

NBC PLUS+

VOL.92

事例紹介

大手競合参入・赤字転落の
逆境から奇跡の復活



大手競合参入・赤字転落の逆境から奇跡の復活



写真：ふく薬品スタッフの皆様と田仲社長（前列左から2番目）

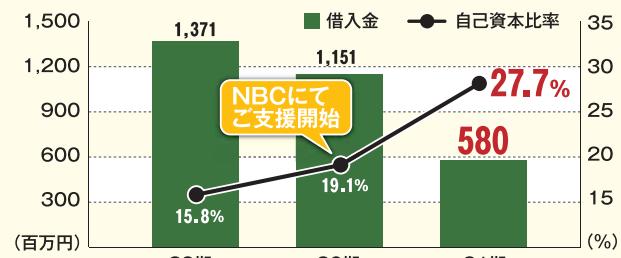


会社名	株式会社ふく薬品
代表者名	代表取締役 田仲 康晃 様
社員数	300名
売上	約71億円
事業内容	調剤薬局・ドラッグストア
所在地	〒900-0021 沖縄県那覇市泉崎2-3-3 オフィス泉崎ビル5階

わずか

1年で自己資金が5.5億円増加!

借入金も大幅減少、自己資本比率8.6%アップ!
金融機関に依存しない強い経営体質へ転換!



文/NBCグループ

2019年1月——、医療用医薬品卸売業界のリーディングカンパニーであるアルフレッサヘルスケア株式会社の勝木社長から「**助けて欲しい会社がある**」と突然の連絡が入った。その会社が、アルフレッサヘルスケア様の得意先で、今回紹介する株式会社ふく薬品様だ。今号では奇跡的な復活を遂げたこの会社の軌跡を紹介する。

これまで地元ドラッグストア内の落ち着いた市場環境だったものが、大手ドラッグストア進出にともない競争が激化。スーツ姿の男性が複数人で店に来ては値札の写真を取り、あからさまにふく薬品様を下回る価格を設定し、

これまで地元ドラッグストア内の落ち着いた市場環境だったものが、大手ドラッグストア進出にともない競争が激化。スーツ姿の男性が複数人で店に来ては値札の写真を取り、あからさまにふく薬品様を下回る価格を設定し、

局からスタートし、沖縄県ではじめて調剤薬局とドラッグストアの併設店を作った。現在は県内で調剤薬局・ドラッグストアを22店舗経営（2020年7月時点）。地域の方から長く愛されている会社であり、地元の雄として堅実な経営を長く行ってきた。

大手進出による苦境

ふく薬品様の創業は1974年。薬

折り込みチラシで大々的に宣伝。価格破壊が起き値下げを強いられたことで、ふく薬品様の経営に大きな傷跡を残すことになった。大手ドラッグストアは、売上規模が大きく、スケールメリットを活かした仕入を行つており、当然ふく薬品様は大手と同じ原価率での仕入はできない。当時の心境を田仲社長はこう振り返る。

「**仕入（原価率）に差があるのだから、単純な価格だけの競争ではいけない**」とわかつていても、自宅に投函される折り込みチラシや来店するお客様の目・顔色、そして客数の減少を知ると、どうしても価格を下げてしまつた。」

価格競争に巻き込まれ劣勢を強いられることの繰り返しにより、業績もじわりじわりと悪化を辿り、閉鎖せざるを得ない店舗も……。ついには、多額の営業損失を出してしまった。落ち込んだ。(こうした結果を聞きつけたのか、大手ドラッグストアから会社ご買いたいというオファーもかなりの数あつたそうだ。)

暗中模索でこの先の展望も見えず、どのように経営をしていけば良いのか……。田仲社長が困窮している状況の中、NBCとの縁が始まった。

年末に資金がショート?!

4つの改善活動をスタート!

