

特集 事業における「協同」の多様性に学ぶ

03

地域内循環型サプライチェーンと地域貢献
セコマグループの取り組みを事例に

今野聖士 (名寄市立大学保健福祉学部・教養教育部講師)



今野聖士氏

1. はじめに

北海道は豊富で美味しい農畜水産物を擁し、製品イメージも良いなど食品産業にとって理想の地に見える。実際食品製造業の製造品出荷額では全国一の地位(約2兆円・全国シェア7.7%)にあるが、原料に対してどのくらい付加価値をつけた“製品”を製造し、販売しているかという視点で見た付加価値率では、残念ながら、27.0%でワースト4位となる。すなわち、食品産業としては頑張っているものの、原料“そのもの”としての移出が多いという課題がある。また、食品に限らず、広く北海道と本州間の取引関係を見てみると、農林水産業・パルプ関係・飲食料品の3項目を除いて基本的には移入超過(いわゆる赤字)であり、北海道の富は差し引き3兆円超が毎年域外に流出している状況にある。つまり、北海道内でより高付加価値の製品を作り、北海道内で消費し、地域内循環を増やすこと、さらに言えばその高付加価値の商品を本州に移出することで域外所得を獲得することが北海道の発展にとって重要である。

このような状況下において、北海道最大手のコンビニエンスストア(以下CVS)チェーンである「セイコーマート」を展開する(株)セコマ(以下セコマ)およびグループ会社(以下セコマグループ)は、大手CVSチェーンと互角以上の戦いを続けながら、単なる小売業にとどまらず、地域内循環型とも言える独自のサプライチェーンを構築し、地元企業として地域への貢献も同時に果たすなど、非常に興味深い取り組みを行っている。この取り組みは一朝一夕に始まった取り組みではなく、セコマグループの出自・企業ポリシーから来る強い意志とリージョナルCVSチェーンであることを強みに変える取り組みから構成されている。以下ではセコマグループの地域との取り組みである「地域と共に生きるセコマ」の具体例をあげながら、セコマグループによる地域内循環型サプライチェーンの構築と地域貢献への取り組みに

について紹介したい。

2. セコマグループの概要

それではまず、セコマグループの概況と特徴的な点を見ていきたい。

セコマ（旧社名セイコーマート¹⁾）は北海道札幌市に本社を置き、サプライチェーンの企画・管理・サポート及び新規事業開発を行う会社である。創業は1971年と古く、現存するCVSチェーンの中で最も早くからCVS事業を行っていた会社の1つである。店舗数は2016年8月末現在で1182店舗、うち北海道が1085店舗と多数を占め、道外は茨城と埼玉にあわせて97店舗が存在している。グループ企業を除く本社の従業員数は297名、FC・直営店の従業員数は約1万7000名、来客数は年間約2億3000万人、売上高は約1848億円（2015年）となっている。道内の店舗数は大手CVSチェーンの店舗数を上回っており、北海道は全国で唯一大手CVSチェーン以外が店舗数1位となっている都道府県であることから、セコマグループが北海道に根ざし、道民にとって重要なインフラになっていることが分かるであろう。

セコマの特徴的な点について、ここでは2つ紹介しておきたい。

1つは生産・仕入れから製造、流通、小売までを1つの企業グループ（表1）で担う、垂直統合型サプライチェーンの構築を目指していることである。このため自社で農業生産法人を持って農産物を生産しているほか、道内各地に食品製造工場を持ち、総菜やカット野菜、自社牛乳工場産の生乳を用いた牛乳・アイスクリーム、パスタソース、たれ付きジンギスカン、洋菓子・和菓子、また水や飲料水にいたるまで自社で製造している。輸入を担当する“商社”機能も持っており、年間450万本販売するワインなどを自ら輸入している。流通も委託では無く自社で配送センターを有するなど、サプラ

