

# 有力コンビニ「セイコーマート」に見るPB戦略—— PBが担う役割と、消費財流通への示唆

池田 満寿次

公益財団法人流通経済研究所主任研究員

北海道のコンビニエンスストアで4割近くの店舗数シェアを誇り、地元の根強い支持を集めるセイコーマート（図表1）。そんな当社の競争力の高さを象徴する消費者調査のスコアがある。利用者を対象に、セイコーマートの店舗を評価するポイントについて問うと、「価格が安い」ことを挙げる人が、他のコンビニエンスストアチェーンに比べ顕著に多いのである。

スーパーであればともかく、コンビニエンスストアで価格の安さが評価されるのはめずらしい。こうした評価を支えているのが、日配や酒類、惣菜など幅広いカテゴリーに渡る、セイコーマートのオリジナル商品である。利用者から長く親しまれるロングセラーアイテムも多く、店内調理の惣菜・弁当も含めると、セイコーマートのオリジナル商品は店舗売上点数の約半分をも占める。本稿では、高い競

争力を発揮しているセイコーマートのプライベート・ブランド（PB）に焦点を当て、競争優位を支えているポイントと経営戦略上の位置づけについて考察する。

## 1 コンビニで「価格の安さ」が評価される

生活者がコンビニエンスストアの店舗を選択する理由をめぐっては、スーパーマーケットのそれと一線を画す。コンビニ利用者に、その店を気に入っているポイントについて問うと、店舗との距離の近さなど利便性の側面であることが多い。流通経済研究所が全国規模で実施する買い物調査<sup>1)</sup>を通じて、普段利用するコンビニエンスストアを評価している点について調べると（図表2）、もっとも高かったのは「自宅や勤務先から近い」点で、利用者の54%が評価していた。評価しているポイントは、その店舗を選択する理由とも重なる。業態名が表す通り、身近にあるかどうかが大きな決め手となっている。こうした一方、コンビニで特売を展開することはあまりないため、「価格が安い」ことを評価する人はわずか5%にとどまる。ちなみにスーパーマーケット（SM）の利用者は、その33%が「価格の安さ」を評価しており、価格の安さが店選びのポイントの一つになっている構図が伺える。SMとの対比でわかる通り、コンビニエンスストアはお得な買い物ができる

