

あなたにちょっとストップ してもらえるコンビニへ



経済新人会マーケティング研究部 2015 年度新歓論文

コンビニ業界 ミニストップ班

小野（班長） 都築（副班長）
佐藤 廣野 王 大島 大野 安田 杉元 西山 足立 横森
ファシリテーター 長谷川 留守

目次

序章

第1章 コンビニ業界の現状

第1節 コンビニ業界各社の売上高推移

第2節 コンビニ利用者の年齢別推移

第2章 環境分析（3C分析、SWOT分析）

第1節 自社分析

第2節 他社分析

第3節 顧客分析

第4節 SWOT分析

第3章 問題提起

第1節 問題提起

第2節 目標設定

第4章 事業提案

第1節 政策提言

第2節 STP分析

第3節 4P分析

第1項 product

第2項 price

第3項 place

第4項 promotion

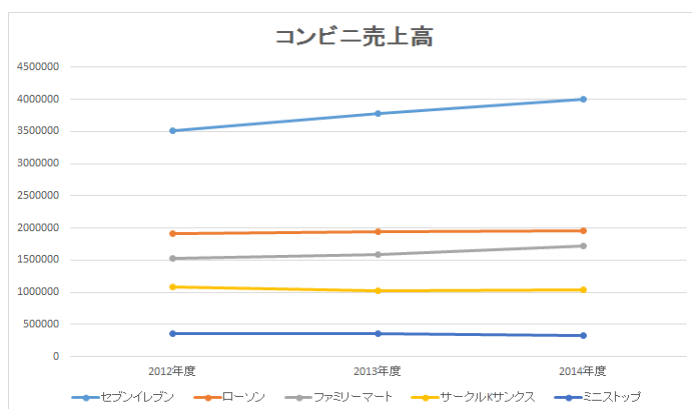
第4節 イートインの改善案

序章

寡占状態になりつつあるコンビニ業界では、大手3社であるセブンイレブン、ローソン、ファミリーマートを筆頭に規模拡大が積極的に行われている。そんな中、本論はミニストップを自社として取扱う。ミニストップは設立当初、店内の調理とイートインコーナーというコンビニ業界において画期的な手法で他社との差別化を実現した。しかし年々コンビニ業界での競争が激化していく中、現在、業界内で確固たる地位を築いた大手3社に対してミニストップは伸び悩んでいる。そこで今回我々はミニストップがどのようにして差別化を行い、競争力を獲得するのかを考察していく。

第1章 コンビニ業界の現状

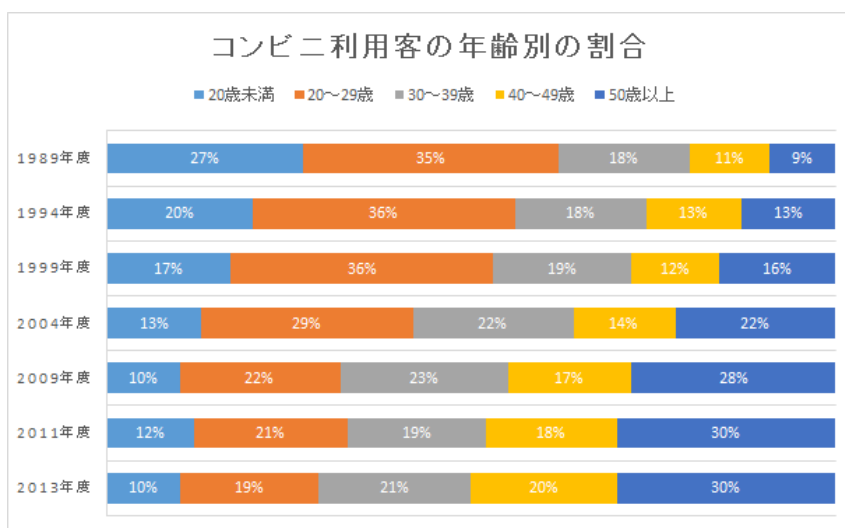
第1節 コンビニ業界各社の売上高推移



グラフ 1

まず、コンビニ業界の現状を分析していく。(グラフ1)からわかるように、大手三社(セブンイレブン・ローソン・ファミリーマート)が売上を独占している。首位を走るセブンイレブンは売上増加が著しく、ローソン・ファミリーマートも年々確実に売上高を伸ばしているのに対し、4位以降の下位企業は伸び悩んでいる。このように大手三社と下位企業ではっきりと明暗が別れ、売上高の差は年々拡大している。これには、大手三社の出店店舗数の増加やプライベート商品の強化が関係している。また、近年では集客力の高い駅ナカへの出店競争も激化している。

