

## 〈調査ノート〉

## セイコーマート

鈴木 聡 士

## 目 次

1. フェニックスに込めた思い
  1. 1 起業の精神・発端・基本姿勢
  1. 2 社名とロゴマークの由来
  1. 3 発展経緯・歴史
  1. 4 企業形態・組織
2. セイコーマートはなぜ強い？
  2. 1 セイコーマートを取り巻く環境
  2. 2 成功要因はなにか？
3. リテールブランド
  3. 1 リテールブランド商品開発の経緯
  3. 2 リテールブランド商品の特徴
4. 物流システム
  4. 1 物流システム構築の経緯
  4. 2 「二階から目薬」を成功させた物流センターシステム
5. クラブカードサービス
  5. 1 クラブカードサービスの概要
  5. 2 クラブカードサービスの本当のねらい
6. フェニックスの未来

## 1. フェニックスに込めた思い

## 1. 1 起業の精神・発端・基本姿勢

セイコーマートの発祥時期は、日本のコンビニエンスストア（以降CVS）の中でほぼ最古である。その歴史は、セブンイレブンよりも古い。

1971年8月、丸ヨ西尾がセイコーマート第1号店（はぎなか店）をオープンさせた。ほぼ時を同じくして、1971年7月に愛知県の山泉商会（現イズミック）がココストアをオープンさせている。

セブンイレブンの第1号店がオープンしたのは1974年5月（東京都江東区の豊洲店）。3年も前にこの2つのCVSがほぼ同時にオープンしている。それも、北海道と愛知という全く別の地域で。これは偶然にしてはできすぎている。

では、この二つのCVSチェーンの共通項は何か？

それは、「地元の酒類卸売業が源流」ということである。

ではなぜ、地元の酒類卸売業がセブンイレブンよりも先に、全く別の地域で、それも時をほぼ同じくしてCVSチェーンをオープンさせたのか。

その理由を一言で言えば「地元の酒屋さんを強くするため」である。

北海道に本格的に大手スーパーマーケットが進出したのは1970年代。これらスーパーマーケットの進出により、住宅地にあった地元商店からスーパーマーケットに多くの客が流出した時代である。商店街の衰退も、ほぼ時を同じくし

ている。丸ヨ西尾は酒類卸売業として、もともと住宅地に立地していたこれらの地元酒屋などをメインとして酒を卸していたのである。つまり、スーパーマーケットに対抗するため、一致団結して酒屋を強くする必要があったのである。このような背景から、様々な地域で同じような取り組みがなされていたことが予想される。

ところで、CVSのルーツは、大きく分けて2つあると考えられる。一つは、上述のようにセイコーマートに代表される地元発祥型。もう一つは、セブンイレブン、ローソンに代表されるようなスーパーマーケット出資発祥型である。つまり、イトーヨーカドー、ダイエー、西友などのスーパーマーケットが出資してCVSチェーンを成長させた形態である。

2004年2月期現在、コンビニ業界の売上げトップ7までが、このようなスーパーマーケット出資発祥型のCVSチェーンである。そして、売上高第8位（2004年2月期現在）にはじめて地元発祥型のCVSがくる。それがセイコーマートである。すなわち、日本における地元発祥型CVSチェーンの最成功事例がセイコーマートなのである。

ではなぜセイコーマートはここまで成長したのか？

その成功要因を考えたとき、全てはセイコーマートの首尾一貫した「ポリシー」に帰着する。

セイコーマートグループのポリシーのポイントは、「安心・品質の高い商品を低価格で提供する。これを通じて、消費者に大きな価値をもたらし、食を中心とした豊かな生活の感動を提供する」である。セイコーマートの思考・戦略・取組を突き詰めれば、このポリシーに全て収斂されるのである。

以降において、セイコーマートの様々な独自の取組と、このポリシーとの関係を見ていく。

## 1. 2 社名とロゴマークの由来

社名の由来は、「サクセス（成功）・マーケットプレイス」である。つまり、「成功マート」

→「セイコーマート」である。グループ創設当時の時代背景や環境などから、スーパーマーケットに対抗し、成功するという強い思いが込められていたと思われる。

また、セイコーマートのロゴマークは1981年から使用されている。これは、伝説の鳥、フェニックスをモチーフにニューヨークのデザイン&リサーチ会社と共同でデザインしたものである。

フェニックスはエジプト神話にでてくる霊鳥で、500年生きると自らの巣に火を放ち、自分の身を焼き、その灰の中から新たな生命をもって蘇ると言われている不死鳥である。フェニックスになぞらえたセイコーマートのロゴマークには、新しい時代の変化に合わせて幾度となく自ら生まれ変わる永続性と、絶えざる自己革新の思いが込められている。

