

## ドラッグストア企業の財務分析

### Financial Analyses of the Drug Store Companies

坂 下 紀 彦

#### 要 旨

本稿では、北海道に本社がある上場企業でドラッグストアを運営している(株)サッポロドラッグストアと業務提携関係にあり業界のトップ企業である(株)マツモトキヨシホールディングスとの企業間比較を通じて、資本蓄積を通じた企業規模の拡大や財務構造の改善の状況を明らかにすることを課題としている。

#### 目 次

- I ドラッグストア業界と分析対象企業
  - 1. ドラッグストア業界の現状と企業環境
  - 2. 分析対象企業の概要と沿革
- II ドラッグストア企業の財務分析
  - 1. 分析の視点
  - 2. 基準年度の企業間比較
  - 3. 営業活動における収益力
  - 4. 最終的な収益力
  - 5. 利益留保と財務構造
  - 6. まとめ

#### I ドラッグストア業界と分析対象企業

##### 1. ドラッグストア業界の現状と企業環境

###### (1) ドラッグストア業界の現状

ドラッグストアの商品分野別の売上高から業界の状況を検討すると、ドラッグストアの事業内容は、従来、医薬品や化粧品が取扱商品の中心であったが、現在はその内容が大きく変化している。今回、分析の対象にしている2社の事業内容は、次のとおりである。

(株)サッポロドラッグストア（以下、サッポロドラッグと略称。）は、事業活動を次の商品分野に分類しており、平成24年度における総売上高に占める各分野の割合を示すと次のようになる。ヘルスケア18%、ビューティケア21%、ベビーケア2%、ホームケア15%、フード34%、調剤5%、その他1%である。

(株)マツモトキヨシホールディングス（以下、マツモトキヨシと略称。）の各分野別の売上高は、医薬品29%、化粧品35%、雑貨20%、食品10%、卸売り4%である。すなわち、ドラッグストアにおける従来からの主力の商品である医薬品（ヘルスケア）や化粧品（ビューティケア）の割合は、マツモトキヨシで64%と売上高の過半数以上であるが、サッポロドラッグでは39%で50%以下となっている。それに対して、雑貨（ベビーケア・ホームケア）や食品（フード）の割合は、マツモトキヨシで30%であり、サッポロドラッグでは51%とコンビニエンスストアや小規模スーパーマーケットに近似してきている。すなわち、ドラッグストアのコンビニエンスストア化が進行しているといえる。

###### (2) ドラッグストア業界の企業環境

###### a. 高齢社会とドラッグストア

高齢社会に伴って人々の健康への関心が高まっている。それは、高齢社会が進行するにつれ、高齢者が健康で自立的な生活をおくることが困難となり、慢性的な病気や身体的・精神的な機能が低下し、不健康な状態が一般化する傾向にある。そのため、病気とまでは言えないまでも不健康な状態を改善するために医療機関を受診することが多くなる。このため、軽い病気や不健康な状態に対する治療のため高齢者による医療費の増加を避けることはできない。厚生労働省の統計資料である国民医療費の推移<sup>※1</sup>とそのグラフを示したものが図表1-1、図表1-2である。それによれば平成元年度が19兆7千億円であったものが平成22年度には約1.90倍の37兆4千億円に増加している。

図表 1-1 国民医療費の推移

(単位：千億円)

平成 年度	1	2	3	4	5	6	7	8
国民医療費	197	206	218	235	244	258	270	285

9	10	11	12	13	14	15	16	17
289	295	307	301	310	309	315	321	331

18	19	20	21	22
331	341	348	360	374

また、同資料の中で国が生み出した経済的な成果である国民所得に対する国民医療費の比率（NI比率と表示。）に関する推移とそのグラフを示したものが図表 1-3、図表 1-4 である。それによれば平成元年度が6.15%であったものが平成22年度には10.71%に上昇している。

同時に、平成22年度の年齢階級別国民医療費(内科・歯科診療、薬局調剤医療費)は、65歳未満が16兆7,027億円で44.6%であり、65歳以上は20兆7,176億円で55.4%を占めている。

このために社会保障制度の内、医療保険制度に関する国の財政は悪化することが見込まれる。そのため、政府は医療費の負担を軽減する為の政策の一つとしてセルフメディケーションを積極的に推進している。

セルフメディケーションは、医師や薬剤師等の指導のもと大衆薬の利用を促すことによって不健康な状態の消費者が病気の予防や軽い病気の治療に取り組み治療費を削減しようとする政策である<sup>※2)</sup>。ドラッグストアや調剤薬局及びそこに勤務する薬剤師は、この政策を具体的に推進することが期待されているといえる。

b. 薬事法の改正とインターネット販売

平成21年6月に薬事法が改正・施行され、医師の処方箋の必要のない一般用医薬品（大衆薬）の販売規制が緩和された。これは、登録販売者という資格取得者に薬剤師ではなくても一般用医薬品の販売を

図表 1-3 国民所得に対する国民医療費の比率の推移

(単位：%)

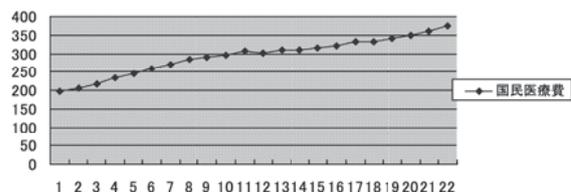
平成 年度	1	2	3	4	5	6	7	8
NI比率	6.15	5.94	5.92	6.41	6.67	6.97	7.31	7.48

9	10	11	12	13	14	15	16	17
7.56	8.02	8.43	8.11	8.48	8.51	8.57	8.68	8.86

18	19	20	21	22
8.76	8.96	9.81	10.51	10.71



図表 1-2 国民医療費の推移を示すグラフ

(単位：千億円)

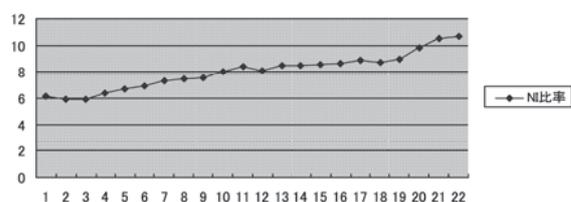
認められたものである。

これに対して、コンビニエンスストア、スーパーマーケットや生活協同組合等が一般用医薬品の市場に参入を表明した。しかし、登録販売者の資格を取得する為には薬を取り扱う店舗で一年間の実務経験が必要であるため、ドラッグストアがこの市場における主流であるが、コンビニエンスストア等との提携<sup>※3)</sup>や登録販売者の養成が進行している。

また、薬事法では、通信販売について詳細が明記されていなかったため、厚生労働省が省令で対面販売を基本として通信販売を原則として禁止した。そのため、ネット通販会社(ケンコーコム・ウェルネット)は、規制は不当として訴えた裁判で、平成24年4月に高等裁判所は通信販売に対する規制を違法と判断した。その後、引き続き平成25年1月に最高裁判所は、現行の省令による規制は無効との判決がなされたために一般用医薬品のインターネット販売が一時的にかつ全面的に自由な販売が可能になった<sup>※4)</sup>。その後、「一般用医薬品のインターネット販売等の新たなルールに関する検討会」<sup>※5)</sup>で検討が行われたが、結論が出ず、政府の日本再興戦略の一環として、消費者の安全性と全面解禁を主張しているネット販売業界への配慮から一部の品目についての禁止と制限を条件に一般用医薬品の99.8%の品目のインターネット販売に関する解禁の方針が打ち出された。

c. 今後の動向

いずれのドラッグストアも収益性の高い調剤事業の強化を図るものの、薬剤師の確保や既存の調剤薬局との競合も激化している。また、インターネット販売等は、各分野の流通業へ大きな影響を与えてお



