

ドラッグストア業態の動向と商品構成 の変化、および、企業戦略の方向性 —ドラッグストア業態の展望と課題—



重富 貴子

公益財団法人流通経済研究所 主任研究員／ドラッグストア研究会 主宰

アブストラクト：

本稿では、ドラッグストア業態の直近の展開状況を概観し、商品構成などの質的な変化や、経営戦略の方向性、「新型コロナウイルス感染症」(COVID-19)流行の影響などを踏まえて、業態の優位性と課題点を検討した。ドラッグストア業態の食品・非食品の粗利ミックスによる収益モデルは優位性が高く、COVID-19流行下でも購買動向は安定的に推移し、主要リアル小売業態のなかで高い成長性を保っている。経営戦略の方向性(3タイプ)は時系列変化が小さく、ドラッグストアの取引先は、今後も各々の方向性に沿った営業提案を行うことが重要だと考えられる。今後は狭小商圏化の進行に伴い、各社がより一層効率化や収益性強化に迫られると予想される。食品強化は来店頻度や買上点数の増加効果をもたらす一方、同質化のリスクもあり、食品購入目的での来店客を非食品購入につなげる方策を検討する必要があるだろう。国内市場の深耕による「プライマリー・ストア化」を図るとともに、中長期的には海外市場も含めた成長戦略が求められると考えられる。

キーワード：ドラッグストア、品揃え、食品、COVID-19、経営戦略

1 はじめに

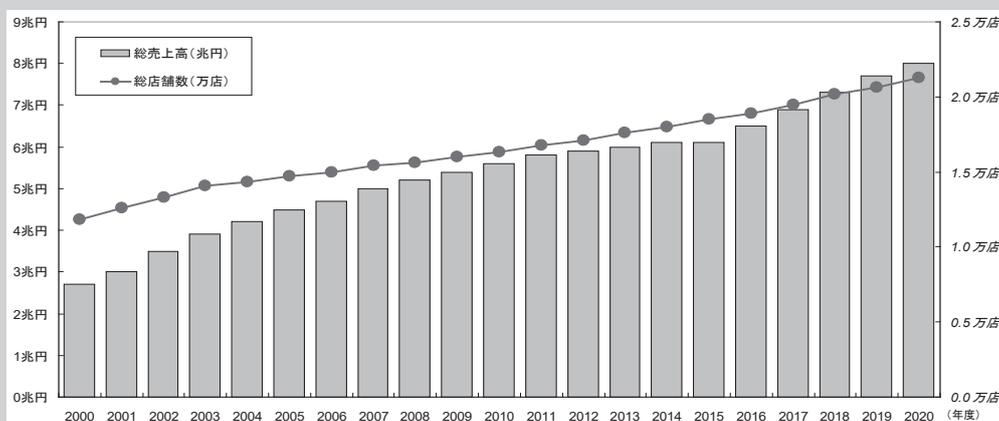
[1] ドラッグストア業態の現状

日本におけるドラッグストア業態の市場規

模(総売上高)は2020年度に8.0兆円¹⁾、店舗数は2万1,300万店に達し、成長を続けている(図表1)。日本チェーンドラッグストア協会(JACDS)の統計によると、2009年度~2015年度に総売上高の伸び率が鈍化し

図表1

ドラッグストア業態の「市場規模」「店舗数」推移 ※年度データ



出所：JACDS「日本のドラッグストア実態調査」に基づき筆者作成

たが、2016年度以降「再成長期」を迎えている。他の主要小売業態（リアル業態）と比較してもドラッグストア業態の成長性は高く²⁾、小売チャネルとしての相対的な重要性が高まっている。

「再成長期」を迎えた主要因は、JACDSによると「インバウンド需要」の取り込み、「食品」取り扱いの強化、来店目的性の強化による「ワンストップショッピング」の効果（ラインロビング）、「調剤」分野への積極的な取り組み（併設化等）、主要企業各社の積極的な出店にあると分析されていた（「2018年度実態調査」時点）。その後、「新型コロナウイルス感染症」（COVID-19）の世界的な流行により、インバウンド需要や化粧品等の売上が大きく落ち込むこととなったが、流行初年度の2020年度にも市場規模は拡大しており、衛生用品・食品などの「コロナ特需」を取り込みながら成長を続けている様子が窺える。

【2】ドラッグストア個別企業の状況

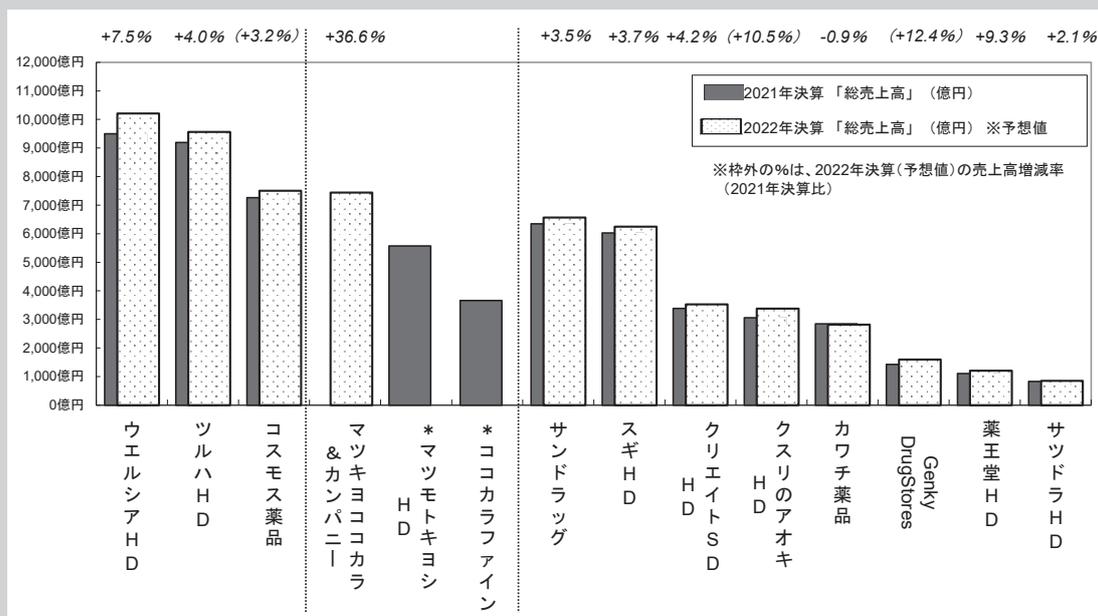
ドラッグストア個別企業の動向を見ると、2021年決算では、2020年の「コロナ特需」の影響もあり、上場企業13社中10社が「増収増益」となった。2022年決算（予想値）でも、前年の「コロナ特需」による反動減の影響を受けたものの³⁾、上場企業の多くが増収を予想している（図表2）。また、2022年決算ではウエルシアホールディングスの売上高が1兆円を超え、ドラッグストア初の「1兆円企業」が誕生する見込である。2021年10月に経営統合により誕生したマツキヨココカラ&カンパニーも、COVID-19の流行による逆風を受けているものの、今後の展開が注目される。