デザインに用いられているオレンジ色は、北海道の約4ヶ月にもおよぶ長い積雪寒冷の地域特性を考えて、暖色とすることによって冬でも地域のなかに暖かな印象を与えることがねらいであり、地元密着の思いを読み取ることができる。



図1-1 セイコーマークのロゴ

1. 3 発展経緯・歴史

セイコーマートの発展経緯と歴史を以下の表1-1に示す。

表1-1 セイコーマートの歩み

西 暦	セイコーマートの歩み
1971年	セイコーマート1号店が開店
1974年	株式会社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
1979年	「東部食品株式会社」設立
1981年	店舗数100店達成
1984年	「ネットワークシステム開発株式会社」（現：セイコーシステムエンジニアリング）設立
1985年	「東部物流株式会社」（現：（株）丸ヨ西尾セイコーフレッシュ事業部）設立
	店舗数200店達成
1987年	埼玉県酒類販売とエリアフランチャイズ契約を結び、「埼玉セイコーマート株式会社」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結ぶ。
1989年	北海道内の店舗数300店達成
1992年	北海道内の店舗数400店達成
	マミーチェーンを「茨城セイコーマート株式会社」に社名変更
1993年	「セイコーリテールサービス株式会社」設立
1994年	道内全域に2時間以内の配送を実現
	北海道内の店舗数500店達成
1995年	「東部食品株式会社」を「セイコーフレッシュフーズ株式会社」に、「東部物流株式会社」を「セイコーグロッサリー株式会社」に社名変更
	ホットフード（現：ホットシェフ）展開を本格化
	リテールブランド「セイコーフレッシュ」のアイスクリームを発売開始
	リテールブランド「セイコーフレッシュ」のたまごを発売，以降，総菜，サンドイッチ，牛乳を発売開始

1996年	リテールブランド「セイコーマート」の各種飲料水を発売開始
	リテールブランド「セイコーマート」の米「豊穰こしひかり」を発売，全店で米の販売を開始
	アメリカ現地法人「Seico International Trading Company Ltd.」設立
1997年	セイコーグロッサリーをセイコーフレッシュフーズに合併
	釧路配送センター稼働
1998年	茨城セイコーマートを合併
	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，合成保存料，合成着色料を使用しない「自然逸品」化が実現
	北海道内店舗数700店達成
	苫小牧保税倉庫稼働
	漬物製造会社「株式会社北香」設立
1999年	函館配送センター稼働
	稚内配送センター稼働
2000年	「セイコーシーフーズプロダクツ」を「株式会社北嶺」に社名変更
	「セイコーマートクラブカード」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
	DPE会社「北菱フォト株式会社」設立
2001年	北海道内の店舗数800店達成
	札幌配送センター稼働
	「セイコーマートクラブカード」関東地区での展開開始
2002年	丸ヨ西尾とセイコーフレッシュフーズを合併
	茨城ひたちなか配送センター稼働
2003年	帯広配送センター稼働
2004年	コンビニATMサービス開始（4/1）

