

第1章 PBの取組概要、要約

- 1 PBの分類定義
 - 2 PB取組におけるコストダウンの方法
 - 3 2008-2009 PBブームの特徴
- 要 約（スーパー・食品製造業アンケート）

1 PBの分類定義

PB（プライベートブランド、以下 PB という）の意味は、主な辞書によれば下記のとおりである。

- ・ 「スーパーマーケットや百貨店などの大手小売業者が自ら企画生産して低価格で売り出す独自のブランド製品」（広辞苑）
- ・ 「スーパー・デパートなどがみずから企画生産して販売する独自のブランド商品。一般にメーカー製品（ナショナルブランド）より割安になる。商業者商標。自家商標。自主企画商品。」（大辞泉）
- ・ 「メーカーではなくスーパーや百貨店などの販売業者が独自につけて低価格で売り出すブランド。商業者商標。流通業者商標。」（大辞林）
- ・ 「自主企画商品。スーパー、百貨店、問屋などの流通業者が自分で企画し、自分で生産するか、仕様書発注にもとづいてメーカーに生産させ、自店のブランドをつけた商品。」（日本大百科全書）

PBの種類

PB の定義及び分類は、流通業界や市場流通研究者間でも必ずしも明確とはなっていない。PB の種類は、流通業界では一般的に下記のように区分されているが、それは企画開発、製造、販売におけるそれぞれの主体の違いによるものであり、下記のとおり整理される。

PB に類するものとして、PB、プレミアム PB、ダブルチョップ、専用商品の 4 つあげられる。このうち、専用商品は明らかに NB（ナショナルブランド、以下 NB というという）見方が一般的となっているが、本調査では、これら 4 つを広義の PB として位置づけることにした。これに対して、狭義の PB はいわゆる PB とプレミアム PB である。

表1-1 PBの種類（広義）

	商品企画開発の主体	製造者・販売者の表示	備考
PB	小売業等(卸売業含む、以下同じ)であるが、共同開発もる。	販売者名が表示される。製造者名は表示が省略されることもある。	
プレミアムPB	同上	同上	NBと同等以上の品質と価格をめざしたPB
ダブルチョップ (ダブルブランド)	小売業等と製造業の共同による	製造者名、販売者名が表示される	
専用商品	製造業者の既存製品を特定の小売業者等向けに供給するもので、仕様の一部を変更するが多い。	製造者名が示される。販売者名は表示されない。	基本的にはメーカーブランド商品である。本調査では広義のPBと位置づけている。