第2節 コンビニ利用者の年齢別推移



グラフ 2

次に、(グラフ 2)よりコンビニ業界の顧客の変化を分析する。1989年度の1日における1店舗当たりの平均客数の割合は、30歳未満が6割以上を占めたのに対し、40歳以降はわずか20%であった。しかし、2013年度は40歳以降が割合の半分を占め、30歳未満の割合が29%となった。このことから、近年は若者層のコンビニ利用の減少と高齢者層のコンビニ利用の増加が著しく起きていることがわかる。

第2章 環境分析（3C分析、SWOT分析）

第1節 自社分析

ミニストップの売上高は単体業績では3320億8500万円で、純利益は11億100万円であり、この数字はコンビニ業界では第4位となっている。店舗数は2014年から減少に転じていて、その数は2015年2月時点で2151店舗である。

ここからミニストップの特徴を挙げていこう。まずミニストップは「コンビニエンスストア」と「店内加工ファーストフード」を統合させた「コンボストア」というスタイルを推進している。そして、『街角のあなたの憩いの場』をテーマにほぼ全店舗にイートインスペースを設置している。また、『ハロハロ』やソフトクリーム等、店内加工スイーツに定評があり、イオングループの傘下にあるためにトップバリュの商品が購入できる。しかし弱点と

しては、店舗数が他の大手のコンビニと比べると少なく、広告宣伝費をかけていないために商品やサービスの知名度が低いことが挙げられる。

第2節 他社分析

コンビニの売上高上位3企業について分析をしよう。



○セブンイレブン

業界最大手のコンビニであり、売上高は4兆8億6100万円で店舗数は17772店とどちらも圧倒的な数字をほこっている。PBはセブンプレミアムでポイントカードはナナコを採用、そしてイトーヨーカドーとHDを形成している。最近の傾向としては、PBで和食の惣菜を充実させることによって高齢層を主なターゲットにしてきている。また、コラボのキャンペーンを多く打ち出している。



○ローソン

業界第2位のコンビニであり、売上高は1兆9619億8300万円で店舗数は12276となっている。PBはローソンセレクトであり、ポイントカードはポンタを採用している。ナチュラルローソンなどに主に力を入れ、健康を代表する分野で他社との差別化を図ろうとしている。また、ウチカフェというスイーツのPBをつくり更なる強化を進めた。

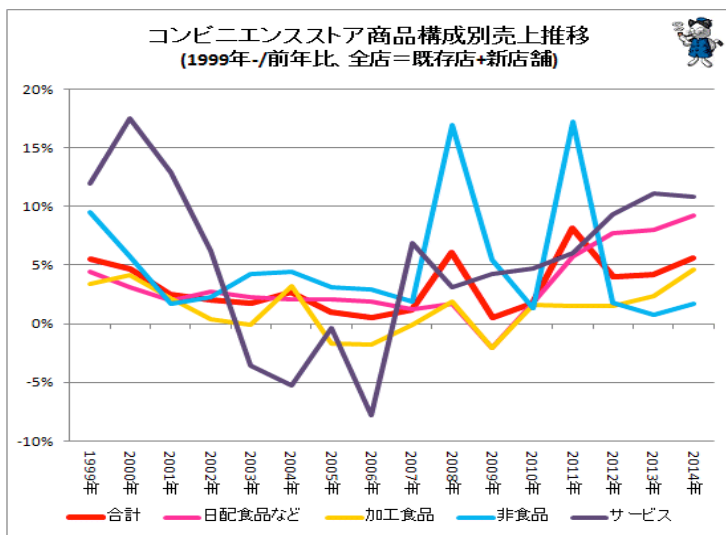
あなたと、コンビニに、
FamilyMart

○ファミリーマート

業界第3位のコンビニであり、売上高は1兆8601億7600万円で店舗数は16970となっている。PBであるファミリーマートコレクションやSweet+の知名度は高くないが、ポイントカードのTカードは圧倒的な利用者数を誇るものである。またファミリーマート親しみやすさをイメージとした戦略を展開していて、最近はいートインの拡充を積極的に行っている。その数は2倍になり、6000店舗ほどで導入される見込みである。

