

第2章 スーパーマーケットにおけるPBの取組

- 1 PBの取組実態
- 2 PB取組と経営課題
- 3 PB取組の今後の課題と展開方向

アンケートの実施概要

全国のスーパーマーケットのうち、売上高の上位企業 269 社を抽出し、郵送によるアンケートを実施し、33 社（回収率 12.3 %）から回答を得た。

回収率は低かったものの、回答内容は良好であった。

実施時期：平成 21 年 9 月

表2-1 スーパーマーケットアンケートの発送と回収

	発送数 社	回収数 社	回収率 %
S M	269	33	12.3

1 PB取組の実態

(1) PB開発のコンセプト

PBの企画開発で重視していることは、「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」が上位3つ

PBの企画開発で重視していることは、「価格を上回る価値」が59%で最も高く、次いで、「安心安全対策（トレーサビリティ・衛生管理等）」が53%、「消費者への価値の提案」が41%、「製造コストの削減」が22%、「流通コストの削減」が16%となっている。

売上高1,000億円以上層では「価格を上回る価値」を最も重視し、500億円未満層では「安心安全対策（トレーサビリティ・衛生管理等）」を最も重視している。

図2-1 PBの企画開発で重視していること

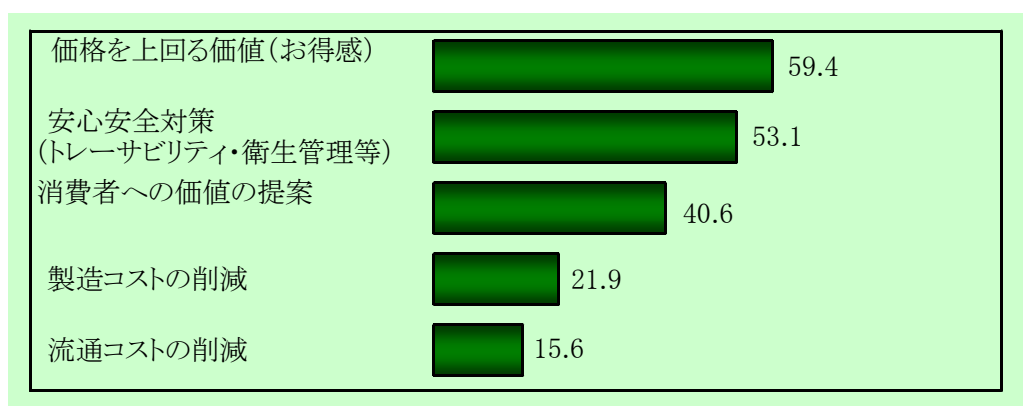


表2-2 PBの企画開発で重視していること

	回答数	製造コストの削減	流通コストの削減	価格を上回る価値(お得感)	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	
		社 %	%	%	%	%	
計	32	21.9	15.6	59.4	53.1	40.6	
売上高	500億円未満	19	10.5	15.8	57.9	57.9	52.6
	50~1,000億円	6	50.0	0.0	50.0	50.0	33.3
	1,000億円以上	7	28.6	28.6	71.4	42.9	14.3

スーパーマーケットにおけるPB開発のコンセプトは、総じて、低価格、値頃感（お値打ち感）、安全安心の3つに集約される。

PB開発のコンセプトについて

売上高区分	PB開発のコンセプト
売上高 500億円未満	<ul style="list-style-type: none"> ・「からだにやさしい」をコンセプトに、健康を意識した商品を揃えていく ・「安心・安全」「おいしさ・美容」「健康」の追求 ・①安心・安全②必要量③売価④値入 ・CGCグループ開発アイテムのみの扱い ・NB商品（売れ筋）の2割安以上。 ・NB商品を上回る品質と値頃感。 ・NB品と同等の品質、かつ売価が10～15%安く販売できる事。 ・おいしさ、安全安心、品質へのこだわり。 ・コスト削減による低価格、高価値、高利益等の実現。 ・ブランド力の向上、安心安全、高値入。 ・安全・安心・低価格。 ・価格競争にならず、品質、味で優位になるか、価値以上になる、圧倒的な価格で売れるかなど。 ・価格競争商品と品質重視商品の2本立。 ・競合他社と比べ、価格に左右されない、自社のこだわりを持った商品を販売 ・製造コスト、流通コストなどの削減を図り、品質、味を守りながら低価格を実現。 ・地産地消をテーマに地元産原材料をメインに地元製造社へ依頼して製造し販売を実施。 ・低価格・信頼・クオリティー・安定性。 ・当初は利益の確保 ・無添加、原則国産材料。
売上高 500～1,000億円	<ul style="list-style-type: none"> ・「価値訴求型」と「価格訴求型」の二つのラインで開発。 ・お客様に品質の良い商品を安く提供する。競争企業売価対抗。低コスト、低価格、高利益率。 ・提携企業のPB供給を受けているので不明。 ・開発・見直しへの直接の組合員参加と声の反映。歴史的に培ってきたメーカーとの信頼関係の継承・発展。美味しさや嗜好などの地域性への対応。地場産業や地域社会への貢献。 ・経済性、日常性、確かな品質、安全・安心。 ・消費者の視点に立った必要な商品であり、安心・安全・品質重視。
売上高 1,000億円以上	<ul style="list-style-type: none"> ・安心・安全な商品で味が美味しく、NB商品よりもお値打ち価格であること。 ・安全性の確保・品質の確かさ・低価格の実現。 ・価格競争力のある商品、安全安心。

- ・価格訴求型PBについては、対抗となるNB商品と同品質以上で、20～30%安い価格にて開発。品質訴求型PBについては、対抗となるNBより高い品質を値頃感のある売価にて設計
- ・確かな品質の商品をお買い得価格でお届けするオリジナルブランド。
- ・良品廉価、安心安全、美味、商品特徴が明確であること。

(2) PBの開発方法

PBの開発方法は、「共同開発」がほとんど

PBの開発方法は、「共同開発」が88%で最も高く、次いで、「メーカーからの提案」が44%、「自社からの仕様書発注」が35%、「メーカーの既存商品の活用」が32%、「仕入」が12%となっている。

このように「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。

図2-2 PBの開発方法

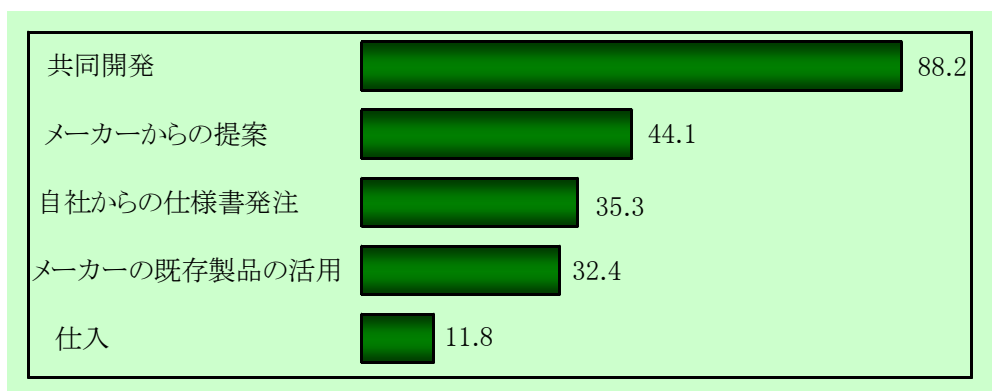


表2-3 PBの開発方法

		回答数	自社からの仕様書発注	共同開発	メーカーからの提案	メーカーの既存製品の活用	仕入
		社	%	%		%	%
計		34	35.3	88.2	44.1	32.4	11.8
売上高	500億円未満	20	20.0	85.0	35.0	20.0	5.0
	50～1,000億円	7	57.1	85.7	57.1	57.1	28.6
	1,000億円以上	7	57.1	100.0	57.1	42.9	14.3

PBの開発方法について

- ・CGC共同開発（他多数）
- ・こちらの商品コンセプトを伝え、それをもとに開発していく。
- ・ベーシック商品を中心に販売点数上位品からピックアップし着手。
- ・メーカーの既存品が素になっている。
- ・使用原料、製造方法から容器、表示についてのPB開発基準があり、合致すれば取引可能。
- ・市場動向を見て与件を考え、コストも含め様々な観点から。
- ・自社からの商品コンセプトを候補メーカーに伝え、試作品を作ってもらい検討を重ねる。
- ・自社から開発したいアイテムをメーカーに提案する。
- ・社内会議、試食評価を経て開発。
- ・消費者の声の実現や流通における問題点等の改善をテーマに多方向の取組みを実施。
- ・必要なカテゴリー毎の重点商品の欠落商品から開発。

(3) PBの取組開始年数

PBの取組開始年数は、「10～19年」が約1/4で最も高い

PBの取組開始年数は、「10～19年」が26%で最も高く、次いで、「30～39年」が19%、「20～29年」が16%、「3年以下」、「4～5年」、「6～9年」、「40年以上」が10%となっている。このように取組開始年数は多様となっている。

