財務診断研究会3月発表
コンビニ業界

吉田　高宏

目次

- 業界について
- セブン-イレブンの企業概要
- セブン-イレブンの決算について
- ローソンの企業概要
- ローソンの決算について
- ポプラの企業概要
- ポプラの決算について
- 3社比較

コンビニ業種とは

日本の経済産業省の商業統計での業態分類としての「コンビニエンスストア」の定義は、飲食料品を扱い、売り場面積30平方メートル以上250平方メートル未満、営業時間が1日で14時間以上のセルフサービス販売店を指す。
なお、コンビニエンスストアという名称における「コンビニエンス」については、本来は“日用に供する食品・商品=コンビニエンス商品を扱う店”という意味であったが、日本では“利便性=コンビニエンスの店”と一般的に解釈されている。

産業分類

579　その他の飲食料品小売業

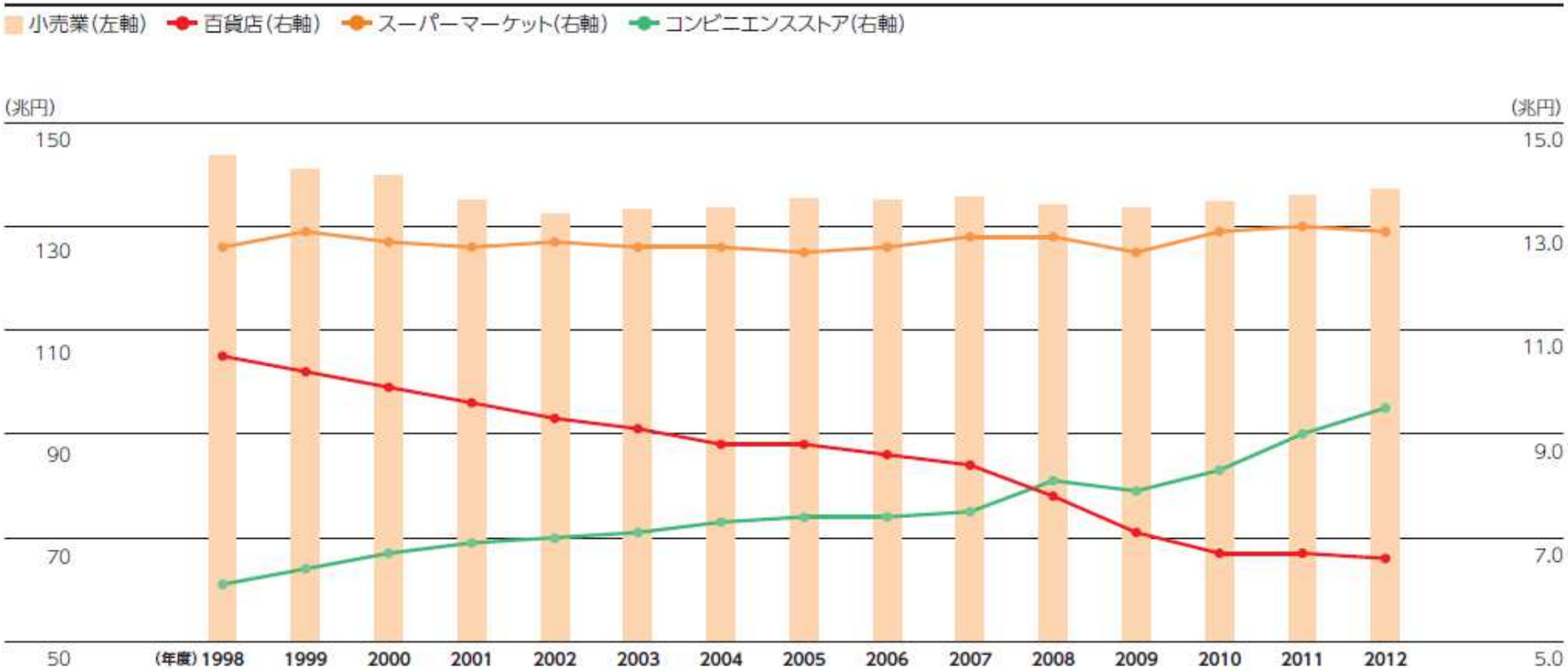
- 5791　コンビニエンスストア（飲食料品を中心とするものに限る）
- 5792　牛乳小売業
- 5793　飲料小売業（別掲を除く）
- 5794　茶類小売業
- 5795　料理品小売業
- 5796　豆腐・かまぼこ等加工食品小売業
- 5797　乾物小売業
- 5799　他に分類されない飲食料品小売業

売上高比較（小売業の売上高推移）

国内小売業全体の市場規模は、96年の146兆円をピークに02年には132兆円に縮小し、ここ数年は135兆円から139兆円の間で推移

- **百貨店は縮小（98年10.7兆円→13年6.7兆円）**
- **スーパーマーケットは横ばい（98年12.6兆円→13年13.1兆円）**
- **コンビニは拡大（98年6兆円→13年は9.9兆円）**

