

そうだ、

Famima!!で

買おう！！

経済新人会マーケティング部門7班 ファミリーマート担当

メンバー：増渕健二、重岡絵美里、吉池絵美、濱田絢子、  
春日敦、寺田俊一、西川佳宏

ファシリテイ：加来和佳子 成瀬ゆき子

# 目次

## 0、はじめに .....

## 1. 市場分析 .....

- ・ I. 市場規模
- ・ II. 市場動向

## 2. 自社分析 .....

- ・ I. 現状及び現在の戦略・近況
- ・ II. ファミリーマート商品情報
- ・ III. SWOT分析

## 3. 他社分析 .....

- ・ I. セブンイレブン
- ・ II. ローソン

## 4. 顧客分析 .....

- ・ I. リピーター率
- ・ II. 客単価
- ・ III. 購入商品
- ・ IV. 購買形態
- ・ V. 利用基準

## 5. 問題提起 .....

## 6. 目標設定 .....

## 7. 政策提言 .....

## 0、はじめに

祇園精舎の鐘の声 諸行無常の響きあり  
沙羅双樹の花の色 盛者必衰の理をあらはす  
おごれる人も久しからず ただ春の夜の夢のごとし  
たけき者もつひには滅びぬ ひとへに風の前の塵に同じ

上の文章は『平家物語』の有名な一節です。この文章に書いてある通り、どんな物事も盛者必衰の理があるということを示しています。

コンビニ業界でも例外ではありません。かつては成長期であったコンビニ業界も成熟期を迎え、各社共々激しい市場環境に置かれています。さらに、コンビニ業界内の生き残りをかけ各社買収合戦を演じています。

また、昨年起こった、100年に一度といわれる金融危機に端を発した不況によって小売業界全体厳しい経営状況に置かれています。

そんな中、われわれはコンビニ業界第3位のファミリーマートについて調査・分析をし、そこから問題点を探し、新たな政策を提言しました。

この政策によってファミリーマートはこの厳しい経営環境の中、生き残り更なる躍進ができることを確信しています。

それでは、われわれが作った新歓論文を御静観ください。

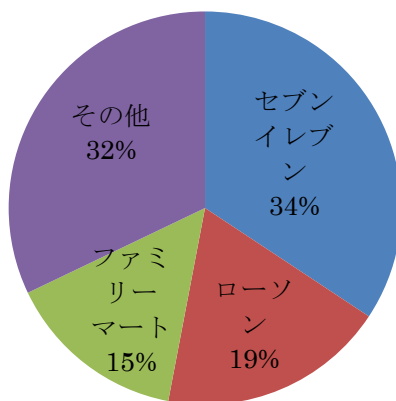
# 1. 市場分析

## I. 市場規模

現在のコンビニ業界の現状を整理する。

総売上高	7兆3631億円（2007年度）
コンビニ全体店舗数	4万1105店舗
シェア率	資料1を参照
上位企業3社店舗数	資料2を参照

### シェア率



資料1

	コンビニ名	国内	海外
1位	セブンイレブン	1万2006店	2万2141店
2位	ローソン	8587店	287店
3位	ファミリーマート	7176店	6758店

資料2

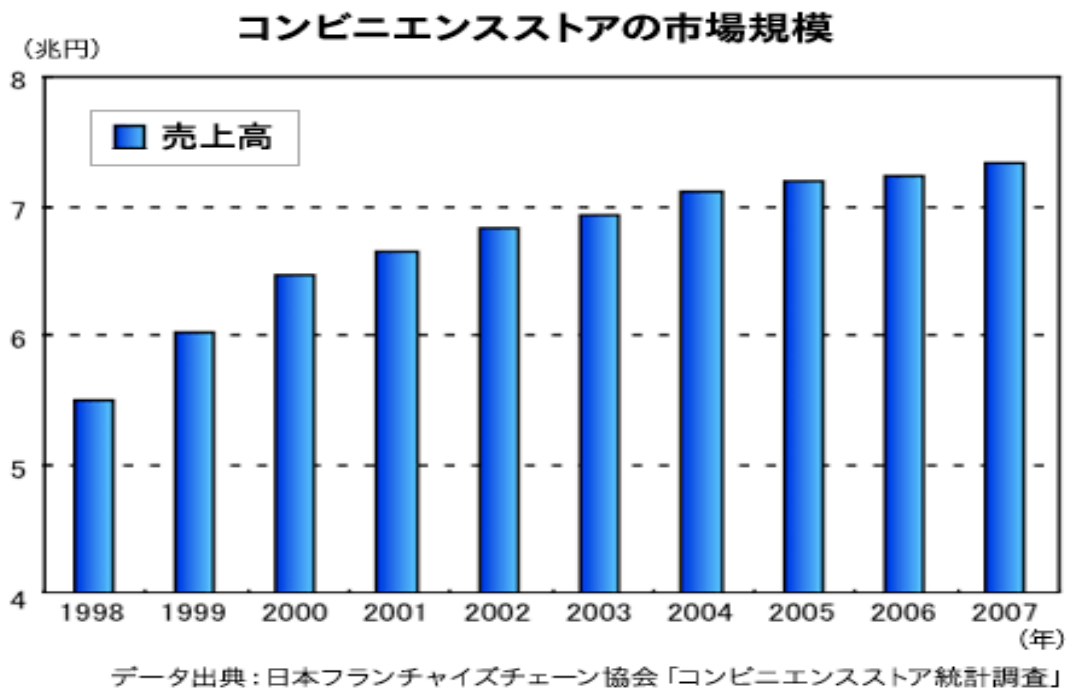
## II. 市場動向

コンビニ業界は現在店舗過剰と言われており、全体的に出店のペースは落ちている。また、トップのセブンイレブンが苦戦するほど、現在業界は逆風のさなかにある。資料3をみると、1999年時点で約10%であった市場成長率は、2007年には約1%にまで落ち込んでいる。その原因として、

