

文教大学 情報学部 経営情報学科 卒業論文

平成19年1月13日

コンビニエンスストアの 戦略

小野瀬 瞳

A3P21030

はじめに

便利でなくてはならない存在となっているコンビニだが、あの小さなスペースでどれだけニーズに答えられているのか。また、そういったニーズに対し、コンビニはどの位の工夫を施しているのかが気になったため、このようなテーマで研究をしていくことに決めた。

狙いとしては、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートなどの大手コンビニを比較し、戦略の違いとその結果を見つけ出す。コンビニはどうしてこんなにも発展してきたのか、あらゆる角度から研究し理解する。そして、それを元にこれからどのように発展していくのか、これまでの傾向と課題などから予想をたてる。

第1章 コンビニの基本的な性質を知る

コンビニについて研究するにあたり基礎的なことを知っておくことが必要と考え、この章ではどのコンビニもおおよそ共通する基本的なコンビニの仕組み・性質を調べることにした。

第1節 店内のレイアウト

狭く限られた店内に置かれている商品は、無意味に並べられているわけではない。実は様々なノウハウの集合体だ。それらの商品全ての配置は、顧客に1つでも多く手にとってもらい、1円でも多くお金を使ってほしいという狙いがある。

まず、入り口はほとんどのコンビニは正面向かって左側にあるはずである。そしてコンビニに入ると、右側に雑誌のラックが置かれている。そのまままっすぐ進むと飲み物のコーナー、角を曲がるとデザート、そして最後に弁当の売り場にやってくる。例えば弁当を買いに店内に入ると、そこに行くまでに目に入った新商品であったりおいしそうなデザートに目が行き、来店した当初は買う予定でなかったものまで買い物カゴに入れてしまう。

このように多くの商品を買ってしまう理由は3つある。

第一は、店内を一周したことである。コンビニでは顧客に店内を一周してもらうため、入って右側に雑誌売り場を配置する。これは老若男女、どのような顧客も雑誌に興味があるためだ。一回右に曲がってしまえば、もと来た道を引き返すのは人間の行動上自然ではないため、店内を一周してしまう。顧客に長く移動してもらえば多くの商品が目に触れ、その分販売機会が増えるのである。

第二は、顧客を左側に誘導したことである。多くの顧客が右利きであり、商品が手に取

りやすくなる。

第三は、壁面に衝動買いしやすい商品を配置したことである。主に食品類は衝動買いしやすい。

第2節 仕入れの仕組み

POS システム

商品仕入れに欠かせないものといえば、POS システムである。このシステムにより、いつどれだけの商品が納品され、いくつ売れ、今店舗にどれだけの商品が残っているのか、売り切れているのなら、いつの時点から売り切れているのかということまで、全ての情報がレジを通して管理されている。

発注は機械に頼ってばかりではいけない。天候や近隣の行事、競合店の動向などの情報を調査し、どのような商品が売れるのかを予想して発注しなくてはならない。例えば発注量が少なすぎて欠品が多くなり、売り場のボリューム感がなくなると客足は遠のく。また、発注が多く在庫が増えれば利益が減るので、慎重に判断する必要がある。

また、POS システムがある今、売り場に出なくても発注できるというメリットがある反面、そのシステムに依存し、正しい発注ができないというデメリットもある。慢性的・惰性的に、単品ごとの売れ方や廃棄の出方を無視した数量固定の発注のことを均等発注というが、例えば売れ筋おにぎりのツナマヨを 5 個、廃棄の頻発しているアイテムも 5 個というように発注していると、ツナマヨは納品 2 時間で毎日完売するが、後者のアイテムは次の便が来るまでに 3 個売れていればいい方で、平均的に 2 個は廃棄。売れ行きをよく見ていれなくせるような廃棄だが、システムに依存していると無駄が出てしまう。システムと人間の判断、両方が仕入れには必要だといえる。

物流システム

かつて、商品の配送といえばそれぞれの問屋が配送を行っていた。洗剤なら雑貨問屋、缶コーヒーなら飲料問屋、カップめんなら食品問屋、お菓子なら菓子問屋……というように、それぞれの商品分野の問屋がバラバラに商品を届けていた。

さらに現在のような小ロットの配送ではなく、洗剤なら 1 ダース、缶コーヒーなら 1 アイテム 3 ケースずつというのが当たり前だった。問屋も複数あり、ポテトチップスは商店、コアラのマーチなら × × 産業といった取扱商品が問屋によって異なる問題もあった。

それぞれの問屋がバラバラに配送を行うため、お店には配送トラックが 1 日に 20 台も 30 台も来てしまい、商品の納品単位がスーパー並に大きいためお店が過剰な在庫を抱えてしまうため、初期の物流システムは非常に効率が悪いものだった。

しかし、セブンイレブンなどの大手コンビニが温度帯に応じた物流センターを稼働させ共同配送という方法をとることで、今まで 1 つの商品分野でいくつもの問屋だったものを 1 ヶ所にまとめて共同で配送させることで、配送トラックの台数を減らすことができた。

加えて、1 店舗ごとに個別に配送するのではなく、共同配送センターで一括して全店舗

の商品をまとめて取り扱うことで小ロット納品を実現することができた。かつて1ダース納品だった洗剤は2個ずつ納品、3ケース納品だった缶コーヒーは1ケース納品にすることができ、店の不良在庫圧縮にも役立っている。

共同配送センターの稼動により発注翌日に納品を可能としているため、お店には常に新鮮で新しい商品がきめ細かく納品されている。

第2章 コンビニはどのようにして発展してきたのか

今やどこにでもあり、なくてはならない便利な存在。だが、そうなるまでにコンビニはどのような道を行ってきたのかを調べる。いつ頃コンビニはでき、どのような経営形態だったのか。商品の種類や配置、POSシステムはどのようにして決められ、導入されたのかなど。そしてコンビニの歴史を通し、経営戦略や成長の早さなどを知り、6章の「コンビニのこれから」にもつなげていけるような研究をしていきたい。

コンビニは、1960年代後半に米国を手本にしてスタートした。

1960年代後半、高度経済成長を背景にスーパーは急成長した。それにより、問屋の得意先である中小小売店の先行きは暗くなっていった。このことに危機感を抱いていた問屋は、自ら中小小売店のチェーン化を図ることで、取引先を防御する戦略をとったのだ。だが、コンビニへの本格的な取り組みを行ったのは人材や資金に勝る大手スーパーだった西友は1978年にコンビニ実験1号店を開店させ、現在のファミリーマートの基礎を作った。一方、イトーヨーカ堂はサウスランド社（米国最大のコンビニチェーン・現在7-Eleven, Inc.）と業務提携し、ヨークセブン（現在のセブン・イレブン・ジャパン）を設立。1974年に1号店をFC方式で開店した。

当時のコンビニは明確なビジネス・フォーマットをもっておらず、各企業は様々なタイプのコンビニを試行錯誤の中で模索していた。日本経済新聞社の第1回コンビニエンス・ストア調査(1973年3月実施)によると、

1. 年中無休が非常に少ない
2. 営業時間があまり長くない、閉店時刻も早い
3. 運営方式はVC方式が圧倒的に多く、FC方式はヨークセブン・ダイエー・ローソンなどの9社にとどまっている
4. 商品構成では生鮮食品の比率が非常に高い

となっている。この様子から、当時のコンビニはミニスーパーの様子に近かったといえる。

しかし、年中無休・長時間営業・日用品や最寄品の定価販売・FC方式を柱などとする米国型のコンビニが徐々に注目されるようになった。特にセブン イレブンが設立3年目に

100 店舗を超える急成長ぶりを見せたため、その過程で米国型コンビニのコンセプトが徐々に浸透し始めた。

1978 年にセブン イレブンは 500 店舗出店を達成、翌年に東証二部に上場した。わずかな短期間の急成長をきっかけに、様々な企業がコンビニの分野に進出してきた。

