

老尊 (ローゾン)

経済新人会マーケティング研究部2011年度新歓論文3班

班員：石川将一郎、小田嶋竜次、木内健太郎、木下祐介、國分貴之（副班長）、
小林梨沙子、原野千波、本間篤実（班長）、前川諒樹、弓削智広

ファシリテーター：川上泰弘、塚越隆、山田崇之

目次

第1章 導入	2p
・第1節 既存市場の飽和	2p
・第2節 顧客層の偏り	4p
第2章 仮説	6p
第3章 3C分析	6p
・第1節 自社分析	6p
・第2節 他社分析	11p
・第3節 顧客分析	12p
第4章 政策提言	15p
・第1節 政策提言の方針	15p
・第2節 政策提言	16p

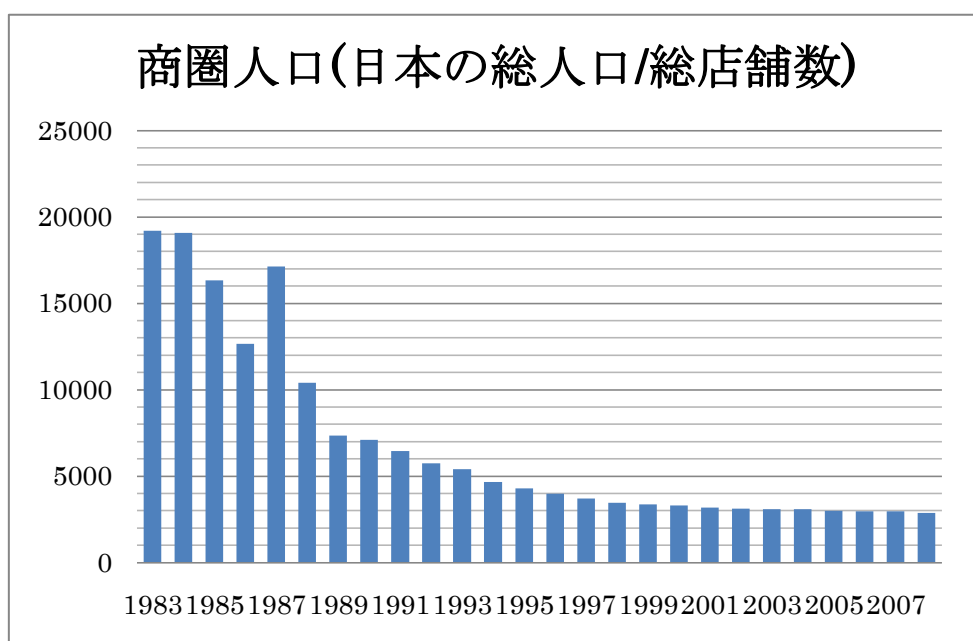
第1章 導入

第1節 既存市場の飽和

2008年のコンビニ業界の総売上は7兆8千億円を超え、初めて百貨店業界を上回った。一方、国内総店舗数は4万店にまで及び、1店舗当たりの商圈人口が減少している。そのため近年採算の取れない店舗が増加しており、国内のコンビニ業界は飽和状態にある。また、不況が続くなかで消費者がディスカウントストアやスーパーへ流出していることが、コンビニ業界の停滞に拍車をかけている。

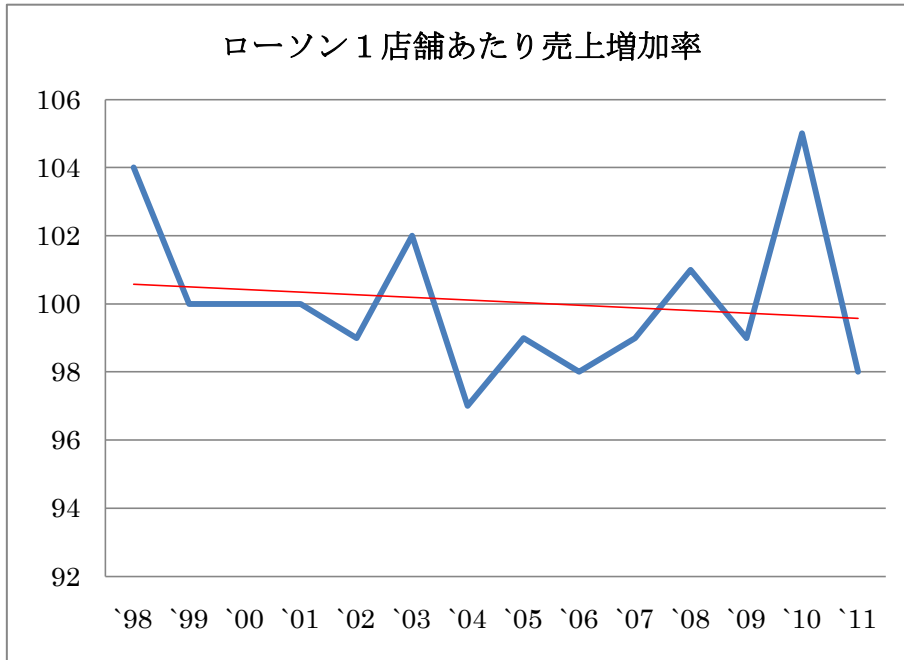
下のグラフは日本のコンビニの商圈人口を算出したものである。このグラフから、コンビニ市場が全体的に飽和していることが推測できる。

