

研究ノート

CVS チェーンの収益構造とマネジメント・システム —シミュレーションモデルによる分析—

竹内 祐二

<論文要旨>

本稿は、CVSチェーンを題材にして、フランチャイズ・ビジネスの収益構造の特徴と、マネジメント・コントロール・システムのあり方を考察することが目的である。フランチャイズ・ビジネスの特徴は、フランチャイザーである本部と、フランチャイジーである加盟店がそれぞれ独立事業主でありながら、あたかも運命共同体のごとく経営機能を分担していることである。単独企業においてさえ、本社と複数事業部との目標斉合性を確保することは困難だと言われている中で、何千という独立事業主を一つの目標に向けて誘導する仕組み、すなわちマネジメント・コントロール・システムがどのように設計されているのかを探る。

本研究では、シミュレーションモデルを使って、本部と加盟店との価値連鎖を解明し、成功するマネジメント・システムのあり方を論述している。

<キーワード>

オペレーショナルコントロール、価値連鎖、シミュレーション、成功要因、目標斉合性、フランチャイズ組織

The Profit Creating Mechanism of a CVS Chain and Management System : Analysis using a simulation model

Yuji Takeuchi

Abstract

The purpose of this paper is to consider the feature of the profit creating mechanism of franchise business and the state of a management control systems on the topic of a CVS chain. The feature of franchise business is sharing the management function for the common purpose, though franchiser and franchisee are independent business proprietors.

This paper explains the value chain of headquarters and a member's store using a simulation model first. Next, the success factor of Seven-Eleven is specified. And finally, the state of a management system for a franchise organization to grow is discussed.

key words

operational control, value chain, simulation, key factors of success, goal congruence, Franchise organization

1. はじめに

コンビニエンスストア（CVS^{※1}）が我が国に登場したのは、1970年代である。その名の通り「必要なときにいつでも買い物ができる」という便利さが消費者に受け入れられ、2001年には5万5千店舗、総売上高7兆7億の規模に達している。今や小売業の一大勢力に成長したCVSであるが、その成功要因に本質的に迫ろうとする研究は遅れているようである。

その理由の一つが、CVSチェーンの75%はフランチャイズチェーンであり、GMSや百貨店など直営型小売業とビジネス形態が異なっていることにある。フランチャイズ・ビジネス^{※2}の特徴は、フランチャイザーである本部と、フランチャイジーである加盟店がそれぞれ独立事業主でありながら、あたかも運命共同体のごとく経営機能を分担していることである。

単独企業においてさえ、本社と複数事業部との目標斉合性を確保することは困難な中で、成功しているCVSは、何千という加盟店を一つの目標に向けて誘導する仕組み、すなわちマネジメント・システムをどのように設計しているのだろうか。

本稿では、シミュレーションモデルを使ってCVSチェーン全体の収益構造と、本部と加盟店の価値連鎖を解明し、チェーン全体の繁栄につながるマネジメントのあり方を論述する。

2. CVS業界の概要

2.1 業界の特徴

MCR統計によると、2001年（暦年）のCVS店舗数は55,658店舗である。そのうち、フランチャイズチェーンに属する店舗は41,576店舗で、全体の75%を占める。CVS業界でフランチャイズ方式が主流となっている理由は、フランチャイザー（本部）側とフランチャイジー（加盟店）側双方の利害が一致していることである。すなわち、本部は加盟店の資金と人材を活用することによって、事業展開のスピードを早めることができる。一方、加盟店は本部の指導を受けることによって、事業の成功率を高めることができるからである。

2001年のCVS業界全体の売上高は77,330億円で、百貨店業界（85,724億円）にほぼ匹敵する規模となっている。しかし、1980年代には前年比10%~20%で伸びてきた業界も、1990年代になると日本経済の景気低迷と相まって1~2%台の低い伸び率となっている。2001年は前年比0.3%の伸びとなり、CVS業界はもはや成熟期に入ったと見るべきであろう。市場の成長鈍化に伴い閉店数も急増しており、この3年間では年間新規出店数約3,500店舗に対して、年間閉店数は約2,000店舗となっている。

フランチャイズ方式を採用しているCVSチェーンは58社あるが（2000年度、日本フランチャイズチェーン協会）、そのうち大手5社で3万店舗と全体の半数を占めており、上位集中化傾向が顕著である。有力チェーンのほとんどが大手スーパー系列であり、資本力のある本部が優位性を持っていることが分かる。

また、CVS一店舗の平均的な経営指標は、売場面積31.5坪、取り扱い品目数3,086点、日販（1日あたり販売高）41.9万円、客単価679円、粗利率20.9%、ロス率2.2%、在庫高597万円である（2001年、MCR統計）。

2.2 CVSチェーンの業績比較

2002年3月期の決算データをもとに、大手CVSチェーン5社の業績を比較した。チー

CVSチェーンの収益構造とマネジメント・システム
—シミュレーションモデルによる分析—

ン全体の規模を示す店舗数（2003 年 3 月末、日経新聞）と、本部の資本効率を示す R O E の両方の指標で、セブン・イレブンが突出しているのが読みとれる。

各社ともフランチャイズ形態で C V S チェーンを運営しているにも関わらず、業績に格差がついている。その格差がどこから生じているかを把握するためには、C V S チェーンの収益構造を理解した上で、成功要因を解明する作業が必要となる。

