

NB（ナショナルブランド）と PB（プライベートブランド） ——「開製販の流れ」の視点から考える——

伊 藤 賢 次

—目次—

はじめに

1 NB と PB について

2 小売業の変化と PB への取り組み

3 「開製販の流れ」の中で PB を考える—分業体制のあり方の視点—

おわりに

参考文献

はじめに

日本経済は、バブル崩壊後から「低迷する 20 年」が続いていると言われているが、小売業に限ってみると、ここ数年の間に大きな基本的変化が生じている。その代表例とも言えるのが「PB」（プライベート・ブランド）品の急激な増大である。従来からのメーカーのブランドである「NB」（ナショナル・ブランド）品に対抗して、小売業（特に大手小売業）を中心とする PB 品の割合が急速に上昇している。このことは、生産者（メーカー）に対する大手小売業の力が増してきており、しかもそれが一般消費者である国民の商品選択にも大きな影響を与えている。生産者と販売者の間を巡る両者の力関係の基本的な変化であると捉えられる。

とりわけ小売業の最大手であるイオン（正確には「イオングループ」であるが、以下では「イオン」と略称する）の「トップバリュ」と、セブン&アイホールディングス（以下では「セブン&アイ」と略称する）の「セブンプレミアム（およびゴールド）」の 2 つに代表される PB 品は、急速に売り上げを拡大している（概数であるが売上全体の 1～2 割程度を占めるように

なっていると言われる（詳細は本文で述べる）。PB 品が小売り（販売者）のブランドであるのに比べて、従来からの生産者（メーカー）のブランドである NB 品は、その割合を減少してきている。つまり従来の NB 品が新しく参入してきた PB 品に市場を侵食されていると言える。

本稿では、こうした消費財（実際には加工食品が中心）における NB 品と PB 品をめぐる急速なブランド構成の変化、即ち PB 品の急拡大の問題を取り上げて、(1) なぜそれが生じたのか、(2) それがどのような影響をもたらすのかを、最初に議論する。次にその背後にある様々な問題、とりわけ「CVS」（以下ではこの CVS を「コンビニエンス・ストア」の略称とする）や「SM」（以下では SM を「スーパーマーケット」の略称とする）を中心とする小売業の変化とその背景にある日本社会の変化を取り上げる。さらに、こうした変化を引き起こしている日本社会における分業構造の変化を、「開製販の流れ」（「開製販」とは「開発～生産～販売」という一連のモノづくりのプロセスの略称である）の視点から検討する。

本稿のテーマは、PB 品自体の詳細な内容を論じることではなく、その背景にある大きな社

会変化とそのもたらす分業構造の変化であることに留意願いたい。

日本社会は現在“大きな転換期”に突入していると言える。その変化とは、一言でいえば、(シングル化を含む)「少子高齢化」と「女性の社会進出」の2つである(それに付け加えるとすれば、「都市への集中と地方の過疎化」の3つとなる。さらに言えば「グローバル化」の進展を加えた4つとなる)。

本稿では、こうした大きな社会変化が企業経営にもたらしていることを、(1) (主に加工食品を中心とする)消費財を中心としたPB品の動き、(2) 企業の分業構造の変化の2つに焦点を当て、「開製販の流れ」という視点から論じる。

1 NBとPBについて

1) NBとは

「NB」(ナショナル・ブランド: National Brand)は、生産者(メーカー)を表すブランド(商標)を指す。我々がその製品を呼ぶ際に用いる一般的な名称である。それは、その製品に関する責任を“生産者(メーカー)が持つ”ことを意味する。生産者(メーカー)の生産する(素材や中間財も含む)全ての製品が対象となるが、本稿では話を分かりやすくするために、対象を身近な「消費財」に限定して進める。

またブランドは、直接的には販売する個々の製品やサービス(以下では「製品」とする)を指すが、同時に、こうした製品を生産する会社全体をも表している。(厳密に言えば、個々の製品にも個別の商品名が付けられていることが大半であるが、本稿ではむしろ製品群全体を表す統一ブランドとしてのNBを検討対象とする)。

具体的に示すと、自動車であれば、「トヨタまたはTOYOTA」とか「日産またはNISSAN」等がブランドである。これによって、消費者(購入者、顧客)は、その会社及び製品に対してあ

るイメージを抱き、製品の購入に当たって消費者に大きな影響を与える。その中心にあるのは、その会社に対する好き嫌い(好悪)や、製品の品質や性能やアフターサービス等に対する信頼性である。なぜなら、消費者が製品を購入するにあたっては、さまざまな要素が考慮される(例えば、「品質・価格・納期の総合評価」などがその一例として挙げられる)のが一般であるが、その最も大きな要素が信頼性と考えからである。購入に当たって、まず最初に他社及び他社製品と比較すると考えるからである。

同時に、具体的な個々の製品のどれにするか(例えばトヨタのHV車であっても、「プリウス」か「アクア」か等の選択)も考慮される。他社の類似の製品(例えばホンダのHV車である「アコード」や「フィット」)との比較も行われる。本稿のNBとは、こうした個々の商品名ではなく、「トヨタ」や「ホンダ」を指し、会社名とも言えるものである。

ブランドは、個別の製品に関する広告宣伝によって繰り返し消費者(や社会)に告知されると同時に、実際に消費者自身がその会社の製品を使用した自らの体験、また知人の話やマスコミ報道などに拠って形成される。しかし、ブランドが形成されても、いったん欠陥車問題や不正問題などが発生すると、それは個々の製品の問題にとどまらず、会社やブランド全体が大きく傷つけられる。ブランドを築き上げるには長期間にわたる企業側のたゆまない努力が必要となるが、その失墜は一瞬にして起きる。回復するには、構築する以上の長い時間と大きな努力が必要となる。

ブランドとは、企業にとっての「無形資産(見えない資産)」を代表するもののひとつであり、極めて重要なものと位置づけられる。ブランドとは、「毎日の企業努力の積み重ねに対する長期間にわたる顧客(や社会)の評価結果である」と言うことが出来よう。

グローバル化を推進する現在の大半の日本企業にとって、ブランドは、今や国内だけでなく、世界中に浸透するようになっている極めて貴重な財産（資産）である。

2) PB とは

これに対して「PB」（プライベート・ブランド：Private Brand）とは最終販売者（小売り）のブランド（商標）を指す。NBがメーカー（生産者）のブランドであるのに対して、PBは小売り（販売者）のブランドである。その商品の生産者が誰であるかは問わず、誰が売っているのかを消費者に訴えるものである。（品質も含めた）その商品に関する“責任をその小売り（販売者）が持つ”ということを意味する。

近年の代表的なPBとしては、イオンが出している「トップバリュ」であり、セブン&アイが出している「セブンゴールド」や「セブンプレミアム」である。

PBにも2種類があり、(1) 小売りのブランドのみを示すものと、(2) 小売りのブランドを前面に出すが、生産者（メーカー）名も併記するものとに分けられる。(1)では、メーカーが誰であるかは、商品を見ても消費者は一切分からない。従来のPBは基本的にはこの形式を採用している。これに対して(2)の場合には、小売りのPBが大きくうたわれるが、メーカー名（とメーカーの本社所在地または生産場所／国）が（裏面等に）小さく表示されている。品質など製造に直接にかかわる責任については、生産者（メーカー）が持つ（対応する）ことを表している。なぜなら「問い合わせ先」としては、メーカー名と住所や電話番号等が同時に明記されているからである。(2)のPBは一般に「ダブルチョップ型PB」と呼ばれる。

