食品の販売強化により成長するディスカウント型小売業

ーコスモス薬品とドンキホーテホールディングスの戦略と動向ー

鈴木 雄高
公益財団法人流通経済研究所　主任研究員

1 はじめに

近年、食品や日用品を中心に販売する小売業では、既存の業態の壁を超えた競合関係が生じている。こうした競合関係を引き起こしている要因として、元来は非食品を中心に取り扱う業態でありながら、食品の販売を強化することで消費者の支持を集める企業の存在がある。特に、ディスカウントを武器に成長を続けるドラッグストア業態のコスモス薬品と総合ディスカウントストア業態のドンキホーテホールディングス（以下、ドンキホーテHD）は、売上高に占める食品比率が高いことに加え、積極的な出店を続けていることもあり、食品スーパーや総合スーパーなどにとって脅威となっている。

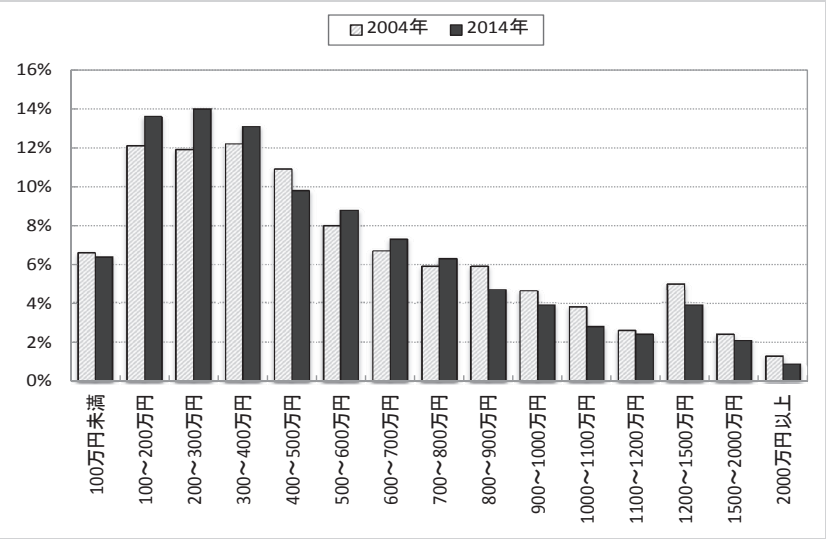
そこで、本稿では、従来の小売業態の枠にとらわれない独自の戦略を掲げて成長を続ける、コスモス薬品とドンキホーテHDを取り上げ、戦略と動向を確認する。また、各社が直面する可能性のある課題を挙げる。

2 ディスカウント型小売業が消費者に支持される背景

本稿で取り上げるコスモス薬品とドンキホーテHD以外にも、ディスカウント型小売業

図表1

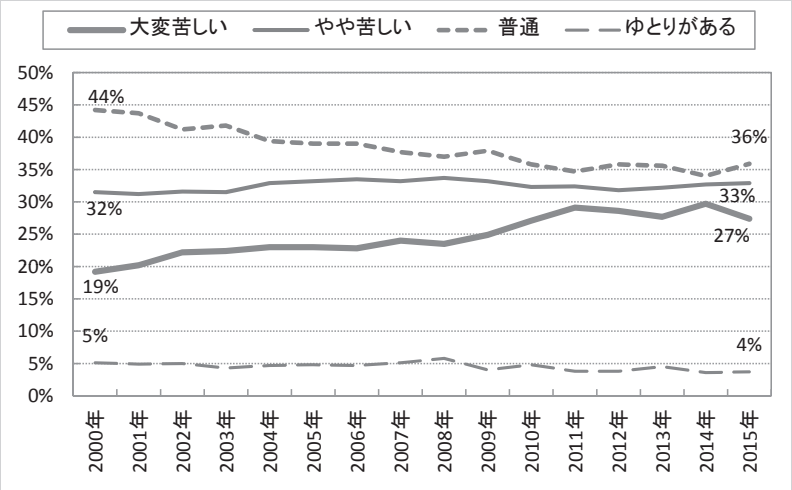
所得金額階級別世帯数の相対度数分布



出所：厚生労働省「国民生活基礎調査」を元に作成

図表2

世帯の生活意識の年次推移



出所：厚生労働省「国民生活基礎調査」を元に作成
※「ゆとりがある」は、調査における「ややゆとりがある」と「大変ゆとりがある」の合計

の成長が目立っている。例えば、首都圏では、国道16号線の内側でドミナントを形成しているオーケーや、地盤の神奈川県から、千葉県や埼玉県へと出店エリアを広げているロピアなど、ディスカウント型の食品スーパーが積極的に出店を行っている。また、イオングループの食品スーパー、マックスバリュは、消費者の節約志向に対応するため、ディスカウント業態であるザ・ビッグへの業態転換を進めている。