こうしたコンビニの急成長の背景には、新しい消費市場の誕生がある。高度経済成長によって労働時間や生活時間が多様化・深夜化していった。また、女性の社会進出により共働き家庭が多くなり、こういう家庭では買い物時間が問題になってくる。このような消費社会の変化にマッチしたのがコンビニだった。「セブン イレブン、いい気分。あいててよかった」のテレビ CM は業態としてのコンビニの位置づけを鮮明にした。

1980 年代に各チェーンは出店数を増やすことで競争し、成長していった。だが次第に加盟を希望する既存の小売業が次第に少なくなり、成長率は伸び悩んだ。そのため、各チェーンは新製品の開発や情報システムの構築、物流網の整備などにより積極的に取り組み始めた。量的競争より、経営効率などの質の面が競争のポイントになったのである。

まず、商品面で各チェーンはファーストフードの強化に取り組んだ。ファーストフードは他の商品よりマージン率が高い商品であるため、より高い粗利率を確保しようとした。その結果、売り上げ構成におけるファーストフードの比率が 20% を超えるまでになったのである。それとともに、各チェーンはチェーン運営の効率化を図るために情報システムも積極的に取り入れた。特に POS は効率的なチェーン運営にとっては欠かせない武器となった。

また、小口発注に対応した配送制度作りや日配品の毎日配送などといった物流面での合理化を進めてきた。

1990 年ごろ、業界の急成長にブレーキがかかり始めていた。その背景には、店舗の過密化や他業態の攻勢、長引く消費不況の影響などがあった。

コンビニ同士の競争が激化するなか、他のチェーンとの差別化を図る動きが活発になってきた。差別化競争の動きは大きく分けて 3 つある。

1．サービスの強化

宅配便・公共料金の収納代行、コピーサービス、チケットの店頭販売などを次々と開始。

2．商品の開発競争

オリジナル商品開発を積極的に行う。他店と差別化を図るとともに、低価格で販売しても十分な利益が確保できるようにした。

3．価格戦略

セブン イレブンやファミリーマートでは、弁当やおにぎりの値引き販売を実施した。

値引き販売は、消費者への価格訴求と同時に、本部が値引き分をすることで景気後退で仕入れに消極的になった加盟店の発注姿勢を攻める狙いで行われた。

これまでを振り返ってみると、コンビニは最初から今のようなスタイルでの経営ではなく、新しい形態の店をどうしていけば発展できるかを試行錯誤しながら進んできたことがわかる。

第3章 商品について

限られたスペースの中に、一体どういう基準で商品を選び置いているのか。種類は勿論だが、特に菓子、弁当、飲み物は種類が豊富なため、かなり厳選されているはずである。どのような要素でそれらの商品が店に並んでいるのだろうか。また、商品の開発、新商品から定番商品か死に筋商品かに分かれるまでの過程や割合、価格など、商品に関わることを研究した。

第1節 コンビニの商品の分類

コンビニでは約4000品目以上の商品を取り扱っている。そのうち実際に店頭で並んでいる商品は2500品目から3000品目といわれている。限られたスペースの中でいかに効率よく商品を選定するかが、売り上げアップにつながることになる。

コンビニの商品の流れは、チェーン本部が推奨した登録商品の中から各店舗の発注担当者が立地条件や季節条件から選んだ商品が実際に店頭で並ぶ。実際に店頭で並んでいる商品のほかにも、予約商品やサービス関連商品もある。

コンビニには大きく分けて3種類の商品がある。「新商品」、「定番商品」、「代替のきかない商品」だ。

「新商品」...コンビニは、品数や価格では専門店に劣る。そんなコンビニの存在意義は、使い勝手の良さと、新商品をすばやく取り入れることができるということだ。いわば新商品はコンビニの生命線である。売り上げアップを図るための攻めの商品郡でもある。

新商品から定番商品となるものはごくわずかである。最近だと、「生茶」「伊右衛門」「ヘルシア緑茶」「氷結」などがあげられる。

「定番商品」...売り上げが安定しており、なおかつそのカテゴリーを代表するような商品を指す。このような商品は、常に欠品させてはならない。少々品揃えが悪くても、定番商品さえあれば顧客が満足してくれる場合が多いからである。

「代替のきかない商品」...カサ、切手、電池など、似たような商品を買えば済むもので

はなく、その商品でなければいけないものをいう。

新製品のほかに、スーパーにないコンビニの強みの1つにPB（オリジナル商品）があげられる。

スーパーでは大量仕入れを行い値引きが出来る分、コンビニは弱い。同じ商品の取り扱いでは、やはり安い価格の店舗へ顧客は流れてしまう。そこで「あそこには売っていない商品」が必要になる。PBを販売すれば、顧客は目的を持って来店してもらえきつかけになる。そこで、コンビニはコンビニでしか手に入らないPBで対抗する。

特にセブン イレブンは、商品の半数を超え52%になっている。そこに客数や客単価が他チェーンと差をつけ、大きな利益をあげている理由のひとつにあげられることは、ファミリーマートがPBを30%にし、さらに40%にまで押し上げようとしていることからもうかがえる。

このようなPBの開発はコンビニチェーンとメーカーの協力によって行われている。PBを発売するにはまとまった製造ロットがなければコストがかかってしまうため、一定以上の店舗数が必要になる。サークルKとサンクスは合併したことで一気にPBを増やすことができた。

第2節 商品を買ってもらうためには

商品の数やブランドなどの外見ばかりにこだわっていても売り上げがあがるとはいえない。一番大切なのは中身だと考える。そこで特に注目されるものは、やはり食品だ。おいしいと顧客に思わせることが、次の来店につながるのである。

ここで、おにぎりを例に挙げてみる。かつて素朴な味、素朴なつくりであり、ふだん食べるケースは稀だったおにぎりを、舌や口の肥えている若者が「おいしい」と感じるように変えたのはコンビニだ。それは米・海苔・具それぞれにこだわりをもち、握り方もふわっとした食感になるように...などの改良を重ね、進化させた結果である。

農家やメーカーなどの選別だけでなく、その生産手段や生産プロセスまで踏み込み、精算のシステム化、効率化を図ることも大切だ。ときには、農家やメーカーの組織化を図ったりもする。このようなシステムづくりは、物流とセットにしないと効率化を図れないことが多い。

「ローソン牛乳」は、酪農家を厳選して指定し、毎日同じ牛から絞った牛乳をタンクローリーで運び、店舗から発注のあった数量のみを生産する。他の大手チェーンでは日本中から牛乳を購入しタンクでブレンドすることが多く、絞ってからタンクに入るまでに既にローソンの牛乳に比べ時間がかかっている。雑味感や鮮度も異なる。

客数をキープしているチェーンは多いが、客単価は良くないという店舗も多く存在する。

そうすると、1人に対する購買点数を上げなければいけないという課題が出てくる。そこで「もう1品」を売り込む戦略が必要になってくる。

例えば、

- ・ 食パンの横にジャムを置くなど、その商品に関連するものを近くに置くことでついでに購入してもらう
- ・ 商品に情報を付加する。「TVで紹介された商品」というPOPをつけるだけで、その商品の価値は上がる。

などだ。買うつもりはなくても買ってしまふ、いわゆる「衝動買い」はコンビニにとって非常に大事な売り上げにつながり、そのためにコンビニは様々な陳列をしている。

コンビニは狭い商圈内に居住している顧客に繰り返し来店してもらうことにより成立している業態である。狭い商圈内の顧客に満足してもらう品揃えを実現するためには、各店が顧客や立地、使われ方に合わせた店作り、すなわち個店主義を徹底しなければならない。これを実現するためには、各店が単品管理を継続して実施しなければならず、その前提として、本部商品部による地区マーチャンダイジングが実施されていることが絶対条件となってくる。どこに行っても、首都圏の店と品揃えに大差がないというのではなく、地域の味覚や食習慣の違いが顕著に出るデイリー商品の弁当、惣菜などは、それぞれの地域にあわせて開発するべきだ。

