
「小売業におけるPB商品取扱の現状と成果並びに課題」

菊池宏之（東洋大学経営学部）

わが国における近年の景気後退による不況下において、製造業者ブランドであるナショナルブランド（以下、NB 商品と言う）に対して、チェーン小売業を主体に小売業の専用商品であるプライベートブランド¹（以下、PB 商品と言う）が、消費者の価格志向性の高まりを背景に順調な売上高推移を得ている。その様な状況を踏まえて本稿の課題は、チェーン小売業を主体とした PB 商品の取扱実態や取扱比率を高めてきている理由・背景さらには、近年において多様化している PB 商品取扱の課題や方向性を検討することとする。

しかしながら、本調査研究においては、アンケート調査を主体とし補完的に企業ヒアリング調査を行ってきたものの、PB 商品に関する本稿での課題に関してチェーン小売業を対象に十分なる実証分析を行ったとは必ずしも言えない。そこで、本調査結果を前提としながらも、既存の公開調査結果などを基に整理するものである。

1 アンケート調査結果から見る、食品 PB 商品の取扱実態と普及の背景並びに取扱意向

小売業（スーパーマーケットを主体）に対する PB 商品の取り扱いに関して、本調査事業で回答を求めた小売業対象のアンケート調査結果から概観する。

（1）積極的なスーパーマーケットの食品 PB 商品取組の概要

①スーパーマーケットにおける食品 PB 商品取扱割合の増加傾向

スーパーマーケットの加工食品販売額に占める PB 商品の割合は、「2 割未満」が 9 割近くを占めている。

取扱の傾向を 3 年前との金額比較で確認すると、「1 割以上 2 割未満」の増加が 30%、「10 割以上」の増加も 15%となっており、食品 PB 商品取扱に前向きであるといえる。

②「低価格」、「標準クラス」を指向する PB 商品と、開発コンセプトの「価値」指向

PB 商品取扱において、「低価格」指向が 45%、「標準クラス」指向が 41%と、2 項目の指向性が拮抗している。

スーパーマーケットにおける企画開発の要件は、「価格を上回る価値」、「安心安全」、「消費者への価値の提案」の 3 要件が主たる開発コンセプトとなっている。

③共同開発が主で、販売取扱は企業グループなどでの取扱となっている PB 商品

PB 商品開発は、「共同開発」が 88.2%、「メーカーからの提案」が 44.1%、「自社からの仕様書発注」が 35.3%となっており、共同開発が主体である。

また、取扱は自社単独での取扱は 34.4%である一方、企業グループ・提携先グループでの取扱が 65.6%となっている。これらから、PB 商品の多くは企業グループ・提携先グループでの取扱が過半数を占めている。

¹ PB 商品の定義は本報告書の定義に従うが、わが国ではコンビニエンスストアや日配品分野で「留め型」も少なくないし、卸売業が展開するものの少なからず存在している。さらに、今回の主たる対象である小売業でも「ストア・ブランド」、「オリジナル商品」など独自に呼称する企業があり、統一されていない。

④製造コストを削減することによる低価格化の実現

PB商品のコスト削減項目は、「製造コスト」が53.1%、「販売促進費」と「広告宣伝費」が共に31.3%となっている。

⑤スーパーマーケットによって差異のある値入率

PB商品の値入率は、「20～24%」が20.7%、「30～34%」が18.4%、「25～29%」が17.2%、「15～19%」が16.1%と分散化しており、スーパーマーケットによるPB商品の位置付け差異が値入率に反映されていると考えられる。

⑥競合他社との競争力の向上を果たすPB商品

PB商品の取組によるメリットは、「競合他社との競争力の向上」が52.9%、「企業ブランド価値の向上」が44.1%となっている。

⑦粗利益率の面で経営上の貢献が大きなPB商品

PB商品の経営上のメリットは、「粗利益率」が67.7%（「高い」26.5%、「やや高い」41.2%の合計）、「競合店の対応」が50.0%（「高い」14.7%、「やや高い」35.3%の合計）、「売上高」が41.1%（「高い」17.6%、「やや高い」23.5%の合計）となっている。

