



ケース分析レポート 2017
—グローバル・ナショナル・ローカル企業群の分析—

籾本ゼミナール 2017年度生論文集

～はじめに～

この論文集は小樽商科大学簞本ゼミナール 14 名の企業分析の結果をまとめたものである。

私達は 10 月 1 日からスーパーマーケット、ドラッグストア、エアラインの 3 つのグループを組み、各グループ一人一社ずつ分析を行った。そしてグループごとにディスカッションを重ね、その結果報告を 12 月 24 日に日本大学にて行われたアカウンティングコンペティション 2017 にて行った。その後、分析結果に基づいて書き上げたケースレポートをまとめたものがこの論文集である。

スーパーマーケット

イオン	久保 匠
セブンアンドアイ	佐々木 竜二
アークス	安藤 京太郎
イオン北海道	伊藤 瑞起
ダイイチ	西村 颯馬

ドラッグストア

マツモトキヨシ	遠藤 航平
ウェルシア	樋口 星斗
サンドラ	竹田 沙織
ツルハ	山下 友維
サツドラ	伊藤 純哉

エアライン

JAL	所 侑亮
ANA	長谷川 奈央
AIR DO	志田 侑輝
スターフライヤ	安部 正記

2018 年 1 月 25 日 執筆者を代表して
西村 颯馬

目次

はじめに

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

第1章	ウォルマート	5
第2章	イオン株式会社	13
第3章	セブンアンドアイホールディングス	29
第4章	アークス	41
第5章	イオン北海道株式会社	59
第6章	ダイイチ	75

第2部 ドラッグストア業のケース分析

第7章	ウォルグリーン	95
第8章	マツモトキヨシ	105
第9章	ウェルシア	121
第10章	サンドラッグ	139
第11章	ツルハ	153
第12章	サツドラ	169

第3部 エアライン業のケース分析

第13章	デルタ航空	187
第14章	JAL	195
第15章	ANA	211
第16章	AIR DO	229
第17章	スターフライヤー	241

第1部 スーパーマーケット業界のケース分析

第1章 ウォルマート

第1章 ウォルマート

0. エグゼクティブ・サマリー

ウォルマートは、アメリカ合衆国を中心にスーパーマーケットを展開する企業である。企業理念の” Everyday low price” の通り、低価格戦略が特徴である。また、店舗の特徴としては大きな平屋建ての店舗を構えることが多く、これが店舗運営のコストダウンにつながっている。日本市場において、ウォルマートとしての出店は行っていないが、西友をグループ子会社化している。

なお、今回の分析においては、外国企業であることか組織分析・市場分析に必要な資料を収集するのは困難と判断したため、財務諸表のみの分析としている。

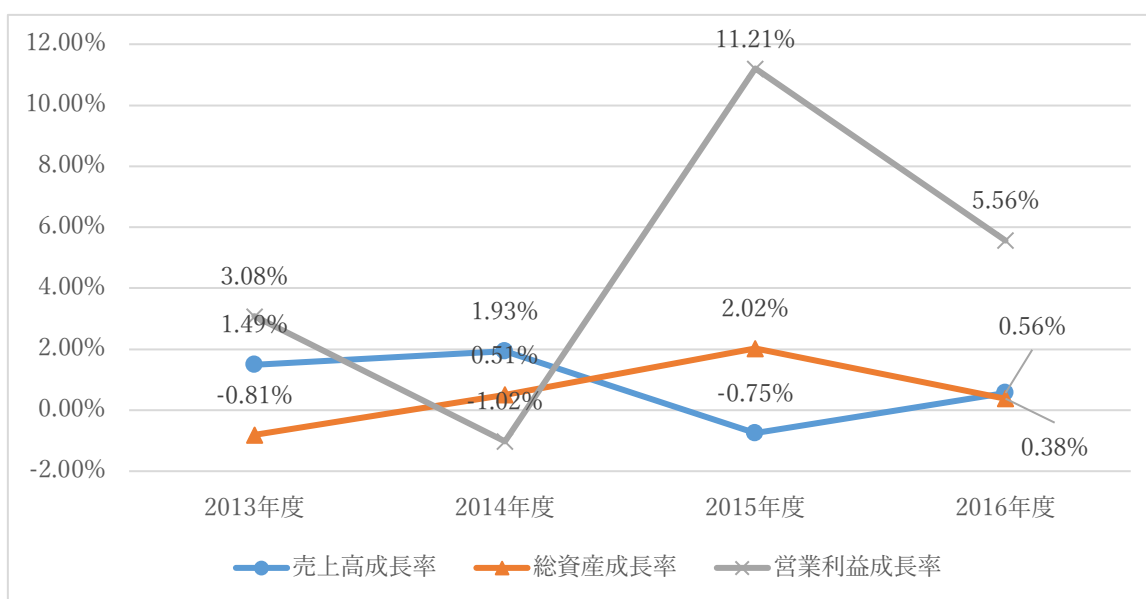
1. 現行戦略

財務諸表を分析することで、ウォルマートの特徴や強み・弱みを分析することを、本項の目的とする。

(1) 成長性分析

図表1は、ウォルマートの各指標の成長性を示したものである。2015年度には、売上高の成長率がマイナスの数値を示しながらも、営業利益率は前年のマイナス成長から大きく上昇したことが読み取れる。また、総資産の成長率はほぼ横ばいである。

図表1 ウォルマートの成長性分析

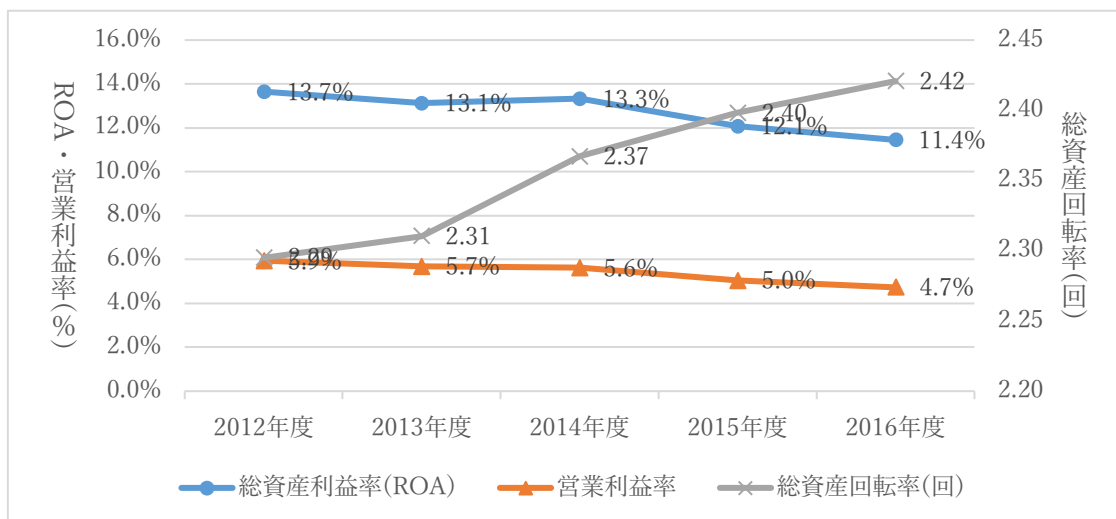


出典:Walmart『Annual Report』各年度より筆者作成。

(2) 収益性分析

図表2は、ウォルマートのROAとその構成要素を分解したものを示したグラフである。2013年度より総資産回転率の数値は徐々に上昇しているが、一方で営業利益率の数値は減少傾向にあり、結果としてROAも下がってきていることが読み取れる。

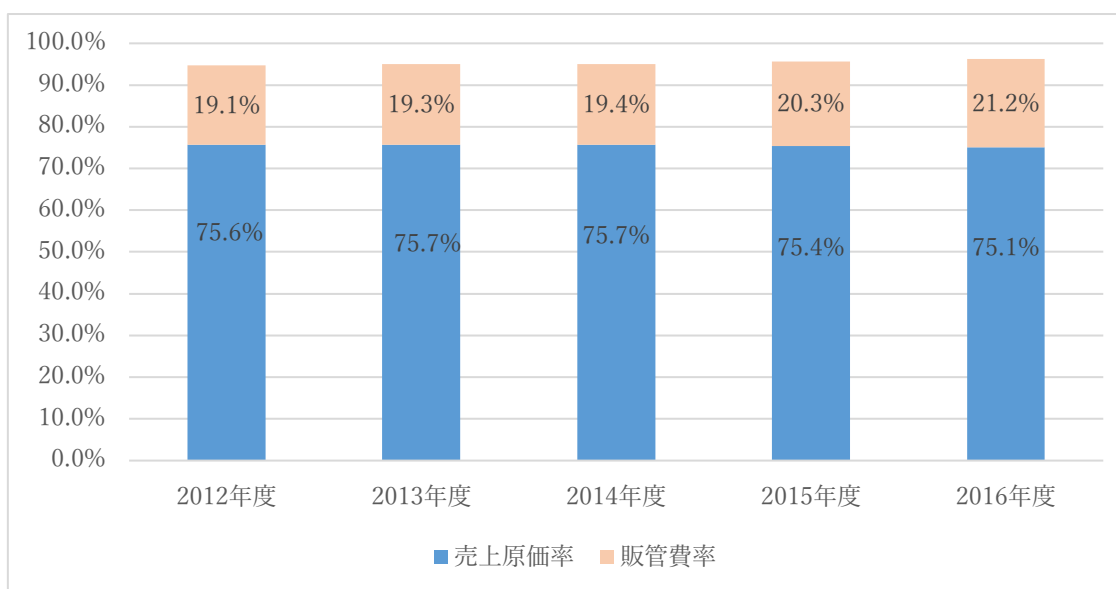
図表2 ウォルマートのROAとその分解



出典:Walmart『Annual Report』各年度より筆者作成。

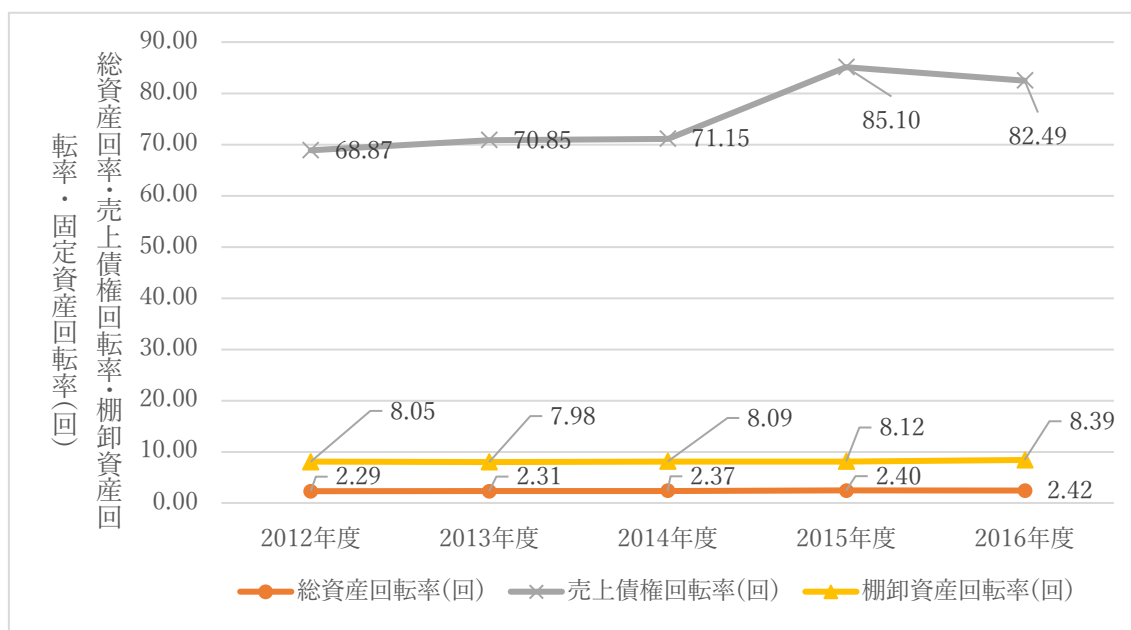
図表3は営業利益率を、図4は総資産回転率をそれぞれ分解し分析したものである。図3を見ると、若干ながら販管費率が徐々に大きくなってきていることや、それに付随して売上総利益率・営業利益率のポイントが低下していることが読み取れる。

図表3 営業利益率の分解



出典:Walmart『Annual Report』各年度より筆者作成。

図表4 総資産回転率の分解

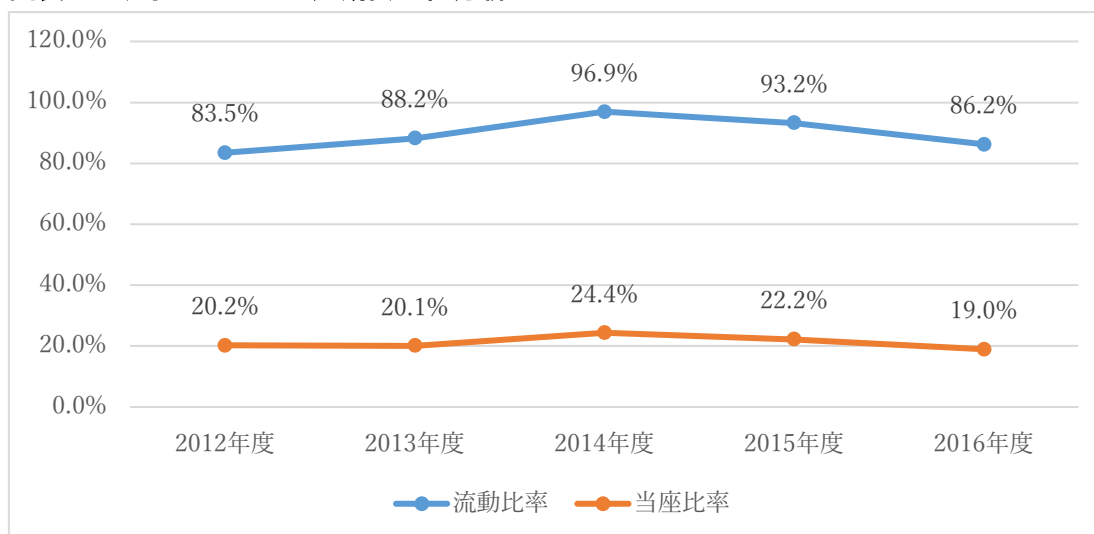


Walmart『Annual Report』各年度より筆者作成。

(3) 安全性分析

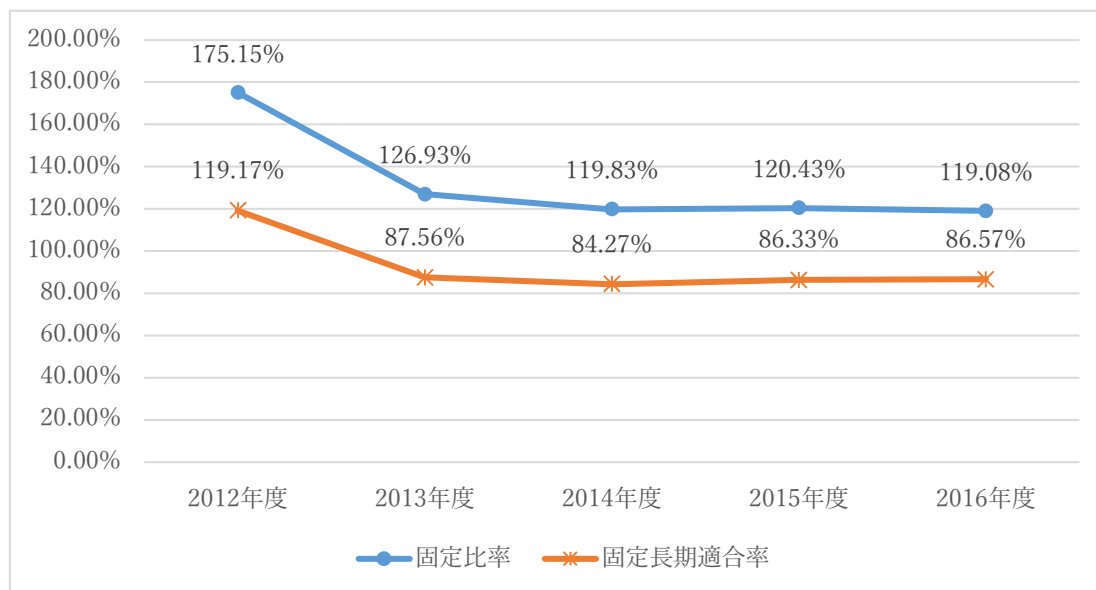
図表5はウォルマートの短期安全性を、図6は長期安全性を分析したものである。流動比率は100%を超えておらず、短期的な安全性は低いと考えられる。長期安全性は、固定比率が100%を超えているものの、固定長期適合率は100%以内に収まっているため、比較的安全性は保たれているといえる。

図表5 ウォルマートの短期安全性分析



出典:Walmart『Annual Report』各年度より筆者作成。

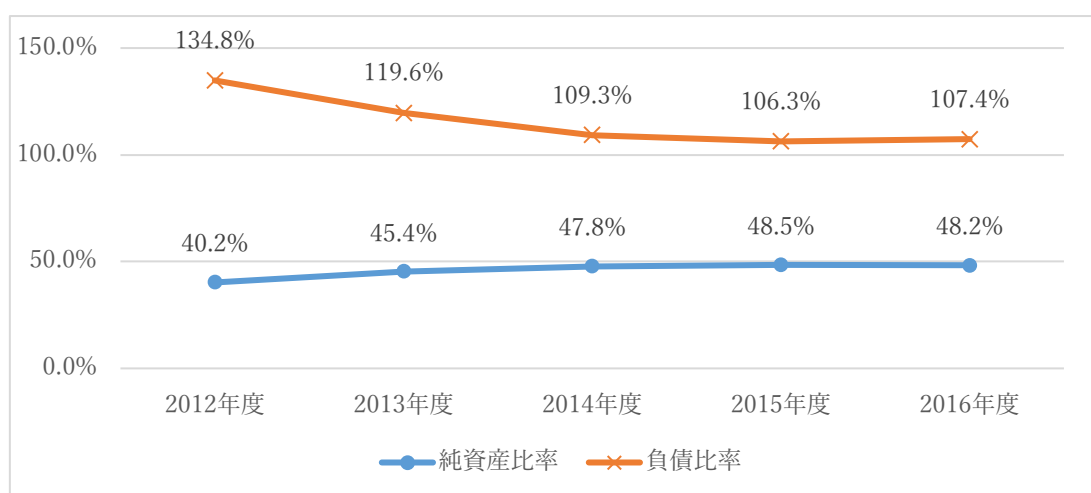
図表6 ウォルマートの長期安全性分析



出典:Walmart『Annual Report』各年度より筆者作成。

図表7はウォルマートのその他の安全性にかかわる指標を分析したものである。純資産比率の値が増加し、負債比率の値が減少傾向にあることから、支払利息の減少により資金的なひっ迫を回避しつつあると考えられる。

図表7 ウォルマートのその他の安全性指標



出典:Walmart『Annual Report』各年度より筆者作成。

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

参考文献

Walmart, “Annual Report,” FY2012-FY2016.

第 2 章 イオン株式会社

第2章 イオン株式会社

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) イオンの現行戦略

イオン株式会社(以下イオン)の現行の戦略は、商品戦略、店舗戦略からなる。商品戦略では、プライベートブランド製品群「トップバリュ」の開発・販売を推進している。「トップバリュ」は、同種製品のトップシェアと同水準の品質をより低価格で実現することをセールスポイントとしており、生産・販売のコスト面でもナショナルブランド製品よりも抑えられるため、高収益を実現している。店舗戦略では、それまで成長の中核を担った総合スーパー(以下GMS)型店舗を中心として、様々な形態の店舗を展開している。その中でも、次なる収益源として期待されているのが「モール(以下SM)型店舗」で、これは近年の消費者動向が「モノ消費」から「コト消費」へと変遷しつつあることを汲み取り、モール施設内で長時間滞在し、その場所での「体験」に対して対価を支払ってもらうことを店舗づくりのコンセプトとしている。また、その出店規模を活用し、クレジットカードや銀行業などの総合金融事業とすり合わせた店舗運営にも乗り出している。

(2) イオンの戦略的課題

同社の抱える問題点は、「『イオン化』問題」「トップバリュの商品力」、そして「GMS 店舗頼りの拡大の限界」である。イオンは単品あたりの収益力が高いPB製品「トップバリュ」を売り場の主役とする店づくりを全国の店舗で推進してきた。その結果、売り場には個性のない商品が立ち並び、顧客はイオンの提供する売り場に満足しなくなり、他店舗へと流れてしまっている。また、イオンの拡大を支えてきたGMS事業も収益性が低下しつつある。総合金融事業とのシナジーが期待されているが、直近の数値にその成果は見受けられない。

(3) イオンの戦略代替案

これらの課題を解決する為の戦略代替案は以下の通りである。

A 案:既存店舗強化戦略

トップバリュの商品価値の向上、地域密着型の売り場への転換を図る。

B 案:非店舗型販売開発戦略

店舗型の販売形態に代わる、非店舗型販売への将来的な転換を図る。

(4) 推奨案と実行プラン

将来的な展望や経営リスクの回避の点から考えた際に推奨されるのはB案である。実行プランとしては、「インターネットストア」事業に対するテクノロジー的な投資を進めることで、次第に店舗に依存しない収益系を作り上げ、新たな経営構造へと転換を図る。

1. イオンの現状分析

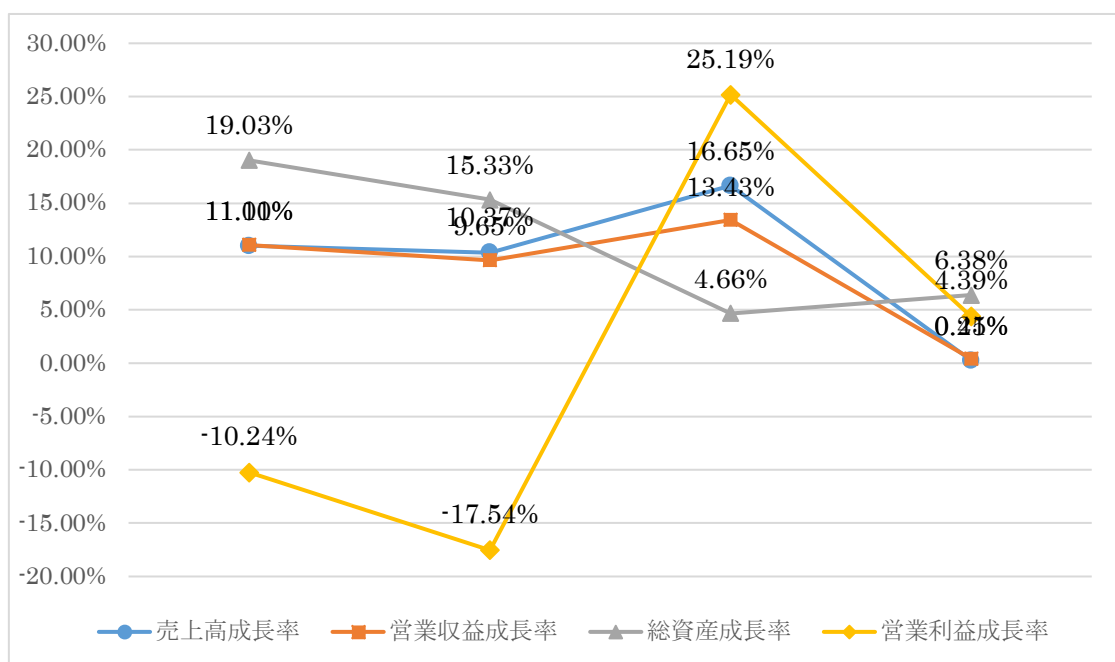
財務、組織、市場の面からイオンを分析し、問題点を明らかにする。財務分析では成長性、収益性、安全性の3つの観点からの分析をする。組織分析では、バリューチェーン分析を行い、各段階の特徴や問題点を明らかにする。市場分析では5つの競争要因モデルを用いて分析を行い、イオンの置かれている外部環境について明らかにする。

(1) 財務分析

①成長性分析

図表1は、イオンの各指標の成長性を示したものである。2013年度、2014年度売上高成長率がプラス成長でありながら、営業利益成長率および経常利益成長率がマイナス成長であること、また同期間の総資産成長率が2桁代のプラス成長であることより、将来に向けての投資を行った可能性が読み取れる。2015年度には営業利益率・経常利益率がプラス成長に転じ、以降もその傾向を維持している。

図表1 イオンの成長性分析



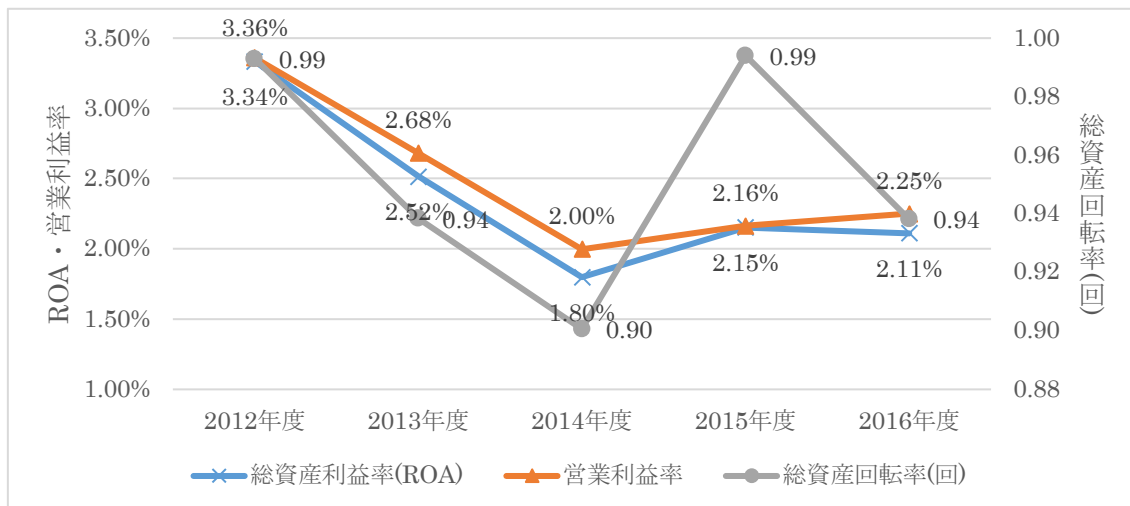
出典:イオン株式会社『有価証券報告書』各年度に基づき筆者作成。

②収益性分析

図表2は、イオンのROAとその構成要素を分解したものを示したグラフである。2012年度から2014年度にかけて営業利益率、総資産回転率が低下したことに伴いROAが低下していることが読み取れる。2015年度には総資産回転率が0.9ポイントの改善を果たしたが、

ROAの値に大きな変化は見られない。

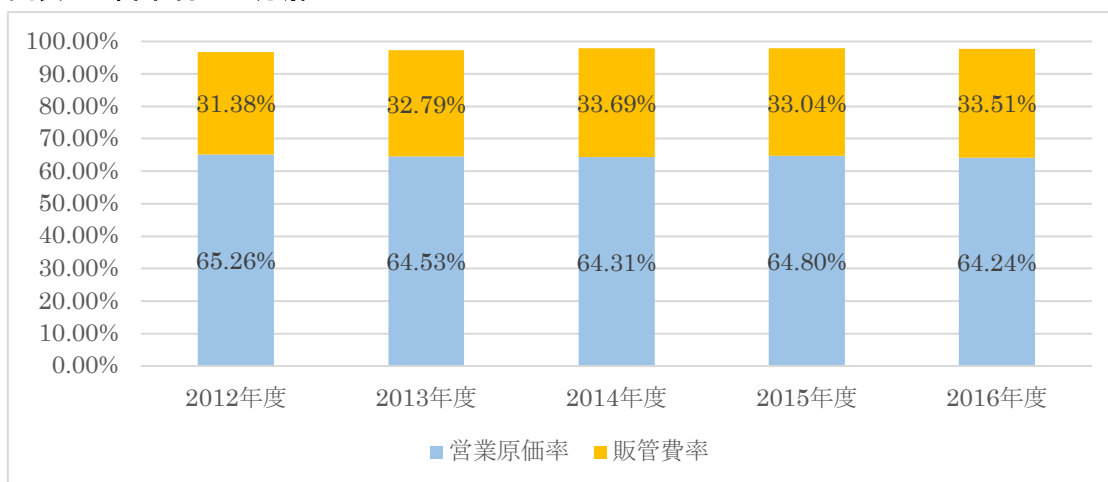
図表2 イオンのROAとその分解



出典:イオン株式会社『有価証券報告書』各年度に基づき筆者作成。

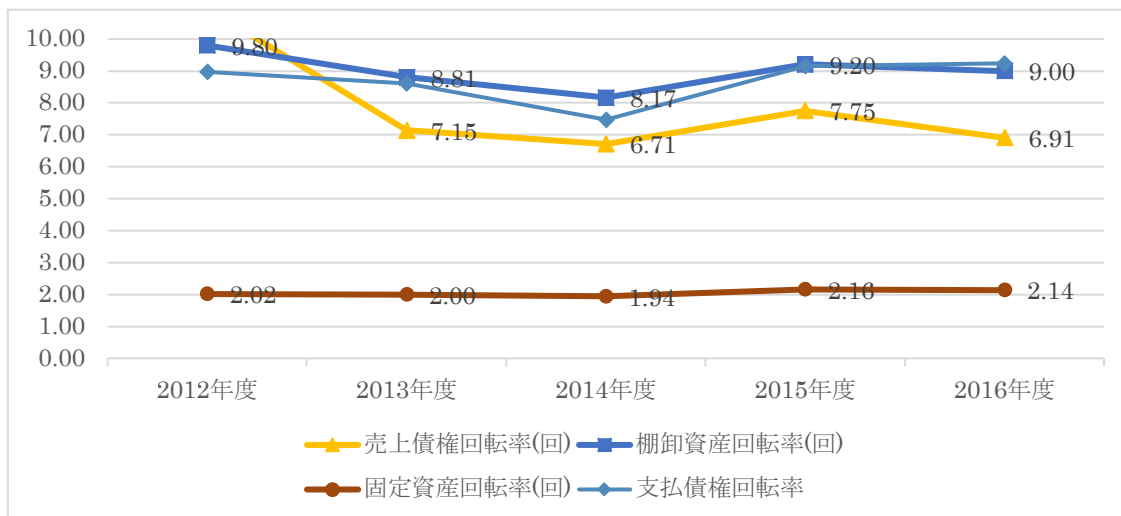
図表3は営業利益を、図表4は総資産回転率をそれぞれ分解・分解したものである。図表3を見ると、販管費の比率が大きいこと、販管費の変動と営業利益率の変動の対応関係が読み取れ、これが小売事業における営業利益率の低下を招いていると考えられる。図表4からは、棚卸資産回転率・売上債権回転率・固定資産回転率が総資産回転率の値よりも大きい為、総資産回転率を構成する要素の内、それらに当てはまらないその他の回転率が総資産回転率を押し下げている可能性が読み取れる。

図表3 営業利益の分解



出典:イオン株式会社『有価証券報告書』各年度に基づき筆者作成。

図表4 総資産回転率の分解

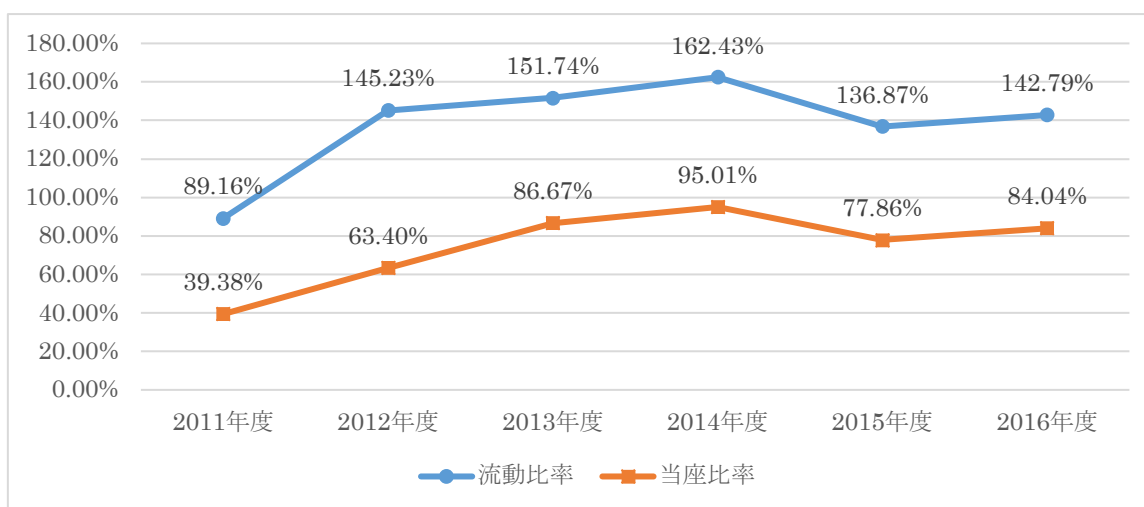


出典:イオン株式会社『有価証券報告書』各年度に基づき筆者作成。

3. 安全性分析

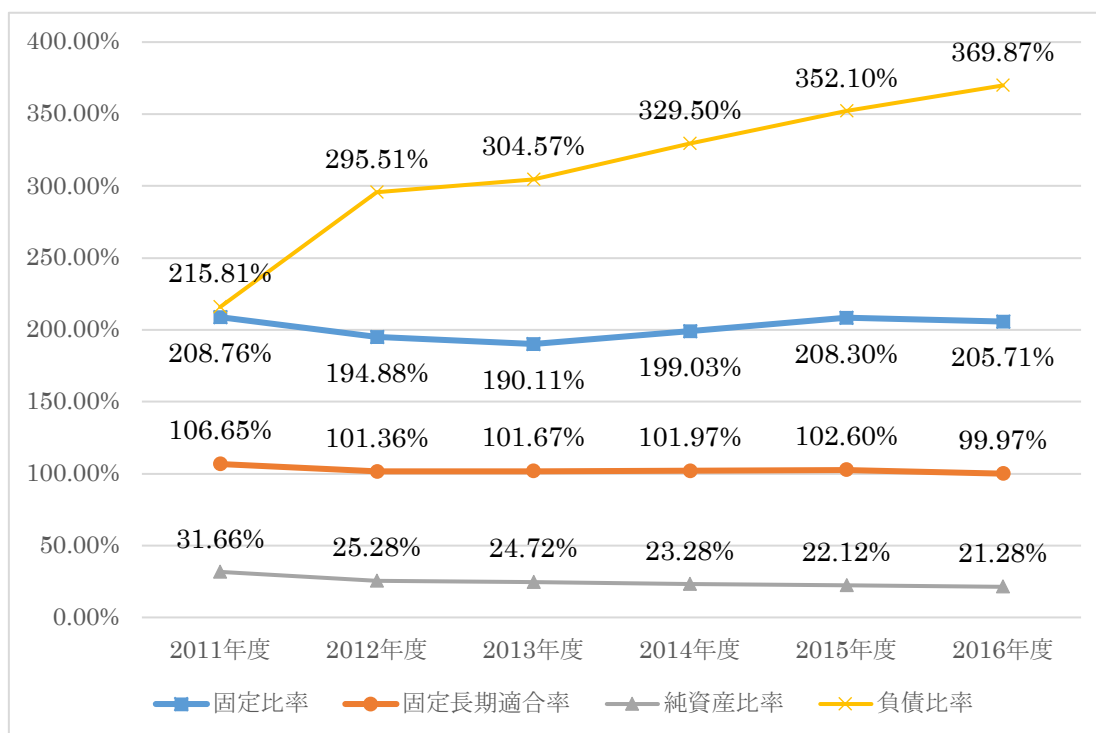
図表5はイオンの短期安全性、図表6は長期安全性を分析したものである。短期安全性は2011年度以降から大きく回復し、近年は140%前後で推移しており、短期的な安全性は確保できている。長期安全性は、固定比率が200%近くで変動しており、固定長期適合率もようやく100%以内に収まった段階で、長期的な安全性は高くないと言える。負債比率が年々増加傾向にあるが、これは金融事業における預金が増加していることに起因していると考えられる。

図表5 イオンの短期安全性分析



出典:イオン株式会社『有価証券報告書』各年度に基づき筆者作成。

図表6 イオンの長期安全分析



出典:イオン株式会社『有価証券報告書』各年度に基づき筆者作成。

④イオンの財務上の問題点

以上の分析からイオンの財務上の問題点をまとめると、以下のようになる。

- 販管比率が増大し、営業利益率の成長が鈍化している。
- 金融事業の成長に伴い、負債比率が増加している。

(2) 組織分析

次に、イオンの組織上の強みと弱み、および問題点を明らかにするために、同社が現在までに築きあげた差別化要因と低コスト要因をバリューチェーンのフレームを用いて分析する。ケースから読み取れる各要因をまとめたものが次ページの図表7である。以下、バリューチェーンの段階ごとに分析を行う。

図表7 イオンのバリューチェーン

全般管理	本部指導による店づくり、オペレーションの一般化を目指す				
人事・ 労務管理	人材獲得・育成		人材獲得・育成	人材獲得・育成	人材獲得・育成
技術開発				顧客データの 集積・分析 ネット販売の システム	顧客データの 集積・分析
調達活動	直営農場から 加工用食品	本社による仕入 れで安定供給を 狙う			
主活動	PBは事業会社 で企画・製造 農産物の一部 は直営方式の 農業で生産、加 工	・規模の大き さがメーカーに 対して高い優位 性 ・生鮮食品は出 店地域の農協・ 漁協	・GMS 事業を中 心に他業態へと 展開 ・PB 製品中心の 売り場づくり	金融事業利用 者に対して割 引などの優待 制度を設ける	ハウスカードに よって提携他店 舗でもサービス が受けられる
	企画開発	仕入れ	店舗運営	販売・ マーケティング	サービス

出典:参考資料に基づき筆者作成。

①企画開発段階

企画開発の段階において、イオンはプライベートブランド製品の開発を進めている。イオングループのPB「トップバリュ」は、ナショナルブランド製品のトップ製品と同程度の品質をより低価格で生産・販売することを目的として作られており、NB製品を販売するよりも多くの収益率を上げられることから、イオンはトップバリュの販売強化を目指している。売り場においても、多くの品目のトップバリュが陳列されており、イオンのPB商品を売りたい狙いが読み取れる。しかし、イオンを利用する顧客が認識するトップバリュの製品価値は「低価格」というもののみで、商品それ自体の魅力の希薄さが問題となっている。詳細は後述するが、PB製品の商品力の弱さが売り場づくりにおいて大きな弱みとなって露呈している。

②仕入れ段階

イオンは全国展開していることによる規模の大きさを武器に、メーカーから大量に商品を仕入れることが可能である。また、仕入れは本社で行われ、それから各所に流通する仕組

みになっているが、これは安定した供給を実現可能にするためである。しかし、生鮮食品の仕入れに関しては、この方針はほとんど通用していない。スーパーは元来ローカルな性質を持っており、その地域にかつてより存在する地場スーパーなどが現地の農協や漁協と強い関係を持っている場合も多い。また、自然資源であるがゆえに収穫量・漁獲量ともに限界が存在し、イオンのような大量仕入れが行うことが難しく、別の地域で購入したものを運んでくるなどの形で商品を補充しなくてはならない。生鮮食品の調達に関しては、このような大きな弱みが存在しているのである。

③店舗運営段階

店舗運営に関して、イオンは基本的に本部が指示する店づくりやオペレーションを遂行している。商品陳列においても、一番収益性の高いPB製品の販売を促すような店舗づくりが行われており、店舗の質はどの店舗でも均一化されている。しかし、この本部の言いなりともいえる店舗づくりは組織上で大きな弱みになっており、スーパー事業での停滞はこの段階での問題が大きな原因であると言える。本部指導の売り場づくりは、店舗から地域に合わせた店づくりをする創意工夫や、それまで築いた地域における購買力を奪っている。また、先述の通りトップバリュ自体も魅力のある商品設計ができておらず、消費者はトップバリュで埋め尽くされた売り場に対して飽きや退屈さを感じている。売り場の画一化、いわゆる「イオン化」が、このバリューチェーン段階での問題である。また、出店戦略がM&AやGMSで獲得した資源頼りである状態が続いており、新たな転換が必要である。

④販売・マーケティング段階

販売・マーケティング段階では、総合金融事業との連携が強みとなっている。イオンのクレジットカード事業は主婦層を中心に利用客が拡大しておりたほぼすべての店舗にATMが設置されていることから、購買活動を促進する役割として金融事業が機能している。加えて、イオン銀行で住宅ローンを組んだ顧客は「イオンセレクトクラブ」の会員になることができ、グループ会社で買い物をする期間限定で割引を受けられるなど、連携したサービスで顧客からのロイヤリティを向上させることに成功している。また、クレジットカードなどの利用状況から顧客情報の集積が可能であり、このデータは大きな内部資源であると言える。

⑤サービス段階

イオンのサービスの主な特徴として、自社のハウスカードを持っている点である。このハウスカードによって、グループ企業や提携先の銀行のカードが使える店舗において、イオンでのポイントが使用可能になるなど、顧客の利便性を高めるようなサービスが受けられる。

⑥イオンの組織上の弱み

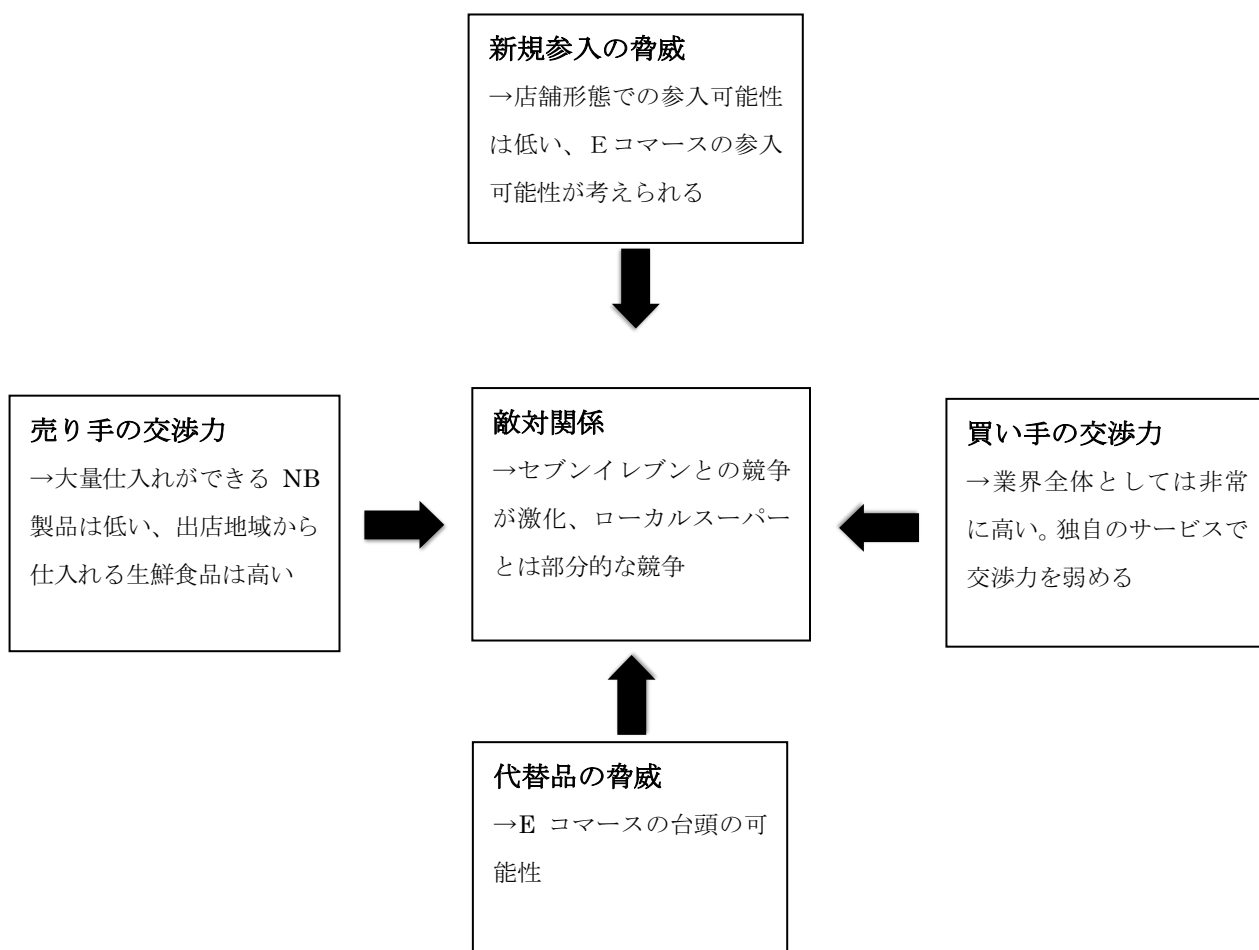
以上の分析を踏まえ、イオンの組織上の弱みをまとめると、以下のようになる。

- PB商品「トップバリュ」の商品価値が弱く、売り場に陳列しても顧客の購買意欲を高めることができない。
- 店舗づくりが本部指導で画一化され、出店地域ごとの特性を反映した売り場が構築できておらず、顧客が遠のいている。
- GMS事業からの新しい展開に踏み出せていない。

(3) 市場分析

イオンの市場分析にあたっては、ポーターの「競争の5要因」モデルを用いて同社の置かれている外部環境の機会と脅威、問題点を明らかにする。図表8は、「競争の5要因」モデルに基づいてイオンの直面している外部環境を分析したものである。

図表8 イオンの競争の5要因



出典:参考資料に基づき筆者作成。

①既存企業同士の敵対関係

イオングループは多様な店舗形態を持っており、それぞれの形態における敵対関係は異なってくる。小売事業では国内トップを誇り、かつての業界最大手であるダイエーを吸収合併するなど、国内におけるその地位は盤石なものとなっている。地方における大型店を中心に急成長した経緯があるため、ローカルに展開する小売企業との競争においても優位性を堅持できているといえる。しかしながら、小型店事業である「まいばすけっと」は、出店数こそ増加傾向にあるものの、セブンイレブンを始めとした競合となるコンビニエンスストアに対する明確な差別化ができておらず、厳しい競争に晒されている。

②新規参入の脅威

大規模な設備投資が必要な大型店事業は、既にイオンが地方における出店地域を確保していることもあり新規参入の脅威は低いと考えられる。しかし、インターネットを通じた販売形態においては参入障壁が低く、よりイオンの立場を脅かすような新規参入企業が出現する可能性は十分危惧される。

③買い手の交渉力

商品の購買者は、より安く良い物を求める傾向にあるため、イオン以上に低価格で提供する企業の出現や以前多発したPB商品における品質不良の発生により顧客が離れる可能性が高く、買い手の交渉力は高いと考えられる。買い手の交渉力を下げるとして、イオンのクレジットカードや住宅ローンなどの金融サービスを利用する顧客に対して、一定条件を満たすと期間限定でイオンでの買い物で割引が受けられる「イオンセレクトクラブ」というサービスを展開している。

④売り手の交渉力

ナショナル企業としてのスケールメリットを持ち、大量仕入れによる値引き交渉が可能となす、NB商品に関して売り手の交渉力は低いと考えられる。しかし、主に生鮮食品などの流通範囲が原則ローカルな商品に関しては、出店地の農協・漁協と密接な関係を築いているローカルチェーンのスーパーが高い交渉力を築いていることが多く、売り手の交渉力は高いと考えられる。

⑤代替品の脅威

新規参入の脅威でも触れた通り、インターネットを利用した「E コマース」が店舗販売の業態に対する代替品として挙げられる。

⑥イオンの属する市場の問題点

以上の分析より、イオンの属する市場の問題点を整理すると以下ようになる。

- セブンイレブンとローカルチェーンスーパーの二次元で競争に晒されている。
- 生鮮食品における売り手の交渉力が高く、ローカルチェーンに対して優位性が持てない。

2. 問題点とその関連性

財務、組織、市場の観点から行ったイオンの企業分析の結果を踏まえて、同社が現在抱えている問題点の関連性を明らかにする。

(1) PB ブランドの商品力不足と「イオン化」問題

イオンは低価格で高品質を謳ったPB商品「トップバリュ」の販売を促進することで収益性を向上させることを目標としてきたが、この商品群に対する顧客からの認識価値を高めることに対しては疎かになっている。NB製品との明確な差別化ポイントが値段のみである点や、度重なる品質問題の発生により、顧客にとってのトップバリュには「安だけで面白くない商品」というイメージが蔓延している。加えて、既存の店舗から買収したスーパーまでも売り場をイオン方式で画一化、すなわち「イオン化」することによって、出店地域の特色が全く反映されていない、面白くない店にしてしまっている。この「面白くない製品が並ぶ、面白くない売り場」から脱却しない限り、イオンの更なる成長は見込めないだろう。

(2) GMS 事業に頼った拡大の限界

イオンの成長を支えてきたのは、大規模なM&Aや地方に向けた大型出店戦略であり、GMSが大きな収益源となっていた。消費者動向が変化した現在、GMSなどの地方大型店舗における収益性は大きく減少している。SM事業への出店やイオンの総合金融事業の収益率を押し上げるにあたりGMSの存在は欠かせないが、肝心の店舗自体の収益性の改善にたどり着けておらず、新たな分野への投資や撤退までも見据えて店舗戦略を考え直す必要があるだろう。

(3) 2つの次元での競争関係

イオンはナショナルに展開する企業であり、その競合はナショナルの次元とその下のローカルの次元の両方に存在する。ナショナルでの競合は、コンビニを中心に展開し同じく金融事業を持つセブンアンドアイホールディングス、ローカルでの競争は、北海道のアークスグループのように、ある地域に特化してチェーン展開を行うローカルスーパーである。ナショナルとは低価格化、ローカルとは売り場の差別化というてんで競争が生じている。この2つの次元での競争に同時に対処していかなければ、競争の激化による収益性・成長性の低下は免れないだろう。

(4) 問題の関連性

上記3つの問題は、内部環境に起因するものと外部要因に起因するもので分けられる。①と②は、商品開発能力や店舗運営、また現行戦略などに関連した問題であり、これらは内部

要因に起因するものである。③は業界全体の構造にまつわる問題であり、外部要因に起因する問題と言える。現在苦境が続くイオンにおいては、内部の問題からの解決が先決であると考えられる。

4. 戦略代替案

前項までの分析を踏まえ、イオンが現在抱えている問題点を解決するための戦略代替案を提示する。ここでは、前項で示した通り内部要因に起因する問題を優先すべき事項として解決策を考察した。

(1) A 案: 既存店舗強化戦略

この戦略の目的は、「イオン化」され、魅力のなくなった売り場から脱却を促進することである。イオンは現在の持株会社制に移行して以来、売り場と開発、そして経営の距離感が生じてしまい、消費者の動向に見合った店舗づくりから遠ざかっている。そこで、経営側は店舗の運営の権限を各店舗にできるだけ委譲し、一店一店がそれぞれの出店地域の特性に見合った、いわば「地域密着型」の店舗づくりができるように促進する。具体的には、本社に集められた顧客情報などのビッグデータを各店舗でも共有できるようにし、戦略策定に必要な情報を自由に利用できるようにする。肝心のPB製品に関しても、各店舗から吸い上げられる情報を統合して、近い特徴がみられるエリアごとに開発拠点を分散し、エリアの特性に合わせた製品企画や開発ができるようにする。コストの高騰は避けられないが、その分を不採算商品の撤廃や単価をNB製品と同水準まで上げることで対応し、「安いだけ」というトップバリュのブランドイメージを払拭し、いい物を買いたい場合の選択肢の1つと顧客に認識してもらうためのプロモーションを進める。

懸念されるリスクは、店舗に権限委譲を進めることによる全般管理のコスト高騰や組織がマトリクス的になることによる現場での混乱、開発センターを分散させることによる設備投資コスト増大と生産性の低下などが挙げられる。

(2) B 案: 非店舗型販売開発戦略

この戦略では、従来の店舗型販売に代わって非店舗型販売形態を将来的な収益源へと成長させることによって、店舗に縛られた事業展開・収益構造を打破することを目的とする。具体的には、現在取り扱っていないながらもその存在を今ひとつアピールできていない「インターネットストア」に投資することで、その売上比率を増大させる。取扱品目の増加やサービスの充実などで事業自体の内容を充実させ、並行してプロモーションも増やし利用客を増加させる。店舗で買い物をする以上の便利さをテクノロジーで実現し、将来的に大型店舗を縮小していくことが、この戦略の着地点である。

懸念されるリスクは、地方における高齢者など、IT技術の利用が困難な顧客を将来的には切り捨てる形になってしまう可能性があること、Amazonや楽天など、Eコマースの分野で

盤石な地位を持つ競合が存在すること、新テクノロジーの導入によるコスト増、などが挙げられる。

5. 推奨案と実行プラン

(1) 推奨案

前章で挙げた戦略代替案のうち、推奨されるのはB案である。実現可能性という点から考えると、テクノロジーの発達という外部要因が前提となる B 案は自力での投資を前提とする A 案に比べて実現可能性は低くなるが、この戦略案で用いられるような技術は実現が秒読みであることから、実現が困難ではないと考えられる。また、情報化社会の進行や新テクノロジーの普及などの将来性、固定資産の削減による資本コスト率の低下などのメリットを考察すると、B案の実行が望ましいと言える。

(2) 実行プラン

次に、B案の実行プランについて説明する。実行にあたっては、インターネットストアの現状から改善していく必要がある。顧客に対するプロモーションとして、インターネットストアの利用を簡略化するためにスマートフォン向けのアプリを開発する。並行して取扱品目の拡大、イオンクレジットカードの利用促進プロモーションを進める。商品の配送にあたっては、自宅配送は原則老人向けとし、外出のできる若年～中年層に向けては、街中に宅配ボックスを設置し、そこに配送を行うという形態をとり、コスト削減を図る。自動運転による配送や宅配ボックスの技術を実用化に向けて研究開発を進めているヤマト運輸と提携を組み、将来的に強固なパートナーシップ関係を結ぶため実証実験の段階から積極的に協力を進める。決済においては、クレジットカード決済によるキャッシュレス化を進め、新たな買い物形態の変遷を顧客にアピールしていく。インターネットストアへの移行度合いに合わせて、段階的に店舗での販売を縮小するため、店舗の売却や配送用の小倉庫への回収を進める。

この戦略に期待される主な利益は、非店舗化に伴い固定資産が減少し資本コスト率が下がるため、経営リスクが削減されることと、クレジットカード決済が増加することによる総合金融事業の収益率向上の2点である。この戦略は事業形態の大きな変化をもたらす戦略であるため、長期に渡る実行が予想される。したがって、戦略実行段階に合わせて適宜修正を加えつつ実行することが要となる。

参考文献

イオン株式会社『有価証券報告書』2011年度-2016年度。

「【特集 2 成長の序章か崩壊の始まりか】イオン 拡大経営の不安」『週刊ダイヤモンド』、2014年03月15日、122-130頁。

「【特集/PB商品の裏側】PB商品が売り場の主役に 品目数増やし、改廃進める」『週刊東洋経済』 2012年12月22日、40-41頁。

【特集/銀行サバイバル】我が道を行くセブン 急膨張のイオン 『週刊東洋経済』、2014年11月08日、91頁。

「イオン、セブンが新店で模索 総合スーパー立て直しの成否」『週刊ダイヤモンド』、2014年12月13日、14-15頁。

「イオン 飽くなき拡大欲の正体」『日経ビジネス』、2014年01月27日、24-47頁。

「挫折の核心 イオン セブンも怯えるスーパーの終焉」『日経ビジネス』、2015年04月27日-05月04日、24-43頁。

第1部 スーパーマーケット業の分析

第3章 セブンアンドアイホールディングス

第3章 セブンアンドアイホールディングス

0. エグゼクティブ・サマリー

(1)セブンアンドアイの現状

セブンアンドアイホールディングス（以下セブンアンドアイと略）では、日本最大のコンビニエンスストアであるセブン-イレブン・ジャパン、総合スーパーのイトーヨーカドー、百貨店のそごう・西武などを傘下に持つ日本の企業グループである。セブンアンドアイでは現在コンビニエンスストアでの収益に注力している。今回は、セブンアンドアイの中でもスーパー市場のイトーヨーカドーに注目して分析していく。

本論文では、財務分析からセブンアンドアイの成長性、収益性、安全性を分析しセブンアンドアイの財務状況をわかるようにしておく。

(2)セブンアンドアイの戦略的問題点

ローカル企業では地元のニーズを適切に把握できるので、食品スーパー市場ではセブンアンドアイは仕入れの面でローカル企業には勝てないという課題が存在する。また、コンビニ事業が大きく成長していく中で、並行してほかの事業をどのように拡大していくかというのも問題点の一つである。

(3)セブンアンドアイの戦略代替案

上記の問題点を解決する代替案は次の二つである

①大型店舗の売却案

大型店舗を売却し、その売却益で地方スーパーの株を購入する。

②ネットスーパーの強化

全国に展開しているチャネルを利用しネットスーパーを強化することによりローカル企業と戦えるようにする。

(4)推奨案

推奨案は①の大型店舗売却案を推奨する。この戦略代替案を実行することによって、不必要な資源を削減し、新たな市場で戦えることが可能になる。

1. 現行戦略

セブンアンドアイでは、以前はイトーヨーカドーを中核とする企業グループであった。しかし、イトーヨーカドーの業績が伸び悩み、業績を立て直す必要があった。一方で子会社のセブンイレブン・ジャパンの業績は好調でセブンイレブン・ジャパンがグループの中心的存在になっていた。またセブンアンドアイでは、食品はPB商品を開発し、セブンプレミアムと呼ばれるPB商品を販売し収益を上げている。イトーヨーカ堂ではでは全国展開しているイオンやダイエーなどとは違いドミナント戦略という地域に集中して出店する形をとっている。このような状況の中で、さらなる成長、シェア拡大のためにさらなる戦略が求められている。