(単位:人)



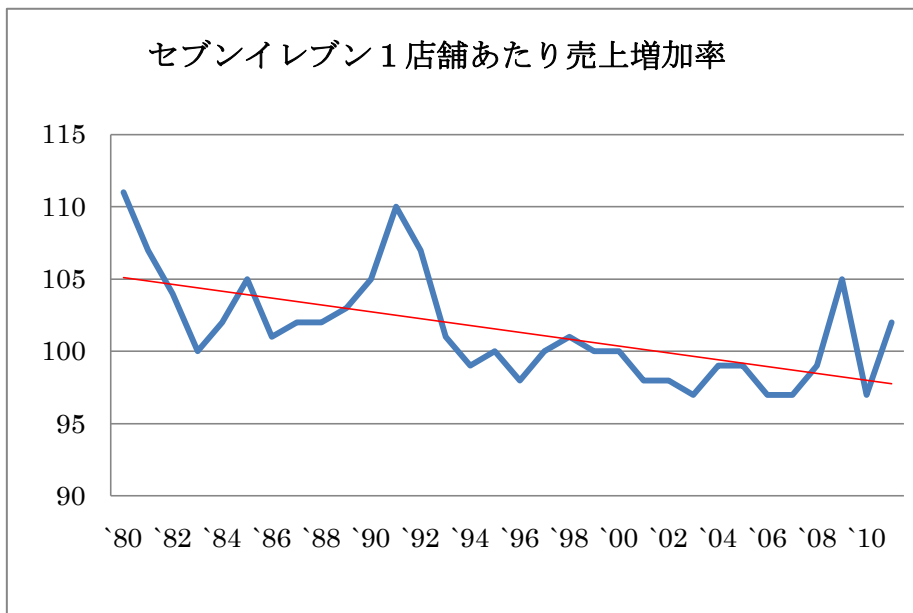
また、次のグラフはローソンの1店舗あたりの売上を前年と比較したときの増加率の推移を算出したものである。売上増加率100%とは、前年度と売上が等しかったという意味である。折れ線グラフに沿った赤い直線は、エクセルを用いて算出した回帰直線である。先出のグラフと併せて考えると、新規出店によって1店舗当たりの商圈人口が減少し、その結果1店舗あたりの売上が停滞していることが分かる。

(単位:%)



参考までに、下のグラフはセブンイレブンのデータをローソンのデータと同様の手法で処理したものである。このグラフからは、現在のコンビニ市場が飽和状態にあるという傾向がより顕著に表れている。

(単位:%)



第2節 顧客層の偏り

統計を見ても明らかなように若者の数は減少傾向にあり、また高齢者(65歳以上)は増加している(図1)。

また、「コンビニの利用頻度が週に一回未満の人」の中で、60代の年齢層は約30%を占めており(図2、図3参照)、70代以上の年齢層の人のことも考慮すると、高齢者層全体の占めるコンビニの利用頻度が低い人の数はほかの年齢層に比べて大きいということが予測される。

図1

4 我が国の人口ピラミッド(平成21年10月1日現在)

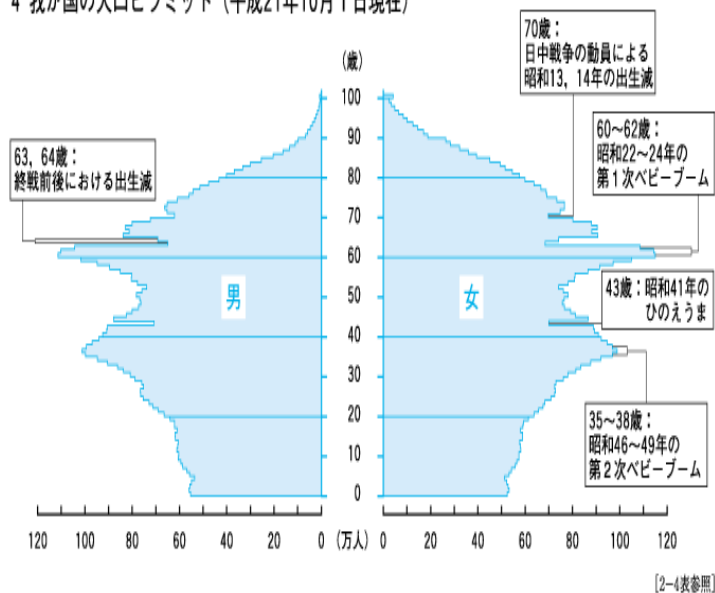
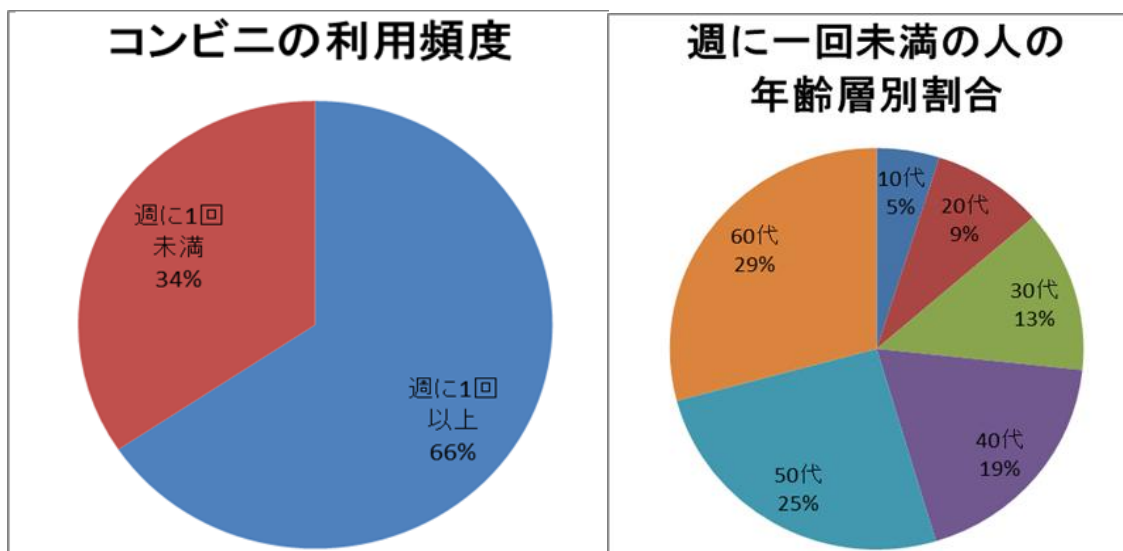