図2-3 PB取組開始年数

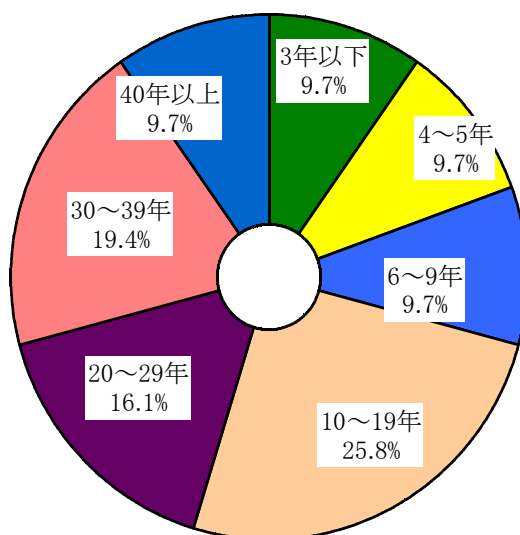


表2-4 P B取組開始年数

		回答数	計	3年以下	4～5年	6～9年	10～19年	20～29年	30～39年	40年以上
		社	%	%	%	%	%	%	%	%
計		31	100.0	9.7	9.7	9.7	25.8	16.1	19.4	9.7
売上高	500億円未満	19	100.0	10.5	15.8	10.5	26.3	21.1	15.8	0.0
	50～1,000億円	7	100.0	14.3	0.0	14.3	28.6	0.0	28.6	14.3
	1,000億円以上	5	100.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	40.0

P B取組開始の理由について

- ・他社との差別化。(他多数)
- ・N B商品だけでは消費者は満足していない。利益確保商品。
- ・ボランタリーチェーン加盟により開始。
- ・ストアロイヤリティの向上。
- ・仕入グループに加盟したため。
- ・ブランド力つけてストアロイヤリティー高めるため。
- ・価格戦略。
- ・過去数10年前からあった、留型P Bブランドの統一による販売開始。
- ・甘味料(チクロ)不使用の安心安全をコンセプトにした商品を開発するため。
- ・現状のブランドにしてから9年。
- ・高付加価値の差別化MDとしてのスタート。
- ・昨年10月に全面的見直し実施。
- ・自社独自のブランドの要望等があったため。
- ・社内新体制の元、消費者への地元産品の訴求強化。
- ・親会社の既存P Bの導入
- ・大手の価格・品質に対抗するため。
- ・物価高、添加物排除。

(4) P Bの製造委託先・仕入先について

① P Bの製造委託先・仕入先数

P Bの製造委託先・仕入先数は「20社以上」が6割強

P Bの製造委託先・仕入先数についてみると、「20社以上」が61%とかなり高い。次いで「5～9社」、「10～15社」が15%、「5社未満」が6%、「15～19社」が3%となつて

いる。

売上高規模 500 億円未満でも「20 社以上」が 45 %とかなり多い。

このように 1 社あたりにおける製造委託先・仕入先数がきわめて多いのは、取り組んでいる PB のカテゴリー数が多いからである。

図2-4 PB 製造委託先・仕入先業者数

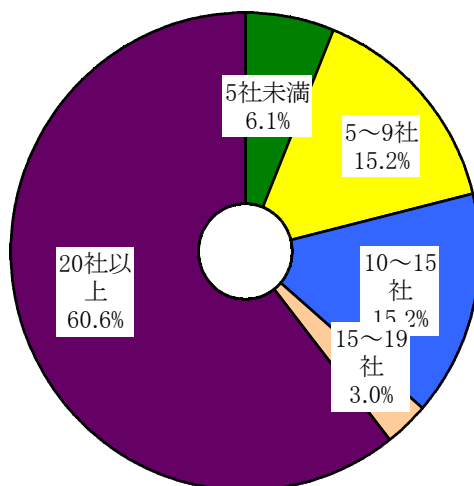


表2-5 PB 製造委託先・仕入先業者数

		回答数	計	5社未満	5~9社	10~15社	15~19社	20社以上
		社	%	%	%	%	%	%
計		33	100.0	6.1	15.2	15.2	3.0	60.6
売上高	500億円未満	20	100.0	10.0	25.0	20.0	0.0	45.0
	50~1,000億円	6	100.0	0.0	0.0	0.0	16.7	83.3
	1,000億円以上	7	100.0	0.0	0.0	14.3	0.0	85.7

② PBの製造委託先の企業規模類型・業種

PBの製造委託先の企業規模類型・業種は、「中堅メーカー」、「中小メーカー」、「大手メーカー（業界リーダー以外）」が上位3つ

PBの製造委託先の企業規模類型・業種は、「中堅メーカー」が70%とかなり高い。次いで「中小メーカー」が61%、「大手メーカー（業界リーダー以外）」が55%、「大手メーカー（業界リーダー）」が39%、「共同仕入グループ」が24%、「ボランティアチェーン」が18%となっている。PBの製造受託は、従来から中堅中小メーカーを主体に取り組まれてきた経緯がある。

図2-5 P Bの製造委託先の企業規模類型・業種

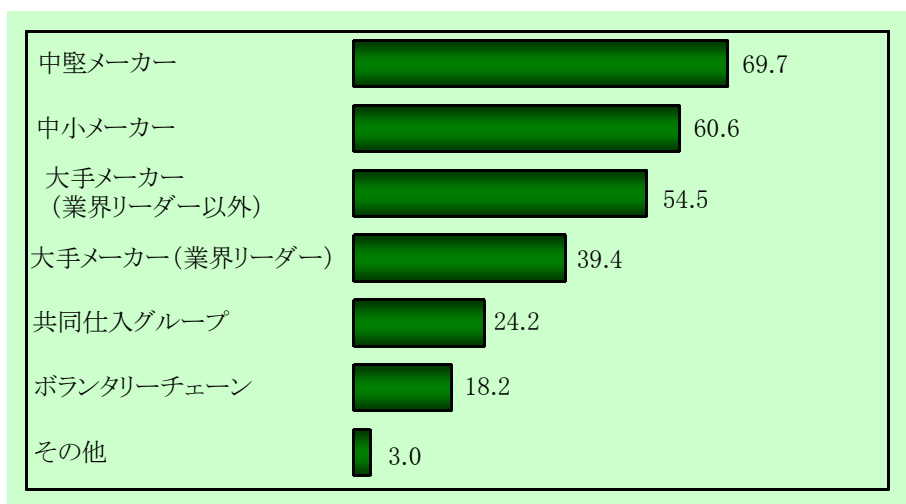


表2-6 P Bの製造委託先の企業規模・業種

		回答数	中小メーカー	中堅メーカー	大手メーカー (業界リーダー以外)	大手メーカー (業界リーダー)	ボランタリーチェーン	共同仕入グループ	その他
		社	%	%	%	%	%	%	%
計		33	60.6	69.7	54.5	39.4	18.2	24.2	3.0
売上高	500億円未満	20	60.0	55.0	35.0	20.0	25.0	10.0	0.0
	50～1,000億円	6	66.7	83.3	66.7	66.7	16.7	50.0	16.7
	1,000億円以上	7	57.1	100.0	100.0	71.4	0.0	42.9	0.0

③ P Bの製造委託・仕入における契約方法

P Bの製造委託・仕入における契約方法は、「詳細な取引条件が明記された文書による契約」が過半を超える

P Bの製造委託・仕入における契約方法は、「詳細な取引条件が明記された文書による契約」が53%と最も高く、次いで「基本契約書にのみによる契約」が28%で、「口頭による契約」は6%と低い。

ちなみに、食品製造業では「基本契約書にのみによる契約」が最も高くなっている。

図2-6 PB製造委託・仕入における契約方法

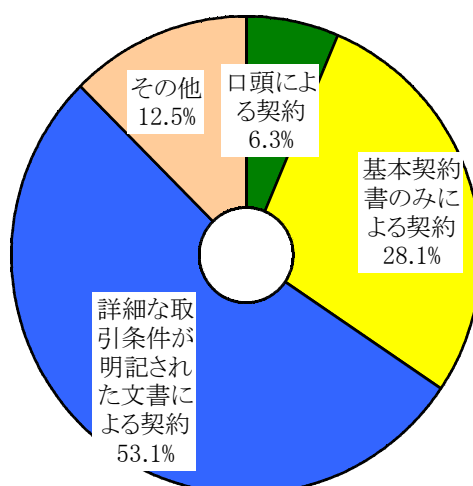


表2-7 PB製造委託・仕入における契約方法

		回答数	計	口頭による契約	基本契約書のみによる契約	詳細な取引条件が明記された文書による契約	その他
		社	%	%	%	%	%
計		32	100.0	6.3	28.1	53.1	12.5
売上高	500億円未満	20	100.0	10.0	30.0	40.0	20.0
	50～1,000億円	6	100.0	0.0	33.3	66.7	0.0
	1,000億円以上	6	100.0	0.0	16.7	83.3	0.0