【3】ドラッグストア業態の課題

このように見てくると、ドラッグストア業態は成長基調にあり、高齢化社会に対応した「ヘルスケア」インフラの一角を担う業態として、今後も引き続き成長機会に恵まれてい

図表2

ドラッグストア上場企業の「売上高」（2021年決算実績値／2022年決算予想値）



注：増減率を（カッコ）で表記しているチェーンは、会計基準変更に伴い増減率非公表（名目金額の単純計算により、筆者が増減率を算出（参考値））。

出所：各社「決算短信」に基づき筆者作成

るように思われる。しかし一方、ドラッグストア業態を取り巻く市場環境は厳しさを増している。

既に人口減少期に入り、中長期的に縮小へ向かっている日本市場で、業態内外での競争は激化している。かつては、主要ドラッグストアがエリアごとに棲み分けて展開していたが、各社の成長に伴い、出店エリアの重複が顕著となっている。経営統合による上位集中化が進み、2020年には売上高第1位～第5位企業が市場規模の5割近く（48.1%）を、第1位～第10位企業では約4分の3（74.3%）を占める状況となっている⁴⁾。

小商圈をめぐり、食品スーパー（SM）、コンビニエンスストア（CVS）など他業態との競争も激化しており、ドラッグストア各社は「ワンストップ」の利便性を高めて、集客力強化を図っている。特に、近年は「食品」強化の傾向が顕著で（後述）、生鮮食品を導入・試行販売するチェーンも増えている。来店頻度や客数の増加効果が得られる一方、収益性の確保や同質化の回避（差別化）に関しては課題もある。

ヘルスケア領域では、次世代ヘルスケア産業に関わる一セクターとして、地域包括ケアシステム（公的医療・介護保険）との連携や予防・健康づくり、セルフメディケーションへの関与が期待される一方、2021年8月の一般用医薬品（OTC）の販売時間に係る「2分の1ルール」撤廃など、競合環境の変化に

つながりうる規制緩和も実施されている。

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、COVID-19流行下における業態動向も確認した上で、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 ドラッグストア業態の動向

[1] 「商圈人口」の変化

図表3は、ドラッグストア業態の人口1万人あたり店舗数（店舗密度）と1店舗あたり人口（商圈人口）を、経済産業省「商業動態統計」に基づき算出したものである。年を追うごとに店舗密度が上昇する一方、商圈人口が減少し、小商圈化が進行している。Genky DrugStores（北陸・中京他）や薬王堂（東北）などのリージョナル・チェーンでは、商圈人口7,000人を想定した店づくりや収益化モデルの構築を推進しているが、47都道府県合計値を見ても、商圈人口の実態が7,000人に近づいていることがわかる⁵⁾。

[2] 「商品構成」の変化

図表4は、ドラッグストア業態のカテゴリ別「売上構成比」の推移を、日本ホームセンター研究所（HCI）『ドラッグストア経営統計』に基づき示したものである。2020年には、医薬品・化粧品関連カテゴリー（医薬

図表3

ドラッグストア業態の「店舗密度」「商圈人口」推移（各年1月時点）

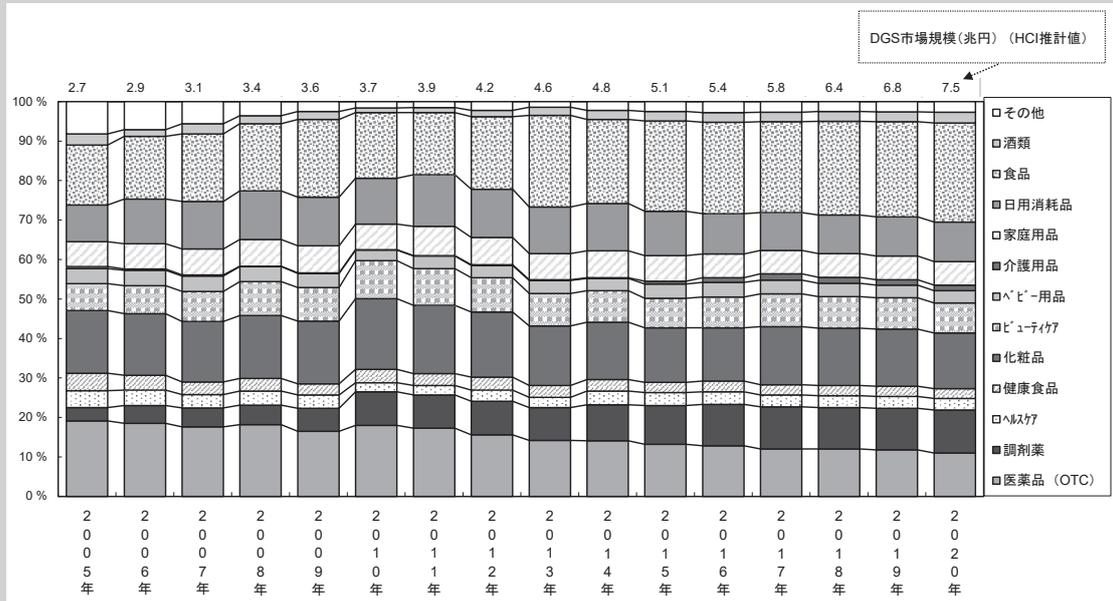
	2018年	2019年	2020年	2021年
人口1万人あたり店舗数	1.18 店	1.23 店	1.29 店	1.36 店
1店舗あたり人口	8,469 人/店	8,130 人/店	7,732 人/店	7,326 人/店

注：数値は47都道府県合計値。

出所：〔店舗数〕経済産業省「商業動態統計月報」（各年1月）、〔人口〕総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」（各年1月1日）に基づき、（公財）流通経済研究所が算出・作表

図表4

ドラッグストア業態の「売上構成比」推移



注：売場面積「90坪以上」のドラッグストアの店数に基づく統計で、JACDSの統計とは市場規模に若干の差異がある。
 出所：HCI『ドラッグストア経営統計』に基づき筆者作成