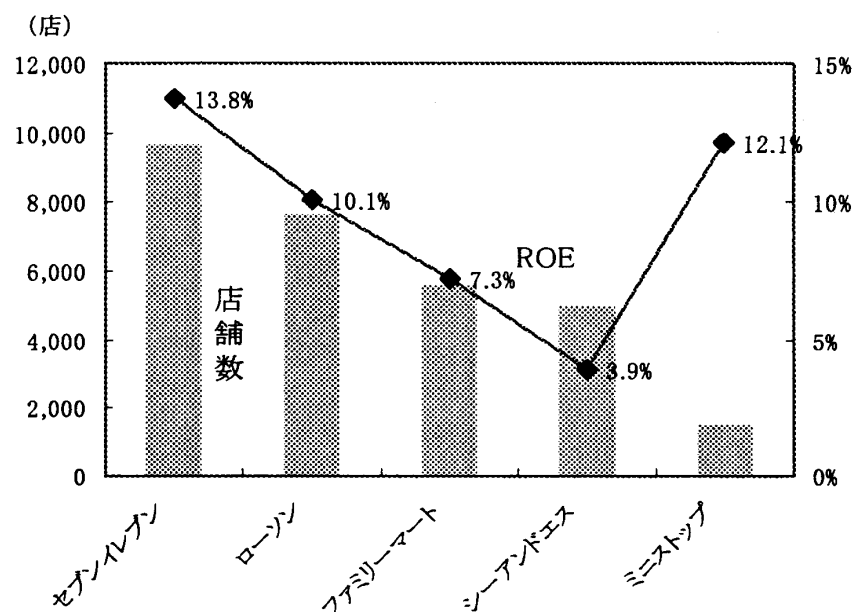


図1. 大手CVSチェーンの業績比較

3. シミュレーションモデルによる分析

3. 1 シミュレーションモデルの設計

C V S チェーンの収益構造を理解するためには、本部と加盟店の両方のシミュレーションモデル設計が必要となる。さらに、本部の経営戦略や加盟店の店舗運営レベルによって、双方の利益やキャッシュフローがどのような影響を受けるのかを分析できるモデルが求められる。以上の考え方に基づいて、具体的な設計^{注3}を行った。

- (1) 加盟店と本部のシミュレーションモデルは、それぞれ 20 年間で設計し、最終の 20 期には事業をやめて、資産をすべて現金化するものとしている。これは、事業の立ち上げてからクローズするまでにどれだけのキャッシュを得たかを測定するためであり、最終年度の数値に関する限り実務的な意味はない。
- (2) シミュレーションモデルにおける借入金利子率は 8% とし、資本コストも 8% とみなした。
- (3) 本部の固定資産減価償却は耐用年数 7 年の定率法で計算している。加盟店の固定資産には建物が含まれていることを加味して、耐用年数 10 年の定率法を用いている。
- (4) 本部の経営戦略によって変動する以下の指標を [本部戦略項目] として設定した。シミュレーションモデルでは、5 期単位で各項目の比率を変動できるようにしている。D. 脱退率や E. 業況比率はチェーン全体の結果指標であるが、便宜上 [本部戦略項目] に分類している。

[本部戦略項目]

A. ロイヤルティ率（粗利高比例方式）

B. 出店数

C. 値入率（値入率＝1－仕入原価／予定売価）

D. 脱退率

E. 業況比率（各期の出店舗数に占める〔優良店〕〔標準店〕〔不振店〕の比率）

(5)加盟店については、〔優良店〕〔標準店〕〔不振店〕の3パターンを用意した。

(6)加盟店の店舗オペレーションの巧拙を示す指標を〔オペレーション項目〕として設定した。

[オペレーション項目]

F. 開店時の日商額

G. 売上高伸び率

H. ロス率

I. 平均在庫月数

標準店におけるこれらの初期設定数値は、大手チェーンの平均値を採用している。優良店の数値は標準店よりも若干高めに（例えば日商 45 万円）、逆に不振店は若干低めに（例えば日商 35 万円）設定している。加盟店の初期投資額や経費率等は全て仮説数値であるが、業界専門紙を参考にし店舗改装等が必要となる時期や金額を極力現実に近い数値にしている。

(7)本部は、加盟店の各期の実現粗利益高から、契約で決めた一定率でロイヤルティを徴収するものとしている。もちろん、加盟店の売上高伸び率、粗利益高、さらには優良店、標準店、不振店の比率によって、ロイヤルティ収入が増減する設計にしている。

＜本部戦略項目:初期設定値＞

	初回契約時	契約更新時
A ロイヤルティ	40%	35%

	1～5期	6期～10期	11期～15期	16期～20期
B 出店数	100	200	300	400
C 値入率	27%	28%	29%	30%
D 脱退率				
優良店	0%	0%	0%	0%
標準店	0%	0%	0%	0%
不振店	0%	0%	0%	0%

E 業況比率				
優良店	20%	20%	20%	20%
標準店	60%	60%	60%	60%
不振店	20%	20%	20%	20%

＜オペレーション項目:標準店の例＞

F 開店時日商	40 万円/日
---------	---------

	1～5期	6～10期	11～15期	16～20期
G 売上高伸び率	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
H ロス率	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
I 平均在庫月数	0.5	0.5	0.5	0.5

(8)シミュレーションモデルの採算判断は、フリーキャッシュフローの現在価値を基本とするが、便宜上IRRを評価指標とした。フリーキャッシュフローの定義は以下の通りである。

フリーキャッシュフロー＝営業稼得資金－営業投下資金

＝償却前営業利益－（運転資本増分＋設備投資－設備売却益）

以上の条件でシミュレーションした時の加盟店収支例を本文末資料1に、同じく本部収支例を資料2に示している。

CVSチェーンの収益構造とマネジメント・システム
—シュミレーションモデルによる分析—

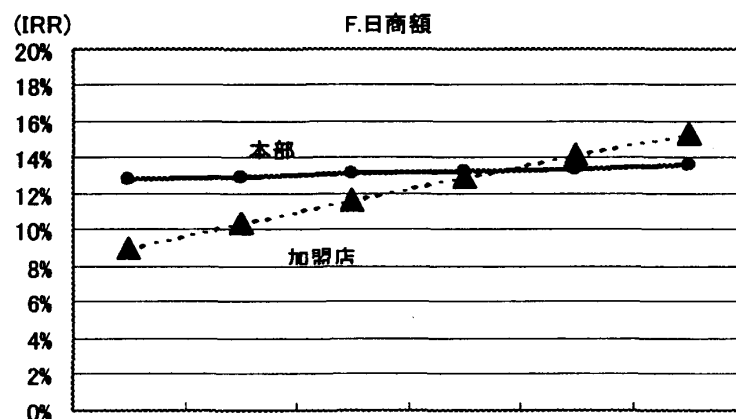
3. 2 数値シュミレーション(1)

シュミレーションモデルを使って、初期設定値を変動させたとき、加盟店と本部の収益にどのような変化がおきるかを見てみよう。ここでのシュミレーションは、標準店の数値を用い、加盟店は全て標準店（つまり優良店、不振店とも比率 0%）という前提で行っている。

