



Title	セコマ：コンビニから総合流通業への転換
Author(s)	阿部, 智和; 山口, 裕之; 大原, 亨
Citation	Discussion Paper, Series B, 170, 1-37
Issue Date	2019-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/72898
Type	bulletin (article)
File Information	DPB170.pdf



[Instructions for use](#)

Discussion Paper, Series B, No.2019-170

セコマ：コンビニから総合流通業への転換

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

セコマ：コンビニから総合流通業への転換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）

2000 年代後半以降、株式会社セイコーマート（以下、セコマ²）のビジネスモデルは、高い差別性を有するものへと更なる変化を遂げていく。その特徴は、コンビニエンス・ストア（以下、CVS）を運営するリテール事業だけでなく、物流・サービス、および原料・製造事業から構成される 3 事業体制への変化にある。物流・サービス事業および原料・製造事業の強化を進め、総合流通企業への成長が意図されたことは、2016 年 4 月に社名およびプライベート・ブランド（以下、PB）から、「マート」³を取り、「セコマ」に変更したことにも表れている。この目的は、「新しい企業イメージを発信し、総合流通企業への成長を目指し⁴、食品メーカーとして「セコマ」ブランドを確立し、外販を拡大することにあつた⁵。

1990 年代前半から 2000 年代前半にかけて、セコマは、CVS 事業の強化を目的として、物流・サービスおよび原料・製造部門の強化を図っており、北海道市場を中心に競争力の高い CVS 事業を展開することに成功している⁶。しかし、セコマには取り組まねばならない課題が残されていた。第 1 に、更なる差別性の追求が必要であつた。北海道市場をターゲットとした競合他社の攻勢は衰えるどころか、勢いを増しており、セコマの競争地位は必ずしも安泰なものではなかった。店舗数や流通力において勝る競合他社に対して競争力を保持するためには、現状に満足するのではなく、更なる差別性を追求する必要があつた。

第 2 の課題は、ターゲットとしている北海道市場の縮小である。北海道の人口は、全国に先駆け 1998 年から減少傾向にある（図 1）。加えて、65 歳以上の高齢者人口比率およびその増加率も全国平均より高い（図 2）。北海道を主力市場とするセコマにとって、その市場縮小は大きな課題である。

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。なお、本稿は 2018 年 10 月末時点までを対象期間としている。

² 株式会社セイコーマート（旧）は、2016 年 4 月に株式会社セコマに社名変更している。その後、株式会社セコマは、2017 年 11 月に新たに設立した株式会社セイコーマート（新）に CVS 事業（店舗運営・フランチャイザー機能）を移管し、事業持株会社に移行している。本稿では、混乱を避けるため、「セイコーマート」という呼称を株式会社セイコーマート（新）および CVS 店舗名に用い、株式会社セイコーマート（旧）および株式会社セコマを「セコマ」と記す。

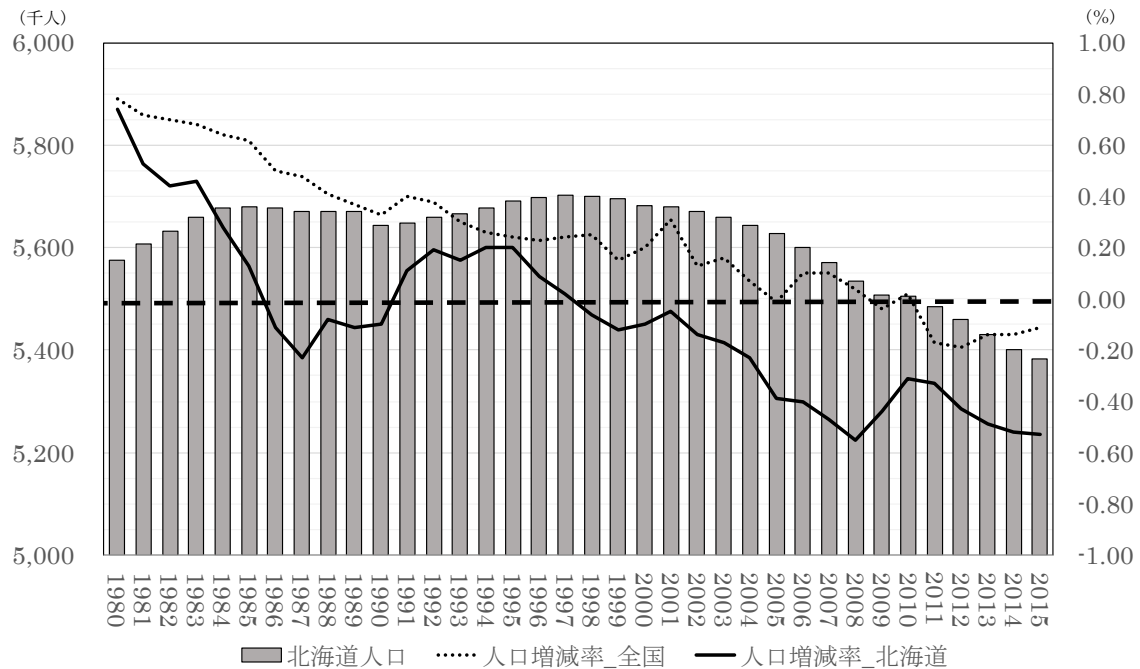
³ PB 名にマートが入っていると、小売業の PB だと思われるという懸念もあることも、名称変更の理由である（『日本食糧新聞』2016 年 7 月 28 日号、第 5 面）。

⁴ 『北海道新聞』2017 年 3 月 7 日号、第 8 面。

⁵ 「2017 年セコマ政策説明会」では、顧客満足度の向上に加えて、小売・製造・物流を手掛けるグループの総力を生かし生産性の向上も志向するという狙いを反映し、「新たな領域に踏み出す（Launch New Business Model）」というスローガンが提示された（『日本食糧新聞』2017 年 7 月 28 日号、第 2 面）。

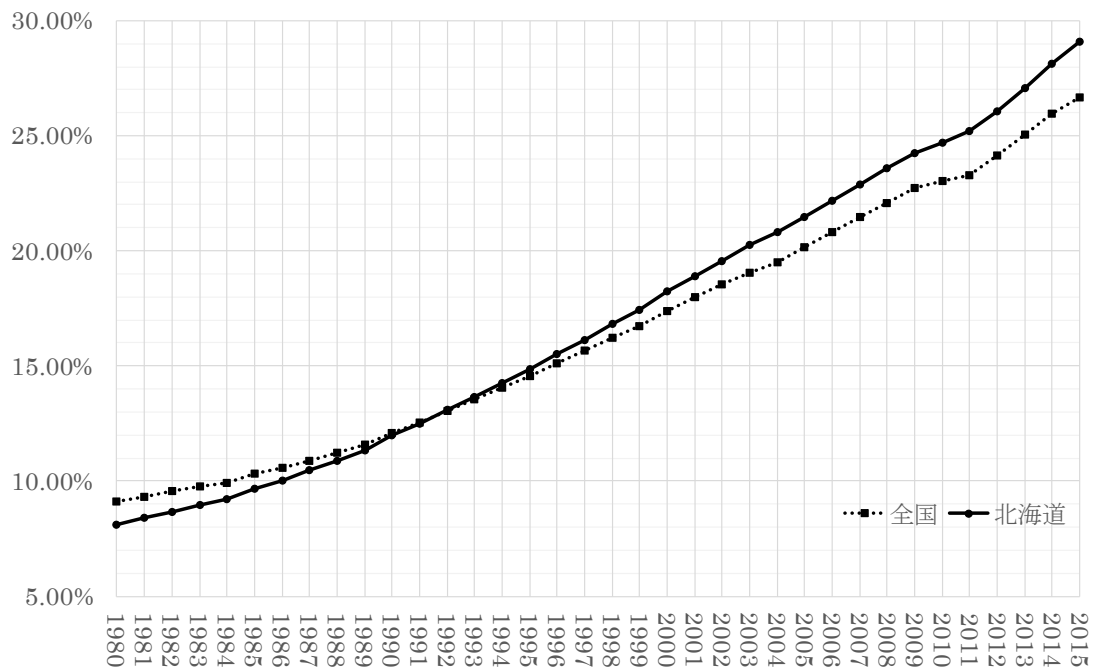
⁶ その詳細については、「セイコーマート：独自性の高いビジネスモデルの確立」を参照されたい。

図 1 北海道人口（棒:左軸）と人口増減率（折線:右軸）の推移（1980～2015 年）



【出所】総務省統計局『人口推計』長期時系列データ（「都道府県別人口」および「都道府県別人口増減率」）に基づき筆者作成

図 2 65 歳以上人口比率の推移（1980～2015 年）



【出所】総務省統計局『人口推計』長期時系列データ（「都道府県、年齢別人口」）に基づき筆者作成

これらの課題が重くのしかかるなか、セコマは 2000 年代後半以降も順調に成長を遂げている。セイコーマートの店舗数および全店売上高は緩やかながらも拡大を続けている。くわえて、CVS 以外の事業領域においてもセコマは売上を成長させている。この期間のセコマは、取扱商品の PB 比率を高めるだけでなく、それらの生産や原材料の調達にまで事業領域を広げている。さらには、自社生産した PB の外販を積極的に展開し、外販事業の売上も成長過程にある。

CVS 事業および、原料・製造事業、外販事業のそれぞれをセコマはいかにして成功裏に展開できたのだろうか。この問いの下、本稿は、2000 年代後半以降のセコマの動向を追跡していく。第 1 節では、この期間のセコマの概要とおよび当時の競争状況について確認する。その後、物流・サービス活動（第 2 節）、生産・調達活動（第 3 節）、販売活動（第 4 節）のそれぞれの動向を整理していく。

1 セコマおよびその経営環境の概要

1-1 セコマの CVS 事業の概要

2007 年から 2017 年の期間、セコマの CVS 事業は緩やかに拡大している。図 3 に示すように、セイコーマートの全店売上高は、1525 億円（2007 年 12 月期）から 1812 億円（2017 年 12 月期）に増加している。また、その店舗数も 1031 店（2007 年 12 月期）から 1190 店（2017 年 12 月期）に増加している。

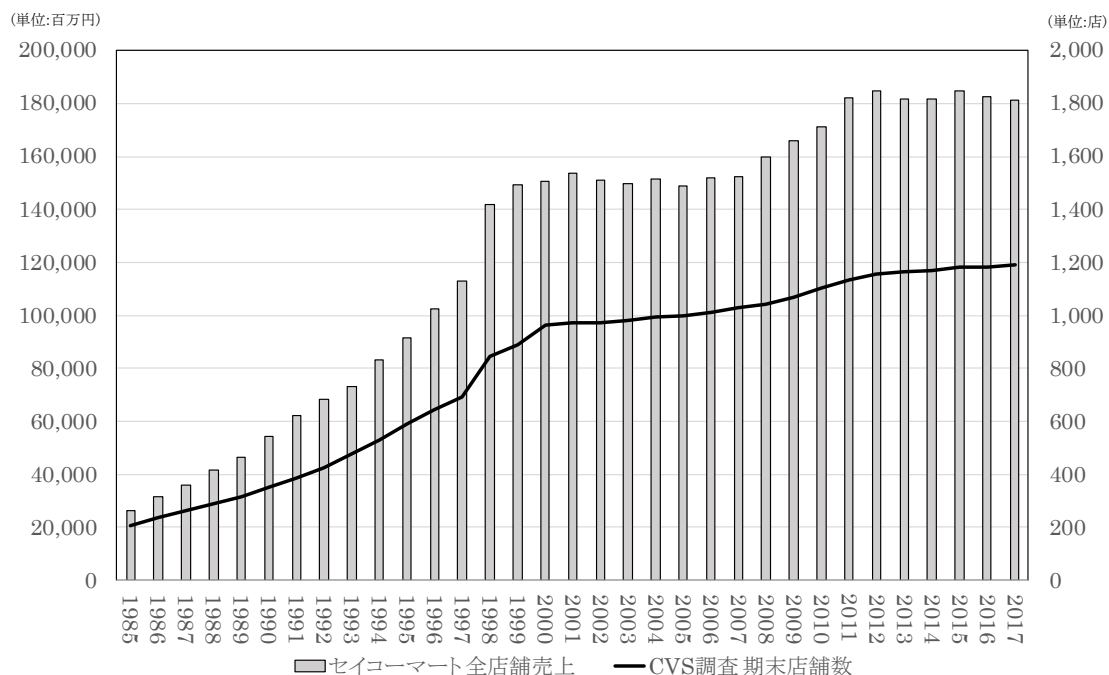
セコマは 2000 年代初頭から、セイコーマートの展開を北海道および北関東（茨城県・埼玉県）に限定し、なかでも北海道地域での展開に注力してきた。2000 年代後半以降は、北海道の人口過疎地域への出店を積極化している。2018 年 7 月末の店舗数 1196 店のうち 1101 店が北海道内にあり、残りは茨城県および埼玉県内にある。主力市場である北海道内における店舗数ベースのシェアは、2017 年時点において、約 36%であり、トップ・シェアをキープしている（図 4）。ちなみに、全都道府県のうち大手 3 社（セブン・イレブン・ジャパン⁷、ファミリーマート、ローソン）以外の企業がトップ・シェアを握る地域は北海道のみである。北海道内の人口カバー率は、2017 年時点において 99.8%にまで達しており⁸、大手各社と比べて広範囲をカバーしている⁹。

⁷ 以下、セブン・イレブンに表記を統一する。

⁸ 『日本食糧新聞』2017 年 7 月 28 日号、第 2 面。

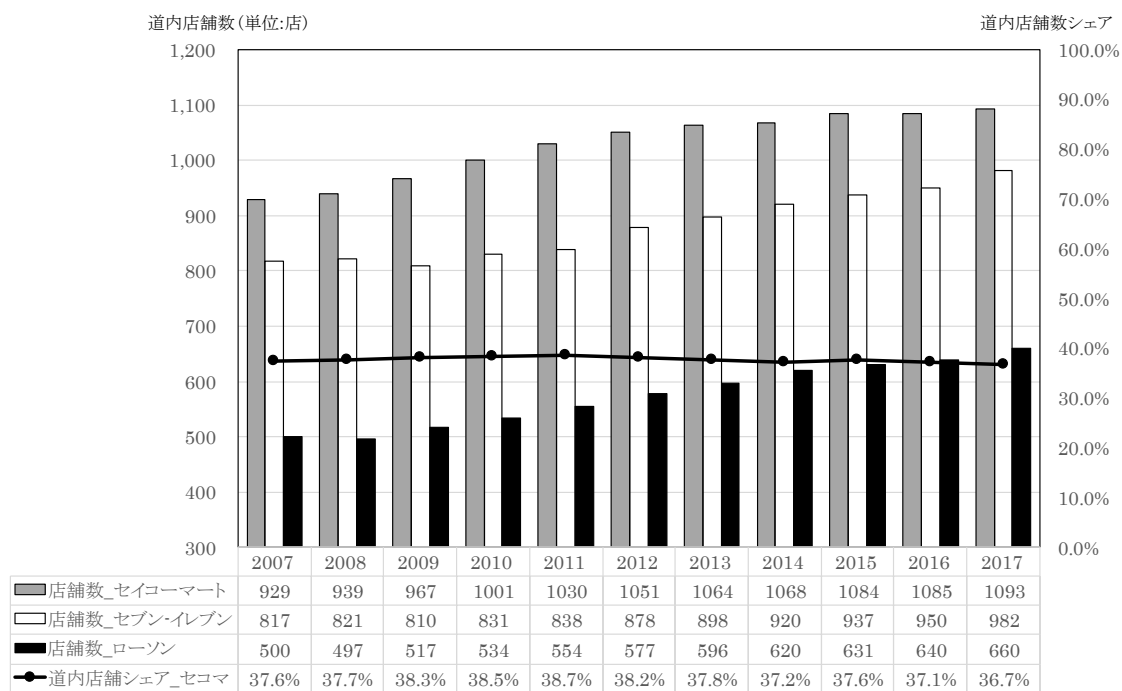
⁹ 2017 年 2 月時点においてセコマは、北海道内にある 179 市町村のうち 175 市町村に出店している（『ダイヤモンド・チェーンストア』2017 年 2 月 15 日号、pp. 47-51.）。他方、セコマに次ぐ道内店舗数を有するセブン・イレブンが道内で出店している自治体数およそ 120 とされる（『日本経済新聞』2017 年 8 月 18 日号、第 15 面.）。