図2

図3



第2章 仮説

第1章について、第1節の分析のみをみると、現在のコンビニ市場全体が飽和しているように見えるが、同第2節での分析と併せて考察すると、実際には飽和しているのはコンビニ市場全体ではなく、一部であることがわかる。

このことから私たちは、「**若・中年層の市場は飽和しており、一方で高齢者市場は今後成長する**」という仮説を導いた。

この仮説に対する確証を得るため、第3章で行う3C分析では、年齢層の違いに着目した自社・他社分析と、高齢者を中心とした顧客分析に焦点を絞る。

第3章 3C分析

第1節 自社分析

ここではローソンが現在行っているサービス・商品を確認し、若・中年向け、高齢者向けに分類し、ローソンの政策が特定の年齢層に偏っていることを明らかにする。

まず、若年層向けの政策で特筆すべきものを3つ挙げる。

・ウチカフェ…スイーツ(主に洋菓子)のプライベートブランドである。主に若い女性をターゲットとして創始される。商品の一つ「プレミアムロールケーキ」は発売4週間で600万個を売り上げ、複数のアンケートでも最も人気のあるスイーツとされた。



・アニメとのタイアップ…少年誌の連載をアニメ化したものからスタジオ・ジブリのアニメとのタイアップなど、若年層をターゲットとして幅広いジャンルのアニメとのタイアップ商品を出している。

・ナチュラルローソン…20~30代の女性向け店舗である。店内には多様な種類の水や輸入菓子など高級志向の女性向け商品が並んでいる。



このように、ローソンでは若年層向け政策が十分に行われている。

次に、高齢者政策についての自社分析をするにあたって、高齢者市場を展開する視点からSWOT分析をする。



STRENGTH

ローソンの強みとして挙げられるのは店舗を都市部だけでなく郊外にも多く展開していることと、高齢者向け店舗であるローソンプラスをすでに展開していることである。

ローソンはファミリーマートに次いで2番目にすべての都道府県に出店したコンビニであり、都市の中心部に集中するばかりでなく、郊外にも多く出店している。

下の2つの地図は、ローソン通常型店舗の分布を例示したものである。



(サンプル<大都市>:首都圏…都心のみでなく郊外にも出店していることがわかる)



(サンプル<地方都市>:広島…広島市街だけでなく瀬戸内海の島々など郊外にも展開していることがわかる)

ローソンプラスとは、高齢者・障害者にとって利用しやすい店舗とするために通路を広くとり、棚を低くした店舗であり、それによって差別化を図っている。



WEAKNESS

競合他社が食事配達サービスを展開するなか、ローソンはそういったサービスを行っておらず、コンビニを訪れることのない顧客層を獲得するという面では後れを取っている。

OPPORTUNITY

日本国内では少子高齢化が進行しており、今後高齢者人口が増加する。このことは、高齢者層をターゲットとした新たな政策を打ち立てることで利益を拡大させる好機である。また、核家族化も進行していることから、独居老人世帯や高齢夫婦世帯が増加しており、これを好機と取ることもできる。

