

# コンビニ再活性化へ 向けての提言

部	商学科	3年14組	2番	蘆田	雅彦
		3年	1組	1番	相川 翔太
		3年	5組	14番	折田 佳之
		3年11組	35番	中込	太樹
		3年24組	44番	深田	恵美

グループ	部	商学科	3年14組	2番	蘆田	雅彦
						他4名

## 【目 次】

### 序 章

#### 第 1 章 コンビニの EC 事業

##### 第 1 節 コンビニ EC の現状

##### 第 2 節 携帯電話インターネットを含むクリック & モルタルの実現

##### 第 3 節 無線 LAN 構築による情報発信基地としてのコンビニ

#### 第 2 章 新規顧客層の開拓のためのネットコンビニの改善

##### 第 1 節 コンビニにおけるシニア市場の重要性と顧客層の現状

##### 第 2 節 シニア層の特性とネット利用率

##### 第 3 節 シニア層に対するネットサービス

###### 第 1 項 ドラッグストア・ドットコム

###### 第 2 項 ネットコンビニの改善

#### 第 3 章 コンビニ物流システムの分析

##### 第 1 節 既存のコンビニ物流システムを IT 物流で活性化させる

##### 第 2 節 外部委託（アウトソーシング）によるコスト削減

##### 第 3 節 物流情報の共有化による利点

#### 第 4 章 立地から見たコンビニ再活性化

##### 第 1 節 スクラップ & ビルドの徹底

##### 第 2 節 特殊立地

#### 第 5 章 顧客満足の向上のためのポイントカード導入

##### 第 1 節 コンビニにおける顧客満足の現状と問題点

##### 第 2 節 ポイントカード導入による顧客満足の向上

### 終 章

「コンビニ再活性化へ向けての提言」

グループ 商学科 3年 14組 2番 蘆田 雅彦 他 4名

【キーワード】

クリック&モルタル 立地条件 顧客満足

【要 旨】

コンビニ業界は長時間営業などの利便性により、小売業界 1位の座に立っている。しかし、昨今の不況や他業種との競争激化により、閉店率が出店率を上回り、販売実績も伸び悩んでいる。しかしながら、コンビニはもはや我々の生活に欠かせない存在であり、顧客ニーズの潜在性は計り知れないものであるとし、コンビニの再活性化は可能であると考え。コンビニ再活性化のための手法として我々は「クリック&モルタルの徹底(第1~3章)」と「立地条件の検証(第4章)」、そして「顧客満足の向上(第5章)」の3つの視点から再活性化を考察する。

コンビニのEC事業を活性化させるために、より完全なクリック&モルタルを構築する必要がある。そこで携帯電話インターネット機能の活用、無線LAN網の構築を提案する。また、コンビニにおける新たな顧客層とも言えるシニア層を開拓するために、ネットコンビニの改善を考察する。更に、現存のコンビニ物流が抱える高コスト・配送ミスなどの問題は、コスト削減効果のある物流部門の外部委託制の導入と、配送の正確性を促すために物流情報の共有化による解決策を提案する。

立地の問題点については、まず不採算店のスクラップ&ビルドの促進を提案する。また採算性を重視した個店競争力の強化と、コンビニ業界の飽和状態を解消するために特殊立地への出店について考察する。

コンビニの商圈によって異なる顧客のニーズを把握し、高い顧客満足を達成するために、ポイントカードの導入を提案する。

## 序章

わが国で高度に発達したコンビニエンスストア（以下コンビニ）は、平均売場面積 100 m<sup>2</sup>という狭小な店舗で豊富な商品を扱い、24 時間を基本とする長時間営業を行う小売業態である。各チェーン店はさらなる利便性を消費者に提供するため、積極的に店舗数を増やしてきた。2001 年 4 月より、コンビニはスーパーマーケットの売上を追い抜き小売業界 1 位の座に立っている。

しかし、バブル崩壊以降、消費不振に陥った小売業界の中で、比較的順調とも言える成長路線を歩んできたコンビニ業界において、近年ではその「成長神話」にかげりが見えてきたとささやかれている。過去 30 年間に全国で 3 万 7000 店、総売上高は約 600 億円の巨大市場に成長したコンビニ業界は、全店舗売上高で 90 年代前半に 10% ~ 20% の驚異的な伸びを記録し、90 年代中盤においても 10% 前後で推移していたが、98 年頃から下降して 99 年には 5% まで低下している<sup>(1)</sup>。

総店舗数においては、95 年の 12% を最高に下降して 99 年には 4.1% まで増加率は低下している<sup>(2)</sup>。2001 年の日本フランチャイズチェーン協会が発表したコンビニ統計では、会員 14 社の店舗の純増数は前年実績の 6 割に落ち込んだ<sup>(3)</sup>。消費低迷や競争激化を背景に不採算店の閉鎖が加速しているためである。2001 年 12 月末の店舗数は前年同月末比 3.0% 増の 3 万 6486 店となった。2000 年までは 3 年連続で 1600 店前後のペースで店舗数を増やしていたが、2001 年の店舗純増加数は 1000 店にとどまった<sup>(4)</sup>。閉店数は大手 5 社だけでも 1370 店を数え<sup>(5)</sup>、コンビニ業界は閉店率が出店率を上回る「大量閉店時代」に突入した。

また、店舗数の伸びが鈍化したことを受けて、全店売上高の伸びも失速した。2000 年まで 4% を超える伸び率だったが、2001 年は前年比 2.9% 増の 6 兆 6779 億円にとどまった<sup>(6)</sup>。成長力の源泉だった店舗網の拡大ペースが鈍ったことか

