



Title	『ニューコンビニエンス・ストアの事業開発に関する研究』-百貨店による新分野のケーススタディー-
Author(s)	今村, 哲
Citation	経済学研究論集, 4: 249-274
URL	http://hdl.handle.net/10291/12066
Rights	
Issue Date	1996-02-19
Text version	publisher
Type	Departmental Bulletin Paper
DOI	

<https://m-repo.lib.meiji.ac.jp/>

『ニューコンビニエンス・ストアの事業開発に関する研究』
—百貨店による新分野のケーススタディー—

『A STUDY OF THE BUSINESS DEVELOPMENT
ON THE NEW CONVENIENCE STORES』
—A CASE STUDY OF THE NEW DOMAIN
ON THE DEPARTMENT STORE—

博士前期課程 経済学専攻 1993年度修了

今 村 哲
IMAMURA, Akira

目 次

序 はじめに

- I ニューコンビニエンス・ストアの特徴
- II ニューコンビニエンス・ストアの経営
- III コンビニエンス・ストア『生活彩家』
- IV ケース・スタディー —資金計画を中心に—
- V 新規事業の可能性についての分析

序 はじめに

日本経済は、景気回復が始まっているといわれてから1年以上が経っている。しかし、わが国の小売業界ではそれをなかなか実感できないというのが本音である。小売業界は、バブル崩壊後の景気後退から長期にわたり個人消費が低迷を続けており、それに伴い売上高の不振にあえいでいる。とくに、大規模小売店のなかでも百貨店は、深刻な状況下にあるといえる。戦後のおう盛な消費需要の追い風に乗って百貨店の売上高は、右肩上りで順調な伸びを示してきたが、バブル崩壊後は売上高の前年割りが続き、それもすでに4年目に入ってきており、業績に暗い影を落としている。そのため、百貨店をはじめとして、量販店、専門店等の大規模小売店は、多方面からかなり徹底的な経営の見直しをすべきであるという認識が強まり、真剣にリストラクチャリング（経営・事業の再構築）に取り組んでいる。たとえば、配送料の有料化、宣伝装飾費の節減、時間外賃金・賞与の一

部カット、新規採用の中止等、あるいは業績不採算店舗の閉鎖、新規出店の凍結・中止等、あらゆる面で出来る限り経費の圧縮をおこなっている。

ところで、企業は、ゴーイングコンサートとして存続・発展しなければならないという宿命を背負っており、この命題を全うするためには、収益を継続的に稼得しなければならない。このような状況のなかで、百貨店は、長年培ってきた量的な経営資源であるヒト・モノ・カネと質的な経営資源である知識・ノウハウ・情報を利用して、事業開発に取り組み新たな利益を生む必要がある。

本論では、百貨店が事業開発として、多額の投資額を必要とする百貨店の多店舗化ではなく、これと比較して少額の投資コストで済む新規事業開発として、コンビニエンス・ストアを取りあげ、とくに、百貨店A社の収支構造が、どこまで新規業態に対応して事業開発ができるかについて検討した。第Ⅰ章では、コンビニエンス・ストアの特徴について論述し、第Ⅱ章では、コンビニエンス・ストアの現状と動向、経営効率、物流体制等を探り解説した。第Ⅲ章では、都心型高級コンビニエンス・ストア『生活彩家』の内容を明らかにした。第Ⅳ章では、ケース・スタディーとして、百貨店A社のコンビニエンス・ストアに対する事業開発について、その資金計画の立案を試み、そして、第Ⅴ章では、損益分岐点算定式や資金回収期間法をもちいて新規事業の可能性について分析し、提言をおこなうことにする。

I ニューコンビニエンス・ストアの特徴

1. コンビニエンス・ストア (Convenience Store) 定義

コンビニエンス・ストア（以下「CVS」と略す）とは、消費者に対して便利さを提供することを第一義的な目的として運営されており、そのうえ、経営管理面においても効率性を追求する小売業態である¹⁾。通商産業省の「商業統計」によると、CVSは、売場面積が50㎡以上500㎡未満で、セルフ方式（売場面積の50%以上で、セルフサービス方式を採用していること）によって販売をおこなう業態となっている。また、営業時間は、12時間以上または閉店時刻が21時00分以降のものと定義されている。なお、業態的に類似しているミニ・スーパーは、CVSより店舗の規模や品揃えの幅が大きく、とくに生鮮食料品の比率が40%以上の取り扱いをおこなっている業態である（図表Ⅰ-1-1）。

CVSは、アメリカにおいて1960年代から1970年代にかけて急成長していき、とくに食料品スーパーの補充機能を果たす業態として注目を浴び、一定の地位を確保しつつあった。当時わが国においては、問屋の生き残り策として、食料品小売店のCVS化の動きが芽生え始めてきたが、まだ業態としては未成熟なもので、生鮮食品を中心にしたミニ・スーパーの発想に近いものが多かった²⁾。

わが国の「コンビニ元年」は、1974年にイトーヨーカ堂がアメリカのサウスランド社と「ヨークセブン（のちにセブンイレブン・ジャパンと社名変更）」の第1号店をフランチャイズ店としてオープンしたのがCVS時代の幕開けであるといわれている。また、同年には「大規模小売店舗法」が施行され、大型スーパーが出店規制を受けることとなり、このことが、大型スーパーに対して小規模

小売店の展開に乗り出すきっかけを与え、CVS時代の到来を一層早めたといえる³⁾。すなわち、わが国のCVSは、大型スーパーの一種の隠れミノ的な存在として登場したといってもよいであろう⁴⁾。

図表Ⅰ－１－１ CVSとミニ・スーパーの違い

	CVS	ミニ・スーパー
商 圏	500m程度	800m～1 km
コ ン セ プ ト	便利性・快適性	低価格・高回転商品
店 舗 面 積	100㎡前後	300㎡未満
品 揃 え	売場坪当たり約80～100アイテム	売場坪当たり約60～70アイテム前後
売 上 構 成 比	生鮮食料品 30%未満	通常生鮮食料品が40%以上の構成比
作 業 場	原則として不要もしくは小さい	売場の30～40%程度必要
営 業 時 間	長時間（16時間程度）	CVSより短い（10時間程度）
休 日	原則として無休	月2～4回
レジ・カウンター	対面カウンター	チェック・アウト・カウンター

資料：橋本哲郎編著『コンビニエンス・ストア 経営のすべて』、経営情報出版社、1995年、60ページ。

2. コンビニエンス・ストアの便利さ

CVSとは、「何かにつけて便利な店」を意味し、急成長している新しいタイプの小売業態で、大規模小売店が提供できないような便利さを消費者に提供している⁵⁾。そのため現在では、性別、年齢、職業、所得、生活地域等の差異を問わず多くの消費者によく知られており、消費者の日常の生活行動圏において地域密着型の小売業態である。

