

## 【論説】

清涼飲料ビジネスにおける中堅パッカーの生き残り戦略——宝積飲料(株)の事業展開を中心にして——

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2020-12-01 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 村山, 貴俊 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/24349">https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/24349</a>

【論説】

## 清涼飲料ビジネスにおける中堅パッカーの生き残り戦略

——宝積飲料(株)の事業展開を中心にして——

村山 貴 俊

【要旨】

現代わが国清涼飲料ビジネスの態様を理解するにあたり、大手清涼飲料会社からの外注生産を受託するパッカーという中小・零細清涼飲料メーカーの存在を無視できない。それらパッカーの活動こそが、わが国清涼飲料ビジネスの事業特性である製品多様化および大手企業による清涼飲料事業への異業種参入を促進し、また近時における大手清涼飲料会社によるファブレス・メーカー化という競争戦略の基礎をなしていたのである。本稿では、これまでほとんど分析の光があてられることのなかったパッカーという清涼飲料製造受託業者の経営活動を具体的に窺い知るために、中堅飲料パッカー・宝積飲料の事例を検討する。そこでは、パッカーが、大手清涼飲料会社からの委託加工費の値下げ圧力に対峙している一方で、品質事故回避のために技術高度化投資の不断の実行を余儀なくされていることが明らかにされる。そのような厳しい状況下において、宝積飲料は、付加価値源泉となる企画開発力を活用したOEM事業を重視する、という生き残り戦略を掲げていた。

### I はじめに

現代わが国清涼飲料ビジネスの態様を体系的かつ深く理解するにあたり、大手清涼飲料会社からの委託生産を引き受けるパッカーの存在とその役割を見逃すことはできない。大手清涼飲料会社主導によって第2次大戦終了後に急成長を遂げてきたわが国清涼飲料ビジネスではあるが、ここで行き場を失った中小零細清涼飲料会社は、業態転換を進めることで、大手清涼飲料会社の生産能力の不足を補う形で清涼飲料の受託生産に従事していくことになった。

近時に至り、これらパッカーを、需要変動に対応するための単なる下請業者としてではなく、物流費と生産費を同時低減するために戦略的に活用する大手清涼飲料会社が登場してきている。例えば、ダイドードリンコや伊藤園などは大手清涼飲料会社でありながらも自社工場を所有しないファブレス・メーカーであり、日本各地に点在するパッカーに生産の全量を委託している。また自社工場を所有するビール・洋酒系の大手清涼飲料会社も、上で述べたファブレス・メーカーのように全量を外注しているわけではないが、やはりかなりの割合をパッカーに生産委託していることが確認できる<sup>1</sup>。他方、多数の自社工場を内部に抱えるコカ・コーラグループは、生産の外注

<sup>1</sup> 例えば、サッポロビールは、1988(昭和63)年時点で清涼飲料の59%を委託生産に出していた。サッポロ

率が低く(10%未満といわれている)、もってパッカーへの生産委託を活用する大手清涼飲料会社による低価格化攻勢をうけて<sup>2</sup>、市場シェアを徐々に浸食されつつあった<sup>3</sup>。また、こうしたパッカーの台頭により清涼飲料ビジネスへの参入障壁が著しく低下してきているのも事実である。つまり、自前の生産設備を準備しなくてもパッカーを生産力として活用することで、清涼飲料ビジネスへの参入が容易となり、例えば小売・医薬品・煙草・食品・化粧品・日用品・鉄道・造船業など関連・非関連分野からの異業種参入が盛んにおこなわれるようになったのである<sup>4</sup>。かように清涼飲料ビジネスへの参加企業の多様化が進んだことが、わが国清涼飲料ビジネスの特徴の1つである製品多様化<sup>5</sup>を生み出す原因になったことは言うまでもない。

すなわち、大手清涼飲料会社の経営戦略の有り様、さらには清涼飲料ビジネスそれ自体の特性を理解するにあたっては、パッカーの活動ならびにその影響を無視できないのである。しかしながら、パッカーと大手清涼飲料会社との間に形成される受・委託生産という組織間関係は、最終消費者向け市場において華々しく展開される企業間競争の裏側にある、いわば水面下のビジネス・メカニズムであることから、これまで分析の光があてられることはほとんどなかった<sup>6</sup>。パッカーという活動主体が清涼飲料ビジネスで果たしている役割の重要性にも拘わらず、とりわけ個々のパッカーがどのような経営活動を遂行しているのかに関しては全く学術的分析の対象とされることはなかったのである。本稿では、わが国清涼飲料ビジネスの特性を理解するという目的に資するべく、中堅クラスのパッカーがいかなる事業活動を行っているのか、さらにはいかなる生き残り戦略を考えているのかを明らかにする。ここでは、広島県東広島市に本社をおく中堅パッカー・宝積飲料を、具体的な事例として取り上げる。

## II パッカーの生産能力

宝積飲料(株)は、資本金1,000万円、社員数95名を擁する清涼飲料会社である<sup>7</sup>。同社の事業内容は、各種清涼飲料の企画開発・製造・販売そして自動販売機による飲料供給サービスとなっている。経営業績の推移は図表1のようになっており、2001(平成13)年時点では年商60億円、粗利

ビール株式会社広報部社史編纂委員会「サッポロビール120年史」同社、1996年、631頁を参照。

<sup>2</sup> コカ・コーラ ナショナル セールズ(株) 元社長・桑原通徳氏へのヒアリング(1997年3月26日、1999年7月22日)より。

<sup>3</sup> 近時におけるコカ・コーラ グループの市場シェアの低下については、村山貴俊「清涼飲料ビジネスの多様化傾向に関する一考察—ビジネス・プレーヤーの異業種参入行動を中心にして」『東北学院大学論集 経済学』第157号、2004年12月、41-152頁(以下、村山「清涼飲料ビジネスの多様化傾向」と略記)を参照。

<sup>4</sup> 村山「清涼飲料ビジネスの多様化傾向」を参照。

<sup>5</sup> 村山貴俊「わが国清涼飲料ビジネスにおける事業特性の形成について—国際比較からみた日本市場の特異性」『東北学院大学 東北経済産業研究所紀要』第25号、2006年2月、69-106頁を参照。

<sup>6</sup> 村山貴俊「清涼飲料ビジネスにおける新商品の企画と製造—大学生協東北事業連合のPET入り茶系ドリンクの事例」『東北学院大学 東北産業経済研究所紀要』第24号、2005年3月、87-106頁でも、同様の問題意識に基づき、パッカーについて分析を加えている。

<sup>7</sup> 以下の記述は、特に注記のない限り、宝積飲料へのヒアリング(2002年4月4日)および同社提供の内部資料に依拠する。また本社でのヒアリングについてはテープ録音の一部許可されたが、工場および移動中車内での会話は筆者がとったメモに依拠する。

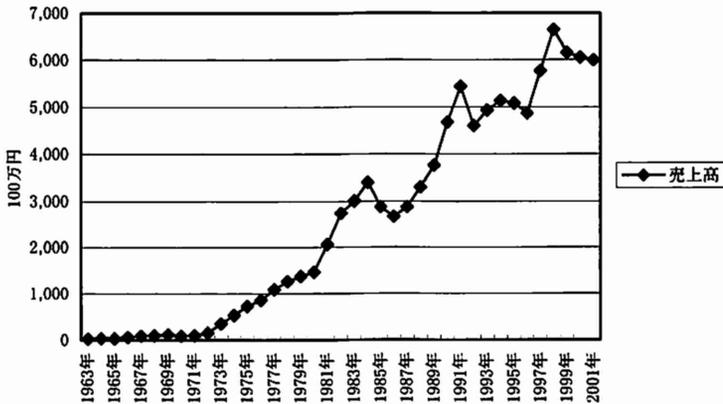
益 5 億 8,100 万円、営業利益 5,500 万円、経常利益 2,300 万円となっていた。販売の内訳は、自社商品（プリオ・ブレンデックスと関西薬品工業の 2 ブランド体制）=15%、OEM 製品（得意先ブランド商品の開発・製造）=25%、受託製品=60% となっており、受託業務の占める割合が大きくなっていった。主たる販売先は、アシード<sup>8</sup>、(株)味の素ゼネラルフーズ、(株)伊藤園、UCC 上島珈琲<sup>9</sup>、岡山市民生活協同組合、オーパイ<sup>9</sup>、キリンビバレッジ<sup>9</sup>、国分<sup>9</sup>、生活協同組合ひろしま、宝酒造<sup>9</sup>、常磐薬品工業<sup>9</sup>、日本果実工業<sup>9</sup>、(株)ビバックス<sup>9</sup>、(株)ポッカコーポレーション、明治製菓<sup>9</sup>、明治乳業<sup>9</sup>などであった。

