

大阪学院大学

商・経営学論集

REVIEW OF COMMERCE AND
BUSINESS ADMINISTRATION

第 47 卷 第 1・2 号

2022年 3 月

論説

田中 道雄 1

フランスにおけるbio食品流通 ―その現状と背景―

金丸 輝康・竹村 正明 39

単品経営の新しいマーケティング戦略

大阪学院大学商・経営学会

商・経営学論集

第47巻 第1・2号 2022年3月

大阪学院大学商・経営学会

フランスにおけるbio食品¹⁾流通 ——その現状と背景——

田 中 道 雄

La Distribution du Bio en France La Situation Actuelle et son Contexte Social

Michio Tanaka

ABSTRACT

Je voudrais donner mon avis sur la distribution du Bio relativement aux changements de la société en France.

Récemment, la distribution du Bio est très répandue en France.

Dans cet article, j'ai fait la description de trois facteurs : le développement historique de la distribution du Bio, la situation actuelle et finalement le contexte social en France.

Notamment, je voudrais discuter relativement à quatre aspects du contexte social, c'est à dire l'intérêt pour la santé et l'environnement français, les politiques de l'agriculture biologique, l'authentification des labels et du commerce équitable et puis les sujets pertinents à la distribution du Bio.

Il y a 20 ans, je suis allé au bureau du FNSCMF où était l'association des marchés de France. A ce moment là, pour la première fois, j'ai entendu parler de la stratégie de distribution des fruits et légumes Bio dans les marchés.

(2021.11.09 受付／2021.12.20 受理)

Actuellement, la distribution du Bio est soutenue par les français, et les parts de marché du Bio augmentent de plus en plus.

A l'avenir, il est possible que ce phénomène fasse changer la société française.

En conclusion, je propose des pistes pour la distribution japonaise.

1. はじめに
2. bio食品流通の歴史的展開
 - 2.1. bio食品流通の嚆矢としてのマルシェ
 - 2.2. bio略史
3. bio食品流通の現状
 - 3.1. bio食品の流通動向
 - 3.1.1. bio食品全体の売上高
 - 3.1.2. 流通経路別売上高
 - 3.1.3. 品目別売上高
 - 3.1.4. 大規模流通業での提供状況
 - 3.1.5. made in Franceの比率
 - 3.1.6. ナショナルブランド（NB）とプライベートブランド（PB）の推移
 - 3.2. bio食品専門店チェーンの動向
 - 3.3. 消費者動向
 - 3.3.1. bio製品消費の急激な伸び率
 - 3.3.2. 世帯別商品購入割合
 - 3.3.3. 購入額
4. bioを支持するフランス社会の背景
 - 4.1. 健康意識と環境問題への関心
 - 4.1.1. 変わりゆく意識
 - 4.1.2. 変わりゆく意識の背景

1) bio農業について、INSEE（フランス国立統計経済研究所）は、次のように定義している。「bio農業は、殺虫剤、薬剤、あるいは化学肥料のような合成物質の使用ならびに遺伝子組み換え作物を排除する農産物の形態である。これらの農産物は、bio製品ならびにそのラベル、あるいは万一の場合、原産地や品質の国家機関の規定に関わる法令や省庁に合った仕様書によって決められたEU規則の要請を満たすなら、加工の有無にかかわらず、『bio農業』と記載する恩恵に浴することが出来る。」

- 4.2. bio農業の諸政策とその動向
 - 4.2.1. 環境グルネル法とその現状
 - 4.2.2. bio農業の動向
- 4.3. bioの認証マークと公正取引
 - 4.3.1. bio認証マーク
 - 4.3.2. 公正取引
- 4.4. bio食品流通が直面する課題
 - 4.4.1. 流通経路の課題
 - 4.4.2. 政策対応の不確実性と農村社会
- 5. bio食品流通の将来動向とわが国流通への含意
 - 5.1. bio食品流通の将来動向
 - 5.2. bio食品流通の持つわが国流通への含意

1. はじめに

近年、フランスでは環境問題や健康問題に対して、ますます意識が高まり、それは流通全体を揺り動かす潮流へと発展している。あるいはまた、フランス社会での公正取引（Commerce Equitable, Fair Trade）の動きが、さまざまな形で社会的現象として表れている。そのもっとも顕著な例の一つがbioへの注目といえよう。

第二次世界大戦終了から復興する過程での「栄光の30年間（Les Trente Glorieuses）」の時代、フランスにおいても流通面で新たな動きが生まれた。1958年、グウレ・チュルパン（Goulet-Turpin）はエクスプレス・マルシェという看板でフランス最初のスーパーマーケット（以下SM）を開店した。こうしてSMの時代が花開き、ついでマルセル・フルニエ（Marcel Fournier）がアネシーの百貨店地下に開いたのが、後にフランスを代表する大規模流通業へと発展するカルフル（Carrefour）であった。そして1963年、カルフルはセント・ジュヌヴィエーブ・デ・ボア（Sainte Geneviève des Bois）に、フランス発祥の業態である最初のハイパーマーケット（以下HM）を創始したのである²⁾。

それまで、他国同様、フランスにおいても食料品は地産地消が普通であり、多くのフランス人が地域で採れた食料品を食べていた。これら1960～70年代に劇的な変化を遂げる世界規模での大量生産・大量流通・大量消費の動きに関し、当初、フランス人もまた、それらの動きに対し、もろ手を挙げて歓迎したのである。確かに、HMやSMの商品は安く、かつ豊富であるため、新たに多くの需要を創造していったが、大型量販店の発展とともに、その弊害も目立つようになっていった。そこには、自然ではなく人工化された食料品や添加物を

2) 田中道雄（2007）『フランスの流通：流通の歴史・政策とマルシェの経営』中央経済社、p.57

含んだ新商品に対する潜在的な不満が内包されていた。

競争面でみても、大型店の伸長は、一方で地元根差した旧来の個人店舗の閉鎖へとつながり、徐々に大型店のイメージは悪化していく³⁾。1973年のロワイエ法、1996年のラファラン法やガラン法の施行にみられるように、政府による大規模流通業へのさまざまな制約にもかかわらず、経済合理性に合致した大量販売力は、その競争力を一段と高め、結果として生産者を圧迫していったのである。大規模流通業は、国内産よりさらに安い食料品をEU域内の農業国から調達したり、さらには南米など域外からも大量輸入することで、多くの国内農業者や生産者を閉鎖へと追い込んでいく⁴⁾。

こうした背景もあり、食料品のあり方は環境・健康問題であるとともに、一つの政治問題と化し、made in Franceを旗印にしたフランス国産品への志向が高まっている。そしてコロナ感染による保健衛生の危機 (la crise sanitaire) に直面し、マスクを始めとする必需品の深刻な国外依存を経験することで、スーブレニズム (souverainisme) といわれる主権主義の思想が急激に広がっている。

そのような状況のなか、中産階級以上のフランス人の多くは、今や、地域で生産されたmade in Franceの食料品を追い求め、かつての価格志向から品質

3) たとえば、大型店の醜悪な側面として、以下のような事例が報告されている。「往々にして、大型店はますます巧妙に、札束をふりかざすことなく行動する。セントヨールとヴィシーの間の小さな村で、住民はほとんどが高齢であったが、彼らは歩いていくことが出来る一般食品店によく行っていた。ある日、ヴィシーのハイパーマーケットの店長が、彼の店へ買いに来る人のために、無料のタクシー運行を提案した。凄くいいアイデアではなかったか？徐々に、村人は大型店の無料運行のため、一般食品店を見捨てた。その店はこの斬新な競争により6ヶ月持たず、経営を投げだすことで店を閉めた。しかしその店が閉店した10日後に、無料タクシーは姿を消した。」Jean Bothorel, Philippe Sassier (2005) “La grande distribution” bourin éditeur pp.56-57

4) フランスの著名な作家、ミシェル・ウエルベックは、小説「セロトニン」のなかで、こうして痛めつけられた農業者の反抗の動きを描いている。Michel Houellebecq (2019) “Sérotonine” Flammarion, 関口涼子訳 (2019)『セロトニン』河出書房新社。

志向へと大きく舵を切った⁵⁾。とりわけ青年層でbioに対する意識が高まっている⁶⁾。そしていわゆる上流だが質素な暮らしを好むBobo (Bourgeois Bohémien) を始めとする人々のなかでは、今や「bio購入は、一つのアイデンティティ」⁷⁾として捉えられているのである⁷⁾。

2. bio食品流通の歴史的展開

2.1. bio食品流通の嚆矢としてのマルシェ

1990年代にヨーロッパを震撼させた狂牛病は、フランス人の食品品質への関心を一層高めた。また、2010年代には馬肉混入事件やハードディスカウント（以下HD）のリドル（Lidl）の食中毒事件など、フランスでも食に関するスキャンダルが相次いだ。そしてその度に、人々はより安全と考えられるbio商品へと関心を高めていく。

こうした動きに率先して取り組んだのが他ならぬマルシェであった。

大型流通業の発展によって、自らの市場シェア激減に直面し、生き残りをかけて取り組まねばならなかったマルシェは、いち早くbio商品の取り扱いを進めていったのである。たとえば、パリにあるラスパイユのマルシェは、すでに

5) この品質重視の傾向については、田中道雄（2020）「近年におけるフランスのマルシェーフランス文化の琥珀」大阪学院大学商・経営学論集、第45巻第1・2号 pp.31-59を参照されたい。

6) Le points de vente 2020年7月6日の記事によれば、「フランス人は徐々にフレキシタリアン（準菜食主義者）になる」として、とりわけ若者の変化を報じている。

7) わが国で、bioへの関心はそれほど高くない。この点について、フランソワ＝グザビエ・コラ氏は、次のようにその理由を説明している。非常に興味深いので、その概要を述べると、「日本で提供される食の品質は、フランスよりはるかに高い。質に加えてバラエティにも富んでいる。（中略）日本にはbioの考えはない。しかし、商品とパッケージの質は、フランスよりも日本の方がはるかに高い。日本の食品流通は、多様化し、幅広い商品がどんどん登場している。しかし、未だに商品の70%は日本産である。」CCI France Japon, 「フランス・ジャポン・エコー」2019.10.2.

1989年からbioマルシェへの転換を図っていた⁸⁾。

これらの点について、今を遡る約20年前の2001年9月、マルシェの全国団体であるフランスマルシェ商業者連合協議会（FNSCMF : La Fédération National des Syndicats des Commerçants des Marchés de France）のパリ本部で、筆者はインタビューを実施したが、その時bioに関連して、当時の事務局長から以下のような説明があった。

「マルシェの宣伝では、『大型店より質が良い』、『良いものが買える』などがある。テレビでは宣伝できないが、市役所や町の中心店と一緒に、クリスマスやイースターなどにイベントや地域の祭りを実施している。『味の祭り（Festival du gout）』、『文化関係の祭り』、『地域名産祭り』などをしている。宣伝キーワードとして、『伝統』、『健康』、『地域名産』、『région』、『ナチュラル』、『自然』、『質が良い』などがある。またオーガニック、ビオロジックなどもあり、自然の農場で育てたものにたいする信頼が強い。パリのマルシェでは、オーガニック系が増えた。ただ、フランス中ではまだまだ少ない⁹⁾。当時、マルシェの取り組みは、明らかに大型流通業に先駆けていたのである。

元々、1981年に世界で最初の有機農業統一規格¹⁰⁾を制定したのはフランスであり、その後、有機認証マークやロゴの法制化などを進めていった。結果として、有機食品の認知率向上に努めるとともに、生産者と消費者の距離を縮めることが可能になった。ただ現状は、bio食品の先進国はドイツ、オーストリア、デンマーク、スウェーデンなどであるといわれる。では、その間フランスのbioは、何故、停滞していたのか。この点に触れる前に、まずbioの歴史を瞥見するとともに、近年のbio食品流通の動向を明らかにし、次いでそれをもたらししたフランス社会の背景について眺めてみたい。

8) 田中道雄（2020）同前。

9) 田中道雄（2007）同前 p.175

10) Produire Bio, “L’histoire de la bio” <https://www.produire-bio.fr> HP

2.2. bio略史

まずbioの理念の源流は、遠く20世紀初頭に現れてきた。ルドルフ・シュタイナー（Rudolf Steiner）の「バイオダイナミック農法」や有機農業運動の創始者といわれるアルバート・ハワード（Arbert Howard）の「オーガニック農法」、ハンス-ピーター ルッシュ（Hans-Peter Rusch）の「bio農法」の取り組み、そして日本での福岡正信の「自然農法」¹¹⁾が4つの源流とされている¹²⁾。とりわけフランスでは、図表1に示すように、ヨーロッパにおける3つの流れが合流し、フランスbio農業を形成するのである。

こうした動きを年代順に簡単に眺めれば、図表2のようになろう。

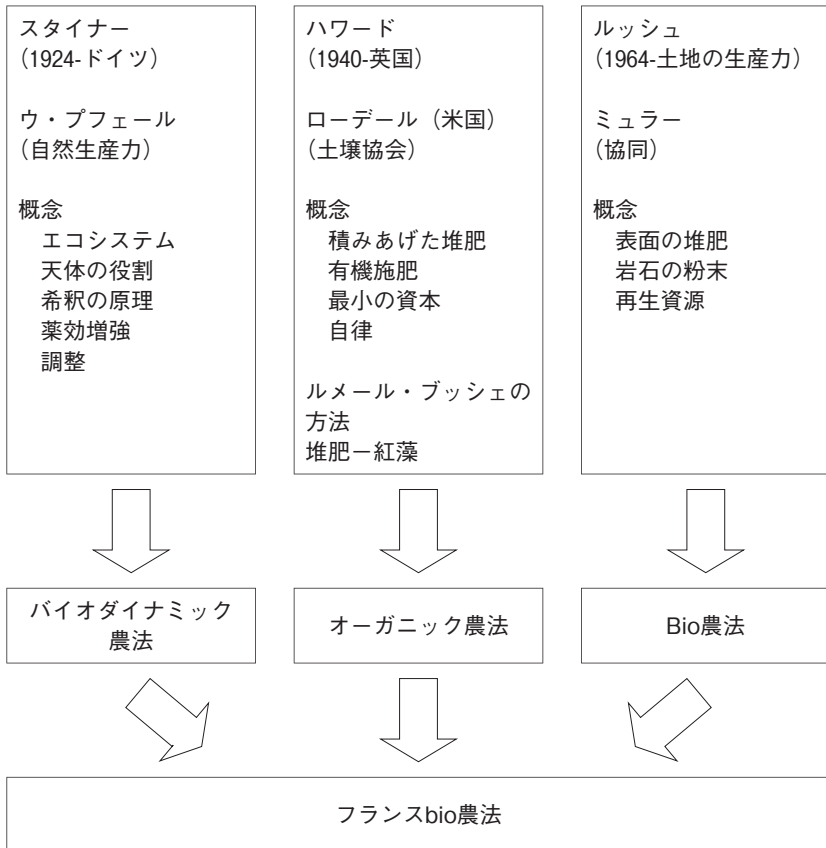
1950年代初期に化学肥料や殺虫剤への懸念が高まり、それらは徐々にbioへの注目となっていく。1962年に出版されたレイチェル・カーソン（Rachel Louise Carson）の「沈黙の春」は、農薬による環境汚染の問題を鋭く指摘することで、こうした動きを促進し、各地でそれぞれの考えでbioへの取り組みが推進されていった。しかし、さまざまな考え方の対立により、組織は離合集散し、それは1978年に至り、やっと再結集されることとなる。

1980年の農業指導法（la loi d'orientation agricole）は、bio農業の公的な歴史の始まりであり、1981年には世界で最初の有機農業統一規格が設定され、それは1985年からのABマーク（Agriculture Biologique）使用義務という形のフランス認証マークへとつながっていく。そしてその後、bio農業発展計画や環境グルネル法などにより、有機農業比率向上の動きが前面にあらわれてくる。

11) 福岡正信の自然農法は、とりわけワインの生産などにも大きな影響を与えている。

12) Jean-Marie Morin (2010) L'agriculture biologique : 《de la naissance aux évolutions actuelles》, Pour les enseignants agricoles des Pays de la Loire

図表1 ヨーロッパにおけるbio理念の潮流



Source: Jean-Marie Morin (2010) L'agriculture biologique: 《de la naissance aux évolutions actuelles》, Pour les enseignants agricoles des Pays de la Loire

