

第3章 食品製造業におけるPBの取組

- 1 回答企業の属性
- 2 PBの取組実態
- 3 PB取組と経営課題
- 4 食品製造業から見た今後のPBの取組方向

アンケートの実施概要

全国の食品製造業のうち、一次加工品製造業、酒類製造業、業務用食品製造業を除く1,055社を抽出し、郵送によるアンケートを実施し、157社（回収率14.9%）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3-1 食品製造業アンケートの発送と回収

	発送数 社	回収数 社	回収率 %
食品製造業	1,055	157	14.9

1 回答企業の属性

(1) 回答企業の業種、資本金規模

資本金は、「5,000万円～1億円未満」が23%で最も多く、次いで、「2,000～5,000万円」及び「10億円以上」が20%等となっている

回収企業の業種についてみると、「調味料」が30社で最も多く、次いで、「牛乳乳製品」が27社、「製菓・製パン」が24社、「水産食料品」が12社、「農産食料品」及び「冷凍調理食品」が10社、「食肉加工」が9社、「清涼飲料」が8社で、「その他食品」が27社となっている。

資本金については、「5,000万円～1億円未満」が23%で最も多く、次いで、「2,000～5,000万円」及び「10億円以上」が20%等となっている。

業種別では食肉加工や清涼飲料では「10億円以上」が多くなっている。

図3-1 食品製造業 回答企業の資本金

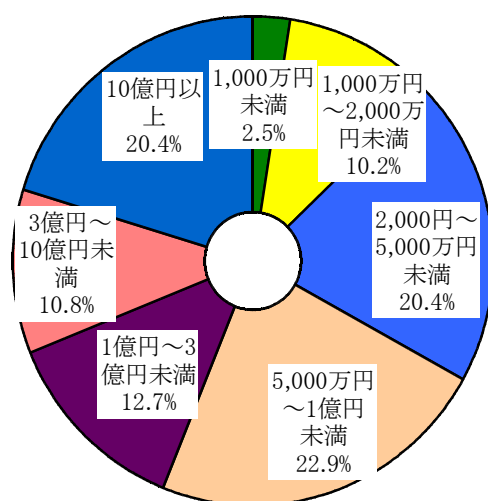


表3-2 食品製造業 回答企業の資本金

	回答数 社	計 %	1,000万円 未満	1,000万円 ～2,000万 円未満	2,000円～ 5,000万円 未満	5,000万円 ～1億円未 満	1億円～3 億円未満	3億円～ 10億円未 満	10億円以 上	
			%	%	%	%	%	%	%	
計	157	100.0	2.5	10.2	20.4	22.9	12.7	10.8	20.4	
業 種	食肉加工	9	100.0	0.0	0.0	0.0	33.3	11.1	11.1	44.4
	牛乳・乳製品	27	100.0	7.4	0.0	14.8	25.9	18.5	18.5	14.8
	水産食料品	12	100.0	0.0	8.3	16.7	25.0	16.7	16.7	16.7
	農産食料品	10	100.0	10.0	20.0	20.0	20.0	20.0	0.0	10.0
	調味料	30	100.0	3.3	20.0	26.7	26.7	3.3	6.7	13.3
	製菓・製パン	24	100.0	0.0	12.5	25.0	4.2	25.0	4.2	29.2
	清涼飲料	8	100.0	0.0	0.0	12.5	25.0	0.0	0.0	62.5
	冷凍調理食品	10	100.0	0.0	20.0	20.0	40.0	10.0	0.0	10.0
	その他	27	100.0	0.0	7.4	25.9	22.2	7.4	22.2	14.8
売 上 高	50億円未満	65	100.0	4.6	23.1	38.5	26.2	4.6	3.1	0.0
	50～100億円	28	100.0	3.6	3.6	14.3	50.0	21.4	3.6	3.6
	100～1,000億円	46	100.0	0.0	0.0	6.5	10.9	21.7	30.4	30.4
	1,000億円以上	18	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6	0.0	94.4

(2) 回答企業の売上高

売上高は、「50億円未満」が41%、「100億円以上1,000億円未満」が29%

次に、回答企業の売上高についてみると、「50億円未満」が41%で最も多く、次いで、「100～1,000億円」が29%、「50～100億円」が18%、「1,000億円以上」が12%となっている。

図3-2 食品製造業 回答企業の売上高

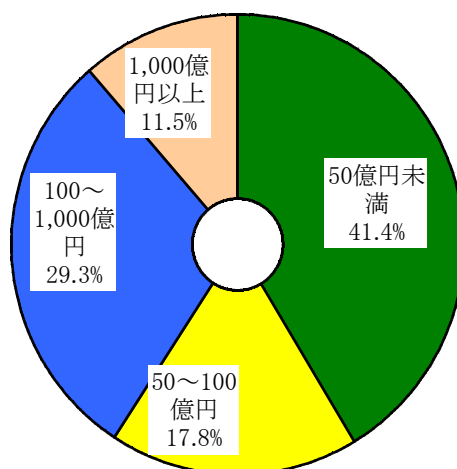


表3-3 食品製造業 回答企業の売上高

		回答数	計	50億円未満	50～100億円	100～1000億円	1000億円以上
		社	%	%	%		%
計		157	100.0	41.4	17.8	29.3	11.5
業 種	食肉加工	9	100.0	0.0	11.1	55.6	33.3
	牛乳・乳製品	27	100.0	37.0	22.2	29.6	11.1
	水産食料品	12	100.0	25.0	33.3	33.3	8.3
	農産食料品	10	100.0	40.0	40.0	20.0	0.0
	調味料	30	100.0	66.7	6.7	20.0	6.7
	製菓・製パン	24	100.0	37.5	8.3	33.3	20.8
	清涼飲料	8	100.0	37.5	0.0	37.5	25.0
	冷凍調理食品	10	100.0	60.0	0.0	40.0	0.0
	その他	27	100.0	37.0	33.3	22.2	7.4

(3) 回答企業における製品販売の概要

「自社ブランド（NB等）が半数を超えている」が7割強

回答企業における製品販売の概要についてみると、「自社ブランド（NB等）が半数を超えている」の割合が全体の71%で最も高く、次いで、「家計消費向け製品が半数を超えている」が51%、「業務向け製品が半数を超えている」が26%となっている。一方、「PB商品が半数を超えている」が11%（17社）存在していることも注目される。

業種別では調味料、冷凍調理食品は「業務向けが半数を超えている」が比較的高い。

売上高規模別では規模が大きいほど「家計消費向け」及び「自社ブランドが半数を超えている」が高くなっている。また、50億円未満の中小企業では「PB商品が半数を超えている」の割合が高い。

図3-3 製品販売の概要

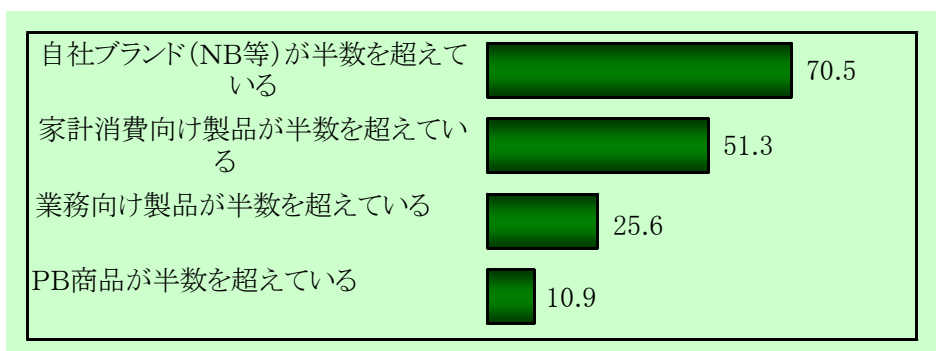


表3-4 製品販売の概要

		回答数	業務向け製品が半数を超えている	家計消費向け製品が半数を超えている	自社ブランド(NB製品等)が半数を超えている	PB商品が半数を超えている
		社	%	%		%
計		156	25.6	51.3	70.5	10.9
業 種	食肉加工	9	33.3	44.4	88.9	0.0
	牛乳・乳製品	27	18.5	51.9	59.3	22.2
	水産食料品	11	18.2	72.7	72.7	0.0
	農産食料品	10	0.0	90.0	70.0	0.0
	調味料	30	46.7	36.7	63.3	20.0
	製菓・製パン	24	4.2	45.8	83.3	8.3
	清涼飲料	8	0.0	87.5	87.5	0.0
	冷凍調理食品	10	70.0	30.0	70.0	10.0
	その他	27	29.6	48.1	66.7	7.4
売 上 高	50億円未満	64	28.1	43.8	57.8	20.3
	50～100億円	28	28.6	42.9	67.9	3.6
	100～1,000億円	46	23.9	58.7	82.6	6.5
	1,000億円以上	18	16.7	72.2	88.9	0.0

(4) 回答企業における主要製品の市場における位置づけ

主要製品の市場における位置づけは、「市場の中位クラス」、「市場のトップクラス」、「市場の2,3番手クラス」の順

主要な製品の市場競争力について、各回答企業に判断を委ねたものである。

回答企業の製品市場における位置づけについてみると、「市場の中位クラス」の割合36%で最も高く、次いで、「市場のトップクラス」が24%、「市場の2,3番手クラス」が18%、「市場の下位クラス」が12%等となっている。

売上高規模が大きくなるほど「市場のトップクラス」が高くなる傾向がみられる。

図3-4 主要製品の市場における位置づけ

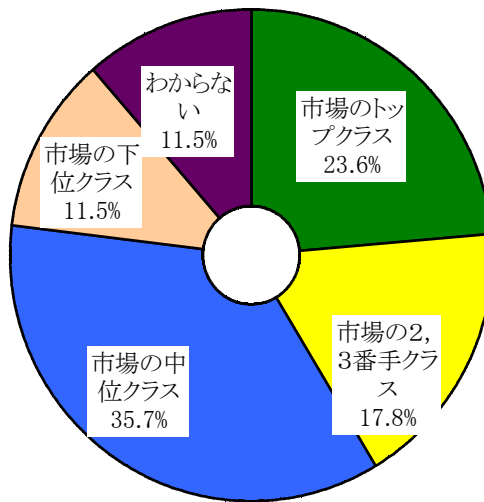


表3-5 主要製品の市場における位置づけ

		回答数	計	市場のトップクラス	市場の2, 3番手クラス	市場の中間クラス	市場の下位クラス	わからない
		社	%	%	%	%	%	%
計		157	100.0	23.6	17.8	35.7	11.5	11.5
業種	食肉加工	9	100.0	44.4	11.1	44.4	0.0	0.0
	牛乳・乳製品	27	100.0	0.0	11.1	48.1	22.2	18.5
	水産食料品	12	100.0	25.0	33.3	16.7	8.3	16.7
	農産食料品	10	100.0	40.0	20.0	30.0	0.0	10.0
	調味料	30	100.0	23.3	20.0	23.3	23.3	10.0
	製菓・製パン	24	100.0	25.0	16.7	45.8	4.2	8.3
	清涼飲料	8	100.0	25.0	0.0	25.0	25.0	25.0
	冷凍調理食品	10	100.0	20.0	30.0	40.0	0.0	10.0
	その他	27	100.0	33.3	18.5	37.0	3.7	7.4
売上高	50億円未満	65	100.0	6.2	20.0	35.4	16.9	21.5
	50～100億円	28	100.0	7.1	21.4	64.3	7.1	0.0
	100～1,000億円	46	100.0	37.0	13.0	32.6	10.9	6.5
	1,000億円以上	18	100.0	77.8	16.7	0.0	0.0	5.6

2 PBの取組実態

ここでいうPBは、専用商品というNBを含むものとした。

(1) PBの開発方法

PBの開発方法は「自社の既存製品の活用」が65%、「共同開発」が53%、「PB供給先からの仕様書発注」が39%

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65%、「共同開発」が53%、「PB供給先からの仕様書発注」が39%、「自社からの提案」が34%となっている。

PBの定義を専用商品というNBまで広げたこともあり、PBの開発において食品製造業のノウハウが活かされていることが特徴となっている。

PBの開発方法は供給先によって異なり、特に大・中堅企業では多数の供給先に対して、それぞれの開発方法で対応している。

図3-5 PBの開発方法

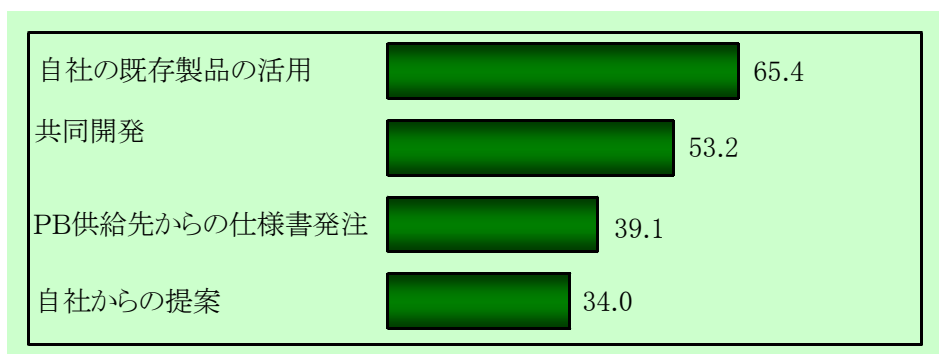


表3-6 PBの開発方法

		回答数	自社の既存 製品の活用	PB供給先か らの仕様書 発注	共同開発	自社からの 提案
		社	%	%		%
計		156	65.4	39.1	53.2	34.0
業 種	食肉加工	9	77.8	44.4	44.4	22.2
	牛乳・乳製品	27	74.1	59.3	37.0	29.6
	水産食料品	12	50.0	41.7	66.7	33.3
	農産食料品	10	60.0	20.0	80.0	20.0
	調味料	30	63.3	43.3	56.7	43.3
	製菓・製パン	23	69.6	8.7	56.5	39.1
	清涼飲料	8	25.0	50.0	50.0	37.5
	冷凍調理食品	10	60.0	30.0	60.0	30.0
	その他	27	74.1	44.4	48.1	33.3
売 上 高	50億円未満	65	61.5	33.8	40.0	27.7
	50～100億円	28	82.1	50.0	42.9	35.7
	100～1,000億円	45	57.8	40.0	71.1	42.2
	1,000億円以上	18	72.2	38.9	72.2	33.3