まず、ふく薬品様の実態・現状を把握するため、3日間にわたり現況調査を実施。財務担当である副社長との打ち合わせ時、開口一番驚きの報告を受けた。

「実は、このままで年未に資金がショートする可能性があります……。」

ふく薬品様は、店舗の出店・退店、古くなつた店舗の改装費用、業績悪化などを背景に多額の借入金を抱えていた。当時（30期）の借入総額は11億5100万円。3年間の推移

を確認すると、借入金は6700万円しか減少していないにもかかわらず、現預金は3億4300万円も減少していた。前期1年間も借入金残高は2億1900万円減っているものの、手元資金が2億5300万円も減少。自己資金（現預金+借入金）は3300万円も減少……。毎月

①支払いサイトの延長と在庫管理

ふく薬品様の資金を減らしていた大きな原因が、運転資金の入りと出のバランスが著しく悪かつたことだ。（表1）

まず、店舗では「商品の欠品が一番困る」という考えが根強く、在庫を過剰に抱えてしまつて、一部商品を除き期限切れの商品はメーカーで交換対応してくれることもあり、適正在庫という概念や過剰在庫に対する危機感がなかつたのだ。必要以上の在庫を仕入れ、在庫が売れる前に仕入先へ支払いを行うため、入金と支払いのバランスが悪く、多額の立て替え資金が

3日にわたる現況調査では、あらためて厳しい状況を目の当たりにすることとなつたが、同時に改善の筋道を見出すことができた。まずは、確実性が高く改善インパクトの大きい「①支払いサイトの延長と在庫管理」「②経費削減」「③接客品質・お客様満足度の向上」「④万引き対策」に絞り改善活動に取り組むこととした。

発生していた。(お客様のカード支払いや処方箋に基づく国からの入金は2ヶ月遅れの入金)この運転資金のバランスの悪さが原因で、3期累計5億3800万円もの資金が減少していただため、最優先課題として取り組むこととした。

表1 過去3期分の資金推移から見える危機的状況

II 運転資金収支	27期	29期	30期	3期間 運転資金	30期 運転資金
流動資産	711,345	1,281,638	1,272,766	△561,421	8,872
流動負債	554,217	738,358	577,517	23,300	△160,841
運転資金の差異	157,128	543,281	695,249	△538,121	△151,968

VII 回収と支出のバランス	27期	29期	30期	基準値	差引
売上債権回転日数	44日	59日	60日	57日	3日
買入債務回転日数	32日	34日	27日	43日	-16日
比率	72.73%	57.63%	45.00%	75.44%	-30.44%
立替期間(※売上の何日分?)	12日	25日	33日	評価	
立替金額	203,910	543,281	312,082	厳しい	

まず、取引金額が大きく支払いサイドの交渉をして欲しい」とN.B.Cから田仲社長へ依頼した。仕入先への支払期日交渉は、会社への信用不安に発展しかねない大変勇気のいることだが、田仲社長は自ら交渉すると約束してくれた。

現状では資金繰りが厳しく、入金と支払いのバランスが合わない理由を明確に示しながら説明したことで、複数の仕入先から支払期日延期の同意・協力を得ることができた。

具体的には、30日延ばしてくれた先が2が4社、15日延ばしてくれた先が2社の計6社。この6社の取引金額が大きかつたこともあり、資金繰りは大幅に改善された。

同時に、過剰在庫を適正化する

めの取り組みを実施。これまで在庫に関する店舗間での情報共有が行われておらず、各店舗ごとに在庫発注を行っていた体制を見直した。

今まで欠品を恐れ、必要以上に仕入れていたが、商品の不足が生じた場合には、新たに支給したスマートフォンで店長同士が情報共有し、

余分に在庫がある店舗から商品を

配達することで在庫の仕入れを抑制することに成功した。

主な削減内容

幹部を巻き込み取り組んだ削減活動

①消耗品費

店舗ごとの在庫金額は店長会議でも明らかにし、推移を定期的に確認することで過剰在庫状態に戻らない体制を築いた。

在庫の実地棚卸も半期に1度の年2回から4半期に1度の年4回に増やし、管理を強化することで全社の在庫は目に見えて減つていった。

②経費削減

仕訳帳から1年分の経費一覧を抽出し、見直しできる経費を細かく、すべて洗い出した。年間の経費削減目標を4000万円に設定し、今必要ないとと思うものはすべて削減していただいた。

「見直そうか迷つたら削減する。削減して問題が出たら元に戻すこと」を検討する。この要領で聖域を無くし、あらゆる経費の見直しを行うことを決め、削減活動に取り組んだ。

削減活動を推進する上で、幹部を

集め意見を出し合い、誰がどの経費

に対して責任を持つのかを明確化す

②広告宣伝費

これまで、購入稟議の申請やルールがなかつたため、店舗ことで自由に消耗品や備品を購入していた。そこで、全店舗にあるPOPを書くためのマーカーの数を確認したところ、売り物かと見紛うほど

