

NBC PLUS+

号外

健康と美を追い求めて



事例紹介 / 株式会社サカイヤ

地域の健康と美をサポートする 老舗企業の大変革

文／NBCグループ



株式会社サカイヤ 代表取締役社長 世永 有里 氏

昭和薬科大学薬学部薬学科卒業後、株式会社サカイヤへ入社。
2013年、代表取締役社長就任。

○趣味・特技／観劇（バレエ、ミュージカル、演劇、歌舞伎など全般）・
お菓子作り・筋トレ（カーブス） など

○座右の銘／【なんとかなる】

【相手は変えられないが、自分を変えられる】

「どんな困難があったとしても、それを乗り越えたら
次に来た同じ困難は、もう困難ではなくなる。どんな
場合でも【なんとかなる】と思っています。」と世永社長。

○尊敬する人／両親

「資金が減る経営」から脱け出せない
苦しい状況下で改善への第一歩を踏み出す

人々に健康と美しさを届ける
横浜の地に根ざした老舗企業

創業89年の老舗企業『株式会社サカイヤ』はドラッグストアをはじめとして、調剤薬局・女性専用フィットネスクラブ・フェイシャルエステ・高齢者向けの弁当宅配など、健康と美に関連する5つの事業を手がけている。横浜市金沢区を本拠地として、横浜市南部を中心に地域に密着した多様なサービスを提供してきた。

昭和8年、一軒の薬局からサカイヤの歩みは始まった。

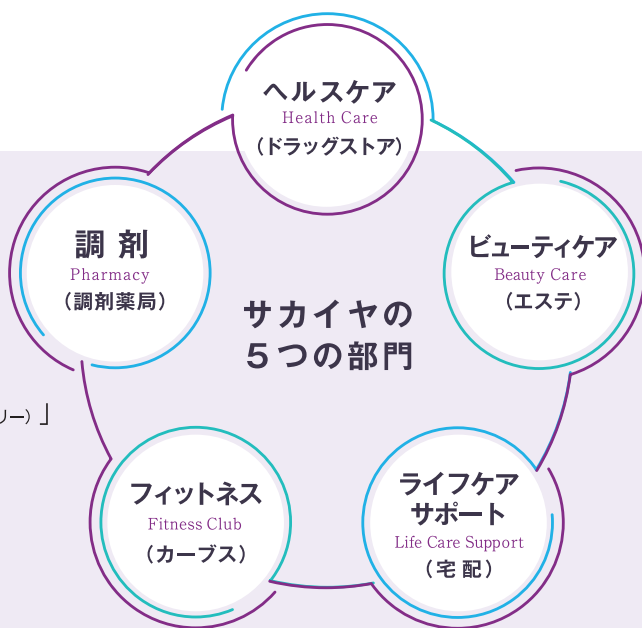
◆世永社長「サカイヤ創業当時、薬剤師の渡辺ヒサ（現会長の母）は、小

児科に勤務経験があり、医師の助手として治療補佐から薬の手配まで何でもやっていたそうです。その経験を活かした接客で地域のお客さまから喜ばれ、とても頼りにされていたそうです。接客時の会話から受診をすすめたら、重大な病気を初期で見つけることができ、感謝されることも多かったそうです。このように地域のお客さまと接客を通じて信頼関係を結んできたことが、サカイヤの原点であり、創業時から今もサカイヤに受け継がれています。」

そう語る世永有里社長が渡辺会長から事業を受け継いだのは、2013年4月のこと。以来健康と美にまつわるさまざまな事業を手掛けてきた。

profile

- 会社名 | 株式会社サカイヤ
- 代表者名 | 代表取締役社長 世永 有里 氏
- 創業 | 1933年 8月
- 資本金 | 3,000 万円
- 売上 | 24.5 億円
- 社員数 | 167名 (2022年12月時点)
- 事業内容 | ドラッグストア／調剤薬局
フィットネスクラブ「カーブス」
フェイシャルエステ「アンベリール」
高齢者専用宅配弁当「宅配クック123 (ワン・ツウ・スリー)」
- 所在地 | 〒236-0031
神奈川県横浜市金沢区六浦4丁目17-32
COCOMOビル3階



