

農林水産省総合食料局補助事業
平成21年度食品産業構造調査

食品企業財務動向調査報告書

—食品企業におけるPB取組の現状と課題—

平成22年3月

社団法人食品需給研究センター

は し が き

食品製造業（食料品及び飲料）の平成 20 年出荷額は、29 兆 5 千億円（対前年比 3.0 %減）となっている。食品卸売業の平成 20 年販売額のうち、農畜産物・水産物が 37 兆 6 千億円（2.5 %減）、食料及び飲料が 44 兆 1 千億円（0.1 %増）となっている。また、食品小売業の平成 20 年販売額が 41 兆 4 千億円、外食産業の市場規模が 24 兆 4 千億円（2.5 %増）となっている。このようにみると、食品産業は巨大な産業を形成していることがわかる。

しかし、食品製造業をめぐる市場環境は、原材料やエネルギー価格の変動しており、また、経済危機を背景とした実質所得の低下、雇用喪失などから、個人消費の悪化が顕著となっている。人口減少・少子高齢化により国内市場が縮小均衡するなか、経営資源の選択と集中を一層すすめるなど競争力の強化が課題となっている。

食品製造業の構造は、総じて大手企業と中小零細企業の二極集中が特徴である。今後、食と農の連携強化や食品産業の競争力強化など施策を展開していくためには、まず、食品産業の構造変化及び経営指標など統計・調査資料を整備しておく必要がある。

本調査は、農林水産省総合食料局補助事業「平成 21 年度食品産業構造調査－食品企業財務動向調査」として実施し、「食品企業財務動向調査報告書－食品企業における P B 取組の現状と課題－」として、とりまとめたものである。

本調査を実施するにあたり、アンケートやヒアリングにご協力いただいたスーパーマーケット及び食品製造業に対して、深く感謝を申し上げます次第である。また、調査内容の検討や分析とりまとめを担当していただいた調査委員各位には、深く感謝を申し上げます次第である。

なお、本調査報告書は、下記のホームページでご覧になれます。

「食品企業における P B 取組の現状と課題」 → <http://www.fmric.or.jp/management/index.html>

「食品製造業の経営指標」 → <http://www.fmric.or.jp/management/02.html>

平成 22 年 3 月

社団法人食品需給研究センター
理事長 西藤 久三

目 次

調査の課題と方法

第1章 PBの取組概要、要約	1
1 PBの分類定義	2
2 PB取組におけるコストダウンの方法	5
3 2008 - 2009 PBブームの特徴	6
要約（スーパーマーケット・食品製造業）	7
第2章 スーパーマーケットにおけるPBの取組	15
1 PBの取組実態	16
（1）PB開発のコンセプト	16
（2）PBの開発方法	18
（3）PBの取組開始年数	19
（4）PBの製造委託先・仕入先について	20
（5）PBの製造委託先・仕入先の選定条件	23
（6）PB商品販売における他社との連携	25
（7）PBの販売動向	26
（8）PB商品 87 アイテムの取組事例	27
2 PB取組と経営課題	35
（1）PB取組の効果・メリット	35
（2）PB取組におけるコスト削減方法（NBとの比較）	36
（3）PB取組の経営への貢献度合い	37
3 PB取組の今後の課題と展開方向	40
（1）今後のPB取組の重要課題	40
（2）PB製造委託先との連携強化について	41
（3）今後のPB戦略について	45
（4）PB取組の今後の意向について	49
第3章 食品製造業におけるPBの取組	53
1 回答企業の属性	54
2 PBの取組実態	59
（1）PBの開発方法	59
（2）PBの供給先	61
（3）加工食品販売に占めるPBの割合	65
（4）PBの販売数量の変化	66
（5）PBの製造開始年数	67
（6）PB商品 272 アイテムの取組事例	69
3 PB取組と経営課題	90
（1）PB取組の効果・メリット	90

(2) P B取組のデメリット	92
(3) P B製造におけるコスト削減効果 (N Bとの比較)	94
(4) P Bの利益率	96
(5) P B取組の経営への貢献度合い	98
4 食品製造業からみたP Bの今後の取組方向	101
(1) 供給先との連携強化について	101
(2) 自社ブランドとP Bとの市場競争について	106
(3) P B取組の今後の意向について	108
第4章 POSデータからみたP Bの販売動向	111
1 POSデータ収集の概要について	112
2 品目別にみたP Bの販売額構成比	113
3 品目別にみたP B販売額構成比の変化	114
4 P Bの小売価格及び販売数量の変化 (主要アイテム事例)	120
第5章 P B商品の消費者購買行動	127
1 P B商品の購入頻度	129
2 P B商品でよく購入する品目	131
3 P B商品の購入理由	132
4 P B商品の評価・満足度	133
5 P B商品の課題	135

調査の課題と方法

1 調査の課題

(1) P Bの取り組みの現状と経営課題

① 食品製造業

- ・ 食品製造業におけるP Bの生産動向
- ・ 食品製造業におけるP B商品の取引実態（定番・NBとの比較）
- ・ P B生産が食品製造業の経営に及ぼす影響と課題の整理

② スーパーマーケット

- ・ P Bの販売動向
- ・ P Bの開発方法、仕入方法、販売促進方法（NBとの比較）
- ・ P Bの位置づけと経営戦略

③ スーパーPOSデータによるP Bの小売動向分析

④ P Bと消費者行動

(2) 食品製造業の経営分析

① 食品製造業の経営指標

② 食品製造業の収益性と経営課題

2 調査の方法

スーパーマーケット及び食品製造業のアンケート及びヒアリング

食品製造業の財務諸表データの購入分析

3 調査委員会の開催

本調査を円滑に遂行するために、学識経験者や業界関係者により「食品企業財務動向調査委員会」を組織し、検討及び分析とりまとめを行った。

荒川 貴 （こいしや食品株式会社管理本部長）

尾崎 宏己 （㈱ロッテアイス マーケティング統轄部調査課課長）

菊池 宏之 （東洋大学経営学部教授）

木立 真直 （中央大学商学部教授）

○ 芝崎 希美夫 （元酪農学園大学教授）

堂野崎 衛 （埼玉学園大学経営学部専任講師）

（五十音順） ○は座長

事務局

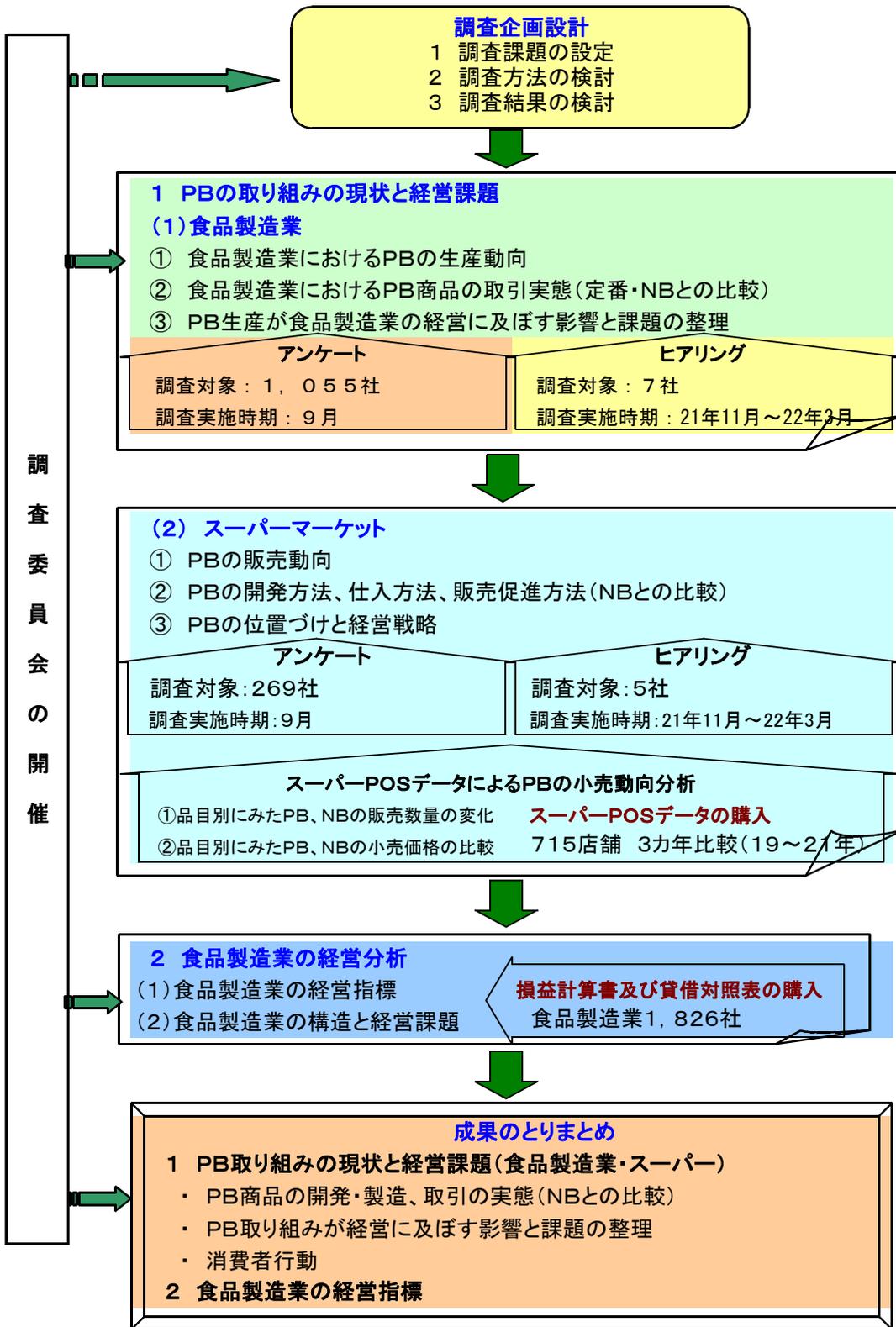
社団法人食品需給研究センター

関根 隆夫 （主任研究員）

小林 伸吉 （研究員）

横内 宣敬 （研究員）

調査のフロー



第1章 PBの取組概要、要約

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

1 PBの分類定義

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

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

PBの種類

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

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

表1-1 PBの種類（広義）

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

図1-1 PB商品の分類定義（概念図）

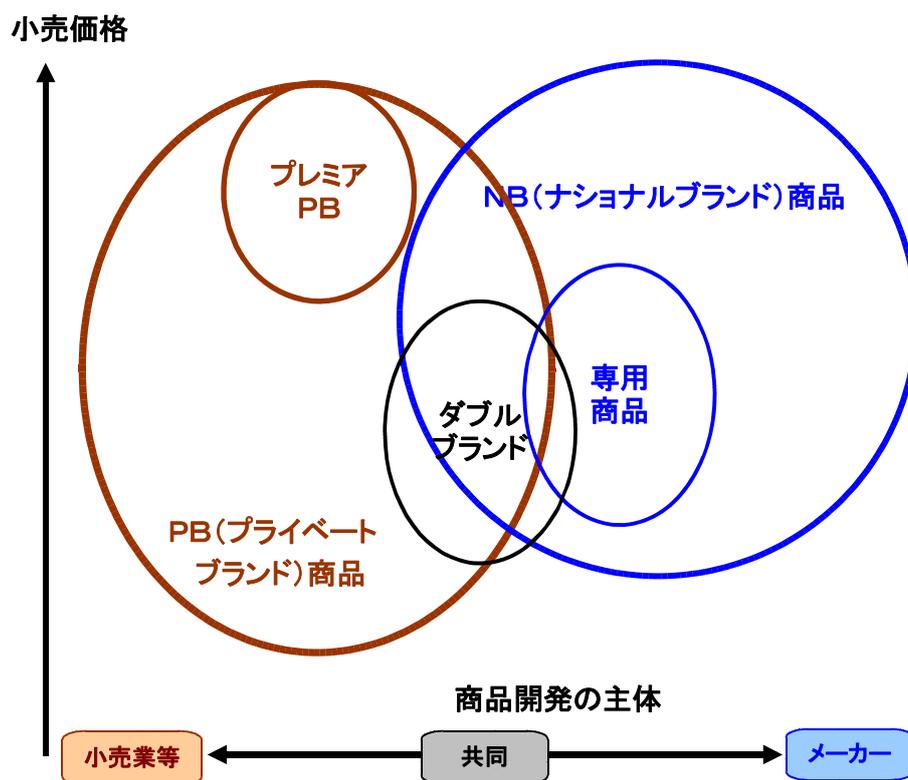


図1-2 PBの種類と開発方法

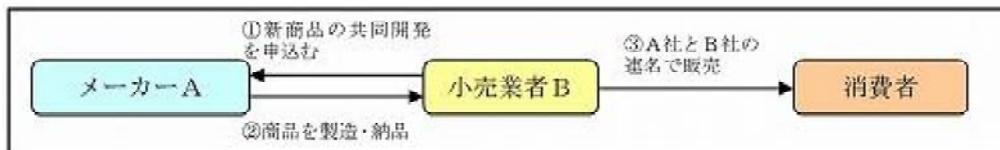
① 仕様書発注方式

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



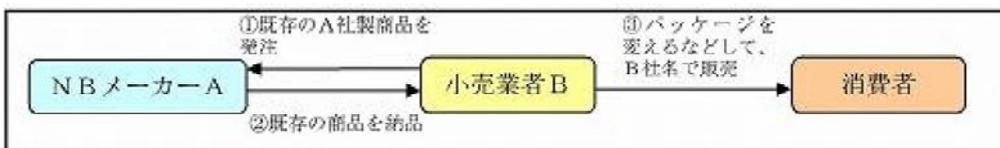
② ダブルチョップ（ダブルブランド）

小売業者とメーカーが共同で商品を開発し、製造元と連名で販売する方式



③ OEM

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



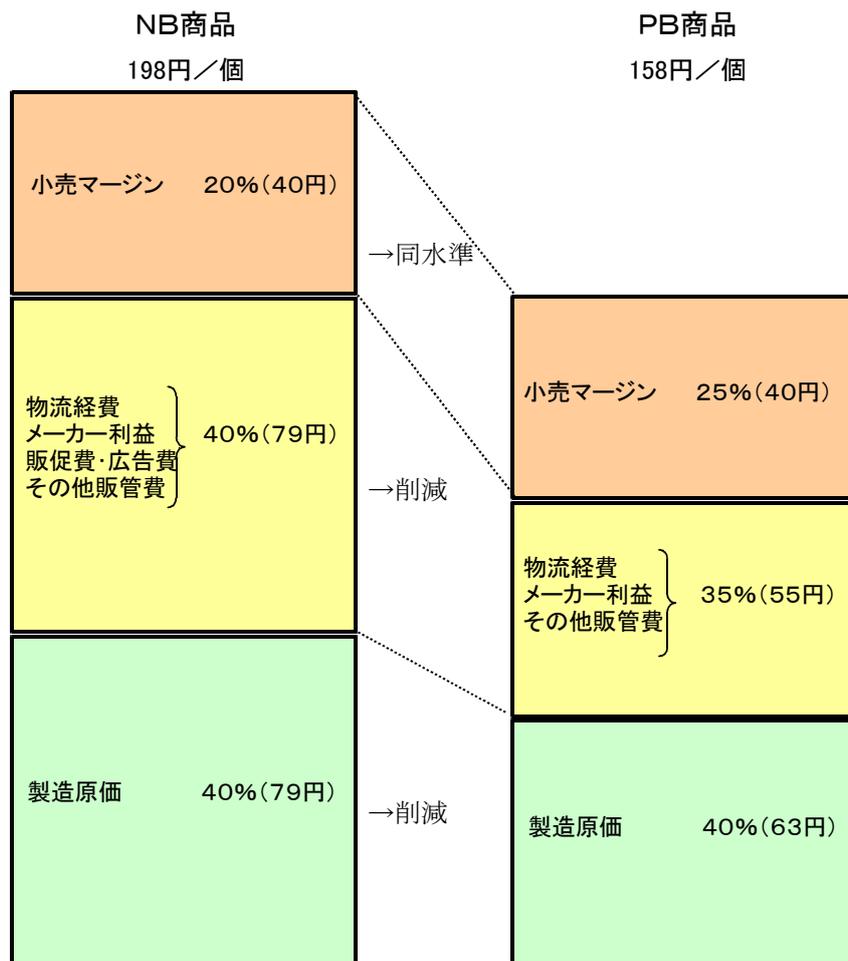
資料：財務省北陸財務局「プライベートブランド商品について」平成21年4月24日

2 PB取組におけるコストダウンの方法

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

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

図1-3 PBのコストダウンの方法（概念図）



注：スーパーマーケット、食品製造業からの聞き取りをもとに作成

3 2008-2009 PBブームの特徴

① 消費者の一段の低価格志向・節約志向（時代背景）

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

② 食品の価格改定とPB価格据え置きの特トレードオフ

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

③ 大手食品製造業のPB受託製造への参入

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

④ PB品目の多様化

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

⑤ 自社グループ、提携グループ等によるPB市場規模拡大による競争力強化

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

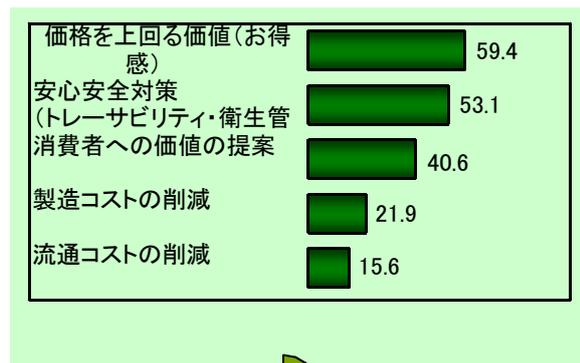
要約（スーパーマーケット・食品製造業アンケート）

（1）PBの開発方法

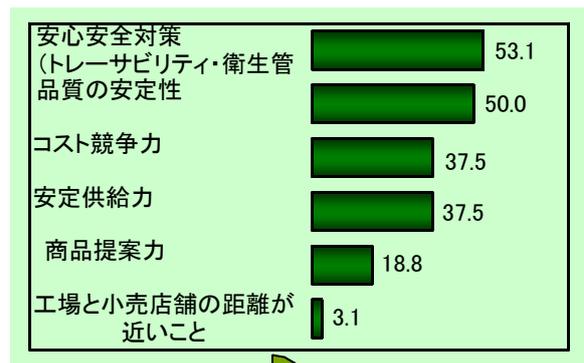
① スーパーマーケット

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

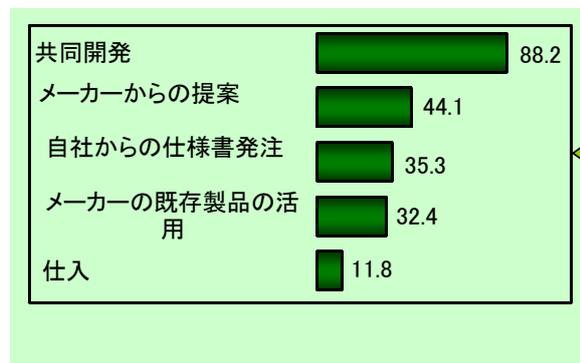
SMにおけるPB開発の要件



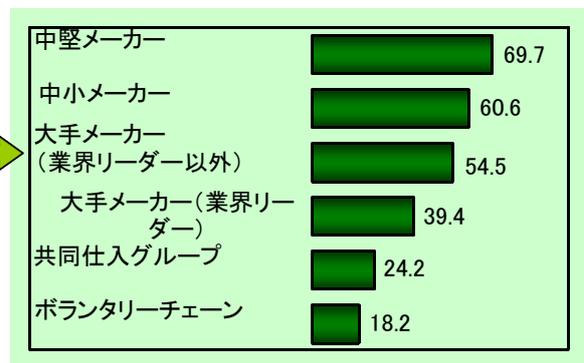
SMにおける製造委託先の選定条件



SMにおけるPB開発の開発方法



SMにおけるPBの製造委託先



② 食品製造業

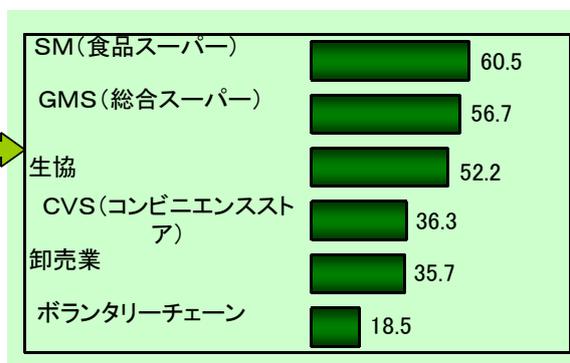
- ・ 食品製造業からみたPBの開発方法についてみると、「自社の既存製品の活用」が最も高く、以下、「共同開発」、「PB供給先からの仕様書発注」、「自社からの提案」の順となっ

