

中食の成長とコンビニベンダーの事業展開

——岐路に立つ従属的發展——

岩 佐 和 幸

要旨

食の外部化をリードする中食の成長において、コンビニは中心的な役割を果たしている。本論文では、コンビニ食の「影の主演」であるコンビニベンダーの事業展開を、従属的發展と地域経済の視点から検討した。コンビニベンダーは、コンビニ業界の後方インフラとして規模拡大が進み、今では中食業界で大きなプレゼンスを占めるようになった。だが、ベンダーは、コンビニ本部の事業戦略に従属する形でしか存続できず、《本部－ベンダー関係》に規定されて自律的發展の制約や過当競争、業界再編に直面してきた。大手ベンダーですら、従属的發展の軛ゆえに、低収益・高リスク構造や非正規依存下の労働力不足、飛び地型経済の形成という問題を抱えており、本部－ベンダー関係の根本的な転換が不可避であることを明らかにした。

キーワード：中食、本部－ベンダー関係、従属的發展、構造問題、非正規のバラエティ化、飛び地型経済

目 次

はじめに

I 中食業界の成長とコンビニ食の浸透

1. 食の外部化と中食の広がり
2. 中食市場とコンビニの台頭
3. 中食製造業を牽引するコンビニベンダー

II コンビニベンダーの形成と展開

1. ベンダーの形成とコンビニ本部の包摂
2. ベンダー業界の再編と階層分解

III コンビニベンダーの現段階

1. 大手ベンダーの事業戦略
2. ベンダーの全国展開と工場内部の実態

IV コンビニベンダーの従属的發展の到達点

1. ベンダー経営の「構造問題」：薄利多売と高リスクの資本蓄積構造
2. 非正規のバラエティ化：主婦パート依存から外国人依存へ
3. 工場進出と「飛び地型経済」の形成

おわりに

はじめに

私たちの日常生活では、調理過程を家庭外の業者に委ねる「食の外部化」が今ではすっかり定着している。日本では1970年のいわゆる「外食元年」を機に、ファストフードやファミリーレストラン等の外食チェーンが次々登場し、1990年代には店内飲食に加えて持ち帰りの弁当・惣菜需要が広がった結果、食費に占める外食・調理食品比率は1975年の28%から2018年には44%まで高まってきている¹⁾。しかも、2020年のコロナ・パンデミックを背景にフー

ドデリバリー（出前食）が一躍話題となり、ゴーストレストラン（厨房の間借り）やフードトラック（移動販売）といった新たな形態も登場する等、フードビジネスの成長と多様化が進んでいる²⁾。

このような「食の外部化」において、目下牽引役となっているのが、弁当・惣菜を軸とする「中食」である。少子高齢化やデフレを背景に外食市場が1997年をピークに縮小する一方、家族形態の変化や家事の省力化指向、ライフスタイルの変化にあわせて中食市場が拡大してきたのである。中でも好調な伸びを示してきたのがコンビニ業界であり、店舗数の増大に比例して「コンビニ食」の認知度が高まってきた。最近では、素材や手作り感を重視したおにぎりや、ふわふわパンに新鮮な具材を挟んだサンドイッチ、女性をターゲットにしたコストパフォーマンスの高いスイーツ等、簡便化から本格志向、健康志向までを意識したオリジナル商品が話題を呼んでいる³⁾。

実は、こうした「コンビニ食」の認知度を高めてきた「影の立役者」が、弁当・惣菜等の製造業者＝コンビニベンダーである。コンビニでは、チェーン本部が弁当・惣菜のサプライチェーン全体を丸抱えするのではなく、上流の商品企画と下流のマーケティングのみにコミットする一方、外部の弁当・惣菜メーカーに中流の製造部門をアウトソーシングするという分業関係が基本形となっている。そこでは、コンビニ本部と契約を結んだメーカーが協力企業として専用工場を構え、店舗向けの商品を大量生産し、ジャストインタイムで供給する役目を担う形で、独自の業界を築いてきた。そこで、本論文では、中食市場成長の推進力でありながらベールに包まれてきたコンビニベンダーの実態を検討していきたい。

「ベール」と表現したように、コンビニベンダーに関する研究は、コンビニ本体の研究と比べればきわめて少なく、業界誌での話題を除けば、主に経営学・マーケティングの分野で取り上げられる程度であった。しかも、そこでの関心の力点は、ベンダーそのものよりも、むしろ同業他社や異業種間でのチーム編成に基づく「製販同盟」に置かれていた。例えば、矢作敏行は、セブン-イレブンの「チームマーチャンダイジング」に注目し、協同組合の設立を通じて中小メーカーの組織化を図り、製品供給から開発の共同化まで手がける構図を「協働的マーチャンダイジング」戦略として描き出している⁴⁾。また、川辺信雄も、コンビニの競争力の源泉を組織能力の開発・育成に置き、その中でベンダーの役割を位置づけている⁵⁾。これらは、店舗レベルにとどまらず、上流から下流までのサプライチェーン構築システムとしてコンビニを捉える点で共通しているが、あくまでチェーン本部主導の流通イノベーションの観点から副次的に扱われたにすぎない。一方、ベンダー業界の構造に着目した分析としては、商工中金調査部の研究が注目される⁶⁾。同レポートは、コンビニと並んでベンダー業界にも光を当て、業界特有の課題を析出した貴重な研究である。ただし、対象時期が1990年代中盤までとなっており、今日に至る状況は依然不明のままである。

以上を踏まえ、本稿では「コンビニ食」の製造主体であるベンダーに焦点を絞り、今日に至るまでの業界発展の構図に迫ってみたい。その際の分析視角として、第1に、本稿では《コンビニ本部—ベンダー関係》に着目する。周知の通り、コンビニ・チェーンは、加盟店とのフランチャイズ（FC）契約を軸に、非所有に基づく支配を通じて規模拡大を図ってきた⁷⁾。同様に、ベンダーとの関係においても、資本関係に基づくコントロールではなく、契約関係を軸に生産を組織し、チェーンの発展につなげる戦略をとっている⁸⁾。そこでは、セブン-イレブン元トップの鈴木敏文が主張するアウトソーシングを通じた「持たざる経営」が貫徹しているわけである。しかしその反面、ベンダー側から捉え直すと、流通資本主導の非対称な関係によって、独立した企業としての経営自律性が制約されることが十分予想される。そこで、本稿では、本部—ベンダー間の非対称な関係に着目しながら、ベンダー業界の成長を「従属的發展」という視角から捉え直したい。

第2に、コンビニの店舗拡大とともに成長を遂げてきたベンダーの状況を、地域経済の視点を交えながら論じていく。大手ベンダーは、コンビニの出店に連動して工場の製造規模を拡大するとともに、出店地域の拡大と歩調を合わせる形で工場を配置してきた。そこで、ベンダーの地理的拡大を地域経済の視点から照射することで、立地地域にどのような影響を及ぼすのかについても、あわせて浮き彫りにしたい。

以下では、まずⅠで中食業界の成長とコンビニのポジショニングを確認し、それらを担う弁当・惣菜製造業の特徴を概観する。次に、Ⅱでは、コンビニの店舗拡大と連動するベンダー業界の展開とその性格を追跡する。その上で、Ⅲでは、大手を中心とするベンダー業界の現段階を、各種資料や工場ヒアリングを基に解明した後、Ⅳでは《本部—ベンダー関係》に基づくコンビニベンダーの到達点と発展の限界を、資本・労働・地域の3側面から浮き彫りにする。



最後に、「おわりに」では、本論を通じて明らかになった内容を整理し、今後の展望を示すことで、締めくくりにしたい。

I 中食業界の成長とコンビニ食の浸透

1. 食の外部化と中食の広がり

コンビニエンスの内実に入る前に、中食業界の全体像とコンビニの位置関係を確認しておこう。

図1は、家計の調理食品支出からみた中食の浸透状況を示したものである。調理食品への支出額は、1980年の1世帯当たり4.8万円から2019年には12.8万円へと、この40年間で2.7倍の伸びを記録した。同じ期間における食費の伸び率は1.1倍（86.7万円→96.6万円）と横ばいで推移しており、こうした点を踏まえると、食の外部化が過去40年間で着実に進行してきたことがうかがえる。また、外食の伸び率も、この間1.5倍（12.0万円→17.7万円）に伸びたため、食費に占める割合は外食では14%から18%へと推移するが、それを上まわるペースで調理食品は6%から13%へと倍増するに至っている。食の外部化における中食の比重の高まりを読み取ることができる。

次に、調理食品の中身に注目してみよう。同じく図1によると、調理食品の支出において、弁当類や調理パン等の「主食的調理食品」は1980年時点では全体の2割弱にすぎず、残り8割強はコロケ等の惣菜類を含む「他の調理食品」が占めていた。ところが、この40年間で他の調理食品の増加率は1.9倍に伸びたものの、主食的調理食品の支出額が5.8倍まで激増したため、今や主食的調理食品が調理食品支出の4割強を占めるようになっている。あわせて、

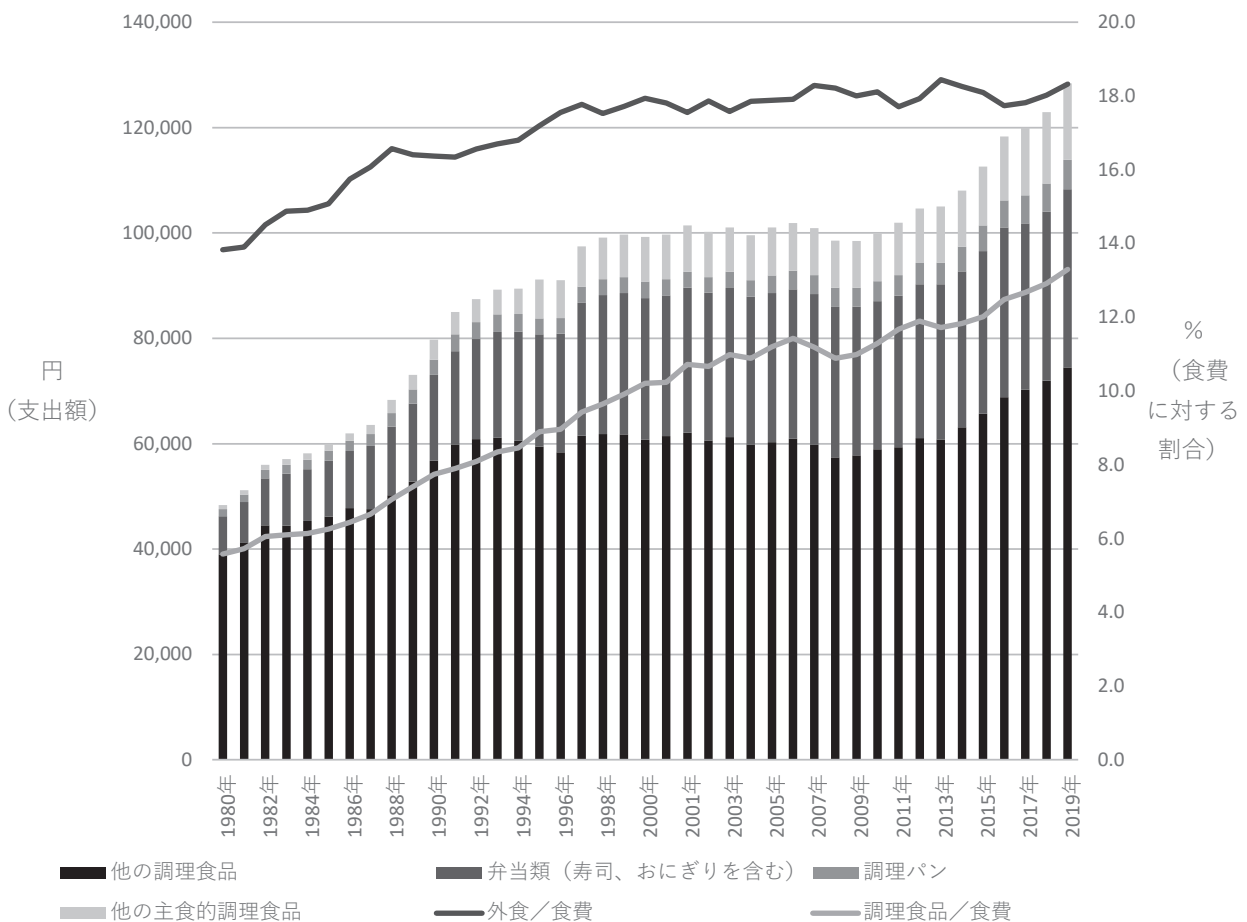


図1 日本における調理食品支出の推移

注：2人以上世帯における1世帯当たり年間支出額。2000年以前は、農林漁家世帯を除く結果である。

出所：総務省統計局『家計調査年報』各年版より作成。

これら主食的調理食品の内訳を見ていくと、おにぎりや寿司を含む弁当類は調理食品支出の15%から26%へ、サンドイッチ等の調理パンは3%から4%へ、焼きそば・パスタ等の麺類を含む他の主食的調理食品が2%から11%までシェアを高めており、これらの食品が中食のメインを占める状況になってきたことがうかがえる。

そもそも「中食」という言葉は、1989年以降に新聞に初出したといわれているが、特に1990年代に入ると、少子高齢化や格差社会化に伴う節約・低価格指向で外食業界が伸び悩みを見せる一方、単身者や共働き世帯の増加を背景に、家事の省力化や個食化・孤食化等のライフスタイルの変化に沿う形で弁当・惣菜類への需要が高まっていった。このような中、食卓の一品を添える副菜にとどまらず、主食になるような米飯類や惣菜まで家庭外の業者に頼る傾向が、消費者の間で次第に強まっていったと考えられる⁹⁾。

2. 中食市場とコンビニの台頭

次に、中食市場の内部を検討してみよう。図2は、日本惣菜協会『惣菜白書』を基に、中食市場の推移を示したものである。業界全体では、2003年の約7兆円から2017年には10兆円を突破し、2019年現在では10.3兆円へと着実に成長を遂げてきた。ただし、価格や品質、利便性をめぐって業界内部では企業間競争が激しくなっており、その構成にも変化が見られるようになった。つまり、2003年時点では惣菜専門店等が3分の1を占め、ついでコンビニが4分の1、食料品スーパーが2割、総合スーパー1割強の順であったが、2015年以降はコンビニが業界トップに浮上した結果¹⁰⁾、2019年現在ではコンビニが全体の3分の1を占めるようになり、続いて専門店等が3割弱、食料品スーパーが4分の1強という形で順位変動が生じるようになった。

このように、中食業界においてコンビニがその中心に躍り出るようになってきたわけであるが、コンビニの勢力拡大は何に起因しているのだろうか。図3は、経済産業省データを素材に、コンビニ業界の成長過程を示したものである。同図の基となる『商業動態統計』では、1998年にコンビニが統計項目として初登場したが、当時の店舗数は3

