

ドラッグストア業態における ビジネスモデル・パラダイムの変化

本 藤 貴 康

ドラッグストア業態における ビジネスモデル・パラダイムの変化

本 藤 貴 康

目 次

1. ドラッグストア業態のマクロ分析
2. 主要ドラッグチェーンの経営動向分析
3. ドラッグストアの業態分化
4. 競争環境の現状と展望

1. ドラッグストア業態のマクロ分析

近年、ドラッグストア業態は急速に事業拡大していると言われているが、本稿では最初にその実態を商業統計の数値から確認することから始めてみたい。図表1（商業統計実績値の推移～小売業主要指標の前回比～）は、事業所数（店）、従業者数（人）、年間商品販売額（百万円）、売場面積（㎡）について、1999年、2002年、2004年3回調査分実績値の前回比を表示している。したがって、「02/99」では1999年から2002年の変動率、「04/02」では2002年から2004年の変動率である。

図表1（商業統計実績値の推移～小売業主要指標の前回比～）

業 種 別	事業所数		従業者数		年間商品販売額		売場面積	
	02/99	04/02	02/99	04/02	02/99	04/02	02/99	04/02
1. 百貨店	-8.12%	-14.92%	-14.74%	-14.73%	-13.17%	-5.04%	-4.01%	-7.52%
2. 総合スーパー	-0.12%	0.42%	18.45%	4.05%	-3.78%	-1.28%	9.81%	3.30%
3. 専門スーパー	10.95%	-2.20%	13.88%	4.62%	2.20%	2.00%	20.46%	7.57%
(1)衣料品スーパー	32.30%	-5.27%	47.27%	-3.04%	24.61%	-2.45%	20.72%	5.62%
(2)食料品スーパー	-5.43%	4.49%	5.36%	8.66%	-5.04%	7.19%	5.25%	11.35%
(3)住関連スーパー	31.59%	-9.80%	36.72%	-4.76%	20.40%	-10.30%	43.98%	3.82%
4. コンビニエンス	5.58%	2.32%	11.17%	1.38%	9.58%	3.11%	9.56%	5.23%
5. ドラッグストア	34.32%	-10.70%	64.44%	1.31%	66.88%	3.72%	75.09%	13.93%
7. 専門店・中心点	-8.28%	-4.59%	-5.56%	-4.02%	-9.23%	-1.35%	-1.89%	1.78%
(1)衣料品専門店・中心点	-9.27%	-3.48%	-8.44%	-1.23%	-21.22%	3.73%	-8.04%	4.87%
(2)食料品専門店・中心点	-9.56%	-6.17%	-4.67%	-4.36%	-10.70%	-5.64%	-2.94%	-6.25%
(3)住関連専門店・中心点	-7.27%	-4.02%	-5.41%	-4.40%	-6.64%	-1.04%	0.87%	3.52%

（データ）経済産業省『商業統計表（小売業態別統計編）』1999,2002,2004

2002年までの変動率で事業所数を著しく増やしている小売業態は衣料品スーパー（32.30%増）、住関連スーパー（31.59%増）、ドラッグストア（34.32%増）である。この3つの業態はこの時期に従業者数、年間商品販売額、売場面積も同様に他の業態よりも明らかに伸張させていることが分かる。日本経済は、バブル崩壊を端緒として長期化した平成不況において、

消費者の購買意欲を沈滞化させ、デフレ基調で流通業界各社はコスト引き下げと価格競争を基本方針としたが、ユニクロやしまむらに代表される衣料品スーパー、ホームセンターやドラッグストアと言った、当時において低価格販売を主としたプロモーション手法を用いた小売業態が勢力を拡大したと見ることができる。商業統計の主要指標において、最も端的に事業成長力を示す指標が年間商品販売額であり、この1999年から2002年の間にドラッグストア業態が記録した66.88%という増加率は衣料品スーパー(24.61%増)と住関連スーパー(20.40%増)を遥かに凌ぐ驚異的な伸張率であると言える。

このプロセスはマクネアが発表した『小売の輪』の理論に合致した業態サイクルとして観察することができる。マクネアの学説を概括すると、伝統的小売業者に対して革新的小売業者が価格競争を仕掛けて成功を収め、革新的販売手法における追従者が続出し、価格競争が激化する。そのうちにそのビジネスモデルは低価格販売のまま保持することが困難になり革新的小売業者も高マージン小売業者へと移行するという業態サイクルである¹。ドラッグストア業態に焦点をあててこの学説に補足するとしたら、革新的小売業者は価格訴求によって伝統的小売業者との競争を仕掛ける業態であることから、ここで規定される経済環境は好況期であるよりも不況期である状況においてより適合する。逆に好況期に日本において成長したコンビニエンスストアは価格訴求ではなく利便性を訴求した業態であり、ここに来て次位以下のコンビニエンスストアがセブンイレブン圧倒的一位という状況を打破するために価格訴求の試みがなされているが成果は見られないという競争状況にあるように、コンビニエンスストアという業態は価格ではなく、近隣性が業態の本質的競争力となっている。

この学説をドラッグストアについて当て嵌めてみると、短期間のうちに当該理論に沿った動態を示している。2002年までに全国各地でドラッグストアへの業態転換が増加し、チェーンオペレーションの導入を背景とした

価格訴求によって、そして商圈限定ながら積極的な出店展開によって事業規模を拡大したことが、この期間に各指標が上昇した主な要因であると考えられる。これは、この期間に売場面積が75.09%増と顕著な伸び率からも、ドラッグチェーン各社の意欲的な出店政策を証明していると見ることができる。

しかし、2002年から2004年にかけてのドラッグストア業態の実績値変動率に目を移すと、事業所数（10.70%減）、従業者数（1.31%増）、年間商品販売額（3.72%増）、売場面積（13.93%増）となっており、1999年から2002年までの増加率と比較すれば明らかに伸張率は鈍化している。事業所数においては10.70%の減少であり、これは価格競争による淘汰が始まったと捉えることができる。この結果だけから評価すれば、この短期間のうちにドラッグストアの「業態成熟」の可能性は否定できない。