まず、[オペレーション項目]（F. 日商額，G. 売上高伸び率，H. ロス率，I. 在庫月数）を変動させたときの結果をケース 1 からケース 4 に示す。

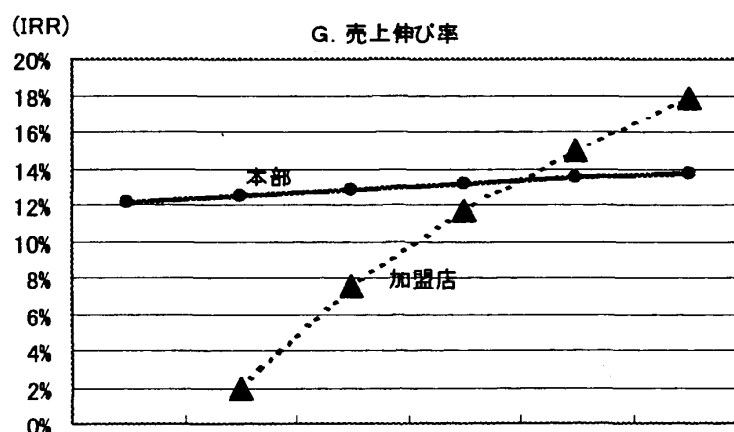
ケース1: 日商額を変化させたときのシュミレーション結果

		加盟店NCF累計	加盟店IRR	本部NCF累計	本部IRR
(1)	38万円	49,696	9.1%	171,017	12.8%
(2)	39万円	63,901	10.4%	177,837	12.9%
(3) 初期値	40万円	78,107	11.6%	184,658	13.1%
(4)	41万円	92,313	12.9%	191,478	13.3%
(5)	42万円	106,518	14.1%	198,299	13.4%
(6)	43万円	120,724	15.3%	205,119	13.6%



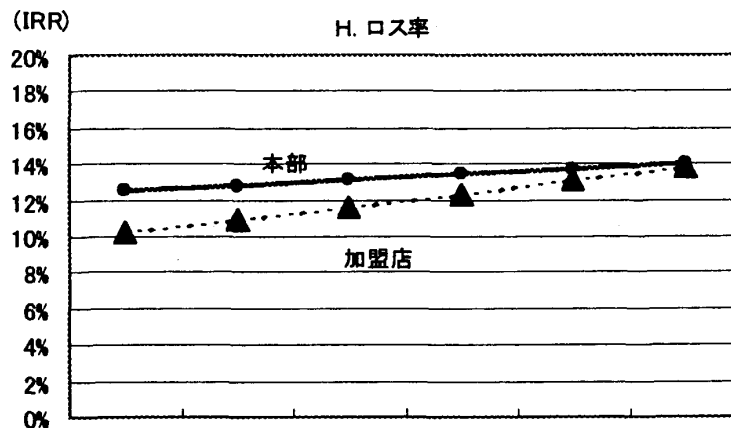
ケース2: 売上高伸び率を変化させたときのシュミレーション結果

		加盟店NCF累計	加盟店IRR	本部NCF累計	本部IRR
(1)	1%	-57,012	NA	143,980	12.1%
(2)	2%	-17,088	2.0%	156,487	12.4%
(3)	3%	27,736	7.5%	170,014	12.8%
(4) 初期値	4%	78,107	11.6%	184,658	13.1%
(5)	5%	134,757	15.0%	200,526	13.4%
(6)	6%	198,516	17.9%	217,736	13.8%



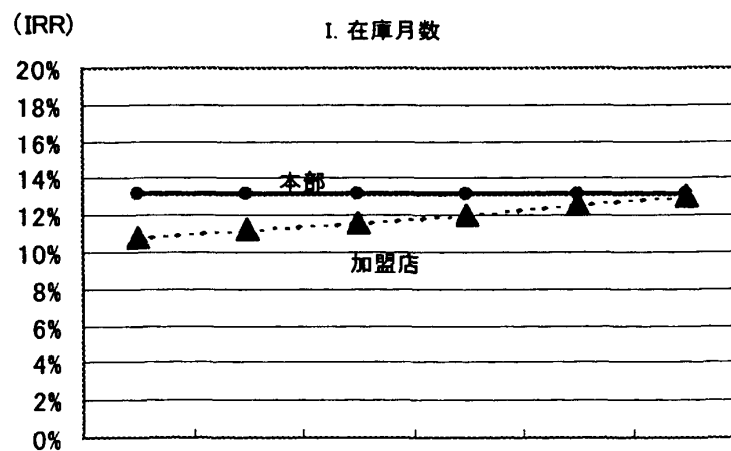
ケース3: ロス率を変化させたときのシミュレーション結果

		加盟店NCF累計	加盟店IRR	本部NCF累計	本部IRR
(1)	3.5%	62,661	10.2%	171,819	12.5%
(2)	3.0%	70,384	10.9%	178,238	12.8%
(3) 初期値	2.5%	78,107	11.6%	184,658	13.1%
(4)	2.0%	85,830	12.3%	191,078	13.4%
(5)	1.5%	93,552	13.1%	197,497	13.7%
(6)	1.0%	101,275	13.8%	203,917	14.0%



ケース4: 在庫月数を変化させたときのシミュレーション結果

		加盟店NCF累計	加盟店IRR	本部NCF累計	本部IRR
(1)	0.7	74,676	10.8%	184,658	13.1%
(2)	0.6	76,391	11.2%	184,658	13.1%
(3) 初期値	0.5	78,107	11.6%	184,658	13.1%
(4)	0.4	79,822	12.1%	184,658	13.1%
(5)	0.3	81,538	12.5%	184,658	13.1%
(6)	0.2	83,254	13.0%	184,658	13.1%



これらの結果を見ると、加盟店の店舗オペレーションレベルの向上は、程度の差はあるものの本部の収益にも好影響を与えることが分かる。つまり、オペレーション項目を改善することについては、本部と店舗との利害は一致していると言える。

CVSチェーンの収益構造とマネジメント・システム
—シミュレーションモデルによる分析—

3. 3 数値シミュレーション(2)

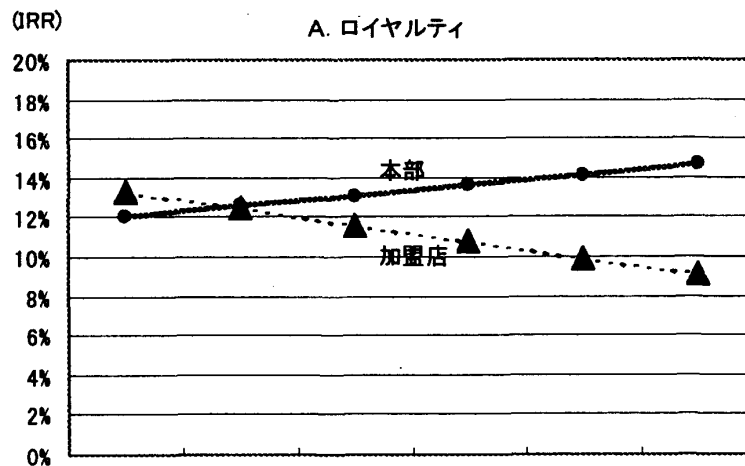
次に、本部戦略項目であるA. ロイヤルティ率と、C. 値入率を変動させたときの結果をケース5及びケース6に示す。