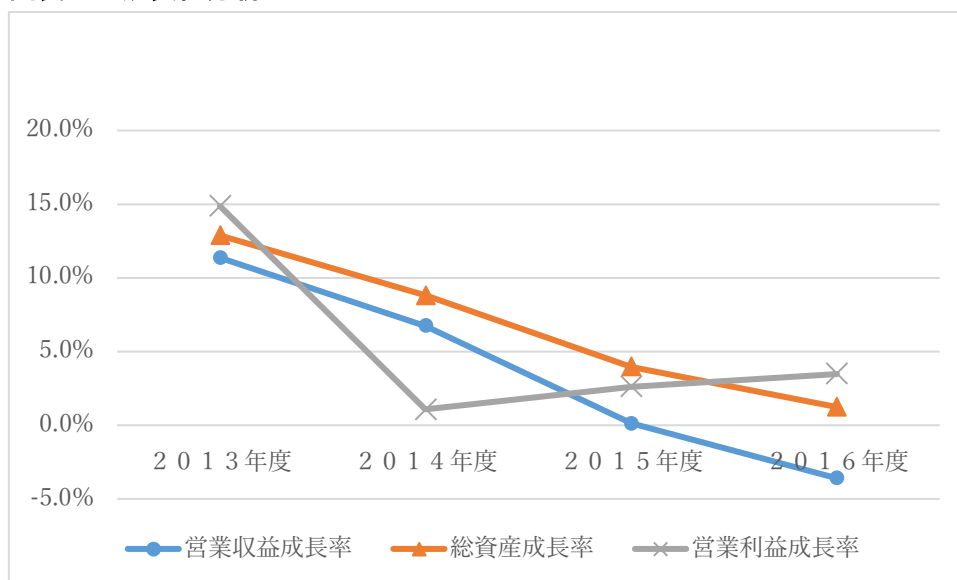
2. 現状分析

財務、市場、組織の観点からセブンアンドアイを分析し、問題点を明らかにしていく。財務分析では成長性、安全性、収益性の分析を行い問題点を明らかにする。次に、市場分析ではセブンアンドアイの取り巻く市場の環境の機会と脅威を明らかにする。最後に組織分析に関して、バリューチェーン分析を行うことでセブンアンドアイの強みと弱みを見つけ組織の問題点を明らかにする。

(1) 財務分析

①成長性分析

図表1 成長性分析

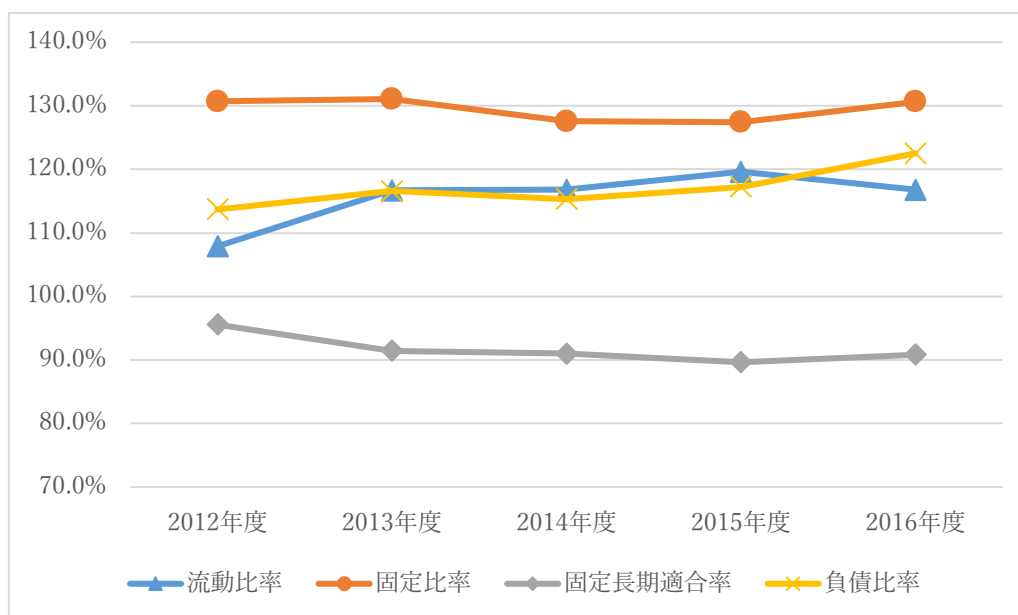


出典：株式会社セブンアンドアイホールディングス『有価証券報告書』各年度版を基に筆者が作成。

今回の分析ではセブンアンドアイが金融業も行っているため、売上高の分析ではなく、営業収益の分析で行っていく。営業利益が2013年から2014年にかけて低下している。これはスーパーストア事業の成績不振によるものである。また、ここ五年間では営業収益や総資産の成長性も低下しており、全体的に成長率が低下傾向にある。次に、成長率が低下傾向にあるので企業の安全性の面が心配になってくるので安全性の分析を行う。

②安全性分析

図表2 安全性分析

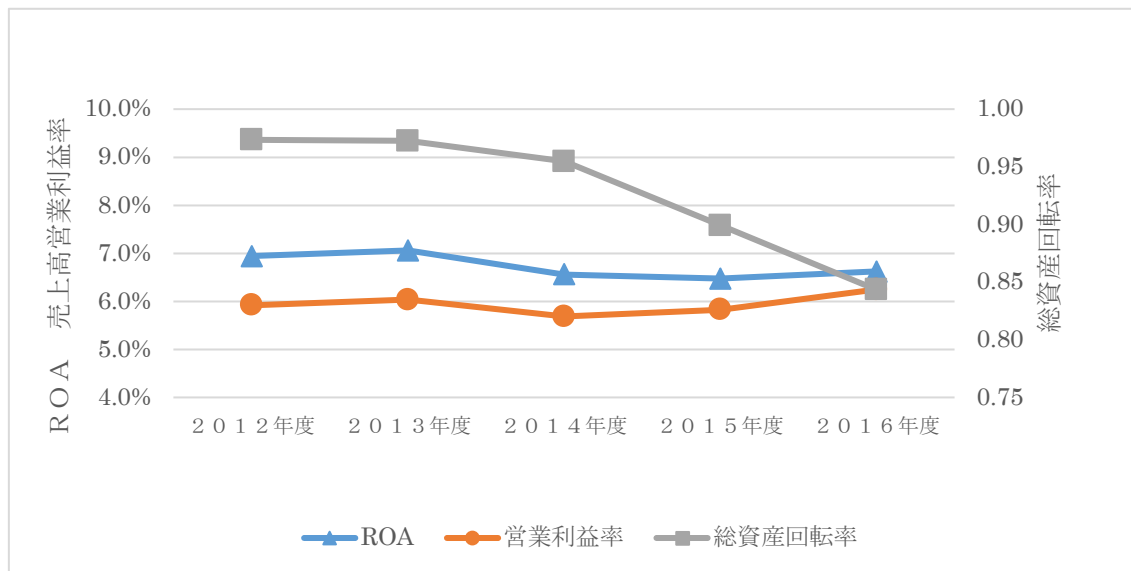


出典：株式会社セブンアンドアイホールディングス『有価証券報告書』各年度版を基に筆者が作成。

短期の安全性に注目してみると、流動比率は直近5年間では100パーセントを超えているので安全であるが、どれも120パーセント以下と決して高い値ではない。次に長期の安全性では固定比率を見ると100パーセントを超えている。よって固定長期適合率を見ると、100パーセント以内に収まっているため、安全といえる。その他の安全性の面では、負債比率はどの年も100パーセントを超えているが、セブンアンドアイでは金融業も行っているため金融業の規模が大きくなり、預金が多くなったといえるため危険ということではない。これらのことからセブンアンドアイの安全性は比較的安全であるといえる。

③収益性分析

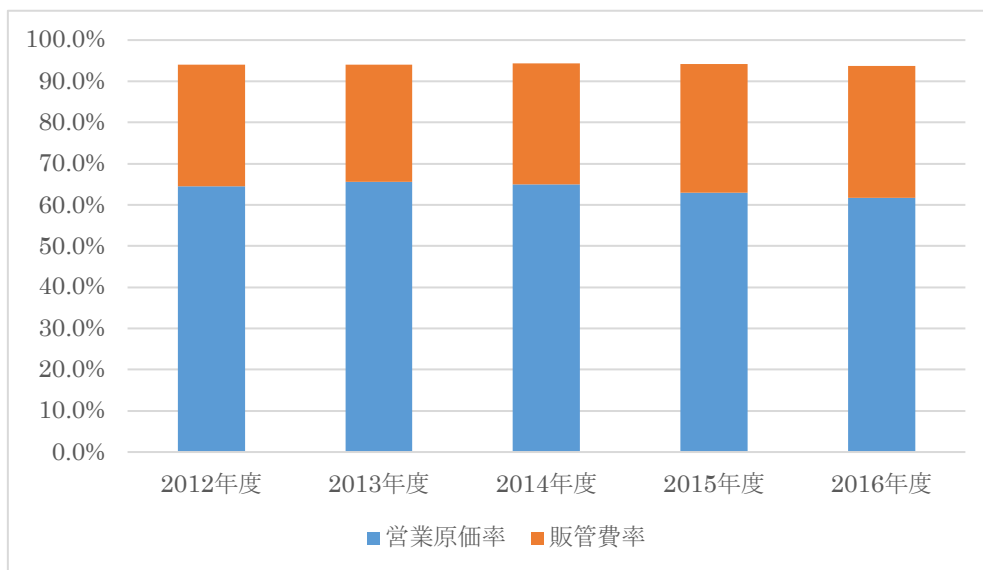
図表3 収益性分析



出典：株式会社セブンアンドアイホールディングス『有価証券報告書』各年度版を基に筆者が作成。

まずROAの分解の分析を行う。総資産回転率の減少が目立つことがわかるが、これは営業収益が減少しているのが原因である（総資産回転率＝営業収益/総資産）。また、2012年度に比べ、2016年度ではROAが減少している。これは営業収益営業利益率の増え方よりも総資産回転率の減少幅が大きいためである。

図表4 営業利益率の分解



出典：株式会社セブンアンドアイホールディングス『有価証券報告書』各年度版を基に筆者が作成。

直近五年間では、営業原価率、販管費率ともに大きい変化はなかった。

(2)市場分析

市場分析では5 f o r c eモデルの5つの要素を用いて、セブンアンドアイの外部環境を分析していく。

① 競合関係

競合関係は、セブンアンドアイはGMS形態ではイオンが激しい競合関係にある。今日ではイオンに一步遅れを取っているのでイオンに追いつこうという経営方針である。また、食品スーパー市場で見ると仕入れや販売の面でローカル企業のスーパーとは大きな争いとなっている。

② 売り手の交渉力

売り手の交渉力は生鮮食品などは、地元の農協や漁協と地元のローカル企業のスーパーが高い交渉力を築いていることが多く、交渉力は高いといえる。

③ 買い手の交渉力

購買者は、より安く高品質なものを求めているためセブンアンドアイ以上に低価格で提供する企業が存在する場合、顧客が離れる可能性が高いため交渉力は高いといえる。顧客

を手放さず、交渉力を低くする工夫として、セブンのクレジットカードやポイントなどのサービスで満足度を充実させている。

④ 新規参入の脅威

大きな設備投資を必要としている大型店舗事業では、すでにイオン、セブンアンドアイが出店していて大きなシェアを占めているため新規参入の脅威は低いといえる。

⑤ 代替品

これも新規参入の脅威と同様に脅威は低いといえる。セブンアンドアイではコンビニ事業や金融業も行っているため代替品の脅威は低い。しかし、インターネット販売などはあまり強みではないので、その点では危惧される。

(3)組織分析

組織分析ではバリューチェーンモデルを用いて、セブンアンドアイの強み弱みを明らかにし、問題点を明らかにしていく。

図表5：バリューチェーンモデル

全般管理	権限委託				
人事・労務管理	人材獲得育成		人材獲得育成	人材獲得育成	人材獲得育成
技術開発					
調達活動	直営農場から加工食品	物流センター			
主活動	PBを開発	出店地域の農協・漁協、PBを子会社から購入	PB中心の陳列	CM・チラシ	ハウスカード
	開発製造	購買物流	店舗運営	販売・マーケティング	サービス

出典：参考文献をもとに筆者が作成。

①組織上の強み

セブンアンドアイの組織上の強みは、コンビニ事業が強くなってきていることである。それにより安定した収益を現在得られており、スーパー事業と流通の面などで良い連携を取れることや、企業全体で安定した収益を得ることのできるという利点がある。

②組織上の弱み

食品スーパー事業では、ローカル企業がどうしても地元のニーズを適切にその都度把握して仕入れや販売を行えるため、そこと比べると仕入れや販売の面ではセブンアンドアイが全国展開のため劣ってしまう。また、コンビニ事業が成長していく中で他の事業が上手く成長していけないというものも弱みの一つである。

3. 戦略上の問題点

以上の分析から、セブン&アイの問題点を明らかにする。まず、ローカル企業と食品スーパー事業でどのように戦っていくかということである。前述の通り、ローカル企業は地元のニーズを的確に把握できるためナショナル企業よりも仕入れや販売の面で優位性を持つため、そことどのように戦っていくかというものである。また、コンビニ事業が成長していく中で並行して他の事業をどのように拡大するかという問題がある。これに関連して、ショッピングモールであるイトーヨーカドーが撤退続きなのも問題点の一つである。イトーヨーカドーでは衣料品コーナーを広く設定しているが売り場面積に対しての顧客の数が少なく十分な売り上げを確保できていないのが現状である。

4. 戦略代替案

代替案としては、2つ提示する。一つは、大型店舗を売却しその売却益を資産運用へ活用することが挙げられる。具体例として、イトーヨーカドーの建物を売却しその資金で地方企業のスーパーの株を購入し子会社としていくことが挙げられる。北海道では既にダイイチという地方スーパーに三割出資している。このような動きを増やしていけば営業利益が増えるのではないかと考えた。

また、もう一方はネットスーパー事業の強化である。セブンアンドアイではコンビニ事業やスーパー事業でチャネルは全国に展開しているためこの点ではローカル企業よりもナショナル企業の方が強みである。そのため、ネットスーパーでの収益が増えれば地方企業と食品スーパー事業と戦って行けるのではないかと考えた。

5. 推奨案

前項に述べた2つの戦略代替案のうち1つをリスクやコスト面で検討を行ったうえで推奨案を掲げる。1つ目の戦略代替案である大型店舗を売却し売却益を地方スーパーに出資する案は、実際に北海道のダイイチというスーパーに出資している成功例から安全性の高

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

さもあり実現性が高いと思われる。2つ目のネットスーパーの強化の案では、現在も広告などでよく見かけるがあまり利用されていないことからシェア拡大は難しいと予想される。そのため推奨案としては1つ目の戦略代替案である大型店舗売却案を推奨する。

参考文献

- 「セブンアンドアイ最高益」『日本経済新聞』2014年6月11日、1頁。
「正念場の巨大企業」『日経ビジネス』2013年1月14日、62-63頁。
「スマホでナナコ決済」『日本経済新聞』2014年8月13日、11頁。
株式会社セブンアンドアイホールディングス『有価証券報告書』。

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

第4章 アークス

第4章 アークス

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) アークスの現行戦略

アークスの現行の戦略は、M&A、多店舗展開、東北進出、多ブランド主義の4点が挙げられる。M&Aでは、同規模の会社との積極的なM&Aにより規模の拡大を図っている。また、北海道を中心に過疎化の進んだ地域への出店や東北へ店舗進出など多店舗展開を行っている。多ブランド主義では、グループ傘下に入った企業の店舗名を変更せず、そのまま継承する方針のことである。これにより、様々な価格帯の商品を店ごとに取り揃えることが出来るメリットを持っており、地域ごとのニーズに合わせて、グループ会社から最適な店舗を出店できるのである。これらの戦略を駆使し、アークスはローカルからリージョナルに発展しようとしている。

(2) アークスの戦略的課題

同社の抱える問題点として、これまで規模拡大のために同規模の会社と積極的なM&Aを行いながらも、グループ会社の理念やノウハウをそのまま各会社に継続している。規模拡大に伴う相乗効果が乏しく、子会社の自主性とグループ会社のノウハウ共有のひずみが挙げられる。これらの問題点を克服し、さらなる成長に向かうための戦略的課題は、規模拡大のみを推し進め、子会社の自主性とノウハウ共有を曖昧にするのではなく、グループ会社への運営ノウハウの移植や子会社再編などを行うことである。

(3) 戦略代替案

これらの戦略的課題を解決する代替案は次の2つである。

A案：親会社ビジョン浸透戦略

グループを統括する経営者として、全社のビジョンや経営方針を親会社とは別に子会社に向けて発信していくことで、グループでのシナジー効果を追求する。

B案：子会社再編戦略

同様の戦略を持ったグループ子会社を合併・再編を行うことで、無駄のない業務の効率化につながる。

(4) 推奨案

推奨案は、A案の親会社ビジョン浸透戦略である。グループ各々の裁量は残しつつも、グループでのビジョンを明確に持つことで、意識が統合され、グループでの規模のシナジー効果を発揮できる。

1. アークスの現行戦略

アークスは北海道および東北地方を中心に店舗を展開する、スーパーマーケットチェーンである。設立は1961年10月で、2004年3月に東証二部に上場、2005年2月には東証一部に上場している。また、2010年には札幌証券取引所にも上場を果たしている。北海道222店舗（シェア27.3%）、青森県37店舗（シェア28.9%）、岩手県70店舗（シェア40.2%）で、いずれも道県内トップである。また、年間売上高は約5126億円、経常利益約164億円を誇る会社である。同社のこれまでの戦略としてはM&A、多店舗展開、東北進出、多ブランド主義の4点が挙げられる。同社のM&A戦略は、事業規模の拡大を目的としたシンプルなものである。食品スーパーを営む会社を買収することが多いが、他社から店舗を事業譲受するケースも見受けられる。創業以来、北海道内で事業を営んできたが、11年に青森県で食品スーパーを営むユニバース（売上1025億円）の子会社化により本州進出を果たし、売り上げは4000億円を超えた。14年9月にベルプラス（売り上げ400億円）を子会社化したことで岩手県の店舗が18店舗、宮城県の店舗が7店舗増加した。いずれのケースも、地域でトップシェアを取れる企業を買収しているのが共通点である。アークスは、将来的にはグループ全体での売上1兆円を目指すことを表明しており、今後もますますM&Aは加速すると考えられる。多店舗展開および東北進出に関しては、進出している道県内ではシェア率トップを誇っている。多ブランド主義では、グループ傘下に入った企業の店舗名を変更せず、そのまま継承している。これにより、様々な価格帯の商品を店ごとに取り揃えることが出来るメリットを持っており、地域ごとのニーズに合わせて、グループ会社から最適な店舗を出店できるのである。これらの戦略を駆使し、アークスはローカルからリージョナルに発展しようとしている。

しかしながら、同社は規模拡大に伴う相乗効果が乏しく、子会社の自主性とグループ会社のノウハウ共有のひずみが挙げられる。今後グループ全体での売上1兆円を目指していくには、新たな戦略の策定・実行が求められる。

2. アークスの現状分析

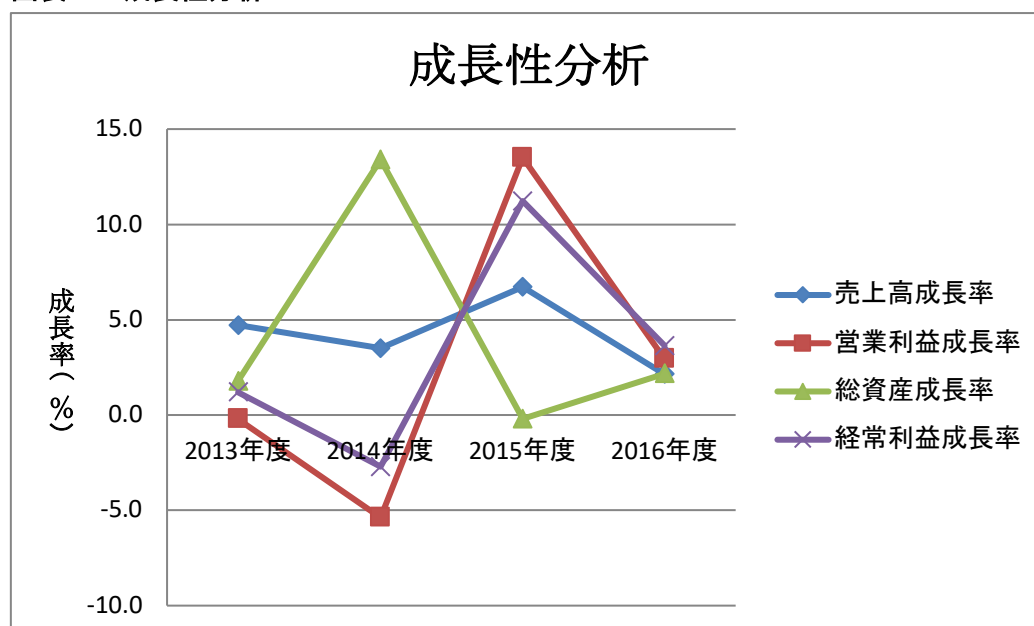
財務、市場、組織の観点からアークスを分析して、問題点を明らかにしていこうと思う。まず財務分析においては成長性、収益性、安全性の分析を行い、問題点を明らかにする。次に市場分析においては、アークスの市場分析を行うことで、アークスを取り巻く市場の環境の機会と脅威を見出し、その上でアークスの市場の問題点を明らかにする。最後に組織分析に関して、バリューチェーン分析を行うことで、アークスにおける強みと弱みを見つけ、組織の問題点を明らかにする。

(1) 財務分析

① 成長性分析

アークスの売上高、営業利益、総資産の対前年成長率を分析すると、図表2のようになる。売上高成長率、営業利益成長率、経常利益成長率が2013年から2014年にかけて減少していたが、2014年度から2015年度にかけては上昇している。その一方で、総資産成長率は他の成長率とは逆の動きをしている。2013年度から2014年度にかけての総資産成長率の成長はベルグループとの経営統合が関係している。リッツコーポレーションの子会社化も2014年度の伸びに影響している。

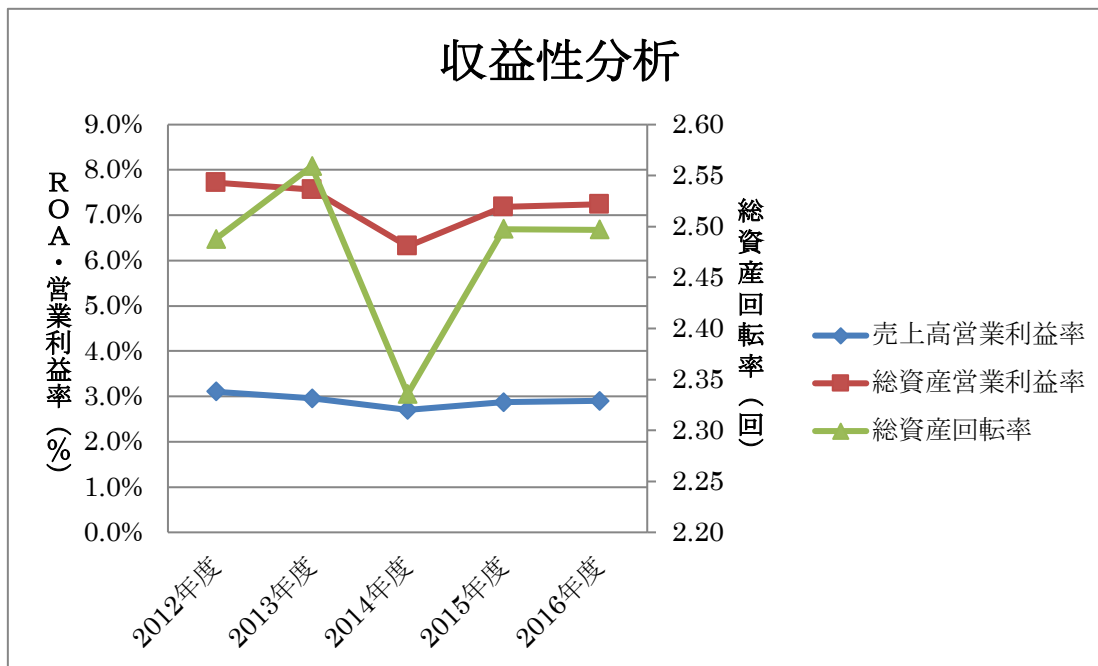
図表1 成長性分析



出典：アークスグループ『有価証券報告書』各年度より筆者が作成。

②収益性分析

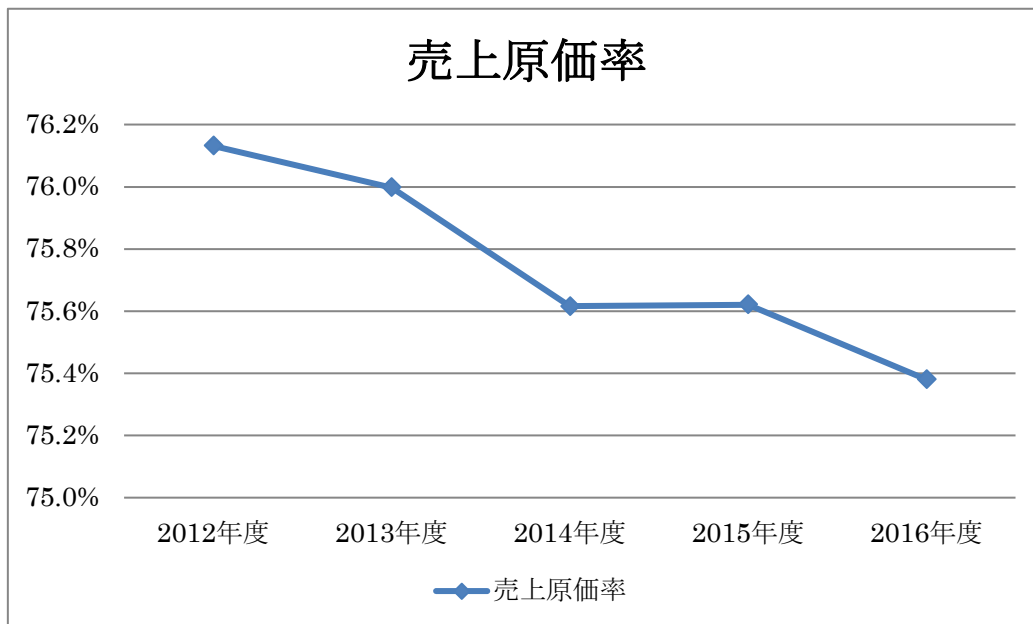
図表2 収益性分析



出典：アークスグループ『有価証券報告書』各年度より筆者が作成。

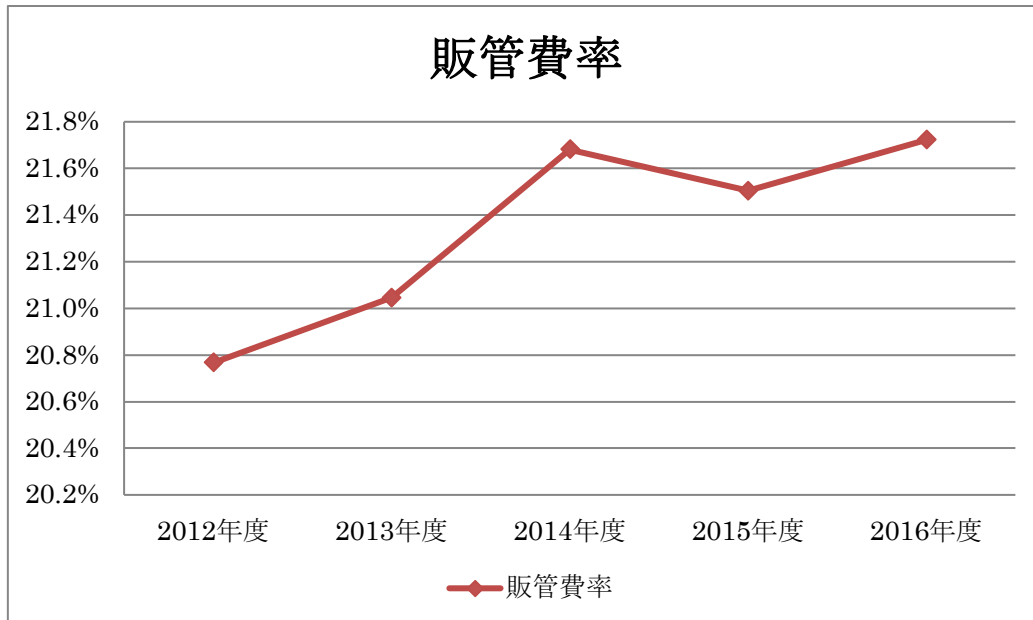
ROA、営業利益率、総資産回転率を分析すると、図表2のようになる。図表2の収益性のグラフを見ると、売上高営業利益率は、3%前後の数値であることが読み取れる。また、総資産営業利益率と売上高営業利益率のグラフの振れ幅が同じほどであり、形も似ている。総資産回転率は、2を上回っていてとても高い数値を示している。

図表3 売上原価率



出典：アークスグループ『有価証券報告書』各年度より筆者が作成。

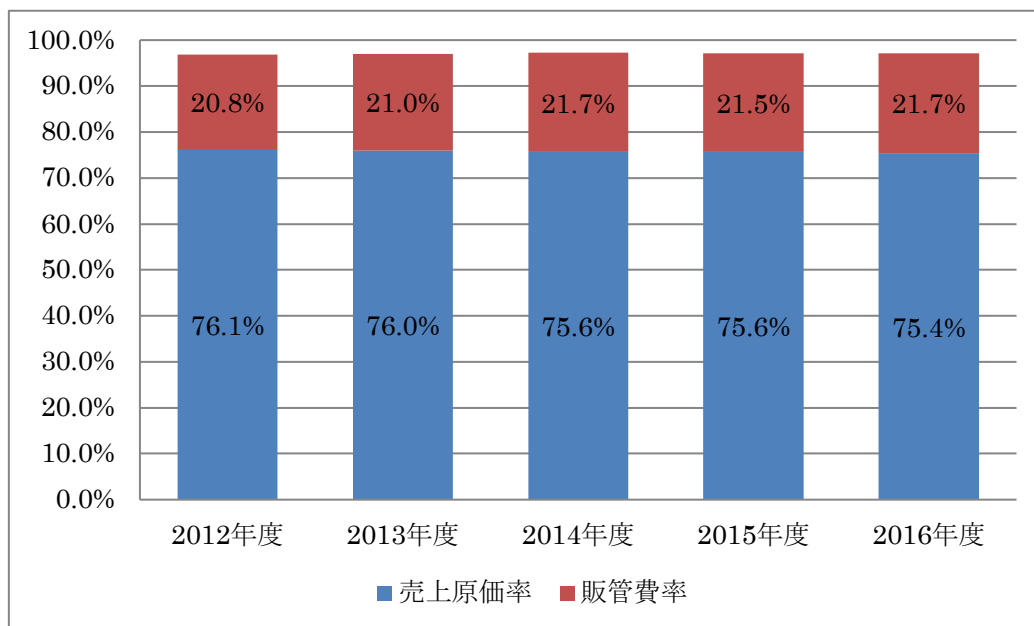
図表4 販管費率



出典：アークスグループ『有価証券報告書』各年度より筆者が作成。

また、売上原価率と販管費率については、売上原価率が順調に減少傾向であるのに対して、販管費率が上昇傾向にあるのが見て取れる。

図表5 営業利益の分解



出典：アークスグループ『有価証券報告書』各年度より筆者が作成。

図表5は、売上原価率と販管費率を積み上げ棒グラフに表したものであり、上限である100%の数値から売上原価率と販管費率を足したものととの差が営業利益率になる。図表5をみると、営業利益率は安定していることが読み取れる。

図表6 総資産回転率の分解

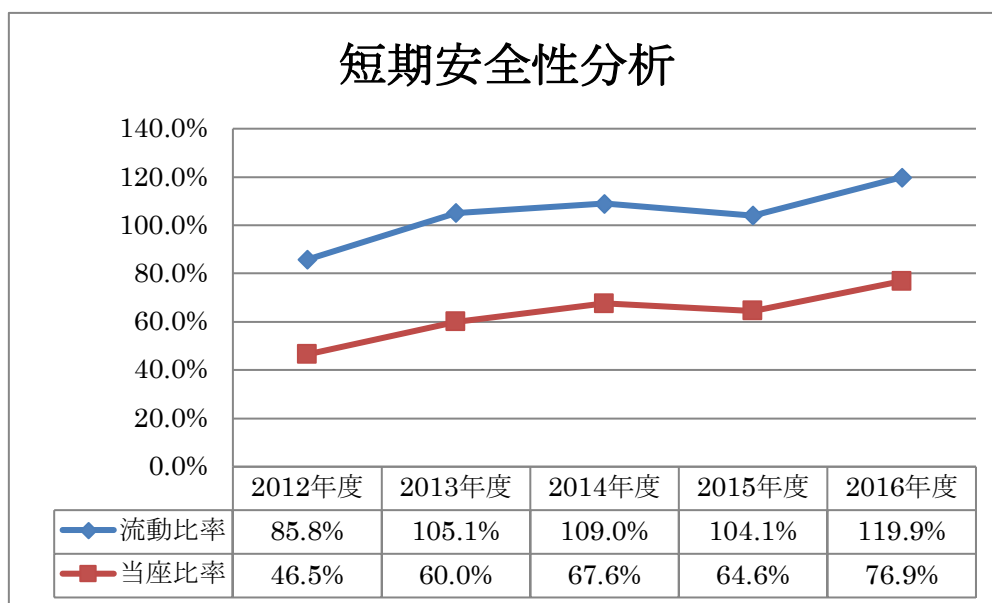
	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上債権回転率	225.80回	199.29回	220.49回	154.62回	180.76回
棚卸資産回転率	26.67回	26.47回	25.18回	27.33回	27.61回
売上債権回転日数	1.62日	1.83日	1.66日	2.36日	2.02日
棚卸資産回転日数	13.68日	13.78日	14.49日	13.35日	13.22日
固定資産回転率	3.30回	3.49回	3.29回	3.52回	3.55回
流動資産回転率	10.15回	9.57回	8.04回	8.61回	8.41回
支払債務回転率	18.24回	18.67回	17.05回	18.15回	19.20回
支払債務回転日数	20.01日	19.55日	21.41日	20.11日	19.01日
キャッシュコンバージョンサイクル	-4.70日	-3.93日	-5.26日	-4.39日	-3.78日

出典：アークスグループ『有価証券報告書』各年度より筆者が作成。

総資産回転率が14年度に落ちているが、売上債権回転率が上がっているのに対して、棚卸資産回転率も同様に落ちている。よって棚卸資産回転率の悪化が関係していると読める。これは新店舗出店により棚割りができず、棚卸資産回転率が悪くなったと考えられる。また、棚卸資産回転日数と売上債権回転日数の合計の値よりも仕入債務回転日数の値が大きいため、お金が入ってから支払いが出来ていると言える。

③安全性分析

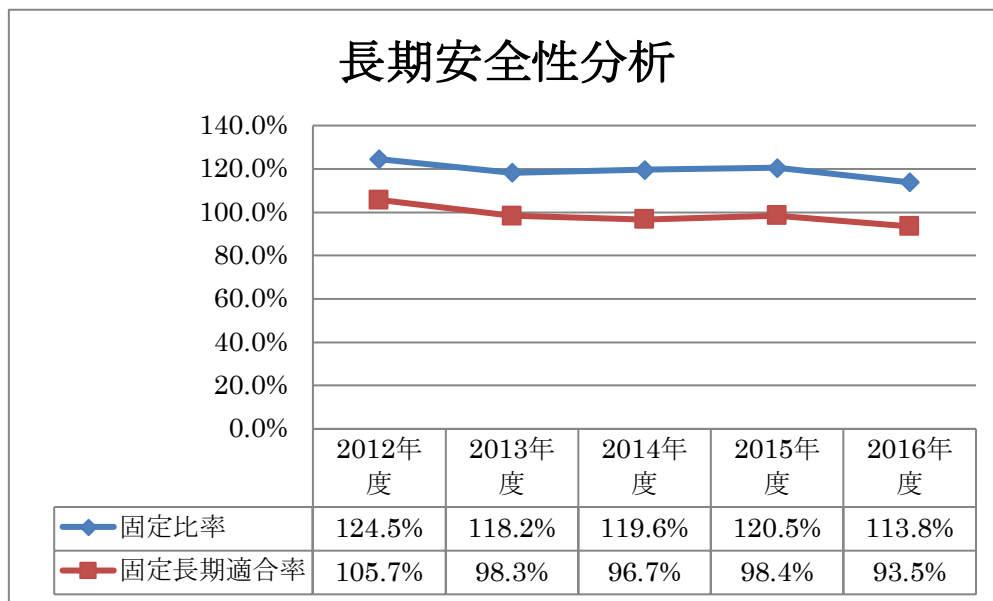
図表7 短期の安全性



出典：アークスグループ『有価証券報告書』各年度より筆者が作成。

短期の安全性として流動比率が100%を超えていることが重要であり、当座比率は70%を下回っているのは資金化の早い資産に余裕がないように見えるが、小売業は現金商売が基本なので、流動資産の中の売上債権（売掛金や受取手形）が少なく、棚卸資産も比較的短期間で回転する。それに比べて、買入債務は大きくなるので、流動比率が小さくなる。通常であれば、流動比率が小さいと安全性の低い会社と見られるが、小売業に関しては流動比率が低くても資金繰りに問題ないといえる。

図表8 長期の安全性



出典：アークスグループ『有価証券報告書』各年度より筆者が作成。

次に長期の安全性について見ていく。固定比率を見ると、100%を常に超えているため、固定長期適合率を見ていくと、2013年度からは100%以内に収まっていることがわかる。このことから、長期支払い能力は安全といえる。

図表9 その他の安全指標

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
負債比率	64.9%	61.4%	68.6%	69.8%	61.8%
純資産比率	60.6%	62.0%	59.3%	58.9%	61.8%

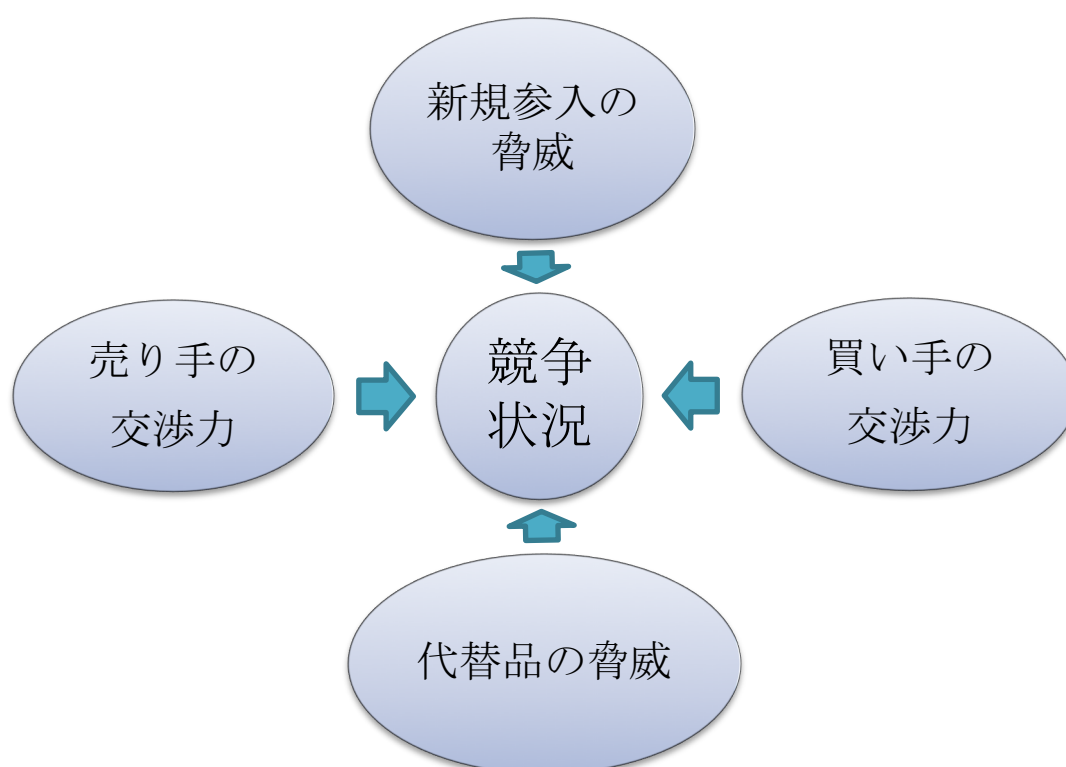
出典：アークスグループ『有価証券報告書』各年度より筆者が作成。

同じ小売業でもレストラン業界とスーパーマーケット業界では安全性は異なってくる。一見レストラン業界とスーパー業界はとても似ているが、人的資源の面でかなり変わってくる。レストランでは人的資源を重視している一方で、スーパーでは代替がきく。よってスーパーのほうが安全性は高いと判断できる。

(2) 市場分析

アークスの市場分析にあたっては、ファイブフォースモデルを使った分析をすることにより、業界の収益性を決める5つの競争要因から、業界の構造分析をおこなうことで、同社が置かれている市場の状況を明らかにする。

図表10 ファイブフォースモデル



出典：参考文献より筆者が作成。

①当該市場の競争状況

イオンとセブン&アイが国内二強となっており、競合として考えられるものは、スーパーの同業他社はもちろんのこと他にもある。最寄の商圈は500m～1kmと言われているが、休日ではGMSやショッピングモールとの競合も考えられる。競合店の出店、退店、改装、増築はもちろんのこと、競合店の販売強化やコンセプト変更も、自店の集客や売上に大きな影響を与える。地方では、コンビニエンスストアやディスカウントストアといった業態で生鮮類を強化しており、競争は激しいと言える。

②新規参入の脅威

新規参入の脅威は、現在でもスーパーマーケット業界は激しく競合しており、近年新たなスーパーマーケットが参入していないことから脅威は大きくないと考えられる。またスーパーのような大型店の出店には、高いコストがかかるほか、法改正により大型店の出店が難しくなったこともあり参入障壁は高いと言える。こうした中で、高齢化の進展、働く主婦の増加とともに、消費者の宅配ニーズが高まり、総合スーパー、食品スーパーではネット事業に取り組む企業が増加している。インターネットを通じたネット販売という形態では、参入障壁はそれほど高くない。

③代替品の脅威

代替品の脅威としては、24時間営業でお総菜や生鮮品も取り扱うコンビニエンスストアやドラッグストア、店舗ではなくインターネットでの販売をしているものなどが挙げられる。

④買い手の交渉力

商品を購入する人々は、できるだけ安くて良いものを求めている。先ほど述べたようにスーパーのほかに、コンビニやネットなどの代替品があるため、買い手である消費者はたくさんの選択肢の中からより安いものを選べる。つまり他のスーパーや代替品に対するスイッチングコストが限りなく低くなっているため、買い手の交渉力は高いと言える。また、製品の差別化が図れていない場合や、買い手の情報量が多いと、結果として買い手の交渉力が強くなってしまう。

⑤売り手の交渉力

生鮮品に関しては、ローカル企業であるアークスは、地元の農協や漁協との結びつきが強く、競合であるナショナル企業はローカル企業との関係に割って入ることが困難であるため、売り手の交渉力はナショナル企業よりは低くなる。しかし、ナショナルブランドの加工品等においては、大量に一括で購入するナショナル企業が有利となっており、売り手の交渉力は、ローカル企業であるアークスは競合であるナショナル企業よりも高くなる。

(3) 組織分析

全般管理	グループ子会社の経理や人事業務も一括→管理部門集中で効率化				
人事・ 労務管理	人材獲得・ 育成 人材開発と 人事の統合 →人事教育 制度の強化	CCGを通じた 社員教育、情 報システムの 共有		パートを積極的 活用→人件費削 減	人材獲得・育成
技術開発	PBの開発、 単独のPBは あえて導入 しない	共同仕入れ 機構に所属 することで PBを調達。			
調達活動	原材料調達	多店舗展開 による大量 仕入れ→コ スト削減、低 価格を実現。 スケールメ リット		新規店舗出店 建て替え、改装 総菜売り場の拡 充 ドミナント化(地 域への集中出店)	
主活動	商品企画 アークス RARAカード にポイント 機能、プリペ イド機能、ク レジット機 能(JCB)	国内最大規 模の共同仕 入れ機構 (CCG)、に自 社の意見を 反映→安価 な商品を多 く取りそろ える。PB開発 負担を回避。	過疎化の進 んだ地域や 買い物弱者 に向けた地 域密着店、24 時間営業の 店舗出店。 M&Aによ る規模の拡 大。	M&A、店舗販売、 テレビCM、チラ シ、商品戦略、地 域密着店(買い物 弱者)や一部の店 を格安店へ転換 (ザビック)、24 時間営業(東光ス トア) 東北への店舗展 開、北関東展開も 視野	少子高齢化が進 む中、食品売り場 の上の階のテナ ントに福祉団体 やモノづくりの NPOなど市民活動 の場として設け る。→買い物目的 ではなくお年寄 りが集まれる「広 場」を目指す。
	企画開発	仕入	店舗運営	販売・ マーケティング	サービス

出典：参考文献より筆者が作成。

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

次にアークスの組織上の強みと弱み、および問題点を明らかにするために、バリューチェーンのフレームを用いて分析する。

①企画開発

企画開発の段階では、商品企画にグループ会社全体で使えるアークスRARAカードに加え、プライベートブランドがある。プライベートブランドは競合であるナショナル企業では各社行っているものの、アークスはローカル企業ながら実現させている。同社では、自社でプライベートブランドを開発するのではなく、全国のスーパーマーケット企業で構成されたCGC（シジシージャパン株式会社）で共同して開発するという形でプライベートブランドを取り入れることで実現させている。

②仕入

仕入の段階では、生鮮品に関しては地元の農協や漁協との結びつきにより仕入れている。また、多店舗展開による大量仕入れによりコスト削減を実現し、低価格で仕入れを行い、スケールメリットを生かしている。企画開発段階でも述べたが、国内最大規模の共同仕入れ機構（CCG）、に自社の意見を反映させることにより、安価な商品を多く取り揃え、PB 開発負担を回避している。

③店舗運営

店舗運営の特徴としては、北海道を中心とした多店舗展開、東北進出に加え過疎化の進んだ地域や買い物弱者に向けた地域密着店、24 時間営業の店舗出店などがある。他にもM&Aによる規模の拡大などがある。

④販売・マーケティング

販売・マーケティングでは、北海道での出店からM&Aによる東北進出、また今後は北関東進出も視野に入れている。広告では、チラシに加えCM広告も行っている。また、多ブランド主義により、地域ごとのニーズに合わせたグループ会社を出店している。

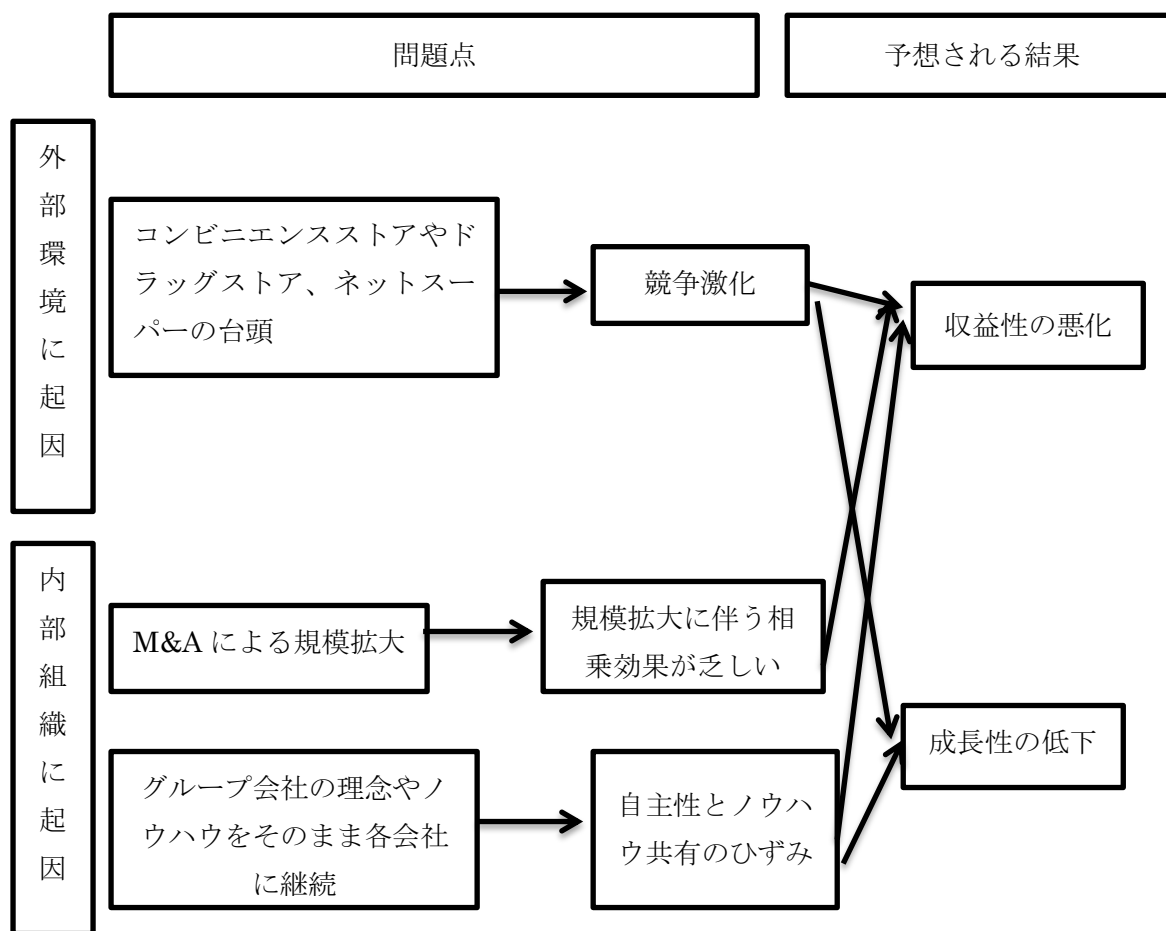
⑤サービス

アークスでは、過疎化の進んだ地域などでの地域密着型店舗の上の階でのテナント貸出を行っている。リズムダンスやヨガ、太極拳 買い物ついでに運動するスペースを設けることで地域の人々の交流の場を提供している。

3. 問題点とその関連性

財務、市場、組織の観点から行ったアークスの企業分析を踏まえて、同社が抱えている問題点および各問題点の関連性を明らかにする。

図表 11 問題点の関連性



出典：参考文献より筆者が作成。

問題点は外部環境に起因するものと内部組織に起因するものの2つに分けられる。外部環境に起因する問題点としては、既存のスーパー競合店に加えて、コンビニエンスストアやドラッグストアが食品や生鮮品を扱うようになったこと、ネットスーパーの台頭により、競争が激化し、結果として収益性の悪化や成長性の低下を招く可能性がある。一方、内部組織に起因する問題点としては、グループ会社の理念やノウハウをそのまま各会社に継続しているため、子会社の自主性とグループ会社のノウハウ共有のひずみが挙げられる。これらの問題点が、収益性低下と成長性の低下に影響すると考えられる。

4. 戦略代替案

前項までの問題点の分析を踏まえ、本項では問題解決するための戦略代替案を提示する。これまで規模拡大のために同規模の会社と積極的なM&Aを行いながらも、グループ会社の理念やノウハウをそのまま各会社に継続しているため、規模拡大に伴う相乗効果が乏しいという問題点が挙げられた。本項では、この問題点に対する戦略代替案を提示する。

A案：親会社ビジョン浸透戦略

これまで同社は、規模拡大のために同規模の会社と積極的なM&Aを行いながらも、グループ会社の理念やノウハウをそのまま各会社に継続してきたため、規模拡大に伴う相乗効果が乏しく、子会社の自主性とグループ会社のノウハウ共有のひずみが生じている。そこでグループを統括する経営者として、全社のビジョンや経営方針を親会社とは別に子会社に向けて発信していくことで、グループ全体でのシナジー効果を追求することができる。

B案：子会社再編戦略

これまで、合併・子会社化により規模を拡大してきたグループを一度整理しなおし、業務の重複がないか、無駄が生じてないかを確認することで、業務の効率化につながる。また、同様の戦略を持ったグループ子会社を合併・再編を行うことで、今までグループ内での競合していたものはなくなり、重複しない無駄のない業務に改善できる。

5. 推奨案

推奨案はA案の「親会社ビジョン浸透戦略」である。この戦略はグループ各々の裁量は残しつつも、親会社のノウハウも移植しグループでのビジョンを明確に持つことで、意識が統合され、グループでの規模のシナジー効果を発揮できる。また、子会社の自主性とグループ会社のノウハウ共有のひずみが生じているので、グループ全体での行動方針などは統一し、同じ志を持つことが望ましいと考える。

参考文献

アークスグループ「有価証券報告書」2013年度。

アークスグループ「有価証券報告書」2014年度。

アークスグループ「有価証券報告書」2015年度。

アークスグループ「有価証券報告書」2016年度。

アークスグループ「有価証券報告書」2017年度。

アークスグループ、ホームページ、URL：<http://www.arcs-g.co.jp/>。閲覧日：2017年12月2日。

「経営教室－アークス 横山清－最終回 実験なくして成長なし－明確な目標を定め 地域密着を深める」『日経ビジネス』2015年3月2日、52－55頁。

「スーパー再編地方起点、「食品」2位アークス、ジョイスを買収、人口減、連合に活路」『日本経済新聞』2012年4月17日、朝刊11頁。

「アークス横山社長、一問一答——M&Aで大手に対抗、地域シェア上げ調達有利に」『日経MJ（流通新聞）』2012年4月20日、5頁。

「アークス連合再編誘発——アークス横山社長、関東圏視野に南進」『日経MJ（流通新聞）』2012年4月20日、1頁。

第5章 イオン北海道

第5章 イオン北海道株式会社

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) イオン北海道株式会社の現行戦略

イオン北海道株式会社（以下、イオン北海道とする）の現行の戦略は、主に商品戦略、店舗戦略の二つである。商品戦略では、ナショナルブランド商品に比べて比較的安価な「トップバリュ」というプライベートブランド商品を基に、その購買力を活かして他ローカルスーパーとの競争において優位に立とうとしている。また、店舗戦略では、完全子会社化した道南のダイエーの店舗をイオン北海道店舗に改装し、これまで店舗数の少なかった道南への進出を目指している。

(2) イオン北海道の戦略的課題

同社の抱える問題点は主に、「イオン化」と称される、トップバリュ頼みの商品陳列による画一化された売り場と、同じ北海道ローカルスーパーの生協に負ける商品宅配サービスの二つである。これらの戦略的課題を克服し、さらなる成長に向かうための戦略的課題は、トップバリュ商品に負けまいようにナショナルブランド商品の取扱品目を増やし、イオン北海道の持つネットスーパーの購買力を強化することである。また、道内スーパーの売上高では同社はアークス、生協に次ぐ三番目であり、この現状を打開することも課題の一つといえる。

(3) 戦略的代替案

これらの戦略的課題を解決する代替案は次の二つである。

A 案：主婦層を狙ったターゲット・アイテム拡大戦略

アイテム数を増やし、ターゲットを拡大し、売上を拡大する。

B 案：高齢者層を狙ったターゲット拡大・コンセプト強化戦略

高齢者に向けた商品戦略と同時に、ネットスーパーの販売力を強化する。

(4) 推奨案

推奨案は B 案の「高齢者層狙ったターゲット拡大・コンセプト強化戦略」である。この戦略を成功させるポイントは、高齢者の人々に使いやすいようなネットスーパーのシステムを構築することと、そのネットスーパーを広く使ってもらえるように広告活動を強化することである。

以上

1. 現行戦略

イオン北海道株式会社は、「イオン」「イオンモール」「マックスバリュ」といったスーパーを全国展開させているイオン株式会社の子会社である。子会社でありながら東証一部に上場しており、店舗は総合スーパーの形態をとっている。

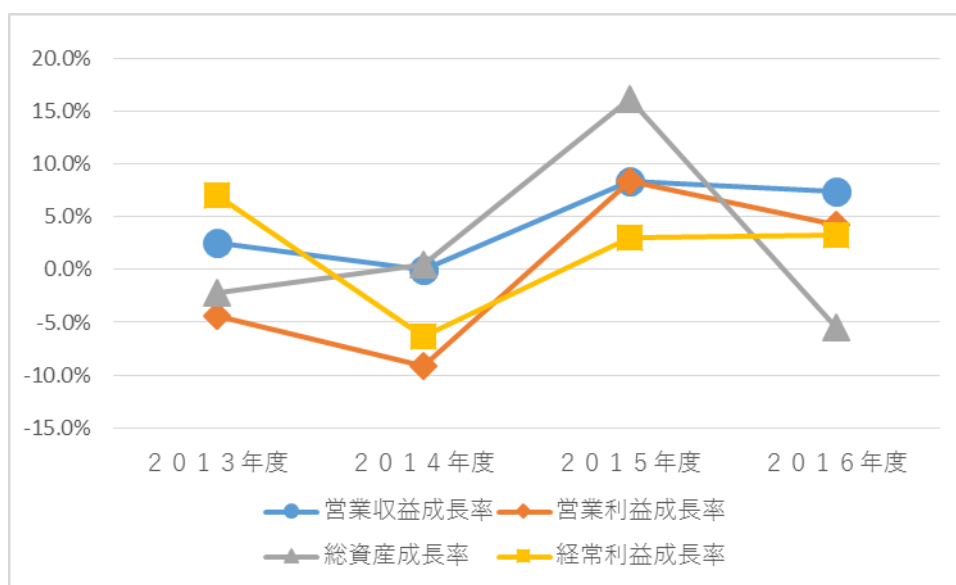
同社の現行戦略として、プライベートブランド「トップバリュ」の商品を主力とした商品戦略と、イオンの完全子会社となったダイエーの店舗改装による、イオン店舗の拡大といった店舗戦略が挙げられる。