ら、コンビニは成熟期に突入したと考えられる。

コンビニ各社は高度成長期より消費者が「利便性」を選好するようになった潮流に乗り、好立地への盛んな出店、POSなどの情報システムの活用によるマーチャンダイジングで急成長を遂げてきた。しかし、日本マクドナルドや吉野家のように低価格攻勢をかける外食企業や、営業時間を延長した総合スーパーマーケット（以下GMS）などとの競争にさらされているうえ、各チェーンの熾烈な出店競争により店舗の過剰傾向が強まっている<sup>(7)</sup>。米国ではコンビニ1店舗あたりの商圈人口が3000人となった時点で飽和状態になったといわれるが、東京、大阪など大都市圏の一部では既に2000人を切ったとの指摘もなされている<sup>(8)</sup>。

業界全体を取り巻く環境は前述の通りではあるものの、コンビニは我々のライフスタイルの一部として身近に存在し、もはや欠かすことのできないものとなっている。よって、コンビニへ向けられる顧客ニーズの潜在性は計り知れないものがあり、コンビニの再活性化は可能であると考え。再活性化の手法として我々は「クリック&モルタルの徹底」、「立地条件の検証」、そして「顧客満足（以下CS）」の3つの視点に着目する。

第1章から第3章においてコンビニをITで活性化させる目的で、電子商取引（以下EC）（第1、2章）、物流（第3章）にクリック&モルタルの導入、そして徹底の提案をする。インターネットをこれまでのコンビニにバランスよく取り込むことによって、リアル店舗におけるビジネスを効率化すると同時に新たな市場を創造できる。また、第4章と第5章ではIT技術の進歩がコンビニのリアル面にもたらす可能性として、地域情報の把握による出店戦略（第4章）とCS向上の手段としてポイントカードの導入（第5章）を提案する。

## 第1章 コンビニのEC事業

## 第1節 コンビニECの現状

一般的にECは、Webサイト上で商品を選んでクレジットカードで決済し、宅配便で配送するビジネスモデルである。しかし、インターネット上でクレジットカード番号を入力することに抵抗を感じる日本人はまだ数多く、宅配便にはコストが割高になるというデメリットがある。一方コンビニの場合、従来のクレジットカード・宅配便の組み合わせに加えて、ネット経由で購入した商品やチケットなどを自宅や職場の近くにあるコンビニで代金と引き換えに手に入れることも可能だ。これにより消費者は、ネット検索の利便性や即時性と、コンビニで手渡しするという安心感を同時に享受できる。よってコンビニECは、仮想空間と現実の店舗を融合する「日本版EC」の本命といわれていた。しかし、音楽ソフトや書籍など専門サイトとの競合激化で苦戦している。マルチメディア・キオスク（以下MMK）も総合デジタル通信網（ISDN）による高速通信が売り物だったが、家庭への高速大容量の通信回線の普及や携帯電話の技術革新で優位性が薄れつつある。また、インターネット商品の店頭決済・受け渡しサービスの利用も思うように伸びていない。同サービスの1日1店あたりの利用件数は、平均して「0件から5件未満」と低い値を示している。

これまでコンビニのEC投資の約半分がMMKに向けられてきた。1台200万円は下らないMMKを全店に設置するのは莫大なコストを要する。しかし導入して4年が経つ今日に至っても、利用率は一向に向上していない。業界最大手のセブン・イレブンのMMKセブン・ナビも導入以来ずっと赤字になっている。そのような状況の中、他社に先駆けてロッピーを全店に導入したローソンは、2002年2月期のMMK取扱高が600億円を超え、事業部門として初めて黒字転換する見通しである。ローソンは希少価値が高い娯楽系商品をそろえる一方、料金収納代行の手続き窓口としてMMKを活用した。ロッピーが急成長した最大の理由は、同社がレジに次ぐ「顧客窓口」と位置づけ、MMKを活用し始めたことである<sup>(9)</sup>。しかし、それでも先行投資を回収するまでには至って

おらず、他社がこの戦略をとることは莫大な時間を要するし効率的でない。すでにMMKを設置した店舗については、モバイルECを補完するものとして位置づけるべきである。2002年モバイルECの市場規模は、前年比2倍以上の1205億円とされる。成長市場のモバイルECと親和性を持たせることで、MMKを含むコンビニECの発展が可能になるはずである。

## 第2節 携帯電話インターネットを含むクリック&モルタルの実現

わが国の携帯電話によるインターネット（以下、携帯インターネット）の利用は世界を大きくリードしている。1999年に開始された携帯インターネットの加入数は、わずか3年余りの間に5000万台加入を突破し、2002年3月末現在で5193万台加入に達している。携帯電話の加入者に占める携帯インターネット加入数の割合は、2002年3月末現在で75.1%に達し、他の主要国・地域よりかなり高い水準にある<sup>(10)</sup>。これらを背景に、モバイル分野では、iモード、着メロ、iアプリ等日本発の新しいビジネスモデルが生まれつつある。

コンビニ各社も携帯インターネットに注目し、iモードサイトを立ち上げているが、店舗との連動はあまり図れてない。コンビニは携帯EC単独の発展ではなく、完全なクリック&モルタル（バーチャルとリアル融合）を実現するための手段として携帯インターネットを位置づけている。つまり携帯電話を利用して、リアル店舗に呼び込むようなサービスを構築しなければならない。

その良例としてTSUTAYAを挙げる。TSUTAYAは、現在、約1000店舗をフランチャイズ展開し、1500万人の顧客会員を有している、ビデオレンタル、音楽CD・ゲーム販売の大手企業である。TSUTAYAonlineは、TSUTAYA会員に対するオンライン情報提供サービスを活動の主眼として開始された。会員獲得数は2001年10月の時点で、193万人の有効会員、1日あたり200万ページビューという規模を誇る。TSUTAYAonlineのサービスは、TSUTAYAonlineの会員に情報を提供することで、直接店舗で