第4章 大手同士の比較

今、コンビニを取り巻く環境は厳しく、最大手のセブン イレブンでも1993年をピークに平均日販が停滞し、2000年代に入ると減少が続いている。一方、他社は依然としてセブン イレブンとの日販の差を埋められず、今でも10万円以上の開きがある。また、スーパーやドラッグストア、ディスカウント店など異業態との競争も激化した。それでもコンビニ各社は年間数百店規模の出店を続け、コンビニ同士の売り上げの食い合いも一層激化。そんな中、各社どのような戦略で対抗していくのかを調べていく。

第1節 セブン イレブンについて

第2節で紹介するが、ローソンは多彩な店舗を出店している。一方、コンビニ業界最大手のセブン イレブンは全く違うスタイルをとっている。セブン イレブンの方針としては、既存店を社会や客層の変化に対応させるのがコンビニの本質であり、看板を変えて商売をすることに何の意味もないという考え。自宅まで商品を届けて注文を集めて回る「御

用聞き」で営業強化を図っている。

御用聞きとは、セブン加盟店自ら商圏内の家を訪問し、チラシを配りその週に発売する新商品やキャンペーン紹介して予約注文をとって回る。店から戸外へ活動領域を広げる攻めの営業である。狙いは、新規顧客の獲得。「コンビニの中食は高が知れてると、食わず嫌いの者はまだ多い。商品の価値伝達が不十分だったため、味がよくなってもそれを伝える行為をしなくては効果は少ない」という考えのもと行われている。

セブン イレブンはコンビニエンスストアをフランチャイズチェーンで展開するにあたり、創業時より効率性・安定性から高密度多店舗出店を基本戦略として、出店を続けている。それは、店舗ごとに商圏を隣接させながら店舗網を広げ、そこから知名度をアップし、鮮度のよい商品供給を行うというやり方である。このようなやり方を、ドミナント政策という。

地域集中出店のメリットをして、次のようなものがあげられる。

- 1．一定エリア内の店舗への配送をまとめて行えるため、配送効率上がる
- 2．配送距離や時間を短縮できる
- 3．加盟店に経営アドバイスを行う本部経営指導員の指導時間が充分取れる
- 4．出店地域での認知度が高まる
- 5．広告・宣伝を効率的に実施できる

【発注の工夫】

毎週火曜日と定めていた弁当や惣菜などの新商品の発売を、火曜から金曜までの週 4 日に拡大。日替わりで新商品を並べて変化を打ち出し、顧客の来店頻度を高めることが狙い。また、加盟店の発注の適正化と欠品による販売機会ロスの削減も狙いの 1 つ。セブン イレブンは、「総量発注」と呼ばれる加盟店の発注方法を問題視。例えば、新発売の弁当を 10 個仕入れる場合、既存の弁当を 10 個減らして全体量を変えない発注を指す。加盟店は収益源の要因となる廃棄ロスを抑えるため、普段の販売実績を元に弁当や惣菜などの発注量を決める傾向が強い。だがいくらヒット商品が生まれても、全体の発注量が変わらなければ店舗あたりの売上高は伸びない。新商品は発売から時間が経つにつれて売れ行きが落ち、このため総量調整で定番の品揃えを絞れば欠品が頻発する。

しかし、発売日を分散することで重点販売する新商品を明確にし、加盟店に総量発注の見直しを促す。また、商品間の競争を避け、単品管理の制度を高める狙いもある。第 6 次情報システムも含め、すべて発注の適正化に向けた取り組みである。

【第 6 次総合情報システム】

セブン イレブンは、2006 年 5 月下旬より「第 6 次総合情報システム」を導入。このシステムは、発注端末「GOT」が大幅に変わり、店舗のバックルームにあるストアコンピュー

夕から売り場まで無線で情報を持ってこられるため、売り場を手薄にすることなく情報を参照することが出来る。また、店舗とデータセンターを光ファイバーで結んだため、すべてのデータを店舗で持たなくても良くなった。

セブン イレブンは「単品管理」に力を入れている。そのためには、現状を分析したり情報を収集して、何が売れて何が売れていないかの仮説を立て、発注し品揃えをし、その結果がどうだったかを検証することが必要。しかし、単品管理ができていた店員は 20～30%にとどまっていた。

だが、第 6 次システムでは、例えばキャンペーン情報なら、その中身やキャンペーンに絡んでくる重点商品が何で、どんなパッケージで、本部からどんなお知らせが来ているのかが簡単にわかる。そして重点商品をクリックすると、商品写真から仮発注を入れられる。キャンペーン情報がその後の仮説 発注 検証の流れに自然に繋がっているのだ。こうした、情報提供に特化させたシステムにより、セブン イレブンは店員の単品管理率を 60～70%までに引き上げる狙いだ。そうすれば、顧客に満足してもらえる品揃えやサービスが提供できると考えている。

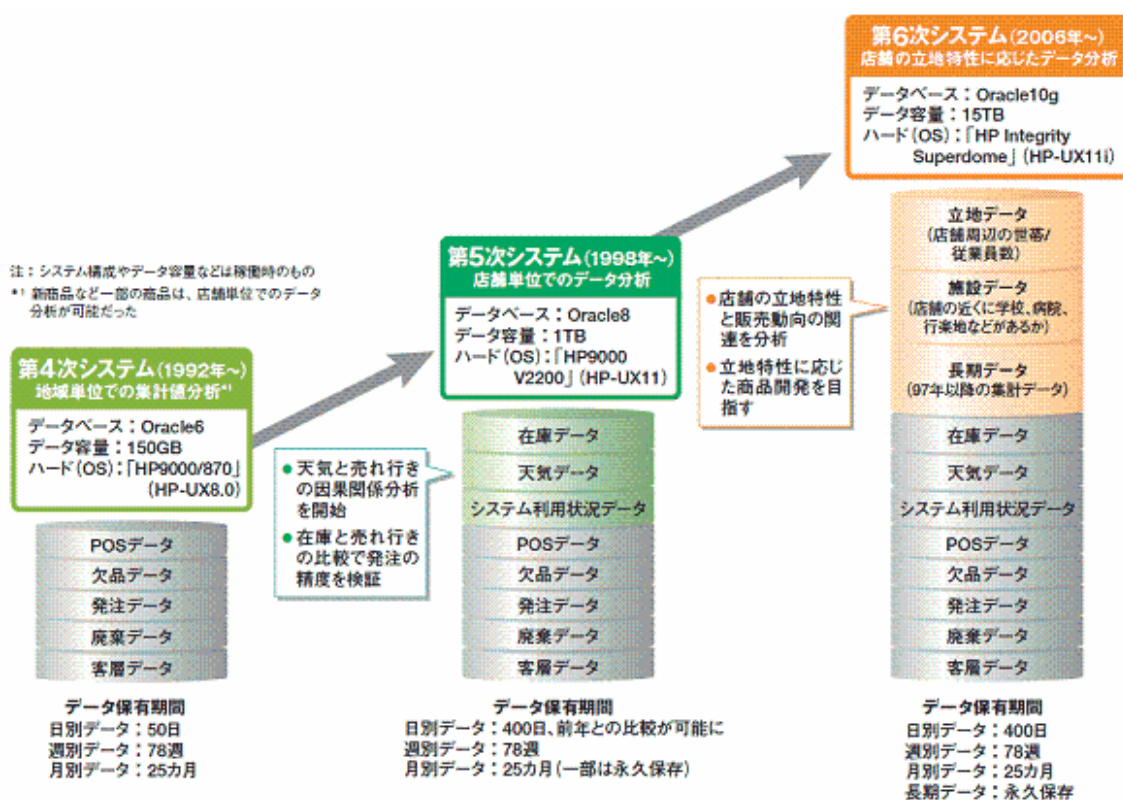


図1 セブン-イレブンの第6時情報システム

日経コンピュータ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NC/20060523/238767/>より

