

第9期第3回ASBI研究会

小売業のDXの現状

—ドラッグストアのケーススタディ その2—

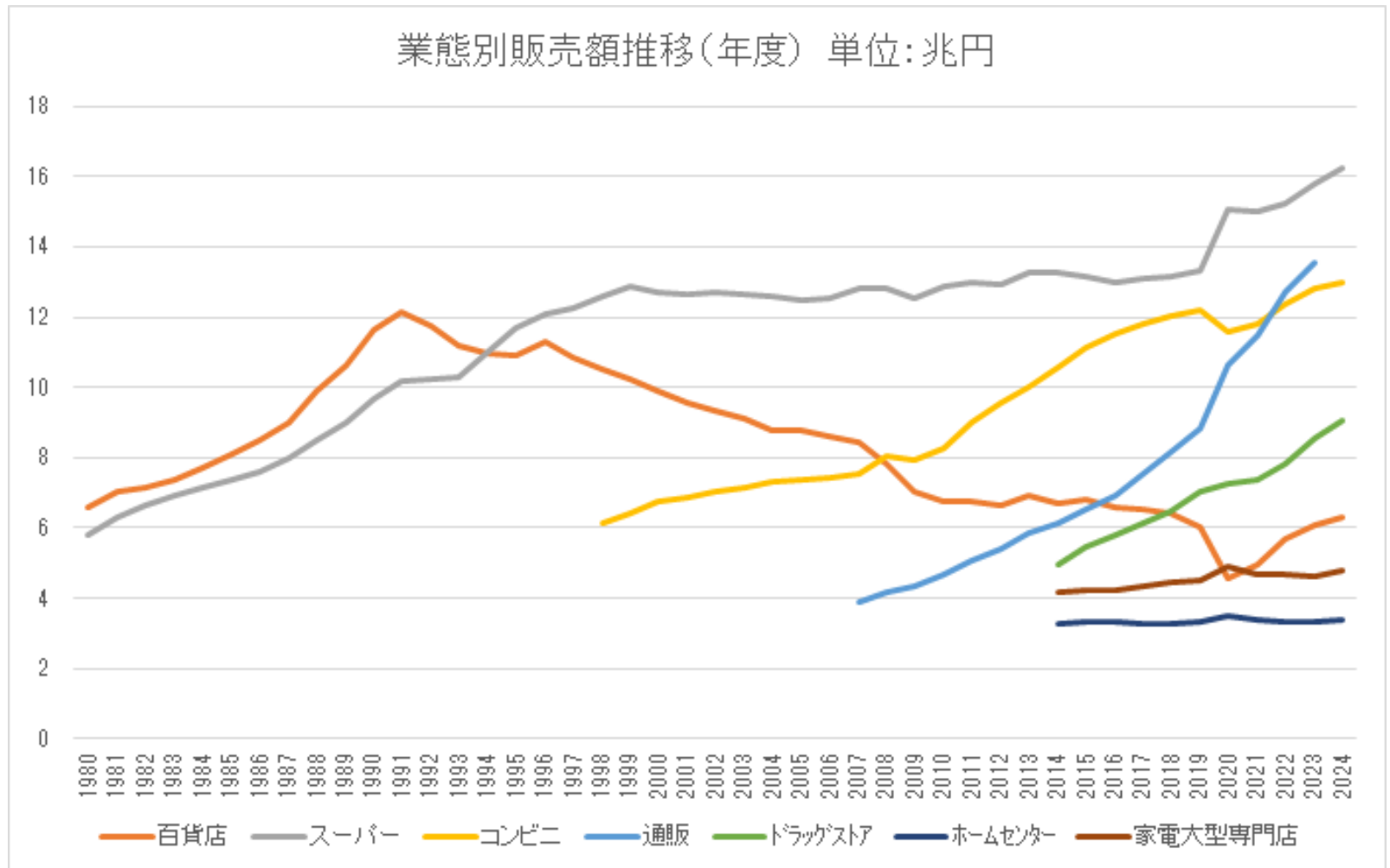
2025年8月27日(水)

於中央大学駿河台キャンパス

ASBI 鈴木一正

I .DgS業界業績～①業態比較

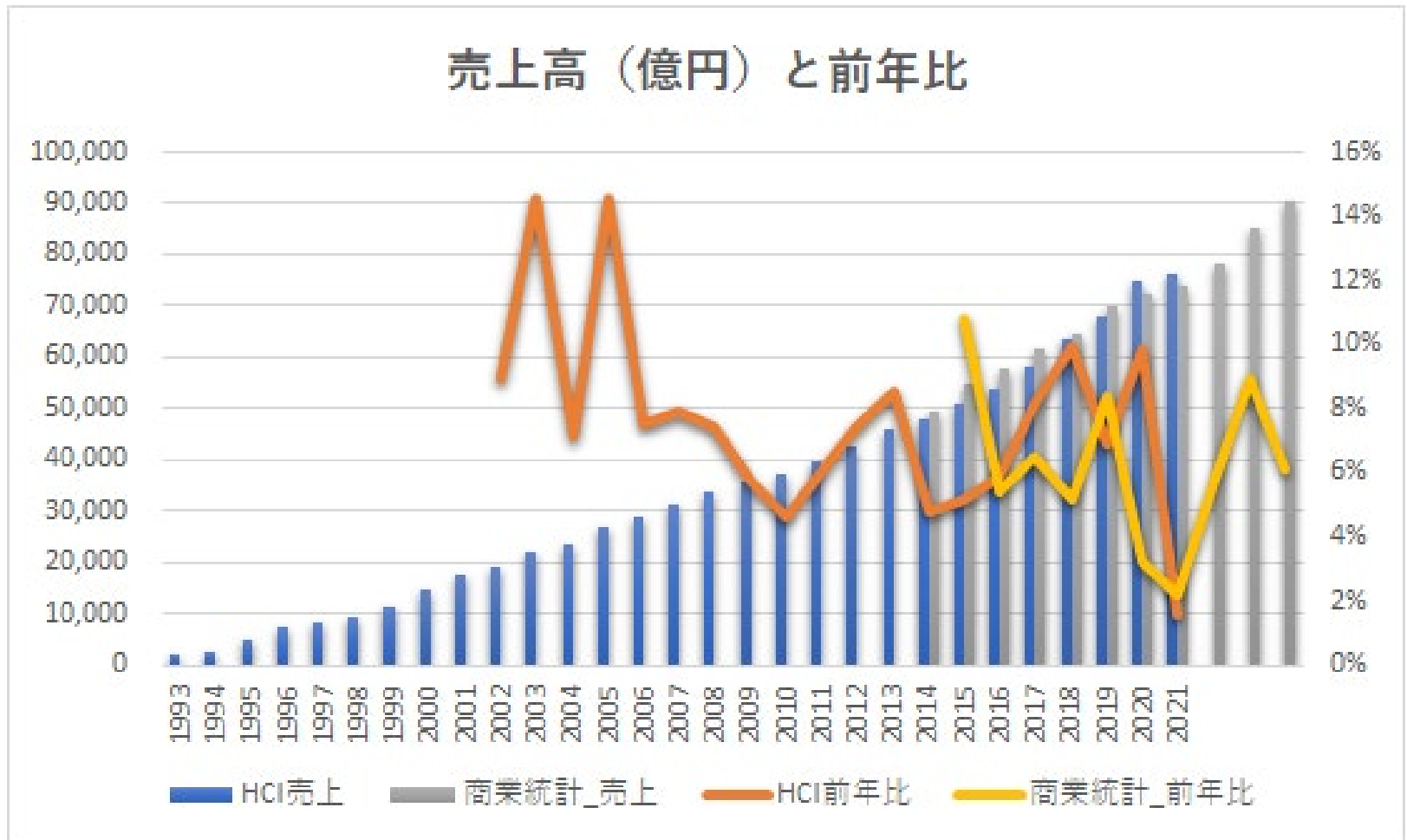
- DgSは2018年度に百貨店を抜き、2024年度は9兆421億円



出所) 経済産業省『商業動態統計』各年版 ※『商業動態統計』では、ドラッグストアの売上高は2014年から集計されている

I .DgS業界業績～②前年比

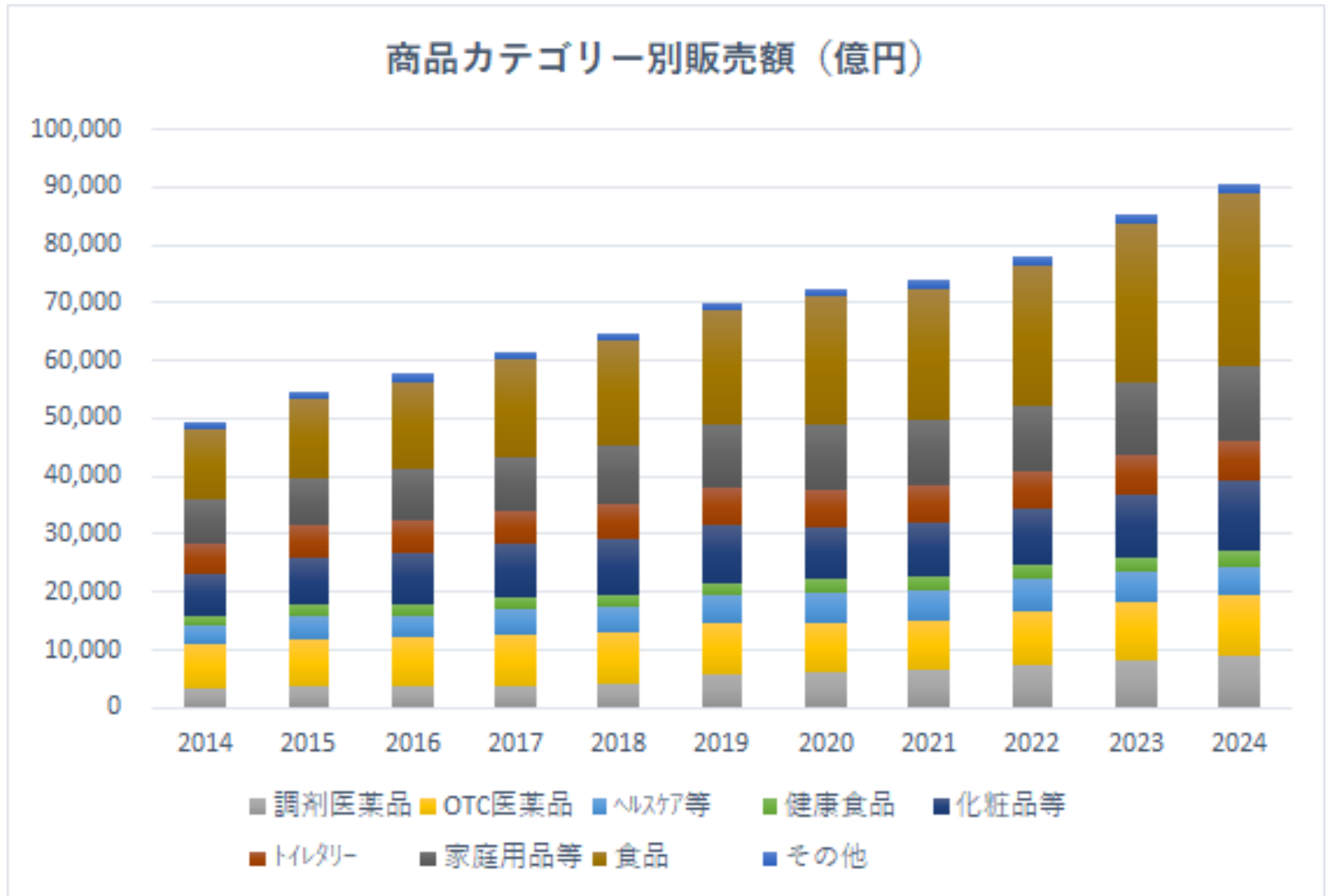
- 右肩上がりの成長を続けるが、2016年頃より再急成長へ



出所) 日本ホームセンター研究所編『ドラッグストア経営統計 2022年版』
経済産業省『商業動態統計』(各年版)

