aT 기획조사 2014 – 일본 편

일본 PB식품시장 진출전략

2014. 12

농림축산식품부

aT 한국농수산식품유통공사
Korea Agro-Fisheries & Food Trade Corporation

CONTENTS

요약

CHAPTER 1 일본 PB식품 시장동향

01. PB식품 시장 추이 ····· 03

CHAPTER 2 PB식품 현황과 동향

01. PB브랜드별 상품전개 및 전략분석 ····· 11

CHAPTER 3 PB상품 개발과 출시

01. PB브랜드 상품개발 및 출시 프로세스 ····· 27

02. 도입 시 중요요소 및 유의점 ····· 31

CHAPTER 4 외국산 PB식품 개발현황

01. 외국산 PB식품 사례 조사 ····· 35
02. 기존 한국산 PB식품 도입사례 조사 ····· 37

CHAPTER 5 한국식품 진출전략

01. 한국산 PB식품의 프리미엄화 브랜드로의 가능성 ····· 41
02. 한국산 식품 PB진출을 위한 시사점 ····· 44

CHAPTER

1

일본 PB 식품 시장동향

01. PB식품 시장 추이

1 PB식품 시장 추이

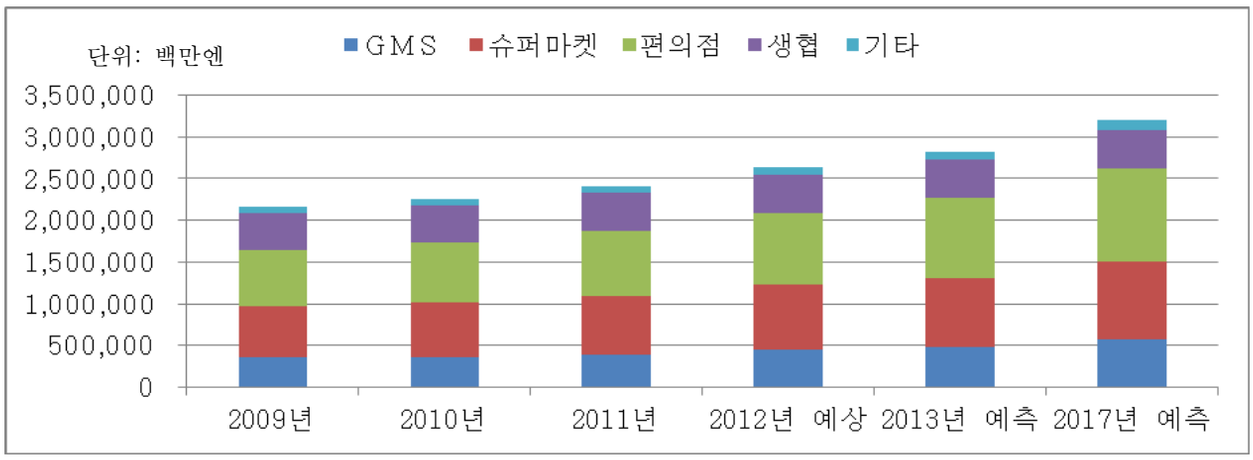
PB식품은 2조 8천억 엔 규모, 일본 식품시장의 10% 이상으로 확대

- 일본의 PB(Private Brand)식품시장은 생협 CO-OP 상품, 대형 유통사인 이온 TOPVALU와 세븐프리미엄의 PB상품 취급 수 확대로 시장은 계속 확대되고 있다. 또한, PB식품은 수 년 전부터 NB(National Brand)식품과 비교하여 저가격 상품을 내세워 소비자의 지지율을 늘여왔으며, 최근에는 PB식품도 브랜드를 다각화하여, 프리미엄화와 소비자 니즈에 부합한 개별식사, 노년층에 대응한 상품 등 NB식품과 브랜드 개발에 있어 차이가 보이지 않게 되었다.

- 과거에는 경기가 악화되었을 때 PB식품이 확대되고, 경기가 좋아지면 NB식품으로 되돌아갔지만, 최근에는 한 때의 붐이 아니라 시장에서 정착을 보이고 있다. 시장규모는 2013년에 2조 8천억 엔 규모로 확대되었으며, 일본의 식품시장의 10%를 넘는 규모로 확대되고 있다. 또한, PB식품은 GMS, 슈퍼마켓, 편의점, 생협 등 폭 넓은 업태에서 유통되고 있는데, 최근에는 편의점에서의 PB식품 취급 비율이 높아지고 있는 추세이다.

- PB식품은 일찍이 제조사에게 있어서도 공장 생산라인이 비어있을 때 그 자리를 메우기 위한 것으로 그 이상의 의미를 갖지 못했고, 소매용 PB식품 주문을 받아들이는 경우는 없다는 이미지가 일반적이었다. 그 때문에 NB 제조사는 평소 생산 중인 NB식품의 품질과 비용을 낮춰 제조해 왔지만, 지금은 아무도 이러한 생각을 하지 않는다. 제조사 입장에서도 PB식품을 어떻게 취급해야 할지 확립되어 있지 않고, 시장 확대와 함께 제조사가 적극적으로 PB식품 제조에 뛰어들고 있는 상황이 발생하고 있다. 제조사 입장에서도 구매력이 강한 양판점에서 주문한 제품의 제조를 맡게 되면 그 만큼 대량으로 제품 납품을 약속 받게 되며, 또한 생산가동률도 높아지기 때문에 큰 이점으로 작용하게 된다.

[일본 국내 채널별 PB식품 ※ 시장규모추이(소매기준)]



출처: 후지경제 'PB식품시장 최근 동향과 장래전망(2013)'

※ PB식품(양념류, 조미식품, 과자, 음료, 건어물, 주류, 일일배달, 유제품, 축육가공품, 냉동식품, 청과, 생육, 선어 포함)

[일본 국내 PB식품 ※ 시장규모 추이(소매기준)]

(단위: 백만엔)

	2009년	2010년	2011년	2012년 예상	2013년 예측	2017년 예측
판매액	2,158,650	2,260,850	2,411,400	2,638,450	2,823,950	3,209,300
전년대비	–	104. 7%	106. 7%	109. 4%	107. 0%	–

출처: 후지경제 'PB식품시장 최근 동향과 장래전망(2013)'

※ PB식품(양념류, 조미식품, 과자, 음료, 건어물, 주류, 일일배달, 유제품, 축육가공품, 냉동식품, 청과, 생육, 선어 포함)

TOPVALU, CO-OP, 세븐프리미엄이 PB식품의 약 50% 차지

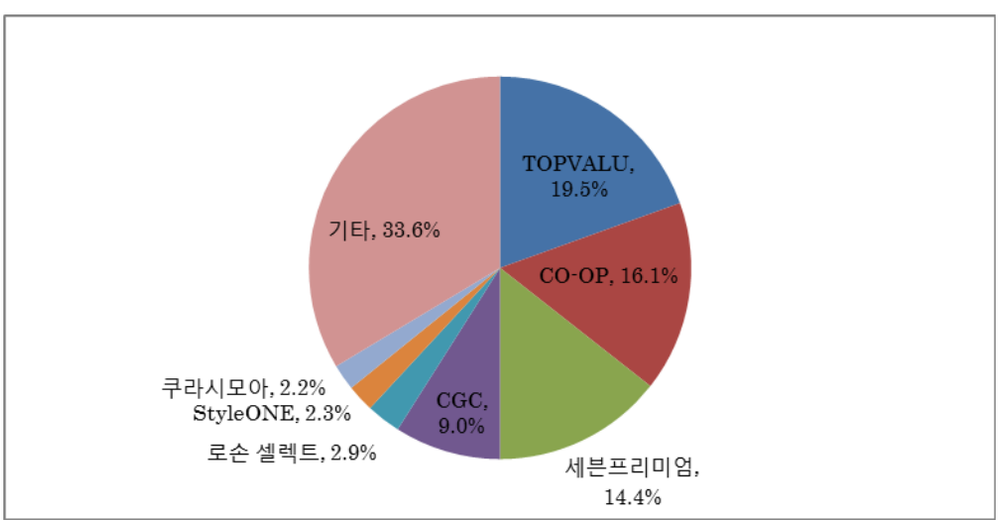
- 일본 PB식품 시장 중에서도 가장 높은 매출 구성비를 차지하고 있는 브랜드는 TOPVALU이다. CO-OP, 세븐프리미엄이 그 뒤를 잇고 있다. 그 외에 CGC나 로손셀렉트, StyleONE, 쿠라시모아의 4개 브랜드를 합하면 시장의 약 60% 이상을 차지한다.

