

## ドラッグストアの流通の現状と課題

金 弘錫

Hong-Seok Kim

高崎商科大学

Takasaki University of Commerce

**キーワード：**ドラッグストアの流通改革、流通 BMS、サプライチェーンのスマート化

### はじめに

周知のように、2020年に入って、新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大され、緊急事態宣言などの対策が講じられてきた。その結果、外出自粛でスーパーや百貨店は休業や時短営業を余儀なくされ、人々は感染を恐れて買い物をする機会が激減した。

産業界では、住宅で仕事をこなすテレワークを導入する企業が増加し、インターネットショッピングなどの通信販売を利用する消費者が増加した。一方、原油価格の高騰やロシアのウクライナ侵攻など企業を取り巻く経営環境が変化し、小売業界では事業の再編が加速している<sup>1)</sup>。

例えば、ドラッグストア業界は、高齢化や健康志向の高まりの中、医薬品だけでなく日用品からドリンク、食品、化粧品まで、品揃えを増して客層を広げたことが大きな成長の要因であった。しかしながら、スーパーやコンビニとの競合が激化し、都市部での出店が厳しくなっていることに加えて調剤薬の取り扱いに必要な薬剤師の不足も出店ペース鈍化の原因となっている<sup>2)</sup>。こうした厳しい経営環境の下で、マツモトキヨシグループが業界七位のココカラファインと経営統合して業界四位に再浮上するなど、業界を取り巻く競争環境が急速に変化しつつある<sup>3)</sup>。

とりわけ、日本チェーンドラッグストア協会の「2020年度日本のドラッグストア実態調査」によると、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、都市部ではインバウンド需要が激減する一方、郊外の大型店では食料品などの需要が伸長したことを明らかにした<sup>4)</sup>。

そして、日本政府により、新型コロナウイルスの感染症法上の分類が5類に引き下げられた以降でも、消費者の生活防衛意識が高まっているのが実態である<sup>5)</sup>。

以上、見てきたように、ドラッグストアを取り巻く環境変化に対して、各社は成長策として企業間の連携を図っている。特に、業態を超えた競争環境の変化のなかで、生鮮を含

む食品の扱いを強化しているドラッグストアも存在する。こうした競争環境の変化に対応し次の成長策を図っていくうえで、大切な戦略としての流通戦略の再構築をあげることができよう。ところが、これまでドラッグストアの経営に関する研究は、経営全般の実態に関する研究が多かったと言わざるを得ない。

例えば、鈴木(1999)の研究によると、同業種間競争から業態間同質化競争へと発展している現在、ドラッグストアに求められる対応策として、新たなストアロイヤルティの構築をあげている。とくに、同研究では、OTC 医薬品市場の飽和や規制緩和などに対応していくための対応策として、適正な店舗規模の確立と、ファーマシー・ビジネスの追求、またアソートメントの強化を図ることを対案している<sup>6)</sup>。

同研究は今後のドラッグストアの成長方向性に示唆する点が多いと言えよう。

しかしながら、同研究では、流通革新の視点の提案がやや欠けていると判断される。

従って、本研究ではドラッグストアの流通の現状と課題を体系的に考察し、今後の成長策としての流通改革のあり方を明らかにすることを研究の目的とする。

## 1. ドラッグストアの流通の現状

株式会社ダイヤモンド・リテイルメディアの調査では、「2020 年度のドラッグストア (DgS) 市場規模は対前年度比 4.6%増の 8 兆 363 億円で、ついに 8 兆円を超える規模にまで成長した。とりわけ、2021 年 10 月には旧マツモトキヨシホールディングスと旧ココカラファインが経営統合しマツキヨココカラ&カンパニー (東京都) が誕生したほか、クスリのアオキホールディングス (石川県) が食品スーパー (SM) を次々と傘下に加えているなど、業界勢力が変化しつつある」(株式会社ダイヤモンド・リテイルメディア編 [2022 年 5 月 1 日号],p.46) <sup>7)</sup>ことが分かった。また、日本チェーンドラッグストア協会「2020 年度日本のドラッグストア実態調査」によると、令和 2 年度の国内ドラッグストアの店舗数は 2 万 1,284 店舗で、令和元年度に比べて 658 店舗増加した。新型コロナウイルス感染拡大の影響で、都市部ではインバウンド需要が激減する一方、郊外の大型店では食料品などの需要が伸長したことを明らかにした<sup>8)</sup>。