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

食品製造業におけるPBの開発方法



食品製造業におけるPB製造の委託元

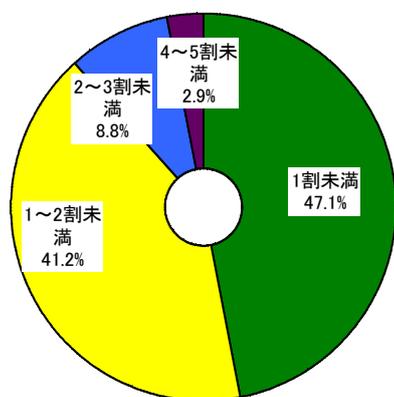


(2) PBの市場拡大の動向

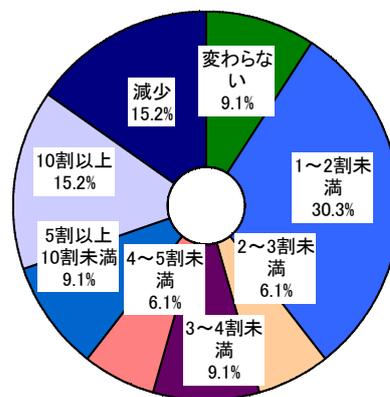
① スーパーマーケット

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

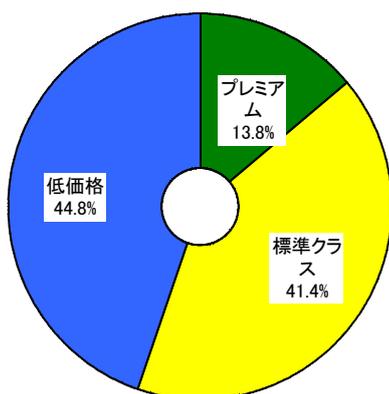
SMの加工食品販売額に占めるPBの割合



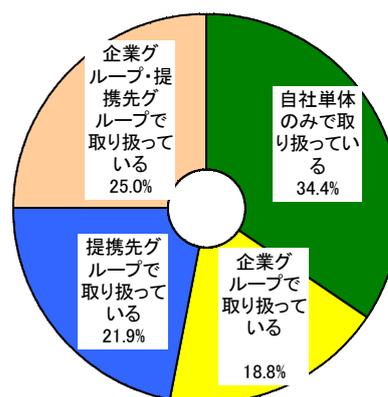
SMにおけるPB販売額の対3年前増減



SMにおけるPB商品の価格・品質志向



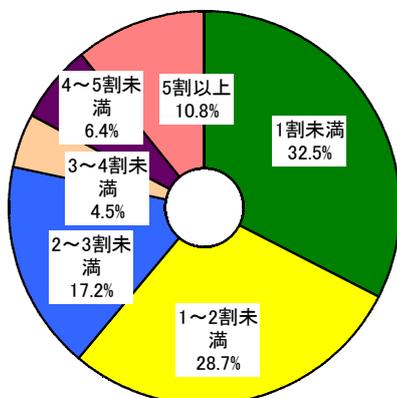
SMのPB販売における他社との提携



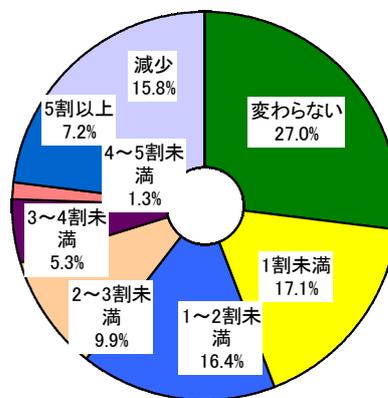
② 食品製造業

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

食品製造業におけるPBの販売割合



食品製造業におけるPB販売額の対3年前増減



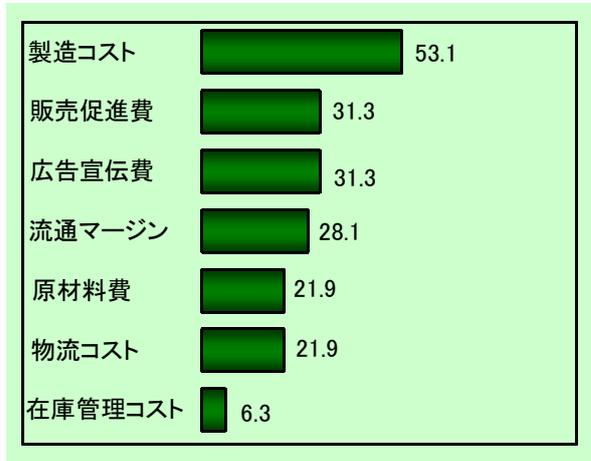
(3) PB取組の経営課題

① スーパーマーケット

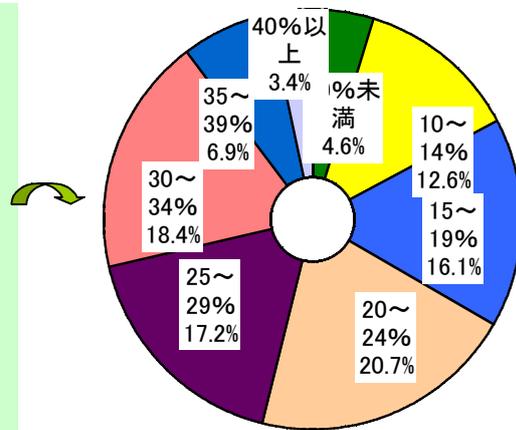
- スーパーマーケットのPB取組においてコストが削減できた費目は、「製造コスト」、「販売促進費」、「広告宣伝費」、「流通マージン」、「原材料費」、「物流コスト」の順となっている。スーパーマーケットではPB商品の開発において、原料調達から取り組むケースも多くみられ、これらのコストダウンによって、PB商品の低価格を実現していることがわかる。
- スーパーマーケットにおけるPB商品の値入率は、「10%未満」から「30~34%」の

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

SMのPB取組におけるコスト削減方法

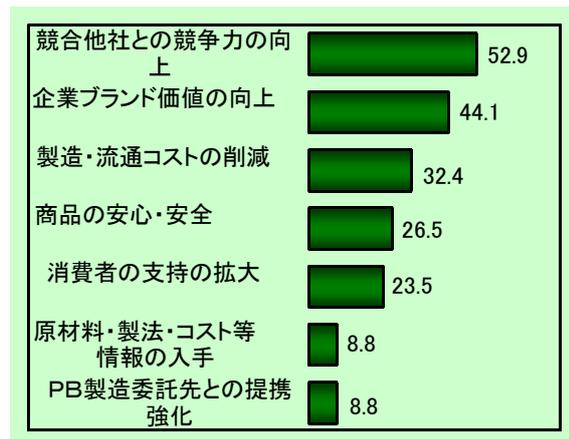


SMにおけるPB商品の値入率

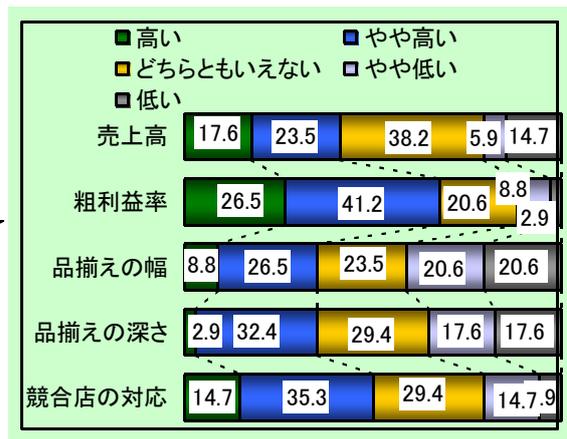


- ・ スーパーマーケットにおけるPB取組のメリットは、「競合他社との競争力の向上」、「企業ブランド価値の向上」、「製造・流通コストの削減」、「商品の安心・安全」、「消費者の支持の拡大」の順となっている。
- ・ スーパーマーケットのPB取組における経営貢献度合いは、「粗利益率」、「競合店への対応」、「売上高」であり、「品揃えの幅」、「品揃えの深さ」では低くなっている。

SMにおけるPB取組の効果・メリット



SMのPB取組における経営貢献度合い

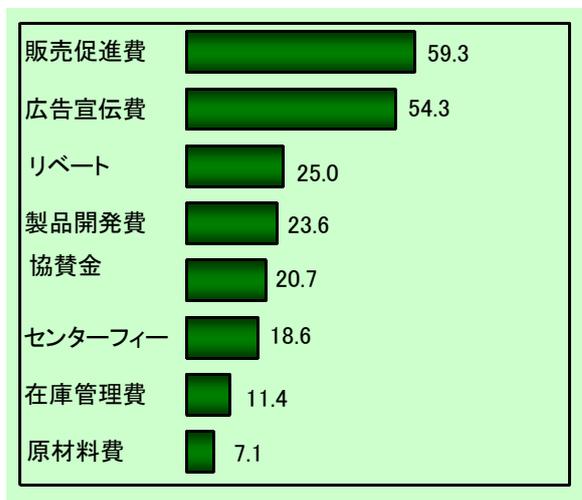


② 食品製造業

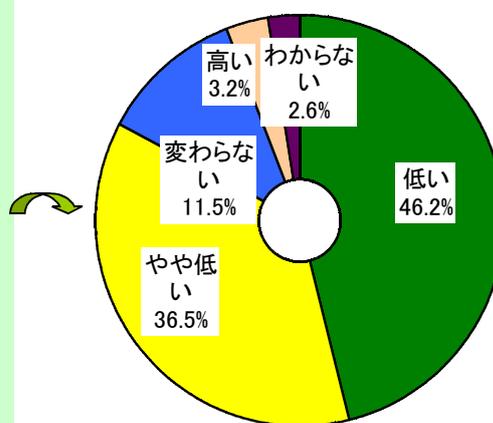
- ・ 食品製造業のPB製造においてコストが削減できた費目は、「販売促進費」、「広告宣伝費」が高く、以下、「リベート」、「製品開発費」、「協賛金」、「センターフィー」、「在庫管理費」、「原材料費」の順となっている。これらのコストダウンによって、PB商品の低価格を実現していることがうかがえる。

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

食品製造業のPB取組におけるコスト削減方法



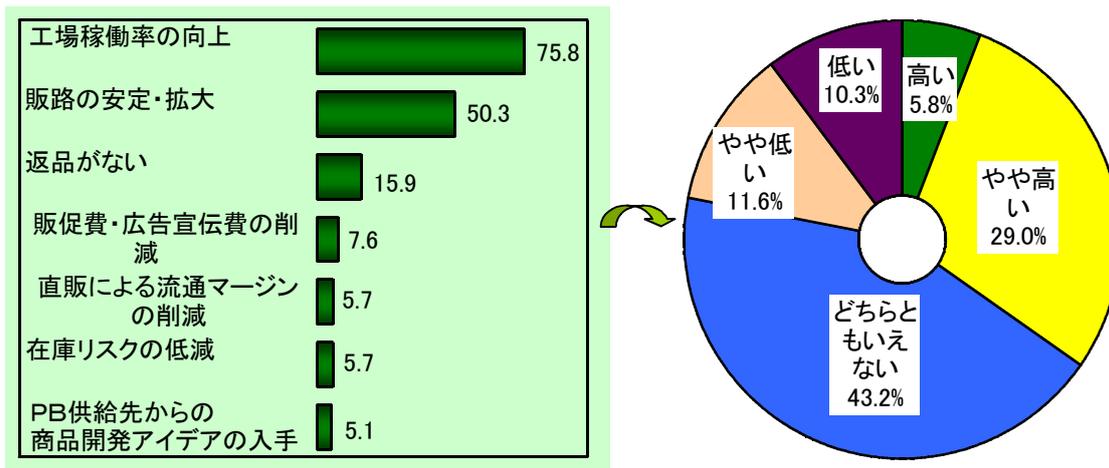
食品製造業におけるPBの利益率 (NB比較)



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

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

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

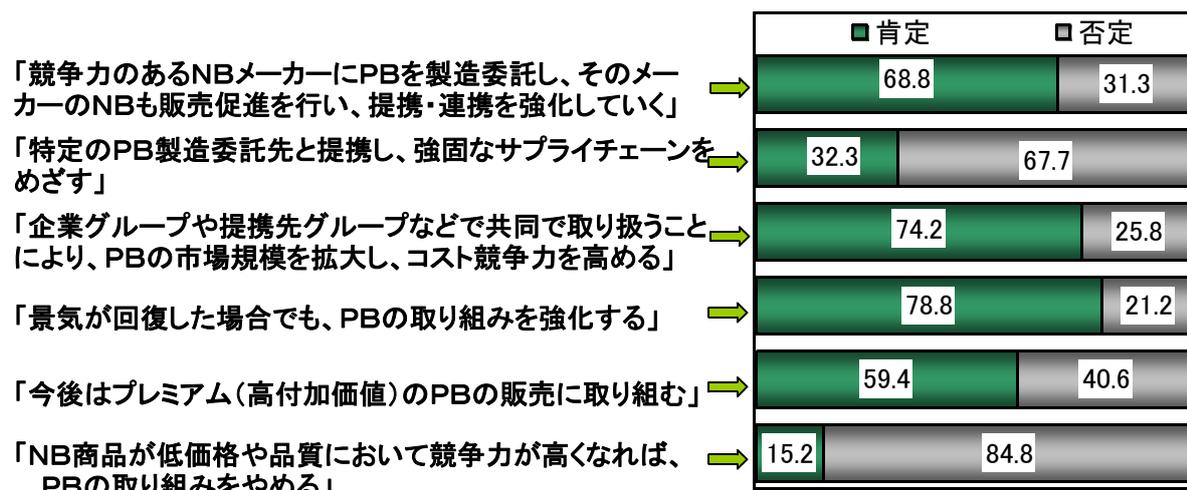


(4) PB取組における今後の展開方向

① スーパーマーケット

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

SMのPB取組における今後の展開方向



② 食品製造業

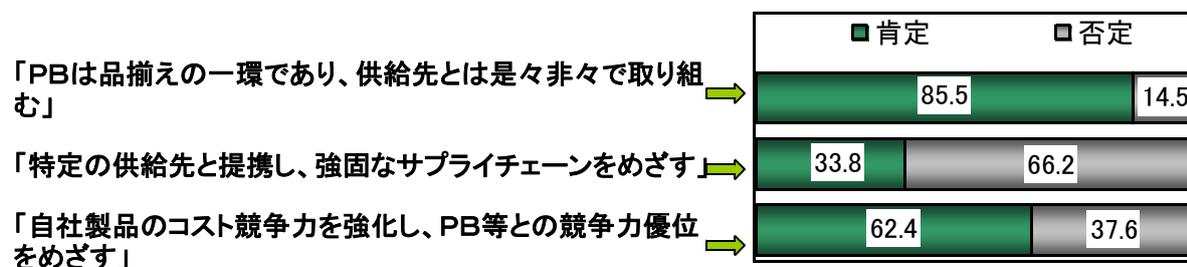
・ 「PB取組は販路維持拡大の一環であり、供給先とは是々非々で取り組む」に対して、「肯定」が8割以上と圧倒的に多い。食品製造業はPB供給における条件が合えば対応し、合わなければ対応しないという意向がうかがえる。

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

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

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

食品製造業のPB取組における今後の展開方向





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

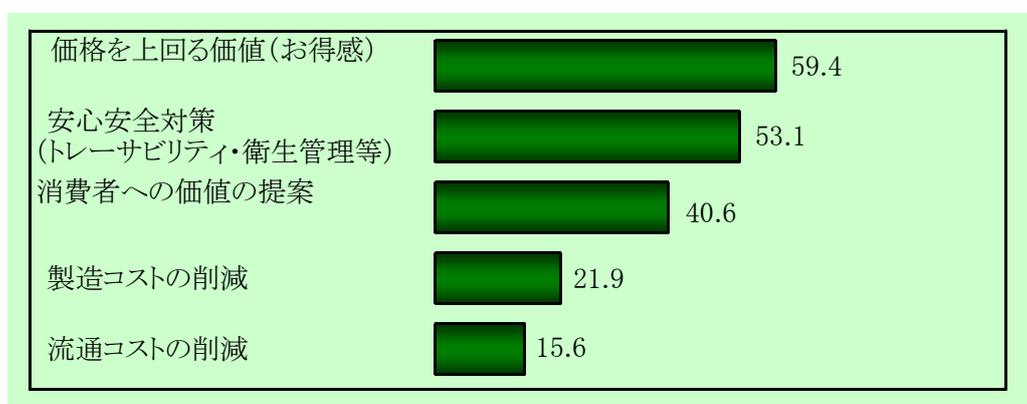


表2-2 PBの企画開発で重視していること

	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

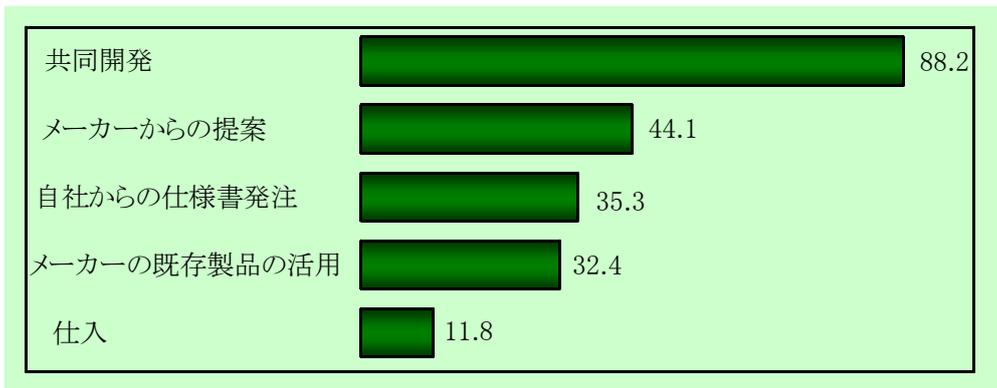


表2-3 PBの開発方法

		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

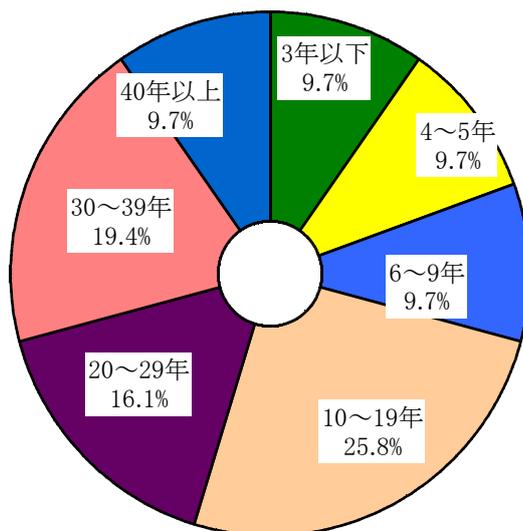


表2-4 P B取組開始年数

		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。
- ・ボランティア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%となって

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

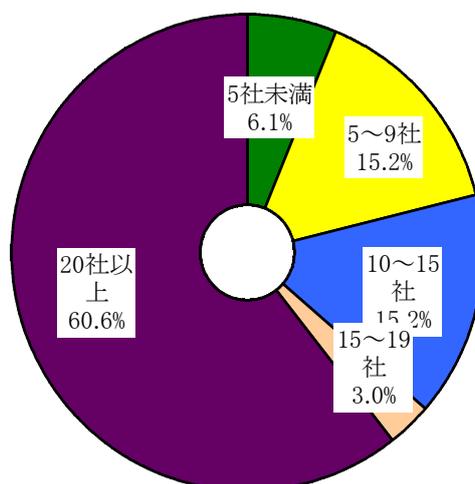


表2-5 PB 製造委託先・仕入先業者数

		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

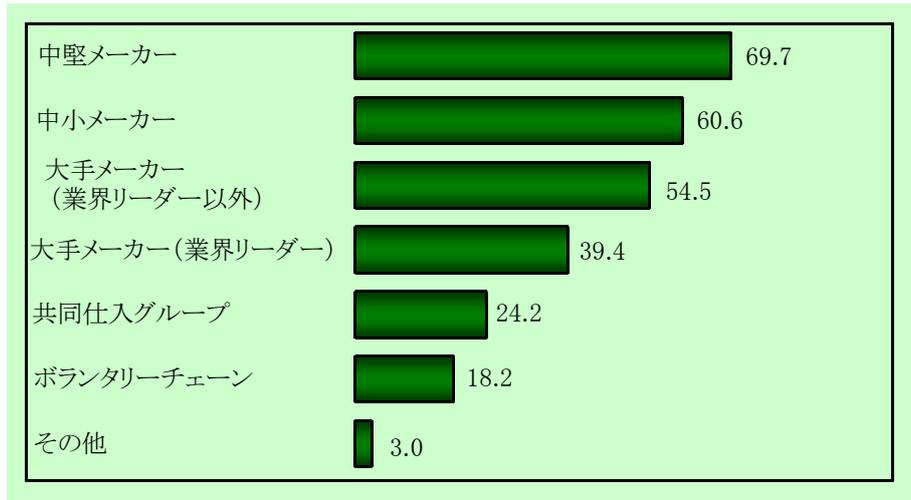


表2-6 P Bの製造委託先の企業規模・業種

		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

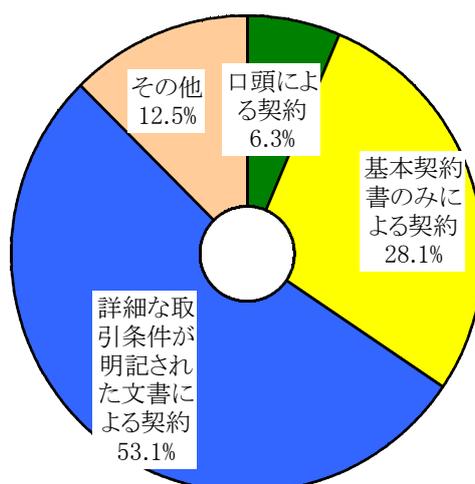


表2-7 PB製造委託・仕入における契約方法

	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

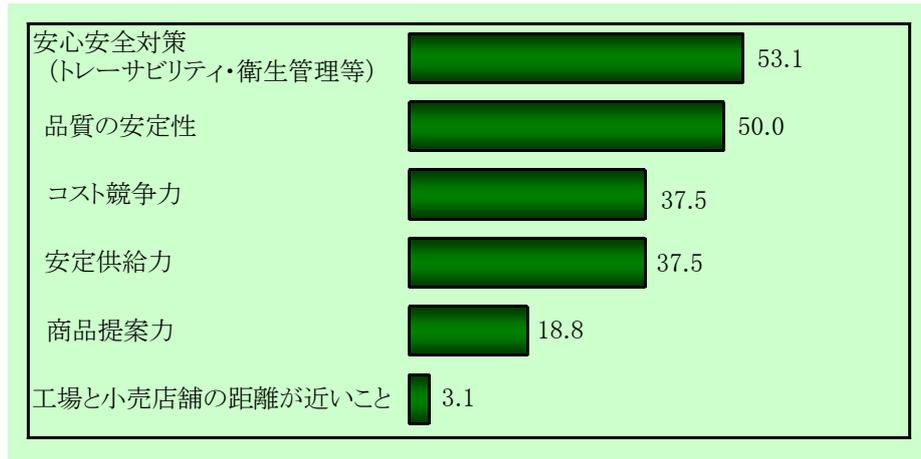


表2-8 P Bの製造委託先・仕入先の選定条件

		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ー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