品～ビューティーケアの6項目)が、市場規模⁶⁾の約半分(49.0%)を占めている。2011年以降、6項目合計の売上構成比は漸減しているが、調剤薬の構成比は増加し、2020年にはOTCとほぼ同割合となっている。一方、2012年以降、食品・酒カテゴリー(2項目)の構成比が増加し、2020年には3割弱(27.8%)を占める状況となっている。介護用品の構成比も、2%未満とわずかではあるが徐々に増加している。

[3] ドラッグストアにおける「食品」強化

① 「食品」強化の背景

2009年の改正薬事法施行後、図表4に見られるように、2010年・2011年にOTC・調剤薬(2項目)の売上構成比が高まり、食品・酒類(2項目)の構成比は低下した。特に、調剤薬の構成比が上昇していることから、他業態のOTC販売への参入に対し、ドラッグストアが調剤の「専門性」強化により差別

化を図った様子が窺える。
 しかし、2012年以降は、調剤薬の構成比が漸増する一方、食品の構成比も増加している。図表1で見たように、2012年度～2015年度はドラッグストア業態の低成長期であったが、この時期にも店舗数は増加していた。業態内の競争に加えて、2011年の東日本大震災以降、最寄品の買物場所として男性以外にも顧客層を拡げ、積極出店を行い成長していたCVS⁷⁾、および、成長率は低いものの市場規模が大きく、必需品の食品(とりわけ、他業態には参入障壁が高い生鮮食品)の専門小売業態として高い集客力を保っていたSM等と、小商圈内で地域住民の日常の買物ニーズをめぐり、競合傾向が強まっていた。
 このような状況で、ドラッグストア各社は成長モデルや収益性確保策の革新に迫られ、品揃えや売場改善、販促や店舗オペレーションの効率化、サービスも含めた店舗機能の拡充などの取り組みを進めることとなった。特

に、SMやCVSに比べて低い来店頻度⁸⁾の向上施策として、食品カテゴリーの強化が重視され、郊外型店舗を中心に、ドラッグストアで品揃えの拡充が進むこととなった⁹⁾。

ただし、非食品（ヘルス&ビューティーケア（HBC）、調剤薬、日用雑貨）に比べて低い食品の収益性をカバーし、同質化を避けて他業態に対する差別的優位性を保つ上で、HBCの専門性を保つことも重要であった。このような経緯により、ドラッグストア業態では2012年以降、食品・酒類の売上構成比が上昇する一方、調剤薬の構成比も上昇し、それ以外の医薬品・化粧品関連カテゴリーの構成比も（やや低下気味とは言え）一定割合を保って推移していると考えられる。

② 「生鮮食品」の導入

ドラッグストアでは、食品を集客商材と位置付け、加工食品・菓子、飲料・酒類、冷凍食品、日配品、弁当・惣菜などへ取り扱いカテゴリーを拡大してきた。生鮮食品は、食品専門業態であるSMの優位性が高く、調達ルート確保や店舗オペレーション、廃棄ロス管理や収益確保の難しさなどを踏まえると、ドラッグストアでの取扱いは現実的でないと思われていた。

しかし、2012年にクスリのアオキが一部店舗で生鮮食品の販売を開始し¹⁰⁾、それ以降、郊外型店舗を中心に展開するドラッグストア各社で、生鮮食品の導入や試行販売が行われている（**図表5**）。本稿執筆時点（2022年3月）に、ドラッグストア上場企業12社中9社（4分の3）で、生鮮食品の取り扱いが確認されている¹¹⁾。

③ 「生鮮食品」取り扱いのタイプ分類

2012年以降、本稿執筆時点（2022年3月）までの導入状況に基づき、ドラッグストアの

生鮮食品の取り扱い方針を整理すると、（**図表6**）のような3タイプに分類される。

- A.生鮮本格導入型：生鮮食品を本格導入した「DGS + SM」複合フォーマット。SM並みの生鮮3品の品揃えと売場づくりが実現できれば、ワンストップの利便性で集客力が高い（ただし、鮮魚まで取り扱う店舗は限られる）。コンセプション活用方式が中心。SM撤退地域、買物困難地域などでは、非食品の品揃えと合わせて利便性が高い。
- B.生鮮一部導入型：生鮮食品の取り扱いカテゴリー／品目を自社戦略に応じて取捨選択し、部分的に導入。特定品目に絞って、ヘルスケアの機能訴求などを実施。店舗フォーマット革新の一部として、生鮮食品を活用・試行販売しているチェーンが多く、SMの代替や、SMからの顧客奪取までは難しい。限られたカテゴリー／品目でも明確なベネフィットが消費者に伝わるよう、商品選定の目利き力が重要。
- C.生鮮僅少販売型：特定・少数のカテゴリー／品目のみを販売。廃棄ロスのリスクが低い料理材料の網羅はできず、品質、産地などの選択肢もほとんどない。

現時点では、「A.生鮮本格導入型」のなかでも、鮮魚を含む生鮮3品を品揃えし、SM並みの売場を展開する店舗の集客力が高いが、そのような店舗は一部に限られる。また、同一チェーンでも、「B.生鮮一部導入型」を生鮮食品の取り扱いの基本フォーマットとしつつ、一部で「A.生鮮本格導入型」の実験店舗を出店するなど、各社が試行段階にある。

クスリのアオキホールディングス、クリエイトSDホールディングスのように、出店エリア内のSMを買収し、調達ルートなどの運営機能も含めて、SMを自社内に取り込むチェーンも現れている。買収したSM店舗をそのまま活用して、一部の売場や品揃え、ポイ

