



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社 サンドラッグ — 1996年 —

1996年5月17日、サンドラッグ（社長才津達郎、本部；東京都府中市）は今年度本決算となる3月期の業績及び今後の経営戦略方針を発表した。それによると、売上高である営業収益は前年比約15%増の322億円、経常利益に於いては同16.5%増の25億3400万円となり、96年度も大幅な増収増益を達成することとなった。また経常利益率も約7.9%と、依然として小売企業としては異例の高水準を維持しており、これは数ある医薬品販売企業の中でも文句なしにトップランクである。

併せて同社は同時に発表した経営戦略方針の中で、これまで年間で一桁台であった新規出店ペースを速め、今後は年間で15店舗前後を新設し、20世紀中に総店舗数で140店（現在は64店）、売上高700億円の達成を当面の経営目標としていた。

そして、約10年後の2005年頃には総店舗数200店、売上高1000億円を達成し、首都圏に於ける医薬品小売業シェア10%獲得を目指そうと考えていた。

### 企業沿革

サンドラッグの創業は、1957年に同社の現会長である多田幸正氏が東京世田谷区の千歳船橋に開店した個人薬局に始まる。62年には仙川に支店を出店し、その後も京王線や中央線沿線の駅前立地に店舗を開設しながら徐々に勢力を拡大していった。80年に株式会社サンドラッグとして組織変更し同時に府中市に流通センターを設立、85年には全店舗と本社及び取引卸店をオンライン化するなど、早期に物流・商流両面に於ける合理化に着手している。

そして86年には東京郊外の国立市にドラッグストア業界では最大の物流センターを設立稼働させている。同物流センターはその後増床を重ね1200坪の規模に達し、近隣に同社が取引を行っている卸売企業の支店まで誘致するに至っている。

業態展開では、84年国分寺市恋ヶ窪に売場面積約300坪を擁する郊外型スーパードラッグストア『ビッグサン』を出店したのをはじめとして、88年には都心のビジネスマンを対象に健康関連商品に加えステーションナリーやビジネスグッズも品揃えしているドラッグストア『ビッグサン』r.』、91年女性化粧品主力店『プラム』を開業するなど積極的な店舗展開を行った。その一方で93年にフランチャイズ事業にも進出、翌94年11月には自らがアイベロッパーとなって生鮮3品に加えて日配品などの商品と医薬品を含む生活関連商品群を、専門店との連携によって消費者に提供する本格的なパワーセンターとなるスーパーウエアハウスストア（SWS）『パワーズ志木店』を展開し、ドラッグストア以外の新業態開発、新事業にも積極的な取り組みを進めている。

また、こうした企業としての急速な成長に伴い、94年8月には日本証券業協会に株式を店頭登録し、医薬品小売業としてはマツモトキヨシ、第一臨床検査センターに次いで3番目の株

---

このケースはクラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科和田充夫教授の指導の下に、同研究科修士課程第17期生保坂政美が行った。（1996年5月）

式店頭公開企業となった。これによって同社の資金調達能力は飛躍的に拡大し、今後の新規出店がさらに加速されることが予測されている。

## ドラッグトレタリー業界の変遷

サンドラッグが属する、医薬品を始めとして日用家庭雑貨や化粧品・育児及び介護用品や簡易飲食品などを販売するドラッグトレタリー業界（一般的には薬業界とも呼ばれるが、医薬品だけの業界との誤解を避けるために敢えてこの呼称とする）は、現在も全国で約6万店以上に及ぶ薬局・薬店を中心に構成されている。

この業界の歴史は当然のことながらかなり古いが、その割にはつい最近（1970年代後半）に至るまで食品や家電・純粋な家庭雑貨などの他業界と比較して厳しい競争環境に晒されてはいなかった。その要因としては主に以下の3つが挙げられる。

### （1） 薬事法などに代表される国の保護規制

まずは薬事法によって医薬品販売業自体が認可制であること、そして行政の適配条例によって薬局・薬店の新規出店が他店との距離立地により制限されていた。行政の側で、近隣に出店することによる競争を排除し既存店を保護していたわけである。また、薬事法以外にも大衆医薬品や医薬部外品、化粧品など業界で扱う商品アイテムの大半が独占禁止法上の適用除外品目に指定され、再販売価格維持（＝高利益の確保）が保証されていたこと、大店法により大型量販店の同業種参入が事実上規制されていたことも挙げられる。これらの法規制により業界の参入障壁は比較的高かった。

### （2） 取り扱う商品アイテムそのものの成長力の高さ

この業界が取り扱う商品アイテムは先にも述べたように非常に多岐に渡っているが、その大半が順調な成長を続けていた。医薬品に於いては厚生省の指導のもとに毎年医療用医薬品からの転用であるスイッチOTC（Over The Counter；大衆薬）が新薬の新製品として医薬品メーカーから絶えず上市されたこと、また日用雑貨や化粧品などのアイテムについても人口の通増や経済の高度成長による需要増加に支えられていた。

### （3） 業界内の特殊な取引慣行と商品特性

最後にこの業界の特徴としての取引慣行が挙げられる。一般的な薬局・薬店に於いて総売上の半分以上を占めている大衆医薬品はもともとの売差利益率が高い（マスコミ品でも20～30%、非マスコミ品の無名メーカーだと60～70%、平均しても40%前後はある）のに加え、期間毎に仕入れ金額に応じたりべートや販促景品などがメーカーから提供される。正味納入価は更に下がり、利益は上がる仕組みとなっている。

それらに加えて、仕入れは基本的に落差払い方式であり売れた分だけの支払、しかも返品が可能というシステムである。取扱商品アイテムの品質保証期間やライフサイクルが食品、家電などの他業界と比較して極端に長く（医薬品の保証期間は商品にもよるが大半が3年以上、日用雑貨は医薬部外品の一部を除きほとんどない）、仕入ロスが殆どないことを考慮するだけでもいかに恵まれた業界であるかがわかる。業界の決まり文句であった「薬局が潰れるのは地震、雷、火事と（経営者である）親父が死んだときだけ」がまことしやかに言われていたのも無理

からぬところである。

こうした非常に緩やかな競争環境の業界であったために、真剣に薬局の経営や販売ノウハウの取得に向けた努力をしようとする傾向は総じて低いものであった。大半の小売店は店内改装やレイアウト変更などのノウハウを持たず、店舗自体は入り口が狭くて薄暗い、古めかしい作りのままで、顧客が一度店内に入ったら何か買わないと店を出られないような閉鎖的な雰囲気が強かった。加えて、小売店によっては消費者の医薬品に対する無知をいいことに指名購買品のチェンジ（消費者が『〇〇をください』とブランド指名をしたにもかかわらず、『それよりもっと良いものがあります』などと言ってより利益幅の大きい薬を販売する）や関連商品の半ば押しつけ的な販売（単なる風邪薬購買者にドリンクやビタミン薬などを一緒に買わせる）をするようなケースもあり、消費者の不満や不信感をより一層高める結果になっていた。

### 社会環境の変化と業界内競争の激化―業種から業態へ―

しかしながら、1980年代に入ってこうした状況にも変化が現れる。業界内の公正な競争を阻害していたと思われる前述したような数々の要因自体がかなりの部分に於いて変容を遂げたからである。

まず薬事法については、医薬品販売業が出店する際の店内レイアウトに関する制限の緩和などを柱とする改正が為され、出店距離制限を認めた適配条例についても1975年に撤廃された。これによって新規出店が容易になると共に、また従来のカウンター内のみの医薬品販売からセルフ方式の医薬品購買レイアウトが可能になったため、新しいコンセプトの店舗レイアウトを取り入れた業態が生まれる素地が作られた。

また、時をほぼ同じくして日米構造障壁協議などによる海外からの圧力から独占禁止法の改正が行われ、医薬品及び化粧品などの医薬部外品が段階的に再販商品から外れることとなった。大店法に於いても1992年に認可が必要な売場店舗面積の拡大などの大幅な規制緩和がなされ、スーパーマーケットやディスカウントストアなどの大手量販チェーンやより大規模な業態の参入が可能になった。

そして従来のような業界全体の高度成長にも大きくブレーキがかかることとなる。人口の停滞により消費需要も頭打ちとなり、業界成長の牽引役を果たしてきたスイッチOTCを中心とする医薬品の新製品も度重なる薬価の切り下げにより医薬品メーカーが研究開発原資を縮小したために上市ペースが極端に鈍り、以前のような成長は望めなくなってきた。