主要業態別の売上高の推移



出典：経済産業省「商業動態統計調査」

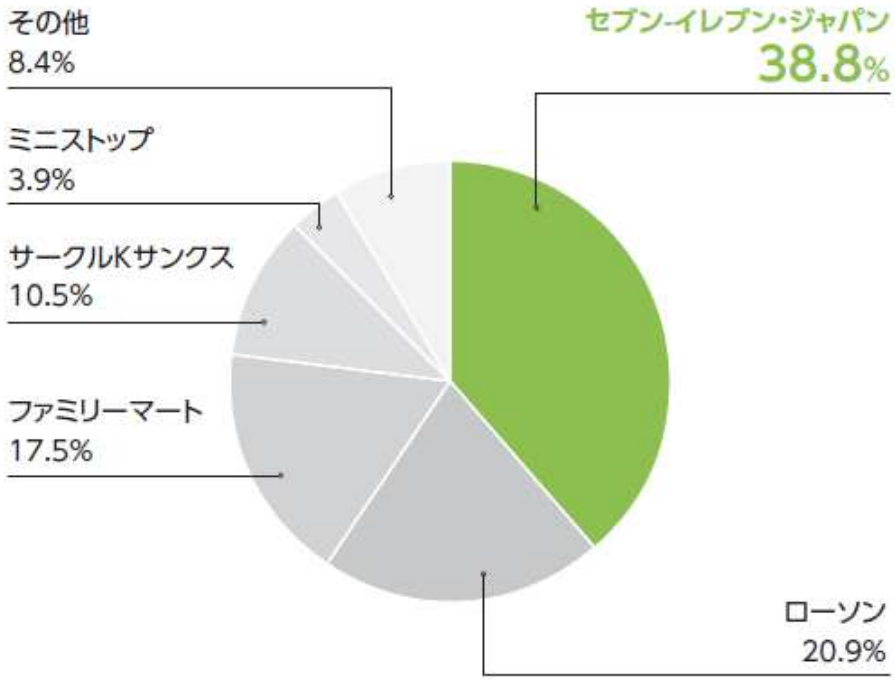
売上高比較（コンビニにおける売上高）

- 上位4社の寡占状態
- 寡占化の背景は大量出店を可能とする資本力や確立された高度な店舗開発・運営システム、商品力などと想定される
- フランチャイズシステムを主体とするコンビニ業界（店舗の運営主体はFCオーナーであり本部は商品開発や店舗運営指導）において、下位チェーンのFCオーナーがより収益が見込めるチェーンへの看板かえをすることも想定され、寡占化が進む可能性が高い（丸三レポート2014.3）

コンビニエンスストアにおけるチェーン全店売上高トップ5

		2012年度（億円）	構成比（%）
コンビニエンスストア合計		90,486	100.0
1	セブン-イレブン・ジャパン	35,084	38.8
2	ローソン	18,946	20.9
3	ファミリーマート	15,845	17.5
4	サークルKサンクス	9,467	10.5
5	ミニストップ	3,526	3.9
	その他	7,615	8.4
上位5社合計		82,870	91.6