表1 セコマグループの概要

グループ会社数		27	（セコマを含む）
従業員数		約20,000名	（店舗・工場従業員を含む）
小売	セイコーリテールサービス(株)		セイコーマート店の運営・支援
	(株)ハセガワストア		ハセガワストアの運営
卸売	(株)セイコーフレッシュフーズ		総合食品卸、フルライン物流
	(株)北濃		酒類の卸
製造	北菱フォト(株)		写真プリント・印刷
	(株)北燦食品		惣菜、サンドイッチ、パスタ
	(株)北嶺		水産加工品
	(株)北香		漬物・カット野菜
	(株)北源		タレ、ジンギスカン、カレールー等
	(株)豊富牛乳公社		牛乳・乳製品
	丸吉梅沢製麺(株)		麺類
	(株)ダイマル乳品		アイスクリーム
	京極製氷(株)		ミネラルウォーター、氷菓
	(株)北海千日		卵焼き、豆腐
	(株)三栄製菓		和菓子
	(株)シェフグランノール		洋菓子
農業	(株)北栄ファーム		農産物の生産、パッキング
	セイコーシステムエンジニアリング(株)		情報システム開発
サポート	(株)北石エンジニアリング		機械メンテナンス
	協立乳品(株)		レンタル事業、不動産管理事業
	冷電工業(株)		冷設機器の仕入、メンテナンス
	(株)モーリス		自販機展開
	(株)フェニックスキャピタル		不動産管理
	(有)フェニックス洞爺		保養施設の運営
	Seico International Trading Company Ltd.		アメリカの情報収集、調達拠点

資料：セコマ会社概要、リクナビ2016会社概要ページから引用・加工
(<http://job.rikunabi.com/2016/company/top/r972400025/>)

イチェーンの“自己所有”にこだわりを持っている点が特徴的である。

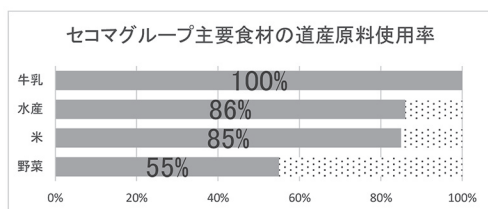
2つは過疎地や離島へも積極的に出店していることである。グループ全体として地域密着型を志向しており、グループの小売部門は全道 179 市町村のうち 175 市町村へ出店している（市町村カバー率 97.8%）。北海道の周辺部などでは、CVS がセイコーマートしか出店していない市町村が 43 あり、インフラとして重要な役割を担っている。また、北海道は高齢化・過疎化が進み、オーナーの高齢化・後継者難も進んでいる。このような事態に対応するため、セコマでは直営店比率を高めてきた。現在の直営店比率は約 70% と高く、ローソンの 10%、セブンイレブンの 5% と比べても非常に高くなっている点が特徴的である。

3. 地域とのつながりと

域内産農水産物の利用

セコマでは、図 2 に示したように、自社工場を持つ牛乳をはじめとして、米、水産物、野菜等において道産品の使用割合が高くなっているが、それは偶然では無く、企業のポリシーの一つである「地域と共に生きるセコマ²⁾」を強く意識して原料調達・道内の業者への委託を行っているからである。その理由については取り組みの具体例を見てから後に述べることにする。

表 2 に域内産農水産物を使用している事



資料：セコマ提供資料による（2016年7月）

表 2 セコマグループにおける
道産品原料・製品使用の具体例

品目	仕入先	製造会社
サンマ	漁港にて市場入札 (買参権あり)	北嶺および協力会社 (地域の水産加工場に加工委託)
シャケ	漁港にて市場入札 (買参権あり)	北嶺
メロン果汁	5 地域の農協	ダイマル乳品
雑昆布	漁協	北源
牛乳	豊富地区の酪農家 (ホクレン経由)	豊富牛乳公社
アイスクリーム	豊富牛乳公社など	ダイマル乳品
ミネラルウォーター・ 氷・かき氷	(羊蹄山の湧水、 名水100選)	京極製氷

資料：聞き取り調査による

例の主な例を示したのでご覧頂きたい。まずサンマ・シャケであるが、グループ水産加工会社の（株）北嶺（以下北嶺）が調達を担当している。北嶺は道内 6 港でセリの入札権を持ち、自ら直接調達することで水産物の調達コストを下げつつ、鮮度のよい原料を確保しているのである。仕入れ後は自社の冷凍庫にて保存し、年間を通じた安定供給を行っている。メロン果汁は、規格外品メロンを買い入れる取り組みである。メロンは贈答品需要が強いため、見た目（つるや模様、割れなど）の選別が厳しく、規格外品の発生が避けられない。このため農協と契約して規格外品のメロンを購入し、導入した搾汁施設で果汁にしてから冷凍保存。メロン果汁を使った製品開発を行う体制を調えている。2015 年には 6 商品・約 250 万個を販売する人気商品となっている。牛乳は、豊富町に立地する豊富牛乳公社で生産を行っており、地域の酪農家から集乳した生乳で市乳や殺菌乳、乳製品を製造。道内における市乳の販売シェアでは、2 位を確保するなど浸透している。アイスクリームやデザートなどを製造する際の原料にも使われており、北海道産生乳使

