



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	セイコーマート : 地方企業によるコンビニエンス・ストア事業の確立
Author(s)	阿部, 智和; 山口, 裕之; 大原, 亨
Citation	Discussion Paper, Series B, 179, 1-23
Issue Date	2020-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/77274
Type	departmental bulletin paper
File Information	DPB179.pdf



Discussion Paper, Series B, No.2020-179

セイコーマート
地方企業によるコンビニエンス・ストア事業の確立

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）

2020 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：地方企業によるコンビニエンス・ストア事業の確立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）

セイコーマートは北海道を本拠地とするコンビニエンス・ストア（以下、CVS）である。CVS の合併などが進んだ現在では、都道府県レベルで見ると大手チェーン（セブン・イレブン、ファミリーマート、ローソン）のいずれかが最多の店舗数を有している。唯一の例外が北海道であり、地元企業であるセイコーマートが最も多くの店舗を展開している。後述するように北海道市場は、CVS 業界内の競争がもっとも激しい市場のひとつである。セイコーマートが大手 CVS チェーンの攻勢にさらされてきたにもかかわらず、北海道内で最多の店舗数を維持し続けているのはなぜなのだろうか。本稿では、同社の事業活動を創業から 2000 年頃までを振り返り、同社の競争優位の基盤となった施策を示していく。

1 はじめに

セイコーマートは 1971 年 8 月、北海道札幌市北区に第 1 号店を出店した²。母体は酒造メーカーであった丸ヨ西尾（北海道札幌市）である。1974 年 6 月には、CVS 事業が丸ヨ西尾から独立し、株式会社セイコーマートが設立された³。セイコーという名称は「成功」を意味し、チェーン全体の繁栄を願って命名された。創業当時のマークは、伝説の鳥である鳳凰をもとにしていたが、1981 年にアメリカ企業にデザインを依頼し、そのマークが引き続き使用されている⁴。朱色のロゴ・マークは、永遠の生命を持つとされる「フェニックス（不死鳥）」であり、「常に革新し、繁栄を続けたい」という願いを表現している⁵。

CVS 事業を開始する契機は、アメリカ視察⁶から帰国した赤尾昭彦氏⁷（当時開発課長）の報告を受け、西尾長光氏⁸が CVS という新業態を知り、「そっくりまねれば、なんとかス

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 『北海道新聞』2011 年 2 月 10 日号、朝刊全道第 13 面。

³ 『北海道新聞』1995 年 10 月 6 日号、朝刊第 8 面。

⁴ 『北海道新聞』1998 年 7 月 31 日号、朝刊第 12 面。

⁵ 同上。

⁶ 1970 年ごろに、赤尾氏が職場で目にした他企業の広報誌で、アメリカの CVS が紹介されていたことも CVS 事業に着目した理由であると考えられる（『北海道新聞』2011 年 2 月 10 日号、朝刊全道第 13 面）。

⁷ 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。なお、発言を引用した部分では、当時の肩書を用いている。

⁸ 西尾氏は 1952 年に丸ヨ西尾に入社し、1966 年は同社の社長に就任した。その後、1974 年からセイコーマート社長を務め、2004 年 3 月には同社会長に就任した。

ーパーと共存できるかもしれない」と考えたことにある⁹。当初は、取引先および酒屋の近代化を目的としていた。当時、北海道内の酒屋は後継者不足に悩んでいただけでなく、スーパーマーケットやディスカウント・ストアからの攻勢を受けていたためである¹⁰。これらの課題への対応策として、CVS 事業が丸ヨ西尾の社内で注目されたのである。

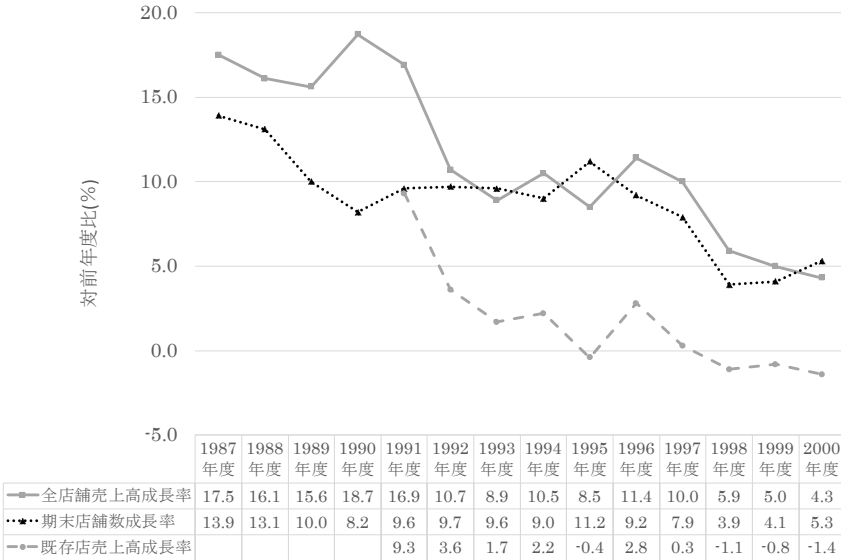
後述するように、当時は大手流通業のみならず、地方の中小事業者も、CVS 事業に参入したため、多数の競合他社が存在していた。そうしたなか、大手のバックアップもなく、海外からノウハウを学んだわけでもないセイコーマートが事業を確立していく道程は決して平坦ではなかった。しかしながら、セイコーマートは、北海道市場において、国内市場を占有する大手三社を抑えて、最多の店舗数を誇るに至っている。以下では、セイコーマートの現在の礎となっている、創業期から 2000 年ころまでの同社の施策を記述していく。

2 当時の競争環境

2-1 CVS 産業全体の概況

1970 年代から 2000 年代にかけて、CVS を取り巻く状況は大きく変化してきた。1980 年代を通じて、CVS は産業全体で高水準の成長を遂げた。CVS 主要企業の店舗数および平均日販額は順調に増加を続けた（図 1・図 2）。

図 1 CVS の店舗数成長率・店舗売上高成長率・既存店舗売上高成長率

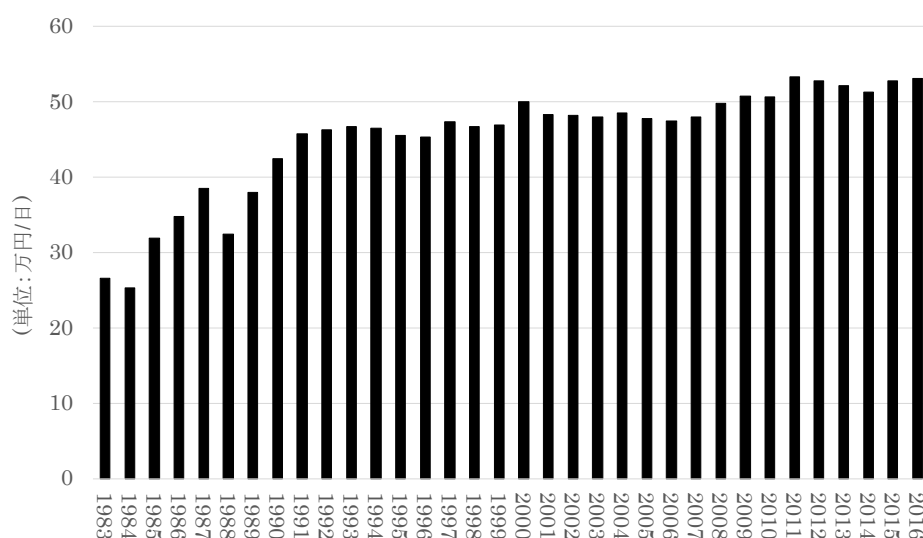


【出所】日経流通新聞『コンビニエンスストア調査』各年版掲載データに基づき筆者作成

⁹ 『北海道新聞』1997 年 2 月 2 日号，朝刊第 11 面。

¹⁰ 『日経流通新聞』1993 年 9 月 2 日号，第 6 面。

図 2 CVS 主要企業の平均日販額の推移



【出所】日本フランチャイズチェーン『フランチャイズチェーン統計調査』（～2008 年）および同『コンビニエンスストア統計調査年間集計』（2009 年～）に掲載された、全店売上高および全店舗数に基づき算出し（平均日販=全店売上高/全店舗数/365）、筆者作成。

（注：調査対象企業数が変動するため、年の間での厳密な比較はできない。あくまで大まかな動向を把握するものである。）

当時、CVS 産業への参入は、主にスーパーマーケット事業者によってなされた。スーパーマーケット事業からは、1974 年のセブン-イレブン（イトーヨーカドー）を皮切りに、1975 年にローソン（ダイエー）、1981 年にはファミリーマート（西友ストア）といった現在の主要大手 3 社が参入を果たした。1980 年代に入ると、他の大手・中堅による CVS 産業への参入が本格化する。1980 年にミニストップ（ジャスコ）とサークル K（ユニー）といった他の大手による参入や 1982 年のスリーエフ（富士スーパー）といった中堅スーパーマーケットによる参入が続いた。上記以外にも、食品製造業者や食品卸売業者による参入が生じた。

