

## 調査報告

# コンビニエンスストア業界の経営研究

## ～生活インフラとしてのイノベーションが成長エンジンに～

## はじめに

コンビニエンスストア（以下、「CVS」という）は、1970年代に本格的なチェーン化が始まって以降、多くのフランチャイザー<sup>(注1)</sup>によって多店舗展開による拡大を続け、現在では、生活インフラとしての役割を担っている。しかしながら、業界全体の成長速度は鈍化してきており、業界の寡占化が示すように、一部のフランチャイザーについては、出店、新商品の開発、各種サービスの提供など、差別化や利便性向上のための体力に差が生じている。

以下では、CVSの財務分析や経営戦略などをとおして、その強みと成長性、将来性についての考察を報告する。

(注1) フランチャイザーとは、自己の商標、IT システムやノウハウ等の使用権をフランチャイズ契約により加盟店に付与し、チェーン展開を図る事業者をいう。

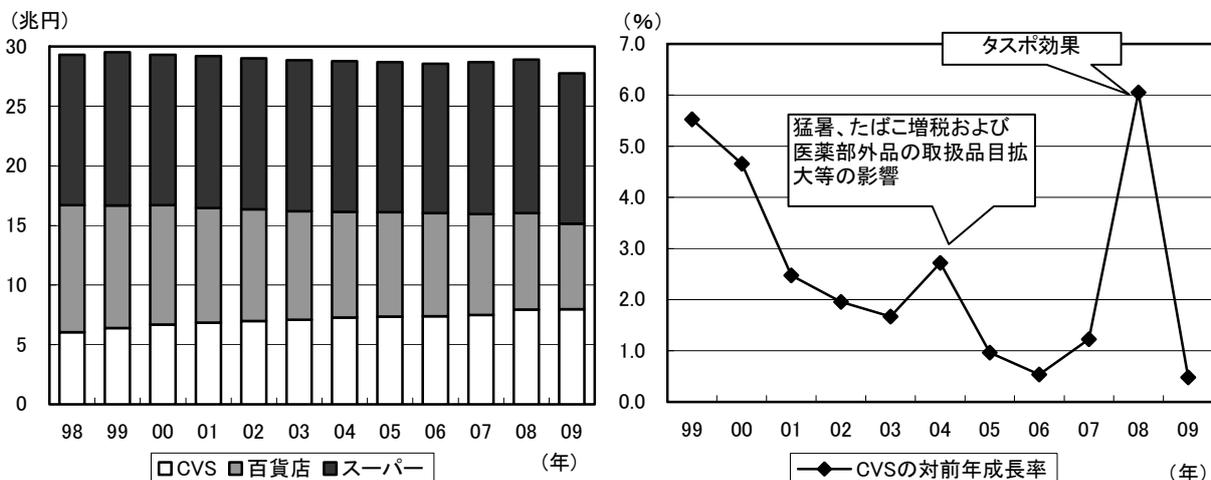
## 1. CVSの現状

## (1) 勝ち組であるが成長は鈍化しているCVS

経済産業省の商業動態統計調査(図表1)によると、主要な小売業態であるCVS、百貨店およびスーパーの販売額合計は、98年の29.2兆円から09年の27.7兆円へ1.5兆円減少した。この要因としては、02年から07年にかけて景気は回復過程にあったものの、消費が盛り上がり欠けるなかで、専門店や通信販売などとの競争が激化したこと、また、物価がデフレ傾向であったこと等があげられよう。業態別販売額を見ると、98年～09年の間に、百貨店は3.4兆円減、スーパーはほぼ横ばいとなるなか、CVSは1.9兆円増と8兆円に迫るまでに成長しており勝ち組といえる。しかしながら、その成長率は、99年に前年比5.5%増であったが、その後伸び率は年々低下し、08年はタスポ効果<sup>(注2)</sup>により一時的に同6.0%増となったが、09年は同0.4%増となり、CVSの成長は鈍化している。

(注2) たばこ自動販売機の成人識別カード「taspo(タスポ)」導入に伴い、たばこをコンビニで購入する人が増えた。

(図表1) 業態別販売額とCVSの対前年成長率の推移



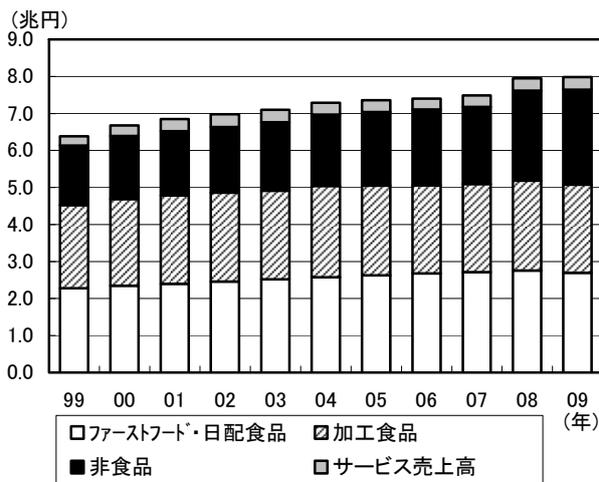
資料: 商業動態統計調査

(2) 生活インフラとしての機能を拡大

CVSの商品別販売額（図表2）をみると、09年はファーストフード・日配食品は2.6兆円、加工食品は2.3兆円であり、食品の占める割合は合計で63.6%となっている。また、非食品では、雑誌、たばこ、化粧品など身近な商品を取り扱っている。CVSは、品揃えとして食品および生活必需品を網羅しており利便性が高い。