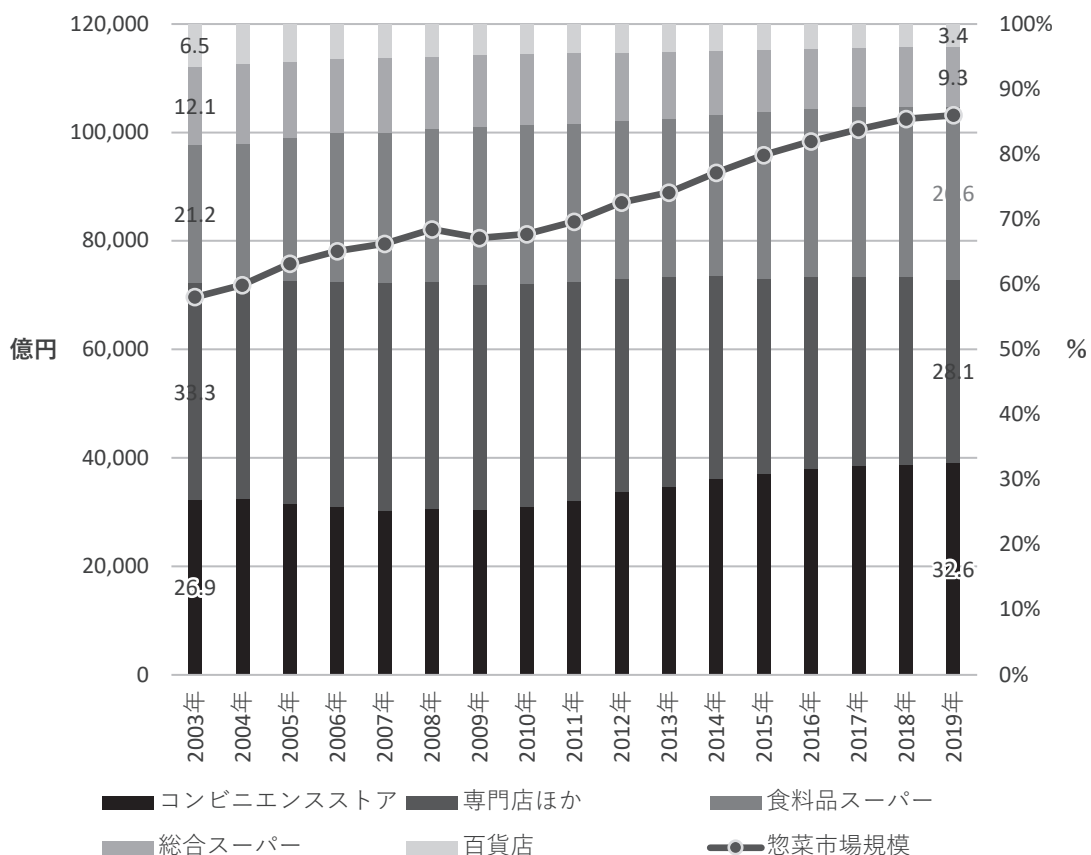


図2 中食市場における業態別構成の推移

出所：日本惣菜協会『惣菜白書』各年版より作成。

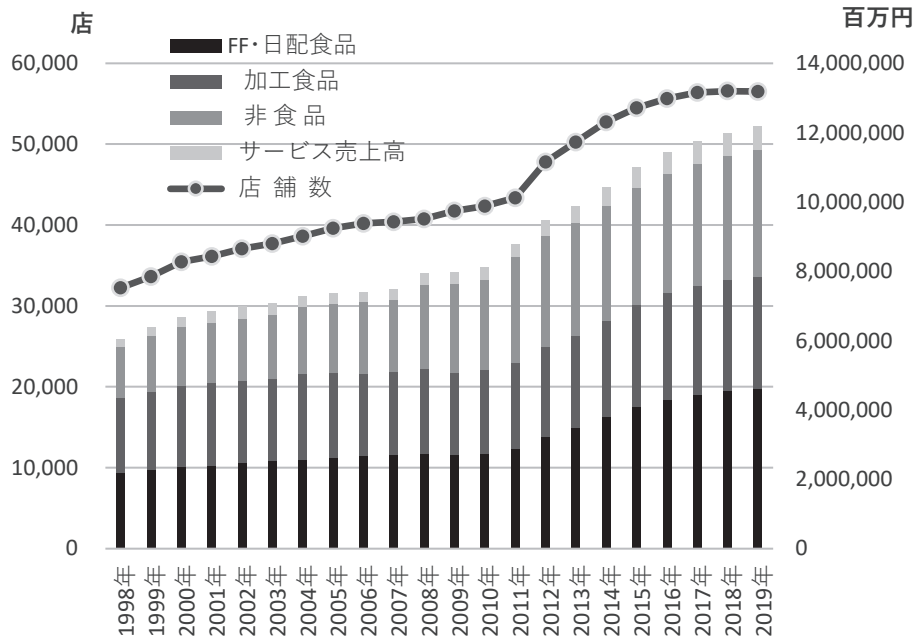


図3 コンビニエンスストアの店舗数と売上高の推移

注：店舗数は年末のデータ。

出所：経済産業省『商業統計動態調査』時系列データより作成。

万 2248 店であった。その後、大手コンビニ資本の店舗拡大戦略を背景に、直近の 2019 年には 5 万 6502 店に達しており、約 20 年間で店舗数が 1.8 倍の増加を遂げている。こうしたコンビニの飛躍的な出店拡大に比例する形で、コンビニの商品・サービス売上高は 6 兆円から 12 兆円へと倍増するようになったのである。

また、商品販売の品目別売上高においても、変化が生じている。1998 年時点では、FF（ファストフード）・日配食品と加工食品は売上比率において拮抗しており（ともに 37%）、非食品が 25%であった。それに対して、2019 年になると、FF・日配食品が 40%、非食品が 32%とシェアが上昇する一方、従来の主力品であった加工食品は 28%まで低下するに至っている。

以上のように、コンビニの量的な出店拡大と質的な多機能化に伴い、売上面では非食品ならびにサービスへの多角化が進むとともに、食品内部では中食を含む FF・日配食品の比重がますます高まっていったと考えられる。特に、弁当・惣菜類やカウンターフーズは、コンビニ各社のオリジナルな商品開発であるため、粗利率が高く、価格競争に晒されない優位性があるため、コンビニ業界では 1980 年代より商品開発に注力するようになっていった¹¹⁾。こうして、コンビニが生活圏に広がり、弁当・惣菜の新商品が相次いで店舗の陳列棚に並べられるにつれて、消費者の間でコンビニ食が身近な存在として浸透するようになっていった。

つまり、コンビニは、あらゆる食分野を取り込みながら、全国 5.6 万店の膨大なネットワークと商品開発力を活かす形で中食分野でも中心に躍り出ることになったわけである。そして、そうしたコンビニ食の基盤こそが、製造主体としてのベンダーなのである。

3. 中食製造業を牽引するコンビニベンダー

では、これら肝心のコンビニ食の製造主体＝ベンダーは、果たしてどのような存在なのだろうか。

その前に、図 4 を用いて、中食製造業の状況を概観しておこう¹²⁾。実は、『工業統計』において寿司・弁当と調理パン・サンドイッチが独立項目として捕捉されるようになったのは 1985 年からである。これは、中食業界が 1980 年代中盤以降、産業として確立しはじめるようになったことを示唆している。実際、中食関連の事業所総数は、同年の 3100 件から 1998 年には 4500 件まで増加しており、中食需要を支える業者が 1990 年代末までは右肩上がり伸びていったことが分かる。ところが、先に述べた中食の消費拡大傾向とは対照的に、製造現場では 1998 年をピークに事

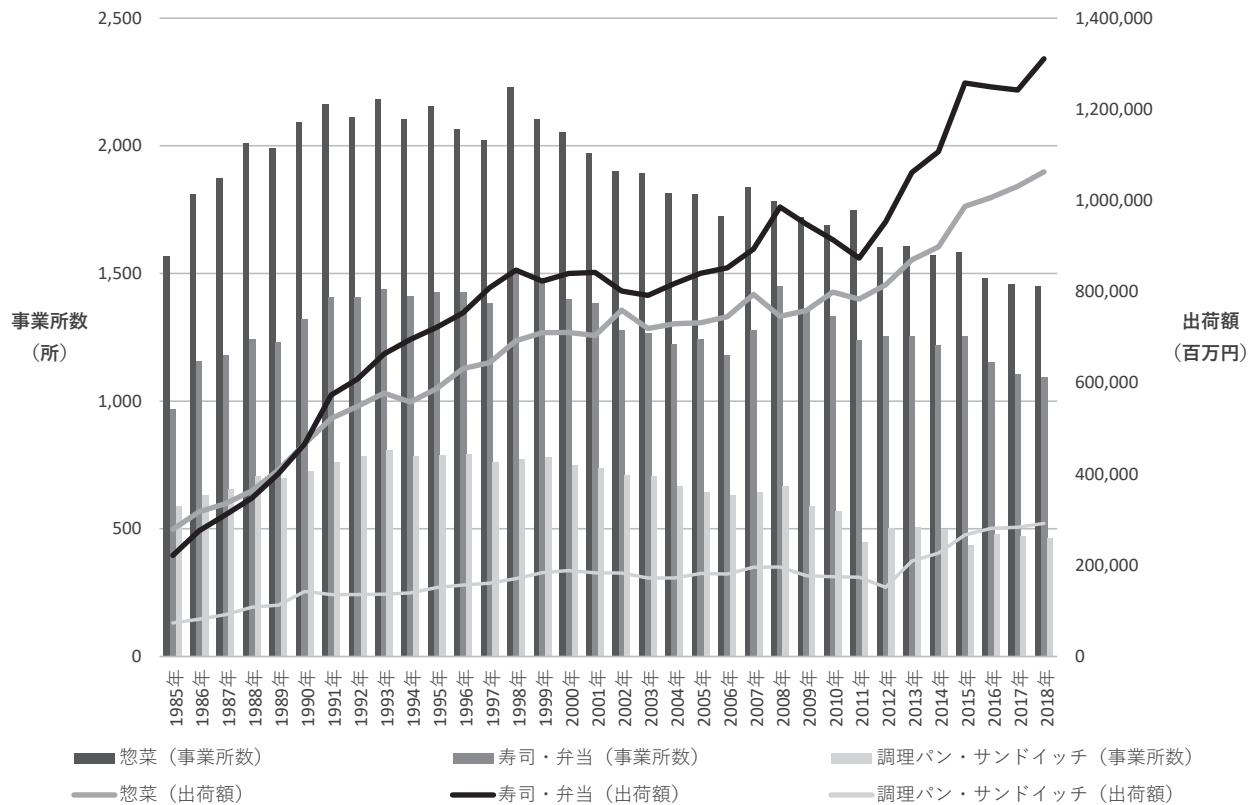


図4 中食関連製造業の推移

注：従業者数4人以上事業所。中食のうち、冷凍食品とレトルト食品は除いている。また麺類も含まれていない。

1984年まで寿司・弁当と調理パン・サンドイッチは「その他の製造食料品」に含まれ、85年から項目が立てられている。

出所：通商産業省『工業統計表（品目別統計表）』各年版より作成。

業所数が減少に転じるようになり、2018年現在では1980年代中盤の水準にまで低落している。また、この間の中食業界の事業所構成を見ていくと、惣菜製造業が50%から48%へ、調理パン・サンドイッチが19%から15%へ低下する一方、寿司・弁当は31%から36%へとシェアを高めている。つまり、供給面においても、主食的調理食品の地位が高まってきたことが推察される。

一方、出荷額に注目すると、中食全体では1985年の5700億円から2018年には2.7兆円へと4倍の拡大を見せている。しかも、事業所数が減少する1990年代末以降も、出荷額はさらに上昇が続いてきたことが見て取れる。とりわけ伸びが著しいのが寿司・弁当であり、同期間に2200億円から1.3兆円へと6倍増を記録した。つまり、中食製造業の内部では、1990年代末より企業間の競争激化と階層分解に見舞われるとともに、残存事業所における規模拡大が進行してきたことがうかがえる。

では、中食ビジネスには、一体どのような企業が存在しているのだろうか。ここで、中食業界の売上高上位20社を抽出した表1を基に、同業界のメインアクターを明らかにしておこう。

第1に、業態別では、コンビニエンスストアが20社中9社と半数を占めており、次いで惣菜製造・卸売業者（7社）、スーパー惣菜製造業者とテイクアウトの弁当・ピザ業者（各2社）が並んでいる¹³⁾。コンビニエンスストアは、トップのわらべや日洋を筆頭に、武蔵野、サンデリカ、フジフーズ、プライムデリカ、カネ美食品の6社がトップ10にランクインしており、売上高も順調に伸びてきた過程が明白である。中でもわらべや日洋は、過去20年間で売上が3倍に増加した結果、1998年の5位から2018年度には中食業界のトップに躍り出るようになる等、コンビニエンスストアのプレゼンスの大きさが目立っている。

第2に、資本系列では、メーカー系（10社）・流通系（3社）と独立系（7社）とに区分できる。メーカー系は、山崎製パンやプリマハム、伊藤ハム、キュービー、日清製粉、日本水産、森永乳業等、いずれも大手食品メーカーの

