

# コンビニ E ビジネスの状況と今後の展開

高橋 浩

(キーワード：コンビニ E ビジネス，リアル/バーチャル連携，ビジネス・モデル，コンビニ ATM)

## 1. まえがき

コンビニは日本発の独自モデルと言ってもよい発展を遂げ、この延長でのさらなる発展が期待された。ただし、小売業界全体が厳しい状況にあり、その中でひとり気をはいていたコンビニ業界も、隣接業者（スーパー、外食産業、デパート、宅配業者、鉄道業者）がコンビニ・モデルを積極的に取り込んだため、とても安泰とは言えない状態になっていた。むしろ一時は、「コンビニ成長神話は終わったか」とまで言われる状況になった。

そこで、コンビニ業界は、新たな取り組みに着手した。その代表が、(1)コンビニ店舗と連携したコンビニ E ビジネスへの取り組み、(2) ATM 装置のコンビニ店舗設置による金融業への参入である。中でも、2000 年には日本においてもインターネット関連企業株が高騰し、コンビニ店舗約 4 万店と連動したコンビニ E ビジネスへの期待は大きかった。

しかし、コンビニ E ビジネスはとても順調な成長を遂げてきたとは言えない。膨大な店舗を活用し、リアル/バーチャル (R/V) 連携を実現できる潜在能力を保有しているながら、突破口を見出せていない。そこで、なぜコンビニ E ビジネスは立ち上がらないのか。その原因は何か。また、その原因を踏まえた上で、新たな展開はどのような方向に見出され得るかについて述べる。

## 2. コンビニ E ビジネス概要と戦略

コンビニ業界トップのセブン-イレブン・ジャパンは 2000 年 2 月、国内最大規模の E ビジネスを展開するため、有力企業 7 社による新会社を設立し、7 月よりサービスをスタートさせた。主な狙いは下記であった。

たかはし ひろし  
富士通株  
〒150-8450 渋谷区恵比寿 1-18-18

- ・提供サービスは旅行、音楽、写真、物販、ギフト、携帯電話、チケット、書籍、車関係、情報提供などと多方面
- ・これまでにない便利さと楽しさを提供
- ・このため、コンビニ店舗にマルチメディア KIOSK (MMK) 端末も導入
- ・新会社は幅広くコンテンツ・プロバイダなどのパートナー企業も募り、業務連携、システム連携による E ビジネス市場拡大を目指す
- ・特に、最寄りのコンビニ店舗で、好きな時に商品受け取りが可能なことをアピール

ローソン、ファミリーマートなどの有力コンビニ企業も、前後して同様のサービスをスタートさせた。

いずれもインターネット活用で、リアル/バーチャル連携による売上げ拡大を狙い、コンビニのデファクトとも言えるセブン-イレブンに対抗するため、ビジネスモデルの差別化を持たせた (表 1)。

## 3. コンビニ E ビジネスの特徴

コンビニは、狭い店舗にもかかわらず盛り沢山の商品品揃え、ニーズに合わせたスピーディな商品入れ替え、新ニーズを掘り起こす強力な商品開発力等で、商品差別化は現物を見て初めて気づくようなものが多い。

このような商品だと、E ビジネスを店舗商品を売るための異なる手段と見ただけでは効果がない。

このような限界を克服するため、コンビニ E ビジネスでは特に次のような点が強調された。

- ・あらゆる商品の受け取り先。すなわち、現行取扱商品とは無関係に、E ビジネスで商品購入後のあらゆる商品の受け取りを最寄りの行き慣れたコンビニで行える。
- ・店内設置の MMK 端末で、自宅パソコンでは不可能なレベルの使い勝手の良さでゲーム・ソフト、CD、チケット、などの商品が購入できる。

#### 4. リアル/バーチャル連携を重視した新たなビジネスモデルへ

また、コンビニの特徴を引き出すため、さらなる発展も話題になっていた。

コンビニ最大の資産は、地域密着型リアル店舗と、生活スタイル化した高頻度来店者の存在である。そこで、これを生かすための、リアル店舗商品に着目した新たなリアル/バーチャル連携の工夫である(表2)。

このようなモデル実現の優れた手段として携帯電話が注目された。携帯電話は常時携帯・常時接続のため、日用品を取り扱うコンビニ業態とも相性が良い。このような工夫がブレークスルーとなり、新たなリアル/バーチャル連携が期待されていた。