(1) 品揃えの便利さ

最寄り品を中心に、できるだけ幅広い品揃えによるワンストップ・ショッピングで、消費者の生活に密着したどのような注文にもその場で応じる便利さを提供している。

(2) 時間的便利さ

長時間営業、ところによっては24時間営業で、一般小売店の営業時間外や休日でも開店していることにより、いつでも消費者に商品を提供できる便利さを提供している。

(3) 立地的便利さ

その多くが住宅地に近接して立地し、周辺に住む消費者に対して最寄り品を中心とした店舗である。近年は、オフィス街、工場街、繁華街、ロードサイド、リゾート地等、人の集まる場所に立地し、手軽に購入できる便利さを提供している。

(4) 各種サービスの取り扱い便利さ

公共料金の支払窓口や宅配便の取り次ぎ等、本来ならばそれぞれの専門取扱窓口に出かける必要がある各種サービスを取り扱っている。

- ① 料金払い込み ～ 電気、水道、ガス、NTT、NHK、自賠責保険、生命保険等
- ② 取り次ぎ ～ DPE、宅配便、車検、自動車教習所の紹介等
- ③ 備え付け ～ 書類コピー機、ファックス等
- ④ その他 ～ 銀行の現金自動預け払い機（ATM）の設置等

以上のような便利さを備えており、日本社会の高齢化、女性就業者の増加、生活の24時間化等は、CVSの成長を促す要因である⁹⁾。

3. 一般的な品揃えとアイテム数

CVSの一般的な品揃えは、売場面積約30坪に品目数が約3,000から4,000程度で、しかも1品種当たりのブランド数は絞り込んでおり、最寄り品およびそれに準ずる生活必需品を主体にしている⁷⁾。そして、生鮮食品、加工食品、酒類、菓子、日用雑貨等においてセルフサービス販売ができるものとしている（図表Ⅰ－3－1）。

図表Ⅰ－3－1 一般的な品揃えとアイテム数

部 門	品 目	品目数
生 鮮 食 品	青果、鮮魚、塩干、食肉、加工肉	100～150
ファースト・フード	米飯類、ハンバーガー、調理パン、おでん、ドリンク類	200～500
日 配 品	惣菜、生麺、練物、水物	300～400
加 工 食 品	冷凍食品、レトルト食品、乳製品、缶詰、カップメン、調味料、嗜好品	600～700
酒 類	日本酒、洋酒、ビール	250～400
菓 子	チョコ、キャンデー、米菓、パン	350～400
日 用 雑 貨	書籍、文具、トイレタリー、軽衣料、切手・印紙、タバコ、玩具	1,200～1,500
サ ー ビ ス	宅配、コピー、クリーニング、DPE、公共料金払込	—
合 計		3,000～4,050

資料：橋本哲郎編著者「コンビニエンス・ストア 経営のすべて」、経営情報出版社、1995年、63ページ参照。

CVSは、品揃えの傾向から次の4タイプに区分できる。

- (1) 生鮮強化型～生鮮食料品の品揃えに重点をおいたタイプの店舗。
- (2) イートイン型～店内に軽飲食コーナーを設置しているタイプの店舗。
- (3) アドバンス型～比較的に高級品、新商品のウエイトが高いタイプの店舗。
- (4) ドラッグ・ストア型～日用雑貨のウエイトが高いタイプの店舗。

このように、CVSは、食料品を中心に日用品を売る小売業態であるが、とくに、最近の傾向としては、各チェーンにおいて一段と食料品の強化を図っており、その中でも米飯類を中心としたファ

ーストフードの商品群がマグネット商品となっているケースが多い⁹⁾。

4. マーチャンダイジングとPOS情報

CVSは、地域の消費者需要の変化や多様性に応じ、そのニーズに対して的確に対応する商品開発が必要であり、マーチャンダイジングは、その商品の品揃えをいかに効率的にするかの方策といえる⁹⁾。そのためにPOS（販売時点情報管理）が導入され、POSによって利用客層、売れ筋品目、売れ筋価格等の情報が集められており、発注情報はもちろんのこと商品開発情報にも利用されている¹⁰⁾。すなわち、多様に変化する消費者に対して、どのような商品（適品）をどれだけ（適量）、いつ（適時）提供したらよいかを明らかにしていくためには、POS情報のもつ意義がきわめて大きく、最重要視されている¹¹⁾。

（1）利用客層

- | | |
|-------|---|
| ① 性別 | ： 男性客60～70%、女性客30～40%（未婚、既婚が同数） |
| ② 職業別 | ： 学生、サラリーマン、OLが圧倒的（70%以上） |
| ③ 年齢層 | ： 19歳～22歳が約30%、23歳～30歳未満が約17～18%、30歳代が約17～18%（若者、単身者の利用が多い） |

（2）売れ筋品目

チェーンごと、店舗ごとによって格差があるが、3大売れ筋商品は、①おにぎり等の米飯類、②ソフトドリンク類、③書籍・雑誌類をあげることができる。なお、酒取扱店では、酒類が上位を占めている。

（3）売れ筋価格

- | | |
|-----------|----------------------------|
| ① 客単価 | ： 約500円～700円 |
| ② プライスゾーン | ： 5,000円まで |
| ③ プライスレンジ | ： 50円～500円 |
| ④ プライスライン | ： 100円、200円、300円、400円、500円 |

このように、品目ごとの売れ筋価格を示すことはなかなか困難である。最近では、低価格戦略を進めるうえで、武器となる自主企画（プライベートブランド）商品の導入に拍車がかかってきている。とくに牛乳、ウーロン茶、ミネラルウォーター等の飲料品や弁当、おにぎり、総菜類においても商品の値下げに踏み切るところが相次いでいる¹²⁾。

(注)

- 1) 百瀬恵夫著者『コンビニエンスストア』日本経済新聞社、1983年、25ページ参照。
- 2) 小山周三稿「小売り業態の進化」、日経流通新聞編者『流通現代史』日本経済新聞社、1993年29～30ページ参照。
- 3) 前稿『流通現代史』30ページ参照。
- 4) 前稿『コンビニエンスストア』204ページ参照。
- 5) 伊藤允博著者『現代の流通経済—アメニティ時代の流通』税務経理協会、1990年、103～104ページ参照。
- 6) 日本経済新聞社編者『ベーシック／流通入門』1990年、70ページ参照。
- 7) 片山又一郎著書『流通の基本知識』PHP研究所、1991年、142ページ参照。
- 8) 坪田次雄稿「コンビニエンスストアの業態的な特徴」、橋本哲郎編著者『コンビニエンスストア経営のすべて』経営情報出版社、1995年、63ページ参照。
- 9) 富田雪夫稿「マーチャンダイジング」、ブレーン編集部編者『マーケティング基礎知識200』1982年、42ページ参照。
- 10) 前稿『コンビニエンス・ストア経営のすべて』64～65ページ参照。
- 11) 百瀬恵夫稿「高度情報社会と中小企業」、百瀬恵夫、伊藤正昭編著者『中小企業論』白桃書房、1991年、258ページ参照。
- 12) 日本経済新聞社発行『日経流通新聞』1993年10月7日号、参照。