さらに、ダイヤモンド・チェーンストアの調査(2023 年 5 月 1 日)によると国内ドラッグストア (DgS) の 2021 年度の市場規模は対前年比 6.3%増の 8 兆 5,408 億円となり、直近 5 年で最も高い伸び率を示したことが分かった<sup>9)</sup>。

つまり、成長の背景には、売上高の上位企業を中心に積極的な出店により勢力を急速に拡大したことや生鮮を含む食品の販売額の増加が企業の業績の向上に貢献できたと判断される<sup>10)</sup>。

以上、述べてきたように、ドラッグストアの出店拡大や M&A、また取り扱う商品の増加などにより、流通構造が一層、複雑になりつつある。とりわけ、OTC 医薬品 (OTC 薬) は、メーカーから卸を通じて個々の薬局・店舗販売業へ流通する場合の販売額では全市場の半分で、これに「直販」(製薬企業と薬局・店舗販売業との直取引: B2C ではなく

い) が市場の半分弱を占めている。さらに「配置」の流通もあり、インターネット販売、自販機 (IoT 化した OTC 販売機) 販売も始まっている。一方、店舗の大型化や多業種化も進んでいるため他商材との共用 DB も必要となっているなど医薬品としてのデータ管理は難しくなっているのが現状である。周知のように医薬品は、個別製品のトレーサビリティも重要で製造から流通、薬局・DgS の店舗、ネット販売、自販機それぞれの段階で、全てを把握することが求められる。従って、業界を挙げて製品流通情報と適正使用情報の管理が求められ、製造、流通、販売、関連システム業者間の協力が求められてきている<sup>11)</sup>。

このような課題の対応として、2000 年、セルフメディケーション・データベースセンター (JSM-DBC) は、「一般用医薬品データベースセンター」として設立され、製・配・販協力の下、業界全体で OTC 薬の流通・適正使用情報のデジタル情報を管理・提供している<sup>12)</sup>。

とりわけ、経済産業省は、日本チェーンドラッグストア協会と共同で、2025 年までにドラッグストアで取り扱う商品に電子タグを装着してスマートストアの実現を目指す「ドラッグストアスマート化宣言」を 2018 年 3 月に発表した。その後、2019 年 2 月の店舗実証実験では、棚卸作業工数が 80%程度削減されたとの報告もあった<sup>13)</sup>。

以上、ドラッグストアを巡る経営実態を見てみると競争環境の急激な変化に対応し、M&A や流通情報の効率化、また物流の効率化に力を入れていることが分かった。

以下ではいくつかの企業の流通改革の事例を見てみよう。

ウエルシアホールディングス (HD) は、1959 年に東京都府中市で「十字薬局」を設立したのが始まりである。2000 年にジャスコ(現イオン)と資本業務提携を結びイオングループ入りし、2002 年に店舗名をウエルシアに統一した。2012 年に持株会社に移行してウエルシア関東から現社名に変更、2014 年にイオンの連結子会社になった。

同社は、2022 年 2 月期の連結決算は、売上高が 8.0%増の 1 兆 259 億円、営業利益率が同 0.1%増の 430 億円と、増収ながら利益は微増にとどまった<sup>14)</sup>。

同社は現在、専門性と利便性の追求で付加価値経営を進めている。出店戦略では、郊外で強みを見せているものの、都市には弱い弱点がある。そこで、2019 年 9 月、大分に九州一号店を出したのに続き、2022 年 6 月に北海道にも店舗を持つコクミン買収した。また、12 月には沖縄のふく薬品を子会社するなど北海道、九州、沖縄の空白地帯を押さえ、残るのは山口、鹿児島のみとなった。特にコクミンは都市型店の出店に強みを持っており、コクミンからそのノウハウを得ることは、都市出店力の強化へとつながる。