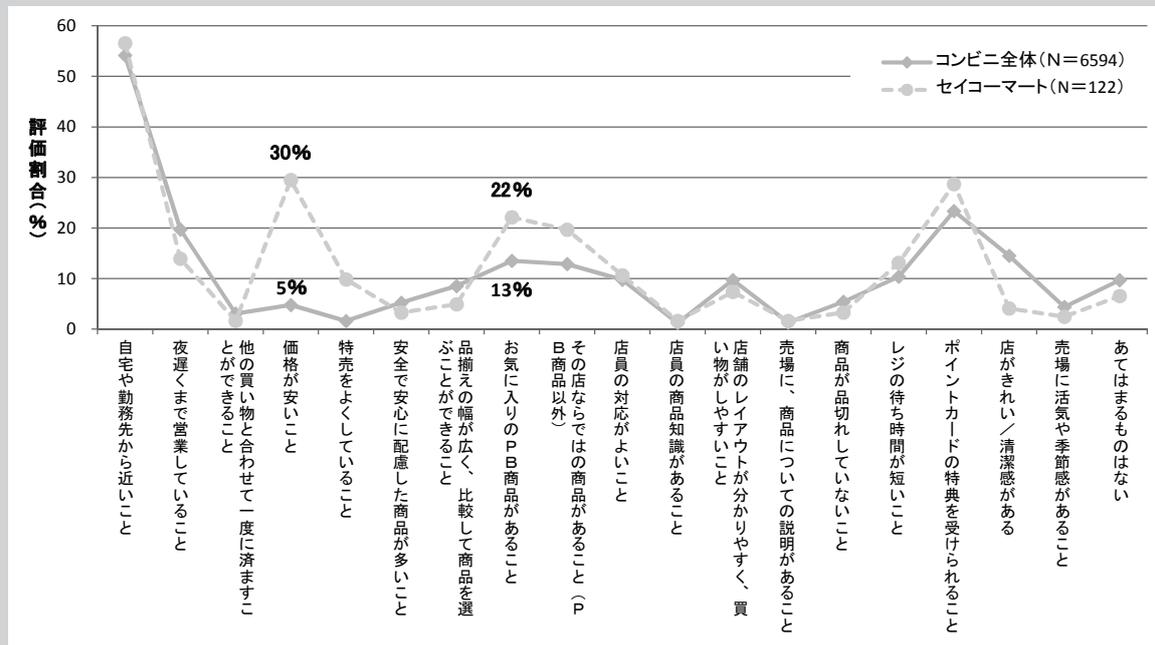
図表1

北海道札幌市内のセイコーマート店舗



図表2

コンビニエンスストアの利用店舗を評価するポイント



チャンネルとは、あまり認識されていないのである。こうした中、セイコーマート利用者の30%は「価格が安いこと」を評価しているのだ。他のコンビニエンスストアチェーンに比べ、突出した値ごろ感をもたらしているのは、「リテールブランド」と呼ばれるセイコーマートのオリジナル商品である。

セイコーマートのオリジナル商品は、その美味しさや人気メディアでもしばしば取り

上げられる牛乳を筆頭に、これまでにワインや焼酎など数々のヒット商品が誕生している。このほか、弁当やおかずを店内の厨房スペースで調理、提供する「ホットシェフ」(図表3)も人気を集めるアイテムだ。ワインであれば500円台から、惣菜であれば100円からと、オリジナル商品をリーズナブルな価格で販売しているのも大きな特徴である。先述した利用者調査でも、セイコーマートについて「お気に入りのPB商品がある」ことを評価する人は22%おり、コンビニ全体に比べ10ポイント高い。オリジナル商品が差別化をもたらし、チェーンの営業戦略上、有効に機能していることが読み取れる。

図表3

店内で調理した惣菜・弁当を販売するコーナー (通称：ホットシェフ)



2 “自社工場”での生産・製造を強化する

そもそも国内で流通するプライベートブランド商品は、流通大手が外部メーカーに製造を委託するのが一般的であるのに対し、セイ

図表4

セイコーマートの子会社メーカー

カテゴリー	企業名
食品製造・商品開発	北燦食品
惣菜・塩干・弁当原料製造	北嶺
製麺・調理麺	丸吉梅沢製麺
カット野菜・漬物	北香
牛乳・乳製品	豊富牛乳公社
アイスクリーム類	ダイマル乳品
タレ・スープ・味付け肉など	北源
たまご焼き・豆腐・巻芯	北海千日
飲料水・氷など	京極製氷
和菓子	三栄製菓
洋菓子	シェフグランノール

コーマートはオリジナル商品の多くを自社グループの工場生産・製造しているのが特徴である。惣菜や日配カテゴリーなどのメーカーを、M&Aを通じて子会社化する戦略を推進しており、「製造小売業」の色彩が強まりつつある。2014年度の時点で、子会社化したメーカーは11社に及ぶ（図表4）。製造の上流工程から関与することで、消費者の嗜好やニーズに叶うよう原材料の調達プロセスにもこだわるなど、理想の商品づくりを追求する。

製販一体で手掛ける分、取引コストや過剰在庫の発生を低減でき、商品を安価で提供しやすい利点もある。最終顧客（川下）から商品供給者（川上）までのサプライチェーンにおいて、取引事業者が多く介在すればする程、需要予測や発注のズレが積み重なり、川上での不確実性が高まりやすい（過剰に在庫を抱えてしまう等）。いわゆる、ブルウィップ現象<sup>2)</sup>とも呼ばれるものだ。川上で不確実性が高まることにより生産コストの上昇を招きやすく、最終的には顧客への販売価格に跳ね返る形となる。なおセイコーマートは卸・物流の機能も自社グループで担っている。川上から川下まで自社でコントロールできるサプラ