- ・市場の飽和による新規出店拡大の困難
  - ・消費マインドの低迷
- などがあげられるが、より本質的な問題として、

コンビニで出来る可能なサービスがほぼ出尽くし、革新性がなくなっている  
ということもあげられる。

資料3



## 2. 自社分析



### I. 現状及び現在の戦略・近況

最初にファミリーマートの現状を整理する。

- ・店舗状況：国内合計 7404 店（前年比+217）
- ・チェーン全店売上高：1 兆 2457 億円 ・客数：92 1 人→順調 ・客単価：551 円→低迷
- ・日商力：510000 円 ・出店状況：2006 年に全国に店舗出店

### ・現時点のマーケティング戦略

#### ① 店舗競争力の強化

(発注精度の向上・S&QC(サービス・クオリティ・クリンネス)の徹底)

#### ②商品の強化(パスタ・FF・デザート・地産地消の推進・ファミマフレッシュ(刺身 etc))

#### ③高質店舗網の構築(三大都市圏、地方中心都市への出店強化) ④海外展開

・既存店日商伸び率：107,1%(業界最高値)

・フランチャイズ契約：プランにより異なるがロイヤリティは営業総利益の35%以上を支払う。

・将来ビジョン：国内8000店、海外12000店をビルドアンドスクラップしながら出店拡大を予定。グローバル2万店を目指し、さらに海外展開を加速。ただし20000店出店を達成するころには国内勢力図は確定すると予想。

## ・2008年度の経営戦略

2008年度を「業界における勝ち組としての地位を固める1年」と位置付け、小売業として基本の徹底と継続をベースとしながら、本部・加盟店が4年間に亘る「ファミリーマートらしさ推進活動」を具現化。

スーパーや一部競合チェーンのような安売り競争店とは一線を画し、コンビニエンスストアとしての軸をぶらすことなく、あらゆる客のニーズに応えるため、「三ツ星パスタ」

「Sweets+」「できたてファミマキッチン」等のブランド商品をさらに強化。また、約1,200店舗で展開している生鮮品やキット食材のコーナー「ファミマフレッシュ」において、新たに刺身やローストビーフなどの取り扱いを開始。

## II. ファミリーマート商品情報

### ・できたてファミマキッチン

できたてのおいしさが楽しめるファミリーマートのファーストフード。風味の高い植物油を使って店で揚げているので、できたてを楽しめるのが売り。品質管理やトレーサビリティ(生産流通の履歴情報を追跡できること)も徹底している。



### •三ツ星パスタ

レンジで温めた時ゆでたてのアルデンテが味わえるように徹底的に麺にこだわっている。ソースは、出来上がったベースソースにイタリア産のトマトやエクストラバージンオイル、北海道産の生クリームなどそれぞれのソースにこだわりの素材を加えることでより深いコクのある味わいを実現している。地域限定メニューもあり。



### •Sweets+

チルドデザート（プリンなど）は一部を除き手作り。年間 200 点あまりの新商品が店頭で並んでいる。さらに人気パティシエとのコラボレーション商品もある。

最近人気の「男のスイーツ」は、甘さを追求するだけでなく、苦味や酸味など様々な味わいをより強調したスイーツづくりを目指している。よりメリハリのあるレシピにすることで、スイーツ好きの男性も納得する味を研究している。

また、スイーツプラスには専用のショッピングバッグを用意していて、味わいだけでなく雰囲気も大切にしている。



### •味わいファミマカフェ

レインフォレストアライアンス認証コーヒー豆を使用した無香料・無着色のコーヒーや濃厚な味わいのラテ、果肉素材のリアルな食感を活かしたデザート飲料など素材そのもののおいしさにこだわっている。



### •お弁当&おにぎり

幅広い年代の方に好まれる和風のお弁当や、ボリューム満点のメニュー、小さめサイズのご飯ものまで様々なニーズに合わせてラインナップ。地域限定メニューでは地産地消への取り組みも始めている。おにぎりはファミマ独自製法で仕上げている。お米は産

地を指定し、品質の高い一等米を使用。「発芽玄米」「金芽米」シリーズも人気。

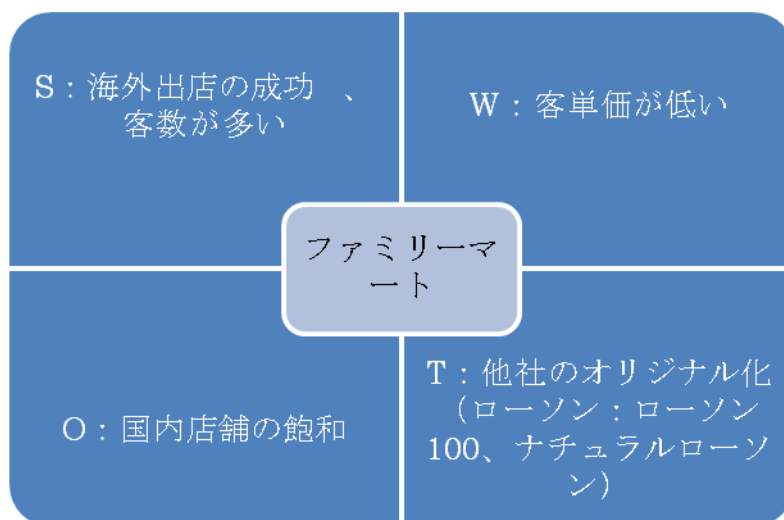


### ・こだわりパン工房

朝食に食べやすいパン、栄養素の高いパン、ミニサイズのパンなどを用意。「からだスマイルプロジェクト」という名で健康とおいしさにこだわり、食物繊維を生地に混ぜたり砂糖や油脂の使用を控えてカロリーに配慮したりしている。



