

## 「ウォルグリーン・フーズアライアンス (WBA) Inc. 2017 年度の概況」

*Excell-K*

(株)ドムス・インターナショナル

代表 松村 清

米国におけるウォルグリーンの企業スローガンが 2017 年 12 月に長年使用していた「At the Corner of Happy & Health」から「Walgreens, Trusted Since 1901」へと変わった。ウォルグリーンの幹部にその理由を尋ねたところ、調剤薬への参入を発表したアマゾン対策だと言う。「ヘルスケアの経験の浅いアマゾンに自分や家族のヘルスケアを委ねられますか？ 1901 年創業以来長年米国民に信頼されてきたウォルグリーンにお任せになりませんか？」という意味合いがあるとのことだ。アマゾンの調剤薬への進出発表以来、ウォルグリーンや CVS の株価は急落した。何しろアマゾンは調剤薬市場の 10% 強の市場シェアはすぐ獲得すると予測されているからだ。いよいよ米国のドラッグストアも真剣にアマゾン対策に乗り出した。

### 1) WBA の業績

その世界 No.1 のドラッグストアウォルグリーン・フーズアライアンス (WBA) は 2017 年度 (2017 年 8 月未決算) 1182 億ドル (前年比 0.8% 増) の売上げで、純利益は前年比 2.1% 減の 4,101 百万ドルを記録した。

【Walgreens Boots Alliance Inc. の 2017 年度業績】

項目	2017 年度 (百万ドル)	前年比 (%)	率 (%)	前年比 (%ポイント)
売上高	118,214	+0.7	100.0	—
粗利益	29,162	▲2.4	24.7	▲0.8%
販売管理費	23,740	▲0.7	20.1	▲0.3%
営業利益	5,557	▲7.4	4.7	▲0.4%
純利益	4,101	▲2.1	3.5	▲0.1%

(注) 数値データは WBA の年次報告書より

現在 WBA は 3 つの事業部門 (Retail Pharmacy USA、Retail Pharmacy International、Pharmaceutical Wholesaler) に分かれ、34.5 万人の従業員 (うち 11 万人は週 30 時間以下勤務のパートタイマー) が働いている。売上げの 74% は Retail Pharmacy USA (ドラッグストアウォルグリーン及びデュエインリード) の 8100 店舗であげている。Retail Pharmacy International は主にブーツの店名でヨーロッパで展開している。店舗数は 4,722 店舗、売上げは 10% の構成比だ。ファーマシーホールセール事業部門は売上げの約 17% の構成比を占めている。米国を除いた世界 11 개국で 11 万ヶ所のファーマシー、病院、クリニック、医師、ヘルスセンターにヘルスケア商品を配荷している。Retail Pharmacy USA 以外は不振で、WBA の業績に悪い影響を与えている。

【事業部門別売上】

事業部門	2017年売上金額 (百万ドル)	前年比 (%)	構成比 (%)
Retail Pharmacy USA (店名: Walgreen、Duane Reade)	87,302	+4.2	73.8
Retail Pharmacy International (店名: Boots 等)	11,813	▲10.9	9.9
Pharmaceutical Wholesaler	21,188	▲6.1	17.0
合計	118,214	+0.7	100.0

(注) 数値データは WBA の年次報告書より。3 部門合計と企業トータルの売り上げ数値合わず(理由不明)

店舗数は世界で 12822 店舗だが、そのうち米国で約 8000 店舗をウォルグリーン及びデュエンリードの名前で展開している。

【店舗数】

事業部門	展開国	店舗数	前年比 (%)	構成比 (%)
Retail Pharmacy USA 計		8,100	▲75	63.2
	USA	7,979	▲75	62.2
	Puerto Rico	120	—	0.9
	U.S.Virgin Islands	1	—	0.0
Retail Pharmacy International 計		4,722	49	36.8
	United Kingdom	2,486	▲23	19.4
	Mexico	1,193	75	9.3
	Chile	430	▲8	3.4
	Thailand	277	5	2.2
	Norway	160	▲1	1.2
	Ireland	86	2	0.7
	The Netherlands	63	▲2	0.5
	Lithuania	27	1	0.2
総合計		12,822	▲26	100.0