図表5

人気を集めるオリジナル商品の「大福」シリーズ



イチェーンが、手頃な価格で購入できるオリジナル商品の登場を支えている。

最近、セイコーマートのオリジナル商品でヒットを収めている和菓子の「大福」（図表5）も、自社開発への切り替えが契機となり、店頭での販売が大きく増えた商品の一つである。この大福は1か月あまりで販売個数が100万個を突破するヒット商品となっている。北海道産のもち米や小豆を使用するなど、原材料からこだわった商品で、販売価格も100円ちょうどの手ごろな水準に抑えた。この大福を製造するのは、セイコーマートが2012年に子会社化した道内の和菓子メーカーだ。従前からその和菓子メーカーとの取引はあったが、子会社化したことで大福の味・品質を大きく左右する原材料の調達プロセスにも深く関与できるようになった。このほか工場も移設してリニューアルし、商品を安定供給できる体制を整えた。柔軟に生産をコントロールできるようになり商品の供給不足に陥るリスクも低減、レジ前などの好ポジションで陳列・販売できるようになったことも、販売数量を押し上げている。

他のコンビニエンスストアチェーンと集客を争う上で、セイコーマートは「おいしく良質な商品を、手頃な価格で提供する」という

コンセプトでの商品開発を貫いてきた。商品づくりを追求することは製造工程への関心を高め、また手頃な価格での提供努力は各種コストを最適化する方向に働きやすい。利用者の来店動機となるような商品開発を追究してきた結果、現行のビジネスモデルに辿り着いているとも言えよう。

### 3 オリジナル商品の販売を支える「直営店舗」

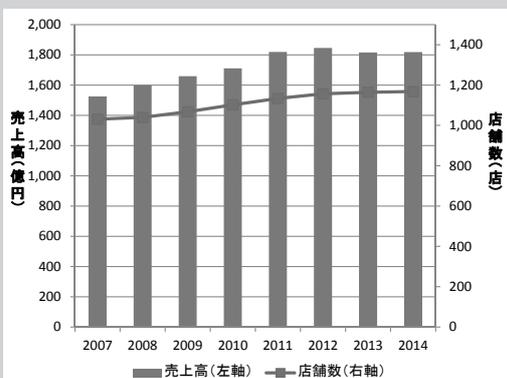
セイコーマートの売上高は1,818億円(2014年実績)で、店舗数は北海道を中心に1,100店舗を超える(図表6)。一定の販路が確保されているとは言え、商品の生産・製造を自社で担うことは、経営上のリスクとも向き合うことになる。こうしたリスクを吸収する上で、直営を主体とする店舗運営方式がうまく機能していることは注目すべきポイントだ。コンビニエンスストアは個人オーナーらが店舗を運営するフランチャイズ(FC)方式が主体である一方、セイコーマートでは直営化を進めている。新規出店では直営を主体としているほか、高齢化を迎えた店舗オーナーからの申し出により、FC店舗を直営化するケースも近年増えているという。直営店舗の比

率は2005年時点で30%だったのが、徐々に直営が増え2014年末ではその割合が70%に上る。直営店では、売場づくりや商品の発注量などの営業政策を徹底しやすいというメリットがある。このため、販売を強化したいアイテムがあれば、陳列するフェイス数を広げたり、来店客の立ち寄りが多いポジションで販売するといったプロモーションを展開できるのである。「売る力」が備わっているとも言えよう。