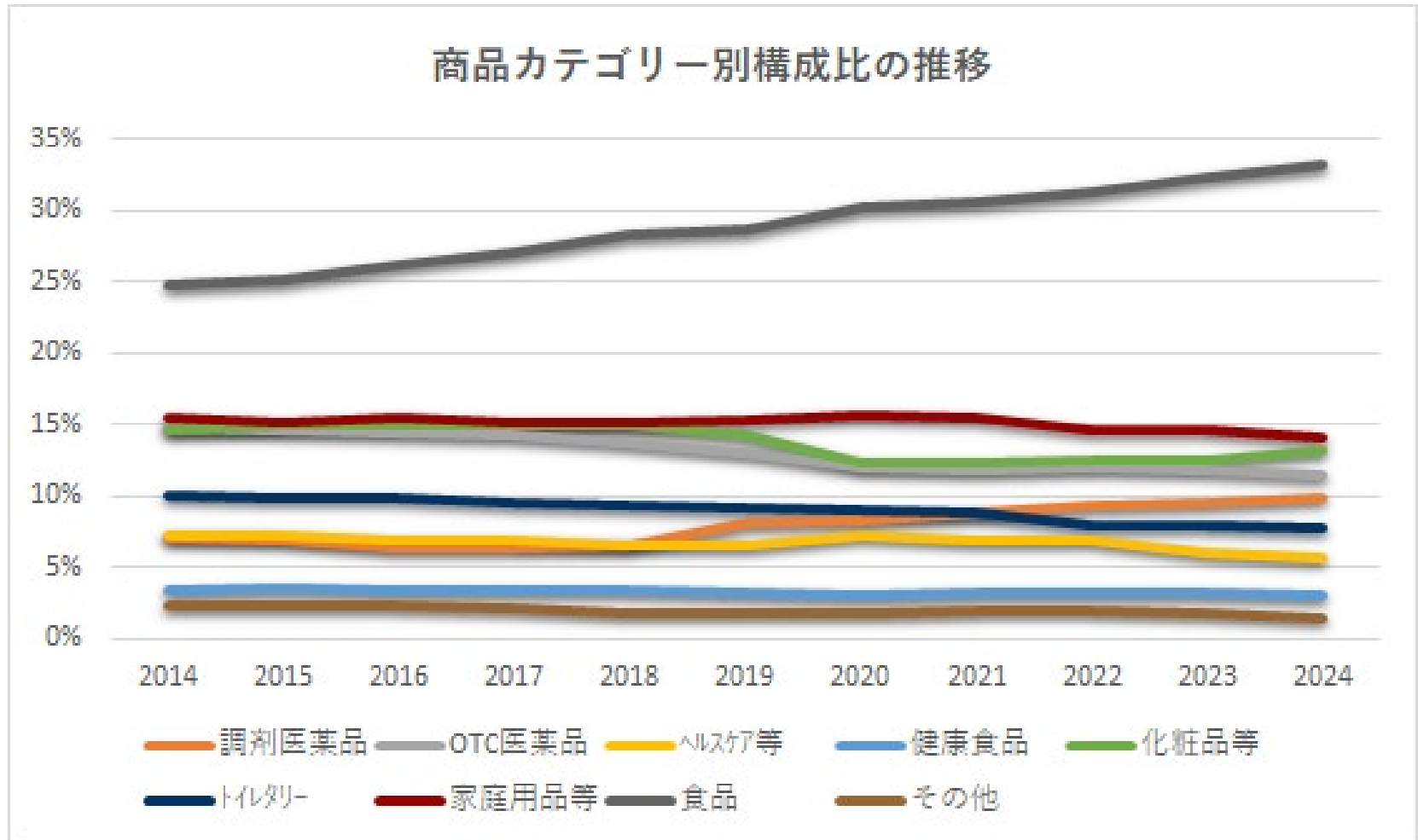
I .DgS業界業績～③カテゴリー別

- 食品と調剤薬が大きく伸びている。



I .DgS業界業績～③カテゴリー別

- 食品の構成比が大きく伸びている。2014:24.8%→24:33.2%

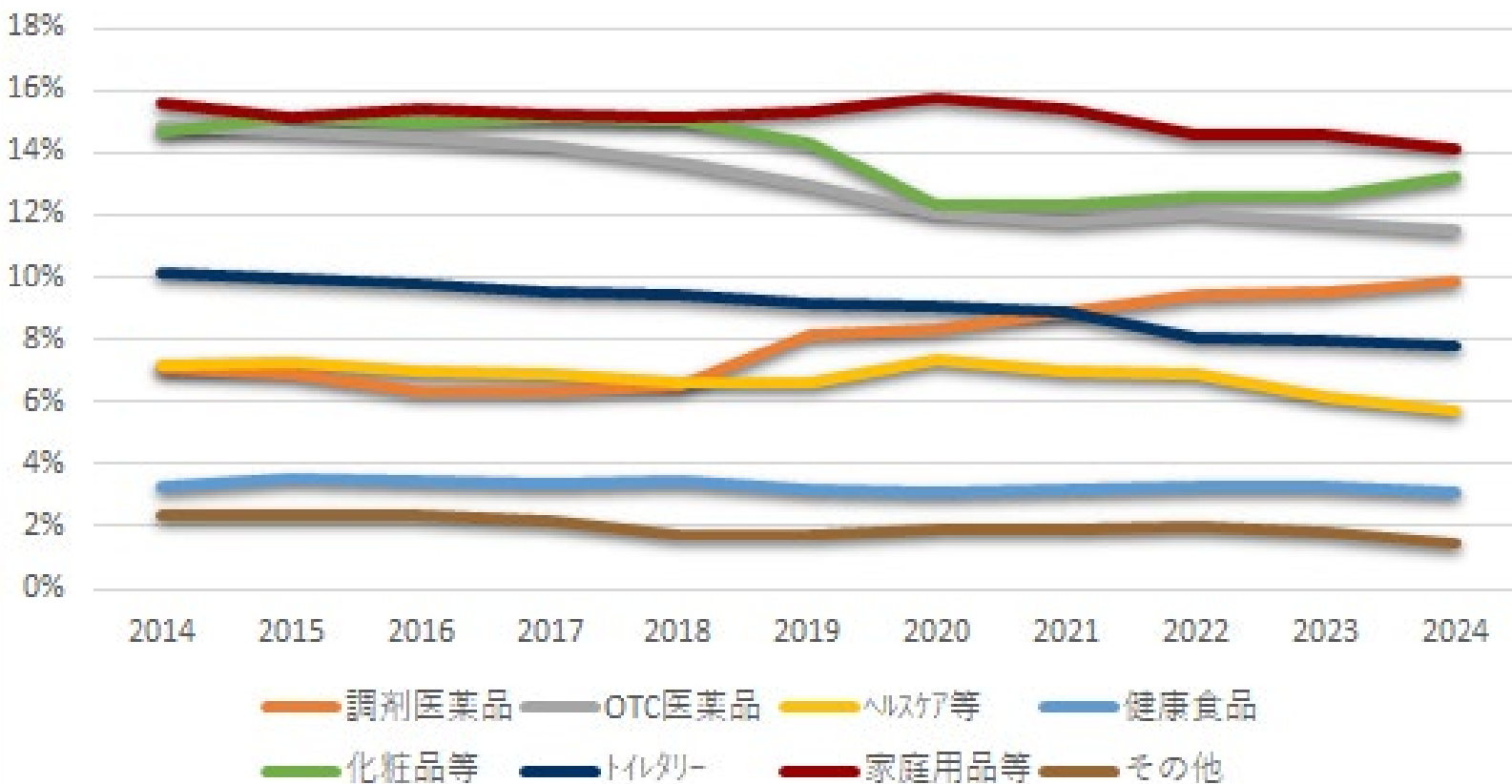


出所)経済産業省『商業動態統計』

I .DgS業界業績～③カテゴリー別

- 食品以外では、調剤医薬品の構成比が拡大

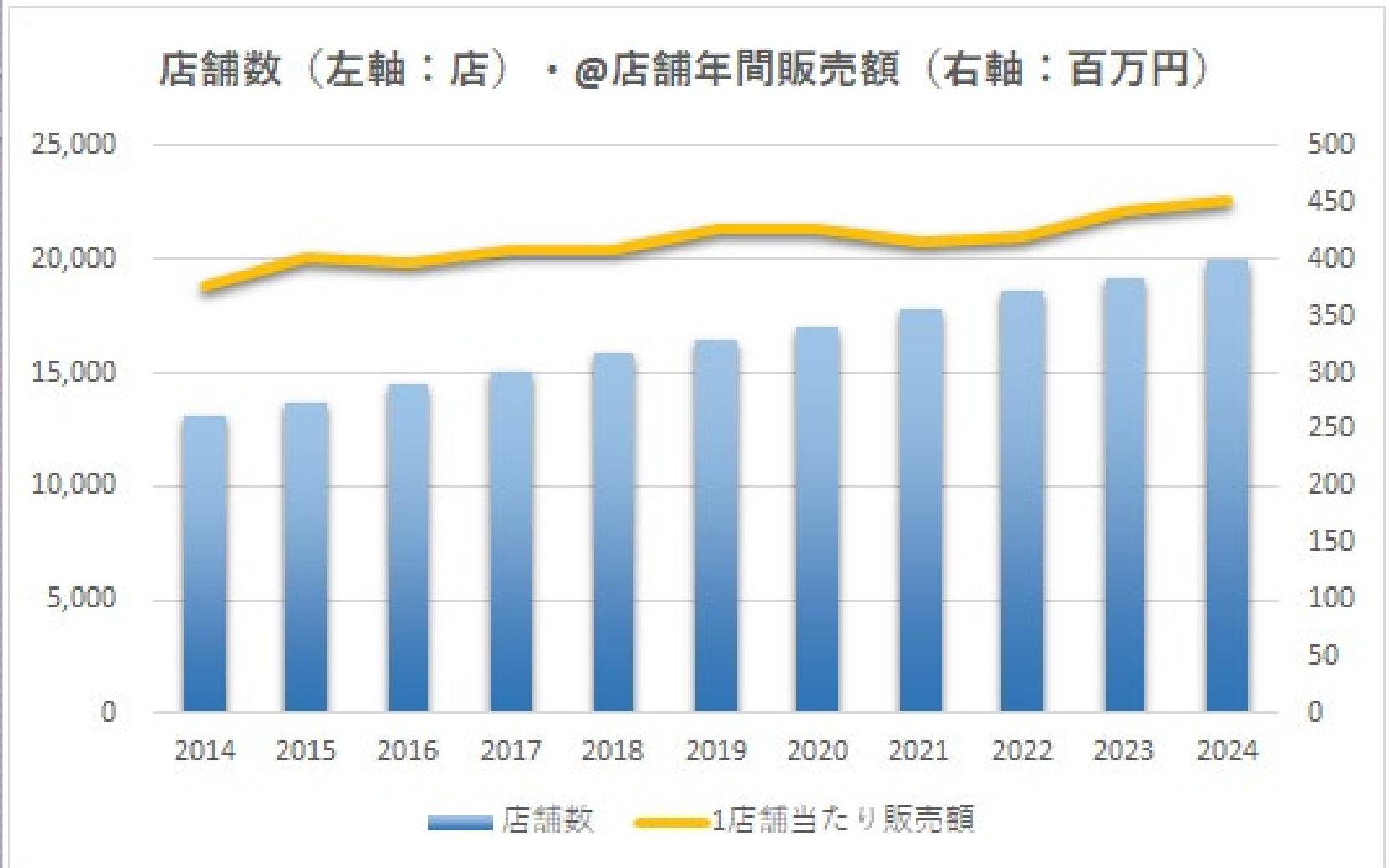
商品カテゴリー別構成比の推移（除く食品）



出所) 経済産業省『商業動態統計』

I .DgS業界業績～③カテゴリー別

- 店舗数、1店舗当たり販売額も増加

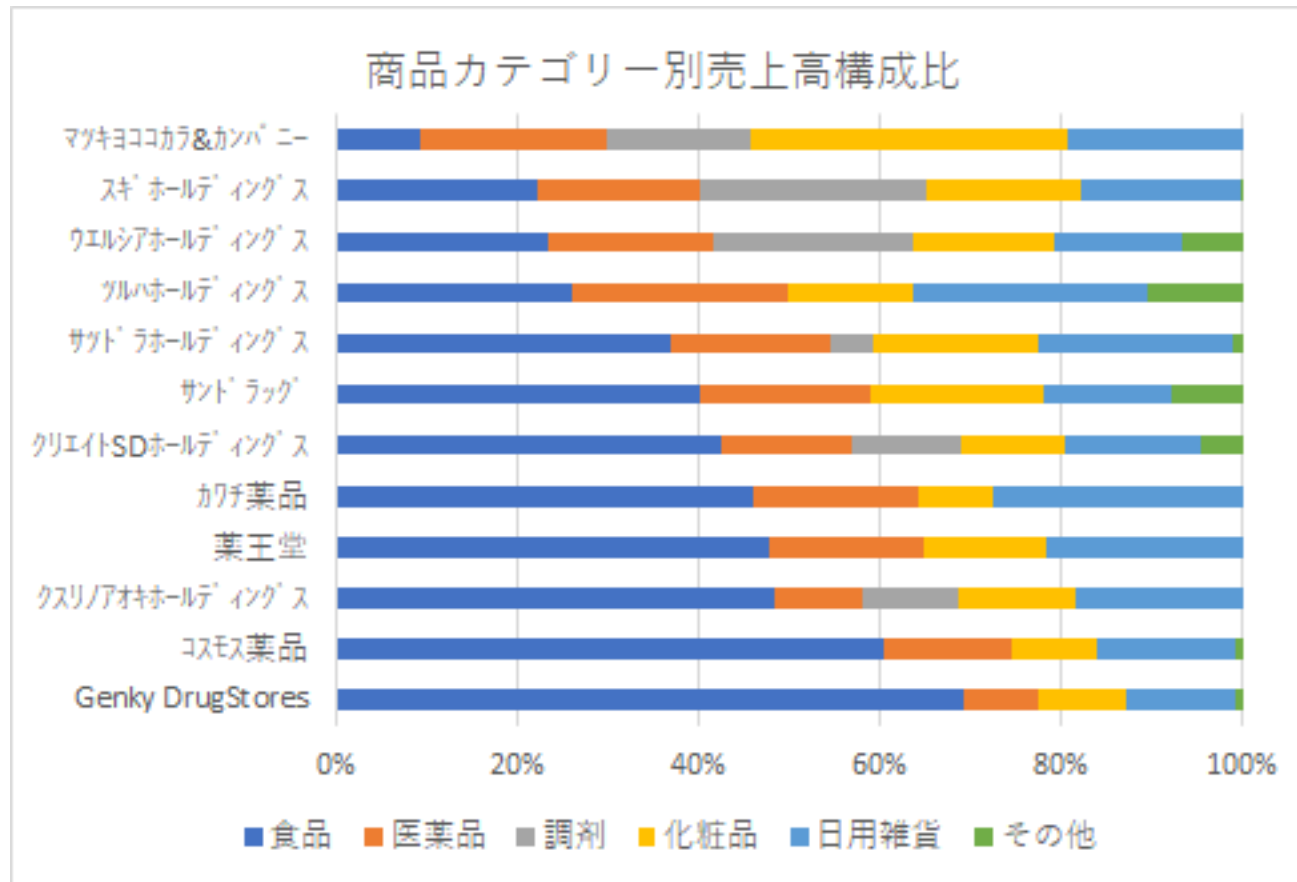


出所) 経済産業省『商業動態統計』

I .DgS業界業績～③カテゴリー別

- H&BC強化型、総合型、ディスカウント型

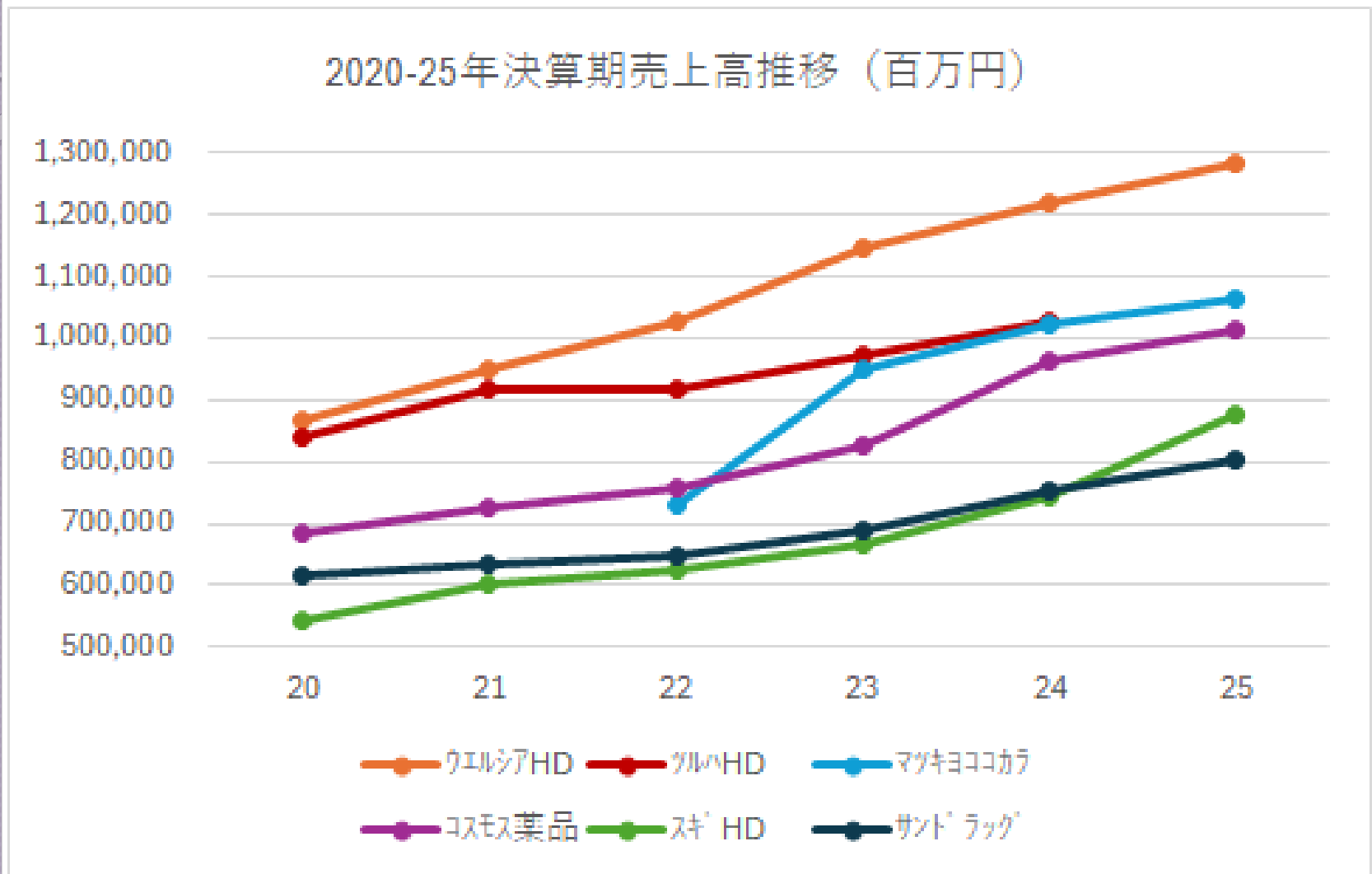
- **H&BC強化型**…医薬品や化粧品を中心に扱う従来型のドラッグストア。都市部の小型出店が多い
- **総合型**…食品と非食品をバランス良く販売。都市近郊を中心に中型店を出店。調剤強化など、地域顧客の確保に向けたヘルスケア提案に積極的なチェーンも存在
- **ディスカウント強化型**…食品を強化し、ディスカウント性で集客を行う。地方を中心に大型店出店が多い



出所)加藤弘之(2022)

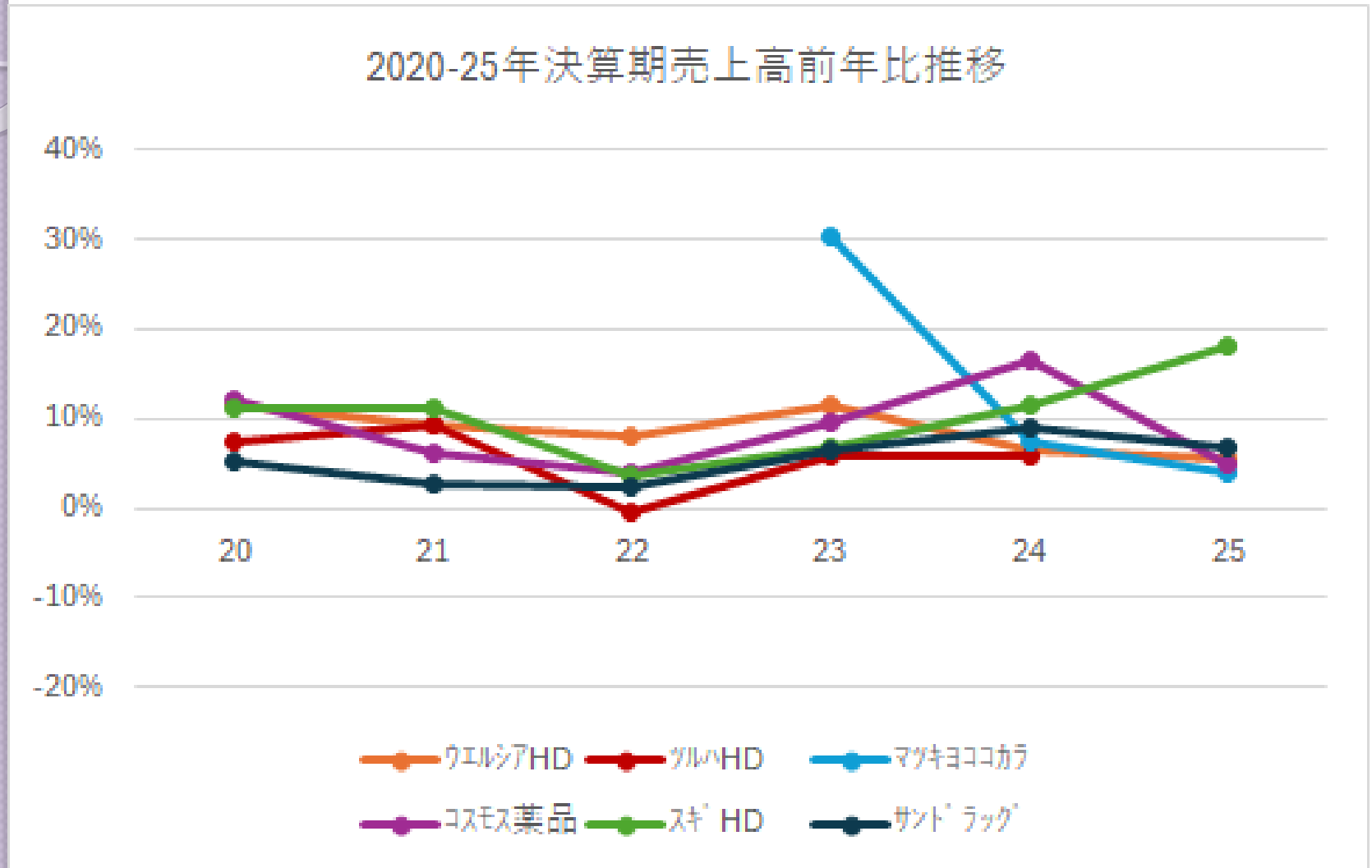
I .DgS業界業績～参考：2025年

- 主要各社の業績 売上高(単位:百万円)