新品相当のマーカーが100本以上余分にあることが判明。無駄な消耗品の購入を防ぐための社内ルールを整備した。

③店舗の光熱費

店舗が沖縄県の広域に点在していることもあります。これまで広範囲に新聞折り込みチラシを配布してきた。そこで、店舗からの距離や地域性を細かく分析し、配布エリアや配布回数を見直した。長く実施してきたラジオ広告もこのタイミングで見直しを行い、広告宣伝費だけで年間1000万円以上の削減となり、もつとも大きな削減効果があつた。

③店舗の光熱費

店舗の夜間サインや駐車場の照明などの点灯・消灯時間を設定。空調の設定温度や開店前・閉店前のエアコンの時間設定などもこれまで店舗ごとの判断で行われていたが、会社としてのルールを決め全店で運用。月によっては前年対比で70万円もの光熱費の削減につながった。



ることと、削減できた金額（結果）の「見える化」を特に重視した。結果、1年間で削減目標4000万円を超える経費削減を実現し、利益・資金を大きく増加させることにつながった。

副次的な効果もあつた。会社の細

かい数字は今まで田仲社長と副社長しか知らないブラツクボツクスだったが、それを幹部にも開示したことで、会社の経営状況への理解が深まり、幹部に経営者マインドを大きく育むこともできた。



コンテスト結果は、ふく薬新聞（新設）として、本社・全店のバックヤードに掲示した。



コンテストの入賞者には、名札に★がついていく仕組みになっている。

「店長業務マニュアル」の1ページ目には、創業者が大事にしていた言葉を載せた。



輪店指導により、実践できているかをチェック。店長会議で共有し、自店に活かした。

接客品質向上策

あきない

商売はあきない。おもしろくて仕方ないから
あきないなのだ。
いつもおもしろいから笑顔。
笑顔が絶えないから商売は笑顔なのだ。
いらっしゃいませ、ありがとうございます。
笑顔が絶えないいつも活発だから勝ちとなる。
ところが商売をおもしろくないと思っていると
その商売はすぐに飽きいつも不平不満がグチにてて、
心が次第に傷ついて落胆となる。
こんなお店は、そのうち誰もよりつかなくなり
消費となってしまう。

③接客品質・お客様満足度の向上

ふく薬品様は大手ポイントカードと提携していたが、あくまでお客様からポイントカードの提示やポイント利用の意向があつた場合のみ対応していた。そこで、店舗での接客品質・お客様満足度の向上策として、積極的なポイント利用の声かけを行つた。

たとえば、ポイントが貯まつているお客様に対し、「50円分のポイントを使用しましようか?」というよう位に接客を行う。ポイントの利用を勧め、実際にポイントを使用していただくことで、お客様に「安く購入することができた」と満足してもらえるほか、追加でもう一品購入したくなるような購買心理を高めることにもつながる。

全店をあげて接客話法や改善事項などの検討を行つたほか、各店舗がポイント還元（使用）率と還元（使用）件数率を競うキャンペーンの実施や、販促内容を「値引き」から「ポイント付与」へと変更した。

今まで入社したアルバイトスタッフ

の店長がそれぞれのやり方で行つていた。それにより、店舗によって売り場づくりや接客品質に大きなばらつきがあった。やり方が統一されないと、店舗間での人の異動が発生すると、新しく覚えなければならぬことが多く生産性を落としてしまう。

そこで「店長業務マニュアル」「スニユアル」といったマニュアルを整備し、人ごと・店舗ごとのやり方に隔たりがないようにし、輪店訪問を繰り返し店舗ごとの状況をチェック。できていないう点は改善を繰り返す。そして、マニュアルに基づいた接客ができるいるかをチェックするための「マニュアル研修」や「接客コンテスト」を定期的に開催し、社員のモチベーションの向上を図つた。各店の売り場づくりも、毎月テーマを決めて写真をアップし評価することで情報を共有するとともに、店舗間で競い合い、高め合う工夫を行つた。

④万引き対策

外国からの旅行者にケースごと万引きされるといった被害まで出ており、その被害額は年間1000万円を超えていた。柵卸を行うたびに頭を痛めていた万引き被害を防ぐために、プロジェクトを発足。社内の啓蒙活動として、ポスターの設置や、今まで整備されていなかった万引き対策マニュアルを作成。声かけ（挨拶）運動、防犯ビデオの位置・台数の見直し、今まで実態を把握しきれていたかった店舗ごとの万引き結果の集計・報告などを行った。