(2) スーパーマーケットにおけるPB商品取組の展開方向

①PB商品取扱意向を強めるスーパーマーケット

スーパーマーケットのPB商品取扱意向は、「景気が回復してもPB商品の取組を強化する」が78.8%と多数を占める回答割合になっている。特に、1千億円以上規模においては全企業での回答となっており、PB商品を経営的に重視する意向が確認できた。

②企業グループでの取り扱いによるコスト競争力を指向するスーパーマーケット

スーパーマーケットにおけるPB商品は、「企業グループや提携先グループにおいて共同で取扱うことにより、PBの市場規模を拡大し、コスト競争力を高める」が74.2%と多数を占めている。

コスト競争力の方策として、グループ化での対応意向が強いことが確認できた。

③NBメーカーにPB商品の生産委託を行うことで連携強化を目指すスーパーマーケット

スーパーマーケットのPB商品の展開方向として、「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」が68.8%と過半数を占めていることが確認できた。

2 既存文献から見る食品のPB商品における展開経緯と類型

ここでは、チェーン小売業におけるPB商品の展開の変遷や実態などに関して、既存の外部調査結果や、本事業における小売業対象のアンケート調査などを主体に確認する。

(1) 今日の食品におけるPB商品の市場規模

わが国のチェーン小売業におけるPB商品の取扱普及度が高いことは、前述した小売業へのアンケート調査結果から明らかである。

わが国のチェーン小売業における今日のPB商品の普及は、2007年秋の原油高や食品原材料価格の高騰や、米国におけるリーマンショックを契機になっていると考えられる。チェーン小売業の多くは、それらの背景に対応する手段として、NB商品と同等かそれ以上の品質

であるものの価格面で安価であることを強調することで、多くの消費者の支持を得てきた。大規模チェーン小売業各社は、価格訴求型の PB 商品の取扱に積極的に取り組むことで、市場規模を急拡大してきたと言える。

そこで、チェーン小売業の食品 PB 商品の市場規模を確認すると 2 兆 3,380 億円の規模を誇るうえ、前年比で 22%増加していると推計（富士経済の推計²）されている。

（2）わが国の食品 PB 商品の類型³

PB 商品の展開に関して先進国であるイギリスの取り組みから確認⁴すると、PB 商品先進国のイギリスでは、NB 商品と比較してより高い品質を実現したプレミアム型 PB 商品が開発され、小売業が消費者から高い支持を得る要因になっていると指摘されている。

また、PB 商品の発展段階⁵をみると、ジェネリックブランドから、模倣品、そしてプレミアムブランドと発展していくと指摘されている。

欧米諸国の PB 商品の現状と、わが国の小売業において取り扱い規模と取扱経緯さらには商品展開面から、わが国における PB 商品のラインアップは、NB 商品と比較して①品質と②価格の 2 点を軸として、以下の 4 つに類型化することができる。それらのラインアップにより、消費者の商品選択の幅を拡張させることを主たるねらいとしている。

第一に、NB 商品と比較して品質面での差異が確認できるものの、価格面では大幅に安価である「低価格・低品質型 PB 商品」と言える。

第二に、品質面で NB 商品と差異は確認できないものの、価格面で NB 商品よりも安価である「NB 同等品質型 PB 商品」と言える。

第三に、品質面で NB 商品より優れているものの、価格面で NB 商品と同等である「プレミアム型 PB 商品」と言える。

第四に、商品化に当たって有機栽培品など言った、品質面でこだわり性を有しており、価格面で NB 商品のそれよりも高価である「テーマ型 PB 商品」と言える。

PB 商品は、上記の様に品質と価格の 2 点から分類することが可能であっても、わが国の小売業においてそれらを全て品揃えしているのはイオングループなどが該当するのみである。しかしながら、これら 4 類型化される商品が、PB 商品のカテゴリ全てにおいて品揃えがなされているのではなく、該当する PB 商品は数品目⁶である。

