

タイトル	地域密着型コンビニの競争戦略：セイコーマートの事例研究(1)(<特集・総合研究>「北海道における発展条件の創出に関する研究-開発庁統廃合後における地域再生政策の検討」(1))
著者	越後，修；三上，貴雄；篠原，大裕；金尾，龍；小室，匡
引用	開発論集，77：167-199
発行日	2006-03-31

# 地域密着型コンビニの競争戦略\*

## ——セイコーマートの事例研究（I）——

越後 修\*\*・三上 貴雄・篠原 大裕  
金尾 龍・小室 匡\*\*\*

### I. はじめに

#### 1. コンビニエンス・ストア業界の現況

近年の不動産賃貸市場で、入居者が求めるおもな住居条件は、「日当たり・周辺環境がよいこと」「駅・金融機関に近いこと」「2階以上であること」「オートロックがついていること」、そして「コンビニエンス・ストア（convenience store；以下、コンビニと略記）に近いこと」であるという。これはコンビニが、いまやわれわれの生活と切っても切り離せないものとなっていることの証左である。

取り扱われる商品・サービスの多様化からもわかるように、コンビニの進化は目覚ましい。各小売業態の年間販売額の推移をみると、[第1表]に示されるように、百貨店とスーパーのそれは停滞傾向にある一方、コンビニのそれは順調に上昇していることがわかる。この差は、時代の変化をいち早く取り入れる、柔軟かつ積極的な経営を展開した結果によるものとの見方がある。2005年秋、中央大学はセブン&アイ・ホールディングス会長兼CEOの鈴木敏文氏を次期理事長に選出した<sup>1</sup>。この例からも、コンビニの経営手法、および企業リーダーの経営手腕が、他の業界でも高評価に値するものとみられていることがわかる。

ところが、[第1表]のデータを1店舗あたりの値に換算してみる（[第2表]参照）と、コンビニ業界の伸びもかつてほどのものではないことが明らかとなる。2005年8月、セブン-イレブン・ジャパン、ローソン、ファミリーマートの国内大手3社は、中間決算として過去最高の

\* 本論文は、北海学園大学経済学部越後ゼミナールIIで行われた教員と学生との共同研究の成果に、越後が加筆・修正を加え、最終的にまとめたものである。本研究の概要は、2005年12月11日に開催された「第52回日本学生経済ゼミナール大会」（於中央大学）で報告された。

また、論文作成時に実施させていただいた本社でのインタビュー調査、および質問状による調査におきまして、(株)セイコーマート常務取締役、井上充氏をはじめ、同社の多くの方々には快くご協力いただきました。ここに改めて謝意を表したいと思います。

\*\*（えちご おさむ）開発研究所研究員，北海学園大学経済学部専任講師

\*\*\*（みかみ たかお，しのはら だいすけ，かなお りゅう，こむろ まさし）北海学園大学経済学部3年

<sup>1</sup>『日本経済新聞』2005年11月11日付，朝刊，第38面。

【第1表】百貨店、スーパー、コンビニの年間販売額<sup>2</sup>

単位：百万円

	百貨店	(うち食料品)	スーパー	(うち食料品)	コンビニ	(うち商品販売)
1998年	10,657,300	2,505,200	12,591,100	6,184,700	6,049,200	5,827,800
1999年	10,285,400	2,453,400	12,839,000	6,478,200	6,383,300	6,135,700
2000年	10,015,500	2,430,200	12,622,400	6,457,700	6,680,400	6,389,400
2001年	9,226,100	2,373,400	12,714,700	6,683,500	6,845,700	6,517,300
2002年	9,365,200	2,329,000	12,667,700	6,947,200	6,979,800	6,631,200
2003年	9,106,700	2,292,000	12,652,600	7,189,200	7,096,400	6,760,200
2004年	8,853,600	2,259,700	12,613,900	7,428,200	7,289,200	6,970,900

(出所) 経済産業省 (1998～2005 b, 各4月分) のデータをもとに筆者作成。

【第2表】百貨店、スーパー、コンビニの1店舗あたりの年間販売額

単位：百万円

	百貨店	(うち食料品)	スーパー	(うち食料品)	コンビニ	(うち商品販売)
1998年	25,135	5,908	4,176	2,051	188	181
1999年	24,431	5,828	3,984	2,010	190	182
2000年	24,018	5,828	3,740	1,913	188	180
2001年	23,840	6,133	3,621	1,904	190	180
2002年	25,175	6,261	3,479	1,908	188	179
2003年	25,018	6,297	3,377	1,919	188	179
2004年	24,731	6,312	3,208	1,889	189	180

(出所) 経済産業省 (1998～2005 b, 各4月分) のデータをもとに筆者作成。

純利益を達成したと発表した。しかし、この伸びのうち、店舗数拡大の寄与分がかなり大きく、既存店の売上高は逆に低下しているという問題が発生していることも明らかとなった<sup>3</sup>。

もう少し仔細にみてみよう。2,000～3,000人に対し1店という割合が、コンビニの飽和状態の指標であるとされるが<sup>4</sup>、【第3表】から関東、東海・甲信、とりわけ北海道でコンビニの数が膨れ上がっていることがよみとれる。このように、各地域の市場が激戦状況にあるのに加えて、平均客単価も下落している (【第4表】参照)。これは、われわれの身近なところに立地するコンビニ数の増加に伴い、商品をその都度購入することで発生するコストが小さくなったこととも関係がありそうだ。コンビニは誰もが大きな利益を上げられる成長一辺倒の業界ではなくなりつつあり、店舗数増大によりパイを奪い合う争いが熾烈化している。

<sup>2</sup> ここでいう「百貨店」とは、日本標準産業分類の百貨店、総合スーパーのうち、つぎのスーパーに該当しない事業所であり、かつ、売り場面積が特別区および政令指定都市で3,000 m<sup>2</sup>以上、その他の地域で1,500 m<sup>2</sup>以上の事業所を指している。「スーパー」とは、売り場面積の50%以上について、セルフサービス方式を採用している事業所であり、かつ売り場面積が1,500 m<sup>2</sup>以上の事業所を指している。そして「コンビニ」とは、500店舗以上を有するチェーンのみを指している。

<sup>3</sup> 『日本経済新聞』2005年10月13日付、朝刊、第11面。2005年のコンビニエンス・ストアの既存店ベースの売上高は6兆6,006億4,000万円で、6年連続で前年実績を割り込んだ (『日本経済新聞』2006年1月21日付、朝刊、第12面)。

<sup>4</sup> 森宮 (1997) pp.100-102, 甄 (1998) p.89。

〔第3表〕 コンビニ1店舗あたりの人口 (2004年)<sup>5</sup>

	コンビニ店舗数 (店)	人口 (人)	1店舗あたりの人口 (人)
北海道	2,449	5,644,000	2,304.6
東北	3,161	9,706,000	3,070.5
関東	15,947	41,231,000	2,585.5
東海・甲信	5,988	17,172,000	2,863.0
北陸	1,586	5,573,000	3,513.9
近畿	6,072	20,892,000	3,440.7
中国	2,017	7,692,000	3,813.6
四国	945	4,111,000	4,350.3
九州	3,684	13,421,000	3,643.1
沖縄	392	1,359,000	3,466.8
全国	42,271	127,687,000	3,020.87

(注) 店舗数は2004年12月現在, 人口は2004年10月1日現在。

(出所) 『コンビニエンスストア新聞』(2005年2月1日付), 矢野恒太記念会(2005a)などのデータをもとに筆者算出・作成。

〔第4表〕 主要コンビニ・チェーンの平均客単価・来店客数 (2004年度)<sup>6</sup>

	平均客単価(円)	伸び率(%)	平均来店客数(人)	伸び率(%)	売上高伸び率(%)
セブン-イレブン	649	-1.2	986	0.1	-1.1
ローソン	597	-0.2	816	1.6	1.4
ファミリーマート	567	-0.5	834	2.3	1.8
サークルKサンクス	601	—	826	—	—
スリーエフ	565	-1.7	851	2.8	1.0
ミニストップ	554	-0.7	838	1.9	1.2

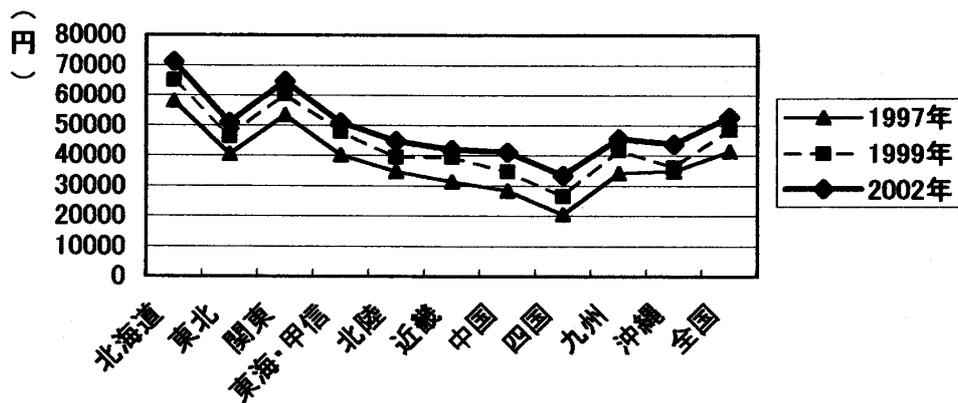
(出所) 日経MJ編(2005, pp.303-305)のデータをもとに筆者作成。

このような状況から, コンビニ業界の成長は踊り場にきているとしばしば指摘される。とはいえ, [第1表]が示すように, コンビニ業界に対する需要そのものが萎みつつあるわけではないし, 主要コンビニでは顧客の来店頻度が下がっているわけでもなさそうだ([第4表]参照)。  
[第1図]は地域ごとの住民1人あたりのコンビニ売上高を示したものである。地域によってばらつきがみられるものの, 1人がコンビニで1年間に購入する額は増えており, 消費者のコンビニへの依存度が高まっていることがわかる。

売上高でみた業界全体のパイ自体は増えているのだから, 個別企業にとっては, 戦略いかに

<sup>5</sup>ここでのコンビニの店舗数は, セブン-イレブン・ジャパン, ローソン, サークルK, サンクス, ファミリーマート, デイリーヤマザキ, ミニストップ, am/pm ジャパン, ココストア, ホットスーパーCVNS, エブリワン, SPAR, セイコーマート, ポプラ, ヒロヤマチェーン, スリーエフ, コミュニティ・ストア, セーブオン, SHOP 99, JR 東日本グループ, エリアワン, JR 西日本グループ, エフシープロイ, チコマート, ショップ&ライフの以上上位25社の合計数である。

<sup>6</sup>2003年におけるサンクスアンドアソシエイツの平均客単価は569円(前年比-3.1%), 平均来店客数は880人(前年比1.0%)であった(日経MJ編, 2004, pp.272-273)。



〔第1図〕 各地域における1人あたりコンビニ年間販売額

(出所) 経済産業省経済産業統計局調査統計部(各年版 a), 矢野恒太記念会(各年版 b)のデータをもとに筆者作成。

によっては実質的な業績の頭打ち状態を打開し、さらなる成長を遂げられる余地は十分に残されているとみることができる。そのような状況下、総売上高・純利益の向上につなげるために各社がとっている秘策とはどのようなものなのか。そして、今後の戦略としては、どのようなものが求められてゆくのか。これらの話題には、大きな関心が寄せられている。

## 2. 先行研究の検討——研究課題の設定——

「現代的な雑貨店」とも呼ばれるコンビニは、流通業における有望な新業態として注目を集めてきた。その成長を支える要因を探ろうと、これまで多くの研究者の視線がコンビニに注がれてきた。その大半は、大手コンビニ、とりわけセブン-イレブン・ジャパンに対するものであった。

ところが、一口に「コンビニ」といっても、当然ながら各社はそれぞれの特徴を有しており、セブン-イレブン・ジャパンとは大きく異なった戦略をとっている企業も少なくない。ゆえに、セブン-イレブン・ジャパンの研究を積み重ねること、それがイコール、コンビニ研究の深化とは必ずしもならないため、研究対象の幅を拡張してゆくことも求められる。大手コンビニは、日本全国、近年ではアジアをはじめとした世界を市場としている。この点に注目した場合、大手コンビニと対置されるのが、特定地域に集中出店し、地域住民のニーズに応える店づくりを目指す「地域密着型コンビニ」と呼ばれるものである。その代表例が、北海道を中心に店舗展開を行っているセイコーマート (Seicomart) である ([第5表] 参照)。

セイコーマートは、生鮮食品を豊富に揃え、新聞に折り込みチラシを入れるなど、スーパー的な性格をも有している点で、他のコンビニと一線を画している。また店内には、入り口付近にあるカウンターの丸型化、コンピュータによる商品配列など、他社をリードする斬新なアイデアであふれており、「セイコーマートを知らずして日本のコンビニエンスストアの歴史を語る

