

研究指導 大橋 良生 講師

プライベート・ブランド戦略における在庫管理の重要性とその現状

高山 文

1. 問題の所在

プライベート・ブランド(private brand:以下、PB)とは、製造業ではなく、小売業が独自に企画・開発する商品である。小売業が PB 開発に取り組むメリットは、PB を通して自社のオリジナリティが表現可能であることや、製造業主導で企画・開発される商品(national brand:以下、NB)と比べ、利益率が高いことが挙げられる。一方、PB 開発のデメリットは、従来製造業が負担してきた課題を抱える点である。具体的には商品企画・開発や在庫管理のリスクである。PB戦略を展開していく上では、これらのリスクへの対処が求められる。

PBの市場は年々拡大傾向にある。それに伴い、小売業は今後も PB の強化・拡大に努めていく意向を示している¹。一方、近年中規模小売業を中心に大幅な PB の品目数の削減が実施されている。株式会社東急ストアは、2010 年度中に、PB 取り扱い数をピーク時の 2200 品目から 7 割を削減すると発表した。また株式会社クイーンズ伊勢丹は、ピーク時の約 600 品目から 400 品目に削減すると発表した。イオン株式会社やセブン&アイホールディングス等の大手小売業でも PB の品目数が見直されている。

各小売業で PB の品目数削減が実施された理由として、プーム下で品目数が増える一方、適切な在庫管理が行き届かなかったことが挙げられる。基本的に在庫管理は一品一品行われるため、品目数が増加する程困難性は高くなる²。

品目数を増やしていくこと、いわゆる多品目化は PB 活性化策の一つである³。従って、多品目化は小売業の PB を強化・拡大する意向を実現する有効な策とされる。しかし、上記のような近年の現状をふまえると、今後多品目化に積極的に取り組むためには、適切な在庫管理が必要不可欠である。

PB 開発により在庫管理の課題が生じることは、こ

れまでに指摘されてきた⁴。しかし、在庫管理のリスクについて定量的には把握されていない。そこで本研究では、PB 取り組みの成果、および実際に発生している在庫リスクを明らかにしていく。

2. 先行研究

中田・松本(2004)は、丸岡商事株式会社を事例に取り上げ、製造型小売業の PB 商品開発において、マーケティングの重要性、およびその中でもどのように経験的マーケティング⁵が寄与しているかを研究している。研究の結果、小売業が PB 商品を開発・販売する過程において、企画・開発の段階では、直接消費者と接する立場にある小売業の強みを生かしたマーケティングが不可欠であると述べている。その中で経験的マーケティングは、商品開発にスピードが求められる場合に有効となると示した。

大野(2010)は、PB 開発に積極的に取り組むイオン株式会社の食品部門の財務諸表に、PB 戦略の成果が表れているかを検証している。高い利益率の見込まれた PB 商品が、部門全体の利益率に貢献しているかを確認するには、PB 商品の原価率や販売数量に関する情報収集が必要になる。しかし、これらは内部資料であるため入手が困難であることから、公表財務諸表の数値を分析している。分析の結果、食品部門の利益率の改善に伴いロス率の低下が見られたことから、高い利益率が見込まれる PB 商品の売上が、食品部門の利益率の改善に多少なりとも貢献している可能性があると示した。

これらの先行研究から示されることは次のとおりである。第一に、小売業の PB 商品開発・販売の過程において、企画・開発の段階では小売業の強みを生かしたマーケティングが重要である。第二に、PB 商品に関する資料入手は非常に困難である。第三に、PB 戦略の影響は公表財務諸表にも反映される。

PB 戦略取り組みにより、小売業が負担する課題

¹ 社団法人食品需給センターにより、2009 年 9 月に食品製造業 157 社を対象に実施されたアンケート結果を参照。

² 日本経済新聞(2010 年 1 月 8 日の記事より)

³ 根本(2010)

⁴大野(2010)、木立(2010)、中野(2009)、藤野(2009)

⁵ 人間の経験と勘に依拠するマーケティング手法のことである。

として、商品企画・開発と在庫管理が挙げられる。PB 戦略を展開していくためには、これらのリスクへの対処が求められる。既存の研究では、商品企画・開発に対する具体的な対処法が提案されてきた。そこで本研究では、もう一つの課題である在庫管理に焦点をあてる。PB 商品に関する資料収集は困難であることから、公表財務諸表データを用いて分析を進める。