図表 2 bioに関する略史

- ・1950年代初期：過度な科学肥料への拒否（農業・食品・健康間の関係）
- ・1960年代初期：フランスはパイオニア
- ・1961年：フランスbio農業協会、bio農業の手法
- ・1962年：レイチェル・カーソン「沈黙の春」
- ・1970年代：資源限界と石油危機、bioは関心の高い代替として評価
- ・1972年：最初のbio仕様書が自然・進歩協会により提示、組織分裂
- ・1978年：フランス地区bio農業連盟（FNAB）の再結集
- ・1980年：農業指導法（la loi d'orientation agricole）
- ・1981年：世界最初の有機農業統一規格
- ・1985年：フランス認証マーク・ロゴ（ABロゴ使用義務）
- ・1991年：bio野菜EU規則公布（2000年動物規則）
- ・2004年：bio農業発展計画
- ・2009年：環境グルネル法、有機農業面積比率の向上
当初目標2012年（6%）——2020年（20%目標） 2019年時点8.5%
- ・2018年：「Ambition Bio 2022」の農業・食品に関する行動計画を策定し、
有機農業への転換を促進

Source: “L’histoire de la Bio”, produire Bio, <https://www.produire-bio.fr> HPの内容を簡略化した。

3. bio食品流通の現状

3.1. bio食品の流通動向

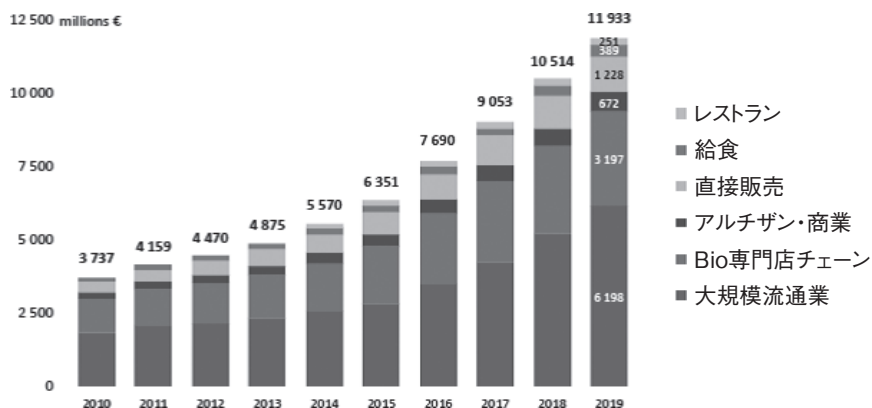
3.1.1. bio食品全体の売上高

フランスでbioの活動を推進する有機農業開発促進機関：Agence Bio¹³⁾によれば、フランスにおけるbio需要は2010年から2020年の11年間で、約3.5倍へと

13) なお、bioの動向については、すでにAgence Bioから2021年版が報告されているが、周知のようにコロナ騒動によって、2020年の数値の多くが不明とされているため、ここでは全体の売上高を除いては、その前年の2020年版の数値を使って説明を行っている。

増加した。2020年はコロナ流行の影響を大きく受けたが、健康への危機ということもあってか、そうした環境にも関わらず、その伸び率は前年より少し低下した程度の10.4%を維持し約132億€に達している。

図表3 2010年以降のbio食品全体（流通経路別）の売上高推移



供給者と購入者に対してアンケートにより評価された税抜き購入額。
レストランについては2014年以降、給食については2009年以降。

Source: Agence Bio/And-international, 2020

3.1.2. 流通経路別売上高

流通経路別にbioの販売額推移¹⁴⁾をみれば（図表4）、大規模流通業のHMやSMがbioの販売を強化している。2013年と2019年を比較すると、その売上高は2.67倍に増加している。結果として、大規模流通業のbio食品販売シェアは、全体の半分を超え54.9%に達している。

14) Agence Bio/And-international, 2020

一方、bio食品専門店も、そのチェーン展開を加速している。専門店チェーンにおいても、その売上高は2.35倍と順調に増加しており、その販売は今やbio食品販売全体の約1/4を占めるに至った。一方、単独bio専門店の伸び率は1.46倍とやや低くなっているが、アルチザン・商業は2.05倍、直接販売は2.13倍と、その売上高を倍増させている。

こうしたことから、各地のbio店舗数は急激に増加し、消費者にとっては、ますます購入しやすい買物環境が整備されてきた。加えてカルフルなどの大規模流通業は、PB戦略でもbio商品の展開を強力に進めている。

図表 4 流通経路別bio製品販売額の推移

（単位：100万€）

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2013*1	Bio シェア
大規模流通業*2	23.15	25.51	28.46	35.05	42.74	52.47	61.98	2.67	54.9%
Bio専門店チェーン	11.60	13.06	15.54	19.43	22.79	24.90	27.23	2.35	24.1%
単独bio専門店	3.23	3.48	3.83	4.74	4.86	4.88	4.73	1.46	4.2%
bio専門店小計	14.83	16.54	19.37	24.17	27.65	29.78	31.97	2.16	28.3%
アルチザン・商業	3.28	3.64	4.11	4.83	5.52	6.04	6.72	2.05	6.0%
直接販売	5.77	6.43	7.72	8.74	10.06	11.35	12.28	2.13	10.9%
合計	47.04	52.12	59.66	72.79	85.97	99.64	112.94	2.40	100%
AB割合	2.7%	3.0%	3.4%	3.9%	4.5%	5.3%	6.1%		

Source: Agence BIO / AND-international, 2020

筆者注*1 原表では2019年と2018年の比較となっているが、ここでは2019年と2013年の比較に修正した。なお、2021年版ではコロナの影響もあってか、多くの部分で数値不明とされているため、ここでは2020年版を示すことにする。

*2 大規模流通業の内訳は、HM（ハイパー）23%、SM（スーパー）16%、大規模近隣店 6%、DR（ドライブ）6%、HD（ハードディスカウント）3%である。

3.1.3. 品目別売上高

品目別の売上高では、トップの「加工食品」が29%であり、大規模流通業とbio食品専門店チェーンでの購買が中心である。他方、「野菜・果物」の比率は17%で、bio食品専門店チェーンとマルシェの利用が多い。「アルコール」は9%で、直接販売の比率が多くなっている。

3.1.4. 大規模流通業での提供状況

大規模流通業におけるbio食品の提供状況（図表5）をみれば、そこで提供されているbio「食品合計」は、価値ベースで食品合計の5.1%を占め、まだまだその比率は高くないが、量的には8.6%を占めている。「食料品」に限れば、価値ベースで7.7%、量的ベースでは12.0%に高まる。

前年対比では、少しずつではあるものの、着実に増加している。特に、「食料品」では、価値ベースで0.6%増、量的ベースでは1.5%増加している。

「セルフサービス・生鮮品」は、価値ベースでは現状維持だが、量的には若干の増加を示す。「飲み物」や「ドラッグ・化粧品・衛生品」では、未だ比率も低いが、商品の性格もあり、価値ベースに比べ量的ベースでの比率が高い。

図表5 大規模流通業におけるbio食品の提供状況

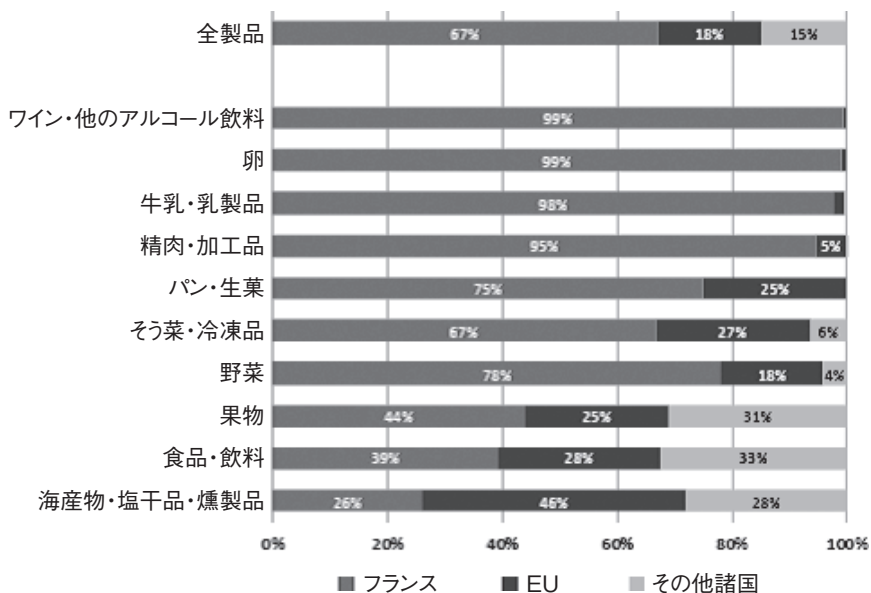
	価値ベース比率		量的ベース比率	
	2020年	2019年	2020年	2019年
食品合計	5.1%	4.9%	8.6%	7.6%
食料品	7.7%	7.1%	12.0%	10.5%
セルフサービス・生鮮品	5.7%	5.7%	7.9%	7.6%
飲み物	2.0%	1.9%	6.4%	5.7%
ドラッグ・化粧品・衛生品	2.1%	1.8%	3.5%	2.6%

Source: distribook 2020, 2021, Linéaires

3.1.5. made in Franceの比率

2019年の段階で、Bio製品の67%はmade in Franceと言われ、EUからの移入は18%、その他諸国からの輸入はバナナなどの南方系食品を含めて、その割合は15%となっている。こうした背景には、フランス国民のmade in Franceへの渴望があり、それらの動きはドイツ生まれのHDであるリドルにおいても、made in Franceの品ぞろえを打ち出すことにもつながっている。

図表 6 2019年のbio製品の供給先



Source: Agence BIO / AND-international, 2020

図表 6 に示すように、ワイン・アルコール飲料、卵、牛乳・乳製品、精肉・加工品などでは 9 割以上をフランス産が占めている。また野菜は78%、パン・菓子等では75%だが、惣菜・冷凍品では67%とやや比率が下がる。果物はバナ

ナなどの南方産も多く、その比率は44%、非アルコール飲料は39%、海産物・塩干品・燻製品は26%と低い。

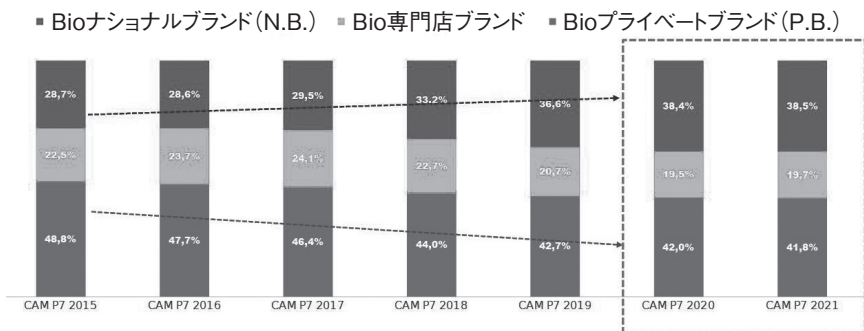
フランス産以外では、多くはEU域内からの移入で、多い順に海産物・塩干品・燻製品46%、非アルコール飲料28%、惣菜・冷凍品27%、パン・菓子と果物が25%となっている。その他諸国からの輸入は、果物、非アルコール飲料、海産物・塩干品・燻製品がそれぞれ約3割を占めている。

3.1.6. ナショナルブランド (NB) とプライベートブランド (PB) の推移

Bioの全体傾向から、NBとPBの推移を眺めれば、bio流通の増加とともに、徐々にNBのシェア向上がみられる（図表7）。2015年段階では、NBは28.7%、PBは48.6%であったが、2021年の最新結果では、NBが38.5%と増加し、PBは41.8%へと減少している。とくに、NBは、2015年比較で、9.8%増加し、約10%近くもそのシェアを伸ばしているのである。ただ、最近の伸びはやや鈍化し、

図表7 NBとPBのシェア推移

金額ベース - 年動向 7月期 2021 - ハイパー、スーパー+近隣店+ドライブ+ハードディスカウント



Source: Linéaires/les produits/Exclusif : le classement des 15 plus grosses marques en bio
12 octobre 2021-Amaury Beautru

その変化は今後は安定したものとなることが予測される¹⁵⁾。

3.2. bio食品専門店チェーンの動向

近年、bio食品専門店の数は著しく増加し、それによって競争は一段と激化している。以下では、幾つかの資料を参考に代表的なbio食品専門店チェーンの動向（図表8）を概観しておこう¹⁶⁾。

最大の店舗数を誇るのが、生産者協同組合のビオコープであり、2018年には550店、2020年には604店、そして2021年には623店へと毎年、着実に増加している。その店舗面積は、平均で312㎡であり、わが国のコンビニエンスストアと同程度といえよう。その規模は他のチェーンと比較するとやや小ぶりであるが、その分、店舗数は多く、2位以下を大きく引き離している。

bio食品専門店には、カルフル、カジノ（Casino）、ルクレール（Leclerc）などの大規模流通業も多数進出している。みずからが最初から手がけたものもあれば、買収することで傘下にいれたものもある。たとえば、カルフルでは2019年にソー・ビオ、2020年にはビオ・アジュール（Bio Azure）やビオ・セボンなどを傘下にいれたといわれる¹⁷⁾。

第3位につけているナチュラリアは、2008年以来モノプリ（Monoprix）の傘下にあり、現在212店舗を擁し、店舗面積は平均232㎡とやや小さい。その売上高は2019年で3億2,000万€、約416億円の売上高となっている。

店舗数は39店とそれほど多くはないが、2021年度、Distribookのランキング

15) Linéaires/les produits/Exclusif : le classement des 15 plus grosses marques en bio 12 octobre 2021-Amaury Beautru

16) Nielsen Trade Dimensions/Linéaires d'après enseignes. Réseaux nationaux uniquement. Chiffres arrêtés au 1er janvier 2021, Distribook 2021, Linéaires, Fédération du commerce et de Distribution (2021) "Conjoncture : le commerce et son environnement, Mars 2021

17) Points de Vente, No.1284, 2021.5.31. "Bio Ça ne suffit plus !"