(5) PBの製造委託先・仕入先の選定条件

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）」、「品質の安定性」を重視

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53%と最も高く、次いで「品質の安定性」が50%、「コスト競争力」及び「安定供給力」が38%、「商品提案力」が19%、その他「工場と小売店舗の距離が近いこと」となっている。

特に売上高規模1,000億円以上では、すべての企業が「安心安全対策」を選定条件として重視している。

図2-7 P Bの製造委託先・仕入先の選定条件

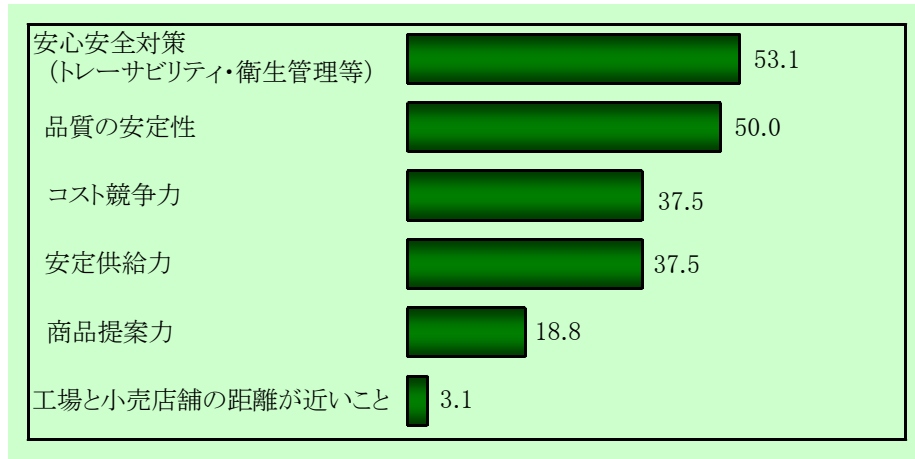


表2-8 P Bの製造委託先・仕入先の選定条件

		回答数	商品提案力	コスト競争力	安定供給力	品質の安定性	安心安全対策 (トレーサビリティ・衛生管理等)	工場と小売店舗の距離が近いこと
		社	%	%		%		%
計		32	18.8	37.5	37.5	50.0	53.1	3.1
売上高	500億円未満	19	26.3	36.8	36.8	57.9	36.8	5.3
	50～1,000億円	6	0.0	33.3	66.7	50.0	50.0	0.0
	1,000億円以上	7	14.3	42.9	14.3	28.6	100.0	0.0

P Bの製造委託先・仕入先の選定条件について

- ・安心安全は必ず、安定した供給力のある製造へ。(他多数)
- ・コンセプトにあう取引先。
- ・ロットが少ない。クレームが発生しない。
- ・安心安全を基に、商品提案力のある企業を主として選定する。
- ・委託先工場について点検して、弊社の管理基準に合致していることが委託先選定の前提となる。
- ・候補メーカーを取引先選定基準に従い、事前に点検を行い決定する。
- ・商品によって異なるが、品質が一番重要であると考えます。
- ・消費者が選ぶ場合の第一条件は価格で経済的であること。次にメーカー品と比べクオリティが変わらず安定していること。

(6) PB商品販売における他社との提携

PBの取扱範囲は、企業グループや提携先グループでの取扱が多い

PBの取扱範囲は、「企業グループ・提携先グループで取り扱っている」が25%、「提携先グループで取り扱っている」が22%、「企業グループで取り扱っている」が19%を併せて約3/4を占める。「自社単体のみで取り扱っている」のは約1/4に過ぎない。

近年、食品の小売市場において、対PBや対NBの価格競争が一段と激化しているなかで、規模の経済性を重視していることがうかがえる。

図2-8 PB商品販売における他社との提携

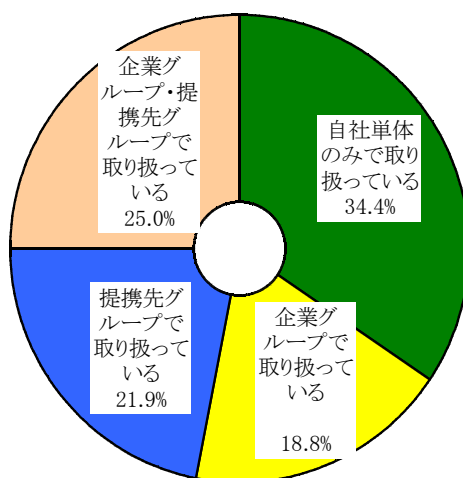


表2-9 PB商品販売における他社との提携

		回答数	計	自社単体のみで取り扱っている	企業グループで取り扱っている	提携先グループで取り扱っている	企業グループ・提携先グループで取り扱っている
		社	%	%	%	%	%
計		32	100.0	34.4	18.8	21.9	25.0
売上高	50億円未満	18	100.0	50.0	11.1	16.7	22.2
	50～1,000億円	7	100.0	28.6	28.6	28.6	14.3
	1,000億円以上	7	100.0	0.0	28.6	28.6	42.9

(7) PBの販売動向

① 加工食品販売額に占めるPBの割合

加工食品販売額に占めるPB割合は、「1割未満」と「1割以上2割未満」で9割弱

加工食品販売額に占めるPBの割合は、「1割未満」が47%で最も高く、次いで、「1割以上2割未満」が41%で併せて88%を占める。以下、「2～3割未満」が9%、「4～5割未満」が3%となっている。

売上高規模500億円未満は「1割未満」が最も高く、500億円以上では「1割以上2割未満」が最も高い。1,000億円以上では「4割以上5割未満」もみられる。

PBの取り組みは、各チェーンストアの政策により大きく異なっていることがわかる。

図2-9 加工食品販売額に占めるPBの割合

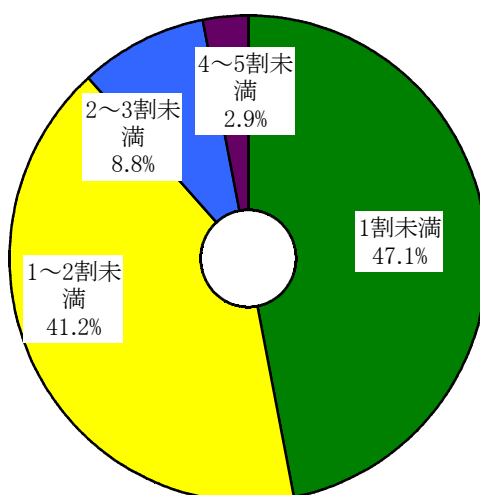


表2-10 加工食品販売額に占めるPBの割合

		回答数	計	1割未満	1～2割未満	2～3割未満	3～4割未満	4～5割未満	5割以上
		社	%	%	%	%	%	%	%
計		34	100.0	47.1	41.2	8.8	0.0	2.9	0.0
売上高	500億円未満	20	100.0	55.0	30.0	15.0	0.0	0.0	0.0
	50～1,000億円	7	100.0	42.9	57.1	0.0	0.0	0.0	0.0
	1,000億円以上	7	100.0	28.6	57.1	0.0	0.0	14.3	0.0

② PBの販売数量の変化

PBの販売数量の変化（3年前との比較、販売額ベース）は、かなり増加

PBの販売数量の変化は、「1割以上2割未満」が30%で最も高く、次いで、「10割以上」

が15%、「3割以上4割未満」、「5割以上10割未満」が9%、「2～3割」、「4～5割」が6%となっている。逆に、「減少」は15%である。

特に売上高規模1,000億円以上では増加幅が大きい。

図2-10 PBの販売数量の変化（3年前と比較、販売額ベース）

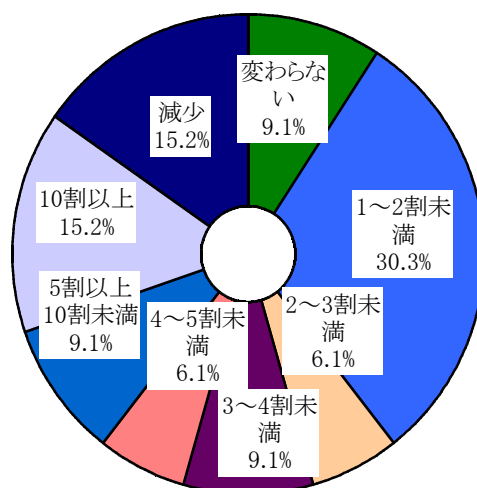


表2-11 PBの販売数量の変化（3年前と比較、販売額ベース）

		回答数	計	変わらない	1割未満	1～2割未満	2～3割未満	3～4割未満	4～5割未満	5割以上10割未満	10割以上	減少
		社	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計		33	100.0	9.1	0.0	30.3	6.1	9.1	6.1	9.1	15.2	15.2
売上高	50億円未満	20	100.0	15.0	0.0	25.0	0.0	10.0	5.0	10.0	20.0	15.0
	50～1,000億円	7	100.0	0.0	0.0	28.6	14.3	14.3	0.0	0.0	14.3	28.6
	1,000億円以上	6	100.0	0.0	0.0	50.0	16.7	0.0	16.7	16.7	0.0	0.0