加えてITシステムの強化により、各種乗車券、航空券、チケットなどの購入が可能となり、公共料金の収納サービスやATMの設置により金融サービスを提供するなど、CVSは他業態の販売・サービス拠点の機能を補完・代替しつつあり、さらに店舗数は4万1千店に達するなど、私たちの日常に欠かせない生活インフラとしての地位を確立してきている。

(図表2) CVSの商品別販売額の推移



ファーストフード・日配食品：弁当類、おにぎり、調理パン、惣菜、青果、調理麺、乳飲料、乳製品等

加工食品：菓子類、ソフトドリンク、アルコール飲料、各種の缶・瓶詰類、冷凍食品、レトルト食品等

非食品：雑誌、たばこ、文房具、CD、化粧品、医薬品、医薬部外品、切手、はがき等

サービス売上高：コピー、宅配便、ギフト券、乗車券、レンタル、クリーニング等（電力料金、ガス料金など公共料金等の収納代行による売上高は除く）

資料：商業動態統計調査

(3) 業界の寡占化が進む

図表3は、CVSおよび主要な小売業態の市場集中度を表している。CVSは、業界における上

位5位までのシェアの合計値が85.4%（08年）であり、他の小売業態に比べて高く、寡占化が進んでいる。

(図表3) CVSなどの市場集中度

業界		CVS			総合スーパー業	百貨店業	家電量販店
		02年	05年	08年	02年	98年	98年
集中度 累積	CR3	64.1%	67.0%	68.1%	36.5%	21.9%	28.6%
	CR4	70.9%	81.0%	81.7%	42.9%	26.6%	36.5%
	CR5	76.6%	84.5%	85.4%	49.1%	31.0%	43.2%
HHI		1,689	1,927	1,971	633	266	539

・累積集中度とは、上位企業のシェアの合計値であり、業界の集中度を示す指標の1つ。当該業界の上位3社累積集中度は1位から3位までの企業シェアを合計した数値であり、例えば上位3社累積集中度を「CR3」と表記している。

・HHI(ハーフィンダール・ハーシュマン指数)は、当該業界の集中度を示す指標の1つ。例えば、上位3社の累積集中度が同じであっても、1位企業のシェアが高いほどHHIは大きな値を示す。

・いずれの業界も最新の調査年の数値を記載。

資料：公正取引委員会「生産・出荷集中度調査」

最近の提携・合併など、業界内の合従連衡の動きをみると、04年にサークルケイ・ジャパン(株)、(株)サンクスアンドアソシエイツおよび(株)シーアンドエスが合併して(株)サークルKサンクス

が誕生している。(株)ローソンは、07年2月に(株)九九プラスと業務提携し資本参加した後、08年9月に同社を連結子会社化した。また(株)ファミリーマートは、10年3月に(株)エーエム・ピーエム・

ジャパンを吸収合併した。

CVSのフランチャイザーの数は、30社程度（08年度）とされている。今後も国内需要の先細りが予想されるなか、商品開発やITシステム投資などのコストがかかるため、差別化や利便性向上のための体力に差が生じている一方で、スケールメリットを確保するため、提携・合併による寡占化が一層進む可能性がある。

以下では、(株)セブン-イレブン・ジャパン（以下、「セブン-イレブン」という）、(株)ローソンおよび(株)ファミリーマートの3社（以下、「CVS 3社」という）を抽出し、各社の財務諸表（単独決算）を集計・算出したデータによる財務分析と経営戦略から、CVSの強みと成長性を考察していこう。

## 2. 財務分析から見たCVSの強み

### (1) ロイヤルティ等収入による安定した収益構造

CVSは、フランチャイズ方式で店舗網を運営している。フランチャイズ方式では、フランチャイザーと加盟店がフランチャイズ契約を締結し、それぞれの役割を担う。具体的には、フランチャイザーは、推奨商品を選定するとともに

新商品を企画・開発し、また、店舗運営に必要なITシステムや物流システムを構築・運営・提供するなど、加盟店を支援している。一方、加盟店は、店舗運営の実務を担い、接客、商品の発注・管理、パート・アルバイトの採用および店舗清掃などを行う。加盟店は、商標やノウハウの使用、経営指導、フランチャイザーによる広告宣伝の対価として、次の金額のロイヤルティ<sup>(注3)</sup>を月単位で支払っている（図表4）。