図表 1-4 国民所得に対する国民医療費の比率の推移

(単位：%)

り、このようなドラッグストアの置かれている経営環境に対応した事業展開が求められる。

ドラッグストアのコンビニエンスストア化は、高齢者にとって居住地域の生活にとって不可欠なインフラになりつつある。同時に、多店舗化、小型化による医薬品、健康食品で通いながれたドラッグストアで日常的な食品・雑貨を購入する消費スタイルが成り立ちうる。食品を充実することによるシニアコンビニの考え方を発信したのがサンドラッグである。

それに対して、セルフメディケーションを重視し、対面販売を強化し、自社の店舗を地域の医療拠点として位置づけることによってドラッグストアを活かそうとするスギホールディングスや来店客の健康管理を行おうとするCFSコーポレーションがある。

また、資本金のあるマツモトキヨシは、医薬品を利用する介護事業に進出し、介護事業とドラッグストアのビジネスにおける相乗効果と経営の安定を検討し始めている。

なお、インターネット通信販売が普及するにつれて店舗の淘汰が進むといわれており<sup>6)</sup>、いかにネット販売と店舗販売を組み合わせるドラッグストアとして、ないしはコンビニ化したドラッグストアとして生き残るのが大きな課題であり、今後、インターネット通信販売企業との激しい競争の中で生き残りをかけたビジネスモデルの戦いがなされることになる。

## 2. 分析対象企業の概要と沿革

本稿では、「健康で明るい社会の実現に貢献する」という経営理念<sup>7)</sup>のもと北海道に本社がある上場企業でドラッグストアを経営している(株)サッポロドラッグストアとドラッグストア業界のトップ企業で「1st for you」という経営理念<sup>8)</sup>を掲げて経営を行っている(株)マツモトキヨシホールディングスとの企業間比較を行う。

### a. サッポロドラッグの沿革

サッポロドラッグは、北海道を商圏としてドラッグストアを経営しており、平成24年2月末時点で136店舗を運営している。また、韓国の「CGオリーブヤング」との商品の相互融通を通じて将来的な国際戦略も垣間見ることができる。

この企業間比較の対象企業であるマツモトキヨシとは、平成13年10月に業務提携契約を結んでおり、一定の経営関係を持っている。

#### 【創成期】

昭和47年12月 札幌市にてサッポロドラッグスト

ア-を創業

昭和57年3月 調剤業務を開始

昭和58年4月 (株)サッポロドラッグストアを設立

#### 【生成期】

平成5年10月 札幌市以外の道央地区に(登別店) 出店

平成9年2月 道北地区に(士別店) 出店

11月 道東地区に(池田店) 出店

#### 【成長期】

平成11年11月 (株)ニッドとボランティアチェーン 加盟契約を締結

平成13年10月 (株)マツモトキヨシと業務提携契約を締結

平成15年10月 日本証券業協会に株式を店頭登録

平成16年12月 日本証券業協会の株式店頭登録を取り消し、ジャスダック証券取引所に株式を上場

平成22年4月 ジャスダック証券取引所と大阪証券取引所の合併に伴い、大阪証券取引所 JASDAQ に上場

6月 共同仕入機構ニチウリグループに加盟

11月 札幌証券取引所に株式を重複上場

### b. マツモトキヨシの沿革

マツモトキヨシは、昭和62年に開業した上野アメ横店が「健康な人が美容と健康を増進するために利用する店」として女性や若者を顧客のターゲットにした店舗作りがなされ、その店舗のフォーマットをベースにそれまでの暗いイメージから脱却して現在のドラッグストアの形態が普及していく契機になっている<sup>9)</sup>。

マツモトキヨシは、他社との業務提携、合併・買収やフランチャイズ化することによって企業集団化を推進している。その沿革には、平成13年に他社との業務提携による拡大路線の推進が掲げられており、同年サッポロドラッグの沿革にも(株)マツモトキヨシと業務提携契約の締結が示されている。

なお、マツモトキヨシは平成24年3月期の売上高が4,345億9,700万円であり、他の主要なドラッグストアの平成24年度の売上高は、サンドラッグが3,868億3,600万円、スギホールディングスが3,272億6,700万円、ツルハホールディングスが3,209億6,900万円、カワチ薬品が2,223億2,200万円であり他のドラッグストアの売上高を大きく上回っている。

【創成期】

昭和 7 年 12 月 千葉県にマツモト薬舗(個人商店)を  
開業

【生成期】

昭和 29 年 1 月 有限会社マツモトキヨシ薬店を設  
立

【成長期】

昭和 62 年 都市型ドラッグストアの「上野ア  
メ横店」を開店

平成 2 年 店頭登録

平成 11 年 東京証券取引所 1 部上場

平成 13 年 10 月 他社との業務提携による拡大路線

平成 19 年 10 月 (株)マツモトキヨシホールディング  
スを設立

平成 20 年 9 月 首都圏の(株)茂木薬品商會を子会社  
化

平成 21 年 7 月 (株)健康家族と(株)マックスを吸収合  
併し、(株)健康家族の社名を(株)マツ  
モトキヨシ甲信越販売へ変更

8 月 (株)ローソンと業務提携の基本契約  
を締結(「健康で快適な生活」の実  
現に向けて、付加価値が高く専門  
性に優れた商品・サービスの提供  
及び新業態店舗の展開を目的とし  
て)

12 月 鹿児島県を中心とした九州地域の  
(株)ミドリ薬品を子会社化

平成 22 年 1 月 長野県の(株)中島ファミリー薬局を  
子会社化

4 月 岡山県を中心とした山陽地域の(株)  
ラブドラックスを子会社化

平成 23 年 3 月 (株)キリン堂とプライベートブラン  
ド商品の共同開発及び相互供給を  
行うことに関して合意書を締結  
(多様化するお客様ニーズや地域  
環境に対応した品揃え、店舗事業  
の強化・他社との差異化戦略の推  
進による更なる事業規模の拡大と  
顧客主義の徹底を図る為)

平成 24 年 1 月 (株)マツモトキヨシ甲信越販売は、  
(株)中島ファミリー薬局を吸収合併

2 月 山梨県のイタヤマ・メディコと大  
阪府の弘陽薬品(株)を子会社化

4 月 (株)マツモトキヨシファーマシーズ  
を設立(調剤事業の拡大・医療機  
関と連携した様々な医療分野への  
進出)

5 月 宮城県を中心とした東北地域の(株)  
グルマ薬局を子会社化

## II ドラッグストア企業の財務分析

### 1. 分析の視点

企業は、社会(顧客)にとって必要な財貨やサー  
ビスを生産・供給することを通じて経営理念を達成  
しようとする経済組織体である。このため財貨や  
サービスを生産・供給するに当たっては経営理念の  
制約をうけることになる。また、同時に、企業を取  
り巻く経済体制としての市場経済の特徴である自由  
主義経済の競争原理が働き、顧客の望むより多くの  
財貨やサービスを提供する企業が需要に適切に対応  
することができることから企業が存続し、規模を拡  
大していくことになる。それに対して、顧客にとっ  
て必要とされない社会にとって劣後に評価された財  
貨やサービスを提供する企業はその規模を縮小し、  
究極的には市場から企業は消滅することになる。そ  
の関連を示したのが次頁の図表 2-1 である。