【低価格競争】

2006年11月21日から北海道を除く全店でペットボトルのオリジナル商品を98円で販売。同一商品の価格がスーパーやドラッグストアなどと50円以上の開きで売られていることから、「コンビニは高い」というイメージを払拭するための対抗措置である。今回は「品揃えの幅」を持たせたことで、立地や客層により低価格飲料を必要とする店舗への選択肢を広げるのが目的。ソフトドリンクは、売り上げ構成比も高く、米飯とともにコンビニにとって重要なカテゴリー。ここの立て直しが図られた。このカテゴリーへの対応が中途半端になると、徐々に業態の衰退につながってくる可能性がある。今回のようなオリジナル商品開発はやるべきであった。ただ、結果的にこうなったのはメーカー側の対応の遅れに要因があるのではないかと考えられる。50円の差で提供されている限り、コンビニそのものが信頼を損なう恐れがある。どうしてもやらざるを得ない状況に、現状の売価がそうってしまったということである。

今回発売された品目（緑茶・麦茶・烏龍茶）は、信用と現場の販売力があれば、十分なカバーと、粗利益も確保できると見られている。

第2節 ローソンについて

ローソンは、他社と比較するとかなり多様な業態の店舗を展開している。特に代表されるのが、「ナチュラルローソン」である。

ナチュラルローソンは、いれたてコーヒー（バリスタ）、焼きたてパン、とれたて野菜（野菜ソムリエ）などが揃った、コンビニのイメージとはかけ離れた店舗だ。ナチュラルローソンの狙いは、「コンビニを使わない客層を呼び込み、競合店とすみわけできる」ことである。コンビニを敬遠しがちだった所得に余裕のある働く女性などの新規客層を開拓する。客層は男女比半々だ。

ナチュラルローソンに独特の取引方法がある。野菜ソムリエは外部企業の派遣、野菜やコーヒーも外部企業が担う。そうすることによって、専門性が高い商品を低いリスクでそろえられるという利点がある。

また、他にも生鮮コンビニ「ローソンストア100」という、低価格で徹底的にコストを削減した、ローソン色のほとんどない業態も展開している。

「ナチュラルローソン」と「ローソンストア100」はそれぞれローソンとは別会社方式で行っており、この2業態で得たノウハウをローソンへ移植したり、ローソンと新業態を合体させた新たなコンビニ（通称ハイブリッド）に転換し、顧客層の拡大につなげる作戦だ。

兵庫ではシルバーコンビニを開店。白髪染めなど高齢者向け商品、飲食スペースやマッサージチェア用意。滞在型店作りを目指す。総人口に占める65歳以上の割合が20%に達し、もはやコンビニでも若者だけを相手にした商売は通用しなくなったという傾向の現れである。ローソンは過疎化の進む地方を中心にシルバーコンビニを出店する計画である。

表1 それぞれの店舗の特徴

業態	ストア 100	ローソン	ナチュラルローソン
会社名	(株)バリューローソン	(株)ローソン	(株)ナチュラルローソン
コンセプト	価格帯重視型	多機能追求型	ライフスタイル提案
主要客層	50歳代以上高齢者主婦	20～30歳代中心男性7割	20～30歳代の女性
立地	都市圏	全国	大都市圏
価格帯	低価格帯	多様	高価格含む
商品	アウトレット的	新商品中心	高付加価値・提案型

週刊東洋経済 2005.7/2号より

【多様な業態を展開する理由】

ストア 100 においては、とにかく「スピード勝負」。本来、新業態を立ち上げる際には実験店でノウハウを蓄積してから本格展開に移る。しかし、ストア 100 は出店の方向が固まってから約半年で1号店が開業。今後3年間で1000店出店を目指すという。また、ローソンでは早くも3ヶ月に一度の棚割りを、わずか2週間でやる。売れないならば、カテゴリーごとの入れ替えもありうる。

コンビニは、総合スーパーなど低迷する他業態に比べ好調のように思われるが、既存店の売り上げは近年マイナス続きである。それを新規出店によって補う自転車操業が行われているが、いつまでも続く保証はない。ここに、ローソンが多角化に踏み切った理由の一つがある。コンビニ同士限られた市場の中で顧客を取り合うのではなく、コンビニの新業態を確立し、コンビニのマーケット自体を広げる戦略である。

しかし、コンビニはフランチャイズを中核としており、既存オーナーの利益確保と多角化との両立が問題となる。そこで考えられたのが、商品面の差別化と既存オーナーによる複数店経営である。複数店経営を可能にするため、ストア 100 ではシンプルオペレーションに徹する。その上で、ローコスト経営を徹底すれば、粗利率は低くとも収益を維持できる。こうした動きに対し、「とにかくボリュームを増やそうというのは、いかにも商社的で、小売業の発想ではない。」との痛烈な批判もある。しかし、今のコンビニ業態を確立した業界1位のセブンの後を追っていても、その差を埋めることはできない。ローソンは、「業界2位だからこそ、リスクを背負わなければ成長しない」と考える。ストア 100 が軌道に乗れば、業界丸ごと"脱セブン"のきっかけとなる可能性もある。新戦略の成否が、今後のコンビニ業界大きな影響を与えることは間違いないだろう。

第3節 ファミリーマートについて

【DCMシステム】

ファミリーマートは、2003年からDCM(デマンドチェーン・マネジメント)システムの本格運用を始め、多くの加工食品メーカーや飲料メーカーが利用している。ファミリーマートはDCMシステムを使ってメーカーに店舗のデータを開示し、メーカーとの結びつきを強めようと考えた。これまで企業秘密扱っていた販売データを開示した見返りは大きい。2003年、ファミリーマートはカルビーに新商品のテスト販売店に指名してもらい、このようにメーカーから指名してもらえれば他店にない品揃えができる。しかも、最初から販売している強みを生かし、全国販売後もメーカーから優先的に商品を回してもらえる可能性がある。

カルビーがファミリーマートを選んだのは、DCMシステムを使って新商品の販売データを毎日提供してもらえることになったからである。これまでは、販売データをもろえるまでに相当なタイムラグがあり、商品の展開の判断がかなり遅れてしまう。だが、ファミリーマートが当時試験稼働中だったDCMシステムは、前日の販売データが翌朝には確認できる。

また、販売データやセンターの在庫数だけではなく、商品の店舗導入率も開示していた。これは、これまでメーカーが正確な数値を入手できなかったものである。店舗導入率は、ファミリーマート全店の何割の店舗に実際に商品が置かれているかを表す数値。もし、ある商品の導入率が目標より下回れば、メーカーはすぐさま反応し、目標を達成するべく働きかけを行うことができる。