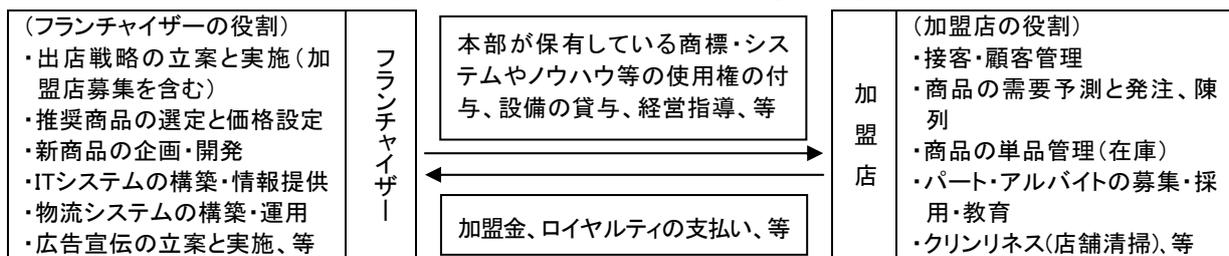
ロイヤルティの金額＝

$$\{ \text{加盟店売上高} - (\text{売上原価} - \text{廃棄ロス原価} - \text{棚卸ロス原価}) \} \times \text{ロイヤルティ率}$$

すなわちロイヤルティの金額は、粗利益（算出の際、売上原価には廃棄ロスや棚卸ロスの原価を含まない）にフランチャイズ契約に規定されたロイヤルティ率（概ね30%後半～60%台、後述するフランチャイズ契約におけるAタイプ、Bタイプにより異なる）を乗じた額となる。

（注3）加盟店は、ロイヤルティとは別にフランチャイズ契約締結時に加盟金（研修費用、開業準備手数料などとして）を支払っている。以下、ロイヤルティと加盟金を合わせて「ロイヤルティ等」という。

（図表4）フランチャイズ契約と主な役割分担



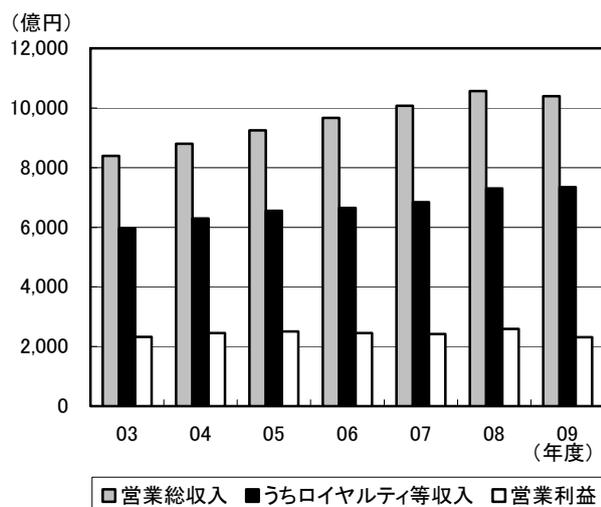
資料：当社作成

CVS 3社合計の09年度の営業総収入（＝売上高）は1兆396億円、うちロイヤルティ等収入は7,344億円、営業利益は2,314億円となった（図表5）。CVS 3社の特徴として、営業総収入のうちロイヤルティ等収入が70.6%と大半であることが上げられる。多くの加盟店からのロイヤルティ等収入は、CVS 3社の収益構造を安定させている。

09年度の営業総収入は微減（図表5）となっ

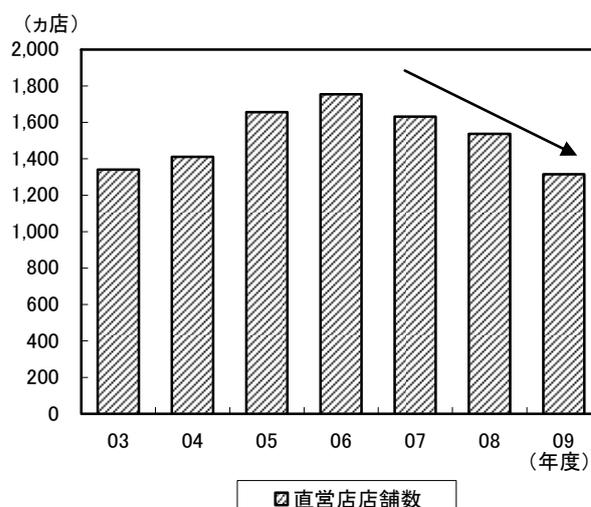
たが、これは直営店売上高の減少に伴うものである。CVS 3社は、06年度まで積極的に直営店を出店してきた。しかし、直営店の「1店舗当たりの売上高」が155～160百万円程度と加盟店売上高193百万円程度（09年度）に比べて低く効率性が悪かったこと、また、加盟店との競合も避けられないことから、07年度以降、直営店を減らしている（閉店または加盟店への転換）（図表6）。このため、直営店売上高が減少した。