PBの開発方法

- ・NB商品のアレンジ、味のみ変更。
- ・PB供給先により様々な開発
- ・先方より差別化を求められ応じるケース
- ・ほとんどが包材のみの変更。
- ・まず供給先からの要望または自社からの提案があり、共同で開発していく事が多い。
- ・既存製品の包装デザインを変え、ダブルチョップ及び専用商品として開発。
- ・供給先からの要望を基に自社にて仕様作成がほとんど。
- ・現在販売商品のコピーを開発する。
- ・試作品の提出と先方の評価の数回のやり取りで決定。
- ・自社から提案及び先方の要望を踏まえ打ち合わせにて商品化。
- ・自社の既存製品に対して原料仕様の変更が多数を占める。
- ・自社の既存設備を活用した製品。
- ・自社既存品のパッケージ替え＋若干の内容量変更が大半。
- ・主にPB供給先のニーズに対して、自社の既存製品を活用したり、改良したりして開発を行っている。また、供給先と意見交換をして開発を行っている。
- ・先方の思いを検討して。
- ・当社からプレゼンして実現したもの。
- ・取引先からの既存品PB化要請が9割超。

- ・従来は自社商品を生供給先の指定包材に詰めて供給するがほとんどであった。一部は供給先の要求によりオリジナリティもある。
- ・中身は既存の製品だが、フィルム等共同で作成。
- ・得意先からの要望に対応出来るか否かが特に多い。
- ・独自技術性のない商品(無調整牛乳)については、自社製品を活用し、独自性の高いものはPB供給は禁ずる等の内規を作成し、運用している。
- ・弊社NB製品のブランド力を利用したもの。小売店からの要請に応じて企画開発したり、弊社からの提案を評価してもらい共同開発。

(2) PBの供給先

① PBの供給先数

PBの供給先数は「11社以上」が4割弱

食品製造業 1社あたりのPBの供給先数についてみると、「11社以上」の割合が37%で最も高く、次いで、「3～4社」が24%、「5～6社」が19%、「1～2社」が11%、「7～8社」が6%、「9～10社」が3%となっている。

売上高規模別でみると、1社あたりの供給先数は、売上高規模が大きいほどが多い。

図3-6 PBの供給先数

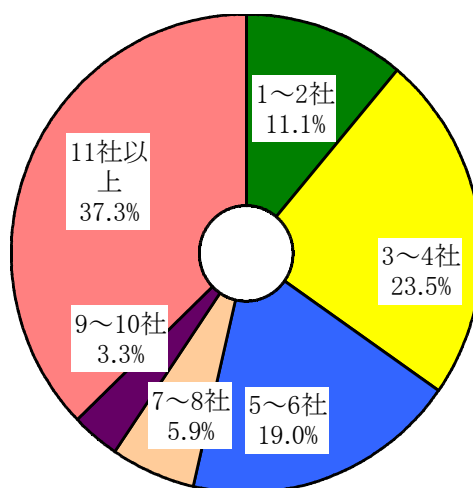


表3-7 P Bの供給先数

		回答数	計	1~2社	3~4社	5~6社	7~8社	9~10社	11社以上
		社	%	%	%		%	%	%
計		153	100.0	11.1	23.5	19.0	5.9	3.3	37.3
業 種	食肉加工	9	100.0	11.1	22.2	11.1	0.0	0.0	55.6
	牛乳・乳製品	27	100.0	7.4	33.3	18.5	3.7	3.7	33.3
	水産食料品	12	100.0	8.3	25.0	8.3	8.3	16.7	33.3
	農産食料品	10	100.0	10.0	50.0	20.0	0.0	0.0	20.0
	調味料	30	100.0	10.0	20.0	16.7	3.3	0.0	50.0
	製菓・製パン	23	100.0	4.3	21.7	26.1	4.3	8.7	34.8
	清涼飲料	7	100.0	28.6	14.3	28.6	14.3	0.0	14.3
	冷凍調理食品	10	100.0	20.0	10.0	40.0	0.0	0.0	30.0
	その他	25	100.0	16.0	16.0	12.0	16.0	0.0	40.0
売 上 高	50億円未満	64	100.0	14.1	35.9	21.9	6.3	1.6	20.3
	50~100億円	28	100.0	7.1	21.4	25.0	10.7	3.6	32.1
	100~1,000億円	44	100.0	11.4	11.4	15.9	4.5	6.8	50.0
	1,000億円以上	17	100.0	5.9	11.8	5.9	0.0	0.0	76.5

② P Bの供給先との契約方法

契約方法は、「基本契約のみによる契約」が43%、「詳細な取引条件が明記された契約」は35%、「口頭による契約」が14%

P B供給先との契約方法についてみると、「基本契約書のみによる契約」の割合が43%で最も高く、次いで、「詳細な取引条件が明記された文章による契約」が35%、「口頭による契約」が14.0%、「その他」が8%となっている。

売上規模別にみると、50億円未満では「基本契約」「口頭」が高く、「詳細な取引条件が明記された文章による契約」は低い。

図3-7 PBの供給先との契約方法

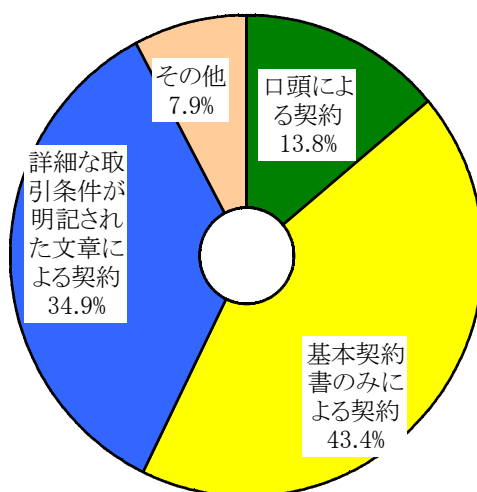


表3-8 PBの供給先との契約方法

	回答数 社	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 文章による 契約	その他	
			%	%	%	%	
計	152	100.0	13.8	43.4	34.9	7.9	
業 種	食肉加工	8	100.0	0.0	37.5	62.5	0.0
	牛乳・乳製品	26	100.0	0.0	53.8	38.5	7.7
	水産食料品	11	100.0	36.4	18.2	27.3	18.2
	農産食料品	10	100.0	20.0	40.0	40.0	0.0
	調味料	29	100.0	27.6	41.4	31.0	0.0
	製菓・製パン	24	100.0	20.8	41.7	29.2	8.3
	清涼飲料	8	100.0	0.0	50.0	50.0	0.0
	冷凍調理食品	10	100.0	10.0	30.0	40.0	20.0
その他	26	100.0	3.8	53.8	26.9	15.4	
売 上 高	50億円未満	63	100.0	23.8	52.4	20.6	3.2
	50～100億円	27	100.0	7.4	44.4	40.7	7.4
	100～1,000億円	45	100.0	6.7	33.3	48.9	11.1
	1,000億円以上	17	100.0	5.9	35.3	41.2	17.6

③PBの供給先の業種・業態

PB供給先の業種・業態は、SM、GSM、生協、CVS、卸売業、ボランタリーチェーン、ドラッグストア、ディスカウントの順

PBの供給先の業種・業態についてみると、「SM」の割合が61%で最も高く、次いで、「GMS」が57%、「生協」が52%、「CVS」が36%、「卸売業」が36%、「ボランタリーチェーン」が19%、「ドラッグストア」が13%、「ディスカウントストア」が8%、「百

貨店」が5%等となっている。

特に大手・中堅企業ではSM、GMS、CVS、生協等の業種・業態で多数のPBを供給している状況がうかがえる。

図3-8 PBの供給先の業種・業態

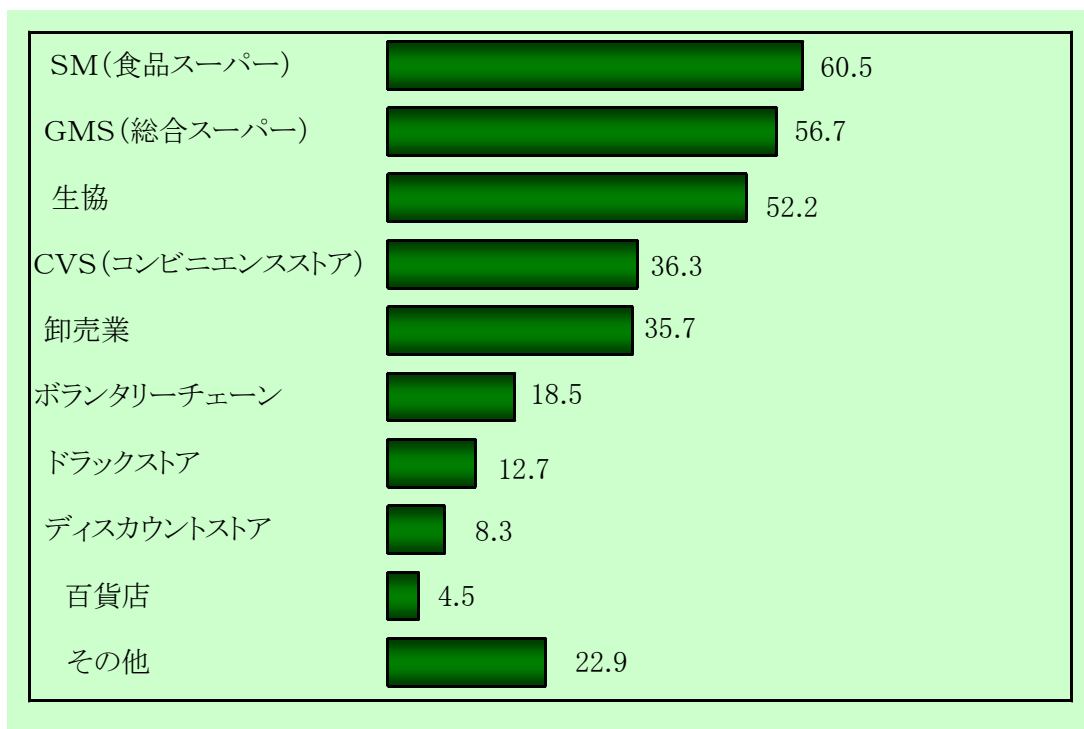


表3-9 PBの供給先の業種・業態

	回答数 社	GMS (総合 スーパー)	SM(食 品スー パー)	CVS (コンビ ニエン スストア)	生協	ボラン タリー チェー ン	卸売業	ドラッ グストア	ディスカ ウントス トア	百貨店	その他	
		%	%	%		%		%	%			
計	157	56.7	60.5	36.3	52.2	18.5	35.7	12.7	8.3	4.5	22.9	
業 種	食肉加工	9	88.9	66.7	55.6	66.7	22.2	11.1	22.2	22.2	22.2	
	牛乳・乳製品	27	48.1	55.6	33.3	63.0	18.5	40.7	11.1	0.0	18.5	
	水産食料品	12	58.3	75.0	25.0	58.3	16.7	41.7	8.3	8.3	16.7	
	農産食料品	10	50.0	60.0	30.0	40.0	30.0	40.0	0.0	0.0	0.0	
	調味料	30	43.3	56.7	23.3	43.3	10.0	30.0	3.3	3.3	0.0	50.0
	製菓・製パン	24	70.8	58.3	58.3	50.0	16.7	41.7	12.5	16.7	4.2	8.3
	清涼飲料	8	62.5	50.0	37.5	37.5	12.5	12.5	50.0	25.0	0.0	25.0
	冷凍調理食品	10	50.0	40.0	30.0	60.0	0.0	60.0	10.0	0.0	0.0	40.0
	その他	27	59.3	74.1	37.0	51.9	33.3	33.3	18.5	11.1	7.4	11.1
売 上 高	50億円未満	65	33.8	50.8	18.5	40.0	9.2	36.9	7.7	7.7	3.1	32.3
	50～100億円	28	60.7	67.9	25.0	57.1	10.7	50.0	7.1	7.1	0.0	14.3
	100～1,000億円	46	71.7	60.9	47.8	54.3	26.1	32.6	15.2	4.3	6.5	23.9
	1,000億円以上	18	94.4	83.3	88.9	83.3	44.4	16.7	33.3	22.2	11.1	0.0

(3) 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の割合は、「1割未満」が33%、「1割以上～2割未満」が29%、「2割以上～3割未満」が17%で、「5割以上」も11%みられた。

加工食品販売額に占めるPBの割合についてみると、「1割未満」の割合が33%で最も高く、次いで、「1～2割未満」が29%、「2～3割未満」が17%、「5割以上」が11%、「4～5割未満」が6%、「3～4割未満」が5%となっている。

