

コンビニエンス業界における競争優位に関する マーケティング戦略の視点と検証 —セブンイレブンとファミリーマートの分析を中心として—

中村学園大学 流通科学部 流通科学科

片 山 富 弘

〈キーワード〉

コンビニエンス業界、参入障壁、競争要因、競争地位別
マーケティング戦略、先発優位・後発優位

〈目 次〉

1. はじめに
2. コンビニエンス業界の構造について
3. セブンイレブンのリーダー戦略の検証
4. ファミリーマートのチャレンジャー戦略の検証
5. マーケティング・サイエンスの面から論考
6. まとめと今後の研究課題

1. はじめに

日本経済の成長鈍化がいわれている現在において、小売業も同様に苦戦を強いられている昨今である。小売業態において栄枯盛衰コンビニエンス業界は成長鈍化の様相を示している。そのコンビニエンス業界にあって、売上高と収益を確保している大手企業が、セブンイレブンとファミリーマートである。売上高や出店数などではローソンがこの2社の間に位置しているが、H12年7月上場したばかりなので、経営関連情報の入手面において困難があるので、既に上場している2社においては、有価証券報告書等の比較的資料が入手しやすいことにより、本研究論文の対象企業とした。本論文は、さらにコンビニエンス業界の業界構造を探り、セブンイレブンとファ

