

コンビニエンス・ストアにみる生産的労働

松 井 温 文
今 光 俊 介

1. は じ め に

今日、小売業者による様々な商品開発が話題になっている。そのような小売業者は生産と消費の接点に位置することから、その両面を分析して有効な結合のあり方を日々の業務活動の中で経験的に見い出す。その経験は大きくは2つの方向性を持つ。1つは商品の品揃えであり、もう1つは商品そのものに係る生産的労働である。これらの現象は今日の話題であると我々は認識するが、前者は商業者の存立基盤である社会的な売買集中の原理であり、独立した商業者である限りにおいては必然的なものである。後者は商品流通に係る産業資本と商業資本の運動を分析した商業経済論には描かれていない活動ではあるが、現実社会では当然に実践されるものである。蛇足になるが、それは商業経済論が理論として不完全であるということではなく、資本の運動を分析するために必然的に捨象されたに過ぎない。商業者による生産的労働については、白石善章氏も指摘するように、古代の貿易商人である遍歴商人は商品売買のみに専念するが、一般的な商人は特に商品加工と呼ばれる生産的労働を行っていた¹⁾。現代の例では、伝統

1) 白石善章『市場の制度的進化——流通の歴史的進化を中心として——』創

的な商店街を想起して欲しい。鶏専門店は一捌いた鶏肉を販売するばかりでなく一口大に切りそろえて串に刺して焼き鳥にしたり、ニンジンや里芋等と一緒に炊き合わせて筑前煮を調理もする。野菜や果物を扱う青果店ならば、漬け物を仕込んだり、見舞いや贈答用のカゴ盛りを作成したりする。調理が面倒なカットフルーツや絞った生のジュース等もある。鮮魚店は鰻やサンマを焼いたり、舟盛りを造る。その他にも弁当や惣菜等、我々は日常的に小売業者による生産的労働を確認出来る。

では、前者は論外として、歴史的にも小売業者が行っていた生産的労働の何が注目されているのか。それは生産的労働によって市場に導入される商品そのものの社会経済的な意味に変化がみられるようになったことである。つまり、商品そのものは基本的に変化がみられないにも係らず、消費者はそれを以前とは異なる商品として認識する現実がある。又は、商品は製造企業によって生産されるという事実をもって、製造企業がその商品の生産者であるとされる基本的認識における変化がある。ここでは、それは商品の生産者が製造企業ではなく、小売業者であることををもって示される。

このような活動の具体的な表現として、プライベート・ブランド（以降はPBと略記）商品という用語の登場を指摘出来る。我が国では比較的新しい用語ではあるが、その歴史は古く、アメリカにおいては1900年代初頭頃にはその原型が存在していたようだ²⁾。本論稿において、この用語の日米の歴史的な、又は市場構造における基本的な違いを受けて、あるいは、我々の研究の浅薄さもあって、現段階では我が国における現象に限定して分析を進める。ただし、これは理論研究を回避するものではない。現象の整理と理論研究を並行して行う構想があり、論稿を改めて概念の検討を試みる。

↘ 成社、2014年。

2) 佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣大学双書、1974年、39-40頁。

論稿の表題には、「コンビニエンス・ストア（以降は CVS と略記）にも生産的労働の現れがあるのではないのか？」との事実を確認する意図を込めている。本来ならば、「CVS の商品開発」としたいところではあるが、CVS 又は製造企業のどちらが主体的に商品開発を担うのかが明らかではない。又、CVS が商品開発に関して製造企業側に指示する場合でも、大枠で指示をする場合と、商品仕様に関して具体的に細かく指示する場合とが想定されるが、それも現段階では明確には把握出来ていない。それらは、今後の研究を深化させることによらなければならない。従って、本論稿の表題はその点を反映したより広い概念を使用している。

そもそも小売企業が商品を企画する実態が存在することは以前から文献でも指摘されている³⁾。我々は店舗に品揃えされる PB 商品の意味内容に注目し、それを少しでも可視化することを目的とする。商品開発に係わる活動を積極的に行う様子を間接的にではあっても示したい。そして、我は小売企業と大手製造企業とのパワー関係が変化する兆候に注目する。又、

3) 佐藤肇『流通産業革命 近代商業百年に学ぶ』有斐閣選書, 1971 年, 138-144 頁。伊部泰弘「わが国におけるプライベート・ブランドに関する研究——ダイエーのプライベート・ブランド戦略の動向と課題について——」『龍谷大学大学院研究紀要 社会科学』第 10 号, 1996 年, 21-22 頁。矢作敏行「PB (プライベート・ブランド) 戦略の枠組みと展開」『グノシース』(法政大学産業情報センター) 第 5 号, 1996 年, 3 頁。「『加工食品が生命線』社内横断でヒット連発」『日経ビジネス』1996 年 10 月 14 日号, 55-58 頁。大野尚弘「プライベート・ブランド製品の歴史的発生の経緯」『経済情報学論集』姫路獨協大学経済情報学会, 第 13 号, 1999 年, 193 頁。「新条件は『妥協 0 %』“1 億総 PB 時代”の商品開発」『日経ビジネス』2009 年 8 月 10 日号, 36-41 頁。岡山武史「小売業における PB 戦略とストアロイヤリティ」『商経学叢』第 57 巻 第 1 号, 2010 年, 242 頁。水野清文「PB 商品の需要拡大が製造企業に与える影響——食品製造企業からみた PB 商品の戦略的效果と NB 商品の需要回復に向けた取り組み——」『奈良産業大学紀要』第 28 集, 2012 年, 113 頁。

その変化に係わって、過去においては、大手製造企業が無視しても一切支障がなかった小規模製造企業が着実に力を付けている点にも注目したい。大手製造企業の生存領域が小売企業によって浸食されていることを確認したい。