（注）ローソン及びサークルKサンクスのチェーン全店売上高は、各社の単体売上と国内連結子会社コンビニエンスストア事業の単純合算値

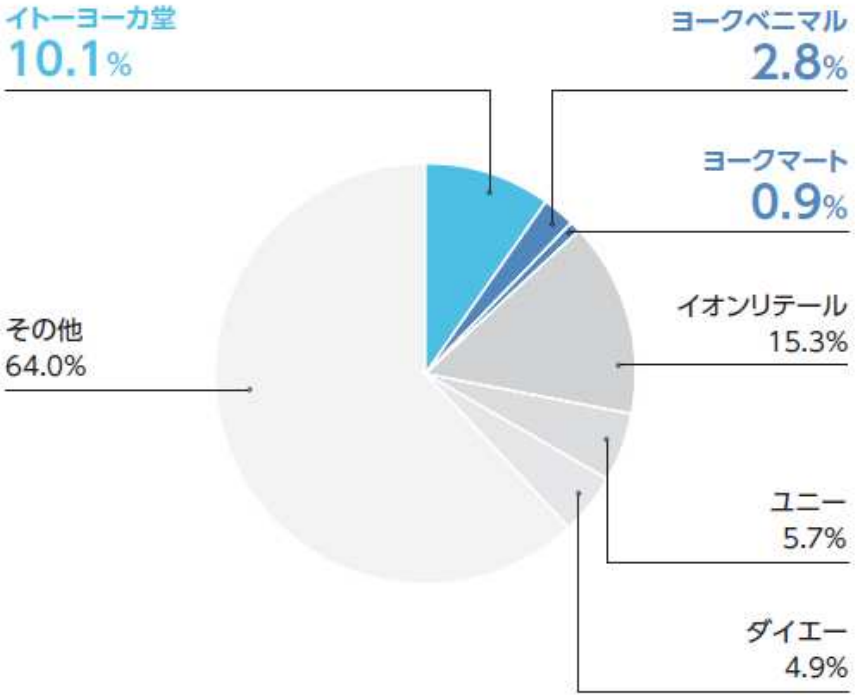


売上高比較（スーパーにおける売上高）

- 業種総合計ではスーパーのほうがコンビニより売上高は高い
- 個別企業では、セブン-イレブンの売上高が高い

スーパーストアにおける売上高トップ4

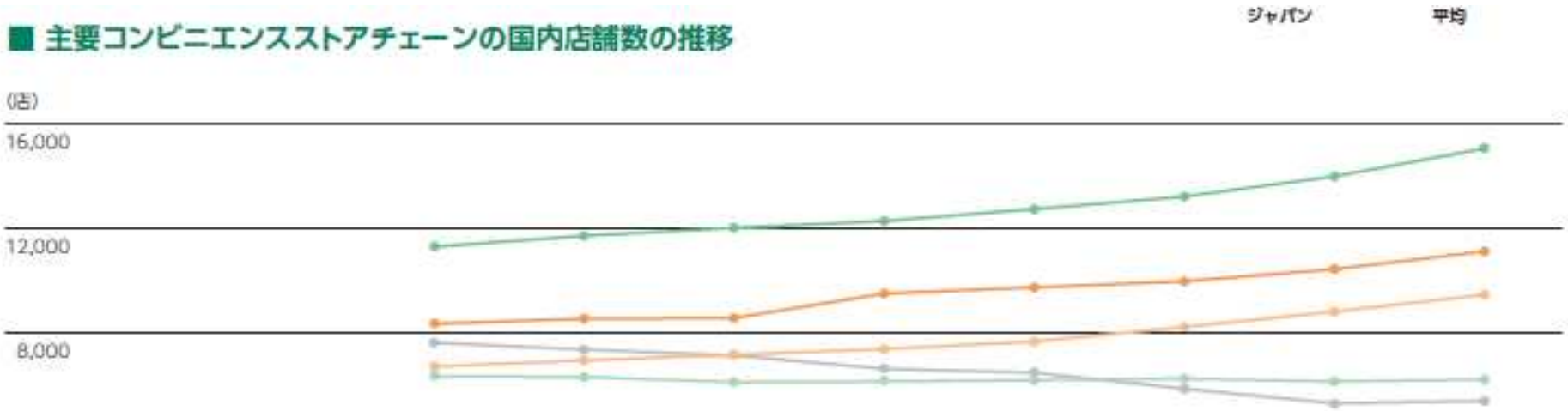
		2012年度（億円）	構成比（%）
スーパーストア合計		129,057	100.0
1	イオンリテール	19,789	15.3
2	イトーヨーカ堂	13,029	10.1
3	ユニー	7,302	5.7
4	ダイエー	6,320	4.9
	その他	82,616	64.0
上位4社合計		46,441	36.0
	ヨークベニマル	3,580	2.8
	ヨークマート	1,216	0.9



コンビニエンスストアチェーン店の国内店舗数推移

- 上位3社は純増傾向
- 大手以外は減少傾向
- 全国展開はローソンとファミリーマートのみ

■ 主要コンビニエンスストアチェーンの国内店舗数の推移



	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
● セブン-イレブン・ジャパン	11,310	11,735	12,034	12,298	12,753	13,232	14,005	15,072
● ローソン	8,366	8,564	8,587	9,527	9,761	9,994	10,457	11,130
● ファミリーマート	6,734	6,974	7,187	7,404	7,688	8,248	8,834	9,481
● サークルKサンクス	6,372	6,336	6,139	6,166	6,219	6,274	6,169	6,242
● 大手4 社以外	7,645	7,387	7,158	6,652	6,498	5,888	5,326	5,420
全国	40,427	40,996	41,105	42,047	42,919	43,636	44,791	47,345

出典：日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」、各社発表資料

今回扱う企業

	セブン-イレブン・ジャパン	LAWSON	ポプラ
所在地	東京都千代田区二番町8-8	東京都品川区大崎一丁目11番2号	広島県広島市安佐北区安佐町大字久地665-1
創業	1973年（昭和48年）11月20日	1975年（昭和50年）4月15日	1976年（昭和51年）4月20日
国内チェーン全店売上高合計	2兆4,987億5千4百万円	1兆6661億円	924億32百万円
店舗数	15,000店	11,130店	713店
従業員数	6,070人	3,424人	661人
店舗分布	一部進出していない地域あり	47都道府県に進出	中国地方を中心に展開
主要株主	セブン&アイ・ホールディングス（100%）	三菱商事株式会社 32.36%	目黒俊治（代表取締役会長） 28.31%

セブン-イレブンの沿革

年	沿革
1973年	株式会社ヨークセブンを設立し、アメリカ本社のサウスランド社とライセンス契約を締結
1974年	東京都江東区に第1号店「豊洲店」を出店（1号店が豊洲なのは、初フランチャイズに応募したのが同地で営んでいた酒屋「山本茂商店」の店主、山本憲司だったため。
1975年	福島県郡山市虎丸店で24時間営業開始
1976年	ベンダーの集約化、共同配送開始
1978年	社名を株式会社セブン-イレブン・ジャパンに改称
1982年	POS（販売時点情報管理）システム開始。EOB（電子発注台帳）による発注開始
1991年	米国サウスランド社の株式を取得しセブン-イレブン（米国)を子会社化
2001年	イトーヨーカ堂と共同出資により「株式会社アイワイバンク銀行（現：セブン銀行）」設立
2005年	セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、デニーズジャパンの3社で株式移転により持株会社・セブン&アイ・ホールディングス設立
2007年	独自の電子マネー「nanaco（ナナコ）」を各店舗で導入開始
2007年	「セブンプレミアム」をセブン-イレブン店舗で 販売開始

セブン-イレブン　店舗展開について

グループの出店戦略

セブン&アイグループはエリア内に複数の業態の店舗を展開しています。それぞれの業態におけるお客様の来店動機や商圏範囲が異なるため、業態の垣根を越えた高密度の出店が可能となります。