1. 4 企業形態・組織

セイコーマートグループ概要とそれらの役割構成を図1-2に示す。

2. セイコーマートはなぜ強い？

2. 1 セイコーマートを取り巻く環境

北海道内のコンビニ業界を取り巻く環境について見てみる。

まず、主要CVSの店舗数の経年推移を図2-1に示す。

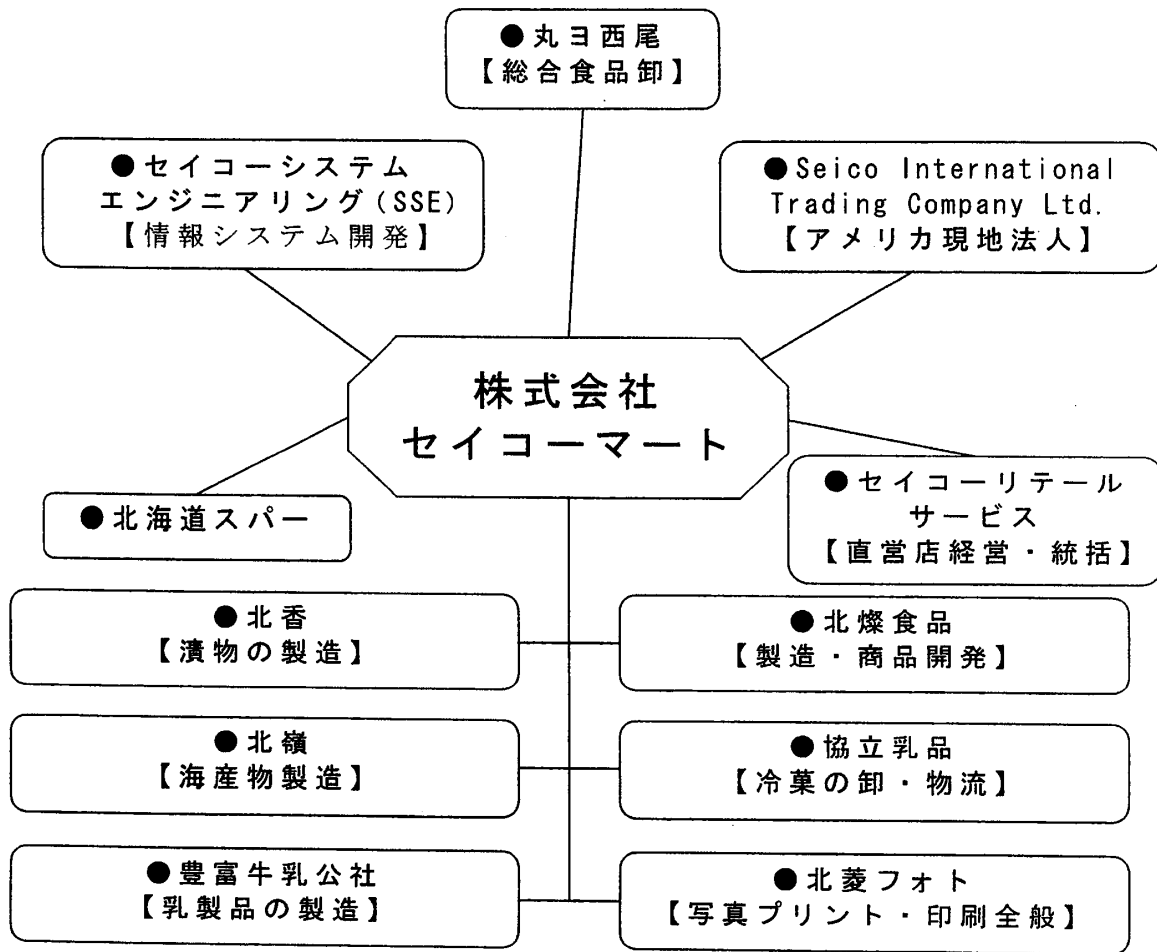
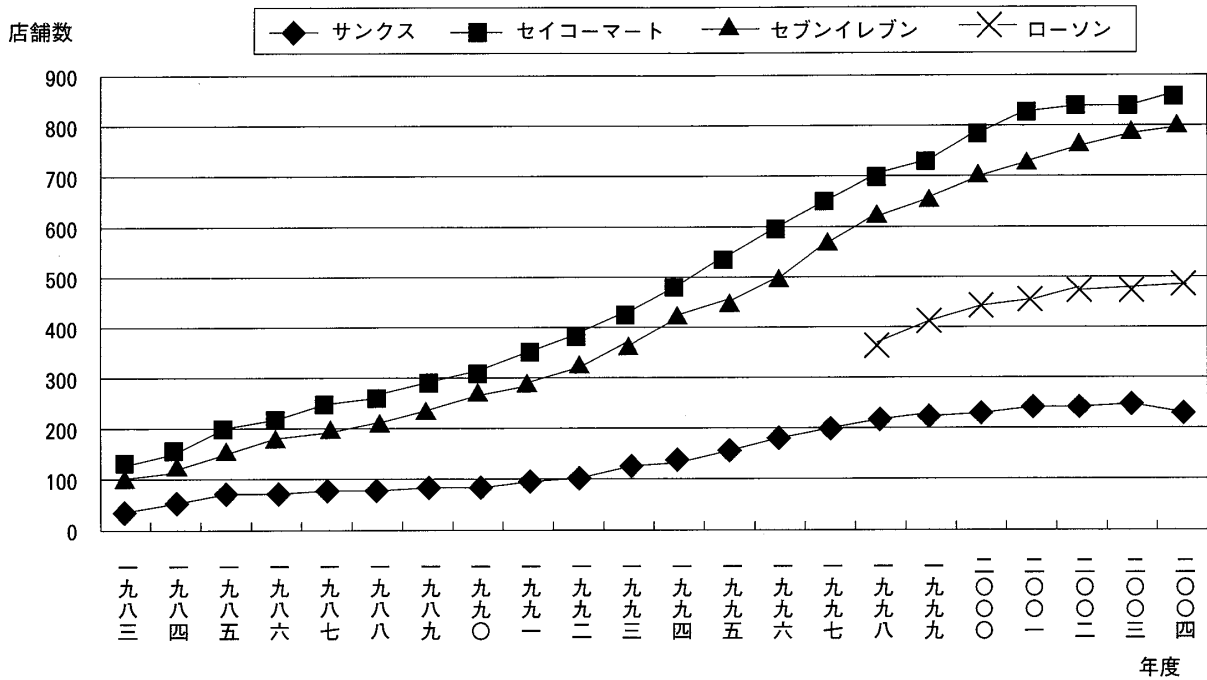


