

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# コスモス薬品株式会社

コスモス薬品株式会社は、九州を基盤とするドラッグストアである。同社は商圏人口が1万5千人から2万人程度の小商圏に店舗を構える、「小商圏型メガドラッグストア」という独自の出店戦略で、地域密着型のビジネスモデルを確立した。同社の業態は、ドラッグストアというより、コンビニには安さで、ディスカウントには接客と清潔さで圧倒することにより、既存業態の各分野の売上を奪う「スーパー・カテゴリーキラー」と呼ばれている<sup>1</sup>。顧客に「ショートタイムショッピング」と「ワンストップショッピング」という利便性を提供することで飛躍的な成長を遂げた。2006年度の売上高は連結ベースで1,258億円（財務諸表は付属資料7～9を参照）。この3年間で売上高は2倍になり、2007年6月末の時点で九州を中心に237店舗を展開するまでに拡大した。

### ドラッグストア業界

日本チェーンドラッグストア協会によると、ドラッグストアとは「医薬品と化粧品、そして、日用家庭用品、文房具、フィルム、食品等の日用雑貨を取扱うお店」と定義している。また商業統計によると、ドラッグストアとは（1）医薬品・化粧品小売業に格付けされた事業所であること、（2）医薬品を販売していること、（3）セルフサービス方式を採用していること、の3つの条件を満たしている事業所だと定義している。ドラッグストア業界でもっとも売上高が大きいのはマツモトキヨシの3,129億円で、上位8社が売上高1,000億以上になっている（付属資料1）。

ドラッグストアは、小売り業態のなかではコンビニよりも後発で、ディスカウントストアとともにもっとも新しい業態の一つである。それだけに急成長ぶりも目覚ましく、有力チェーンはいち早く市場を支配するために大量出店に乗り出している。日本ホームセン

---

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 磯辺剛彦が公開資料によってクラス討議のために作成した。  
(2007年8月作成)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail [case@kbs.keio.ac.jp](mailto:case@kbs.keio.ac.jp)）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright © 2007 は磯辺剛彦が保有する。

ターが刊行している「ドラッグストア名鑑」によると、2006年のドラッグストアの市場規模は約2兆9,000億円であり、2000年に比べて約1.8倍に増加している。また店舗規模については、300－500平米の小型店が54.8%、500－1,000平米の中型店が38.8%、1,000平米以上の大型店が6.4%という構成である。店舗規模の出店率で見ると、中型店と大型店が  
5 前年比118%と高い伸びを示している一方、小型店の出店率が鈍くなっている。

ドラッグストアが取り扱う品目は、処方せん調剤薬、一般薬、化粧品、日用雑貨、食品など多岐にわたっている（ドラッグストアの平均的な売上構成については付属資料2を参照）。そして各品目のウエイトが各社の戦略や特徴になっている。たとえばマツモトキョシ、ツルハホールディングス、スギ薬局、セガミメディックスは医薬品と化粧品の売上比  
10 率が60%以上なのに対して、カワチ薬品やコスモス薬品は食料品の構成比率が大きくなっている（付属資料3）。

### コスモス薬品の概要

コスモス薬品は、1973年に現社長である宇野正晃氏が宮崎県延岡市に「宇野回天堂薬局」という小さな漢方薬局を開業したのが始まりだった。その後、93年からドラッグストアの多店舗展開をはじめ、99年に現在の基礎となる1,000平米規模の店舗を宮崎県日向市にオープンした。その後は急成長を遂げ、2004年11月に東京マザーズ、2006年5月には東証1部へ上場した。

同社の一般的な出店戦略は、商圏人口が1万5千人から2万人程度の小商圏に、売場面積2,000平米型のメガドラッグストアを中心に展開し、そのすき間を売場面積1,000平米型店舗で補完するというものである（付属資料4）。これは業界の標準的な郊外型ドラッグストアの2－4倍の店舗面積になる。仮に商圏人口が予想より多ければ、自社店舗同士による競合を覚悟して近くに新しい店舗を出し、地域の消費者を囲い込む戦略をとっている。同社では店舗の月商が損益分岐点を1,500万円上回ると、社内で「売れすぎ」の警告が発せられ、店舗開発部門に近隣に新たな出店用地を探すように命令が下る。<sup>2</sup>