図 3 セイコーマート全店舗売上高（棒：左軸）と期末店舗数（折線：右軸）の推移



【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

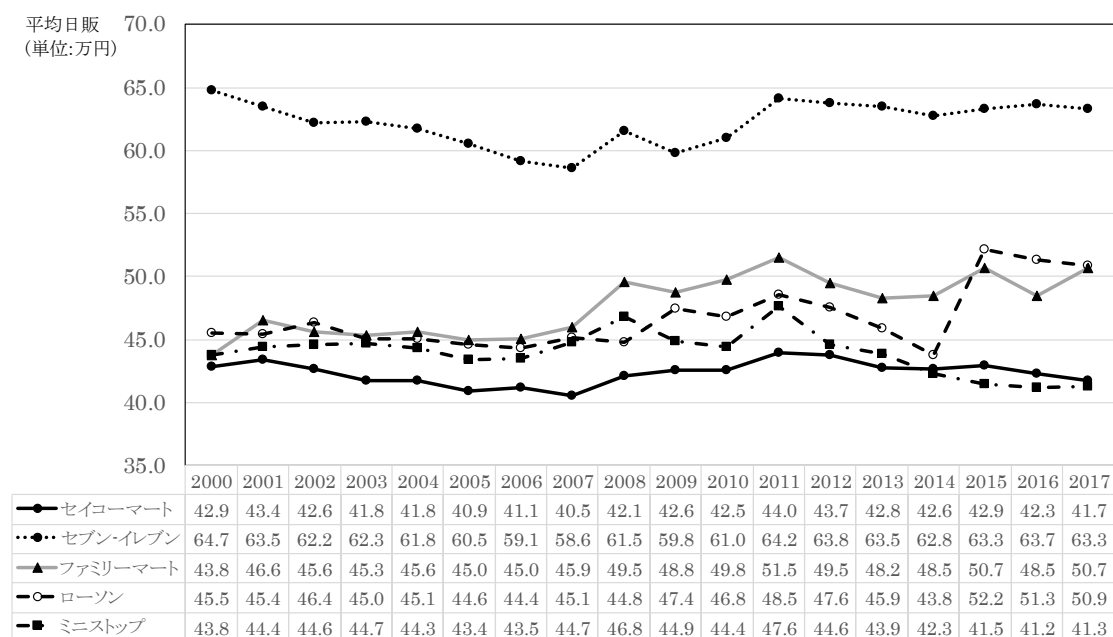
図 4 各社の道内店舗数（棒：左軸）およびセコマの道内店舗シェア（折線：右軸）の推移



【出所】商業界『月刊コンビニ』各年2月号. 掲載データに基づき筆者作成

CVS 産業では、競争力や収益性に関わる指標として 1 店舗あたりの 1 日の売上高を意味する日販という値が注目される。2000 年以降のセコマの日販は、波があるものの、40 万円強の値で推移している（図 5）。

図 5 各社の平均日販額の推移（2000～2017 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(全店売上高および期末店舗数)に基づき筆者作成
※平均日販額＝全店売上高／期末店舗数／365日として算出

セコマが CVS 事業を成功裏に展開したことを示す他の証左として、外部から高い評価をたびたび受けていることを挙げることができる。たとえば、サービス産業生産性協議会が 2009 年度から始めた顧客満足度調査において、セコマは CVS 部門で 2011 年から 2014 年まで 4 年連続で 1 位を獲得している。2015 年は 2 位¹⁰であったものの、2016 年は 1 位に返り咲き、2018 年まで 3 年連続で 1 位を獲得している¹¹。同調査で、地方を営業基盤とする企業が首位になるのは初めてであった¹²。

1-2 セコマの CVS 以外の事業の概要

2017 年 11 月、セコマは、それまで担っていた CVS 「セイコーマート」のチェーン本部機能を中心とした小売事業を 100%子会社のセイコーマートに承継させる会社分割を行い、

¹⁰ 『北海道新聞』2016 年 6 月 24 日号、第 17 面。

¹¹ 『北海道新聞』2018 年 6 月 28 日号、第 11 面。

¹² 『北海道新聞』2011 年 7 月 22 日号、第 11 面。

持株会社に移行している¹³。セコマは表 1 に記すように 26 社の事業会社を統括しており、その事業領域は CVS のチェーン展開以外にも、物流や原材料調達、生産、店舗運営など多様な領域に広がっている。CVS 事業の川上領域への進出は古くから行われていたものの、2000 年代中頃からその動きは積極化していく。

酒販卸業を祖業とするセコマは、小売業を祖業とする大手 CVS チェーンと異なり、当初から物流機能を内部化していた。常温・冷蔵物流はセイコーフレッシュフーズ、冷凍物流は協立乳業が担ってきたが、2015 年には協立乳業の冷凍物流事業がセイコーフレッシュフーズに移管されている。

原材料調達および生産領域への進出は、1979 年に総菜類の生産事業（現、北燦食品）を開始して以降、1990 年に海産物の調達・生産事業（現、北嶺）を、1996 年に牛乳の生産事業（豊富牛乳公社）を、1998 年にカット野菜と漬物類の生産事業（北香）をそれぞれ開始している。2000 年代以降は、生産領域への多角化は加速し、2002 年にアイスクリーム類（ダイマル乳業）、2004 年に飲料・氷類（京極製氷）と調味料（北源）、2005 年に麺類（梅沢製麺）の生産活動を開始している。

2000 年代後半以降は、明確な多角化方針の下、その製品領域はさらに拡大している。2007 年には、セコマが利用する野菜類の生産活動を開始している（現、北栄ファーム）。2010 年には、総菜類の生産能力を拡大すべく、玉子焼き類の生産を担う北海千日が設立されている。また、2011 年に和菓子類（三栄製菓）、2012 年に洋菓子類（シェフグランノール）への進出が果たされている。これらの製品群の生産事業への進出に加え、各生産事業の規模拡大が果たされることで、セコマは継続的に企業成長を遂げている。

生産および原材料調達領域への事業拡大に伴い、セイコーマートで販売される製品の PB 比率は拡大傾向にある。2008 年頃に 3 割強であった売上高ベースの PB 比率¹⁴は、2010 年頃には約 5 割に達している¹⁵。2017 年 12 月期の年間販売商品数である約 9 億個のうち約 4 億個を PB が占めている。その PB は 4 割を超えており、同業他社と比べても高い。

また、これらの事業で生産された商品の外部販売も拡大している。その外販売上は、外販事業の積極化が明示化された 2014 年には 36 億円程度であったものの、2018 年時点において 200 億円弱まで急拡大しており、セコマの成長に大きく貢献している。

店舗運営に関しては、事業承継問題に直面するフランチャイジーから店舗を譲り受け、その店舗運営を担うべく、セイコーリテールサービスが 1993 年に設立されている。これにより円滑な直営化が進められたことで、セコマの直営店比率は、2000 年頃には既に 20%弱にまで達していた。この値は、セブン-イレブンの 5%強や、サンクスの 5%弱と比べ、相対

¹³ セコマは、事業持株会社として、各子会社の新規事業開発や、ワインなどの輸入手続き、グループ従業員の労務管理などを担う。新会社のセイコーマートはフランチャイズや直営店に対する管理・営業などチェーン本部運営や、店内掲示物の企画などを手がける（『北海道新聞』2017 年 11 月 2 日号、第 13 面）。

¹⁴ 『日本経済新聞』2008 年 8 月 20 日号、地方経済面北海道。

¹⁵ 『日本経済新聞』2011 年 7 月 7 日号、地方経済面北海道。

的に高いものであった¹⁶。その後も、セコマは店舗運営の直営化を進めており、その直営店比率は、2010年3月時点において約5割¹⁷に、2014年2月時点において約7割に達している¹⁸。この直営店比率の高さを背景に、セイコーマートの店舗運営は柔軟に展開されている。

表 1 グループ会社一覧

企業名	主な事業内容	沿革
セコマ	事業持株会社 (グループ会社の管理業務・不動産賃貸事業等)	1974年:株式会社セイコーマート設立 1998年:茨城セイコーマート株式会社を合併 2000年:埼玉セイコーマート株式会社を合併 2016年:株式会社セコマに社名変更
セイコーマート	セイコーマートチェーン本部事業・店舗運営事業等	2017年:セコマから分割
セイコーリテールサービス	「セイコーマート」の運営	1993年:設立
ハセガワストア	コンビニエンスストア	1979年:設立(創業:1958年) 2004年:グループ化
タイエー	コンビニエンスストア	
セイコーフレッシュフーズ	物流・総合卸(外販)	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
北爆食品	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:株式会社北爆食品設立 2005年:丸ヨ西尾の製造部門を北爆食品に移管 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
三栄製菓	和菓子製造	2011年:グループ化
シェフグランノール	洋菓子・パン製造	2012年:設立
協立乳品	レンタル事業	1998年:グループ化 2015年:フロアズン物流事業をセイコーフレッシュフーズに移管
北菱フォト	写真プリント・印刷・雑貨卸・ウェブ制作	2000年:設立
セイコーシステム エンジニアリング	情報システム開発	1984年:ネットワークシステム開発株式会社設立 1995年:セイコーシステムエンジニアリング株式会社に社名変更
北石エンジニアリング	設備開発・保守	2008年:設立
北凜	酒類開発・卸	2008年:設立 2012年:本社を東京に移転
モーリス	自動販売機管理	2009年:グループ化
冷電工業	電気設備工事・保守	2012年:グループ化
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(長沼町)および株式会社北常呂ファーム(北見市)設立 2010年:株式会社木地農園を株式会社滝川アグリ(滝川市)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
フェニックス洞爺	保養施設	1996年: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

¹⁶ 『日本経済新聞』2002年6月12日号, 地方経済面北海道。

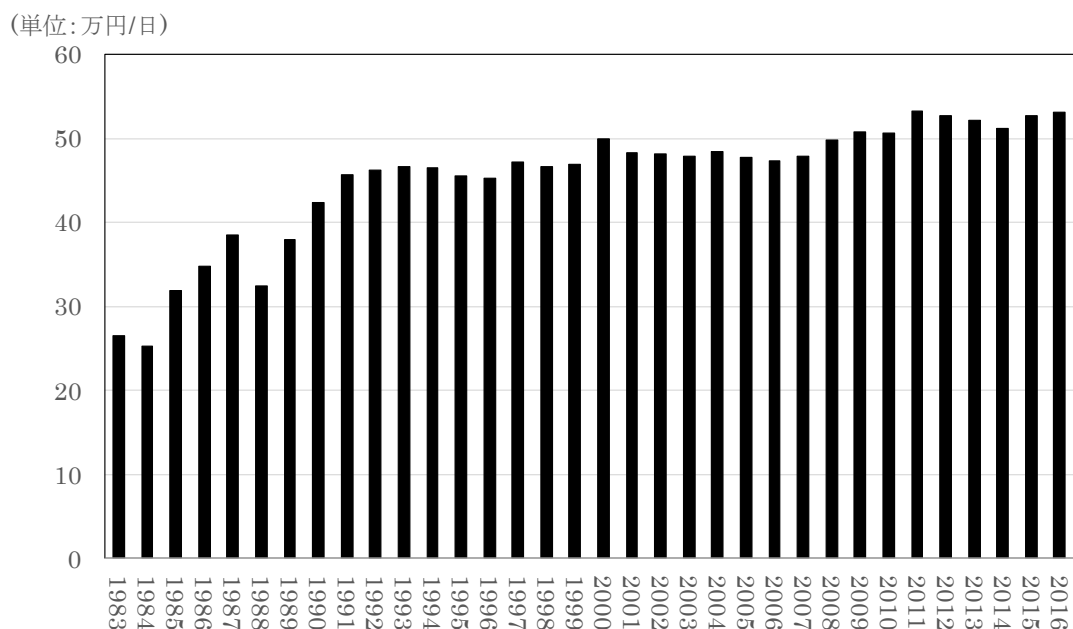
¹⁷ 『日経MJ』2010年5月14日号, 第1面。

¹⁸ 『日経MJ』2014年2月24日号, 第3面。

1-3 CVS 事業の事業環境¹⁹

1990 年以降、CVS 事業を取り巻く環境は厳しさを増している。バブル崩壊後、長引く消費不況により、消費者の財布の紐は固く、CVS の割高感は強い状態が継続している。また、CVS 産業が興隆する契機となった大規模小売店舗法が 1991 年に緩和されたことで、スーパーマーケットや、ディスカウント・ストア、ドラッグ・ストアといった他業態との競争が激化している。加えて、CVS の展開に適するとされる商圏人口高い立地は飽和状態を迎え、同業企業間での競争も激化の一途を辿っている。こうした事業環境の下、主要企業の平均日販額は、1990 年代以降、頭打ちとなっている（図 6）。CVS の既存店売上高は、2000 年度から 2005 年度にかけて 6 年連続でマイナス成長を記録している²⁰。

図 6 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
※ 調査対象企業数が変動するため、年ごと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。

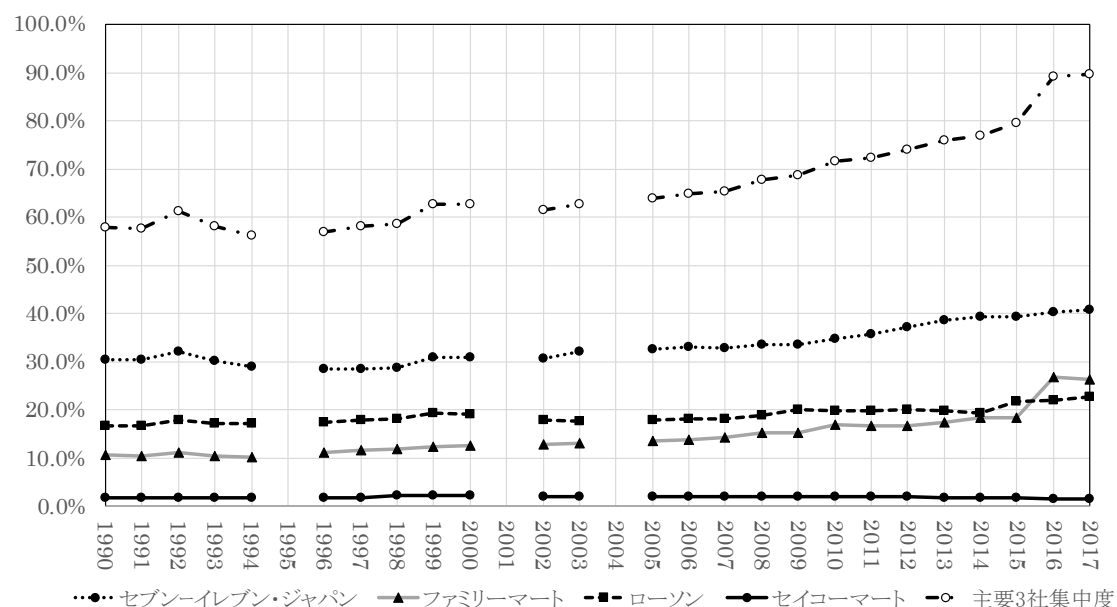
厳しい事業環境の下、各社は、商品力の強化および多サービス化を通じて、店舗売上高の維持・向上を試みている。1990 年代後半以降、PB 展開や、セブン-イレブンのチーム MD に代表される商品納入業者との商品の共同開発は活発化している。また、2000 年代前後からは、マルチメディア端末を通じたチケット等の取次サービスや、EC 取引仲介、ATM サービスなど、多サービス化が急速に進展した。