(注) 米国の数字にはスペシャルティファーマシー7ヶ所やメールサービス施設2ヶ所を含まず

2017 年度も企業の買収には積極的で、Prime Therapeutics LLC の買収（スペシャルティファーマシー及びメールサービス会社）、ライトエイドの約半分の店舗数である 1932 店と 3ヶ所の配送センターを 438 億ドルで購入、年末の 12 月には中国の GuoDa ドラッグストア（70 都市で 3500 店舗を展開するドラッグ&ファーマシーで中国の主要リーディング企業）の 40%の株式を取得し、中国展開に乗り出した。

2) リテールファーマシーUSA 事業部門

a) 業績

リテールファーマシーUSA 事業部門は、米国 50 州、ワシントン DC、プエルトリコ、US バージンアイランドでウォルグリーンやデュエンリード（主にニューヨークマンハッタンで展開。ウォルグリーンが買収したとき店名を変えようとしたが、余りにもニュー Yorker に親しまれているドラッグストアであったために店名を残した）の店名で、2017 年 8 月 31 日現在 8100 店舗を展開、売上は前年比 4.2%成長の 873 億ドルを記録し、米国 No.1 ドラッグストアの地位を守った。この事業部門は WBA の売上げの 74%の構成比を持っている基幹事業部門だ。現在米国民の 76%はウォルグリーン及びデュエンリードの店舗の 5 マイル以内に居住し、オムニチャネル機能も積極的に進化させているため、消費者にとっていつでも利用できる身近な存在となっている。

【Retail Pharmacy USA の 2017 年度実績】

項目	2017 年 (百万\$)	前年比 (%)	率 (%)	ポイント(%)
売上高	87,302	+4.2	100.0	
既存店舗売上	—	+2.8	—	
調剤売上	—	+7.3	—	
既存店舗調剤売上	—	+4.7	—	
フロントエンド売り上げ	—	▲2.4	—	
既存店舗フロントエンド売り上げ	—	▲0.3	—	
粗利益	22,450	+0.6	25.7	▲0.9
販売管理費	17,918	▲1.0	20.9	▲0.5
営業利益	4,195	▲4.8	4.8	▲0.5
処方箋枚数	764 百万枚	+3.3	—	
処方箋枚数 (30 日換算)	990 百万枚	+7.1	—	
店舗 & 拠点数	8,109 店舗	▲75 店舗	—	

(注) 店舗数には 7 店舗のスペシャリティファーマシーと 2 か所のメールサービス施設を含む

既存店の売上げ成長 2.8%に支えられた業績だが、特に調剤の売上げの伸びが 7.3%と大きく、既存店舗の調剤が 4.7%も成長したのは驚きだ。逆にフロントエンドの売上げは 2.4%のマイナスであった。その結果調剤薬の売上げ構成比が 69%まで上昇し、フロントエンドの売上げ構成比が 31%まで低下した。粗利益率は調剤薬の販売構成比が上昇したため前年の 26.6%から 25.7%へと下落した。調剤薬の粗利益率は保険調剤の増加、保険会社からの還付率の低下、そして利益率の低い 90 日調剤の増加が要因になっている。販売管理費率が 2016 年の 21.4%から 20.9%に削減したが、粗利益率の低下をカバーしきれず、営業利益は前年比 4.8%減少した。

