

「最近の米国ドラッグストア事情」(Part IV)

1) プライベートブランド

経済不況の中消費者は価格に敏感で、NBより低価格のPBには大変な追い風となった。小売業にとってもPBは低価格イメージ、他企業との差別化、高い利益率（NBより15%以上高い）、ロイヤルカスタマー作り等の利点を持っており力を入れている。その結果チェーンドラッグでは2008年度49億ドルの売上げ、金額ベースで12.2%のシェア、数量ベースで14.1%のシェアを獲得した。そして成長率は金額ベースでNBの倍以上の8.2%、数量ベースで4.2%の成長を記録した。ヘルス&ビューティーカテゴリーでは金額ベースで15.1%を持っている。ウォルグリーンではPBに力を入れており、現在800以上のアイテムを持っているが更なる成長のためにPB専門部門を設置した。今後成長するためには、NBの単なる真似商品でなく、より洗練されかつ革新的なPBを作っていかなければならないからだ。今後もPBの成長は続くと見られるが、ナショナルブランドも増量パッケージなどで巻き返しを図ってくるだろう。

(表-21) 【2008年度調査チェーンドラッグにおけるプライベートブランド】

	PB&NB 合計	PB 商品	NB 商品
売上金額	402 億ドル	49 億ドル	353 億ドル
前年比	+4.2%	+8.2%	+3.6%
売上数量	112 億個	16 億個	96 億個
前年比	-0.7%	+4.2%	-1.4%
金額構成比	100.0%	12.2%	87.8%
前年比	—	+0.5%	-0.5%
数量構成比	100.0%	14.1%	85.9%
前年比	—	+0.7%	-0.7%

資料：PLMA

調査対象チェーンドラッグでPB比率が高いのはナッツで50%を超えている。筆者もよく購入するがNBの半額程度で購入できる安さは魅力だ。風邪薬、鎮痛剤、ビタミンというOTC薬の3大カテゴリーもPB比率が2割を超えているというのは、品質面でもしっかりとPBが受け入れられている証拠だ。今後さらにPBが成長するためにはNBの物真似だけでなく、NBの開発していない分野、パッケージ、品質面での開発が求められている。

(表-22) 【2008年度ドラッグストアにおけるカテゴリー別PB比率】

カテゴリー	市場規模(百万ドル)	PB比率(%)
せき・風邪薬	2100	21.2
ビタミン	1800	22.8
ファーストエイド	965	31.6
鎮痛剤	1200	22.4
紙製品	924	25.4
ナッツ	290	53.7
バッテリー/懐中電灯	656	22.5
事務用品・学校用品	894	14.2
キャンディー	2200	5.1

資料：PLMA

2) インストアクリニック

未曾有の不景気、失業者の増加による保険を持たない人の急増、医療保険代の上昇により、インストアクリニックの重要性は増加している。インストアクリニックは診断・

治療・処方箋発行の資格を持ったナースや医師助手が比較的一般的な病気やヘルスチェックを患者に行っている。一回当たり大体 50 ドルのコストがかかるが、保険も使える。通常ドクターとのアポイントには数日から数週間かかるが、インストアクリニックはアポイントを必要としないので、比較的軽い病気など診てもらうのに便利だ。その結果患者の 92%は非常に満足したと述べている。多くのチェーンドラッグもインストアクリニックに力を入れてきた。例えば CVS は Minute Clinic を買収し 500 箇所を展開している。ウォルグリーンは Take Care Health System を買収して約 300 箇所を展開し、今後 1200~1500 箇所に増やす計画だ。ウォルマートやスーパーマーケットもインストアクリニックを展開している。インストアクリニック市場は 2008 年度 546 百万ドルで 2003 年度以後毎年 130%ほどの大きな成長をしてきた。しかし不景気と投資コストの問題からドラッグチェーンがインストアクリニックの展開ペースを落とすため、2013 年にかけての成長率は 29.6%に落ちると予測されている。CVS は 2009 年春に 560 のインストアクリニックのうち 90 箇所を閉め、風邪のシーズンだけの期間限定でオープンすることにした。

