

8120 **大木**

松井 秀正 (マツイ ヒデマサ)

株式会社大木副社長

多様な販路と提案力のため厳しい環境下でも増収を達成

◆業界環境と当社の経営方針

一般用医薬品市場は低下傾向にあり、この数年は横ばいになってきているものの厳しい環境にある。その中で当社は、右肩上がりの業績を続けている。少子高齢化や消費不況、新薬が出しにくい薬事行政により、メーカーや小売の合従連衡が進んで単価下落を招き、OTC 医薬品の卸売業者は各社とも売上や利益の確保が難しくなっている。この業界の競合会社を見ると、日用品卸の1事業部としてOTCを扱っていたり、医療用医薬品のOTC子会社という位置づけになっていたりしており、OTCの専門卸は当社だけである。専門卸であることは、コストや提案力の面でメリットを持つことであり、これが単体で業績を伸ばし続けている理由である。薬粧卸業界では、当社および当社と業務提携をしているリードヘルスケア社が最も高いシェアを握っている。この業界の販売チャネルはドラッグストアや薬局が普通であるが、当社は以前からディスカウントストア、ホームセンター、スーパー、GMSと取引をしており、ドラッグストアと薬局の売上が頭打ちになりつつある現状で多様なチャネルが売上を補完している。また化粧品や日用品の取扱いに関しても、これらのチャネルがプラスになっている。これらのチャネルを支えるため、当社は、メーカーとして大木製薬と日野薬品工業、健康食品や化粧品を中心としたリブ・ラボラトリーズ、環境対応の高付加価値日用品を作っているエコファクトリーを100%子会社として持っている。また当社本体の中にも開発部がある。その他、販売卸の健翔大木、メガネやコンタクトレンズ卸のエアアイピー大木、大木化粧品、中国の上海大木があり、これらによってヘルス&ビューティ分野を広く網羅しているが、今後は医療用医薬品卸も重要になってくるため、東邦薬品、共創未来、葦の会と業務提携している。日用品卸については中堅会社2社と提携し、冷凍食品や日配品など食品卸は国分と業務提携している。

当社のビジネスモデルは、いくつかの機能に分割される。最も分かりやすいのが中間流通機能である。OTCは多品種少量という特徴があるためコストが高くなる傾向があるが、当社はローコストを徹底している。しかし中間流通機能だけでは、利益が増えにくく、これをメーカー機能と小売機能で補完している。小売機能は、棚割りの一括提案ができる体制を整えており、プライベートブランド(PB)の企画から製造、店頭展開まで当社で引き受けることができる。当社が提案している商品群は、今までは当社および子会社のPBが中心であったが、去年からはナショナルブランド(NB)メーカーの特定商品群を当社に任せってもらうようにしており、大手メーカーのブランド・販売力を利用して流通をコントロールできる商品を増やしている。現在、これが約40億円の売上になっているので、さらに伸ばしていきたい。メーカー機能は、ロットがまとまらないと商売ベースにならないので、当社が複数のメーカーのロットをまとめて提案している。伸びることが予想される商品は当社がリスクをとって市場を作っていく。今までは価格が安いものが消費者に人気があるという考え方であったが、最近ではNBメーカーが作っていないものがマーケットとして認知され始め、幅広い商品の選択肢を提案するのが当社の役目だと考えている。このような当社企画商品群は売上高の8%程度であり、利益確保のために、これらを30%に高めたい。

当上期は、快適生活用品事業部を創設し、高齢化社会など社会の環境変化に対応する事業を立ち上げた。当社は、2009年にコスメ&バラエティ事業部を立ち上げたが、これは現在200億円の売上にまで成長している。また

コンタクトケア事業部は、マーケットシェア 30%を目指して立ち上げたが、前期にその 30%を超えて、2012 年 9 月時点で 33%になった。コンタクトケア用品の市場は縮小している部分もあるが、今後はコンタクトレンズを店頭で販売できる可能性があるため、その取扱いも進めていく。快適生活用品事業部は、衛生介護用品ではなく介護の周辺にあるもの、世帯変化に伴う社会環境変化への対応商品群などを進めていく。医療衛生介護市場だけで約 1,000 億円の中、当社は現在 67 億円であり、シェア 10%の 100 億円を目指す。その周辺の市場は 100 兆円以上あり、そこで当社に何ができるかということを提案していこうと考えている。