同社が「小商圏型メガドラッグストア」にたどり着いた理由について、宇野社長は次のように語っている。

「小売業は後攻め有利です。繁盛店でも強い店が出てくれば、明日は負け組み。枕を高くして眠れません。考えた揚げ句、人口1万5千人から2万人に対し2,000平米メートルという業界では非常識な店作りにたどり着きました。小さなすき間で絶対強者といえるシェ

---

2 日経ビジネス（2004年3月29日）

アを取れば、他の店は寄ってきません<sup>3)</sup>

「人が多い都市部のドラッグでなく過疎の町で生まれたから考えついた。ただ、小商圏  
というと過疎地ばかりと誤解されますが、そうではない。例えば人口が5万人の街なら3  
店舗を出し、自社バッティングで自ら商圏を小さくするのです<sup>4)</sup>」。

これが宇野社長の言う「大きなお尻で小さなイスに座る」ビジネスモデルである<sup>5)</sup>。し  
かし小商圏をターゲットとするビジネスモデルを成功させるには、地域の顧客に頻繁に来  
店してもらい、しかもできるだけ多くの買い物をしてもらう必要がある。そこで食料品の  
品揃えを充実させ、日常生活の必需品をすべて揃えておくことが必要になる。その結果、  
一人当たり顧客の平均来店回数は週2-3回、一回の買い上げ点数は8-9点になり、来  
店頻度、購入点数とも同業他社よりも多くなっている。

また同社は、大型ショッピングセンター（SC）やスーパー内にテナント出店せず、独立  
路面店の出店を続けている。「SC出店だと、有力な小売業と一緒にいることで安心してし  
まう依存心を助長、独自の品揃えや売り場作りがおろそかになる<sup>6)</sup>」からである。

## 商品構成

小商圏に大規模店を出店するビジネスモデルを機能させるには、来店頻度を高める必要  
があった。そのカギになるのが食料品を中心とした商品構成である。管理が難しい魚、野  
菜、肉の生鮮三品は扱わず、牛乳やパンといった日配品、調味料、冷凍食品を揃えている。  
つまりスーパーとコンビニエンスストアの中間の業態をとっている。生鮮品を扱わない理  
由について、「食品スーパーは生鮮三品が主軸なので冷蔵、冷凍設備など初期投資に資金  
がいる。鮮度・衛生管理など日々の経費も大きく、それでいて廃棄ロスが多い<sup>7)</sup>」からだ  
という。しかも生鮮加工のために職人を雇ったり、バックヤードを用意するのはコスト高  
になる。要するに、「生鮮はスーパーで買ってもらい、帰り道に10分だけ当店に寄って  
もらえばいい<sup>8)</sup>」のである。

同社の商品展開は品目を絞り込み、例えば牛乳はナショナルブランドと同社オリジナル  
ブランドの2種類、豆腐は木綿と絹（ソフト）の2種類だけで、食品スーパーのように中

3 日経流通新聞 MJ（2006年5月29日）

4 同上

5 日経ビジネス（2007年1月22日）

6 日経流通新聞 MJ（2006年7月17日）

7 日経流通新聞 MJ（2005年12月19日）

8 日経情報ストラテジー（2006年9月）

高級品は置かない。品ぞろえの幅を広くすると、仕入れや陳列に手間がかかり、高級品は廃棄ロスのリスクがあると考えている。反対に、必需品だが購買頻度の低い味噌や醤油などは、品揃えを充実させている。これらの商品は地域や消費者によって好みが違う、気に入った商品ならば値段を気にしない傾向がある。そのような高い値付けができる商品は通路沿いのいちばんいい場所に置かれている<sup>9</sup>。

さらに「どんな顧客にも公平になるように」との考えから、ポイント制による集客や特売は行わない。その代わりに、ウォルマートのように Everyday Low Price によって、食パン79円、低脂肪牛乳99円、豆腐一丁29円とディスカウントストア並みの価格に設定されている。