¹⁹ 本項は、2000 年代中盤ごろまでの CVS 産業の動向をまとめたものである。その詳細については、「セイコーマート：独自性の高いビジネスモデルの確立」に記述しているため、ここでの記述には一部重複がある。

²⁰ 『日本経済新聞』2006 年 7 月 26 日号、第 12 面。

商品力の強化や多サービス化を軸に展開される競争では、販売力と資本力がその優勝劣敗を大きく左右する。関係企業からの協力を取りつけるためには販売力や、必要機器等を開発・導入していくためには資本力が求められるためである。2000 年前後から、販売力と資本力に劣る中堅チェーンは相次いで姿を消し、大手チェーンの間でも吸収・統合が頻繁に発生している。フランチャイジーの間でも、より魅力のあるチェーンに属するため、別のフランチャイズに乗り換える事例も散見されるようになる²¹。こうして強大な販売力と資本力を有するセブン-イレブン、ファミリーマート、ローソンの 3 社への寡占化が全国的に急速に進展していく。主要 3 社およびセコマの市場占有率（全店舗売上高ベース）の推移をまとめた 図 7 に記したように、1990 年に 60%弱であった主要 3 社の市場占有率の合計値は、2017 年には 90%にまで上昇している。

図 7 主要 3 社およびセコマの市場占有率の推移（全店舗売上高ベース：1990～2017 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（全店舗売上高の総計および各社の全店舗売上高）に基づき算出し、筆者作成。
※ 主要3社はセブン-イレブン・ジャパン、ファミリーマート、ローソンの3社を指す。
1995年度、2001年度、2004年度は全店舗売上高総計が確認できないため欠損。

この図 7 から確認できるように、全店舗売上高ベースの全国シェアに関して、セコマは 2%弱で推移しており、販売力および資本力に関して主要 3 社に対して大きく劣る。それにもかかわらず、北海道市場に限定した店舗数ベースのシェアに関して、セコマは、40%弱で推移しており、首位の座を保持している（図 4）。大手 3 社以外がトップ・シェアを握る地域は、全都道府県の中で北海道のみである。

²¹ たとえば、2011 年 7 月にサンクスアンドアソシエイツ富山が、2012 年 3 月にシー・ヴィ・エス・バイエリアが、それぞれローソンにフランチャイズ先を転換した事例などが該当する（『週刊ダイヤモンド』2014 年 9 月 6 日号, pp. 20-45.）。

北海道市場の事業環境は他の地域と比べても、次の 2 点において、極めて厳しい状況にある。1 点目は、人口密度が相対的に高い都市部が地理的に点在しており、CVS を支持する顧客基盤が他地域と比べて弱いことである。一般に、CVS の店舗経営が成立するためには、半径 500m といわれているその商圈に 3000 人程度の人口が必要とされている。単純計算すると、出店地域には、1 km²あたり約 3800 人程度の人口密度が求められることとなる。47 都道府県中、人口密度が最も低い北海道 (70.36 人/km²) において、この条件を満たす立地は、きわめて限られている。2005 年 1 月のデータに基づく市区町村レベルでは札幌市の白石区 (5818 人/km²)・厚別区 (5321 人/km²)・豊平区 (4509 人/km²)・東区 (4415 人/km²)・北区 (4252 人/km²)・中央区 (4232 人/km²) までに限られる。ちなみに、道内の市町村で人口密度が最も高い札幌市のそれは 1666 人/km²である。また、既に図 1 で示したとおり、一貫して支持人口は減少傾向にある。さらに、図 2 で示したとおり、高齢化が急速に進展しており、購買頻度や購買額が相対的に高いとされる層が急速に減少している。

2 点目は、北海道市場が、全国でも極めて激しい企業間競争が展開されている地域であることにある²²。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²³。2016 年頃の北海道の 1 店あたり人口の値は、全国平均の 2233 人に対して、1753 人である²⁴。とりわけ道内都市部は極めて過剰なオーバー・ストア状態にある。道内全体に約 3000 店ある CVS のうち、約 3 分の 1 が札幌にあり、札幌市中央区の 1 店あたり人口は 900 人/店以下にまで達している²⁵。

こうした厳しい事業環境で生き残るべく、各社は、北海道市場に適した独自の戦略を種々講じている。たとえば、各社はスーパーが得意とする商品群の取扱を増やしている。ローソンは 2005 年頃から、セブン-イレブンも 2010 年から、新たな顧客層の獲得を目的に、野菜の取り扱いを開始している²⁶。また、高齢者や単身世帯のニーズに応え、冷食や総菜の品揃えを充実させるべく、店舗面積を拡大した大型店舗も増加傾向にある²⁷。加えて、北海道産の原料を積極的に利用した商品の展開も進められている²⁸。

²² 2010 年頃には、セブン-イレブンが、それまで手薄であった道東や道南への出店増加姿勢を明らかにしており、ローソンは、札幌圏に集中出店を行う計画を発表している（『日本経済新聞』2010 年 5 月 28 日号、地方経済面北海道）。

²³ 『日本経済新聞』2016 年 8 月 19 日号、地方経済面北海道にある次の記述から確認できる。「コンビニ 1 店あたりの人口（上位 5 都道府県）は、北海道 1869 人、山梨県 1886 人、東京都 1912 人、愛知県 2011 人、宮城県 2066 人である。道内小売大手の幹部は、コンビニが利益を出せる日販 40 万円の維持に必要な人口を 1500 人と想定する。現状 1869 人の道内は損益分岐点を上回ってはいるものの、利用者は少なく事業環境は厳しい。同幹部はまた、現在の道の人口から試算すると『3600 店ぐらいが出店の天井だ』と指摘する。」

²⁴ 『日本食糧新聞』2016 年 8 月 5 日号、第 13 面。

²⁵ 『北海道新聞』2018 年 4 月 21 日号、地方（札幌市）、第 17 面。

²⁶ 『北海道新聞』2011 年 6 月 24 日号、地方（函館・渡島・桧山）、第 25 面。

²⁷ 『北海道新聞』2018 年 4 月 20 日号、第 8 面。

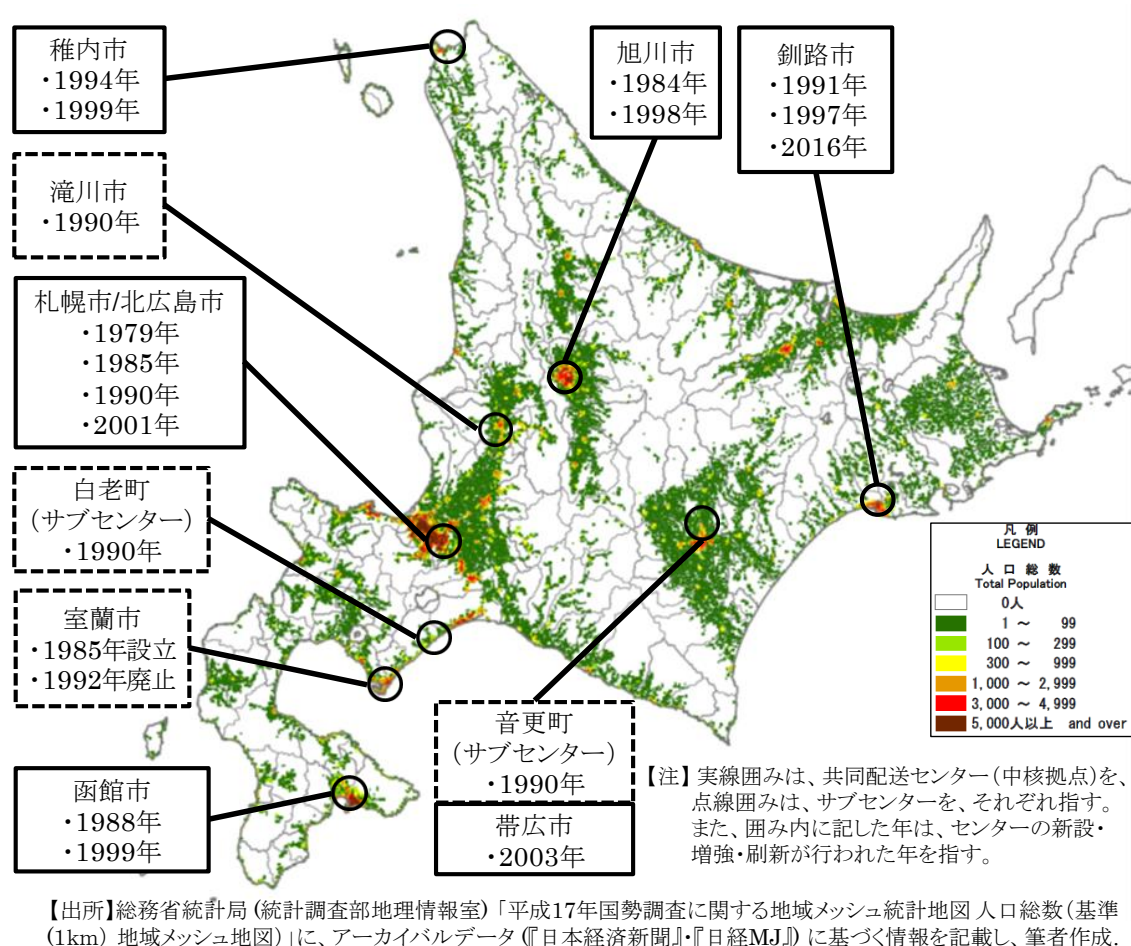
²⁸ 『北海道新聞』2015 年 4 月 24 日号、第 13 面。

2 物流・サービス

2-1 道内物流網

2017 年時点においてセコマは、北海道内に主要 17 カ所、関東に 3 カ所の物流拠点を持ち、フローゼン、チルド、ドライの 3 温度帯に対応できる物流ネットワークを構築している。北海道全域をカバーする物流網は、2000 年代前半までで既に構築されている。道内 6 箇所を設置された物流拠点（図 8・実線枠）を通じて、道内の全店舗に対する商品の一括配送は既に行われていた。

図 8 道内物流拠点



セコマは、物流拠点の設置・運営および物流活動を内部化しており、これらを外部化する競合他社と比べて高い柔軟性・効率性を有している。たとえば、店内調理品（ホットシェフ）の提供を道内全域で均一的に展開できる背景には、物流網の整備があった²⁹。工場でカ

²⁹ 『北海道新聞』2013 年 12 月 19 日号, 第 19 面。

ットされたホットシェフ用の野菜や肉はグループ工場と各店舗を結ぶ配送網を利用して他の商品と一緒に店舗へ配送されており、その物流コストが削減されている。また、北海道全域をカバーする物流網は、自店舗への配送に加え、商品・原材料の仕入や、ホテルや飲食店などへの配送に活用されることで、空荷の削減が果たされ³⁰、高い効率性を有している³¹。

このように CVS 事業の競争力の礎の 1 つである物流に対して、セコマは、継続的に積極的な投資を行ってきた。同社は物流網の整備のために、1997 年から 2017 年までで 120 億円の投資をしている³²。

2007 年以降の物流拠点の設置は以下の順で進められた。2011 年 6 月に冷凍物流を手がけていた協立乳業が旭川に冷凍物流倉庫を新設している³³。2015 年 1 月には、協立乳業で展開していた冷凍物流事業をセイコーフレッシュフーズに統合することで、石狩・旭川・北見・釧路・函館・茨城の 6 カ所の冷凍センターの稼働が開始され、3 温度帯（フローゼンとチルド、ドライ）のフルライン物流が達成されている³⁴。同年 7 月には、北海道東部への商品供給を強化すべく、約 20 億円を投じて、釧路配送センターを設立することを発表し³⁵、翌年 11 月に稼働を開始させている³⁶。当該センターは、道東の 22 市町村にあるセイコーマーケットや取引先の約 300 店への商品の配送を担い、帯広のセンターとあわせると 492 店舗を 55 台のトラックでカバーする広範囲な物流機能も持つ³⁷。

物流拠点の新設だけでなく、物流網の効率化も進められていく。たとえば、在庫棚の配置を変えたり商品を運ぶコンベアを作業しやすい速さに調整したりすることで、2010 年度には 2000 万円のコスト削減を果たしている³⁸。こうした拠点の作業改善と並行して、情報システムとの連携強化による、物流の効率化も積極的に進められている。2008 年 5 月には、市販のソフトをカスタマイズし、最適な配送・回収ルートを探すシステムを導入し、物流費と CO₂ 排出量を 2 割削減している³⁹。この配送ルート最適化により、札幌センターから約 500 店への配送で利用されていたトラック台数を 85 台から 75 台に削減することが可能となった⁴⁰。2008 年 12 月には、道内 6 カ所の物流センター内の作業見直しおよび配送ルートの短縮化を通じて大幅なコストダウンを図ることを発表している⁴¹。2011 年 6 月には、2 億 5000 万円を投じ、道内 6 カ所の物流拠点の在庫を常時把握できるシステムを導入してい

³⁰ たとえば、札幌と釧路間の往復には約 16 時間を要する。そのため、ドライバーは最低 2 名が必要となり、相応のコストが発生している（『ダイヤモンド・チェーンストア』2017 年 2 月 15 日号, pp. 47-51.）。

³¹ この点については 3-3 で詳述する。

³² 『北海道新聞』2017 年 8 月 30 日号, 地方面（釧路・根室）, 第 19 面。

³³ 『北海道新聞』2011 年 5 月 11 日号, 第 11 面。

³⁴ 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>）

³⁵ 『日本経済新聞』2015 年 7 月 16 日号, 第 15 面。

³⁶ 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>）

³⁷ 『日本食糧新聞』2016 年 12 月 16 日号, 第 10 面。

³⁸ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 30 日号, 地方経済面北海道。

³⁹ 『日本経済新聞』2008 年 2 月 14 日号, 地方経済面北海道。

⁴⁰ 『日本経済新聞』2008 年 12 月 5 日号, 地方経済面北海道。

⁴¹ 『日本経済新聞』2008 年 12 月 5 日号, 地方経済面北海道, 『日経 MJ』2008 年 12 月 10 日号, 第 5 面。

る⁴²。さらに同年 11 月には、加工食品・日用雑貨など約 8000 品目の商品発注を自動化させる新システムを道内 6 カ所の物流拠点に約 2 億円をかけ順次導入し、翌年 12 月までに本格稼働させることを発表している。新システム導入後は、過去および直近の販売状況から発注量が自動決定され、過剰在庫の 15～20%削減が見込まれる。赤尾昭彦会長⁴³（当時）は「発注精度を上げ、米ウォルマートなど海外の大手小売り並みの体制を構築したい」と言及している⁴⁴。2012 年 6 月には、工場や物流センター、店舗内の温度を本部で一元管理するシステムを導入している。温度センサーを冷蔵・冷凍庫や売り場など計 1 万 8000 カ所に設置し、無線通信を用いてリアルタイムの監視・管理を行うことで、食品の品質保持を徹底し、廃棄ロスの減少につなげるとともに、省エネ効果を見込むものであった⁴⁵。この導入について赤尾氏は「製造から物流、店舗までの温度を一元的に管理するケースはコンビニ業界でも初めて」と述べている⁴⁶。

2-2 道外物流網

セコマは、2007 年時点において、北関東地区に 2 カ所の物流拠点を有していた。北関東地区は、セコマが北海道外で店舗を展開している唯一のエリアである。このエリアをカバーする物流拠点としては、2003 年に稼働を開始した茨城県ひたちなか市の物流センターと、2005 年に稼働を開始した土浦配送センターが存在する。2007 年以降、関東地区を対象とした物流網では、その移転・増設が進められていく。