◆2013 年 3 月期第 2 四半期決算概要

単体売上高は 827 億 16 百万円、連結で 837 億 84 百万円になり、ほぼ順調に推移した。しかし営業利益は単体 1 億 2 百万円、連結 69 百万円、経常利益は単体 4 億 22 百万円、連結 3 億 58 百万円、純利益は単体 1 億 65 百万円、連結 1 億 37 百万円と、利益面では苦戦した。これは、一般管理費の中の販促費、主に支払センターフィーが増えたのが主な要因である。前期に発表した通り、先行投資によって市場シェアを取りに行ったので、その分得意先への支払、センターフィー、リベート等が発生した。連結売上高は前年同期比 5.7%増となり、下期についても増収を達成できると考えている。商品別売上高は、医薬品が順調に伸びたが構成比は 46.1%から 44.3%へ低下した。これは、健康食品、化粧品、衛生医療・オーラルが医薬品以上に伸びたためである。コスメ&バラエティ事業部が今年大きく伸びたのはジャパングートウェイ社との取引のためである。「レヴール」は、シャンプー製品売上の上位 10 位に 2 品目も入っており、シャンプー売上としては資生堂や花王を抜いている。当社が、いままで流通の枠に入らなかった中小メーカーとの取組を進めたことが成功の原因となった。新しい取組として「ウイルオフ・バリア」を出した。これは、携帯型空間除菌として 9~11 月に発売し、現在は 14 万個出荷している。上海のプロジェクトについては、日系企業が上海への出店を進めているので、これらの小売やメーカーをサポートしていく。GMS や食品スーパーが主として加盟しているチェーンストア協会の販売額は減少を続けているが、医薬化粧品のカテゴリーだけは 2010 年から 2011 年にかけて伸びている。これは、改正薬事法により扱いチャネルが増えているためである。これに伴って、当社でもホームセンターや GMS との取引が増えている。販管費では、物流センター運営コストその他は順調に減らしている。増えているのは販促費で、値引等の販売リベートを小売に戦略的に出している場合もあるが、ホームセンターや GMS との商習慣の違いにより支払が増えている場合もある。

貸借対照表は、卸売業の特殊性もあって、売上の伸びに伴って売掛金が増加している。トピックスとして、調達金利の削減に本格的に取り組んでいる。銀行を中心として、当社経営の安定性を評価してもらった上で金利削減の交渉をしている。また、資金繰りの精度を向上させて借入額を減少させており、これらにより支払金利の削減と財務の安定化を進めている。

通期予想については、売上高が前期比 2.5%増の 1,598 億 63 百万円、当期純利益が 6.4%増の 6 億円を見込んでいる。売上高については、上期の順調な伸びがあるが、比較的保守的な当初予想を据え置いた。

◆快適生活用品事業部の取組み

この事業部は中長期的な展望に立って創設した。日本の高齢化が進み、生産年齢人口が右肩下がりとなる中、現状の医療体制を持続させるのはかなり難しくなっており、いままで保険の中でやっていた部分が店頭や自宅へ市場として流れてくる。そのための準備というのが、この事業部を立ち上げた理由である。もう 1 つの理由は世帯構造の変化であり、従来は 4~5 人世帯でマーケティングを行っていたが、今後は高齢化した 1~2 人世帯になりつつあり、これに伴って需要が変化している。このような中で、快適生活用品事業部は、介護だけでなく医薬品から化粧品、販売チャネルを含めて一括して提案する。当社では、これらの商品を「70 歳のランドセル」と定義している。たとえば、胃腸薬は、これまでストレス性胃炎などでマーケティングされていたが、70 歳になると胃痛より天ぷらを食べてももたれない消化薬などが中心であり、漢方など、自分に合った商品を求めてニーズが細くなっ

ている。健康食品では、プロテインを運動する人が摂取していたが、高齢者は筋肉維持に必要であり、同じ商品でも売り方が必然的に変化してくる。化粧品は、70～80 歳でも女性は化粧するので、それに合わせた提案をしていく。オーラルケアは、虫歯から歯周炎、歯肉炎、口腔ケアが高齢者ニーズとなる。ただし、オーラルケアなどは中高年や子供にも多くなっているので、高齢者だけにこだわるのではなく、広く事業を進めていきたい。

店頭で介護用品を扱うときにネックになるのが商品のラインナップの多さである。例えば肌着だけでも非常に種類が多く、1 店舗では対応できない。このため、販売システムのツールを開発中である。これは、インターネット等のデータベースを使って商品ラインナップをそろえ、必要最低限の相談用品、高頻度品を店頭で確保し、ドラッグストアで自分のニーズに合った商品を購入するというツールである。提案商品例としては、高齢者に五合炊きの炊飯器は不要なので、1～2 合炊きを 2 千～3 千円というドラッグストアに置ける価格帯で提案している。「芽ぐみ米」は、血糖値が上がりにくい米である。380 円のシニアグラスは、よそ行きではなく、すぐ無くしてしまうので数をそろえるためであるが、それほど見た目が安っぽくないものを提案している。郵送検査キットは、大木製薬で発売予定であり、生活習慣病等のスイッチ OTC を店頭で販売するときに、今までは相談がベースであったが、実際の検診の数値の管理をドラッグストアの店頭でやらなければならない。この場合、病院での検査結果を店頭を持っていくのではなく、店頭で検査キットを買って、それを郵送して検査結果が届くというものを、仕組みも含めて開発している。各関係団体との交渉を進めており、来年の春までに上市したいと考えている。

(平成 24 年 11 月 21 日・東京)