ミリーマートの、2社におけるマーケティング競争対抗の面からの競争優位性とマーケティング戦略の検証を行っていくことにする。

なお、ここでのコンビニエンス・ストアの定義は、日本経済新聞社が統計調査で用いた次の3つの条件を満たすチェーンとした。

- ①生鮮食品が30%未満
- ②営業時間が1日14時間以上
- ③売り場面積が250m²未満

2. コンビニエンス業界の構造について

ここでは、コンビニエンス業界の希望、業界の参入障壁、業界の競争要因について論じる。と共に、研究対象2社の競争戦略への要因を探ることにする。

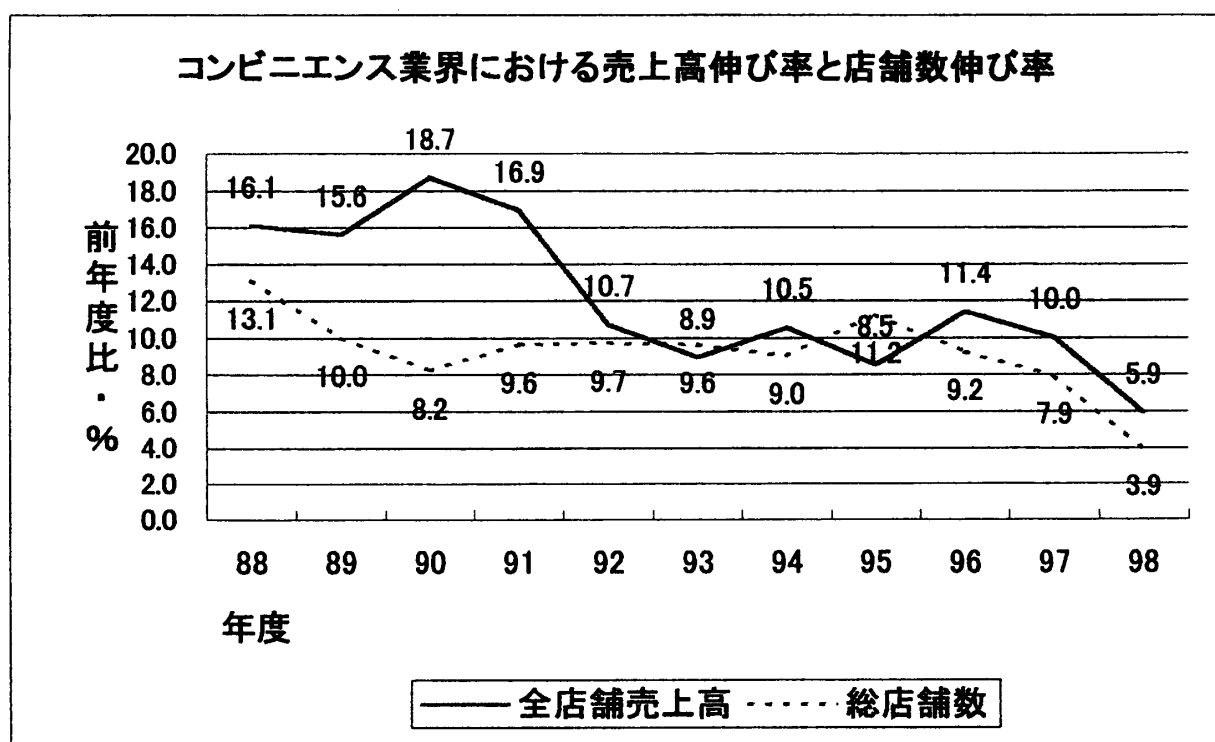
(1) コンビニエンス業界の規模

日経流通新聞が実施した第19回コンビニエンス・スーパー調査によると、97年度のコンビニエンスの売上高は6,088,875百万円で6兆円に達し、前年比でも10.0%の伸び率を示している。また、総店舗数においても、35,308店で前年比では7.9%の伸び率を示している。この成長率の原動力は、店舗出店の増加によるものである。図表2-1-1で示しているコンビニエンスの全店舗売上高・総店舗数増減率でみても、過去からの急成長ぶりがうかがえる^(注1)。旺盛な出店意欲の背景には、規制緩和にともなう酒屋の業態転換である。また、同社の第20回コンビニエンス・スーパー調査によると、98年度コンビニエンスの売上高は6,411,091百万円で、対年比5.9%の伸び率である。総店舗においても、36,754店で対年比3.9%の伸び率を示している。しかし、9

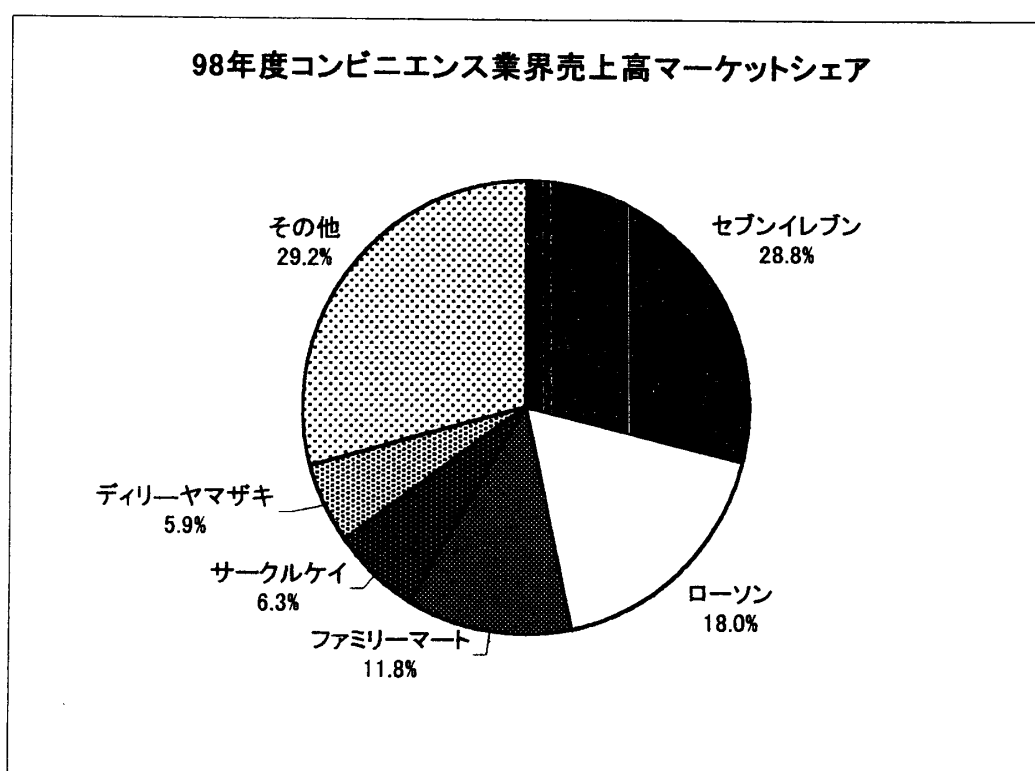
8年度の対前年度の伸び率は、売上高、店舗数ともに過去から比較すると、低成長であるといえる^(注2)。しかし、業界においてコンビニエンス1店当たり商圈規模が1万人といわれていたが、最近では商圈規模3千人をきっているといわれ、仮に取扱商品に変化がないとすると、4万店が上限になるといわれている。コンビニエンス業界としては、業界のライフサイクルからみて、成長後期もしくは成熟期にさしかかってきているといえよう。

そのような中で、上述の調査にもとづく、コンビニエンス・ストア上位3社による合計97年度売上高は、3,544,815百万円で業界全体に占める割合は58.2%と約6割となっている。そして、店舗数でみても、97年度上位3社では18,205店で、業界全体に占める割合は51.6%で半分を超えている状況である。