まとめとしては、大手3社共にPBとポイントカードシステムを持ち、PBの拡充に力を入れている。

第3節 顧客分析



グラフ 3

(グラフ 3) より 2008 年は「タスポ効果」(利用に手間がかかるタスポが自販機のたばこ購入時のシステムとして導入され、タスポ無しで購入できるコンビニでのたばこ購入者が急増した)で、たばこが含まれる「非食品」が大きく売り上げを伸ばしている。他項目

「ついで買い」の効果を受けてプラス化。

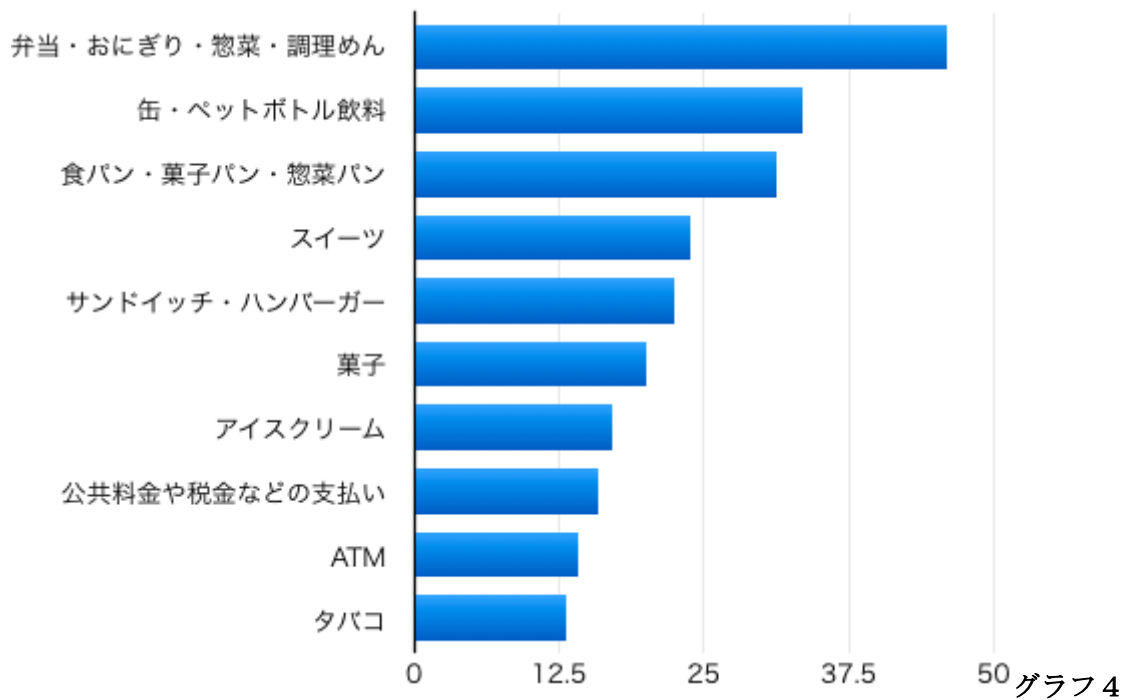
2009年においても前半期ではその効果が継続しており、プラスの値を見せる。しかし他にプラスを維持できたのは「サービス」のみで、「日配食品など」「加工食品」はマイナス、そして「合計」はギリギリでプラスのところまで落ちている。

2010年に入るとタスポ効果も終息。10月のたばこ値上げ直前による駆け込み需要も値上げ後の反動による下落で吸収され、年ベースでは2009年よりもさらに「非食品」の伸び率は低下。「加工食品」「日配食品」の健闘のおかげでどうにか「合計」も伸び率の上ではプラスを維持出来たが、動きとしてはさえない。一方2011年はその「さえない」動きを見せた2010年の反動（「前年」比で計算されるから）に加え、震災起因による一部商品の特需が発生し、特に「非食品」（乾電池や懐中電灯なども含む各種雑貨もこの項目）が大きく伸びることとなった。

2012年はたばこの売り上げは微妙で「非食品」も低迷。一方で「日配食品など」の伸びは堅調で、2010年以降3年連続して前年比プラスかつ伸び率をかき上げしている。

2013年に入るとたばこの勢いはさらに落ちて「非食品」の上げ幅も低下。一方で「日配食品など」「サービス」は大きく伸び、これらが貢献する形で全体もわずかながら上昇幅を拡大する。