売上高規模別にみると、50億円未満では「5割以上」が比較的高くなっている。

図3-9 加工食品販売額に占めるPBの割合

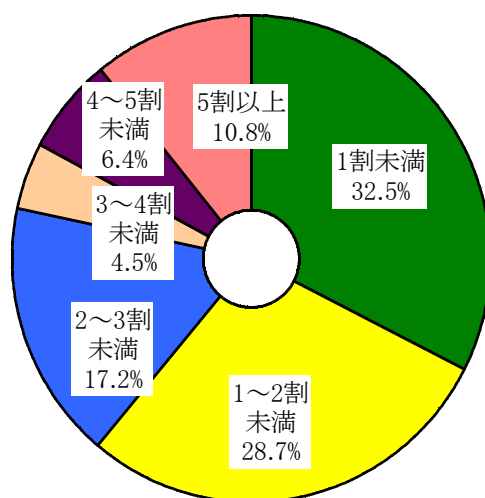


表3-10 加工食品販売額に占めるPBの割合

		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		157	100.0	32.5	28.7	17.2	4.5	6.4	10.8
業 種	食肉加工	9	100.0	33.3	22.2	22.2	11.1	11.1	0.0
	牛乳・乳製品	27	100.0	18.5	29.6	22.2	3.7	3.7	22.2
	水産食料品	12	100.0	33.3	50.0	8.3	0.0	0.0	8.3
	農産食料品	10	100.0	50.0	30.0	20.0	0.0	0.0	0.0
	調味料	30	100.0	30.0	20.0	20.0	6.7	6.7	16.7
	製菓・製パン	24	100.0	33.3	29.2	8.3	4.2	20.8	4.2
	清涼飲料	8	100.0	50.0	25.0	0.0	0.0	12.5	12.5
	冷凍調理食品	10	100.0	40.0	30.0	20.0	0.0	0.0	10.0
	その他	27	100.0	33.3	29.6	22.2	7.4	0.0	7.4
売 上 高	50億円未満	65	100.0	23.1	24.6	20.0	3.1	9.2	20.0
	50～100億円	28	100.0	21.4	42.9	21.4	10.7	0.0	3.6
	100～1,000億円	46	100.0	43.5	21.7	15.2	4.3	8.7	6.5
	1,000億円以上	18	100.0	55.6	38.9	5.6	0.0	0.0	0.0

(4) PBの販売数量の変化(3年前との比較、金額ベース)

PBの販売数量の変化(3年前との比較)は、増加した企業が半数を超えている。「1割未満」が17%、「1割以上～2割未満」が16%、「5割以上」が7%

PBの販売数量の変化についてみると、「1割未満」が17%、「1～2割未満」が16%、「2～3割未満」が10%、「5割以上」が7%、「3～4割未満」が5%となっている。一方、「変わらない」が27%で逆に「減少した」が16%となっている。

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。

図3-10 3年前と比較したPBの販売数量の変化(金額ベース)

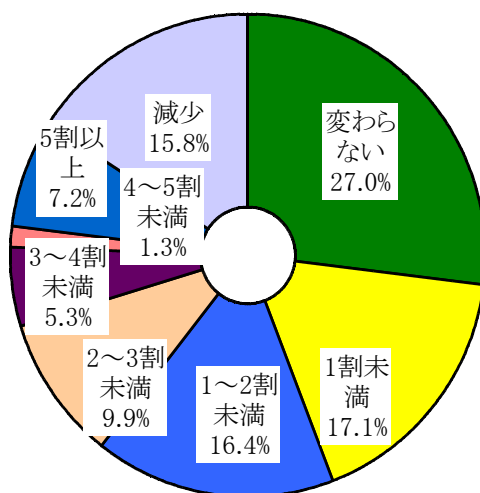


表3-11 3年前と比較したPBの販売数量の変化(金額ベース)

	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	減少	
											社
計	152	100.0	27.0	17.1	16.4	9.9	5.3	1.3	7.2	15.8	
業種	食肉加工	8	100.0	25.0	12.5	12.5	12.5	0.0	0.0	25.0	12.5
	牛乳・乳製品	27	100.0	33.3	11.1	11.1	14.8	7.4	0.0	0.0	22.2
	水産食料品	10	100.0	20.0	10.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	30.0
	農産食料品	10	100.0	20.0	10.0	20.0	0.0	10.0	0.0	40.0	0.0
	調味料	30	100.0	23.3	23.3	10.0	10.0	0.0	3.3	6.7	23.3
	製菓・製パン	24	100.0	29.2	20.8	12.5	16.7	12.5	0.0	0.0	8.3
	清涼飲料	7	100.0	14.3	42.9	14.3	0.0	0.0	0.0	14.3	14.3
	冷凍調理食品	10	100.0	40.0	10.0	10.0	0.0	0.0	10.0	0.0	30.0
	その他	26	100.0	26.9	15.4	34.6	3.8	7.7	0.0	7.7	3.8
売上高	50億円未満	64	100.0	31.3	14.1	18.8	7.8	3.1	0.0	1.6	23.4
	50～100億円	27	100.0	37.0	18.5	11.1	7.4	3.7	0.0	14.8	7.4
	100～1,000億円	45	100.0	17.8	22.2	15.6	13.3	4.4	4.4	8.9	13.3
	1,000億円以上	16	100.0	18.8	12.5	18.8	12.5	18.8	0.0	12.5	6.3

(5) PBの製造開始年数

PBの製造開始年数は、「20～29年」が35%で最も多く、次いで「10～19年」が26%、「30～39年」が18%等。取組開始の理由は小売業者等からの依頼が多い。

PBの製造開始年数についてみると、「20～29年」の割合が35%で最も高く、次いで、「10～19年」が26%、「30～39年」が18%、以下、「3年以下」及び「40年以上」が6%、「4～5年」及び「6～9年」が5%となっている。

図3-11 食品メーカーのPB製造開始年数

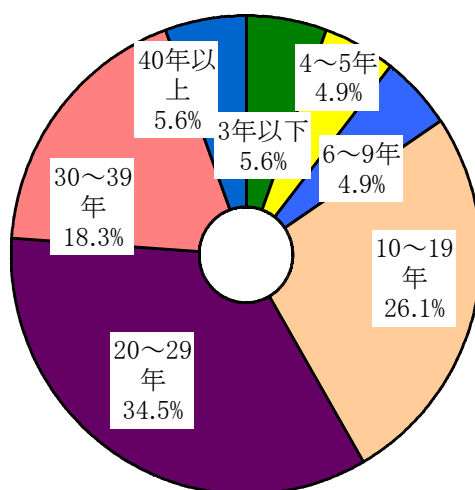


表3-12 食品メーカーのPB製造開始年数

	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	142	100.0	5.6	4.9	4.9	26.1	34.5	18.3	5.6	
業種	食肉加工	8	100.0	0.0	12.5	0.0	25.0	25.0	37.5	0.0
	牛乳・乳製品	26	100.0	3.8	3.8	7.7	15.4	30.8	23.1	15.4
	水産食料品	10	100.0	0.0	10.0	0.0	30.0	40.0	20.0	0.0
	農産食料品	9	100.0	11.1	0.0	11.1	44.4	22.2	11.1	0.0
	調味料	27	100.0	3.7	0.0	7.4	25.9	29.6	22.2	11.1
	製菓・製パン	21	100.0	4.8	4.8	4.8	28.6	52.4	4.8	0.0
	清涼飲料	8	100.0	12.5	12.5	12.5	37.5	25.0	0.0	0.0
	冷凍調理食品	10	100.0	0.0	10.0	0.0	10.0	50.0	20.0	10.0
	その他	23	100.0	13.0	4.3	0.0	30.4	30.4	21.7	0.0
売上高	50億円未満	58	100.0	6.9	5.2	3.4	32.8	34.5	12.1	5.2
	50～100億円	25	100.0	0.0	4.0	8.0	28.0	44.0	12.0	4.0
	100～1,000億円	44	100.0	9.1	4.5	2.3	15.9	31.8	27.3	9.1
	1,000億円以上	15	100.0	0.0	6.7	13.3	26.7	26.7	26.7	0.0

食品メーカーのPB製造開始の理由

- ・工場稼働率アップ、売上の安定化。(他多数)
- ・供給先からの要望に応じたもの(他多数)。
- ・卸売会社に頼みこまれてはじめた。(他多数)
- ・従来の供給先が製品事故を起こし弊社に製造依頼があった。(他多数)
- ・PB製品の販売を事業形態としていた生協との取り引きが始まり。
- ・メーカー(ダブルチョップ)からの依頼。
- ・ユーザーの希望、同業他社より強い取引関係を期待。
- ・NB商談時にPB製造時に依頼される。
- ・会社として発展していくため。
- ・会社創業時よりPB対応が主力。
- ・各SMのオリジナル化。
- ・関連会社の一つとなる。
- ・既存生産設備の稼働率の向上を意図して始めた。
- ・既存品から派生して。
- ・牛乳のPB化の要望が強かった為。
- ・NBは業務用。PBは家庭用中心。
- ・供給先から共同開発提案を受けた。
- ・供給先との取引関係強化。
- ・業務用みその要望があった。
- ・工場稼働率の向上と、チェーンとの取組み強化。
- ・産直の取組みで牛乳の供給開始。
- ・自社ブランドだったが、PB化(扱い量up)を打診された。
- ・主要取引先の要望でダブルチョップから始めた。
- ・主要得意先の要請があり、NBを販売してもらっているので、お付き合いとして。
- ・取引の拡大の為。
- ・商品の安全性を求めている団体の希望による。
- ・小売店からの要請に応え、販売増を見込んで。
- ・醤油ベースたれの提案が通った為。
- ・新しい販路をもとめて。
- ・生協チャンネルへの取組み拡大。
- ・生協との産直提携による。
- ・生産シェアの獲得。
- ・生産量の安定確保。
- ・製造に当たり添加物、調味料の指定により。
- ・先方の要請でメリットがあると思ったので。
- ・大手流通企業と共同開発を行い、売り先も相手先の流通網を通じて販売された。
- ・知人からの依頼、提案。

- ・地元の土産品として。
- ・通常品との価格帯を別にした。
- ・当社はメーカーで営業展開機能を持っていないため(営業員1名)。
- ・当社設立時から。開始理由は流通からの要望によるもの。
- ・同業他社の製造ライン変更の為。
- ・特定のお得意先(取引高Aクラス)の〇〇記念商品(特定包材)を供給したのが始まり。

(6) PB商品272アイテムの取組事例

以下、PBの取り組み事例272アイテムについてとりまとめたものである。

① 開発方法

開発方法は、「自社既存製品の活用」が半数近くを占め、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。

② 原材料価格（NBとの比較）

原材料価格は、NBと比べて、「変わらない」が7割を占めているが、「やや低い」が12%、「低い」が4%をあわせて16%となっており、低価格を追求していることがうかがえる。

図3-12 開発方法

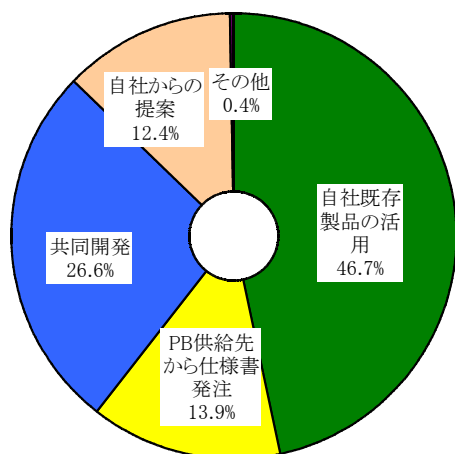
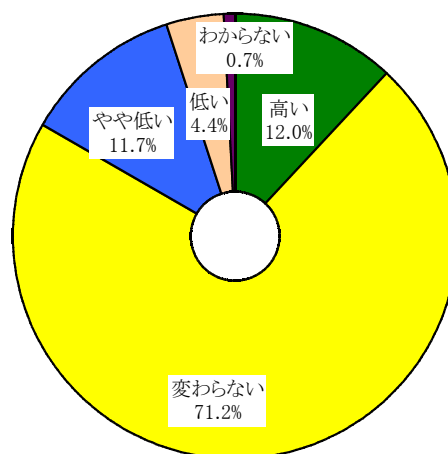


図3-13 原材料価格



③ PB商品の価格帯

PB商品の価格帯（製品ライン）は、「低価格」が52%、「標準クラス」が41%となっており、「プレミアム」は7%であった。予想以上に「標準クラス」が多いのは、ダブルブランドや専用商品が多いことが要因とみられる。

④ 在庫管理コストの負担

P B商品の在庫管理コストの負担は、「自社製品販売時と同水準」が52%、「多少必要」が31%で「負担なし」が15%となっている。予想以上に「自社製品販売時と同水準」が多いのは、ダブルブランドや専用商品が多いことが要因とみられる。

図3-14 P B商品の価格帯

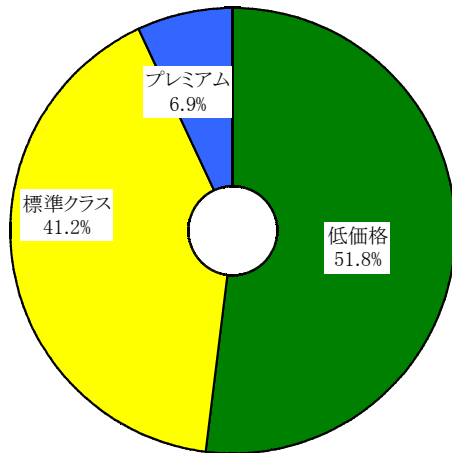
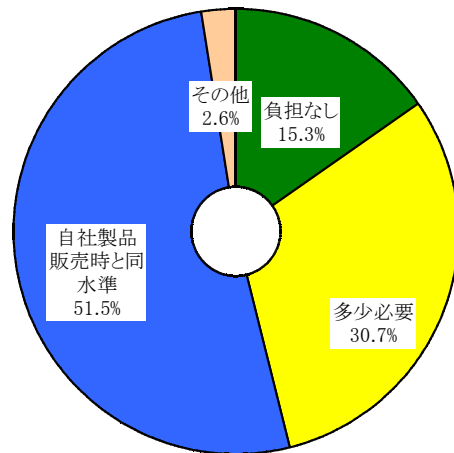