「(ポイント2倍セールなどを安易に実施すると) その分商品力や売り場が弱くなる。ポイントは麻薬と同じ。レジ作業も煩雑になり会計が複雑、不透明になりがち<sup>10</sup>」だからという。そして「セルフ販売小売業の改革は終わっており、ポイントや日替わり特売などの販促はあの手この手でお客をだます手品。日本の消費者は世界一賢く、見透かされています<sup>11</sup>」。

また同社の店舗内にもいくつかの興味深い特徴が見られた。たとえば同社店舗の通路は幅3メートルあり、カート同士が楽に交差できる。高さ1.8メートルの棚を両側に並べ、数十メートルの直線になる。「張り出し」などの出っ張りはない。そこに商品を1品目あたり2-3種類に絞り込む「一品大量陳列」という方式をとる(付属資料5は同社の店内)。

「消費者は時間がない、がコンセプト。うちの店は通路は幅広く直線、直角。外周に食品や医薬品など万人が必要な商品をそろえ、一周すればほぼそろろう。車で5分で来店し、目的買いなら10分で買い物が終わります。主婦も働くようになり、わずかの価格の違いより買いやすさを重視します。見た目には整然として面白くなくても、毎日来る人には便利なんです。<sup>12</sup>」

そのために同社では、いつもの商品がいつもの場所に整然と納められているため、お客は迷うことなく最短時間で商品にたどり着くことができる。また店舗の出入り口は1ヵ所

<sup>9</sup> 週刊東洋経済 (2006年10月7日)

<sup>10</sup> 日経流通新聞 MJ (2006年7月17日)

<sup>11</sup> 日経流通新聞 MJ (2006年5月29日)

<sup>12</sup> 同上

だけである。出口が2ヵ所あると、買い忘れがあっても近くの出口から退店するため買い上げ点数が上がらない。しかし出口が1ヵ所だけだと、レジを通過する前に買い足そうかという気持ちになる<sup>13</sup>。

## 接客

同社の接客でユニークなのが「グリーター」と呼ばれる案内係の存在である。店舗の入り口で顧客に挨拶し、買い物かごを手渡す。顧客が「〇〇はどこにあるの?」と尋ねれば、グリーターは顧客を売り場に案内する。それと同時に、アナウンスが流れ、別の店員が入り口に立つ。もし買い物を終え駐車場に向かう顧客がいれば、それを手伝いながら、戻り際に駐車場を見渡して車上荒しがないかを確認する。店内でレジが混雑をはじめ、顧客が3名以上レジに並ぶと、すかさずレジの開放を指示する。このようにグリーターは「店舗の司令塔」の役割を果たしている。

このようなグリーターは1人ではなく、各店舗の従業員の多くはいつでもグリーターのポジションにチェンジできるようになっている。つまり全員がすべての業務を受け持てる「多能工」としての訓練を受けている<sup>14</sup>。

またポイント制の廃止にとどまらず、午後10時だった閉店時間を午後8時にした。これは従業員の士気を高め、営業時間内に全力で接客するためである。「売上も利益もそこそこでいい。それよりも学生や主婦に選ばれ、長く勤めてもらえる企業になりたい。彼らが入社してくれなければ教育コストがかさむ。高い接客レベルも維持できない<sup>15</sup>」。コスモスの店舗では、いかなる事情があっても夜8時30分までに退店することが決められている。宇野社長の考えの一つに、「後工程が前工程を支配する」というものがある<sup>16</sup>。退店時間のルールを守るためには、店内の清掃や商品の補充、翌日の準備などを分担して開店時間中に片付けておく必要がある。

## 今後の成長戦略

同社はこれまで驚異的な成長を遂げてきたが、同社やドラッグストアを取り巻く環境の変化によって、これまでの成長戦略を維持すべきか、あるいは軌道修正すべきかが、重要な経営課題になっていた。最近になって、これまで競合の少ない地方に多店舗展開していたが、今後は市街地や都市の周辺部への出店を計画している。また九州だけでなく、す

13 週刊東洋経済 (2006年10月7日)

14 日経情報ストラテジー (2006年9月)