### III) SWOT 分析



## 3. 他社分析

### I. セブンイレブン

セブンイレブンは平成20年2月決算において業界第2位の「ローソン」とくらべても営業利益が1000億円の差をつけており、日本のコンビニ業界において最大手としてコンビニ業界のトップを独走している。また、業界二位のローソンに大差をつけている売上高も、不況の逆風に負けずに確実に伸ばしている。

下表:セブンイレブンの概要

設立	昭和48年11月20日
資本金	172億円
従業員数	5542人
店舗数(国内)	12298店
チェーン全店売上高	2兆7625億5千700万円
日販	62万円
客単価(前年比)	+0.4%
客数(前年比)	+4.7%

#### ・マーケティング戦略

セブンイレブンの特徴的な出店戦略の一つにドミナント方式がある。ドミナント方式とは、「認知度を高め、効率を高め、地域のシェアを高める」フランチャイズ出店戦略の一つであり、本来の意味合いは「支配」ということで、つまり特定地域の商圏内で集中出店を行い、優位に立ち支配を狙うことである。そのメリットは、知名度の向上や宣伝広告の効率アップ、配送コストの削減と効率アップ等が挙げられ、その地域内に参入を計画する同業他チェーンを牽制できることだ。カード戦略としては業界TOPクラスの会員数を誇るnanacoの豊富な情報量を効率良く使い売り上げの増加に寄与させている。プライベートブランド面では平成19年5月より、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート、シェルガーデンにおいて販売をしていたプライベートブランド商品『セブンプレミアム』を同年8月からセブンイレブンでの販売を推進している。またパティシエや有名芸能人とのコラボレーションも積極的に行っている。ネットショッピングの面でもインターネット販売を展

開している「セブンイレブンネット」また食事配達サービスである「セブン・ミールサービス」やブックサービスの「セブンアンドワイ」など時代のニーズに合わせた展開をし、また近年は「セブン銀行」を始めとした銀行業の充実も進めている。

## II. ローソン

ローソンは店舗数、売上ともに業界 TOP の「セブンイレブン」につぐ業界第二位の企業である。

下表:ローソンの概要

設立	1975年4月15日
資本金	585億664万4000円
従業員数	5185人
店舗数(国内)	9527店
チェーン全体売上高	1兆5063億1200万円
日販	48万円
客単価	589円
客数	869人

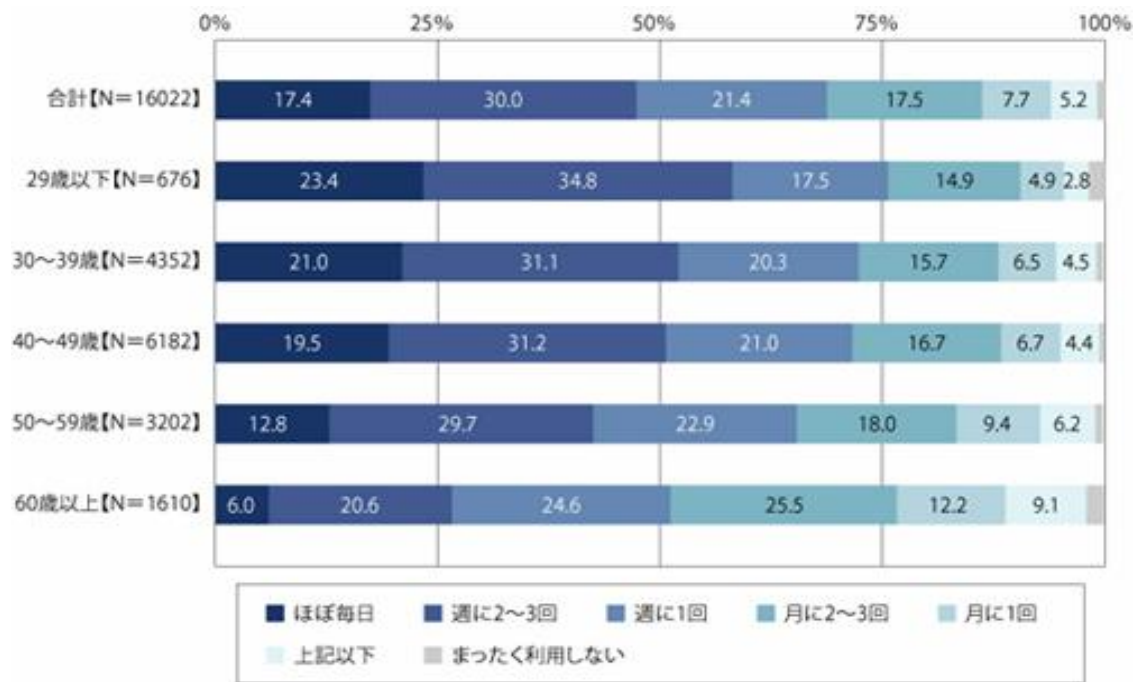
### ・マーケティング戦略

Loppi の知名度を使いチケット販売や商品の予約販売を行っており近年はサッカーくじの販売も行っている。また安全志向の消費者や女性向けに NATURAL LOWSON や付加価値を求める消費者にはローソンプラスを展開するなどより細かい層に向けた経営をしている。またモバイル向けに「アイ・コンビニエンス」、ATM 設置の「ローソン ATM ネットワーク」、クレジット機能を省いたローソンプラスなど新しいサービスも展開している。今後の企業方針として次世代 IT 導入による収益向上、店舗数向上より質の向上を重視した戦略を引き続き実施している。