A) トップ 3 チェーンドラッグ各社

1) ウォルグリーン社 (2008 年 8 月 31 日決算)

項目	実績 (前年比)
総販売額	59,034 百万ドル(+9.8%)
純利益額	2160 百万ドル(+5.7%)
純利益率	3.7%
既存店販売額成長率	+4.0%
店舗当り平均販売額	8.9 百万ドル
調剤薬販売比率	67%
調剤現金支払い率	5%
1 日当たり調剤枚数	1,674,357 枚
ジェネリック薬比率	50%
店舗数	6680 店
2008 年新店舗数	628 店
2009 年新店舗計画	495 店
インターネット販売比率	0.5%
他ビジネス (クロスチャネルマーケティング)	PBM、E コマース、インストアクリニック(217)、企業への出店(364)、ホームケア(115)、スペシャルティファーマシー、メールサービス(2)
展開地域	49 州 (09 年夏アラスカへ出店予定)、ワシントン DC、プエルトリコ

設備	設置店数	設置率(%)
キャッシュディスプレイ	3700	55
ドライブスルー調剤	5400	81
インストアクリニック	331	5
調剤室	6680	100
フォトコーナー	6680	100
フォトミナラボ	6680	100
24時間営業店	3000	45

2008年度末ウォルグリーンは49州、ワシントンDCそしてプエルトリコの合計6680店舗で、59034百万ドルの売上げと2160百万ドルの純利益を上げ、34年連続増収増益という金字塔を打ち立てた。しかし2008年秋のリーマンショック以後の経済不況から企業の業績の伸びが低下し、方針の違いから最高責任者であったジェフ・レインが会社を去った。それまでのウォルグリーンは16時間に1店舗をオープンし多い年は600店舗もの新店舗をオープンするという積極策を取っていた。しかし新しいマネジメントのもと“More from the Core”という新しい戦略を打ち立てた。それは新店舗で企業の成長を引っ張るというより、現在の資産（既存店）を活用やロイヤルカスタマーを大事にして、より多くの売上げ・利益を上げて企業の成長を図るという戦略だ。年間10億ドルのコストカット戦略の一環で1000人の本部社員の早期退職制度の導入、全店舗の8%を新店舗でという戦略から4%へと新店舗ベースをスローダウン、現在の取り扱いアイテム数25000SKUの内回転の鈍い商品を20%カットして在庫のスリム化、回転の速い商品には十分な陳列スペースを与え、近年増加した欠品の防止をした。現在顧客からもう一品購入してもらう運動で、良い商品をお買い得価格（Affordable Essential）で提供している。

ウォルグリーンのさらなる躍進のため、単なる店舗展開のみならず、医療サービスの提供という2本柱戦略を取り始めている。その一環として「Complete Care & Well-Being」というプログラムが打ち出された。それは各企業にヘルスケアコストの削減及び質の高いヘルスケアの提供を提供するプログラムだ。従業員、家族、そして定年退職した人も対象になる。具体的プログラムとして「Take Care Health Employer Solutions」プログラムは、現在44州の366の大手企業で展開されている。このプログラムは総合的なプライマリーケア、仕事の性質に応じたヘルスケアサービス、ウェルネスプログラム、フィットネスセンター、予防ケア、疾病管理のためのカウンセリング、ファーマシー機能を提供するが、プログラムは企業ニーズに沿った形で作られる。「過去15年間店舗によるコンビニエンスの提供を追及してきたが、企業内にも進出することによりさらに消費者に近くなる」とウォルグリーンの幹部は述べている。

