

2011

立て、立つんだ・・・サンクス



コンビニ2班メンバー

古賀 塩月 富廣 中沢 中村 萩
山 福井 藤田 松井 柚木
《ファシリテ》大久保 栗田 藤田

慶応義塾大学 経済新人会

マーケティング部

2011/06/25

目次

1	はじめに	2
2	論文の方針	2
3	業界分析	2
4	顧客分析	3
5	他社分析	5
5-1	他社コンビニ分析	5
5-2	カフェ分析	7
5-3	ファーストフード業界分析	7
5-4	立ち食いそば・うどん分析	8
6	自社分析	8
7	マーケティング課題と目標	11
8	セグメンテーション・ターゲティング	12
9	ポジショニング	12
9-1	敵対する業界	12
9-2	ポジショニングマップ	13
10	マーケティングミックス	13
10-1	place	13
10-2	promotion	14
10-3	price	14
10-4	product	14
11	参考文献	14
12	終わりに	15

1 はじめに

不景気、震災、国の借金、今日本は未曾有の経済危機に直面している。一方、国民のニーズの多様化や、便利を追い求める気持ちが増している時代である。その中で、必要とされているのは、「便利な店」＝「コンビニエンスストア」ではないだろうか。先日、AM・PMがファミリーマートに買収されてしまった。いまコンビニ業界は、熾烈な生存競争と戦略競争と向き合っており、日々利益の向上を目指し戦っているのである。そんな中私たちは、業界4位の「サークルK・サンクス」のマーケティングを行い、その激しい戦いを体験しようと思う。

2 論文の方針

論文の方針として、最初にマーケティング戦略を述べる。我々のマーケティング戦略は、「立ち食いイトインコーナー」である。この戦略をもとに、各種分析を進めていくとする。

3 業界分析

図1 コンビニ業界のシェア率

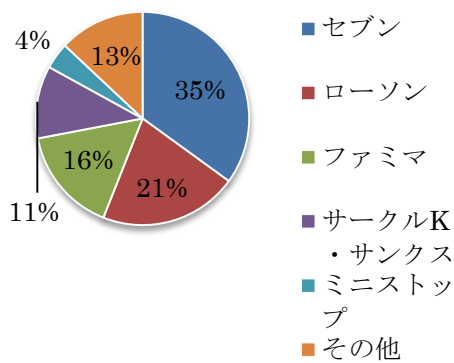
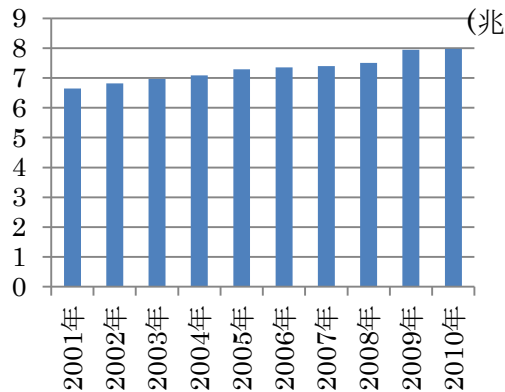


