

企業分析レポート Vol.7

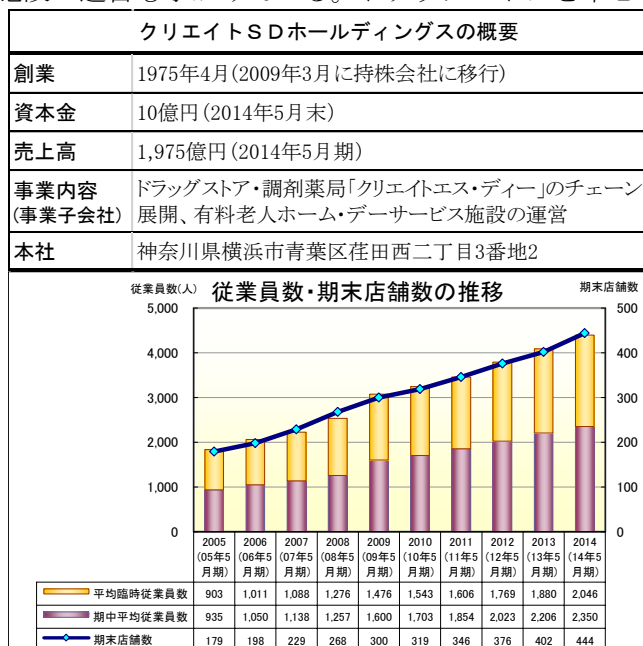
ドラッグストア分野・クチコミNo.1 企業が目指す複合的な業態への進化 ～ クリエイトSD ～

公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

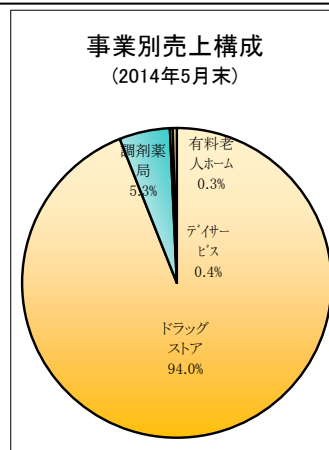
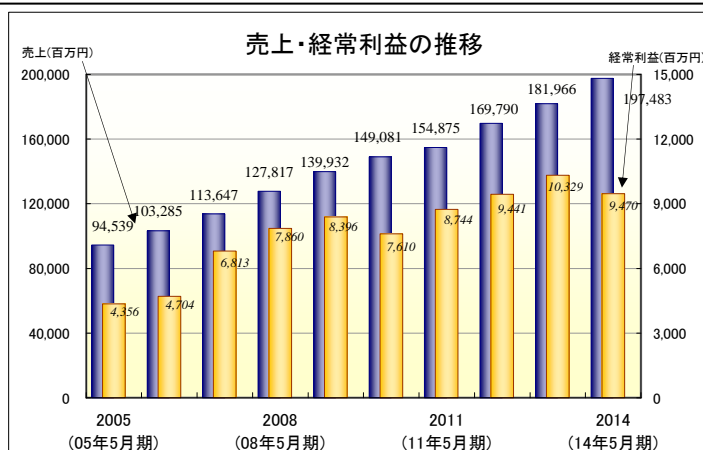
1 企業の概要

・クリエイイトSDは、神奈川県を中心にドラッグストア・調剤薬局のチェーン展開を中核事業とするほか、有料老人ホームやデイサービス施設の運営も手がけている。ドラッグストアを中心に、地域医療と連携した「総合ヘルスケアサポート企業」として、地域に密着した展開をはかろうとしている。こうした姿勢は多くの顧客からも高く評価されており、サービス産業生産性協議会による顧客満足度調査(ドラッグストア分野)でも、クチコミ(推奨意向)の領域で同社が第1位(2013年)を獲得している。

・クリエイイトSDの売上はグループ全体で1,975億円(2014年5月期)。2005年度と比べて売上が2.1倍、経常利益が2.2倍に拡大しており、店舗数も179から444へと2.5倍に増加している。



※08年5月期以前:クイエイトエス・ディー(連結)データを掲載し、09年5月期以降はクイエイトSDホールディングスのデータを掲載。店舗数は介護施設除く。



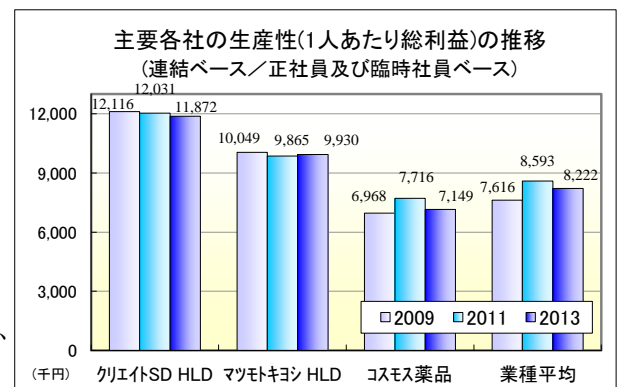
資料:日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計。

