

企業分析レポート Vol.10

地域特性や顧客嗜好への柔軟な対応を可能にする独自の店舗フォーマット戦略 ～ サッポロドラッグストアー ～

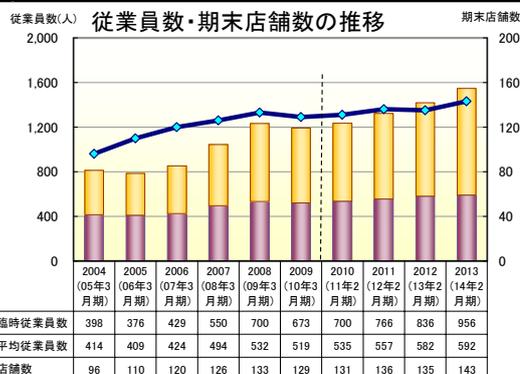
公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

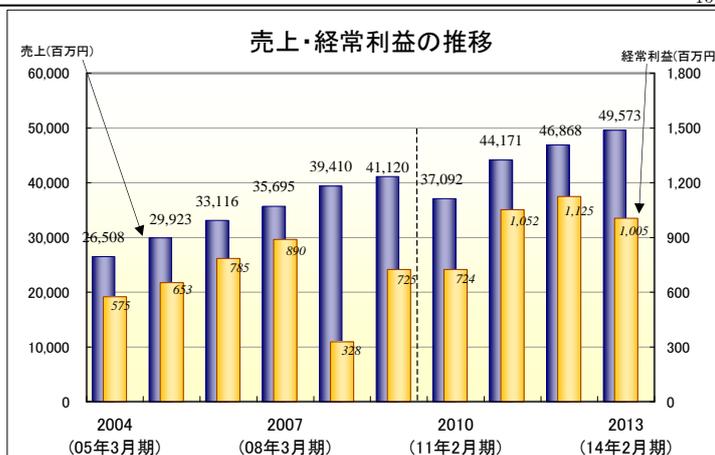
- 株式会社 サッポロドラッグストアーは、北海道を中心にドラッグストア・調剤薬局をチェーン展開している。同社は、地域ニーズや顧客嗜好に対応するために様々な面積の店舗形式を開発し、狭小商圈型店やビューティー特化型大型店などの形で商圈特性に柔軟に対応した出店を進めている。こうした姿勢は多くの顧客から支持されており、北海道内のドラッグストアの1/4を占める同社の店舗数も拡大が続いている。

サッポロドラッグストアの概要	
創業	1972年12月
資本金	4億3958万円(2014年2月15日)
売上高	496億円(2014年2月期)
事業内容	北海道を中心にドラッグストアおよび調剤薬局等を展開
本社	北海道札幌市北区太平三条一丁目2番18号

- サッポロドラッグストアの売上は496億円(2014年2月期)。直近10年間をみると、10.5ヶ月の変則決算だった11年2月期を除いて増収が続いており、売上規模も2004年度の1.9倍となっている。経常利益も1.7倍に拡大しており、店舗数でも96から143へと1.5倍に増加している。



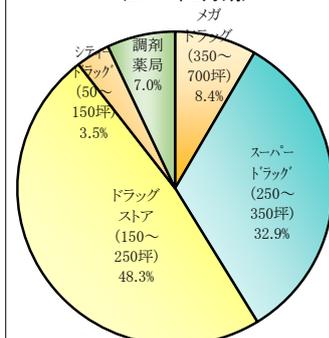
※2011年2月期:決算期変更により10.5ヶ月間(2010年4月1日～2011年2月15日)の変則決算。



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

※2011年2月期:決算期変更により10.5ヶ月間(2010年4月1日～2011年2月15日)の変則決算。

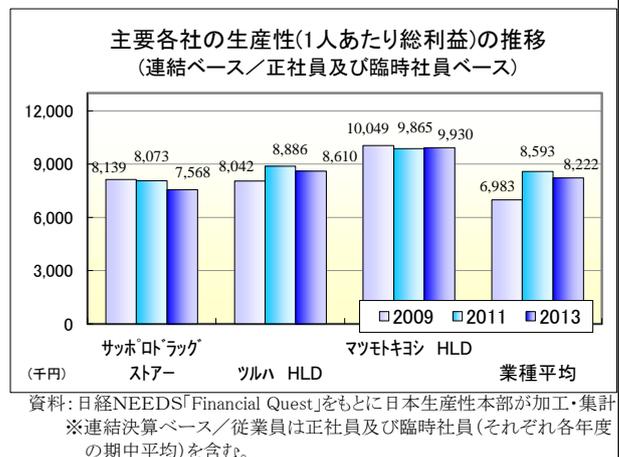
店舗フォーマット別 売上構成 (2014年2月期)