更にこれらの社会的な環境要因に加えて見逃してはならないのは直接の購買者である消費者自身の変化である。それまで消費者は高度成長時代の大量消費ブームの中で医薬品などの商品に対して低関与・低判断力の状況だったが、景気の低迷による消費の見直しを契機とした他業界ディスカウントストアの台頭やライフスタイルの変化に基づくニーズの多様化、健康に関する意識の高まりなどから徐々にこれらの商品アイテムに関してもその関与度や品質判断力を高めていった。

こうした非常に劇的な環境変化は、当然のことながらこの業界の競争状況をも一変させることとなる。コクミンやマツモトキヨシなどを代表とする全国薬系企業チェーンや、ダイエーやイトーヨーカドーなどGMSクラスの量販店が薬品部を備えて相次ぐ出店ラッシュをかけたのを皮切りに、ドラッグトイレタリー業界は低価格訴求を中心とした熾烈な競争に突入した。価

格競争となれば、より資本や規模が大きく、仕入れに対してもその規模を生かして正味の仕切価を下げるのと同時に、巧みなチェーンオペレーションノウハウに長け、人件費や物流費などのあらゆるコストを最小限に吸収出来得る業態が生き残りには有利となる。かくして小規模のパパママストアの薬局・薬店を中心にかなりの自然淘汰が始まり、業界の再編成が進んだ。同時に、生き残った薬系販売店の中から、今後の成熟市場に於いて薬系企業チェーンやGMSクラスの量販店薬品部などの業態とさらに激しい競争を勝ち抜くための業態として急成長を遂げてきたのがサンドラッグに代表される新業態、ドラッグストアである。

## ドラッグストアの特性

ドラッグストアとは、健康と美容関連（いわゆるヘルス&ビューティー）商品の品揃えというコンセプトのもとに、大衆用医薬品・化粧品・日用雑貨などを中心に幅広い生活関連用品を総合的に扱う「業態店」と定義付けられている。

米国では上記のような商品を手軽に購入する小売店として消費者にとって非常に身近でポピュラーな存在であるが、これは米国に於ける医薬分業がほぼ完全に達成され、病院や医院から回されてくる処方箋調剤業務がドラッグストアの中心的な役割の一つとなっているということによる影響が多分にあり、分業率が20%にも満たない（平成5年時点；全国で15.8%、東京都では28.5%—日本薬剤師会に於ける処方箋受取状況の推計）日本とは性格を異にしている。

ドラッグストアの規模に関してはそれほど正確な定義付けは為されていないが、一般的に日本では40坪から80坪ぐらいの広さで小規模ドラッグストア、100坪前後から300坪の広さのものをドラッグストア、それ以上のものをスーパードラッグストアと呼んでいる。最近では売場面積の大きいドラッグストアによってはステーションリーグッズや小物家電製品、DIY用品などを品揃えするケースも多く見られる。基本的にはノンフーズの形態であるが、規模の拡大や消費者の健康食品、無添加・無農薬食品志向の高まりなどもあって、最近では加工食品や飲料などを取り揃えるところも多くなってきている。

このためドラッグストアは単なる業種店の薬局・薬店と比較して、店の規模・取扱商品アイテム数・アイテム別売上構成に於いて際立った違いを見せている。特にアイテム別売上構成について、業界内最大手のボランタリーチェーン（小売店共同仕入れ組織）であるオリエックスチェーン（旧東友会）が実施した経営実態調査結果は以下のようになっている。

表1 経営規模別売上構成

	市街地型DgS	71～90坪	90坪以上	一般薬業店
集計対象店舗数	824	47	42	—
従業員数(人)	3.5	5.8	—	2.7
売場面積(坪)	24.5	—	—	15.6
医薬品	31.60%	22.40%	19.10%	57.3%
処方箋調剤	0.70%	0.00%	1.00%	1.2%
衛生用品	5.40%	5.20%	4.60%	3.3%
化粧品	11.60%	11.70%	13.00%	11.2%
日用雑貨	32.20%	33.70%	25.60%	15.6%
育児用品	9.40%	10.40%	8.10%	3.7%
食品	3.50%	12.40%	22.00%	3.3%
その他	4.10%	5.70%	6.5%	4.4%

(注) 市街地型はオリエックスチェーン分類のドラッグストア集計値を利用した

(出所) オリエックスチェーン「平成4年度経営実態調査」、薬局新聞社95年小売薬業調査より作成

## 日本に於けるドラッグストア業態

米国とは対照的に日本に於けるドラッグストアの歴史は非常に浅く、薬局・薬店といった業種店とは異なる業態として認知されたのは最近のことである。1960年代後半頃から米国に於けるドラッグストア業態が日本に於いても注目され始め、当時から全国規模の薬系ボランティアチェーンであったオールジャパンドラッグ(AJD)と日本ドラッグ(NID)が米国のドラッグストアを視察するなどして情報やノウハウなどを収集し、70年代の前半あたりから実験的な出店を開始していた。

そして日本で初めてドラッグストアを本格的にチェーン展開したとされているのが、ハックイシダ(1994年9月に食品スーパーのキミサワと合併し現在はハックキミサワと社名変更)である。当時はまだ横浜近郊に数店の薬局しか持たないイシダ薬局の社長であった石田健二(現ハックキミサワ副社長)は、1967年に前出のオールジャパンドラッグの一員として米国の流通業を視察し、ドラッグストアの規模と品揃え・巧みなチェーンオペレーションに強いカルチャーショックを受けた。そしてついに1976年9月、売場面積100坪を超えるドラッグストアとしては日本初の『ハック(HAC; Healthy And Clean)ドラッグ』杉田店をオープンする。この店舗は品揃えの不備や業態としての認知がまだ浅かったこともあり当初数年間は赤字に苦しんだが、その後も確実に出店を続けることによってノウハウや認知を獲得し、1996年現在では神奈川県西部を中心に約70店舗、年間売上約370億円(店舗数、売上共にハックキミサワのドラッグストア部門のみの数字)を擁する大手ドラッグチェーンに成長している。

このようなハックイシダの急成長に刺激されるように、1980年代後半から従来は業種店であった薬局・薬店のドラッグストアへの業態転換が次第に進んでいった。業界に強い競争原理が働くようになったために、それまで無風地帯に近い環境の中で漫然と経営を行っていた小売店も、漸くどのようなニーズを消費者が求めているのかを考えるようになったのである。この傾向は個人経営の薬局・薬店に限らず、セガミヤコクミンなどの企業薬系チェーンや前出のオリエックス、AJD・NIDなどのボランティアチェーンについても同様であった。取扱アイテムがバッティングするために店舗内ドラッグストア化が困難であるジャスコや西友などの

大手SMチェーンも、それぞれドラックス、朝日メディコという別会社を設立し、ドラッグストア単体としての事業化・多店舗展開を図っている。こうしてドラッグストアは未だ店舗数に於いては全体の20%にも満たないものの、売上金額では50%近くを占めるに至っており、いまやドラッグトイレタリー業界の中心的存在となっている。

## ドラッグストア業態の成長要因

このように日本に於いてはごく短期間のうちに消費者の支持を得て急成長を遂げてきたドラッグストアであるが、その要因はどのようなところに求められるのであろうか。視点を消費者の立場に移して考えると、以下のような要因が挙げられる。

### (1) 健康と美に関する意識の高まりとニーズの多様化

これまでのただ単に病気やけがをしない、そうなった場合に初めて医薬品を使用するという事後処理的な意識から、病気にならないための自己予防・自己活性へとより積極的な健康に対する意識が消費者に定着しつつある。また美に関しての意識についても従来のファッションやアクセサリ、コスメティックなどの外見的な美に加えて、健康を基本にしたヘアケアやスキンケア、オーラルケアのような内面的なものに広がりを見せている。これに高度成長時代の画一的な大量消費の反動も加わり、ヘルス&ビューティーに関する消費者のニーズは多様化の一端を辿っている。こうした消費者の意識やニーズの変化に対し、ドラッグストアは豊富な品揃えと積極的な提案販売によって比較的柔軟に応えることができた。