(図表5) CVS3社の営業総収入、ロイヤルティ等収入などの推移



・営業総収入とロイヤルティ等収入の差額は直営店売上高など  
 ・CVS3社を集計  
 資料: 有価証券報告書および各社資料

(図表6) CVS3社の直営店店舗数の推移



・CVS3社を集計  
 資料: 各社資料

(2) 加盟店とは共存共栄の関係

次に、CVS3社の収益の基盤となっている加盟店の状況について「1店舗当たり純収入<sup>(注4)</sup>」を見てみよう。

同収入は、「(加盟店売上高×粗利益率－ロイヤルティ等)÷店舗数」で算出され、03年度以降09年度まで、31百万円を上回る水準で推移している(図表7)。

CVS3社は出店により加盟店を増やし、加盟店売上高やロイヤルティ等収入を拡大させてい

るが、同時に加盟店の「1店舗当たり純収入」は、ほぼ横ばいで安定している。このことから、CVS3社と加盟店は、共存共栄の関係が構築されているといえる。今後の成長のためには、加盟店の純収入を維持・上昇させていくオペレーションが必要である。

(注4) 「1店舗当たり純収入」は、売上高から仕入原価、ロイヤルティ等を控除した後の加盟店の純収入であり、加盟店オーナーの所得の他、主にパート・アルバイトの人件費に充当される。

(図表7) 加盟店売上高および「1店舗当たり純収入」などの推移

年度		03(A)	04	05	06	07	08	09(B)	(B)-(A)
加盟店売上高(億円)	a	43,642	45,443	46,517	47,120	48,159	52,279	52,688	9,047
粗利益率(%)	b	30.2	30.2	30.6	30.6	30.7	29.8	29.8	-0.4
粗利益(億円)	c=a×b	13,176	13,744	14,227	14,415	14,763	15,561	15,695	2,519
ロイヤルティ等(億円)	d	5,958	6,290	6,551	6,647	6,845	7,303	7,344	1,386
ロイヤルティ等支払い後の加盟店収入(億円)	e=c-d	7,218	7,454	7,677	7,768	7,918	8,259	8,351	1,133
加盟店店舗数(カ店)	f	22,553	23,487	24,269	24,966	25,609	26,254	27,224	4,671
1店舗当たり純収入(百万円)	g=e÷f		32.4	32.1	31.6	31.3	31.8	31.2	

・CVS3社を集計  
 資料: 各社資料

**(3) 高い利便性と効率的な在庫管理・物流機能**

図表8は、CVS3社の商品回転率および粗利益率と、それらの積で示される交差比率の推移を表している。交差比率は、流通企業の収益性を判断する指標として用いられており、交差比

率が高いほど、商品在庫投資の収益性は良好とされる。CVS3社は、図表8に示すように、大規模小売や大手スーパーと比較して商品回転率が優れており、交差比率が高い。

(図表8) 商品回転率と粗利益率の推移

	CVS3社					参考:日経経営指標(08年度)		
	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	大規模小売	大手百貨店	大手スーパー
商品回転率(回)	34.0	32.9	32.8	33.7	33.5	13.1	24.2	19.6
粗利益率(%)(*1)	30.6	30.6	30.7	29.8	29.8	30.8	29.7	29.8
交差比率(%)	10.5	10.2	10.1	10.1	10.1	4.0	7.2	5.8

(\*1)タスポ効果は、売上高および営業利益の増額に寄与しているが、たばこの粗利益率は10%程度であり、全体の粗利益率を押し下げた(08年度)

・CVS3社を集計

$$\text{交差比率} = \frac{\text{売上高}}{\text{商品在庫}} \times \frac{\text{粗利益}}{\text{売上高}} = \frac{\text{粗利益}}{\text{商品在庫}}$$

↑商品回転率      ↑粗利益率      ↑商品在庫当たりの粗利益

資料:各社資料

そもそも交差比率を上げるには、粗利益率または商品回転率を高める二つの方法がある。まず、粗利益率を向上させるには、販売価格を高めるか、または売上原価を削減する必要があるが、CVS3社は、終日営業や店舗立地、品揃えの豊富さなどの利便性や商品力が評価され、定価販売が主流となっている。また、一部のフランチャイジーは、PB<sup>(注5)</sup>商品を積極的に取り入れ売上原価を低下させることで、粗利益率を維持している。

(注5) PB=プライベートブランドとは、CVSなどの小売業が企画・開発を行い、メーカーが製造を担当、CVS独自のブランド名をつけて販売する商品をいう。一般的にPBは、卸を通さないメーカーとの直接取引であること、完全買取制のため売れ残りリスクをCVS側が負担すること等により、仕入原価を引き下げ、低価格販売を実現させている。

次に、商品回転率を高めるには、単価や数量による売上高の増加に加えて、在庫の削減・効率的な物流が要求される。CVS3社は、高度化されたITシステムによるきめ細かい商品別管理と適切な発注により店舗在庫を減らし、限られた面積(40坪前後)の店舗で効果的な売場作り

