ドラッグストア業態の商品構成に見る市場戦略と、収益性強化の方向性分析
－ドラッグストア業態の課題と展望－

重　冨　貴　子
公益財団法人流通経済研究所研究員

1．はじめに

(1) ドラッグストア業態の現状

日本におけるドラッグストア業態の市場規模は、2013年に4.6兆円に達し[1)]、成長を続けている（**図表１**）。

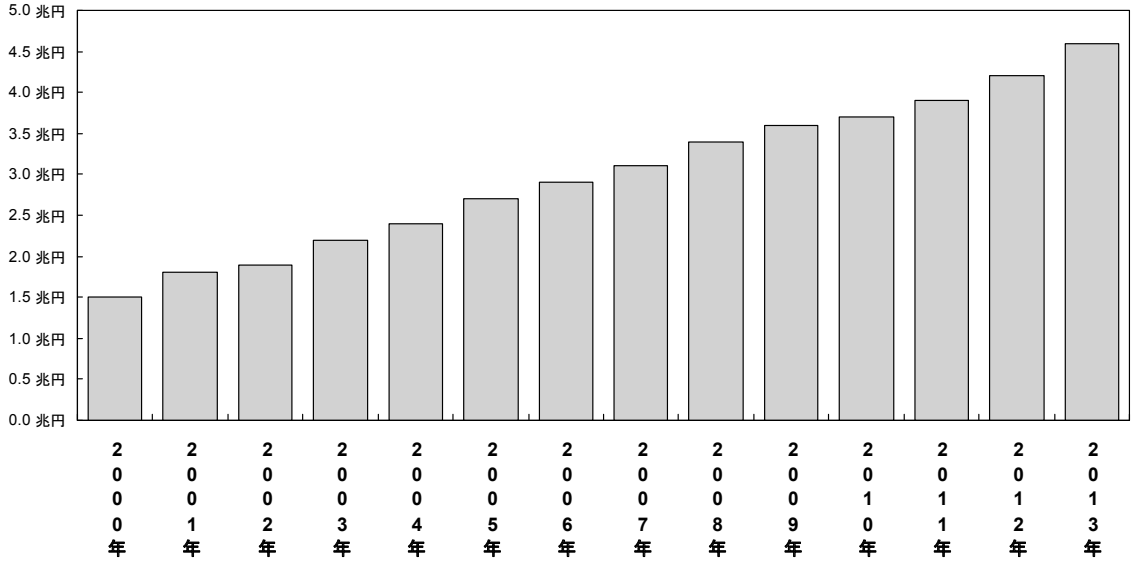
個別企業の動向を見ても、ドラッグストア上場企業のほとんどが、売上規模を拡大している（**図表２**）。2013年決算では、前期と業績比較が可能な15社中、12社が増収増益を達成した（金額ベース）。

(2) ドラッグストアの市場機会

今後さらに高齢化が加速する状況にあって、ドラッグストアには、地域の「ヘルスケアステーション」としての役割が期待されている。各社も積極的に取組を進めており、調剤併設化の推進、介護サービス・商品の提供、美容や栄養相談等様々なカウンセリング機能の充実などに努めているところである。

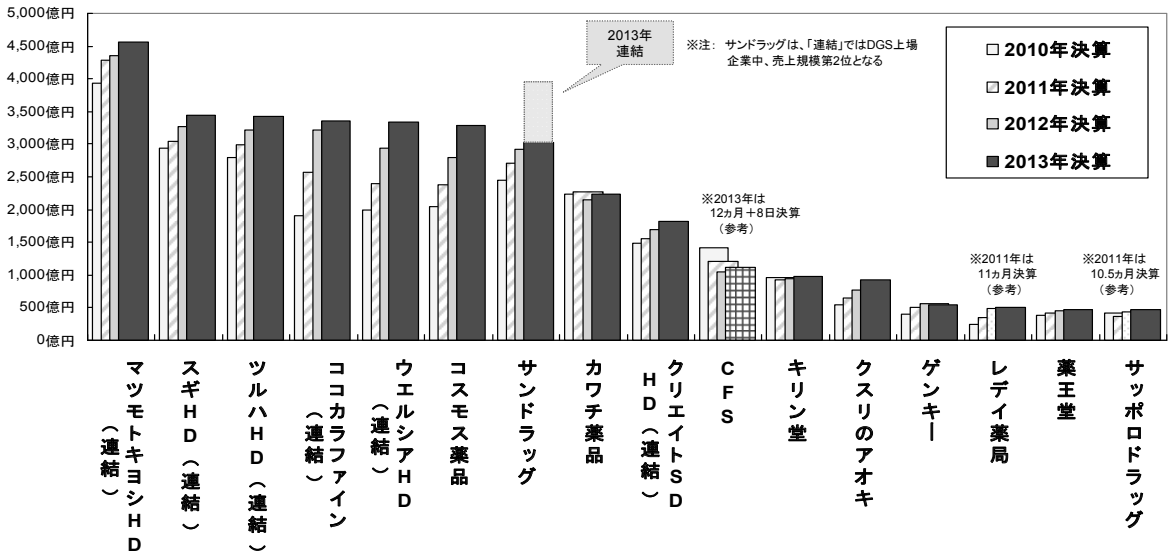
現在検討されている健康食品の「機能性表示」制度（後述）が導入されれば、ドラッグストアの店頭活性化につながり、更なる業態成長の契機になり得るとも考えられている。