表 1 中食関連企業上位 20 社の構成

順位			社名	業態	系列	売上高 (億円)				純利益高 (億円)				利益率 (%)		
1998年度	2008年度	2018年度				1998年度	2008年度	2018年度	1998～2018年度(倍)	1998年度	2008年度	2018年度	1998～2018年度(倍)	1998年度	2008年度	2018年度
5	3	1	わらべや日洋	コンビニエンス	—	719	1,016	2,157	3.0	15	14	6.1	0.4	2.1	1.3	0.7
—	4	2	イオンフードサプライ	スーパー惣菜	イオンリテール	—	982	2,047	—	—	3	—	—	—	0.3	—
11	1	3	プレナス (ほっともっと)	弁当・寿司テイクアウト	—	515	1,440	1,872	3.6	66	32	—	—	12.7	—	—
—	—	4	ジャパンフードサプライ	コンビニ向け中食原料卸	日本アクセス	—	—	1,710	—	—	—	11	—	—	—	0.7
8	7	5	武蔵野	コンビニエンス	—	585	749	1,474	2.5	18	23	52	3.0	3.0	3.0	3.6
9	8	6	サンデリカ	コンビニエンス	山崎製パン	560	702	1,186	2.1	6	4	8	1.3	1.1	0.6	0.7
7	14	7	フジフーズ	コンビニエンス	—	620	555	1,020	1.6	—	5	7	—	—	0.9	0.7
—	21	8	プライムデリカ	コンビニエンス	プリマハム	—	451	964	—	—	8	10	—	—	1.7	1.0
12	5	9	カネ美食品	スーパー惣菜/ コンビニエンス	ユニー・ファミリーマー トホールディングス、 パン・パシフィック IH.	509	869	899	1.8	22	12	—	—	4.4	1.4	—
—	—	10	伊藤ハムウエスト	惣菜製造・卸	伊藤ハム	—	—	815	—	—	—	6	—	—	—	0.8
—	—	11	キューピータマゴ	惣菜製造・卸	キューピー	—	—	758	—	—	—	29	—	—	—	3.8
—	43	12	伊藤ハムデイリー	惣菜製造・卸	伊藤ハム	—	259	721	—	—	—	11	—	—	—	1.5
—	—	13	イニシオフーズ	惣菜製造・卸	日清製粉/日清フーズ	—	—	710	—	—	—	17	—	—	—	—
—	13	14	日本クッカー	コンビニエンス	日本水産	—	568	710	—	—	—	7	—	—	—	2.3
18	18	15	トオカツフーズ	コンビニエンス	独立系→日清製粉グ ループ	409	491	664	1.6	5	—	5	1.1	1.2	—	1.1
—	11	16	フォーシーズ(ピザラ)	ピザ宅配	Food Seed Food Express、 ファーストコレクション	—	607	662	—	—	3	46	—	—	—	—
17	17	17	フジッコ	惣菜製造・卸	—	422	492	636	1.5	39	16	29	0.7	9.2	3.2	7.2
19	22	18	ケンコーマヨネーズ	惣菜製造・卸	—	403	447	603	1.5	9	4	10	1.2	2.1	0.9	4.8
—	26	19	フリジポート	コンビニエンス	森永乳業	—	373	590	—	—	—	10	—	—	—	1.8
—	29	20	デリア食品	惣菜製造・卸	キューピー	—	337	575	—	—	1	14	—	—	0.3	1.7
計						—	54,030	72,311	—	—	382	948	—	—	0.7	1.3

注：計は、年商 10 億円以上の惣菜・弁当関連企業（2008 年 851 社、2018 年 887 社）の合計である。表中のハイフン（—）は、純利益 2000 万円未満または不明・非公開を指す。

出所：流通企画『惣菜・弁当マーケット年鑑』2020 年版、2010 年版、同『惣菜・弁当・給食マーケット年鑑』2000 年版より作成。

系列企業である。これらは、パンや食肉、調味料、製粉、冷凍食品といった各社の本業の強みを活かしながら、急成長が見込まれる惣菜業界に新規参入してきたパターンである。また、流通系は、イオンやユニーの大手流通資本の系列であり、いずれも親会社のスーパー向けに惣菜を供給する役目を担っている。

一方、独立系は、わらべや日洋や武蔵野、フジフーズ等のコンビニエンスと、プレナスやフォーシーズ（ピザラ）のような弁当・ピザのテイクアウト業者、フジッコやケンコーマヨネーズのようなメーカー直営の惣菜製造業者が含まれる。ただし、コンビニエンスについては、真の意味での「独立系」とはいいがたい性格に留意する必要がある。後述するように、資本関係が不在であるとはいえ、実態はセブン-イレブンやファミリーマート、ローソンといった大手コンビニ資本の強い影響を受けているからである。

最後に、売上高に比べての収益性の低さである。売上面では多くの企業が過去 20 年間で倍増傾向であるのとは対照的に、肝心の利益については伸び悩んでおり、利益率は総じて低空飛行である。特に、大手食品メーカー系の惣菜製造・卸売業者に比べて、コンビニエンスの低水準が際だっている。武蔵野の 3% 台を除けば、業界トップのわらべや日洋ですら利益率はわずか 2% 以下、サンデリカやフジフーズに至っては 1% 以下で低迷しており、年を追うごとに低下傾向の企業の存在も見て取れる。一般にメーカーでは、設備投資や商品開発、人材育成等の投資のためには経常利益率 5% が必要であるといわれており、その点を考慮すれば、コンビニエンスの利益率の低さは一目瞭然で

あろう¹⁴⁾。このように、コンビニベンダーが中食製造業界において存在感を増していく一方、売上高に比べて利益額はきわめて少ない薄利多売の収益構造が特徴的である。

では、コンビニベンダーは、どのような経緯でコンビニ業界と取引を始め、事業を拡大していったのだろうか。次章で詳しく検討してみよう。

II コンビニベンダーの形成と展開

1. ベンダーの形成とコンビニ本部の包摂

もともとコンビニベンダーは、高度経済成長期に発足し、主に調理パンや惣菜の製造・販売を行う中小零細企業であった。その後、1970年代より、コンビニ業界では商品の差別化で高い収益性が見込める弁当・惣菜類に注力するようになり、その関係で各メーカーはチェーン本部と取引を始めるようになった。一方、コンビニ側では、出店増加に伴う取引量の膨張に際して、自社の方針に沿う形で商品調達をコントロールするため、業者の組織化に着手するようになった。その先鞭を切ったのが、セブン-イレブンである。1979年に、米飯・調理パンメーカー10社の出資で日本デリカフーズ協同組合(NDF)を立ち上げ、40年後の2019年7月現在では69社183工場を編成する一大組織となっている¹⁵⁾。その後、セブン-イレブンに追随する形で、サンクス(フード流通システム協同組合、1993年)¹⁶⁾、ファミリーマート(日本フレッシュフーズ協同組合、1995年)、ローソン(協同組合フレッシュフーズサプライ、2000年)も、相次いで協同組合を立ち上げるようになった¹⁷⁾。

当時、セブン-イレブンがNDFを設立したのは、米国サウスランド社とのライセンス契約で出店ノルマが課され、店舗数の拡大を進めていたものの、商品供給がそれに追いつかず、質量双方で不安要素を抱えていた事情があった。米飯メーカーは中小零細企業が主体で、品質劣化しやすい製造品を扱うにもかかわらず衛生管理技術が立ち遅れており、メーカー・地域ごとにバラツキがあった。このような中、1978年に有力ベンダーが起こした食中毒事件を契機に、わらべや日洋への納品要請とともに翌年にはNDFを立ち上げ、弁当・惣菜製造の近代化に乗り出していった。まず、生産・衛生管理のマニュアル作成を通じてチェック体制を整備し、次いで海苔や米飯、惣菜等の共同購入や調理方法、物流面での改革を推し進めていった。さらに、1980年代中盤以降は大手食品メーカーにも参加を呼び掛け、高品質商品の共同開発と小規模ベンダーへの側面支援に乗り出し、地域ごとに専用の協力工場を配置していった¹⁸⁾。

セブン-イレブンを筆頭に、このような形でコンビニ本部がベンダーを組織化するにつれて、《本部-ベンダー関係》は、次のように変化していった¹⁹⁾。第1に、コンビニ本部主導の開発・製造と構想-実行の分離である。かつてはベンダーが弁当・惣菜メニューの企画を提示し、本部がそれを承認する形をとっていたが、組合設立後は、チェーン本部がメニュー開発のために業者を集結させ、「チーム・マーチャンダイジング」と称する企業の枠をこえた共同開発へシフトしていった。これにより、おにぎりから調理パン、焼きたてパン、チルド弁当等、様々な新商品が次々繰り出されるようになった²⁰⁾。あわせて、食材・包装等の調達も組合の共同購入を通じて本部主導で統一化され、厳格な衛生管理下で別々の企業に同じ弁当を作らせることで、ベンダー間の競争原理を通じた味の均質化が図られていった。さらに、従来は1ベンダーが1品目を製造する形であったが、弁当工場におにぎりやサンドイッチのラインを増設する等、1工場で多数のアイテムを製造するフルライン化もとられるようになった。こうして、メニュー・レシピ・製法の決定権がベンダーからチェーン本部へ移されるとともに、ベンダーは経営から企画とマーケティング部門が切り離され、生産に特化する役割を担うようになったのである。

第2に、受注・計画生産と物流改革を背景とする専用工場化である。従来は各ベンダーが別々にコンビニ店舗に納品する形をとっていたが、本部の物流基地にベンダーが納品し、そこから1台のトラックで店舗に一括配送する方式が行われるようになり、配送の効率化が図られるようになった。さらに、製造を含む時間短縮を図るべく、販売時間帯から逆算して製造ラインや配送までの時間管理を行う「配送のジャストインタイム化」も進められるようになった。その結果、ベンダーはオンライン受注と計画的な大量生産、定時配送が求められるようになり、次第に特定コンビニ1社に取引先を絞り込む形へ推移していったのである。例えば、わらべや日洋がセブン-イレブンの専用工場化へ向かったのは、セブン-イレブンが1989年に全店舗で米飯1日3便体制を実施するようになり、ベンダーが365日24時間



体制で対応せざるをえなくなったことが影響している²¹⁾。ベンダーはチェーン本部の要求に対応すべく先行投資を継続する必要があり、多数のチェーンに納入すればコスト高になってしまう。そのため、次第に納入先を1社に絞り込み、チェーン本部とは運命共同体のようになっていったのである²²⁾。

したがって、コンビニと取引を開始したベンダーは、生産への特化と専用工場化を通じて規模拡大が進展する一方、コンビニの分業体制に包摂され、独立企業としての経営の自己決定が次第に失われていくようになっていった。つまり、チェーン本部が求める質量双方の要求水準に応え、細菌コントロールと徹底した温度管理に基づく高度な衛生管理基準をクリアしながら、コンビニの出店拡大を水面下で支える存在となったのである。

加えて留意しなければならないのは、ベンダーはコンビニ本部との間で資本関係に基づく結びつきが乏しい上に、協同組合もコンビニ本部が自ら出資した組織ではないという点である。これについては、セブン-イレブン側の「緊張感」という言説が参考になる。もしベンダーが問題を起こした場合、資本関係があれば株主責任リスクを被るとともに、取引再開という一種の「甘え」も生じる可能性がある。逆に、資本関係がなければ、そうしたリスクを回避できる上に、企業同士で競争原理が働き、本部側の要求水準を維持することができる²³⁾。矢作敏行は、こうした戦略を、商品の安定供給や商品開発力の強化と並んで、企業同士の緊張に基づく相互監視機能と捉え、積極的に評価している²⁴⁾。しかし、本部側からベンダー側に視線を移せば、厳しい要求水準に耐えられなければ、取引契約を解消させられ、事業の存続が危ぶまれる高リスクの存在になったことを意味するのである。

2. ベンダー業界の再編と階層分解

このような《本部-ベンダー関係》を軸に、コンビニ業界は店舗の出店拡大戦略を図り、それに連動しながらベンダー業界も成長を遂げるようになった。特に1980年代中盤以降は、独立系のベンダーで構成されていた業界内部に大手食品メーカーも参入するようになった。当初は、上述のように、セブン-イレブンが傘下のNDFに招き入れたのがきっかけで、キューピーやハウス食品、プリマハムの子会社が加盟して生野菜サラダの製造を開始した後、伊藤ハムや味の素、スギヨの系列3工場も加入して揚げ物やチルドデザートの開発に乗り出すようになり、コンビニ食に接近する動きが相次ぐようになった。メーカー側の狙いは、食の外部化が進むにつれて鮮度の高い加工食品需要が増大する中、急成長する同業界に参入して自社の活動基盤を拡げるとともに、POSを軸とするコンビニの豊富な情報収集力にアクセスして消費動向を掴み、商品開発につなげようとした点にある。つまり、コンビニ業界の台頭という市場の変化に大手食品メーカーも危機感を感じるようになり、子会社設立を通じて市場の変化に乗り遅れまいとする戦略に舵を切ったことを示唆している²⁵⁾。

その結果、業者数の増勢でベンダー間競争が激しくなる中、従来の独立系ベンダーの間では経営基盤の強化が課題となっていった。こうして、1992年にわらべや日洋の社長が呼び掛け、日本惣業協会から分離独立する形で「日本べんとう工業協会」が発足した。コンビニ資本のバイイングパワーに抗して納入業者の発言力を確保するとともに、ライバル大手への対抗を目指すことを目的に、厳しい衛生管理や機械作業で多発する労災対策、大量生産に伴う廃棄物処理等、1社では困難な課題に中堅メーカーが協力しあうことで、業界の近代化・合理化に向けた取り組みが着手されるようになった。「工業」という名称をわざわざ冠したことが示すように、弁当・おにぎり製造は従来は家内工業的な手作りの印象が強かったため、近代的な工場で大量調理を実現するのが、同協会の目指す方向性であった²⁶⁾。その後、同協会は、2002年に日本べんとう振興協会として社団法人化を図り、2011年には公益社団法人化への移行が進められた。

しかし、このようなベンダー側の取り組みにもかかわらず、取引先のコンビニ業界では1990年代末より成長鈍化と大手3強の全国浸透・寡占化が進行したため²⁷⁾、ベンダー業界も過当競争に直面し、右肩上がりの業界構造が転機を迎えるようになった。表2は、日本べんとう振興協会の正会員企業の推移を示したものである。会員企業の原料のコメ使用量は20年超で1.4倍、売上高は創設時の2.8倍まで拡大し、業界自体の拡大基調は続くものの、肝心の企業数は、1992年の49社から1997年に55社まで増加したものの、2008年には47社、2019年には26社へと、創設時に比べて半減している。特に、売上高100億円未満企業の割合が1992年の8割強から2018年には3割まで落ち込んでおり、100億円を境に業界内部で階層分解が進んできたことがうかがえる。

表2 日本べんとう振興協会の正会員企業の推移

単位：社、%、t、億円

	正会員数								コメ 使用量	売上高	
	指数 (1992年 =100)	売上高規模別						指数 (1992年 =100)			
		実数			構成比						
		50億円 未満	50~100 億円	100億 円以上	50億円 未満	50~100 億円	100億 円以上				
1992年	49	100.0	29	12	8	59.2	24.5	16.3	—	3,997	100.0
1997年	55	112.2	26	11	18	47.3	20.0	32.7	223,226	6,963	174.2
2008年	47	95.9	18	9	20	38.3	19.1	42.6	284,053	9,398	235.1
2019年	26	53.1	6	2	18	23.1	7.7	69.2	312,447	11,143	278.8