### (2) 利便性・合理性志向の高まり

一億総ビジネスマンと呼ばれるような多忙な現代社会に於いては、消費者は関連商品も含めて一ヶ所で購買を済ませることが出来る（ワンストップショッピング）ということや、空いた時間にいつでも購買が可能であることをより重視するようになってきている。いわゆるタイムセービング志向である。ドラッグストアは幅広い品揃えと営業時間の長さ（大抵の店は10:00~21:00が多く基本的に年中無休。地域によって条例による規制があるが、例えば大阪府堺市に約20店のドラッグストアを展開しているイレブングループは7:00~11:00とCVS並の営業時間を実現している）によってかなりの部分でこれに応えている。

また、従来はトイレタリーや育児用品ぐらいであった価格のディスカウント化の動きが前述の独占禁止法の再販適用除外項目緩和を追い風として、医薬品や化粧品にまで広がる様相を呈したことで、食品や家電などと同様の合理性志向が消費者の間にも高まっていた。ドラッグストアは大量仕入れによるスケールメリットを追求する一方で、物流費や人件費、店舗運営費などを巧みなチェーンオペレーションノウハウを用いて可能な限り削減し、販売価格低下に反映させている。

### (3) 購買行動それ自体を楽しむという意識の高まり

元来ドラッグトイレタリー関連商品は、コモディティとしての扱いであり、消費者もその購買についてそれほど関心を示さなかった。また販売する側も前述したようなぬるま湯的な競争環境のもとで消費者が求める売場や店舗作りへの努力を怠りがちであった。

しかしながら前述したように、健康や美に関する意識の高まりやパーソナルユースの多様化

に端を発して、こういったアイテムに関しても買い物を楽しみたいという意識が高まっている。ドラッグストアは明るく広大な売場を基本にすることで、消費者がこれまでの薬局・薬店で感じていた入りにくさや対面販売に対する抵抗感を払拭し、豊富な品揃えと医薬品のセルフ販売化を代表とする多彩な売場レイアウトによって消費者に自由な選択を与えるように配慮している。

また、郊外型の大規模ドラッグストアなどでは、店頭及び店内でのイベントも頻繁に行われつつある。クリスマスや夏休みのミニ縁日などの季節に合わせた各種イベントはもちろんのこと、メーカーとの連携によるキャラクターの写真撮影会や栄養ドリンクの試飲会、健康器具の実演をかねた体力測定など商圈付近の住民誰もが参加できるものが増えてきており、地域消費者とのよりよいコミュニケーションを深めるのに貢献している。

このようにドラッグストアは消費者が抱いていた従来の薬局・薬店に対する不満や意識変化の中から現れた小売店に対する新たなニーズに応えることによって業態としての競争優位性を確立し、成長を遂げていったのである。

## サンドラッグと社長・才津達郎

そして当然のことながらサンドラッグも前述のハックイシダと同様に、日本に於けるドラッグストア業態の黎明期である1980年代から急成長を遂げた企業の一つに数えられる。現社長の才津達郎氏は、同社の今日までの発展を目の当たりにしてきた人物であると同時に、独特の経営方針を展開してその成果に最も貢献してきた一人であるとも言える。

才津氏は1948年、長崎県の五島列島福江に生まれた。66年に地元の県立五島高校を卒業後上京し、東京・新宿の小売スーパーに就職する。つても何もない東京の地を選んだことについて同氏は、『当時から落ちこぼれ組だった自分にとっては柵を断ち切るチャンスになると考えた』と語っている。最初に就職したスーパーは8ヶ月で退職し、化粧品の販売会社勤務を経て73年にサンドラッグ入社。この当時同社は本社を世田谷区から府中市に移したばかりで、店舗は本店を含めても5店足らずであった。その後創業者社長である多田幸正現会長にその才能を認められ、77年に弱冠29才の若さで同社の取締役役に就任。ドラッグストアを始めとする新業態の開発及び展開とドミナントチェーン化・業界としては初となる物流センターの設立などを積極的に推進し、常務・専務を経て94年10月、代表取締役社長に就任した。文字通り、裸一貫から出発して企業経営の頂点を極めた人物である。

## サンドラッグの小売戦略

ドラッグストアそれ自身が業態として薬局・薬店などの業種店と比較していくつかの競争優位性を持ち得ることは前述した通りであるが、実際にそれらを店舗の魅力として活かしていくためにはローコストコントロールシステムの確立を主とするオペレーションの革新や情報システムの構築、アソートメント（品揃え）及びマーチャンダイジングノウハウの蓄積など様々な側面に於ける経営努力が不可欠である。現実には安易な考えでドラッグストアに業態転換をしたものの、それに先のような努力が伴わず逆に店舗魅力度を下げたしまい、淘汰された小売店はかなりの数に上る。

むしろ近年では、業種店対ドラッグストア業態という競争の構図は一段落しつつあり、ドラッグストア対ドラッグストアあるいはスーパーマーケット・ディスカウントストア・ホームセンターといった業態間競争にその対立軸が移りつつある。そのため、ドラッグストアを展開する小売企業にとって、同業態あるいは成長他業態と比較して更なる競争優位性を確立することが

経営上の必須課題であるといえる。

こうした非常に厳しい競争環境の中で、ある意味では驚異的とも思われる成長を続けてきたサンドラッグは如何にしてこうした課題を克服しているのだろうか。同社の小売戦略を、社長才津達郎氏へのインタビューも交えながら小売業態共通であるいくつかの競争ポイントに分けて紹介する。

## 企業コンセプト

サンドラッグが小売戦略を展開していく上でのコンセプトについて、才津氏はケースライターとのインタビューの中で以下のように述べている。

我が社の企業コンセプトとしては、ドラッグストア業態を中心に展開する小売企業として、消費者が安心して症状や悩みを相談し、買いに来てもらえるという点を重視して、それについては都心・郊外どちらの店舗に対しても心掛けています。しかしながら最近店舗によっては接客態度が雑になってきたのではないかという印象がありまして、さらに改善が必要だと考えています。と申しますのも、都心の繁華街立地の消費者はどちらかと言えば『買わせてもらっている』という傾向があるのに対し、郊外の顧客は『買ってあげている』という態度が強くなるために、双方の接客に対するウエイトは自ずと違ってきます。当社は社員の異動も多く、また立地や業態が多岐に渡っているためにそれに対応した人材の教育をやっていかなければ消費者の支持はなかなか得られないだろうと考えています。

一方で、ドラッグストアや薬局・薬店以外のいろいろな小売業態が医薬品を扱い始めていますが、それを販売する立場としての専門性に応えられていないのではないかと考えています。ただ単に既存小売業態の中に薬品部を入れただけというものも多く、消費者はあくまでついでに買っていかうというレベルでしょうし、全く違う目でそれらの小売業態を見えています。ともすると他の商品群に埋もれてしまいます。ドラッグストアが今後も有力な小売業態であり続ける条件はやはりその専門性をいかに高められるかにあります。

前段部分のコメントに於いて、同社がいかに商圈内顧客の傾向に気を配っているかが推察できる。これまで同社は比較的駅前立地の都市型ドラッグストアを多く展開していたが、ここ数年来の郊外への出店に伴って両商圈顧客の傾向の微妙な差を汲み取り、それを従業員教育にも生かそうとしている。

ここでいうところの商圈顧客の傾向の差とは、後段に於いて同氏が強調している専門性をどのように提供するかということにも深い関連がある。駅前立地の店舗に於ける顧客層はサラリーマンやOL、学生などが中心であり、立地の利便性とそれに応じた低価格及び品揃えを重視する傾向が強いと同社では見ている。そのため、医薬品や化粧品などの販売もナショナルブランドの売れ筋を豊富に品揃えし、どちらかと言えば指名購買にウエイトを置いている。それに対して郊外立地店舗では顧客が圧倒的に主婦層となるため、医薬品や化粧品はもちろんのことオーラルケアやヘアケア・スキンケアに関するH&B商品などについても顧客の幅広い相談や要望に応えられるような対応を重視している。このように商圈立地に根差したきめ細かい対応がドラッグトレタリー業態の基礎になっているということであり、郊外型のスーパーマーケットやディスカウントストア、ホームセンターなどの他業態が医薬品やH&B関連品をラインロビング（品揃え拡大）したとしても同社の脅威にはならないと判断しているのである。

しかしながら、それだけに立地や商圈顧客の判断については十分な調査と分析が必要になっ



てくる。同社では出店に際しての立地選択について、社内の店舗開発部が調査した資料などに基づいてトップが最終決定しているが、選別にかかわるポイントについて才津社長は次のように語っている。