[第5表] コンビニの店舗数 (2005年4月末現在)

単位：店

企業名	北海道 (a)	全 国 (b)	(a)/(b)×100 (%)
セブン-イレブン	811	10,833	7.49
ローソン	498	8,083	6.16
ファミリーマート	0	6,381	0
サークルKサンクス	272	6,309	4.31
セイコーマート	870	989	87.97
合 計	2,451	41,727	5.87

(出所)『コンビニエンスストア新聞』(2005年6月1日付, 第12, 13面)のデータをもとに筆者作成。

なかれ<sup>7)</sup>ともいわれるほどである。

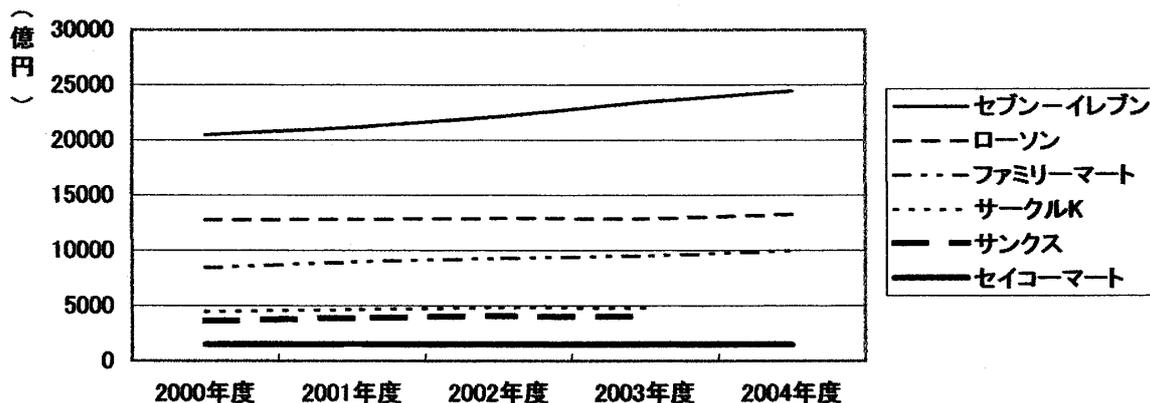
このような地域密着型コンビニについての分析は、これまで十分に進められてこなかった。また、セイコーマートは大手を含む多くのコンビニの経営戦略に、多大な影響を与えており、同社の戦略分析を進めておくことは、今後も諸学者が取り組むであろうコンビニ研究へのひとつの貢献となろう。そして日本の社会・経済環境の長期的変化を考えた場合、同社の戦略は、有効なビジネスモデルとなる大きな可能性を秘めている。こうした点から、セイコーマートにスポットを当てた研究を試みることの意義は、決して小さくはないはずである。

矢作(1993, 1994)では、すでにセブン-イレブン・ジャパンとの比較を通じてセイコーマートの研究が試みられている。しかしながら、以下のことを指摘することができる。第一として、この研究では、コンビニの形態と親会社の参入動機との関係を検証することが主眼目とされているようであり<sup>8)</sup>、セイコーマートの戦略そのものを詳細に検討することを意図したものではない点である。また販売競争力をさらに強化させてゆくには、比較対象のセブン-イレブン・ジャパンが採用する戦略のほうが望ましいと述べており、セイコーマートのそれを暗に否定的に評価している。しかし、近年数値的には目覚ましい成長を遂げているとはいえないものの、業界内競争が激しく、かつ平成不況のあおりが他地域よりも一層厳しい北海道市場を中心に経営展開する同社が一定の売上高を維持しつづけていることからすれば([第2図]参照)、矢作の研究では十分に検討・評価されなかった部分があると推測される。これが第二点目である。第三点目は、第二点目と大きくかかわることである。セイコーマートの経営を分析・評価するには、矢作論文が提出された後に次々と導入された新たな試みをも射程範囲に入れたものとするのが欠かせない。同研究からはかなりの年数がすでに経過しているため、最新の動向をも入念にチェックした新たな考察を試みる必要がある。

以上を理由に、われわれはセイコーマートの近年の経営戦略を研究のメイン・ターゲットとしながら、コンビニ業界の現状・未来について考察をすすめることにする。セイコーマートの

<sup>7)</sup> 阿部(1997 a) pp.138-139。

<sup>8)</sup> 矢作(1993) p.66。



【第2図】 主要コンビニの売上高

(参考) サークルKサンクスとしての2004年度の売上高は9,074億円。

(出所) 日経MJ編(各年版)のデータをもとに筆者作成。

成功を支えてきた戦略を肯定的に評価する一方、それらの将来性・問題点についても検討対象とする。

## II. 流通業における新しい業態の登場

### 1. 「便利さ」の意味

コンビニは小売業の中でも比較的新しい業態であるが、これが登場・成長するということは、既存業態のシステムではカバーできない需要が出現してきたことを意味しているに他ならない。それは、①人々の生活時間帯・労働時間帯の変化、②通勤時間の延長、③女性の社会進出・共働き世帯の増加、④深夜族の台頭、⑤週休2日制の導入、⑥若者の可処分所得の増加などの社会変化に伴って生じた新たな需要であった<sup>9</sup>。この需要には、事前に想定していなかった思いつきのニーズ(「消費の緊急性」)、あるいは消費者が商品の購入を思い立ってから実際に購入を終え、さらに商品を消費するまでに要する時間、いわゆる「消費のリードタイム」が短いニーズ(「消費の即時性<sup>10</sup>」)という特徴がある。

<sup>9</sup> 川辺(2004) pp.7-8。

<sup>10</sup> 消費のリードタイムは、「購買リードタイム(消費者が購入を思い立ち、実際に購入を完了するまでの時間)」と「使用リードタイム(購買完了から実際に消費するまでの時間)」との和として定義できる。これについては、矢作(1992, p.125)、および矢作(1994, pp.58-59)。

参考として、コンビニ商品の商品部門別の平均手持ち時間(単位は「分」)を示しておこう(阿部, 1997b, p.146)。

	酒類	加工	飲料	日配	FF	菓子	非食品	雑誌
1994年	101	151	78	119	67	93	195	86
1995年	89	138	71	107	59	82	178	73
1996年	74	123	65	96	54	70	167	64

(注)「FF」はファストフードの略。

そうした「目的買い」のためではなく「当座の商品」を求めて来店する消費者のニーズに応えるためには、いつでも開店していなければならないし、消費者がすぐ買いに行ける場所に立地していなければならないし、さらには状況によってどのような商品が必要とされるかわからないため、「ライン（商品系列）」と「アイテム（品目）」とをうまく組み合わせることで、品揃えに多様性をもたせていなければならない<sup>11</sup>。

「コンビニエンス・ストア」という言葉は、われわれ日本人の日常会話でもそのままの形（ないしは「コンビニ」という略称）で使われており、すっかり市民権を得た。この単語をあえて日本語に訳してみると、「便利屋」となる。すでに述べたように、コンビニの「便利さ」とは、新しいスタイルの生活を営む人々にとっての便利さ、総括すると、①いつでも買える・レジに並ぶ時間が短い（買い物時間の短縮）という「時間の便利性」<sup>12</sup>、②家・職場の近くで買えるという「距離（立地）の便利性」、③さまざまなものが買えるという「品揃えの便利性」の3つを意味する<sup>13</sup>。逆にいえば、店のアイデンティティとなる、これら3つの便利性をうりとする業態こそが「コンビニ」と呼ばれるものなのである。

一方で、コンビニを詳細に定義するケースもみられるが、各人各様で一定のコンセンサスが得られていないのが実情である。たとえば、全米 CVS 協会は、①売り場面積が1,000～3,000平方フィート（約93～300 m<sup>2</sup>）、②5～15台収容できる駐車場を持つ、③経営時間は他のスーパーマーケットよりも長い、④ショッピング上の便利さを顧客に与えるためにセルフサービス方式を採用する、⑤乳製品、パン菓子類、飲物、タバコ、冷凍品類、調理済み食品、乾物類、保健・美容用品、非食品類、限られた農産物などを扱うといった特徴をもつ店をコンビニと呼んでいる<sup>14</sup>。

つぎに、わが国での諸定義についてみてみよう。中小企業庁が1972年3月に発行した『コンビニエンス・ストア・マニュアル』では、コンビニを次のような特徴をもつ小売店として定義している。①住宅地にあり徒歩で行ける程度を商圈とする、②店舗規模は300 m<sup>2</sup>以下、③一般食料品、セルフ販売が可能な生鮮食品、日用雑貨などの生活必需品を中心に品揃えをする、④周囲のスーパーや一般小売店よりも営業時間が長く、年中無休を原則とする、⑤管理者1名と若干名の店員を基本に交代制、パートタイマーを活用するという従業員体制を敷く、⑥フランチャイズ方式をはじめとしたチェーン組織を採用する、⑦顧客との間に親密な人間関係が形成される<sup>15</sup>。経済産業省（『商業統計』）は、売り場面積が30 m<sup>2</sup>以上250 m<sup>2</sup>未満、営業時間が14

<sup>11</sup> 榊原（2002）p.57。

<sup>12</sup> レジ時間の短縮は、店舗数の増大同様に、消費のリードタイムの短縮につながり、コンビニの価値を高める効果がある。ファミリーマートは、「世界最速のレジ」づくりを目指しており（戸田2005, p.44）、具体的には、電子タグと電子マネー（RFIDタグとSuica）を活用し、レジでの処理時間を半減するシステム「EXPRESS POS」を2006年1月から試験導入することを発表した（『日本経済新聞』2005年12月21日付、朝刊、第31面）。

<sup>13</sup> 木下（2002）pp.13, 18-19。

<sup>14</sup> その他の諸説についても含め、金（1999, pp.137-138）に詳しい。

<sup>15</sup> これについては、矢作（1994, pp.44-45）、川辺（1994, p.14）。また、同マニュアルでは、①時間距

時間以上、飲食料品も扱っている店をコンビニとして分類している<sup>16</sup>。その他、日本の研究機関・研究者によっては、売上高構成比のうち生鮮食品が30%未満<sup>17</sup>、中心取扱い品目が酒類・菓子などの食品で、その販売シェアが50%以上、商品アイテム数が2,000点以上で、公共料金振込みや宅急便などの取り扱いサービスを行うといった点を重要なメルクマールとするケースもみられる。

しかしながら、一般的に「コンビニ」と認知されているものでも、企業によってそれぞれ（あるいは同一企業でも店舗によって）とられている戦略が大きく異っており、アイテム数や品揃え、営業時間、店舗・売り場面積などが一様ではないことからすれば、厳密にコンビニを定義することの意義はきわめて小さいと考えられる。したがって、われわれは、先に挙げた3つの有利性を有する商業形態を指して「コンビニ」と呼ぶ、きわめてアバウトな定義をあえて採用する。

## 2. 日本型コンビニの発展

「コンビニエンス・ストア」という言葉がはじめて日本に紹介されたのは1966年といわれている<sup>18</sup>。しかし、その存在が広く知れ渡るようになったのは、1968年に日本商工会議所と日本青年会議所が共同で実施した米国流通機構研修の視察団が帰国報告をし<sup>19</sup>、さらには同年サンマートが開店したのに続き、日本各地でコンビニ経営に乗り出す企業の数が増加した後のことである。

阿部（1999, p.196）は、前出の中小企業庁編集の『コンビニエンス・ストア・マニュアル』の定義に即して考えると、1969年に開店したマミー豊中店が日本のコンビニ第1号店にあたるとしている。「24時間営業」がコンビニの有する最も大きな特徴のひとつであると広く認識されているが（当初のコンビニは16時間営業だった）、これを1976年に日本で最初に実施したのがセブン-イレブン・ジャパンであった。同社は現在、日本のコンビニ業界におけるトップシェアを獲得しており、つねにコンビニ業界全体に大きな影響を与え続けてきた。こうしたことから、同社が初出店を果たした1974年を「コンビニ元年」とする研究も数多い。いずれにせよ、日本におけるコンビニの黎明期は、1970年前後であるとみることができる。

周知の通り、コンビニは米国から導入した商形態であるが、日本のコンビニはそれをそっくりそのままの形で導入したわけではない。たとえば、米国のコンビニは、おもにスーパーの機能を補完するものとして位置づけられているが、日本のコンビニ形態は [第7表] のように大きくふたつに分けられ、スーパーの代替機能を果たすものもみられる。

---

離5分以内に、1,500世帯が存在し、売り場面積が184 m<sup>2</sup>、バック・ルームが32 m<sup>2</sup>のもの、②時間距離5分以内に800世帯が存在するもので、売り場面積が103.5 m<sup>2</sup>、バックルームが18 m<sup>2</sup>のものという2つのタイプをコンビニの標準的店舗としていた（高岡, 1999, p.56）。

