

企業分析レポート Vol.5

ドラッグストア分野・顧客満足度No.1 企業がとる独自の小商圈戦略 ～ コスモス薬品 ～

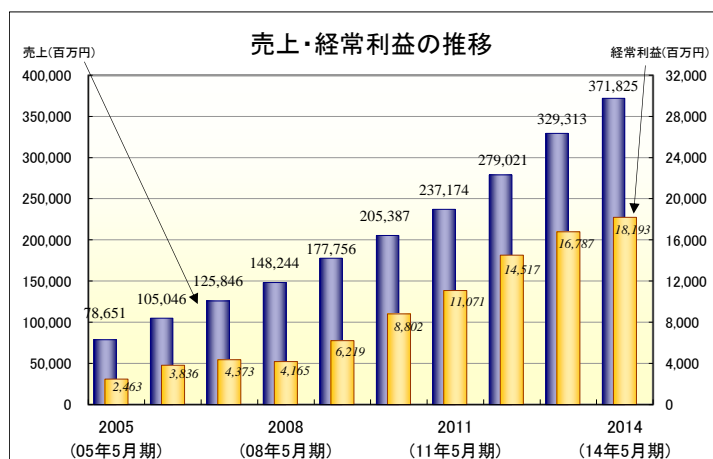
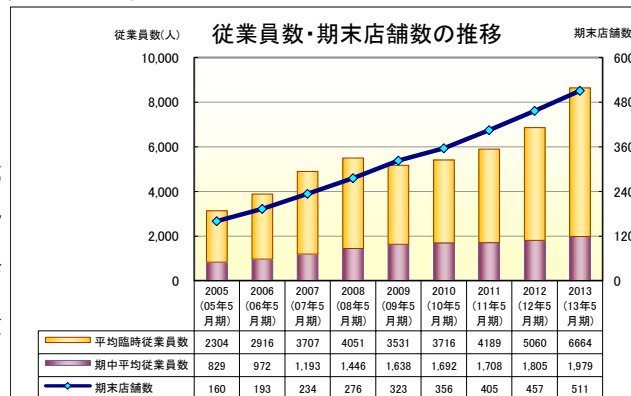
公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

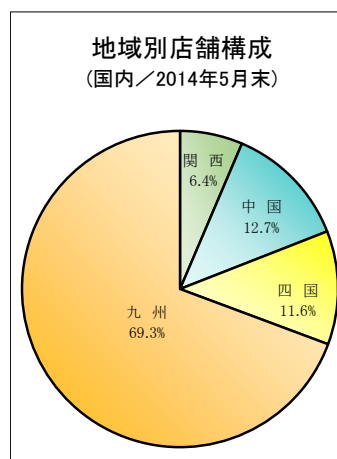
- 株式会社 コスモス薬品は、九州地方を地盤に西日本でドラッグストアを展開する企業である。小商圈にメガドラッグストアと称する大型店を多店舗展開する独自の出店戦略を日本で初めて採用し、徹底した低コスト化を迫りながら接客サービスとも両立させている。サービス産業生産性協議会が実施する顧客満足度調査(ドラッグストア分野)でも、同社は第1位(2013年)を獲得しており、こうした姿勢が数多くの顧客から高く評価されている。

設立	1983年12月
資本金	41億7,856万円(2014年5月末現在)
売上高	3,718億円(2014年5月期)
事業内容	ドラッグストア「コスモス薬品」のチェーン展開
本社	福岡県福岡市博多区博多駅東2丁目10番1号 第一福岡ビルS館4階

- コスモス薬品の売上は 3,718 億円(2014年5月期)。2005年度と比較すると、売上が4.7倍、経常利益も7.4倍と急成長しており、店舗数をみても160から577へと3.6倍に拡大している。



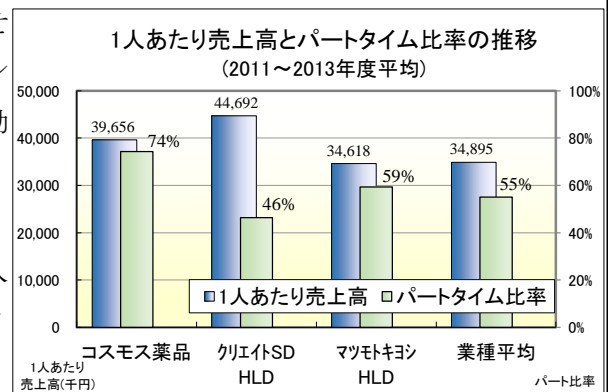
資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計