I .DgS業界業績～参考：2025年

- 主要各社の業績 売上高前年比(単位:%)



I .DgS業界業績～参考：2025年

- 主要各社の売上高

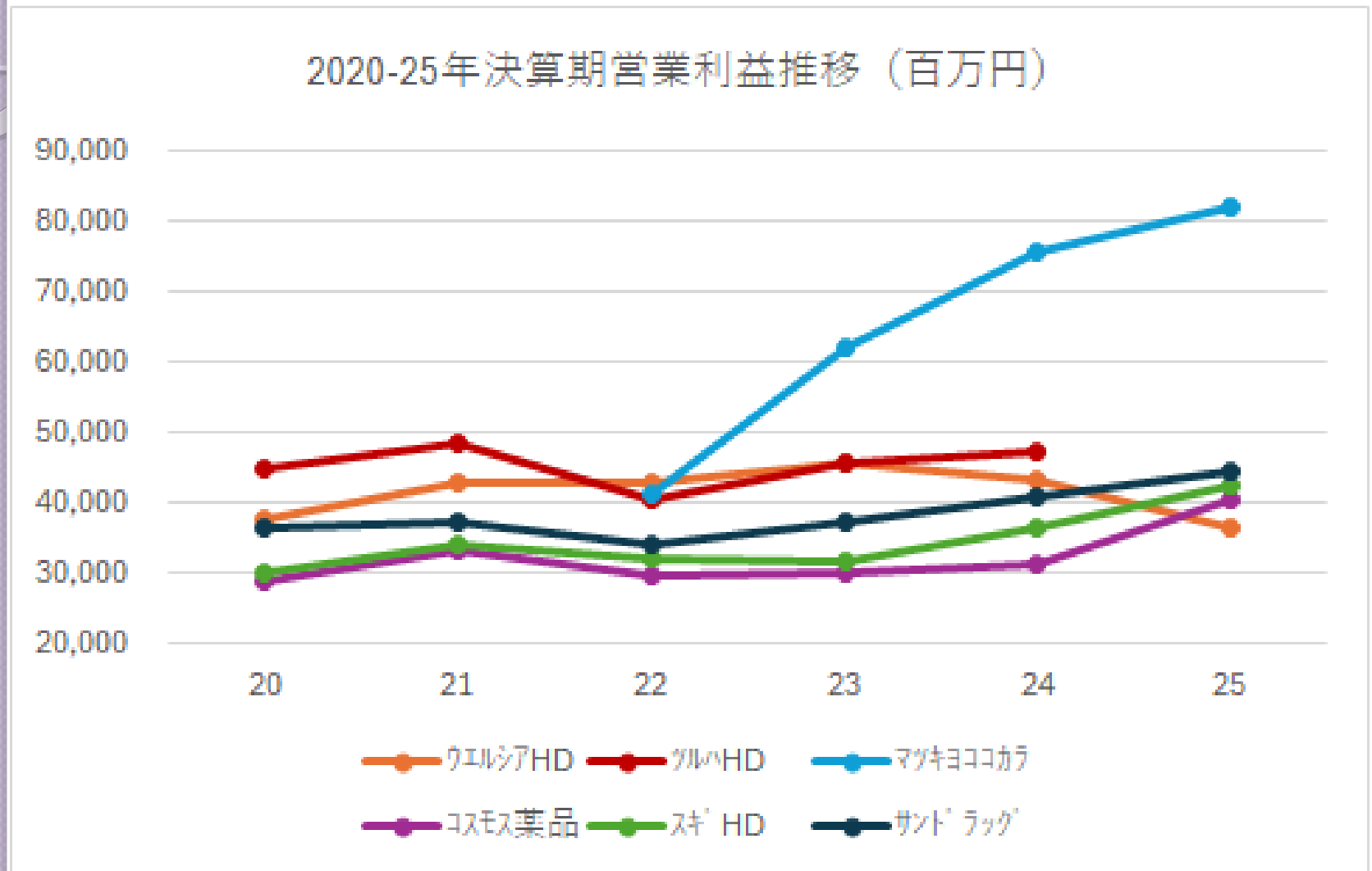
単位：百万円

決算期	20	21	22	23	24	25	備考
ウエルシアHD	868,280	949,652	1,025,947	1,144,278	1,217,339	1,285,005	2月期決算
ツルハHD	841,036	919,303	915,700	970,079	1,027,462		2020-24年は5月期
マツキヨココカラ			729,969	951,247	1,022,531	1,061,626	3月期決算
コスモス薬品	684,403	726,424	755,414	827,697	964,989	1,011,390	5月期決算
スギ HD	542,361	602,850	625,477	667,647	744,477	878,021	2月期決算
サトドラッグ	617,769	634,310	648,734	690,462	751,777	801,811	3月期決算
クスリのアキHD	303,173	305,880	328,335	378,874	436,875	501,470	5月期決算
クワイートSDHD	319,588	338,476	350,744	380,963	422,330	457,093	5月期決算
カチ薬品	270,313	284,492	279,462	281,871	285,960	287,816	3月期決算
GenkyDrugStores	123,603	142,376	154,639	169,059	184,860	200,786	6月期決算
薬王堂HD	102,017	110,535	120,310	128,791	142,241	151,957	2月期決算
サトドラHD	89,304	83,240	82,905	87,481	95,520	100,174	5月期決算

出所)『ダイヤモンドドラッグストア NO.125』(2025年7月)
及び各社2025年決算短信より鈴木作成

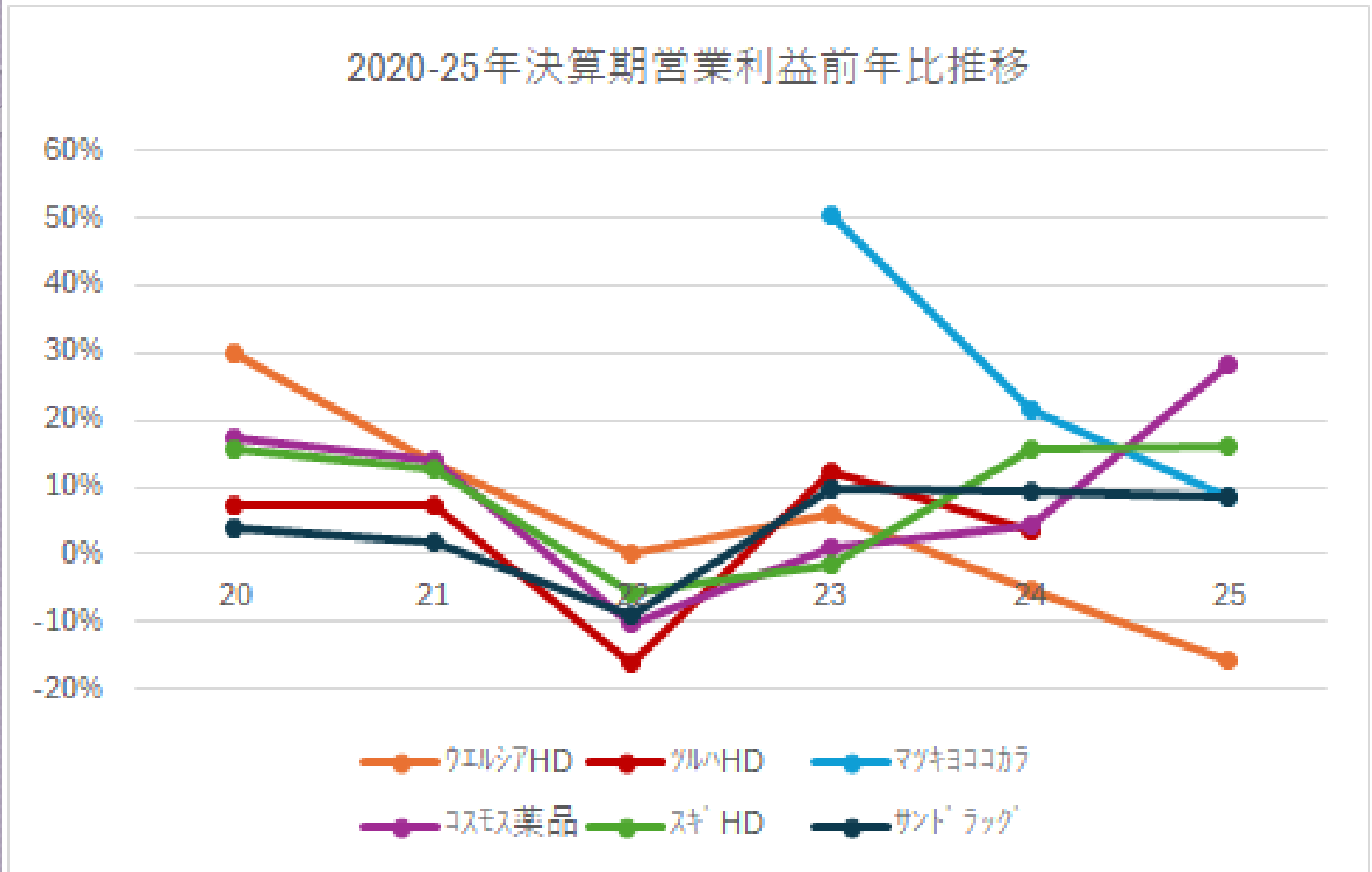
I .DgS業界業績～参考：2025年

- 主要各社の業績 営業利益(単位:百万円)



I .Dg.S業界業績～参考：2025年

- 主要各社の業績 営業利益前年比(単位：%)



I .Dg.S業界業績～参考：2025年

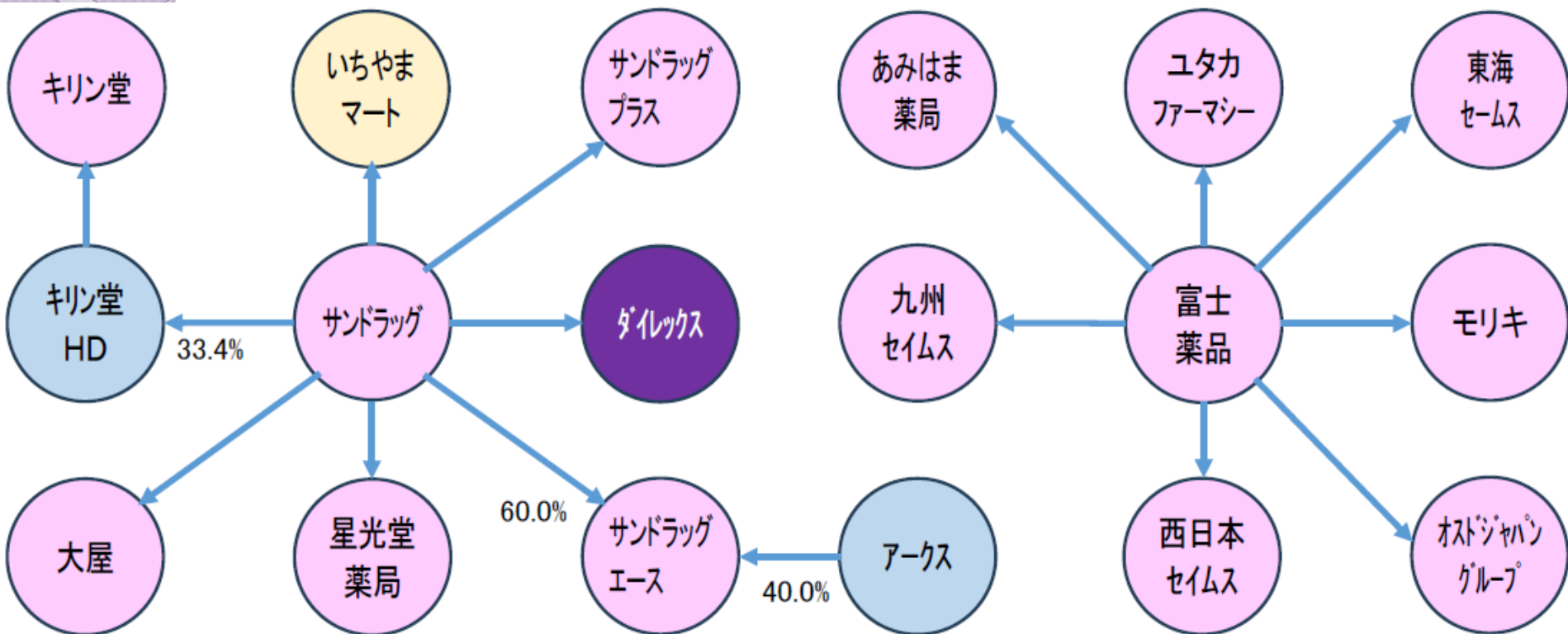
- 主要各社の営業利益

単位：百万円

決算期	20	21	22	23	24	25	備考
ウエルシアHD	37,801	42,974	43,018	45,635	43,231	36,409	2月期決算
ツルハHD	45,013	48,377	40,568	45,572	47,151		2020-24年は5月期
マツキヨココカラ			41,407	62,276	75,705	82,082	3月期決算
コスモス薬品	29,094	33,147	29,796	30,128	31,501	40,404	5月期決算
スギ HD	30,159	34,041	32,137	31,658	36,622	42,563	2月期決算
サントラッグ	36,604	37,345	34,052	37,452	40,996	44,496	3月期決算
クサノアキHD	16,359	16,619	14,070	15,296	18,569	26,601	5月期決算
クワイエットSDHD	17,793	18,629	18,176	18,912	20,227	22,625	5月期決算
かみ薬品	5,675	10,560	7,709	6,611	7,601	7,461	3月期決算
GenkyDrugStores	4,341	6,294	5,675	6,709	9,015	9,658	6月期決算
薬王堂HD	3,914	4,976	4,043	4,660	5,209	5,481	2月期決算
サトドラHD	820	640	747	299	1,384	1,675	5月期決算

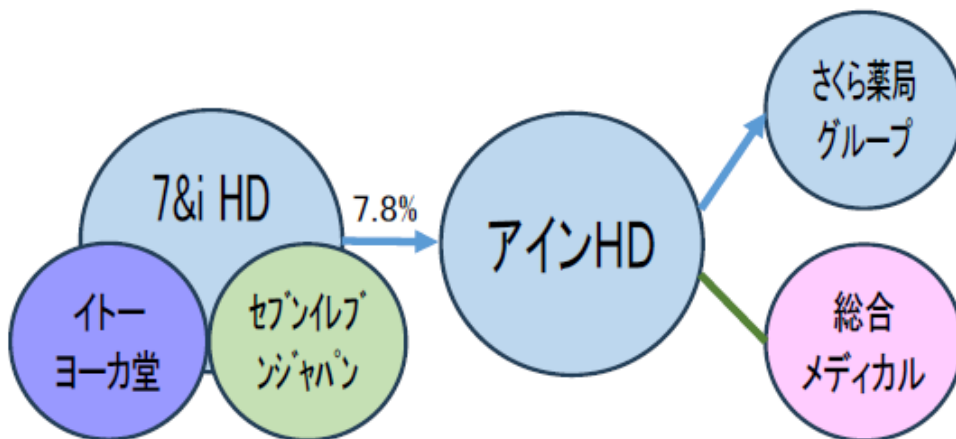
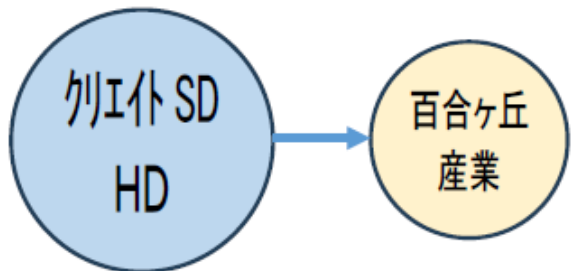
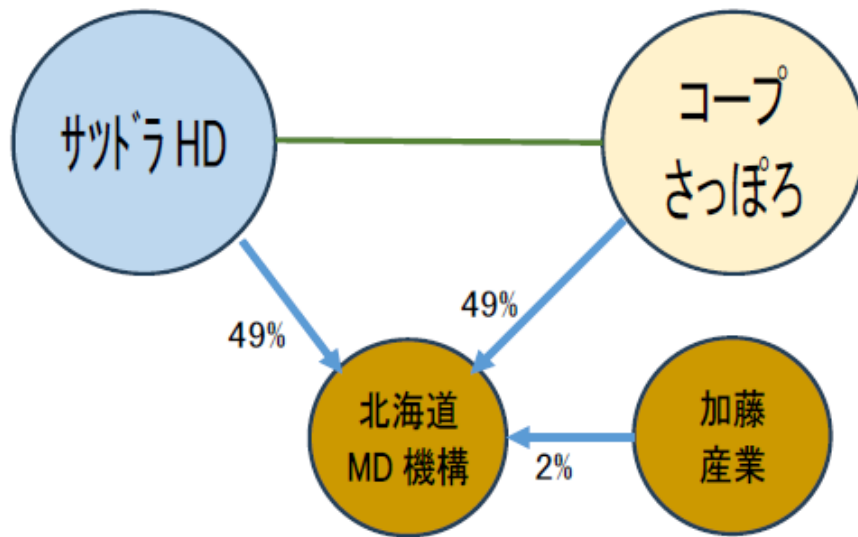
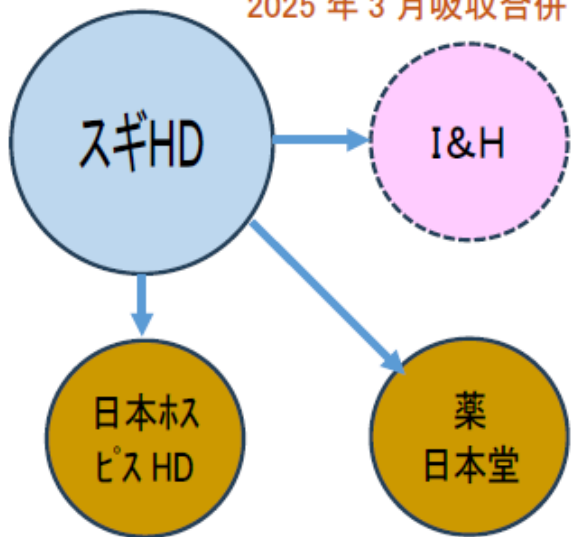
出所)『ダイヤモンドドラッグストア NO.125』(2025年7月)
及び各社2025年決算短信より鈴木作成