- 판매액이 큰 PB식품은 유통 대기업의 판매, 볼룬터리(Voluntary) 체인에서의 판매 등이 눈에 띈다. 또한, CO-OP의 매출에는 일본생활협동조합연합회, 전국에 있는 각 사업연합과 지역생협을 포함한다.

- TOPVALU와 세븐프리미엄은 일본을 대표하는 대형 유통기업인 이온 리테일, 세븐 & 아이 홀딩스가 판매하는 PB식품이며, 자사에서 전개하는 슈퍼마켓과 편의점, 드러그 스토어 등 다방면의 판매점 망을 활용하여 자사 PB식품을 판매하고 있다.

- 또한, 전국에서 1만점 이상의 점포를 전개하는 로손, 패밀리마트 등 대기업 PB식품도 점포수 확대와 함께 판매실적이 확대되고 있으며, 복수 소매점이 가맹하여 공동구매를 하는 볼룬터리(Voluntary) 체인에서 PB식품을 전개하고 있는 CGC, 구라시모아, COPRO 등의 PB식품도 높은 실적을 보이고 있다.

[일본의 PB식품 브랜드별 매출 구성비(2013년 예측)]



출처: 후지경제 'PB식품시장 최근 동향과 장래전망(2013)'

- PB식품은 NB식품과 비교하여 저가격을 어필하는 상품이 대부분이며 소비자 사이에서 저렴한 가격으로 지지를 받았던 상품군이었지만, 2007년 이후 세븐 & 아이 홀딩스가 '세븐프리미엄'으로 '가격소구'에서 '가치소구'로 전환된 콘셉트의 PB식품을 판매하였고, 가격으로 PB식품을 어필하는 것이 아니라 가치로 인정받

으려는 새로운 단계로 변화하고 있으며, 가격도 NB식품과 차이가 줄어들고 있는 상품이 늘어나고 있다.

- 세븐프리미엄의 등장과 높은 호응을 보고 TOPVALU에서도 'TOPVALU SELECT'라는 상위 브랜드를 확충하고 있다. 한편, TOPVALU는 더욱 저렴한 가격을 무기로 한 'TOPVALU BESTPRICE'를 만들었고, 높은 품질과 저렴한 가격 등으로 여러 분야의 고객을 끌어들이는 전략으로 PB식품이 발전하고 있다.

- PB식품은 TOPVALU에서 약 3,000품목이 취급되고 있으며, 식품 카테고리에서 PB가 없는 품목이 거의 없다. 양념류, 조미식품, 과자, 음료, 일일배달식품, 축육가공품, 냉동식품, 신선식품 등 폭 넓게 PB식품이 라인업이 확충되고 있다.

- 또한, PB식품은 브랜드에 따라 '라벨 뒷면 기재'에 차이가 있다. TOPVALU는 이온(주)만 기재하고 있지만, 세븐프리미엄은 세븐 & 아이 그룹과 제조사의 공동개발상품으로 기재되어 있다. 이것은 '모든 책임은 판매자'에게 있다는 이온에 대해, '품질담보를 위해 제조사명을 기재하는 것이 좋다'는 세븐 & 아이의 정책의 차이에서 비롯된다.

[주요 PB식품 브랜드 리스트]

브랜드	계열 및 기업	PB취급점(예)	특징
TOPVALU	이온 TOPVALU(주)	이온,다이에,MaxValu,미니스톱, 웰시아, Tsuruha Holdings, 기타	일본 최대 PB상품. 현재는 식품의 매출만 5,500억 엔 규모에 달하고 있음.
CO-OP	일본생활협동조합 연합회	전국 지역생협	일본생활협동조합연합회가 개발한 PB상품. 일본생활협동조합연합회와 각 지역의 사업연합과 단독 생협과의 공동개발상품을 전개하고 있음.

브랜드	계열 및 기업	PB취급점(예)	특징
세븐프리미엄	(주)세븐 & 아이 홀딩스	세븐일레븐, 이토요카도, York Benimaru, YorkMart,SHELL GARDEN,세부백화점, Sogo	2007년에 발매된 세븐 & 아이 그룹의 PB상품. 제조사 제조원을 기재한 더블 찹 상품 전략으로 가격소구에서 가치소구로 변화하는 PB상품 활동이 강해진 브랜드를 전개하고 있음.
CGC	(주)CGC 재팬	RALSE,SANTOKU, Comodi-iida,마니마트, 니시테츠 스토어	전국에서 223개사, 3,880개 점포(2014년 10월 현재) 슈퍼마켓이 가입한 볼런테리 체인 CGC그룹의 PB상품. 이온, 세븐 & 아이, CO-OP의 뒤를 잇는 규모.
쿠라시모아	일본유통산업(주)	LIFE CORPORATION, IZUMI,OKUWA,헤이와도 (平和堂),Co-op Kobe, San-A	LIFE CORPORATION, 헤이와도 등 전국 유력 체인 스토어로 조직된 볼런테리 체인.
쿠라시료코 (生活良好)	COPRO(주)	SUMIT, YAMANAKA, MATSUMOTO, KANSAI SUPER MARKET, Tenmaya Store, Maruyoshi Center	54개 가맹기업으로 이루어진 볼런테리 체인. SUMIT, YAMANAKA, KANSAI SUPER MARKET을 중심으로 PB 상품을 개발 중.
V마크	EIGHT CO-OPERATIVE BUYING CO.,LTD	오다큐 상사, 게이오 스토어, 게이세이 스토어, 게이큐 스토어, SOTETSU ROSEN, 도큐 스토어, 도부 스토어	오다큐 OX, 도부 스토어 등 수도권 사철계열 슈퍼마켓 8개사로 이루어진 EIGHT CO-OPERATIVE BUYING CO.,LTD의 PB상품
StyleONE	UNY, Izumiya, Fuji, Circle K Sunkus	UNY, Izumiya, Fuji, Circle K Sunkus	츄쿄 UNY, 간사이 Izumiya, 츄고쿠/시코쿠 Fuji 등 지역 기반이 다른 3개사가 모여 개발한 PB상품

브랜드	계열 및 기업	PB취급점(예)	특징
미나사마노 오스미츠키	(합)SEIYU	SEIYU	일반 소비자로부터 '오스미츠키(보증)'를 받은 상품만 발매하고 있는 PB상품. 전국구 주부를 대상으로 한 소비자 테스트에서 지지율 70% 이상을 획득해야 함.
Valor	Valor	Valor, V drug	기후에 거점을 둔 슈퍼마켓의 PB식품. PB식품 외판도 실시하고 있으며, 미국 등 해외 소매점에 대한 판매도 강화하고 있음.
로손 셀렉트	(주)로손	로손	일본 전국에서 11,600점포 이상의 편의점을 운영하는 대기업 소매점. 자사 편의점 점포 내에서 판매하는 PB상품을 전개 중.
패밀리마트 콜렉션	(주)패밀리마트	패밀리마트	일본 전국에서 11,000 점포의 편의점을 운영하는 대기업 소매점.
정열가격	Don Quijote Holdings	돈키호테, 나가사키야	대형 할인점 돈키호테의 PB상품.
D-price	Daikokuten Bussan Company	LAMU, DIO	오카야마현을 중심으로 서일본 지역에 할인점을 운영하고 있는 Daikokuten Bussan Company의 PB상품.

CHAPTER

2

PB식품 현황과 동향

01. PB브랜드별 상품전개 및 전략분석

1 PB브랜드별 상품전개 및 전략분석

TOPVALU

회사명	이온 TOPVALU
본사 소재지	1-5-1, Nakase , Mihama-ku Chiba-shi, Chiba, Japan
PB상품 라인업	'TOPVALU', 'TOPVALU BESTPRICE', 'TOPVALU Green Eye', 'TOPVALU READY Meal', 'TOPVALU Healthy Eye', 'TOPVALU SELECT'
PB식품 취급 아이템 수	약 3,000품목
PB상품 판매(모든카테고리) (소매기준)	약 7,400억 엔(중 식품 약 5,500억 엔)

1) 저가격 상품에서 고부가가치 상품의 다각화 전략으로 PB 강화

- 'TOPVALU'의 취급 기업은 일본 최대 소매기업 이온 그룹 전체이며, GMS, 슈퍼마켓 업태는 물론, 편의점 업태의 미니스톱이나 드러그 스토어 업태 등 폭넓은 업태에서 판매되고 있다.

- 'TOPVALU'는 가격 및 콘셉트를 나누고 있으며, 메인 브랜드인 'TOPVALU'는 NB상품보다 20~30% 저렴하고, 가격소구가 강한 'TOPVALU BESTPRICE'는 'TOPVALU'보다 10~20% 저렴하다. 'TOPVALU BESTPRICE'는 2014년 안에 600품목에서 900품목으로 확대할 계획이다. 소재, 산지, 제조법, 기능에 공을 들인 'TOPVALU SELECT'는 NB상품과 동등 가격 혹은 NB상품보다 높은 가격의 상품도 있으며, 오로지 품질에 공을 들여 상품을 설계했다. 'TOPVALU SELCLET'는 현재 300품목에서 450~500품목으로 확대하는 것을 목표로 하고 있다.