2. 財務分析

財務分析では、2012年度から2016年度の5年分の財務諸表をもとに、成長性、収益性、安全性の三つの分析を行う。

(1) 成長性分析

図表1 成長性の推移



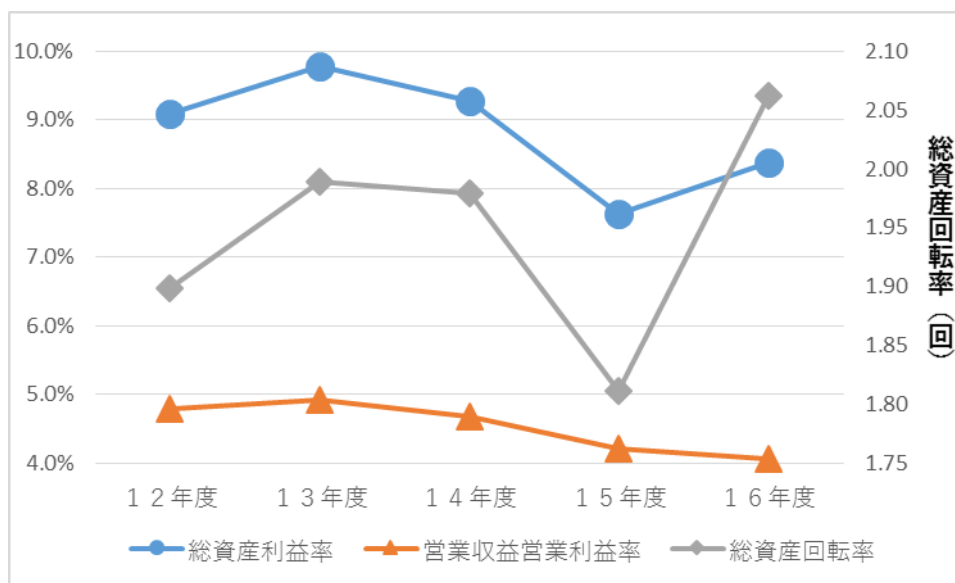
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業収益成長率	2.5%	0.0%	8.3%	7.4%
営業利益成長率	-4.4%	-9.2%	8.4%	4.2%
総資産成長率	-2.2%	0.5%	16.1%	-5.4%
経常利益成長率	7.0%	-6.3%	3.0%	3.2%

出展：イオン北海道株式会社『有価証券報告書』各年度に基づいて筆者が作成。

15年度の総資産の大幅な成長は、15年1月に、株式会社ダイエーを完全子会社したことによって、道内のダイエースーパーマーケット店舗を獲得したことが原因である。

(2) 収益性分析

図表2 収益性分析



	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
総資産利益率	9.1%	9.8%	9.3%	7.6%	8.4%
営業収益営業利益率	4.8%	4.9%	4.7%	4.2%	4.1%
総資産回転率	1.90	1.99	1.98	1.81	2.06

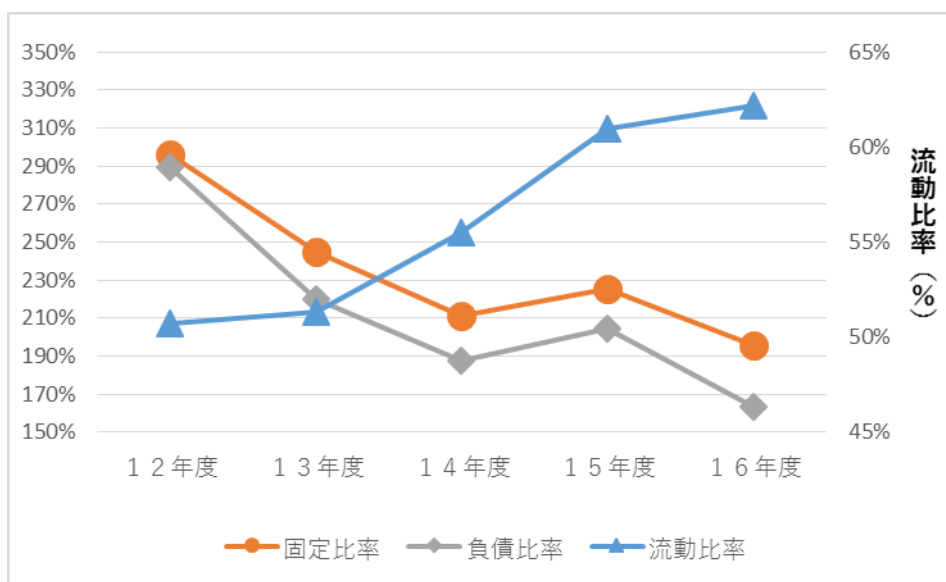
出展：イオン北海道株式会社『有価証券報告書』各年度に基づいて筆者が作成。

15年までは、どの指標も緩やかな下降傾向にあったが、16年度に総資産回転率と総資産利益率が上昇した。これは、先に述べたダイエー完全子会社化の影響によるものと思われる。また、ROAは7.6~9.8%で推移していることから、イオン北海道は優良な企業といえるだろう。

(3) 安全性分析

① 主要3指標による分析

図表3 安全性分析



	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
流動比率	51%	51%	55%	61%	62%
固定比率	296%	245%	211%	225%	195%
負債比率	289%	220%	188%	204%	164%

出展：イオン北海道株式会社『有価証券報告書』各年度に基づいて筆者が作成。

スーパーマーケット業はその業種の特徴上、安全性の指標において、数値の面で安全性に不安が感じられやすく、イオン北海道の数値についても同様のことがいえる。しかしながら実際は、現金商売で日銭を稼ぐ形態であるために、流動比率は100%を下回っていても問題はないといえる。固定比率、負債比率についても同様である。

では、次に、その現金商売の効率性を図るために、次項ではキャッシュ・コンバージョン・サイクルを用いて分析する。

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

② キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）による分析

本来、収益性の分析に用いられるキャッシュ・コンバージョン・サイクルだが、今回は、スーパーマーケット業における現金商売の効率性が、企業の安全性に与える影響が大きいと考えたため、安全性を分析するために用いる。

図表4 キャッシュ・コンバージョン・サイクル

	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
棚卸資産回転日数	39.7日	40.5日	40.8日	43.1日	40.2日
売上債権回転日数	1.1日	1.0日	1.2日	1.2日	1.1日
支払債務回転日数	44.8日	45.5日	49.1日	49.1日	44.4日
CCC	-3.96日	-4.01日	-7.11日	-4.76日	-3.07日

出展：イオン北海道株式会社『有価証券報告書』各年度に基づいて筆者が作成。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）とは、企業は原材料や商品仕入などへ現金を投入してから、最終的に現金化されるまでの日数を示し、資金効率を見るための指標である。商品を仕入れてから、売掛金を回収するまでの期間は、棚卸資産回転日数と売上債権回転日数の和で求められ、そこから商品を仕入れてから代金を支払うまでの期間である支払債務回転日数を引くとCCCを求めることができ、その値が小さいほど資金効率は良いとされている。

イオン北海道のCCCは-3.07～-7.11日の間で推移しており、資金効率は良いといえる。よって、スーパーマーケット業の柱である現金商売の効率性、そして、安全性は優良であるといえる。

3. 組織分析

イオン北海道の組織上の強み、弱み、および問題点を明らかにするために、同社をバリューチェーンのフレームワークを用いて分析する。

図表5 バリューチェーン

全般管理	脱・イオン化（画一化された売り場、トップバリュ頼みの商品陳列からの脱却）				
人事・ 労務管理	人材獲得・育成			人材獲得・育成	人材獲得・育成
技術開発	商品の品質向上			ネット販売システム	
調達活動	原材料調達			運搬車、新規配送センター（ネットスーパー） 新規店舗（例：旧ダイエー店舗の改装）	
主活動	商品企画 トップバリュ 開発	地元（北海道） 農協、漁協からの 生鮮品仕入れ	道内店舗への搬入	店頭販売、TV コマーシャル、チラシ インターネット販売（ネットスーパー）	カスタマーサービス
	開発	仕入	出荷物流	販売・ マーケティング	サービス

出展：参考文献に基づいて筆者が作成。

(1) 開発

この段階で特筆すべきは、PB であるトップバリュ商品の開発が行われていることである。このトップバリュの低価格・中品質といった特徴によって、イオン北海道は差別化要因と低コスト化要因の双方を満たし、価値を創出している。

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

(2) 仕入～出荷物流

この段階では、生鮮品の仕入に注目したい。イオン北海道は他の道内ローカルスーパーと同様に、地元業者（農協・漁協）から生鮮品を仕入れている。野菜・魚介類ともに豊富にそろっている北海道現地で生鮮品の仕入を行えることは、メリットの一つといえるが、アークス、生協等のローカルスーパーが業者により強い関係性を持っている場合がある。

(3) 販売・マーケティング～サービス

調達活動では、販売エリア拡大のためにダイエー店舗の改装による店舗戦略が行われている。また、店頭での商品販売に加えてネットスーパーでの商品取り扱いも行われており、近くにスーパー店舗がない顧客や、移動に不安のある高齢者層に対して強い購買力を持っていると考えられる。マーケティングにおいては、全国規模で展開しているイオングループの認知度を生かしたテレビコマーシャルやチラシでの広告活動が行われている。

(4) 組織上の強みと弱み

以上の分析より、イオン北海道の組織上の強みと弱みは下記ようになる。

強み

- ・PBであるトップバリュを持つ
- ・ほとんどの生鮮品の仕入を地元で済ませることができる
- ・イオングループとしての認知度の高さ

店頭販売に加え、ネットスーパーを持つ幅広い販売チャネル（競合も持っている）

弱み

・トップバリュの強さから、「イオン化」と称される、売り場がトップバリュばかりエンド（店頭において最も顧客の注目を浴びる場所）に並ぶ状態になりやすく、リピーターの減少を引き起こしてしまう。

・生鮮品の仕入は、他の道内ローカルスーパーの方が、地元業者とのより強固な関係性を持っている場合がある。

(5) 組織上の問題点

以上の分析より、イオン北海道の組織上の問題点は、トップバリュの他に、競合スーパーと差別化できる競争力を持っていない点といえる。トップバリュ以外の強みを強化、活かす戦略を取る必要がある。

4. マーケティング分析

本項においては、イオン北海道のマーケティングミックスを中心に分析を進める。

図表6 マーケティングミックス

	特徴	課題
商品	・衣食住幅広いラインナップ	・立地によって適した店舗形態を選択する必要がある ・品目が多くなることはそれだけで管理の負担が増える
価格	・NB 商品に比べて安い PB 商品、トップバリュ	・トップバリュの品数が増えると、売り場が画一化されてしまう
プロモーション	・全国展開のイオンの認知度 プラス TV コマーシャル ・ネットスーパー	・売上で負けているコープのインターネット販売（トドック）との競争
立地・流通チャネル	・地元農協や漁業協同組合からの生鮮品仕入れ	・他ローカルスーパーに負けない地元業者との良い関係性を築く必要がある。

出展：参考文献に基づいて筆者が作成。

(1) 商品戦略

イオン北海道は、総合スーパーであるため、生鮮品・食料品だけでなく、衣料品、生活用品も同時に販売している。土地の面積や、都心部との距離を考慮して、モール形態か総合スーパー形態を選択して出店する必要がある。食品スーパーについては、同じイオングループのマックスバリュが出店される。

(2) 価格戦略

価格の面では、NB 商品よりも安価なトップバリュ商品を強みとして持っているが、同じく PB 商品を持つアークスに勝つためには、さらなる差別化が必要である。また、イオン化が進みすぎてしまうと、顧客が NB 商品を求めて、他スーパーに流れていってしまう危険性もある。

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

(3) プロモーション戦略

イオン北海道は、全国展開しているイオングループの認知度を活かした広告活動を行える。これは競合である、他の道内ローカルスーパーにはない強みである。また、ネットスーパーでの販売活動も行っているが、競合も同様の販売チャンネルを持っており、さらなる差別化が求められる。

(4) 立地・流通チャンネル戦略

流通チャンネルについては、店頭の販売とネットスーパーでの販売のふたつをもっている。これは、ここまで述べてきたように、競合も持っている。また、仕入れの段階では、競合に負けない業者との強い関係性を築く必要がある。

(5) ターゲット

イオン北海道のターゲットとなるのは、家から店舗まで約20分以内の主婦層やその家族、もしくはネットスーパーを利用する店舗が近くにない人々、移動に不安のある人々である。前者に対しては、道南のダイエー店舗獲得・改装で対応している。また、少子高齢化が進んでいる今、後者のターゲットに対して新たな戦略を組む必要があると考えられる。

(6) 市場の機会と脅威

以上の分析から、イオン北海道を取り巻く市場の機会と脅威をまとめると下記の通りになる。

機会

- ・少子高齢化によって、ターゲットが店舗販売を求める主婦層やその家族から、ネットスーパーを求める移動に不安のある高齢者へと移りつつある。
- ・市場が消費を抑える傾向にあるため、安価なトップバリュは魅力

脅威

強化すべきネットスーパーは、すでに競合がやっている。

(7) マーケティング分析の問題点

上記を踏まえ、イオン北海道のマーケティング分析の問題点は下記の通りである。

- ・少子高齢化に対する、ネットスーパーの強化を進める必要がある。その競合との差別化を図る必要がある。

5. 戦略代替案

これまでの分析を踏まえて、戦略代替案を二つ提唱する。なお、分析はアンゾフの製品市場マトリクスになぞらえたものとする。

図表7 戦略代替案

	ターゲット・アイテム拡大戦略	ターゲット拡大・コンセプト強化戦略
ターゲット	店舗近く(徒歩約20分以内の距離)に住む主婦層、子育て世代だけでなく、やや離れた地の人々へ向けた戦略	店舗近くに住む高齢者、移動に不安のある人々
ニーズ	主婦層、子育て世代が生活の中で必要としているニーズに対応	顧客の中で特に高齢者が必要としているニーズに対応 店舗への移動が不安な人々のニーズ
商品	育児用品(離乳食、おもちゃ、子供服)、マタニティ用品を販売品目に増やす	NB商品を増やす(店舗) 高齢者が店舗だけで必要な買い物を済ませられるように、日用品の販売品目を増やす ネットスーパーにも同様の販売品目を増やす
価格	現状通り	現状通り
プロモーション	ネットスーパーの宣伝	テレビCM、チラシなど高齢者へ向けた販促、ネットスーパーの認知を広げる
立地・流通チャネル	道東等、ネットスーパーの配送センターを増やすべきところがある	店舗のバリアフリー化 病院や駅前といった人通りが多い施設のそばに店舗を構える→バスの停留所が既に設置されている、あるいは新たに設置されて移動が楽になる ネットスーパー

出展：参考文献に基づいて筆者が作成。

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

(1) A案：主婦層を狙ったターゲット・アイテム拡大戦略

A案では、店舗に実際に訪れて買い物をする顧客の中でも、主婦層そして子育て層にターゲットを絞った戦略である。まず、主婦層が生活の中で必要としているニーズに対応すべく、日用品、生鮮品、衣料品のアイテム数を増やすことが必要である。また、子育て層に対しては、育児用品（離乳食、おもちゃ、子供服）のアイテム数を増やし、身重な時期の主婦層に対するマタニティ用品の販売も開始する。後者に対しては、ネットスーパーの活用が望まれるため、その事業所・販売エリアを拡大することが必要である。

(2) B案：ターゲット拡大・コンセプト強化戦略

B案は、移動に不安のある人々、主に高齢者層に向けた戦略である。ターゲットが移動に不安を持つことから、ネットスーパーの需要が高いと考えられる。そのため、A案と同様にネットスーパーの強化が求められる。また、高齢者に向けたアイテム（健康用品、生活用品）を販売品目に増やし、ターゲットがイオン北海道のネットスーパーだけで買い物を済ませられるようにする。さらに、店舗に向いて直接商品を見て買いたいというターゲットに対しては、店舗のバリアフリー化や、高齢者が訪れやすい施設（病院）の近くに店舗を作るなどの対応が求められる。

6. 推奨案

少子高齢化が進み、子育て世代が減り、高齢者層が増えることが予想されるため、高齢者層に主要なターゲットを絞った **B** 案を推奨する。

参考文献

イオン北海道株式会社 有価証券報告書

「道内42年 ダイエー閉幕」『北海道新聞』朝刊、2015年8月30日、9頁。

「悲劇の道南進出」『北海道新聞』朝刊、2015年8月30日、9頁。

「ネットスーパー道南でも配達へ」『北海道新聞』朝刊、2015年12月5日、25頁。

「総合スーパー変革の年」『北海道新聞』朝刊、2016年1月9日、12頁。

「イオン北海道営業益18%減」『北海道新聞』朝刊、2016年1月9日、12頁。

第6章 ダイイチ

第6章 ダイイチ

0. エグゼクティブ・サマリー

① ダイイチの現行戦略

ダイイチの現行戦略は、地方から札幌への進出である。ダイイチこれまで帯広、旭川というローカルエリアで成長を続けてきたが、ここではこれ以上成長が難しいと判断。人口が多く、一店舗あたりの売上が大きい札幌での更なる拡大を目指している。

② ダイイチの戦略的課題

ダイイチの問題点は、「知名度が低い」「規模が小さい」「札幌地区での激しい競争」「ローカルエリアの客離れ」である。これらの課題を克服し、さらなる成長に向かうための戦略的課題は、知名度を上げ札幌地区での激しい競争に勝ち抜き、ローカルエリアでの顧客と良好な関係を築き、規模を拡大することである。

③ 戦略的代替案

これらの戦略的課題を解決する代替案は次の3つである。

A案：ローカルエリア進出戦略

ローカルエリアでの既存顧客の維持と新規顧客を獲得し、規模を拡大する

B案：札幌集中&移動販売強化戦略

札幌の店舗の売上向上と新規店舗の開店、移動販売「とくし丸」の発展によるローカルエリアの顧客維持と新規顧客の獲得を目指す

C案：イトーヨーカ堂との協同大型店舗の出店及び知名度向上戦略

大型店舗による集客効果、運営ノウハウの獲得と知名度向上を目指す。

④ 推奨案

推奨案はB案の「札幌集中&移動販売強化戦略」である。ダイイチの最近の急成長の大きな要因である札幌地区の店舗を重視し、力を入れている「とくし丸」を発展させる。

1. 現行戦略

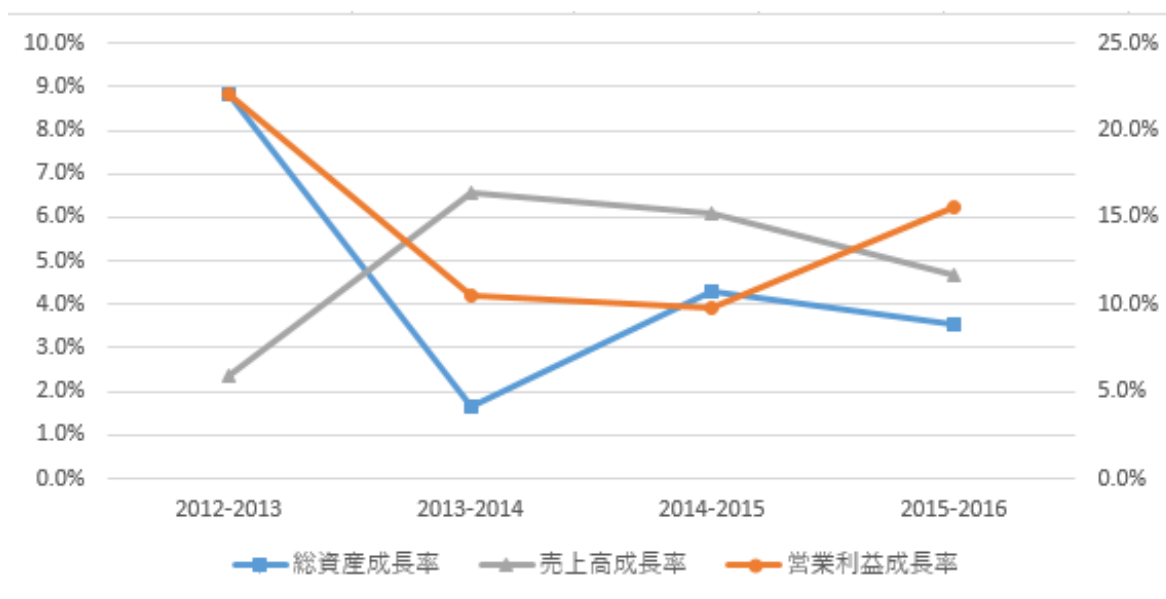
ダイイチは元々帯広エリアから始まったローカルスーパーマーケットである。人口が少なく、スーパーマーケットの出店も少ないため競合がほとんど無いという点に目を付け帯広に一店目を出店、そして徐々に利益を増やし店舗数を拡大。この成功例をビジネスモデルとして旭川へ進出し、更に店舗を増やし、成長してきた。しかし、これらのエリアは過疎化が進み、近年ローカルスーパーが増えた事もあり、これ以上の成長は厳しいと判断し、札幌進出を決定した。現在は札幌に数店舗構え、更に成長率を伸ばし続けている。そのため、現行戦略は札幌での更なる店舗の拡大である。

2. 現状分析

(1) 財務分析

① 成長性分析

図表1 成長性分析



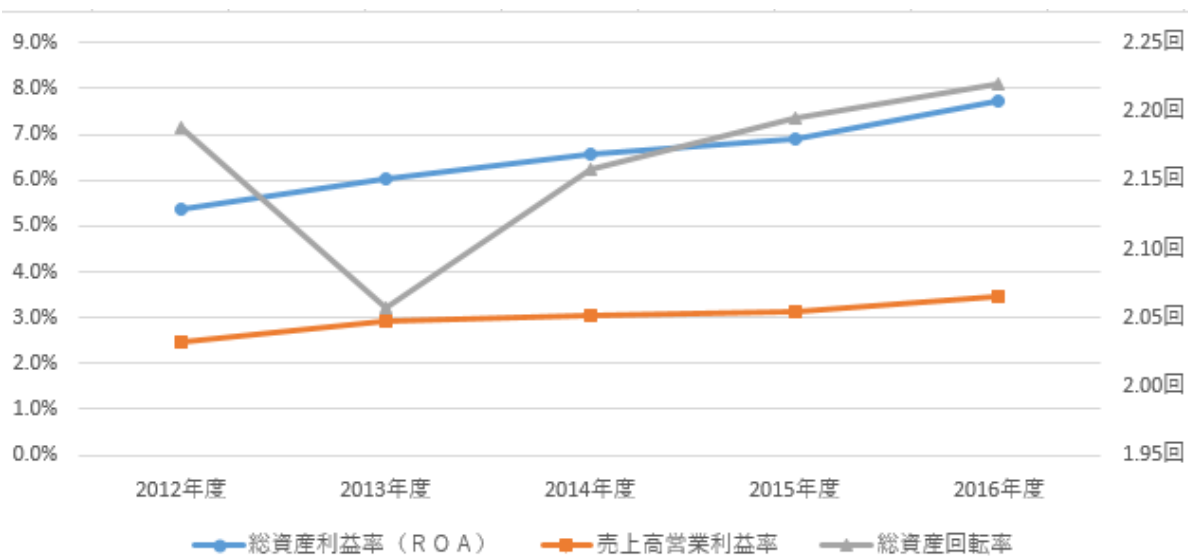
出典：株式会社ダイイチ『有価証券報告書』各年度に基づいて筆者が作成。

2012年度から札幌地区への出店を開始し、総資産、売上高、営業利益率が大きく成長した。その後も毎年札幌へ新規店舗を出店し、帯広・旭川地区の業績が悪化した店舗を一部売却、撤退、そしてイトーヨーカ堂との資本提携による店舗の拡大、ネームバリューの利用により大きな成長率を維持し続けている。今後も札幌地区における新規店舗の出店やイ

トーヨーカ堂との協同大型店舗の出店等が計画されており、今後も更に成長していく可能性が高い。

② 収益性分析

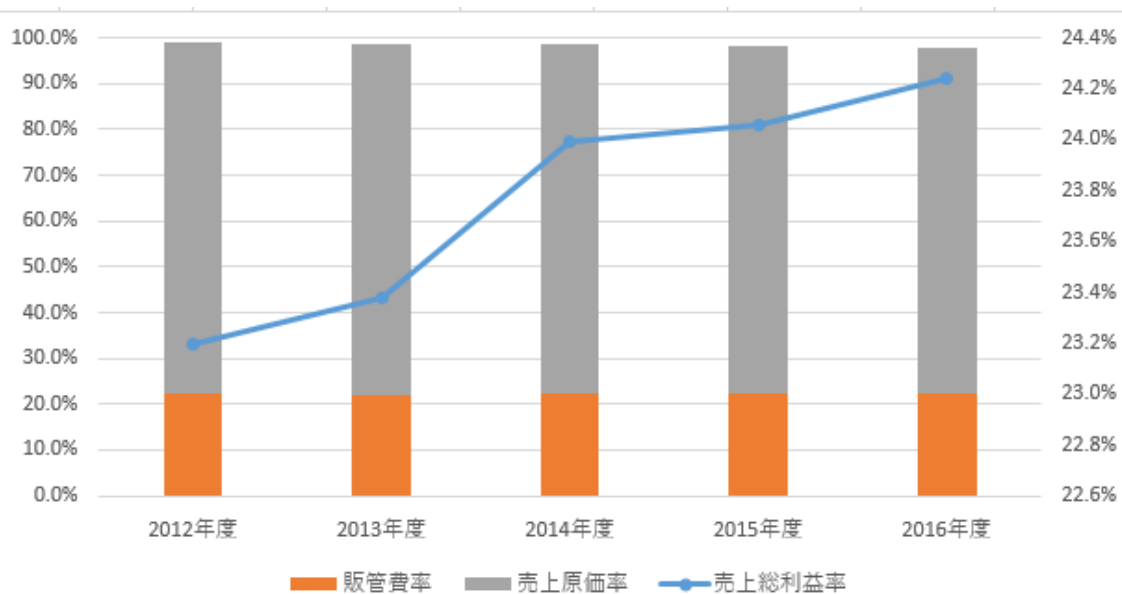
図表 2 収益性分析



出典：株式会社ダイイチ『有価証券報告書』各年度に基づいて筆者が作成。

成長性分析の通り、ダイイチは5年間で大きく成長しており、総資産、売上高、特に営業利益率が上昇しているため、総資産利益率、売上高営業利益率も上昇している。2013年度の総資産回転率のみ落ち込んでいるが、これは今までローカルスーパーマーケットとして営業してきたダイイチが札幌に進出した際に、札幌エリアに対応した店舗作りがまだできていなかったためだと考えられる。2014年度以降は数値が回復し、2012年度の数値よりも上昇していることから、札幌エリアにうまく対応することができたと見ることができる。

図表3 販管費及び売上原価率

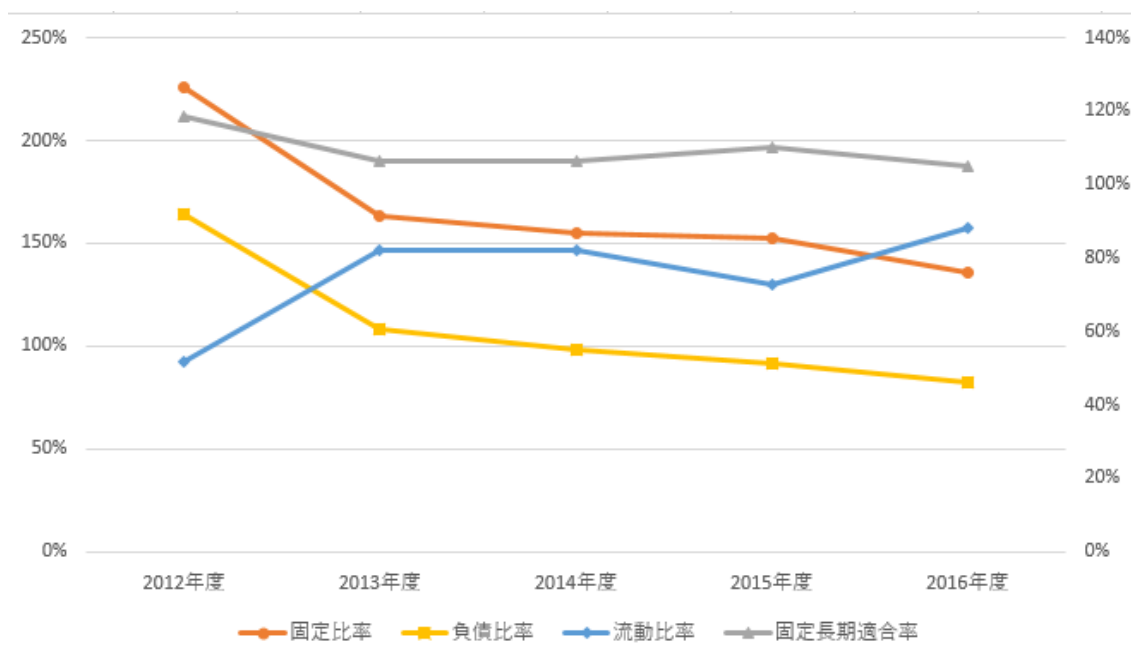


出典：株式会社ダイイチ『有価証券報告書』各年度に基づいて筆者が作成

販管費、売上原価率共にほとんど変化が無い。売上原価率が1%ほど減少しているが、これはイトーヨーカ堂との一部商品の協同仕入、札幌の店舗への輸送コストが帯広、旭川に比べて低い事が要因となっている。

③ 安全性分析

図表4 安全性分析



出典：株式会社ダイイチ『有価証券報告書』各年度に基づいて筆者が作成。

a. 短期的な安全性

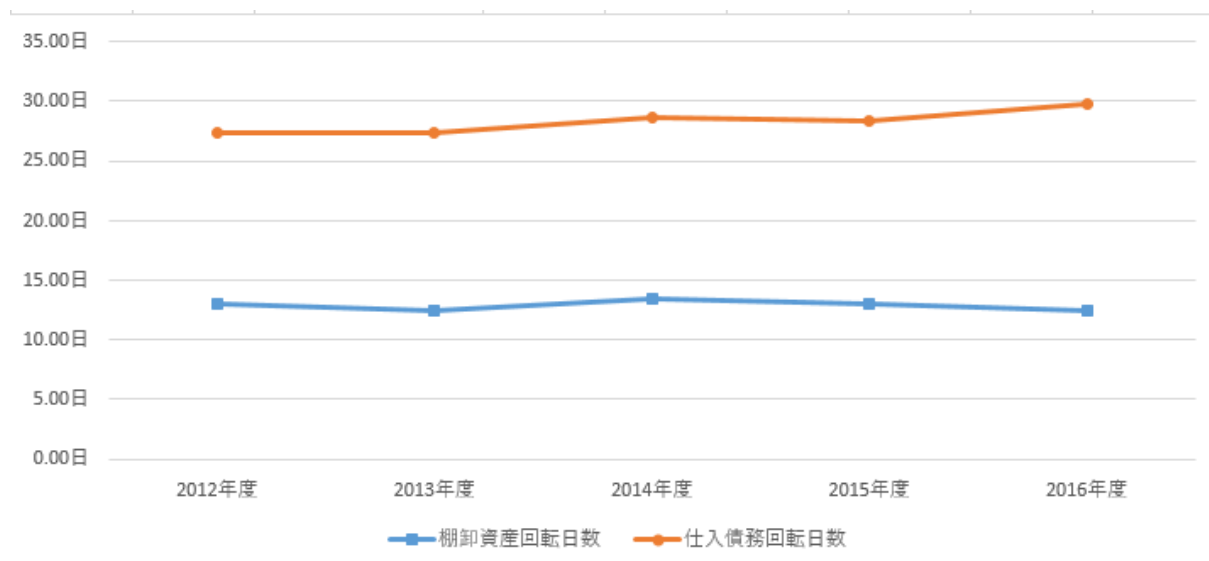
短期の安全性については、5年間で流動比率を30%上昇させているとはいえ、まだ88%のため数値的には安全とは言えない。

b. 長期的な安全性

長期の安全性についても、5年間で固定比率を90%下げているが、現時点ではまだ136%あり、固定長期適合率も100%を超えているため数値的には安全とは言えない。

負債比率を見ると、5年間で半分になっているため、未だ大きな負債はあるものの返済能力は高い事が見て取れる。

図表5 仕入債務回転日数、棚卸資産回転日数



出典：株式会社ダイイチ『有価証券報告書』各年度に基づいて筆者が作成。

先程長期的な安全性について数値的には安全とは言えないと述べたが、負債比率の推移やこの仕入債務回転日数、棚卸資産回転日数を見ると負債の返済能力は非常に高く。一般的に小売業は一度に大量の商品を入荷しなければならないため一時的に負債が大きくなってしまい、流動比率が低くなってしまいます。それを踏まえた上で改めて見ると、現時点では安全性にほとんど問題が無いと言える。

(2) 市場分析

ダイイチの市場を取り巻く環境について、SWOT分析を用いて分析する。

図表6 SWOT分析

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヨーカドーとの提携 ・ローカルエリアでの実績 ・品質、コスパの高さ ・とくし丸 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・札幌進出 ・とくし丸
<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・札幌進出による競合激化 ・札幌エリアにおける知名度の低さ ・規模が小さい 	<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ローカルエリアの客離れ ・ローカルでの提携解消による競争激化 ・トドック

出典：参考文献に基づいて筆者が作成。

まずは強みから見ていくと、今のダイイチにとって一番大きな強みとなっているのは、ヨーカドーとの提携である。ヨーカドーはセブン・アイホールディングス傘下であり、セブンPBやセブン銀行なども使用することができるようになった。また、協同の仕入れによる原価の削減や、ダイイチだけでは扱えなかった商品の入荷も可能で、さらにはヨーカドーの出資による大型店舗の出店もしている。流通2強のセブンアイ傘下であるヨーカドーと提携することにより、流通2強との競合を回避し、知名度の上昇にも繋がった。

次に、ローカルエリアでの実績である。元々ダイイチは旭川、帯広などのローカルエリアをメインとして成長してきた。そのため、ローカルにおけるノウハウは高いレベルのものを持っているということである。今後ダイイチが成長し、さらに大きくなっていった時にローカルのノウハウやネットワークを持っているということは大きな強みとなる。

次に、品質、コスパの高さである。ダイイチは他社と比べて価格の安さを追求するよりも、手が出る価格でより新鮮で品質の良い商品を提供することを目指しているため、低価格を追求する競合他社より価格は高くなってしまいが、その分品質は高くなっている。

最後に「とくし丸」という商品を積んだトラックによる訪問販売である。ローカルエリアでは、店舗数が少ないため、スーパーで買い物をするには結構な距離を移動しなければなら

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

ないケースが多くあり、車を持たない人やお年寄りにとってはかなりの負担となるため、多少割高でも身近のコンビニなどで済ませてしまうといった場合も多い。そういった人々でも沢山の商品の中から自分で選んで良いものを買ってもらいたいという思いで始まったのが「とくし丸」である。とくし丸は約400品目の厳選された食料品を積んだトラックで、決まったコースを巡回するほか、電話一本で指定場所に止まってくれる。価格はダイイチの店舗での販売価格+10円とちょっと割高となっているが、コンビニや交通費、重い荷物を運ぶ負担に比べるとかなりお得である。400品目に含まれていない商品でも、連絡を入れることで次回に持ってくるということもできる。

次に、弱みを見ていく。まずは札幌進出における競争激化が挙げられる。帯広、旭川と比べ人口は多いが、その分スーパーの数も多く、交通網が発達している分自分よりも遠い他店にも客を取られる可能性もある。その中に新たに入って顧客を獲得することはかなり難しく、土地代、人件費、管理費などもかなり高くなってしまっているので、慎重に出店しなければならない。

次に、札幌エリアでの知名度の低さが挙げられる。帯広、旭川では抜群の知名度を誇るダイイチも、札幌では競争が多くかなり低くなっている。テレビCMやヨーカドーとの提携で上がってきてはいるが、まだまだどこにあるかも知らず、ヨーカドーは知っていてもダイイチは知らないという人も多い。

最後に、規模の小ささである。最近の小売店は競争の激化により、規模がどんどん大きくなっていて、大型店舗が増えたり、スーパーだけでなく+ α で顧客を獲得しようとする店舗も多い。そういう状況の中では、ダイイチはまだ規模が小さく、対等に戦うことができない。ヨーカドーとの提携で多少は改善されてきたが、ヨーカドーも現在では衰退気味で、規模も以前と比べると小さくなってきている。

次に、機会を見ていく。もっとも大きな機会となっているのは、やはり札幌進出である。人口の多さや人口密度などが帯広や旭川とはまったく違うため、1店舗あたりの売上も大きく上昇している。引き続き札幌エリアに店舗を拡大し、顧客を獲得することができれば更なる成長へと繋がる。

移動販売のとくし丸もこれからは大きな機会となりうる。現在では、インターネットやFAXなどで注文し、自宅に配達してもらう形式も色々なスーパーで検討されている。しかし、この形式はトドックという大きな存在がある上に、鮮度の高い商品の販売は難しく、買う側も実際に商品を見ることができず、届くまで分からないなど色々な問題がある。しかしこのとくし丸は実際に商品を見て、考えながら買い物ができて、鮮度が高い商品も販売することができる。そのため、在庫管理が簡単で、配送ミスや注文ミスなどのトラブルも少ない。そのため、これからの発展次第ではトドックに十分対抗できる可能性を秘めている。

最後に、脅威について見ていく。まずはローカルエリアでの客離れの可能性がある。帯広などのローカルエリアから、札幌へと進出しているダイイチは、店舗数は実は全然増えていない。つまり、札幌で出店した分、ローカルエリアの店舗を売却や撤退によって減らしているのである。実際にはそうではないのかもしれないが、この動きは外から見ると、地元を捨てて札幌でやっていこうとしているように見えるため、ローカルエリアでの印象は悪化し、一部店舗では売上も減少している。

次に、ローカルエリアにおける提携解消などによる競争の激化が挙げられる。今までは帯広エリアではいちまと提携をしていたダイイチだが、その提携も解消され、いちまとはイオン傘下となった。更にアークスグループの店舗拡大などもあり、今まではあまり競合の少なかったエリアでの競合が激しくなることが予想される。札幌だけでなくこちらにも目を向け、対策を打たなければならない。

最後に、トドックも大きな脅威である。ローカルエリアでの店舗縮小によってスーパーが遠くなった顧客や、とくし丸の配送エリアはトドックのエリア内であるため、大きな脅威となる。トドックは食料品だけでなく、家具や衣服、CD、DVD、コンサートのチケットなど幅広い分野で 850 品目、その上ラインナップは毎週変わる。とくし丸は食料品メインの 400 品目のため、分野を絞って見れば品目は負けていないが、幅広さで大きく劣っている。そのため、トドックとどのように戦っていくかが課題となる。

(3) 組織分析

ダイイチの組織上の強み、弱みを明らかにするために、バリューチェーンのフレームワークを用いて分析する

図表7 バリューチェーン分析

全般管理→いつでもお客様の目線で、お客様を第一に考える					
人事・労務管理	獲得・育成 (調理師など)			獲得・育成	獲得・育成
技術開発					接客マニュアル
調達活動	原材料(低価格高品質)			売上データ	
主活動	惣菜レシピ	生鮮食品→農協、漁協、直接買い付け セブンPB	商品を各店舗へ配送 とくし丸で直接顧客へ	データ分析 CM・チラシ 陳列 キャンペーン	接客
	開発	仕入	出荷物流	販売・マーケティング	サービス

出典：参考文献に基づいて筆者が作成。

① 開発

この段階では、多くのスーパーマーケットが通常PB商品の開発を行っているが、ダイイチは規模がまだまだ小さく、PB商品には手を出すことができない。そのため、ダイイチの売りである高品質の食材を使った惣菜レシピの開発に力を入れている。

② 仕入

この段階では、店舗で販売する商品の仕入を行っている。ダイイチは元々ローカルスーパーマーケットであり、帯広、旭川など地元の農協、漁協等と良好な関係を築いているため、ナショナルスーパーマーケットに比べると生鮮食品の仕入では優位となっている。

しかし、ローカルスーパーの場合、仕入量の関係からナショナルブランドの加工品等では不利になってしまい、利益の高いPB商品を置くこともできないという弱みも存在する。ダイイチはイトーヨーカ堂と提携している事によってセブンPB商品の仕入が可能であり、この弱みに対応している。

③ 出荷物流

この段階では、仕入した商品が各店舗、顧客へと渡る流れを表している。ダイイチは、店舗に配送し販売する以外にもとくし丸という形で直接顧客の手元に商品を届けている。

④ 販売・マーケティング

この段階では、商品を販売する方法の策定、マーケティングが行われている。ダイイチは帯広、旭川に多くの店舗を持っているためローカルでの情報量に優れ、この2つのローカルエリアでの成功の実績からローカルでの販売・マーケティングにも優れていると言える。しかし、札幌などのナショナルエリアでの情報では劣っており、出店してあまり長い期間が経っていないことからナショナルエリアでの販売・マーケティングの方法を掴んでいるとは言い難い。

⑤ サービス

この段階では、接客などの商品販売以外の部分の奉仕、おもてなしが行われている。ダイイチが最も力を入れているのは接客の部分であり、お客様の親身になり、より密接な関係を築くことを目標としている。競合他社と比べて接客トレーニングの時間を長く取り、接客態度を磨くことはもちろん、困っていそうなお客様には積極的に話しかけるなど、話しやすい環境作りを行っている。

3. 戦略的代替案

ここまでの分析を踏まえ、本項ではダイイチが更に成長していくために、ダイイチが取り得る戦略代替案を提案する。

① ローカルエリア進出戦略

この戦略では、既に出店している帯広、旭川エリアとは更に別のローカルエリアに進出し、店舗数の増加と規模の拡大を目指す。

② 札幌集中&移動販売強化戦略

この戦略では、ローカルエリアの営業成績が悪化している店舗を縮小、売却し「とくし丸」の移動販売を強化、顧客の維持を目指し、札幌エリアでの新規開店、既存店舗の効率化により更なる大きな成長を目指す。

③ イトーヨーカ堂との協同大型店舗の出店及び知名度向上戦略

この戦略では、イトーヨーカ堂が得意とする大型店舗のノウハウを活用し、大型店舗の確保と知名度向上による他ダイイチ店舗のセールスプロモーション向上を目指す。

図表8 ダイイチの戦略的代替案の効果とリスク、弱みと脅威への対応

	ローカルエリア進出戦略	札幌集中&移動販売強化戦略	イトーヨーカ堂との協同大型店舗の出店及び知名度向上戦略
効果	・ローカルエリアでの実績という強みを生かし、エリアと規模の拡大	・移動販売という強みの更なる発展と地方顧客の維持、札幌エリアでの売上の向上と高い成長率	・大型店舗による集客効果、ノウハウの習得、ダイイチの知名度向上による他店のプロモーション
リスク	・成長率の低下、一定量顧客、売上の確保が難しい、ローカルでの競争激化	・引き続き札幌での高い売上を維持できるか、地方の客離れ、トドックへの敗北	・ヨーカ堂の大型店舗撤退続き、他大型店舗との競合
弱みへの対応	・札幌地区の競合を避ける、規模の拡大	・規模の拡大	・規模の拡大、知名度の向上

脅威への 対応	・ローカルエリアでの顧客維持	・ローカルでの競争激化の回避、移動販売発展による地方の顧客維持	
------------	----------------	---------------------------------	--

出典：参考文献に基づいて筆者が作成

「ローカルエリア進出戦略」はこれまで培ってきたローカルエリアでのノウハウ、実績を生かし、エリアと規模を拡大することができる。札幌地区での激しい競合を避けつつ規模を拡大する事で弱みへ対応し、ローカルエリアでの新規顧客の獲得、既存顧客の維持によって客離れという脅威に対応することができる。しかし、ローカルエリアではこれまでの成長率を維持することが難しく、成長率が下がってしまう事や札幌の店舗のような顧客数や売上を確保できないという事、その地区のローカルスーパーやナショナルスーパーとの競合というリスクが存在する。

「札幌集中&移動販売強化戦略」は現在の成長の要となっている札幌の店舗の売上を維持、伸ばすことに集中し、ローカルエリアでの経営状況が良くない店舗を撤退、売却し札幌での新規店舗の開店にまわす。店舗が少なくなってしまうローカルエリアは移動販売の「とくし丸」に力を入れて顧客の維持と新規顧客の獲得を目指す。これにより引き続き高い成長率を維持することが可能である。これにより規模を拡大することで弱みに対応し、ローカルでの競合を回避し、移動販売で地方の新規顧客の獲得、既存顧客の維持することで脅威に対応する。しかし、札幌で新規店舗を開店するにあたって引き続き高い売上を維持することができるか、ローカル店舗縮小による客離れを抑えられない、移動販売がトドックに負けてしまうというリスクが存在する。

「イトーヨーカ堂との協同大型店舗の出店及び知名度向上戦略」は今後成長していく上で必要となる可能性が高い大型店舗のノウハウを習得し、大型店舗による集客効果、さらにダイイチの知名度向上による他店のプロモーションが可能である。これより規模を拡大し、知名度を向上することで弱みに対応できる。しかし、脅威にうまく対応することができないうえ、イトーヨーカ堂の大型店舗の撤退が続いていること、他大型店舗との競合というリスクが存在する。

4. 推奨案

ここまでの分析結果とそれぞれの戦略的代替案の効果、リスク、弱みと脅威への対応、実行しやすさを検討した結果、推奨案は「札幌集中&移動販売強化戦略」となる。

参考文献

株式会社ダイイチ「有価証券報告書」

株式会社ダイイチ、ホームページ、URL: <http://www.daiichi-d.co.jp/>

「希望者の軒先まで*ダイイチが移動販売*来月から帯広皮切り」『北海道新聞』、朝刊、2017年6月8日、9頁。

「過去最高業績のダイイチ*札幌に新店舗計画」『北海道新聞』、朝刊、2016年11月9日、25頁。

「北の大地で変革の兆し、苦境ヨーク堂—人材育成こそ急務」『日経MJ』、2016年1月27日、15頁。

「ダイイチとの販促強化*ヨーカドー帯広店好調*コスト削減*十勝産品も充実」『北海道新聞』、朝刊、2015年12月10日、27頁。

「市内最大、商業施設あす開店*フレスポ恵み野*ダイイチ核に23店*年間集客400万人見込む」『北海道新聞』、朝刊、2015年4月9日、26頁。

「ヨーカドー帯広店とダイイチ提携*共同仕入れ本格化*生鮮品*コスト削減 鮮度向上」『北海道新聞』、朝刊、2015年3月10日、23頁。

「ヨーク堂提携1年、経常利益は過去最高ペース ダイイチ」『十勝毎日新聞』、2014年8月9日。

「十勝 スーパー戦国時代*道央直結で大手と連動*イオン、セブン&アイ進出 釧路へ物流強化、札幌出店」、『北海道新聞』、朝刊、2014年1月5日、10頁。

「ダイイチ、ヨーク堂と提携、自主性確保し規模拡大、地方スーパー生き残り。」『日経MJ』、2013年7月26日、5頁。

「札幌出店 加速へ*ヨーク堂と提携 ダイイチ社長会見*財務基盤強化で弾み*管内スーパー競争激化も」『北海道新聞』、朝刊、2013年7月25日、25頁。

「ダイイチ*札幌に新規2店舗*年内*道東道開通で出店加速」『北海道新聞』朝刊、2013年1月9日、11頁。

第1部 スーパーマーケット業のケース分析

第2部 ドラッグストア業のケース分析

第7章 ウォルグリーン

第7章 ウォルグリーン

0. エグゼクティブ・サマリー

ウォルグリーンは、アメリカ合衆国を中心に展開する薬局チェーンである。主に、都市部の食料品店の少ない地域に出店を行い、商品カテゴリーを広く持つことで、店舗としての来店のしやすさという点での利便性に注力している。

なお、今回の分析においては、外国企業であることから組織分析・市場分析に必要な資料を収集するのは困難と判断した為、財務諸表のみの分析としている。

1. 現状分析

(1) 財務諸表分析

① 成長性

ウォルグリーンの売上高、総資産、営業利益、対前年成長率を分析すると図1のようになる。

2015年にかけて、売上高、総資産が伸びたのは、2015年にライトエイドを買収し、経営統合したことによる結果だと考えられる。総資産が伸びたにも関わらず、営業利益の成長率は伸びている。

図1 成長性分析

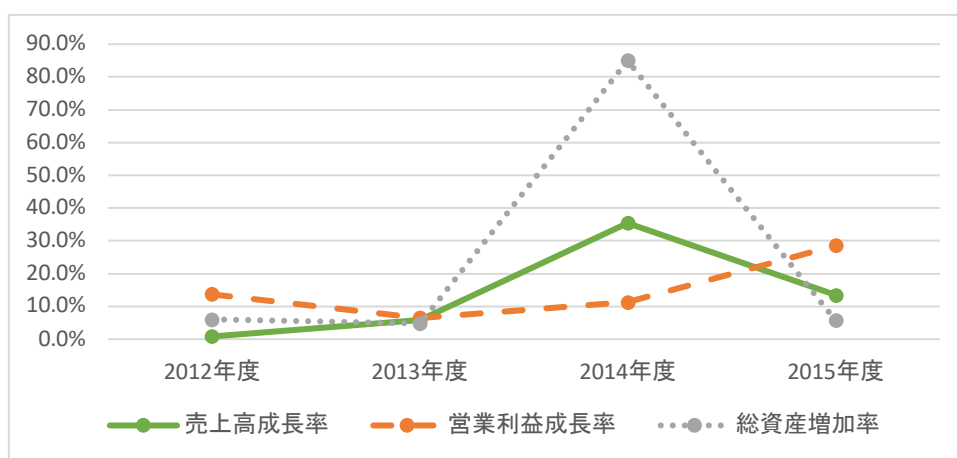


表1 成長性分析

	2012/08/31 現在	2013/08/31 現在	2014/08/31 現在	2015/08/31 現在	2016/08/31 現在
売上高	71,633	72,217	76,392	103,444	117,351
営業利益	3,464	3,940	4,194	4,668	6,001
総資産	33,462	35,481	37,182	68,782	72,688
		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高成長率		0.8%	5.8%	35.4%	13.4%
営業利益成長率		13.7%	6.4%	11.3%	28.6%
総資産増加率		6.0%	4.8%	85.0%	5.7%

出典:Annual report をもとに筆者が作成。

② 収益性

次に、ROA、売上高営業利益率、総資産回転率を分析すると、図2のようになる。まず、総資産回転率が、2015年にかけて低迷したのは、買収により総資産が増加したためだと考えられる。同様に売上高営業利益率が低迷したのは、営業利益自体は上がったものの、

売上高の伸びが著しかったための結果である。故に、ROAも2015年にかけて一度低迷した。

図2 収益性分析

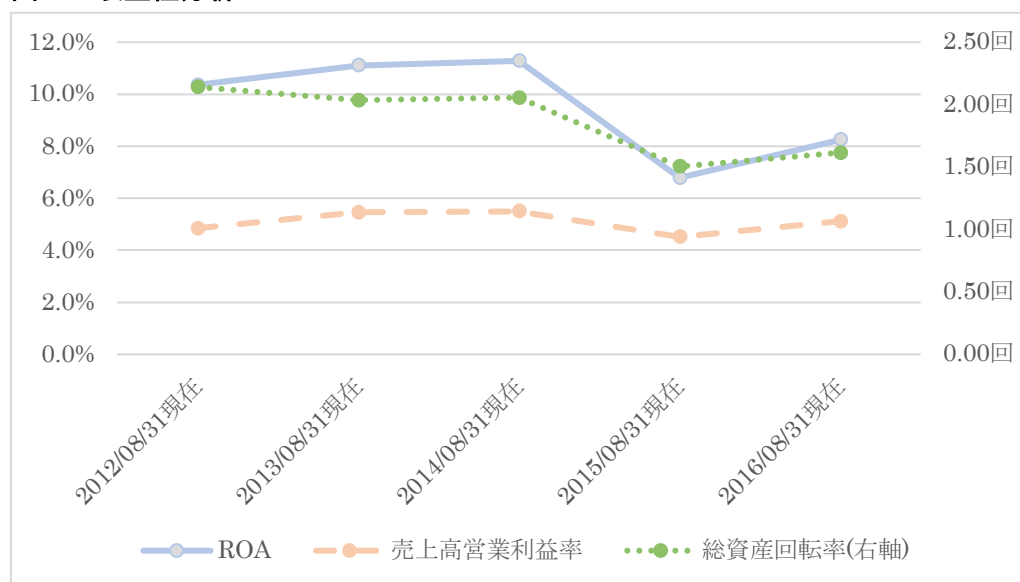


表2 収益性分析

	2012/08/31 現在	2013/08/31 現在	2014/08/31 現在	2015/08/31 現在	2016/08/31 現在
売上高	71,633	72,217	76,392	103,444	117,351
営業利益	3,464	3,940	4,194	4,668	6,001
総資産	33,462	35,481	37,182	68,782	72,688
ROA	10.4%	11.1%	11.3%	6.8%	8.3%
売上高営業利益率	4.8%	5.5%	5.5%	4.5%	5.1%
総資産回転率	2.14 回	2.04 回	2.05 回	1.50 回	1.61 回

出典: Annual report をもとに筆者が作成。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

それでは、売上高営業利益率をさらに分解し、販管費率と売上原価率に分析してみると、図3のようになる。総資産や、売上高が著しい変化を遂げたなか、販管費率を維持できていたことが、営業利益の成長に寄与していたのだ。

図3 売上高営業利益率分析

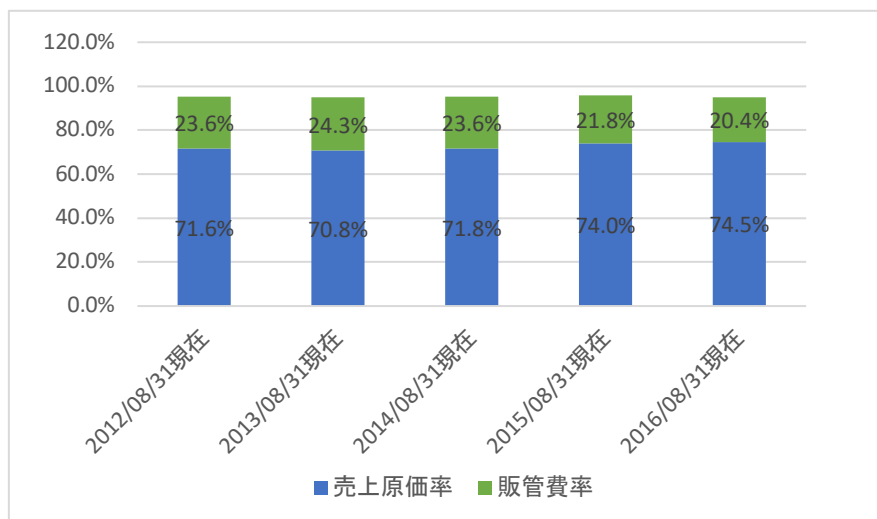


表3

	2012/08/31 現在	2013/08/31 現在	2014/08/31 現在	2015/08/31 現在	2016/08/31 現在
売上高	71,633	72,217	76,392	103,444	117,351
営業利益	3,464	3,940	4,194	4,668	6,001
売上原価	51,291	51,098	54,823	76,520	87,477
販管費及び 一般管理費	16,878	17,543	17,992	22,571	23,910
売上原価率	71.6%	70.8%	71.8%	74.0%	74.5%
販管費率	23.6%	24.3%	23.6%	21.8%	20.4%

出典:Annual report をもとに筆者が作成。

さらに、総資産回転率を分解してみると、表4のようになる。

表 4

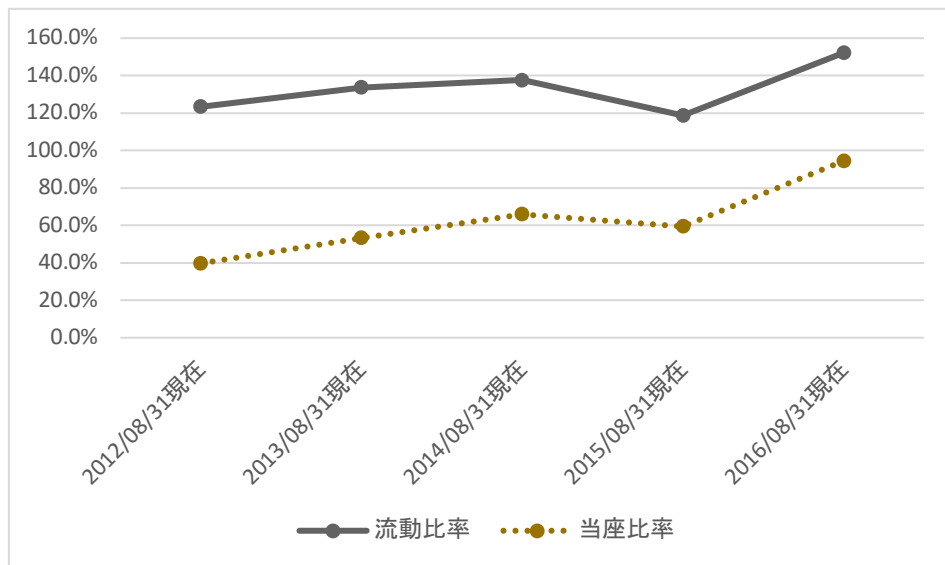
	2012/08/31 現在	2013/08/31 現在	2014/08/31 現在	2015/08/31 現在	2016/08/31 現在
売上高	71,633	72,217	76,392	103,444	117,351
売上原価	51,291	51,098	54,823	76,520	87,477
総資産	33,462	35,481	37,182	68,782	72,688
売上債権(売掛金)	2,167	2,632	3,218	6,849	6,260
支払い債務(買掛金)	4,384	4,635	4,315	10,088	11,000
棚卸資産	7,036	6,852	6,076	8,678	8,956
固定資産	22,702	23,607	24,940	49,125	46,805
投資その他の資産					
総資産回転率	2.14 回	2.04 回	2.05 回	1.50 回	1.61 回
売上債権回転率	33.06 回	27.44 回	23.74 回	15.10 回	18.75 回
支払い債務回転率	16.34 回	15.58 回	17.70 回	10.25 回	10.67 回
棚卸資産回転率	7.29 回	7.46 回	9.02 回	8.82 回	9.77 回
売上債権回転日数	11.04 日	13.30 日	15.38 日	24.17 日	19.47 日
支払い債務日数	22.34 日	23.43 日	20.62 日	35.60 日	34.21 日
棚卸資産回転日数	50.07 日	48.94 日	40.45 日	41.39 日	37.37 日
固定資産回転率	3.16 回	3.06 回	3.06 回	2.11 回	2.51 回

出典: Annual report をもとに筆者が作成。

③安全性

まず、短期的な安全性からみても、図4のようになる。流動比率は、2015年にかけ一度低迷したものの、100%はここ五年間超えていることから、安全といえる。

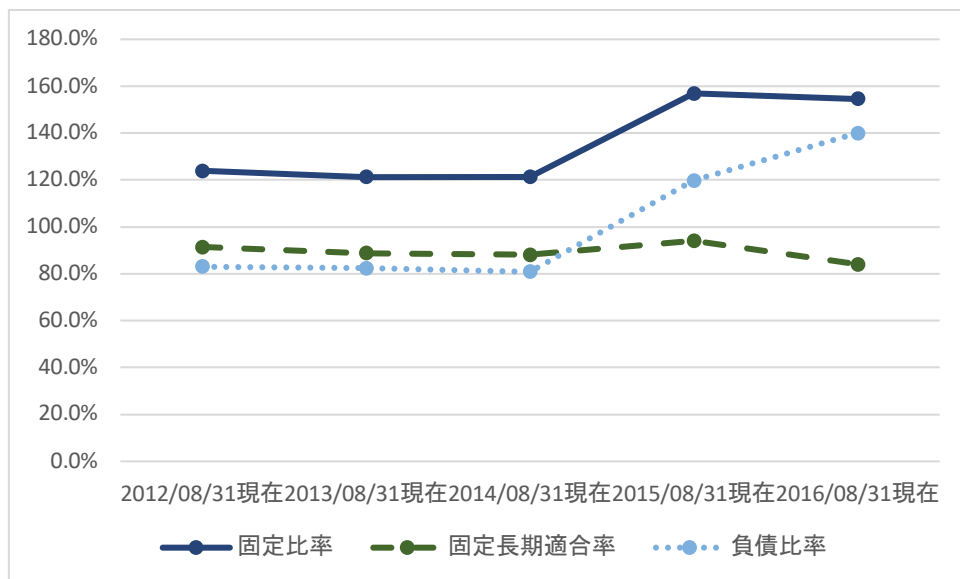
図4



出典:Annual report をもとに筆者が作成。

次に、長期的にみても、図5のようになる。固定長期適合率をみていくと、100%をきっている。これは、固定資産は大きいものの、固定負債で補えているため、安全といえる。

図5



出典:Annual report をもとに筆者が作成。

表 5 安全性分析

	2012/08/31 現在	2013/08/31 現在	2014/08/31 現在	2015/08/31 現在	2016/08/31 現在
流動資産	10,760	11,874	12,242	19,657	25,883
当座資産	3,464	4,740	5,864	9,849	16,067
固定資産	22,702	23,607	24,940	49,125	46,805
純資産	18,326	19,454	20,561	31,300	30,281
流動負債	8,722	8,883	8,895	16,557	17,013
固定負債	6,504	7,144	7,726	20,925	25,394
総負債	15,226	16,027	16,621	37,482	42,407
流動比率	123.4%	133.7%	137.6%	118.7%	152.1%
当座比率	39.7%	53.4%	65.9%	59.5%	94.4%
固定比率	123.9%	121.3%	121.3%	156.9%	154.6%
固定長期適合率	91.4%	88.8%	88.2%	94.1%	84.1%
負債比率	83.1%	82.4%	80.8%	119.8%	140.0%

出典:Annual report をもとに筆者が作成。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

参考文献

Walgreen Company, “Annual Report,” FY2012-FY2016.