I .DgS業界業績～参考 提携関係



I .DgS業界業績～参考 提携関係

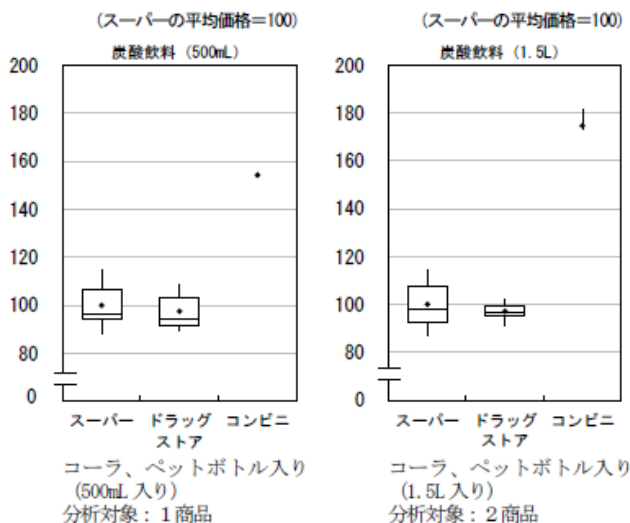
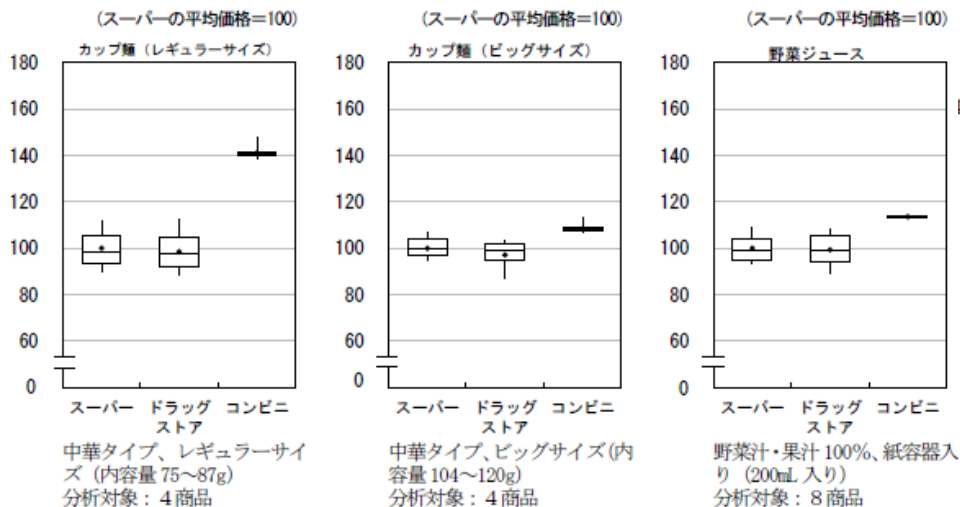
2025年3月吸収合併



I .DgS業界業績～④平均価格

- 食品強化は客数増加と来店頻度拡大を狙った戦略である

図I-1-1 店舗形態別価格分布（食料品）



調査期間：
2023年1月～12月

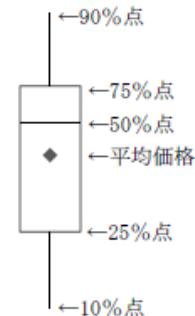
★価格分布図の見方

価格分布図（右図）

平均価格や各%点の水準を視覚的に表したものを。

価格の広がり、四分位範囲（75%点と25%点との差）をみることで把握することができ、この差が小さければ価格の広がりが小さく、大きければ価格の広がりが大きいといえる。

なお、これらの点のうち、二つ又はそれ以上の点が一致することもあり得る。



★調査対象店舗

表IV-1 店舗形態及び取集小売店舗数

	店舗形態	取集小売店舗数※2
スーパー	食料品・家事雑貨を中心にセルフサービス方式で販売している店舗	約3,000店
ドラッグストア	医薬品、化粧品を中心に、セルフサービス方式で販売している店舗	約1,100店
コンビニ	主として飲食料品を中心とした各種最寄り品をセルフサービス方式で販売している事業所で、店舗規模が小さく、終日又は長時間営業を行う店舗	約1,100店
量販専門店 (ドラッグストアを除く)	家電、衣料品、酒、がん具、スポーツ用品及び住関連用品などを大量販売する店舗 (ホームセンター、ディスカウントストアなど)	約300店

出所) 経済産業省『小売物価統計調査関連分析
民間データを用いた店舗形態別価格等に関する分析結果
-2023年～2024年-』

I .DgS業界業績～④平均価格

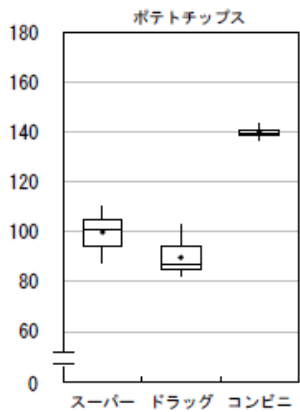
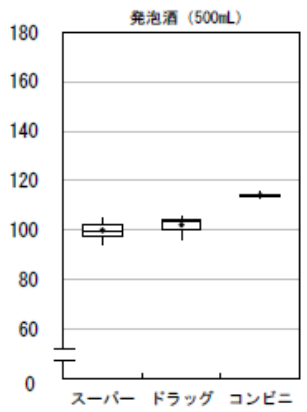
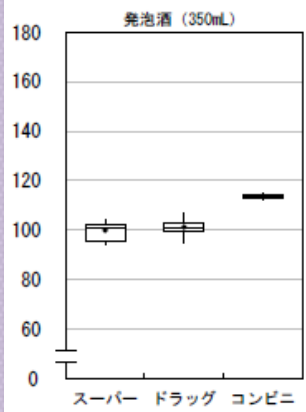
- 食品強化は客数増加と来店頻度拡大を狙った戦略である

図 I-1-1 店舗形態別価格分布（食料品） - 続き

(スーパーの平均価格=100)

(スーパーの平均価格=100)

(スーパーの平均価格=100)



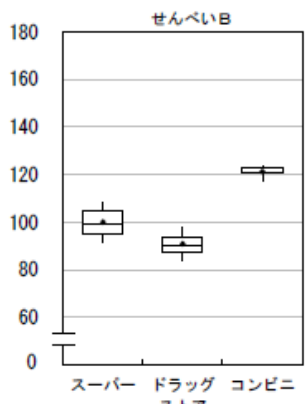
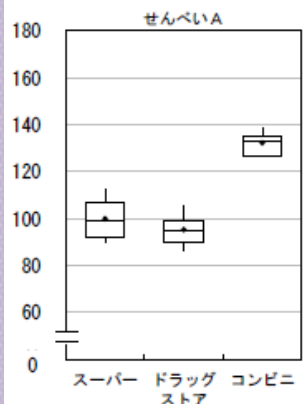
缶入り (350mL入り)
分析対象: 3商品

缶入り (500mL入り)
分析対象: 3商品

袋入り (60g入り)、成型ポテトチップスを除く
分析対象: 6商品

(スーパーの平均価格=100)

(スーパーの平均価格=100)



袋入り (16枚入り)、商標A
分析対象: 1商品

袋入り (20枚入り)、商標B
分析対象: 2商品

★ドラッグストアの基本戦略

◆ 戦略の意図

- 食品強化 ← 客数増加、来店頻度拡大
- 調剤薬強化 ← 専門性向上、粗利益率向上

◆ 食品強化の背景

- ① 医薬品専門店、化粧品専門店を取り込む形での成長は限界となり、新たな商品部門の開拓が求められたこと
- ② 粗利益率が高い医薬品で上げた利益を食品の値下げ原資に充てることができ、価格競争力を持ちうること
- ③ 店舗面積が相対的に小さく、小商圈でも存立可能であり、購入頻度の高い食品の販売に適していること

◆ 食品強化の2つの方向性

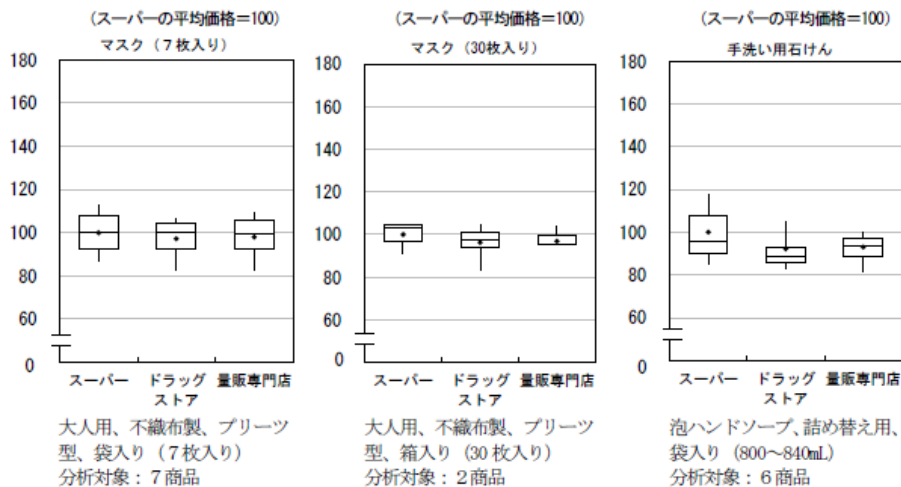
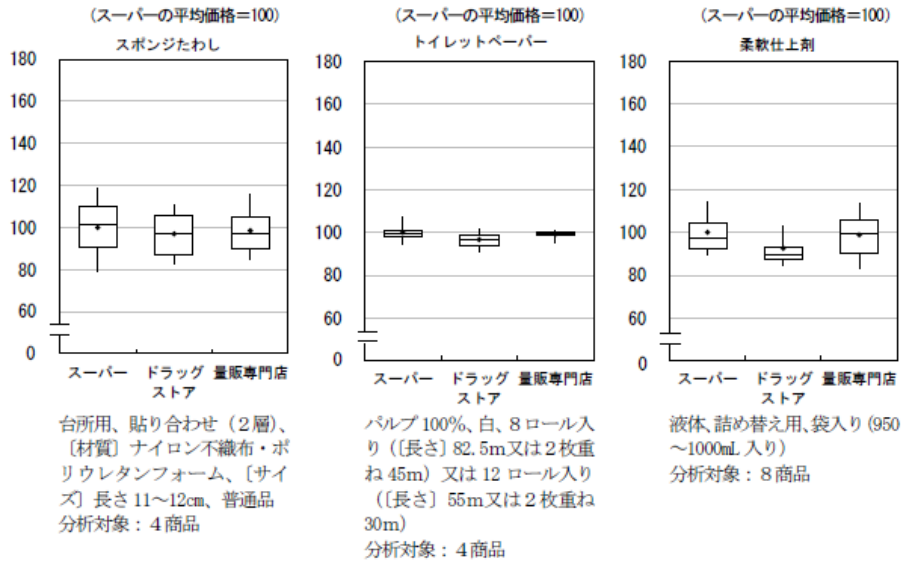
- ① 生鮮食品までフルラインで品揃え
- ② 日配や冷凍食品の品揃えに留める

出所) 経済産業省『小売物価統計調査関連分析
民間データを用いた店舗形態別価格等に関する分析結果
-2023年～2024年-』

I .DgS業界業績～④平均価格

● 日用品はスーパーと量販専門店との比較

図 I-2-1 店舗形態別価格分布 (日用品)



★スーパーマーケットとの平均価格

スーパーとの価格水準差=ドラッグストア又は量販専門店の
平均価格-スーパーの平均価格

図 I-1-2 スーパーとの価格水準差 (食料品)

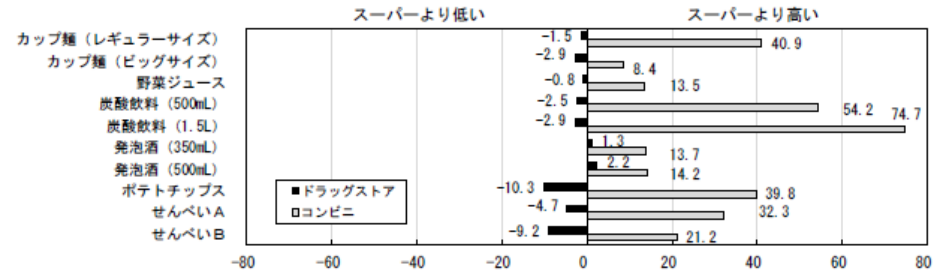
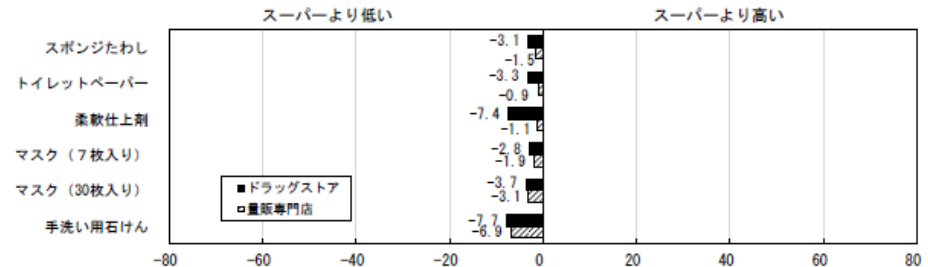


図 I-2-2 スーパーとの価格水準差 (日用品)



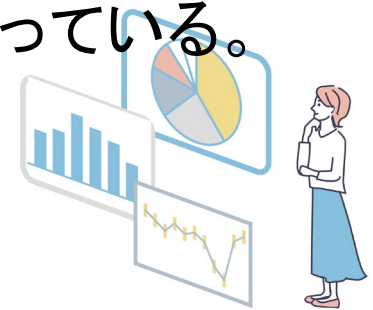
出所) 経済産業省『小売物価統計調査関連分析
民間データを用いた店舗形態別価格等に関する分析結果
-2023年～2024年-』

I .DgS業界業績～④平均価格

- ホームスキャンデータによる分析

★データの概要

- データ: マクロミル社ホームスキャンデータ
 - データ収集期間: 2025年1月1日～6月30日
 - 購買履歴データのサンプルサイズ: 5,356,405件
 - 対象地域: 関東地方
 - JANcodeデータのサンプルサイズ: 4,714,097件
- ※オリジナルデータについては、価格・数量等が間違っている場合もあり、「外れ値」は削除。「単価」欄に購入点数×単価を入力している場合には、修正を行っている。



I .DgS業界業績～④平均価格

江崎グリコ

JAN ↓ / 商品名 →	Big7 ⁺ ッチンブ ⁺ リン160g				購入点数	641						単位：円
45184888	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202		
	イトーヨーカドー	西友	イオン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン		
平均価格	136.4	161.7	159.4	144.7	171.0	174.3		181.6	177.8	186.4		
最高価格	159	172	203	214	171	181		226	204	204		
最低価格	98	149	128	108	171	171		138	138	162		
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918		
	マツモトキヨシ	スギ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ		
平均価格	142.0	82.5		192.0	132.5	112.0	96.0	119.5				
最高価格	192	85		192	139	112	96	160				
最低価格	96	80		192	103	112	96	106				

JAN ↓ / 商品名 →	ジヤイアントコン複数フレーバー-140ml				購入点数	3,516						単位：円
4901005312005	100/854	103	110/851	117	124	125	127	919	201	202		
	イトーヨーカドー	西友	イオン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務スーパー	ドンキホーテ	ファミリーマート	ローソン		
平均価格	145.6	149.4	150.3	132.4	106.9	118.4	103.9	191.1	202.4	201.5		
最高価格	171	172	229	215	158	162	212	270	231	231		
最低価格	123	108	92	107	87	99	93	92	91	110		
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918		
	マツモトキヨシ	スギ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ		
平均価格	167.6	126.8	142.8	134.4				105.2				
最高価格	195	159	149	181				190				
最低価格	120	105	118	92				84				

I .DgS業界業績～④平均価格

カゴメ

JAN↓/商品名→	カゴメトマトチャップ 500g				購入点数	1,659					単位：円
4901306010532	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカト	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤコ	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	237.8	250.1	248.4	230.8	248.5	227.1	212.5	289.0			
最高価格	337	280	288	300	322	268	215	289			
最低価格	192	171	149	193	120	107	210	289			
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモ	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	240.8	176.0	241.0	241.9	209.4	235.0		223.0			
最高価格	267	289	268	268	238	235		322			
最低価格	181	116	214	214	178	235		118			