また、98年度では、上位3位による合計売



図表2-1-1



図表2-1-2

上高が3,763,550百万円で、業界全体に占める割合は58.7%で、前年度と同様、約6割となっている（図表2-1-2）。店舗数では、19,146店で業界全体に占める割合は52.1%で、前年度同様、半分を超えている状況である。コンビニエンス業者70社のうち、3社による上位寡占化状態であることがうかがえる。その3社とは、売上高の大きい順に、イトーヨーカ堂系列のセブン・イレブン・ジャパン（以下セブンイレブンとする）、ダイエー系列のローソン、西友系列（伊藤忠商事に変更）のファミリーマートである。

（2）コンビニエンス業界の参入障壁について

業界が成長を続けている場合には、その業界に参入したいと考える企業が存在するわけであるが、すべての業界が参入できるわけで

はない。その際に、考慮すべき参入障壁をイベントによる6項目について、コンビニエンス業界を検討してみることにする。これらの6項目について相対的に障壁が低いと参入が増加するものと考えられる。

① 規模の経済性

これは、活動の規模を大きくすると、活動効率が上がるとともに、間接経費の増加率が下がることによるものである。コンビニエンス業界では、フランチャイズ・システムによって、本部と加盟店による契約事項でそれぞれの役割が明確になっている。本部では、仕入れ、配送、代金精算、資金手当、帳簿類作成、広告宣伝、設備購入などの機能をうけもっており、加盟店では、販売と在庫の把握、発注、陳列、労務管理となっており、基本的に加盟

店は販売業務に専念できる仕組になっている。このことは、加盟店、すなわち、店舗数が増加すればするほど、本部の果たす機能による規模の経済性の効果が発揮しやすいことから、参入障壁はあるといえる。

② 必要投資額およびサunkコスト

これは、一般に大きな投資を必要とする業界には参入しにくい。また、その業界から撤退する際に、初期投資が転売・転用できないときは、投資そのものがサunkコストになる為、参入は難しくなる。コンビニエンス業界では、フランチャイズ・システムに加盟する際に、加盟金300万円位、ロイヤルティが何%と規定されている。また、相対的に2000－3000万円位で経営のノウハウがなくても、店舗が新規出店できることになっており、この面では、新規参入しやすいものといえよう。

③ 製品差別化

これは、特定企業の製品やサービスが品質、イメージなどで差別化されている場合、新規参入が難しく、障壁が高いことを意味する。各企業によって製品差別化は存在するが、コンビニエンス業界として、コンビニエンス性を出すために標準化が進んでいることを考慮すると、流通業界全体から見た場合には、製品差別化による障壁は低いといえよう。

④ チャンネルの確保

一般的に販売チャンネルをおさえた方が、障壁が高いことを意味する。コンビニエンス業界においては、本部が仕入れを行い、それを

加盟店に配送し、加盟店では一般消費者に販売する。この場合、加盟店の数が多いほど、新規参入を考えている本部にとっては参入障壁が高いといえる。しかし、ここでのチャンネルをコンビニエンスの出店立地と考えれば、地方限定でみれば参入障壁が低く、資本力によるM&Aでのチャンネル確保は参入障壁が高いと考えられることから、参入障壁の高低は着け難いといえる。

⑤ 特 許

これは、特許によって技術が排他的に所有されている場合、その業界への参入は難しいといえる。コンビニエンス業界の場合、技術的特許が必要ではないことから、容易に参入しやすいと考えられる。しかし、今後はビジネス・モデル特許にみられるように、参入障壁を高める要因が潜んでいることも、考慮しなければならないだろう。

⑥ 法的・行政的規制

これは、法的・行政的規制が強いほど、新規参入が困難であることを意味する。フランチャイズ契約を締結すれば、新規加盟店によるコンビニエンス業界への参入は可能となる。また、コンビニエンス業界に限らず、流通業界全体に関わる規制緩和、例えば大規模小売店舗法の改正や酒類免許の規制緩和などによって、新規参入が容易になってくると考えられる。