注：1990年代のデータは、前身の日本べんとう工業協会のデータ。

出所：『日興リサーチセンター投資月報』1995年6月号、『食品新聞』1998年6月8日付、『NBK NEWS』各年版より作成。

このように、コンビニの出店拡大にあわせて供給体制を強化していく大手ベンダーと、その動きに追従できないベンダーとの格差が生じるようになり、中堅・中小ベンダーの退場と大手への集約という業界再編が進行してきたのである。例えば、サークルKサンクスのベンダーだった第一屋製パンは、競争激化で「130円だったおにぎりが今は100円を割り込む消耗戦。参入時1工場の採算ラインは月商1億円だったのが、今は1億5000万円まで上がった」と語り、6工場のうちの2工場をカネ美食品に譲渡し、他は閉鎖を決定した。また、わらべや日洋が札幌市に本社を置くデリカランドを2005年に救済目的で買収に乗り出したように、ベンダー倒産によるイメージ悪化を避けるべく、コンビニ本部が大手ベンダーに働きかけるケースも表れるようになった²⁸⁾。

それにもかかわらず、規模拡大を進めてきた大手ベンダーにとっても、安泰といえる状況ではなくなっている。例えば、業界4位のフジフーズは、1993年に株式公開を行ったものの、コンビニ業界の市場飽和化を背景に抜本的な事業構造改革を迫られるようになり、2010年にはMBO（経営陣による株式買収）を通じて上場廃止を決断した²⁹⁾。つまり、コンビニ業界と連動して成長してきたベンダー業界は、コンビニの成長鈍化と業界再編を反映する形で、次第に壁に直面するようになってきたのである。

Ⅲ コンビニベンダーの現段階

1. 大手ベンダーの事業戦略

以上のベンダー業界の歴史的展開を踏まえた上で、本章ではベンダー業界を主導する主要企業にフォーカスし、現在の事業活動の到達点を検討していこう。

表3は、コンビニベンダーの大手10社を一覧表にしたものである。改めて各社の概要を確認しておこう。創業時期は、1960年代と1980～90年代の2つの波が確認できるが、このうち第1の波は、独立系ベンダーの勃興期といえる。事業内容は、わらべや日洋がサラダ、武蔵野とトオカツフーズは調理パン、シノブフーズはバック寿司の製造を起点にしており、1970年代後半よりコンビニ本部と取引を開始している。そして、今では米飯か調理パンかの力点に差はあるものの、米飯系の弁当・おにぎり・寿司類からパン類、麺類、さらには惣菜やサラダ、スイーツに至るまで、幅広く製造を手がけている。そして、工場の規模拡大やフルライン化を着実に進める中で、わらべや日洋を筆頭に株式上場を果たすような企業も出現している姿がうかがえる。

一方、第2の波は、大手の食品・流通資本系が中心を占めており、中小零細企業が主体であった業界構成の変化がうかがえる。特に、ハム・ソーセージ業界第3位のプリマハムは、プライムデリカを設立してセブンイレブン向け調理パン・惣菜事業の強化を図り、2017年には160億円を投じて相模原工場を新設する等、親会社の売上全体の約25%（899億円）を占めるに至っている³⁰⁾。加えて、系列企業の統合や独立系ベンダーの買収を通じた集中も進んできた。例えば、日本水産は系列ベンダー5社を再編して日本クッカーを設立した他、日清製粉は有力ベンダーのト

表3 大手コンビニエンスの事業内容

ベンダー名	本社	設立年	資本金(億円)	概要	従業員(人)	商品構成	食材仕入先	販売チャネル	工場、関係会社等
わらべや日洋	東京都新宿区	1964	80	独立系。漁船用燃料油等の販売に始まり、1966年にサラダ製造へ事業転換。1978年にセブン-イレブンの取引開始。1995年に現・JASDAQ、1999年東証2部、03年1部上場。2016年に持株会社体制に移行。2018年に本社を小平市から新宿区に移転。1982年米国、2011年中国に進出。	14,724 (2,297)	米飯、惣菜、調理パン他	日本デリカフーズ(協)、日洋	セブン-イレブン・ジャパ ン78%、イトーヨーカ堂、セブンミールサービス	26工場(札幌、釧路、岩手、福島、茨城、栃木、群馬、南アルプス、上田、大宮、浦和、吉川、千葉、東京、村山第2、横浜、相模原、デザート、新潟、名古屋、北陸、摂津、滋賀、堺、三木、香川)、日洋、日洋フレッ シュ、サンフーズ横倉
武蔵野	埼玉県朝霞市	1969	2.6	独立系。パン粉製造を皮切りに、パン製造を開始し、山崎製パンに供給。その後、セブン-イレブんに納入先を変更。現在はパン製造(武蔵野フーズ)とロジスティックス(武蔵野ロジスティックス)とともに、武蔵野グループを構成。	12,932	米飯85%、調理パン9%、調理麺5%、惣菜1%	武蔵野フーズ、日本デリカフーズ(協)、大山ハム、味の素、木徳神糧、三井物産、ケンコーマヨネーズ、三井食品、全農パ ーラライス	セブン-イレブン・ジャパ ン97%、イトーヨーカ堂 3%	18工場(仙台、福島、栃木第1・第2、群馬、埼玉、埼玉、朝霞、埼玉麵工場、千葉、横浜、神奈川、静岡、東海、京都、大阪、神戸、福岡、北九州)、R&Dセンター、武蔵野フーズ、武蔵野沖縄他
サンデ リカ	東京都千代田区	1980	20	山崎製パンの中食進出企業。2003年に山崎製パンの調理パン、米飯、惣菜部門と事業統合。2012年に種類総合メーカー・大徳食品を子会社化。	8,041	調理パン48%、米飯(弁当)44%、惣菜他8%	山崎製パン、三菱商事、日本ハム、キュービー、丸紅(協)フレッ シュフーズサブライ	山崎製パン、ローソン	29事業所(旭川、盛岡、仙台第1、仙台第2、郡山、小山、宇都宮、埼玉、野田、千葉、千葉第2、町田、平塚、相模原、名古屋、浜松、北陸、滋賀、大阪、阪南、関空、奈良、岡山、広島、香川、讃岐、福岡、佐賀、熊本)、大徳食品、イケダパン、日糧製パン他
フジフーズ	千葉県千葉市	1963	1	独立系。富士食品として設立。1992年現社名に変更。1972年にヨークセブン(現・セブン-イレブン)と取引開始。1992年台湾進出。1993年に日本証券業協会(現・JASDAQ)に株式公開。2010年にMBOで上場廃止。2017年に本社を船橋市から千葉市美浜区に移転。	7,432 (882)	米飯49%、サラダ18%、調理パン16%、惣菜11%	日本デリカフーズ(協)、キュービー、味の素ベーカーリー、デイリートランスポート、Fホールディングス	セブン-イレブン・ジャパ ン	13工場(岩手、仙台、ベーカーリー仙台、秋田、福島、水戸、船橋第2・第3、袖ヶ浦、神奈川、横浜、名古屋)、Fホールディングス、エフ・リンク・コーポレーション
プライム デリカ	神奈川県相模原市	1986	1	プリマハム株式会社のセブン-イレブン向け惣菜製造会社として設立。調理パン、スイーツ、惣菜、サラダ、軽食をメニューの5本柱で事業展開。	8,667 (667)	惣菜、調理パン、サラダ、デザート、スイーツ	日本デリカフーズ(協)、プリマハム	セブン-イレブン・ジャパ ン	11工場(龍ヶ崎、相模原第1・第2、豊田第1・第2、枚方、宝塚、新居浜、宗像、佐賀、宮崎)、プライムベーカーリー、プライムフーズ他
カネ美食品	愛知県名古屋	1969 (1971)	20	総業業を起点に、スーパーテナント事業を展開。1980年のサークルK1号店に弁当納品開始以降、ベンダーとして展開。2000年株式公開。2002年にユニー関連会社化、17年ユニーファミリーマートホールディングスの子会社化。2019年パン・パシフィック・インターナショナルホールディングスに株式一部譲渡。	6,062 (1,218)	和風惣菜、米飯	昭和、トーカー、カナカン、JAあいち経済連	テナント事業49%、外販51%ファミリーマート46%、ユニー39.5%	14工場(埼玉、上尾、松戸、横浜、新潟、多治見、羽島、袋井、天白、岡崎、東海、十一屋、京都、京都市南)
日本クッカーリー	東京都品川区	1998	14.5	日本水産のコンビニ向け米飯工場・麺工場の子会社5社を再編・統合して設立。	3,300 (342)	弁当、おにぎり、寿司、麺類、惣菜、サラダ	(協)フレッシュフーズサブライ、神明、三菱商事	ローソン、日本水産	8工場(伊勢崎、八千代、船場、厚木、島田、小牧、金沢、伊丹)、琉球デリカサービス
トオカツフーズ	神奈川県横浜市	1968	1	1967年に個人経営の調理パン製造・販売を開始し、翌年株式会社化、1982年に現社名に変更。1991年に日本証券業協会に店頭登録、2009年上場廃止。2012年に日清製粉グループ本社と資本業務提携、19年に日清製粉グループ本社が全株式を取得。	4,565 (637)	おにぎり・寿司32%、米飯・弁当類26%、調理パン19%、惣菜12%、冷凍弁当11%	三菱食品、日本フレッシュフーズ(協)、日本アクセス、イニシオフーズ、伊藤忠商事、ファイナンライフ、ジャパンフードサブライ	ファミリーマート94%、日清フーズ、スターバックスコヒー、ビッグエー	9工場(足利、前橋、川口、狭山、千葉柏、八千代、都築、横浜鶴見、山北)、ポテトデリカオオカツ、グリーンデリカ、ノムラフーズ
フリジポート	東京都港区	1995	3.1	森永乳業系のベンダー。フローゼン製品(アイスクリーム等)からチルド製品、米飯(お弁当、おにぎり、お寿司など)、調理パン(サンドイッチ、ロールパンなど)を製造	945	冷凍乳製品63%、米飯・惣菜・調理パン37%	森永乳業、日本デリカフーズ(協)、赤城乳業、森永製菓、江崎グリコ	セブン-イレブン・ジャパ ン他	17工場(熊本、沖繩、両毛、杉戸、船橋、更埴、富山、石川、福井、一宮、広島、広島西、広島東、徳山、福岡、熊本、宮崎)
シノブフーズ	大阪市	1971	47	志乃ぶ寿司として設立、1986年に現社名に変更。1987年大阪証券取引所上場。2013年東京証券取引所2部上場。1979年に「引っ張るだけのおにぎりQ」発売。	2,700 (500)	弁当類40.8%、おにぎり類29.5%、調理パン13%、寿司類9.2%、	JA全農、宏栄、ケイ低温フーズ、日本アクセス、コパックス、ケンコーマヨネーズ、トーカー、ファイナンライフ、松谷海苔	ファミリーマート55.1%、敷島製パン、ローソン、イオン、ダイエー、阪急電 鉄	8工場(千葉、名古屋、京滋、大阪、関西、岡山、広島、四国)

注：2020年現在のデータ。設立年の複数記載は、創業年と設立年(括弧内)を指す。従業員は臨時を含み、括弧内は社員を表している。
出所：流通企画『惣菜・弁当マーケット年鑑』2020年版、各社ウェブサイトより作成。

オカフーズと資本提携を結んだ後、2019年に同社を完全子会社として傘下に収め、小麦粉技術を用いた中食の高度化戦略に乗り出した³¹⁾。また、大手流通資本のユニーグループも、惣菜部門の強化を目指して2002年にカネ美食品の第2位株主となり、2017年にはユニー・ファミリーマートホールディングスとして完全子会社化を進め、今も主要株主として関与している³²⁾。とはいえ、参入とは逆に撤退企業が存在することも無視できない。例えば、ベンダー参入の老舗であったキューピーは、コンビニ本部の商品政策や業界の過当競争を背景に、子会社グルメリカのコンビニ事業の卵・サラダ惣菜を除く部門を三菱商事に譲渡する形で撤退に踏み切った。大手メーカーですら安泰ではないベンダー業界事情が推察される³³⁾。

次に、調達・販売構造に目を向けよう。まず、販売チャネルでは、わらべや日洋、武蔵野、フジフーズ、フリジポートの4社がセブン・イレブン、カネ美食品、トオカツフーズ、シノブフーズの3社がファミリーマート、サンデリカと日本クックリーの2社がローソンと、いずれもコンビニ大手ならびにグループ企業への依存度がきわめて高く、サンデリカとシノブフーズを除くすべての企業が専用工場化している。それに対応する形で、食材仕入先も、系列会社もしくはコンビニが組織するベンダー加盟の協同組合からの仕入れが中心である。こうした調達・販売構造からは、コンビニ本部主導で指定原材料を共同で仕入れ、厳格な品質・衛生管理の下でオリジナル商品を大量生産し、それらをジャストインタイムで各店舗向けに供給するサプライチェーンの垂直的統合パターンが明瞭に読み取れる。それに加えて、コンビニ業界の再編に伴い、取引相手の変更も生じている。例えば、ユニー系のカネ美食品は、もともとサークルKサンクスが取引先の8割を占めていたが、サークルKサンクスのファミリーマートとの経営統合を背景にファミリーマートへの弁当供給を拡大しており、取引先の再編状況と連動する形でベンダーの生産・販売状況も軌道修正を迫られた³⁴⁾。

第3に、製造の担い手である従業員については、上位2社が1万人クラスであることを筆頭に、大半が数千人規模を誇っている。もともと独立系は中小零細企業として出発したが、今や従業員規模では大企業に匹敵する規模に成長してきたのが明白である。ただし、表中の括弧内が示すように、正社員は全体の1割程度にすぎず、大多数が臨時従業員で占められている。コンビニは1日2～3回配送で、注文数量も毎日変わる上に、製造品目が多品目に渡り、メニュー変更も頻繁に行われる。現場では、炊飯やラッピングの工程は自動化されているものの、盛りつけや副菜等のトッピング工程は手作業に頼らざるをえない。そのため、雇用調整が可能な非正規従業員を大量に動員し、工場のラインでは24時間2～3交替で特定作業への分業に基づく人海戦術がとられている。

ただし、1工場での対応能力は、約200店舗が供給力の限界であるといわれている。そこで、コンビニの出店増大に対応する形で、各ベンダーは20～30億円をかけて毎年1ヵ所ペースで工場の新設・増設を進めてきた³⁵⁾。最後に、工場の分布状況に目を向けてみよう。同表より、わらべや日洋やサンデリカは30件前後、その他5社は二桁の工場・関係会社が配置されていることが分かる。しかも、出店地域の地理的拡大と歩調を合わせながら、ベンダーの工場が各地に配置される様子もうかがえる。例えば、セブン・イレブンが1991年に関西進出を果たした際には、出店拡大にあわせて滋賀県や大阪府摂津市・堺市に新工場を建設し、本社商品開発部の専属スタッフを増強して商品開発に力を入れると同時に、情報ネットワーク構築と配送専門会社ニチヨーキャリアの設置を通じて鮮度維持対応を進めていった³⁶⁾。その後もセブン・イレブンは、2000年代以降にコンビニ空白地帯へ出店拡大戦略を進め、その都度ベンダーを伴いながら供給体制を構築していった。つまり、大手ベンダーの全国展開は、多数の店舗の後方インフラとして、コンビニのドミナント戦略を支える役割を果たしているのである。