■ ドミナント出店戦略

グループ各社の出店においては、エリア内に高密度で集中的に展開する「ドミナント出店」を基本戦略にしています。

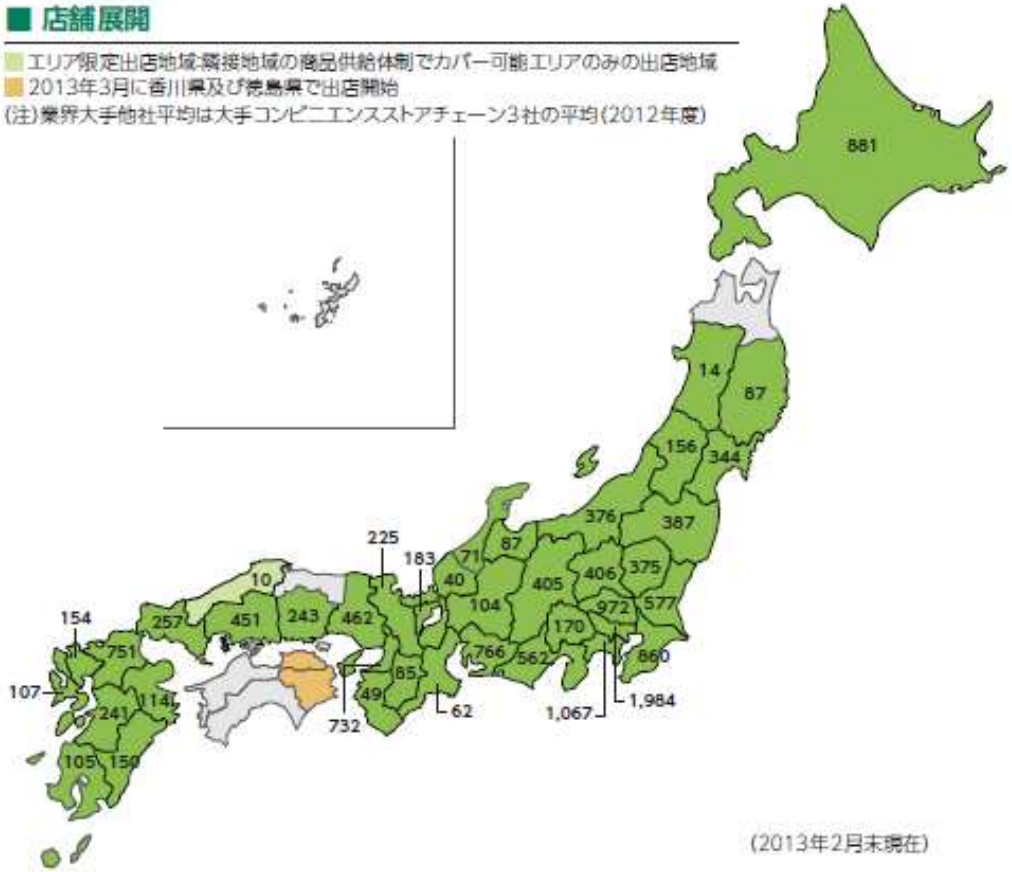
ドミナント出店の効果

- お客様の認知度の向上
- 効率的な生産拠点の構築
- 効果的な販売促進
- 効率的な物流体制の構築
- 加盟店への指導効率の向上
- 競合参入の阻止

■ 業態別ドミナント戦略

■ 店舗展開

エリア限定出店地域:隣接地域の商品供給体制でカバー可能エリアのみの出店地域
2013年3月に香川県及び徳島県で出店開始
(注)業界大手他社平均は大手コンビニエンスストアチェーン3社の平均(2012年度)



(2013年2月末現在)

セブン-イレブン　PBについて

■ セブンプレミアム

グループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」は、セブン-イレブン・ジャパンにおける米飯や調理パン、麺類など、それまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発しています。

プライベートブランド商品のポジショニングとコンセプト

セブンプレミアム

「セブンゴールド」

- 専門店・高級店と同等以上の品質
- 味・品質に対して充分納得して頂ける値頃感のある価格
- 充分な利益を確保

「セブンプレミアム」

- NB売筋商品と同等またはそれ以上の品質
- NB実勢価格より2～3割安い価格
- 充分な利益を確保

「セブンプレミアム」　7つのこだわり(食品)