に突如として現れたサトリズなどは、567㎡とナチュラリアの2倍以上の面積となり、これは最大規模のナチュレOに次いで大きい。

平均店舗面積579㎡のナチュレOは、とりわけ地場産品に焦点を合わせ、各店周辺の半径90km以内で250を超える地域生産者と提携し、商品調達を行っている。「近さ」を追い求めることで、新鮮さを維持し、まさに地産地消の強み

図表8 代表的なbio専門店一覧（ナショナルチェーン）

名 称	店舗数 (店)	平均面積 (㎡)
バイオcoop (Biocoop)	623	312
ラ・ビー・クレール (La Vie Claire)	370	251
ナチュラリア (Naturalia)	212	232
バイオモンド・coop (Biomonde Coop)	200	—
アコール・バイオ (Accord Bio)	185	—
レ・コントワール・ドゥ・ラ・バイオ (Les Comptoirs de la bio)	150	—
バイオ・セボン (Bio C'Bon)	120	268
ロウ・ビーブ (L'Eau Vive)	59	410
ナチュレO (Nature O)	50	579
サトリズ (Satoriz)	39	567
カルフル・バイオ (Carrefour Bio)	33	220
マルセル&フィス (Marcel & Fils)	32	512
マルシェ・ドゥ・レオポルド (Le Marche de Leopold)	26	—
GVAバイオ (GVA Bio)	21	—
レ・ヌーボー・ロビンソン (Les Nouveaux Robinsons)	20	241
ル・グラン・パニエ・バイオ (Le Grand Panier Bio)	19	473
ソー・バイオ (So Bio)	18	510
ラ・ヴィ・セース (La Vie Saine)	14	470
ル・マルシェ・バイオ・ルクレール (Le marche bio Leclerc)	12	450

Source: Nielsen Trade Dimensions/Linéaires d'après enseignes. Réseaux nationaux uniquement.
Chiffres arrêtés au 1er janvier 2021, Distribook 2021, Linéaires

を発揮しているといえよう。また、販売面ではデジタル化を推進し、クリック＆コレクトのシステムを採用して、4,500アイテムにのぼる製品発注を可能にしたという¹⁸⁾。

以下では、参考のために、前出のナチュラリアの店頭と店内写真を示しておこう。

写真：ナチュラリアの店頭と店内



2019年、筆者撮影

3.3. 消費者動向

3.3.1. bio製品消費の急激な伸び率

フランスの消費者は、近年、bio流通に対し、どのような行動をとっているのか。これをEU圏内主要国と比較すると、フランスのbio製品の住民一人当たりの消費量は、今やトップのスウェーデンに次ぐ位置にまで増加している。絶対値ではまだまだスウェーデンのトップは揺るがないが、フランスはその伸び率ではEU主要5ヶ国のなかで、ここ数年、もっとも高い伸びを示しており

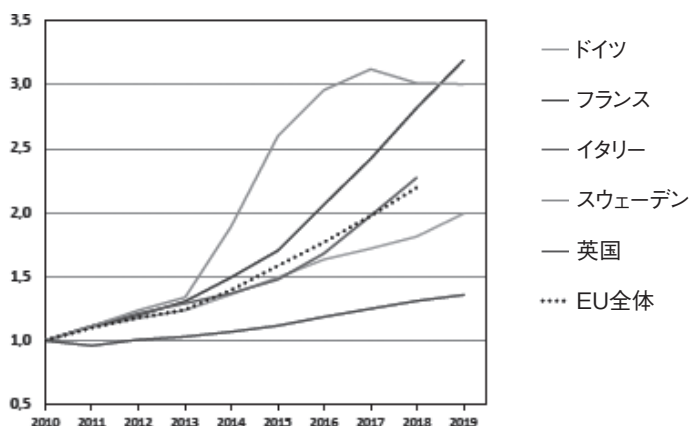
18) Penser “le monde d’après” No.1268-22 juin 2020-www.pointsdevente.fr

(図表9)、絶対的な消費額でトップのスウェーデンが、近年、その伸び率を停滞させているのに比較して、フランスのそれは著しい上昇を示している。

図表9 EU主要5ヶ国のbio製品消費推移

EUならびに主要5市場におけるbio製品消費の2010年比の進化(2010年基準)の消費価値の指数は、英国とスウェーデンについては毎年12月31日のユーロで換算。

2010年基準



Source: Agence BIO d'après différentes sources européennes, 2020

3.3.2. 世帯別商品購入割合

フランス人の70%以上が、年に1回以上はbioを購入しているという。その内訳は、1位が野菜・果物で59%、2位が乳製品で52%、3位が卵製品で47%である¹⁹⁾。また、43%のフランス人が前年よりもbio製品をより多く購買し、過去3年間の買物で、その食品購買の習慣を変化させたという。これらを合わせると、月に1回以下だがが購買している比率は71%となり、また14%の人々は毎

19) agence bio, csa reserch Agence Bio/And-international, 2020

日購買している²⁰⁾。

3.3.3. 購入額

最近のbio食品販売の動向をみれば²¹⁾、とりわけSMの食品棚陳列での品揃えが充実し、その陳列量は1年間で約20%増加しており、3年間で60%の増加となっている。結果としてbioの商品販売は、着実に、量的な増加を示しており、それは年率17.1%に達する。価値ベースでは18.7%増となる。コロナ被害に遭遇した2020年3月半ば以来、bio店舗で記録された買物平均額は59€となり、これはそれまでの40€を大きく上回っている。

そこでみられる特徴をまとめれば、変貌する市場ならびに発展の方向は、非常にダイナミックであり、消費は本物志向でナチュラルさを追求する形となり、このbioの超新鮮市場の売上は全体で63億9,000万€に達する。

4. bioを支持するフランス社会の背景

4.1. 健康意識と環境問題への関心

前述のAgence Bioの代表Philippe Henryは、2020年版報告書の巻頭で「bio農業は食品と農業に関して継続的に責任を持ち、フランス人の期待と完全に合致した。bioは製品の品質、健康、味に対して消費者の期待に答え、消費者は環境ならびに動物福祉の尊重にますます敏感となっている。

さらに、made in Franceが全ての段階で求められている。消費者による国産品や地場産品購入への関心は、『私達の購入こそが私達の雇用なのだ』という考え方により支えられている。それは直接、私達の環境にインパクトを与える。とりわけその時、消費者はbioによる短い流通経路定着のおかげで、bioをフランスが抱えるさまざまな困難に対する効果的な回答として捉えているので

20) Ibid.

21) Points de Vente, no.1268, 2020.6.

ある。』²²⁾という。

このようにフランスにおける近年のbioの隆盛は、まさにフランス社会の潮流を表すキーワードとして働いている。

人類の永続的な発展は、必然的に経済、環境、社会の側面の統合を求める。そしてフランスにおいては、経済は生活に直結するだけに当然のことだが、とりわけ環境と社会に対する関心が高い。そしてこの環境問題は、われわれの生活の持続性を担保する外的な側面としての環境問題と内的なわれわれ自身の存続、すなわち健康問題に分けることができる。

以下では、こうした観点から、変わりゆくフランス人の意識について、その問題を眺めてみよう。

4.1.1. 変わりゆく意識

これまでもフランスにおける菜食主義としてのヴィーガン (vegan) 運動は、さまざまな形で取り上げられてきた²³⁾。前述するように、こうした動きはブルジョア・ボヘミアンといわれる高収入で自由業の人々を中心として広まり、時には原理的なヴィーガン活動家による食肉店の襲撃にまで発展したこともある²⁴⁾。しかし、非常に興味深いことは、こうした動きが今や一部の階層だけにとどまらず、他の世代をも巻き込んで進展していることであろう。

流通関連の月刊誌「Points de vente」no.1269によれば²⁵⁾、フランス人は徐々

22) Agence Bio (2019) “La Consommation Bio en Hausse en 2019, Stimule la Production et la Structuration des Filières Françaises : Les chiffres 2019 du secteur bio

23) なおヴィーガンは一切の動物由来の食品を拒否し、ヴェジタリアンは卵を食べる「オボ・ヴェジタリアン」と乳製品を食べる「ラクト・ヴェジタリアン」などに分けられるという。Veganとvegetarian k-Bing

24) <https://www.lefigaro.fr/actualite-france/2018/09/03/levandalisme-contre-les-boucheries-reprend-avec-de-plus-en-plus-de-violences>

25) “De plus en plus de Français sont flexitariens” www.pointsdevente.fr-6 juillet 2020-no1269

にフレキシタリアン（準菜食主義者）になっているという。それによれば、2019年には18歳以上のフランス人の35%がフレキシタリアンだと表明し、それは2017年と比較して12%の増加を示しているという。すなわちそれは、肉、動物由来のたんぱく質消費の減少とベジタリズム（菜食主義）への道である。現時点では、あくまでも準菜食主義であるが、その方向性は菜食主義そのものといっていよう。

このように、準菜食主義はフランス家庭の中で確実に基本的な傾向として定着している。そしてその傾向は、とりわけ、若者の家庭でより強まり、51%の若者が、食品の中で牛乳や乳製品のポジションを減らしているといわれ、今やまさに、こうした動きがフランスでは若者の文化となっているのである²⁶⁾。

しかしながら、これらの極端な動きにより子供に必要な栄養の欠乏を危惧する健康栄養国家プログラム（PNNS : Programme National Nutrition Santé）では、18歳以下の子供たちには、1日あたり乳製品を3～4切れ与えることを推奨し、それもあってか、こうしたフレキシタリアンの家庭でも、子供たちには一定の乳製品を与えているという結果が示されている²⁷⁾。

これら健康への関心の高さと相まって、フランスでは食品の安全を保証する動きにも関心が高まってきた。それはある意味ではbioが登場した時から、連綿として続いているのである。とりわけそれらは政府においても後述するグルネル法などの制定へとつながる。とりわけ、化学肥料や殺虫剤を使用することのないbioの存在が、まわりまわって大地の安全としてのテロワール（terroire）への関心となっていく。

有機化は土地を守るという意味で、まさに善として位置付けられる。その背景には、フランスにおける教育水準の向上と意識の覚醒がある。こうした動きは環境衛生危機と言われたCovid 19による変化にもつながる。超新鮮な産品を

26) Ibid.

27) Ibid.

調達するために、流通業者もまた、それまでの流通から脱却し、地産地消へと転換を進めてきたのである。

こうしたフランス消費者の変化をいち早くキャッチした政治家により、さまざまな対応策が示される。たとえば、パリ市長であるアンヌ・イダルゴ (Anne Hidalgo) の「森の都市」構想²⁸⁾は、多くの障害によりその実現にはさまざまな課題を抱えているが、しかし、その方向性は、まさにパリ市民の潜在的ニーズを顕現させているものと考えられよう。

4.1.2. 変わりゆく意識の背景

既論文²⁹⁾でも指摘したように、フランスでは以前に比べ、生活のなかでさらに食を意識する機運が高まってきた。たとえば、著名人の呼びかけによる「緑色の月曜日 (Lundi vert)」といわれる「月曜日には肉や魚を食べない」というキャンペーンの動きがある³⁰⁾。こうした動きの背景にあるのが、フランス人の生活スタイルとりわけ食生活が、人々の収入ではなく教育水準によって影響されていると言われることであり、そこにはまた脱炭素社会への社会的ムーブメントが潜在している。

それらの動きは世代間ギャップとしても表れてきた。フランスでは、戦後の世代を大きく4つのグループに分けている。図表10に示すように、それはベビーブーマー、X世代、Y世代、Z世代の4つである。

とりわけ、現在、青少年期 (2000年代以降の生まれ) のジェネレーションZが、bio食品に対して高い支持を示している。前述のフレキシタリアン (準菜食主義者) の比率でも、こうした傾向は顕著である。そしてこの世代の行動は

28) 田中道雄 (2021)「フランスにおけるハードディスカウントの停滞と新生：フランス社会変化との関連で」大阪学院大学商・経営学論集、第46巻第1・2号 pp.1-28

29) 同前。

30) <https://madamefigaro.jp/gourmet>, Hélène Brunet-Rivaillon traduction : Hanae Yamaguchi「フランスの一般家庭に浸透した、オーガニック食品の現在」、2019.4.23.

図表10 フランスの戦後世代の4分類

世 代	
ベビーブーマー（団塊）世代	1946～1965の間の生まれ
X世代	1965～1980の間の生まれ
Y世代	1980～2000の間の生まれ
Z世代	2000以降の生まれ

注：なお、このZ世代の分け方については、資料によってその区分にやや異同がみられ、1997年から2005年とするものもある。

Source: Eurécia (2019) Génération X, Y, et Z, qui sont-elles ?

非常に倫理的で社会的責任を意識したものとなっている。

そして、これらの断絶は世代間のみならず、社会全体に及んでいる可能性もある。こうした分断の根底に何があるのだろうか、これらの点について、エマニュエル・トッド (Emmanuel Todd) は、ジェローム・フルケ (Jerôme Fourquet) の著作、『フランス群島』(L'archipel français) を取り上げ、「フランス社会がさまざまな島からなる社会になりつつある」という説を紹介し、ここではそれぞれの島でサブカルチャーまで違ってきていると述べている。加えてその理由として「どんな教育を受けるかによって、人々が階層化されている」ことを指摘し³¹⁾、また、「こうした階層化が社会を解体し、国の自壊を進め、グローバル化を招き、国民を解体した」というのである³²⁾。

その意味では、こうした分断の不安は、自らのアイデンティティへの固執をより強固にし、それは食に関する自らの主義を一層、声高に主張する一方で、社会の分断は、孤立を回避するという意味で何らかの連帯願望へとつながっていくように思われる。

31) エマニュエル・トッド (2021)『パンデミック以後：米中激突と日本の最終選択』朝日新書 pp.64-65

32) 同前。

4.2. bio農業の諸政策とその動向

4.2.1. 環境グルネル法とその現状

遠く1968年の「5月革命」を端緒とする環境グルネル法案は、大きく気候変動対策、生物多様性、環境・健康リスクの防止そしてガバナンス等について言及されている。とりわけ、その目標は将来のエネルギー価格の高騰可能性に対し、水、エネルギー、原料、土地利用などの効率化を図り、いわゆるSDGsの持続可能な成長を目指す。また建物や再生可能エネルギー、熱分野への投資による技術革新を通して、成長と雇用増大を目指し、結果として、フランス人の購買力向上を目指す³³⁾。

環境グルネル法によって、目指された方向性は、さまざまな揺り戻しもあって、現時点では、目標の実現には程遠いが、しかし、こうした動きがあったからこそ、フランスにおいてはbio農業の基盤が形成されてきたとも言えよう。以下の記述は、環境グルネル実施法案の農業に関する点について要約したものである³⁴⁾。

環境グルネル法1の第2部『生物多様性、生態系、自然環境』の第3章『多様化し、高質高生産性で持続可能な農林業』では、気候変動に対し農業の適応力と多様性を高めるため、農業は生産の質と量、健康安全、経済効率、気候変化の耐性、生態的現実主義の重要性がうたわれている。また農業は、国土の生態的均衡に寄与し、生物多様性や自然空間、水環境の維持、土壌の再生を図るとされる。

その目標として、

1. 自然農業生産の必要性

33) 環境ニュース (2008)「環境グルネル基本法案を公表」一般財団法人環境イノベーション情報機構

34) 環境グルネル実施法案、File:///E:/loi_grenel、環境、地球温暖化、省エネ、生物多様性.html

2. 質と製品の表示により、環境的規定を取り込む
 3. 持続可能で生産性のある農法を一般化し、農薬・殺虫剤使用の半減をはかる
 4. 畜産飼料の輸入依存の減少
 5. 農業のエネルギー依存の減少
 6. 農薬空中散布の原則禁止
- などをあげている。

そのほかにも、有機農法発展のための税額控除や補助金、組織の強化、農業研究支援や教育などの施策が進められている。

こうした取り組みは、bio農地の着実な増加、bioによる新たな直接雇用の増加といった結果として現れ、かつまた継続的な施策として「AMBITION BIO 2022」などが取り組まれている。

4.2.2. bio農業の動向

ゲルネル法を始めとしたさまざまな施策の展開は、bio市場の発展とともに、フランスのbio農業を着実に前進させてきた。もとより、当初に計画された農地拡大などの目標数値は、残念ながら、ほとんど達成していないが、その歩みは遅くとも、着実に前進していることも事実だ。以下では再びAgence Bioの報告書³⁵⁾によってbio農業の現状を眺めてみよう。

図表11は、bio農業に従事する人々の数と農地面積の伸びを示したものである。まず人員は2008年ぐらいまでは微増にとどまっていたが、2009年以降から順調に増加を始め、ここ数年では急激な伸びを示している。また農地面積でも2010年代からその傾向を大きく変化させ、2016年以降ではその伸びが著しい。

2019年段階では、bio農業に従事する農地面積は、フランス農地全体の8.5%

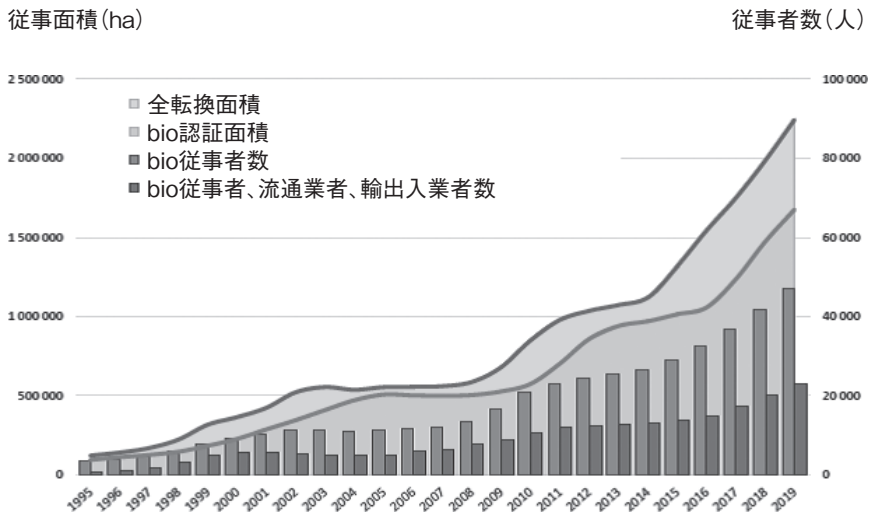
35) Agence Bio/And-international, 2020

を占めている。当初の目標では、2020年の段階で、20%とされていたので、その意味では、計画倒れといってもよいが、しかし、近年その数値は着実に増加してきた。

そこで関わる直接雇用者数は179,500人、関係する企業は、生産者が47,196（前年対比+13%）、流通加工業者が19,311（前年対比+16%）、流通業者8,813（前年対比+24%）となっている。

こうした順調なbio農業関連の発展によって、その状況は大きく変化しているのである。

図表11 bioに従事する人々の数と面積の伸び



Source: Agence BIO / AND-international, 2020 ibid.