第8章 マツモトキヨシ

第8章 マツモトキヨシ

0. エグゼクティブサマリー

(1) マツモトキヨシの現行戦略

マツモトキヨシの現行戦略は、売上高比率で約4割を占めるビューティーケア商品のさらなる強化、PB商品の開発、オムニチャネルの展開である。都会型の出店形態を活かし、化粧品を強化することによって売上を伸ばそうとしている。

(2) マツモトキヨシの戦略的課題

同社の抱えている問題点は、「成長鈍化」と「調剤部門の遅れ」である。「成長の鈍化」は、競合企業との規模拡大競争が激化し市場が飽和状態になっていることが原因である。よって規模よりも収益性、つまり質の重要性が高まっている。「調剤部門の遅れ」については、競合他社に比べて調剤併設店などの店舗数が少ないため、調剤という魅力的な市場の需要を取り込めていないのが現状である。これらの問題を解決するために、以下の戦略代替案を提案する。

(3) 戦略代替案と実行プラン

これらの問題を解決する代替案は次の2つである。

A案：インバウンドに特化した限定店舗によるターゲット拡大戦略

訪日外国人観光客数は近年大きく上昇しており、マツモトキヨシの売上高増加にはインバウンド層が大きく貢献している。これに特化した限定の店舗づくりをすることによって来店客数を増やし、売上高も伸びるのではないかと予測している。

B案：調剤併設店増設による市場開拓戦略

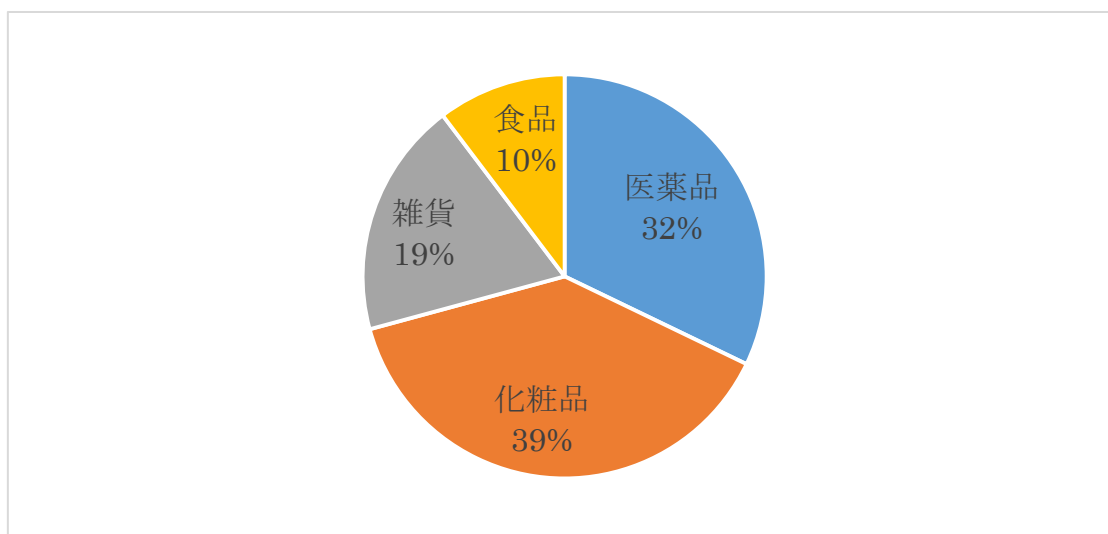
この戦略では、近年大きく成長している調剤部門において、マツモトキヨシが上手く需要を取り込めていないこと現状を改善するための戦略である。調剤併設店の増設を行うことによって、地域性を強化し、需要を取り込むことで、マツモトキヨシの収益性の改善に大きく貢献すると考えられる。

1. 現行戦略

株式会社マツモトキヨシホールディングスは、ドラッグストア業界で2015年度まで、22年間にわたり売上高で業界1位を誇っていた企業である。その後2016年度にはイオン系のウエルシアHD、「ツルハドラッグ」を展開するツルハHDに抜かれ、業界3位に転落した。マツモトキヨシは関東圏を中心とした都会型の出店を多く行っていることが特徴であるが、業界全体でM&Aを中心とした規模拡大合戦が激化し、現在ではシェアを落としている。現在は、ビューティーケア商品の強化、PB開発、オムニチャネルの展開力を入れている。中でもビューティーケア商品の強化では、働く女性をターゲットに新たなコンセプトの「BEAUTY U」を銀座にオープンするなど、高級路線でのブランドイメージの向上を図っている。

図表1は、マツモトキヨシの品目別売上高比率を示したものである。ここから、医薬品と化粧品で売上高全体の7割以上を占めていることが読み取れる。これらは他の競合ドラッグストアと比べても多く、特に化粧品の割合が高いことが読み取れる。

図表1 品目別売上高比率



出典:マツモトキヨシ『有価証券報告書』2016年度版に基づいて筆者が作成。

以下の図表2は、マツモトキヨシの地域別店舗数の推移を示したものである。図表2から挙げられる同社の強みは、都市部の一等地を中心に張り巡らされた他社を圧倒する店舗網である。観光客などがアクセスしやすい繁華街や駅前での立地を得意としており、顧客を取り込みやすい場所での出店が多い。

そして、近年は地方に点在する子会社の採算向上に力を入れ、収益性の向上を図っている。従来は子会社の経営には極力口を出さず、独自性を重視していた。しかし、仕入れや商品構成で統合効果が出にくく、地方の子会社の低迷が長く足を引っ張っていた。近年は本体のマツモトキヨシを成功例とした子会社経営のテコ入れを行っており、業績は回復してきている。

図表2 地域別店舗の推移

期末店舗数（店舗）	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
北海道 東北	93	91	94	94	88
関東	800	823	836	845	850
甲信越	94	97	101	106	109
東海・北陸	43	145	151	142	142
関西	82	85	95	103	118
中国・四国	52	53	54	54	53
九州・沖縄	147	150	150	149	144

出典：マツモトキヨシ『有価証券報告書』2016年度版に基づいて筆者が作成。

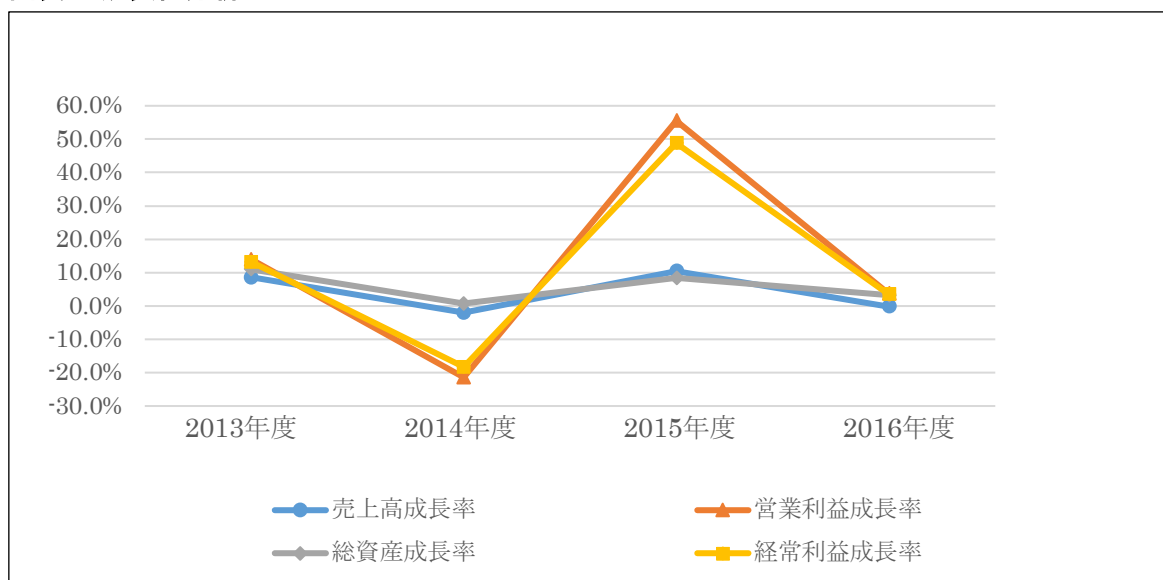
2. 現状分析

(1) 財務分析

① 成長性分析

図表3は、マツモトキヨシにおける各指標の対前年比の成長性を示したものである。2014年度に消費税増税の影響を大きく受けて、営業利益と経常利益が約20ポイントマイナス成長している。その翌年度にはこれらが大きく改善されていることから、国民の消費水準が通常に戻ったことが読み取れる。

図表3 成長性分析



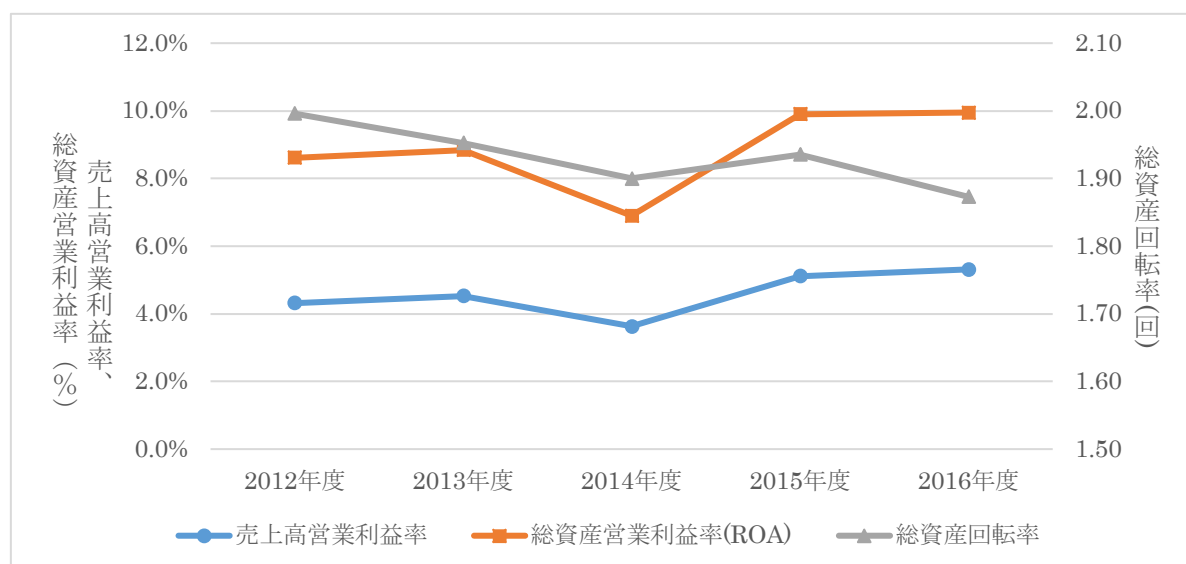
出典:マツモトキヨシ『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	456,311	495,385	485,512	536,052	535,133
営業利益	19,687	22,438	17,633	27,418	28,431
総資産	228,635	253,705	255,555	276,990	285,733
国内店舗数	1,331	1,444	1,481	1,493	1,504
売上高営業利益率	4.3%	4.5%	3.6%	5.1%	5.3%
総資産営業利益率 (ROA)	8.6%	8.8%	6.9%	9.9%	10.0%
総資産回転率	2.00	1.95	1.90	1.94	1.87

② 収益性分析

図表4は、マツモトキヨシのROAとその構成要素を分解したものを示したグラフである。2014年度に売上高営業利益率と総資産回転率の低下によって、ROAが1.9ポイント減少しているが、2015年度にはこれらが改善され、ROAも上昇している。

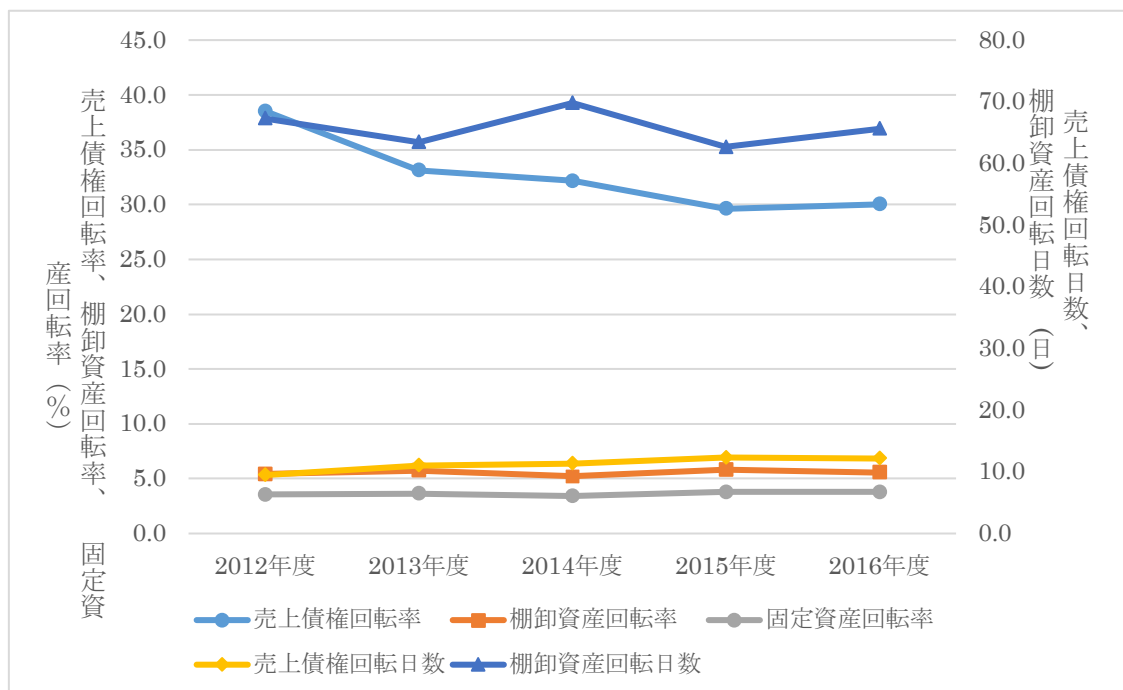
図表4 収益性分析



出典:マツモトキヨシ『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	456,311	495,385	485,512	536,052	535,133
営業利益	19,687	22,438	17,633	27,418	28,431
総資産	228,635	253,705	255,555	276,990	285,733
売上高営業利益率	4.3%	4.5%	3.6%	5.1%	5.3%
総資産営業利益率(ROA)	8.6%	8.8%	6.9%	9.9%	10.0%
総資産回転率	2.00	1.95	1.90	1.94	1.87

図表5 総資産回転率の分解



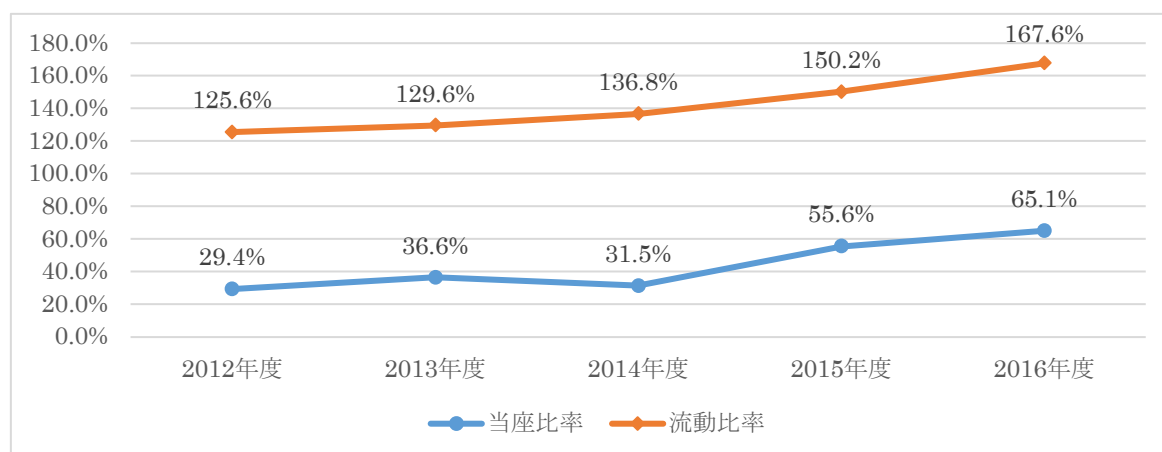
出典:マツモトキヨシ『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	456,311	495,385	485,512	536,052	535,133
売上原価	326,109	352,731	345,346	380,380	376,848
総資産	228,635	253,705	255,555	276,990	285,733
売上債権(売掛金)	11,846	14,950	15,100	18,103	17,826
棚卸資産	60,139	61,340	66,046	65,339	67,745
固定資産	128,668	136,485	141,993	141,600	140,793
支払債務(買掛金)	55,593	66,215	62,359	65,691	62,883
投資その他資産	51,584	52,235	57,082	57,073	57,528
総資産回転率	0.1回	0.1回	0.1回	0.1回	0.1回
売上債権回転率	38.5回	33.1回	32.2回	29.6回	30.0回
棚卸資産回転率	7.6回	8.1回	7.4回	8.2回	7.9回
固定資産回転率	3.5回	3.6回	3.4回	3.8回	3.8回
支払債務回転率	8.2回	7.5回	7.8回	8.2回	8.5回
投資その他回転率	8.8回	9.5回	8.5回	9.4回	9.3回
売上債権回転日数	9.5日	11.0日	11.4日	12.3日	12.2日
棚卸資産回転日数	48.1日	45.2日	49.7日	44.5日	46.2日
支払債務回転日数	44.5日	48.8日	46.9日	44.7日	42.9日

③ 安全性分析

以下の図5はマツモトキヨシの短期安全性、図6は長期安全性を示したグラフである。まず短期の安全性について、流動比率は120%を超えているが、当座比率が半分以下で、流動負債の返済に隔てる資産を十分に持っているとはいえない。つまり、短期的な安全性は優れているとはいえない。

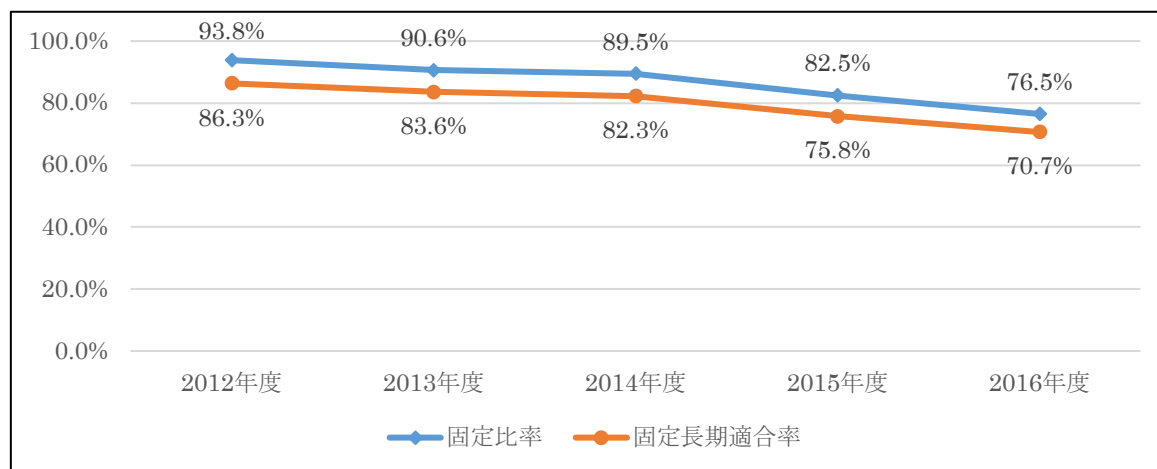
図表6 短期安全性分析



出典:マツモトキヨシ『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成

続いて以下の図表7は長期的安全性を示したグラフである。2011年度は固定比率が100%を超えていたが、それ以降は減少を続けており、安全性は高まってきているといえる。固定長期適合率も同じく減少を続けているため、長期の安全性は問題ないと考えられる。

図表7 長期安全性分析



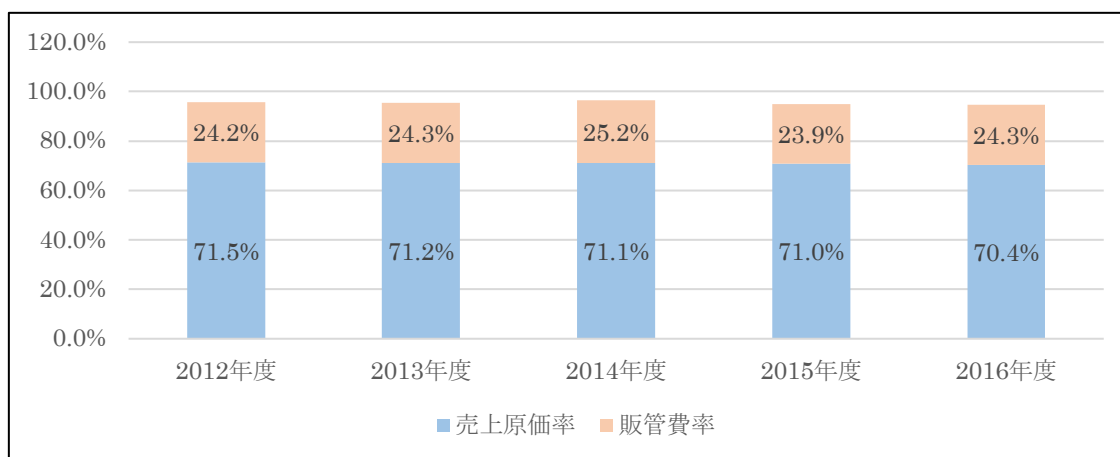
出典:マツモトキヨシ『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
流動資産	99,967	117,219	113,562	135,390	144,939
流動負債	79,620	90,451	83,008	90,119	86,455
当座資産	23,409	33,138	26,137	50,139	56,308
固定資産	128,668	136,485	141,993	141,600	140,793
純資産	137,107	150,626	158,703	171,640	184,060
固定負債	11,908	12,627	13,844	15,230	15,217
当座比率	29.4%	36.6%	31.5%	55.6%	65.1%
流動比率	125.6%	129.6%	136.8%	150.2%	167.6%
固定比率	93.8%	90.6%	89.5%	82.5%	76.5%
固定長期適合率	86.3%	83.6%	82.3%	75.8%	70.7%

④ 販管費率と売上原価率

図表 7 は、営業利益率を分解して売り上げ原価率、販管費率の増減を示したグラフである。毎年ほぼ一定であるが、2014 年は消費税増税の影響を受けて売上原価率が他と比較して約 1 ポイント高く、この年度は営業利益率も低めである。

図表 7 営業利益率の分解



出典:マツモトキヨシ『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成

	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
売上高	456,311	495,385	485,512	536,052	535,133
売上原価	326,109	352,731	345,346	380,380	376,848
販管費	110,514	120,214	122,532	128,253	129,854
売上原価率	71.5%	71.2%	71.1%	71.0%	70.4%
販管費率	24.2%	24.3%	25.2%	23.9%	24.3%

(2) 組織分析

次にマツモトキヨシの組織上の強みと弱み、および問題点を明らかにするためにバリューチェーン分析（図表8）を用いて分析する。

図表8 バリューチェーン分析

全般管理	オムニチャネルの推進 店舗を選ぶ必要をなくし、どこの店舗でも同じサービスを提供する					
人事・ 労務管理	人材獲得 育成				薬剤師の 採用強化 (調剤)	
技術開発	品質向上 低価格化		安全性の 試用テス ト	オンライ ンストア の翌日配 送サービ ス	アプリの 機能向上 インター ネット販 売システ ムの整備	
調達活動	原材料調達		工場、 原材料、 エネルギー	物流セン ターの拡 張、統合	アンケートによる 調査、購買 履歴	
主活動	商品企画 (PB)	原材料の 仕入れ、 品質検査	PB商品の 製造	各店舗へ の搬入	店頭販売、 インターネット販 売、チラシ、CM、ア プリ	オンライン で購入 した商品 の問い合 わせを店 舗で対応
	研究開発	仕入れ	製造	出荷物流	販売・マー ケティング グ	サービス

出典：参考文献に基づいて筆者が作成。

マツモトキヨシにおけるバリューチェーンで、特に注目したいのが「オムニチャネルの推進」という部分だ。実店舗やオンラインストアをはじめとするあらゆる販売チャネルや流通チャネルを統合し、どこの店舗でも同じサービスを提供可能にしている。ここには同社が培ったビッグデータの活用が大きく貢献している。日本国内に1504店(2016年度)ある店頭で買物をしたときに使う「マツモトキヨシポイントカード会員」(約2270万人)のほか、「マツモトキヨシ公式アプリ」(約360万ダウンロード)、LINEの「マツモトキヨシ公式アカウント」の顧客データが合わせて4000万人以上あり、これを分析して商品開発や品ぞろえ、新たな店舗展開にも活かされている。

またマツモトキヨシは、ナショナルブランドの商品の他に、「MKカスタマー」というPB商品を取り扱っている。「MKカスタマー」の商品は単なるプライベートブランドではなく、カスタマーブランドとして成長するべく、品質と安さを重視して開発が行われている。

(3) マーケティング分析

マツモトキヨシのマーケティング分析に当たって、同社のマーケティングミックス戦略を分析することにより、同社の置かれている市場の機会と脅威、および問題点を明らかにする。

まず、マツモトキヨシのターゲット層としては、都会中心の化粧品を多く取り扱うといった点から、幅広い世代をターゲットにしている中で、若い女性の集客にも力を入れていることが伺える。このようなターゲット層に対して同社が展開しているマーケティングミックス戦略の特徴と課題を示したのが以下の図表9、SWOT分析の結果を示したのが図表10である。

図表9 4P分析

	特徴	課題
商品	<ul style="list-style-type: none"> ・医薬品と化粧品で7割 ・健康食品や日用雑貨などを展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・調剤部門の遅れ
価格	<ul style="list-style-type: none"> ・NB 商品に比べて安価なPB商品 (MK カスタマー) ・アプリ、クーポン付きハガキによる値引き (10~20%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・PB の品数増加による売場の画一化
プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ・CM やチラシ広告 ・高い認知度 ・ウェブストアの展開 ・インバウンド向けの広告 	<ul style="list-style-type: none"> ・広告のターゲットが曖昧 ・ウェブストアの売上高が実店舗の1割程度 (ネット専売のケンコーコムなどと比較して非常に劣る)
チャネル	<ul style="list-style-type: none"> ・オムニチャネルを通じてどの店舗でも同じサービスを展開 ・関東圏に店舗を集中 	<ul style="list-style-type: none"> ・競合との顧客争奪戦

出典: 参考文献に基づき筆者が作成

図表10 SWOT分析

<p>●強み (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・圧倒的認知度 ・関東圏の圧倒的な店舗網 ・ビッグデータの活用 (顧客データ、購買データ等) ・安めの価格設定 	<p>●弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調剤部門の遅れ ・ウェブストアの立ち位置が曖昧 ・高級なイメージがない
<p>●機会 (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セルフメディケーション意識の高まり ・訪日外国人 (インバウンド) の増加 	<p>●脅威 (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・競合が多数 ・市場が飽和状態

出典: 参考文献より筆者が作成。

(1) 戦略的代替案

以上の分析結果を踏まえ、「飽和傾向のドラッグストア市場でのマツモトキヨシのさらなる成長を図るための経営戦略」という観点から、同社が取りうる戦略代替案を提案する。

A案：インバウンドに特化した限定店舗によるターゲット拡大戦略

この戦略では、ターゲットをインバウンド層に限定した店舗を新たにつくることにより、海外客からのブランドイメージの向上を目指すものである。訪日外国人客数も年々増加傾向にあり、需要を生み出すことができれば売り上げの向上につながると考えられる。また海外観光客のマツモトキヨシの認知度は比較的高く、高品質かつ比較的安価な日本製品を大量に購入することも珍しくない。顧客単価も既存店より見込めるのではないかと考えられる。マーケティングミックス戦略は以下のとおりである。

商品：現状通り

価格：現状通り

プロモーション：パスポート割引等で来店を促す、旅行代理店や機内誌などによる広告

チャンネル：海外観光客がアクセスのしやすい駅前などに限定

B案：調剤併設店増設による市場開拓戦略

この戦略では、マツモトキヨシが競合に比べ大きく遅れている調剤部門の強化、すなわち調剤併設店の増設を提案する。調剤市場は近年、売上高、処方箋発行枚数ともに大きく成長を続けており、ここの需要を取り込むことができればマツモトキヨシの収益性の改善に大きく貢献すると考えられる。

商品：調剤薬品を強化

価格：従来通り

プロモーション：新たに調剤対応が可能になったことを強調、

チャンネル：駅前などアクセスに優れた場所から増設していく

(2) 推奨案

調剤部門の強化は近年重点的に取り組んでいる競合企業も多く、他社との比較において埋もれてしまう危険性がある。よって、差別化が図れているマツモトキヨシのブランドイメージを活かし、インバウンドの需要を拡大する A 案の「インバウンドに特化した限定店舗によるターゲット拡大戦略」を推奨する。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

参考文献

株式会社マツモトキヨシ HD 『有価証券報告書』 2012 年度～2016 年度版。

株式会社マツモトキヨシ HD、ホームページ、URL: <http://www.matsukiyo.co.jp/>、閲覧
日:2017 年 12 月 18 日。

「外国人客獲得、訪日前が勝負」『日本経済新聞』朝刊、2015 年 1 月 24 日、11 頁。

「マツキヨ HD 春節に照準」『日経 MJ』2016 年 1 月 27 日、5 頁。

第9章 ウェルシア

第9章 ウエルシア

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) ウエルシアの現行戦略

ウエルシアホールディングス株式会社（以下ウエルシアと略する。）の現行戦略は「ドラッグ&調剤」「カウンセリング営業」「介護」を中心としたウエルシアモデルを中心に行っている。商品戦略ではカテゴリー別で扱う商品の中でも医薬品・医療用品の割合が高くなっている。カウンセリング営業に関しては店舗で薬剤師に悩みを相談できることなど接客にも力を入れている。また、店舗戦略として高齢化という市場の変化に対して小商圈化が進行しているため従来の店舗より小さな店舗を増やすことで客数確保を目指している。介護事業に関しては薬の宅配拠点を増やし、1店に複数の薬剤師を置いている。24時間営業に関してはいつでも医療用医薬品を提供できるように準備している。

(2) ウエルシアの戦略的課題

同社の抱える問題点はドラッグストア業界全体にも言えるが「国内市場の飽和」「国内総人口の減少」及び「異業種参入増加」である。さらなる成長に向かうための戦略的課題は異業種参入で化粧品や日用品、食品販売を含めた総合力の競争が国内で激化しているのでこれからはウエルシアが持っているノウハウを業務提携している企業やイオンが持つノウハウを組み合わせることで店舗の収益性を高めることや積極的な海外進出で利益拡大を狙う必要がある。

(3) 戦略的課題と実行プラン

これらの戦略代替案は以下の通りである。

コスト削減×出店戦略強化×商品コンセプト強化

利益は売上増加率と経費削減率の大きさに変化するので代替案として従業員の能力向上及びモチベーションアップによる業務の効率化促進から低価格化を狙う。また、出店場所や商品カテゴリーについても強化を図り売上拡大を図る。この戦略を成功させるためには「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」でそれぞれのつながりを意識することが大切である。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

本レポートでは、しまむらについて同社の分析を行い、その問題点とその解決策を比較検討することにより今後同社が取るべき戦略を提示する。

1. ウエルシアの現行戦略

ウエルシアグループは、ドラッグストアチェーン運営を行う企業の持株会社である。イオングループに属している。既存店の改装などウエルシアモデルの積極的な推進、お客様への安心の提供と利便性向上を目的とした24時間営業店舗の拡大、調剤併設率の向上による調剤売上の伸長もあって、既存店の売上高は好調に推移した。当社は平成28年5月13日に群馬のドラッグストアのマルエと資本業務提携した。また、働く女性を顧客にして調剤薬局やネイル、エステサービスも併設された都市型の新型店である「ビビオン」を連結子会社のB. B. ONが日本橋や京都に出店するなど、新たな取り組みも積極的に行っている。さらに事業の効率化を目的に連結子会社の株式会社CFSコーポレーションを吸収合併した。以上の結果、平成28年度の連結会計年度は売上高623,163百万円、営業利益24,078百万円、経常利益25,723百万円及び親会社株主に帰属する当期純利益は14,451百万円となった。

2. 現状分析

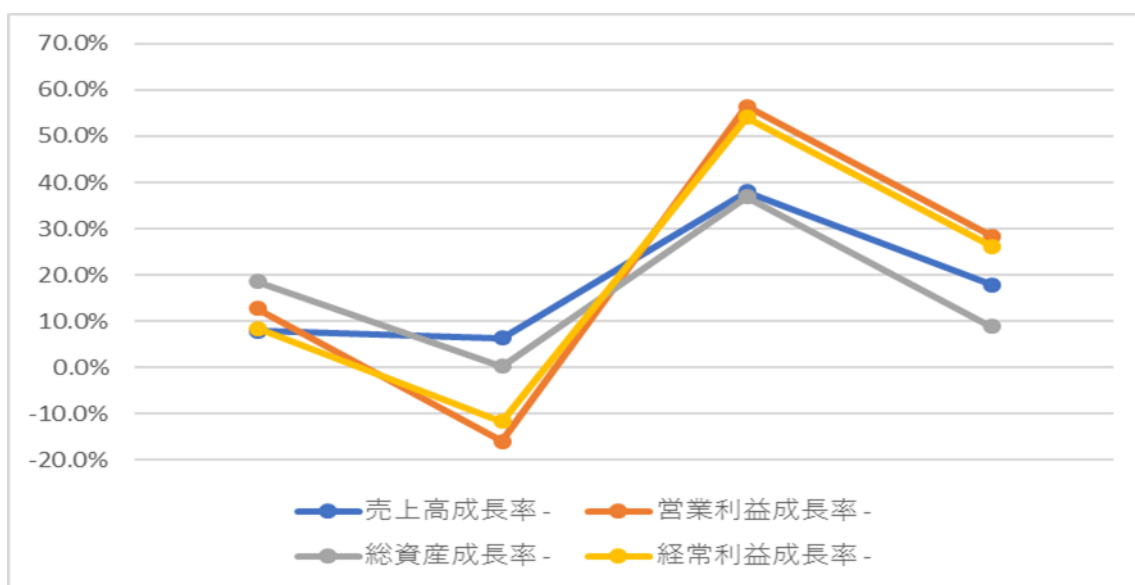
財務、組織、マーケティングの観点からウェルシアを分析し、問題点を明らかにする。財務分析においては、成長性、収益性、安全性の分析を行い、問題点を明らかにする。次に、組織分析においては、バリューチェーン分析を行い、同社の強み、弱みを検討して組織上の問題点を明らかにする。マーケティング分析においては、4P分析を行い、市場の機会と脅威を分析し、マーケティング上の問題点を明らかにする。

(1) 財務分析

① 成長性分析

ウェルシアHDの売上高、営業利益、総資産の対前年成長率を分析すると、図表1のようになる。

図表1 成長性分析



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

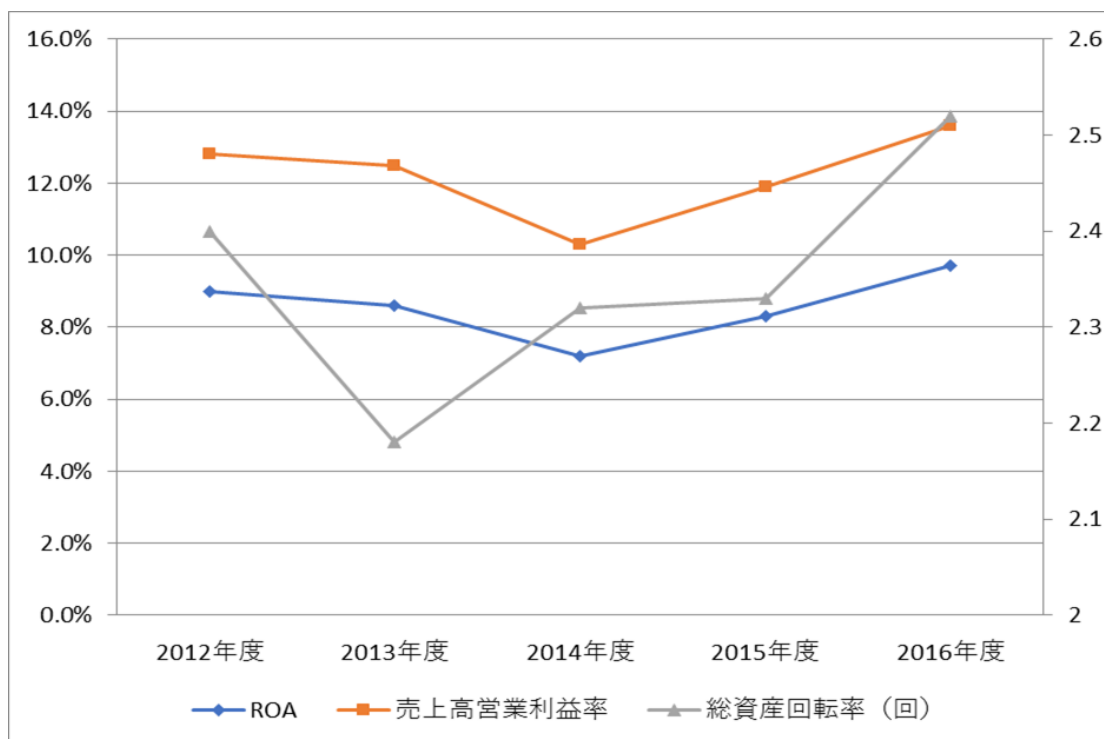
2012年度から2016年度までを大きくとらえるとどの項目も成長しているが2014年度、2016年度の成長率低下が気になる。これはウェルシアの強みである調剤薬局で収益が思うようにとれなかったことが原因として挙げられる。2014年度に関しては日本薬剤師会によると2014年度（2014年3月～2015年2月）の調剤点数は681,205,423千点、金額ベースで6兆8,120億5,423万円となった。前年比2.3%という伸び率は、過去最低の伸び率を記録した2012年度に次ぐ低い伸び率に留まった。また、調剤件数、処方箋枚数、処方箋単価、処方箋受取率（分業率）の伸び率も鈍化しており、市場は完全に成熟期に突入したと言え

る。2016年度に関しては同年に行われた調剤報酬改定では、かかりつけ薬剤師指導料及びかかりつけ薬剤師包括管理料が新設されるなど、かかりつけ薬剤師制度が明確に打ち出されたほか、調剤基本料の改定をはじめ門前薬局には厳しい内容となった。1請求薬局当たりの処方箋枚数は微減傾向、処方箋1枚当たりの金額も伸び率が鈍化しており、処方箋に占める調剤技術料および薬学管理料比率は低下傾向にある。

② 収益性分析

ROA、営業利益率、総資産回転率を分析すると、図表2のようになる。

図表2 収益性分析



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

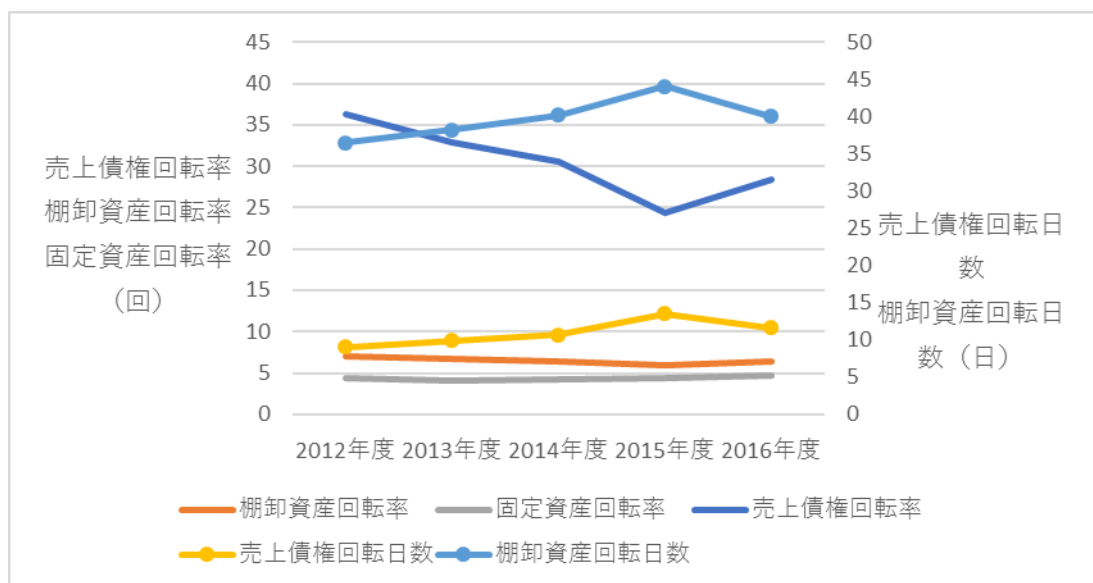
2012年度から2016年度までを大きくとらえると売上高営業利益率はほぼ横ばいだが総資産回転率が良くなっているためROAは順調に伸びている。一方、単年でみると2014年度の総資産回転率の悪化が大きな特徴として見られる。原因は総資産の成長に対する売上高の成長が追いついていないことと流動資産の増加である。流動資産の中でも特に現金及び預金の割合が前年に比べて高くなっている。売上は顧客数と平均単価、購入頻度の積なのでこれらの要素が悪くなると売上の数値は伸びにくくなる。しかし、その問題も2016年度には解消されているので現状は良くなっていると言える。

次にウエルシアの総資産回転率の分解として売上債権、棚卸資産、固定資産回転率、売

上債権回転日数、棚卸資産回転日数で分析すると、図表3のようになる。固定資産回転数が小さくなるということは、売上高に比べて設備投資が過剰である若しくは設備投資に対して売上高が少ない可能性がある。しかし、ウェルシアは2015年度から2016年度にかけて固定資産の額は増加しているが持ち直しているため効率的になっている。次に棚卸資産回転率だが2012年度から2015年度まで悪くなっていたのは棚卸資産の増加が大きな原因である。しかし、2016年度には持ち直しているため棚卸資産の量がウェルシアの扱うべき適切な範囲に収まってきていると言える。最後に売上債権回転率だが2012年度から2015年度まで悪化していた。売上債権の数値は特に2014年度から2015年度にかけて急激に増加しているためグラフでも変化の割合が大きくなっている。しかし、2016年度には持ち直している。原因は売上債権の増加割合が小さくなったからである。

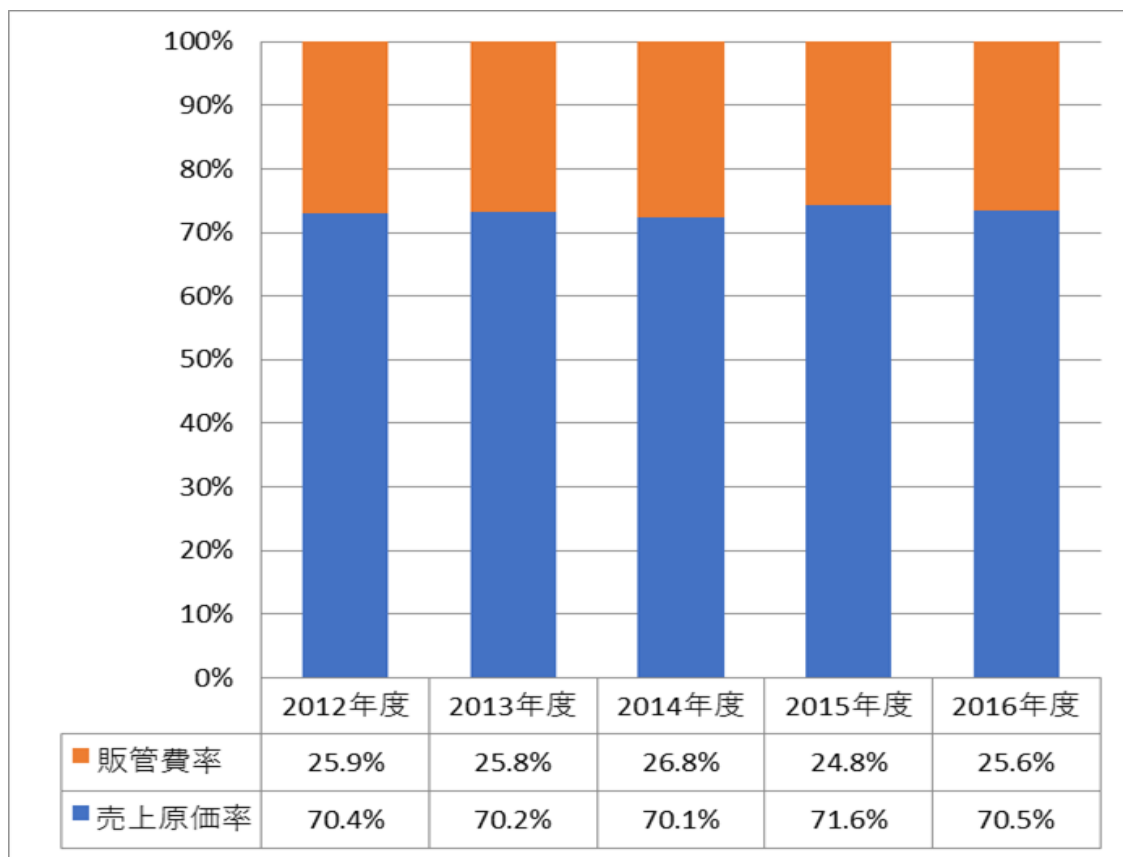
次に図表2でグラフ化した売上高営業利益率を分解してグラフ化したものが図表4である。両方の数値が毎年ほぼ一定であるが、2015年度は販管費率が前年に比べ2ポイント低く、売上原価率も例年に比べ1ポイントほど高くなっている。ここから分かるのは売上原価率が低いほど収益性が高くなるため2015年度にはやや収益性が原価率の観点からみると低くなっているが2016年度には持ち直している。販管費率は2015年度に比べて悪くなっている。

図表3 総資産回転率の分解



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

図表4 営業利益率の分解

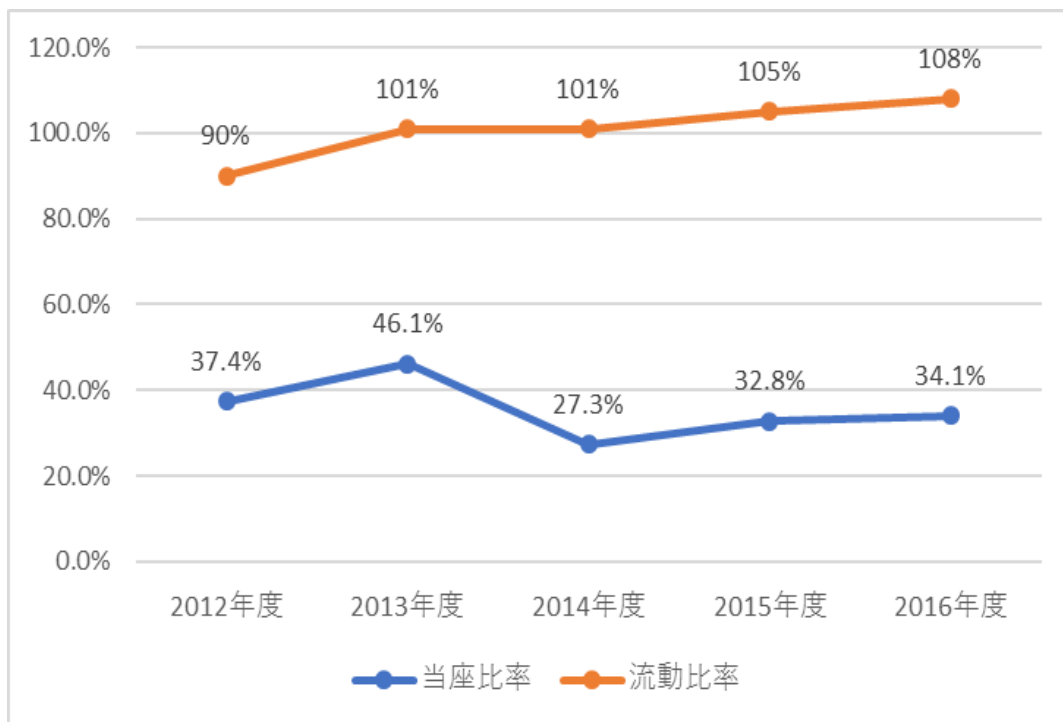


出典：参考文献をもとに筆者が作成。

③安全性分析

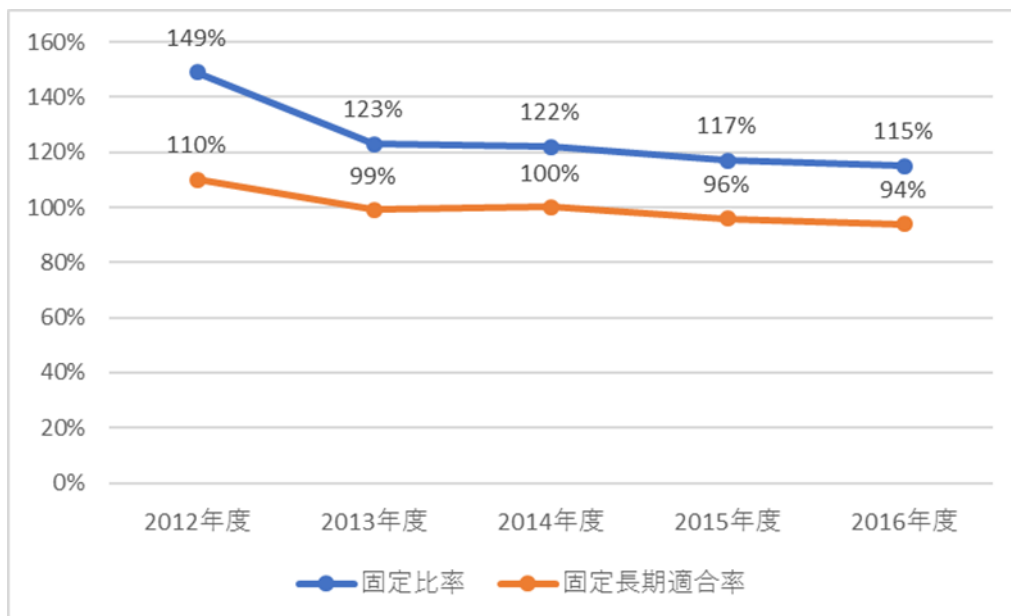
安全性分析をするにあたって短期では当座比率と流動比率を、長期では固定比率と固定長期適合率を分析したのが図5と図6である。当座比率で見ると短期間では現金化が厳しいが流動比率が100%を超えているため1年以内の支払不能可能性は低い。一方長期の項目である固定比率は2012年に比べ数値は低くなっているが100%以下が望ましいので安全性が良くなる方向に向かっている。短期と長期どちらでみても安全性は高くなっている。

図表5 短期安全性分析



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

図表6 長期安全性分析



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

(2) 組織分析

次にウエルシアの組織上の強みと弱みを明らかにするためにバリューチェーン分析を行う。参考にしたのが図表7である。

図表7 バリューチェーン

		全般管理(経理など)					
支援活動	人事労務	市場のニーズを読み取る訓練・指導	商品力の判断指導(ブランドの知名度・価格のバランス)	従業員教育(運営の仕方など) 薬剤師の確保	集客するためのモール・マナー教育	販売方法の指導(カウンセリング営業)	薬剤師・登録販売者への専門的な教育
	技術開発		物流拠点の集約	イオンの店舗開発ノウハウの活用	既存店に調剤部門併設	ノウハウ開発	ノウハウ開発
	調達活動	競合他社の商品研究		競合店舗のデータ収集 出店戦略強化	品ぞろえを豊富にする	データ収集(POSシステム)	高齢者など顧客のデータ収集
主活動		商品コンセプトの抽出 商品の品質管理	「低価格で高品質な」商品 各店舗へ商品の搬入	商品の入れ替えや陳列 販促活動の企画・実施 キャンペーン企画 店内のレイアウト 調剤併設店の運営	広告宣伝(広告、SNSなど)	店頭販売 ネット販売	高齢者など調剤薬局に来る人の薬局外での支援
		商品企画	仕入	店舗運営	集客	販売	アフターサービス

出典：参考文献をもとに筆者が作成。

基本は図表7に書いてある通りだが、ウエルシアは自社で商品を生産しないドラッグストアなのでバリューチェーンの流れにも製造が表れないのが一つの特徴である。また、ウエルシアはイオン傘下であるため店舗運営にイオンの店舗開発ノウハウを活用している。その他に大きな特徴としてアフターサービスに力をいれているところもウエルシアの特徴である。店舗だけでなく店舗外でもサービスを提供し、患者の家に足を運ぶため1店に3人以上の薬剤師を置いて相談などの対応強化を行っている。医療機関との連携も強化している。

＜組織上の強みと弱み＞

バリューチェーンを踏まえてウエルシアの強みと弱みを分析すると下記の通りとなる。

- 強み
- ・アフターサービスにこだわって既存の顧客を大切にしているところ。
 - ・店舗運営において従業員の教育やイオンのノウハウを活用したりして24時間営業店舗増加と調剤併設店増加を進めていること。
 - ・商品製造がないため製造コストがかからないこと。
- 弱み
- ・24時間営業店舗増加により従業員のさらなる教育及び早期指導が必要になったこと。
 - ・24時間営業店舗にかかるコスト（電気代など固定費や人件費）の増加。

＜組織上の問題点＞

吸収と合併を繰り返してきた企業であるため店舗によってルールが違う。そのため店舗ごとのルールや全社共通のルールを教育する必要がある。また、24時間店舗の増加に伴い従業員の負担も増えるので管理はこれまで以上に注意する必要がある。

（3）マーケティング分析

ウエルシアのマーケティング戦略の分析にあたっては、同社の4Pを分析することにより、同社の置かれている市場の機会と脅威、およびマーケティング戦略の問題点を明らかにする。まず現在のウエルシアのターゲット層であるが、高齢化社会という環境から高齢者、育児をする人、在宅医療を受ける人を中心に展開している。次から同社が展開している4P戦略の重要ポイントを説明していく。

① 商品戦略

特徴はまず医薬品・調剤を中心に扱う。初めに図7について説明をする。ウエルシアは図7からもわかるが品目別売上を医薬品・調剤で4割を構成している。これはウエルシアHDが100%子会社で持つウエルシア薬局が大きな影響を与えている。次に構成比18パーセントを占める化粧品だがウエルシアはウエルシア薬局でビューティー・調剤・ヘルスの融合により、健康的な美しさをカラダの内と外の両方からサポートする新しいスタイルのシティ型ドラッグストア「B.B.ON」を展開している。コスメから食品までの販売や、ウエルシア薬局の処方箋調剤の取扱いに加え、ネイルサロンなども併設しているのが大きな特徴である。また、イオンブランド商品を扱っているのも大きな特徴である。

② 価格戦略

食料品や日用品をイオンのプライベートブランドで売っているため低価格である。ウエルシアの収益源は利益率の高い医薬品・調剤や化粧品であるためこのことから最寄り品は低価格で展開している。

③ プロモーション戦略

主にチラシ広告や line など SNS を用いたプロモーションを行っている。例えばウエルシア長泉中土狩店では友達登録することで毎週月曜日に T ポイント二倍デー・シニアズデー・お客様感謝デー・当店限定のお得クーポンの情報提供を午前 9 時ちょうどに流れるようにして宣伝強化している。

④ 立地・流通チャネル

都市部では出店するところが少なくなっているため店舗を小型化して異業種であるスーパーやコンビニなど競合への対策を進めている。例えばサンドラッグのように住宅地の多い所に出店することで高齢者世帯の日常買い物需要を狙う。今後は海外進出することがドラッグストア業界の課題であるが国内市場の飽和への対応も重要な課題である。