図1-2 セイコーマートグループの組織・役割構成



出典：流通会社年鑑1983-2004年版，日経小売・卸売企業年鑑2005年版，日本経済新聞社より

図 2 - 1 道内主要CVSの店舗数の経年推移

表 2 - 1 道内主要CVSの店舗数シェアの平均

	サンクス	セイコーマート	セブンイレブン	ローソン
シェア	10.8%	36.1%	32.9%	20.3%

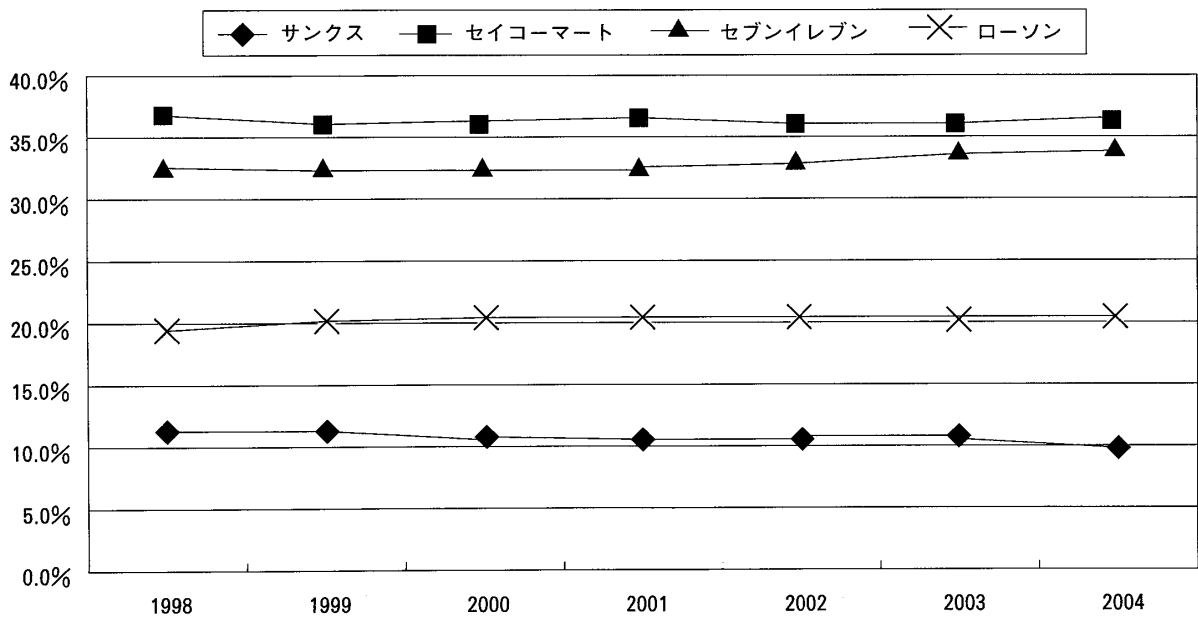


図 2 - 2 道内主要CVSの店舗数シェアの経年推移

このように、セイコーマートが店舗数において首位の座を守り続けていることがわかる。

また、店舗数のシェアの経年推移であるが、ローソンのデータについては、1998年以降のもののみであることから、1998年～2004年までの店舗シェアの平均値を表2-1に、経年推移を図2-2に示す。

このように、北海道内の主要CVSの店舗数において、セイコーマートは1/3以上のシェアを継続して確保していることがわかる。

次に、売上についてみてみると、CVSチェーン毎の北海道内のデータは公表されていないが、500店舗以上を有するCVSチェーンの売上合計額および合計店舗数の推移については公表されている。そのデータを図2-3に示す。

図2-3からもわかるように、2000年～2003年にかけて、店舗数・売上高ともに、ほぼ飽和状態に達したことが読み取れる。すなわち、北海道内のCVS業界は、年間売上高約4,200億円、店舗数約2,350程度で飽和状態にあることがわかる。