（8）PB商品87アイテムの取組事例

スーパーマーケットにおけるPB商品87アイテムの取組事例をとりまとめたものである。

① PB商品の価格・品質志向

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。

② PBの割合（同一カテゴリーあたり）

同一カテゴリーに占めるPB商品の割合は、「2割以下」が19%、「3割前後」が9%、「4割前後」が15%、「5割前後」が6%、「6割前後」が2%、「7割以上」が18%と分散して

いる。予想以上にPBの割合が低いのは、PBの市場が拡大するなかで、各チェーンにおけるPB商品の開発方法や位置づけが異なることも一因と考えられる。

図2-11 PB商品の価格・品質志向

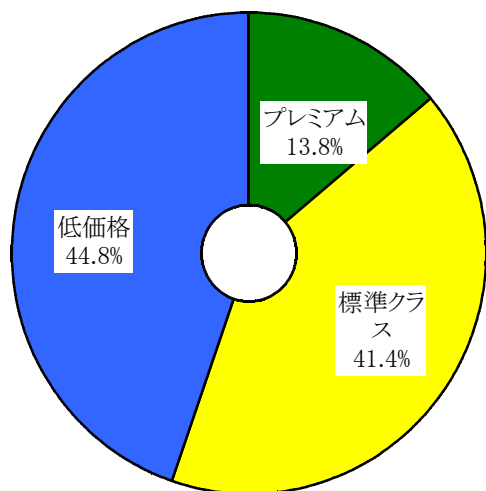
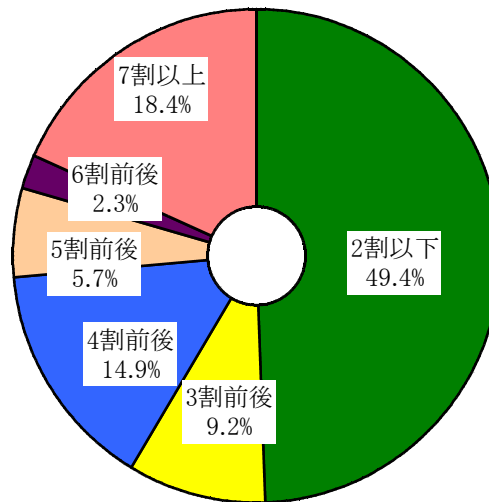


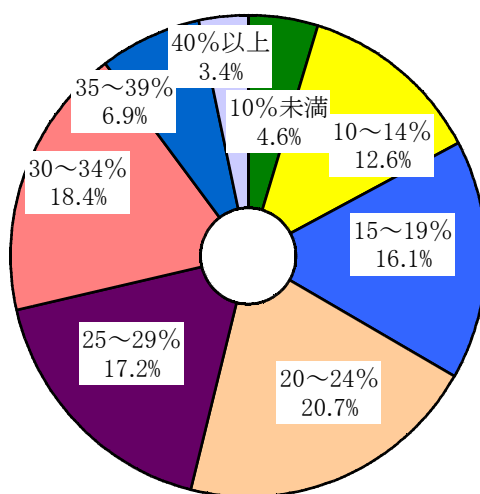
図2-12 PBの割合（同一カテゴリあたり）



③ PB商品の値入率

PB商品の値入率は、「10%未満」が13%、「15～19%」が16%、「20～24%」が21%、「25～29%」が17%、「30～34%」が18%、「35～39%」が7%と分散している。これは各チェーンにおけるPBの商品政策やカテゴリ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。

図2-13 PB商品値入率



① 売上高50億円未満 →

①品目名	②開発方法	③製造委託先の業種・業態	④価格帯
牛乳	既存製品の活用	大手メーカー(業界リーダー企業)	プレミアム
はちみつ	メーカーから小売業者へ提案	中小メーカー	標準クラス
とうふ	共同開発	中小メーカー	低価格
焼菓子	共同開発	中堅メーカー	標準クラス
ウインナー	共同開発	中小メーカー	標準クラス
ケチャップ	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
ケーキ	共同開発	中小メーカー	プレミアム
レトルトカレー	共同開発	ボランタリーチェーン	低価格
豆腐	共同開発	中小メーカー	プレミアム
食パン	既存製品の活用	大手メーカー	標準クラス
こんにゃく	共同開発	中小メーカー	標準クラス
ココア	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
袋麺	既存製品の活用	中小メーカー	標準クラス
かりんとう	共同開発	中堅メーカー	標準クラス
ウナギカバヤキ	共同開発	共同仕入グループ	プレミアム
味噌	小売業者から仕様書発注	大手メーカー	プレミアム
食パン	共同開発	大手メーカー	低価格
コーヒー	小売業者から仕様書発注	中小メーカー	プレミアム
豆腐	小売業者から仕様書発注	中小メーカー	低価格
こんにゃく	共同開発	中小メーカー	低価格
焼海苔	共同開発	大手メーカー	標準クラス
削り節	共同開発	中堅メーカー	標準クラス
ペットボトル飲料	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
プリン	共同開発	中小メーカー	標準クラス
油	共同開発	ボランタリーチェーン	低価格
ぼん酢	共同開発	中堅メーカー	プレミアム
豆腐	既存製品の活用	中堅メーカー	標準クラス
味噌	共同開発	中小メーカー	プレミアム
ウーロン茶	共同開発	大手メーカー	低価格
牛乳	既存製品の活用	中堅メーカー	標準クラス
だしの素	共同開発	中堅メーカー	標準クラス
マヨネーズ	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	標準クラス
ドレッシング	小売業者から仕様書発注	中堅メーカー	プレミアム
豆腐	共同開発	大手メーカー	低価格
菓子	共同開発	中小メーカー	プレミアム
水	小売業者から仕様書発注	中小メーカー	標準クラス

→ ① 売上高50億円未満

⑤ P B 割合 (同一カテゴリ)	⑥ 値入率	⑦ 製造委託先との関係	⑧ 今後の見通し
4割前後	25～29%	やや強い	増やす
2割以下	20～24%	ふつう	現状維持
4割前後	15～19%	やや強い	現状維持
3割前後	25～29%	ふつう	やや増やす
2割以下	30～34%	ふつう	現状維持
2割以下	15～19%	強い	やや増やす
5割前後	15～19%	やや強い	やや増やす
4割前後	20～24%	強い	増やす
2割以下	30～34%	やや強い	現状維持
5割前後	10%未満	ふつう	現状維持
2割以下	35～39%	やや強い	やや増やす
2割以下	20～24%	ふつう	現状維持
2割以下	30～34%	やや強い	やや減らす
7割以上	30～34%	強い	増やす
7割以上	35～39%	やや強い	増やす
2割以下	30～34%	ふつう	やや増やす
5割前後	10～14%	ふつう	現状維持
2割以下	35～39%	やや強い	やや増やす
3割前後	15～19%	やや強い	現状維持
3割前後	15～19%	やや強い	現状維持
2割以下	25～29%	ふつう	やや増やす
2割以下	25～29%	ふつう	現状維持
2割以下	15～19%	強い	やや増やす
2割以下	20～24%	やや強い	やや増やす
7割以上	15～19%	強い	増やす
2割以下	30～34%	ふつう	現状維持
4割前後	20～24%	強い	現状維持
2割以下	25～29%	やや強い	やや増やす
2割以下	10%未満	ふつう	現状維持
7割以上	10～14%	強い	現状維持
4割前後	35～39%	強い	増やす
7割以上	20～24%	強い	現状維持
2割以下	30～34%	ふつう	やや増やす
7割以上	10～14%	強い	現状維持
2割以下	40%以上	やや強い	増やす
2割以下	15～19%	ふつう	現状維持

① 売上高50億円未満 つづき →

①品目名	②開発方法	③製造委託先の業種・業態	④価格帯
牛乳	共同開発	中堅メーカー	標準クラス
レトルトカレー	共同開発	共同仕入グループ	低価格
切餅	共同開発	大手メーカー	標準クラス
牛乳	共同開発	中小メーカー	標準クラス
牛乳	共同開発	大手メーカー	低価格
マヨネーズ	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
和菓子	共同開発	中小メーカー	低価格
パスタソース	共同開発	ボランタリーチェーン	低価格
牛乳	共同開発	中小メーカー	プレミアム
牛乳	既存製品の活用	中堅メーカー	標準クラス
焼そば・うどん	共同開発	中小メーカー	標準クラス
マヨネーズ	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
豆腐	メーカーから小売業者へ提案	中小メーカー	標準クラス
シューマイ	共同開発	中堅メーカー	プレミアム
焼肉のタレ	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
牛乳	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
レギュラードリップコーヒー	共同開発	中堅メーカー	標準クラス
牛乳	共同開発	中堅メーカー	低価格

