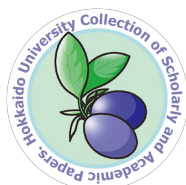




HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	セイコーマート : 独自性の高いビジネスモデルの確立
Author(s)	阿部, 智和; 山口, 裕之; 大原, 亨
Citation	Discussion Paper, Series B, 171, 1-26
Issue Date	2019-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/73481
Type	departmental bulletin paper
File Information	DPB171.pdf



Discussion Paper, Series B, No.2019-171

セイコーマート：独自性の高いビジネスモデルの確立

阿部 智和（北海道大学大学院経済学研究院）

山口 裕之（東洋大学経営学部）

大原 亨（東洋大学経営学部）

2019 年 3 月

北海道大学大学院経済学研究院

060-0809 札幌市北区北 9 条西 7 丁目

セイコーマート：独自性の高いビジネスモデルの確立¹

阿部 智和（北海道大学大学院経済学研究院）

山口 裕之（東洋大学経営学部）

大原 亨（東洋大学経営学部）

本稿は、北海道でコンビニエンス・ストア（以下、CVS）事業を展開するセイコーマートを対象に、その 2000 年代前半の状況および動向を記述するものである。この時期、CVS 事業の競争環境は激しさを増し、企業の淘汰が進んでいく。これは地方市場においても例外ではなく、地方市場を基盤とした中小 CVS チェーンの多くは、大手との競争において劣位に立たされていく。全国 47 都道府県ごとの店舗数シェアに関して、大手 5 社（セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、サンクス、サークル K）以外がトップ・シェアを獲得している地域は、1997 年度時点において、北海道（セイコーマート）、秋田県（ヤマザキ）、滋賀県（HOT SPAR）、島根県（ポプラ）、高知県（スパー）、熊本県（ヤマザキ）、大分県（ヤマザキ）の 7 地域であった²。しかしながら、そうした地域は 2007 年 4 月までには、北海道だけとなっている³。北海道は、九州や四国と比べて早い時点から大手 CVS チェーンが積極的に進出を図っており、全国でも極めて厳しい競争が展開されてきた市場のひとつである。

セイコーマートは、1990 年代末までに、大手 CVS チェーンに先駆けて道内の流通システムを確立し、北海道市場において盤石な地位を確立していた⁴。しかしながら、大手が道内の流通システムを整備するにつれて、セイコーマートの競争優位は薄れはじめる。さらに、この時期、大手は情報システムの高度化や商品力の強化、サービスの多様化を進めており、事業効率や集客力を高めていく。これらの動向に対応しなければ、優位性を保持するどころか、劣位に陥ってしまう恐れがあった。ただし、セイコーマートにとって、大手の動向にキャッチ・アップしていくことは、容易なことではない。セイコーマートが動員できる経営資源は、大手流通業をバックグラウンドとした CVS チェーンに比べ劣るためである。こうした状況の下、セイコーマートは、いかにしてその競争地位を保持・強化していったのだろうか。

この問いに基づき、本稿では、セイコーマートの事業活動について記述していく。この期間におけるセイコーマートの特徴は、そのビジネスモデルを競合企業とは異なるものへと変化させていく点にある。2000 年前後において、セイコーマートのビジネスモデルは競

¹ 本稿の記述は企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではなく、分析ならびに討議上の視点と資料を提供するために作成されたものである。

² 『隔月刊コンビニ』1998 年 10 月号, p. 197.

³ 『月刊コンビニ』2007 年 6 月号, p. 133.

⁴ その詳細については、別稿「セイコーマート：酒屋の近代化を目的としたコンビニ事業の確立」を参照されたい。

合他社のそれと類似していた。しかしながら、それ以降、同社のビジネスモデルは独自性を高めていく。事業の拠点としてきた北海道にターゲット市場を絞り、価値提案を当該市場に適したものと変化させていく。さらに、この動きに併せて、取扱品目の生産・物流部門の内部化（垂直統合）を進めていく。こうした動きは、地方中堅チェーンとは対照的なものであった。愛知県を基盤とするココストアや、広島県を基盤とするポプラは、この時期、全国展開を積極的に進めている。

以下では、まず、当時の競争環境について概観したうえで（第 1 節）、セイコーマートに特徴的な物流活動（第 2 節）、販売活動（第 3 節）、および生産・調達活動（第 4 節）について記述していく。さらに、これらの活動間のシナジー効果について簡単に触れ、全体のまとめに代える（第 5 節）。

1 2000 年前後の CVS 市場

1-1 激化する競争環境

1990 年前後から、CVS の競争環境は悪化していく。全国の都市部において CVS 市場が飽和しつつあることがたびたび報じられている。また、1991 年の大店舗法改正により、ディスカウント・ストアやスーパーマーケットなど他の小売業が CVS と競合するようになっていく。

当時の CVS 産業では、店舗売上高の維持・向上を目的として、物流・情報システムの高度化と同時に、商品力の強化や多サービス化が大手を中心に進められていく。大手は、その資本力および流通力を背景に、組織内外から経営資源を積極的に動員し、これらの施策を推し進めていった。このことにより、資本力・流通力に劣る中小地方チェーンは劣勢に立たされていく。

2000 年代に入ると、酒税法の緩和が進められていく。この法改正は、大手 CVS チェーンにとっての追風、中小 CVS チェーンにとっての逆風となった。中小 CVS チェーンの多くは、酒類卸売業者を母体として設立されており、その加盟店の多くは酒類販売免許を保有していた。酒類販売は、小売業者にとって集客力および客単価を大きく左右する要素である。しかし、酒販免許の交付には、距離基準や人口基準といった厳格な制限が存在していたため、大手 CVS チェーンが中小チェーンの出店商圈に酒類取扱店舗を新規出店することは事実上不可能であった。

大手が地方市場に参入する際の障壁であった酒販規制は、2001 年 1 月に距離基準が、2003 年 9 月には人口基準が、相次いで廃止された。この規制緩和を背景に、商品力・多サービス化・店舗運営効率で勝る大手 CVS チェーンの地方進出が加速し、中小チェーンは厳しい状況に立たされていく。表 1 には、人口規制が撤廃された前後の、CVS 各社の酒類取扱店舗数の推移が示されている。セイコーマートは規制緩和前からほぼ全店で酒類を扱っている。

大手 4 社は程度の差はあれ、規制緩和後に取扱店を増加させている。

表 1 CVS 各社の酒類取扱店数の推移（いずれも 2 月末ベース）

	2000年	2001年	2002年
セブン-イレブン	5,115(63%)	5,427(63%)	6,319(70%)
ローソン	3,419(46%)	3,592(47%)	4,317(56%)
ファミリーマート	1,901(42%)	2,279(43%)	2,851(54%)
サンクス	1,948(75%)	2,135(76%)	2,424(79%)
セイコーマート	873(99%)	944(98%)	960(99%)

【出所】『北海道新聞』2002年5月21日号, 朝刊第11面. 掲載データに基づき筆者作成
※ 括弧内は全店舗数に占める酒類取扱店の割合

他の業界まで含めてみると、規制が緩和された 2003 年 9 月から 2004 年 4 月末にかけて、北海道内の酒販販売業免許業数は約 1000 軒増加し、8838 軒に達している。北海道を基盤とするドラッグ・ストアであるサッポロドラッグストアとツルハは、全店舗の約半数で酒販を開始し、ローソンは 2004 年度中に道内店舗の 9 割に酒販を拡大させている⁵。この頃から道内の酒類消費量は横ばいになっており、顧客争奪戦が激化したと想定される⁶。

こうした CVS 事業の競争環境の変化は、地方でフランチャイズ展開を行っていた中堅企業に少なからぬ影響を及ぼした。たとえば、ココストアは、1999 年 5 月期に 41 万円だった平均日販が 2000 年 5 月期には 39 万円に減少している⁷。

北海道もその例外ではなく、CVS 間で激しい競争が展開されていた。特定地域の店舗間競争の激しさを示す指標に、域内人口を域内店舗数で割って算出される「1 店あたり人口」がある。この値は、少ないほど、CVS がオーバー・ストア状態にあり、激しい店舗間競争が展開されていることを意味している。北海道の 1 店あたり支持人口は 1990 年代以降、全国的にも極めて低い値で推移している。他都府県の 1 店あたり人口の値が 3000～4000 人/店程度であった 1990 年前後において、北海道のその値は約 2300 人/店であり、事業環境の悪化がたびたび報道されるようになっていた⁸。具体的には、北海道内の CVS 店舗数が 2000 店を超えた 1998 年前半から既存店の売り上げが伸び悩み始めたことが指摘されている。2200 店を超えたとされる 1999 年 11 月から 2005 年 7 月の 69 カ月間のうち 64 カ月において、北海道内の CVS の既存店売上高は前年同月比を下回る値を記録している。セイコーマ

⁵ 『日本経済新聞』2004 年 6 月 4 日号, 地方経済面北海道。

⁶ 同上。

⁷ 『日経流通新聞』2001 年 3 月 13 日号, 第 7 面。

⁸ 『北海道新聞』2005 年 10 月 4 日号, 朝刊第 12 面。

ートは、2002 年 12 月期に、初めて全店売上高の減少を記録している。

1-2 大手 CVS チェーンの動向

全国的に低迷する店舗売上高に対処すべく、大手 CVS チェーンは様々な対策を講じていく。従来の施策として、CVS の主たる提案価値である「即時性ニーズへの時間的・距離的アクセス利便性」の更なる向上を図るべく、物流システムおよび情報システムを継続的に強化している。くわえて、商品力の強化および多サービス化といった新たな価値を提案価値に付加する試みを展開していく。商品力の強化は客単価の維持・向上を通じて、多サービス化は来客数の維持・向上を通じて、それぞれ停滞する店舗売上高の維持・向上に寄与するものであった。前者は主に、プライベート・ブランド（以下、PB）の拡充によって追求され、後者は、電子商取引（EC）仲介サービスや ATM サービス、宅配便取り次ぎサービス等を取り込むことで進められていった。大手は、圧倒的な流通力や資本力を背景に関連企業の協力を取り付けることで、これらの施策を積極的に講じていく。

資本や組織面で劣る地方の中小 CVS チェーンはおくれを取り、劣位に立たされていく。この時期、地方の中小 CVS チェーンの多くは、営業権の譲渡等を通じて、業界から事実上撤退している（表 2）。