図表5

ドラッグストアの「生鮮食品」導入状況（主な動向）

導入時期	「生鮮食品」の導入状況（主な動向）	戦略タイプ	「生鮮」導入 カテゴリー		「生鮮食品」の 取り扱い方法 (判明分)	SM 買収 有無
			青果	精肉/鮮魚		
2012年	<p>クスリのアオキ（本社：石川県）が「生鮮食品」の取り扱い開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ・450坪型「コンセション型」店舗（全店舗の1割程度）では、鮮魚を含む「生鮮3品」を販売 ※2022年5月期以降、400坪型「フード&ドラッグ」店舗を導入し、メインアウォーマットとする方針 ・2020年～出店エリアのSMを買収（石川、京都、茨城） ※買収したSM（一部店舗）の看板を、「スーパ-のアオキ」に変えリニューアル ※2022年～買収後のSM店舗を、「クスリのアオキ」へ順次リニューアル中 	総	○	○	コンセション	
2015年頃	<p>クリエイトSDHD（本社：神奈川県）が「生鮮食品」を導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2015年、青果を中心に「生鮮食品」の品目を増加 ・2017年、CVS「スリーエフ」のオリジナル中食（約150品目）を、12店舗で実験販売 ・2020年、SM「ゆりストア」（5店舗）を買収 ・2020年、「生鮮3品」を取り扱う大型店舗「秦野大薬店」を開店 ・2022年5月期（下期）に、「生鮮」「冷凍食品」「即食商品」をさらに強化（予定） 	総	○	○	コンセション	
2017年	<p>GenkyDrugStores（本社：福井県）が、既存店で「生鮮食品」の取り扱い開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2018年6月末までに、「既存店」の8割を生鮮売場のある「フード&ドラッグ」業態へ刷新 ※鮮魚は、途中で導入中止。現在は、青果、精肉のみ。「弁当・惣菜」強化も図っている ・2022年1月時点で、店舗の約8割（79%）が「フード&ドラッグ」業態＝「レギュラー店」 <p>中部薬品（本社：岐阜県/非上場）が、「生鮮食品」（青果、精肉）、「惣菜」を取り扱う実験店舗を出店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2018年5月に、「今後、拡大しない方針」を発表 	D	○	○	「自前主義」 (自社センター設置)	
2018年	<p>ツルハHD（本社：北海道）が、一部店舗で「生鮮食品」（精肉、青果）の取り扱い開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2022年5月時点で、740店舗に「生鮮食品」売場を導入（前期比2倍）。さらに強化中 <p>サツドラHD（本社：北海道）が、「ドラッグストア/SM融合店舗」（実験店舗）を開店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生鮮売場「サツドラCHIBA」を設置し、「惣菜」も販売 ・2022年1月時点で、同フォーマットの数店舗を運営。店舗により「焼きたてパン」も販売 	総 (D)	○	○	他社生産品を 「アウトバック」で搬入 コンセション	
2019年頃	<p>スギ薬局（本社：愛知県）が、「生鮮食品」の取り扱い開始（実験販売）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪の一部店舗で「生鮮食品」の販売による売上伸長効果があり、取扱店舗を増加 ・「惣菜」は、2018年3月より取り扱い開始 	H	○	○	コンセション	
2020年	<p>ウエルシアHD（本社：東京都）が、狭小商圏600坪型「生鮮フルライン」実験店舗を出店（2店舗）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「生鮮」（青果、精肉）、「弁当・惣菜」「園芸」「パワチ惣菜」「パン」売場を導入 ・2021年、千葉市に出店した「生鮮食品」（青果、精肉）あり店舗で、青果の自社調達を実施 	総	○	○	コンセション (一部で自社調達も試行)	
2021年	<p>薬王堂HD（本社：岩手県）が、「生鮮食品」（精肉、青果）の取り扱い開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2022年1月時点で、青果はほぼ全店に導入完了 ・精肉はコンセション方式で、提携先（山形県）周辺に導入。他地域への拡大意向あり 	(D)	○	○	コンセション	
※その他	<p>コスモス薬品（本社：福岡県）では、少数品目の「生鮮食品」（青果）を販売</p> <p>サンドラッグ・グループのDS「ダイヤレックス」（本社：佐賀県）では、「生鮮」専門店と「医薬品」を加えた「450坪」タイプの出店を強化中（「惣菜」も販売）</p>	D -	○	○	(不明) コンセション	

注：「戦略タイプ」は弊所分類によるチェーン分類で、「戦略タイプ」の「総」は総合型、「D」はDS強化型、「H」はHBC強化型、「D」はDS強化型、「D」はDS強化型に近い、「H」はHBC強化型、ダイヤレックスはディスカウントストア。
 「生鮮」導入カテゴリーは判明分を記載、一部店舗のみでの導入も含む。

出所：各社ニュースリリース、IR資料、ホームページ情報、報道記事、店舗取材に基づき筆者作成

図表6

ドラッグストアの「生鮮食品」取り扱いのタイプ分類（2022年3月時点）

タイプ	特徴	課題点
A. 生鮮 本格導入型	<p>「生鮮食品」を本格導入した「DGS+SM」複合フォーマット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食品スーパー（SM）並みの「生鮮3品」の品揃え、鮮度、売場づくりができれば、「ワンストップ」の利便性で「集客力」が高い ・現時点では、「コンセッション」方式が中心 <p>買収したSMにDGS売場を導入し、業態変換を行う事例も出てきている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「鮮魚」まで取り扱う店舗は限られる。「廃棄ロス」のリスク高 ・「コンセッション」方式では、多店舗／スピード展開が困難。ノウハウを社内に蓄積しにくい ・優れたSMが展開するエリア／立地では、「優位性」確立が困難 <ul style="list-style-type: none"> － 適した立地の選定が重要 ・「生鮮」売場を「多店舗展開」できているチェーンは、ほとんどない ＊ドラッグストア店舗のみで、基本的な料理材料が揃うかどうか（調味料なども含め）が、対・競合「優位性」確立の目安
B. 生鮮 一部導入型	<p>取り扱いカテゴリー／品目を、自社戦略に応じて選択・導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「廃棄ロス」のリスクを低減可能 ・特定品目に絞って、「機能訴求」などを実施可能（例：「機能性表示食品」の活用など） ・店舗フォーマット革新の一環（一部）として、「生鮮食品」を活用・試行中 	<ul style="list-style-type: none"> ・SMの「代替」、SMからの「顧客奪取」までは難しい ・カテゴリー／品目の「選択眼」「目利き力」が必要 ＊カテゴリー／品目数を絞っても明確なベネフィットが伝わる品揃えが必要（例：「健康訴求」商品など）
C. 生鮮 僅少販売型	<p>特定・少数のカテゴリー／品目のみ販売</p> <p>（例：少数の「根菜類」のみの販売）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「廃棄ロス」のリスクが低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・「売場で商品を見てメニューを考える」買い方には適さない <ul style="list-style-type: none"> － 料理材料を網羅できない ・「選択肢」（品質、産地など）が、ほとんどない

ントカード等のサービスを変更している例もあれば、ドラッグストアの非食品売場を導入・拡充し、名称をドラッグストアへ変更し業態転換を行った例もある。まだ、少数店舗での試行段階にあるが、新しい店舗フォーマット開発につながる可能性もあり、今後の展開が注目される。

3 COVID-19流行下の販売動向

COVID-19の世界的な流行は、2020年1月下旬より、日本でも客船内の集団感染を契機として注目を集め、2月上旬にはコロナ特需による品切れ・品不足が発生し、4月には一度目の緊急事態宣言が発出されることとなった。本稿執筆時点（2022年3月）に感染拡大の第6波がピークを越えたところだが、未だ終息の見通しは立たず、第7波の流行も予想されている。

ドラッグストア業態は、COVID-19の流行による影響をプラス・マイナス両面で受けた業態の一つであり、消費者の生活意識や購買行動も大きく変化した。そこで本節では、「商