日本を代表する大手小売りのPBを見ると、イオンのPBが(1)の「従来型PB」であり、セブン&アイのPBが(2)の「ダブルチョップ型PB」

であり、極めて対照的で興味深い。

筆者としては、メーカー側からすれば、もし選択が可能であれば、基本的には(1)よりも(2)の「ダブルチョップ型PB」を選択すると考える。その理由は、自社の名前が消費者にも告知されるし、製品に誇りが持てると思われるからである。消費者も、むしろメーカー名が分かった方が安心できよう。従って、(2)の場合は、(1)の場合と比べて、生産者と小売りの連携体制（「開製販の流れ」が一層緊密になると思われる。従って、今後は、こうした(2)の「ダブルチョップ型」PBが拡大していくと、筆者は考える。

3) NB と PB の分類

NBとPBの定義は既述の通りであるが、実際にはいずれに区分するのかがあいまいな場合も数多く生じている。具体的には「留め型」「模倣型」「ストア・ブランド」などの事例である。詳細は表1「NBとPBとの比較（主に食品業界が対象）」を参照願いたい。

NBとPBを区分するのが、付けるブランド（メーカーか小売りかの区分）のみで分けるのか、もうすこし商品の開発内容や仕様に入まで入って考えるのかの違いである。現実には、内容が（ほぼ）NB品と同一でありながら、特定の小売り向けの専用のパッケージや量目として（もしくは販売地域や期間や価格等を限定して）、小売りのPBブランドを付けて売られている商品が多くあるという事実である（これらについてのこれ以上の議論をすることは、本稿では割愛する）。

2 小売業の変化とPBへの取り組み

1) CVSの急速な伸び（と同時に百貨店とGMS/SMの低下）

日本の小売業は近年大きく変化している。その内容を要約すれば、百貨店やSMの売上が

一貫して減少しているのに対して CVS（や「小型 SM」：詳細は後述する）の売上高が急速に拡大していることである。SM（スーパーマーケット）と言っても、大きくはGMS（大規模な総合スーパー事業）と SM（GMS と比べると規模の小さな一般的なスーパーマーケット）の2つに分類できる。特に近年はイオンを中心にさ

らに小型の SM の店舗が拡大している。その代表例が「まいばすけっと」である。店舗の規模は CVS を少し大きくした程度であるが、取扱品目は、生鮮食品や食品加工品が中心で、「近くて安い」を売り物にしている。“SM が CVS 化したもの”と位置づけることができる（イオンの CVS は「ミニストップ」のみであ

表1 NBとPBとの比較表（主に食品業界が対象）

区 分		主な内容	ブランド区分
基本区分	NB	メーカーが企画・開発、製造。 メーカー側の統括と責任。	メーカーのブランド
	PB	小売りが企画・開発、販売。 製造はメーカーに行わせるが、メーカー名は表示しない。 小売り側の統括と責任。	小売りのブランド
	ダブルチョップ型 PB (PB のひとつの新しい形態)	PB 品であるが、メーカー名を併せて表示する。 顧客の苦情や相談はメーカーが行う。 PB に分類される。	メーカーと小売りの双方の社名を表示。 高級品に対しては独自の個別商品名とメーカー名（ブランドやロゴ）が付与される場合がある。
その他・特定小売り業者向け	留め型 NB (食品業界)	流通業者の求めに応じて、中身は NB と同じかそれに準じるが、特定小売り向け専用商品として販売される（例：豆腐や生めん等）。 メーカーの責任。	メーカーのブランド：NB 責任はメーカー。
	模倣型 PB (食品業界)	特定小売り向け専用商品。但し中身は NB と同一で、量目等を一部変更している（例：マヨネーズ等）。 小売りの責任。	小売りのブランド：PB 責任は小売り
	特定の NB	特定小売り向け専用商品。但し中身は特定の NB 商品。 数量や期間を限定（例：ビール等）。	メーカーのブランド：NB
	ストア・ブランド	NB と同種のものを特定小売り向けに大量に安く提供する。 PB にも NB にも分類可能。	小売りのブランド：PB (矢作氏の区分に拠る)。

(注)：矢作（2013）を基に筆者がまとめた。

るが、こうした「まいばすけっと」を含めて、同社は両者を“戦略的小型店事業”と分類している。セブン&アイと比べると、イオンはCVSの展開で大きく出遅れている。逆にセブン&アイはCVSである「セブン-イレブン」が主体となっている。両社は好対照である）。

日本におけるCVS全体の2013年度の売上高は約10兆800億円で、SM（GMSを含む）の売上高は約17兆8,176億円である（両者を合計すると約27～28兆円となる）。ここ10年間で、スーパーが約2割、百貨店が約3割近く減少したのに対して、CVSは逆に約3割拡大しており、対照的である。CVSの店舗数は、2012年度末には、従来から“飽和点”と言われていた5万店舗を超え、2013年度は、さらに純増数で約3,200店を超える見込みである。CVSは、従来の予想に反して大きく成長し続けている。しかもCVSの女性客の比率は、36.1%であり、また50歳台以上の（高齢者の）客の比率は、25.4%を占め（これは4人に1人という割合である）、客層を広げることに成功している⁽¹⁾。

ちなみにセブン&アイの2013年度の連結売上高予想は、5兆6,000億円である。世界最大の小売りである米国ウォルマートに比べると、売上高ではまだ1/8に過ぎないが、セブン&アイは、売り上げ規模よりも付加価値の拡大を目指している。連結営業利益では、2014年2月期には3,400億円を見込み、アジアにおける小売りでは最大規模となる⁽²⁾。

小売業で、CVSと同様に、大きく拡大しているのが「ネット通販」である。楽天とアマゾン・ジャパンの2社だけで、2012年度の売上高は3

兆円と推計されている⁽³⁾。これに伴い、物流需要も急速に拡大している。

なおイオンは子会社であるダイエーの株式を買い増し、2013年8月27日付で完全子会社化した。これによって売上高は約6.5兆円となった（2012年度の両社の売上高の単純合計）。これは日本の百貨店業界全体の売上高（2012年で約6.1兆円）を上回ることとなる⁽⁴⁾。かつては小売業の“王者”であった百貨店と、“新参者”であるスーパーとの盛衰を端的に示している。日本社会の変化、特に小売業の変化が非常に大きくて速いことを、こうした一連の数値が、如実に物語っている。

2) PBの拡大

PBの売上は、2013年度で、イオン、セブン&アイ、ユニー、ローソン、ファミリーマートの大手小売り5社では、2兆円を超える見通しで、5年間でほぼ倍増する計算となる⁽⁵⁾。不況下と言われる日本において、非常に大きな売り上げの伸びである。参考までに米国ウォルマートのPB比率は約2割を占める。

PBの中でも、高級品に該当するイオンの「トップバリュ セレクト」やセブン&アイの「セブンゴールド」への需要が高まっている。イオンは、2014年春には現状より5割多い300品目に、セブン&アイは、現状の20品目から、2015年度には300品目に拡大する計画である。高級PB品の比率のアップが利益拡大に大きく貢献している⁽⁶⁾。