図3-15 在庫管理コストの負担



⑤ 協賛金の負担

P B商品に係わる協賛金の負担は、「負担なし」が59%と半数を超えており、「多少必要」が29%、「自社製品販売時と同水準」が12%となっている。

⑥ センターフィーの負担

P B商品に係わるセンターフィーの負担は、「負担なし」が43%と最も高い。「自社製品販売時と同水準」が32%、「多少必要」が24%となっており、これらはダブルブランドや専用商品がも一因とみられる。

図3-16 協賛金の負担

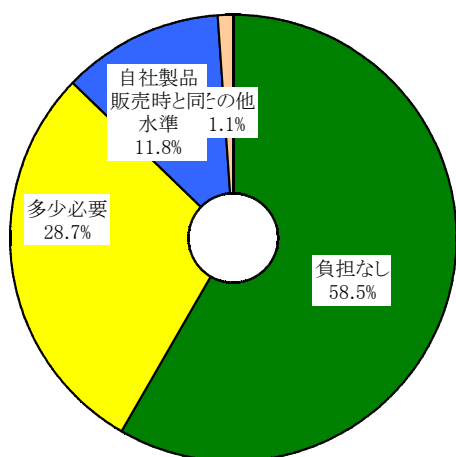
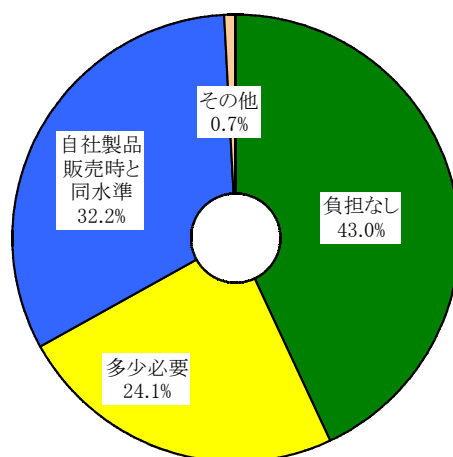


図3-17 センターフィーの負担



⑦ 返品の有無

PB商品に係わる返品の有無は、「原則なし」が9割近くを占めている。通常のメーカーブランド商品についても返品が少ないことを反映した結果となっている。

⑧ 経営貢献度

PB取組の経営貢献度は、「高い」「やや高い」があわせて16%、「どちらともいえない」が41%、「やや低い」「低い」があわせて43%となっている。総じて、経営貢献度は低い割合が高い割合を上回っている。しかし、貢献度が高いという食品製造業も一定割合存在しており、食品製造業と小売業のパートナーシップの可能性を示唆している。

図3-18 返品の有無

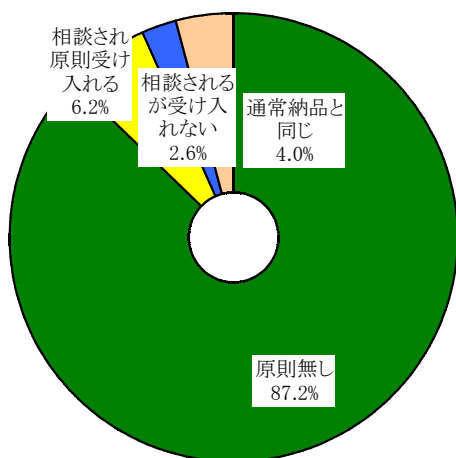
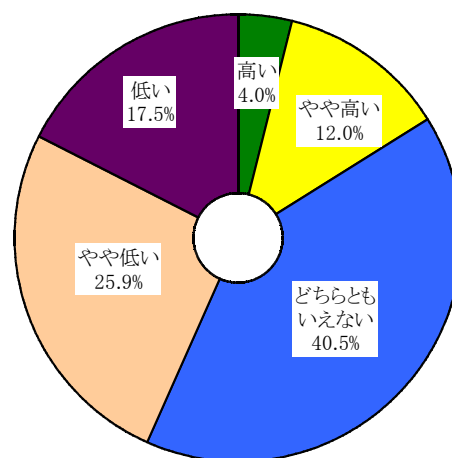


図3-19 経営貢献度



① 食肉加工品 →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
生ハム	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ベーコン	SM	やや強い	自社からの提案	変わらない	標準クラス
ハム・ソーセージ	GMS	ふつう	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格
ハム・ソーセージ	GMS	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ロースハム	GMS	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
ハム・ソーセージ	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ハム・ソーセージ	SM	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
ハム	SM	ふつう	共同開発	変わらない	標準クラス
ベーコン	SM	弱い	自社からの提案	変わらない	標準クラス
ハム・ソーセージ	SM	ふつう	共同開発	変わらない	プレミアム
ベーコン	GMS	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ウインナー	GMS	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
ソーセージ	SM	ふつう	共同開発	変わらない	標準クラス
ロースハム	CVS	弱い	自社からの提案	変わらない	低価格
ハム・ソーセージ	生協	ふつう	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格
焼豚	GMS	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格

② 牛乳乳製品 →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
牛乳	ボランティア	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
アイス	CVS	やや強い	共同開発	変わらない	低価格
牛乳	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
牛乳	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ヨーグルト	生協	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
牛乳	卸売業	強い	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格
牛乳	SM	ふつう	供給先から仕様書発注	変わらない	標準クラス
牛乳	ドラッグストア	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ヨーグルト	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
牛乳	生協	ふつう	共同開発	変わらない	標準クラス
牛乳	SM	ふつう	供給先から仕様書発注	変わらない	標準クラス
牛乳	生協	強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
牛乳	SM	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
牛乳	SM	ふつう	自社既存製品の活用	高い	プレミアム
牛乳	生協	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
乳酸菌飲料	卸売業	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格

→ ① 食肉加工品

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	その他	多少必要	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	通常納品と同じ	やや低い
多少必要	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	多少必要	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
多少必要	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	低い

→ ② 牛乳乳製品

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	多少必要	相談原則受入	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	多少必要	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	高い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
多少必要	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
負担なし	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	原則無し	どちらともいえない
負担なし	多少必要	多少必要	原則無し	高い
多少必要	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない

② 牛乳乳製品 つづき →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
牛乳	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ポーションミルク	卸売業	弱い	自社既存製品の活用	低い	低価格
牛乳	SM	やや強い	自社既存製品の活用	やや低い	標準クラス
清涼飲料	その他	ふつう	供給先から仕様書発注	やや低い	低価格
チーズ	GMS	強い	共同開発	変わらない	低価格
牛乳	SM	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
牛乳	生協	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
牛乳	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
牛乳	GMS	ふつう	自社既存製品の活用	やや低い	低価格
牛乳	生協	強い	共同開発	やや低い	標準クラス
牛乳	生協	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
中華饅頭	CVS	強い	共同開発	変わらない	標準クラス
バター	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
清涼飲料	卸売業	やや強い	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格
バター・チーズ	生協	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
アイスコーヒー	SM,卸売業	ふつう	供給先から仕様書発注	やや低い	標準クラス
ヨーグルト	生協	ふつう	自社既存製品の活用	わからない	標準クラス
ヨーグルト	CVS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ヨーグルト	生協	ふつう	共同開発	変わらない	標準クラス
牛乳	卸売業	ふつう	供給先から仕様書発注	変わらない	標準クラス
低脂肪乳	生協	ふつう	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格
チーズ	その他	ふつう	自社からの提案	変わらない	標準クラス
洋生菓子	卸売業	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
清涼飲料	CVS	ふつう	供給先から仕様書発注	やや低い	低価格
加工乳	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
生クリーム	その他	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
チーズ	生協	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
果汁	GMS	強い	共同開発	変わらない	低価格
果汁	CVS	ふつう	共同開発	変わらない	標準クラス
ヨーグルト	ボランティア	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
醗酵乳	SM	やや強い	自社からの提案	やや低い	低価格
牛乳	GMS	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
清涼飲料	SM,CVS	ふつう	供給先から仕様書発注	やや低い	標準クラス
LL	その他	ふつう	供給先から仕様書発注	やや低い	標準クラス
のむヨーグルト	CVS	強い	共同開発	高い	プレミアム
果汁	GMS	弱い	その他	やや低い	低価格

→ ② 牛乳乳製品 つづき

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	多少必要	その他	通常納品と同じ	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	低い
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや高い
負担なし	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
多少必要	自社製品販売と同水準	多少必要	原則無し	低い
多少必要	負担なし	多少必要	原則無し	やや低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	原則無し	高い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
その他	多少必要	多少必要	原則無し	高い
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	多少必要	原則無し	低い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや高い
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	やや高い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	高い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
多少必要	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
負担なし	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準		どちらともいえない
多少必要	負担なし	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや高い
負担なし	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
負担なし	多少必要	負担なし	原則無し	低い

② 牛乳乳製品 つづき →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
乳酸菌飲料	ドラッグストア	弱い	自社からの提案	変わらない	低価格
乳飲料	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ヨーグルト	ボランティア	ふつう	供給先から仕様書発注	高い	標準クラス
醗酵乳	生協	やや強い	共同開発	変わらない	標準クラス

③ 水産食料品 →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
缶詰	GMS	やや強い	共同開発	変わらない	標準クラス
てんぷら	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
カップゼリー	GMS	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
水産加工品	SM	ふつう	共同開発	高い	低価格
海苔	GMS	弱い	自社からの提案	変わらない	標準クラス
塩こんぶ	GMS	ふつう	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格
塩鮭	卸売業	強い	供給先から仕様書発注	変わらない	標準クラス
タラコ	GMS	強い	共同開発	低い	低価格
帆立缶詰	百貨店	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
水産缶詰	生協	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
水産缶詰	GMS	強い	共同開発	変わらない	標準クラス
レトルト食品	生協	やや強い	共同開発	変わらない	低価格
ちくわ	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
燻製品	GMS	ふつう	自社からの提案	変わらない	低価格
煮魚	生協	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
水産缶詰	卸売業	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
缶詰	生協	やや強い	共同開発	変わらない	低価格
蒲鉾	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
缶詰	GMS	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
スモークサーモン	生協	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
水産缶詰	その他	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス

④ 農産食料品 →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
ゼリー	卸売業	ふつう	自社からの提案	高い	標準クラス
福神漬	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
漬物	GMS	やや強い	共同開発	変わらない	低価格
沢庵	卸売業	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	プレミアム
漬物	GMS	やや強い	共同開発	変わらない	標準クラス

→ ② 牛乳乳製品 つづき

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
多少必要	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや高い

→ ③ 水産食料品

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	相談受入れない	やや低い
その他	自社製品販売と同水準	多少必要	通常納品と同じ	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや高い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
多少必要	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	多少必要	相談受入れない	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
多少必要	多少必要	多少必要	相談受入れない	やや低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない

→ ④ 農産食料品

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	通常納品と同じ	やや高い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない

④ 農産食料品 つづき →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
生姜	生協	ふつう	供給先から仕様書発注	低い	低価格
漬物	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
漬物	生協	ふつう	共同開発	変わらない	プレミアム
福神漬	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
白菜キムチ	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ピビンバ	卸売業	ふつう	共同開発	高い	標準クラス
漬物	生協	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
沢庵	ボランティア	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
大根	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
福神漬	CVS	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格

⑤ 調味料 →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
天然調味料	SM	強い	共同開発	変わらない	標準クラス
生おろしわさび	卸売業	ふつう	自社既存製品の活用	やや低い	低価格
ソース	その他	やや強い	共同開発	変わらない	低価格
みそ	GMS	やや強い	共同開発	変わらない	低価格
つゆ類	その他	ふつう	自社からの提案	やや低い	標準クラス
ソース	GMS	やや強い	共同開発	やや低い	低価格
たれ	その他	やや強い	自社からの提案	やや低い	標準クラス
しょうゆ	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
みそ	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
みそ	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
加工わさび	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
醤油	生協	強い	自社既存製品の活用	高い	標準クラス
漬物の素	その他	強い	自社既存製品の活用	変わらない	プレミアム
調味みそ	卸売業	やや強い	共同開発	低い	低価格
つゆ	GMS	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
みそ	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
しょうゆ	SM	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
しょうゆ	CVS	ふつう	共同開発	高い	低価格
つゆ	ドラッグストア	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
麺つゆ	その他	ふつう	自社からの提案	わからない	プレミアム
香辛料各種	卸売業	やや強い	共同開発	変わらない	標準クラス
マーガリン	GMS	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
しょうゆ	その他	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格

→ ④ 農産食料品 つづき

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
多少必要	負担なし	負担なし	相談され受入	高い
多少必要	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い

→ ⑤ 調味料

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	高い
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準		原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	相談され受入	やや低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	やや低い
負担なし	多少必要	負担なし	原則無し	やや高い
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	通常納品と同じ	高い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	多少必要	原則無し	低い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	低い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	通常納品と同じ	低い
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	原則無し	低い
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	やや高い
その他	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	通常納品と同じ	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	どちらともいえない

⑤ 調味料 つづき →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
しょうゆ	卸売業	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
マヨネーズ	SM	やや強い	自社既存製品の活用	高い	標準クラス
みそ	GMS	やや強い	共同開発	やや低い	低価格
めんつゆ	GMS	ふつう	自社からの提案	やや低い	低価格
あんかけたれ	SM	強い	自社既存製品の活用	やや低い	標準クラス
味噌汁	GMS	やや強い	共同開発	変わらない	標準クラス
しょうゆ	SM	弱い	自社既存製品の活用	高い	標準クラス
液体調味料	CVS	強い	供給先から仕様書発注	やや低い	低価格
みそ	SM	強い	共同開発	高い	プレミアム
みそ	その他	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
漬物の素	生協	強い	自社からの提案	変わらない	標準クラス
調味みそ	SM	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
めんつゆ	その他	弱い	自社からの提案	高い	プレミアム
ケチャップ	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
マヨネーズ	生協	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
ドレッシング	SM	やや強い	供給先から仕様書発注	高い	標準クラス
ぽん酢	SM	ふつう	自社からの提案	やや低い	低価格
うなぎのたれ	GMS	やや強い	自社からの提案	高い	標準クラス
みそ	ディスカウント	やや強い	自社からの提案	低い	低価格
熟成ぬか床	ボランティア	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	プレミアム
ドレッシング	その他	ふつう	共同開発	変わらない	低価格