2 独自の小商圈・メガドラッグストア戦略がもたらす強い競争力

＜徹底したローコストオペレーションにより小商圈に対応した大型店をドミナント展開＞

- ・コスモス薬品は、従来のドラッグストアが扱う医薬品・化粧品だけでなく、日用品や食品を揃えた標準店舗面積 2,000 m²の「メガドラッグストア」を中心に、自店競合も辞さない出店戦略でロードサイドを主体に高密度の店舗網を構築している。また、ターゲットとする商圈を1万人程度と他社より小さく設定し、低価格の追求により競争優位を確保することにより、商圈内で圧倒的なシェアを確保する手法で事業を拡大させている。これは、大商圈を複数社で競合するよりも、小商圈でも圧倒的シェアを握ったほうが収益も安定するという同社の考え方に基づく。小さい商圈で高いシェアを握れば、他社が後から参入してもリターンが少ないだけに参入を躊躇するためである。
- ・小商圈戦略は、ホームセンターのコメリが採用してDIYや園芸用品に特化した専門店「ハード&グリーン」を展開している例もあるが、ドラッグストア業界で小商圈に大型店を展開する戦略を採用したのはコスモス薬品が初めてである。同社は日常生活に必要な日用品や食品のほとんどを自社でまかなうことにより、商圈人口が少なくても顧客の来店頻度を高めることで、採算ラインに乗る売上を確保しようとしている。顧客の来店頻度を高めるため、同社は購買頻度の高い食品の粗利率を他社の半分程度に抑えることで圧倒的な低価格化を実現しており、ドラッグストアでありながら売上の過半を食品が占めている。
- ・こうしたビジネスモデルを支えているのが、独自の徹底的なローコストオペレーションである。同社では、全アイテムの90%以上が自動発注システムによって管理できるシステムを全店に導入し、従業員の発注業務の軽減に結び付けている。また、自社の物流拠点を従来型の物流センターから大型の在庫型物流センターに転換していくことで、物流システムの効率化とコスト削減をはかっている。在庫型物流センターは、大量の商品をストックできるため、一括大量仕入れによるコスト削減も可能になる。在庫を抱えるリスクも上がるが、同社のように周辺で多店舗展開していれば仕入れた商品を早くさばくことができるため、他社との差別化要因にもなっている。ポイントカードや電子マネーに距離を置くのも、その分のコストを価格に還元させようとする同社の姿勢を反映している。
- ・また、同社では店舗業務の多くがパート社員でこなせる仕組みになっているが、これも店舗オペレーションのムダを削減し、業務を単純化・標準化することで効率化をはかろうとする同社の取組みの成果である。その結果、同社のパート社員比率(74%/2011~2013年度平均)は、業界平均(同55%)を大きく上回る。1人あたり売上高でも、同社(同3,966万円)は業界平均(同3,490万円)を上回っており、パート社員を上手く活用しながら、他社よりも効率的に売上をあげること