これらの多くはフランチャイズ・システムを採用し、酒屋や米屋といった既存の小規模小売業者をフランチャイジーとして取り込むことで店舗数の急速な拡大を果たした。その背景には、全国的に 1980 年代初期にはディスカウント・ストアが台頭し、ビールの安売りが恒常化したという状況があった。その結果、酒屋の収益性が低下し、CVS へと転換する事例が相次いだ。

1990 年代に入ると、CVS 業界は成長の鈍化に直面する。その背後には、①都市部における CVS 間の競争の激化、②多業種との競争の激化、③バブル崩壊後の消費不況という 3 つの環境変化が存在した。

都市部における CVS 間の競争は、1990 年代初頭から顕在化し始めた。即時性ニーズに

対する時間的・距離的なアクセス利便性を主な提案価値とする CVS の商圈は 500m 前後と言われており、店舗運営を成立させるためにはこの商圈に約 3000 人の人口が必要だとされる。こうした商圈人口を有する都市部では、CVS 各社による積極的な店舗展開が進められた結果、CVS が飽和状態にあることが 1990 年代前半頃からたびたび指摘されるようになっていた¹¹。

また、大規模小売店舗法の運用が 1991 年に大幅に緩和されたことを背景に、日用雑貨品や酒類についてはディスカウント・ストア、加工食品や菓子、日用雑貨については大手スーパーマーケットによる攻勢が強まった。営業時間を拡大し、商品の低価格化を進めるディスカウント・ストアや大手スーパーマーケットとの競争に CVS は晒されるようになっていく。

さらに、バブル崩壊後の消費不況として 1992 年頃から消費者の財布の紐が固くなり始めたことで、CVS の割高感が強まり、CVS に対するニーズが低迷した。

これらの環境変化を受け、CVS 産業の成長は変調を迎える。その変調はまず、既存店売上高成長率の低迷という形で、1990 年代前半から顕在化した（図 1）。既存店売上高成長率は、1992 年度に 5% を割り、1995 年度には調査開始以来、初めてマイナスを記録する。その理由について、『95 年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査』の調査に応じた企業の 97.2% が「競争激化」を挙げている。また、同調査ではその状況に関して、「首都圏を中心に高密度出店が続き、パイの奪い合いになってしまった（陶山勝・ミニストップ社長）」という記述や、「大規模小売店舗法（大店法）の緩和を受け営業時間を延長したスーパーの攻勢など『利便性というコンビニの特徴が失われてきた（橘高隆哉・サンクスアンドアソシエーツ社長）』と、他業態との競合を挙げるところもある」などの報告がなされている。

1990 年代前半から始まった既存店売上高の低迷に対して、CVS 大手は、全国的な店舗展開を積極化することで成長の維持を図った。飽和しつつあった大都市圏から、地方都市部へと大手 CVS の出店地域は拡大していく。この時期、ローソンやファミリーマート、サークル K、サンクスなどは、M&A やエリア・フランチャイズ方式などを多用することで全国展開を積極化している。

CVS 業界における競争の激化により、1990 年代中頃から、中小チェーンの撤退や売却が相次いだ（表 1）。島根・鳥取県内で 45 店舗を展開していたエーアンドビーは、1996 年 11 月にローソンに発行済み株式の 51% を売却している。首都圏で 24 店舗を展開していた日糧製パングループの多摩コンビニエンスは 1996 年 9 月に事業撤退を発表している¹²。1997 年 9 月には、東京都と神奈川県で 44 店舗を展開していたパスコリテール、1998 年 2 月には、東京都と神奈川県、埼玉県で 44 店舗を展開していたハイ・リテイル・システムが、それぞれポブラに買収されている¹³。また、同 1998 年 11 月には、首都圏の中小 CVS のパン

¹¹ 日経流通新聞により毎年実施されている『コンビニエンスストア・ミニスーパー調査』において、1990 年度調査では「首都圏における CVS の飽和」が、1993 年度調査では「都市部における競争の激化」が言及されている。

¹² 『日経流通新聞』1996 年 11 月 19 日号、第 1 面。

¹³ 『日本経済新聞』1997 年 9 月 17 日号、第 11 面。、『日本経済新聞』1998 年 2 月 28 日号、第 8 面。

プキンがファミリーマートに 27 店舗の営業権を売却している¹⁴。1999 年には、ファミリア京都本部がミニストップと提携し、店舗をミニストップの小型業態店である「ミニショップ」に切り替えることを、同年 7 月には、岐阜のタイムリーが株式の 74%を山崎製パンに売却することをそれぞれ発表している¹⁵。

表 1 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
パコール	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
パスコリテール	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
北陸ホッスパー	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『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

2-2 北海道市場を巡る競争

CVS 産業が全国的に拡大するなか、大手 CVS による積極的な出店は北海道にも及んでいた。大手 CVS による出店は、主に都市部を中心に行われた。1978 年のセブン・イレブンによる道内初となる札幌市内への出店に続き¹⁶、1982 年にサンクスが札幌市内に道内初出店を果たした¹⁷。北海道内への進出をいち早く果たし、出店を続けるセブン・イレブンに対して、地場のセイコーマートがそれを上回る数の出店を行うなかで、他の大手 CVS が両社に追従することにより北海道内の CVS 店舗数の増加は続いていった。1978 年の初出店以降、順調に拡大を目指すセブン・イレブンに対して、1984 年にはセイコーマートが店舗数で上回

¹⁴ 『日経流通新聞』1998 年 12 月 24 日号, 第 4 面., 『日経流通新聞』1999 年 7 月 22 日号, 第 3 面.

¹⁵ 『日経流通新聞』1999 年 7 月 22 日号, 第 3 面.

¹⁶ 『北海道新聞』1997 年 2 月 2 日号, 朝刊第 11 面.

¹⁷ 『日本経済新聞』1984 年 5 月 2 日号, 地方経済面北海道.

った¹⁸。

1984年には、セブン-イレブンが旭川市内への出店を行うと、同年にセイコーマート、翌年にはサンクスが続いて初出店を果たした。これを契機に、札幌近郊のみで展開されていた出店競争が北海道内各地に展開されることとなった¹⁹。1984年4月の時点で、北海道におけるCVS大手4社の店舗数はセイコーマートが140店、セブン-イレブンが131店、ダイエー系の北海道サンチェーンが56店、サンクスが51店で、同年内にサンクスが北海道サンチェーンを店舗数で上回ることが見込まれるという状況であった²⁰。

道南地域への進出は、大手CVSの中で北海道内の出店に最も遅れていたローソンが主導した。ローソンは1986年の札幌市内への出店によって道内初出店を果たすと、1987年には他の大手CVSに先がけて函館市内に出店した²¹。翌年には、セイコーマートとセブン-イレブンの出店が相次ぎ、函館市を中心とする道南地域への大手CVSの出店が本格化する。

道北地域への進出は、北海道内で出店数首位を争うセイコーマートとセブン-イレブンの2社によって、ほぼ同時期に始められた。1992年4月のセイコーマートによる北見市内への初出店を受け、その後、セブン-イレブンが北見を中心とした網走管内への初出店を果たし、出店競争は道北地域においても展開された²²。

道東地域への進出は、サンクスとセイコーマートが先行した。1988年にはサンクスが、1990年にはセイコーマートがそれぞれ釧路市内に初出店を果たしたものの、他の大手CVSの道東地域への進出は1990年代後半となった²³。その頃には、先行するサンクスとセイコーマートの同地域内の店舗数は着実に増加し²⁴、特に「(釧路)市内のコンビニは飽和状態(セイコーマート本部)」という中で、1996年にセブン-イレブンが、1997年にローソンがそれぞれ初出店を果たした²⁵。

北海道通産局によると、主要6チェーンの道内店舗数は、1992年以降、年150店前後のペースで伸び、1996年末時点において1900店を超えるまで増加した。この時期から、「昨年の店舗数は横ばい(北海道スパー²⁶)」など、店舗展開のスピードが鈍るチェーンも出てきており、道内市場では大手を中心とした厳しい競争が展開されるようになる²⁷。特に、1996年には、セブン-イレブンが道東地域で集中的に出店を行ったこともあり、年間の増加店舗

¹⁸ 『日本経済新聞』1984年4月13日号，地方経済面北海道。

¹⁹ 『日本経済新聞』1984年5月2日号，地方経済面北海道。

²⁰ 同上。

²¹ 『日本経済新聞』1986年3月16日号，地方経済面北海道，『日経流通新聞』1987年2月23日号，第17面。

²² 『北海道新聞』1992年4月15日号，朝刊全道経済第8面。

²³ 『北海道新聞』1996年1月26日号，朝刊道東第21面。

²⁴ 1996年初には、釧路市を中心とした地域にサンクスが36店、セイコーマートが40店を展開していた(『北海道新聞』1996年1月26日号，朝刊道東第21面。)

²⁵ 『北海道新聞』1996年1月26日号，朝刊道東第21面，『北海道新聞』1996年7月26日号，朝刊道東第26面，『北海道新聞』1997年4月10日号，朝刊道東第23面。

²⁶ 北海道スパーは、丸ヨ西尾が主宰していた、札幌市を中心に展開していたボランティア・チェーンである。2016年8月末で営業を終了し、一部の店舗はセイコーマートに転換された。