ドラッグストアへの業態転換によってドラッグチェーン各社は事業拡大における成果は収めたものの、ドラッグストアは医薬品や化粧品の専門業種である業種店が、日用雑貨や食料品までMDを拡大して店舗開発をするためには売場面積を拡大しなければならず、そのために郊外に出店していくことが想定される。その影響として売場面積が13.93%増という変動があるとすれば、事業所あたりの数値実績を確認しておかなくてはならない。そこで図表2（商業統計実績値の推移～事業所あたり指標の前回比～）を考察しておきたい。

2002年から2004年にかけての事業所あたりの各指標の変動率を確認すると、事業所あたり従業者数（13.45%増）、事業所あたり年間商品販売額（16.15%増）、事業所あたり売場面積（27.58%増）となっており、全ての指標においてドラッグストア業態は他業態との比較において依然として高い増加率を刻んでいることが分かる。つまり業態の成熟と評価できるような段階には未だに達しておらず、同業態競争においても優劣は確定していないと判断できる。

図表 2 (商業統計実績値の推移～事業所あたり指標の前回比～)

業 種 別	従業者数／事業所数		年間商品販売額 ／事業所数		売場面積／事業所数	
	02/99	04/02	02/99	04/02	02/99	04/02
1. 百貨店	-7.20%	0.22%	-5.50%	11.61%	4.48%	8.70%
2. 総合スーパー	18.59%	3.62%	-3.66%	-1.69%	9.94%	2.86%
3. 専門スーパー	2.65%	6.97%	-7.88%	4.29%	8.57%	9.99%
(1)衣料品スーパー	11.32%	2.35%	-5.82%	2.97%	-8.75%	11.50%
(2)食料品スーパー	11.41%	3.99%	0.41%	2.58%	11.29%	6.57%
(3)住関連スーパー	3.89%	5.59%	-8.51%	-0.56%	9.41%	15.10%
4. コンビニエンス	5.29%	-0.92%	3.78%	0.77%	3.76%	2.84%
5. ドラッグストア	22.42%	13.45%	24.24%	16.15%	30.35%	27.58%
7. 専門店・中心点	2.96%	0.60%	-1.04%	3.40%	6.96%	6.67%
(1)衣料品専門店・中心点	0.91%	2.33%	-13.17%	7.47%	1.36%	8.65%
(2)食料品専門店・中心点	5.41%	1.93%	-1.26%	0.56%	7.32%	-0.08%
(3)住関連専門店・中心点	2.00%	-0.39%	0.68%	3.10%	8.78%	7.85%

(データ) 経済産業省『商業統計表(小売業態別統計編)』1999,2002,2004

特に、経済産業省の商業統計調査は事業所統計であり、企業統計ではない点も考慮しなければならない。つまり、チェーンオペレーションを前提としている小売業を含めているため、統計数値では確認できないチェーン展開拡充という側面が存在しているという点を踏まえておかなければならない。

このような経過を辿って、現在ドラッグチェーン各社は一部のチェーンを除いて、価格訴求型から高付加価値提供型への機能転換を模索しているが、これもまた『小売の輪』の学説と同様のサイクルに合致した展開となっている。それについて、個別企業の動向を確認するために主要ドラッグチェーン各社の経営指標分析で確認していくことにする。

2. 主要ドラッグチェーンの経営動向分析

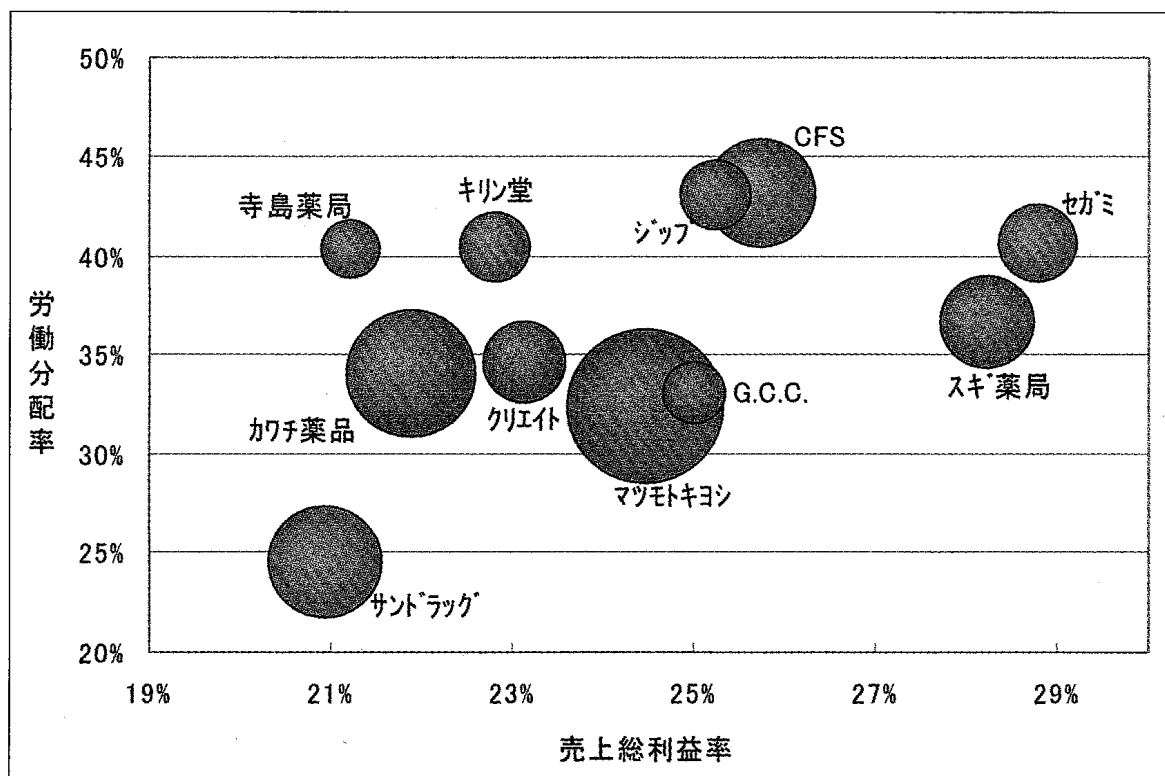
ここまでは経済産業省の商業統計に基づいたマクロ分析を行ってきたが、ここからはドラッグストアチェーン各社に焦点をあてて考察していきたい。最初にあてる分析視点は「価格競争指向度」についてである。これ