本シミュレーションモデルではロイヤルティを粗利高比例方式としており、加盟店が獲得した粗利益高を加盟店と本部とが一定割合で配分することになる。従って、ケース5に見るようお互いの利害は相反する。

ケース5: ロイヤルティ率(初回契約時)を変化させたときのシミュレーション結果

		加盟店NCF累計	加盟店IRR	本部NCF累計	本部IRR
(1)	38%	96,843	13.3%	161,434	12.0%
(2)	39%	87,475	12.5%	173,046	12.6%
(3) 初期値	40%	78,107	11.6%	184,658	13.1%
(4)	41%	68,739	10.8%	196,270	13.6%
(5)	42%	59,371	9.9%	207,882	14.1%
(6)	43%	50,003	9.1%	219,493	14.7%

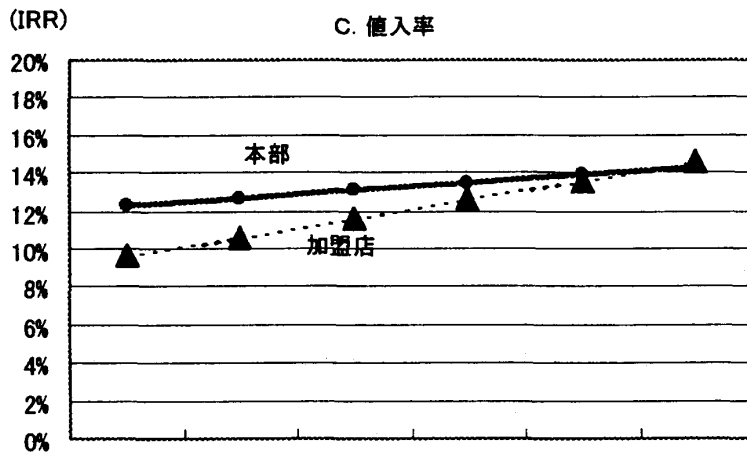
* 次回契約更改時のロイヤルティは、初回契約から5ポイント減



ケース6: 値入率を変化(最初の5期)させたときのシミュレーション結果

		加盟店NCF累計	加盟店IRR	本部NCF累計	本部IRR
(1)	26.0%	56,197	9.6%	166,589	12.3%
(2)	26.5%	67,152	10.6%	175,623	12.7%
(3) 初期値	27.0%	78,107	11.6%	184,658	13.1%
(4)	27.5%	89,062	12.6%	193,693	13.5%
(5)	28.0%	100,017	13.6%	202,727	13.9%
(6)	28.5%	110,972	14.6%	211,762	14.3%

* 値入率は5期ごとに1ポイントアップ



値入率については、前述のオペレーション項目と同じように、本部と加盟店との利害が一致する項目である。

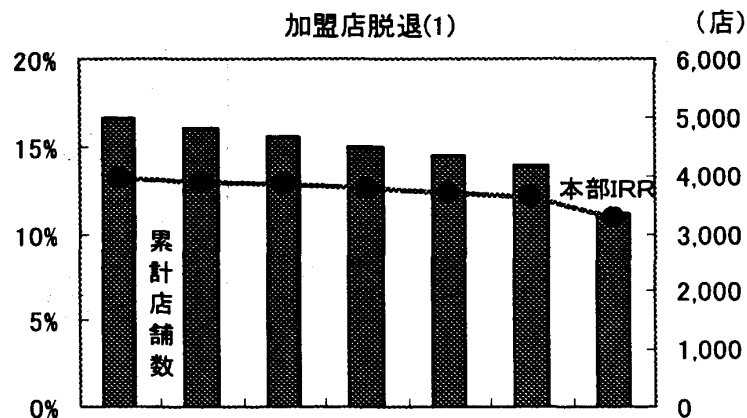
3. 4 数値シミュレーション(3)

CVSチェーン加盟店は個人事業主であるから、自店の経営が思わしくなければ、店舗閉鎖や加盟脱退を考えるのは当然であろう。シミュレーションモデルを使って、加盟店がチェーンを脱退したときに本部の収益がどのように変化するかを見てみよう。

加盟店は開店後5年後に脱退するかどうかを意思決定するものとし、脱退率は優良店、標準店、不振店の順に高くなると想定している（具体的には、標準店の脱退率を不振店の半分、優良店のそれは標準店の約半分とした）。ケース7にその結果を示しているが、脱退率の上昇と共に、本部の収益率は低下している。

ケース7:加盟店が脱退したときのシミュレーション結果

(脱退率)	優良店	標準店	不振店	本部NCF累計	本部IRR	累計店舗数
(1)初期値	0%	0%	0%	186,125	13.1%	5,000
(2)	3%	5%	10%	178,017	12.9%	4,832
(3)	5%	10%	20%	170,278	12.8%	4,670
(4)	8%	15%	30%	162,171	12.6%	4,502
(5)	10%	20%	40%	154,432	12.3%	4,340
(6)	13%	25%	50%	146,324	12.1%	4,172
(7)	25%	50%	100%	106,894	10.8%	3,350



CVSチェーンの収益構造とマネジメント・システム
—シミュレーションモデルによる分析—

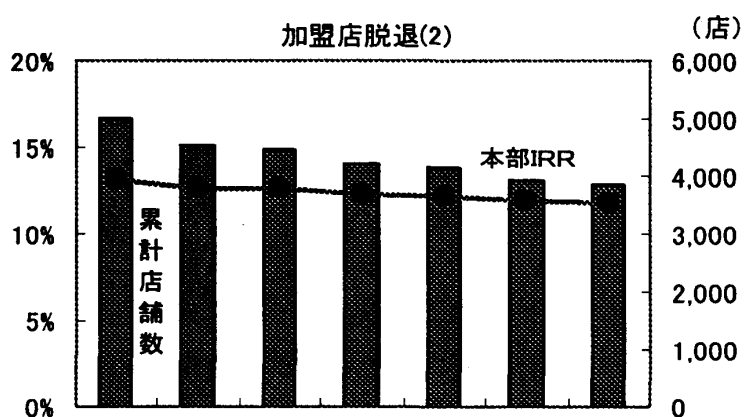
では、成績が良好な優良店が脱退せずに、標準店と不振店のみが脱退した場合の本部収益はどうなるだろうか。ケース8によると、優良店が残ったとしても、やはり本部収益は低下することになる。