<sup>16</sup> 『商業販売統計月報』では、先述のように500店舗以上を有するものをコンビニ統計の対象としている。

<sup>17</sup> これは、日本経済新聞社の調査における定義のひとつである（日経MJ編, 2005, p.314）。

<sup>18</sup> 川辺（2004）p.5。

<sup>19</sup> 出家（1995）pp.74-75。

〔第6表〕 日本のコンビニの展開

設立年	コンビニ名	母体企業名
1968年	サンマート	丸商
1969年	サンフラワー	祭高
	マミー	マイショップ
1970年	Kマート	橘高
1971年	セイコーマート	丸ヨ西尾
	ココストア	山泉商会 (イズミックに名称変更)
1973年	ファミリーマート (実験店 <sup>20</sup> )	西友 (現伊藤忠グループ)
1974年	ヨークセブン (セブン-イレブンに名称変更)	イトーヨーカ堂
	ポプラ	ポプラ
1975年	ローソン	ダイエー (現三菱商事)
1976年	サンチェーン (現ローソン <sup>21</sup> )	T.V.B. (現三菱商事)
1977年	サンエブリー	山崎製パン
	関東ホット・スパ	寿屋
1978年	ヤマザキ・デリーストア	山崎製パン
	コミュニティ・ストア	国分 (現国分グロースーズチェーン)
1979年	ブルーマート	雪印乳業
	スリーエフ	富士スーパー (富士シティオに名称変更)
1980年	サークルK (現サークルKサンクス)	ユニー
	ミニストップ	ジャスコ
	サンクス (現サークルKサンクス)	長崎屋 (現ユニー)

〔第7表〕 コンビニの分類

ボランタリー・チェーン	日本型コンビニ。取扱品のうち生鮮品の比率が高い。実質的には「ミニスーパー」。取引先防衛型。
フランチャイズ・チェーン	米国型コンビニ。大手スーパーの参入が多い。ファストフード中心の品揃えで、24時間営業店が多い。

(出所) 出家 (1995, pp.73-78) の記述をもとに筆者作成。

日本独特のコンビニといえる「ボランタリー・チェーン」では、小売機能を集中化・共同化し、規模の経済性 (economies of scale) が追求される。そのチェーン・システムの下、加盟店にとっては、共通の悩みを抱える者同士がヨコの連携を形成することで、相互扶助の精神が芽生え、メンバー間の結束を強められるというメリットが、一方、中心的役割を担う企業にとっては、自社の地位安定化を確立できるメリットがそれぞれ期待できる<sup>22</sup>。この形態をとって参入したケースは、初期に誕生したコンビニの事例によくみられた。とりわけ母体企業を小売業者・卸売業者とする場合に、この形態がとられることが多かった。たとえば卸売業者のケースでみ

<sup>20</sup> FC 第1号店の開店は1978年であった。

<sup>21</sup> ローソンと合併したのは1989年であった。

<sup>22</sup> 川辺 (2004) pp.9-10。

てみると、そこには大型店に依存するよりも、得意先小売店をコンビニ化して系列下に置き、それをディーラー・ヘルプしてゆくという形をとるほうが、商品供給を安定化できるとの判断があった。この反スーパーという立場からコンビニがつくられたため、それらへ対抗しうる商品で構成された店づくりがなされた。こうして「ミニスーパー的」コンビニが生まれたのである。その代表例が、セイコーマート、ココストアなどである。

またメーカーがコンビニに参入するケースもみられた。スーパーや大型店の急速な発展・販売力強化により、メーカー側の相対的パワーがダウンした。これにより、それまで自社主導で行われてきたマーケティング展開が困難となったため、状況を一変できる新しい行動へ出る必要が生じてきた。価格維持力の向上、ナショナル・ブランド（national brand；以下NBと略記）の強化を目的に、独自の販売網を確保しようとしたのだが、それがコンビニ事業への参入という形で行われたのである<sup>23</sup>。山崎サンエブリー・デイリーストアや雪印ブルーマートが、この「メーカー系コンビニ」の範疇に入る。

他方で、「フランチャイズ・チェーン」型コンビニの形態をとって、大手スーパーが参入してきた要因としては、オイルショック後の国内経済の鈍化、大型店に対する出店規制、スーパー業態の成熟化などが挙げられている<sup>24</sup>。

### 3. セイコーマートの誕生・成長の軌跡

われわれが研究対象とするセイコーマートは、資本金6億4,609万円、従業員数288名、グループ会社合計806名（いずれもパート社員を除く2004年12月現在値）の企業である<sup>25</sup>。2005年4月末現在、加盟店は989店（うち北海道870店舗、茨城県86店舗、埼玉県33店舗；北海道スパ、ハセガワストアを含むグループ全体では、2004年で約1,100店）を数え、全店舗売上高は1,515.94億円（2004年度）に達している。野口（2001, pp.136-137）によれば、コンビニの場合、加盟店売上高3,000億円以上が「大手」、同1,000億円以上3,000億円未満が「中堅」、同1,000億円未満が「中小」と分類される。これにしたがえば、セイコーマートは中堅の中でも中小に近いが、道内に限定してみた場合、店舗数では、業界内のガリバー企業であるセブンイレブンを上回り、1店舗あたりの売上高でも大手コンビニと互角以上の戦いを展開している（〔第8表〕参照）。

セイコーマートの歴史は、酒卸売業である丸ヨ西尾が1971年8月、札幌市北区に第1号店を

<sup>23</sup> 川辺（2004）p.6。最近の製造業によるコンビニへの参入事例としては、豆腐製造・小売の篠崎屋がタイムズマート（東京）を子会社化したケースがある。大豆製品や麺類など篠崎屋グループの商品を中心に1,000アイテムを扱う予定であるという（『日本経済新聞』2005年7月12日付、朝刊、第17面）。

<sup>24</sup> 矢作（1994）p.187。

<sup>25</sup> 『セイコーマート会社案内』による。ちなみに、2003年12月現在の社員数は280名、グループ会社合計で819名（いずれもパート社員を除く）であった。

〔第8表〕 北海道内における主要コンビニの売上高（2004年度）・店舗数（2004年12月現在）

	道内売上高（億円）	道内店舗数（店）	1店舗あたり売上高（百万円）
セブン-イレブン	1,663	817	203.5
セイコーマート	1,373	886	155.0
ローソン	667	494	135.0
サンクス	346	265	130.6

（参考）セイコーマートの2005年度の売上高は1,359億円。

（出所）『日本経済新聞（北海道版）』（2006年1月20日付，朝刊，第35面），およびアンケート調査の結果をもとに筆者作成。

出店したことから始まる。そして3年後の1974年6月，コンビニ部門が丸ヨ西尾から「株式会社セイコーマート」として独立し，今日に至っている<sup>26</sup>。

先のコンビニの分類でいえば，セイコーマートはボランティア・チェーン型コンビニである。セイコーマート社長赤尾昭彦氏によれば，本州資本の大手スーパーが相次いで参入する中，それらとの競争で苦境に立たされた取引先の酒屋の経営を近代化する方策として，コンビニに注目したのだという<sup>27</sup>。取引先保護としての性格が当初強かったため，1971～77年の発足期には，加盟店の一般募集を一切行わず（最初の約50店），丸ヨ西尾の取引先小売店でチェーンを構成していた<sup>28</sup>。「セイコーマート」という名前の由来は，故西尾長光会長の名前の「西」と「光」からきているという説や，チェーン全体の繁栄を願い，「サクセス（成功；セイコー）・マーケットプレイス」を縮めたものを社名としたという説がある<sup>29</sup>。上記のセイコーマートの設立意義がじつにうまく表現されたネーミングである。コンビニを経営するには最低100店舗が必要であり，また採算ラインは300店舗が目安といわれているが<sup>30</sup>，セイコーマートは1981年，1989年にこれらのラインを突破し，企業規模を順調に拡大してきた。名前に込められた願い通りに繁栄しつづけてきたセイコーマートの簡単な足跡を〔第9表〕にまとめた。

1人あたりGDPが3,000ドルを超えると，コンビニという業態が成立するといわれている<sup>31</sup>。北海道民1人あたりGRP（Gross Regional Product；地域総生産）の概算結果である〔第3図〕に注目してみると，1974年にこの水準を超えていることがわかる。北海道でも都市部と農村部では大きな経済格差がみられるため，地域全体をひとつとみる議論には問題が残るにせよ，セイコーマートが北海道に出店し始めた時期は，おおむね妥当なものといえ，先発者として市場を開拓するにはよいタイミングであったとみることができる。

<sup>26</sup> 西尾長光氏は種類製造業の北の誉酒造の役員でもあり，同社もセイコーマートの源流のひとつとみることができる。

<sup>27</sup> 財界さっぽろ編（2004）p.32。

<sup>28</sup> 矢作（1993）p.59。

<sup>29</sup> 北海道新聞社（2005）p.55，鈴木（2005）p.155。

<sup>30</sup> 高岡（1999）p.58，小栗（2004）pp.46-47。

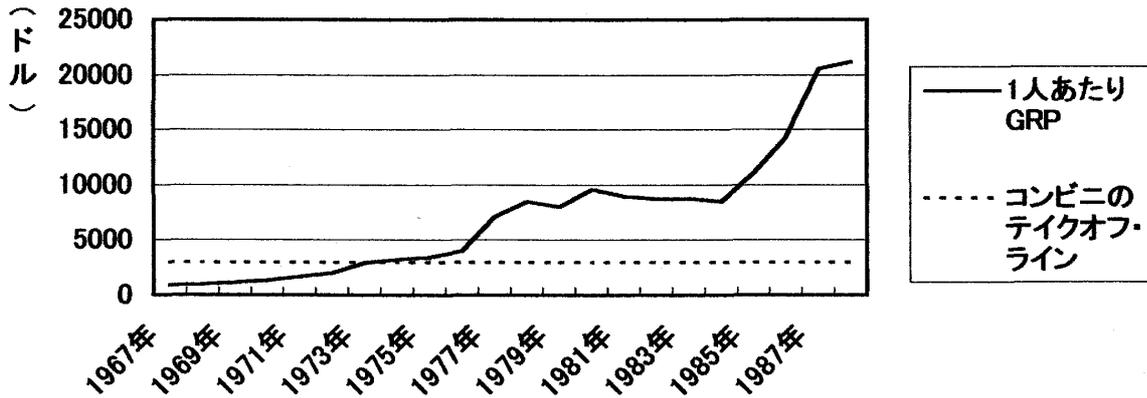
<sup>31</sup> また，1人あたりGDPが2,000ドルを超えると，スーパーマーケットが成立するといわれている。これについては，柯（2004，p.84）を参照のこと。

[第9表] セイコーマートの略年表

1971年	セイコーマート第1号店開店
1974年	㈱セイコーマート設立
1976年	NACS（全米コンビニエンス・ストア協会）に加盟
1977年	・アムステルダムの本拠地を置く組織である SPAR に加盟 ・北海道スパ―(株)設立
1979年	東部食品(株)設立
1981年	道内店舗数 100 店達成
1984年	ネットワークシステム開発(株)設立（現・セイコーシステムエンジニアリング(株)設立）
1985年	・東部物流(株)設立 ・道内店舗数 200 店達成
1987年	・埼玉県酒類販売と合併で、埼玉セイコーマート(株)設立 ・宮崎商店と合併で、兵庫セイコーマート(株)設立
1988年	マミーチェーンとエリアフランチャイズ契約を締結し、茨城県へ出店
1989年	・滋賀酒販と合併で、(株)京滋セイコーマート設立 ・道内店舗数 300 店達成
1992年	マミーチェーンを茨城セイコーマート(株)に社名変更
1993年	セイコーリテールサービス(株)設立
1994年	道内店舗数 500 店達成
1995年	・東部食品(株)をセイコーフレッシュフーズ(株)に、東部物流(株)をセイコーグロッサリー(株)にそれぞれ社名変更 ・ホットフード（現・ホットシェフ）展開の本格化 ・リテールブランド商品の発売開始
1996年	米国現地法人 Seico International Trading Company Ltd.設立
1997年	・セイコーグロッサリー(株)をセイコーフレッシュフーズ(株)に合併 ・釧路配送センター稼働（物流の近代化に着手）
1998年	・茨城セイコーマート(株)を(株)セイコーマートに合併 ・旭川配送センター稼働 ・惣菜、弁当類、SFF サンドイッチの全品で、合併保存料、合併着色料を使用しない自然逸品化が実現
1999年	稚内配送センター、函館配送センター稼働
2000年	・セイコーマートクラブカードの北海道での展開開始 ・埼玉セイコーマートの加盟店を直轄化 ・道内店舗数 800 店達成
2001年	札幌配送センター稼働
2002年	・茨城ひたちなか配送センター稼働 ・三菱商事がセイコーマートの株式取得 ・(株)丸ヨ西尾とセイコーフレッシュフーズ(株)が合併 ・丸ヨ西尾、伊藤忠商事、西野商事（ファミリーマートの主要ベンダー）が資本提携を発表 <sup>32</sup>
2003年	・帯広配送センター稼働 ・セイコーマートクラブカードを北海道スパ―で導入開始 ・ファミリーマートと提携し、三越のギフト販売、DVD 販売の開始 ・京滋セイコーマートをファミリーマートへ譲渡
2004年	・コンビニ ATM サービス開始 ・セイコーマートクラブカードプラスの展開開始（クレジットカードによる代金決済システムの導入） ・函館のコンビニであるハセガワストアの全株式を取得 ・根室のコンビニであるタイエーを事実上傘下におさめる ・兵庫セイコーマートをファミリーマートに譲渡

