

## 北海道を基盤としたサプライチェーンで 地域ニーズに合わせた商品を開発

北海道のご当地コンビニとして愛されながら、独自の戦略でメーカー機能を持つなど、新たな利益の柱をつくり、成長を続けるセコマ。同社の商品開発について、広報部長を務める佐々木威知氏に話を聞いた。道内店舗で実際に購入したセコマのプライベートブランド商品の紹介とともに“つくる力”とその原動力を読み解く。

### 総合流通商社として 自社で製配販をコントロール

現在、北海道を中心に約1,200店舗のコンビニ「セイコーマート」を展開するセコマだが、酒店の近代化を進めることでチェーンへと発展した歴史がある。また、1号店の開店も1971年とセブン-イレブンより早く、現存する中では日本ではじめてのコンビニチェーンとしても知られている。

この来歴を踏まえれば、セコマが



ワインを輸入しプライベートブランド（PB）商品として自店で販売するほか、スーパーやドラッグストアなど他企業にまで供給していることに違和感を覚えることはない。

セコマの究極の強みは、小売機能

だけでなく、卸機能だけでなく、メーカー機能も備え、自社で製配販を行い、物流網も含めてトータルでサプライチェーンをコントロールできるところにある。セコマが、ほかの大手コンビニチェーンに比べ、価格を抑えた商品を



セイコーマートの代名詞ともいえるPBワイン。酒類を豊富に取り揃えているのもセイコーマートの強みだ。PB酒類を集めたリーチインケースも





週ごとに発売される新商品PBや話題の商品は、入り口近くに島陳列を設けたり、専用トップボードなどを用いて、しっかりと販促強化を行っている

多く並べられるポイントもそこだ。

PB総菜は、首都圏では200~300円が相場だが、セコマでは1点120~130円で購入できる。グループ所有の生産工場は約21カ所、物流拠点は7カ所あるという。セコマは、野菜や肉、海産物など北海道の豊かな原材料を地産地消する形で、お客のニーズに振り切った独自商品を多く開発している。

### 店頭での見せ方含め商品開発 地域に愛される原動力に

「商品をつくるときには、サプライチェーンの中でどういう商品に仕上げたいのかを考えます。高いクオリティで、できるだけ買いやすい値段に仕上げるためには、製造で、物流で、店頭で、それぞれどんな工夫をするのがあって、はじめて価値の高い商品ができ上がってきます」(広報部長 佐々木威知氏、以下同)

どこまでを自社で行い、どの過程を

外注し、どの企業と戦略的に手を組むのか。企業によって最適なPB開発の仕方は異なる。

セコマは、北海道という土地柄、気候、自らの出自や経緯などを踏まえて、大部分を自前で賄う方法を答えて導き出し、大手チェーンとの差別化に成功した。

商品を並べるまでが商品開発だが、セコマでは商品開発部門と売場企画や広告戦略を担当する部門が本社内の同フロアにレイアウトされ、日々自然とコミュニケーションが生まれる場づくりが行われているという。

「メーカーとは異なり、われわれは店頭で並ぶ姿まで自分たちの手で作り、見届けることもできます。いい原料との出会いがあれば、それを商品化して、最終商品としてお客さまにいかによさを伝えるか。そこまでできて商品開発。商品に対するおもい入れあつての試行錯誤が、地域に愛される原動力につながっているとおもいます」



### PB比率は33% 売上構成比は50%

現在、セコマのPB比率は約33%、取扱アイテム数3,500のうちPBが1,000を占め、全体の売上の半分以上がPB(たばこを除く)だという。ナショナルブランド(NB)の取扱いも行う国内小売企業の売上高PB構成比を見ると、カインズが40%、セブン-イレブンのセブンプレミアムが25%程度。道内

エリアを中心としたコンビニ業態であるセイコーマートの50%がいかに高いかがわかるだろう。サプライチェーンを経営しているからこそPB戦略がもたらす粗利面での経済効果も、相当大きいものと想像できる。

面白いのは、ここまでPBに力を入れているにもかかわらず、セイコーマートの店頭で「PBばかり」といったような印象を受けることがない点だ。そのポイントはパッケージデザインにある。

「通常、PBはシステムチックに統一した形でパッケージデザインを行います。この方法のメリットは、ブランド認知がされやすく、整然とした印象を与

えることができる点です。

一方で、皆が皆PBが欲しいわけではないし、NBを求めている人にとっては面白みのない売場に見えてしまう。セコマでは、ある程度の統一はしながらも個々が独立したデザインを目指しています」（佐々木氏）