89年の歩み

- ◀ 1933 横浜市金沢区にて渡辺喜八郎氏が『堺屋薬局』を創業
- ◀ 1951 渡辺喜八郎氏が『株式会社堺屋薬局』を設立
- ◀ 1959 渡辺喜八郎氏死去、渡辺ヒサ氏が代表者に就任
- ◀ 1976 渡辺ヒサ氏から承継し渡辺邦夫氏が代表者に就任
- ◀ 1991 会社の名称を『株式会社サカイヤ』に変更
本部を横浜市港南区に移転
- ◀ 2004 本部を横浜市戸塚区に移転
- ◀ 2008 『カーブス金沢八景ダイエー』オープン
- ◀ 2012 金沢文庫アピタ内に
フェイシャルエステ店『アンベリール』オープン
- ◀ 2013 世永有里氏が代表取締役社長に就任
- ◀ 2017 『宅配クック123』栄・金沢店にて業務開始
- ◀ 2018 本部を横浜市金沢区に移転
全店の POS システム及び基幹システム、
カードシステム変更
- ◀ 2020 金沢泥亀店にて、特別養護老人ホームの調剤開始

お客様に
「もっと健康になってもらいたい」
それがすべてのきっかけ

もともと薬剤師として店頭に
立っていた世永社長だが「痩せたい
けど痩せられない」「膝が痛いけど
痛みが取れない。」など、薬やドラッ
グストアの商材ではどうしても症
状が改善しないお客様が一定数い
ることに着目。「運動しないといけ
ないことはお客様ご自身が一番よ
くわかっている、ところがそれがな

かなか難しい——。」そこで、運動し
ていただけの機会を創出できない
かとさまざま模索していた時に
カーブスに出会ったという。

「今後も調剤薬局・ドラッグスト
アのお客様のために、健康と美にま
つわることほどんなに取組んで
いきたい。」と精力的だ。

一方、創業から89年——、長く地域
に愛されてきたこの企業もまた、さ
まざまな問題を抱えていた。

資金繰りに追われる日々 現場と本部の間には対立構造

改善前のサカイヤは「資金が減る経営」から脱け出せない状態が長く続いていた。金融機関に相談しても応じてもらえず、最終的には会長の個人資産を取り崩し、そこから資金を借りて急場をしのいだ。

常に資金繰りに追われ、世永社長は安眠できない日々を過ごしていた。

◆世永社長「毎月、支払いの日は不安で眠れませんでした。経理からは何度も『お金が足りません』と報告があり、銀行からも『もう貸せません』と言われていました。懇意にしている問屋さんに支払いを1日待っていただき、最後には会長に泣きついて、株や土地を売ってもらっていました。」

また、現場では店舗のクリンリネスが後まわしになり、汚れや欠品が目についた。社員面談を行うと、会社批判や不満ばかり。各部門の協力体制はまったくなく、誰もがほかの部門について理解していない。本部

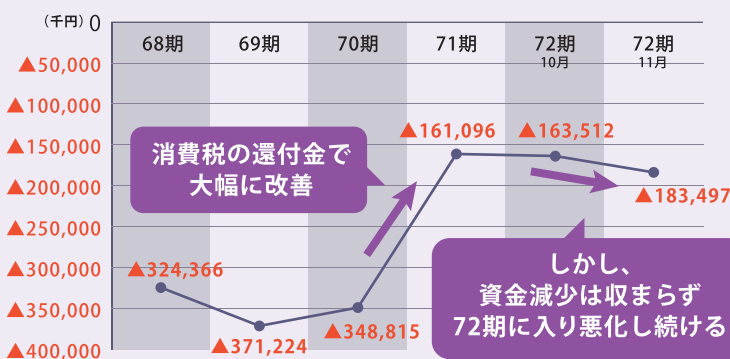
は現場に問はず、現場から本部への不満が募っていた。

現場と本部の間に対立構造ができ、摩擦が生まれがちになっていく。いつしか「臭いものに蓋」をする組織風土の職場に。結果的には直近10年ほど、自己資金を減らし続けた。

そんな苦しい状況が続くなか、世永社長はドラッグストアの会合に出向いた。そこで、弊社と最初のご縁をいただき、改善への第一歩を踏み出す。

◆世永社長「あの日のことをよく覚えています。野呂社長と戸田さんが講演にいらしたのがきっかけで、その後、弊社に来ていただき、私と会長が対応しました。過去に他社のコンサルティングを受け失敗を繰り返していたので、会長も含め皆が拒絶状態でした。それでも、6時間もかけて私たちの話をしっかりと聞いていただき、お話を下さいます。納得した上で『では、始めよう』と決めました。」

自己資金の推移(68期~72期11月)