図1-1 PB商品の分類定義（概念図）

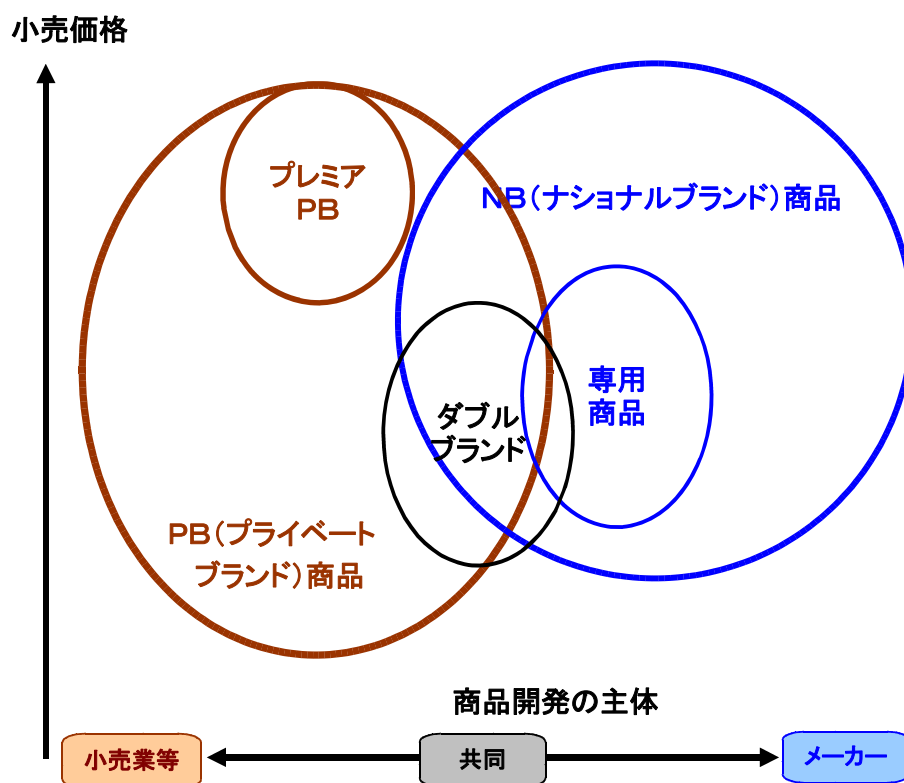


図1-2 PBの種類と開発方法

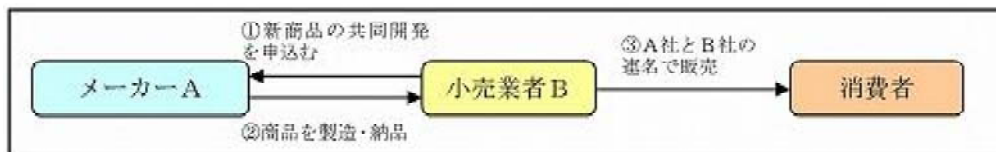
① 仕様書発注方式

小売業が自社で企画し、仕様書をつけてメーカーに生産を委託したPB商品を自社の店舗網で販売する方式



② ダブルチョップ（ダブルブランド）

小売業者とメーカーが共同で商品を開発し、製造元と連名で販売する方式



③ OEM

NB商品のメーカーに既存商品を発注し、製造した商品を自社ブランドで販売する方式



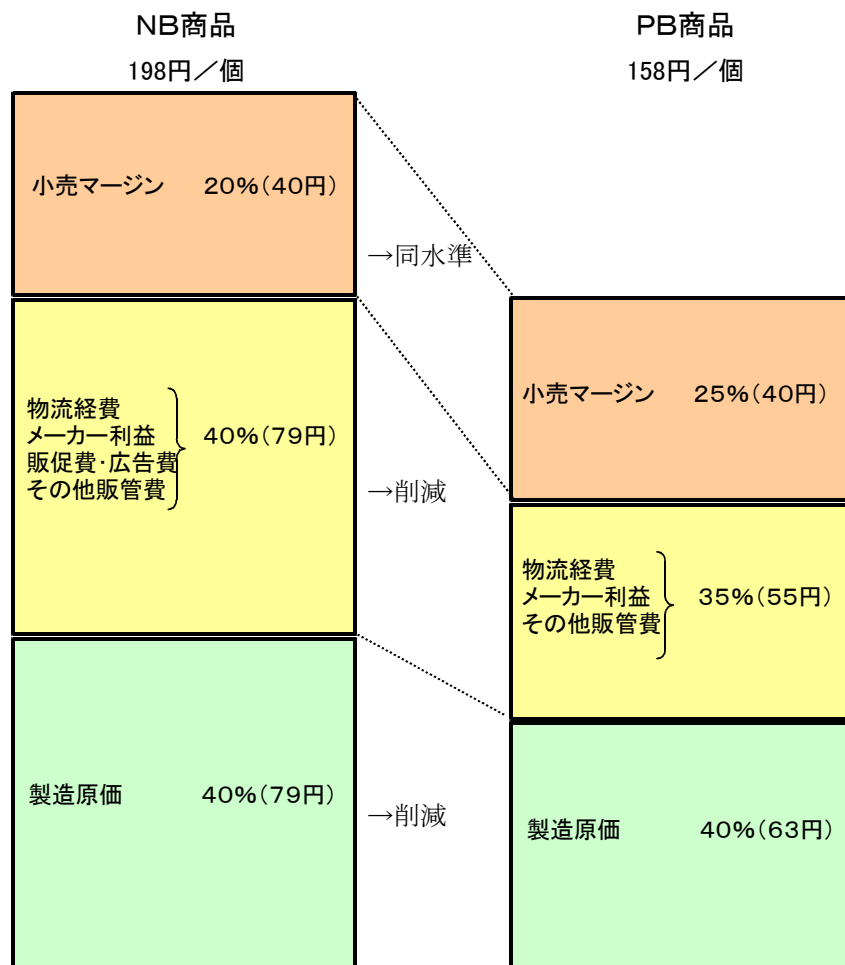
資料：財務省北陸財務局「プライベートブランド商品について」平成21年4月24日

2 PB取組におけるコストダウンの方法

PB商品の低価格を実現するため、小売業は食品製造業と提携して、コストダウンに取り組んでいる。その取組は、原料調達から店舗におけるオペレーションまであらゆる工程においてコストダウンを追求している。