② 売上高50～1,000億円 →

①品目名	②開発方法	③製造委託先の業種・業態	④価格帯
牛乳	その他	その他	低価格
塩	小売業者から仕様書発注	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
牛乳	既存製品の活用	中堅メーカー	標準クラス
牛乳	共同開発	大手メーカー	低価格
牛乳	メーカーから小売業者へ提案	中堅メーカー	標準クラス
ドレッシング	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
ウーロン茶	共同開発	共同仕入グループ	低価格
うどん・焼きそば	小売業者から仕様書発注	中堅メーカー	低価格
豆	既存製品の活用	中小メーカー	標準クラス
キャノーラ油	既存製品の活用	大手メーカー(業界リーダー企業)	標準クラス
しょうゆ	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
納豆	小売業者から仕様書発注	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
ミネラル水	既存製品の活用	中堅メーカー	標準クラス
レンジ米飯	既存製品の活用	大手メーカー(業界リーダー企業)	標準クラス
のり	メーカーから小売業者へ提案	大手メーカー	標準クラス

→ ① 売上高50億円未満 つづき

⑤PB割合(同一カテゴリ)	⑥値入率	⑦製造委託先のとの関係	⑧今後の見通し
4割前後	10～14%	やや強い	現状維持
2割以下	20～24%	強い	増やす
7割以上	25～29%	やや強い	やや増やす
2割以下	10～14%	やや強い	やや増やす
2割以下	10～14%	強い	減らす
2割以下	15～19%	強い	やや増やす
2割以下	20～24%	やや強い	やや増やす
4割前後	20～24%	強い	増やす
2割以下	30～34%	やや強い	現状維持
5割前後	10%未満	ふつう	現状維持
2割以下	35～39%	強い	やや増やす
3割前後	15～19%	ふつう	現状維持
2割以下	25～29%	ふつう	減らす
7割以上	30～34%	強い	増やす
2割以下	25～29%	やや強い	やや増やす
7割以上	10%未満	やや強い	現状維持
2割以下	30～34%	ふつう	増やす
7割以上	10～14%	やや強い	現状維持

→ ② 売上高50～1,000億円 つづき

⑤PB割合(同一カテゴリ)	⑥値入率	⑦製造委託先のとの関係	⑧今後の見通し
6割前後	20～24%	強い	増やす
2割以下	25～29%	やや強い	やや増やす
3割前後	10～14%	やや強い	やや減らす
4割前後	15～19%	強い	増やす
7割以上	15～19%	強い	現状維持
3割前後	20～24%	強い	増やす
2割以下	30～34%	ふつう	増やす
3割前後	25～29%	強い	増やす
2割以下	15～19%	ふつう	減らす
4割前後	15～19%	強い	増やす
3割前後	20～24%	強い	増やす
2割以下	30～34%	強い	増やす
2割以下	10～14%	ふつう	減らす
4割前後	25～29%	強い	増やす
4割前後	25～29%	強い	増やす

③ 売上高1,000億円以上 →

①品目名	②開発方法	③製造委託先の業種・業態	④価格帯
牛乳	小売業者から仕様書発注	中堅メーカー	標準クラス
冷凍枝豆	小売業者から仕様書発注	その他	標準クラス
チーズ	小売業者から仕様書発注	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
韓国産ひじき	メーカーから小売業者へ提案	大手メーカー(業界リーダー企業)	標準クラス
米	小売業者から仕様書発注	大手メーカー(業界リーダー企業)	標準クラス
カップ麺	小売業者から仕様書発注	大手メーカー	低価格
マヨネーズ	小売業者から仕様書発注	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
牛乳	共同開発	その他	標準クラス
油	小売業者から仕様書発注	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
片栗粉	メーカーから小売業者へ提案	中小メーカー	標準クラス
しょうゆ	小売業者から仕様書発注	大手メーカー	標準クラス
食事パン	小売業者から仕様書発注	大手メーカー	低価格
パン	既存製品の活用	大手メーカー	低価格
レトルトごはん	共同開発	共同仕入グループ	低価格
ペットボトルお茶	小売業者から仕様書発注	中堅メーカー	低価格
サラダせんべい	メーカーから小売業者へ提案	大手メーカー	低価格
スナック	小売業者から仕様書発注	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格
キャノーラ油	共同開発	大手メーカー(業界リーダー企業)	低価格

→ ③ 売上高1,000億円以上

⑤PB割合(同一カテゴリ)	⑥値入率	⑦製造委託先のとの関係	⑧今後の見通し
7割以上	20～24%	やや強い	現状維持
7割以上	25～29%	やや強い	現状維持
2割以下	30～34%	ふつう	増やす
2割以下	40%以上	やや強い	増やす
7割以上	20～24%	強い	増やす
2割以下	10～14%	ふつう	現状維持
7割以上	20～24%	ふつう	やや増やす
7割以上	10～14%	強い	やや減らす
4割前後	20～24%	ふつう	増やす
4割前後	40%以上	やや強い	増やす
2割以下	20～24%	やや強い	現状維持
2割以下	30～34%	ふつう	現状維持
5割前後	25～29%	ふつう	現状維持
6割前後	25～29%	ふつう	現状維持
2割以下	30～34%	ふつう	増やす
2割以下	35～39%	強い	増やす
2割以下	20～24%	ふつう	やや増やす
2割以下	30～34%	強い	増やす

2 PB取組と経営課題

(1) PB取組の効果・メリット

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」が上位3つ

PB取組のメリットは、「競合他社との競争力の向上」が53%と最も高く、次いで「企業ブランド価値の向上」が44%、「製造・流通コストの削減」が32%、「商品の安心・安全」が27%、「消費者の支持の拡大」が24%、「原材料・製法・コスト等情報の入手」、「PB製造委託先との提携強化」が9%となっている。

売上高規模別では1,000億円以上が「製造・流通コストの削減」及び「商品の安心・安全」が比較的高くなっている。

図2-14 PB取り組みの効果・メリット

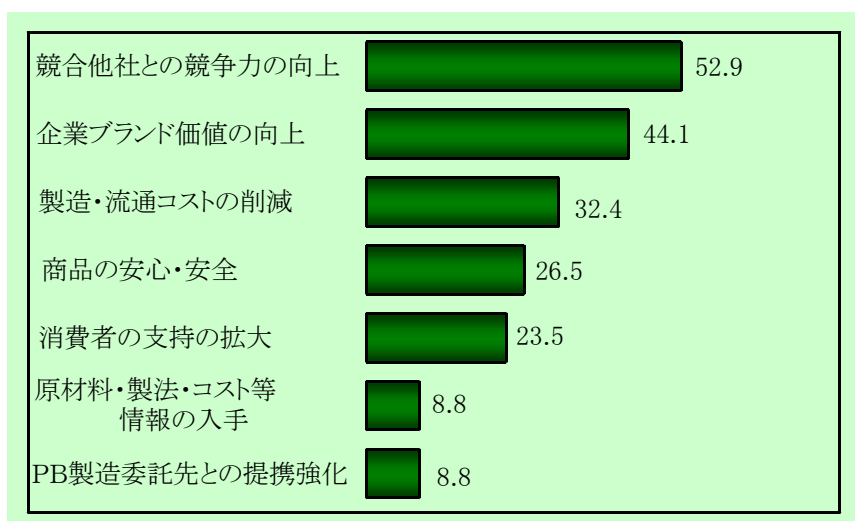


表2-12 PB取り組みの効果・メリット

		回答数	消費者の支持の拡大	製造・流通コストの削減	企業ブランド価値の向上	商品の安心・安全	原材料・製法・コスト等情報の入手	PB製造委託先との提携強化	競合他社との競争力の向上
		社	%	%	%	%	%	%	%
計		34	23.5	32.4	44.1	26.5	8.8	8.8	52.9
売上高	50億円未満	20	20.0	20.0	55.0	25.0	5.0	15.0	55.0
	50～1,000億円	7	28.6	28.6	28.6	14.3	14.3	0.0	85.7
	1,000億円以上	7	28.6	71.4	28.6	42.9	14.3	0.0	14.3

- ・競合との差別化。(他多数)
- ・NB商品と比較して、同等もしくはそれ以上の価値の商品を提供できる。
- ・PB商品のみならず、NB商品についても販売拡大を促す。
- ・当社におけるPB商品は長い歴史の中で組合員と一緒に歩んできた象徴である。
- ・トレサビリティのはっきりした原料で安全安心を求めている。
- ・メーカー品よりも安い価格で売る事で集客力と粗利益を向上する。
- ・競合他社との競争力強化。

(2) PB取組におけるコスト削減方法 (NBとの比較)