II コンビニエンス・ストアの経営

1. コンビニエンス・ストアの現状と動向

1992年度の日経流通新聞における調査では、全国のCVSは78社あり、全店舗売上高では3,709,164百万円、前年対比で10.7%の増加、そしてCVSチェーン店舗数では22,014店舗、前年対比で9.7%の増加であると推定しており、そのうちフランチャイズ（以下「FC」と略す）の店舗比率は95%に至っている。また、小売業界におけるCVSの売上高シェアは約2.4%を占めており、ちなみにスーパーは同シェアで約11.4%、百貨店は同シェアで約7.2%となっている。

図表II-1-1 CVS売上高・期末店舗数（1992年度）

店 舗 名	系 列	売 上 高 百万円	前年比 %	期末店舗数店	前年比 %
①セブンイレブン	イトーヨーカ堂	1,194,913	10.4	5,058	9.3
②ローソン／サンチェーン	ダイエー	666,400	11.3	4,448	9.3
③ファミリーマート	西友	413,939	9.9	2,311	10.6
④サンエブリー／ ヤマザキデイリーストア	山崎製パン	321,950	9.9	2,427	6.6
⑤サークルK	ユニー	193,599	—	1,255	—
⑥サンクス	長崎屋	137,900	21.2	804	17.5
⑦コミュニティストア	国分	84,520	4.2	575	4.2
⑧モンマート	独立系	74,718	6.1	442	3.3
⑨ミニストップ	ジャスコ	74,279	12.0	440	15.5
⑩HOT SPAR	カスミ	69,980	2.7	517	5.5
上位10社合計		3,232,198	9.7	18,277	9.1
CVS78社合計		3,709,164	10.7	22,014	9.7

資料：日本経済新聞社発行「日経流通新聞」1993年10月7日号、参照。

CVS売上高の上位10社合計は、この1年間に於いて285,801百万円、9.7%の増加であり、売上高シェアでは87.1%となっている。その中で第1位はセブン・イレブンで112,561百万円、9.7%の増加であり、CVS78社合計売上高シェアでは32.2%を占めている。第2位はローソン／サンチェーンで67,658百万円、11.3%の増加であり、CVS78社合計売上高シェアでは18.0%である。第3位はファミリーマートで37,288百万円、9.9%の増加であり、CVS78社合計売上高シェアでは11.2%である。第4位はサンエブリー／ヤマザキデイリーストアで29,002百万円、9.9%の増加であり、CVS78社合計売上高シェアでは8.7%となっている。このように、CVS78社合計売上高シェアの中で、上位4社が占めるシェアは70.1%と非常に高い数値になっている。

また、CVS店舗数の上位10社合計は、この1年間に於いて1,524店舗、9.1%の増加であり、店舗数シェアで83.0%となっている。その中で第1位はセブン・イレブンで430店舗、9.3%の増加であり、CVS78社合計店舗数シェアでは23.0%を占めている。第2位はローソン／サンチェーンで378店舗、9.3%の増加であり、CVS78社合計店舗数シェアでは20.2%である。第3位はサンエブリー／ヤ

マザキデイリーストアで150店舗、6.6%の増加であり、CVS78社合計店舗数シェアで11.0%である。第4位はファミリーマートで221店舗、10.6%の増加であり、CVS78社合計店舗数シェアでは10.5%となっている。このように、CVS78社合計店舗数シェアの中で、上位4社が占めるシェアは64.7%と売上高と同様に非常に高い数値になっている（図表Ⅱ－1－1）。

2. コンビニエンス・ストアの経営効率

CVSの日坪当たり売上高は、都市別区分によっても異なるが『中小企業の経営指標』から推定すると、効率の高い店舗で約21,400円、効率の低い店舗で約6,600円、平均な店舗で約12,000円になる。日坪当たり売上高は、自店の立地する商圈やその他諸事情等によってかなりの差があることがわかる。このため、CVSの経営効率を考えるさいには、一般的に日坪当たり売上高を10,000円から15,000円で収支計算をすることが経営上での1つの目安となる。図表Ⅱ－2－1は、CVSチェーンの平均的な経営効率表である。『中小企業の経営指標』の経営効率と比較するとかなり高いことがわかる。

図表Ⅱ－2－1 CVSの経営効率（1991年度）

項 目	1991年度
1店舗当たりの売上高	1億7,000万円
1店舗当たりの売上高（日）	465,753円
1店舗当たりの売場面積（坪）	30坪
1店舗当たり従業員数	7人
1坪当たり売上高（年間）	567万円
日坪当たり売上高（365日）	15,534円
従業員1人当たり売上高	2,429万円
従業員1人1日当たり売上高	66,548円
粗利益率	28%
商品回転率	33回転
1店舗当たり商品在庫額	515万円
1坪当たり商品在庫額	17.2万円

資料：ストアーズ社「ストアーズレポート」（1993年7月号、No.296）、107ページ参照。

しかも、上位3社をみると、日坪当たり売上高は非常に高くなっている。たとえば、セブン・イレブンは、1日当たり売上高が約68万円程度、日坪（30坪）当たり売上高で22,667円となっている。一方、ファミリーマートは、1日当たり売上高が約52万円程度、日坪（30坪）当たり売上高で17,333円である。また、ローソンは、1日当たり売上高が約50万円程度、日坪（30坪）当たり売上高で16,667円となっている。これらの差は、加盟店自身の立地条件やサービスのレベルアップの取り組み方、チェーン本部における経営戦略、情報の活用、蓄積されたノウハウ、店舗指導、システムの高さ等である¹⁾。ところで、日本一の1日当たり売上高が高い店舗は、ローソンのリッカー銀座店で約200

万円、日坪（30坪）当たり売上高で66,667円であるといわれている。

3. 物流体制

CVS業界の物流は、ジャスト・イン・タイム方式による多頻度小口配送が主流である。情報システムがどんなに高度化しても、そこに物流システムが連動していなければ意味をなさない²⁾。図表II-3-1は、代表的な大手3社の商品群別配送体制を一覧表で比較したものである。セブン・イレブンの地域分離完結型物流は、たとえば、チルド・弁当については立地を考えて工場建設を決めており、エリアごとの配送体制をとっている。ローソンの鮮度追求型物流は、チルド・弁当については配送拠点を設置する等、鮮度重視の配送体制をとっている。ファミリーマートの地域・広域併用物流は、弁当についてはエリア別に完結した配送体制をとり、チルドについては集約共配をとっている³⁾。すなわち、情報システムの活動で、配送の集約化・共同化やメーカー・ベンダーとの協業化を推進している。さらに、大手3社の物流システム内容は、より詳しくみることにする⁴⁾。

(1) セブン・イレブン・ジャパン

POS等の店舗総合情報システムにより、計画発注と計画配送を実現しており、商品をグループ別に分けて配送回数、配送時間等を決めている。米飯類は1日当たり3便、チルドは1日当たり3便、パンは1日当たり2便から3便である。菓子、雑貨は週2回、加工食品は週3回、アイスクリーム・冷凍食品等のフローゼンは週3回であるが、夏場の需要期には週6回あるいは週7回になる。また、本・雑誌は週6回である。