宝積飲料は、生産体制として広島県内に田口工場と志和工場という 2 工場を擁し、図表 2 にみられるように、製造ラインは、田口工場に A と C の 2 ライン、志和工場に D~I までの 6 ラインが設置され、容器は缶・壺・PET、また容量は 50 ml~2 l に対応しており、多種の製品が生産できる体制が整備されていた。ちなみに後で述べるように、これまで計 4 つの工場を建設してきた宝積飲料であったが、現在では田口、志和の 2 工場に生産集約されていた。

さてパッカー業界での宝積飲料の位置づけは、資本金や従業員の規模をみれば小規模クラスになるであろうが、ライン総数や年商から判断すればパッカーとしては比較的大きな部類に入り、やはり中堅クラスという表現が良いだろう。また、これだけのライン数を有する企業が僅か 95 名の従業員で運営されているということは、宝積飲料の間接費が、コカ・コーラ ボトラーズのような大手清涼飲料会社に比して<sup>10</sup>、かなり小さくなっていることが窺える。

現行のライン構成は、各時代の要請、すなわち主流容器の変化(例えば、ビン→カン→PET)、および清涼飲料の多様化(例えば、炭酸→コーヒー→茶系)に対応しながら順次増設されてきた結果に

図表 1 宝積飲料の経營業績の推移  
売上高の推移

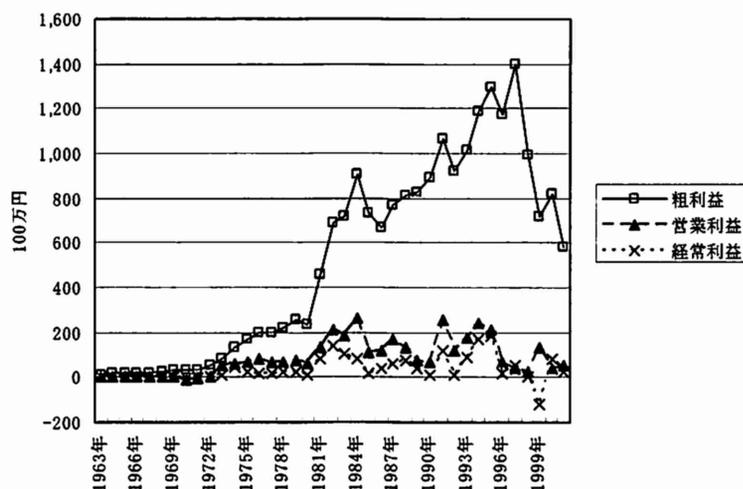


<sup>8</sup> パチンコ屋を中心に自販機を運営するベンダー、本社所在地は広島県福山市。また同社は北関東ペプシコーラを買収している。

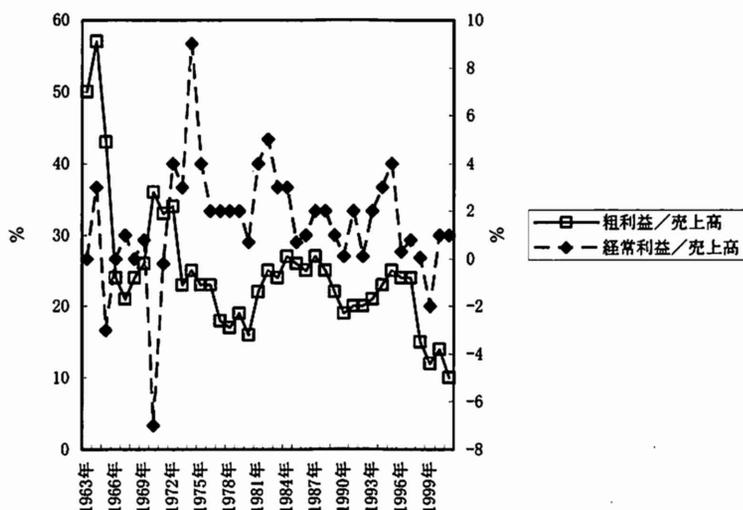
<sup>9</sup> 元々はペプシコーラ ボトラーであったが、キリンビバレッジが買収。

<sup>10</sup> ちなみに北九州コカ・コーラ ボトリングと山陽コカ・コーラ ボトリングが合併して新たに発足したコカ・コーラ ウェスト ジャパンという会社は、2000 (平成 12) 年 3 月時点で 1,956 人の従業員を抱えていた。

利益の推移



経営指標の推移



(注1) 経営指標の推移については、粗利益/売上高は左軸、経常利益/売上高は右軸。

(出所) 宝積飲料内部資料(2002年1月22日付)に基づき筆者作成。

ほかならないという。ちなみに、田口工場でBラインが抜けているのは、市場環境の変化により不必要となったラインを撤去したためである。現在(2002年4月の時点)、主力工場と位置づけられている志和工場においては、今では需要が少なくなってしまう壺容器入りドリンクを生産していたHラインを撤去し、そこで空いたスペースを今後一層の伸びが期待できる500ml PET用のIラインの強化のために転用する計画が進められていた。また宝積飲料は、HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point; ハサップ)という総合衛生管理製造過程の承認基準を2002(平成