NBC資金を増やす
コンサルティング株式会社
戸田 大祐

早速、診断調査を実施。担当の戸田はまず、自己資金というNBC独自の指標に注目する。

◆NBC戸田「68期の数字はかなりのグラフの下のほうを推移しているのがわかりますが、70期から71期にかけて大幅に改善しています。しかし、ここで改善したのは消費税の還付金を受け取ることができたから。既存の税理士から還付金申請に強い税理士に変更した結果、約2億円が還付されたのです。ただし、その成功報酬として4000万円を支払っています。

果たして、これで成功したといえるのでしょうか。」

その後も資金の減少は止まらず悪化の一途。資金繰りの不安と絶えず戦う状態が続いていた。還付金で一時しのぎをしても、結局「資金が減る経営」からは脱け出せないままだったのだ。

サカイヤは明らかに負のスパイ

負のスパイラルを断ち切るために
今一度、本気で資金改善に取り組む

銀行から
借金をして
賞与を払う



□ 資金繰りが苦しい

- 金融機関は厳しい対応
- 私財投入
- 財務担当に資金繰りは任せっぱなし



売上を伸ばす
ために
販促費をつぎ込む

□ 赤字でも危機感なし

- 何事にも批判的で、不満を言う社員
- 社長との対立関係
- 臭い物に蓋をする社内風土



負の連鎖

□ 場当たりの対応

- 急場を凌ぐ還付金請求のため、既存税理士を解約
- 雇用契約書などバラバラ
- 例外ばかりの突貫対応



□ 課題が分からず、売上を追求

- 課題解決が進まず、不満が募る
- 会議では、売上利益だけの議論



□ 目先に追われ管理が後手に

- 部門別に分かれていた試算表を廃止
- 店舗のクリンリネスは後まわし

株式会社サカイヤ

社は 親切一番・サービス一番

ミッション (存在目的) 真の健康と美しさの追求を通してサカイヤに関わる全ての人を幸せにします

ビジョン (将来の姿) 1. サカイヤが真の健康と美しさのオンリーワン企業として確立します
2. 一人一人が各分野(適材適所)のオンリーワン人財として活躍します

バリュー (行動基準) 1. 私たちは心のこもった笑顔で周りの方々に接します
2. 私たちは出来る理由を考えて、何事にも前向きに取り組みます
3. 私たちは実行することを大切に、常にチャレンジします
4. 私たちは皆で協力してつとを成していきます
5. 私たちは周りの方々に常に感謝の心を持ち、謙虚に行動します

株式会社サカイヤの企業理念

◆ 資金が健全にまわっていない。還付金頼りの経営。

貴社の経営や社内状態は、企業理念として掲げる「真の健康と美しさの追求を通してサカイヤに関わる全ての人を幸せにする。」とは程遠い状況です。

ラルに陥ってしまった(上図参照)。2021年1月、NBCでは診断調査時の総括として次のようにまとめている。

- ◆ 新人が活躍できず、(勤続年数の)長い人材が優遇されている。
 - ◆ 業績・数字は把握できず、勘で経営判断する。
 - ◆ 他部門のことは知らぬ存ぜぬ、相乗効果が発揮されていない。
- 外的要因を言い訳にしているは絶対に改善はできません。今一度、内部の問題に目を向けて、本気で資金改善に取り組みなければ悪化の一途を辿るだけです。

「自己資金改善3億円を実現する！」

資金改善のための4つのステップ

資金を活かす体質づくり

資金を増やす体質づくり

- ◎部門間の相乗効果の強化
- ◎利益率の高い商品の販売強化
- ◎新たな「サカイヤファン」の獲得

資金を残す体質づくり

- ◎経費削減
- ◎在庫削減と適正化
- ◎店舗運営ルールの見直し
- ◎支払サイトの見直し
- ◎赤字店舗の閉店
- ◎雇用の見直し

資金を管理する体質づくり

- ◎業績管理帳票の整備
- ◎予実管理体制の構築
- ◎店舗別の経営指標管理
- ◎各種マニュアル整備
- ◎部門別損益の作成
- ◎試算表の早期作成
- ◎会議体の見直し
- ◎経理周りの整備

改善は「管理する」「残す」「増やす」の3つの体質づくりに絞り込んで実施

企業理念の実現に向けて
資金を管理する・残す・増やす体質づくり

自己資金を改善するには、「管理する」「残す」「増やす」「活かす」の4つのステップがある。このステップを一段ずつ積み上げていかなければならない。経営体質を強化する段階で必要になるのは、下から3段階「増やす」まで。社員への還元や新規事業への投資、店舗の拡大など、「資金を活かす」のはステップ1〜3を経て、体質強化を果たしたあとのこと。まずは3つの体質づくりに絞り込み、基盤を固めて、着実にステップアップしていくことが重要だ。