を見るために、売上総利益率と労働分配率を確認してみたい〔図表3（有力ドラッグチェーン分析2004年実績～売上総利益率と労働分配率～）参照〕。

労働分配率は付加価値額に占める人件費の割合であり、この比率が高いほど労働集約的であり、この比率が低いほど設備集約型であるとされている。小売業の付加価値額は売上総利益額であるためこれを母数とし、販売費及び一般管理費の中にある人件費を子数として算出している。そして売上総利益率は、売上額に占める売上総利益額の割合であり、この数値が高いほど付加価値訴求的であり、低いほど価格訴求的であると見ることができる。図表3（有力ドラッグチェーン分析2004年実績～売上総利益率と労働分配率～）は、これらの指標をX軸とY軸に置き、サイズを売上高としてバブルチャートとして図示したものである。つまり、グラフの右上に行くほど「サービス競争」重視の傾向が強く、左下に行くほど「価格競争」重視の傾向が強いと言える。このグラフを見る限り、平成不況下に成長したドラッグストア業態の購買性向を反映し、左下に位置づけられている価格競争指向のドラッグチェーンの売上高は相対的に大きく、右上に位置づけられているサービス競争指向のそれらの売上高は相対的に小さい。現状を見る限りでは、ドラッグストア業態の集客力は価格訴求によって達成しているという印象を受ける。

この数値はあくまでも2004年会計年度の損益計算書に基づいているため、2000年会計年度の実績との比較分析を試みることにする。2000年会計年度の経営指標に基づいて作成した同様のバブルチャートが図表4（有力ドラッグチェーン分析2000年実績～売上総利益率と労働分配率～）である。

図表 3 (有力ドラッグチェーン分析2004年実績～売上総利益率と労働分配率～)



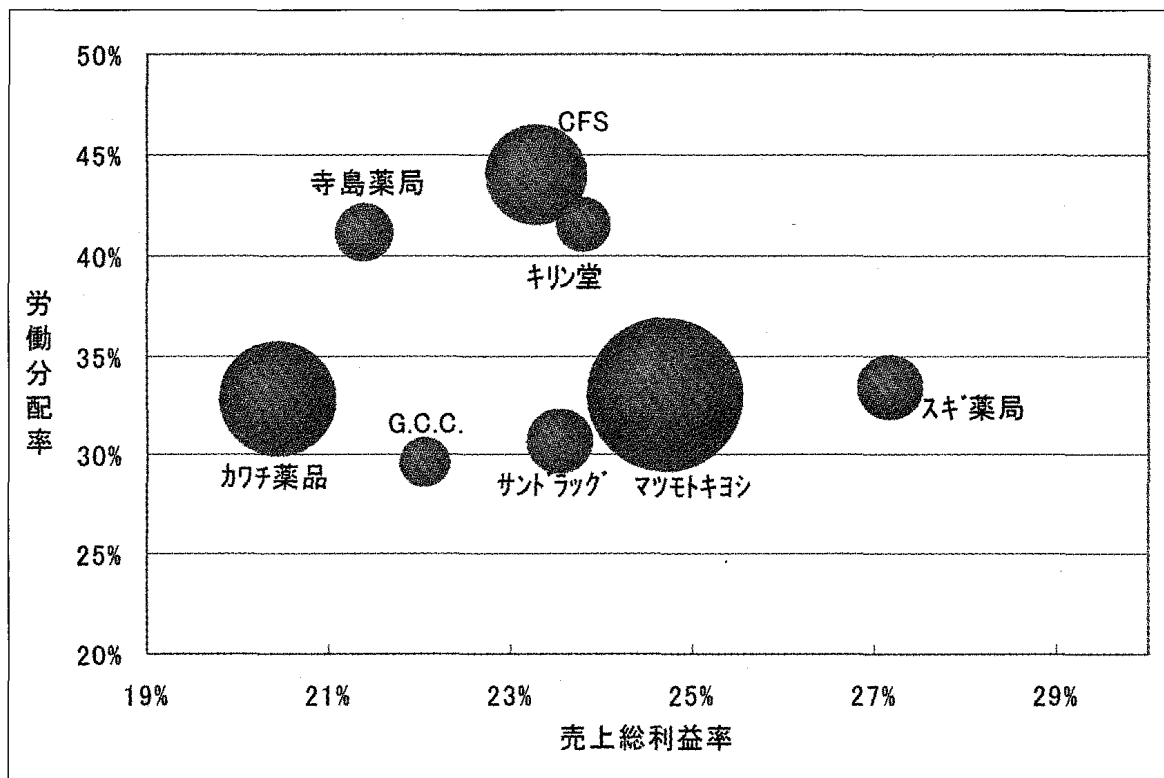
(データ) 流通経済研究所『流通ハンドブック2005』より作成

まず、2000年会計年度の表示企業について補足しておきたいのは、当時未上場だった企業あるいは統合などによって実績値が公表されていないものは掲載していないため、ジップホールディングス、セガミメディクス、クリエイトはグラフ上にプロットしていない。

この2000年会計年度のグラフと2004年会計年度のグラフを比較すると、サンドラッグとキリン堂の動態がその他の企業とは明らかに異なる。これらのチェーンは左下方向へとシフトされており、その他のチェーンは右上方向へとシフトされている。キリン堂も事業規模（売上高）を大きくさせながらやや左下に移行しているが、サンドラッグの変化は顕著である。サンドラッグの本社は東京都にあり、首都圏を中心に400店舗近くを展開するドラッグチェーンであり、売上高はドラッグストア業界第三位である。このサンドラッグが価格競争重視の戦略方針によって事業規模を著しく拡