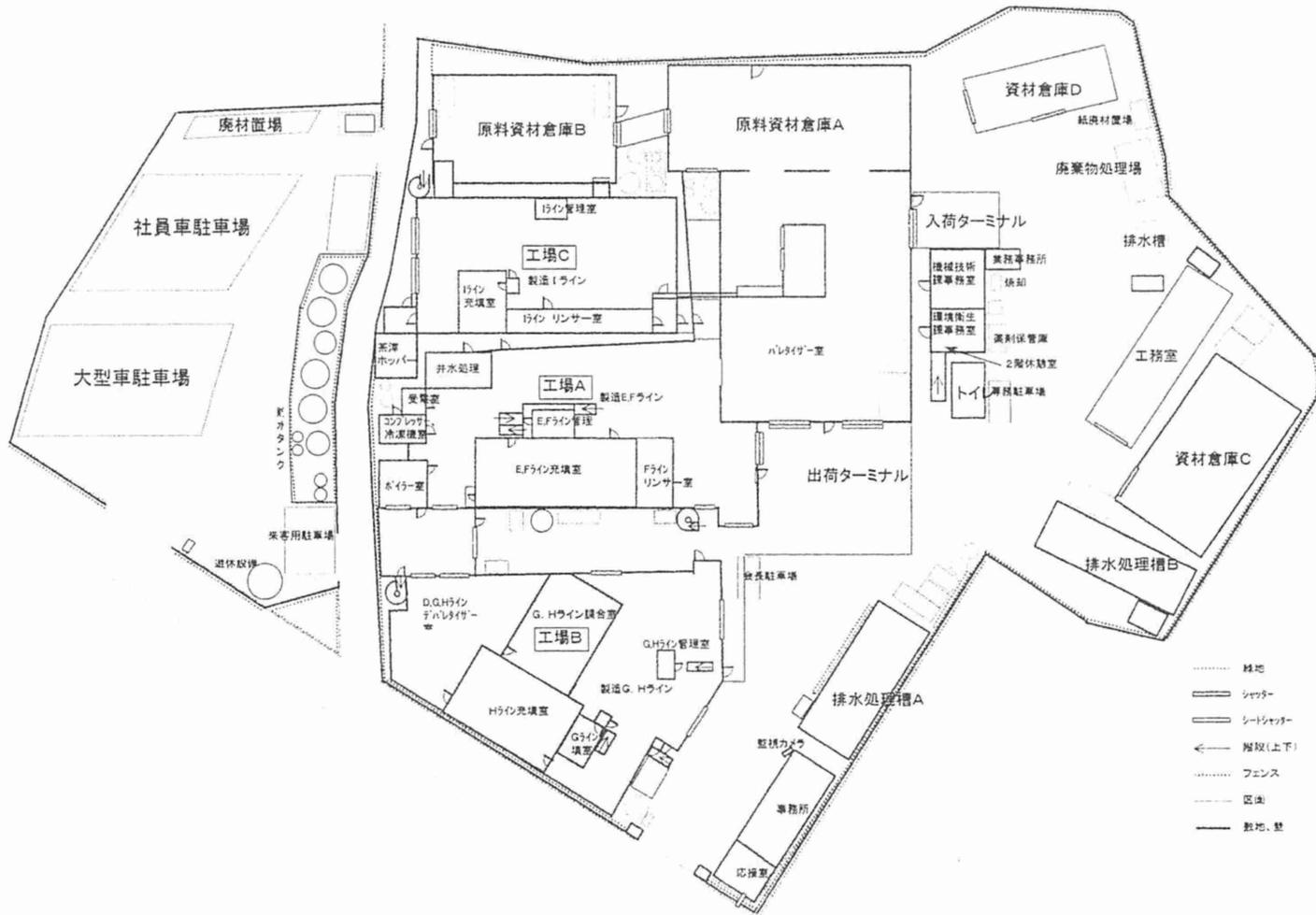
清涼飲料ビジネスにおける中堅パッカーの生き残り戦略

図表2 生産ライン構成と生産能力

工場ライン	容器・包装	形態	日産 本/7 H
田口 (A)	50 ml ビン (28 PP) (包装形態自由) (ラベル)	ホットパック	60,000
田口 (A)	100 ml ビン (28 pp) × 10 本マルチ × 5 P ラベル	ホットパック	130,000
田口 (C)	250 ml (マキシ) × 24 本 (シュリンクフィルム)	炭酸	60,000
田口 (C)	250 ml (28 PP) × 24 本 (シュリンクフィルム)	炭酸	120,000
田口 (C)	300 ml (28 PP) × 24 本 (シュリンクフィルム)	炭酸	100,000
田口 (C)	500 ml (28 PP) × 24 本 (シュリンクフィルム)	炭酸	60,000
志和 (D)	200 g 缶 (3 ピース) × 30 本 (202 径)	ホット、レトルト	180,000
志和 (D)	250 g 缶 (3 ピース) × 30 本 (202 径)	ホット、レトルト	180,000
志和 (D)	250 g びん (3 ピース) × 24 本 (211 径)	ホット、レトルト	120,000
志和 (D)	280 g 缶 (3 ピース) × 24 本 (211 径)	ホット、レトルト	120,000
志和 (D)	350 g 缶 (3 ピース) × 24 本 (211 径)	ホット、レトルト	120,000
志和 (E)	200 ml 缶 (2 ピース) × 30 本 (202 径)	炭酸	210,000
志和 (E)	250 ml 缶 (2 ピース) × 30 本 (202 径)	炭酸	210,000
志和 (E)	250 ml 缶 (2 ピース) × 24 本 (211 径)	炭酸、窒素	210,000
志和 (E)	280 ml 缶 (2 ピース) × 24 本 (211 径)	炭酸、窒素	210,000
志和 (E)	350 ml (2 ピース) × 24 本 (211 径)	炭酸、窒素	210,000
志和 (F)	120 ml びん (28 PP) × 40 本 (ラベル)	炭酸	160,000
志和 (F)	140 ml びん (28 PP) × 30 本 (ラベル)	炭酸	160,000
志和 (F)	150 ml びん (28 PP) × 30 本 (ラベル)	炭酸	160,000
志和 (F)	160 ml びん (28 PP) × 30 本 (ラベル)	炭酸	160,000
志和 (F)	180 ml びん (28 PP) × 30 本 (ラベル)	炭酸	120,000
志和 (F)	180 ml びん (28 PP) × 6 本マルチ × 5P (ラベル)	炭酸	120,000
志和 (F)	210~250 ml びん (28 PP) × 24 本 (ラベル)	炭酸	150,000
志和 (F)	350 ml びん (28 PP) × 24 本 (シュリンクフィルム)	炭酸	150,000
志和 (G)	900 ml PET (角) × 12 本 (シュリンクフィルム)	ホットパック	50,000
志和 (G)	1.5 l PET (丸) × 8 本 (シュリンクフィルム)	ホットパック	50,000
志和 (G)	2 l PET (角) × 6 本 (シュリンクフィルム)	ホットパック	50,000
志和 (H)	180 g びん (38 マキシ) × 24 本 (ラベル)	ホットパック	120,000
志和 (H)	180 g びん (38 マキシ) × 30 本 (ラベル)	ホットパック	120,000
志和 (H)	250 g びん (38 マキシ) × 24 本 (ラベル)	ホットパック	120,000
志和 (H)	300 g びん (38 マキシ) × 24 本 (ラベル)	ホットパック	120,000
志和 (I)	500 ml PET (角) × 24 本 (シュリンクフィルム)	ホットパック	150,000
志和 (I)	500 ml PET (丸) × 24 本 (シュリンクフィルム)	ホットパック	150,000

(出所) 宝積飲料(株)内部資料 (2002年1月22日付) に基づき筆者作成。

図表3 志和工場のレイアウト



清涼飲料ビジネスにおける中堅メーカーの生き残り戦略

(出所) 宝積飲料㈱内部資料 (2002年1月22日付) より転載。

14) 年度中に取得することを計画していた。しかし HACCP が重視する環境区分の手法を導入するにあたっては、1つのラインを設置するためにこれまで以上に広い空間が要求されることから、重要度の低いラインを順次撤去していき、今後の伸びが期待できる新ラインの増強と、それら新ラインの品質管理の高度化のために資金と空間を積極的に振り向けていかなければならないという。ちなみに環境区分という考え方は、パレタイザー室、リンサー室、充填室、製造室、調合室など作業工程別に各部屋を2重のシャッターや壁で隔離したうえで(図表3)、各部屋の間を移動する際には、エアシャワーでの体の洗浄、手の消毒、履物の履き替えを徹底し、それぞれの部屋毎に要求される浄化レベル(例えば充填室は非常に高い浄化レベルが維持される必要がある)を達成するというものであった。

他方で、工場とは別の場所にある本社屋(志和工場と本社の間は山陽自動車道で20分くらいの距離)には、全く設備投資が行われておらず、古い建物に増改築が重ねられ、1階に倉庫、2階には小さな事務室と社長室が所狭しと配置されていた。また志和工場敷地内に設置された工場の管理事務所もプレハブ造りの質素な建物で、製造設備以外のものには必要最低限の投資しか行わないという考えが貫徹されていた。絢爛豪華な本社ビルを擁する有力清涼飲料会社の経営体制とは大きく異なるものであり、かように贅肉を削ぎ落としたスリムな事業体制こそがパッカーのコスト競争力の維持ひいては事業存続の鍵になっているといえよう。