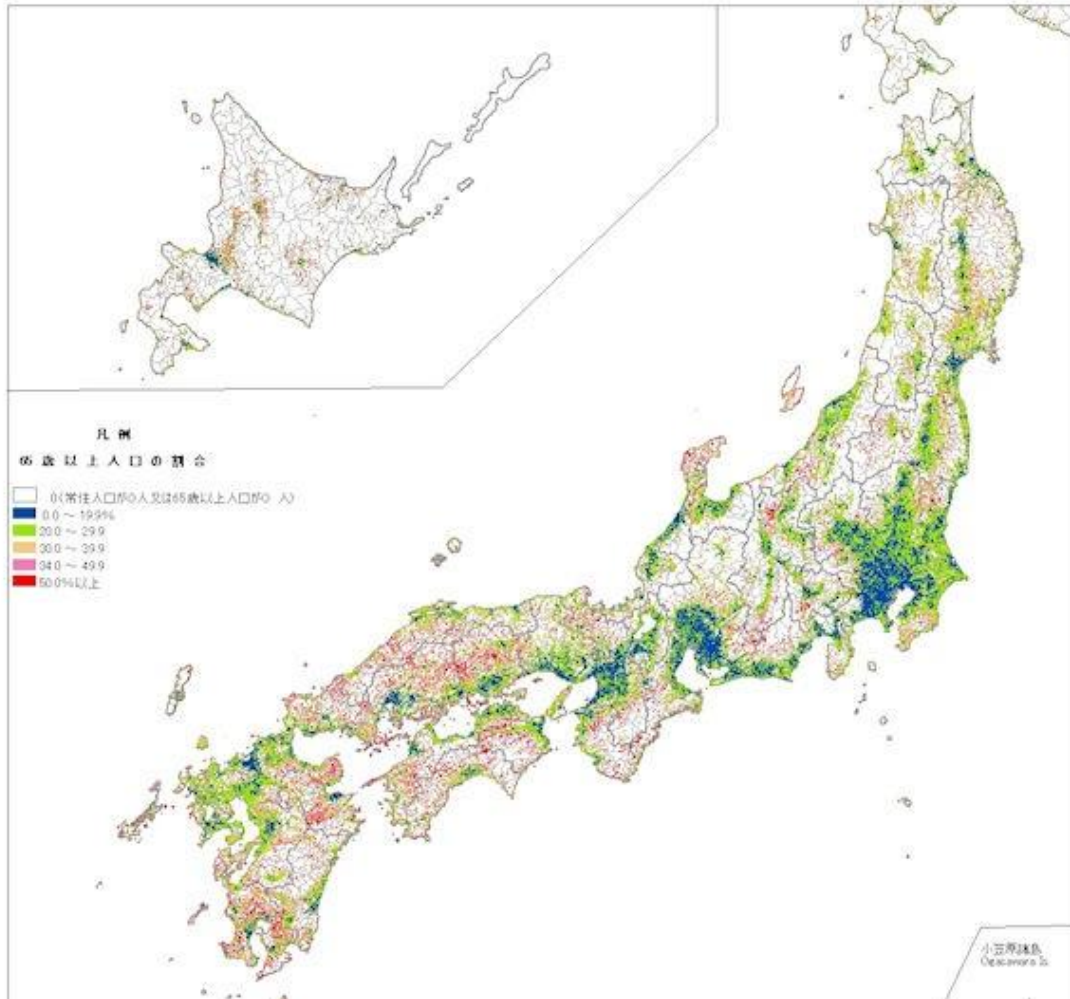
また、現在高齢者があまりコンビニを利用していないことは、新しく高齢者層の市場を開拓できることを意味している。

THREAT

高齢者が地方に散在している(図参照)と、商圈人口を確保しにくくなってしまう。

※セブンイレブンの高齢者層向け政策については後述する。

平成17年国勢調査に関する地域メッシュ統計地図
65歳以上人口の割合



第2節 他社分析

ここでは競合他社のサービス・商品が特定の年齢層に偏っていることを明らかにする。そのため、どの企業がどの政策を行っているのかを若・中年層と高齢者層に分けて表にまとめる。

企業	若・中年層	高齢者層
セブンイレブン	<ul style="list-style-type: none">・nanaco・ガチャBOX・セブンイレブンネット	<ul style="list-style-type: none">・セブンあんしんお届け便・セブンミール
ローソン	<ul style="list-style-type: none">・ウチカフェ・アニメとタイアップ・ナチュラルローソン	<ul style="list-style-type: none">・ローソンプラス
ファミリーマート	<ul style="list-style-type: none">・Tカード利用可	<ul style="list-style-type: none">・移動販売車
サークルK	<ul style="list-style-type: none">・SKE48商品・関ジャニ∞とタイアップ	
ミニストップ	<ul style="list-style-type: none">・ファストフード	

※そのほかに、コンビニの最大の特徴である24時間営業、SUICAなどの電子マネーが利用可能であることも若者向けの政策であるといえる。

表からコンビニ市場は全体として若・中年層向けの政策に富んでおり、高齢者向けの政策が少ないことがわかる。

この時点で、「高齢者市場が今後成長する」という仮説が確かであるとわかった。

また、高齢者向けの政策に関しては、現在どの企業も全く行っていないというわけではない。

上の表に挙げた高齢者向け政策は4つあるが、私たちはこれらの政策を2種類に分ける。

①「御用聞き型」…セブンあんしんお届け便、セブンミール、ファミリーマートの移動販売車
これらの政策は、コンビニが店舗から離れて顧客に直接商品を提供するサービスである。