図表8 4Pの特徴と内容

	特徴	内容
Product	<ul style="list-style-type: none"> ・医薬品など自主企画品(PB商品によって低価格化) ・医薬品、調剤、化粧品中心 ・血液検査サービス ・カフェの併設 ・弁当販売 ・イオンブランド商品 ・ヨーグルト、卵など ・無菌調剤室 ・働く女性を顧客にした都市型の新型店「ビビオン」 	<ul style="list-style-type: none"> ・淡路島産の玉ねぎを使って甘味が非常にでたハンバーグや糖質カットしたクロワッサン。カテキンが豊富な静岡県の緑茶を入れたチョコレート、脂肪ゼロのヨーグルトなど値段ももちろん安全性の高い健康を意識した商品を販売。 ・セグメントの半分以上(60%弱)を占めている。 ・ツルハでも行われているが血中の脂質や肝臓、腎臓などの機能に関わる13項目の数値が一週間前後で判明するサービス ・「ウエルカフェ」とよばれ、買い物中の高齢者や育児中の親の休憩スペースの確保、健康相談に応じたり新製品の販売促進に活用したりする。高齢者向けに簡単な体操教室を開くほか、子育て中の母親が薬剤師らに悩みを相談できるようにする。 ・作ってから2時間以内の「できたて」商品を扱っている。オリジンで作った弁当をウエルシアの専用配送車が周辺の店(ウエルシア薬局とハックドラッグ)に弁当、おにぎり、パスタを届ける。総菜を品ぞろえに加えウエルシア独自の弁当開発も将来検討中。 <ul style="list-style-type: none"> ・「トップパリュ」(イオンのプライベートブランド)を販売(低価格で高品質) ・美容・健康関連の商品やネイル、エステを行う。営業時間は24時間営業にすることで出勤前や残業後の来店にも対応
Price	<ul style="list-style-type: none"> ・食品、日用品は低価格 	<ul style="list-style-type: none"> 化粧品や薬のほうが利益率が高いため食品や日用品には利益をそこまで重視していない。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

	特徴	内容
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> ・広告 ・LINE広告 ・店頭販売 ・ 	<p>・Tポイントと連携(2016年3月29日よりTポイントとTマネー利用可能)していて毎月20日はお客様感謝デーとして1.5倍、毎週月曜日は2倍としている。またシニア向けにも毎月15・16日には3倍としている。</p>
Place	<ul style="list-style-type: none"> ・中国で大衆薬販売 ・小型店舗の開発 ・積極的な新規出店 ・薬ネット販売 ・5か所の物流センターを移転拡張して2000店体制に ・薬の宅配拠点の増加 ・調剤部門併設店の増加 ・24時間営業の調剤薬局 ・物流センター 	<p>上海市などで化粧品や日用品を扱う店舗で販売。都市部では出店余地が狭まり、コンビニやスーパーなど異業種との競争も激しくなっているため小型店舗の開発が進められている。700~900平方メートルの郊外店を主力にしてきたウエルシア関東(ウエルシアHDの子会社)はサンドラッグ同様に住宅地に小型店を出して高齢者世帯の日常的な買い物需要の取り込みを狙った。高齢化などで商圈が狭くなるなかで小型店を増やすことで需要を増やすことが狙い。都内の住宅地の駅前などに300平方メートル規模の小型店を出し車を持たない高齢者世帯を取り込みを計画。一般用医薬品(大衆薬)のインターネット販売「ウエルシアドットコム」スタート。2類の大衆薬のネット販売。メーカー希望小売価格より1~2割安い、店舗並みの価格で販売。販売範囲を第一類は販売しないでサービスとしてパッケージの外観写真を掲載して用法用量を伝える。対面販売のように症状を確認したやりとりの上で最適な薬を提供する機能をサイトに取り込んだ。店頭でよく受ける相談をもとに薬剤師や登録販売者が薬を分類。包装に記された注意事項などを拡大表示する機能も盛り込む。関東近辺の150店をカバーし、センター内に卸売会社の倉庫を設けることで物流コストの削減を目指した。</p>

出典：参考文献をもとに筆者が作成。

⑤ 市場の機会と脅威

以上の分析から現在のウェルシアを取り巻く市場の機会と脅威をまとめると下記の通りになる。(下記の市場の機会・脅威はドラッグストア業界全体にも当てはまる)

<機会>

- ・セルフメディケーションの推進
- ・アジア市場の成長
- ・高齢化社会

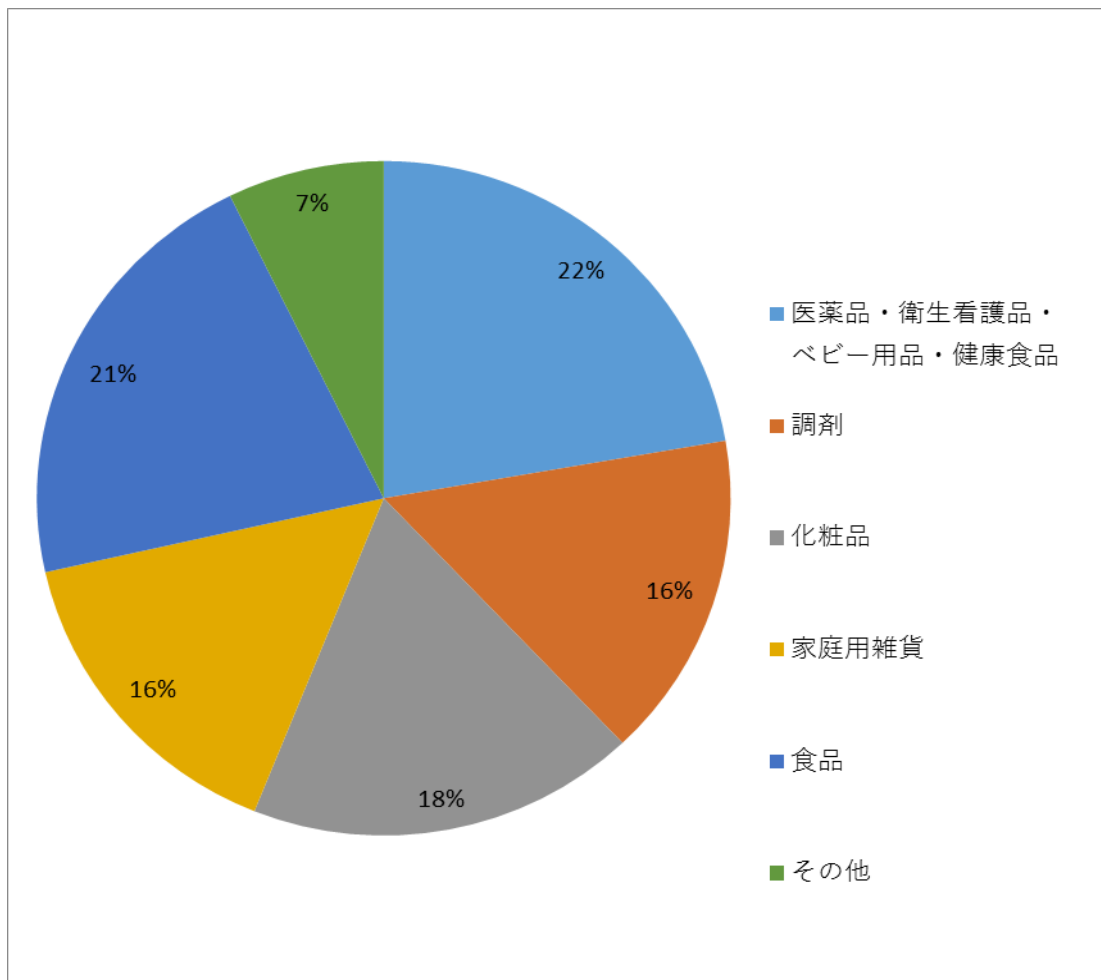
<脅威>

- ・異業種の参入増加
- ・国内市場の飽和
- ・薬剤師不足
- ・国内総人口減少

⑥ マーケティング戦略の問題点

上記を踏まえ、ウェルシアのマーケティング戦略上の問題点は下記の通りである。主戦場である国内市場が飽和し、将来的にはドラッグストア企業が4店舗だけ残ると予想されるように競合他社(ツルハ、サンドラッグ、マツモトキヨシなど)との競争がますます激化していること。

図表9 ウェルシアの品目別売上高



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

3. 問題点とその関連性

財務、組織、マーケティングの観点から行った良品計画の企業分析を踏まえて、同社が現在抱えている問題点及び各問題点の関連性を明らかにする。

(1) 国内市場の飽和

ドラッグストアは医薬品や日用品を中心に扱う小売形態で日用品を安く売り、利幅の大きい化粧品や医薬品で利益を確保するビジネスモデルを取る。ドラッグストアの業界としてはインバウンド向けの市場がまだ日本のドラッグストアは海外市場の圧倒的なシェアを占めている状況ではないためどのドラッグストアが先に仕掛けて有利になるかが今後の動向の一つでありウェルシアの対策によっては収益性の低下につながる恐れがある。

(2) グループリスクの拡大

M&Aによるグループ規模の拡大に比例してグループリスクも増大することから今まで以上に内部統制とリスク管理体制の強化が必要になってくる。この対策が遅れると組織内部から崩壊して運営ができなくなる恐れがある。

(3) 問題点の関連性及び対応の優先順位

国内市場の飽和はドラッグストアが急速に店舗を拡大したことによって発生するので拡大率を低くすれば飽和が急激に拡大することはなくなる。しかし、最重要問題は組織内部の問題であり大きい組織になるにつれて小さいところが見えなくなるので店舗ごとの教育やマナー、従業員の雇用管理などに入念に取り組み顧客からの問題指摘件数が少なくなるようにしていくことが今後のウェルシアが抱える課題である。

4. 戦略代替案

前項までの問題点の分析を踏まえ、本項では「飽和する国内市場でウェルシアがさらなる成長を図るための戦略」という観点より、同社が取りうる戦略代替案を提示する。

「(コスト削減+出店戦略強化+商品コンセプト強化) × PDCA」

利益は売上増加率と経費削減率の大きさで変化するので代替案として従業員の能力向上及びモチベーションアップによる業務の効率化促進から低価格化を狙う。また、出店場所や商品カテゴリーについても強化を図り売上拡大を図る。この戦略を成功させるためには「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」でそれぞれのつながりを意識することが大切である。

- ① 具体的な目標を決める (コスト削減 3%、小型店舗数 3%増加、ヘルスケア商品陳列増加など)
- ② 目標と現状のギャップを把握する (2%削減、2か月で1%増加、陳列棚全体の2%など)
- ③ ギャップを埋める案を出す (規模の経済、コスト競争力のあるメーカーを選別して、資本業務提携するなど)
- ④ 案の具体策 (セルフメディケーションを用いて貢献した数字に客観性があるとわかった時に顧客、従業員、組織などに何かしらの特典を与える)
- ⑤ 具体策の順番 (セルフメディケーションを広めて生活者の意識を変えることとサプライヤーの資質を向上させること→社会運動やマスメディアによる報道で認知的一貫性の向上→セルフメディケーションに貢献→ヘルスケアビッグデータ解析→特典プレゼント)

⑦ 想定リスク

第2部 ドラッグストア業のケース分析

I：2025年問題

3人に1人が75歳以上の高齢者になることで社会保障制度が崩壊されると予想されておりその影響として若者への負担増と介護業界の人手不足が懸念されている。そのため自分の健康は自分で守らなければならない時代が来る。

II：意識改革にかかる時間

Iに関連するがセルフメディケーションを一人一人が徹底することで15～20兆円の医療コストを削減することが可能になると言われているので病気にならないための行動をとることで未来の負担が減るがそれに気づき意識改革する時間がどれぐらいかかるか未知数である。

①～⑥を踏まえて計画していくことで軸が定まるので後はコスト削減3%、小型店舗数3%増加、ヘルスケア商品陳列増加、セルフメディケーションの早期推進など具体的目標を達成するための手段を細分化していくといいと考えた。

例えば・・・

2021年：スマホで病気の診断ができる

2025年：病気を発症前に予防できる

2029年：長寿の秘訣が解明される

このような予測が医療業界で行われているので・・・

2025年までには少なくともセルフメディケーション推進の徹底を進めたい。

2015年現在450社あるドラッグストアが将来的には4.5社まで減少すると推測されておりこの4.5社に残るためにセルフメディケーション徹底とコスト削減方法・店舗数増加方法にこだわることで4.5社の中にウエルシアが生き残れると考えた。

参考文献

ウエルシアホールディングス株式会社『有価証券報告書』。

『日本経済新聞』2012-2017年。

『北海道新聞』2012-2017年。

ウエルシア、ホームページ<http://www.welcia.co.jp/ja/index.html>、閲覧日：2017年12月14日。

第 10 章 サンドラッグ

第10章 サンドラッグ

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) サンドラッグの現行戦略

株式会社サンドラッグ（以下サンドラッグとする）の現行の戦略は、商品戦略と店舗戦略の2つからなる。商品戦略では日用品や食品を低価格で販売することにより集客力を高めている。店舗戦略では、住宅地に小型店舗を出店することで高齢者の買い物需要を取り込もうとしている。

(2) サンドラッグの戦略的課題

同社の抱える問題点は「ドラッグストア業界内の積極的な出店、価格競争」「他業種による新規参入」「インバウンド消費の縮小」である。これらの問題点を克服し、さらなる成長に向かうための戦略的課題は、加速する少子高齢化に対応する店舗展開を進め、業界内での差別化を図り、競争を回避することである。

(3) サンドラッグの戦略代替案

これらの戦略的課題を解決する戦略代替案は以下の通りである。

代替案：郊外型ドラッグストア・国内成長戦略

ターゲットをシニア層にし、食品や日用品の取り扱いを強化することで売上の拡大、都市部だけでなく郊外での成長を図る。

本レポートでは、サンドラッグについて同社の分析を行い、その問題点とその解決策を検討することのより、今後同社が取るべき戦略を提示する。

0. サンドラッグの現行戦略

サンドラッグは東京都府中市に本社を置くドラッグストアチェーンストアであり、年間売上高約 5283 億円、経常利益約 348 億円、国内 1070 店舗（2017 年 3 月期決算）を誇る東証第一部上場企業である。「安心・信頼・便利」をモットーに、消費者に信頼される店舗づくりを目指している同社はドラッグストア事業、調剤薬局事業、ディスカウントストア事業の 3 つからなる。ドラッグストア事業では業界内唯一の取り組みとして 1 店舗 2 ライン制をとっている。店舗で働くスタッフをカウンセリング販売スタッフと運営スタッフのふたつに分け、専門業務を分担することで、消費者により大きな「安心・信頼・便利」を提供している。調剤薬局事業では店舗併設型の「かかりつけ薬局」と調剤専門薬局の「サンドラッグファーマシーズ」の 2 つの調剤薬局で高度なサービスを提供している。ディスカウントストア事業による取扱商品は食品や日用品、灯油、酒類までおよそ 16,000 品目となっている。ディスカウントストアのダイレックスでは良いものをどこよりも安く提供することを戦略としている。

しかしながら、同社の主戦場である国内市場は、他社との競争激化、出店余地の飽和化等にさらされており、今後、同社がさらなる成長を果すためには新たな戦略の策定・実行が求められる。

1. 現状分析

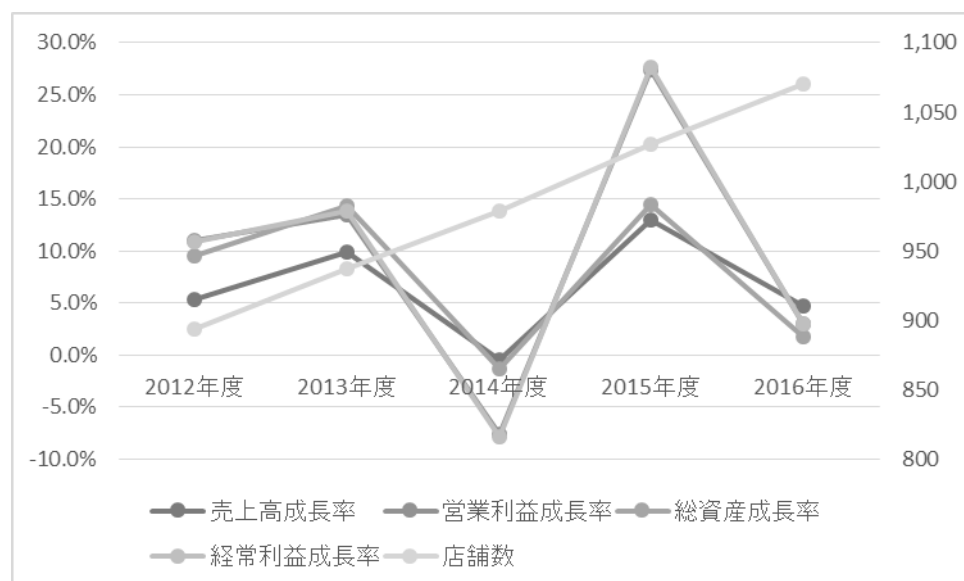
財務、組織、マーケティングの観点からサンドラッグを分析し、問題点を明らかにする。財務分析においては、成長性、収益性、安全性について分析を行い、財務上の問題点を明らかにする。特に収益性に関しては有力カテゴリーキラー（マツモトキヨシ、ウエルシア）との比較も行う。組織分析では、同社のバリューチェーン分析を行うことで組織能力の差別化要因と低コスト要因を検討し、問題点を明らかにする。マーケティング分析では、同社のマーケティングミックス分析（商品、価格、プロモーション、立地・流通チャネル）を行うことにより、同社を取り巻く市場環境の機会と脅威、および同社のマーケティングの問題点を抽出する。

（1） 財務分析

① 成長性分析

サンドラッグの売上高、営業利益、総資産、経常利益の対前年比成長率、店舗数の推移を分析すると図 1 のようになる。

図1 成長性分析



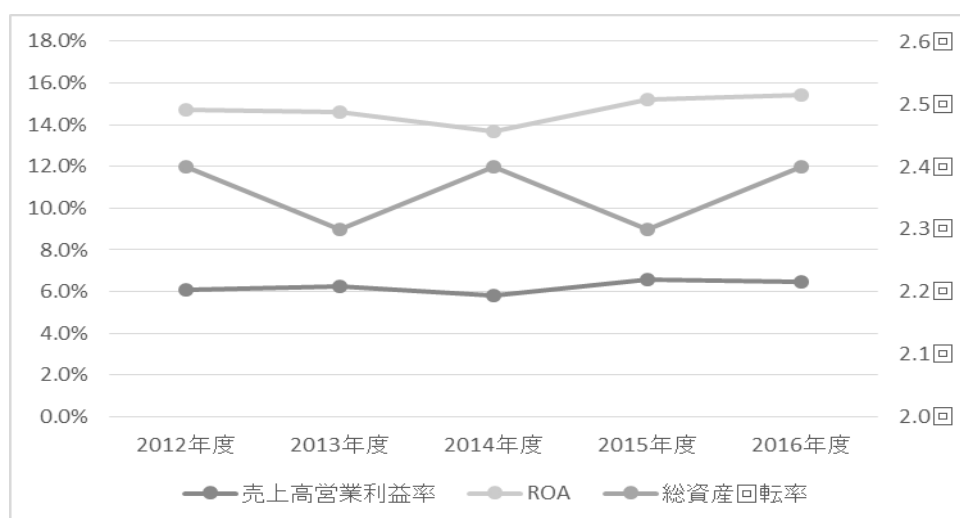
出典：有価証券報告書より筆者作成。

2014年4月1日から消費税率が8%になったことで2014年度の成長率は各項目で低下しているが、それ以外はプラスの成長を続けている。店舗数も成長を続けており、4年間で176店舗増加している。

② 収益性分析

ROA、売上高営業利益率、総資産回転率を分析すると、図2のようになる。

図2 収益性分析



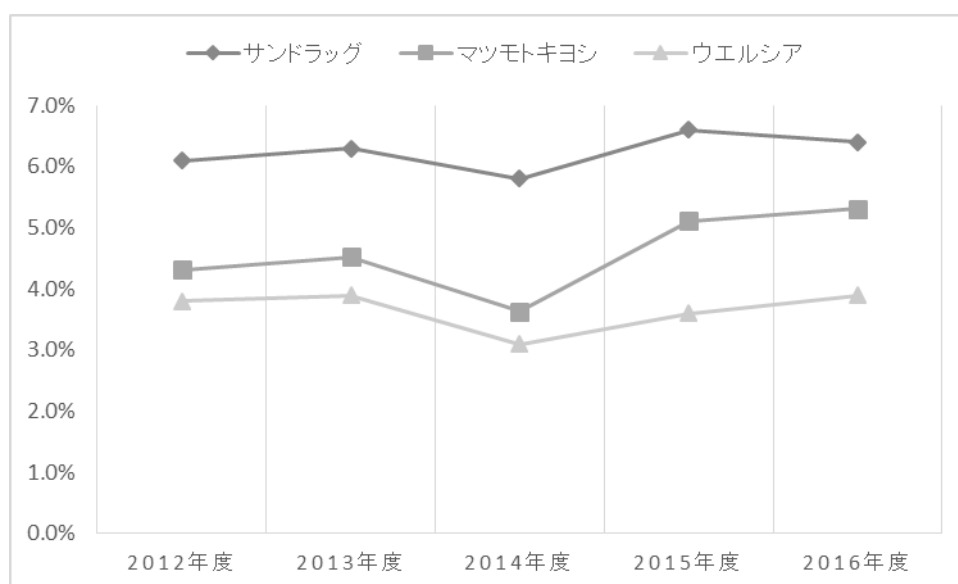
出典：有価証券報告書より筆者作成。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

ROA、売上高営業利益率ともに毎年プラスの成長をしている。消費税増税のため2014年度には減少しているが翌年度には持ち直し、やはりプラスの成長をしている。①で見たように、売り上げは成長しているが収益性に変化がないことは評価すべき点である。

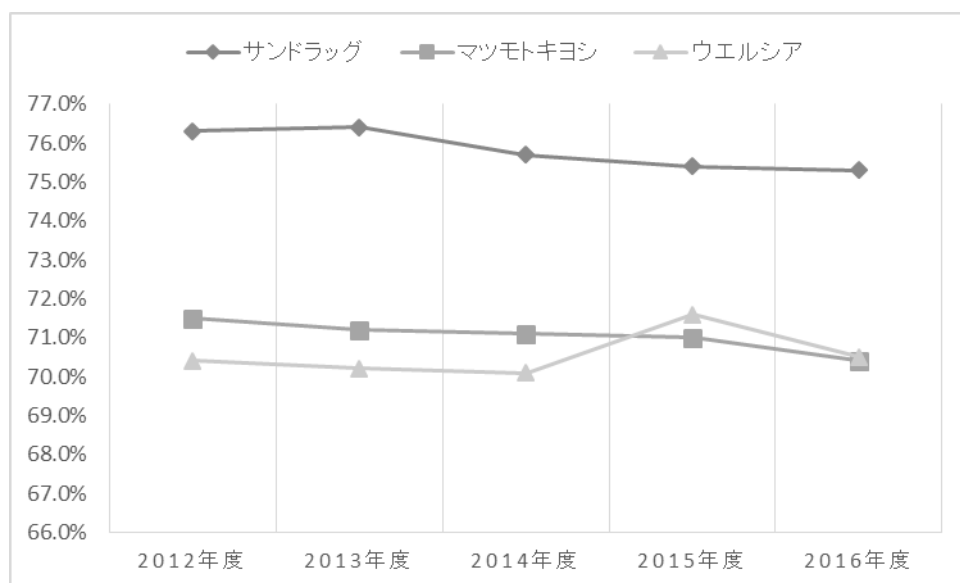
次に売上高営業利益率と、そのベースとなる売上原価率と販管費率について有力カテゴリーキラー（ウエルシア、マツモトキヨシ）との比較分析を行うと、その結果は図3、図4および図5のようになる。

図3 売上高営業利益率比較



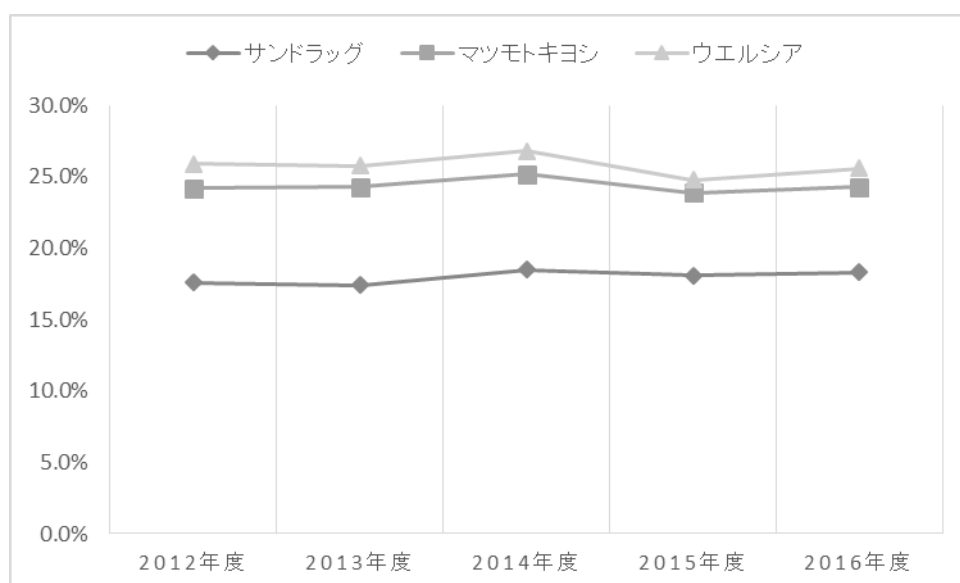
出典：有価証券報告書より筆者作成。

図4 売上原価率比較



出典：有価証券報告書より筆者作成。

図5 販管费率比較



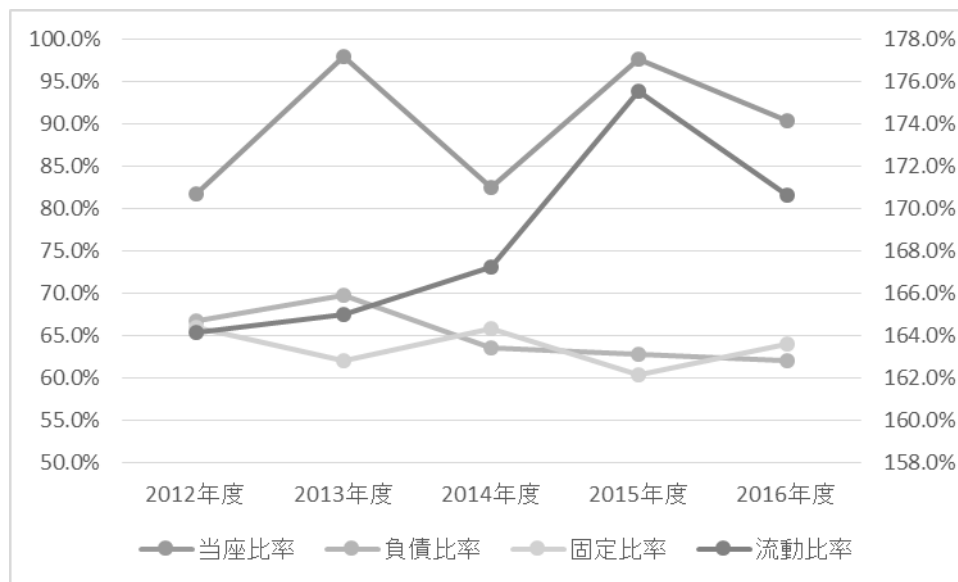
出典：有価証券報告書より筆者作成。

サンドラッグの売上高営業利益率は6%前後で推移しているものの、マツモトキヨシ、ウエルシアが上昇しているにも関わらず減少傾向にある。その要因としては売上原価率が減少しているものの他社に比べると未だに高いことによるものである。ただ、販管费率に関しては他社に比べて低く抑えられている。

③ 安全性分析

当座比率、流動比率、負債比率、固定比率を分析すると図6のようになる。

図6 安全性分析



出典：有価証券報告書より筆者作成。

流動比率が150%を超えているため短期的には安全である。また、固定比率が100%を切っているため長期的にも安全である。負債比率も減少している。よって安全性は十分である。

④ 財務上の問題点

以上の分析からサンドラッグの財務上の問題点をまとめると、以下のとおりとなる。

- ・売上高営業利益率が他社に比べて減少してきている。
- ・売上原価率が他社に比べて高い。

(2) 組織分析

次にサンドラッグの組織上の強みと弱み、および問題点を明らかにするために、同社が現在までに築き上げた差別化要因と低コスト化要因をバリューチェーンのフレームを用いて分析する。各要因をまとめたものが表1である。

表1 サンドラッグのバリューチェーン分析

全般管理	安心・信頼・便利の提供			
人事労務管理			薬剤師の教育	
技術開発	精度の高い製品開発	新システム開発		
主活動	PB開発	物流システム設置 自動発注システム	1店舗2ライン制 カメラ監査指導システム	
			製造	出荷・物流

出典：参考文献より筆者作成。

① 差別化要因

・ 1店舗2ライン制

業界唯一の取り組みとして、1店舗2ライン制をとる。店舗で働くスタッフをカウンセリング販売スタッフと運営スタッフのふたつに分け、専門業務を分担することで、消費者により大きな「安心」「信頼」「便利」を提供する。

・ 薬剤師の教育

サンドラッグでは、専門的な調剤技術と大衆薬をも含めた幅広い医薬品の知識、そして消費者の立場に立ってカウンセリングできる優れたコミュニケーション能力を備えた薬剤師を育て上げ、専門性の高い、かかりつけ薬局を推進している。

② 低コスト化要因

・ 物流システム設置

業界最大級の規模を誇り、大量の出庫・検品作業が効率良く行える最新システムを導入している。時間的ロスの少ない夜間配送を行い、店舗へ届けられた商品は既に検品作業が終了しているため、店舗では陳列するだけで済み、店舗作業を大幅に軽減する。その結果、企業全体の生産性向上、収益の確保に多大な貢献をしている。北海道、東北、新潟、東海、近畿、四国、九州にも設置され、今後の全国展開を支える。

・ PB開発

直接生活者と触れ合うことができる小売業だからこそ得られたニーズをもとに、医薬品や化粧品、生活雑貨などのPB商品の開発を進めている。開発担当者は商品に応じた専門メーカーとタイアップし、精度の高い商品を作り上げている。企画、製造、流通とサンドラッグが一貫して管理するため、余分なコストが発生せず、リーズナブルでありながら、消費者が本当に求めている商品を作り出すことが可能となる。

(3) マーケティング分析

サンドラッグのマーケティング戦略の分析にあたっては、同社のマーケティングミックス戦略を分析することにより、同社の置かれている市場の機会と脅威、およびマーケティング戦略の問題点を明らかにする。

まず現在のサンドラッグのターゲット層であるが、都市部に住む若者だけでなく、郊外に住む高齢者まで拡大している。このターゲット層に対して同社が展開しているマーケティングミックス戦略の特徴と課題を表2にまとめた。

表2 マーケティングミックスの特徴と課題

	特徴	課題
商品	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア向け小型店にて掃除用品やトイレタリー商品といった生活雑貨、食品類を手厚く用意する。 ・弁当、総菜、飲料、大衆薬、健康食品を揃える。 ・食品PBを4倍に拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・カテゴリーキラーの成長により、差別化は困難になっている。 ・消費者にとってスイッチングコストが低い。
価格	<ul style="list-style-type: none"> ・日用品や食品を低価格で販売することで集客力を高める ・店舗改装を進めて食品など医療品以外の品揃えを充実させ割安感を打ち出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・カテゴリーキラーの低価格戦略への対応
プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア消費に活路を求める戦略に出た。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲット層の拡大に対応したプロモーションの開発
立地・流通チャンネル	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニエンスストア事業に参入 ・シニアコンビニを本格展開する。 ・住宅地に小型店を出し、高齢者世帯の日常的な買い物需要の取り込みを狙う。 ・アークスとの提携 	<ul style="list-style-type: none"> ・都市部を主力とするドラッグストアの新規出店余地が限られてきた。 ・インバウンドのピークは過ぎたと考えられる。

出典：参考文献より筆者作成。

① 商品戦略

カテゴリーキラーとの差別化のため弁当、総菜、飲料、大衆薬、健康食品を揃える。また、シニア向け小型店にて掃除用品やトイレタリー商品といった生活雑貨、食品類を手厚く用意している。インバウンドの「爆買い」後の戦略としては、既存店を改装し集客力のある食品や高額シャンプーなどの品揃えを強化して補っている。

② 価格戦略

都市部を主力とするドラッグストアの新規出店余地が限られてきた中、郊外でディスカウントストアのダイレックスの出店を加速させ、日用品や食品を低価格で販売することで集客力を高めている。また、インバウンドのピークは過ぎたと考え、国内消費に回帰すべく店舗改装を進め、食品など医療品以外の品揃えを充実させ割安感を打ち出している。

③ プロモーション戦略

同社はプロモーションにはそれほど力を入れていない。チラシやアプリなども実施はしているが、それほど積極的ではない。しかしながら、拡大したターゲット層にこれからどのようにアプローチしていくかを検討することは重要となるだろう。

④ 立地・チャネル

大手ドラッグストアの自力店舗展開としては初めてコンビニエンスストア事業に参入した。ここではシニアを主要顧客と定めて既存のコンビニとの違いを明確にしている。さらには、13年の春にシニア向け小型店の出店を始めた。これは住宅地に小型店を出し、高齢者の日常的な買い物需要の取り込みを狙ったものである。関東地で始めた新型店舗には、売り場に手すりがついており、白内障でも見えやすい価格表示がされている。また、北海道のローカルスーパーマーケットチェーンであるアークスと提携することで、郊外への販路を拡大しようとしている。

⑤ 市場の機会と脅威

以上の分析から現在のサンドラッグを取り巻く市場の機会と脅威をまとめると下記のとおりとなる。

- 機会
- ・ターゲットを都市部の若者から郊外に住む高齢者まで拡大。
 - ・コンビニエンスストア事業に参入
 - ・シニア向け小型店の出店
 - ・アークスとの提携
- 脅威
- ・参入障壁が低く他業種との差別化が難しい
 - ・都市部への新規出店余地が限られてきている
 - ・カテゴリーキラーの成長により差別化が難しい

⑥ マーケティング戦略の問題点

上記を踏まえサンドラッグのマーケティング戦略上の問題点は下記のとおりである。

- ・ドラッグストア事業の主戦場である都市部は新規出店余地が限られており、競合他社との競争がますます激化していること。
- ・競合他社、他業種との差別化が難しくなっている。

2. 問題点とその関連性

財務、組織、マーケティングの観点から行ったサンドラッグの企業分析を踏まえて、同社が現在抱えている問題点および各問題点の関連性を明らかにする。

(1) 飽和する都市部

サンドラッグの主戦場であった都市部では競合との出店競争が激しくもはや飽和状態にある。さらに、少子高齢化により市場が縮小し始めており、競合他社との生き残りをかけた争いが激化している。縮小する市場での競争はますます激化すると思われ、同社の収益の低下につながる恐れがある。

(2) 競合との差別化

サンドラッグ業界は消費者にとってスイッチングコストが低く、差別化が難しい。医療品や化粧品の販売だけでは生き残れない。また、他社に比べて原価率の高いサンドラッグは収益性が低下してくる恐れもある。

3. 戦略代替案

前項までの問題点の分析を踏まえ、本項では「飽和する都市部以外でサンドラッグがさらなる成長を図るための戦略」という観点より、同社が取りうる戦略代替案を提示する。

・郊外型ドラッグストアの国内成長戦略

この戦略では、ターゲットを「都市部に住む若者」から「郊外に住む高齢者」へと拡大する。そしてそのような層が持つニーズに対応すべく、マーケティングミックス戦略を以下のとおりとする。

商品：商品ラインアップを食品や日用品中心に展開していく。さらに食品 PB の種類をさらに拡大していく。

価格：日用品や食品を低価格で販売することで集客力を高めていく。

プロモーション：web上の広告ではなく、チラシや新聞広告を打ち出していく。

チャンネル：郊外に小型店舗を構えることで、高齢者のコンビニになることを目指す。

以上が推奨される戦略代替案である。

参考文献

株式会社サンドラッグ『有価証券報告書』2012-2016年度版。

株式会社サンドラッグ、ホームページ、URL：<http://www.sundrug.co.jp/>、閲覧日2018年1月25日。

「ドラッグストア踊り場」『日本経済新聞』2017年2月11日、14頁。

「サンドラッグと新会社」『日本経済新聞』2016年4月13日、13頁。

「訪日客消費に陰り」『日本経済新聞』2016年11月12日、17頁。

「コンビニ、シニアに照準」『日本経済新聞』2014年2月17日、11頁。

「ドラッグ店、食品目玉に」『日本経済新聞』2014年4月29日、12頁。

「食品PB4倍に拡大」『日本経済新聞』2014年5月23日、13頁。

「都市部で小型ドラッグ店」『日本経済新聞』2013年4月26日、

「薬ネット販売 自粛解除」『日本経済新聞』2013年6月15日、9頁。

「シニア向けコンビニ」『日本経済新聞』2013年7月14日、1頁。

「利便と安さで飽和に風穴」『日本経済新聞』2013年8月17日、10頁。

第11章 ツルハ

第 11 章 ツルハ

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) ツルハの現行戦略

株式会社ツルハホールディングスの現行戦略は、主に商品戦略、店舗戦略、また海外戦略の 3 つからなる。商品戦略では既存商品の見直し、リニューアルによる品質向上を推進するとともに、PB 商品である「エムズワン」「メディスワン」のブランド力強化をすることで、粗利率の向上を目指している。店舗戦略は、積極的な M&A を行い、全国的に店舗展開を行うと同時に、海外戦略として、海外での店舗網の増加を加速させようとしている。

(2) ツルハの戦略的課題

同社の抱える問題点は、「国内市場の飽和」「ターゲットが明確ではない」である。これらの問題点を克服し、さらなる成長に向かうための戦略的課題は、アジア市場の成長を機会ととり、どのタイミングで海外進出を図るべきなのかである。また、同社の強みである、接客サービスの質、調剤薬局に注力していることを活用させ、今後の高齢化社会に対してどう対応していくべきかという点である。

(3) 戦略代替案

これらの戦略的課題を解決する代替案は、海外への店舗展開に注力すること。また、高齢者層をターゲットとした、簡易的健康チェックを店頭で行うことで、さらなる成長が見込めると考える。

1. 現行戦略

ツルハホールディングスは、1929年に北海道旭川市に、鶴羽薬師堂創業後、1956年に屋号をツルハ薬局に変更し、1963年に株式会社ツルハ薬局を設立。同社は、積極的なM&Aを繰り返し、今では32都道府県を制覇し、国内店舗数は1755店舗にまで及ぶ(2017年5月15日現在)。これは、国内におけるドラッグストアの首位の総店舗数であり、首位の交代は1994年度以来22年ぶりである。北海道のローカル企業としての成長を続けていたツルハホールディングスは、いまやローカル企業となり、長期的な目標としては、グローバル企業となることを掲げ、今後の成長を図っている。

同社の現行の戦略は、商品戦略、店舗戦略、海外戦略の3つからなる。商品戦略では、「価格が安いだけでなく、(メーカーが作る)ナショナルブランド(NB)商品に対抗できるほどの品質」として、化粧品などの「M's one (エムズワン)」、医薬品の「Medis' one (メディスワン)」を取り扱い、商品を拡充している。収益性の高いPB商品のデザインを統一させることで、さらなる売上を図っている。また、調剤薬局店を中心に積極的なM&Aを行い、全国的な店舗展開することによって、グローバル企業となることを目指している。そこで、現在の海外戦略としては、タイに19店舗を構えている。

国内のドラッグ業界において、市場規模は6兆円を超えるが、成長率は低く、店舗数も1万7千超と飽和感が高まっており、生き残りには独自性を打ち出す必要がある。今後同社がさらなる成長を続けるために新たな戦略の策定・実行が求められる。

2. 現状分析

財務、組織、マーケティングの観点からツルハホールディングスを分析し、問題点を明らかにする。財務分析においては、収益性、安全性、成長性について分析を行う。組織分析では組織能力の差別化要因と低コスト要因を検討し問題点を明らかにする。マーケティング分析では同社のマーケティングミックス分析を行うことにより、同社を取り巻く市場環境の機会と脅威、およびマーケティングの問題点を明らかにする。

(1) 財務諸表分析

2013年5月期から2017年5月期までの連結財務諸表を参考に、以下のような分析を行ってみた。また、決算日をもとに年度末を表記する(例えば、2013年5月16日から2014年5月15日を2013年度とする)。

① 成長性

ツルハの売上高、営業利益、経常利益、総資産の対前年成長率、及び、期末店舗数を分析すると図1のようになる。

全体的に見てみると、総資産の増減に関わらず、売上高の成長率は2016年度にかけて落ち込んではいないが、数値だけを見ていくと、売上高、営業利益、経常利益、すべて増加していることが分かる。総資産が10%以上の成長率をみせていることから、M&Aがあ

ったと考えられる。そこで有価証券報告書を参考にすると、2013年11月に㈱ウエダ薬局（和歌山県海南市）を吸収合併、2015年8月に子会社であった㈱ハーティウオンツ（広島市中区）が㈱ウェルネス湖北を吸収合併した。さらに、2016年5月16日に、㈱ツルハグループマーチャライジングが㈱ウイング・㈱ツルハeコマースを吸収合併している。以上のことから、店舗数が増加しており、総資産の増加にもつながったのだと考えられる。

図1 成長性分析

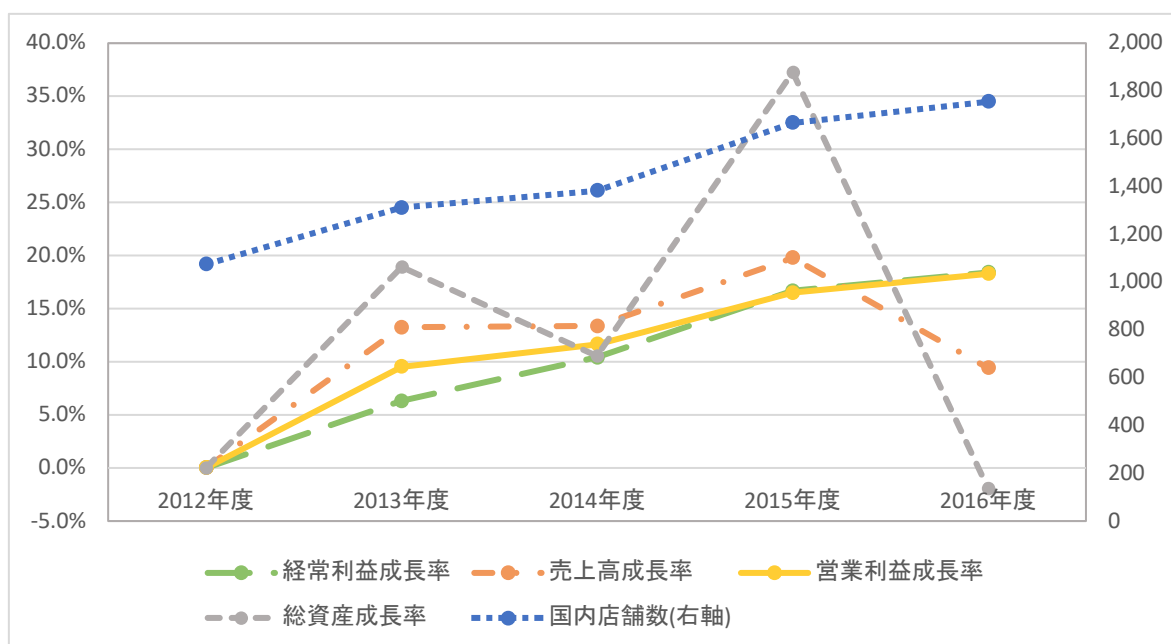


表1 成長性分析

	2013/05/15 現在	2014/05/15 現在	2015/05/15 現在	2016/05/15 現在	2017/05/15 現在
売上高	343,019	388,465	440,427	527,508	577,088
営業利益	22,001	24,101	26,905	31,342	37,071
経常利益	23,821	25,321	27,958	32,623	38,628
総資産	162,708	193,485	213,854	293,541	287,822
	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高成長率		13.2%	13.4%	19.8%	9.4%
営業利益成長率		9.5%	11.6%	16.5%	18.3%
経常利益成長率		6.3%	10.4%	16.7%	18.4%
総資産成長率		18.9%	10.5%	37.3%	-1.9%
国内店舗数	1,074	1,312	1,383	1,667	1,755

出典：有価証券報告書をもとに筆者が作成。

② 収益性

次に、ツルハの ROA、売上高営業利益率、総資産回転率を分析すると、図2のようになる。

まず ROA が 2016 年にかけて、大きく落ち込んでいることがわかる。この原因について考えていきたい。総資産回転率をみてみると、総資産が 2016 年に大きく増加したことから、総資産回転率も 2016 年に大きく落ち込んでいる。2015 年 8 月に吸収合併をしているため、(株)ウェルネス湖北の回転率が低かった場合も考えられる。ただし、2017 年には 2 回という高い回転率を実現させている。さらに、売上高営業利益率をみてみると、ほとんど変化がないといってもよいであろう。2013 年からわずかに低迷しているものの、2017 年には 2013 年の値まで回復している。

図 2 収益性分析

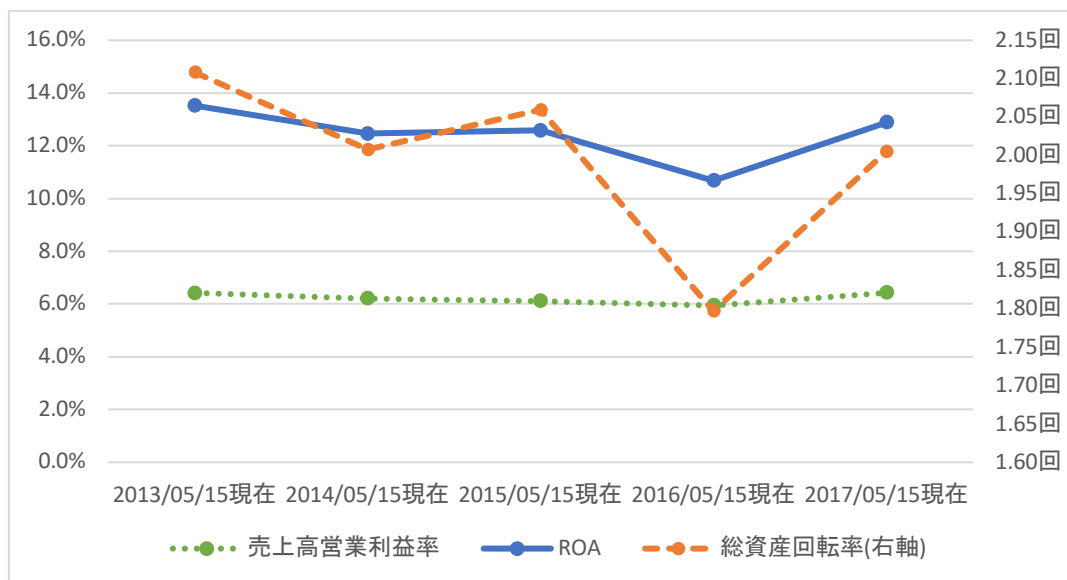


表 2 収益性分析

	2013/05/15 現在	2014/05/15 現在	2015/05/15 現在	2016/05/15 現在	2017/05/15 現在
売上高	343,019	388,465	440,427	527,508	577,088
営業利益	22,001	24,101	26,905	31,342	37,071
総資産	162,708	193,485	213,854	293,541	287,822
ROA	13.5%	12.5%	12.6%	10.7%	12.9%
売上高営業利益率	6.4%	6.2%	6.1%	5.9%	6.4%
総資産回転率	2.11 回	2.01 回	2.06 回	1.80 回	2.01 回

出典:有価証券報告書をもとに筆者が作成。

それでは、売上高営業利益率をさらに分解し、販管費率と売上総利益率に分析してみると、図 3 のようになる。

売上や総資産の増減に比べて、大きな販管費率の変化がない。2014 年に消費税が 5% から 8% にあがっているため、販管費率が大きく上がることも考えられたが、同社の場合、わずかで抑えていることもわかる。

図 3 売上高営業利益率分析

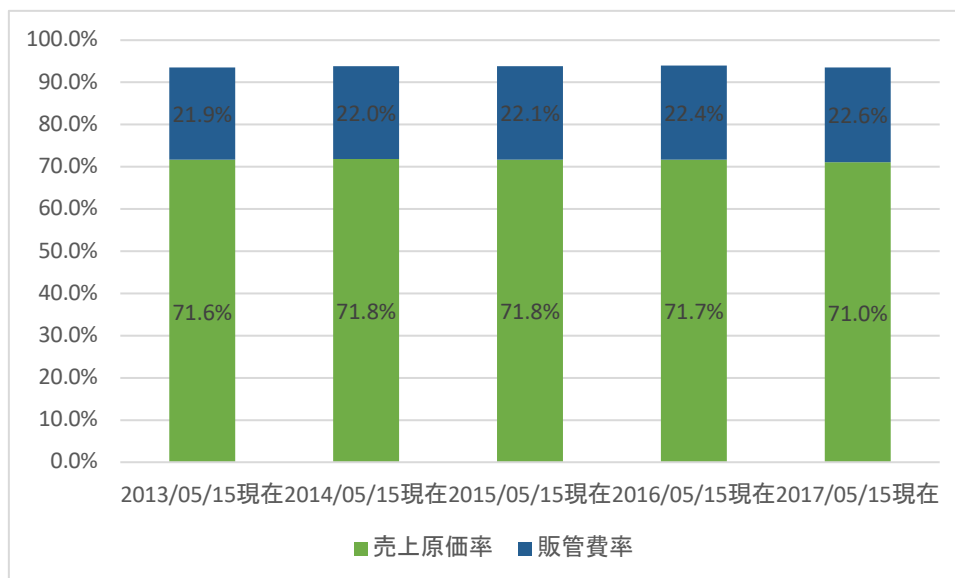


表 3 売上高営業利益率分析

	2013/05/15 現在	2014/05/15 現在	2015/05/15 現在	2016/05/15 現在	2017/05/15 現在
売上高	343,019	388,465	440,427	527,508	577,088
営業利益	22,001	24,101	26,905	31,342	37,071
売上原価	245,742	278,903	316,054	378,096	409,850
販管費及び 一般管理費	75,275	85,460	97,467	118,069	130,166
売上原価率	71.6%	71.8%	71.8%	71.7%	71.0%
販管費率	21.9%	22.0%	22.1%	22.4%	22.6%

出典：有価証券報告書をもとに筆者が作成。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

さらに、総資産回転率を分解してみると、以下の表4のようになる。2016年にかけて総資産が40%近く増加したのは、固定資産の増加が原因であったことがわかった。また、2016年にかけて、大きく売上債権回転率、支払債務回転率が低下していることがわかった。以上のことが原因で、2016年に総資産回転率が低下したのだろう。

表4 総資産回転率の分解

	2013/05/15 現在	2014/05/15 現在	2015/05/15 現在	2016/05/15 現在	2017/05/15 現在
売上高	343,019	388,465	440,427	527,508	577,088
売上原価	245,742	278,903	316,054	378,096	409,850
総資産	162,708	193,485	213,854	293,541	287,822
売上債権(売掛金)	8,155	10,818	13,304	21,046	17,371
棚卸資産	44,422	57,962	59,732	71,358	78,399
支払債務(買掛金)	36,421	45,956	49,857	91,542	65,434
固定資産	60,331	82,123	94,961	118,549	122,733
投資その他の資産	36,950	45,121	54,209	64,571	68,285
総資産回転率	2.11回	2.01回	2.06回	1.80回	2.01回
売上債権回転率	42.06回	35.91回	33.10回	25.06回	33.22回
棚卸資産回転率	5.53回	4.81回	5.29回	5.30回	5.23回
支払債務回転率	9.42回	8.45回	8.83回	5.76回	8.82回
売上債権回転日数	8.68日	10.16日	11.03日	14.56日	10.99日
棚卸資産回転日数	65.98日	75.85日	68.98日	68.89日	69.82日
支払債務回転日数	38.75日	43.18日	41.32日	63.34日	41.39日
固定資産回転率	5.69回	4.73回	4.64回	4.45回	4.70回
投資その他回転率	9.28回	8.61回	8.12回	8.17回	8.45回

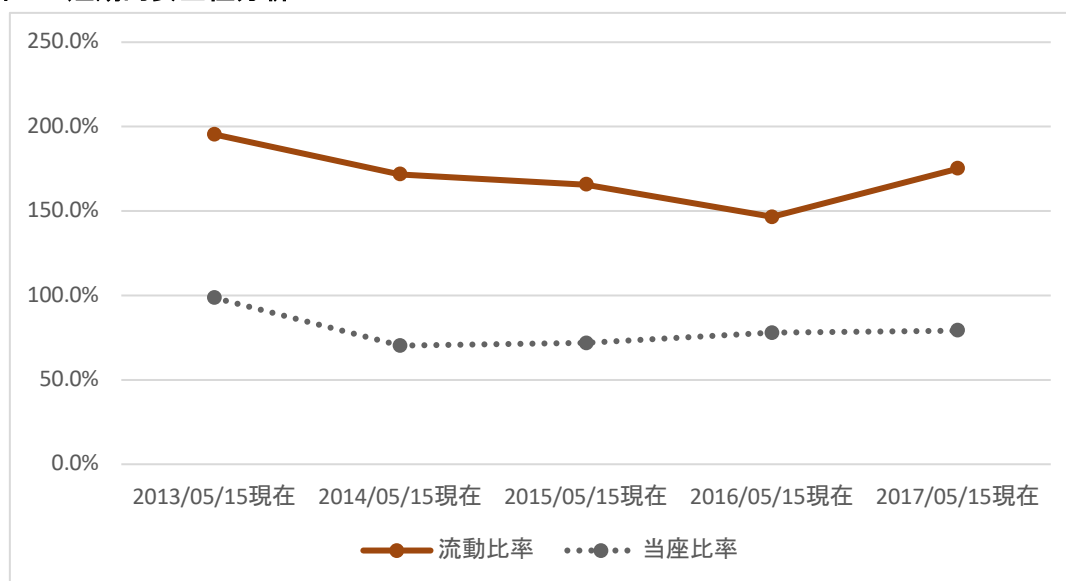
出典: 有価証券報告書をもとに筆者が作成。

③ 安全性

最後に、同社の安全性を分析する。

まず、短期的な安全性からみていくと、図4のようになる。流動比率は、2016年にかけて大きく低迷しているものの、150%近くは保っており、2017年に回復していることも分かる。また、当座比率を見てみると、100%はきっているものの、収益性分析で見てきたように、売上債権がはやいため、問題はないと思われる。故に、短期的にみると財務上は安全であると言える。

図4 短期的安全性分析



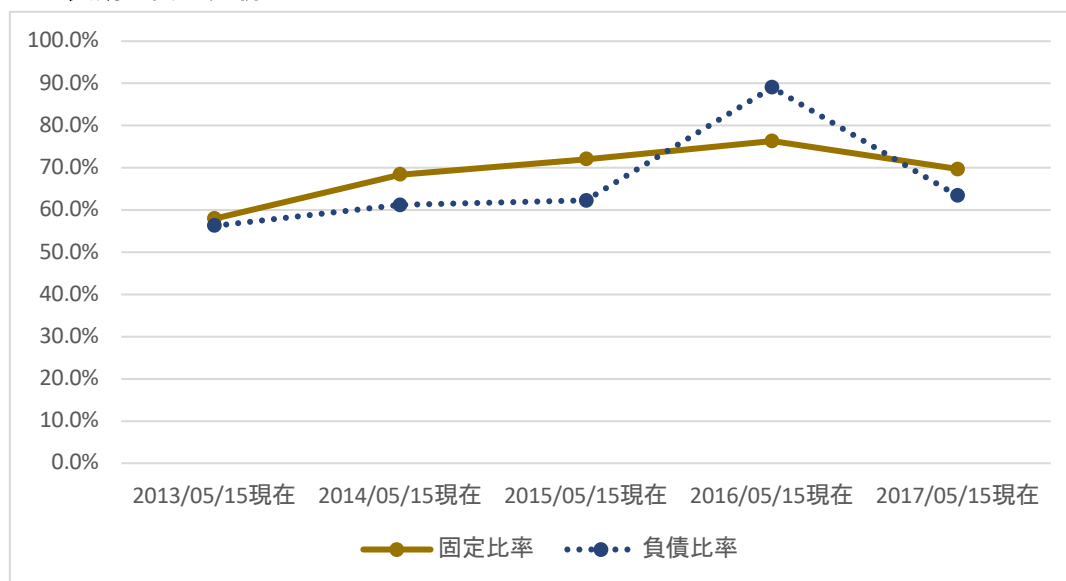
出典:有価証券報告書をもとに筆者が作成。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

次に長期的にみてみると、図5のようになる。

固定比率は100%をきっていることがわかる。しかし2016年には、固定資産が増加したことにより、固定比率も増加している。さらに、負債比率をみてみると、2016年にかけて大きく上昇している。これは、流動負債が大きく増加したことが原因であると考えられる。しかしながら、直近五年間は100%以下であるため、安全である。同企業は、財務上の大きな問題はないと考えられる。

図5 長期的安全分析



出典:有価証券報告書をもとに筆者が作成。

表5 安全性分析

	2013/05/15 現在	2014/05/15 現在	2015/05/15 現在	2016/05/15 現在	2017/05/15 現在
流動資産	102,376	111,362	118,892	174,991	165,089
当座資産	51,667	45,578	51,559	92,912	74,577
固定資産	60,331	82,123	94,961	118,549	122,733
純資産	104,138	120,056	131,791	155,290	176,153
流動負債	52,396	64,848	71,762	119,370	94,262
総負債	58,569	73,429	82,062	138,250	111,669
流動比率	195.4%	171.7%	165.7%	146.6%	175.1%
当座比率	98.6%	70.3%	71.8%	77.8%	79.1%
固定比率	57.9%	68.4%	72.1%	76.3%	69.7%
負債比率	56.2%	61.2%	62.3%	89.0%	63.4%

出典:有価証券報告書をもとに筆者が作成。

(2) 組織分析

次にツルハホールディングスの組織上の問題点を抽出するために、同社が現在までに築き上げてきた差別化要因と低コスト要因を明らかにする。

表 6 差別化要因と低コスト化要因

差別化要因	低コスト化要因
<ul style="list-style-type: none"> ・ 調剤併設店舗数 ・ PB 商品の開発力 ・ 接客サービスの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・ M&A 規模拡大 ・ ドミナント戦略

