

1. 序論

コンビニは元々若年層を対象とし、成長を続けてきた。しかし、近年の人口構造の変化に伴い対象としていた若年層数の減少が生じた。また競合するドラッグストアの進出やスーパーの深夜営業等によりコンビニ業界として売上の伸び率が減少傾向にある。図1で示したようにコンビニが成長していた時には売上也店舗数も二桁成長を続けてきたが、2001年頃から2~3%の推移の伸び率になっている。そのため、各社がこれから新たな成長を見出す必要があり、実験的又は本格的な戦略を打ち出している。今後戦略を決定するにあたり、経済や規制・政策等の自社ではコントロールできない外部環境と自社の強み・弱みとなる内部要因を把握する必要がある。本研究ではコンビニ大手5社を対象にそれらの外部環境と内部要因の整理を行い、その上でSWOT分析を用いることによって、現状の取り組みについてまとめ、今後の取り組むべき課題を示す。

2. 検討内容

SWOT分析を行うにあたって外部環境と内部要因を明らかにする必要がある。外部環境には、経済・政策・規制等を取り上げ、戦略として追い風になるのは機会・向かい風となるのは脅威と設定する。外部環境一例を取り上げる。

<外部環境一例>

- 1 原油高・原木高
- 2 景気回復により有効求人倍率の高まり
- 3 インターネットの普及
- 4 小額決済の利用増加
- 5 少子高齢化

各社の内部要因については、ヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウといった経営資源について比較検討や各社の認識をもとに強み・弱みを明らかにした。業界売上一位と二位のセブンイレブンとローソンの一例を下に記す。

<内部要因一例>

セブンイレブン

- 強み 業界一位を誇る店舗網
- 弱み 大手5社の中で離職率が高い

ローソン

- 強み 47都道府県に出店
- 弱み セブンイレブンと比較して現預金が少ない

3. 検討結果

これまでに整理した外部環境と内部要因を用いてSWOT分析を行う。SWOT分析の目的は、各社が持っている機会や脅威などの「外部環境」と得意分野や組織体制等の「内部要因」から、自社の位置づけを総合的に判断することにある。

表1はセブンイレブンのSWOT分析の一例である。
 <検討結果一部紹介 セブンイレブンSWOT分析>

- ・積極的攻勢（機会と強みの象限）
 インターネットの向上である外部環境と店舗数が一番多いという内部要因を活かし、ヤフーと提携を行った。これにより、インターネット上で物品の販売を行い、店舗にて受け取りを行うことが可能となった。この提携により店舗に足を運んでもらうことにより集客力向上を狙っている。
- ・段階的施策（機会と弱みの象限）
 規制緩和より電力の自由化が進み、それと自社には電力費削減のノウハウがまだないので九州地区のみでの取り組みとなる。これにより年間5%の削減ができる。
- ・差別化戦略（脅威と強みの象限）
 ドラッグストアによる顧客離れにより深刻化してきたが現預金が多いという強みを活かし、豊富なデータを扱え、詳細な設定ができるシステムの導入を行った。これにより、地域の特徴を反映させた発注が可能になる。
- ・専守防衛または撤退（脅威と弱みの象限）
 景気回復による有効求人倍率の上昇により予想される人材不足と離職率が高いという弱みに対し、人材派遣最大手のリクルートスタッフィングと提携することを決め、いざというときの対応をとっている。

4. 結論

コンビニの現状においてSWOT分析を行った結果、戦略に対する取り組みの相違を整理にした。また5社のSWOT分析を比較することによって、今後取り組むべき問題点や可能性を示すことができた。これからの課題の一例としてミニストップを取り上げる。ミニストップ以外の4社は有効求人倍率の高まりに対し、提携や新制度の導入等の対策をたてているが、未だ取り組みを行っていないので今後の取り組むべき課題である。

キーワード 外部環境 内部要因 SWOT分析

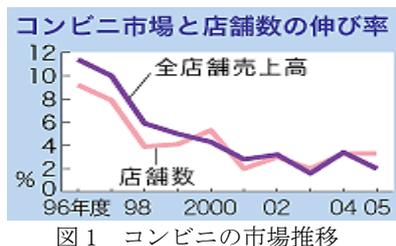


図1 コンビニの市場推移

表1 セブンイレブンSWOT分析

セブンイレブンSWOT分析 抜粋		外部環境	
		機会	脅威
内部要因	強み	a.インターネットの普及 b.規制緩和	c.ドラッグストアによる顧客離れ d.有効求人倍率の高まり
	弱み	電力費削減(5b)	第六次総合情報システムの導入(2c)
		ヤフーと提携(1a)	リクルートスタッフィングと提携(3・4d)