

8120 **大木**

松井 秀夫 (マツイ ヒデオ)

株式会社大木社長

存在感のあるユニークな卸として二桁増収増益を達成

◆存在感のあるユニークな卸

今期からスタートした中期3カ年計画の柱は、存在感のあるユニークな卸としてのビジネスモデルの確立である。この戦略が顧客から支持され、上半期は厳しい環境の中で増収増益を達成することができた。

当社のビジネスモデルは、3つの項目から成り立っている。1つは「限りなく自己実現を追求し続ける社風」であり、これが「大木の精神」に集約されている。2つ目は「消費者満足を求めて」であり、「医薬品スタンディングの美と健康と快適な生活にウイングを持つ需要創造型の新しい中間流通業」を作り上げたいと考えている。世界にはさまざまな形の卸売業があるが、当社では、消費者をターゲットとし、小売とメーカーをパートナーにして仕事を進める中間流通業を目指している。社員の教育においても、ISM(インスタ・マーチャンダイジング) エンジニアや食品薬学学士等資格を作り、eラーニングを導入して商流力 No.1 を実現したいと考えている。

3つ目は、「追従を許さぬ企業力」であり、粗利益率12%を目標に設定し、徹底した営業活動を行っている。前中期計画までライバルとしてきた同業の大衆薬専門卸を上回ってきたため、今後は、日用品や食品も含めた卸をベンチマークとしていく。また、自己資本の充実も新たなテーマに掲げた。

当社では、大木製薬、リブ・ラボラトリーズ、エコ・ファクトリーという企画・製造メーカーを擁しており、営業企画、マーケティングなどの機能を補完し合っている。売場作りにおいても、小売と共同して、コンセプトに基づいた新規カテゴリー作りとカテゴリー・マネジメントを行っている。以上により、ホールセラーではなく、カテゴリーマーチャンダイザーを目指し、配送卸ではなく、販路ネットワークを持つマーケティング卸を目指していく。

製造卸的な役割として、リブ・ラボラトリーズは健康食品および化粧品、2005年12月に子会社化した大木製薬は医薬品の企画・製造を担当している。エコ・ファクトリーは、環境対応の日用品の企画・製造を担当しており、「天然」と「生分解」をコンセプトとしたミニ・マーケットの開拓を進めている。

エコ・ファクトリーの商品例としては、グレープフルーツの皮から採ったオイルを原料にした油污れクリーナーがある。従来のクリーナーは、界面活性剤で油を親和させて取り除くが、この商品は、油で油を溶かして取り除くものであり、お客様から高い評価を受けている。こうしたマーケットの開拓は、NBメーカーでは難しい。NBメーカーは、売れ筋のミドルプライス・ミドル品質・広範囲の効用を目指す。それだけでは消費者は満足しない。カテゴリーを作るためには、高品質でリーズナブルな価格の商品が必要であり、当社では、企画製造部門をカテゴリー作りのための部門として活用している。

◆MD商品の売上高比率が5%に上昇

2010年3月期第2四半期の環境としては、メーカー、小売の合従連衡が続いている。特にドラッグストアでは、同業との合併だけでなく、異業態とのアライアンスが増加しており、高齢化とともに、消費のキーワードが変わってきた結果だと考えている。アライアンスは、共同購買による仕入値の引き下げ、PB商品の開発が主な目的となっており、中間流通の粗利益という面では、厳しい状況である。また、医療制度の改革も、薬業界に対する逆風と

なった。

売上高は、単体で 704 億 43 百万円(前年同期比 9.6%増)、連結で 718 億 21 百万円(同 10%増)となった。販売費および一般管理費の売上高比率は、単体で 8.6%、連結で 9.7%となっており、前年同期比で若干上昇しているが、これは商品廃棄損など、期末で処理すべきものを上期に計上したためである。単体の営業外収益の売上高比率は、前年同期の 0.4%から 0.5%に上昇しており、メーカーへの支払いを早めることで、割引収入を増加させた。

商品別売上高は、医薬品が 325 億 13 百万円(前年同期比 107.7%)、健康食品が 79 億 85 百万円(同 103.4%)、衛生医療・介護・オーラル用品が 81 億 8 百万円(同 124.8%)、化粧品その他が 75 億 89 百万円(同 115.9%)、となった。構成比は、医薬品 45.7%、健康食品が 11.2%、衛生医療・介護・オーラル用品が 11.4%、化粧品その他が 10.7%となっている。MD 商品の売上高は 34 億 80 百万円(同 127.9%)となり、構成比が前年同期の 4.2%から 5%に上昇した。今後も MD 商品の拡大を図り、構成比を 10%まで上昇させたいと考えている。