用と銘打てることから、道外移出の際の競争力の源泉となっている。アイスクリームは羽幌町の（株）ダイマル乳品で生産されているが、工場は水産加工場の跡地であり、町の企業誘致に応じたものである。消費地からは遠いものの、原料生産地の豊富町に近いこともあり、進出を決めている。現在ではPB商品として自社で販売するアイスクリームを生産するほか、一部を関東圏のスーパー、CVS等へ外販している。ミネラルウォーター・氷・かき氷は京極町の京極製氷（株）が行っている。元々別名の企業があり、名水を使ったかき氷がヒット商品となっていたが、経営悪化により倒産。その後セコマが施設を購入しグループに加えている。そのほか表出はしていないが、とうもろこし、梨、ぶどう、りんごなどで農協等を通じた直接取引を行うなど、道産品原料・製品を使用する取り組みは現在も拡大しつつある。このようにセコマグループのサプライチェーンは、自社グループによる域内産農水産物の積極的利用という特徴を持っているのである。

CVSのサプライチェーンは、欠品の回避が至上命題であり、年間を通じた安定供給のために、供給量・期間の限られる域内産よりも全国からの集荷、ともすれば輸入原料の利用が行われている中で、なぜセコマグループは、このような域内産農水産物を積極的に使う自社サプライチェーンの構築を行って来たのであろうか。それは以下の二つの理由によるものである。

1つは大手CVSチェーンとの激しい競争上、独自性が求められたことである。北海道内での店舗シェアはセイコーマートが上回っているものの、CVSチェーンとしてみれば大手CVSチェーンとは歴然とした規模格差があるため、セコマは差別化戦略によって対応せざるをえない。この時、

域内産農水産物の積極的利用は商品差別化戦略において非常に強みとなる。とりわけ、「製造業」として商品を域外移出する際には“北海道”ブランドの強みを生かすことが出来るのである。

もう1つは地域との結びつきを重視していることである。北海道に根ざした企業として、地元を大切にしたいという経営者の意向だけではなく、経済的な意味でも地域とのつながりを重視している。北海道全域、とりわけ人口過小地域に出店するセイコーマートにとって、地域の人口減少はそのままマーケットの縮小へと結びつくためである。このため、企業活動を通じて北海道・地域にプラスの影響を与えられるようにとの視点から、道産品原料・製品の使用を進めてきた。また、ただ単に道産品を農家・農協から仕入れて使うだけではなく、産地・農家・地域が抱えている課題を少しでもクリアできるようにと考えて取引を行っている。例えば、“利尻昆布”は利尻産の昆布のことでは無く、リシリコンブという品種名である³⁾。このため、オホーツク地方でも収穫できるが、利尻近辺などの銘柄産地以外で収穫された利尻昆布は、精品は値段が付くものの、規格外品（いわゆる雑昆布、切り落としや色の悪いものなど）については価格が付かず、引き取り手が無いという問題を抱えていた。このため、セコマは規格外品の利尻昆布をオホーツク地方の漁協と契約して購入し、グループ会社の（株）北源において、めんつゆや煮物のだし、おにぎりの具材に加工し利用している。また、サンマの加工はあえて自社工場ではなく、地域の水産加工場へ積極的に委託している。なぜなら、水産加工場は年中一定の作業があるわけでは無く、魚の水揚げが集中する繁忙期と水揚げの無い閑散期があり、閑散期の仕事を確保ができないと従業員の

安定雇用が難しくなってしまう。このため自社で大きな冷凍庫を整備し、閑散期（主に春先）に作業を委託する事で、地域の水産加工会社が年間を通じて作業を確保するための一助となるよう工夫している。このことによって地域の水産加工場が存続できれば、人口が維持されることになり、結果として顧客として地域に残ってくれることになるため、地域内循環が出来ると考えているからである。

4. 域内農水産物利用・垂直統合型サプライチェーンが可能とする地域インフラとしての役割

地方の過疎化が進展する中で、今日、CVS には地域インフラとしての役割が求められてきている。前述のようにセイコーマートしか CVS が存在しない市町村は 43 あり、特に地方部で地域インフラとしての役割を担っているのである。