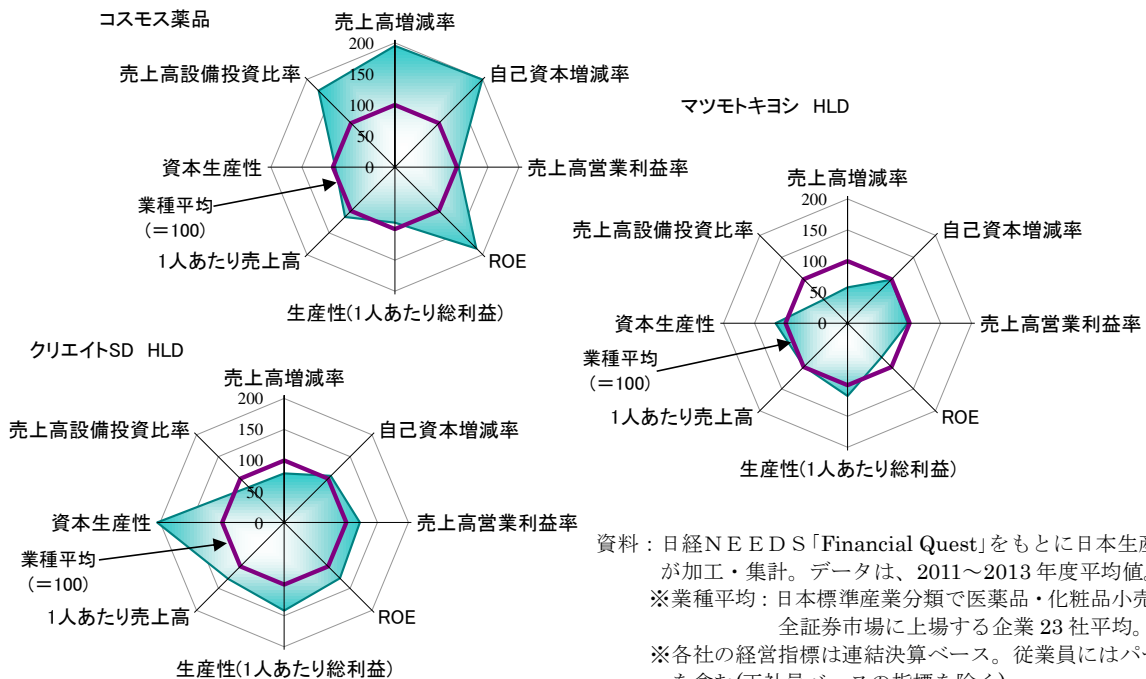


資料：日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計
※連結決算ベース/従業員は正社員及び臨時社員(それぞれ各年度の期中平均)を含む。

3 徹底した低価格戦略を原動力として急激に事業を拡大

＜業界平均を大きく上回る売上高増減率や売上高設備投資比率に反映される同社の成長性＞

- ・競争力に関する指標(下図)から同社をみると、今回取り上げた8指標のうち売上高増減率や自己資本増減率といった成長性指標に加え、ROE や売上高設備投資比率も業界平均を大きく上回る。これは、同社が大型物流拠点の整備や店舗のドミナント展開を進めるために積極的な設備投資を行っていることを示しており、低価格路線による強い競争力を背景に店舗網や売上規模を急拡大させていることを表している。同社独自の小商圈戦略によって同じエリアであっても他社より多くの出店が可能なこともあり、多店舗展開を有利に進められていることも要因として挙げられる。
- ・同社は「ディスカウントドラッグ」としてプライスリーダーの地位を確保するために粗利率を他社より低く設定しているものの、売上高営業利益率(4.6%/2011~2013年度平均)をみると業界平均(同4.5%)並みを確保している。同社の生産性(同753万円)は業界平均(同841万円)をやや下回るが、これも粗利(売上総利益)が少なくてもオペレーションコスト削減によって最終的に利益を確保しようとする同社の姿勢を反映したものとみることができる。とはいえ、同社の生産性は、近年の効率化や低コスト化にむけた取組みもあって2008年度(595万円)から2013年度(715万円)の間に20%上昇しており、業界平均との差も少しずつ縮小してきている。



	売上高増減率	自己資本増減率	売上高営業利益率	ROE	生産性(1人あたり総利益)	1人あたり売上高	資本生産性	売上高設備投資比率
コスモ薬品	17.0%	22.6%	4.6%	20.5%	7,528	39,656	1.4	4.5%
クリエイトSDホールディングス	6.9%	12.0%	5.4%	14.0%	11,935	44,692	3.6	2.1%
マツモトキヨシホールディングス	5.0%	11.2%	4.3%	8.6%	9,867	34,618	1.7	1.4%
業種平均	8.7%	11.3%	4.5%	11.0%	8,408	34,895	1.5	2.6%

4 コスモス薬品の今後の取組み

＜積極出店の継続と大型物流施設の整備により、さらなる成長を模索＞

- ・コスモス薬品は、潤沢な現預金をもとに実質無借金経営を続けているほか、ROE(同 20.5%)も業界平均(同 11.0%)を大きく上回る。強い価格競争力だけでなく、こうした良好な財務基盤と高い資金効率が同社の積極的な出店を支えている。近年、総店舗数の1割前後にあたる新規出店を続けており、2013年度も出店計画(65店)を上回る72店を出店している。同社は九州だけで600店舗を目標に、今期も新規出店の半分を九州に集中させる方針で、土地勘のある地域へ効率的に投資を行い、競合他社が入り込む余地をなくそうとしている。
- ・同社がさらなる効率化にむけて重点的に進めているのが、大型物流センターを核にした物流網の整備である。昨秋、北九州に開設した在庫型物流センターは、周辺150店舗の物流拠点として一時的に大量の商品を在庫できる機能を持つことから、PBを含む商品を一括して大量に仕入れることによって仕入れ価格のさらなる引下げが可能になった。加えて、同社はトラックの積載効率や配送ルートの改善などを進めており、数多くの店舗がエリア内に高密度で展開する同社の特徴を最大限にいかす形で、配送システム効率化や物流コスト削減をはかっている。現在、3ヵ所目の大型物流センターを佐賀県武雄市に設置しようとしており、8拠点ある物流センターを将来的には4~5拠点に集約し、今後の店舗網の拡大にも効率的に対応できる体制の構築を目指している。同社は、このような他社が容易に真似できないモデルをまず九州で構築し、それを関西や中四国にも横展開していくことで、中長期的な目標とする西日本2,000店体制を実現させようとしている。