ここでは、ディスカウント型小売業が消費者の支持を集めている背景を確認する。**図表1**は、2004年と2014年における所得金額階級別の世帯数分布を表している。これによると、所得が100～400万円の世帯割合が高くなっていることがわかる。また、**図表2**は、世帯の生活意識の年次推移を表している。2000年から2015年までの15年間で、生活意識が「普通」の割合が44%から36%に低下し、「大変苦しい」が19%から27%へと上昇している。

世帯の所得および生活意識の変化から、節約志向が高まっていることがうかがえ、このことが、消費者のディスカウント型小売業に対する支持につながっていると考えられる。以降では、コスモス薬品とドンキホーテHDの戦略と動向を確認する。

3 コスモス薬品の戦略と動向

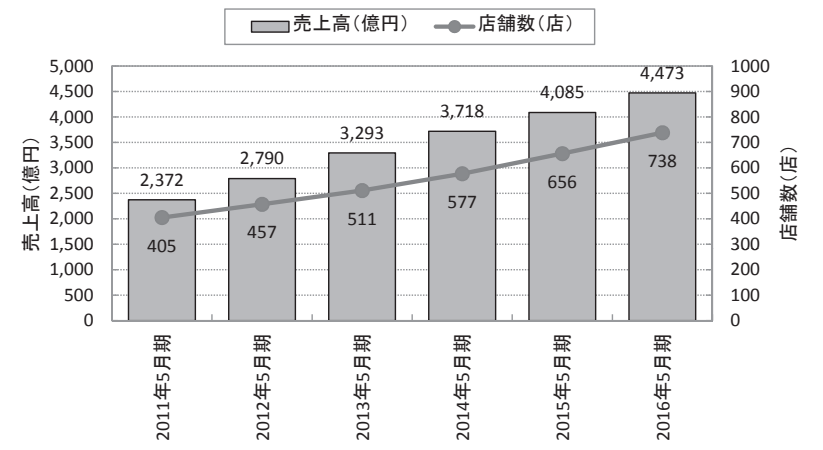
[1] コスモス薬品の業績の推移

ここでは、コスモス薬品の業績の推移を確認する。**図表3**は、コスモス薬品の売上高と店舗数の推移である。店舗数の増加幅は年を追うごとに大きくなっており、2016年5月期までの5期の店舗数の増加は、52店舗→54店舗→66店舗→79店舗→82店舗である。店舗数の増加に伴って売上高が順調に増加しており、2016年5月期まで25期連続増収であり、九州地方の小売業で売上高1位である。

図表4は、コスモス薬品の売上総利益率、販管費率、営業利益率の推移である。20%を下回る売上総利益率と、15%前後の販管費

図表3

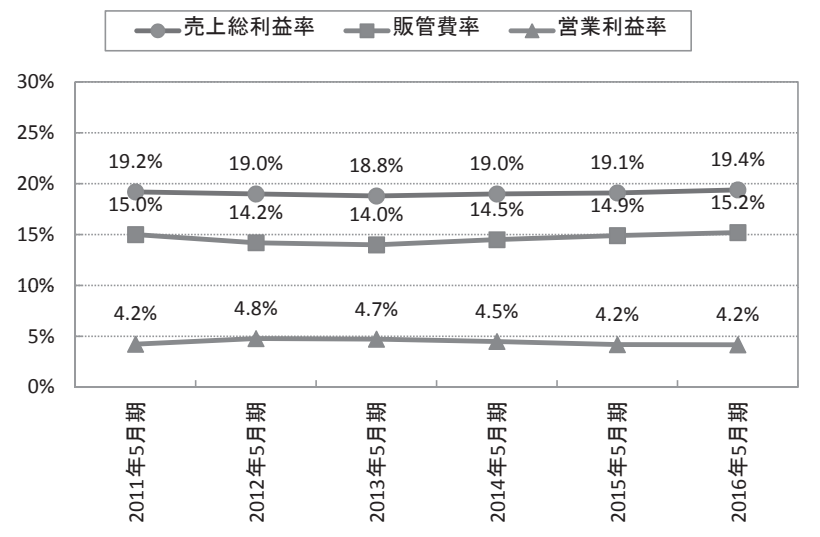
コスモス薬品の売上高と店舗数の推移



出所：コスモス薬品決算短信より作成

図表4

コスモス薬品の売上総利益率、販管費率、営業利益率の推移



出所：コスモス薬品決算短信より作成

率を維持し、営業利益率４％台を続けている。ドラッグストア業態の2016年度の売上高上位３社、マツモトキヨシホールディングス、ウエルシアホールディングス、ツルハホールディングスの2016年度の売上総利益率は28％以上、販管費率は22％以上であることから、コスモス薬品の売上総利益率と販管費率は、大手ドラッグストアとしては異例の低さであることがわかる。コスモス薬品の強みは、ローコストオペレーション体制を構築することで販管費率を低く抑え、ディスカウント販売による低い売上総利益率でも営業利益を確保できる点にある。