- ① 原材料価格の削減
仕入ロット拡大など原料調達コストの削減、原料の品質規格引き下げによるコスト削減、包装材料の簡素化、包装デザイン・印刷（4色から単色刷りなど）の簡素化など。
- ② 食品製造業のマーゲンの削減、工場稼働率・生産性向上による製造コストの削減
- ③ 卸売業（物流コスト含む）のマーゲンの削減、あるいは食品製造業との直接相対取引による流通マーゲンの削減
- ④ 販促費・広告費の削減
- ⑤ 店舗におけるオペレーション効率化によるコスト削減
- ⑥ 取扱規模（ロットなど）の拡大による原料調達から製造、販売管理までのコスト削減

図1-3 PBのコストダウンの方法（概念図）



注：スーパーマーケット、食品製造業からの聞き取りをもとに作成

3 2008-2009 PBブームの特徴

① 消費者の一段の低価格志向・節約志向（時代背景）

特に経済危機以降の雇用喪失、実質所得の低下を背景に消費者の節約志向・低価格志向が一段と進んでいる。このようななかで、消費喚起のため、大手チェーンストア等を中心に本格的にPB商品の提案が増加し、消費者の支持が拡大している。また、食品スーパーのディスカウント化、食品ディスカウント業態が台頭している。

② 食品の価格改定とPB価格据え置きとのトレードオフ

平成20年におけるエネルギー、穀物・農産物の高騰により、食品製造業は価格改定を実施した。このようななかで、特に大手チェーンストアでは、食品製造業の価格改定を容認するにあたり、PB商品の価格据え置きや低コスト製造委託を条件としてもとめたという例もみられた。

③ 大手食品製造業のPB受託製造への参入

PB製造を受託する食品製造業は、従来、中堅・中小メーカーが主体となっていたが、近年は大手メーカーも参入している。大手食品製造業ではPB製造委託者における自社NB商品の販売促進強化を条件として、両者の新たな連携のあり方として注目される。

④ PB品目の多様化

PBは、従来、牛乳、飲料、菓子類など製品差別化が比較的難しい品目において開発が進んできたが、最近では加工食品のあらゆるカテゴリーで開発に取り組んでいる。

⑤ 自社グループ、提携グループ等によるPB市場規模拡大による競争力強化

特に大手チェーンストアでは自社グループや提携グループによるPBの共同開発・取扱が進んでいる。PBの低価格競争が激化するなか、規模の利益を追求し、コスト競争力を強化するねらいがうかがえる。ある大手企業では主原料の低コスト調達を行うため大手商社と共同で一括して契約する動きもみられる。

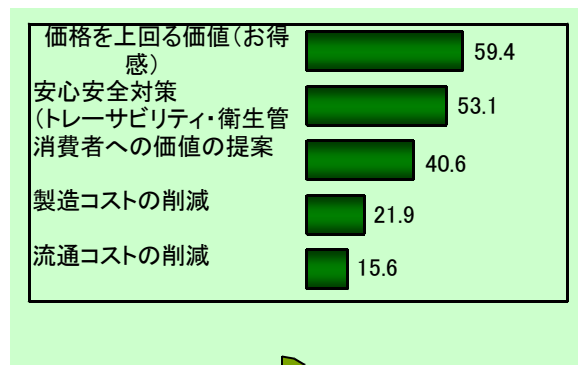
要約（スーパーマーケット・食品製造業アンケート）

（1）PBの開発方法

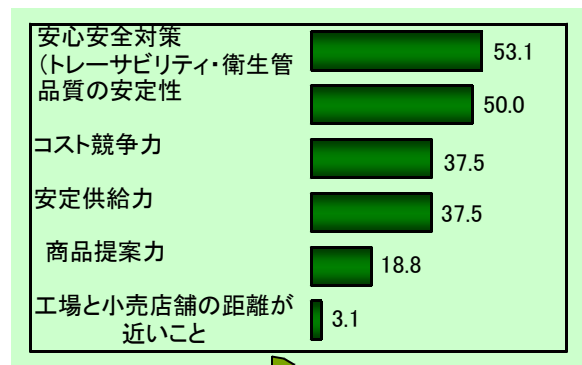
① スーパーマーケット

- ・ スーパーマーケットにおけるPBの企画開発の要件は、「価格を上回る価値」、「安心安全対策（トレーサビリティ・衛生管理等）」、「消費者への価値の提案」が3大要素となっており、開発のコンセプトでもある。
- ・ PBの製造委託先・仕入先の選定条件は、「安心安全対策（トレーサビリティ・衛生管理等）」が最も高く、次いで「品質の安定性」、「コスト競争力」、「安定供給力」の順となっている。
- ・ スーパーマーケットにおけるPBの開発方法は、「共同開発」が圧倒的に高く、次いで、「メーカーからの提案」、「自社からの仕様書発注」、「メーカーの既存商品の活用」の順となっている。