図表１　ドラッグストア業態の「市場規模」推移



出所：HCI『ドラッグストア経営統計』を基に作成

図表２　ドラッグストア上場企業の「売上高」推移



注：CFS は、2010 年に食品スーパー事業を譲渡
出所：各社有価証券報告書を基に加工・作成

一方、多くのドラッグストアでは、集客力の向上を意図して食品カテゴリーの取扱いを増やしており、身近な最寄店として機能増強が図られている。

2011年の東日本大震災の際、地域インフラとしてのドラッグストアの重要性が再認識されたことは記憶に新しいが、今後も大規模災害が予測されるなか、ドラッグストアの総合的な店舗力を向上させることは、社会的にも重要な意義を持つと考えられる。

(3) ドラッグストアを取り巻くリスク

このように見てくると、ドラッグストアは今後も豊富な成長機会に恵まれているように思われる。しかし一方、ドラッグストアを取り巻く市場環境は、厳しさを増していることも事実である。

既に人口減少期に入り、中長期的に縮小すると考えられる日本市場で、業態内外における競争は激化している。一般用医薬品（OTC）のインターネット販売が原則解禁される動きなど、ドラッグストアの収益構造に根本的な転換を迫るような環境変化も進行中である。

そこで本稿では、ドラッグストアの現状と、その背景となる競合状況や市場環境を概観した上で、各社の市場に対するアプローチを分析し、今後ドラッグストアが向かう方向性と課題を考察してみたい。