表 2 中小チェーンの淘汰

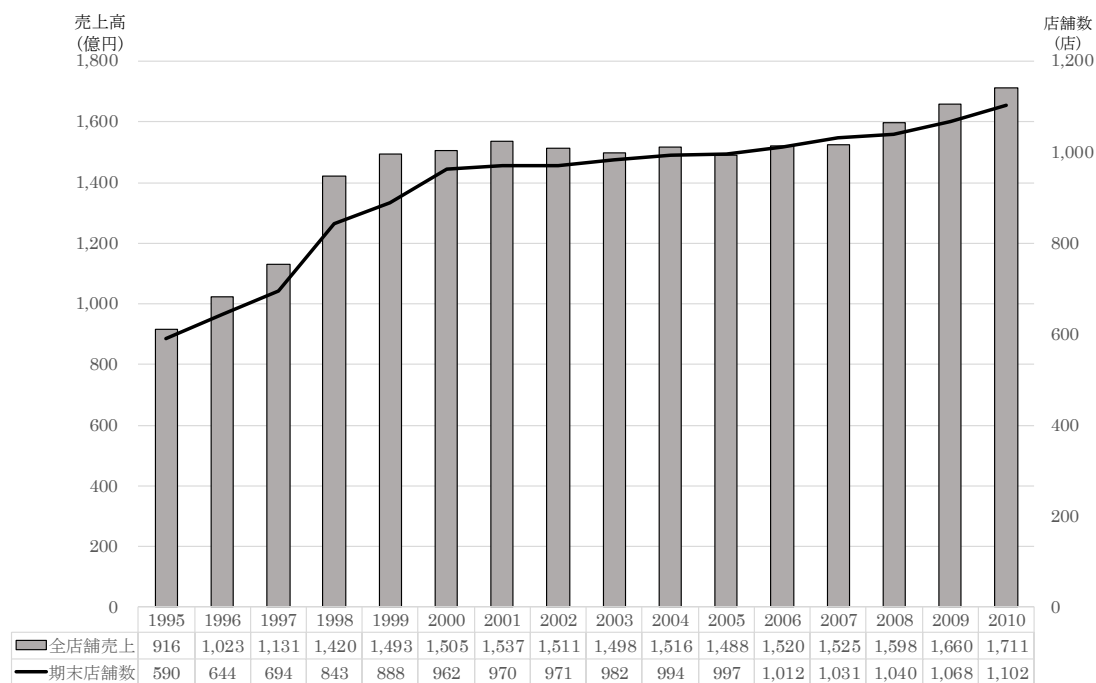
企業名(親会社/祖業)	撤退・売却時期	撤退・売却時頃の店舗数	主な出店地域	統合・売却先
バコール	1992年	47店	山口県	ローソン
ブルマート	1994年	91店 (1993年度末)		エーエム・ピーエム・ジャパン
エフジーマイチャミー	1994年5月	117店 (1993年度末)	首都圏	ヒロマルチェーン(子会社化)
多摩コンビニエンス	1996年9月	24店	首都圏	撤退
エーアンドビー	1996年11月	45店	鳥取・島根	ローソン
バスコリテール	1997年9月	80店	首都圏	ポプラ
ハイ・リテイル・システム	1998年2月	44店	首都圏	ポプラ
パンプキン	1998年11月	27店	首都圏	ファミリーマート
ファミリア京都	1999年	64店 (1999年5月)	京都・滋賀	ミニストップ
ショップアンドライフ	2000年	100店	首都圏	チコマート
カスミコンビニエンスネットワークス	2001年10月	557店 (2000年度末)	北関東・沖縄	ココストア
ジャイロ	2001年3月	147店	首都圏	ポプラ
サニーマート	2001年3月	80店	四国	スリーエフのエリアFCに
飯野リテイル	2002年7月	60店 (2001年度末)		新鮮組本部
ヒロマルチェーン	2003年5月	325店 (2001年度末)	首都圏	ポプラ
北陸ホトスパー	2004年11月	33店 (2003年度末)	富山・石川	ポプラ
チックタックシステムズ	2004年11月	30店 (2003年度末)	富山	ポプラ
キャメルマート	2004年11月	29店 (2004年度末)	岩手・秋田・山形	ファミリーマート
チコマート	2005年10月	85店 (2003年度末)	首都圏	倒産

【出所】『日経流通新聞』および『日経MJ』において確認されたデータに基づき筆者作成
※ 空白はデータ欠損

1-3 セイコーマートの状況

こうした厳しい環境にもかかわらず、セイコーマートの業績は堅調に推移していく。同社は、北海道で酒類を中心とした卸事業を展開していた株式会社丸ヨ西尾の CVS 事業として 1971 年 8 月から事業を開始し、1974 年に株式会社セイコーマートとして丸ヨ西尾から別法人として独立を果たす。同社は当初、酒類卸事業において蓄積された経営資源を活用して、CVS 事業を整備・拡張していく。酒販店とのネットワークを利用して加盟店を広げるとともに、酒類卸における流通システムを利用して道内を中心に積極的に店舗数と売上を増やしていく（図 1）。店舗数は、1995 年には 500 店を、2006 年には 1000 店をそれぞれ突破している。店舗売上高も同様に成長し、1996 年 12 月期には 1000 億円を⁹、2000 年 12 月期には 1500 億円¹⁰をそれぞれ記録している。

図 1 セイコーマートの全店舗売上高と期末店舗数の推移（1995～2010 年）



【出所】『日経流通新聞』および『日経MJ』『コンビニエンスストア調査』各年版、掲載データに基づき筆者作成

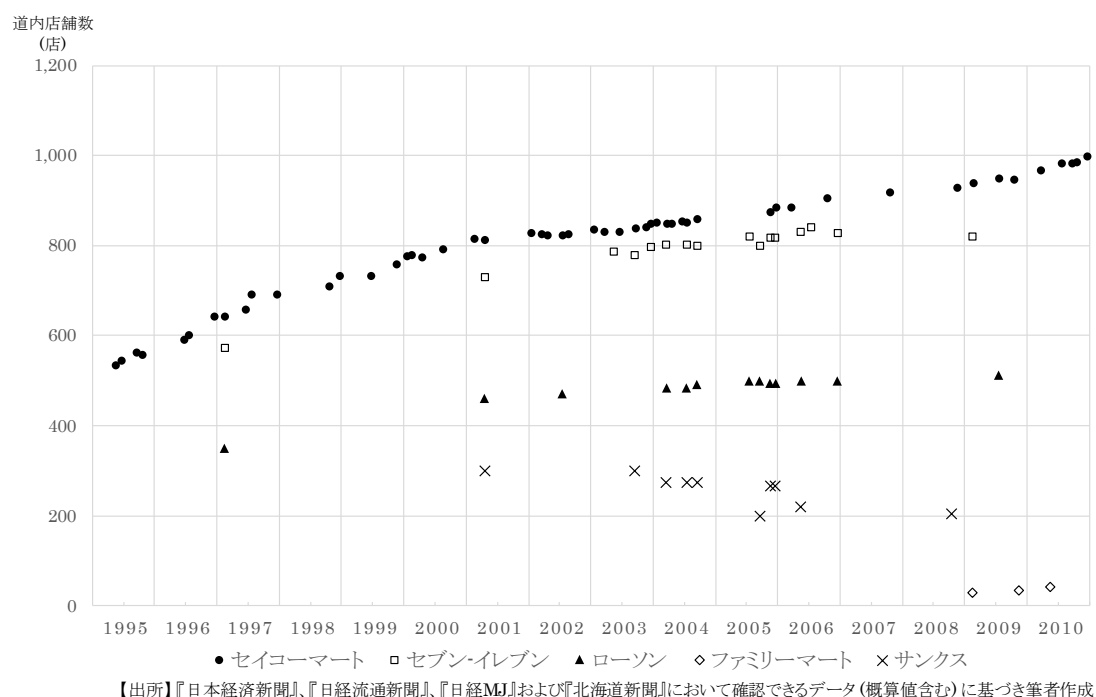
セイコーマートは、1990 年代末までに、北海道の主要都市への出店を果たしていた。1985 年に旭川市、1988 年に函館市、1989 年に帯広市、1990 年に釧路市、1992 年に北見市へと出店地域を広げていく。これらの都市部およびその郊外部をめぐっては、激しい競争も展開されている。セブン-イレブンをはじめとした大手 CVS チェーンは 1980 年代から、都市

⁹ 『日本経済新聞』1997 年 2 月 13 日号、地方経済面北海道。

¹⁰ 『日経 MJ』2010 年 5 月 14 日号、第 1 面。

部を中心に北海道に積極的に進出していた。旭川市では、セイコーマートに先駆けて、1983年にサンチェーン（後にローソンに統合）¹¹、1984年にセブン-イレブン、1987年までにサンクスが店舗を展開していた¹²。1986年5月時点において、セイコーマートの北海道内店舗数は208店であったのに対して、セブン-イレブンは179店であり、両社の店舗数は拮抗していた¹³。その後も、大手の激しい攻勢にもかかわらず、セイコーマートは北海道市場においてトップ・シェアを保持し続けていく（図2）。

図2 北海道市場における主要チェーンの店舗数推移（1995～2010年）



2 物流システムの継続的強化

セイコーマートは1990年代後半以降も、物流システムを継続的に強化している（図3）。とりわけ、大都市が点在する北海道を拠点とする同社にとって、物流の効率化は大手CVSチェーンに対抗するうえでも不可欠であった。これらの効率化を通じて生じたコスト削減分を「売価引き下げに反映させたり、加盟店の利益率向上に回す（岩井啓充常務）」¹⁴ことで、激化する競争環境下での優位性を保持・強化するという狙いが存在した。このことについては、「21世紀の競争は物流がカギを握る。早期に体制を整え、効率化によるコストダウン