の売上アップを促進している。すでに、T S U T A Y A online に登録した会員のほうが、一般の T S U T A Y A 会員より 9%程度店舗での利用金額が伸びているというデータも出ている<sup>(11)</sup>。こうしたネットワークサービスとリアル店舗が連動して、ビジネスが広く展開していくのが、T S U T A Y Aのクリック&モルタルである。

コンビニはT S U T A Y A online のように、携帯インターネット用W e b サイトにオンラインクーポンをアップするべきだと考える。まず利用価値が高いことを売りにして、利用率の向上を図る。E Cは口コミでの伝播が適しているので、プロモーション手段はバイラルマーケティングが有効である。そして携帯インターネットを通じて呼び込んだ顧客に定期的にメールマガジン等を送信することでリピーターを増加させる。このように携帯インターネットを取り込んだクリック&モルタルが、コンビニE C発展の足がかりとなる。

### 第3節 無線LAN構築による情報発信基地としてのコンビニ

現在、H o t S p o tという名称で、一部の駅やファーストフード店で無線LANが構築されている。主にノート型パソコンのネットワーク利用を推進する。無線LANとは、パソコンや携帯情報端末から、通信ケーブルをつなぐずにネットに高速接続できる無線通信網である。人が集まる場所にパソコンほどの大きさの専用装置を設置し、これを光ファイバー網や非対称デジタル加入者線(A D S L)につなぐ。利用者は市販のLANカードを差し込んだ端末を基地局の周囲100メートル前後に持ち込めば、いつでもネットを利用できる。

我々はコンビニも無線LANを構築し、モバイルE Cの推進に利用することを提案する。ただし店舗に立ち寄ってもらう必要性から、電波の届く範囲を10メートル前後に制限する必要がある。H o t S p o tでは対象をノート型パソコンとしているが、コンビニはP D Aを対象とするべきだと考える。ノート型パソコンに比べて携帯に優れているP D Aであれば、数多くのシーンを想定で

きるからである。携帯電話はPDAよりも携帯性に優れているが、落とし込める情報の量が少なく、ダウンロードの時間も遅い。VoIP（voice over IP）端末普及による無線網における通信料の低額化（2002年末）や低価格端末の登場（2002年末、3万円台）により、PDAの出荷台数は2002年時点で220万台、2006年には350万台まで伸びると予測されており、携帯電話に次ぐモバイル機器として注目を浴びている<sup>（12）</sup>。

情報配信システムはストリーミング型でなく、スタンド・アローン型が最適である。一度ダウンロードすればネットワーク外での利用も可能な後者のシステムは、モバイル端末の強みを生かすことができるからである。例えば通勤・通学前に新聞や書籍をPDAに落とし込み、電車やバスの中で読む。初めて訪れた町の地図を入手し歩きながら確認する、など用途は様々である。

コンテンツ配信サーバはASPを活用する。ASPとは業務用のアプリケーションソフトウェアをインターネット経由で提供する業者である。一からサーバを開発することは時間とコストの無駄である。ASPを活用してコンビニはトライ＆エラーを繰り返すことに専念する。

利用の頻度を上げる目的から料金は定額制を採用し、使い放題にすることを提案する。さらにコンビニはCP（コンテンツ・プロバイダ）としてコンテンツ提供することが望ましい。その中でクーポン等サービスを行い、自社のロイヤリティを高める努力をするべきだ。無線LANを整備することで、コンビニを情報発信の一大拠点とし、日本版ECのデファクトスタンダードを構築することが可能になる。

## **第2章 新規顧客層の開拓のためのネットコンビニの改善**

### **第1節 コンビニにおけるシニア市場の重要性と顧客層の現状**

本章ではコンビニの現状を打開するための手段として、我々は新規顧客層とも言えるシニア層獲得のためのネットコンビニ（コンビニECの中でWebサイトに限ったネットサービス）の改善を提案する。まず、ここでシニアを「50代～60代後半までの介護を必要としない、自立できる人」と定義する。なぜ、シニア層なのかというと、わが国は世界でも類をみない高齢化社会が到来し、2025年には2人に1人は50歳以上の時代になり、2000年の電通の調査では2015年にはシニア層による消費支出が消費支出全体の約50%に増加するとされており、今後50歳以上の心身ともに健康な消費者が大多数を占める大きな市場が出現する可能性が高いからである<sup>(13)(14)</sup>。そして、このシニア市場を従来のシニア市場と比較するとライフスタイル、消費活動などの観点からみても全く異なっており、現在のシニア市場は新しい市場のチャンスを多く含んでいる。また、コンビニにおける顧客層の現状をみると、中心となる顧客層は、まだまだ10代～30代の若年層であるが、最近ではシニア層も増えてきた。コンビニが再活性化するためには、人口の大半を占め、「金持ち、時持ち」といわれている、このシニア層を無視することはできず、これらの客層の獲得が必要となるはずである。

## 第2節 シニア層の特性とネット利用率

平成14年版情報通信白書によると、平成13年のシニア層のインターネット利用率は50代では36.8%で、前年の平成12年と比較すると、約3%増加しており、60代では15.9%で前年より約1%増加している<sup>(15)</sup>。増加率は決して高いとは言えないが、今後インターネットに取り組みたいという意欲を持っているシニアの割合は50%にものぼる<sup>(16)</sup>。全世代と比較すると利用率はまだまだ低いですが、20代では10%以上減少していることを考えると、50代から60代のシニア層にはインターネットを利用した市場のチャンスが含まれていると考え