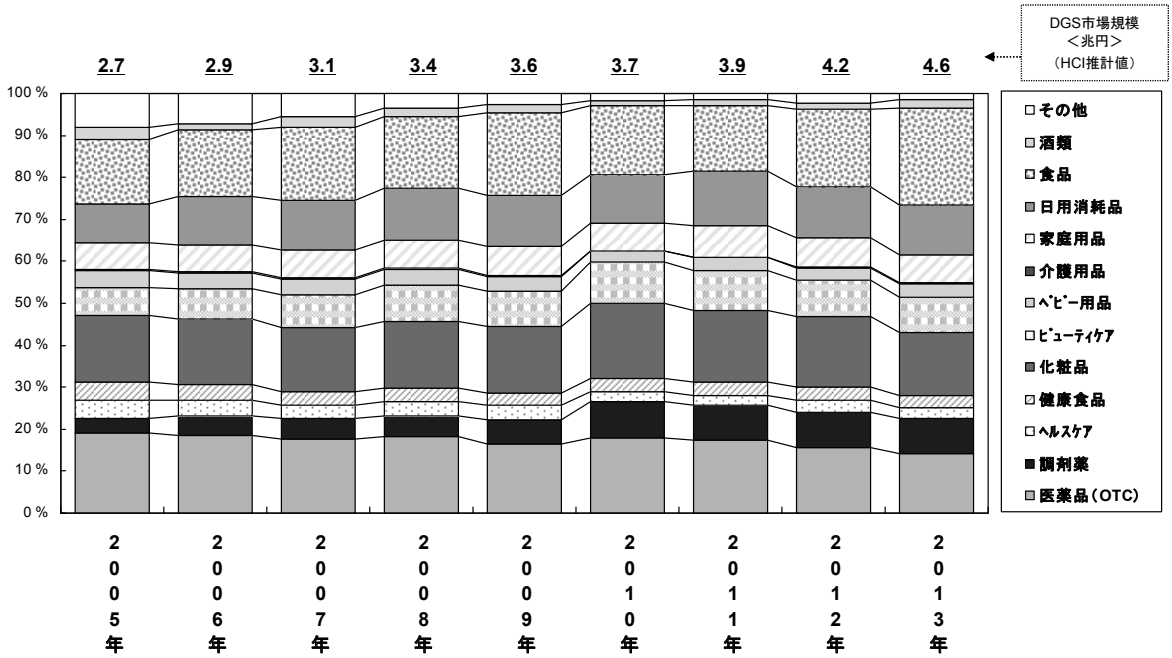
2．ドラッグストアの商品構成と業態動向

(1) カテゴリー別売上構成比

図表３は、ドラッグストア業態のカテゴリー別売上構成比を示したものである。2013年は、医薬品・化粧品関連カテゴリー（医薬品～ビューティーケアの６項目）で、市場規模4.6兆円のうち、約半分（51.4％）の売上を計上している。

時系列で見ると、2010年以降、医薬品・化粧品の構成比が低下し、食品や調剤薬の構成

図表３　ドラッグストア業態の「売上構成比」推移



出所：HCI『ドラッグストア経営統計』を基に作成

比が増加する傾向が顕著となっている。特に、食品カテゴリーの割合増加が著しい。

(2)「食品」取扱い増加の背景

ドラッグストアで食品の取扱いが増加している背景として、他業態との競争激化が挙げられる。特に、食品スーパーやコンビニエンスストアなど、小商圏で競合する業態に比べて、ドラッグストアは利用者の来店頻度が低い[2)]。そこで、身近な最寄店として利便性を高め、より頻繁に来店してもらうため、各社が、医薬品・化粧品・日用雑貨等のカテゴリーよりも購入頻度の高い食品カテゴリーの導入・取扱い拡大を図っている。

過去数期の間に、クスリのアオキ、ツルハなどを始めとして、多くのドラッグストアが、既存店を改装して食品売場を拡充したり、食品比率の高い新業態店舗を開発・出店している。

ただし、食品は医薬品・化粧品等、ドラッグストアで取扱う他のカテゴリーに比べて粗利率が低く、収益性にマイナスの影響を及ぼす恐れがある。このため各社は、収益性の高い調剤やプライベート・ブランド商品（PB）の取扱いを拡大したり、単価の高いカウンセリング化粧品の販売体制を強化する、といった方策を講じている[3)]。

また、食品の取扱いを拡大すると、来店頻度の向上に寄与する一方、競合する他業態と品揃えが似通って来るという問題点もある。現状では、医薬品・化粧品の品揃えの豊富さや、相談・カウンセリング機能等により他業態と差別化出来ているが、食品スーパーやコンビニエンスストアも、医薬品や日用雑貨等の品揃えに配慮して、最寄店としての機能強化を図っている。消費者が、他業態と品揃えや店づくりの差異を見出しにくくなった場合、価格競争の消耗戦に陥る危険があるだろう。

(3)「化粧品」の販売状況

医薬品と並んでドラッグストアの主力カテゴリーである化粧品は、売上構成比が徐々に

低下しているものの、売上金額は増加傾向にある。「家計調査」では、 2005年以降、化粧品関連カテゴリーに対する支出金額が横ばいであることを考慮すると[4]、ドラッグストアにおける化粧品販売は、堅調に推移していると言える。

ただし、消費者がインターネット・チャネルで化粧品を購入する傾向が年々強まっている点には、注意する必要がある。（公財）流通経済研究所の調べによると、インターネットは、ドラッグストア（店頭）に次ぐ、第二の化粧品購入チャネルとなっている。しかも、この傾向には地域差がなく、年々インターネットの利用率は高まっている。

インターネット・チャネルにない、ドラッグストア店頭での魅力的な化粧品の売り方、或いは、インターネット・チャネルの「ショールーム化」に終わらない売場づくりがどのようにあるべきかを、更に検討して行く必要があるだろう。

(4)「医薬品」の販売状況

ドラッグストアの主力カテゴリーである医薬品は、売上構成比とともに、売上金額も減少傾向にある。2009年の「改正薬事法」施行に伴い「登録販売者制度」が導入され、有資格者であれば、薬局・薬店、ドラッグストア以外の業態でもOTCを販売可能となった。それ以降、徐々にではあるが、他業態でOTCの取扱いが拡大している。その影響が反映され、このような傾向を示しているものと考えられる。

2013年６月には、OTCのインターネット販売を原則解禁とする方針が政府より示された。販売について一定の規制が課されるとは言え、既にドラッグストア以外の主要業態やネット専業企業が、OTCのインターネット販売に続々と参入し、取扱いを拡大している。