- 'TOPVALU SELECT' 외에 건강과 환경을 배려한 PB상품 'TOPVALU Green Eye' 상품 수를 늘릴 예정으로, 저가격과 고부가가치 상품의 라인업 강화를 도모하고 있다.

2) “TOPVALU 주간” 동안 PB 집중 판매 강화, 상품별로는 한국산 맥주류 호조

- 매장에서는 "TOPVALU 주간"이란 이름으로 PB식품 신상품 집중 판매와 시식 실시, 매장 노출 확대를 실시하여 상품의 인지도 향상과 브랜드 로열티 향상을 도모하고 있으며, 그룹 전체에서 PB상품 매출비율 향상을 위해 노력하고 있다. PB식품별 전략 전개를 보면, 파우치 반찬과 냉동식품을 중심으로 편리성 수요에 대응한 ‘TOPVALU READY Meal’의 경우, TV 광고 실시로 미디어 노출 확대를 도모하는 한편, 가격소구형 ‘TOPVALU BESTPRICE’의 경우에는 경쟁사와의 차별화를 명확히 하여 식빵과 햄 등 인기상품 약 10개 아이템의 가격을 10~20% 내려 판매하고 있으며, 이러한 정책으로 매출이 크게 늘어나고 있다.

- 또한, 효자 상품 확충을 적극적으로 전개하고, 나아가 신장르 맥주에서 한국산 PB 식품 ‘BARREAL’이 호조세를 보이고 있다. 생맥주 ‘BARREAL 라거맥주’를 판매하는 등 히트 상품 라인업 강화를 추진하고 있다.

- 조미식품: 즉석면, 컵라면(아이템 수 ‘약 25품목’)
  - ‘TOPVALU BESTPRICE’중에서도 인기가 높은 컵라면은 ‘쇼유라멘’, ‘미소라멘’, ‘시오라멘’, ‘우동’이며, 가격을 낮춰 소비자의 절약지향에 대응하고 있다. 지금까지는 68엔에 판매해왔지만, 건더기와 스프를 하나의 봉지에 넣어 포장재 비용을 낮춰 58엔이라는 아주 저렴한 가격으로 판매하고 있다.

- 과자: 초콜릿, 초콜릿 과자 (아이템 수 '약 35품목')

  - 초콜릿, 초콜릿 과자는 78엔짜리 개인용 타입과 198엔~258엔짜리 대형 봉지 타입을 전개하고 있으며, 종류도 보편적인 ' 입 초콜릿'은 물론, '초코웨하스', '초콜릿 케익' 등 인기 NB상품 유사상품을 다수 상품화하고 있다. 이 품목의 상품개발이 활발하게 이루어지고 있으며 매달 새로운 상품이 발매되고 있다. 최근에는 가격만족도가 있는 대형 봉지 상품이 인기이며, 이 상품의 엔드유저에서 집중 판매가 눈에 띈다.

- 음료(실온): 탄산음료 (아이템 수 '약 25품목')
  - 'TOPVALU'의 탄산음료는 종류가 풍부하며, '콜라', '사이다'의 제로 칼로리 제품도 상품화하는 등 NB상품을 벤치마킹한 상품 개발이 활발하다. 가격은 500ml가 78엔으로 NB상품보다 20엔 저렴하며, 일부 저가격 지향 소비자층의 지지를 얻고 있다. 한편, 'SODA' (500ml, 88엔)는 술과 섞어 먹는 재료로 수요를 확보하여 인기상품이 되었다.

- 알콜음료: 맥주류 (아이템 수 '약 20품목')
  - PB식품 생맥주 'BARREAL'을 350ml, 146엔에 판매하고 있으며, 한국산 맥주를 채용하고 있다. 저가격 맥주의 강화를 통해 'BARREAL' 시리즈의 연간 누계 판매목표를 3억 5천만 캔(350ml 환산)으로 설정했으며, 실적이 확대되고 있다.

- 일일 배달식품: 식빵 (아이템 수 '약 50품목')

  - 식빵은 'TOPVALU' 중에서도 인기 상품이며 안정된 실적을 유지하고 있다. 또한, 소비자의 저가격 지향을 배경으로 타 체인과의 차별화를 보다 명확히 하기 위해 'TOPVALU' 식빵(4매입, 5매입, 6매입, 8매입)을 NB식품보다 20% 정도 저렴한 128~138엔에 판매하고 있으며, 저렴함을 무기로 판매를 강화하고 있다.

- 일일 배달식품: 파우치 반찬 (아이템 수 '약 40품목')

  - 파우치 반찬은 'TOPVALU READY Meal'에서 샐러드, 야채조림, 생선조림을 중심으로 폭 넓게 상품을 구비하고 있으며, 약 40개 아이템을 전개하고 있다. 그 중에서도 인기가 많은 샐러드는 포테이토 샐러드, 우엉 샐러드 등이 효자상품이며, 주부층과 단신세대층 등의 구입이 많고, 가격도 적당한 98~198엔으로 판매되고 있다.
  - 파우치 반찬은 슈퍼마켓, GMS는 물론 간편 상품 수요가 높은 도시부에서 전개 중인 소형 슈퍼마켓인 마이바스켓(まいばすけっと)과 미니스탑에서도 취급하고 있으며, 그룹 전체에서의 판매망을 구축하고 있다.

세븐프리미엄

회사명	세븐 & 아이 홀딩스
본사 소재지	8-8, Nibancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-8452, Japan
PB 라인업	'세븐프리미엄', '세븐 골드'
PB식품 취급 아이템 수	약 1,400품목
PB상품 판매 모든 카테고리 (소매기준)	약 6,700억 엔(중 식품 약 4,000억 엔)
비고	세븐프리미엄은 상품에 제조사명을 명기한 PB식품을 전개하고 있음. 상품에 제조사명을 명기하여 소비자에게 안심감을 주고 있음.

1) 세븐일레븐에서 PB상품 사업 확대

- '세븐프리미엄'은 2007년 5월에 도입된 이후, 세븐 & 아이 홀딩스 내의 이토요카도와 York Benimaru, YorkMart, 세븐일레븐 등 그룹 내 GMS, 슈퍼마켓, 편의점 및 백화점 업태에서 도입되고 있다.
- '세븐프리미엄'의 상품개발에는 도입 초기부터 세븐일레븐 재팬도 참가했으며, 도입의 주요 목적은 세븐일레븐 재팬의 상품개발력을 GMS 및 슈퍼마켓용 상품개발에 활용하기 위한 것이었다.
- 그러나 그룹 공통 PB상품인 '세븐프리미엄'은 모든 업태에서 동일 가격이기 때문에 GMS나 슈퍼마켓에서 '세븐프리미엄' 상품을 구입해보고, 그 후에 가까운 세븐일레븐에서 구입하는 것과 같이 소비자의 구매행동에 변화가 보이기 시작했으며, '세븐프리미엄'의 도입에 따라 세븐일레븐에서도 서서히 매출확대 경향이 보이게 되었다.
- '세븐프리미엄' 식품 취급 아이템 수는 약 1,400품목에 이르게 있다. 높은 가격대의 PB상품 구비를 강화한 편의점 경영이라는 비즈니스 모델을 내걸었고, 세븐일레븐의 대규모 출점 계획에도 영향을 주었으며, '세븐프리미엄'은 성장확대 노선을 나아가고 있다. 특히 그룹에서 슈퍼마켓 사업의 하락 트렌드와 편의점 사업

의 상승 트렌드는 두드러진 경향을 나타내고 있으며, 그룹 전략으로 '세븐프리미엄' 판매강화를 통해 매출 총 이익율의 향상세가 현저한 세븐일레븐 재팬의 사업 강화를 추진할 방침이다.

- '세븐프리미엄'의 성장요인은 고객 재구매 수요로 이어지는 고품질 상품력, 제조사명 기재를 통한 안심감 부여, 업태를 불문한 동일 그룹 내 모든 점포 동일가격 판매에 따른 높은 편리성을 들 수 있으며, 고도의 상품개발력은 성공에 필수불가결한 요소가 되었다. 앞으로도 계획적으로 기존 아이템의 리뉴얼을 실시하고, 소비자의 니즈 변화를 파악하고, 상품의 판매동향 변화를 재빨리 탐지하여 PB상품의 개발과 출시중단을 적시에 실시할 방침이며, 연간 기준 취급 아이템의 10% 이상을 리뉴얼할 방침이다.