実際の万引き被害に加え、社内の意識低下や発注ミスの隠ぺいなどがもとで発生する「内引き」「内部犯行」も多く存在することがわかり、内部からそのような問題を起こさせないためにも、今まで各店舗に任せってきたスタッフの勤務ルールも見直し、不測の事態にも備えた。

借入金減少という金融機関の担当者も驚くほどの結果を生み出した。

金融機関への支払利息は、前年比570万円削減し、自己資本比率にいたっては前年比で8・6%アップ。売上総利益率、営業利益率、経常利益率、いずれの利益率も前年を大きく上まわった。そして、1年間改善活動に関わってきた幹部メンバーへ決算賞与も支給できた。

繰り返しになるが、わずか1年間で5億5000万円もの自己資金増加だ。これだけ大きく資金を増やすことができた要因は、最優先で取り組み3億7800万円もの改善効果を生み出した、「運転資金の改善（支払いサイトの延長と在庫管理）」だった。

多くの社長は、売上や利益を重視し、もつとも大事な資金（とりわけ運転資金）に対する意識が、まったくといって良いほどない。資金繰りは経理任せで「売上の増加が資金の増加に繋がる」と考えているが、それは間違いである。

ふく薬品様も、過去は大手ドラッグストアとの値引き競争に巻き込まれ、苦しい経営を強いられてきた。しかし、売上や利益ではなく、資金を中心にして改善すること、幹部社員を巻き込み改善活動を行ったことで大きな成果が出て、資金が残り・増えたのだ。今では新店舗も出店し、守りの経営から、攻めの経営に転じようとしている。そして、いまなお支払いサイトの延長交渉を続け、さらに1社の延長を勝ち取っている。前期に引き続き経費の見直しも行い、改善活動の手綱を緩めることはない。

多くの社長は、売上や利益を重視し、もつとも大事な資金（とりわけ運転資金）に対する意識が、まったくといって良いほどない。資金繰りは経理任せで「売上の増加が資金の増加に繋がる」と考えているが、それは間違いである。

多くの社長は、売上や利益を重視し、もつとも大事な資金（とりわけ運転資金）に対する意識が、まったくといって良いほどない。資金繰りは経理任せで「売上の増加が資金の増加に繋がる」と考えているが、それは間違いである。

今回ご紹介した、ふく薬品様の改善事例も収録

「金持ち社長のお金の残し方・増やし方」

著者／野呂泰史 NBCグループ代表／税理士 出版社：ばる出版 定価：本体1,500円+税

ふく薬品様も実践した
資金改善ノウハウが満載!

公式ホームページからご注文いただけます

NBCおすすめ書籍 検索



奇跡の復活

こうしたさまざまな活動を通して、

わずか1年間で5億5000万円の自己資金増加、5億7000万円の

まる際に、約束したことがある。毎朝提出する日報だ。1日も休むことなく、1年間毎日早朝に資金改善活動の報告をN B Cに行っている。自分

わずか1年間でこれだけの改善を行なうことができたのは、田仲社長のやり切る力だ。会社規模、業種を超えて、ふく薬品様、田仲社長から学ぶことはあまりにも多い。

なせば為る！ 業界に勇気と希望を 与える実践例



アルフレッサヘルスケア株式会社
代表取締役

勝木尚氏

Hisashi
Katsuki

Profile

2009年、丹平商会（現丹平製薬株式会社）の卸部門として創業した丹平中田株式会社に入社。同社代表取締役社長に就任。2011年、アルフレッサヘルスケア株式会社の代表取締役社長に就任。深刻な経営不振・倒産寸前の状態に陥っていた120年を超える老舗企業を見事に再生させた立役者。

競争が一層激化、経営するには非常に厳しい外部環境となりました。売上が伸びないため安売りに走り、財務状態が悪化するという負のスパイラル。ついには田仲社長からSOSが発されました。

田仲社長は、私が大赤字の会社を2度立て直した経緯をご存じで、信頼関係がありました。また、私も田仲社長の誠実さと何事にも一生懸命取り組む姿勢を知っていたため「それさえあれば大丈夫！」と支援を約束しました。