大している変化が明確に示されている。

図表 4（有力ドラッグチェーン分析2000年実績～売上総利益率と労働分配率～）



（データ）流通経済研究所『流通ハンドブック2005』より作成

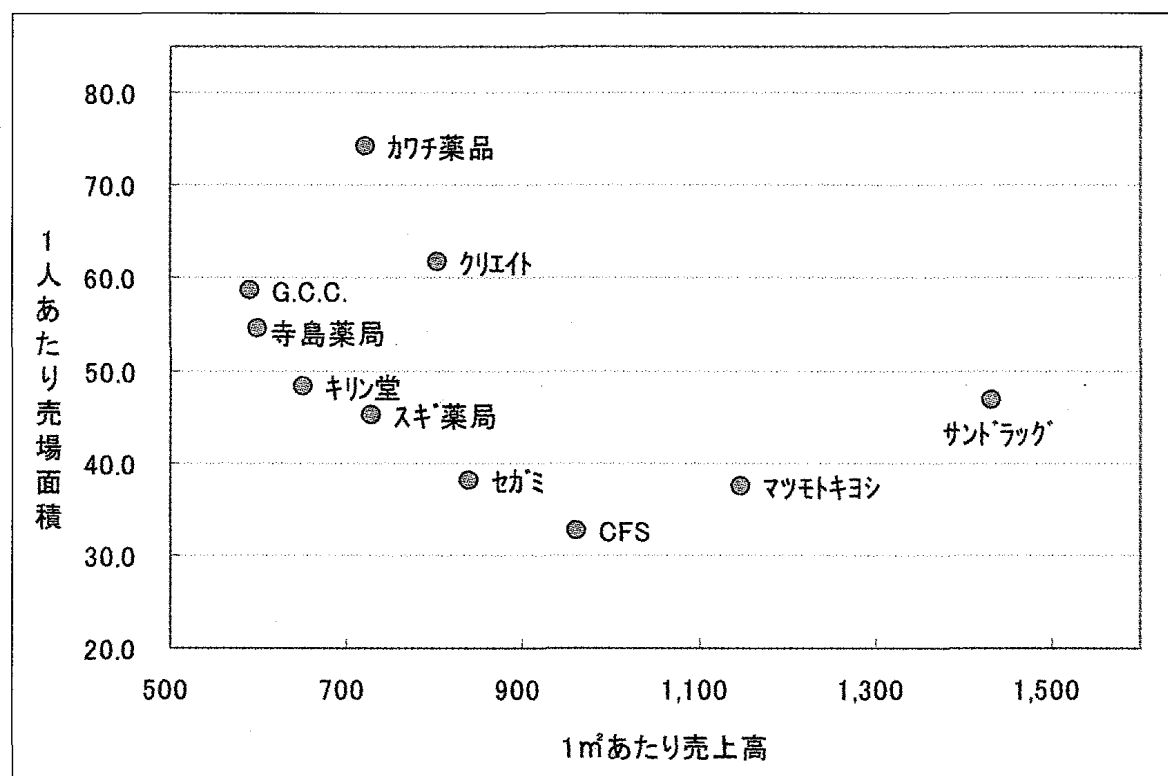
これと全く正反対の傾向を示すのがスギ薬局である。スギ薬局の本社は愛知県にあり、中部地域を中心に約300店舗近くを展開しており、業界第六位である。このスギ薬局は、非価格競争重視の戦略方針によって事業規模を拡大しており、概観するとドラッグチェーン各社の全体的な戦略方針としては、スギ薬局と同様の方向性にシフトされつつあることが伺える。

もう一つの視点として、実際に一人あたり売場面積と1㎡あたり売上高を確認してみることにする〔図表5（有力ドラッグチェーン分析2004年実績～一人あたり売場面積と1㎡あたり売上高～）参照〕。ここでは、X軸とY軸の数値を掛け合わせた数値（面積）が「一人あたり売上高」を示し、その面積が広いほど従業員一人あたり生産性は高いものとして見る事が

できる。また、一人あたり売場面積は接客サービスのポテンシャルを示す指標として捉えることができるが、それを前提として考察していきたい。これによれば、サンドラッグは必ずしも一人あたり売場面積を拡大しているとは言えない。一人あたり売場面積が同レベルのサンドラッグとスギ薬局を比較すれば、従業員一人あたりの生産性においてサンドラッグの圧倒的な高さが際立っている。X軸とY軸の数値の積（面積）を比較すれば、右上にあるほど競争優位であると捉えることができるため、業界第一位の売上高を誇るマツモトキヨシと比較してもサンドラッグは高い生産性を保持していると評価することができる。