JAN↓/商品名→	カゴメトマトジュース食塩無添加ペット720ml				購入点数	1,015					単位：円
4901306024232	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカト	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤコ	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	215.8	234.7	236.0	213.3	212.3	210.2		268.5			
最高価格	230	258	289	225	225	246		279			
最低価格	194	216	171	171	174	108		258			
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモ	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	200.6	235.0	231.3	237.3	215.7	225.0	236.5	214.0			
最高価格	235	235	239	268	228	225	254	215			
最低価格	192	235	213	158	198	225	225	213			

I .DgS業界業績～④平均価格 キリンビバレッジ

JAN↓/商品名→	イミューズ ヨーグ ルテイスト500ml				購入点数	2,735					単位：円
4909411089900	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	トヨーカト	西友	イト	ライフ	オーケストア	ヤコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	120.9	118.6	124.3	114.4	111.4	108.9	106.0	176.5	174.8	166.2	
最高価格	178	135	181	172	162	138	117	211	193	190	
最低価格	106	95	106	97	94	96	98	108	149	98	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スギ薬局	ツルハットラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	122.0	112.3	121.4	118.1	108.0	117.0	121.3	113.4			
最高価格	127	125	127	233	108	117	129	118			
最低価格	100	87	106	107	108	117	107	106			

JAN↓/商品名→	午後の紅茶ミルクティーPET500ml				購入点数	2,267					単位：円
4909411084950	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	トヨーカト	西友	イト	ライフ	オーケストア	ヤコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	98.5	97.7	104.0	103.0	89.4	97.1	94.2	168.0	172.6	171.0	
最高価格	106	138	180	127	95	107	96	194	186	186	
最低価格	90	84	84	95	76	84	88	86	138	148	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スギ薬局	ツルハットラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	105.6	99.7	95.0	107.6	88.0	89.5	102.7	96.0		102.0	
最高価格	117	117	95	127	88	95	116	118		106	
最低価格	91	84	95	98	88	84	96	73		98	

I .DgS業界業績～④平均価格

湖池屋

JAN↓/商品名→	スコンやみつきパ ーパ ーキュ-73g				購入点数	1,280					単位：円
4901335510232	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカト	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	113.4	112.3	113.0	121.5	101.0	96.9	97.8	149.7	95.0		
最高価格	138	118	138	138	107	108	190	185	95		
最低価格	105	99	85	98	95	88	64	105	95		
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スギ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	103.0	95.9	112.2	98.5	87.3	113.0	120.5	90.2			
最高価格	116	113	125	127	98	117	125	127			
最低価格	95	73	95	63	78	88	116	64			

JAN↓/商品名→	ポテトチップス のり塩60g				購入点数	2,963					単位：円
4901335116304	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカト	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	97.0	120.2	113.5	109.9	99.6	98.8	97.5		132.0		
最高価格	113	129	138	138	127	127	118		158		
最低価格	84	106	78	89	58	84	84		106		
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スギ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	102.8	110.0	106.0	98.0	97.3		104.5	99.7			
最高価格	203	113	106	127	98		113	214			
最低価格	90	107	106	84	78		95	64			

I .DgS業界業績～④平均価格

コクヨ

JAN↓/商品名→	キャンパ ^ス ノートノ-3CATX5冊				購入点数		61				単位：円
4901480246956	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカト ^ー	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務ス ^ー パ ^ー	セブ ^ン イレブ ^ン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格		658.0	540.7		460.1						
最高価格		658	548		548						
最低価格		658	526		416						
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	ス ^キ 薬局	ツルハド ^ー ラック ^ー	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ド ^ー ンキホ ^ー テ	コーナン	カインズ ^ー	
平均価格				603.0				576.5	602.0	481.3	
最高価格				603				604	602	548	
最低価格				603				549	602	448	

JAN↓/商品名→	ル ^ー ズリ ^ー フト ^ー ット入野B野				購入点数		38				単位：円
4901480233048	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカト ^ー	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務ス ^ー パ ^ー	セブ ^ン イレブ ^ン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格			291.5	314.0	254.0					393.0	
最高価格			308	394	289					396	
最低価格			275	234	238					390	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	ス ^キ 薬局	ツルハド ^ー ラック ^ー	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ド ^ー ンキホ ^ー テ	コーナン	カインズ ^ー	
平均価格				383.0				110.0	382.0	261.7	
最高価格				383				110	382	327	
最低価格				383				110	382	210	

I .DgS業界業績～④平均価格

サントリー

JAN↓/商品名→	-196度ストロングゼロダブル500ml				購入点数	2,158					単位：円
4901777192782	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトーヨーカ堂	西友	イトン	ライフ	オーケーストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	163.9	172.7	165.6	158.0	151.9		165.7	228.9	222.9	224.3	
最高価格	185	186	220	229	165		187	240	263	237	
最低価格	150	148	127	141	132		120	200	155	220	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	170.0	172.7	160.3	150.8	158.0		163.3	152.8			
最高価格	191	218	162	173	158		170	174			
最低価格	160	156	159	121	158		160	142			

JAN↓/商品名→	パフェクトサントリービール缶350ml				購入点数	1,906					単位：円
4901777374270	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトーヨーカ堂	西友	イトン	ライフ	オーケーストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	196.5	210.8	195.8	182.5	171.4	179.0	191.4	210.6	212.3	210.1	
最高価格	209	219	262	264	205	207	218	211	211	275	
最低価格	192	208	165	149	130	174	171	178	174	110	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格		210.3		221.1				187.7			
最高価格		218		242				207			
最低価格		206		209				152			

I .DgS業界業績～④平均価格

サントリーフーズ

JAN↓/商品名→	天然水 ^ペ ット2l				購入点数	2,258					単位：円
4901777018686	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	トヨカト ^ー	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	115.4	120.5	117.1	123.9	105.9	123.8	110.3	141.1	141.0	142.0	
最高価格	119	129	150	147	118	151	117	216	168	194	
最低価格	95	108	98	106	86	106	106	117	108	118	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	127.0	119.9	117.0	119.5	104.0	119.0	162.0	113.4		118.0	
最高価格	127	127	117	140	108	140	232	138		118	
最低価格	127	105	117	84	88	88	127	84		118	

JAN↓/商品名→	緑茶伊右衛門 ^ペ ット600ml				購入点数	3,451					単位：円
4901777300446	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	トヨカト ^ー	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	90.7	94.7	92.3	86.5	82.0	88.1	91.3	155.1	155.4	148.1	
最高価格	148	178	168	162	156	180	106	189	194	181	
最低価格	78	85	73	70	71	73	84	95	108	76	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	93.8	84.7	87.5	90.6	80.5	81.9		80.3	95.0	88.0	
最高価格	96	138	107	243	88	84		158	95	88	
最低価格	90	73	73	75	78	73		59	95	88	

I .DgS業界業績～④平均価格

ツムラ

単位：円

Store Code→	510	512	513	514	515	516	517	520	525	526	527	531	544	565	569	573	574	500
商品名	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハド'ラッグ	かみ薬品	サント'ラッグ	ハックド'ラッグ	クワイエット	ケルシア	セムス	福太郎	ぱぱす	アイズ系	クリのアキ	オーエスト'ラッグ	ココファイン	トモズ	セキ	他DgS
のくすり湯パ'ス' 10ml	26						163	165	165	160							165	
のおいしい和漢プラスのど飴49g	13		153				279		280									
の漢方内服液葛根湯30ml×3	13	793									657				822			
漢方葛根湯エキス顆粒A20包	12	2,640	2,640					2,640	2,693						2,640			
漢方桔梗湯エキス顆粒8包	12						878	968									944	
葛根湯内服液30ml x 6	11	1,355				1,628					1,517				1,628			
漢方麦門冬湯エキス顆粒20包	10	2,244			2,172			2,640	2,640	2,376					2,376			
漢方芍薬甘草湯エキス顆粒20包	10		2,640		2,640			2,640										
パ'ス' 650ml	9							3,124								3,121		2,552
漢方防風通聖散エキス顆粒48包	8																2,178	
漢方麦門冬湯エキス顆粒8包	7				1,485			1,408								1,267		
パ'ス' 210ml	6		1,760		1,477					1,760								1,705
漢方加味逍遙散エキス顆粒20包	6	2,244													3,022			
漢方半夏厚朴湯エキス顆粒20包	6											2,640			3,022			2,640
漢方補中益気湯エキス顆粒10包	6		1,980							1,980								1,980
たかめるのど飴53g	5		170											198				140
漢方十味敗毒湯エキス顆粒20包	5		2,648										2,640					
漢方小青竜湯エキス顆粒20包	5		2,244	2,640			2,618											
漢方清肺湯エキス顆粒20包	5				2,640													
漢方補中益気湯エキス顆粒48包	5																	

I .DgS業界業績～④平均価格

ニチバン

JAN↓/商品名→	ケアリーグ Mサイズ 30枚				購入点数	88					単位：円
4987167031220	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカト	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格			538.7		383.0						
最高価格			548		438						
最低価格			520		328						
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	502.1	520.3		506.7	526.0		525.0	280.4	549.0		
最高価格	578	578		536	526		525	383	549		
最低価格	298	446		392	526		525	198	549		

JAN↓/商品名→	セロテープ 替2個入15mm×9m				購入点数	120					単位：円
4987167092412	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカト	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	229.0	214.5	220.0	203.3		218.0	217.0				
最高価格	229	218	273	214		218	217				
最低価格	229	211	196	198		218	217				
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格				218.0	198.0	198.0					178.0
最高価格				240	198	218					178
最低価格				196	198	218					178

I .DgS業界業績～④平均価格

日本製紙
クレシア

JAN↓/商品名→	クレックスティシュ-180組5箱				購入点数	691					単位：円
4901750404659	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトーヨーカドー	西友	イオン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	431.3	442.4	435.6	441.1		424.9				438.0	
最高価格	515	549	438	492		438				438	
最低価格	387	399	416	376		388				438	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	423.5			438.0			430.8	391.7			
最高価格	535			438			471	461			
最低価格	315			438			385	329			

JAN↓/商品名→	スコティフラーワ-パック3倍長持ちW4巻				購入点数	548					単位：円
4901750227302	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトーヨーカドー	西友	イオン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	428.0	436.3	454.5	411.8		411.6			453.8	495.0	
最高価格	428	461	471	427		438			517	495	
最低価格	428	399	438	383		328			370	495	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	424.9	436.0	470.0	460.2			450.7		473.7		
最高価格	504	518	470	548			517		492		
最低価格	336	371	470	383			385		437		

I .DgS業界業績～④平均価格

ハーゲンダッツ

JAN ↓ / 商品名 →	クリスピー・サンド ザ・リッチキャラメル60ml				購入点数	504					単位：円
4976994151034	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトーヨーカドー	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	249.0		300.0	222.3	278.0	243.2		317.4	350.6	347.2	
最高価格	312		300	289	278	246		351	379	387	
最低価格	200		300	214	278	228		187	318	194	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハットラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格		258.3		238.0	283.5	322.0		290.0			
最高価格		260		268	288	322		290			
最低価格		257		178	279	322		290			

JAN ↓ / 商品名 →	ミニカップ ザ・ミルク110ml				購入点数	657					単位：円
4976994207021	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトーヨーカドー	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	233.1	255.5	247.5	232.7	231.4	244.4		319.6	330.6	351.0	
最高価格	301	269	289	279	248	248		351	379	351	
最低価格	210	239	214	198	200	227		198	301	351	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハットラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格				261.0							
最高価格				322							
最低価格				178							

I .DgS業界業績～④平均価格

ヤクルト

JAN↓/商品名→	NEWヤクルト65ml×10				購入点数	2,510					単位：円
4903080748960	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカドー	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	461.7	461.0	493.4	460.8	426.7	454.2	475.6				
最高価格	554	532	516	529	534	538	491				
最低価格	403	296	216	378	246	257	473				
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	397.8	462.0		387.0	457.2	393.0	258.0	463.9			
最高価格	463	462		516	478	462	258	527			
最低価格	354	462		258	448	324	258	428			

JAN↓/商品名→	ソファルブ レン100ml				購入点数	1,822					単位：円
4903080201748	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトヨーカドー	西友	イトン	ライフ	オーケストア	ヤコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	109.0	107.9	105.3	106.3		108.5		107.8	108.7	108.6	
最高価格	117	138	107	107		138		155	140	117	
最低価格	108	100	95	98		106		100	100	108	
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	105.0			108.0	89.0			108.0			
最高価格	105			108	89			108			
最低価格	105			108	89			108			

I .DgS業界業績～④平均価格

ライオン

JAN↓/商品名→	NANOXneo詰替1.4kg				購入点数		122				単位：円
4903301350811	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトーヨーカドー	西友	イトン	ライフ	オーケーストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	1,407.8		1,302.0	1,518.0	1,317.0						
最高価格	1,617		1,346	1,518	1,427						
最低価格	1,198		1,280	1,518	1,207						
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	1436.8	1352.8		1380.9			598.0	1121.7	1375.0		
最高価格	1,547	1,408		1,408			598	1,188	1,408		
最低価格	1,365	1,196		1,197			598	1,078	1,364		

JAN↓/商品名→	キレイキレイ薬用泡ハンドソープ 替特大800ml				購入点数		390				単位：円
4903301282198	100/854	103	110/851	117	124	125	127	200	201	202	
	イトーヨーカドー	西友	イトン	ライフ	オーケーストア	ヤオコー	業務スーパー	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	
平均価格	471.7	439.0	466.6	358.2	378.0						
最高価格	548	439	658	425	383						
最低価格	437	439	416	295	360						
	510	512	513	520	536	544	569	919	916	918	
	マツモトキヨシ	スキ薬局	ツルハドラッグ	ウエルシア	コスモス	クスリのアオキ	ココカラファイン	ドンキホーテ	コーナン	カインズ	
平均価格	497.3	500.4	416.0	462.0		465.5	518.6	383.0		444.7	
最高価格	583	658	416	581		548	531	438		458	
最低価格	432	371	416	394		438	470	328		428	

Ⅱ. DgS歴史～①創業

- ドラッグストアの前身である薬局・薬店は昭和初期までに創業

◆創業

- クスリのアオキ ← 1869年 青木二階堂薬局(石川県白山市)
- ツルハ ← 1929年 鶴羽薬師堂(北海道旭川市)
- マツモトキョシ ← 1932年 松本薬舗(千葉県松戸市)
- コクミン ← 1935年 粉浜コクミン薬局(大阪府大阪市)
- レディ薬局(ツルハHD) ← 1959年 銀天街ストアー(愛媛県松山市)
- カワチ薬品 ← 1960年 河内薬品(栃木県栃木市)

◆製薬メーカーからの自立

- 1969年 大正フランチャイズチェーン(ワシの会) …大正製薬による系列店政策

〈大手製薬メーカーの系列化政策への対抗〉

- 1970年 オールジャパンドラッグ、日本ドラッグチェーン設立
薬局・薬店のボランティアチェーン…メーカーからの共同仕入、商品開発、販促
- 1978年 ファルマ設立…受発注システムの高度化により薬局・薬店を組織化

〈多店舗展開〉

- 薬のヒグチチェーン(現ファーマライズ)…1947年創業 65年100店 95年500店
- セガミ(現ココカラファイン)…1970年東京都多摩地区に100号店 広域展開

Ⅱ. DgS歴史～②業態開発

● 1970年代～米国視察を踏まえて、日本型DgSの開発へ

◆ 日本初のドラッグストア

- 1976年 ハックファミリーセンター杉田店(横浜市)
ハックイシダ(現CFSコーポレーション→ウェルシアHD)

◆ ドラッグストアの業態開発

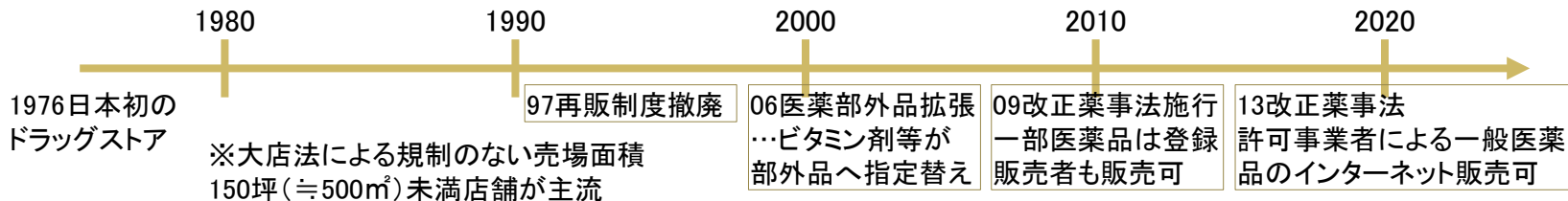
- 1970年代～ボランタリーチェーン参加の企業が米国流通視察、勉強会
→米国型ドラッグストアの研究
- 1977年 クスリのツルハ 末広店(北海道旭川市) 100坪
- 1980年 サンドラッグ ビックサン西八王子店(東京都八王子市) 120坪
- 1984年 マツモトキヨシ 柏中新宿店(千葉県柏市)
- 1991年 スギ薬局 西尾桜町店(愛知県西尾市)

◆ 米国型ドラッグストアから日本型ドラッグストアの開発

- 米国のドラッグストアの売上構成比の約7割が調剤薬
←健康保険未加入の低所得者も多く、気軽に病院にかかれない国民も
少なくない。ドラッグストアの薬剤師は身近な医療機関
- 1990年代前半 Neighborhood Shopping Centerの核テナントとして
スーパーマーケットとともに出店

出所)日野真克(2021),ドラッグストア拡大史,
イースト新書,イースト・プレス

Ⅱ. DgS歴史～③時代区分



外形的分類
(売場効率基準)
南方建明(2019)