②「集客型」…ローソンプラス

ローソンプラスは、店舗に他店とは違う特徴を備え、差別化を図ったものである。

第3節 顧客分析

仮説が確かめられたので、ここでは高齢者の生活実態を分析し、どのような政策が高齢者に対して必要があるのか検討する。

アンケートの結果を見ると、高齢者はほかの年齢層と比べて、目的を持たないままではコンビニに入店しない傾向にある。このことは現状では高齢者には「ついで買い」を期待できないということを意味する(図4参照)。

さらに、平成16年度の内閣府の調査により、近くに頼れる人がおらず1人きりの暮らしであることを不満としている高齢者が全体の19.1%を占めていたことがわかっている。これは高齢者が社会との関係を絶つことを望んでいないことを示すデータである。にもかかわらず独居・夫婦のみで生活をする高齢者は多く(図5参照)、その結果高齢者の交際に費やされる時間は比較的短くなっており(図6参照)、高齢者が自らの意思に反して社会から隔絶されているということがわかる。

また、総務省統計局のデータから、定年退職などによって職を失った高齢者は時間的余裕を多く持つ傾向にあり、「積極的自由時間活動」のために確保される時間が比較的長いことがわかる(図7参照)。

※積極的自由時間活動とは、学習・研究・趣味・娯楽・スポーツ・ボランティア活動・社会参加活動のことである。

また、高齢者は他の年齢層と比べても特に食生活に気を付けることで健康を維持しようとする傾向強い(図8参照)。このことから、高齢者はこってり系の食品よりはさっぱりした食品、洋食よりは和食を好むことが予測される。

図 4

コンビニエンスストアに、目的もなくふらっと行くことはどのくらいありますか？（10回中）

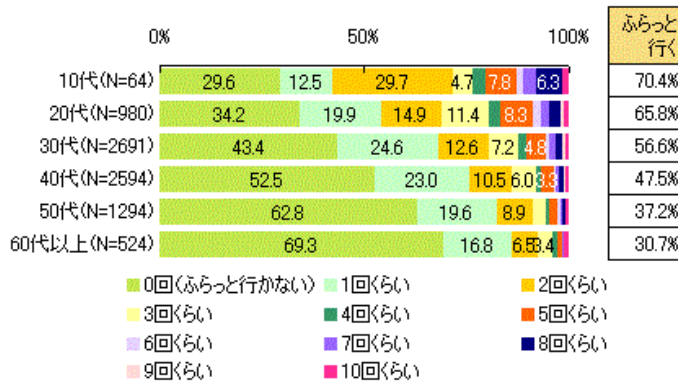


図 5

(単位:万世帯)

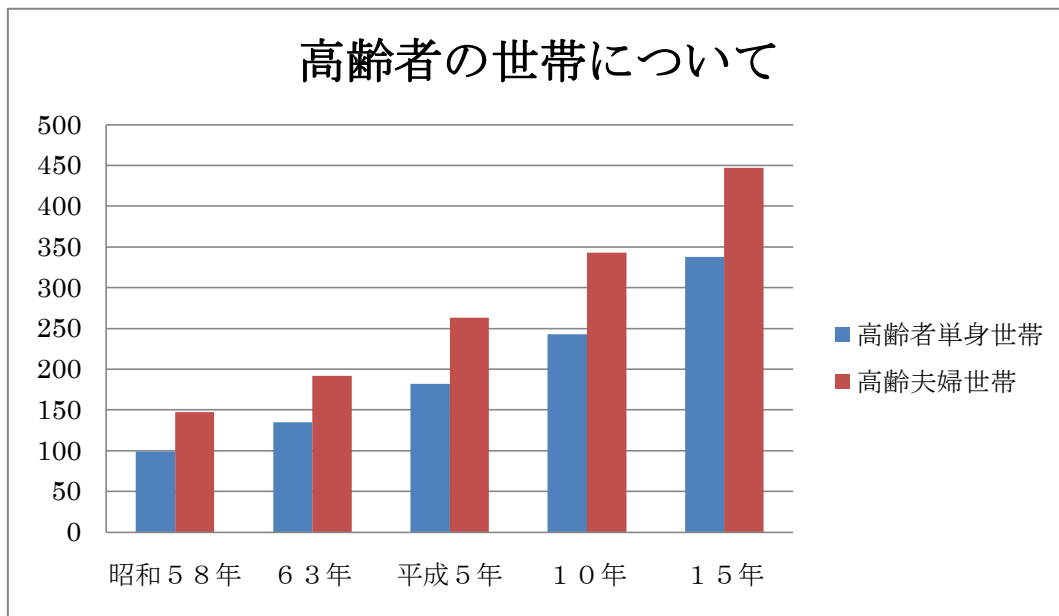


図 6

(単位:分)