図表5（有力ドラッグチェーン分析2004年実績

～一人あたり売場面積と1㎡あたり売上高～）



（データ）流通経済研究所『流通ハンドブック2005』より作成

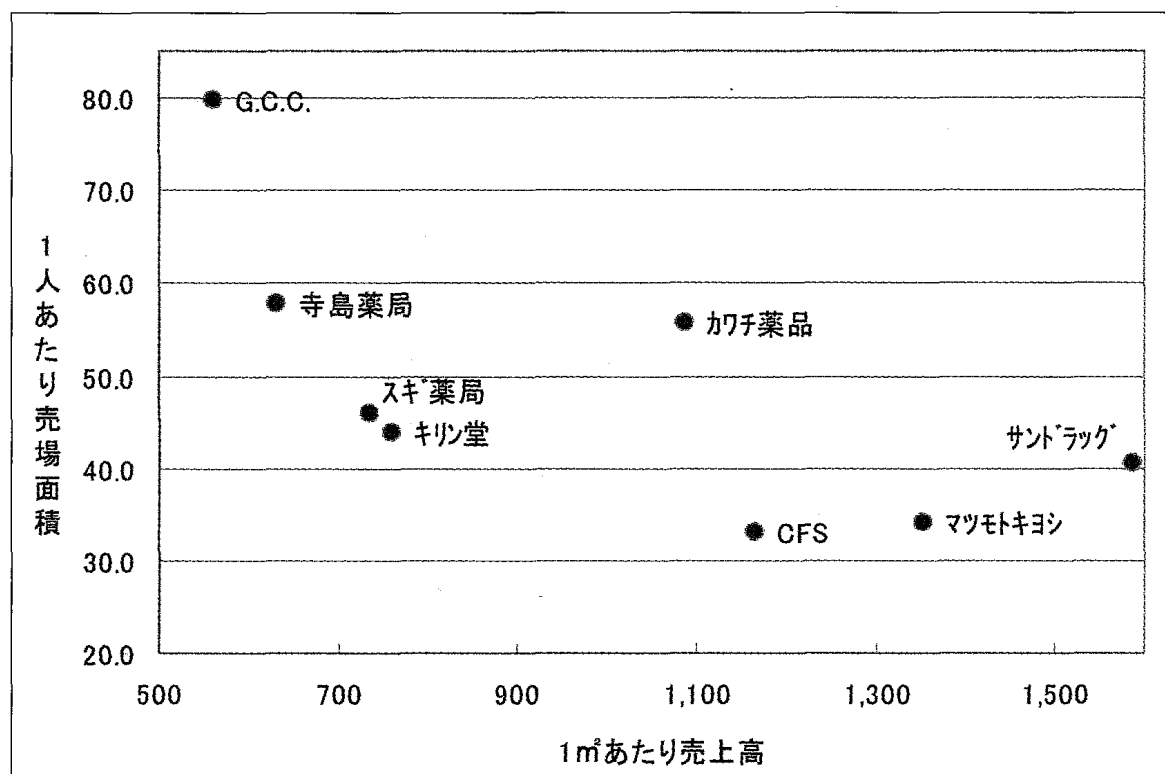
その他に当該グラフから読み取れることは店舗集客力である。左上に行

くほど一人あたり売場面積は広がり、1 m²あたり売上高は減少し、右下に行くほど一人あたり売場面積は狭まり、1 m²あたり売上高は増加していることから、左上は「郊外型店舗形態」であり、右下は「駅近型店舗形態」を主に展開していると言える。右下にプロットされた3チェーンはいずれも首都圏に拠点を置いており、購買力の高い地域で、集客力において優位性のあるチェーンとして捉えることができる。

当該データについても、前出のグラフと同様に、2000年会計年度の実績値に基づいて作成したグラフと比較して、ドラッグチェーン各社の動向を考察していきたい〔図表6（有力ドラッグチェーン分析2000年実績～一人あたり売場面積と1 m²あたり売上高～）参照〕。

この推移を見てみると、サンドラッグは一人あたり売場面積を狭めてきていることが分かり、サンドラッグの労働分配率は相対的に低いですが、店舗人員を削減させていると捉えることはできない。また、カワチ薬品とG.C.C.（グリーンクロスコー：現在はウエルシア関東）は急激に左上に移行させてきており、郊外店を主体とした出店戦略を推進していることが推察できる。いずれにしても、全体的に左方向へ数値は移動しており、これは明らかに競争激化による坪当たり販売力低下という状況への移行が示されていると見ることができる。

図表6（有力ドラッグチェーン分析2000年実績）



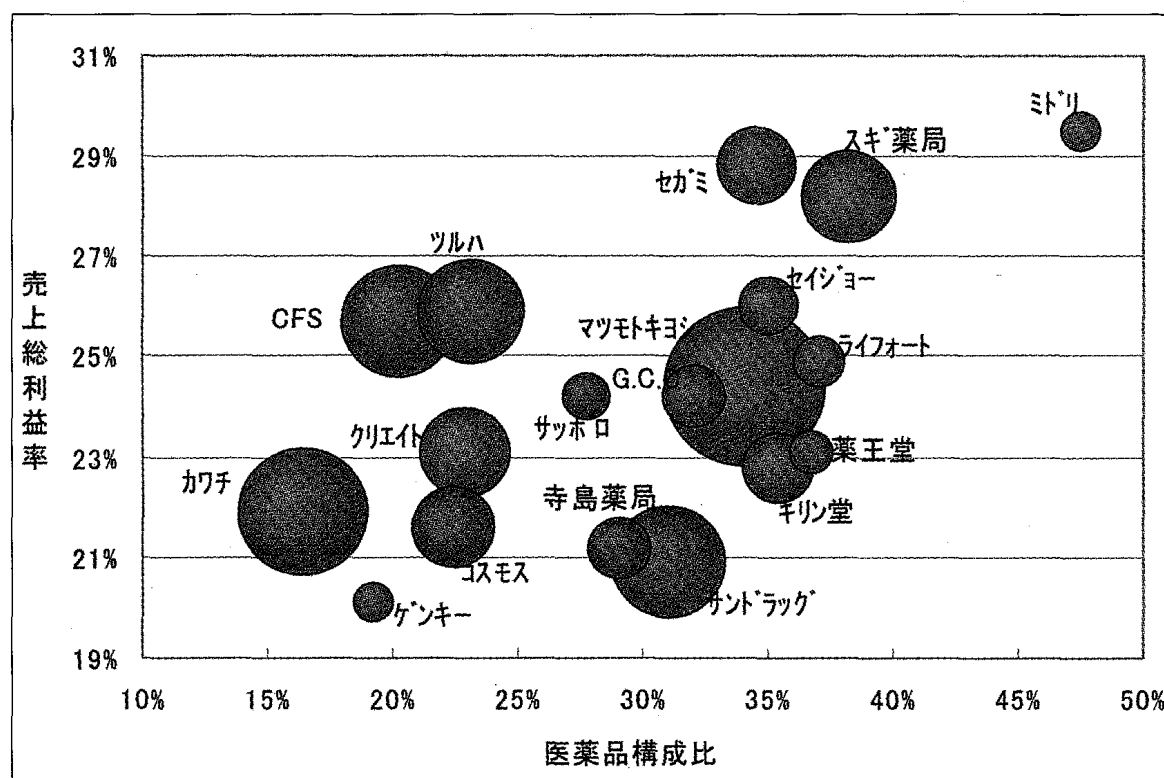
（データ）流通経済研究所『流通ハンドブック2005』より作成

ドラッグストアという業態の生成は1990年代前半であり、本格的にその業態が普及し始めてまだ十年程度である。したがって、各社ともに明確な店舗形態を固めているわけではなく、依然として試行錯誤の状態にある。例えば、カワチ薬品などは食品取扱比率が高いと言われているが、現状を考察してくために、各社の取扱商品の傾向を見ていくことにする。