2. 問題提起

現代では小売業者による生産的労働が至所にみられる。例えば、有名シェフやテレビ番組とタイアップした弁当等がイメージしやすい。ファミリーマートでは2012年7月末から、フジテレビ系列の人気バラエティ番組「めちゃ2イケてるッ!」の人気コーナー“ガリタ食堂”と“やべっち寿司”とコラボした弁当が全国約8,900店で販売された。

ローソンは2012年8月に川越達也シェフが監修したおにぎり3種を発売した。これはテレビ朝日系列の「お願い!ランキング」と連動する企画であるが、同番組が先鞭を付けた「冷蔵庫にある食材を“ちょい足し”する」ことで想像を超える味に仕立てている点が特徴である。ミートソース、ペペロンチーノ、カルボナーラの3種類のイタリア料理味のおにぎりに、おかか、塩こんぶ、醬がそれぞれ“ちょい足し”されたことが斬新であった⁴⁾。

江崎グリコは創立90周年となる2012年に、創業100周年を迎える吉本興業と合同キャンペーンを展開した。両社は食のおいしさと笑いの力を通して、笑顔を消費者に届けてきたとして、「笑いとおいしさ届け隊」を結成し、隊員の吉本芸人が監修するオリジナル商品を発売した。濃厚おつま

4) ローソンホームページ: <http://www.lawson.co.jp/recommend/area/kanto/campaign/065411/>。2012年8月22日から9月4日までの2週間限定で、関東、東北、沖縄、愛媛の各店舗で発売された。

みスナックのクラッツや本格的なこだわりの味がレトルトで楽しめる DONBURI 亭等、全 7 品種が発売された。吉本芸人によるオリジナル味の監修の他、総勢 85 人もの芸人が直接景品を届けるキャンペーンも実施された⁵⁾。

小売業者が生産的労働を強化する様子は現場トップの発言でも確認出来る。例えば、セブン-イレブンの全取扱商品に占める PB 商品の比率は 7 割を超過する。同社はグループ各社からの出向者が直接参画する商品開発を積極的に行っている。これらについてセブン & アイ・グループの鈴木敏文会長は「我々は、製造販売小売業 (SPA) だ」と自社を表現している⁶⁾。

このような事実があるものの、CVS が生産的労働を積極的に行う様子を数量的に示す資料が少ない点に我々の問題意識がある。

3. 小売企業の能力

特に、小売企業は多様な製造企業の商品そのものやその生産活動を熟知しているだけでなく、マーケティング活動の最先端にも位置しているので、消費者の購買行動に関連する情報を容易に入手出来る。生産と消費の両側面に係る情報が豊富に蓄積されるので、小売企業は生産設備を保有していないにも係わらず、製品戦略の中核部分を形成する商品開発能力を高められる。そして、小売企業は製造企業に委託することで PB 商品を具現化する。もちろん、これは CVS だけでなく、スーパーマーケットでも頻繁にみられる。

ここで本論稿の題目「コンビニエンス・ストアにみる生産的労働」に用いた用語を確認しよう。生産的労働という用語は厳格な規定を受けたもの

5) グリコグループ 2012 年 6 月 28 日ニュースリリース。

6) 『一冊まるごとプライベートブランド』経営塾, 2014 年, 14 頁。

である。古典的な用語であるため間違いのないよう確認する。例えば、携帯電話工場の生産ライン業務に就く作業員が部品を組み付けたりする活動は生産的労働と表現される。これは商品に人間の労働が対象化して価値を生産するためである。異なる表現をすれば、商品そのものはそれを作るのに要した作業員の労働力が結実したものであることを意味する。一方、市場調査を行って消費者の動向を探りながら今後市場に導入する商品を検討する精神的労働である商品開発活動は生産活動の基礎になる労働なので、これも生産的労働となる⁷⁾。

生産的労働は製造企業に限定してみられる労働ではない。小売企業による生産的労働がマーケティング的要素を兼ね備えることによって、小売マーケティングへと発展すると我々は考える。その場合、小売企業が商品の生産活動を直接行うことがなくとも、自社が企画した商品が市場に導入されることになる。もちろん、寡占的製造企業と小売企業にみられるマーケティングには明確な相違が生じるので、それが小売マーケティングという特殊で個別的な領域を形成することになる。

4. 各 CVS と PB 商品

CVS 各社が展開する PB を確認しよう。セブン-イレブンでは、セブン & アイ・ホールディングスの PB の「セブンプレミアム⁸⁾」が展開されている。冷蔵食品、常温食品、加工食品、冷凍食品、アイスクリーム、菓子、飲料、生活用品の領域で 700 種類が品揃えされている。又、「ちょっ

7) 小西一彦「生産的労働と流通労働〈研究ノート〉」『経営研究』第 121 号、1972 年。

8) セブンプレミアム：http://www.sej.co.jp/products/original/7premium/7premium.html。

とした贅沢」がコンセプトの「セブンゴールド⁹⁾」を展開している。

ローソンでは、食品（惣菜、生鮮食品、加工食品、菓子、調味料、飲料）から日用品（洗剤、トイレットペーパー）までを扱う「ローソンセレクト¹⁰⁾」が展開されている。最適少量、高機能、高品質な商品が手ごろな価格で提供され、250種類以上が揃えられている。又、「味の追求」「製法へのこだわり」「お値ごろ価格」がコンセプトの「ローソンセレクト“極”¹¹⁾」は専門店に負けない食材や製法等のこだわりを追求した高品質商品である。袋菓子の「おやつごろ¹²⁾」や洋菓子の「ウチカフェスイーツ¹³⁾」といったブランドも設定されている。

ファミリーマートでは、日配品、加工食品、冷凍食品、パン、アイスクリーム、飲料、菓子、日用品等のカテゴリで「ファミリーマートコレクション」約500種類を展開している。日常使いの「レギュラーライン¹⁴⁾」と“おとなコンビニ研究所”監修商品等、素材や製法のグレードを上げた高付加価値商品「プラチナライン¹⁵⁾」の2種で構成されている。コーヒー、紅茶、乳飲料、果汁、デザート飲料の5カテゴリをカップタイプの商品で展開するチルド飲料カテゴリの「あじわい Famima Café¹⁶⁾」、スー