インターネット・チャネルは、実店舗に比べて出店の物理的・地理的制約が小さい。加えて、利用者にとっては、価格を始めとする諸条件・サービスの横比較が容易である、という特性を持つ。地理的制約を超えて、広範な販売業者との競争が激化すると、価格を始めとする競争激化は避けられず、収益構造へ大きな影響が及ぶことが考えられる。

ドラッグストア各社も、インターネット販売の対応を進めるとともに、収益性確保のための新たな方策を種々講じている[5]。しかし、ドラッグストアの収益の柱であったOTCの高収益性が減じると、経営戦略の根本的な見直しを迫られる可能性が高い。

(5)「健康食品」カテゴリーの可能性

ドラッグストアにおける健康食品の売上構成比は、2013年に3.0%にとどまっており、時系列でも伸び悩んでいる。医薬品と食品の中間的な特徴を備え、ドラッグストアが取扱うのに適したカテゴリーだと思われるにも関わらず、重要商材としての位置を占めるには至っていない。

このような状況になっている背景として、日本では、特定保健用食品と栄養機能食品を除く、健康食品の機能性表示が認められていないという点が指摘される。いわゆる「サプリメント」に関する法制度は存在せず、定義すら明確でない。制度上は食品に含まれ、食品一般としての規制がなされるが、消費者側では、一般食品と区別して何らかの機能や効果を期待して摂取している場合が大半であるという[6]。

現在、米国のダイエタリー・サプリメントの表示制度を参考として、健康食品の「機能性表示」制度の導入が検討されている。このような制度が導入されれば、実店舗を持ち、独自の品揃えを行え、推奨販売やカウンセリ

ング体制を持つドラッグストアにとって、新たな市場開拓の機会となり得るだろう。

他のヘルスケア・ビューティー関連商品や、関連雑貨等とクロスMDの可能性も広がり、「ヘルスケアステーション」機能の強化につながる他、医薬品との併用や、複数商品を摂取する際の総量管理など、専門性が求められる側面もあり、ドラッグストアの専門性を活かす新たな領域となる可能性が高い。

3．ドラッグストア個別企業の戦略と、市場に対するアプローチ

(1) ドラッグストア業態内の状況

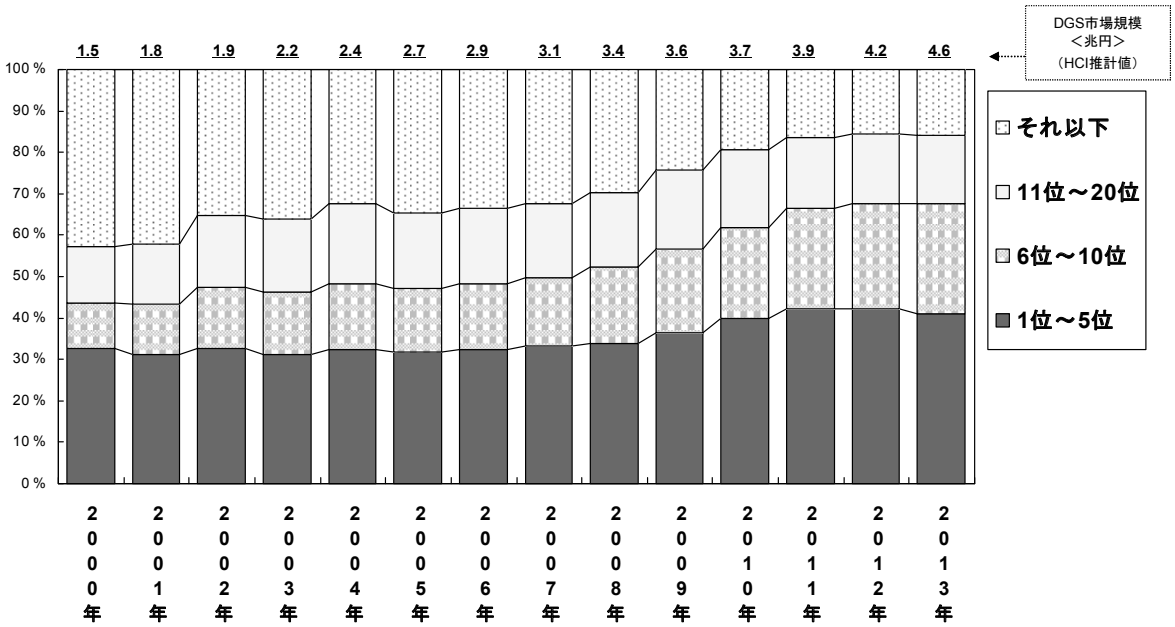
次に、ドラッグストア業態内の動向に着目すると、年々、上位集中度が高まっている（**図表４**）。HCIによる市場規模推計に基づいて算出すると、2013年は、上位５社で業態売上高の41％、上位10社で68％を占める状況となっている。

