

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掲記テーマに取り組んでいる。

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、プロジェクトの共通認識である「調達・製造・流通・販売・回収」統合一貫プロセスにおける新ビジネスモデル構築、新たな概念的・方法論的考察を、「基盤をなす情報ネットワーク」的視点から如何に取り組むかについて検討してきた。

その結果、日本発ビジネスモデルの代表であり、既に高度の情報ネットワークを構築している”コンビニ”を舞台に、最近一斉に登場し出したコンビニEビジネスに着目し、店舗（リアル）とEビジネス（バーチャル）の新たな連携によるシナジー効果分析から新たなビジネスモデルの構築を目指すことにした。

2. 研究状況

まず、日本を代表するコンビニ大手3社のコンビニEビジネス推進責任者から話を伺い、状況を整理した。いずれの社もリアル/バーチャル連携によるシナジー効果を目指しコンビニEビジネスを立ち上げたが、強いて3社間の相違を強調して分類した各社戦略を図1に示す。

このような若干の戦略差が認められたが、寧ろコンビニ業界と他業界（スーパー、デパート、宅配業者、鉄道業者など）との競争が激化しており、新たな差別化が必要なこと[1]。その中で、コンビニEビジネスがこの解決策との期待もあるものの、確証が得られていないこと[2]。

また、新たなシナジー効果実現の手段として携帯電話[3]、MMK（マルチメディア・キオスク）端末などの新装置への期待が大きいこと。ビジネスモデルの具体化には更なる分析が必要であることなどが判明した。

分析の切り口は、顧客セグメントの細分化、細分構成要素間の更なるWin-Win関係構築の分析、新技術トレンド（例：ICカード、携帯電話とのローカルインタフェース）の考慮、新たに取り込むサービス内容、ビジネスモデル特許

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
	特徴	トータルシステム (インフラ重視、総合的品揃え)	開放政策 (専門店型) コンビニ外にも 店舗拡大	ECフランチャイズ ・システム (加盟店サイトの 連合体)
	重点ポイント			
	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

図1 ビジネス比較

など多様な側面の検討が必要であることも分かった。これらを再度ビジネス推進者の認識（当初目標と、現実の相違についてなど）も確認の上、出来れば定量的にも取り組む必要性を認識した。

3. 今後の予定

そこで、シナジー効果の実態に迫り、新ビジネスモデル構築のステップとする為、アンケート用紙を作成し、コンビニ大手3社のコンビニEビジネス推進者に確認することにした。その際、情報分析の手法をあらかじめ想定し、分析が容易な質問も加えた。

今後、入手情報を代表的シナジー・パターン毎に分類し、あらかじめ想定したイメージで、より正確に分析・把握する予定である。例えばシナジー・パターンとして下記（表1）を想定している。

これらの情報から、新たなビジネスモデル構築の所見を抽出して行きたい。

表1 シナジー・パターン例

パターン	情報入手	商品 所在場所	例	ポイント
1	パソコンの 電子メール	コンビニ外	衣類、家具、 贈答品、...	商品のコンビニ留め置き サービス
2	携帯電話の 電子メール	コンビニ外	CD、DVD、 本、...	同上
3	携帯電話への 情報プッシュ	コンビニ内	日用品、特売品、 ...	位置情報を利用し、近接 者に情報プッシュ
4	MMK端末	コンビニ外	音楽、ゲーム、 チケット、...	高帯域レベルのEビジネス

* どのパターンでも携帯電話による決済の可能性考慮

最後に、携帯電話を手段としたモバイル・コマースが大きな話題となっている。本テーマはこれとの関連も深く、また、新たな日本発モデルの期待も掛かっているMMK端末とも深く関わっている。コンビニは現在の5万店舗から、更に広がる勢いも見せている。

このようなコンビニを舞台にリアル/バーチャル連携の新たなビジネスモデル構築の意義は大きい。今後、経営面・利用面双方から、より深い視点での追求が必要なテーマ[4]と考えている。

参考文献

- [1] 週刊ダイヤモンド 2月24日号：「コンビニ成長神話は終わったか」、ダイヤモンド社
- [2] 株式会社エヌ・ディ・ティ エックス、株式会社三菱総合研究所：g o oリサーチ「1万人のEC系サイト利用状況調査」、2000.11.30
- [3] 株式会社ローソン、松下電器産業株式会社、三菱商事株式会社、NTTドコモ株式会社：「iモードとローソン店舗を活用した新ECサービス会社『株式会社アイ・コンビニエンス』を設立」、プレスリリース、2000.10.5
- [4] David S. Pottruck and Terry Pearce：坂和 敏訳、「クリック&モルタル」、翔泳社、2000.11.17