図2 コンビニ業界規模の推移



《出典》マイボイス

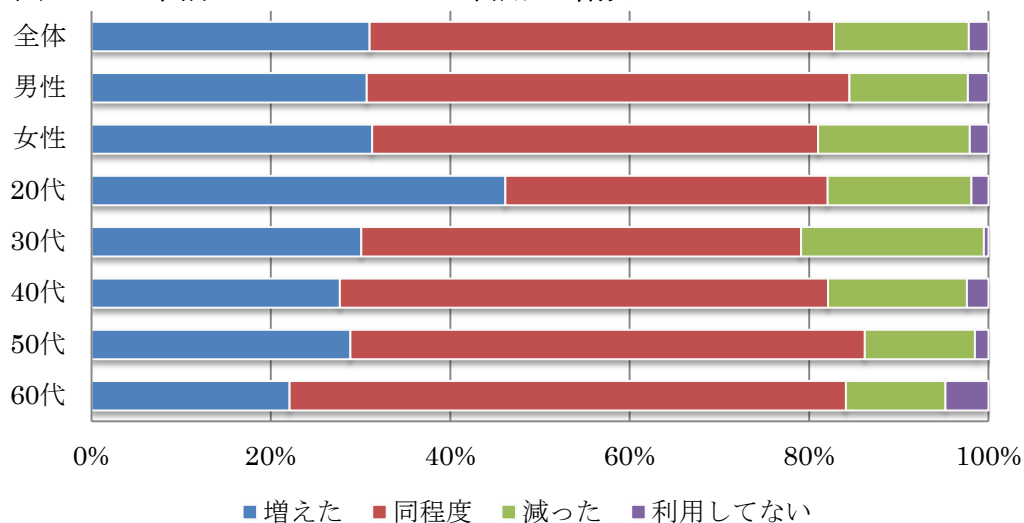
《出典》ローソンアニュアルレポート

コンビニ業界では、セブンイレブンとローソンで約6割のシェアを占めていて、特にセブンイレブンはコンビニ業界のマーケットリーダーであるといえる。5位のミニストップは、上位4社と大きく離されていて、上位4社が大体のシェアを占めている。コンビニ業界の規模としては、毎年なだらかではあるが、成長している。タスポ特需で売上が上がったが、最近ではその特需も落ち着いて安定してきた。上位3位にシェアで大き

く離されているため、立ち食いイートインコーナーで独自性を付加し、シェア拡大を目指す。したがって、シェア拡大と独自性の付加のために、新しい付加価値をつける戦略をとる必要があると思われる。