（3）既存研究から見るわが国小売業の食品 PB 商品の展開経緯

わが国における PB 商品は、上記で確認した市場規模を誇り、4 類型化可能な PB 商品はどのような経緯を経てきたのかを概観する。

わが国における小売業の PB 商品は、1960 年に㈱ダイエー⁷が発売した「ミカン缶詰」であるといわれている。その後、70 年代後半から 80 年代前半にかけて、総合スーパーの㈱ユニーの「EV」、ジャスコ㈱（現イオン㈱）の「ホワイトブランド」、㈱イトーヨーカ堂の

² 「PB 商品市場規模の実態総調査 2010」株式会社富士経済及び日経新聞を参照のこと。

³ （財）流通経済研究所の 2009 年開催の「PB セミナー」の資料を参照のこと。

⁴ 矢作敏行『欧州の小売イノベーション』2000 年白桃書房

⁵ 注 4 の 20 頁を参照のこと。

⁶ 日経流通新聞、2010 年 3 月 10 日参照のこと。

⁷ 堀千珠「注目される特定小売業限定品の拡大とメーカーへの影響」Mizuho Industry Focus vol.60 2007 年 9 月 6 日

「カットプライス」、西友の「無印良品」などが開発・発売された。

当時の PB 商品の開発の背景⁸には、総合スーパーの独自の品揃えであることから、品揃え面での差異化を図ることが主眼となっていた。それらに加え、特定商品とは言え、小売業が生産段階に介入することで、生産原価を把握する契機になり、利益コントロール力を拡充することを可能とした。それらの取組により、小売業自らが主導権を担う生産者の商品価格コントロール力を相対的に弱め、商品仕入時の交渉力の向上を図ることを可能にする有効な方策を確保したことである。

その後、80年代から90年代にかけ、PB商品の見直しに取り組むことになった。それらの動きの契機になったのが、90年代の景気後退期においてセブン-イレブン・ジャパンが、調理パンなどでオリジナル商品開発に取り組む成果を得たことが指摘できる。同社の成果が明らかになる中で、同業他社の追随もあり食品における PB 商品取扱比率は高まることになった。

その結果、2000年代以降に小売業における取扱の普及が顕著となり、ジャスコ(株) (現イオン(株))の「トップバリュー」、西友の「ファインセレクト」、(株)ユニーの「e-price」、ニチリユウグループの「くらしモア」など消費者に支持される商品コンセプトやブランド力の強化が図られることになったと言える。

特に、コンビニエンスストアの取組を契機としての変化として留意すべきは、従来は中小規模の生産者への生産委託が主体であったものから、大規模生産における生産受託という変化である。その背景には、大手 NB 生産者が消費者の価格感度の高まりに加え、景気後退期における工場での生産稼働率の低下への対応として、小売業の PB 商品生産に対応した点である。それらの背景もあり、PB 商品に対する消費者の評価⁹が一層高まり、小売業における食品の PB 商品の取り扱いが普及した¹⁰。その後は、単一チェーン小売業から、チェーン小売業のグループでの共通 PB 商品の取組の進展¹¹に至っており、今回の小売業対象のアンケート調査でも裏付けられる結果になっている。

3 チェーン小売業における食品 PB 商品の動向と課題

ここでは、チェーン小売業における食品を主体に PB 商品の近年の動向を確認しながら、課題を検討する。

(1) チェーン小売業における PB 商品の取扱状況

①チェーン小売業における代表的企業グループの PB 商品のアイテム数と取扱高

チェーン小売業の企業グループ別の PB 商品の状況を確認すると、2009 年度の実績¹²では、イオンの「トップバリュー」が約 5,500 アイテムで約 4,600 億円、日本生協連の「CO-OP」が約 4,500 アイテムで約 4,200 億円、セブンアンドアイ・ホールディングの「セブンプレミアム」が約 1,300 アイテムで約 3,200 億円、シージーシージャパンの「CGC」が約 1,200 アイテムで