2. ベンダーの全国展開と工場内部の実態

では、工場内部では実際にどのような活動が行われ、どのような課題を現在抱えているのだろうか。ここでは、2010年代以降に大手コンビニの出店ラッシュ期を迎えた四国内の進出ベンダーを素材に、各工場でのヒアリング調査結果を基に検討してみよう。

(1) S社M工場のケース³⁷⁾

最初に、香川県内で操業するベンダー大手S社のM工場から検討を始めよう。ローソン専用工場であるM工場は、



2011年2月にS社の工場となり、四国内のローソン600店に商品を供給している。もともとは冷凍食品大手K社の関連会社で、約20年前からローソン向け米飯100%工場として操業していたが、親会社の再編を経てS社が取得することになり、現在に至っている。同一製品を製造するローソン専用工場は、大都市部では日水系やキューピー系のベンダーと競合するものの、四国内では当工場を含め2社だけであり、S社の中では3番目の規模である。

M工場では、①米飯、②調理パン、③デリカの3種類のカテゴリーを製造しており、品目数ではトータル105アイテムに及ぶ。以前は70アイテムであったが、調理パンやデリカを新たに導入したため、現在のアイテム数まで増加した。近年の傾向として、米飯・調理パンは横ばい状態であるものの、ローソンが健康志向を打ち出して女性客の取り込みを指向しており、その関係でデリカが伸びている。

次に、各カテゴリーごとに、製造品目を確認しておこう。まず、米飯の製造品目は、おにぎり、弁当、寿司の3種類で構成されている。おにぎりは、手巻きおにぎり、直巻きおにぎり、新潟コシヒカリ、セットおにぎりを製造する一方、弁当は、常温の幕の内系や牛丼等の「上乘せ」弁当、バラエティ弁当に加えて、10℃以下のチルド弁当も扱っている。おにぎりはそれぞれに専用ラインが設けられ、弁当・寿司は幕の内等をメイン、セットおにぎりとう寿司をサブラインに配置しており、1日の生産量は、おにぎりが6万食、弁当は1万4000～5000食、寿司は9000食に上る。これに対して、調理パンは、サンドイッチや焼きそば等のロール系、おにぎりのサンドイッチタイプを製造しており、デリカについては、ポテトサラダ等の生野菜サラダに加えて、スープ惣菜やシュウマイ詰め合わせ等のおかずを手がけている。

こうして製造された膨大な商品を、1日2便体制で各地へ配送している。第1段階として各県にある配送センターへトラック輸送を行い、そこから第2段階として各店舗へ巡回配送する形をとっている。同工場の供給先は、香川・徳島・高知の410店舗向けが中心であり、他のベンダーが担当する愛媛県内の店舗にはデリカのみを配送する他、岡山県等の一部地域にも配送している。このように、S社グループにおいて、M工場は四国におけるメイン工場となっている。

では、実際にどのような方式で、日々製造されているのだろうか。

工場ではそれぞれラインが配置されているが、製造アイテムが膨大であるため、品目ごとに配置人数を細かく調整している。例えば、手巻きおにぎりは作り手と梱包の2人ペアであるが、直巻きは3～4人体制、コシヒカリは海苔巻き作業を伴うため、4～5人体制で編成している。一方、寿司は8～10人体制、サンドイッチは10人体制、弁当は14～15人体制をとっている。弁当については、包装・ラベルは機械化しているものの、容器や盛りつけ、詰めの作業で人手を要する。また、サンドイッチは層になっており、ツナサラダのみもあれば、キュウリを挟んだり、マヨネーズをつける等、層ごとに違う作業が求められるため、多めの人数を割り当てている。加えて、1つのラインで複数の商品を作っており、例えば、Aは1時間、Bは30分、Cは10分といったように、注文数の違いにあわせて流す商品を変える方式をとっている。このような形で、昼シフト（12～23時）、夜シフト（午前1～9時）の2シフト編成を取りながら、切れ目のない生産体制を構築している。ちなみに、配置人数については、昼シフトの方を多めに配置している。

このような作業を担っているのが、女性を中心とするパート従業員である。従業員総数は330名であり、うち8割強がパート、9割が工場近隣で暮らす地元女性で、年齢は50～60代が中心である。担当作業は決まっており、持ち場の変更はないため、同じ作業に従事することになる。ただし、トッピング作業や機械でマヨネーズを塗る作業、冷蔵庫から運び出す作業等が大変であると現場では声が挙がっており、しかも種類が多くて毎週商品が変わるため、切り替え作業に手間がかかるという。報酬については、時給850円で定年まで変わらず、夜間は1.25倍増しとなる。

一方、原材料については、ローソンの指定原材料を毎日発注しており、精米は神明の尾道工場から、それ以外は神戸の間屋から朝一便で一括仕入れを行っている。たとえ有望な原材料があっても勝手な使用はできず、ローソンの承認が前提となっている。産地についてはコスト面を反映して、海外産の方が国内産よりも多い傾向がある。中には地区独自の商品もあり、それには阿波尾鶏や鳴門わかめ、鳴門金時等を使っているが、ほとんどが定番商品であるため、総アイテムに占める地区商品比率は、わずかに1割未満にすぎない。そのため、四国内に工場が立地するものの、四国産原料の使用比率はきわめて少ない。

このような事業活動の結果、同工場の総売上高は、月額でトータル5億円に達しており、そのうち米飯が7割、調理パンとデリカが3割を占めている。2013年より売上は上昇傾向にあるが、その理由は、セブン-イレブンの四国進出を機に、2015年に高知県内でスリーエフのフランチャイジーがローソンへの鞍替えを図り、ローソンの店舗が急増したことが影響しているという。とはいえ、売上の半分強を原材料費が占め、それ以外に人件費や配送センターへの納品手数料もかかるため、利益率は低く、薄利多売が実態である。とにかく、量をたくさん売らなければ、経営は厳しい状況にあると語られた。

では、取引先のローソンとは、どのような関係を築いているのだろうか。まず、ローソンからは、工場に対して商品の品質管理ならびに質の高い製造を行うための設備投資が強く求められている。特に前者については、店頭商品の毎月検査や毎週のサンプリング検査、隔月の細菌検査、センター配送時の返品率チェックが行われる他、工場でも月1回の立ち入り検査が行われる。こうした衛生・品質面での要求を中心に、食中毒が発生しないように厳密にチェックされる。

加えて、ローソンは毎週のように新商品を打ち出すことから、現場ではその臨機応変な対応に常に追われている。変更数は、週単位で7~8品目、1ヵ月単位だと50~60アイテムに及ぶ。そのため、頻繁な変更に対応すべく、本部から届けられるマスターを基に準備を行い、1週間前のラインテストを経て、毎週月曜日より製造を開始し、翌日に店頭販売に間に合わせるスケジュールがとられている。また、商品のモデルチェンジ以外に、具材の切り替えや手巻き寿司・弁当の増量等も行われることから、その調整の頻度も高い。特に、おにぎりや「上乘せ」といわれる丼物では変更が大きいと、そのたびにきめ細かな対応を図っている。

現在の課題は、コンビニ業界の再編への対応である。特に2013年に始まる四国内へのセブン-イレブン進出や、2016年のファミリーマートとサークルKの合併を背景に、域内ではオーバーストア状態に陥っており、ローソン店舗の売上低下に伴う工場への負の波及効果を懸念している。

もう1つは、人手不足をどう乗り切っていくかである。調理パンやデリカの製造で増員を図ってきた同工場でも、最近では人手不足が深刻化している。60歳定年で、70歳まで延長可能であるものの、2020年までに70歳になる人が40名に上るため、20~30代の中国人実習生を30名導入し、加工調理作業に充てている。とはいえ、人手不足については決定打はなく、長く働いてもらえるような工夫と、機械導入による省人化・省力化を進めている。例えば、具材を手で入れる作業を自動充填化したり、フィルムを手で巻き付けていた手巻き寿司の作業の機械化が図られている。いずれにせよ、商品を作らなければ売上が上がらないので、機械化しやすい商品を開発し、陳列棚の品揃えをよくすることで、客を集めることが大事であると語られた。

(2) F社N工場のケース³⁸⁾

もう1つ、愛媛県内で米飯類の製造を行うF社N工場について紹介しよう。

N工場は、設立は四半世紀前で、もともとサンクス向け米飯を1997年より製造していた。その後、サークルKとサンクスが合併したことで、双方の店舗向けに同じ商品を供給するようになった。2016年にサンクスの店舗が消滅し、サークルKに統合されたが、その直後にあたる同年9月にサークルKサンクスとファミリーマートの統合が発表され、2017年1月よりファミリーマートの商品を製造する方向へと転換することになった。

納品先は、四国4県で220店舗に上る。調査時点では残存するサークルKの各店に納品していた。ただし、看板自体はサークルKであっても、すでに商品はファミリーマート仕様に転換しており、最終的にこれら店舗も、ファミリーマートへの看板替えが行われる予定である。

このように、同工場では、コンビニ業界の再編統合のたびに、製造内容や納品先の変更が行われてきた。特に、ファミリーマート向け商品の製造転換の影響は大きかった。第1に、食材・製造内容の変化が挙げられる。食材は全てファミリーマートの指定食材を同社のセンターから発注する形に切り替わり、それまでの取引業者であっても工場側の勝手な仕入れはできない仕組みになった。また、それに合わせて、製造設備や炊飯方法、包装に至るまで、ファミリーマートの指定様式に大きく様変わりをせざるをえなくなった。

第2に、配送の変化である。サークルKの時代は、1日2回配送であったが、ファミリーマートは1日3回配送で



あるため、製造方法についても変更が求められた。まず、配送時間の変化である。以前は、午前2～5時と、午後2～4時の配送であったが、現在は午前2～5時、午前9～11時、午後3～4時の3回配送に切り替わり、それに連動した計画生産への変更が図られた。もう1つが、従業員の配置変更である。従来は、昼間が7割、夜間が3割という人数配置であったが、現在は昼間5割、夜間5割へと変更された。

さらに、第3の変化として、生産体制も変更を強いられた。特に、3回配送になったことで、コメの炊飯回数が以前よりも増加し、その分の追加負担が大きくなったという。

このような中、当工場では250～300人の従業員が勤務している。そのうち、9割がパートで、地元在住の女性が圧倒的に多い。それ以外に、外国人技能実習生として中国から13人を受け入れている。雇用者数は横ばいで推移しているものの、最近は人手不足に直面しており、新たに外国人実習生の雇用に踏み切ったとのことである。従業員は2交代制で、朝7時から夕方4/5時までの勤務と、午後7/8時から午前5/6時までの勤務となっている。

以上の生産体制に基づき、N工場では弁当やおにぎり、寿司の米飯40品目を製造している。売上高は1日500万円、月1.5億円に及ぶが、近年では売上は低下傾向にあるという。その大きな理由が、取引先であったサークルKの統廃合に伴う閉店数の増加である。現在もサークルKの各店舗に納品してはいるものの、セブン-イレブン進出に伴う四国内でのコンビニの増加・競合の影響で閉店する店舗が増えており、同工場もそのあおりを受けている。

N工場の目下の課題としては、労働力の問題が指摘された。現場では人手不足が相当深刻で、厳しい状態に追い込まれている。そのため、ハローワークへの求人だけでなく、従業員の知り合いにも声を掛け、パートの時給も上げたりすることで、今のところ人員確保を図っている。加えて、おにぎりや寿司、弁当等のアイテムが増えると作業が大変であることから、少ないアイテムで大量の商品を発注してほしいと、新たな取引先のファミリーマートへの要望も出された。いずれにせよ、N工場としては、これからも売上に見合う製造体制等の企業努力を進め、消費者に手に取ってもらえるような商品づくりと、安全・安心・美味しいものを作っていきたいとのことであった。

Ⅳ コンビニエンスストアの従属的発展の到達点

1. ベンダー経営の「構造問題」：薄利多売と高リスクの資本蓄積構造

ここまで、コンビニエンスストアの主要プレイヤーと工場の内部事情について具体的に解明してきた。本節では、上記の資料・ヒアリング分析を踏まえながら、ベンダーの発展の到達点を、資本・労働・地域の3つの側面から検証してみよう。

図5は、セブン-イレブンと同社のベンダー・トップ3の経営動向を比較したものである。まず、売上高については、セブン-イレブンとベンダー3社ともに過去15年間で倍増を遂げており、飛躍的な販売実績を上げてきた。それに対して、純利益は、セブン-イレブンだけが売上高と同様に右肩上がりでも伸ばしてきたのとは対照的に、ベンダー各社の利益は乱高下を繰り返しており、武蔵野だけは16年間で2.7倍に純利益を伸ばしたものの、わらべや日洋は横ばいで推移し、フジフーズに至っては過去数年間は赤字決算に陥っている。その結果、売上高純利益率では、セブン-イレブンが平均20%という高い水準を保ってきたのに対して、ベンダー3社は平均するとわずか1%程度というきわめて低い水準に留まっている。すでにI章でベンダーの薄利多売構造を確認したが、同じサプライチェーン内部で極端な利益格差が生じており、経済的果実の分配の不均等性が顕著であるのが注目される。

次に、大手ベンダー上場企業3社の収益構造を示した表4を基に、この問題の深層を分析してみよう。まず、売上高の8割強を占める売上原価と1割強を占める販売費・一般管理費が、各社の利益を大きく圧迫しているのが一目瞭然である。前者については、売上原価に含まれる材料費と労務費が、売上高全体の5割超ならびに2割に達しているのが注目される。材料はコンビニ本部の指定食材を指定価格で購入することが課される一方、製造ラインでは手作業を担う従業員を多く雇わざるを得ないことが、これら費用の大きさと密接に結びついている。また後者では、配送センターへの輸送費・手数料等に当たる運搬費が、売上高の5～10%に及ぶ状況が見て取れる。

このように、ベンダーの薄利多売構造は、コンビニ業界との取引特有の現象であると考えられる。では、なぜこのような状況に陥るのだろうか。その根底にあるのが、取引を規定する《コンビニ本部-ベンダー関係》である³⁹⁾。