²⁷ 『日本経済新聞』1997年4月12日号，地方経済面北海道。

数が、1990 年以降の年平均 150 店を超える、173 店を記録した²⁸。その後、北海道通産局によると、1998 年 10 月の道内 CVS の売上高は前年同月比 6.4%増と不況下でも順調な伸びを示したものの、店舗数は過去 1 年間で 125 店増えて 2076 店となり、人口 2760 人当たりに一軒の CVS が存在していた。商圈人口 3000 人で飽和状態になったアメリカと比較してすでに出店過多状態であった²⁹。

さらに、1990 年代後半の北海道は、北海道拓殖銀行の破綻（1997 年）を契機に、全国的にも厳しい不況に見舞われたため、価格面で相対的に優る他産業との競争も激化していく。

2-3 セイコーマートの動向

セイコーマートが CVS 事業を新たに開拓していく道のりは必ずしも容易なものではなかった。海外企業からノウハウを学んだ大手 CVS とは異なり、セイコーマートにはマニュアルも存在していなかった。「正直言って、何とかスーパーと共存できればいいなあ...という程度の期待しか持てなかった。店頭に置く冷蔵庫の開発から始めなければならないほどでした（西尾氏）」³⁰という状況であった。出店ペースも遅く、30 店舗に到達したのは事業開始から 7 年後の 1978 年であった。

この年、CVS 最大手のセブン-イレブンが北海道に進出する。このセブン-イレブンと競い合い、セイコーマートの店舗数は急増する。加盟を希望する酒小売店が増え、同時に消費者の認知度も高まった³¹。1988 年度の売上高は 470 億円³²、1996 年 12 月期の売上高は 1023 億円であった³³。

1989 年時点では、全社的なコスト・ダウンと全国展開が課題として認識されていた³⁴。具体的には、流通経路を短くすることで価格を下げ、配送時間を削減して鮮度を上げることが計画されていた。全国展開に関しては、埼玉と兵庫に 1986 年に設立したエリア・フランチャイズの出店ペースを上げ、提携しているマミーチェーン（茨城県）と運営一体化も進める方針であった。

1991 年 7 月に、北海道外のエリア・フランチャイズも含め、全国 500 店舗を達成した³⁵。しかし、すでに CVS の店舗数が過多であるという認識があった。赤尾氏は「札幌には一千世帯に一店のコンビニエンス店があり、過密度は全国一」であり、そのため「有力商品の総菜や弁当の新商品も、札幌がテストマーケットになっている。いかにおいしく、目新しい食

²⁸ 同上。

²⁹ 『北海道新聞』1998 年 12 月 23 日号、朝刊全道第 11 面。

³⁰ 『北海道新聞』1997 年 2 月 2 日号、朝刊第 11 面。

³¹ 同上。

³² 『北海道新聞』1989 年 8 月 3 日号、朝刊第 8 面。

³³ 『日本経済新聞』1997 年 11 月 12 日号、地方経済面北海道。

³⁴ 『日経流通新聞』1989 年 1 月 10 日号、第 12 面。

³⁵ 『北海道新聞』1991 年 8 月 22 日号、朝刊第 9 面。

品が開発できるかが、競争を勝ち抜くカギ」と商品開発で差別化を図る方針を示していた³⁶。

セイコーマートは酒の小売店をフランチャイズ化してきたため、ほぼ全店で酒類の取り扱いがあるという特徴があった³⁷。酒販業を祖業としない CVS にとって酒類販売免許の取得は困難であり、他の CVS との差別性の一要因となっていた³⁸。また、他の CVS チェーンとは営業時間の面でも差異がみられた。具体的には、24 時間営業を原則としておらず³⁹、16 時間営業が基本であった。たとえば、1989 年時点では以下の方針が示されていた。

「とりたてて変わったことをやろうとは思っていない。大手チェーンは必死になって 24 時間営業を全店に浸透させようとしているようだが、われわれは加盟店にそれをすすめる気はない。営業時間を長くすれば、それだけ売り上げが伸びるのは当たり前のことだ。その一方で、アルバイト、パートの人数を増やさなければならず、コストの問題も生じてくる。それに、どのコンビニ店も深夜に営業していることが社会的にみて本当にいいことなのかどうかを考えると、私の答えは“NO”だ。」⁴⁰

しかしながら、1994 年後半から他のチェーン店との競合地域や幹線道路沿いの店舗で、24 時間営業への移行を開始した。1995 年 10 月末には 58 店（全 566 店）が 24 時間営業であり、早朝や深夜時間帯での延長も進め、全店の平均営業時間は 17.7 時間まで延びていた⁴¹。赤尾氏は「営業時間の延長は他店との競争上で大きな武器だ」と語り、営業時間を延長する意向を示していた⁴²。

同社の出店の方針は、「地方でも商圏人口が 3000 人あれば出店をうかがう（赤尾氏）」というものであった⁴³。1984 年には旭川に進出している。この時点で翌 1985 年までに、大手 CVS が進出していない帯広と釧路にも進出する計画であった⁴⁴。旭川での出店に際しては、北海道酒類販売の間屋網を活用し、店舗展開を進める計画を持っていた⁴⁵。実際、1985 年には、苫小牧、登別、室蘭に出店している。1986 年度は札幌、旭川、室蘭の 3 地域に限

³⁶ 同上。

³⁷ 『北海道新聞』1989 年 8 月 3 日号、朝刊第 8 面。

³⁸ 『北海道新聞』2008 年 12 月 11 日号、朝刊全道第 10 面。

³⁹ 『日経流通新聞』1991 年 1 月 29 日号、第 4 面。

⁴⁰ 『日経流通新聞』1989 年 9 月 26 日号、第 15 面。

⁴¹ 『北海道新聞』1995 年 11 月 12 日号、朝刊第 11 面。

⁴² この記事の公開時点から 2 カ月間に開店する 20 店のうち 24 時間営業は 8 店、20 時間以上も 9 店が予定されていた。当時、セイコーマートのチェーン店の約 7 割は、CVS の競合地域や幹線道路沿いがあり、これらの大半を順次 24 時間化する意向を持っていた。また、全店の営業時間も平均 20 時間を上限に徐々に延長することを検討していた（『北海道新聞』1995 年 11 月 12 日号、朝刊第 11 面。）。

⁴³ 『北海道新聞』1994 年 8 月 23 日号、朝刊第 8 面。

⁴⁴ 出店地域は札幌市内（119 店）を中心に、小樽市、千歳市、苫小牧市、江別市などに集中していた。札幌圏以外では美唄市に 1 店出店しているだけであった。年内に旭川市に拠点を築いたのち、商品配送の効率を上げるため、札幌と旭川間にある滝川市と砂川市に出店する方針であった（『日本経済新聞』1984 年 6 月 29 日号、地方経済面北海道。）。

⁴⁵ 『日本経済新聞』1984 年 8 月 3 日号、地方経済面北海道。

定して出店する方針であった。1988年には青函トンネルの開業にあわせ、函館に進出している。

1990年3月には経営不振に陥っていたシーブイエスウイミー（釧路市）を買収し、12店のうち9店をセイコーマートに転換した⁴⁶。1997年には、農協が展開している小売店がセイコーマートのフランチャイジーとなる事例が見られた⁴⁷。理由は、農協展開の小売店のうち6割程度が赤字と推定されていたことにある。

セイコーマートは、北海道外にも比較的早い段階から進出している。1976年にはマミーチェーン（茨城県）の再建に協力し、1988年には同社をエリア・フランチャイズ化した⁴⁸。1987年には、セイコーマートシステムサービスを設立し、セイコーマートが保有するCVS経営のノウハウの提供と指導を進めた⁴⁹。1987年11月には埼玉セイコーマート⁵⁰と、東部物流が担当するセンターも埼玉県に設立し、情報システムも提供している⁵¹。1988年には、兵庫セイコーマート、1989年には京滋セイコーマート⁵²が相次いで設立された。

こうしたエリア・フランチャイズの拡大には以下の背景があった。北海道内だけでも同社には300の加盟店があり、さらに大手CVSチェーンの進出が目立っていた。北海道の市場規模をもとに、セイコーマートは出店余地を500店程度と判断していた。しかし、この規模では規模の経済性を前提にした、マス・マーチャンダイジングが難しく、北海道内も含めて1000店規模になれば、メリットがより発揮しやすいと考えられていた⁵³。そのため、エリア・フランチャイズによる加盟店数を500店まで増やしたい意向を持っていた。

セイコーマートはエリア・フランチャイズ契約に際して、単に規模を求めるのではなく、子会社の物流会社も同時に進出させた。進出から1年半経過した段階で店舗数が20店に達しなければ、加盟店をエリア・フランチャイズ会社ごと提携先から買いとることを契約に盛り込んでいた⁵⁴。30店舗を超えた場合は、エリア・フランチャイジーが物流も統括することにしていた⁵⁵。

1993年には、上記の4地域に約200店を出店していた。なかでも、茨城は1994年度中に100店舗を達成する見通しであった。赤尾氏は「本州での本格展開は北海道での出店が一段落してから」と語っていたものの、「基礎固めとして一地域30店舗、当面の目標は一地域100店」という目標を示していた⁵⁶。さらに、「道内600店」を目標に1993年も約50