(2) ダイエー・コンビニエンスシステムズ

加盟する各店への配送トラック便は1日当たり10～12便で、その内訳は米飯・総菜・日配品が3便、加工食品・雑貨が2～3便、本・雑誌1便、冷凍食品1便、アイス類1便、その他である。各商品ともすべて共同配送で、便数の多い米飯・総菜・日配品については、全国11カ所CDC（コンビニエンス・ディストリビューション・センター）を置き、小規模圏には、ディリー・デポを9カ所設けている。

(3) ファミリーマート

全商品翌日配送体制等に積極的に取組、自社物流センター設置と共同配送化・集約化を実現している。①自社物流センターを全国に14カ所に設置し、保存食品、オリジナル商品約1,000アイテムを取り扱う（全取扱商品の約25%）。②ベンダー（納入者）物流の共同配送化・集約化を積極的に導入している（全取扱商品の約75%）。たとえば、米飯類は、3社1日2便ずつ計6便から1日3便に集約した。③ルート物流は冷凍類が対象で全体の約2%を占める。

このように、消費者ニーズの変化にきめ細かく対応するためには、発注した商品が決められた時刻に納入できることが大切になる。CVSチェーンの物流は、各社によって物流システムの設計思想に特色があり、各社とも消費者の立場にたった最善の方法で体制づくりをおこなっている。すなわち、物流システムは、同業他社と比較して競争優位性をもつ大きな条件の1つとなっている。

図表Ⅱ－３－１ CVS大手３社の商品群別配送の比較

商品群	セブン・イレブン	ローソン	ファミリーマート
弁 当	商流とも連動し、完全に地域分離完結型物流を構築	商流とも連動し、地域分離完結型物流を構築し、併せてチルドとの共配を実施	共配の推進により拠点別に配送地域分離 ※但し、商流との連動は完全ではない
惣 菜	商流とも連動し、完全に地域分離完結型物流を構築	商流とも連動し、完全に地域分離完結型物流を構築	チルド２便化実施によって当日製造商品を店舗へ供給
チルド	デイリー便での集約共同配送※小分けの多くはメーカーにて実施	共配便で弁当と併せて集約共同配送 ※小分けの多くはメーカーにて実施	センター便での集約共同配送※小分けの多くはセンターにて実施
パ ン	単一取引先によるベンダー直接納品 ※全地域配送	複数取引先によるベンダー直接納品 ※全地域配送	複数取引先によるベンダー直接納品 ※全地域配送
加 工 品	複数取引先によるベンダー直接納品 ※地域分割配送、飲料にルート配送あり	複数取引先によるベンダー直接納品 ※全地域配送	複数取引先によるベンダー直接納品 ※全地域配送、飲料にルート配送あり
菓 子	単一取引先によるベンダー直接納品 ※地域分割配送	単一取引先によるベンダー直接納品 ※地域分割配送	単一取引先によるベンダー直接納品 ※地域分割配送
日 用 貨	単一取引先によるベンダー直接納品 ※地域分割配送	単一取引先によるベンダー直接納品 ※地域分割配送	複数取引先によるベンダー直接納品 ※全地域配送
冷 凍	冷凍商品群全共配による集約配送	複数取引先によるベンダー直接納品 ※全地域配送	複数取引先によるベンダー直接納品 ※全地域配送

資料：国友隆一「よくわかるコンビニ業界」日本実業出版社、1993年、219ページ。

４．新業態店舗の開発

景気低迷下のなかにあって、CVS業界の出店意欲は依然として根強いものがある。それは、業績が比較的好調なのに加えて、大店法の規制緩和に伴う将来の競争激化に備えた動きでもある⁵⁾。このため、新業態店舗の開発への取り組み姿勢も活発であり、従来と異なった動きがみられる。そこで、その実態について述べることにする⁶⁾。

(１) 立地特性を考えて、画一性から脱皮する。

販売効率性を追求してきたCVSは、取り扱い商品によって既存の陳列棚、カウンター等の配置や変更をおこない、画一的な店舗づくりから立地特性にマッチした新業態店舗の開発に力を入れはじめている。

(２) 異業種との提携による複合店舗への出店が活発である。

規制緩和や法改正等により、たとえば、サンショップヤマザキは日本石油、ファミリーマートはモービル石油等、従来、法律によって規制を受けていた異業種との提携によって複合店舗を展開している。

(３) 地域密着路線により他社との違い、すなわち、独自の魅力化を図る。

CVSは、POSシステムによって単品管理を徹底し、販売効率を追求している。このため、各社が

競争すればするほど、商品構成が限りなく似てくる結果となる。他社との違い、すなわち、独自の魅力化を図るためには、地域密着型の新業態店舗の開発をおこない、物流システムを含めて蓄積している経営ノウハウを生かしたチェーン化を積極的に推進していく必要に迫られている。

(4) 新規参入組はすき間市場を狙っている。

CVS業界全体では、以前よりも出店ペースが鈍ってきており、とくに、東京圏の一部の地域ではほぼ飽和状態になりつつあるといわれている。市場の成熟化と同時に寡占化の様相も強まっており、新規参入組は他社との違いが消費者にはっきりとわかるような新たな店舗づくりが必要である。高島屋は、百貨店業界として初めて自らの手でCVSシステムを構築し、1991年10月にモデル店を開店した。今後は東京圏を中心にCVS店舗をFC展開する予定である。また、東急百貨店は、『毎日屋』という名称でCVS事業に進出を図っている。大手や海外CVSとは提携せず、通常のCVS商品の他に化粧雑貨、アクセサリ等の女性向け品揃えを強化することになっている。1995年9月に渋谷の公園通り実験店を開店し、自社でノウハウを蓄積して多店舗化を考えている。

(5) 新しいタイプの都心型高級CVSが登場している。

高島屋の新業態店舗である『生活彩家』は、オフィス街を中心として展開している都心型高級CVSである。対象とする顧客はOLやビジネスマンであり、商品は既存のCVSよりワンランク上で取り揃える。CVSの基本商品である弁当、日用雑貨等に加えて、ブランド衣料・雑貨についても独自の品揃えで特色をもたせ、これまでになかった新しいタイプのCVSを目指している。

(6) 人手確保の容易さについても計算に入れる。

オフィス街への出店は、賃借料等や諸般の事情によって、事業の採算難から業界大手各社も手控えているすき間分野である。たとえば、『生活彩家』は、原則としてFC展開することによって、投入資金の膨張を抑えている。また、営業時間は、午前7時から午後11時までとなっており、勤務地も都心部にあるために人手確保が容易である。

(7) 異業種との組み合わせによる相乗効果を期待する。

すでに本格的に展開しているガソリンスタンド併設型店舗に加えて、ファミリーレストラン、ファーストフード、レンタルビデオショップ、あるいはカジュアルショップ、シューズショップ、トイショップ等と一体となった業種・業態の集積による店舗づくりに参画している。すなわち、異業種との組み合わせによる相乗効果で集客力を高めることが狙いである。