財務分析にあたり、(株)マツモトキヨシホールディ  
ングスとしての連結財務諸表は、平成 20 年度から開  
示されているので、平成 20 年度を比較の基準年度と  
した。

そこで平成 20 年度末から平成 24 年度末までの 4  
年間の企業活動によって企業規模がいかに変化した  
かを検討し、企業の経営理念が実現できたかを会計  
の視点から検討する。なお、分析に当り使用した会  
計上の数値は、全て当該企業の有価証券報告書の資  
料を使用しており、金額の単位は、原則として百万  
円で表示している。

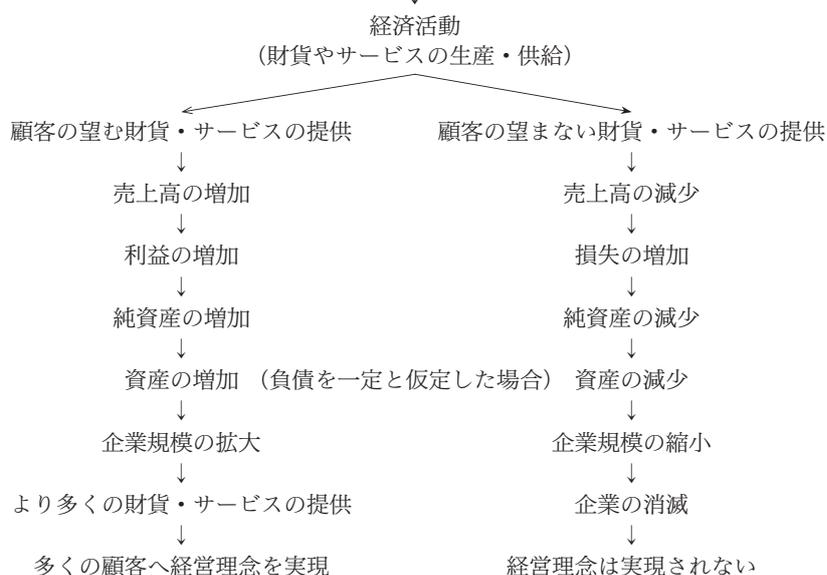
### 2. 基準年度の企業間比較

企業の総資産は、総資本(負債合計+純資産合計)  
に等しく、企業が経営活動に利用する総ての経済的  
な資源を示しているが、同時にそれは、債権者及び  
企業の資本主(株主)が提供している資本の総額を  
示している。

そこで両社の基準年度である平成 20 年度末の基  
礎資料である資産合計、負債合計、株主資本合計、  
純資産合計を示すと次頁の図表 2-2 になる。

平成 20 年度末におけるマツモトキヨシの資産総  
額は、サッポロドラッグの 14.33 倍の財政規模であ  
るが、総負債は、9.61 倍であり、サッポロドラッグ  
の負債総額はマツモトキヨシに比べて相対的に多い  
ことを示している。それに対して、株主資本合計な  
いし純資産合計は 30.67 倍ないし 30.73 倍であり、

図表 2-1 経済活動と企業規模の変化  
市場経済における競争原理 → 企業 ← 経営理念をもって設立



図表 2-2 基準年度の基礎資料

(単位：百万円)

	サッポロ ドラッグ	マツモト キヨシ	倍 率
資 産 合 計	13,679	195,981	14.33 倍
負 債 合 計	10,623	102,109	9.61 倍
株主資本合計	3,055	93,690	30.67 倍
純資産合計	3,055	93,872	30.73 倍

サッポロドラッグの方が相対的にマツモトキヨシに比べて少ないことを表している。これを株主資本比率で示すと次のように計算できる。

サッポロドラッグ

$$3,055 \text{ 百万円} \div 13,679 \text{ 百万円} \times 100 = 23.33\%$$

マツモトキヨシ

$$93,690 \text{ 百万円} \div 195,881 \text{ 百万円} \times 100 = 47.81\%$$

マツモトキヨシの株主資本比率が高いのは、株主による拠出額が多いこと(資本金 21,086 百万円+資本剰余金 21,884 百万円)と過去における利益の留保額(利益剰余金 62,548 百万円)が多いことによる。それに対して、サッポロドラッグは、株主による拠出額が少ないが(資本金 440 百万円+資本剰余金 482 百万円)、過去における利益の留保額(利益剰余

金 2,133 百万円) は多いことが特徴である。

なお、これ以降、その他の包括利益と少数株主持分を考慮しない株主資本を自己資本として分析する。

### 3. 営業活動における収益力

企業は、総資産ないし総資本を運用することによって企業活動を行う。その活動の総量すなわち取引規模が売上高である。そこで両社の売上高の推移と平成 20 年度の売上高を基準にした売上高増減率が次の図表 2-3 であり、売上高増減率の推移をグラフにしたものが次頁の図表 2-4 である。

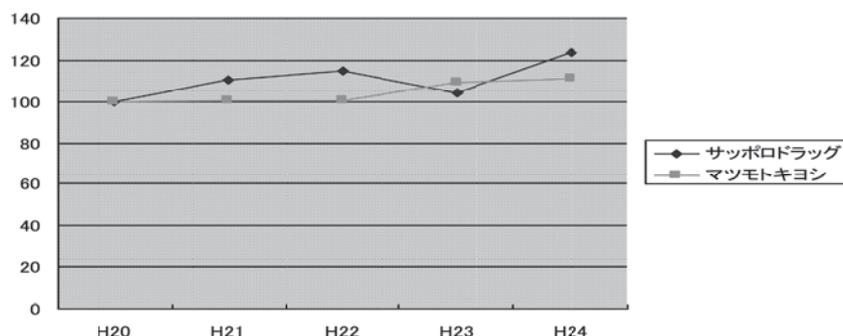
マツモトキヨシの売上高は、平成 22 年度までは増加しているものの増加率は低く、停滞していた。しかし、平成 23 年度は高い増加率を示し、平成 24 年度も増加傾向にある。それに対して、サッポロドラッグは、平成 21 年度に売上高増加率が一挙に 10.41% 高まった。しかし、平成 23 年度の売上高の増加率が落ち込んだものの平成 24 年度には大幅に回復している。

平成 21 年度の売上高の企業間比較では、マツモトキヨシの売上高は、サッポロドラッグの 9.95 倍

図表 2-3 売上高と売上高増減率の推移

(単位：百万円/%)

		平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
サッポロドラッグ	売上高	35,695	39,410	41,121	37,093	44,171
	増減率	100	110.41	115.2	103.92	123.75
マツモトキヨシ	売上高	390,934	392,268	393,007	428,184	434,597
	増減率	100	100.34	100.53	109.53	111.17



図表 2-4 売上高増減率の推移 (単位: %)

(392,268 百万円 ÷ 39,410 百万円 = 9.95 倍) である。このことは、マツモトキヨシは 14.33 倍の総資産を運用して 9.95 倍の取引総額しか生み出していないことを意味している。