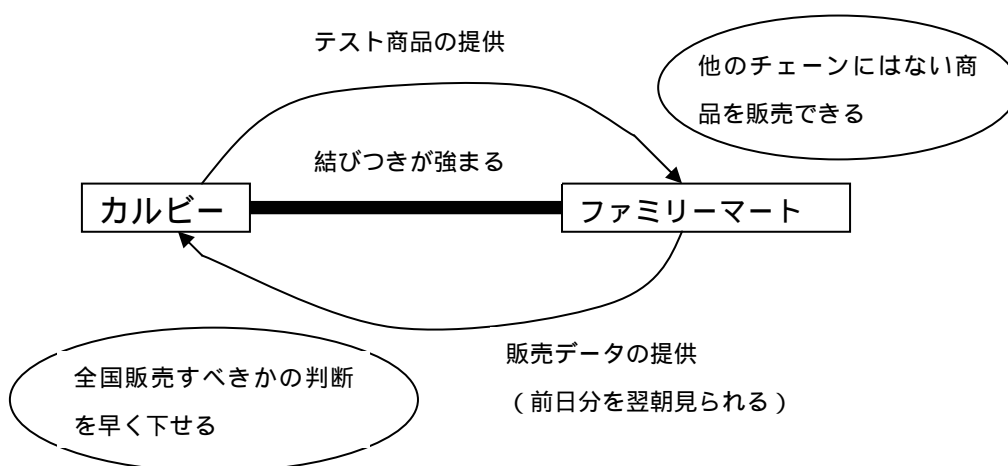


図2 DCMシステム(ファミリーマートとカルビーの事例)

日経情報ストラテジー 2004/6月号より

DCM システムを使うことによってメーカーは詳細なデータを手に入れることが出来、ファミリーマートのバイヤーとの商談がより濃いものになっていった。以前の情報開示の時間は DCM によって短縮され、その分商品開発に時間を費やすことが可能になったのである。DCM システムを使った商談改革の 1 つのゴールは、メーカーと共同でファミリーマートだけのオリジナル商品を開発することだ。オリジナル商品は、メーカーとの強い信頼関係がなければ開発できない。(ファミリーマートがオリジナル商品に力を入れ、PB 率を上げていることは 3 章 1 節で既に述べている。)

【E-Retail 戦略】

コンビニは、強いブランド力をもつこと、顧客層が 20 代から 30 代に集中していること、在庫をもたない物流システムを採用していること、宅配の受け渡しや代金収納などの機能を店頭で提供していることなどの理由から、総じて EC に向いているという。このような条件を生かしながらも、ファミリーマートの EC 事業は、あくまで店舗を中心としながら、周辺のチャンネルを取り込むという中核的なコンセプトのもと、リアル店舗と、インターネット、携帯、マルチメディア端末などが相互に融合した「E-Retail」を目指している。

店頭マルチメディア端末の導入など、情報技術の導入に積極的なコンビニ業界は、インターネット上でオンラインショップを提供するという点では、各社ほぼ横並びの状態だった。しかし、多くのコンビニのオンライン店舗が、一種の「インターネット支店」として運営されているのに対して、ファミリーマートでは、リアル店舗一つひとつがインターネット上にバーチャル店舗を出店する仕組みを採り入れている。この「EC フランチャイズシステム」はファミリーマート独自のシステムであり、現在、ビジネスモデル特許を取得するなど、同社のオンラインショップを特徴づけるものとなっている。

同社は、バーチャルな店舗展開に加えて、リアル店舗でも利用できる購買ポイントと結びつけたファミマクラブと呼ばれる会員制度を同時に提供している。

10 代と 20 代がコンビニ顧客の 60 パーセントを占めるといわれるが、他の年代と比べると彼らの購買力は高くない。このため、これまでコンビニの経営では「売れる」商品を出すためのマーケティングと商品企画が、非常に重要な意味をもってきた。しかし、EC、顧客会員制度、リアル店舗などを組み合わせ、本当の意味での one-to-one マーケティングを実現することで、統計的手法に基づく傾向調査よりも正確な顧客の購買パターンを知ることができるようになったという。

第4節 各店舗の違い

これまで、セブン イレブン・ローソン・ファミリーマートというコンビニ業界大手3社を中心に比較し、それぞれの戦略を調べてきた。その結果、それぞれの特徴が明確に浮き上がってきた。

【セブン イレブン】

業界最大手であり、平均日販も他社と大きく差をつけている。

店舗数は業界最大だがエリアは限定されており、四国は未出店。また、ローソン・ファミリーマートでは、既存の店舗とは違った店舗を出店しているが、セブン イレブンはそういったことはしない。「看板を変えて商売することに意味はない」という考えのもと、営業強化により顧客を獲得する方針。集中出店や営業を強化していくことで顧客をより増やし、徐々に全国に展開していく予定である。しかし、未出店地域でのネット通販の商品受け取りができないことや、時代の流れにあわせた店舗作りが、多角化をしているローソンと比べやりにくいのではないだろうか。

また、とにかく「単品管理」に力を入れ、仕入れや在庫管理は徹底している。今回導入された「第6次総合情報システム」では、アルバイト・パートにも簡単に状況に応じた商品の発注ができるよう情報提供に特化されたシステムになっている。そうすることによって品揃えやサービスがより良くなり、顧客に満足してもらえる店作りを目指している。

【ローソン】

ローソンは地域の特性や時代の変化に対応した店作りを行っている。ナチュラルローソンやストア100、シルバーコンビニなど、こんなにもタイプの違う店を出しているのはローソンだけである。

こんなにもローソンが多角化している理由は2つある。

- ・ 少子高齢化に伴い、これからは減少傾向にある若者だけではなく、増加傾向にある高齢者にも利用してもらえるようなコンビニ作りをしていくことで、顧客拡大を狙う。働く女性をターゲットとしたナチュラルローソンも、時代の流れに沿った出店政策といえる。
- ・ コンビニ同士限られた市場の中で顧客を取り合うのではなく、コンビニの新業態を確立し、コンビニのマーケット自体を広げる。

また、ローソンは唯一全国出店をしており、その部分はセブン イレブンよりも強い。

【ファミリーマート】

商品に力を入れているように感じた。

DCMシステムにより情報を開示し、メーカーとのつながりを深める。そうすることに

よって、新商品の店舗限定発売など、他社にはない品揃えが可能になる。

また、情報交換の時間を DCM システムにより短縮できるので、その分商品開発に時間をかけられる。PB は客数や客単価を他チェーンと差をつけ、大きな利益をあげる武器となる。セブン イレブンにはまだ及ばないが、ファミリーマートは着々と PB を増やしてきている。