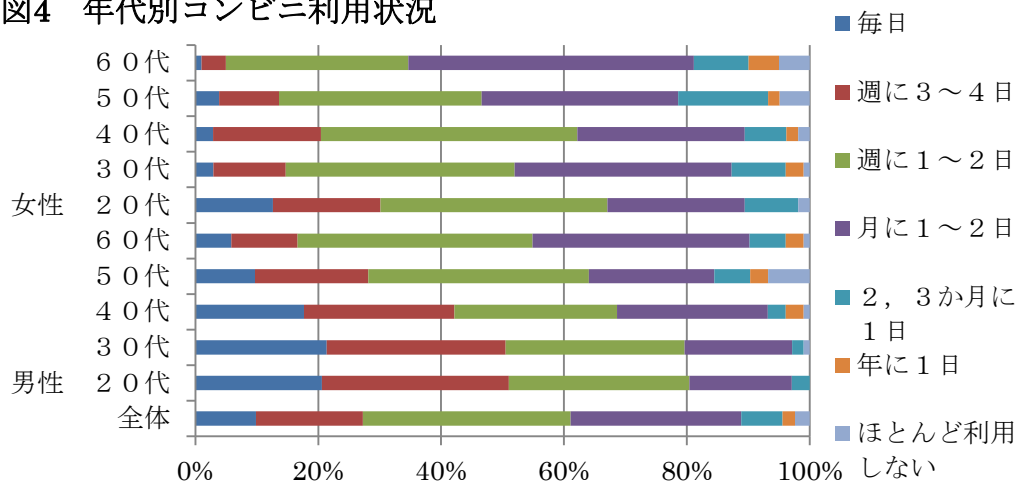
4 顧客分析

図3 3年前と比べたコンビニ利用の増減



《出典》日本経済新聞出版社 コンビニ徹底解剖 調査研究報告書 2009年6月

図4 年代別コンビニ利用状況

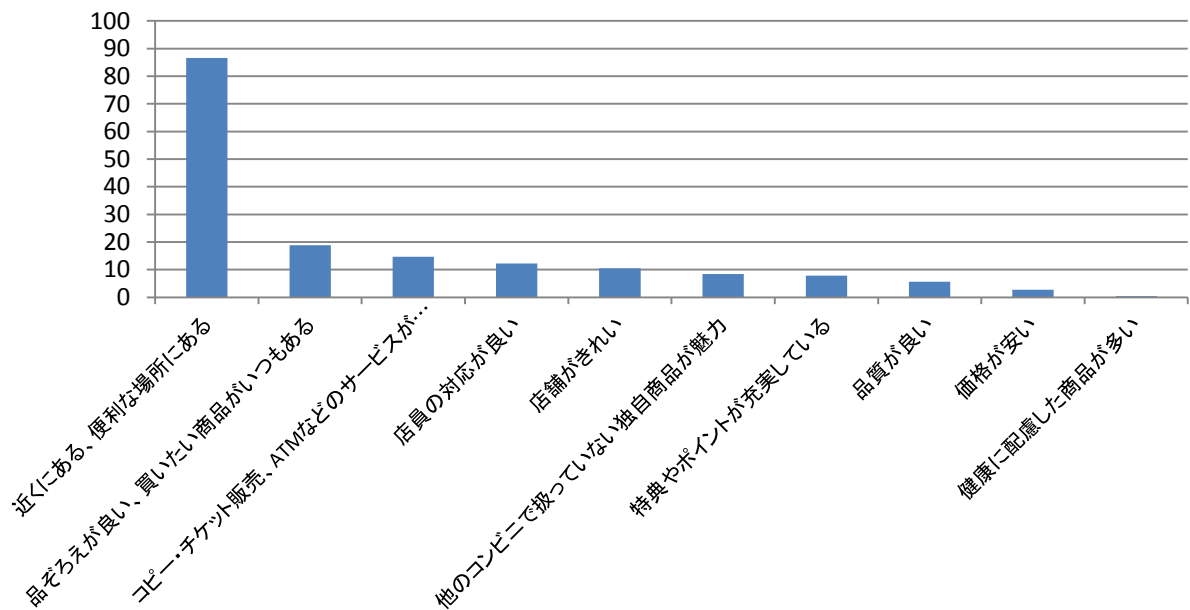


《出典》マイボイス

図3、図4からコンビニ利用者の状況を見てみる。

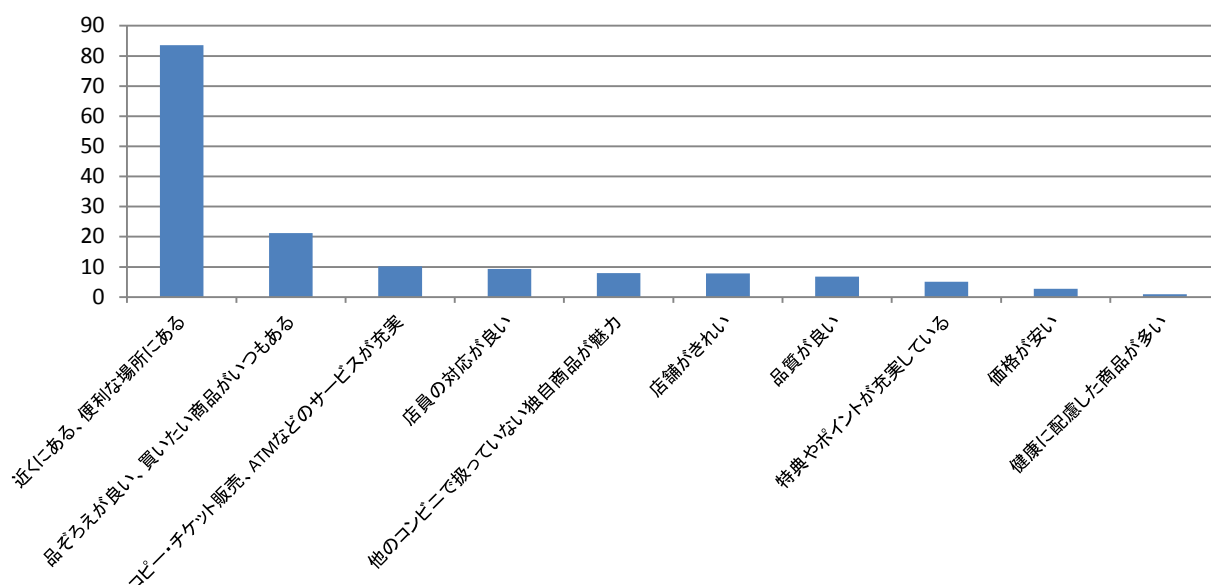
20代から60代のいずれの年代でもコンビニを3年前よりも利用する機会が増えたと答えた人の割合が減った、まったく利用していないと答えた人の割合の合計よりも大きくなっていることが目に見えてとれる。また、この図4から特に若い世代(20、30代男性)を中心に全体として、コンビニを利用する機会が増えている、もしくは、それなりに利用していると考えていいだろう。

図5 自宅近くや最寄駅の近くにあるコンビニを利用する理由



《出典》 日本経済新聞出版社 コンビニ徹底解剖 調査研究報告書 2009年6月

図6 通勤・通学先の近くのコンビニを利用する理由



《出典》 日本経済新聞出版社 コンビニ徹底解剖 調査研究報告書 2009年6月

図5、図6からコンビニ利用者がコンビニに何を求めているのかを考察してみる。図5は自宅、最寄の駅近くのコンビニ、図6は通勤・通学先の近くのコンビニに関するグラフである。2つのグラフにおける大きな差異はなく、どちらのグラフからも便利な場所にあることをコンビニの利用の理由に挙げる人の割合が圧倒的に高いことがわかる。その次に続く項目は品揃えの良さ、コピー、チケット販売、ATMのどのサービスの充実であり、以上のことよりコンビニを利用する理由の上位に挙がる項目に共通するのは「便利さ」であると考えられる。以上図3、図4、図5、図6のグラフからコンビニ利用者を分析してきたが、ここからわかることは次の2点である。

- 1、コンビニ利用者は増える傾向にある。そして、20、30代の若い男性が大きな顧客市場である。
- 2、コンビニに人が来る最も大きなインセンティブとなるものは便利さであること。これら2点を意識したマーケティングを行うと大きな効果を得られるだろう。