調剤の患者の待ち時間の減少と、多忙な薬剤師の仕事を軽減して患者とのカウンセリングに十分時間を取れるよう「POWER」というプログラムをフロリダから導入し、全米へと広げていく方針だ。例えば処方箋の1/3を処方センターで実施したり、患者からの電話、そして保険会社とのやり取りを忙しい店舗から時間の空いてる店舗に移せるプログラムだ。

インストアクリニックや企業の職場での店舗展開は700箇所に及んでいるが、患者の便利性とローコストのヘルスケアの実現を展開し、ウォルグリーンの店をヘルスケアソリューションストアという位置づけにした。将来的には1500所で展開する計画だ。プリンターカートリッジのリフィル対応店舗の拡大、実用衣料PB「カジュアルギア」の導入、プライベートブランド商品の刷新、ビデオレンタル自動販売機の店内設置、カフェWに

よるイトイン食品の強化をし来店頻度向上も目指している。

【ウォルグリーンの商品構成】

商品群	構成比(%)
調剤	67
ジェネラルマーチャンドライズ	12
OTC	11
HBC	4
ホームヘルスケア	4
食品	2

2) CVS ケアマーク（決算：2008年12月31日）

CVS は 2007 年に PBM（ファーマシー・ベネフィット・マネジメント=医療保険会社や企業と契約して、利用審査などを通じて処方薬についてのコスト抑制を行う）ビジネスの大手ケアマーク社と垂直統合することにより、ドラッグストア業界に新たなビジネスモデルを作った。CVS の店舗、患者データそしてケアマーク社の保険会社や多くの企業とを結び巨大なファーマシー&ヘルスケアサービス企業を目指している。

CVS ケアマーク社の 2008 年度総売り上げは 875 億ドルで、そのうちドラッグストアの売上げが 490 億ドル（前年比+8.7%）だった。ドラッグストア部門の純利益は発表していないが、営業利益で見ると 3480 百万ドルで前年比 29.4%成長した。これらの数値は 10 月に買収されたロングスの数値も入る。CVS は現在米国で最大の処方箋発行枚数（年間 10 億枚強）を誇っている。

CVS の成長戦略は吸収合併だ。レプコ（2000 店舗）、アーボアドラッグ（240 店舗）エカード（1260 店舗）、セイボン及びオスコドラッグ（700 店舗）、ロングスドラッグ（521 店舗）、インストアクリニックのミニツクリニック、PBM のケアマークという具合だ。そして新しいプログラムとして「Proactive Pharmacy Care」（患者の正しい薬の使用や治療方法を進めるプログラム）や「Maintenance Choice」（慢性病患者にメールオーダーと同じ価格で 90 日の調剤薬を提供するプログラム）。そしてインストアクリニックの展開で専門性を高めている。客の固定化のために 2001 年にスタートした「Extra Care」プログラムがあり、555 百万人以上のメンバーにポイントサービスやメンバー価格を提供している。メンバーは 2008 年度で総額 18 億ドルの節約が出来た。購入額の 2%をクーポンで提供したり、調剤薬を 2 度購入するとフロントエンド商品を購入できる 1 ドルクーポンをもらえるなど数々の特典がある。面白いのは Upromise だ。オンラインで購入すると購入金額の 5%がカレッジセイビングアカウント口座に貯められ授業料の足しになる。

CVS はビューティーケア部門に大変力を入れており、ヘルスケア部門と同様デスティネーション部門として位置づけしている。「Affordable Luxury」というコンセプトのもとに、百貨店ライン、専売品の高級ラインを品揃えし、カウンセリングを充実させている。スキンケアカテゴリーの売上げは化粧品より大きくなっている。よくトレーニングされたビューティーアドバイザーを配置して顧客の予算に合った顧客の肌にマッチした商品を提供しているからだ。また約 60 坪の化粧品専門アップスケール店舗「Beauty 360」をワシントン DC や南カリフォルニアで展開を始め、ビューティーケアの専門性を高めようとしている。