〈～2004年：草創期〉
店舗数・売場面積・売上高とも急上昇したが、**売場効率が大きく低下**
1995年100.9万円/㎡→2001年71.4万円/㎡→04年59.9万円/㎡
H&BCが中心だが、調剤薬はわずか、食品の割合も少ない

〈2005-11年：第一次成長期〉
店舗数・売場面積・売上高とも拡大続く
売場効率は維持
05年61.0→11年57.8
調剤薬、化粧品、食品構成比が高まる

〈2012年-：第二次成長期〉
店舗数・売場面積・売上高の増加率は第一次よりも増加
売場効率維持12年57.9→17年58.3
●構成比の変化
OTC 10年18.0%→17年12.0%
化粧品10年17.9%→17年14.7%
食品 10年17.8%→17年25.4%

外形的分類
(店舗規模基準)
加藤弘之(2022)

〈～2003年頃：高度成長期〉
旺盛な出店意欲と業態としての需要取り込みで成長
小規模店(60坪未満)が主流
郊外を中心に中型店(60坪～150坪)の店舗が広がる

〈2004-08年頃：体質改善期〉
店舗**大型化(300坪)**による**ラインロビング**が進む
中規模店が主流化
小規模店淘汰
大型店(150-300坪)への置き換え進む

〈2009-15年頃：低成長期〉
1店舗あたりの売上高の伸びにブレーキ。
チェーンの統合、上位集中が進む。
大型店が主流となる

〈2016年頃～：再成長期〉
インバウンドによる成長
新型コロナ特需
上位チェーンの広域展開
大型店の300坪超増加
郊外型の小型店展開
店舗フォーマット開発進む

業態フォーマット分類
(規制緩和契機)
日野真克(2020)

〈1980年代後半-90年代半ば：第一次成長期〉
★大店法規制のない「150坪型Dg.S」が主流
例) マツモトキヨシ…1987年上野アメ横店
薬品だけでなく、化粧品を中心としたビューティケア、雑貨など、幅広く品揃え
スーパードラッグストア開発
・非食品強化型…ハックイシダ(医薬・化粧品)
・食品強化型…カワチ薬品(食品・酒安売り)

〈1990年代半ば-00年代末：第二次成長期〉
1999年大店法廃止…店舗の大型化
300坪型店舗の開発には品揃えの拡張必要
★小商圏ドミナ出店→大商圏型GMSに対抗
例) コスモス薬品300坪型店舗の開発
→ドラッグイレブン・ミドリ薬品150坪店を淘汰
1997年酒・化粧品の再販制度撤廃
→化粧品・医薬品や酒類、冷凍食品の安売

〈2000年代末～：第三次成長期〉
2008年リーマンショック 景気後退
★大量出店とM&Aによる成長
例) ツルハHD…くすりの福太郎、ウエルネス湖北、ハーティウオンツ、杏林堂薬局、B&D、ドラッグイレブン、地域のDg.S企業との資本・業務提携を進める。

Ⅲ. DgSの消費者行動

- ドラッグストアは店内を回遊し、複数の商品を購入する動きが発生しづらい

	食品スーパーマーケット	郊外型ドラッグストア
店舗に対する 目的来店性	<ul style="list-style-type: none"> ● 食卓ニーズの充足 ● 幅広いカテゴリーの購入が主 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個別課題の充足 ● 単一カテゴリー購買が主
店内回遊	<ul style="list-style-type: none"> ● 生鮮3品を中心とした店内回遊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗入口→目的売場→レジ ←非計画購買が少ない
店頭施策の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ● 売場回遊性の向上 ● 食卓ニーズ対応の質的向上(ミールソリューションなど) ● 計画率の高い商品を軸にした動線コントロール 	<ul style="list-style-type: none"> ● 売場内での単品訴求 ● カテゴリーロビング(食品強化)、店舗機能の強化(調剤対応など) ● 購買率の高い商品を軸とした動線コントロール

出所)加藤弘之(2022),ドラッグストアにおける消費者購買行動-研究の動向と今後の課題,尚美学園大学総合政策研究紀要,Vol.38,p.6をもとに、鈴木加筆

IV. DgSのDXの方向性

● ドラッグストアにおけるDX施策の位置づけ

- **自動発注**
→欠品の抑制・在庫の適正化
- **チャットツール**…スピーディなコミュニケーションの実現

後方部門

- **調剤業務の自動化**
- **店頭要員計画の自動化**
- **カテゴリー納品**

売上拡大

- **ビューティーカウンセリング強化**
- **お薬手帳電子化**
- **電子処方箋**
- **通信販売、BOPIS、移動販売**

- **リテールメディア化**
→メーカーへの協賛金要求
- **デジタル販促**
→ID-POS分析を踏まえた顧客セグメント別クーポンなど

顧客接点

- **セルフレジの導入**
- **スマートカートの導入**

経費削減

出所)鈴木作成

V.各社の取り組み～①ウエルシアHD

- 2024.03-26.02中期経営計画の実質的な修正

ありたい姿「地域No.1の健康ステーション[®]」の実現へ

「ウエルシアモデル」とは、専門性と利便性を両立した「専門総合店舗」を目指すもの。→差別化を以て戦わずして勝つ

価値の還元

INPUT

- 製造資本**
 - 経営経験型ドラッグストア
 - PS商品のサプライヤー
- 知的・人的資本**
 - 専門人材
- 社会関係資本**
 - ご来店のお客様
 - ウエルシアメンバー
 - 公益財団法人イオン1%クラブをはじめとした活動
- 財務資本**
 - 総資産 5,799億円
 - 設備投資額 159億円
- 自然資本**
 - エネルギー消費量 523,898,511KWh/年間 (ウエルシア薬局(株))

ウエルシアモデル



PRODUCTS

- OTC医薬品
- 調剤
- 化粧品
- 健康食品
- 食品
- その他

- ### 新戦略方針 ウエルシア 2.0
- 1 プロダクト戦略
 - 2 メディカルケア戦略
 - 3 リージョン戦略
- ↑
- DX

OUTPUT

- 暮らしのなかで社で調剤サービス
- 同業競合とのカウセリング
- デジタル技術を活用した調剤サービスの拡充
- 買いやすい商品提案
- からだEVCVのためのくらしを便利にするPS商品の提供
- 地域に合わせた調剤フォーマット
- 介護サービスや健康サービスの拡充
- 再生可能エネルギーの活用拡大やペットボトル回収など環境に配慮した店舗運営

OUTCOME



ウエルシアを取り巻く経済・社会環境

- 海外情勢不安による経済の停滞
- 原材料費・人件費の上昇によるコストアップインフレ
- 物価コストの上昇
- 物価上昇に力強い消費者による消費意欲の抑制
- 店舗集約と高付加価値品への消費行動の二極化
- 政府が社会および人口減少社会

V.各社の取り組み～①ウエルシアHD

- 2024.03-26.02中期経営計画の実質的な修正

現中期経営計画の実質的な否定のように見える。

	従来		今後
4 大方針	調剤併設	グループ調剤併設率の目標80%	▶ 弾力化 地域需要に合わせた展開、効率化を追求
	深夜営業	24時まで営業、24時間営業	▶ 弾力化 地域特性に合わせた営業時間
	カウンセリング	各店舗にビューティアドバイザーを設置	▶ 弾力化 強化店舗とセルフ店舗の区分け
	介護	一部のグループ会社で推進、在宅調剤	▶ 強化 居宅介護支援事業所の併設を水平展開
高速出店	年間100店舗以上の出店、出店エリアは全都道府県を対象	▶ 見直し	ドミナントエリアへの集中(出店・改装) 事業回復の難しい店舗の整理
M&A	エリアの補完性が高い会社へ出資 事業の親和性が高い会社へ出資	▶ 見直し	新規M&Aは原則中止 グループ会社へのPMIを推進
DX	—	▶ 新規	DX思考による業務効率化の追求 新たなビジネスモデルへのチャレンジ

現中期経営計画ではDX施策は不在であったとの表明に他ならない

V.各社の取り組み～①ウエルシアHD

- ウエルシアの課題は販管費率の高さ←DXによる効率化

売上総利益率は「総合型」の一般水準だが、販管費がH&BC水準であり、結果的に営業利益率が低位に留まる！←DXで業務効率化を目指した

決算期 DgS形態	ウエルシアHD 2025年2月 総合型	ツルハHD 2024年5月 総合型	スギ HD 2025年2月 総合型	マツキヨココカラCO. 2025年3月 H&BC強化	コスモ薬品 2024年5月 ディスカウント
売上高	1,285,005	1,027,462	878,021	1,022,531	964,989
売上総利益	390,356 30.4%	312,276 30.4%	275,043 31.3%	354,097 34.6%	188,305 19.5%
販管費	353,947 27.5%	265,125 25.8%	232,479 26.5%	278,392 27.2%	156,804 16.2%
営業利益	36,409 2.8%	47,151 4.6%	42,563 4.8%	75,705 7.4%	31,501 3.3%

V.各社の取り組み～①ウエルシアHD

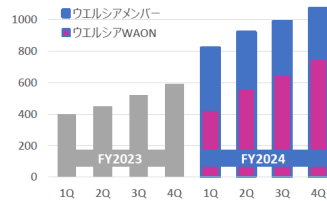
ウエルシアメンバー及びWAON POINT



- 2021年7月よりスタートしたウエルシアメンバーは、約**1,070万人**に。
- ウエルシアメンバーWAON POINTカード登録者は、約**750万人**に。※2024年2月末時点

ウエルシアメンバー推移

単位：万人



- WAON POINT評価：会員数〇活用△
- 課題：会員獲得後の提示率・利用率とマーケティング活用

WAON POINTを中心としたポイントサービスへ

ポイント特典

- 月曜2倍デー、シニアスター、ボーナスポイント
- 20日感謝デー

基本ポイント

- ウエルシアメンバーならダブルでポイントが貯まる。
- 税抜100円ごとに1pt (1%)
- 税抜200円ごとに1pt (0.5%)
- のみご提示 税抜200円ごとに1pt (0.5%)

- 会員獲得に注力
- WAON POINTを軸としたサービス切替えにより、提示および利用(還元)を促進
- メンバーIDを活用した販促の実施

- WAON POINT経済圏の活用推進

Copyright Welcia Holdings Co., Ltd. 2024年2月期決算

※T-pointのみご提示は、8月まで上記にプラス1pts (合計1%)

6

販売費及び一般管理費



広告費は、WAON POINT導入に伴う販促費用等により増加。

- 水道光熱費は、燃料調整費による単価減やイオングループ電力一括調達などの取組みにより前年を下回る。(前期比97.4%)

上段：金額 下段：構成比	ウエルシアHD (連結)		ウエルシア薬局		フレッシュマリン		ココミン
	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	
人件費	171,077	108.4	143,434	107.1	5,856	102.3	6,452
	14.1	13.8	14.1	13.8	12.3	11.7	14.0
広告費	5,955	117.3	4,307	117.4	300	116.1	221
	0.5	0.4	0.4	0.4	0.6	0.5	0.5
賃借料	56,624	107.9	45,888	105.9	2,244	99.0	4,288
	4.7	4.6	4.5	4.5	4.7	4.6	9.3
その他	93,218	105.6	77,027	104.6	3,946	111.6	3,032
	7.5	7.7	7.5	7.5	8.3	7.3	6.5
合計	326,875	107.7	270,658	106.3	12,348	104.7	13,995
	26.8	26.5	26.5	26.2	25.9	24.1	30.3

Copyright Welcia Holdings Co., Ltd. 2024年2月期決算

17



V.各社の取り組み～①ウエルシアHD

★2023年2月期決算における捉え方

2030年のありたい姿と新中期経営計画



2030年の
ありたい姿

地域No.1の健康ステーション

売上目標：3兆円 アセアンNo.1ドラッグストア

健康ステーション
とは

地域のお客様にとって、美しく楽しく健康な生活を応援してくれるコミュニティ
の場であり「未病・予防・治療・介護」のプロとして信頼される存在

新中期経営計画数値目標

	2023年2月期	2026年2月期
連結売上高	1兆1,442億円	1兆5,000億円
経常利益率	4.6%	5.0%
ROE	12.7%	15.0%以上
EBITDA成長率 (3ヶ年平均)	8.8% (21/2期～23/2期)	2桁成長 (24/2期～26/2期)

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

新中期経営計画 重点取り組み



1 既存事業の 進化と深化	<ul style="list-style-type: none"> 新規出店、改装等による競争力の強化 カウンセリング力、商品提案力の強化 調剤併設の推進と調剤業務高度化への対応 独自性且つストーリー性のあるプライベートブランド商品の開発 食品強化型店舗、都市型小型店舗、移動販売の新たな店舗フォーマットの開発 介護事業の積極展開 健康サービス拡充による事業領域の拡大
2 M & Aの推進と グループシナジーの 追求	<ul style="list-style-type: none"> ドラッグストア事業に加え、周辺事業領域のM & Aを推進 グループ共通機能の相互活用や、ウエルシアモデルの推進によるグループシナジーの 拡大による子会社収益の改善
3 デジタル化への対応	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを活用した顧客サービスの開発 店舗や本部業務の省力化、効率化
4 海外事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> Welcia-BHG (Singapore) の出店拡大と収益改善 その他アセアン地域への進出
5 組織・経営管理 の高度化	<ul style="list-style-type: none"> グループ横断的な本部組織の最適化

★2025年2月期決算における捉え方

2026年2月期の取組み

2024年10月発表の新経営方針

新方針 ウエルシア2.0 に基づく取組み

規模から利益への転換

- 既存店の強化… 大型改装118店舗 中型改装61店舗
 - 収益基盤の開束を中心として、集中的に改装を実施。地域特性に合わせた、定番強化。
- グループ企業の収益改善へ向けた体制・連携強化
- 不採算店舗の整理、深夜営業・24時間営業の見直し（営業時間の見直しは前期150店舗実施済）

店舗の生産性向上のためのDX投資

- 全店への小型タブレット導入（インカム・チャットによる指示など業務効率化）
- 自動発注のカテゴリ発注曜日制御による、物流と店舗作業の効率化
- 電子棚札の導入開始（プライスカード等の付替え作業の削減。下期100店舗で導入予定）

ウエルシアのプライベートブランド

- PB物販売上高構成比目標… 11.0%
- ウエルシア独自PBの品ぞろえ拡充

マーケティング（顧客基盤の強化と拡大）

- IDデータ活用によるOne to Oneマーケティング推進（イオングループとの連携・AI活用による販促開始）
- ウエルシアアプリの刷新・リテールメディア販売の拡大（店舗サイネージ、アプリ、SNS等）

追加

社長交替を契機にDXの位置づけが大きく変化
業務改善 → ビジネスモデル革新の中核

DX

プロダクト戦略	顧客志向分析にも基づく商品開発 一人ひとりに最適化した販促実施(1to1マーケティング) データ資産とメディアを活用したリテールメディア事業の拡大
メディカルケア戦略	デジタル技術を活用したヘルスケアエコシステムの構築 PHR（パーソナルヘルスレコード）に基づいたヘルスケアサービスの提供 調剤業務のデジタル化による薬剤師の生産性向上
リージョン戦略	エリア・店舗の経営状況を集約・可視化(店舗カルテ) 経験主義から脱却した新規出店・店舗レイアウト決定 地理的・時間的メッシュ分析に基づく価格設定

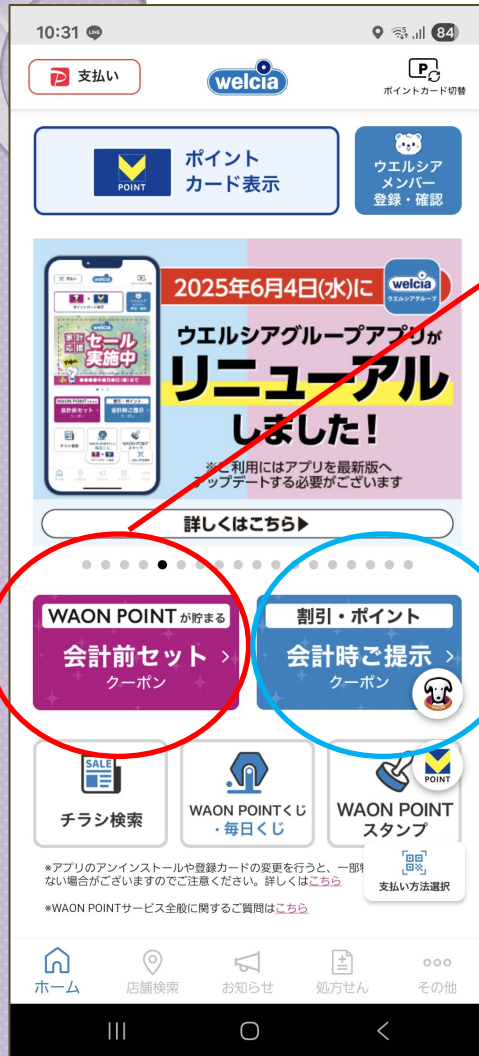
2025

出所)『ウエルシアHD決算説明会資料』
『ウエルシア統合報告書2025』

45

V.各社の取り組み～①ウエルシアHD

★ウエルシア グループ アプリ 2025.6.4-



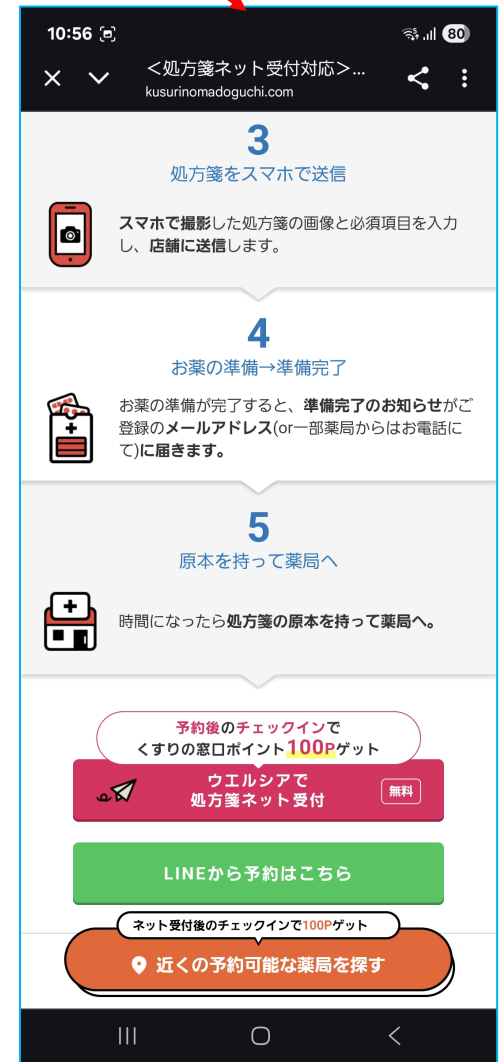
V.各社の取り組み～①ウエルシアHD

★ウエルシア グループ アプリ 2025.6.4-



V.各社の取り組み～①ウエルシアHD

★ウエルシア グループ アプリ 2025.6.4-



V.各社の取り組み～②ツルハHD

★『中期経営計画(2023-25)』の捉え方

新中期経営計画概要～売上高1.5兆円への足場固め～ くすりひと、暮らしに寄りかかると ツルハグループ

2025年5月期 経営計画



DX(Digital Transformation)