2014年では「サービス」がやや伸び率が後退しているものの堅調な上昇率に違いなく、これはコンビニの機能多様化や情報端末の活躍による所が大きい。他の部門も伸び率に違いはあるが前年と比べてすべて上昇率を底上げしており、景況感の回復や機能集約化に伴う集客をはじめとした相乗効果が出ているものと思われる



普段コンビニでよく購入する商品、利用するサービス

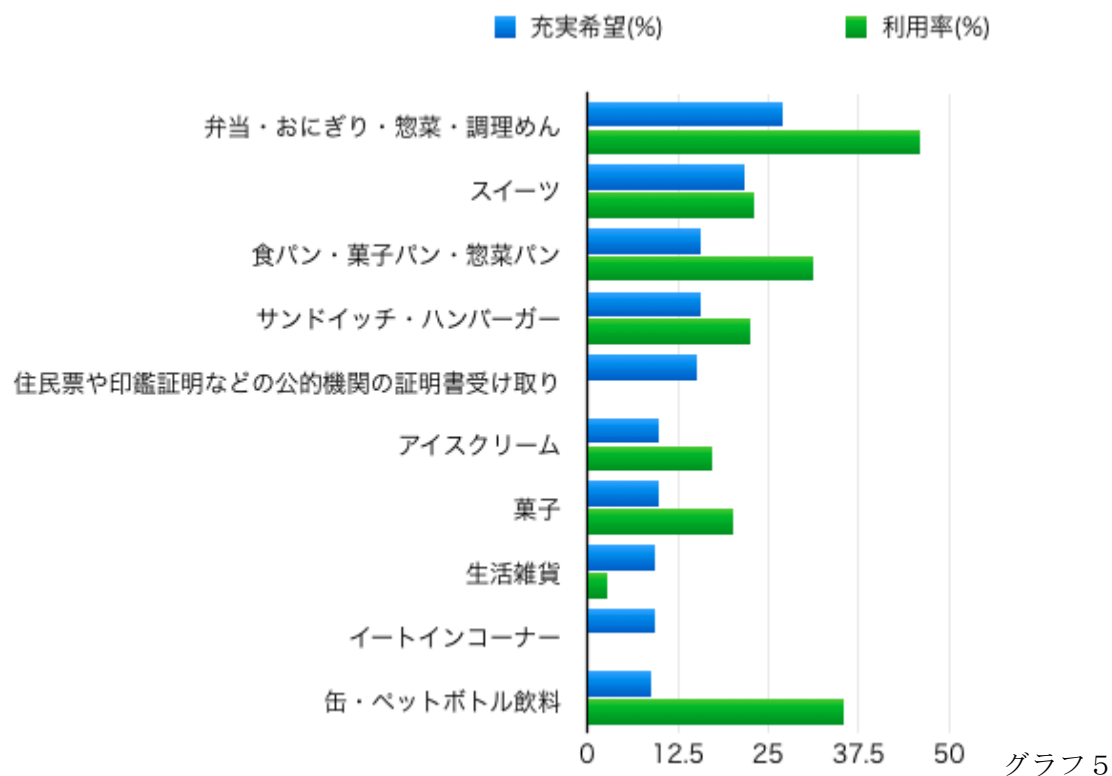
(グラフ 4)

n=4902

男 2450 女 2452

次に（グラフ 4）を見ると分かるように、顧客がコンビニで買う商品はほとんど食品である。また利用するサービスは公共料金や税金などの支払いや、ATMであった。一方、コンビニの店内において、ある程度の置場を有している化粧品や日用品などはあまり購入されていないことがわかる。

○コンビニに充実してほしい商品・サービス



(ブルー：充実希望、グリーン：利用率)

次に(グラフ5)より男性は女性に比べて、弁当・おにぎり・惣菜・調理めん、缶・ペットボトル飲料の更なる充実を希望し、逆に女性は男性に比べて、スイーツ、菓子、生活雑貨、イートインコーナーの更なる拡充を希望している。また全体的に見ると、食べ物の充実希望が圧倒的である。