一方、同社はドラッグストア業界の中では、ハイコスト経営を行っている。従って、収益性確保の上から PB の開発・拡売は急務となっている。とりわけ、PB の開発・拡大においては、SDGs の観点から環境に配慮した原材料を使用している。他方、販売費圧縮では、人時コントロールに努めている。現状の自動発注率は 75%で、これをベースにカテゴリ納品を強化するとともに発注にかかる時間、品出しをどれだけ減らせるかに取り組んでいる。また物流費の削減で競争から協調への一環として、ツルハグループとの共同配送を青

森県下北エリアで展開した。さらに、高齢化対応の取り組みと言えるものが、静岡県島田市と連携した移動販売車「うえたん号」の稼働である<sup>15)</sup>。

とりわけ、同社が物流改革に着手したきっかけは、東日本大震災で物流の不備を痛感したことであった。そこで、BCP(事業継続計画)を強化して災害時に備えるというだけでなく、何らかの理由で入荷が滞った場合も対応できるよう、通過型で処理していた物流センターを在庫型に改めるなど物流ネットワークを再構築している。また、3PL(サードパーティ・ロジスティクス)事業者任せきりだった現場運営の管理まで乗り出した。これに合わせて3PLの選定においては、物流コンペを開催し、競争原理を導入した。

さらに、冷凍食品はベンダーから店舗へ直納するなどの対応策を図っている<sup>16)</sup>。

次に、ツルハホールディングスの流通改革の事例を見てみよう。

同社の2022年5月期の業績は、売上高9,157億円(前期比0.4%減)、営業利益405億円(同16.1%減)の減収減益で、営業利益率はその前の期から1ポイント下げて、4.4%に落ち込んだ。業績低迷の理由は、コロナで落ち込んだ医薬品や化粧品の売り上げが回復せず、前の期までそれをカバーしていた食品や雑貨の売り上げが一服し、カバーしきれなくなったことである。同社にとってさらに深刻だったのは事業会社で最も利益を落としたのが中核のツルハの業績低迷にある。新店を100出店し攻勢をかけたものの、出店を急いだためか、店舗開発の精度が落ち、赤字店舗が増加した。

また、地盤である北海道、東北エリアの業績が低迷し、既存店売上高前年比は2.4%減と事業会社の中で大きく落ち込んだ。

特に、東北は薬王堂、ウエルシア、くすりのアオキなどの出店で競争が激化している。その中で、ポイント販促に頼り切りでマンネル化し、なかなか販促効果が得られなかった結果、価格訴求の弱さが客数減を招いたと同社は分析した。そこで、同社は再成長に向け、収益性改善を目標に新中期経営計画を発表した。その新中期経営計画で掲げた政策は大きく四つで、店舗戦略、調剤戦略、PB戦略、そしてデジタル戦略である。店舗戦略では、人口減少地域への出店を見直すことやより収益力が確保できる店舗開発に注力する。また、調剤戦略として、調剤店舗を3年後に410店増の1,170店、併設率を42%まで持つ計画である。

さらに、PB戦略として、これまではH&BC中心の商品開発だったことから、今後は食品に注力していく。

一方、DX戦略では、アプリのダウンロード数をさらに増やすとともに、これまでばらばらだったID-POSや販促情報を集約させ、そのデータを基にしたアプリ販促を仕掛け、来店頻度を上げるための施策を突き詰めていく計画である<sup>17)</sup>。

## 2. ドラッグストアの流通の課題

### (1) ローコストオペレーションの確立

近年、ドラッグストアの多くは、利便性と専門性を併せ持つ「調剤併設型フード&ド

ラッグ」の標準フォーマットの店舗を拡大している<sup>18)</sup>。とりわけ取り扱う商品数の増加にともない、流通構造はますます多様化される傾向にあることは言うまでもない。従って、調達物流・生産物流・販売物流・回収・リサイクル物流に至るまでのモノと情報を一元的に管理できる物流の管理能力が極めて重要であると判断される。事例で取り上げた、企業の流通改革の事例からも明らかになった通り、物流費の削減が重要な課題となっている。