※08年5月期以前はクイエイトエス・ディー(連結)データを掲載。09年5月期以降は持株会社化に伴い、クイエイトSDホールディングス(連結)のデータを掲載。

2 地域に密着した「総合ヘルスケアサポート企業」を目指した独自の取組み

＜調剤薬局併設型店舗の拡大と介護施設との連携、宅配サービス強化により地域に密着＞

- ・クリエイトSDは、神奈川県を中心に展開するドラッグストアに加え、調剤薬局や介護事業を複合的に展開しているところに特徴がある。同社は、大都市の郊外や住宅地に多店舗展開するドラッグストアの店舗網を拡大する中で、商圈とする地域で拡大する医療・介護分野の需要を取り込むために調剤薬局やデイサービス施設を併設する店舗を拡大させている。デイサービス拠点をドラッグストアに併設させるのは、医療・介護サービスと医薬・日用品などの買い物などをワンストップで提供し、地域の医療・介護の需要を一手に引き受ける拠点にしていくことを目指しているためである。調剤薬局併設型店舗を強化し、高齢者施設等への訪問服薬サービスの拠点にしようとしているのも、こうした目標に向けた取組みの一環である。同社がこのような取組みを進めるのは、医療・介護サービスの一括提供によって他のドラッグストアと差別化をはかれるだけでなく、介護施設や調剤薬局に立ち寄った顧客がドラッグストアでも買い物をしていくことで売上にも相乗効果を見込むことができるためである。
- ・介護施設や調剤薬局とドラッグストアの複合的な展開をはかるのは、同社の顧客年齢構成で最も多いのが60歳代であることも影響している。同社は、日常的な買い物は近隣で済ませたいシニア層のニーズを取り込めるように品揃えを工夫することで顧客を囲い込み、来店頻度の向上や来店者数の拡大につなげようとしている。宅配サービスを行っているのも、このような取組みを強化するためである。同社の宅配サービスは、店頭で購入したものを配達するサービスが先行して行われてきたが、今では幅広い商品を取扱うネット通販サービスの二本立てになっている。こうしたサービスは、重いものやかさばるものを購入した時のほか、坂道が多い店舗や駐車場のない店舗で好評を博しており、シニアや子育て層に対する訴求力も強い。
- ・これまで一部地域で試行していたネット販売サービスも、大幅に刷新して内容を拡充させている。同社のネットショップは、店頭で取扱っていない商品の取り寄せや実店舗でも利用できるポイントなど、ネットとリアルとの融合を図っているところに特徴がある。半径2km、片道10分程度の比較的狭い地域を商圈としてドミナント展開する戦略を同社はとっていることも、宅配サービスの配送効率にプラスの影響を及ぼしている。
- ・こうした取組みにより、同社は低価格だけに頼らない事業構造の構築に成功しており、同社の価格付けも必ずしも地域最安を目指しているわけではない。それが業界の中でも良好な収益性に結びついており、同社の生産性(1,187万円/2013年度)をみても業種平均(同822万円)を大きく上回っている。



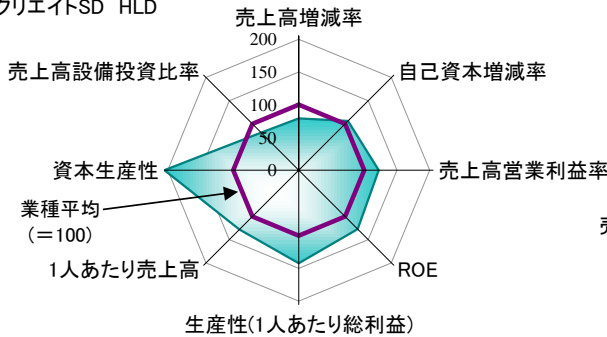
資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計
※連結決算ベース/従業員は正社員及び臨時社員(それぞれ各年度の期中平均)を含む。