¹¹ 『日本経済新聞』1983年4月8日号，地方経済面北海道。

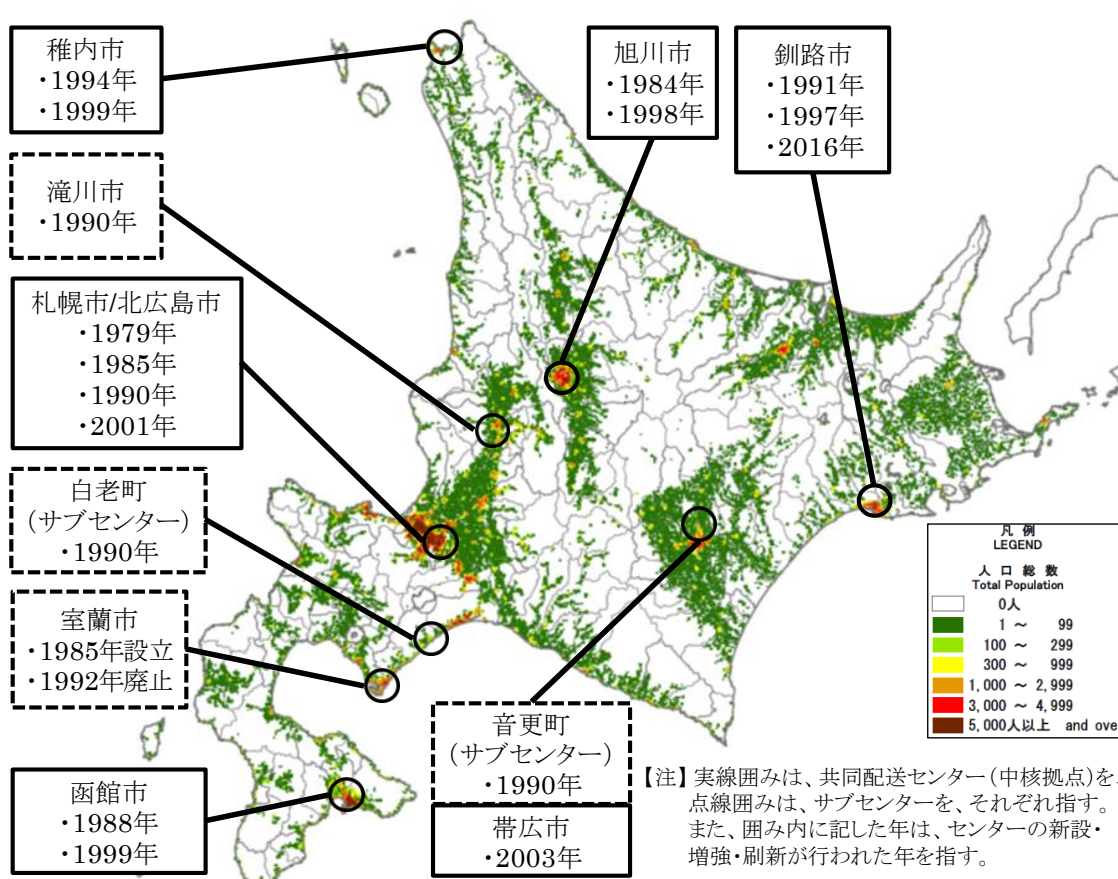
¹² 『日経流通新聞』1987年2月23日号，第17面。

¹³ 『日本経済新聞』1986年5月17日号，地方経済面北海道。

¹⁴ 『日本経済新聞』2002年2月26日号，地方経済面北海道。

を店頭価格に反映させていく」¹⁵や、「センターを武器にコストをさらに削減し、競争に勝ち抜く」¹⁶という赤尾昭彦氏¹⁷の発言から確認することができる。

図 3 セイコーマートの道内物流拠点



その象徴的な事例が、札幌市内の大規模流通センターである。同センターは1997年から進めてきた道内物流拠点整備の締めくくりとして、2001年に完成した。39億円を投じて建設されたこのセンターは、敷地面積2万2800 m²、延面積1万900 m²の規模で、12の入庫バースと22の出荷バースを備え、約800店の配送能力を有しており、設立当初は道央圏の約570店の配送を担っていた¹⁸。それまで札幌市内4カ所に分散していた物流拠点が統合されることで、セイコーマートの配送効率は劇的に向上した。商品ごとに複数のトラックで実施していた店舗配送が、基本的に1台で可能になり、配送効率と店舗荷受け作業の効

¹⁵ 『日本経済新聞』1999年8月31日号，地方経済面北海道。

¹⁶ 『日本経済新聞』2002年2月26日号，地方経済面北海道。

¹⁷ 赤尾氏は、1960年に丸ヨ西尾に入社して以来、CVS事業の展開を事実上主導してきた。1975年から取締役、1979年から常務取締役、1987年から専務取締役、1996年から代表取締役副社長、2004年から代表取締役社長、2006年から代表取締役会長を務めていた。

¹⁸ 『日本経済新聞』2002年2月26日号，地方経済面北海道。

率が劇的に向上した¹⁹。また、デジタル・ピッキングの導入により配送作業も大幅に自動化・効率化された。

翌 2002 年 11 月には、道東地区の配送能力増強を目的に、帯広市内に物流センター（2700 m² で帯広市および周辺地域の約 60 店を対象、2003 年稼働開始）の新設を発表した²⁰。それとともに、関東地区（135 店）の配送効率増強（約 2%の経費削減を見込む）を目的に、埼玉県上尾市のセンターを閉鎖し、茨城県ひたちなか市の物流センター（1000 m²、2003 年稼働開始）に集約することを発表している²¹。なお、関東圏ではその後、2005 年 10 月に、土浦配送センターも稼働をはじめている²²。

2006 年 8 月には、年間 2 割のペースで取扱量が増加していた野菜をはじめ、果物や乳製品、魚介類といった生鮮品の物流を強化することを目的として、約 3 億 6000 万円を投じて、札幌市に新たなチルド配送センターを稼働させている。このセンターは、従来と比べ、配送能力が 1.5 倍の 800 店舗におよび、配送効率は数十%向上した。

3 販売活動

大手 CVS チェーンや他業態との競争を考える上では、物流面の効率化に加え、消費者を引き付ける商品やサービスを充実させ、売上の向上を図る必要があった。しかし、図 1 に示すように、この間、セイコーマートの店舗数や売上は頭打ち状況にあったため、PB の拡張や多サービス化を果たすことは困難であった。これらの実現に際しては、自社単独で進める場合も、他企業の協力を仰いで進める場合も一定の規模が求められる。大手に比べて売上や資本の劣る同社にとって、初期投資額の大きい商品・サービスへの展開には大きな制約条件が存在していた。この制約に対して、セイコーマートは大きく 3 つの施策を講じている。第 1 に、大手 CVS チェーンが進める多サービス化に関しては、大手資本との提携を通じてキャッチ・アップが図られた。第 2 に、ターゲットとする市場の絞り込みが進められた。第 3 に、独自の営業活動（店舗運営の直営化とポイント・カードの導入）が開始された。

3-1 多サービス化：大手 CVS チェーンへの追従

3-1-1 大手資本との提携を通じた多サービス化

この時期、競合大手は、電子商取引（EC）仲介サービスや ATM サービス、宅配便取り次ぎサービスなど、多サービス化を進め、集客力を強化していた。こうした大手 CVS チェーンと同様のサービス水準を実現するうえで、セイコーマートは、大手商社との提携を進め

¹⁹ 同上。

²⁰ 『日本経済新聞』2002 年 11 月 22 日号，地方経済面北海道，『日経 MJ』2002 年 11 月 26 日号，第 9 面。

²¹ 同上。

²² 株式会社セイコーフレッシュフーズ HP「会社概要」(<http://www.seicofreshfoods.co.jp/company.html>)

ていく。具体的には、伊藤忠商事との資本関係を通じてファミリーマートの、三菱商事との資本関係を通じてローソンのサービスを吸収する試みが展開されている。セイコーマートはこれらの提携で「2社との関係をバランスよく保つことで独立性を維持し、商社の持つノウハウを経営に生かしたい」と考えていた²³。

2002年6月には、年間約30億円の取引関係があった三菱商事がセイコーマートの発行済み株式数の1.2%にあたる1万株を買い取っている²⁴。このことについてセイコーマートは、三菱商事から国際的な商品情報の提供を受けられるメリットがあると考えていた²⁵。

2002年7月には、セイコーマートの親会社である丸ヨ西尾が伊藤忠商事グループと資本・業務提携を結んでいる。この提携には、「経営の選択肢を広げる（赤尾氏）」という狙いがあった。具体的にはセイコーマートと伊藤忠傘下にあるファミリーマートとの間で、商品の共同開発や店舗運営ノウハウの共有などを進めることを目的としていた²⁶。さらに、2005年3月には、伊藤忠商事がセイコーマートの発行済み株式の1.75%を取得している²⁷。このことについて、セイコーマートは、情報力と商品調達力の強化が目的であると述べている²⁸。

こうした大手資本との提携を通じて、セイコーマートは大手CVSチェーンと同様の多サービス化を実現していく。たとえば、EC取引仲介サービスについて、セイコーマートは、2000年6月にローソンを中心として設立されたEC取引のプラットフォーム「イーコンテクト」に設立段階から加盟している²⁹。また、ファミリーマートが1999年から展開していた三越のギフト販売は2003年から開始されている³⁰。セイコーマートと三越の間の受発注にはファミリーマートのシステムが用いられており、同社の配送網を通じて商品が届けられている。さらに、2003年のDVDソフトの販売開始に際しては、調達コストの削減を狙い、ファミリーマートとの共同仕入を行っている³¹。

3-1-2 他業種との提携を通じた多サービス化：銀行ATM・金融サービス

セイコーマートは、2001年7月に、札幌市内の店舗に北洋銀行³²のATMを設置した³³。

²³ 『北海道新聞』2002年7月23日号、朝刊全道第9面。

²⁴ 同上。

²⁵ 同上。

²⁶ 丸ヨ西尾は全道に物流網があり、ワインなど酒類に強い。ファミリーマートとの取引が年商の半分を占める西野商事は加工食品に強いが酒類には弱い。また、北海道内にはファミリーマートの店舗がなかった。これらの相互補完関係が期待できることも資本提携が結ばれた理由であった（『日本経済新聞』2004年3月27日号、地方経済面北海道。）。

²⁷ 『日本経済新聞』2005年3月26日号、第13面。

²⁸ 『北海道新聞』2005年3月27日号、朝刊全道第11面。

²⁹ 『日本経済新聞』2000年6月2日号、第1面。

³⁰ 『日本経済新聞』2003年9月18日号、地方経済面北海道。

³¹ 『日本経済新聞』2003年12月12日号、地方経済面北海道、『日経MJ』2003年12月18日号、第5面。

³² その後、北洋銀行は、セブン-イレブンとの関係を強め、2003年以降、アイワイバンク銀行と提携し、セブン-イレブンへのATM導入を進めていく（『日本経済新聞』2003年9月19日号、地方経済面北海道。）。

³³ 『日本経済新聞』2000年7月4日号、地方経済面北海道。

同年 8 月には、稚内市の店舗に稚内信用金庫の ATM を導入している³⁴。しかしながら、ATM 設置は、個々の銀行と限定的に行われたものであり、2003 年末ごろまで、コンビニ ATM は道内では、函館周辺の一部を除きほとんど普及していなかった。

北海道市場において ATM の導入が本格化するのには、2003 年 9 月、セイコーマートが北海道銀行と共同でイーネット（ファミリーマート系の ATM 管理・運営会社）と提携することを発表し³⁵、2004 年 4 月に札幌市内の 39 店に ATM を設置して³⁶以降である。同年 5 月からは、アイワイバンク銀行が、札幌・旭川・函館市の店舗で ATM を設置し、サービスを開始している³⁷。ATM 設置店舗割合は、2003 年度の 0.6%から、2004 年度には 7.1%に、2005 年度には 11.7%に増加している³⁸。この時点における ATM 導入店舗数は、セイコーマート 60 店（札幌近郊）、セブン-イレブン 340 店（札幌・旭川など）、ローソン 92 店（札幌・函館など）、サンクス 18 店（札幌）であった³⁹。

今日では一般的な電子マネー対応サービスについて、セイコーマートは迅速に対応している。JCB の少額決済用クレジット・サービス「QUICPay」を CVS チェーンで初めて本格導入したのはセイコーマートであった⁴⁰。2005 年 6 月に札幌市内の 10 店舗で試験導入したうえで⁴¹、1 億円強を投じ翌 2006 年 9 月から札幌圏の 311 店舗で本格導入している。セブン-イレブンが、nanaco のサービスを開始したのは 2007 年 4 月、nanaco に QUICPay を実装するのが 2014 年 2 月であった。