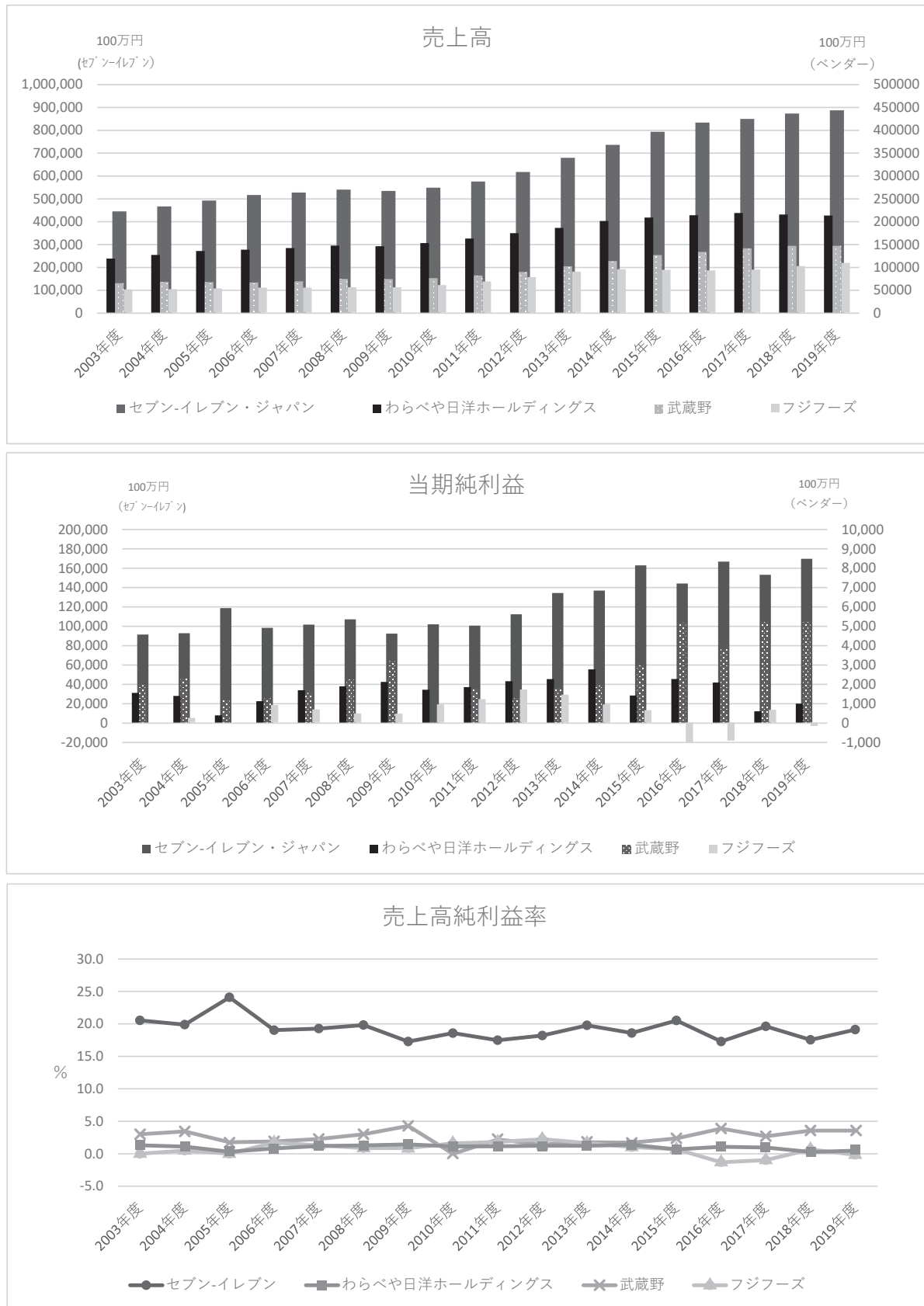


図5 セブンイレブン・ジャパンと米飯ベンダー御三家の業績推移

出所：セブン&アイ・ホールディングス『コーポレート・アウトライン』各年版、わらべや日洋『有価証券報告書』各年版、流通企画『惣菜・弁当マーケット年鑑』各年版、官報決算データベースより作成。

表4 コンビニエンスストア上場企業の収益構造（2019年度）

単位：百万円、%

	実額			構成比		
	わらべや 日洋	カネ美 食品	シノブ フーズ	わらべや 日洋	カネ美 食品	シノブ フーズ
売上高	213,581	84,703	52,470	100.0	100.0	100.0
売上原価	181,097	72,005	41,841	84.8	85.0	79.7
当期製品製造原価	n.a.	69,919	41,461	n.a.	82.5	79.0
材料費	n.a.	44,522	26,819	n.a.	52.6	51.1
労務費	n.a.	18,525	10,119	n.a.	21.9	19.3
経費	n.a.	6,862	4,523	n.a.	8.1	8.6
売上総利益	32,483	12,698	10,629	15.2	15.0	20.3
販売費及び一般管理費	29,762	10,970	9,374	13.9	13.0	17.9
運送費	12,526	4,531	5,642	5.9	5.3	10.8
給与及び賞与	6,586	2,097	1,647	3.1	2.5	3.1
営業利益	2,721	1,729	1,254	1.3	2.0	2.4
経常利益	2,773	1,796	1,310	1.3	2.1	2.5

注：わらべや日洋は連結、その他は単体データ。わらべや日洋は、2014年度以降は製造原価データが未公表。

当期製品製造原価の経費は、設備等の減価償却費、水道光熱費、衛生費である。

出所：各社有価証券報告書より作成。

第1に、価格決定権がチェーン本部の手に握られている点である。本来ならば、商品売価はコスト積算方式になるはずであるが、コンビニでは商品力を高めるためのマーケティングの論理が最優先され、顧客ならびに販売者＝コンビニの論理で小売価格が設定されている。そのため、材料費は下方硬直性が強く、むしろ上昇傾向に陥りやすい。しかも、コンビニの各店舗では、本部のロイヤルティを維持するために店頭販売価格は本部契約で拘束されている上に、仮に卸値をアップさせても小売価格に転嫁・吸収されるに過ぎないため、ベンダー側のマージンアップにはつながらない構造となっている。

第2に、受注・計画生産と配送のジャストインタイム化のプレッシャーである。ベンダーは基本的に仕様書に基づく受注生産であるため、返品・在庫リスクを回避できるメリットがある。しかし、コンビニの場合、日配商品を当日受注し、出荷時刻もぎりぎりに設定され、納入時刻に間に合わなければ販売店への補償リスクを抱えている。そのため、あるベンダーの工場長曰く、「納品時刻に間に合わないという最悪の事態を避けようとするれば、品質が保持できる範囲内で見込み生産をせざるを得ない。しかし、天候が急変した場合など、見込みの数量と受注数量は大きくちがってくるので、材料と商品ロスが生じる」のである。しかも、店舗での陳列時間が24～35時間と短いため、工場生産から店舗販売までの距離と時間が限定されてしまう。他の食品のように大工場で集中生産・一括供給するわけにはいかず、大手ベンダーは、コンビニが全国各地に出店するたびに工場建設の新規投資を行い、日産5万～15万食規模の生産拠点をエリアごとに立ち上げなければならない。さらに、コンビニ食は手間暇かかる多品種少量生産である上に、年間100～200アイテムに及ぶ頻繁な商品改廃にもきめ細かく対応する必要があり、その分の人件費負担が大きくなる。とりわけ新商品のスタート段階では、短い商品サイクルに設備新設が追いつかず、収益悪化に見舞われるケースが常態化している⁴⁰⁾

第3に、24時間営業に起因する生産手段・労働力の追加投資である。まず、工場では米飯の食味を保つための衛生管理はもちろんであるが、365日連続操業であるため、定期修理期間が設定できず、維持管理・修理コストは割高になる。加えて、通常よりも機械・設備の摩耗が激しいため、耐用年数は通常の半分から3分の1しかもたないといわれている。しかも、人件費の面でも、深夜生産では夜勤手当の支払が不可欠である一方、弁当・惣菜の売価は一定であるため、ベンダーの歩留まりはその分低下することになる。

したがって、コンビニ専用工場としてのベンダー特有の生産・販売活動こそが、このような低収益を招く根本原因であり、業界では「構造問題」として長年認識されてきた⁴¹⁾。言い換えれば、コンビニベンダーは全国的な出店拡大に伴って売上を伸ばしてきたものの、コンビニと取引を続ける限り、売上増大に見合う利益は確保できず、自らの力量で現状を打開するのは困難である。しかも、コンビニ本部のM&Aによって製造・販売体制の変更を迫られたり、資本関係のない専用工場ゆえに一方的に取引関係が打ち切られるリスクも抱えている⁴²⁾。その意味で、大手ベンダーはコンビニ業界の発展と連動する形で成長してきたものの、資本蓄積の面ではコンビニ本部との取引関係に規定されて低い収益と高い事業存続リスクに翻弄される構造に置かれているのである。

2. 非正規のバラエティ化：主婦パート依存から外国人依存へ

他方で、コンビニベンダーは、労働面でも大きな課題を抱えている。ベンダーは、店舗からの当日受注や製造・配送のジャストインタイム化に加えて、多品種少量生産と頻繁なメニュー変更への対応が求められている。そのため、労働集約的な人海戦術が製造ラインの基本になっている。確かに、炊飯・ラッピングや一部充填工程は自動化が進んでいるものの、短い商品サイクルゆえにロボットにすべての動作を細かく教え込ませるわけにはいかない。しかも、衛生面でデリケートな食品を扱うことから、盛りつけや副菜等のトッピング工程はどうしても手作業に頼らざるをえない。しかし、上で述べた低収益状態を改善するには、人件費の抑制が必要不可欠である。そのため、製造ラインの労働者の大半が非正規、中でも主婦を中心とする女性パートで占められ、賃金面でも地域の最低賃金プラス a レベルに据え置かれる状態が続いてきた。

加えて、工場内労働は、ベルトコンベアの前に並んで長時間立ち仕事を続けるため、深夜は特に身体的負担が大きい。加えて、同じ具材を盛りつける単純作業の反復が多いため、精神的負担も大きい⁴³⁾。それと関連して、工場での労災の多さも課題となっている。日本べんとう振興協会の調査では、2018年には転倒による骨折や打撲、洗剤・薬品の接触による火傷を中心に、1社あたり22.5件の労災が発生しており、40代以上の労働者の間で多発する傾向が報告された⁴⁴⁾。そのため、低賃金と厳しい労働条件の悪循環が続いており、従業員の高齢化とあわせて人手不足に直面している。

これらの点を踏まえながら、ベンダー業界の雇用状況を確認しよう。図6は、日本べんとう振興協会の正会員企業における従業員構成の推移を示したものである。まず、正社員の比率は全体の12%にとどまり、大半が非正規雇用で占められている。非正規の中心はパート労働者であり、全体の7割強を占めているが、近年では派遣労働者も増加しており、全体の15%を占めるようになってきている。ただし、派遣労働者は年度による変動が激しい。例えば、2003年からわずか5年で1.2万人まで倍増した後、リーマンショックを背景に翌年は一挙に9000人の人員が削減された。ところが、その後再び増勢に転じ、2019年には1万3000人まで回復している。このように、派遣労働者は、パートのような固定的な非正規とは異なり、製造現場で景気の調整弁として扱われている。

もう1つ注目されるのが、外国人労働者の急増である。従業員総数は2003～19年の間に2割増えているとはいえ、日本人パートは2割減少しており、代わりに外国人パートが5倍も増えている。しかも、2009年より外国人の派遣労働者も急増する様子が見える。その結果、外国人労働者の比重は、2003年の6%から2019年には33%まで急拡大するに至っている。

このように、最近のベンダーの製造現場では、人手不足と高齢化を背景に外国人労働力への依存を急速に高めてきた。しかも注目すべきは、その内部構成も目まぐるしく変遷を遂げてきた点である。当初は日系人が中心的な担い手であり、求人広告には「BENTOYA」の文字を載せて募集をかけ、休日・行楽期の繁閑差の調整や、日本人が集まりにくい夜勤の要員として導入されていった⁴⁵⁾。ところが、リーマンショック後のリストラと日系人の帰国奨励策を背景に日系人は急減したため、その後の回復期にはアジア人留学生が深夜労働に吸引されるようになった⁴⁶⁾。さらに、2015年には、日本べんとう振興協会の要望を受ける形で「惣菜製造業」が外国人技能実習生の受入職種として認定され、実習生の導入が進むとともに、2019年4月からは改正入管法に基づく在留資格「特定技能」の受入も始まった。あわせて、武蔵野やフジフーズ等の関係5社で中食産業協会が2016年に設立され、技能実習生の受入支援も図られるようになってきている⁴⁷⁾。

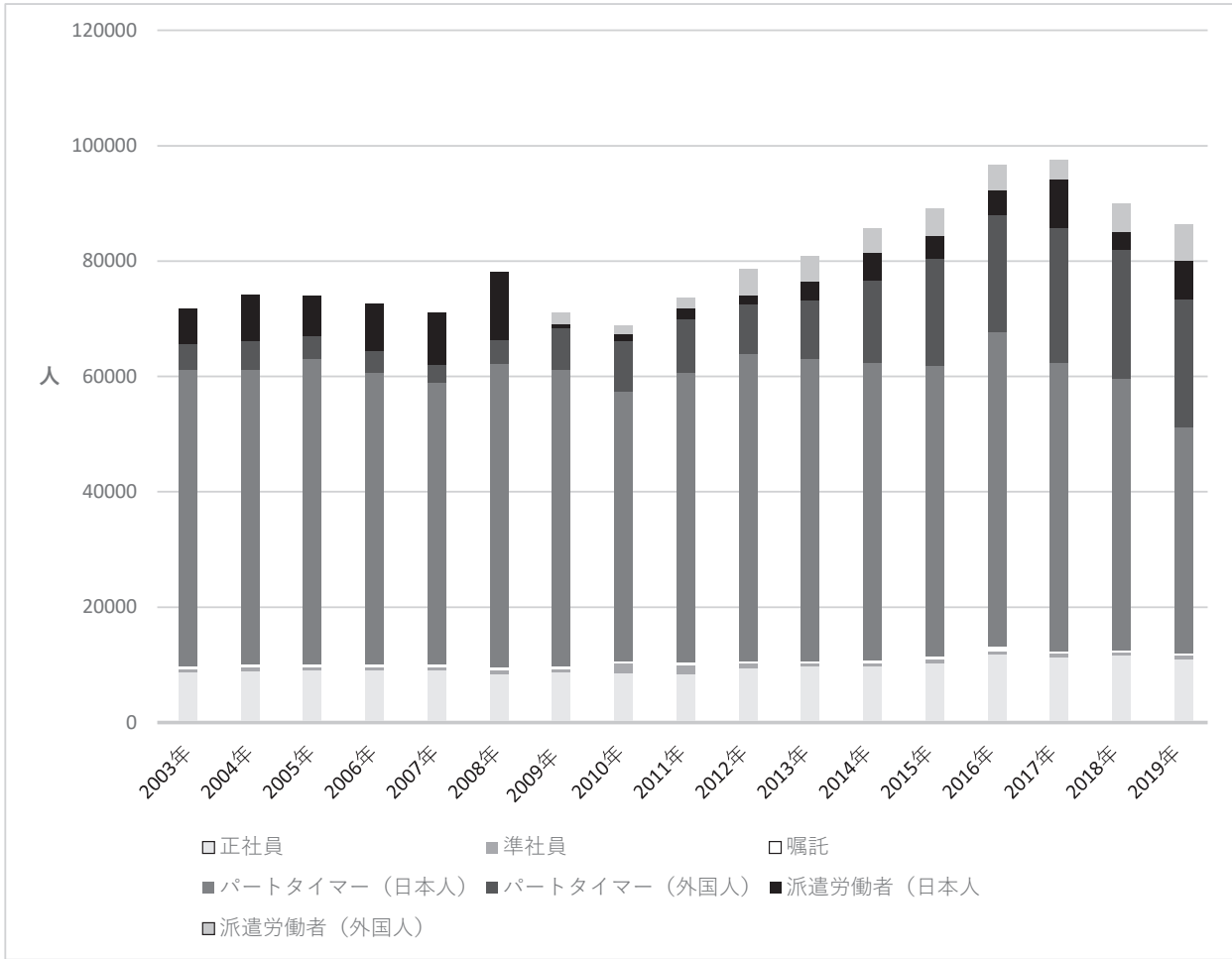


図6 日本べんとう振興協会正会員企業における従業員構成の推移

出所：『NBK NEWS』各年版より作成。

このように、ベンダーの労働現場では、主婦パート中心から派遣労働者の導入へ、さらには日系人や留学生、技能実習生という形での外国人労働力依存へと、非正規のバラエティ化が進んできた。それでも、外国人からも敬遠される労働環境であることに変わりはなく、労働力不足の根本的な解消までには至っていない⁴⁸⁾。他方で、人権侵害が相次ぐ技能実習制度自体への社会的批判の高まりや、労働力送出国の経済成長に伴って中国からベトナムへ、さらには他のアジア諸国へ供給源が移り変わる状況の中⁴⁹⁾、弁当・惣菜製造に欠かせない現場労働力という土台部分で揺らぎが生じつつあるのである。