近年の動向を見ると、2014 年に留萌振興局の初山別村（1346 人、世帯数：596 世帯）に初出店したことが話題となった。初山別村は 2014 年の 6 月に食料品店が全てなくなり、住民から食料品を買うことの出来る店が要望されるなど、住民生活に影響が出ていた地域である。2014 年 12 月に開店したが、客単価は約 1000 円と高く、客数も相応にあり、現在の所、順調に営業を続けている。

それでは、このような過疎地域への出店はどのようなバックシステムによって支えられているのであろうか。ここではセコマの自社物流網と店舗運営の視点から整理したい。

1 つは自社“による”物流網の構築である。1971 年に 1 号店を出店したセイコーマートは、店舗数・出店エリア拡大に伴っ

て物流会社を設立、物流網を独自展開しはじめ、現在は（株）セイコーフレッシュフーズが物流・卸業務を担当している。現在では全道 15 カ所に“自社運営”の物流センターを整備し、3 温度帯によるフルライン物流⁴⁾が可能となっている（図 2）。このため配送頻度を少なくすることができ、基本的に 1 日あたり 2 回配送、遠隔地では 1 回配送である。網の目のように全道をカバーしているため、道内は新しく店を出す場合でも、既存のルートから必要な分寄り道を作ればよく、全く新しいルートを引き直す必要は無いという。先の初山別村の出店に当たっても、配送ルートの負担増加は 10 数分であると指摘されており、バックシステムのコストアップはないといえる。

さらに言えば配送トラックは自社便以外にも多く存在するが、単純な配送委託ではなく、配送・集荷ルートをはじめとした運行管理を自社で行っている⁵⁾ため、商品を店舗に届けるだけではなく、近くの生産地から素材や原料を工場に届け、さらに工場から商品を運んで配送センターに届けるなど無駄のない流通ルート構築が可能となっている。その意味で、札幌から遠方に立地するため物流面では不利なものの、素材の鮮度面では有利な地方に立地する食品製造工場を活用することが可能となっている。実際、セコマグループのうち日配品・加工食品等の主な食品製造工場は、11 社 17 工場（他に関東工場が 1 カ所）あるが、その配置は、大消費地札幌が多いものの、羽幌、北見、根室、標津、豊富など道内各地に分散配置され（前掲図 2）、地方における貴重な雇用機会（＝顧客の維持）となっている。

もう 1 つは店舗フォーマットである。セイコーマートは元々酒類の卸売業である。セルフ形式のスーパーマーケット（以下

SM) が市場進出するにつれて、顧客である酒販店の経営悪化が進んでいった。このため、酒販店を SM に対抗できるフォーマットに変えていくところからセイコーマートが始まったという経緯を持っている。このため店舗は、当初元酒販店であり、店舗の立地も酒販店に準じて大通りよりも住宅街が多かったのである。そこでセイコーマートは（特に黎明期において）、通り客ではなく、地域の主婦を対象にせざるを得ないため、1971 年開店の 1 号店から野菜と果物の扱いがあるなど、そもそものスタートが、地域向けのフォーマットであった。現在でもその考え方、フォーマットは引き継いでおり、その結果が牛乳工場の自社所有であらう。

最後の 1 つは効率的な運営である。CVS チェーンとしては異例だが、24 時間営業のセイコーマートは 28.1% しか存在しない（2015 年 12 月末現在、平均は約 19 時間営業）。また、特に近年は、フランチャイズ方式（以下 FC 方式）では無く直営店による出店が多くなっている。FC 店は小売部門単独で利益を上げる必要性があり、地域の高齢化とも相まって過疎地における出店は難しいと言える。直営店であれば“小売”だけでは利益が少なくとも、商品の取扱量が増えることでグループ全体で見れば利益を確保することが可能となる。無論リスクは生じるが、リスクは利益の源泉であるし、リスク＝参入障壁であるため、他チェーンに対するアドバンテージとなり得ると捉えている。