ナショナルチェーンを志向する大手企業は、積極的に新規出店を行うとともに、経営統合を行い、自社の出店エリアを拡大している。近年は、各地で出店エリアの重複が目立つ状況となっており、ローカルチェーンとナショナルチェーン、またはナショナルチェーン同士が直接競合する状況が生じている（**図表５**）。前述した他業態との競合だけでなく、業態内でも競合が激化している様子が窺える。

このような環境下で消費者に支持されるためには、買物先としてドラッグストアが選ばれるだけでなく、近隣にあるいくつかのドラッグストアのなかで、特に自社の店舗を選んでもらうことが重要となる。つまり、他業態や他のドラッグストアに対する明確な差別的優位性があるかどうかが、従来以上に問われる状況になっていると言えるだろう。

加えて、デフレ傾向が続き、今後消費増税も予定されるなか、消費抑制心理は根強い。ドラッグストアに限らず、あらゆる小売業態が「価格面」（安さ）への圧力を受け、価格

図表４　ドラッグストア業態の「売上高」上位集中度推移



出所：HCI『ドラッグストア経営統計』を基に算出

図表５　ドラッグストアのエリア別競合状況（主な例）

エリア	各エリアに出店するドラッグストア（主な企業）
四国	レデイ、大屋、よどや、マツモトキヨシ、コスモス、サンドラッグ、キリン堂、ツルハ等
九州	コスモス薬品、ナチュラル、ドラッグイレブン、マツモトキヨシ（ミドリ薬品）、サンドラッグ（ダイレックス）等
中国	ハーティーウォンツ、レデイ、ザグザグ、ひまわり、コスモス薬品、ココカラファイン（セガミ）、ツルハ（ウェルネス湖北）、マツモトキヨシ等
関西	キリン堂、ココカラファイン（ライフォート、ジップ）、タキヤ、ナガタ薬品、ウエルシア、スギ、コスモス薬品等
東海	スギ、スギヤマ薬品、中部薬品、高田薬局、杏林堂、マツモトキヨシ、CFS、ゲンキー、クリエイト SD 等

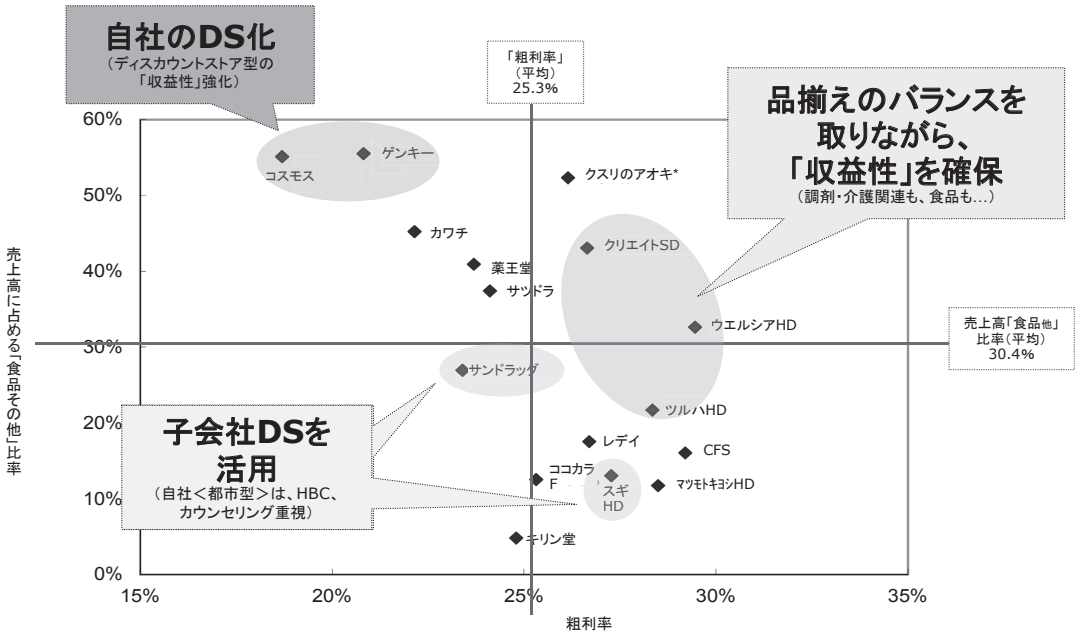
出所：各社有価証券報告書、決算説明資料、HP、HCI『ドラッグストア経営統計』、および報道資料等を基に作成