◆NBC戸田「資金を管理する」ステップでは、資金改善システム『瞬間くん®』の導入や業績管理帳票の整備、試算表の早期作成などに取り組んでいただきました。資金を残すステップでは、聖域なきコスト削減

をはじめ、店舗運営ルールの見直しと整備、さらには社長自ら交渉いただいで支払いサイトの見直しも実現しました。資金を増やすステップでは、特に部門間の相乗効果の強化に力を入れました。これはサカイヤ独自の、特筆すべき取り組みになりました。

改善のメインテーマとなるのは、「自己資金改善3億円」。

これを成し遂げるために、第一に「資金」にフォーカス。NBC税理士法人がワンストップでサービスを提供し、資金繰りに困らない経営体質の強化をサポートした。

続いて必要となるのは「誇り」。社長はもちろんのこと、社員・スタッフ

各部門が連携して相乗効果を生み出し
新たな「サカイヤファン」を獲得する

全員が誇れる会社づくりに取り組まなければならない。

そして、最後に求められるのは「安心」。戸田は世永社長に「先代である会長に安心していただける会社・組織にして、企業理念を実現しましょう」と呼びかけ、改善の取り組みをスタートした。

STEP 1 合同会議の実施により、部門を超えて話し合える環境を実現

改善前のサカイヤでは、収益の柱となるドラッグストア部門以外にも、カーブス部門、調剤薬局部門など複数の部門があるにもかかわらず、部門間の情報共有がまったくできていなかった。その結果、他部門にお互い興味を持って、ほかの部門が何をしているのかだけではなく、スタッフの顔や名前も知らないという状況だった。

さらに、部門ごとに会議を実施していたので各部門で施策が異なり、

お客様に関する情報も共有されていなかった。

そこで、毎月1回、同じ施設内や近隣エリアの部門を集めて合同会議を実施。社員全員参加の意見交換の場を設けて、部門間の交流を促した。

すると、各部門からさまざまな意見が活発に交わされるようになった。例えば、ドラッグストア部門から「今、これが売れています。おすすめですよ」といった商品情報を知らせ、カーブス部門では「会員様からこんな要望がありました」といったお客様の声を伝えるなど、情報共有が進んでいった。なかには、調剤薬局部門から「ある患者様が運動したいそうです」と直接カーブスへの入会希望者を紹介するケースも生まれてきた。

このように部門間を超えて話し合える環境づくりを進めて、新たな協働関係が築かれ、部門間で意見を

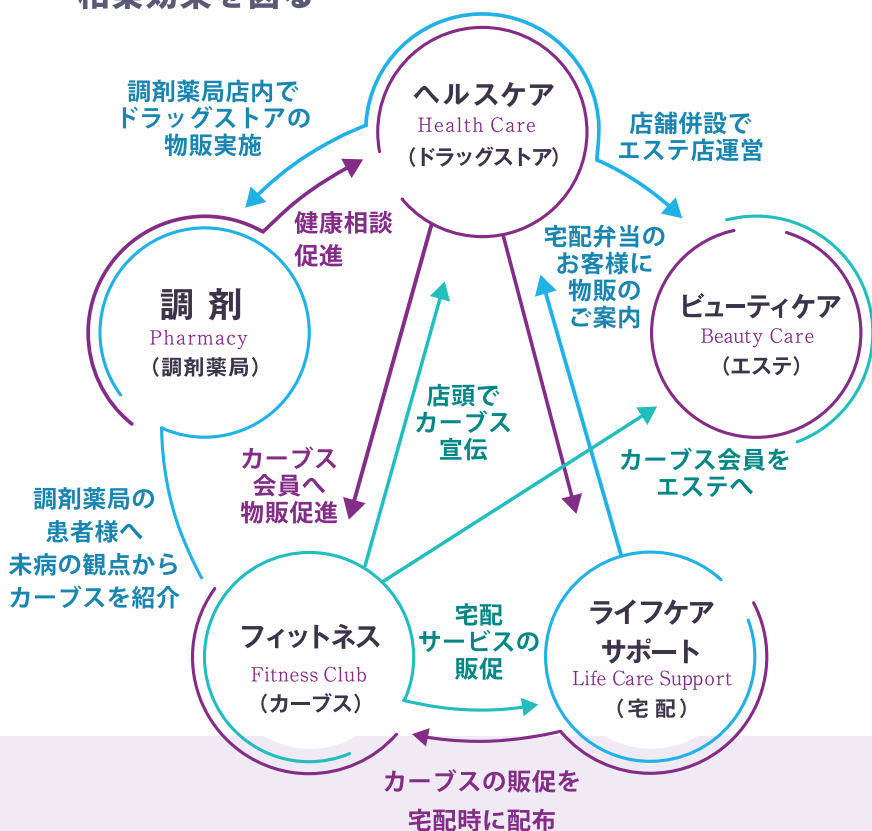
出し合い、相乗効果を図ろうという動きが活発になっていった。その結果、ひとりのお客様が各部門からいろいろなサービスを提供されることで、顧客満足の向上に結びつき、サカイヤファンの獲得につながる仕組みが構築された。

