

「ウォルグリーンが激しい異業態間競争を生き残れた理由」(Part I)

A. 業態を超えた戦いが日本で起きる

日本の医薬品小売業は 2010 年に 8 兆円産業（現在 5 兆円弱）になり、ゆくゆくは 10 兆円産業になると予測されている非常に成長性の高い業界だ。それは高齢社会の到来、医薬分業の促進、セルフメディケーションの促進、女性の社会進出などドラッグストアに追い風となる要素が多いからだ。しかしこのように一見明るく見えるドラッグストア業界の将来だが、物売り屋発想でも成功した「誰でも成功する業態」という高度成長期はすでに終わり、「選別の時代」に入った。かつての有名ドラッグ企業が倒産や売却で消えていったり、ボランティアチェーンやグループ化したドラッグストアの間でも不協和音が絶えないのは、ビジネスが厳しくなった証拠だ。そして今の厳しい戦いに追い討ちをかけるように、2009 年の薬事法改正の施行に伴って、他業態からの新規参入やスーパーマーケットのドラッグストア部門を取り込んだコンビネーションストア化、そして本格展開をするスーパーセンターとの激しい競争が待ち受けているのである。まさも企業の存在価値が問われ、地域社会に貢献するドラッグストア本来のあり方が問われる時代である。1901 年に創業したウォルグリーンは 100 年を超える歴史を持つ No.1 のドラッグストア企業で、厳しい競争に打ち勝ち 2007 年度には 33 年連続増収増益という素晴らしい業績をあげた。このウォルグリーンこそ他業態との戦いという今まで経験したことも無い時代を迎える日本のドラッグストアにとって羅針盤になりうる企業だ。その経営手法を今こそ学ぶ必要がある。

B. ウォルグリーン - 33 年連続増収増益。米国全企業中「最も賞賛される企業」ランキング第 5 位、フード&ドラッグ部門第 1 位

2007 年 8 月 31 日新しい CEO ジェフ・レインになって初めての決算期を迎えたが、33 年連続増収増益という新たな金字塔を打ち立てた。売上げ 537.6 億ドル（前年比 13.4%増）、営業利益 31.5 億ドル（前年比 16.6%増）の好調な業績であった。粗利益率 28.4%、販売管理費 22.5%、営業利益率 5.9%を確保。2007 年 10 月 6000 店舗目の店をニューオリンズにオープン。1000 店舗目は創立から 83 年かけて 1984 年にオープンしたが、その後たった 23 年で 5000 店舗をさらにオープンするという急成長ぶりだ。

【ウォルグリーン 2007 年度の業績】

項目	2007 年度	%	前年比
売上	53760 百万ドル	100.0%	%
粗利益	15268 百万ドル	28.4%	+0.6 ポイント
販売経費	12096 百万ドル	22.5%	+0.3 ポイント
営業利益	3172 百万ドル	5.9%	+0.2 ポイント

下記の表に表わされているように、1996 年をベースに 2001 年&2006 年と比較してみるとウォルグリーンの売上げ及び税引後利益は 5 年毎に約倍になっている。10 年間の年平均売

上げ伸張は 3563 百万ドル（約 4200 億円 1 ドル=120 円換算）で、日本の No.1 ドラッグストアの年間売上げより遥かに高い数字をあげている。店舗数増は 10 年間の平均で見ると、年平均約 330 店舗の増加だ。財務状況もしっかりしており、長期借入金が非常に少なくほぼ無借金状況だ。彼らは新店舗や配送センターの建設はあくまでキャッシュフローの範囲内にとどめるという方針をとっており、非常に健全な経営をしている。他のチェーンドラッグの ROE は 12%以下というのが実態だが、ウォルグリーンは 18~19%台を確保しており、いかに成長性及び収益性の高い経営をしているかが分かる。

【10 年間の推移】

項目	2006 年	2001 年	1996 年
売上げ	47,409 百万ドル	24,623 百万ドル	11,778 百万ドル
税引き後利益	1,751 百万ドル	875 百万ドル	368 百万ドル
長期借入金	3 百万ドル	21 百万ドル	3 百万ドル
ROE	18.4%	18.7%	19.3%
店舗数	5,461	3,536	2,199