一般にPBの粗利益率は、NBに比べて、2～4割高いと言われている⁽⁷⁾。その最大の理

(1) 2013年7月23日付の日本経済新聞（以下「日経」とする）に拠る。

(2) 2013年7月19日付の「日経」に拠る。

(3) 2013年8月22日付の「日経」に拠る。

(4) 2013年8月23日付の「日経」に拠る。

(5) 2013年8月28日付の「日経」に拠る。

(6) 2013年8月27日付の「日経」に拠る。

由は、生産するメーカー側としては、広告宣伝費や販売費が不要で、しかも大量かつ安定的な発注を受けることとなり、生産者（メーカー）や発注者（小売り）の双方に「規模の利益」が得られ、また基本的にはメーカー側の在庫はゼロとなり、在庫費用も不要となるからである（但しこれは小売り側が発注通りの納期で発注量をすべて引き取るという場合を想定している）。

なお CVS の売上高の中で最大の割合を占めるのが食品で6割強と言われる⁽⁸⁾。PB は、全分野の商品に展開されるものではなく、あくまで食品、それもより正確に言えば、加工食品が中心である。つまりメーカーの製造ラインで、大量に作られる商品である。従って、大量発注・大量生産によって双方に「規模の利益」が得られやすい。

また売上高に占める「PB 品の比率」であるが、イオンのスーパーでは2割、セブンの CVS では1割を占めると言われる。イオンは2012年度に7,000億円弱であったPB品の売上高を2013年度には1兆円に、セブン&アイは2012年度に5,000億円弱であったPB品の売上高を2015年度に同様に1兆円の台に乗せる計画を立てている。その通りにいくとすれば、急速な拡大と言えよう⁽⁹⁾。

3) PB の分化（層別）による展開

またPBといっても、現実には高級、中級（正確には“一般”）、低級（低価格志向）の3層ないし2層に分けて展開している（大きくは、当初の中級品／一般品と近年の高級品の2つに区分できよう）。イオンの場合には、「トップバリュ セレクト」「トップバリュ」「トップバリュ ベストプライス」の3つの区分であり、

セブン&アイの場合には、「セブン ゴールド」と「セブン プレミアム」の2つの区分である。PBの当初であった「高品質・低価格」路線を引き継ぎながらも（勿論、小売り側は一貫して「低品質」とは決して言っていない）、従来の「低価格」路線のみを打ち出すことから転換し、顧客満足度の高い価値重視の高級品の比重を高め、その市場でも各社が競いつつある（後述するが、PB品では、現実には高級品が中心ではなく、中級品や低級品がその大半を占めている）。

4) ビール業界とその後の新展開（業界のトップメーカーの参入）

PBが“一線を越えた”と言われる象徴的な出来事が、国内のビール会社のPBへの参入である。嗜好品という性格から、従来からNBの代表的商品であったビール業界で、2012年12月にサッポロビールがセブン&アイにPBビール「100%モルツ」を提供し始めた。以後はこれに続く動きが相次ぐ。同じセブン&アイから、サントリービールもPBビールを共同開発し「ザ・ゴールドクラス」として発売する。キリンは2013年6月に「グランドキリン」で追う。10月からは新シリーズ「ジ・アロマ」をセブン&アイから発売する。このようにビール業界の全メーカーを巻き込み、セブン&アイを先頭にして、PBが展開される（なお「グランドキリン」は10月からは他のCVSでも順次発売される。「ジ・アロマ」も同様となる見込みである）。

小売り側も、上記のようにPBを層別に展開し、高級PB品にも力を注ぐように転換する。従来は、その業界のトップ企業はPBの受託メーカーには入ろうとしなかった。その理由は、小売り側に開発機能や価格決定権を握られ、

(7) 2013年9月3日付の「日経」に拠る。

(8) 2013年8月17日付の「日経」に拠る。

(9) 2013年8月17日付の「日経」に拠る。

自社のブランドも消滅してしまうという懸念からである。しかし、こうした高級PB品（いずれもセブン&アイにおける「ダブルチョップ型」PB品）を中心とするビール業界の新しい動きは、各分野のトップ企業も高級PB品の受託に走らせることとなる。具体的には、醤油のキッコーマン、マヨネーズのキュービー、お茶の伊藤園などが挙げられる。

メーカーがこうしたPBの受託を行うのは「注目度の高い高級PB品を広告塔とし、自社のブランド価値を高める」とする考え（伊藤園の話）に基づく。少子高齢化による国内市場の先細りを予測し、生き残りを図るメーカーとしてはPB品が成長の糧となりつつある。メーカーが新しく目指すのは、小売り側との共同開発による新しい高級品市場の開拓と生き残りと発展である⁽¹⁰⁾。メーカー側も高級PB品には、自社の新技術も率先して投入するほどの力の入れようとなっている。高級PB品（特にセブン

&アイに代表される「ダブルチョップ型」PB品）には、むしろメーカーのブランド名も商品に大きくうたわれている（例えばセブン&アイとサントリーとの共同開発品の高級PBビールである「ザ・ゴールドクラス」では、缶の上部に「サントリー」のブランドとロゴが大きく表示されている）。PB品といたしながらも、NB品としての性格も、同時に持っているのである。

3 「開製販の流れ」の中でPBを考える —分業体制のあり方の視点—

1) PB のもたらすメリットと課題（メーカーと小売りの双方）

まず表2「メーカーと小売りの立場からみたNBとPBの比較」を参照願いたい。

NBとPBの両者についての、メーカー側と小売り側からみたメリットとデメリットが列挙してある。最も重要なことは、PBによって、

表2 メーカーと小売りの立場からみたNBとPBの比較

		メーカー側	小売り側
NB	メリット	自社ブランドの設定と浸透。 「開製販の流れ」を統括する。	販売に専念できる。 全メーカーとの自由な取引。
	デメリット	販売迄をカバーする。（販売店等） （経営資源の投入ほか）	自社のブランドが持てない。 「開製販の流れ」を統括できない
PB	メリット	受注量の確保と増大。 大量生産・安定受注へ。 （「規模の経済」の享受） 在庫費用ゼロ（ゼロ在庫）。 広告宣伝費ゼロ。 販売費用がゼロ。	自社ブランド。 「開製販の流れ」を統括する。 （効率化、スピード化） 高級品志向にも素早く対応可能。 開発に関わる（消費者と一体化）。 原価低減（2～4割減）
	デメリット	自社ブランドが無くなる（但しダブルチョップ型は社名等を表示）	自社の全責任（「流れ」全体に）。 開発に関わる（経営資源を投入）。
	近年の変化	独自の製造技術の開発が必要となる場合がある。	PBの層別化（高級／本物志向） 加工食品に限定。 高付加価値化（日本のみか）

備考：筆者作成

(10) 2013年8月28日付の「日経」に拠る。

社会全体として大きなメリットが生じることである。そのポイントは以下ようになる：

- (1) 広告宣伝費と販売促進費用の削減
- (2) 大量生産と大量受注による「規模の利益」の実現及び「在庫ゼロ」の実現
- (3) 上記の2つによって、全体コストが2～4割下がる。