を行っている。

多品種少量販売の店舗において、このような少量在庫を可能にしているのが、物流システムである。フランチャイザーは、物流システムについて、温度帯別等の共同配送センター<sup>(注6)</sup>を設置、異なるメーカーの商品を集約し、納品を1日平均9回程度まで減らし、大幅に効率化している。一般的に納品は、納品業者ごとに多頻度(創業当初の納品は1日50回以上であったといわれている)となるが、業者の協力を得て、他の商品も合わせて配送・納品する効率的な物流システムを構築することに成功した(セブンイレブン)。

(注6) 常温、チルド、フローゾンなど、メーカーや卸の垣根や商品カテゴリーを越えた温度帯別の共同配送センター。

### 3. 増加する地代家賃、加盟店支援費用への対策

CVS3社の09年度の売上高営業利益率は22.3%であり、比較的良好な水準であるものの、徐々に低下してきている(図表9)。以下では、その要因について見てみよう。

(図表 9) CVS3 社の営業総収入に対する収入、費用および営業利益の割合

年度	03(a)	04	05	06	07	08	09(b)	(b)-(a)
営業総収入	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
ロイヤルティ等	71.0	71.5	70.8	68.7	67.9	69.1	70.6	
直営店売上高	26.0	25.5	25.9	27.7	28.1	27.1	25.2	
費用								
売上原価	19.0	18.5	18.7	20.1	20.3	19.6	18.2	-0.8
地代家賃	12.8	13.8	14.7	15.7	16.5	17.1	18.9	6.1
人件費	10.6	10.4	9.7	9.8	9.9	9.9	9.9	-0.7
動産リース料	3.4	3.4	3.1	3.1	3.3	2.7	2.4	-1.0
水道光熱費	4.1	4.1	3.9	3.8	3.7	3.8	3.6	-0.5
減価償却費	5.7	5.6	5.2	4.9	4.5	4.4	5.1	-0.6
広告宣伝費	5.1	4.5	4.6	4.4	4.0	4.1	4.6	-0.5
その他	11.5	11.9	12.9	12.9	13.9	13.9	14.8	3.3
営業利益	27.7	27.9	27.1	25.3	24.0	24.5	22.3	-5.4

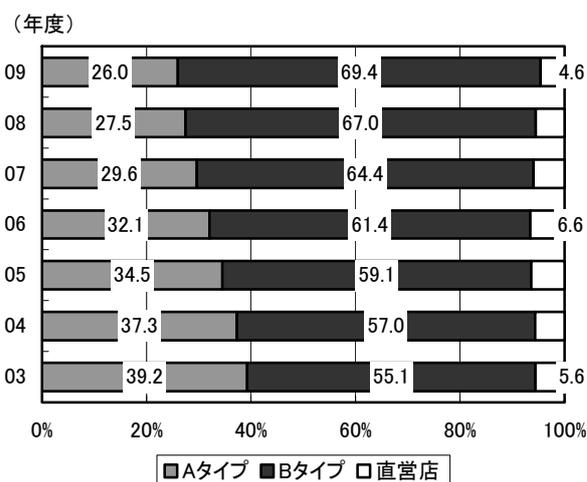
・CVS3 社を集計

資料: 有価証券報告書および各社資料

まず、地代家賃の増加である(図表9)。CVS3社のフランチャイズ契約は、加盟店が自ら所有する店舗で営むAタイプと、フランチャイザーが店舗を賃借し加盟店に使用させるBタイプの二通りがある。CVS3社は、創業以来、「酒屋」など既存小売店からの業態転換により店舗を増やしてきたためAタイプが多かった。しかし、小規模小売店舗の加盟店への転換が一巡したこともあり、最近では、Bタイプによる出店が多く、その割合が徐々に増加してきており、地代家賃増加の一因となっている(図表10)。また、賃貸借契約締結時・更新時の賃料条件の上昇も地代家賃を増加させていると考えられる。

次に、加盟店支援費(費用のうち「その他」等に含まれる)の増加である(前掲図表9)。フランチャイザーは、経営支援サービス、商品開発・商品情報サービスなど、店舗運営に関し加盟店を支援している。その一環として、例えばセブン-イレブンでは、販売促進費、フランチャイズ契約に基づく加盟店店舗の水道光熱費の一部などを負担している。さらに同社は、09年7月から加盟店支援策として、増加してきていた弁当類などに係る廃棄ロス原価<sup>(注7)</sup>について、その15%相当額を負担することを決定するなど、セブン-イレブン以外でも加盟店支援費が増加

(図表 10) 店舗の契約形態別割合の推移



Aタイプ: 加盟店が土地・建物を用意  
Bタイプ: フランチャイザーが土地・建物を用意  
・CVS3 社を集計

資料: 各社資料

してきている。

(注7) 消費期限切れとなった弁当等のデイリー商品の仕入原価は、廃棄ロス原価として全額加盟店が負担していた。

地代家賃および加盟店支援費の増加は、創業以来の仕組みが、現状と乖離しつつあることが一因と考えられる。例えば、フランチャイズ契約でBタイプが増加してきていること、また、日配食品の売上増加とともに廃棄ロスが増えてきていることは、その表れであろう。