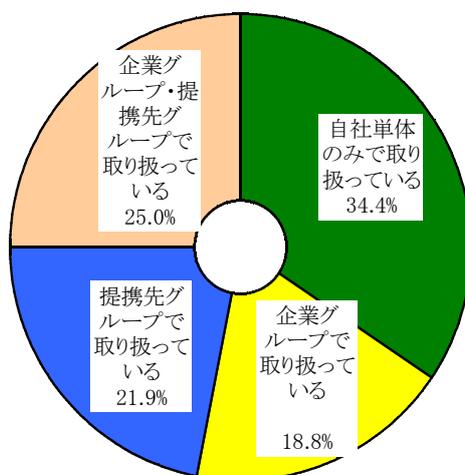


表2-9 PB商品販売における他社との提携

		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

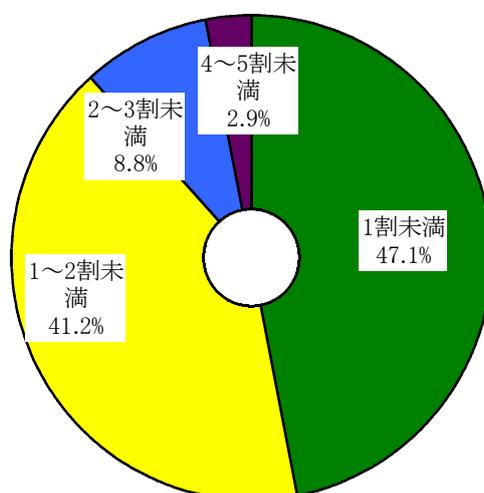


表2-10 加工食品販売額に占めるPBの割合

		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）

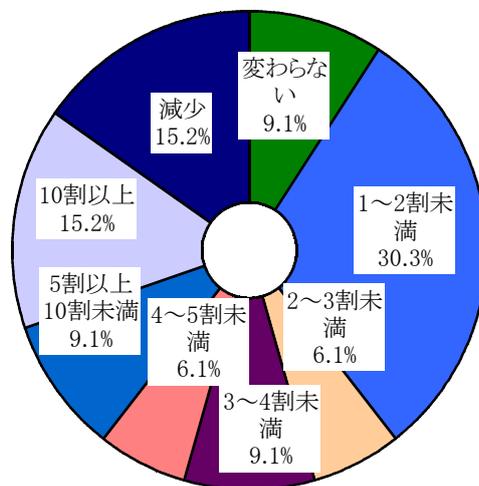


表2-11 PBの販売数量の変化（3年前と比較、販売額ベース）

	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

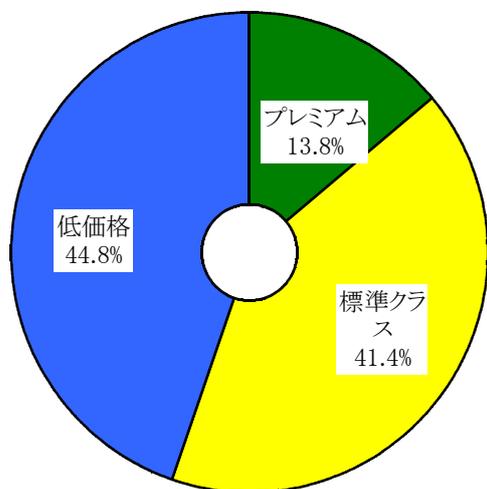
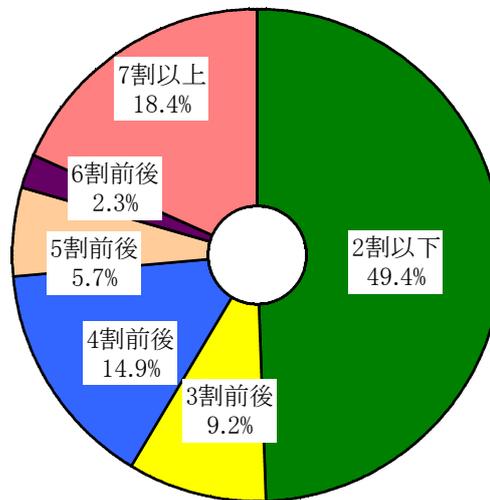


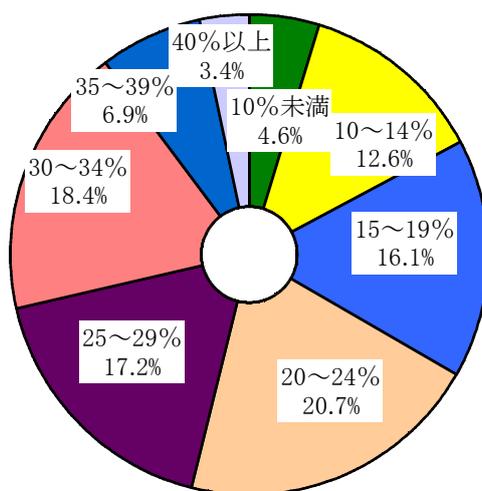
図2-12 PBの割合（同一カテゴリあたり）



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

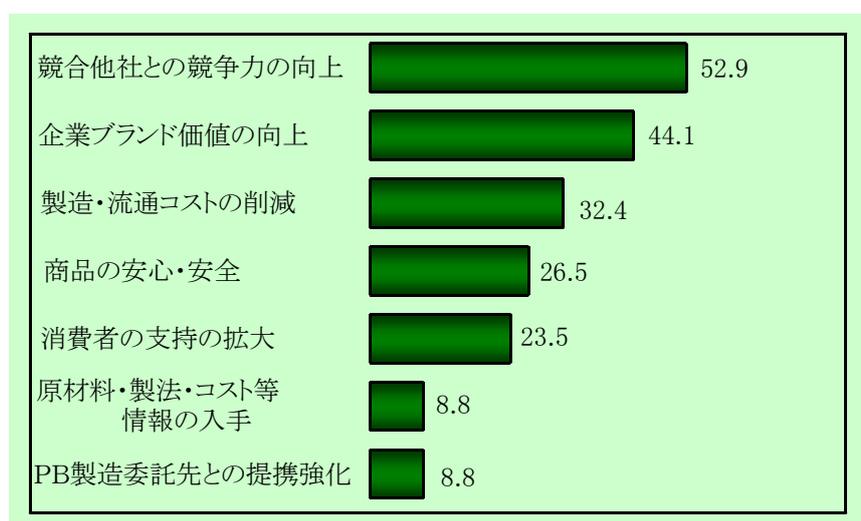


表2-12 PB取り組みの効果・メリット

		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。
- ・トレー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)

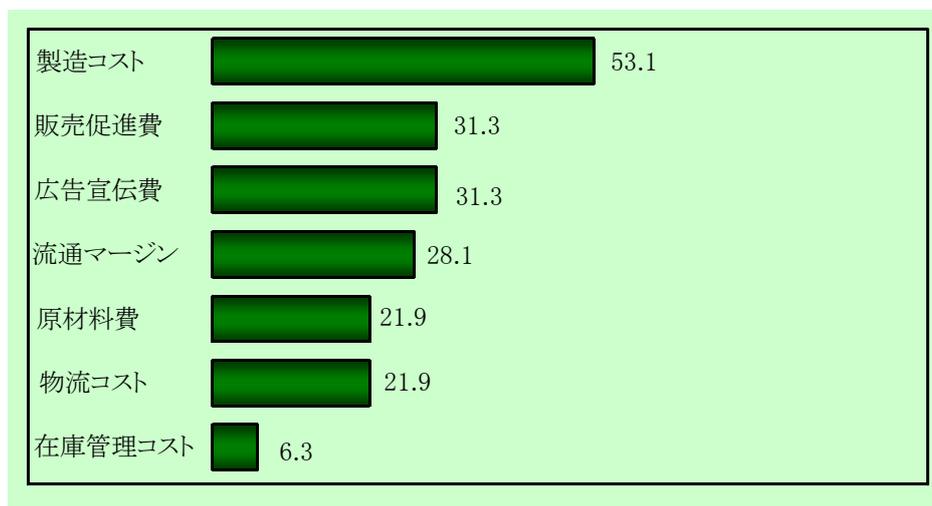


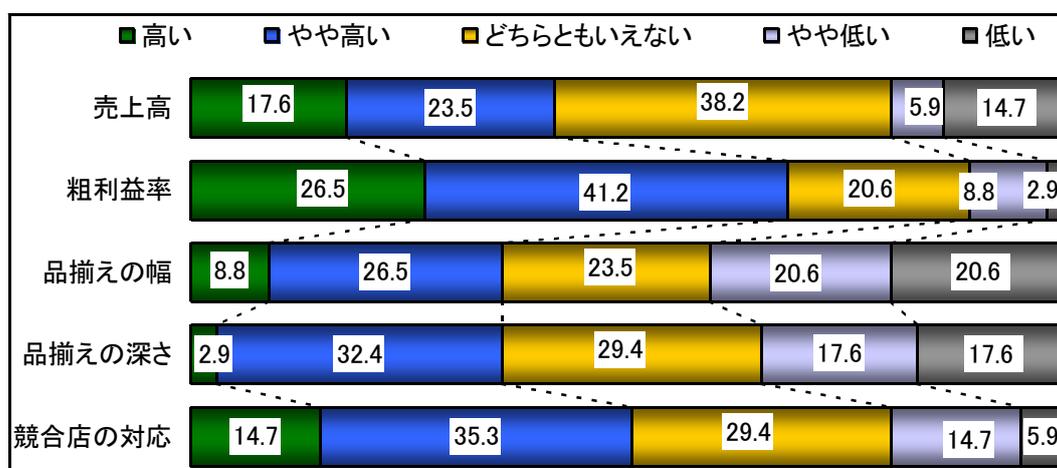
表2-13 PB取組におけるコスト削減の費目（NBとの比較）

		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

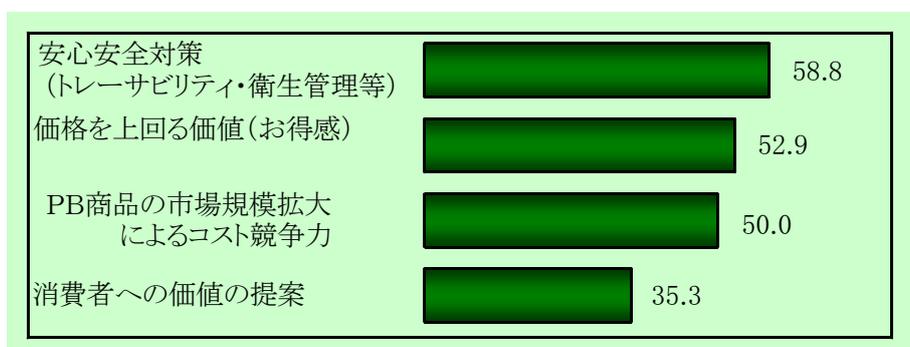


表2-19 今後のPB取組の重要な課題

	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

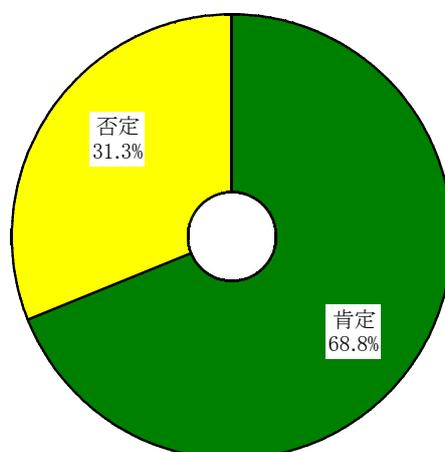


表2-20 「競争力のあるNBメーカーにPBを製造委託し、そのメーカーのNBも販売促進を行い、提携・連携を強化していく」の是非

		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

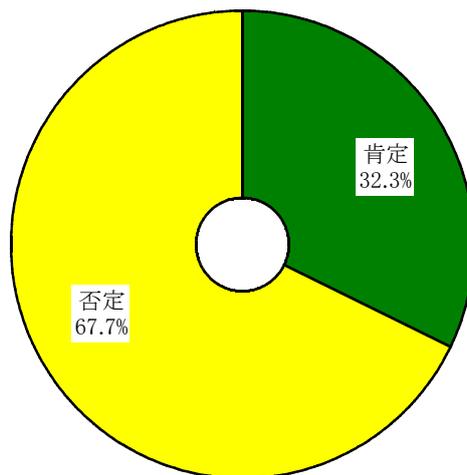


表2-21 「特定のPB製造委託先と提携し、強固なサプライチェーンをめざす」の是非

		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

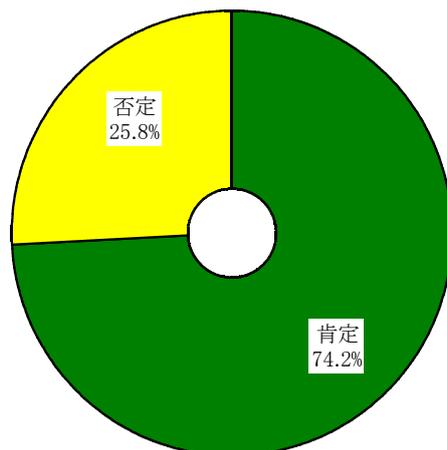


表2-22 「企業グループや提携先グループなどで共同で取り扱うことにより、PBの市場規模を拡大し、コスト競争力を高める」の是非

		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

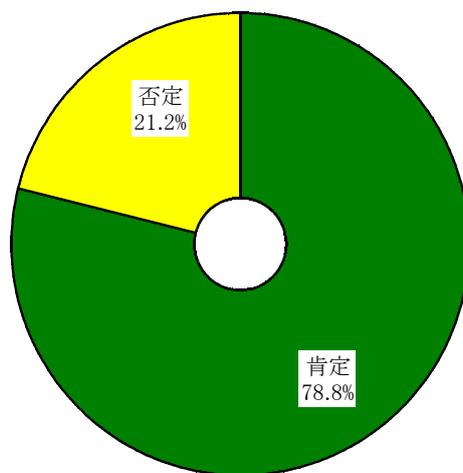


表2-23 「景気が回復した場合でも、PBの取り組みを強化する」の是非

		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

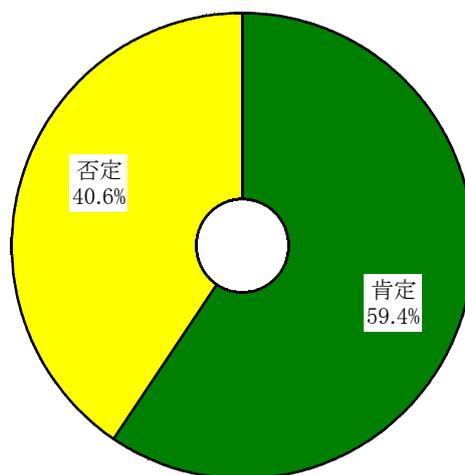


表2-24 「今後はプレミアム（高付加価値）のPBの販売に取り組む」の是非

		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。 ・他社がローアー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

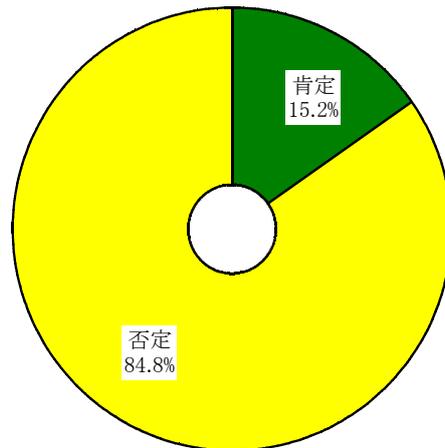


表2-25 「NB商品が低価格や品質において競争力が高くなれば、PBの取り組みをやめる」の是非

		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

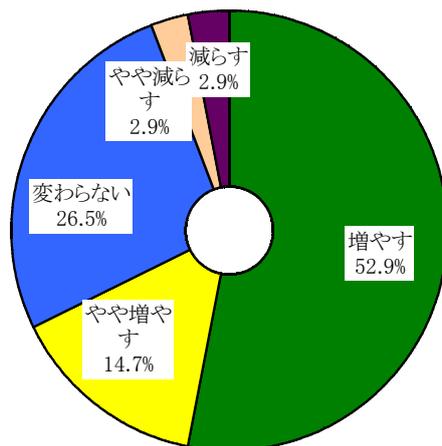


表2-26 PB取組みの今後の意向

		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。



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

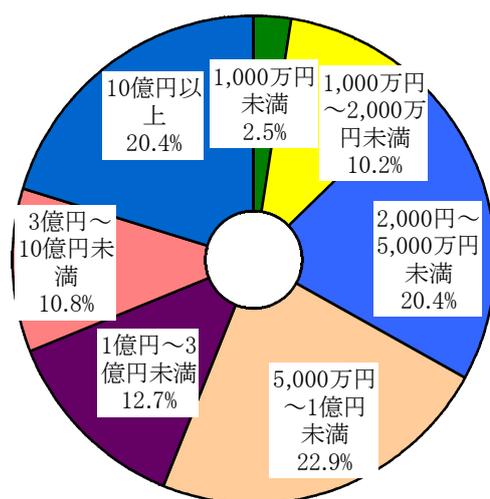


表3-2 食品製造業 回答企業の資本金

		回答数	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
		社	%	%	%	%	%	%	%	%
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

