

「ドラッグストアの業態進化論」(Part I)

改正薬事法後 OTC 市場の販売を独占してきたドラッグストアや薬局にジャスコ、イトーヨーカドー、ライフコーポレーション等のスーパーマーケット、ファミリーマート、セブンイレブン、ローソン、ミニストップ等のコンビニエンスストア、カインズ、ミスターマックス、コーナンやケイヨーホームセンター等のディスカウントストアやホームセンター、ヤマダ電機などの家電量販店などが虎視眈々と襲いかかろうとしている。同業態及び異業態との戦いが今後益々激化していく中で、ドラッグストア各社は勝ち残るために規模の拡大や経営体質の強化を計らなければならない、そのために再編の流れを加速化し、M&A（合併&買収）や同業態や異業態との資本・業務提携及び FC 化を活発化している。

1) 米国の歴史に見るドラッグストアの業態変遷

	フォーマット	機能	競合
1920 年~ 1940 年代	街の中心にある ファーマシー型	薬局・化粧品店・コンビニエンス ストア機能・コーヒーショップ機能	同業態
1950 年~ 1960 年代	ネイバーフッド型 SC に出店 の小型ドラッグストア	スーパーマーケット（食）、バラエ ティストア（雑貨）、ドラッグス タ（HBA）のすみわけ	同業態
1970 年~ 1980 年代	スーパードラッグ型、 ディープディスカウント型	700 坪以上の大型店でワンストッ プショッピング機能を強化	同業態&異業態（ウォルマート を代表とするディスカウント ストア、コンボ）
1990 年代	コンビニエンスドラッグ型	300 坪程度の店で、3S（専門性・便 利性・接客性）強化。 立地はフリースタンディング	同業態&異業態（ディスカウン トストア、コンボ）
2000 年代	ヘルスケア強化コンビニエン スドラッグ型	ヘルスケアの深耕（インストアクリ ニック、介護、スペシャルティファ ーマシー、インフュージョン、疾病 管理）	異業態（ディスカウントスト ア、ホールセールクラブ、コン ボ）&メールオーダー調剤

米国のドラッグストアには上記のような変遷の歴史があるが、これからの日本のドラッグストアが直面する異業態との戦いは 1970 年代から始まった。米国の場合 1972 年の雇用機会均等法施行により女性の社会進出が盛り上がり、ワンストップショッピングが小売業界ではキーワードになった。そしてウォルマートをはじめとするディスカウントストアがドラッグストアの商材を取り入れた。また 80 年代にはスーパーマーケットも同様にドラッグストアビジネスを取り入れ、フード&ドラッグのコンボの開発を強力に進めた。ドラッグストア業界は 700 坪~2000 坪のスーパードラッグを開発し、ワンストップショッピング機能を強化した。

80 年代の中盤まで業績を大きく伸ばしたディープディスカウントドラッグ（ファーマ、ドラッグエンポリウム、F&M）がウォルマートとの価格による戦いに敗れ 90 年代には姿を消した。スーパードラッグも総合品揃え戦略がウォルマートと同質競争になり全てつぶされていった。大きすぎるドラッグが持つ便利性の欠如は致命的であった。一方他業態との戦いのために基本への回帰ということで、コンビニエンスドラッグ戦略（専門性・便利性・接客性）を取ったウォルグリーンや CVS はその後勝ち残っていった。2000 年に入ると吸収合併がさらに進み、ウォルグリーンと CVS のトップ 2 社で米国チェーンドラッグの 50%近い売上げを占める様になった。ディスカウントストアやスーパーマーケットとの差別化及び調剤の利益率の低下に対する対策として、ヘルスケアの深耕作戦をとり、医療分野（インストアクリニック、介護、スペシャルティファーマシー、疾病管理等）の開拓をしている。ヘルスケア強化コンビニエンスドラッグ型に業態進化しているのだ。

2) 他業態との戦いに勝ち残ったドラッグストア

現在の米国の OTC 市場を見て見ると No.1 のシェアをディスカウントストアが 44%、ドラッグストアが 35%、スーパーマーケットが 22% 持っており、また調剤薬を見てもドラッグストアが 1 位の 58% だが、他業態が残りの 42% を占めている。このように激しい業態間競争の中でウォルグリーンや CVS は勝ち残りドラッグストア業界で No.1 及び No.2 のシェア占めている。その勝ち残った戦略をウォルマートとの比較でみて見ると、競争軸を変えているということがよく分かる。

日本のドラッグストアはこれからディスカウントを武器にした小売業との戦いに入るが、ウォルグリーンの取った戦略が参考になるだろう。

項目	ウォルグリーン	ウォルマート
1) 企業ブランド戦略	街で最も便利なヘルスケアプロバイダー（インストアクリニック、スペシャルティファーマシー、ヘルスケアステーションなど、医療に近い分野を手がけることによりヘルスケアの専門性という信頼感を醸成	ロープライス
1) ターゲット客	<ul style="list-style-type: none"> ・中高年（年間処方回数：50 才以下 7 回、50 代 15 回、60 才以上 25~30 回） ・低所得層はターゲット層に含まず ・忙しい人/シングルの人 	<ul style="list-style-type: none"> ・50 歳以下 ・中間所得層の中から下の層 ・ファミリー
2) 商圈	「少商圈」 10 分圏の 2 万人圏人口	「大商圈」 スーパーセンターは 60 分圏の 10 万人圏人口
3) 立地	便利な立地（街中/住宅街）	ローコストな立地（郊外）
4) 店舗面積	300 坪（10 分間での買い物可能）	3000~6000 坪（1 時間の買い物）
5) 商品構成	<ul style="list-style-type: none"> ・HBC の専門性と便利性を重視した品揃え ・専門性を要する HBA の売り場は、ウォルマート以上の売り場面積 ・HBC はソリューション型売り場コンセプトなので、細かな用途機能分類により専門性強化 ・小容量/小分け売りのパーソナルユースが基本 	<ul style="list-style-type: none"> ・日常生活に必要なこだわらない商品の総合品揃え ・ファミリーユースが基本 ・HBC の用途機能分類は大まかで、売れ筋商品のみ取り扱い ・ファミリー需要対応の大容量でユニットプライスの安さ訴求
6) 顧客の購買単価	セルフ売り場の顧客当り購買単価は 14 ドルで、経済性より便利性重視の購買志向（20 ドル以下は便利性買い物志向。それ以上は価格志向買い物へ）	購買単価は 66 ドルで、便利性より経済性を重んじた買い物志向
7) 棚割り/レイアウト	便利な立地に商圈に合わせた柔軟な品揃え、棚割り、レイアウト	ローコストを実現するために標準化
8) 価格戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・6 つの価格帯を持ち、競合環境により各店舗の価格を決定 ・ウォルマートより全ての商品の売価が 10~30% 高い。 ・値ごろ価格（フェアプライス）の提供 	地域で一番安い価格
9) サービス	専門性の高いコンサルテーションとよめの細かい接客サービス	ローコストオペレーションのため、低いサービスレベル

Excell-K ドラッグストア研究会

会長 松村 清