4.3. bioの認証マークと公正取引

4.3.1. bio.認証マーク

1985年から義務付けられたbio認証マークとして、フランスのABマーク（agriculture biologique）は有名であるが、EU全体ではユーロリーフマーク（Euro leaf）が2007年に制定されている。

フランスで原産地や品質に関して、オフィシャルな表示を交付するINAO（Institut national de l'origine et de la qualité）によれば、国家により認定されたラベルとして、図表12に示す5つのみが挙げられている。ただ、AOC（原産地統制名称）はフランス国内の原産地を証明するものであり、フランスでは、このAOCが無ければEUによるAOP（保護された原産地名称）は発行されない。それゆえ、これらは1つとして数えられている。その他はIGP（保護された地理的商標）、そしてSTG（伝統的特産品保障）、ラベルフージュ（Label Rouge）とbio認定のABマークである。

図表12 国家により認められたラベル



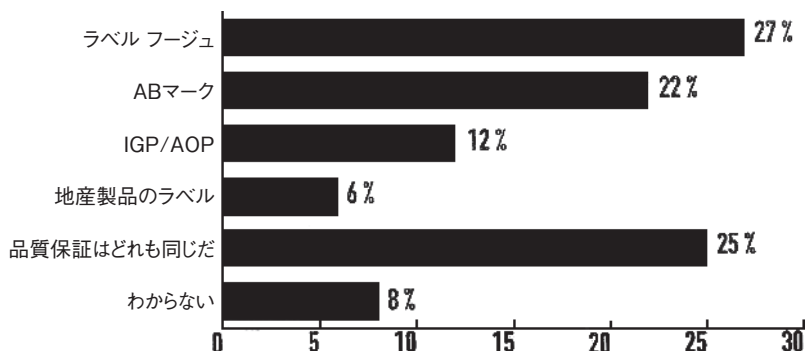
Source: Mathieu Perrichet (2012) AOC, AOP, IGP, STG...Comment s'y retrouver? Express

フランスの農業者の2人に1人が、これら5つの品質と原産地の公的証明と
かかわっているという³⁶⁾。当然、こうしたラベルの活用は、生産者にとり有利
であり、ときに独占的な市場を形成する。一方、消費者はこのオフィシャルな
ラベルだけでなく、私的な色彩を帯びた多数のラベルを認識し、かつ判読しな
ければならない。それは各種ラベルに対する否定さえ、もたらすのである。

図表13はpoints de Venteによる調査であり、品質を示すラベルについての
意見を尋ねたものである³⁷⁾。

図表13 品質保証ラベルの選好度

あなたにとって、下記のラベルのうち、どれがより品質保証を表していると思
いますか？1つ答えてください。



Source: Points de Vente, No.1284, 2021.5.31. "Bio Ça ne suffit plus !"

もっとも高い評価を受けているのは、ラベルフージュで、ついでbioのAB
マークである。ラベルフージュは、「いわゆるフランス人に関わるサイン」と
いわれ、bioに限らず一定の品質を持つ製品の保証マークといえる。三番目に
あげられているIGP/AOPは、前述のとおり保護された地理的商標/原産地統制

36) Mathieu Perrichet (2012) AOC, AOP, IGP, STG...Comment s'y retrouver?Express

37) Points de vente, No.1284, 2021.5.31. "Bio Ça ne suffit plus !"

製品であり、日本で言う地域資源ブランド製品に相応するといえよう。この他にも、1992年に生まれた製造方法を示す伝統的特産品保証（STG）もあるが、フランスでの普及はそれほど進んでいない。

4.3.2. 公正取引

こうしたフランスの動きのなかに、まさに公正取引の考え方が非常に強く影響している。たとえば、フランス西部のペイ・ド・ラ・ロワール（Pays de la Loire）地方の「bio ロワール・オセアン」³⁸⁾は、生産者の公正な報酬と消費者の公正価格の実現を目標とした組織であり、当地のbio野菜・果物の生産者70社によって構成される団体である。こうした団体は、「bio連帯買物セット」と名付けられた組織とともに、ペイ・ド・ラ・ロワール地方の大きな都市で、毎週、共同で2,000ケースを販売し、かつ流通経路の質やトレイサビリティの運動に参加して改革を進めている。

こうした動きは2014年の「社会経済ならびに連帯に関わる法律」³⁹⁾以降、フランスにおいて生産者と購買者の関係にとっての公正な取引への道を開いたのである。その結果、生産物に関わる新たなラベルが続々と誕生する。たとえば、2002年には「bioパートナー」マークが生まれ、それはbioの製品保証を求め、2006年以降には、先進的な公正取引マークである「ノール・ノール」の認知を求めている⁴⁰⁾。

2020年初頭には、新たに2つのラベルが作られた。「フランスにおける公正bio」マークと「bio・フランス・公正」マークである⁴¹⁾。前者はbioコープとエティカブルにより考えられ、生産者とコラボし、農業エコロジーを主張する。

38) Euradio (2021) “Le commerce équitable avec des producteurs de fruits et légumes bio en France, c’est possible !”

39) La loi relative à l’économie sociale et solidaire, 2014

40) Ocebio (2020) “Commerce équitable : des nouveaux labels français pour la bio”

41) Ibid.

他方、後者はフランス地区bio農業連盟（FNAB）と冷凍品チェーンのピカールグループとのパートナーシップにより発展した。ピカールは毎年の生産者の価格改定を受け入れ、ラベルをつけた製品収入の1%を生産者組織に払い込むことを約束する⁴²⁾。

以上のように、フランスにおける公正取引概念への回帰は、着々と進められている。購買者は生産者に報酬を与え、生産者の組織やその事業の発展を支援する。生産者組織は、農業者の自主性を保証し、尊重し、環境を重視した実践を約束するのである⁴³⁾。

4.4. bio食品流通が直面する課題

4.4.1. 流通経路の課題

世界最初のbio農業統一規格など、bioに関する歴史的な先進性に比べて、一時的に、やや停滞したものの、フランスは近年再び、bio消費の先頭ランナーとして立ち戻ってきた。たとえば、フランスの日刊紙Les Echos⁴⁴⁾によれば、「フランスはまもなくbioのヨーロッパチャンピオンになる」とされ、ドイツのそれと比較しながら、フランスの消費の伸び率の高さからそれを追い抜き、スウェーデンに迫っている様子を描写している。

しかし、フランスの著名な農学者であるJacques Caplat氏は、これらbioの進展を阻害する要因を指摘する⁴⁵⁾。それは「流通経路の課題」と「政府の政策対応の不確実さや農業者の地域社会での孤立」である。以下、これらの問題について、簡単に説明してみよう。

bio食品全体の人気が高まり、さまざまな流通過程でbioが取り扱われたりし

42) Ibid.

43) Ibid.

44) Les Echos “Les Français bientôt champions d'Europe du bio” 2020.7.9.

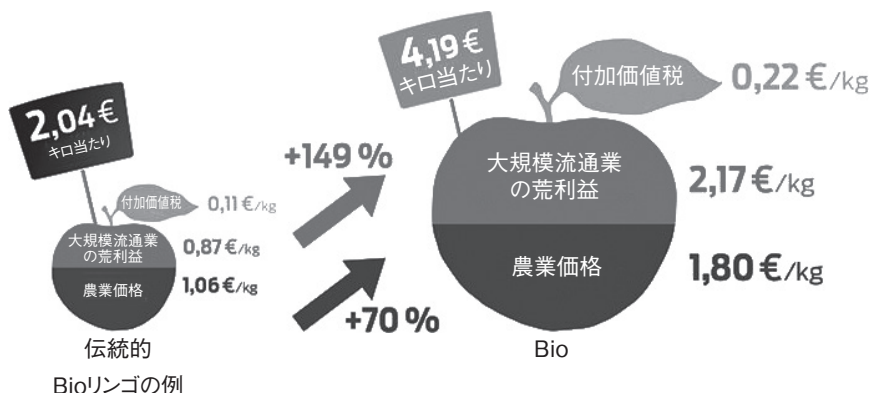
45) Mathieu Doutreligne (2017) “Pourquoi la France n'est-elle pas encore 100% bio?,” __

て、供給量が増えるにつれ、通常の食品とbio食品との価格差は、縮小したという意見もみられる。反対に、その価格差はかえって拡大したという意見もあり、現在のところ、その正確な実態は明らかではない。あくまでも一つの意見であるが、フランスで著名なXerfi研究所のフィリップ・ガテット（Phillippe Gattet）⁴⁶⁾は、平均でその格差は70%と言う。

ただ、この価格差について、フランスの消費者団体であるク・ショワジール（Que Choisir）の調査によれば、商品によっては8割近く高いものがあるという⁴⁷⁾。もちろん、同程度に留まるものもあるようだ。ゆえに他の意見として、全体では35%程度ではないかという意見もある。

ここでは2019年の調査で、主として取り上げられたリンゴの例を見ると、図表14のようになる。通常のりんごが1キロ2.04€であるのに対し、bioのりんごは4.19€と2倍以上となっている。その価格上昇のからくりは、生産費の上昇

図表14 大規模流通業の超過利潤：bioリンゴの例



Source: L'UFC-Que Choisir (2019) "Sur-marges sur les fruits et légumes bio"

46) Points de Vente, No.1284, 2021.5.31. "Bio Ça ne suffit plus!"

47) L'UFC-Que Choisir (2019) "Sur marges sur les fruits et légumes bio"

が70%であるのに対し、流通費が149%にまで増加する。その分、当然、付加価値税も2倍となる。こういう結果から、Que Choisirでは価格の安い専門店での購入を推奨している。

結果として、一家庭の野菜果物の年間予算は、通常製品だと379€であるのに対し、bioだと657€となる。そしてその多くが、大規模流通業のマージンで占められているという⁴⁸⁾。

4.4.2. 政策対応の不確実性と農村社会

フランスにおけるbioの隆盛にもかかわらず、現在、それがフランス農業の主流かといえば、もとよりそうとは言えない。Bioはいまでもなお、全体の中では少数派にとどまっている。その背景にはもちろん、さまざまな課題がある。

前出のJacques Caplat氏は⁴⁹⁾、農業者がbioに移行することは、単に農耕の技術を変えるだけでなく、その職場環境を変えることにつながるという。地域の農業者全員がbioに移行するなら問題はないが、一部の者だけが移行するなら、農業使用をめぐって、そこには旧来型農業者との軋轢が生まれる。ときに、それは地域内での孤立を生み、昨日までの友人との交流が断絶することもある。そのことはbioに取り組もうとする農業者に、「新たな社会的関係」⁵⁰⁾の構築を要求する。しかし農民は地域社会での縁を簡単に切ることは出来ない。そしてそれは、地域が限定された農村社会においては、まことに困難な課題なのである。

同時に、bio農業への移行は、新たな耕作が定着するまでの何年もの移行期間を必要とする。これまでの農法から有機農法に切り替える時期の数年間を持ちこたえるためには、資金的な余裕が必要だが、そうしたことも移行の困難さ

48) Ibid.

49) Mathieu Doutreligne (2017) *ibid.*

50) Ibid.

を示している。そこでは、地域で孤立しつつ、その移行を完遂する困難さが明らかであろう。

こうした点は、政府のbio農業への移行政策だけではカバーできない問題をはらんでいる。しかも政府の施策は猫の目のように変わり、まことに不確実である。こうした点は、わが国を含め、多くの国で共通している。Jacques Caplat氏はその実態として⁵¹⁾、現実には2年間も何ら援助のなかった農業者がいと述べ、こうしたことが新たな道に踏み出した農業者を失敗へと誘うのだという。

5. bio食品流通の将来動向とわが国流通への含意

5.1. bio食品流通の将来動向

われわれは、フランスにおけるbio流通の動向とその背後にあるフランス社会の潮流について眺めてきた。もとより、さまざまな課題を持つとはいえ、bio流通は着実に発展を続けている。しかし、そこに問題がないかといえば、決してそうでないことは、これまでの記述によって明らかであろう。

特に、ここ数年のbioブームのあと、コロナ危機やそれに伴う経済的な課題とともに、bioに対し、少し立ち止まって考える必要性も指摘されている⁵²⁾。たとえば、「bio食品専門店チェーンで買物する消費者は、その価格や効果よりも健康、エコロジー、産地の要素とりわけmade in Franceなどの約束を重視するのに対し、大規模流通業では、この価格や効果については疑っており、健康への期待はあるもののエコロジーの側面には全く無関心であった」⁵³⁾という。

そしてこのbio製品に対する不信感や疑いを選択すると、価格が高い

51) Ibid.

52) Points de Vente, No.1284, 2021.5.31. “Bio Ça ne suffit plus !”

53) Ibid.

(73%)、品質が保証されていない (46%)、価値がない (27%)、消費しようとは思わない (24%)、利用しにくい (4%) などの結果が示される⁵⁴⁾。このように、フランスにおいても、bioが完全に定着したというわけではないが、ただ、それが着実に進行していることは紛れもない事実といえよう。

5.2. bio食品流通の持つわが国流通への含意

さて以下では、これまで述べてきたフランスのbio流通の動向が、わが国流通にどのような含意をもっているかについて検討したい。多くのヒントが考えられるものの、ここでは次の2点に絞って問題を捉える。ひとつは「食の規定化」について、今一つは「食生産のあり方」である。

まず規定化に関して考えれば、食に対する原理主義的傾向は、さまざまな宗教的制約を課してきた。たとえばイスラム教の食に関わるハラール (Halal)⁵⁵⁾ やユダヤ教でのカシェール (Kascher)⁵⁶⁾ が有名である。しかし、それらとはやや異なるが、わが国でも仏教の一部には精進料理という考え方があり、そこでは肉食主義が貫かれているのである。

もとより、bio食品は決して宗教的な制約ではないが、まさに生活スタイルとして定着しているだけに、多くのbio愛好者は、その生活を維持したいという傾向を有する。それはヴィーガンではなおさらである。しかし、こうした食への強いこだわりを持つ人々に対し丁寧に対応していくことで、わが国の食の魅力を一層高める可能性がある。

周知のように、イスラム教のハラール対応が可能なレストランは、コロナ以前には連日、観光客でにぎわっていた。もちろん、現在はコロナにより観光客

54) Ibid.

55) イスラムの法にかなった食物 (肉) の提供の方法。

56) ユダヤ教の法にかなった、清浄な食物 (肉) 提供の方法。なお、コカコーラは最初からカシェールにかなった製法で作られている。

の来日が困難ゆえに、こうした点は忘れられている。しかし、感染流行が収まれば、早晚、世界からの観光客を再び迎える日がやって来る。

そこでは、宗教的な側面とともに、欧米で広がっているヴィーガン、ヴェジタリアン、フレキシタリアンなど、食の嗜好や安全を追求するという意味で、観光客はもとよりわが国でもbioへの志向が強まることが考えられる。いわば、わが国においても、世界の趨勢に劣らぬbioへの覚醒が必要な時期を迎えているのである。

さらに、食生産としてのbioへの動きは、2021年農林省による「緑の食糧システム戦略」によってわが国でもbio農地や比率目標（25%、100万ha）が定められた。その目標値そのものは、十分に評価できる。しかし、わが国の過半を占める水稻生産にともなう課題は、一定地域での水の循環を主旨とするだけに、bio生産を農業分野でのみ対応することの困難さが、すでに各方面から指摘されている。そこでは、bio生産を地域全体で支援する国民的活動が欠かせないのである。

こうした食に関わる長期的視点を欠き、bioへの注目が世界の趨勢から遅れるならば、将来的に日本の食品輸出増加を目指す目標も夢と消える。bioへの取り組みは、ひとりわが国国内の安全・安心の食品生産に留まらず、今後のわが国食品輸出のあり方にも大きな影響を有していることを認識しなければならない。

なお最後に、ひとこと付け加えるとすれば、こうしたフランスの実情を日本のそれと詳しく比較し、わが国の課題を摘出する必要がある。こうした点は筆者の今後の研究課題として残されていることも実感している。

*なお、本研究はJSPS 科学研究費 18K01900の助成を受けたものである。

単品経営の新しいマーケティング戦略

金丸 輝 康
竹村 正 明

The Logic on The New Single Product Marketing Strategy

Teruyasu Kanamaru
Masaaki Takemura

ABSTRACT

The purpose of this paper is to develop an analytical framework which suggests some reason why the company with single product can continuously grow. Red Bull GmbH is a very typical case, which operates with single product, Red Bull Energy Drink. Using the case study as methodology in this paper, we will develop the new analytical framework which can explain complementary to current explanations about single product management.