こうした施策アプローチを昨今のFC店舗で展開するのは容易ではない。商品の売れ残りに伴うロス店舗オーナー側の負担になるため、商品発注には慎重になりやすく、本部の商品プロモーション計画と対立することが少なくない。これに加え、国内にあるコンビニエンスストアの店舗数は飽和状態のメドとされる5万店を大きく超え、既存店の売上は頭打ち傾向が鮮明になっている。売上を伸ばすのが難しい環境下において、店舗オーナーの間ではコストへの意識が高まっている。商品発注においても同様に、廃棄ロスを極力抑えようと発注を控え目にする方向に傾きやすい。実際、一部のコンビニエンスストアチェーンでは、店頭での商品発注不足が販売機会ロスをもたらし、売上低下を招くといった悪循環に陥るケースも顕在化している。商品発注をめぐり、チェーン本部とFCオーナーの間では軋轢が生じやすい市場環境に突入しているだけに、コンビニエンスストアではNBやPBを問わず、競争力を伴わない商品は店頭から淘汰されやすい環境にあることを、あらためて認識しておくべきだろう。

図表6

セイコーマートの売上高と店舗数の推移



### 4 商品開発を支える、会員の購買データ

「セイコーマートのクラブカードをお持ち

ですか？」——。利用客が店舗のレジで会計を済ませそうとすると、店員が欠かさずこのような声かけをする。筆者も、店舗視察を目的にセイコーマートの10店超で買い物をしたのだが、この案内を毎回受けた。レジの接客訓練では、来店客にカード提示を促すようトレーニングにも組み込んでいるのだという。他チェーンでは個店によってカード提示を促すことはあるものの、セイコーマートのようにチェーン全体で徹底している企業は数少ない。実はこうしたカード提示の徹底は、オリジナル商品の開発やリニューアルに大きく役立っている。

セイコーマートは他の全国チェーンに先駆けて、ポイントカード会員制を導入したパイオニア的な小売業でもある。2000年に導入を始めて以降、カード会員数を着実に増やし、直近でのカード会員数は400万人を超える。十数年に渡り蓄積してきた顧客の購買データは、オリジナル商品の開発やリニューアルに如何なく活用している。例えば惣菜商品の味付けや量の見直しを検討する際、近似する過去のリニューアル事例を分析し、購買にどのような変化が生じたのかを検証する。過去に、弁当の肉の量を減らしたことで販売量が下がってしまったケースがあれば、その二の轍を踏まぬよう、肉のボリュームには細心の注意を払う。商品の味付けや使用する原材料を検討する上でも、同じ要領でデータを活用している。データの分析では、単品アイテムの販売動向を性別や年代といったタイプごとにも把握しており、マーケティングへの活用度は高い。

顧客の購買データを商品開発に活用するにあたっては、当然ながら収集するデータの正確性や信頼性がカギを握る。「会員カードを提示する利用客が少なければ、そのデータ分析から得られる結果や仮説の信ぴょう性も下

がる」(セイコーマート)。利用客に欠かさずカード提示を促すのは、消費者のニーズ傾向を的確に捉え、マーケティングを強化しようとする経営の強い意志の表れでもある。セイコーマートでは利用客の約50%がレジで会員カードを提示する。他のコンビニチェーンではカード提示の比率が10~30%とも言われており、セイコーマートの高さが際立つ。

## 5 売場が「PBだらけ」に映らない工夫

セイコーマートでは店舗売上点数の53%をオリジナル商品の販売が占める(2014年実績)。オリジナル商品の売上比率が高いことを知る流通関係者が、セイコーマートの店舗視察後によく口にするのは、「PBがあまり目立っていなかった」といった類の感想だ。所狭しとPBが並んでいる売場を当初イメージしていた訳である。セイコーマートの1店あたりの取り扱いアイテム数は約4,000アイテムで、そのうちオリジナル商品は1,000アイテム程である。コンビニエンスストアの狭い売場でオリジナル商品が4分の1を占めるのだから、PBが目立つ売場を想像しやすいのだが、実際の映り方は異なる。来店客の目に「PBだらけの売場」のように映らないのは、商品パッケージの工夫に依る所が大きい。統一したパッケージデザインを用いることが一般的な他チェーンのPB商品に比べると、セイコーマートのそれは統一されていない。企業ロゴを小さく印字する程度で、アイテム一つ一つのパッケージにオリジナリティを持たせている。社内のデザイナーが商品パッケージのデザインを手がける体制を敷いており、一品ごとに商品の良さや特徴をクリエイティブに表現しようと努めているのだ。こうした結果、店頭を一見したレベルではPBが目立