業動態統計」に基づき、COVID-19流行下におけるドラッグストア業態の販売動向を概観したい。

[1] ドラッグストア業態の販売動向

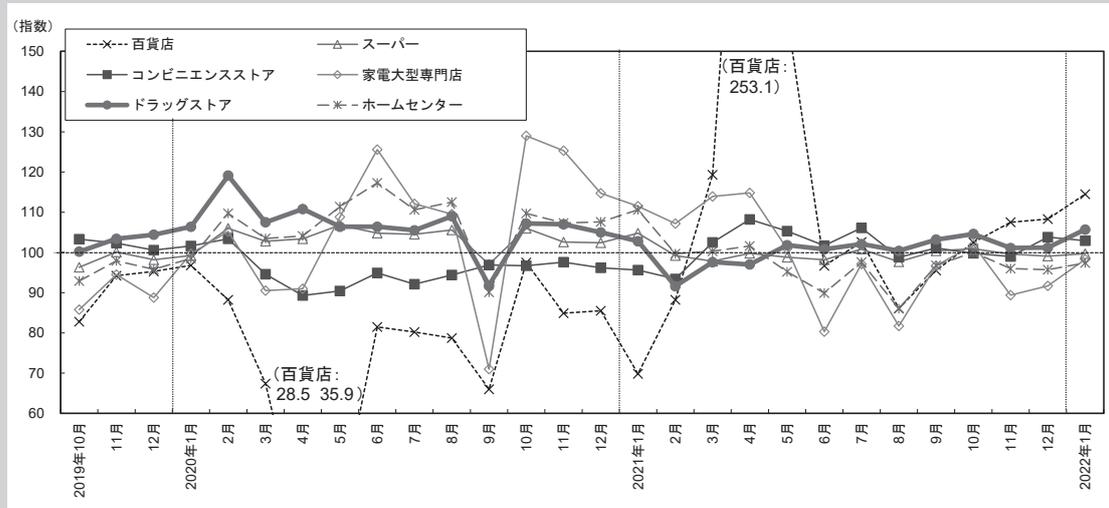
主要（リアル）小売業態別の販売額（前年同月比）の推移を見ると、ドラッグストア業態では、2020年にコロナ特需で増加し¹²⁾、2021年も2月～4月の前年コロナ特需の反動減の時期を除き、販売額は前年同月比100以上で増加傾向を維持している（図表7）。

スーパーやホームセンター、家電大型専門店は、2020年にコロナ特需と巣ごもり需要による増加傾向が現れたが、2021年6月以降は、ドラッグストアほどの前年同月比プラス幅を保てていない。CVSは、2021年に前年の落ち込みから回復したものの、2021年後半は前年比100前後で推移している。COVID-19感染者数の増減（オミクロン株の流行など）に影響を受けて、多頻度／少量・少額購入というCVSの利用習慣が、完全には回復していない様子が窺える。

以上の状況を踏まえると、ドラッグストア業態は、主要（リアル）小売業態のなかでも、

図表7

小売業態別「販売額」の推移（前年同月=100）



注：2020年9月の落ち込みは、前年（2019年9月）の「消費増税前特需」の反動減による。

出所：経済産業省「商業動態統計」長期時系列データ（月次）に基づき筆者作成

消費者に安定的に利用されていると言えよう。

[2] カテゴリー別販売動向

次に、品目別にドラッグストア業態の販売額（前年同月比）の推移を見ると、「衛生・介護・ベビー」（マスクなどの衛生用品を含む）は、2020年にコロナ特需で販売額を大きく伸ばしたが、2021年には前年の特需の反動減が顕著となった（図表8上）。店頭・家庭内在庫が十分に確保され、極端な品不足が解消するとともに、購入意向が落ち着いてきている様子が窺える。「調剤医薬品」は、2020年にCOVID-19の流行による受診控えが発生したとの指摘がある一方、ドラッグストア主要各社の調剤強化の方針に変化はなく、2020年・2021年ともにほとんどの月で前年同月比プラスを保っている。「健康食品」は、2020年は3月～5月を除くほとんどの月が前年同月比プラスで推移し、2021年も多くの月でプラスを保っているが、徐々に増加傾向が収束している。COVID-19の流行が長期化し、コロナとの共存生活にある種の慣れが生じたこ

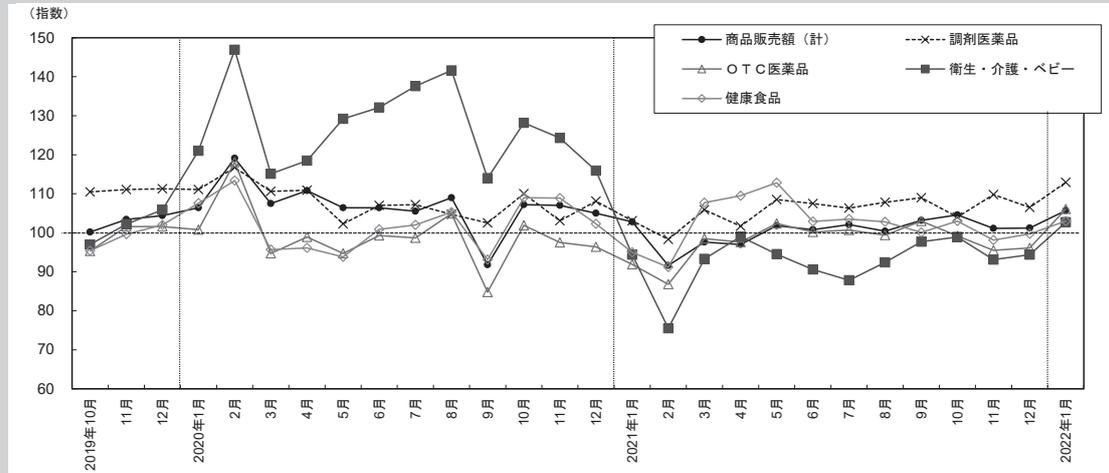
とや、警戒意識や健康意識が薄れてきている様子が窺える。健康維持・増進は、超高齢化社会で中長期的に取り組むべき重要課題であり、COVID-19流行初期とは異なる現在の状況下で、消費者の意識を再喚起するコミュニケーションが必要ではと考えられる。

「食品」「家庭・日用・ペット用品」は、2020年にコロナ特需で販売額を大きく伸ばし、2021年も前年の特需の反動減の時期を除き、ほとんどの月で前年同月比プラスを保っている。COVID-19の流行下で、外出自粛や節約志向が根強くとも、日常の買物ニーズ（食品、消耗品）は底堅い様子が窺える（図表8下）。「食品」の方が、「家庭・日用・ペット用品」よりも反動減（前年同月比100未満）の期間が短いことから、ドラッグストア各社がCOVID-19の流行前から取り組んできた食品強化が、コロナ特需の追い風を受けて消費者にも受け入れられ、ドラッグストアが食品購入チャネルとしても認識され、定着しつつある様子が窺える。