C. ウォルグリーンが勝ち残ってきた 10 の要因

1) お客様に信頼されるブランディング作り

人の命にかかわるドラッグストアビジネスの場合、その企業（店）に対するお客様の信頼が何よりも大切だ。その信頼を得るためにトイレトペーパー、洗剤、食品などで安売り屋イメージを与えるのではなく、まず地域のヘルスケア・ソリューションをビジネスのコンセプトとした。そして店舗は地域に歓迎される存在でなければならないという考えから、商圈に合った店構えを大切に、ウォルグリーンのプロトタイプ店は全店舗の 40%しかない。またかつてはリカーを全米で一番販売する企業であったが、「健康なファミリー向けの店」という企業イメージに反するという考えから、リカーを販売しない店を増やしているし、現在タバコの販売も縮小する方向だ。また青少年に読ませたくないアダルト雑誌は一切販売していない。つまり儲かるものは何でも売るという発想とは一線を画している。一方地域の健康づくりセミナー、貧困地域における家庭教師や災害時の地域の復興などのボランティア活動、がん基金・子供の病気基金などへの継続的な寄付は消費者から強い信頼を得ている。プライベートブランドとエクスクルーシブ（専売）ブランドの売上げは全体の 17%にもなっており、利益に貢献している。ウォルグリーンのプライベートブランドは一方でプライドブランドといわれるように企業のプライドの商品であり、企業に信頼が無ければ売れない。ウォルグリーンのブランディング政策が見事に成功している証だ。ドラッグストアはまず消費者の信頼を無条件に得られるブランディングが重要だ。

2) 顧客第一主義の理念と現場における実践

“The Pharmacy America Trusts”（アメリカの国家及び国民に信頼されるファーマシーを作り、地域の人々の健康に貢献する）企業理念をトップから現場のパートタイムまでがしっかり理解し、現場で実践をしている。この企業理念は社員の誇りであり、その実現のために毎日切磋琢磨している。例えばサンフランシスコ地震の時、市内の被害を受けた店舗を建て直すために、全米から多くの従業員が有給休暇を取ってサンフランシスコに集結した。自分の家が倒壊した薬剤師さえもまず店舗に駆けつけた。ニューオリンズやテキサスを襲ったハリケーンで多くの店舗が被害に遭って使えなくなったが、多くの社員がバンタイプの車を持ち寄り、それを緊急調剤室にして薬を出し続けた。このように社員の自主判断で行動を取れるのは、企業理念の実践と高い使命感がしっかり根付いているからだ。ニューヨークタイムズでは「例えこの世が全滅してもウォルグリーンは店を開いているかもしれない」と絶賛し報道している。又 24 時間営業の店舗を開いたときも、コスト負担が多すぎるという社内の意見に対し、病は時を選ばず「深夜に子供が熱を出し薬が急に必要になった時に、役に立てる企業で無ければならない」という考えから損得を別にして実行に移した。これらの行動は「目先の利益より、顧客への貢献を先に考える」企業理念からきている。ウォルグリーンの中興の祖である元会長のジョント氏は私に次のように述べていた。「新興企業も企業理念や文化について色々と語ってはいる。しかし実際には書かれているだけで、トップが実行しないから企業文化として根付かない。ウォルグリーンの場合は、創業者が作った価値観を店長会議で必ず読み上げる。そのたびに鳥肌が立つ。素晴らしい哲学だ。」そして創立者の「成功するには全ての正しいことを繰り返し繰り返し行うことだ」という教えを今日も忠実に実行している。

良い企業理念の継続は企業文化を創りあげる。良い企業文化のあるドラッグストアの店舗は、パートで働く一人ひとりにまで染み渡って顧客を幸せにする。企業理念を棚に飾るだけでなく、しっかり現場にまで浸透しているかを見直す必要がある。小手先の技術論やテクニックで作上げた企業は砂上の楼閣だ。まず企業理念を通してよい企業文化を作るといふ土台をしっかりと固めるべきだ。

3) 明確な目標と方針

目標の無いところに結果は無い。ウォルグリーンは 10 年ごとに長期目標を設定している。1990 年には「2000 年に 3000 店舗」という目標を掲げて軽く達成した。「2010 年に 7000 店舗」（当初は 6000 店舗であったが、2004 年に引き上げられる）そして今「2020 年に 12000 店舗」を目標としている。「自分の口より大きな物を食べることを恐れるな。試してみれば、自分の口が思ったより大きいのに気がつく」（大きすぎる目標と思っても、やれるという信念と行動があれば出来るという意味）。ただし他企業が吸収合併で規模を大きくしても、自前で店を作ることを、そしてキャッシュフローの範囲以内でしか店を作らないという方針を固辞している。「吸収合併やビジネスの多角

化は我々に利点をもたらさなかった。他のドラッグストアは文化が違う。中古車は新車以上には良くなる。」とウォルグリーンの社長は述べている。ウォルグリーンは「最大の企業」ではなく「ベストな企業」になると宣言しており、無理した一位の座にこだわらない。そして基本方針として下記があるが、紙面の都合でa) に関してのみより細かく述べるが、それぞれが落とし込まれ、それがさらに具体的に日々の指針となっている。