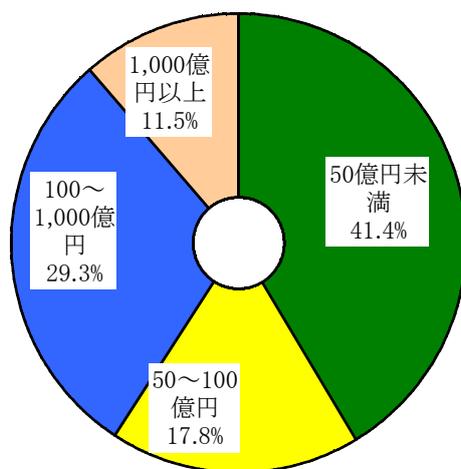


表3-3 食品製造業 回答企業の売上高

		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

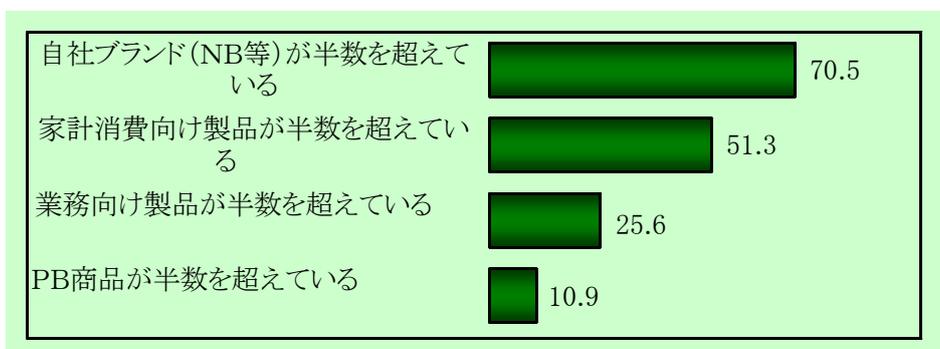


表3-4 製品販売の概要

		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

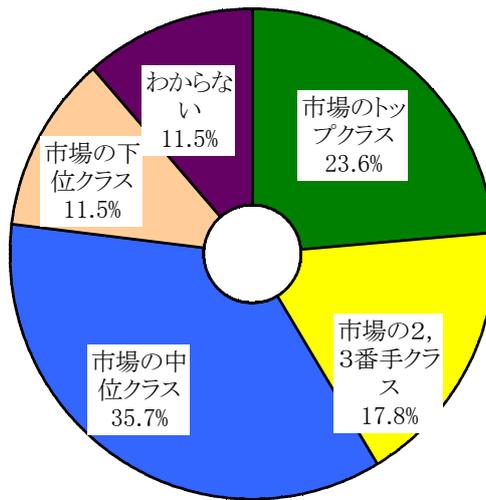


表3-5 主要製品の市場における位置づけ

		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

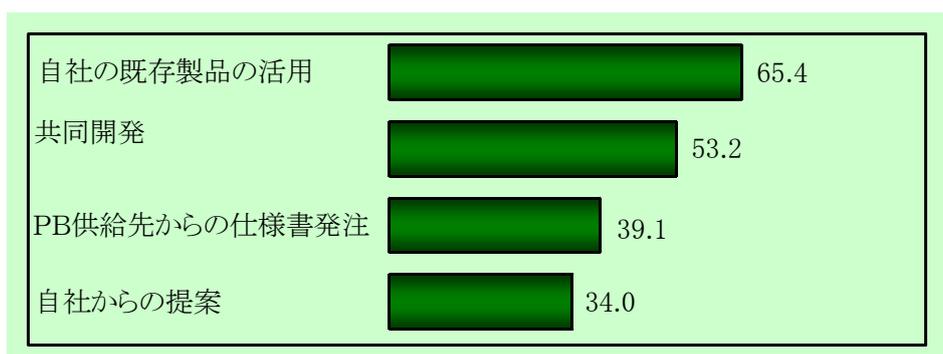


表3-6 PBの開発方法

		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

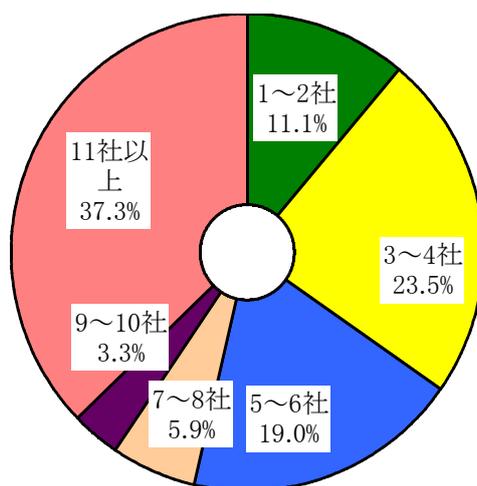


表3-7 P Bの供給先数

		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

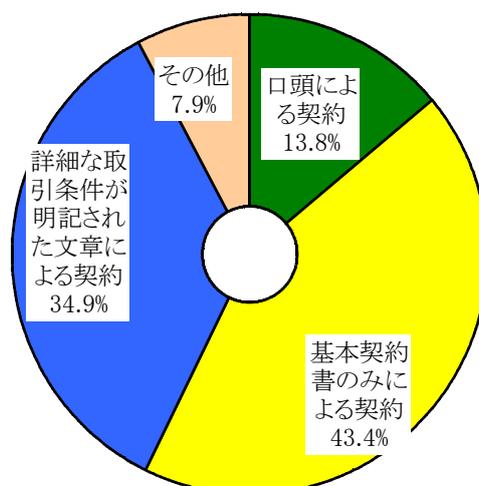


表3-8 PBの供給先との契約方法

	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

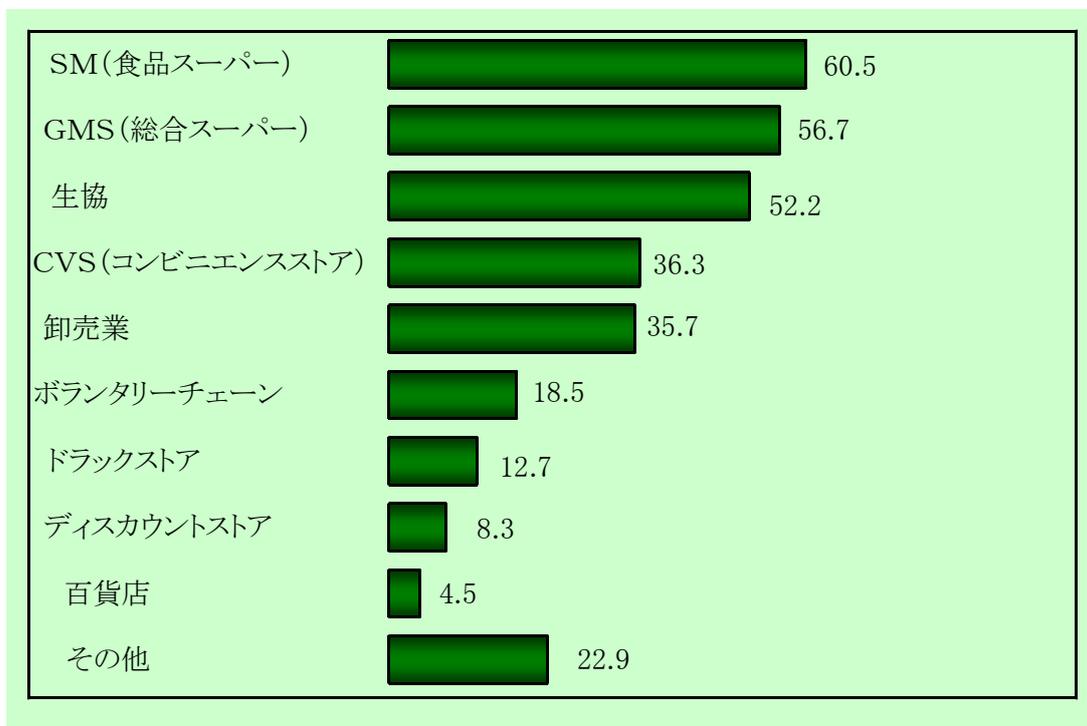


表3-9 PBの供給先の業種・業態

	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

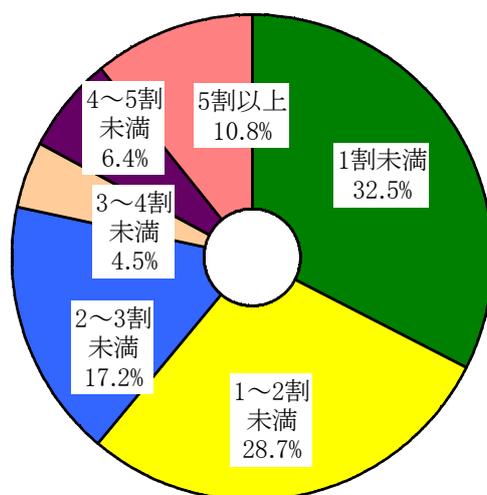


表3-10 加工食品販売額に占めるPBの割合

		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)

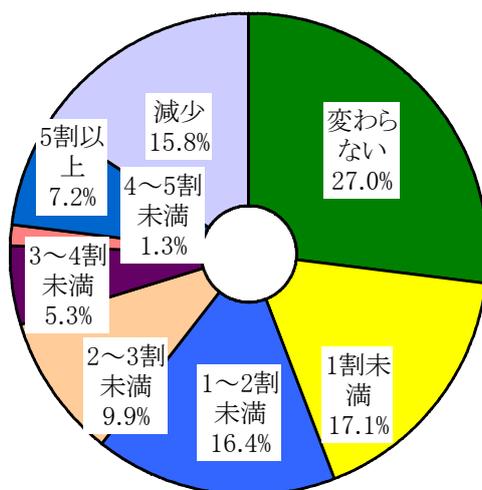


表3-11 3年前と比較したPBの販売数量の変化(金額ベース)

	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

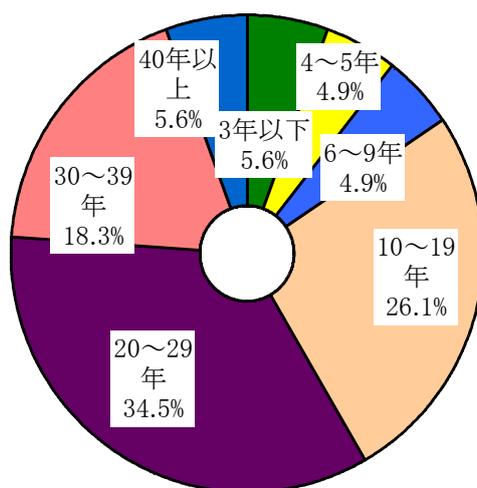


表3-12 食品メーカーのPB製造開始年数

	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

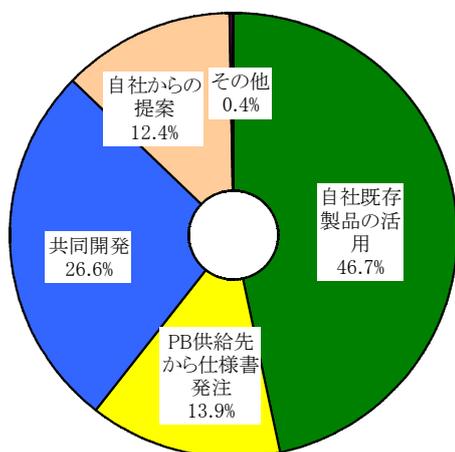
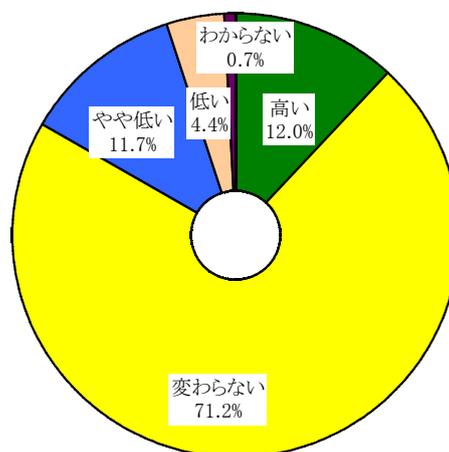


図3-13 原材料価格



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

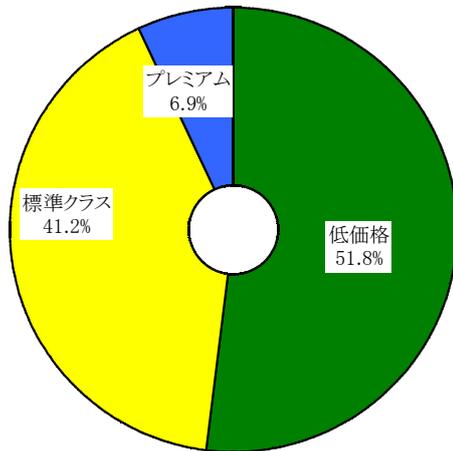
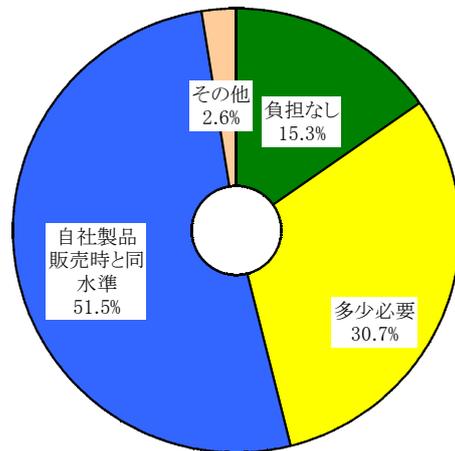


図3-15 在庫管理コストの負担



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

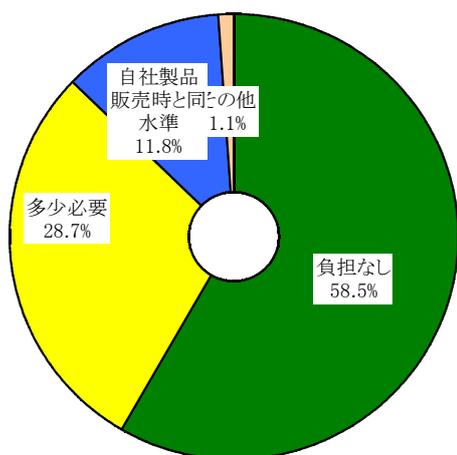
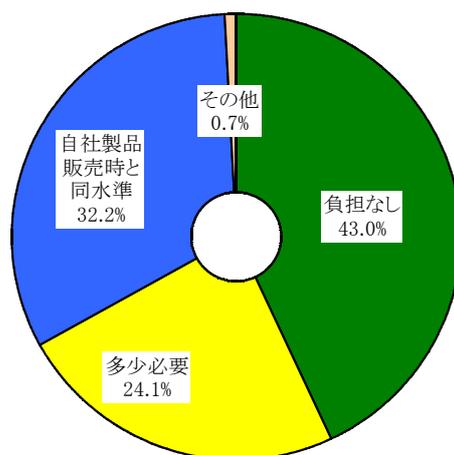


図3-17 センターフィーの負担



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

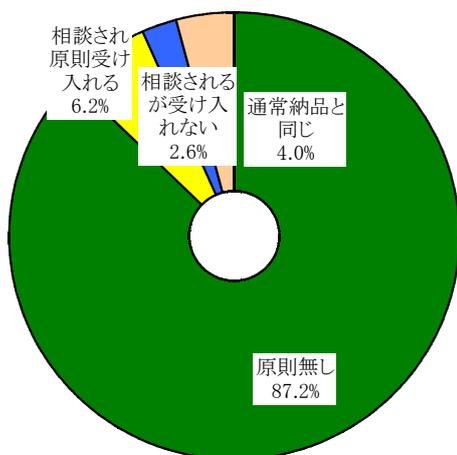
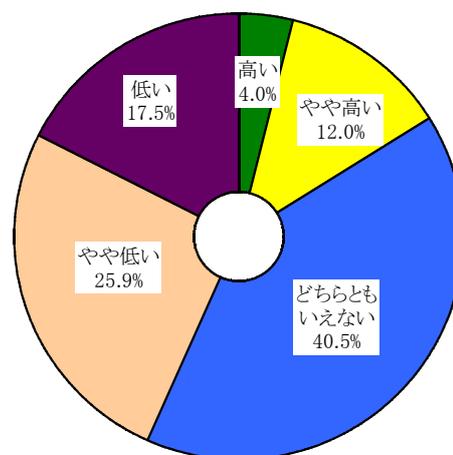


図3-19 経営貢献度



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ジンの削減」、「在庫リスクの低減」、「PB供給先からの商品開発アイデアの入手」等となっている。

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

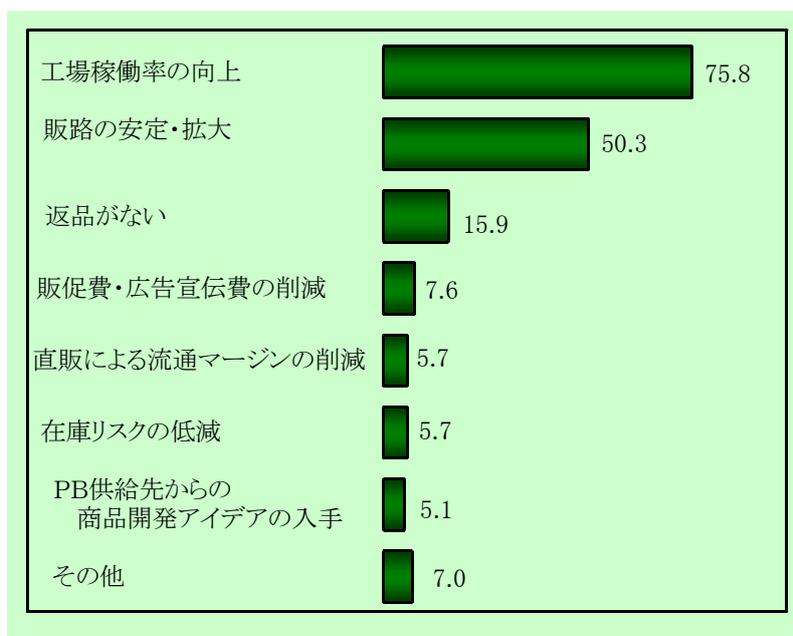


表3-13 PB取り組みの効果・メリット

		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

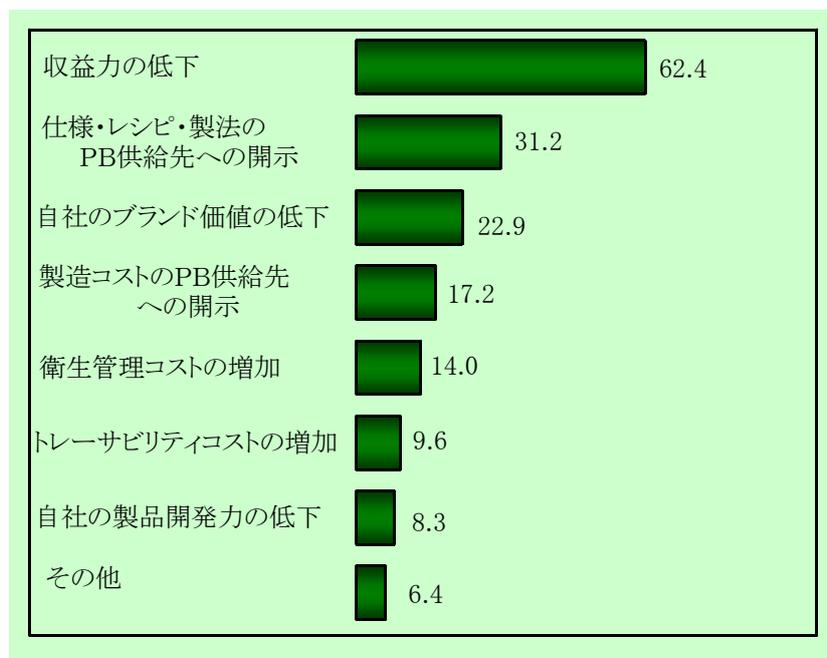


表3-14 PB取り組みのデメリット

		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）

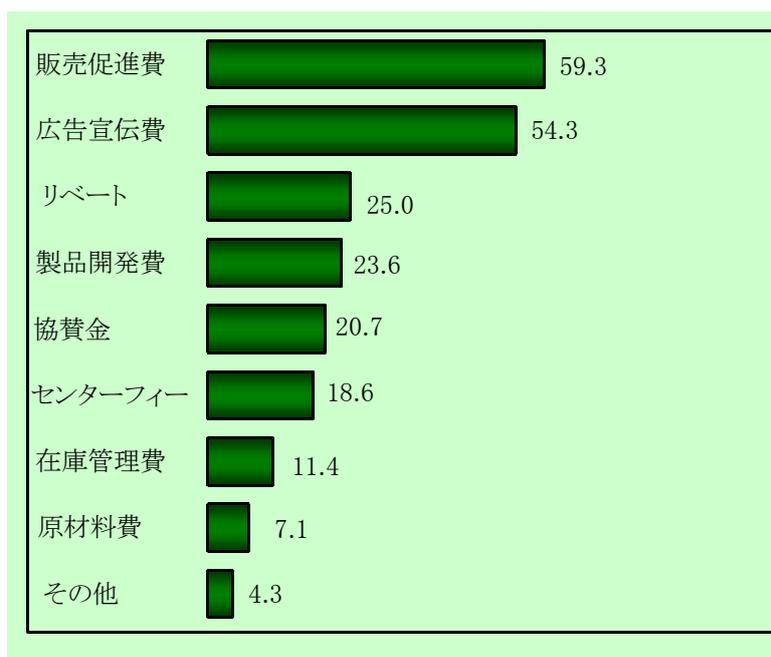


表3-15 PB製品のコスト削減費目（NBとの比較）

	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）

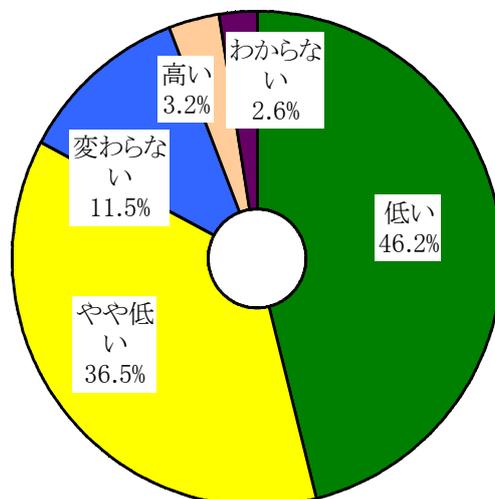


表3-16 PBの利益率（NBとの比較）

		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

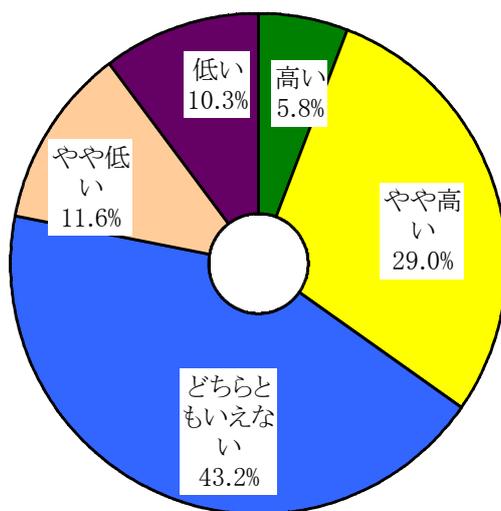


表3-17 PB取り組みの経営への貢献度合い

		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、全社的利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

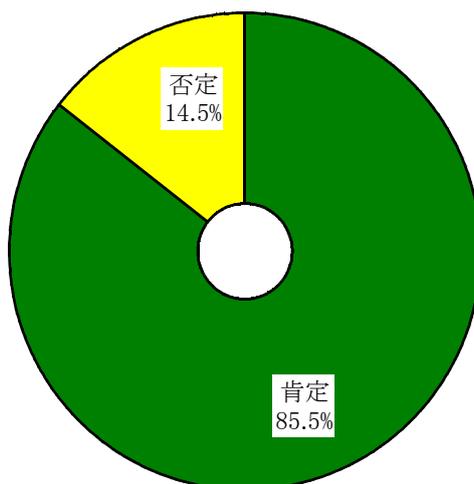


表3-18 PB取組は販路拡大の一環であり、供給先とは是々非々で取り組む

		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

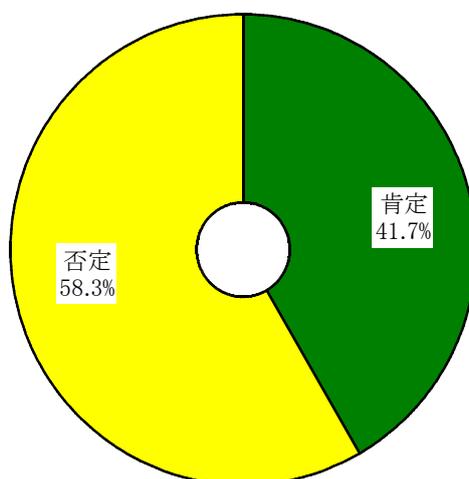


表3-19 「PB供給先の商品企画力は、とても参考になる」の是非

		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	60.0
	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