このため、地代家賃の増加に対しては、既に一部のフランチャイザーは出店基準を厳格化し

ており、今後は、これまで以上に投資効率を見極めた出店戦略が重要となっている。また、加盟店支援費の増加に対しては、廃棄ロス減少の対策となりうるチルド弁当や冷凍弁当を開発するなど、商品のイノベーションによる対応も必要となっている。

#### 4. 継続的な成長に向けた取り組み

##### ～客層の年齢別、性別の拡大～

##### (1) 客層拡大の必要性

CVS 3社の店舗数は、03年度末の23,894カ店から09年度末は28,540カ店へ4,646カ店増となったが、店舗の増加により、1店舗当たりの売上高がタスポ効果を除けば低下基調となっており、店舗の飽和感は否めない状況となりつつある

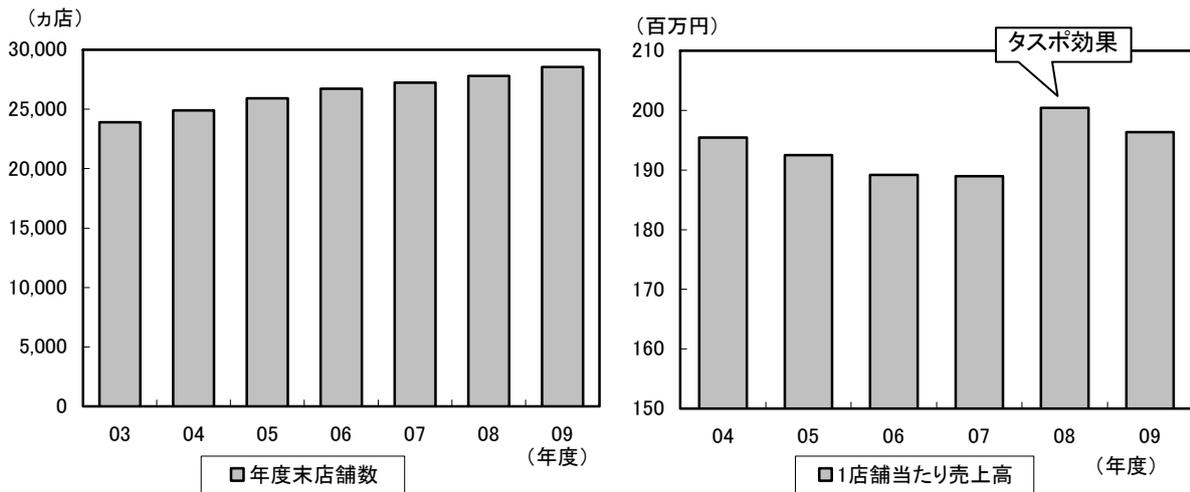
(図表11)。このためCVS 3社は、人口や生産年齢人口が増加している三大都市圏中心とした出店戦略を基本としつつ、継続的な成長に向け、客層の拡大を目指した出店戦略を進めている。

図表12は、CVSの利用頻度を男女別、世代別に表している。図表によれば、CVSの利用頻度は、20代の男性が最も高く、また男性が女性より、若年層が中・高齢層より多くなっている。

出店による成長が限定的であるなか、今後のCVSの継続的な成長のためには、顧客生涯価値<sup>(注8)</sup>が高い20代男性に加えて、利用頻度の低い女性や中・高齢層に向けた取り組みが必要となっている。

(注8) 顧客生涯価値とは、個別顧客から将来にわたって得られる全ての利益をいう。

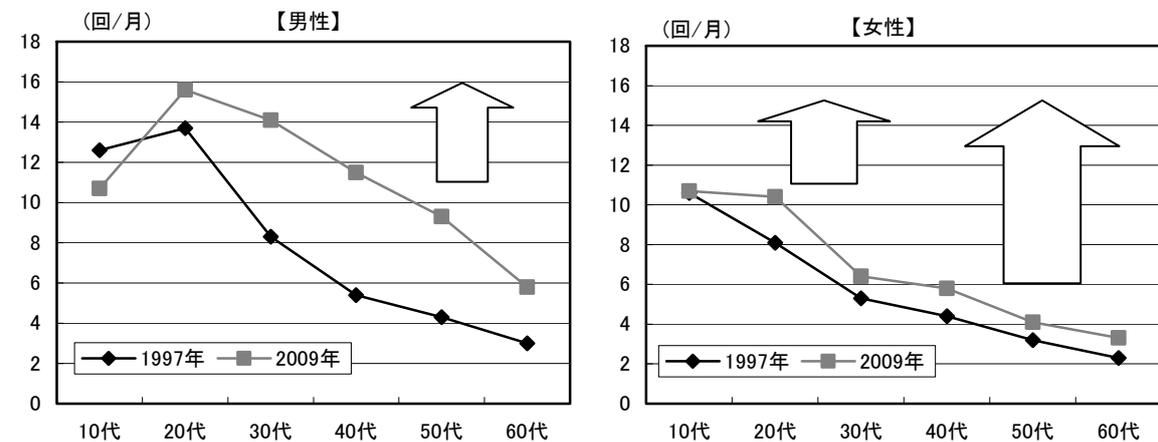
(図表 11) CVS3 社の店舗数と「1店舗当たり売上高」の推移



・CVS3社を集計

資料: 有価証券報告書および各社資料

(図表 12) CVSの月平均利用頻度 (男女別)