出典:参考文献をもとに筆者が作成。

表 6 のように、差別化要因として主に挙げられるのは 3 つである。1 つ目は、M&A を中心に行った結果、増やすことができた調剤併設店舗数である。2 つ目は、PB 商品の開発力だ。幅広い商品を導入するだけでなく、デザインを統一することでも、競合他社との差別化を図っている。3 つ目は、カウンセリングを主体とした接客サービスの徹底である。「カウンセリングとおもてなし」という理念を重視しながら、2013 年 5 月に「ビューティスーパーバイザー(BSV)制度」をスタートさせ、化粧品専門の指導官を設けた。豊富な知識と、きめ細やかな気配りによる接客サービスが、売上に直結している。

また、低コスト要因として挙げられるのは 2 つである。これまでも述べてきたように、同社は積極的に M&A を行ってきた。M&A の規模拡大を行うことで、生産コストを抑えることができる。同じように、店舗戦略の一環としてドミナント戦略を行うツルハは、物流コストの削減をも可能とさせている。

(3) マーケティング分析

ツルハホールディングスのマーケティング戦略の分析にあたっては、同社のマーケティングミックス戦略を分析することにより、同社の置かれている市場の機会と脅威およびマーケティング戦略の問題点を明らかにする。同社が展開しているマーケティングミックス戦略の特徴と内容を表 7 にまとめた。

表7 マーケティングミックスの特徴と内容

	特徴	内容
Product	<ul style="list-style-type: none"> ・PB 商品 ・医薬品中心 ・加工食品に加え、牛乳、卵など冷蔵が必要な食品 	<p>化粧品などの「エムズワン」、医薬品の「メディスワン」</p> <p>消費者の購入頻度が高い食品の売り場を拡充することで、客の来店数を増やし、新規客を取り込んでいる。</p>
Price	<ul style="list-style-type: none"> ・食品は低価格 	<p>食品は格安スーパー並みに価格を引き下げることで集客率を高める。</p>
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> ・楽天とのポイントサービス提携 ・免税対応の店舗展開 	<p>2016年夏に提携。</p> <p>インバウンド需要を取り込む狙い。観光地等に免税対応の店を相次いでオープンさせ、中国人スタッフを配置。また、全店に無料 Wi-Fi を整備。</p> <p>2016年5月より、一般物品について、免税の対象となる最低購入金額が「10,000円超」から「5,000円以上」に、消耗品は「5,000円超」から「5,000円以上」に引き下げられたため、免税店が増加した。</p>
Place	<ul style="list-style-type: none"> ・海外展開 ・手薄な都道府県に照準を合わせ市場開拓 ・ローソンと業務提携 	<p>タイに19店舗。</p> <p>積極的なM&Aを行った結果、32都道府県をカバー。</p> <p>ローソン側のメリットは、薬剤師が手に入ることで人件費を安く抑えられること。ツルハ側のメリットは、24時間営業することで、集客率が高まり、宣伝になる点が挙げられる。</p>

出典: 参考文献をもとに筆者が作成。

① 商品戦略

商品の特徴より課題を分析するために「製品の3つのレベル」にもとづいて分析を行う。「製品の核」レベルにおいては、調剤薬局を併設することで、医薬品を中心に扱うことができ、競合他社との差別化が図ることができている。続いて「製品の形態」レベルにおいては、最寄り品を扱う業界であるため、競合他社との差別化は難しいように思われる。「製品の付随機能」においては、他社との違いはほとんどないと推測される。以上のことから、商品戦略においては今後も「製品の核」レベルでの差別化を強化していくことが、課題と考えられる。しかし高齢化や競争激化に伴う商圈縮小に対応すべく、食品をはじめとする新たなカテゴリーを導入することで利便性の強化を図っていく必要もある。

② 価格戦略

同社は、食品を格安スーパー並みに低価格にすることで、集客率を高め、他の商品の販売増へとつなげている。ただし、食品において最も注力をしているサツドラが競合となるため、価格戦略以外での差別化が課題になっていくように思われる。

③ プロモーション戦略

2016年に、楽天とポイントサービスの利用で提携した。ツルハグループのドラッグストアでの購入時に、楽天スーパーポイントを付与するサービスを始めた。200円(税抜き)につき楽天スーパーポイント1ポイントがたまる。たまったポイントは、楽天市場でもツルハの店舗でも使うことができる。まず、国内の個人消費が伸び悩む中、インバウンド需要を取り込む狙いがある。観光地を中心に免税対応の店を相次いでオープンさせたり、中国人スタッフを配置したりするなど、サービス充実を図っている。しかし、海外からの観光客にとって日本のドラッグストアは、マツモトキヨシというイメージが強いと推測される。

④ 立地・流通チャネル

同社は、現在国内1,755店舗、海外19店舗(2017年5月15日現在)展開している。またネット販売も行っている。さらには、コンビニエンスストア大手のローソンと業務提携を行い、コンビニと薬局を併設させた、新しい業務形態にも取り組んでいる。しかし、最大の課題は飽和する国内市場への対応である。国内市場の競争はますます激化しており、そのなか成長するためには、独自性を打ち出す必要がある。

⑤ 市場の脅威と機会

同社の市場の脅威と機会は次の通りである。

a 脅威

- ・高齢化に伴う商圈縮小
- ・国内市場の飽和
- ・海外観光客におけるマツモトキヨシの知名度

b 機会

- ・インバウンド消費

⑥ マーケティング戦略の問題点

以上のことを踏まえ、ツルハホールディングスのマーケティング戦略上の問題点は次のとおりである。

- ・国内市場が飽和し、競合他社との競争がますます激化していること。
- ・インバウンド消費を取り込める時代ではあるが、海外からの観光客はマツモトキヨシに対する知名度が高い。

3. 現状問題点

組織、マーケティングの観点から行ったツルハホールディングスの企業分析を踏まえて同社が現在抱えている問題点を明らかにした。

国内市場の飽和によって、他社との競争が激化している。店舗数は、国内トップであるものの、利便性やターゲットを絞った戦略が行われていない。そのため、高齢者層は、他社のサツドラやサンドラッグに、訪日客はマツモトキヨシに奪われてしまっているように思われる。

4. 戦略代替案

(1) 海外進出

国内市場が飽和しているため、海外での店舗展開に注力していくべきだと考える。最近では、アジア市場も拡大しているため、“海外における日本のドラッグストア”での知名度をあげることで、成長が見込めると考える。ドラッグストア業界において、大切なのは安心というイメージであると考えため、日本のドラッグストア業は成功していくと思われる。

(2) 簡易的な健康診断

今後高齢化社会がさらに進んでいくと考えられるため、高齢者層をターゲットにした戦略が重要になってくると思われる。そこで、調剤薬局に注力している同社だからこそできる側面で差別化を図っていくべきである。薬剤師のスキルをアップさせるとともに、店頭での健康チェックを行えるようにしていくことを提案する。自己採血や簡単な健康診断を受けられるようにすることで、高齢者層を獲得することができるだろう。

参考文献

株式会社ツルハホールディングス、有価証券報告書、2013～2017 年度版。

株式会社ツルハホールディングス、ホームページ、URL:<http://www.tsuruha.co.jp/>、閲覧日:2017 年 11 月 30 日。

「コンビニで大衆薬 3 年で 100 店 ツルハ、ローソンと提携」、『北海道新聞』朝刊全道、2015 年 1 月 24 日、10 頁。

「ツルハ『2 万店』照準 堀川社長に聞く 現在の 15 倍 海外出店本格化」、『北海道新聞』朝刊全道、2015 年 2 月 10 日、13 頁。

「札幌・大通地区、狸小路 免税ドラッグ店続々 外国人客に照準 ツルハやサツドラ 中国人社員配置も」、『北海道新聞』朝刊全道、2015 年 4 月 22 日、11 頁。

「『楽天ポイント』ツルハでたまる 今夏から全国店舗」、『北海道新聞』朝刊全道、2016 年 1 月 21 日、13 頁。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

第 12 章 サツドラ

第12章 サッポロドラッグストアー

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) サツドラの現行戦略

株式会社サッポロドラッグストアー（以下サツドラと訳す）の現行の戦略は、商品戦略、店舗戦略、海外戦略の3つからなる。商品戦略では食料品や日用品を低価格で販売し、来店頻度を高めている。店舗戦略では北海道に集中して出店し、また小商圈への出店を進めドミナント化を図っている。海外戦略では、免税店やインバウンド向け店舗を出店するとともに、海外のSNSなどに広告を出すことで、北海道を訪れる外国人観光客の需要とりこみを図っている。

(2) サツドラの戦略的課題

同社が抱える問題点は、「国内市場の飽和」「弱い差別化」および「販管費率の増加」である。これらの問題点を、組織の強みや市場の機会を活かし、新たな商品・サービスを生み出すことによって克服することが必要である。

(3) サツドラの戦略代替案

これらの戦略的課題を解決する代替案は「ドラッグストアのヘルスケア複合施設化」である。従来のドラッグストア機能に加え、血液検査や血圧測定といった健康チェックサービスや、薬剤師や栄養管理士からの健康アドバイスを受けられるようにする。またフィットネスジムを併設する。これらによって、高付加価値化し収益性を上げ、来店頻度を増加させることができる。

1. サツドラの現行戦略

サッポロドラッグストアは、医薬品、化粧品、食料品、日用雑貨等を販売するドラッグストアチェーンである。1972年に札幌市西区（現手稲区）で創業し、その後徐々に規模を拡大してきた。2017年1月15日時点でドラッグストア180店舗、調剤薬局10店舗であり、年間売上高約700億円、経常利益約10億円という北海道を代表するドラッグストアである。2001年10月にマツモトキヨシと業務提携し、2010年6月、共同仕入機構ニチリウグループに加盟に加盟した。2014年6月には北海道共通ポイントカードエゾカを導入し、同年7月には東京証券取引所第一部に指定された。2016年3月にストアブランドを「サッポロドラッグストア」からより親しみを持ってもらえるようにと「サツドラ」へ変更し、ロゴデザインも大きく刷新し、他社と混同しやすかった赤と黄が主体の色から、より明るく健康をイメージした青・緑・白の三色に変わった。2016年8月、株式会社サッポロドラッグストアの単独株式移転により、純粋持株会社サツドラホールディングス株式会社を設立し、サツドラホールディングスが東京証券取引所第一部に株式上場している。

同社の現行の戦略は、商品戦略、店舗戦略、海外戦略の3つからなる。商品戦略では、利益率の高い医薬品、化粧品を強化しつつ、最寄り品である食料品、衣料品、日用品の品揃えを増やし、購買頻度を高めている。またPB商品にも力を入れ、商品の差別化を図っている。店舗戦略では、北海道で集中的に出店し、また小商圈への出店を増やしている。ドミナント化することで、より北海道に根ざした企業を目指している。海外戦略では、海外のSNSなどに広告を出し、道内に免税店、インバウンド向け店舗を積極的に出店し、中国で急速に拡大するスマホ決済を導入するなど、インバウンド需要の取り込みを図っている。

しかしながら、国内の人口減少や、異業種の参入、薬剤師不足といった課題があり、国内市場はさらに飽和状態になっていくことが考えられる。こうした課題にいかに対処し、今後さらに成長するためには新たな戦略が必要となってくる。

2. 現状分析

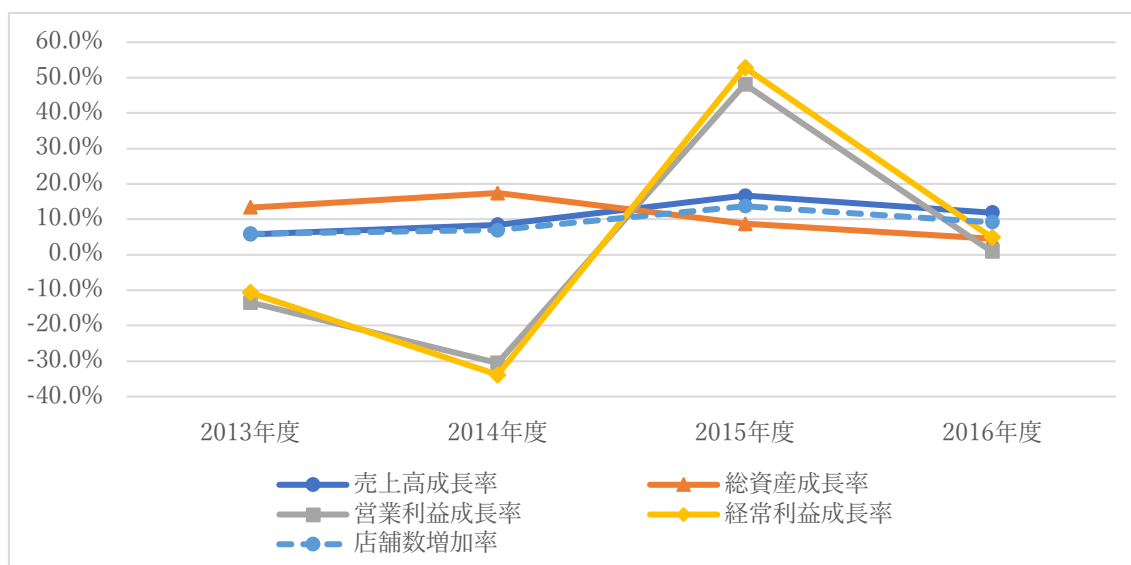
財務、組織、マーケティングの観点からサツドラを分析し、問題点を明らかにする。財務分析においては、成長性、収益性、安全性の分析を行い、問題点を明らかにする。組織・マーケティング分析においては、4P分析およびPEST分析を行い、同社の強みと弱み、市場の機会と脅威を検討し、問題点を明らかにする。

(1) 財務分析

①成長性分析

サツドラの売上高、総資産、営業利益、経常利益および店舗数の対前年成長率の推移をグラフにすると図表1のようになる。店舗の増加に伴って売上も増加していることがわかる。それとともに総資産も成長を続けている。しかし営業利益、経常利益は2013年度、2014年度は成長率がマイナスになっている。そして2015年度に大きく盛り返し、2013年度と同じくらいに戻っている。

図表1 成長性



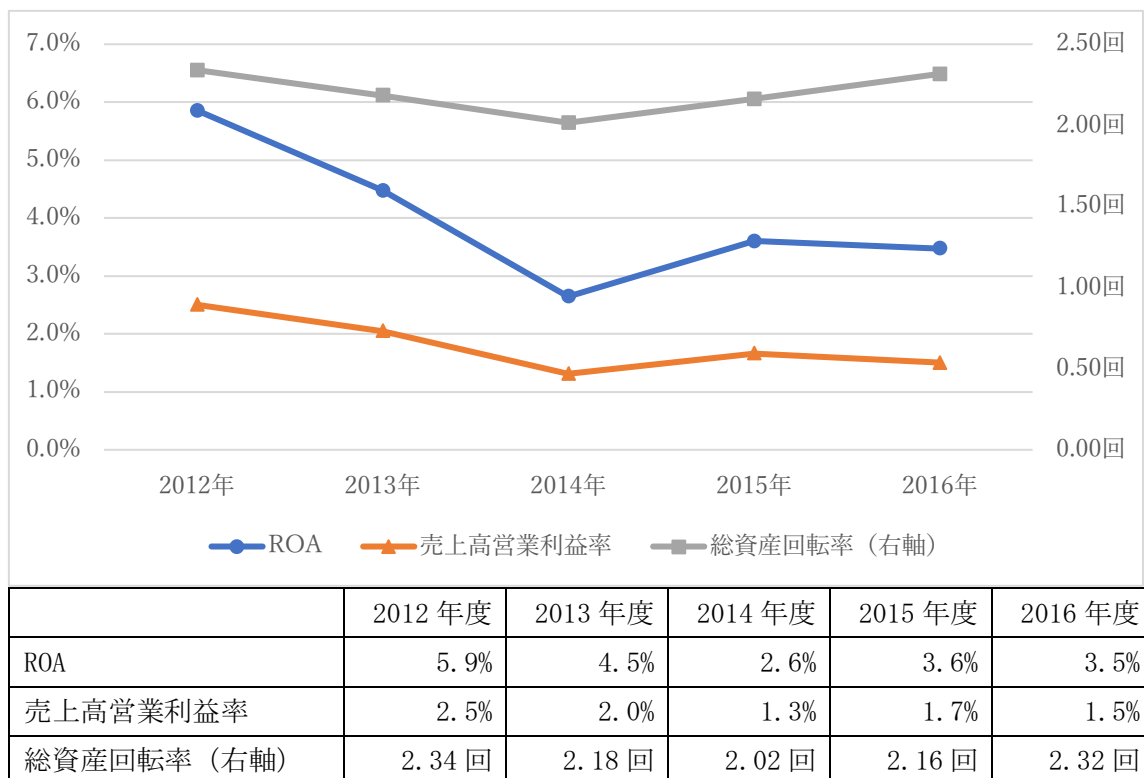
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高成長率	5.8%	8.5%	16.7%	12.0%
総資産成長率	13.4%	17.5%	8.8%	4.5%
営業利益成長率	-13.4%	-30.5%	48.2%	0.9%
経常利益成長率	-10.7%	-33.8%	52.9%	4.9%
店舗数増加率	5.9%	7.0%	13.7%	9.2%

出典：参考文献をもとに筆者が作成。

②収益性分析

ROA、売上高営業利益率、総資産回転率を分析すると図表2のようになる。ROAと売上高営業利益率が低下傾向にある。ROAと売上高営業利益率が2013年度と2014年度に低下しているのは、図表1で見たように営業利益が減少したことが原因ある。また総資産回転率も2013、14年度に低下し、2015、16年度は増加して2012年と同じくらいまで回復している。

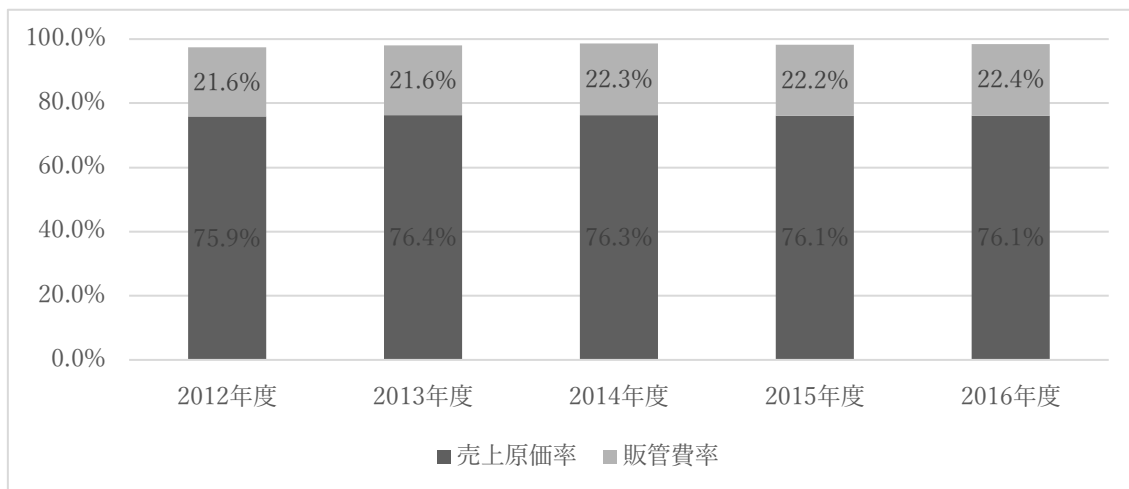
図表2 収益性



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

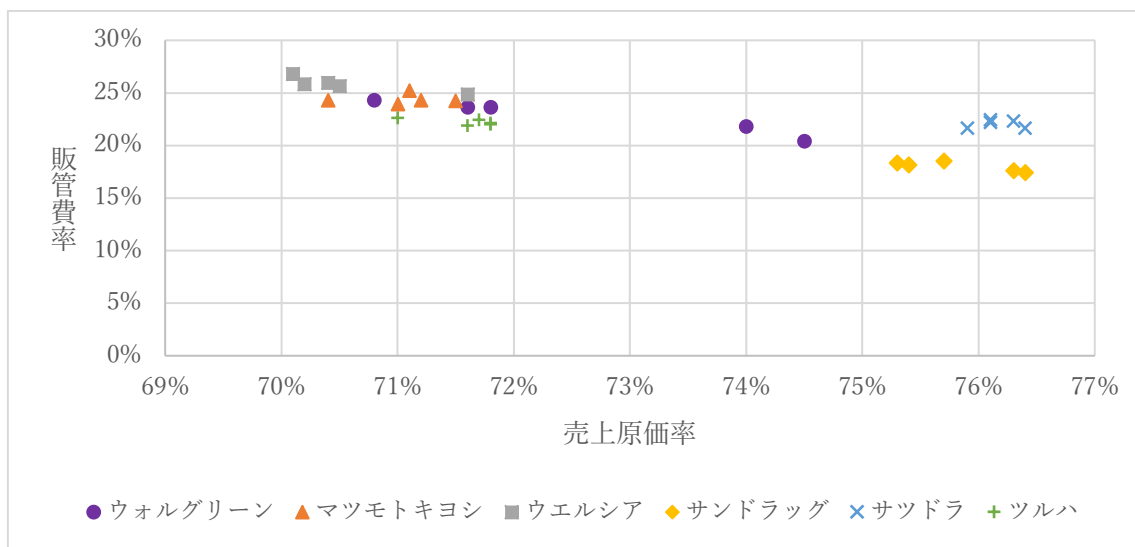
次に売上高営業利益率を販管費率と売上原価率に分解すると図表3のようになる。またサツドラと他のドラッグストアの2016年度の販管費率と売上原価率の散布図を作成すると図表4のようになる。図表3、4からサツドラの販管費率は他社に比べ比較的低いが増加傾向にあることがわかる。また売上原価率は他社よりも比較的高くなっていることがわかる。

図表3 売上高営業利益率の分解



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

図表4 散布図

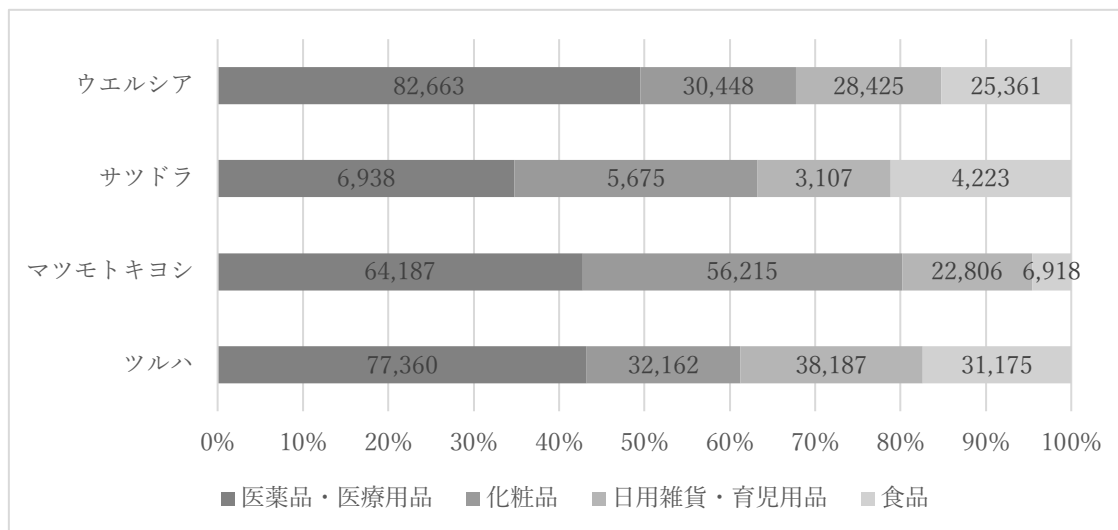


出典：参考文献をもとに筆者が作成。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

ここで商品カテゴリー別の利益を比較すると図表5のようになる。ここから、サツドラは他社よりも利益率の低い食品の割合が高く、逆に利益率の高い医薬品・医療用品の割合が低くなっていることがわかる。このことが、同社の売上原価率が他社と比べて比較的高くなっている原因と考えられる。

図表5 商品カテゴリーの利益比較

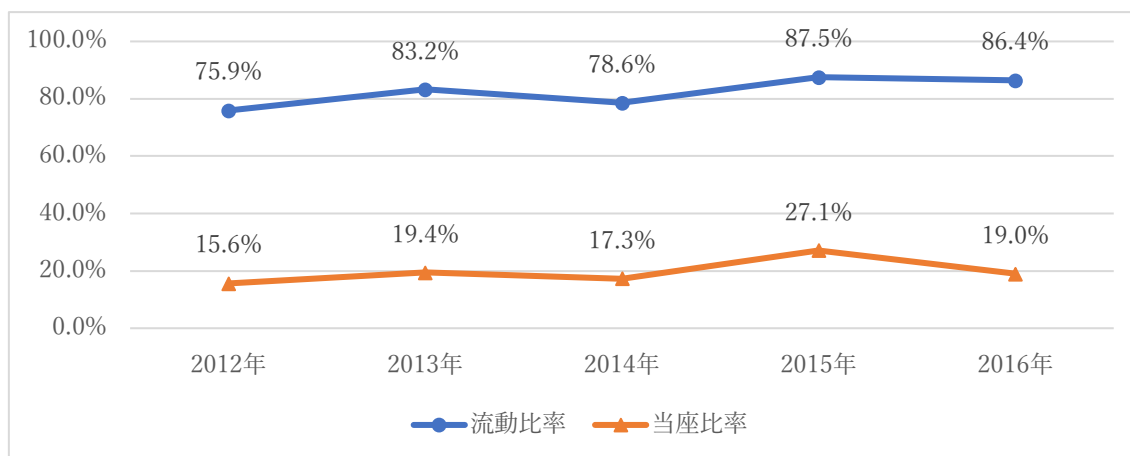


出典：参考文献をもとに筆者が作成。

③安全性分析

まず、短期の安全性について、流動比率、当座比率をグラフにすると、図表6のようになる。流動比率は100%大きく下回り、当座比率もかなり低くなっている。そのため短期的な安全性は低く、資金不足に直面する可能性がある。

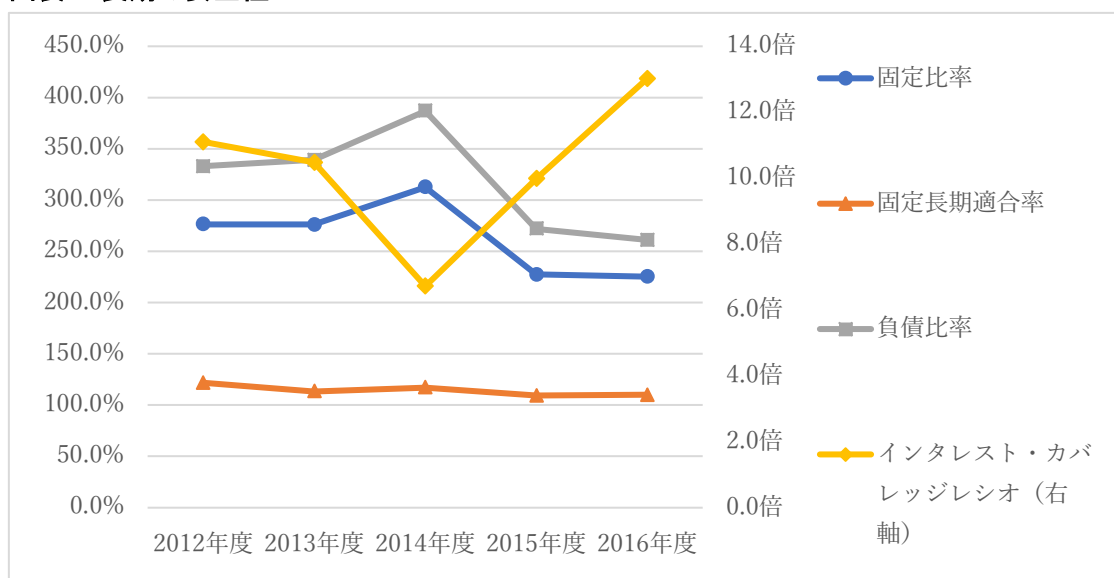
図表6 短期の安全性



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

次に長期の安全性について、固定比率と固定長期適合率、負債比率およびインタレスト・カバレッジレシオをグラフにすると図表7のようになる。固定比率がかなり高くなっている。固定長期適合率が100%を超えていて、負債比率も高いので長期的な安全性は低いといえる。しかし、これら3つの指標は低下の傾向が見られる。インタレスト・カバレッジレシオは、2014年度以外は10倍を超えていて、かなり高い水準であることがわかる。これらのことから、サツドラは負債が多いが支払利息に対して十分な利益を上げているということがわかった。

図表7 長期の安全性



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

④財務上の問題点

以上の分析からサツドラの財務上の問題点をまとめると、以下のとおりになる。

- ・ 店舗を増やし、売上高が増加してはいるが、営業利益・経常利益が増加していない。
- ・ 販管費率が増加傾向にあり、業務効率の改善が必要であると考えられる。
- ・ 売上原価率が競合他社と比べて高くなっている。
- ・ 利息の支払いは十分に可能なだけの利益を上げてはいるが負債が多い。

(2) 組織・マーケティング分析

4P分析、PEST分析を行いサツドラの強みと弱み、市場の機会と脅威を検討し、組織・マーケティングにおける問題点を明らかにする。

① 4P分析

まず同社の4Pそれぞれの特徴と課題をまとめると図表8のようになる。

a. 商品戦略・価格戦略

主な特徴は、PB商品、大手メーカー類似品よりも安く販売していることと、食料品・衣料品・日用品を豊富に取り揃え、安く販売していることである。PBは、日用品の「クレーアール」や機能性食品の「ウェルネスナビ」などを販売している。サツドラでは冷凍食品も扱っているなど、食料品はとくに力を入れていて、「サツ安超プライス」や「食品72円均一セール」といったセールによって来店頻度を上げる取り組みを行っている。このように価格を安くすることによるや品揃えを強化することによる差別化が主体であることがわかる。そのため財務分析で見たように、売上原価率が高くなっていて、売上が増加しても利益が増加していないのである。

b. プロモーション戦略・チャネル戦略

図表8からインバウンド向けの戦略を取り組んでいることがわかる。近年北海道を訪れる外国人観光客が増加傾向にあるため、北海道ブランドを活かして海外需要の獲得をしている。しかしサツドラの売上に占める海外観光客の割合はあまり高く、国内市場は飽和状態で、出店できる場所が限られてきている。またAmazonなど異業種の新規参入の脅威にさらされている。そのため、いかに売上・利益を伸ばすかが課題となってくる。

図表8 4P分析

	特徴	課題
商品 (Product)	<ul style="list-style-type: none"> ・PB商品の開発 ・食料品・衣料品・日用品の品揃えを強化 	価格や品揃え強化による差別化しかできていない。
価格 (Price)	<ul style="list-style-type: none"> ・PB商品を大手メーカー類似商品より割安で販売 ・特に食料品を低価格で販売し、来店頻度を上げている 	低価格戦略によって売上原価率が高くなっていて、利益増につながっていない。
プロモーション (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> ・テレビCMやネットCMを実施 ・中国のSNSや観光Webサイトなどに広告を出す 	販売している多くが最寄り品であるため、広告の効果が薄い。
チャネル (Place)	<ul style="list-style-type: none"> ・ドミナント戦略、小商圈への出店 ・免税店やインバウンド向けの店舗を出店 	国内市場が飽和し、出店余地が限られてきている。

出典：参考文献をもとに筆者が作成。

②PEST分析

次にPEST分析を行うと図表9のようになる。「政治」においては2017年1月にセルフメディケーション税制が始まったように、軽度な身体の不調を市販薬などによって自ら対処するセルフメディケーションが推進されている。このことによってドラッグストアでの医薬品の売上増加が期待できる。「社会」においては、国内の人口が減少しているため、市場が縮小していく可能性がある。しかし同時に高齢化が進んでいるため、医薬品・医療品の必要性が高まっていくことも考えられる。また流通機能や交通網の弱体化とともに、日常の買い物不便を感じる買い物弱者が増加している。これに対応するためサービスも今後求められてくる。「経済」においては、発展途上国の経済成長が挙げられる。発展途上国の人々の所得向上により、医薬品・医療品の需要が高まっていくと考えられる。「技術」においては、AI等による無人店舗、無人レジが挙げられる。これらの技術が発展することで、人件費の大幅削減につながる事が予想される。

図表9 PEST分析

政治 (Politics) ・セルフメディケーションの推進	社会 (Society) ・高齢化&人口減少 ・買い物弱者の増加 ・薬剤師不足
経済 (Economy) ・発展途上国の経済成長	技術 (Technology) 無人店舗の開発

出典：参考文献をもとに筆者が作成。

③組織上の強みと弱み

上記の分析を踏まえ、サツドラの強みと弱みをまとめると以下のようになる。

- 強み**
- ・食料品、衣料品、日用品などの品揃えが豊富であること。
 - ・北海道でのドミナント化によるブランドイメージ、高い認知度があること。
- 弱み**
- ・差別化があまりできていないこと。
 - ・薬剤師が不足していること。

④市場の機会と脅威

上記の分析を踏まえて、ドラッグストア市場の機会と脅威をまとめると以下のようになる。

- 機会**
- ・セルフメディケーションの推進されていること。
 - ・発展途上国が経済成長していること。
 - ・高齢化が進んでいること。
- 脅威**
- ・国内市場が飽和してきていること。
 - ・人口が減少し、また薬剤師が不足していること。
 - ・異業種が新規参入してきていること。

⑤組織・マーケティングの問題点

③、④を踏まえて、サツドラにおける組織・マーケティングの問題点は下記のとおりである。

- 国内市場の飽和と異業種の新規参入により競争が激化している。
- 品揃え強化や低価格戦略ばかりで、あまり差別化ができていない。

3. 問題点とその関連性

財務、組織、マーケティングの観点から行ったサツドラの企業分析を踏まえて、同社が現在抱えている問題点および各問題点の関連性を明らかにする。

(1) 国内市場の飽和

国内市場が人口減少や異業種の新規参入により飽和状態になってきている。そのため出店場所が限られ、より小商圏への出店を余儀なくされる。買い物弱者の増加を考えると、小商圏への出店は社会的意義が大きいですが、そこでしっかりと利益を上げられるようにする必要はある。

(2) 弱い差別化

品揃えの強化や低価格戦略による差別化しかできていない。利益の内食料品の占める割合が高く、積極的に低価格戦略をとっているために売上原価率が高くなり、収益性が低くなる。そのため利益率の高い医薬品・医療品や化粧品の上を高め、または新たな商品・サービスによる差別化し、収益性を高める必要がある。

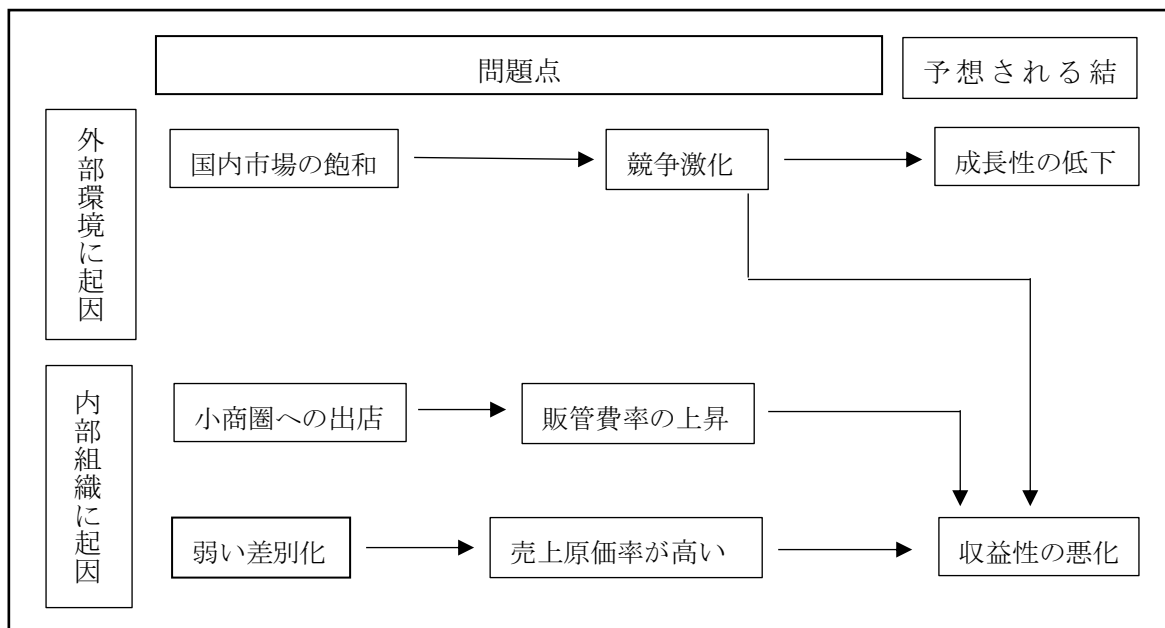
(3) 販管費率の増加

収益性の低い小商圏への出店を進めているため、販管費率が増加してきている。そのため、新規出店で売上が増加しても営業利益、経常利益の増加につなげていない。

(4) 問題点の関連性

上記の問題点の関連性をまとめると図表10のようになる。問題点は外部環境に起因するものと内部組織に起因するものの2つに分けられる。外部環境に起因する問題点としては、人口減少や異業種の新規参入によって競争が激化している点であり、結果として成長性が低下したり、収益性が悪化したりする可能性がある。内部組織に起因する問題点としては、小商圏への出店を増やすことで販管費率の上がり、結果として企業全体の収益性が悪化する可能性がある。また差別化が弱いため、品揃えの強化や低価格戦略しかできず、売上原価率が高く、結果として収益性が低くなってしまう。

図表 10 問題点の関連性



出典：参考文献をもとに筆者が作成。

4. 戦略代替案

前項までの問題点の分析を踏まえてサツドラがとるべき戦略代替案を提示する。

ドラッグストアのヘルスケア複合施設化

この戦略では、高齢化やセルフメディケーションの推進を見据え、ドラッグストアを人々が自身の健康の保持増進するためのヘルスケア複合施設にすることで、差別化、高付加価値化するのである。従来のドラッグストア機能に加え、血液検査や血圧測定といった簡易的な検査を行ったり、薬剤師や栄養管理士から健康に関するアドバイスを受けられる機能を持ったりすることで、より身近に自身の健康をチェック・管理できるようになる。またフィットネスジムを併設し、身近に運動できる場所を作り、健康の増進に利用してもらうのである。これらの機能を持つことで、収益性が高まり、来店頻度を増加すると考えられる。

参考文献

株式会社サッポロドラッグストアー『有価証券報告書』2012-2016年度版。

『日経新聞』2012-2017年。

『北海道新聞』2012-2017年。

株式会社マツモトキヨシホールディングス『有価証券報告書』2012-2016年度版。

ウエルシアホールディングス株式会社『有価証券報告書』2012-2016年度版。

株式会社ツルハホールディングス『有価証券報告書』2012-2016年度版。

株式会社サンドラッグ『有価証券報告書』2012-2016年度版。

ウォルグリーン・カンパニー『annual report』2012-2016年度版。

第2部 ドラッグストア業のケース分析

第3部 エアライン業のケース分析

第 13 章 デルタ航空

第13章 デルタ航空

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) 現行戦略

デルタ航空は世界最大の航空会社である。航空アライアンス、スカイチームに加盟しており、同アライアンス加盟 20 社と提携し世界中結ぶネットワークを確立している。日本では成田空港に拠点をもち、成田とアメリカ各都市を結ぶ路線に就航している。近年は羽田空港の国際線発着枠増大を受け、東アジアの拠点を日本の成田空港から、韓国の仁川空港に移転しようとする動きがみられる。

(2) 現状分析

デルタ航空はグローバル企業であり、組織分析、市場分析を行うためには英語の文献を読み解く必要がある。そのため、今回の分析では財務諸表による分析のみを行う。

デルタ航空は高い売上高、収益性を確保しているが、安全性が極めて低い。また、売上高成長率と営業利益成長率が大きく乖離しており、安定した収益とコスト構造の改革を行う必要がある。今後はどのように財務体制を改善し、財務の健全化を行うかが課題となっている。

1. 現行戦略

デルタ航空は1924年に設立されたアメリカの航空会社であり、現在では毎年1億6千万人以上の利用者があり、世界最大規模のグローバルな航空会社である。航空アライアンス、スカイチームの創設メンバーであり、加盟各社との、コードシェア運航、マイルサービスの提携を行い、全世界にネットワークを確立している。日本では成田空港を拠点空港とし、米国の各都市を結ぶ路線を運航している。近年では日本政府が羽田空港の国際線発着枠を増やすなど羽田シフトの動きを受け、大韓航空との連携を強化し韓国の仁川空港を東アジアの拠点とする方針に移りつつある。

デルタ航空では、お客様の空の旅について、可能な限り充実したカスタマーサービスを提供するよう努めている。デルタ航空のカスタマー・コミットメントとして、そのための責務および12の重要項目の実施基準について定めている。

2. 現状分析

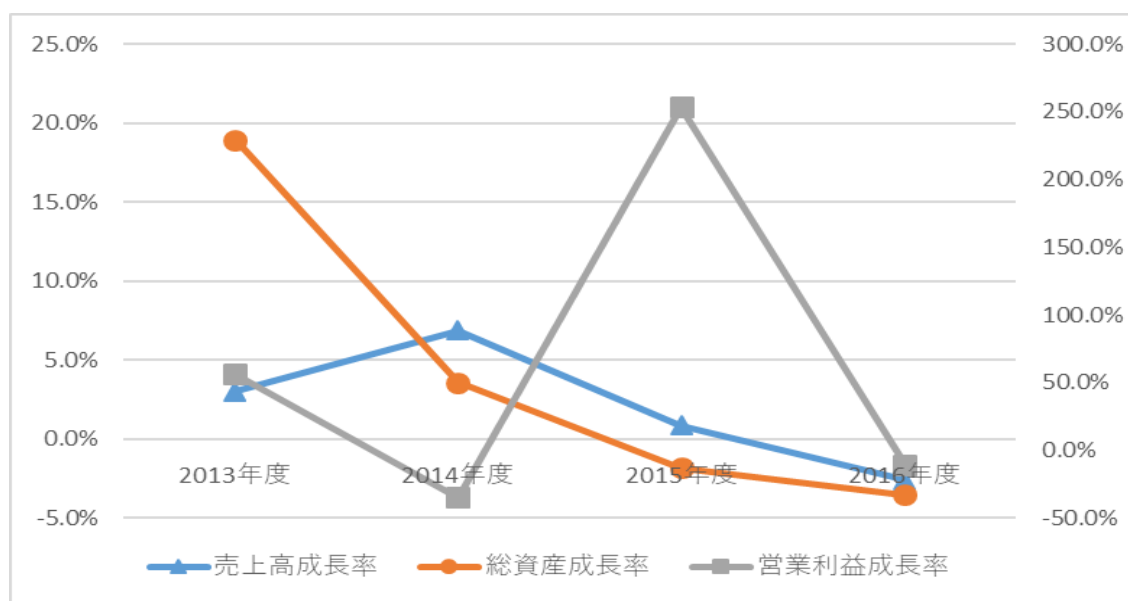
財務の観点からデルタ航空を分析し、問題点を明らかにする。財務分析においては成長性、安全性、収益性の三つの観点から分析を行い財務上の問題を明らかにする。

(1) 財務分析

① 成長性分析

デルタ航空の売上高、営業利益、総資産の対前年度成長率を分析すると図表.1のようになる。総資産成長率と売上高成長率は低下を続け2015年度、2016年度にはそれぞれマイナスへと転落している。第2軸で示した営業利益成長率は年度によってばらつきが大きく、利益構造が不安定であることがわかる。

図表 1 成長性分析

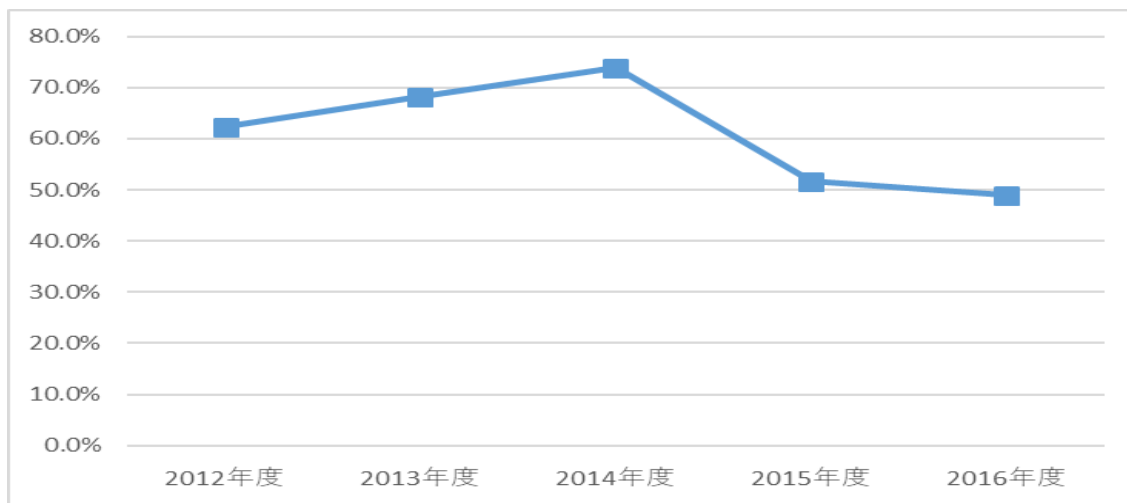


出典：Delta Air Lines『Annual Report』各年度版に基づき筆者が作成

②安全性分析

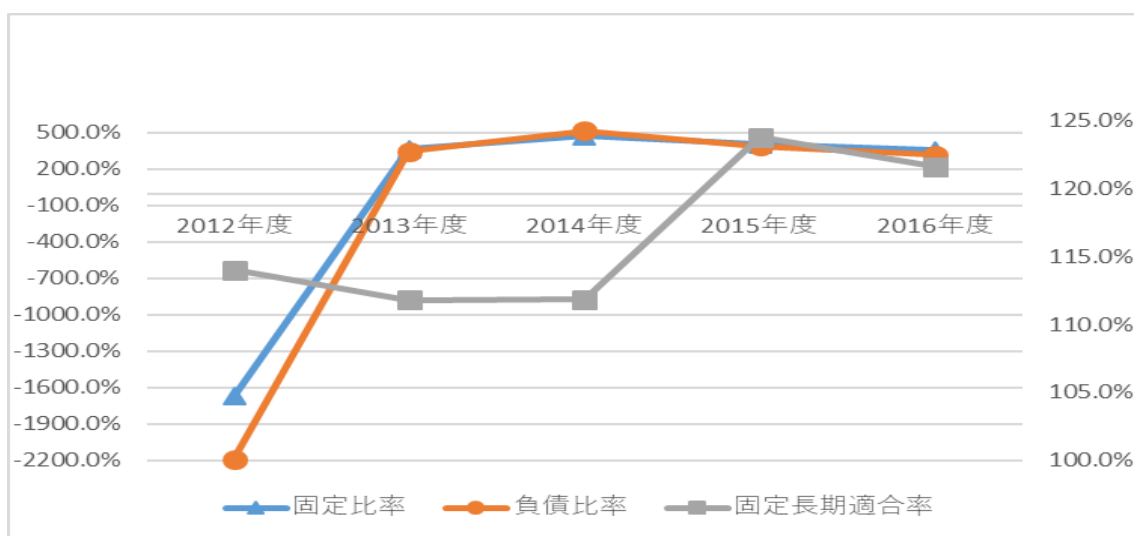
成長性がマイナスに転落していたため、収益性より先に安全性を分析する。短期の安全性を示す指標として流動比率の分析を行い、長期の安全性を示す指標として、負債比率、固定比率、固定長期適合率の分析を行う。短期の安全性を見ると、どの年でも100%を下回っており、2014年に回復したものの、その後再び低下し50%を下回る低水準で推移していることから安全性は低いと考えられる。長期の安全性を見ると、2012年は純資産の値がマイナスのため固定比率、負債比率はマイナスでかなり大きい値を取っている。その後、純資産がプラスに戻ったため、300%以上500%以下という非常に高い水準で推移している。第2軸の長期適合率を見ても、100%を上回っており、値が上昇していることがわかる。よって長期的に見ても安全性が低いと考えられる。

図表 2 短期の安全性



出典：Delta Air Lines 『Annual Report』に基づき筆者が作成。

図表 3 長期の安全性

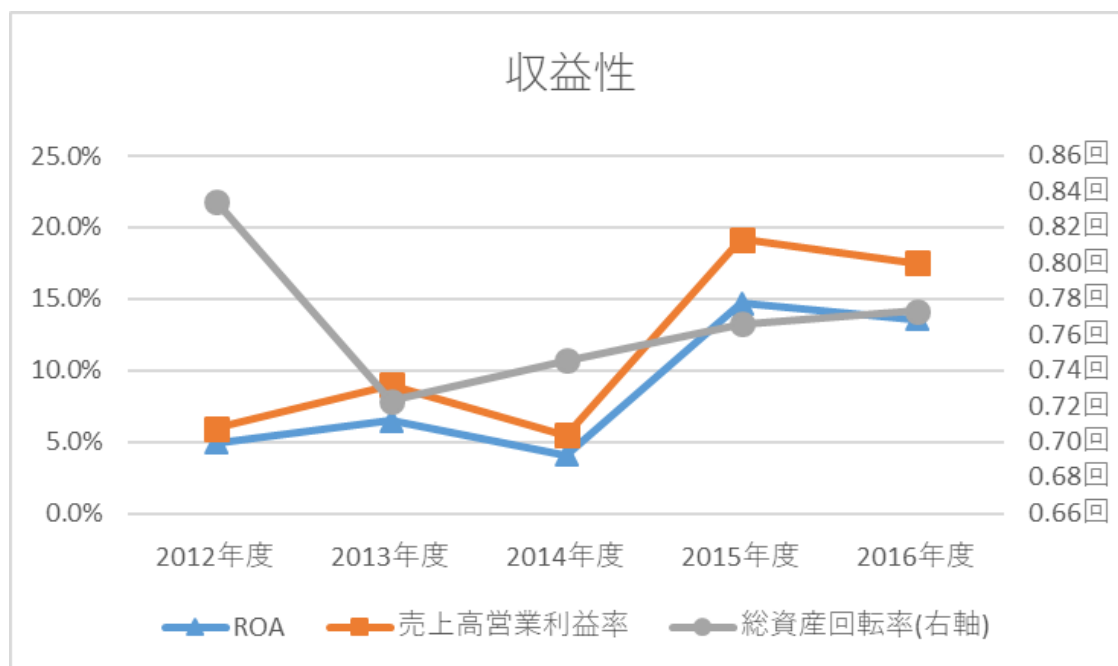


出典：Delta Air Lines 『Annual Report』に基づき筆者が作成。

③収益性分析

ROA、売上高営業利益率、総資産回転率を分析すると図表.4 のようになる。収益性を示す代表的な指標である総資産利益率（ROA）を見ると、2014年度を境に5%台から15%台へ大きく上昇していることがわかる。売上高営業利益率を見るとROA とほぼ同じ動きをしているがROA よりも上昇下落の幅が大きいことがわかる。総資産回転率を見ると総じて1回転を下回っている。2013年に大きく下落したが、その後は徐々に回転率が上昇してきていることがわかる。

図表 4 収益性分析



出典：Delta Air Lines 『Annual Report』に基づき筆者が作成。

④財務上の問題点

デルタ航空は高い売上高、収益性を確保しているにもかかわらず、安全性が極めて低いことがわかる。また、売上高成長率と営業利益成長率が大きく乖離しており、安定した収益とコスト構造の改革を行う必要がある。今後はどのように財務体制を改善し、財務の健全化を行うかが課題となっている。

参考文献

Delta Air Line, “Annual Report”, FY2012—FY2016.