3. 工場進出と「飛び地型経済」の形成

さらに、大手ベンダーは、コンビニの出店拡大戦略と歩調を合わせながら全国で工場網を形成するようになっている。その意味で、ベンダーの工場展開は、コンビニ業界にとどまらず、工場の進出地域にとっても無視できない存在となっている。

表5は、セブン-イレブンの新規出店と商品供給体制をまとめたものである。同表より、近隣都道府県の工場からまずは配送し、店舗数が一定の規模に達する段階で同一県内に工場を建設するパターンが見て取れる。例えば、北陸進出のケースでは、当初は愛知県・新潟県内の各工場から福井・富山各県の店舗へ配送を行っていたが、石川県への出店にあわせて同じ県内に専用弁当工場を設立し、北陸3県に供給する体制にシフトしていった⁵⁰⁾。四国進出の際にも、当初は本州から本州-四国ルートで商品供給を行っていたが、わらべや日洋が1日20万食の製造能力を持つ弁当工場を香川県内に新設し、四国全域への供給体制が敷かれるようになった⁵¹⁾。さらに、最後のフロンティア・

表5 セブン-イレブンの店舗展開と出店時の商品供給体制

進出地域	進出年	商品供給					
		米飯	惣菜	デザート	調理パン	焼きたてパン	調理麺
福井	2009	わらべや東海名古屋工場(愛知県日進市)、フジフーズ名古屋工場(愛知県一宮市)	プライムデリカ豊田工場(愛知県豊田市)	プライムデリカ豊田工場(愛知県豊田市)	プライムデリカ豊田工場(愛知県豊田市)	エフベーカリーコーポレーション名古屋工場(愛知県春日井市)	ニッセーデリカ名古屋工場(愛知県豊田市)
富山	2009	わらべや日洋新潟工場(新潟県見附市)、デイリーはやしや越路事業所(新潟県長岡市)	カト信(新潟県新潟市)	カト信(新潟県新潟市)	新潟フレッシュデリカ長岡工場(新潟県長岡市)	新潟フレッシュデリカ長岡工場(新潟県長岡市)	石倉製麺所(新潟県上越市)
石川	2010	わらべや東海北陸工場(石川県白山市)	プライムデリカ豊田工場(愛知県豊田市)	プライムデリカ豊田工場(愛知県豊田市)	わらべや東海北陸工場(石川県白山市)	エフベーカリー名古屋事業所(愛知県春日井市)	ニッセーデリカ名古屋工場(愛知県豊田市)
島根	2009	デリカウイング広島工場(広島県廿日市市)、サンヨーフーズ本社工場(広島県廿日市市)	プライムデイリーフーズ工場(広島県東広島市)、山陽食品(広島市)	—	プライムデイリーフーズ工場(広島県東広島市)、山陽食品(広島市)	エフベーカリーコーポレーション広島工場(広島県東広島市)	ミツワデイリー岡山工場(岡山県鴨方町)
鹿児島	2011	フリジポート宮崎工場(宮崎市)	プライムデリカ宮崎工場(宮崎県宮崎市)	プライムデリカ宮崎工場(宮崎県宮崎市)	—	エーケーエム(宮崎市)	三協デリカ熊本工場(熊本県熊本市)
香川	2013	サンヨーフーズ笠岡工場(岡山県笠岡市)	ロイヤルデリカ岡山工場(岡山県岡山市)	デリカウイングデザート工場(広島県廿日市市)	ロイヤルデリカ岡山工場(岡山県岡山市)	エフベーカリー兵庫工場(兵庫県小野市)	ミツワデイリー岡山工場(岡山県浅口市)
徳島	2013	わらべや関西三木工場(兵庫県三木市) 武蔵野神戸工場(兵庫県神戸市)	プライムデリカ宝塚工場(兵庫県宝塚市) 武蔵野京都工場(京都府八幡市)	プライムデリカ宝塚工場(兵庫県宝塚市) 武蔵野神戸工場(兵庫県神戸市) わらべや関西滋賀工場(滋賀県野洲市)	プライムデリカ宝塚工場(兵庫県宝塚市) 武蔵野京都工場(京都府八幡市)	エフベーカリー兵庫事業所(兵庫県小野市)	ミツワデイリー本社工場(兵庫県神戸市)
高知	2015	わらべや日洋香川工場(香川県坂出市)	プライムデリカ新居浜工場(愛媛県新居浜市)	プライムデリカ新居浜工場(愛媛県新居浜市)	プライムデリカ新居浜工場(愛媛県新居浜市)	エフベーカリー兵庫工場(兵庫県小野市) → その後岡山工場へ	わらべや日洋香川工場(香川県坂出市)
鳥取	2015	サンヨーフーズ笠岡工場(岡山県笠岡市)、わらべや関西香川工場(香川県坂出市) デリカウイング広島工場(広島県廿日市市)、武蔵野京都工場(京都府八幡市)	ロイヤルデリカ岡山工場(岡山県岡山市)	デリカウイングデザート工場(広島県廿日市市)	ロイヤルデリカ岡山工場(岡山県岡山市)	エフベーカリーコーポレーション兵庫事業所(兵庫県小野市)	ミツワデイリー岡山工場(岡山県浅口市)
沖縄	2019	武蔵野沖縄 沖縄工場(沖縄県浦添市)	武蔵野沖縄 沖縄工場(沖縄県浦添市)	フリジポート 沖縄うるま工場(沖縄県うるま市)	武蔵野沖縄 沖縄工場(沖縄県浦添市)	メルヘン(沖縄県中頭郡)	武蔵野沖縄 沖縄工場(沖縄県浦添市)

出所：『コンビニエンスストア新聞』2009年2月1日、同3月15日、同2011年4月1・15日、『コンビニ』2014年12月号、セブン-イレブン・ジャパンウェブサイト・ニュースリリースより作成。



沖縄県では、2019年7月11日の初出店の土台として、武蔵野が地元資本の沖縄食糧と合弁で工場兼配送センターを新設して米飯や麺類、惣菜、サラダ、調理パン等を製造するとともに、フリジポートはデザート製造の専用工場を設置していった⁵²⁾。

では、大手ベンダーの工場立地は、地域にどのような影響をもたらしているのだろうか。確かに、大手ベンダーの進出は、工場ラインで新たな労働需要を生み出し、雇用拡大を急速に進める傾向がある。とはいえ、先に述べたように、その大半は非正規雇用にすぎず、魅力ある安定的な雇用創出には結びついていない。また、食材調達についても、コンビニの商品政策を通じて供給源が固定化され、その多くはグローバル調達が行われているため、地元の企業や生産者が新規参入する余地はきわめて限られている。さらに、前掲表3のとおり、ベンダーの本社所在地は、東京都に4社、神奈川・埼玉・千葉の各県に計4社、名古屋市と大阪市に各1社と首都圏一極集中状態となっている。つまり、たとえ月間数億円規模の莫大な売上を創出しても、ベンダー特有の低収益構造ゆえに経済的果実は限定的である上に、法人税収の源泉であるわずかな利益すら本社に還流されるため、立地地域にはごくわずかな住民税と固定資産税ぐらいしか均霑しない。

つまり、ベンダーの工場立地は、大量の材料と労働力を用いる大量生産基地を創出したものの、域内経済主体との産業連関は希薄であり、経済的果実も域外に漏出するため、地域内の一部が経済的に分離した「飛び地型経済」の形成に帰結しているのである。

おわりに

以上、本稿では、中食市場の成長の中軸に位置するコンビニに着目し、その「影の立役者」であるコンビニベンダーの発展を、従属的發展と地域経済の視角を通して明らかにしてきた。最後に、これまでの分析を総括しておこう。

第1に、日本では1990年代以降中食の普及が本格化するようになったが、実は中食の推進役としてのコンビニ業界を背後で支えてきた「影の主役」が、コンビニベンダーであったという点である。コンビニは、ドミナント戦略に象徴される全国各地への積極的な出店戦略と圧倒的な商品開発力を武器に中食市場の拡大に貢献し、弁当から調理パン、麺類、サラダ、スイーツに至る多種多様なコンビニ食を普及させていった。だが、こうしたコンビニの拡大戦略は、衛生管理や素材・品質面での本部の厳格な要求に応え、頻繁なモデルチェンジを伴う膨大なアイテムを大量供給する後方インフラとしてのコンビニベンダーの存在なしには実現不可能であった。これらベンダーは、その多くが中小零細企業から出発したものの、コンビニとの取引開始を機に経営規模を拡大させることで、業界内でのプレゼンスを次第に高めるようになった。今では売上規模において、中食製造業界の上層を構成するようになっていく。

だが、第2に、こうしたコンビニベンダーの外形的な発展には、《コンビニ本部－ベンダー関係》の非所有に基づく支配に規定され、独立企業としての自律的な発展に大きな制約が課せられる構造が埋め込まれていた点である。コンビニ本部は、納入業者による出来合いの弁当・惣菜の仕入れから脱却し、自社の方針に適合的な商品調達を図るべく、協同組合を通じてベンダーを包摂するとともに、弁当・惣菜の生産過程では旧来の家内工業から工業化・近代化への転換を図っていった。その過程で、弁当・惣菜の開発・製造の主導権はコンビニ本部にシフトするとともに、構想－実行の分離によってベンダーは生産に特化する役割を担うようになった。と同時に、受注・計画生産と配送のジャストインタイム化を通じて、ベンダーは特定コンビニに対応した専用工場へと変貌し、コンビニ資本の分業体制の下で独立企業としての自己決定権を喪失していくことになった。こうして、ベンダーはコンビニ業界の発展に追随する形で成長を遂げる一方、コンビニ業界の成長鈍化や本部のM&Aによる取引相手の変更、ベンダー間の過当競争を背景に、中堅・中小ベンダーの退場と大手ベンダーへの集中という形で業界再編が進行するようになっていった。

第3に、こうした業界競争の中で生き残り、規模拡大を果たしてきた大手ベンダーも、決して安泰な地位にいるわけではなく、《本部－ベンダー関係》の従属的發展の軛ゆえに、今では大きな岐路に立っている点である。取引相手のコンビニ資本は、規模拡大を通じて利益を拡大させてきたが、同じサプライチェーンに属するベンダーは、価格決定権の本部掌握や受注・計画生産ならびに配送のジャストインタイム化、24時間営業対応への投資負担を背景に、「構造問題」と称する薄利多売から脱することができず、ベンダー同士の競争・選別の中で低収益・高リスクの資本蓄積

構造に直面している。また、労働面でも、労働集約型の人海戦術と低収益構造ゆえに主婦パート主体の非正規雇用依存してきたが、低賃金と劣悪な労働環境ゆえに人手不足と高齢化に直面し、最近では派遣労働者や外国人労働者に大きく依存するようになった。それでも、非正規のパラエティ化だけでは労働力不足の根本解決には至らず、生産の土台が大きく揺らぎつつある。さらに、コンビニの出店拡大と連動したベンダーの全国展開は、進出地域に大量生産基地を創出するものの、原材料や労働力、税収面での地域経済連関が希薄であるため、進出地域に「飛び地型経済」を刻印する結果をもたらしている。

その意味で、コンビニベンダーは、これまでの事業展開の軌道修正を迫られているのが、第4のポイントである。すでに大手ベンダーの間では、わらべや日洋のようにセブン・イレブンとともに海外での事業拡大を図る戦略や、武蔵野のように機械化による省人化を進める戦略⁵³⁾、カネ美食品のように弁当宅配・介護食への進出を通じてコンビニ依存の低下を目指す戦略等が進められている(表3を参照)。とはいえ、コンビニベンダーとしてのビジネスモデルが企業の根幹部分に位置している以上、これらの戦略だけで従属的發展の軛から脱することは困難であろう。

したがって、従属的發展の根幹に位置する《本部-ベンダー関係》にメスを加えることが、ベンダーの将来の発展にとっては不可避であることを最後に指摘しておこう。そもそもコンビニ資本は、店舗展開ではFC契約を軸とするアウトソーシングによって利益極大化を図ってきたが、ベンダーとの関係においてもアウトソーシングを軸に主導権を掌握し、製造リスクを外部に転嫁する戦略をとってきた。こうした状況を克服するためには、ベンダー同士の分断・競争状況を脱し、日本べんとう振興協会の所期の理念に立ち返りながら、資材調達や設備投資支援、販売価格・マージン確保等の改善に向けた組織的な対抗戦略が不可欠であろう。それと並行して、コンビニのサプライチェーンの下流に位置し、FC契約で疲弊するコンビニ加盟店とも連携を図り、コンビニ本部への包囲網と地域貢献を通じて、加盟店のロイヤルティ低減とベンダーのマージンアップの同時達成を目指す取り組みも探るべきだろう。