以上のことから、加盟店の脱退は、チェーン全体の成長率の鈍化、本部の収益力低下を引き起こすと言える。本部にとって赤字店が増えること自体は収益にはそれほど影響しないが、加盟店の脱退が始まると、チェーンの存続を危うくするのである。

単独企業であれば赤字事業があっても、全体が黒字であれば大目に見ることもできる。しかし、フランチャイズ・ビジネスのCVSチェーンでは、不振店の放置は加盟店の脱退という形で本部の収益を直撃することになる。本部と加盟店は、まさに運命共同体の関係なのである。

ケース8: 優良店は脱退しないときのシミュレーション結果

(脱退率)	優良店	標準店	不振店	本部NCF累計	本部IRR	累計店舗数
(1)初期値	0%	0%	0%	186,125	13.1%	5,000
(2)	0%	10%	50%	165,219	12.6%	4,520
(3)	0%	10%	60%	162,916	12.6%	4,460
(4)	0%	20%	70%	151,219	12.3%	4,220
(5)	0%	20%	80%	148,917	12.2%	4,160
(6)	0%	30%	90%	137,220	11.9%	3,920
(7)	0%	30%	100%	134,918	11.8%	3,860



4. CVSチェーンの成功要因とマネジメント・システム

4.1 CVSチェーンの課題

現在CVS業界は、深刻なデフレ不況やオーバーストアによる売上高減少という問題に直面している。では、ここでシミュレーションモデルを使って、売上高が減少したときの本部と加盟店の収益の変化を見てみよう。シミュレーションは標準店の数値を使い、加盟店は全て標準店という前提にしている。

初期設定値では売上高伸び率を4%としたが、5期以降の伸び率が鈍化した場合、ケース9に示すように加盟店の業績は急速に悪化していく。

赤字によって加盟店の脱退が相次ぐと、本部収益も悪化する。そこで、本部は赤字の加盟店を救済するために、ロイヤルティの引き下げを行ったとしよう。その結果、ケース10に示す

ように、ロイヤルティの引き下げによって加盟店の収益は好転し脱退率は減少するものの、今度は本部の収益力が悪化することになる。

ケース9: 売上高伸び率が鈍化したときのシミュレーション結果

	1～5期	6期～10期	11期～15期	16期～20期	加盟店NCF累計	加盟店IRR	本部NCF累計	本部IRR
(1)初期値	4%	4%	4%	4%	78,107	11.6%	184,658	13.1%
(2)	4%	3%	2%	1%	27,939	7.9%	175,413	12.9%
(3)	4%	2%	1%	0%	-7	4.4%	168,906	12.8%
(4)	4%	1%	0%	-1%	-25,559	-1.0%	162,778	12.6%

ケース10: ロイヤルティを引き下げたときのシミュレーション結果

	ロイヤリティ	脱退率	加盟店NCF累計	加盟店IRR	本部NCF累計	本部IRR
(1)	40%	50%	-7	4.4%	99,080	10.5%
(2)	38%	45%	16,220	6.8%	89,166	9.7%
(3)	36%	40%	32,447	9.2%	78,148	8.9%
(4)	34%	35%	48,675	11.5%	66,026	8.1%
(5)	32%	30%	64,902	13.7%	52,800	7.2%

4. 2 CVSチェーンの価値連鎖

フランチャイズ・ビジネスは、チェーン全体に競争力があって成長性に富んでいるときには、加盟店が増加し、それに伴って本部収入も増え、その利益を再投資してチェーンの競争力を強めるという好循環が成立する。しかし、商品やサービスの陳腐化、優良立地の頭打ちなどによって加盟店の成長鈍化がおきると、チェーン運営は行き詰まってくる。

この図式は、CVSチェーンについても同様である。まず、競争激化等により加盟店が赤字となり、本部の指導やロイヤルティへの不満が高まる。やがて、チェーンから脱退する加盟店が出始めると、本部はロイヤルティを引き下げて脱退の引き止めを図る。しかし、ロイヤルテ

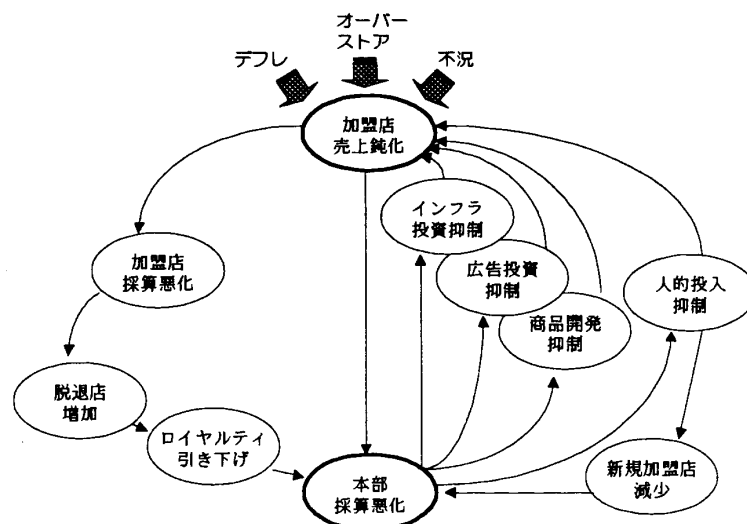


図2: CVSチェーン価値連鎖のイメージ

ィの引き下げは、長期的には本部の収益基盤を弱め、ひいては情報システムや物流システムへのインフラ投資を制限し、店舗開発や店舗指導の人的パワー低下を招く。こうして、チェーン全体が競争力を失っていくのである。

4. 3 セブンイレブンの成功要因

C V Sチェーン各社の成長力が鈍化する中で、セブン-イレブンは堅調な業績を維持している。セブン-イレブンは、本部戦略と加盟店指導をどのように調和させたマネジメントを行っているのだろうか。

3節の数値シミュレーションによって、加盟店の収益を向上させるためには、日商額の改善（ひいては売上伸び率の向上）とロス率の引き下げが有効であることが分かった。しかし、日商額とロス率とは密接な関係にあり、両者を切り離れた対策は現実的ではない。その理由を理解するためには、C V Sの扱い商品の特徴を整理しておく必要がある。