ふく薬品さんの支援にあたり、6年前からお世話になっていたNBCの野呂会長・野呂社長にも相談を持ち掛けました。

「意欲ある若い経営者を支援したい。まずは沖縄県のふく薬品さんを救いたい。私の熱い想いに共感・共鳴いただき、ふく薬品・アルフレッサヘルスケア・NBCの3社による経営改革が始まりました。

改善活動への取り組み、軌跡、改善結果について

沖縄県の人口は145万人ですが、本土からの日本人・外国人観光客は年間900万人にのぼります。そのため、東京都に次ぐ1000万人の都市との位置づけ・強化エリアという意識がありました。

2012年に、株式会社琉葉（沖縄県・医療用医薬品卸売業）のOTC部門の事業譲渡を受けたのですが、その取引先の一つに、県内NO.1

当時のふく薬品様の状況

ドラッグストアのふく薬品さんがありました。

その頃、インバウンド需要が一気に過熱し、本土から続々と大手ドラッグストアが進出し始め、出店の嵐となってしまいました。競争が激化することが予見される最中、折しも先代の社長が急死し、長男・専務（当時）だった田仲康晃社長が承継しました。

また、2018年頃から沖縄県内はオーバーストア状態に陥り、価格

や、野呂会長の企業人たる精神訓話

セス・実務指導。田仲社長や幹部の皆様は、生まれて初めての体験だつたと思いますが、早朝の日報提出から始まり真剣勝負で改善活動に臨んでいました。

会社存亡の危機的状況への理解を日に日に深め、全社一丸となつて意欲的に頑張った姿は感動ものでした。その結果、何とわずか1年で立派に立て直したのです。

田仲社長はまだ危機意識を保っており、顔つきも変わりました。2020年5月11日に報告をいたいた際は「涙が出る！」の一言でした。

薬局・薬店・ドラッグストア業界は、これから訪れる再編の嵐にもまれ、多くの会社が淘汰される（その数は2万店にのぼる）といわれています。

ふく薬品さんの取り組み・改善事例は多くの経営者に勇気・希望を与えるものと確信しています。

コンサルタントの 視点

Consultant's Perspective



野口泰史

代表
NBCグループ

縁のあつたお客様は
絶対に倒産させない



戸田大祐

NBC資金を増やす
コンサルティング株式会社
執行役員

たゆまぬ前進を求め
果敢に挑戦し続ける

支援にあたって重視したこと

「資金」を中心に改善活動を行ったことです。田仲社長はもちろん、田仲会長にも各種会議・研修に参加や助言などいただき、幹部・社員の皆さんを巻き込みながら全社での改善活動を行いました。

わずか1年で大きな成果を出すことができたポイント

田仲社長の意思決定のスピードです。即断・即決していただき、掲げたことは絶対に守る意思の強さが成果に直結しました。幹部・社員の皆さんの素直さや実行力も非常に高く、即成果が出たことが自信につながり、さらなる成果につながったのだと思います。

ふく薬品様について

地域に密着し、お客様を第一に真摯に経営されています。田仲会長、田仲社長はじめ幹部・社員の皆さんの人の好さも大きな魅力です。管理面や財務面に課題を抱えていましたが、今回の取り組みで大きく改善しました。競合も多いドラッグストア業界ですが、より一層地域から愛され、地域一番店として、より確固たる基盤を確立してほしいと思います。

コンサルタントとして一番心がけていること

経営者であるお客様より厳しい目線で状況を判断することです。そして、その目線をご理解いただき、ご自身の力を高めてもらうことを心がけています。また、コンサルタントに依存し、自力が高まらない支援ではなく、社長や社員と共に実践し、自立できる支援を心がけています。

ふく薬品様の支援において もっとも苦労したこと、大変だったこと

沖縄特有の地名や漢字の読み方があり、店舗名や地域性を把握することに苦労しました。ただ、私は昔から沖縄に憧れや魅力を感じていましたので、このようなご縁を通じて沖縄の文化や風土、人柄に触れられたことは一生の財産です。

ふく薬品様の さらなる改善に向けてのポイント

ドラッグストア部門を中心に改善を進めましたが、ふく薬品様は調剤薬局部門もあり、調剤薬局併設のドラッグストアという最大の強みもあります。その強みを最大限に活かすことができれば、さらに強固な会社になると思います。