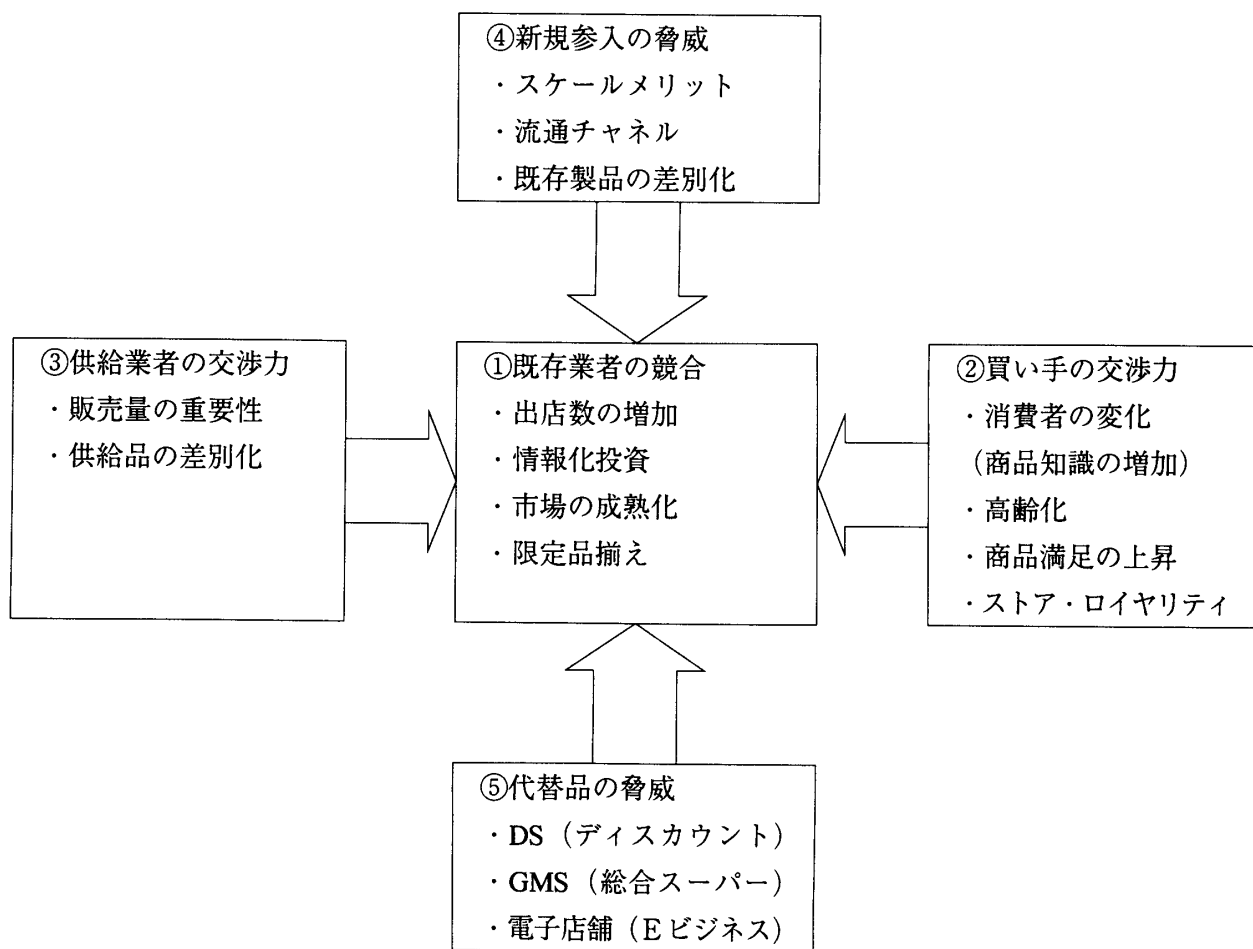
以上から、コンビニエンス業界においては、フランチャイズ・システム等により相対的に

参入障壁が低いといえよう。

(3) マイケルポーターの業界競争要因

M.E ポーターによると、業界構造分析には、5つの競争要因があり、①既存業者間の競争

②買い手の交渉力③供給業者の交渉力④新規参入の脅威⑤代替品の脅威に区分されている^(注3)。そこで、コンビニエンス業界構造をそれに基づき分析すると、図表2-3のようになる。



図表2-3 コンビニエンス業界の競争要因

上記のコンビニエンス業界の競争要因について項目別にみると、①既存業者間の競争の度合いは、出店増加に見られるように大きく、競争は激化している。②買い手の交渉力については、消費者の商品知識をはじめ、そのレベルが大きく向上してきており、利便性を把握したニーズに対応していくことが常に求め

られている。③供給業者の交渉力については、コンビニエンス各社に対し、供給業者は販売量から弱い立場にある。④新規参入の脅威については、現状のスーパーなどとの競争がある上、今後の規制緩和によって利便性のコンセプトが弱くなっていくことによって、さらに競争が激化していくことが予想される。

(4) 競争対応戦略の論理について

マーケティング研究の世界でも、競争対応の問題は数多く論議されてきている。競争の世界は一般的には、かなり合理性の高い世界である。これはあらゆる競争の分野において定石やセオリーが存在することからも推察される。市場において競争優位に立つには、次の4条件が必要である。(1)対象市場の規定(2)社会情勢(3)競合他社の持つ経営資源(4)自社の経営資源である。つまり、どの市場で戦うかを明確に規定し、その市場の環境がどのように動いているかを見極め、その中で競合他社は、どの程度その経営資源を投入できるのか、それに対して自社はどのくらいの相対的経営資源の投入ができるのか、この4つの要件をおさえることが市場における競争で重要である。