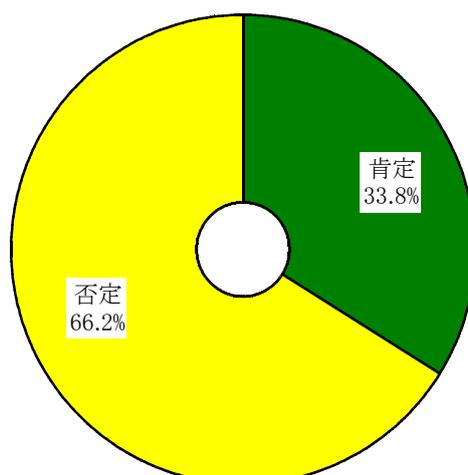


表3-20 「特定の供給先と提携し、強固なサプライチェーンをめざす」の是非

		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いため。 ・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いが、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

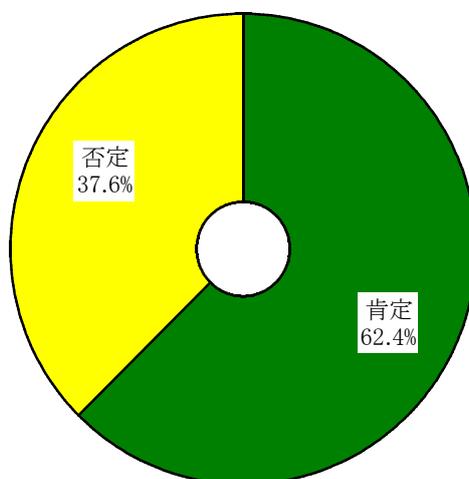


表3-21 「自社製品のコスト競争力を強化し、PB等との競争力優位めざす」の是非

		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) P B取組の今後の意向について

P B取組の今後の意向は、総じてやや増やす

P B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 P B取り組みの今後の意向

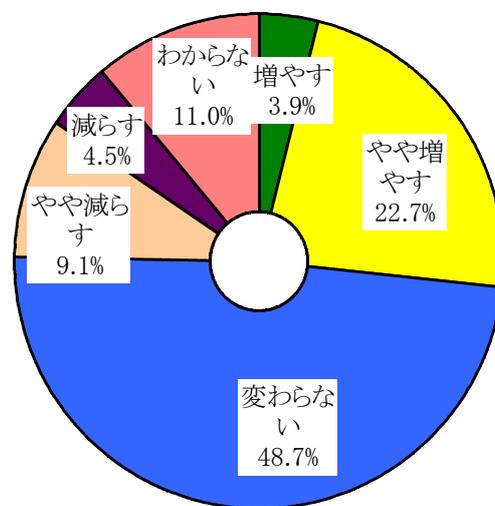


表3-22 PB取り組みの今後の意向

		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。



第4章 POSデータからみたPBの販売動向

- 1 POSデータ収集の概要について
- 2 品目別にみたPBの販売額構成比
- 3 品目別にみたPB販売額構成比の変化
- 4 PBの小売価格及び販売数量の変化（主要アイテム事例）

注：POSデータにおけるPBは、狭義のPBであり、ダブルブランドや専用商品は含まない。

1 POSデータ収集の概要について

- ① 株式会社 KSP-SP の KSP-POS データによる。
- ② 収集店舗数は、2007 年度 710 店舗（平均）、2008 年度 715 店舗（平均）、2009 年度 673 店舗（平均）。
- ③ 1 店舗当たりの来店客数は、2007 年度約 6 万 1 千人（平均）、2008 年度約 6 万 6 千人（平均）、2009 年度約 6 万 7 千人（平均）。
- ④ 1 店舗当たりの加工食品販売額は、2007 年度約 4 千 3 百万円（平均）、2008 年度 4 千 6 百万円（平均）、2009 年度 4 千 7 百万円（平均）。
- ⑤ 調査対象品目

部 門	品 目
① 畜産加工品	ハム、ソーセージ、牛乳(加工乳含む)、乳酸菌飲料、プレミアムアイス、チーズ
② 水産加工品	ちくわ、かまぼこ、マグロ・カツオ缶詰、のり
③ 農産加工品	漬物
④ 製穀粉・同加工品	カップ麺、生麺・ゆで麺、食パン、菓子パン
⑤ 食用油・同加工品	マーガリン・ファットスプレッド類、サラダ油・天ぷら油
⑥ 調味料	みそ、しょうゆ、マヨネーズ、ドレッシング、つゆ
⑦ 大豆・同加工品	豆腐、納豆
⑧ 飲 料	果汁100%飲料、日本茶・麦茶ドリンク、野菜ジュース
⑨ 菓 子	米菓
⑩ 調理食品	冷凍調理、冷凍麺

⑥ 調査対象企業

札幌東急ストア、ラルズ、ホクノー、エイチジー、北雄ラッキー、ホクレン農業協同組合連合会、
紅屋商事、清水商店、みなとや、マルト、ヤマザワ、伊徳、みやぎ生活協同組合、ウジエスーパー、
ベイシア、オータニ、いちやまmart、フレッセイ、相鉄ローゼン、生活協同組合連合会ユーコープネット
東急ストア、三和、全日食チェーン、ライフ、ユニオネックス、コモディイイダ、サミット、オザム、
OdakyuOX、マルエー、バロー、掛川スーパーマーケット、マルイ、マックスバリュ中部、関西スーパー、
京都マイショップ、三ツ丸ストア、トーホー、サボイ、エース、天満屋ストア、仁科百貨店、マルマン、
ウシオ、イズミ、丸久、両備ストア、ミハラスーパー、フジ、ハローズ、いずも農業協同組合、
波止場スーパー、リッチ、西鉄ストア、中村ストア、マルイチ、マックスバリュ九州、ハローデイ等
(公表開示のチェーンストアのみ。その他開示不可のチェーンストアあり)

⑦ 小売価格（加重平均、消費税抜き）

販売額 ÷ 販売個数

⑧ 千人当たり販売数量（個数）

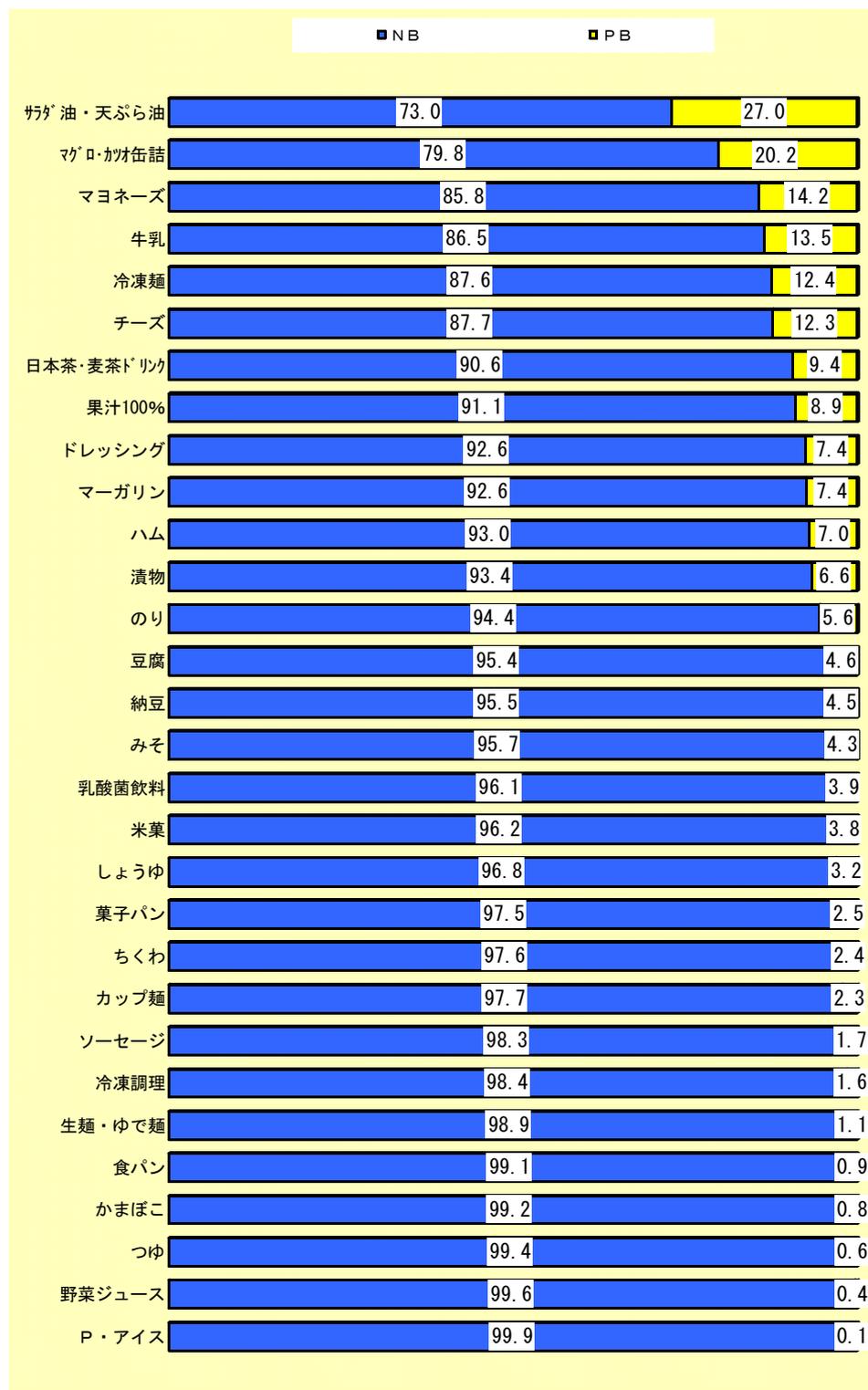
販売数量 ÷ POSレジ通過客数 × 1000

2 品目別にみたPBの販売額構成比（2009年1～6月）

PBの多い品目はサラダ油・天ぷら油、マグロ・カツオ缶詰等

NBとPBの販売額構成比についてみると、PBの多い品目はサラダ油・天ぷら油が27%で最も多く、次いで、マグロ・カツオ缶詰、マヨネーズ、牛乳等の順となっている。逆にプレミアムアイスや野菜ジュース等はPBが極めて少なく、品目によって格差がみられる。

図4-1 NBとPBの販売額構成比



3 品目別にみたPB販売額構成比の変化

PBが増加した品目は30品目中16品目

販売額に占めるPBの割合について推移をみると、30品目中16品目でPBが増加している。なかでも、2007年から2009年にかけて増加率が高い品目はカップ麺（148%）、納豆（90%）、ソーセージ（75%）、菓子パン（70%）等となっている。

個別にみると、PB比率が最も高いサラダ油・天ぷら油は増加率30%と大幅に上昇している。

表4-1 販売額に占めるPBの割合

	2007年 1～6月	2008年 1～6月	2009年 1～6月	09' / 07' 増減率
ハム	6.2	5.9	7.0	13.5
ソーセージ	0.9	1.1	1.7	74.9
牛乳	15.3	13.6	13.5	▲ 12.0
乳酸菌飲料	3.9	3.5	3.9	▲ 0.3
P・アイス	0.3	0.1	0.1	▲ 74.5
チーズ	9.6	9.6	12.3	29.0
ちくわ	1.9	6.5	2.4	22.0
かまぼこ	1.5	1.5	0.8	▲ 45.1
マグロ・カツオ缶詰	24.9	22.7	20.2	▲ 19.0
のり	6.9	6.5	5.6	▲ 19.2
漬物	6.7	5.7	6.6	▲ 0.3
カップ麺	0.9	3.0	2.3	147.8
生麺・ゆで麺	1.9	1.7	1.1	▲ 39.3
食パン	1.1	1.0	0.9	▲ 17.7
菓子パン	1.5	1.8	2.5	70.1
マーガリン	5.9	5.6	7.4	24.0
サラダ油・天ぷら油	20.7	26.4	27.0	30.2
みそ	4.2	4.7	4.3	1.6
しょうゆ	3.0	3.0	3.2	6.7
マヨネーズ	12.0	13.4	14.2	18.3
ドレッシング	5.5	5.8	7.4	35.6
つゆ	0.5	0.3	0.6	25.9
豆腐	5.1	4.8	4.6	▲ 9.4
納豆	2.4	4.4	4.5	89.6
果汁100%	9.6	7.5	8.9	▲ 6.6
野菜ジュース	0.7	0.7	0.4	▲ 40.9
日本茶・麦茶ドリンク	7.6	8.3	9.4	23.0
米菓	4.9	4.9	3.8	▲ 22.5
冷凍調理	3.1	1.8	1.6	▲ 47.9
冷凍麺	9.1	9.4	12.4	36.0

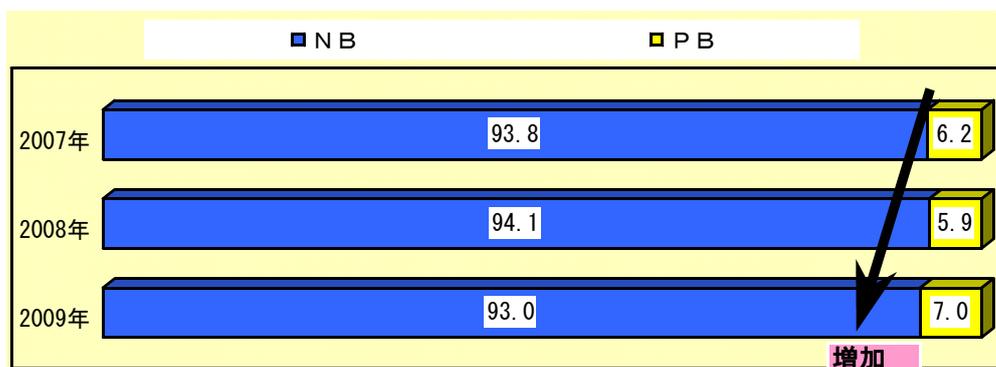
以下、品目別の販売額構成比の変化である。品目によって差異がみられる。

ハム

ハムの2009年のNBとPBの割合はNB 93%、PB 7%でNBが圧倒的に多い。

過去の推移をみると、PBは2007年及び2008年が6%、2009年は7%と上昇傾向にある。

図4-2 ハム NBとPBの販売額構成比の変化

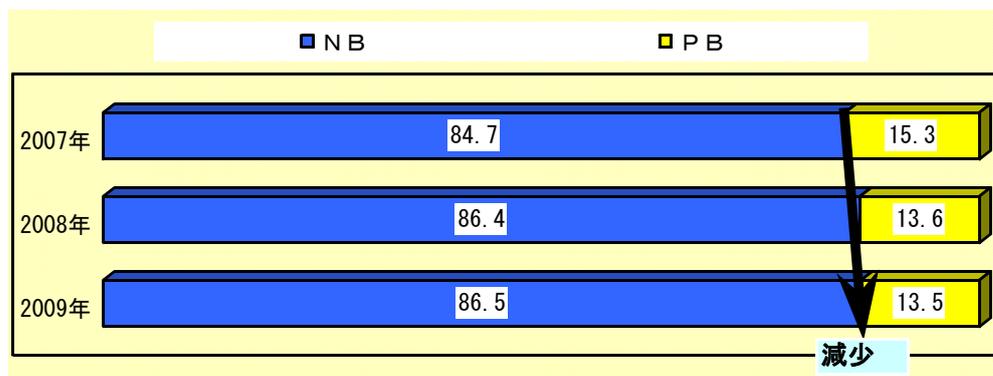


牛乳等

牛乳等の2009年のNBとPBの割合はNBが87%、PBが14%でNBが圧倒的に多い。

過去の推移をみると、PBは2007年が15%、2008年が14%、2009年は14%と低下傾向にある。

図4-3 牛乳等 NBとPBの販売額構成比の変化

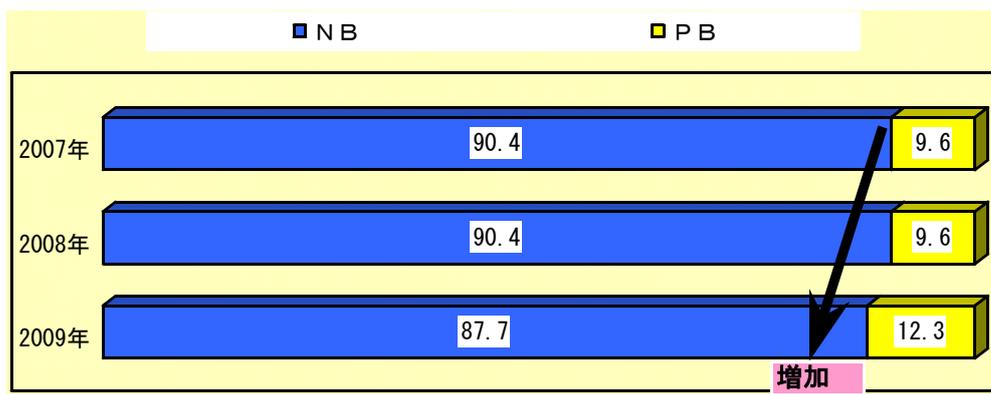


チーズ

チーズの2009年のNBとPBの割合はNBが88%、PBが12%でNBが圧倒的に多い。

過去の推移をみると、PBは2007年及び2008年が10%、2009年が12%と低下傾向にある。

図4-4 チーズ NBとPBの販売額構成比の変化

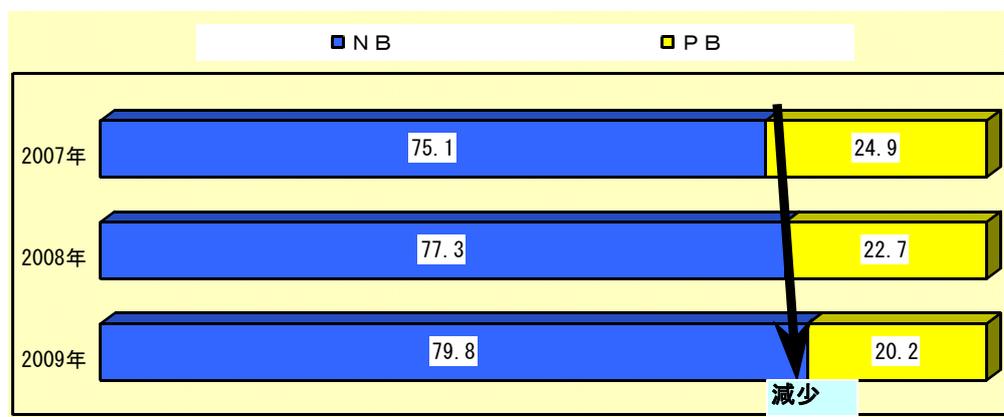


マグロ・カツオ缶詰

マグロ・カツオ缶詰の2009年のNBとPBの割合はNBが20%、PBが80%でNBが多い。

過去の推移をみると、PBは2007年が25%、2008年が23%、2009年が20%と低下傾向にある。

図4-5 マグロ・カツオ缶詰 NBとPBの販売額構成比の変化

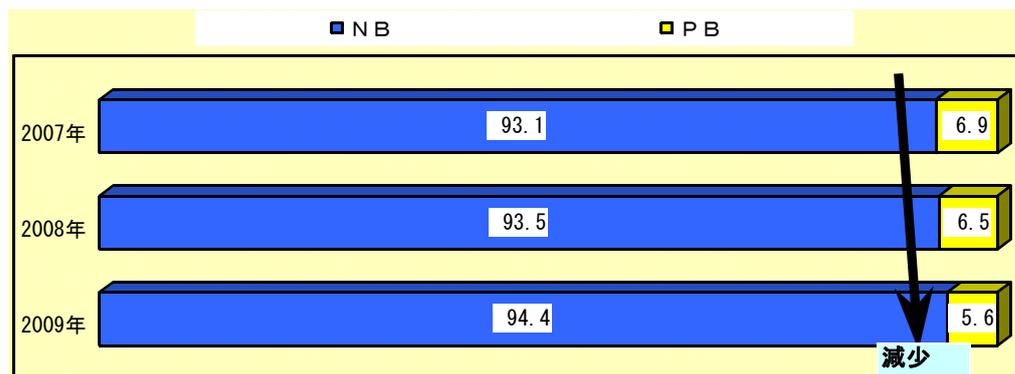


味付けのり

味付けのりの2009年のNBとPBの割合はNBが94%、PBが6%でNBが圧倒的に多い。

過去の推移をみると、PBは2007年及び2008年が7%、2009年が6%と低下傾向にある。

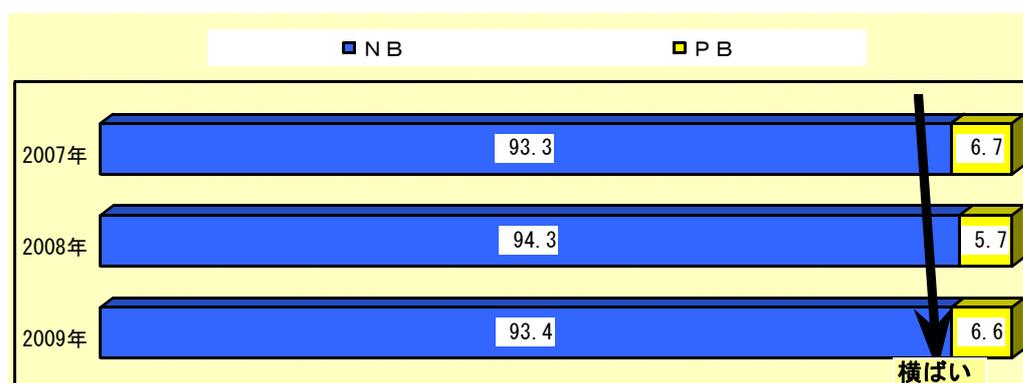
図4-6 味付けのり NBとPBの販売額構成比の変化



漬物

漬物の2009年のNBとPBの割合はNBが93%、PBが7%でNBが圧倒的に多い。過去の推移をみると、PBは2007年が7%、2008年が6%、2009年が7%とほぼ横ばいとなっている。