図表7（有力ドラッグチェーン分析2004年実績～売上総利益率と医薬品構成比～）では、医薬品構成比と売上総利益率をX軸とY軸にとり、売上高をサイズとしてバブルチャートを示してみた。郊外店の強みとして想定される広範型MD展開は、様々な顧客層を集客できる可能性を高めるが、これは他業態との競合関係を強める方向に競争環境を変質させる要因となる。この図表においてX軸上で右は専門性強化、左は総合性強化のMD方針を読み取ることができる。

概観すれば、たしかにカワチ薬品などが指向する総合的MDを備えた郊外大型店の販売力は相対的に強いものとして評価できるが、明らかに売上総利益率を低下させる傾向を示している。最も医薬品構成比の高いミドリ薬品については最も高い売上総利益率となっている点からも、専門性を強化することは収益率の向上が期待できると考えられる。

図表7（有力ドラッグチェーン分析2004年実績
～売上総利益率と医薬品構成比～）



（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2006年版』より作成

3. ドラッグストアの業態分化

商業統計に基づいたマクロ分析と有力ドラッグチェーン各社の経営指標分析から、価格訴求型のドラッグストアへ業態転換して全国各地で発生し、国民生活の中に着実に根付いてきたが、ここ数年の間に有力ドラッグチェーンは価格訴求型のビジネスモデルから付加価値訴求型のビジネスモデルを模索する動きが認められた。

各社の経営指標から、駅近型の出店戦略を主として展開しているサンドラッグ、マツモトキヨシ、CFSコーポレーションは、同様の業態開発を展開しているとは考えづらく、細かく見ていくと三者三様の店舗開発、ビジネスモデル構築を推し進めていることが推察できる。

特に、サンドラッグについては、粗利益率を低下させて価格訴求を武器としながら事業成長を着実に刻んでいること、そして1㎡あたり売上高を高いレベルで維持させていることから、他のドラッグチェーンと比較して集客力重視の店舗展開で価格訴求型モデルを指向していると考えられる。

しかし、多くのドラッグストアの有力チェーンは、付加価値訴求へとそれぞれの事業パラダイムを転換しつつあり、それに応じた出展戦略と店舗開発を推進していることが、今回の分析によって明らかになっている。

ここで配慮しておかなくてはならない要因として、医薬品販売制度改定の問題がある。三年後を目処に予定されている制度改定では、医薬品をリスクの程度に応じて三分類し、リスクの低い医薬品の販売方法を緩和する一方、高いリスクの医薬品については口頭説明を加え文書に情報提供を義務付けるなど、規制を強化する。さらに薬剤師以外の専門家を新たに設け、薬種商の資格化に道筋をつけたことも大きなポイントである²。この改定によって、ドラッグストアが長時間営業するにあたっての大きな障害となっていた薬剤師の確保に関する課題は解消され、ドラッグストアが薬剤師

を店舗に常駐させなくても営業展開できることになる一方で、新たな医薬品販売士（正式名称未定）を雇用したコンビニエンスストアなどにおいても一般医薬品を販売できることになる。しかも、この新たな医薬品販売資格は自治体が実施するものであり、薬剤師免許と比較して格段に難易度は下がるものとして行われることで、薬剤師獲得にしのぎを削る状況からは脱却していく可能性が期待できる。

その一方で、これまで専門性の高いものとして取り扱われてきたOTC（一般医薬品）は形の上ではあらゆる小売業態で取扱が増えてくる可能性はあるが、異業態でドラッグストアと医薬品カテゴリーにおいて競合が予想される現在のコンビニエンスストアでは、パート・アルバイト比率は84.4%と極めて高く³、この労働者が当該資格を保持するようになるという展開は将来的に想定しがたい。おそらく制度改定後も、栄養ドリンク以外の全ての医薬品販売においてドラッグストアが相対的にイニシアチブを強めた競争関係が維持されると考えられる。

このような政策的影響要因を背景として、図表7（有力ドラッグチェーン分析2004年実績～売上総利益率と医薬品構成比～）について更に補足を加えていきたい。当該図表からも推察できるように、ドラッグチェーンの中でも「専門性強化型」を志向しているミドリ薬品やスギ薬局などのベクトルと、「利便性強化型」を志向しているサンドラッグなどのベクトルで、ドラッグチェーン各社がそれぞれに戦略方針を置いている。この店舗開発の分化傾向は今後顕著になってくる可能性が高く、ドラッグストアという規定だけでは一括してチャネル評価していくことに困難が生じてくることが予想される。もちろんその前提となる消費者側から見たドラッグストアの利用目的という観点からも分化していくものと考えられる。

これを踏まえて、分化傾向にあるドラッグチェーンの業態モデルは、図表8（ドラッグストアの業態モデル分化）に示したようなモデルで整理することができる。

図表 8 (ドラッグストアの業態モデル分化)