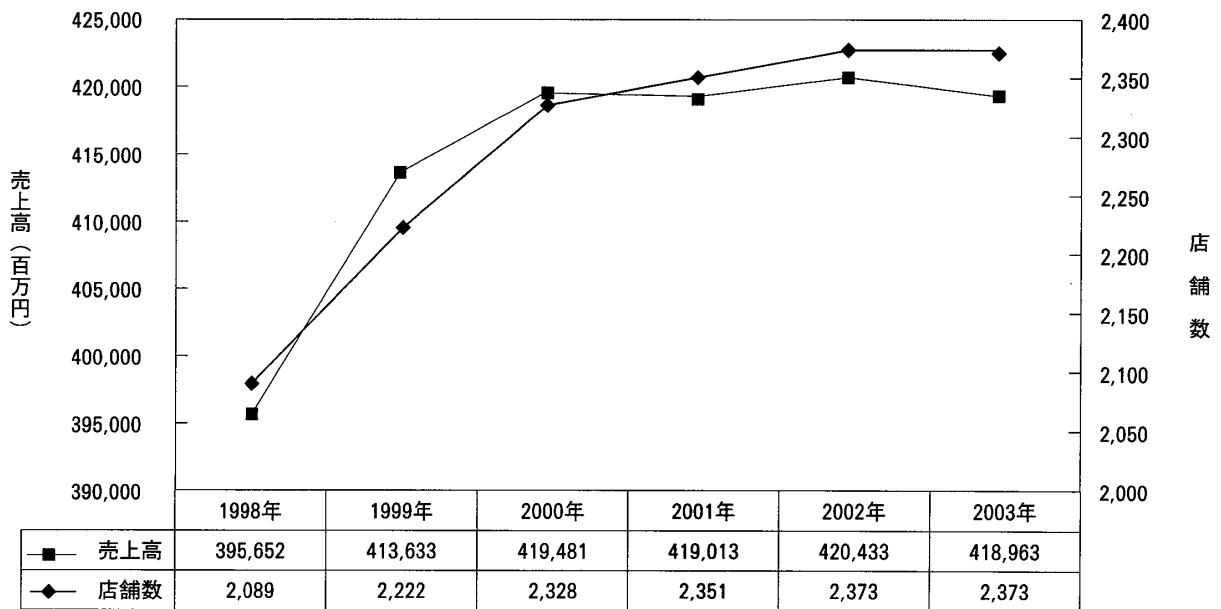
## 2.2 成功要因はなにか？

セイコーマートは創設当初から様々なハンディがあった。しかし、このハンディこそがセイコーマートの強さの源泉である。ハンディを乗り越える不断の努力と創意工夫こそがセイコーマートの強さの秘密であり、成功要因である。以下、それらについて見てみる。

### ① 金太郎飴にならない

セイコーマートは他のスーパーマーケット出資発祥型CVSグループの潤沢な資金力と比べた場合、明らかに創設当初からハンディがあった。つまり、セイコーマートは他のCVSと同じような方法・展開・商品で戦っても、資金的な観点等からもともと不利であったのである。よって、他のCVSとの違い、すなわち独自性を出していくため、様々なアイデアで戦ってきたのである。独自性を出していないと生き残れないような厳しい環境で戦い続けてきたのである。

「セイコーマートは、お酒とたばこが沢山ある」というイメージが強いと思われる。



出典：北海道産業振興局HP（経済動向・統計の北海道CVS販売動向）より

図2-3 北海道内のCVS店舗数と売上の経年推移

セイコーマートのもののお店は、住宅地にあった酒屋である。このような店舗がセイコーマートになったのである。これは、もともとその店舗が酒・たばこの販売免許を持っていたことを意味している。また、お酒を買う時には、当然おつまみも合わせて買っていく可能性が高い。つまり、セイコーマートのどの店に行っても、お酒やたばこがそろっているということは、チェーン展開の初期の段階は独自性という意味において特に強みであった。

また、一般のCVSのお昼の弁当は、工場で作って店舗で売るという方法である。セイコーマートはここでも独自性を出し、「ホットシェフ」をコンビニ内に設置し、作りたてのお弁当をその場で提供するという方法をいち早く取り入れたのである。2004年8月現在、213店で導入されている。この効果として、ホットシェフを導入した店舗では、総じて売上高が10%程度伸びている。

すなわち、セイコーマートでしか買えないもの、セイコーマートでしか取り扱っていないもの、またそれに関連したものを積極的に取り入れていく取組を行い、独自性をだしたのである。これが、後のリテールブランド(RB)商品開発につながっていく。

## ② 同じ土俵で戦わない

セイコーマートは、フリーハンドで立地場所を選ぶ自由度が元々極めて低かった。つまり、他のCVSは立地場所をフリーハンドで選び、人口密度が高いところや交通量の多いところに、新しく店舗を出店する自由度が高い。しかしセイコーマートは、既存の商店酒屋をセイコーマートに転換していくという方法であり、当然立地場所は既存住宅地の中であり、交通量も多くない可能性が高い。これは、他のCVSと比べて明らかに大きなハンディである。

そう考えると、お酒・たばこでの独自性はあるが、客層や来店時間帯は夜に限られてくる可能性が高い。そう考えた場合、昼間はど

うするのか？なにを売するのか？という問題に行き着く。

ここで考え出されたのは、住宅地に立地しているのであれば、昼間の客層を考えた場合、「主婦層」をメインターゲットにする戦略である。また、この主婦層の購入商品は、家族の朝食や子供のお昼ご飯などであるとすれば、最も需要が高かった「牛乳」「卵」「パン」「ヨーグルト」という商品が極めて重要になってきた。セイコーマートは、ここに力を入れたのである(その後、RB商品においても、これらの商品が重点的に商品化された)。つまり、もともとCVSの常識ではメインターゲットになっていなかった主婦層を引きつける戦略である。