#### 5. 当面の評価と今後の展開

ところが、そうこうしているうちに、コンビニEビジネスは市場から厳しい評価をつきつけられてしまった。

コンビニ各社がサービスした旅行代理店サービス、ホテル予約サービスなどは、他業者が認識され、コンビニEビジネス業績も思わしくなく、コンビニ業界はコンビニEビジネス立ち上げに緒戦では失敗したと言わざるを得ない状況に陥った。

このような結果に到った原因は、「コンビニATM」と比較すると理解しやすい(表3)。

コンビニEビジネスは各店舗への効果が間接的であり、現場での努力の余地が少なく、わかりにくいサービスだった。

今、コンビニ業界は強者と弱者の格差が一段と進み、強者はさらなる店舗増設を行い、新たな光ファイバー

表1 コンビニEビジネス比較




名称	7dream.com	@LAWSON econtext	famima.com	
企業名	セブドリム・ドットコム	ローソン・イープランニング イーコンテクスト	ファミマ・ドットコム	
親会社	セブン-イレブン・ジャパン	ローソン	ファミリーマート	
サービス開始日	2000年7月	1999年11月 @LAWSON 2000年2月 econtext	2000年10月	
ビジネス・モデル	シナジー追求型 	販売チャネル拡大型 	新市場創造型 	
特徴	重点ポイント	トータルシステム (インフラ重視、総合的品揃え)	開放政策 (専門店型)	ECフランチャイズ・システム (加盟店サイトの連合体)
	コンテンツ	総合的、多様	専門的 特にエンターテインメント	地域的、個別
	その他	・国内最大規模 ・eコマース・インフラ事業重視 ・総合的品揃え (総合スーパー型)	・マルチブランド(Loppi, @LAWSON, econtext) ・他ECサイト、他社店舗と提携し、de factoを目指す (開放政策)	・会員制度(特定店舗のEC サイトに登録)で地域密着型 ビジネスを展開(10%個別) ・商品・サービス販売をネット に限定せず
関係会社	商社	三井物産	三菱商事	伊藤忠商事
	メーカー	NEC, SONY		
	その他	NRI, JTB, キトローブ	デジタルガレージ, 東洋情報システム	NTTデータ, トヨタ自動車, 大日本印刷, JTB, びあ

表2 リアル/バーチャル連携を実現するビジネスモデル

ビジネスモデル	概要
(高頻度来店者向け) 個人サービス拡大型	高頻度来店顧客の利便性をさらに向上させるため、好み商品の予約、予約在庫品状況の検索、保管方法の指定、顧客に有利な決済情報の提供などを行う。この情報を全デバイスからアクセス可能にするとともに、緊急情報は携帯電話にプッシュ・メール。また、バーチャル店舗購入物品も個人保管機能に合体できるようにする。
ロケーション ・コマース型	より顧客のコンテキスト(「誰」が、「何処に居る」か、「何時か」...)に即した情報提供によって、個人の好みと、状況を踏まえた的確なアクションを行い、リアル店舗での更なる高レベル利用経験を体感してもらおう。これにより、より適切な顧客ニーズを吸収し、店舗スタイルの見直しを図ってゆく。

表3 ビジネスモデル比較

比較項目	コンビニEビジネス	コンビニATM
儲ける仕組みが定義できているか	商品受け取りのために来店時の「ついで買い」頼みで不明確	仲介した銀行からの手数料収入が主要収入で明確
「誰に、何を、どのように」提供するか定義できているか	当初、コンテンツが網羅的で顧客ターゲットが不明確。商品留め置きも、自社コンビニ店舗のみで顧客指向でなく訴求力不足	(時間制約のある銀行ATMに比し) 24時間利用・商品購入と同時にATM利用可能で、理解が容易
利益を上げつつ投資する短期回収が実現できているか	先行してシステム構築投資がふくらみ、その割に入金確保の確度が不明確	ATM装置導入に比例して入金が始まり、採算ラインの利用率などの目標も明確
異なる手段との競争に打ち勝つ能力があるか	専門電子商取引業者、リアル店舗の狭間で特徴が不明確で他手段につけこまれやすい	銀行の支店店舗リストラの代替手段、24時間ATMサービス提供のイメージが明確

網敷設や郵便ポスト設置なども話題になっている。

これからのサービス展開は、時宜を得た利用者本位のメリット提供が、さらに厳しく問われることになると言えよう。