競争市場内における、相対的経営資源の地位が、競争のあり方を決定してゆくと考えられる。この経営資源には、量的と質的の両方からの経営資源がある。量的な経営資源とは、営業所や営業マンの数、供給力ないし生産力、投入資金力などの人、物、金に関わる市場内の蓄積された力を示す。これに対し、質的な経営資源とは、企業やブランドのイメージやロイヤルティ、品質、広告や営業ノウハウ、流通チャネル管理力、技術の水準、トップのリーダーシップなど、無形の企業の技を示している。

この相対的経営資源の、量と質によるマトリックスにすると、競争地位の類型となる。量が大きく質が高いのが、リーダーに位置し、量が大きく質が低いのが、チャレンジャーで

あり、量が小さく質が高いのがニッチャーであり、量も小さく質も低いのが、フォロワーという具合に区分される^(注4)。

また、昔から勝負の世界において「先発は優位である」といわれてきており、ここで、先発が優位になる理由を示し、一方で、後発が優位であるという理由も示すことで、2社への競争戦略への関わりをみることにする。先発が優位になる理由として、①顧客の心の中に参入障壁を形成②特許による参入障壁③規格を決定④希少資源の先取り⑤利用者の生の声をつかむ⑥経験効果の先取りの6項目が上げられている。一方、後発優位の理由として、①需要の不確実性を見極められる②プロモーション・コストへの投資が少なくすむ③研究開発ソフトを低く抑えられる④顧客の変化に対応しやすい⑤技術面での不確実性に対応できるの5項目が上げられる^(注5)。

以上が今回の研究フレームワークである。コンビニエンス業界における競争対抗上、研究対象2社の位置付けについては、売上高・利益・出店数を考慮すると、セブンイレブンがリーダーであり先発企業の位置付けとなり、ファミリーマートがチャレンジャーであり後発企業の位置付けになる。そこで、次にそれぞれの戦略を検証していくことにする。

3. セブンイレブンのリーダー戦略の検証

この章では、リーダー戦略の定石についてふれ、実際にリーダー企業としてのセブンイレブンが、どのような戦略を実行しているかを示し、戦略の検証を試みることにする。

(1) リーダー戦略の定石について

市場のトップ企業のリーダーは、現在の最大シェア、最大利潤、名声を維持することが目標となる為、競争の基本方針は市場内のすべてに対応する全方位型となり、ターゲットもすべての顧客を対象とするフルカバレッジとなる。この基本方針に4P戦略は方向づけられる。フルカバレッジを達成する為に、製品戦略はフルライン、チャネル戦略は開放型、プロモーションも中～高水準となる。また、売上高、利潤のトップを維持する為に中心顧客は大衆層となり、名声も維持も考慮して、

製品戦略・価格戦略は中～高水準に設定される。

全方位戦略のもとで、リーダー企業がとるべき戦略の定石は、第一が周辺需要拡大、第二が非価格競争、第三が同質化対応である。第一の周辺需要拡大とは、業界全体の需要を底上げしていく戦略である。当該製品への需要が拡大すれば、その新規拡大分は現在のシェア構成に応じて各企業に配分される可能性が高く、結果的にリーダー企業の取り分が最も大きくなる理由である。第二の非価格競争はリーダーが遵守すべき定石である。もしリー

図表3-1 競争地位別の競争対応戦略と需要対応戦略

競争地位	市場目標	競争対応戦略	需要対応戦略	
		競争基本方針	市場ターゲット	マーケティング・ミックス政策
リーダー	最大シェア 最大利潤 名声・イメージ	全方位	フルカバレッジ	製品：中高品質を軸としたフルライン化 価格：中高価格水準 チャネル：開放型 プロモーション：中高水準、全体訴求型
チャレンジャー	市場シェア	差別	セミフルカバレッジ	4Pは、対リーダーとの差別化
ニッチャー	利潤・名声・イメージ	集中	特定市場セグメント	製品：限定ライン、中高品質水準以上 価格：中高価格水準 チャネル：限定型、特殊型 プロモーション：特殊訴求
フォロワー	生存利潤	模倣	経済性セグメント	他社並以下の品質 低価格水準 価格訴求チャネル 低プロモーション水準

(出典：嶋口・石井著、現代マーケティング)

ダー企業が値引きすれば他社もそれに追随せざるを得ず、最大シェアのリーダー企業に利潤縮小のダメージが最も大きく、さらに確立したブランド・エクイティやイメージの低下をもたらす。第三の同質化対応は、同質化競争の時は、経営資源の大きい方が勝つという原則に基づいている。