## 4. 顧客分析

### I. リピーター率

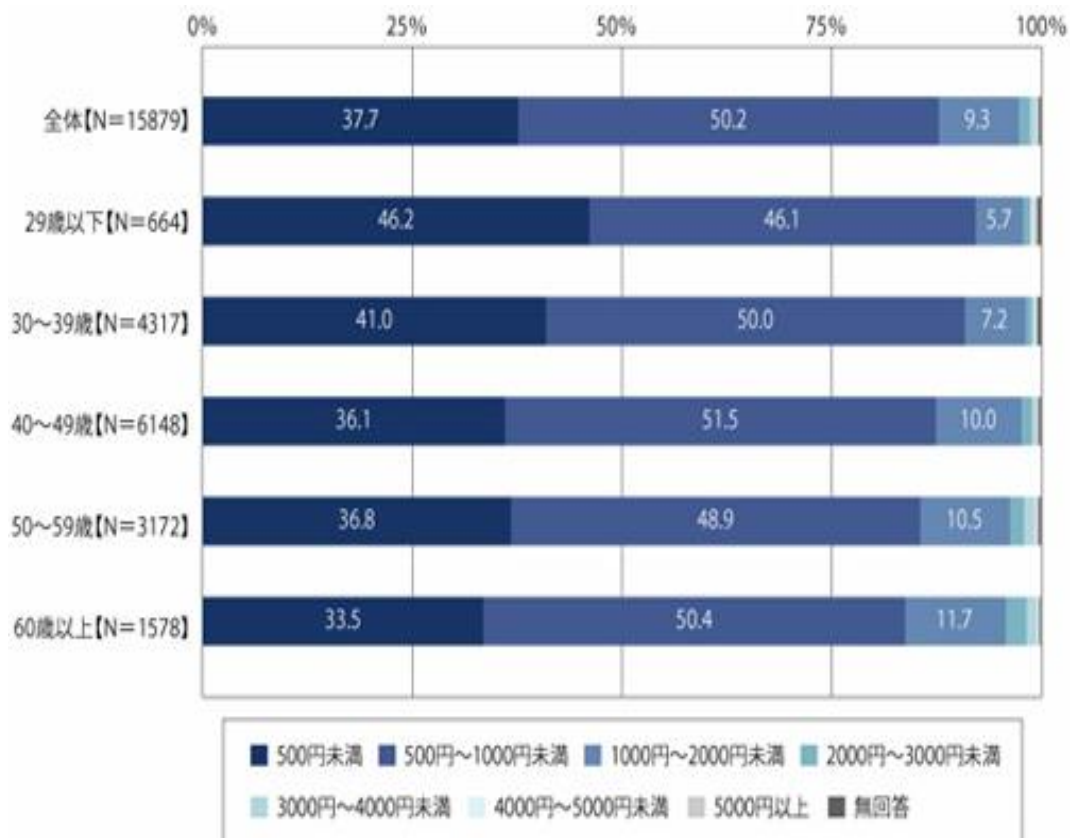
下図のように、リピーター率は年齢が低いほど高くなることが見受けられる(資料1)。これは 1. 独身率が高い若年層は、食事をコンビニ食品で済ましてしまう。 2. コンビニに抵抗を感じない。 3. 低所得者の多い若年層は、比較的安価なコンビニ食品に流れやすい。 4. 食品への安全志向が高齢層より低い。 などが原因と考えられる。



(資料1 年代別コンビニ利用頻度)

## II. 客単価

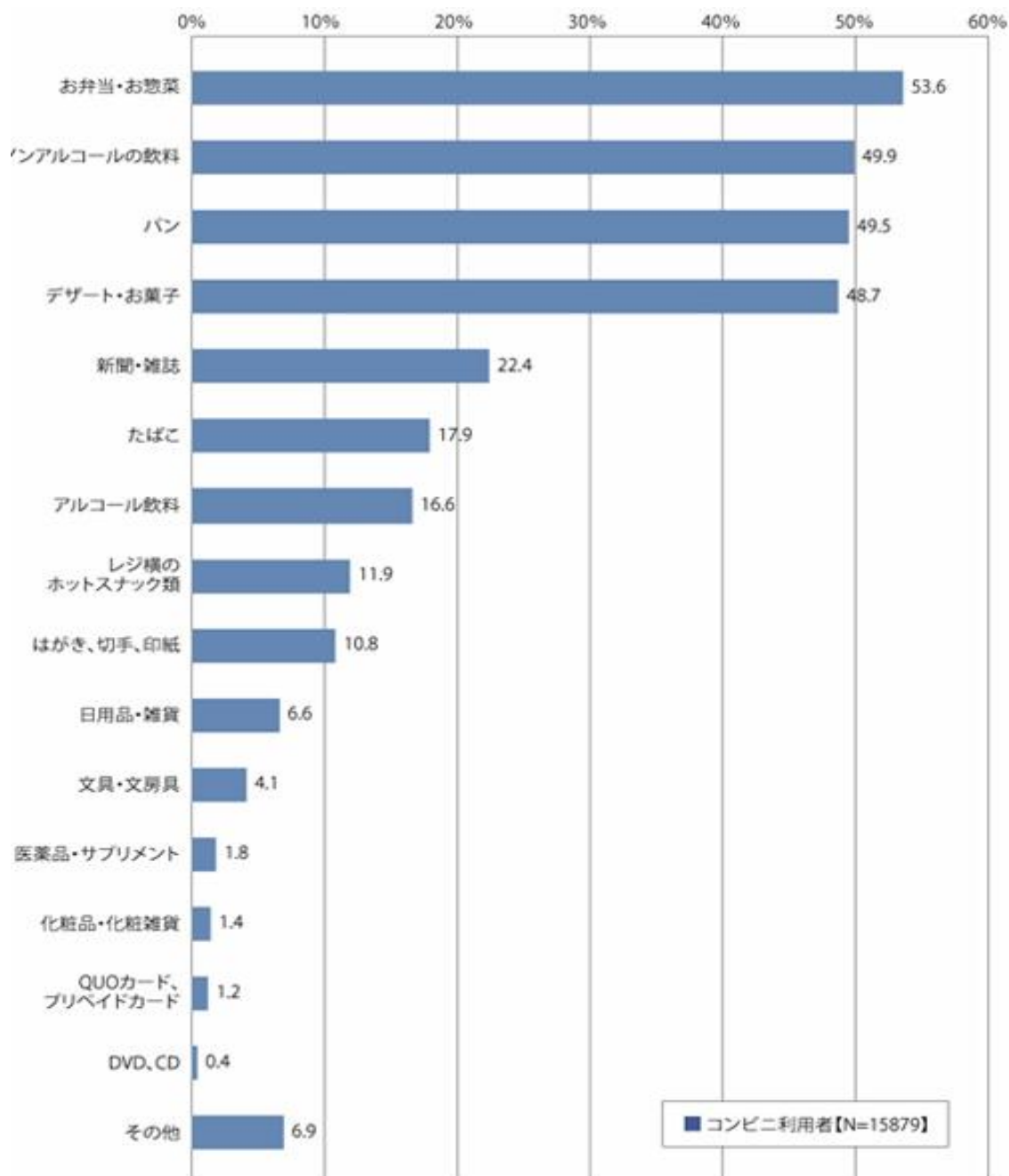
資料2を見ると、客単価の低さと年齢の低さは比例関係にあることがわかる。これは、1. 若年層ほど低所得者が多い。 2. 若年層は貯蓄志向が高い。 3. 若年層は単品でしか購入しない。 などが原因となっていると考えられる。