15 同上

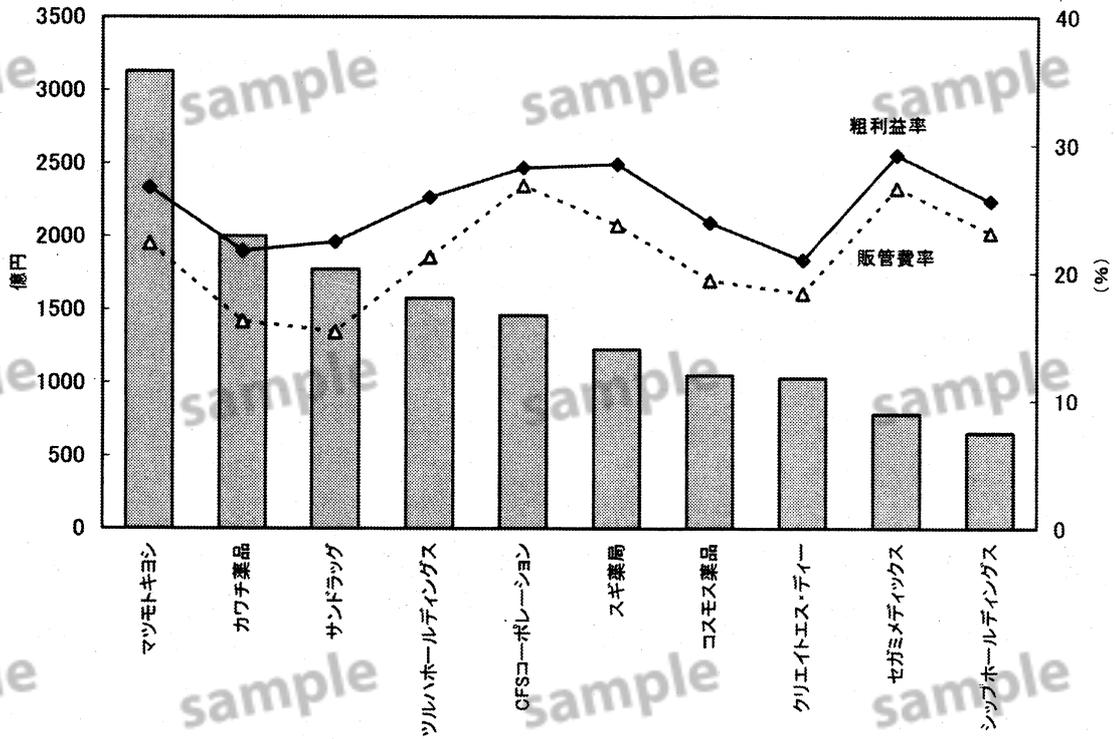
16 日経ビジネス (2004年3月29日)

に中国・四国地方などにも進出していた。

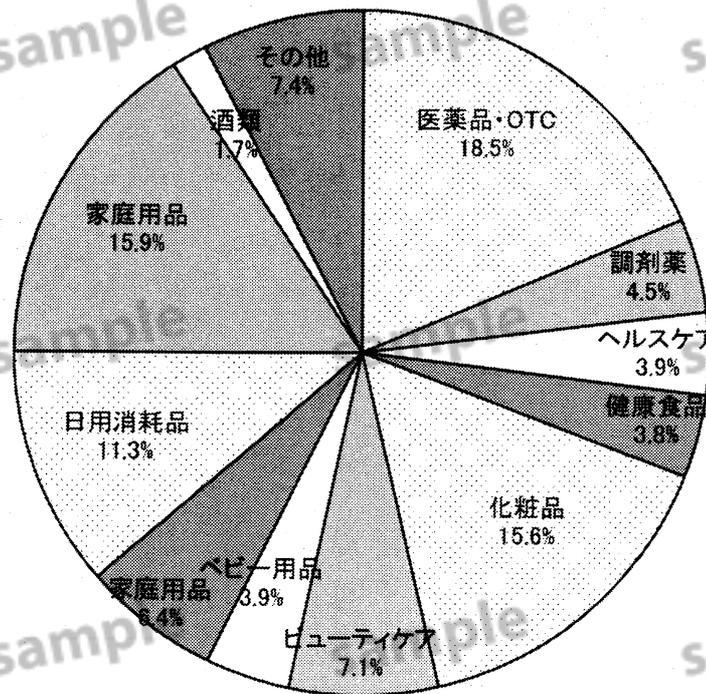
次に、利益率を改善するために、食品の割合を40%に引き下げ、利益率の高い化粧品と医薬品の比率を40%に高めることも検討課題になっていた。しかも景気回復で人件費や地代、家賃などの固定費が上昇傾向にあった。さらに薬事法の改正によって規制緩和が進めば、スーパーやコンビニエンスストアも利益率の高い医薬品の販売に参入することも予想されていた。特に、イオンは調剤薬局のノウハウ蓄積に向け、1997年には三重県の調剤薬局である「メディカル一光」への資本参加、調剤薬局チェーン最大手の「クラフト」や九州の「ドラッグイレブン」と提携するなど、調剤事業やドラッグストア事業全般の強化に乗り出していた。

