
「PB 食品の進展と食品メーカーの課題」

芝崎 希美夫（元酪農学園大学）

1 増加傾向にある PB 食品

（1）スーパーサイドの動き

食品流通の中で、PB 食品がどの程度を占めているかを正確に捉えたデータはない。今回のスーパーサイドからの実態調査によると、スーパー取扱食品の 15%程度と推計される。この数字は食品全体量から推計したもので、当然のことながら品目によって異なる。

今回調査では、スーパーの規模との関係を見ているが、売上高 1000 億円以上の大規模スーパーでは、売上高の 10～20%位が中心となっている。これに対して、売上高 1000 億円未満の中堅・中規模スーパーでは、10%以下の取扱となっている。

スーパーにおける PB 商品の取扱開始時期についてみると、全体的には 10～19 年前に始められたケースが多い。だが、大規模スーパーの場合、40 年以上前に始めたケースが多い。これらのスーパーにあっては、PB 商品は特別な商材ではなく、一般化した商材となっているようである。これに対して、中小規模スーパーの場合、取扱開始時期 10 年未満のケースが 3 分の 1 以上占めている。これらのスーパーでは、未だ新規の商材となっているようである。

スーパーでの PB 食品取扱量を、3 年前と比較すると、10～20%の増加と回答した企業が最も多い。PB 食品の成長率はそれほど高くないが、PB 商品の取扱は確実に増加しているようだ。これをスーパー規模別にみると、大規模スーパーよりも中堅・中規模スーパーでの伸び率が高い。この要因としては PB 食品の取扱開始時期が関係しているようである。大規模スーパーでは、かなり以前から PB 商品への取組みが進められたこともあり、最近の伸び率はあまり高くない。だが、中堅・中規模スーパーの場合、最近 PB 食品への取組みが進められたこともあり、伸び率が高いようである。

大規模スーパーと中堅・中規模スーパーの PB 商品への取組みは、取組時期と共に取組姿勢にも違いが見られる。すなわち、大規模スーパーの場合、PB 取組の効果・メリットとして、「製造・流通コストの削減」と「商品安全・安心」を挙げている。これに対して、中堅・中規模スーパーの場合、「競合他社との競争力の向上」と「企業ブランド価値の上昇」を挙げている。PB 取扱先発組である大規模スーパーにあっては、PB 商品が通常化・一般化し、今日の課題は、コスト削減と安全・安心の取組が展開していることを意味する。これに対して、後発組の中堅・中規模スーパーにあっては、企業イメージアップと競争力強化が、大きな課題となっている。

スーパーが期待する当面の効果・メリットは、スーパーの規模によってかなり異なっているが、経営規模に係わりなく PB 商品はスーパー経営を左右する商材となっており、取組態度はますます積極化する方向にある。

(2) メーカーサイドの動き

視点を変えて、食品メーカーから販売額に占める PB 食品の割合をみると、10~20%程度と推計される。当然のことながら、業種によってかなりの違いがみられる。業種別にみると、PB 食品生産の高い分野としては食肉加工、牛乳・乳製品、調味料、冷凍調理食品等が挙げられる、これらの分野では、PB 食品の販売額が販売額全体の 20%を超える企業が 3 割以上にもなっている。

食品メーカーの販売額に占める PB 食品の販売割合は、企業規模によっても差がみられる。大手メーカー（売上高 1,000 億円以上）の場合、PB 食品の販売割合は 1 割未満が 55.6%で、2 割未満を含めると 94.5%にもなる。すなわち、大手メーカーの場合、自社ブランドでの販売が多く、PB ブランドの販売割合はそれほど高くない。これに対して、売上高 50 億円未満の中小メーカーの場合、PB 食品の販売額が全販売額の 2 割以上占める企業が 52%にもなっている。中には 5 割以上を PB 生産に依存するメーカーが 20%も存在する。メーカーサイドからみると、PB 食品の生産と企業規模の関係は、企業規模が小さいほど強い関係にある。