⑥ 製菓製パン →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
菓子	GMS	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ポテトチップス	CVS	強い	共同開発	変わらない	プレミアム
アイスクリーム類	CVS	ふつう	自社からの提案	変わらない	標準クラス
米菓	CVS	ふつう	自社からの提案	高い	標準クラス
中華まん	CVS	強い	共同開発	変わらない	標準クラス
半生菓子	その他	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
洋菓子	GMS	やや強い	共同開発	変わらない	標準クラス
パン	CVS	ふつう	供給先から仕様書発注	低い	標準クラス
チョコ	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ドーナツ	ボランティア	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
菓子	GMS	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
食パン	GMS	ふつう	自社既存製品の活用	やや低い	低価格

→ ⑤ 調味料 つづき

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
多少必要	その他	自社製品販売と同水準	相談され受入	低い
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	やや低い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	負担なし	相談受入れない	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	相談され受入	どちらともいえない
多少必要	多少必要		相談され受入	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	相談され受入	やや低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	通常納品と同じ	低い
多少必要	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
多少必要	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い

→ ⑥ 製菓製パン

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	相談され受入	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	自社製品販売と同水準	相談され受入	どちらともいえない
多少必要	多少必要	多少必要	相談され受入	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	相談され受入	やや高い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
多少必要	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや高い
多少必要	その他	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
負担なし	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない

⑥ 製菓製パン つづき→

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
菓子	卸売業	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
チョコレート	その他	強い	自社からの提案	低い	標準クラス
菓子	卸売業	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
ピーナツミックス	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
菓子	CVS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
バーアイス	生協	やや強い	共同開発	変わらない	低価格
ビスケット	GMS	やや強い	供給先から仕様書発注	高い	低価格
包装餅	GMS	強い	自社既存製品の活用	やや低い	低価格
菓子	GMS	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
米菓	GMS	強い	共同開発	高い	プレミアム
どらやき	卸売業	ふつう	共同開発	高い	標準クラス
菓子	GMS	やや強い	自社からの提案	変わらない	標準クラス
アイスクリーム類	生協	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
アイスクリーム	CVS	強い	共同開発	変わらない	標準クラス
パン	GMS	ふつう	共同開発	変わらない	標準クラス
キャラメル	ボランティア	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
菓子	生協	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
菓子パン	CVS	強い	共同開発	変わらない	標準クラス
菓子	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
菓子	CVS	強い	自社からの提案	高い	プレミアム
バーアイス	CVS	強い	共同開発	高い	プレミアム
ガム	GMS, CVS	やや強い	供給先から仕様書発注	高い	低価格
菓子	生協	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
アイスクリーム類	SM	ふつう	自社からの提案	変わらない	標準クラス
菓子	その他	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
菓子	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
菓子	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
コーンアイス	CVS	強い	自社からの提案	高い	プレミアム
スナック	CVS	やや強い	供給先から仕様書発注	高い	標準クラス
菓子	CVS	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス

⑦ 清涼飲料 →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
野菜飲料	生協	強い	共同開発	高い	標準クラス
炭酸飲料	GMS	ふつう	共同開発	変わらない	低価格
茶系飲料	GMS	ふつう	供給先から仕様書発注	低い	低価格

→ ⑥ 製菓製パン つづき

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	相談され受入	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	低い
負担なし	多少必要	多少必要	原則無し	やや低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
多少必要	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	やや高い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	相談され受入	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
負担なし	多少必要	負担なし	原則無し	やや高い
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	やや低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	低い
その他	負担なし	自社製品販売と同水準	相談され受入	やや高い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	多少必要	相談受入れない	低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	相談され受入	どちらともいえない
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない

→ ⑦ 清涼飲料

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	高い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	低い

⑦ 清涼飲料 →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
インスタントスープ	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
乳酸菌飲料	その他	強い	供給先から仕様書発注	変わらない	標準クラス
缶コーヒー	ディスカウント	やや強い	自社からの提案	やや低い	低価格
清涼飲料	CVS	強い	共同開発	やや低い	低価格
乳酸菌飲料	卸売業	ふつう	自社既存製品の活用	やや低い	低価格
緑茶	GMS	やや強い	共同開発	変わらない	標準クラス
清涼飲料水	その他	強い	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格
お茶	ディスカウント	やや強い	自社からの提案	変わらない	低価格
のむヨーグルト	生協	ふつう	自社既存製品の活用	やや低い	低価格
ウーロン茶	ディスカウント	強い	自社からの提案	やや低い	低価格
乳酸菌飲料	ドラッグストア	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
お茶	卸売業	ふつう	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格

⑧ 冷凍食品 →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
冷凍食品	その他	強い	共同開発	変わらない	標準クラス
カレー	その他	強い	共同開発	変わらない	低価格
コロッケ	生協	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
冷凍食品	卸売業	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
冷凍食品	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
冷凍食品	生協	強い	供給先から仕様書発注	高い	標準クラス
冷凍食品	生協	強い	共同開発	変わらない	低価格
かに爪フライ	その他	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
冷凍食品	GMS	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
冷凍食品	卸売業	ふつう	自社からの提案	変わらない	低価格
冷凍食品	卸売業	やや強い	供給先から仕様書発注	変わらない	標準クラス
冷凍そうざい	CVS	ふつう	共同開発	変わらない	標準クラス
冷凍食品	CVS	弱い	共同開発	変わらない	標準クラス
冷凍食品	生協	ふつう	自社からの提案	変わらない	低価格

⑨ その他食品 →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
きんぴらごぼう	ボランティア	弱い	供給先から仕様書発注	高い	低価格
佃煮	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
豆腐	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
パン粉	SM	ふつう	共同開発	変わらない	低価格

→ ⑦ 清涼飲料 つづき

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
多少必要	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	高い
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	原則無し	やや低い
多少必要	負担なし	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	自社製品販売と同水準	相談受入れない	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない

→ ⑧ 冷凍食品

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
多少必要	自社製品販売と同水準	多少必要	原則無し	どちらともいえない
多少必要	自社製品販売と同水準	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	低い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	高い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	相談受入れない	やや低い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	やや低い

→ ⑨ その他食品

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない

⑨ その他食品 つづき →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
サラダ油	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
フルーツゼリー	ボランティア	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
焼そば	SM	強い	共同開発	変わらない	低価格
穀物	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	低い	低価格
サラダ	その他	強い	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格
惣菜	SM	ふつう	自社からの提案	変わらない	標準クラス
納豆	GMS	ふつう	供給先から仕様書発注	高い	低価格
ゴマ	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ピーナッツみそ	卸売業	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
みそ	SM	やや強い	共同開発	やや低い	低価格
乾燥スープ	CVS	強い	共同開発	やや低い	低価格
すりごま	生協	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
ラード	卸売業	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
包装餅	GMS	やや強い	自社からの提案	やや低い	標準クラス
麺	卸売業	ふつう	供給先から仕様書発注	高い	標準クラス
金時豆	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
カップラーメン具材	その他	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
スパゲティ	生協	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
焼そば	GMS	ふつう	供給先から仕様書発注	やや低い	低価格
小麦粉	SM	ふつう	自社既存製品の活用	やや低い	低価格
納豆	SM	やや強い	共同開発	変わらない	プレミアム
食用油	GMS	強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
煮豆	生協	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
おでん	ボランティア	弱い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
煮豆	GMS	やや強い	自社からの提案	変わらない	低価格
油揚げ	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
キャノーラ油	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
豆腐	生協	ふつう	自社既存製品の活用	高い	標準クラス
即席みそ汁	CVS	ふつう	供給先から仕様書発注	高い	標準クラス
胡麻油	卸売業	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
フライオイル	その他	ふつう	共同開発	変わらない	標準クラス
包装餅	生協	ふつう	供給先から仕様書発注	低い	低価格
スパゲティ	卸売業	ふつう	供給先から仕様書発注	変わらない	低価格
焼そば	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
豆腐	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
惣菜	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	低価格

→ ⑨ その他食品 つづき

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
負担なし	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	通常納品と同じ	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	やや高い
その他	負担なし	多少必要	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	低い
多少必要	負担なし	多少必要	原則無し	低い
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	原則無し	低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	低い
負担なし	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや高い
多少必要	負担なし	負担なし	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準			原則無し	やや高い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
多少必要	負担なし	負担なし	相談され受入	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	どちらともいえない
負担なし	負担なし	その他	原則無し	どちらともいえない
その他	負担なし	多少必要	原則無し	やや高い
多少必要	多少必要	多少必要	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	多少必要	多少必要	相談され受入	低い
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準			原則無し	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	どちらともいえない

⑨ その他食品 つづき →

①品目名	②供給先の業種	③供給先との関係	④開発方法	⑤原材料価格	⑥価格帯
おつまみ	ドラッグストア	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
麺	SM	ふつう	自社既存製品の活用	変わらない	低価格
オリーブオイル	GMS	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	プレミアム
納豆	SM	やや強い	自社既存製品の活用	変わらない	標準クラス
みそ	ディスカウント	ふつう	共同開発	低い	低価格
無菌包装米飯	ドラッグストア	ふつう	自社からの提案	低い	低価格
レトルト	卸売業	弱い	共同開発	高い	標準クラス
焼そば	卸売業	強い	自社既存製品の活用	やや低い	低価格
佃煮	生協	やや強い	共同開発	高い	プレミアム

→ ⑨ その他食品 つづき

⑦在庫管理コスト	⑧協賛金等	⑨センターフィー	⑩返品有無	⑪貢献度
多少必要	自社製品販売と同水準	多少必要	通常納品と同じ	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い
負担なし	多少必要	自社製品販売と同水準	原則無し	やや高い
その他	負担なし	多少必要	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	負担なし	負担なし	原則無し	低い
自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	自社製品販売と同水準	通常納品と同じ	どちらともいえない
自社製品販売と同水準	負担なし	自社製品販売と同水準	原則無し	やや低い
負担なし	負担なし	負担なし	原則無し	やや高い

3 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、「工場稼働率の向上」が約76%、「販路の拡大」が50%

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ゲンの削減」、「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。

業種別にみると、食肉加工や冷凍調理食品において「工場稼働率の向上」の効果が比較的高い。

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。

図3-20 PB取組みの効果・メリット

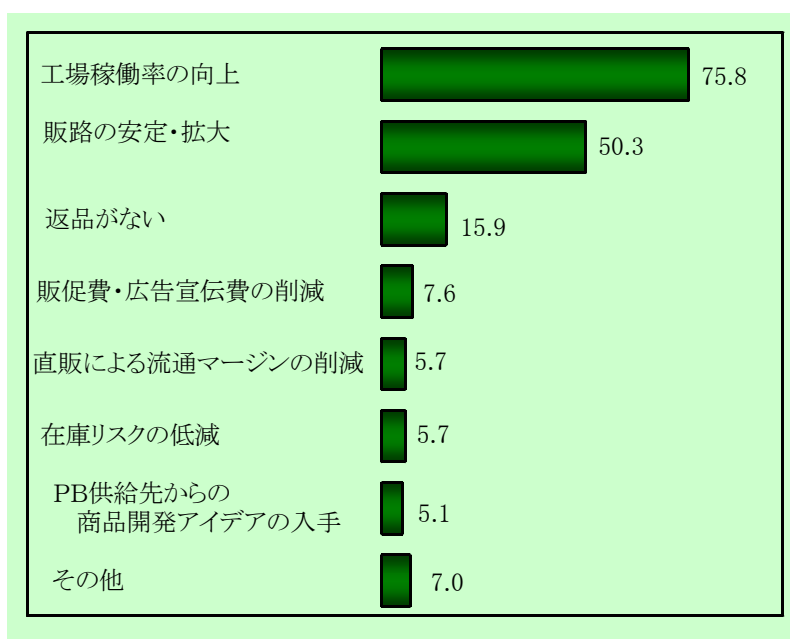


表3-13 PB取り組みの効果・メリット

		回答数	工場稼働率の向上	返品がない	直販による流通マージンの削減	在庫リスクの低減	販促費・広告宣伝費の削減	PB供給先からの商品開発アイデアの入手	販路の安定・拡大	その他
		社	%	%		%	%	%	%	%
計		157	75.8	15.9	5.7	5.7	7.6	5.1	50.3	7.0
業種	食肉加工	9	88.9	11.1	0.0	0.0	11.1	0.0	55.6	11.1
	牛乳・乳製品	27	77.8	7.4	18.5	11.1	7.4	7.4	48.1	3.7
	水産食料品	12	75.0	8.3	0.0	8.3	8.3	8.3	50.0	8.3
	農産食料品	10	70.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	70.0	10.0
	調味料	30	70.0	30.0	3.3	10.0	6.7	6.7	43.3	3.3
	製菓・製パン	24	66.7	16.7	8.3	0.0	16.7	4.2	45.8	16.7
	清涼飲料	8	62.5	37.5	12.5	12.5	12.5	12.5	37.5	0.0
	冷凍調理食品	10	90.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10.0	60.0	0.0
	その他	27	85.2	14.8	0.0	0.0	3.7	0.0	55.6	7.4
売上高	50億円未満	65	63.1	21.5	6.2	9.2	7.7	7.7	40.0	6.2
	50～100億円	28	96.4	17.9	3.6	0.0	3.6	0.0	50.0	0.0
	100～1,000億円	46	87.0	10.9	4.3	4.3	2.2	6.5	65.2	8.7
	1,000億円以上	18	61.1	5.6	11.1	5.6	27.8	0.0	50.0	16.7
市場の地位	市場のトップクラス	37	75.7	5.4	5.4	2.7	13.5	2.7	64.9	8.1
	市場の2,3番手	28	78.6	17.9	0.0	3.6	7.1	3.6	46.4	14.3
	市場の中位	56	78.6	19.6	3.6	8.9	7.1	7.1	46.4	3.6
	市場の下位	18	72.2	22.2	16.7	5.6	5.6	0.0	50.0	0.0
	わからない	18	66.7	16.7	11.1	5.6	0.0	11.1	38.9	11.1