9) セブンゴールド： <http://www.sej.co.jp/products/7gold1105.html>。

10) ローソンセレクト： <http://www.lawson.co.jp/recommend/select/>。

11) ローソンセレクト“極”： http://www.lawson.co.jp/recommend/static/lk_kiwami/。

12) おやつごろ： <http://www.lawson.co.jp/recommend/okashi/oyatsugoro/>。

13) ウチカフェスイーツ： <http://www.lawson.co.jp/recommend/uchicafe/sweets/>。

14) ファミリーマートコレクション（レギュラーライン）： <http://www.family.co.jp/goods/famicolle/regular/souzai.html>。

15) ファミリーマートコレクション（プラチナライン）： http://www.family.co.jp/goods/famicolle/platinum/p_souzai.html。

16) あじわい Famima Café： <http://www.family.co.jp/goods/cafe/>。

ツのブランド「Sweets+¹⁷⁾」が展開されている。

サークル K サンクスでは、親会社のユニー¹⁸⁾に加えて、イズミヤ（大阪府）とフジ（愛媛県）のスーパーマーケット 3 社による共同開発ブランドの「Style ONE¹⁹⁾」が展開されている。食料品から暮らしの品、衣料品等、生活に欠かせないアイテムが約 2,000 品目揃えられている。「Prime ONE²⁰⁾」は食料品・住居関連品で、上質、こだわりを提供する価値訴求型『新生活創造』ブランドであり、有名ラーメン店店主監修のカップ麺もこのブランド下で展開されている。素材や製法にとことんこだわった商品の Prime ONE『こだわりの贅沢シリーズ²¹⁾』には、食パン、緑茶、カレーうどん、黒豚ウインナー、黒豚モモハム、黒豚生ハムがある。その他、スイーツの「Cherie Dolce²²⁾」、洋食の「rubetta²³⁾」等、豊富なブランドの設定が特徴である。

ミニストップでは、親会社であるイオングループの PB 商品の「TOPVALU²⁴⁾」商品 8 ブランドが販売されている。ミニストップのみで販売される商品としては袋菓子の「食べごこち菓子 MINI きぶん²⁵⁾」、チルドスイーツブランドの「Happyrich Sweets²⁶⁾」がある。

17) Sweets+ : <http://www.family.co.jp/goods/sweets/>。

18) 総合スーパーの大型店「アビタ」、中・小型店「ピアゴ」を 226 店舗（2014 年 6 月 21 日現在）を運営する愛知県の企業である。

19) Style ONE : <http://www.styleone-web.jp>。

20) Prime ONE : <http://www.uny.co.jp/primeone/>。

21) Prime ONE（こだわりの贅沢シリーズ）: <http://www.uny.co.jp/primeone/kodawari/index.html>。

22) Cherie Dolce : http://www.circleksunkus.jp/product/cherie_dolce/dessert.html。

23) rubetta : <http://www.circleksunkus.jp/wakuwaku/rubetta/index.html>。

24) TOPVALU : <https://www.topvalu.net/>。

25) 食べごこち菓子 MINI きぶん : <http://www.ministop.co.jp/syohin/mini-kibun.html>。

26) Happyrich Sweets : <http://www.ministop.co.jp/syohin/sweets/happyrich/>。

いずれの CVS も、加工食品や冷凍食品等の幅広い商品群に対して個別の PB を設定している。又、各 CVS とともに廉価な PB と高級な PB の両方を設定している。従来、定価販売を行うことが原則であった CVS であるが、最近では若干の値引き販売もみられるようになった。しかし、全体としては今なお定価販売が維持されており、効率的に利益が生み出されている。

過去と比較して、一層に寡占化傾向にある CVS 業界では、品揃えによる差別化は市場の棲み分けの段階に入っているとも理解される。消費者は時間的、距離的關係による個別店舗の選択から、商品属性に対する各消費者の選好による CVS の選択が行われる可能性が考えられる。例えば、筆者の日常的な経験からは、弁当ならセブン-イレブン、ホットスナックならファミリーマート、ファストフードならミニストップといった用途に応じた CVS の使い分けが想定される。PB 商品は NB 商品を生産する製造企業に対する対抗策として具現化されたものであるが、それだけには収まらない現実がある。

5. PB 商品（菓子）の実態調査

上述したように CVS 各社の PB 商品は多岐に渡っており、それら全てを網羅して分析することは困難である。そこで今回は特に、菓子のジャンルの PB 商品に的を絞って分析を試みた。我々は消費税率が 5% から 8% へと変更された 2014 年 4 月以降に CVS 各社のホームページで商品を確認し、調査を実施した。又、品揃えが豊富な標準規模の複数の店舗を回って特定の PB 商品を全て購入し、1 点 1 点現物を確認した。

5.1. 分類の基準について

表 1 から表 3 に示したように、本論稿の中核的な成果は非常に単純な構

造でまとめた CVS 上位 3 社別の取扱 PB 商品一覧表である。セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートの各社の PB 商品に関して、商品名、製造者、ホームページ開設の有無、売上高、従業員数を調べた上で、企業規模の大小別に分類した。

この分類の判定基準を明記する。基準の妥当性に問題があるならば、我々の主張・見解は意味をなさないからである。それ故に、この点は詳細に記載したい。この分析結果は最終的なものではなく出発点に過ぎない。今後、時系列的分析を積み重ねることによって、CVS の動向を明らかに出来るものと我々は考える。又、過去における実際についてのヒアリング調査を行うことによって、この表の意義が強められるかもしれない。過去および未来の分析のために、我々は現時点での基準をより厳密に設定することが求められていると認識する。