⁴⁶ 『日経流通新聞』1991年1月29日号、第4面。

⁴⁷ 『北海道新聞』1997年7月4日号、第8面。、『北海道新聞』1997年12月17日号、朝刊道央第22面。

⁴⁸ 『日経流通新聞』1988年10月18日号、第1面。

⁴⁹ 『日本経済新聞』1988年1月22日号、地方経済面北海道。

⁵⁰ 同社は2000年10月にセイコーマート本体に経営権を譲渡するまで、埼玉のエリア・フランチャイズであった（『日本経済新聞』2000年10月3日号、地方経済面埼玉。）。

⁵¹ 『日経流通新聞』1987年8月27日号、第6面。

⁵² 滋賀酒販が8割、セイコーマートが2割出資し、進出から10年をめどに滋賀と京都で300店を目指す方針であった（『日本経済新聞』1989年3月30日、地方経済面北海道。）。

⁵³ 『日経流通新聞』1989年9月26日号、第15面。

⁵⁴ 同上。

⁵⁵ 『日経流通新聞』1993年9月2日号、第6面。

⁵⁶ 1994年には、500店を突破した。1999年までに700店に増やす計画が打ち出された（『北海道新聞』

店の出店を計画しており、1994 年度中に 500 店を突破する見込みであった。赤尾氏は「あと 4〜5 年で北海道と本州の店舗数はほぼ同数になるだろう」という見通しも示していた⁵⁷。

ただし、店舗数の拡大に関して問題点が指摘されていた。同社は店舗の開発対象を酒販免許保有者に限定していたが⁵⁸、酒販店は幹線道路沿いに立地していることは少なく、店舗立地が不利になると考えられていた。また、免許制のもと出店規制がなされていたため、酒販店は点在しており、ドミナント化が難しい状況にもあった。さらに、24 時間営業をしない方針も、深夜の利用者が多い大都会では受け入れられにくいと考えられていた⁵⁹。

こうした課題に加えて、道外のエリア・フランチャイズへのさらなる対応も求められていた。1997 年には茨城セイコーマートを吸収合併し、セイコーマートシステムサービスも本社に統合した⁶⁰。合併直前の茨城セイコーマートの売上高は 141 億円（1996 年 12 月期）であり、同社は茨城で 111 店を運営していた。2000 年 10 月には食品卸大手の菱食子会社から埼玉セイコーマートの営業譲渡を受けた⁶¹。営業譲渡時点では、同県内で 47 店を有し、全体の売上高は 74 億 7600 万円（1999 年）であった。

これらのフランチャイズ先の開拓に当たって、大手 CVS と競争するために、セイコーマートはフランチャイズ店の粗利益を 18%に設定していた。大手 CVS の平均は 27〜28%、生鮮品を扱う場合でも 22〜23%である。これにより、セイコーマートでは販売価格を低くおさえていた。そのかわり、ロイヤルティは売り上げの 1.5%と低く設定されていた⁶²。このロイヤルティの低さは加盟店にとって魅力であった。その一方で、本部が会計処理などの代行をすることもなく、店舗の改装も加盟店の全額負担であった。ただ、こうした方針が加盟店の独立を促し、自主性を育てることにもなった⁶³。1991 年 2 月にはロイヤルティの算定方法を変更し、売り上げの 1.5%（粗利の 6〜7%に相当）から粗利の 10%を徴収する形式とした⁶⁴。ロイヤルティの実質的な引き上げは、本部の収益性が他の CVS に比べて低いこと、本部の設備投資が増加していたこと、加盟店も利益を出せるようになってきたこと、などが要因であった。しかし、大手 CVS の 30%台と比べるといまだに低い水準であった⁶⁵。

厳しい競争環境の下でセイコーマートが大手と伍した競争地位を確立・保持することができた理由は、流通システムおよび情報システムに対して積極的な投資を行うことで、高い事業効率を獲得したことに求めることができる。セイコーマートは、北海道地域で酒類卸業を展開してきた丸ヨ西尾で築き上げてきた取引ネットワークや物流ネットワークに安住す

1994 年 8 月 23 日号、第 8 面.)。

⁵⁷ 当時、札幌市内の CVS 数は 2300 人に 1 軒の割合であった。

⁵⁸ 全体の 96%の店舗で酒類を扱っていた（『北海道新聞』1993 年 11 月 10 日号、朝刊第 1 面.)。

⁵⁹ 『日経流通新聞』1993 年 9 月 2 日号、第 6 面。

⁶⁰ 『日本経済新聞』1997 年 11 月 12 日号、地方経済面北海道。

⁶¹ 埼玉県内でのフランチャイズ店を運営するため、1987 年に酒類卸のリョーショクリカー（菱食の子会社）により埼玉セイコーマートが設立された（『北海道新聞』2000 年 10 月 3 日号、朝刊全道第 10 面.)。

⁶² 『日経流通新聞』1988 年 7 月 30 日号、第 19 面。

⁶³ 『日経流通新聞』1991 年 1 月 29 日号、第 4 面。

⁶⁴ 『日経流通新聞』1991 年 1 月 19 日号、第 4 面。

⁶⁵ 『日経流通新聞』1991 年 1 月 29 日号、第 4 面。

ることなく、物流システムと情報システムに対して早い時期から積極的な投資を行ってきた。次節では物流システムに関するセイコーマートの動向について、第 4 節では情報システムに関する動向について確認していく。

3 物流システムの構築

3-1 CVS 事業における物流システムの重要性

流通システムは CVS 事業の展開において重要な要素のひとつである（田村, 2014; 矢作, 1994）。CVS 事業の提案価値は、即時性の高いニーズに対して地理的・時間的利便性を提供することにある。この価値提案は、商圈範囲の狭い小規模店舗（100 m²）において即時性要求に適う数多くの品目（3000 品目）を扱うことにより実現されている。品切れは、機会費用の発生だけでなく、顧客の満足ないし店舗への期待の低下をもたらし、結果として CVS 事業の提案価値を大きく毀損する。バックヤードが限られる小規模店舗において 3000 品目にのぼる商品を欠品無く取り扱うためには、小ロット・多頻度配送が不可欠となる。

しかし、当時の伝統的な流通構造の下では、小ロット・多頻度配送の実現は困難であった。小ロット・多頻度配送は受注・出荷・配送・荷下ろし業務の増大を意味し、流通機能を有している卸業者の協力を取り付けることが難しかったためである。仮に、卸業者の協力を取り付けることができたとしても、当時の流通構造は業種別・メーカー別に編成されていたため、店舗側の荷受け作業が膨大なものとなる。セブン-イレブンの 1 号店への商品供給には、1 日に 70 台のトラックがやってきたと言われている（田村, 2014, p.150）。これらの問題のうち、配送・荷下ろし・荷受け作業を圧縮する方策としては、複数の商品を同時に配送する共同配送が有効である。しかし、業種別・メーカー別に編成されていた伝統的な流通構造において、その実現は困難であった。

すなわち、CVS 事業ないしその提案価値を実現するうえで、小ロット・多頻度・共同配送が不可欠であり、それを実現する物流システムが鍵であった。大手流通企業は、その流通力を交渉材料として、当時弱体化しつつあった二次卸業者やメーカーに対して小ロット・多頻度・共同配送を迫ることで、それらを実現する流通システムを確立している（田村, 2014）。

セイコーマートは、この共同配送を自社（正確には丸ヨ西尾および東武食品株式会社）を中心に確立していく。すでに酒類を中心とした物流システムを有していた同社は、その流通システムを軸に共同配送システムを構築していく。

3-2 流通システムの確立

セイコーマートは、1979 年 8 月に、加盟店で構成されるセイコーマート商業協同組合と共同で東武食品を設立し、総菜や肉、チルド食品といった日配品の共同配送を担う配送セン

ターを設立している。この配送センターにより、12 時間受発注システムの体制が万全となり、特に「チルド食品ではシステムの優位性を一番発揮できている（赤尾氏）」という状態が達成された⁶⁶。セイコーマートは、1983 年頃の段階で、丸ヨ西尾北配送センターと東部食品日配食品配送センターを中心とした物流システムを確立し、これを通じた共同配送を実現している⁶⁷。

1984 年 10 月には、道央地区を対象とした配送センターを旭川市に、1985 年 10 月には、道南地区を対象とした配送センターを室蘭市に、それぞれ設立し⁶⁸、共同配送をはじめている⁶⁹。両センターの運営は、推薦問屋と共同出資で 1985 年 10 月に設立された東部物流（卸売・物流）を通じて当初は行われた⁷⁰。同年 12 月には、札幌市内における加盟店の増加に対応すべく、共同配送センターを新設し⁷¹、1986 年 1 月から稼働を開始させている⁷²。

セイコーマートは、こうした初期の物流システム整備を通じて、弁当や日配品、乳製品、衣料品などに関する 1 日 2 回の共同配送を 1989 年時点の段階で実現している。こうした物流システムがグループ内で整備されていった背後には、「個々の問屋の配送に任していたら効率が悪だけでなく、各問屋の売り込み合戦で店舗のマーチャンダイジングが思うようにできなくなる（赤尾氏）」という判断があった⁷³。