コンビニベンダーが従属的發展の軛から脱するか否かは、単なるベンダー業界の構造問題にとどまらず、大手チェーン本部だけが利益を独占するようなコンビニのシステム全体をいかに変革するかにかかっているのである。

注

- 1) 食の安全・安心財団「外食率と食の外部化率の推移」(<http://www.anan-zaidan.or.jp/data/index.html>, 2020年12月18日閲覧)。
- 2) 岩佐和幸「フードビジネスとワーキングプア」冬木勝仁・岩佐和幸・関根佳恵編『アグリビジネスと現代社会』筑波書房、近刊。
- 3) 梅澤聡『コンビニチェーン進化史』イースト新書、2020年、第4章、吉岡秀子『コンビニ おいしい進化史-売れるトレンドのつくり方-』平凡社新書、2019年。
- 4) 矢作敏行『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、1994年、9・10章。
- 5) 川辺信雄『新版 セブン・イレブンの経営史-日本型情報企業への挑戦-』有斐閣、2003年。
- 6) 商工中金調査部「コンビニエンス・ストアの現状と納入業者の動向(2)」『商工金融』第48巻第9号、1998年9月号。
- 7) こうしたビジネスモデルについて、詳しくは、岩佐和幸「コンビニエンスストアの全国浸透と地域経済-高知県の事例を中心に-」『高知論叢』第113号、2017年3月、同「コンビニ・フランチャイズにおける『働き方』と地域経済」『地域経済学研究』第37号、2019年を参照。
- 8) この点、セブン・イレブンは「売るための仕組み」というソフトが核になっているとの指摘もある。田中陽『セブン・イレブン覇者の奥義』日本経済新聞社、2006年、4~5頁。
- 9) 樋浦憲次「中食産業の動向と今後の課題について」『NBK NEWS』第52号、2009年、日本惣菜協会「中食2025-中食・惣菜産業の将来を展望する-」日本惣菜協会、2015年を参照。
- 10) 「CVS 市場シェア3割に肉薄 あらゆる食を取り込む」『食品新聞』2015年8月10日付。
- 11) 詳しくは、梅澤、前掲書、第4章を参照。
- 12) ここでは、「中食関連」を、調理加熱なしで食べられる日持ちのしない調理済食品に限定しており、保存性の高い冷凍食品とレトルト食品を除いている。また、調理済の区別が統計上困難な麺類も含まれていないため、実情よりも過小評価である点、留意されたい。
- 13) 第4位のジャパンフードサプライを含めると、コンビニベンダーはちょうど半数を占めることになる。ちなみに、カネ美食品は、コンビニとスーパー双方に納品していることから、双方にカウントしている。
- 14) 「経常利益率2%超で超優良企業? 赤字体質から脱却探るコンビニベンダー」『コンビニ』2003年10月号。
- 15) 緒方知行「日本デリカフーズ協同組合(NDF)分析 セブン・イレブン・ジャパンの商品開発力が支える世界にも類例のない仕組み革新」



- 『2020AIM』第235号、2004年12月、セブン-イレブン向け食品工場 アルバイト・パート求人サイト (<https://conveni-food.net/jobfind-pc/#aboutjob>)。
- 16) サンクスの場合も、組合設立の狙いは、機材導入・原料共同仕入れを通じて、品質均一化やコスト削減、商品開発力強化を図ることにあった。「サンクス 納入業者で協組 総菜などの開発を強化」『日経流通新聞』1993年7月8日付。
 - 17) 「米飯・惣菜供給システムの実像 出店競争、新消費開発競争の中で、ベンダー育成はどこまで進んだ」『コンビニ』2000年12月号。
 - 18) セブン-イレブン・ジャパン『セブン-イレブン・ジャパン—終りなきイノベーション 1973-1991—』セブン-イレブン・ジャパン、1991年、117～132頁、「セブンイレブン、食品供給体制全国で大幅改革 メーカーを選別協力工場作り」『日経流通新聞』1988年8月30日付。
 - 19) ここでは、商工中金調査部、前掲論文、47～50頁を参考に、筆者の視点で再構成している。
 - 20) その一例が、セブン-イレブンの「おにぎり革命」である。1978年にシートに包まれた海苔を開封して手で巻く「手巻きおにぎり」から、1995年には手握り同様ご飯で包む「直巻きおむすび」へ、さらには冷却せずに炊飯したままほぐして成形・冷却する「HOT成形」へと進化を遂げていった（「セブンイレブンの最新商品開発事例3題」『2020AIM』第235号、2004年12月）。調理パンについても、低温でもばさつかない独自のパン製造法を開発し、輪切りしたゆで卵や食感を活かしたレタス、添加剤を含まないハムの使用等、具材の鮮度を高めたサンドイッチを販売していった（「セブンイレブンが新種パン サンドイッチ5度で乾かず 山崎製パンと共同開発 具材鮮度アップ」『日経流通新聞』1994年4月12日付）。
 - 21) 1995年当時、わらべや日洋の取引先はセブン-イレブン向けが98%であったが、「同社と太いパイプを作ることは量的な拡大だけでなく、商品点数の削減など経営効率の改善につながる」と説明していた（「わらべや日洋 医療用食品に進出 コンビニ以外の柱を育成」『日経産業新聞』1995年8月8日付）。
 - 22) 特に過当競争で収益性が悪化した1990年代中盤には、わらべや日洋が神戸屋・中村屋への販売を停止した他、トオカツフーズはローソン向け供給を停止し、フジフーズもセブン-イレブン向け販売比率を高める等、パートナーの絞り込みが一段と進んでいった（「弁当製造の店頭各社 販売先を絞り込み トオカツフーズ ローソン向けやめる わらべや日洋 セブンイレブンのみ」『日本経済新聞』1997年5月8日付）。
 - 23) 田中、前掲書、60～62頁。
 - 24) 矢作敏行「相互利益を徹底追求した『戦略提携』で、信頼関係と価値あるPB商品が生まれる」『月刊マーチャングアイジング』2018年8月号、梅澤、前掲書、155頁。
 - 25) 同様に参入した味の素は、「お得意さんだった家庭の主婦が自分で料理を作る代わりに、コンビニで総菜や弁当を買って済ませる傾向がどんどん拡大している」という認識から、主婦のトレンドに応えなければ市場の変化に取り残されるとの危機感を示していた。「コンビニが変えた食卓 急成長の総菜・弁当企業 大手もシフト」『日経産業新聞』1991年6月10日付。
 - 26) 樋浦憲次「公益社団法人日本べんとう振興協会の活動について」『明日の食品産業』第422号、2011年12月。
 - 27) 岩佐、前掲「コンビニエンスストアの全国浸透と地域経済」5～13頁。
 - 28) 「コンビニベンダー再編 消耗戦、大手へ集約進む」『日経流通新聞』2007年5月28日付。
 - 29) 「フジフーズがMBOで非公開化へ、1株500円でTOB」『REUTERS』2010年6月18日付。
 - 30) 「プリマ、コンビニ向け工場 160億円を投資 総菜やデザート 中食需要に狙い」『日本経済新聞』2015年11月10日付、「プリマハム コンビニ向け総菜が第2の柱に成長」『日刊ゲンダイ』2017年5月30日付。また、矢作、前掲書、285～291頁も参照。
 - 31) 日清製粉のトオカツフーズ買収は、オーストラリアの製粉大手や麺類製造のジョイアスフーズに続くM&Aであり、製粉事業から惣菜事業への一層の展開を狙いとしたものである（「食のインフラへ 総菜改革 日清製粉グループ本社社長 見目信樹さん M&Aで『製粉』を超える」『日経MJ』2019年9月30日付）。
 - 32) その後、2019年4月にユニー・ファミリーマートホールディングスは、一部株式をドンキホーテを運営するパン・パシフィック・インターナショナルホールディングスへ譲渡し、両社が筆頭株主となった。そして、2020年8月には、ユニー・ファミリーマートホールディングスが伊藤忠の子会社となっている。
 - 33) 「キュービー／コンビニ向け弁当・総菜子会社を三菱商事に譲渡」『流通ニュース』2018年8月7日付。キュービー社長は、この点について、以下の発言を残している。「かつてはコンビニ向けのベンダーも手掛けていましたが、今は撤退して一部の総菜工場だけが残っています。我々がその世界で生きていくのは無理かなど。PBも絶対受けないということではありませんが、自社の利益になることを条件としています」（「食卓の脇役、サラダ総菜で主役に キュービー社長長南取さん」『日経MJ』2017年12月18日付）。
 - 34) 「ファミマに納入5割増 カネ美食品 弁当工場増設も視野」『日経MJ』2015年2月25日付。
 - 35) 「わらべや日洋 製造コスト減に課題」『日本経済新聞』1995年11月27日付。
 - 36) 「わらべや日洋 コンビニ向け特化」『日経産業新聞』1995年8月30日付、「わらべや日洋 関西で弁当生産増強 30億円投じ堺に新工場」『日経産業新聞』2000年4月6日付。

- 37) ここでは、S社M工場でのヒアリング調査(2017年3月1日)に基づく。
- 38) ここでは、F社N工場で行った電話ヒアリング調査(2017年2月24日)に基づく。
- 39) ここでは、「ベンダーは今…苦境からの脱出は経常5%の確保」『食品工業長』第3巻第4号、1999年8月を基に整理している。本文中の引用も、上記文献に記載のものである。
- 40) 例えば、わらべや日洋は、セブン-イレブンの指示でサンドおむすび等の新商品を投入した際には、従来に比べて製造ラインに10倍の人手がかかり、粗利は手巻きおむすびの3分の1に落ち込んだ。「コンビニ向け総業3社 労務費かさみ2ヶタ減益 納入新商品が粗利圧迫」『日経金融新聞』1996年11月1日付。
- 41) このような事情から、日本べんとう振興協会では、経常利益5%を取れる体質になれるように、1999年から構造問題運営委員会を設置して調査研究を行った経緯があるものの、未だ根本的な解決策には至っていない。「日本べんとう振興協会設立記念特集 鼎談 “元気はごはんから”を日本中に広める」『日本食糧新聞』2003年4月23日付。
- 42) 実際、わらべや日洋も、有価証券報告書の中で、セブン-イレブンの取引が78.5%ときわめて高い点をリスク要因と捉え、次のような説明を行っている。「店舗展開、販売方針ならびに価格政策などの経営戦略が変更になった場合、同社店舗への商品納入に関して同業他社との競合が発生するなど取引関係が変化し、当社グループの業績に影響を受ける可能性があります」(わらべや日洋ホールディングス株式会社『有価証券報告書』2020年、11頁)。実際、セブン-イレブンの要求水準は厳しく、2015年にはチルド弁当開発への不満を理由に、同社はわらべや日洋との取引を停止し、別のベンダーへ委託するという事例も発生している(「コンビニ天下三分の計 中堅6000店、草刈り場に」『日経MJ』2015年10月12日付)。
- 43) 弁当工場の過酷な労働については、桐野夏生『OUT』講談社、1997年の中で鮮やかに描かれているが、この小説を書く前年に、桐野はコンビニベンダーのリサーチの一環として首都圏の工場を取材している。その時に観察した深夜勤務の主婦パートの姿を、以下のように紹介している。「実際に取材して、実に過酷な労働だと感じた。深夜12時から早朝5時半まで立ちっぱなしでコンベアの前に立つ。休憩時間もなく、いったんラインについたら中座は許されない。トイレに行くのも許可制で順番待ち。初めにトイレを申し込んでおいて順番を確保し、ラインの交代時に課長(男性)が呼びにくる。トイレに行けば、消毒を最初からしなくてはならないし、周囲に迷惑をかけるのでパートタイマーたちは極力我慢する。工場全体を冷蔵庫のように冷やしているの、コンクリートの床は底冷えがして、女性にはきつい職場である。休憩室は畳敷きの大広間、更衣室は男女一緒に、人権問題にもなりかねない。しかも、制服の貸与はなく、全員、作業用の制服と靴は自前で買わされていた。／深夜のラインで生産する弁当は数千食。現在はコンビニ弁当が多様化し、より安価になっているから、もっと複雑な工程で大量生産されているはずである。当時の時給は昼間の同じ労働より2割高い1050円だった。働くパート主婦は主に中高年。40代後半から50台が主力だったのではないか」(桐野夏生「深夜の弁当工場で見た『奴隷労働』の女たち」『エコノミスト』2003年2月18日号)。
- 44) 「第21回労働災害調査報告」『NBK NEWS』第92号、2019年、12～15頁。
- 45) 「多国籍社会の針路 第3部① BENTOYAへ流入」『日本経済新聞』2002年4月23日付。
- 46) コンビニ、居酒屋、弁当工場、清掃が、留学生の4大職種といわれている。「外国人抜き仕事回らない 実習生・留学生、造船もコンビニも」『朝日新聞』2018年10月22日付。
- 47) 中食産業協会ウェブサイトを参照(<http://www.nakashoku.or.jp/>、2020年12月24日閲覧)。
- 48) 弁当工場で1年近く夜勤をしているベトナム人留学生は、「工場のラインに立って、弁当の容器におかずをつめていく作業が夜通し続くのです。体力的にはもちろん、精神的にもおかしくなってくる。二度とやりたくない仕事です」と語っている。労働条件の過酷さは、外国人も同様の印象をもっている(「新型コロナとアベノミクスが大量生産する嫌日外国人③ 『3密』強いられる留学生のバイト現場」『日刊ゲンダイ』2020年6月17日付)。
- 49) 農業・食品産業の外国人問題について、詳しくは、岩佐和幸「農業労働力のグローバル化」冬木勝仁・岩佐和幸・関根佳恵編『アグリビジネスと現代社会』筑波書房、近刊を参照。
- 50) 「セブンイレブン進出、きょう8店出店 コンビニ、金沢圏で消耗戦 来期20～30店に加速」『日本経済新聞』2009年12月4日付。
- 51) 「四国の工場、23日稼働 セブン 弁当供給体制を強化」『日経MJ』2013年12月6日付。
- 52) 「セブン総業で新会社 沖食出資、浦添に工場か」『琉球新報』2018年2月3日付、「セブン-イレブン／沖縄に14店同時出店、2024年7月に約250店体制目標」『流通ニュース』2019年7月10日付。
- 53) 武蔵野では、1000人の労働者のうち6～7割は外国人であるため、ヒトと並んで作業する「ヒト共存型ロボット」の導入に着手している。単腕ロボットで出来上がった蓋付き弁当をベルトコンベアから吸盤で吸い上げ、出荷用プラスチックケースへ移動後、無人搬送車で配送する流れとなっている。「ロボット覇権=工場を制するのは誰だ コンビニ弁当工場へ潜入! 最新鋭産業ロボットの実力」『週間ダイヤモンド』第104巻第29号、2016年。

(いわさ かずゆき 高知大学人文社会科学部・教授)