業界内の環境も大きく変わりつつあった。2006年10月に日用雑貨卸最大手の「あらた」が、3位の「中央物産」、8位の「シスコ」との合併を発表するなど、規模の拡大によってドラッグストアなど小売店との交渉力を高めようとしていた。これら上流業界の再編・統合は、コスモス薬品をはじめ、下流のドラッグストア業界にも大きな影響を与えていた。また同業他社による九州への出店も急増しており競争も厳しくなっていた。最大手のマツモトキヨシも九州に10店舗を構え、一気に出店を加速させようとしていた。このような競争の激化もあり、コスモス薬品の既存店の売上は前年を下回るようになった（付属資料6は同社の全店、既存店の月別の売上高前年比）。

付属資料1. 主要なドラッグストアの財務指標

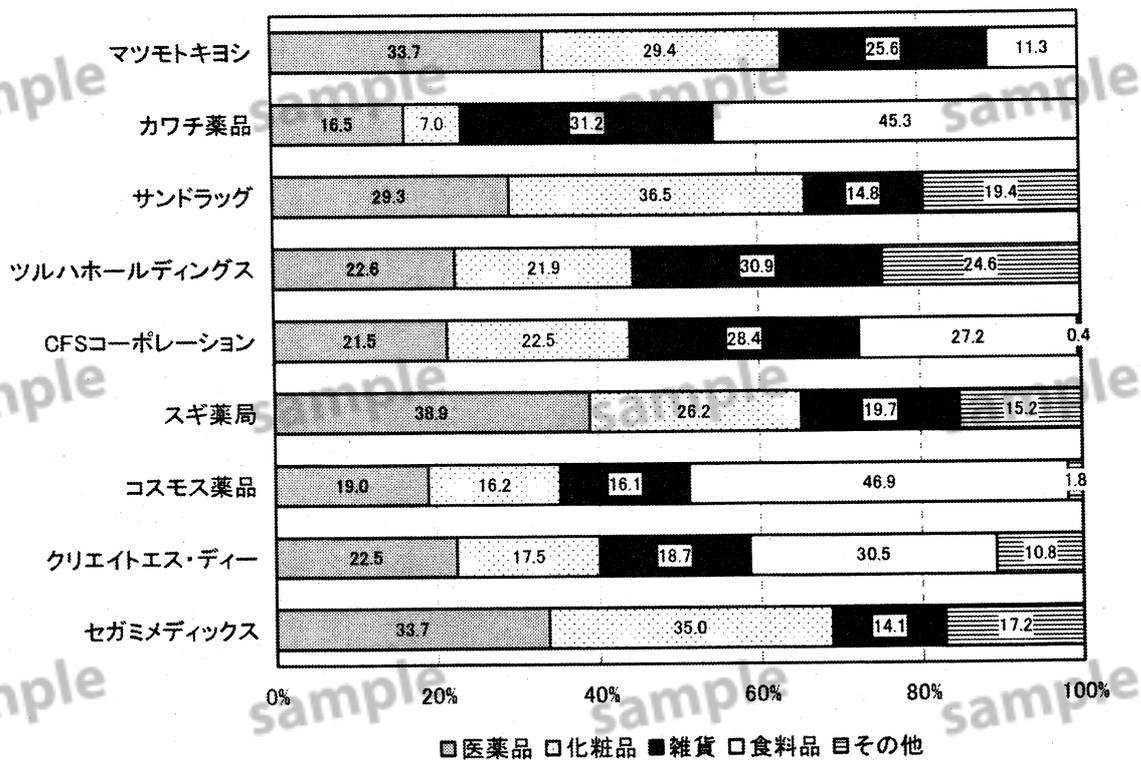


付属資料2. ドラッグストアの平均的な商品別売上構成

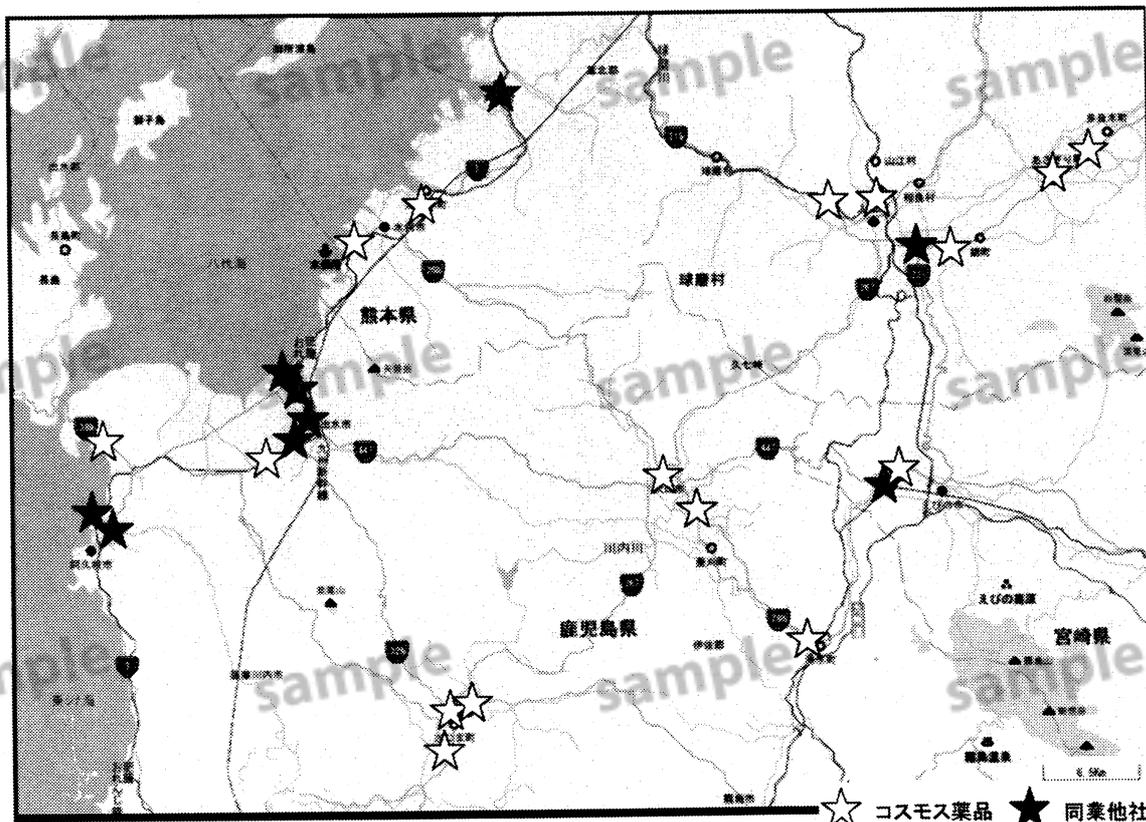


出典: ドラッグストア名鑑

付属資料3. 主要なドラッグストアの商品別売上高構成比



付属資料4. 店舗展開の例

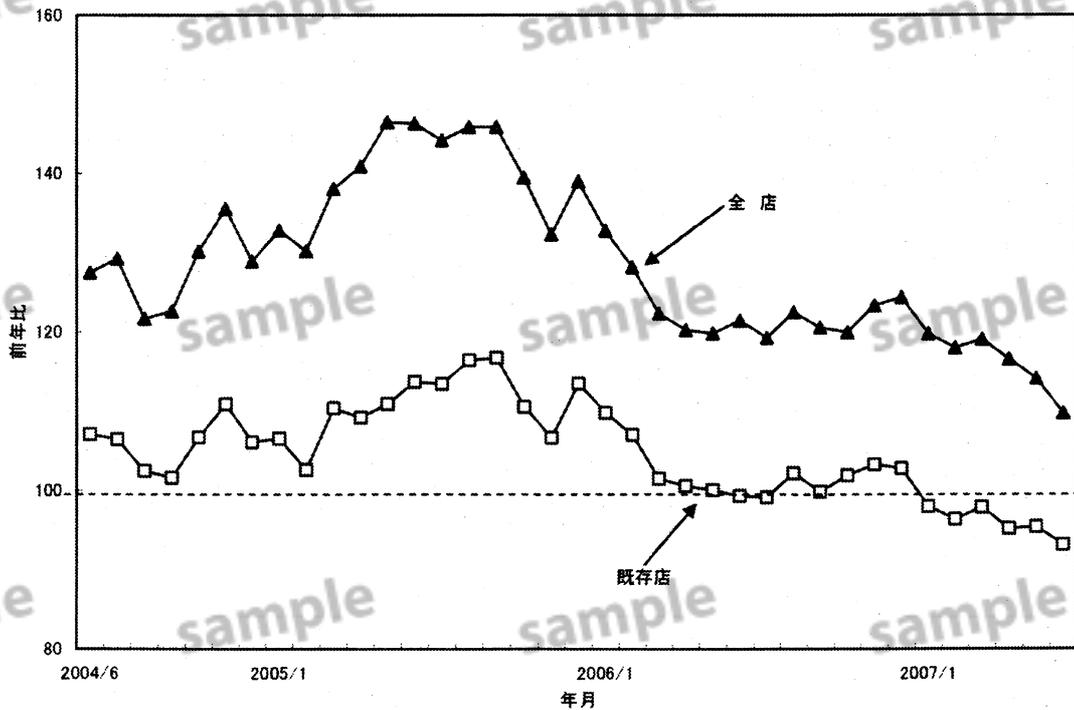