C V Sの主力商品は、弁当やサンドイッチなどのファーストフード商品と、牛乳やパンなどの日配商品である。これらの商品は、値入率が高いものの、在庫の持ち越しがきかないため、売れ残った分は廃棄処分される。従って、過剰発注だと廃棄損失によって粗利高を減少させるし、少な目の発注だと機会損失によって日商額を減少させるというように、適正な発注が店舗利益を左右すると言える。

セブン-イレブンは、加盟店の発注精度を向上させるために、本部戦略と加盟店指導の両面から取り組んでいる。まず、本部戦略として情報システムと物流システムへの積極的な投資を行ってきた。情報システムでは、リアルタイム単品管理のための双方向P O Sシステム、情報アドバイス機能を持ったG O T（グラフィック・オーダー・ターミナル）、時間帯ごとの降水確率や不快指数などが把握できる気象情報システムを装備して、オーナーがデータに基づいて効率よく発注できる環境を提供している。

一方、物流システムでは、時間帯によって売れ行きが変動しやすい弁当や調理パンなどを対象に1日3回配送を実現している。納品頻度を増やすことによって、商品別売れ行き状況や在庫状況に応じたタイムリーな発注を可能にするためである。

次に、店舗指導面では、本部要員として約1,000人のO F C（オペレーション・フィールド・カウンセラー）を配置し、加盟店オーナーの発注技術向上を支援している。O F Cは、各店舗に出向いて、P O Sデータから店舗ごとの客層特性や時間帯別特性をどう読み、発注にどう活用するかを実地で指導している。それに加えて、発注精度の向上がどれだけ店舗利益に貢献するかも啓発している。O F Cは、オーナーに命令したり強制したりするのではなく、オーナー自らが発注技術向上をしたいと思わせる取り組みを行っている。

このようにセブン-イレブンでは、加盟店の発注精度を上げるためのインフラ環境を整備する一方で、加盟店の自発的な取り組みを促す人的支援の仕組みの両方を兼ね備えている。

4. 4 フランチャイズ組織におけるマネジメント・システム

フランチャイズ組織の特徴は、チェーン本部と加盟店とがそれぞれ独立した事業主であり、単独企業のように同一組織の構成メンバーではないことである。そのため、加盟店同士は互いに競争関係になることもあり、単独企業のような組織の横の連携という概念は存在しない。本部に対しては、お互いに果たすべき役割を契約に定め、その役割を遂行できなければ契約解除（チェーン脱退）や損害賠償など法的措置に訴えるという厳しい関係にある。単独企業ではマ

ネジャーのモチベーションで組織が機能する要因が大きいと言われるのに対して、フランチャイズ組織では契約による強制力が組織を動かしているのである。

一方で、本部と加盟店の企業目的は利益拡大にあるという点で一致しており、いわゆる目標斉合性 (goal congruence) の確保はたやすいように思える。しかし、獲得すべき利益水準のハードルは高い。加盟店が受け取る利益が不十分だと、本部と加盟店はロイヤルティ率の設定など利益配分方法を巡って強烈に対立することになる。また、前述してきたように、本部と加盟店が受け取る利益のどちらか一方が不十分でも、長期的にはチェーン全体の成長力が減退していく構造になっている。つまり、フランチャイズ組織が成長していくためには、全体最適と部分最適の一致は必要不可欠だと言える。

さらに、フランチャイズ組織における経営戦略とオペレーショナル・コントロールの関係も興味深い。セブン-イレブンは、加盟店の発注精度の向上がチェーン全体の成功要因だととらえ、巨額の情報システム投資、物流システム投資、さらにはOFCという人的投資を行っている。加盟店の発注管理という一見オペレーショナル・コントロールに見える項目が、実はチェーン全体の経営戦略となっているのである。すなわち、経営戦略もオペレーショナル・コントロールも一体化してマネジメント・システムに組み込まれているのである。

このように、フランチャイズ組織と単独企業組織とでは組織形態こそ違うものの、収益確保に向けた組織内の緊張感の醸成や、競争優位性確保のための経営戦略とオペレーショナル・コントロールの一体化などマネジメントの核心部分は共通だと言えよう。

5. おわりに

本研究では、シミュレーションモデルを使うことで、本部や加盟店のように利害関係にある複数の事業体の利益・経済価値が、環境変化や選択する戦略によって、それぞれどのように変化するかを明らかにすることができた。

シミュレーションモデルの設計を工夫すれば、本部の出店戦略や投資戦略さらには商品戦略といった意思決定や、ロイヤルティの徴収方法の見直しといったマネジメントシステムの変更が両者の利益・経済価値に与える影響も測定することが可能である。本稿で十分に取り上げることができなかったこれらの分析については、別の機会に譲りたい。

謝 辞

本稿に作成にあたり、小倉編集委員長及び査読ご担当の先生より、有益な指摘を頂いた。ここに記して感謝の意を示したい。また、両先生からは、シミュレーションモデルの活用方法について大変示唆に富んだアドバイスを頂戴したので、今後の研究課題として取り組んでいきたい。

CVSチェーンの収益構造とマネジメント・システム
—シュミレーションモデルによる分析—

注

注¹ CVSとは、①売り場面積 15坪～70坪、②酒類・菓子類を含んだ広義食品の店売りシェア 50%以上、③酒類、生鮮食品、菓子、ファストフード、弁当・総菜及び非食品のうち、どの部門も総体の 60%以下、④一日 14 時間以上、年間 340 日以上営業、⑤1,500 品目以上の最寄り性、便利性商品及びサービスの取扱い、⑥独特の省力型、機能型、ムード型、防犯型の店舗形態である（中小企業庁の定義より抜粋）。

注² フランチャイズ・システムとは、「フランチャイザー（本部）がフランチャイジー（加盟店）に対して、一定の報酬の見返りとして、事業活動を行う権利を与える免許を準備することであり、組織作り、教育訓練、マーチャンダイジング（Merchandising）、経営管理などに関する継続的關係である」（国際フランチャイズ協会の定義）。

注³ シミュレーションモデルの設計手法に興味のある読者は、伏見多美雄著『経営の経済性分析』に詳しく解説されているので、そちらを参考にされたい。

参考文献一覧

Anthony, R. N., 1965, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*.

Emmons, R. J., 1981, *The American Franchise Revolution*, Harvard University Press. (高橋吉之助訳, 1968. 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社.)

Anthony, R. N., and V. Govindarajan, 1998, *Management Control Systems, 9th ed.*, Irwin Inc.

伏見多美雄, 1992, 『経営の戦略管理会計』中央経済社.