る。

シニアの様々な特性の中で、コンビニの再活性化において最も注目すべきものが、「時代の流れに取り残されることを拒み、情報を追いかけていたい」といった特性である<sup>(17)</sup>。現在のシニア層は時代がインターネットへと大きく変化していることを十分に認識している。そして、距離や時間を越えた情報共有、情報収集、情報発信を望んでいた現在のシニア層にとって、それらを可能にするインターネットは親和性の高いメディアであり、今後利用者が増加していくことが予想される。また、現在インターネットを利用しているシニアのインターネット利用頻度は「ほぼ毎日利用している」が約80%である<sup>(18)</sup>。すなわち、時間的に余裕のあるシニア層がインターネットを利用した場合、その滞在時間は若年層と比較すると長く、インターネットのヘビーユーザーになる可能性が高いのである。

### **第3節 シニア層に対するネットサービス**

#### **第1項 ドラッグストア・ドットコム**

ネット先進国である米国でのシニア向けオンラインサービスは大きく分けて2つある。商品セグメントを軸としてサービス提供を行っている「サービス分野特化型サイト」と、顧客セグメントを軸としてサービス提供を行っている「シニア世代特化型サイト」である。顧客セグメントを軸にしたネットコンビニの構築は、コンビニが顧客層を限定しない性質上、適していない。そのため、ここでは商品セグメントを軸にした「サービス分野特化型サイト」である米国のドラッグストア・ドットコムを例に挙げる。ドラッグストア・ドットコムは顧客の世代対象を限定せず、全国展開し、チャネルはオンラインのみではなく、既存店と提携している。ここで注目すべき点が、世代対象の限定をしていないのに、シニア層から支持の高いサイトになっている点である。その理由として、

挙げられるものがWeb上の様々な使い易い機能である。Web上には、商品選択の助けとなるカテゴリー別のタグや類似商品・関連記事などの掲載が充実しており、また商品の基本情報以外に、過去購入経験のある消費者による商品紹介を閲覧する機能が付加されている。さらに顧客のカスタマイズ化が進み、購入商品や日付によって履歴を分類することによって、定期購入商品についてのリマインダーメールを送信している<sup>(19)</sup>。ドラッグストア・ドットコムが米国でシニア層からの支持が高いサイトになっているのは、上述のようなシニア層向けの細かいサービスが充実しているからである。

## 第2項 ネットコンビニの改善

わが国のECの市場規模は2001年で1兆2218億円となっており、これは前年比の96.0%増であり着実に市場の拡大を続けている<sup>(20)</sup>。そして、1999年時点ではEC経験率はWebユーザーの22%であり、シニア層に限るとWeb経験者でもネットビジネスの利用率は1%程度に過ぎない<sup>(21)</sup>。シニア層にネットビジネスが普及しない理由として、「商品の受け取りに関する不安感」、「Webサイトが複雑」、「認知度の低さ」が挙げられる。

ネットコンビニは、バーチャル店舗のみのネットビジネスとは異なり、リアル店舗であるコンビニが存在する。リアル店舗が存在することによって、オンラインで注文した商品は自宅近くのコンビニ、または指定した場所のコンビニで24時間、受け取りが可能である。ここで、コンビニはバーチャル店舗のみのネットビジネスと差別化を図っている。この点はコンビニにしかない立地上の利点であると考ええる。

次に、Webサイトの複雑さである。現在のネットコンビニはインターネット利用率の高い若年層を顧客層の中心としているため、そのデザインは1つの画面に多くのコンテンツが提供されている。画面の情報は文字が小さく複雑になっており、シニア層が抵抗を感じていると考える。よってシンプルで、Web画面の文字が大きくて読みやすいサイトを作る必要がある。そして、シニア

層の信頼感を得るために、ドラッグストア・ドットコムで行っているような、リマインダーメールや、さらにはダイレクトメールにより、きめ細かいサービスを深めるべきである。

現在、ネットコンビニの広告はほとんどないため、認知度が低い。ネットコンビニの認知度を向上させるために、大々的な広告活動を行うべきである。広告活動の手段として、TV広告を提案する。現在、Yahoo!等のポータルサイトの充実により、記憶しにくい情報であるURLを伝える必要性がなく、雑誌・新聞広告のメリットは小さい。そこでTV広告のインパクトの強さを活かした広告戦略を構築するべきである。

### **第3章 コンビニ物流システムの分析**

#### **第1節 既存のコンビニ物流システムをIT物流で活性化させる**

コンビニ物流システムはもともと「一括物流」が基本である。一括物流とは商品を店内の棚に補充しやすくするための物流システムで、さまざまなアイテムを分類し棚ごとに仕分けされて配送するものである。1980年代後半から補充作業をシステム化し、「棚別納品」が実施されはじめた<sup>(22)</sup>。コンビニ店舗ではアルバイトのスタッフが多いため、ミスを防ぐ目的で、物流センターで出荷するときから店内の棚別に納品する商品を仕分けしている。そうすれば配送者が店舗に着いた時点でのチェックが簡単であり、すぐに棚に補充できるという仕組みである。また、コンビニは自社の配送センターにメーカーから商品を大量に入荷し、自社の配送車で各店舗に商品を搬送している。コンビニ業界では各店舗の在庫をゼロに近づけるため、1日3便体制や食品の温度帯(保温、常温、冷蔵、冷凍)配送といった高度な流通インフラを構築してきた<sup>(23)</sup>。

コンビニ物流システムの問題の所存は、上述したように多頻度で小ロットな配送を要求した結果、莫大なコストを生み、作業工程の煩雑化を招いていることにある。日本ロジスティクスシステム協会が2000年に出した「業種別物流コスト実態調査」によると、企業の物流コストは、全業種平均で6.13%、小売業(量販店)平均で2.57%であるのに対し、小売業(コンビニ)では平均9.85%とほかの業種に比べても物流コストが高くなっている<sup>(24)</sup>。一括物流では、店舗スタッフが補充したい商品を物流センターに発注すると、その商品を棚別に分類して一括配送している。したがって発注から納品・補充までの時間(リードタイム)を短縮化したり、配送便を1日1回から3回に増したりすると、必然的に物流センターに多くの在庫を抱えておかなければならないため、物流コストの増大を生む。また、先述のコンビニのEC事業では、配送ミスや配達の遅延など物流上の問題が事業の妨げとなっている。