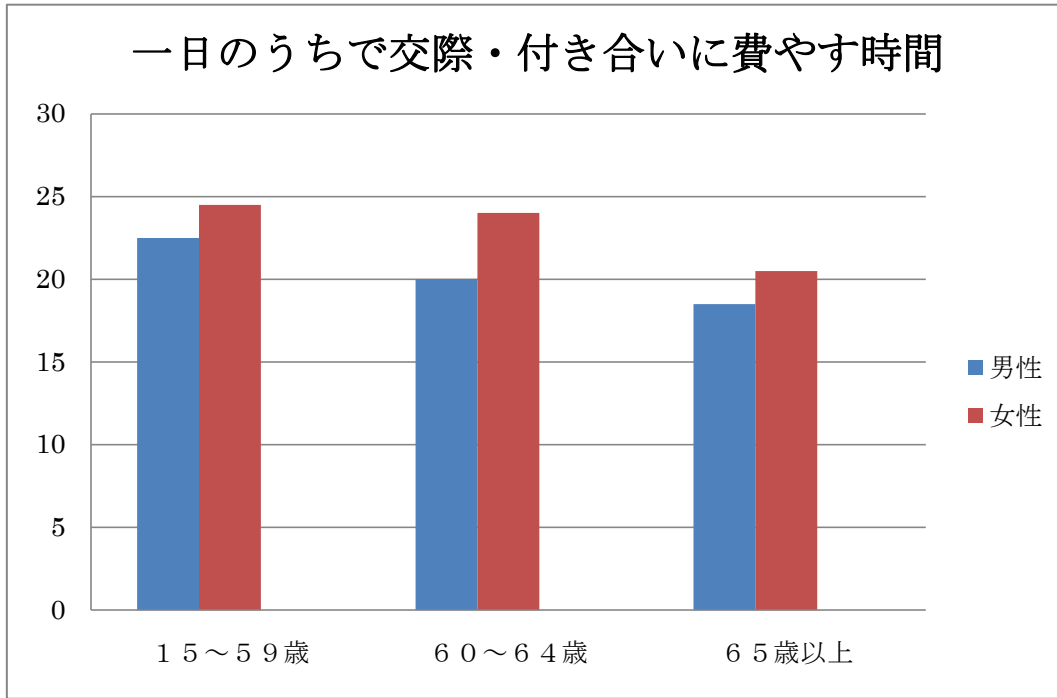


図 7

(単位:時間)

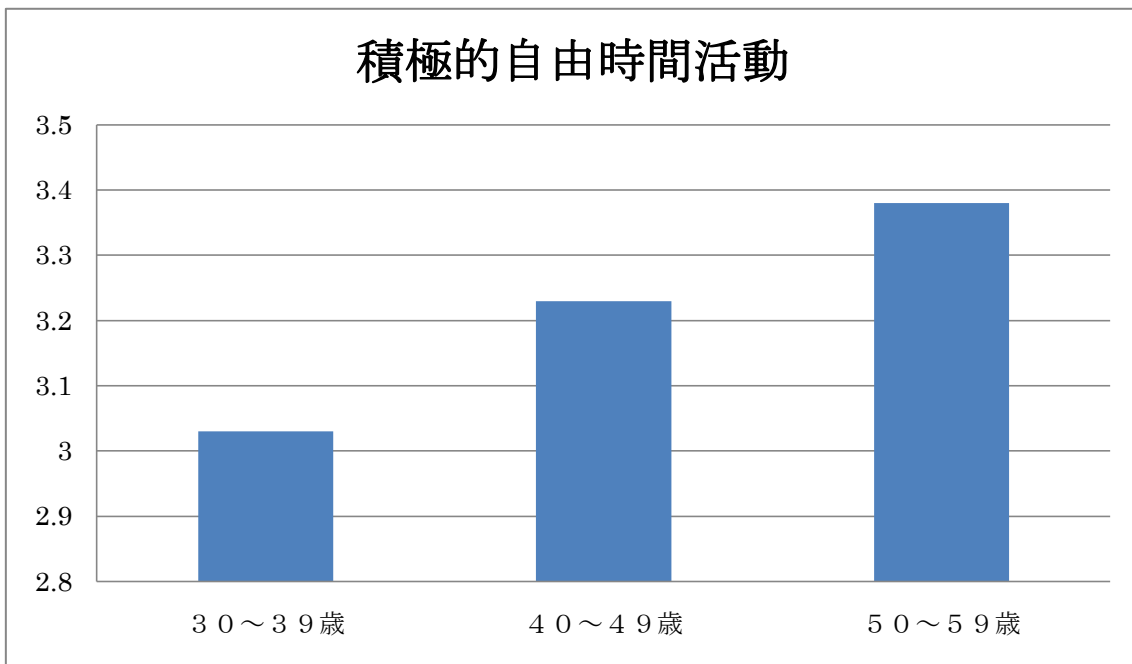
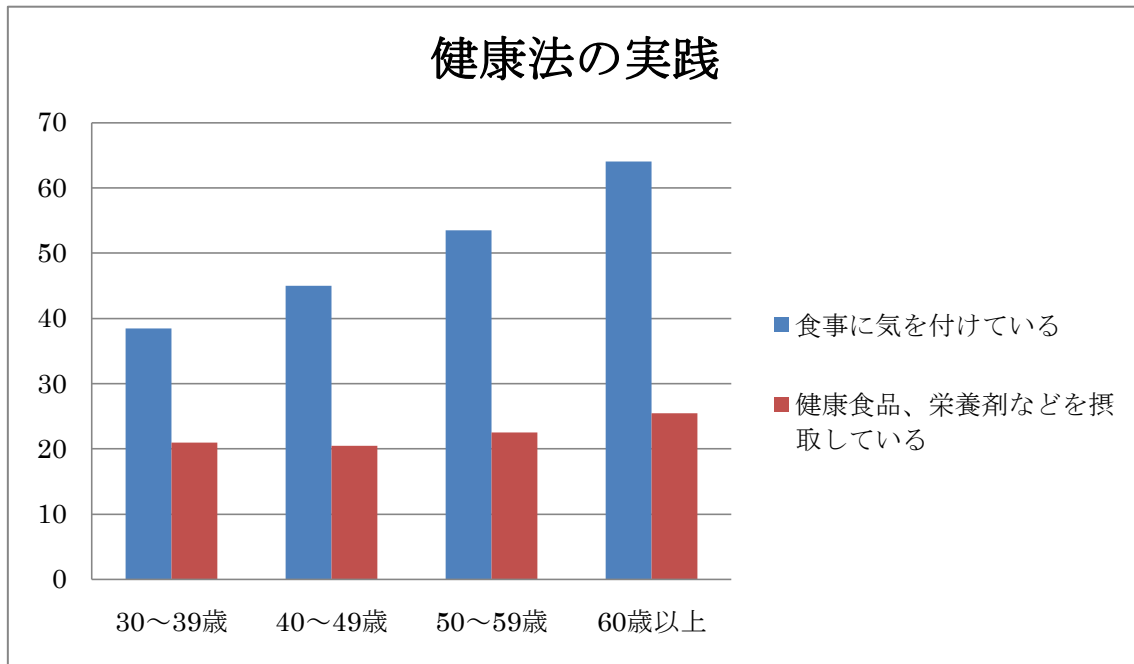