図4-7 漬物 NBとPBの販売額構成比の変化

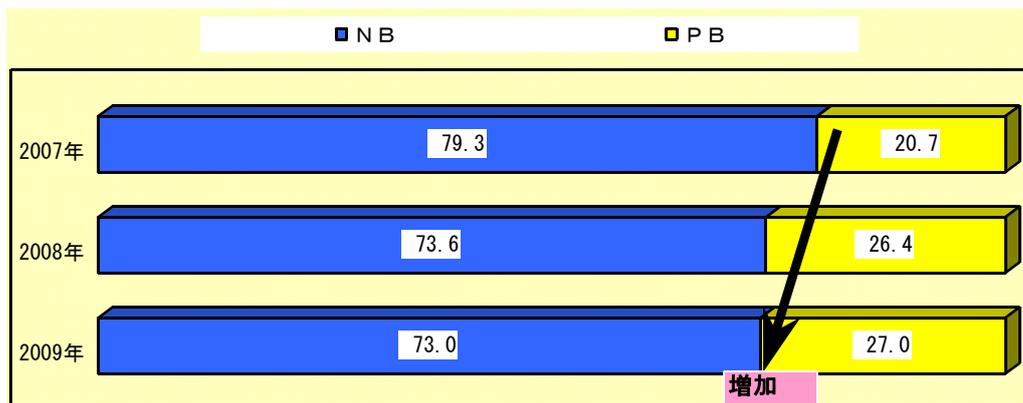


サラダ油・天ぷら油

サラダ油・天ぷら油の2009年のNBとPBの割合はNBが73%、PBが27%でNBが多い。サラダ油・天ぷら油は調査品目中最もPB比率が高い。

過去の推移をみると、PBは2007年が21%、2008年及び2009年が27%と上昇している。原料価格の高騰を背景にサラダ油の小売価格が上昇した2008年以降PB比率も上昇した結果となっている。

図4-8 サラダ油・天ぷら油 NBとPBの販売額構成比の変化

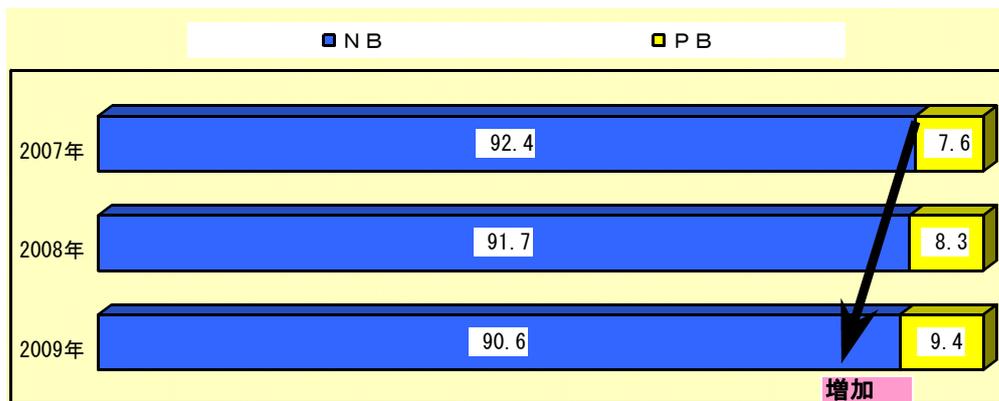


日本茶・麦茶ドリンク

日本茶・麦茶ドリンクの2009年のNBとPBの割合はNBが91%、PBが9%でNBが圧倒的に多い。

過去の推移をみると、PBは2007年及び2008年が8%、2009年が9%と上昇している。

図4-9 日本茶・麦茶ドリンク NBとPBの販売額構成比の変化

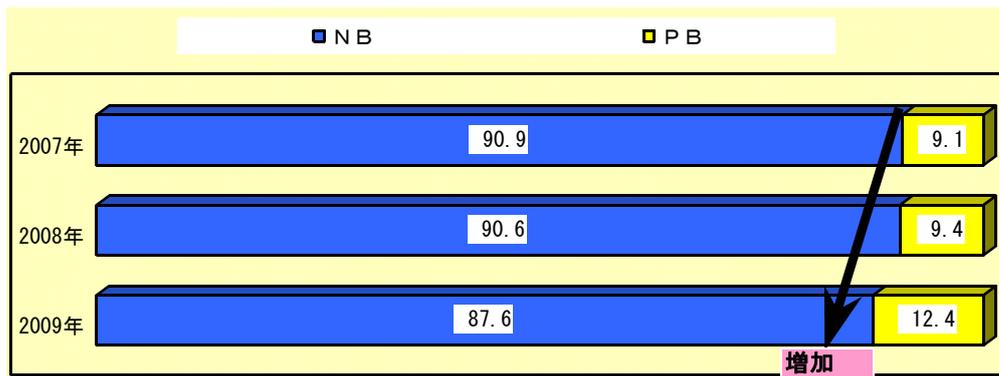


冷凍麺

冷凍麺の2009年のNBとPBの割合はNBが88%、PBが12%でNBが圧倒的に多い。

過去の推移をみると、PBは2007年及び2008年が9%、2009年が12%と上昇している。

図4-10 冷凍麺 NBとPBの販売額構成比の変化



4 PBの小売価格及び販売数量の変化（主要アイテム事例）

ここでは、品目ごとに主要なPB及びNBアイテム（上位アイテムで比較容量がほぼ同じもの）の小売価格と販売数量の変化を示した。なお、過去3年間の上半期（1～6月）の推移とした。

ロースハム

2009年以降PBの価格低下・販売数量の上昇が顕著

ロースハムの小売価格と販売個数の推移についてみると、2008年まではPB商品とNB商品の数量と小売価格がほぼ同水準で推移していた。しかし、2009年以降はPB商品が価格低下・数量増加し、逆にNB商品は価格前年並み・数量減少したことにより、PB商品は販売数量でNB商品を上回って推移している。

図4-11 小売価格の推移

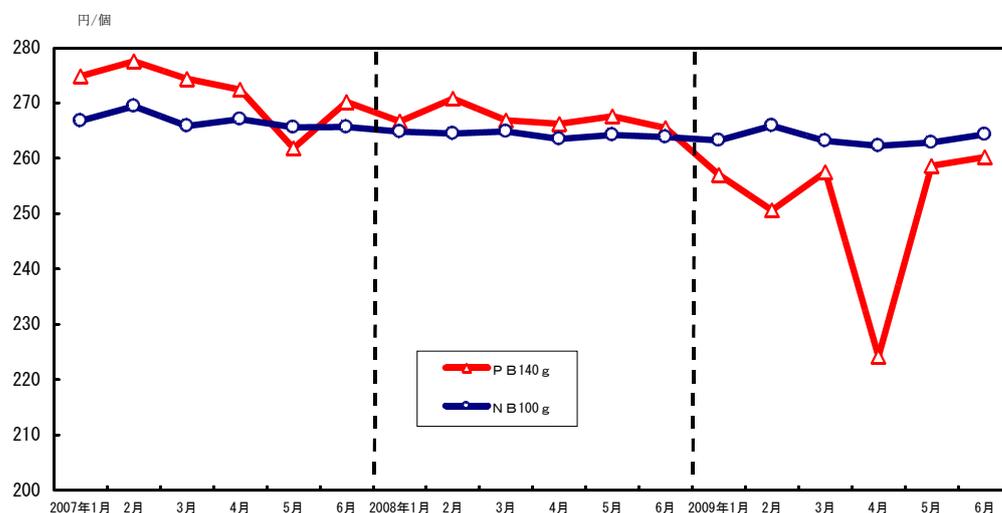
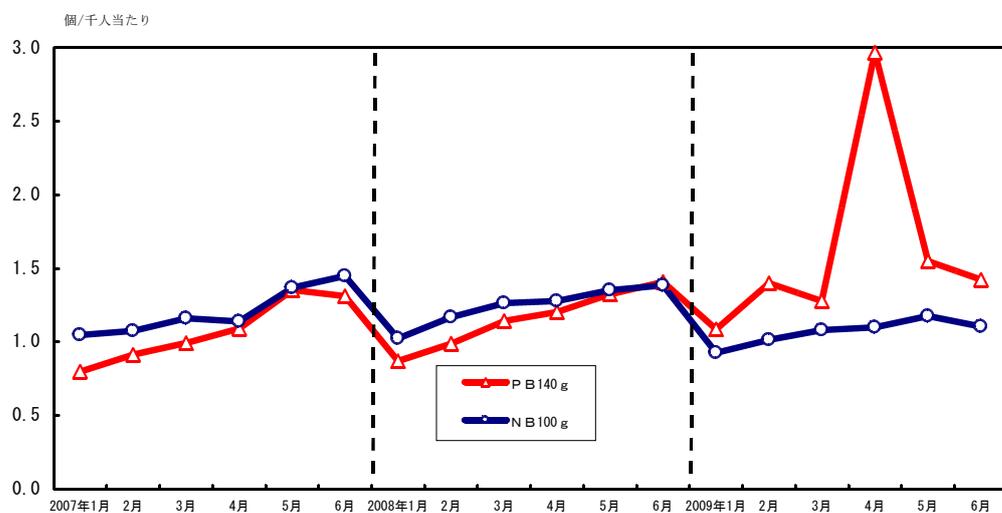


図4-12 販売個数の推移



牛乳

2008年4月の価格改訂後以降PBの増加が顕著

牛乳の小売価格と販売個数の推移についてみると、2008年3月まではNB商品の販売数量が優位であった。しかし、2008年3月価格改定（値上げ）を行った結果、改訂後の4月以降はNB商品の減少、PB商品の増加が顕著となっている。

図4-13 小売価格の推移

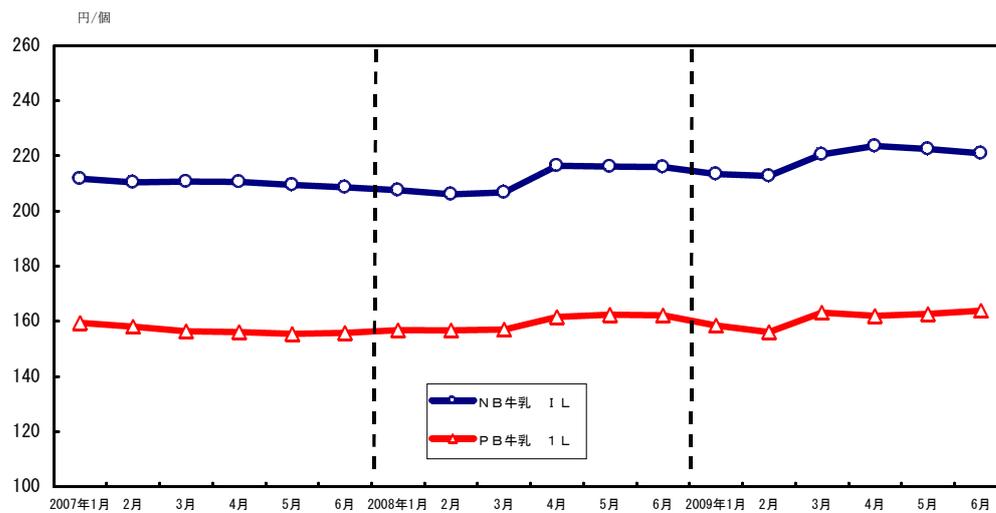
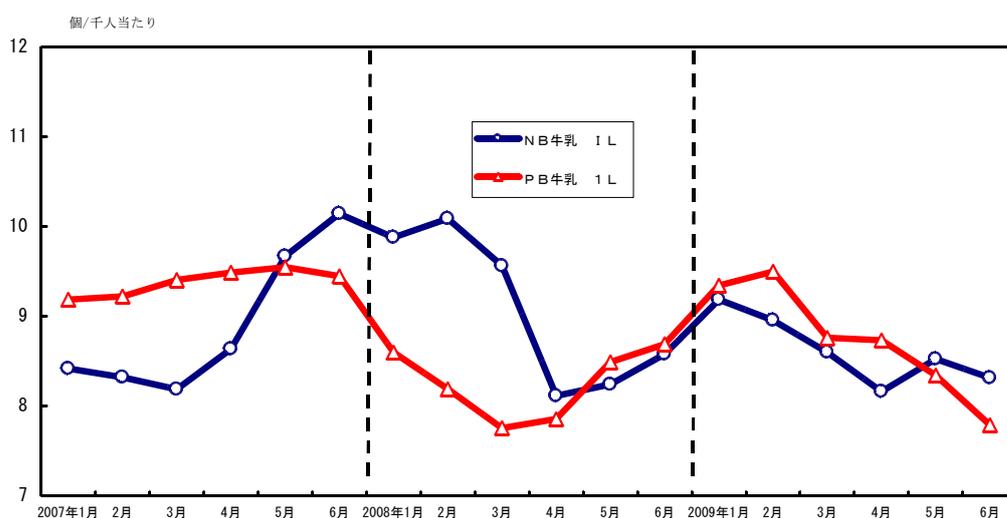


図4-14 販売個数の推移



プロセスチーズ

P B商品は低価格で、販売数量が多い

プロセスチーズの小売価格と販売個数の推移についてみると、P B商品の小売価格が概ねNB商品よりも低く、販売数量も上回って推移している。

図4-15 小売価格の推移

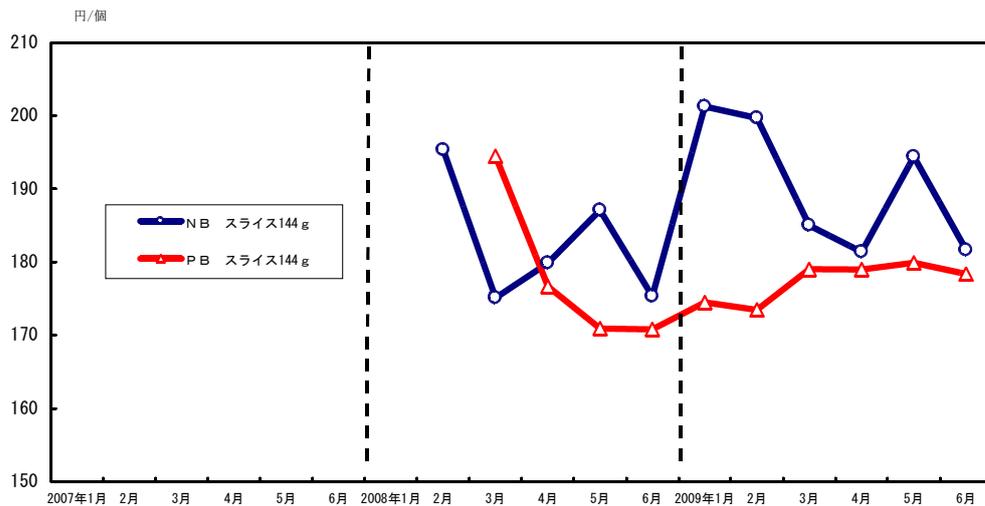
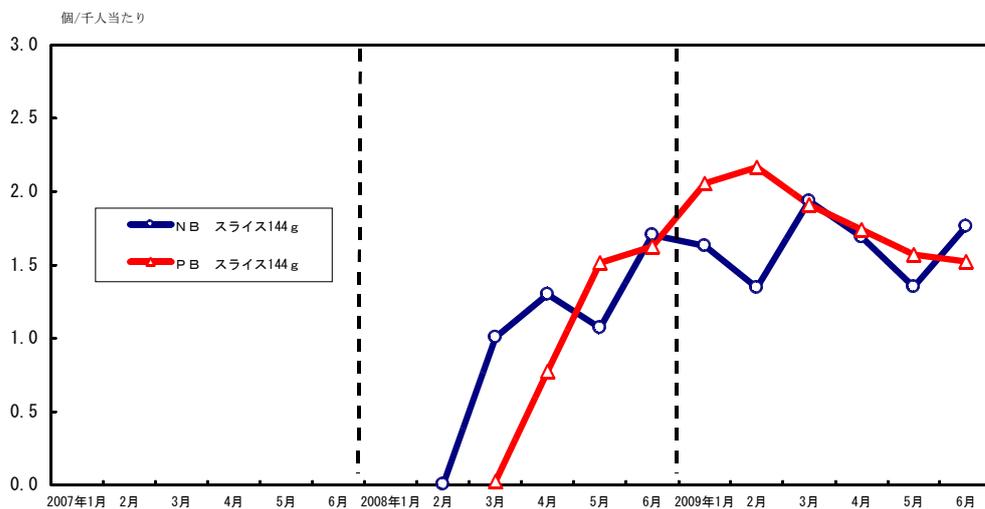


図4-16 販売個数の推移



マグロ・カツオ缶詰

マグロ・カツオ缶詰は価格改定の影響等で、PB商品がNB商品を逆転

マグロ・カツオ缶詰の小売価格と販売個数の推移についてみると、2007年のPB商品はNB商品より低価格であったが、販売数量は少なかった。しかし、2007年10月の価格改定（値上げ）でNB商品の小売価格が大きく上昇、PB商品はほぼ横ばいだったために小売価格差が拡大した。そのため、2008年はPB商品とNB商品の販売数量が逆転している。ただし、2009年はNBとPBの小売価格差が縮小したため、販売数量の格差も縮小して推移している。

図4-17 小売価格の推移

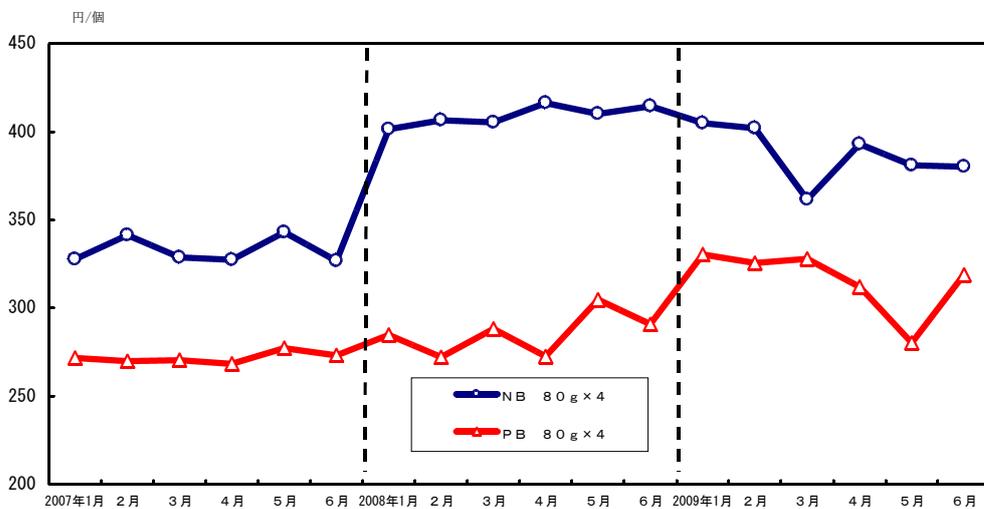
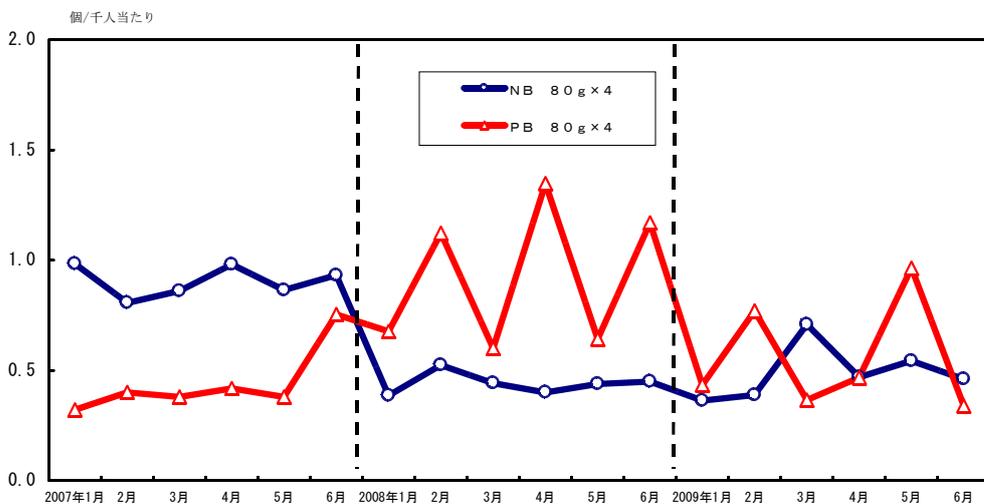