3-2 ターゲット市場の変更

3-2-1 エリア・フランチャイズの撤退と直轄化

既に説明した通り、当時の CVS 業界では大手 CVS チェーンへの集約とオーバー・ストア状態に加え、多業態との競争が激化しつつあり、中小 CVS チェーンは厳しい状況に直面していた。こうした問題は、セイコーマートにおいても例外ではなかった。とりわけ、エリア・フランチャイズ権およびシステムを取得し、北海道外でセイコーマートを展開していた地方資本は厳しい状況に立たされていた。道外のエリア・フランチャイズ（京滋セイコーマート、兵庫セイコーマート、埼玉セイコーマート）の全店売上高は、1998 年前後をピークとした後は、低下傾向にあった（図 4）。

そこで、セイコーマートは、物流システムを背景とした優位性が機能する北海道市場および北関東市場に事業活動の対象を限定し、そのビジネスモデルを北海道市場に最適化させていく。日用品購入の利便性という提案価値の実現にあたり、全国的な店舗展開を行う

³⁴ 『日本経済新聞』2000 年 7 月 29 日号、地方経済面北海道。

³⁵ 『日本経済新聞』2003 年 9 月 19 日号、地方経済面北海道。

³⁶ 『日本経済新聞』2004 年 4 月 2 日号、地方経済面北海道。

³⁷ 『日本経済新聞』2004 年 3 月 31 日号、地方経済面北海道。

³⁸ 『日経 MJ』2005 年 7 月 27 日号、第 3 面。

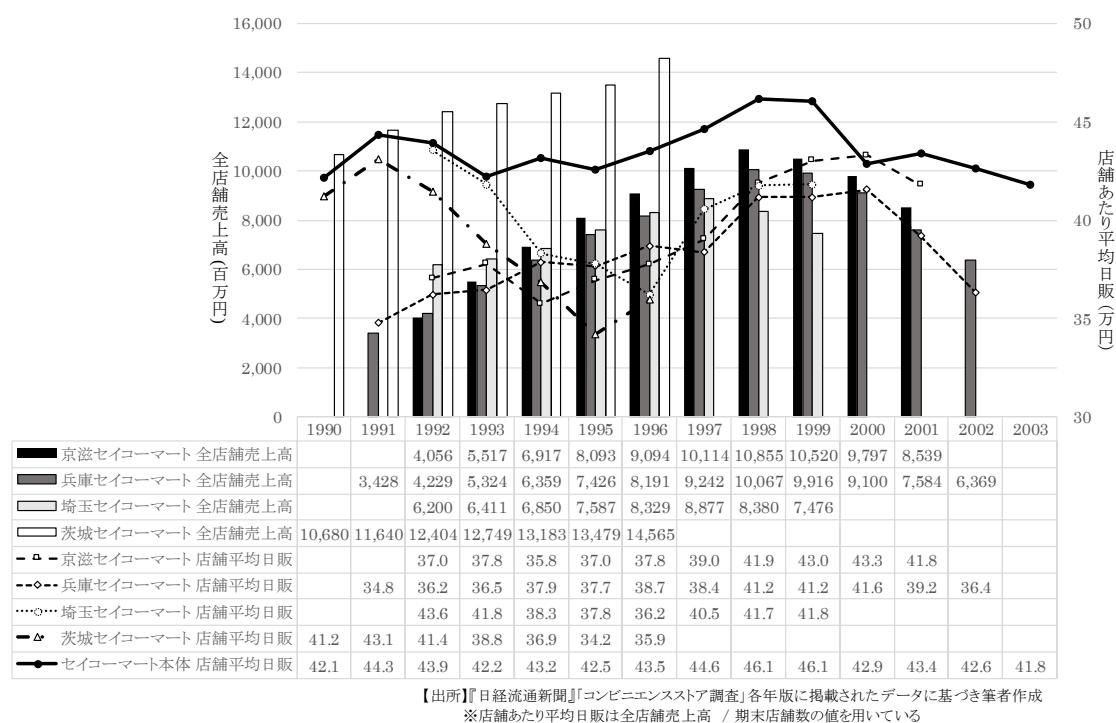
³⁹ 『日経金融新聞』2004 年 5 月 26 日号、第 3 面。

⁴⁰ 『日本経済新聞』2006 年 8 月 22 日号、地方経済面北海道、『日経 MJ』2006 年 8 月 25 日号、第 5 面。

⁴¹ 『日本経済新聞』2005 年 6 月 9 日号、地方経済面北海道、『日経 MJ』2005 年 6 月 10 日号、第 5 面。

ことで、商品力の強化や多サービス化、情報システムの強化にかかる投資を分散させるという、CVS 産業におけるこれまでの一般的なビジネスモデルから脱却することが意図されたのである。

図 4 セイコーマートのエリア・フランチャイズの全店舗売上高と店舗平均日販の推移



まず、セイコーマートは、エリア・フランチャイズの営業権を譲り受けていく（表 3）。1997 年 11 月には、茨城県内で 111 店を展開していた茨城セイコーマートを吸収合併している。茨城県では、大手 CVS チェーンが営業拡大を続けた結果、競争が激化しており、セイコーマート本体が運営を担うことで、店舗競争力を強化することが狙いであった⁴²。2000 年 10 月には、埼玉県内で 47 店舗のセイコーマートを展開していたリョーショクリカーから埼玉県内での営業を引き継ぐこととなった⁴³。

2003 年以降は、主に関西で展開していたエリア・フランチャイズから撤退している。2003 年 1 月、京滋セイコーマートが撤退する際、45 店舗のうち滋賀の 30 店舗はファミリーマートに譲渡され、残り 15 店は閉鎖された。京滋セイコーマート側としては、セイコーマートへの譲渡を希望したものの、セイコーマート側の事情で成立しなかった⁴⁴。翌年の 2004

⁴² 『日経流通新聞』1997 年 11 月 13 日号、第 7 面。

⁴³ 具体的には埼玉セイコーマートの販売・物流会社であるエス・ディ・エスを精算した後、セイコーマートが事業を引き継いでいる（『日本経済新聞』2000 年 10 月 3 日号、地方経済面埼玉., 『日本経済新聞』2000 年 10 月 5 日号、第 2 面.）。

⁴⁴ 『日経 MJ』2003 年 1 月 28 日号、第 8 面。

年 5 月には、兵庫セイコーマートの兵庫県 10 店舗と鳥取県内の 7 店舗がファミリーマートに売却されている⁴⁵。

表 3 セイコーマートのエリア・フランチャイズの動向

エリア・ フランチャイザー名	運営主体	吸収合併/ 譲渡時期	吸収合併/譲渡時期前後の 店舗数
埼玉セイコーマート	埼玉県酒類販売	2000年	49店舗(1999年度末) 本社に吸収合併
茨城セイコーマート	マミーチェーン	1998年	111店舗(1996年度末) 本社に吸収合併
京滋セイコーマート	滋賀酒販	2003年	56店舗(2001年度末) 28店をファミリーマートに譲渡
兵庫セイコーマート	宮崎商店	2004年	48店舗(2002年度末) 11店をファミリーマートに譲渡

【出所】『日経流通新聞』および『日経MJ』掲載データに基づき筆者作成

3-2-2 道内市場での店舗拡大

物流システムが活用可能であった北海道において、セイコーマートは店舗展開を加速させている。2000 年頃からは、いわゆる「特殊立地」⁴⁶への出店も進められた。具体的には、ホテル（2000 年 12 月）⁴⁷、大学（2006 年 12 月、北海道医療大学内）⁴⁸、高速道路のパーキング・エリア（2007 年 6 月）⁴⁹、北海道庁（2008 年 5 月）⁵⁰ などに出店を進めている。2005 年 4 月からは、都市部のホテル内への出店を加速している⁵¹。

2003 年 1 月には、出店を加速させるべく、建設費用を従来から 20%抑えた新型店舗を開発する⁵²。実際に、この時期から道内の過疎地域へ積極的に出店することで、2000 年頃から停滞気味であった道内店舗数を再び増加させていく。2004 年 12 月期には、単年度過去最高の 150 店の改装を実施する計画を示している⁵³。

こうした直接的な出店と並行して、道内の他のチェーンとの統合・提携が推し進められていく。2004 年 1 月には、道南地区で 15 店舗を展開するハセガワストアと資本・業務提携し、同グループの全株式を取得している⁵⁴。両社には店内調理や惣菜という共通点が存在した。また、セイコーマートは大手 CVS チェーンと比べて函館市内の店舗数が少ないこと

⁴⁵ 『日本経済新聞』2004 年 5 月 18 日号, 第 15 面., 『日本経済新聞』2004 年 5 月 18 日号, 地方経済面中国 B., 『日経 MJ』2004 年 5 月 20 日号, 第 5 面.

⁴⁶ 特殊立地とは病院やホテル、大学構内、官公庁の施設内、オフィス・ビル内などを指す（『コンビニ』第 5 巻第 6 号, 2002, pp. 24-35, 79-81.）。

⁴⁷ 『北海道新聞』2002 年 6 月 21 日号, 朝刊地方第 31 面.

⁴⁸ 北海道内では、ローソンが 2006 年 9 月に、北海学園大法科大学院に出店している（『北海道新聞』2006 年 12 月 16 日号, 朝刊全道第 35 面.）。

⁴⁹ 『北海道新聞』2007 年 5 月 11 日号, 朝刊全道第 10 面.

⁵⁰ 『北海道新聞』2008 年 7 月 1 日号, 朝刊全道第 4 面.

⁵¹ 『日本経済新聞』2005 年 4 月 16 日号, 地方経済面北海道.

⁵² 『日本経済新聞』2003 年 1 月 30 日号, 地方経済面北海道., 『日経 MJ』2003 年 2 月 4 日号, 第 6 面.

⁵³ 『北海道新聞』2004 年 6 月 4 日号, 朝刊全道第 11 面.

⁵⁴ 『日本経済新聞』2004 年 1 月 10 日号, 地方経済面北海道., 『日経 MJ』2004 年 1 月 13 日号, 第 2 面.