### III パッカー業務への参入

ここで宝積飲料の事業史を振り返り、自社商品、OEM商品、受託加工の3本柱からなる現在の事業体制が形成されてくるまでの歴史的経緯をみる。

1935(昭和10)年、創業者の宝積弥作氏により宝積飲料工業所が設立された。カナダから帰国した弥作氏は、廃業したラムネ業者から機械を引き継ぎ、共同経営者1名と共にラムネ屋を起業した。40~50坪の水車小屋にイギリス製の1本詰め機械を設置し、ラムネの製造・販売を開始した。1936(昭和11)年には、共同経営者が事業から手を引いたために弥作氏の単独経営となった。しかし1942(昭和17)~43(昭和18)年頃には、戦争が激しくなり、宝積飲料工業所の所在地(広島県東広島市西条)も爆撃を受けるようになり、また原料の入手が困難になったうえに、1本詰め機のラムネ製造機も兵器製造用の原料として軍納しなければならないという苦境に立たされた。しかし工場所在地近郊の日本軍演習所にラムネを軍納する仕事を得た弥作氏は、幸いにも企業整理を免れラムネの製造機も接収されずに済んだ。

終戦後1946(昭和21)年、弥作氏はラムネ製造を早速再開した。この時点で、弥作氏の息子・宝積神州男氏(2002年4月当時、宝積飲料会長)も営林署を退職し父の仕事を助けた。当時は未だ電気・水道などのライフラインが十分に整備されておらず、なかでも電力の供給は頻繁に途絶えたことから、ラムネ製造はその都度中断を余儀なくされていた。そこで弥作氏たちは自らで発電機を購入し、その電力を用いて1本のシャフトを回して、そこからの動力伝動によって機械を稼

働させるという自家発電式の生産体制を整備した。また事業再開当初は地元のみでの販売であったが、売上げが徐々に頭打ちになってきたので、1950（昭和25）年～51（昭和26）年頃から自動3輪を駆って周辺地域へと行商に出掛けるようになった。すると当時の人々は甘味に飢えていたこともあり、宝積飲料のラムネは飛ぶように売れていったという。

しかし、ここで思わぬライバルが出現する。ちなみに宝積飲料の所在地は、広島でも水が綺麗なことで有名な西条で、また米所でもあったことから昔から酒造業が盛んな土地柄であった。そして数ある酒造業者のなかでも特に有力な賀茂鶴酒造が、当時の最新鋭の自動式機械を用いてサイダーの製造を開始したのである。当時、宝積飲料の地元では「賀茂鶴酒造の参入で、遂に宝積飲料も終わりだ」との噂が囁かれたが、弥作氏らは、生産設備では負けるが味で勝負するとの方針を貫き賀茂鶴酒造のサイダーに真っ向から立ち向かっていった。その後、賀茂鶴酒造のサイダーには濁が出るという技術的問題から評判が悪化し、本業の酒造業のブランドにも傷がつくと判断した賀茂鶴酒造は清涼飲料事業から早々に撤退した。また近隣の酪農組合がミルクコーヒーの販売を開始したり、また近郊の広島や尾道から安いラムネが宝積飲料の地元・西条にまで参入してくるなど幾つかのライバルの出現もあったが、いずれの競争も長くは続かず、宝積飲料のラムネは戦後の混乱期を何とか切り抜けたのである。

1955（昭和30）年には、2代目・神州男氏が経営主になった。1962（昭和37）年には、資本金500万円で法人化され、初代社長に神州男氏が就任した。その頃、わが国の清涼飲料ビジネスは、コカ・コーラやペプシコーラなど外国コーラの導入を巡って揺動しており、ラムネ会社社長の神州男氏も旗幟を掲げて反対運動に参加したが、それまで認められていなかったリン酸というコーラ飲料に使われる添加物の使用許可を行政が出した時点で、もはやこれまでと判断した神州男氏は、反対運動に早々に見切りをつけ逆にコカ・コーラ側と手を組む作戦へと切り替えた。すなわち神州男氏は、コカ・コーラ ボトリングとの販売代理契約の可能性を模索していったのである。とはいえ、神州男氏は、コカ・コーラ社が代理店を排除する直販方式（ルートセールス）を採用していることを知っていたので、駄目もとで近郊のコカ・コーラの営業所に販売代理契約の話を持ちかけたところ、意図せず卸売を頼まれたという。神州男氏によれば、当時コカ・コーラ ボトリングの営業所は、商品が売れずに頭を痛めており1箱120円の手数料を払ってでも地元の飲料メーカーの販路を利用し各地域の小売店や一般客に商品を売り込みたかったのだろうという。事実、同じ小売店にコカ・コーラのセールスマンが営業に行ってもなかなか商談が成立しないが、宝積飲料が出向くと不思議と契約がとれたと神州男氏は当時の状況を回顧する。かくして自社のラムネ＝8割、コカ・コーラ＝2割という宝積飲料の当初の販売比率は、むしろコカ・コーラの代理販売が調子に乗り始めたことでラムネ＝5割、コカ・コーラ＝5割という構成に変化していった。しかし、こうしたコカ・コーラの代理販売の好調さとは裏腹に、神州男氏は、自らの事業がコカ・コーラに過度に依存していることに危機感を募らせた。実際コカ・コーラ ボトリングは、自社の直販体制が軌道に乗り始めると販売手数料の引き下げを迫ってきた。こうして神州男氏は、コカ・コーラ ビジネスからの撤退を決意した。同時に、コカ・コーラの代理販売の経験を通して、コカ・

コーラ社のフランチャイズの優位性さらに同一商標を用いたブランド政策の卓越さには、甚だ感心させられたのだという。

そこで神州男氏は、コカ・コーラ社のような同一商標を用いた清涼飲料ビジネスの可能性に注目する。大阪で業者5~6人が集まって「パンチ」という統一商標のもとで宣伝・広告費を折半している組合の存在を聞きつけた神州男氏は、この組合に加盟させてもらうために大阪に出向き、1965(昭和40)年には晴れて同会への入会を果たした。この組合こそが、後に会員数70~80社を擁する全国規模の組織へと発展するパレード会のはじまりであった。パレード会のメイン商品は「パレード」というファンタに似た微炭酸フレーバー飲料であった。ちなみに、この頃には中小清涼飲料会社が統一商標のもとで製造・販売をおこなうパレード会のような組合が次々と発足していたとされ、例えばパレード会に入会を許されなかった壘メーカーが主導したシーホープ会などがあったという。

1968(昭和43)年~69(昭和44)年頃、大手清涼飲料会社が未だ手掛けていない新製品の必要性を感じとった神州男氏は、パレード会に壘入りの「パレード コーヒー」、「パレード ミルクケーキ」を提案した。パレード会会長からは「宝積さん、1年間、広島でテスト販売してみてくれ」といわれたために、地元・広島でテストを開始し、原価15円で製造した製品を30円の小売価格で販売したところ次々と売れていった。その後、パレード会の商品ラインナップにそれら新製品が加えられることになるが、これらコーヒーとミルクケーキこそがパレード会躍進の力になったと神州男氏はいう。

他方で、宝積飲料本体の活動としては、1968(昭和43)年頃には早くもノン・リターナブル容器の可能性に注目し、まずは赤まむしドリンクに似たノン・リターナブルの小壘入り栄養ドリンクの生産に着手していった。しかし不幸にもその直後にチクロ・ショックが発生したため、チクロを実際に使用していた同社の小壘入り栄養ドリンクは大打撃を受けた。甘味料を変更した後もラベル替えの費用負担を強いられたことから営業・経常利益ともに赤字転落した。

またパレード会の会員としてもグレープやレモンなど様々な炭酸飲料の製造・販売を継続していたが、神州男氏自身は、国内系の炭酸飲料ではどうしても良い味がでないと常日頃から頭を悩ませていたという。そこで炭酸飲料の味はやはり外国製が優れていると考え、1968(昭和43)年には米国バブルアップ社とフランチャイズ契約を結び、レモンライム味「バブルアップ」やオレンジ味「OSO」などの製造・販売を開始した。またバブルアップ社とのフランチャイズ認可交渉のなかで、旧工場の設備では不十分と指摘されたことから、第2工場となる田口工場の建設に取り掛かり、第1工場=乳性飲料用、田口工場=炭酸飲料用という分業体制を敷くことになった。そして1970(昭和45)年には資本金が1,000万円に増資された。