PB取り組みの効果・メリット

- ・工場の稼働率が向上した。(他多数)
- ・PBを製造することによりその企業との取組みが一層深まることが期待できる。また、PBの売上が好調であれば全体的な工場のコストダウンにつながると思う。
- ・PB取組み企業との関係強化とNBも含めた取り引きの維持・拡大。
- ・PB取組については、当該チェーンとの関係強化のための手段という位置付けが最大理由と言える。
- ・PB商品だと他社への切り替え防止になる。
- ・ラインの稼働の余力があり、稼働率を向上できる
- ・安定した生産、販売数量が見込める。
- ・安定販売の確保。
- ・安定販売数が見込め、工場稼働率の向上となる。
- ・基本的に返品なし、販促費なしでの取引。
- ・競合他社が受注した場合の売上減少を防ぐのが目的となっている。
- ・現在においてはメリットはない。(他多数)
- ・工場渡しのため、物流費は必要なし
- ・自社のイメージアップ。
- ・取組みにより新規チャネル、得意先拡大の可能性はある。

- ・取引先との関係強化。
- ・処理量の増加による原料仕入コストの低下。
- ・全国に流通・拡販。
- ・団体が広告宣伝を行い販売増加に繋がる。
- ・当該企業とのタイアップ強化。
- ・特定企業との取組強化。
- ・販路の維持のためにやむなく。
- ・遊休ラインの活用。

(2) PB取組のデメリット

PB取組のデメリットは、「収益力の低下」が6割強

PB取組のデメリットについてみると、「収益力の低下」が62%と圧倒的に高く、「仕様・レシピ・製法のPB供給先への開示」が31%、「自社ブランド価値の低下」が23%、「製造コストのPB供給先への開示」が17%、「衛生管理コストの増加」が14%となっている。以下、「トレーサビリティコストの増加」、「自社の製品開発力の低下」等となっている。

このようにみると、食品製造業ではPBの受託製造に対する危機感がうかがえる。特に市場における地位が高い企業ほど「仕様・レシピ・製法のPB供給先への開示」への懸念を示している。

図3-21 PB取組のデメリット

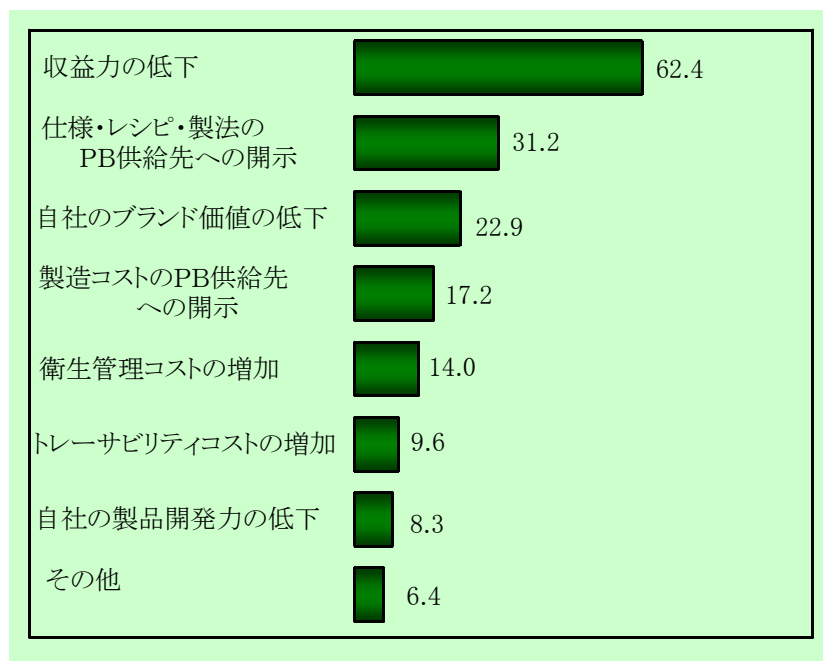


表3-14 PB取り組みのデメリット

		回答数	収益力の低下	自社の製品開発力の低下	自社のブランド価値の低下	トレーサビリティコストの増加	衛生管理コストの増加	仕様・レシピ・製法のPB供給先への開示	製造コストのPB供給先への開示	その他
		社	%	%	%	%	%	%	%	
計		157	62.4	8.3	22.9	9.6	14.0	31.2	17.2	6.4
業種	食肉加工	9	66.7	0.0	0.0	11.1	33.3	33.3	44.4	0.0
	牛乳・乳製品	27	55.6	7.4	25.9	7.4	33.3	18.5	7.4	11.1
	水産食料品	12	58.3	0.0	8.3	16.7	0.0	33.3	33.3	8.3
	農産食料品	10	60.0	0.0	20.0	20.0	10.0	40.0	10.0	10.0
	調味料	30	63.3	10.0	33.3	6.7	6.7	36.7	16.7	3.3
	製菓・製パン	24	41.7	12.5	16.7	8.3	8.3	50.0	33.3	8.3
	清涼飲料	8	87.5	12.5	25.0	12.5	0.0	37.5	12.5	0.0
	冷凍調理食品	10	60.0	40.0	20.0	0.0	10.0	20.0	10.0	10.0
	その他	27	81.5	0.0	29.6	11.1	14.8	18.5	3.7	3.7
売上高	50億円未満	65	61.5	9.2	24.6	9.2	12.3	23.1	6.2	10.8
	50～100億円	28	64.3	3.6	14.3	10.7	32.1	32.1	17.9	0.0
	100～1,000億円	46	65.2	10.9	21.7	10.9	8.7	41.3	23.9	2.2
	1,000億円以上	18	55.6	5.6	33.3	5.6	5.6	33.3	38.9	11.1
市場の地位	市場のトップクラス	37	64.9	5.4	29.7	10.8	2.7	37.8	24.3	2.7
	市場の2,3番手	28	71.4	3.6	25.0	14.3	7.1	32.1	7.1	7.1
	市場の中位	56	58.9	10.7	16.1	7.1	25.0	32.1	19.6	5.4
	市場の下位	18	66.7	16.7	33.3	0.0	11.1	27.8	5.6	5.6
	わからない	18	50.0	5.6	16.7	16.7	16.7	16.7	22.2	16.7

PB取り組みのデメリット

- ・PBは一般的に収益性は低い。その他では、PBがあるために自社製品の生産においてPBの制約を受けるケースが出てきている。
- ・PB商品特売時のNB商品売上の減少。
- ・ある程度予想にて生産するので、ロスが増える。
- ・コスト低減を上回る条件の要望が多い。
- ・コンサルフィーなどの間接コストが多い。
- ・バックマージンの要求、PBブランド販売の実績に対する報奨の要求、その他展示会開催出席（コマ代高い）。
- ・安価な価格設定。
- ・供給先による定期的製造工場の検査費用等増加。
- ・供給先の要求が高く、応えざるを得ない。
- ・原価増、在庫増のリスク、打切りリスク有り。
- ・原価表、製造工程表の提出により、丸裸にされてしまう。
- ・原料の規格変更等が行いにくい。間接費等を折り込みにくい。
- ・工場稼働は向上するものの、収益性が低い。原材料・製法全ての開示が求められ、特に独自の製法、技法がオープンになってしまう。留型商品も多く、売上不調による返品や資材在庫等のリス

クが高い。

- ・自由な商品作りができない。
- ・社外秘の部分まで情報を開示しなければならない事がある。
- ・収益力が下がり在庫が増える。
- ・出荷率が低下した場合の在庫保管の長期化（コスト増）。
- ・出来ればNBで販売したい。
- ・生産アイテムが増えすぎる
- ・製造コストに見合わない仕入価格の要求があり、PB製品での利益確保は厳しい。
- ・代換がきかない。他に転売できない。
- ・低価格による収益力悪化。
- ・繁忙期であっても、PB品の在庫数量を優先確保する必要あり。
- ・販売先が不明確であること、そのために売上予測が難しい。
- ・販売網の不足による在庫過多。
- ・非遺伝子組み換え飼料を与えた牛の生乳使用のため、調達やコスト低減が難しい
- ・濫発時のブランド価値の低下。
- ・利益率の低下、PB増加、NB減少。

（3）PB製造におけるコスト削減効果（NBとの比較）

PB製造においてコストが削減できた費目は、「販売促進費」が59%、「広告宣伝費」が54%等

PB製造においてコストが削減できた費目は、「販売促進費」が59%、「広告宣伝費」が54%、「リベート」が25%、「製品開発費」が24%、「協賛金」が21%、「センターフィー」が19%、「在庫管理費」が11%、「原材料費」が7%等となっている。

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。

売上高規模が大きい企業や市場の地位が高い企業において「販売促進費」、「協賛金」、「リベート」の削減が実現できている割合が高い。

図3-22 PB製品のコスト削減費目（NBとの比較）

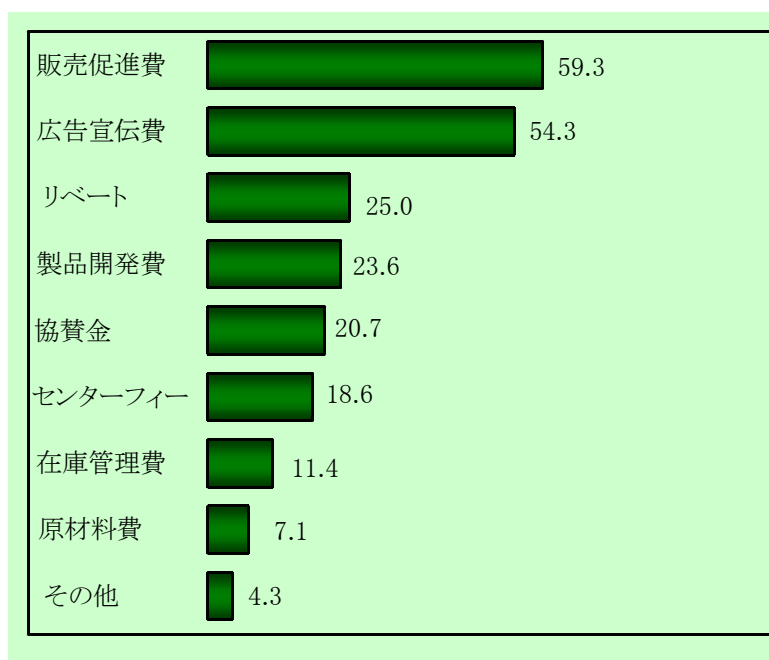


表3-15 PB製品のコスト削減費目（NBとの比較）

	回答数 社	製品開 発費	原材料 費	在庫管 理費	販売促 進費	広告宣 伝費	協賛金	センター フィー	リベート	その他	
		%	%		%	%	%	%	%	%	
計	140	23.6	7.1	11.4	59.3	54.3	20.7	18.6	25.0	4.3	
業 種	食肉加工	9	11.1	0.0	0.0	77.8	55.6	11.1	11.1	0.0	11.1
	牛乳・乳製品	23	30.4	13.0	17.4	47.8	52.2	17.4	26.1	26.1	0.0
	水産食料品	12	33.3	8.3	8.3	41.7	33.3	33.3	16.7	25.0	16.7
	農産食料品	7	42.9	14.3	14.3	42.9	28.6	42.9	14.3	42.9	14.3
	調味料	27	22.2	3.7	7.4	59.3	85.2	22.2	14.8	37.0	3.7
	製菓・製パン	24	12.5	4.2	12.5	70.8	58.3	20.8	16.7	29.2	4.2
	清涼飲料	6	0.0	16.7	16.7	83.3	66.7	16.7	33.3	33.3	0.0
	冷凍調理食品	9	22.2	0.0	22.2	77.8	22.2	11.1	11.1	22.2	0.0
	その他	23	30.4	8.7	8.7	52.2	43.5	17.4	21.7	8.7	0.0
売 上 高	50億円未満	55	21.8	5.5	10.9	49.1	50.9	7.3	14.5	7.3	7.3
	50～100億円	25	36.0	12.0	12.0	52.0	48.0	24.0	28.0	28.0	0.0
	100～1,000億円	42	21.4	9.5	11.9	69.0	59.5	26.2	19.0	33.3	4.8
	1,000億円以上	18	16.7	0.0	11.1	77.8	61.1	44.4	16.7	55.6	0.0
市 場 の 地 位	市場のトップクラス	35	28.6	5.7	14.3	68.6	65.7	34.3	14.3	34.3	0.0
	市場の2,3番手	27	18.5	3.7	14.8	63.0	48.1	22.2	33.3	33.3	7.4
	市場の中位	46	26.1	4.3	13.0	52.2	47.8	17.4	13.0	17.4	2.2
	市場の下位	16	18.8	18.8	0.0	56.3	68.8	6.3	25.0	12.5	6.3
	わからない	16	18.8	12.5	6.3	56.3	43.8	12.5	12.5	25.0	12.5