から、この提携が結ばれた⁵⁵。

2004 年 10 月には、ハセガワストアを通じて、根室市で 4 店舗を展開するタイエーに対し、店舗運営や従業員教育、商品陳列といったノウハウおよび POS システムの導入を支援するとともに、PB 商品などの供給や物流の一元化を進めることを発表する⁵⁶。2005 年には、釧路市や帯広市、網走市などで、サークル K サンクスのエリア・フランチャイズを展開していた栄興サンクスから釧路市内を中心とした 37 店の買収を検討することを発表し⁵⁷、2006 年 2 月に 24 店舗を買収し、セイコーマートに転換している。

こうした北海道市場での店舗拡大は、商品力の強化や多サービス化、情報システムの強化にかかる投資を分散させる効果を有していた。しかしながら、過疎地の多い北海道での店舗拡大は全体の効率性を下げる恐れがあった。固定費が分散されたところで、店舗売上が低ければ、費用は回収できない。過疎地での店舗展開では、運営コスト（とりわけ、物流コスト）を圧縮するだけでなく、店舗売上、すなわち客単価と来店頻度の向上が不可欠となる。

北海道全域をカバーする物流システムを大手 CVS チェーンに先駆けて構築しているセイコーマートにとって、店舗運営コストの点では大手に勝るものの、商品力の強化と多サービス化は、店舗の売上を維持・向上するうえで急務であった。この課題のうち多サービス化については、前述の通り、大手資本との協力を通じてキャッチ・アップが図られていく。他方で、商品力の強化については、製販一体化によって地域性を反映した商品展開を進めるという大手 CVS チェーンとは異なるアプローチがとられていく。

店舗売上を向上させるべくセイコーマートは、中食および生鮮品の強化を図っている⁵⁸。すなわち、過疎地における商圈人口の少なさをカバーすべく、外食・中食店およびスーパーマーケットの機能を取り込むことで、来店頻度および客単価の向上を狙う戦略が採られたのである⁵⁹。2004 年には、スーパーが出店しない 200～300 世帯の小商圈においてその代替機能を果たすことを狙いとした店舗展開の方針が表明されている⁶⁰。こうした方針については、下記の新聞記事に記載された赤尾氏の発言から確認することができる。

⁵⁵ 『北海道新聞』2013 年 11 月 27 日、夕刊全道（総合）第 3 面.、『北海道新聞』2004 年 1 月 10 日、朝刊地方第 27 面。

⁵⁶ 『日本経済新聞』2004 年 10 月 29 日号、地方経済面北海道。

⁵⁷ 栄興サンクスは、1988 年から根室市を中心にサンクスのエリア・フランチャイズを展開し、1998 年度期には、63 店舗を展開し、約 82 億円の全店売上高を上げていた。しかし、1999 年以降は業績を悪化させ、2004 年度期には、店舗数は 44 店、全店売上高 44 億円にまで低下しており、2005 年 1 月にサークル K サンクスとのエリア・フランチャイズ契約を解消している（『日本経済新聞』2005 年 12 月 20 日号、地域経済北海道.、『日本経済新聞』2005 年 12 月 21 日号、地方経済面北海道.、『日経 MJ』2005 年 12 月 23 日号、第 5 面.）。

⁵⁸ 赤尾氏は取引先向けの商品政策説明会で次のように述べている。「当社が重点を置いているのは単身世帯に対する生鮮品の提供です。それも市場流通ではなく、ほとんどが契約農家からの産地直送。〔中略〕こうした取り組みは、25 年前から続けています。足腰が弱く遠くへ買い物に行けない消費者にも商品を提供するのは高齢化時代の小売業の使命。」（『北海道新聞』2005 年 8 月 2 日号、朝刊全道第 13 面.）。

⁵⁹ この方針は、田中誠氏が新社長に就任した際のインタビューからも確認できる（『日本経済新聞』2006 年 3 月 23 日号、地方経済面北海道.）。

⁶⁰ 『日経 MJ』2004 年 10 月 18 日号、第 3 面。

「スーパーが無い場所では自分たちがその代替機能になります。ですから、商圈や場所によって品ぞろえの構成比はかなり違う。セイコーマートは青果物や精肉などを含めた生鮮の売り上げは全売上高のうち 1.5%程度ありますが、地方の店では 1 日の売り上げが 2 万円、3 万円となる店も多く、この比率を近く倍増させたい考えです」⁶¹

「我々は 200~300 世帯の小商圈でも出店します。こういう場所にスーパーは出ませんから、新鮮なモノを買おうと思えば何十キロか行かなきゃならない。そういう意味では、過疎地ではコンビニの需要が非常に高い」⁶²

大型スーパーがない町村部の店舗の日販が 70 万円（平均の 2 倍以上）におよぶ事例もあったため⁶³、こうした方針は、社長交代後にも維持されている。西山政市氏の社長就任時の発言から確認することができる。

「コンビニが地方から撤退する動きが強まる中、当社は今後、コンビニ業態を脱して生鮮や雑貨などを強化し、一店で生活必需品をそろえられるミニスーパー化を進めます。店舗数は年間 20-30 店程度純増させ、地方に欠かせない店づくりを心がけたい」⁶⁴

3-3 独自の営業活動

3-3-1 直営化

競争が激化し、既存店売上高が停滞し始めた 2000 年頃から、加盟店オーナーの募集が徐々に困難になっていた。「2000 年度コンビニエンスストア調査」によると、「優秀なオーナーを集めるのが年々難しくなっている」との回答が全体の 42%、大手 CVS チェーンに限定すると同 60%に達している⁶⁵。

酒類卸会社の丸ヨ西尾を母体に、酒飯店を中心に加盟店を増やしてきたセイコーマートでは、高齢化や後継者難を理由に廃業を検討するオーナーから店舗を買い取り、運営社員を派遣し店舗を運営するという既存店の直営化⁶⁶が 1990 年代から進められている。1993 年には直営店の運営・管理を担うセイコーリテールサービス株式会社が設立されている。

2000 年頃の同社の直営店比率は 20%弱であった。セブン-イレブンの同 5%強、サンクス

⁶¹ 同上。

⁶² 同上。

⁶³ 『北海道新聞』2004 年 7 月 18 日号、朝刊全道第 10 面。

⁶⁴ 『北海道新聞』2007 年 11 月 2 日号、朝刊全道第 11 面。

⁶⁵ 『日経 MJ』2001 年 7 月 26 日号、第 4 面。

⁶⁶ 『日経 MJ』2002 年 6 月 18 日号、第 8 面。

の同 5%弱と比べ、相対的に高い⁶⁷。加盟店オーナーの募集は道内での積極出店のボトルネックとなっていた。こうした状況のなか、2002 年 6 月に、2001 年 12 月期には 3 割程度であった新規出店に占める直営店の比率を 5 割程度まで高めることで、出店ペースを維持・向上させる方針を発表する⁶⁸。ただ、2004 年時点の直営店比率も、2000 年頃と変わらず 2 割ほどであった。そこで、この時点では、オーナーが高齢化した店を引き取る、もしくは、酒屋にとってはリスクの大きい大都市中心部にも出店することが企図されていた⁶⁹。

直営化には、上述の問題の解消のみならず、本部主導により商品・店舗政策などを柔軟にできるというメリットがある⁷⁰。具体的には、「店舗運営をオーナーの裁量に委ねる FC と違い、グループ直営店であれば『本部が把握する売れ筋情報などを直接反映できる』（赤尾氏）」⁷¹ことで、立地に応じた柔軟な対応が可能であり、営業時間・品揃えを変えることで過疎地での営業も可能となるのである。

3-3-2 「セイコーマートクラブカード」の展開

セイコーマートは、独自の販売促進活動も展開している。1999 年 8 月には、マーケティング会社のザ・コンティニュイティー・カンパニーと提携し、同年 9 月から優良顧客を囲い込む販促プログラムを開始することを発表する⁷²。翌 2000 年 6 月からは、国内 CVS で初めて、FSP (Frequent Shopper Program : 優良顧客対応) と呼ばれる販促手法を導入し、ポイント・カード「セイコーマートクラブカード (以下、クラブカード)」の発行を開始している。

このカードを各店舗の端末に差し込むと、特売商品などが表示され、割引クーポンが発行され、また購買金額に応じてポイントが付与される⁷³。この仕組みは、同業他社だけでなく、スーパーや外食といった異業種との競争激化に対して、顧客の来店頻度を高めることを狙って⁷⁴導入されたものであり、導入後半年ほどで「導入後に客単価が上昇に転じた店も出るなど、顧客の囲い込み効果が出てきた」⁷⁵という。

さらに、クラブカードの導入には、より詳細な顧客情報の取得を可能にすることで店舗運営効率を高める狙いも存在した。取得した顧客情報と POS データをもとに、来客頻度別の客単価などを分析し店舗仕入に反映させ、各店舗の発注精度を高めることが可能となる⁷⁶。同社は、2004 年頃から、利用状況を分析し、その結果をマーケティング活動に応用し始め

⁶⁷ 『日本経済新聞』2002 年 6 月 12 日号、地方経済面北海道。

⁶⁸ 同上。

⁶⁹ 『日経 MJ』2004 年 10 月 18 日号、第 3 面。

⁷⁰ 『日本経済新聞』2002 年 6 月 12 日号、地方経済面北海道。

⁷¹ 『日経 MJ』2010 年 5 月 14 日号、第 1 面。

⁷² 『日経流通新聞』1999 年 8 月 12 日号、第 3 面。

⁷³ 100 円 (税抜) で 1 ポイントが付与される。ポイント数に応じて景品 (600 点以上) と交換できる (『北海道新聞』2005 年 2 月 24 日号、朝刊全道第 14 面.)。

⁷⁴ 『日経 MJ』2001 年 8 月 2 日号、第 15 面。

⁷⁵ 『日本経済新聞』2001 年 2 月 9 日号、地方経済面北海道。

⁷⁶ 同上。

ている⁷⁷。来店を促すダイレクト・メールや、特定の地域や店舗に最適化されたチラシの作成・配布などといった、販促活動にも利用されている⁷⁸。

「コンビニでは珍しいかもしれませんが、競争の激しいところは地区や単店レベルでも販促をかけます。セブンイレブンが隣に出てきた時は、その店だけ割引クーポンを配ることもします」⁷⁹

クラブカードの会員数は、2000年6月のサービス開始以降、順調に増加している。2001年2月には90万人を突破し⁸⁰、サービス開始の約1年後である2001年7月時点での会員数は122万人にまで達している。2001年6月からは、茨城県と埼玉県の店舗（140店）においても、専用端末機の導入を始め、サービスを開始している⁸¹。2002年7月時点の会員数は165万人⁸²、2003年6月時点での会員数は197万人⁸³（北海道内は175万人）である。2003年10月にはそのサービスをスーパー（102店舗）にも拡大している⁸⁴。

2003年には、会員数は200万人を突破しており、2004年頃には、会員割合は、大手CVSチェーンで数パーセントと言われるなか、顧客の4割に達している。クラブカード会員の客単価は平均より20%高い880円であり、売上の半分を会員で稼ぎ出している⁸⁵。2004年頃の時点で、各社のカード会員数の合計は340万人であり、そのうちの半数以上の200万人がセイコーマートのクラブカード会員である⁸⁶。

2004年10月には、クレジットカード決済を開始し、クラブカードにクレジット機能を付帯させている⁸⁷。ポイント・カードは顧客の囲い込みにつながり、他社の対応を促すほどの成功を収めた。このことは次の新聞記事の記述から窺える。

「ポイントカードは初めは手探りだったんですが、既に会員が二百万人を超えました。最近、他社も始めましたが、顧客を固定化するにはいい方法だと思います。今は新店を出せばわりとすぐにお客さんが来てくれるんですが、セイコーマート固定の客として会員を育成してきた効果が出ていると思います。（赤尾氏）」⁸⁸