1970年代に入るとリターナブル壘の限界がいよいよ認識され始めた。保証金と容器の回収の期間、そして何よりも壘への投資がかなりの負担であった。こうした状況下、新たなる事業展開の途としてノン・リターナブルの壘容器に注目した宝積飲料は、壘コーヒーの研究に着手することになった。製罐メーカーから壘容器を購入し、壘容器用のコーヒー液をそのまま壘に充填し密閉

し暫く放置しておいたところ全く品質劣化がみられず、これは商品になると神州男氏は考えた。しかし、ちょうどその頃、神州男氏がたまたま関西方面を旅行し、旅先でUCCの缶コーヒーが売られているのを目にし、これは先を越されてしまったと思ったという。実際、どの企業が缶コーヒーの最先発者なのかということ巡っては見解が分かれるゆえ、ここではあえて結論を出さないことにするが、宝積飲料が先発組の1社であったことは間違いのない事実である。いずれにせよ神州男氏は、缶コーヒーを商品化することとし、缶飲料を製造するためのラインの準備に取りかかった。しかし新しい機械を購入することは資金的に難しかった。そのような折、下関で鯖缶詰を製造していた会社が倒産したとの情報を聞きつけ、そこに置かれていた錆だらけの2台の中古の缶巻締機を250万円で譲ってもらい、東洋製罐に修理を依頼したうえ1973(昭和48)年には第3工場を建設し、缶コーヒーの生産に着手した。そして1973(昭和48)年からは、早速、パレード会向けに「サンメッカコーヒー」と「サンメッカミルクコーヒー」という缶入り飲料の供給を開始し、またUCCと雪印乳業の缶コーヒーの受託加工さらに他社向け缶コーヒーのOEM業務にも着手していった。なお機械補修の際に、東洋製罐からは「この設備では、いつか事故が起こる。危険だ」といわれたが、何とかその後の2年間を無事故で乗り切った。この1973(昭和48)年の缶コーヒー投入による飲料容器ノン・リターナブル化こそが、宝積飲料にとって、受託加工とOEMという新たな事業展開の途を切りひらく1つの契機になったのである。神州男氏自身も、これら缶製品の登場こそが、「パッカー業務の下地、飲料ベンダーの下地をつくる」ことになったとの見解を示していた。

その後、宝積飲料では、受託加工業務やOEM事業が急速に拡大していくことになる。1975(昭和50)年には群馬県のオーパイ(株)向けの受託加工が開始された。また1977(昭和52)年には販売系列会社として関西薬品工業(株)が新設された。この関西薬品工業の新設の狙いは、小塚ドリンクを販売するに際して、宝積飲料の社名では説得力が出ないことから「薬品工業」という名称を入れた新会社の設立が必要と判断されたことにある。宝積飲料は、この関西薬品工業を通じて小塚ドリンクの新品を次々と投入していった。さらに1979(昭和54)年からは、大同薬品、武田食品、雪印食品の受託加工業務を手掛けた。ちなみに、大同薬品との受託加工の対象製品は小塚入り栄養ドリンクであったと察せられ、このことから関西薬品工業の新設が事業拡大にある程度貢献したといえよう。

#### IV 自販機ベンダー台頭への対応

1980(昭和55)年頃から、自販機ベンダー、すなわち自販機運営会社という新たな業態の台頭がみられた。しかし神州男氏によれば、「この時代のベンダーは、今の時代のベンダーとは少し異なる。その頃のベンダーの目的は、20万円で購入した自販機を40万円で販売することにあつた」という。つまり当時の自販機ベンダーは、現在のように中身の清涼飲料を売るのではなく、むしろ自販機それ自体の販売を事業目的としていた。ベンダー大手3社としては岩崎電工、ビーポー、ベ

ンハーがあり、例えば「岩崎は〔自販機を〕7~10万台持っており、雪印食品や明治製菓に中〔身〕の商品を作らせていた」と神州男氏は当時の状況を説明する。宝積飲料もこれらベンダーと取引関係を持つようになり、1982(昭和57)年には大手ベンダーのビーボーに対してOEM供給を開始した。また同年には、こうした受託生産やOEM事業の拡大に対応して4番目の工場となる志和工場が建設された。その後、ビーボーとの取引関係を深めていった宝積飲料は、遂に、年商約30億円のうち約12億円(約4割)がビーボー向けのOEM商品で占められことになった。しかし1984(昭和59)年には、ビーボーが手形を飛ばして倒産の危機に直面し、その影響から翌85(昭和60)年には宝積飲料も経常利益と営業利益が大きく落ち込んだ。その後、ビーボーは再建を果たし、後に富士ベンディング社に合併・吸収される。しかし販売先が1社に過度に集中することの危険性と事業分散の必要性を認識した宝積飲料は、1986(昭和61)年には自社製品を強化すべく自社ブランドのプリオ・ブレンデックスを立ち上げ、同時に自社ブランド向け販社として(株)プリオ・ブレンデックスを設立した。ちなみに神州男氏によれば、当時の自販機ベンダーの大手3社は、中身の飲料ではなく、自販機それ自体を販売するという清涼飲料ビジネスの本業からいささか逸脱した事業目標を追求していたためにその多くが市場から駆逐されてしまい、むしろその後は(オフィスなどの)インドアを中心にしてカップ式自販機を展開していたユニマットやアベックスなどが成長してきたという。

さてこれ以降、宝積飲料の清涼飲料事業は、自社商品、OEM商品、受託加工の3本柱で展開されていくことになる。1980年代半ばには事業分散の必要性から自社ブランドの強化を図ったが、やはり受託加工とOEMを中心に同社のビジネスは進展していくことになる。1989(平成元)年には大手パッカー・日本果実工業を經由(いわゆる再委託)してキリンの商品の受託加工を開始し、次いで1990(平成2)年には広島県の有力自販機ベンダーのアシード向けにOEM生産を開始した。1994(平成6)年には小売大手ダイエーと直取引を開始した。1995(平成7)年には同じく日本果実工業を經由してサントリーの受託生産を開始し、また宝酒造やポッカコーポレーション向け受託生産も開始した。2002(平成14)年には、イオングループのOEM、伊藤園の受託加工も開始した。他方、自社ブランド製品は、1986(昭和61)年~88(昭和63)年にかけてパスコという会社との販売提携によって販売地域を関東や九州にまで拡大した。しかしその後、1990(平成12)年には直営の広島営業所を閉鎖、さらに1992(平成4)年にはパスコとの提携解消などから販売範囲は徐々に狭まり、近時においては本社から車で40分の範囲内での自販機による販売に限定されている。

## V 品質管理の高度化

既に述べたように、近時の宝積飲料では、生産と品質に関する管理の高度化が最重要の経営課題として位置づけられていた。ここでは品質管理の高度化という視点から、宝積飲料の近時の事業活動を整理していきたい。

受託加工や OEM 業務の拡大に伴って 4 番目の工場として志和工場が建設されたと既に述べたが、現在ではこの志和工場が主力工場と位置づけられライン増設と強化が進められている。1983 (昭和 58) 年には志和工場に新ライン増設 (250 ml 缶ガスライン)、1986 (昭和 61) 年には (缶コーヒー生産時に竣工された) 第 3 工場に置かれていた缶レトルトラインが志和工場内へと移設された。1988 (昭和 63) 年には 350 ml 缶ガスライン、1989 (平成元) 年にはリンブルライン、1990 (平成 2) 年には PET ラインがそれぞれ志和工場に増設された。1992 (平成 4) 年には壺と缶のラインが併設され、1994 (平成 6) 年には PET ラインで 2l の充填も可能となった。そして 1997 (平成 9) 年には、成長いちじるしい小型 PET 用のラインが増設された。