資料: NRI「生活者1万人アンケート調査」

## (2) 新フォーマット（＝新店舗形態）による出店と新商圈への出店

例えばローソンは、新しい店舗フォーマットでの出店を積極的に行っている。既存の店舗フォーマットでは、競争激化により出店が限定的になることから、主婦や高齢者、女性といった従来はCVSに馴染みの薄い客層を対象とした新フォーマットを開発し、自ら出店余地を拡大している。

「ローソンストア100」は、連結子会社化した九九プラスの「ショップ99」を転換しているもので、「生鮮食品を含むスーパー並みの品揃え」と「コンビニの利便性」および「価格の均一性」の3つをもって、新しい消費者層を開拓している。新フォーマットが好調なことから、最近では、ローソンストア100のオペレーティング・ノウハウを活用し、既存のローソン店舗でも生鮮食品の取扱いを始めている。また「ナチュラルローソン」は、美容と健康を意識した品揃えに加え、ダイエット等の情報発信などを行い、「美」と「健康」を意識する女性を取り込んでいる。

またファミリーマートは、合併した旧㈱エーエム・ピーエム・ジャパンの首都圏の約580カ店を約2年間で「ファミリーマート」に転換する計画であり、最大のマーケットである東京都での店舗数を大幅に増やす計画である。さらにファミリーマートの運営ノウハウを活用することで、転換が済んだ各店舗の「1店舗当たり売上高」を大きく伸長（転換前比20%程度増）させるとしている。

同社は、新規出店については、高速道路のサービス・エリア等に50カ店（10年4月現在）、病院内に34カ店（09年12月現在）、自衛隊関連施設（基地、大学、病院）に5カ店出店しており、新たな商圈への出店により、積極的に市場を開拓している。

海外における店舗展開について少し触れておこう。㈱セブン&アイ・ホールディングス（セブン-イレブンの純粋持株会社）は、米国所在の連結子会社が6,389カ店<sup>（注9）</sup>、中国所在の連結子

会社が92カ店を展開している等、海外店舗については1年間で1,503カ店増（エリアライセンスを含む）と積極的に店舗展開を図っている。また、ファミリーマートは、連結子会社等が韓国4,743カ店、台湾2,424カ店他、合計8,101カ店を展開、09年度は854カ店増とアジアにおいて出店を加速させている。

（注9）別にエリアライセンス（限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスで商標権を付与する）を供与している店舗がタイに5,270カ店、台湾に4,744カ店、中国に1,578カ店他、合計18,407カ店ある。

## (3) 品揃えの充実

### ① 幅広い顧客層への対応

例えば、セブン-イレブンは、少子高齢化や女性の社会進出など、多様化する顧客のニーズに対応するため、新しいタイプの惣菜や弁当を発売している。具体的には「盛り付けるだけの惣菜メニュー」「カット済み野菜セット」などであり、調理における利便性を高めることによって単身世帯の「食」へ対応している。

また同社は、チルド弁当の全国展開も完了している。従来、チルド弁当は、ご飯がべとつく等難しいとされていたが、炊飯工程を見直し、酵素を使用することで「粘り」「食感」を改善することで時間経過に強いご飯を開発した。昨秋からの先行販売が好調であったため、10年2月に全国展開を実施している。チルド弁当の販売・消費期限は、既存弁当の製造後24時間程度から3日ないし4日程度になった。これによって消費者は買い置きができ、また加盟店は廃棄ロスを削減できるメリットがある。

一方、ファミリーマートは、商品開発部門に「団塊」「OL」「おやじ」および「若大将」の4つのチームを設置している。各チームは、例えば弁当類であれば、目安となる総重量、カロリー、グラム単価等をそれぞれ設定し、「春のこだわり和風御膳（団塊）」「十六穀米おむすび（OL）」「おやじの焼鳥シリーズ（おやじ）」および「がつつり！398弁当（若大将）」等、客層に応じた

弁当類を発売している。こうした、きめ細かいマーケティング戦略の効果として、同社が開発したオリジナルチルド飲料「あじわいFamima Cafe」は、発売一周年でシリーズの累計販売が7千万本(110億円)に達するヒット商品となった。このシリーズでも、抹茶系、果汁・果肉系および珈琲系など次々に新商品を発売し、幅広い客層や個人の嗜好に対応している。

## ② 各社とも地域限定商品に注力

CVS 3社は、品揃えについて、全国一律とすることを原則としていた。ところが最近では、地域ごとに異なる顧客の嗜好に合わせ、地域性を重視した商品を導入している。例えば弁当類では、「さっぽろ純連おむすび(セブン-イレブン)」「徳島の旨いもん弁当(ローソン)」「博多元助つけ麺(ファミリーマート)」といった地域限定商品を数多く導入している。これら地域限定・地産地消の商品は、話題性もあって人気商品となっており、また物流コストを節減できることから値入率<sup>(注10)</sup>も高く、損益面にも好影響を与えている。