2009 年には、土浦配送センターが茨城県かすみがうら市に移転され、茨城配送センターとして稼働を開始している⁴⁷。2015 年 7 月には、イオングループなどに対する PB 販売に対応すべく、延べ面積約 2000 m²の物流拠点「西多摩センター」が東京都瑞穂町に開設される⁴⁸。2018 年 6 月には、冷蔵冷凍設備を持つ「関東ストックポイント」が茨城県東海村に新設され⁴⁹、関東周辺の企業向けの外販体制がさらに整えられている。

これらの関東圏における物流網の整備・強化は、主に外販事業の拡大を意図したものであった。セコマは、2010 年ごろから外販事業を積極化しており、その売上規模は、2014 年には約 36 億円⁵⁰、2017 年には約 164 億円へと順調に拡大しており、2020 年には 200 億円にする計画を有している。なお、直近では、関東圏に加え、東北にも配送エリアの拡大

⁴² 『日本経済新聞』2011 年 11 月 25 日号，地方経済面北海道，『日経 MJ』2011 年 12 月 2 日号，第 5 面。

⁴³ 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。

⁴⁴ 『日本経済新聞』2011 年 11 月 25 日号，地方経済面北海道，『日経 MJ』2011 年 12 月 2 日号，第 5 面。

⁴⁵ 『日本経済新聞』2012 年 5 月 9 日号，地方経済面北海道。

⁴⁶ 同上。

⁴⁷ 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>)

⁴⁸ 『日本経済新聞』2015 年 7 月 16 日号，第 15 面。

⁴⁹ 『北海道新聞』2018 年 8 月 1 日号，第 11 面。

⁵⁰ 『日本経済新聞』2015 年 5 月 9 日号，第 11 面。

を計画している。それまでの関東圏内の配送センターは、自社店舗向けが中心であり、本州への外販品の多くは道内の拠点からトラックで配送しており、小口需要や顧客の追加発注への対応は困難であった。この問題を解消し、外販事業の拡大を果たすべく、道外の物流網の強化が進められたのである。

3 生産・調達

セコマは、取扱商品の生産・調達活動の内部化を早い段階から進めてきた。CVS 産業では、1990 年代以降、商品の高品質化が志向され、各社において積極的な PB 開発が進められていく⁵¹。PB 開発において、大手企業は強大な販売力や資本力、情報力を背景にメーカーの協力を取りつけ、共同企画開発を展開していった。他方、これらの能力に劣る地方中堅企業は、商品力の強化に関して厳しい状況に立たされていた。

そうしたなか、セコマは、生産・調達活動の一部を内部化することで、商品力の強化を図ってきた。2007 年頃までに総菜類（1979 年～）・海産物（1990 年～）・牛乳（1996 年～）・カット野菜（1998 年～）・漬物（1998 年～）・アイスクリーム（2002 年～）・ミネラルウォーター（2004 年～）・調味料（2004 年～）・麺類（2005 年～）などの製品群について、その生産・調達活動を内部化し、PB を展開している。

ただし、2000 年代以降にセコマが進めた PB の強化は、大手メーカーと同様に高品質化のみを志向したものではなかった。セコマは、ターゲットとする北海道市場の特性に合わせて低価格化も追求し、このことによって競合他社との差別化が図られていた⁵²。

この時期、北海道では、景気低迷や、少子高齢化の進展により、食料品の売上減少が進んでいた。2007 年には年金支給日の売上が給料日のそれを上回り、2013 年には生活保護の支給日が給料日のそれを上回るようになった⁵³。そのため、セコマの PB の多くは、北海道の所得水準を考えた価格に設定されている⁵⁴。また、商品の低価格化は、セコマの独自性が効果を発揮できる方策でもあった。PB の生産・仕入活動を内部化していたセコマは、これらの活動の効率化を通じた低コスト化が可能であり、この点において競合他社に対する差別性を発揮することが可能であった。

こうした生産・仕入活動の内部化と、これらの活動を通じた効率化により、製品の低価

⁵¹ 『日経流通の手引き』「96 年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」日本経済新聞社、1997, pp. 305-315.

⁵² 『日本経済新聞』2013 年 5 月 28 日号、地方経済面北海道にある次の記述から確認できる。「大手コンビニは弁当や総菜を専門業者から調達。PB（自主企画＝プライベートブランド）商品もメーカーに生産を委託し、規模を武器に仕入れ値を抑える。これに対しセイコーマートは「安い商品を調達するのではなく、安くできる仕組みをつくる」ことを追求。商社や卸、市場を通さない原材料や商品を増やし中間コストを削減。総菜や漬物、洋菓子メーカーを相次ぎ設立し、乳業や調理麺、和菓子メーカーなども買収した。内部化で、商品企画から調達、製造をグループ内で一貫することで徹底して無駄を省き、「リテールブランド」と呼ぶオリジナル商品の価格を抑えた。」

⁵³ 『日経 MJ』2018 年 3 月 9 日号、第 5 面。

⁵⁴ 『北海道新聞』2017 年 8 月 30 日号、地方（釧路・根室）、第 19 面。

格化を進めていく戦略方針は、赤尾氏が社長に就任する 2004 年頃から明確化され、積極的に追求されていく。赤尾氏は、社長就任時に、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を、経営方針として示している⁵⁵。すなわち、北海道での成長を維持するためには「低価格で良質な商品を提供できる体制の構築が欠かせない」（赤尾氏）という方針の下、CVS チェーンと食品製造という 2 つの事業を同時育成し、コスト低減と品質向上の両立を図る戦略⁵⁶が掲げられたのである。このことに関して赤尾氏は、2012 年頃、「地方のコンビニは中央の大手に比べると購買力が圧倒的に弱い。対抗するにはメーカーになるしかない」と述べている⁵⁷。

こうした戦略にもとづいて、セコマは、2008 年時点の段階において、飲料や食品を中心に約 850 品目の PB を販売するにいたり、売上高に占める PB 比率は 3 割強に達していたとされる⁵⁸。

この生産・調達活動の積極的な内部化を通じた商品力の強化は、2007 年以降も積極的に追求されていく。PB 比率は、2010 年度には、売上金額ベースでほぼ 5 割⁵⁹、売上数量ベースで 4 割に達し、競合他社を圧倒している⁶⁰。2011 年度には、たばこを除く販売数量に占める PB 比率は 47%までに達している⁶¹。2012 年 12 月期には、取扱品目ベースでは約 25%、たばこを除く売上比率は 51.8%に達しており⁶²、PB の割合は継続的に上昇している。

以下では、調達活動と生産活動が、2007 年以降、拡大・改善されていった経緯を振り返っていく。

3-1 調達

原材料や商品の調達活動に関してもセコマは早い段階から独自の活動を展開してきた。ワイン（1987 年～）や、ビール（1994 年～）、清涼飲料水（1994 年～）について、海外の供給業者を独自に開拓し、直輸入し、高品質・低価格の PB として展開してきた⁶³。とりわけ主要な原産国のほとんどに調達先を広げているワインは、消費者から高い評価を獲得しており、その売上が段階的に増大させている。2010 年 10 月には、小売業者のワイン倉庫としては国内最大級の規模であるワイン専用の保税倉庫（190 万本の保管能力）を設立・稼働させており、2010 年時点において、年間 240 万本のワインが輸入販売されている⁶⁴。そ

⁵⁵ 『日本経済新聞』2004 年 3 月 13 日号，地方経済面北海道。

⁵⁶ 『日本経済新聞』2011 年 8 月 17 日号，地方経済面北海道。

⁵⁷ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 1 日号，第 11 面。

⁵⁸ 『日本経済新聞』2008 年 8 月 20 日号，地方経済面北海道。

⁵⁹ 『日本経済新聞』2011 年 7 月 7 日号，地方経済面北海道。

⁶⁰ 『日経 MJ』2010 年 5 月 14 日号，第 1 面。

⁶¹ 『日本経済新聞』2011 年 8 月 17 日号，地方経済面北海道。

⁶² 『日本経済新聞』2013 年 1 月 17 日号，地方経済面北海道。

⁶³ 『日本経済新聞』1994 年 6 月 23 日号，地方経済面北海道。

⁶⁴ 『日経 MJ』2010 年 5 月 14 日号，第 1 面。

の売上高は、2006 年から 2011 年までの 5 年間で 2 倍に増えている⁶⁵。2017 年時点では、店頭で常時 60 種近くが並べられ、年間販売数量は 450 万本（720ml 瓶換算）に達している⁶⁶。

総菜用の原材料や冷凍食品なども海外から独自仕入を展開していた。しかし、2000 年代中頃以降、その調達先を海外から北海道内へと大きくシフトしていく。道内物流網の有効活用が可能であったことに加えて、消費者の間で海外産食品への不信感が高まりつつあったことから、道産食材を積極的に利用することで商品力の強化が見込まれたことがその背景にあった。2016 年 12 月頃のデータに基づく、自社製品に使う原料の北海道産比率は牛乳が 100%、水産物が 86%、コメが 85%、野菜は 55%に達している⁶⁷。

3-2 生産活動

3-2-1 総菜類に関する生産活動の内部化

この時期、セコマでは生産活動の拡大が進められていく。その中心となったのが、2002 年 11 月から販売を開始していた 100 円均一のパック総菜シリーズの生産拡充であった。100 円総菜の生産・調達活動の効率化は、2007 年から積極的に進められた。この年から、グループが調達する原料への切り替えを進めるとともに、翌 2008 年 9 月には、約 1 億円を投じて容器を自社製に切り替える⁶⁸ことでパッケージ・コストを 30～40%削減し、それまで 100 円という販売価格ではコスト的に難しかった商品種類の拡充をおこなっている⁶⁹。2013 年 1 月に販売を開始した生パスタ（カルボナーラ）は、麺とソースをグループ会社で製造することで 100 円での提供が可能になった典型例である⁷⁰。デュラム・セモリナ小麦を自社で直輸入し、丸吉梅沢製麺で製麺し、豊富牛乳で生産した牛乳を利用し、北源がソース作りをし、北燦食品において加工・調理・パッケージングが行われ、各店舗に出荷されている。他にも、焼魚は、市場でのセリ権を持つ北嶺が鮮魚を直接買い付けることで、100 円での販売が可能になった製品例である。サラダなどに使う野菜の多くは、道内 3 カ所にある農業生産法人で生産され、だしなどの調味料は北源が生産している⁷¹。こうした内製化と調達・生産の徹底的な合理化により、2013 年頃には、約 50 品目の 100 円総菜がセコマの店頭で常時並ぶようになっていた。セブン-イレブンも道内では 100 円総菜を展開するものの、その品数は 10 種類程度に留まっている⁷²。

こうした商品力の高い総菜を次々に開発するとともに、2009 年から、品目ごとに分散し

⁶⁵ 『日本経済新聞』2011 年 10 月 27 日号，地方経済面北海道。

⁶⁶ 『北海道新聞』2017 年 3 月 9 日号，第 10 面。

⁶⁷ 『日本経済新聞』2016 年 12 月 14 日号，第 32 面。

⁶⁸ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 28 日号，地方経済面北海道。

⁶⁹ 『日本経済新聞』2012 年 8 月 4 日号，地方経済面北海道。

⁷⁰ 『日本経済新聞』2013 年 1 月 29 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 『日本経済新聞』2013 年 5 月 1 日号，第 11 面。

ていた陳列方法を 100 円総菜だけを集めるスタイルに改め、テレビ CM を通じて販促を行うことで、100 円総菜は爆発的なヒット商品へと成長する⁷³。2010 年度には「総菜の売上高は前年同月比 3 倍のペースで増加」（セイコーマート広報室）し⁷⁴、「今年は前年比 2 倍の 2000 万個の販売を見込む」（丸谷智保社長⁷⁵）という状況にあった⁷⁶。こうして逼迫した北燦食品の生産能力に対処すべく、2010 年 2 月には、北海千日を新たに設立し、総菜メーカーの千日総本社から小樽市銭函にある卵焼き工場を買収して、卵焼きの生産を始めている⁷⁷。

また、2018 年に、北燦食品に 5000 万円を投じて急速冷凍機械を導入し、和風総菜や中華総菜、パスタ等麺類など 10 品目前後の冷凍食品の製造・販売を開始している⁷⁸。

3-2-2 農作物に関する生産活動の内部化

総菜類の原材料である野菜類について、セコマは 2000 年代初頭からその調達先を道内にシフトさせている。2005 年頃には、契約農家から直接仕入れる商品の割合を 7 割（当時の水準）から 9 割に引き上げることで、価格競争力や鮮度を高める方針が明示化されている⁷⁹。

なお、調達した野菜類は、総菜類の原材料として利用されるだけでなく、パック詰め野菜としても販売されており、2004 年には全店舗で取り扱う方針が発表されている⁸⁰。2006 年 12 月期に約 24 億円であった生鮮野菜の売上高を 4 年後の 2010 年 12 月期に 50 億円へと倍増する目標が掲げられている⁸¹。2009 年 12 月には、3 億 6000 万円を投じて、カット野菜および漬物製造を担う北香の本社工場を北見市に新設し（延べ床面積 1400 m²）、カット野菜の生産能力を従来の 2.5 倍に増強するとともに、ラインの自動化によりコスト削減を図っている⁸²。

2007 年以降、セコマは、野菜生産の内部化を進めていく⁸³。2018 年現在、セコマは北海道および茨城県に計 7 つの農場（表 2）を有しており、合計約 120ha の農地で年間約 2000t の野菜類を生産している⁸⁴。セコマの野菜類の生産活動の経緯（表 3）をここで辿っておこう。

⁷³ 『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。

⁷⁴ 『日本経済新聞』2010 年 7 月 15 日号，地方経済面北海道。

⁷⁵ 丸谷氏は 1979 年に北海道拓殖銀行に入学後、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。

⁷⁶ 『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。

⁷⁷ 『日本経済新聞』2010 年 7 月 15 日号，地方経済面北海道。

⁷⁸ 『北海道新聞』2018 年 7 月 4 日号，第 11 面。

⁷⁹ 『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。

⁸⁰ 『日本経済新聞』2004 年 9 月 11 日号，地方経済面北海道。

⁸¹ 『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。

⁸² 『日本経済新聞』2010 年 1 月 5 日号，地方経済面北海道，『日経 MJ』2010 年 1 月 8 日号，第 5 面。

⁸³ 『日本経済新聞』2012 年 2 月 9 日号，地方経済面北海道，『日経 MJ』2012 年 2 月 17 日号，第 5 面，『日本経済新聞』2013 年 5 月 29 日号，地方経済面北海道。

⁸⁴ 『日本経済新聞』2018 年 11 月 3 日号，地方経済面北海道。

表 2 セコマの有する 7 農場の概要

農場名	生産品目	所在地	設立年
栗山農場	ニラ・ピーマン・キュウリ・なすなど	北海道夕張郡栗山町	2007年
長沼農場	トマト・ミニトマト・キュウリ・レタス・ホウレン草・ピーマンなど	北海道夕張郡長沼町	2008年
北見農場	長ネギ・白菜・タマネギなど	北海道北見市	2008年
滝川グリーンハウス	ミニトマト	北海道滝川市	2010年
茨城県鹿嶋農場	長ネギ	茨城県鹿嶋市	2010年
京極農場	カボチャ・小豆・ジャガイモ・ニンジン・大豆など	北海道虻田郡京極町	2011年
千歳農場	レタス・キャベツ・小豆・タマネギ	北海道千歳市	2017年

【出所】『日本経済新聞』2018年11月3日号，地方経済面北海道，掲載データに基づき筆者作成

表 3 セコマの農作物生産活動の沿革

2007年	栗山町に株式会社木地農園設立
2008年	長沼町に長沼アグリ株式会社を設立 北見市に株式会社上常呂ファーム設立 長沼農場で農産物残渣・食品残渣などの堆肥化が開始
2010年	木地農園を株式会社滝川アグリに商号・本店所在地変更
2011年	滝川アグリが京極町で農地取得
2012年	長沼パッケージセンターが稼働
2013年	滝川アグリが上常呂ファームを合併
2014年	滝川アグリが長沼アグリを合併し株式会社北栄ファームに社名変更
2017年	千歳市で農地を取得