Many of explanations about single product management refer to management efficiency and cost leadership strategy because some economic anecdotes work in such situations, economy of scale, experience effects, focus strategy, and then, cost leadership strategy. All these effects are stemmed from single product production. Compared to those discussions, we are going to develop another explanation on single product management, such as sales growth strategy in this paper. Red Bull case delivers a very example of this sales

(2022.02.05 受付／2022.02.26 受理)

growth strategy by single product.

In this paper, we will specify four patterns which logically can be derived from product shipping growth: cross the borders and expansion for new customers, and the more at one time and the more per day for existing customers. At the last, we summarize the discussion and propose further research agenda.

I. はじめに

本研究の目的は、複数の商品（マルチ・プロダクト・ライン）を持たない単品経営にもかかわらず、その企業はなぜ長期的に成長できるのかを議論することである¹⁾。このような課題に挑むのは、その事実が、われわれに既存の支配的なマーケティング理論の修正を求めるかもしれないからである。本稿はその修正論理に関する試論である。

すなわち、これまでの単品経営論はコスト削減による薄利多売を可能にすることで競争上の優位性を築いてきたというものである（佐藤、2015）。そしてバンドル商品によって客単価を上げることで利益率の改善にも貢献する（小川、2010）。

本研究においては、それらの知見に立脚しつつ、製品の出荷量を増大させるマーケティング手法を明示的に扱う理論枠組みを開発することを課題とする。既存研究は成長の論理を持っていないからである。レッド・ブルの経営学的特異性は単品経営でも成長し続けていることであると、われわれはみなしている。したがって、本研究は研究方法論として事例研究を採用することもあり、その結論から導かれる経営的インプリケーションが一般化できるとは考えていない。しかし、理論的枠組の新しさはあると予想している。本稿で提案できるのは、理論的枠組みまでである。

このように、本稿の執筆動機は、シングル・プロダクトで成長している企業があるという事実と、それに関する理論がほとんどないという事情に関わる。昨今の経営実践において、われわれはレッド・ブルがその典型的なケースであ

1) 製品とサービスは異なる概念であり、そしてその製造販売方法も異なると予想されている（Hoffman and Bateson, 2011; Zethmal et al., 2018）。しかし本稿では、製品・サービスと表記すると読みにくく目障りなので、それを製品だけに代表させる。すなわち、本稿で製品といった場合はサービスを含む。

るとみなしている。詳細はケース紹介のセクションで議論するが、1984年設立のRed Bull GmbH（以下レッド・ブル社）は同じブランド名の飲料商品だけしか販売していない²⁾。それが2022年現在では、172カ国で合計79億本のレッド・ブルで63億ユーロ（約8,830億円、2020年）を売り上げる本社をオーストリアに置く多国籍企業になっている³⁾。製品はエナジードリンクのレッド・ブルだけである。ここで、レッド・ブル社とエナジードリンクのレッド・ブルは同じ表記で、同じ音になるので、以下では会社を表す場合はレッド・ブル社とし、エナジードリンクのブランドの場合はRed Bullと表記する。

飲料会社としてのレッド・ブル社の成功は、スポーツ・マーケティングの成功例として称賛を受けている（Fürweger, 2012; Tejwani, 2020）⁴⁾。それは確かに新しいマーケティング・プラクティスなのかも知れない。しかし、新しい現象は理論的な新しさを保証するものではない。新しい現象のいち早い指摘はジャーナリストでもできる仕事であって、学者はそれで十分だとするものではない（高根、1979）。理論開発にこそ、学者の仕事がある。レッド・ブル社の成功についても、なぜ成功できたのかを説明する理論枠組みの開発が求められる。著者の一人は先行研究で、それをメディアとコンテンツの新しい関係が築かれつつあるものとして予想した（金丸、2019）。

本稿の議論はその予想をベースに、もう少し経営学的な説明を目指すものである。ここで経営学的説明とは、既存の経営学知見のどこかに位置づけるという意味である。そこで本稿の目的を達するために、以下の構成が適当であると

-
- 2) 限定的なフレーバーをいくつか導入することはあるが、それは定番商品ではない。
 - 3) レッド・ブルの知名度と業績から、巨大な多国籍企業と思いがちであるが、未公開会社で全世界での従業員は12,618人（2020年）しかおらず、平均すれば各国78人である。本社から届くマーケティング・プログラムと営業しかしないので、これくらいの人数で十分なのである。
 - 4) レッド・ブル社はRed Bullを販売しているが、会社の定款には飲料生産が定義されていない。そこではレッド・ブルブランドの活用をする会社として規定されている。

考えられる。まず、メディアとコンテンツの新しい関係とは何かを特定する（II. レッド・ブル社のマーケティング評価）。その作業によって、それがなぜ新しいか定式化できるだろう。それを受けて、メディアとコンテンツの新しい関係は、なぜ製品の出荷量を増やすのかである（III. 単品商品による成長経営）。冒頭でも指摘したように、既存の単品経営論は、オペレーションの効率性に注目することが特徴であった。利益＝売上－費用、の式で言えば費用削減に注目していた。そこでの作業によって、売上を増大させる論理を発見するだろう。本稿の新しさはここにあるとみなせるだろう。そしてそういった新しい関係をなぜ実現できたのか、について仮説的な枠組みを提案する（IV. 単品経営の新しいマーケティング）。そこではレッド・ブル社のマーケティングが既存の知見とどのように違っているかを指摘する。最後に、本稿の議論を要約し次の作業を案内しよう（V. おわりに）。本研究では、まだ実証的な作業はできないので、研究方法論としてはロジックによる仮説開発である。しかし、長期的な実証研究を予定しているので、実証研究の方法論に準じるつもりである。

II. レッド・ブル社のマーケティング評価⁵⁾

この節では、レッド・ブル社のマーケティングについて確認する。知りたいことは、既存研究がどこに注目しているのかである。既出の議論ではレッド・ブル社の市場開発活動とスポンサーシップに注目することが多い。ここでは、著者の一人が先行的に行ったレッド・ブル社のマーケティングを中心に考察する。それを受けてスポンサー・マーケティング論による説明がどのように可能なかを確認する。

5) ここでの記述は、金丸（2018：2019）、Johnson et al. (2003), Keller (2003), van Den Sten and Knoop (2018) に基づいている。

しかし、スポンサー・マーケティング論の枠組みではレッド・ブル社が成長を続けていることを説明できない。そこで本稿では、レッド・ブル社のメディア・コンテンツ戦略を再定式化することを提案する。

1. レッド・ブル社成功の定型化した事実⁶⁾

レッド・ブル社のマーケティングの特徴は、エナジードリンクのRed Bullを販売するだけだということである。2022年1月現在では、250mlのRed Bull Energy Drink以外にもRed Bull SugarfreeやRed Bull Zeroといった定番商品と、期間限定のRed Bull Winter Editionや果物の香りを付加したRed Bull Red Editionなど合計で11種類の商品を販売しているが、ブランドはRed Bullだけである⁷⁾。単品経営とみなせるだろう。

Red Bullの生産は外注である。外注先は極めて限定的でオーストリアの飲料生産会社であるRauch Fruchtsäfte社が中国のReignwood社⁸⁾、そして北米についてはレッド・ブル社とRauch Fruchtsäfte社がアメリカのアルミ・スチール缶製造充填企業であるBall社と合併でつくったアリゾナ工場で生産している(2022年1月現在⁹⁾)。それらの生産拠点から世界中に出荷される。日本には生産拠点はなく、すべてのRed Bullが輸入される(販売は一部の商品についてキリンビバレッジ社が行っていて、同社の自動販売機でも購入できる)。

6) カルドアの定型化した事実(Kaldor's styled fact)とは、経済成長パターンに6つの特徴があることを指摘したペーパーの主張をいう(Kaldor, 1957; 1961)。なぜそうになっているのか理論的には説明されていないが、その特徴は大抵の場合認められるという意味で用いられる。

7) 日本ではボトル型のアルミ缶に入った330mlもある。

8) 中国向け商品は、ワールドワイド商品と内容物が違っている。カフェインが日本向け(32mg)に比しても遥かに少ない(13mg)。

9) さらに2027年までにレッド・ブル社とRauch Fruchtsäfte社が合併でノースカロライナ州に工場と物流拠点を建設する計画は発表されている。合計で7億4,000ドルの投資になる予定である。

今、オーストリアではwall to wall原理と呼ばれる生産手法を試しており、缶容器の生産とボトル詰めを同時に行う。それは、生産拠点はできるだけ消費地に近いところに建設し、CO₂の削減政策に対応するためである。レッド・ブル社の試算では、アルミ缶の現地生産で、ガラスボトルに比して40%、ペットボトルに比して30%の輸送スペースを削減できるという。それは年間5,300トンのCO₂の削減になるという。

Red Bullは日本ではメーカー希望小売価格を公表しており250mlで190円、330mlは235円である。小売店頭での値崩れはほとんどないが、インターネットでの箱売りの場合は1本あたり150円から190円ぐらいになっている。それでも世界中では、大抵の競合他社に比べ10%ほど高価格になっていて、いわゆるプレミアム価格戦略を採用していると理解されている。

レッド・ブル社に特徴的なのは販売促進活動である。多くの調査が強調するのはこの販売促進である。それは口コミ、サンプリング、そしてスポンサーシップである。これはRed Bullの市場導入にあたってレッド・ブル社が採用していた手順だと理解されていることが多い。というのはRed Bullは世界で初めてエナジードリンクというカテゴリーを開発したので、それを伝達することが初期の課題であったからである。それが何か、を世に定着させるということである。伝統的にはそのような場合選択される方法はマスメディアを使った広告であり、レッド・ブル社も1992年にCartoon CMと呼ばれるテレビ広告を放送している（写真1）。

しかしここで興味深いのは、Red Bullは1987年から発売されているが、レッド・ブル社は当時CMを行わず口コミを優先したことである。特にPoint of Purchaseと名付けられた店頭での商品露出戦略との連携が重要である。それはRed Bullの専用販売ユニットを設置してくれるバーやクラブといった若者が集う場所の開拓であり、そこでの商品露出を優先した。そこで文化的なエリートやオピニオンリーダーが口コミをすることを目指したのであった。この



写真1 レッド・ブル社の初期のカートゥーンCM
(Source: <https://www.youtube.com/watch?v=zY-onB9bx9U>)

Point of Purchaseはサンプリングにも適用されていて、Red Bullを無料配布する場所の選択が決定的に重要である。サンプリングはコンサート会場の前、海岸、大学（学祭のスポンサーになることもある）それにパーティなどである。そういう集まりに参加する若い人は、新しいものに敏感でそしてそれを口コミで広めることに積極的であるからだった。

ターゲットの明確さ、コミュニケーション手法の限定性、そして効果の推定、それらがうまく相互作用しあい、レッド・ブル社は画期的な成功を収めたとみなされている。

2. スポンサー・マーケティングによる説明

ここまでレッド・ブル社のマーケティングを確認してきた。そこで知りたかったことは新しい発見ではなく定型化した事実である。Red Bullに関して言えば、それはレッド・ブル社の成功にはスポンサー・マーケティングが寄与したと考えられていることである。実践的な有効性のみならず、スポーツ・イベントの主催やスポンサードは新しい販促手段として学問的にも研究対象となっている。ここではそれがどういう研究なのかを検討する。ただし、それらの先行研究を包括的にレビューするのではなく、レッド・ブル社のマーケティングを説明できる枠組みを探すことが課題である。どういう枠組みであれば、それ

が説明できそうか、というわけである。

スポンサー・マーケティングによる理論的な説明は、初期には、動機形成に基づいていた。これは消費者行動研究のスタンダードで、なぜその商品を購入するのか、なぜなら動機があるからだ、という説明を可能にする。動機は心理的傾向によって説明できるので、消費者調査がしやすいという研究者の事情も反映している。

このように初期の関連研究は、消費者の商品購入の動機の形成（心理的傾向）とスポーツ・イベントの関連を議論し、そのスポンサーシップの認知度の向上が自社商品の購入に影響することを実証的に示した（Clark et al., 2003; Smith et al., 2008; Meenaghan, 2001）。要するに、スポーツ・イベントのスポンサーをしたら、企業（や商品）名が知れ渡って商品が売れるようになるという論理である（図1）。

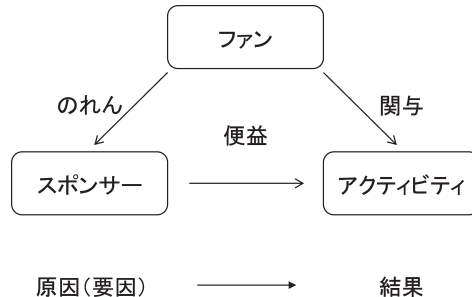


図1 スポンサーと購買効果の関係概念図

（Source: Meenaghan, 2001, p.106に、本稿の文脈に合わせて加筆修正）

図1が、よくあるタイプのスポーツ・スポンサーと顧客愛顧生成の関係概念図である。こういった議論は、結果（顧客愛顧の増大）には原因（スポンサーの関わり）があるという論理構造を持っている。その思考様式はそれで全く構わないのだが、学問的に言えば、この論理は広告の効果と同じ構造になっ

ているのであまりニューではない。知名度の向上（原因）→売上の増大（結果）を期待するモデルだからである。

しかもその論理では、売上が増大する説明ができない。スポンサー（この場合はレッド・ブル社）への態度がよくなるので、将来の購買量が増える（だろう。購買意図というのはそういう意味である）、という論理にしかない。レッド・ブル社においてその説明では不十分なのは、すでに十分認知度があるのに売れ続ける、という事実なのである¹⁰⁾。

そこで昨今では、スポーツをスポンサーすることの何が消費者のブランドへの忠誠心に影響するのかを調べようとしている（Koronios, et al., 2021; Lee and Jin, 2019; Martinez and Ruiz, 2019; O'Reilly et al., 2018）。ブランド忠誠心は長期的に維持されるからである（図2）。

この図2も、原因結果モデルであるので、理論的には新しくはないが、何が顧客愛顧に効いているかを推察する点で工夫は凝らしている。そういった顧客愛顧構築の理論的試論として金丸（2018；2019）は、コンテンツとメディアの新しい関係として定式化を行った。それはレッド・ブル社のスポーツのスポンサーは企業（商品）ブランドと消費者の新しい関係構築方法になるという予想であった。以下では、この新しい関係が何か、なぜ有効なのかをもう少し深耕させることで理論的枠組み開発に貢献する。

3. レッド・ブル社の新しいメディア・コンテンツ戦略

われわれがレッド・ブル社のスポンサー・マーケティングが新しい手法だと指定するのは、既存のそれらとはまるで異なるからである。最もスタンダード

10) この議論は、少々言いがかり的である。スポンサーシップ研究は、スポンサー企業への愛顧がどのように高まるかを知りたいからである。スポンサー企業の売上などは成果変数にならないのである。あくまで消費者の愛顧が高まるメカニズムを問うている。それは十分承知の上で、本研究では、それらを学んで経営学的な議論をしようとしている。