売上高は、年度によって大きく変動することから 4 年間のサッポロドラッグとマツモトキヨシの年平均売上高を計算すると次のようになる。

サッポロドラッグの年平均売上高

161,795 百万円 ÷ 4 年 = 40,448.75 百万円

マツモトキヨシの年平均売上高

1,648,056 百万円 ÷ 4 年 = 412,014 百万円

したがって、マツモトキヨシの売上高は年平均 4,120 億 1,400 万円であり、サッポロドラッグの 404 億 4,875 万円の 10.19 倍 (412,014 百万円 ÷ 40,448.75 百万円 = 10.19 倍) である。

それでは、これらの取引から企業の主たるビジネスである本業すなわち営業活動によって生み出された各年度の営業利益の推移を示すと図表 2-5 になる。

サッポロドラッグの営業利益は、平成 21 年度は 2 億 4,500 万円と低い水準であったが、平成 22・23 年度は 7 億円の水準を確保した後、平成 24 年度には 10 億 9,400 万円に増加した。それに対して、マツモトキヨシは平成 21 年度の営業利益が 163 億 2,400 万円であり、平成 22 年度に大幅に落ち込み 149 億 1,300 万円となった。その後、徐々に回復し平成 24 年度には 181 億 500 万円と平成 21 年度の水準を超えている。

4 年間のサッポロドラッグとマツモトキヨシの年平均営業利益額を計算すると次のようになる。

サッポロドラッグの年平均営業利益額

2,909 百万円 ÷ 4 年 = 727.25 百万円

マツモトキヨシの年平均営業利益額

64,833 百万円 ÷ 4 年 = 16,208.25 百万円

年平均の営業利益額は、サッポロドラッグが 7 億 2,725 万円であり、マツモトキヨシが 162 億 825 万円である。従って、マツモトキヨシの営業利益は、サッポロドラッグの 22.29 倍 (16,208.25 百万円 ÷ 727.25 百万円 = 22.29 倍) である。

それでは、どうして売上高が 10.9 倍であるにもかかわらず営業利益が 22.29 倍なのであろうか。その関係を計算式で示すと次のようになる。

$$\begin{array}{rcl}
 \text{売上高} & \times & \text{売上高営業利益率} = \text{営業利益} \\
 \text{サッポロドラッグ} & 40,448.7 \text{ 百万円} \times 1.80\% & = 727.25 \text{ 百万円} \\
 & \uparrow 10.19 \text{ 倍} & \quad \uparrow 2.18 \text{ 倍} \quad \uparrow 22.29 \text{ 倍} \\
 \text{マツモトキヨシ} & 412,014 \text{ 百万円} \times 3.93\% & = 16,208.25 \text{ 百万円}
 \end{array}$$

この関係式から明らかなように売上高営業利益率は、サッポロドラッグに比べてマツモトキヨシが 2.18 倍高いことを示している。このことは、マツモトキヨシの売上高 100 円に含まれる営業利益は 3.93 円であるのに対してサッポロドラッグは 1.80 円にすぎない。すなわち、売上高に占める営業利益の割合である利幅の大きさを示す売上高営業利益率の高さにその原因があることがわかる。

また、両社の平均的な総資産 (総資本) を算定する為に総資本の推移を示すと図表 2-6 のようになる。

図表 2-5 営業利益の推移

(単位: 百万円)

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
サッポロドラッグ	245	795	775	1,094
マツモトキヨシ	16,324	14,913	15,491	18,105

図表 2-6 総資本の推移

(単位：百万円)

	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
サッポロドラッグ	13,679	17,496	17,908	18,621	19,582
マツモトキヨシ	195,981	195,884	209,503	217,661	214,404

平成 21 年度期首(平成 20 年度末)から平成 24 年度末までの総資産の平均を計算すると次のようになる。

サッポロドラッグの平均総資産

$$87,286 \text{ 百万円} \div 5 = 17,457.2 \text{ 百万円}$$

マツモトキヨシの平均総資産

$$1,033,433 \text{ 百万円} \div 5 = 206,686.6 \text{ 百万円}$$

4 年間に運用した平均的な総資産は、マツモトキヨシがサッポロドラッグの 11.84 倍(206,686.6 百万円  $\div$  17,457.2 百万円 = 11.84 倍)運用したことになる。このことは、11.84 倍の総資産を運用して 22.29 倍の営業利益額を生み出したことがわかる。

これらの相互関係を示したものが総資本営業利益率であり、総資本の営業活動における投資効率を示している。その総資本営業利益率を分解すると、次のような算式になる。

総資本営業利益率 =

$$\text{売上高営業利益率} \times \text{総資本回転率}$$

この算式を両社に適用すると次のようになる。

$$\begin{array}{l} \text{総資本営業利益率} = \text{売上高営業利益率} \times \text{総資本回転率} \\ \text{サッポロドラッグ} \quad 4.17\% \quad = 1.80\% \quad \times 2.32 \text{ 回} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{マツモトキヨシ} \quad 7.84\% \quad = 3.93\% \quad \times 1.99 \text{ 回} \\ \text{サッポロドラッグ} \quad \uparrow 1.88 \text{ 倍} \quad \uparrow 2.18 \text{ 倍} \quad \uparrow 0.86 \text{ 倍} \\ \text{マツモトキヨシ} \quad \downarrow 0.86 \text{ 倍} \quad \downarrow 2.18 \text{ 倍} \quad \downarrow 1.99 \text{ 回} \end{array}$$

総資本営業利益率は、その企業の営業活動すなわち本業における利益獲得能力を示しており、マツモトキヨシが 100 円の投資ないし資産を運用すれば 7.84 円の営業利益を生み出し、サッポロドラッグの場合は 4.17 円を生み出すことを示している。従って、マツモトキヨシはサッポロドラッグに比べて 1.88 倍の営業活動による利益獲得能力を示している。その原因は、売上高営業利益率の高さにあり、マツモトキヨシはサッポロドラッグの 2.18 倍となっている。それに対して、サッポロドラッグは売上高営業利益率が低いものの総資本回転率がマツモトキヨシの 0.86 倍と高くなっている。

売上高営業利益率は、利幅を表しており商品構成の内、利幅の大きな医薬品や化粧品の高割合

と取引規模の大きさによる規模の利益すなわち大量に仕入れることによるコストの引き下げ効果によるメリットが出ているものと思われる。それに対して、サッポロドラッグは利幅の比較的低いベビーケア、ホームケア、フードの割合が 51% であり、回転率がマツモトキヨシよりも多少高いものの総資本営業利益率の引き上げに大きく貢献するところまでにはいたっていない。

この様な状況を平成 23 年度と平成 24 年度の損益分岐点分析で検証すると次のようになる。

ここでは、売上原価を変動費、販売費及び一般管理費を固定費と仮定して平成 23・24 年度について計算する。損益分岐点分析では、損益分岐点売上高とそれに基づく損益分岐点比率を計算する。損益分岐点売上高は、営業収益と営業費用が等しく、損益がゼロにおける売上高であり、それを超える売上高の場合は利益、それを下回った売上高の場合は損失になる売上高を示している。