5 他社分析

自分たちは立ち食いイートインコーナーを提案するので、他社としてカフェ・ファストフード・立ち食い業界を挙げた。

5-1 他社コンビニ分析

図7 各社コンビニの基本情報 《各社 HP より制作》

	従業員数(人)	国内店舗数(店舗)	売上(億円)	業界順位(位)
セブンイレブン	5729	13232	29476	1
ローソン	5703	9761	16700	2
ファミリーマート	7204	8337	9023	3
サークルKサンクス	1750	6274	10561	4
ミニストップ	830	3514	3004	5

《セブンイレブンの特徴》

セブンイレブンはコンビニの中でのマーケットリーダーであるといえる。セブンイレブンの出店の特徴としては、ドミナント方式と呼ばれる、一定のエリアに集中的に出店する方式が挙げられる。関東・九州・山陽・甲信越・南東北などで店舗数 1 位であるが、四国への出店は 0 である。また、アメリカやタイ、台湾などの海外へも積極的に出店している。

「nanaco カード」はセブンイレブンのポイントカード兼会員カードであり、会員数 500 万人を誇る。お食事配達サービスであるセブンミール、セブン銀行、セブンネットショッピングなどさまざまな側面で充実している。人気タレントとのコラボレーションも多く行っていて(現在は、AKB48 など)、イベントチケットなども充実している。さらに、独自のブランドが充実していることも強みである。

《ローソンの特徴》

地域別に見ると関西や山陰、四国で店舗数が 1 位である。また、病院・学校・オフィス・高速道路・駅などの施設に出店を図っている。一方、海外は中国へのみ出店している。特徴としては、ポイントカードとして「ponta カード」がある。また、同系列店舗として、美や健康を考えた商品を多く取りそろえ、20~30 代の女性層の獲得を目指す「ナチュラルローソン」がある。また、独自のブランドにより、適量のサイズの野菜や果実を 100 円で提供して、スーパーの要素をコンビニに付加し、主婦層や単身層の獲得を狙う「ローソンストア 100」がある。また、ローソンストア 100 と同様に、生鮮商品を扱うものの、値段はまちまちかつ地元の製品をとり入れたブランドを立ち上げ、高齢者の取り込みを図る。高齢者に配慮し、店舗の通路スペースを通常より広げ、休憩スペースを設けている、「ローソンプラス」などがある。また、メディアとの提携やゲームの反映も積極的であり、アニメなどのキャンペーンを多く行っている。

《ファミリーマートの特徴》

地域別に見ると目立って強い地域は無いが、どの地域でも店舗数において 2 位や 3 位に入っている強みがある。一方海外では韓国を中心に展開している。また、ファミリーマートは am/pm を買収したことで、おもに首都圏の店舗数・売り上げともに大きく伸ばすことに成功した。主な特徴としては、ファミリーマートは T カードや弁当配達などのサービスを行っている。さらに、ファミチキなどのファーストフードの充実や、無印との提携が強みである。そして、ファミリーマート HP より、ターゲットとしては中高年層を主にしていることがわかる。

《ミニストップの特徴》

上位 4 社との勢力差が大きく、目立って強い地域もない。特徴としては、「waon」というポイントカード、クレジットカードを導入している。ミニストップは、コンビニとファーストフードの融合を図るという差別化を行なっている。ファーストフードの充実はもちろん、イートインコーナーや客用トイレも設置している。季節によって期間限定メニューが必ず販売されている。コーヒーを注文する際に、レジからカップを渡され、自分でコーヒーサーバーから好きなだけ注ぐという仕組みになっている。また、デザートの高級路線も行っている。

5-2 カフェ業界分析

1970 年代に急拡大した日本の喫茶市場規模は、1982 年の 1 兆 7,396 億円、事業所数では 1981 年の 15 万 4,630 店でピークに達し、以降は緩やかに減少し続けている。減少しているのは主に個人が経営する喫茶店で、経営者の高齢化や時代の変化を背景に、この傾向は現在も続いている。カフェ業界は立ち食い業界とは反対にどちらかといえばゆっくりしたい人向けであり、またコンビニ業界と比べるとメニューが単一的になっている。