対応を避けられない状況となっている。このような環境下で、ドラッグストアは、他にない強みを確立し、それらを可能にする経営基盤の構築（収益性の強化と効率化）が求められる、厳しい状況に置かれていると言えよう。

(2)「収益性」強化の方向性と「価格対応」の方針

以上のような状況を受けて、ドラッグストア各社は、価格面（安さ）への対応策を講じながら、いかに収益性を強化するか、という

図表６　ドラッグストア上場企業の売上高「粗利率」「食品その他」比率



*注：クスリのアオキは、日用雑貨／食品の合計割合を縦軸に表示。これに伴い、「食品」比率（平均）は実態より高くなっている。

出所：各社有価証券報告書、（公財）流通経済研究所によるヒアリングを基に作成

課題に取り組んでいる。**図表６**は、上場企業16社を、売上高「粗利率」と売上高「食品その他」比率[7]により、プロットしたものである。

ドラッグストア業態では、(上場企業に限っても）企業間の売上規模の差異が大きく、収益構造や店づくりの方向性の差異も大きい、という特徴がある。収益性強化の方向性や、価格面(安さ)への対応策も企業により異なっており、いくつかの方向性が見出される。

特に特徴的なグループを抽出すると、

①「ディスカウント型」の収益構造を強化する企業：コスモス薬品、ゲンキー

②品揃えのバランスを取りながら、収益性確保に努める企業：ウエルシア、ツルハ、クリエイトSD

③自社は「高付加価値」志向で、子会社ディスカウントストアを価格訴求に活用する企業：スギ、サンドラッグ

の３グループを挙げることが出来る。

(3) ３グループの特徴

①「ディスカウント型」の収益構造を強化する企業：コスモス薬品、ゲンキー

これらの企業は、売上高「販管費率」「粗利率」を、ともに20％未満に抑え、ローコストオペレーションを徹底して、「ディスカウント」訴求を前面に打ち出しているドラッグストアである。過去数期で、販管費率を継続的に引き下げており、ディスカウント型の経営戦略をより強化している。収益構造上は、他のドラッグストアよりも、ディスカウントストアに近いと言えよう。

２社ともに、平均売場面積は1,000㎡を超え、「メガドラッグストア」を中心とする出店を行っている。巨大店舗をドミナント出店することにより、出店エリアの日常の買物ニーズ（生鮮食品を除く）を囲い込む、という戦略を取っている。

競合するディスカウントストアと比較すると、医薬品や化粧品を取扱っていることもあり、店舗のクレンリネスや専門性の高さが強みとなっている。

なお、図表６では、カワチ薬品も２社の近くにプロットされている。収益構造や店舗面積の大きさは似通っているが、近年、調剤併設化やカウンセリング・相談機能の強化など、「付加価値訴求型」の戦略に転換して店づくりを行っているため、本グループから除外した。

②品揃えのバランスを取りながら、収益性を確保する企業：ウエルシア、ツルハ、クリエイトSD

これらの企業は、基本的に「付加価値訴求」を主眼とする店づくりを行っている。「価格よりも価値」を重視し、核となる医薬品・化粧品のカウンセリング販売や、調剤併設化、介護対応等の施策を積極的に行っている。

ただし、大都市圏の郊外住宅地・ロードサイド中心の出店であることから、競合状況が地方市場に比べて激しく、ある程度価格面(安さ）に配慮することも求められる環境にある。また、郊外立地という面からは、地域密着の店づくりが重要となり、食品等も含めた品揃えを充実させるニーズも存在する。

このような事情を受けて、価格については、PB商品の積極開発・販売を行う他、商品カテゴリーによって「最安値ではないが、値頃感のある値付け」を行うなどの方策により、「安さ」へのニーズに対応している。

③自社は「高付加価値」志向で、子会社ディスカウントストアを価格訴求に活用する企業：スギ、サンドラッグ

これらの企業は、大都市中心部で、医薬品・化粧品の「高付加価値」を訴求する店舗を主として成長して来たドラッグストアである。

スギ薬局は、「地域医療対応型」の経営・出店戦略を取り、ドラッグストアとしては高度な調剤機能や医療関連サービスを提供している。サンドラッグは、ローコストオペレーションの構築に長けており、価格訴求を行っている印象を持たれがちであるが、売場面積や商品構成、収益構造等を検討すると、都市型「高付加価値」訴求型グループに分類される。