(8) 車椅子利用者や高齢者に配慮した店舗づくりをする。

便利さを追求するソフト面だけでなく、店舗施設のハード面の充実を図っている。たとえば、ファミリーマートでは、店舗の出入口にスロープや手すりを設置したり、店内通路の幅を10cm広げたり、駐車場も1m程度幅を広げたスペースを確保している。ハード面の充実によって、車椅子利用者や高齢者に配慮した人にやさしい店舗づくりを積極的に展開している。

CVS業界における新業態店舗の開発は、競争力を強化するために情報システムの拡充や新サービスの開拓、そして異業種との組み合わせ等によって一段と活発化してきている。今後、生き残りを

かけて各社がとってくる戦略によっては、CVS業界の勢力地図が塗り変わる可能性もありえる”。

(注)

- 1) 国友隆一『よくわかるコンビニ業界』日本実業出版社、1993年、34ページ参照。
- 2) 前稿『よくわかるコンビニ業界』204ページ参照。
- 3) 前稿『よくわかるコンビニ業界』216～217ページ参照。
- 4) 坪田次雄稿「コンビニエンス・ストアの業態的な特徴」、橋本哲郎編著者『コンビニエンス・ストア経営のすべて』経営情報出版社、1995年、64～65ページ参照。
- 5) 日本経済新聞社発行『日経流通新聞』1993年10月7日号、参照。
- 6) 小高正芳稿「販売管理と販売促進のすすめ方」、橋本哲郎編著者『コンビニエンス・ストア経営のすべて』経営情報出版社、1995年、228～232ページ参照。
- 7) 前稿『日経流通新聞』1993年10月7日号、参照。

Ⅲ コンビニエンス・ストア『生活彩家』

1. 『生活彩家』の動向

高島屋グループは、新業態店舗として都心型高級CVSである『生活彩家』を展開している（図表Ⅲ－１－１）。現在の店舗数は、直営店６店、FC店６店（1994年１月現在）であるが、1995年には12店舗を出店する予定であり、早急に直営店・FC店合わせて50店舗に拡大する計画である。

図表Ⅲ－１－１ 会社概要

(1) 名 称	株式会社ハイ・リテイル・システム
(2) 所在地	東京都中央区日本橋箱崎町１－７ 千歳ビル３階
(3) 代表者	内田博也
(4) 資本金	３億円
(5) 設 立	1990年２月
(6) 系 列	株式会社高島屋
(7) 店舗数	直営店６店、FC店６店（1994年１月現在）
(8) １号店	一番町店（1991年10月）

2. 『生活彩家』の基本コンセプト

『生活彩家』の基本コンセプトは、大都市のオフィス街を中心に开店し、都市生活者に対して利便性の高い商品を提供することである。このため、店舗立地の特徴は、非住宅街であることはもちろんのことCVSが空白地域となっている繁華街にも开店をおこなっている。たとえば、六本木、銀座、大手町、新宿等の都心一等地にあるオフィスビルに开店しているケースが多い。また、既存のCVSが実施している死に筋商品を排除し、売れ筋商品に絞った品揃えの追求だけではなく、売れ筋商品の中にファッション性の高い商品やオリジナリティのある商品を加えて、店内の回遊性を高め、独自の魅力化を図ることを重視している¹⁾。

3. 『生活彩家』のFCビジネス

(1) 募集案内

「堅実な経営システムときめ細かな店舗づくり」を基本コンセプトにして、次の４項目をあげて募集案内をおこなっている。

- ①ビルの付加価値を高める品格のある店舗設計をする。
- ②ビルの利便施設としてテナント誘致に効果的である。
- ③高島屋グループが自信を持って、バックアップする。
- ④経験のない方にも安心して運営できるよう指導する。

(2) 投資額

『生活彩家』のFCビジネスにおける投資額は、以下の費用を予想すれば、合計で約4,000万円前後

の金額になる。

①FC加盟金：300万円（内訳：契約金100万円、開業準備手数料150万円、教育実習費用50万円）

②店舗内装費：約3,000万円（坪約60万円）

③初期商品仕入代金：約700万円

4. 『生活彩家』KDD大手町ビル店

（1）概況

KDD大手町ビル店は、売場面積が約50坪で一般のCVSの1.5倍の広さである（図表Ⅲ－4－1）。売上高構成は、弁当、惣菜等の日配品が50%を占めており、顧客は企業の昼休み時間に集中し、1日の来店客数の約30～40%にあたる。店内は、照明の明るさやフローリングのセンスの良さをアピールするとともに、商品の陳列スペース、什器の高さ、動線の広さ等によって見通し感を重視している。また、ビジュアル・ステージもあり、シーズン・ギフトを提案している²⁾。

図表Ⅲ－4－1 KDD大手町ビル店の概要

① 店 舗 名	KDD大手町ビル店（1992年6月オープン）
② 売場面積	約50坪（165㎡）
③ 商品点数	約5,000点
④ 売 上 高	1日平均100万円（平日130万円、休日70～80万円）
⑤ 営業時間	8時～22時（休日 8時～18時）

（2）ターゲット・キャッチフレーズ

①ターゲット：都心オフィスで働く20～30歳代のOL

②キャッチフレーズ：クオリティ・ストア

（3）商品構成

商品点数約5,000点のうち70%前後は、CVS基本商品である弁当、ドリンク、菓子類、生活用品等で占められている。あとの30%前後は、百貨店ルートによる商品で、ヘアバンド、アクセサリ、バンスト、ハンカチーフ、ショーツ、ポストカード、化粧品、化粧雑貨、あるいは、サラリーマン向けのワイシャツ、ネクタイ等である。これらの商品について既存のCVSでは、低回転率商品のために取り扱いが消極的であるが、逆に新業態店舗としての独自の魅力化を強く印象づけており、既存のCVSとおおきな違いをみせている³⁾。

（4）売上高

売上高は、平日で約130万円、休日で約70～80万円となっており、平均すると1日当たり約100万円である。また、1日1坪当たり売上高をみても20,000円であり、これは業界でも1・2位を争うトップクラスの高水準の成績をあげている（図表Ⅲ－4－2）。なお、1日当たり来店客数は、平均すると約2,500人前後であり、平均客単価は約400円になっている⁴⁾。

図表Ⅲ－４－２ 売上高比較表

店舗名	年間売上高	1日当売上高	年間坪当売上	1日1坪当たり売上高
	万円	万円	万円	円
KDD大手町ビル (50)	36,500	100	730	20,000
セブン・イレブン (30)	24,820	68	827	22,667
ファミリーマート (30)	18,980	52	633	17,333
ローソン (30)	18,250	50	608	16,667