売上を決定づける要因の大半は立地と売場面積ですが、現状の調査方法（商圏人口、通行量、民力など）を以てすれば、郊外型店舗の場合にはそれほど客数や売上に於いて予測の狂いは生じません。むしろ都心型店舗の場合の方が調査には出てこない要素が隠れていることが多く、その点は実際に現場に立ち、目で見て確かめる必要も出てきます。例えば、同じ通行量であっても、そのひとの歩く速さによってその人が買い物をしようという目的があるのか、単にそこを通り過ぎているだけなのかを判断する材料としますが、これは机上のデータには現れてきません。まさに『匂いを嗅ぐ』といったようなセンスが必要ですね。また極端な話、毎日同じ人がその商店街を1000人とか1万人歩くということと、かたや1週間に1回しか来ない人が同じ数歩くということと比較すれば、商圏人口は前者の7倍いるということになるわけです。だからそこを通る人の微妙な歩く速度や服装、履いている物、一人か家族か、カップルかなどといういろいろな要素を含めてデータを深く掘り下げる必要が出てきます。

調査ということでもう一つ申し上げれば、昨年（94年）花王さんからリテールサポート（小売店支援活動）についての提案がありまして、両社共同で数店舗のエリア商圏調査や店内動線調査、棚割提案などを行いました。しかしながら正直に申しますと、さほど先進的な方法とは思えませんでした。まだこの位のレベルなのかというのが率直な感想ですね。私共としては社内の店舗開発部や商品情報部に携わるものにとってノウハウ蓄積の良い機会になると期待していたのですが、そうした意味では期待外れでしたね。

このコメントからも、同社が立地や商圏特性を把握するためかなりの努力をし、またそのレベルが非常に高いことが伺える。花王の市場調査能力は、業界内での評価はかなり高い。それをも凌ぐということであれば、まさしくトップレベルのノウハウを持っているということになる。

## 価格訴求力

サンドラッグの商品売価は医薬品にしてもトイレタリーにしても他の競合店舗と比較して十分に対抗できる価格であり、特にナショナルブランド（NB）商品に於いて顕著であるが、その反面で先に述べたように業界でも随一の8%に迫る高い経常利益率を確保している。こうした一見相反しがちな側面の両立を可能にしている秘密は、以下の3点に集約される。

### 1. 徹底した医薬品中心の専門性重視に伴うPB商品の貢献

同社ではドラッグストア業態の中心はあくまで医薬品というスタンスを取っており、その分野から派生するという意味に於いてH&BAや他の商品の品揃え取組みを考えている。専門性重視もやはり医薬品あってのものということである。その結果、売上に占める医薬品構成比は約39%となっており、同規模の平均的なドラッグストアの構成比が20~25%であることを考えても非常に高い。医薬品の仕入れ原価がトイレタリーなど他の商品アイテムに比べて低く、同社がスケールメリットを生かせることを考えれば、こうした点で多少は有利であるといえる。しかしながら、NB商品ばかりを低価格で販売していたらやはり収益は薄くならざるを得ず、独自の専門性も打ち出すことが難しくなる。

こうした問題を解決する手段としてが推進させたのが医薬品のPB（プライベートブランド）開発であった。同社では1986年から開発をスタートさせ、社内の諮問機関として薬剤師社員による「医薬品開発検討会」と販売担当社員の「製品開発会議」を中心に商品化を進めてきた。年間で数回の社内アンケートを実施し、各店舗からフィードバックされた意見を集計、分析した上で商品化に着手し、これまでに60アイテム以上を商品化し、医薬品売上の30%近くを占めるまでになっている。同社に於けるPB商品の位置付けについて、才津社長は次のように述べている。

現在のところPBは医薬品だけでして、その開発や生産委託メーカーなどとの交渉は人事教育部の商品開発課のメンバーが担当しています。薬を勉強していると、症状に合わせた処方をしているものをお客様に奨めて販売するのが最も好ましいと考えるのが自然な成り行きですが、実際にそうした処方の医薬品が市販されていないことも意外に多いのです。大手の医薬品メーカーさんは市場を全国規模で見ているために細かな症状に合わせた商品対応ができないという事情もあるのでしょうか、当社がどうしても必要だと考える場合には自社開発していくしかありません。当初はそうしたナショナルブランドが埋め切れていない市場の穴を補完する意味合いもあったのですが、最近では立場が逆転して風邪薬以外の主要アイテムに於いてはトップブランドになっておりまして、正直なところメーカーから迷惑がられるところもあります（笑）。とはいえ、やはりサンドラッグとしての独自性と専門性を生かす意味ではその役割は大きいですから、PB医薬品の開発と商品化は今後も積極的に進めていきたいと考えています。

トイレタリーなどの日雑品についてはPBの考えは今のところありません。実情を申し上げればこの商品アイテムは医薬品以上に価格競争が激しく、利益も圧迫されているので本来なら出したいところではあります。しかしながらトイレタリー関連商品は医薬品に比べてライフサイクルが圧倒的に短く、ブランド訴求力や原価の低減に対する限界もありますので恐らく難しいだろうと考えています。

いずれにしてもPB医薬品の商品化成功と売上構成比の上昇が、商品自体の価格訴求と共に、PBの高収益力を背景としたNB医薬品に於ける価格訴求にも大きな役割を果たしていることは間違いないと考えられる。

## 2. 物流センターを中心とした高レベルのコストコントロールシステム

前述したように、同社は1986年にドラッグトイレタリー業界としては最大規模の物流センターを東京の国立市に設立、稼働させている。現在のところ、紙製品や制度化粧品などの直送されている特殊商品を含めても約70%以上がセンター経由されており、これによって各店舗に於ける商品の検品や転送・値付けなどが削減され、作業の効率・マンパワーが大幅に改善された。

その前年の85年には本社と各店舗及び主要取引卸店間のオンライン業務が開始されており、89年には全店に於いてPOSレジ導入が完了し店頭で商品の仕切価や品切れ・入荷状況、売れ筋情報が把握できるようになっている。こうしたシステムの導入の迅速さとその内容の高さは業界内でも抜きん出ている。

さらに同社は、今後の出店エリア拡大の布石として千葉県鎌ヶ谷市に3000㎡規模の第二物流センターを96年度中に開設する予定である。これによって従来の国立物流センターではカバーできなかった東京東部や埼玉県内の店舗の効率化がさらに図られると同時に、新規エリアへの出店に拍車がかかることが予想される。

出店についても、形態はリースが基本であり商品回転率が非常に高いため投資額には商品在庫を含んでいないが、保証金・敷金まで含めた投資回収は年商3億円規模の店舗で1年半、6億円の規模で3年半から4年、10億円規模で6年という低いイニシャルコストを達成している。

### 3. 独自の教育システムと組織体制による効率的なラインオペレーション

同社は小売業界全体の中でもひとときわ高い売場生産性と労働生産性を誇っている。それを可能にしているのが平均年齢25.0才という若さに満ちた436人の社員である。こうした人材を育成するための人事カリキュラムや方針について、才津社長は次のように述べている。

通常の教育期間としては、販売に関する知識や技術に関するもので3年、店舗運営に関するもので同じく3年ありまして、それが終了すると今度は部下に対する指導について2年、更に全般的なマネジメント教育に対して10～15年のスパンで行っていきます。また、学術的な教育は社員全員が1ヶ月に丸1日8時間は本部にて研修を受けることになっています。入社歴や年齢などによってクラス分けはしていますが、3時間を学術知識や情報の取得、5時間を実際のロールプレイングなどに充てています。1年毎に進級試験を行い、合格すれば次のランクに進級します。給与もそのランクによる査定を受けますので、留年すると昇給が本来の5、6割にとどまったりもします。1年ぐらいいは留年組も我慢しますが、2年続くといたたまれなくなって辞めていくことが多いですね。とかく人材難なこの時期は特に労使双方に於いて厳しいシステムであることは間違いありませんが、消費者に対して責任を持って商品を販売するという小売店本来の役目を果たしていくためには、この点は絶対に妥協できない部分であると考えています。