また、各社の出店戦略に違いがあることから、各社の店舗数を図にまとめてみた。

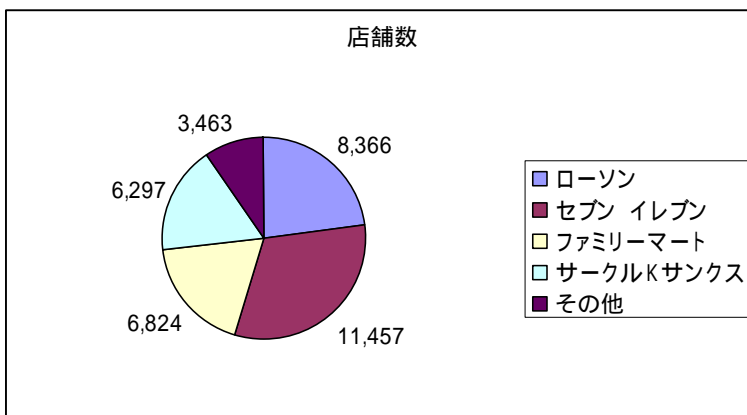


図3 各店舗の出店割合

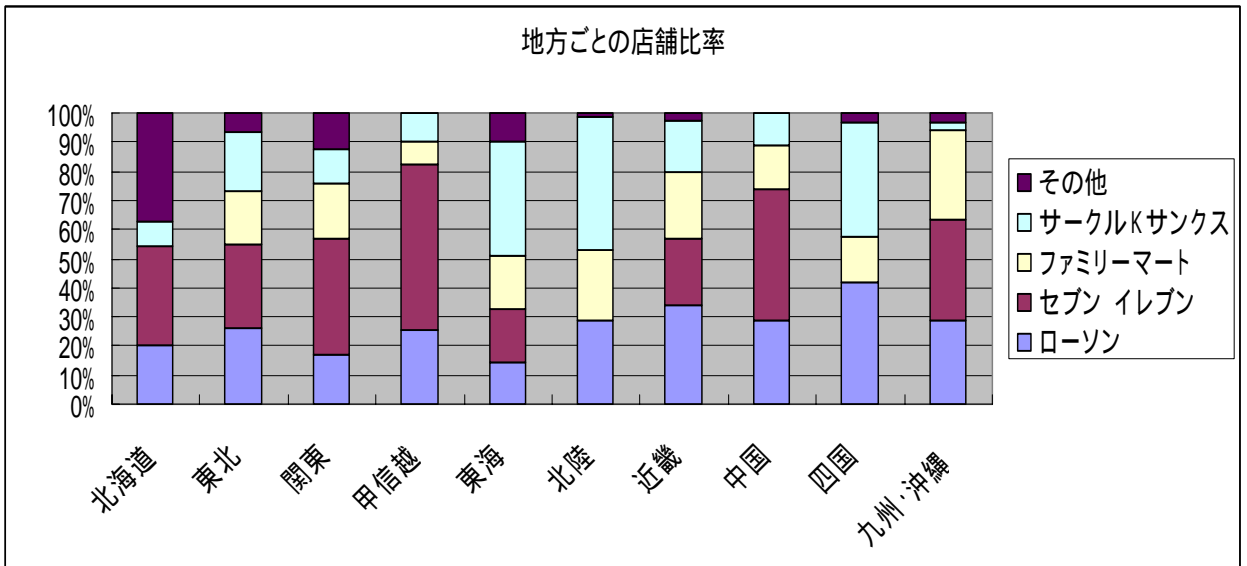


図4 地方ごとの出店比率

全体的にはやはりセブン イレブンが一番多い。だが、四国には全く出店していない。北陸にもほとんど出店なし。また、ファミリーマートも北海道にはほとんど出店していない。

関東・中国はセブン イレブン、東海・北陸はサークルKサンクスが偏って出店されている。また、ローソンは全国にバランスの良い出店をしていることがわかった。

北海道の「その他」は「セイコーマート」がほとんどを占める。

第5章 コンビニの情報システム

POS システムやロッピー・ファミポートなどの存在もコンビニが発展した大きな要因のはずだ。この章ではPOS システムを中心に、どのような活用のされ方をしているのか、それによって利便性はどのように向上したか。

また、最近では電子決済が発展しつつあるが、電子決済導入にあたってコンビニはまた大きく変わるのかなども調べてみた。

第1節 コンビニ EC

【コンビニのネット通販】

コンビニ EC という言葉が生まれるほど、コンビニは EC の担い手として期待されてきた。その目的は大きく二つに分けて考えられる。

1 つは、コンビニの店舗網と物流や情報システムを活用して、日本型 EC の拠点になること。具体的には、ネット上の仮想(バーチャル)店舗で売買した商品の受け渡し、購入代金の支払いなどを現実の店舗であるコンビニで行えるようにすること。

もう 1 つは、コンビニ自らが EC の主体となって、仮想店舗をオープンし、現実店舗との連動を図ることである。

コンビニ店頭支払いは既に定着しており、ファミマ・ドット・コムでは現在も伸張しているという。ネット通販業者側でも、顧客が選択できる決済手段の 1 つとして、コンビニ店頭支払いに対応することが増えているためである。EC では、多様な決済手段を用意しておくことが顧客満足につながる。顧客は、コンビニ店頭支払いに「利便性」と同時に「安心」を感じているようである。また、コンビニ店頭での商品の受け渡しについても、「送料無料」になることから選択する消費者が増えている。

また、欠点として配送方法に店頭での受け取りを選択した際、商品の発送、到着までがネットの通販サイトに比べ遅い。また、そのコンビニが出店していない地域では、結果的に「店頭受け取りで送料無料」という恩恵が受けられないということがあげられる。

ネット通販の利用では、やはり年代による格差が大きい。PC からの利用は 30 代と 40 代

が多く、30代で5割を超えている。コンビニ客層の中心が30代であることからすると、ネット通販利用層と重なる。コンビニとネットは親和性が高いのである。

第2節 店頭端末

【コンビニ MMK】

コンビニに置いてある Loppi や Fami ポートなどの端末を、マルチメディア端末、またはコンビニ MMK (マルチメディアキオスク) と呼ぶ。

MMK で一番の成功をあげたのは、ローソンの Loppi である。導入がサンクス、ミニストップより後発だったこともあり、ゲームソフトのデータ書き換えという当時としては珍しいデジタルコンテンツにも対応していた。また、チケットが発券できるという点も大きかった(サンクス、ミニストップはチケットの扱いがなかったことが、MMK の導入が足踏み状態になってしまった大きな理由となっている)。

Loppi での成功として、「千と千尋の神隠し」(スタジオジブリ)の一件が最も目立つ。ローソンは全体の予約販売総数 100 万本中、40 万本も予約販売した。その予約の 8 割が Loppi 経由であった。その背景には、非売品の予約特典として付けるという、他社との差別を行ったためだ。

ローソンは他社が見逃す地域にも積極的に出店し、ユニバーサル性が最も高い。スタジオジブリなどの制作者サイドは、コンビニを“宣伝用”と見ており、ユニバーサル性が最も高いローソンというメディアを活用。そういう所が、ローソンの e ビジネスの成功要因と言える。

ここで、Loppi と Fami ポートそれぞれの特徴を書いておく。

Loppi

1998 年 2 月導入。公共料金支払い、消費者金融の返済の手続きやコンサート、イベント、航空チケットの発券手続きに使われる端末(マルチメディアステーション)。三鷹の森ジブリ美術館のチケットが買える唯一の端末である(電話・ネット予約を除く)。2006 年 5 月 9 日より Yahoo!ゆうパックの取り扱いを開始した。2006 年 7 月 14 日、高齢者向けに画面構成を簡単にし、文字を大きくできるロッピーを導入すると発表。さらに通信販売機能、IP 電話とテレビ電話を組み合わせ、双方向通信が出来る模様。2007 年度をめどに、全国全てのロッピーを交換する。さらに光ファイバーで繋ぎ、利便性を高める予定。

Fami ポート

同サービスでは、公共料金や電子マネーの支払い、デジタルカメラの写真プリント・DPE サービス、通信販売の申し込みのほか、チケットぴあ、JTB との提携による各種イベントの入場券オンライン購入(プレイガイド機能)、スポーツ振興くじ(toto)の購入(2006 年

度より一般市民の購入可)などを受けることができる。また、Suica ショッピングサービス加盟店舗では、Fami ポートで Suica チャージの申し込みを行い、レジでチャージを行うことができる。

【コンビニ ATM】

98～2001 年にかけて、@BANK'E-net、セブン銀行、ローソン ATM が相次いでサービスインされた。06 年 2 月時点で、郵貯を除く全金融機関の ATM 数は約 10 万台、コンビニ ATM は約 2 万 5000 台となっている。

金融機関の ATM 減少と、コンビニ ATM 増加は顕著となっている。特に都市銀行の減少が目立つ。今後、金融機関の ATM 減少が地方銀行に波及し、その代替としてますますコンビニ ATM が地方都市に普及していくだろう。今後あと数年でコンビニに ATM があることは当たり前のものになると思われる。

