



2014年4月

株式会社三井住友銀行 企業調査部

今別府 勇介

■小売りのPB強化を受けた食品メーカーの戦略

スーパーやコンビニエンスストアなどの小売りが、プライベートブランド（以下、PB）の食品の開発・販売を強化するなか、食品メーカー各社は対応を迫られており、注目されています。

価格訴求型PB拡大への対応

そもそもPBとは、小売り主導で企画開発され、生産委託先のメーカーから買い取られて小売りのブランドで販売される商品です。食品では、大手のスーパーやコンビニエンスストアにより取り扱いが拡大されてきました。背景としては、1990年代半ばから2000年代を通して景気が低迷し、小売り同士の競合が激化するなか、小売りにとってPB販売は、①食品メーカーのナショナルブランド（以下、NB）よりも価格を抑えて集客を図りつつ、より高水準の利益を確保出来る有効な手段であったことや、②大手小売りが中心となって業界再編を進めるなか、規模拡大メリットを発揮出来る重要な施策として、PBの開発・販売を積極的に推進したことが挙げられます。

小売りのPB強化の影響を受けて、NBを販売する食品メーカーは、PBに小売り店舗の棚スペースを一部奪われたうえ、小売りがとくに力を入れた、NB対比低価格の「価格訴求型PB」との競合が激化、販売数量や販売価格の低下圧力にさらされました。なかでも、加工度が低く、品質に差の出にくい調味料や食用油、コンビニエンスストアが力を入れたパンなどでは、PB販売額が大きく伸び

たため、売り上げを落とした食品メーカーのなかには、工場の稼働率の維持・引き上げのため、NB対比低採算のPB生産の受託を拡大した先が多かったとみられます。一方、各カテゴリーで上位のシェアを持つ食品メーカーは、商品開発や広告宣伝などに多額の資金を投じて育み、他の商品との強力な差別化要因となってきた自社ブランドに強いこだわりを持ち、自社商品との競合も懸念したため、PB生産の受託には消極的でした。

PB生産受託の拡大の動き

しかしながら、ここ数年、小売りはPBの取り扱いを一段と強化しており、食品メーカーの戦略も変化してきています。

高齢者世帯や共働き世帯、単身世帯が増加するなか、小売り各社は、消費者が食に対して求める健康に良い機能や調理簡便性などの多様な付加価値をつけた、「価値訴求型PB」の開発・販売に注力しています。また、価格訴求型PBでは、品質向上を図りつつ、嗜好性の高いコーヒー飲料や酒類、加工技術で差別化余地のある即席麺などにも品揃えを拡大しています。そして、テレビやチラシなどで積極的に宣伝を行いつつ、店舗では、入口正面の棚や各陳列棚のエンド、顧客の目線の高さの棚など、来店客の目に付きやすい売り場の一等地にPBを陳列して、積極的に売り込んでいます。

このような状況下、これまでPB生産の受託に消極的であった食品メーカーも、PB生産の受託に踏み切っています。大

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いくださいますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。



手小売りの規模拡大が進み、PBの生産受託を断りにくくなったことや、「他がやるなら自社がやる」といった競争上の理由もありますが、PB生産受託のメリットを生かす動きも出てきています。そもそも食品メーカーにとって、PB生産の受託には、工場稼働率引き上げや売り切りによる在庫リスクの軽減、販促・宣伝費用の削減などのメリットがありますが、足元では、小売りの販売力を活用出来るメリットも大きくなっています。大手食品メーカーでも、主に小売りの販売力の活用を狙って、①自社が未参入の、またはてこ入れが必要なカテゴリーでのPB生産受託や、②NB・PB合計でのシェア拡大を狙った取扱商品全般での積極的なPB生産受託に踏み切る先が出てきています。さらに、③すでにNBのカテゴリーシェアが首位であっても、NBとPBを併記したダブルブランド商品を発売、双方のブランド力を発揮させる取り組みもみられています。

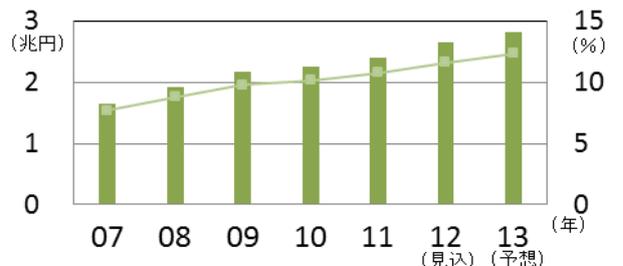
今後の展望と求められる戦略

もともと、小売り各社は、今後も価格訴求型PBと価値訴求型PBの双方を強化し、価格競争力強化と他社との差別化を図る方針であるため、店頭におけるPBの存在感がさらに高まり、各カテゴリーで上位のNBでも棚を失う可能性が高まるとみられます。短期的にみれば、14年4月と15年10月に消費税増税が実施され、消費者の負担増に伴い食品の売り上げが減少する懸念が残るなか、小売り

各社は、消費者の反応次第ではPBの値下げや品目の拡充に踏み切るとみられます。また、日本のPB食品割合は未だ1割強（販売額2.6兆円、12年）にとどまる一方、欧米では2~5割と高いことから、中長期的には、日本でも2割程度に上昇していくとみられています（図表）。

こうした見通しを踏まえれば、食品メーカーには、これまで以上に研究開発に注力することで、独自の製造方法や成分を開発し、商品の味や機能、調理の簡便性などの付加価値を備えた新しい商品を発売して、NBの商品力を継続的に引き上げていくことが求められます。また、コアカテゴリーのNBに集中的に経営資源を投じるためにも、ノンコアカテゴリーのNBでは、他社との提携やブランドの売却についても検討が必要になるとみられます。さらには、PB生産受託の活用も一段と重要になりますが、PB生産の契約は定期的に見直されることが多く、売上高に占めるPBの割合が高まれば経営が不安定になるおそれもあるため、NBとPBの取り扱いバランスをどのようにとっていくか、各社の今後の対応が注目されます。（今別府）

図表 PB食品市場動向



(資料)富士経済、総務省、国立社会保障・人口問題研究所の資料を基に発行作成
(注)12年、13年は富士経済が見込、予測したものです。

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。