STEP 2 各部門がコラボして、相乗効果を図る取り組みを開始

部門間の確かな協働関係が築かれた上で話し合いを重ねた結果、相乗効果を図ろうとする新しい取り組みが次々とスタートする。その実例の一部を、世永社長のコメントとともに紹介する。

真の顧客満足を追求するために サカイヤが取り組んできた改善プラン

相乗効果を図る



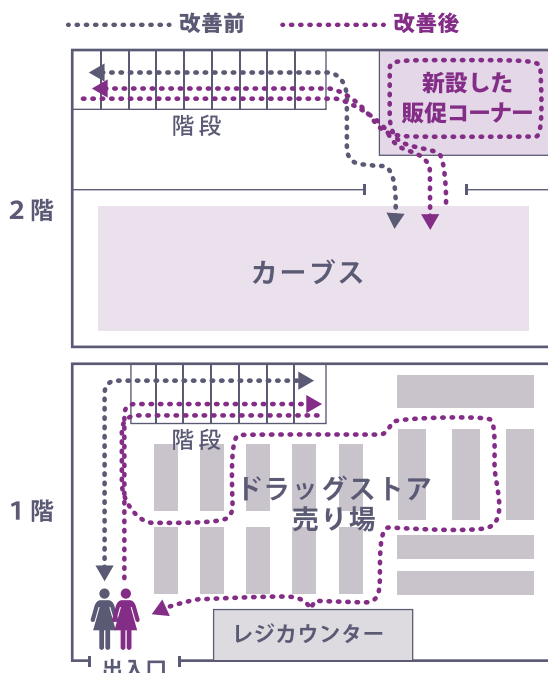
① カーブス会員向けの 販促コーナーの設置

ある施設は1階がドラッグストア、2階がカーブスという配置になっていた。ところが、カーブス会員のほとんどはフィットネスジムを利用したのち、ドラッグストアは素通りという状態だった。そこで、2階のジム前の休憩スペースを販促コーナーに変更。今後、ドラッグストアで強化したい商品や新商品、季節商品などをわかりやすく告知した。買い物カゴも用意して、興味を持った会員がその場で商品を手に取り、1階のレジに向かうという仕組みをつくった。

結果的にカーブス会員はドラッグストア内を回遊して、滞在時間が長くなり、多くの商品に触れられるという導線を確保。新たな顧客を誘導する仕掛けにより、客単価アップを実現した。

また、カーブスのスタッフはドラッグストアで扱っている商品に対する理解が深まった。会員から健康や美容に関する相談を受けるとそれに応じた商品をおすすめするなど、連動したアクションを取れる

改善によるお客様の導線の変化



ようになり、顧客満足向上につながっていった。

◆**世永社長**「カーブスは朝10時からのが一番人気で、毎朝争奪戦です。先着24名の早い者勝ちですが、全店舗の様子には鬼気迫るものすら感じます。」

ところが、週に1回、みんながカーブスの列に並ばない日があります。それが、販促コーナーの商品陳列を変更する日です。

販促コーナーにたくさんの方が集まってきます。1人の方が『このおせんべい、おいしかったよ』と言

うと『なにになに?』と連鎖的に口コミが広がり、みんなが買ってきます。販促コーナーの商品から売り切れることはしょっちゅう。商品の回転がとても良くなりました。」

② カーブス会員にエステの紹介

カーブス会員は美や健康に関心の高い人が多い。しかし、サカイヤが運営するエステサロンの認知はほとんどされていなかった。そこで、改めてしっかりと告知することに。カーブス会員限定の格安料金で

初回限定のお試しエステを受けられるようにした。これにより、エステにも継続的に通うカーブス会員が大幅に増加した。

③ 調剤薬局でカーブスをおすすめ

調剤薬局は時間帯によっては、どうしても「待ち時間」が発生してしまう。その時間を有効活用できるように、窓口の近くにはヘルシーレシピなどのリーフレットを置いたお知らせコーナーがある。そこに、カーブスの無料体験・見学の案内ポスターを掲示。自宅でできるスト