PB取組においてコストが削減できた費目は、「製造コスト」が半数を超える

PB取組においてコストが削減できた費目は、「製造コスト」が53%と最も高い、次いで「販売促進費」が31%、「広告宣伝費」が31%、「流通マージン」が28%、「原材料費」が22%、「物流コスト」が22%、「在庫管理コスト」が6%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。

図2-15 PB取組におけるコスト削減の費目 (NBとの比較)

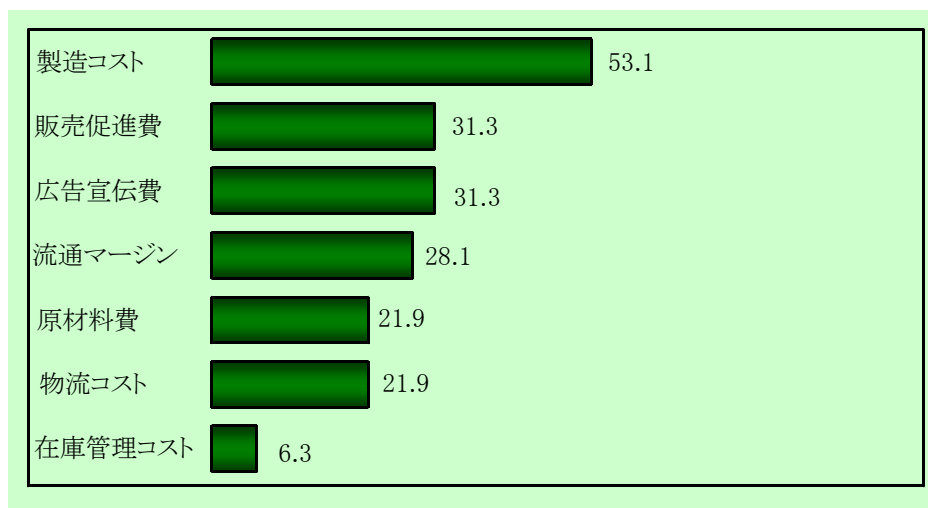


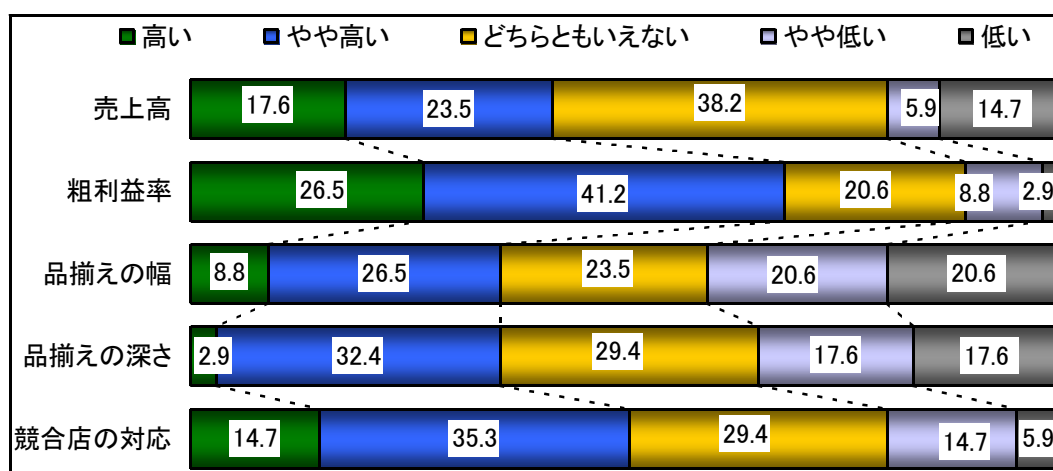
表2-13 PB取組におけるコスト削減の費目（NBとの比較）

		回答数	原材料費	製造コスト	在庫管理コスト	物流コスト	流通マージン	販売促進費	広告宣伝費
		社	%	%		%	%	%	%
計		32	21.9	53.1	6.3	21.9	28.1	31.3	31.3
売上高	50億円未満	19	26.3	52.6	5.3	21.1	31.6	36.8	21.1
	50～1,000億円	6	16.7	66.7	0.0	33.3	16.7	16.7	50.0
	1,000億円以上	7	14.3	42.9	14.3	14.3	28.6	28.6	42.9

（3）PB取組の経営への貢献度合い

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。

図2-16 PB取組におけるコスト削減の費目（NBとの比較）



PB取組の売上高への貢献度合いは、概ね高くなっている。

PB取組の売上高への貢献度合いは、「高い」が18%、「やや高い」が24%で併せて41%、「どちらともいえない」が38%、「やや低い」・「低い」が21%となっている。

売上高への貢献度があまり高くないのは低価格商品が多いことに起因しているものと思われる。

表2-14 P B 取り組みの売上高への貢献度合い

		回答数	計	高い	やや高い	どちらとも もいえない	やや低い	低い
		社	%	%	%	%	%	%
計		34	100.0	17.6	23.5	38.2	5.9	14.7
売上高	50億円未満	20	100.0	25.0	15.0	40.0	5.0	15.0
	50～1,000億円	7	100.0	0.0	57.1	14.3	14.3	14.3
	1,000億円以上	7	100.0	14.3	14.3	57.1	0.0	14.3

P B 取組の粗利益率への貢献度合いは、かなり高くなっている。

P B 取組の粗利益率への貢献度合いは、「高い」が 27 %、「やや高い」が 41 %で併せて 68 %、「どちらともいえない」が 21 %、「やや低い」・「低い」が 12 %となっている。

このように粗利益率への貢献度が高いのは、P B 商品の企画開発段階から、利益商材として位置づけているためである。利益に寄与しないP B 商品は改廃していくという方針が明確となっている。

表2-15 P B 取り組みの粗利益率への貢献度合い

		回答数	計	高い	やや高い	どちらとも もいえない	やや低い	低い
		社	%	%	%	%	%	%
計		34	100.0	26.5	41.2	20.6	8.8	2.9
売上高	50億円未満	20	100.0	30.0	30.0	25.0	15.0	0.0
	50～1,000億円	7	100.0	28.6	42.9	14.3	0.0	14.3
	1,000億円以上	7	100.0	14.3	71.4	14.3	0.0	0.0

P B 取組の品揃えの幅への貢献度合いは、あまりみられない

P B 取組の品揃えの幅への貢献度合いは、「高い」が 9 %、「やや高い」が 27 %で併せて 35 %、「どちらともいえない」が 24 %、「やや低い」・「低い」が 41 %となっている。

表2-16 PB取組みの品揃えの幅への貢献度合い

		回答数	計	高い	やや高い	どちらとも もいえない	やや低い	低い
		社	%	%	%	%	%	%
計		34	100.0	8.8	26.5	23.5	20.6	20.6
売上高	50億円未満	20	100.0	15.0	20.0	10.0	35.0	20.0
	50～1,000億円	7	100.0	0.0	42.9	28.6	0.0	28.6
	1,000億円以上	7	100.0	0.0	28.6	57.1	0.0	14.3

PB取組の品揃えの深さへの貢献度合いは、わずかに高い

PB取組の品揃えの深さへの貢献度合いは、「高い」が3%、「やや高い」が32%で併せて35%、「どちらともいえない」が29%、「やや低い」・「低い」が35%となっている。

表2-17 PB取組みの品揃えの深さへの貢献度合い

		回答数	計	高い	やや高い	どちらとも もいえない	やや低い	低い
		社	%	%	%	%	%	%
計		34	100.0	2.9	32.4	29.4	17.6	17.6
売上高	50億円未満	20	100.0	5.0	30.0	20.0	25.0	20.0
	50～1,000億円	7	100.0	0.0	42.9	28.6	14.3	14.3
	1,000億円以上	7	100.0	0.0	28.6	57.1	0.0	14.3

PB取組の競合店の対応への貢献度合いは、概ね高い

PB取組の競合店の対応への貢献度合いは、「高い」が15%、「やや高い」が35%で併せて50%、「どちらともいえない」が29%、「やや低い」・「低い」が21%となっている。

表2-18 PB取組みの競合店の対応への貢献度合い

		回答数	計	高い	やや高い	どちらとも もいえない	やや低い	低い
		社	%	%	%	%	%	%
計		34	100.0	14.7	35.3	29.4	14.7	5.9
売上高	50億円未満	20	100.0	15.0	30.0	30.0	15.0	10.0
	50～1,000億円	7	100.0	14.3	42.9	14.3	28.6	0.0
	1,000億円以上	7	100.0	14.3	42.9	42.9	0.0	0.0

3 PB取組の今後の課題と展開方向

(1) 今後のPB取組の重要課題

今後のPB取組の重要課題は、「安心安全対策（トレーサビリティ・衛生管理等）」、「価格を上回る価値（お得感）」、「PB商品の市場規模拡大によるコスト競争力」の順となっている

今後のPB取組の重要課題は、「安心安全対策（トレーサビリティ・衛生管理等）」が59%と最も高く、次いで「価格を上回る価値（お得感）」が53%、「PB商品の市場規模拡大によるコスト競争力」が50%、「消費者への価値の提案」が35%となっている。

