

在庫改善を突破口に粗利益率が向上、地域ナンバーワンのドラッグストアを目指す

在庫水準は企業の仕入～販売の問題点、管理レベルが明確に表れる。在庫の適正化に向けた全社的取組みにより、経営体質改善の進展という好成果をもたらした。粗利益率向上は売上増加のもと実現されたもので企業の総合力の成果である。支援を通して経営基盤は一層充実した。今後は、店舗展開をさらに加速させる。

中国本部 統括プロジェクトマネージャー 増岡 洋

企業名 株式会社ププレひまわり
業種 小売業(ドラッグストア)
所在地 広島県福山市西新涯町
2-10-11
資本金 49百万円
設立 昭和59年11月
売上高 32,780百万円
(平成24年9月期)
従業員 1,275人(正社員347人)



本社



店舗

在庫回転率の向上でB/Sを、粗利益率の向上でP/Lを改善させるなど定量的成果を上げた支援であった。

在庫回転率の向上は、営業店舗を含む企業の総合的なマネジメントレベル向上の成果であり、引き続き、適正水準を維持している。

粗利益率は商品販売業の根源的な利益創出力を表す指標である。ドラッグストア業界の粗利益率は、25%前後といわれているが、マーチャンダイジング活動のレベルアップにより、化粧品を中心に粗利益率は向上、業界水準を上回っている。こうしたことから経営体質は一段と強化され、今後計画している新規出店の加速化に耐える経営基盤は整った。

企業概要

ドラッグストア業界の市場規模は5兆円強、薬局からスタートした企業が多く、多店舗化と共に化粧品、健康食品、日用雑貨等を取り込み、今も成長している小売業態である。家電量販店のような明

確な勝者が現われない混沌とした業界であるが、将来は家電量販店、ホームセンター同様に寡占化が必至といわれている。こうした中、地方に拠点をおくドラッグストアは近隣需要に応える小商圏型が多く、出店形態や品揃えに独自性を出すことで存在感を発揮しようとしている。

当社は福山市に「ひまわり薬局」を開業し、事業をスタートさせた。平成5年頃より本格的なドミナント化を始め、福山市からスタートし、現在では広島市、岡山市、倉敷市等に拡大、店舗網は82店舗に及び、中国地域に本拠を置くドラッグストア上位3社の一角を占めるに至っている。この事業における成功要因の一つは、ターゲット地域への店舗集中出店であるが、広島県東部の店舗展開が一段落した現在は、広島市及び周辺、岡山県西部、姫路市で店舗展開を強化している。

当社の特色は、広島県東部を中心とする高密度の店舗網、商圏に対応した品揃えの充実、実行力による良好な財務内容等、今後の成長に備えた経営基盤が整っていることである。

中小機構との出会い

中国本部では平成21年から3年間にわたり中国経済産業局、中国生産性本部、中国ニュービジネス協議会と「サービス産業生産性向上支援」に取り組み、モデル事例となり得る企業に対して、専門家継続派遣事業等により支援している。

当社の創業者である社長と副社長から、現状や今後の成長戦略・課題について説明を受ける機会があり、その際、中小機構の支援に相応しい企業であるとピンとくるものがあつた。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

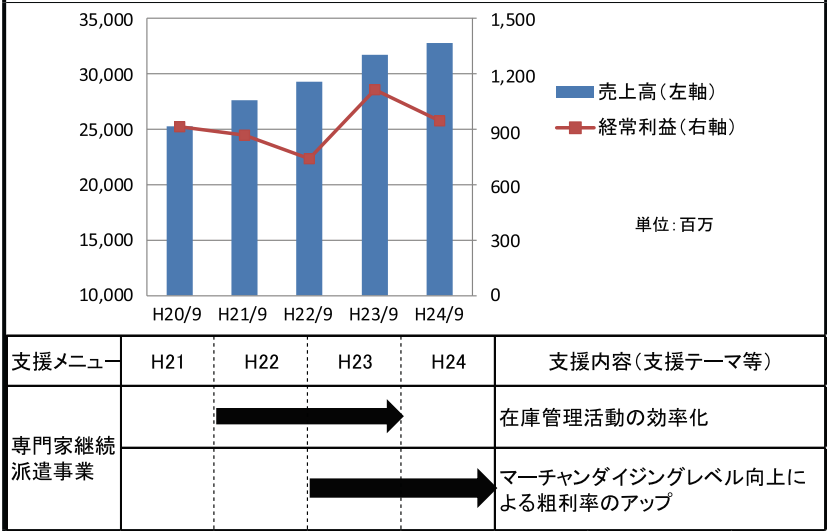
多店舗展開の小売業は新規出店と売上増加が最優先課題になりがちであるが、当社も例外ではない。支援を検討した時期の店舗数は72店、今後も積極的な出店による売上拡大を計画していたことから、まずは、「在庫」の問題に着目した。