(資料2 コンビニ業界年代別客単価)

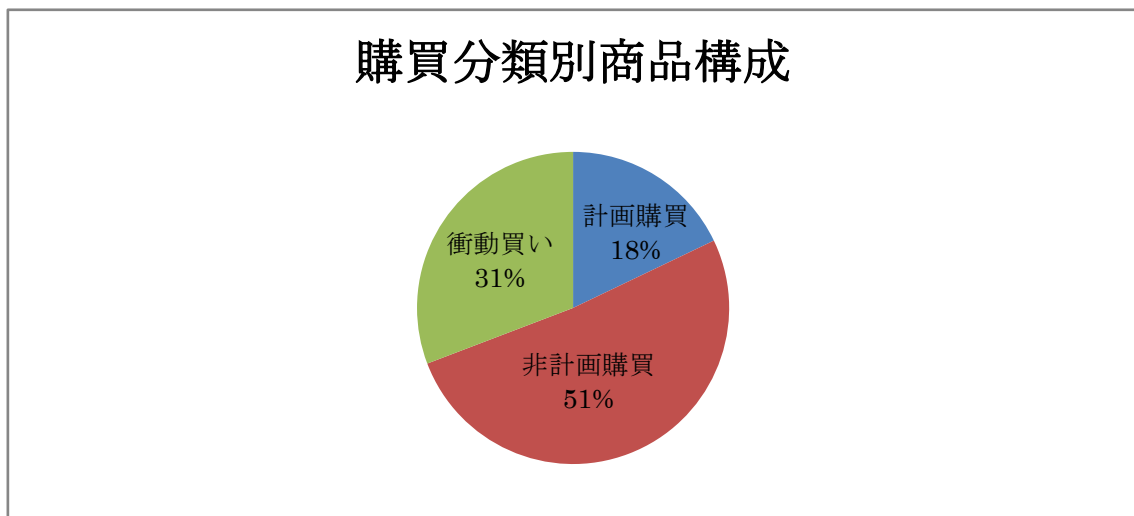
### Ⅲ. 購入商品

コンビニ業界で最も売れている商品カテゴリーは、食品系が圧倒していることがわかる(資料3)。これは、 1. コンビニ特有の食品(例、おにぎり)が多い。 2. 店舗面積が狭いなか、食品の売り場面積が広い。 3. 顧客のニーズが大きい。 4. 商品陳列の位置が良い。 などが原因としてあげられる。



(資料3 商品カテゴリー別購入率 複数選択可)