逆に言えば、現在までのメーカー主導による「開製販の流れ」では、いかに大きなムダが発生しているかが明らかになったのである。

2) メーカーと小売りの役割の変化

市場経済の原則は、どの製品やサービスが良いかを最終的に評価するのは、最終顧客（一般消費者）である。それによって「開製販の動き」が決定される。今回のPBの増大は、「開製販の流れ」を、従来の“メーカー中心”から“小売り中心”の体制に転換したことにある。こうした新体制への転換が、基本的には、社会変化に適応したものと言えよう。こうした「開製販の流れ」の変更は、別の視点からみれば、社会の分業構造の変化であるとみなすこともできる。

今回のPB品の拡大の動きは、メーカーと小売りの両者の役割について、基本的な変化をもたらしている。従来は、メーカーが「開製販の流れ」全体を統括しており、小売りがそのもとで「販」のみを担当していたのに対して、今回は小売りが「開製販の流れ」全体を統括し、メーカーは小売りのもとで「開」と「製」のみを担当する（正確に表現すれば、「開」は小売り主導のもとでのメーカーとの“共同作業”である）ことに転換したと言えよう。

詳細は、表3「NBとPBにおける『開製販の流れ』の変化（分業体制の変化）」を参照願いたい。小売りとりわけ大手小売り側（具体的にはCVSと小型SMの2者）が近年に構築した強力な販売力に基づく指示（その背後には消費者

がいる）に対して、生産者（メーカー）も従うようになった、つまり従来は生産者（メーカー）が持っていた「開製販の流れ」を統括する主役の座を、一部ではあるが小売りに明け渡したことに変化の本質があると言えよう。

こうした分業体制の変更は、過去にもしばしば見られ、現在でも結構幅広く展開されている。その代表的な事例が「OEM」（Original Equipment Manufacturer：相手先ブランドによる生産）と呼ばれるものである。あるメーカーが自社製品（勿論自社ブランドの製品）を、自社で生産せずに外部のメーカーに委託する場合である。代表的な事例として、日本の大手自動車メーカーの行っていることを取り上げてみる。

例えば、スズキ（自動車）は、大手OEMとして、実際には他社ブランドの軽自動車を数多く製造している。自社の軽自動車の仕様を少し変えたものを、相手先ブランドで生産し供給している。但しOEMであることは、消費者には殆ど知られていない。なぜなら、販売しているメーカーが、自社製品として宣伝し、自社の販売店を通じて販売しているからであり、消費者はそれをもとに購入しているからである。

OEMの場合には、基本的には、開発・設計から製造すべての工程を相手先に一任する場合を指すが、開発・設計は自社で行い、製造のみを外部に委託する場合も結構多い（いわゆる製品全体が「外製品」「外注品」であるものと区分される）。また、上記軽自動車のように、仕様を少しだけ変えただけの場合も現実には結構多い（こうした内容は、表1の「模倣型」や「ストア・ブランド」にも通じるものがある）。

衣料でも同様で、それが「SPA」（Specialty store retailer of Private label Apparel：衣料の製造小売業）と呼ばれる形態であり、カジュアルウェアにおけるOEMを指す。例えば、大手カジュアル衣料メーカーである「ユニクロ」は、開発は基本的には自社（日本本社）で行うが、

生産は全量海外にある外部の会社で行っている。但し、生産技術や品質管理には、自社のスタッフを派遣して指導しチェックしている。また材料などは、結構多くのものが日本から支給されており、そうした意味からは、縫製工程の人件費を削減するために、海外の外部の会社に製造工程のみを委託しているのが、正確な姿であると言えよう。製品に関するすべての決定はユニクロが行い、一切の責任をユニクロが負う。

電子機器の業界では、OEMと同一内容のことが、「EMS」（Electronics Manufacturing Service：電子機器受託生産）と呼ばれている。この代表例が、アップルのiPhoneであり、こ

の製品のほぼ全量が鴻海工業（本社は台湾）の中国工場で製造され、世界中に出荷されている。iPhoneの場合は、開発・設計は、アップルが行っているとされる。OEM、SPA、EMSのいずれにせよ、会社間の分業形態にはいろいろなケースが考えられる。

このようにOEMと言っても、結構いろいろなケースが存在している。消費者が知らないだけで、現実には数多く展開されていると言えよう。同じことが、衣料業界では「SPA」として、電子機器業界では「EMS」と呼ばれているのである。

こうしたことが発生した理由は、（広い意味

表3 NBとPBにおける「開製販の流れ」の変化（分業体制の変化）

		開発	生産	販売	補足説明
NB	メーカー	○	○	○	「開製販の流れ」はメーカーが中心。メーカーは自社販売網（系列販売店）をもつ場合がある（特に耐久消費財）。
	小売り	—	—	○	小売りは、その体制のもとで、NB品をいかに安くしかも多く売るかに専念。「EDLP」（「毎日が低価格」）。
PB	メーカー	○ 小売り と共同	○	—	基本的には小売りのもとでの開発と生産を行う。NBも残る（PBとNBが併存）。（ある範囲内であるが）NBからPBへ移行しつつある。メーカーの自社販売網（特に耐久消費財を中心とした系列販売店）は無くなりつつある。
	小売り	○ メーカーと 共同	—	○	「開製販の流れ」は小売りが中心。このことによるトータル原価の大幅な削減（約2～4割）。 基本：大手小売りの販売力の増大。 大量生産・大量販売（「規模の利益」の享受）。 小売り主導による開発と大量発注。しかも安定的な発注。 その背景：大きな社会変化。 「近さ」と「便利さ」が消費者欲求となる。 高品質と低価格の同時実現（一部の高級品も）。 対象品：“加工食品”が中心。 従来のPB品に加え、メーカー名も併記した「ダブルチョップ型」が出現（メーカー責任も明示）。

備考：筆者作成

での技術を含む)「開発～調達～生産」の流れが社会的に形成されるが、それぞれの会社がお互いに緊密につながり、分業が広範に展開されている以上(現在ではグローバルに展開されている)、社内外での相互の連携や協力が必要となり、こうした連携や協力がますます強まるが、具体的なあり方はいろいろな形態が存在し得ることを表している。そうであるとすれば、社内と社外に分業に関する“境界”が必ずしも明確でない場合が数多く発生するのは、極めて自然なことと言えよう。

しかし今回の日本の小売業におけるPBの動きは、あくまで限定されたものである。つまり、加工食品が中心であることを、よく銘記しておかねばならない。他の製品分野におけるPB品について、すでに長い歴史をもつが、今日に至るまであまり拡大してきていない。従って、加工食品以外の分野にまで及ぶものとは思われないからである。

3)「社会的生産連鎖」(または「組織的市場」)との関連

筆者は、社会生活の基盤は“製品やサービスの生産”にあると考えており、それは国内のみならず海外も含めた(メーカーや小売りから構成される)膨大な数の企業群から成り、各メンバーが有機的につながり、相互に補完し相互に協力しているからこそ、全体として効率的に運営されていると考えている(筆者はそれを「社会的生産連鎖」と名付けている。一般には「組織的市場」とも呼ばれる)⁽¹¹⁾。