(出所)『セイコーマート会社案内』などを参考に筆者作成。

<sup>32</sup> 丸ヨ西尾が西野商事の株式の 2.57%、西野商事が丸ヨ西尾の株式の 2.47%、伊藤忠商事が丸ヨ西尾の株式の 1.00%をそれぞれを取得した。その一方で、セイコーマートはローソンや am/pm 同様に、三菱商事からの出資を受ける関係にある。



〔第3図〕 道民1人あたり GRP の変化

(出所) 北海道企画部 (各年版), 総理府統計局 (各年版) などのデータをもとに筆者算出・作成。

セイコーマートは、消費者が安心できる商品、品質の高い商品を低価格で新鮮うちに提供し、食を中心とした豊かな生活の感動を消費者に与えることを第一の企業目標として掲げてきた。その実現のために、つねに世界各地の最新の流通システムを学びながら、既成概念にとらわれない新しい時代の流通の実現を目指し、食品製造工場や配送センターを自社で整備し、原材料の調達から製造、商品検査、物流、情報技術開発まで、科学的で総合的なシステムを構築することに努めてきた。下記の経営理念・行動指針のもと、たゆまぬ努力が今日の繁栄をもたらしている。

**【セイコーマートの経営理念】**

- (1) 世界的な視野と基準で行動する
- (2) 豊富な情報、緻密な計画、迅速な行動と検証を基本とする
- (3) 企業目的に徹底的にこだわる
- (4) 社員が仕事に誇りと信念を持つ企業風土をつくる

**【セイコーマートの行動方針】**

- (1) 現状に満足することなく、常に「これから」を考える
- (2) 迅速に行動する
- (3) 自分の生活基盤が何かを考える

#### IV. リーダーの競争優位とフォロワーの存在理由

##### 1. 大手コンビニの競争優位と市場参入

1927年6月28日、米国テキサス州に氷の製造販売会社、サウスランド・アイス社(Southland Ice Co.)が設立された。同社は、夏ごとに従業員を雇うことはコスト的に不合理であると判断し、従業員を1年間通して働かせるための工夫として、氷以外の商品も扱う、いわゆる経営の多角化を進めることを考え始めた。そこで、人々が夜間や日曜日に氷以外の商品(食品雑貨な

ど)を購入できる便利さを求めていることに着眼し、そうしたニーズに応えられる商法をとることを決定した。新規に設立した店の名前は当初、「トーマス・ストア」とされていたが、1946年1月24日に変更されている。その名は「7-ELEVEN」である<sup>33</sup>。その後も米国で成長を続けたが、1973年にサウスランド社がイトーヨーカ堂と販売網専属契約を結ぶことにより、日本でもセブン-イレブンが展開される運びとなった<sup>34</sup>。イトーヨーカ堂は、ヨーク・ジャパン、後のセブン-イレブン・ジャパンをつくり、1974年、東京都江東区にフランチャイズ方式の第1号店(豊洲店)をオープンさせた。

米国育ちの新業態のノウハウをイトーヨーカ堂が学ぶ(たとえば日本初の粗利益分配方式によるロイヤリティの徴収<sup>35</sup>)という立場でスタートしたのだが、やがてそれは逆転する。本家の米国セブン-イレブンは、1980年代に米国内販売網の拡大と海外進出を試みるも失敗に終わり、経営に行き詰まった。1991年、セブン-イレブン・ジャパンは米国同社の約70%の株式を買収(約950億円)し、子会社化するという形で救済行動へと出た<sup>36</sup>。さらに2005年には、TOB(take-over bid; 株式公開買い付け)を通じてこの米国子会社の持ち株比率を95.4%へと引き上げ、完全子会社化している<sup>37</sup>。しかし、経営不振に陥っていた米国セブン-イレブンの経営建て直しの際、行われたのはこのような資金面の援助だけではなかった。それまで獲得してきた経営ノウハウを伝授して再建をはかったのである。そのセブン-イレブン・ジャパン(以下、これを単に「セブン-イレブン」と表記する)が独自に蓄積してきたものとは何であろうか。

ところで1970年、後の日本の商体系に大きな影響を与えるシステムが、米国から伝えられた。“POS(point of sales, or point of service; 販売時点情報管理<sup>38</sup>)システム”である<sup>39</sup>。これは、店頭での購買実態を時系列で日時、商品、販売価格、数量別(「どこで」「誰が」「いつ」「何を」「どんな取引で」「いくらで」「いくつ」販売・購入したのか)に収集し、発注作業における店舗の自律的意思決定を効率化するシステムである<sup>40</sup>。[第10表]に示されているように、1970年代半ばに大都市の百貨店を中心として導入が進められた。

セブン-イレブンは、新しい事業システムを構築することで成長してきたと評価されている

<sup>33</sup> 川辺(1994) pp.47-49。ロゴの最後の“s”が小文字であるのは、もともと米国では、数字だけを商標登録することができなかったということと関係しているという。

<sup>34</sup> 多角化を進めた結果、氷の販売以外の事業も増えた。これにより、1945年11月23日、もともとの社名からアイスをとり、「サウスランド・コーポレーション」へと変更した(川辺, 1994, pp.51-52)。

<sup>35</sup> 高岡(1999) p.64。

<sup>36</sup> 社名も「サウスランド・コーポレーション」から「セブン-イレブン・インク」(テキサス州)に改められた。

<sup>37</sup> 『日本経済新聞』2005年11月10日付、朝刊、第12面。これに要した額は、1,360億円にものぼるという(馬場・戸田・中野, 2006, p.11)。

<sup>38</sup> ちなみに、「発注データ管理」のことはPOO(Point of Order)、「納品データ管理」はPOR(Point of Receive)と呼ばれる。POO-POR-POSの一連のシステムをつくりあげることにより、総合情報システムが完成する(荒川, 1995, p.20)。

<sup>39</sup> 荒川(1995) p.9。

<sup>40</sup> 矢作(1994) pp.108-109。

[第10表] 日本の流通業におけるPOSシステムの導入

1973年	高島屋（中元・歳暮ギフト）
1974年	泉北高島屋（ファッション衣料）
1975年	丸井中野店
1978年	高島屋首都圏三店舗・西武渋谷店（全館POS化）

（出所）荒川（1995, pp.35-36）の記述より筆者作成。

が、同社のシステムの中心的役割を担ったものこそが、このPOSに他ならない。同社がPOSを導入したのは1982年であったとされており、上の事例をみる限り、先進的にそれを取り入れたわけではないことがわかる。しかし今や、「POSシステム＝セブン-イレブン」というイメージがかなり強くなっている。同社が全店に導入したシステムは「JAN-POS (Japan Article Number-POS)」と呼ばれるものであった。これはJAN-POSコードというものにしたがうバーコードが付された商品ラベル・タグを利用する販売管理システムであるが、同社による導入が、他社を追隨行動へと走らせるきっかけとなった。こうしてセブン-イレブンが間接的にスタンダードを形成し、さらには、たとえば1985年にオンラインの双方向POSを導入するなど、同社はこのシステムをより一層進化させるべく、努力を積み重ねてきた<sup>41</sup>。その結果、セブン-イレブンのシステムがいまやPOSシステムの代名詞とされるまでになったのである。

母体企業のイトーヨーカ堂の経営の基礎は、「現実に合わせて柔軟にシステムを変化させること」にあるという<sup>42</sup>。「業務改革（略称、「業革」）」と呼ばれる会議を行い、「変化への対応、基本の徹底」をキーコンセプトに、過去を捨て、新しいチャレンジをしつづけるための戦略が練られてきた<sup>43</sup>。ここでいう基本のひとつが、徹底して「ムダを排除する」試みである<sup>44</sup>。この考えが、グループ企業全体にも受け継がれ、これを実現させるシステムづくりがそれぞれにおいて徹底的に探求されているのである。

そこで、コンビニにおいて発生するムダについて考えてみよう。コンビニのもつ特徴のひとつとして「品揃えの便利性」、つまり取扱いアイテムの多さがあった。しかしながら、店舗面積がきわめて狭小であることから、「多品種少量販売」「少量在庫」という形をとらざるをえなくなる。そこで生じる問題のひとつは、発注などの作業が増大することである。セブン-イレブンは1978年、「ターミナルセブン」という発注端末機を導入することでこれを解決している<sup>45</sup>。

第二の問題は、各商品の在庫量をできるだけ減らさねばならないものの、「必要なものをいつでも手軽に購入できる」ことをも存在意義とする以上、品切れを生じさせない最低量の確保が同時に求められることである。顧客が購入したいと思うときに、顧客が購入したいと思う商品・

<sup>41</sup> 岡本（2000）p.163。

<sup>42</sup> 日経ビジネス編（1989）p.12。

<sup>43</sup> 小倉（2003）p.130。

<sup>44</sup> 日経ビジネス編（1989）p.176。

<sup>45</sup> 矢作（1994）pp.102-106。

サービスをきっちりと供給することで得られる「機会利益」を確実に獲得できるシステムづくりが必要となるのである。そして第三の問題は、狭い売り場の中に「実質的」に多くの商品をラインアップさせねばならないことである。店頭に並ぶ数が少なければ売れ残りのようなイメージを与えてしまい、販売チャンスを逸してしまうため、廃棄覚悟で並べられる「見せ筋商品」を置くことも重要とされている<sup>46</sup>。しかし、「効率性」という基準に立てば、いつまでも売れずに棚に残っている商品（長期滞在在庫品）を極力少なくし、売れ行きの良い商品をより多く陳列すること（商品の絞込み）で、棚スペースを有効利用することが重要となってくる<sup>47</sup>。売れない商品を多く陳列し、「名目的」にアイテム数を増やしたとしても、それらは顧客にとっては無くてもよい商品なのだから、ただでさえ狭い店内スペースをより一層狭めてしまう負の結果をもたらすだけである。「仮需」ではなく、あくまで「実需」に対応した商品構成を行わなければならないのである。

そこで求められるのは、ターミナルセブンで行われた発注段階での単品データの把握・顧客の購買動向の把握よりも有用なもの、すなわち商品ごとの売れ行き動向の正確な把握である。いわゆる「単品管理（unit control）」である（木下・青木，2000，pp.61-64）。この実現により、品切れロス（機会損失；chance loss）が小さくなるとともに、「死に筋（slow seller）商品<sup>48</sup>」を排除し、「売れ筋（fast seller）商品」を揃えることを追求できるようになったのだが<sup>49</sup>、これを支えるものこそが、JAN-POS を中心とする情報システムなのである。

イトーヨーカ堂は、投資収益率

$$ROI = \text{売上高利益率} \times \text{総資本回転率} = \left( \frac{\text{利益}}{\text{売上高}} \right) \times \left( \frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}} \right)$$

を重視した経営を一貫して続けてきた<sup>50</sup>。交差比率とも呼ばれるこの式を大きくする経営とは、投下資本、すなわち在庫（棚卸資産<sup>51</sup>）をいかに小さくするかがポイントとなる経営である。このイトーヨーカ堂の思想は、コンビニ経営にとってまさに必要不可欠となるものであり、それを継承することができたことが、セブン-イレブンの成功をもたらした最大の要因といえよう。

<sup>46</sup>『北海道新聞』2006年1月5日付，朝刊，第28面。

<sup>47</sup>在庫の存在は、廃棄ロスをもたらす、その商品自体がムダとなるというだけでなく、売れ筋商品・新商品の仕入れに対する制約を与えることにもなり、機会ロスを発生させることにもつながるのである。

<sup>48</sup>木下（2002，pp.132-133）によれば、「死に筋商品」とは、①季節はずれの商品（気温や季節に影響を受ける商品で、売れ時を逸した商品）、②陳腐化商品（新しいモデルなどが発売され、売れ残ってしまった商品）、③持ち越し商品（前期に売り逃したものがそのまま残っている商品）、④その他の長期滞在在庫品（理由はさまざまだが、際立って在庫期間が長い商品）を指す。