#### IV. 購買形態

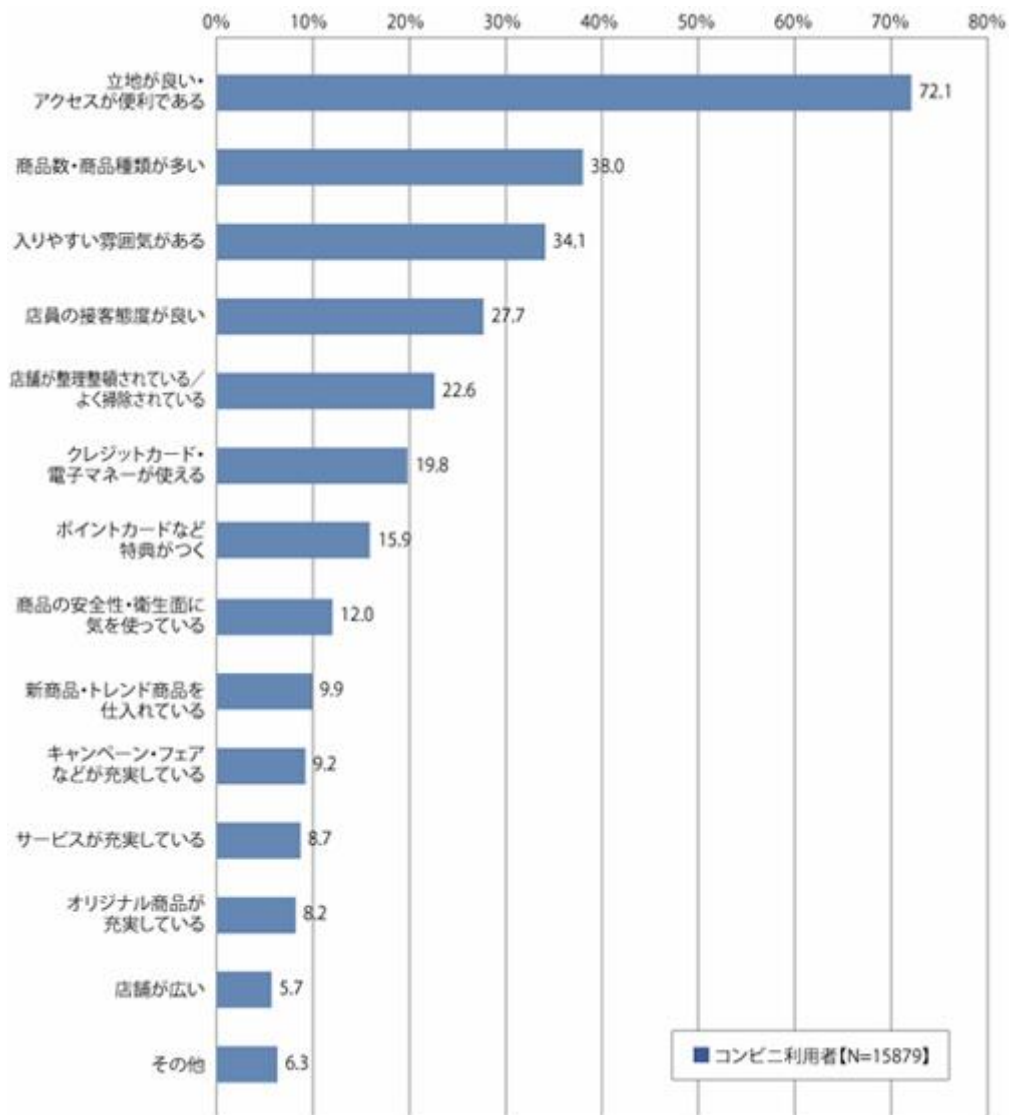


上図のように、顧客の多くは明確な商品への購入目的を持って購入していないことがわかる。

ここでの計画購買とは、来店時に商品カテゴリーと商品銘柄が決められており、その通りに購入することである。これに該当するのは日用品が多いことが分かっている。次に非計画購買とは、欲求を満たし得るカテゴリーは決められて来店し商品銘柄は店内で選ぶことで、食品類が多く該当することが分かっている(例: お腹がすいた→食品を買おう→来店)。最後に、衝動買いに該当する商品としては、飲料水、菓子類が多いことが分かっている。これらは比較的安価であるため、予算の制約を考慮せずに購入することが多いからと考えられる。

## V. 利用基準

顧客の重視する利用基準として、立地・アクセス性が圧倒的であることがわかる(資料5)。しかし市場分析でも触れたように、すでに国内市場が飽和化したコンビニ業界では大々的な新規出店拡大は困難であるため、次に重視されている商品数や顧客の心理状況をつかむことが今後重要になるといえる。



(資料5 顧客の来店基準 複数選択可)

## 5. 問題提起

ファミリーマートの売り上げをあげることににおいて、まず既存店の日販額を上げるか、新規店を増やすかという戦略が考えられる。現在日本国内は店舗過剰で飽和状態となっており、選定出店によって下記図にあるように新規店日販は約 35000 円ほど上昇しているため、国内出店は現状維持でよいと考えられる。

また、海外出店は下記図にあるように現在順調に進んでいるため問題はないといえる。

	06 年度	07 年度	08 年度
新規店日販(千円)	406	425	460
海外店舗数(店)	6148	6688	7247

そのため、マーケティング戦略を考えるには既存店の日販額をあげるという方向でいくのが望ましい。

日販額を構成するのはおおまかに客数×客単価である。自社・他社の現状分析をふまえると、ファミリーマートの売上増加の障害となっている問題点は、一日平均来客数は業界第2位のローソンより優っているのにもかかわらず、他社(セブンイレブン、ローソン)に比べ客単価が劣っている (ローソンとの差 約-40 円) ことである。

ここから、顧客分析でも示した通り客単価の低い若年層が来客数の多くの割合を占めており、その客単価の低い若年層のリピート率・利用頻度が高いゆえに来客数は多いが平均客単価が低くなっているといえる。

ファミリーマートが他社に比べこの傾向が顕著に表れている理由としては、日商を構成する客単価 UP よりも、客数(リピート率)UP (特に若年層)に力を入れていたといえる。ファミリーマートは、若者志向の商品開発 (三ツ星パスタ、sweets+、あじわいファミマカフェ etc) に重点を置いて若年層の興味を引き、客数 UP につながる戦略により力を入れているため、客数はローソンを抜いているが(差+約 50 人)、客単価 UP についての戦略が弱い。

## 6. 目標設定

そこで、客単価をあげるための戦略を考えることにする。そのためには ひとつひとつの商品の単価をあげる、または 客一人に買ってもらう商品を増やす という戦略が考えられるが、商品の単価をあげると現在まで順調だった客数が減ってしまうと考えられるので、私たちの班の目標は