- 또한, 세븐 & 아이 홀딩스는 '세븐 프리미엄' 외에 PB상품의 프리미엄 브랜드 '세븐 골드'를 전개하고 있으며, '세븐 골드'는 일반 유통되고 있는 NB상품군보다도 높은 품질의 상품으로 설계된 업그레이드 타입의 브랜드이다. 판매가격은 NB상품보다 높게 설정되어 있다. '세븐프리미엄은' 동일 수준의 NB제조사 상품의 실제 판매가격과 비교하여 20% 정도 저렴한 가격으로 설정되어 있다.

- 양념류: 식용유 (아이템 수 '약 6품목')

  - 샐러드유와 카놀라유는 식용유에서 점유율 2위인 J-OIL MILLS가 제조원이며, 양판점에서도 PB식품의 매출구성비가 20% 이상을 차지하고 있으며, '내식지향'의 고조로 인해 매출은 호조세를 보이고 있다. 참기름은 업계 1위 점유율의 카도야제유가 제조원이지만, 다양성 추구 카테고리로 취급되고 있어, 양판점에서의 PB식품 매장구성비는 약간 낮은 상황이다.
    (오른쪽 상품: 세븐프리미엄 카놀라유 1000g, 298엔)

- 양념류: 마요네즈 (아이템수 '약 3품목')

  - 소수 기업에 의한 시장의 과점화가 보이는 마요네즈(250g, 152엔)는 업계 점유율 2위인 아지노모토가 제조원이기 때문에 안심감에 힘입어 양판점의 PB 비율이 높다. 세븐일레븐에서도 점포에서는 PB를 중심으로 상품을 구비하고 있어 판매가 호조를 보이고 있다.
    (오른쪽 상품: 세븐일레븐 마요네즈 250g, 152엔)

- 양념류: 소스류 (아이템 수 '약 5품목')

  - 소스류는 상품차별화에 따른 경쟁이 심한 시장인 동시에 주요품목 이외의 수요규모가 비교적 작기 때문에 야키니쿠 소스, 김치 소스 등 주요품목만 개발되고 있다.
    (오른쪽 상품: 야키니쿠노타레 400g, 255엔)

- 조미식품: 레토르트 카레, 시츄, 하야시 (아이템 수 '약 7품목')

  - NB식품에서는 건더기 재료, 향신료의 다양화 외에 국가 및 지역별, 유명 점포, 쉐프 등과의 콜라보레이션 상품에 따른 차별화가 확산되어, 다양성 추구 시장으로서 파악되고 있으며, 소비자의 기호 다양화를 반영한 상품구색 정책이 보인다.
  - 양판점에서는 해당 시장에 대한 PB식품에 대한 의존도를 낮추고 있다. 세븐일레븐에서는 저가격 지향이 강한 고객을 타깃으로 PB식품 도입률을 NB식품과 동등하게 유지하고 있다.
    (오른쪽 상품: 비프카레 200g, 91엔)

- 조미식품: 통조림 (아이템 수 '약 9품목')

  - 통조림은 품종 범위가 넓기 때문에 수익성을 중시하고, 개발상품을 고등어나 참치 등 주요 아이템으로 축소하고 있다. (오른쪽 상품: 고등어조림 150g, 216엔)

- 과자: 스낵과자 (아이템 수 '약 30품목')

  - 스낵과자는 포테이토 스낵에서 점유율 1위인 가루비가 고가격대 상품의 제조원으로 전개되고 있으며, PB식품에 대한 대기업 제조사의 취급 의욕이 높아 PB취급율은 증가세에 있다. 세븐일레븐에서는 PB식품 매장이 확충되고 있어 더욱 PB식품의 매출확대 경향에 박차를 가할 가능성이 높아지고 있다. (오른쪽 상품: 포테이토칩 68ｇ, 149엔)

- 일일배달식품: 파우치 반찬 (아이템 수 '약 40품목')
  - 파우치 반찬은 소량의 다양한 반찬 아이템을 확충하여 고령자 및 단신세대의 지지를 얻어 수요가 크게 증가하고 있다. 채소반찬, 콩자반과 더불어 카레·시츄, 햄버거 등 고기반찬, 생선조림 등 폭 넓은 메뉴 라인업으로 전개하고 있다.
    (오른쪽 상품: 돼지로스 생강구이 298엔, 1개)

CGC

회사명	주식회사 CGC 재팬
본사 소재지	1-14, 2 Chome, Okubo, Shinjuku-ku, Tokyo, Japan
PB 라인업	‘CGC’, ‘CGC 초이스’, ‘단젠오토쿠’, ‘쇼퍼스 프라이스’, ‘적량적가’, 외
PB식품 취급 아이템 수	약 1,000품목
PB상품 판매 모든 카테고리 (소매기준)	약 3,000억 엔(중 식품 약 2,500억 엔)

1) 연간 10억 엔 매출을 올릴 수 있는 PB식품 100개 아이템 제조

- CGC그룹은 대기업 체인에 대한 대응으로 전국의 중견 및 중소형 식품 슈퍼마켓이 조직한 연합회 체인이다. 전국 본부의 역할을 담당하는 CGC 재팬을 중심으로 가입 기업 223사, 3,880점포(2014년 10월 현재)로 구성된다.

- 이러한 가맹점의 규모를 무기로 PB상품 개발을 실시하고 있다. 또한, 이러한 PB상품의 상품력에 매력을 느끼고 CGC그룹에 참가하는 중소 슈퍼마켓도 증가하고 있다. CGC브랜드의 상품은 기본적으로 NB상품보다 20% 이상 저렴한 가격으로 판매하는 것을 전제로 하고 있다. PB상품은 참고 판매가와 경쟁 판매가를 지표로 제시하고 있다. 상품에 따라서 다르지만, 참고 판매가로 판매한 경우, 가맹기업이 매출 총 이익률 30% 정도를 확보할 것을 상정하여 개발에 임하고 있다.

- CGC의 전략으로는 PB상품의 수익성을 높이기 위해 단품 당 판매액 향상을 위해 노력하고 있으며, 연간 10억 엔의 매출이 예상되는 PB상품 100개 아이템을 만드는 것을 목표로 하고 있다.

- 또한, 제조사명을 기재하지 않는 PB상품 개발을 기본으로 하고 있지만, 차별화 상품으로서 제조사명을 명기한 PB식품도 늘리고 있다. ‘세븐프리미엄’의 히트가 증명하듯이 소비자는 제조사명을 보고 상품의 품질을 평가하는 경향이 있다고 판단하고, 부가가치형 PB상품에는 효과가 있을 것으로 보고 향후에도 제조사명을 명기한 PB상품을 투입할 예정이다.

- **조미식품: 즉석면, 컵라면(아이템 수 '약 6품목')**

  - 컵라면은 'CGC旨みの一杯カップラーメン(CGC 맛이 가득 담긴 컵라면)'을 88엔에 판매하고 있다. 저가격 상품이지만 연간 10억 엔 매출이 예상되는 대형 육성기획상품으로 선정되어 판매에 주력하고 있다.

- **과자: 초콜릿, 초콜릿 과자 (아이템 수 '약 8품목')**

  - 초콜릿, 초콜릿 과자는 'CGC 피넛초콜릿' (175g, 190엔)을 리뉴얼할 당시 리뉴얼 회사를 대형 과자 제조사로 교체하여 상품기술력을 향상시켰고, 전년대비 130%의 판매액을 기록하여 히트상품이 되었다.

- **청량음료: 미네랄워터 (아이템 수 '약 4품목')**

  - 미네랄워터는 기린비버리지와 공동개발한 'CGC 기린 후지노오이시이미즈' (2ℓ , 88엔)가 대기업 제조사의 브랜드가 들어갔다는 안심감으로 인해 당초 계획의 약 2배인 200만병 이상을 판매했다. 이 상품은 식품부분의 '베스트 오브 CGC'로 선정되었고, 견실한 매출추이를 보이고 있다.

- **알코올: 맥주류 (아이템 수 '약 12품목')**

  - 일본산 신장르 맥주 풍미음료 'CGC 산토리 GOLD BREW' (350ml, 6캔팩, 판매가격 608엔)는 산토리에 제조를 위탁한 상품으로 안정된 판매를 보이고 있으며, 약 100만 캔이 판매되었다.