① 安全・安心
② おいしい
③ 地域の味
④ 最高の技術
⑤ ユニバーサルデザイン
⑥ 健康応援
⑦ リーズナブル

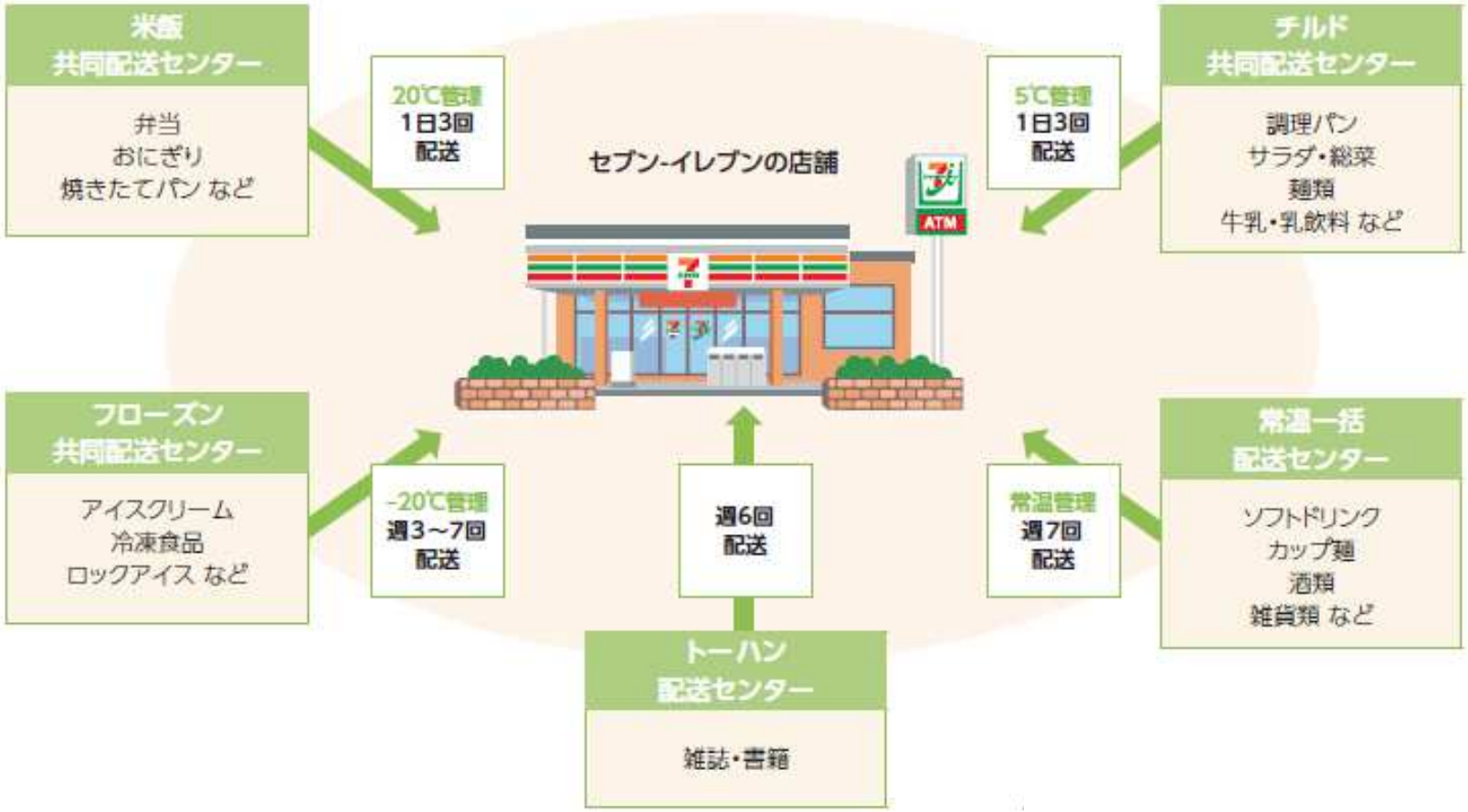
* NB＝ナショナル・ブランド

セブン-イレブン　物流について

■ 共同配送システム

セブン&アイグループ各社では物流効率を高めるため、共同配送システムを採択しています。共同配送システムは、異なる取引先の商品を同じトラックに積載して店舗に納品する合理的な物流システムです。また、共同配送センターは外部の専門業者によって運営されています。

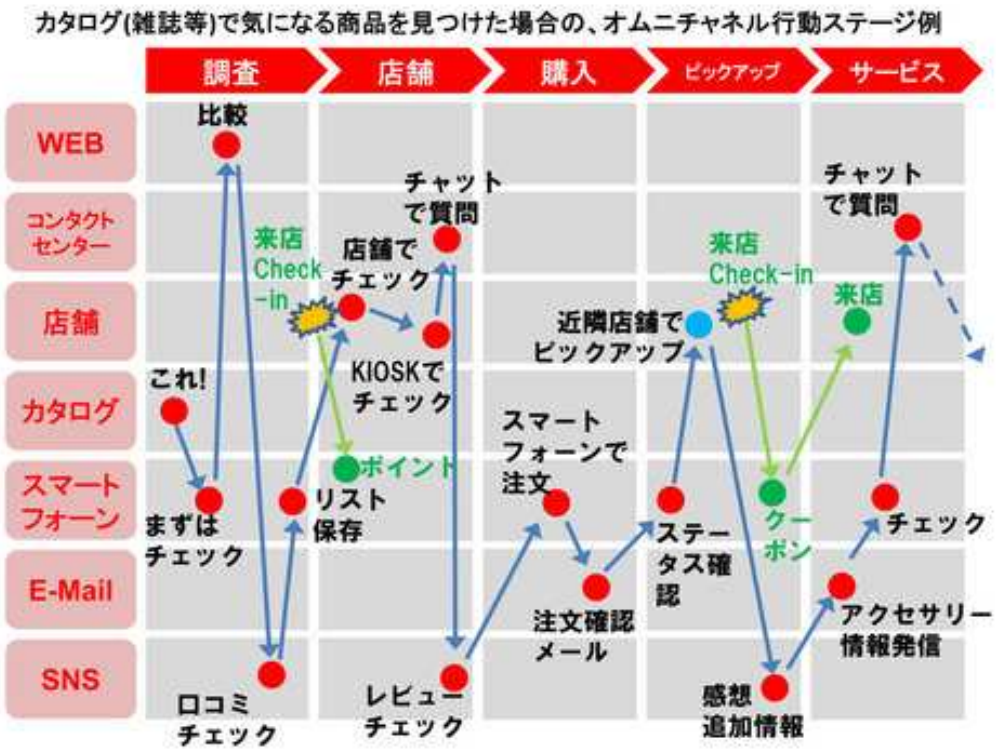
セブン-イレブン・ジャパンの温度帯別共同配送システム



オムニチャネル

総額1000億円の投資とされるセブン＆アイのビッグデータシステム開発プロジェクトは、最近流通業を中心に注目される「オムニチャネル」と呼ばれる仕組みを構築するものだ。消費者が持ち歩いているスマートフォンを媒介に、EC（電子商取引）サイトや実店舗など様々なチャネルを統合する。在庫管理や配送を効率化するほか、ビッグデータ分析によって顧客へのマーケティング施策を高度化する。（3/11日経）