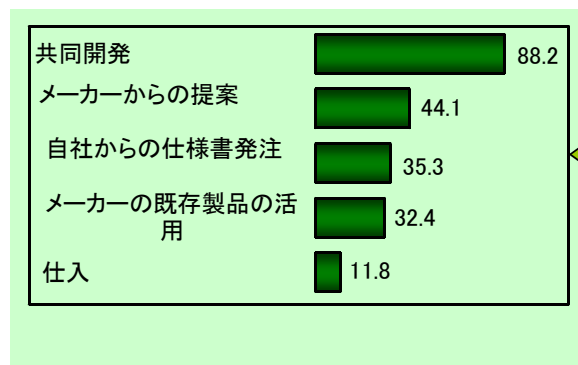
SMにおけるPB開発の要件



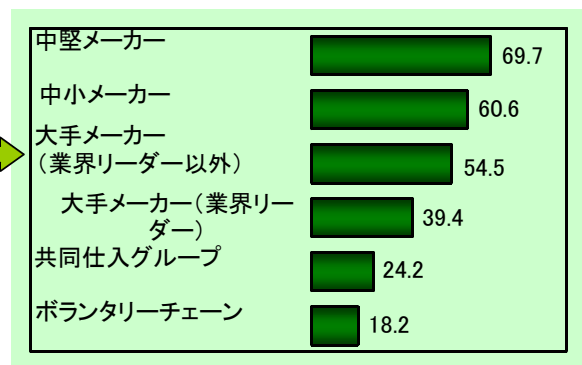
SMにおける製造委託先の選定条件



SMにおけるPB開発の開発方法



SMにおけるPBの製造委託先

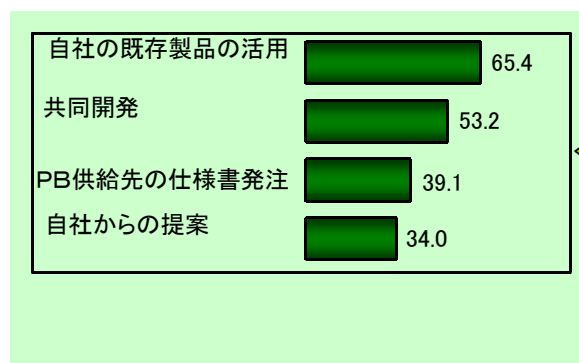


② 食品製造業

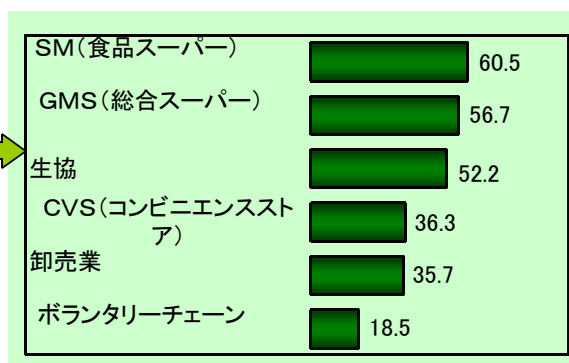
- ・ 食品製造業からみたPBの開発方法についてみると、「自社の既存製品の活用」が最も高く、以下、「共同開発」、「PB供給先からの仕様書発注」、「自社からの提案」の順となっ

ている。スーパーマーケットでは「共同開発」が圧倒的に高くなっているが、食品製造業調査では「メーカーの既存製品の活用」が最も高く、差異が大きいのは、開発方法に対する認識の違いも一因とみられる。

