

## コンビニEビジネス戦略分析

01308190 富士通株式会社 高橋 浩 TAKAHASHI Hiroshi

### 1. はじめに

「統合オペレーション」特別研究プロジェクト傘下の下記研究グループは、2年に渡り掲記テーマに取り組んできた。

G4: 「基盤をなす情報ネットワーク」の「産業」サブグループ

本サブグループは、最終的には新たなビジネスモデル構築を目標としてきた。ところがコンビニEビジネスは市場から厳しい結果をつきつけられてしまった[1]。

そこで、本テーマの最終報告として、コンビニEビジネスは何故上手く軌道に乗らなかったのか、また、そこからの教訓と今後の課題に焦点を当てて報告する。

### 2. 研究状況

#### (1) 現状分析

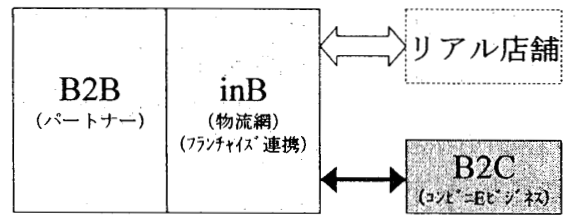
前回報告(2001.9)では新たな可能性を切り開く4つのアプローチ法を報告した。このようなアプローチ法を具体的に実現するには、現状のシステム構成はコンビニEビジネス推進組織が(図1のように)外付けで中途半端と考えられた。

そこで、既存情報システムの見直しにまで及ぶ新たな変革の方向付けの検討を行った[2]。また、検討結果は、本テーマ検討に御協力いただいたコンビニ会社の一部にも伝達した。

しかし、IT不況に伴う電子商取引への期待感の減退などもあり、各社のコンビニEビジネス再構築は開始されていないように見える。

調査対象3社の当面の成果比較を表1に示す。

3社間にある程度の差はあるものの、コンビニ各社がサービスした旅行代理店サービス、ホテル予約サービスなどで他業者が認知されたこと、全体として電子商取引規模は拡大していること[3]、などから、コンビニ業界全体が目標とするレベルのコンビニEビジネスを立ち上げられなかったと推測される。



- 活用対象: リアル店舗、物流網
- サービス: リアル店舗商品の補完
- 課題: B2C本格化がB2B/inB構造改革をせまる

◆現状は外付け(中途半端)

図1 システム構成

表1 ビジネス比較

企業	A社	B社	C社
ビジネスモデル	シナジー追求型 	販売チャネル拡大型 	新市場創造型 
コンテンツ	総合的、多様	専門的、特にエンターテインメント	地域的、個別
評価	△: コンテンツを特定分野に変更。ブランド力もあり部分的に成功	△: MMK端末先行配備。チケット販売などで成功	×: 投資額最大。赤字規模も最大

## (2) 原因分析

このような結果に到った原因をコンビニEビジネスとほぼ同時に話題になり、その後順調な設備増設が続く「コンビニATM」[4]とのビジネスモデルの視点からの比較において分析してみる。(表2)

表2 ビジネスモデル比較

比較項目	コンビニEビジネス	コンビニATM
儲ける仕組みが定義できているか	商品受け取りのために来店時の“ついで買い”頼みで不明確	仲介した銀行からの手数料が主要収入で明確
「誰に、何を、どのように」提供するかが定義できているか	当初、コンテンツが網羅的で顧客ターゲットが不明確。商品留め置きも、自社コンビニ店舗のみで顧客指向でなく訴求力不足	(時間制約のある銀行ATMに比し) 24時間利用・商品購入と同時にATM利用可能で、理解が容易
利益を上げつつ投資する短期回収が実現できているか	先行してシステム構築投資がふくらみ、その割に入金確保の確度が不明確	ATM装置導入に比例して入金が始まり、採算ラインの利用率などの目標も明確
異なる手段との競争に打ち勝つ能力があるか	専門電子商取引業者、リアル店舗の狭間で特徴が不明確で他手段につけこまれやすい	銀行の支店店舗リストラの代替手段、24時間ATMサービス提供のイメージが明確

## 3. 教訓と今後の課題

コンビニ業界の置かれた市場環境は厳しい。コンビニ大手も既存店舗の減収[5]などの課題をかかえ、個々の店舗の活性化が各立地条件・環境毎に目に見える形で期待されていた。

このような意味で、コンビニEビジネスは各店舗への効果が間接的であり、現場での努力の余地がなく、わかりにくいサービスだったと言える。

今、コンビニ業界は強者と弱者の格差が一段と進み、強者は更なる店舗増設を開始しており、コンビニ複数社連合による新たな光ファイバー網敷設[6]、なども話題になっている。

これらの今後のサービスも、コンビニEビジネス同様、ビジネスモデル的視点からの厳しいチェックにより、時宜を得た利用者本位のメリットが提供できるかどうか問われることになるとと思われる。

## 参考文献

- [1] 日本経済新聞 2002年4月16日付朝刊：「ファミリーM、2%営業減益」、日本経済新聞社
- [2] 高橋浩、「コンビニ業界を例題とした電子商取引の現状分析とEマーケットプレイスへの展望」、情報処理学会連続セミナー2001、2002.1.18
- [3] 経済産業省・電子商取引推進協議会・株式会社NTTデータ経営研究所、「平成13年度電子商取引に関する市場規模・実態調査」、2002.2.18
- [4] 日本経済新聞 2002年5月8日付朝刊：「コンビニATM 1万店超す」、日本経済新聞社
- [5] 日本経済新聞 2002年4月17日付朝刊：「コンビニ大手 既存店減収に」、日本経済新聞社
- [6] 日本経済新聞 2002年5月4日付朝刊：「光ファイバー網 コンビニ1万4000店結ぶ」、日本経済新聞社