最も強調したいことは企業規模を大か小かの何れかに二分して整理している点である。この分類基準の 1 番目の要素はホームページを開設しているか否かである。インターネット全盛の現代に、自社のホームページを開設していない企業の規模はかなり小さいものと推察される。卸売企業であるならば自社の戦略的資源が公になることを懸念し、敢えて未開設とすることも十二分に考えられるものの、製造企業は自社商品の魅力をホームページ上で積極的に披露することで販路の拡大を図るはずだからである。

分類基準の 2 番目の要素は結果として従業員数 200 人を境界に、それより従業員数が少ない場合を小規模としている点である。この妥当性を東洋ナッツ食品²⁷⁾(従業員数 180 人) の例から確認しよう。同社は神戸市東灘区に本社、工場、物流センターを有し、東京と大阪に支店、福岡に営業所がある。事業内容は①世界の木の実(ナッツ、ドライド・フルーツ類)の生産

27) 東洋ナッツ食品：<http://www.toyonut.co.jp/>。

販売、②ナッツ、ドライド・フルーツ、雑穀類の原料売買、③ロースター、試験器具等機器類の販売、④これらに関連する輸出入業務と記されている。このうち①は自社商品ブランド TON の生産販売、スナック製菓用等の半製品や完製品の生産販売、他社特注品の生産受託となっている。主要商品は家庭用と業務用の2種類あり、そのうち業務用は「外食中食ユース」と「ファクトリーユース」に分類されている。ホームページに掲載されている主要取引先一覧にはアイスクリーム・氷菓製造の赤城乳業や洋菓子製造のモロゾフ等が含まれる。それらの企業には、主要製品一覧のうちの業務用（ファクトリー・ユース）に記載されるナッツ・フルーツ特殊加工品が納品されていると想定され、卸売活動の様子が垣間見られる。その点において当該企業を純粋な製造企業と断定することは困難である。又、全活動における生産活動の割合も不明である。生産活動そのものも単純であると推定される。なぜならば、同社の取扱製品は干しブドウやブルーベリー等のドライフルーツ、おつまみ用のナッツ類だからである。乾燥や味付け等の点で技術を要するであろうが、それ以外の生産活動は調達した食材を袋詰するだけのような、単純なものであることが推察されるからである。更に、NB 商品はそのブランドの下に多数の商品群が構成されていることが条件であると考えられるので、その点でも同社は不十分であると判断した。

従業員数で東洋ナッツ食品の下位と上位の製造企業も確認しよう。下位には、米菓生産の金吾堂製菓（従業員数 145 名）、海産珍味の生産・販売の壮関（従業員数 140 名）と続く。取扱商品は異なるものの、例えば、壮関は東洋ナッツ食品と実態が似通っている。茎わかめや昆布等の海産珍味、カリカリ梅や乾燥レンコン菓子等の加工農産物の生産と販売を行っており、取り扱われる品目が異なるものの生産活動の内容は類似していると考えて差し支えなさそうである。

一方で、上位に位置するポテトチップス製造企業の山芳製菓の従業員数

は 200 人である。同社はカルビーのような大手製造企業と比較すると規模はかなり小さいものの、消費者に広く認知された多様な商品を市場に導入している。同社は主力製品のわさビーフを代表に、明太マヨビーフ、梅わさビーフ、かぼすこしょう味、ブラジリアン BBQ 味等の 19 品種を生産している。これらは少しニッチな市場に位置付けられるものの、NB 商品と認識しても問題はないと判断した。それ以降は 200 人規模の企業が 24 社続くが、それらの会社も同様のことが言えるので、200 人という数値は、大規模と小規模を区切る基準に適切であると思われる。

中小企業基本法第 2 条はわが国の製造業の従業員が 300 人以下又は資本金 3 億円以下の場合を中小企業者と定義し、従業員が 20 人以下の場合を小規模企業者と定義している。しかし、今回の調査ではそれらの基準に依拠しない。単に、200 人という具体的な従業員数の値をもってして企業の大小を設定しているのではない。作成過程にある一覧表を俯瞰した後に、各社の活動内容から大小を切り分けたところ、今回は 200 人が境目となったというまでのことである。今後、業界に動きがあり、構成企業に変化が生じれば、大小の区切りの値は変動するかもしれない。

全国的な知名度を誇る NB 商品を生産する企業（あるいはそれらに準ずる企業）を大規模と規定し、それ以外を小規模と規定して分類した点が非常に重要である。NB 商品を生産する大手製造企業が CVS から受託生産する PB 商品と、非 NB 製造企業、つまり小規模製造企業が CVS から受託生産する PB 商品とでは意味内容が異なる。これら 2 つの PB 商品は同一 CVS の PB 商品群の中でも異なる種類の PB 商品と認識すべきである。その点での注意が必要である。

5. 2. 分析結果

総計 310 の商品は 78 社によって生産されており、その約 1 割に当たる 8 社が自社のホームページを未開設であった。

一覧の中には、一般には馴染みの薄い製造企業も複数みられる。表1のセブン-イレブンの一覧に久保田製菓有限会社がある。詳細な調査は後日になり今は推測にしか過ぎないが、CVSと取引契約を締結することによって生産量は従来と比較してかなり増えたのではないかと推測される。例えば、16,000店舗を有するセブン-イレブンの各店舗で毎日1個ずつ売れただけでも月産480,000個の生産になるからである。

セブン-イレブンのPB菓子商品では149品目のうち40品目が、ローソンのPB菓子商品では47品目のうち18品目が、ファミリーマートのPB菓子商品では114品目のうち35品目が小規模製造企業によるPB商品であった。78社のうち、従業員数が100名未満の企業は6社だった。山三商会（愛知県）18名、きらら（愛知県）20名、横山食品（鹿児島）28名、大豊製菓工業（東京都）40名、カネフク製菓（埼玉県）40名、やおきん（東京都）57名がそれらである。しかし、山崎製パンや明治のように、単体で1,000人や2,000人も従業員を有する大手製造企業と対等に品揃えされることから、安定した商品供給体制をCVSは確保していることが分かる。