以上が、リーダー企業における戦略の定石である。また、競争地位別の競争対応戦略と需要対応戦略を示したのが、図表3-1である^(注6)。

(2) セブンイレブンのリーダー戦略

次にセブンイレブンのリーダー企業としての戦略実行面からの実態を示してみることにする。

リーダー戦略における周辺需要拡大戦略についてみると、①デジキューブによるゲームソフト販売であり、②関西エリアへの出店増加、③公共料金の収納代行サービスに関連した金融機関への返済金収納代行サービスが該当しよう。これらにより、需要を拡大しようとしている。

次に非価格競争については、公共料金の収納代行サービスや宅急便取り扱いはもとより、デジタルカメラによる撮影した画像のプリントサービスを実施したり、切手の取り扱いやクリーニング取り扱い窓口などサービス分野への拡大を図ってきている。これらにより、各店舗への集客力が向上するように、リーダー戦略が展開されてきている。

さらに同質化対応では、直接該当するもの

はみられないが、同質化対応の中で間接的に差別化を図っているものが、①主力商品である弁当の魅力を高めたり、小型モデル店進出である。セブンイレブン「エクスプレス」は、弁当と飲料、菓子などに品目を絞っており、売場面積20坪未満で800-1000品目のコンビニエンス商品を取り揃えてきている。②情報システムの高度化。第5次情報システムと呼ばれるもので、通信衛星を利用し伝送容量を高めて今後の情報サービス事業に対応するものである。③自社専用卸「エス・バイ・デー」の設立。従来、同社の仕入れはメーカーから各種の卸、そこからセブンイレブンへという流れであったが、これを専用卸に一本化することで川下の店頭情報と川上の生産情報がスムーズにやりとりできることになり、品切れなどを無くすのが狙いである。

そして、先発優位・後発優位の時期を決めるのは、2社の設立時期にもとづくよりも、フランチャイズ・システムの業務開始時期をもって、決定するのが妥当である。セブンイレブンは、昭和48年11月に米国サウスランド社との間でライセンス契約を締結し、翌年5月に豊州店でフランチャイズ・システムを開始している。一方、ファミリーマートは昭和56年9月西友ストアよりのコンビニエンス・ストア事業の積極的な事業展開によって、株式会社ファミリーマートへと変更をとげている。従って、先発はセブンイレブンであり、後発がファミリーマートということになる。

そこで、先発優位の条件に照らして検証すると、ある面では先発優位といえるが、かな

らずしも優位であるとはいきれない面がある。①顧客の心に参入障壁については、顧客への時間・距離など利便性を追求したのはすぐれているが、他社においても真似できないことではない。店舗選択時に必ずしもストア・ロイヤルティを構築しているとはいいがたい。②特許③規格については、フランチャイズ・システム契約によって、日本版へと展開を図っていったことである。④希少資源の先取りに該当するものは見当たらない。⑤利用者の生の声をつかむことに関しては、弁当などの新製品に消費者ニーズを反映させてきている。⑥経験効果の先取りについては、POS データを用いての仮説検証を繰り返してきた結果、品揃えや商品管理面に優れた効果をもたらしている。

(3) 小 結

リーダー戦略の定石と戦略の実行面としての実態からの考察を試みる。

リーダー戦略の定石による戦略の実行が様々な形となって現れているが、3つの定石でみるリーダー戦略がなされていることが、よみとれる結果となっている。今後の規制緩和に向けて、試行錯誤しながらも、コンビニエンス業態のあり方を模索しているようにもみえる。

そして、先発企業は、ただ先にその業界に参入すれば優位かというとは決してそうではなく、先発企業としての優位性を高めていく経営効率化や企業努力を怠ってはならないというこであり、後発企業に逆転されないように

常にイノベーションを心がけて実行していかなければならない。リーダー企業がリーダーたる所以は、常にイノベーションを進めていることであり、チャレンジャー企業他の動向にも対応していることであると考えられる。

4. ファミリーマートのチャレンジャー戦略の検証

この章では、チャレンジャー戦略の定石についてふれ、実際にチャレンジャー企業としてのファミリーマートがどのような戦略を実行しているかを示し、戦略の検証を試みることにする。

(1) チャレンジャー戦略の定石

チャレンジャー企業の市場目標は、まずリーダーを目指して市場シェアの拡大を図ることである。4Pを含めてすべての面でリーダー企業との差別化によってシェア拡大を図ることになるが、経営資源の面でリーダー企業に劣るため、ターゲットはセミフルカバレッジとなる。この差別化は、基本的に市場ニーズにフィットし、需要創造効果をもつとともに、リーダー企業と同質化できない戦略である必要がある。差別化は、製品サービスの差別化、超低価格などの価格差別化、流通チャネルの差別化、販売やプロモーション上の差別化など政策上で実行しえるものである^(注7)。