3 クリエイトSDの高い生産性を支える高収益体質

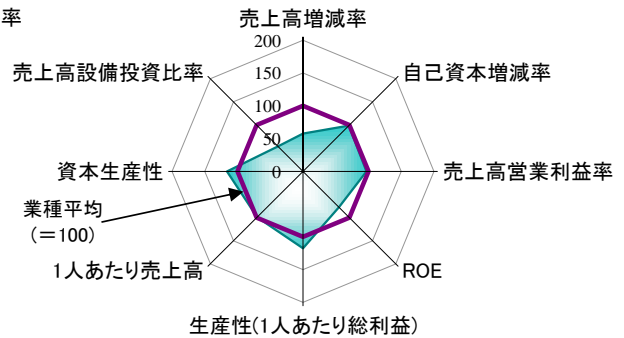
＜業界平均を上回る売上高営業利益率・ROEに表れる同社の高収益体質＞

- ・競争力に関する指標(下図)から同社をみると、8指標のうち売上高営業利益率やROEといった収益性指標に加え、資本生産性や労働生産性も業界平均を大きく上回る。これは、同社の高い収益性が、資本やヒト(労働)の効率的な活用によって支えられていることを示している。同社は、調剤薬局・介護施設を併設する複合的な店舗展開によって付加的な価値を提供しようとしているが、こうした施設をドラッグストアと別に展開するよりも少ない人員・設備で運営することにもつながっている。それが、運営コストの引下げや高水準の資本生産性・労働生産性などへと還元されている。同社の売上高設備投資比率が業界平均を下回るのも、こうした取組みを反映したものと考えられる。
- ・また、同社の収益性はこうした経営資源の有効活用だけでなく、経営方針とする「きわめて感じのよい対応」の徹底によるサービスの向上にも支えられている。同社では、「感じのよさ」に磨きをかけるため、研修やマニュアルの整備、OJTで日常的に教育を行うブラザー&シスター制度など、さまざまな取組みを行っている。それが価格付け以外の付加価値を生み出し、ドラッグストア業界でも高い水準にある顧客満足度にもつながっている。同社の売上高営業利益率が業界平均を上回るのも、こうした良質なサービスが価格競争による消耗戦から抜け出す要因の1つになっているためと考えられる。

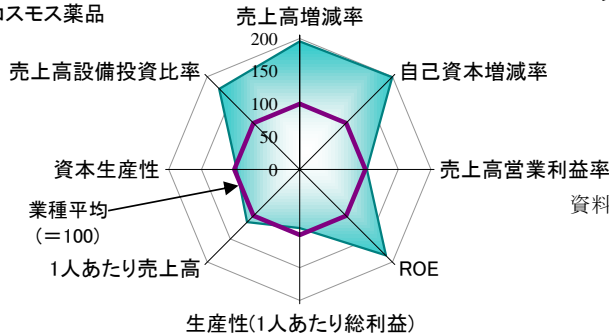
クリエイトSD HLD



マツモトキヨシ HLD



コスモス薬品



資料：日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計。データは、2011～2013年度平均値。
 ※業種平均：日本標準産業分類で医薬品・化粧品小売業に属し、全証券市場に上場する企業23社平均。
 ※各社の経営指標は連結決算ベース。従業員にはパート社員等を含む(正社員ベースの指標を除く)。(単位：千円)

	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
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%
コスモス薬品	17.0%	22.6%	4.6%	20.5%	7,528	39,656	1.4	4.5%
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 クリエイトSDの今後の取組み

<調剤薬局・介護施設との複合的展開の強化とオムニチャネル化により、さらなる成長を模索>

- ・クリエイトSDは、当面の目標として自己資本利益率(ROE)15%、総資産経常利益率15%を目標に掲げ、強みとする経営効率のさらなる改善を目指している。同社は、地盤の大都市圏郊外・住宅地を中心とした新規出店だけでなく、調剤薬局による高齢者施設への訪問服薬指導強化や調剤薬局・介護施設を併設した複合型ドラッグストアの拡大によって、商圈内の個人消費に占める同社の売上シェアを高め、こうした目標を達成しようとしている。実際、2013年度は郊外型店舗を中心に全店舗数の1割にあたる38店を出店したが、調剤薬局併設型店舗の開店は22店に及んでいる。調剤薬局を併設したドラッグストア店舗(88店/2014年5月期末)は、ドラッグストア全店舗(同419店)の2割強まで増加してきており、今後は併設率を25%まで高めることで収益性の向上と他のドラッグストアとの差別化をはかろうとしている。2014年度もドラッグストアへの併設を軸に28店の調剤薬局を出店させる計画で、地域に密着した「かかりつけ薬局」として安定的な地位を商圈内で築こうとしている。
- ・こうした取組みに加え、同社は現在34施設を運営するデイサービスセンター「サロンドイ」を2017年5月末までに63施設まで拡大し、有料老人ホーム事業とあわせて複合的なサービスを提供できる体制を整えようとしている。ドラッグストア・調剤薬局・デイサービス・有料老人ホームの4事業を連携させることにより、介護施設利用者への服薬指導や処方箋薬の提供、食品や日用品の宅配など、シニア層の利便性を高めるさまざまな提案を行っており、従来のドラッグストアの枠組みを超えた複合的なサービスを提供する「総合ヘルスケアサポート企業」へと業態を拡張しようとしている。
- ・ITを活用した展開の強化も、今後の成長に向けて同社が重視する取組みの一つである。近年、イオンやセブン&アイなどがインターネット上でも実店舗でも区別なく買物ができるオムニチャネル化を進めており、クリエイトSDもこうしたトレンドを成長機会として捉えている。同社は医薬品・健康食品・介護用品・化粧品などを扱う「クリエイトSD ネットショップ」を2014年7月から本格的に展開しているが、ネット注文の店頭受け取りや実店舗で購入した商品の宅配などに加え、インターネットやテレビ電話を利用した実店舗顧客へのカウンセリングなど、実店舗との連携を意識した取組みを進めている。今後も、ネットショップの取扱商品数や商品受取り可能な店舗数を拡大することによってネットとリアルとの融合をさらに進め、客単価の向上や商圈内でのシェア拡大へと結びつけようとしている。一般用医薬品のインターネット販売解禁もあり、ドラッグストア業界では最大手のマツモトキヨシなどもオムニチャネル化の推進を成長戦略の一つに掲げているが、クリエイトSDは地域に密着したサービスの提供や介護・調剤などとの連携を進めることで差別化をはかっている。

<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