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

株式会社ツルハホールディングス 10

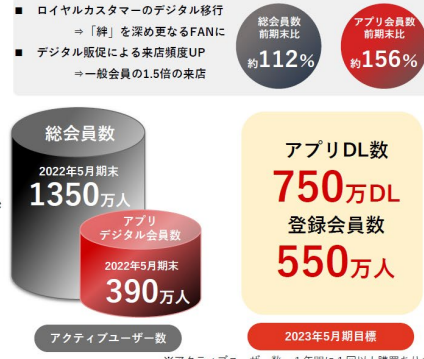
重点戦略：DX戦略①

くすりひと、暮らしに寄りかかると ツルハグループ

ツルハグループ顧客接点数



デジタルアプリ会員構成比の大幅UP

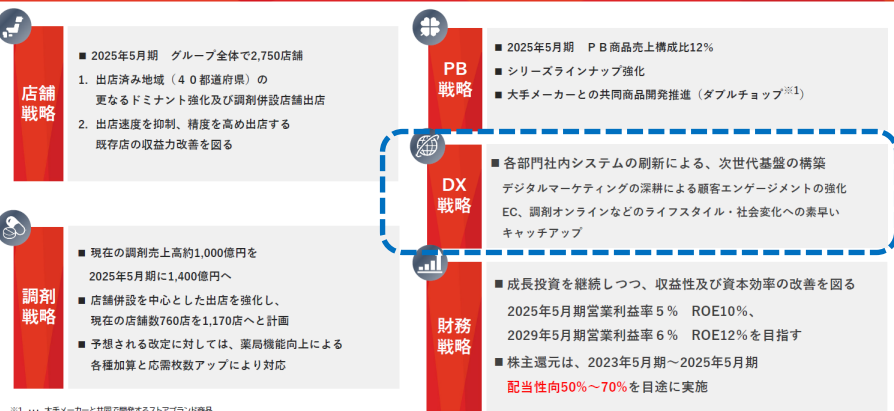


Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

※アクティブユーザー数=1年間に1回以上購買あり会員
株式会社ツルハホールディングス 19

重点戦略

くすりひと、暮らしに寄りかかると ツルハグループ



※1 ... 大手メーカーと共同で開発するストアブランド商品

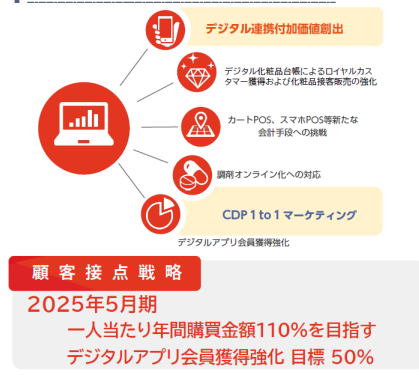
Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

株式会社ツルハホールディングス 11

重点戦略：DX戦略②

くすりひと、暮らしに寄りかかると ツルハグループ

デジタルマーケティングの深耕



リテールメディア戦略



Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

株式会社ツルハホールディングス 20

V.各社の取り組み～②ツルハHD

★『中期経営計画(2023-25)』の捉え方

重点戦略：調剤戦略①

くすりと、暮らしに寄りかかるとともに
ツルハグループ

主要な外部環境

調剤薬局・医療費動向

- 医療財源の継続的逼迫（報酬減）
- 「対物から対人へ」の転換加速（医療費投資の効率化）
- 「データヘルス改革」を掲げた制度改革・規制緩和
- ドラッグ併設化のコモディティ化
- 在宅を含めた「かかりつけ」の促進政策
- 1店舗当たりの処方箋枚数減少

その他外部環境因子

- 「コロナ前」・「コロナ後」の変化（予防増進等）
- 予測困難な時代、即応性・先見性が求められる
- 地方を中心に薬剤師の慢性的な不足
- 「ゆりかごから墓場まで」に対応できるニーズの高まり

主な取り組み

- 1 薬局アクセスチャネルの多様化による利便性向上
- 2 情報通信技術を活用した患者・多職種接点強化による治療・予防推進
- 3 薬局機能改善による「掲掲診療科」（施設基準）の積極的算定
- 4 かかりつけ業務促進による加算算定の向上
- 5 マーケティング戦略の調剤部門への運用
- 6 出店精度の向上
- 7 既存店における調剤薬局の併設拡大
- 8 医院開業誘致に向け、調剤開発部門の再編・強化
- 9 出店計画に見合う優秀な薬剤師の確保
- 10 ジェネラリスト人材の育成

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

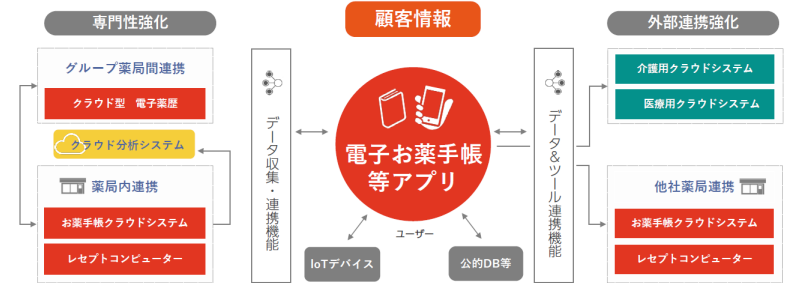
株式会社ツルハホールディングス 14

重点戦略：調剤戦略③

くすりと、暮らしに寄りかかるとともに
ツルハグループ

患者・多職種接点強化による治療・予防推進構想

電子お薬手帳や自社アプリ等、患者所有のアプリを中心としてデータ連携を行うことで、データヘルスに寄与し、治療効果増進・予防推進を目指す。顧客情報は「顧客の利便性向上」に用いる方針を明確化する。



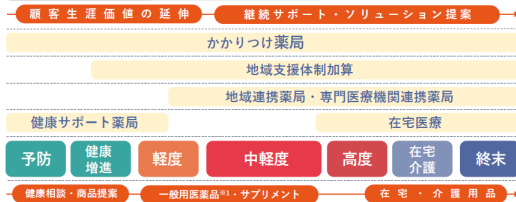
Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

株式会社ツルハホールディングス 16

重点戦略：調剤戦略②

くすりと、暮らしに寄りかかるとともに
ツルハグループ

顧客生涯価値の延伸と収益向上フロー



少子高齢化・データヘルス時代にあわせ、患った状態（患者・臨床）だけでなく日常の中（生活者・患者）でひとりひとりと向き合い、継続的なサポート・ソリューション提案を行える企業へと変革する。

生活者と協業し、セルフケアの普及に貢献する事を目指す。
DXを推進しつつ規制緩和や報酬改定等に対応し、利便性強化・専門性強化を行い、調剤薬局の加算算定・処方箋枚数増だけでなく、ドラッグストア・調剤薬局一体となった顧客生涯価値の延伸を目指す。

※1 ... 医師による処方箋を必要とせず、ドラッグストアで購入することが出来る医薬品

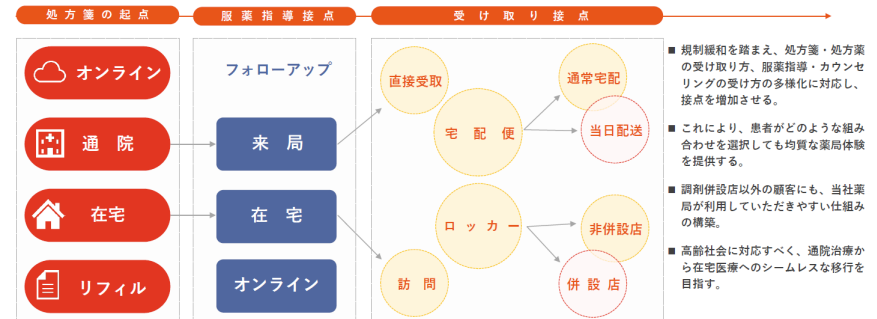
Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

株式会社ツルハホールディングス 15

重点戦略：調剤戦略④

くすりと、暮らしに寄りかかるとともに
ツルハグループ

薬局アクセスチャネルの多様化構想（利便性強化）



■ 規制緩和を踏まえ、処方箋・処方箋の受け取り方、服薬指導・カウンセリングの受け手の多様化に対応し、接点を増加させる。

■ これにより、患者がどのような組み合わせを選択しても均質な薬局体験を提供する。

■ 調剤併設店以外の顧客にも、当社薬局が利用していただきやすい仕組みの構築。

■ 高齢社会に対応すべく、通院治療から在宅医療へのシームレスな移行を目指す。

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

株式会社ツルハホールディングス 17

V.各社の取り組み～②ツルハHD

★『2025年2月期決算発表資料』の捉え方

2025年4月11日発表

中期経営計画 評価及び取組み結果

重点戦略	評価	主な外部環境	取組み結果
店舗戦略 <ul style="list-style-type: none"> 2025年5月期 グループ全体で2,750店舗 1. 出店済み地域（40都道府県）の更なるドミナント強化及び新規併設店舗出店 2. 出店速度を抑制、精度を高める出店する既存店の収益力改善を図る 	△	<ul style="list-style-type: none"> 資材・エネルギー価格、賃金上昇等に伴う建築コストの高騰 同業各社の新規出店加速に伴うオーバーストア化傾向の加速 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年2月期末店舗数は2,658店舗 <ul style="list-style-type: none"> ・ドミナント強化の出店によりトップシェアの都道府県数は111を維持 ・長期的な出店コスト削減を意図した自社物件出店、スクラップアンドビルドを推進 ・新規出店承認プロセスの見直しなど、出店精度向上のために取り組んだものの派振拡大となり課題が残った
調剤戦略 <ul style="list-style-type: none"> 現在の調剤売上高約1,000億円を2025年5月期に1,400億円へ 店舗併設を中心とした出店を強化し、現在の店舗数760店を1,170店へと計画 予想される改定に対しては、薬局機能向上による各種加算と応需枚数アップにより対応 	○	<ul style="list-style-type: none"> 一部医療用医薬品の供給不安定化 新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う医療機関受診動向の変化 オンラインサービスの多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年2月期 調剤売上高1,092億円（決算期変更を勘案すると概ね目標は達成） 調剤店舗数967店舗（目標は下回るが既存店が牽引し売上高は順調に増加） <ul style="list-style-type: none"> ・ドラッグストア店舗への併設、処方箋送信・予約システムの活用など患者の利便性向上による応需枚数増 ・オンライン服薬指導、電子処方箋等の普及に備えたITインフラ等整備を実施
PB戦略 <ul style="list-style-type: none"> 2025年5月期 PB商品売上構成比12% シリーズラインナップ強化 大手メーカーとの共同商品開発推進（ダブルチョップ^{※1}） 	○	<ul style="list-style-type: none"> 原材料価格の高騰 物価上昇に伴う価格感志向・消費二極化 コロナ関連特需の収束 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年2月期 PB売上構成比 11.4%（決算期変更を勘案すると概ね目標は達成） <ul style="list-style-type: none"> ・品質・価格等の条件面から新規商品開発が一時的に停滞 ・価格戦略品を中心に既存商品の販売好調 ・マスクをはじめとする衛生関連商品の需要減
DX戦略 <ul style="list-style-type: none"> 各部門社内システムの刷新による次世代基盤の構築 デジタルマーケティングの深耕による顧客エンゲージメントの強化 EC、調剤オンラインなどのライフスタイル・社会変化への素早いキャッチアップ 	○	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュレス決済比率の上昇 デジタルを活用した販促施策の普及 	<ul style="list-style-type: none"> 新基幹システム稼働開始 新人事給与システム稼働開始 2025年2月期 デジタル会員比率51% <ul style="list-style-type: none"> ・アプリダウンロード数 累計1,073万件 ・店舗からの情報発信を回るリテールメディア施策の推進 ・MAツール活用により、離脱率改善、来店促進に寄与 BIツールにより経営数値の可視化、効率改善推進 情報セキュリティの強化
財務戦略 <ul style="list-style-type: none"> 成長投資を継続しつつ、収益性及び資本効率の改善を図る 2025年5月期営業利益率5% ROE10% 株主還元は、2023年5月期～2025年5月期 配当性向50%～70%を目標に実施 	△	<ul style="list-style-type: none"> 物価上昇による消費の二極化 東証による「資本コストや株価を意図した経営の実現に向けた対応」の要請 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年2月期 営業利益率4.5%、ROE6.1% ※一過性要因を除くと営業利益率は5.0%さらに12か月換算するとROE8.9% ・配当性向は、23年5月期実績50.0%、24年5月期実績59.7%、25年2月期実績75.5% ・営業CFは成長投資と株主還元へ適切に配分 ・コストコントロールの水準向上

★『統合報告書2025』（2025.7.10）の捉え方

2025年7月10日発表

重点戦略

- 各部門社内システムの刷新による、次世代基盤の構築
- デジタルマーケティングの深耕による顧客エンゲージメントの強化
- EC、調剤オンラインなどのライフスタイル・社会変化への素早いキャッチアップ

2025年2月期（9.5カ月）のアプリダウンロード数は1,073万超、デジタル会員比率は50.7%と、いずれも計画を上回り順調に推移しています。一人当たりの年間購買金額は2022年5月期比129.6%と着実に増加し、非会員、非デジタル会員と比較して伸長していることから、顧客エンゲージメントの強化につながっていることがうかがえます。

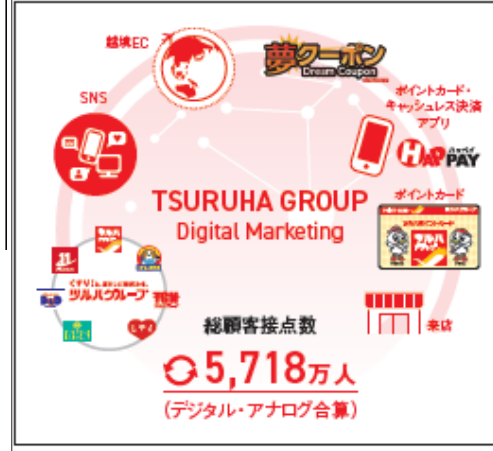
また、MAツール^{※1}を活用したデジタル販促や情報配信の自動化により、お客様のニーズに合わせてより多種多様な情報を届けることが可能になり、利用率の増加、非デジ

タル会員と比較しての離脱率の低減を実現しました。社内ではBIツール^{※2}による経営数値の可視化を進めたほか、受発注システムをはじめとしたシステム基盤の刷新を実施、調剤システムにおいてはデータのクラウド化により、調剤運営状況をリアルタイムで見ることが可能になりました。

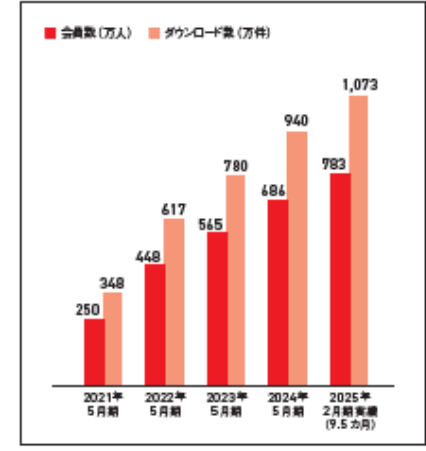
リテールメディア戦略においては、経営統合によるスケールメリットを活かしたメディアボリュームの増大により、新たなサービス提供の実現を図ります。

※1 MAツール：新規顧客獲得における一連のマーケティング活動を管理・自動化・効率化するツール
 ※2 BIツール：社内に蓄積されたさまざまなデータを集約し、共有・分析することでビジネスインテリジェンスツール

■ ツルハグループ顧客接点数



■ アプリ会員・ダウンロード数推移



V.各社の取り組み～ ②ツルハHD

出所)ウエルシアグループアプリ



★ツルハ独自のスマホ決済「HAPPAY」

重点戦略と当期の取り組み

- ・自社キャッシュレス決済「HAPPAY (ハッピー)」の導入
6月27日導入開始
- ・来店頻度の向上、デジタル販促の接点増加
- ・キャッシュレス手数料費用の抑制