店舗 & 拠点数は 8109 店舗 (スペシャリティファーマシーの 7 店舗と 2 ヶ所のメールサービス施設を含む) と前年より 75 店舗減少した。オーバーストア化が米国の小売業全般で大問題になっているが、ドラッグストアにもその火の粉は飛んでいる。

b) 商品売上げ構成比

売上げ構成比をみると、2016 年度は記述の通り調剤が 69%を占めており、ウォルグリーンのビジネスの核となっている。90 日処方箋を合算した処方箋枚数は 764 百万枚だが、30 日処方箋に換算すると 990 百万枚になり、全米小売処方箋の 20%のシェアを持ちマーケットリーダーだ。保険会社や政府等の第三者機関を通しての処方箋の売り上げが 96.8%を占めており、利益の多い現金客は 3.2%まで落ちてしまった (かつては現金客の方が多かったため利益率が良かった)。調剤薬の長期展望は、高齢社会、寿命の延長、無保険者の減少、効果的な新薬、価格の高いスペシャリティドラッグの需要拡大、クオリティ・オブ・ライフ (質の高い生活) 追求などで、順調な成長が見込まれており、調剤薬はドラッグストア成長のドライバーとなっている。ブランドより利益率の高いジェネリックドラッグの売上げ向上に力を入れているが、価格はブランドより遥かに低いため、売上げの伸びに対してはネガティブな結果を呼ぶ悩みがある。

【商品売上構成】

売上げ構成比	2017 年度	2016 年度	2015 年度	2014 年度
調剤	69	67	66	64
フロントエンド	31	33	34	36
合計	100	100	100	100

(注) 数値データは WBA の年次報告書より

c) ヘルスケアサービス

ウォルグリーンのファーマシーは米国民のヘルスケアのフロントラインであり、医療費高騰抑制やプライマリーケア医師不足の現状下なくてはならない存在になっている。そのためウォルグリーンの 78000 人のヘルスケアサービス提供者（薬剤師、テクニシャン、看護師、その他ヘルス関連専門職）の活躍は地域のヘルスケアに非常に貢献している。彼らは薬の提供のみならず予防接種（全米で一番行っているのはウォルグリーンの）や他の予防ケア、ドラッグストア店内にあるヘルスケアクリニック（400 ヶ所以上）、 Medikation セラピーマネージメント（薬剤治療管理）、疾病管理、がん・臓器移植・HIV・小人症などの治療のためのスペシャリティファーマシー（7 ヶ所）、オンサイトファーマシー（病院内でのファーマシー機能）、メールサービス調剤施設（2 ヶ所）の職務に従事している。

d) PB 商品

店舗でのフロントエンド商品取扱いアイテム数は約 2 万アイテムだが、食品の「NICE」や「Delish」、ヘルスケアの「Well at Walgreens」、そしてビューティーケアの「No.7」、「Botanics」、「Liz Earle」、「Soap&Glory」等の PB に大変力を入れている。現在 PB 売上げは約 25%のシェアだが、PB 比率を 30%まで持っていく計画だ。競合との差別化、利益率の向上やロイヤルカスタマー作りに役立っているからだ。

e) E コマース

ウォルグリーンのネットは 20 万アイテム品揃えされており、ウェブサイトには月間平均 68 百万のビジットがあり、調剤及び一般品の注文や写真の DPE 等多方面において活用されている。また Walgreen.com で注文すると、1 時間以内に指定した店舗で商品を受け取れる「Web Pick-Up」プログラムを展開している。

f) その他

イ) オートオーダー

新しい取り組みとして自動注文（オートオーダー）をネット客に提供しており、ビタミン、髭剃り、紙類、洗剤、生理用品など始終使用する商品に対し、定期的に顧客が選択した頻度で自動的に送付をしている。

ロ) ロイヤリティカード

ロイヤリティカードのバランスリワードはアクティブメンバー（過去 6 ヶ月間に購買履歴のある人）が 88.2 百万人で、全米で最大のメンバー数だ。健康ポイントもメンバーに提供しており、定期的にジムに通ったり、ウォーキングやジョギング、健康診断をしたりするとポイントがもらえる。そのように健康に留意する顧客はビタミンなどの服用が増えウォルグリーンにとっても良い顧客なのだ。

\*\*\*\*\*