(現在の一日平均客数を維持しつつ)顧客一人ひとりに買ってもらう商品数を増やすこととする。

## 7. 政策提言

我が班では、客単価を上げるために購入商品数を増やす戦略をとった。その戦略手法として「クロスセリング」という手法をとった。顧客がすでに利用中の商品／サービスに加えて、他のサービスや商品を販売促進することであり、関連する商品についての販売促進をすることである。その手法から考えた政策提言として「ファミマバリューセット」を提案する。この戦略では、単品ずつ買うよりもセットで買うことによって、購入商品数を増やし、客単価を上げることを目標とする。

～ファミマバリューセット～

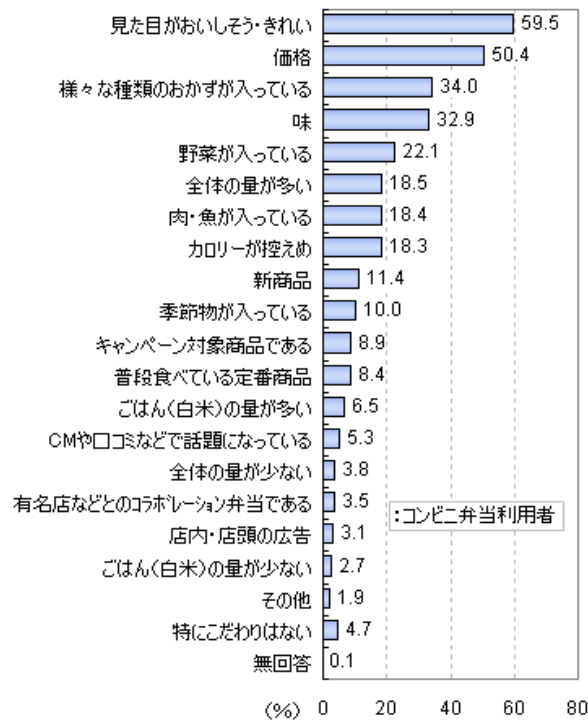


図 1：コンビニ弁当を選ぶ基準

上記図はコンビニ弁当を選ぶ基準のアンケート結果である。これを見ると、見た目、価格、種類、味の順が上位の基準である。見た目、味は商品開発で改良すべき点なので置いておくとして、価格、種類に関しては、セット割引によって各商品の値段を安くし、顧客にお得感を与えること、セットである以上、弁当以外の商品も購入するので、自然と食べる食品の種類が増えることを考えると、「ファミマバリューセット」は顧客ニーズを満たすものであり、顧客の満足を与えうるサービスといえる。

Product・・・セットのターゲットイングとして、最も利用頻度の高い若年層に注目したバリューセットにする。そして若年層のニーズに合ったセットをいくつか考える。

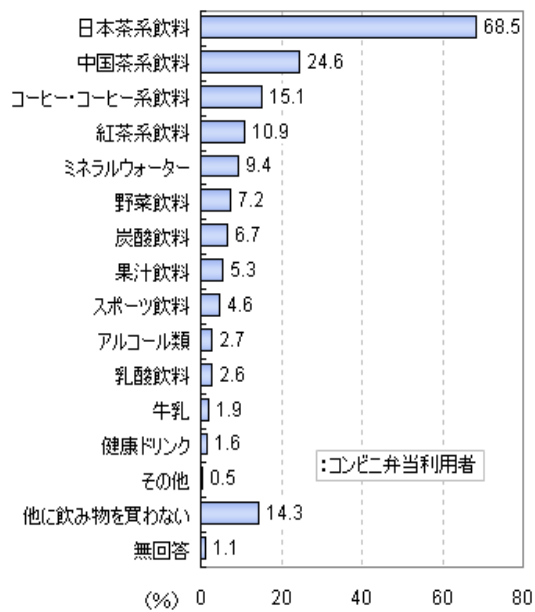


図 2 : 弁当と一緒に買う飲み物

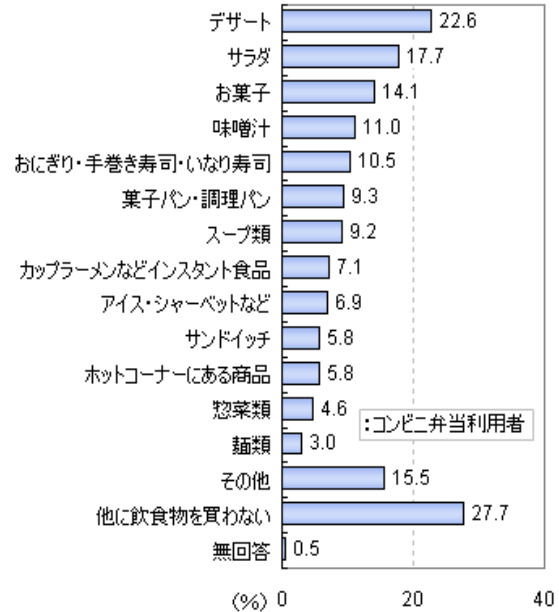


図 3 : 弁当と一緒に買う食べ物

上記図 2 より、茶、コーヒー系統の飲料に人気があり、飲み物を買わないという顧客は 10% 台と意外に少ないことがわかる。

また、図 3 より、付属食品としてデザート、サラダ、お菓子に人気があるが、他に食品は買わないという顧客が最も多い。

これらのデータを総合すると、弁当を買うとき、付属品として飲み物を買う可能性は高いが、食品は飲み物と比較すると、買わない可能性は 2 倍近くに上る。ゆえに、弁当+飲料水はどのセットにも組み込むものとし、付属する食品類をセットごとにつけ、顧客が買う従来の商品数よりも多く買わせるようにする。また付属食品はセットごとに差別化し、幅広いユーザーの要求に対応できるようにする。