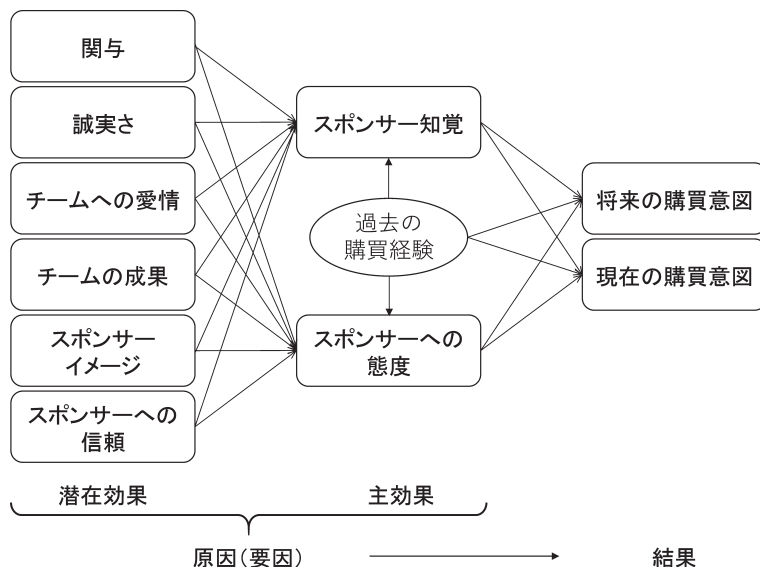


図2 スポーツ・スポンサーと顧客愛顧生成の関係概念図
(Source: Koronios et al., 2021, Figure 1.に文脈に合わせて加筆)

なスポンサーシップの理解は、イベント（スポーツ大会も同様である）を実現するために資金提供を行う、というものである。この場合、複数の企業がそのイベントに資金を提供する。たとえば、オリンピック東京2020大会では、ワールドワイドオリンピックパートナー（これはオリンピック用語で、われわれの言葉ならば世界中でオリンピックのスポンサーやってますと言っていいスポンサー）は、コカ・コーラ社、Airbnb社、アリババ・グループ社、AtoS社、ブリジストン社、Dow社、GE社、インテル社、オメガ社、パナソニック社、P&G社、サムスン社、トヨタ社、そしてVISA社である。

このような伝統的なスポンサーシップの場合、コンテンツ（スポーツ競技や選手のプロフィール）は国際オリンピック委員会（IOC）に所属する。試合の中継も記録も、すべてIOCが管理して、その配布は彼らの手順に従う。スポン

サーは配布のコンテンツも媒体も持たないので、あくまでイベント実施の資金提供役にとどまる。これが従来の研究が措定してきた役割であり、実証的にもその役割は支持されている。

それに対してレッド・ブル社は自主企画のイベントを開催することが特徴である。オリンピックになぞらえれば、レッド・ブル社がIOCの役割を果たすということである。それは特にエクストリーム・スポーツと呼ばれる、あまりポピュラーではない分野である。しかし熱狂的なファンはいる。更にイベントの放送も自社で行うこともレッド・ブル社の特筆すべき特徴である。要するに、放送コンテンツを自社開発するのである。そのためにRed Bull TV社やRed Bull Photography社、Red Bull Media House社といった放送局や著作権管理会社を所有している。この手法がどれほど新しいかは、メディアとコンテンツの関係によって定式化するとよくわかるだろう（図3）。

図3は、メディアとコンテンツの関係分析概念枠組みである。図は次のように読む。横軸はコンテンツ保有度である。これは、イベントを放送番組（コンテンツ）と見た場合に、誰が所有しているか（要するに著作権保有者と

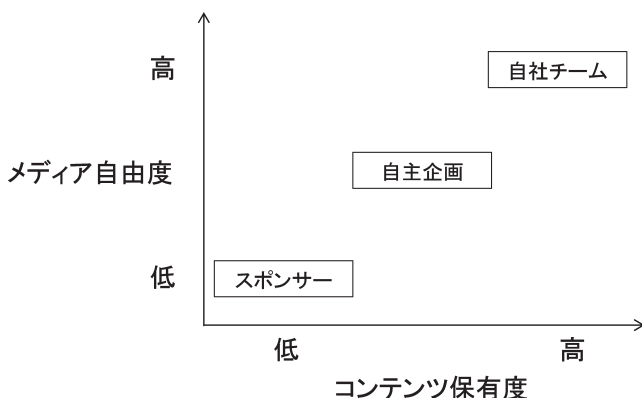


図3 メディアとコンテンツの関係分析概念図

考えればよい）を表している。コンテンツの作成と所有は、いろいろ契約に依存するが、少なくともレッド・ブル社の自主企画イベントのコンテンツはレッド・ブル社が所有する。

縦軸は、メディア自由度である。これは、コンテンツを誰が放送するかを表している。再びオリンピックの場合でみれば、オリンピック競技（ボート女子軽量級ダブルスカルにしろ、スケートボード男子ストリートにしろ、フィギュア男子シングルにしろ、リージュチームリレーにしろ）の放送はNBCが独占的に行う¹¹⁾。大抵の場合、放送会社がコンテンツを所有して、それを自社の放送網で配信するということになる。プロ野球でも、かつて試合（これがコンテンツ）中継は、放送会社が行い、同時にコンテンツも所有していた。だから、プロ野球球団はコンテンツを持っていなかったのである。自分たちが契約した選手がプレイをしているにも関わらずである。スポンサーシップの場合は、そういった放送（契約次第で映像を借りることができるかもしれないが）を独自に行うことはできない。

レッド・ブル社の場合はまるで異なる。彼らは自主企画によってコンテンツを保有し、自分たちの放送局で配信するのである。メディアからの自由度（放送会社に依存せず配信できる程度）が高いのである。そして今やレッド・ブル社は、自社でスポーツチームを保有する。モータースポーツ、サッカー、アイスホッケーである。

レッド・ブル社の新しさは、Red Bullを販売するためにメディアとコンテンツを両方所有したことである。それは2つの意味で新しい。ひとつは放送が変わったということである。かつては放送会社（メディア）は番組（コンテンツ）を制作し、そこで放送されたいスポンサーによって収入を得ていたことを考えるとまるで異なる。もうひとつは、スポンサーが変わったことである。

11) IOCとNBCの契約内容によるが、IOCはコンテンツ保有者なので、SNSで限定的にNBCの映像を使って配信することはある。しかしその程度は広告代わりである。

レッド・ブル社はもはやスポンサー（を時にはするにしても）ではない。コンテンツ制作者である。そしてコンテンツがあるから、メディアを使った配信ができるのである。

4. 理論的ギャップ

レッド・ブル社のスポンサーシップは、メディアとコンテンツからみた場合、従来のスポンサーシップ論の枠組みには入らなさそうだとことがわかった。レッド・ブル社は、メディアとコンテンツの関係を逆転させたのである。

そうであるならば、残された経営学的な問いは、なぜレッド・ブル社はそのようなアプローチを採用したのか、である。通常の商品広告による動機形成によってRed Bullを直接買うよう働きかけることもできたはずであるし、伝統的なテレビ広告を使うこともできたはずだからである。そして上述の通り、テレビ広告を入れてもいる。しかし興味深いのは、それとてRed Bullが飲み物であり、何らかの効用があることを伝達するものではないことである。Red Bull翼をさすける、である（写真1）。

われわれの仮説は、それはRed Bullが単品経営だからだ、というものである。単品経営でRed Bullの出荷数量を増やすためには、新しい観客が増えること、あるいは今まで観客だった人が今まで以上に飲むことである。既存の枠組みは、その増加を明示的に扱っているわけではなく、敢えて言えば、それを購買意図が確立することに含めることで説明することになるだろう。しかし、購買意図が確立すれば、製品の出荷数が増加する（つまり、消費者が増えるか、今の消費者が更に飲む）論理はない。われわれは、企業と消費者の新しい関係が、商品の出荷量を増加させるという理論仮説を開発することで、その問題を解決することを目指すものである。

Ⅲ．単品商品による成長経営

ここまでレッド・ブル社のマーケティングを確認し、それがエクストリーム・スポーツのスポンサーシップを通じた顧客愛顧の確立であることをみてきた。しかし、そのアプローチは進化し、ユニークであり、いまや自社コンテンツを販売するというメディアと新しい関係を構築した。

経営学的に興味深いのは、なぜレッド・ブル社はそのようなアプローチを採用したのかである。というのは、コンテンツとメディアの新しい関係が優れたマーケティングだとするならば、誰もがこの方法を採用すればいいのである。業績向上を目指す企業には、学ぶところは多いだろう¹²⁾。

われわれは、それは単品経営だからだと考える。そこで以下では、単品経営とは何か、その特徴は何か、単品経営論であればなぜこのようなアプローチを採用するのかその論理を考える。

1．単品経営とは何か

本研究で単品経営といった場合、それは製品を1種類しか販売しない企業経営であると定義している。ただ、製品を1種類だけという経営は零細企業でもない限りありえないので、少し幅を持たせることが実用的である。ここで、幅とは製品のバリエーションは認めるということである。たとえば、ネジ会社の場合は単品経営である。しかしその場合でも、ネジ会社は非常に沢山の種類のネジをつくっていることであろう。というのは、ネジにはJIS規格があり、大きさ（外径・内径）があり、ピッチ（ネジ山間の長さ）などがあるからであ

12) これ以上は、経営学のみならず社会科学に法則性が存在するかどうかという存在論、認識論の議論になるので避けるが、仮にある程度の法則性を認めるとしても、経営学的一般命題は採用されにくい。誰も法則と信じてないからだということが第一であるが、第二には、業界の特殊性を強調することが多いからだ。

る。1種類のネジだけ生産しているということはありません。とはいえ、ネジ会社はネジしかつくっていないという意味で、単品経営である。

しかし、実際には単品経営は定義できない。ネジ会社という意味ではネジ会社はネジしかつくっていないという論理で言えば、トヨタ自動車も自動車しかつくっていないから単品経営である、となるからだ。トヨタ自動車は単品経営であるので、効率のよい経営をしている、と強調できるが、トヨタ自動車を単品経営と考える経営学者はあまりいない（実際、トヨタホームを経営している）。自動車の数がものすごく多いからである。そういう意味では、専業と単品経営とは異なるかもしれない。トヨタ自動車は、自動車専業だということである。

単品経営と言った場合、経営学者間でコンセンサスが容易に得られるのは吉野家である（小川、2011；佐藤、2015）。実際には、吉野家は牛丼だけでなく、各種定食、そしてカレーまで提供し、サイドメニューもある。それでも吉野家は単品経営として知られている。マクドナルドも同様である。メニューを絞り込んで得意な商品だけ提供する場合、それを単品経営と呼んでも差し支えない。そう考えると世に単品経営は珍しいというわけではないようである。しかしその中でもレッド・ブル社は圧倒的に単品経営である。Red Bullしかつくっていないからである。そして世界中にそれを販売するのである。

2. 単品経営の競争優位源泉

これまで単品経営では効率性が強調されてきた。典型的には経営資源の集中的な投入が可能になるからである。原料が同じだけあったとして、商品を3種類つくるよりも、1種類だけの方が規模の経済性が働くからである。たとえば、原料90トンで、3種類つくと1種類あたり30トンつくことになる（ $30 + 30 + 30 = 90$ ）。1種類であれば90トンなので、後者のほうが規模の経済性が強く働く（他の条件を一定とする）。

この原理は大量生産のみならず、レストランでも小売店でもサービス業でも働くことがわかっている。たとえば、単品（あるいはごく少数のメニューに絞った）マクドナルドは効率的経営として評価されている（Ritzer, 1993）。同じ成果を他より低コストで実現すると、経営上の競争優位になる。コンテナの開発（Levison, 2006）、IKEAの標準化（Jungbluth, 2006）、シスコ・システムズのプラットフォーム標準化（Gawer and Cusumano, 2002）など、部品の何かを標準化することでコスト優位性を生み出す手法は、もちろん開発されている。この技術は単品経営に限らない。しかし、それらは結局のところ、多製品でも（どこかに）標準化を入れて低コストを実現するという手法である。

次のセクションで取り上げるカルピスと吉野家も単品（ごく少数に集中）経営である。カルピスは、実際には、単品経営を脱するためにベスタ（スケソウダラ利用の調味料）、567（ガラナ飲料）、コーヒーエッセンス、コーヒーシロップ、ヨーグルト（森永からの受託）、オバルチン（栄養麦芽飲料）、B&L（レモン果皮入の炭酸飲料）などを生産販売していた。酒類やチルド商品も生産していたことがある。カルピスの喫茶店まで経営する始末であった。しかし、カルピス以外は、つまりカルピスのフレーバーバリエーションすら、ほとんど事業として成り立たなかったのである。吉野家も、牛丼以外にも牛皿、朝食、サイドメニュー、そしてカレーや、時には豚丼も販売する。しかし、圧倒的に牛丼なのである。

それらの単品経営論は、費用の低減を議論していると考えられる。つまり、 $\text{利益} = \text{売上} - \text{費用}$ で言えば、費用を削減する効果である。単品経営は費用の拡大を抑えられる可能性が高いからである。しかし、それでは事業は成り立たない。売上があって、そこから費用を引いて利益が出るからである。売上がない事業は存在しない。そこで、売上が立つことについて単品経営論はターゲットの明確さを強調する。

その論理は次のようになる。すなわち、単品経営は、商品ラインが少ないの

で誰がそれを好むのかわかりやすいというのである。商品ラインを拡げるのは、多様な顧客に対応しようとするからである。多様な顧客に応じようとすれば、好みが増えてそれに合わせなければならないから、商品数が増えて非効率になる。1種類の商品しかなければそれを好む顧客だけが買うようになるのである (Ford, 1922)。そうなれば、その顧客に合わせてコミュニケーションや品質改良をすればいいので、商品と顧客ニーズのマッチングが一層図りやすくなるというわけである。

それらの議論は、わかりやすく、説得力があるが、売上が拡大する理由としてはあまり有効ではない。ターゲットが明確だとその顧客は買うが、それ以外には買わないと考えるのが論理的だからである。そうするとターゲットの顧客がどれだけいるかで売上の規模が規定されるだろう。売上の上限が決まってしまうのである。だから、単品経営からの脱却、つまり複数製品への拡張が提案されるのである。単品経営論には、売上が拡大する理由、単品商品をたくさん購入する理由が必要なのである。そこで次のセクションでは、単品経営でどうすれば売上が拡大するのかを考察しよう。

3. 売上を増大する単品経営

単品経営であっても売上を増大させる方法は通常と変わらない。その商品の出荷量を増やすか、商品の単価を上げるかである。一般的に価格が上がると販売量は減ると予想されるので、値上げと出荷量にはトレードオフの関係がある(図4)。

ここでトレードオフとは、一方が成立すれば他方が成立しない関係のことである。価格を上げれば商品の出荷量は減ると予想できる。他方で、価格を下げれば出荷量が増えると期待できる。つまり、商品出荷量と値上げは同時に達成できないのである。

ただし、価格上昇に伴う販売量の減少は、需要の価格弾力性に依存する。需

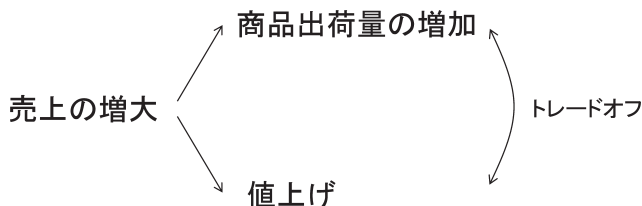


図4 売上増大のメカニズムと要因間のトレードオフ

要の価格弾力性が1以上の商品は、価格の変化に販売量が敏感に反応する。それらの商品群は奢侈品や大衆商品である。それらは価格が上がったらそれに対する代替案がある商品群である。奢侈品については普段の生活にはあまり必要ないので、買い控えるという代案がある。大衆品については、別の商品を探すという代案がある。こういった商品は価格を上げると売上げは下がるだろう。

一方で、価格を上げても販売量に変化がない商品群がある。生活必需品や嗜好品である。生活必需品はそれがなければ生きていきにくいから、価格が上がろうが下がろうが、買い続けるのである。タバコのような嗜好品も、それがいくらで（どうで）あっても好むという商品であるから、価格を上げても需要は減らすわけにはいかない、というわけである。だから生活必需品の小売価格を値上げすることには、各メーカー非常に敏感になり、仮にそうせねばならないときには、原料価格がどうしても上がったとか、エネルギーコストが負担しきれなくなったとか、他人や環境のせいにすることが多いのである。

問題は、そのような商品になるにはどうすればいいのか、よくわからないことである。少なくとも、生活必需品にも嗜好品にもなる一般的な方法はない¹³⁾。

13) プラモデル作りのような、誰でも達成可能な手順（書や、手引や、設計図）みたいなものを経営学に期待しているならば、それは到底かなわない誤解である。経営学の課題は法則定立ではないからである。それでも、似た条件ならそれっぽい成果は達成できる、という（将棋の）定石みたいなものはある。