常識的な範囲で考えると、CVSによる生産的労働はNB商品を生産する大手製造企業に対してよりも中小製造企業の方がより強く、大きく実践されているものと推測出来る。小規模製造企業によるPB菓子商品の占有率が26.8～38.3%であったことから、生産的労働はかなりなされているのではないかと推察される。もちろん、大手製造企業に対しても、PB商品を開発する際には生産的労働が行われているはずであり、それらを加えるとこの労働量は一層大きくなる。

少し異なる視点からもCVSによる生産的労働を確認しよう。表4に示すように、異なる複数社の商品に関して、スーパーマーケット等で流通している通常商品とPB商品の内容量と価格を確認したところ、PB商品の内容量は通常商品の80%～90%に少量化されている。CVS各社は少量化したパッケージのPB商品を品揃えするので、効率的な陳列が可能となる。

又、通常商品の方が単位当たりの価格は割高である。しかし、その価格は小売店の参考価格に過ぎず、スーパーマーケット等では、それらの価格を大幅に下回って商品が販売されている。実質的には、CVSでの商品の方が割高となる。少量化という非常に単純な商品改良に係わる生産的労働ではあるが、それに費やされた実質的な精神的労働が生み出す単位時間あたりの価値は非常に大きいことが理解出来よう。

6. お わ り に

現時点では、様子的一端を伺う程度の研究成果であり、調査を継続して行う必要がある。そうではあっても、各表からCVSが商品の企画開発活動、本論稿では生産的労働をかなり積極的に行っている事実は少なくとも確認出来たのではないか。CVSが中小製造企業だけでなく、大手製造企業に対しても様々な面でのパワーを強めていることを示唆している。

表1：セブン-イレブン PB 商品

商品名	製造者	HP	売上 1 億円	従業員数	企業規模
宇治抹茶のクリーム大福	28	×			小
フルーツキャンディミックス	51	×			小
メープルカステラ	77	×			小
ミルク風味の鈴カステラ	77	×			小
塩せんべい	10	×		105	小
薩摩芋けんぴ	73	○	13	28	小
胡麻せん 小袋	18	○	6	40	小
バーベキユースナック	39	○	9	40	小
小さな和菓子ミックス	40	○	40	120	小
まろやかアーモンドフィッシュ	5	○		120	小
黒豆おかき	59	○		120	小
六種の彩りおかき	59	○		120	小
有機むき甘栗 便利な小分け3袋入り	59	○		120	小
有機むき甘栗 便利な小袋タイプ	59	○		120	小
茎わかめ 74 g	38	○	34	140	小
茎わかめ 30 g	38	○	34	140	小
堅焼せんべい 胡麻	26	○	38	145	小
堅焼せんべい 胡麻	26	○	38	145	小
堅焼せんべい 醤油	26	○	38	145	小
ピスタチオ 56 g	45	○		180	小
ピスタチオ 91 g	45	○		180	小
ミックスナッツ 49 g	45	○		180	小
ミックスナッツ 90 g	45	○		180	小
アーモンド	45	○		180	小
あんドーナツ	76	○		190	小
チーズリング	75	○			小
サクサクしっとりチョコ	75	○			小
しっとりチョコシュー	75	○			小
サクサクチョコ棒	75	○			小
野菜かりんとう	1	○			小
ジャンボコーン	22	○			小
ふんわりドーナツ	58	○			小
いかせんべい	60	○			小
二度づけえびみりん焼	60	○			小
海鮮ごのみ	60	○			小
有明産海苔の海苔せんべい	61	○			小
どら焼	74	○			小

表 1：セブン-イレブン PB 商品（続き）

商品名	製造者	HP	売上 1 億円	従業員数	企業規模
栗どら焼	74	○			小
ごまスティック	27	○			小
チョコリングスナック	27	○			小
チリポテト	71	○		200	大
チョコビスケット	35	○		210	大
コーンチョコ	35	○		210	大
ミルクチョコレート	35	○		210	大
チョコ&クッキーミックス	35	○		210	大
南部せんべい	31	○		245	大
うにせん 小袋	55	○		246	大
ひねり揚	55	○		246	大
黒かりんとう	42	○		250	大
黒糖かりんとう	42	○		250	大
サラダピーナッツ	2	○	56	270	大
あたりめ 56 g	36	○		270	大
あたりめ 106 g	36	○		270	大
さきいか 58 g	36	○		270	大
くんさき 86 g	36	○		270	大
くんさき 166 g	36	○		270	大
こだわりのあたりめ	36	○		270	大
こだわりのさきいか	36	○		270	大
こだわりのくんさき	36	○		270	大
鮭とば	36	○		270	大
こだわりの焼はたて貝ひも	36	○		270	大
プレーンビスケット	6	○		275	大
やわらかいかフライ	56	○	42	290	大
のり天	56	○	42	290	大
ひとくち歌舞伎揚	3	○		290	大
たまごボーロ	12	○		358	大
5 種類のナッツチョコ	64	○	135	361	大
酢いか	43	○	98	600	大
しっとり食感の厚切りバウム	16	○		816	大
さつまいもペーストを練り込んだしっとり焼きいもバウム	16	○		816	大
ふんわりバームクーヘン	16	○		816	大
フルーツパウンドケーキ	16	○		816	大
ソースマヨもんじゃ	14	○	182	370	大