<sup>49</sup>コンビニには、弁当、惣菜、パン、牛乳など品質の経時変化が激しい商品が多い。こうしたことも、在庫管理を必要不可欠とする要因のひとつとなっている（矢作，1994，p.100）。

<sup>50</sup>日経ビジネス編（1989）p.185。

<sup>51</sup>「棚卸資産」とは、企業が生産や販売のために短期的に保有している商品・製品、半製品・仕掛かり品、原材料などの総称である。一般にいうところの「在庫」である。

加護野(1999, p.28)は、事業システムの進化を触発する供給側の要因として、①製品技術・生産技術(製品・サービスの開発技術, 生産加工する技術)、②交通技術(人の移動・物の輸送の技術)、③情報伝達・情報処理技術(情報を伝達・処理するための技術)、④取引・組織技術(商取引を制御し、人々の協働を促す技術)、それぞれの変化を挙げ、独自にこれら技術を高度化することが、他社に対して優位的な事業システムを獲得することにつながると述べている。セブン-イレブンのケースでは、とりわけ情報技術を独自に進化させることで、先進的なコンビニ・システムを構築し、それが業界のリーダー的地位へと押し上げたとみることができる。「品揃え(どの商品を扱うか)」「価格設定(いくらで売るか)」「販売時期(いつ売るか)」「取扱数(どれだけ売るか)」「演出(どのようなかたちで売るか)」を考える商品化計画、いわゆる「マーチャンダイジング<sup>52)</sup>」を支える単品管理こそが、前出の米国セブン-イレブンへ移植され、経営建て直しに大きな効果を発揮したものであった。これは、同社の確立したシステムが日本のみならず、世界でも十分通用する優れたものであることの証である。

最近では消費の個性化・多様化が進み、買い手市場という性格が強まっているようだ。したがって、以前よりもキメ細かな情報管理が求められている。そこでは「カンによる経営」から「数値情報による科学的経営」への移行が不可欠となっている<sup>53)</sup>。トヨタ自動車の生産方式を代表するのが、「ジャスト・イン・タイム(Just In Time)」や「かんばん方式」である。これらは、「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」生産ラインへ運ぶという、ムダを極限まで低減させる工夫であり、日本のみならず、世界の多くの企業に影響を与えてきた。セブン-イレブンの考え方、取り組みをよくみると、このトヨタ生産方式と重なる部分が多いことに気づく。流通業版トヨタ・システムといってもよいのかもしれない。セブン-イレブンは、製品・プロセス・経営手法において革新をおこし、それを土台に独自性ある戦略を実行した結果、高い収益性を達成・維持した企業へ贈られる「ポーター賞<sup>54)</sup>」を2003年に獲得している。同社の革新性と、それが他へ与えた影響が、高く評価されるに値するものであることは、この受賞からも明らかである。

ところで、ハイマー(1976)は、企業が海外事業を展開する場合には、現地の企業に対してなんらかの優位性を所有していなければならないと説いた。地場企業は、いわゆる「地の利」を生かすことができるためである。この説を援用してみると、セブン-イレブンが北海道進出を

<sup>52)</sup> 荒川(1995) p.47, 木下(2002) pp.124-125。

<sup>53)</sup> 荒川(1995) pp.9-10。

<sup>54)</sup> ハーバード大学の M. E. Porter が原則的に日本の企業を対象として、2001年に創設した賞である。第1次審査では、①各業界において優れた収益性を維持していること、②他社とは異なる独自性のある価値を提供していること、③戦略に一貫性があること、④戦略を支えるイノベーションが存在すること、第2次審査では ROIC (return on invested capital; 投資資本利益率) や ROS (return on sales; 経営利益率) に注目し、①資本の効率的な利用、②独自のバリューチェーン、③トレードオフ、④活動間のフィットといった項目がそれぞれ審査基準となる。過去の受賞企業を含め、同賞については、『日本経済新聞』(2006年1月16日付、朝刊、第30面)。

[第 11 表] 大手コンビニの北海道進出状況

1978 年	セブン-イレブン
1982 年	サンクス
1986 年	ローソン
2006 年	ファミリーマート (進出予定)
未進出	am/pm, ミニストップ, デイリーヤマザキなど

果たし、成功を収めることができたのは、上記のような高度な経営システムに支えられた優位性を所有しているためであるとの解釈が可能となる。

しかし、このハイマーの発想をそのままに若干見方を改めると、下記の仮説を得ることができる。

かなりのレベルの有力企業が外から参入してきたにもかかわらず、地場企業が存続しているとき、前者と後者との間には部分的に棲み分けができていて、あるいは後者には地の利以外にも、前者に対抗するだけの何からの優位性がある

セブン-イレブンが北海道へ進出してから、約 30 年が経過している。その後も、ローソンをはじめ、セイコーマートよりも規模が大きいコンビニが参入してきた ([第 11 表] 参照)。にもかかわらず、セイコーマートは現在でも、北海道の小売業界の中心的位置に君臨し続けている。この事実を上のをれわれの仮説にしたがって解釈すれば、セイコーマートにも有力ライバルに対抗するだけの強みがあるということになる。さらに同社の場合、コンビニ以外にも競合関係にある業態が多数存在する。この点からしても、地の利以外の強みをもっていることは想像に難くない。その競争優位性を創出するための、あるいは独自路線を歩むための同社の戦略とはどのようなものか。以下で順に精査してゆくことにしよう。

## V. セイコーマートの競争戦略

### 1. 広告戦略の評価

[第 2 表] からよみとれたように、コンビニ 1 店舗あたりの平均的売上高は、横ばい状況が続いており、店舗間の競争は熾烈化している。この競争から一步抜け出すため、各社は他社が握っているシェアを奪い、売上を伸ばすための戦略づくりに取り組んでいる。ところで、単純に

$$\text{売上高} = (\text{新規顧客数} + \text{常連客数} \times \text{リピート率}) \times \text{客単価} \dots \dots (1)$$

とすれば、売上高を増加させるためには、①新規顧客を増加させる、②常連客の来店頻度を高める(ヘビーユーザー化)、③客単価を上げるといった方策が考えられ、これらを実現する戦略の立案・実行が求められる。①、②に限っていえば、来店を促すためのアピールをいかにするかということが大きな課題となる。

セイコーマートは他のコンビニに比して、広告戦略を色濃く打ち出している。それは目玉・おすすめ商品を伝える店頭ポスター・のぼり、ラジオ・テレビのスポット CM、折り込みチラシという、大きく3つの方法によって行われている。ほかのコンビニでも、ポスター・のぼり、季節の変わり目やキャンペーン期間のCMなどによる宣伝を行うことは決して珍しくはないが、チラシ配布については、店舗開店などごく一部の場合を除き、基本的に行われていない。そこで、はじめにセイコーマートの採用する特徴的戦略として、チラシ戦略に着目してみることにしよう。

まずは量的な面であるが、同社のグループ企業よってほぼ週1回のペースで作成されている。各回120万枚規模で発行され、新聞の折込み、店頭配布という方法で、各家庭に届けられている。とくに他店との競争が激しい地域では、ポスティングという方法もとられている。北海道の総世帯数は、およそ2,522,000世帯(2004年<sup>55</sup>)であるから、単純に計算すると、約2世帯に1枚の割合で各家庭に届けられていることになる。

つぎに質的側面に注目してみよう。チラシの効果を

$$\text{チラシの効果} = \text{量(配布枚数・回数)} \times \text{質(チラシの出来)} \\ \times \text{内容(掲載商品の質・価格のインパクト)}$$

と定義づけるとすれば、チラシがその効果を発揮できるか否かのひとつのカギは、チラシの出来が握っていることがわかる。チラシは、新聞を購読している家庭には1ヶ月間に500~600枚、あるいはそれ以上届くともいわれていることを考えれば、どれだけインパクトのあるチラシをつくれるかが成否を左右することは明らかである<sup>56</sup>。

ところで、成功するチラシには一定の共通点があり、先行研究による分析結果を吟味してみると、[第12表]のようなポイントが浮かび上がってくる。

そこで、実際にセイコーマートのチラシ数枚をみてみた。チラシに掲載される商品の価格水準は、競争スーパーのそれを意識して設定されており、この点だけでもそれなりのインパクトがある。しかし同社のチラシには多くの仕掛けが施されている。第一点目は、同時消費が期待できる商品同士を列記していることである。「秋の中華フェア」と題したチラシでは、油淋鶏(ユーチンリー)弁当と烏龍茶が、「新米の発売開始」を知らせるチラシでは、新米と切干大根とが、「産地直撰 世界のワイン」と銘打ったチラシでは、新入荷した各種ワインと外国製チーズとが、それぞれ並べて紹介された。

<sup>55</sup> 矢野恒太記念会(2005a, p.57)のデータによる。

<sup>56</sup> 原崎(2005, p.256)は、チラシの反応率(配布したチラシの枚数に対するチラシをみて来店した客の割合)を0.5%程度であるとみている。また全来店者数に対するチラシをみて来店した客の割合も高くはない。白部(2003, p.185)によれば、あるスーパーのケースでは、チラシをみずに来店する客は60%であったという。川井(2003, p.19)も、チラシで心を動かされ客は20~30%程度で、残りは店で何を購入するかを決めると述べている。

[第12表] 当たるチラシの共通点

- ・見せる・読ませる工夫をし、目に留まるようなインパクトを持たせること
- ・補完的商品 (e.g. カレー調味料とジャガイモ) を一緒に掲載すること (クロス・マーチャンドライジングの駆使)
- ・顧客への提案が入っていること (その商品をどう使うかを提案)
- ・掲載アイテム数を多くしないこと
- ・商品を説明するコメントを入れること (オリジナル商品にはとくに必要)
- ・どういう理由なら購入するかを考えたチラシづくりをすること
- ・時期・季節を配慮したチラシづくりをすること
- ・顧客に何をさせたいかを明示すること (来店してほしいのか, 商品予約をしてほしいのか etc.)
- ・メッセージ性をもたせる (売り手の熱意を感じさせる) こと

(出所) 堀部 (2001), 金田 (2001), 小阪 (2002), 澤田 (2000) などを参考に筆者作成。

第二点目は、商品の消費の仕方の提案、具体的にいえば店内で購入できる材料で作れるメニューや食べ方のサジェスションを行っていることである。たとえば「カンタンカクテル講座」と題して、焼酎と梅干を使った飲み方を紹介したり、刺激的な香りと味を特徴とするスペイン産ワインについては、ビーフシチューなどによく合うことをアドバイスしたりしている。

第三点目は、商品の宣伝方法に工夫が施されていることである。紙面が限られている以上、掲載商品数が多ければ、個々の商品についての説明を加えることが難しくなるため<sup>57</sup>、アイテム数の絞り込みが不可欠となる。スーパーのチラシ (すべて B4 より若干大きいサイズのもの) を任意に選び、掲載商品 (商品名と価格が明記されているもの) 数をカウントしてみた結果、A社は50、B社は59、そしてC社は58であり、酒のディスカウント販売のみを広告するD社は93であった。これに対し、セイコーマートのチラシに掲載されたアイテム数は、無作為抽出した5枚の平均で92にも上った。酒類をはじめとした飲料を宣伝する広告の場合、掲載商品数が増えてしまう傾向が一般的にあるようだが、いずれにせよ他のスーパーよりは多いことには変わりはない。ただし、すでに定番となっている商品については小さく掲載する一方、とくにアピールしたい商品については写真を大きくし、商品の特徴や原産地を明記するという、メリハリある紙面づくりが心がけられている。後述するように、セイコーマートの商品にはオリジナルのものが多いため、それを消費者にアピールするには、特徴についての簡単な説明文を付した紙面づくりは欠かせないのである。

そして第四点目は、季節に応じたチラシづくりがなされていることである。読み手に対し強い印象を与えるためにチラシのコンセプトを明確にするには、特定の者に対してメッセージを伝えるものにしなければならない。けれども、より効率的なチラシとするには「特定少数」ではなく「特定多数」を対象とすることが肝要である。そのためのひとつの方法としては、多数の人が同じように過ごす可能性が高いシーンをイメージして作成するのがよいだろう<sup>58</sup>。たと

<sup>57</sup> 金田 (2001) p.146。

<sup>58</sup> 小阪 (2002) p.54。

えば季節ごとのイベントやテーマに沿ったチラシづくりがそれである。セイコーマートでは、ボージョレー・ヌーボー、クリスマス・ケーキ、年賀状など、特定時期に一気に需要が高まる商品を早期から特集を組んで大々的に宣伝している。この種のチラシづくりでは、フェア商品について詳細に書かれたパンフレットを店頭にとりに来てほしい、予約・申し込みをしてほしいというように、顧客にどのような行動を求めているのかを明記することにも気が配られている。