掲出されたエステのご紹介ポスター

調剤患者へのカーブスのご案内(一部抜粋)

1. 本日は、どのような 症状 でおかかりますか。 ()	
2. 以下の病気 にかかったことはありますか。(いいえ・はい) 前立腺肥大、緑内障、喘息、脳梗塞、その他()	
3. アレルギー はありますか。(いいえ・はい) 花粉 卵 牛乳 ハウスダスト その他()	
4. 今までに、薬による 副作用 が起きたことはありますか。(いいえ・はい) お薬の名前() 副作用の症状()	
5. 今、他の病院も含め お薬 を使用していますか。(いいえ・はい) お薬の名前()	
6. 市販のお薬、ビタミン類で良くお使いになるものはありますか。 かぜ薬 胃薬 下剤 痛み止め 整腸剤 ビタミン その他()	
7. 日常生活 で当てはまるものに ○ して下さい。 車の運転 酒を飲む タバコを吸う 納豆を食べる グレープフルーツを食べる	
8. ジェネリック医薬品 を(希望する・希望しない)	
9. 妊娠・授乳 またはその可能性はありますか。(いいえ・はい)	
10. 15歳未満のお子様 の体重をお尋ねします。() kg	
1. 食事 でお困りのことはございませんか。(ない・ある)	
2. 日常の運動 でお困りのことはございませんか。(ない・ある)	

調剤薬局の患者様へ記入いただくアンケートに運動に関する質問を掲載。反応があった場合はカーブスへご案内する。



調剤薬局の一角にあるカーブスのご紹介コーナー

レッチなど体の悩みを解消するチラシも用意して、カーブス入会を促す情報を提供した。

また、調剤薬局を利用する際に記入するアンケートに「日常の運動でお困りのことはございませんか」の項目を追加した。「ある」と答えた方に対しては、薬剤師が直接カーブスを紹介するという説得力のあるアウンスができた。

◆**世永社長**「薬剤師の皆さんはどちらかというと営業活動に消極的で、今回の取り組みに対しても当初は

あまり協力的ではありませんでした。そんななかでも、会議をとおして健康になるにはやはり運動が絶対に必要だと理解を深めていただき、ある管理者が先導を切ってアンケートに運動の質問を掲載してくれました。また、カーブス会員様には調剤薬局を使っている方も意外に多く、逆にカーブスから調剤薬局をご案内するという連携も生まれました。」

④ ドラッグストアでカーブスの出張サービス

ドラッグストアで買い物をしていられる方は総じて健康に関心が高い。そのようなお客様に向けて、カーブスの出張サービスを企画。血管年齢の測定や体のバランスを計測し、運動や健康についての相談会やサポートを実施した。

⑤ 弁当宅配のついでにほかの商品も配達

弁当宅配事業で弁当だけではなく、お菓子やドリンク類、健康食品、日用品などドラッグストアで扱うほかの商品も合わせて宅配・販売するサービスを開始。なかなか買物

に行けない高齢者などを中心に好評で、新たな収益源の創出に結びついた。

STEP 3

サカイヤファンの調査で、気づきを得て、新たな目標を設定

サカイヤには何十年も通っている常連のファンが多い。そうした人たちが1年間でサカイヤにどのくらいの金額を使っているのか、利用状況の調査・分析をしたところ、大きな気づきを得ることができた。

ある80代の女性はカーブスの会員で、エステサロンも利用して、ドラッグストアで化粧品を買い、さらに健康食品なども購入していた。その年間の合計金額は80万円以上。1人で1社にここまで使っているとは、思いがけない結果だった。

ところが、さらにその上を行くファンも存在した。ある利用歴40年の女性はカーブス会員であることに加え、調剤薬局も利用し、ドラッグストアでは医薬品や健康食品だけでなく、日用雑貨や食品も購入していた。その結果、年間の合計金額はなんと約213万円に上った。

サカイヤファン・利用調査の結果

	M.S 様 (80代女性) 利用歴約30年
■ カープス会員	81,600円
■ エステ会員 (エステ用化粧品含む)	249,600円
■ ドラッグストア (医薬品・健康食品・化粧品・ 日用雑貨・食品等)	498,000円
合計/年間	829,200円

	M.T 様 (80代女性) 利用歴約40年
■ 調剤薬局	204,000円
■ カープス会員	81,600円
■ ドラッグストア (医薬品・健康食品・化粧品・ 日用雑貨・食品等)	1,852,185円
合計/年間	2,137,785円