表1：セブン-イレブン PB 商品（続き）

商品名	製造者	HP	売上 1 億円	従業員数	企業規模
明太もんじゃ	14	○	182	370	大
カステラ	8	○		475	大
甘納豆小豆	41	○		755	大
ビーナッツチョコ	41	○		755	大
ダブルナッツチョコ	41	○		755	大
こだわりのバターピー	41	○		755	大
こだわりのバターピー 大袋	41	○		755	大
こだわりの柿ピー	41	○		755	大
こだわりの柿ピー 大袋	41	○		755	大
カシューナッツ 100 g	41	○		755	大
カシューナッツ 49 g	41	○		755	大
ミックスナッツ 6 袋入	41	○		755	大
枝豆チップス	44	○	243	830	大
サクサクプレッツェル	19	○	271	903	大
げんこつ塩 小袋	9	○	195	934	大
げんこつ醤油 小袋	9	○	195	934	大
塩揚げ餅	9	○	195	934	大
醤油揚げ餅	9	○	195	934	大
辛口揚げ餅	9	○	195	934	大
ふんわり揚げ えび味	9	○	195	934	大
米粉のふんわり揚げ のり塩味	9	○	195	934	大
米粉のふんわり揚げ 明太マヨ味	9	○	195	934	大
細切りポテト 濃厚コンソメ味	69	○		1,000	大
サクサクコーン	69	○		1,000	大
ガーリック&バター味のプレッツェル	11	○	1,432	1,101	大
バジル&チーズ味のプレッツェル	11	○	1,432	1,101	大
ビーフジャーキー 58 g	7	○	4,055	1,802	大
品川巻 小袋	20	○	813	3,048	大
こだわりの柿ピー 6 袋	20	○	813	3,048	大
こだわりの柿ピー わさび	20	○	813	3,048	大
やわらかビーフジャーキー 33 g	50	○	7,311	3,219	大
やわらかビーフジャーキー 50 g	50	○	7,311	3,219	大
厚切りポテト 石垣の塩味	21	○	1,999	3,377	大
厚切りポテト 有明産焼きのりと瀬戸内産青のり	21	○	1,999	3,377	大
厚切りポテト チーズ味	21	○	1,999	3,377	大
コーンフロスト	21	○	1,999	3,377	大

表 1：セブン-イレブン PB 商品（続き）

商品名	製造者	HP	売上 1 億円	従業員数	企業規模
オレゴンポテトチップス うすしお味	53	○	1,017	5,000	大
オレゴンポテトチップス コンソメ味	53	○	1,017	5,000	大
プレーンクッキー	53	○	1,017	5,000	大
ラングドシャチョコレート	53	○	1,017	5,000	大
ラングドシャホワイトチョコ	53	○	1,017	5,000	大
バタークッキー	53	○	1,017	5,000	大
チョコチップクッキー	53	○	1,017	5,000	大
小さな洋菓子ミックス	53	○	1,017	5,000	大
ほんのりビターなチョコチップクッキー	53	○	1,017	5,000	大
キャラメル香るマカダミアナッツクッキー	53	○	1,017	5,000	大
フィナンシェ	53	○	1,017	5,000	大
ブラウニー	53	○	1,017	5,000	大
プレミアムカカオ オランジェ	63	○	1,153	10,750	大
プレミアムカカオ クランベリー	63	○	1,153	10,750	大
プレミアムカカオ レーズン	63	○	1,153	10,750	大
しっとりカステラ 4 枚	68	○	6,595	17,521	大
串団子たれ焦がし醤油風味 3 本入	68	○	6,595	17,521	大
黒糖まんじゅうこしあん	68	○	6,595	17,521	大
豆大福 つぶあん	68	○	6,595	17,521	大
草大福 つぶあん	68	○	6,595	17,521	大
ポテトチップス うすしお味 70 g	29	○		273	大
ポテトチップス うすしお味 160 g	29	○		273	大
カリカリ梅	47	○		340	大
すっぱい干し梅	47	○		340	大
甘い干し梅	47	○		340	大
ジャッキーカルパス 72 g	47	○		340	大
チーズ鱈 48 g	47	○		340	大
ジャッキーカルパス 72 g	47	○		340	大
ジャッキーカルパス 113 g	47	○		340	大
チーズ鱈 120 g	47	○		340	大
ジャッキーカルパス 26 g	47	○		340	大
チーズ鱈 48 g	47	○		340	大
ジャッキーカルパス 72 g	47	○		340	大
ジャッキーカルパス 113 g	47	○		340	大
チーズ鱈 120 g	47	○		340	大
ジャッキーカルパス 26 g	47	○		340	大
チーズ鱈 30 g	47	○		340	大

表1：セブン-イレブン PB 商品（続き）

商品名	製造者	HP	売上 1 億円	従業員数	企業規模
辛口いかフライ 130 g	47	○		340	大
辛口いかフライ 60 g	47	○		340	大
カリカリトリプルコンソメ	34	○			大
カリカリトリプルチーズ	34	○			大
ポップコーン	34	○			大
ミニココナッツビスケット	49	○			大
ひとくちクッキー	49	○			大
食物繊維たっぷりフルーツグラノーラ	49	○			大

※企業規模（大）の数109、企業規模（小）の数40、（小）の占有率26.8%。

出所：筆者作成。

表2：ローソン PB 商品

商品名	製造者	HP	売上 1 億円	従業員数	企業規模
もみじまんじゅう	13	×			小
イカソーメン	23	×			小
芋けんぴ	62	×			小
ひとくちカステラ	77	×			小
クレープロールチョコ	78	×			小
クリームロール	78	×			小
柿ピー	25	○		20	小
うまい輪めんたい味	66	○	131	57	小
7 種のお好み海鮮	4	○		105	小
いかみりん	4	○		105	小
麦チョコ	48	○		135	小
フライドポテトしお味	15	○	295	142	小
フライドポテトコンソメ味	15	○	295	142	小
あんドーナツ	76	○		190	小
小さな海老の華	54	○			小
チョコ棒	75	○			小
チョコカルシュー	75	○			小
しみチョココーン	27	○			小
コーンチョコ	35	○		210	大
つな揚げ	55	○		246	大
はちみつミルクドーナツ	42	○		250	大
ダイジェスティブチョコビス	72	○	90	273	大