こうして社員を厳しい篩にかけ、残った人材に対してさらに教育を施していくわけであるがその考え方について同氏は以下のように説明している。

例えば、入社直後の新人はどんなに初歩的な仕事でも1日8時間みっちりかかります。それでも2ヶ月ぐらいうると、6時間でできるようになるわけです。その差の2時間分、中身の濃い仕事を与えます。またしばらくたつと、8時間の仕事が今度は7時間でできるようになる。そしてまた1時間分、中身の濃い仕事を与えます。こうすることで当初は8時間かかっていた仕事が1年もすると5時間でできるようになります。そして今度はこの5時間分の仕事を、次の年に入った社員にバトンタッチします。その結果空いた時間をまた次のステップの仕事で埋めていきます。こうして1日8時間の仕事のレベルがどんどん高くなり、生産性が上がっていくわけです。

このようにして社員のモチベーションを上げ、生産性向上を図っているが、同社は店舗運営の組織ラインについてもユニークなシステムを採用している。それが1店舗内に2人の責任者を置く1店2責任者制である。このシステムを採っている理由について、同氏は次のように述べている。

店舗が基本的にセルフ方式であるならば、店長は全体的な店舗運営とインスタマーチャングライディングについてのみ注意していれば良いわけですが、医薬品をカウンター越しに販売するためには相応の商品知識や接客技術が更に求められてきます。これだけの仕事は一人の人間の

能力でそうそうこなせるものではありません。それに接客カウンセリングをする人間は、むしろあまり利益とか売上とかを優先して考えない方が好ましいのです。これを売ると儲かるとか、これを売りたいとかという考えは今の賢い消費者にはすぐに見抜かれてしまいます。そうした考えをすることなく、症状を訴えている消費者の立場でどうしてあげるのがベストかを考える方に100%集中して欲しいわけです。

しかしながら一方で企業として存在している以上、どうしたら売上や利益が上がるかということを考える必要はもちろんあります。この2つを同じ人間がするということになるとうとう自己矛盾を感じるようになってしまう。こうした点に於いても2人の人間で分担した方がより職務に集中できます。そうすることで効率もアップし、人材はかなりの短期間でそのレベルをあげることが可能になるわけです。こうして双方の業務を各々数年間経験することで、総合的な能力が効率的且つ短期間で身に付けられます。

但し、どうしてもまだ店舗運営の能力は販売担当の能力に比べて身に付きにくいですね。そのためこの業務を更に細分化し、いくつかを本部業務として分担したり、更に担当者を2人に分けることも検討しています。働く人間にとって一番良いのは自分の性格に合う仕事をまず身に付け、会社の業務に対して自信を持つということです。それができれば違う業務に対してもチャレンジする心構えができ、そこそこできるようになります。段階を踏んでひとつひとつこなしていけるような仕組みを作ってあげることが必要でしょうし、それが我々経営者の役割だと考えています。

また、96年度からは新たなシステムが二つ稼働を開始する。一つがストアコントローラーによる「LSP」(レイバー・スケジューリング・プログラム)である。

これまで同社の作業計画は手作業で組まれていたが、それをコンピューターによって管理できるシステムである。具体的には前日の部門別発注量・勤続年数(教育進度)別従業員の出勤状況・天候などをもとに当日の部門別売上予想をインプットすることによって、その日に一人一人がやらなければならない作業プログラムが分単位でスケジュール化されるというものである。ルーチンの作業は85種類に分類されており、店長は個人毎に作業の進行状況をチェックして能力に応じて教育を追加していく。

このシステムを活用することによって、ルーチン作業の多くなる勤続年数の浅い社員を公正に評価し、併せてマンパワーをさらに削減していこうとする試みである。

そしてもう一つが京セラと共同開発させた可動式TVカメラによる売場チェックシステムである。今までは本部で指示したことが各店舗の売場で実現できているかどうかを担当のスーパーバイザーが店舗を巡回することによってチェックしてきたが、これによって本部に映し出された画面で全店の状況をリアルタイムで把握し、無線電話で指示が的確に出せるようになる。2月からは全店で稼働が開始されており、スーパーバイザーの半分は本部の商品情報課に、残りは店舗に常駐させて売価相談などを受けるような再配置が可能となっている。

これら3つの経営努力によって、同社の販売管理費は売上比率で約16%にとどまっており、業界平均の20%を大きく下回っている。直接的にはこの数字が、同社の高い収益力と強い価格訴求力を生み出していると考えられる。

## 商品構成力

同社はドラッグストア業態の中心はあくまで医薬品であるというスタンスで経営戦略を展開している。そこで、医薬品に関しての同社の取り組みについて紹介する。

## 1. PB医薬品によるアソートメントの充実

PBの効果については前述のように利益確保や価格訴求を高めることはもちろんであるが、新たな商品アイテムを加えることによって消費者の医薬品に対する選択バリエーションが広がることも大きい。特にサンドラッグの場合は医薬品主要アイテムのうち風邪薬を除いた殆どのアイテムでPBがトップブランドになるほどに成長しており、消費者の支持の強さを裏付けている。とかくNBメーカーの商品に頼りがちなドラッグストアが多い中で、この点は同社が強い優位性を持っていると言える。

## 2. セルフ販売を前提としたパソコン医薬品検索システム導入

医薬品を店頭で販売する上で、最近話題になるのがセルフ販売化への移行である。事実、現行のドラッグストアの半分以上はセルフへ移行しており、OTC（Over The Counter;大衆薬）の語源ともなった対面カウンターは薬事法上の規制で義務的に設置しているところが多く見られる。しかしながら同社はセルフ方式を本格的には導入していない。その理由と将来的な方向について才津社長は次のようにコメントしている。

当社では今のところ全てカウンター形式の対面販売を続けています。これはやはり消費者に対して責任を持った医薬品の販売をすることで、店舗としての専門性を高めるということに通じると考えているからです。しかし将来的にはフランチャイズチェーンへの展開を視野に入れて、セルフへ移行させるための準備として実験的な販売も行っています。これまでの結果に於いては売上で5～10%向上することが実証されています。この要因としてはトータル的に消費者が医薬品を買いやすく、選びやすいということもありますが、便秘薬や痔の薬、妊娠検査薬など対面では買いにくい商品が大きく伸びるといふ側面も販売データで裏付けられています。

但しセルフ販売方式にすることによるデメリットもあるのです。ひとつは消費者が自ら選択・判断して買った場合の副作用や誤使用の問題、もう一つは売れるアイテムが有名ブランドなどに偏ってしまい、価格訴求ばかりが強調されて、利益が安定しないということにあります。安易な形でセルフを採用すると、売上は上がってもトラブルの増加や利益率のダウンという新たな課題を抱えることになりかねません。

こうした課題を解決するために、同社では現在コンピューターメーカーの富士通と共同でパソコンによるカウンセリングサポートシステムの開発を進めている。対面による相談販売では、その症状による推奨医薬品の組み合わせが3000通り以上存在するが、それらをパソコンのソフトに組み入れることで消費者がパソコンに症状や求める効能などを画面を見ながら選択していくと目的にあった医薬品が処方注意や店内陳列場所、価格などと共にレシートに打ち出されてくるシステムである。95年秋に実験稼働が開始されており、これが稼働すればセルフ方式にしてもその専門性を損なうことなく売上と利益を伸ばすことが可能となり、新たな優位性と差別化を競合店に対して持つことになる。

このように医薬品に関しては先進的とも言える取り組みを見せている同社であるが、H&B Aを始めとする他の商品アイテムについてはどうであろうか。同社のアソートメントと、それを管理するスタッフやPOSの活用状況について、才津社長は次のように述べている。

小売業態のアソートメントは当然のことながら売場面積の影響を受けます。本来のドラッグ

ストアの品揃えで考えると150坪ぐらいまでは従来の薬局の拡大版であり中途半端さは否めず、消費者がドラッグストアにはこういったものが置いてあるだろうという期待に応えられるようになるためには売場面積にして200~250坪程度必要になると考えています。H&BA関連の消耗雑貨だけでも充実させるには、50坪前後は必要だと思います。当社としてはそうした売場面積の店舗がまだ少ないですし、売場提案に関するノウハウもこれからさらに高める必要があると思います。

POSは比較的早期に導入しましたが、活用がうまくいっているとは必ずしも考えていません。人材の質の問題もあり、あまり有効活用していないのではないかと思います。現在は商品の部門を6つに分けて各々に商品担当バイヤーがいますが、その人間とペアで商品情報課の担当を置いています。いわばバイヤーの情報サポート役として、要するにメーカーや卸店と折衝する業務とPOSデータをはじめとして商品に関する知識や情報を収集し分析する業務を分けて二人一組であたらせています。店舗全体の構成及びレイアウトについては店舗施設部という別の部署で行っています。