すなわち、「コンビニ＝若者」という常識を覆し、もともとCVSのメインターゲットには入っていなかった主婦・大人(お酒・たばこ購大層)を重要なターゲットに位置付けたのである。

## ③ 違う意味での「ていか」販売

一般的にCVS業界は「利便性」を売り物にしている。これは「コンビニエンス」という言葉がそれを表している。すなわち、一般的なCVSが売り物にする利便性として、

- ・長い営業時間→「いつでも」買える→時間の利便性
- ・住宅地の近く→「近くで」買える→距離の利便性
- ・生活必需品を網羅→「さまざまなものが」買える→品揃えの利便性

がある。このような利便性を売り物にしているので、CVSでは通常殆ど商品は「定価販売」されており、スーパーマーケットなどと比較すると、同じ商品でも割高である。

しかしセイコーマートは、これらの利便性を提供するというCVSの強みに加え、「安さ」という価値観を導入したのである。それも、スーパーマーケットと戦えるくらいの価格戦略である。



これは画期的であった。すなわち、他のCVSは「利便性」を売り物にし、セイコーマートは「利便性」＋「安さ」を売り物にしたのである。「定価販売」ではなく「低価販売」である。

ビールやお酒なども、安く提供するということにいち早く取り組んだ。最初は、輸入ビールなどを安く販売することに取り組んでいたが、そのうちに国産ビールの安売りにも挑戦し始めたのである。

このような低価販売を可能にしているのは、ただ単に安く売っている、というわけではない。コスト削減努力のたまものなのである。その一端については、以後の物流システムでも解説する。

### 3. リテールブランド

#### 3. 1 リテールブランド商品開発の経緯

1995年、リテールブランド（以降RB）「セイコーフレッシュ」アイスクリームの発売を開始し、さらに、たまご・惣菜・サンドイッチ・牛乳を発売した。

その後、生鮮食品、飲料水、アルコール類など日常の生活商品を中心に種類を増やし、現在その数は約480品に達している。

このようなRB商品の開発のきっかけは、すでに述べたように、

- ① 他のCVSとの違い、独自性を出す
  - ② 客層として、主婦層を取り込むため、たまご・惣菜・牛乳などの商品強化
  - ③ セイコーマートのポリシーを実現させる
- である。現在、もっとも人気の商品はコーヒーやお茶などの飲料水関係であり、低価格で提供されている。

ファーストフードを除き、RB商品の売上げは、全体売上の約3割に達しており、特に飲料については4割を超えている。

#### 3. 2 RB商品の特徴

RB商品の特徴は、おいしいこと、高品質であること、安心できること、そして低価格、である。これも、セイコーマートのポリシーにつながる。

これを実現させるため、厳しい自社基準を設け、原材料の吟味から、調味料にまでこだわり、製造・加工、配送、店舗での商品管理、品質管理を行なっている。セイコーマートでなければ買えないRB商品の多彩な品揃えは、他のCVSとの明確な差別化に貢献している。

しかし、最太の特徴として特記すべきこととして、合成着色料、合成保存料を「一切」使用しない「おいしさ・自然逸品」である。「おいしさ・自然逸品」を表示した商品は惣菜、弁当、おにぎり、漬物など約250品に及んでいる。

ここで、「一切」という言葉の意味と重みを考えてみたい。その言葉のとおり、合成着色料、合成保存料を全く使用していない、ということである。消費者は、この言葉の意味をあまり深く考えずに商品を購入しているかもしれないが、セイコーマートの「おいしさ・自然逸品」は、「低価格」とともに消費者に大きな「安心」を与えてくれる商品であることがわかる。

### 4. 物流システム

#### 4. 1 物流システム構築の経緯

CVSの配送は、多品種少量配送が特徴であり、いかに低コストで、鮮度の良い商品を迅速かつ効率的に各店舗まで運ぶかが競争力の源泉となる。

セイコーマートでは、自社で物流センターを整備している。これは、道内に展開する他のCVSチェーンでは例がない。確かに、物流センター整備の初期投資はかなりの額になる。しかし、セイコーマートでは、ランニングコストまで含めた長期的経費を考えた場合、これが大きくコストを削減できることに着目したのである。ただし、効率的な物流センターを造ることが可

能ならば、の話である。

1997年からは、物流システムをさらに高度化するため、全温度帯のフルラインを扱う物流センターの近代化を進めた。すなわち、ソフト的システムの強化である。1997年に釧路、1998年に旭川、1999年には函館と稚内にセンターが稼動し、2001年に札幌配送センター、2003年に帯広センターを完成させ、道内主要6都市を拠点とした物流網の構築が完了した。これにより、道内のあらゆる店舗に、時間内に効率良く配送し、より低価格で商品を提供することが可能となった。