食品製造業におけるPBの開発方法



食品製造業におけるPB製造の委託元

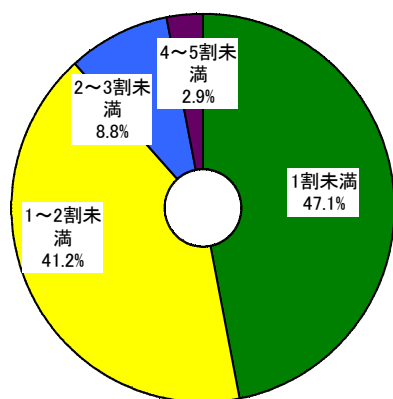


(2) PBの市場拡大の動向

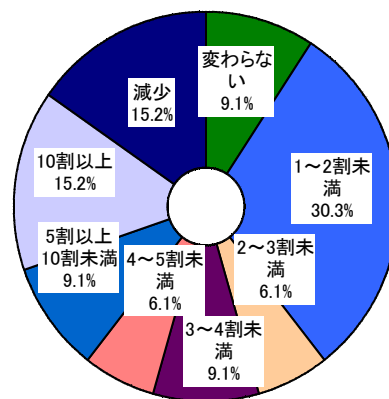
① スーパーマーケット

- ・ スーパーマーケットの加工食品販売額に占めるPBの割合は、「2割未満」が9割近くを占めており、拡大傾向にある。
- ・ スーパーマーケットのPBの販売数量の変化(3年前との比較、金額ベース)は、概ね順調に拡大している。「1割以上2割未満」の増加が30%、「10割以上」の増加が15%となっている。
- ・ スーパーマーケットのPB商品の価格・品質志向は、「低価格」が45%、「標準クラス」が41%、「プレミアム」が14%となっている。予想以上に低価格と標準クラスが拮抗しているのは、低価格に加えて、一定の品質を重視していることがうかがえる。
- ・ スーパーマーケットにおけるPBの取扱範囲は、自社単体よりも、企業グループ・提携先グループでの取扱が多くなっている。近年、食品の小売市場において、対PB商品、対NBの価格競争が一段と激化しているなかで、規模の経済性を高めることが競争優位の条件となっていることがうかがえる。

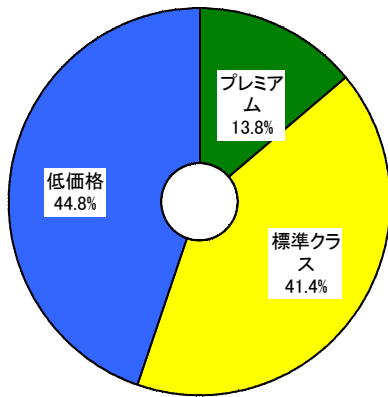
SMの加工食品販売額に占めるPBの割合



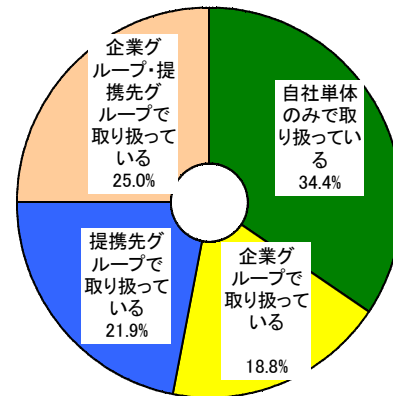
SMにおけるPB販売額の対3年前増減



SMにおけるPB商品の価格・品質志向



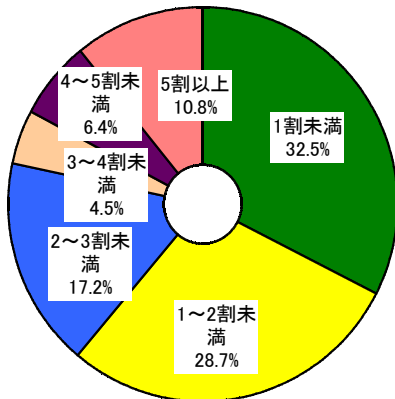
SMのPB販売における他社との提携



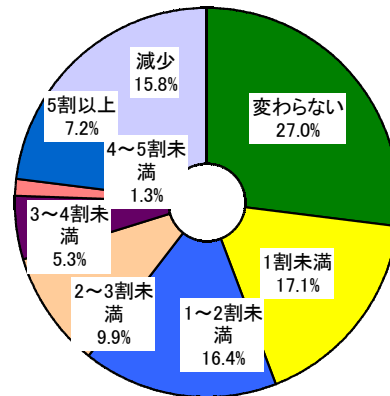
② 食品製造業

- 食品製造業の加工食品販売額に占めるPBの割合は、「2割未満」が6割を占めているが、「5割以上」が1割強存在している。
- 食品製造業のPBの販売数量の変化（3年前との比較、金額ベース）は概ね増加傾向にある。増加した企業数の割合は半数を超えており、PBの市場が拡大していることがうかがえる。