また、損益分岐点比率は、売上高の何%で損益がゼロになるかを示しており、この比率が低い程、企業の収益性である利益獲得能力が高いといえる。

サッポロドラッグの損益分岐点売上高を計算すると次のようになる。

$$\begin{array}{r} \text{平成 23 年度} \\ \frac{7,916 \text{ 百万円}}{28,401 \text{ 百万円}} \\ 1 - \frac{\quad}{\quad} = 33,781.43 \text{ 百万円} \\ 37,093 \text{ 百万円} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{平成 24 年度} \\ \frac{9,583 \text{ 百万円}}{33,495 \text{ 百万円}} \\ 1 - \frac{\quad}{\quad} = 39,648.81 \text{ 百万円} \\ 44,171 \text{ 百万円} \end{array}$$

従って、損益分岐点比率は、以下のようになる。

$$\text{平成 23 年度} \quad 33,781.43 \text{ 百万円} \div 37,093 \text{ 百万円} \times 100 = 91.07\%$$

$$\text{平成 24 年度} \quad 39,648.81 \text{ 百万円} \div 44,171 \text{ 百万円} \times 100 = 89.76\%$$

また、マツモトキヨシの損益分岐点売上高は、次のようになる。

平成 23 年度

$$1 - \frac{103,738}{308,954} = 372,548.45$$

$$428,184$$

平成 24 年度

$$1 - \frac{104,381}{312,111} = 370,358$$

$$434,597$$

従って、損益分岐点比率は、以下のようになる。

平成 23 年度

$$372,548.45 \text{ 百万円} \div 428,184 \text{ 百万円} \times 100 = 87.01\%$$

平成 24 年度

$$370,358 \text{ 百万円} \div 434,597 \text{ 百万円} \times 100 = 85.22\%$$

平成 23・24 年度の両社の損益分岐点比率は、いずれもマツモトキヨシがサッポロドラッグよりも低く、収益性が高いことを示している。また、両社とも平成 23 年度に比べて平成 24 年度の損益分岐点比率が低くなり、両社ともに収益性が高まっていることを示している。

これまでの検討から、マツモトキヨシは売上高営業利益率の高さ、すなわち利幅の大きさによって営業利益を増加させたのに対して、サッポロドラッグは総資本回転率の大きさ、すなわち取引量の増大によって営業利益を増加させていることがわかる。

このように企業の営業活動による利益獲得能力の特徴とその違いを検討した。

ところで両社の営業活動による利益を生み出す力を確認することができたがそれが最終的な当期純利益の獲得や企業の資本蓄積ひいては企業規模の拡大につながっているかを次に検討する。

#### 4. 最終的な収益力

営業活動による利益獲得能力を基礎にして最終的な当期純利益をどのように生み出しているのであろうか。

そこで総資本によってどれだけ最終的な当期純利益が生み出されているかを総資本当期純利益率によって検討してみよう。

図表 2-7 では、両社の当期純利益と平成 20 年度を基準にした増減率の推移を示し、図表 2-8 では、当期純利益の増減率の推移のグラフを示すと次のようになる。

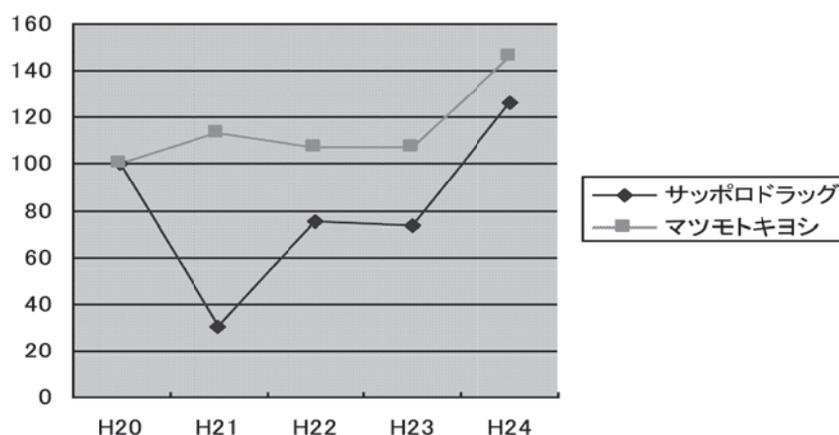
この 4 年間の当期純利益の推移を見るとマツモトキヨシは平成 23 年度までほぼ同額の当期純利益を安定的に獲得していることがわかる。それに対して、サッポロドラッグは平成 21 年度に大幅に当期純利益を減少させ、平成 24 年度に平成 20 年度の水準を回復させ、一気に伸張させている。

4 年間のサッポロドラッグとマツモトキヨシの年平均当期純利益を計算すると次のようになる。

図表 2-7 当期純利益の額と増減率の推移

(単位：百万円/%)

		平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
サッポロドラッグ	当期純利益	448	135	337	331	564
	増減率	100	30.13	75.22	73.88	125.89
マツモトキヨシ	当期純利益	6,801	7,728	7,281	7,291	9,955
	増減率	100	113.63	107.6	107.2	146.38



図表 2-8 当期純利益の増減率の推移のグラフ (単位：%)



図表 2-11 サッポロドラッグの利益留保額と留保率

(単位：百万円)

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
利益留保額	69	284	279	510
利益留保率	51.11%	84.27%	84.29%	90.43%

図表 2-12 マツモトキヨシの利益留保額と留保率

(単位：百万円)

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
利益留保額	6,260	5,850	5,628	8,044
利益留保率	81.00%	80.35%	77.19%	80.80%

方針を採用していると思われる。それに対して、サッポロドラッグの利益留保率は、平成 21 年度は 51.11% であるがそれ以降の年度は 80% 以上であり、24 年度には利益額が前年より約 1.83 倍増えているにも係らずに 90.43% に達しており、毎年利益留保率を高めており、企業規模の拡大に向けての積極的な経営者の姿勢を見て取ることができる。

利益留保額と留保率を 4 年間の平均によって検討してみよう。サッポロドラッグの 4 年間における平均の留保額は 2 億 8,550 万円であるが、マツモトキヨシは 64 億 4,550 万円であり、22.58 倍の利益留保額である。

サッポロドラッグの年平均利益留保額

$$1,142 \text{ 百万円} \div 4 \text{ 年} = 285.5 \text{ 百万円}$$

マツモトキヨシの年平均利益留保額

$$25,782 \text{ 百万円} \div 4 \text{ 年} = 6,445.5 \text{ 百万円}$$

また、当期純利益の内、利益を留保した割合を示す平均的な利益留保率は次のようになる。

$$\text{サッポロドラッグ} \quad 1,141 \div 1,367 \times 100 = 83.47\%$$

$$\text{マツモトキヨシ} \quad 25,782 \div 32,255 \times 100 = 79.93\%$$

サッポロドラッグの平均的な利益留保率は、83.47% であり、マツモトキヨシは 79.93% である。獲得した当期純利益の内、企業の成長の基礎をなす株主資本の増加に貢献する利益留保率ではサッポロドラッグが 3.54% 高いことを示しているものの両

社とも株主に対する配当金の分配よりも企業の資本蓄積ないし財務構造の改善に活用されていることがわかる。

それでは利益の留保によって利益剰余金はどのように変化したのであろうか。その推移を示したものが図表 2-13 である。

サッポロドラッグにおける 4 年間の利益剰余金の増加額は、11 億 4,200 万円 (3,275 百万円 - 2,133 百万円 = 1,142 百万円) であり、平均して毎年 2 億 8,550 万円増加している。