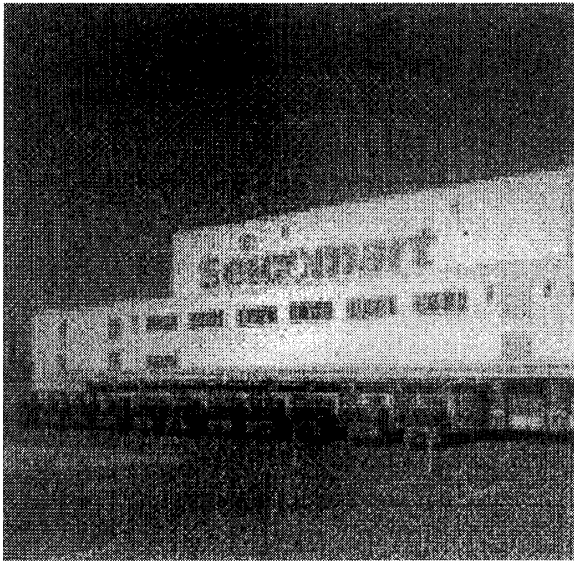


図4-1 札幌配送センター：札幌市白石区

保税倉庫を含めたこれらの物流基盤を背景に、国内外のメーカーから直接、コンテナやパレット単位で大量に安く仕入れ、店舗の需要に合わせて、全温度帯商品を一括配送している。配送センターは加盟店の荷受作業の軽減はもちろん、荒利益の改善にも寄与している。

すなわち、原料調達、製造、商品検査、物流、情報管理までの全流通システムを最適化し、もっともコストを削減するシステムを構築したのである。

これも、全てはセイコーマートのポリシーを実現するための取組の一貫である。

#### 4.2 「二階から目薬」を成功させた 物流センターシステム

上記で述べた物流センターの中心施設は、札幌市大谷地にある物流センターである。

セイコーマートが開発したこの物流センターシステムを形容するとすれば、「二階から目薬を成功させた物流センターシステム」である。「二階から目薬」という諺は、思うようにならずもどかしいことや、回りくどくて効果が覚束ないことの喩えであるが、セイコーマートは、物理的にも、諺的にもこれを成功させてしまったようなイメージのシステムを完成させている。

概要であるが、そのシステムのイメージを紹介する。

札幌市大谷地の物流センター内は、商品毎にエリアが分かれており、それぞれの商品が整然と整理され、エリア毎に温度や商品データ等が集中管理されている。

まず、各商品を納品する各業者は、何月何日何時何分に何個の商品を札幌大谷地の物流センターに持って行けばよいか、について発注を受ける。時間と個数に関する完全な情報で発注を受けることから、物流センターにおけるトラックの納品待ち行列時間はほぼ「ゼロ」である。これは、在庫に要するコストもほぼゼロであることを意味する。

次に、配送についてであるが、CVSの配送は多品種少量配送が特徴である。また、納品形態も、ビールや袋菓子などのようにケース単位で店に納品となるものと、雑貨や洋酒などのように1個（1本）から納品となるものがある。さらに、惣菜やサンドイッチなどのように、製造工場から配送センター内、配送トラック内の全ての段階で温度管理が必要なものもある。これらのように多種多様な形態・性質のものを、1箇所の配送センター内で、それも短時間で店ごとの受注内容に振り分ける作業（ピッキング）が必要となるのである。このとき、納品形態や商品特性に応じ、ラインや処理を行なう部屋が分かれている。

セイコーマートの物流システムは、これらすべてについて最適化し、かつ最高の効率が発揮されるような作業内容が研究し尽くされ、見事に実現されているのである。

この概要説明のみで「二階から目薬を成功させた」という言葉の全ての意味を理解するのは難しいかもしれないが、システムの一部をイメージしていただけたであろうか。

この物流センターの機械やシステム的设计は全てセイコーマートである。日本の土地利用特性に合わせたCVSチェーンの物流システムをパッケージで提供している会社は存在しない。つまり、もしも物流センターを整備するとすれば、ほぼすべて自社で開発しなくてはならないのである。これらの物流システムこそ、セイコーマートの物流コスト削減の長年にわたる取組のエッセンスが凝縮された結晶であり、他社には真似できないコスト削減のシステムである。

セイコーマートが、「利便性」に加えて「低価販売」を武器にできるバックボーンは、このようなシステムが目に見えないところで強力なコスト削減効果を発揮しているからなのである。

## 5. クラブカードサービス

### 5.1 クラブカードサービスの概要

セイコーマートは、2000年6月からクラブカードの発行を始めた。これは、カード会員になるための入会金や年会費は一切かからず、会員には3つの特典がある。

- ① 買い物金額に応じてポイントが貯まり、景品と交換できる。
- ② 店内にあるセイコーマートクラブステーションから、対象商品が値引きとなる会員クーポンを発行できる。
- ③ レジでカードを提示するだけで、自動的に値引きされる商品がある。