【出所】株式会社北栄ファームHP「会社概要」(<http://www.hokueifarm.co.jp/company.html>)
掲載データに基づき筆者作成

2007 年 8 月、道央の農家が設立した農業生産法人である木地農園（栗山町：現北栄ファーム）に 1 億 5000 万円を出資し、野菜類の生産活動が開始される。この出資により、当時 7 棟であったビニールハウスは、2009 年末までに 50 棟に増設され、生野菜やサラダなど総菜類用のキュウリ、ニラ、レタスの生産が開始され、3 年後に生産量 200t、金額ベースで 6000 万円の目標が掲げられた⁸⁵。野菜類の生産にあたっては、セコマ内の他の生産設備との連携を通じた効率化が図られている。たとえば、総菜工場で出た廃油を活用できるボイラーを農業生産法人に提供し、ビニールハウスの暖房用途に利用する試みや、総菜工場で得た廃棄物などを肥料として利用する試みが展開されている⁸⁶。また、農場で発生した規格

⁸⁵ 『北海道新聞』2007 年 9 月 23 日号，第 3 面。

⁸⁶ 『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，『日

外野菜は、グループ会社で総菜や漬物の原料として活用されている⁸⁷。

2008年4月には、長沼町に長沼アグリを設立し、トマトやキュウリ、レタスなどの生産を開始するとともに、北見市に上常呂ファームを設立し、長ネギの栽培を開始している⁸⁸。2008年9月には、長沼農場において農作物残渣やグループの製造工場で生まれる食品残渣などの堆肥化が始められている⁸⁹。2010年3月、木地農園は滝川アグリに商号変更されている⁹⁰。同2010年には、茨城県に桜川アグリが設立され⁹¹、セコマの有する農業生産法人は4社となる。

2011年4月には、滝川アグリが京極町で農地を取得している⁹²。さらに、同年9月には、滝川アグリが、道立畜産試験場跡地5万㎡を借用することを発表し⁹³、翌年の2012年12月には同社の栽培面積は20haに増強される⁹⁴。これにより、セコマの農地は約3割増の70haに達している⁹⁵。また、2011年には、長沼アグリに約7000万円を投じて、35棟のビニールハウスを新設し、トマトの生産量を前年度比2.6倍の130t、キュウリの生産量を同2割増の180t、ピーマンの生産量を同9割増の23tに引き上げ、4法人全体の野菜生産量を前年比2.3倍の750tに増加させている。これにより、セコマの野菜使用量に占める自社生産割合は、トマト75%、キュウリ80%、レタス20%に達する⁹⁶。

2012年2月には、同年度の野菜の生産量を前年度比6割増の1200tに引き上げる計画を発表している。同社がカット野菜や漬物に使用する野菜の13%（約900t）を占めるキャベツについて、その15%程度分の栽培を滝川アグリにおいて開始することにくわえ、キャベツ以外の野菜についても年内に新たな農地を取得して生産を開始させる計画であった⁹⁷。また、2012年12月には、2013年の野菜生産量を約3割、1550tへと拡大することを発表する⁹⁸。

2012年7月には、長沼パッケージセンターを設立し、青果品のパッキングを開始してい

本経済新聞』2013年5月29日号，地方経済面北海道。

⁸⁷ 『日本経済新聞』2013年5月29日号，地方経済面北海道。

⁸⁸ 株式会社北栄ファーム HP「株式会社北栄ファームの概要」

(<http://www.hokueifarm.co.jp/company.html>)，『日本経済新聞』2013年5月29日号，地方経済面北海道。

⁸⁹ 株式会社北栄ファーム HP「株式会社北栄ファームの概要」

(<http://www.hokueifarm.co.jp/company.html>)

⁹⁰ 同上。

⁹¹ 『日本経済新聞』2013年5月29日号，地方経済面北海道。

⁹² 株式会社北栄ファーム HP「株式会社北栄ファームの概要」

(<http://www.hokueifarm.co.jp/company.html>)

⁹³ 『日本経済新聞』2011年9月23日号，地方経済面北海道。

⁹⁴ 『北海道新聞』2011年9月23日号，第11面。

⁹⁵ 『日本経済新聞』2012年12月12日号，地方経済面北海道，『日経MJ』2012年12月26日号，第5面。

⁹⁶ 『日本経済新聞』2011年4月7日号，地方経済面北海道，『日本経済新聞』2011年8月17日号，地方経済面北海道。

⁹⁷ 『日本経済新聞』2012年2月9日号，地方経済面北海道，『日経MJ』2012年2月17日号，第5面。

⁹⁸ 『日本経済新聞』2012年12月12日号，地方経済面北海道，『日経MJ』2012年12月26日号，第5面。

る⁹⁹。このことには、収穫した農作物を食品加工場に運ぶ従来の方式から、「パッケージセンター」に集約する方式に移行することで、同センターの稼働率を高めるとともに、店舗配送の時間を 12 時間短縮する狙いがあった。この頃に、長沼アグリでは、14ha の敷地に約 100 棟のビニールハウスが設立されており、そこで収穫されたキュウリやトマトは、敷地内のパッケージセンターで包装され、配送センターに運ばれ、夜には店頭に並べられるようになる¹⁰⁰。

こうした積極的な生産能力の拡張により、2013 年度には、4 法人の農地は 2010 年からの 3 年間で約 3 倍の合計 87ha に達し、農作物の生産量は 1700～2000t にまで達している¹⁰¹。同 2013 年度には農業部門の黒字化を達成しており、2014 年の売上高は 7 億円に達したとされる¹⁰²。2013 年 6 月には上常呂ファームを滝川アグリに統合し、翌年 1 月には滝川アグリと長沼アグリを合併し、社名を北栄ファームへ変更している¹⁰³。

2015 年頃には、トマトやネギなど 17 品目の作物が自社生産されており、その総量は店頭販売や総菜原料としてセコマが利用する年間 8000t の野菜の 4 分の 1 に達しており、契約農家・農協からの調達を含めると 8 割を直接調達するようになっている¹⁰⁴。2018 年時点では、年間で利用する約 8500t のうち、約 2000t を 7 つの農場（合計 120ha の農地面積）で自社生産しており、市場調達される野菜の割合はわずか 1 割にまで低下している¹⁰⁵。

3-2-3 その他の生産活動

この時期のセコマは、総菜類や農作物以外の品目に関する生産活動も増強している。PB 牛乳の生産を手がける豊富牛乳公社では、2011 年 4 月に製造ラインの増強が、同 9 月には冷蔵施設の増設が進められている¹⁰⁶。さらに 2015 年 9 月には、豊富町から 3 万 5400 m² の土地を取得し、工場を移設することで、牛乳の生産量を 150t/日から 200t/日の 1.3 倍に引き上げるとともに、ヨーグルト工場を新設し翌年 8 月から稼働させることを発表している¹⁰⁷。2017 年には、豊富町産の生乳を使うヨーグルトの PB 商品の販売が発表されている¹⁰⁸。ヨーグルトなどの栄養分が豊富な乳製品は、高齢者の多い北海道市場において高いニーズが存在する製品であり、セコマはそうした製品の栄養分やおいしさに加え、継続的に購入で

⁹⁹ 株式会社北栄ファーム HP「株式会社北栄ファームの概要」

(<http://www.hokueifarm.co.jp/company.html>)

¹⁰⁰ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 29 日号，地方経済面北海道。

¹⁰¹ 同上。

¹⁰² 「セイコーマートがグループ農業生産法人を『北栄ファーム』に一本化、今期 7 億円で黒字維持」『リアルエコノミー』2014 年 6 月 20 日配信 (<https://hre-net.com/keizai/ryutu/11086/>)。

¹⁰³ 株式会社北栄ファーム HP「株式会社北栄ファームの概要」

(<http://www.hokueifarm.co.jp/company.html>)

¹⁰⁴ 『日本経済新聞』2015 年 1 月 14 日号，地方経済面北海道。

¹⁰⁵ 『日経 MJ』2018 年 10 月 31 日号，第 15 面。

¹⁰⁶ 『北海道新聞』2011 年 5 月 11 日号，第 11 面，『日本経済新聞』2011 年 7 月 7 日号，地方経済面北海道。

¹⁰⁷ 『日本経済新聞』2015 年 9 月 16 日号，地方経済面北海道，『日経 MJ』2015 年 9 月 25 日号，第 15 面。

¹⁰⁸ 『北海道新聞』2017 年 9 月 27 日号，第 11 面。

きる価格設定を追求している¹⁰⁹。2018 年現在、豊富牛乳公社の売上高は約 58 億円にまで成長している¹¹⁰。

また、豊富牛乳公社で生産した牛乳を利用してアイスクリーム製造を手がけるダイマル乳品では、2011 年 4 月に工場が増築され、18 万個/日の生産量が 3～4 割増強されている¹¹¹。さらに、2015 年 2 月には、増大する外販に対応すべく、約 7 億 6000 万円を投じて、羽幌町のアイス工場の生産能力を 5 月までに 4590 万個/年から 6375 万個/年へと約 4 割引き上げることを発表している¹¹²。2016 年 6 月には、約 1 億円を投じて、規格外の道産メロンを絞ってアイス用の果汁ソースを作る機械が導入され、アイス類の味の改良に活用されている¹¹³。

これらの生産能力の増強に加え、和菓子および洋菓子といった領域の生産活動が新たに内部化されている。2011 年 8 月には、和菓子製造の三栄製菓を買収し、みたらし団子などの自社生産に乗り出している¹¹⁴。2016 年には、1 億 4000 万円を投じて、道産の生乳や小豆を用いたどら焼きの生産ライン（3 万 8000 個/日）を新設している¹¹⁵。2012 年 6 月には、洋菓子の生産子会社であるシェフグランノールを設立し、生産を開始している¹¹⁶。同社では、豊富牛乳公社の牛乳から作った生クリームやバターを用いた製品（セコマが扱う洋菓子のうち売上高で 6%程度）が生産されている¹¹⁷。

3-3 生産・調達活動の相乗効果

セコマが内部化してきた多様な製品の生産活動および原材料の調達活動の間ではいくつかの相乗効果が発生した。生産・調達活動の内部化は、コスト削減を通じた低価格化に寄与しただけでなく、高品質化にも寄与した。

たとえば、総菜類では、自ら生産や直接仕入を行う北海道産の食材を原材料に利用することで、高い品質を実現することが可能となった。総菜類は、丸谷氏が「味など品質面では負けない」と言い切る¹¹⁸ように、極めて高いコスト・パフォーマンスと品数を実現している。この点について、丸谷氏は次のようにも述べている。

「自分たちで仕入れ、使う食材も自分たちで吟味する。野菜を使った商品なら自分たちの農場でとれたものを使う。しかも新鮮なうちに収穫し、自社物流で道内

¹⁰⁹ 『北海道新聞』2018 年 7 月 22 日号, 第 9 面。

¹¹⁰ 『日経 MJ』2018 年 10 月 31 日号, 第 15 面。

¹¹¹ 『北海道新聞』2011 年 5 月 11 日号, 第 11 面。

¹¹² 『日本経済新聞』2015 年 2 月 4 日号, 地方経済面北海道., 『日経 MJ』2015 年 2 月 13 日号, 第 14 面。

¹¹³ 『北海道新聞』2016 年 12 月 25 日号, 第 10 面。

¹¹⁴ 『日経 MJ』2012 年 7 月 4 日号, 第 5 面。

¹¹⁵ 『北海道新聞』2016 年 12 月 25 日号, 第 10 面。

¹¹⁶ 『日経 MJ』2012 年 7 月 4 日号, 第 5 面。

¹¹⁷ 『日経 MJ』2012 年 7 月 27 日号, 第 5 面。

¹¹⁸ 『日経 MJ』2010 年 5 月 14 日号, 第 1 面。

の自社工場で加工する。当然、非常に新鮮ですよ。自信を持ってお客さんに売れるということが、自社開発に力を入れる最大の理由です。」¹¹⁹

また、北海道の食材はもともと高いブランド力を有している。道産食材の利用を訴求することは、商品に対する消費者イメージの向上にもつながる。折しも、2000年代以降、食品の安全性をめぐる事件が相次いで発覚することで、原材料の産地に対する消費者の関心が高まっていく。こうした流れが追い風となり、道産食材を利用するPB食品の魅力は高まっていく。

こうした相乗効果は、総菜類以外でも実現されている。農作物同様に高い品質とブランド力を有する道産牛乳を原材料に利用することで、セコマのアイスクリームは高い評価を獲得している。2013年11月には、「北海道牛乳モナカ」の北海道牛乳使用量を50%から60%に引き上げたことで、売上が倍増し、年間100万個を超えるヒット商品に成長している¹²⁰。また、2015年5月には、道内のメロン農家から買い取った「規格外品」を利用したアイスクリームの製造販売が開始されている¹²¹。この商品は、メロン農家から、形が整っていないなどの理由で売り物にならないメロンの活用について相談を受けたことを契機に企画されたものであった。セコマは、規格外品のメロンを仕入れ、果汁を搾り、アイスクリームの製造に利用している¹²²。2006年度に500kgから始めた規格外メロンの買い取りは、2014年には50tを超えている。

4. 販売活動

2007年以降、セコマは、内部化した物流活動・生産活動を武器に、道内の過疎地域への出店を積極化していく。またこれと並行して、この時期には、拡大した生産能力と需要の均衡をとるべく外販活動も積極化されている。

4-1 CVS事業

セコマは、道内の主要都市を対象とする配送センターを設立し、この配送センターを軸として点在する道内都市部への出店を進めてきた。しかしながら、2000年代半ば頃には、道内都市部のCVSは飽和状態に陥りはじめていた。この状況下で企業成長を継続する方策として、セコマは道内過疎地域への出店を志向していく。

セコマが目としたのは、それまで採算性の面から出店が厳しいとされてきた人口過疎地域であった。2004年には、スーパーが出店しない200～300世帯の小商圈を対象に、スイ

¹¹⁹ 『日経MJ』2014年2月24日号、第3面。

¹²⁰ 『日本経済新聞』2014年2月11日号、地方経済面北海道、『日経MJ』2014年2月14日号、第7面。

¹²¹ 『日本経済新聞』2015年5月23日号、地方経済面北海道。

¹²² 『北海道新聞』2018年7月22日号、第9面。

ーパーの代替機能を狙いとした店舗展開の方針が表明されている¹²³。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。

「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。」¹²⁴

「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。」¹²⁵

こうした出店方針に基づく人口過疎地域への積極出店は 2000 年代後半以降に積極的に進められ、2014 年時点の道内人口カバー率は 99%に達している¹²⁶。2008 年 9 月までに、利尻島に 3 店舗、礼文島に 1 店舗、奥尻島に 1 店舗を出店している。2013 年 8 月には、比布町に出店を果たし、全 179 市町村のうち 170 市町村目の出店を果たしている¹²⁷。2014 年 12 月に出店した初山別村の人口は約 1300 人であり、当該店舗の商圈人口は 900 人と見込まれている¹²⁸。いずれも CVS 産業において採算ラインとされる商圈人口 2000 人およびセコマが採算ラインとして設定する商圈人口 1500 人¹²⁹を下回っている。

先述したように、人口過疎地域への出店のボトルネックは、当該店舗の採算性が低いことにある。その要因は、配送拠点からの距離および店舗間距離が長く、配送コストが相対的に高くなることと、店舗商圈人口が少なく、店舗売上が相対的に低いことに分けられる。人口過疎地域へ出店するためには、これらのハードルをクリアしなければならない。