セイコーマートは、その後も、店舗拡大にあわせて配送センターの新設を進めていく。1987 年には、埼玉県での店舗展開（埼玉セイコーマート）を目的とした物流センターを埼玉県岩槻市に、1988 年には兵庫県での店舗展開（兵庫セイコーマート）を目的とした物流センターを兵庫県加古川市に建設することを発表している。1988 年には、函館地区を対象とした物流センターの新設を⁷⁴、1989 年には、釧路市や北見市を含めた道東地区の店舗拡大を目的に音更町に配送センター・弁当工場を新設することを発表している⁷⁵。1990 年 2 月には、十勝管内音更町、胆振管内白老町、滝川市に配送拠点（物流サブセンター）を開設する方針を打ち出した⁷⁶。また、同年 2 月には、広島町に大型の物流施設を新設し、5 月をめどに稼働をする予定させ、酒類の一括配送を進めた⁷⁷。1991 年には、店舗数の増加に対応すべく、札幌市内の東部食品配送センターを約 1.5 倍に増床（5000m² から 8000m²）している⁷⁸。

⁶⁶ 『日本経済新聞』1983 年 10 月 22 日号，地方経済面北海道。

⁶⁷ 同上。

⁶⁸ 『日経流通新聞』1985 年 10 月 14 日号，第 15 面。

⁶⁹ 『日本経済新聞』1986 年 7 月 9 日号，地方経済面北海道。

⁷⁰ 同上。

⁷¹ 『日本経済新聞』1985 年 8 月 9 日号，地方経済面北海道，『日経流通新聞』1985 年 10 月 14 日号，第 15 面。

⁷² 『日経流通新聞』1986 年 3 月 10 日号，第 15 面。

⁷³ 『日経流通新聞』1989 年 1 月 10 日号，第 12 面。

⁷⁴ 『日本経済新聞』1988 年 9 月 8 日号，地方経済面北海道，『日経流通新聞』1988 年 9 月 13 日号，第 9 面。

⁷⁵ 『北海道新聞』1989 年 8 月 3 日号，朝刊第 8 面。

⁷⁶ 『日本経済新聞』1990 年 2 月 14 日号，地方経済面北海道。

⁷⁷ 『日経流通新聞』1990 年 2 月 27 日号，第 11 面。

⁷⁸ 『北海道新聞』1991 年 8 月 4 日号，朝刊第 9 面。

3-3 流通システムの強化

セイコーマートは、店舗数の拡大に応じた配送センターの整備を進めるだけでなく、既存センターの集約や整備を通じて、その効率性の継続的向上に努めている。1996年7月には釧路市、旭川市、札幌市に新たに大規模配送センター⁷⁹を建設し、物流体制を整備する計画を示した。この計画の目的は、当時7ヶ所に分散していた北海道内の物流機能のうち加工品部門などを新たに設立する大規模配送センターに集約し、北見、帯広、稚内など既存の物流センターは、弁当やサンドイッチなど鮮度管理が必要な日配品の配送拠点などにすることで、在庫と物流費の削減を達成することにあった⁸⁰。釧路配送センターを例に挙げれば、釧路、帯広、北見の3地域に関して、弁当を除く菓子、酒類、ベーカリー、加工食品などすべての商品配送は釧路の新センターへの集約が図られた。同センターでは、アメリカから導入するピッキング・システムを用いて店舗別の商品仕分けが行われ、道東地域に1日2便の一括配送が行われる⁸¹。こうした改善により、大幅なコスト削減（5%程度）が見込まれていた⁸²。同様の物流システム整備は、道北（旭川）および道央圏でも順次進められる計画であり、これにより仕分け作業人員が従来の3分の1程度、5%程度のコスト削減が期待されていた。

この計画の下、1998年に釧路と旭川の新センターが開設される（投資額100億円規模）。1999年秋には、同様の大規模配送センターを稚内と函館（両センターとも延べ床面積は1641m²、投資額は合計で9億円）にも新設することと、2000年末をめどに札幌に大型物流センター（敷地面積2万2900m²、延べ床面積1万4000m²）を整備する計画（「第一次近代化計画」）が示されている⁸³。この3拠点は、釧路と旭川の新センターと同様に、菓子や雑貨など商品分野ごとに分散している配送センター機能を集約することで、取扱商品の大半の共同配送を実現することを目的としている。先に開設された釧路と旭川を合わせた5つの拠点により、道内全域の店舗に対する共同配送が実現された⁸⁴。1999年11月、セイコーマートは、物流センターの設備資金確保をひとつの目的とした増資⁸⁵や、通商産業省が同年に新設した広域物流効率化推進補助事業の補助を獲得している⁸⁶。

1999年11月には、函館配送センターの機能を移した、セイコーフレッシュフーズ函館配送センター（森町・1640m²）が稼働を始める⁸⁷。函館市内18店のほか渡島管内7店、桧

⁷⁹ 釧路センターは根室や帯広などを、旭川センターは稚内などを担当する。札幌センターは周辺地域と函館などを管轄する。

⁸⁰ 『日経流通新聞』1996年7月11日号、第8面。

⁸¹ 『日本経済新聞』1996年12月6日号、地方経済面北海道。

⁸² 『北海道新聞』1997年6月4日号、朝刊第10面。

⁸³ 札幌のセンターは700店に対応し、地方拠点のホスト的なセンター機能を持つ。

⁸⁴ 『日本経済新聞』1999年8月31日号、地方経済面北海道。

⁸⁵ 『日経流通新聞』1999年7月27日号、第5面。

⁸⁶ 『日本経済新聞』1999年7月27日号、地方経済面北海道。

⁸⁷ 『北海道新聞』1999年9月10日号、朝刊全道第13面、『北海道新聞』1999年12月2日号、朝刊地方第23面。

山管内 10 店、後志管内 1 店の計 36 店への配送を担当する同センターは、道南全域を対象に 70 店以上に対応できる能力を有し、サンドイッチや総菜、サラダなどの調理加工機能も備えていた。

札幌市内 3 カ所の配送センターを集約し、札幌や小樽、室蘭などの 570 店舗へ商品の配送（最大では 800 店分の配送能力）を実施し、6100 種類の商品確保スペースを有する予定の「札幌配送センター」の着工は、2000 年 5 月 17 日に開始された⁸⁸。同センターでは、コンピューター制御で自動的に商品を仕分けるなどのシステムも導入されている。「札幌配送センター」は 2001 年 4 月 20 日に完成し、同年 5 月中旬から本格稼働を開始する⁸⁹。

上述の新センターは、常温・冷蔵商品に関する物流拠点である。これらの整備と並行して、冷凍商品に関する物流整備も進められている。1998 年には、カトウ商会と共同出資しフローズン物流事業を展開していた協立乳品を引き取り⁹⁰、冷凍物流を強化している。

4 情報システムの強化

4-1 CVS 事業における情報システムの重要性

当時の CVS 事業の競争を左右したもうひとつの大きな要因が情報システムである。先述したとおり、CVS 事業の提案価値は、即時性の高いニーズに対して地理的・時間的利便性を提供することであるため、顧客ニーズに適う商品群を店頭に取りそろえておくことが求められる。顧客が欲する商品が、取り扱われていなかったり、欠品していると、機会損失が生じ、売り上げ減につながるだけでなく、企業に対する顧客の期待を低下させ、来店客の減少を招く恐れがある。小規模店舗において顧客ニーズに適う商品群を常時取りそろえるためには、小口多頻度配送が必須の方策である。しかしながら、小口多頻度配送の実施に際しては、物流システムの整備の他に次の 3 つの対処すべき課題が存在した。

第一の課題は、小口多頻度配送に伴う受発注業務の増大への対応である。CVS 事業では、店舗単位の発注を本部がとりまとめたうえで、メーカーおよび卸業者に発注が行われる。小口多頻度配送は、配送や荷受の回数だけでなく受発注回数も増大させることで、店舗と本部の双方において商品管理業務や伝票作成・処理業務を劇的に増大させるものであった。この受発注業務の増大は、当該業務に係るコストに反映されるだけでなく、受発注業務における過失の増加を招くことで店舗売り上げに少なからぬ悪影響を与えていた。

第二の課題は、発注から納品までの時間短縮が必要であったことである。多頻度配送は、メーカーや卸売業者が受注してから商品が店頭に並ぶまでの時間を短縮することで、機会損失を削減する効果があった。ただし、発注から納品の間には一定のタイムラグが存在する。

⁸⁸ 『北海道新聞』2000 年 5 月 18 日号、朝刊全道第 10 面。

⁸⁹ 『北海道新聞』2001 年 4 月 21 日号、朝刊全道第 11 面。

⁹⁰ 『日本経済新聞』1998 年 12 月 4 日号、地方経済面北海道、『日経流通新聞』1998 年 12 月 10 日号、第 4 面。

店頭単位の発注情報は、本部で一度集約されたうえで、メーカーや卸売業者に伝達されるためである。この情報伝達に係る作業および時間を削減することが、機会損失の削減および店舗・本部双方のコスト削減を達成するために必要であった。

第三の課題は、発注精度と品揃え精度の向上である。注文から納品の時間を短縮できたところで、発注時の需要予測が不正確であれば、欠品や過剰在庫（廃棄）が生じてしまう。また、店頭取り扱い品目が顧客ニーズに適合していなければ、提案価値は損なわれる。シェルフ・スペースに制約があるなかで顧客が求める品目を数多く取りそろえるためには、取扱品目から死に筋商品を絶えず排除していくことが求められる。各店舗の顧客は地域や時間帯に応じて異なるため、適切な品目構成や発注量は店舗ごとに大きく異なる。機会損失を回避するためには、各店舗が顧客の求める品目について過不足なく発注する必要がある。