このような戦略による店づくりは、元来「価格（安さ）」訴求にはなじみにくい。価格訴求を行うことにより、自社の強みや魅力を毀損するリスクが高いからである。しかし、「安さ」への対応も求められる市場環境にあって、これら２社は、子会社にディスカウントストアを擁することで、「価格訴求」ターゲットに対応している[8)]。2013年決算では、連結売上高に占めるディスカウント事業の割合は、スギが２割強、サンドラッグが３割弱となっており、企業経営に一定の影響力を及ぼす規模に達している。

このように、企業内でドラッグストアとディスカウントストアによる“棲み分け”戦略が取られた背景には、２社ともに、ナショナルチェーンとして企業規模や出店エリアを拡大する過程で、従来のメインターゲットとは異なる顧客層や地方市場への対応が必要になって来た、という事情があると考えられる。また、従来の出店余地が減少するなか、異なる顧客層を持つディスカウントストアを活用して新業態開発を行い、市場を深耕するという意味合いもあるだろう。

ドラッグストア・グループに加わったディスカウントストア側にとっては、チェーンオペレーション導入による効率化、店舗戦略・施策の精緻化、および、ディスカウントストアのなかで「HBC 強化型」という差別化を行うことが出来る、といったメリットがあると考えられる。

経営・店舗戦略が「価格訴求」になじみにくい企業が、「安さ」を求めるターゲットにどのようにアプローチし、その取組を自社の成長にいかにつなげるか、という観点から、２社の取組は注目に値する。

４．まとめ

(1) ドラッグストアの今後の展望と課題

ドラッグストア業態は成長を続けており、各社が、身近な「ヘルスケアステーション化」、および、最寄店としての機能向上に努めている。今後の社会変化や制度変更、市場ニーズの方向性等を考慮すると、今後もドラッグストアの成長機会は豊富にあると考えられる。

しかし一方、業態内外で競争が激化しており、「安さ」への圧力も弱まる兆しがない。他業態との同質化傾向が強まると、消費者にとって、業態としての存在意義が失われる恐れがある。このような状況で、ドラッグストア各企業は、収益性を強化しつつ、業態内外に対する明確な差別的優位性を確立する、という課題を課せられている。元々、他業態からラインロビングを行い、低価格販売（ディスカウント）を行うことで成長して来たドラッグストアですら、さらなるディスカウントを要請される市場環境になっている、とも言えよう。

また、OTC のインターネット販売解禁を契機として、従来の医薬品・化粧品の高収益に依存するドラッグストアの経営戦略は、再考を迫られる可能性が高い。医薬品には、「今すぐに服用したい」という緊急ニーズや、専門家に「最も適した薬を選んでもらいたい」という相談ニーズがあり、直ちに OTC 販売の大半がインターネット業態に移行する訳ではなかろう。しかし、社会的なインターネット・チャネル普及の流れは止め難く、ドラッ

グストアがそれをどのように活用するかを検討する必要がある。

今後は、ドラッグストアの「専門性」が、社会にとって、また消費者にとってどのような意義があるのかが、従来以上に問われることとなるだろう。既に、インターネットショップを運営するドラッグストアも多いが、実店舗とインターネットショップ双方の強みを活かして、ドラッグストアならではの事業展開を追求することが求められよう。また、ココカラファインがインターネット通販企業にOTCの卸売事業を開始するとの報道がなされていたが、このように、環境変化を新たな市場機会としてとらえ、専門性を梃子に他業態にアプローチする、といった方向性も、今後の継続的な成長のために重要となるだろう。

(2) 今後の検討課題

本稿では、ドラッグストアにおける食品カテゴリーを、集客に寄与するが低収益の商材、という側面を中心として言及した。しかし、食品の売上規模が拡大するなか、食品販売チャネルとしてのドラッグストアのポテンシャルをいかに開拓するか、という視点からも、分析・検討が必要であろう。

また、最近の動きとして、郊外型店舗を中心に出店して来た企業が都心型小型店舗を出店したり、フランチャイズでなく単独でのコンビニエンスストアを出店するドラッグストアが現れるなど、各社の出店戦略に変化が見られている。このような動向が、ドラッグストアの在り方や市場構造にどのような影響を及ぼすのか、といった点にも、今後注目して行きたい。