P B製品のコスト削減費目（NBとの比較）

- ・コストとしてはNBと比較して特別有利というのではない。（他多数）
- ・自社既存製品を活用している。（他多数）
- ・基本的にはPBなので、プロモーションコストは削減できる。
- ・基本的に返品なし、販促費なしでの取引。
- ・業務用PBなので広告宣伝不要。
- ・計画生産でき、原則在庫を持つ必要もない等。
- ・原材料は供給先より調達し、コスト軽減する製品もある。
- ・工場稼働率の向上。
- ・削減コストはチェーンにより個々に異なることでもあり、一概には言えない状況である。
- ・先方の営業力に期待している。
- ・全国的に宣伝できる。
- ・NBよりコスト高になる場合もある。
- ・販売促進費、広告宣伝費は原則的に掛からない。
- ・物流コスト、販売手数料。

（4）PBの利益率（NBとの比較）

P B製造における利益率は、NBと比べてかなり低い

P B製造における利益率は、「低い」が46%、「やや低い」が37%、「変わらない」が12%となっており、「低い」と「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。しかし、この結果が食品製造業の経営にすべてマイナスに作用しているとはかぎらないので留意する必要がある（図2-16参照）。

図3-23 PBの利益率（NBとの比較）

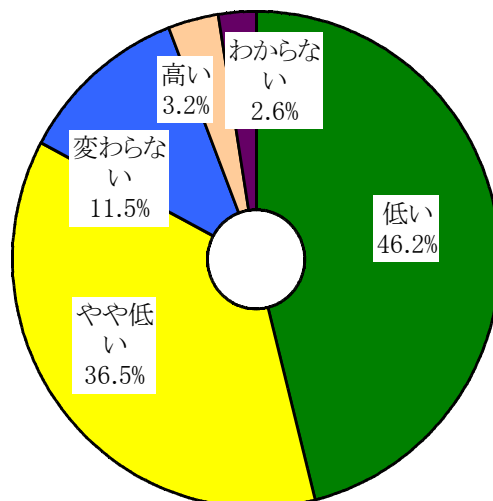


表3-16 PBの利益率（NBとの比較）

		回答数	計	低い	やや低い	変わらない	高い	わからない
		社	%	%	%	%	%	%
計		156	100.0	46.2	36.5	11.5	3.2	2.6
業 種	食肉加工	9	100.0	55.6	33.3	0.0	0.0	11.1
	牛乳・乳製品	27	100.0	48.1	37.0	11.1	3.7	0.0
	水産食料品	12	100.0	50.0	41.7	8.3	0.0	0.0
	農産食料品	10	100.0	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0
	調味料	29	100.0	41.4	34.5	13.8	6.9	3.4
	製菓・製パン	24	100.0	29.2	33.3	29.2	8.3	0.0
	清涼飲料	8	100.0	62.5	25.0	0.0	0.0	12.5
	冷凍調理食品	10	100.0	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0
	その他	27	100.0	59.3	33.3	3.7	0.0	3.7
売 上 高	50億円未満	64	100.0	37.5	39.1	18.8	3.1	1.6
	50～100億円	28	100.0	46.4	42.9	7.1	0.0	3.6
	100～1,000億円	46	100.0	58.7	32.6	2.2	6.5	0.0
	1,000億円以上	18	100.0	44.4	27.8	16.7	0.0	11.1
市 場 の 地 位	市場のトップクラス	37	100.0	43.2	35.1	10.8	5.4	5.4
	市場の2,3番手	28	100.0	50.0	35.7	10.7	0.0	3.6
	市場の中位	55	100.0	50.9	30.9	12.7	3.6	1.8
	市場の下位	18	100.0	27.8	61.1	11.1	0.0	0.0
	わからない	18	100.0	50.0	33.3	11.1	5.6	0.0

PBの利益率（NBとの比較）

高い	<ul style="list-style-type: none"> ・NBは価格を維持できるので、利益を確保できる。（他多数） ・PBであるが値決めできる。
低い	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格売価から逆算されたコスト設計のため、NBより利益率低い（他多数）。 ・NBと比べ仕切価格を低く設定せざるを得ない（他多数）。 ・完成品の価格が安い（他多数）。 ・EDLP商品が多く低価格が求められるため。 ・NBと同等レベルの原材料を使用しながら、低価格となるため、利益率は低くなる。 ・NBよりも渡し価格（条件）が厳しい点や、備蓄経費が発生する場合もある。販売エリアが広域に及ぶ場合は物流経費が収益を圧迫。 ・NB品と同仕様で価格のみ安いというポジションの為、どうしても収益に影響する。 ・NB品より安くというのが条件なので、利益は低い。 ・PB小売店における売買差益は、NBに比較しかなり高めになっている。メーカー利益にしわ寄せがくるのはいた仕方ないところ。 ・PB製品は、自社製品と比較すると低価格での設定。 ・コンペ入札や他メーカーとも合見積りによる為。 ・卸価格の下げ幅程、コストは低下しない。

- ・ 原材料費と製造費でのメリットが出せない。
- ・ 客先の希望単価があり、妥協点に落ち着くから。
- ・ 供給先の要望が高く、スペックが高い為。
- ・ 供給先の収益率の問題がある為、原価がNBと比較し安価の為。
- ・ 原価がオープンだから。
- ・ 従来付加価値が高かったが、競争により低い分野となっている。
- ・ 条件が厳しい。安売り用。
- ・ 数量により変動。
- ・ 製造コストを売価に反映しにくい環境にある。
- ・ 製造コスト等がある程度開示されており、且つ低価格品が多い為、利益率は低くなってしまう。
- ・ 先方から要望。
- ・ 代替がきかない。
- ・ 売価設定が安く、単体で見ると利益はほとんどない。
- ・ 付加価値をつけ高価格での取引を行っているが、原材料コスト増の為。
- ・ 返品なし、販促費なしで経費的には費用増にはなっていないが、生産効率上の問題はある。

(5) PB取組の経営への貢献度合い

PB取組の経営への貢献度合いは、総じてやや高い。

PB取組の経営への貢献度合いについてみると、「高い」が6%、「やや高い」が29%で併せて35%、「変わらない」が43%、「やや低い」が12%、「低い」が10%で併せて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。

図3-24 PB取り組みの経営への貢献度合い

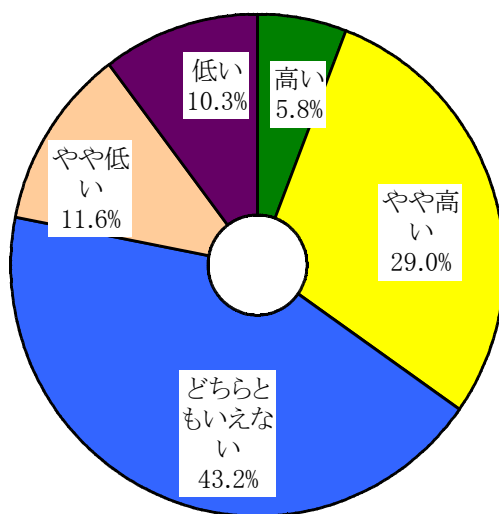


表3-17 PB取り組みの経営への貢献度合い

		回答数	計	高い	やや高い	どちらとも いえない	やや低い	低い
		社	%	%	%	%	%	%
計		155	100.0	5.8	29.0	43.2	11.6	10.3
業 種	食肉加工	9	100.0	0.0	33.3	44.4	11.1	11.1
	牛乳・乳製品	27	100.0	11.1	33.3	44.4	3.7	7.4
	水産食料品	12	100.0	0.0	16.7	41.7	41.7	0.0
	農産食料品	10	100.0	0.0	50.0	30.0	0.0	20.0
	調味料	29	100.0	3.4	34.5	48.3	3.4	10.3
	製菓・製パン	24	100.0	8.3	33.3	33.3	12.5	12.5
	清涼飲料	8	100.0	0.0	25.0	37.5	25.0	12.5
	冷凍調理食品	10	100.0	10.0	10.0	40.0	20.0	20.0
	その他	26	100.0	7.7	19.2	53.8	11.5	7.7
売 上 高	50億円未満	63	100.0	9.5	36.5	31.7	9.5	12.7
	50～100億円	28	100.0	7.1	28.6	50.0	10.7	3.6
	100～1,000億円	46	100.0	2.2	26.1	50.0	13.0	8.7
	1,000億円以上	18	100.0	0.0	11.1	55.6	16.7	16.7
市 場 の 地 位	市場のトップクラス	36	100.0	5.6	11.1	52.8	13.9	16.7
	市場の2,3番手	28	100.0	7.1	28.6	42.9	14.3	7.1
	市場の中位	55	100.0	3.6	41.8	38.2	9.1	7.3
	市場の下位	18	100.0	0.0	38.9	38.9	16.7	5.6
	わからない	18	100.0	16.7	16.7	44.4	5.6	16.7

P B 取り組みの経営への貢献度合い

<p>高い</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上の安定。(他多数) ・ 稼働率の向上に貢献。 ・ NBの減少分をP Bでカバーし固定費を稼ぐため。 ・ ある程度年間を通して販売計画の予想が立てられる。 ・ 供給先との取引関係強化となり、売上増にはなる。 ・ 工場稼働率の向上に貢献。 ・ 工場稼働率上昇に合わせて、少なくとも収益は生んでいるから。 ・ 取引先との関係が深まる、生産量がアップする。 ・ 将来の販路拡大には貢献している。 ・ 小売規模、販売力により数量、金額が大きく、売上への貢献、工場稼働率 u p にも貢献。 ・ 生産数量 (固定費) ・ 大手チェーンとの取引においてP B受託は、相手先との取組強弱に直結してきつつある状況。 ・ 大手チェーンへのP B商品導入は、他得意先からの信頼にも繋がっている。 ・ 売上が大きく、ある程度安定している為、固定費をカバーできる。 ・ 利益率は低い一方、閑散期にも一定の生産量を確保できるメリットがある。 ・ 利益率は低くなるが、工場稼働率等プラス面も多い。 ・ 「受けなければ、とられる」という構図であり、NB商品+P B商品の総合評価が必要。
<p>低い</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ NB主体の売上構造の為、貢献度は低い。 ・ P Bだけみると収益に貢献しない。流通との取組みの一環として考えている。 ・ P B売上比率が低い為。 ・ 稼働は上昇するが、見えないコストもかかっている。 ・ 工場稼働面貢献するも、付加価値低く、経営全体では貢献度低い。 ・ 工場稼働率を考えると貢献しているが利益が取れない。 ・ 工場稼働率向上の面での貢献はある程度あるものの、収益率の低下が課題。 ・ 工場機能の回転はあるが、全社的収益率が低下している。 ・ 手間の割に収益が少ない、低効率。 ・ 出来ればP Bはない方が良い。 ・ 小売店との結び付きが強まることは、経営的にプラスと考えるが、利益等への貢献度は低くならざるをえない。 ・ 絶対金額が低い。 ・ 全体の1割未満の為。 ・ 付加価値をつけ高価格での取引を行っているが、原材料コスト増の為。

4 食品製造業からみたPBの今後の取組方向

(1) 供給先との連携強化について

① 「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」の是非

「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」は9割弱が肯定。

「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86%が圧倒的に多く、「否定」が14%となっている。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。

売上高規模が大きいほど、市場の地位が高いほど、「肯定」の割合が高くなっており、NBの割合が高いことが一因と考えられる。

図3-25 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

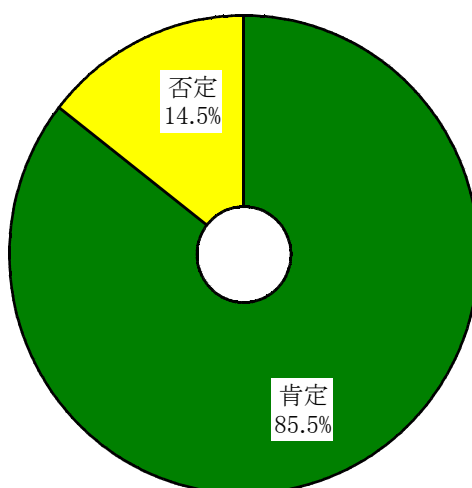


表3-18 PB取組は販路拡大の一環であり、供給先とは是々非々で取り組む

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		152	100.0	85.5	14.5
業 種	食肉加工	9	100.0	88.9	11.1
	牛乳・乳製品	27	100.0	85.2	14.8
	水産食料品	12	100.0	91.7	8.3
	農産食料品	10	100.0	80.0	20.0
	調味料	28	100.0	82.1	17.9
	製菓・製パン	23	100.0	91.3	8.7
	清涼飲料	7	100.0	100.0	0.0
	冷凍調理食品	9	100.0	88.9	11.1
	その他	27	100.0	77.8	22.2
売 上 高	50億円未満	61	100.0	80.3	19.7
	50～100億円	28	100.0	82.1	17.9
	100～1,000億円	45	100.0	88.9	11.1
	1,000億円以上	18	100.0	100.0	0.0
市 場 の 地 位	市場のトップクラス	37	100.0	86.5	13.5
	市場の2,3番手	27	100.0	85.2	14.8
	市場の中位	54	100.0	90.6	9.4
	市場の下位	18	100.0	83.3	16.7
	わからない	18	100.0	70.6	29.4

「PB取組は販路拡大の一環であり、供給先とは是々非々で取り組む」について

肯定	<ul style="list-style-type: none"> ・双方の立場、条件を出し合い、お互い了承の上に進めていく。 ・相手先との取組強化の中で個別に検討していく。 ・流通とは対等である ・品目により、そうなる場合もある。 ・弊社の考え方から大きく乖離する内容には断る方針。 ・利益面から。 ・流通との関係を考慮しつつ、PB拡大を図るが、あくまで主力はNB商品であると考えるため。
否定	<ul style="list-style-type: none"> ・大量生産ができないため、対応できない。