2 様々な地域への出店を可能にした複数店舗フォーマットによる独自の店舗展開

＜商圈特性に応じた店舗の出店で可能になった北海道全域へのドミナント展開＞

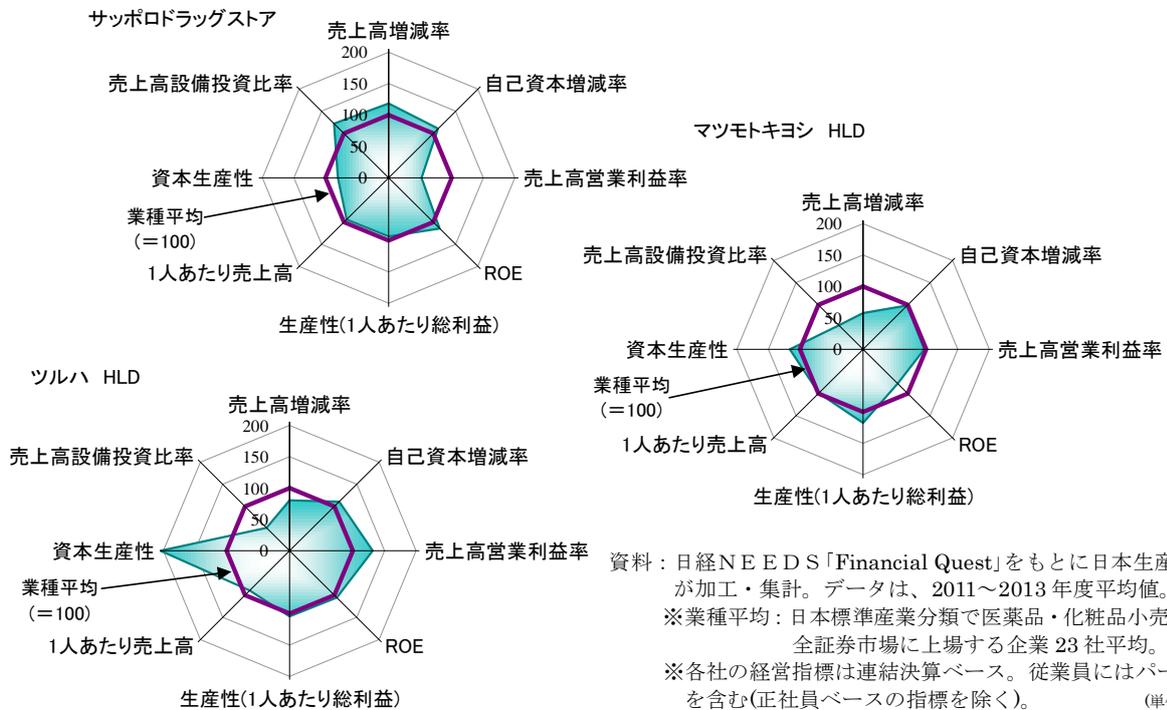
- ・ サッポロドラッグストアが地盤とする北海道は、人口の約半分が札幌周辺に集まる一方、東部や北部を中心に人口密度が低い地域が広がっている。こうした地域特性の中で、同社は様々な店舗面積や特徴を持つ店舗フォーマットを開発し、商圈規模や地域性に応じた展開を行っている。これは札幌のような大都市と郊外ではニーズや採算ラインが大きく異なるだけでなく、ドラッグストアに求められる機能も異なるためであり、同社は規模別に小型店舗の「シティードラッグ」(50～150坪)、中規模店の「ドラッグストア」(150～250坪)、中大型店の「スーパードラッグ」(250～350坪)、大型店の「メガドラッグ」(350～700坪)を地域特性などにあわせて出店することで対応している。
- ・ 「メガドラッグ」は都市型店舗として主に札幌で展開されており、食品に特化した屯田店(700坪)やビューティー特化型の中の島店(500坪)など、大型でありながら特徴のある商品構成の店舗が多い。特に、中の島店は2階建て店舗の1階は通常のドラッグストア形態だが、2階は「トータルビューティー」を提供する場として通常のドラッグストアでは扱っていない化粧品を豊富に揃え、エステとネイルサロンも併設している。バラエティショップで扱われるような流行をおった化粧品や美容品、雑貨なども扱い、若年層を客層とするバラエティショップとドラッグストアの融合をはかることで、顧客層の拡大を目指している。同社では、他の店舗でもバラエティショップの特徴を取り入れることで、他のドラッグストアと差別化をはかろうとしている。
- ・ 同社は、小商圈への対応にも積極的に取り組んでいる。商圈人口1万人以下でも成り立つ収益モデルを確立すれば、北海道全域へのドミナント展開が可能になると考えているためである。小商圈でも採算をとるには、商圈内の人々が頻繁に来店し、多くの商品を購入してもらう必要がある。そのために、同社は冷凍食品や衣料品、日用消耗品の品揃えを強化した売場づくりを行い、E S L P(エブリデイ・セイム・ロープライス)化によりいつでも安心して買い物ができる価格体系を採用している。また、店舗運営コストの削減にも力を入れている。今後、需要予測型自動発注システムを導入することで発注作業の軽減をはかり、売れた商品をその分発注するこれまでのシステムではとりこぼしていた販売機会の削減を目指している。また、店舗スタッフのワークスケジュール管理の徹底や店舗作業マニュアルの充実、新POSシステム導入によるレジ業務簡略化などにより、店舗業務の平準化・効率化を進めている。人口密度の低い地域が多い北海道を地盤とすることもあり、同社の労働生産性は業界平均をやや下回る状況にあるが、こうした取り組みによって業務効率改善や生産性向上を進め、商圈人口の少ない地域でも採算のとれる体制の構築を目指している。