これらの課題を解消する役割を担ったのが情報システムであった。受発注業務の電子化（EOS: Electronic Ordering System）およびネットワーク化は、受注業務の削減・効率化により前者 2 つの課題に対し、店舗ごとの販売情報（POS データ）の収集と活用は、第三の課題に対して高い効果を有する。

CVS 産業において情報システム整備に最も積極的であったとされるセブン-イレブンの EOS 導入は 1979 年、POS システム導入が 1982 年であったとされる。セブン-イレブンは、1978 年に「ターミナルセブン」を導入し、店舗・本部間のオンライン化を達成し、翌 1979 年に本部とベンダー間のオンライン化と商品台帳の電子化を実現することで「第 1 次情報システム」、発注業務の電子化・ネットワーク化を実現している。さらに、同社は、1982 年 10 月に POS の収集・利用を可能とする「第 2 次情報システム」を導入している。

4-2 情報システムの整備

セブン-イレブンの「情報武装」と比べて、セイコーマートは遜色のない水準で情報システムの整備を進めていた。1979 年には POS および EOS システムの検討を開始しており、1981 年に試験導入、1982 年に全店導入を果たしている⁹¹。

情報システムのさらなる整備に向け、セイコーマートでは組織体制も整備されていく。1983 年には、EDP（エレクトロニック・データ・プロセッシング）課が設置され⁹²、翌年には、情報システムの開発を担う子会社のネットワークシステム（現セイコーシステムエンジニアリング）を設立している。

こうした組織的取り組みもあり、様々な情報システム（機能）の導入においてもセイコーマートは大手 CVS に劣らぬ動きを見せている。1982 年には、弁当にラベルを貼るシステムを導入し、原価管理（販売数や返品数、配送費などの費用）が可能となった⁹³。1983 年

⁹¹ 『日本経済新聞』1981 年 12 月 19 日号、第 8 面。

⁹² 『日本経済新聞』1983 年 10 月 22 日号、地方経済面北海道。

⁹³ 『日本経済新聞』1982 年 12 月 1 日号、地方経済面北海道。

には「12 時間受発注システム」⁹⁴が導入されている⁹⁵。当時、小売店は 1～2 日前に発注していたが、本システムを通じて当日入荷した商品の売れ行きを確認した後の注文が可能となった。また、見込み発注の減少、品切れや過剰在庫の削減も期待できた。さらに、受発注の自動化により、加盟店は伝票記入の手間も削減された。同年には、連動会計システムを採用することで、加盟店の負担をさらに軽減させている⁹⁶。1984 年には、ハンディ・ターミナルを加盟店に導入する⁹⁷とともに、CVS 業界で初めて加盟店や取引先とセイコーマートを結ぶ VAN を導入している⁹⁸。1985 年 10 月には、関連会社である北海道スパーにも EOS を導入している⁹⁹。

1987 年には、導入済みの EOS と連結する¹⁰⁰ことで取引伝票を不要にし、単品管理を可能とする新型 POS システム（同社にとって 3 番目の POS システム）を開発し¹⁰¹、翌 1988 年から加盟店への導入を始め¹⁰²、1991 年に全店への導入を果たしている¹⁰³。この導入にあわせて、商品ごとの値札が廃止されている¹⁰⁴。

1995 年 7 月には、コスト削減と災害時対応強化を目的として、札幌市内のホスト・コンピュータと道内各地の運営本部・物流センターの通信を電話回線から衛星通信に切り替えている¹⁰⁵。衛星通信の利用は道内の流通企業では初めてであった。

セイコーマートは、受発注の効率化以外の用途でも、情報システムを積極的に活用している。1991 年には、POS と連動したコンピューターの棚割り（商品陳列）システムを導入している¹⁰⁶。アメリカにあるアバ社の「アプロシステム」をセイコーマートが約 4 年かけて日本向けに翻訳・実用化したこの棚割システムは、ビデオ撮影した約 4000 点の取扱商品の効率的な棚割および商品陳列をコンピューター上で検討・表示するものである。同様のシステムを小売店が導入するのは、全国的にも初めての試みであった。1997 年には、Windows

⁹⁴ 加盟店のレジ端末機と本部のコンピューターを直結して、商品の受発注を自動化し、発注から配送までを 12 時間以内で行うシステムを指す。加盟店が仕入れたい商品名と数量を店頭の端末機に入力する。本部のホスト・コンピュータは 1 日 2 回（午前・午後 0 時）に、注文を集計して配送センターの端末機に伝え、配送センターが注文品を加盟店に届ける。

⁹⁵ 『日本経済新聞』1983 年 10 月 22 日号，地方経済面北海道。

⁹⁶ セブン・イレブンは、同様の会計システムを 1980 年に導入している（田村，2014，p.193）。

⁹⁷ セブン・イレブンは、ターミナルセブンを 1978 年に導入している。

⁹⁸ 『日経産業新聞』1984 年 3 月 17 日号，第 4 面。セブン・イレブンは 1979 年に VAN を導入し、本部と納入業者を結んでいる（田村，2014，p. 193）。本部と納入業者を結ぶシステムと、本部と加盟店を結ぶシステムは独立しており、両者が統合されるのは、1985 年の第 3 次総合店舗情報システムからである。

⁹⁹ 『日経流通新聞』1985 年 10 月 7 日号，第 15 面。

¹⁰⁰ 『日経流通新聞』1987 年 9 月 10 日号，第 6 面。

¹⁰¹ 『日本経済新聞』1987 年 1 月 20 日号，地方経済面北海道。

¹⁰² 『日本経済新聞』1987 年 1 月 20 日号，地方経済面北海道，『日経流通新聞』1987 年 2 月 13 日号，第 8 面，『日経流通新聞』1987 年 9 月 10 日号，第 6 面，『日経流通新聞』1987 年 9 月 26 日号，第 2 面，『日経流通新聞』1987 年 11 月 10 日号，第 22 面。

¹⁰³ 『日本経済新聞』1991 年 3 月 24 日号，地方経済面北海道第 1 面。

¹⁰⁴ 『日経流通新聞』1991 年 1 月 26 日号，第 5 面。

¹⁰⁵ 通信システムを管理・運営するのは子会社のセイコーシステムエンジニアリングである（『日本経済新聞』1995 年 7 月 5 日，地方経済面北海道）。

¹⁰⁶ 『北海道新聞』1990 年 10 月 4 日号，朝刊第 8 面。

ベースの POS システムを独自開発し、無線 POS 端末の利用を可能としている¹⁰⁷。この新システムでは、品目別に仕入れ、販売、在庫、返品、廃棄などの数量を店頭で一括把握し、加盟店が日々の利益を計算できるほか、本部データを引き出して、自店の売り上げ分析や商品発注に活用できる。翌 1998 年には、同システムを、兵庫セイコーマートおよび京滋セイコーマートに導入することを発表する¹⁰⁸。こうした機能は、セブン-イレブンが同年に刷新を発表した「第 5 次情報システム」¹⁰⁹と遜色のないものであったと考えられる。

こうした EOS および POS システムの導入は、本部と加盟店が商品情報を共有することで、品揃えや発注を効率化し、店舗の競争力の強化を目指したものであった¹¹⁰。

5 商品力の強化

セイコーマートは、CVS 事業における戦略的要因である物流システムと情報システムに関して大手に劣らないものを構築していく。しかしながら、1990 年代以降、CVS 間の競争が激しくなるにつれて、商品力の強化が戦略的要因としての重要性を増していく。大手チェーンは、停滞しつつあった店舗売り上げの維持・向上を目的として、その資本力および流通力を背景に商品力の強化に積極的に取り組み始めている。たとえば、セブン-イレブンは 1994 年頃から、プライベート・ブランド展開の方向性を、客単価および店舗粗利の向上を目的としたものへと転換している。その開発においては、強大な販売力と豊富な POS データを武器に複数のメーカーを組織化し、プライベート・ブランドの共同企画開発を進めるチーム MD 方式を展開している。1996 年度の『コンビニエンスストア・ミニスーパー調査』では、大手 7 社全てが、品質重視の独自商品の導入を「実施した」と回答している。また、同調査において、弁当・総菜などの鮮度アップと品揃えの拡大を「実施した」と回答した CVS は全体の 73.7%にのぼっている。他方、資本力・流通力に劣る中小地方 CVS は劣勢に立たされていく。しかしながら、セイコーマートは、自社グループ内に商品開発・製造を備えるとともに、独自の商品調達ルートを構築することで、商品力の強化を進め、大手と伍した競争を展開していく。

5-1 商品の開発・製造機能の内部化

セイコーマートは、商品力の強化を目的として、商品の開発および製造機能を早い時期から内部化している。1979 年には、商品開発機能の強化を目的として東部食品が設立されて

¹⁰⁷ 店頭でチェックした商品の仕入、在庫、返品データなどを、携帯端末からパソコンに無線で短時間に送信でき、保冷陳列棚に無線を使った温度センサーを設置すれば、パソコンで温度管理もできる状況にあった（『日本経済新聞』1997 年 2 月 13 日号，地方経済面北海道.）。