⁷⁷ 『日本経済新聞』2004年6月17日号，地方経済面北海道，『日経MJ』2004年6月22日号，第4面。

⁷⁸ 『日経MJ』2010年5月14日号，第1面。

⁷⁹ 『日経MJ』2004年10月18日号，第3面。

⁸⁰ 『日本経済新聞』2001年2月9日号，地方経済面北海道。

⁸¹ 『日本経済新聞』2001年7月26日号，地方経済面北海道，『日経MJ』2001年8月2日号，第15面。

⁸² 『北海道新聞』2002年7月30日号，朝刊全道第12面。

⁸³ 『北海道新聞』2003年6月29日号，朝刊全道第12面。

⁸⁴ 『北海道新聞』2003年8月7日号，朝刊全道第11面。

⁸⁵ 『日経MJ』2004年11月8日号，第1面。

⁸⁶ 『日本経済新聞』2004年6月17日号，地方経済面北海道。

⁸⁷ 『日本経済新聞』2004年7月24日号，地方経済面北海道，『日経MJ』2004年7月29日号，第5面。

⁸⁸ 『日経MJ』2004年10月18日号，第3面。

セブン-イレブンは、2003 年 9 月に北海道限定でセブン-イレブンポイントカード⁸⁹の展開を開始している。2005 年 2 月時点では、クラブカードが 214 万枚に対し、セブン-イレブンポイントカードは 150 万枚であった⁹⁰。サンクスを展開するシーアンドエスは、2004 年 7 月から、道内 230 店舗で Edy 決済機能がついたポイント・カードを導入している⁹¹。ローソンのローソンプスの展開開始は 2002 年 6 月、ファミリーマートのファミマカードの展開開始は 2004 年 10 月であった⁹²。

4 生産・調達活動の内部化

セイコーマートは、比較的早い時期から、商品の独自仕入・独自企画を実施している。商品の独自仕入に関しては、商社のように数十人の海外駐在員を置き、自ら調達している⁹³。同社は、独自仕入・独自企画された PB 商品を「リテールブランド」と呼び、その展開を 1995 年のアイスクリームを皮切りにスタートさせている⁹⁴。その積極展開により、PB が売上高に占める割合は 2000 年頃には約 40%に達していた。こうした輸入品の拡大と PB 強化は、売上原価の圧縮をもたらし、この時期の粗利は上昇傾向にあった。2002 年度期には、粗利率が 0.3~0.4 ポイント上昇し、23%を超えている⁹⁵。

そうしたなか、2003 年前後からセイコーマートは、ターゲット市場を北海道に絞ることと並行して、価値提案を当該市場に適したものと変化させるべく、取扱品目の製造活動を取り込む、製販一体化を積極的に進めていく。こうした動きの背景には、当時の CVS 産業で進展していた商品力の強化や多サービス化を軸とした競争において、規模や資本において大手 CVS チェーンに劣るセイコーマートが、店舗売上を維持・向上するために、道内市場に最適化した独自の PB を展開する必要があったことがある。

セイコーマートは、北海道の市場ニーズをつかむべく、低価格を訴求した PB 商品を展開し、積極的に製造機能を取り込む方針を追求していく。こうしたセイコーマートの対応は、他の地方中小 CVS チェーンとは大きく異なるものであった。当時、積極的に事業を展開していたポプラやココストアは、直接出店や M&A、エリア・フランチャイズを通じて、出店地域を広げ、全国に出店数を増やしていく。これと対照的にセイコーマートは、その投資の対象を、全国展開から製造機能の強化に大きくシフトさせている。赤尾氏は当時（2004 年）の製品展開の方針について、以下のように述べている。

⁸⁹ 2003 年 9 月 1 日から北海道内のみで開始した、同社初のポイント制の導入事例である。固定客の確保や来店頻度を高めるのが狙いであった。他都道府県から来る顧客の利用頻度が少ない道内で実験的に開始していた（『北海道新聞』2003 年 8 月 23 日号、朝刊全道第 11 面。）。

⁹⁰ 『北海道新聞』2005 年 2 月 24 日号、朝刊全道第 14 面。

⁹¹ 『日本経済新聞』2004 年 6 月 17 日号、地方経済面北海道、『日経 MJ』2004 年 6 月 22 日号、第 4 面。

⁹² 『日経 MJ』2004 年 11 月 8 日号、第 1 面。

⁹³ 『北海道新聞』2004 年 7 月 18 日号、朝刊全道第 10 面。

⁹⁴ 『北海道新聞』2004 年 1 月 18 日号、朝刊全道第 12 面。

⁹⁵ 『日本経済新聞』2002 年 10 月 29 日号、地方経済面北海道。

「コンビニは立地の競争から、魅力ある商品を低価格で提供する競争になりました。コンビニは一店あたり約 4000 種類扱いますが、当社はうち約 800 種類が自社開発 (PB) 商品。原材料から厳選し、自社で生産・管理しているものもあります。PB 商品を充実することで、より深い品ぞろえを進め、他社と差別化します」⁹⁶

4-1 商品の直接仕入

セイコーマートは、早い段階から海外からの商品直接仕入を展開していたが、1990 年代中頃から、CVS 産業をめぐる競争の激化に伴いその姿勢を積極化していく。酒類卸である丸ヨ西尾を親会社とし、酒飯店を中心に加盟店を広げてきた同社は、商品力の強化を目的として、1987 年には、海外ワインの直輸入と店頭販売を開始していた。その後、CVS 産業内外の他企業との競争激化に対して、コスト削減を意図した海外仕入を積極化していく。海外直接仕入によりコストを削減することで、価格の引き下げや加盟店への利益還元を強化するためであるとされる⁹⁷。

1990 年代中頃には、酒販ディスカウント・ストアとの激しい競争に対抗すべく、セイコーマートはミネラルウォーターやビールの直輸入を開始する⁹⁸。1994 年 12 月からオランダ産ビール、1995 年 7 月からアメリカ産ビールの輸入販売を始めている⁹⁹

1996 年 5 月からは、海外メーカーを利用し、ワインやビール、清涼飲料の PB 販売を開始している¹⁰⁰。ワインでは、それまで輸入販売してきたフランスやドイツ、イタリア、アメリカ (カリフォルニア) 産の輸入ワインから好評なものを選び、現地メーカーと契約し、「セイコーセレクト」のブランド名で 19 品目の販売を開始している。PB ワインは、その後、1996 年 12 月にハンガリーを調達先として追加している¹⁰¹。2001 年には、南アフリカやチリなどの輸入ワインを 6 月から主に 500 円以下で発売することを発表する¹⁰²。赤尾氏は「南アフリカ産、チリ産はフランスなど欧州産と変わらない良質なワインで、価格はより手ごろなことに目を付けた」と述べている。商社などを通さない独自ルートによる大量の買い付けにより、低価格が実現されている。2003 年 1 月からは、原産地証明を記載したフランス産高級ワインを発売している¹⁰³。

清涼飲料については、2002 年 8 月に、コーラや烏龍茶、スポーツドリンクなど 10 品目の 500ml 入りペットボトル飲料をそれまでの 100 円から 88 円に値下げしている¹⁰⁴。この

⁹⁶ 『北海道新聞』2004 年 4 月 13 日朝刊全道、第 10 面。

⁹⁷ 『日本経済新聞』2001 年 11 月 15 日号、地方経済面北海道。

⁹⁸ 『日本経済新聞』1994 年 6 月 23 日号、地方経済面北海道。

⁹⁹ ビール以外にも、バーボンやワインの輸入も積極的に展開している (『日本経済新聞』1995 年 7 月 8 日号、地方経済面北海道、『日経流通新聞』1995 年 7 月 13 日号、第 8 面)。

¹⁰⁰ 『日本経済新聞』1996 年 3 月 14 日号、地方経済面北海道、『日経流通新聞』1996 年 3 月 26 日号、第 4 面。

¹⁰¹ 『日経流通新聞』1996 年 7 月 23 日号、第 5 面。

¹⁰² 『北海道新聞』2001 年 3 月 27 日号、朝刊全道第 11 面。

¹⁰³ 『日本経済新聞』2003 年 1 月 30 日号、地方経済面北海道。

¹⁰⁴ 『日本経済新聞』2002 年 8 月 9 日号、地方経済面北海道、『日経 MJ』2002 年 8 月 13 日号、第 7 面。

値下げにより、これらの商品の売上は対前年度比で 30%上昇した。これをうけ同年 10 月には、缶飲料 12 品目が 70 円から 68 円に値下げされている¹⁰⁵。

セイコーマートは、自社調達を飲料以外にも広げている。1990 年代中頃には、オーストラリアのヴィーコン社から、ニンジンやタマネギといった弁当・総菜用原料の輸入を始めている¹⁰⁶。1996 年には、アメリカのカリフォルニア州にセイコーインターナショナル・トレディングを設立し、PB 商品の清涼飲料やハムなどの食品、店舗で利用する什器や備品の輸入を進める。1998 年 12 月には、「酒だけでなく、一般飲料で低価格戦略を本格的に進める基盤を作る（赤尾氏）」ことを目的として、アメリカ第二位の食品スーパー、セーフウェイと食品の仕入面での業務提携を発表している¹⁰⁷。

2000 年前後には、アメリカやヨーロッパ、オーストラリアに現地契約社員を配置し、PB 用の清涼飲料水や、ワイン、食肉を直接仕入れており、海外からの買い付け額は年間 20 億円ほどにのぼっていた¹⁰⁸。2001 年 11 月には、中国の上海に契約社員を置き、販促キャンペーン用の雑貨や冷凍食品（冷凍餃子や焼売）、総菜・弁当用の原材料などの輸入を開始し、2002 年 4 月からは、中国からの商品輸入を約 2 倍（コンテナ数ベース）拡大し¹⁰⁹、総菜に使う鶏肉や冷凍食品などを仕入れている¹¹⁰。2003 年には、かりんとうや納豆、めんつゆ、味付きめんまなどを、2004 年 1 月には、パック入りむき甘栗の販売を開始している。むき甘栗は、中国河北省の現地法人に生産委託することで、競合他社製品の約半額の価格を実現している¹¹¹。

これらの海外仕入は、激化する競争への対応として、仕入価格の削減を目的として進められていた。当時、赤尾氏は「低価格化は一段と進行する。仕入構造を常に見直す必要がある」と述べている¹¹²。この時期のセイコーマート売上の約 40%は、輸入品を中心とした PB 商品によるものであった。大手 CVS チェーンに比べて購買力の劣るセイコーマートにとって、商品調達の独自ルートを広げることは、中長期的に卸屋メーカーとの取引条件の改善につながる狙いもあった¹¹³。

4-2 商品の自社生産

2003 年前後からセイコーマートは、商品力強化の手段として、海外仕入よりも自社生産に力点を移していく。セイコーマートは、設立間もない 1979 年に生産子会社である東部食品（1995 年にセイコーフレッシュフーズ、2002 年に現・北燦食品に移管）を設立し、弁当

¹⁰⁵ 『日本経済新聞』2002 年 10 月 29 日号，地方経済面北海道.，『日経 MJ』2002 年 11 月 7 日号，第 17 面.