最後にコンビニの利用理由を調べてみると「自宅に近いから」という項目が62.7%で1位、「職場・学校に近いから」が25.7%で2位となっていた。

第4節 SWOT分析

SWOT分析



	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・イオンの存在 ・独特のスタイル(ファーストフード+コンビニ) ・スイーツが目玉商品 ・イートインスペース 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗が少ない。 ・広告費が少ない。 ・イートインスペースがあるが、外から見られるし、雰囲気がよくない。 ・駅の構内にはほほない。
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニスイーツブーム ・単身世帯が増えている。 ・高齢者のコンビニ利用増加。 ・若者の給与低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・イートインの利用率が低い ・イートインスペースが他のコンビニに模倣されつつある。 ・コンビニスイーツの増加 ・イートインはファストフード系、カフェなども脅威になる。 ・若者のコンビニ離れ(潜在需要ありとも言える)。

©20 * *, OOOO Corporation, All Rights Reserved

グラフ6

(グラフ6)より、Strength はイートインスペースやソフトクリームといった目玉商品であり、Weakness は店舗の少なさや広告の展開が充実していないことである。また opportunity はコンビニスイーツブームや高齢化であり、Threat はコンビニスイーツの増加や他社によるイートインスペースの模倣である。

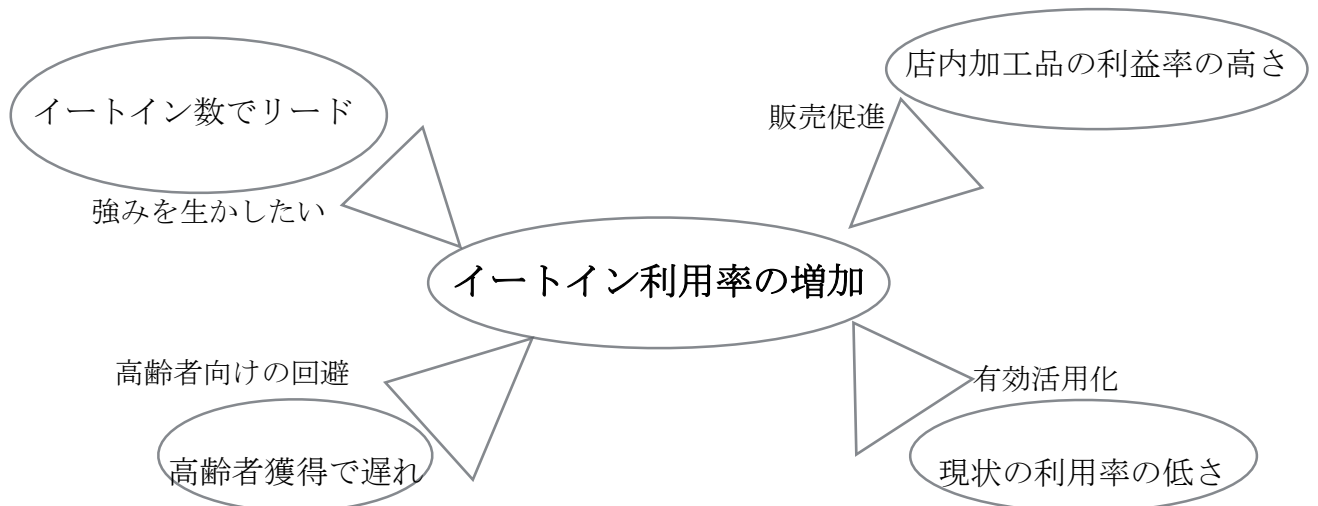
第3章 問題提起

第1節 問題提起

問題提起では、2つの問題に分けて述べていく。1つ目は、中途半端な独自路線である。というのは、ミニストップは大手3社に対して販売網で大きく劣り、独自路線での差別化が要されている。しかし、イトインスペースの質が店舗によって異なるというように、独自路線であるイトインが中途半端な状態である。2つ目はイトインで販売する商品の不充実である。確かにミニストップは競合他社に比べて、イトインで販売する商品の種類は多く、質も高い。しかし一方で、ミニストップのイトインで販売する主な商品のソフトクリームや『ハロハロ』は気温が低い冬の時期には不向きである。つまりミニストップでは冬にイトインで販売する商品が充実していないといえる。