食品製造業におけるPBの販売割合



食品製造業におけるPB販売額の対3年前増減



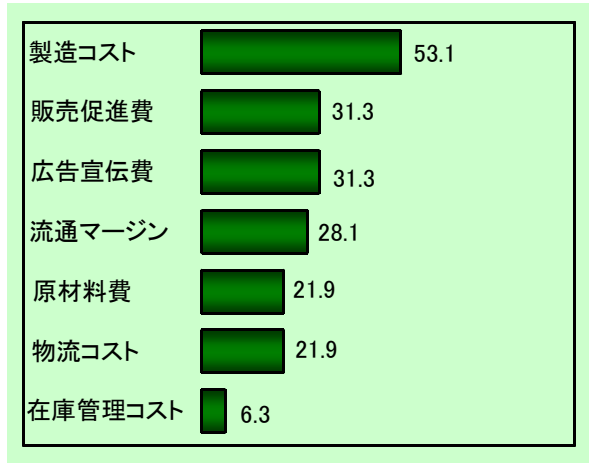
(3) PB取組の経営課題

① スーパーマーケット

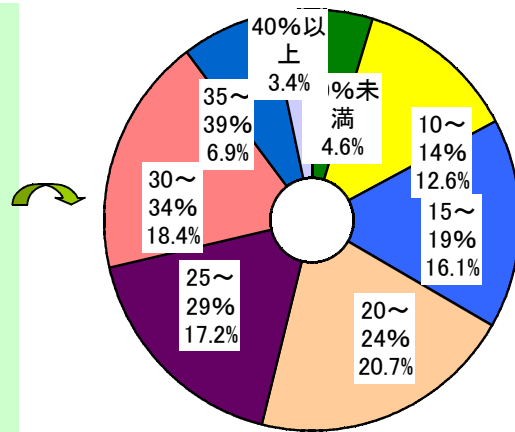
- スーパーマーケットのPB取組においてコストが削減できた費目は、「製造コスト」、「販売促進費」、「広告宣伝費」、「流通マージン」、「原材料費」、「物流コスト」の順となっている。スーパーマーケットではPB商品の開発において、原料調達から取り組むケースも多くみられ、これらのコストダウンによって、PB商品の低価格を実現していることがわかる。
- スーパーマーケットにおけるPB商品の値入率は、「10%未満」から「30~34%」の

範囲が多い。これは各チェーンにおけるPBの商品政策やカテゴリーの競争状況が異なることも一因と考えられる。総じて、加工食品のマージン率が25%前後であり、PB商品も同様の水準であることがうかがえる。

SMのPB取組におけるコスト削減方法

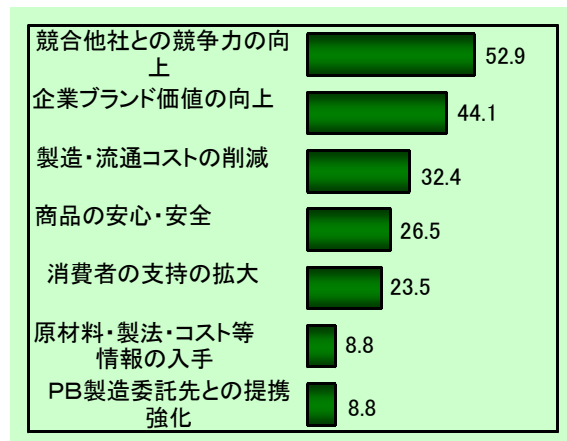


SMにおけるPB商品の値入率

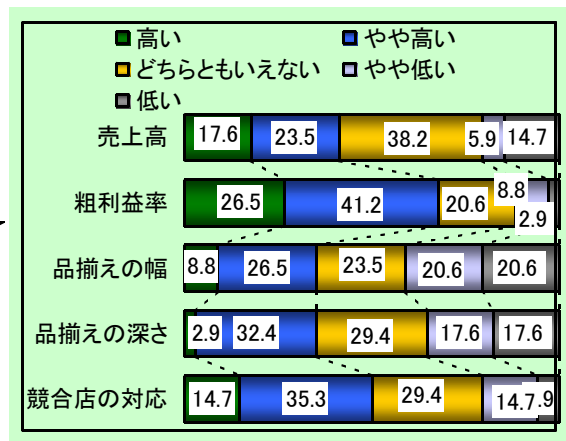


- ・ スーパーマーケットにおけるPB取組のメリットは、「競合他社との競争力の向上」、「企業ブランド価値の向上」、「製造・流通コストの削減」、「商品の安心・安全」、「消費者の支持の拡大」の順となっている。
- ・ スーパーマーケットのPB取組における経営貢献度合いは、「粗利益率」、「競合店への対応」、「売上高」であり、「品揃えの幅」、「品揃えの深さ」では低くなっている。