＜ドラッグストアとスーパー2つの業態が持つ「強み」をバランスさせ顧客満足を追求＞

- ・コスモス薬品は、低価格による訴求と心温まる接客サービスを両立させることでも、競合するドラッグストアやスーパーマーケットとの差別化をはかろうとしている。同社は、豊富な品揃えの中でじっくりと商品を選ぶ「セルフセレクション」を基本としながら、必要があれば専門知識を持つスタッフが的確なアドバイスを行う「ライトカウンセリング」をサービスの基本に据えている。これは、スーパーほどセルフ販売に長けていないがカウンセリング販売に強いドラッグストアと、カウンセリング販売のノウハウこそ乏しいがセルフ販売を知り尽くしているスーパーそれぞれの強みを分析し、2つの業態のサービスの良さを上手くバランスさせるノウハウを築き上げたことではじめて可能になった。コスモス薬品はドラッグストア大手の中でみると最後発だが、そのことが従来のドラッグストアの枠組みにとらわれることなく独自の業態やサービスを自由に構想する土台になっている。こうした取組みは実際に取り組むと予想以上にバランスが難しく、先発組のドラッグストアでは過去の成功体験が邪魔をするためなかなか上手くいっていない。サービス産業生産性協議会が実施する顧客満足度調査において、コスモス薬品が3年連続第1位(ドラッグストア分野)を獲得しているのも、こうした同社独自の姿勢が多くのお客様から高い支持を得ていることが一因に挙げられるだろう。こうした取組みを積み重ね、ドラッグストアとスーパーマーケットの長所を併せ持つ独自の業態をブラッシュアップさせていくことで、同社はさらなる成長を続けていこうとしている。

<参考> レポートの中で利用した経営指標の概略

企業の競争力の要因として利用した経営指標		／連結決算ベースの財務データをもとに分析
成長性 を表す指標	売上高増減率	対前年比増収率、企業の成長性を示す最も一般的な指標の1つ。
	自己資本増減率	企業の純資産がどれだけ増加したかから企業規模がどの程度拡大したかを測る指標。
収益性 を表す指標	売上高営業利益率	売上高に占める営業利益の割合を示し、企業の収益性を表す指標としてよく利用される。
	ROE	自己資本(株主資本)を使ってどれだけ利益をあげたかを表し、企業の収益性を測る代表的な指標の1つ。
生産性 を表す指標	生産性(1人あたり売上総利益)	従業員1人がどれだけ付加価値(売上総利益)を生み出したかを表す指標。
	1人あたり売上高	従業員1人がどれだけ売上を挙げたかを表し、企業の効率性(生産性)を測る最も一般的な指標の1つ。
資本効率 を表す指標	資本生産性	固定資産(店舗や設備など)をどれだけ効率的に活用して付加価値(売上総利益)を生み出したかを表す指標。
投資水準 を表す指標	売上高設備投資比率	売上高に占める設備投資額の割合を表し、どれだけ積極的に設備投資を行ったかを表す指標として利用される。

※ 連結決算の財務情報では付加価値が計算できないため、付加価値に売上総利益を代用しています。

※生産性：一般的には、1人(または1時間)あたり付加価値額として計算されるが、連結決算ベースの財務諸表からは計算できない。そのため、ここでは便宜的に定義が比較的類似する1人あたり売上総利益としている。

<執筆担当>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
主幹研究員 木内 康裕

企業分析レポートとは

「企業分析レポート」は、優れた企業や特色のある企業を取り上げ、競争力及び生産性に関連する取組みや経営戦略、経営指標上の特色などを簡潔にまとめ、わかりやすく概観できるレポートとして刊行しています。

弊財団ホームページで公開（無料）するほか、弊財団各種事業への参加企業や会員企業等に配布（無償）しています。

JCSI（日本版顧客満足度指数）とは

JCSI（日本版顧客満足度指数）は、統計的な収集方法による総計12万人以上の利用者からの回答をもとに実施する日本最大級の顧客満足度調査で、業種・業態（以下業種）横断での比較・分析ができ、かつ、6つの指標で顧客満足度構造とポジショニングがチェック可能です。

2014年度は年5回に分け、年間約30業種、約400の企業・ブランドの調査を実施しています。「顧客の評価を起点とした業種を超えた競争」を促すことで、より高い付加価値や顧客満足度を高める経営が日本全体に広がり、日本企業の成長と国際競争力の強化に役立つことを狙いとし、2009年度から発表を行っています。JCSI（日本版顧客満足度指数）の詳細・特徴については、

<http://consul.jpc-net.jp/jcsi/index.html> をご参照ください。

<JCSI（日本版顧客満足度指数）に関するお問合せ先>

サービス産業生産性協議会事務局（公益財団法人 日本生産性本部内）
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1189 fax:03(3409)1187

<レポートに関するお問合せ先>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1137 fax:03(3409)2810