図4-18 販売個数の推移



キムチ

NB商品は販売数量でPBに優位

キムチの小売価格と販売個数の推移についてみると、NB商品はPB商品より約50円程度高いものの、販売数量はほぼNB商品がPBを上回っている。ただし、PB商品の小売価格が大きく低下した2007年6月、2009年6月には販売数量がほぼ同水準になっている。

図4-19 小売価格の推移

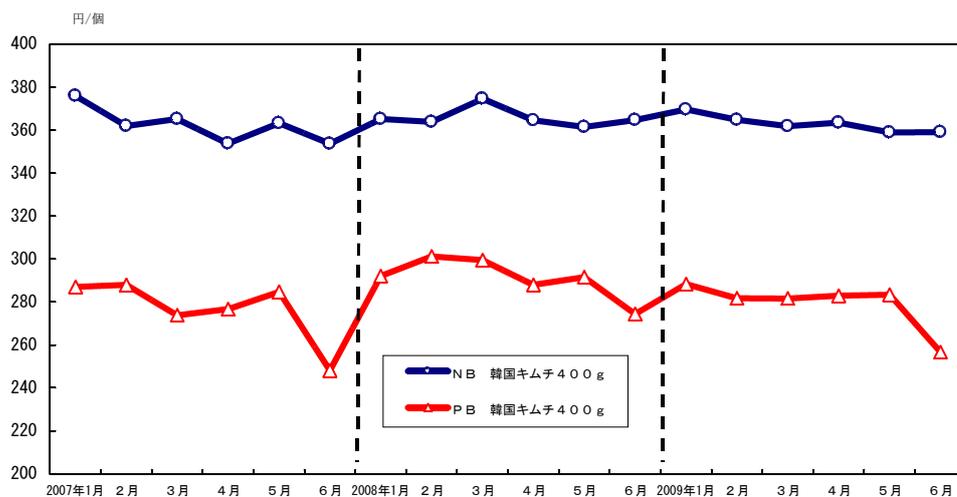
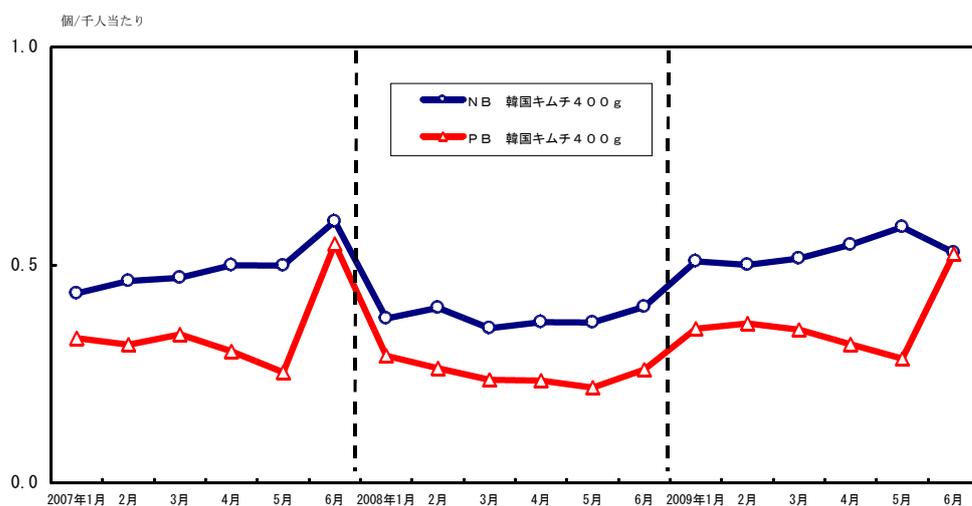


図4-20 販売個数の推移



サラダ油

2009年3月以降、PB商品の販売数量がNB商品を明確に上回る

サラダ油の小売価格と販売個数の推移についてみると、2007年後半から段階的に小売価格を値上げしたことにより2009年1月をピークにNB商品、PB商品ともに価格が上昇している。また、販売数量は月によって差異はあるものの、ほぼ同水準で推移していたが、2009年3月以降は消費者の低価格志向も相まってPB商品の販売数量がNB商品を明確に上回っている。

図4-21 小売価格の推移

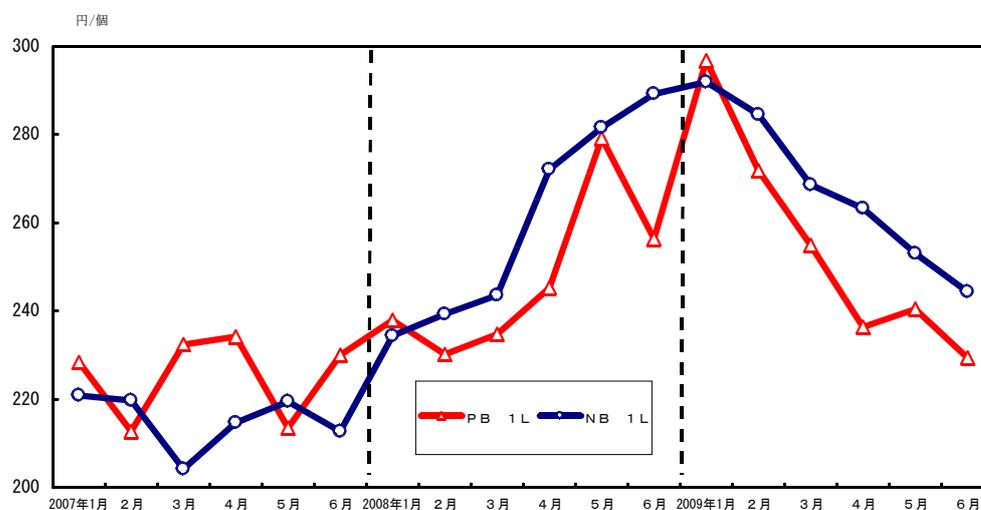
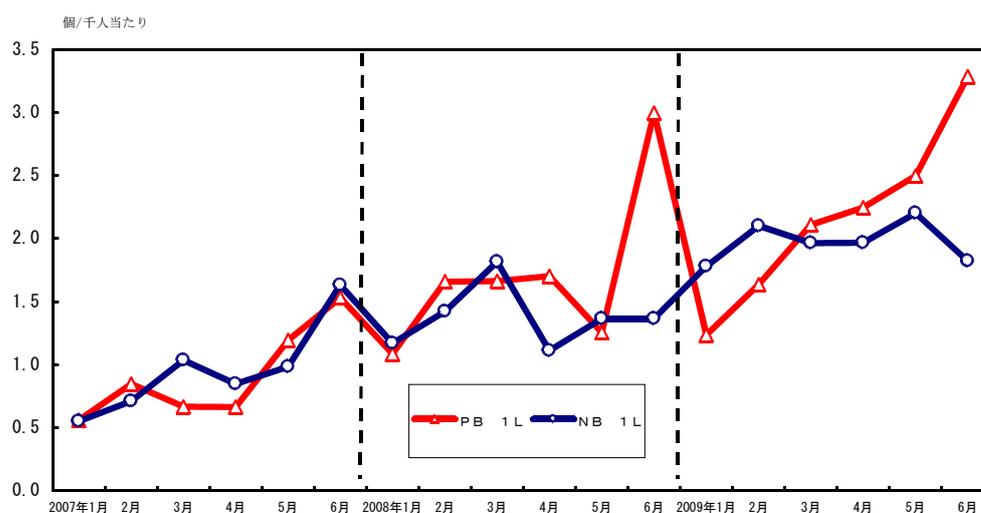


図4-22 販売個数の推移





第5章 PB商品の消費者購買行動

- 1 PB商品の購入頻度
- 2 PB商品でよく購入する品目
- 3 PB商品の購入理由
- 4 PB商品の評価・満足度
- 5 PB商品の課題

経済危機を背景に消費者の実質所得が低下していることから、食品の購買行動においても低価格志向が一段と鮮明になっている。大手小売業等を中心に消費者の購買喚起をめざし、低価格のPB商品の取り組みを強化する動きが一層顕著となっている。

PB商品の消費者の購買行動に関する調査結果は、最近、複数のネットリサーチ会社等が公開しており、これらを活用しながら、みることにしたい。

要 約

1 PB の購入頻度は日常的にかなり多く、消費者に支持され、定着している

2 PB 商品の購入頻度は1年前と比べてかなり増加している。消費者の生活防衛意識から、低価格志向が高まるなか、PB 商品の消費者の支持拡大が顕著となっている。

増加が著しい品目は、牛乳乳製品、菓子、めん類、飲料、パン、食肉加工品、冷凍食品などとなっている。

3 PB 商品の購入比率の高い品目は、牛乳、食パン、レトルトカレー、ハム・ソーセージ、菓子、飲料、カップ麺などである。これら PB 商品の購入比率が高いカテゴリーは、店頭で PB 商品の販売比率の高いカテゴリーでもある。

4 PB 商品の購入の主な理由は価格が安いからが圧倒的に多い。

PB の購入理由は、「価格が安いから」が圧倒的で、以下「メーカーのブランドに劣らない品質だから」、「スーパーが責任を持って販売しているから」などとなっている。低価格志向を最優先し、NB と同等の品質もとめられている。また、スーパーへの信頼度も要因となっていることがうかがえる。

5 PB 商品の満足度はきわめて高い。PB 商品の価格は満足度がきわめて高い。おいしさはの満足度は2 / 3前後で高い。

PB 商品は、利用している消費者の評価が特に価格において高いことがわかる。ただし、品目により、価格と味の評価がそれぞれ異なる結果となっている。

PB 商品のノンユーザーからみた購入しない理由は、「価格が安くない」、「好きなメーカーを選ぶ」となっている。

6 PB 商品は、品質、安全性が重要

消費者の6割は、どんなに安くても、味や品質が気に入らなければ次は購入しない意向が明らかになる。一方、PB 商品の原料について消費者は、安全性が高ければ必ずしも国産原料使用にこだわっていないことが読み取れる。

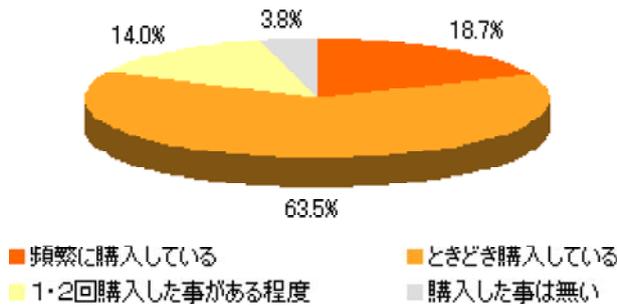
消費者が PB 商品にもとめるものは、「通常のメーカー商品と比べて同等の品質で価格が安いこと」となっている。

1 PB商品の購入頻度

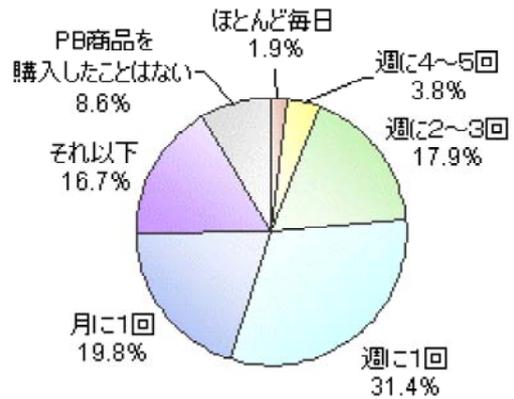
PBの購入頻度は日常的にかなり多く、消費者に支持され、定着している

PB商品の購入頻度は、「頻繁に購入している」が19%、「ときどき購入している」64%とかなり多い。週単位ではみると、「週に2～3回」が18%、「週に1回」が31%と日常的に購入していることがわかる。

図5-1 PB商品の購入頻度



資料：インターワヤード(株)

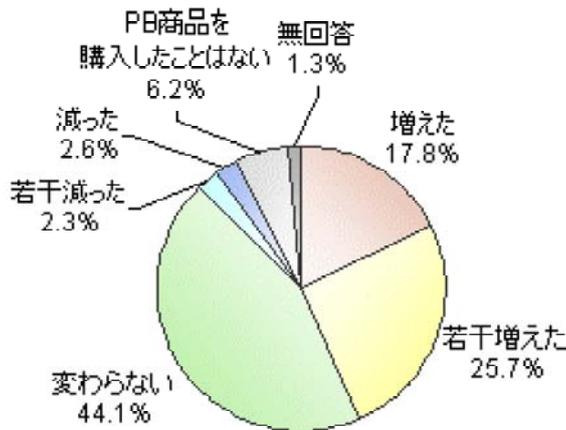


資料：マイボイスコム(株)

PB商品の購入頻度は1年前と比べてかなり増加

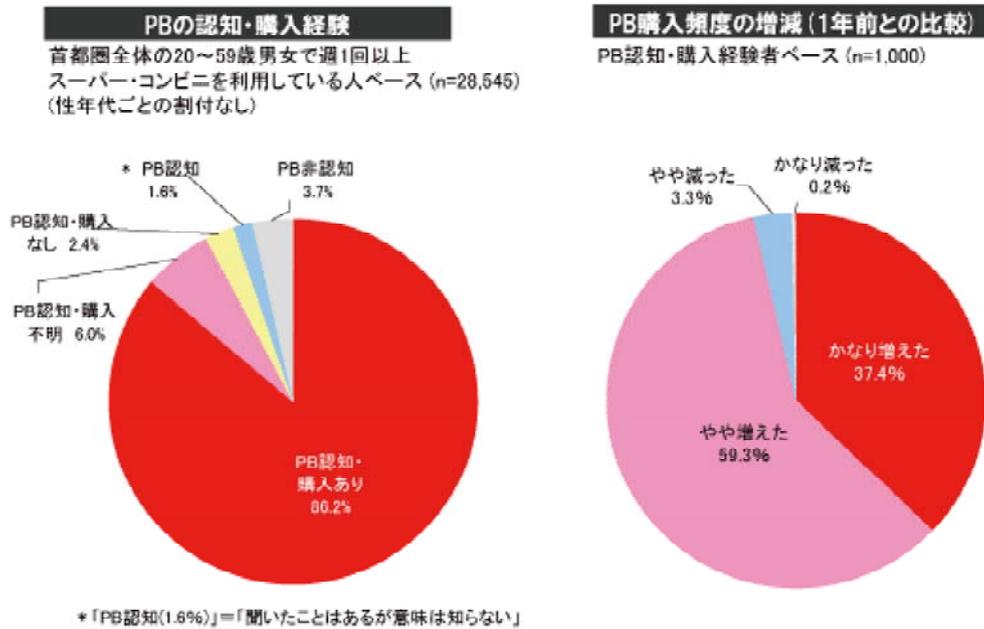
1年前と比較した購入頻度は、「増えた」「若干増えた」が併せて44%となっている。PBの購入経験者ベースでは「かなり増えた」「やや増えた」が併せて97%とかなり増加している。消費者の生活防衛意識から、低価格志向が高まるなか、PB商品の消費者の支持拡大がうかがえる。

図5-2 PB商品の購入頻度の変化①



資料：マイボイスコム(株)

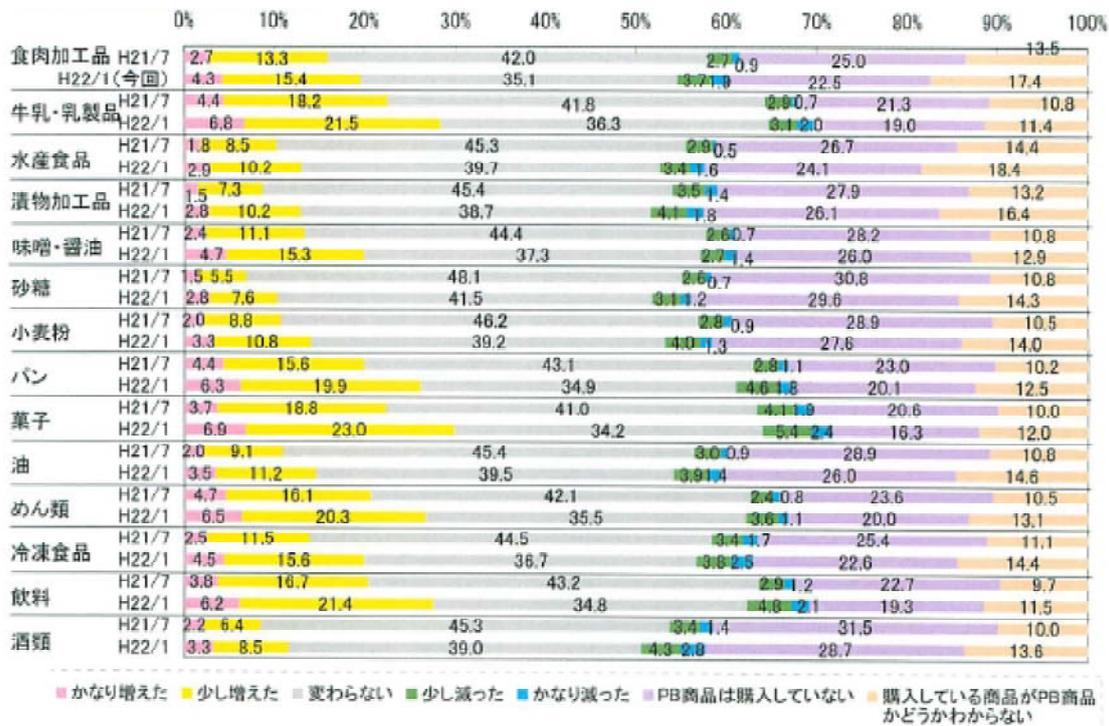
図5-3 PB商品の購入頻度の変化②



資料：ヤフーバリューインサイト(株)

PB商品で購入の多い品目は、牛乳乳製品、菓子、めん類、飲料、パン、食肉加工品、冷凍食品となっている。平成22年1月の購入量は平成21年と比べて増加している。

図5-4 PB商品の購入状況



資料：日本政策金融公庫

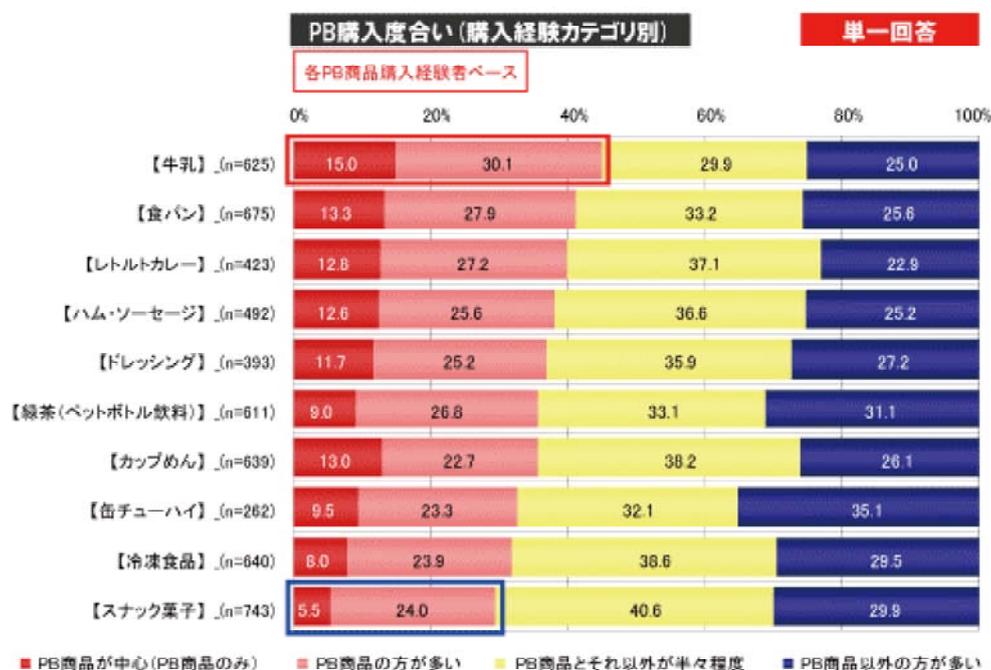
2 PB商品でよく購入する品目

PB商品の購入比率の高い品目は、牛乳、食パン、レトルトカレー、ハム・ソーセージ、菓子、飲料、カップ麺など

PBの購入比率が高い食品は牛乳、食パン、レトルトカレー、ハム・ソーセージ、ドレッシング、緑茶（ペットボトル飲料）、カップ麺などで、これらはNBより、PBの購入比率が高くなっている。また、よく購入するPB商品の調査でも菓子、飲料、インスタント食品、パン、調味料、乳製品などとなっている。別の調査でも菓子、パン、飲料、袋麺・カップ麺、乳製品、調味料と同様な品目が多くなっている。