従来同社は都市型の繁華街立地に於ける小規模ドラッグストアを中心に展開しており、本格的な郊外型大規模ドラッグストアは未だ少ない。このためかH&BA及び生活雑貨などのアソートメントや、それらをマーチャンダイズするノウハウについては発展途上の部分が多く見受けられる。前出の商品情報課の仕事も今のところは品切れや在庫管理、新製品情報の提供などに限られており、消費者の生活シーンを前提とした提案販売のノウハウ提供までには至っていない。

今後出店が多くなると考えられる郊外型ドラッグストアについても、同氏は「棚を埋める商品には事欠かないが、何を置くかということが難しい。そうした方面では取引卸店やメーカーとの情報共有、ノウハウ蓄積が不可欠だ。」と語っており、今後同社を含めた製・配・販の新たな関係構築が予測される。

## 利便性

利便性については、これまでのところ同社の出店業態の中心が都市型立地の小規模ドラッグストアであり、その立地自体が大きな集客力と利便性を兼ね備えていた。しかしながら今後郊外に出店していくには立地上の利便性は当然のことながら期待できず、新たな模索が必要になっていく。そうした中で今最もドラッグストアで注目されているのが、専門性を高める意味合いも兼ねた処方箋調剤部門の導入である。この点について才津社長は次のように述べている。

確かにドラッグストアの専門性と利便性を同時に高める意味では処方箋調剤部門は必要不可欠と考えています。しかしながら分業は着実に進みつつありますが、ドラッグストアで調剤を受け入れられる面分業になるにはあと10年近くはかかると私共はみています。現在の状況では、採算的に見ても合いません。当社としてもそうした時期を見据えて今から準備はしていますが、やはり本格的な調剤の導入は5~10年先のことになるでしょう。但し、いわゆる門前薬局（病院などの至近な距離に位置し、処方箋を受け入れる調剤薬局）については、かなり近い将来から有望であるので、立地の選定を含めて至急案件としてあたっています。そうした門前薬局での調剤を手がかりに、薬剤師の教育や養成をしていきたいと考えています。あまり同業者は本音を申しませんが、実際のところ現状でドラッグストアが調剤を目指す理由のひとつは薬剤師という人材確保にあります。こういった動きを見せないとなかなか優秀な薬剤師が集まらないというのが実状なのです。

このコメントを総合すると、調剤部門導入による利便性が実現できるまでにはまだかなりの期間が必要であると考えられる。そうするとそれが実現するまでの間、どのような利便性を同社は業態の中で提供していくのであろうか。

これに応える業態として同社が積極的に取り組んでいるのが、異業種カテゴリーキラーとの連携によるパワーセンターのSWS（スーパーウエアハウスストア）として展開している『パワーズ』である。これはドラッグストアと同時に生鮮三品と日配品、酒やカジュアル衣料、玩具などの各生活関連カテゴリーキラーを専門店の連携によって組み合わせたものである。こうして集客力と利便性を同時に高めていく意向である。

## 今後の業態戦略

このような戦略を展開して同社はこれまで成長を遂げてきたわけであるが、今後の業態展開はどのように為されていくのであろうか。以下に於いてその方向性を大きく3つに分けて紹介する。

### (1) 従来型の小中規模ドラッグストア

現状に於いても同社の中心的な業態であるが、今後も積極的に出店展開していく予定である。最近5年間では、年に5～8店程度の出店であったが、95・96年度は10店舗と出店ペースを早め、97年度からは15店ペースに拡大させる。出店エリアの当面の中心はやはり東京西部であるが、前述の千葉県鎌ヶ谷市に予定している第二物流センターの設立稼働に伴って千葉県や埼玉県に拡げていくことを計画している。立地は主に駅のターミナル周辺や、郊外でも大規模団地内など当初からある程度の集客力が見込める用地を確保し、テナントも含めて出店する。

店舗面積自体はそれほど拡げられないため、医薬品とH&BA関連商品が中心の商品構成とし日用雑貨、生活雑貨などは極力絞り込む。調剤についてはケースバイケースであるが、採算見込みのつくところは併設する。

### (2) SWSとしての『パワーズ』とNSC（近隣型ショッピングセンター）

まずパワーズについては、現在までに自社がディベロッパーとして開発したものが1店、他社開発にテナントとして入っているものが4店あるが、双方のパターンを並行して進めていく予定である。

自社開発物件第一号店として94年11月にオープンしたパワーズ志木店は、東武東上線志木駅から徒歩10分の場所に立地している。同店舗は同社の他に鮮魚・精肉・青果の生鮮三業種のカテゴリーキラー4社がテナント出店している。売場面積は約450坪であり、内ドラッグストア部分で100坪を使用している。初年度の売上高は7億円、粗利15%、経費率10%を予測している。

しかしながらこれはあくまでプロトタイプであり、最終的には全体の売場面積で1000～1200坪、ドラッグストアで300坪程度の規模を想定している。残りをフードを中心とした購買頻度の高い業種・業態テナントで構成していく。

パワーズはそれ自体がパワーセンターに近い業態性格を持つことから、5万人程度の比較的大きな商圈人口を想定しているが、立地上の制約などによって商圈人口が3万人前後と小さい



場合には、パワーズではなく地元SMとの共同出店の形態によるNSCの展開をしていく。既に94年の8月に埼玉県深谷市にオープンしている「サンドラッグ深谷上野台店」がそれである。

同店舗は、地元のSMヤオコー（本社川越市）の隣接地に売場面積250坪のドラッグストアを出店したものである。ヤオコーの売場面積は450坪であり、合計で700坪、駐車場台数148台の規模である。サンドラッグの商品構成は、医薬品を始めにH&BA、化粧品、日用雑貨、小物家電、ペット用品、実用衣料、ドライグロサリーと幅広い。そのため、ヤオコーとバッティングする商品も多く見受けられる。

これまでのところでは、粗利22～23%、経費率16%で推移している。このタイプは当年間1店舗を250坪規模で出店していく予定である。

### (3) 積極的なフランチャイズ（FC）事業展開

FC制度は従来から存在していたが、商品コードの統一や商品供給先の調整に手間取ったこともあって、これまでは府中市中河原にある1店舗のみであった。しかしながら今後は直営店以上に積極的に開拓していく予定である。FC事業について才津社長は次のように述べている。

今のところは1店舗にとどまっていますが、来年度からは積極的に進めるつもりです。先のパソコンによるカウンセリングサポートシステムも元々はFCに導入する予定で開発していますし、既存のレギュラー店は原則的に対面販売を継続していきます。

FCの対象は既存の薬局・薬店は経営に関して知っているということに対するデメリットの方がむしろ大きく、外しています。逆にSMなどの他の小売業態が最近ドラッグストアの商材に興味を示していますので、そういうところを対象にしたいと考えています。SMが単独で医薬品やH&BAのラインロビングによる事業拡大に出ているケースも最近多いですが、オペレーションやノウハウ不足の問題でその大半はうまくいかないのではないかと見ています。そのうちSMの中のノンフーズ部門をうちが請け負うようになり、それが新たなビジネスチャンスになることを想定して、FCシステムを考えています。

同社が目指すFC店は、売場面積約40坪で、ディスカウントを基本戦略とする。また、1万人以下の小商圈でも成立する店舗とするため、医薬品の品揃えは直営店と同規模にするが、他の商品は大幅に絞り込む。チェーン名称もサンドラッグとは別に設定する予定である。そして加盟FC店に対し、経営ノウハウの提供・商品供給（直営店と同じ仕入額）・カウンセリングサポートシステムなどのコンピューターシステム貸与などを行い、経常利益の50%をロイヤルティとして同社に納めるというシステムである。ロイヤルティを売上高ではなく経常利益を基準にしているところに、同社がこのFC展開に強い自信を持っていることが伺える。