¹⁰⁶ 『日本経済新聞』1996 年 1 月 9 日号，地方経済面北海道.

¹⁰⁷ 『日経流通新聞』1999 年 3 月 16 日号，第 4 面.

¹⁰⁸ 『日経 MJ』2001 年 11 月 20 日号，第 8 面.

¹⁰⁹ 『日本経済新聞』2002 年 4 月 10 日号，地方経済面北海道.

¹¹⁰ 『日本経済新聞』2004 年 12 月 9 日号，地方経済面北海道.

¹¹¹ 『日本経済新聞』2004 年 1 月 14 日号，地方経済面北海道.

¹¹² 『日本経済新聞』2002 年 4 月 10 日号，地方経済面北海道.

¹¹³ 同上.

や総菜類の製造および精肉・青果の加工を開始して以降、徐々にその生産子会社を増やし、自社生産品の幅を広げていった（表 4）。1990 年には、根室好涼水産（1995 年にセイコーシーフーズプロダクツに、2000 年に現・北嶺に改名）を設立し、海産物の仕入および加工が行われている。また、1996 年には豊富牛乳公社の経営に参画している。1998 年 9 月には、有限会社北香（1999 年 11 月株式会社に組織変更）を設立し、漬物およびカット野菜の生産を開始している¹¹⁴。

表 4 2010 年までに設立された生産・調達を担う主な子会社

企業名	主な事業内容	沿革
セイコーフレッシュフーズ	物流・総合卸	1940年:株式会社丸ヨ西尾商店(創業:1895年)として法人化 1965年:株式会社丸ヨ西尾に社名変更 2002年:丸ヨ西尾とセイコーフレッシュフーズが合併し、丸ヨ西尾設立 2009年:株式会社セイコーフレッシュフーズに社名変更
北燐食品	農産物調達・食品製造・商品開発	1979年:東部食品株式会社設立 1995年:東部食品株式会社からセイコーフレッシュフーズ株式会社に社名変更 1997年:セイコーグロッサリーを吸収 2002年:丸ヨ西尾とセイコーフレッシュフーズが合併し、丸ヨ西尾設立 2002年:株式会社北燐食品設立 2005年:丸ヨ西尾の製造部門を北燐食品に移管 2010年:ハセガワデリカを合併
北香	農産物調達・カット野菜漬物製造	1998年:設立
京極製氷	水調達・飲料水・氷等製造	2004年:設立
豊富牛乳公社	牛乳・乳製品製造	1996年:グループ化
ダイマル乳品	アイスクリーム類製造	2002年:グループ化
梅沢製麺	製麺・調理麺製造	2005年:グループ化
北嶺	水産物調達・総菜・塩干・弁当原料製造	1990年:根室好涼水産株式会社設立 1995年:セイコーシーフーズプロダクツ株式会社に社名変更 2000年:株式会社北嶺に社名変更
北源	タレ・スープ・味付肉製造	2004年:設立
北海千日	玉子焼き・豆腐・巻芯製造	2010年:設立
北栄ファーム	農産物生産	2007年:株式会社木地農園設立 2008年:長沼アグリ株式会社および株式会社北常呂ファーム設立 2010年:株式会社木地農園を株式会社滝川アグリに商号変更 2013年:北常呂ファームを滝川アグリに統合 2014年:滝川アグリと長沼アグリを合併し、北栄ファームを設立
Seico International Trading Company Ltd.	アメリカ現地法人	1996年:設立

【出所】セコマHP「セコマグループの一覧」(<http://www.secoma.co.jp/aboutus/group.html>)
および「セコマグループの歩み」(<http://www.secoma.co.jp/aboutus/history.html>)に基づき筆者作成

こうした自社ないし関係会社に製造機能を取り込む製販一体化を通じた PB の強化は、大手メーカーと提携し共同開発を行う大手 CVS チェーンとは異なるものであった。このことについて赤尾氏は「事実上のメーカー機能。メーカーと組むより早く客の希望を商品に反映でき、卸などに払う中間マージンも節約できる」と述べている¹¹⁵。ただし、この頃までの製販一体化を通じた PB 展開は限定的なものであった。

そうしたなか、セイコーマートは 2003 年前後から、生産機能の内部化を通じた PB 展開を積極化させていく（表 4）。2003 年には PB の新商品として 70 種類を投入し、2004 年に

¹¹⁴ 株式会社北香 HP「会社概要」(<http://www.hk-hokko.co.jp/company.html>)

¹¹⁵ 『日経流通新聞』1995 年 7 月 13 日号、第 8 面。

はさらに増やす計画も立てられた。赤尾氏が社長に就任した 2004 年以降は、垂直統合の姿勢が明確に示されている。赤尾氏は、社長昇格時に、商品調達の強化とともに、道内食品加工工場を積極的に活用し地域経済に貢献すること¹¹⁶を、経営方針として示している¹¹⁷。こうしてセイコーマートは、従来の製品領域において生産品目を拡大するとともに、その生産活動を新たな領域にも広げていく。

弁当・総菜類に関しては、価格を 100 円に均一化したパック詰め総菜「100 円総菜」の製造・販売を 2002 年に開始している¹¹⁸。2005 年には、パック詰め総菜の製造を担っていた丸ヨ西尾の製造部門を北燦食品として別組織化し、製造活動に携わっていた社員およびパート約 700 名を移管させている¹¹⁹。

水産品の調達・加工を担う北嶺は、道内の 6 漁港でセリ権を獲得し、鮮魚の仕入を拡大していく。セイコーマートが販売するおにぎりや弁当のサケは、旬の時期に 1 年分をまとめて同社が買い付け、専用施設で急速冷凍し、保存されている¹²⁰。

また、生鮮品の加工・生産も積極化していく。セイコーマートは、肉や野菜といった生鮮品をパック詰めにして、「セイコーフレッシュ」という PB として積極的に展開していく。この PB の固定客は多く、とくに主婦層の獲得につながっていた。2004 年頃の生鮮品の売上高は年間約 30 億円、売上高の約 1.5% を占めている¹²¹。2004 年 9 月には、全店舗にあたる約 850 店で産地直送の野菜や果物などの生鮮品の扱いを増やし、売上高に占める生鮮品の割合を 2005 年には 3.0% まで倍増させる方針を発表している¹²²。生鮮品の取扱を増やすことには、客単価を上げることで、利用者の少ない店舗が成立できるようにする狙いがあった。2006 年 12 月には、北香のカット野菜、袋詰めパッケージ工場を設立している¹²³。

生鮮品の販売拡大を追求する一方で、原材料調達において、産地の契約農家から直接し入れる商品の割合を 7 割から 9 割に引き上げることで、価格競争力や鮮度の向上も追求された¹²⁴。セイコーマートの生鮮野菜の売上高は 2006 年 12 月期に約 24 億円であり、2010 年 12 月期の売上高 50 億円が目指された¹²⁵。

2006 年 11 月には、生鮮食品の取扱強化のため、農家への生産設備貸与を始めている。それまでセイコーマートは、道内の契約農家からの直接仕入を基本とし、残りを茨城や九州から買い付けていた。それまでセイコーマートにタマネギなどを供給していた農業生産法人が、約 1 億 1000 万円を投じて約 2000 m² の大型ハウスを導入し、トマトの契約栽培を

¹¹⁶ これらの自社生産の狙いは、商品を安価で提供することだけではなく、地元雇用を生み出すことにもあった（『北海道新聞』2008 年 12 月 11 日、朝刊全道第 10 面）。

¹¹⁷ 『日本経済新聞』2004 年 3 月 13 日号、地方経済面北海道。

¹¹⁸ 『日本経済新聞』2009 年 10 月 15 日号、地方経済面北海道、『日経 MJ』2009 年 10 月 26 日号、第 9 面。

¹¹⁹ 『日本経済新聞』2005 年 5 月 20 日号、地方経済面北海道。

¹²⁰ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 28 日号、地方経済面北海道。

¹²¹ 『日経 MJ』2004 年 10 月 18 日号、第 3 面。

¹²² 『日本経済新聞』2004 年 9 月 11 日号、地方経済面北海道。

¹²³ 株式会社北香 HP「会社概要」（<http://www.hk-hokko.co.jp/company.html>）

¹²⁴ 『日本経済新聞』2005 年 10 月 28 日号、地方経済面北海道、『日経 MJ』2005 年 11 月 7 日号、第 5 面。

¹²⁵ 同上。

スタートさせている。この農業法人は水耕栽培により出荷時期を柔軟に調整できたため、こうした契約農家からの調達には安定調達と鮮度向上というメリットが存在した。この契約農家のハウスでは、セイコーマートの弁当・総菜工場で使った廃食用油が、ボイラーの燃料として活用されている。トマトの集荷は店舗配送を済ませたトラックで行われ、調達コストの削減が図られている¹²⁶。このような道内農家との連携を強化して「農作物の地産地消を進め、道外勢との違いを打ち出す」という方針は、2006年6月に西山氏が社長に就任する際、明確に示されている。

翌2007年以降からは、生鮮野菜の商品力の強化（「うちの野菜は1週間冷蔵庫に入れておいてもピシッとしている（セイコーマート農業法人支援課）」）と、総菜用原料の安定調達と低コスト化（「店舗で販売したり総菜に加工したりする野菜を、天候や市場価格の高騰などの影響を受けずに安定調達するため」という狙いの下、野菜生産の内部化を進めていく¹²⁷。

2007年8月には、道央の農家が設立した農業生産法人である株式会社木地農園（栗山町：現・株式会社北栄ファーム）に1億5000万円を出資し、7棟のビニールハウスを2009年末までに50棟に増設し、店頭で生野菜やサラダなど総菜類として販売するキュウリ、ニラ、レタスを生産し、3年後の生産量200トン、金額ベースで6000万円を目指している。総菜工場に出た廃油を活用できるボイラーをビニールハウスの暖房用に提供し、総菜工場での廃棄物などを肥料として利用する。生鮮野菜・果物の売上は、加盟店売上高の約2%、約30億円に達している¹²⁸。

同社が展開する生産活動は農産物以外の領域にも広がっていく。2002年には、豊富町で冷菓製造を行っていた有限会社ダイマル乳品に資本参加し、豊富牛乳公社の牛乳を用いたアイスクリームの製造・販売を開始する¹²⁹。翌2004年2月には、羽幌町に工場を新設・移設し、アイスクリームの生産能力を従来の2.5～3倍に引き上げたうえで、「道内の自社店舗に加え道外企業にも売り込みたい（赤尾氏）」という方針が示されている¹³⁰。

2004年2月には、京極製氷株式会社を設立し、同年9月からロックアイスの製造販売を開始している¹³¹。同社は、2006年3月からミネラルウォーターの製造を開始し、翌4月から「京極の名水」というPBでの販売を開始する¹³²。2005年頃において、セイコーマートの飲料水の売上に占めるPB商品の比率は47%にのぼる¹³³。