しかし上記のように生産体制の増設を進めていた矢先、宝積飲料は、1998 (平成 10) 年に某中堅の清涼飲料会社から受託していたニア・ウォーターで資材の不具合から品質事故を起こし、廃棄や再検査などの後処理を強いられたことから、1999 (平成 11) 年には 1 億 1,900 万円の赤字計上を余儀なくされた (企業側の意向を尊重し、この事故の詳細については触れないこととする)。この事故を契機として、同社の投資は品質管理の強化へと振り向けられることになり、HACCP や ISO といった外部基準の導入に向けてラインの増強が進められていくことになる。

近時における飲料をはじめとする食品の品質事故の頻発と消費者意識の高まりを受けて、宝積飲料工場長がいみじくも述べているように、「モノを作る時代から、品質を作る時代へ」という根本的な発想転換が清涼飲料の製造現場には要求されている。そうした変化を具体的に理解するために宝積飲料における品質管理高度化への取り組みをみておきたい。工場長によれば、HACCP や ISO の導入によって「品質管理の厳格さが 2 桁跳ね上がった」という。すなわち、導入以前には 100 万本に 1 本の不良率を前提に製造していたものが、いまや 1 億本に 1 本という基準が要求されるようになってきている。また近時に至り、製品不良に対して消費者は一層敏感になっており、さらにマスコミからの糾弾も厳しさを増していることから、仮に 1 本でも不良品が発生すれば同じロットで製造された製品の全数回収を余儀なくされる<sup>11</sup>。例えば受託加工では 1 ロットが 1 万～1 万 5,000 ケースの規模になっていることから、もしもそのロット内で 1 本でも事故につながるような重大な欠陥がみつければ本数にして 24 万～36 万本の回収が必要となり、受託加工料の損失はもとより、製品の廃棄に掛かるコスト (もちろん、PET、キャップ、シュリンク・ラベルの廃棄は有料である) を含めると、その損失は莫大な金額になる。いまや 1 本の品質事故が引き金となって、70 年近く操業を続けてきた中堅パッカーがいとも簡単に倒産してしまう時代なのだという。言い換えれば、品質向上投資は、同業界で生き残るための必須の自己防衛手段である。また宝積飲料のように複数の清涼飲料会社からの受託加工を引き受けている場合、当然のことながら各社から異なったレベルの品質管理基準が要求される。それら多種多様な基準を全てクリアするためには、各社が要求してくる品質基準のなかで最も厳しい内容を組み合わせたうえで、その基準を確

<sup>11</sup> 他社で起こった事件であるが、関西在中でクリームを趣味とする愉快犯的な消費者からの苦情によって、某飲料メーカーが全数回収を余儀なくされ、しかも全数回収した後でそれが悪戯だったことが判明したという目も当てられない事件もあったという。宝積飲料関係者へのヒアリング (2002 年 4 月 4 日) より。

実に上回る品質管理体制を整備していかななくてはならない。そうなるとう結局のところ、最も厳しい品質管理基準といわれている HACCP や ISO といった外部基準を基礎にした品質管理体制を構築していかざるを得ないのである。

## VI 生き残り戦略

最後に、現在（2002年4月）の宝積飲料における自社商品、OEM商品、受託加工の3事業の現状、そして将来に向けての生き残り戦略を検討する。宝積飲料現社長・宝積良忠氏（神州男氏の息子）の見解に依拠しながら、各事業の現状とその将来展望を図表4のごとく整理する。

まず各事業の近況をみる。企画開発、製造、販売の全てを宝積飲料が担う「自社商品」は、粗利益は相対的に高くなるが、宝積飲料の場合には自社の販売力が弱く市場規模も小さく、もって生産量が限られてしまうことから生産時のスケールメリットを活かしたコスト削減が期待できない。また販路（自販機など）も自社で整備する必要があるために販売コストは高くなる。さらに近時に至り、プライベート・ブランドだけでなくナショナル・ブランドにおいても激しい低価格競争が展開されるようになっており、もってブランド力が弱い宝積飲料の自社商品は一層の値引き販売を余儀なくされており、粗利益は著しく縮小傾向（大→小）にあるという。

次いでOEM商品は、企画開発から製造までを宝積飲料がおこない、取引先が自らの販路（小売店舗や自販機）で製品を販売していくという形態である。この場合、付加価値の源泉となる企画開発を宝積飲料が担当することから受託加工よりも粗利益は大きくなるが、納入価格（当然、小売価格よりも安い）については取引先との交渉事項となるゆえ自社商品よりも粗利益は小さくなる。た

図表4 自社商品、OEM商品、受託加工の現状と展望

付加価値の増加源泉

	宝積飲料が担う機能			メリット/デメリット			近時の傾向	将来の計画
	企画開発	製造	販売	粗利益	スケールメリット	販売コスト		
自社商品	○	○	○	大→小	小	大	↘	↘
OEM商品	○	○	×	中→小	中	小	→	↗
受託加工	×	○	×	小	大→中	小	↗	→

競争激化やチェーン・量販店台頭の影響で赤字化

分散発注により2~3日連続の一括生産は不可能に

(注) ○=宝積飲料が担う機能、×=委託側が担う機能。

(出所) 宝積飲料関係者へのヒアリング（2002年4月4日）に基づき筆者作成。

だし販路への投資がない分だけ販売コストは低く抑えられ、大手チェーン・ストアなど強い販売力を有する相手との取引になるとかなりの生産量を期待できることから自社商品よりも生産時のスケールメリットが発揮され易いという。しかし OEM 商品についても、近時の低価格化競争の激化によって取引先からの納入価格の値下げ要求は年々厳しさを増してきており、もって近時に至り粗利益は縮小傾向（中→小）にあるという。

受託加工品は、宝積飲料が製造だけをおこない加工料を受けとる形態であり、発注先の清涼飲料会社が企画開発機能を担うことから粗利益は OEM よりも小さくなる。しかし大手清涼飲料会社から出される委託生産の注文量はかなりの規模に達するゆえ、生産時のスケールメリットが発揮され易いという利点が見いだせる。また OEM と同じく、宝積飲料は販売を行わないことから販売コストの負担もない。しかし委託する側の大手清涼飲料会社は、近時に至りチェーン・ストアや量販店からの厳しい値引き要求やライバル企業同士の激しい競争に対峙しており、もってパッカーに対する加工料の引き下げ要求は年々厳しさを増してきており、受託加工単体での粗利益はいまや赤字寸前の状態にあるという。もちろん製造設備の有効利用（例えば、24 時間フル稼働体制の構築）を考えれば、原価割れ寸前の加工料であっても、大きな生産量を稼げる受託加工からは撤退できないという。しかし実は受託加工の大きな旨味となっていた加工時のスケールメリットは、近時その効果が急速に低下してきているという。というのも 2001（平成 13）年頃から、プロダクト・ライフサイクルの短縮から生じる不良在庫の回避を狙いとして、大手清涼飲料各社が、サプライチェーン・マネジメントを構築したうえで発注ロットを細かく分割し分散発注する方式を導入し始めたからである。すなわち大手清涼飲料会社からパッカーへの以前の発注方式は、単純に毎月 10 万ケースを作ってくれというものであった。しかし近時の分散発注方式では、毎月 20 日過ぎに、来月の 1 週目=2 万ケース、2 週目=2 万ケース、3 週目=3 万ケース、4 週目=3 万ケースという仮の発注計画が作成され、その時点で確定されているのは 1 週目の数量のみで、2 週目以降は 1 週間前に最終数量が確定され、しかも原則として発注計画の変更さらには発注のキャンセルも可能という内容になっていた。