(注 10) 値入率とは、商品の販売価格と仕入原価の差額の販売価格に対する割合をいう(いわゆる利幅)。

## ③ メーカー側との協力体制

新商品開発に当たっては、メーカーの協力も欠かせない。CVS 3社が大口需要先であること、また、メーカーはCVS 3社が保有する豊富な販売データを商品開発に活用できることから、新商品の開発に関し相互に協力体制が構築されている。このためCVS 3社は、新商品開発の頻度を高めて売れ筋商品を把握することができ、店頭において、人気商品を中心とした機動的な品揃え(1年間で全商品の約7割が入れ替わるといわれている)が可能となっている。

## ④ 将来的な収益への貢献が期待できる医薬品販売

09年6月に改正薬事法が施行された。この改正により、一般用医薬品の販売要件が緩和され、

CVSの店舗において風邪薬、解熱剤、ビタミン剤などの販売が可能となった。CVSによる一般用医薬品の販売は、消費者アンケートでも要望が多い。CVSにとっても、客層拡大を見込めること、また、栄養ドリンクなどの医薬部外品の販売で成功していることから、一般用医薬品は魅力的な商品である。

改正薬事法では、一般用医薬品のうち副作用などのリスクが限定的な医薬品については、薬剤師に加え、登録販売者による販売が可能となった。しかし、a.登録販売者資格試験の受験要件に「1年以上一般用医薬品の販売の実務に従事すること」、b.営業時間の半分以上の医薬品販売時間を設けることが規定された。このため、CVSによる一般用医薬品販売への参入は、容易ではなく、また、時間を要する内容となった。

既に各フランチャイザーは、ドラッグストア等と提携し、a.人材派遣による販売実務への従事、b.共同店舗の出店、c.直営店での試験販売など、本格的な販売に向けた準備を開始している。また、CVSによる一般用医薬品販売は、PB商品開発を通じて医薬品市場の拡大も見込めることから、既に一段の参入規制緩和の要望もあり、将来的な収益への貢献が期待できる。

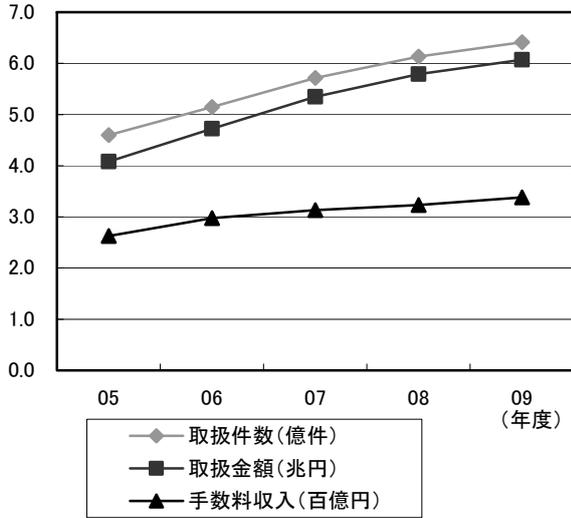
## (4) 生活インフラとしての機能の充実

CVS 3社は、専用端末の設置やITシステムの強化により、各種乗車券、航空券、チケットなどの販売代理を行っている。また、料金収納サービスは、取扱件数・金額とも増加しており、手数料収入も330億円程度(09年度、推計)と成長している(図表13)。

加えて10年2月には、「住民票の写し」「印鑑登録証明書」を店舗で取得できるようになった(セブン-イレブン)。本件は、行政窓口サービスを補完するもので意義深い。当初は限定された市区町村での取り扱いであるが、将来的には、受託先市区町村や受託種類が拡大していこう。生活インフラとしての機能の充実は、利便性を高め、客層の拡大に結びつくことになる。

(図表 13) 料金収納サービスの推移

(億件、兆円、百億円)



・CVS3 社を集計

資料: 各社資料(手数料収入は一部当社による推計)

## まとめ

これまで見てきたように、CVSの強みとして、利便性や商品力が評価され定価販売が主流であること、仕入先との関係においても商品開発や物流の分野で相互に協力関係を構築していること、また既に店舗網が充実しておりITシステム・物流機能の構築が必要で参入障壁が高いこと等があげられる。CVSは、創業以来、これらの要因において優位性を築き急成長を成し遂げ、生活インフラとしての機能を担うまでになった。しかしながら、店舗数が4万店を越えて人口3千人あたりに1店舗となった現状では、効率的な店舗戦略が必要であり、国内において、出店による成長余力は限られている。

今後の更なる成長に向けては、客層の拡大のための弛まざる店舗フォーマットの見直しや品揃えの充実、さらには一般用医薬品の販売やEV(電気自動車)向け急速充電施設など、ライフスタイルの変化に合わせた販売領域の拡大、新しい生活分野への進出により、生活インフラとしての機能を一層高めていくことを期待したい。

(高村 慎一郎)