3. 分析の枠組み

3.1 サンプル

富士経済(2010)では、2008年におけるPB食品販売額シェアを算出している。その中から、販売額1%以上のシェアを持つPBを抽出したところ、10ブランド⁶であった。またスタイルワンは、2008年時点では1%以上の販売額シェアを有していないが、近年シェアを伸ばさせているため、販売額シェアの高いPBとして分析対象にふくめる。本研究では、これらのブランドのPBを取り扱っている小売業のうち財務諸表を公表している企業31社を用いる⁷。

比較対象として、上場している小売業のうち、上記の11ブランドのPBの取り扱いをしていない、かつスーパーやコンビニを主要事業としている8社を用いる。

前者をPB企業とする。これらの企業は販売額シェアの高いPBの開発・販売をしており、PB取り組みに積極的であると考え。後者を比較企業とする。上記で示す10ブランド以外のPBを扱っている場合も考えられるが、現時点では販売額シェアの高いPBの開発・販売に至っていないため、PB取り組みに非積極的であると考え。

また、小売業はPB開発により製造業の課題を負担することとなる。従って、製造業で発生している在庫リスク⁸の現状から、PB開発により負担すると考えられる在庫リスクの程度を推定する。

富士経済(2010)によると、PB商品の中で売上比率の高い商品分類は、飲料、調味料、調味食品で

あった。このことから、主力商品として飲料、調味料、調味食品を扱う製造業において、売上高が上位15社の企業を抽出し、計45社の製造業を分析対象とする。

また、本研究では金融庁所管のEDINETから資料を入手することとし、分析期間は2005年から2009年の5年間とする。

3.2 分析方法

第一に、PB戦略取り組みの成果およびPB導入企業の収益性を分析するために、PB企業と比較企業の売上総利益率、および総資本利益率の平均値の推移を示す。

売上総利益率は、販売商品の利益率の高さを示す指標である。この値が比較企業よりPB企業が高ければ、PB戦略取り組みの成果が確認される。PBは低価格で販売されるため、売上高への貢献可能性は低い。しかし、高い利益率が見込めるため、売上総利益率の改善に貢献していると期待される。

総資本利益率は、企業が保有する総資本が、利益獲得のために有効活用されているかを表す指標である。この値が比較企業よりPB企業が高ければ、PBが企業の収益性の改善に寄与している可能性があること示される。

第二に、PB企業の在庫管理の現状を探るため、PB企業と比較企業における在庫回転率の平均値の推移を示す。

在庫リスクを定量的に把握するためには、在庫廃棄損の額を測定することが有効的である。しかし、サンプル企業の財務諸表データを収集した結果、現時点では在庫廃棄損が計上されている企業は見受けられなかった。そのため、在庫回転率のみを用いて分析する。

在庫回転率は、在庫残高の適正性を表す指標である。この値が高い程在庫の効率性はよいとされ、低い程余剰在庫を抱えていることが示唆される。そのため、この値が比較企業よりPB企業の方が低ければ、PB戦略取り組みにより在庫管理の困難性が生じている可能性があること示される。

第三に、従来から在庫リスクを負担している製造業の現状から、PB導入により小売業が負担すると考えられる在庫リスクの程度を推定する。分析対象とした製造業において、在庫廃棄損の計上額、および売上高に対する在庫廃棄損の比率について、平均値を示す。梶田(2005)では、「赤字となった原

⁶ コープ、トップバリュ、セブンプレミアム、CGC、くらしモア、バリュールライン、生活良好、Vマーク、グレートバリュール、Vセレクトの10ブランドである。

⁷ コープ、CGC、くらしモア、生活良好は、共同仕入れ組織によって開発されている。共同仕入れ組織とは、中堅小売業が、連帯して共同仕入れや自社商品の商品開発を行うために結集してつくられた組織である。共同仕入れ組織によって開発されているPBの場合は、組織に加盟している企業の中から財務諸表を公開している企業を取り上げた。

⁸ ここでは、商品(在庫)廃棄損を在庫リスクとする。

因に、売れ残りの在庫の増加に伴うケースが多いにも関わらず、タイムリーに在庫の減損処理が行われているとは限らない」と述べられている。従って、2005年から2009年までの5年間で計上された額の合計値を用いて算出した。