以下では、このような課題を有する人口過疎地域への出店に対して、物流活動および生産仕入活動の内部化がどのような影響を及ぼしていたのかを整理したうえで、販売活動における新たな取り組みとして、ファーストフード・イートイン店の強化と直営店化の進展、販売支援活動、自治体との提携についてまとめる。

4-1-1 物流の多重構造化と生鮮品・総菜類の強化

人口過疎地域で店舗展開を進めるうえで課題であった配送効率の向上は、店舗に対する

¹²³ 『日経 MJ』2004 年 10 月 18 日号, 第 3 面。

¹²⁴ 同上。

¹²⁵ 同上。

¹²⁶ 『日本経済新聞』2014 年 1 月 15 日号, 地方経済面中部。

¹²⁷ 『日本経済新聞』2013 年 7 月 23 日号, 地方経済面北海道。

¹²⁸ 『朝日新聞』2018 年 2 月 28 日号, 第 32 面。

¹²⁹ 『北海道新聞』2017 年 8 月 2 日号, 第 5 面。

商品供給だけでなく、商品や原材料の仕入に物流能力を同時利用することで、解消されていく。過疎地は、店舗間の距離が長くなるため、物流コストを考えると過疎地での店舗展開は採算を確保しにくい。しかしながら、物流能力を過疎地への商品供給だけに利用するのではなく、過疎地から商品・原材料の仕入に多重利用することができれば、物流コストを分散することができる。幸いにも北海道の過疎地は、農作物・畜産物・海産物などの供給地でもある。生産・調達活動と物流活動をともに自社展開しているセコマでは、こうした物流の多重利用が比較的容易であった。こうした、「空気を運ばない物流構造」や「物流の多重構造」と呼ぶ体制を確立していたセコマは¹³⁰、過疎地域への物流効率に関して、競合他社よりも優位なポジションにあった。このことに加え、自ら製造を手がける総菜類をはじめとした食品について、窒素ガスを充填させて鮮度を保つ容器や店内調理をいち早く導入することで、配送回数(= 配送コスト)の削減が果たされている¹³¹。弁当・総菜類の配送は、全国チェーンの CVS では毎日 3 回程度行われているものの、その配送回数を毎日 1 ～2 回に削減した店がセコマには多い。

もうひとつの課題である店舗売上に関しても、生産・調達活動を内部化しているセコマは優位にあった。人口過疎地域では、生鮮品や総菜類といった商品のニーズが高い傾向にある。これらの地域では、食品スーパーや外食・中食店が少なく、それらが撤退する動きも進んでいるためである。生鮮品や総菜類の生産・仕入活動を内部化しているセコマにとって、こうしたニーズに柔軟かつ有効に対応することが可能であった。この点について、赤尾氏は、「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¹³²。セコマの店頭では、牛乳や卵といった日配品や野菜、総菜、10kg 米や精肉など、食品スーパーに並ぶ商品が取りそろえられており、これらの商品で消費者を呼び込み、過疎地でも成り立つビジネスモデルが既に確立されていた¹³³。2007 年の時点において、生鮮野菜・果物の販売高は、加盟店売上高の約 2%を占める約 30 億円に達しており、その販売強化の方針が掲げられている¹³⁴。生鮮品を取り扱うことでスーパーも撤退する過疎地で店舗網を張り巡らす¹³⁵、という方針が追求されていったのである。

また、人口過疎地の顧客は、都市部と比べると年齢層が高く、商品に対するニーズが異なる。商品の生産・仕入活動を内部化していたセコマは、そうしたニーズに対しても柔軟に対応することが可能であった。この点について、丸谷氏は次のように紹介している。

「北海道では本州以上に高齢化が進んでいます。今後、心身ともに健康的に生活できる年齢である「健康寿命」を伸ばすことへの関心がいちだんと高まるでしょう。高齢社会を悲観するのではなく、それに対応した商品を開発していくことを

¹³⁰ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 30 日号, 地方経済面北海道。

¹³¹ 『日本経済新聞』2017 年 8 月 18 日号, 第 15 面。

¹³² 『日経流通新聞』1995 年 7 月 13 日号, 第 8 面。

¹³³ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 28 日号, 地方経済面北海道。

¹³⁴ 『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。

¹³⁵ 『日本経済新聞』2013 年 5 月 29 日号, 地方経済面北海道。

重要視しています。たとえば当社の強みである乳製品がその代表例です。とくにRB¹³⁶のヨーグルトは、購入するお客さまのうち最も多い年齢層は 60 歳以上で、全体の 4 割超を占めています。製造量を増やすため、新たにヨーグルト専用の自社工場を稼働させ、今秋、出荷を開始する予定です。100 円で販売している野菜を使った総菜も、お客さまが調理の手間をかけずに野菜を摂取できるということもあって売上は好調です。今後、摂取できる野菜の量を表記するなど、健康志向の高まりに対応した商品としての価値を打ち出していきたいと考えています。」¹³⁷

4-1-2 店内調理・イートイン店の増強

セコマは、店内調理併設店（ホットシェフ店）の割合を大きく上昇させていく。ホットシェフ店では、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、弁当や総菜が製造され、提供される。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。ホットシェフの主な想定客は、来店者の 7 割近くを占める男性である。車内でもこぼさず食べられるよう容器の工夫もなされている。すぐに販売するため、保存用の添加物を調理に使う必要もない¹³⁸。

その原型は、1994 年 12 月に足寄に出店した店内調理併設店にある。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。2000 年頃まで、ホットシェフ店は年間 10～20 店舗のペースで導入されていく。この頃、ホットシェフの導入には店舗あたり約 350 万円が必要であった一方で、店舗あたりのホットシェフの月間平均売上高は 150 万円と好調であり、その伸び率も一般の弁当と比べて大きかった。その後もホットシェフの導入は積極化され、その導入店舗数は、2000 年に 100 店舗、2004 年に約 200 店、2006 年に 300 店舗、2007 年に 400 店舗をそれぞれ超えている¹³⁹。

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¹⁴⁰だけでなく、高い集客力を持つ。そのためホットシェフ店は、通常店と比べて、高い粗利率および売上高を有している。店舗粗利率は、通常店では 20%台であるのに対して、店舗調理併設店では 30%台にまで上昇するといわれている。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非都市部においてそれらの代替機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、丸谷氏は「(ホットシェフが) 数あるコンビニの中から利用客がセ

¹³⁶ リテールブランドの略。セコマは PB を RB と呼称している。

¹³⁷ 『ダイヤモンド・チェーンストア』2017 年 2 月 15 日, pp. 47-51.

¹³⁸ 『北海道新聞』2013 年 12 月 19 日号, 第 19 面。

¹³⁹ 『日本経済新聞』2004 年 9 月 4 日号, 地方経済面北海道。

¹⁴⁰ 『日本経済新聞』1994 年 10 月 13 日号, 地方経済面中部。

イコーマートを選ぶ動機になっている¹⁴¹⁾や、「ホットシェフは来店動機の1つになっている¹⁴²⁾」と述べている。加えて、店内で食材を加工・調理する仕組みは、北海道という広大かつ離島も存在するエリアで商品を安定供給するうえで適していた。

2007年以降、セコマはホットシェフの導入をさらに加速させている。2008年には、当時の道内店舗数の半数にあたる420店舗に達していた店舗数を、年内に500店にまで拡充する計画を発表している¹⁴³⁾。ホットシェフ店の数は、年間100店のペースで増加していき、2009年に500店を、2010年には600店を、2011年には700店舗を、2013年には800店を超え¹⁴⁴⁾、2018年1月時点において約900店に達している¹⁴⁵⁾。2010年には、パン生地を店内で焼き上げるベーカリー機能も取り込み、その導入も進めている¹⁴⁶⁾。ホットシェフの売上は、2012年12月期には100億円を超え、加盟店総売上高(1846億円)の5%を占めている¹⁴⁷⁾。2016年12月期には、150億円を超え、外食事業としてみると北海道で最大の売上を誇る規模にまで成長している¹⁴⁸⁾。

セコマは、2009年以降、店内調理と並行してイートイン・スペースの店舗導入を進めていく¹⁴⁹⁾。それまで、道内のCVSでは、カウンター程度のイートイン・スペースを設置している店舗はあったものの、購入した商品や弁当をゆったりと味わえる本格的な併設店は存在していなかった。一般にイートイン・スペースの導入は、売り場効率が落ちる半面、単身世帯や「休憩スペースがほしい」とする高齢者層など幅広い客層を取り込める利点がある¹⁵⁰⁾。セコマでは、イートイン・スペースの導入により、売上高に占めるホットシェフ商品の割合が高まることで、「店の収益力が高まった」(同社)という効果が得られた¹⁵¹⁾。実際のデータとして、イートイン・スペースのある店舗の方がホットシェフの売上の割合も高い¹⁵²⁾。加えて、イートイン・スペースが広い店は、飲食店が少ない地方で人が集まる地域コミュニティの場としての需要が見込まれる¹⁵³⁾。実際の集客効果として、「イートインコーナーでは学生たちが部活の帰りにフライドチキンを食べているとか、一部では町内会の婦人会で借りたり、使わせてほしいとの声もある」と丸谷氏は述べている¹⁵⁴⁾。

¹⁴¹⁾ 『北海道新聞』2013年12月19日号、第19面。

¹⁴²⁾ 『北海道新聞』2017年3月10日号、第10面。

¹⁴³⁾ 『北海道新聞』2008年5月8日号、第9面。

¹⁴⁴⁾ セコマ HP「セコマグループの歩み」(<http://secoma.co.jp/aboutus/history.html>)

¹⁴⁵⁾ 『日食外食レストラン新聞』2018年1月1日号、第15面。

¹⁴⁶⁾ 2010年6月に、フランスから直輸入した生地を使った店内焼き上げクロワッサンの試験販売を開始した。それ以降、対象店舗を徐々に拡大し、同年10月時点では455店で販売されており、2012年春までに全店の半数程度に導入する見通しである(『日本経済新聞』2010年10月2日号、地方経済面北海道、『日経MJ』2010年10月6日号、第5面。)

¹⁴⁷⁾ 『北海道新聞』2013年12月19日号、第19面。

¹⁴⁸⁾ 『北海道新聞』2017年3月10日号、第10面。

¹⁴⁹⁾ 『北海道新聞』2009年12月27日号、第10面。

¹⁵⁰⁾ 『北海道新聞』2015年6月24日号、第13面。

¹⁵¹⁾ 同上。

¹⁵²⁾ 『北海道新聞』2015年12月5日号、第12面。

¹⁵³⁾ 同上。

¹⁵⁴⁾ 『日本食糧新聞』2016年7月28日号、第5面。

これらを理由に、イートイン・スペースの導入はさらに進められていく。2013 年以降は、新規出店する店舗にイートイン・スペースが原則設けられている¹⁵⁵。2014 年には、イートイン・スペースを充実させた新デザイン店舗¹⁵⁶を開発し¹⁵⁷、2015 年には、イートイン・スペースの面積を約 3 倍の 15 m²程度、座席数を 30 に増やした新型店の実験を札幌市内で開始している¹⁵⁸。2014 年前半に 30 程度であったイートイン店の店舗数は、2015 年 9 月には 112 店に、2015 年 12 月には 130 店に増えている¹⁵⁹。2015 年には、「大手同業と真正面から戦うのは避け、ファミリーレストランなど外食から顧客を取り込む」¹⁶⁰「これからの敵はセブンじゃない。マックだ。」という赤尾氏の方針の下、2016 年中に 200 店、5 年で 900 店にまで増やす計画が発表されている¹⁶¹。これは、年間約 8 億円を投資し、5 年をかけて全道のホットシェフ店 (844 店) および新店に 15~30 席のイートイン・スペースを導入するものであり、飲食店に近い機能を店舗に付与することで集客力の向上を通じた売上増加を目的としている¹⁶²。

上述した店内調理およびイートイン・スペースの店舗導入はセコマの店舗競争力の強化に大きく貢献している。その証左として、大手チェーンは道内店舗においてセコマに追従する動きを見せている。ローソンは、2018 年までに、道内 655 店舗の約 66%を占める 430 店舗に「まちかど厨房」と銘打った店内調理実施店を導入しており、その割合は全国の 2 倍を超えている¹⁶³。さらに、ローソンは、2018 年に、IH 調理器を道内店舗に導入する計画を発表している¹⁶⁴。

4-1-3 直営店化

北海道では、他の地域よりも早く 1998 年に人口が減り始めている (図 1)。酒類卸売会社の丸ヨ西尾を祖業とし、酒販店を中心に加盟店を増やしてきたセコマは、高齢化や後継者難から廃業を検討する加盟店オーナーから店舗を買い取り、社員を派遣して店舗を運営するという既存店の直営化を 1990 年代から進めていた¹⁶⁵。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 年頃のセコマの直営店比率は、セブン・イレブンの同 5%強、サンクスの同 5%弱と比べ、20%弱と相対的に高

¹⁵⁵ 『北海道新聞』2013 年 7 月 19 日号, 第 13 面。

¹⁵⁶ 新型店の面積は面積を従来から 15%拡張した 115 m²を基本とし、5 席ほどのイートイン・スペースを設置して通路幅を広くした。イートイン・スペースは通常の売り場と違うカフェ風の内装が施されており、イートイン・スペース側から入店すると、飲食店のような印象を受ける。

¹⁵⁷ 『北海道新聞』2014 年 8 月 2 日号, 第 13 面, 『日本経済新聞』2014 年 7 月 19 日号, 地方経済面北海道。

¹⁵⁸ 『日経 MJ』2015 年 12 月 11 日号, 第 15 面。

¹⁵⁹ 『日本経済新聞』2015 年 9 月 26 日号, 地方経済面北海道., 『日経 MJ』2015 年 9 月 30 日号, 第 15 面。

¹⁶⁰ 『日本経済新聞』2015 年 10 月 23 日号, 地方経済面北海道。

¹⁶¹ 『日本経済新聞』2015 年 12 月 5 日号, 地方経済面北海道。

¹⁶² 『北海道新聞』2015 年 12 月 5 日号, 第 12 面。

¹⁶³ 『北海道新聞』2018 年 4 月 18 日号, 第 11 面。

¹⁶⁴ 同上。

¹⁶⁵ 『日経 MJ』2002 年 6 月 18 日号, 第 8 面, 『日経ビジネス』2017 年 10 月 30 日, pp. 40-41。

かった¹⁶⁶。

2010年3月時点には道内店舗970店のうち直営店の割合は約5割に達している。ちなみに、2010年頃における大手チェーンの直営店比率は5～10%程度である¹⁶⁷。ただし、セコマの直営化は、フランチャイズ・システムの継続が困難であったという消極的な理由のみで進められたわけではない。セコマにとって、直営化にはいくつかのメリットが存在した。そのひとつは、商品政策が各店に行き届きやすくなることにある。商品政策が徹底し、発注精度が向上すれば、店舗の運営効率だけでなく、配送効率や生産効率も改善される。この点について、セコマ幹部は「本部が定番化を目指す商品の売れ行きが振るわなくても、直営なら辛抱して売り場に並べ続けられる」とメリットを強調する¹⁶⁸。これにより、フランチャイズが中心であった時期と比較すると、配荷率は5%向上し¹⁶⁹、なかには、配荷率100%の商品もある¹⁷⁰。

また、店舗政策の迅速な実行が可能となるというメリットもある¹⁷¹。店内調理やイートイン・スペースの導入という、少なくない投資を必要とする店舗改装は、直営店の方がスピーディーに進められる。また、出店地域内における店舗配置の最適化に向けた店舗の統廃合や移設も直営店の方が柔軟かつ迅速に行える。さらには、立地に応じて営業時間・品揃えを柔軟に変えることが可能となることで過疎地での営業も可能となる。オーナーが少しでも収益を確保するために営業時間を長くする必要もなく、営業時間も地域の実情に合わせた設定が可能になる¹⁷²のである。すなわち、店舗運営をオーナーの裁量に委ねるフランチャイズと違い、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）」こと¹⁷³で、立地に応じた柔軟な対応が可能であり、営業時間・品揃えを変えて過疎地での営業も可能となる。たとえば、24時間365日営業にこだわりがなく、地域の実情に応じた営業時間が設定されている¹⁷⁴。