SMにおけるPB取組の効果・メリット



SMのPB取組における経営貢献度合い

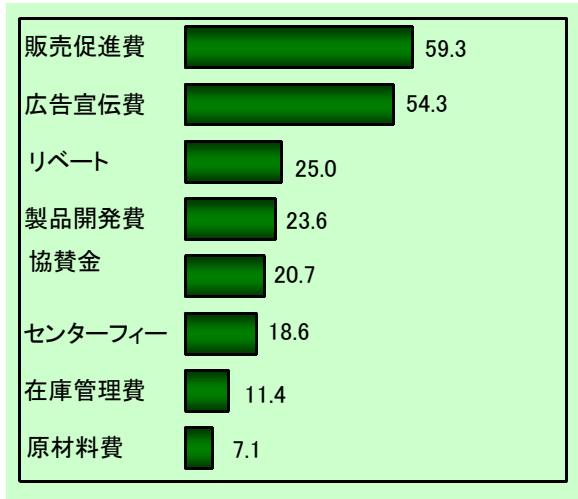


② 食品製造業

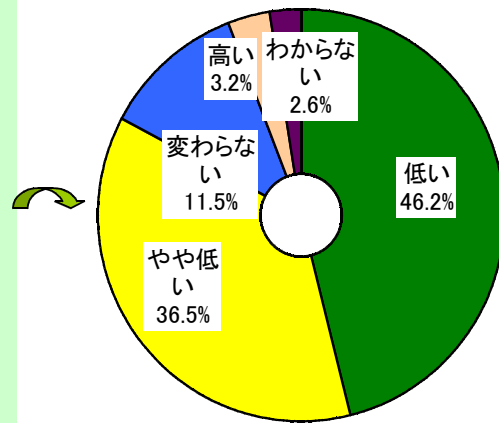
- ・ 食品製造業のPB製造においてコストが削減できた費目は、「販売促進費」、「広告宣伝費」が高く、以下、「リベート」、「製品開発費」、「協賛金」、「センターフィー」、「在庫管理費」、「原材料費」の順となっている。これらのコストダウンによって、PB商品の低価格を実現していることがうかがえる。

・ 食品製造業のPB製造における利益率は、NBと比べて「低い」、「やや低い」をあわせて8割強が自社NB商品と比べて低いという結果になっている。食品製造業の経営においては生産性やPBの構成比が課題となっている。

食品製造業のPB取組におけるコスト削減方法



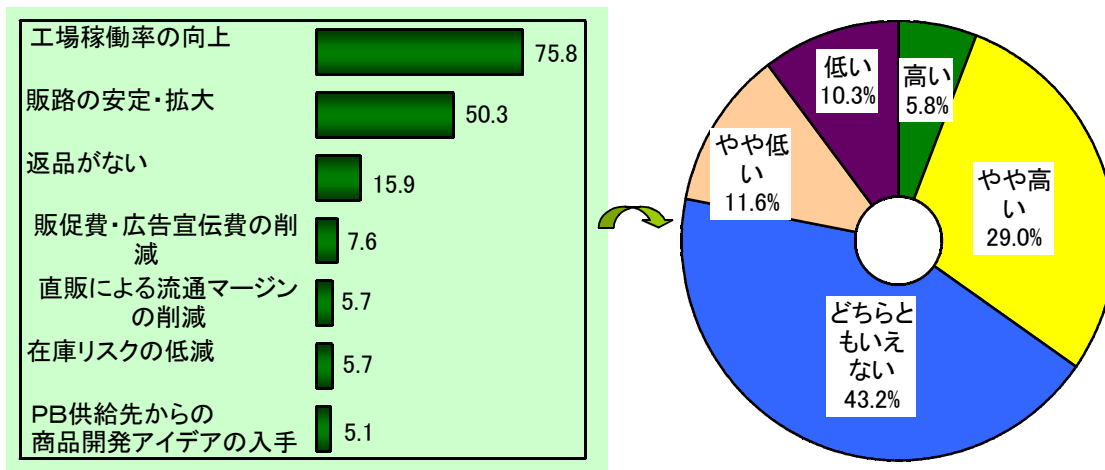
食品製造業におけるPBの利益率（NB比較）



・ PB取組の効果・メリットについてみると、「工場稼働率の向上」が76%、「販路の安定・拡大」が50%でこれらが2大要因となっている。以下、「返品がない」、「販促費・広告宣伝費の削減」、「直販による流通マージンの削減」、「在庫リスクの低減」、「PB供給先からの商品開発アイデアの入手」等となっている。経営貢献度とあわせて考えると、食品製造業とPB委託者がより強固なパートナーシップの構築による取組は、競争力優位の戦略として期待される。

・ PB取組の経営への貢献度合いについてみると、「高い」、「やや高い」があわせて35%、「変わらない」が43%、「やや低い」、「低い」があわせて22%となっている。

総じて、売上規模規模が小さいほど、市場の地位が低いほど、経営への貢献度が高い傾向にある。これは、PBの割合や取組方法の違いによるものとみられる。一方、売上規模規模が大きく、市場の地位が高い企業ではPBへの依存度が低い。