5-3 ファーストフード業界分析

図8 ファーストフード業界売上

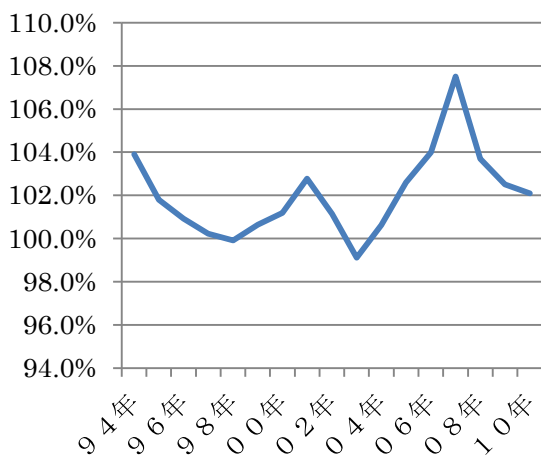
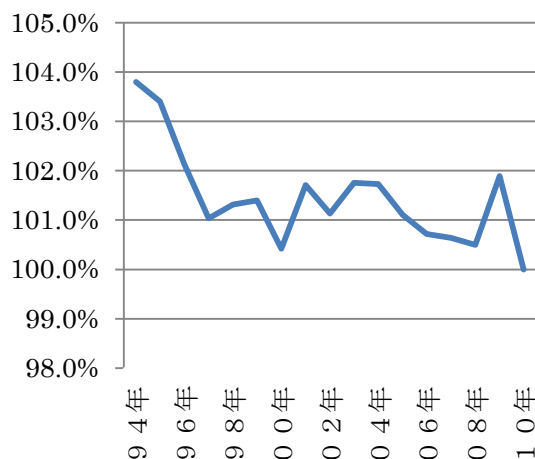


図9 ファーストフード業界店舗数



《出典》(図8、図9)J J F 外食産業動向調査

ファーストフード業界とは、客単価が1000円未満において、3分以下で食事を提供する外食形態である。上のグラフからもわかるように、ファーストフード業界は、売上・店舗数共に増加傾向である。ファーストフード業界の強みは、安さと早さであるが、近年企業側は、品質に最も重い価値を置いている。業界トップのマクドナルドに注目する。なお以下のマクドナルド分析は「経営コム」を参照とする。

他社のどこよりも低いコストを実現し、低価格の商品を販売する一方中価格帯の商品も充実させた、様々な客層にアプローチする戦略をとっている。また、オペレーションシステムの充実も強みであり、店舗オペレーションでは、注文後すぐに商品を作り提供される仕組みになっており、一つのハンバーガーを作るまでの作業工程に効率化と省エネ化の工夫がなされている。さらに、全国に3800店舗を誇り駅前や交差点などの集客力の高いところに出店することで、どこにでもマクドナルドがある状態を作り、24時間制を導入しいつでもマクドナルドが使えるようにしている点も強みである

5-4 立ち食い業界分析

不況の影響で消費が冷え込み、外食の利用頻度が減少しているなか、自家製麺を売りにしたセルフうどんが利益をあげている。セルフ式は、店員がどんぶりを運ぶのではなく、客が調理場のカウンター越しに受け取るという特徴がある。立ち食いのほか、テーブルやイスを備えた店も含む消費者の不景気による節約志向を背景に、500円前後の単

価設定が顧客に支持され、幅広い客層をもつ。「立ち食いうどん・そば店(セルフうどんを含む)」の市場規模は2008年が、1680億円、2009年は2,4%増の1720億円である。したがって、支持率は上昇しているのので、立ち食いという携帯が顧客に支持されていることがわかる。

《出典》 食品産業新聞 / 日本経済新聞 2009年7月31日付 朝刊

6 自社分析

図10 各社コンビニ基本情報 《各社HPより制作》

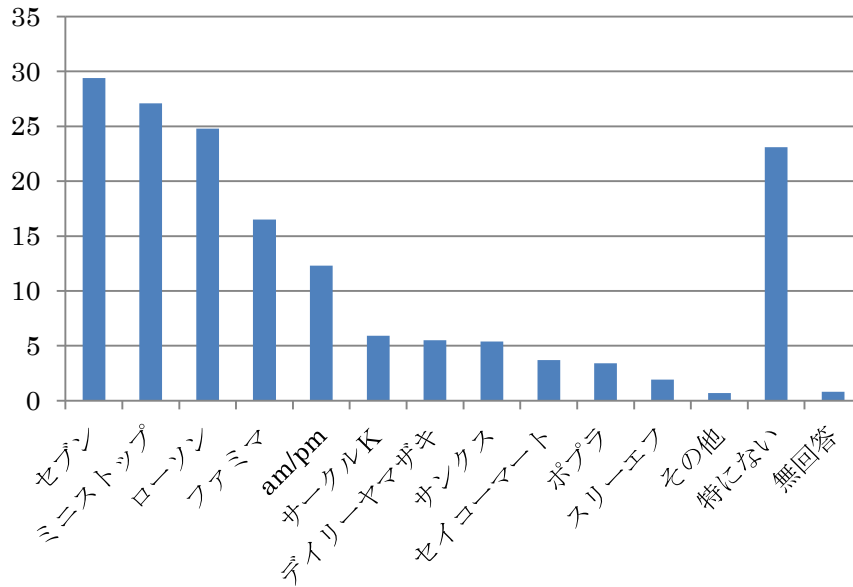
	従業員数(人)	国内店舗数(店舗)	売上(億円)	業界順位(位)
セブンイレブン	5729	13232	29476	1
ローソン	5703	9761	16700	2
ファミリーマート	7204	8337	9023	3
サークルKサンクス	1750	6274	10561	4
ミニストップ	830	3514	3004	5