5. 域外所得の獲得

セコマでは北海道ブランドを生かした自社製品の外販、とりわけ自社 CVS チェー

ンと競合しない道外の小売業者へ向けて、北海道の名を冠したアイスクリームや牛乳、総菜、和菓子等を販売するなど活動を強化している。北海道から本州、主に関東圏のスーパー、CVS へ販売されているのは北燦食品の関東工場で製造された総菜類、三栄製菓の和菓子、ダイマル乳品のアイスクリーム（ソフトクリームタイプ・モナカアイス）、豊富牛乳公社の牛乳である。特にダイマル乳品と豊富牛乳公社は 30～40% と外販の比率が高くなっており、道外移出の主力となっている。また、三栄製菓・ダイマル乳品は既に能力増強を実施し、豊富牛乳公社も処理能力の引き上げとヨーグルトやチルド飲料の製造施設を増設する準備を行うなど、拡張計画が進んでいる 6)。外販を支える物流網も増強しており、2015 年に西多摩にセンターを開設したほか、埼玉県にも物流拠点を整備中である。また、まだ端緒についた取り組みではあるが、台湾、中国、マレーシア、タイなどへ自社製造製品の輸出も始まっており、今後の拡大が期待される。

このような取り組みは、北海道内で域内産原料を利用して製造し、高付加価値化した最終商品を域外に移出する取り組みであり、域外所得の獲得と地域内循環にとって大きな意義があると考えられる。グループ外への販売は、額面ではまだ 100 億円程度と、セコマグループの中で駆け出しの存在であるが、今後、更なる拡大が計画されており、北海道にとってその意義は小さくないと考えられる。

6. おわりに～セコマが 地域貢献に取り組む意味～

ここまで、セコマグループによる域内産農水産物の積極的利用・過疎地における出店と地域インフラの役割・それを支えるバックシステムの経緯と仕組みについて見てきた。節を設けて取り上げなかったが、この他にも自治体等との協同事業（道産食材の積極的利用や災害発生時の協力支援など）も多数取り組みが行われている。2016年に移設される釧路配送センターは配送機能だけで無く自家発電装置や貯水槽も備えるなど災害時の防災機能を持っており、地域インフラとしての自覚と誇りが見える。

このようにセコマは独自の物流網・地域向けフォーマット・効率的な店舗運営・垂直的統合によるバリューチェーンの構築というバックシステムによって、域内農水産物を利用した製品製造・販売と過疎地への出店を可能としていた。このことは工場・店舗の立地による地域の雇用創出・人口の維持につながり、過疎地に多く出店するセコマにとっては売上の維持へとつながることとなる。加えて、域内産農水産物の積極的利用と過疎地への出店は、規格外品の利用や繁忙期の調整、買い物難民対策などの面で地域の問題解決の一助にもなっていた。また、地域との取り組みは、大手 CVS チェーンと戦う上で重要な戦略である差別化商品の確保という結果をもたらしており、このことがセコマの企業活動を支えていた。

すなわち、地域内循環・垂直統合型サプライチェーンを構築することで、Win-Win の関係性を、コミュニティベースでは無く継続可能な営業ベースで維持し、地域の社会的インフラと地域経済活性化という役割を担うことが可能となっていることに大き

な意味があるといえるだろう。

さらに近年では北海道ブランドを生かした自社製品の販、とりわけ自社 CVS チェーンと競合しない道外の小売業者へ向けて、北海道の名を冠したアイスクリームや牛乳、総菜、和菓子、また店内調理のノウハウ一式を提供（提携・販売）するなど活動を強化している。この取り組みは北海道へ外貨（域外所得）を取り込む事へつながるため、CVS として地域内循環を目指す一方、食品製造業として付加価値率の高い商品を製造し域外所得の獲得も担うなど、セコマの取り組みは「地域内循環型サプライチェーン」を超えて、北海道の地域経済の方向性にとっても大きな意義を持ちつつあると考えられる。北海道のリージョナル CVS チェーンが本州の大手 CVS チェーンとの競合下における生き残り策として模索した、差別化手段である地域との協働は、今やセコマグループの最大の強みに変わっているのである。

- 1) 旧社名 株式会社セイコーマート。2016 年 4 月 1 日に、チェーン本部を株式会社セコマと社名変更し、店舗名（セイコーマート）と社名を分離。チェーン本部が店舗運営だけで無く製造・卸売流通・小売を各部門として運営することを明確化した。
- 2) 2016 年度の「セコマグループ政策説明会」（取引先企業等に対する当年度の政策方針説明会）にて強調された。
- 3) 品質は産地による違いがあるといわれており、利尻→礼文→稚内→その他であるという。
- 4) 常温・チルド・冷凍の 3 温度帯の物流センターを整備し、配送トラックに 3 温度帯の商品を混載して店舗へ配送する仕組みのこと。温度帯毎にトラックを手配する必要が無いため、配送頻度を減らすことが出来るが、高度な運行管理が必要となる。配送トラックは 1 日あたり 210 台稼働し、1 日あたりの走行距離は 7 万キロ、年間取扱個数は 9 億個弱に達する。
- 5) 1 台のトラックが最短のルートで出来るだけ多くの荷物を効率よく運べるよう、イギリスのパラゴン社の配送管理ソフトを導入し、GPS によるトラックの運行管理とあわせた効率化を行っている。