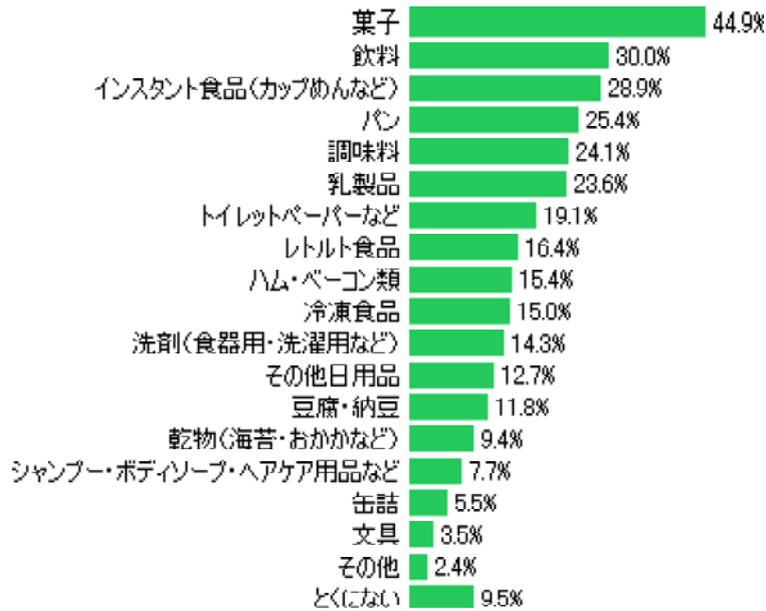
これらPB商品の購入比率が高いカテゴリーは、店頭でPB商品の販売比率の高いカテゴリーでもある。

図5-5 PB商品でよく購入する品目①



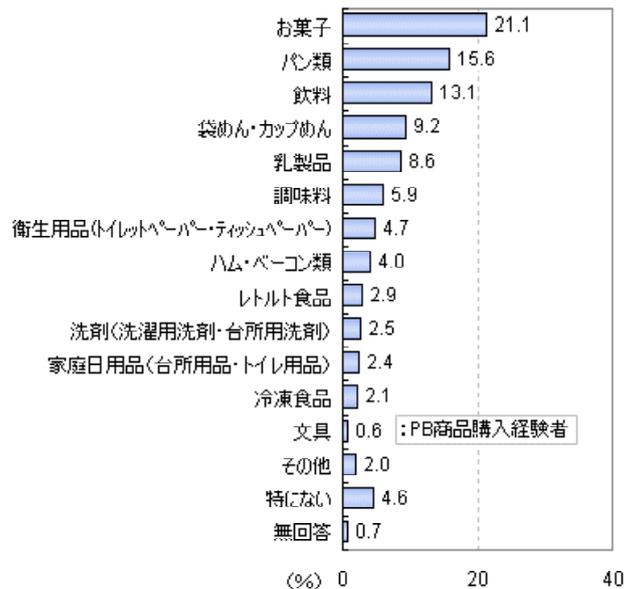
資料：ヤフーバリューインサイト㈱

図5-6 PB商品でよく購入する品目②



資料：インターワヤード(株)

図5-7 PB商品でよく購入する品目③



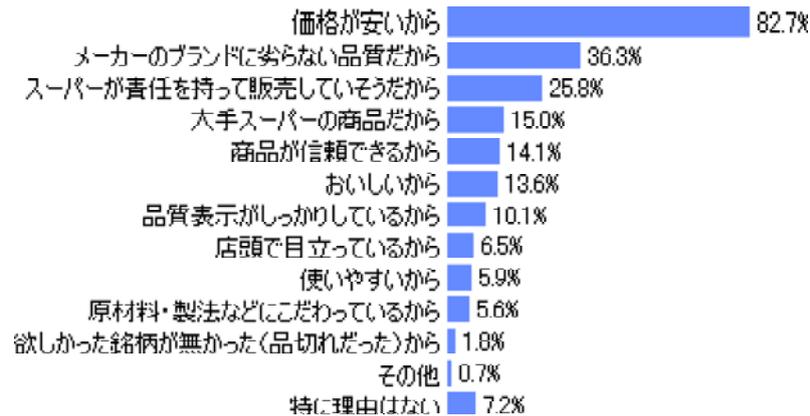
資料：マイボイスコム(株)

3 PB商品の購入理由

PB商品の購入の主な理由は価格が安いから

PBの購入理由は、「価格が安いから」が圧倒的で、以下「メーカーのブランドに劣らない品質だから」、「スーパーが責任を持って販売していそうだから」となっている。価格を最優先し、NBに劣らない品質ももとめられている。また、スーパーへの信頼度も要因となっていることがうかがえる。

図5-8 PB商品の購入理由



資料：インターワヤード㈱

4 PB商品の評価・満足度

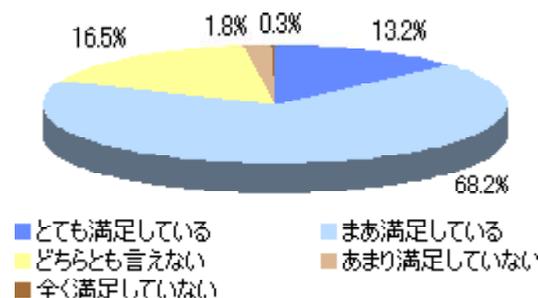
PB商品の価格は満足度がきわめて高い。おいしさはの満足度は2/3前後で高い。

PB商品の価格の評価は、「かなり満足」「やや満足」の計で見ると、かなり高く、特に缶チューハイ、スナック菓子、緑茶飲料、カップ麺、食パン等で高い。

一方、味の評価は「かなり満足」「やや満足」の計で見ると、概ね2/3前後で高く、特にハムソーセージ、牛乳、スナック菓子、ドレッシング、冷凍食品等で高い。

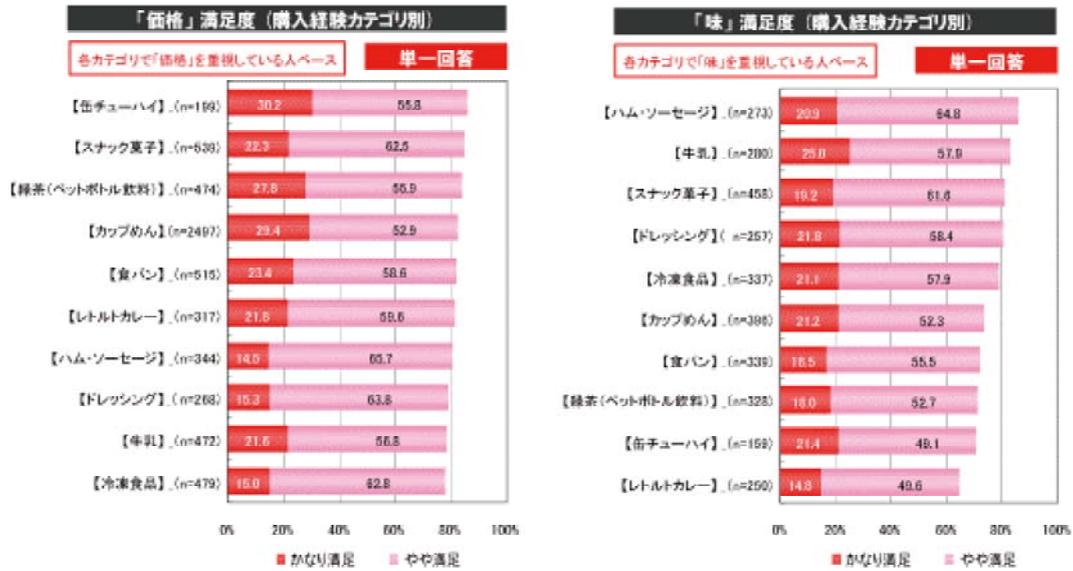
PB商品は、利用している消費者の評価が特に価格において高いことがわかる。ただし、評価の高い品目は価格と味でそれぞれ異なる結果となっている。

図5-9 PB商品の評価・満足度①



資料：インターワヤード㈱

図5-10 PB商品の評価・満足度②

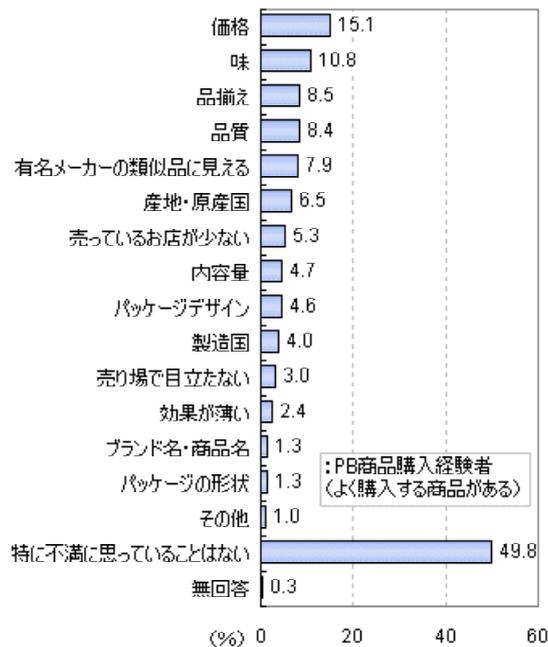


資料：ヤフーバリューインサイト(株)

PB商品のユーザーからみた不満点は価格と味

PB商品のユーザーにおける満足度は高いものの、あえて最もよく購入するPB商品の不満をあげると、「価格」、「味」となっている。なお、PB商品ユーザーの半数が特に不満に思っていることはない。

図5-11 PB商品の不満点



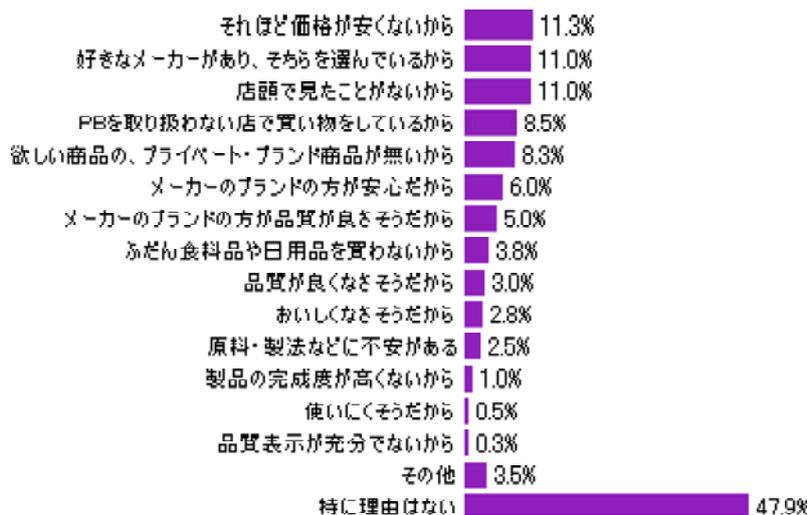
資料：マイボイスコム(株)

PB商品のノンユーザーからみた購入しない理由は、「価格が安くない」、「好きなメーカーを選ぶ」

PB商品のノンユーザーにおいて、購入しない理由は、「それほど価格が安くないから」、「好きなメーカーを選んでいる」、「店頭で見たことがないから」、「PBを取り扱わない店で買い物をしているから」、「欲しい商品のPBがないから」などとなっている。

なお、PB商品のノンユーザーがそれを購入しない理由は、「特に理由はない」が約半数近くを占めている。

図5-12 PB商品を購入しない理由



資料：インターワヤード㈱

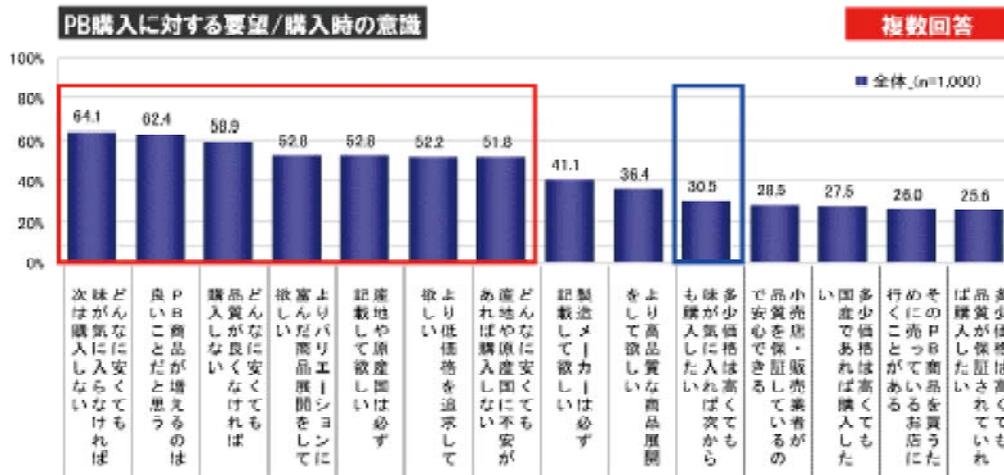
5 PB商品の課題

消費者の6割は「どんなに安くても、味や品質が気に入らなければ次は購入しない」

消費者のPB商品に対する要望・意識は、「どんなに安くても、味が気に入らなければ次は購入しない」が64%、「どんなに安くても、品質が良くなければ購入しない」が59%を占めている。一方、「より低価格を追求してほしい」も5割以上を占めており、低価格でより品質をもとめる消費者の意識がうかがえる。

そのほか、消費者の要望として、産地・原産国名や製造メーカー名の表示などがあげられている。

図5-13 PB商品への要望

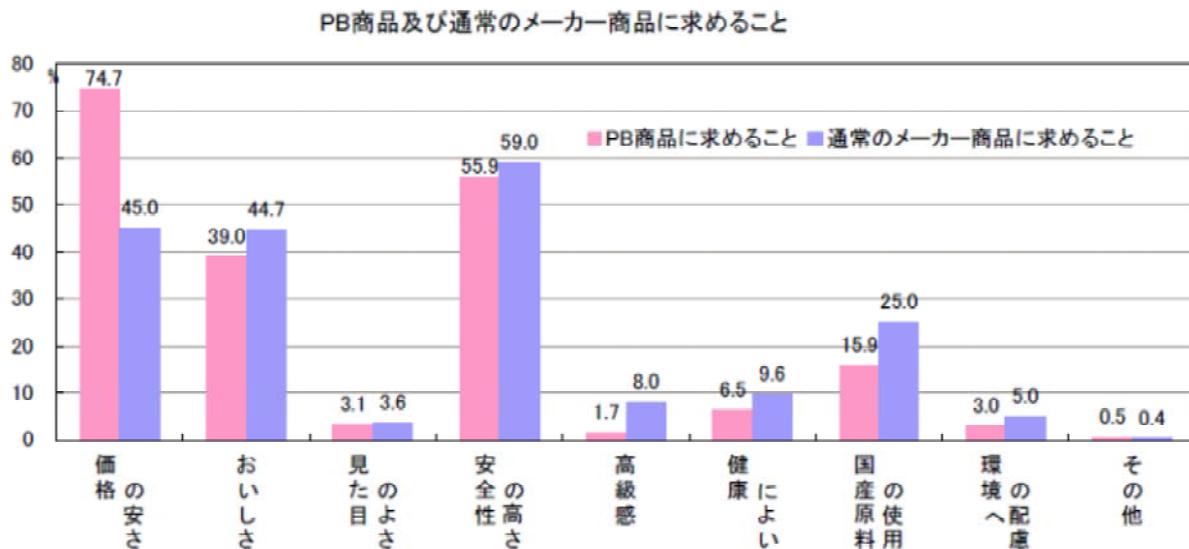


資料：ヤフーバリューインサイト(株)

消費者がPB商品にもとめるものは、「価格の安さ」、「安全性の高さ」、「おいしさ」

消費者がPB商品にもとめるものは、「価格の安さ」、「安全性の高さ」、「おいしさ」、「国産原料の使用」の順で、メーカーブランドと概ね同様となっている。国産原料の使用については、メーカーブランドが25%に対しPBが16%となっており、消費者は安全性が高ければPBの国産原料使用にこだわっていないことが読み取れる。

図5-14 PB商品・メーカー商品にもとめること

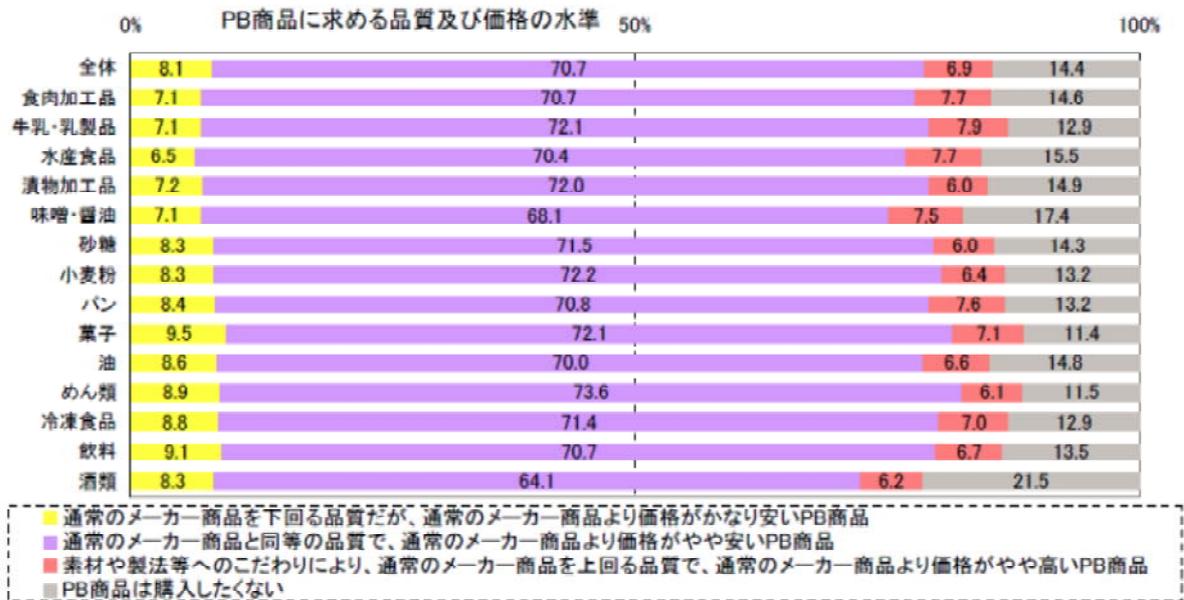


資料：日本政策金融公庫

消費者がPB商品にもとめるものは、「通常のメーカー商品と比べて同等の品質で価格が安いこと」

消費者がPB商品にもとめるものは、「通常のメーカー商品と比べて同等の品質で価格が安いPB商品」が7割を超えている。PBは低価格であっても、品質が悪ければ支持しないという消費者の意向が明らかになる。

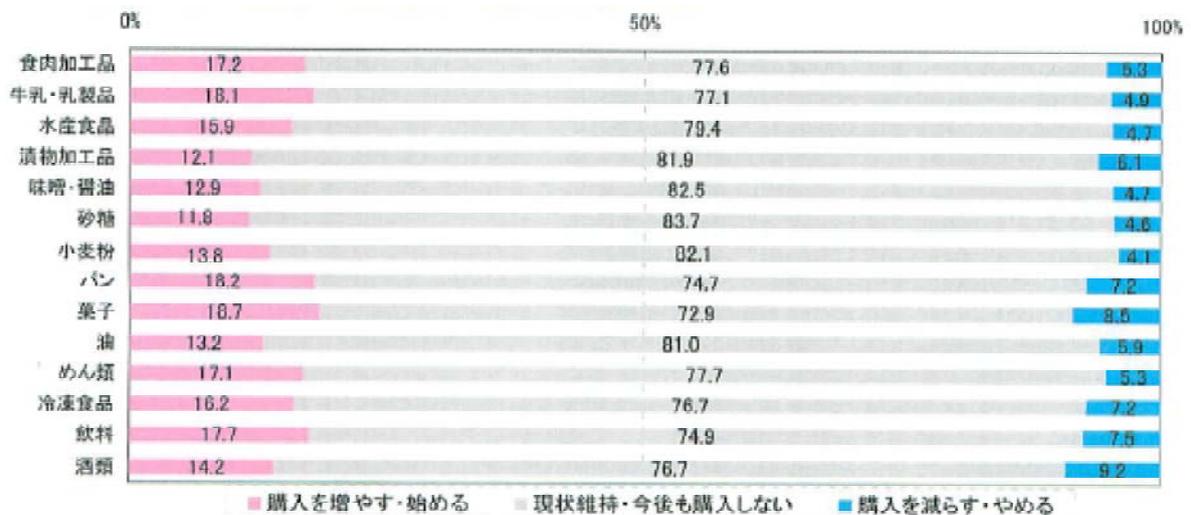
図5-15 PB商品にもとめる品質及び価格の水準



資料：日本政策金融公庫

今後、景気が回復して、暮らし向きが良くなった場合においても、PB商品の購入意向は現状維持が多く、定着する見通し

図5-16 今後、暮らし向きが良くなった場合のPB商品の購入意向



資料：日本政策金融公庫

引用文献

- 日本政策金融公庫「食品のPB商品に関する調査」
調査方法：インターネット調査
調査時期：2009年7月1日～7月2日
回答者数：2,000名
- 日本政策金融公庫「平成21年度第2回消費者動向調査」
調査方法：インターネット調査
調査時期：2010年1月4日～1月7日
回答者数：2,000名
- ヤフーバリューインサイト株式会社「PBに関する調査」
調査方法 インターネット定量調査
調査対象：首都圏在住 20～59歳の男女
PB商品であるということを理解して購入している方
調査期間：2008年12月15日(月)～12月16日
有効回答人数：1,000名
- インターワイヤード株式会社「プライベートブランドに関するアンケート」
調査期間：2008年11月26日～12月11日
回答者数：DIMS DRIVE モニター 11,236名
- マイボイスコム「プライベートブランド」調査
調査方法：ウェブ形式のアンケート調査
調査時期：2008年11月1日～11月5日
回答者数：15,510名