次に、PB 食品生産の最近の動きであるが、確実に増加している。3 年前と比較すると、「増加」した企業 57.2%、「変わらない」企業 27.0%、「減少」した企業 15.8%となっている。ただし、増加率は業種によりかなり違いがみられ、最近増加の著しい業種としては食肉加工、農産食料品、調味料、製菓・製パン、清涼飲料等が挙げられる。なお、水産食料品、冷凍調理食品の分野に、最近 PB 生産が減少したと回答した企業もみられる。

PB 食品の供給先についてみると、第 1 位が SM（食品スーパー）で 60.5%、第 2 位が GMS（総合スーパー）で 56.7%、第 3 位が生協となっている。これらが主要な PB 食品の販売先になっている。このほか、CVS（36.3%）、卸売業（35.7%）への販売もかなりみられる。業種別にみると、SM、GMS、それに生協への販売はほとんどの業種でみられる。これに対して、CVS、卸売業等への販売は特定の業種に限定されているようだ。しかし、販売先は少ないものの、PB 食品の販売先はあらゆる業態の小売業者と卸売業者が対象となっている。逆にみるならば、ほとんどの小売業者が PB 食品に関心を持っていることを意味する。

2 PB 食品に対する製造業者意識と小売業者意識

PB 食品とは、周知のごとく、食品メーカーとスーパーが共同して開発する商品である。そこで、次表は食品メーカーとスーパーが、PB 食品に対してどのような取組態度をとっているかをみたものである。

はじめに、PB 食品が企業経営に与える貢献度合いをみると、食品メーカーの場合、「高い」（やや高い含む）と回答した企業が 34.8%、「低い」（やや低い含む）と回答した企業が 21.9%である。これに対して、スーパーの場合、「高い」が 41.1%、「低い」が 20.6%となっている。スーパーの方が、企業経営に対する貢献度が高いとみている。とはいえ、食品メーカーでも 3 分の 1 以上の企業が、企業経営への貢献度を認めている。最も、回答率からみると、メーカー・スーパーとも「どちらともいえない」と回答した企業数が最も多くなっており（メー

カー43.2%、スーパー38.2%)、PB 食品に対する経営判断は、あまり明確になっていないようだ。

表1 PB商品の経営への貢献度合い

単位：%

	高い	やや高い	どちらとも いえない	やや低い	低い	計
メーカー	5.8	29.0	43.2	11.6	10.3	100.0
スーパー	17.6	23.5	38.2	5.9	14.7	100.0

企業経営への貢献度は、メーカーとスーパーで若干の違いはあるもの、傾向的にはほぼ類似の回答となっている。だが、PB食品に対する今後の動向や意向についてみると、両者にはかなりの違いがみられる。

食品メーカーの場合、今後の動向について、「高い」は「やや高い」を含めて26.6%であり、「低い」は「やや低い」を含めて15.5%となっている。高い・低いでみると、高いとした回答が多いが、「どちらとも言えない」とした消極的回答が48.7%にもなっている。食品メーカーにあっては、PB食品の取組態度について、まだ経営戦略として判断できない部分があるようだ。

表2 食品メーカーからみたPB取組みの今後の動向

単位：%

高い	やや高い	どちらとも 言えない	やや低い	低い	わからない	計
3.9	22.7	48.7	9.1	4.5	11.0	100.0

これに対して、スーパーでの今後の取組意向は極めて強いものとなっている。PB食品を「増やす」と回答した企業が52.9%にもなっている。これに「やや増やす」を加えると、67.9%にもなる。「減らす」と回答した企業は、「やや減らす」を含めてもわずか5.8%に過ぎない。スーパーにとって、PB食品は極めて魅力ある商材のようである。

表3 スーパーからみたPB取組みの今後の意向

単位：%

増やす	やや増やす	変わらない	やや減らす	減らす	計
52.9	14.7	26.5	2.9	2.9	100.0

PB 食品に対する取組姿勢、特に今後の対応政策については、食品メーカーとスーパー間にかなりの格差が存在する。だが、PB 食品は確実に増加しており、食品メーカーにおいては新たなスーパーとの連携強化など対応が必要となりそうだ。

3 フードシステムにおける PB 食品の位置

スーパー調査・食品メーカー調査にも見られる如く、PB 食品登場の歴史はかなり古い。スーパー・食品メーカーとも 40 年以上の歴史もった企業がみられる。だが、PB 食品が本格的に登場するのは 90 年代後半のバブル崩壊以降である。周知のごとく、日本経済はバブル崩壊以降長期的に消費が低迷した。バブル期とはいわゆる供給不足でありあらゆる物資が爆発的に売れた時期であった。しかし、バブルの崩壊により需要は急速に縮小した。