- http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2803L_Y4A220C1000000/



今までの買い物は、単にカタログを見て、あるいは店舗で商品を直接確認して購入するといった流れであった。対してオムニチャネル時代は、スマートフォンを活用して事前に、あるいは店舗に行った際に他店との価格の比較をするという行為が発生する。

来店時に「チェックイン機能」でポイントやクーポンを獲得し、さらにSNSを活用することで、リアルとネットの空間を自由に飛び回る画期的なステージが展開する

http://diamond.jp/articles/-/25710

ローソンの沿革

年	沿革
1975年	ダイエーローソン(株)設立
1977年	24時間営業開始
1988年	POS(販売時点情報管理)システム導入開始
1997年	47都道府県出店達成
1998年	環境マネジメントシステム「ISO14001」取得
2001年	「ナチュラルローソン」1号店開店
2000年	三菱商事と業務提携
2008年	プライベートブランド「バリューライン」を全国に拡大
2010年	プライベートブランド「ローソンセレクト」発売開始
2010年	共通ポイントプログラム「Ponta(ポンタ)」サービス開始
2010年	HMVジャパン株式会社を連結子会社化

ローソン　ポイントカード

共通ポイントプログラムPonta

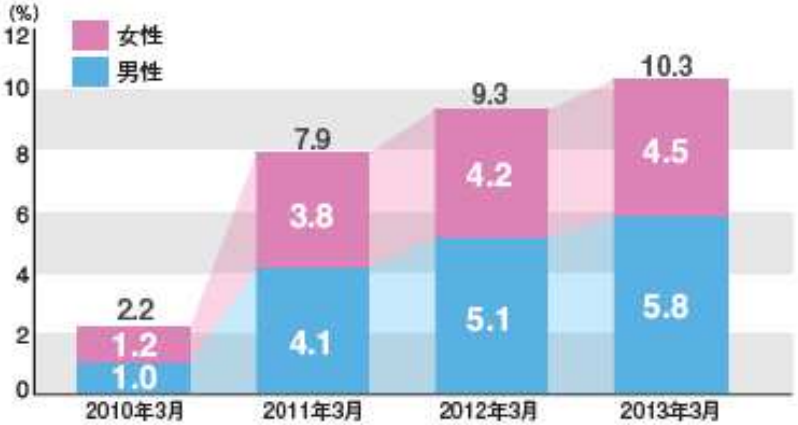
マチのお客さまのニーズをより詳しく把握するための重要なツール

共通ポイントプログラムPontaは、さまざまな提携企業のポイントを共通化することで、お客さまが1枚のポイントカードでどの提携企業の店舗でも"貯める""使う"ができる仕組みです。提携企業にとっては、自社会員の行動分析にとどまらず、他の提携企業が発行したカード会員にアプローチできる利点があります。会員数は5,600万人を超え、提携企業はローソンを含めて69社90ブランド。利用できる店舗数は、ガソリンスタンドやレンタルDVD店、旅行会社等、2万1,900店にのぼります（2013年7月末現在）。

ローソンはお客さま起点の品揃えを実現するため、膨大な量にのぼるPontaのデータを活用し、マチのお客さまのニーズをより詳しく把握する基盤の構築を進めています。

Pontaカード会員数と会員売上比率

Ponta会員60歳以上の構成比



エンターテイメントとの融合

ご自宅が店舗になるホームコンビニエンスの推進と エンタテイメントで楽しさあふれる店づくり

ホームコンビニエンス事業※の推進

実際の店舗とオンラインの店舗をリンクさせる「Online to Offline（O to O）」戦略

ローソンは、関係各社との提携のもと、リアル店舗とリンクした巨大なショッピング空間を提供しています。共通ポイントプログラムPontaのデータ分析によりお客さまのニーズを詳細に把握して、リアル店舗とネットをご利用いただく「Online to Offline（O to O）」戦略を進めています。

また、スマートフォン等で手軽に申し込みができるウェブサイトを設置するとともに、お届けした商品に不具合があった場合は返品対応を行う「ローソンあんしん保証」サービスを導入し、お客さまに安心してご利用いただけるシステムを整備しています。実際の店舗とネットが互いの窓口となって補完機能をもつことにより、お客さまの生活をより便利にし、ローソンでの買い物比率＝「お財布シェア」を上げていきます。

※ホームコンビニエンス事業
パソコンやスマートフォン、タブレット端末を活用し、インターネットを通じて自宅にいながらあらゆる買い物ができるようになる利便性を提供する事業

多様な形態の店舗展開

ローソン=生鮮コンビニエンスのイメージ拡大

LAWSON

注：ローソンストア100の店舗数は、旧SHOP99店舗を含みます。2011年度末以降の生鮮強化型店舗数は、
旧ハイブリッド（ゴンドラ1本タイプ）に加え、棚3段タイプの店舗数を含みます。

生鮮コンビニエンスストア全体：2012年度で約1.400店強増加

Copyright (c) 2013 Lawson, Inc. All rights reserved.