[2] コスモス薬品の出店・店舗施策

コスモス薬品は、一部を除いて「ディスカウントドラッグ　コスモス」の名称の店舗を展開している。出店は新築物件と居抜きの双

方があり、商圏人口１万人の小商圏に、売場面積1,000～2,000㎡のメガドラッグストアを出店することを基本としている。なお、コスモス薬品では小商圏を「商圏を自ら分割して他社の入り込む余地がない程の商圏」と位置付けている。

図表３からわかるように、高速大量出店を進めており、３年後に1,000店舗を目指すとしている。地盤の九州地方でドミナント化を進め、中国・四国地方、関西地方、東海地方へと、徐々に東へと出店エリアを拡大している。今後は、九州でのさらなるドミナントの強化を図りながら、2020年５月期には関東地方にも出店する方針である。また、物流センターのカバー範囲に集中的に出店しているが、出店エリアの拡大に伴い、九州以外においても大型物流設備の整備を進めている。なお、ドミナント化を進めるにあたっては、自社競合も厭わないため、既存店の業績が一時的に低迷するケースもある。これは、個店の売上高を追求するよりも、ドミナントエリアを面として捉え、地域で圧倒的な存在感を示すことを目指しているために生じる現象だと考えられる。

ドラッグストア業態の売上高上位企業には、M&Aを活用することで店舗網を拡大する企業が多い中、コスモス薬品は自力出店のみで店舗数が増加している点が特徴的である。M&Aには、スケールメリットを得られるなどの利点があるが、異なるルールで運営されていた組織の統合に伴うコストの発生、中でも販管費率の上昇を招く可能性のある、店舗規模や売場レイアウト、取り扱い商品のバラツキといった、店舗オペレーション効率を低下させる要素の発生を伴う。自力出店で店舗数を増加させているコスモス薬品は、M&Aを活用して店舗網の拡大を図っているドラッグストアと比べて、ローコストオペレーションの徹底という点では優位に立っていると言える。

コスモス薬品の店舗環境は、同社が掲げる「セルフセレクション＆ライトカウンセリング」、すなわち、来店客が自由にゆったりと買物できる環境を整え、商品選択などに迷っている来店客に対しては的確なアドバイスを行う、という方針に基づいて、広く開放的な売場に専門知識を持った従業員を配置している。これらの施策が消費者から支持されていることが流通経済研究所の調査で確認されており[1]、消費者にとってコスモス薬品の魅力は、ディスカウント販売だけに留まらないことがうかがえる。

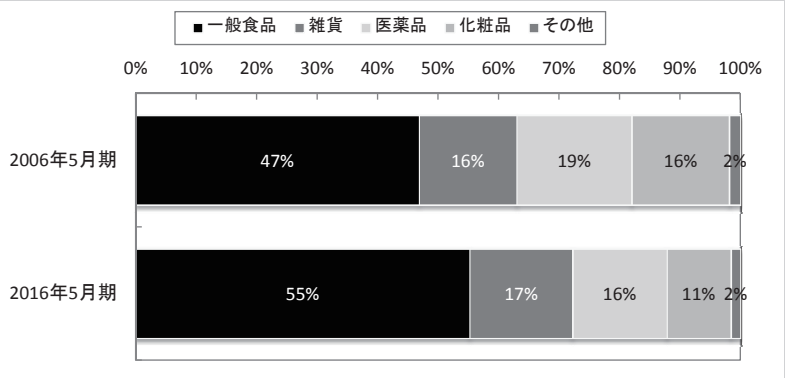
[3] コスモス薬品の商品・販売戦略

店舗名に「ディスカウント」を冠しているコスモス薬品では、EDLP戦略をとっており、日替わりや時間帯別の特売は行っていない。圧倒的なディスカウント販売を実現するために、ローコストオペレーションの仕組みを構築し、あらゆる面でコスト削減を徹底している。例えば、95%の品目をカバーしている自動発注システムや、拠点ごとに整備された大型物流施設によって、店舗作業を大幅に削減し、単純化している。また、ポイントカードを廃止し、クレジットカードや電子マネーを取り扱わないなど、多くの小売業が提供しているサービスをあえて導入しないことでコストを抑制し、価格に還元している。特筆すべき事項として、商品によっては、まとめ買いをすると単価が上がる場合がある。これは、標準的な店舗オペレーションから離れる買い方を控えてもらうよう、消費者に対して要請するものである。このように、コスモス薬品では、標準化、効率化を追求し、コスト削減を徹底することで、ディスカウント販売を実現しているのである。

コスモス薬品の商品政策のコンセプトは、日常の生活に必要な消耗品を、ショートタイム（15分程度）で、かつワンストップで買い揃えられるというものである。**図表５**はコスモス薬品の2006年度および2016年度における部門別売上高構成比を表している。2006年度においても高かった一般食品の売上構成比は、2016年度には55%にまで高まっており、食品の販売を強化する企業が多いドラッグストア業態においても圧倒的な高さである。なお、近年、ドラッグストア業態の中にはクスリのアオキのように生鮮や惣菜を販売する企業も登場しているが、コスモス薬品では生鮮、惣菜は取り扱っていない。**図表６**は、コスモス薬品の2006年度を基準とした2016年度の売上高（全体および各部門）の増加率である。全体の売上高は、2016年度までの10年間で３倍以上と大きく成長しているが、部門別にみると、一般食品が約４倍となっており、成長を牽引していることがわかる。なお、一般食品に次いで増加率が高いのは雑貨であり、2016年度には一般食品と雑貨を合わせた売上構成比が、全体の70%を超えるまでに大きくなっている（図表５参照）。売上高