V마크

회사명	EIGHT CO-OPERATIVE BUYING CO.,LTD
본사 소재지	1-19-15, Ebisu , Shibuya-ku, Tokyo, Japan
PB 라인업	V마크
PB식품 취급 아이템 수	약 1,000품목
PB식품판매 (소매기준)	약 470억 엔

1) 반찬류 개발 강화 추진

- EIGHT CO-OPERATIVE BUYING CO.,LTD은 사철계 슈퍼마켓 8개사(오다큐상사, 게이오 스토어, 게이큐 스토어, SOTETSU ROSEN, 도큐 스토어, 도부 스토어, Apple Land)의 공동 출자로 설립된 기업이며, 공동기획상품의 기획 및 개발을 실시하고 있다. 1982년부터 PB상품인 'V마크' 개발에 착수하였고, 공동 출자 8개사 외에도 아오모리현을 주요 기반으로 한 양판점인 요코마치 등 슈퍼마켓 약 400점포에 상품을 공급하고 있다. 상품 설정은 NB상품보다 가격은 싸지만 품질은 동등 수준을 기본으로 하지만, 반드시 가격을 우선시하는 것은 아니며, 상품에 따라서는 NB상품보다 가격이 높은 것도 있다.

- 최근 'V마크'는 반찬류 아이템 수를 확대하고 있다. 데친 뿌리채소나 사이쿄즈케 생선팩 등 소비자의 간편함에 대한 니즈에 맞춘 반찬 관련 개발이 추진되고 있다.

- 2012년에는 가공식품 전체에서 상품 개편을 실시하고, 제조 로트가 작은 상품을 없애고 효자상품에 주력하였다. NB상품의 가격경쟁이 심화되는 가운데 PB상품도 더욱 가격소구형을 추구하게 되면, 매장과 점포 자체가 어려워질 수 있기 때문에 저가격을 전면에 내세운 PB상품 개발은 실시하지 않을 계획이다. 오히려 앞으로는 부가가치를 어필하면서 가격만족을 얻을 수 있는 상품 개발에 힘을 쏟고, 시대의 니즈에 부합한 상품을 제공할 방침이다.

- **조미식품: 즉석밥 (아이템 수 '약 8품목')**
  - 즉석밥은 도야마현산 고시히카리로 '쌀밥' (200g, 103엔), '쌀밥 큰 공기' (300g, 141엔), '쌀밥 3개 팩' (200gx3, 284엔), '쌀밥 5개 팩' (200gx5, 465엔)을 전개하고 있다. 가격만족도 면에서 '쌀밥 3개 팩'과 '쌀밥 5개 팩'의 인기가 높으며, 동 브랜드의 가공식품부분의 매출 상위상품에 항상 올라 있다.
    (오른쪽 상품: 도야마현 고시히카리 100% 쌀밥 200g, 103엔)

- **기호품: 차류 (아이템 수 '약 12품목')**
  - 녹차, 엽차, 보리차 등의 품목을 전개하고 있으며, 지금까지 적정 상품의 리뉴얼을 실시하여 품질 향상을 위해 노력해 왔다.
  - 녹차 티백 상품에 '규슈산 차입 사용'이라는 산지표기를 하여 소비자에게 산지를 어필하고 있다.
    (오른쪽 상품: 맛차 입 녹차티백 112g, 284엔)

● 일일배달식품: 김치 (아이템 수 '약 3품목')

- 김치는 약 3개 품목을 취급하고 있으며 '한국 직수입 본고장 김치' (148엔, 75g), 한국 직수입 본고장 김치' (400g, 284엔), '일본산 배추 사용 김치' (300g, 248엔)를 전개하고 있다. '한국 직수입 본고장 김치'는 용기 안에서 유산발효되어 생성된 유산균이 야채 성분과 조화를 이루고, 김치 특유의 깊이가 있는 맛과 산뜻한 산미를 만들어낸 상품을 판매하고 있다.
  (오른쪽 상품: 한국 직수입 본고장 김치 400g, 284엔)

CHAPTER

3

PB상품 개발과 출시

01. PB브랜드 상품개발 및 출시 프로세스
02. 도입 시 중요요소 및 유의점

1 PB브랜드 상품개발 및 출시 절차

이온 개발 프로세스

1) 이온 TOPVALU와 Daymon Worldwide가 개발

- 이온의 PB개발 방침은 무조건 PB상품을 늘리려는 것이 아니라 매장 카테고리의 수익성을 중시하고, 수익성이 떨어진 카테고리를 PB상품을 통해 어떻게 회복시킬 것인지를 생각하는 것이다. 상품개발을 하는 부대는 개발주체기업인 이온 TOPVALU와 PB개발을 지원하는 외부기관인 Daymon Worldwide이며, 상호 협업하여 개발에 임하고 있다. Daymon Worldwide는 미국에 본사를 두고 세계 19개국에서 PB상품개발에 특화된 비즈니스를 전개하고 있는 기업이다.

- 이온 TOPVALU와 Daymon Worldwide는 PB상품 분야에 따라 개발담당을 나누고 있으며, 이온 TOPVALU는 농산품과 의류 등을 담당하고 있다. 한편, Daymon Worldwide는 일일배달상품과 일반가공식품, 화장품을 담당하고 있다.

- PB 상품개발담당은 각 부분에서 프로젝트 팀을 편성하고, 모두 약 30개 팀이 임하고 있다. 이온의 TOPVALU에는 제조사와 생산자명이 표기되지 않는다. 제조사는 생산자명이 표기되지 않기 때문에 고객에 대해 모든 책임을 이온이 진다는 각오로 임하고 있다.

2) 5단계 개발 프로세스

[TOPVALU 상품개발]

(개발주체) 이온 TOPVALU, Daymon Worldwide	
실무 흐름	개발 프로세스
STEP 1	시장조사
STEP 2	상품 기획 및 개발
STEP 3	위탁 기업 결정, 상품 사양 결정
STEP 4	소비자 모니터, 종업원 시음 테스트, 임원 시음
STEP 5	생산, 판매

- PB 개발 프로세스는 상품 카테고리 마다 이온 TOPVALU 및 Daymon Worldwide 담당자가 모여 마케팅 리서치부터 제조 위탁처 결정, 상품사용을 결정한다. TOPVALU 개발회의는 주 1회 실시된다.

- 실무 흐름은 최초 단계에서 상품 개발품목을 어떠한 기획 및 설계 하에 상품을 개발할 것인지 시장조사를 통해 결정한다. 시장조사는 이온 콜센터에 모인 소비자 의견을 반영하며, 매년 40만 건에 가까운 소비자 의견을 반영하여 개발을 실시하고 있다. 위탁처 기업은 개발 주체인 Daymon Worldwide와 TOPVALU가 주도하며, 제조사를 개별적으로 선정하고 상담을 실시하여 결정한다.

- 제조사와 개발 주체 기업의 상품부는 먼저 상품의 판매시기를 고려하여 상품을 기획한다. 또한, 제조 위탁처에는 가격과 상품 개발 기한을 제시한다. 개발 평균 기간은 식품의 경우 약 4개월이며, 단기간에 상품화까지 도달해야 하기 때문에 제조사에 따라서는 매우 힘겨운 상황에 놓이게 된다. 리뉴얼 빈도는 18개월 이내를 목표로 한다.

- 상품 사양 결정은 임원이 프레젠테이션, 시음을 통한 결정과 더불어 소비자 모니터링 등 5단계 평가 실시 기준을 설정하고 있다. 평가 인원의 70% 이상으로부터 4레벨을 받지 못하면 판매할 수 없다는 규정을 두고 있다.

세븐프리미엄 개발 프로세스

1) 세븐프리미엄 상품은 상품개발부 내에 설치된 개발 프로젝트 팀에서 개발

- 세븐프리미엄 상품 개발은 세븐 & 아이 그룹 각사의 상품부 멤버로 구성된 '상품 개발 프로젝트 팀'에서 이루어지고 있다. 상품 개발의 경우, 세븐프리미엄은 기획 단계부터 제조사가 참가하고, 프로젝트 팀과 하나가 되어 원재료부터 제조방법까지 시행착오를 거쳐 하나의 상품을 만들어 간다. 세븐프리미엄의 경우에는 제조자로서 제조사명도 표기되기 때문에 제조사로서 자긍심과 책임을 갖고 제조에 임한다.