我々はこれらコンビニ物流システム上の問題に対して、IT革命の進行により発達しつつあるIT物流を取り上げ、その中でも特に多額のコストを削減できる外部委託(アウトソーシング)をコスト削減への解決策として提案し、第2節で説明する。また第3節では、EC事業の問題に対して、消費者、コンビニ、メーカー、物流会社間での物流情報の共有化を解決策として提案する。

## 第2節 外部委託(アウトソーシング)によるコスト削減

コンビニでは、棚別に仕分けすると同時に在庫を限りなく減らしたいため、物流センターに入荷した商品を格納せずに、すぐに店別・棚別に仕分けする「スルー型」の自動リフトによる倉庫を採用している<sup>(25)</sup>。スルー型の一括物流センターからの棚仕分け配送は、小売物流には必須のシステムとなってきた。すでにこのシステムを運営している業者は、導入を望む企業にシステムを委託・外販するケースが増えている。これがいわゆるITを駆使して展開される物流の外部委託(アウトソーシング)である。我々は、この物流のアウトソーシ

グを積極的にコンビニ物流に導入させ、いち早く定着させることを提案する。以下に小売業で実践されている物流アウトソーシングの好例を2つ挙げる。

G M S のジャスコでは、2003年までに全国16ヶ所にグループ常温センターを外部委託でつくる。その第1段階として、すでに稼動している東北R D C (東北地区在庫型物流センター)は物流専門家・センコーに委託した。ジャスコは、高回転商品についてはメーカーから直接買い取ることで卸売業を中抜きして、原価を低減し、東北R D C に備蓄し、店舗別にピッキングをしている<sup>(26)</sup>。

また、イトーヨーカドーでは日用雑貨の店舗物流について、宮城センターをダイカ、埼玉センターを中央物流、そして愛知センターは伊藤伊という各地域の大手日用雑貨卸売企業に集約しつつある。その場合ダイカ仙台センターでは、ダイカの帳合分はダイカの在庫から店舗別にピッキングし、各店舗に納入する。ダイカが持たない他の卸売業帳合分については売上と在庫は振替物流代行費用を帳合卸売業から受け取る方式になっている。この場合、ダイカは他社帳合分については物流専門家として機能している<sup>(27)</sup>。

このような物流のオープン化は3 P L (サード・パーティー・ロジスティクス)と呼ばれ、もともと物流管理プロセスにおいてクライアントと物流業者との間であって、効率的な機能分担を進められることを意味する<sup>(28)</sup>。ここで提案する3 P Lでは、物流のほぼ全プロセスをアウトソーシングし、3 P L業者こそ物流の代行業者というわけである。従来の物流システムと異なるのは、クライアント(荷主企業)と3 P L業者、そして実際の物流業者が物流データをインターネットでリアルに共有する点である。3 P Lの導入によってクライアントの在庫削減につながるほか、保管スケジュールや流通ルートを効率化させることで物流の大幅なコストダウンが実現する。一般的に3 P Lを利用して物流をアウトソーシングした場合、次のような業務を進めてゆく。まず、クライアントから物流面での業務委託を受けた3 P L業者は、業務ごと最適な業者を選択し、倉庫会社や運送会社などを組み合わせる。これをクライアントが了承すれば、3 P L業者は各業者に発注する。

コンビニ物流への実践方法は以下の通りである。委託・外販を望んでいる3

PL業者は、インターネットを使ったオークションに参加する。オークション形式を用いることでコンビニ本部は、道路状況やトラックの空車・積載率情報、倉庫の在庫情報など時々刻々と変化する物流データに最も適した3PL事業者  
に業務を委託することができる。これによりコンビニは無駄がなく効率的な物流を展開できる。こうした3PLの実現によって、コンビニ本部は物流コストの削減のみならず、いずれ倉庫やトラックといったアセット（資産）を自分で持つ必要がなくなる。それにより、コンビニ本部は物流面を心配せずに「コア・コンピタンス（得意とする能力・技術）」に集中できるようになる<sup>(29)</sup>。

### 第3節 物流情報の共有化による利点

物の流れに関する情報には正確性・迅速性・互換性が求められる。しかしながら、コンビニEC事業者の最大の悩みは、第2節でも述べたように配送ミスや配達の遅延などであり、物流が事業全体の足かせとなっている。コンビニEC事業者が物流サービスに期待することは、納期通りに、ローコストで、しかも早く届けることである。それと同様、消費者もこれを望んでいるのは当然であろう。その物流の決め手となる仕組みを形成するには、コンビニEC事業者、運送事業者、倉庫事業者、そしてこれらの仕組みに消費者をも包括した情報の共有化が必要である、と我々は考える。情報連携の面で普及の鍵となるのは、EDI（電子的データ交換）である。

デルコンピュータ社は、物流会社や倉庫事業者を企業の戦略パートナーと位置づけ、需要源と供給源の距離を縮めたサプライチェーンを展開することで、自社内に在庫を限りなく持たない仕組みを作り上げている。この場合に用いられているEDIのシステムでは、まず受注情報を物流企業と共有化しており、物流企業は製品がメーカーの工場から出るときではなく、オーダーを受けた時点で受注情報がわかり、事前に輸送計画を立てている。デルコンピュータ社の顧客データベースと、物流企業のトラッキング・データベース（車両運行制御

装置や無人搬送車、情報システムを用いて、運行を追跡するためのデータベース)を接続することで製品管理データからサポート履歴までを含む、統合的かつ一元的な情報管理が可能となっている。