表 2：ローソン PB 商品（続き）

商品名	製造者	HP	売上 1 億円	従業員数	企業規模
チョコがけビスケット	72	○	90	273	大
チョコチップクッキー	6	○		275	大
ミニ歌舞伎揚	3	○		290	大
のり天 濃厚わさび味	56	○	42	290	大
恋するめ	56	○	42	290	大
たまごボーロ	12	○		358	大
ベビースターラーメン細麺	14	○	182	370	大
ベビースターラーメン太麺	14	○	182	370	大
こんがりラスクシュガー味	37	○	37	373	大
濃厚ひとくちソースカツ	43	○	98	600	大
ビーノ うま塩こしょう味	44	○	243	830	大
チョコレートブレッツェル	19	○	271	903	大
ブロックチョコ	65	○	1,383	1,511	大
チョコフレーク	65	○	1,383	1,511	大
厚切りザクッとポテト コンソメ味	21	○	1,999	3,377	大
厚切りザクッとポテトうすしお味	21	○	1,999	3,377	大
サッポロポテト バーベQ あじ	21	○	1,999	3,377	大
かっぱえびせん	21	○	1,999	3,377	大
サッポロポテトつぶつぶベジタブル	21	○	1,999	3,377	大
チーズビット	21	○	1,999	3,377	大
ポリンキーめんたいあじ	29	○		273	大
いかの姿フライ	30	○		750	大
いかの姿フライピリ辛	30	○		750	大
ポップコーン しお味	34	○			大
焼かまぼこピリ辛味	47	○		340	大

※企業規模（大）の数 29、企業規模（小）の数 18、（小）の占有率 38.3%。

出所：筆者作成。

表3：ファミリーマートPB商品

商品名	製造者	HP	売上 1億円	従業員数	企業規模
えびせんミックス	70	○		18	小
えび大判焼き	70	○		18	小
いもけんぴ	33	○		120	小
チョコマシュマロ	40	○	40	120	小
いちご	24	○		122	小
パイナップル	24	○		122	小
あんず	24	○		122	小
マンゴー	24	○		122	小
ミックスチョコレーズン	24	○		122	小
ナッツ&フルーツ	24	○		122	小
バナナチップス	24	○		122	小
カシュー&アーモンド	24	○		122	小
カシュー&マカデミア	24	○		122	小
デラックスミックスナッツ	24	○		122	小
カシューナッツ	24	○		122	小
ピスタチオ	24	○		122	小
ベビースターラーメン丸チキン味	24	○		122	小
珈琲豆チョコレート	24	○		122	小
茎わかめ梅味	38	○	34	140	小
カリカリ手割り梅	38	○	34	140	小
あぶり焼きスルメソーメン	38	○	34	140	小
二度焼きしょうゆせんべい	26	○	38	145	小
ピーナッツ揚げ	17	○			小
こつぶ餅ピーナッツ	17	○			小
味付落花生	17	○			小
おいしい柿ピー	17	○			小
おいしいバターピー	17	○			小
しみチョココーン	27	○			小
野菜チップス	32	○			小
マンダリンオレンジ	32	○			小
フルーツミックス	32	○			小
うずら薫製	32	○			小
焼貝ひも	32	○			小
おしゃぶり昆布浜風	46	○			小
おしゃぶり昆布梅	46	○			小
ポテトチップスうすしお味	71	○		200	大
ミルクチョコ&生クリームチョコ	35	○		210	大

表3：ファミリーマートPB商品（続き）

商品名	製造者	HP	売上 1億円	従業員数	企業規模
ワッフルコーンクランチチョコ	35	○		210	大
ビターチョコリング	35	○		210	大
ピーナッツブロックチョコ	35	○		210	大
麦チョコ	35	○		210	大
小さなチョコの木	35	○		210	大
しょうゆ揚げせん	55	○		246	大
黒糖かりんとう	42	○		250	大
ひとくちドーナツ	42	○		250	大
粒あんドーナツ	42	○		250	大
ミニバタークッキー	6	○		275	大
ミニチョコチップクッキー	6	○		275	大
ひねり揚げえび塩	3	○		290	大
チーズちくわ	57	○		320	大
ベビースターラーメン極太麺	14	○	182	370	大
スナック棒めんたい味	14	○	182	370	大
全粒粉入り蜜がけラスク	14	○	182	370	大
スパイシービーフジャーキー	67	○		449	大
スライスサラミ	67	○		449	大
キャラメルコーン濃い抹茶味	44	○	243	830	大
ちっちゃいハーベストメープルミルク味	44	○	243	830	大
キャラメルコーン	44	○	243	830	大
なげわ しお味	44	○	243	830	大
えんどう豆スナック	44	○	243	830	大
サンドビスケットビターチョコ味	44	○	243	830	大
バイクドチップス	44	○	243	830	大
四層が奏でる味わいチョコビスケット	19	○	271	903	大
さくさくばんだ濃い抹茶味	19	○	271	903	大
さくさくばんだ	19	○	271	903	大
かるい食感のお米チップス 濃いえび味	9	○	195	934	大
ふっくら豆おかき	9	○	195	934	大
旨塩揚げ餅	9	○	195	934	大
塩えび煎り餅	9	○	195	934	大
だし揚げ餅	9	○	195	934	大
リッチバターパイ	52	○	768	1,042	大
パイの重ね焼き	52	○	768	1,042	大
ひとくちサラダせん	20	○	813	3,048	大
おつまみミックス	20	○	813	3,048	大