利便性強化チャネルとしての総合的MDを指向する業態モデルについては、品揃えの幅を拡大するため、図表 7 に見られるように医薬品取扱比率が低下するほど売上高全体は増加する傾向が確認できる。それを追求するとカワチ薬品のような郊外型大型店舗展開という店舗形態へと推移していくことが考えられる。カワチ薬品は売場面積を600坪～1000坪⁴という都心部のドラッグストアと比較すると極めて大規模な“メガ・ドラッグストア”を展開しているが、これによって集客力は高まるものの来店客のニーズが分散することは間違いない。このような利便性強化型の業態モデルを都市部や住宅地内で売場面積を抑えた形で展開していくケースが、他のドラッグチェーンによって出店され始めているが、これらはコンビニエンスストアや食品スーパーなどの異業態間での競争関係が強まり、スケールメリットを追求し、より高い販売力を求めてFC（フランチャイズチェーン）展開を模索していくことが考えられる。FCというビジネスモデルを選択するためには、MDや接客などの店舗サービスを均質化していく必要があり、店舗形態や店舗オペレーションの標準化が不可欠となる。

これに対して、専門性強化を指向して、HBC（Health and Beauty Care）にMD及びサービスを集中させる業態モデルについては、利便性強化型モデルと比較すると、明確に顧客ニーズは共通する。ミドリ薬品やスギ薬局

に象徴される専門性強化型のモデルについては、ドラッグストア業界の多くのチェーンが志向しつつある方向性である。この方向性は、同業態間での同質競争になることが考えられるため、それぞれのチェーンの強みを顧客に訴求できる差別化戦略が必要となる。ここで影響してくるのが前述の医薬品販売士制度の改定である。ここでは、今後医療機関でしか扱えなかった医薬品を取り扱える可能性が高く、接客サービスの優劣が競争力に直結してくるものと想定される。そうすると、前述の薬剤師や医薬品販売士の人材確保や人材開発は最初の課題となってくるため、人件費の上昇は免れないが、それによって獲得した顧客は高い対価を支払ってでもそのドラッグストアに来店するように関係構築することになる。

いずれの方向性においても、三年後の医薬品販売士制度改定がほぼ確定し、それに向けたグループ化の動き、あるいは合併・統合の動きは、各社の思惑によって激しくなってくることが考えられる。すなわちドラッグストア業界の現状の損益を評価することは、その目的において評価していく必要があり、現状のプラスマイナスを論じることは大きな意味をなさないと言える。

4. 競争環境の現状と展望

ここで参考資料として、ドラッグストアの競合関係について地域別に見ておきたい〔図表9（都道府県別ドラッグチェーン店舗数上位3社）参照〕。店舗展開状況を概観しても分かるように、北海道東北エリアのツルハが明らかに強い店舗シェアを獲得しているが、他の都道府県では、都道府県毎に勢力図が異なる。九州地区でのコスモス薬品とドラッグイレブンとを二強として混戦状態にある。

このようにドラッグストア業態が勢力を拡大し始めて10年程度しか経ていない段階では、コンビニエンスストア業界におけるセブンイレブンのよ

うな圧倒的な企業は生まれていない。これは、これまでの薬事法における薬剤師を配置しなければ医薬品販売が不可能な法規制の影響で、出店速度を加速させていけなかった経営環境に置かれていたためと考えられる。しかし、医薬品販売士制度の改定によってドラッグストアのチェーン展開は一段と加速していく可能性が高い。

専門性強化型モデルにおける調剤部門は、55.7%にまで医薬分業が進展してきた⁵現在では、ドラッグストアの専門性訴求には極めて戦略的な機能として評価しなければならない。この点で、スギ薬局は調剤部門をほぼ全店舗に設置した店舗モデルを有しており、首都圏にディスカウントストアを有するジャパンを子会社化することによって、中部地区中心のチェーン展開から首都圏に三年で100店舗を目標としており⁶、地域内競争から徐々に競争の枠組みは拡大されてきている。このような自社チェーンの地盤から首都圏や近畿圏といった居住者数の多い地域への出店政策は今後確実に増えてくるものと考えられる。