つという印象をもたらさないのである。PBの商品パッケージを統一感のあるデザインにすれば、店頭で訴求しやすい利点はある。ただ売場でPBの陳列量を増やすと、同じような商品ばかりが扱われているように映り、利用者には「つまらない売場」という印象をもたらしやすいデメリットも介在する。また販売量が伸び悩むことで、売場での露出を増やそうとすればする程、PBだらけの売場に見えるといった悪循環にも陥りやすい。それぞれの商品パッケージにオリジナリティを持たせることは、売場でPBを定着させる上で、有効なアプローチと言えよう。

## 6 来店動機となる商品を扱うMD方針

「PBはどこまで成長するか？」——成熟化する国内マーケットにおいて、小売業やメーカーが大きな関心を寄せるテーマの一つと言えよう。メーカーにとっては、PBの取り扱いを強化する小売業の動向にどう対応するかが、経営の将来をも左右する大きな判断事項になりつつある。形はナショナル・ブランド(NB)であれPBであれ、消費者が気に入って手に取ってもらえるようなアイテムを提供できるかどうか、ポイントになるだろう。セイコーマートの場合、「来店動機になり得るような商品を提供する」(丸谷社長)というスタンスで、マーチャндаイジング(MD)に力を注いできた。

それはオリジナル商品の開発に限らず、NBの取り扱いにも通ずる。セイコーマートのMD方針を象徴する、次のようなエピソードがある。以前、大手飲料メーカーからある缶コーヒーアイテムについて終売したいと打診されたことがあったという。その缶コーヒーはミルクと砂糖の量が多めのフレーバーだ

ったため、微糖や無糖の製品が好まれるトレンド下で販売量が低下していた経緯があった。そこで、自社店舗の販売実績を調べたところ、漁業や工事など重労働に従事する人が多いエリアの店舗で購買頻度が高く、一定の支持を得ていたことがわかった。その缶コーヒーが店頭から無くなることは、店舗利用客にマイナスの影響をもたらしかねないと判断し、飲料メーカーとの交渉の末、そのアイテムは製造・販売が継続されることになったという。

セイコーマートが営業展開する北海道は、大手コンビニエンスストアチェーンの出店増に加え、札幌市内ではイオン北海道が運営する小型スーパー「まいばすけっと」の出店が急速に増えている。またサッポロドラッグストアを筆頭に食品カテゴリーを強化するドラッグストアの出店も広がるなど、買い物客の争奪戦が繰り広げられている。そんな市場環境下において、セイコーマートはオリジナル商品を武器に、商品力を高めることで、活路を見出してきた。

顧客に満足してもらえる商品づくりを追求して原材料調達から関わり、データを活用して消費者の反応を把握し、次の製品改良につなげる——。こうしたプロセスを経て誕生したアイテムは、来店客だけでなく流通関係者の間でも評価が高まり、近年は本州の他チェーンへの外販にも至っている。またオリジナル商品への信頼やブランド力が高まってきたことで、新たに登場するオリジナル商品は「一度試してみよう」と、トライアル購入する利用客も少なくないそうだ。成熟する市場での「ものづくり」と流通を考える上で、セイコーマートの取り組みアプローチは示唆に富む。