⁸ 加藤司、崔相鐵「進化する日本の流通システム」『流通チャネルの再編』2009年7月中央経済社18頁参照

⁹ 注3の19頁参照

¹⁰ AC Nielsen 2005「THE POWER OF PRIVATE LABEL2005」では、欧米の主要国の小売業の PB 商品比率が20%以上であるのに、わが国のそれは4%に過ぎないとされている。

¹¹ 各小売業の取組に関しては、業界誌などに詳しいので、『激流』2008年3月、2009年10月、2010年3月などを参照のこと。

¹² 「PB 開発競争第二幕選択の洗礼」『激流 20103月号』及び日経新聞を参照

約 2,600 億円のようにある。

これら、チェーン小売業の 4 企業グループの販売額は、約 1 兆 4,600 億円となり、前出の市場規模を母数にすると約 62%を占めるまでになっており、相対的に集中度高い状況にあると考えられる。

②代表的チェーン小売業の企業グループにおける PB 商品取扱概要と意向¹³

ここでは、特定小売業ではなく地域中堅小売業のグループである、シージーシージャパンが表明している PB 商品の単品販売力強化の取組みを概観する。

同社グループの PB 商品のアイテム数は約 1,200 であり、2009 年度販売額は約 2,600 億円で、前年同月比で約 5%増加している。一アイテム当りの平均販売額は、約 2,17 億円となっている。

そこで、同社グループの 2010 年度の重点施策を概観すると、品目の絞込みによる単品販売力強化を志向している。それは、まず一アイテム販売額 1 億円基準を明確化するのみならず、2 億円に満たない商品はカット対象品目とすることで、約 1,200 アイテムある商品数の絞り込み方針を明確化している。

次に、「PB 必須定番商品 240 アイテム」を設定し販売促進の強化策を図っている。具体的には、定番用「専用 POP」の作成、販売コンクールの展開、消費者対象の販売促進キャンペーンの展開などである。その結果として、加盟各社における当該商品の導入率は、平均 90%で推移している。具体には、「CGC 完熟トマト仕立てナポリタン」は、同一カテゴリにおける NB 商品の約 9 倍の売上実績を得ると共に、カテゴリ内の粗利益率の約 4 割を占めるまでになっているようである。まさに、グループの方針として PB 商品の取扱アイテム数の絞込みと単品の売上アップを図り、PB 商品の競争力向上を明確化していることが確認できる。

以上、代表的小売業における 2010 年度の PB 商品に関わる方針を概観すると、従来から拡大してきた取扱アイテム数の絞込みを推進すると共に、価格指向性の強調からの脱却を指向していることが確認出来る。

以上の代表的小売業グループにおける、PB 商品の販売方針の軌道修正を行うことになった背景に関して検討していく。

(2) わが国におけるチェーン小売業の PB 商品の今日的動向¹⁴と背景

①わが国におけるチェーン小売業の PB 商品の今日の特徴

わが国小売業における PB 商品取扱における近年の傾向を、本調査研究事業での実態把握と既存公開資料を基に検討すると、以下のように整理することが可能になる。

第一に、多くの小売業において PB 商品を取扱う状況になる中で、PB 商品であれば無条件に販売実績が高まる状況ではなくなった。そのために、消費者から一定以上の支持を得られる PB 商品への絞込みが顕在化している。前述したように、シージーシージャパンにおいては、PB 商品一アイテムの「販売額 1 億円」基準を表明しているし、イオンでは売れ行きの悪い PB 商品のカット方針を表明している。

第二に、PB 商品において価格重視を優先してきたものの、近年においては付加価値を意識した商品作りを指向していることが確認できる。イオンは、低価格 PB 商品を競合状況