### 競合小売企業の動向と今後のドラッグトイレタリー業界の方向性

こうしたサンドラッグの積極的な業態展開と同様に、他のドラッグトイレタリー小売企業も活発な動きを見せつつある。その象徴的な一例が、先に紹介した日本に於けるドラッグストアの先駆者であるハックインダと中堅スーパーマーケットキミサワとの合併である。両社は今後の小売業態の将来性を考えるに当たりドラッグストア・スーパーマーケット共に単独業態では消費者の利便性や店舗魅力に限界があると判断、双方の業態を組み合わせたフード&ドラッグというダイリユーースに応えられる新業態コンビネーションストア（コンボ）の展開を目的と



して1993年8月に『ハックキミサワ』として対等合併に踏み切った。翌94年6月には早くもコンボのプロトタイプである『ハックキミサワ裾野店』を静岡県的大型ショッピングセンターベルシティ裾野内にオープンさせ、オペレーションや受発注システムの統一に向けた店舗実験が進められている。同店舗の売場面積は約620坪(2000㎡)であり、うちフード500坪・ノンフード120坪の構成であるが、同社の目指すコンボの基本形は小さいものでも総売場面積1000坪(フード450坪・ノンフード350坪とし、残りはレジやテナント・調剤スペース)としており、96年春より静岡・神奈川両県を中心に年間数店舗を展開していく予定である。

そして近年、大手量販スーパーマーケットに於いてもフード&ドラッグの業態展開の動きが活発に行われている。ジャスコは前述のドラッグストア『ドラックス』の展開と並行してコンボ『マックスバリュ』(総売場面積738坪)を94年10月岩手県江刺市にオープンさせた。今後出店を加速させ、2000年迄に全国で200店舗、年商5000億円を目指している。西友も新業態『フードプラス』の展開を95年度から開始しており、いなげや・ライフコーポレーション・マルエツ・ヨークベニマルなどの中堅スーパーも同様の動きを見せている。しかしながら、ドラッグを核とするノンフード部門の売場面積はいずれも100~150坪程度と小さく、品揃えや売場提案・サービス・オペレーション等の点に於ける課題が数多く指摘されている。

また、これまで大手量販チェーンやドラッグストアとの競争に押される一方であった中小薬局にも新たな動きが出始めている。その代表的なものが、業界最大手ボランタリーチェーンであるオリエックスが提唱しているコンビニエンスドラッグ(CDS)構想である。これは、限られた売場面積の中でノンフード商品をH&B中心に品揃えし、同時に処方箋調剤部門を強化することによってコミュニケーション重視の地域密着型情報発信小売店を目指すものである。価格や品揃えの深さに於いては大型小売企業には及ばないが、専門性と関係性を高めることによって消費者の店舗魅力度を高めていこうとするものであり、大型店の隙間を埋める業態として注目される。

そしてサンドラッグの才津社長はインタビューの最後に、将来的な小売業態全体の中に於けるドラッグストアの位置付けと競争環境について、次のように述べている。

日本に於ける住宅地の郊外化や、モータリゼーションの進行度合いなどから考えますと、NSC(近隣型ショッピングセンター)やSSM(スーパースーパーマーケット)、コンボのように数万人規模の小商圈を対象とした商業集積や小売業態が今後増えていくのは間違いありません。但し、医薬分業が順調に進み、ドラッグストアがその専門性と利便性を更に高めていくのであれば、他の小売業態(例えばSM)などとNSCを形成する必要性は薄く、フリースタンドイングでも十分集客力は確保できるでしょうし、やっていけると思います。今の現状に於いては、その過渡期であるという捉え方であり、その間他の業態とうまく組んでいけるのであれば、まあうまく組むためのノウハウも決定的に重要なのですが、積極的にそうしたプランにも乗っていきたくて考えています。これまでは当社としても店舗効率や業態の専門性にウエイトが大きかった側面がありますが、今後は消費者の立場からの利便性を高めるということも無視できない部分です。

ハックキミサワさんが合併後コンボやNSCの展開に非常に積極的になっておられますが、それについてコメントするとすれば、業態間の組み方さえ間違わなければ、うまくいくと思

ます。ただそのところが非常に難しいだろうと私は考えています。当社はあのような方向に進むつもりはありませんが、ドラッグストアが今後も発展を続けていく上でのひとつの選択肢であることは間違いないでしょう。いくつかある選択肢の中で、ハックキミサワさんはあれを選んだし、うちはまた違った選択をしていく、それだけのことです。

現在でもドラッグトイレタリー業界は大変な競争環境にあるといわれていますし、また事実そうなのですが、私自身は本格的な競争はあと5年ほど先に訪れると考えています。現段階は力のないものが淘汰されるという時期ですけれどもそれが一段落し、本当に力を持ったいくつかの小売グループに集約され、そのグループ同士のまた新たな競争が始まるという構図です。それ迄に自社が小売企業として抱えている課題を如何に解決していくか、そして競合他社に先駆けた優位性を如何に打ち出し、消費者の支持を得ていくかが、この競争に於ける最終勝者となるための決め手になるでしょう。

付属資料1. 薬系チェーンの売上ランキング

社名	決算期	(百万)		(%)			(坪)			
		売上高	前年比	医薬品比率	経常利益	前年比	店舗数	売場面積	店面積	加盟VC
マツモトキヨシ	Mar-93	90117	7.8	18.0	2627	2.6	175	14185	81	N I D
ハックミサワ	Feb-93	51360	40.0	—	1076	54.0	98	13308	136	A J D
かわち薬品	Mar-93	50926	17.1	10.0	1712	46.8	56	—	—	A J D
コクミン	Apr-94	49600	6.0	32.0	1550	-12.0	230	4604	20	N I D
セガミメディクス	Sep-94	32062	10.2	50.3	1460	0.1	186	—	—	A J D
ヒグチ産業	Apr-94	28250	-6.3	67.0	1126	-9.9	325	4870	15	—
くすりのツルハ	May-94	25635	14.6	22.5	812	8.5	116	9239	80	N I D
サンドラッグ	Mar-93	24930	8.2	—	2031	5.2	51	2118	42	A J D
マルゼン	May-94	20540	8.0	40.0	310	5.0	38	—	—	A J D
キリン堂	Feb-93	15100	20.0	49.0	310	29.0	89	3668	41	A J D
飯塚薬品	Apr-94	13285	29.0	19.8	504	52.0	26	10350	398	N I D
セイジョー	Sep-94	13283	10.0	29.0	902	13.0	56	—	—	N I D
寺島薬局	Feb-93	11600	10.0	20.0	380	80.0	26	3330	128	N I D
龍生堂本店	Sep-94	10950	5.9	55.0	266	-38.4	24	3043	—	A J D

注：販売額、店舗数はレギュラー店のみ。マツモトキヨシは全業態に薬粧部門が絡むため総売上高を掲載  
(出所) 薬事ハンドブック95年版

付属資料2. (株) サンドラッグ業績推移

(単位：百万円)

決算期	売上高	前期比	医薬品売上高	医薬品構成比	経常利益	利益率	店舗数(直営)
91/3月期	17,095	—	—	—	1,045	6.1%	33 (33)
92/3月期	19,348	113.2	—	—	1,374	7.1%	42 (42)
94/3月期	23,039	119.1	8,524	37.0%	1,931	8.4%	46 (46)
91/3月期	24,930	108.2	9,199	36.9%	2,032	8.2%	55 (54)
95/3月期	27,985	112.3	10,942	39.1%	2,175	7.8%	61 (60)

(注) 売上高にはFC及びVC収入等の営業収入を含む  
(出所) サンドラッグ公表資料による

付属資料3. サンドラッグ地域別売上推移

(単位：百万円)

地域	94/3月期	構成比	店舗数	95/3月期	構成比	店舗数
東京都	16,626	66.9%	36	17,342	62.5%	36
埼玉県	6,154	24.8%	10	6,628	23.9%	13
神奈川県	1,298	5.2%	4	1,947	7.0%	5
静岡県	295	1.2%	1	407	1.5%	1
山梨県	247	1.0%	3	1,183	4.3%	5
本部	160	0.6%	—	151	0.5%	—
フランチャイズ店	74	0.3%	1	111	0.4%	1
合計	24,854	100.0%	55	27,769	100.0%	61

(出所) サンドラッグ公表資料による

付属資料4. サンドラッグ売場面積当たり、一人当たり売上高推移

(単位：千円)

