

8120 **大木**

**松井 秀夫** (マツイ ヒデオ)

株式会社大木社長

## NBだけに頼らない商品開発で消費者満足を追求

### ◆C&V 事業部で約 10 億円の増収を達成

2010 年 3 月期の連結売上高は 1,424 億 48 百万円(前期比 109.88%)となった。なお、当期より、リードヘルスケアおよび健翔の仕入代行を開始しており、この部分の増収率が約 5%となったため、当社の営業体としての増収率は約 5%となる。

増収の要因としては、C&V 事業部が前期比で約 10 億円の増収となっている。当社は、医薬品スタンディングではあるが、ドラッグストアの売上の 80%が化粧品や日用品などそれ以外となっているため、3 年前に C&V(コスメ&バラエティ)事業部を立ち上げ、ドラッグストアとの取引強化を図っている。

前期に発足したコンタクトケア事業部も好調に推移しており、売上高が前期比 107.2%となった。現在、フルラインで品揃えし、小売店に提案・供給できるのは当社のみであり、得意先から期待されている。また、補聴器については、世界第 2 位のメーカーの商品をドラッグストアに供給しており、高齢者のニーズに応えられるよう、営業活動を進めている。

グループ会社の増収も、全体の業績に寄与した。リブ・ラボラトリーズでは、主に健康食品の開発を行っている、当期は「しょうが紅茶」がベストセラーとなり、売上高が前期比で 35 百万円増加した。大木製薬では、医薬品を中心に製品開発を行っており、前期比で 7 億 77 百万円の増収となった。特に、高機能ウィルス対策マスク「FFP2」は、発売当初、WHO が指定するネルソン研究所のエビデンスを取った唯一の商品であったこともあり、高評価を得た。

### ◆需要創造型の商品を開発

当社本体の営業支援部では、小売様PBの企画開発のほか、「オレンジケア」を統一ブランドとして、衛生医療用品を開発している。当期の新商品のうち、高級ラインを充実、その中でもつめきりは、特殊な刃物を使った高価格な商品(1,000 円台)となっており、高付加価値型の商品として好評を得ている。

需要創造型の商品として、大木製薬では、既存の液体絆創膏「リュウバン」を透明なフィルムタイプに仕上げた「リュウバンハード」を発売した。また、食欲中枢をコントロールする「スマートコンシャス」も、エビデンスが明確な効果のあるダイエット商品として好評を得ている。提携している国分を通じて食品流通用の缶ドリンクタイプも今期販売し、主にスーパーマーケットの店頭で供給していく。

エコファクトリーでは、天然・生分解をコンセプトとした商品を企画している。一例として、「キッチン油汚れクリーナー」は、界面活性剤ではなく、グレープフルーツから取った天然の油で油汚れを溶かすクリーナーとなっている。

4 月には、国内のライターメーカーと組んで電子たばこ「アーススモーカーゼロ」の供給を開始した。これまでの電子たばこは、主に中国や台湾で生産されており、品質面で問題のあるものが多かった。また、価格も 1 万円台と高価であったが、「アーススモーカーゼロ」は低価格・高品質を実現しており、好評を得ている。

営業面でも積極的な試みを展開している。具体例としては、小売店が商品を選択する際のヒントとなる「棚割提案商談会」を年に 2 回、東京と大阪で開催している。また、全支社に「ヒントアンドシミュレーションルーム」(HAS ル

ーム)を設置し、コスメ&バラエティ商品を常設展示している。

連結の売上総利益率は、前期の10.31%から10.25%に低下したが、これは、リードヘルスケアと健翔の仕入・物流代行を行っているためであり、当社の営業体では0.05%改善している。当社では、当期から中期計画をスタートさせているが、計画の柱は売上総利益率の改善である。具体的な取り組みとしては、自社開発商品の拡販、利益が取れる品目の選定を進めている。結果として、商品別売上高では、化粧品その他、日用品の伸び率が高くなっており、医薬品に頼らない商品構成に変化してきた。また、マーチャンダイジング商品の売上高比率も順調に上昇している。

単体の売上高販管費比率は前期の8.79%から8.54%に低下し、連結でも10.03%から9.8%に低下している。中期計画では、物流費比率を2.2%、その他販管費比率を3.3%に抑える「5.5プロジェクト」を推進しているが、当期は物流費比率が2.22%、その他販管費比率が3.41%となり、着実に低下している。

営業外収益は、早期支払いリベートの獲得により6億43百万円(前期比1億63百万円増)となった。営業外費用は2億40百万円(同61百万円増)となっており、資金調達のための費用が増加している。当期より借入金の構造変革を実施しており、三菱東京UFJ銀行からの借入金(25億円)をシンジケートローンに切り替えた。また、みずほ銀行においては、新たに40億円のファクタリング枠が設定されている。