(2) ファミリーマートのチャレンジャー戦略

次に、ファミリーマートのチャレンジャー企業としての戦略実行面からの実態を示してみる。

差別化において特徴的なことは、セブンイレブンが米国のフランチャイズ・システムを日本に導入したのに対し、ファミリーマートは外国のチェーンとは提携せずに独自のコンビニ国産化を狙ったことであり、それが①エリア・フランチャイズである。これは、一定地域のフランチャイズ本部の権利を他の企業に譲渡することにより、外部資源を活用しながらフランチャイズ・ビジネスを展開する手法である。②興行チケットの取り扱いで、セゾン・グループに所属していた関係から「チケットセゾン」を取り扱っていたが、株主が伊藤忠商事に移動したことにより、「ぴあ」と提携し、チケットのオンライン販売サービスになることである。③消費者金融プロミスの返済金収納代行サービスで、これはコンビニエンス・ストアが公共料金の収納窓口になっている現状をさらに進歩させたものといえよう。ファミリーマートは手数料収入を見込めるとともに、プロミスもサービス拠点拡大のメリットとなる。④オフィスサービス分野に進出。これは、米国のメール・ボックス・エトセトラと業務提携し今後の展開となるものであるが、その内容は、郵便物などの私書箱レンタルサービスをはじめ、国内・国際宅急便発送の代行や梱包サービス、コピー、DPE、パソコンレンタルなども手がける。

また、リーダーに真似る戦略と考えられるものは、①出店数の増加であり、これは年間出店率でみると、ファミリーマートは95-97年間で15.6%であり、業界の10.0%を大きく上回っている。②小型モデル出店であり、これはファミリーマート「ファリコ」で小型の

酒飯店を対象にこのタイプへの転換を図っており、通常の弁当以外にどんぶりものを調理してファーストフードとして提供できることを売り物にしている。③デジキューブのゲームソフトの取り扱いについても、セブンイレブン同様である。

また、後発優位の条件に照らしてファミリーマートを検証すると、後発が多少有利な面があるものの、先発同様、必ずしも優位とはいえない切れない面が存在している。①需要の不確実性を見極めることに関しては、流通業態としてのコンビニエンス事業への参入として先発事業の実態をみながら、リスク少なく参入出来る可能性が存在する意味で優位である。②プロモーション・コストへの投資が少なく済むことについては、コンビニエンス事業形態については費用が少ないであろうが、ストア・ロイヤルティを高めるには、広告宣伝費がかかる。③研究開発コストを低く抑えられることについては、後発優位とはいえない。④顧客の変化に対応しやすいことに関しては、変化へ対応する企業努力に依存するので、先発優位差なしといえよう。⑤技術面での不確実性に対応できることに関しては、需要動向とも関係することであるが、POSシステムへの投資に踏み切れることが上げられる。

(3) 小 結

チャレンジャー戦略の定石と戦略の実行面としての実態からの考察を試みる。

リーダー企業に対する差別化戦略を実施していることが伺える。そして、それは時間とともにやがてリーダー企業が真似てくるという同質化対応に巻き込まれる可能性を秘めており、チャレンジャー企業としては出来るだけ参入障壁を築いておきたいところである。一方、業者においても、コンビニエンス・ストアを流通チャネルとして活用しようと考えている中で、フランチャイズ本部の製品・サービスの取り扱いの選択が難しくなっていくであろうと思われる。

また、チャレンジャー企業、後発企業においても、新しい市場・用途の開発などリーダー企業、先発企業と異なるマーケットなどでの戦える工夫が常に必要であることが要求されてきている。チャレンジャー企業にとっては、競争上、リーダー企業の動向をみながら、対応していくとともに、新規分野への積極的取り組みが要求されている。

5. マーケティング・サイエンスの面からの論考

マーケティングはアートかサイエンスかという論争問題が、マーケティングの生成史以来、つきまとい続けている古くて新しいマーケティングの根幹に関わる重要な視点である。この視点に触れておくことは、上記のマーケティング戦略の論理をある意味で補完するものであり、また、その論理の絶対性を示すものではないことを示唆するものといえよう。

マーケティングがアートであるとの主張を示すと、journal of marketing のハチンソン論文「Marketing as a science : an appraisal」