消費市場の低迷化・縮小化により、小売業者間の競争は激化する。小売業者にあっては、他店舗との差別化を図る。差別化手法の一つが価格差別であり、いわゆる低価格販売である。だが、この手法は、さらなる価格競争を引き起こし、企業経営を窮地に追込む可能性がある。もう一つの差別化手法が、商品差別化である。競合する小売店が販売していない商品の開発・販売戦略である。すなわちオリジナル商品の開発・販売である。

小売業者による PB 商品への取組は、小売業者間の競争激化だけではない。需要低迷期における供給サイドの製品絞込みがある。メーカーにあっては、生産効率を高めるために製造品目を標準品あるいは主力品に絞り込む。いわゆる非採算部門の削減による経営の効率化である。だが、多様な消費者を抱え込む小売サイドからみると、そのことは一部の特定顧客の選択肢を狭めることを意味し、売上減少を招くこともあり得る。すなわち、メーカーの都合で進められた製品の絞込みは、メーカーの経営安定には寄与したもの、小売業者にあっては、消費者の価格志向や品質志向への対応が十分とはいえない。そこで、小売業者は、顧客の支持を確保するために、消費を喚起するために、消費者に新たな価値や価格を提案しなければならない。これが PB 商品である。

これに加えて、常時消費者と接触している小売業者は、消費者の新たなニーズ・ウオンツをキャッチして消費者の新規開拓を進める。これらの情報を、製造業者に提供するだけでなく、自ら当該商品を企画し、当該カテゴリーにおけるシェアを拡大する。すなわち、当該商品を製造業者に発注・依頼して開発する。これも PB 商品である。

このようにして、従来の商品と異なる新たな価格と価値を有する商品が登場する。しかし、このような特質を持った PB 食品は、従来のフードシステムを変革する可能性を持った商品と言える。何故ならば、PB 食品を通じて、メーカーと小売店間に、新たな連携・系列関係が発生する。すなわち、従来メーカーは、多様な小売店を通して消費者に商品を供給していたが、PB 商品は特定の小売業者を通して消費者に販売する。同様に、小売業者にあっても、従来は多くのメーカーから商品を集荷して消費者に販売していたが、PB 商品は特定のメーカーによって生産される商品なのである。

従前のフードシステムは、これに参加する経営主体が、不特定多数のメーカーと不特定多数の流通業者が交差し、商品市場で取引する方法である。だが、PB 商品とは、特定のメーカ

一と特定の流通業者を結び付けるシステムである。すなわち、不特定多数のメーカーと不特定多数の流通業者を結ぶ多数・多様な取引ルートの一部が、特定のメーカーと特定の流通業者に固定されることとなる。

PB食品の基本は、一般食品市場とは独立し、特定のメーカーと特定のスーパーの信頼関係の上に成立つ食品である。PB開発の動機が"低価格"という価格戦略にあったとしても、PB食品が開発されたならば、メーカーにあってもスーパーにあっても、これを継続・発展させる任務が生じる。そして、消費者の安定的な信頼を確保する必要があるだろう。

4 PB食品に対する食品メーカーの課題

先にも見た如く、PB食品に対する食品メーカーの取組姿勢は、スーパーと比較して若干消極的である。食品メーカーにおけるPB食品は、PB問題として、いわゆる低価格の商材として捉えられるケースが多い。すなわち、PB食品は"価格破壊"的な面が強く、食品メーカーの収益悪化を招くこともある。確かにこの面は問題が大きい。NB食品と比べて、PB食品はコスト引下げに結びつくケースが多いことは否めない。

だが、PB食品は、伸び率はともかく確実に増加している。その要因は、スーパーサイドでの販売戦略だけでなく、メーカーサイドにおける生産縮減政策とも関係するからである。今後の課題は、メーカーの新たな戦略として企業経営に取り込む必要がある。このような視点に基づいて食品メーカーの課題を挙げてみたい。