また、平成 20 年度を基準にして毎年、1 年当たり利益剰余金平均増加率は、13.38% (285.5 百万円 ÷ 2,133 百万円 = 13.38%) になっている。

それに対して、マツモトキヨシにおける 4 年間の利益剰余金の増加額は、257 億 8,600 万円 (88,334 百万円 - 62,548 百万円 = 25,786 百万円) であり、平均して毎年 64 億 4,650 万円 (25,786 百万円 ÷ 4 年 = 6,446.5 百万円) 増加している。

また、平成 20 年度を基準にして毎年、1 年当たり利益剰余金平均増加率は、10.31% (6,446.5 百万円 ÷ 62,548 百万円 = 10.31%) になっている。

両社は、いずれも高い利益留保率であるが、それによる株主資本の変化を検討してみる。

両社の 4 年間における株主資本額と株主資本の増加率の推移と株主資本の増加率のグラフは、図表

図表 2-13 利益剰余金の推移

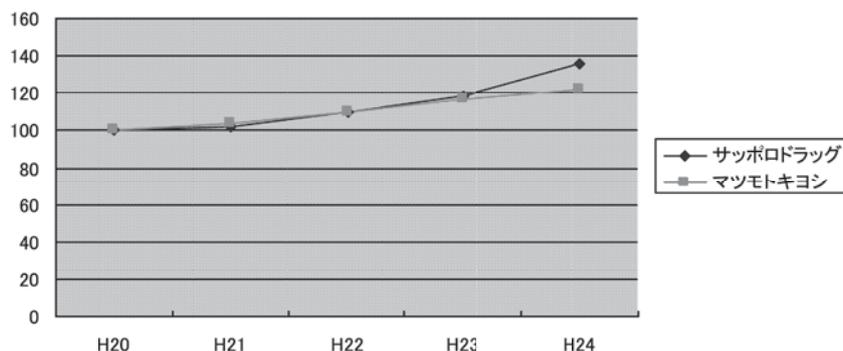
(単位：百万円)

	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
サッポロドラッグ	2,133	2,202	2,486	2,765	3,275
マツモトキヨシ	62,548	68,809	74,660	80,289	88,334

図表 2-14 株主資本額と増加率の推移

(単位：百万円/%)

		平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
サッポロドラッグ	株主資本	3,055	3,123	3,362	3,626	4,136
	増減率	100	102.23	110.05	118.69	135.38
マツモトキヨシ	株主資本	93,690	96,878	102,782	109,483	114,528
	増減率	100	103.42	109.70	116.86	122.24



図表 2-15 株主資本の増減率 (単位：%)

2-14 と図表 2-15 のようになる。

サッポロドラッグもマツモトキョシも株主資本は、每期増加しており、その増加率も平成 23 年度まではほぼ同一の傾向を示しているが、平成 24 年度にサッポロドラッグが株主資本の増加率を高めている。

サッポロドラッグは、この 4 年間で株主資本が 10 億 8,100 万円増加し、平成 20 年度に比べて平成 24 年度は 35.38% (4,136 百万円 ÷ 3,055 百万円 × 100 = 135.38%) 増加したのに対してマツモトキョシは平成 20 年度に比べて平成 24 年度は 208 億 3,800 万円増加し、22.24% (114,528 百万円 ÷ 93,690 百万円 × 100 = 122.24%) の増加であった。

その結果、両社の年平均増加額は、サッポロドラッグ 2 億 7,025 万円であり、マツモトキョシ 52 億 950 万円でその倍率は 19.28 倍である。このため平成 20 年度末における両社の株主資本の比較では 30.67 倍であったが、平成 24 年度には 27.69 倍に低下している。

ところで利益の留保は、それに相当する資産の増加をもたらすが、その資産によって負債を返済することが可能である。それでは両社の負債はどのように変化したであろうか。両社の負債と負債増減率の推移が図表 2-16 であり、負債増減率の推移を示したものが図表 2-17 である。

サッポロドラッグは、平成 21 年度に負債を前年比 35.31% 増加させたが、その後の増加率は低かったものの平成 24 年度に増加率を高めている。それに対して、マツモトキョシの負債は、平成 22・23 年度が平成 20 年度を超えたものの、平成 21・24 年度は基準年度以下であり、負債を減少させている。

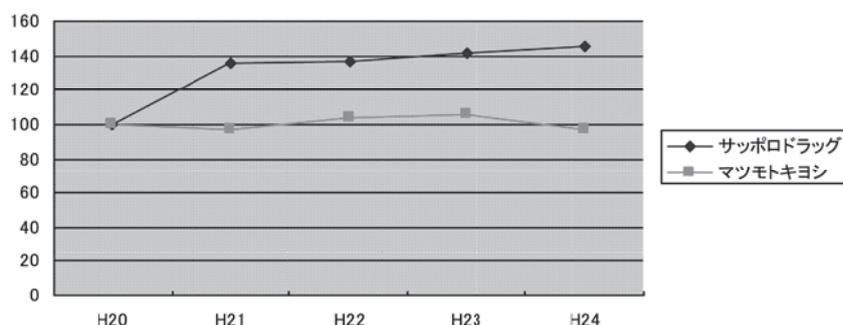
負債の平均額の推移については、サッポロドラッグが毎年平均 12 億 550 万円増加しており、この 4 年間に 48 億 2,200 万円増加し、増加率は 45.39% である。それに対して、マツモトキョシは毎年平均 8 億 5,650 万円ずつ減少しており、4 年間で 34 億 2,600 万円、率にして 3.37% 減少している。

それでは営業債務以外の主要な借入金等の推移を

図表 2-16 負債と負債増減率の推移

(単位：百万円/%)

		平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
サッポロドラッグ	負債	10,623	14,374	14,546	14,996	15,445
	増減率	100	135.31	136.93	141.17	145.39
マツモトキョシ	負債	102,109	99,122	106,284	107,673	98,683
	増減率	100	97.07	104.09	105.45	96.64



図表 2-17 負債増減率の推移 (単位：%)

検討してみよう。

サッポロドラッグの主要な借入金の推移は図表2-18のようになる。

サッポロドラッグの長期借入金は、平成20年度が33億9,200万円であるが、平成21年度にはこの4年間で最大の56億1,100万円で約1.65倍に膨らんだが徐々に毎年減少させているものの平成24年度において43億5,200万円であり、平成24年度の長期借入金は平成20年度の1.28倍(4,352百万円÷3,392百万円=1.28倍)に増加している。短期の借入金(1年以内償還長期借入金を含む)は、平成20年度が25億9,200万円であるが、平成23年度がピークの60億700万円であり、平成24年度が前年度より減少したものの55億6,800万円となっており、平成24年度の短期借入金は平成20年度の2.15倍(5,568百万円÷2,591百万円=2.15倍)に増加している。

マツモトキヨシの借入金等の推移を示したものが図表2-19である。

マツモトキヨシの長期借入金は、平成20年度が165億9,100万円であり、平成21年度もほぼ同額であったが、その後、借入金の返済が進み平成24年度には3億8,000万円に急減している。また、社債も平成21年度に償還済みでありゼロとなっている。平成23年度に新株予約権付転換社債(転換社債と表示。)が150億円発行されたが、長期借入金などの借