我々の提案は、上述したデルコンピュータ社のEDIシステムの応用として、物流企業が持つトラック・システムを利用して、消費者が自分の注文した商品の状況(たとえば「製造中」「空輸中」「通関中」「配達中」など)を、インターネット上で確認できるようにすることである。この貨物追跡管理にはICタグや、2次元バーコードなど従来のバーコードに比べ数百倍から数千倍の情報を表現できるコードを荷物や車両に取り付け、各状況でタグを読み取る。さらに、Webサイトでの取引で、電子決済などと組み合わせもできるようにする。これにより、消費者が持つ配達上の不安は解消される。

この場合、前節で述べたように、物流企業や倉庫事業者などのパートナーとの関係は、単なるアウトソース先の会社であるというよりも協業できるオープンなバーチャル企業連合である。

コンビニEC事業の発達により物流市場では、宅配事業者のコンビニ争奪戦が始まっている。これまで、その大部分に食い込んでいたのはヤマト運輸である。この情勢をにらみ、佐川急便は中堅コンビニ連合によるインターネット・ショッピング商品の店舗引き渡しによって、物流を開拓している。また、郵政もこのほど、ファミリーマートの店舗を活用した配送サービスを開始した<sup>(30)</sup>。社会のインフラとまで言われるようになったコンビニとの結びつきが、今後の各社の取り扱い個数を左右するのは確実である。

しかし、先述したように、物の流れに関する情報には正確性・迅速性・互換性が求められている。コンビニEC事業者はただ単に物流企業との結びつきを強化させるのではない。倉庫事業者や消費者をも包括したサプライチェーン全体の情報共有こそがコンビニEC事業での物流の問題を解決する有効な手段の一つであると我々は考える。

#### 第4章 立地から見たコンビニ再活性化

## 第1節 スクラップ&ビルドの徹底

序章で述べたように近年、コンビニの売上は減少傾向にある。コンビニがフランチャイズチェーン方式で運営される以上、既存店の売上減少は店主の手取りの算定根拠となる粗利の減少につながるため、改善すべき問題である<sup>(31)</sup>。その解決策として近年積極的に行っているのがスクラップ&ビルドである。平均日販 35 万円が採算ラインとされるコンビニ業界にあって、それ以下の店舗をスクラップし、比較的競争が激化していない立地を捜しビルドすることは、業績面の改善を望むコンビニ業界にとって賢明な経営判断であるといえる<sup>(32)</sup>。実際に、2002 年期中に 500 店の大量閉鎖を行ったファミリーマートは、駐車場 10 台以上や、酒・タバコいずれかの免許の獲得等といった競争力のある立地へのスクラップ&ビルドを進めた結果、差益率は 28.65%と前中間期と比較して 0.16 ポイントの上昇を記録した。経常利益も前期比 13.5%の減益ながら、期首計画を 18 億円上回り、不採算店処理の順調な成果を裏付けている。同様に日販 35 万円以下の低日販店スクラップ&ビルドを推進するローソンはこのように量から質へと政策を転換したことで、新店と全店の平均日販に伸びが現れた<sup>(33)</sup>。市場が飽和状況に入った現在において、出来るだけ早い時期に不採算店舗に見切りをつけ、経営資源を新店舗にシフトできるかが、売上高の向上を狙う上で鍵となる戦略である。そこで我々は、このスクラップ&ビルドのような量から質への政策転換を徹底し、より良い立地を確保すること、または従来とは異なった立地選定基準に基づく出店を推進することで個店競争力の強化を図ることを提案する。ただし特殊立地に出店する際は、単純なる商圈人口ではなくマーケットをより詳細に分析し、顧客が実際にどれだけ店を利用するかまで見通す力が必要であると考え<sup>(34)</sup>。バブル崩壊以降も、業界全体での成

長路線を歩み続けてきたコンビニ業界において、採算性の重視を余儀なくされている現在の状況は、まさに戦略の転換期にたっている。

## 第2節 特殊立地

コンビニはその商品構成が生活必需品や、それに順ずるものであるために、消費者にとっては生活の行動範囲内にあることが望ましい。つまり欲しいものが身近にあることが望まれるのである。従って必然的に住宅街やオフィス街といった人口の多い地域への出店が計画される。よい立地条件を獲得することによって集客力の向上を図ることが出来るからである。

ところが近年では、競合激化や店舗コストの削減といった影響を受けて、従来とは異なる特殊立地へ出店する店舗が増加している。

特殊立地への出店の具体例として、CVSベイエリアを挙げる。サンクスAAのエリアフランチャイザーとしてCVS「サンクス」を東京都(9区)、千葉県(10市)で展開。2001年2月期末の店舗数は76店で、うち直営店は64店。高い直営店比率を生かした機動的な出店政策が特徴で、同業他社が出店に適さないと考えてきた立地(倉庫群など夜間人口がほとんどない場所や運送トラックの出発地点)などに積極的に出店している。「立地創造型店舗開発」<sup>(35)</sup>と呼ばれるこのような立地戦略は、賃貸条件も有利な上、無店舗状態の中で港湾労働者やトラック運転手などの需要を独占する事が出来るのである。そして出店地域にあわせた商品構成により、1店舗あたりの平均日販において業界最高水準(2001.2期実績70.1万円)を維持している<sup>(36)</sup>。

また同社では同業間や外食産業といった異業種との物販における価格競争を避け、クリーニング店やマッサージ店を併設するなど「サービス部門」を強化することによって集客力向上を狙っている。このように新しい立地戦略と「日常生活サービスのコンビニエンス化」<sup>(37)</sup>を掲げ、既存の概念にとらわれない出店戦略をとっている。