4. 分析結果

4.1 プライベート・ブランド戦略の成果と収益性

図表1は、PB企業と比較企業の売上総利益率の平均値の推移を示している。PB企業が比較企業より高い推移を示している。また、5年間の平均値はPB企業が26.92%、比較企業が24.10%であり、PB企業が2.82ポイント上回っている。このことから、PBが企業の増益に貢献している可能性が推察される。図表2は、PB企業と比較企業の総資本利益率の平均値の推移を示している。比較企業は起伏が激しいものの、2006年から2009年にかけて共に低下傾向である。5年間の平均値は、PB企業が1.53%、比較企業が1.85%であり、PB企業が0.32ポイント下回っている。このことから、過去5年間における収益性は比較企業の方が優れていると推察される。

以上2つの分析結果より、利益率の高いPBが企業の増益に貢献している可能性は確認された一方、PBに積極的に取り組むことで必ずしも収益性が上がるとはいえないことが示された。

4.2 小売業の在庫管理の現状

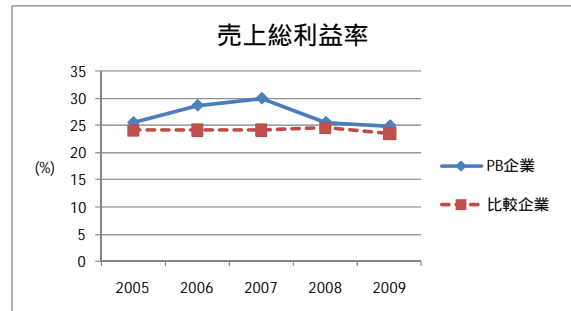
図表3は、PB企業と比較企業の在庫回転率の平均の推移を示している。PB企業が比較企業より低い推移を示している。また、5年間の平均値はPB企業が27.07回、比較企業が31.82回であり、PB企業が4.75回下回っている。このことから、PB取り組みにより在庫管理に困難性が生じている可能性が推察される。

4.3 製造業の在庫管理の現状

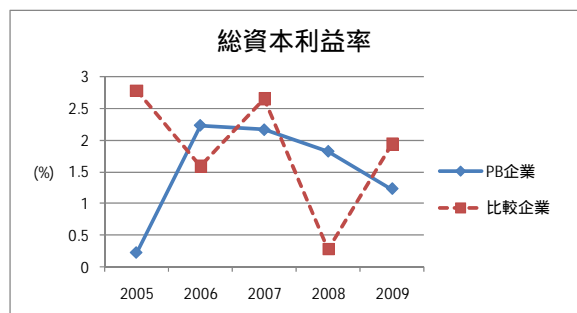
図表4は製造業における5年間で発生した在庫廃棄損の合計額および売上高に対する比率の平均値を示したものである。5年間で発生した在庫廃棄損の合計額の平均は、19億5千万円であった。また、売上高に対する在庫廃棄損の比率の平均は、0.35%であり1%に満たない数値であった。しかし、商品分類ごとに差異は見られるものの、どの商品においても在庫廃棄損は発生している。そのため、

PB戦略を展開していく上で、売上高の0.35%程度の損失が発生することは経常的に把握しておく必要がある。また、NBは定価よりも安価での販売(いわゆる見切り販売)が行われるが、PBは行われない。そのため、NBでは損益計算書に表れない消費期限が近づくことによる損失がPBでは在庫リスクとして計上される可能性が出てくる。

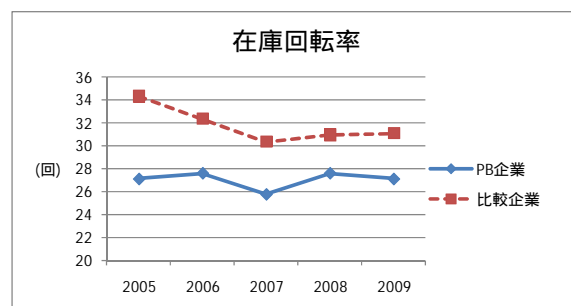
図表1



図表2



図表3



図表4

	合計 (単位: 百万円)	売上高に対する比率 (単位: %)
製造業(飲料)	2,211	0.15
製造業(調味料)	1,553	0.57
製造業(調味食品)	2,086	0.35
平均値	1,950	0.35