以上から、セイコーマートは、上記(1)式の値を高めることに大きな効果を発揮しうるチラシを製作・配布しているとみることができる。

## 2. 商品のオリジナル化と低価格化

既述のように、セイコーマートは近隣スーパーへの対抗という目的のもとに設立されたため、低価格化路線を重視している。これを実現するためには、調達ルート・システムの最適化が求められる。

セイコーマートのロープライス戦略は、NB商品を安く販売するというだけではなく、自社開発商品（自主企画商品）の積極的展開によっても実現しようとしている。同社では小売業独自のブランドという意味から、オリジナル商品を「リテール・ブランド（Retail Brand；以下RBと略記）商品」と呼んでいる。“Fresh Quality and Good Value”が追求され、長い時間をかけて単なる安さだけではなく、品質にもこだわった商品開発を行ってきた。研究と技術的な試行錯誤を重ね、ようやく自信をもてるRB商品が1995年に完成した。その記念すべき第1号はアイスクリーム「セイコーフレッシュ」であり、その後、玉子や牛乳、豆腐などの日配品や飲料水、アルコール類、パン・菓子類など日常生活品を中心に種類を増やし、アイテム数は現在約850品目（弁当、惣菜なども含む）にも達している。外国での諸活動を通じて蓄積されてきた経験は、RB商品の展開にも生かされ、「安くて質の高いものを手に入れるためには世界中どこにでも足を運ぶ」という惜しみない企業努力が払われている。

井上(2001, p.19)が述べるように、これまでの日本の流通業界では、問屋から商品を仕入れるケースが圧倒的に多く、自社で生産基地を探したり、あるいは原材料の調達から販売までに至るまでのすべてを賄ったり（オリジナル商品づくり）する習慣が乏しかったゆえ、製品の差別化が進まなかった。これに対し、セイコーマートは自社の販売数量計画を立て、原材料の調達先を探索し、最安値の調達ルートをつくることに力を注いだ結果、他社との差別化に成功したのである。同社は2005年にRB商品の専門会社を設立し、鮮度・品質をさらに高める一方、北見市にある関連会社の日日ベーカリーの製造工場を札幌に移転しコストダウンを図るなど、商品力向上にも余念がない。

とはいえ、オリジナル商品の展開にも多くの問題点がある。第一点は、NB商品とは異なり、消費者の認知度が低く、信頼度が低いことである。加えて、商品が安価な場合には、消費者に

与える不安がさらに大きくなる可能性が高いことである。セイコーマートの場合、この問題を緩和しているのがチラシである。さまざまなメディアを通じて宣伝された新製品が、消費者に価値のないものと容易に判断されるものならば、宣伝に投じた費用は全くのムダとなる。換言すれば、まったく価値のない商品ならば、わざわざ莫大な費用をかけて宣伝するようなことはしないだろう。したがって、莫大な費用をかけて広告をうつことは、そこに掲載された製品に対する自信のあらわれであるとの消費者判断を導き、当該製品への信頼性アップにつながるとみられている<sup>59</sup>。加えて、セイコーマートのチラシでは、RB商品試食会の開催を告知するケースが目立つ。これも、チラシが商品アピールのために果たしている重要な役割のひとつとなっている。

第二点目は、低価格路線の商品展開に力を入れると、粗利益が低下しやすくなることである。[第2表]で明らかになったように、1店舗あたりの売上高は食料品に限定してもスーパーの約10分の1である。そこで利益確保のために、1品ごとの粗利益を確保することがコンビニ経営の定石とされている。これに反し、ロープライス戦略をとるセイコーマートの粗利益は5年間で伸びてはいるものの、やはり他社に比して低い([第13表]参照)。したがって、

$$\text{販売利益} = \text{粗利益率} \times \text{販売高}$$

の公式のもと、販売利益を確保するには、セイコーマートの場合、スーパーと同じ発想で、いかに多売してゆかかを追求してゆかねばならないのだが、同社のチラシには、客単価を上げるための工夫が盛り込まれている。たとえば牛乳の2本売り、焼き鳥の10本パックなどによる割安さが宣伝され、オリジナル缶コーヒー「グランディア」などでは箱売り価格が大きく掲載され、まとめ買い(ロット売り)を促している<sup>61</sup>。低価格のRB商品を中心とした販売戦略で経営を成り立たせるためには、チラシ戦略を併用することの意義は大きいのである。

[第13表] 粗利益率比較<sup>60</sup>

単位：%

	セブン	ローソン	ファミマ	セコマ	スリーエフ	ポプラ
1999年	30.0	30.4	29.3	20.0	27.9	n.a.
2004年	30.6	30.7	29.0	22.8	29.3	27.4

(注)「セブン」はセブン-イレブン、「ファミマ」はファミリーマート、「セコマ」はセイコーマートの各略称を示す。

(出所)「激流」編集部(1999)(2005a)のデータをもとに筆者作成。

<sup>59</sup> これに関連した文献については、たとえば伊藤・松井(1989, p.25)。

<sup>60</sup> ちなみに2005年の粗利益は、セブン-イレブン30.7%、ローソン30.8%、ファミリーマート28.39%、ポプラ27.3%、スリーエフ29.3%、そしてセイコーマートは非公表となっている(「激流」編集部, 2006e)。ただし、セイコーマートの井上氏がいうように、廃棄分や在庫ロスなどを含むかどうかなど、各企業によって定義が異なるため、粗利益の企業間での比較を厳密に行うのは難しい。

<sup>61</sup> まとめ買いをすると割安になることを強調する点が、ユニクロのチラシの特徴のひとつである。インパクトのあるチラシづくりの手法として、手塚(2001, p.141)はこれを高く評価している。

### 3. 弁当・惣菜の差別化

中央調査社（2001, p.6）の調査結果によれば、コンビニの売れ筋商品カテゴリ・ランキングは、①飲料（水、お茶、ジュースなど）、②おにぎり・弁当・サンドイッチ、③菓子・菓子パン、④雑誌・新聞、⑤酒・たばこである<sup>62</sup>。そうだとすれば、これらのラインナップ方法に戦略性をもたせることには、コンビニにとってきわめて大きな価値がある。セイコーマートの場合、前節でみたように飲料、パン・菓子、酒などで幅広く独自商品を開発しており、さらには弁当・惣菜類のオリジナル商品化にも積極的である。

北海道の過疎地では外食産業が十分に発展していない状況を考えれば、出来たての温かい弁当など、手軽に食べられるものへの需要を狙った商品提供は、有効な戦略となりうる。セイコーマートが日替わり弁当（第1弾は1999年12月6日）のほか、こうした事情をもとに開発・導入したのが店内調理システムによる商品であった<sup>63</sup>。1995年4月、「ホットフード」としてスタートし、1999年12月には出来たて、手作り感を強調するため「ホットシェフ」へと名称変更し、一層の充実をはかった<sup>64</sup>。店舗に厨房を設置するスペースがあること（1995年より後の新店には将来の導入を考慮して店舗設計したところもある<sup>65</sup>、近隣に学校や工場、繁華街などがあること、車両通行量が多いことなどを導入条件し、2005年12月28日現在、257店舗で展開されている。

このコンボ・ストアを展開するにつき、開発段階ではメニューの開発、調理方法、商品の質、味の標準化方法など、多くのことに悩まされたが、食材を工場で半調理し、店内では過熱や揚げるという最終作業で済ませられるようにする、原材料を統一するといったさまざまな工夫・改善を重ねることで克服してきた。

ホットシェフ導入店における同部門の売上構成比率は10%前後にもなり、セイコーマートの売上増大に大きく貢献している<sup>66</sup>。この成功の影には、徹底した品質へのこだわりがあった。セイコーマートは早い段階から、弁当・惣菜などのデリカ部門で添加物使用量を極力減らし、地球上に自然の形で存在しないものは排除すべきだという意識をもっていたようである。1993年ごろから合成保存料と合成着色料を使わない商品開発（保存料や着色料を一切使わない商品と

<sup>62</sup> 日本フランチャイズチェーン協会の調査によれば、コンビニの売上高の内訳（2004年）は、日配品（弁当、パンなど）が35.1%、加工食品が33.8%、非食品（雑貨など）が25.8%、そしてサービス（金融や料金収納代行など）が5.4%となっている（『日本経済新聞』2005年5月5日付、朝刊、第18面）。

<sup>63</sup> 赤尾（2004）pp.58-59。

<sup>64</sup> カツ丼、親子丼、牛丼、エビフライ丼などの丼物を中心に、おにぎり、フライドポテト、フライドチキン、焼き鳥など、メニューは多彩である。

<sup>65</sup> ホットシェフの導入には、平均で3坪ほどのスペースが必要とされ、そこには冷蔵庫、フライヤー、オーブン、炊飯器など加熱調理機材が設置され、費用として350万円ほどを要するという（藤平、2000, p.54）。

<sup>66</sup> 太田（2005）p.26。

いうのではなく、あくまで合成の添加物をやめ、天然の保存料・着色料を使用するというもの)に取り組み、1997年にセイコーマートブランドとして販売するすべての弁当・惣菜を「自然一品」という安全・安心のブランドを付したものと切り替えた。

さらに原材料の質そのものを高めるという方向からの品質向上へのアプローチもみられる。使用されているのは、たとえば米は有機肥料を100%使用したコシヒカリ、ノリは伊勢湾知多産のもの、魚は道内産の高品質なサケ、青果物は可能な限り産直品というように厳選された一級品ばかりである。この他にも、旬の時期に産地で大量購入し、冷凍保管しておくという計画的な品質管理の向上、鮮度と品質の維持のために、ハセップ(HACCP; Hazard Analysis Critical Control Point<sup>67</sup>)を導入するなどの技術的な品質管理の向上にも注力している。

自然逸品は現在300アイテムほどまでに広がっているが、これを支える諸システムが、ホットシェフにも生かされているのである。ホットシェフの製品には、「購入後はお早めにお召し上がりください」というメッセージとともに、消費期限をかなり短く設定していること(たとえばカツ丼は製造後4時間)がラベリングされ、売れ残ったものは一定時間後に廃棄処分される。この点にも高品質へのただならぬこだわりをみることができる。

ポーター(1985, 邦訳, pp.147-148)は、利幅の大きい商品でそれが小さい商品の分をカバーする「品目間の利益助成」という考え方の重要性を論じている。粗利益が相対的に低いセイコーマートにおいても、適正在庫を達成しやすい(同時に機会ロスが少ない)商品であり、非価格差別商品である店内加工のファストフードを充実させ、「粗利ミックス(粗利益率の高い商品でそれが低い商品の分を埋め合わせる)戦略」をとることが、全体の利益アップにつながっている。

#### 4. 顧客管理システム型ポイントカードの導入

業界が多数乱戦状態となる中、セイコーマートはそこで勝ち抜くためのヒントを諸外国の流通業に求めた。アムステルダムに本拠地を置くSAPRへ参加し、国際的な卸、小売システム、商品情報など多くのことを学んだ<sup>68</sup>。さらに米国、スペイン、英国をはじめとした欧米諸国のスーパーで導入されているカードにも着目し、1994年以降さまざまな調査を重ねた結果、このサービスの導入を決定した。すでにふれたように、セイコーマートは日本特有のボランティア・

<sup>67</sup> ハセップ(危害分析重要管理点)とは、米国の食品会社がNASAの宇宙船パイロット用食事を生産するために開発した微生物学的安全性確保を目的とする衛生管理システムである。生産工程における危害分析、重点管理項目を明確にし、最終製品における細菌の検出を未然に防ごうとするものである。

<sup>68</sup> ここから吸収したノウハウによってワインの直接買い付けが可能なり、高品質・低価格を両立する商品の販売(1987年)が実現された。現在では、ワインの調達先はフランス、ドイツ、スペイン、ブルガリアなどの欧州、さらには南アフリカ、チリといった南半球にまで広がっている(財界さっぽろ編, 2004, p.33)。

チェーン型コンビニなのだが、オリジナル商品の積極的展開やカードの導入という、米国のストアに近い部分も併せもっているという点でも、大変ユニークなコンビニであるといえよう<sup>69</sup>。

さて「セイコーマートクラブカード」と命名された同社のカードは、他社に先駆け2000年10月から導入が開始され、2004年度には会員数250万人(うち実際に利用するのは140~150万人程度)を数えるまでになった。北海道の2004年の人口がおよそ5,644,000人であるから<sup>70</sup>、単純計算をすれば、道民の約2.3人に1人がこのカードを所有していることになる。その後もサービスの充実が図られ、2004年10月にはクレジットカード機能を付加した「セイコーマートカード+アルバラ」を導入した。さらには導入範囲も拡大され、2003年8月からはスーパー(SPAR)<sup>71</sup>、2005年6月からはハセガワストアでもそれぞれ利用可能となった<sup>72</sup>。