2005年には、梅沢製麺をグループ化し、弁当・総菜類で利用する麺類の生産を開始している。また、同年5月には、1億5000万円をかけて、パン製造を担う関連会社の日日ペー

¹²⁶ 『日本経済新聞』2006年11月8日号，地方経済面北海道。

¹²⁷ 『日本経済新聞』2013年5月29日号，地方経済面北海道。

¹²⁸ 『日本経済新聞』2007年9月4日号，地方経済面北海道，『日経MJ』2007年9月7日号，第5面。

¹²⁹ 株式会社ダイマル乳品 HP『会社概要』（<http://daimaru-nyuhin.co.jp/>）

¹³⁰ 『日本経済新聞』2004年5月26日号，地方経済面北海道。

¹³¹ 同上。

¹³² 京極製氷株式会社 HP「会社概要」（<http://www.kyogoku-seihyo.co.jp/company.html>）

¹³³ 『日本経済新聞』2005年5月20日号，地方経済面北海道。

カリーの工場を北見市から札幌市に移設している。この工場移設は、作業時間や作業員を半分に節減するものであったとともに、北見市の製造工場から札幌市の物流センターまでの配送時間の大幅な削減を可能とするものであった¹³⁴。

4-3 店内調理併設店

店舗売上の維持・向上が強く求められたセイコーマートは、製版一体化を通じた PB 商品の強化と併行して、店内調理併設店を拡大していく。この店内調理併設店とは、20 m²ほどの調理スペースで、外食店と同様の厨房器具を用いて、弁当や総菜を製造し、提供する店舗を指す。

店内調理併設店の展開は、1990 年代中頃から、セイコーマートを含む一部の中堅 CVS チェーンによって試みられていた。商品力の向上において、強力な流通力を保有する大手 CVS チェーンでは、大手メーカーとの共同開発（チーム MD）による PB 展開が可能であったのに対して、相対的に流通力の劣る中小 CVS チェーンにとって PB 展開の拡大は容易ではない。そうした CVS チェーンでは、客単価や粗利率を向上させる代替的な手段として、店内調理併設店が積極的に検討・展開されていく。ココストアは、1999 年から厨房設備を併設し店内調理の弁当やパンを販売する新型店舗の展開を開始しており¹³⁵、店内調理を行う店舗数は 2003 年頃には 100 店を超えている¹³⁶。「2003 年度コンビニエンスストア調査」では、34 社中 10 社が競合店と差別化を図るための手段として「店内調理」を挙げており、ミニストップやスリーエフ、ローソンが実験を進めていることが記されている。

セイコーマートは、かなり早い時期から店内調理併設店の展開を開始している。その試みは、1994 年 12 月に足寄町に出店した店内調理併設店からスタートした。翌 1995 年には、店内調理併設店を本格展開する方針が発表され、メニュー開発や調理コーナーの改良などの試行錯誤が継続的に進められていく。1999 年、店内調理品のブランド名は「ホットシェフ」に改名される。品揃えは店舗ごとに異なるものの、標準的なホットシェフ店では、親子丼やカツカレーをはじめとした約 30 種類の弁当が提供される。

店内調理併設店の展開は、過疎地の多い北海道で積極的に店舗展開を進めるセイコーマートにとって有効な一手であった。店内調理された弁当・総菜は、その粗利が 50～60%に達するほど高い¹³⁷だけでなく、高い集客力を持つ。店舗粗利率は、通常店では 20%台であるのに対して、店内調理併設店では 30%台にまで上昇するといわれている¹³⁸。また、店内調理併設店は、とりわけ外食や中食の選択肢が限定された過疎地においてそれらの代替機

¹³⁴ 『日本経済新聞』2005 年 5 月 20 日号，地方経済面北海道，『日経 MJ』2005 年 5 月 25 日号，第 5 面。

¹³⁵ 『日経流通新聞』2001 年 3 月 13 日号，第 7 面。

¹³⁶ 『日経 MJ』2004 年 7 月 22 日号，第 1 面。

¹³⁷ 『日本経済新聞』1994 年 10 月 13 日号，地方経済面中部。

¹³⁸ 『日本経済新聞』1995 年 7 月 13 日号，第 17 面。

能を果たすことから、高い集客力を持つ。その集客効果について、丸谷智保社長¹³⁹は「(ホットシェフが) 数あるコンビニの中から利用客がセイコーマートを選ぶ動機になっている¹⁴⁰」や、「ホットシェフは来店動機の1つになっている¹⁴¹」と述べている。

ホットシェフ店は、2000年には100店に達し、2004年には約200店に拡大している¹⁴²。その後も、セイコーマートは店内調理店の展開を進め、その店舗数は、2006年には300店を、2007年には400店に達している。

5 おわりに

本稿で対象とした2000年代前半のCVS産業は、大店法などの規制緩和に伴い、スーパーマーケットなどの他業態との競争に直面していた。また、CVS業界自体も、各社が積極的な出店を続けた結果、オーバー・ストア状況に陥っていた。こうして激化する競争環境の下、CVSチェーン各社には、営業時間の長さや店舗の至近性といった利便性の訴求だけではなく、商品・サービス自体の訴求価値の向上が求められた。多頻度配送や効率的な品揃えを実現するためには、物流システムや情報システムへのさらなる投資も必要であった。これらを推進するには、豊富な経営資源が必要であり、経営資源の量と質のいずれも劣位にある地方の中小CVSチェーンは厳しい状況に直面する。それはセイコーマートにとっても例外ではなかった。

ただし、同社は北海道市場に限れば、物流面では大手CVSチェーンに対しても有利な状況にあった。北海道は大都市が点在しているため、小商圏のニーズに合わせた商品を多頻度配送することが求められるCVS事業にとって、物流の効率性維持が課題となる。セイコーマートは、祖業である酒類卸売業を通じて確立していた物流網を逐次的に増設することで(図3)、大手の参入に対して、一定程度の参入障壁を構築していた。

しかしながら、セイコーマートはこの優位性に甘んじることなく、様々な施策を講じていった。これまで見てきたように、それらの多くは、競合チェーンに先駆けたもの、もしくは競合チェーンとは大きく異なるものであった。とりわけ、拠点市場(北海道)への焦点化と商品の直接仕入、自社生産(製販一体化)の積極展開は、全国展開と諸活動の外部化を進め積極的に進めていった競合他社とは正反対のものであった。

これら様々な施策は、無作為に展開されたわけではなく、相互にその効果を増幅する形で導入されていった。そのシナジー効果を通じてセイコーマートの北海道市場における競争地位は一層強固なものとなっていった。本稿の対象期間のみならず2019年現在においても、北海道は、非大手のCVSチェーンがトップ・シェアを有する唯一の都道府県である。

¹³⁹ 丸谷氏は1979年に北海道拓殖銀行に入行後、シティバンクを経て、2007年3月にセイコーマートに入社。同年6月に専務取締役、2008年3月に取締役副社長に就任の後、2009年3月から代表取締役社長を務めている。

¹⁴⁰ 『北海道新聞』2013年12月19日号、第19面。

¹⁴¹ 『北海道新聞』2017年3月10日号、第10面。

¹⁴² 『日本経済新聞』2004年9月4日号、地方経済面北海道。

最後に、セイコーマートが獲得したシナジー効果のひとつに触れて、本稿の結びに代えたい。同社は、保有する物流システムと、内部化した生産・調達活動、北海道市場への焦点化の間で生じたシナジー効果を享受している。その効果は、社内で「空気を運ばない物流構造」や「物流の多重構造」と呼ばれている¹⁴³。先述したように、小商圈での店舗運営を実現するためには、配送効率の向上が不可欠であるとともに、当該店舗の日販を向上させる必要がある。この 2 つを同時実現する施策として追求されたのが「物流の多重構造」であった。セイコーマートは、物流システムを配送能力の確立のために構築してきたが、そのシステムを仕入活動にも活用したのである。このことにより、配送効率の更なる向上とともに、生産効率および製品力の強化が果たされた。同社の流通システムでは、各配送センターから店舗に商品を配送したトラックが、その帰りにメーカーや農場から商品や原材料を集荷して各センターに届けたり、各センターに集荷された野菜などの原材料をルート上の工場に届けたりしている¹⁴⁴。たとえば、旭川配送センター（旭川市）では、北見市の店舗に商品を運んだ車が帰りに北香（北見市）が製造した漬物を集荷する。また、札幌から稚内配送センター（稚内市）へ商品を届けた車は、近くの豊富牛乳公社（豊富町）の牛乳を集荷して旭川のセンターで牛乳を降ろし、代わりに北見から着いた漬物を載せ、札幌へ戻る¹⁴⁵。このように、物流システムが配送活動だけでなく調達活動に多重利用されることで、配送効率の効率化というメリットだけでなく、生産活動の効率化というメリットも生じている。

赤尾氏は 2004 年時点で、1990 年代後半から同社が取り組んできた生産・物流・販売のシナジー効果について、以下のように語っている。

「当社は PB 商品のメーカーと、卸、小売りがグループとして一体化しているのが武器。約 5 年間で PB 商品の生産地や物流網、会員カード制度など、メーカー、卸、小売りの各部門で改革を進めてきました。物流では紙パック牛乳をプラスチックケースに入れずに、ラップでくるんで 12 本をまとめて運ぶと、帰りに空のケースを運ぶ必要がありません。別の商品をトラックに積むことができ、物流を効率化できます。商品の自社開発も含め、全部自力でやるとコスト削減が行き届き、そうした努力が商品の低価格化につながります」¹⁴⁶

しかし、これらのシナジー効果を基盤とした競争優位性が長期にわたって持続可能であるとは言い切れない。大手 CVS チェーンによる北海道市場の攻略は、2000 年代前半以降も積極的に展開されている。大手は、規模の優位性を活用し、商品力や物流効率を日々向上させている。これらに加え、ドラッグ・ストアなどの他業種も含めた競争環境は激化し、

¹⁴³ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 30 日号，地方経済面北海道。

¹⁴⁴ 『日経流通新聞』1997 年 11 月 18 日号，第 14 面。

¹⁴⁵ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 30 日号，地方経済面北海道。

¹⁴⁶ 『北海道新聞』2004 年 4 月 13 日号，朝刊全道第 10 面。

複雑化している。仮に、北海道市場における CVS 事業の優位性が失われた場合、それを中核したセイコーマートのビジネスモデルの基盤が大きく揺らぐことになる。そうした事態を回避するためにも、北海道市場における CVS 事業の競争地位を維持し続けなければならない。また、北海道市場における優位性を保持できたとしても、少子高齢化に伴いその市場規模が縮小する恐れもある。こうしたリスクに対応するためには、CVS 業界自体が成長期にあった 1990 年代までとは異なるマネジメントが求められる。同社の今後は、ビジネスモデルの絶えざる革新にかかっている。

謝辞：本稿は、野村マネジメント・スクール学術研究支援（2016 年度）、および、東洋大学井上円了記念研究助成（2018 年度）の助成を受けたものです。