ところが、単品経営は大衆品を嗜好品に変換させることができるのである。それはターゲットが明確だからである。たとえば、カルピスは単品経営として有名であった¹⁴⁾。創業は1917年（前身のラクトー株式会社）であるが、たびたび経営が悪化し、そのたび単品経営の問題が指摘された。それにともない、カルピス社でも新商品を次々に開発したが、会社の屋台骨を支える主力商品にはならなかった。主力は圧倒的にカルピスであった。

同様に、吉野家も牛丼が主力商品である¹⁵⁾。牛皿や朝食メニュー、サイドメニューやカレー、時には豚丼も販売するが、牛丼が主力であることに変わりはない。1899年の創業以来「うまい、やすい、はやい」を吉野家の顧客価値として提供している。

この2社に共通するのは、単品経営と両者ともに一度は倒産しているということである。カルピスは1990年に味の素株式会社の子会社になり、吉野家は1980年に会社更生法を適用されている。カルピス社の業績が低迷を始めたのは2度のオイルショックによる消費の低迷と同じ頃である。一つには、カルピス虫菌原因論がまことしやかに語られ無用な風評被害を被ったことである。そしてもう一つはカルピスの消費スタイルの変化である。カルピスは希釈用原液で主力顧客は子どもである。そのためそれを消費するには家庭に誰かいて、そしてそれをつくるという作業が必要になるのである。核家族化と家族全員が仕事に出るようなライフスタイルに変化するとカルピスの需要は大きく変化したのであった。

吉野家の倒産は1980年である。吉野家は1970年まで国産牛を使用していた。1968年に年商1億円を達した後、多店舗展開を決定し、その際、多店舗展開するにあたって食材が不足するため米国産牛の使用に着手した。部分的に米国産

14) ここでの記述は、カルピス食品工業株式会社社史編纂委員会（1989）、後藤（2011）、山川（2019）の記述に基づく。

15) ここでの記述は、安倍（2204、2006）の記述に基づく。

牛を混ぜてつくった牛丼も遜色ないので、その使用を継続した。1972年には世田谷に専門部署を開設しなければならなくなるほど輸入が拡大した。

1977年には国内100店舗を突破したかと思ったら1978年200店舗突破と破竹の勢いでの出店が続いた。それにともない米国輸入肉が不足したので、それを補うためにフリーズドライ牛肉も米国から輸入し、それをブレンドして供給した。そして値上げに踏み切る始末であった。この結果、牛丼はかつての味ではなくなり、急速に顧客が離れていき、多店舗展開による資金繰りが悪化し、会社更生法を適用することになったのである。

両者に共通するのは、単品経営であり、倒産をしていることであった。しかし、それらはカルピスや牛丼といった商品が嫌われたからではないことが重要である。単品経営を倒産の理由にするのはわからないではないが、安倍（2006）は明確に否定する。というのも、それはむしろ急激な多店舗展開、輸入牛肉をめぐる政治問題、そしてそれを受けての牛丼自体の味の変更があったからであった。カルピスにしても同様である。味の素の子会社になってカルピスウォーターが1991年に発売されると2,000万ケースを出荷し、復活を遂げた（よく売れている飲料が500万ケースである）。

単品経営の間違いは、それ以外のことを始めることなのである。単品経営は、その商品を徹底的に維持すればターゲットが明確なだけに、リピート消費を促しやすいのである。そしてそのリピート顧客には、カルピスも牛丼も嗜好品であるから、価格が他に比べて高かったとしても需要が控えられることはないのだ（おそらく値上げがあってもだろう）。これこそ、単品経営が出荷量を増やせる理由なのである。次のセクションでもう少し詳しくその内容に触れよう。

IV. 単品経営の新しいマーケティング

単品経営は、ターゲットが明確でマーケティングがとてもやりやすい、これがここまでの議論からわかったことである。そして単品経営は商品の出荷量も増やしやすい。その論理をここでは検討しよう。

一般的に商品の出荷量が増えるのは、これまでその商品を使ったことのない顧客（新規顧客）が増えるか、今までその商品を使っている顧客が更に多く使用するかである。このとき、単品に愛顧を維持するならば、その論理を検討しなければならない。まず図5を使って、商品出荷量が増大する理屈を考えよう。

1. 製品出荷量増大の論理

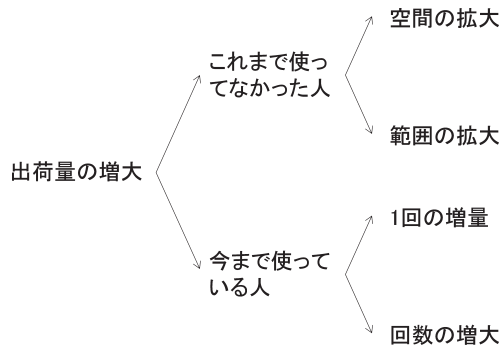


図5 製品出荷量増大のパターン

図5がその関係を示している。これまで使ってこなかった消費者がその商品を使い始めると、商品の出荷量は増える。この消費者はどこに居るかと言え、空間と範囲のそれぞれの拡がりがあると考えられる。他方、今まで使っていた人に販売することでの出荷量の増大は、1回の使用量を増大させ消費時間を早くするか、1日（単位時間内）での使用回数を増やすことで可能になる。

空間の拡大 空間の拡大とは出荷地域が増えることである。出荷地域が増えるという意味は、これまで自社の商品を販売していなかった地域で販売を始めるということである¹⁶⁾。現地域での販売量が維持されるとしたら、地域を増やすことで出荷量は増える。今まで10地域に合計100トン出荷しているとしたら、それに加えて更に10地域増やせば100トン増え、合計200トンの出荷量になる。

典型的な空間の拡大は海外輸出である。新規地域を増やせば増やすほど出荷量は増えていく。しかし、空間の拡大が容易にできると考えることは問題がある。何よりも、まず現在、その商品が出荷されていない理由があるからである。たとえば、フリスクは現在、オランダに本社を置くPerfetti Van Melle N.V.のブランドであるが、欧州ではイタリア、ベルギー、フランス、デンマーク、ノルウェー、オランダでしか販売されていない。だから地理的に近接しているとは言え、ポーランドやハンガリー、スイス、チェコ、オーストリアなどで買うことはできないのである。というのは、それらの国には、代替する商品があること、そして“Frisk sharpens you up.”が通じないことがある。

そこで、空間の拡大のためには文化の違いを吸収する工夫が必要である。このときスポーツのスポンサーは効果があるかもしれない。というのは、直接には商品コンセプトを理解できないかもしれないが、スポーツのスポンサーとなることで間接的にそれを導入できるかもしれないからである。ただ、そのためには商品コンセプトがスポーツの意味に投影されて理解されなければならないだろう（金丸、2018）。

範囲の拡大 ここで範囲の拡大とは、これまで使用していなかった消費者を顧客対象として含めることである。性別や年齢の範囲拡大は最もわかりやすい

16) 現代では並行輸入や個人輸入と言って、メーカーが公式に販売していない地域でも当該商品入手することはできる。しかし、それは微々たる量であること、そしてそれは出荷量を追加的に増やさないなので、ここでは無視できるだろう。

し、マーケティングのテキストの市場細分化の議論などで取り上げられやすいが、本来は実用的ではない。今どき、女性用男性用という区別がそもそも無効になりつつあるから、商品が調達可能な同じ空間にいれば、その違いを解消することで範囲が拡大するとは想定しづらい。年齢についても同様である。年齢を拡げることで出荷量を拡大できるとすれば、それは規制が撤廃された場合である。そうすると年齢で購入が制限されている商品というのは、酒類と薬品ぐらいであるが、そうすると範囲を拡げること自体が困難である。規制緩和による範囲の拡大というのは、殆どできないと考えたほうがよいだろう。

むしろ、範囲の拡大は、市場細分化論などでセグメントになっていると思われる内部にこそ可能性がある。たとえば、20代男性をターゲットといった場合の、そのセグメントの内部にこそ範囲の拡大の可能性がある。なぜなら、20代男性ターゲットと言ったところで、そのセグメントの全員が当該商品を買っていることはないからである。たとえば、2016年10月1日時点で、20代男性（1987年から1996年生まれ）は642.9万人いた¹⁷⁾。この約643万人全員が購入している商品は限定的である。強いて可能性がある商品を2、3あげれば、コカ・コーラ、プリッツ、おにぎりぐらいだと予想できる。確かに、コカ・コーラなどは圧倒的な消費者愛顧を得ていると言われることもあるし、実際にそういうロイヤル・ユーザーも居るだろうが、多くはそうではない。それらは商品愛顧を持って継続的に購入されていると言うよりも、買うことがある、と表現した方が適当である。

そうであれば、それらの商品は20代男性というセグメントで、範囲を拡大する余地が残されているだろう。それはどのような商品にも適合する考え方である。理論的にも曖昧な市場細分化など考えるより、今売れている商品の範囲を拡大するアイデアを出すほうが、はるかに商品出荷量を増やす可能性が高い

17) 日本人に限定する。

のである。

そこで範囲の拡大のための工夫は、新しいコミュニケーションセットの開発である。単品経営であるが故に、新しい範囲の顧客に新しい商品を提供することはできない。あくまでも現在の商品のコミュニケーションを修正することで新しい範囲の顧客にアピールしていくことになる。レッド・ブル社ではそれは、新しいスポーツへのスポンサーであるとか、新しい飲み方の提案によって工夫してきた。

このようなとき参考になるのは、商品のリバイバルに成功したケースである。たとえば、ハイボールというウイスキーの新しい飲み方の提案によって生産量を増大させたサントリーやニオイ消しではなく簡単な洗濯という使い方を日本市場で新たに提案したファブリーズが参考になるだろう。

地域密着（地域内市場の深耕）も有力な方法である。プロ野球は単品経営であるが、地域密着で女性ファンを増大させた日本ハムファイターズのケースは参考になる（藤井、2011；2012）。

1回使用量の増大 1回の使用量の増大は、今すでに当該商品を使っている顧客が1回の使用量を増やすことである。この手法は日本国では古くからあって、巷間に伝わる都市伝説では、味の素の穴が大きくなったという意味で言われることに対応する。すなわち、味の素1回のふりかけで、大量に出るようにし、消耗速度をあげるアイディアである。化粧品であれば1回の使用量を多くすること、飲み物であれば1回の飲量を増やすこと、運動靴であれば歩く距離を長くすること、そういった手法になる。

ただこれは消耗品消費財には通用するが、食材では必ずしもうまくいくとは限らない。というのは、1回の飲食量を増やすというのは容易にできることではないからだ。満腹以上に食するというのは、必然的に不健康な食生活を意味してしまうからである。したがってこの場合の出荷量を増やす工夫は、範囲の

拡大と同様、新しい使い方の提案になるだろう。

回数の増大 回数の増大は、単位時間（例えば1日）で使う場面を増やすことである。たとえば、朝食でしか立ち寄らなかった喫茶店に、昼も夜も通うようにすることである。このうまい例はマクドナルドである。マクドナルドのハンバーガー（セット）は、大抵の場合、お昼に食される。そこで朝マックが開発されて、朝食にも立ち寄る工夫をする。そしてスナックを開発することで、喫茶利用も促進する。これで3回（それぞれで単価は多少異なるが）の訪問を実現することになる。

2. レッド・ブル社のマーケティングにみる単品商品の消費者愛顧の長期的維持論理

ここまでの議論に基づいて、レッド・ブル社のマーケティングについて再検討しよう。まず、レッド・ブル社は圧倒的に単品経営である。稀に見る単品経営だと考えてもよいだろう。エナジードリンクのRed Bullを数カ所の拠点から世界中に販売している。製品戦略、生産、物流、販売は至ってオーソドックスである。マーケティングの特徴はスポンサーシップである。イベントのスポンサーだけでなく、自主企画やチームオーナーとなって自社コンテンツを配信する。レッド・ブル社のマーケティングで新しいのは、コミュニケーションだけである。しかし、そのコミュニケーションが単品経営に効果的なのである。

図6がレッド・ブル社のコミュニケーション戦略の概念図である。図の見方は次のようになる。われわれは、レッド・ブル社のコミュニケーション戦略は、2次元で整理できると考えている。横軸（X次元）は、そのイベントの人気である。このとき人気とは、ファンが多いとか、人気チームであるということではなくて、そのイベントの普及度と考えている。スポーツで言えば、大勢が気軽に参加できる運動はここでいうpopularityが高いと判断する。となると、

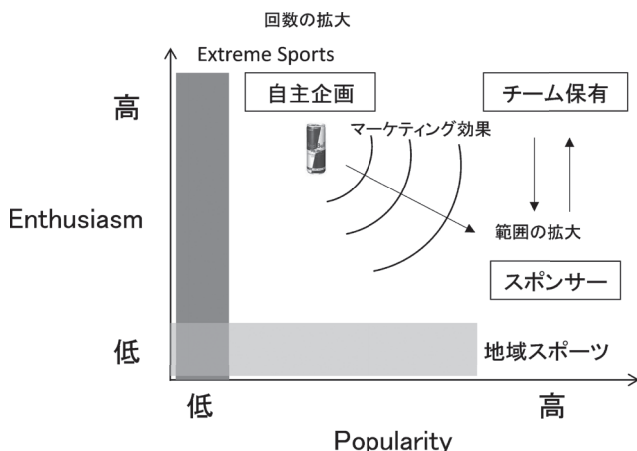


図6 レッド・ブル社のコミュニケーション戦略の概念図

popularityの高いスポーツはウォーキングとか草野球とか路地裏のサッカーなどが含まれる。地域おこしのスポーツは極めて高いpopularityを持つだろう。

縦軸（Y次元）は、enthusiasmである。そのイベントに対する熱狂さである。熱狂さとは、そのイベントがあればどこにでもでかけていって参加するファンがいる、という意味である。Popularityは低いが人気のあるスポーツがあることを考えるとそれは納得できるだろう。レッド・ブル社が自主企画するエクストリーム・スポーツはそれである。そこには熱狂的なファンがいて、実際、それを突き詰めようとする人々がいる。しかし、そのスポーツ人口がどれほどいるか、と言えはそれは極めて限定的であろう。

このように考えると、レッド・ブル社の売上増大戦略は合理的である。まずエクストリーム・スポーツを自主企画するところが重要である。それによりenthusiasmの高いファンができて上がる。彼らはエクストリーム・スポーツを通じてRed Bullの愛用者になる。エクストリーム・スポーツはenthusiasmが高いので、マーケットの規模は限定的ではあるが、リピートの愛飲が期待でき

る。イベントの回数を増やせば、飲む回数を増やすことができるだろう。

これまで飲んだことのない顧客には、国際的に展開していることにおいて空間の拡大が実現している。範囲の拡大については、地域スポーツのスポンサーである。エクストリーム・スポーツはできないが、それをマイルドにしたBMXぐらいはやってみたい、という潜在顧客はいるだろう。地域スポーツのような、老若男女が参加するイベントでもRed Bullを提供することができ、それが初回の飲用チャンスをつくり出す。

そしてpopularityとenthusiasmの両方はプロスポーツのチーム保有で達成できる。プロスポーツには熱狂的なファンがつくし、そこから地域スポーツへの影響度は計り知れない。このように考えると、レッド・ブル社のコミュニケーション戦略は合理的である。彼らはいろいろなスポンサーを行うが、決め手は自主企画である。この自主企画によって、メディアとコンテンツの関係を逆転させたことが、このコミュニケーション戦略を支えている。

そしてこのときRed Bullの単品経営は、それだからこそ有効である。なぜならイベントで販売するものが一つしかないからである。どのイベントでもRed Bullだけを売ればいいのである。Red Bull翼をさずける、というメッセージも伝わりやすい。それどころかプロのチームを保有したならば、観戦チケットのみならず、ノベルティを売ることができるので、その収入の多様性は急激に高まる。

このとき、決め手になるのはenthusiasmである。Enthusiasmは、多角化した企業でもつukれないわけではないが、つくりやすいのは単品経営である。実際、吉野家も創業当時から、常連がひっきりなしにやってきて、初見さん（安倍氏はビジターと呼ぶ）が常連の席に座ると店内がざわつくほどだったという。それは牛丼だけだから可能だったのである。熱狂的なファンをつくるのに単品経営は適しているのである。