5. 『生活彩家』の大きな特徴

『生活彩家』について大きな特徴を2つあげてみることにする。第1の特徴としては、既存のCVSでは単品管理を徹底する余り、個々の商品特性を生かしきれていないと主張する意見がある⁵⁾。このため、『生活彩家』は、百貨店の得意分野である商品提案型のノウハウを生かそうとしている。すなわち、これからのCVSにおいては、ローコストオペレーションと同時に、専門店のように消費者に対して商品を“見せる”売場づくりを目指す必要があると考えている⁶⁾。第2の特徴としては、FCの展開に関してビル所有の法人企業を対象としている。すなわち、既存のCVSのように酒屋やパン屋等の個人業主を対象にするのではなく、所有するビルの近くに物販店がなく、ビルの利便性を高めたいと考えている企業に的を絞っている⁷⁾。このため、店舗立地としてはオフィス街に店舗を構えることになり、これまで業界にはなかったタイプのコンセプトをもったCVSであるといえる。

(注)

- 1) 日本繊維新聞社発行『日本繊維新聞社』1993年9月20日号、参照。
- 2) 豊田泉稿「Hitショップ登場！Hitショップ探訪！」、ストアーズ社『ストアーズレポート』（1993年、6月号、No.295）、50ページ参照。
- 3) 前稿『ストアーズレポート』（1993年、6月号、No.295）、51ページ参照。
- 4) 前稿『ストアーズレポート』（1993年、6月号、No.295）、51ページ参照。
- 5) 日本経済新聞社発行『日経流通新聞』1993年9月2日号、参照。
- 6) 前稿『日経流通新聞』1993年9月2号、参照。
- 7) 日経流通新聞編者『流通経済の手引－1992年版』日本経済新聞社、1991年、135ページ参照。

Ⅳ ケース・スタディー

－資金計画を中心に－

1. ケーススタディー

本章におけるケース・スタディーは、都心のビルにA社独自でコンビニエンス・ストアを下記の条件で新規開業すると仮定して、そのための資金計画を立ててみることにする（図表Ⅳ－1－1）。

図表Ⅳ－1－1 前提条件

①月坪当たり賃金	: 20,000円
②保証金	: 月額賃料の30ヶ月相当
③賃借面積	: 80坪
④店舗面積	: 60坪（店舗面積比率75.0%）
⑤売上高	: 日額900千円（日坪15,000円）
⑥売上高伸び率予想	: 2年度=107%、3年度=106%、 4年度=105%、5年度=104%、 6年度=103%、その他年度=103%
⑦利益率	: 25%
⑧人員	: 10名

2. 賃料計算

（1）賃料

月額賃料および年額賃料は、月坪当たり賃料を20,000円と仮定して算出する。

- | |
|------------------------------|
| ①月額賃料……20,000円×80坪=1,600千円 |
| ②年額賃料……1,600千円×12ヶ月=19,200千円 |

（2）保証金

保証金は、月額賃料の30ヶ月相当分と仮定して算出する。なお、保証金金利については、年率5%と仮定して算出する。

- | |
|---------------------------------------|
| ①保証金……1,600千円×30ヶ月=48,000千円 |
| ②保証金金利……48,000千円÷80坪÷12ヶ月×5%=2,500円／坪 |

（3）実質賃料

実質賃料は、月坪当たり賃料に月坪当たり保証金金利を加えたものとする。

- ①月坪当たり実質賃料……20,000円+2,500円=22,500円
 ②月 額 実 質 賃 料……22,500円×80坪=1,800千円
 ③年 額 実 質 賃 料……1,800千円×12ヶ月=21,600千円

以上の計算により、新規開業するために支払われる年額実質賃料は21,600千円である。

3. 売上高予測

売上高予測に関しては、多種多様な考え方があある。一般的にCVSの1人1坪当たり売上高の数値は10,000円から15,000円が、1つの目安となるといわれている。しかし、図表Ⅲ-4-2の売上高比較表にあるようにセブン・イレブンや生活彩家大手町店は、1日1坪当たり売上高が約2万円台であり、またファミリーマート、ローソンは、1万7千円台前後となっている。どこのCVSチェーンに属していても諸要素によっては、生産性の高い店舗、あるいは低い店舗になることはいうまでもない。

ここでは、東京圏とくに都心に新規開業することを考慮すると、条件としては少し低めの数値設定となるが、1日1坪当たり売上高を15,000円と予測して算出することにする。

- ①日額売上高……15,000円×60坪=900千円
 ②月額売上高……900千円×30日=27,000千円
 ③年額売上高……900千円×365日=328,500千円

以上の計算により、新規開業時の店舗の年額売上高予測は328,500千円となる。

4. 売上総原価、売上総利益

(1) 売上総原価

売上総原価については、中小企業の原価指標やその他の資料から検討してみた。このケースでは、売上総原価率の数値を75%と仮定し、売上総原価を算出した。売上総原価は328,500千円×75.0%=246,375千円となる。

(2) 売上総利益

売上総利益は、売上高から売上総原価を差し引いたものであり、次の式より求めと328,500千円-246,375千円=82,125千円となる。

また、売上利益率は、次の式より82,125千円÷328,500千円×100%=25%である。

5. 人件費

人件費の内訳については、A社の実績を使用して算出した（図表Ⅳ－５－１）。

図表Ⅳ－５－１ 人件費の内訳

職 級 別	構成比	人数	1人当人件費	合計
	%	人	千円	千円
店 長（管理職）	10	1	11,000	11,000
男 子（係長職）	10	1	8,200	8,200
女 子（一般職）	20	2	3,200	6,400
ア ル バ イ ト	60	6	1,800	10,800
総 合 計	100	10	3,640	36,400

6. 所要賃金

新規開業に対する当初の所要資金は、下記の通りである（図表Ⅳ－６－１）。

図表Ⅳ－６－１ 所要資金一覧表

①差入居 金	48,000千円
保 証 金	48,000千円
②内装工事費	34,000千円
60坪×500千円＝30,000千円（店内）	
20坪×200千円＝4,000千円（後方）	
③開 業 費 用	9,872千円
開業前人件費	36,400千円×20％＝7,280千円
宣 伝 装 飾 費	80千円×12ヶ月×20％＝192千円
開 業 前 金 利	48,000千円×5％＝2,400千円
④商 品	8,212.5千円
328,500千円×75.0％÷30.0回転＝8,212.5千円	
⑤運 転 資 金	2,700千円
328,500千円÷365日×3ケ日分＝2,700千円	
⑥資 本 金	▲10,000千円
所要資金総合計	92,784.5千円