¹³ (財)流通経済研究所の研究会での CGC の担当者の講演内容並びに、同社ホームページを基にしている。

¹⁴ 日経流通新聞 2010 年 3 月 10 日、『激流』2010 年 3 月などを参照のこと。

により対応を変えると同時に、基本的には付加価値商品（同社グループのブランド名では、「セレクト」、「グリーンアイ」など）を拡大化する方針を表明している。さらに、シーゼーシージャパンでは、PB商品に新しい価値を提案することを表明している。

第三に、地域展開型の中堅小売業においても自社開発 PB 商品から、大手小売企業グループを主体とした共同開発を指向する傾向が顕在化している。それらの背景として、PB商品の市場規模の拡大により、PB商品間の競合関係が強まっていることが指摘できる。それは、価格指向性を特徴とする PB 商品であるほど、一定以上の販売量の確保を図りながら利益確保を実現する方策として、規模の経済性のメリットを確保しようとする意向が高いことが確認できる。

これらチェーン小売業における PB 商品の今日の特徴を概観したことを前提にすると、前述した PB 商品は、ジェネリックブランドから、模倣品、そしてプレミアムブランドと発展していくと指摘されていた。それは、わが国のチェーン小売業の近年の動向からは、その方向性を明確化することは出来たとは言えないものの、その方向性を確認することが出来たと考える。

②チェーン小売業における PB 商品の今日の特徴から見た課題

PB 商品取扱におけるチェーン小売業を主体とした近年の傾向を考えると、PB 商品に内在する課題を確認・認識することが必要になるので、ヒアリング調査・本調査委員会での議論並びに既存文献¹⁵を基に以下確認する。

まず、PB 商品は市場において売れ筋商品カテゴリーに該当する商品を、留め型など小売業専用品として、包装や容量などを変更して販売している状況が確認できる。

その意味では、PB 商品として販売する段階では、NB 商品においては既に類似カテゴリー商品が市場で一定以上の普及率を得ている状況にある。その意味では、PB 商品が消費者からすると、製品ライフサイクル面では成長段階以降であると考えられるので、販売数量面での成長余地は決して大きいものでは無いと考えられる。それは、食品の PB を主体に考えると、PB 商品が価格訴求を主体にしている限り、販売数量を増加させることの困難性を内在することになっている。

次に、PB 商品は NB 商品と比較すると製品開発に掛ける技術面や市場適応面などから見ても、試行錯誤の度合いが総じて低いものになっている。その意味では、PB 商品の販売数量を一定以上確保する訴求手段として、結果として価格訴求に依存する割合が高くならざるを得ないことが確認できる。さらに PB 商品の競合関係も強まっていることもあり、商品開発への試行錯誤が総じて少ない PB 商品は、低価格化を指向する以外での効果的訴求方策を有していないと確認できる。

それに加え、PB 商品の普及度が高まる中で一アイテム当りの販売数量の伸張率は低減化する。その様な状況の中で、目標売上高を確保するには多品目化を指向することになり、結果的に一アイテム毎に確認すると、一定以上の販売数量を確保することが困難となり、POS データによる売れ行き管理を徹底する傾向が高まる中で、PB 商品が死に筋商品に分類されてしまう可能性が高まることになる。

¹⁵ 根本重之「プライベートブランドのリスクに関する検討」『流通情報』No.480、日本スーパーマーケット協会大塚明専務理事の意見などを参照した。

その結果として、PB商品の売上高や利益確保の困難度が高まり易くなり、販売数量を確保するために価格訴求を指向することで、利益確保の困難度が高まり易くなるという負のスパイラルに陥る可能性を孕むことになる。

これらの課題を解決してPB商品の取扱を高めるためには、わが国の消費者が新製品を選考¹⁶するために、頻繁に製品リニューアルを図る必要がある。その意味では、競合関係が高まる中で組織のスリム化を推進しているチェーン小売業が、継続的で頻繁な製品開発・管理を生産者に依存してきたものを、自ら構築する必要に迫られることであり、チェーン小売業にとっての負担度が高まることになる。