今回のPBにからんだ社会的な分業体制の変化も、こうした社会的生産連鎖の役割の変化であると、筆者は基本的に捉えている。ものづくりから見れば、「開製販の流れ」の一部の変更で

ある。重要なことは、それが社会変化に適応したものであるという点である。

4) PBの当初の狙いは「EDLP」(毎日が低価格)である

PBはもともと低価格を売り物にし、小売り主導のもとに始まった。その底にある小売り側の基本的な考え方は、「EDLP」(Every Day Low Price:「毎日が低価格」)である(正確に表現すれば「日常品における低価格」である)。これは、SMが出現した基本的な出発点である。SM(大規模なGMSであれ、中小規模のSMであれ)の存在意義は、毎日消費する製品(その中心は“食料品”である)を「安く」提供することにある。それを実現する方法が、「セルフサービス」と「大量仕入れ・大量販売」の2つであった。後者は「規模の利益」の活用である。こうした方法による効率化によって、コスト低減を実現できたのである。極めて理に適った手法である。数多くの店舗網を持つ、即ち店舗をチェーン展開することによって、さらに効果を高めて一層の低価格を実現し、そのことが販売網をさらに拡大した。“好循環”のプロセスの展開であった。

世界最大の小売りである米国のウォルマートは現在も「EDLP」をスローガンとして掲げている。日本のSMの草分けでかつリーダーでもあった「ダイエー」(現在はイオンの完全子会社となっている)も同じ「EDLP」をスローガンに掲げてスタートし、急速に成長し、短期間に日本一の小売りの座を獲得した。当時としては、“低価格”(「価格破壊」とも呼ばれる)こそが、小売りにとっての極めて有効な競争の武器であった。言い方を変えれば、こうした時代において、日本の消費者が最も切実に求めている

(11) 「社会的生産連鎖」の考えは筆者が付けたものである。伊藤賢次『東アジアにおける日本企業の経営』(2000)及び伊藤賢次『現代生産マネジメント』(2007)を参照。

ものは、品物の品質よりも、むしろ“低価格”であった（「QCD」の中のCが最優先された）。

PB品も当初は小売り主導による低価格志向のものとして出発したのである。今や日本最大の小売りとなった「イオン」は、PBを、実は今から40年前の1974年にすでに発売している。その後（「ジャスコ」誕生25周年である）1985年から、PBは現在の「トップバリュ（TOP-VALUE）」に統一される。製品分野も、食品はもとより、衣料、家具、寝具、ダイニングなど多岐にわたって出している。PB品を出した考えは、名前にも表現されているように、低価格と高品質の両立を目指すものとしている。「トップバリュ」のPBブランドも8つに分けて展開している⁽¹²⁾（詳細は同社のHPを参照下さい）。しかしPBの売上が急増するのは近年の出来事である。

イオンに比べて、セブン&アイのPBの歴史はまだ新しい。現在のPBである「セブンプレミアム」（一般品）は2007年から、「セブンゴールド」（高級品）は2010年からとされる（ちなみにデザイナー佐藤可士和をリーダーとする社内のブランディングプロジェクトが発足したのは、「セブンゴールド」とほぼ同時期の2010年2月である）。いずれにせよ、セブン&アイがPBに本格的に取り組み始めたのは、まだここ2～3年に過ぎない。

5）PBの拡大と高級志向

近年のPBの動きの特徴はまず次の2つに要約される：

- 1：PBの多層化（高級品、一般品、低価格品への分化）

2：中でも高級品への重点志向

上記1の具体例がイオンの場合の「トップバリュ セレクト」「トップバリュ」「トップバリュ ベストプライス」の3つの区分である（わかりやすい分類で言えば、高級、中級、低級／低価格志向の区分である）。セブン&アイは「セブンゴールド」（高級品）と「セブンプレミアム」（中級かつ低価格品）の2つの区分である。

近年急速に売り上げが増加しているのが、高級志向のPB品である。特にイオンの「トップバリュ セレクト」とセブン&アイの「セブンゴールド」がその代表例とされる。後者が2013年4月に発売した高級食パン「金の食パン」と2013年6月に発売された高級プレミアムビール「ザ・ゴールドクラス」である。

「金の食パン」の場合は、やや厚切りの食パンが6切れ入って@250円である（2切れで@125円のものも発売されている）。生産者は「武蔵野フーズ」である（これは製品の包装袋に表示されている）。通常のNB品の食パンに比べれば、約5～6割ほど高い価格であるが、爆発的に売れている。こうした一連の高級グレード品である「セブンゴールド」は、「ちょっとした贅沢」をキャッチコピーとしている。

高級プレミアムビールである「ザ・ゴールドクラス」の生産者（メーカー）はサントリーである。価格は350mL入りの缶で@218円である。価格と品質は、一般の高級ビール（代表例がアサヒの「スーパードライ」）と比べても遜色がない水準である（アサヒの「スーパードライ」の一般小売価格は、同一量で@230円～@250円である）。

いずれにせよセブン&アイが高級なPB品で

(12) 全体は「トップバリュ」で統一されているが、「トップバリュ セレクト」（上質）、「トップバリュ プレミアム」（大人向け）、「トップバリュ ベストプライス」（低価格）、「トップバリュ グリーンアイ」（安全・安心）、「トップバリュ 共環宣言」（エコロジー）、「トップバリュ レディミール」（食事の宅配）、「トップバリュ ヘルシーアイ」（健康）の8つである。同社のHPに拠る。

ある「セブンゴールド」に本格的に取り組み始めたのはまだ2～3年に過ぎないが、高品質が何よりの売り物である。「ザ・ゴールドクラス」も「金の食パン」と並んで人気商品となっている。大切な点は、こうした一連の高級品は、CVSを主体として新しく開発されたものであること、しかも近くのCVSで手軽に購入できることと、また他店（例：SM）では入手できないことである。

近年のPB品の売上高急増のもうひとつの大きな範疇が「惣菜類」である。これは家庭における毎日の食事の「おかず」となる製品である。完全に調理済みであり、丈夫なプラスチックの袋容器に入っている。扱いも容易で、劣化は少ない。購入した後に家庭でやることと言えば、皿に盛り付けたり、電子レンジ（や沸騰した湯）で温めるだけで済む。手間や時間はほとんどかからない。従来であれば、毎日、野菜や肉などの材料をまずスーパーや各専門の店舗で購入し、そうした食の材料に自ら手をかけて自宅で調理する品物ばかりである。大変な手間とヒマを必要としていた。具体的な品物の一例をあげると、カレーライスであり、シチューやパスタなどであり、魚や野菜などの煮つけである。価格も@100円から@300円台と、材料費から計算すれば高くなっているが、手間やヒマや利便さなどを考えると、さほど高いとは思われない（外食する場合に比べれば、各段に安い）。

こうした惣菜類は、「働く女性」や「高齢者」（特に、伴侶にすでに先立たれたり、身体能力の衰えた女性や）「単身者」にとっては、大変便利な商品である。給与や年金などをもらう身にとってみれば、価格は多少高くてもあまり気にならない。何よりも、手間がかからず、美味しく食べられる。しかも近くのCVSで、いつでも入手可能である。