表3：ファミリーマートPB商品（続き）

商品名	製造者	HP	売上 1億円	従業員数	企業規模
うま塩あられ	20	○	813	3,048	大
大粒柿の種	20	○	813	3,048	大
二種逢わせ	20	○	813	3,048	大
ひび醤油餅	20	○	813	3,048	大
波型カットの厚切りポテトチップス コンソメ味	21	○	1,999	3,377	大
波型カットの厚切りポテトチップス うすしお味	21	○	1,999	3,377	大
じゃがスティックコンソメ味	21	○	1,999	3,377	大
メキシカンチップスタコス味	21	○	1,999	3,377	大
じゃがスティックうましお味	21	○	1,999	3,377	大
かつばえびせんしお味	21	○	1,999	3,377	大
じっくり揚げたポテトチップス レモン ソルト味	21	○	1,999	3,377	大
えびリッチ	21	○	1,999	3,377	大
じゃがビーバジルソルト味	21	○	1,999	3,377	大
バニラクリームサンドクラッカー濃い 抹茶味	53	○	1,017	5,000	大
ビスケットアソート	53	○	1,017	5,000	大
バニラクリームサンドクラッカー	53	○	1,017	5,000	大
チョコウエハース	53	○	1,017	5,000	大
小つぶカールこく旨チーズあじ	63	○	1,153	10,750	大
ピックアップコンソメあじ	63	○	1,153	10,750	大
ポリンキー焼きとうもろこしあじ	29	○	273		大
焼ししゃも	30	○	750		大
ポップコーンしお味	34	○			大
ピックアップチーズあじ	34	○			大
クリスピースナックアンチョビ&ガー リック味	34	○			大
茎わかめうす塩味	47	○	340		大
やわらか種ぬき干し梅	47	○	340		大
ちぎってビーフジャーキー	47	○	340		大
ジャッキーカルパス	47	○	340		大
チーズ鱈	47	○	340		大
ピリッと焼かまぼこ	47	○	340		大
イカフライ	47	○	340		大
あたりめマヨネーズ付き	47	○	340		大
ソフトさきいか	47	○	340		大

表3：ファミリーマートPB商品（続き）

商品名	製造者	HP	売上 1億円	従業員数	企業規模
焼きするめげそ	47	○	340		大
あたりめ	47	○	340		大
スティックカルパス	47	○	340		大
ソフトいか燻製	47	○	340		大
ピリッと焼きするめ	47	○	340		大
ミニクッキー	49	○			大
チョコレートブラウニー	49	○			大

※企業規模（大）の数79、企業規模（小）の数35、（小）の占有率30.7%。

出所：筆者作成。

※表1～3の製造者の数字は以下に対応：

(1) 旭製菓、(2) 阿部幸製菓、(3) 天乃屋、(4) イケダヤ製菓、(5) 泉屋製菓総本舗、(6) イトウ製菓、(7) 伊藤ハム、(8) 井村屋、(9) 岩塚製菓、(10) 岩手金吾堂、(11) 江崎グリコ、(12) 大阪前田製菓、(13) 多田製菓、(14) おやつカンパニー、(15) オリーヴ、(16) 香月堂、(17) かつまた、(18) カネフク製菓、(19) カバヤ食品、(20) 亀田製菓、(21) カルビー、(22) 菊屋、(23) 北食、(24) 共立食品、(25) きらら、(26) 金吾堂製菓、(27) ギンビス、(28) 久保田製菓有限会社、(29) 湖池屋、(30) 合食、(31) 小松製菓、(32) サングリーン、(33) 澁谷食品、(34) ジャパンフリトレー、(35) 正栄デリシイ、(36) ジョッキ、(37) 末広製菓、(38) 辻関、(39) 大豊製菓工業、(40) 天恵製菓、(41) でん六、(42) 東京カリン、(43) 道南冷蔵、(44) 東ハト、(45) 東洋ナツ食品、(46) 中野物産、(47) なとり、(48) ニッコー、(49) 日清シスコ、(50) 日本ハム、(51) 早川製菓、(52) 不二家、(53) ブルボン、(54) ホンダ製菓、(55) ほんち、(56) マルエス、(57) 丸善、(58) 丸中製菓、(59) 丸成商事、(60) 三河屋製菓、(61) みながわ製菓、(62) 村田製菓、(63) 明治、(64) 名糖産業、(65) 森永製菓、(66) やおきん、(67) ヤガイ、(68) 山崎製パン、(69) ヤマザキナビスコ、(70) 山三商会、(71) 山芳製菓、(72) 有楽製菓、(73) 横山食品、(74) 米屋、(75) リスカ、(76) リボン、(77) ローヤル製菓、(78) 旺旺・ジャパン。

表4：通常商品とPB商品の単位あたりの価格比較

〈ギンビス〉しみチョココーン

	税抜価格	1 g あたり税抜価格
通常商品 (70 g)	120 円	1.71 円
ファミリーマート PB (63 g)	100 円	1.59 円
ローソン PB (63 g)	100 円	1.59 円

〈湖池屋〉ポリンキー プリうまめんたい

	税抜価格	1 g あたり税抜価格
通常商品 (60 g)	120 円	2 円
ローソン PB (65 g)	100 円	1.54 円

※ローソン PB は「めんたいあじ」。

〈カルビー〉かつぱえびせん

	税抜価格	1 g あたり税抜価格
通常商品 (90 g)	130 円	1.44 円
ファミリーマート PB (70 g)	100 円	1.43 円
ローソン PB (70 g)	100 円	1.43 円

〈東ハト〉キャラメルコーン

	税抜価格	1 g あたり税抜価格
通常商品 (91 g)	130 円	1.43 円
ファミリーマート PB (80 g)	100 円	1.25 円

〈天乃屋〉ぶち歌舞伎揚

	税抜価格	1 g あたり税抜価格
通常商品 (120 g)	200 円	1.67 円
セブンイレブン PB (100 g)	96 円	0.96 円
ローソン PB (95 g)	100 円	1.05 円

※セブンイレブン PB は「ひとくち歌舞伎揚」、ローソン PB は「ミニ歌舞伎揚」。

出所：筆者作成。