¹⁰⁸ 『日経流通新聞』1998 年 2 月 26 日号，第 4 面。

¹⁰⁹ 『日本経済新聞』1997 年 8 月 20 日号，第 13 面。

¹¹⁰ 『日経流通新聞』1998 年 2 月 26 日号，第 4 面。

いる。その意図に関して、赤尾氏は、外部の食品加工会社から仕入れる他の CVS チェーンの方式と比べ「技術力は多少劣るかもしれないが、小回りを利かせて消費者ニーズに合った商品をすぐに作れる強みは大きい」と述べている¹¹¹。

当初、東部食品は、セイコーマートが扱う商品の卸および物流業務を主に担っていたものの¹¹²、総菜類を中心とした食品製造機能を徐々に備えていく。セイコーフレッシュフーズ¹¹³に社名が変更された 1995 年時点では、サンドイッチなどの総菜類、豆腐や麺類といった日配品なども含め約 300 品目が同社で生産されている¹¹⁴。こうした製造機能の内部化に関して、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」と説明している。

さらに、セイコーマートは、地場の中小メーカーと連携を強め、共同でのプライベート・ブランド生産体制を構築していく¹¹⁵。1987 年には、弁当の開発・製造を担っていただくま食品に資本参加し、商品の共同開発を始めている。だるま食品は、セイコーマートの北関東進出に伴い、1988 年に茨城県土浦市に生産設備を設立している¹¹⁶。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社名変更）を設立し、水産加工・海産物製造を開始している。1996 年には、豊富牛乳公社に出資し、2000 年には新工場を設立している。同公社は、「豊富牛乳」というブランドに代表される飲用乳を生産しており、その生産量の大半をセイコーマートに供給している¹¹⁷。1998 年には、漬け物製造会社の北香を設立し、カット野菜の製造¹¹⁸を開始している¹¹⁹。

5-2 商品・原材料に関する独自調達網の構築

セイコーマートは、早い時期から、商品の独自調達を開始していた。1987 年 7 月にアメリカ（カリフォルニア）からのワイン調達を開始すると、その翌月には、ハム等の輸入も始

¹¹¹ 『日経流通新聞』1989 年 1 月 10 日号, 第 12 面。

¹¹² 1993 年時点では、東部食品は約 150 社から年間 280 億円の商品・材料を一括して仕入れ、仕分けした後、札幌市内の加盟店に配送していた。札幌市外への配送は東部物流が受け持っていた（『日経流通新聞』1993 年 9 月 2 日号, 第 6 面.）。

¹¹³ 1997 年には、グループの業務効率化の一環として、日用雑貨品を各店に卸しているセイコーグロッサリーが、セイコーフレッシュフーズに統合されている（『日本経済新聞』1997 年 11 月 12 日号, 地方経済面北海道.）。

¹¹⁴ 『日本経済新聞』1995 年 4 月 21 日号, 地方経済面北海道.

¹¹⁵ 『日経流通新聞』1995 年 7 月 13 日号, 第 8 面。

¹¹⁶ セイコーマートの埼玉地域本部会社とマミーチェーンの店舗に弁当と総菜を一括供給している（『日本経済新聞』1988 年 4 月 19 日号, 地方経済面北海道.）。

¹¹⁷ 『北海道新聞』2000 年 7 月 1 日号, 朝刊地方第 23 面。

¹¹⁸ セイコーマートは 1971 年の 1 号店から生鮮野菜を販売している。これに対して、ローソンは 2005 年、セブン・イレブンは 2010 年 9 月から生鮮野菜の販売を本格化させている（『北海道新聞』2011 年 6 月 24 日号, 朝刊地方（函館・渡島・桧山）第 25 面.）。

¹¹⁹ 『日本経済新聞』1997 年 11 月 18 日号, 第 14 面., 『日本経済新聞』1998 年 12 月 18 日号, 地方経済面北海道., 『日経流通新聞』1998 年 12 月 22 日号, 第 10 面。

めている¹²⁰。1989年8月にはフランス産ワイン¹²¹、1990年にはビールやウイスキーについて輸入販売を開始している¹²²。

セイコーマートは、CVS 産業において激化していく競争に対応すべく、海外仕入れを積極化していく。海外直接仕入れ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¹²³。1993年以降は、アメリカ産のサケや、オーストラリア産のスパゲティやタマネギなど弁当・総菜用の原材料の輸入も始めている¹²⁴。1996年7月には、仕入業務の増加に対応すべく、アメリカ・カリフォルニア州に店舗向け資材や冷蔵庫設備、コンピューター関連機材、ハムなどの食品などを調達する子会社「セイコー・インターナショナル・トレーディング・カンパニー」が設立される¹²⁵。この頃、同社はオーストラリアやヨーロッパ3か国にも現地契約社員を配置し、仕入業務を展開している¹²⁶。

1990年中頃以降、酒類ディスカウント・ストアとの競争も激化し始めると、酒類および清涼飲料の海外直接仕入が積極化されていく¹²⁷。1994年12月からはオランダ産ビールの、1995年7月からはアメリカ産ビールの輸入販売が開始されている¹²⁸。1996年5月からは、ワインやビール、清涼飲料に関して海外メーカーを利用したプライベート・ブランドが開発され、それらの販売が開始されている¹²⁹。ワインでは、それまで輸入販売してきたフランス、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¹³⁰。その後、1996年12月にハンガリーを調達先に追加している¹³¹。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）」目的の下、アメリカ第二位の食品スーパーである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¹³²。

こうした海外仕入の積極化により、1994年度に5億円程度であったセイコーマートの輸

¹²⁰ 『日経流通新聞』1987年7月23日号、第6面。

¹²¹ 『北海道新聞』1989年8月3日号、朝刊第8面。

¹²² 『日経流通新聞』1991年1月29日号、第4面。

¹²³ 『日本経済新聞』2001年11月15日号、地方経済面北海道。

¹²⁴ 『日本経済新聞』1994年6月23日号、地方経済面北海道。

¹²⁵ こうした取り組みは北海道内のCVSやスーパーマーケットに先駆けて行われた（『北海道新聞』1996年7月19日号、第8面）。

¹²⁶ 『北海道新聞』1997年2月2日号、朝刊第11面。

¹²⁷ 『日本経済新聞』1994年6月23日号、地方経済面北海道。

¹²⁸ 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）。

¹²⁹ 『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。

¹³⁰ ワイン・ブーム前の1989年からボルドーやブルゴーニュ産ワインの買い付け・小売りを積極的に手掛けており、1998年時点におけるフランス産ワインの販売本数は年間84万本に上る（『北海道新聞』1999年4月14日号、朝刊全道第3面）。

¹³¹ 『日経流通新聞』1996年7月23日号、第5面。

¹³² 業務提携の内容は、①セイコーマート向けプライベート・ブランド商品（清涼飲料水など）の共同開発、②セーフウェイ系列工場への同商品の製造委託、③セーフウェイから店舗管理、物流、商品の鮮度維持システム、商品動向などの情報をセイコーマートに提供すること、であった（『日経流通新聞』1999年3月16日号、第4面）。

入品取扱額¹³³は、1998年には8億円強¹³⁴、2000年前後には20億円程度にまで増大している¹³⁵。1998年7月には、海外生産しているプライベート・ブランド商品の輸入対応と、通関関連経費の削減を目的に、保税地域の指定を函館税関に申請するとともに、苫小牧市内に保税倉庫¹³⁶を設立する計画を明らかにしている¹³⁷。

この時期の海外仕入は、激化する競争への対応として、仕入価格の削減という意図の下で進められていた。当時、赤尾副社長は「低価格化は一段と進行する。仕入れ構造を常に見直す必要がある」と述べている¹³⁸。2000年前後には、輸入品を中心としたプライベート・ブランド商品は売り上げの約40%に達していた。大手CVSに比べて購買力の劣るセイコーマートにとって、商品の直接調達には、価格競争力の高い品揃えを実現するという狙いだけでなく、中長期的に卸売メーカーとの取引条件の改善につなげる狙いもあった¹³⁹。

1990年代中頃以降には、自社グループで生産している商品の原材料に関して国内調達を始めている。1997年時点において、各地の農協から野菜や果物を直接調達している。さらにこの年、セイコーマートは、標津漁協と組み、弁当・総菜類の原料としてサケ一年分（800トン、価格にして1億3000万程度、5～6%のコスト減に相当）の一括仕入を開始している¹⁴⁰。同漁協が漁獲したサケは、冷凍保存され、一年を通じて弁当向上や店舗に供給される。サケの輸送は、各地の農協からの調達に用いていたトラックが空荷の時に行われた。こうした一括仕入は、セイコーマートにとって、調達先の集約による調達コストの削減だけでなく、配送コストの削減をもたらすものであった。1998年3月からは、セイコーマート向けの氷菓・アイスクリームを生産するダイマル乳品の原材料に豊富牛乳公社の牛乳が用いられるようになる¹⁴¹。

このような道内食材の独自調達には、自社商品のコスト削減という狙いだけでなく、付加価値向上という狙いもあった。後に丸谷智保社長¹⁴²は「日配品は、北海道産の良質な商品を販売したいという想いがあった。自社で製造すればトレーサビリティも確保でき、安全・安心な商品として付加価値をつけることができる」と語っている¹⁴³。

¹³³ 『日本経済新聞』1994年6月23日号、地方経済面北海道。

¹³⁴ 『北海道新聞』1999年12月22日号、朝刊全道第10面。

¹³⁵ 『日経MJ』2001年11月20日号、第8面。

¹³⁶ 保税倉庫は出荷するまで関税がかからないのが特徴で、為替相場の変動をみながら出荷できるという利点があった（『北海道新聞』1998年6月23日号、朝刊道央第27面）。