ところで、このカード導入によるメリットはどこに見出すことができるのだろうか。まず、消費者側のメリットについてみてみよう。セイコーマートでは、①カード提示による会員割引(およそ80~100アイテムが対象)、②店内設置端末「クラブステーション」で発券されるクーポンによる割引(おもに新商品が対象で、およそ30アイテムが対象)<sup>73</sup>、③100円の買い物で1ポイントが加算され(セイコーマート+アルバラでは100円につき2ポイント、JCB加盟店での利用では200円につき1ポイント)、200ポイント以上ためると、累積ポイントに応じて景品交換を行うなどの特典を付与している<sup>74</sup>。さらにカード会員を対象として、食と健康生活、美容、マタニティ・育児、介護、ペット飼育(犬、猫)、家庭学習サポート、パソコン基本操作、資格取得情報、年金・税金などの日常相談に専門家が答えてくれる「暮らし安心コール」と呼ばれるサービスも実施している。

他方、セイコーマート側のメリットとは何であろうか。加藤(2003 a, p.82)は、コンビニの

<sup>69</sup> 「コンビニ」編集部(2005 a) p.37。

<sup>70</sup> 矢野恒太記念会(2005 a, p.53)のデータによる。

<sup>71</sup> 『北海道新聞』2003年8月7日付、朝刊、第11面。

<sup>72</sup> 個人情報保護法の成立に伴い、顧客情報の管理の徹底が各チェーンの課題となっている。セイコーマートでは、クラブカード担当部署の部屋は、指紋認証入退室管理システムにより厳重に管理され、部外者の立ち入りを固く禁じ、顧客情報の検索を行うことができる者を限定することで、情報管理の徹底化に努めている。

<sup>73</sup> 一般的に男性客がクーポンを利用することは少ないため、おもに女性客に向けたサービスとなる(小森, 2001, p.127)。

<sup>74</sup> ポイント数に応じ交換できる景品は、日用雑貨から家電製品、アウトドア用品、コンビニエンスグッズなど実に多彩で、約1,100品(2006年2月現在)にも及んでいる。一例は以下の通りである(Seicomart Original Gift Collection vol.7を参考)。

100ポイント	12色カラーペン 石鹼2個 洗濯機クリナー カラフルダスター
200ポイント	やわらかまな板 納豆スティック ネイルケア5点セット
1,000ポイント	ミニ目覚まし時計 毛玉取り機 キャリーカード 歩数計
2,500ポイント	コーヒードリップポット ZIPPOライター 麻ランプ
5,000ポイント	フードプロセッサ 電気バリカン 電子辞書 手さげバック
10,000ポイント	電子レンジ ポケット液晶テレビ 防水CDプレーヤー
18,000ポイント	ポータブルMDプレーヤー
25,000ポイント	デジタルカメラ

[第14表] 道内で導入されているコンビニのカード比較<sup>75</sup>

	セイコーマート	セブン-イレブン	ローソン	サンクス
カードの名称	セイコーマート クラブカード	セブン-イレブン ポイントカード	ローソンパス	KARUWAZA CLUBカード
カードの導入時期	2000年6月	2003年9月	2002年8月	2004年7月 <sup>76</sup>
実施地域	道内、関東	道内のみ	全国	道央・道南、東海
利用可能な道内店舗 数*	セイコーマート 872 店, スーパー 96 店	808 店	495 店	229 店 (2005 年 4 月 からは 272 店)
発行枚数	道内 250 万枚	道内 150 万枚以上	全国 150 万枚	道内・東海 55 万枚**
入会費・年会費	無料	無料	無料	カード購入時 300 円
ポイント獲得条件	税抜き 100 円ごとに 1 ポイント	税抜き 100 円ごとに 1 ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>税抜き 100 円ごとに 1 ポイント</li> <li>レジで精算するごとに 1 ポイント</li> <li>ローソン以外の VISA 加盟店でのクレジット利用で 1,000 円につき 5 ポイント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>入会時に 50 カルポイント</li> <li>電子マネーでの買い物税抜き 100 円ごとに 1 カルポイント</li> <li>電子マネーの入金 1,000 円ごとに 1 ワザポイント</li> <li>税抜き 100 円ごとに 1 カルポイント (2006 年 4 月から)</li> </ul>
ポイントの利用方法	景品交換	1 ポイント 1 円計算 でキャッシュバック	<ul style="list-style-type: none"> <li>クーポン券やお買い物券, プリペードカード (ローソンプリカ)(クーポン券, 買い物券では 1 ポイント 1 円, プリペードカードでは, たとえば 3,000 ポイントで 3,500 円, 5,000 ポイントで 6,000 円)</li> <li>景品交換</li> <li>環境社会貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カルポイントでは, 500 カルポイントで 500 円分のプリペードカード (サンクスプレカード)</li> <li>ワザポイントでは, 抽選への応募・景品交換</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>「くらし安心コール」の利用</li> <li>割引クーポン券の発行</li> <li>会員のための割引商品の設定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサートなどの先行予約</li> <li>会員のための割引商品の設定</li> <li>メールマガジン「ローソンパス便」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象商品の割引, スタンプ・サービス (キャンペーン期間中)</li> <li>メールマガジン</li> </ul>

(注意) \*は 2005 年 1 月現在, \*\*は 2006 年 1 月現在。

(出所)『北海道新聞』(2005 年 2 月 24 日付, 朝刊, 第 14 面)をベースとして筆者加筆・修正。

<sup>75</sup> ファミリーマートは 2002 年 5 月, クレジット機能つき会員カード「ユピ (JUPI) カード」を導入し, 2004 年 10 月, 「ファミマカード」へと転換した。毎週火・土曜日に 5%off の特典を与えるなどサービスを充実させている。am/pm が独自の会員カードではなく Edy を導入したのは, 商品単価の低いコンビニでは家電量販店のように大きな還元ができないため, 自社でポイントカードを発行するのは困難となるが, Edy なら他店でも使えるうえ, 自店の会員証としても使えると判断したためだという (相馬, 2003, p.75)。

<sup>76</sup> 同カードサービスは, その後 2005 年 4 月から全国で展開されている。

【第15表】 ふたつのポイントカードの特徴比較

	ディスカウント型ポイントカード	FSP型ポイントカード
導入目的	売り上げ増・他社に後れを取らない	上得意客の獲得・維持・拡大
取り組み姿勢	販売促進策（戦術）	「優良顧客争奪戦」の戦略
視点・議論	売り上げ増，割引率・還元率	顧客満足・顧客サービス
ポイントの性格	ディスカウント	情報提供に対する謝礼
提供プログラム	ポイント2倍・3倍・5倍…	エンターテインメント・各種優待など
特典・優待・見返り	開示（申込書）	非開示・顧客に直接通知
マーケティング手法	マスマーケティング	ロイヤルティーマーケティング
データベース	不要，活用なし	必須

（原典）NCR 寺子屋プロジェクト 03。

（出所）大竹（2003）p.164。

カード戦略の目的は「顧客との接点を深め，吸引力を高めること」にあると述べている。ポイントに応じた商品プレゼントという形で消費者への還元を行うことは，常連客の来店頻度の上昇，売上高の向上という顧客の囲い込み効果につながるというわけである。たしかに，会員にさまざまな特典を付与することが顧客との信頼関係を醸成し，顧客の来店ペースを高め，商品購入額を向上させるという図式が期待されるのであるが（セイコーマートのカード会員は週2.4回来店し，非会員に比して客単価が300円高いという<sup>77</sup>），セイコーマートの場合，他のコンビニとは異なり，この点のみをカード導入の目的としているわけではない。セイコーマートの赤尾氏は，ポイントカードは，より長期的な視野に基づいて導入されたものだと言っている<sup>78</sup>。

ポイントカードには，「ディスカウント型」と「顧客管理システム（Frequent Shoppers Program；以下FSPと略記）型」のふたつがある。セイコーマートのカードの大きな特徴は，後者型の特徴をももち合わせていることに見出すことができる。

セイコーマートは，購買履歴に基づいた膨大な顧客情報を獲得し，それを商品分析や顧客分析に活用することをポイントカード導入の大きな目的としている。単品を総数で押さえたり，店舗別・エリア別に売れ筋商品動向・消費動向のデータを収集したりするのは異なり，同時に顧客の個別データが入手可能となる。〇〇歳代男性の購買動向というレベルではなく，一人一人の顧客の購買パターンをみることができるようになり，「不特定多数」ではなく「特定多数」の顧客を想定した戦略を立てることが可能となる<sup>79</sup>。これにより，よりきめ細かな商品政策をとることができ，品揃え・顧客満足の充実，顧客の拡大を効率的にはかることができるようになる<sup>80</sup>。同社のカードは，本当に必要とされているサービスを見極め，それを実現するための手段，

<sup>77</sup> 筆者のインタビュー調査による。

<sup>78</sup> 赤尾（2004）p.58。

<sup>79</sup> 花澤（2002）p.64。

<sup>80</sup> これらの成果をより大きくするには，全体の売上げの中に占めるカード会員に比率を高めてゆくことが求められる。現在は60%程度であるが，これを70%まで引き上げていくことが，同社の大きな目標とされている。

いわば「お客様と店を繋ぐ重要なコミュニケーション・ツール」として大きな効果を発揮している。これにより上位会員が頻繁に購入するという情報が得られた商品については、品切れとならないよう配慮することも可能となる。集客のためのツールと顧客の購買特性の情報収集・分析ツールというふたつの目的を合わせもたせているこのカードは、第1節で示した(1)式のうち、とくにリピート率と客単価のアップをもたらす有力な武器となる。

顧客がクラブカードステーションを通じてクーポンを発効し割引を受ける場合、その顧客の利用状況（どんな商品をよく購入するか、お得意さまか否か）などで割引を差別化することはシステム上、可能となっている。現在そうしたサービスは実施されていないが、今後、常連客へのサービス向上として導入するにせよ、準備はすでにできている<sup>81</sup>。

つぎに、このクラブカード戦略と他の戦略との関係が生む効果についてみることにしたい。第一点目は先にもふれたが、カードを通じて得られた各商品の売れ行き情報を分析した結果が、製品開発へフィードバックされることである。たとえば、ある商品の販売状況の悪化要因が価格にあると判断された場合、当該商品のRB商品化を進めることで低価格を訴求して他社に対抗しようとするところがあるという。

第二点目は、チラシがもつ一般的な問題点を克服できることである。西（2004）は福岡県にあるスーパーの事例をもとに、折込みチラシ戦略を疑問視している<sup>82</sup>。というのは、チラシの特売品を購入する多くは、非常連的な客となってしまい、常連客へのサービス効果が薄いからである。この点、セイコーマートでは、上述のとおり、常連客（カード会員）に対し、「会員割引」などの特典を与えている。チラシとカードのふたつの戦略の併用によって、新規顧客の開拓と常連客の維持との同時追求効果を見込むことができるようになるのである。また、マス・マーケティングの時代からパーソナル・マーケティングの時代へと変化しつつあることが指摘され、以前のようなマスに訴えるバラ撒きチラシではなく、顧客一人ひとりに訴えるパーソナルな情報提供が必要となるといわれている<sup>83</sup>。セイコーマートでは、カードから得られる過去の購買データをもとにして、個別に購入を勧める商品がレジ画面に表示されるシステムも導入されている（たとえば、過去にクリスマス・ケーキやボージョー・ヌーボーを購入された顧客に対し、「今年もいかがですか」と個別に声かけ宣伝している）。

第三点目は、カードによって得られた情報をもとに、効率的なチラシの紙面づくりが可能となることである。カードで得た販売状況情報は、チラシ掲載商品の価格に対する高低判断の材料となる。これにより、次回のチラシ掲載商品の価格の適正化が行われる。

しかしながら、カードがチラシの効果を高めるといふ、一方向的関係のみが両者の間で成立しているわけではない。たとえば、チラシ紙面を通じて、頻繁にポイントアップキャンペーン

<sup>81</sup> 現時点では、20歳未満の客か否かを判断し、酒類などの割引対象客とするかどうかを分別するレベルでしかないという。

<sup>82</sup> 西（2004）pp.92-93。

<sup>83</sup> 荒川（1995）pp.11-12, 129。

が告知されている。これは、カード会員の増加・ヘビーユーザー化と、それに伴う獲得情報量の増加をもたらす。また前述のように、一般的にはチラシは非常連客の来店を増やす効果が強いのだが、セイコーマートの場合、チラシはカード会員に対する情報紙的性格をも兼ね備えているのだという。カード会員は価格にかなり敏感で（会員は米やタマゴなど、スーパーとの競合品（お買得品）を購入することが多い）、チラシの配布と会員の来店回数・購買額との間に正の相関関係がみられるという。この点からも、チラシ配布はカード情報の蓄積量の増大に一役買っており、カード戦略の価値を一層高めているとみることができる。