付属資料5. コスモス薬品の店内



(出典：日経情報ストラテジー 2006年9月)

付属資料6. コスモス薬品の売上高前年比



出典：同社ホームページ

付属資料7. 損益計算書 (単位:百万円)

決算年月	平成16年5月		平成17年5月		平成18年5月		平成19年5月	
I 売上高		59,413		78,651		105,046		125,846
II 売上原価		46,414		60,937		81,761		97,491
III 売上総利益		13,000		17,714		23,284		28,354
販売費及び一般管理費								
広告宣伝費	616		766		896		929	
役員報酬・給与・退職給付	5,620		7,578		9,496		11,843	
福利厚生費	546		752		1,036		1,327	
水道光熱費	850		1,190		1,449		1,749	
消耗品費	180		298		467		497	
減価償却費	297		419		634		802	
支払リース料	732		973		1,156		1,372	
地代家賃	1,604		2,293		3,136		3,976	
管理諸費	463		532		677		853	
その他	423	11,330	660	15,461	929	19,882	1,240	24,597
営業利益		1,669		2,253		3,402		3,757
IV 営業外収益		331		403		551		895
V 営業外費用		109		193		117		180
経常利益		1,891		2,463		3,836		4,373
VI 特別利益		1		31		0		2
VII 特別損失		114		92		117		53
税引前当期純利益		1,778		2,403		3,719		4,321
法人税、住民税、事業税	917		1,178		1,880		2,018	
法人税等調整額	△ 87	831	△ 36	1,143	△ 105	1,775	3	2,022
当期純利益		947		1,260		1,944		2,299
店舗数		126		160		193		234
従業員数 (平均臨時雇用者数) (名)		768 (1,633)		890 (2,304)		1,054 (2,916)		1,331 (3,707)

付属資料8. 貸借対照表 (単位：百万円)