イオンは、こうした食事用のPBとして「トップバリュ レディミール（ワントレー）」を設定

している。ごはんと惣菜をセットにした1食当たり@298円のシリーズである。メニューは豚やサバの味噌煮などで、全て冷凍されており、家庭では電子レンジで温めるだけで済む便利さと価格が売り物である。冷凍食品なので買いだめが可能である。食品に関したこうした冷凍技術の与えた影響は大変大きい（保存期間の延長や新しい流通網の整備や冷凍庫を備えた家庭冷蔵庫の普及といった一連の事項と密接に関連している）。

同様の取り組みを、セブン&アイも「セブンミール」として行っている。

最近是这样した惣菜類においても、高級品が増大してきている。良い食材を用い、一流シェフや一流有名店の調理法や味付けを取り入れたものである。毎日の食生活において「ちょっとした贅沢」が可能となっており、人気も高い。繰り返すが、こうした高級品の人気の高まりも、社会変化の反映である。セブン&アイでは「金のシリーズ」として、食パン、お惣菜（カレー、ハンバーグ、シチュー）、パスタ、ハム・ウィンナー、麺（ラーメン）などで展開している。ビールはサッポロやサントリー、麺は東洋水産など、日本でもその分野のトップメーカーが請け負って生産している（セブン&アイのPBはメーカー名を表示した「ダブルチョップ型」であり、消費者はメーカー名を容易に知ることが出来る。製品によってはメーカー名を、NBと同程度にむしろ大きく告知している）。

6) メーカーとの共同開発と緊密な連携体制

PBの特徴を、既述の上記5)の「PBの拡大と高級志向」に続いて列記すれば、以下のようになる：

3：小売り主導だが、基本はメーカーと共同開発（「開製販の動き」の新しい変化）

4：中級品にとどまらず、高級品にも展開（但し基盤は中級品／一般品と低級

品)

- 5：対象製品は、加工食品が中心（惣菜類や飲料も含む）
- 6：同一カテゴリーの製品でも複数の会社との連携体制を展開（但し小売り主導）
- 7：背景にある社会変化は、(シングル化も含む)「少子高齢化」と「働く女性の増大」の2つ

上記4はすでに説明済みである。上記3について説明したい。PBの開発に当たっては、“小売り主導”で推進されている。小売りの代表がイオンとセブン&アイの2社を筆頭とする（CVSやSMを広範に展開している）大手小売り各社である。

小売り主導が実現した最大の理由は、何よりもこうした大手小売りが大きな販売力をもつようになったからである。具体的には、CVS（代表例がセブン&アイの「セブン-イレブン」）と小型SM（代表例がイオンの小型店「まいばすけっと」）であり、取扱品目は生鮮食品が主である）の2者の急速な拡大である。その結果、イオンとセブン&アイの2社が日本の小売業界で最大の販売力を持つようになった。こうした顧客動向の変化に敏感な小売業ほど、その販売力を背景にして、生産者（メーカー）への要望を出すことは容易となり、生産者（メーカー）側としては大手小売り側からの要望は、最終顧客の要望として受け入れざるを得ない。なぜなら小売りの要求を取り入れることにより、自社の売上を大きく伸ばすことが出来るからである。こうした2社を代表とする大手小売りの拡大とPBの拡大が、“好循環”として展開されているのが近年の特徴である。

小売りとしても、(消費者の要望を受け入れて)売上を拡大する為には、メーカーの協力を得ることが必須である。ここに小売りとメーカーの両者の緊密な協力体制が生まれる原点が

ある（最終的にはそれが、消費者の意向に沿ったものであるかどうか問われる）。

「開製販の流れ」で言えば、(従来の生産者主体に代わって)小売りがこの流れ全体を統括することになり、メーカーと小売りの分業のあり方が変わったことを意味する。

しかし、近年のPBの急増を考える際に決して見落としてはならないのは、上記5で示したように、対象となる品物は製品全てではなく、あくまで“加工食品（飲料も含む）に限定される”点である。毎日、どの家庭でも必要となる食事に関するものである。そして、重要なことは、その背景となっている社会変化は、上記7で掲げたように、(「シングル化」も含む)「少子高齢化」と「働く女性の増大」の2つである。

こうした基本的で長期的な日本の社会変化にいち早く対応したのが、実はCVSと小型SMをもつ“大手小売り”で、その代表がイオンであり、セブン&アイである。前者は日本最大のスーパーマーケット（GSMとSMの双方を持つ）「イオン」店を中核に持ち、さらに戦略的小型店としての、CVSの「ミニストップ」と小規模なSMである「まいばすけっと」を展開している。イオングループ全体の直近の売上高は5.8兆円である。後者は、スーパーマーケット（GSMとSMの双方を持つ）「イトーヨーカドー」と世界最大のCVS「セブン-イレブン」を持っている。セブン&アイ全体の直近の売上高は8.5兆円である（但しこれはCVSの売上高全体も含む数値である。CVSは現実には大半がオーナー店で構成されている）。小売業の整理・淘汰もあるが、両者が近年になって、いかに大きな“販売力”をもつようになったかが、こうした数値からよく理解できる⁽¹³⁾。

ここで日本の小売り全体とPB品の状況を簡単に振り返ってみたい。SMとCVSを合わせた国内の総市場は約27兆円である（その中で、CVSが2013年には約10兆円に達する見込み

で、約13兆円のSMに迫る)⁽¹⁴⁾。SM業界でイオンは約3割のシェアを持ち、CVS業界でセブン&アイは約4割のシェアをもつ“大手”である。

この中でPBは、イオンのSMでは売上の約2割を占め、セブン&アイのCVSでは約1割を占める。イオンは2012年度のPB売上高である約7,000億円を、来年の2013年度には1兆円に引き上げる計画である。またセブン&アイは2012年度のPB売上高である約5,000億円を、3年後の2015年度に1兆円に引き上げる計画である。いずれも大幅な拡大であり、2社がいかにPBの拡大に力を入れているかがよく分かる。

PBの中でも、“高級品”を急速に増やす計画であり、イオンでは2012年度の200品目を2014年春に300品目に5割増加し、またセブン&アイでは2012年度の20品目を2015年度には15倍の300品目に拡大する計画である。PBではイオンが高い実績を誇っていることが明瞭である。セブン&アイもそれに急速に追いつこうとしている。

なおこうした巨大な販売力を背景に、大手小売りが連携する生産者（メーカー）は、同一分野の製品で1社とは限らない（上記の6を参照）。なぜなら、メーカー側としても「こうした大手小売りとの連携を抜きには、これからは生き残れない」と考えるようになってきているからである。例えば、ビールでは、セブン&アイは、サントリーのみでなく、すでに2012年11月からサッポロビールと高級ビール「セブンプレミアム100%モルツ」を共同開発して発売しており、またキリンビールとは「グランドキリ

ン」を、またアサヒともPB品を販売している。こうした近年のPBの動きからすれば、小売りが主導権を取りながら、メーカーとの新しい分業体制が形成されつつあることがよく分かる。

「開製販の流れ」全体が、大手小売りを中心に統括され、新しく展開され拡大されている。

もうひとつ誤解をしないように付け加えておくと、PBの拡大は、高級品だけを中心とするものではないという点である。あくまで中級品や低級品が、PB全体の中での大半を占めて、安定的な数量を確保し、メーカー側の大量生産の基盤となっているのである。例えばセブン&アイのPB全体の売上高の中での「セブンゴールド」はまだ20品目であり、PBで実績を誇るイオンでも「トップバリュ プレミアム」は200品目に過ぎない。