第3部 エアライン業のケース分析

第 14 章 JAL

第14章 JAL

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) 現行戦略

日本航空株式会社（以下 JAL と略す）では現在、差別化戦略をとってさらなる成長を目指している。具体的には機材、就航路線そしてサービス内容に特徴がある。機材では中型機の導入、新シートの導入により快適性や燃費の向上に取り組んでいる。就航路線では国内路線で北海道や沖縄などの離島部を含めた全国的なネットワークを確保しつつ、海外路線に積極的に参入し、他の航空会社と提携を結ぶことで高い利便性を提供している。サービスでは、無料の機内 Wi-Fi サービスを提供し、空港ラウンジの新設、リニューアルを行うなどサービスの質を高め、利用者の快適性や利便性を向上に取り組んでいる。

(2) 戦略的課題

JAL の問題点は、ANA や LCC など他の航空会社との競争関係が強まる中でいかに成長性や収益性、シェアを維持していくかという点である。これらの問題を解決するための戦略的課題は、搭乗率を高めるために既存の就航路線をどのように生かし、安定的な収益を確保するかである。

(3) 戦略代替案

これらの課題を解決する戦略代替案は次の2つである。

- ・「地方路線の搭乗率強化」

地方都市を結ぶ路線の搭乗率を高めることにより、収益性の向上とシェアの維持・拡大を目指す。

- ・「海外需要の取り込み強化」

海外からの訪日利用客を増やすことで、顧客の幅を広げ、収益の増大と安定的な収益の確保を目指す。

(4) 推奨案と実行プラン

推奨案は「地方路線の搭乗率強化」戦略である。この戦略を成功させるためのポイントは地方都市との提携による、観光資源の積極的な PR と航空券を中心としたダイナミックパッケージの強化にある。これにより売り上げの増加と営業利益率の改善が期待され、長期的な成長が見込まれる。

第3部 エアライン業のケース分析

1. 現行戦略

JAL株式会社（以下JAL）は日本の大手航空会社である。2010年には会社更生法の適用を受け経営破綻したが、2011年3月をもって会社更生手続きが終了し、2012年9月には再上場を果たしている。再上場後は高い収益性を確保しており、ANAと並び日本の2大航空会社として航空便の運航を行っている。主な事業内容としては航空運送事業と航空運送に関連するその他事業がある。航空運送事業としては国際線部門、国内線部門があり、旅客輸送と貨物輸送に取り組んでいる。その他の周辺事業としては主に旅行事業のJALパックとカード事業のJALカードがある。

JALの現行戦略は、差別化戦略をとっており、競合であるANAやLCCと比較して、機材と就航路線、サービスの3点が特徴的である。機材面では、燃費の良い中型機を導入し、さらに座席の軽量化を行うことで燃費向上を実現している。また、各路線の需要規模に応じた機材サイズの適正化を促進し、低コスト化を推進している。

就航路線を見ると、国内線では59空港143路線に就航し、地方都市や離島を広く結ぶことで地域の人々の足となっている。各空港へ路線を張り巡らせ、周辺への誘客策を練ってきたが、航空ネットワークが飽和状態の現在は、空港から離れた地域での需要創出が必要となっている。国際線では航空アライアンス「ワンワールド」に加盟し、他航空会社との連携を強め53ヶ国571路線の広い路線ネットワークを拡充している。政府による規制がなくなった2017年度からは積極的に新規路線の開拓を行っており、羽田と海外主要都市を結ぶ便を新規就航、増便している。

サービスを見ると、国際線では機内食として有名シェフによる空の上の特別なレストラン「BEDD」や、「KITCHEN GALLERY」新しい驚きと楽しさに出合える、空の上のレストラン。と題しテーマを設けた機内食や若手料理人による機内食、日本の有名店とのコラボメニューを提供している。座席では「JAL SKY SUITE」を導入し居住性を高めゆっくりとくつろげる空間を提供している。国内線では全席本革で足元を広くし快適性を高めた新座席を導入し、全路線で無料の機内Wi-Fiサービスを提供するという「SKY NEXT」を提供している。これは主なターゲットであるビジネス利用客への配慮がなされたものである。また、各地方の主要空港でラウンジの新設やリニューアルを行っており、空港でのラウンジサービスを強化させている。

2. 現状分析

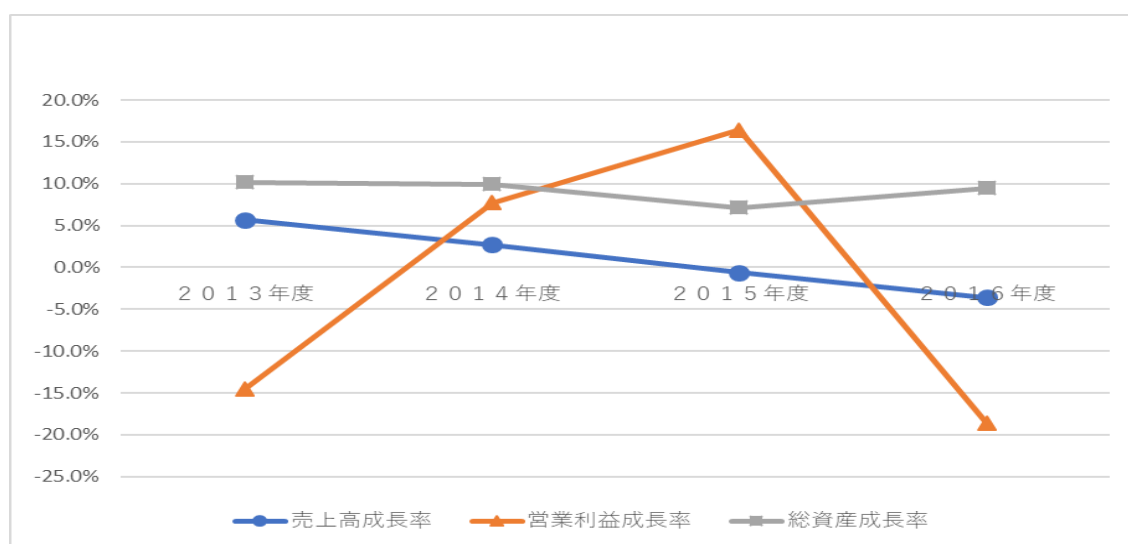
財務、市場、組織の観点から JAL を分析し、問題点を明らかにする。財務分析においては成長性、安全性、収益性の三つの観点から分析を行い財務上の問題を明らかにする。市場分析においては SWOT 分析と競争の 5 要因の分析を行い、市場の機会と脅威を整理する。組織分析においては JAL のバリューチェーンを描くことにより組織の差別化要因と低コスト化要因を明らかにする。

(1) 財務分析

① 成長性分析

JAL の売上高、営業利益、総資産の対前年度成長率分析すると図表.1 のようになる。売上高成長率を見ると、2013 年度には 5.7% のプラス成長だったものが、年々成長率は低下している。2015 年度には -0.6% とプラスからマイナスに転じているため、売上高が減少していることがわかる。2016 年度に関しても -3.6% と売上高が減少していることがわかる。次に営業利益成長率を見ると、年度ごとのばらつきが大きく増加したり減少したりを繰り返している。これはエアライン業の財務的特徴として固定費の割合が大きく、売上高の増減が営業利益の増減に大きく影響を与えるためである。特に 2015 年度に営業利益が大きく増大したため、成長率も 16.4% と大きくプラスになった反面、その翌年は -18.6% と大きくマイナスとなった。総資産成長率を見ると、どの年もプラスで推移しており、年々総資産が増加していることがわかる。これは新規路線の就航に向け、航空機への設備投資を積極的に行っている事が表れている。

図表 1 成長性分析



出典：日本航空株式会社『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成。

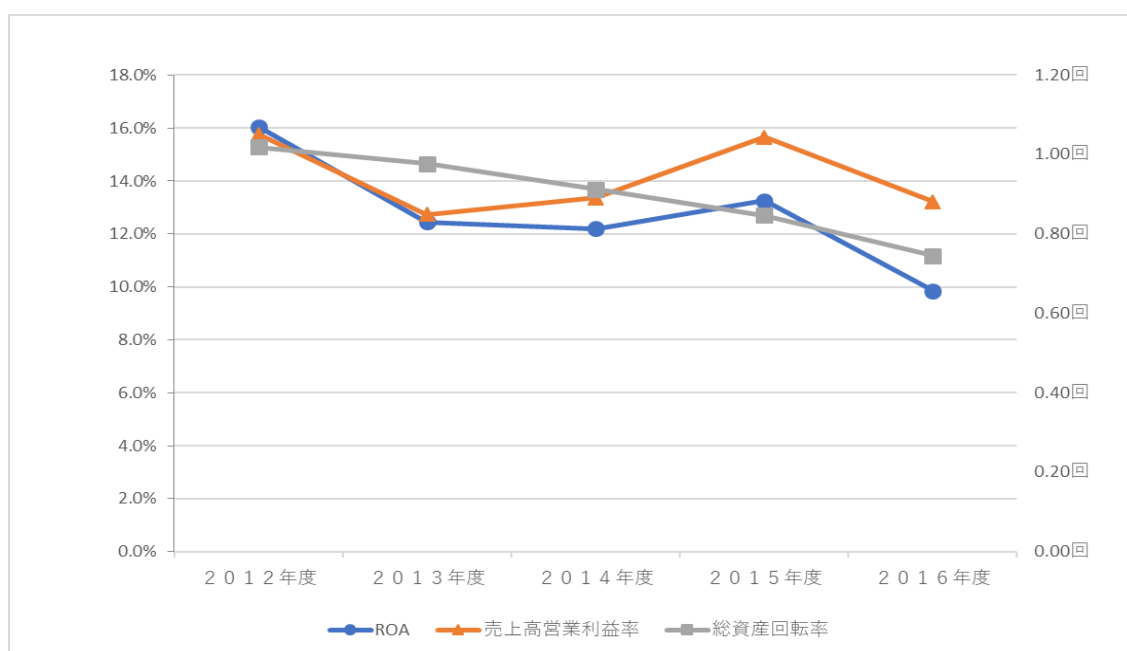
第3部 エアライン業のケース分析

②収益性分析

ROA、営業利益率、総資産回転率を分析すると図表.2 のようになる。収益性を示す代表的な指標である総資産利益率（ROA）を見ると、2012年から2014年度まで3年連続で低下していたが、2015年には回復している。2016年度には再び低下して9.9%となり、10%を下回っている。

ROAの構成要素である売上高営業利益率と総資産回転率を見ると、売上高営業利益率は12%台から15%台という高水準で推移しているが、総資産回転率は年々低下してきており、1回転を下回っている。

図表 2 収益性分析

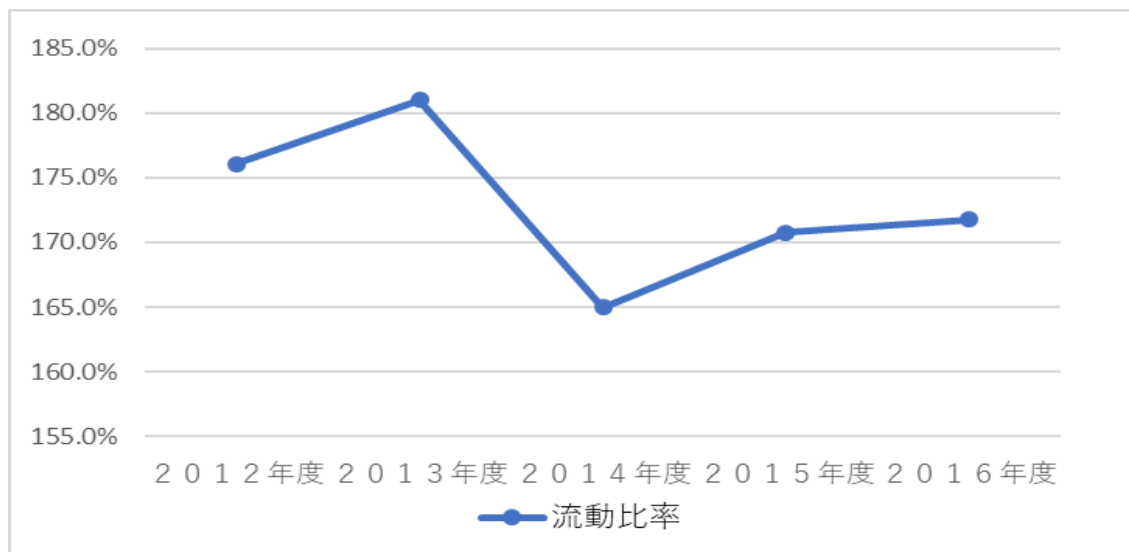


出典：日本航空株式会社『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成。

③安全性分析

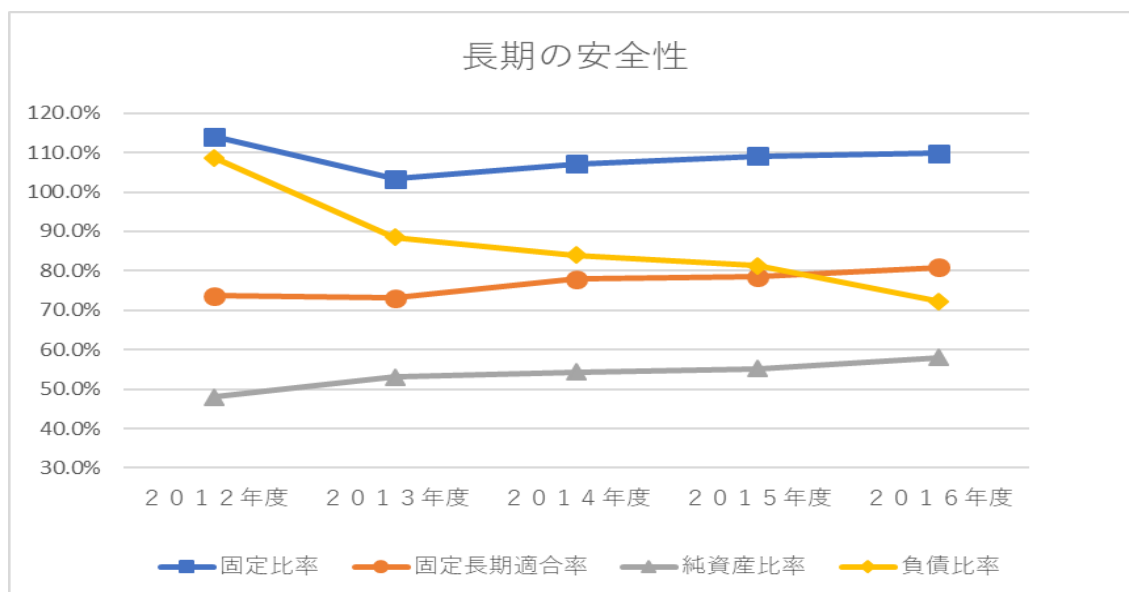
JALの安全性を分析すると図表.3、図表.4 のようになる。短期の安全性を見ると、流動比率はここ5年間を通じて150%を上回っており短期的には安全であると言える。2014年度には160%まで低下したものの、その後170%台まで回復しているため短期の安全性には問題がない。長期の安全性を見る。どの年も固定比率が100%を上回っているため、固定長期適合率も見てみると、100%を下回っているため長期的にも安全であると言える。純資産比率が増加し、負債比率が低下してきていることから財務状況が回復してきていると考えられる。

図表3 短期の安全性



出典：日本航空株式会社『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成。

図表4 長期の安全性



出典：日本航空株式会社『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成。

④財務上の問題点

JALは経営破綻した際に、財務体制の改革を行い、徹底的なコストカットによる無駄の削減と負債を整理したため、現在では高い収益性と安全性を実現している。今後は積極的な設備投資を行い更なる成長を目指す中で、どのように高い収益性を確保し続けるかが課題となる。

第3部 エアライン業のケース分析

(2)市場分析

エアライン業全体の中での JAL のポジションを SWOT 分析と競争の 5 要因のフレームに沿って分析するとともに、JAL が現在行っているマーケティング戦略について分析を行う。

①SWOT 分析

SWOT 分析を行うと図表.5 のようになる。内部環境に目を向けると、JAL は北海道や離島を含め全国に広く路線を持っており、日本国内で高い知名度と信頼を持っている。国内線ではこれらのネットワークを利用した利便性の高い航空輸送を行うことができることが強みとなる。国際線でも航空アライアンス「ワンワールド」に加盟し欧米のブリティッシュエアウェイズやアメリカン航空、オーストラリアのカンタス航空などと業務提携を行っており、利用者へ高い利便性を提供していることが強みとなる。弱みとしてはほぼ全ての路線で ANA や LCC など他の航空会社と競合していることや地方都市間の搭乗率が低いことがある。

外部環境に目を向けると、エアライン業全体では訪日外国人旅行客の増加やアジア経済の拡大の影響を受けて、市場規模は拡大傾向にある。これにより今後も航空会社への需要は増加し続けることは大きな機会となる。航空便の運航コストの大部分を占める燃料は原油価格に大きく影響されるため、世界経済の影響や政治的混乱によって価格が高騰するという脅威がある。加えて、国際線ではテロの発生や国際情勢の悪化で海外旅行客や企業の航空会社（LCC）の登場、躍進により価格競争が激しさを増しており、競争環境が激化していることが脅威として挙げられる。

図表 5 SWOT 分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none">・日本全国に広がる路線ネットワーク・日本国内での高い知名度、信頼度・マイレージサービスによる客の囲い込み	<ul style="list-style-type: none">・ほぼすべての路線で他社と競合している。・外国人からの知名度が低い・地方間路線の搭乗率が低い
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none">・訪日外国人旅行客の増加・アジア経済の成長・羽田空港の発着枠増加	<ul style="list-style-type: none">・原油価格の影響を受けやすい・景気の影響を受けやすい・テロや政治的混乱の影響を受けやすい・国内の人口減少

出典：参考資料に基づいて筆者が作成。

②競争の 5 要因分析

次にポーターの競争の 5 要因に沿って分析を行うと以下のようなになる。競合との関係性を考えると、日本最大の航空会社である ANA をはじめ他のフルサービスキャリア（FSC）

との競争に加え、近年急速に成長している格安航空会社（LCC）が大きな脅威となり、今後は競争環境の更なる激化が考えられる。

新規参入の脅威を考えると、規制緩和や空港の発着枠の拡大により新規参入がしやすい状況になってきているが、事業を始めるにあたって航空機材や整備工場などの巨額の設備投資が必要となる。また航空業界全体でパイロット不足という問題があり新規参入の脅威は小さいと考えられる。

代替品の脅威を考えると、国内線では近・中距離の他交通手段として新幹線やその他の鉄道、乗用車、長距離バスが脅威となる。遠距離では航空機の利便性が高まってくるため代替品の脅威は小さい。国際線においては代替品の脅威は無い。一方、移動目的の代替品を考えると、出張という目的に対してはテレビ電話を用いた Web 会議が、観光やコンサートという目的に対してはビデオ配信が、旅行という目的に対しては、他交通機関による旅行やその他の娯楽全般が該当する。これらの代替品は今後さらに発達するので、代替品の脅威は大きいと考えられる。

買い手の交渉力については、高くなっていると言える。その理由はインターネットの発達によって利用者の情報入手が容易になり、他社との比較も容易になったためである。また、格安航空会社が多数参入し、急成長を遂げているので顧客にとっての選択肢が広がっていることも理由として挙げられる。売上債権回転率を見ると図表.6 の通りとなり、回転率が低下してきていることがわかる。

図表 6 売上債権回転率

2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
10.23 回	9.10 回	9.46 回	10.43 回	9.03 回

出典：日本航空株式会社『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成。

売り手の交渉力については高くなっていると考えられる。理由としては、原油価格の変動により燃料費が影響を受けること、航空機メーカーは寡占状況にあること、安全面などで高度な技術を要求されることに加え、航空会社にとって必要不可欠なものだからである。このことは図表.7 で仕入債務回転率が低下していることから明らかとなっている。

図表 7 仕入債務回転率

2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
9.12 回	8.79 回	9.28 回	9.19 回	8.10 回

出典：日本航空株式会社『有価証券報告書』各年度版に基づいて筆者が作成。

③マーケティング戦略の問題点

上記を踏まえ、JAL のマーケティング戦略上の問題点は下記の通りとなる。

第3部 エアライン業のケース分析

LCCの成長により売り手、買い手ともに交渉力が高くなってきている。代替品の脅威も強く、既存企業間の競争関係も強いいため、競争環境が年々激化している。需要が政治的な要因、経済的要因などイベントリスクの影響を受けやすい。

(3)組織分析

次にJALの組織上の強みと弱み、および問題点を明らかにするために、同社が現在までに築き上げた差別化要因と低コスト要因をバリューチェーンのフレームを用いて分析する。差別化要因と低コスト化要因をまとめたものが図表.8である。

はじめに全般管理では、一人ひとりの意識を変えていくことが必要と考え、JALのサービスや商品に携わる全員がもつべき意識・価値観・考え方として、「JALフィロソフィ」を策定している。『私たちは同じ価値観をもち、判断および行動をしていくことで、全員が心をひとつにして一体感をもって、お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高めることで、社会の進歩発展に貢献していくよう全力を尽くしていきます。』とあるように一人一人が当事者意識を持って業務に取り組むことで本社と現場とにギャップを解消し、無駄を省き、より高品質なサービス提供と低コストを目指している。この理念のもと安全運航、定時運行に努めており、顧客に対して安全性、定時性、利便性、快適性の4つを提供することを基本品質として定めている。主活動は購買活動、営業活動、予約発券、空港運営、航空便運航、機体整備となっている。それらを支援する活動として、人事・労務管理、技術開発がある。以下バリューチェーンの段階ごとに分析を行う。

①購買活動

この段階では低コスト要因による価値を創出している。顧客へのサービス提供に欠かせない航空機材と燃料の他、機内食、機内誌、ラウンジサービスに必要な物資を購買している。購買活動は2010年から調達本部に一元化しており、集中購買による調達費用の削減、調達業務プロセスの標準化・効率化、公正公明で開かれた調達体制の構築を目指している。また、一部の調達業務については外部の調達支援サービスを活用している。2016年4月には(1)人権の尊重、(2)安全衛生、(3)ビジネスマネジメント、(4)環境の4つの項目から構成される、「JALグループサプライヤー行動規範」を策定した。

航空機を見ると2017年3月期の航空機保有機数は230機であり、過去5年間で平均して1.58%増加している。航空機の多くをボーイング社から買い入れており、長期的な関係を築くことで調達コストの削減に繋がっているが、今後はより燃費効率の高いエアバス製の航空機導入が決定している。機材購入の判断基準としては安全性、品質、サポートなどを含めた経済性、既存機の更新時期の4点を判断基準としている。

②営業活動

この段階では、主に差別化要因の価値を付加している。法人顧客向けの低価格運賃、優待券を用意している。一般消費者向けには旅行代理店や民泊サイトとの連携を通じて、グ

リーントーリズム、アグリツーリズムの提案を行っている。航空券とホテル宿泊などを組み合わせた「ダイナミックパッケージ」として売り出し新規顧客の取り込みを目指している。地域の魅力を発信することで、飛行機で出かける旅行のニーズを掘り起こそうとしている。国内外で旅客便が増加し競争が激化する中で、ローカル性の高い商品で他社との違いを打ち出している。マイレージサービス「JAL マイレージバンク」では Amazon やポンタカードなど他のポイントとの互換性を高めている。

③予約・発券

この段階では主に低コスト要因、差別化要因の価値を付加している。予約は通常は2か月前からの予約となるが、最長で75日前までの割引運賃を用意しているため早期から空席を埋めることが可能である。カウンターでの予約手続き、電話での予約に加えて、予約用のWebサイトを一新し、より分かりやすくより使いやすいものになっている。発券業務に関しては自動チェックインカウンターを多数設置する他、インターネット発券を進め、二次元コードによるタッチ&ゴーサービスを行うなど利用者の利便性向上とコストカットを実現している。

④空港運営

この段階では低コスト化要因の価値を付加している。羽田や伊丹、福岡空港などでは手荷物の預け入れを円滑化するために作業の一部を「セミセルフ化」している。また、保安検査場の待ち時間を知らせるアプリにより利用者が待ち時間を把握できるように努めている。この取り組みから、空港での手続きの迅速化・簡略化を図っていることがわかる。これは利用者が快適に利用できるだけでなく、グランドスタッフの作業を減らし人員削減になるため、低コスト化要因として挙げられる。

⑤航空便運航

この段階では主に差別化要因の価値を付加している。高品質な機内サービス、ラウンジサービスを提供することに力を入れている。

⑥機体整備

この段階では、低コスト化要因の価値を提供している。最先端技術を活用した整備を導入している。

⑦組織上の問題点

以上の分析から、JALの組織上の強みと弱みは下記の通りとなる。これらを元にJALの組織上の問題を考えると、JALでは経営破綻後、徹底的なコストカットに取り組むことで低コスト志向の企業体制になることが出来たが、サービスでの差別化が十分ではなく、今

第3部 エアライン業のケース分析

後はサービス面での差別化に力を入れ、サービス内容強化とサービス品質の更なる向上に取り組むことが課題となっている。

- 強み
- ・ 部門別採算性による無駄の削減
 - ・ 人員削減による低コスト化
 - ・ 部門間連携によるサービス品質の向上
 - ・ サービス面に特化した差別化

- 弱み
- ・ 低コスト化には限界がある
 - ・ 競争優位性の維持が困難

図表 8 バリューチェーン

支援活動	全般管理	JAL フィロソフィの制定 最高のサービスの提供、社会の進歩・発展に貢献				
	人事労務管理	安全意識の徹底、パイロットの育成 部門間を超えた連携				
	技術開発	各種ソフトウェア・アプリの開発 機内環境の改良				
主活動	航空機購入 リース契約 燃料購入 機内食購入	企業と提携 法人向け営業 路線開拓	予約サイトの運営 コールセンターの運営 代理店での発券	搭乗手続き 予約変更 キャンセル ダイヤ管理	運航 機内サービス	点検 整備
	購買	営業	予約・発券	空港運営	航空便運行	整備

出典：参考文献に基づいて筆者が作成。

3. 問題点とその関連性

財務、市場、組織の観点から行ったJALの企業分析を踏まえて、同社が現在抱えている問題点および問題点の関連性を明らかにする。

(1)国内需要の飽和

国内線では既に日本の主要空港を結ぶ路線を運航しており路線ネットワークが飽和しており新規路線の就航は難しい。また、地方同士を結ぶ路線については搭乗率が低いまま推移しており、今後は搭乗率を高め、さらなる収益を確保する必要がある。また、長期的に見ると、日本の人口は減少しているため、航空会社に対する需要そのものが減少していくため、将来的な収益性が悪化すると考えられる。国際線では利用者の多くは日本人であり、今後はどのように海外の利用者を増やしていくかが課題となっている。

(2)LCCの台頭

日本国内のLCCの多くは現在、便数や路線数を増やそうと計画している。東京オリンピック終了後には、ホテルに空室が生まれ価格の下落が見込まれる為、東京を訪れる人は増加すると考えられる。LCCはこれらの「移動にお金をかけたくない」「地方から東京へ安く行きたい」という需要を取り込む戦略をとると考えられる。JALはジェットスター・ジャパンに出資しているが、その他のLCCの多くはANA傘下でありJALにとっては大きな脅威となる。こうしたLCCとの価格競争に陥らない為には、どのような差別化戦略を取りシェアを維持していくかが課題となる。

(3)ANAとの競争激化

他のFSCとの競争を考えると、日本国内においてはANAがある。就航路線ではほとんど競合しているため、その他サービス面での更なる差別化が求められる。JALは旅客数では国内線、国際線ともにANAに負けており、今後どのように収益性を確保し続け、シェアを伸ばし成長していくかが課題となっている。

(4)問題点の関連性

財務上の問題として挙げられる今後の成長性と収益性の維持・拡大の背景には、外部環境としてLCCの新規参入と成長による競争の激化があると言える。競争激化の中で古くから日本のフラッグキャリアとして営業してきたJALにとっては、いかに差別化したサービスを提供し、顧客満足度や顧客ロイヤリティを高めるかが今後の問題となる。

4. 戦略代替案

前項までの問題点の分析を踏まえ、同社が取りうる戦略代替案を提示する。アンゾフの製品・市場マトリックスを用いて次の2つの代替案をターゲット、ニーズ、具体的な方法の戦略ドメインの観点から比較検討する。

(1) 地方路線の搭乗率強化

既存製品、既存市場を対象にした市場浸透戦略として、地域路線の搭乗率を高めるという戦略を提案する。ターゲットは地方都市の住民や観光客であり、想定されるニーズは地方都市間移動の時間短縮、観光客の利用である。この戦略では既存の就航路線を利用し、プロモーション強化により更なる利用者の獲得を目指す。

国内線の中でも地方空港間を結ぶ路線の有効活用を考える。LCCの多くは地方空港から東京、名古屋、大阪などの大都市圏へ向かう路線が多く、地方空港同士を結ぶ路線ではあまり競合していない。LCCで地方都市間を移動するには乗り換え手続きや待ち時間が必要であり、利便性が優れているとは言えない。そこで、地方空港間を結ぶ路線を強化し搭乗率を高めることで、今後の収益性と成長性の確保に繋げる。具体的な方策としては現在取り組んでいる「どこかへマイル」の拡張や民泊サイトとの提携強化、航空券とホテル、観光地を一体化したダイナミックパッケージの強化を中心に行う。また、各地域の観光地の魅力を全国へ発信し、地方路線の搭乗率を高める戦略を取る。

(2) 海外需要の取り込み強化

既存商品、新規市場を対象にした市場開拓戦略として、海外需要の取り込みに注力するという戦略を提案する。ターゲットはアジア、北米の外国人観光客及びビジネス客であり、想定されるニーズは高品質なサービスを受け、快適な空の旅を楽しみたい顧客の利用である。この戦略では既存の国際線路線を活用しサービス向上とプロモーション強化を行うことで、日本人だけでなく海外の方にも積極的に利用してもらうことを目指す。

海外に向けて日本の魅力を発信し、最大限のおもてなしを提供することでより多くの海外需要を取り込む。具体的な方策としては、訪日外国人向けサービスの更なる拡充と利便性の向上を行う。他の航空会社との提携を強化し、中国や東南アジア、アメリカ大陸から日本に向かう需要を取り込む。情報案内サイト「JAL Guide to Japan」を充実する。2015年6月に、英語、中国語に加え、仏・独・露語でのサービスを開始し、英語、中国簡体字、香港繁体字、台湾繁体字とあわせて合計7言語に対応し、現在は世界26地域で利用されている。今後は更に対応言語数を増やしコンテンツの拡充を行うとともに、海外顧客向け料金のプロモーション強化、機内設備の多言語化を推進する。

5. 推奨案と実行プラン

前項における各戦略代替案の想定される効果とリスク、および問題点を比較検討した結果、推奨案は「(1)地方路線の搭乗率強化」となる。この戦略のポイントは「既存の路線を活かしつつ、いかに新規利用者を増やすか」であり、実行プランは下記の通りである。

まず、日本各地にある航空便が就航している地方都市やその周辺の観光地との提携を行い、その地方の魅力を日本中そして世界に向けてプロモーションする。この方法により、その場所を訪れたいと思う人を増やし需要を刺激する。その都市に興味を持った人が実際に訪れることが出来るように、JAL パックや他の旅行代理店と共にパッケージ旅行を企画、販売を行う。パック旅行の他にも、航空券とホテルでの宿泊、その他交通機関を自由に組み合わせてセットに出来るダイナミックパッケージを企画し、提案を行う。また、日帰り旅行が可能ないように運行時間も工夫する。これによって、潜在的な顧客の需要を創造できる。より多くの人々が利用するようになり搭乗率が上昇するとともに、地方空港や観光地、その周辺地域の活性化にも貢献できる。

6. 想定される結果

上記の戦略を取る事により JAL の財務状況がどのように変化するかを考察する。今まで通りの便数、原価で営業を行い、単に搭乗率だけ上昇すると仮定すると、売り上げの増加と営業利益の増大が見込まれる。それにより、総資産回転率や売上高営業利益率、が改善し ROA も上昇する。企業全体としては、自己資本が増加しさらなる設備投資が可能となる。その結果より健全な財務体制となり、今後も安定した成長が続くと期待できる。

第3部 エアライン業のケース分析

参考文献

- 日本航空株式会社『有価証券報告書』2012年度版－2016年度版。
- 「特集／大淘汰！エアライン&エアポート 残された猶予期間は3年見えないJALの明日」『週刊東洋経済』、2010年2月13日、52－55頁。
- 「特集／大淘汰！エアライン&エアポート 民主化でも変われなかった日本航空敗北の『必然』」『週刊東洋経済』、2010年2月13日、70頁。
- 「特集／大淘汰！エアライン&エアポート 変わる航空会社のマイル戦略 マイルも費用対効果重視へ転換」『週刊東洋経済』、2010年2月13日、73頁。
- 「特集 世界の空、争奪戦 JAL再生の真実V字回復は本物か」『日経ビジネス』、2012年7月2日、34-39頁。
- 「再上場目前のJAL ANA、自民が反発」『週刊東洋経済』、2012年7月21日、18頁。
- 「JALの猛威、ANAの焦燥」『週刊東洋経済』、2013年5月25日、40-45頁。
- 「特集／沸騰！ エアライン&ホテル 稲森和夫氏インタビュー『JALへの儲け過ぎ批判は不思議』」『週刊東洋経済』、2013年5月25日、56-57頁。
- 「日航、パイロット養成再開の目算」『日経ビジネス』、2013年7月22日、8-9頁。
- 「航空下克上 part3 開かれる日本の空迎え撃つ日本勢の秘策」『日経ビジネス』、2014年7月7日、42-47頁。
- 「シリーズ財務が変える企業のカタチ第6回 日本航空（JAL）資産効率高め『成長の壁』突破へ」『日経ビジネス』、2016年3月28日、22-23頁。
- 「保安検査状況空港駅前で確認 日航、羽田にモニター」『日経MJ』、2016年4月1日、4頁。
- 「全日空国際旅客日空を上回る」『日経MJ』、2016年5月4日、4頁。
- 「着眼着想『セミセルフで待ち時間減』」『日経MJ』2016年5月20日、13頁。
- 「フライト前後も快適に 日航検査待ち時間を案内」『日経MJ』、2016年6月24日、4頁。
- 「行き先ランダム旅にワクワク感 日航の特典航空券『どこかにマイル』」『日経MJ』、2016年12月16日、4頁。
- 「『空港なし県』航空売り込み」『日経MJ』、2017年1月18日、5頁。
- 「着眼着想 機内ネット接続『無制限無料』」『日経MJ』、2017年3月3日、17頁。

第 15 章 ANA

第 15 章 ANA

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) 現行戦略

全日本空輸（以下 ANA と略す）の現行の戦略は多角的事業戦略、開拓戦略、およびサービス戦略の 3 つからなる。多角的事業戦略では、14 もの事業に分けられていて、細かく分けることによってそれぞれの分野で専門性を高めている。開拓戦略では、大幅な新規路線の開拓を行っている。サービス戦略では、「5 スター」を獲得するなど快適で質の高いサービスを提供している。

(2) 戦略的課題、問題点

同社の抱える問題点は、「競合となる LCC 事業の成長」「JAL の復活」「国内市場の飽和」、および「代替品の増加」である。これらの問題点を克服し、さらなる成長に向かうための戦略的課題は、エアライン事業の拡大によって競合となる LCC や JAL に打ち勝つことと、サービスの質の向上や多様なツアーやパックなどの商品を提案することで、国内市場の飽和化を乗り越え、代替品との競争に勝ち需要を増やすことである。

(3) 戦略代替案

これらの戦略的課題を解決する代替案は次の 2 つである。

A 案：エアライン事業領域の拡大

B 案：新規事業の創造と既存事業の成長加速

(4) 推奨案と実行計画

推奨案は A 案の「エアライン事業領域の拡大戦略」である。この戦略を成功させるポイントは、特に 2020 年の東京オリンピック・パラリンピックを大きな機会とし、FSC、LCC、国際線、国内線のあらゆる観点から捉えたサービスを提供することで、飽和市場の中でも需要を増やすことができる。

1. 現行戦略

全日本空輸株式会社（以下、「ANA」とする）は、日本の航空会社であり、ANA ホールディングス株式会社の子会社で、2017年1月現在、国際線、国内線ともに国内最大規模を誇っている。略称はANA（エー・エヌ・エー）、通称は全日空（ぜんにつくう）である。

特に現在ANAの強みとなっているのが国際線であるが、新規路線や増便によるネットワーク拡充、ボーイング787型機の投入や海外販売の強化などにより、幅広く需要の裾野を広げた結果、生産量増加を上回る旅客数を獲得した。2010年にJALが経営破たんをしたことで2017年3月まで新路線の開設制限をされていた。これに伴ってANAは、JALの制限期限が終了する前に急ピッチで国際線の拡大を進めた。その結果、2014年に国際線の有効座席キロ（運航規模）と有償旅客キロ（旅客輸送量）がJALを上回り、そして2015年度に国際線利用者数が1986年の国際線就航以来、初めてJALを上回った。日本を代表する2大エアラインの「国内線に強いANA」「国際線に強いJAL」という位置づけが崩れたのだ。

同社の現行の戦略は、多角化事業戦略、開拓戦略、サービス戦略の3つからなる。多角化事業戦略では、全日本空輸（ANA）、ANA ウイングス、エアージャパンという既存のフルサービスの航空事業を行う会社や、LCC事業を担うバニラエア、旅行事業を行うANA セールス、商社事業を行う全日空商事などの株式を保有することで、既存のANAブランドとLCCブランドとの「マルチブランド戦略」の推進、スピード経営の実現、自律的経営を推進し、グループ全体の視点で最適なグループ経営戦略の立案、経営資源の最適配分が可能となる。開拓戦略では、大幅な新規路線の開拓を行っており、羽田・成田両空港を拠点に、北米、欧州、アジアの全方位で路線を拡大し、この5年で就航都市は29から49となり、1日当たりの便数も4割増えた。サービス戦略では、ANAは5年連続で「5スター」を獲得しているが、現在「5スター」認定を同社より受けているのは、ANAが日本で唯一、世界でもANAを含め7社となっている。多様な「お客様のニーズ」に沿って徹底的に考え抜いたサービスを展開していること、その帰結として、お客様の要望に応じた「高いレベルの対応力」を発揮できていることが評価されたといえる。

一方、人口の減少や少子高齢化国内での需要が飽和してきていることに加えて、競合他社とのシェア獲得の競争の激化に直面しているため、今後同社がさらなる成果を果たすために新たな戦略の策定・実行が求められる。

2. 現状分析

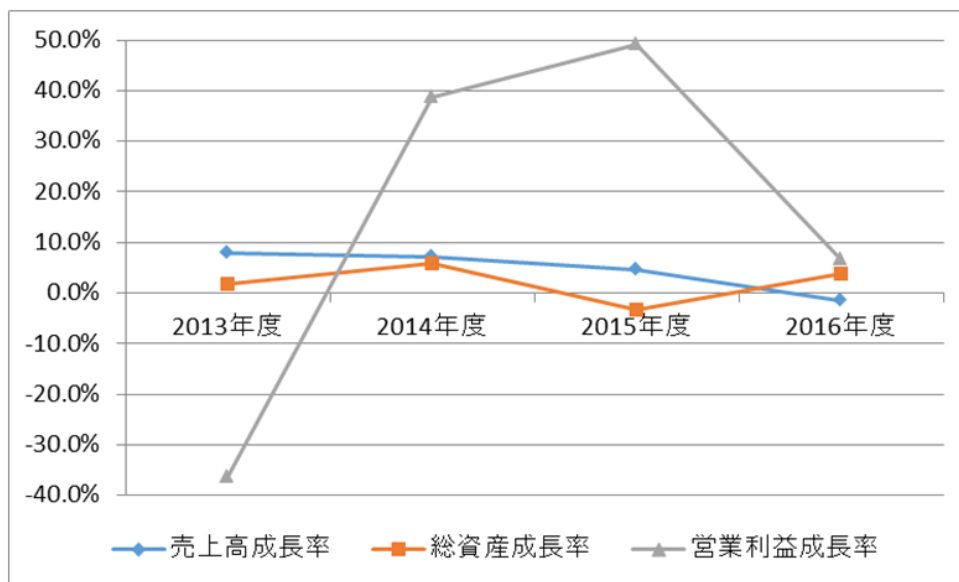
財務、組織、ファイブフォース（業界構造）の観点から ANA を分析し、問題点を明らかにする。財務分析においては、成長性、収益性、安全性について分析を行い、財務上の分析を明らかにする。組織分析では、同社のバリューチェーン分析を行うことで組織能力の差別化要因と低コスト要因を検討し、問題点を明らかにする。ファイブフォース分析では、同社を取り巻く市場環境の機会と脅威、収益性に影響を与える要因を明らかにする。

(1) 財務分析

① 成長性分析

ANA の売上高、総資産、営業利益の対前年成長率を分析すると、図 1 のようになる。まず、総資産成長率は 2014 年度から 2015 年度にかけて低下しマイナスとなっているが、2016 年度には再び上昇しプラスになっている。営業利益成長率は 2013 年度がマイナス 36.4% と非常に低かったものの、2014 年度、2015 年度にかけて大きく上昇しプラスとなり、2015 年度から 2016 年度にかけては再び低下しているがプラスを維持している。一方で、売上高成長率は 2013 年度から毎年少しずつ低下しており、2016 年度には成長率がマイナスになっている。

図 1 成長性分析

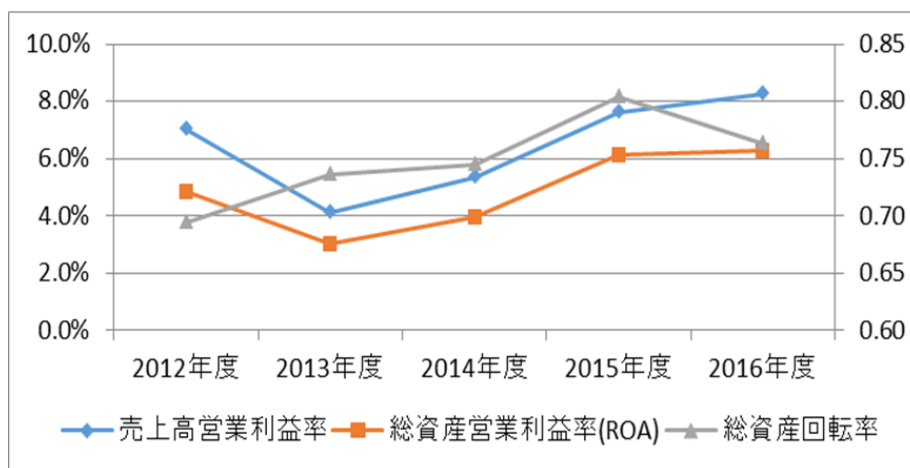


出典：「有価証券報告書」より作者が作成。

② 収益性分析

売上高営業利益率、ROA、総資産回転率を分析すると、図2のようになる。売上高営業利益率、ROA はともに2012年度から2013年度にかけて低下しているものの、その後順調に改善している。一方で、総資産回転率は2012年度から2015年度にかけては上昇していたが、2015年度から2016年度にかけて若干低下している。これは、成長性分析で示した通り、売上高の成長が低下したことによるものだと考えられる。

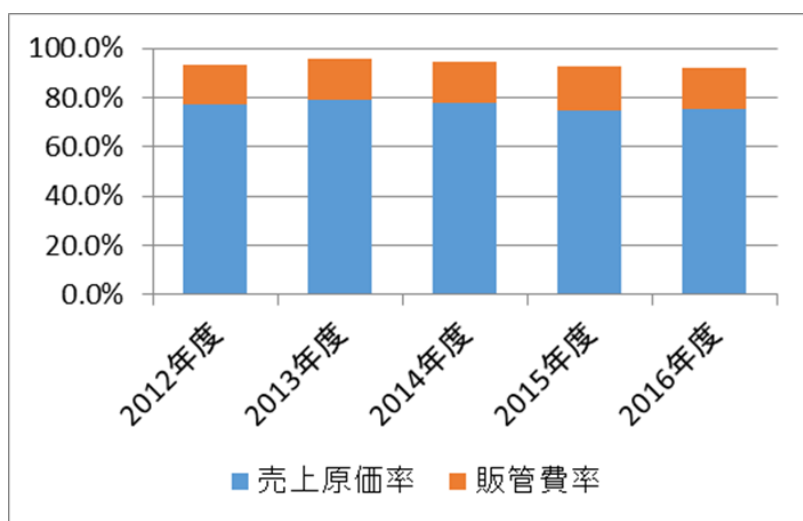
図2 収益性分析



出典：「有価証券報告書」より作者が作成。

次に売上高営業利益率をさらに分解し、売上原価率と販管費率について分析してみると、図3のようになる。

図3 売上原価率と販管費率



出典：「有価証券報告書」より作者が作成。

さらに、総資産回転率を分解してみると、表 1 のようになる。航空業界は総資産に占める固定資産の割合が高いという特性もあり、総資産回転率と固定資産回転率の動きはほぼ一致している。また、ANA は、他社航空会社に比べて固定資産回転率の動きが非常に小さいが、これは、競争環境の変化に影響をあまり受けず、安定した収益性を維持していると言える。

表 1 総資産回転率の分解

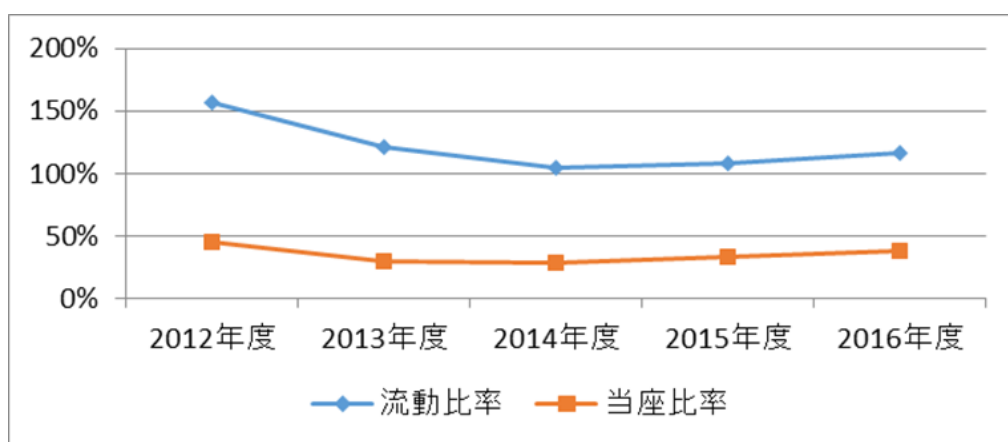
総資産回転率の分解	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	1,483,581	1,601,013	1,713,457	1,791,187	1,765,259
売上債権	120,536	142,148	144,321	139,404	155,887
総資産	2,137,242	2,173,607	2,302,437	2,228,808	2,314,410
固定資産	1,417,874	1,476,059	1,608,906	1,597,069	1,647,161
総資産回転率	0.69回	0.74回	0.74回	0.80回	0.76回
売上債権回転率	12.31回	11.26回	11.87回	12.85回	11.32回
固定資産回転率	1.05回	1.08回	1.06回	1.12回	1.07回

出典：「有価証券報告書」より作者が作成。

③ 安全性分析

最後に安全性の分析をする。まず短期的安全性からみていくと、図 4 のようになる。流動比率は、2012 年度は 150% を超えているが、2013 年度にかけて大きく低下し 2015 年度まで低下し続けている。2015 年度から 2016 年度にかけては多少上昇したとはいえ 150% を大きく下回っている。また、当座比率も 100% を大きく下回っていることより、短期的には非常に厳しい状況であると言える。

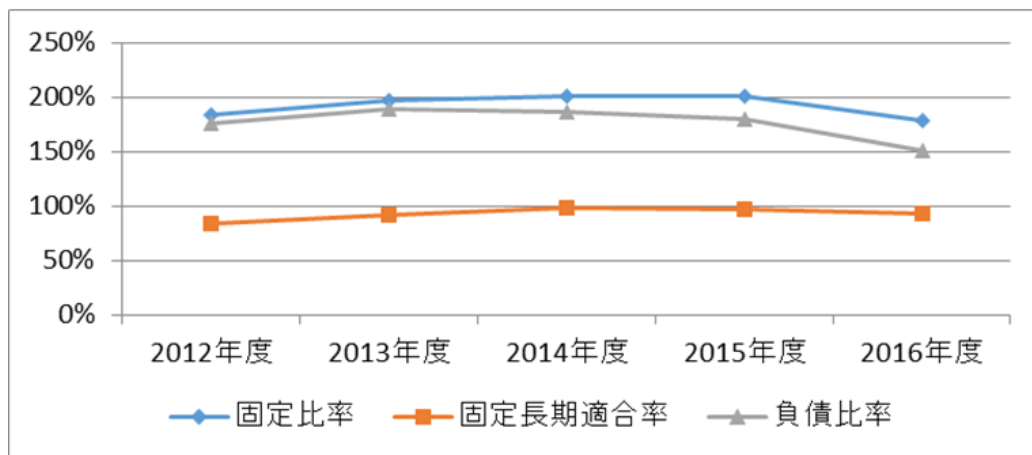
図 4 短期的安全性の分析



出典：「有価証券報告書」より作者が作成。

次に長期的安全性をみていくと、図5のようになる。固定比率は200%前後と、100%を大きく超えており、固定長期適合率も100%を切っていることから、長期的に見ると安全であることがわかる。一方、負債比率は100%を大きく上回っていて、これにより売上債権回転率も高くなっていることがわかる。

図5 長期的安全性の分析



出典：「有価証券報告書」より作者が作成。

④財務上の問題点

以上の分析から問題点をまとめると以下の通りになる。

- ・営業利益率が競合他社に比べ劣っている。
- ・流動負債に対して、流動資産や当座資産が少ないため、流動比率と当座比率が極めて低くなり、短期的には非常に厳しい状況となっている。

(2) 組織分析

次にANAの組織上の強みと弱み、および問題点を明らかにするために、同社が現在までに築き上げた差別化要因と低コスト要因をバリューチェーンのフレームを用いて分析する。ケースから読み取れる各要因をまとめたものが表2である。主活動は購買活動、営業活動、予約・発券、空港運営、航空便運航、整備・点検となっている。それらを支援する活動として全般管理や、人事・労務管理、技術開発がある。以下、バリューチェーンの段階ごとに分析を行う。

表 2 ANA のバリューチェーン分析

支援活動	全般管理	<ul style="list-style-type: none"> ・安全性の徹底 ・経営理念 「安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で夢にあふれる未来に貢献します」 ・経営ビジョン 「ANA グループは、お客様満足と価値創造で世界のリーディングエアライングループを目指します」 					
	人事労務管理	<ul style="list-style-type: none"> ・安全への意識づけ ・パイロットの育成 					
	技術開発	・機内環境の改良					・機内サービスの開発
主活動	<ul style="list-style-type: none"> ・航空機材購入、リース ・燃料購入 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業との提携 ・法人向け営業 ・路線開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・予約サイトの運営 ・代理店での発券 	<ul style="list-style-type: none"> ・搭乗手続き・予約変更、キャンセル ・ダイヤの管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・運航 ・機内サービス ・機内販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・点検 ・機体整備 ・塗装 	
	購買活動	営業活動	予約・発券	空港運営	航空便運航	点検・整備	

出典：参考文献より筆者が作成。

① 購買活動

まず、サービス提供に欠かせないのが航空機材と燃料である。2017年3月31日現在ANAが所有している機体数は268であり、2012年度から2016年度にかけては、航空機純額として約120%増加している。これに比べてJALは227であることより、ANAの所有数の多さが分かる。また、ANAでは積極的にボーイングやエアバスの導入をしている。最新鋭中型機のボーイング導入は、従来機より2割燃費性能が良いことから運航コストを引き下げるのが狙いであり、従来型に比べて提供座席数の多いため、中・長距離路線を中心に投入している。大型機では実現が難しい中規模都市への就航など、新たな市場を開拓するだけでなく、路線毎の需要動向を見極めた上、複数のラインアップから適正規模の機材を選択も可能になった。また、LCCであるバニラエアやピー

チを子会社化し、成長市場となっているLCC事業にも力を入れている。

② 営業活動

特に、国際線において新規路線の開拓を積極的に行っており、2014年春、羽田発着の国際線を従来の10路線13便から17路線23便へと増やした。羽田における路線網の急激な拡大は、都心に近い羽田の利便性を武器に、搭乗率も堅調に推移していて、成田空港ではアジアと北米を結ぶ乗り継ぎ需要を安定的に獲得している。また、現在のインバウンドの需要拡大に対応して、人間ドックを組み込んだ中国人向けのツアーもつくっている。メディカルセンターでの受診と、全日本空輸の往復航空券、空港などへの送迎車、ホテル宿泊をセットにするというものである。

③ 予約・発券

ANAではお得に航空券を購入できるものとして、旅割や特割というものがあり、最大で75日前から予約することができる。また、ANAの国内線において、予約・購入・座席指定を済ませておくと、直接保安検査場に進むことができるという、簡単で便利な「スキップサービス」を提供している。

④ 空港運営

ANAでは、2015年7月1日、羽田空港国内線第2旅客ターミナルに、日本で初めて自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」を導入した。カウンターに並ばずに手荷物のお預けが完了することで、空港での手続き時間が短縮され、またスタッフの人員費も削減することができる。

⑤ 航空便運航

ANAグループは、英国SKYTRAX社が運営するエアライン・スター・ランキングにおいて最高評価となる「5スター」を獲得していることからわかるように、空港から機内サービスまであらゆる分野において、非いて充実しており質の高いサービスを提供している。

⑥ 点検・整備

ANAラインメンテナンステクニクス株式会社は、ANA便が就航する全ての国内空港において、航空機の運航整備（ライン整備）を専門に行う企業であり、エアライングループのライン整備部門として、「世界トップクラスの付加価値創造を最前線でリードする企業を目指している。整備は航空機全体に対し実施される機体整備（運航整備、機体点検整備、塗装）、航空機から取り外した部品に対して行う工場整備（エンジン整備、装備品整備）に分類される。

以上のことをもとに、差別化要因と低コスト要因をまとめると表 3 のようになる。

表 3 ANA の差別化要因と低コスト要因

差別化要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 路線数の大幅な拡大 ・ 5 年連続「5 スター」獲得 ・ LCC 事業への多大な投資
低コスト要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 需要動向に応じて頻繁に機材の入れ替え ・ 燃費の良い機材の導入 ・ 日本初、自動手荷物預け機の導入

a. 差別化要因

ANA は特に国際線に力を入れたのであるが、2010 年に JAL が経営破たんをしたことで 2017 年 3 月まで新路線の開設制限をされていた。これに伴って ANA は、JAL の制限期限が終了する前に急ピッチで国際線の拡大を進めた。2013 年秋、国土交通省は JAL が経営破綻した経緯を踏まえ、これまで 2 社に均等に配分してきた羽田の発着枠を ANA11、JAL5 と傾斜配分した。これを受けて ANA は 2014 年春、羽田発着の国際線を従来の 10 路線 13 便から 17 路線 23 便へと増やした。

また、ANA グループは、英国 SKYTRAX 社が運営するエアライン・スター・ランキングにおいて最高評価となる「5 スター」を 5 年連続獲得している。このランキングは、空港から機内サービスの 800 を超えるカテゴリーにおいて、お客様が“5 つ星レベル”のサービスを体感できる航空会社のみ、「5 スター」に認定している。ANA は、空港から機内に至るあらゆるフロントラインスタッフのサービスレベルが一貫して高いことや、増え続けるグローバルカスタマーのニーズも踏まえてサービス品質の改善を継続的に行ってきたことなどが評価された。

さらに、ANA はバニラエを完全子会社化、ピーチを連結子会社化している。これによりピーチの出資比率は 38.67% から 67% へととなった。主要なアジア地域において航空会社全体の提供座席数が増加する中、2008 年に 1 割程度だった LCC の座席数シェアは、2016 年に 2 割超まで高まった。LCC の座席数としては約 4 倍に拡大しており、アジア地域における LCC の存在感が急速に高まっている。日本においては、これまで同社グループが LCC 市場を牽引してきた結果、本邦 LCC 会社間における 2016 年度の座席数シェアは、バニラエとピーチの合計で 52% を占め、確固たる地位を築いている。

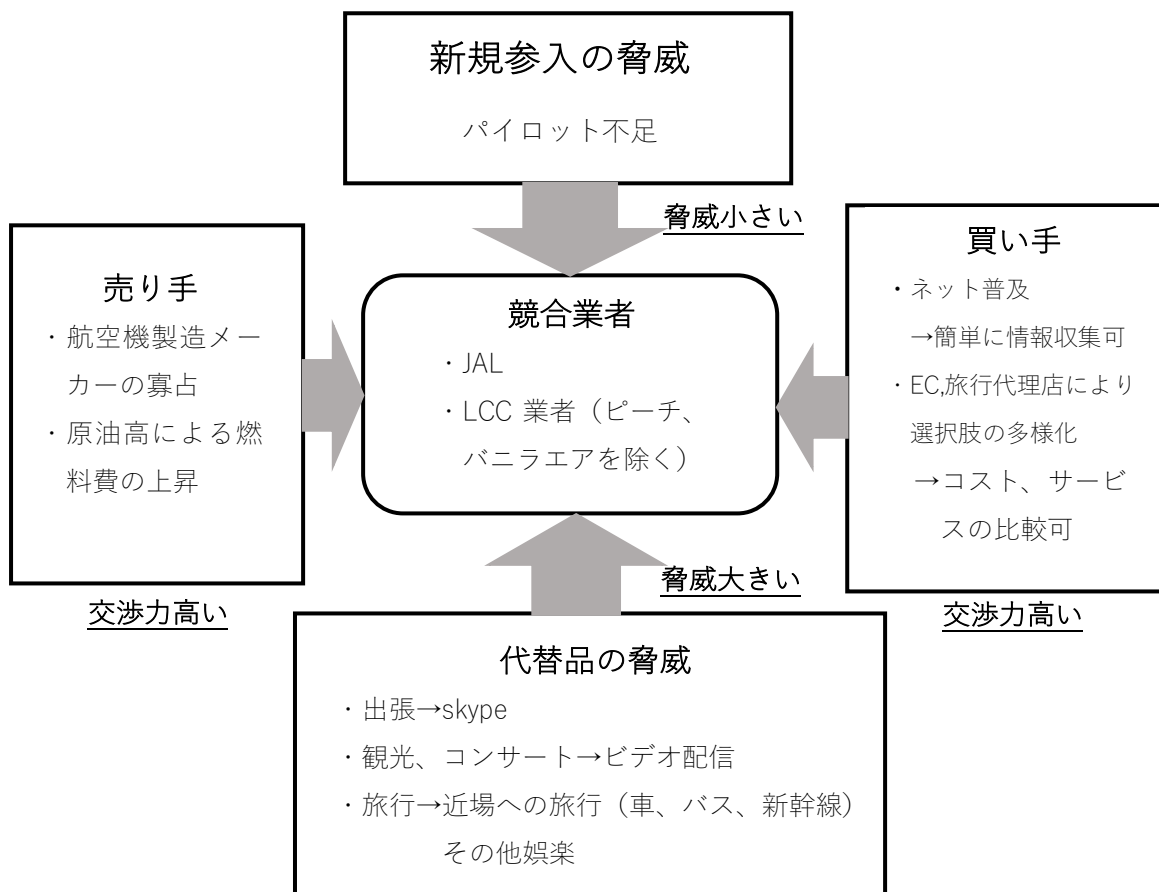
b, 低コスト要因

ANAは現在268の機材を所有しており、短距離、中距離、長距離だけではなく、まとまった連休と閑散期など、需要動向に応じた機材の入れ替えを頻繁に行っている。

また、ANAでは積極的にボーイングやエアバスの導入をしている。最新鋭中型機のボーイング導入は、従来機より2割燃費性能が良いことから運航コストを引き下げることが狙いであり、従来型に比べて提供座席数の多いため、中・長距離路線を中心に投入している。大型機では実現が難しい中規模都市への就航など、新たな市場も開拓している。

そのほかに、2015年7月1日、羽田空港国内線第2旅客ターミナルに、日本で初めて自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」を導入した。カウンターに並ばずに手荷物のお預けが完了することで、空港での手続き時間が短縮され、またスタッフの人的費用も削減できるのである。

(3) ファイブフォース分析



新規参入の脅威は、航空業界全体でパイロットの数が不足していることから脅威は小さいと考えられる。代替品の脅威では移動手段としてではなく移動目的の代替品を考える。出張という目的に対してはスカイプを用いた Web 会議、観光やコンサートという目的に対してはビデオ配信、旅行という目的に対しては、他の交通機関やその他の娯楽全般が該当する。これらの代替品は今後さらに発達すると予想されるため、代替品の脅威は大きいと考えられる。売り手の交渉力は、航空機メーカーは寡占状況にあることや、原油価格の高騰による燃料費の上昇があるため、交渉力は高いと考えられる。買い手の交渉力は、インターネットの普及により、利用者の情報収集が容易になったことでコストやサービスの比較が簡単になったため、交渉力は高いと考えられる。競合としては、復活傾向にある JAL、そのほか ANA の子会社化となっていない LCC 航空会社など非常に多く存在してきているため、競争環境は極めて激しいと考えられる。

3. 問題点

財務、組織、ファイブフォースの観点から ANA の企業分析を踏まえて、同社が現在抱えている問題点を明らかにする。

(1) LCC 事業の成長

LCC は効率的な運営により低価格の運賃で運航サービスを提供する航空会社であるが、LCC 元年以降、LCC 各社の国内旅客数シェアは右肩上がり伸びている。その一方で、大手 (JAL/ANA) のシェアは下降しており、一見して国土交通省が示す通り日本の国内市場に競争創出と市場拡大という効果を上げている。

(2) JAL の復活

2010 年、JAL が東京地方裁判所に会社更生法の適用を申請し、事実上の経営破綻をした。経営破綻してしまった JAL の負債総額は 2 兆 3,000 億円にものぼり、これは航空業界だけでなく、日本企業として過去最大の負債を背負った事例だった。しかし JAL は政府からの公的資金の投入や業務改善、リストラ、給与の削減などが行われたことにより、JAL の経営は劇的に回復し、経営を再建させた。そして、経営破綻した次の年である 2011 年には黒字に転じ、2012 年には東京証券取引所第一部に再上場することになった。2016 年には制限されていた新規路線の開拓や投資が解除されたこともあり、ANA にとり再び強敵となる。

(3) 国内市場の飽和

国内市場は、人工の減少・少子高齢化等により市場が縮小し始めており、競合他社との生き残りをかけた戦いが激化している。

(4) 代替品の増加

ネットやIT技術の進化が急速に進むこの時代において、出張をskypeで行ったり、スポーツの試合やコンサートはビデオ配信がされるようになり、旅行としては車や新幹線などで行ける近くへの旅行が多くなってきている。これらによって飛行機の需要が減ってきていることが事実である。それに対して、スポーツであればスポンサーになったり、広告を多く出したり、ツアーパッケージをたくさん作るなど飛行機を"手段"として利用する人をできるだけ集めようとしている。

4. 戦略代替案

前項までの問題点の分析を踏まえ、本項では「飽和する国内市場でエアラインがさらなる成長を図るための戦略」という観点より、同社が取りうる戦略代替案を提示する。

(1) エアライン事業領域の拡大

あらゆる需要層をターゲットとして、FSC、LCCの両ブランドの訴求力を高め、エアライン事業領域の拡大を通じて安定した収益基盤の確立を目指す。ANAブランドは、ビジネス渡航需要を主たるターゲットとして事業展開してきたが、今後は、リゾート路線のプレジャー需要なども含め、顧客の幅広いニーズに応えることで事業領域を拡大する。

(2) 新規事業の創造と既存事業の成長加速

既存事業は、選択と集中を加速させつつ、訪日外国人消費の取り込みを中心に事業領域を拡大する。新規事業の創造は、「ANAグループの有形無形資産の最大活用」「他社ノウハウの活用」「ICTなどの新技術の活用」を推進し、将来のグループの収益貢献につなげる。具体的には、訪日外国人の拡大に伴うビジネスチャンスに対して継続的に取り組むと共に、2016年度に設立したANA Xを中心ANAグループが有する顧客基盤を軸に、"日常"にフォーカスし、消費行動・ライフステージに応じた事業を展開していくことにより、顧客のLife Time Valueの最大化を目指していく。一方、既存事業における選択と集中、外注化も進めていく。

5. 推奨案と実行計画

前項における各戦略代替案の想定される効果とリスク、および問題点を検討した結果、推奨案は「エアライン事業領域の拡大戦略」となる。この戦略のポイントは、日本経済の緩やかな回復や、アジア経済成長を背景とした航空需要の拡大に加え、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた首都圏空港の発着枠拡大及び訪日4000万人政府目標に向けた様々な取り組みなど、ANAグループが大きく成長する環境下にあるということ。

(1) FSC 事業

FSC 事業における国内線の収益性を維持した上で、その他の各事業を拡大させ、ANAグループにおける最適な事業ポートフォリオを構築する。特に、連結化したピーチの強みを活かし、LCC 事業をさらに成長させる。事業の柱である FSC 事業は、2020年の首都圏空港発着枠拡大に向けた備えを強化していく。具体的には、安全、品質の総点検を行い、「ダントツの品質」を追求すると共に、採用競争力の向上、従業員が意欲をもって働くことができる環境整備や総合トレーニングセンターの新設等、安全・品質・サービスの源泉となる人財への投資を積極的に進める。