第2節 目標設定

さて、ここまでの分析を踏まえた目標設定はイトインの利用率増加である。この結論に至るには、様々な理由がある。まず、他社の模倣が始まっているものの、現状のイトイン数で大きくリードしている（ほとんどの店舗にイトインがある）ため改装コストがかからないこと、店内加工品の利益率が高いことが挙げられる。次に、セブンイレブンなどがPBで和食惣菜を多く展開しているため、高齢者獲得競争で大きくリードされているという現状がある。そのため、安易な高齢者ターゲットの方策は成功する可能性が低いことが挙げられる。また、現状のイトインの利用率が低いという問題も抱えている。こういった理由から、従来の独自路線であるイトインの改善の必要があると考えた。



第4章 事業提案

第1節 政策提言

目標設定で述べてきたように、今回私たちはイトインスペースを快適にする工夫を施し、更にはパンケーキ、おしるこ、あんみつといったミニストップの強みであるスイーツを中心としたイトインで食べられる新商品を展開することで、甘い物好きなコンビニ利用者をターゲットとして利益の増大を目指していく。

第2節 STP 分析

まず初めに **segmentation** ということ今回顧客分析のデータから分かるように、コンビニの利用理由として家に近いという理由で利用する人と、外出先（職場や学校）に近いという理由で利用する人が多いことが分かった。このことから、一つ目のセグメントの軸はコンビニの利用場所とする。二つ目のセグメントの軸は、イトインを利用するにあたって購入する食べ物の趣向を軸にしたい。そこで、おにぎりなどのご飯を購入して利用する人と、甘いものを購入して利用する人に分けていく。

次に **targeting** ということの中で、ミニストップの実情にあったターゲティングをしていきたい。他社分析で述べたとおり、近年大手コンビニ各社は **PB** を作り、惣菜や生鮮品を置くことによって売り上げを伸ばそうとしている。そこで、これらの戦略がターゲットとしている自宅付近の利用者を避け、外出先での利用者に絞る。さらに、ミニストップが現状甘い店内加工品が充実しているため、甘い物の目当てでの利用者も多いという理由から、今回はその顧客の利用回数増を目指していこうと考えた。

最後に **positioning** ということ、ターゲットを外出先の店内で甘い物を食べる人に絞った結果考えられる競合先は1、パンケーキなどを提供する専門店2、スターバックス、タリーズなどの高価格喫茶店3、ドトールなどの低価格喫茶店4、サーティーワン5、ミスタードーナツである。ミニストップは、コンビニのためミスタードーナツと並びかなり安価だが、店内の雰囲気では他と比べて大きく劣る。そこで、今回は価格設定を変えず、店内の雰囲気をカフェに近づけた位置にポジショニングすることにした。（あくまで同じクオリティは求めない）

	甘いもの	その他
自宅付近		
外出先	TARGET	

第3節 4P分析

第1項 product

今回我々が販売しようとしている商品はあんみつ、おしるこ、パンケーキである。ミニストップの店内加工商品の中で『ハロハロ』などの夏に利益が見込める商品は確かに充実しているが、冬に利益が見込める商品がほとんどないため、パンケーキとおしるこは冬期における利益拡大を意図し、またあんみつは和風スイーツ好きな顧客を取り込むことを意図した商品である。

第2項 price

ここでは、先ほど挙げたあんみつ、おしるこ、パンケーキの具体的な価格設定について説明していきたい。最初にあんみつの価格であるが、これは320円と設定する。この価格はファミリーマートやセブンイレブンなどの大手コンビニで販売されているあんみつの値段が300円前後であり、ミニストップではあんみつを店内加工商品として販売するため、その分の手間を考慮して320円と設定した。次におしるこであるが、これは220円と設定する。この価格はセブンイレブンで提供されているお餅2個入りのおしるこが255円で提供されていることをふまえ、低価格を意識してお餅を1個入りにして220円と設定した。最後にパンケーキの価格設定だが、これは260円と設定する。というのもイートインスペースを併設している点でミニストップの競合他社であるマクドナルドのプチパンケーキが190円であり、ミニストップでは店内加工商品として質を上げたいため、260円と設定した。また割引サービスとして、飲み物と商品をセットで購入した顧客に対して30円引きを行う。このセット割引は顧客がイートインスペースを利用するきっかけとなり、イートインの利用率増加という目標を達成する近道として設定した。