*サークルKサンクスは、もともと別会社であった「サークルK」と「サンクス」が合併した会社である。それ故、二つのコンビニがそのまま残っており、二つのコンビニが混在している。

《自社の独自性》

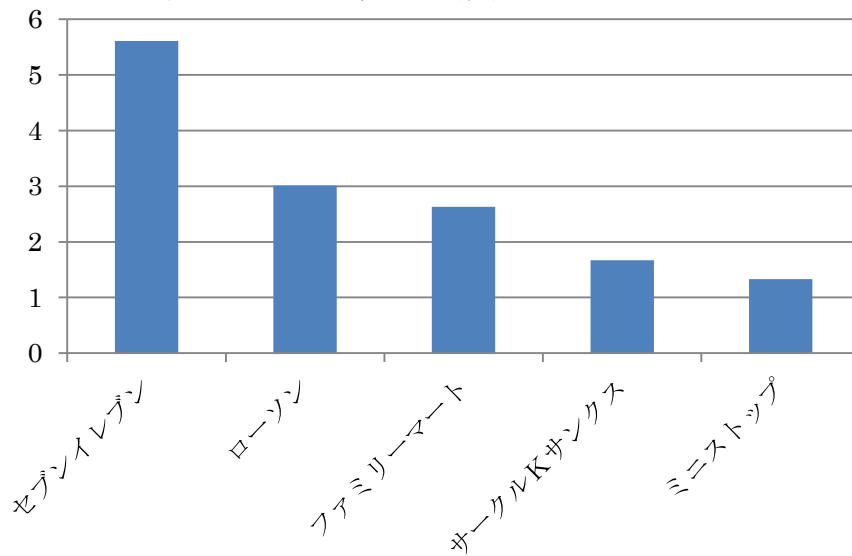
以下の図8図9より、独自性が低く、利益率も低いことが分かった。立ち食いイトインコーナーによる独自性獲得により、他社他業界と差別化を図りつつ、新たな顧客を手に入れる。そして、同時に利益率の向上を図る。

図 1 1 独自性が有ると感じた人の割合 (%)



《出典》マイボイス

図 1 2 各コンビニの利益率(%)