伏見多美雄, 2001, 「戦略経営時代のマネジメント・コントロール・システム」『企業会計』Vol53:18-26.

伏見多美雄, 1995, 『経営の経済性分析』白桃書房.

川辺信雄, 1994, 『セブン-イレブンの経営史』有斐閣.

国友隆一, 1987, 『セブン-イレブン驚異の収益システム』ぱる出版.

田島義博編, 1990, 『フランチャイズ・チェーンの知識』日経文庫.

竹内祐二, 2001, 「経営戦略の変容とマネジメント・コントロールのあり方」『企業会計』Vol53:27-33.

竹内祐二, 2001, 「戦略経営と現業管理を統合するマネジメント・システム」『日本管理会計学会研究部会論文集』, 2001 年第 1 号:44-52

資料1: シミュレーション結果例(標準店の収支)

収入・費用 (P/L項目)												
	0期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	19期	20期	4%
売上高伸率			4%		4%		4%		4%		4%	
(1) 売上高		146,000	151,840	157,914	164,230	170,799	177,631	184,737	192,126	295,769	307,600	
(2) 売上原価 (目標)		106,580	110,843	115,277	119,888	124,684	127,895	133,010	138,331	207,038	215,320	
(3) ロス高		2,665	2,771	2,882	2,997	3,117	3,197	3,325	3,458	5,176	5,383	
(4) 売上原価 (実際)		109,245	113,614	118,159	122,885	127,801	131,092	136,336	141,789	212,214	220,703	
(5) 粗利益高		36,756	38,226	39,755	41,345	42,999	46,539	48,401	50,337	83,555	86,897	
(粗利益率)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(6) ロイヤリティ支払		14,702	15,290	15,902	16,538	17,199	18,616	19,360	20,135	29,244	30,414	
(7) 営業費用	年130.0万円, 年率2%up	13,000	13,260	13,526	13,796	14,072	14,353	14,640	14,933	18,567	18,939	
(8) オナー夫妻給与	(初期条件)	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	
(9) 償却前営業利益	(5) - (6) - (7) - (8)	-947	-325	328	1,011	1,728	1,571	2,400	3,269	23,743	25,545	
(10) 減価償却費	定率償却10年	3,090	2,453	1,948	1,547	1,228	975	774	615	410	325	
(11) 固定資産処分損	10期末, 20期末に発生										754	
(12) 償却後利益	(9) - (10) - (11)	-4,037	-2,778	-1,620	-535	500	595	1,626	2,655	23,334	24,465	
(13) 支払利息	前(25)×8%	1,678	1,691	1,702	1,702	1,688	1,659	1,639	1,590	-2,927	-4,095	
(14) 税引前利益	(11) - (12)	-5,714	-4,469	-3,322	-2,238	-1,188	-1,063	-13	1,065	26,261	28,560	
(15) 法人税等	(14)×45%	-2,571	-2,011	-1,495	-1,007	-535	-478	-6	479	11,817	12,852	
(16) 税引後利益	(14) - (15)	-3,143	-2,458	-1,827	-1,231	-653	-585	-7	586	14,443	15,708	

資産・負債・資本 (B/S項目)												
	次期(1) × 0.5 × 1/12	次期(1) × 0.1 × 1/12	次期(4) × 在庫月数 × 1/12	(21) + (212) + (213)	前(221) - (10) - (11) + (322)	前(222) + (323)	(221) + (222)	次期(2) × 1 × 1/12	前(25) - (37)	前(26) + (16)	(21) - (24)	(27) + (22)
(211) 現金・預金	6,083	6,327	6,580	6,843	7,117	7,401	7,697	8,005	8,325	12,817	0	
(212) 営業債権	1,217	1,265	1,316	1,369	1,423	1,480	1,539	1,601	1,665	2,563	0	
(213) 棚卸資産	4,552	4,734	4,923	5,120	5,325	5,462	5,681	5,908	6,144	9,196	0	
(21) 流動資産	11,852	12,326	12,819	13,332	13,865	14,344	14,917	15,514	16,135	24,576	0	
(221) 設備・什器	15,000	11,910	9,457	7,508	5,962	4,734	3,758	2,984	2,369	1,580	0	
(222) 加盟金・保証金	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	0	
(22) 固定資産	18,000	14,910	12,457	10,508	8,962	7,734	6,758	5,984	5,369	4,580	0	
(23) 資産合計	29,852	27,236	25,276	23,840	22,827	22,077	21,676	21,498	21,504	29,156	0	
(24) 仕入債務	8,882	9,237	9,606	9,991	10,390	10,658	11,084	11,528	11,989	17,943	0	
(25) 借入金	20,970	21,142	21,270	21,278	21,095	20,732	20,489	19,875	18,834	-51,187	-78,107	
(26) 税引後利益累計	-3,143	-3,143	-5,601	-7,428	-8,659	-9,312	-9,897	-9,904	-9,319	62,399	78,107	
(27) 正味運転資本	2,970	3,089	3,213	3,341	3,475	3,686	3,833	3,987	4,146	6,633	0	
(28) 正味使用資産	20,970	17,999	15,669	13,850	12,436	11,419	10,592	9,971	9,516	11,212	0	

資金の増減・投資 (C/F項目)												
	= (9)	(27) - 前(27)	(初期条件)	(321) + (322) + (323)	(31) - (32)	前(34) × 1.08 + (33)	(12) × 45%	(33) - (35)	(16) + (10) + (11) - (32)	前(38) + (37)		
(31) 営業獲得資金	0	-947	-325	328	1,011	1,728	211	147	153	23,743		
(321) 運転資本増分	2,970	119	124	129	134	211	147	153	255	25,545		
(322) 設備投資	15,000								-6,633	-6,633		
(323) 加盟金・保証金	3,000								-500	-500		
(32) 営業投下資金	20,970	119	124	129	134	211	147	153	265	-3,000		
(33) 税引前NCF	-20,970	-1,068	-448	199	878	1,516	1,423	2,247	3,110	23,488		
(34) 同上累計	-20,970	-23,713	-26,059	-27,944	-29,302	-30,130	-31,117	-31,359	98,190	141,722		
(35) 税金 (利子引き前)	0	-1,817	-1,250	-729	-241	225	268	732	1,195	10,500		
(36) 税引後NCF	-20,970	751	802	928	1,119	1,292	1,155	1,515	12,988	24,668		
(37) 税引後利子引後NCF	-20,970	-172	-128	-8	182	364	243	614	14,598	26,920		
(38) 同上累計	-20,970	-21,142	-21,270	-21,278	-21,095	-20,732	-20,489	-19,875	51,187	78,107		