第3項 place

先ほどのSTP分析で職場や学校などの外出先での利用者の中で甘いもの好きな人にターゲットを絞ったので、イートインスペースに対する需要が高い高校、学校、オフィス、商業施設の密集地にすでにある店舗を改装することでイートインスペースの充実を図るということで高校、大学などの学生街・オフィス・商業施設の密集地にplaceを設定した。

第4項 promotion

SNSの規模が拡大していく現代において、企業の宣伝費を抑えるという点で、twitter、Line、facebookを活用しないのはもったいない。ということで、SNSの使用や店舗における公式アカウントの宣伝をとおしてリアルタイムで顧客にミニストップの情報を伝える仕組みを築いていく。またミニストップの独自商品の良さが顧客に伝わりやすくするために、雑誌などにミニストップの情報を記載するようにする。

第4節 イートインの改善案

ここからはこれまでの分析を踏まえたイートインスペースの改善案について述べていきたいと思う。大きく分けて3つの方向で改善案を示していく。まず一つ、イートインスペースのオシャレ化である。次に、売り場としてのコンビニや外とイートインスペースの分離化である。そして最後に、利便性の向上である。これらを一つ一つ見ていきたいと思う。

1、イートインのオシャレ化

この改善の目的は、従来のイートインではミニストップの掲げる「街角のあなたの憩いの場」となりきれない現状を踏まえたものである。この一因には先ほど述べたようにイートイン空間の質の低さが挙げられる。そこで、イートインのオシャレ化を進めていこうという結論に至った。

具体的な改善案としては、机や椅子に木材を使用し、観葉植物を置くことによって、壁を暖色系に塗り替えることによって、温かな空間の演出を目指す。この案はミニストップがブランドシンボルに込めている思い「家庭的であたたかく、安らぎのある家にしたい」を元に考案された。



2、イートインを分離した空間に

この改善では頻繁に人が訪れるコンビニにおいて、買い物客の視線を気にせずにイートイン利用を楽しんでもらうことを目標とする。そのための具体的な改善案としては、販売スペースとイートインスペースの間に仕切りを設けること、窓を曇りガラスにすることを考案した。これにより、イートインスペースを独立した空間にすることを実現していく。

3、イートインの利便性向上

この改善では、現状ソフトバンク1社のみであるWi-Fiを充実させる。これによって、イートインスペースを単なる簡易的食事の場から、ミニストップの理念である「憩いの場」へ近づけていくことを実現していく。

4、想定される問題とその対策

まず初めに、回転率の低下が考えられる。現状イートインスペースの利用率が低いため、多少の回転率の低下は妥協の範囲、むしろ賑わっているというイメージを植えつけられるという点ではプラスである。それでも、“極端な”回転率の低下に至らないよう、以下の点に気をつけながら戦略を展開している。カフェに匹敵するほどの雰囲気作りを求めない、手軽に食べられる商品を中心に展開するというのが今回の案の注意点である。

もう一つ考えられる問題は改装費の問題である。確かにイートインを新たに作る場合は大

きな改装費用がかかる。しかし、今回のイートインは従来のイートインスペースを綺麗にするのみの改装である。そのため、改装費用はそれほどかからず、容易に回収が可能である。
(IKEA でも椅子一つ 5000 円ほどで購入が可能)



終章


コンビニのサービスが多様化する中、「ミニストップは大手3社に対してどのように競争力を獲得していくのか」ということを考察した末、イートインの更なる充実を結果とした。なぜなら、ミニストップがもつ唯一の強みがイートインだけだった。しかし、この強みであるイートインスペースは果たして真の強みといえるのか、そこには疑問が残った。

そこで今回、我々が提案した事業は、できた当初は脚光を浴びていたが、最近パツとしないイートインの改善である。この事業提案は、更なる顧客の獲得、ひいては利益の増大をもたらす見込みがある。しかしこれを実現するためには、実際にこの事業を行ったうえでの結果を分析する必要があり、それは今後の検討課題としていきたい

参考文献

<http://www.garbagenews.net/archives/2027627.html>

<http://gaiax-socialmedialab.jp/facebook/343>



<http://www.cross-m.co.jp/report/cv20131028>
http://nensyu-labo.com/nendai_20.htm
<http://www.ministop.co.jp/corporate/ir/library/earnings/>
<http://www.sej.co.jp/company/index.html>
<http://www.lawson.co.jp/company/index.html>
<http://www.family.co.jp/company/familymart/>