さらに、本稿では言及しなかったが、新たな市場開拓の一環として、大手ナショナルチェーン各社が、海外市場へ進出している。日本市場に限定しなければ、アジア地域を中心として市場開拓の余地は大きく、ドラッグストアの経営に新たなダイナミズムが加わることとなるだろう。今後の動向に注目し、稿を改めて考察したいと考えている。

〈注〉

1) ドラッグストアの市場規模は、日本チェーンドラッグストア協会（JACDS）の推定によると、2012年度5.9兆円、2007年までの商業統計数値に基づく（公財）流通経済研究所の推計によると3.9兆円となっており、データソースにより市場規模の推計値にばらつきが見られる。HCIの推計値は、売場面積90坪以上のドラッグストアの店年商をベースとしたもので、全てのドラッグストア店舗を網羅している訳ではない。ただし、推計方法、推計の対象範囲、金額規模を検討した結果、ドラッグストアの市場規模数値として妥当性があると考えられること、また、（図表３）売上構成比との整合性を得るため、同一データソースによる市場規模推計値を使用したいという意図から、本稿ではHCIによる4.6兆円という推計値を用いた。なお、上記いずれの推計においても、ドラッグストアの市場規模は拡大を続けている、という傾向は同じである。
2) （公財）流通経済研究所『消費者の業態・店舗選択に関する調査報告書』（2013年４月）によると、食品スーパーは週に平均2.4日、コンビニエンスストアは平均1.4日利用されているのに対し、ドラッグストアは平均0.8日の利用となっている（女性・東京圏の結果。他地域も、ほぼ同傾向）。男性では、コンビニエンスストアの利用頻度が高く、平均2.5日となっている。
3) ドラッグストア上場企業の商品カテゴリー別粗利率は、（企業により差異があるものの）おおよそ、医薬品は30％台後半、調剤薬は30％台前半、化粧品は20％台後半、日用雑貨は10％台後半～20％台前半、食品は10％台の水準にある（2013年決算。非公表・不明企業を除いた傾向を記載）。
4) 総務省統計局「家計調査」によると、化粧品関連カテゴリーに対する家計支出金額は、2005年～2012年に25,000円弱～26,000円強の水準で推移しており、ほぼ横ばいとなっている（全世帯／１世帯当たりの金額。化粧品関連６項目の支出金額を合算）。
5) 例えば、新たな収益源として「調剤」併設化を推進しているドラッグストアが多い。ただし、ドラッグストア上場企業における売上高調剤比率は、2013年決算で平均8.2％であり、同比率

が高い企業でも13.2％という水準である。また、経営戦略上、調剤をほとんど、或いは全く取扱わない企業もある（コスモス薬品、ゲンキーなど）。

6) 内閣府消費者委員会『消費者の「健康食品」の利用に関する実態調査（アンケート調査）』によると、対象者の約６割が健康食品を摂取しており、ほぼ毎日摂取しているのは26.2％である。健康食品に不満を感じている人は全体の41.2％で、その８割が「期待したほどの効果がなかった」点を、理由として挙げている。健康食品を購入する際に重視する点は、「効き目・有効性」「安全性」「価格」等となっている。また、サプリメント摂取者の約５割が２種類以上を摂取し、34％は処方箋薬と併用している。

7) 売上高に占める「食品」のみの比率が不明（非公表）の企業があるため、「食品その他」比率を用いて作図している。多くの企業で、食品以外の割合は僅少であり、ほぼ各社の「食品」比率に近い割合と見なすことが出来る。

8) スギは、2013年にドラッグストア「スギ薬局」とディスカウントストア「ジャパン」を統合した。これに伴い、現在ジャパンは子会社でなく、事業部別組織の一つという位置づけになっている。

〈参考文献〉

HCI『ドラッグストア経営統計』2001年版～2014年版

JACDS「日本のドラッグストア実態調査」2012年版アンケート

国立社会保障・人口問題研究所『人口統計資料集2013年版』

総務省統計局「家計調査」

（公財）流通経済研究所『消費者の業態・店舗選択に関する調査報告書』（2013年４月）

内閣府消費者委員会『消費者の「健康食品」の利用に関する実態調査（アンケート調査）』（2012年５月）

内閣府消費者委員会『「健康食品」の表示等の在り方に関する調査報告』（2013年１月）

内閣府規制改革会議『規制改革に関する答申～経済再生への突破口～』（2013年６月５日）

日本経済新聞　電子版「ドラッグ店ココカラ、ネット通販会社に医薬品卸売り」（2013年９月７日）