特に売上高規模1,000億円以上では「PB商品の市場規模拡大によるコスト競争力」を重視している。

図2-17 今後のPB取組の重要な課題

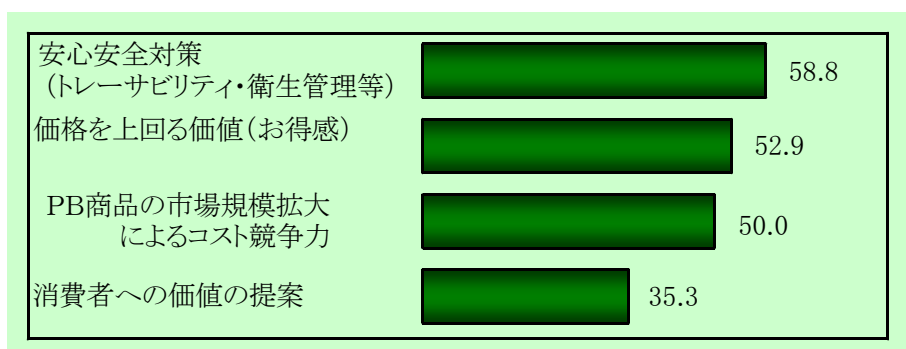


表2-19 今後のPB取組の重要な課題

	回答数	PB商品の市場規模拡大によるコスト競争力	価格を上回る価値(お得感)	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	
		社 %	%	%	%	
計	34	50.0	52.9	58.8	35.3	
売上高	50億円未満	20	45.0	55.0	60.0	35.0
	50～1,000億円	7	42.9	57.1	57.1	42.9
	1,000億円以上	7	71.4	42.9	57.1	28.6

今後のPB取組の重要な課題

- ・競合とのさらなる差別化をはかるため。(他多数)
- ・NB商品より価格優位性は必要であるが、それ以上に安心安全に提供すること。
- ・PB間の価格競争の激化に対応する必要がある。
- ・顧客がリピートするには味などクオリティを伴った低価格が条件。
- ・よりローコストオペレーションが企業課題になると考えられる。
- ・価値と価格が一体となった商品開発。
- ・売上増加には、安心安全をより高める必要がある。
- ・低価格品で上級品レベル。

(2) PB製造委託先との連携強化について

① 「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」の是非

「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、肯定が約7割

「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69%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。

図2-18 「競争力のあるNBメーカーにPBを製造委託し、そのメーカーのNBも販売促進を行い、提携・連携を強化していく」の是非

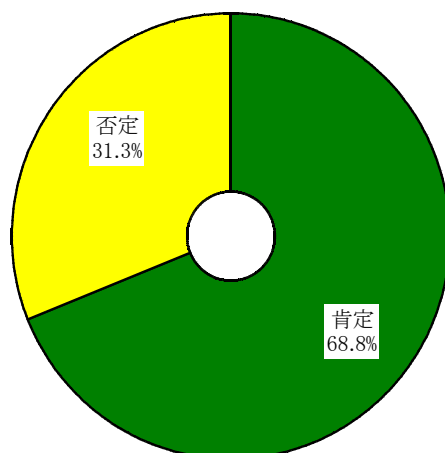


表2-20 「競争力のあるNBメーカーにPBを製造委託し、そのメーカーのNBも販売促進を行い、提携・連携を強化していく」の是非

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		32	100.0	68.8	31.3
売上高	50億円未満	19	100.0	57.9	42.1
	50～1,000億円	6	100.0	66.7	33.3
	1,000億円以上	7	100.0	100.0	0.0

「競争力のあるNBメーカーにPBを製造委託し、そのメーカーのNBも販売促進を行い、提携・連携を強化していく」について

肯定	<ul style="list-style-type: none"> ・NBとPBは常に併売。 ・カテゴリートータルでの品質、値頃感の向上。 ・メーカーのNB商品も生かしながらPB商品を拡販していく。 ・安心安全とトレサビ対応で必要と思われる。 ・協力関係は部分ではなく、全体とした方が効果大。 ・PBを製造してもらっているので、NBも置く ・商品によってあり得るかもしれない。
否定	<ul style="list-style-type: none"> ・NBとPBは住み分ける。 ・現在の店舗数ではNBメーカーのPB化は難しい。

② 「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」の是非

「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、否定が約7割

「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68%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。

図2-19 「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」の是非

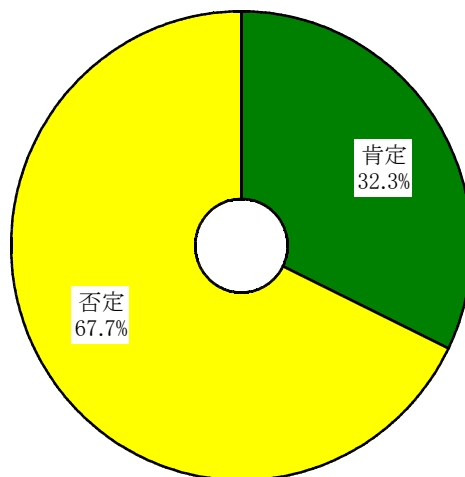


表2-21 「特定のPB製造委託先と提携し、強固なサプライチェーンをめざす」の是非

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		31	100.0	32.3	67.7
売上高	50億円未満	18	100.0	33.3	66.7
	50～1,000億円	6	100.0	33.3	66.7
	1,000億円以上	7	100.0	28.6	71.4

「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

肯定	<ul style="list-style-type: none"> ・現状通り進めたい。牛乳など大量消費品は継続できる。 ・コスト削減の為に、SCMが有効。 ・自社の取組内容を理解してくれているから。
否定	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の相手との提携だけでサプライチェーンが出来上がるとは思えない。 ・消費者の変化に対応する為。 ・あらゆる可能な製造委託先をさがす。 ・PBシェア率が高くなると提案力が弱くなる。 ・PB開発は急がない。

③ 「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」の是非

「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、肯定が約 3/4

「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74%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。

図2-20 「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」の是非

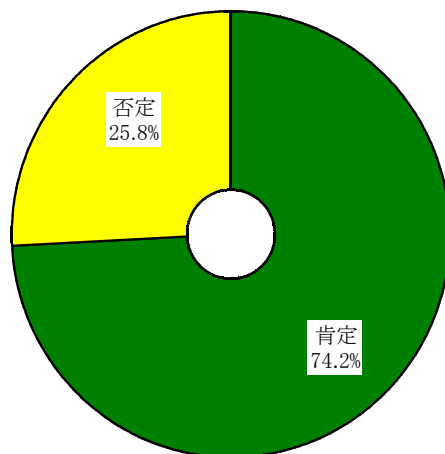


表2-22 「企業グループや提携先グループなどで共同で取り扱うことにより、PBの市場規模を拡大し、コスト競争力を高める」の是非

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		31	100.0	74.2	25.8
売上高	50億円未満	19	100.0	68.4	31.6
	50～1,000億円	6	100.0	83.3	16.7
	1,000億円以上	6	100.0	83.3	16.7

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

肯定	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格PBは共同でやった方が価格メリットがあるので。 ・PB競争の激化に対応するために、ボリュームづくりも必要。 ・グループの方がロットが回せる。 ・グループ内に拡大し販売量拡大とコストダウン目指したい。 ・昨年すでに取り組み済み。 ・コスト削減、安定力。 ・他の企業の協業も含めPB商品を拡大していく。
----	---

	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業が大手に対抗する手段の一つである。
否定	<ul style="list-style-type: none"> ・単体のみなので。 ・コストメリット追求型商品でない。

(3) 今後のPB戦略について

① 「景気が回復した場合でも、PBの取り組みを強化する」の是非

「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、肯定が約8割
 「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79%と高い。

特に売上高規模1,000億円以上では、市場経済環境にかかわらず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。

図2-21 「景気が回復した場合でも、PBの取り組みを強化する」の是非

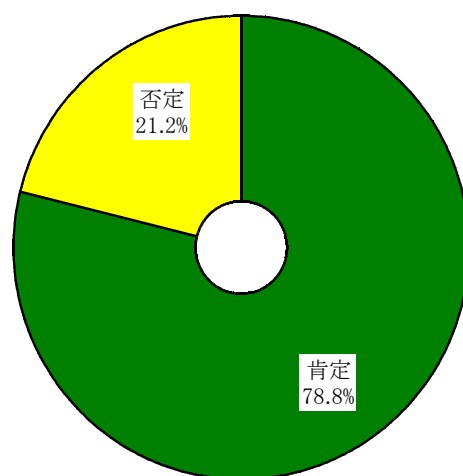


表2-23 「景気が回復した場合でも、PBの取り組みを強化する」の是非

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		33	100.0	78.8	21.2
売上高	50億円未満	20	100.0	75.0	25.0
	50～1,000億円	6	100.0	66.7	33.3
	1,000億円以上	7	100.0	100.0	0.0