これらのメリットから、セコマはその後も直営化を主体的・積極的に進めていく。2010年7月には、当時約5割の直営店比率を2013年に約7割に増やす方針を打ち出している¹⁷⁵。

¹⁶⁶ 『日本経済新聞』2002年6月12日号，地方経済面北海道。

¹⁶⁷ 『月刊激流』2010年10月1日，pp. 55-56。

¹⁶⁸ 『北海道新聞』2017年3月8日号，第10面。

¹⁶⁹ 『日本食糧新聞』2017年7月28日号，第2面。また『日本経済新聞』2016年11月8日号，地方経済面北海道では、この点について丸谷氏が次のように語っている。「セイコーマートでは全商品の5割強が自社の独自商品。これをヒット商品に育てるには時間がかかるし、販売し続ける我慢が必要だ。FCの場合、オーナーが商品を置きたくなければ発注が減り、商品は育たない。今後も直営の比率を高めていきたい。」

¹⁷⁰ 『ダイヤモンド・チェーンストア』2017年2月15日，pp. 47-51。

¹⁷¹ 『日本経済新聞』2002年6月12日号，地方経済面北海道。

¹⁷² 24時間営業の店舗は全体の4分の1ほどである（『北海道新聞』2018年7月22日号，第9面。）。

¹⁷³ 『日経MJ』2010年5月14日号，第1面。

¹⁷⁴ 2017年から元日休業を一部で導入している。2017年には42店での実施であったが、2018年には道内621店（1096店中）、関東18店（97店中）で実施している。札幌はCVSや他の流通業も多く、顧客に与える影響が小さいことや人手不足の慢性化への対応がその理由であった、元日に休む店を増やすことで、グループ企業（工場や物流網）も含め、できる限り多くの従業員を休ませることも目的の一つであった（『北海道新聞』2017年12月17日号，第1面，『北海道新聞』2017年12月19日号，第28面。）。

¹⁷⁵ 『北海道新聞』2010年8月30日号，夕刊第1面。

この時点で既にフランチャイズ・オーナーの新規募集は行われておらず、年間約 30 店の新規出店は直営に一本化されている¹⁷⁶。その結果、直営店比率は、その後も上昇を続け、2011 年頃には 6 割を超え¹⁷⁷、2017 年 3 月頃には 75%に達している¹⁷⁸。

4-1-4 販売支援活動

この期間のセコマでは、販売活動を支援する様々な取り組みが展開されている。他社に先駆け 2000 年に導入したポイント・カード「クラブカード」¹⁷⁹を通じては、優良顧客の囲い込みが果たされる¹⁸⁰だけでなく、収集・分析される顧客情報を店舗発注¹⁸¹や販促活動¹⁸²、製品開発¹⁸³に活用する試みが早くから進められていた。クラブカードの会員数は、2007 年から 2017 年の間に 288 万人から 463 万人へと増加している¹⁸⁴。クラブカードを通じて獲得した情報の効率利用に向け、2018 年には、各店舗の財務データや地域の気象データなどのビッグ・データを利用し、気象条件などの変動要因を除いて、キャンペーンや新商品の純粋な効果を分析するソフトを導入している¹⁸⁵。

決済サービスへの対応も早く、JCB の少額決済用クレジット・サービス「クイックペイ」の CVS 導入は初事例であり¹⁸⁶、2005 年 6 月に札幌市内の 10 店舗で試験導入が開始され¹⁸⁷、翌 2006 年 9 月から札幌圏の 311 店舗で本格導入されている。2010 年には NTT ドコモの電子マネー「iD」¹⁸⁸、2011 年には「Edy」¹⁸⁹、2011 年には JR 東日本の IC 乗車券「Suica」および JR 北海道の同「Kitaca」¹⁹⁰、2017 年にはイオンの「WAON」¹⁹¹の全店舗導入が、発表されている。また、2010 年 10 月には、道内 CVS で初めて、中国の決済カード「銀聯カード」の利用を主要観光地にある 41 店舗で開始している¹⁹²。2018 年 10 月には、独自の

¹⁷⁶ 『日経 MJ』2010 年 5 月 14 日号, 第 1 面。

¹⁷⁷ 『北海道新聞』2011 年 7 月 22 日号, 第 11 面。

¹⁷⁸ 『北海道新聞』2017 年 3 月 8 日号, 第 10 面。

¹⁷⁹ 同業他社による類似の取り組みとその開始時期は、ローソンの「ローソンパス」2002 年 6 月、セブンイレブン（北海道地区限定）の「ポイントカード」2003 年 8 月、セブンイレブン（全店）「nanaco」2007 年 4 月、ファミリーマートの「ファミマカード」2007 年 11 月であった。

¹⁸⁰ 『日本経済新聞』2001 年 2 月 9 日, 地方経済面北海道, 『日経 MJ』2001 年 8 月 2 日号, 第 15 面。

¹⁸¹ 『日本経済新聞』2001 年 2 月 9 日, 地方経済面北海道。

¹⁸² 『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, 『日経 MJ』2010 年 5 月 14 日号, 第 1 面。

¹⁸³ 『北海道新聞』2013 年 5 月 15 日号, 第 11 面。

¹⁸⁴ その内訳は 29 歳以下が 26%から 12%となり、60 歳以上は 18%から 32%となった（『日経 MJ』2018 年 3 月 9 日号, 第 5 面）。

¹⁸⁵ 『北海道新聞』2018 年 4 月 4 日号, 第 11 面。

¹⁸⁶ 『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。

¹⁸⁷ 『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。

¹⁸⁸ 『日本経済新聞』2010 年 6 月 11 日号, 地方経済面北海道, 『日経 MJ』2010 年 6 月 14 日号, 第 10 面。

¹⁸⁹ 『日本経済新聞』2011 年 3 月 12 日号, 地方経済面北海道, 『日経 MJ』2011 年 3 月 23 日号, 第 2 面。

¹⁹⁰ 『日本経済新聞』2011 年 8 月 5 日号, 地方経済面北海道, 『日経産業新聞』2011 年 8 月 8 日号, 第 17 面, 『日経 MJ』2011 年 8 月 12 日号, 第 5 面。

¹⁹¹ 『北海道新聞』2017 年 7 月 22 日号, 第 11 面。

¹⁹² 『北海道新聞』2010 年 10 月 1 日号, 第 11 面。

電子マネー（プリペイド方式）「PECOMA」の導入が予定されている¹⁹³。2017年9月には、スマートフォンのアプリを用いた通信販売代金や公共料金などの支払いサービスである、ブリースコーポレーションの「PAYSLE（ペイスル）」導入を発表している¹⁹⁴。

その他としては、セコマは直営店の多さを生かし、全店の約2割に当たる200店舗で無料配達を実施している¹⁹⁵。このサービスには、1回あたりの購入額が一般の来店客に比べて倍に増える効果もある。また、2017年には、羽幌町の店舗で、個別配達とレンタカーを組み合わせたサービスの実証実験が始められている¹⁹⁶。これは、レンタカーの管理や料金精算といった窓口業務を店舗が担う一方で、利用のないレンタカーを商品の宅配サービスに利用する仕組みであり、過疎地で公共交通の代替手段としてレンタカーやライドシェアの普及を目指すワンズコーポレーションが、買い物弱者が増える道内で宅配事業を強化したいセコマに提案して¹⁹⁷始められた。2014年には、店内で住民票の写しや印鑑登録証明書などを交付するサービスが開始される¹⁹⁸。2016年には、集客力の向上や販売促進活動を目的に、2017年1月末までに道内全1079店（2016年6月末時点）の店内にデジタル・サイネージを導入する¹⁹⁹ことを発表している。同規模の店舗網にデジタル・サイネージが導入されるのは全国のCVSで初めてである。2016年7月からは、「来店客の利便性につながるほか、店舗の防犯対策」として、店舗内に設置したNTTドコモの小型通信端末を用いてタクシーを無料で呼び出せるサービスを札幌市内の17店舗で開始している²⁰⁰。

4-1-5 地方自治体との提携

2000年代中頃以降、セコマは、地方自治体や公共団体との連携を深め、地域密着を進めていく。既に説明したように、この時期、小売店や飲食店が減少していく人口過疎地では、「買い物弱者」問題が顕在化し始めていた。この問題への対応として、早くから人口過疎地出店を進めてきたセコマに出店が要請されるケースが複数生じていた。セコマは、こうした要請に積極的に応じていく。

2014年12月には、初山別村の要請を受け、格安な賃料で提供された村有地に直営店を出店している²⁰¹。前述の通り、初山別村店の商圏人口は900人程度であり、一般的な採算ラインを大きく下回っている。

2017年5月には、商圏人口が800人程度の滝川市東滝川地区に、徒歩圏内に商店がなく

¹⁹³ 『北海道新聞』2018年7月21日号、第11面。

¹⁹⁴ 『北海道新聞』2017年9月8日号、第11面、『日経MJ』2017年9月13日号、第15面。

¹⁹⁵ 『北海道新聞』2017年5月26日号、第11面。

¹⁹⁶ 『北海道新聞』2017年8月29日号、第9面。

¹⁹⁷ 『北海道新聞』2017年6月26日号、第1面。

¹⁹⁸ 『日本経済新聞』2014年7月2日号、地域経済北海道。

¹⁹⁹ 『北海道新聞』2016年7月16日号、第10面。

²⁰⁰ 『北海道新聞』2016年7月26日号、第9面。

²⁰¹ 初山別村は、パート募集のチラシを広報誌に折り込むなど、セコマの出店に積極的に協力している（『北海道新聞』2017年3月8日号、第10面）。

なった地元町内会の要請を受け、小型店舗を開設している²⁰²。A コープの旧店舗を借りて、改装オープンしたこの店舗は、売り場面積は標準的な店より 2 割少ないものの、既存店と同じ約 4 千品目を扱い、店内には 10 席のイートイン・スペース、店舗前には広場を設け、住民の会合や催しにも使えるようにしている。

2017 年 8 月には、紋別市の要請を受け、周辺人口が約 920 人の同市上常滑町に出店している²⁰³。この地区では 2017 年 1 月に唯一のスーパーが経営難で撤退している。「上渚滑町再開発期成会」の要請を受けた紋別市は、第三セクターによりこの店舗の運営を暫定的に引き継ぐ一方で、セコマの誘致交渉を進めていた。この交渉により、店舗建設費の半額(3550 万円)を市から補助してもらうとともに、土地代約 130 万円を期成会に参加する企業に負担して²⁰⁴もらうことで、地域のイベントなどにも使えるコミュニティー・スペースを併設し、バス待合所も兼ねた、地域密着型店が出店されている。

2017 年 11 月には、小清水町が費用の一部を負担する公設民営方式での出店を果たしている²⁰⁵。人口 333 人(2017 年 10 月 1 日現在)の小清水町は、買い物弱者対策としてセコマに出店を打診し、これを受けたセコマは店舗を月額 1 万円で借りる 10 年間の賃貸借契約を締結し出店している。

こうした地域貢献を通じて、地域資源の掘り起こしに成功した事例も生まれている。たとえば、初山別村の出店からは、この村の特産品であるハスカップを利用したアイスクリームの開発・商品化が実現されている。また、紋別市上渚滑地区の出店からは、特産物のカラマツ集成材を利用した店舗が実現している。こうした地域との互惠関係について、丸谷氏は次のように述べている。

「地域を残すために北海道の豊かな資源を経営に生かすのが、セコマの地域密着戦略です。〔中略〕(人口過疎地域の)店舗の売り上げはほぼ収支トントンですが、それなら地域貢献を続けた方がいい。〔中略〕出店を通じて意外な地場産業と出会い、その活用で地域が潤う。そんな明るく前向きな流れが出てきたと思います。」

206

4-2 外販事業の積極化

2004 年頃の時点において、セコマは卵や牛乳を既に本州に出荷しており、こうした食品

²⁰² 『北海道新聞』2017 年 5 月 26 日号, 第 11 面.

²⁰³ 『北海道新聞』2017 年 8 月 21 日号, 第 1 面.

²⁰⁴ 『北海道新聞』2017 年 8 月 2 日号, 第 5 面.

²⁰⁵ 『北海道新聞』2017 年 10 月 21 日号, 地方(北見・オホーツク)第 18 面, 『北海道新聞』2017 年 11 月 2 日号, 地方(北見・オホーツク)第 20 面.

²⁰⁶ 『北海道新聞』2018 年 7 月 22 日号, 第 9 面.

品販売を本州向けに拡充する営業戦略が示されていた²⁰⁷。その後、2010年頃から、自社グループで生産する製品の外販を積極化している。2013年4月には、入社式において丸谷氏が「製造部門、農業法人の充実をはかり、道産ブランドとして道外へ独自商品を販売していく」と、メーカー機能の強化と販路拡大を進める方針を明示している²⁰⁸。この方針の下、PB商品の外販売上高は、2014年12月期の36億円²⁰⁹から次第と増加していく。2017年時点において、外販事業の売上高は100億円にのぼり、全売上高に占める割合は5～6%程度に達しており、その値を5年後の2022年後までに10%まで高める目標が設定されている²¹⁰。2018年現在、本州への外販売上高は前年比3割の増加を果たし、セコマの外販額は200億円弱まで急成長しており、その外販先はイオングループをはじめ約150社に拡大している²¹¹。

ただし、こうした外販事業の強化は、いたずらに外販事業の売上増大を目指したものではなく、リテール事業と物流・サービス事業、原料・製造事業という3つの事業活動によって構成されるセコマグループ全体の利益の最大化を狙ったものであった²¹²。すなわち、赤尾氏が「(セイコーマートの)約千店だけでなく、もっと多くの店で販売した方が生産コストを下げられる」と説明しているように²¹³、遊休能力の効率利用や生産規模の拡大によるコスト削減を狙ったものであった。実際に、販路拡大対象の選択基準としては、できるだけ長期間つきあえることや、供給規模が一定規模（取引相手の規模が大きすぎると、セコマ側の供給能力が追い付かない）であることなどが用いられていたという²¹⁴。

2011年には、2013年春を目処にグループ全9工場においてHACCP認証を取得することとともに、小売チェーンや食品メーカーへの外販のための東京事務所を設立し、外販を本格化させる計画を発表している²¹⁵。

外販にあたっては、北海道らしさをPRできる牛乳やそれを原材料とする乳製品やアイスクリームが先行して展開された。2011年3月、東日本大震災の被災地で生じた商品不足への対応を急ぐミニストップの要請を受け、セコマはPB牛乳の外販を本格的にスタートしている²¹⁶。その後、「東日本大震災以降、牛乳調達に悩む道外の小売店から引き合いが増えた(赤尾氏)」²¹⁷という同様の理由から、外販先はミニストップ以外にも、群馬を基盤とする総合スーパーのベイシア²¹⁸や、大阪のスーパー4社にへと広がっている²¹⁹。2011年度の牛乳