[세븐프리미엄 개발 프로세스]

(개발주체) 세븐프리미엄 상품개발부	
실무 흐름	개발 프로세스
STEP 1	개발 콘셉트(시장조사), 위탁처 기업 결정
STEP 2	상품 테스트 판매, 가설 검증
STEP 3	임원 시음
STEP 4	산지, 판매

- 개발 프로세스의 첫 번째는 아직 매장 안에서 충족되지 않는 부분은 어디인지, 불만과 불편 등의 부분을 철저하게 관찰하여 잠재된 니즈를 규명하는 프로세스이다.
- 이러한 마케팅 안에서 '이런 상품이나 이런 서비스는 어떨까' 라는 가설을 도출하고, 상품 컨셉을 결정한다. 동시에 위탁처 기업을 선정하는데, 주로 위탁기업 선정은 공모를 거쳐 채용한다. 공모는 주로 위탁처 기업이 시장조사결과에 대해 프레젠테이션을 실시한다. 프레젠테이션의 포인트는 현 단계에서 상품 시장성은 어떠한가, 판매 채널에서 판매 상황은 어떠한가, 소비자 타깃 층은 어떠한가, 경쟁사에서는 어느 정도의 상품수가 있는가 등 세븐프리미엄의 상품화는 데이터를 중시하여 위탁처 기업을 결정하고 있다.
- 두 번째 단계에서는 실제로 상품 가설에 기반하여 개발하고 테스트 판매로 검증하는 작업을 실시한다. 자신들이 세운 가설이 실제로 어떠했는지를 실제 판매 성과를 통해 검증하는 것이다. 세븐프리미엄 상품 개발에서는 90일간 검증을 실시하고, 개발된 시장에 투입된 상품이 실제로 어떠했는지를 90일 이내에 다시 한 번 검증하고 있다.
- 세 번째 단계에서는 테스트 판매에서 합격한 상품을 임원회에서 결정한다. 지금까지의 과정을 거친 상품이라도 임원회의 프레젠테이션에서 최종적으로 선택되지 않는 시작품도 많다. 이 경우에는 수개월에 걸쳐 제조된 비용을 제조사가 부담해야하기 때문에 제조사로서도 가혹한 조건이다.

- 세븐 & 아이의 평균 개발기간은 약 6개월이다. 제조사는 개발 프로젝트측의 제안을 받아 리서치를 실시하며, 그 기간도 포함하면 8개월 가까운 기간이 개발에 필요하다. 그 중에는 임원 프레젠테이션에서 여러 차례 승인을 얻지 못하는 경우도 있으며, 승인까지 1년 가까이 걸리는 상품도 있다.

정리

- 기업에 따라서 PB식품 개발에 대한 정책, 이념, 컨셉 등의 차이가 있지만, 일반적으로 PB식품은 소매가 주도하는 형태로 제조사와 협업하여 상품개발을 추진한다. PB개발을 실시하는 소매업은 상품개발부가 주도하여 개발하고 있으며, PB개발 담당 창구이다. 즉, 제조사가 PB 수탁을 하고자 하는 경우, 기업의 TOP 이외에는 일반적으로 PB 소매개발기업의 상품개발부 등에 연락을 취하는 것이 기회가 될 가능성이 있다.
- 위탁처 제조기업은 소매업이 주도하여 결정하는 경우가 많다. 위탁의뢰를 받은 기업은 PB개발기업의 히어링을 거쳐 시장조사 등의 조사결과를 반영한 프레젠테이션이 요구된다. 시장조사 포인트는 현 단계에서 상품 시장성은 어디에 있는가, 어느 채널에서 판매되고 있는 상품인가, 판매 중인 점포와 입지는 어디인가, 타깃층은 어디인가, 타깃에 대해 상품 특성이 실제로 부합할 것인가 등이며, 시장에 상품을 내놓기 전의 가설의 철저한 검증이 요구된다.
- 원가, 품질, 상품 콘셉트, 납품 가격 등 상세 결정을 거쳐 수개월에 걸쳐 개발하고, 위탁처 제조기업은 PB개발을 실시하는 소매업과 협업하여 상품개발을 추진하고, 기존의 제조설비로 만들 수 없는 공정, 실현 불가능한 품질이 있으면 어떠한 설비로 변경하면 좋을지를 철저히 규명하여 상품개발을 추진한다.

2 도입 시 중요요소 및 유의점

PB개발의 장점 및 단점

- 제조사가 소매 PB상품 제조를 잘 해 나가기 위해서 어떠한 점이 중요요소가 될 것인가? PB를 제조하는 제조사의 장점과 단점을 정리하고자 한다.

- 장점은 아래의 4개이다.

  - 공장 유휴 라인을 효율적으로 가동할 수 있다
  - PB상품은 원칙적으로 소매 측의 전량 매입이므로 재고 리스크를 안고 갈 우려가 없다
  - PB는 확실히 점두에 진열하므로 점유율 확대로 이어진다
  - PB제조로 소매 각사와의 친밀한 관계가 구축되면 자사 NB상품도 판매하기 쉬워진다

- 단점은 아래의 3개이다.

  - 제품개발 과정에서 소매에 비용 구조가 알려져 이익폭이 적어질 가능성이 있다
  - 동일한 이유로 자사의 노하우가 소매로 유출된다
  - 타 소매와의 관계 악화

- 아래와 같이 제조사의 노하우를 소매가 유출될 단점이 있는 한편, 제조사로서는 자사 상품의 안정적인 공급을 도모할 수 있다는 장점이 있다.

소매측의 PB공급 위상 이해

- PB개발을 실시하는 소매업은 개발 정책, 이념, 컨셉이 다르다. 이유의 한 가지로 PB개발 소매업의 판매 채널에 대한 주력도의 차이를 들 수 있다.

- PB식품 개발 수를 보면 TOPVALU는 3,000품목인 것에 대해 세븐프리미엄은 1,400품목이다. 이 차이는 메인 판매 채널의 차이가 관련되어 있다. TOPVALU는 도시형 미니 슈퍼마켓인 마이바스켓과 편의점인 미니스톱에서도 판매되고 있지만, 역시 주류는 MaxValu의 슈퍼마켓이다. 소규모 판매점포와 비교하여 넓은 MaxValu의 매장 상황을 고려하면 PB품목 수는 늘어날 수 밖에 없다.

- 한편, 세븐프리미엄은 이토요카도, YorkMart 등의 슈퍼마켓에서도 판매되고 있지만, 메인은 세븐일레븐이다. 편의점 판매 수는 2,000에서 3,000 정도로 슈퍼마켓의 약 10분의 1이기 때문에 품목수를 축소하여 1품목 당 최대 매출을 추구할 필요가 있다. PB전략으로 어느 쪽이 올바른지에 대한 문제가 아니라 갖고 있는 판매 채널의 강점을 최대한 활용한 결과이다.

- 세븐프리미엄의 1개 품목 당 판매금액은 약 3억 엔, TOPVALU는 약 2억 엔이다. 그리고 세븐프리미엄은 10억 엔 이상의 매출을 올리는 단품 아이템이 약 115개 존재한다. 10억 엔은 제조사의 NB식품에서도 히트 상품에 속한다.

- TOPVALU를 비롯한 유통업 PB식품의 대부분이 NB식품보다 저렴한 가격으로 경쟁하지만, 세븐프리미엄은 철저하게 상품 질에 공을 들여 개발되어 있다.

- 앞서 기술한 바와 같이 TOPVALU는 1품목 당 약 2억 엔, 세븐프리미엄은 약 3억 엔으로 매출에서 약 1. 5배의 차이가 있다.

- 1개 아이템 당 생산성이 낮다는 것은 생산능력이 큰 대기업 제조사에게는 수익이 좋지 않다는 의미이다. 따라서 TOPVALU의 수탁기업은 중소규모 기업이 많으며, 생산성이 높은 세븐프리미엄은 대기업 제조수탁이 많아지고 있다.

CHAPTER

4

외국산 PB식품 도입현황

01. 외국산 PB식품 사례 조사
02. 기존 한국산 PB식품 도입사례 조사

1 외국산 PB식품 사례 조사

- 원산지 및 상품명 표기에 외국산을 어필하고 있는 상품을 대상으로 한 경우와 폭넓은 상품에서 외국산을 어필한 상품이 판매되고 있다.
- 그 중에서도 다음 항목에서 기술한 한국산을 제외한 외국산으로는 중국산, 대만산, 미국산, 이탈리아산 등의 취급이 눈에 띈다. 음료에서는 중국산, 대만산이 많고, 알코올과 벌꿀, 건포도 등은 미국산, 이탈리아산이 눈에 띈다.
- 구체적으로는 상점연합회 체인인 CGC에서 약 20종류의 외국산 품목이 취급되고 있으며, 어육소시지(중국산) (500g, 257엔), 캘리포니아 건포도(120g, 104엔), 대만 녹차(500ml, 37엔), 토마토 이탈리아산(400g, 93엔), 중국산 미역(180g, 95엔)이 판매되고 있다.
- CO-OP에서는 이탈리아 스파게티(1kg, 241엔), 이탈리아 와인(750ml, 534엔), 이탈리아산 토마토(400g, 127엔), 캐나다산 벌꿀(500g, 748엔), 캘리포니아 건포도(280g, 178엔) 등을 판매하고 있다.
- 쿠라시모아에서도 슬라이스 표고버섯 중국산(25g, 143엔), 우롱차 중국산(500ml, 70엔), TOPVALU 나메타케 중국산(120g, 92엔) 등이 판매되고 있다.
- 그 중에서도 일본생활협동조합연합회가 전개하는 이탈리아 스파게티는 CO-OP 이탈리아와의 연계로 생겨난 상품으로 30년 전부터 정평이 나 있는 역사 깊은 상품이다. 해외 사업자로부터 일본에 직수입하여 패키지를 일본 사양으로 판매하고 있는 해외산 PB상품이다. 이탈리아 와인도 CO-OP 이탈리아와 협력하여 개발한 와인으로 해외 사업자와의 협력으로 생겨난 상품이며 일본에 수입되어 판매되고 있다.