宝積飲料関係者によれば、大手清涼飲料会社からの発注が小ロットに分割されるようになった原因の 1 つは、コンビニエンス・ストア（以下、CVS と略記）の商品発注システムにあるのだという。すなわち近時 CVS が導入を進める新鮮さ（freshness）を重視する品質管理システムでは、清涼飲料は製造年月日から 2 ヶ月を過ぎた時点で、たとえ商品本来の賞味期限が残存していても全て廃棄処分に回されるという。そのため清涼飲料会社は、納入時の商品鮮度（例えば、製造から 24 時間以内の納品）を要求されるようになっており、以前のように一括で大量生産した製品を倉庫に保管しておくことが出来なくなった。加えて CVS の POS システムが、商品の売れ筋と死に筋を迅速にはじき出すために、今週は好評を博してよく売れていても、次週の売上が急落すれば、その翌週には CVS の棚から商品が消えてしまうこともあるという。そして CVS の棚から外された商品に関して意図せず大量在庫を抱え込んでしまった清涼飲料会社は、それら在庫品を処分するために原価割れ寸前の卸値でディスカウント量販店に流通させていく。こうした在庫品の叩き売

りこそが、清涼飲料の低価格化を一層推し進める原因をなすことはいうまでもない。ゆえに、そうしたリスクを回避したい清涼飲料会社は、在庫量を極小化するために必要な時に必要な量を入力できる柔軟な受注・生産体制をパッカー側に要求し始めたのである。

またパッカーには、清涼飲料会社が指定する納入日時と数量の絶対厳守を課されていた。発注側の清涼飲料会社は、CVS から注文を受ける際に粗利益補償制度に合意させられており、CVS 側から発注された数量と納入日時の契約を履行できなければ、欠品量に粗利益を乗じた金額を CVS 側に無条件で支払わなければならないのである。ここで清涼飲料会社側が負担する損失額を、日本全国に1万店を出店している仮想の CVS チェーンを例として考えてみる。CVS チェーンから各店舗向けに100本ずつ商品を生産するという注文(10,000店舗×100本=総数100万本)を清涼飲料会社が受けたが、清涼飲料会社側のトラブルから全量納品できなくなったとしよう。この場合、その商品の粗利益が1本=50円であったとすると、清涼飲料会社は5,000万円の補償金を CVS チェーンに支払わなければならない。もちろん、CVS の立場からすれば、欠品によって生じた機会損失を補填するための当然の権利として補償金制度が位置づけられているわけだが、清涼飲料会社の立場からすれば、大規模な CVS チェーンと取引すればするほど多額の補償金支払いというリスクを負わされることになる。もちろん清涼飲料会社にとっては、これだけ厳しい取引条件を課されたとしても CVS との関係構築が競争戦略上ますます重要性になってきていることはいうまでもない。しかしその販路としての重要度に比例するかのようになり、清涼飲料会社に対する CVS 側の交渉力はますます強力になってきている<sup>12</sup>。

かくして清涼飲料会社と取引するパッカーにも、清涼飲料会社から分散的に発注されてくる小ロットの注文を柔軟かつ高い精度で生産していく能力が要求されるようになった。近時の受託加工では、ある製品の翌月分として発注された10万ケースを2~3日かけて連続生産し、スケールメリットを最大限に発揮していくことは難しくなっている。実際、宝積飲料の小型 PET ボトルの製造ライン(ホットパックという高温で飲料を充填するライン)の生産計画表をみると、キリン、サントリー、宝酒造、コカ・コーラなどから委託された果汁飲料、スポーツドリンク、紅茶、ウーロン茶、緑茶、コーヒーなど30アイテムにも及ぶ製品が、同一ラインを用いて、小ロットずつ次々と入れ替えられながら生産されていた。これはまさに「多頻度入れ替え・小ロット生産」と表現できるだろう。

しかし製品を入れ替える際には、かなり長い段取り替え時間が必要になることから、ロット規模が細かく分割され、入れ替え品種が多くなるほど工場の稼働率は低下していく。通常、機械の洗浄や消毒などで3~4時間ほどの製品の段取り替え時間が必要とされるが、残香の多い果汁飲料から残香の少ないお茶へと製品を切り替える際には、残香を消すためにより入念な洗浄をおこなう必要があり6時間ほどの段取り替え時間が必要になるという。宝積飲料の志和工場の勤務体制をみると、1ラインに3チームが張りつき、1日2チームの2交代制で24時間稼働を基本として

<sup>12</sup> 多額の補償金の支払いに耐えられない中小企業が、CVS との取引から排除される理由でもある。

いるが（1チームあたり1日・12時間労働とし、週5日勤務・2休日制のシフトを組む）、製品入れ替えの段取り替え時間を差し引いて考えると工場の実質稼働時間は年々確実に低下してきているという。以上のように、川下に位置するCVSが自らの競争優位構築を狙って実施するビジネス・システム変革の影響は、川中の清涼飲料会社を經由して、最終的には川上に位置するパッカーや資材メーカーへと増幅波及していくことになる。

さて、以上の現状認識を踏まえ、次に宝積飲料における将来的な事業計画をみていきたい。まず自社商品については、今後は徐々に縮小していきだろうと予測されていた。過去には自社ブランドの清涼飲料でCVSと取引していた実績もあるが、いまや粗利益補償制度に耐え得るだけのリスク許容力また販促用の資金力が欠如しているとの判断から、現在はCVSとの取引を控えているという。また自販機ルートも、自販機1台あたり40万円近い投資が必要であり、また最近では自販機盗難が多発しているために自販機台数も縮小の動きにあるという。大手清涼飲料会社からの受託加工の仕事量は、近時ますます増加傾向にあるが、加工料の引き下げと小ロット分割発注の影響で、いまや単体では赤字寸前の状態にあり、将来的に同事業の比率を無批判に拡大していくことは危険だと認識されていた。ただし同じ受託加工といっても、伊藤園のように自社工場を持たないファブレス・メーカーとの取引は、将来的に自社生産へと切り替えられるリスクが少なく、もって取引関係が長期的に安定する公算が大きいことからビジネスとして妙味があるという。

そこで将来的に事業の核にしたいと宝積飲料が考えているのがOEM事業である。すなわち受託加工とは異なり、OEMには、付加価値の源泉となる商品の企画開発が含まれることから相対的に高い粗利益が期待できるのである。しかし最近では新飲料のアイデアを相手先に提案すると、その場では興味なしと断られるにもかかわらず、暫くするとその相手先が自社企画商品と称して同じような飲料を販売してくるという所謂フリー・ライダー的な模倣行為が横行しており、OEMの拡大もそれほど容易ではないと予測されていた。

かくして、大手清涼飲料会社同士の競争さらに大手スーパーや量販店からの値引き圧力などを受けて清涼飲料の低価格化が進行していくなかで、最終消費者向け市場の水面化の位置するパッカーは、受託加工料の引下げ要求ならびにスケールメリットの低下による粗利益の急激な低下、さらにCVSの取引システムの変革から惹起された納期の厳守ならびに欠品ゼロといった厳しい取引条件に対峙しながらも、他方で間断なき品質管理投資の推進（HACCPやISO取得）そして容器の多様化に対応するための新規ラインの増強（例えば、60億円の年商に対して12億円の投資）といった過大な投資負担を強いられていた。また責任関係が必ずしも明確ではない受・委託生産関係では<sup>13</sup>、1つの品質事故が発生することで、宝積飲料のような歴史ある中堅パッカーがいつも簡単に

<sup>13</sup> すなわち品質事故が発生した際に、それが清涼飲料会社の責任か、資材メーカーの責任か、それともパッカーの責任かが、必ずしも明確ではない。とりわけ委託側の清涼飲料会社は、自らが製造に携わっていないことから、最終的な製造責任をパッカーや資材メーカーに転嫁しやすい立場にあるといえよう。清涼飲料会社の会社名を信頼したうえで消費者は当該製品を購入している場合が多いと思われることから、製造に直接携わっていない清涼飲料会社にも応分の責任があるのは当然である。しかし、取引関係で弱い立場に置かれているパッカーは、大手清涼飲料会社に異論を唱えることは難しいのも事実である。