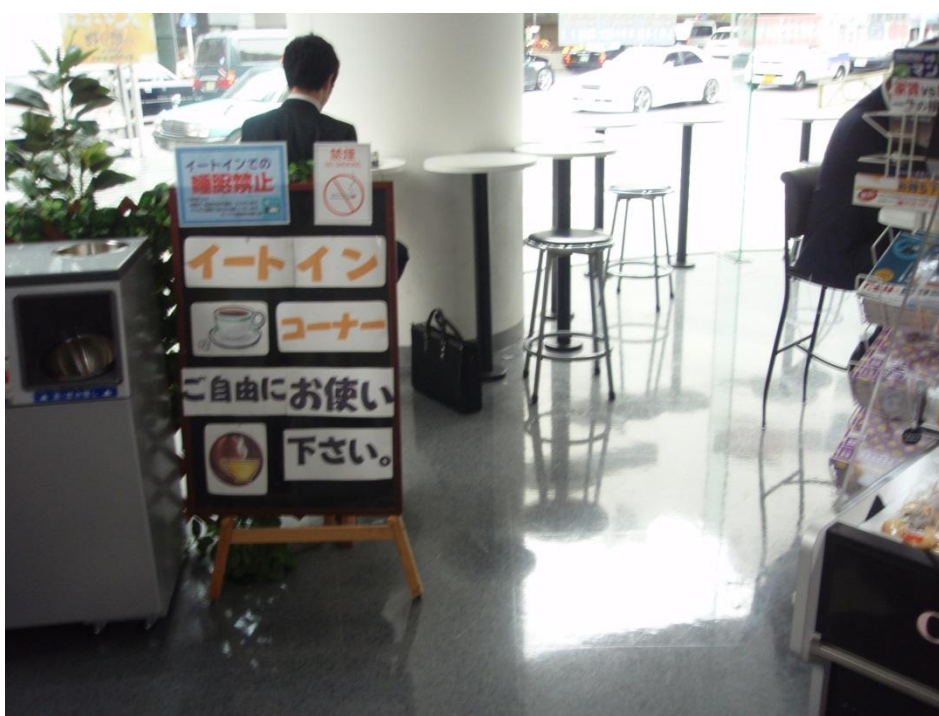
《出典》日本経済新聞出版社 コンビニ徹底解剖 2009年6月

《自社のイートインコーナー》

インターネットで検索したところ、すでに銀座でイートインコーナーを試験的に実施しているとのことなので、店舗に電話をかけ様子を聞き、実際にフィールドワークしてきた。

・サックス銀座中央通り店のイートインコーナー

2009年11月4日から実験導入されており、当初はスタンディング型となっていた。そこから、徐々に椅子を増やして座る型にしていった。店の外装は、シェリルドルチェのイメージに合わせ、白黒のデザインで、女性をターゲットにしている。



～設備～

カウンター式テーブル1台	円型テーブル12台	丸椅子8脚
ベビー用椅子1脚	レンジ4つ	給湯器2つ
ゴミ箱	飲み残しを捨てる流し	氷を捨てる流し

～コーヒー～

アイス カフェラテ	180円
コーヒー	180円
ホット カフェラテ	150円
ブレンドコーヒー	150円

店に入ってすぐに席に荷物を置きそれから買い物をする人もちらほらいた。(常連の存在) 2011年6月9日(木) 13:30~14:30の客層は2, 30代が多く、4, 50代もいた。女性客も多かった。10分前後で帰る人から、30分程度居座る人もいた。一人1時間程居座っている人もいた。店内の規則によると、長時間の睡眠や喫煙を禁止している。しかしその他は、常識の範囲内であるならば結構融通が利く。当初OLを狙って初め、スイーツを充実させている。存在感をアピールするため、イートインスペースを見えるようにして存在感をアピールしている。

しかし、この椅子があり居座ることのイートインコーナーは、銀座店では繁盛したものの、立地や客層的になかなか他の場所では展開することは難しそうである。また、既存のイートインコーナーはファーストフードとコンビニの融合により他社との差別化を目指している、ミニストップと戦略がかぶってしまい、新しい顧客を手に入れるのは、難しそうである。そこで既存のイートインコーナーに代わるのは、展開しやすく、他社とも差別化できて、いままでのコンビニ業界になかった「立ち食いイートインコーナー」である。

7 マーケティング課題

サークルKサンクスは売上、店舗数ともに現在業界第4位である。コンビニに行く理由として最も多く挙げられるのは「店が近くにあるから」である(顧客分析参照)が、店舗数が少なく、店舗を増やすための資金力も無い(データ)サークルKサンクスは、この点ではどうしても他社コンビニに引けを取ってしまう。また、サークルKサンクスは独自性に乏しく(マイボイス参照)、利益率が低い(データ)のも大きな欠点である。店の売り上げは、客単価×客数で表される。そこで、店舗数の少なさをカバーするために、客単価の増加と客数の増加の両立を目標とするが、「イートインコーナー」という戦略において、客単価の増加は難しいと考えた。なぜなら、いままでコンビニで買って家や職場で食べたりしている人に、食事のスペースを提供するということなので、顧客が消費する量はあまり変わらないであろうと考察したからである。よって客数の増加、つまり新規顧客の開拓に焦点をあてて、マーケティング戦略を立てる。Weaknessであった独自性を獲得し「サークルKサンクス」のイメージを確立しつつ、客数を増加させることで、利益を増やすことを目標とする。

8 セグメンテーション・ターゲティング

まず、ターゲティングの対象を考えると「立ち食いイートインスペース」というマーケティング戦略から、早く食べたい人や、居座るつもりがなく短時間しか利用しない人の需要が見込まれる。したがって、帰宅途中や出勤通学途中に小腹を満たしたい

学生や社会人を顧客対象とすることにした。若い男性が我々のメインターゲットである。また、一人になりたい人や価格、量などを豊富な種類の商品から自由に選びたい人の需要が見込めることから、女性を含めた昼休み時の社会人も顧客対象とすることにもする。

日本の人口のうち少なくとも半分以上(6000万人以上)が学生、社会人に当てはまると考え、さらにその半分の人に潜在的な需要があると考え、3000万人規模の市場が存在することが算出される。これは、対象とするのに十分な大きさである。