図 8

(単位:%)



第4章 政策提言

第1節 政策提言の方針

自社分析、他社分析の結果をまとめる。

- ①高齢者市場は開拓の余地が十分にある。したがって高齢者層をターゲットとすべきである。
- ②大手3社が行う高齢者獲得策のうち、2社が行う政策が「御用聞き型」であるのに対しローソンは「集客型」である。

次に、顧客分析の結果をまとめる。

- ①一部の高齢者は意思に反して社会から隔離されている。
- ②高齢者は積極的自由時間活動のために費やす時間が多い。
- ③現状では、高齢者はほかの年齢層と比べて「ついで買い」をしにくい傾向にある。

分析の結果から、私たちは、ローソンが高齢者をターゲットとするにあたって「集客型」の政策を展開すべきだと考える。

なぜなら、セブンイレブンやファミリーマートが「御用聞き型」の高齢者獲得政策を行っているのに対して、ローソンは大手の中で唯一「集客型」の高齢者獲得政策を行っており、それをさらに進歩させることでコストを抑えながら政策を展開することができるからである。つまり、既存の高齢者向け店舗であるローソンプラスをさらに高齢者向けのものとすることで集客力と収益力を高めるべきだと考えるのである。

なおこうした政策を推進するに当たって懸念されることは、ローソンプラスにおいて高齢者層の顧客が増加する一方、若・中年層の顧客は流出することである。しかしそれはローソンにとって問題ではない。なぜならローソンプラスは株式会社ローソン(=ローソン全体)にとっては数ある店舗の一形態にすぎないからである。株式会社ローソンの経営する店舗形態のうちでもっとも数の多い店舗は一般の通常型店舗である「ローソン」である。私たちは現在のコンビニが若・中年層向けの政策を十分にとっていると分析したが、こうした政策を行っているのは主に通常のローソンであり、この店舗がローソンプラスと同じ地域にも展開していれば、ローソン全体としては若・中年者層の顧客を維持することが可能である。第3章第1節のSWOT分析においても分析した通り、ローソンは全国に展開しており、ローソンプラスがどこに展開していようと同一地域にローソンが存在しないという事態はない。よって、ローソンプラスからの若・中年層の顧客の流出はあり得るが、ローソン全体としての損益は黒字になるのである。

なお、私たちの提言する政策はローソンプラスの店舗内に十分なスペースがあることを前提としたものであるため、これらの政策のうち一部はスペースが十分に用意できる郊外店舗に限定して実施されることとなる。

第2節 政策提言

「ローソンプラスの総合的な改良」

私たちは、政策提言の方針に沿いつつ「販売促進」と「新商品開発」の2種類の政策提言を行う。

販売促進

①休憩所の設置

高齢者は概して体力が低下している。そこで、休憩所を設置することによってローソンプラスに立ち寄る高齢者の数を増やす。さらに、休憩所に畳を敷いて座敷にすることで高齢者層向けのサービスであることをアピールしつつ、休憩所に将棋などのボードゲームを設置し、定期的に大会などのイベントを開催することにより、ローソンプラス内に社会から隔絶されている高齢者のコミュニティ形成を促し、リピーターを増加させる。このことによってロコミでローソンプラスがより高齢者向けになったことが周知されることが期待できる。この政策には相当のコストがかかるが、先に挙げた「御用聞き型」のサービスよりは低コストで済むはずである。なぜならば、御用聞き型のサービスを行うには毎回のガソリン代や宅配員の人件費が恒常的な負担となる上に、サービスの性質上費用を投じて何らかの宣伝をしなければならないが、休憩所を設置する場合には基本的に初期の設備投資だけで収まる上に、この政策の宣伝はロコミに頼ることができるため低コスト(またはコストなし)で済ませることができるところである。