倒産してしまうという過大なリスクが潜在していることを、ここでいま一度指摘しておく必要がある。

そして、業界での生き残りのためには、非効率性が増していく受託生産業務をいかに効率的に処理していけるのか、例えば段取り替え時間が少なくなる生産計画(残香の強いをものから残香の弱いものへの切り替えを極力回避する)や段取り替え作業を短縮できる作業手順の考案など、まさに製造現場での創意工夫が試されている。他方で将来の事業の核に据えたい OEM 業務については、取引先を即座に魅了できる商品の企画開発力を養成していくのと同時に、フリー・ライダー的模倣を回避するための商品提案方法など、本社間接部門における創意工夫が求められている。

## VII むすびにかえて

本稿を締め括るにあたり、わが国清涼飲料ビジネスにおいてパッカーが果たす役割、またパッカーが抱える経営上の問題を再確認していこう。

清涼飲料容器のノン・リターナブル化と軌を一にして、パッカーは、その活動範囲を拡大してきた。例えば、宝積飲料が大手清涼飲料会社からの委託生産を引き受ける1つの契機をなしたが、缶コーヒーの投入であった。また生産設備を所有しない自販機ベンダーそしてチェーン・ストアなどの小売業者の台頭も、パッカーの OEM 業務を拡大させる1つの契機をなした。つまり、パッカーは、大手清涼飲料会社や小売業者の補完的な生産力として機能することで成長を達成してきたといえよう。そして近時に至り、上記のような補完的な生産力という役割を越えて、大手清涼飲料会社のなかには、自前の生産力を所有せずにパッカーの生産力を戦略的にフル活用する、いわゆるファブレス・メーカー化の現象がみられるようになってきている。今後とも清涼飲料ビジネスでは異業種参入企業の台頭とあわせてファブレス・メーカー化の一層の進展が予測されることから、パッカーの役割は将来的にますます拡大していくことになるだろう。

ただし、清涼飲料ビジネスにおけるパッカーの役割の拡大に反して、個別パッカーの経営はそれほど楽なものではなかった。とりわけ近時に至り、宝積飲料では、売上げの6割を占める受託生産の利益低下傾向が顕著であった。ここで、受託生産の利益が低下してきた原因について、再整理しておこう。実は、その根本的な原因は、コンビニエンス・ストア (CVS) にあった。すなわち近時、CVS が自らの競争優位性の構築を狙って進めるビジネス・システムの変革は、大手清涼飲料会社の経営行動に様々な影響を与え、もって大手清涼飲料会社の生産力として機能するパッカーにも増幅的に影響を及ぼすことになった。まず CVS に代表されるチェーン・ストアの成長ならびにそれらチェーンの価格交渉力の強化によって、大手清涼飲料会社は、価格形成力を失い、清涼飲料の卸売価格の値下げを強いられるようになった。かくして大手清涼飲料会社は、委託先パッカーに対して加工料の値下げを要求することになり、もっていまやパッカーの受託生産事業は単体で赤字寸前の状態に陥っている。また CVS の新鮮さを重視する経営システムは、いわゆる必要な時に必要な量を調達するという多頻度・小ロット発注の流れを作りだし、かくして大手清涼飲

料会社も、パッカーに対して生産ロットを小分割し発注するようになった。これによって、パッカーは連続生産による規模の経済を發揮することが難しくなり、受託生産事業はますます利益が出にくいビジネスへと転化していった。加えて POS による売れ筋と死に筋の迅速な選別が商品のライフサイクルを短期化させたことから、無駄な不良在庫を抱えたくない大手清涼飲料会社は、やはり発注ロットを細かく分割することで生産量を柔軟に調整できる体制を整備していった。これもまた、パッカーが規模の経済を活用する際の阻害要因になったことはいままでのない。

加えて、宝積飲料では、品質事故回避のために多大な品質管理投資の負担を強いられており、これがまた利益圧迫の原因になっていた。とりわけ大手清涼飲料会社から委託に出される製品は、未だ生産量がそれほど多くない製品、具体的にいえば新規投入された製品である場合が多い。こうした製品は、まさに新しい製品であるがゆえに技術的不確実性が高く、もって品質事故が起こる可能性が相対的に高いといえよう。つまりパッカーは、清涼飲料業界の生産活動のなかで最も非効率かつ最も不確実性の高い生産を担っている活動主体といえるのである。しかも実際に品質事故が発生した時には、その責任関係が必ずしも明確ではなく、また大企業の手清涼飲料会社に対する中小・零細企業のパッカーという力の関係が認められることから、委託側の大手清涼飲料会社よりも実際に生産を行ったパッカーないし資材会社側が責任を問われることが往々にしてあった<sup>14</sup>。

こうした厳しい状況下で、宝積飲料は、付加価値源泉となる商品の企画開発を含む OEM 事業を重視したいという将来計画を持っていた。とはいえ、取引相手先のフリー・ライダー的な模倣の横行、さらに相手先からの厳しい値引き要求などもあり、OEM 事業の将来性もそれほど明るいものではなかった。しかし消費者の動向や原材料市場の動向をしっかりと把握したうえで魅力的な商品を企画開発していければ、取引相手先がその商品を採用してくれる可能性は高くなるであろう。さらにフリー・ライダー的な模倣を抑制していくためには、商品を自社ブランドとして販売しパッカーが開発した商品であるという既成事実を作り上げたうえで取引相手先に商品を提案していく、あるいは企画段階から取引相手先を巻き込んだ共同開発事業として OEM 商品を開発していくなど、OEM 商品の提案の仕方についても今後何らかの工夫が必要になってくるであろう。同時に、やはり売上げの6割を占める受託生産事業についても、何らかの対策を講じていく必要があるだろう。とりわけ、品質管理投資の効果性の向上、さらに本質的に非効率な作業となる受託加工業務の効率化に向けての作業方法ならびに生産計画に関する創意工夫などが、業界生き残りへの必須条件となっていくであろう。

また最後に留意しておくべきは、消費者としての我われには、水面下のビジネスとして位置するパッカーなどの活動主体を包摂しながら、産業や業界を全体的 (total) な視点<sup>15</sup> で捉えていくこ

<sup>14</sup> 例えば、桃の天然水 (JT) や爽健美茶 (コカ・コーラ グループ) で発生した品質事故の新聞報道では、委託側の大手清涼飲料会社の見解に依拠したうえで、パッカーあるいは資材会社の責任として報じられる傾向がみられた。詳細については、村山貴俊「現代わが国清涼飲料ビジネスの動態に関する研究」東北大学博士論文 (2002年8月提出)、2003年6月を参照されたい。

<sup>15</sup> 例えば、河野昭三・東北大学大学院教授は、かように背景やコンテクトを含めてビジネスを広く体系的に

とが必要とされるであろう。まさに、そのような消費者の視点と行動こそが、産業や業界の全体像を浮き彫りにすることで業界の健全化を促していく大きな力となり、ひいては商品の安全性を高め、また自らの消費満足度を向上させていくための根本的手段となり得るのではないだろうか<sup>16</sup>。

---

捉える研究方法論として「ビジネス・フィールド」という概念を提唱している。河野昭三「ビジネスの生成—清涼飲料の日本化」【増補改訂版】文真堂、2004年を参照。また本稿で指摘するように、このビジネス・フィールドという見方は、研究方法論としてのみならず、消費者行動の指針としても重要である、と筆者は考えている。

<sup>16</sup> かように産業や業界を全体として理解していく目が自らの生活を守る重要な手段になることは、まさに近時のマンション耐震強度偽装問題において一層明らかになった。