[외국산 PB식품 사례]

원산지	미국	이탈리아	이탈리아
상품명	캘리포니아 건포도 (120g, 104엔)	토마토 이탈리아산 (400g, 93엔)	이탈리아 스파게티 (1kg, 241엔)
PB상품	CGC	CGC	CO-OP
상품사진			
상품명	국산 생미역 (180g, 95엔)	캐나다산 벌꿀 (500g, 748엔)	나메타케 중국산 (120g, 92엔)
PB상품	CGC	CO-OP	TOPVALU
상품사진			
원산지	중국	이탈리아	호주
상품명	슬라이스 표고버섯 중국산(25g, 143엔)	이탈리아 와인 (750ml, 534엔)	호주산 큰 이카리마메 (140g, 165엔)
PB상품	쿠라시모아	CO-OP	TOPVALU
상품사진			
원산지	중국산	칠레산	멕시코산
상품명	중국산 TOPVALU Green Eye 버섯 조림 (250g, 1개)	칠레산 TOPVALUE Condor Chardonnay Semillon 드라이 (750ml, 1병)	멕시코산 아보카도 사용 아보카도 샐러드 (110g, 198엔)
PB상품	TOPVALU	TOPVALU	TOPVALU
상품사진			

2 기존 한국산 PB식품 도입사례 조사

- 한국산 PB 식품은 김치, 조미김 등 NB상품 중에서도 소비자의 지지가 높은 한국산 식품을 PB상품화하는 경향이 강하다. 맥주와 초콜릿 등 높은 기술력, 저렴한 가격에서의 우위성을 기준으로 한 PB식품 채용이 눈에 띈다. 특히 맥주는 TOPVALU가 2010년 6월에 'TOPVALU BARREAL' (350ml, 84엔)을 발매하여 상품 라인업 강화를 도모하여, 연간 5억병을 돌파하는 히트상품으로 성장했다. PB맥주는 한국으로부터의 수입량이 비약적으로 확대되고 있다. 구체적인 한국산 PB식품 사례를 한국산 PB식품을 많이 취급하고 있는 CGC를 중심으로 소개하고자 한다.

- 과자: 'CGC 한입 초코파이'

  - 'CGC 한입 초코파이' (170g, 258엔)는 제조원으로 한국기업을 선택하고, 업계 대기업 NB상품보다 초콜릿 코팅양을 많게 하는 등 공을 들인 제품으로, 경쟁 판매가로 판매한 경우에도 30% 이상의 이익률 확보가 가능한 가격으로 책정하였고, 히트상품이 되었다.

- 조미김: 'CGC 조미김 탁상'

  - 플라스틱 병 포장 'CGC 조미김 탁상' (10매 100장, 298엔)은 양식장이 한국에 있기 때문에 원료비용을 줄이고, 최종가공은 일본의 대기업 제조사에 위탁하여 품질유지를 도모하고 있다. 참고 판매가로 판매했을 때 이익률 30% 이상 확보가 가능하기 때문에 가격 경쟁력이 높으며, 약 100만개 판매를 목표로 전개하고 있다.

- **무(Non)알코올 맥주: 'CGC 제로클리어'**

  – 상품 맛 면에서의 품질 향상 및 음용 케이스 확대를 배경으로 수요확대가 계속되고 있는 무알코올 맥주 'CGC 제로클리어' (350ml, 6캔, 488엔)를 2012년 7월에 발매했다. 제조원은 한국 HITE사이며, 대기업 제조사의 동종 상품과 비교하여 30% 저렴하게 판매해도 충분히 이익률을 확보할 수 있기 때문에 출시되었다.

- **절임 음식: 'CGC 한국김치'**

  – 수입 김치에서 매출이 침체되어 있던 'CGC 한국김치'의 활성화를 위해 2012년 8월, 4년 만에 맛, 매운 맛, 감칠맛의 균형을 갖춘 풍미로 리뉴얼했다. 제조원은 한국 대상FNF 사이며, 원료를 모두 한국산으로 하여 본고장의 이미지를 어필하고, 전년대비 매출증가를 노리고 있다.

[대표적인 한국산 PB식품 사례]

상품명	한국 직수입 본고장 김치 (75g, 148엔)	한국 조미김 (8절, 8매, 6개, 233엔)	BARREAL (350ml, 82엔)
PB상품	V마크	V마크	TOPVALU
상품명	한국김치 (333g, 276엔)	초콜릿케익 (4개, 91엔)	본고장 한국산 김치 (286엔, 1개)
PB상품	TOPVALU	TOPVALU	세븐프리미엄
상품명	한국산 조미 메카부 (170엔, 3개)		
PB상품	세븐프리미엄		

CHAPTER

5

한국식품 진출전략

01. 한국산 PB식품의 프리미엄화 브랜드로의 가능성
02. 한국산 식품 PB진출을 위한 시사점

1 한국산 PB식품의 프리미엄화 브랜드로의 가능성

PB상품은 '프리미엄'과 '다양화'로 승부하는 시대로 변화 중, '저렴함'만으로는 불가능

- PB식품은 NB식품과 동등 품질을 30% 저렴하게 제공하는 싱글 브랜드뿐만 아니라, 고가격형과 저렴한 가격대 브랜드, 고객 니즈 대응형 브랜드 등 멀티 브랜드로 전개하여, 전체적으로 수익을 올리는 전략을 취하는 방향으로 변화하고 있다.

- 그 중에서 저렴한 가격을 어필한 상품이 지금까지 PB상품에서는 많이 보였지만, 저렴하기만 한 상품에서 변화하여, 플러스 α 가 있는 부가가치에도 공을 들인 상품이 늘어나고 있다.

- 지금까지 PB식품의 인기 배경에는 일본 내의 경기침체에 따른 소비자의 저가격 지향 등이 영향을 주고 있었다. 그러나 최근의 아베노믹스의 경기회복세의 영향으로 소비자의 사고도 변화하기 시작했다. 예를 들면 세븐 & 아이 홀딩스는 소재와 품질에 공을 들인 단가가 높은 '세븐 골드'의 품목수를 현재 11품목에서 약 300품목으로 확대하고, PB매출액에 차지하는 세븐골드의 비율을 2%에서 15%로 올리려는 계획이다.

- 또한, 이온리테일은 'TOPVALU'의 프리미엄 PB 'TOPVALU SELECT'를 현재 300품목에서 450~500개 아이템으로 늘리겠다는 계획을 발표하고, PB상품의 가치소구력을 높일 방침이다. 또한, 유기농 식품 PB 'TOPVALU Green Eye'를 현재의 2배인 120품목으로 늘릴 예정이며, 기존에는 농산물 중심이었지만, 패키지를 새롭게 하고 올리브오일이나 벌꿀 등의 가공품도 판매하는 전략으로 전환하고 있다. 'TOPVALU Green Eye'는 구미 등으로부터 조달을 늘려 건강과 안전성에 관심이 높은 소비 니즈의 개척을 목표로 하고 있다.

- PB의 프리미엄화 선도 상품으로는 '세븐골드 금 식빵'을 들 수 있으며, 1팩 250엔으로 일반 판매가격의 2배의 가격임에도 압도적인 지지를 얻어 대히트한 것이

프리미엄 PB식품이 확대되는 계기가 되었다. 제조사에 따라서는 PB의 프리미엄화 전략의 변화에 따라 소규모 로트 상품의 과제인 높은 생산비용, 빠른 상품 사이클 등이 장애가 되지만, PB개발 소매기업에 있어서는 소비자의 지지를 높이고 자사 PB상품 정착을 도모하기 위해 저가격 상품에서 고가격 상품까지 라인업 강화를 꾀하는 전략 대응이 필요해지고 있다.