3 積極的な設備投資に表れるサッポロドラッグストアの急成長

<業界平均を上回る売上高設備投資比率に表れる同社の積極姿勢>

- 競争力に関する指標(下図)から同社をみると、売上高増減率や自己資本増減率といった指標が業界平均を上回る。このことは、サッポロドラッグストアがドラッグストア業界の中でも急成長をとげていることを示している。特に、売上高増減率(10.3%/2011~2013年度平均)は、最大手のマツモトキヨシ(同 5.0%)の約2倍、北海道市場における最大の競合相手であるツルハ(同 7.0%)と比べても5割近く上回っている。同社は利幅が小さい食品の比率が比較的高いことなどもあり、売上高営業利益率こそマツモトキヨシやツルハに遅れをとっているものの、大都市から郊外まで様々な地域に対応できる独自の店舗展開を進めることで、売上規模ではこうした企業との差を着実に縮めつつある。
- 同社の店舗網の拡大は、設備投資に対する積極的な姿勢にも表れている。実際、同社の売上高設備投資比率(3.1%/2011~2013年度平均)は、ツルハ HLD(同 1.3%)やマツモトキヨシ HLD(同 1.4%)の2倍を超える水準となっている。同社による店舗設備などへの投資額は、実額ベースでも近年増加基調が続いている。こうした取組みは資本生産性の低下にもつながりかねないが、同社は資本設備の拡大を今後の成長へと結び付けることを優先させている。こうした取組みにより、同社は依然として拡大傾向にあるとされる北海道のドラッグストア市場での地位を強化しようとしている。



	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
サッポロドラッグストア	10.3%	12.5%	2.3%	12.6%	7,872	32,833	1.2	3.1%
ツルハホールディングス	7.0%	12.6%	5.9%	11.6%	8,788	31,175	3.7	1.3%
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 サッポロドラッグストアの今後の取組み

<顧客に近い「生活便利ストア」として、300 店舗体制を目指す>

- ・ サッポロドラッグストアは、今後も出店をさらに加速させる方針を掲げており、2014 年度も 2013 年度実績(11 店)を上回る 16 店の新規出店を計画している。狭小商圈に対応した店舗モデルをはじめとする様々なパターンの店舗開発に取り組んでいることがこうした出店を可能にしており、今後、300 店舗体制の実現を目標に掲げている。人口 5,000 人程度の利尻島に出店したのも、こうした狭小商圈で成立するシステムを構築する取組みの一環である。こうした離島には、採算性や物流の問題からチェーン店の進出は難しいが、それでも採算の取れる店づくりができれば、独占的な地位を確保できる。また、そのシステムを応用することで人口密度の低い北海道でもほとんどのエリアに出店が可能になり、他社との差別化要因になる。また、様々な店舗フォーマットを開発したり、化粧品や食品などに特化した特徴のある店舗を出店したりしているのも、北海道のマーケットを深掘りすることで出店余地を拡大させる試みの 1 つとみることができる。
- ・ 小商圈に対応する同社の取組みは、商品展開にも及んでいる。少ない商圈人口を来店頻度の向上によってカバーするために生活密着型の「生活便利ストア」を同社は目指しているが、それが売上の 3 割を占める食品分野や衣料品・日用品などの取扱いを拡大しながら日常的な買い物の多くに対応できる店づくりへとつながっている。また、採算性の高い PB 商品の展開にも同社は力を入れており、自社食品 PB のサツドラ PB のほか、他社が企画するニッド・くらしモアなどを展開し、売上ベースでも 10%程度が PB 商品となっている。今後は、こうした PB 商品とともに、自社開発商品の新しい PB ブランド「Creare(クレアーレ)」にも注力することで、品揃えの強化と採算性の向上をはかろうとしている。
- ・ こうした取組みに加え、同社は新しい事業展開にも力を入れている。サッポロドラッグストアでは、独自のポイントカードとして「ヘルシーポイントカード」を発行していたが、これを 2014 年から北海道共通ポイントカード「EZOCA (エゾカ)」に切替えた。「EZOCA」は、サッポロドラッグストアのほかにも北海道内の多くの企業の利用を想定しており、様々な場所での利用を可能にすることで利便性を向上させる目的から生まれたポイントカードである。同社は、この「EZOCA」カードの立ち上げからコミットしており、2020 年までに 250 万人の会員を獲得し、北海道最大のポイントカードにすることを目標に掲げている。現在、同社のドラッグストア分野の売上の 8 割はポイントカード会員によるものであり、こうした会員数拡大の取組みが事業基盤強化に直結するためである。また、「EZOCA」の展開にあわせてフリーマガジン「エゾクラブマガジン」や WEB マガジンの発行、地域イベントの運営なども行い、顧客との結びつきを強めるツールとすることで、同社はより多くの顧客を店舗へと呼び込もうとしている。

<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。

<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