図表５

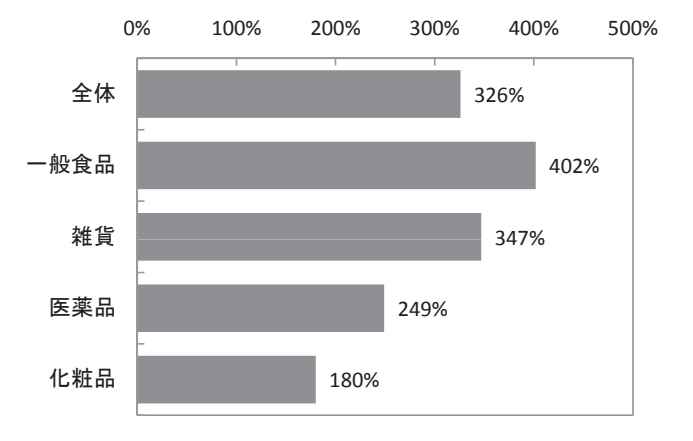
コスモス薬品の部門別売上高構成比（2006年度、2016年度）



出所：コスモス薬品決算短信より作成
※部門名はコスモス薬品による分類。

図表６

コスモス薬品の部門別売上高の増加率（2016年度／2006年度）



出所：コスモス薬品決算短信より作成
※部門名はコスモス薬品による分類。全体は総売上高の増加率。

を大きく伸ばしている一般食品と雑貨は、医薬品や化粧品よりも購入頻度が高い商品群であることから、コスモス薬品における利用者の来店頻度は高まっている可能性がある。

[4] コスモス薬品の課題

コスモス薬品は、「小商圏メガドラッグストアをドミナント出店しながら面を完全に制圧し、そのエリアを徐々に拡大していく」（柴田太　取締役経営企画部長）[2]ビジネスモデルで、西から東へと店舗網を拡大し、各地のドラッグストアをはじめ、食品スーパーなどにとって強力な競合相手となっている。長期に渡って成長を続けており、消費者の評価も高いコスモス薬品だが、死角はないのだろうか。ここでは、重冨（2017）の分析を参照し、コスモス薬品の課題点を挙げる。

課題１．体力以上の安売りはコスモス薬品と言えども持ちこたえられない

2016年５月期に既存店売上高（年平均）が前年割れとなった。これは、既存店売上高をプラスにするために、赤字特売を実施したことが原因である。ただし、EDLPに戻すことで既存店売上は回復してプラスになった。

課題２．ディスカウント型の店舗が強みを発揮しづらいエリアでは必ずしも強くはない

郊外立地では強みを発揮するが、競合店舗の多い大都市圏（兵庫県など）では必ずしもシェアが高くない。また、独自の施策で消費者の支持を得ているローカルチェーンが立地するエリア（岡山県など）では顧客を奪取することが難しい。

課題３．全ての商品が「激安」というわけではないため、競合店舗にピンポイントで対抗値下げをされると優位性が薄まる

ディスカウント型ではなく価格優位性の低いドラッグストアであっても、「その店舗だけで、その商品だけ」のピンポイント値下げを実施することは可能である。

課題４．利用客に寄り添う手厚いサービスを求める人にはなじみにくい面もある

万引き防止放送や、各種の禁止事項を記載した貼り紙が目立ち、人によっては快適な買物環境とは感じない可能性がある。また、広い店舗が苦手な高齢者や、シンプルな売場に対して代わり映えがしないと感じるような、買物を楽しみたい志向を持つ消費者には不向きな可能性がある。

コスモス薬品には上述のような課題があると思われる。中でも、今後、東日本へと出店エリアを拡大していく中で直面することになるであろう、課題２は、コスモス薬品がさらに成長をしていくために、克服する必要があると考えられる。特に、今後予定している、最大都市圏の関東地方への出店においては、立地選択がこれまで以上に重要になるだろう。一方で、これらの課題は、コスモス薬品と競合関係にある企業にとって、対応策を講じる際のヒントにつながるはずだ。