②の項：内装工事費は、店内坪当たり500千円、後方坪当たり200千円と仮定した。

③の項：開業費のうち、開業前人件費および宣伝装飾費は、初年度のそれぞれの経費の20％とし、
また、開業前金利は、保証金に金利（5％）を掛けたものである。

⑥の項：資本金は10,000千円とした。

以上の項目から計算すると、新規開業に対する所要資金総合計は92,784.5千円となる。

7. 固定費

固定費については、A社の実績と中小企業の原価指標を参考にして算出した（図表Ⅳ－７－１）。

図表Ⅳ－７－１ 固定費の内訳

①人 件 費（１年ごとに3.0%up）	36,400千円
②福 利 厚 生 費	800千円
③減 価 償 却 費	2,652千円
建築 34,000千円×60%×90%÷10年＝1,836千円	
設備 34,000千円×40%×90%÷15年＝816千円	
④交際費・雑費	360千円
30千円×12ヶ月＝360千円	
⑤賃 借 料（２年ごとに3.0%up）	21,600千円
⑥損 害 保 険 料	65.3千円
34,000千円×64%×0.3%＝65.3千円	
⑦修 繕 費	850千円
◎初年度 34,000千円×2.5%×1/3＝283.3千円	
◎２年度 34,000千円×2.5%＝850千円	
⑧水 道 光 熱 費	2,880千円
80坪×＠3,000円×12ヶ月＝2,880千円	
⑨設 備 金 利	1,700千円
34,000千円×5%＝1,700千円	
⑩事 業 税	0千円
⑪租 税 公 課	462.4千円
34,000千円×80%×（14/1000＋3/1000）＝462.4千円	
⑫従業員教育費	80千円
⑬その他管理費	9,900千円
⑭通 信 交 通 費	660千円
55千円×12ヶ月＝660千円	
⑮宣 伝 装 飾 費	960千円
80千円×12ヶ月＝960千円	
固定費総合計	79,369.7千円

⑦の項：修繕費の初年度については34,000千円×2.5%×1/3＝283.3千円となる。

以上の項目から計算すると、初年度の固定費総合計は78,803千円となる。しかし、損益分岐点を計算するさいには、２年度からの固定費総合計である79,369.7千円を使用する。

８．変動費

変動費については、Ａ社の実績と中小企業の原価指標を参考にして算出した（図表Ⅳ－８－１）。

図表Ⅳ－８－１ 変動費の内訳

①消耗品費 $328,500\text{千円} \times 0.04\% = 131.4\text{千円}$	131.4千円
②包装品費 $328,500\text{千円} \times 0.1\% = 328.5\text{千円}$	328.5千円
③支払い運賃・荷作り費 $328,500\text{千円} \times 0.3\% = 985.5\text{千円}$	985.5千円
変動費総合計	1,445.4千円

以上の項目から計算すると、変動費総合計は1,445.4千円となる。しかし、損益分岐点を計算するさいには、変動費総合計（1,445.4千円）に売上原価（246,375千円）を加えた数値である変動費総合計の247,820.4千円を使用する。なお、売上総利益は、売上高(328,500千円)に売上原価(246,375千円)をマイナスした82,125千円である。

9. 借入金

開店前の借入金については、下記の通りである（図表Ⅳ－９－１）。

図表Ⅳ－９－１ 借入金の内訳

①開店前借入金 ④差入居金＋⑤内装工事費の1/2＋⑥開業費－⑦資本金 $48,000\text{千円} + 17,000\text{千円} + 9,872\text{千円} - 10,000\text{千円}$	64,872千円
②開店前借入金金利 ④開店前借入金 $\times 5\% \times 1/2$ （6ヶ月分相当） $64,872\text{千円} \times 5\% \times 1/2 = 1,621.8\text{千円}$	1,621.8千円
開店前借入金①＋②	66,493.8千円

①の項：開店前借入金については、④差入居金、⑤内装工事費の2分の1、⑥開業費の3項目をプラスして、そこから⑦資本金をマイナスしたものである。

②の項：開店前借入金金利については、①開店前借入金の6ヶ月分相当を計上した。

以上の項目から計算すると、開店前の借入金としては66,493.8千円の資金が必要となる。

本章では、資金計画の基準となる数値の算出をおこなってきた。ここでとくに注意しなければならないことは、同じ小売業でもCVSの収支構造と百貨店の収支構造とは全く異なるものであり、新規事業として参入を図るさいに、現状における百貨店業態であるA社の収支構造から脱皮し、新規事業の業態であるCVSの収支構造に近づけることができるかがポイントとなる。

このため、本章のケーススタディーでは、かなりの項目について、A社の収支構造からCVSの発想に近づけた収支構造となっている。けれども、原則として在籍しているA社の社員で店舗運営をおこなうことで発生する人件費の高騰、建物の自己所有でないために発生する賃借料の過重な負担

等、収支構造の面でいくつかクリアしなければならない課題や問題点は指摘できる。しかし、現実には、A社がこれらの点を容易に解決することについて、なかなか困難であるといわざるをえない。

V 新規事業の可能性についての分析

1. 資金計画の検討

資金計画は、新規開業店舗や業態転換店舗を展開するうえで最も重要な事項の1つである。たとえば、事業を始めようとする店舗は、新規取得店舗であるか賃貸店舗であるか、あるいは既存店舗の改装かによって所要資金は大きく違ってくる。また、店舗の規模や販売方法によっては、商品仕入資金、運転資金等も自ら変わってくる。

どのような状況においても事業の将来性や採算性をみるうえでは、事業に対する緻密な当初資本投下額の計算とそれの調達方法、自己資本と借入金の割合の確認、さらには投下資本の回収見込みの計算等をしっかりやっておく必要がある¹⁾。本章では、第IV章で算出した資金計画の数値を基に、事業の損益分岐点算定式ならびに資金回収期間法を中心にして、CVSの新規事業の可能性について分析をおこなってみる。

2. 損益分岐点分析

(1) 損益分岐点

損益分岐点は、売上高が一定の金額以上になれば利益が生じるが、それ以下になれば損失が生じるという分岐点をいっている²⁾。

(2) 損益分岐点の算定式

S：売上高 F：固定費 V：変動費 v：変動費率 P：純利益 m：限界利益率
--

損益分岐点の算定式が成り立つ関係³⁾

①利益のある場合： $S - V = F + P$ …… (1)

②損益分岐点の場合： $S - V = F$ …… (2)

(2) 式より ◎損益分岐点の算定式

$$\left(1 - \frac{V}{S}\right) = F \rightarrow S = \frac{F}{1 - \frac{V}{S}} \dots\dots (3)$$

(3) 式より

$$\text{① } v = \frac{V}{S} \quad \text{② } m = 1 - v \quad \text{③ } S = \frac{F}{m}$$

この算定式を用いて、第IV章におけるケース・スタディーの数値で検証してみる。

売上高と総費用の一覧表 単位：千円

	合 計	変動費	固定費
売 上 高	328,500		
総 費 用	327,190.1	247,820.4	79,369.7
限 界 利 益		80,679.6	
純 利 益	1,309.9		

$$v = \frac{247,820.4 \text{ 千円}}{328,500 \text{ 千円}} = 0.7544$$

$$m1 - 0.7544 = 0.2456$$

$$S = \frac{79,369.7 \text{ 千円}}{0.2456} = 323,166.5 \text{ 千円}$$

以上の計算から損益分岐点の売上高は323,166.5千円となる。すなわち、現状の売上高（328,500千円）に対して1.624%（5,333.5千円）ダウンしても赤字にならないことを示している。この数値からみると安全余裕額は5,333.5千円と過小であり、安全余裕率は1.624%と非常に低い数値となる。このような損益分岐点から分析すると、事業の経営状態は一般的にみると危険ゾーンにあるといえることができる。