入金がこの転換社債に集約されている。なお、この4年間で長期の借入金は12億6,100万円が削減されている。

短期の借入金等は、平成20年度が121億1,200万円で、平成22年度が137億8,700万円に増加したものの平成24年度には8億7,200万円に激減しており、この4年間で113億4千万円を削減している。

このようにマツモトキヨシは、この4年間に長期の借入金及び短期の借入金を削減して、それらを転換社債に統合している。

このような経緯の結果として企業の総資産が形成されている。総資産とその増減率の推移を示したものが次頁の図表2-20であり、その増減率の推移を示したグラフが図表2-21である。

サッポロドラッグの総資産は、平成20年度から平成24年度まで増加し続けている。特に、平成21年度は、前年度に比べて27.9%と急増している。また、基準年度に比べて平成24年度は1.43倍(19,582百万円÷13,679百万円×100=143.15%)に増加し、年平均増加額は14億7,575万円である。

それに対して、マツモトキヨシの総資産は、平成21年度に減少し、その後増加傾向にあったものの平成24年度には基準年度よりも微増であり、基準年度に比べて平成24年度は、1.09倍(214,404百万円÷195,981百万円×100=109.40%)にすぎず、年平均増加額は46億575万円である。

図表2-18 サッポロドラッグの借入金等の推移

(単位：百万円)

科 目	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
1年長期借入金	1,241	1,811	1,735	1,800	1,400
短期借入金	1,350	1,550	1,900	4,207	4,168
計	2,591	3,361	3,635	6,007	5,568
長期借入金	3,392	5,611	5,160	4,779	4,352
計	3,392	5,611	5,160	4,779	4,352
合 計	5,983	8,972	8,795	10,786	9,920

図表2-19 マツモトキヨシの借入金等の推移

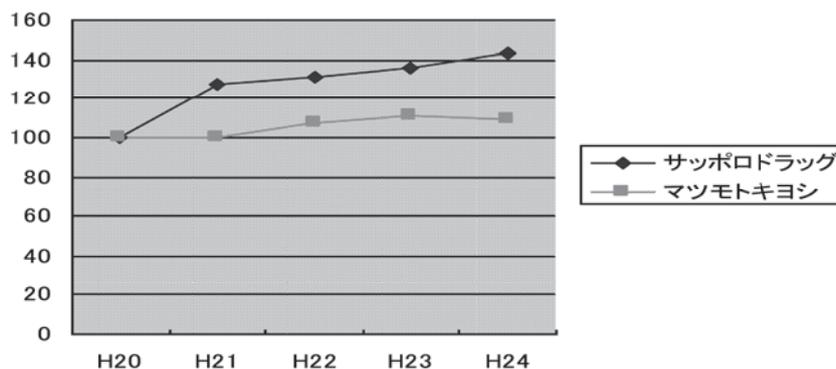
(単位：百万円)

科 目	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
1年償還社債	280	50	—	—	—
1年長期借入金	11,932	5,091	5,218	372	372
短期借入金	—	—	8,569	6,400	500
計	12,212	5,141	13,787	6,772	872
社 債	50	—	—	—	—
長期借入金	16,591	16,600	11,086	752	380
転換社債	—	—	—	15,000	15,000
計	16,641	16,600	11,086	15,752	15,380
合 計	28,853	21,741	24,873	22,524	16,252

図表 2-20 総資産の推移

(単位：百万円/%)

		平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
サッポロドラッグ	総資産	13,679	17,496	17,908	18,621	19,582
	増減率	100	127.9	130.92	136.13	143.15
マツモトキヨシ	総資産	195,981	195,884	209,503	217,661	214,404
	増減率	100	99.95	106.9	111.06	109.4



図表 2-21 総資産の増減率の推移 (単位：%)

その結果、両社の総資産の比較では、マツモトキヨシはサッポロドラッグの10.95倍(214,404百万円÷19,582百万円=10.95倍)の財政規模の大きさになっている。

このように4年間の推移を検討してきたが、基準年度の基礎資料との比較のため平成24年度の企業間比較の数値をまとめると図表2-22になる。

平成24年度の基礎資料と基準年度の平成20年度末と比較すると次のようになる。

資産については、両社ともに増加しているが、資産の増加率はサッポロドラッグがマツモトキヨシより高いことからマツモトキヨシとサッポロドラッグの資産倍率が14.33倍から10.95倍に下がっている。

負債については、サッポロドラッグが増加し、マツモトキヨシが減少したため負債倍率は9.61倍から6.39倍に下がっている。

株主資本については、両社ともに増加しているが、株主資本の増加率はサッポロドラッグがマツモトキヨシより高いことからマツモトキヨシとサッポロドラッグの資産倍率が30.73倍から27.69倍に下がっ

図表 2-22 平成 24 年度の基礎資料

(金額：百万円)

	サッポロドラッグ	マツモトキヨシ	倍率
資産合計	19,582	214,404	10.95倍
負債合計	15,445	98,683	6.39倍
株主資本合計	4,136	114,528	27.69倍

ている。

## 6. まとめ

平成20年度を基準年度としてドラッグストア2社の財務状況を検討してきた。その結果、利益の源泉となる売上高の内、平成24年度の比較では、マツモトキヨシがサッポロドラッグの9.84倍(434,597百万円÷44,171百万円=9.84倍)であるが、当期純利益は17.65倍(9,955百万円÷564百万円=17.65倍)となっていた。

この獲得した利益を両社共に4年間で平均80%前後の高い利益留保率によって企業内に利益留保を蓄積している。

この利益留保に相当する資産を企業は保有することになる。しかし、マツモトキヨシは、利益留保に伴う資産の増加を財源にしてその一部を負債の削減にあて、負債を4年間で3.37%減少させることによって財務構造の健全化に取り組んでいるといえる。

すなわち、平成20年度末の総資産を4年間運用し、それによって4年間の売上高や当期純利益額を獲得した。その利益を源泉として利益の留保や自己株式取得を行い、その結果として株主資本が増加し、最終的に平成24年度末における資産の増加や負債の減少がもたらされた。その推移の概略を示したものが次の図表2-23である。

そこで結果として両社の財務構造がどのように変化したのか企業間比較を行う為に、両社の安全性の

代表的な指標を平成 20 年度と平成 24 年度で計算し検討する。

株主資本比率は、総資本に占める株主資本の割合を示すのが株主資本であり、この比率が高ければ将来返済する義務のある負債の割合が低いことから企業の安全性を判断することができる。株主資本比率の計算を示したのが図表 2-24 である。

サッポロドラッグの株主資本比率は、平成 20 年度末に比べて平成 24 年度末は 22.33%から 21.12%に低下し、企業の安全性の観点からは安全性が低くなった。それに対して、マツモトキヨシは、102.95%から 128.16%に引き上げており、この指標では安全性が向上している。

流動比率は、企業の短期的な支払能力を判断する為の代表的な指標であり、短期に返済しなければならない流動負債を短期に現金化する支払財源としての流動資産がどの程度確保できているのかによって安全性を判断することができる。流動比率の計算を示したのが図表 2-25 である。

サッポロドラッグの流動比率は、平成 20 年度末に比べて平成 24 年度末は 81.77%から 77.34%に低下し、企業の安全性の観点からは安全性が低くなった。それに対して、マツモトキヨシは、102.95%から 128.16%に引き上げており、この指標でも安全性が向上している。