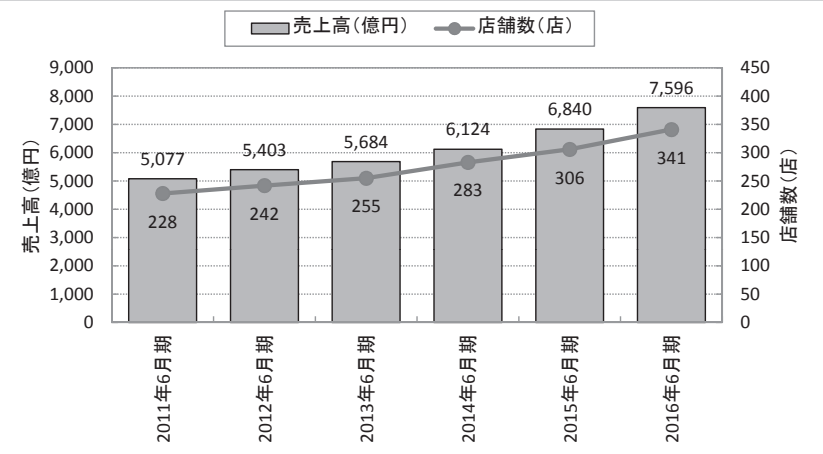
4　ドンキホーテHDの戦略と動向

[1] ドンキホーテHDの業績の推移

ここでは、ドンキホーテHDの業績の推移を確認する。**図表７**は、ドンキホーテHDの売上高と店舗数の推移である。店舗数の増加幅は徐々に大きくなっており、2016年６月期までの５期の増加店舗数は、14店舗→13店舗→28店舗→23店舗→35店舗である。店

図表7

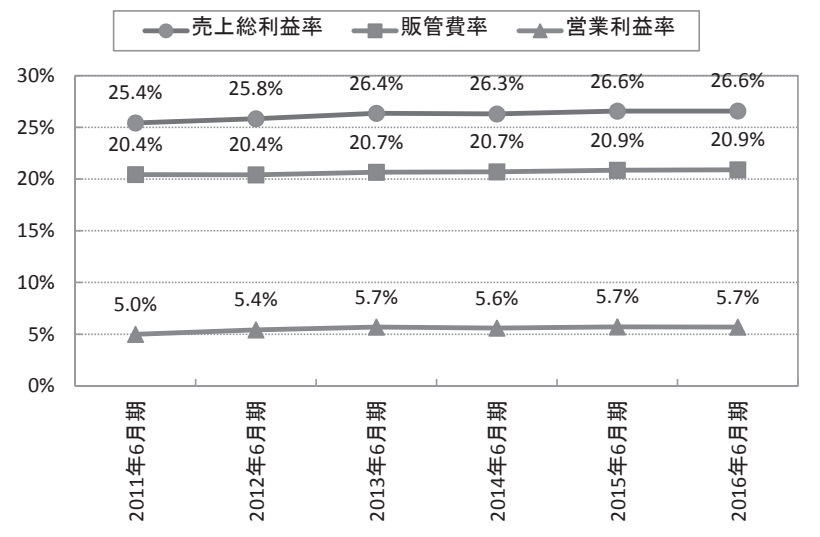
ドンキホーテHDの売上高と店舗数の推移



出所：ドンキホーテHD決算短信より作成

図表8

ドンキホーテHDの売上総利益率、販管費率、営業利益率の推移



出所：ドンキホーテHD決算短信より作成

舗数の増加に伴って売上高も順調に増加しており、2016年６月期まで27期連続増収増益である。これは、上場企業の中で、ニトリホールディングス、ヤオコーに次ぐ、増収増益の連続記録である。ドンキホーテHDは、現在、2020年を達成年度とする「ビジョン2020:売上高１兆円、店舗数500店、ROE（株主資本当期純利益）15%」を目標として掲げている。目標達成のためには、2016年６月期からの４期に、単純平均で１年あたり売上高600億円、40店舗ずつの増加が必要である。難易度の高い目標であるが、好立地の居抜き物件への出店を進めることができれば、達成できる可能性は高くなる。

図表８は、ドンキホーテHDの売上総利益率、販管費率、営業利益率の推移である。売上総利益率は26%程度、販管費率は20%程度を維持し、営業利益率は５％台の後半を続

けている。コスモス薬品やオーケーなどの「低い売上総利益率、低い販管費率」と比べると、売上総利益率、販管費率とも、相対的に高い水準だが、食品や日用雑貨に加え、衣料品や家電製品も販売するなど、取扱商品部門が近い総合スーパーよりは、低い水準である[3]。

[2] ドンキホーテHDの出店・店舗施策

ドンキホーテHDのストア・コンセプトは、「CV＋D＋A」、すなわち、

◆ CV：Convenience（便利さ）
◆ D：Discount（安さ）
◆ A：Amusement（楽しさ）

である。ドンキホーテHDは、「このコンセプトに基づく店舗運営と商品施策により、必要な物を必要な時に買うだけでなく、ワクワク、ドキドキしながらお買い物自体を楽しむ時間消費型店舗のビジネスモデルを築き上げて」[4]きた。Convenienceは、深夜営業や品揃えの広さによって実現しており、Discountは、後述するようにスポット商品を多数取り扱うことや、個店ごとに競合店の価格に対抗して値下げを実施することなどによって実現している。これら２つの要素が他の小売業においても重視されることが多いのに対し、Amusement要素はドンキホーテHDならではの重視事項である。このストア・コンセプト「CV＋D＋A」は、初期の頃から、店舗フォーマットが多様化している現在に至るまで、一貫している。また、ドンキホーテHDでは、初期より、個店に大きな権限を持たせ、スポット商品[5]の仕入れを任せる個店主義を基本としており、通常のチェーンストアが志向する、本部主導、標準化の徹底による効率的な経営とは、一線を画している。この個店主義によって、「どの店も似たような売場、品揃え」という他チェーンとは異なる、「店舗ごとに売場、品揃えが異なっている」「同じ店舗でも行くたびに売場、品揃えが変わっている」という状態を生み出すこととなり、独自のAmusement要素を備えることができている。