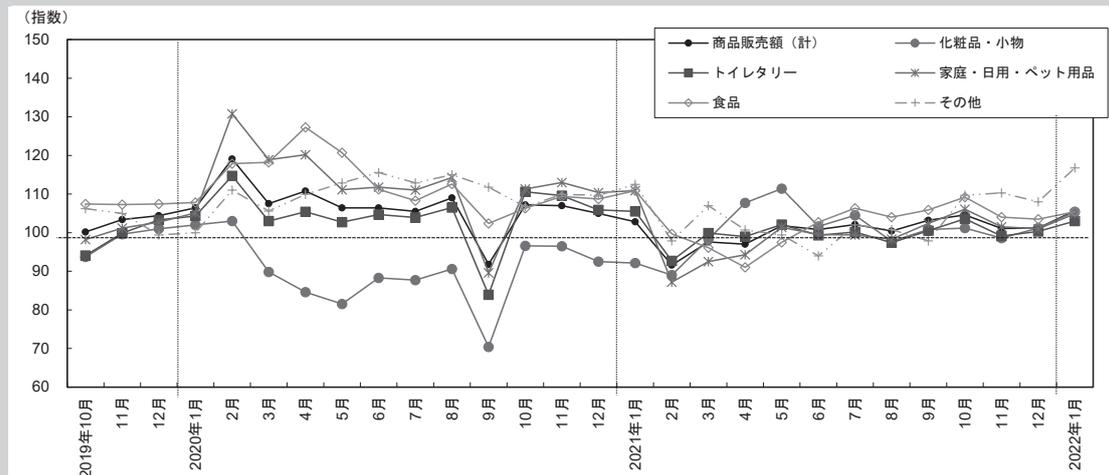
図表8

ドラッグストア：品目別「販売額」の推移（前年同月=100）

<医薬品／ヘルスケア／健康食品>



<化粧品／日用雑貨／食品>



注：2020年9月の落ち込みは、前年（2019年9月）の「消費増税前特需」の反動減による。

出所：経済産業省「商業動態統計」長期時系列データ（月次）に基づき筆者作成

4

ドラッグストア個別企業の戦略の方向性と、市場に対するアプローチ

[1] ドラッグストアの「戦略タイプ」分類

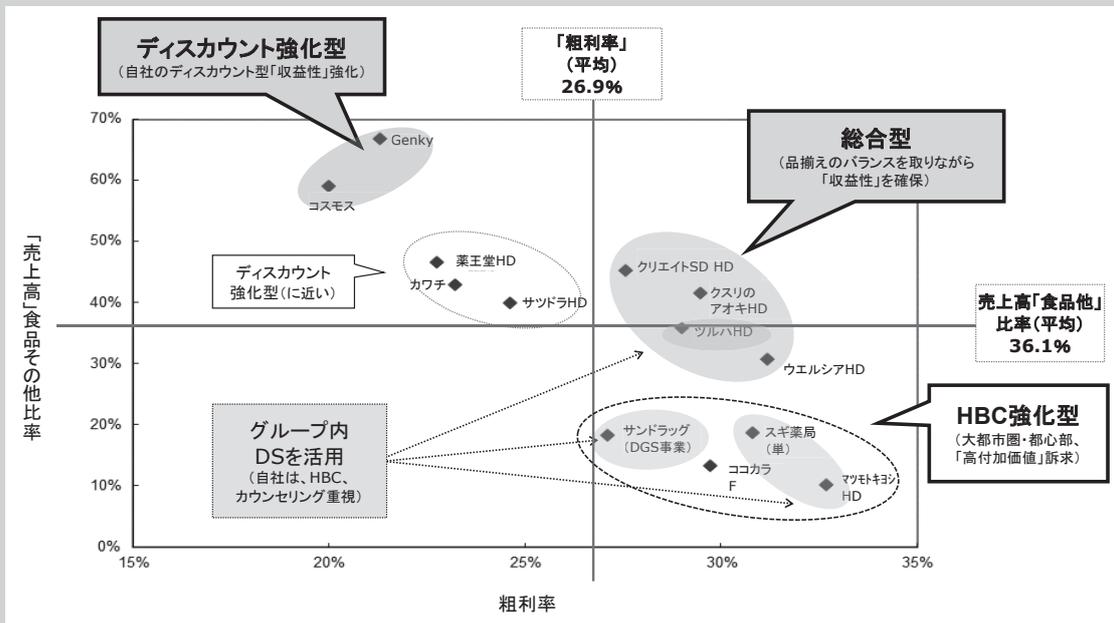
図表9は、ドラッグストア上場企業13社を、2021年決算の売上高粗利率（収益性）と、売上高に対する「食品その他」比率（品揃え）¹³⁾によりプロットしたものである（重富（2014）、重富・加藤（2016）の図表を、最新データを用いて更新）。

ドラッグストア業態では、上場企業に限っても収益構造や店づくりの方向性の差異が大きく、以下の3つのタイプに分類される¹⁴⁾。

- ① HBC強化型：売上高に占めるHBC（医薬品・化粧品）の構成比が高く、粗利水準が高い。大都市圏・都市部寄りに多く出店し、付加価値訴求により収益を確保する戦略を採る¹⁵⁾。
- ② ディスカウント強化型：売上高に占める食品の構成比が高く、粗利水準が低い。郊外に1,000㎡以上の大型店舗を出店。ロー

図表9

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（2021年決算）



出所：各社「有価証券報告書」、IR資料等に基づき筆者作成
(重富 (2014)、重富・加藤 (2016) の図を、2021年決算データに基づき改訂)

コストオペレーションによるディスカウント型経営により収益を確保する戦略を採る。

- ③総合型¹⁶⁾：HBCを核カテゴリーとするが、郊外を中心に开店することから、地域の最寄品の買物ニーズを充足する機能も求められる。「HBC強化型」より売場面積は広いが、「ディスカウント強化型」より狭い。付加価値訴求商品（調剤薬を含む）から食品や日用雑貨、たばこ等まで、品揃えのバランスを取りながら収益を確保する戦略を採る。

[2] 「戦略タイプ」分類の時系列変化

2013年決算時点（重富（2014））、2015年決算時点（重富・加藤（2016））と2021年決算時点（図表8）のプロット図を比較すると、3タイプそれぞれに分類される企業名は、三時点に変化していない。各社の戦術や店頭施策は、市場環境に応じて変化しているが、企業戦略の方向性と収益モデルは一貫している