高級品志向のもうひとつの狙いは、とにかく消費者に新しく店頭まで来てもらい、今後利用するきっかけにしようとする点である。特にCVSを主力とするセブン&アイにそうした傾向が強く、「金の食パン」の購入者の場合では、「セブンイレブン」に初めて足を運んだお客さんの割合が実に8割を占めた。大半は主婦や高齢者や働く女性であろうと推察される。こうして顧客層の拡大に成功しつつある。小売りの中の“大きな変化（転換）”に向けて、こうした消費者（顧客）を新しく店舗に引き入れようとしている。

7) 社会の基本的な変化を背景とした動き

こうしたPBの拡大をもたらした最大の要因は、日本社会の基本的な変化による。それは既述の「少子高齢化社会」の到来と「女性の社会

(13) 大手CVSの2012年度の売上高は、1位のセブン-イレブン（15,072店）が3.5兆円、2位のローソン（10,976店）が1.9兆円、第3位のファミリーマート（8,772店）が1.6兆円である。イオン系のミニストップ（2,168店）は5位で3,527億円である。2013年7月24日付の「日経」に拠る。

(14) CVSとSM市場の金額は2013年8月17日付の「日経」に拠る。

進出（働く女性の増大と専業主婦の減少）」の2つに拠るものである。

今や日本における高齢者（65歳以上の人）の占める割合は全人口の25%、即ち「4人に1人」を占めるようになっていく。戦後の「団塊の世代」が高齢者の仲間入りをした。高齢化に“核家族化”が伴い、高齢者の単身世帯が増えていく。高齢化に伴って、身体能力も低下し、遠くの店まで買い物に出かけたり、自宅で調理するのに不自由な人が増加している。年金や医療制度の整備に伴い、経済的には以前よりは豊かになっている。

もう一つの大きな変化が「働く女性の割合の増大」である。最近の総務省の調査（5年毎に実施される「就業構造基本調査」）によると、25歳～39歳の女性の中で、働く人の割合が69.8%となった⁽¹⁵⁾。これは5年前の前の2007年と比較すると3ポイント高まったことになる。特に育児世代の働く女性の比率が高まり、従来の日本の女性の就業の特徴であった「M字型カーブ」が平坦な形状に近づいていることを表している。これらが様々な社会変化を新たにもたらしている。経済的には以前より豊かになるとともに、女性の負担が増加し、買い物や調理などの手間を省くことが求められている。

8) 「近さ」と「便利さ」の追求へ

こうした点から考えると、CVSや通信販売や宅急便などの新しい業態の出現は大変有難い存在である。このことが、従来の「EDLP」（“毎日が低価格”）よりも、「近くて便利」なものを志向する消費者の欲求変化（転換）を引き起こしている。GSMやSMの“低価格”よりは、“近く”のCVSや小型SMの“便利さ”が高齢者や働く女性から選ばれるのは自然なこととなる。しかも毎日のことである。なによりも“近く”

で“便利なこと”が最大の選択基準となっている。これがCVSや小型SMの発展の背景であり、それに呼応したPB品の購入を促している。

勿論こうしたことが実現できた背景には、長年かかって構築されてきたCVSや小型SMの店舗網（チェーン店）の整備が挙げられる。それにはIT化の進展や物流網の整備も手伝っている。日本のCVSの第1号店（諸説があるが、ここではセブン-イレブンの第1号店とする）は1974年5月であり、すでに40年近い歴史を持つ。CVS全体では日本国内で50,000店舗を越している。また小型SMも、CVSに対抗し整備されてきている。その代表例であるイオン系の「まいばすけっと」は都心型ミニスーパーマーケットと位置づけられ、そのキャッチコピーは「近くて安い」である。

基本的に求められているものは「近さ」と「便利さ」の2つである。それを最も実現している小売り業態がCVSと小型SMであると言える。

CVSは、小売りだけでなく、新聞や雑誌を含めた販売はもとより、ATMの設置や住民票の受け取りや宅配便の取扱いやトイレの設置など、今や基本的な“社会インフラ”のひとつになっている。そして「365日しかも24時間」営業している。都心であれば、300メートルから500メートルの範囲に存在する。歩いて行くことができる。また（郊外店も含め）駐車場も用意されている。一般消費者にとって、これほど近くて便利なものはない。

こうした内容全体をまとめたのが表4「PB品のメリット、拡大、特徴および今後（まとめ）」である。参照願いたい。

(15) 2013年7月13日付の「日経」に拠る。

9) PBの限界

すでに何度も述べたことであるが、PBの対象は「加工食品が中心」である。それ以外の製品（商品）についてもPBが設定され販売されているが、さほど伸びているとは言えない。例えば、衣料や雑貨や家具などは、専門メーカーや専門販売店が強い領域となるからである。加工食品が中心となったのは、「（「シングル化」を含む）「少子高齢化」と「働く女性の増大」という2つの大きな社会変化に拠る。

従って、食品であっても、“生鮮食品”，例えば新鮮な魚や野菜や肉などの“生（なま）もの”は対象とならない。厳密に言えば、同一物が出来ない（ひとつずつ形状や品質が異なる）し、安定して供給することや鮮度を保持することも困難となる。いずれにせよ、こうしたものは、工業製品と異なり、元来が大量生産や安定供給ができないという基本的な問題を持つからである。（もし冷凍保存が可能となるならば、少なくとも加工後の保存は可能となる。現実には惣

表4 PB品のメリット、拡大、特徴および今後（まとめ）

項 目	具 体 的 な 内 容
PBのメリット	1：広告宣伝費と販売促進費用の削減 2：大量生産と大量受注による「規模の利益」の実現及び「ゼロ在庫」の実現 3：上記の2つによって、全体コストが“2～4割”下がる。
今回の特徴	1：PBの多層化（高級品、中級品、低価格品への分化） 2：高級品への志向（直近の傾向） 3：基本は小売り主導だが、メーカーとの共同開発と連携（小売りを中心とした新しい「開製販の流れ」の変化） 4：中級品にとどまらず、高級品にも展開（基盤は中級品及び低級品にある：起点は“高品質・低価格”） 5：対象製品は、（惣菜類や飲料も含む）加工食品が中心（筆者の見解：他の製品分野には余り拡大しないであろう） 6：同一カテゴリーの製品でも複数の会社との連携体制を展開（但し“小売り主導”で、メーカーは追随）
背景にある社会変化（2つ）	1：「少子高齢化」（「シングル化」も含む） 2：「働く女性の増大」 3：消費者の（毎日求めるものに対する）欲求内容の変化：「EDLP」（低価格）から「近さ」と「便利さ」への転換 4：ここに至るまでのCVSと小型SMの発達と店舗網の拡大
PBの限界	1：加工食品が中心（上記の社会変化への適応が基本） 食品でも生鮮食品は基本的に対象外（但し冷凍可能品は別）。 食品以外の分野へのPBの販売実績は停滞傾向。
備考	1：こうした社会変化に対応した小売り主導の「変化」は今後も進む。 (1) 弁当や食材や一般品の宅配、通販などの増大 (2) CVSや小型SMの増加：都市部でも地方でも。 (3) CVSの業務内容も今後は拡大／再編成されるであろう。 (CVSは今や基本的な“社会インフラ”の一つになりつつある)