PB比率が高いからこそ、買物をする楽しさ、発見する楽しさ、選ぶ楽しさのある売場づくりを心掛けているという。

### お客を見ることが商品開発に ID-POSは検証に有意

2000年には、コンビニ初となるポイントカード「セイコーマートクラブカード」を導入。その目的はお客様に合わせた販売促進プログラムをつくるロイヤルマーケティングと、お客様の購買に合った商品開発をするためだった。

「ID-POSは有意義で参考になりますが、あくまでも売れたデータ。売なかったデータはない。なぜ買ってくれなかったのかは、そこからは見えません。ID-POSはひとつの手掛かり。それに頼って開発をすると後付けになって、うまくいきません」

セコマの人気PBに、縦型容器のそ

ばがある。通常、コンビニうどんやそばは丼のような容器を用いることが多い。だがこの商品は、車での来店客が多いこと、そしてイトインを使わずプライベートな車内で飲食をするお客も多いことから、車のドリンクホルダーに収まるよう縦型のパッケージでリデザインされた。

これは、何の数字を見ても出てこないアイデアであり、自店のお客の行動を観察するなかで着想されたものだ。また、車の中で食べたときに困るのが、残った麺類のつゆだが、同商品のつゆは飲み干せるような塩分濃度と味に調節されている。

また、発売後にID-POSによってわかったのが、予想していなかった女性人気だ。「ちょっとずつ食べたい」「デスクの上でコンパクトに食べたい」という女性のニーズにも合致していたのである。

ID-POSは仮説を検証するために役立つが、そこから直接お客様のニーズを読み取って商品づくりをするのは必ずしも正解ではない。商品開発の原点には、もっといい商品、もっといいものをつくりたいという意味が欠かせない。



「中札内産卵のふんわり玉子焼」「ひじき五目煮」「大きなおにぎり 昆布」の3品合計で税込み440円。健康的な軽めのランチには十分なメニューだ。総菜は大部分が税込みでも120～130円で購入できる。大手コンビニとは異なり、安さの訴求も特徴的だ



上段、2段目にPBのスナック菓子が並ぶ。PB比率は3分の1以上ながら、あえてデザインの統一感を崩すことで、PBばかりではない、品揃えの豊富感を戦略的に演出している

## まるでNB!? バリエティを感じさせるPBパッケージ



グランディア ブラック  
(500ml)



グランディア カフェオレ  
(500ml)



Secoma 山わさび塩ラーメン



Secoma あじわい深いほうじ茶  
ティーバッグ(20P)



Secoma ビタミン5種類と鉄分が入ったコーンフレーク  
シュガー(230g) / ミルクココアがやさしい甘さのコーン  
フレーク ミルクココア(230g)



Secoma 塩ホルモン / 味付ラムジンギスカン

### 固定客の「好き」をつくるのが 来店頻度に返ってくる

セイコーマートのお客の年間来店頻度を平均すると、約44回。52週のうち、1週間に1回は来て「1個200円の商品を3、4個買ってきている」、地域の固定客に支えられているチェーンだという。

「地域に密着し、地域のニーズをくみ取った商品開発や品揃えが必要だという発想。なんとなく『好き』という情緒を持っていただけることが重要です。その対象は企業や店、商品かもしれないし、従業員や接客かもしれません。全体として『好き』とおもわれる店や企業や姿勢をつくるのが来店頻度に返ってくると考えています」

既存店対策や来店頻度を上げる戦略が肝になってきているいま、ハウスカードをつくるなどの技術的な施策は、

どこの企業も取り組んでいて差別化にはなりにくい。生活者のチェーンの選択理由は、ほかにはないものがあり、ほかよりも好きな店だということ。これだけモノ余りの時代で店を決めるポイントは、究極的にいえば気持ちや情緒の部分の差になってくると佐々木氏は語る。

「それは災害の対応かもしれません。あのチェーンがないとだめだね、とおもってもらえるかが最後の勝負。道外の人が北海道に来たとき、地元の人にどこに行けばいいのかわかるときにセイコーマートといってもらえれば、他県の人に自慢してもらえるような店になれば、存続していけると考えています」

地域の企業、地域住民との連携を深めるというのも、ひとつの方法だ。次ページから紹介するセイコーマート北海道大学店も、その一例だろう。そして、4年連続で顧客満足度ナンバーワンコンビニ※に選ばれているという結果

は、いまの企業姿勢が間違っていないことの証しであるといえよう。 **MD**

※「2019年度JCSI(日本版顧客満足度指数)第1回調査」参照



2016年に発売され、大きな注目を浴びたセコマのPB、縦型容器のそば・うどん・ラーメン。車の中でも食べやすいように、ドリンクホルダーに収まる形状と、飲み干せるつゆの濃さに調整されている。冬場の店頭にはレンジで温められるタイプのそばが並んでいた