出店エリアは、ドン・キホーテ１号店を東京都府中市に開店してから、2000年頃までは、首都圏に限られていた。全国展開を進める契機となったのは、2001年の福岡への出店と、これに次ぐ、札幌と伊丹への出店である。その後、全国に出店を進め、2016年末時点でグループの店舗が未出店の都道府県は徳島県のみである。なお、一般的なチェーンストアと異なり、個店主義のため、ドミナント出店はしない方針である。また、初期の店舗立地は郊外ロードサイドが主であったが、1997年の新宿店の成功以降は、都心・繁華街にも出店するようになった。現在は、郊外立地と都心立地の双方への出店に注力している。

上述の通り、近年は店舗数が大きく増加しているが、新築物件の他、居抜き物件を活用することで、高速での出店を可能としている。2016年６月期は過去最高の40店舗を出店したが、このうち、居抜き物件への出店は34店舗であった。近年は、ショッピングセンターなどの複合商業施設からの要請に応えて、空きテナントに出店する、ソリューション出店と呼ぶ施設再生型の出店も多い。ソリューション出店では、迅速かつ低コストの店舗開設が可能となる。また、ここ数年、総合スーパー各社が不振店を大量閉店しているが、撤退した総合スーパーの跡地への出店も多い。居抜き物件の活用は、ディスカウント型小売業においてしばしば採用される出店方法である。新築物件よりも低コストで迅速に出店できるという利点がある一方で、売場面積のバラツキが生じるため、標準化を徹底できない要因となり、結果としてオペレーション・

図表9

ドンキホーテHDの店舗フォーマットとコンセプト

フォーマット名	売場面積	アイテム数	商品構成の特徴	主要顧客
MEGA ドン・キホーテ	8,000～10,000㎡	6万～10万	衣食住実用品 食品＆日用品中心	主婦・ファミリー
New MEGA ドン・キホーテ	3,000～5,000㎡	4万～8万	食品（生鮮は抑制） 衣料品（実用品中心）	主婦・ファミリー
ドン・キホーテ	1,000～3,000㎡	4万～6万	アミューズメント＆バラエティショップ	若者・カップル
スモールフォーマット ピカソ、驚安堂、エッセンス、ソラドンキ、エキドンキ	300～1,000㎡	1万～2万	特定商品に特化 （ドラッグストア＆コンビニ＆ミニスーパー）	若者・カップル
ドイト	2,000～7,000㎡	4万～8万	DIY関連＆家庭用品	クラフトマン・ファミリー

出所：ドンキホーテHD　会社案内

コストの増大をもたらすこともある。しかし、ドンキホーテHDは個店主義であり、また、**図表9**にある通り、様々なフォーマットの店舗を展開しているため、居抜き物件の売場面積や立地、商圏の世帯類型などに応じて、最適なフォーマットを選択することができる。

多彩な店舗フォーマットの中でも、近年のドンキホーテHDの成長を牽引しているのは、MEGAドン・キホーテ、New MEGAドン・キホーテである[6]。初期のMEGAドン・キホーテは、2007年に買収した総合スーパー、長崎屋の店舗を、2008年以降にフォーマット転換したものであった。不振だった長崎屋の店舗の多くは、閉鎖した店舗を除き、MEGAドン・キホーテへの転換を進め、多くの店舗で大幅な売上増となったという。また、長崎屋の買収により、生鮮食品の取り扱いノウハウを獲得することに成功した。これによって、従来の夜間に来店する若年者とは異なる、主婦やファミリーといった顧客層を新たに獲得することが可能となった。現在はMEGAドン・キホーテの新規出店も行っている他、生鮮の扱いを抑えたNew MEGAドン・キホーテというフォーマットも展開している。

[3]　ドンキホーテHDの商品・販売戦略

ドンキホーテHDでは、個店主義のもと、店舗ごとに商圏に合った品揃えを行っている。各店舗の品揃えは、定番商品６割、スポット商品４割という組み合わせであり、スポット商品の仕入れ権限は店舗に与えられている。スポット商品は、店頭では消費者の目に留まる場所に陳列されることが多いが、これは、消費者に「行くたびに変化のある売場」だと感じてもらう効果をもたらすと考えられる。スポット商品、定番商品ともに、「驚安（きょうやす）」と呼ぶ、「驚きの安さ」で販売することを基本としており、個店ごとに競合店の価格に対抗して徹底値下げを行うという特徴がある。安さを訴求する目的の他、商品説明や消費シーン訴求など、様々な目的で、他社とは全く異なる独自のPOPを売場に大量に設置しているのも特徴的である。各店舗には１～３人程度のPOP職人と呼ばれる、POP制作担当者が常駐している（全社では約500人在籍）。