¹³⁷ 『日本経済新聞』1998年6月12日号、地方経済面北海道。

¹³⁸ 『日本経済新聞』2002年4月10日号、地方経済面北海道。

¹³⁹ 同上。

¹⁴⁰ 『日経流通新聞』1997年11月18日号、第14面。

¹⁴¹ 初年度の売り上げ見込みは9000万円であった（『北海道新聞』1997年12月29日号、朝刊道北第15面）。

¹⁴² 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。

¹⁴³ 『ダイヤモンド・チェーンストア』2017年2月15日号、pp. 47-51。

6 販売

2 節で既に触れたように、CVS 産業では、産業内の競争だけでなく、ディスカウント・ストアやスーパーマーケットとの競争が激化していた。特に、1990 年代後半の北海道は、北海道拓殖銀行の破綻（1997 年）を契機に、全国的にも厳しい不況に見舞われたため、価格面で相対的に優る他産業との競争は厳しいものであった。また、この時期には、セブン-イレブンやローソン、ファミリーマートが北海道市場への進出をふたたび活発化させている。こうした産業内外との競合に対して、セイコーマートはいくつかの独自の手を打っている。

6-1 商品の低価格化

セイコーマートは、他業態店舗に対して価格面で競争可能な状況を作り出すべく、実現したコスト削減を商品の販売価格に反映していく。こうした動きは、定価販売が一般的であった CVS 産業においてまれな事例であった¹⁴⁴。

1994 年の夏にはディスカウント・ストアやスーパーマーケットに流れた客を引き戻すことを目的として、国産ビールの恒常的値下げを行っている。北海道は酒類ディスカウント・ストアのシェアが高く、他の地域よりビールの値崩れが進んでいた。特にスーパーマーケットが値下げに踏み切ってから、CVS のビール売り上げにも影響が出始めていた¹⁴⁵。1996 年 5 月から、5 種類の清涼飲料（コーラ、レモンライム、ウーロン茶、緑茶、オレンジ・ソーダ）を「セイコーマート」ブランドの下で、50～60 円台で販売を開始している¹⁴⁶。1998 年 12 月からは、毎月 2 週間にわたりビールを中心に値下げを実施し、それら目玉商品とした折り込みチラシを集中配布し¹⁴⁷、集客強化を図っている。1997 年 9 月には食品を中心とする 500 品目について平均 6.7%の値下げを実施している¹⁴⁸。

6-2 プライベート・ブランドの開発

1990 年代に入ると大手 CVS は、商品の高付加価値化を図るべく、プライベート・ブランドの開発・販売を積極化していく。セイコーマートも同じ動きを見せるものの、その狙いは

¹⁴⁴ 便利さと引き替えに値引きしないという CVS の常識に反し、セブン-イレブンが清涼飲料の値下げをスタートしたのは、2005 年 9 月からであった（『日本経済新聞』2005 年 9 月 3 日号、第 13 面、『日経 MJ』2006 年 12 月 22 日号、第 5 面）。

¹⁴⁵ 国産ビールの値下げはセブン-イレブンが六缶パックを期限付きで実施したことがあるが、恒常値下げは初めてであった。値下げに伴う負担分は加盟店と問屋が折半で負担する。加盟店は単品での粗利益率が減少するが、販売数量の増大によりビール全体では以前を上回る粗利額を確保できると見込まれていた（『日経流通新聞』1994 年 8 月 11 日号、第 7 面）。

¹⁴⁶ 『日経流通新聞』1996 年 3 月 26 日号、第 4 面。

¹⁴⁷ 『日経流通新聞』1999 年 3 月 16 日号、第 4 面。

¹⁴⁸ 対象は、惣菜、サンドイッチ、豆腐、牛乳、パン、調味料などである（『北海道新聞』1997 年 9 月 27 日号、朝刊第 8 面）。

大手とは異なるものであった。セイコーマートは、大手 CVS と比べ流通力に劣るため、ナショナル・ブランドの仕入れ条件について、大手小売企業との間に差が存在する¹⁴⁹。こうした状況の下、セイコーマートは、価格競争力を高める方法として、プライベート・ブランドの導入を推し進めた。

たとえば、パン類については、日糧製パンと協力し、「王様のお気に入り」シリーズを 1995 年 6 月から展開している¹⁵⁰。これは、1994 年にセブン-イレブンが北海道でスタートさせた焼きたてパンのプライベート・ブランドである「焼きたて直送便」に対抗するために展開されている。1996 年 9 月には、日糧製パンに製造を委託した、プライベート・ブランド食パンの販売も開始している¹⁵¹。当時、CVS による食パンのプライベート・ブランドは珍しい事例であった。価格は通常の食パンより 20～30 円安く設定されていた¹⁵²。

1996 年 6 月には、道内全店で米の販売を開始する¹⁵³。1996 年時点において、卵や牛乳、コメなどをプライベート・ブランド化しており、スーパーマーケットに通う主婦らを取り込もうとしている¹⁵⁴。

6-3 その他の店頭サービス

低価格を訴求したプライベート・ブランドを開発する一方で、他の CVS が店頭で提供しているサービスについては、導入が後手に回っている傾向がある。たとえば、公共料金（電話および電気料金）の取扱いは 1997 年に開始された。これらのサービスを大手 CVS は 1980 年代後半頃から開始していた¹⁵⁵。しかし、セイコーマートは、チェーン各店に一日の売上金全額を本部口座に入金させる大手 CVS のような方式をとっておらず、代金を毎日回収するシステムもなかったため、同サービスへの参入が遅れていた。そこで同社は札幌銀行と共同で北海道電力や NTT に一括納入できる決済システムを構築した。これを利用してガスや水道、携帯電話などの料金支払いにもサービス範囲を広げていく方針であった。1998 年 5 月には、KDD（現 KDDI）の支払いが可能になった¹⁵⁶。2000 年にはインターネット決済を導入する方針を明らかにした。これらのサービスは大手 CVS ではすでに導入されていたが、道内の CVS では初の取り組みであった¹⁵⁷。

¹⁴⁹ 『ダイヤモンド・チェーンストア』2017 年 2 月 15 日号, pp. 47-51.

¹⁵⁰ 『日本経済新聞』1995 年 7 月 8 日号, 地方経済面北海道.

¹⁵¹ 『日本経済新聞』1996 年 9 月 7 日号, 地方経済面北海道., 『日経流通新聞』1996 年 9 月 10 日号, 第 4 面.

¹⁵² 同社が仕様を決め、札幌市内の業者に製造を委託した。北海道産小麦を 30% 使用し、味付けには天然塩を用いている（『日本経済新聞』1996 年 9 月 7 日号, 地方経済面北海道.）。

¹⁵³ 『日本経済新聞』1996 年 9 月 7 日号, 地方経済面北海道., 『日経流通新聞』1996 年 9 月 10 日号, 第 4 面.

¹⁵⁴ 『日経流通新聞』1996 年 9 月 10 日号, 第 4 面.

¹⁵⁵ 『北海道新聞』1997 年 6 月 6 日号, 朝刊第 8 面.

¹⁵⁶ 『北海道新聞』1998 年 5 月 1 日号, 朝刊第 11 面.

¹⁵⁷ 『北海道新聞』2000 年 2 月 20 日号, 朝刊全道第 11 面.

7 おわりに

取引先や酒屋の近代化を目的として CVS 事業を展開してきたセイコーマートは、海外企業からノウハウを取り入れたわけではなく、独自で試行錯誤しながら事業を確立してきた。当初は、全店舗で酒類を取り扱う、24 時間営業をしない、など大手流通業による CVS とは異なる方式が主たる特徴であった。しかし、他の中小地方 CVS チェーンと同様に、セイコーマートも大手 CVS チェーンとの競争にさらされていく。札幌以外の道内の都市圏への進出では、一部大手に先行されているものの、積極的に店舗数を増やすことで、大手 CVS と遜色ないプレゼンスを維持していた。その間、物流システムや情報システムの整備を進め、これらが、海外調達、プライベート・ブランド開発に生かされていった。

生産・物流・商品開発・販売の 4 領域に及ぶ各事業活動の間では、様々な相乗効果が発生しており、このことにより CVS 事業の競争力および企業成長がもたらされている。CVS 事業を展開する競合他社の多くは、セブン-イレブンに代表されるように、生産・物流・販売のいずれの機能に関しても積極的に協力会社に委ねる、いわゆるオープン型のビジネスモデルを展開しており、セイコーマートが享受している相乗効果を模倣することは必ずしも容易ではない。現在、同社が展開する様々な事業および各事業間の関係性は、1990 年代以前から時間をかけ、北海道という市場に最適化する形で、試行錯誤を通じて構築されてきたものである。

もちろん、セイコーマートの競争地位や成長が 2000 年以降でも盤石であったわけではない。大手企業による北海道市場の攻略は、2000 年以降さらに積極化していく。2000 年以降のセイコーマートの動向については、別ケースを参照されたい。

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（2019 年度）の助成を受けたものです。

参考文献

- 田村正則（2014）『セブン-イレブンの足跡：持続成長メカニズムを探る』千倉書房。
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。