そこで、物流センターの効率的かつ効果的な構築と運営が極めて大切であることが分かった。ロジ・ソリューション株式会社の研究（2023）によるとドラッグストアの物流の特徴は①ドラッグストア専用の物流センター、②TC1（店舗別個口検品）型・TC2（アイテム総量検品）型（通過型）センター、③決まった時刻に店舗に納品する定時一括店舗納品、④荷受け時の店舗ノー検品、⑤陳列棚を意識したカテゴリー別・通路別納品、⑥夜間納品、などをあげている<sup>19)</sup>。

とりわけ、現状のドラッグストアは、TC型物流センターが主流で、店舗数や取扱いアイテム数が多く、納品リードタイムも短いので、効率的な作業が必要であるとした<sup>20)</sup>。

今後、膨大な量の商品を効率よく扱うため、商品へのRFIDタグを貼付すれば、物流センターでの入出荷・検品や棚卸などの作業も飛躍的に向上できると述べている<sup>21)</sup>。

従って、今後のドラッグストア流通の課題として、全流通段階におけるローコストオペレーション体制を確立し、流通ネットワークの競争力を図っていくことが大切であると言えよう。

## （2）流通BMSの構築とサプライチェーンのスマート化

ドラッグストアの流通課題の解決策として、サプライチェーンの全体最適化とスマート化が大切となっている。そこで、サプライチェーン全体の流通業務の効率化にかかせない流通BMS（流通ビジネスメッセージ標準：Business Message Standardsの略称）を導入する企業が多くなっている<sup>22)</sup>。

しかしながら、現状の流通BMSでは、請求・支払データに加味される値引きや割戻し、リベートなどの情報や、各種相殺項目の取引内容情報を記載するメッセージは標準化されていない。

例えば、卸売業では、値引き処理の月間の発生率は現状では個別の電子的処理は少なく、ほぼ伝票処理する企業が多いのが実態である。この問題点を解決するため、流通BMS協議では、2024年度に標準仕様の整備を行い公開するための開発などを実施していくとした<sup>23)</sup>。今後、流通BMSを通じて、企業間のデータ交換が完全に電子化ができれば、サプライチェーン全体の流通業務の効率化が期待できると判断される。

ところが、現状のドラッグストアの流通効率化の視点を見てみると短期的な視点での改善が多かったと言える。そこで、経済産業省は、今後の流通業の成長には、IoT技術を活用したサプライチェーンのスマート化が極めて大切であると認識し、その普及に向け調査・実証実験等さまざまな取組を続けてきた。

例えば、2020年度は、サプライチェーン全体で現在のコスト構造とRFIDを導入した

際のコストやベネフィットを調査・実証実験を通して可視化すること、さらには導入に際してのコスト負担のルール化に向けた検討を実施した。検討の結果を踏まえ、日本チェーンドラッグストア協会は、「スマートストア実現に向けた電子タグ（RFID）実装へのアプローチ」を策定し公表した。具体的には、ドラッグストアが受益に基づいた応分の負担を行うことを前提として、まずはパレット、カゴ台車、オリコン等の物流資材に RFID を組み込み、入出荷検品の効率化の実現に向けた検証を進めるとともに、高級化粧品等の高額商品に RFID を組み込むことで盗難防止等に活用することを検討した<sup>24)</sup>。今後、ドラッグストアの流通効率化の手段として、流通 BMS の構築、また AI、カメラ、電子タグなどさまざまなツールを使って流通をデジタル化し、業務の効率化やデータ活用による新たな価値創造を目指す店舗の実現が重要となる<sup>25)</sup>。

要するに、流通業界全体は言うまでもなく、他の産業界も人手が不足する中、流通業務のデジタル化や共同化などは避けて通ることができない早急の課題であると言えよう。

## むすび

研究の結果、成長しているドラッグストアに見られる流通改革の方向性は、商流と物流、また情報流のイノベーションを通じて持続的な企業成長を図ることにあることが分かった。