世永社長も「正直なところ、びっくりしました」と驚きを禁じ得ない。

◆世永社長「調剤薬局とドラッグストアはPOSレジが一緒ですが、カーブスは連動していません。今回の調査で、初めて数字を把握することができ、こういうサカイヤファンをもっと増やしていきたいという新たな目標が生まれました。」

	四期前 70期	三期前 71期	前々前 72期	前前 73期
売上高	2,829,917	2,807,768	2,561,418	2,431,502
限界利益	1,049,239	1,062,859	949,136	958,624
限界利益率	37.1%	37.9%	37.1%	39.4%
損益分岐点 売上高	2,819,658	2,739,101	2,520,960	2,309,851
損益分岐点 比率	99.6%	97.6%	98.4%	95.0%
経営安全率	0.4%	2.4%	1.6%	5.0%
労働分配率	53.8%	51.6%	56.0%	54.0%

売上高 - 変動費

限界利益 売上高	収益率の指標のひとつ	高いほど良い
固定費 限界利益率	収益をトントンにするために 必要な最低限の売上高	低いほど良い
損益分岐点売上高	低いほど売上減少に 耐える力がある	低いほど良い
1- 損益分岐点比率	売上減少に対する 余裕度を示す指標	高いほど良い
人件費 限界利益	限界利益に占める 人件費の割合	高い場合は注意

売上を下げた結果、利益率を上げる経営へ 格付評価もランクアップ

こうした地道な改善の取り組みを積み重ねた結果、大きな成果を生み出すことができた。NBCが支援に入って約1年8ヶ月で、自己資金が5670万9千円改善。担当の戸田は、次のように分析する。

◆NBC戸田「自己資金の改善以上に注目していただきたいのは、1・26億円の借入金を返済されたことです。借入れがあるかどうか身動きが取りづらくなるので、まずは優先的に返済を進めました。また、売上の推移に着目すると、73期決算では70期と比較して4億円下がっています。しかし、37・1%だった限界利益率を39・4%まで引き上げることができました。

つまり、売上を下げた結果、利益率を上げる経営を実現されています。

この背景には、ドラッグストアで高粗利商品をブッシュしつつ、カーブスのような原価が少ない事業の売上を伸ばす活動を進めてきたことがあります。」

73期決算の格付評価も大幅に改善。業況が良好で財務内容に問題がない「正常先B」にランクアップした。

◆世永社長「71期は46点の評価でした。この数字自体は決して悪い評価ではありませんが、10年くらい前から赤字経営が続ぎ、自己資本比率が下がっていたので、あと1年この状態が続いていけば、資金繰りがまわらない状況に陥ってしまっていたかもしれません。

そこで、改善に乗り出していた結果、67点まで引き上げることができました。業歴が長く、返済実績に遅延もありませんので、実際にはこの数字以上の評価を受けていると思います。」

世永社長も「今では、銀行の対応が全然違います」と、その変化を実感している。

◆世永社長「以前は金利が高く、すぐに返済しなければならぬ不利な条件の提案ばかりでした。今では、当社により良い条件の提案をいただけるようになりました。」



株式会社サカイヤ 取締役会長 渡辺 邦夫 氏

名実ともに事業承継を完了 社員とベクトルを合わせて目標に邁進

取り組みの効果は資金面の改善だけにとどまらない。今回の変革には、「会長が安心できる会社・組織をつくる」というもうひとつのテーマがあった。その成果は、次のような世永社長の言葉からも明らかだ。

◆世永社長「先日、新しい決算書を会長のご自宅にお持ちしました。会長はそれを1日かけて、ゆっくりと読まれていたようです。次の日に、

『どうでしたか?』と聞くと、『うん』とひと言。そうおっしゃっていただけなのが、とても嬉しかったです。少しだけ安心して会社を任せてもらっているんだなと感じました」

こうして名実ともに事業承継を完了したとしても、今はまだ道半ば。今後、サカイヤにはさまざまな困難が待ち受けているかもしれない。

それでも、部門間の交流を深めるなかで、会社の目指すべき方向が明確になり、同じベクトルを向く社員が増えてきた。どんな困難な局面にも立ち向かい、目標に邁進できる組織へと、サカイヤは少しずつ確実に前進を遂げている。これからの時代や顧客の変化にしっかりと対応しながら、勝ち残り続けていくにちがいない。