様子が窺える。

過去との相違点は、「総合型」「ディスカウント強化型」チェーンを中心に各社の食品比率が上昇し、上場企業の食品その他の比率（平均値）が上昇したこと¹⁷⁾、および、「HBC強化型」チェーンでは食品その他の比率の変化は小さいが、各社が収益性強化を図り、X軸のより右方へプロットされるようになっていることが指摘される。

[3] 各社「売上高」との関連

図表2のドラッグストア各社の売上高と図表8の関連を見ると、現在、「総合型」2社（ウエルシアホールディングス、ツルハホールディングス）と「ディスカウント強化型」1社（コスモス薬品）が業態の成長を牽引し、「HBC強化型」3社（マツキヨココカラ&カンパニー、サンドラッグ、スギホールディングス）がそれらを追う構造となっている。これら6社は広域に开店を行い、ナショナルチェーン

化を志向している。その他の上場企業6社は、ナショナルチェーン6社とは売上規模の差異が大きく、リージョナル・チェーンとして「地域密着」の特色ある店づくりを追求している。

「ディスカウント強化型」チェーン、および、それに近いチェーンでは、コスモス薬品とそれ以外の4社（カワチ薬品、Genky DrugStores、薬王堂、サツドラホールディングス）で売上規模の差異が大きく、コスモス薬品の“一強”状況となっている。世帯収入が伸び悩み、節約志向が根強い状況で、「価格訴求」は消費者から高い支持を受けているが、小売企業にとっては消耗戦に陥るリスクが高い。価格ディスカウントを行いながら収益を確保するビジネスモデルを構築し、企業成長につなげることが、他の2タイプ以上に難しい様子が窺える。

5 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、主要（リアル）小売業態のなかで成長性が高く、品揃えや店舗機能を拡充しながら、積極的に地域住民の日常の買物ニーズとヘルスケア・ニーズの捕捉に努めている。他業態と比べても、手ごろな価格で集客を図りつつ、食品／非食品両方のカテゴリで粗利ミックスを行って収益を確保するビジネスモデルは、優位性が高い。調剤や、チェーンによっては介護関連事業なども含む「ヘルスケア拠点」機能は、他業態の参入が容易でなく、超高齢化社会のニーズにも合致している。また、ドラッグストア各社の出店意欲は旺盛で、店舗フォーマットの開発も活発に行われている。これらの動向を踏まえると、ドラッグストア業態の成長機会は、今後も豊富にあると考えられる。

しかし一方、人口減少や過疎化の状況を踏まえると、今後さらに「狭小商圏化」が進行し、ドラッグストア各社は一層の効率化や収益性強化を迫られると予想される。食品強化は、来店頻度や買上点数の増加に一定の効果をもたらしているが、他業態との同質化に陥りがちで、収益性を損なうリスクもある。ドラッグストア業態が食品を取り扱う意味（位置づけ）を明確にし、食品購入目的で来店した利用者を非食品カテゴリの購入へつなげる方策を検討する必要があるだろう。売上高食品比率の高低に関わらず、ドラッグストアでは、多くの企業が依然としてHBCを核カテゴリと位置付けており、COVID-19流行の影響による化粧品等の売上マイナスの挽回策としても、検討に値すると考えられる。

ドラッグストアの3つの戦略タイプ分類（図表9）は、時系列でも変化が小さく、メーカーや卸売業は引き続き、企業戦略の方向性と収益構造の違いを踏まえてアプローチを行うことが重要であろう。

しかし、近年は「ディスカウント強化型」のチェーンでも、部分的に価値訴求の品揃えや情報提供、接客対応を行ったり、「HBC強化型」や「総合型」のチェーンでも、「付加価値訴求」を基本としつつ、オペレーションや販促の効率化に取り組んだり、といった動きが見られる。3つの戦略タイプ間で施策が重なる部分も出てきており、業態内で同質化が起きている、と見ることもできる。このために、3タイプの間位置し、品揃えやサービスのバランスを取りながら地域住民の日常の買物ニーズに幅広く対応する「総合型」チェーンの優位性が高まり、業態を牽引する戦略タイプになっているとも考えられる。

以上のようなドラッグストア業態の状況と、世帯年収の伸び悩みや節約意識の強さなど消費者の生活状況を踏まえると、いかに地域住

民の「プライマリー・ストア」として支持され、生活費のより多くの部分を振り向けてもらうかが、業態内外の競争を勝ち抜き、生き残るための重要ポイントとなるだろう。

[2] 今後の検討課題

本稿では、ドラッグストアの戦略タイプや商品構成の変化、販売動向を中心に論じたが、店舗オペレーションの効率化や、デジタルトランスフォーメーション（DX）を通じた利便性の向上やサービス強化など、収益化につながる仕組みの構築がどのように行われ、経営上どのような成果が出ているのかについても、検討が必要であろう。

特にDXは、一部の先進的企業や特定の戦略タイプに限らず、ドラッグストア主要企業で広く取り組みが行われるようになってきている。むしろ、地方の人口減少・過疎化地域に展開する中堅チェーンが、DXの特性を活かして外部セクターとの協業でオペレーションや店頭革新に積極的に取り組んでいる事例もあり、稿を改めて各社の取り組みや経営へのインパクトを検討したいと考えている。

また、現在、COVID-19の流行によりやや動向が目立たなくなっているものの、大手企業を中心に、アジアなどへの海外出店、越境ECなどを強化し、中長期的な成長戦略として、海外市場へのアプローチを重視するチェーンもある。日本市場の深耕とともに、海外展開の側面からも、ドラッグストアの取り組みに注目していきたい。

インバウンドに関しては、国の「成長戦略フォローアップ」にて「国内外の感染状況等を見極めながら」観光政策を検討する方針が示されている。当面はCOVID-19の流行状況に左右されそうだが、段階的に取り組みが復活し、強化されると考えられる。コロナ前とは異なる新しい状況で、ドラッグストアがイ