①国際線事業

首都圏空港の再拡張にあわせたデュアルハブ戦略の完成形を目指し、羽田空港及び成田空港からお客様に利便性の高いダイヤを提供すると共に、2020年に向けて A320neo、B777-9X、B787-10等の最新鋭機を順次導入する。また、他キャリアとの共同事業の深化や、新たなパートナーキャリアとの提携を進め、ネットワークをさらに充実する FSC としたの高品質なプロダクト & サービスを追求するとともに、首都圏空港の再拡張をさらなる成長の機会として最大限活用するべく、積極的なネットワーク展開を行う。

さらに、既存路線の積極的な増強を継続することに加えて、アジアの未就航地点や中南米などの「ホワイトスポット」への展開を図り、これまで十分にカバーできていないリゾートマーケットの取り込みも強化していく。

②国内線事業

2017年度に A321neo 機材を 4 機導入し、高需要期における大型機材稼働の最大化と低需要期における小型機稼働の最大化を両立させる「ピタッとフリート」モデルを推進し、さらなる収益性の維持・向上を図る。プレミアムクラスのサービス向上や全てのお客様に「ストレスフリー」な搭乗モデルを徹底して追求するとともに、機内 Wi-Fi、リアルタイムで最新のニュースやスポーツ中継を無料で視聴できる LIVE TV、新シートなどの充実によりお客様の快適性を追求していくと共に、LCC 事業と連携し、将来の顧客化を見据えたミレニアル世代（若年層）需要の開拓や訪日需要の取り込みを行っていく。

(2) LCC 事業

世界的には LCC マーケットにおける競争は激化しつつあるが、北東アジアにおいては、マーケットのさらなる成長・拡大が期待できる。バニラエア、ピーチの独自性を保ち、LCC の特徴である FSC とは一線を画した価格設定や創意工夫したサービス展開等を通じて、国内外の潜在需要を掘りおこし、収益を伴う着実な成長を図る。

参考文献

- ANA、ホームページ、URL <https://www.ANA.co.jp/>、閲覧日：2017年11月7日。
- ANA『有価証券報告書』、2012年度－2016年度版。
- ANA、アニュアルレポート、2012年度－2016年度版。
- 「羽田国際便、来春5割増、1日86便成田の4割に、五輪にらみ再び拡大へ。」『日本経済新聞』朝刊、2013年10月3日、2頁。
- 「ANA、70機一括発注、ボーイング40機、エアバス30機、燃油費、年100億円減。」『日本経済新聞』朝刊、2014年3月28日、13頁。
- 「全日空国際線、日航超す、5月旅客輸送、羽田枠拡大で増加。」『日本経済新聞』朝刊、2014年7月9日、11頁。
- 「東京五輪、全日空と日航がスポンサー契約。」『日本経済新聞』朝刊、2015年6月16日、13頁。
- 「ANA、超大型機導入、エアバスA380、3機1500億円。」『日本経済新聞』朝刊、2016年1月1日、1頁。
- 「全日空、国際線利用者で日航を逆転、昨年度、ビジネス客つかむ。」『日本経済新聞』朝刊、2016年4月27日、1頁。
- 「ANA 営業益最高、4～9月、国際線が好調。」『日本経済新聞』朝刊、2016年10月28日、13頁。
- 「ANAHD、6%増益、JAL31%減、国際線で明暗、4～9月最終。」『日本経済新聞』朝刊、2016年11月1日、17頁。
- 「ANA、医療滞在を支援、まず中国人向け、人間ドック＋航空券。」『日本経済新聞』朝刊、2017年1月5日、15頁。
- 「ANA、ピーチを子会社化、1000億円で株買い増し。」『日本経済新聞』朝刊、2017年2月24日、1頁。

第 16 章 AIR DO

第 16 章 AIR DO

0. エグゼクティブ・サマリー

(1) AIR DO の現行戦略

AIR DO の現行戦略は、低コスト戦略と差別化戦略の 2 つからなる。低コスト戦略では航空機の機種を 2 機種に絞って運行していることでコストを抑えている。また、予約手続きを LINE と提携することで自社独自手続きよりもかかるコストを抑えている。差別化戦略では「北海道の翼」という標語を掲げ、道内限定品を機内販売するなど北海道の航空会社であることをアピールするような戦略をとっている。主要路線の新千歳—羽田間では大手航空会社の JAL、ANA 以外にも LCC であるスカイマークとも競合している。

(2) AIR DO の戦略的課題

同社の抱える問題点は、「パイロットの人材不足が起こっていること」、「低コスト化が徹底されており、これ以上低コスト化できる部門の発見が難しいこと」である。これらの問題点を解決し、さらなる成長を遂げるための戦略的課題は、低コストオペレーションによる利益の拡大ではなくそれ以外の手段による利益の拡大策を模索していくことである。

(3) 戦略代替案

これらの戦略的課題を解決する代替案は、道内の他の空港から羽田空港への便数を増やすことである。

1. AIR DOの現行戦略

2013年にはアイルランドの会社からリース形式で使用していた航空機材を購入しておりと2015年には従来よりも燃費のいい航空機材を新規導入している。機内サービスでは道内限定のビールをほぼ原価で販売、無料メニューに道内だけで販売されている「リボンナポリン」(炭酸飲料)を加えている。価格は大手2社(JAL,ANA)よりも低くLCCよりも高い価格設定をしている。同社の現行戦略は、低コスト戦略と差別化戦略である。低コスト戦略では航空機の機種を2機種に絞って運行していることでコストを抑えている。また、予約手続きをLINEと提携することで自社独自手続きよりもかかるコストを抑えている。他にも、新千歳-羽田間では航空機の機内清掃を乗務員が行っており、清掃業者に委託するよりもコストを抑えることが可能な要因となっている。差別化戦略では「北海道の翼」という標語を掲げ、道内限定品を機内販売するなど北海道の航空会社であることをアピールするような戦略をとっている。一方、同社の主要路線である新千歳-羽田間(1日35往復のうち11往復)では大手航空会社2社の他にLCCのスカイマークがAIR DOに近い便数を運航している。今後、同社がさらなる成長を果たすためには新たな戦略の策定・実行が必要となる。

2. 現状分析

(1) 財務分析

①成長性分析

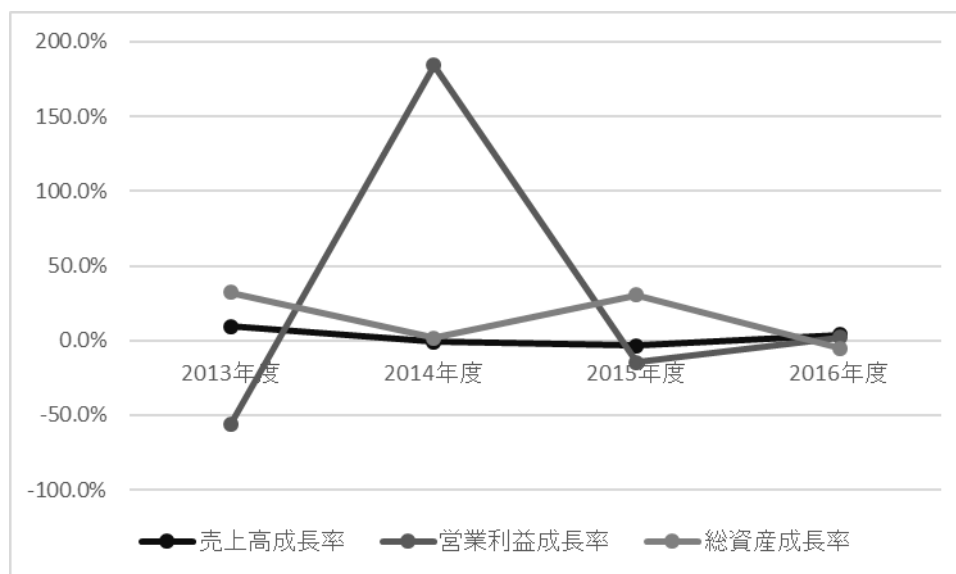
AIR DOの売上高成長率、営業利益成長率、総資産成長率をまとめると図表1, 2の通りとなる。売上高成長率は2014,2015年度にマイナス成長となっているが2016年度にはプラス成長となっている。営業利益成長率は上昇と下降を繰り返している。総資産成長率は2013年度と2015年度に約30%となっている。2013年度と2015年度の総資産成長率が他の年度に比べて大きくなったのは両年度ともに航空機材の新規導入を行ったことによるものである。

図表1 成長性分析

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高成長率	9.4%	-0.8%	-3.6%	3.7%
総資産成長率	32.3%	1.8%	30.3%	-5.2%
営業利益成長率	-56.5%	184.4%	-14.5%	2.0%

出典：参考文献より筆者が作成。

図表2 成長性分析



出典：参考文献より筆者が作成。

②収益性分析

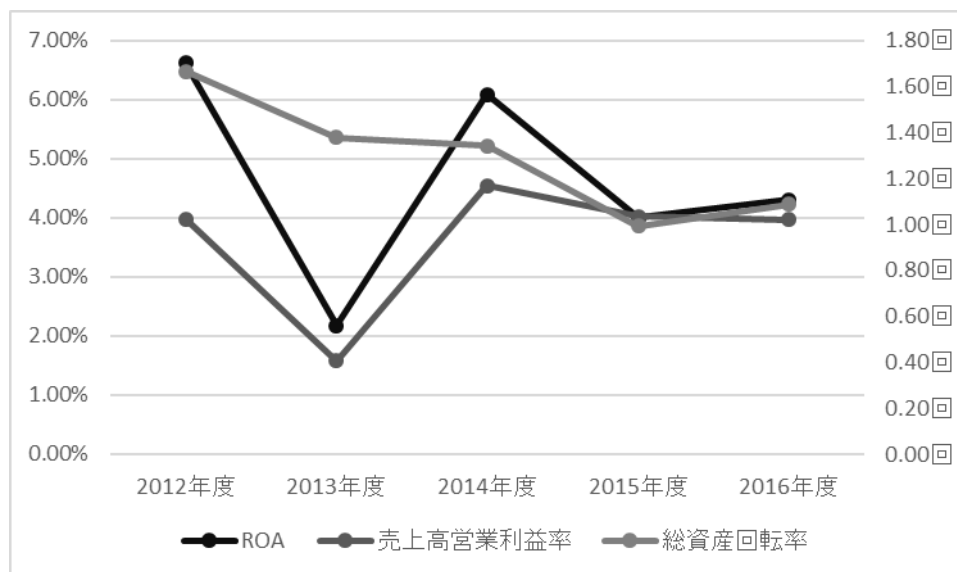
ROA、売上高営業利益率、総資産回転率をまとめると図表3、4のとおりとなる。総資産回転率は2012年から2015年にかけて下降しているが2016年には上昇している。売上高営業利益率は2013年に1.58%に下降した以外は4%前後の値で推移している。ROAは増加と減少を繰り返している。2013年度と2015年度にROA、総資産回転率の値が下降した原因は航空機材を新規導入したことである。

図表3 収益性分析

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
ROA	6.62%	2.18%	6.09%	3.99%	4.30%
売上高営業利益率	3.97%	1.58%	4.54%	4.02%	3.96%
総資産回転率	1.66回	1.38回	1.34回	0.99回	1.09回

出典：参考文献より筆者が作成。

図表4 収益性分析



出典：参考文献より筆者が作成。

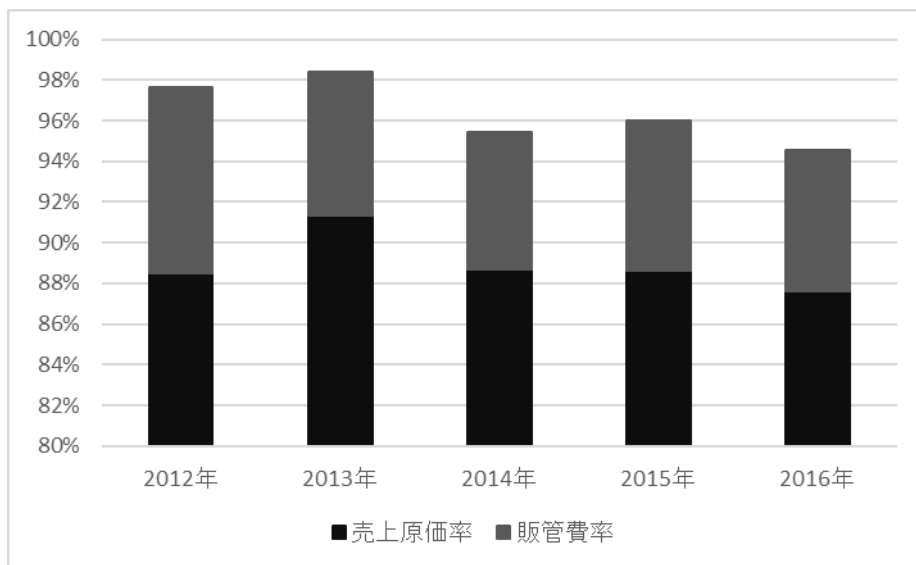
次に、営業利益率について分析していく。販管費率及び売上原価率は図表5、6のとおりとなる。売上原価率にはほぼ変化はない。販管費率は2012年に9%台になって以降は7%前後の値で増減を繰り返している。販管費率は2012年から2016年にかけて下降している。AIR DOは2001年度より自社化していた地上業務を2013年には外部委託している。また、2013年より、小型の航空機材を従来のものよりも燃費のいい機体に順次入れ替えている。これらのことから円安による燃料費の増加を見越して経費を削減することによって販管費率は年々下降している。

図表5 売上原価率および販管費率

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
販管比率	9.1%	7.0%	6.8%	7.4%	6.9%
売上原価率	89%	91%	89%	89%	88%

出典：参考文献より筆者が作成。

図表6 売上原価率および販管費率



出典：参考文献より筆者が作成。

③安全性分析

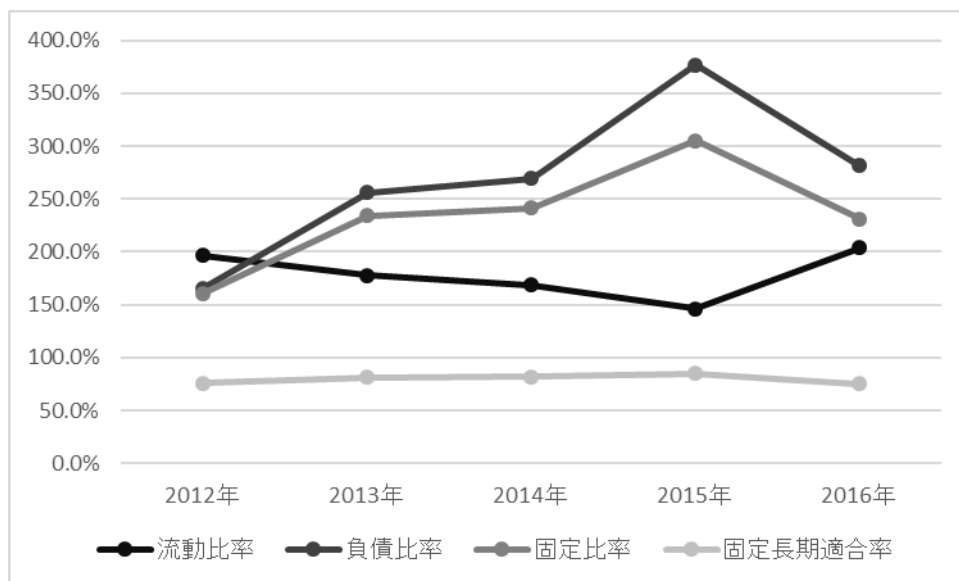
流動比率、負債比率、固定比率、固定長期適合率をまとめると図表7、8のとおりとなる。流動比率をみていくと2015年以外は150%を上回っており、短期的には安全であると言える。固定比率はどの年も100%を上回っている。そこで固定長期適合率を見ていくと、100%を下回っているため長期的にも安全だといえる。負債比率を見ていくと2012年から2015年まで上昇し続け、2016年には下降しているものの200%を大きく超えている。以上からAIR DOの安全性は流動比率、固定比率、固定長期適合率の3点でみた場合安全であると言えるが負債比率は200%を超えており、負債面で安全とは言えない。

図表7 安全性分析

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
流動比率	196.5%	177.9%	168.9%	146.5%	203.8%
負債比率	165.8%	255.9%	269.5%	376.9%	281.8%
固定比率	160.8%	234.3%	241.7%	305.5%	231.4%
固定長期適合率	75.7%	81.5%	82.3%	84.9%	75.1%

出典：参考文献より筆者が作成。

図表8 安全性分析



出典：参考文献より筆者が作成。

(2) 組織分析

次に AIR DO の組織上の強みと弱み、問題点を明らかにするために同社が現在までに築き上げた低コスト要因と差別化要因をバリューチェーンのフレームを用いて分析する。ケースから読み取れる要因をまとめたものが図表9である。以下、バリューチェーンの段階ごとに分析を行う。

図表9 AIR DO のバリューチェーン分析

全般管理							
支援活動	人事・労務管理				パイロット育成	北海道フードマイスター、観光マスター	
	技術開発			・LNE搭乗手続き		機内サービスの開発	
	調達活動	・リース ・購入		・代理店での発券	・外部委託	・外部委託	・点検 ・整備
主活動		航空機購入	営業活動	予約発券	空港オペレーション	航空便運行	機体整備

まず、全般管理だが AIR DO の企業理念は 2016 年の統合レポートより「安全を絶対的使命として追求します。」「お客様に感動していただける空の旅を提供します。」「コスト意識を持って企業競争力を強化します。」「人を活かし育み、活力ある企業風土を創造します。」「北海道の翼として地域社会の発展に貢献します。」の 5 つが挙げられている。航空機購入では、リース契約による航空機材の取得と購入による取得の 2 通りがある。同社では航空機の機種を 2 機種に絞って運行しており、また、従来使用していた機体よりも燃費の良い機体を使用することで燃料費にかかるコストを抑えている。営業活動では、就活の時期に合わせて運賃を割引したり、外国人割引を実施したりと期間限定の割引のキャンペーンを行っている。予約発券では、2016 年の 10 月から LINE と提携した予約手続きのサービスを開始している。代理店に発券業務を委託することや、発券業務を自社で行うことにはコストが大きくかかる。そこで、LINE と提携し予約手続き業務を行うことで、自社で業務を負担するよりもコストを抑えている。航空便運航では、人材育成で「北海道フードマイスター」、「観光マスター」の受験費用を負担している。これは、「北海道の翼」という自社の標語を守るために道外出身の従業員に北海道についての知識を身に付けさせる目的があると考えられる。新千歳一羽田間の機内清掃は客室乗務員乗務員が行っており、機内清掃を外部の業者に委託する場合よりもコストを抑えている。機内サービスでは道内限定のビールをほぼ原価で販売、無料メニューに道内だけで販売されている「リボンナポリン」(炭酸飲料)を加えており、北海道の航空会社であることをアピールするための 1 つの手段となっている。

①組織上の強みと弱み

以上のことから AIR DO の組織上の強みと弱みは以下のとおりとなる。

強み

- ・北海道の航空会社としてのアピールを機内サービスで行っていること。
- ・人材育成にコストをかけることで北海道についての知識を持った従業員を育てていること。

弱み

- ・パイロットの人材不足が起こっていること。
- ・低コスト化が徹底されており、これ以上低コスト化できる部門の発見が難しいこと。

②組織上の問題点

上述の組織上の弱みのうち、パイロットの人材不足については、エアライン業界全体に及ぶ問題となっているため AIR DO1 社での解決を図ることは難しい。以上を踏まえ、同社の組織上の問題点は次のようになる。

- ・低コストオペレーションの限界。低コストオペレーションによって利益を伸ばす以外の

方法の模索が必要となる。

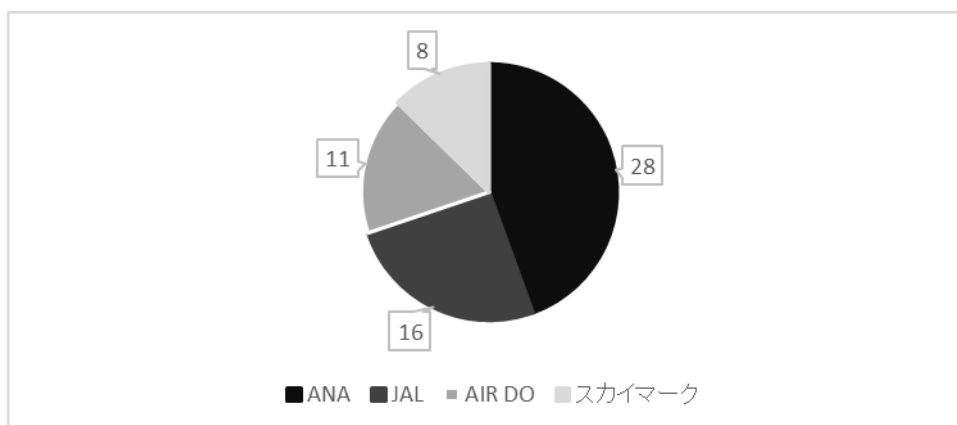
3. 戦略代替案

前項までの問題点の分析を踏まえ、本項では「主要路線である新千歳—羽田間で競合する他社と戦っていくための戦略」という観点より同社がとりうる戦略代替案を提示する。同社がとりうる戦略は以下のとおりである。

- ・北海道内の他の空港から羽田空港へ向かう便の数を増やす。

まず、新千歳—羽田便が同社の主要路線となる理由は図表 10 のとおりとなる。新千歳—羽田便の1日の便数はANAが28、JALが16、AIR DOが11、スカイマークが8便である。AIR DOの道内他の空港からの便数は1日に2~3便であり、全35便のうちの11便を占める新千歳—羽田便が同社の主要路線である。

図表 10 新千歳—羽田間の1日の便数



出典：(https://www.airdo.jp/corporate/images/20100331_2.pdf) より筆者が作成。

前項までの問題点のうち、低コストオペレーションの限界の点に対して北海道内の他の空港から羽田空港へ向かう便の数を増やす戦略は効果がある。低コストオペレーションによって利益を伸ばすことは限界に達しているが、北海道内の他の空港から羽田空港へ向かう便の数を増やすことで売り上げを伸ばすことができる。他者と競合している新千歳—羽田間の増便を行うことよりも利益を伸ばすことができる。

参考文献

AIR DO『有価証券報告書』2012～2016年度版。

「帯広～羽田線機材を大型化」『北海道新聞』、朝刊、2012年3月27日、25頁。

「社名 AIA DO 株主総会で決定」『北海道新聞』、朝刊、2012年6月30日、11頁。

「台頭する LCC 変わる日本の空」『北海道新聞』、朝刊、2012年7月19日、10頁。

「来月、長崎へ初チャーター便」『北海道新聞』、朝刊、2012年10月6日、27頁。

「増便、円安で燃料費増」『北海道新聞』、朝刊、2013年4月20日、13頁。

「エア・ドゥ神戸線就航」『北海道新聞』、夕刊、2013年6月21日、3頁。

「エア・ドゥ運賃一部を値下げ」『北海道新聞』、朝刊、2014年4月26日、12頁。

「『北海道発往復』平均10%値下げ」『北海道新聞』、朝刊、2014年5月17日、2頁。

「原油安 道内薄明かり」『北海道新聞』、朝刊、2015年1月17日、10頁。

「エア・ドゥ社長来月就任」『北海道新聞』、朝刊、2015年5月29日、3頁。

「スカイマーク再建 ANA が支援 路線縮小、値上げ懸念も」『北海道新聞』、朝刊、2015年8月6日、12頁。

「外国人旅行者割り引き エア・ドゥ来月から全路線」『北海道新聞』、朝刊、2015年8月13日、11頁。

「中型2期18年度更新 エア・ドゥ競争力向上へ前倒し」『北海道新聞』、夕刊、2016年3月3日、1頁。

「LCC と価格競争せず」『北海道新聞』、朝刊、2016年3月31日、13頁。

「LCC 時代新たな『強み』模索」『北海道新聞』、朝刊、2016年11月12日、9頁。

「エア・ドゥネットに力 航空券販売を後押し」『北海道新聞』、朝刊、2017年8月13日、13頁。

AIR DO、統合レポート、URL：https://www.airdo.jp/corporate/files/airdo_all_0213.pdf

AIR DO、ホームページ、URL：https://www.airdo.jp/corporate/images/20100331_2.pdf

札幌／千歳空港 → 東京／羽田空港 | 飛行機 時刻表 | 駅探、URL：https://time.ekitan.com/air/AirtimeFreq/0004_0022.shtml

第 17 章 スターフライヤー

第 17 章 スターフライヤー

0. エグゼクティブサマリー

(1) 現行戦略

スターフライヤーは九州を拠点とする航空会社である。スターフライヤーの特徴として黒い航空機を使っていることが挙げられる。エアライン業界には大手航空会社である JAL や ANA、LCC であるピーチアビエーションやバニラエアなどの企業があるがスターフライヤーは「ハイブリッド・エアライン」という形態をとっている。そのため、大手航空会社より低価格だが LCC よりも高価格、また、おもてなしの精神を常に持ち、乗客の快適性を追求するという戦略をとってきた。

(2) 戦略的課題

スターフライヤーの抱える課題は 2 つある。1 つ目は現状の路線だけでは成長の余地が小さくなってきていること、2 つ目は競合他社の存在である。新規路線の開拓にはパイロットが必要となるがパイロット不足のエアライン業界で新規パイロットを獲得することは容易ではない。また、中価格帯でサービスを展開しているため、LCC や大手航空会社との差別化を徹底しなければいけない。

(3) 戦略代替案

A 案 路線拡大戦略

早期に新規路線を開拓することを重視した戦略で、一旦現場から退いた高齢のパイロットを再度訓練し、現場復帰を果たしてもらい新規路線の拡大に乗り出す。

B 案 路線強化戦略

新規路線の開拓よりも、現在の路線の収益性をさらに向上させ、その間にパイロット育成支援を始めるという戦略である。収益性の向上には他業種の企業との提携を行い、スターフライヤーの快適性を発信していく。

(4) 推奨案と実行プラン

推奨案は B 案の「路線強化戦略」である。この戦略ではスターフライヤーの快適性を自動車で再現し、航空機に乗らないでも快適さを体感できるようにする。そのため、スターフライヤーの快適性を気に入る人ができれば、航空機を利用する際にスターフライヤーを選ぶ人が増える。そして、座席利用率が向上し、収益性が高くなる。

1. 現行戦略

スターフライヤーは2002年12月に兵庫県神戸市に設立した航空会社である。しかし、翌年の12月に本社を福岡県北九州市に移転し、九州密着の形態をとってきた。エアライン業界ではLCCが参入して以来、大手航空会社かLCCという区別がされやすいが、スターフライヤーは「ハイブリッド・エアライン」であり、大手航空会社でもLCCでもない。スターフライヤーは大手航空会社よりも低価格かつLCCよりも高価格であり、『感動のあるエアライン』を常に意識して、快適性を追求するという戦略をとっている。

エアライン業界では黒い色の機体は太陽光を吸収するため敬遠されている。しかし、スターフライヤーの機体は黒であり、座席も黒のレザーシートにこだわり、制服も黒を基調としている。黒を使うことにより高級感をだし、また、スターフライヤーのコーポレートカラーとして認知度向上にも利用している。黒い機体はエアバス社との共同開発であり、低コスト化だけを考えていれば決して取れない戦略である。また、全座席に黒いレザーシートを使用する点もスターフライヤーが低コスト化だけでなく、快適性を追求しているからこそである。

他にもスターフライヤーは機内サービスを充実させたり、キャンセル制度を制定したりと快適性を追求している。その結果、2009年実施以降9年連続で国内航空会社顧客満足度1位を獲得している。顧客満足度はターゲット設定とそのための戦略が適していれば高くはなるが、低価格を求めるだけでは高い満足度を得ることは厳しい。このことから快適性を追求したサービスが充実していることがわかる。

このようにスターフライヤーは快適性を追求し、それでいて高くなりすぎない価格で、九州密着の戦略をとっている。路線数を増やさずに地盤の強化を目指し、有償座席利用率を高めてきた。そして2017年7月、拡大戦略に入り、まずは北九州那覇線の運航を開始した。

2. 現状分析

ここではスターフライヤーの現状を財務、組織、市場の観点から分析し、問題点を明らかにする。財務の観点では財務諸表を用いて成長性、収益性、安全性を分析する。また、組織の観点ではバリューチェーンを描き、スターフライヤーの差別化要因・低コスト要因を分析し、問題点を明らかにする。そして、市場の観点では5フォース分析をすることで、スターフライヤーにとっての脅威を明らかにする。

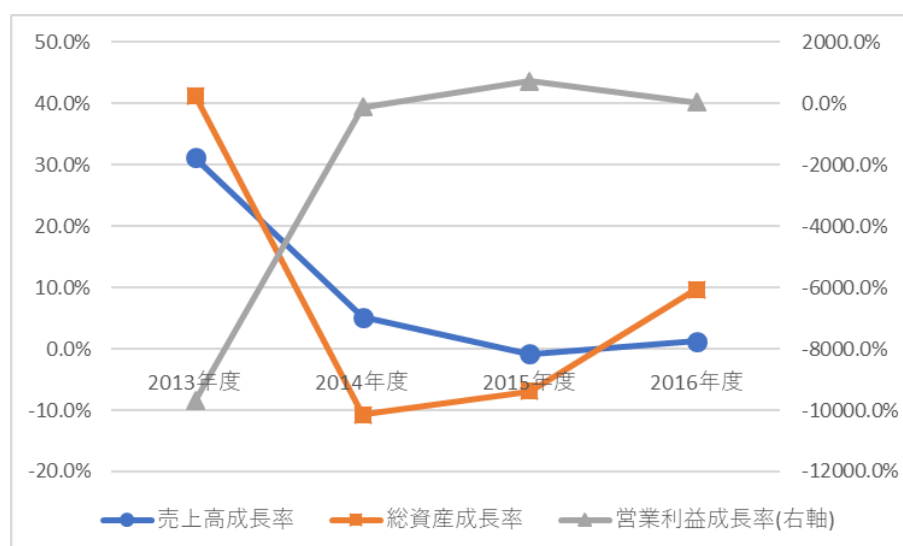
(1)財務分析

①成長性分析

売上高成長率は 2015 年度まで毎年低下しており、2015 年度の成長率はマイナスとなった。しかし、成長率が低下したものの 2015 年度以外の成長率はプラスであり、平均の成長率もプラスとなっている。次に総資産成長率についてだが、2013 年度は 41.3%と高いものの、2014 年度、2015 年度はマイナス成長となっている。しかし、2016 年度にはプラスの成長率となった。エアライン業界では航空機材の増減が総資産の変動に及ぼす影響が大きい。そこで、航空機材の保有数の変動も見てみると、2013 年度に機材数が増え、2014 年度に機材数が減っていることがわかる。つまり、総資産成長率の変動が航空機材数の増減に強い影響を受けているといえる。また、営業利益成長率については、2014 年度は営業利益が増加したが、2013 年度の営業利益がマイナスであったため、2013 年度と 2014 年度の成長率がマイナスとなっている。また、平均の成長率はプラスとなっている。

次に旅客数と座席利用率をみてみると、旅客数は 2013 年度以降減少するものの、2016 年度には増えていることがわかる。座席利用率は 2013 年度以降毎年増加しており、これらのことから提供する座席数の無駄を省き、効率的に運航できるようになってきているといえる。また、座席利用率が高くなってきているということは、今後の成長の余地が減ってきていることを示している。今後成長するためには提供する座席の無駄を省くだけでなく、提供する座席の総数を増やす、つまり便数を増やしたり、路線を増やしたりが必要となる。

図表 1 成長性分析



出典：株式会社スターフライヤー『有価証券報告書』各年度版より筆者が作成。

図表2 航空機材保有数

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
航空機総数 (保有機数)	9	11(1)	9	9	10
リース期間満了		2	2	0	0
新規リース契約		4	0(1)	0	1

出典：参考文献に基づいて筆者が作成。

図表3 座席数と運航回数

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
提供座席数	1,658,934	2,421,415	2,094,692	1,941,347	1,935,838
有償旅客数	1,095,150	1,585,128	1,414,582	1,319,206	1,421,617
座席利用率	66.0%	65.5%	67.9%	68.0%	73.7%
運航回数	14,920	20,543	21,604	21,399	21,229

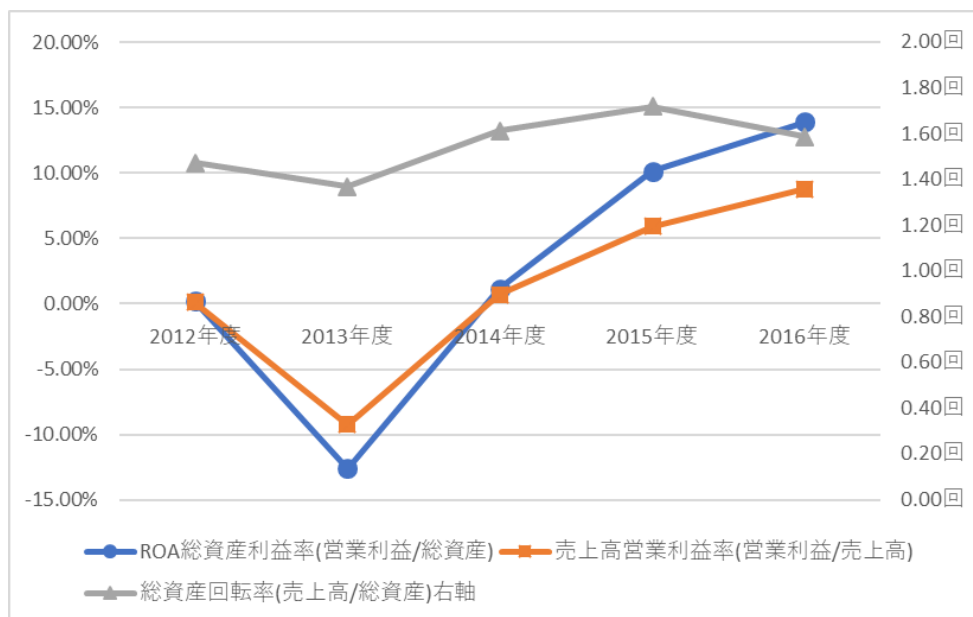
出典：スターフライヤーホームページ運航・輸送実績 各年度版より筆者が作成。

②収益性分析

ROAについては2013年度にかけて低下してしまうものの、その後は年々成長している。この要因としては2013年度以降売上高成長率が上昇していることが挙げられる。また、5年全て総資産回転率が1回よりも大きい。2013年度だけROAが売上高営業利益率を下回っている。これは、2013年度の売上高営業利益率がマイナスであることが原因である。

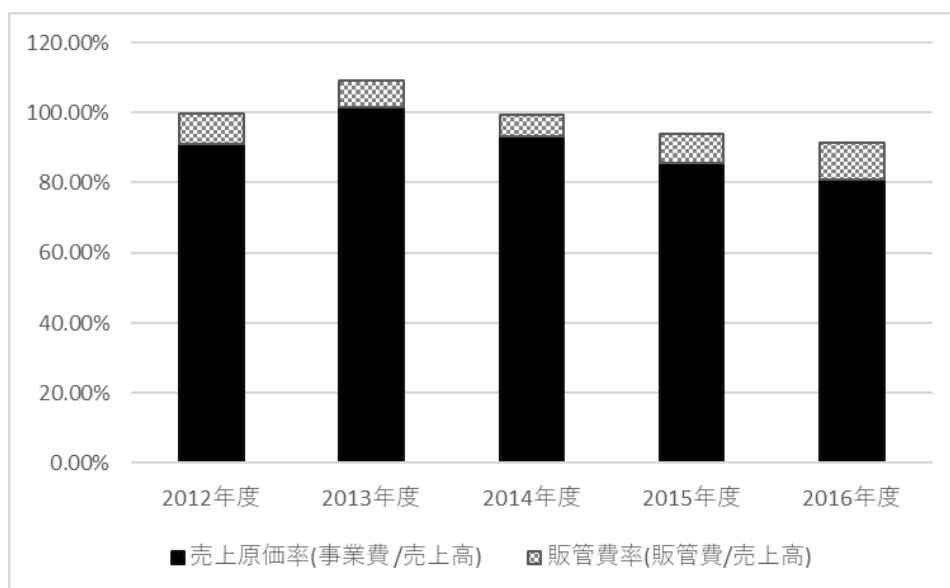
売上高営業利益率を詳しくみると、売上原価率が2013年度に100%を超えてしまったため、2013年度の売上高営業利益率がマイナスとなったことがわかる。2014年度からは売上原価率が年々低下し、売上高営業利益率は高くなった。売上原価率はサービスの形態が変わらなければ、ほとんど変動はしない比率である。スターフライヤーの売上原価率は年々低下していることから、サービスの無駄を減らしていることがわかる。

図表 4 ROA による収益性分析



出典：株式会社スターフライヤー『有価証券報告書』各年度版より筆者が作成。

図表 5 売上高営業利益率の分解



出典：株式会社スターフライヤー『有価証券報告書』各年度版より筆者が作成。

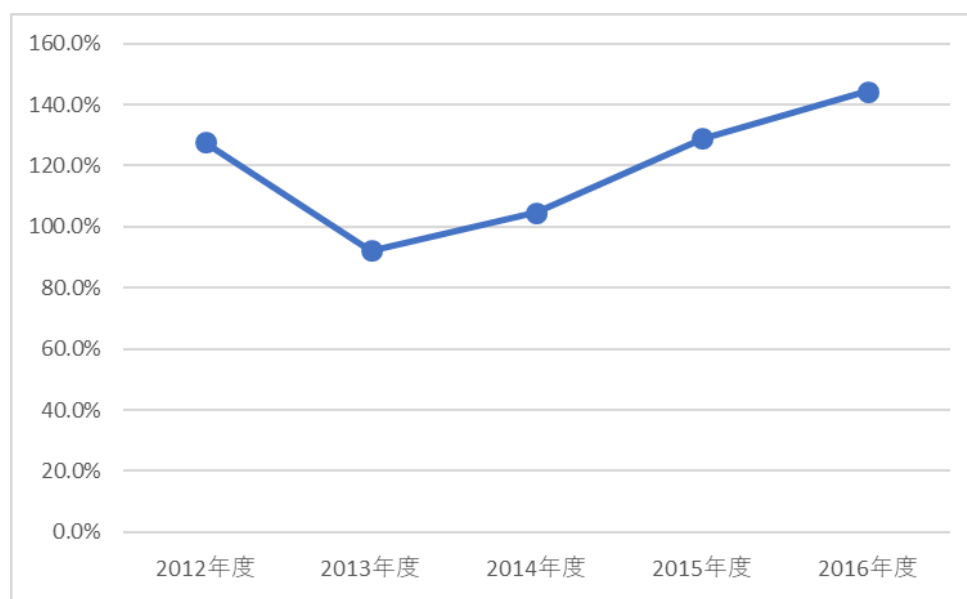
③安全性分析

流動比率は2013年度に100%を下回っていること、150%を上回る年がないことの2点から短期的な安全性は高いとは言えない。だが、2013年度以降毎年上昇していること、2016年度には144.4%にまで達したことを考慮すると短期的には安全になってきている。

次に固定比率だがこちらは100%を下回ることが望ましいのだが、低くても198.3%であり、固定長期適合率をみることで長期的な安全性を分析する必要がある。固定長期適合率をみると、2013年度に100%を上回っているものの、他の年度は100%を下回っており、安全性の高い状態といえる。また、2013年度以降毎年、低下していることから、長期的な安全性が増していることがわかる。

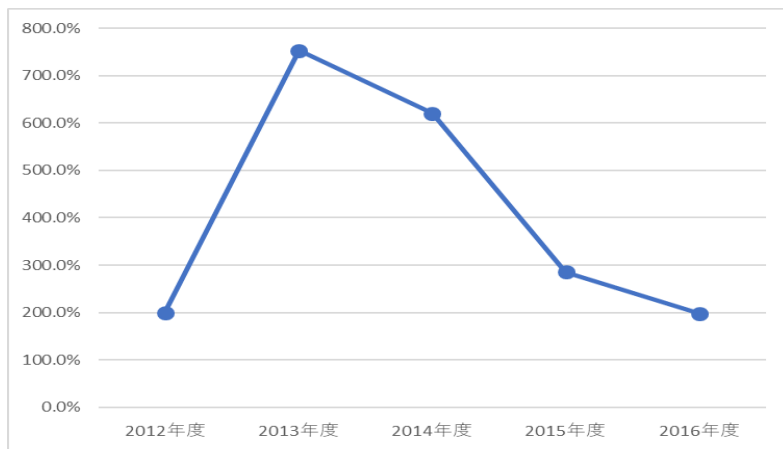
最後に負債比率について、この指標は数値が低いほうが、安全性が高くなるものなのだが、スターフライヤーの負債比率はどの年度も高い数値であり、安全性が低いといえる。しかし、流動比率と固定長期適合率から短期、長期ともに安全性は高まってきており、負債比率も低下してきている。このことから安全性への意識は十分に持っているといえる。

図表6 流動比率



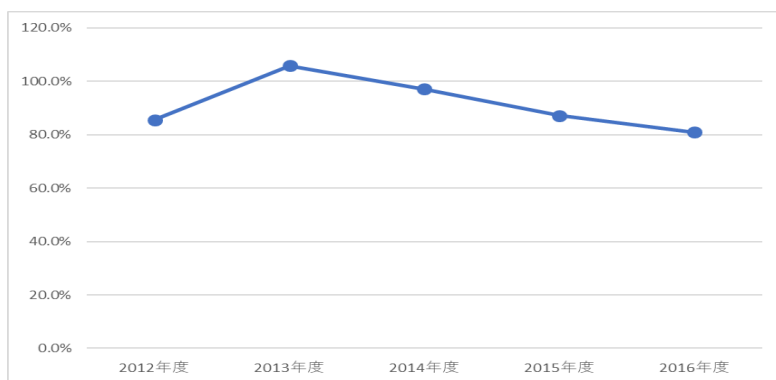
出典：株式会社スターフライヤー『有価証券報告書』各年度版より筆者が作成。

図表 7 固定比率



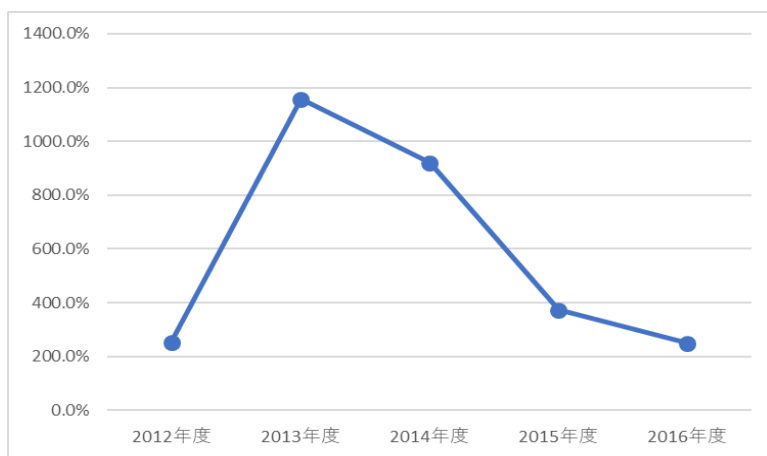
出典：株式会社スターフライヤー『有価証券報告書』各年度版より筆者が作成。

図表 8 固定長期適合率



出典：株式会社スターフライヤー『有価証券報告書』各年度版より筆者が作成。

図表 9 負債比率



出典：株式会社スターフライヤー『有価証券報告書』各年度版より筆者が作成。

④財務上の問題点

財務分析からスターフライヤーは2013年度に経営が悪化して以降、収益性や安全性を高め、現在は積極的な戦略をとれるまで安定してきていることがわかる。このような財務状況の中、スターフライヤーの問題点は以下のとおりである。

- 座席利用率が高くなってきており、今後の成長の余地が小さくなってきている。

(2)組織分析

①バリューチェーンを用いた分析

これからバリューチェーンを描き、スターフライヤーの差別化要因・低コスト要因を明らかにする。その後、組織能力上の問題点をまとめる。それではまず、以下にバリューチェーンの図表を用意し、番号を振ったので、箇条書きでバリューチェーンの説明をする。

図表 10 バリューチェーンモデル

支 援 活 動	全般管理	①					
	人事・ 労務管理	②					
	技術開発	④				⑩	
	調達活動			⑦			
主活動		③	⑤	⑥	⑧	⑨	⑪
		購買 活動	営業 活動	予約 発券	空港 運営	航空便 運航	機体整備

出典：参考文献に基づいて筆者が作成。

- ①全般管理では『感動のあるエアライン』であることを目指している。
- ②人事・労務管理では安全への意識付けに加えて、客へのおもてなしの精神を社員全員が持つように取り組んでいる。
- ③航空機材のリース、燃料購入を行っている。航空機材は全て同一の機種をリースしている。
- ④INOUTと提携し快適性の高いシートの開発などを行っている。
- ⑤機内サービスの提携(タリーズコーヒー)、ファニチャーブランド「INOUT」との提携を行っている。
- ⑥予約発券や航空券を電子データ上で保管できるEチケットの販売、北九州空港での乗合タクシーの予約を行っている。
- ⑦搭乗メールや予約案内メール、予約確認メールの送信を行っている。
- ⑧搭乗手続きや予約の変更と払い戻し、航空券の発行、ダイヤの管理などを主に行っている。さらにフレックストラベラー制度という制度で代替交通手段への変更支援や「STAR LINK」

というマイレージサービスの提供も行っている。

- ⑨ 5 路線を 10 機の航空機で航空便の運航を行っている。また、機内販売だけでなく、機内サービスとしてオリジナルコーヒー、アップルジュースなどの提供、携帯充電器・ブラケットの貸出、ミルク作りの手伝いを行っている。
- ⑩ タリーズコーヒーと共同でオリジナルブレンドのコーヒーの開発を行った。
- ⑪ 機体の整備と点検を行っている。

② 差別化要因と低コスト要因

バリューチェーンからわかる特徴としてはスターフライヤーは航空便運航の段階で快適性を提供するだけでなく、予約発券や空港運営の段階でもおもてなしを追求しているということである。また、パイロット不足のエアライン業界において、人事・労務管理で安全性の徹底とおもてなしの追求はしているが、新規パイロットの育成が不十分であることは問題点としてあげられる。ここで、バリューチェーンから明らかとなったスターフライヤーの差別化要因と低コスト要因を以下にまとめた。

○ 差別化要因

- ・ 快適な機内環境を作っている。
- ・ 九州密着型である。

○ 低コスト要因

- ・ 航空機の数少なく、機種が単一である。
- ・ 5 路線を 10 機で運航しており、航空機材の 1 日当たりの稼働率が高いこと。

③ 組織上の問題点

組織上の問題点は以下のとおりである。

- パイロットの育成が不十分であること。

(3) 市場分析

市場分析ではスターフライヤーの所属する市場を、5 フォース分析を用いて分析するが、その前にスターフライヤーの運航している路線と同じ路線の競合他社をのせておく。

○ 運航路線

2012 年度 国内線 北九州-羽田 福岡-羽田 関西-羽田 国際線 北九州-釜山

2013 年度 国内線 北九州-羽田 福岡-羽田 関西-羽田 福岡-関西 福岡-中部 国際線 北九州-釜山

2014 年度～2016 年度

国内線 北九州-羽田 福岡-羽田 関西-羽田 山口宇部-羽田 福岡-中部

第3部 エアライン業のケース分析

○競合他社

北九州-羽田 JAL、ANA

福岡-羽田 JAL、ANA、スカイマーク

関西-羽田 JAL、ANA

山口宇部-羽田 JAL、ANA

福岡-中部 ANA、ジェットスター、アイベックス

出典：参考文献に基づいて筆者が作成。

・新規参入の脅威

エアライン業界に新規参入するには、決して安価とは言えない航空機材が必要であり、また、空港の発着枠を獲得する必要もある。さらに、パイロットや整備士を確保する必要があること、以上の3点から航空運送業界の参入障壁は高いといえる。現在のエアライン業界ではパイロット不足が問題となっていることも参入障壁を高めている。しかし、スターフライヤーが使っている路線は基本的に JAL と ANA しかいないため、LCC が新規参入できたなら、その脅威は大きい。すでに LCC であるジェットスターがいる福岡中部線は、参入障壁がさらに高くなっている。

・買い手の交渉力

スターフライヤーが使用している路線は遠距離であり、新幹線による脅威がない。また、スターフライヤーは JAL、ANA よりも低価格かつ快適性の追求を行っているため、ほとんどの路線で買い手の交渉力が弱く、脅威は小さい。しかし、スターフライヤーより低価格なスカイマーク、ジェットスターがいる福岡羽田線と福岡中部線では、快適性での差別化はできているものの買い手の交渉力は強くなりがちで、脅威は決して小さくはない。

・売り手の交渉力

支払債務回転率は 2013 年度に低下して、その後高くなっていることから、2013 年度に売り手の交渉力が弱くなり、その後、売り手の交渉力が強くなってきていることがわかる。また、メーカーの寡占、原油価格の高騰による燃料費の上昇などからそもそも売り手の交渉力は高いといえる。

図表 11 支払債務回転率

	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
支払債務回転率	15.76 回	12.72 回	12.98 回	16.12 回	17.28 回

出典：株式会社スターフライヤー『有価証券報告書』各年度版より筆者が作成。

- ・競合関係

福岡羽田線と福岡中部線以外の路線では、JAL と ANA しかいない。また、スターフライヤーは大手航空会社である JAL と ANA に比べ低価格であるため、競合他社が JAL、ANA だけであれば脅威は小さい。その上、ANA は主要株主であり、コードシェアも行っており、完全に敵対関係であるとは言えない。しかし、福岡羽田線と福岡中部線ではジェットスターやスカイマークがおり、価格においては勝てない。スターフライヤーが快適性を重視していても、安さで LCC に劣り、快適性は JAL、ANA も持っているため、競合関係の脅威は大きいといえる。

- ・代替品の脅威

スターフライヤーは遠距離の路線しか使用しておらず、新幹線が代替品としての脅威になりえない。よって代替品の脅威は小さい。

以上の 5 つの要因から明らかとなった脅威をまとめると以下のようになった。

●LCC と JAL、ANA と競合している路線では、LCC に安さで劣り、JAL、ANA も快適性を持っていることによる、競合関係の脅威が大きい。

3. 問題点とその関連性

ここでは財務、組織、市場の観点からスターフライヤーの現状を分析した結果を基に、問題点や脅威の原因をそれぞれ解明し、その関連性及び最も解決すべき問題点を明らかにする。現状分析で明らかになった問題点と脅威、またその原因は以下のとおりである。

●座席利用率が高くなってきており、今後の成長の余地が小さくなってきている。

…成長の余地が小さくなってきている要因は、スターフライヤーが座席利用率を上げることに成功したことが挙げられる。また、原因としてはスターフライヤーが市場を拡大してこなかったこと、市場拡大のためのパイロット獲得が困難であることが挙げられる。

●パイロットの育成が不十分であること。

…パイロット育成が不十分である原因は 2013 年度に経営が悪化し、パイロット育成のための余力が少なかったこと、市場を拡大せず、収益性の向上を図ったことが挙げられる。

●LCC と JAL、ANA と競合している路線では、LCC に安さで劣り、JAL、ANA も快適性を持っていることによる、競合関係の脅威が大きい。

…この要因としてはスターフライヤーが快適性を重視した戦略をとってきたことが挙げられる。

次に明らかとなった問題点の原因を基に問題点の関連性を明らかにする。まず、成長の余地が小さくなってきていることとパイロットの育成が不十分であることについてだが、成長の余地が小さくなってきていることの原因の1つにパイロットの育成が不十分で市場拡大ができていないという関連性がある。つまり、これらの問題を解決するにはパイロット不足をどうにかするしかないということだ。また、競合の脅威が大きいことに関しては、スタースライヤーの戦略に起因しており、他の問題点とは関連性がみられない。

関連性を明らかにしたところで、最も改善すべき問題点を明らかにする。成長の余地が小さくなってきていることを改善するには、パイロット不足の解消が必要、業界全体でパイロットが不足しているため、パイロット不足を解消するにはパイロット育成が必要となる。つまり、最も改善すべきはパイロット育成が不十分であるという問題点である。また、不十分なパイロット育成を解消するだけでは競合の脅威に影響及ぼさないので、戦略を考える上では競合の脅威も解消できるような戦略が望ましいといえる。

4. 戦略代替案

これまでの分析よりスタースライヤーは現在、今後成長していくための積極的な戦略をとれる状況にあることが明らかとなっており、また、積極的に戦略をとらなければ成長が困難な状況にあることも明らかとなった。そして、戦略はパイロット不足を解消できて、競合他社との差別化を考慮すべきであることも明らかとなった。以上のことをふまえ、私は2つの戦略代替案を提案する。

(1)A案 路線拡大戦略

現状の路線だけでは成長の余地が小さい。それならば新規路線の開拓を行えば良い、という考えのもと提案する戦略である。しかし、路線を拡大するといってもパイロット不足の問題が残っている。そこで、この路線拡大戦略では高齢のパイロットを再び採用する。一旦現場から退いたパイロットであっても、再度訓練を課すことで現場復帰を果たしてもらう。そうすることで、パイロットは長く働くことができ、スタースライヤーは新規路線の開拓に乗り出せる。デメリットとしては、いくら訓練をしているとはいえ高齢であるため、安全性に疑問を持たれることが挙げられる。

(2)B案 路線強化戦略

この戦略では成長の余地が小さくても、まだ成長の余地があるのは確かである。そこで、路線強化戦略ではまず、現状の路線の収益性のさらなる向上を図る。路線の強化と並行して新規パイロットの育成に力を入れて、収益性が向上し、スタースライヤーの愛用者が増えたところで新規路線を開拓する。これが路線強化戦略のおおまかな流れである。この戦略のポイントはパイロット育成にかかる時間を現状の路線の収益性を引き上げることに使えるため、時間を有効に使える点である。

スターフライヤーは座席幅が広かったり、オリジナルコーヒーやアップルジュースを提供したり、携帯充電器・ブランケットの貸出を行っていたりと、快適性が高く、一度乗れば『感動のあるエアライン』を実感できる。しかし、一度も乗ったことの無い人からすれば、快適性が伝わらず、競合他社との違いが伝わりにくい。そこで、この戦略案では快適性の伝わりにくさを解消させるために、自動車会社と提携し、スターフライヤーの座席間隔やシートなどと同じ設備の自動車を作ってもら。そうすることで飛行機よりも手軽に快適さを体験することができ、同じ快適さが味わえるスターフライヤーを移動手段として選ぶ人を増やす。

また、パイロットの育成では女性パイロット育成の支援を充実させる。現在のエアライン業界ではパイロットに女性は少ない。しかし、少子化が進んでいるため、女性人気がない現状は好ましくない。そのため、女性でもパイロットになれることを積極的にアピールし、支援を充実させることを提案する。この戦略の課題としてはパイロットの育成が軌道に乗るまで、スターフライヤーは大幅な成長を見込めないことである。

5. 推奨案と実行プラン

前節で挙げた戦略代替案から実現可能性とリスクを考慮して、私が推奨するのは A 案の路線強化戦略である。路線拡大戦略ではエアライン業界の基本である安全性に難があるため、実現は困難だが、路線強化戦略はイメージの向上を図るため、リスクは少なく、実現可能性も高い。そのため、路線強化戦略を推奨案とした。それでは次により具体的な実行プランを提案する。

まずは、新規パイロットの育成では女性でもパイロットになれることを SNS などで積極的に発信していく。さらに出産や育児などの将来設計などへの質問に答える場を設ける。また、男性に関してもパイロットの育成支援は行っていく。次にパイロットの育成が軌道に乗るまでの間の収益性向上については、スターフライヤーの快適性を実際に航空機に乗らずとも理解してもら。そうすることで、スターフライヤーを移動手段として選ぶ人を増やす。そのために自動車会社と提携し、スターフライヤーの座席間隔やシートなどと同じ設備の自動車を作ってもら。そして、その自動車をタクシーで使ってもらい、スターフライヤーの快適性を航空機以外で手軽に体感できる環境を作る。自動車会社とタクシー会社からしてみれば、スターフライヤーに乗る人が増えれば自動車でも同じ設備を求める人が現れるため、ウィンウィンの関係になれる。このようにして、スターフライヤーの良さを発信し、スターフライヤーを選ぶ人を増やす。そして、パイロットの育成が軌道に乗った後は新規路線を開拓していき、成長していくというプランである。

参考文献

株式会社スターフライヤー『有価証券報告書』2013-2016年度版。

株式会社スターフライヤーホームページ、URL：<https://www.starflyer.jp/>閲覧日2018年1月25日。

株式会社エボラブルアジア、エアトリ、URL：<https://www.airtrip.jp/>閲覧日2018年1月25日。

「羽田発着枠に格差、来春配分、全日空8日航3、国交省『公平』を演出」『日本経済新聞』、朝刊、2012年12月1日、2頁。

「全日空共同運航拡大へ、スターフライヤー筆頭株主に、羽田—福岡便手厚く」『日本経済新聞』、朝刊、2012年12月15日、11頁。

「地方の中小航空に逆風、LCC台頭、安さ色あせる」『日本経済新聞』、朝刊、2012年12月15日、11頁。

「中堅航空、巻き返し急ぐ、利用客確保へ割引運賃」『日本経済新聞』、朝刊、2012年12月28日、9頁。

「羽田—札幌・福岡線高く、中堅航空の運賃、前年同期比2割」『日本経済新聞』、朝刊、2013年1月10日、18頁。

「LCC光と影、沸く観光地、嘆く中堅、格安が変えた人の流れ」『日本経済新聞』2013年1月11日朝刊、11頁。

「ボーイング『737』増産、格安航空に根強い需要」『日本経済新聞』、朝刊、2014年1月6日、7頁。

「全日空出身の松石氏が社長に、スターフライヤー」『日本経済新聞』、朝刊、2014年3月1日、10頁。

「航空自由化も暗礁、大手2社に対抗勢力なし」『日本経済新聞』、朝刊、2015年1月29日、3頁。

「羽田空港発着枠、配分先、5年に一度見直し」『日本経済新聞』、朝刊、2015年2月24日、3頁。

「ANAHD傘下のバニラが営業黒字化、『格安航空』が収益軌道に、遅延便減らし搭乗率改善」『日本経済新聞』、朝刊、2015年8月26日、15頁。

「新興航空×ブランド飛躍、低コストで話題拡散」『日経産業新聞』、2017年2月21日、2頁。

「国際線4年ぶり参入、スターフライヤー、アジア定期便」『日経産業新聞』、2017年5月5日、10頁。

「高品質サービス、顧客層を拡大、スターフライヤー、新ブランド戦略」『日経産業新聞』、2017年6月13日、14頁。