9 ポジショニング

9-1 敵対する企業

敵対する業界としては、以下の4つの業界があげられる。

一つ目は牛丼チェーン店であり、松屋や吉野家などがあげられる。特徴として、単一のメニューであり、店に居座らない人向けである。二つ目にファーストフード業界が挙げられる。マクドナルドやモスバーガーなどであるが、特徴として若干単一のメニューであり、店に居座ることができる。また、三つ目にカフェ業界が挙げられる。カフェの特徴として、若干単一のメニューであり、居座ることができる。スターバックスやドトールなどが例である。四つ目は、他社コンビニである。特にイトインで差別化を図ろうとしている、ミニストップが挙げられる。特徴として、種類豊富であり、居座ることができる椅子有イトインコーナーであることが挙げられる。

9-2 ポジショニングマップ



縦軸を、その店舗に居座る時間の長さに設定した。上を「居座る時間が長い＝居座る系」、下を「居座る時間が短い＝居座らない系」と設定する。また横軸は、メニューの量に設定した。右を「単一なメニュー・商品」として、左を「豊富な種類のメニュー・商品」と設定する。ここでいう「豊富・単一」という言葉は種類や組合せを自由に選べるかどうかということである。例えばカフェであれば飲み物やちょっとしたお菓子を頼むしかないが、コンビニであればおにぎりやパン、麺類や飲み物など組合せ自由を選ぶことが出来る。居座る系は食べるだけではなく雑談や読書など長時間滞在することが可能な場所であり、カフェ・ファーストフード・ミニストップが該当する。食事のみを目的とする立ち食いそば・うどん業界と牛丼業界を居座らない系とした。自社はどの他社とも差別化可能な豊富なメニューかつ居座らない系とした。

10 マーケティングミックス

10-1 Place

ターゲットは学生・社会人であるので学校や会社の近くに設置する。ただし駅に近いほうが学生・社会人の帰宅に合わせてイートインスペースを利用する人が増えると考え、出来るだけ駅寄りの店舗に設置する。

10-2 Promotion

まずはイートインスペースがコンビニの中にあることを宣伝しなくてはならないので効果的な方法として通行人がコンビニの外から見えるようにガラス張りの窓際にイートインスペースを設置する。また店の外にのぼりを置くことでさらに宣伝する。

10-3 Price

あくまでイートインスペースは数量を上げることが目的のサービスなので価格は現行価格にする。ただしイートインスペースの利用率を上げるため、無料サービスを適宜行う。また客数を増やす目的ゆえに、もちろんイートインコーナーは無料開放である。

10-4 Product

一人で気軽に、様々なメニューを食べたいという顧客のニーズに応えるため、「立ち食いイートインコーナー」を提案する。従来の銀座店にあるような、ゆったりとした空間のイートインコーナーではなく、食べるという目的に特化した空間を提供する。店内の一角の窓際や壁際に長机を設置し、椅子はあえて置かない。そして、お客さんがサークル K サンクスで商品を買って、食べて、帰るという一連の流れを快適に行える工夫を行う。

まず、レジの横にトレーを設置し、イートインコーナーへの商品の移動をスムーズにする。さらに、電子レンジや給湯器を多く設置し、利便性の向上を図る。手洗い場を設置し、台拭きを置くことで衛生上の安全も確保する。長机にはトレーの間隔に合わせて色線を入れることで、無駄なスペースをなくし、空いている場所を一目瞭然にする。食事も快適に行ってもらうため、給水器と紙ナプキンを設置する。食べ終わった後もスムーズに帰れるように、汁を捨てる場所やゴミ箱も店内に設置する。顧客自らが行動することで気軽さを演出し、常連客の増加を図り、同時に顧客の回転率の上昇も狙う。イートインコーナーを全面的に押し出し、サークル K サンクスの独自性としての認知を促す。

また、客単価の向上を図るために、「500円買ったからお茶無料キャンペーン」を提言する。これは、どうせ買うなら500円以上買ってお茶ももらおうという、顧客の心理に乗っ取り、顧客の単価の上昇を試みる。

11 参考文献

- ① 「コンビニ徹底解剖」日本経済新聞社 2009年
- ② 「図解革命！業界地図最新ダイジェスト 2011年版」一橋総合研究所 2010年
- ③ マイボイス <http://www.myvoice.co.jp/voice/>
- ④ 各社HP

12 終わりに

本論文において、立ち食いイトインコーナーの提唱をしてきた。立って食べるイトインはコンビニ界には存在しなかった新たな形態で、新規顧客を獲得するのに十分足るものである。そして、これによりサンクスは利益率の低さを克服し、業界の上位3社の牙城を崩せることを期待する。