項目	実績（前年比）
----	---------

ドラッグストア総販売額	48,990 百万ドル(+8.7%)
営業利益額	3480 百万ドル(+29.4%)
営業利益率	7.1%
既存店販売額成長率	+4.5%
店舗当り平均販売額	7.7 百万ドル
調剤薬売上比率	67.5%
調剤現金支払い率	3.7%
1 日当たり調剤枚数	1,531,506 枚
ジェネリック薬比率	54%
店舗数	6,981 店
2008 年新店舗数	317 店
2009 年新店舗数 (計画)	300 店
インターネット販売比率	1.0%
展開地域	44 州、ワシントン DC
他ビジネス	PBM、メールオーダー、スペシャルティファーマシー、E コマース、インストアクリニック

設備	設置店舗数	設置率(%)
キャッシュディスプレイ	3200	46
ドライブスルー調剤	3000	43
インストアクリニック	534	8
調剤室	6857	
フォトコーナー	6400	
フォトミニラボ	4600	
24 時間営業店	750	

3) ライトエイド (会計年度：2009 年 2 月 28 日)

米国第三位のドラッグチェーンライトエイドは 2007 年 6 月にブルックス/エカードを買収した結果、長期債務が約 60 億ドルと急速に増加している。多額な借入金の償還期を迎える 10 年までにいかなる成長戦略をとるかが経営陣に求められているが、トップ2のウォルグリーンや CVS は総合的な医療ケアサービスという新しい分野に進出しているのに対し、ライトエイドは依然として小売業の枠組みを超えていないところに成長性を疑問視する声もある。2008 年度 (2009 年 2 月 28 日締め) は 26,290 百万ドル (前年比+8.1%) の売上げを上げたが、利益で 2910 百万ドルの赤字を出した。その内 1800 百万ドルはブルックス/エカード買収に伴う暖簾代関係である。既存店の調剤枚数は約 1%減少したが、ライトエイドの調剤メンバーシップ制度の「RX Savings Card」メンバーは増加しており、現在 170 万人を数えるようになった。

店舗数で見ると 1800 店舗以上のブルックス/エカードを吸収した結果、50%以上増えて 5059 店舗になり、東海岸地域ではライトエイドが最大のドラッグチェーンになった。しかし不況の結果ライトエイドが吸収した店舗の前年対比の売上げはマイナスでこれが株主を不安に落とし、1 ドル以下の株価が 1 ヶ月も続いた。

調剤が 0.7%そしてフロントエンドが 0.9%の伸びであった。今後の方針として調剤に関してはジェネリックの比率を高め 70%に持っていく。また調剤顧客を他チェーンから奪うために、4 つの処方箋を他チェーンから移すごとに最大 100 ドルのギフトカードを提供したり、ライトエイドの RX Saving Card に加入すると 500 のジェネリック医薬品の 30 日分を 8.99 ドル、90 日分を 15.99 ドルで購入できたり、ライトエイドのプライベートブランド商品を 10%引きで購入できる特典を与えている。またフロントエンドでは現在売上げ構成比の 13%を占める 3000 アイテムに及び PB 商品の積極的販売をしている。そのほかフジフィルムと組んでデジタルフォートの強化や 29%の店舗で

展開している GNC ビタミンコーナーも強力に力を入れている。

項目	実績
ドラッグストア総販売額	26,290 百万ドル(+8.1%)
純利益額	-2,910 百万ドル
純利益率	-
既存店販売額成長率	+0.8%
店舗当り平均販売額	5.3 百万ドル
調剤売上比率	67%
店舗数	5059 店
08 年新店舗数	98 店
09 年新店舗数 (計画)	75 店
展開地域	31 州、ワシントン DC
他ビジネス	PBM、メールオーダー、インストアクリニック(18)

設備	設置店舗数	設置率(%)
キャッシュディスプレイ	2700	
ドライブスルー調剤	1400	
インストアクリニック	18	
調剤室	5059	
フォトコーナー	3150	
フォトミニラボ	3150	
24 時間営業店	401	