その後、プロスポーツと地域スポーツの循環については欧州企業は得意であ

る。そこではプロスポーツがそもそも地域密着であり、プロスポーツの熱中さ、地域スポーツの拡がりによってRed Bullの市場は安定的に拡大していくだろう。それはレッド・ブル社が単品経営だから可能になったのである。

V. おわりに

最後に、本稿のここまでの作業を要約しよう。まず本稿は、単品製品で成長を続けられるのかなぜか、という理論的問いに対して何らかの説明が可能になる枠組みの開発を行うのが課題であった。その問いを立てる背景としてRed Bullの出荷量の拡大という事実があった。レッド・ブル社の今のところの経営的成功は、新しいタイプのスポンサードに理由を求めることが多い。そこから新しいタイプのマーケティングを指定することが、できないわけではない。スポーツのスポンサード研究による顧客愛顧の獲得モデルなどは、それを説明できそうだからである。

しかし、スポンサーの知名度の普及（向上）と顧客愛顧の成立を関連づける議論ではRed Bullの出荷量増大を説明できない。Red Bullはすでに高い知名度を得ているからである。商品出荷量を増大させる議論が必要なのである。われわれが見るところレッド・ブル社の経営的特異性は、単品経営にこそある。そこで本稿では、単品経営であるにも関わらず、製品出荷量が増え続けているのはなぜか、という定式化をし、その理論的枠組の開発を目指した。なお本研究では製品単価を上げるという選択肢は明示的には取らないので、単品製品のメーカーが継続的に成長を続けるためには、その製品の出荷数量を増やし続けなければならない¹⁸⁾。それは、新規顧客を開拓するか、既存顧客の購買量を増やすことで可能になる。本稿では、その継続的に出荷量を増やす理由を説明する理論を探した。実証研究も準備しているが、その手順については他日を期す。

18) Red Bullは値崩れしないという考え方を採用するが、それは厳密には値上げではない。

文中邦文引用文献

- 安部修仁 (2004)「単品経営の限界を招いた吉野家「倒産の過去」の自縄自爆」
激流、第29巻第4号、56-59ページ
- 安部修仁 (2006)「吉野家逆境の経営学：安部修仁地獄を2度見た男が明かす
モチベーション5%の社員が決める」日経ビジネス10月16日 (1362号)、
50-53ページ
- 小川孔輔 (2010)「牛丼サイズの秘密」<http://www.kosuke-ogawa.com/?eid=1246#sequel> (オリジナルの原稿はBig Tomorrow、7月号掲載)
- 小川孔輔 (2011)「予想の通り、吉野家が一部店舗で券売機を導入!」<http://kosuke-ogawa.com/?eid=1774#sequel>
- 金丸輝康 (2018)「レッドブルのブランド・パーソナリティ」田中道雄・濱田
恵三・佐々木保幸・稲田賢次 (編)『日本社会の活力再構築：まちづくり・流通・マーケティングからの提言』中央経済社、173-183ページ
- 金丸輝康 (2019)「メディアとコンテンツの変化に関する考察」大阪学院大学
商・経営学論集、第44号第1・2号、77-98ページ
- カルピス食品工業株式会社社史編纂委員会 (1989)『70年のあゆみ』カルピス
食品工業株式会社
- 後藤文顕 (2011)『カルピス創業者三島海雲の企業コミュニケーション戦略：
「国利民福」の精神』学術出版会
- 佐藤善信 (2015)「逆転の発想のマーケティング：単品経営のマーケティング」
<https://school.jp/class/2549>
- 高根正昭 (1979)『創造の方法学』講談社 (講談社現代新書)
- 藤井純一 (2011)『地域密着が成功の鍵! 日本一のチームをつくる』ダイヤモ
ンド社
- 藤井純一 (2012)『監督・選手が変わってもなぜ強い?: 北海道日本ハムファイ
ターズのチーム戦略』光文社 (光文社新書)
- 山川徹 (2018)『カルピスをつくった男三島海雲』小学館

文中外国語引用文献

- Birk, Andreas, Gerald Heller, Isabel John, Klaus Schmid, Thomas von der Maßen, and Klaus Muller (2003), “Product Line Engineering: The State of The Practice,” *IEEE Software*, Vol. 20, No. 6, pp. 52-60.
- Chen, Yuwen, Asoo J. Vakaharia, and Aydin Alptekinoglu (2007), “Product Portfolio Strategies: The Case of Multi-Function Products,” *Production and Operation Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 587-598.
- Clark, John, Tony Lachowez, Richard L. Irwin, and Kurt Schimmel (2003), “Business-to-Business Relationships and Sport: Using Sponsorship as a Critical Sales Event,” *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 5, No. 2, pp. 38-53.
- DiMaggio, Paul J. (1995), “Comments on “What Theory is Not”,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3, pp. 391-397.
- Fan, Ying and Chenyu Yang (2020), “Competition, Product Proliferation, and Welfare: A Study of the US Smartphone Market,” *American Economic Journal: Macroeconomics*, Vol. 12, No. 2, pp. 99-134.
- Ford, Henry (1922), *My Life and Work*, Garden City, MI: Garden City Publishing.
- Fürweger, Wolfgang (2012), *Die Red Bull Story: Der unglaubliche Erfolg des Dietrich Mateschitz*, Ueberreuter: Carl Verlag.
- Gawer, Anabel and Michael A. Cusumano (2002), *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hoffman, K. Douglas and John E. G. Bateson (2011), *Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases*, 4th edition, Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Johnson, Richard, Paul W. Farris, and Jordan Mitchell (2003), "Red Bull," *Darden Business School Case, UV2928-PDF-ENG*, Harvard Business Publishing.
- Jungbluth, Rüdiger (2006), *Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs*, Berlin: Campus Verlag.
- Kaldor, Nicholas (1957), "A Model of Economic Growth," *Economic Journal*, Vol. 67, No. 268, pp. 591-624.
- Kaldor, Nicholas (1961), "Capital Accumulation and Economic Growth," in Fredrich A. Lutz and Douglas C. Hague (eds.), *The Theory of Capital*, New York, NY: St. Martin Press, pp. 177-222.
- Keller, Kevin Lane (2003), "Red Bull: Branding Brand Equity in New Ways," in *Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases*, 2nd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 53-72.
- Koronios, Konstantinos, Lazaros Ntasis, Panagiotis Dimitropoulos, and Vanessa Ratten (forthcoming), "Not Just Intentions: Predicting Actual Purchase Behavior in Sport Sponsorship Context," *Sport, Business and Management*, Vol. 12, No. 1, (pp. not specified yet). (DOI 10.1108/SBM-03-2021-0034)
- Kornai, János (1986), "The Soft Budget Constraint," *Kyklos*, Vol. 39, No. 1, pp. 3-30.
- Lee, Jung-Yong and Chang-Hyun Jin (2019), "The Effect of Sponsor's Brand on Consumer-Brand Relationship in Sport Sponsorship," *Global Business and Finance Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 27-43.
- Levinson, Marc (2006), *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Martinez, Jose A. and Manuel Ruiz (2019), “No Short- and Medium-Term Effects of Sport Sponsorship: The Case of DIVINA PASTORA in Professional Basketball,” *Eurasian Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 1-11.
- McKay, Alison, Frederick Erens, and M. Susan Bloor (1996), “Relating Product Definition and Product Variety,” *Research in Engineering Design*, Vol. 8, No. 2, pp. 63-80.
- Meenaghan, Tony (2001), “Understanding Sponsorship Effects,” *Psychology & Marketing*, Vol. 18, No. 2, pp. 95-122.
- O'Reilly, Norm, Tim Stroebe, Michael Pfahl, and Jim Kahler (2018), “An Empirical Exploration of Sponsorship Sales in North American Professional Sports: Is It Time to Rethink Our Approach?” *Sport, Business and Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 15-34.
- Tejwani, Karan (2020), *Wings of Change: How the World's Biggest Energy Drink Manufacture Made a Mark in Football*, Sussex, UK: Pitch Publishing.
- Van Den Steen, Eric and Carin-Isabel Knoop (2014), “Red Bull (A),” *Harvard Business School Case, 714401-PDF-ENG*, Harvard Business Publishing.
- Ritzer, George (1993), *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Smith, Aaron, Brian Graetz, and Hans Westerbeek (2008), “Sport Sponsorship, Team Support and Purchase Intentions,” *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 5, pp. 387-404.
- Zeithmal, Valerie A., Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler (2013),

Services Marketing: Integration Customer Focuses across the Firm, 6th edition, New York, NY: McGraw Hill.

大阪学院大学商・経営学会会則

- 第1条 本会は大阪学院大学商・経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は大阪学院大学図書館内におく。
- 第3条 本会は本学の設立の趣旨にもとづいて、商学、経営学およびこれらに関連する諸科学の研究を促進することを目的とする。
- 第4条 本会は次の事業を行う。
1. 機関誌「商・経営学論集」の発行
 2. 研究会、講演会および討論会の開催
 3. その他本会の目的を達成するために必要な事業
- 第5条 本会の会員は次の通りとする。
1. 大阪学院大学・大阪学院大学短期大学部の専任教員で商学、経営学およびこれらに関連する諸科学のいずれかを専攻または担当する者
 2. 本会の趣旨に賛同し役員会の承認を得た者
- 第6条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の配付を受けることができる。
- 第7条 本会には次の役員をおく。任期は2年とし、再選をさまたげない。
1. 会 長 1名
 2. 副 会 長 1名
 3. 庶務および編集委員 5名以内
- 第8条 会長は会員の中から選出し、総長が委嘱する。
副会長は会長が会員の中から委嘱する。
委員は会員の互選にもとづいて会長が委嘱する。
- 第9条 会長は本会を代表し、会務を統轄する。
副会長は会長を補佐する。役員は役員会を構成し、本会の企画・運営にあたる。
- 第10条 会長は役員会を招集して、その議長となる。

第11条 会長は会務執行に必要なとき、会員の中から実行委員を委嘱することがある。

第12条 総会は年1回これを開く。ただし、必要あるときは会長が臨時に招集することができる。

第13条 本会の経費は大阪学院大学からの交付金のほかに、有志からの寄付金、その他の収入をもってあてる。

第14条 各学会の相互の連絡調整をはかるため「大阪学院大学学会連合会」をおく。

本連合に関する規程は別に定める。

第15条 会計は毎年4月1日に始まり、翌年3月31日に終わる。

第16条 本会会則の改正は総会の議を経て総長の承認をうるものとする。

附 則

1. 商学論集は商経論叢の発行を引継ぐものとする。
この会則は、昭和62年4月1日から施行する。
2. 流通・経営科学論集は商学論集の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成6年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成13年4月1日に改正し、施行する。
3. 流通・経営学論集は流通・経営科学論集の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成20年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成24年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成25年4月1日に改正し、施行する。
4. 商・経営学論集は流通・経営学論集および企業情報学研究の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成26年4月1日に改正し、施行する。

以 上

大阪学院大学商・経営学論集投稿規程

1. 投稿論文はその内容が商学、経営学およびこれらに関連する諸科学のいずれかに属するものでなければならない。掲載の可否は査読結果を基に役員会が決定する。
2. 投稿資格者は、原則として本学商・経営学会の会員に限る。ただし、次の者は役員会の議を経て投稿することができる。
 - (1) 大学院生で指導教員の推薦がある者
 - (2) 本会々員と共同執筆の者
 - (3) 客員教授、非常勤講師ならびに学外者
3. 原稿は次のように区分し、この順序にしたがって編集する。
論説・研究ノート、資料など。
4. 原稿は未発表のものに限り、枚数は原則として200字詰80枚、印刷ページにしてA5判で20ページのいずれをも超えないものとする。これ以上の枚数については編集委員会で検討することがある。
5. 発行は原則として、9月、3月の年2回とし、1回の刷上がりページは原則として120ページ以上とし、原則として年間総ページを600ページとする。
必要な場合は1回増刊することができる。
6. 抜刷は40部を進呈し、特に研究上必要と認められる場合は編集委員会で検討のうえ、200部まで配布する。
7. 投稿され掲載された成果物の著作権は、著作者が保持する。
なお、出版権、頒布権は大学が保持するため、論文転載を希望する場合は、学会宛に転載許可願を提出願うこととする。
8. 投稿された論文の著作者は、当該論文を電子化により公開することについて、複製権および公衆送信権を大学に許諾したものとみなす。大学が、複製権および公衆送信権を第三者に委託した場合も同様とする。

この規程は、平成30年4月1日から適用する。

以上

大阪学院大学商・経営学論集執筆要領

原稿について

1. 原稿用紙は原則として本学指定の200字詰め横書きとする。原稿はコピーではない正本を提出し、必ず原稿提出票をそえること。
2. 欧文はタイプライトまたは活字体でなければならない。
3. できるだけ現代かなづかいと当用漢字を用い、難字は欄外に大書すること。
4. 印刷字体その他印刷上のスタイルなどの指定は、執筆者が原稿に直接朱筆すること。特に数式については留意すること。

脚注について

5. 本文の脚注番号は、たとえば上ツキで3)とし、全体を通じての通し番号をつけること。
6. 脚注文は原稿においては、一括して本文の文末におくこと。(印刷出来上がりでは文字通りの脚注となる。)

図表について

7. 図と表は原稿とは別紙に書いて1枚ごとに番号と執筆者名を記入し、本文中に挿入箇所を指示すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。
8. 自分でスミ入れして完成させた原図や写真の場合は、厚手の台紙に貼り付けて希望の縮尺を記入すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。

校正について

9. 著者校正は2校までとし、朱筆で記入すること。2校以前でも校正の必

要がなくなれば、校了または責了とすること。

10. 次の場合は、必要経費の一部が執筆者負担となることがあるので特に注意されたい。

ア 校正の際、内容に大きな変更を加えることは認められないが、やむをえず行って高い組み換え料が生じた場合

イ 特殊な印刷などによって通常の印刷費をひどく上まわる場合

欧文原稿について

11. 不透明な用紙の片面に 1 行あきにタイプライト（黒の印字）すること。

原稿の提出先等について

12. 原稿の提出期限は発行月の 4 カ月前の月末とする。

13. 原稿の提出先は編集委員あてとする。なお、本学指定の原稿用紙および原稿提出票は図書館事務室で配布する。

以 上

2021年度 大阪学院大学商・経営学会会員

池 田 広 男	石 倉 弘 樹	稲 田 賢 次
太 田 雅 晴	葛 西 恵里子	金 丸 輝 康
加 茂 英 司	木 村 貞 子	草 野 宏 基
郡 司 健	後 藤 晃 範	後 藤 登
定 藤 繁 樹	白 井 義 雄	高 須 教 夫
杉 原 淳 子	田 中 延 幸	田 中 道 雄
テイラー雅子	土 井 茂桂子	中 野 有
西 原 里 実	平 田 多美子	藤 田 靖
船 本 修 三	堀 越 昭 夫	本位田 光 重
松 田 良 子	三 上 磨 知	水 原 紹
宮 田 将 吾	森 重 喜三雄	山 本 浩 二

(50音順)

2021年度 大阪学院大学商・経営学会役員

会 長	山 本 浩 二	
副 会 長	後 藤 晃 範	
委 員	池 田 広 男	石 倉 弘 樹
	加 茂 英 司	杉 原 淳 子

執筆者紹介（掲載順）

田 中 道 雄 （商 学 部 教 授）

金 丸 輝 康 （商 学 部 教 授）

竹 村 正 明 （明治大学・商学部教授）

2022年3月31日 発行

編集兼
発行人

大阪学院大学商・経営学会

〒⁵⁶⁴⁻₈₅₁₁ 大阪府吹田市岸部南二丁目36番1号

TEL (06) 6381-8434 (代)

印刷所

大 枝 印 刷 株 式 会 社

〒⁵⁶⁴⁻₀₀₃₁ 大阪府吹田市元町28番7号

TEL (06) 6381-3395 (代)

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY

REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION

VOL. 47, NO. 1•2

MARCH 2022

CONTENTS

ARTICLE

Michio Tanaka..... 1

La Distribution du Bio en France

La Situation Actuelle et son Contexte Social

Teruyasu Kanamaru • Masaaki Takemura..... 39

The Logic on The New Single Product Marketing Strategy

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY
ACADEMY OF COMMERCE AND
BUSINESS ADMINISTRATION