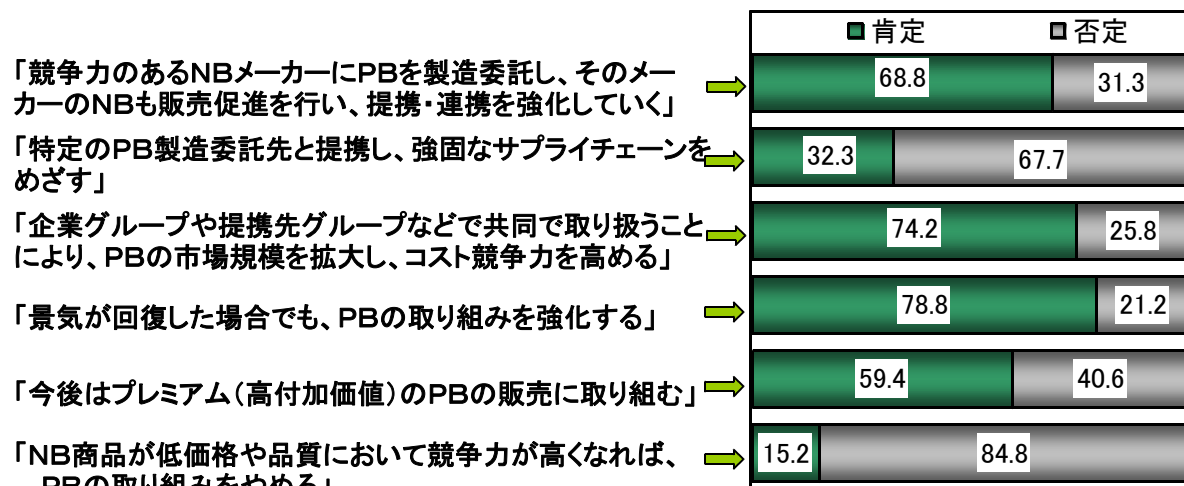


(4) PB取組における今後の展開方向

① スーパーマーケット

- ・ 「PBの製造委託先は競争力のあるNBメーカーを選定し、提携連携を強化していく」については、肯定が7割弱と高い。特に売上高規模1,000億円以上ではすべての企業が肯定しており、NBメーカーのコスト・品質などの競争力をみきわめて選定していることがうかがえる。
- ・ 「特定のPB製造委託先と提携し、強固なサプライチェーンをめざす」については、否定が7割弱と高い。特にPBの開発を重視しているスーパーマーケットでは10社以上に製造を委託しているところも多く、それぞれのカテゴリーで競争力のあるメーカーを選定しているためとみられる。
- ・ 「企業グループや提携先グループなどで共同で取り扱うことにより、PBの市場規模を拡大し、コスト競争力を高める」については、肯定が7割強と高い。これらについては大手チェーンストアでは既に取組を強化しており、規模の経済性による競争力向上を重視している。
- ・ 「景気が回復した場合でも、PBの取り組みを強化する」については、肯定が8割弱と高い。特に売上高規模1,000億円以上では、景気動向にかかわらずPBを自社の戦略商品として位置づけていることがうかがえる。
- ・ 「今後はプレミアム（高付加価値）のPBの販売に取り組む」については、肯定が6割弱となっている。特に売上高規模1,000億円以上では、プレミアムPBの開発について重視していることがうかがえる。
- ・ 「NB商品が低価格や品質において競争力が高くなれば、PBの取り組みをやめる」については、否定が8割以上と高い。PBを自社の戦略商品として位置づけていることがうかがえる。特に売上高規模1,000億円以上において顕著となっている。

SMのPB取組における今後の展開方向



② 食品製造業

・ 「PB取組は販路維持拡大の一環であり、供給先とは是々非々で取り組む」に対して、「肯定」が8割以上と圧倒的に多い。食品製造業はPB供給における条件が合えば対応し、合わなければ対応しないという意向がうかがえる。

・ 「特定の供給先と提携し、強固なサプライチェーンをめざす」に対して、「肯定」が34%（50社）存在しており、PB製造・供給により、受託先との強固なサプライチェーンの構築による競争力強化をめざしていることがわかる。

・ 「自社製品のコスト競争力を強化し、PB等との競争力優位をめざす」に対して、「肯定」が6割強となっている。食品製造業ではPB市場拡大に対し、総じて、NBの競争力強化をめざしていることがうかがえる。今後の市場競争については、NB間だけでなく、PBも脅威となりつつある。

特に大手中堅企業ではNBの競争力強化志向が強い。一方でPBとの競争力優位より、サプライチェーンとして提携強化などをめざす企業も38%（56社）存在しており、PB取組の違いが浮き彫りとなっている。

食品製造業のPB取組における今後の展開方向