- a) 米国で最も便利なヘルスケア及び日常生活用品の提供者になる
 - イ) 新しいマーケットに参入するときは No.1 か No.2 のシェアを取る
 - ロ) 米国全州をカバーしてから海外出店を始める
 - ハ) フリースタANDING、又はウォルグリーンが核店舗になるネイバーフッドショッピングセンターに出店する
 - ニ) 一時間現像及びドライブスルー機能を持った店を増やす
- b) ファーマシーとヘルスケアビジネスの全国的提供者になる
- c) ローコストで効率の高い小売業になる（販売管理費は 20%へ）
- d) セルフサービス売り場の成長と店舗のライフサイクルをのばす

4) 数多くのロイヤルカスタマー作り

激しい競争に巻きこまれても、顧客の支持さえ失わなければ店は存続できる。そのためロイヤルカスタマー作りに力を入れている。一日の来店客数は 5 百万人強だが、27%の顧客で 76%の売上げをあげている。この 27%の顧客がロイヤルカスタマーなのだ。ロイヤルカスタマーを増やすために次の対策を取っている。

- a) 商圈に適応した商品戦略

「何を売りたいかではなく、顧客が何を求めているかを知って販売する」

ウォルグリーンの店舗は、顧客がどのウォルグリーンに行っても分かりやすいように基本売り場のレイアウトは定型にしているが、品揃えや陳列量などは店長判断としている。商圈や立地の性格に合わせて店作りをすることに力を入れ、ノンプロトタイプ型の店を意識的に増加させている。彼らは商圈顧客の特性に合った品揃え・棚割が出来るように BDM (Basic Department Management) というシステムを導入している。BDM 導入の前は全商品の 90%ほどの店にも共通に品揃えされたが、現在では共通取扱商品の比率は 70%に落ち（あるカテゴリーでは 50%）、将来はさらに落ちることが予測されている。それほど商圈に合った品揃えに力を入れている。
- b) ターゲット客の女性やシニアに好かれる店作り

ウォルグリーンの顧客の 75%は女性である。女性は来店一回当りの購買単価が男性客より 20%高い。米国での女性の購買パワーは 6 兆ドルを超えているといわれ、小売業は女性に大きな関心を払っている。ウォルグリーンでは内装・品揃え・陳列方

法すべてに対し「女性フレンドリー」つまり女性に優しい店作りに努めている。
また増加するシニア（個人の金融資産の75%を保持し、医療費の60%を消費）にも愛される店作りに励んでいる。1946～1964年の間に誕生したベビーブーマーと呼ばれる7800万人の人口層はアンチエイジングスキンケア、ローファット食品、健康食品を初め、質の高い生活を送るための商品のメジャーな消費者層だ。品揃え、店の明るさ、POPの読みやすさ、接客などシニア客を意識した店作りをしている。

c) メンバーシップ

シニアディビデンドというプログラムを実施しているが、これは55歳以上の調剤の現金客は、支払った金額の10%をウォルグリーンの店で使うことが出来るというプログラムである。例えば、60ドル支払った場合、6ドルを他の商品の購入に活用出来るのである。シニアディビデンドカードは勿論貯めることも出来るし、どのウォルグリーンでも使用することが出来る。これは顧客のロイヤルカスタマー化と調剤の利益率向上の為に戦略である。ロイヤルカスタマー作りには「顧客の問題解決（ソリューション）」と「おもてなし（ホスピタリティ）」の二つが必要だ。単なるディスカウントのためのポイントカードに頼る前に、この二つの充実を図ることだ。

5) 「ウォー！」とお客様を感嘆させる店作り

ウォルグリーンの調査によると、楽しくエキサイティングな店ほどお客様の買物時間が長く、購入金額も高いことが分かった。そのため「五感に訴求してWoW!と感嘆させる店作り」を目指している。人の生活には「ハレ」と「ケ」がある。ハレは非日常的な時間と空間、ケは普段の生活である。人はケだけの生活を送っていると、その単調さに飽きてしまう。お客様が店に足を運ぶのは、普段と違う非日常生活を期待しているからだ。家や会社と違った雰囲気の中で、気分転換できる楽しく新鮮な感動を店に求めている。ウォルグリーンは、顧客の来店頻度に合わせて常に新鮮な”What’s New?”（何か目新しいことある？）に答えるために「販売は祭り・陳列は芸術」という考え方で店作りを行っている。そのため52週マーチャンドアイジングを実施し、プロモーションコーナー、エンド、そして平台に変化を出している。特にクリスマス、ホワイトデー（クリスマス後のバーゲン）、バレンタイン、イースター、母の日、父の日、サマーベケーション、ハロウィーン、サンクスギビングはビッグ9イベントで店の従業員全員で店全体にその雰囲気を作っている。またフレッシュな店を維持するため、「きれいな床」「前出し陳列」「ゼロ欠品」を励行している。日本のドラッグストアは日常的な雰囲気が強すぎて面白みに欠ける。これでは義務的なケの買物になり、購入金額・利益が上らない。

Excell-Kドラッグストア研究会
会長 松村 清