「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

肯定	<ul style="list-style-type: none">・競合他社との差別化を進めるためにも必要と考えるため。(他多数)・PBの取り組みの拡大は自社の目標でもあり強化していく。・PB開発は企業ブランド価値。・顧客視点で開発する。・高付加価値PBのため、需要拡大が見込める。・低コストオペレーションの必要な機能の一つである。・利益改善、割安感の演出。
否定	<ul style="list-style-type: none">・PB開発は急がない。

② 「今後はプレミアム（高付加価値）のPBの販売に取り組む」

「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、肯定が約6割
「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59%
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。

図2-22 「今後はプレミアム（高付加価値）のPBの販売に取り組む」の是非

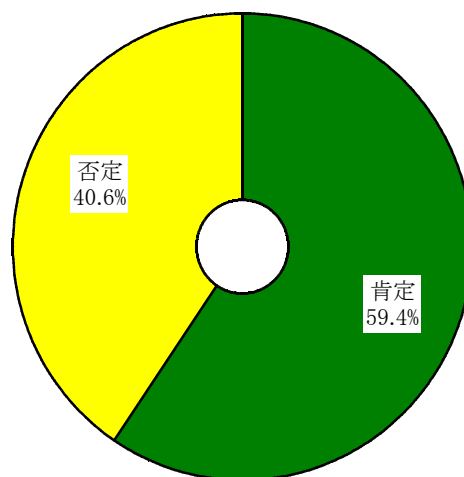


表2-24 「今後はプレミアム（高付加価値）のPBの販売に取り組む」の是非

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		32	100.0	59.4	40.6
売上高	50億円未満	20	100.0	50.0	50.0
	50～1,000億円	6	100.0	50.0	50.0
	1,000億円以上	6	100.0	100.0	0.0

「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

肯定	<ul style="list-style-type: none"> ・多面的なPB配置が必要。 ・他社がローアの商品開発が多い中で自社は高付加価値の商品も取り組んでいく。 ・現在も高付加価値アイテムを開発中。 ・企業の方向性を顧客に知ってもらう有効な手段であるから。 ・できればそうしたい。 ・低価格品ばかりがPBではない、顧客視点。 ・当初から2ラインで進めている。 ・品揃え強化、差別化。 ・味・品質での差別化。
否定	<ul style="list-style-type: none"> ・PBに求められているか疑問。 ・PBの考え方として、安心安全で、しかも安いが一番と思うので。

③ 「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」の是非

「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、否定が圧倒的。

「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85%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。

図2-23 「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」の是非

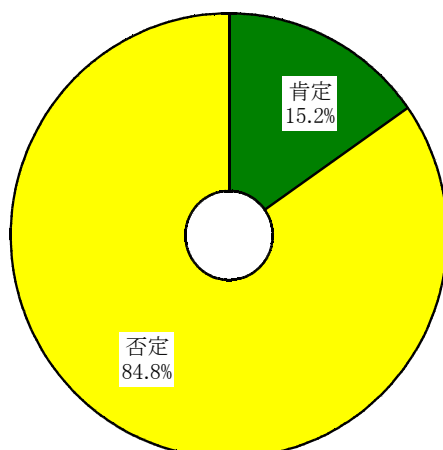


表2-25 「NB商品が低価格や品質において競争力が高くなれば、PBの取り組みをやめる」の是非

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		33	100.0	15.2	84.8
売上高	50億円未満	20	100.0	15.0	85.0
	50～1,000億円	6	100.0	33.3	66.7
	1,000億円以上	7	100.0	0.0	100.0

「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

肯定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者・販売者ともメリットがなければ存在意義がないため。 ・ 大手との価格競争には勝てないと思うので。
否定	<ul style="list-style-type: none"> ・ NB商品にない価値の商品を見い出していく。 ・ PB配置は社会への主張の発信。 ・ カテゴリーにより判断する。 ・ さらにコストメリットと品質の向上を目指す。 ・ ストアロイヤリティを上げる為の政策だから。 ・ どちらとも言えないが、現在のPBは続けると思う。 ・ 価格に左右されないPBを販売しているから。 ・ 作る、売る立場でなく、消費者が必要としている商品。 ・ 集中化のメリット。 ・ 地域需要、差別化の取り組みのため。 ・ 同業他社との差別化にはPB商品が必要。

(4) PB取組の今後の意向について

PB取組の今後の意向は、増加傾向

PB取組の今後の意向は、「増やす」が53%、「やや増やす」が15%で併せて68%と取組意向が高い。「変わらない」が27%、「減らす」・「やや減らす」が6%となっている。

売上高規模が大きいほどPBの取組拡大意向が高い。

図2-24 PB取組みの今後の意向

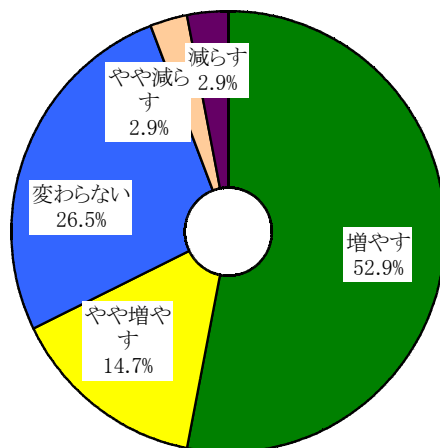


表2-26 PB取組みの今後の意向

		回答数	計	増やす	やや増やす	変わらない	やや減らす	減らす
		社	%	%	%	%	%	%
計		34	100.0	52.9	14.7	26.5	2.9	2.9
売上高	50億円未満	20	100.0	45.0	20.0	30.0	0.0	5.0
	50～1,000億円	7	100.0	57.1	0.0	28.6	14.3	0.0
	1,000億円以上	7	100.0	71.4	14.3	14.3	0.0	0.0

P B 取り組みの今後の意向

<p>増やす</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益拡大の為。 ・ 差別化と競争力のアップ。 ・ 他社との協業も含め、P Bを増やしていく。 ・ アイテム数を増やすわけではないが、開発、改善の頻度を増やす。 ・ グループメリットを活用したアイテム増。 ・ 消費者ニーズに応えつつ、競争力アップにつながる。 ・ 同業他社との差別化手段であり、利益貢献度も高い。 ・ 品質は落とし、効率向上を図り総ボリューム（販売額）を増やす。企業ブランド価値の向上に貢献大きいと判断。 ・ 品揃えの幅の追求。 ・ 品揃えは見直しながら改廃するのでかわらないが、単品の売込みで販売数を増やす。
<p>減らす</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格と品質で別々に開発。 ・ 価格競争対応のため。 ・ 積極的に増やすにはロットが足りない。 ・ 増えたP Bの内、値入、顧客支持、商品政策の面において取扱いを見直す必要のある商品もあるため。 ・ 当社としてのメリットが無くなってきた。 ・ 品質に見合うコストでの開発が難しい状況。

PB取組の課題

<p>PBの企画開発で重視していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客がNBよりも良い、またはPBでもよいと判断してもらえること。 ・お得感、味、安全であること、この3点。 ・ベーシック商品で現在のNB商品では不満、不足している商品。 ・安い物を数売するという事ではなく、良い物を手頃な価格で提供したい。 ・安心・安全を基に価値感のある商品を開発する。 ・安心安全対策と低価格の実現にかかせない。 ・価格訴求を行うと共に利益の確保。 ・健康、合理的な節約、暮らしの見直し、際立つ品質、ゴミを少なくする環境配慮を重視する。 ・製造ロットの見直し、包装、配送等のコストの見直し、計画、製造、メーカー直取り。 ・品質、味、売価。 ・品質のこだわりが伝わること。
<p>PB取組の今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ロット、安定供給、販促費の問題。 ・ロットと販売力とのギャップ差。 ・各ロットと販売数の整合性。不振商品の見直し。 ・企業現枝（当社）の関係からPB開発できない領域あり（小ロット製造の為）。 ・在庫リスクが常にとまなう。品質管理コストがかかる。 ・親会社のPBだけでなく、地域密着型のSMに必要なPBを開発してゆく。 ・製造ロットが大きくなると、販売期限が問題となってくる。 ・製品開発から販売（軌道にのるまで）に時間がかかること。製造元に一時的な経済的、人的負荷がかかること。 ・低価格の推進と商品価値表現力の向上が課題。 ・当社の場合 10年前と比べPBは減っている。特に雑貨や加工食品はほとんどない。日配品の牛乳やとうふは評判がよく実績もあり、今後継続する見込みである。大手小売の販売力に対抗できる加工食品、雑貨のPBは価格面で難しい。 ・包装資材などのロットの課題や開発に関わるコスト（人件費含む）に見合う売上、利益が得にくい状況のため現状維持。 ・法律（下請け法）等が足かせとなり、なるべく大規模企業を選定している。