とりわけ、流通 BMS の構築によるサプライチェーン全体の効率化に加えて、サプライチェーンのスマート化を図ることで、流通の生産性向上を図っている。

ところが、ドラッグストアの流通改革の方向性を見てみると短期的な視点での流通システムの構築が多かったと言わざるを得ない。

周知のように、売上高上位企業の場合、成長戦略として、M&A 戦略による出店拡大を最重要な経営戦略として位置付ける傾向にある。その結果、商圈の顧客のニーズや競争相手の流通戦略を詳細に分析しないまま、店舗経営を行い、期待通りの利益確保ができない店舗も発生している。従って、経営目標を達成していくためには、経営戦略と整合性が取れた自社の流通戦略の方向性を明確にしたうえで、各流通機能が効率的かつ効果的に働くよう各機能を総合的にとらえていくことが大切である。とりわけ、長期的な視点より現状の問題点を的確に分析・評価し、絶えず、流通システムを体系的に改革していくことが重要であると言えよう。

今後、ドラッグストアの流通改革の方向性として、企業競争力の強化と顧客満足力の向上、また社会貢献力の適合策として、環境にやさしいグリーン流通を構築していくことが求められる。さらには、人手不足が今後の企業経営に大きな影響を与える可能性を十分に考慮し、従業員の満足度の向上につながる流通システムの構築と運営が極めて大切であると判断される。

なお、本研究では、ドラッグストアの流通の課題解決を試みるため、いくつかの企業の流通改革の事例を考察し、早急に取り組むべき課題を提案した。しかしながら、十分な事例の分析や実証分析による流通改革の方向性の提案までは至っていない。そこで、ここで

残した問題点を十分に検討し、次の研究課題としていくことにしたい。

## 注

- 1) 平木恭一『図解入門業界研究 最新小売業界の動向とカラクリがよくわかる[第4版]』株式会社秀和システム、2023年、pp.10-13.
- 2) 平木恭一『同上書』 p.22.
- 3) 平木恭一『同上書』 p.12.
- 4) 中小企業動向調査会編『業種別業界情報 2022年版』株式会社経営情報出版社、2022年、p.432.
- 5) (株)ダイヤモンド・リテイルメディア編『ダイヤモンド・チェーンストア』(株)ダイヤモンド・リテイルメディア、2023年5月1日号、p.36.
- 6) 鈴木 豊『小売業態革新と顧客満足』株式会社薬業時報社、1999年、pp.207-212.
- 7) (株)ダイヤモンド・リテイルメディア編『前掲書』 p.46.
- 8) 中小企業動向調査会編『前掲書』 p.432.
- 9) (株)ダイヤモンド・リテイルメディア編『前掲書』 p.44.
- 10) (株)ダイヤモンド・リテイルメディア編『同上書』 p.36.
- 11) 一般財団法人流通システム開発センター『GS1 Japan Review』一般財団法人流通システム開発センター、2023年5月号、pp.74-75.
- 12) 一般財団法人流通システム開発センター『同上書』 pp.68-69.
- 13) ロジ・ソリューション株式会社『図解即戦略物流業界のしくみとビジネスがこれ1冊でしっかりわかる教科書』株式会社技術評論社、2023年、p.98.
- 14) 平木恭一『前掲書』 p.120.
- 15) 国際商業出版『激流』国際商業出版、2023年1月号、pp.36-37.
- 16) 株式会社ライノス・パブリケーションズ『月刊ロジスティクス・ビジネス』株式会社ライノス・パブリケーションズ、2017年1月号、pp.46-49.
- 17) 国際商業出版『同上書』 pp.38-40.
- 18) 国際商業出版『同上書』 p.33.
- 19) ロジ・ソリューション株式会社『前掲書』 p.98.
- 20) ロジ・ソリューション株式会社『同上書』 p.98.
- 21) ロジ・ソリューション株式会社『同上書』 pp.98-99.
- 22) 一般財団法人流通システム開発センター『GS1 Japan Review』一般財団法人流通システム開発センター、2020年6月号、pp.49-53.
- 23) 一般財団法人流通システム開発センター『GS1 Japan Review』一般財団法人流通システム開発センター、2023年5月号、pp.30-31.
- 24) 一般財団法人流通システム開発センター『GS1 Japan Review』一般財団法人流通システム開発センター、2021年11月号、p.63.
- 25) ロジ・ソリューション株式会社『前掲書』 p.98.