

新しいビジネス環境に 既存システムを変貌させる

野村総合研究所 墨屋宏明

コンビニエンスストアの既存店舗の商圈は、競争が激しく飽和状態になっている。この一方で、既存の運営ノウハウを活用して新たな商圈を創出する例もみられる。本稿では、オフィスビルで自動販売機による24時間営業の無人店舗を実現したコンビニエンスストアの例を紹介し、ビル内マーケットに適応するビジネスについて考察する。

注目されるビル内マーケット

コンビニエンスストアやレストランチェーンでは、新規の出店にあたって、商圈人口は何人か、同じ業種やサービスの店舗がないかなどを調査する。商圈内の競争状況を把握し、有利な場所に出店するためである。ところが、最近では適当な場所がなく、新規の出店ができにくくなってきた。そこで注目されてきたのが、オフィス・学校・工場・病院などの、いわゆる「閉鎖商圈」への出店である。

この利点として、出店がまだ少なく競争が起きにくいということのほか、客層が限定されているためにニーズや品揃えの仮説が立てやすいということがあげられる。また、法人契約で出店した場合は、ひとつのオフィスビルで成功すれば、別の場所のオフィスビルへと出店を拡大できる可能性も高い。

一方、このような閉鎖商圈では、一般の立地とは異なる課題も多い。店舗スペースは狭く、来店客数の上限はある程度決まっている。また、オフィスであれば土日、祝祭日の売上が極端に少なかったり、学校であれば夏休みなどで営業できなかつたりなど、せっかく出店しても運営コストに見合う利益が得られる

かどうかの判断が難しい。

このような特殊な立地条件で成功を収めるのは、一般商圈と同じ運営方法やサービスのままでは困難である。自社の得意なサービスを活かし、特殊な立地条件に合ったサービスをどのように提供できるが重要となる。

自動販売機によるコンビニエンスストア

NRI（野村総合研究所）は、あるコンビニエンスストアチェーンのオフィスビル内への出店に際して、システムの開発と業務支援を行った。

このコンビニエンスストアチェーンはオフィスビルという特殊な立地場所に出店するにあたり、省スペース、無人化によって運営コストを抑えるため、もともとオフィスには馴染みの深い自動販売機を使い、既存のコンビニエンスストアと同様のサービスを実現することにした。

この24時間稼働の自動販売機は約200アイテムを収容できる大規模なもので、そのほかにホットフードを販売するための自動販売機を併設した。さらに、これまでの自動販売機では扱うことの難しかった、ライフサイクルの短い新商品のタイムリーな投入や、既存の

コンビニエンスストアと同じ物流網で配送される新鮮なおにぎりやサンドイッチの販売もできるようにしている。

24時間無人店舗を支える仕組み

NRIは、既存のコンビニエンスストアの仕組みを最大限に自動販売機による店舗形態に活かすため、下記のような特徴をもつシステムを開発した。

- ①発注・会計などの基幹システムは、既存のコンビニエンスストアの仕組みを活用する。
- ②既存のコンビニエンスストアと連動したマスター管理を行う。
- ③自動販売機別のアイテム別・時間帯別売上分析を行う。
- ④本部との情報共有を行う。

(1) 既存の運営ノウハウが活用できるシステム

閉鎖商圏の店舗では、通常の店舗での売れ筋商品のみを陳列しても、同じように売れるとは限らない。客層そのものが一般商圏の中では少数派に属する場合があるからである（普段街に出て来ない研究者であったり、病院の患者であったり、限られた年齢層だったりする）。そのためコンビニエンスストアのPOSデータ分析のノウハウを活かして、時間帯別、商品別にきめ細かく仮説検証を行い、マーケットの限定された顧客嗜好に合わせた品揃えを実現している。たとえ新規開店時に

は期待どおりの売上にならなくても、品揃えや商品サイクルをより最適なものへと変化させていくことができるのである。

(2) 既存システム資産を活用した、より使いやすいシステム

このシステムの開発にあたっては、既存のシステム資産を活用している。これにより、短期間で開発することができた。また、自動販売機はバックヤードの店舗PCと接続され、さらに本部のサーバーへADSL（非対称デジタル加入者線）で常時接続されている。そのため必要な情報はすべて本部のサーバーで管理でき、また店舗からも必要なときに参照可能となっている。

店舗運営面でも、24時間専属の担当を置かなくても済むように、またビルの停電時や店舗PCのダウン時にもデータ欠落などを起こさないように、センター集中型のWeb技術を使ったシステムとし、使いやすさと高い信頼性を実現している。

都心での大規模オフィスビルのように、昨今は大規模な建物ごとの商圏があちこちに形成されつつある。自社の得意な商品・サービスをコアとしながら、情報技術とネットワークの資産と運用ノウハウを活用し、限られたマーケットに合わせて柔軟なサービスを提供できるシステムの構築が、成功へのカギと言える。 ■