在庫は、仕入～販売の総合的な管理レベルを端的に表す指標であり、商品の鮮度、ロス率、資金繰りに大きな影響を与える。

滞留・不良在庫の把握と適正化の活動が最優先の支援課題と考えた。在庫改善活動の成果は定量的に把握が可能なこと、また、当社の現場は72店と分散しており、支援のプロジェクト活動を軌道に乗せるには強力なメッセージ発信が必要で、この活動は全店が参画することから、支援活動に理解と弾みをつけることになる。在庫の適正化は商品計画・商品管理と表裏一体の関係にある。

また、ドラッグストアの収益源は店舗にあり、店舗運営の巧拙が

売上高と経常利益



利益創出のカギを握る。

特に店舗業務の過半は商品搬入・陳列・入替等「モノ」の作業に関与しており、この作業を効率的に行うことで余力時間を生み出し、付加価値時間（接客サービス等）を増加させることが必要である。

プロジェクト推進体制

プロジェクト推進体制は常務（営業本部長）をリーダーとし、メンバーは営業部門の部長、次長、課長、スーパーバイザー15名で構成した。

活動は経営改善の一環として位置づけられ、改善案は直ちに実行し、成果・結果は「経営会議」に報告、評価と修正が指示された。

また、社内には設置されているジュニアボードと連携を取りながら活動を推進するなど、社長以下、プロジェクトへの取組み姿勢は真剣で、好成果の要因となった。

支援内容と支援成果

第Ⅰ期は、在庫の適正化に取り組んだ。過剰な在庫は資金負担を招くこと、潜在的な損失を抱えること、新商品投入の阻害要因となること等、商品アイテムが多く多店舗化した小売業にとっては重要な課題である。商品の管理レベルを上げ、効率的にそれを行うことは、在庫削減のみならずコスト削減、商品の魅力度向上等、企業のB/S、P/L両面の改善に繋がる。

具体的な改善活動は売上の約30%を占め、粗利益率の高い医薬品、化粧品に重点を置いた。ターゲットを医薬品と化粧品としたのは、粗利益率の高い基幹商品である一方、新商品の投入が頻繁でアイテム数が多く、適正な在庫管理が難しいことが理由である。この成果を他商品に横展開することとした。

ステップ1.本社・店舗の在庫と管理内容の確認と方針策定

在庫評価基準、適正在庫と実在庫の差異、本社と店舗間の商品移動処理や返品内容確認、店舗の発注リードタイムと在庫との関係把

握、定置管理と不良品在庫処理の確認等を行った。その結果、本社、店舗各々の管理の在り方に多くの問題点があることが分かった。

例えば、「在庫がグロス管理になっており、重点商品群別管理の仕組みになっていない」、「商品導入→死に筋発見→改廃がルール化されていない」、「統一された棚割管理がない」等である。

続いて、改善モデル店を3店選定し、改善プランの試行を始めた。問題点の深掘り、店舗での試行から、「売れ筋管理・死に筋管理」体制の整備、長期滞留在庫の確定等在庫削減に向けた方針が固まった。

また、同時期に啓発活動として

②医薬品の棚割企画の取組み

商品企画を店舗で具体化(売上、粗利益、効率性)するには、商品の棚割(定置化)が必要となり、在庫管理の適正化にも重要な役割を果たす。ただし、導入には店舗面積の違い、全店統一棚割と個店棚割の整合性等検討課題が多く、仮説設定→モデル店の実証実験→改善を繰り返し、当社なりの方法を定着させる。

③化粧品の棚割企画

新製品の投入が多く、棚落ちする商品の時期を決める。あわせて売り切る力、固定客化を一層強化することとした。

そのほか、見切り商品の処分方法の具体化、仕入活動(仕入交渉

第Ⅱ期は「マーチャングデザイン」のレベルアップによる粗利率向上」と「店舗業務の生産性向上」に取り組んだ。

(1)マーチャングデザインのレベルアップによる粗利率向上

重点商品群として単価が高く、改善余地の大きい、医薬品と化粧品をターゲットとした。両者はいわゆる「説明商品」で、商品や使い方の説明と接客によって購買に結びつき、固定客化の可能性も高い。特に、化粧品は、関連商品、季節商品の購入にもつながる商品であり、次のような取組みを行った。

①BC業務の見直し

ポイントは、「接客時間の増加」である。店舗業務の生産性向上による店舗業務の見直し・効率化により、接客時間が増加、担当者のモチベーションアップにつながった。

②顧客カルテの見直し

優良顧客分析による効果的なDMの発送に取り組んだ。

③BCの表彰制度、プレミアム社員化等によるモチベーションアップ策の実施

④店舗の試行による課題発掘と修正・実行

取組みにあたり、人事評価や人材配置が関連するため、適宜人事課の担当者がプロジェクトに参画した。

医薬品については、ヘルスカウンセラーを設け、店頭営業力の強化に努めてはいるものの、平成21年の薬事法改正によるOTC(一般用医薬品)の価格競争激化と、化粧品に比べて価格敏感商品である点を考慮し、仕入先及び価格に重点を置いて取り組んだ。