②「PB供給先の商品企画力は、とても参考になる」の是非

PB取組において、「PB供給先の商品企画力が参考になる」は、肯定が42%

「PB供給先の商品企画力はとても参考になる」に対して、「肯定」が42%、「否定」が58%と分かれている。

PBの開発は食品製造業からの提案や共同開発も多いことから、「否定」が肯定を上回ったものと考えられる。特に売上高規模が1,000億円以上の企業では、「否定」の割合が高い。

一方で、「肯定」が4割程度存在しており、マーケティング力を活かした商品開発力やコストダウン方法など参考となっているようである。

図3-26 「PB供給先の商品企画力は、とても参考になる」の是非

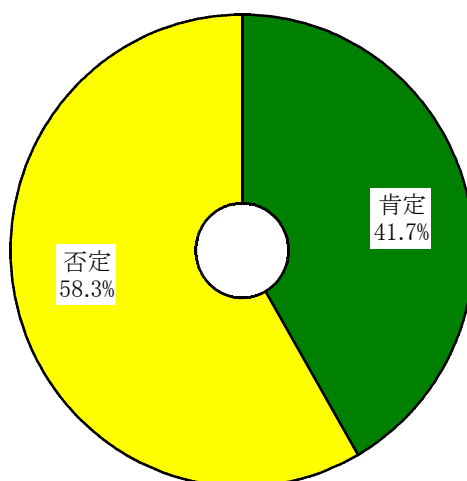


表3-19 「PB供給先の商品企画力は、とても参考になる」の是非

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		151	100.0	41.7	58.3
業 種	食肉加工	9	100.0	44.4	55.6
	牛乳・乳製品	27	100.0	37.0	63.0
	水産食料品	12	100.0	41.7	58.3
	農産食料品	9	100.0	66.7	33.3
	調味料	28	100.0	28.6	71.4
	製菓・製パン	24	100.0	45.8	54.2
	清涼飲料	7	100.0	57.1	42.9
	冷凍調理食品	10	100.0	60.0	40.0
	その他	25	100.0	36.0	64.0
	売 上 高	50億円未満	60	100.0	40.0
50～100億円		28	100.0	39.3	60.7
100～1,000億円		45	100.0	51.1	48.9
1,000億円以上		18	100.0	27.8	72.2
市 場 の 地 位	市場のトップクラス	35	100.0	42.9	57.1
	市場の2,3番手	27	100.0	40.7	59.3
	市場の中位	53	100.0	41.5	58.5
	市場の下位	18	100.0	27.8	72.2
	わからない	18	100.0	55.6	44.4

「PB供給先の商品企画力は、とても参考になる」について

肯定	<ul style="list-style-type: none">・消費者ニーズが把握できるのはメリット（他多数）・時々参考になることもある。・取引先によって様々だが、企画面、管理面では参考になることも多々ある。・全てではないが、個包材、ダンボール、物流等参考になる。・第三者の立場から意見聴衆できる。・品質面で参考になる。
否定	<ul style="list-style-type: none">・市場性の高い売れ筋商品をPB製品化するため、企画開発はあまり参考にならない。・仕様アイデアは、メーカーからの提案によるものが多く、あまり参考にならない。・自社で開発する。・自社の生産ラインや収益構造に合わない企画もあり、場合によっては一方的な押し付けの様な開発内容もある。・自社提案案件が多い為。・商品コンセプトの提示はあるが、詳細は他社比較（量・価格）のみ。・表面的な事情だけをとらえ、深い商品知識やリスクへの配慮がない。

③「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」の是非

PB取組において、「特定の供給先と連携し、強固なサプライチェーンをめざす」は、肯定が34%

「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。一方、「否定」は66%となっており、特に売上高規模が大きい企業ほど「否定」の割合が高くなっている。

図3-27 「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」の是非

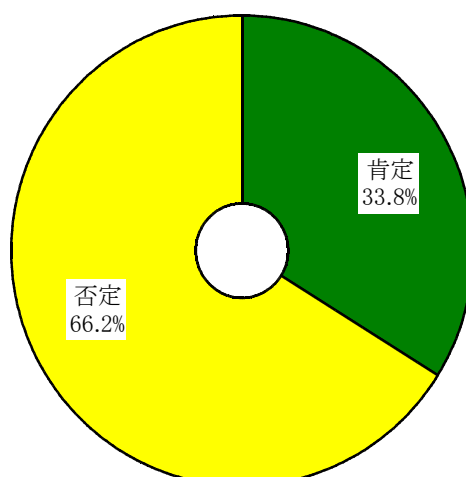


表3-20 「特定の供給先と提携し、強固なサプライチェーンをめざす」の是非

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		148	100.0	33.8	66.2
業 種	食肉加工	9	100.0	33.3	66.7
	牛乳・乳製品	27	100.0	33.3	66.7
	水産食料品	12	100.0	50.0	50.0
	農産食料品	9	100.0	55.6	44.4
	調味料	28	100.0	35.7	64.3
	製菓・製パン	23	100.0	43.5	56.5
	清涼飲料	6	100.0	16.7	83.3
	冷凍調理食品	9	100.0	22.2	77.8
	その他	25	100.0	16.0	84.0
	売 上 高	50億円未満	59	100.0	30.5
50～100億円		28	100.0	42.9	57.1
100～1,000億円		44	100.0	40.9	59.1
1,000億円以上		17	100.0	11.8	88.2
市 場 の 地 位	市場のトップクラス	35	100.0	28.6	71.4
	市場の2,3番手	26	100.0	34.6	65.4
	市場の中位	52	100.0	42.3	57.7
	市場の下位	18	100.0	22.2	77.8
	わからない	17	100.0	29.4	70.6

「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」について

肯定	<ul style="list-style-type: none"> ・当面は一定の売上が確保するために強固なサプライチェーンを目指す。 ・弊社のコンセプトに合うチェーン等とは、今後も強固な連携を目指す。 ・両社共にメリットがあれば考える ・目指したいが、現状ではそうならない。
----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

否定	<ul style="list-style-type: none"> ・当社にとって、PBの比重を高めるとリスクが大き過ぎる。 ・特に偏った取り組みの考えはない。 ・特定なところにサプライチェーンを強めるのはリスクが大きだから。 ・特定のチェーンとの特別な連携強化は考えていない。市場での中立、自社独自の方向性を考える ・特定の供給先との提携は売上依存度高めてしまうのでやらない。 ・特定の供給先に限定せず、複数と取引をしていく方針。 ・特定の供給先に絞るつもりはない。 ・必要とされる量の供給は行うが、サプライチェーンは現時点では目指していない。 ・流通企業はいずれ淘汰され同じくPBも淘汰される。特定企業へのリスクは大きい。
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(2) 自社ブランドとPBとの市場競争について

「自社ブランドのコスト競争力を強化し、PB等との競争力優位をめざす」は、肯定が62%

「自社製品のコスト競争力を強化し、PB等との競争力優位めざす」に対して、「肯定」が62%、「否定」が38%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。

図3-28 「自社製品のコスト競争力を強化し、PB等との競争力優位めざす」の是非

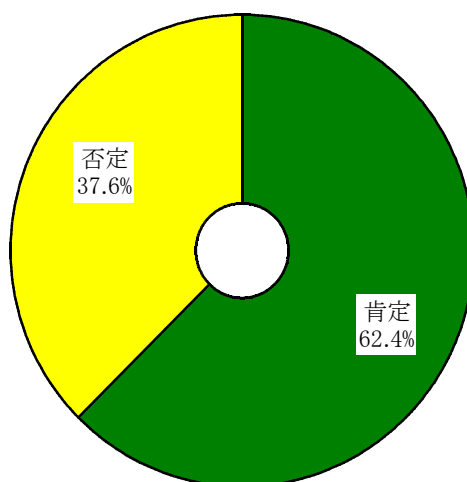


表3-21 「自社製品のコスト競争力を強化し、PB等との競争力優位めざす」の是非

		回答数	計	肯定	否定
		社	%	%	%
計		149	100.0	62.4	37.6
業 種	食肉加工	9	100.0	88.9	11.1
	牛乳・乳製品	26	100.0	61.5	38.5
	水産食料品	12	100.0	66.7	33.3
	農産食料品	8	100.0	50.0	50.0
	調味料	28	100.0	53.6	46.4
	製菓・製パン	23	100.0	60.9	39.1
	清涼飲料	7	100.0	71.4	28.6
	冷凍調理食品	10	100.0	80.0	20.0
	その他	26	100.0	57.7	42.3
売 上 高	50億円未満	60	100.0	50.0	50.0
	50～100億円	27	100.0	70.4	29.6
	100～1,000億円	44	100.0	75.0	25.0
	1,000億円以上	18	100.0	61.1	38.9
市 場 の 地 位	市場のトップクラス	36	100.0	58.3	41.7
	市場の2,3番手	26	100.0	65.4	34.6
	市場の中位	52	100.0	78.8	21.2
	市場の下位	18	100.0	33.3	66.7
	わからない	17	100.0	47.1	52.9

「自社製品のコスト競争力を強化し、PB等との競争力優位めざす」について

肯定	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的に、NBのコスト競争力を強化する方針。 ・積極的に自社ブランドを強くする方法を検討。 ・主力商品（NB）の価格訴求を最も大切なことと考える。 ・自社製品の商品力を向上させる。 ・今後はPB商品をめぐり、メーカー間の競争の時代。 ・常にコスト意識は持って商いを行う。 ・長期的スパンにおいては自社NB製品が売上の主軸であることと、今後もそのスタンスを維持発展させていく為。 ・当社の主力商品はPB商品群と大いにバッティングする。PBとの価格競争力は必要不可欠。 ・品質、ブランドを強化することで、市場での優位性を高めていきたい。 ・品質と価格のバランスが崩れ、PB製品は価格のみ重視されている。 ・品質の向上とブランド力の向上により、PB等との競争力優位を目指す。
否定	<ul style="list-style-type: none"> ・余裕なし ・小売店側がPBの売上増を打ち出している以上従わざるをえない。

(3) PB取組の今後の意向について

PB取組の今後の意向は、総じてやや増やす

PB取組の今後の意向については、「増やす」が4%、「やや増やす」が23%をあわせて27%、「変わらない」が49%、「減らす」が5%、「やや減らす」が9%で併せて14%となっている。

特に売上高規模の小さい企業や市場の地位が低い企業では比較的取組意向が強い傾向にある。

図3-29 PB取り組みの今後の意向

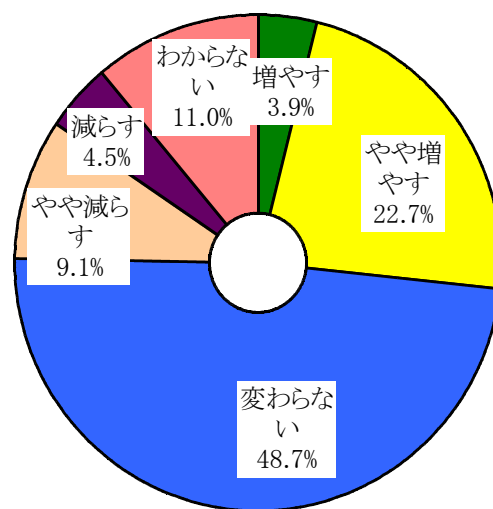


表3-22 PB取り組みの今後の意向

		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	わからない
		社	%	%	%	%	%	%	%
計		154	100.0	3.9	22.7	48.7	9.1	4.5	11.0
業 種	食肉加工	9	100.0	0.0	11.1	77.8	0.0	11.1	0.0
	牛乳・乳製品	27	100.0	11.1	14.8	55.6	14.8	0.0	3.7
	水産食料品	12	100.0	0.0	16.7	50.0	8.3	8.3	16.7
	農産食料品	10	100.0	0.0	40.0	50.0	0.0	0.0	10.0
	調味料	29	100.0	3.4	24.1	44.8	13.8	0.0	13.8
	製菓・製パン	23	100.0	0.0	30.4	52.2	0.0	8.7	8.7
	清涼飲料	8	100.0	0.0	37.5	37.5	12.5	12.5	0.0
	冷凍調理食品	10	100.0	0.0	10.0	60.0	30.0	0.0	0.0
	その他	26	100.0	7.7	23.1	30.8	3.8	7.7	26.9
売 上 高	50億円未満	63	100.0	3.2	20.6	50.8	9.5	7.9	7.9
	50～100億円	28	100.0	3.6	35.7	39.3	7.1	3.6	10.7
	100～1,000億円	45	100.0	6.7	20.0	48.9	11.1	2.2	11.1
	1,000億円以上	18	100.0	0.0	16.7	55.6	5.6	0.0	22.2
市 場 の 地 位	市場のトップクラス	37	100.0	2.7	16.2	62.2	5.4	0.0	13.5
	市場の2,3番手	27	100.0	3.7	33.3	29.6	22.2	3.7	7.4
	市場の中位	54	100.0	3.7	22.2	46.3	9.3	7.4	11.1
	市場の下位	18	100.0	5.6	27.8	44.4	0.0	5.6	16.7
	わからない	18	100.0	5.6	16.7	61.1	5.6	5.6	5.6

]

PB取り組みの今後の意向

増やす	<ul style="list-style-type: none"> 生産能力に余剰がある。 地産地消の立場から強固な取り組みができる。 販路、売上拡大のため。
減らす	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な拡大は考えていない。 薄利多売の傾向から脱却できない為。 不採算及び資材ロスにつながるPBは止める方向
変わらない	<ul style="list-style-type: none"> 生産効率を勘案し、PBにも引き続き取り組んでいく。 是々非々で個別に判断していく。 今後もNBとのバランスをとる。 得意先を選別しながら整理したい。 特段にPBを増減させる意向は無い。 要望と対応体制による 流通事情により変動が激しい為、その都度対応するようにしたい。