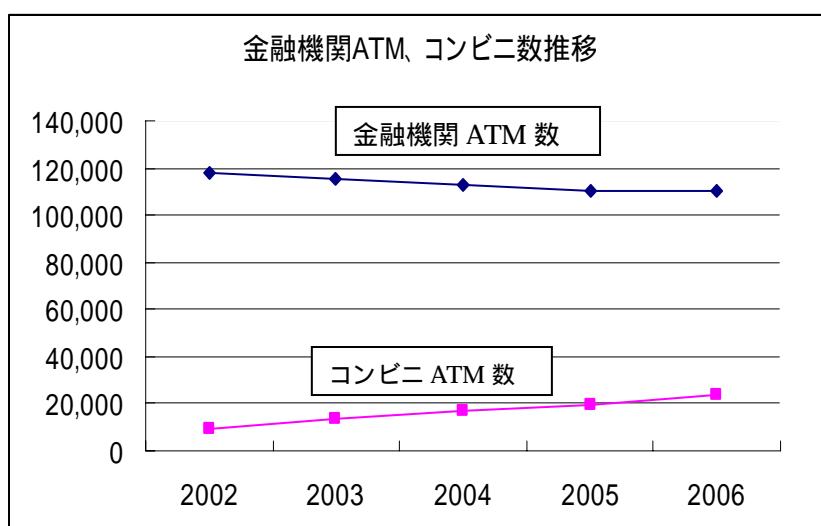


図5 金融機関 ATM、コンビニ数推移
月刊コンビニ 2006/12 号より

しかし、コンビニ ATM では全ての銀行が 24 時間稼働しているわけではない。コンビニ ATM は 24 時間稼働しているが、使いたい銀行の HOST が稼働してない限り使えない。複数の提携行があるセブンバンク、E-net'LANs では、都市銀行といくつかの地方銀行は 24 時間利用可能であるが、@BANK では、都市銀行以外は時間が制限されている。コンビニの最大の特徴である、時間のコンビニエンスのサービスとしては、コンビニ ATM はまだまだ不十分といえる。今後は、各銀行自治体が HOST の 24 時間化の方向である。

また、銀行での違いも顧客にとっては使いにくい点の 1 つだろう。@BANK、ゼロバンクは提携行が 1 つなのでその銀行の手数料体系と他の銀行の手数料体系が 2 種類になる。他

の複数の提携行があるコンビニ ATM では、その数だけの手数料体系があり、またそれが自
行の手数料体系と同じとは限らない。顧客にとっては、コンビニがあいている間に使えて、
手数料がわかりやすいことが最低のサービスなのではないだろうか。その上で、セキュリ
ティも万全であり、更に振込みなどのサービスが充実していることが望ましい。時間とい
う点では E-net'LANs が現在のサービスレベルと、今後の 24 時間化が進むことを考えれば
一歩リードしている。わかりやすさの点では、@BANK、ゼロバンクに軍配が上がる。

コンビニ ATM は、大都市部への設置が終わり、地方への展開が本格的になっている。今
後はサービス、セキュリティと改善の余地がまだまだあるサービスである。銀行・コンビ
ニ・関連会社が知恵を出し、顧客へのサービスとして不可欠の存在となるためにはどうす
べきかを考える時期に来ている。

第 3 節 電子決済の導入と発展

【am/pm の事例】

am/pm は 2002 年、業界で最も早く Edy による電子決済を導入した。Edy で決済する
顧客は現金で支払う客と比べて客単価が 10%以上高く、来店頻度も週に 2.6 回と導入当
時と比べて 0.5 回近くあがるなど、収益増に貢献している。

そして、i モード FeliCa、通称「おサイフケータイ」もいち早く導入。これは、外出時
の必需品「サイフ」と「携帯」を 1 つにしてしまうという画期的なサービス。カードに
よる Edy 決済を既に先行して導入していた同社では、携帯を用いた Edy 決済である i モ
ード FeliCa の導入もスムーズに行えた。

おサイフケータイのメリットは、携帯電話による決済が可能になったという点だけ
ではない。Edy カードでは備えてなかった i モードの持つネットワーク機能と携帯電話の液
晶画面、この 2 つが顧客の利便性を格段に高めた。Edy は現金をチャージして利用する
が、これまでのカードではレジでしか行えなかった。おサイフケータイだと、i モードを
利用していつでも好きなときにチャージが可能。残高の確認も手軽に手で確認するこ
とができる。

i モード FeliCa を導入したことによって、am/pm のサービスは更に広がった。数ある
コンビニの中から am/pm を選んでもらうために利用者への優待をし、囲い込みやイメ
ージアップを図る。インターネットを使ったメンバーズクラブ“club ap”では、am/pm 店舗
にて Edy で支払った買い物履歴が見られることで家計簿代わりに使えたり、メンバー限
定キャンペーンやチケット先行抽選予約に応募できるなど、am/pm を楽しんでもらう工
夫をしている。

また、おサイフケータイや“club ap”を通して得られる顧客の情報はマーケティング戦
略にも有効活用されている。どういうふうにこういった商品が受け入れられているのか、
この商品とこの商品をセットで買う人が多いなどの情報収集ができ、最終的にはその情

報をもとに顧客個人にアプローチをしたいという考えである。

【セブン イレブンの Nanaco】

セブン&アイ・ホールディングスは、独自の電子マネー「Nanaco」を 2007 年春に発行する。小売が主体となって独自の電子マネーを発行するのも初めてなら、先行導入されるコンビニのセブン イレブンの店舗数 1 万 1000 店という大量の拠点に一気に導入されるのも初めてで、業界に大きなインパクトを与えた。

同業他社が Suica、Edy など各種の電子マネーが使える共用端末導入に動く中、なぜ独自の電子マネーなのか。それは、セブン銀行設立と同じ戦略である。自前の銀行を設立した結果、セブン イレブン店舗内に設立した ATM は、銀行から借りたものではなく自社のもの。自主企画の様々な金融サービスが打てるからである。Nanaco も同様に、ポイント戦略が狙い。買い物履歴に基づく販促の仕掛けで、独自の企画が可能になる。

新型 POS には、松下電器産業製の「マルチリーダーライター」が搭載される。新型 POS レジでは、Nanaco に加えて、他社の非接触 IC 型決済サービスも利用できるということで、JCB の「QUICPay」などが利用できるようになるという。同社では他の決済サービスについて「JR 東日本の Suica や NTT ドコモの iD が利用できるよう、現在両社と交渉を行っている。当社では基本的にオープンな形で進めていきたいと考えており、他の決済サービスについても条件が折り合えば対応を検討することになる」と説明している。

また、セブン-イレブン各店で Nanaco が利用できる環境を構築した後は、可能な限り早い段階で、おサイフケータイ向けクレジットサービスへの対応も予定されている。ただし、Nanaco 自体がおサイフケータイ向けサービスとして提供されるかどうかは「考えの中にはあるが、それは先の話になるだろう」(セブン&アイ広報)とのこと。他社の電子マネーについては、セブン-イレブンなどの店舗で利用できることに加え、POS レジやセブン銀行の新型 ATM を使ったチャージ機能も提供される予定。

Nanaco は、セブン イレブン独自のものということで、Edy、Suica のような共用のものとは違い普及しづらいのではないかと。ましてや、Edy、Suica がセブン イレブンに導入されれば尚のことだと思ふ。頻繁に店舗を利用する一部の顧客にしか利便性が生まれず、セブン銀行のようにうまくいくのかどうか危ういように感じた。

第 6 章 コンビニのこれから

今後は主要顧客である若者の数が少子高齢化により減少することは避けられず、市場環境ますます苦しくなる。ローソンが女性をターゲットとしたナチュラルローソンやシニア向けコンビニを出しているのには、そういう背景があるのである。

また、少子高齢化による影響は元気で労働意欲のある若者の数が減っていくことも意味する。それでも店舗数は増え続けており、優秀な人材の確保はより難しくなる。こうした環境の変化から、競争で打ち勝つために店舗で考えることは必要な一方でオペレーションは単純にしなくてはならないという課題が出てくる。ローソンの調査では、05年7月から06年2月までに品揃えが悪化しており、それも考える力の低下を表す一つの証拠とされている。