において、次のように示している。「なぜマーケティングの分野が、理論の独自の体系を発展させるのに時間がかかるについて本当の理由がある。それは単純である。つまり、マーケティングは科学ではないからである。それはむしろアートであるか実践なのである。そしてそれは物理学、化学あるいは生物学よりも工学、医学そして建築学にずっと近いのである。」マーケティングがアートであるという立場からすると、サイエンスという次の4つの定義にどこまで合致しているかが問題となっている。①普遍的に妥当する法則が確立しているか、②将来発生しうることを言い当てる理論が存在しているか、③知識の体系化を促す理論や仮説があるか、④現象を説明するに足りる抽象化された論理があるか、の4つの定義から評価すると、現状のマーケティングは規範論である限りサイエンスから遠いとみられている。

しかし、最近のマーケティング12学派を3つの評価基準で評価したシェス、ガドナー、ガレットの「Marketing Theory」の中では、論理の実証主義に立てば、まだマーケティングは科学には遠いといえるけれども、実践的相対主義に立てば、マーケティングは科学に近づいているといえなくもない、とされている。また、日本でも、慶應義塾大学の村田教授はマーケティングシステム論の中で、次のように述べている。「今日、マーケティングがアートかサイエンスかという問題について、その論争的帰結をみないままに進んでいるが、普通考えられるサイエンスという言葉は、物理化学的意味でのサイエンスであり、もし社

会科学という言葉自体がひとつのサイエンスとして存在性をもつならば、マーケティングは最小限度明白に社会科学であり、その意味でのサイエンスであることは疑いない。そのことは、上述のように物理化学との対比に示された社会科学一般の特質が、同時にマーケティングの特質そのものであることから自明のように思われる。」すなわち、マーケティングはサイエンス性を志向しているものであることを示している^(注8)。

マーケティング・サイエンスの面からは、セブンイレブンのリーダー戦略とファミリーマートのチャレンジャー戦略など2社の競争戦略事例をはじめ、事例を蓄積していく中で、そのサイエンス性が高まっていくものと考えられる。と同時に、小売業が環境対応企業である限り、規制緩和等の環境変化に対応していくプロセスを考慮した上で、サイエンス性を検討していかなければならないであろう。

6. まとめと今後の研究課題

今回のセブンイレブンとファミリーマートの2社の戦略検証で、考慮しなければならないことは、戦略の本質である明日の経営を睨んで現状の戦略実行の方策を行っているということである。すなわち、戦略の適合性の面が欠けており、戦略実行の方策も試行錯誤しながら、実際は経営戦略が実行されているということである。そして、成功する可能性が高いと考えられるものには、継続して実行されていくであろう。P.F.ドラッカー氏が述べているように、企業はゴーイング・コンサートが事業の命題であり、その為にマーケティ

ングとイノベーションの連続的進化・発展への努力が必要である。

今回の研究報告に対する残された課題として、消費者サイドからの生の声や消費者調査によるストア・ロイヤルティ等のデータ解析などによる戦略の適合性及び顧客満足度からの視点が欠如していることである。また、小売業態の進化のプロセス面からも、研究が進められる必要があるであろう。さらに、最近の情報技術の進歩による電子商取引のあり方によって、今後の競争戦略に変化がみられるだろう。

(注)

- 1) 日経流通新聞編、「97年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」1998年日本経済新聞社
- 2) 日経流通新聞編、「98年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」1999年日本経済新聞社
- 3) M.E.ポーター著、土岐他訳、「競争優位の戦略」1982年、ダイヤモンド社に詳しい。
- 4) 嶋口充輝・石井淳蔵著、「現代マーケティング」(1998年、有斐閣)の8章を参照された。
- 5) 山田英夫・遠藤 真著、「先発優位・後発優位の競争戦略」、(1998年、生産性出版)の1章を参照されたい。
- 6) 4)と同じ
- 7) 和田充夫他著、「マーケティング戦略」(1996年、有斐閣アルマ)の12章を参照されたい。
- 8) 片山富弘著、「年報 経営分析研究 第12号」(1997年、日本経営分析学会編)を参照されたい。

〈参考文献〉

1. M.E.ポーター著、土岐他訳、「競争優位の戦略」1982年、ダイヤモンド社
1. 嶋口充輝・石井淳蔵著、「現代マーケティング」1998年、有斐閣

コンビニエンス業界における競争優位に関するマーケティング戦略の視点と検証
—セブンイレブンとファミリーマートの分析を中心として—

- | | |
|--|---|
| 1. 和田充夫他著、「マーケティング戦略」1996年、有斐閣アルマ | 1. P. コトラー・G. アームストロング著、和田・青井訳、「新版マーケティング原理」1995年、ダイヤモンド社 |
| 1. 山田英夫・遠藤 真著、「先発優位・後発優位の競争戦略」、1998年、生産性出版 | 1. P. コトラー著、村田他訳「マーケティング・マネジメント」1989年、プレジデント社 |
| 1. 川辺信雄著、「セブンイレブンの経営史」1994年、有斐閣 | |