ンバウンド需要をどのように取り込み、企業成長やチェーン・ブランド価値向上につなげるか、という点にも注目していきたいと考えている。

〈注〉

- 1) 日本ホームセンター研究所（HCI）『ドラッグストア経営統計』の推計では、ドラッグストア業態の市場規模は2020年に7.5兆円、店舗数は1.5万店（いずれも、売場面積90坪以上のドラッグストアの店年商に基づく）となっており、日本チェーンドラッグストア協会（JACDS）の「市場規模」「店舗数」の推計値とは差異がある。ドラッグストア業態の「市場規模」は拡大を続け、「店舗数」が増加しているという傾向は、いずれの統計でも同じである。本稿では、低成長期におけるドラッグストアの取り組みと再成長期の関連を第2節第3項で論じるために、統計上低成長期が現れているJACDSの推計値を図表1で用いた。
- 2) 各業界団体統計や（公財）流通経済研究所の推計に基づき、主要小売業態の市場規模推移を見ると、ドラッグストア業態は2016年度に百貨店の市場規模を上回り、それ以降、年率4.6%~6.2%で市場規模が拡大している。コンビニエンスストア（CVS）業態は、同時期に市場規模の伸び率が徐々に低下している。食品スーパー（SM）の市場規模は大きいものの、成長率はドラッグストア業態ほど高率ではない。
- 3) 直近12か月間（2021年2月~2022年1月）のドラッグストア上場企業の既存店売上高（前年同月比）は、上場企業13社中9社で12か月平均値がマイナスとなっている（注：マツキヨココカラ&カンパニーは、経営統合後4か月分のデータで平均値を算出）。
- 4) HCI『ドラッグストア経営統計』、および、ドラッグストア各社のIR情報に基づき、上位集中度を算出。
- 5) Genky DrugStoresは「7,000人商圏でも集客と利益を確保できる店」を志向しつつ、競合SMが出店していないエリアでは「2,700人商圏」でも店舗運営が成立する、との認識を示している。薬王堂は、東北の人口密度の低さを踏まえて、物流、ITなどのローコストオペレーションにより低い販管費で収益化が可能な「7,000人商圏」での運営を目指している。サツドラホールディングスは、国内店舗の大半を北海道に出店しているが、北海道内で2025年に人口5,000人未満の市町村が約半分（50.3%）に達するとの予測（国立社会保障・人口問題研究所の推計に基づく）を踏まえて、リテール（物販）だけでなく「モノ×サービスの複合的提供」により「地域インフラ化」を図る、という中期目標を掲げ取り組みを進めている。
- 6) HCIによる推計値で、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ており、JACDSによる推計値とは若干市場規模が異なっている。
- 7) 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計時系列データ」によると、2012年～2015年にCVS業態は年率3.7%～4.7%で市場規模が拡大していた。ドラッグストア業態は、同時期に年率1.0%～2.4%で成長を続けていたものの、伸び率は徐々に低下していた。
 - 8) (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」(2019年11月調査)の業態別来店頻度による。
 - 9) 従来から食品カテゴリーを重視していたチェーンのみならず、企業戦略上、食品強化の意向が低かったチェーンでも、競合対策上、食品の取り扱いを強化している。例えば、ツルハホールディングスは、2018年決算まで「食品その他」よりも「日用雑貨」の売上構成比が高かったが、2019年決算で両者の構成比が逆転し、それ以降は「食品その他」構成比の方が高くなっている(2021年決算の「食品その他」構成比(35.8%)は、2012年決算(同・20.8%)の1.72倍)。都市型店舗を中心とするチェーンでは、売場面積の制約や収益上の問題から食品強化を図りにくい。スギ薬局(ディスカウント事業を含まない、薬局・ドラッグストア部門)のように、食品構成比を上昇させているチェーンもある(2021年決算の「食品その他」構成比(18.5%)は、2012年決算(同・12.7%)の1.45倍)。一方、マツモトキヨシホールディングス(当時)のように、医薬品・化粧品比率を高く保ち、食品比率がほとんど変わらないチェーンもある(2021年決算の「食品その他」構成比は10.2%、2012年決算では同・11.5%)。
 - 10) クスリのアオキは、かねてより店舗の利便性向上を意図して、冷凍食品などを取り扱うための既存店改装を推進していたが、2012年に生鮮食品の販売も開始した。
 - 11) 各社のニュースリリース、IR資料、報道記事、店頭取材等で「生鮮食品」の取り扱いが確認された企業数(少数品目のみを品揃えしている企業も含む)。判明分以外にも、一部店舗で少数品目の生鮮食品を取り扱っているチェーンもあると考えられる。
 - 12) 2020年9月の販売額(前年同月比)の落ち込みが大きいのは、前年9月の消費増税前特需の反動減による。
 - 13) 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た。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。
 - 14) 重富・加藤(2016)の分類に基づき、一部記述を改訂して引用。カワチ薬品、薬王堂、サツドラホールディングスは、図表9ではディスカウント強化型に近いグループに分類しているが、3分類に大別する場合は、企業戦略や収益構造、店頭施策等を踏まえて「ディスカウント強化型」に分類している。

- 15) 価格訴求ターゲットに対応するため、ディスカウント型店舗を子会社、または別ブランドの店舗として運営している「HBC強化型」チェーンもある。
- 16) 重富・加藤(2016)では「折衷型」と称していたが、2017年決算以降、当タイプに分類されるウエルシアホールディングスがドラッグストア業態で売上高第1位、ツルハホールディングスが第2位となり、業態を牽引する主力戦略タイプになったこと、および、総合的な品揃え・サービスを充実させ、価値訴求と手頃さの両方で集客と収益化を図る傾向がより明確になってきたこと等を踏まえて、「総合型」とした。
- 17) 2021年決算では、「食品その他」比率(上場企業平均値)が2013年決算比で5.7ポイント上昇した。

《参考文献》

- DIAMOND Chain Store online「調剤が強いスギ薬局が、生鮮食品を導入する店を増やしていく理由＝スギ薬局 杉浦社長」2019年11月8日
- Genky DrugStores株式会社「2022年6月期第2四半期決算説明資料」(2022年1月)、p.12
- REAL AD CONSORTIUM「メーカー視点で小商圏やITの活用に挑む～薬王堂・西郷孝一氏に聞く～」2021年4月7日
- 経済産業省「経済産業省におけるヘルスケア産業政策について」p9(同省ホームページ掲載資料)
- サツドラホールディングス株式会社「2021年5月期決算説明資料」2021年6月22日、p.19
- 重富貴子(2014)「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—」『流通情報』506号
- 重富貴子・加藤弘之(2016)「消費者視点によるドラッグストア店舗施策の再検討—ドラッグストアに求められる機能とベネフィット—」『流通情報』521号
- 首相官邸(2021)「成長戦略実行計画」、「成長戦略フォローアップ」(令和3年6月18日)
- 竹下浩一郎(2021)「ザ・トップマネジメント『Genky DrugStores 藤永賢一社長』:コロナ時代の経営戦略を語る」、リテールガイドHP(2021年4月7日)
- 日本チェーンドラッグストア協会「日本のドラッグストア実態調査」2012年度版～2020年度版(速報版)
- 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計時系列データ」
- 日本ホームセンター研究所『ドラッグストア経営統計』2001年版～2021年版