ドンキホーテHDは、2008年以降に長崎屋からの転換によって店舗数を増やした、MEGAドン・キホーテの存在感が高まるにつれ、以前の若年者向けの店舗というイメー

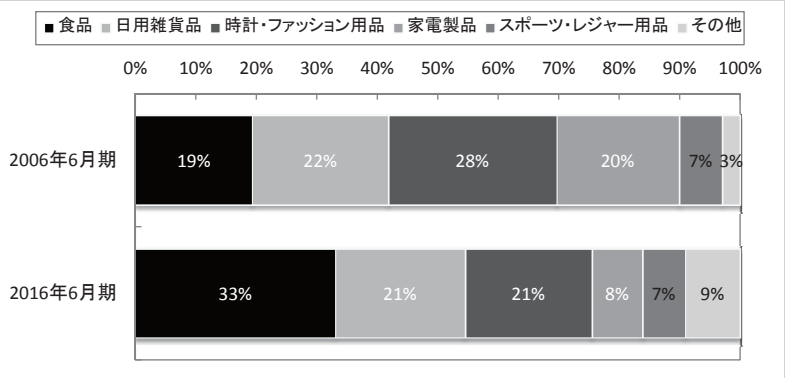
ジから大きく変化を遂げている。これを物語るのが、**図表10**に示した部門別売上高構成比（2006年度、2016年度）である。これによると、2006年度は、時計・ファッションと家電製品の売上高構成比が高く、これら2部門で売上高の半分近く（48%）を占めている。この頃の主要な顧客層は、ファッションに高い関心を持つ若年者などだったと考えられる。これが、10年後の2016年度になると、部門別の売上高構成比には大きな変化が生じており、食品が全体の3分の1（33%）を占めるまでに成長している[7]。また、**図表11**は2006年度を基準とした2016年度の売上高（全体および各部門）の増加率を表しているが、これによると、10年間で全体売上が3倍弱となっているのに対し、食品は約5倍という非常に高い増加率を示している。このことから、生鮮や惣菜を含む食品を購買するために来店する、主婦やファミリーを新たに獲得していることがうかがえる。

[4] ドンキホーテHDの課題

一般的なチェーンストアとは一線を画した独自の考え方に基づき、出店を続け、M&A

図表10

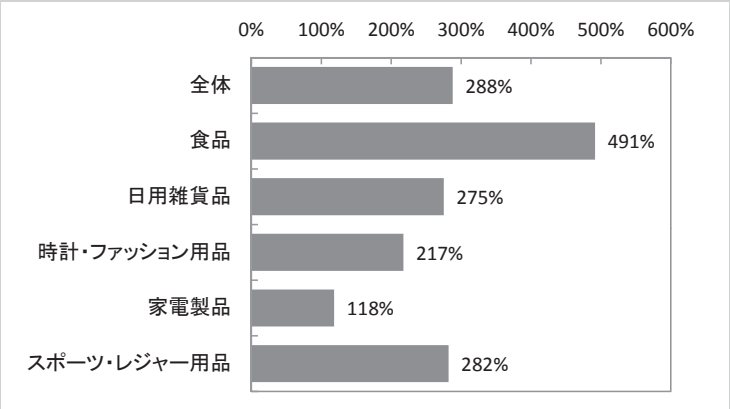
ドンキホーテHDの部門別売上高構成比（2006年度、2016年度）



出所：ドンキホーテHD決算短信より作成
※部門名はドンキホーテHDによる分類（リテール部門）。

図表11

ドンキホーテHDの部門別売上高の増加率（2016年度／2006年度）



出所：ドンキホーテHD決算短信より作成
※部門名はドンキホーテHDによる分類（リテール部門）。全体はリテール部門全体の売上高の増加率。

を契機に、食品販売を強化することで、顧客層の拡大にも成功したドンキホーテHDだが、今後も成長を続ける上ではクリアすべき課題もある。想定される課題を以下に挙げる。

課題１．若年者のニーズに対応することは得意だが、高齢者のニーズに対応することは必ずしも得意ではない

当初の主要顧客層であった若年層に加え、食品の販売を強化することで、主婦やファミリーの取り込みにはある程度成功した。ただし、高齢者の支持は十分には得られていない。高齢者の厚い支持を得ていたダイシン百貨店をMEGAドン・キホーテに転換した大森山王店などで、高齢者対応の成功事例を作ることができれば、他店への水平展開も可能である。