固定比率は、長期間使用する固定資産が返済義務のない株主資本によって調達されているか否かの状態によって安全性を判断することができる。固定比率の計算を示したのが図表 2-26 である。

サッポロドラッグの固定比率は、平成 20 年度末に比べて平成 24 年度末は 263.37%から 298.48%に上昇し、企業の安全性の観点からは安全性が低くなった。それに対して、マツモトキヨシは、122.46%から 105.36%に下降しており、この指標でも安全性が向上している。

このように安全性の代表的な分析指標の視点においてもマツモトキヨシの財務構造が全体的に健全性を高めているということが出来る。ただし、このこ

図表 2-23

【サッポロドラッグ】		【マツモトキヨシ】	
平成 20 年度末の総資産（総資本）		平成 20 年度末の総資産（総資本）	
136 億 7,861 万円		1,959 億 8,100 万円	
↓		↓	
売上高の発生		売上高の発生	
1,617 億 9,500 万円		1 兆 6,480 億 5,600 万円	
↓		↓	
利益の発生		利益の発生	
13 億 6,700 万円		322 億 5,500 万円	
↓		↓	
利益の留保	11 億 4,200 万円	利益の留保	257 億 8,200 万円
自己株式の取得	▲ 6,100 万円	自己株式の取得	▲ 49 億 2,900 万円
	<u>10 億 8,100 万円</u>		<u>208 億 5,300 万円</u>
↓		↓	
株主資本の増加	10 億 8,100 万円	株主資本の増加	208 億 3,800 万円
負債の増加	48 億 2,200 万円	負債の増加	34 億 2,600 万円
↓		↓	
資産の増加		資産の増加	184 億 2,300 万円
59 億 300 万円		負債の減少	34 億 2,600 万円

図表 2-24 株主資本比率

	サッポロドラッグ	マツモトキヨシ
平成 20 年度末	$3,055 \div 13,679 \times 100 = 22.33\%$	$93,690 \div 195,981 \times 100 = 47.81\%$
平成 24 年度末	$4,136 \div 19,582 \times 100 = 21.12\%$	$114,528 \div 214,404 \times 100 = 53.42\%$

図表 2-25 流動比率

	サッポロドラッグ	マツモトキヨシ
平成 20 年度末	$5,632 \div 6,888 \times 100 = 81.77\%$	$81,029 \div 78,709 \times 100 = 102.95\%$
平成 24 年度末	$7,236 \div 9,356 \times 100 = 77.34\%$	$92,480 \div 72,159 \times 100 = 128.16\%$

図表 2-26 固定比率

	サッポロドラッグ	マツモトキヨシ
平成 20 年度末	$8,046 \div 3,055 \times 100 = 263.37\%$	$114,952 \div 93,872 \times 100 = 122.46\%$
平成 24 年度末	$12,345 \div 4,136 \times 100 = 298.48\%$	$121,924 \div 115,721 \times 100 = 105.36\%$

とは企業が生み出した利益を積極的に新たな投資に向けられていないことを意味しており、今後いかなる経営戦略を展開することができるかが大きな課題になる。

それに対して、サッポロドラッグは、これまで事業を拡大してきたことによる財務体質の悪化をいかに改善するかを検討することが課題となる。また、北海道に限定して事業展開しており、道内市場で他のドラッグストアとの競合する中で市場開拓を行い、規模拡大を行っているが、北海道内という限られた市場での限界が今後招来した時にいかなる経営戦略を展開することができるかも課題となろう。

## 注

1) 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-iryohi/10/index.html>

2) W.H.O. の Essential Medicines and Health Products Information Portal では、Self-Medication について次の様に定義している。

Self-Medication is the selection and use of medicines by individuals to treat self-recognised illnesses or symptoms.

Self-Medication is one element of self-care. <http://apps.who.int/medicinedocs/en/d/Jwhozip32e/3.2html> 2013/11/08

3) ドラッグ・ストアとコンビニエンス・ストアの提携

【ドラッグ・ストア】 【コンビニエンス・ストア】

マツモトキヨシ HD ⇔ ローソン

ココカラファイン ⇔ サークルKサンクス

ツルハ HD ⇔ ポプラ

CFS コーポレー

ション, タキヤ ⇔ ミニストップ

ヒグチ産業 ⇔ ファミリーマート

4) 一般用医薬品のインターネット販売について、最高裁判所は平成 25 年 1 月に現行の規制が無効であるとの判決が出され、リスクが高い薬までインターネット販売が広がっている。(平成 25 年 7 月 27 日 朝日新聞)

このため、電子商取引サイトやカタログ販売業者などの通信販売会社がこのドラッグストア市場に積極的に参入してきている。

それに対して、平成 25 年 11 月 6 日に政府は、一般用医薬品のインターネット販売に対して次のような方針を発表した。すなわち、約 1 万 1 千品目ある、一般用医薬品の 99.8% の品目のインターネット販売解禁の方針を打ち出した。また、安全性に懸念のある劇薬 5 品目はインターネット販売を禁止し、医療用医薬品から一般用医薬品に切り替えてまもない 23 品目は市販から 3 年間薬剤師が対面で販売することで安全性を確認し、副作用の情報などを集めて安全性を評価する一定期間が終了するまでインターネット販売を認めないことにした。(平成 25 年 11 月 6・7 日 朝日新聞・日本経済新聞より)

その後、平成 25 年 12 月 5 日に上記の趣旨に沿って薬事法が改正された。

5) 最高裁判所の判決をうけて「一般用医薬品のインターネット販売等の新たなルールに関する検討会」が全 11 回開催されたものの結論がでず、報告書として「これまでの議論の取りまとめ」が公表された。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000328/11/2013>

6) 消費者の買い物が実店舗からインターネット上に広く移りつつあることを報道している。しかもネット販売が市場全体の 1 割を占めると実店舗の淘汰が進む傾向にあるとしている。一般用医薬品は、1 兆円の市場であるが、現在のネットの比率は数%であるが、将来 2 割になると指摘している。(平成 25 年 12 月 8 日 日本経済新聞より)

7) (株)サッポロドラッグストアの経営理念は、「健康で明るい社会の実現に貢献する」であり、その経営理念を実践するための経営として次の 3 つをあげている。

1. お客様から学ぶ経営

2. 一人一人の可能性を引き出す経営

3. 常に新しい事に挑戦していくチャレンジマイノリティの経営

8) (株)マツモトキヨシホールディングスの経営理念は、「1<sup>st</sup> for you」(あなたにとっての、いちばんへ。)であるが、事業会社である株式会社マツモトキヨシは、「1<sup>st</sup> for you」を次のように考えている。

「1<sup>st</sup> for you」の you の部分を拡大し、you とは、

我々に直接,間接に関係のある全ての方々(ステークホルダー)を総称します。

お客様 お客様の美と健康を応援して幸福を導くことに誇りをもち,

従業員 働くことに喜びを感じ,社会に役立つ人として成長し,

お取引先 お取引様や関係する全ての人や機関と共に会社を発展させ,

地域社会 地域社会に貢献している事業者となることで,

株主のみなさま 株主のみなさまに利益の還元をすることが私達の事業を営む目的です。

9) 石井淳蔵・向山雅夫編著「小売業の業態革新」  
p.205 中央経済社

(さかした のりひこ 会計学)