#### 〈注〉

- 1) 流通経済研究所が毎年実施する「ショッパーの業態、店舗選択に関する調査」を指す。全国（東京圏、大阪圏、中京圏、札幌、仙台、北関東、福岡・北九州）のショッパーを対象に、日常の買い物や店舗選択において重視するポイントや、主に利用する買い物先チェーンへの評価（GMS・SM、コンビニエンスストア、ドラッグストアでよく利用するチェーン）などを調査する。掲載した結果は2014年12月調査。
- 2) 小売段階からサプライヤーへと川上に遡るほど注文変動の振幅が大きくなるのが、牛（プル）を扱うムチ（ウィップ）を振るう様子を連想させることから、名付けられた。サプライチェーンを構築するプロセスでは、プルウィップ現象の解消を図る観点で有効策の検討を重ねることが少なくない。

#### 〈参考文献〉

- 中村博(2009)「PBシェア増加に対するNBの対応戦略」『流通情報』第480号。
- 狭間雅義・宋宇(2007)「プルウィップ現象に影響を与える要素の特定」『日本経営工学会論文誌』第58巻第2号。
- 矢作敏行編著(2014)『デュアル・ブランド戦略-NB and/or PB』有斐閣。

## 競争環境が育んだ、 オリジナル商品のブランド力

株式会社セイコーマート 代表取締役社長  
丸谷 智保 氏

コンビニエンスストアは家の近くにあることや夜遅くまで営業しているといった、「時間を買う」ニーズを捉え、成長を遂げてきたと言えます。その一方、店舗ごとに変化や特徴を出しづらい業態でもあるため、昨今のようなオーバーストアになると、限られた商圈でのパイの奪い合いに陥りやすくなります。あらためて、顧客に選択してもらえるような店づくりを実現できるかどうか、問われる環境に直面しています。顧客に選択してもらうというのは、たとえば家路を急ぐ人が、少し遠回りになったとしても、そこに足を運んでくれるお店を指します。わざわざセイコーマートに足を運んでくれるような、競争力のある商品を増やすことが重要になるのです。

消費動向をめぐっては、Price（価格）とQuality（質）の両方を追求する、いわゆる「PQハンター」の色彩が強まっています。購買頻度が高い食品カテゴリーでは、おいしいものをリーズナブルな価格で提供する経営努力が一層求められます。近くて便利なところで営業しているのだから、売価が20円ぐらい高くても構わないだろう、というのは小売業の論理であり、今の市場環境では通用しません。品質・価格の両面で、消費者に満足してもらえる商品提供を追求すると、当社の「リテールブランド」がその役割を果たすように、PBの形に自ずと近づくのだと思います。

そのアイテムを利用客に購入し続けてもらうには、「どこで採れた原材料を使い」「誰が作っているのか」といった、生産プロセスへの信頼を得ることが欠かせません。その上で、アイテム個々の競争力を高めていくには、

様々な製造過程で我々の思想や考え方をしっかり反映してもらうことが重要になります。当社でM&Aを通じ、製造企業の子会社化を進めているのは、こうした考えが背景にあるのです。子会社化することで手に入れることができるのは、建物・設備ではなく、その製品を作る技術を備えた人という資産です。セイコーマートで最近売上が大きく伸びている大福シリーズは、2012年に子会社化した和菓子メーカーで製造しており、まさに「餅は餅屋」を地で行くものです。いくら良い商品を開発しようと意気込んでも、自分達だけで一朝一夕に作れるものではありません。

国内で流通する昨今のPB商品に目を向けると、その導入目的やチェーン戦略上の位置づけが曖昧なものが目立ちます。またPBの話になると、価格ばかりがクローズアップされ、消費者がそっちのけになっている印象が否めません。もちろん価格も大切ですが、それがニーズのすべてではありません。本来、流通業が手がけるPBは、消費者のニーズを基点に企画・製品化するものです。ニーズに叶うものが提供できれば、それを目当てに来店する人が増え、結果としてチェーンの競争力が高まるはずで。

北海道のコンビニエンスストアは飽和状態にあります。競合チェーンに集客で負けないよう、商品力を高める取り組みを積み重ねてきた結果が、オリジナル商品のブランド向上をもたらしていると言えます。