そこで改善策として浮上してくるのが、スーパーなどで導入が進む「推薦発注」だ。これは、過去の実績から個店ごとの発注数を割り出して端末に表示する。店員はその数値と明日の天候や催事を照らし合わせ考えるだけで発注数を決められる。

ローソンは2008年に稼働を目指す新システムの目玉として、人工知能を搭載した推薦発注のためのエキスパートシステムの導入を目論んでいる。個店カルテと商品特性やターゲット顧客、売れる立地といったきめ細かなデータを登録した新たな「商品マスター」をコンピュータでマッチングさせ、個店に合った発注数を算出する。

ファミリーマートが06年9月から導入している新しい店舗システムは、新しいPOSレジとブロードバンドの導入が大きな変更点である。ブロードバンドで店舗から本部へのデータ送信速度が飛躍的に高まり、今度はリアルタイムに近い状態で本部が店舗の販売状況を理解できるようになる。そこでファミリーマートは取引先との間で運用している「DCM（デマンドチェーン・マネジメント）システム」をより強化できると考えている。ブロードバンドなら、店舗が送信する発注データも本部は瞬時に受け取れるようになり、本部での集計時間が早まる。すると発注の締め切り時間を待たずに発注数の途中経過を早めに集計して取引先に順次開示していくことも出来る。取引先は、コンビニ側の初動が早いほど、広い選択肢の中から次の行動を考えられる。そうしたことで、新商品の適正在庫の改善率が約30%向上できた。

【ファミリーマートのEXPRESS POS】

ファミリーマート、伊藤忠商事、東芝テックの3社で、経済産業省と共同で取り組む「日本版ヒューチャーズストア・プロジェクト」の一環として、電子タグと電子マネー(suica)決済を組み合わせたPOSシステムの実証実験をファミリーマート伊藤忠ビル店で1か月行った。電子タグと電子マネーを組み合わせた決済は世界初の試みとなる。実験は、電子タグを貼付し、POSシステムに搭載した電子タグリーダーで購入商品の一括読み取りを行うとともに、電子マネーを活用した即時決済と組み合わせることでレジ精算時間の短縮を通じ、混雑時間帯のレジ待ち行列の解消を図ることであり、それがEXPRESS POSの最大の狙いだ。セルフレジも検討されたが、コンビニにおける接客サービスの重要性からあえて店舗スタッフの操作にこだわった。そのなかで顧客のメリットを最大化するためにPOSの高速化では、電子タグによる商品の一括読み取り、客層キーをワンタッチするだけの操作、電子マ

ネー決済の3点を中心に各機器、ボタン配置を含め徹底的に追求した。POSトレイ上で受け渡しされる商品のタグを二重に読み込まない工夫もしてある。実際、商品の一括スキャンからsuica決済、タグ回収、袋詰めのもと、商品を渡すまでの時間は、通常のレジと比較して2分の1程度の時間になる。正確性が最も重要な決済というシーンでの電子タグの活用は、小売業に大きなインパクトを与える試みとして注目される。

しかし、EXPRESS POSは導入するにはコストがかかるので、まだまだ本格的な導入には及ばない。だが、導入が実現した場合には、他社にはない大きな魅力となりえるだろう。

第7章 まとめ

まず初めに、これまで様々なシステムや戦略が出てきたので、簡単にだが表にまとめておく。

表2 各社の違い

	セブン イレブン	ローソン	ファミリーマート
戦略の基本方針	御用聞きによる営業強化 単品管理の徹底	時代に対応した店舗作りによるノウハウの取得	メーカーとの繋がりを深め、他社にはない品揃えを
店頭端末による メリット	自社によりセブン銀行を設立、独自の企画が可能	全国出店による知名度を生かし、Loppiでしか扱えない商品を	Famiポートで、Suicaのチャージなど
これから展開していくもの	Nanaco	新業態店舗 (ナチュラルローソン・ハッピーローソンなど)	(EXPRESS POS)
新POSシステム	情報を充実させ、単品管理の強化 (06年5月~)	人工知能を搭載した推薦発注のためのエキスパートシステム (08年~)	ブロードバンド導入による早期の情報取得 (06年9月~)

研究の結果、研究を始める前に予想していたコンビニの戦略をはるかに上回る、時代の流れに対応した各社の戦略が見えてきた。コンビニが最も重視しているのは、やはり「品

揃え」であった。各店舗にとって最適な品揃えをするには一体どうしたらいいのか。店頭端末・メーカーからの情報・発注方法の改善・時代への対応...様々な方法を取り入れ、試行錯誤しながら商品を揃えている。それでも時代の流れは速く、コンビニの売り上げは伸び悩んでおり、いかに難しいことなのかがわかる。

また、研究を始めるまではコンビニはどこも似たり寄ったりなイメージで、戦略も大差はないと思っていた。しかし研究を進めていくうちに、業界最大手のセブン イレブンと、それに追いつこうとする他社の工夫された戦略が見えてきた。

セブン イレブンは「商品管理」、ローソンは「多彩な業態」、ファミリーマートは「品揃え」に、それぞれ力を入れているようだった。他社の真似事をしていては、いつまでたっても上にはいけない。だから、それぞれの特徴を生かし、他社にはない魅力で対抗しているのだということがわかった。これからもコンビニは時代の最先端を捉え、わずかな世の中の動きに敏感に反応し、それに応じて店舗作りをしたり、新たなシステムを導入していくのだろう。

この先コンビニがどのような時代に対応させた店作りを行っていくのか、注目していきたい。

参考文献

金顕哲「コンビニエンス・ストア業態の革新」有斐閣、2001年

加藤直美「コンビニドットコム」商業界、2001年

竹内稔「コンビニの仕事が見える図鑑」日本実業出版社、2003年

国友隆一「一目でわかるコンビニ業界」日本実業出版社、2000年

国友隆一「セブン イレブン 高収益高集客の法則」ぱる出版、2005年

国友隆一「コンビニが流通を変える！」ダイヤモンド社、1998年

木下安司・青木悠子「セブン イレブン e ビジネス戦略」山下出版、2000年

月刊コンビニ 2006/9号・『もう1品』を売り込む技術」

「いまどきの『コンビニ・ドット・コム』」,

10号・「セブン イレブン 『毎日が新商品』に突破口!？」

12号・『セブン低価格競争』を宣伝する新聞・一般マスコミの

誤謬を正す」

「コンビニ ATM の導入が地方で本格化 現状の課題を

一挙抽出する」

日経情報ストラテジー2004/6号「ファミリーマートの逆襲」

2005/10号「購買行動の追跡に背番号制」

2006/11号 P16~19、P220~229

日経ビジネス 2006/9/25号「ローソン 脱セブン流で活路探る」

日経コンピュータ 2006/8/21号「ファミリーマート サービス競争に備える新基盤、

ブロードバンドを軸に“柔軟性”を確保」

Retail Technology March 2006「電子タグと電子マネーを組み合わせた世界初の決済手段

『EXPRESS POS』」

激流 2007/1号「有力コンビニチェーンの経営戦略」

セブン イレブン：<http://www.sej.co.jp/index.html>

ローソン：<http://www.lawson.co.jp/index.html>

ファミリーマート：<http://www.family.co.jp/>

ミニストップ：<http://www.ministop.co.jp/>

サークルKサンクス：<http://www.circleksunkus.jp/>

セイコーマート：<http://www.seicomart.co.jp/>

コンビニウォーカー：<http://cvs.main.jp/>

ファミリーマートの E-Retail 戦略：

http://www.glocom.ac.jp/project/chijo/2002_06/2002_06_28.html

おサイフケータイで変るコンビニライフ：

http://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/info/news_release/report/041215.pdf