項目	94/3月期	94/9中間期	95/3月期	前年比
売上高	24,623,548	13,334,331	27,508,495	111.7%
平均売場面積	5,861	7,259	8,181	139.6%
1㎡当り期間売上高	4,201	1,837	3,362	80.0%
1㎡当り月平均売上高	350	153	280	80.0%
従業員数	343	441	436	127.1%
1人当り期間売上高	71,789	30,237	63,092	87.9%
1人当り月平均売上高	5,982	2,520	5,258	87.9%

(出所) サンドラッグ公表資料による

付属資料5. サンドラッグ従業員状況

区分	従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男子	259名	(+55)	25.6才	4.0年
女子	177名	(+38)	24.0才	2.8年
合計または平均	436名	(+93)	25.0才	3.5年

(出所) 同社事業報告書より作成

付属資料6. サンドラッグ貸借対照表（平成7年3月31日現在）

（単位：千円）

（資産の部）		（負債の部）	
現金及び預金	7,337,381	支払手形	54,820
売掛金	195,092	買掛金	2,389,013
商品	2,097,087	一年以内返済予定長期借入金	233,680
貯蔵品	13,156	未払金	130,821
前払い費用	88,634	未払法人税等	521,543
未収入金	205,770	未払事業税	139,500
その他	7,443	未払費用	21,986
未払費用	-2,000	その他	296,185
貸倒引当金	9,942,563	流動負債合計	3,787,548
流動資産合計			
	-1,201,474	ワラント債	
減償累計額	2,616,334	社債	100,000
建物	91,123	退職給与引当金	167,217
構築物資産	22,368	預かり保証金	15,299
車両運搬具	636,619	役員退職慰労引当金	123,400
器具及び備品	3,073,216	長期借入金	371,780
土地	5,238,186	固定負債合計	777,696
有形固定資産合計			
	16,976	負債合計	4,565,244
借地権	17,911		
その他	34,887		
		（資本の部）	
無形固定資産合計		資本金	2,608,200
投資有価証券	542,962	資本準備金	6,086,220
子会社株式	12,000	利益準備金	33,615
出資金	928	その他の剰余金	
長期貸付金	3,226,868	別途積立金	5,200,000
保証金	195,053	当期未処分利益	1,064,886
長期前払費用	347,565	（うち当期利益）	1,104,138
その他投資など	-790		
貸倒引当金	4,342,286	資本の部合計	14,992,921
固定資産合計	9,615,359		
繰延資産	243		
社債発行差金	242		
資産の部合計	19,558,165	負債・資本合計	19,558,165

（出所）同社事業報告書より作成

付属資料7. サンドラッグ損益計算書

(平成6年4月1日から平成7年3月31日まで)

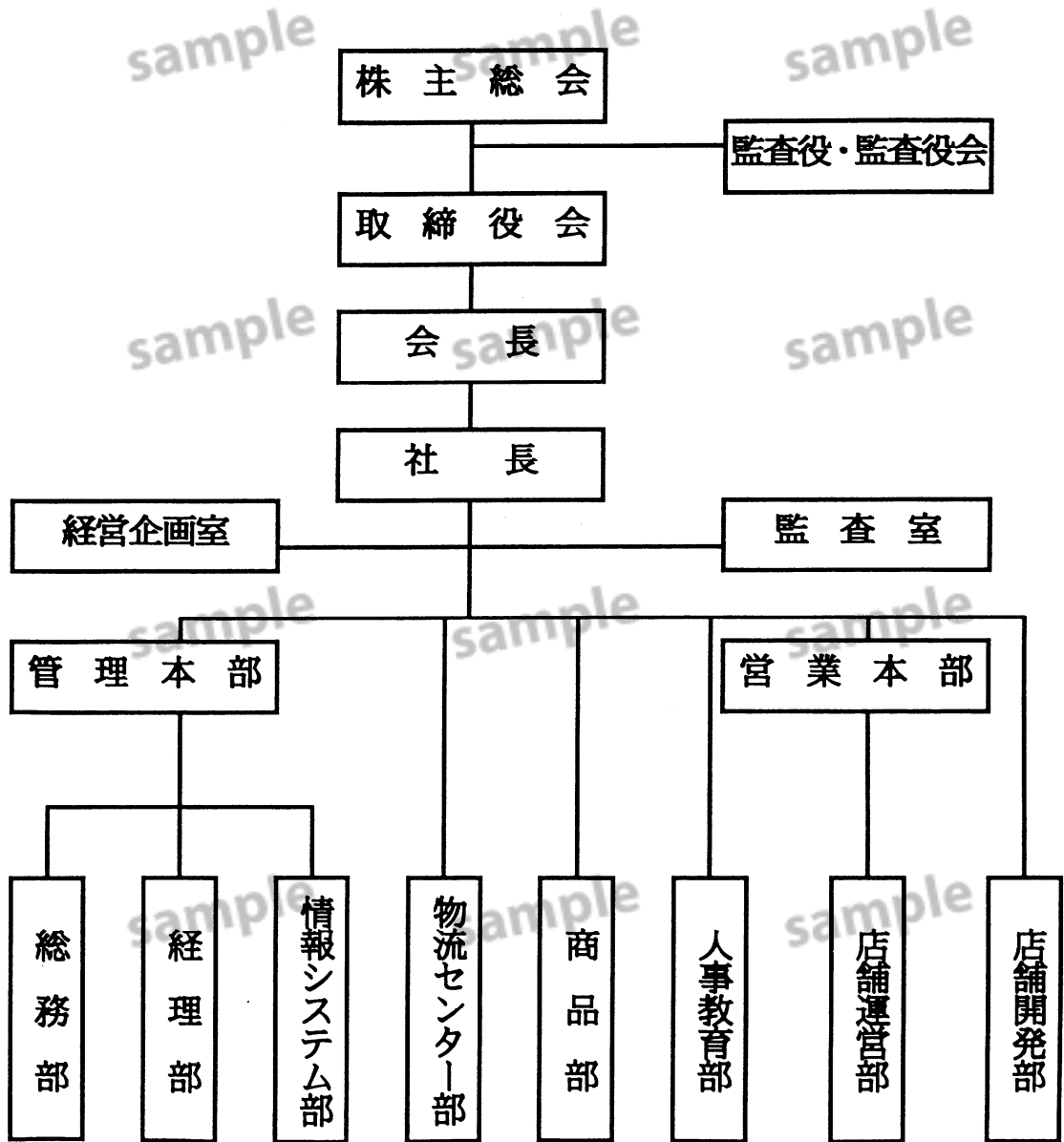
(単位：千円)

科 目	金 額
営 業 収 益	27,985,396
売 上 高	27,768,544
その他営業収入	216,851
営 業 費 用	25,769,356
売 上 原 価	21,153,152
販売費及び一般管理費	4,616,204
営 業 利 益	2,216,040
営 業 外 収 益	272,538
受 取 利 息	103,451
受 取 配 当 金	1,251
雑 収 入	167,835
営 業 外 費 用	313,370
支 払 利 息	32,719
社 債 利 息	7,300
雑 損 失	273,350
経 常 利 益	2,175,207
特 別 利 益	39,946
店舗移転補償金	39,946
特 別 損 失	83,016
投資有価証券評価損	15,442
固定資産除却損	67,574
税 引 き 前 当 期 利 益	2,132,138
法人税及び住民税	1,028,000
当 期 利 益	1,104,138
前期繰越利益	10,373
中 間 配 当 金	45,114
利益準備金積立額	4,511
当 期 未 処 分 利 益	1,064,886

(注) 記載金額は千円未満を切り捨てて表示

(出所) 同社事業報告書より作成

付属資料8. サンドラッグ組織図



(出所) 同社提供資料による

—参考及び引用文献—

- ・ (株) 矢野経済研究所 医療化学産業本部編  
『激動するドラッグチェーン』 (株) 矢野経済研究所 1995年
- ・ 薬事時報社編 『薬事ハンドブック95年版』 薬事時報社 1995年
- ・ ダイヤモンド社編 『ドラッグストア未来戦略』 ダイヤモンド社 1991年
- ・ 日経流通新聞社編 『DS新世紀』 日経流通新聞社 1994年
- ・ (株) 流通ジャーナル編 『流通ジャーナル』 第690号 1994年
- ・ 同 『ドラッグストア速報』 第6928号 1996年 1月9日
- ・ 日経産業新聞 『ニューリーダー私の経営哲学』 1995年6月23日
- ・ 日本経済新聞朝刊 企業財務決算 1996年5月18日

以上

---

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.