(1) PB食品取扱メリットの活用・拡大

食品メーカー調査によると、PB食品取組メリットとして、「稼働率の向上」(75.8%)、「販路の拡大」(50.3%)、「返品がない」(15.9%)「販促費・広告宣伝費の節減」(7.6%)等が挙げられている。食品メーカーにあっては、PB生産のメリットを最大限に引上げることである。

第1は、稼働率の向上であるが、消費低迷化にあつて、多くのメーカーは過剰設備を保有している。これらの設備は本来廃棄して、設備更新をすることが望ましいが、償却・更新には多くの費用を必要としている。PB生産を契機として、一刻も早く設備償却を促進する必要がある。メーカーにあっては生産が基本である。設備・労働力をいかに効率的に活用して生産コストを低減するかである。

第2は、販路の拡大であるが、先にも見た如く、PB食品は販路が確保された食品である。商品市場に向けた商材ではない。取引先が決められた食品である。相手先とPB食品が開発されたならば、販売の労力を必要としない生産物なのである。その効果にもみられるように、返品もなければ、販促費・広告費も必要としないのである。一般的にみて、このような商材を増加させることは、企業経営の安定に結びつくと言える。今回のメーカー調査でも3分の1以上の企業が、企業経営への貢献度が高いとしている。

(2) PB食品取扱デメリットの縮小・解消

PB食品取扱デメリットとしては、「収益力の低下」(62.4%)、「仕様・製法の開示」(31.2%)、「自社ブランド価値の低下」(22.9%)「製造コストの開示」(17.2%)等があげられている。メーカーにあっては、このようなデメリットをいかに解消するか、また縮小するかである。

第1は、一般論として、収益力は低下するが、営業・販促・広告等の経費も節減される。そこで、問題となるのは、企業経営としてPB生産のコスト管理を徹底させることである。一般に、中小食品メーカーの場合、経営全体の収益管理は実施しているが、個別品目単位の経営管理は、おおまかにされるケースが多い。PB生産の取組に当たっては、個別品目単位の細かな管理が必要であろう。

第2は、仕様・製法、製造コストがPB供給先に開示される問題である。仕様・製法等企業経営の根幹に係わる部分については、これを保護する手段(特許・実用新案の申請等)を構築する必要がある。また、この問題は取引先との信頼関係をいかに築くかにある。また、製造コストの開示については、多くの場合、かなり詳細に開示しているようである。それと共に、自社製造コストの開示により、供給先を通じて製造コストに関する情報も入手することができて、今後の生産管理に役立つこともあるようだ。

(3) PB食品取組における主体性の確保

メーカー調査・スーパー調査にもみられるように、PB食品は食品市場で確実に拡大・成長する方向にある。その基礎として、従来のメーカーとスーパー間のシステム内に、特定の、そして独自のルートを構築し、食品を安定的に供給する狙いがある。その場合、両者間のイニシアチブがどちらにあるかである。一般的には経営規模によって決定され、売上規模の大きいスーパーサイドが所有するケースが多い。このことが、食品メーカーがPB商品への取組を躊躇する要因にもなっている。

第1は、PB生産におけるメーカーメリットを常時再確認することである。一般に、PB食品の取扱はメーカーにとって不利益と捉える考え方がある。まず、このような消極的経営感覚を捨象することである。このような感覚では、経営が存続しない時代にあることを認識しなければならない。メーカーヒアリングによると、PB生産は優れた営業戦略と認識している

企業があった。その意味は、最近では PB 生産の打ち合わせということで、頻繁に接触が行われ、提携関係が強化されたとのことであった。このことは、PB 製造受託を行わないメーカーは、スーパーとの取引関係において不利になることもある。

第 2 は、PB 生産が日常化したとはいえ、企業経営の主体性を喪失しないことである。PB 生産で注意しなければならないことは、特定のスーパーにのみ依存することによる企業経営の危険性である。スーパーは、流通業者であって製造業者ではない。流通業者と製造業者では、経営行動も経営戦略も異なる。必要なことは、PB 生産を特定のスーパーに集中させるのではなく、これを分散し、経営の安定化を図ることである。最もこれはスーパーサイドも同様の戦略がとられている。メーカー経営としての経営の主体性を確保することである。