このようにカードやチラシに集客効果を期待することはできるが、何よりも重要なのは、提供する商品・サービスが他社よりも優れていることである<sup>84</sup>。これを達成することが、カードやチラシの効果を高めることにもなるのだ。

余談ではあるが、近年、台湾、韓国、香港をはじめとしたアジア諸国・地域から北海道を訪れる旅行客が増加しているが<sup>85</sup>、彼らはカードで支払いを済ますことが多い。こうしたことから、彼らにもスムーズにセイコーマートを利用してもらえるシステムづくりを目指し、クラブカード+アルバラが開発されたという経緯がある<sup>86</sup>。さらにセイコーマートは簡単にスピーディな決済システムを目指し、一部の店舗で JCB の QUICKPay が利用できる。こうした支払い方法の「コンビニエンス」化も目指されている<sup>87</sup>。

## 5. 免許制商品の充実による効果

各社によって差がみられるものの（[第 16 表] 参照）、コンビニの中心客層は 20～40 歳代男性で、利用客の男女比はおおよそ 7：3 であるといわれている。セイコーマートでも、来店頻度が最も高いのは、30 歳代男性であることがわかっている<sup>88</sup>。

ここで、現在のコンビニがさらなる成長を遂げる上で、重視しなければならない目標のひとつである顧客のリピート率の向上という側面から戦略分析を試みることにしよう。これを向上させるには、主要顧客である男性客の来店頻度を高めることがもっとも近道となるが、近年、コンビニ各社は、小中学生のみならず、30 歳代前後の男性をメイン・ターゲットとして、カー

<sup>84</sup> 西 (2003) p.71。

<sup>85</sup> 北海道の発表によれば、2005 年度上半期における訪日外国人来道者数は前年同期比 124.9% 増の 26 万 3,900 人であり、このうち台湾からの来道者数は 14 万 9,950 人、韓国からのそれは 4 万 4,400 人であった。

<sup>86</sup> 赤尾 (2004) p.58。

<sup>87</sup> 2005 年 12 月、セブン&アイは 2007 年春をめどに、非接触 IC を搭載した独自の電子マネーを発行することを発表した。こうした「コンビニエンス」は、レジ時間が短縮されるという「時間のコンビニエンス」というだけではなく、気軽に店を利用できるという精神的な部分をも含むものである。

<sup>88</sup> また、1 人あたりの購入額が高いのは 30 歳代女性、1 回あたりの購入額が高いのは 50 歳代女性ということもデータ分析からわかっているという。

[第 16 表] コンビニの主要利用客層

セブン-イレブン	30～39 歳：19%，40～49 歳：13%，50 歳以上：20%
ローソン	30 歳以上：約 50%
ファミリーマート	30～59 歳：(男性) 25.9%，(女性) 24.7%
サークルK	30～49 歳：43%，50 歳以上：13%
サンクス	30～49 歳：43% (男性 35%，女性 8%)，50 歳以上：15% (男性 35%，女性 8%)
ミニストップ	30～59 歳：47.8%，60 歳以上：4.1%
am/pm	20～30 歳代が多い
スリーエフ	30～40 歳代男性が多い

(出所) 大橋 (2003, pp.50-51) をもとに筆者作成。

ドゲームやミニカー、フィギアなどの玩具販売を強化し、好評を得ている<sup>89</sup>。

とはいえ、こうした客層をひきつけるために一番効果を発揮する商材は酒・タバコである。「コンビニ・ヘビーユーザー」とは、かつては週 2～3 回来店する顧客を指していたが、現在では毎日、あるいは 1 日複数回利用する顧客を指すようになってきている<sup>90</sup>。よって、いかにして夜間にも来店してもらうかが重要なポイントとなってくるが、そうなるのとくに遅い時間帯に需要が発生する酒類、あるいは購入を翌日まで待てない(消費の緊急性・即時性が高い)タバコなどを取り扱うメリットは大きい。消費の習慣性が強いこれら免許品の販売は、消費者の店舗忠誠度が高いため、リピーター数、リピート率を高めるにはうってつけの商材といわれている<sup>91</sup>。セイコーマートでは、決してメジャーとはいえ銘柄のタバコまでを取り揃えている。さらにセイコーマートは、酒屋からコンビニへと転換した店を主としていることから、酒類の取扱店比率が 99.4%と群を抜いて高い(セブン-イレブンは 88.5%，ローソンは 87.9%，ファミリーマートは 82.3%<sup>92</sup>)。

加えて、これらの商品自体の粗利益率は低いが、関連購買が期待できる商材である<sup>93</sup>。よって、これらを扱うコンビニの売上高は、そうではないコンビニの売上高よりも 20%前後高いともいわれている<sup>94</sup>。そうはいうものの、関連購買を促すような工夫は必要である。セイコーマートの

<sup>89</sup> コンビニ大手 4 社の 2004 年度の玩具類の合計売上高は四百数十億円にも達したとみられている。またセブン-イレブンの同年度における 1 店舗あたりの玩具販売額は、3 年前の 1.8 倍になっているという (『日本経済新聞』2005 年 10 月 29 日付、朝刊、第 31 面)。

コンビニの扱い商品が次第に高額化してゆく中で、子供の来店数が減少しているという。そこで、サークルKは 1995 年 9 月に子供向け菓子コーナー「キッズパラダイス (通称キッパラ)」を設けた (加藤, 1997 b, p.137)。年少者を対象とした戦略は、購買力が限定的であることなどからすればそれほど効果は期待できないが、将来的な顧客を育てるという長期的な視点からすれば意義深いといえる。その点においても、低価格化路線の効果は期待できる。

<sup>90</sup> 木下 (2001) p.119。

<sup>91</sup> 矢作 (1993) pp.59, 61。

<sup>92</sup> これらはすべて 2005 年の全国データである。ここでは「激流」編集部 (2006 e) のデータを利用した。

<sup>93</sup> 酒は土地に対する免許制であるがゆえに、人通りの多くないところに酒店が立っていることもよくある。したがって酒店を前身とする店舗の中には、立地条件が良くないものも少なくない。酒類販売店を多くする場合には、こうした負の側面もあるという。

場合、RB商品の珍味や低価格の焼きそばなどの酒のつまみとなる商品の品揃えを充実させ、さらには陳列にも工夫を凝らしている。アルコール商品を陳列するウォークイン・クーラーのドアの内側には、スティック形状のチーズやちくわなどのおつまみを立てる「マーチ3(マーチャングデザイン3)」が吸盤で取り付けられており、消費者の購買意欲を掻き立てる努力を抜かりなく行っている<sup>95</sup>。このように特定部門を充実させる「キャラクター型コンビニ」という特徴を際立たせ、大手のコンビニとの差別化をはかっている<sup>96</sup>。

ちなみにセイコーマートでは、レジカウンターの前に「マーチ1」呼ばれる樽型什器(保温器)設置し、パンや飲料などを山積み販売している。これも「もう一品の衝動買いを狙う」ためのものであり、低粗利益をカバーするために少しでも客単価を上げるための工夫の表われである。

## 6. 生鮮食品の取扱いによる主婦層の獲得

主要顧客が30歳代前後の男性であるとすれば、新規顧客の獲得のためには、これ以外の層にも支持される店づくりが求められる。近年、各社が公共料金の収納業務代行などサービス商材を充実させていることもあり、主婦がコンビニに立ち寄る機会が増えつつある。これにより、彼女たちの購買意欲を高めるための戦略を立てる意義が大きくなってきている。家庭の食卓を預かる立場にあることからすれば、最大効果が期待できるのは、生鮮品など毎日の食事に必要とされる商品の充実であろう。それゆえスーパー的な要素をも兼ね備えることがコンビニにとって有力な選択肢となっている([第17表]参照)。

セイコーマートが取扱っている商品のうち、とくに特徴的なのがこの生鮮品である。青果物を扱わないことがコンビニ業界での常識となってきたが、セイコーマートはスーパーと競争できる店づくりを第一としてきたため、他社とは違い日配品に力をいれてきたのであった<sup>97</sup>。景気の良いときには外食産業が、景気の悪いときはスーパーがそれぞれ伸びるという経験則にしたがい、セイコーマートは今後、他のコンビニとバッティングするカテゴリを25~30%程度とする一方、日配品の品揃えをさらに強化し、スーパーをはじめとした他業態と競合する部分を大きくしてゆくという<sup>98</sup>。野菜・果物の販売規模をさらに拡大させる計画をうち立てるとともに、

<sup>94</sup> たとえば阿部(1999, p.199)、木下(2001, p.120)。

<sup>95</sup> 藤平(2003) p.36。「ウォークイン」とは、客が商品を取り出す前方扉のほかに、後方にも商品の補充を行うための開口部があるケースのことを指す。ちなみに、「マーチ2」というものは存在していない。

<sup>96</sup> 弁当類にとくに力を入れているポプラもこれに該当する。逆に、大手コンビニのように、各部門の売り上げシェアがほぼ均衡していて、突出した部門のないチェーンは「ベーシック型コンビニ」と呼ばれている(阿部1997b, pp.144-145)。そのほかとしては、「コンビネーション型(コンポストア)コンビニ」として分類されるものもある。コンビニと他の業種・業態が店内を共有することを最大の特徴とするものであり、たとえばミニストップがこれに相当する。

<sup>97</sup> ここでいう「日配品」とは、ハムソーセージ、牛乳、豆腐、生鮮食品など新鮮な品物を指している。

<sup>98</sup> 『北海道新聞』1998年10月13日付、朝刊、第10面、赤尾(2004) p.58。

[第17表] スーパーとコンビニの相違点

スーパー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の購入者と消費者（食べる人）とが必ずしも一致しない（「家族単位のニーズ」を満たす）</li> <li>・毎日の「おかず」および「おかずの素材」を提供</li> <li>・不時のあるいは将来の需要を見越して買い置きしておく商品を提供</li> </ul>
コンビニ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の購入者と消費者とが一致する（「個人のニーズ」を満たす、つまり「個食」に対応した商品の提供）</li> <li>・「おかず」および米飯やパンを付けた「食事」それ自体をも提供</li> <li>・急場の需要を満たす商品を提供</li> </ul>

（出所）川辺（2004, p.8）、鈴木（2002, p.109）矢作（1992, pp.123-124）などを参考に筆者作成。

産地の契約農家から直接仕入れる商品の割合を現在の70%から90%へ拡大することでクオリティ面の向上を狙いつつ、価格を大手スーパー並みとするプライス面の競争力アップをも同時にはかることを目指している。

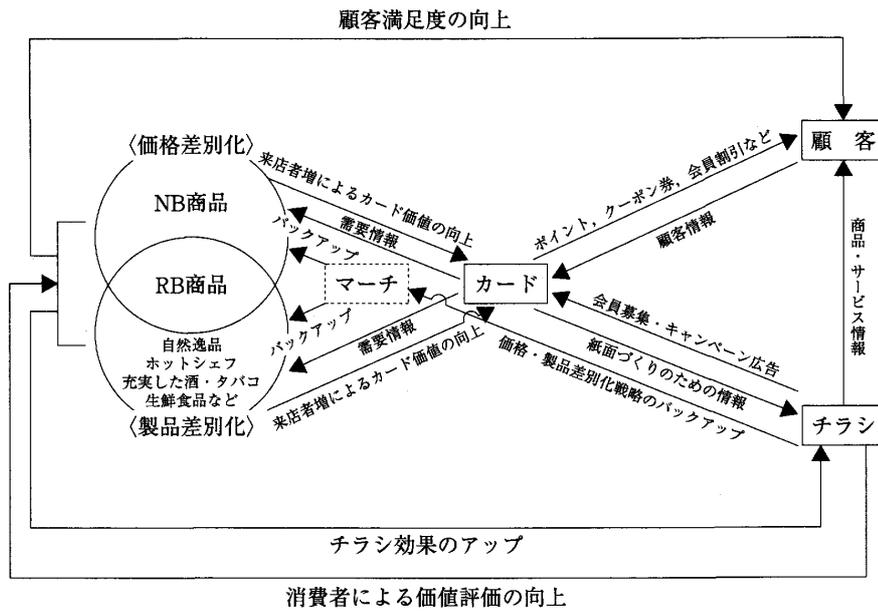
## 7. 小 括

以上、セイコーマートの主要戦略を概観してきた。これらについては、個別分析ではなく、他の戦略との関連性についても視野に入れた分析が求められることがわかった。複数の戦略が相互に補完関係を持ち、1つのシステムとして機能する結果、セイコーマートの競争優位性が生み出されているのである。

おおまかにではあるが、ここまでの総括として、われわれが考察してきた同社の戦略セットを[第4図]にまとめておくことにしたい。

（未完）

※参考文献は最後にまとめて付すことにする。



[第4図] セイコーマートの各戦略間にみられるおもな関係  
(出所) 筆者作成。