- 따라서 PB 위탁기업도 PB개발 소매기업에 대해 프리미엄 상품을 제안할 수 있는 기업이 요구된다. 한국산 PB식품의 프리미엄 상품의 예로 TOPVALU SELECT에서 포기김치(200g, 398엔)를 판매하고 있다. 일반적인 동일 용량 PB식품과 비교하여 100엔 정도 비싸지만, PB식품의 새로운 프리미엄화를 제안한 상품이다.

- '프리미엄', '오가닉', '지방 특산품' 등 고부가가치 상품 개발 강화판매전략에 따라 PB식품은 저가격 상품의 대량 판매에서 고이익을 확보할 수 있는 프리미엄 상품으로의 제안이 필요해지고 있다.

- **사례1: 세븐골드 금식빵(1봉지 2매입, 125엔)**

  - '금식빵'은 발매 후 2주간 65만개를 판매하여, 4개월 후에는 1,500만개를 달성한 히트 상품이다. 밀가루는 캐나다산을 사용하고, '금식빵'용으로 특수 혼합하여 단맛과 부드러움과 쫄깃함을 실현했다. 또한, 홋가이도산 크림을 넣어 단맛을 만들어냈다. 일반적으로 대량생산 식빵의 경우, 빵 반죽의 숙성시간은 4시간인 것에 비해, '금식빵'은 발효시간이 12시간으로 품질추구가 우선시되고 있다.

- **사례2: TOPVALU SELECT 면과 스프에 공을 들인 시오라멘 (5봉입, 276엔)**

  - 소재, 산지, 제조법, 기능에 매우 공을 들인 고품질 상품을 전개하고 있는 TOPVALU의 고가격대 라인인 TOPVALU SELECT에서 발매한 시오라멘은 가다랑어, 정어리, 고등어 3종류의 생선 엑기스를 혼합하고, 야채와 닭 스프에 생강, 마늘을 넣어 감칠맛을 더했다.

- **사례3: TOPVALU SELECT 포기김치(200g, 398엔)**

  - 배춧잎 한 장 한 장에 양념을 정성스럽게 넣은 본고장 한국 김치를 TOPVALU SELECT에서 판매하고 있다. 일반적인 TOPVALU의 한국김치(333g, 276엔)보다 100엔 정도 비싸지만 공을 들인 상품을 부가가치형으로 판매하고 있다.

2 한국산 식품 PB진출을 위한 시사점

[한국산 식품 PB에 관한 SWOT 분석]

내부환경	
강점 ▷농산, 수산가공품(김치, 미역, 한국김)에서 한국산 PB 채용이 많음 ▷저가격, 높은 기술력으로 채용이 많음 맥주, 초콜릿에서 우위 ▷한국계 메뉴에서 우위성이 있음	약점 ▷냉동식품, 음료, 양념류, 조미식품에서 채용이 적음
외부 환경	
기회 ▷PB 프리미엄화(오가닉, 고부가가치 상품)로의 제안 ▷환율(엔고)에 따른 기회	위협 ▷납기, 생산 로트 체제 ▷한일관계 악화 ▷환율(엔저)에 따른 기회

한국산 식품 PB는 김치, 미역, 한국 김에서 강점, 향후 한국식 메뉴 제안에서 우위성 확보

- 한국산 식품에서 채용되고 있는 상품군은 현재 한국식품 중에서 대표적 상품인 김치, 한국김이 대부분이다. 또한, 일본에서 수확이 어려운 미역 등의 상품이 눈에 띈다. 그리고 일본 기업과 비교하여 납품가가 낮고 기술력이 높은 맥주와 초콜릿 과자는 한국산 상품이 강점을 갖고 있다.

- 한국산 식품이 거의 보이지 않는 품목은 일본 국내의 PB식품의 경우, 냉장 음료와 청량음료, 조미식품, 양념류, 축육가공품, 농산품, 냉동식품 등이다. 이러한 상품 카테고리는 일본 국내에서는 유감스럽게도 한국계 기업의 인지도가 낮은 것이 PB식품 채용이 적은 이유이다.

- 조미식품인 순두부찌개 양념, 김치찌개 양념, 냉동식품 비빔밥 등 한국계 식품 PB 식품이 증가하고 있는 가운데, 이러한 고유의 한국 식품 메뉴는 본고장 한국계 기업에 의한 전개가 우위를 가질 가능성도 있다. PB식품은 기존에 일반적인 NB상품을 벤치마킹하여 상품을 개발해왔지만, PB식품의 라인업이 확대되고 건

강식품 등으로 확대가 보이고 있다. 지금까지 취급되지 않았던 한국의 특산품과 건강식품 등은 희소성과 PB 식품 프리미엄화 흐름 속에서 PB식품 제안을 통해 탄력을 받고 있다.

1) PB브랜드별 대응, 외부환경 변화에 따른 대응 필요

- PB식품 시장구조에서 유의점 한 가지는 PB브랜드에 따라 단품당 판매금액이 다르다는 것이다. TOPVALU는 1품당 약 2억 엔, 세븐프리미엄은 약 3억 엔으로 매출에 약 1. 5배 이상의 차이가 있으며, 1아이템 당 생산성이 낮다는 것은 생산능력이 높은 대기업 제조사에게는 수익성이 나쁘다는 측면이 있다.
- 따라서 TOPVALU의 수탁기업은 중소규모 기업이 많으며, 생산성이 높은 세븐프리미엄은 대기업 제조수탁이 많아지고 있고, PB 브랜드에 따라서 위탁처의 기업규모가 다른 경향이 있다. PB개발을 실시하는 소매기업은 위탁기업의 품질확보, 납기, 가격, 로트 수주의 요소를 요구하고 있으며, 브랜드 공급을 도모하는 기업의 규모, 가격 컨셉 등에 따라 위탁기업의 선정기준이 달라진다는 점에 유의해야 한다. 한국산의 경우에는 지리적인 문제에 따른 리드타임 문제로 인해 상품카테고리에 따라서 납기에 문제가 발생할 수 있다는 가능성이 단점으로 들 수 있다.
- 외부환경 문제로는 환율 문제를 들 수 있다. 엔고일 때에는 일본 측에 수입에 의한 가격 이점이 생기지만, 엔저일 때에는 해외 PB 상품의 입장에서는 진출장벽이 된다. 최근에는 엔저 움직임이 가속화되고 있어 환율의 움직임도 주의해야 할 포인트이다. 그 외, 뉴스 보도 등에서 보이는 한일관계 악화는 한국계 기업에게 있어서 일본시장 진출을 고려했을 때 악영향을 미칠 가능성을 갖고 있다.

2) PB 상담회 참가

- 제조사가 PB수탁 어프로치를 할 경우에는 기업의 TOP 이외에서는 일반적으로 PB 소매 개발기업의 상품개발부 등에 연락을 하는 것이 기회가 될 가능성이 있다.

- 위탁 제조기업은 소매업이 주도하여 결정하는 경우가 많은데, 위탁의뢰를 받은 기업은 PB개발기업의 히어링을 거쳐 시장조사 등의 조사결과를 반영한 프레젠테이션이 요구된다.

- PB개발기업이 요구하는 시장조사 포인트의 대부분은 현 단계에서 상품 시장성은 어디에 있는가, 어느 채널에서 판매되고 있는 상품인가, 판매 중인 점포와 입지는 어디인가, 타깃층은 어디인가, 타깃에 대해 상품 특성이 실제로 부합할 것인가 등 시장에 상품을 내놓기 전 가설의 철저한 검증이 요구된다.

- 제조사의 경우 상품도입에 관련된 시장조사를 포함한 제안능력이 높은 기업이 위탁기업으로 채용될 확률이 높기 때문에, 사전 시장조사를 중요시해야 한다. 기타 제조사와 PB소매개발기업의 교섭 기회로는 PB개발 관계자가 모두 모이는 PB상품 전시회 등으로, 일본 국내에서 정기적으로 열리기 때문에 전시회 참가는 상담 기회로 작용한다.

[일본 PB식품 전시회 및 이벤트 정보 (2015년 실시)]

실시기간	개요
2015년 2월 17일~20일	국제 PB · OEM 개발전 2015 (도쿄 빅사이트, 동4홀)

aT 기획조사 2014 일본편

일본 PB식품시장 진출전략

발 행 처 : 한국농수산식품유통공사
발 행 일 : 2014. 12.
주 소 : 137-787, 서울특별시 서초구 강남대로 27 aT센터
전 화 : 02) 6300-1119
홈페이지 : http://www.kati.net
조사참여 : 도쿄aT센터, 후지경제
자료문의 : aT 농수산식품기업지원센터 식품수출정보팀
02) 6300-1394

* 책의 저작권은 한국농수산식품유통공사에 있으며, 무단전제와 무단게재를 금합니다. 본 자료의 원본은 www.kati.net 자료실에서 내려 받을 수 있습니다.