71期:46点 → 73期:67点

	評価項目	分析値	単位	評価点	満点	10点満点換算
I 定量評価	①自己資本比率	43.5	%	20	20	10.0
	②借入金依存度	20.8	%	8	10	8.0
	③債務償還年数	4.8	年	5	5	10.0
	④イノバリストカレッジレオ	16.1	倍	5	5	10.0
	⑤企業規模	24.3	億円	4	5	8.0
	⑥期間利益傾向	0		0	10	0.0
	⑦売上高経常利益率	2.1	%	4	10	4.0
	⑧総資本経常利益率	4.8	%	2	5	4.0
	⑨売上高増加率	-11.1	%	0	5	0.0
	⑩経常利益増加率	117.5	%	5	5	10.0
II 定性評価	⑪経営者(資産背景等)	普通	-	2	5	
	⑫経営能力	普通	-	2	5	
	⑬返済実績	延滞なし	-	0	0	
	⑭市場動向	成熟期	-	3	5	
	⑮競争状態	競争が激しい	-	1	3	
	⑯営業基盤	基盤あり	-	2	5	
	⑰シェア	普通	-	2	5	
	⑱競争力(技術力・商品力等)	普通	-	2	5	
		合計			67	113

得点合計	ランク名称	ランク	債務者区分
100以上	S		正常先
75~99	A		
61~74	B	★	
41~60	C		
36~40	D		
21~35	E		要注意先
11~20	F		
0~10	G		要管理先
0以下	L1		
	L2,L3		破綻懸念先 実質破綻先、破綻先

格付評価は「正常先B」へ
ランクアップ!

営業利益赤字ではダメ！すべては限界利益である！

Q サカイヤ様をご紹介いただいたきっかけと、サカイヤ様の当時の状況について教えてください。

大手ドラッグストアの乱立により競争が激化したエリアにおいて、それでも地域に寄り添い愛されるドラッグストア経営者にお集まりいただき、これからの生き残り戦略としてNBCモデルをご紹介しました。そのうちの1社が株式会社サカイヤ様です。

業界はM&Aの真っ只中であり、特に神奈川県下は厳しい状況にありました。それでも世永有里社長は父上の後を継がれ、調剤薬局やドラッグストアのみならず「真の健康」「真の美しさ」を追い求め、カーブスや宅配クック123に事業を拡げられるなど精力的にそして大変懸命に努力なさっていました。

『「同質化競争」・「売上至上主義」のサカイヤにはNBC式の改革が最も重要！』そう感じ、NBCさんをご紹介しました。

Q 改善活動への取り組みやその軌跡、改善結果についてお感じになったことを教えてください。

当初、役員・社員の方々にも、NBC式改革にかなりの「とまどい」があったようです。しかし「ここでくじけるか否か？」が私はいつも分岐点だと思っています。

世永社長はNBCを信頼され年々改革を推進。2022年度末には私の所へ来られ心から感謝されました。

これから日本は大変な時代を向かえます。「もう第二の経済大国ではありません」。

**営業利益赤字ではダメ！
すべては限界利益である！**

多くの経営者にNBC式改革をオススメします。



アルフレッサヘルスケア株式会社 代表取締役社長 勝木 尚氏

alfresa

profile / 2009年、丹平商会（現丹平製菓株式会社）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。

コンサルタント EYE

本号の掲載企業様の
担当コンサルタントより
現場を通じ感じたことを
お伝えいたします



NBC資金を増やす コンサルティング株式会社

戸田 大祐

Daisuke Toda

当初、各事業ごとに異なる課題を抱え、事業と事業がうまくつながっていないかったサカイヤ様ですが、会社経営においてなくてはならない「資金」というテーマで見ると、各事業における課題が1本の線となって浮かび上がり、次第に取り組みなくてはならないことが明確になっていきました。

ご支援開始から丸2年が経過しましたが、見事に資金を増やされ社内風土の改善をされています。

「絶対に資金を増やさなければならぬ」——、その強い使命感のもと、資金コンサルタントと税務・会計コンサルタントで総力をあげご支援してまいりましたが、大きく資金改善ができたひとつの要因は、ここにあると考えています。

サカイヤ様が各部門の意識をそろえ、シナジーを発揮されたように、私たちNBCも資金を増やすコンサルティングと税理士法人が一体となり、サカイヤ様の資金を増やすという目的のために、さまざま取り組んでまいりました。

本号の構成にあたり、
「私がやろうとしているコラボっているのは、NBCさんがされていることだと思っています。」——世永社長がそう仰ってくださいましたことを、大変嬉しく感じています。

私たちを信じ、陣頭指揮をとっていた世永社長、そして、世永社長を信じて改善に取り組んでいた社員や従業員の皆様、心より感謝を申し上げます。