5. 各小売業におけるプライベート・ブランド戦略

PB 取り組みの成果、および在庫管理の現状について、さらに詳しく探るため、PB 企業の中から株式会社東急ストア(以下、東急ストア)とセブン&アイホールディングス(以下、セブン&アイ)を取り上げ、同様の分析を行った。

2 社とも売上総利益率は比較企業より高い推移を示していた。また 2007 年から 2008 年において、在庫回転率と総資本利益率に連動性が見られた。総資本利益率は収益性を表す指標であるため、在庫回転率の向上が、収益性の改善につながる事が推察される。また、東急ストアでは収益性の低下が、セブン&アイでは在庫回転率の低下が PB 戦略見直しの起因となったと考察される。

6. まとめと今後の課題

本研究の取り組みでは、2005 年から 2009 年において公表財務諸表から在庫廃棄損が見受けられなかった。そのため、PB 戦略の見直しが実施されるまでは、小売業は在庫管理を適切に行ってきたと捉えることができる。しかし、PB 戦略に積極的に取り組む企業において在庫回転率の低下が見受けられた。PB 商品に限った分析結果ではないため一概に断定することはできないが、現状の一つとして PB 戦略に取り組む企業は追加的に在庫リスクを抱えていることが示唆される。また在庫回転率と総資本利益率に連動性が見られたことから、在庫管理の良し悪しが収益性を左右すると考えられる。そのため在庫管理は今後も重要な課題である。

本研究では定量的に在庫リスクを把握するまでには至らなかった。このことをさらに追究していくには、品目数削減が実施された影響が反映される、今後の財務諸表を基に分析していくことが求められる。

今後の課題として次の 3 つを挙げる。

第一に本研究では、企業から公表されているデータのみを用いて分析している。本来的には PB 商品に対応するデータを用いた分析が適切であるが、データの入手可能性から必ずしも適切な結果に至っていない。企業へのヒアリング調査等を通し、分析結果の確実性を高める必要がある。

第二に、本研究では、飲食料品を主力商品とし、スーパーマーケットやコンビニエンスストアを主力

事業とする企業をサンプルとして取り上げた。商品分類の違い、すなわち商品の利用可能期間に差異が見られれば、分析結果にも差異が見られると考えられる。そのため、飲食料品以外を主力商品とする企業については今後も研究する余地がある。

第三に、本研究では在庫廃棄損に計上されている額のみに着目し、在庫リスクを捉えている。不良在庫処分で発生した費用の計上方法は、その額に応じて売上原価や販売費および一般管理費に計上される。そのため、これらの指標にも着目し、在庫リスクを認識していく必要がある。

今日では、PB 戦略における商品企画・開発や在庫管理の課題を対処する有効な策として、これらを外部委託することが挙げられている。企業が持つ経営資源の水準により適切な課題の対処方法を選択していくことが求められる。

引用文献等

- (1) 社団法人食品需給研究センター.2010「食品企業における PB 取組と課題」
- (2) 「中堅スーパー、PB 絞込み、デフレで優位性薄れる、大手なお拡大姿勢」『日本経済新聞』2010 年 1 月 8 日
- (3) 根元重之.2010「プライベートブランドのリスクに関する検討」『流通経済』No480
- (4) 大野尚弘.2010『PB 戦略 その構造とダイナミクス』千倉書房
- (5) 木立真直.2010「日本における PB 展開方向と食品メーカーの対応課題」社団法人食料需給センター
- (6) 中野大亮.2009「プライベートブランド展開における成功の鍵～小売業及びメーカーの視点から」『視点』Vol.62
- (7) 藤野香織.2009『ヒットする！PB 商品企画・開発・販売のしくみ』同文館
- (8) 中田安彦・松本力也.2004「流通小売業の変化と経験的マーケティング手法の活用 丸岡商事(株)における婦人衣料品開発の事例-」技術マネジメント 研究 3 巻 pp.40-49
- (9) 富士経済.2010「PB 食品市場の実態調査 2011」
- (10) 梶田ひかる.2005「在庫の減損会計処理」『月刊ロジスティック IT』8 月号