このように、コンビニ店舗を軸として立地を考慮し、その立地において必要性の高いサービスを備えつることにより、消費者へ高い利便性を提供していくという戦略は有効である。

そこで我々はこの特殊立地への出店を推進することによって、従来の出店戦略により店舗過剰状態を迎えたコンビニ業界が、新たな出店立地の可能性を開拓することができると思う。過去のデータや定石ばかりにとらわれた出店戦略ではなく、顧客がどこで何を求めているのかといった真のニーズを開拓することで更なる出店は可能である。

## **第 5 章 顧客満足の上昇のためのポイントカード導入**

### **第 1 節 コンビニにおける顧客満足の現状と問題点**

企業の経営課題がバブル期およびバブル崩壊期以降、企業主導型から顧客主導型へと転換をとげたことにより、CSが注目されるようになった。商品による差別化が難しくなった現在、企業はサービスの充実によって差別化を図り、CSを満たそうとしている。

コンビニにおけるCSは欲しいときに欲しいものが手に入ることでであると定義される。高いCS達成のために取り扱いサービスを充実させているコンビニ各社であるが、その問題点としてサービスの標準化を行う傾向があることが挙げられる。現在行われているコンビニのサービス内容には、顧客の高い認知度に反して実際の利用率が低くなっているという問題がある。商業界が2001年に実施した調査ではサービス内容によって認知度と利用率に大きなばらつきがあることが明らかになった。コピー・宅配便の取り扱い・公共料金の払い込みに関しては認知度がほぼ100%で、利用率も65~85%と今ではコンビニのサー

ビスとして定着している。しかし、ギフト贈答品やDPE（写真現像）は高い認知度に反してその利用率は15～30%と低くなっている<sup>(38)</sup>。我々は、その原因をサービス導入時にコンビニ商圈の地域特性を考慮していないためであると考え。なぜなら、地域によって必要とされるサービスは異なるにも関わらず、どのコンビニでも取り扱っているサービスは同じだからである。この点においてコンビニはCSを軽視しているといわざるを得ない。

高いCSを目指す上で注目すべき点は、顧客のニーズは地域によって異なる傾向がみられることである。コンビニの地域特性は、住民・来街者などの人口統計的データなど店舗が立地する商圈の特徴を明瞭に反映している。箸本（1998）は、首都圏のコンビニ約100店舗をカテゴリー別に販売実績を用いて数種のタイプに類型化し、各類型の特徴を整理した。この結果はコンビニのサービス内容が、立地環境、時間帯別の人口、通過交通量、来店客の性別などの人口統計的データなどにより、大きく異なることを示している。たとえば、500m商圈の夜間人口数が多く多業態の集積が乏しい高層住宅群に立地する「近隣多目的型コンビニ」は、計画的に開発された高層住宅地群の中に立地し、1次商圈範囲内の人口密度が高く、来店者の年齢構成も相対的に高いため、サービス内容もフルカバレッジである必要がある。一方、昼間人口数が非常に多い業務地域に立地し夜間の需要よりも昼間のオフィス需要のウェイトが高い「オフィス街立地型コンビニ」や、通過交通量が多いため自家用車の便の良い幹線道路に面しドライバーがその場で消費するサービス内容に特化した「ロードサイド立地型コンビニ」では、サービス内容もおのずと限られる<sup>(39)</sup>。

したがってコンビニは自店の商圈において、各々の地域特性を見極め、その商圈内の人々にどのようなニーズがあるのか情報を把握し、それに合わせた店舗づくりをしていくことが求められる。

以上の点から我々はCSを向上させ、コンビニを再活性化させるためには、地域特性を把握することが不可欠であると考え。そして、その地域特性を得るための手段として、容易かつ継続的に顧客の購買と利用動向が把握できるポイントカード（以下PC）の導入を提案する。

## 第2節 ポイントカード導入による顧客満足の上

PCには顧客の囲い込みや、高い販促効果など、様々な利点がある。その利点の中でも、先述したようにコンビニのCS向上のためには地域特性が重要なことから、ここではPCの最大の利点として地域特性に関する情報を得られることを、その導入方法から考察する。

PCを導入する際に二つの方法を提案する。まず、第一の方法としては会員制にすることである。会員制を採ることにより、入会時に顧客に記入してもらう申し込み用紙から、住所や年齢・性別などといった会員の情報を得ることができ、そして、その会員の情報を分析し、そこで得られた情報から店舗の商圏内の地域特性を見出すことにより、その地域に合ったサービスを決定し、導入していくことが可能になる。第二の方法はPCをチェーン全店で使用できるようにすることである。PCをチェーン共通にすることにより、どの店舗でもポイントが加算されるので、顧客の利便性が高まり、顧客のPC利用頻度も高まる。

このように地域特性を得るために重要な働きを担うPCであるが、これは低いサービス利用率を改善するための方法としても働く。PCは顧客からしてみれば、ポイントが貯まることが喜びである。なぜなら、そのポイント累計額に応じて特典が与えられるからである。そこで、そのポイントの加算を物販だけではなく、サービス利用にも付加することを提案する。また、ポイントを付加する際にはポイント数に差をつけることが必要である。利用率の低いサービスに高いポイントを与えることにより、利用率の上がないサービスの利用を促進することができる。サービス利用にもポイントを付加することはポイントが貯まる機会の増大を意味し、顧客の満足度も向上することになる。