2004年4月現在、クラブカードの会員数は約220万人である。北海道の人口が2004年4月現在5,700,016人であるから、道民の38.6%、実

に道民の約4割が会員であるということになる。



図5-1 セイコーマートクラブカード

このようなサービスは当然、顧客サービスの向上につながる。セブンイレブンも、北海道限定でポイントサービスを開始し追従した。

このようなサービスは、顧客とセイコーマートが直接つながろう、とする取組である。つまり、顧客との関係性を強化するための取組である。

別の言い方をすれば、商品管理型から顧客管理型への戦略シフトである。

チラシやDMなど、不特定多数への広告という戦略に加えて、各顧客それぞれとの直接的・多様なつながりを強めようとするものである。

### 5.2 クラブカードサービスの本当のねらい

しかし、このクラブカードサービスのねらいは、顧客サービス向上のみではない。本当のねらいは、戦略立案におけるマーケティング等のデータ分析である。

顧客がポイントカードをある店舗で用いた場合、どこに住むどのような属性の人が、いつ、どの店舗で、なにを、いくら購入したのか、を全て把握することができる。会員数が220万人いるとすれば、1ヶ月の総データは膨大なものになる。このようにして収集されたデータを活用し、販売促進や商品開発などの政策立案に役立てようとしているのである。

たとえば、最適な値引き額の設定、キャンペーンの最適時期、また季節的商品の販売動向など、収集されたデータの活用方法は多種多様で

ある。これらの分析結果を基にした戦略・政策の立案が、このサービスの極めて重要な位置付けとなっているのである。

特に近年、小売業界で注目されているフリークエント・ショッパー・プログラム（FSP）を志向したものであり、コンビニエンスストア業界では先駆的なものである。

すなわち、売上に大きく寄与する客層とは、全来店客数に占める割合としてはそれほど多くはないが、実は頻繁に来店するいわゆる「お得意様」層であることが近年の様々な研究で明らかになってきており、このような得意様に対して様々なサービスや利益還元等を重点的・個別に行うことで、今までのお得意様をしっかりと囲い込みつつ、さらに新たなお得意様の開拓にもつながるのである。

## 6. フェニックスの未来

セイコーマートは、上述のとおり北海道内の店舗シェアが一位であり、かつ様々な独自の取組を行っている。ただ、現状に甘んじるような気配はない。これは、絶えざる自己革新の思いが込められたセイコーマートのロゴマークがそれを主張している。

それは、環境への独自の取組にも現れている。

一般的に、環境に対する取組は、企業の社会的責任として、コストはかかるが取り組んでいる、というのが本音であろう。

しかしセイコーマートは、コストはかかるが社会的取組の一貫としての環境への取組、という視点ではなく、コスト削減と環境負荷軽減をトレードオフさせることなく両立させるシステムを構築しつつある。新しい価値観を提示する自己革新の取組を始めているのである。

セイコーマートの発祥と成長の歴史は、まさに様々なハンディを克服するための不断の努力と自己革新に他ならない。

逆に考えた場合、不断の努力と絶えざる自己革新を忘れたときにこそ、セイコーマートに危

機が訪れるのではなかろうか？

セイコーマートグループのポリシーのポイントをもう一度見てみたい。

「安心・品質の高い商品を低価格で提供する。これを通じて、消費者に大きな価値をもたらし、食を中心とした豊かな生活の感動を提供する」である。

フェニックスの未来の取組も、全てはこのポリシーに収斂するであろう。

謝辞：執筆にあたり、セイコーマート取締役・法務部部长兼広報室室長 井上充氏には、ご多忙中にもかかわらず長時間の取材を御快諾いただいた。また、経営企画室係長 堤豪気氏には、取材やデータ提供など、様々なご協力を頂いた。ここに特記して謝意を表します。

## 参考文献等

- ・流通会社年鑑（1983年～2004年版）：日本経済新聞社
- ・日経小売・卸売企業年鑑2005年版：日本経済新聞社
- ・木下安司：コンビニエンスストアの知識，日経文庫868，日本経済新聞社，2002．11
- ・一橋総合研究所監修：2005年版 図解革命！業界地図最新ダイジェスト，高橋書店，2004．10
- ・西野武彦：図解 業界の仕組み，PHP研究所，2004．1
- ・北海道産業振興局HP経済動向・統計，北海道CVS販売動向  
<http://www.hkd.meti.go.jp/information/keizai/index.htm>
- ・月刊コンビニ2004年10月号，株式会社商業界，2004．9
- ・財界さっぽろ別冊，2004．7
- ・セイコーマートHP (<http://www.seicomart.co.jp/>)