決算年月	平成16年5月	平成17年5月	平成18年5月	平成19年5月
(資産の部)				
Ⅰ 流動資産				
現金及び預金	2,942	6,908	9,178	6,830
売掛金	39	57	52	57
たな卸資産	5,503	8,113	11,687	13,384
前払費用	219	348	375	456
未収入金	177	188	1,517	1,607
繰延税金資産	413	957	236	234
その他	64	32	242	282
流動資産合計	9,356	16,605	23,288	22,852
Ⅱ 固定資産				
有形固定資産				
建物及び構築物	3,795	5,787	6,743	8,812
機械装置	0	0	0	281
車両運搬具	13	11	8	6
工具・器具及び備品	109	149	589	524
土地	332	434	501	2,970
建設仮勘定	136	151	324	413
有形固定資産合計	4,384	6,533	8,167	13,008
無形固定資産	13	14	36	49
投資その他の資産				
投資有価証券	12	11	12	16
建設協力金	1,646	2,202	2,770	3,245
差入敷金保証金	1,717	2,112	2,945	4,214
繰延税金資産	149	173	230	227
その他	266	464	612	775
投資その他の資産合計	3,791	4,962	6,570	8,478
固定資産合計	8,188	11,509	14,774	21,536
資産合計	17,544	28,114	38,063	44,389
(負債の部)				
Ⅰ 流動負債				
買掛金	7,858	12,488	15,810	17,187
短期借入金	1,157	2,054	1,849	2,412
未払金	454	726	1,061	1,003
未払費用	642	738	890	1,167
未払法人税等	666	775	1,363	1,110
その他	193	99	274	446
流動負債合計	10,974	16,880	21,250	23,328
Ⅱ 固定負債				
長期借入金	4,023	4,621	2,772	4,837
退職給付引当金	40	87	104	129
役員退職慰労引当金	336	354	371	0
その他	23	30	53	482
固定負債合計	4,423	5,093	3,302	5,448
負債合計	15,396	21,973	24,552	28,776
(純資産の部)				
Ⅰ 株主資本				
資本金	242	1,389	4,178	4,178
資本剰余金	178	1,821	4,610	4,610
利益剰余金	1,726	2,931	4,720	6,819
株主資本合計	2,148	6,141	13,509	15,608
純資産合計	2,148	6,141	13,510	15,612
負債純資産合計	17,544	28,114	38,063	44,389

付属資料9. キャッシュフロー計算書（単位：百万円）

決算年月	平成16年5月	平成17年5月	平成18年5月	平成19年5月
<b>I 営業活動によるキャッシュ・フロー</b>				
税金等調整前当期純利益	1,778	2,403	3,719	4,321
減価償却費	297	419	634	802
売上債権の減少額(-増加額)	△ 1	△ 18	4	△ 5
たな卸資産の増加額	△ 1,124	△ 2,611	△ 3,573	△ 1,697
仕入債務の増加額	655	4,631	3,321	1,377
その他	378	△ 74	657	1,667
小計	1,983	4,749	4,767	6,467
利息及び配当金	△ 65	△ 124	△ 93	△ 99
法人税等の支払額	△ 678	△ 1,120	△ 1,375	△ 2,370
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,241	3,505	3,298	3,997
<b>II 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
建設協力金の差入・返還	△ 485	△ 323	△ 669	△ 556
敷金保証金の差入・返還	△ 518	△ 419	△ 835	△ 1,329
有形固定資産の取得による支出	△ 1,783	△ 2,804	△ 3,030	△ 7,151
その他	△ 350	13	114	262
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,136	△ 3,533	△ 4,419	△ 8,773
<b>III 財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
短期借入金の純増減額(-減少額)	390	897	△ 41	563
長期借入による収入	3,250	3,150	0	5,080
長期借入金の返済による支出	△ 1,243	△ 2,552	△ 2,011	△ 3,015
株式の発行による収入	0	2,790	5,578	0
配当金の支払額	△ 19	△ 37	△ 134	△ 199
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,378	4,247	3,390	2,428
<b>IV 現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	4	0	0	0
<b>V 現金及び現金同等物の増加額(-減少額)</b>	489	4,219	2,269	△ 2,347
<b>VI 現金及び現金同等物の期首残高</b>	2,203	2,689	6,908	9,178
<b>VII 現金及び現金同等物の期末残高</b>	2,689	6,908	9,178	6,830

sample

---

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立19.9・P150