安全余裕額＝売上高－損益分岐点

$$5,333.5 \text{ 千円} = 328,500 \text{ 千円} - 323,166.5 \text{ 千円}$$

$$\text{安全余裕率} = \frac{\text{売上高} - \text{損益分岐点}}{\text{売上高}} \times 100$$

$$1.624\% = \frac{328,500 \text{ 千円} - 323,166.5 \text{ 千円}}{328,500 \text{ 千円}} \times 100$$

3. 資金回収期間法

資金回収の所要期間を計算する方法である。設備投資に必要な資金に対して、その投資から得られる現金流入額（キャッシュ・フロー）で回収できる期間（年数）を計算するもので、回収期間が短いほど有利である⁴⁾。

P：資金回収期間 N：年間経常利益 I：設備投資額 T：年間税金 O：年間現金流入額
D：年間減価償却費 Y：償却期間

$$D = I \times 90\% \div Y \quad T = I \times 80\% \times 17 / 1000$$

$$P = \frac{I}{O} \quad O = N - T + D$$

※ 1 : 90%は、設備投資における最終残存価額を10%としてみている。

※ 2 : 80%は、設備投資額の評価額。

※ 3 : 17/1000は、固定資産税14/1000と都市計画税 3 /1000の合計。

$$D_1 = (34,000 \text{千円} \times 60\%) \times 90\% \div 10 \text{年} = 1,836 \text{千円}$$

$$D_2 = (34,000 \text{千円} \times 40\%) \times 90\% \div 15 \text{年} = 816 \text{千円}$$

$$D = 1,836 \text{千円} + 816 \text{千円} = 2,652 \text{千円}$$

$$T = 34,000 \text{千円} \times 80\% \times \frac{17}{1000} = 462.4 \text{千円}$$

$$O = 1,309.9 \text{千円} - 462.4 \text{千円} + 2,652 \text{千円} = 3,499.5 \text{千円}$$

$$P = \frac{34,000 \text{千円}}{3,499.5 \text{千円}} = 9.7 \text{年}$$

以上の計算から資金回収期間は、年間経常利益が1,309.9千円あったと仮定すると約10年程度で回収できるが、資金回収期間としては事業規模からみて、多少長すぎる感があるといえる。

4. 事業の可能性

企業は、現存事業を支えている資金力、運営力、独自の戦略等の諸要素を見極めて、その中から新規事業の方向を見つけ出すことは優しいことではない。不景気の状況においては、地価、建物、建築費、什器備品費等が下がり、そのため投資コスト、ランニングコストが低くなる。すなわち、初期投資コストが低いということは、景気が回復してきた時には利益がでてくることになる。

本論のケーススタディーにおいて、損益分岐点売上高は323,166.5千円となるが、純利益は1,309.9千円、売上高対純利益率は0.399%であり、事業の数値としてみた場合には収益性が低いといえる。

たとえば、このケーススタディーの数値目標を売上高対純利益率で2.00%、純利益で6,570千円と仮定した場合を考えてみる。

一定の純利益額をあげるために必要な売上高の金額を求める算定式は、次の式をもちいることにする⁵⁾。

$$S = \frac{F + P}{1 - v} = \frac{F + P}{m}$$

$$349,917.3 \text{千円} = \frac{79,369.7 \text{千円} + 6,570 \text{千円}}{0.2456}$$

計算した結果、必要売上高は349,917.3千円となる。これを当初計画である1日1坪当たり売上高15,000円、日額売上高900千円と比較してみることにする。必要売上高の数値では、1日1坪当たり売上高15,978円で、日額売上高958.7千円となる。すなわち、1日1坪当たり売上高978円、日額売上高58.7千円の増額となり6.5%アップとなる。このアップした1日1坪当たり売上高15,978円の数値は、セブン・イレブンの70.5%、生活彩家大手町店の79.9%、ファミリーマートの92.2%、ローソンの95.9%にあたる。このように、1日1坪当たり売上高を比較してみてもまだ売場効率は低いが、努力しだいでは実現可能な数値の環境にあり、決して難しいことではないといえる。また、資金回収期間は、当初計画の約10年程度から約4年程度となり、回収期間が約6年程度短縮される見込みとなる。

5. まとめ

CVSは、立地条件、労働事情、法的規制等から、大規模小売店では応じることが困難であり、近隣性、長時間営業そして少ない従業員で経営する小規模小売店でなければ提供できない便利さである。しかし、CVSは、単なる小規模小売店ではなく、大規模小売店が導入して成功している近代化・合理的な経営管理や経営システムを積極的に導入し、規模の利益や省力化を実現している¹⁾。そして、近くて気楽に買える便利さに加えて、商品を安価で買え、さらにはサービス機能を備えた多くの便利性を提供するものでなくてはならない。新しい小売業態として小が大を兼ねた店質と特色をしっかりと把握した店舗経営でなければ、中途半端な存在となり消費者の支持が受けられなくなってしまう²⁾。

ところで、新市場創造に成功した企業の事例をみると、消費者の新しい便益に対する潜在的欲求を競争企業よりいち早く読み取り、企業の独自技術の蓄積に基づいて事業化をおこなっている。そして、企業から事業化に至るまでの過程が、明確な開発指針や評価基準に基づいて、効率的かつ迅速に進められている³⁾。これからの新規事業への挑戦は、その企業の取り巻く環境の中において、手薄だった分野へ小資本で、機動性、小回り性、創造性を活かし、小さな利益の積み重ねの一步一步がより企業にとって重要になってくる。数々の試みにもかかわらず依然として業績が停滞している百貨店にとって、CVSに対する新規事業は、現段階で蓄積されている経験をもとに百貨店の持つ商品力、運営形態を生かし、そのコンセプトしだいでは業績回復の1つのチャンスとして捉えることができる。このため、標的市場の選択と経営資源との双方の観点から十分な検討が望まれる。

(注)

- 1) 坪田次雄稿「新規開業と業態転換の留意点」、橋本哲郎編著者『コンビニエンス・ストア経営のすべて』経営情報出版社、1995年、275ページ参照。
- 2) 柴野直一著者『やさしい経営分析』中央経済社、1978年、143～144ページ参照。
- 3) 前掲『やさしい経営分析』145ページ参照。
- 4) 西澤脩著者『財務管理』産業能率短期大学通信教育部、1982年、96～97ページ参照。

- 5) 前掲『財務管理』139ページ参照。
- 6) 百瀬恵夫著者『コンビニエンスストア』日本経済新聞社、1983年、200～201ページ参照。
- 7) 前掲『コンビニエンスストア』201ページ。
- 8) 萩久保嘉章稿「中小企業のマーケティング」、百瀬恵夫・伊藤正昭編著『中小企業論』白桃書房、1991年、319ページ参照。