²⁰⁷ 『日本経済新聞』2004年3月27日号、地方経済面北海道。

²⁰⁸ 『日本経済新聞』2013年4月2日号、地方経済面北海道。

²⁰⁹ 『日本経済新聞』2015年5月9日号、第11面。

²¹⁰ 『北海道新聞』2017年3月7日号、第8面、『ダイヤモンド・チェーンストア』2017年2月15日号、pp. 47-51。

²¹¹ 『日経MJ』2018年10月31日号、第1面、『日本経済新聞』2018年11月2日号、地方経済面北海道。

²¹² 『日本食糧新聞』2016年7月28日号、第5面。

²¹³ 『北海道新聞』2014年2月22日号、第11面。

²¹⁴ 『日本食糧新聞』2016年7月28日号、第5面。

²¹⁵ 『日本経済新聞』2011年7月7日号、地方経済面北海道、『日経MJ』2011年7月10日号、第8面。

²¹⁶ 『日本経済新聞』2011年3月28日号、第9面、『日本経済新聞』2011年4月10日号、第1面。

²¹⁷ 『日本経済新聞』2011年8月17日号、地方経済面北海道。

²¹⁸ 『日本経済新聞』2011年11月5日号、地方経済面北海道。

の販売量は、2010 年度から 3 割増加し 4 万 8000t に達しており、そのうち 1 万 7000t が道外企業への供給分である²²⁰。2013 年 1 月には、賞味期限を 5 日間延ばせる牛乳パックの製造ラインを 3 月に増設し、関東地区への外販を拡大する計画を発表している²²¹。1 億円を投じて増強した製造ラインを通じて生産された、賞味期限が 14 日に延ばされた牛乳の販売は同年 4 月から開始されている²²²。2017 年 2 月からは、近畿および関東地方を基盤とするスーパーであるライフの首都圏約 120 店に「北海道サロベツ厳選牛乳」を出荷している²²³。2017 年までに、豊富牛乳公社で生産される牛乳の外販割合は 3 割に達し、その外販先は道内外のスーパーや食品卸など約 40 社にわたっている²²⁴。

豊富牛乳公社で生産される原料乳を利用した乳製品やアイスクリームに対する引き合いも強く、これらの外販も並行して進められている。アイスクリームについては、2012 年 10 月に、道北の小中学校約 64 校への給食用に供給することを発表して²²⁵以降、道外への外販を積極的に行っている。2014 年 2 月には、関東を中心に 600 店を展開する中堅 CVS チェーンにアイス・モナカを夏から供給することを発表する²²⁶。これにより、アイスクリーム外販事業の年間売上は約 4 億円に達している²²⁷。2015 年頃からは、関東・関西地区でドラッグ・ストアを展開するウエルシアグループを対象にアイスクリームの外販を開始している²²⁸。2015 年 2 月には、増大する外販に対応すべく、約 7 億 6000 万円を投じて、羽幌町のアイス工場の生産能力を 5 月までに、4590 万個/年から 6375 万個/年へと約 4 割引き上げると発表している²²⁹。2017 年春からは、滋賀県を地盤としてスーパーを展開する平和堂のアイスクリームの製造委託を受けている²³⁰。

加工食品や総菜類の外販は、生産・物流拠点を有していた北関東を橋頭堡として、拡大されていく²³¹。2014 年 4 月には、外販用の物流センターを茨城県で稼働させている²³²。2015 年 6 月には PB の販路拡大を目的として、東京都内に新たな営業拠点を設置している。同年 7 月には、既存の物流施設を借り、PB 外販用の流通拠点「西多摩センター」を開設してい

²¹⁹ 『日経 MJ』2013 年 1 月 11 日号, 第 1 面。

²²⁰ 『日経産業新聞』2013 年 1 月 10 日号, 第 8 面。

²²¹ 『日本経済新聞』2013 年 1 月 17 日号, 第 10 面。

²²² 『日経 MJ』2013 年 3 月 15 日号, 第 5 面。

²²³ 『北海道新聞』2017 年 3 月 7 日号, 第 8 面。

²²⁴ 同上。

²²⁵ 『日本経済新聞』2012 年 10 月 6 日号, 地方経済面北海道。

²²⁶ 『日本経済新聞』2014 年 2 月 11 日号, 地方経済面北海道。、『日経 MJ』2014 年 2 月 14 日号, 第 7 面。

²²⁷ 『日本経済新聞』2015 年 2 月 4 日号, 地方経済面北海道。、『日経 MJ』2015 年 2 月 13 日号, 第 14 面。

²²⁸ 『日本経済新聞』2017 年 4 月 25 日号, 地方経済面北海道。

²²⁹ 『日本経済新聞』2015 年 2 月 4 日号, 地方経済面北海道。、『日経 MJ』2015 年 2 月 13 日号, 第 14 面。

²³⁰ 『日経 MJ』2018 年 10 月 31 日号, 第 1 面。

²³¹ 「セコマ・特販本部の木地康裕本部長は『元は関東の店舗用物流だったが、この物流網がなかったらこれほどのスピードで外販事業は成長しなかったかもしれない』と話す（『日経 MJ』2018 年 10 月 31 日号, 第 1 面.）。」

²³² 「茨城県ひたちなか市にある自社物件を約 2 千万円かけて改築し 4 月にも稼働させる。当初は牛乳の卸売り拠点として活用するが、洋菓子や和菓子など冷蔵品の取り扱いも視野に入れている。牛乳はこれまで、本州の卸業者に対してトレーラー単位で販売してきた。物流センターの開設で、比較的少量の注文にも対応できるようになるため、取引先の拡大が期待できる（『北海道新聞』2014 年 2 月 22 日号, 第 11 面.）」

る²³³。2016 年末には関東圏のスーパーなどに売り込むための営業部隊を組織化することで「販路拡大に向けた取り組みを本格化させ、新規開拓だけでなく、既存の取引先の維持にも力を入れる」という方針を明示している²³⁴。

関東圏では、CVS 産業の再編や人手不足を背景に中小の弁当製造業者の淘汰が進み弁当の供給力が落ち込んでおり、ドラッグ・ストアやスーパーなどからも弁当供給の引き合いが強い²³⁵。セコマは、2012 年頃から、道内工場で一次処理をした北海道食材を原料に用い、茨城県にある自社加工場において総菜や弁当を生産し、本州の大手スーパーなどに販売していた²³⁶。2012 年春からは、ベシアに対して「100 円総菜」の供給が開始されている²³⁷。2014 年頃には、加工食品や総菜の外販先は、本州のスーパーや CVS チェーンなど数社に広がっており²³⁸、2015 年 4 月からはイオングループとの取引を本格化させている²³⁹。2017 年 8 月からは、ウエルシアホールディングスが関東地区で運営するドラッグ・ストア 835 店のうち 114 店舗を対象に、自主企画の弁当の供給を 10 万食/月の規模で開始している²⁴⁰。

この期間において、セコマは、上述した商品群以外の外販も積極化している。ワインについては、1 本 500 円のチリ産ワインの外販を、神奈川県を中心に約 680 店舗を展開するスリーエフに対して 2012 年から²⁴¹、関東・関西を中心に約 1500 店舗（うち酒販店舗は約 1100 店舗）を展開するウエルシアに対して 2017 年からそれぞれ開始している²⁴²。また、北嶺が調達・加工する水産物も、2012 年頃には、本州で品不足が生じた際には道外へ出荷している²⁴³。2015 年 5 月には、和菓子製造を担う三栄製菓の工場を移転拡張し、生産能力を 1.7 倍に引き上げ、関東圏のイオンやマックスバリュに供給をはじめたことを発表している²⁴⁴。2018 年 9 月から製造を開始した冷凍食品については、道外も含め、介護施設や医療機関などの給食で活用してもらうほか、飲食店向けの業務用パックとして卸すことも想定している²⁴⁵。

こうした自社調達・生産品の外販先は、海外にも広がっている。2010 年頃の時点において、赤尾氏は、グループで生産したアイスクリームやミネラルウォーターを「アジアへの輸出を視野に入れる」と述べている²⁴⁶。2012 年には、台湾の小売店で飲料や菓子の PB 販

²³³ 『日本経済新聞』2015 年 7 月 16 日号, 第 15 面。

²³⁴ 『北海道新聞』2017 年 3 月 10 日号, 第 10 面。

²³⁵ 『北海道新聞』2017 年 8 月 24 日号, 第 11 面。

²³⁶ 『北海道新聞』2012 年 8 月 24 日号, 第 13 面。

²³⁷ 『日経 MJ』2013 年 1 月 11 日号, 第 1 面。

²³⁸ 『北海道新聞』2014 年 2 月 22 日号, 第 11 面。

²³⁹ 『日本経済新聞』2016 年 4 月 21 日号, 地方経済面北海道。

²⁴⁰ ウエルシアはこれ以前に、セコマからアイスやワインを仕入れていた（『北海道新聞』2017 年 8 月 24 日号, 第 11 面）。

²⁴¹ 『日経 MJ』2013 年 1 月 11 日号, 第 1 面。

²⁴² 『日本経済新聞』2017 年 4 月 25 日号, 地方経済面北海道。

²⁴³ 『日本経済新聞』2013 年 1 月 17 日号, 地方経済面北海道。

²⁴⁴ 『日本経済新聞』2015 年 5 月 9 日号, 第 11 面。

²⁴⁵ 『北海道新聞』2018 年 7 月 4 日号, 第 11 面。

²⁴⁶ 『日経 MJ』2010 年 5 月 14 日号, 第 1 面。

売を試験的に行ったうえで²⁴⁷、翌 2013 年 12 月には、現地スーパーに 2 万 8000 本のワインを初輸出し、これを契機に他の PB の輸出販売も展開する考えを明らかにしている²⁴⁸。2014 年頃からは、商社経由で、中国本土にアイスクリームやスナック菓子、飲料の供給を始めている²⁴⁹。2016 年には、北海道産食品の人気の高まっておりセイコーマートに対する知名度もある東南アジアにも販路を広げ、PB の輸出金額を当時の数千万円程度から 3 年以内に 3 億円程度まで増加させる計画を発表し、タイやマレーシア、カンボジアの日系スーパーなどに対して自社生産のアイスや大福などの菓子類や飲料の提供を開始している²⁵⁰。2018 年には、北海道総合商事²⁵¹を介して、シンガポールで CVS を運営する企業に PB 食品を販売する計画が発表されている²⁵²。

海外の外販は、ロシアに対しても展開されている。2013 年 8 月には、ロシアのサハリンの卸業者²⁵³に対して飲料やカップ麺など 18 種類の PB を供給し²⁵⁴、サハリンのスーパーなど約 30 店舗で販売を行った²⁵⁵。ロシアに対しては、「最終的には生鮮品を送りたい」（赤尾氏）という目論見が存在していた²⁵⁶。このロシアへの輸出は、2013～14 年の間に 9 回行われたが、ウクライナ問題を背景とするルーブル安などで受注が低迷したことを受け休止される。その後、ルーブル安から脱して輸出しやすい為替相場になったことに加え、日本製の食品の人気の高まったことにより、2017 年に再開され、北海道総合商事などを通し 11 月下旬からカップ麺、せんべい、水やお茶のペットボトルなど約 20 種類の輸出が図られている²⁵⁷。

4-3 その他の販売活動

セコマは、物流や調達・生産活動における遊休能力の有効活用を目的として、上述した小売（CVS）や外販以外の販売活動を展開している。そうした活動として、ここでは清涼飲料の自販機を通じた販売と広告販売、通信販売について触れておく。

清涼飲料の自販機販売については、2008 年 4 月に、丸ヨ西尾を通じて、セコマの PB 飲料約 30 品目の自販機販売を本格化することを発表している²⁵⁸。この時点までに、丸ヨ西尾

²⁴⁷ ただし、一時的なものに留まり、継続販売には至らなかったという（『日経 MJ』2013 年 8 月 14 日号、第 5 面）。

²⁴⁸ 『日本経済新聞』2013 年 12 月 13 日号、第 14 面。

²⁴⁹ 『日経 MJ』2016 年 7 月 4 日号、第 10 面。

²⁵⁰ 『北海道新聞』2016 年 12 月 25 日号、第 10 面。『日経 MJ』2016 年 7 月 4 日号、第 10 面。

²⁵¹ 北海道銀行などが出資し、ロシア極東でビジネス展開する地域商社である。

²⁵² 『北海道新聞』2018 年 7 月 26 日号、第 11 面。

²⁵³ ユジノサハリンスク市に本社のあるアンコスルナブ社を通じて輸出している（『北海道新聞』2013 年 8 月 9 日号、第 2 面）。

²⁵⁴ 『日本経済新聞』2013 年 8 月 9 日号、地方経済面北海道。

²⁵⁵ アンコスルナブ社のアントン・マトペーエフは「売れ行きが良く、ハバロフスクやモスクワへの展開も検討している」という（『日本経済新聞』2013 年 12 月 5 日号、地方経済面北海道）。

²⁵⁶ 『北海道新聞』2014 年 2 月 22 日号、第 11 面。

²⁵⁷ 『北海道新聞』2017 年 12 月 13 日号、第 13 面。

²⁵⁸ 『日本経済新聞』2008 年 4 月 5 日号、地方経済面北海道。『日経 MJ』2008 年 4 月 21 日号、第 5 面。

は、取引関係のある事業所内に、200 台弱の自動販売機を設置し、NB よりも 30～40 円安い価格で PB 飲料を販売していた。丸ヨ西尾が展開する自販機の売上は道内自販機平均の倍近い売上（約 6 万円/月）であり、自販機販売の年間売上は約 1 億 4000 万円前後を記録していた。こうした成功を受け、営業担当員を増員することで、路上などにも設置を進め、採算ラインである 500～600 台の展開を目指し、2010 年中には道央圏を中心に 2000 台以上を設置し、約 10 億円の売上高を目指すことを発表している。

広告販売としては、2012 年 10 月に配送用トラックの荷台を活用した広告事業を 2013 年 1 月から外部企業を対象に開始し、年商 2 億円を目指すことを発表している²⁵⁹。これは、セコマの配送を担うトラック約 250 台の荷台に、専用のプリンターを用いて広告を直接印刷することで、広告効果を狙ったものであり、当該事業はグループ会社である北菱フォトが担い、専用工場を石狩市に 2012 年 9 月下旬に開設している²⁶⁰。

通信販売は、観光やビジネスで道内を訪れた来店客から、店頭には並ぶワインやアイスなどの配送の要望が多いことを受け、2017 年に開始されている²⁶¹。それまでセコマは、季節限定商品のネット予約は行っていたが、商品の受け取りは店頭に限っていた。まずは保存もきくワインから開始し、取扱品目を関東圏の店舗で人気がある北海道メロンソフトなどのアイス類や、農産・海産ギフトにも拡大していくことを計画している。

5 おわりに

CVS 事業を展開してきたセコマは、販売機能（CVS 事業）のみに注目するのではなく、その川上に位置する物流および生産へと事業領域を広げることで、北海道市場に根ざしたビジネス・エコシステムを構築し、この大きな視点の下で企業活動を展開している。CVS 事業以外の事業領域への多角化は、飽和し競争が激化する CVS 事業とは異なる事業領域に成長の機会を求めていたずらに進められたわけではない。むしろ、CVS 事業の拡大や競争力の強化をあくまで主軸とし、その活路を垂直方向への多角化に求める形で展開されたものである。

生産・物流・販売の 3 領域に及ぶ各事業活動の間では、上述してきたように、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、セコマ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。セコマ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。

²⁵⁹ 『日本経済新聞』2012 年 10 月 23 日号，地方経済面北海道。『日経 MJ』2012 年 11 月 2 日号，第 5 面。

²⁶⁰ 『北海道新聞』2012 年 10 月 25 日号，第 11 面。

²⁶¹ 『北海道新聞』2017 年 8 月 26 日号，第 11 面。

もちろん、セコマの競争地位や成長が今後も盤石であるとは言い切れない。大手企業による北海道市場の攻略は、現在も積極的に展開されている。大手企業は、圧倒的な販売力や資本力を通じて、商品力や物流効率を日々向上させている。仮に、北海道市場における CVS 事業に関して劣位に立たされた場合、CVS 事業を核としたセコマのビジネス・エコシステムは一気に苦境に立たされてしまう恐れがある。そうした事態を避けるためには、北海道市場における CVS 事業の競争地位は死守されなければならない。CVS 事業に関して、セコマと同様にクローズ型のビジネスモデルを展開し、成功を収めている企業は存在しない。参考とする先例がないなか、セコマが今後も成功裏に成長できるか否かは、経営陣の手腕にかかっている。

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。