4 小売業におけるPB商品の今日的取扱状況から見た考慮事項

アンケート調査、ヒアリング調査及び既存公開資料から、小売業におけるPB商品取扱の実態と今日的傾向に関して確認してきた。それらを基に、わが国におけるPB商品に関してチェーン小売業が考えるべき課題を検討する。

わが国小売業が取扱っているPB商品が、消費者から評価される要因は多々確認できるものが、NB商品の品質と価格の両面に比較して、品質に比して低価格である点が評価されていると確認できる。

取扱小売業の視点からは、（カテゴリーによる差異は確認できるが）NB商品よりも一定程度低価格化訴求するもののNB商品に比較して小売段階で高い利益率を確保することが可能になっている。ただし、利益額を考えるとNB商品と比較すると少なくなるケースが多いようであり、PB商品がNB商品と同様の販売数量しか確保出来ないのであれば、売上金額と利益額の両面でNB商品販売以上の成果を得ることが困難になる。その意味では、小売経営面から見てPB商品において、NB商品と同等の売上金額と利益額の確保を図ることは、PB商品を取扱う上で重要な課題になっている。

そこで小売業においてPB商品を取扱う上での留意点を確認すると、「商品回転率」を上げる方向、「利益額又は販売価格」を上げる方向の何れか、可能であれば同時に実現することが重要になる。言い方を変えれば、小売業はPB商品の回転率向上策を主体にするか、あるいは品質や機能などプレミアム性を強調することで利益額や販売価格を上げる。或いは、両面のミックス政策を検討する必要がある。そこで、それらを可能とするポイントを次の3点に集約化して検討する。

第一に、商品回転率を上げる方策である。それには、在庫数量の削減か販売数量の増加が必要になる。前者は、PB商品の品目数を絞込むことであり、一アイテムの販売金額基準を一億円に設定することなどの取組がある。後者としては、PB商品の販売促進策としてのマーチャンダイジングの店頭での確実な展開が必要になる。

第二に、品質や機能などの付加価値を上げることで、単価を高める方策や単価を維持したままでの販売数量を増加させる方策が必要になる。前者は、消費者の購買行動分析により、買物コストを意識し配送サービスなどにより買物に掛かるコスト（店舗にアクセスする時間やアクセスに掛かる交通費などのコストなど）を下げることで、価格を上げても総買物コストが変化しない各種サービスの提供などの工夫が必要になる。後者は、価格や消費者からの

¹⁶前掲、加藤司、崔相鐵の21頁参照

意見や要望を収集する消費者との交流機会の設定などにより、消費者意見を反映させるなどによる消費者の満足度を高める方策による、顧客支持を高めるなどの方策が必要になる。

第三に、前二者を適切に組み合わせることがより有効になる。

PB商品の品揃えが、小売業にとって一般化するなか、小売業は売上高の増加や利益率の向上を図ることの重要性が高まっている。そこでは、小売業の競合関係や店舗毎にターゲットとなる消費者を特定化した上で、それら消費者の構造や購買行動を分析することで評価され得る展開策を明確化すると同時に確実な展開を図ることが必要になっている。

<参考文献>

- ・矢作敏行『欧州の小売イノベーション』2000年白桃書房
- ・加藤司、崔相鐵「進化する日本の流通システム」『流通チャンネルの再編』2009年中央経済社
- ・堀千珠「注目される特定小売業限定品の拡大とメーカーへの影響」Mizuho Industry Focus vol.60 2007年9月6日
- ・根本重之「プライベートブランドのリスクに関する検討」『流通情報』2010年 No.480
- ・「PB商品市場規模の実態総調査2010」株式会社富士経済
- ・AC Nielsen 2005「THE POWER OF PRIVATE LABEL2005」
- ・「PB開発競争第二幕選択の洗礼」『激流』2010年3月号
- ・日経流通新聞 2010年3月10日