課題２．店舗数が増加することで、消費者に飽きられる可能性がある

全国500店舗体制を目指して積極的に出店を進めているが、店舗数の増加に伴い、目新しさや珍しさといったドンキホーテHDならではの魅力が陳腐化する可能性がある。

課題３．小型店フォーマット（スモールフォーマット）の成功モデル開発は容易ではない

以前より、ピカソや驚安堂、エッセンスといった、ドン・キホーテよりも小型の店舗（1,000㎡未満）を出店しているが、同じく新フォーマットのMEGAドン・キホーテのように多店舗展開するまでには至っておらず、小型店フォーマットは確立されたとはいえない。小型店の場合、コンビニエンスストアと直接的に競合することが想定されるため、成功モデル開発の難易度は高いと考えられる。

課題４．生鮮、惣菜の購入先として幅広く認知されるためにはイメージを変える必要がある

MEGAドン・キホーテをはじめとして、生鮮や惣菜の販売を行う店舗も多いが、食品スーパーと比べて、売場の清潔感は劣るケースが多いと考えられる。特に、主婦や高齢者に、ドンキホーテHDの店舗を、日常的に生鮮や惣菜を購入する店舗だと認識してもらうためには、清潔感のある売場、美味しそうな盛り付け方や陳列方法などが重要である。

5 まとめ

本稿では、ドラッグストア業態でありながら、食品の売上高が全体の半分以上を占めるコスモス薬品と、独自のストア・コンセプトと個店主義を追求しながら、M&Aを契機に生鮮や惣菜を含む食品の販売を強化することで成長を続けるドンキホーテHDを取り上げ、各社の戦略と近年の動向、ならびに、想定される課題を確認した。

元々、品揃えの中心が非食品であったが、後に食品の販売を強化し、ディスカウントを武器に消費者の支持を集めている、という共通点がある両社であるが、戦略は大きく異なっている。

コスモス薬品は、標準化を追求し、コスト削減を徹底することで、圧倒的な安さを実現している。消費者に対しては、いつでも安心して低価格で買えるという価値を提供している。また、清潔で買いやすい売場や従業員の対応力の高さへの評価も高い。出店エリアは、地盤の九州からドミナント化を進め、物流設

備の整備をしながら、徐々に東へと広げている。

これに対してドンキホーテHDは、多様な店舗フォーマットを駆使して、店舗ごとに商圏に合わせた品揃え、売場づくり、売価設定を行う。消費者に対しては、Amusementの要素を提供し、いつも同じ売場ではなく、むしろ、行くたびに変化のある売場を提示することで、買物自体を楽しんでもらおうとしている。全国に広く出店しているが、ドミナント化を図るのではなく、あくまでも個店主義を基本としている。

両社とも、積極的な出店を行う計画を打ち出しているため、全国各地の食品スーパーを始め、総合スーパーやドラッグストアなどの店舗は、本稿で挙げた両社の課題などを参考にして、コスモス薬品、ドンキホーテHDと競合関係になった場合の対応方法を検討しておくことが重要になる。

〈注〉

1) 流通経済研究所「消費者の業態・店舗選択とチェーン評価に関する調査」（2016年11～12月に実施したインターネット調査）によると、ドラッグストア利用者による各チェーンの評価のうち、「店がきれい、清潔感がある」と「店員の対応が良い」という項目を評価する割合において、コスモス薬品は、マツモトキヨシやウエルシア、スギ薬局を上回っている。
2) 日本食糧新聞、2016年5月2日。
3) 総合スーパーの販管費率はドンキホーテHD（2016年6月期は20.9%）よりも高い水準の企業が多い。例えば、イオンリテールの販管費率は32.0%、イトーヨーカ堂の販管費率は25.9%である（数値は各社の2016年2月期の決算短信より）。
4) ドンキホーテHD会社案内より。
5) スポット商品とは、一度、小売業の店頭に出た後で卸売業者に返品された、流通市場に滞留する在庫品である。仕入れ値が安いため、利益率が高い。
6) 2015年6月期における、MEGAドン・キホーテ（既存36店舗）の売上総利益率、販管費率、営業利益率は、それぞれ、23.4%、17.7%、5.7%である。同期における、New MEGAドン・キホーテ（既存29店舗）の売上総利益率、販管費率、営業利益率は、それぞれ、24.1%、16.0%、8.1%である（ドンキホーテHD業績説明資料より）。
7) 2016年6月期における、MEGAドン・キホーテの食品売上構成比は54.5%、New MEGAドン・キホーテの食品売上構成比は34.2%である（ドンキホーテHD会社案内より）。

〈参考文献〉

株式会社コスモス薬品　ウェブサイト
株式会社コスモス薬品　決算短信
株式会社ドンキホーテホールディングス　ウェブサイト
株式会社ドンキホーテホールディングス　会社案内
株式会社ドンキホーテホールディングス　業績説明資料
株式会社ドンキホーテホールディングス　決算短信
厚生労働省「国民生活基礎調査」
重冨貴子（2017）「食品強化型ドラッグストアの現状と今後の可能性を考える」『ディスカウント型小売業研究セミナー資料』流通経済研究所
鈴木雄高（2017）「変化を続ける総合ディスカウントストアの戦略と動向」『ディスカウント型小売業研究セミナー資料』流通経済研究所