[標準店]
 税引前投資収益率 (IRR) = 14.6%
 正味現価 = 30,406
 正味年価 = 3,097
 正味終価 = 141,722
 税引後投資収益率 (IRR) = 11.6%
 正味現価 = 33,013
 正味年価 = 2,516
 正味終価 = 78,107

CVSチェーンの収益構造とマネジメント・システム
—シュミレーションモデルによる分析—

資料2: シミュレーション結果例 (本部の収支)

収入・費用 (P/L項目)		0期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	19期	20期
(1) 累計店舗数	(加盟店集計)		100	200	300	400	500	700	900		4,600	5,000
(2) 加盟店売上高	(加盟店集計)		14,600	29,791	45,598	62,047	79,164	111,576	145,304	180,404	892,099	986,889
	(売上高前年伸率)			2	2	1	1	1	1	1	1	1
(3) 加盟店売上原価	(2)×(1-値入率)		10,658	21,748	33,287	45,294	57,789	80,335	104,619	129,891	624,470	690,823
(4) ロイヤリティ収入	(加盟店集計)		1,471	3,002	4,595	6,253	7,978	11,318	14,794	18,411	92,556	102,352
(5) 営業費用 (固定費)	年2,000百万円, 年率2%up	2,000	2,040	2,081	2,122	2,165	2,208	2,252	2,297	2,343	2,914	2,972
(6) 営業費用 (変動費)	次期(2)×3%	438	894	1,368	1,861	2,375	3,347	4,359	5,412	6,508	29,607	0
(7) 償却前営業利益	(4) - (5) - (6)	-2,438	-1,482	-447	612	1,713	2,423	4,707	7,084	9,560	60,036	99,380
(8) 減価償却費	定率償却7年		1,740	1,134	740	482	314	348	2,269	1,479	2,894	1,887
(9) 固定資産処分損	10期末, 20期末に発生						339					2,035
(10) 償却後利益	(7) - (8) - (9)	-2,438	-3,202	-1,581	-128	1,231	1,789	1,227	4,815	8,080	57,142	95,459
(11) 支払利息	前(25)×8%	0	657	837	1,016	1,182	1,328	2,395	2,532	2,643	1,619	210
(12) 税引前利益	(10) - (11)	-2,438	-3,859	-2,418	-1,144	50	442	-1,168	2,284	5,438	55,523	95,249
(13) 法人税等	(12)×50%	-1,219	-1,930	-1,209	-572	25	221	-584	1,142	2,719	27,761	47,625
(14) 税引後利益	(12) - (13)	-1,219	-1,930	-1,209	-572	25	221	-584	1,142	2,719	27,761	47,625

資産・負債・資本 (B/S項目)		0期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	19期	20期
(211) 現金・預金	次期(2)×1×1/12	1,217	2,483	3,800	5,171	6,597	9,298	12,109	15,034	18,078	82,241	0
(212) 営業債権	次期(2)×1×1/12	1,217	2,483	3,800	5,171	6,597	9,298	12,109	15,034	18,078	82,241	0
(213) 棚卸資産	次期(3)×0.5×1/12	444	906	1,387	1,887	2,408	3,347	4,359	5,412	6,508	28,794	0
(21) 流動資産	(211)+(212)+(213)	2,877	5,871	8,987	12,228	15,602	21,943	28,577	35,479	42,663	193,266	0
(22) 固定資産	前(22)-(8)-(9)+(322)+(323)	5,000	3,260	2,126	1,388	904	10,000	6,520	4,251	2,772	5,421	0
(23) 資産合計	(21)+(22)	7,877	745	1,140	1,551	1,979	2,789	3,633	4,510	5,423	24,672	0
(24) 仕入債務	次期(3)×1×1/12	888	1,812	2,774	3,775	4,816	6,695	8,718	10,824	13,016	57,569	0
(25) 借入金	前(25)-(37)	8,208	10,488	12,696	14,769	16,594	29,933	31,646	33,032	33,826	2,619	-186,125
(26) 税引後利益累計	前(26)+(14)	-1,219	-3,149	-4,358	-4,930	-4,905	-4,684	-5,268	-4,126	-1,407	138,500	186,125
(27) 正味運転資本	(21)-(24)	1,989	4,059	6,213	8,454	10,786	15,249	19,858	24,655	29,647	135,697	0
(28) 正味使用資産	(27)+(22)	6,989	7,319	8,338	9,840	11,690	25,249	26,378	28,906	32,419	141,119	0

資金の獲得・投資 (C/F項目)		0期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	19期	20期
(31) 営業獲得資金	= (7)	-2,438	-1,482	-447	612	1,713	2,423	4,707	7,084	9,560	60,036	99,380
(321) 運転資本増分	(27)-前(27)	1,989	2,070	2,154	2,241	2,332	4,463	4,610	4,797	4,992	13,034	-135,697
(322) 設備投資	(初期条件)	5,000					10,000					
(323) 設備売却益	5年おき, 取得価額×5%						-250					-1,500
(32) 営業投下資金	(321)+(322)+(323)	6,989	2,070	2,154	2,241	2,332	14,213	4,610	4,797	4,992	13,034	-137,197
(33) 税引前NCF	(31)-(32)	-9,427	-3,532	-2,600	-1,630	-619	-11,790	97	2,287	4,568	47,002	236,577
(34) 同上累計	前(34)×1.08+(33)	-9,427	-13,714	-17,411	-20,433	-22,687	-36,291	-39,998	-39,938	-38,565	169,842	420,007
(35) 税金 (利子引き前)	(10)×50%	-1,219	-1,801	-790	-64	616	895	613	2,408	4,040	28,571	47,729
(36) 税引後NCF	(33)-(35)	-8,208	-1,931	-1,810	-1,566	-1,234	-12,674	-516	-120	527	18,431	188,848
(37) 税引後利子引後N	(14)+(8)+(9)-(32)	-8,208	-2,259	-2,228	-2,073	-1,825	-13,338	-1,713	-1,386	-794	17,621	188,743
(38) 同上累計	前(38)+(37)	-8,208	-10,488	-12,696	-14,769	-16,594	-29,933	-31,646	-33,032	-33,826	-2,619	186,125

[本部]	税引前投資収益率 (IRR) =	19.8%	税引後投資収益率 (IRR) =	13.1%
	正味現価	90,112	正味現価	84,945
	正味年価	9,178	正味年価	6,250
	正味終価	420,007	正味終価	186,125