### ◆有税償却等の特別損失を計上

連結経常利益は前期の6億64百万円から10億50百万円に増加した(前期比158%)が、8億54百万円の特別損失を計上したため、当期純利益はマイナス1億44百万円となった。

特別損失については、単体で3億94百万円(前期実績5億20百万円)、連結で8億54百万円(同2億51百万円)を計上している。単体では、有税の貸倒引当金を3億40百万円計上した。内訳は、匿名組合出資引当が80百万円、貸倒引当金繰入が2億60百万円となっており、ヤクショーに対する売掛債権の全額を計上している。連結においては、有税の減損損失として3億74百万円、有税の棚卸資産評価損として3億76百万円を計上した。

有税で引当金などを計上し、税効果会計を適用しなかった背景として、当社は、5年以上にわたる業績見通しにおいて、タックスポジション上、ポジティブである。また、ヤクショーの売掛債権については、現時点で同社の業績がブレークイーブンの水準であり、関西のドラッグストアであるため、今後の動向が読みにくく、繰延税金資産の処理についてスケジュールを立てることが難しい。以上のことから、会社としてコンサバティブに対応し、より健全な財務体質を作っていく道を選択した。

棚卸資産評価損については、昨年仕入れたマスク、消毒剤が対象となっている。在庫額は6億3百万円となっており、一般的に、期中に仕入れた商品の価値が期末の段階で3分の1になることは考えにくいだが、これらの商品は、新型インフルエンザのパンデミック対策用としての色彩が強く、今後の販売については、不確定な要因に依存することになると考えた。

買入債務の回転日数は89日、売上債権の回転日数は69日、棚卸資産の回転日数は25日となった。前期比では、買入債務が4.8%増となっており、早期支払いを実施したことで売上の伸びを大幅に下回っている。売上債権は14.6%増となっており、リードヘルスケアおよび健翔との取引増加による。棚卸資産は1.5%増となり、売上の伸びを下回る範囲に抑えることができた。

自己資本比率は9.6%となり、総資産は増加したものの、純資産が減少したため、前期比で1.1%低下した。有利子負債依存度については、早期支払いリベートを得るための借入が増加したため、前期比で3.5%上昇の15.3%となった。流動比率は99.8%、長期固定適合比率は101%となり、資金調達方法の変更により、ともに改善している。

2011年3月期の連結売上高は1,445億85百万円(前期比101.5%)、営業利益は6億19百万円(同95.7%)、経常利益は10億60百万円(同101%)、当期純利益は5億48百万円を予想している。

## ◆ローコストを実現する流通システム

市場環境として、2009年度のチェーンストアの総販売額は前年比95.6%と厳しい状況が続いているが、少子高齢化に伴って「美と健康」へのニーズが高まっていることから、医薬品・化粧品は98.2%と落ち込みが少ない。一方で、マスプロダクト商品よりも個人に合った商品が選択されているため、商品がロングテール化し、需要が潜在化しているが、当社は、可能な限り需要を顕在化し、具体的な商品として提供することで、従来の卸と異なる需要創造型中間流通業を目指していく。

この方針を具現化する機能としては、ホールセール、サードパーティー・ロジスティック、エージェン機能、フランチャイザー、コーポラティブ、ボランティアなど一般的な卸機能だけでなく、メーカーのプランニング機能から小売のサービスマーチャンダイジング機能までを守備範囲としていく。

当社は、東邦薬品と業務資本提携を締結している。日用品では、中央ホームズ、広島共和物産と業務提携しているほか、傘下に大木化粧品を持っている。食品卸では、国分と業務提携している。

顧客企業の全国展開に対応するためには、ローコストな物流体制と広域な商談能力が必要となるが、当社では、物流センターをGDCとFDCに区分けして設置することで効率化を図っている。これを支えているのは、基幹システム「TOP'S21」である。システム負担が少ないため、大規模な投資が必要ない。また、営業が直接アクセスして、関連するすべてのシステム業務を行うことができる。また、単独小売店支援用として、携帯電話型の双方向発注端末を開発しており、無料で貸し出している。

中期計画のテーマは、限りなく自己実現を追求し続ける社風、消費者満足、追従を許さぬ企業力である。粗利益を重視しながら、バランスシート重視の経営に切り替えていきたい。消費者満足を追求するため、NBだけに頼らず商品開発を徹底し、多アイテムを小ロットで扱っていく。納品率は99%を管理基準としており、ロングテール化する商品群を幅広く届けていきたいと考えている。さらに、改正薬事法の下、消費者に適切な店頭カウンセリングを行い、継続使用される商品を提供していきたい。

(平成22年6月4日・東京)