図表 9（都道府県別ドラッグチェーン店舗数上位 3 社）

	1 位		2 位		3 位	
	企業名	店舗数	企業名	店舗数	企業名	店舗数
北海道	ツルハ	182	サッポロドラッグストア	70	サンドラッグプラス	28
青森県	丸大サクラキ薬局	24	ツルハ	17	横浜ファーマシー	17
岩手県	薬王堂	37	ツルハ	28	横浜ファーマシー	3
宮城県	ダルマ薬局	48	ツルハ	42	薬王堂	12
秋田県	ツルハ	25	横浜ファーマシー	7	薬王堂	6
山形県	ツルハ	35	ヤマザワ薬品	15	エスロード	8
福島県	ツルハ	14	カワチ薬品	14	くすりのマルト	11
茨城県	寺島薬局	66	マツモトキヨシ	46	カワチ薬品	31
栃木県	カワチ薬品	41	マツモトキヨシ	27	シバタ薬品	11
群馬県	飯塚薬品	46	クスリのマルエ	34	マツモトキヨシ	24
埼玉県	富士薬品	121	マツモトキヨシ	71	グリーンクロス・コア	71
千葉県	マツモトキヨシ	118	千葉薬品	64	富士薬品	27
東京都	ばばす	63	サンドラッグ	39	富士薬品	34
神奈川県	クリエイトエス・ディー	109	CFSコーポレーション	73	マツモトキヨシ	33
新潟県	コダマ	45	星光堂薬局	29	ドラッグフジイ	23
富山県	ドラッグフジイ	38	クスリのアオキ	17	示野薬局	17
石川県	クスリのアオキ	45	示野薬局	24	コメヤ薬局	9
福井県	ゲンキー	24	クスリのアオキ	17	その他	8
山梨県	クスリのサンロード	19	サンドラッグ	12	イタヤマメディコ	12
長野県	モリキ	32	健康家族	28	クスリのサンロード	23
岐阜県	中部薬品	41	スギ薬局	38	ユタカファーマ	26
静岡県	CFSコーポレーション	83	高田薬局	71	杏林堂薬局	33
愛知県	スギ薬局	173	スギヤマ薬品	66	白沢トラッグ	48
三重県	東洋薬局	37	スギ薬局	29	森山薬局	16
滋賀県	ユタカファーマシー	39	スギ薬品	17	キリン堂	12
京都府	シミズ薬品	33	ユタカファーマシー	25	光	12
大阪府	ニッショードラッグ	54	キリン堂	47	イレブン	46
兵庫県	ライフオート	42	タキヤ	37	ニッショードラッグ	31
奈良県	東洋薬局	18	キリン堂	17	タケダドラッグ	13
和歌山県	廣甚	10	東洋薬局	9	ウエダ薬局	8
鳥取県	ライフオート	10	ウエルネス湖	3	いない	2
島根県	ウエルネス湖	13	ライフオート	3	その他	10
岡山県	ザグザグ	30	ラブドラッグス	23	ププレひまわり	18
広島県	ハーティウオンツ	56	ププレひまわり	32	セガミメディクス	19
山口県	岩崎宏健堂	37	ハーティウオンツ	13	國廣薬品	10
徳島県	キリン堂	8	セガミメディクス	7	シンクス	6
香川県	レディ薬局	21	ジェイドラッグ	8	その他	16
愛媛県	レディ薬局	36	メデイコ21	34	大屋	13
高知県	かもめ	22	よどや	15	中四国セイムス	14
福岡県	ドラッグイレブン	52	セガミメディクス	43	ナチュラル	40
佐賀県	ナチュラル	18	ミドリ薬品	6	ミズ	6
長崎県	セガミメディクス	18	ミドリ薬品	8	ナチュラル	7
熊本県	コスモス薬品	34	ドラッグイレブン	12	ドラッグストアコスモ	8
大分県	コスモス薬品	23	ウエダ薬品	14	ノザキ薬品	12
宮崎県	コスモス薬品	41	ミドリ薬品	27	ドラッグイレブン	14
鹿児島県	ドラッグイレブン	42	ミドリ薬品	32	コスモス薬品	19
沖縄県	ドラッグイレブン	16	ふく薬品	16	サウスウエスト	5

（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2006年度版』

また、ドラッグストアの想定需要に対して獲得できていると考えられるシェア（ドラッグストア獲得シェア）は、人口の多い地域において低い数値として示されている⁷。例えば、青森県では72.4%、石川県では87.8%、滋賀県では67.0%、宮崎県では73.4%であるのに対して、東京都では32.5%、京都府では39.9%、大阪府では35.5%である⁸。もちろん、人口減少の著しい鳥取県（33.2%）や島根県（35.2%）は低い数値であるが、既存市場規模が極めて小さいため戦略的価値は相対的に低く位置づけざるを得ない。これに対して、東京、京都、大阪は既存市場が格段に大きく、これを他業態に獲得されている現状では、ドラッグストア各社にとっての戦略的な位置づけは高まる。

現状では、図表5（有力ドラッグチェーン分析2004年実績～一人あたり売場面積と1㎡あたり売上高～）で考察したように、首都圏に地盤を持つサンドラッグ、マツモトキヨシ、CFSコーポレーションの売場生産性は高く、X軸とY軸の数値を掛け合わせた従業員1人あたり売上高においても競争優位は明らかである。短期的には出店コストが嵩む可能性はあるが、数年後に出店攻勢をかけても相対的な優位性は失われる可能性がある。

これら首都圏主要3社に、北関東において総合的MDでメガ・ドラッグストアを展開するカワチ薬品、イオングループから脱却して中部地区から首都圏に進出をうかがうスギ薬局、北海道・東北地域で地盤を固めたツルハも関東圏への進出を模索しており、ドラッグストアの出店競争は制度改定前に大きな潮流となりつつある。制度改定後の競争を見据えた有力ドラッグチェーン各社の積極的な出店政策は、制度改定後の上位集中化の流れへとつながるものと考えられる。このような有力ドラッグチェーンの戦略動向として、新たな薬事法施行前までは、PB商品の共同開発や共同仕入などの限定的メリットしか共有できない水平的連携から、単独での競争力強化とチェーン展開力を志向するドラッグチェーンの戦略が芽生え始めている。これまではドラッグストアという新業態生成期から成長期であり、

しかも前述の通り地域毎に有力チェーンが散在していたため、それぞれが直接的な競合関係に至るものではなかったが、各社が勢力を拡大するにつれて水平的連携による出店調整というような競争抑制契約は、水平的連携から合併・統合という選択肢の増加へと各社の方針を移行させていく可能性が高い。

¹ Malcolm P. MacNair, and Eleanor G. May『小売の輪は回る』（清水猛訳）（東京：有斐閣，1982），pp.76-83.（原書名：The Evolution of Retail Institutions in the United States, Cambridge: the Marketing Science Institute, 1976, pp.64-66.）

² 株式会社ドラッグマガジン編「最終局面を迎えた医薬品販売制度改定」『DRUG magazine』（東京：株式会社ドラッグマガジン，2005.12），pp.16-19

³ 糸園辰雄「コンビニエンス・ストアを支える労働」『中小企業季報』（大阪：大阪経済大学，1997.1），pp.25-33

⁴ カワチ薬品HP，<http://www.cawachi.co.jp/pmds.htm>

⁵ 薬事日報（薬事日報社，2005.12.12）

⁶ 日本経済新聞（日本経済新聞社，2006.4.13）

⁷ ドラッグストア獲得シェアは、人口に3.5万円を掛けた数値であり、本来あって然るべき市場規模である推定ドラッグストア需要に占める各都道府県の現在のドラッグストア売上高の割合。参考までに、他業態の1人あたり年間消費は、ホームセンターが約7万円、スーパーマーケットが約30万円と言われている。※日本ホームセンター研究所『ドラッグストア経営統計2006年版』（東京：ホームセンター研究所，2005.10），p.38

⁸ 日本ホームセンター研究所，前掲書，pp.42-57

⁹ 薬事日報（薬事日報社，2006.4.14）