## セットメニュー

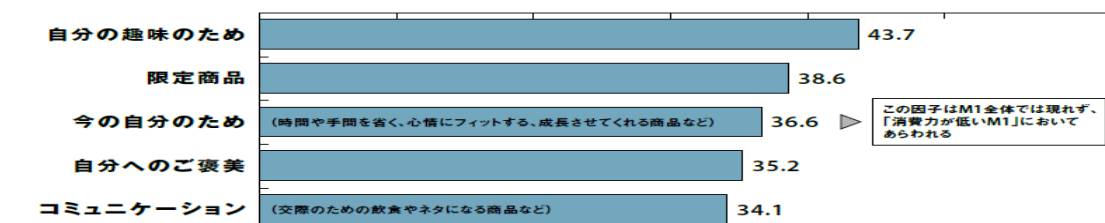
### ・ Prime Style

ターゲット：たまには自分に対して贅沢をしたい若年層

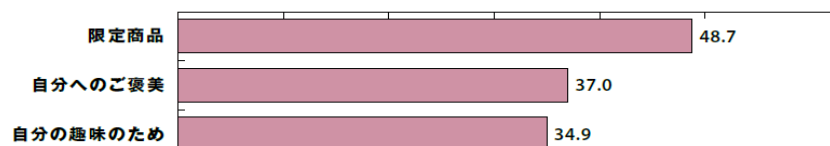
セット例：味わいファミマ café、幕の内弁当、サラダ、sweet+、メーカーのスープ類

若年層が購買するきっかけとして「自分へのご褒美」があげられる(下図参照)。そのイメージをセットに盛り込むと、値段は多少高くても、普段とは違い豪華な、高級感が感じられるセットが想起される。ゆえに若年層が満足感を感じるセットを作る。

#### 消費力が低い M1 (男性 20~34 歳)の購買のきっかけとなる要素 BEST5



#### 消費力が低い F1 (女性 20~34 歳)の購買のきっかけとなる要素 BEST5



2008年7月16日(水)~7月21日(月)に行われた消費行動に関するインターネット調査。

### ・ Refresh & Sweet style

ターゲット：女性、ストレスがたまる学生や若いサラリーマン

セット例：メーカーの清涼飲料水、一品料理の弁当、お菓子 or Sweet+

上記図3より、一緒に買う食品としてデザートが人気あり、女性の支持が高い。また、サラリーマンや学生は仕事や勉強でストレスが溜まることが多く、間食によって、気分転換を図ることで作業の効率が上がると考えられる。

そこで、セットによって、一緒にお菓子やスイーツを購入しやすくすることができる。

## ・ Soup style

ターゲット：特になし（若年層全体）

セット例：メーカーの清涼飲料水、弁当、味噌汁を含むスープ飲料

上記図3より、味噌汁とスープ類を足すと20%以上の弁当と一緒に買う食べ物となっている。これは弁当と一緒にあったかい汁物があると食べやすいことを示している。ゆえに、スープをつけることで、お弁当を食べやすくするセットを作る。

## ・ Healthy style

ターゲット：健康志向やメタボぎみの若年層、ダイエット志向の女性

セット例：野菜ジュース、弁当、サラダ

上図3のように、サラダもまた人気のある付属商品である。これは若年層の健康志向の表れである。ゆえに健康を気にする若年層のためのセットを作る。

## ・ Power style

ターゲット：アクティブな肉体労働や運動をする若年層。

セット例：スポーツ飲料、スタミナ弁当、おにぎり

上記図3から、付属食品としてパンやおにぎりといった炭水化物系食品を買う人も多い。これらの食品を弁当と一緒に買うということは、弁当だけでは量的に満足できていないといえる。ゆえに、エネルギーをたくさん使う人を満足させられるセットを作る。

**Price**・・・商品の組み合わせごとに価格を変える。PB商品（弁当、sweet+,三ツ星パスタなどを指す）の利益率は約50~60%であり、メーカー商品の利益率は約30~40%である。PB商品を多く使うセット商品では、10%程度の値下げでも多くの利益があげられると考えられる。しかし我が班の目標は客単価を上げることなので値下げをしすぎても客単価向上にはならない。ゆえに各セットの商品を単品で買うよりも5%ほど安い値段で提供する。

**Place**・・・基本的には、単品での販売のことを考えて、特に商品配置は変えない。しかし、そのままの状態ではどのセットかわかりにくいので、商品にシールを張るなどの工夫をする。

**Promotion**・・・広告戦略としては、テレビCM、インターネット広告または来店時に分かるように目立つ場所に張り紙などを張ることなどをして、ファミマバリューセットに対する認知度を上げる。

参考資料：日経トレンドネット

<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20090325/1024906/>

ファミリーマート I R 情報

[http://www.family.co.jp/company/investor\\_relations/library/hc0g7400000010iz-att/hc0g74000000zfjn.pdf](http://www.family.co.jp/company/investor_relations/library/hc0g7400000010iz-att/hc0g74000000zfjn.pdf)

ローソン I R 情報

[http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/hosoku/hosoku\\_34\\_all.pdf](http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/hosoku/hosoku_34_all.pdf)

セブン&アイ・ホールディングス

[http://www.7andi.com/news/pdf/2007/20090409\\_02.pdf](http://www.7andi.com/news/pdf/2007/20090409_02.pdf)

My Voice

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/13105/index.html>

M1F1 総研

[http://m1f1.jp/m1f1/files/report\\_080828.pdf](http://m1f1.jp/m1f1/files/report_080828.pdf)