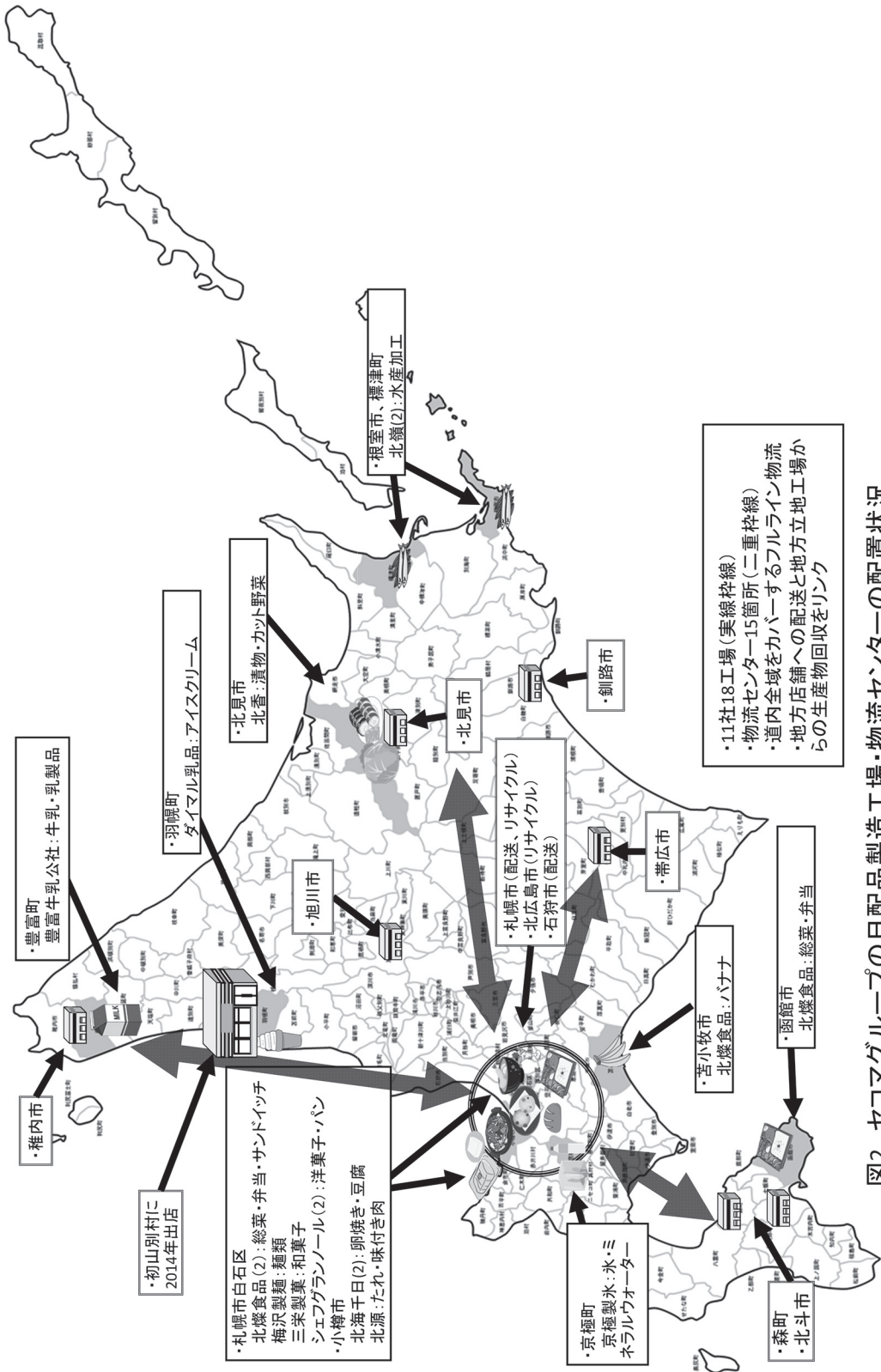


図2 セコマグループの日配品製造工場・物流センターの配置状況