ポプラの沿革

年	沿革
1974年	1号店「流川店（広島市中区）」を開店
1983年	FC店舗1号店「本浦店（広島市南区）」を開店
1991年	POSシステムを全店導入し、商品単品管理をスタート
1991年	株式会社弁当のポプラを合併、弁当惣菜の製販一貫体制整備
2009年	改正薬事法対応の医薬品取扱店としてコンビニ＆ドラッグ業態の展開スタート
2010年	接客マイスター制度導入

- 元々は、広島市中区流川にあった小さな酒類卸商がルーツ。1974年（昭和49年）にコンビニ業態に変更し、コンビニとしての歴史が始まる。1976年（昭和51年）に法人化。店舗数は業界9位で全国的な知名度はあまり高くないが、中国地方に限れば店舗数や規模などは大手チェーンにも引けをとらない。

- 地場系チェーンから全国チェーンへの脱却を目指してM&Aを推進。酒類卸商を中心に多数の子会社を傘下に収めるが、近年は吸収合併（および子会社の解散）を立て続けに行い（2004年度から現在までに約100社を吸収合併）、ポプラ本体への事業集約を進めている。M&Aによって店舗網を拡大してきたため、グループ内でも「ポプラ(ポプラpal)」のほか、「生活彩家」（せいかつさいか）、「ハイウェイ彩家」（ハイウェイさいか）、「くらしハウス」、「スリーエイト」といった複数のブランドネームを有する。他のコンビニチェーンと比べてオフィス・ホテル・病院への出店など出店形態が多様化しているのも特徴。

- 社訓は「お客様第一」。社名・店名の由来は、植物のポプラと「ポピュラー（popular）」を掛け合わせたもの。

ポプラの特徴

	ポプラ	他のコンビニ
弁当システムの特徴1	「HOT弁当」(愛称:ポプ弁)はおかずのみが入った(ご飯の部分が空になっている)弁当が陳列されており、弁当購入時に店舗内で炊いたご飯(通称:店炊きご飯、パールライスのこしひかりを使用)を後から詰めるスタイル	ご飯とおかずがパック詰めされ冷蔵されたものが陳列
弁当システムの特徴2	自社による米飯・惣菜の製造、加盟店への卸、配送の一貫体制を採用(ポプラが元々夜間に営業する店としてスタートしており、創業当時は夜間に販売できる弁当を製造できる業者がなく、安定して弁当や総菜を供給するために自社製造につながったもの)	総菜類の製造や卸・配送を別会社に委託している事例が多い
医薬品販売	店舗内に薬局(ドラッグストア)を併設している店舗が複数存在する。傘下のキリン堂薬局などが店舗内の一角に販売コーナーを構える形で設けられている。通常のコンビニエンスストアでは販売できない、第2類と第3類に分類される一般用医薬品を販売している。	数は少ないものの、調剤薬局と提携することで調剤薬局を併設した店舗をオープンさせる事例あり
ロイヤリティ	加盟店にとって有利な売上ロイヤリティ制度(大手に比べて格段に低い3%)を取る。ただし「最低補償金」制度はない。フランチャイズ中途解約に伴う違約金が発生しないのも特徴。	粗利分配方式
地域密着型	広島県と包括協定を締結し、首都圏の店舗で県のブランドショップ「TAU」の商品を販売するなどの取り組みを実施、鳥取県では、地元の応援キャンペーンとしてサッカーJリーグJ2チームの「ガイナーレ鳥取」とのタイアップ企画や、ガイナーレ・ポプラ店舗の出店などの取り組みを実施	–

総合収益性比較

■ROA
- セブン-イレブンが最も高い
- ポプラは当期純利益がマイナスであるため、数値が悪い

■ROE
- ローソンはROEをKPIとしているため、セブン-イレブンより高い

（1）総合収益性分析

		H23年2月期（A）	H24/2期（B）	H25/2期（C）
A. 総資本当期純利益率（ROA）	セブン-イレブン	7.51	7.03	7.55
	ローソン	5.33	4.68	5.72
	ポプラ	▲ 3.05	▲ 4.68	0.03
B. 自己資本当期純利益率（ROE）	セブン-イレブン	9.55	9.12	9.84
	ローソン	12.18	11.59	14.42
	ポプラ	▲ 6.86	▲ 11.94	0.08

売上高利益率比較

■売上高総利益率
- セブン-イレブンが最も高い
- ポプラは他の2社と比べて低い

■販管費
- ポプラが他の2社と比較し低い

（2）売上高利益率分析

		H23年2月期（A）	H24/2期（B）	H25/2期（C）
A. 売上高対総利益率（粗利益率）	セブン-イレブン	85.72	88.4	89.33
	ローソン	67.57	67.38	70.28
	ポプラ	28.15	27.62	27.9
B. 売上高対営業利益率	セブン-イレブン	30.8	31.79	30.24
	ローソン	12.59	12.9	13.59
	ポプラ	0.57	0.78	0.37
C. 売上高対経常利益率	セブン-イレブン	32.08	32.93	31.43
	ローソン	12.37	12.89	13.52
	ポプラ	0.63	0.85	0.44
D. 売上高対当期純利益率	セブン-イレブン	18.58	17.48	18.21
	ローソン	5.75	5.2	6.81
	ポプラ	▲ 0.96	▲ 1.45	0.01
E. 売上高対販売管理費比率	セブン-イレブン	54.91	56.62	59.09
	ローソン	54.98	54.48	56.69
	ポプラ	27.58	26.84	27.53

売上高比較（チェーン店合計）

- セブン-イレブン、ローソンはFCからのロイヤリティ収入がメインである（直営店が少ない）
- ポプラは、直営店比率が高い
- 日販（1店舗の1日あたりの売上）は、セブン-イレブンが高い