以上から、PC導入による地域特性の把握によってコンビニ商圏のニーズに合ったサービス導入が可能になり、顧客満足の上につながると考える。

## 終章

以上、我々はコンビニ再活性化のため5つの有効策を提案した。

第1章では、無線LANの構築と携帯電話インターネットの有効活用の2点から、コンビニECの指針を示した。

第2章では、新たな市場として注目すべき、シニア市場のコンビニにおける重要性と、そのシニア層獲得のための手段として、ネットコンビニの改善について考察した。

第3章の物流システムの分析では、他の小売業で実践されつつあるIT物流に着目し、物流のアウトソーシングによるコスト削減と物流情報の共有化による利点を提案した。

第4章では、飽和状態にあるコンビニ店舗のスクラップ&ビルドを徹底することで、個店競争力を高める。また既存の概念にとらわれない特殊立地などへの出店による利点を述べた。

第5章では、コンビニの商圈内の地域特性を把握することが、高いCS達成には不可欠であり、その方法としてPCが有効であることを述べた。

豊富な品揃えと24時間営業という利便性を提供してきたコンビニは我々のライフスタイルの一部として存在し、小売業界においてゆるぎない地位を確立してきた。これら、5つの有効策をとることで、現状のコンビニ業界を再活性化し、小売業界においてコンビニがトップの地位を不動のものにすることができると考える。

---

### 【注】

(1) [http://www.web-passion.com/tanabe/0103\\_tana\\_07.html](http://www.web-passion.com/tanabe/0103_tana_07.html) 人材開発センターぱっしょん

(2) 同上

(3) 『日本経済新聞』2002年3月11日

- (4) 同上
- (5) 『日経金融新聞』2002年5月9日
- (6) 『日本経済新聞』2002年3月11日
- (7) [http://www.web-passion.com/tanabe/0103\\_tana\\_07.html](http://www.web-passion.com/tanabe/0103_tana_07.html) 人材開発センターぱっしょん
- (8) 中央調査情報センター 2001年3月16日
- (9) 『日経流通新聞MJ』2001年12月20日
- (10) 『情報通信白書 平成14年度版』総務省
- (11) <http://www.ed.kuki.sut.ac.jp> 東京理科大学総合情報システム部
- (12) 『モバイルインターネット要覧 2002年度版』情報流通ビジネス研究所
- (13) 橋本家利, 高橋洋一郎, 山崎伸治著 『シニア世代へのネットビジネス～新たなマーケティングへの挑戦～』同友館, 2000年, 4頁
- (14) 川北義則著 『中高年のマーケットを狙え!～大人の時代の大人のマーケティング～』ダイヤモンド社, 2001年, 7頁
- (15) 『情報通信白書 平成14年度版』総務省
- (16) 橋本家利, 高橋洋一郎, 山崎伸治著, 前掲書, 85頁
- (17) 同上, 21頁
- (18) 同上, 76頁
- (19) 同上, 90-100頁
- (20) 『情報通信白書 平成14年度版』総務省
- (21) 橋本家利, 高橋洋一郎, 山崎伸治著, 前掲書, 58頁
- (22) 近藤雅和著 『「ネット提携」なら儲かる!』青春出版社, 2001年, 92頁
- (23) 同上, 23頁
- (24) 角井亮一著 『よくわかるIT物流』日本実業出版社, 2001年, 40・41頁
- (25) 近藤雅和著, 前掲書, 94頁
- (26) 宮下淳, 著本健二著 『流通ビジネスモデル』中央経済社, 2002年, 84頁
- (27) 同上, 83頁
- (28) 近藤雅和著, 前掲書, 94頁
- (29) 同上, 95頁
- (30) 『輸送経済新聞』2002年3月12日
- (31) 『日経MJ新聞』2002年5月2日
- (32) [http://www.web-passion.com/tanabe/0103\\_tana\\_07.html](http://www.web-passion.com/tanabe/0103_tana_07.html) 人材開発センターぱっしょん
- (33) 『G E K I R Y U M A G A G I N E』2002年1月号, 16頁
- (34) 同上, 14頁
- (35) 『隔月間コンビニ』2001年4月号, 118頁
- (36) 中央調査情報センター 2001年3月16日
- (37) 同上
- (38) 『商業界』2001年11月号, 160頁
- (39) 宮下淳, 著本健二著, 前掲書, 133・134頁

#### 【参考文献】

- (1) 加藤直美著 『コンビニドットコム』商業界, 2001年
- (2) フロントラインドットジェービー著 『ITを活用して顧客満足&会社満足』すばる舎, 2001年
- (3) 西山和宏著 『ウォルマートの真実』ダイヤモンド社, 2002年
- (4) 木村博光著 『ITソリューション』同友館, 2000年
- (5) デビッド・S・ポトラック著 『クリック&モルタル』翔泳社, 2000年
- (6) 佃純誠著 『モバイルe-ビジネス』中央経済社
- (7) 和田有子著 『シニア・マーケティング～21世紀「消費の主役」を捉える～』電通, 2002年
- (8) 田口義嘉壽著 『IT新時代の物流サービス』成山堂書店, 2002年
- (9) 野沢建次著 『現代流通入門』中央経済社, 2002年
- (10) 佐野良夫著 『顧客満足の実際』日経文庫, 2001年
- (11) 『週刊ダイヤモンド』2000年11月4日号
- (12) 同上, 2002年4月27日・5月4日合併号
- (13) 同上, 2002年5月25日号
- (14) 同上, 2002年7月20日号
- (15) 『隔月刊コンビニ』2001年4月号
- (16) 同上, 2002年6月号
- (17) 『G E K I R Y U M A G A G I N E』2002年1月号
- (18) 『日経ビジネス』2002年5月13日号
- (19) 『週刊東洋経済』2002年6月29日号
- (20) <http://www.dragonfield.com> ドラゴンフィールド株式会社
- (21) <http://www.watch.impress.co.jp/internet/www/article/2001/0219/cvs.htm> 株式会社インプレス

- ( 22 ) <http://www.stage007.com/company/index.html> 株式会社シニアコミュニケーションズ  
( 23 ) <http://www.apm.co.jp/pointcard> 株式会社エーピーエム