備考：筆者作成

業類の一部ではすでに導入されている）。従って、近年急速に拡大しているPB品は、基本的に工場で大量生産が可能な加工食品に限定される。

SM業界の営業実績を地域別にみると、必ずしも全国大手小売りがトップの地位を占めているわけではない。この大きな原因は、生鮮食品にあると思われる。生鮮食品（特に素材）は、上述のような工業製品と異なり、産地（または生産者）と小売りと消費者との間における“スピード”と“緊密な連携”が要求されるからである。こうした課題が今後どうなるか、筆者にとっては大変興味深いテーマである。

本稿で論じてきた、開製販の視点からみたNBとPBについて、再度見直して作成したものが、表5「NBとPBの比較表（D～P～Sの流れと分担：新しい3区分）」である。本稿の冒頭に掲示した表1を新しく整理し直したものとしてご理解願いたい。

10) 小売りの今後の変化について

PB品の拡大は「開製販の流れ」の変化である。小売り（販売）を起点とした社会変化への適応例に過ぎないと言えよう。こうした適応例として、PB以外にもさまざまなことが考えられる。例えば、弁当や食材や一般品の“宅配”

表5 NBとPBとの比較表（D～P～Sの流れと分担：新しい3区分）

		D～P～Sの流れと分担			“主体”と消費者への責任（ブランドと広告・宣伝を担当）
		D：企画開発	P：生産	S：小売	
1	NB品	メーカー（全体を統括）	メーカー（但し外部もあり得る）	小売又はメーカー（系列店）	メーカー：NB 広告：メーカー（熱心に行う）
	補足説明： SPA, EMSほか	「OEM」は一般名称（相手先ブランドによる生産）。 上記NB品に分類される。あくまでメーカー主体。 SPAはカジュアルウェア, EMSは電子機器のみが対象。 小売り業界の「溜め方」と「ストア・ブランド」も含む。			
2	PB品	小売り（全体を統括）	メーカー（一部に小売が加わることも：素材等）	小売り	小売り：PB（メーカー名は表示しない） 広告：小売り（但し余り行わない）
3	ダブルチョップ品	小売り主導。メーカーとの共同開発も。	メーカー	小売り	主体は小売り。 メーカー名も併示。 NBの併示も有り。 広告：小売り（但し余り行わない）
	補足説明	NBでもPBでもない（どちらかと言えばPB寄りか……）。 一部ではNBとPBの併示品もある（更に2つの区分もある）。			

備考：筆者作成

説明：1：全体を3つに区分。ダブルチョップ型をPBに含めずに、第3の区分とした。

2：3にはNBの併示品もあることに留意願いたい。

である。また宅配の延長に入ると思われるが、「通販」（「通信販売」の略称）の増大も大いに見込まれる（通販は、TVや雑誌による通販を除けば、今後IT機器、その代表例がスマートフォンを容易に操作できる若い年代を中心に急拡大していくと思われる）。

またSMがCVSに近づく動き、即ち「SMのCVS化」（代表例がイオン系の「まいばすけっと」）とともに、逆方向である「CVSのSM（スーパーマーケット）化」の動きも起こり得る。近年のCVS（の一部店舗）が野菜や果物を店頭に並べる動きである（大きな野菜などは、少人数の所帯にも合うようにカットされている場合が多い）。生鮮食材を購入するのに、近くのCVSで購入できるとなれば、消費者としては大変便利となる。また惣菜として、店舗内での調理品（揚げ物など）も拡大している。

いずれにせよコンビニや小型SMの双方が今後に変容していく（両者が互いに歩み寄っていく）ことは、大いに考えられる。あくまで社会変化に適応して便利さを追求していくことが、CVS（「コンビニエンス・ストア」）の本来のコンセプトである。CVSは、すでに日本では基本的な“社会インフラ”のひとつとして、日常生活に不可欠なものになっている。今後のさらなる発展が楽しみである。

おわりに

本稿で論じたことは“PB品の拡大”である。こうした動きは、消費者の欲求内容の変化、その背景にある日本における大きな社会変化に基づくものであり、「開製販の流れ」の視点からは、大手小売りを中心とした新しい分業体制の見直

しであると位置づけた。

しかし今後ともこうしたPBの拡大は継続的に起こるかと言えば、必ずしもそうであるとは言えない。なぜならPBはあくまで加工食品を中心としたものに限定されるからである⁽¹⁶⁾。国内の大手小売りと大手生産者（メーカー）の緊密な協力体制のもとに推進されており、数量の拡大は基本的に進むと思われるが、加工食品以外の分野に拡大するとは思われない。PBの量の拡大には、高級品のみでなく、基盤である「中級品」や「低級品」が中心となることは間違いないであろう。そのことによって、PBの持つ経済的な効果（品質を保持した上での大幅な「低価格化」）は間違いなく進むであろう。

PBの動きは、SM（スーパーマーケット）のスローガンであった「EDLP」（“毎日が低価格”）、即ち「日常品の低価格」は勿論であるが、さらに「近さ」と「便利さ」への転換を表すものであることが明らかになった。同時にPBのもつ合理性（大手小売りと大手生産者の緊密な連携による「低価格」化）が根底にあることを見逃してはならない。

PBが今後どうなるか、例えば加工食品以外にどう展開されるか、また高級品がどの程度の割合を占めるのか、また食品以外（例えば衣料や雑貨や家具など）への展開、さらには生産者（メーカー）側の今後の対応、CVSや小型SMの今後の変化、消費者を含めた社会変化、さらには、生産者（メーカー）や小売りを含む社会全体の「開製販の流れ」の変化も含めて、一層詳しく検討される必要があると思われる。またそれらに加えて、「グローバル化」の動きも考慮して検討する必要があると思われる。

（2013年9月）

(16) 脚注(12)でも述べたようにイオンは、当初から非食品をも対象に掲げている。またイトーヨーカ堂はニット製品のPB（「世界ニット」）をこの秋冬物衣料として販売すると発表している（2013年10月17日付の「中日新聞」に拠る）。

参考文献

- 「鈴木敏文の自縛―常勝集団を悩ます成功体験―」『日経ビジネス』（2001年05月01日号）。
- 「スーパー最終戦争―ウォルマート急襲、迎え撃つ日本勢―」『日経ビジネス』（2010年08月09～16日号）。
- 「イオン、セブン―二強が大攻勢 “これが最後の流通再編”」『週刊ダイヤモンド』（2012年06月16日号）。
- 「セブンの磁力―消費者もメーカーも引き寄せる力―」『週刊東洋経済』（2013年07月13日号）。
- 伊藤賢次（2000）『東アジアにおける日本企業の経営』千倉書房
- 伊藤賢次（2007）『現代生産マネジメント―TPS（トヨタ生産方式）を中心として―』創成社
- 矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社
- 矢作敏行（2013）「NBとPB―2つのブランドの歴史素描」法政大学経営学会『経営志林』第50巻第1号（2013年04月号），pp. 15-33
- 日本経済新聞，日経産業新聞など。