		セブン-イレブン	ローソン	ポプラ
売上高（百万）	平成22年度	2,947,606	1,502,754	90,725
	平成23年度	3,280,512	1,621,328	92,432
	平成24年度	3,508,444	1,693,435	86,810
店舗数	平成22年度	13,232	9,994	700
	平成23年度	14,005	10,457	700
	平成24年度	15,072	11,130	713
直営店比率	平成22年度	3.29	9.9	41.14
	平成23年度	2.91	9.5	42.14
	平成24年度	2.95	7.9	45.86
平均日販（千円）	平成22年度	629	513	366
	平成23年度	669	546	360
	平成24年度	668	547	346
ロイヤリティ※	－	売上総利益率の43%	総粗利益高×34%	売上の3%

※契約形態により異なる（例：自身で店舗を用意するか否か等）

安全性分析（短期）

■流動比率
- セブン-イレブンは150%を超えているものの、ローソン、ポプラは100%を下回っている
- ローソン、ポプラは短期の支払い能力は低い

■当座比率
- 3社とも低い水準
- セブン-イレブンは、H24/2に現金から預け金に勘定が変わっているため大幅に低下したと考えられる

（6）短期支払能力分析

		H23年2月期（A）	H24/2期（B）	H25/2期（C）
A. 流動比率	セブン-イレブン	186.88	171.97	167.95
	ローソン	75.29	73.47	75.19
	ポプラ	77.78	86.94	84.2
B. 当座比率	セブン-イレブン	76.13	18.44	19.12
	ローソン	49.8	47.43	47.87
	ポプラ	42.32	52.38	43.8

安全性分析（長期）

■自己資本比率、負債比率
- セブン-イレブンは負債が少なく自己資本比率が高い
- ローソン、ポプラは負債比率が高い

■固定長期適合率、固定比率
- セブン-イレブンは100%を下回っているが、ローソン、ポプラは100%を上回っておりかつ上昇傾向にあるため改善の余地あり

（7）資本の案定性分析

		H23年2月期（A）	H24/2期（B）	H25/2期（C）
A. 自己資本比率	セブン-イレブン	78.63	77.12	76.76
	ローソン	42.74	39.73	39.06
	ポプラ	44.4	39.21	36.88
B. 負債比率	セブン-イレブン	27.18	30.56	30.27
	ローソン	128.35	147.58	151.89
	ポプラ	125.21	155.02	171.15

（8）調達と運用の適合性分析

		H23年2月期（A）	H24/2期（B）	H25/2期（C）
A. 固定長期適合率	セブン-イレブン	77.92	80.69	83.25
	ローソン	116.79	118.45	117.5
	ポプラ	115	108.5	108.75
B. 固定比率	セブン-イレブン	79.03	83.84	87.01
	ローソン	158.79	172.97	173.56
	ポプラ	154.63	167.61	189.77

効率性

■総資本回転率
セブン-イレブン、ローソンは低い水準にあり、ポプラより効率性が低い
■棚卸資産回転期間
➢ セブン-イレブンは直営店比率が高いため、特に短いと想定される
■買入債務回転期間
➢ フランチャイズへの債務が多いため数値が大きくなっていると想定される

（4）回転率・回転期間分析

		H23年2月期（A）	H24/2期（B）	H25/2期（C）
A. 総資本回転率	セブン-イレブン	0.4	0.4	0.41
	ローソン	0.93	0.9	0.84
	ポプラ	3.18	3.24	2.95
B. 固定資産回転率	セブン-イレブン	0.65	0.62	0.62
	ローソン	1.33	1.29	1.22
	ポプラ	4.64	4.92	4.22
C. 売上債権回転期間	セブン-イレブン	6.11	6.17	7.29
	ローソン	13.37	14.88	19
	ポプラ	3.18	2.93	3.14
D. 棚卸資産回転期間	セブン-イレブン	1.38	1.22	1.27
	ローソン	5.8	6.15	6.71
	ポプラ	9.64	8.65	9.14
E. 買入債務回転期間	セブン-イレブン	72.65	77.97	74.91
	ローソン	67.33	67.26	65.29
	ポプラ	26.7	25.62	23.98

コンビニ業界の課題

国内が飽和状態の中での客層拡大

- 高齢者、女性など
- 単身世帯の取り込み
- 海外展開
- 地域限定品（弁当など）
- 医薬品販売

訴訟リスク

- 廃棄ロス訴訟
- フランチャイズ契約

主な勘定科目

勘定科目	意味
預け金	預け金とは、取引先、役員、従業員などに対して一時的に預けた金額を管理するための勘定科目をいう。 取引先に対する預け金の場合、例えば、差入保証金という勘定科目なども使用されることがある。
加盟店借勘定	FC加盟店の本部に対する債務を指す。各FC加盟店から発注された商品を一括して仕入れFC加盟店の代わりに個々の仕入先に対する支払金額を計算し支払いを代行している。
長期貸付金	主に家主（店舗の土地・建物所有者）への建設協力金、FC加盟店への本部融資など
差入保証金	店舗の賃貸契約において賃料の数カ月分の保証金を家主に差し入れているもの
加盟店貸勘定	本部のFC加盟店に対する債務。すべてのFC加盟店は日々の売上金などを本部に送金しており、「売上債権：加盟店借勘定」を超過する場合がある。その場合に計上される
預り金	公共料金などの収納代行に関する預り金が中心
売上高	直営店の売上高
加盟店からの収入	FCからのロイヤリティ収入