◆すべての支店がバランス良く成長

増収要因としては、化粧品バラエティへの進出、コンタクトケアの強化、ID 事業部の一般店フルライン供給体制が挙げられる。化粧品を扱う C&V 事業部の売上高は 71 億 98 百万円(前年同期比 115.1%)となり、順調に伸ばすことができた。コンタクトケアについては、ワンデイ・コンタクトの成長に伴ってケア用品が減少していることや、単価の下落から、全体の市場が右肩下がりとなっているが、当社では、ドラッグストアと協力して取り組むため、昨年、コンタクト事業部を発足させた。適正使用の啓蒙を中心とした提案は得意先から高い評価を受けており、当社が棚割を行い、場合によっては必要な商品を作って供給する体制が確立しつつある。

ID 事業部では、マツケソンの個店サービスをベンチマークとしており、情報端末「R2M」を導入して、注文の翌日に商品を届けている。小売店からは高い評価を受けて、着実に会員店が増加して増収につながった。広域化、業態化を進めたことも増収要因となっており、支店別商品売上高を見ると、すべての支店がバランス良く成長している。

単体における収益面については、物流コストの削減が進んでいる。販管費の売上高比率を見ると、2005 年 3 月期のセンターフィーを除く物流費が 3.07%、その他が 3.82%となっており、販管費合計では 6.89%となっていたが、当第 2 四半期は物流費が 2.18%、その他が 3.37%、販管費合計では 5.55%となっており、基幹系オープンシステム「TOP'S 21」の導入効果が表れている。当社では、物流費比率およびその他販管費比率を合わせて 5.5%まで低減する「5.5 プロジェクト」を展開しているが、当第 2 四半期は合わせて 5.55%となった。

「TOP'S 21」は、すべての社員が、簡略化されたデータベースから必要な書類を随時取り出すことができる仕組みである。受注から請求まで、ひとつのデータベースで動かしており、営業支援業務の強化につながっている。また、全国 26 カ所の物流センターの受発注業務にも威力を発揮しており、物流コスト低減の要因となった。

◆OTC 医薬品市場は着実に拡大

連結貸借対照表については、流動負債が前年同期比 21 億 51 百万円増、固定負債が 1 億 8 百万円減となり、負債合計が 20 億 43 百万円増となった。借入金の増加要因としては、広島と同業卸である健翔と業務提携し、同社の物流業務を当社が請け負うこととなったため、運転資金として約 15 億円が発生した。また、早期支払いによる割引収益を得るため、約 30 億円の資金を要したことが挙げられる。

通期の連結業績については、売上高 1,455 億 10 百万円、営業利益 6 億 60 百万円、営業利益率 0.5%、経常利益 9 億 70 百万円、経常利益率 0.7%、当期純利益 5 億 69 百万円を見込んでいる。景気の先行きが不透明であることから、堅めの数値を想定した。

2025 年には日本人口の 40%が 65 歳以上となり、その層は絶対数でも増加する。そこでは「美と健康と快適な生

活」が消費のキーワードとなる。総医療費の高騰は、目を覆うような惨状になると予想しており、OTC 医薬品を中心としたセルフメディケーションのマーケットが、「医療」を支えていく必要がある。したがって、今後、OTC 医薬品市場は着実に拡大すると見ている。

日本では、総医薬品生産のうち 90.3%が医療用医薬品、9.7%が OTC となっており、医師による治療に偏っている。英国では 70.5%が医療用、29.5%が OTC となっており、病院での患者の自己負担が原則無料であるにもかかわらず、OTC の比率が高い。当社としては、業界でリーダーシップを取りながら、ユニークに分野を広げ、行政と連携して OTC の拡大に努めていきたい。

◆ 質 疑 応 答 ◆

商品別の粗利益率を教えてください。

MD 商品が平均 20%となっている。健康食品については、ナショナルブランドが進出し、優位に粗利が取れる状態ではなくなったため、平均 9%程度となっている。

粗利益率をアップさせるための施策を教えてください。

粗利益率をアップさせるためには、卸売、小売、メーカーの間の価格決定メカニズムにチャレンジする必要がある。日本では、メーカーにより小売売価、卸価、卸への蔵出し価格が固定的に設定されており、これが卸の収益を圧迫している。小売は、ボリュームに対応した購買価格想定曲線を設定して、卸に価格の引き下げを求めてくるが、卸はメーカーからボリュームに関係ない値段で仕入れなければならないのが実情である。したがって、当社では、現在、メーカーとの間で企画販促や利益の配分交渉の見直しを行っている。

広域化を進めているが、すべての都道府県に進出しているのか。

現在、営業が届かない都道府県はない。

改正薬事法後、小売業の業態に変化はあるのか。また、変化への対応を伺いたい。

一般店を例にいうと、薬剤師が行う薬局と、登録販売者が店舗販売業を届け出て行う店舗があり、これまでは薬剤師が薬局として届けた場合、大衆薬を常時販売することが難しかったが、改正薬事法では薬局薬剤師がオールマイティーになった。店舗販売業に対しても扱い品目に制限ができたが、当社としては、今後、それぞれに特化した売場の作り方を提案していきたいと考えている。

(平成 21 年 12 月 4 日・東京)