②高齢者にとって魅力的な BGM

高齢者にとって魅力的な BGM を流すことで店内に長居してもらったり店舗に親しみをもってもらったりして、「ついで買い」を誘発して売上高を増加させることを狙う。具体的に流す BGM は高齢者に人気のある芸能人、綾小路きみまろに依頼して製作するものとする。

③シンプルなシステムのポイントカード

スタンプ式などのシンプルなシステムのポイントカードを導入し、ポイントを貯めた顧客に対して時代劇とタイアップした商品など、高齢者の人気を期待できる商品を提供することにより、ローソンプラスのサービスについてのロコミを増やし、リピーターを増加させる。これは「休憩所の設置」の補強策である。

④看板の文字を「LAWSON」から「ローソン」にする。

高齢者をターゲットとするので、アルファベットになじみのない高齢者でもなじみやすいコンビニとなるために、看板の文字をカタカナに変更する。

新商品開発

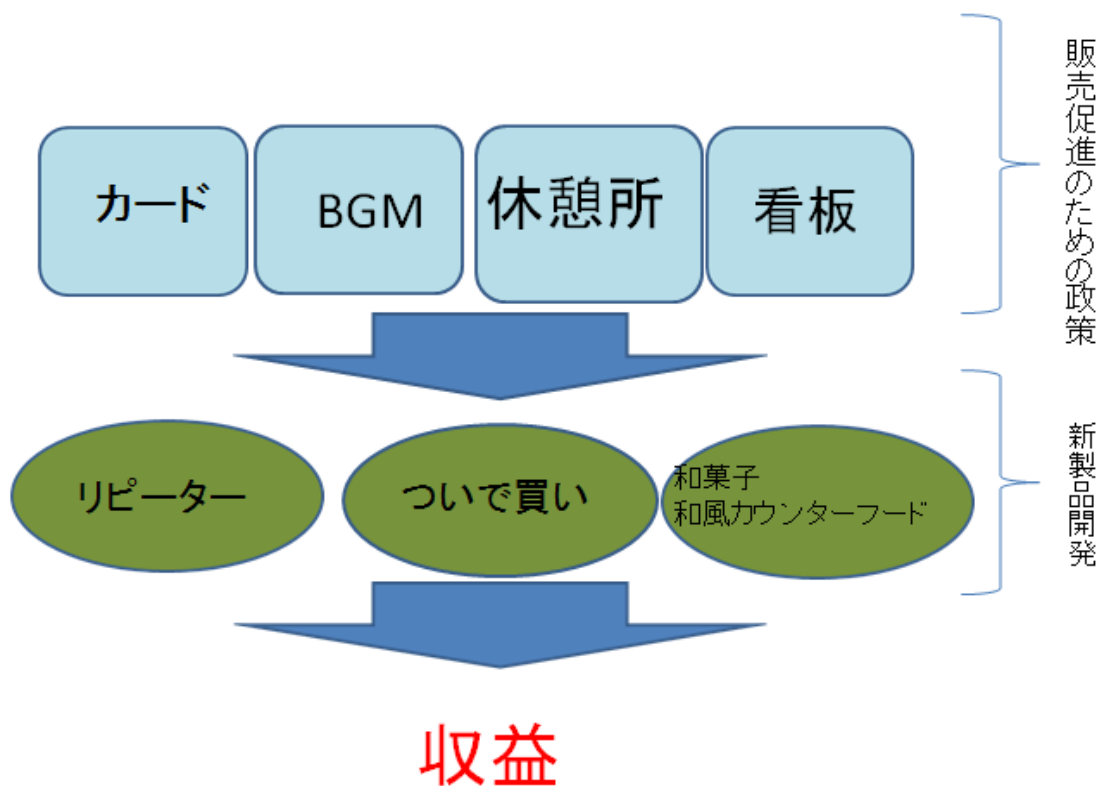
①和菓子・和食系カウンターフード

高齢者の嗜好に合わせて和菓子や肉じゃが、ちゃんこ鍋などの和食系カウンターフードを開発する。

②ヘルシーな食品

塩分を抑えた惣菜や砂糖を抑えたスイーツなどを開発し、高齢者の健康志向に応える。

政策提言図解



資料出典

ローソン事業報告書 http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/value_book.html

セブンイレブン企業情報 <http://www.sej.co.jp/company/>

My Voice <http://www.myvoice.co.jp/voice/>

読売 AD リポート <http://adv.yomiuri.co.jp/ojo/02number/200104/04data.html>

総務省統計局 <http://www.stat.go.jp/>

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 <http://www.jeed.or.jp/>

DIMSDRIVE <http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2010/100204/>

Google map <http://maps.google.co.jp/maps?hl=ja&tab=wl>

内閣府 <http://www.cao.go.jp/>

コンビニウオーカー <http://cvs.main.jp/>

Gabagenews.com <http://www.gamenews.ne.jp/>