ナショナルブランド商品とプラ



本部と営業店が一体となった取組みにより、経営体質は強化された。特に課題をやり切る力は一段とレベルアップし、新規出店の加速化に期待している。

増岡 洋 中国本部 統括プロジェクトマネージャー

店長会、ブロック長会議、ビューティカウンセラー(以下BC)会議において、在庫削減の趣旨説明を行った。

ステップ2.在庫削減目標の明確化と改善活動の実施

全社在庫回転数6回/年、医薬品4.5回/年、化粧品2.5回/年を目標とした。

骨格が固まり、店長会議、ブロック長会議、担当者会議で全店的取組みが指示され、活動が本格化した。

①全社キャンペーンの実施

集中的な取組みで意欲を高揚させ、評価制度を設け、表彰する

の在り方、投入個数の再検討)にも着目、3店舗を抽出して、在庫管理の実践・定着状況の把握と改善を支援し、問題点を本部にフィードバックした。

当社の組織風土として、目標達成に向けた集中力には卓越したものがああり、活動を実施した支援前と支援後の期で医薬品の商品回転率は、5.58回→6.21回、化粧品は、2.03→2.64回へ、全社全商品平均では、5.58回→6.21回へと好転した。この回転率の向上と同時に、増収増益を実現しており、「機会損失」を防止しつつ、在庫削減が進展したと評価できる。

イベントブランド商品の利益貢献度の再評価、リベート管理、新規取引先・商品開拓、仕入交渉の着眼ポイント等について、実行・評価・改善を繰り返した。

この結果、粗利益率は、化粧品で1.4ポイント、医薬品は全体的な値崩れの中、0.1ポイント増加となった。

(2)店舗業務の生産性向上

①作業実態を調査し、作業内容を150項目に分類、難易度、発生頻度、発生時間帯、作業の標準時間（店舗面積・売上規模別）を「作業体系表」に取りまとめ、いつ、何をすべきか、「見える化」した。

②迅速に過不足なく曜日別出勤表が作成できるよう、個人スキル（初歩業務・基礎業務・技能業務）を明確化した。

③日々の各人別「稼働計画」と「作業計画」を作成、10店における運用により、修正課題を明確化し、改善と定着に努めた。

従業員からは「時間に追われる」との反発もあった一方、「仕事の役割が明確になった」との声も多く、特に、店長は、従来作業に多くの時間を取られていたが、取組みにより「マネジメント時間が確保できるようになった」と評価している。

製造業では当たり前定着していることが、流通・サービスでは不透明なまま放置され、非効率の温床となっていることが少くない。

取組みは、業務の効率化・生産性向上→余力時間の創出→付加価値業務の増加（接客時間の増加等）を目指したものであり、全店で展開、効率化と手待ち時間の削減による化粧品部門の接客時間の向上、パートの退職者の不補充、新

店舗業務の円滑な立ち上げ等に効果を発揮している。

<支援の成果>

（第Ⅰ期）在庫回転率の向上

在庫回転率は、全社全商品平均0.63、医薬品0.63、化粧品0.61回転好転した。

適正な在庫水準は仕入・販売予算の計画性、本部・店舗が一体となった実践力で決まるが、上記の成果は総合的な在庫管理レベルが着実に上がっている証である。

（第Ⅱ期）粗利益率の向上

粗利益率は、化粧品は1.4ポイント、医薬品は0.1ポイント向上した。

店舗業務は「稼働計画」と「作業計画」による定型化・標準化により、全体として余力時間が生まれ、特に化粧品部門では粗利益率の向上に大きく寄与した。また、パート従業員の採用抑制や新店舗の円滑な立ち上げが早期の黒字化につながっている。

制を全店で定着させること。

そのためには、①定置管理、②不良在庫処理の早期化、ルール化、③店舗作業の効率化等が必要である。



ビューティーカウンセラーによる接客



店内の様子

今後の課題

今後、店舗出店を加速化する計画であるが、早期黒字化のため立地特性によるモデルづくりが必要である。

また、売れ筋・死に筋管理の体

経営者のことば

弊社は約30年前にドラッグストア「スーパードラッグひまわり」の展開を開始し、現在年商327億円、82店舗、従業員1,300名まで成長してきました。これもひとえに社員の努力があってこそと考えています。この度の中小機構さんの支援は、専門家と弊社のプロジェクトチームが一体となった活動を推進し、在庫の適正化、粗利益率のアップ店舗業務の効率化に期待通りの成果を上げることができました。これからも新しい商品やサービスの提供を通して地域社会に貢献できる企業を目指してまいります。



代表取締役 梶原 秀樹社長