出所)『2023年5月期ツルハHD決算説明会資料』

■ デジタルマーケティングの深耕



V.各社の取り組み～②ツルハ

★ツルハアプリ



V.各社の取り組み～②ツルハ

★ツルハLINE

今日はツルハ
お客様感謝デー
毎月1・10・20日は
ツルハポイントカード・
ツルハドラッグアプリご提示で!!
5%割引!
お買い上げ額(税込)から
一部対象外商品がございます。詳しくはこちら▶

医薬品・健康食品限定
1回のお買い上げで**医薬品・健康食品含む**
合計税込**2,000円以上**のお会計で使用可能
期間中何回でも使える! ※購入金額加算対象外商品がございます。
対象期間: 2025.8.11～8.19
ツルハアプリでクーポン配信中!!
対象商品 / 医薬品 & 健康食品
10%OFF
対象商品
医薬品:指定医薬部外品を一部含む/調剤を除きます。
健康食品:健康食品の対象品の確認は店舗従業員まで!
【購入金額加算対象外商品】
保険調剤、タバコ、雑誌、書籍、補聴器、商品券、プリペイドカード、ハガキ・切手・印紙、宅配送料、公共料金等収納代行サービス、整備院、一部指定ごみ袋、キッズ商品、その他一部除外品

10:27 ツルハドラッグ所沢東町店
自動で返信しています

東京都・埼玉県・神奈川県・千葉県
茨城県・栃木県・長野県・山梨県 限定

2025.8.11(月)本日限定
お買い上げ額(税込)より
5%OFF
下記バーコードを店舗従業員にご提示ください

●割引適用は本LINE配信以降とさせていただきます。
●【ツルハお客様感謝デー】【シニア感謝デー】【ウエルカムクーポン】【アプリ5%OFFクーポン】【東京都・埼玉県・神奈川県特別割引クーポン】との併用はできません。※株主優待カードとの併用可能です。
●上記記載のツルハドラッグ店舗でのみご利用いただけます。
●オープニングセール期間中の店舗は対象外とさせていただきます。
●調剤専門店等、一部店舗でご利用できない場合がございます。
●クーポンご利用はお友だち登録を事前に行っている方に限ります。
●レジご精算前に上記バーコード画面をご提示ください。ご提示頂けない場合は割引をご利用いただけません。
●上記期間中、お一人様何回でもご利用いただけます。
●割引のできない一部化粧品は割引金額分、ポイント還元させていただきます。
●保険調剤、NPP化粧品(資生堂/カネボウ/ソフィーナ/コーセー/SK-II)・オバジ・ノブ等一部化粧品、酒類、タバコ、雑誌・書籍、補聴器、商品券、POSAカード、ハガキ・切手・印紙、宅配送料、公共料金等収納代行サービス、整備院、一部

チラシ LINEで処方せん予約 ミニアプリキャンペーン

表示/非表示▼

10:28 lg.wall.digicludeplus.com

クーポン キャンペーン

0件のクーポン
絞り込み 並び替え

クーポンは存在しません

クーポン利用履歴

会員登録状況の確認はこちら

Copyright TSURUHA CO.,LTD All rights reserved.

10:28 lg.wall.digicludeplus.com

クーポン キャンペーン

受付前 受付中 エントリー中

エントリー受付中の
キャンペーンがありません

これからはじまるキャンペーンを
見てみましょう!

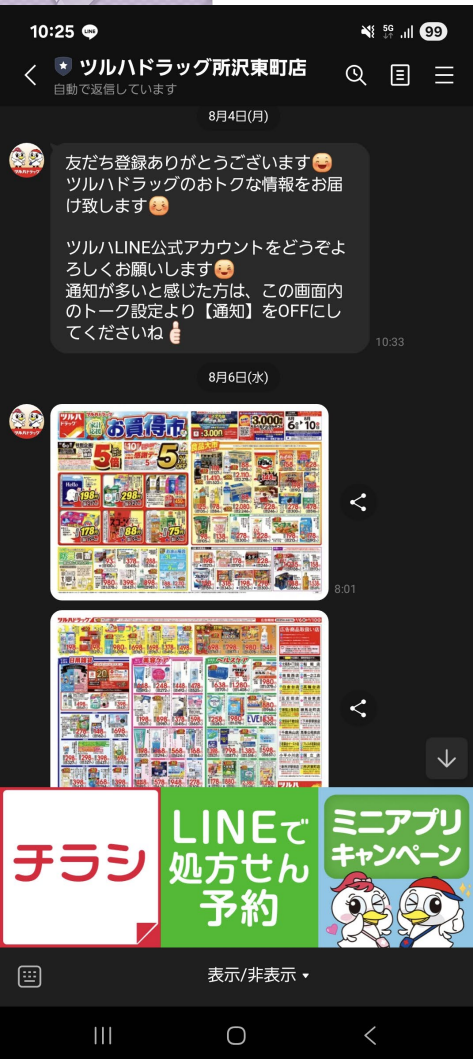
受付前のキャンペーンを見る

会員登録状況の確認はこちら

Copyright TSURUHA CO.,LTD All rights reserved.

V.各社の取り組み～②ツルハ

★ツルハLINE



東京都・埼玉県・神奈川県限定

2025.8.6(水) 限定

ツルハポイントカードまたはアプリご提示で

特別企画
店内商品
ツルハポイント
5倍

※一部商品を除きます

Uber Eats

お盆キャンペーン

2025年8月7日(金)～8月19日(日)

Uber Eatsで
税込4,000円以上
ご注文いただくと
対象カテゴリーの商品が
【日用雑貨/スキンケア/ボディケア】

FM NORTH WAVE × ツルハドラッグ presents

フォロー＆リポस्टで /
Xプレゼントキャンペーン!

ツルハドラッグ公式アカウントをフォローして
該当ポストをリポストすれば応募完了!!

抽選で20名様にプレゼント!

応募期間: 7月16日(金)～8月15日(金)

〈賞品〉
チラーナー
海藻 ヘアセラム ミルク 1個

Xをチェック

※ご応募にはログインが必要です。

新世代インナービューティー
飲むサポート1卵殻膜美容

FM NORTH WAVE × ツルハドラッグ presents

フォロー＆リポस्टで
Xプレゼントキャンペーン!

ツルハドラッグ公式アカウントをフォローして
該当ポストをリポストすれば応募完了!!

抽選で20名様にプレゼント!

応募期間: 8月1日(金)～31日(日)

〈賞品〉
III型卵殻膜ドリンク(本50ml)
10本セット(1箱)

Xをチェック

※ご応募にはログインが必要です。

2025年は毎月実施!
(実施期間: 1月10日～12月20日)

毎月1日・10日・20日は

Avène **アベヌ全商品がお買い得!!**

ツルハグループポイント **10倍**

対象商品がポイント5倍
+
お客様感謝デー
5%分ポイント還元

ご予約受付中

ご予約期限 | 2025年9月19日(金)まで

狙ったシワ、逃さない。
日本で唯一シワを改善する
純粋レチノール

予約購入するとお得
エリクシル レチノ(ワ)ー リンクルクリーム ba
S(本体)/L(本体+つけかえ用) (医薬部外品)の
いずれかをご予約の上ご購入ください

ツルハグループポイント進呈!

Sサイズ(本体)
通常ポイント **+300** ポイント進呈!

Lサイズ(本体)
通常ポイント **+400** ポイント進呈!

Lサイズ(つけかえ用)
通常ポイント **+380** ポイント進呈!

(ご予約期限) 2025年9月19日(金)まで
(ポイント進呈対象購入期間) 2025年10月31日(金)まで

ペットフード・ペット用品

毎月1・10・20日

お買い上げ額
(税込)から
5% OFF

ツルハグループ
感謝デー

ツルハポイント
+5倍

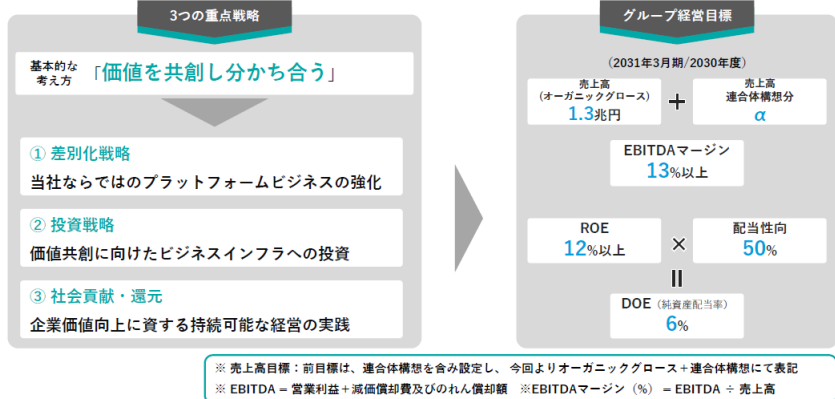
※一部対象外商品がございます。
※九州地区は対象外(沖縄県は対象)。詳しくは店頭従業員までお問い合わせください。

V. 各社の取り組み～③マツキヨココカラ

2031年3月期の目指す姿

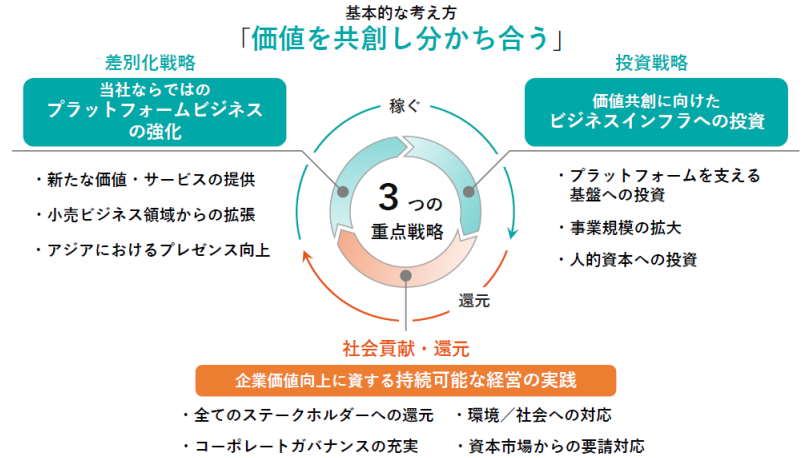
- 基本的な考え方として「価値を共創し分かち合う」を掲げ、新たに3つの重点戦略を設定
- 新たにグループ経営目標を設定。売上高は連合体構想分を分離しオーガニックグロスとしての目標とする

アジアNo.1のドラッグストアとなり、
美と健康の分野でのリーディングポジションを確立する



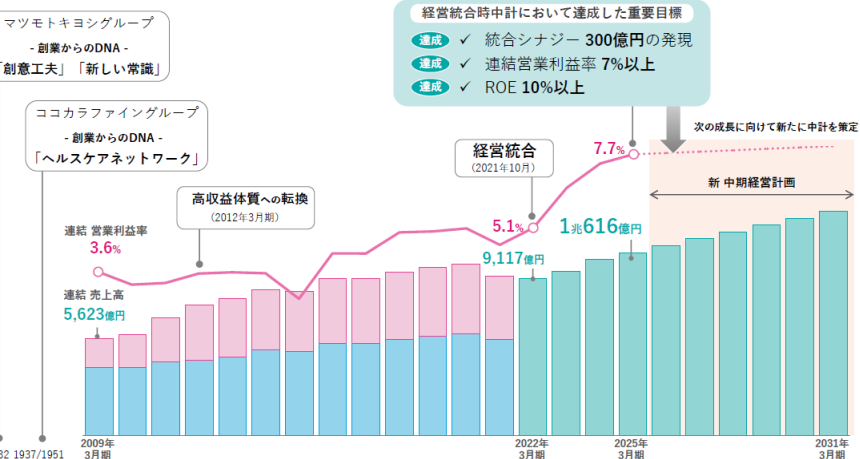
3つの重点戦略

- 2031年3月期のグループ経営目標達成に向けて、3つの重点戦略を推進
- 「価値を共創し分かち合う」という基本的な考えのもと、稼ぐと還元の好循環による企業価値向上を目指す



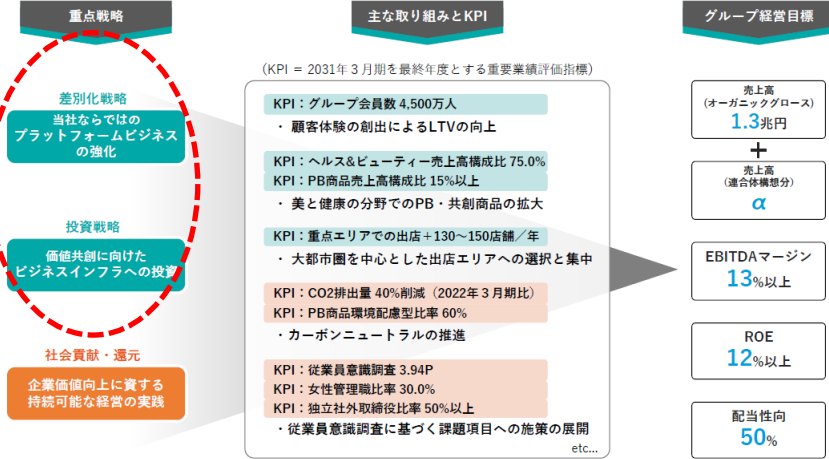
当社のあゆみ

- 創業時から培われたDNAを基に成長を続け、経営統合によって高い収益性を獲得
- 経営統合時策定の重要目標を早期に達成し、次の成長に向けた新たな中期経営計画を策定



グループ経営目標達成に向けた成長ストーリー

- 個別の戦略推進プランを着実に実行することで、グループ経営目標 (2031年3月期) の達成を目指していく



V.各社の取り組み～③マツキヨココカラ

ケーススタディ ①

マツキヨココカラ&カンパニー

DXは目的にあらず！ 収益確保のための“テコ”として生かす

マツキヨココカラ&カンパニー(東京都)は、2021年10月の経営統合以降、デジタルサービスを強化している。24年12月2日には化粧品コミュニティメディア「LIPS」を運営するAppBrew(東京都)をMCCマネジメント(東京都)が完全子会社化した。こうした動きをマツキヨココカラ&カンパニーのDX(デジタルトランスフォーメーション)戦略の一環と見る向きは多いが、実際はどうか――。

「美と健康」基盤を強化

AppBrewの完全子会社化について、同社社長に就任した松田崇氏(マツキヨココカラ&カンパニー取締役グループ営業企画統括副統括)は、「ヘルス&ビューティケア(H&BC)=美と健康を事業ドメインとする当社が、ビューティのプラットフォームをどう構築するかを考えたときに、美容感度の高いユーザーを多く抱えるLIPSは魅力的だった」と話す。

マツキヨココカラ&カンパニーでは21年10月の経営統合以降、デジタルサービス強化の動きが目立つ。

23年5月からは最短で当日配達可能な自社オンラインストア購入品を店舗からデリバリーするサービス「マツキヨココカラQ」を本稼働させた。24年1月には「マツモトキヨシ」と「ココカラファイン」のアプリを統合し「マツキヨココカラ公式アプリ」としてリリース。同時にEC(ネット通販)も「マツキヨココカラオンラインストア」に一本化した。さらに24年2月には、バーチャルでメイクを試せるシミ

ュレーター機能などを備えた「マツキヨココカラBe」もスタートさせた。

ここに化粧品コミュニティメディア「LIPS」が加わることで、「LIPS」が「見つける」、「マツキヨココカラBe」が「試す」、ECや実店舗が「購入する」、「マツキヨココカラQ」が「届ける」、そして公式アプリから「(次の)レコメンド」という一連の流れが、ひとつの顧客IDで完結できるようになった。

“強み”の再定義を促す

マツキヨココカラ&カンパニーは顧客を資産ととらえ、そこにマーケティングを“利かせる”ことにより、良質な売上(収益性の高い売上)確保を図ってきた。とくに旧マツモトキヨシホールディングスでは、板カード中心の顧客管理の時代からDM(ダイレクトメール)を利用したロイヤルカスタマーの育成に取り組み、公式アプリをドラッグストア(DgS)業界のなかで最も早くリリースしてからは、デジタルで得られる膨大な顧客データを分析してOne to Oneマーケティングをい



ち早くスタートさせている。

また世の中が「オムニチャネル」と騒ぎ始めたときには、すでに店舗とECにまたがるデジタル上の顧客基盤が確立され、オンラインと実店舗との間でのシームレスな買物体験ができる状態になっていた。

「オムニチャネルの延長上にあるのが現在のデジタルプラットフォームだ。オムニチャネルは、購入のチャネルであるECと実店舗の移動をシームレスにしたが、デジタルプラットフォームは購入前、購入中、購入後にも、顧客接点を持ち続けることができる。たとえばマツキヨココカラQは配送という独立したサービスではなく、お客さまに対し、われわれが提供できる一連のプラットフォームサービスのひとつという位置づけだ。だから外部のデリバリーサービスを使わず、自社で届ける仕組みになっている」(松田氏)。

同社グループの顧客接点は1億5000万(24年11月末現在:アプリダウンロード数4600万、デジタル会員2500

「売上には付加価値のある売上と薄い売上がある。DgS業界では郊外店舗で日用品や食品などの商品を強化している企業も多いが、日用品や食品はどうしても薄利になってしまう。当社はH&BCを中心とした良質な売上確保をめざしてどこよりも取り組みを早くスタートし、プラットフォーム構築に投資を続けてきた…

DXは手段であって、決して目的ではない。

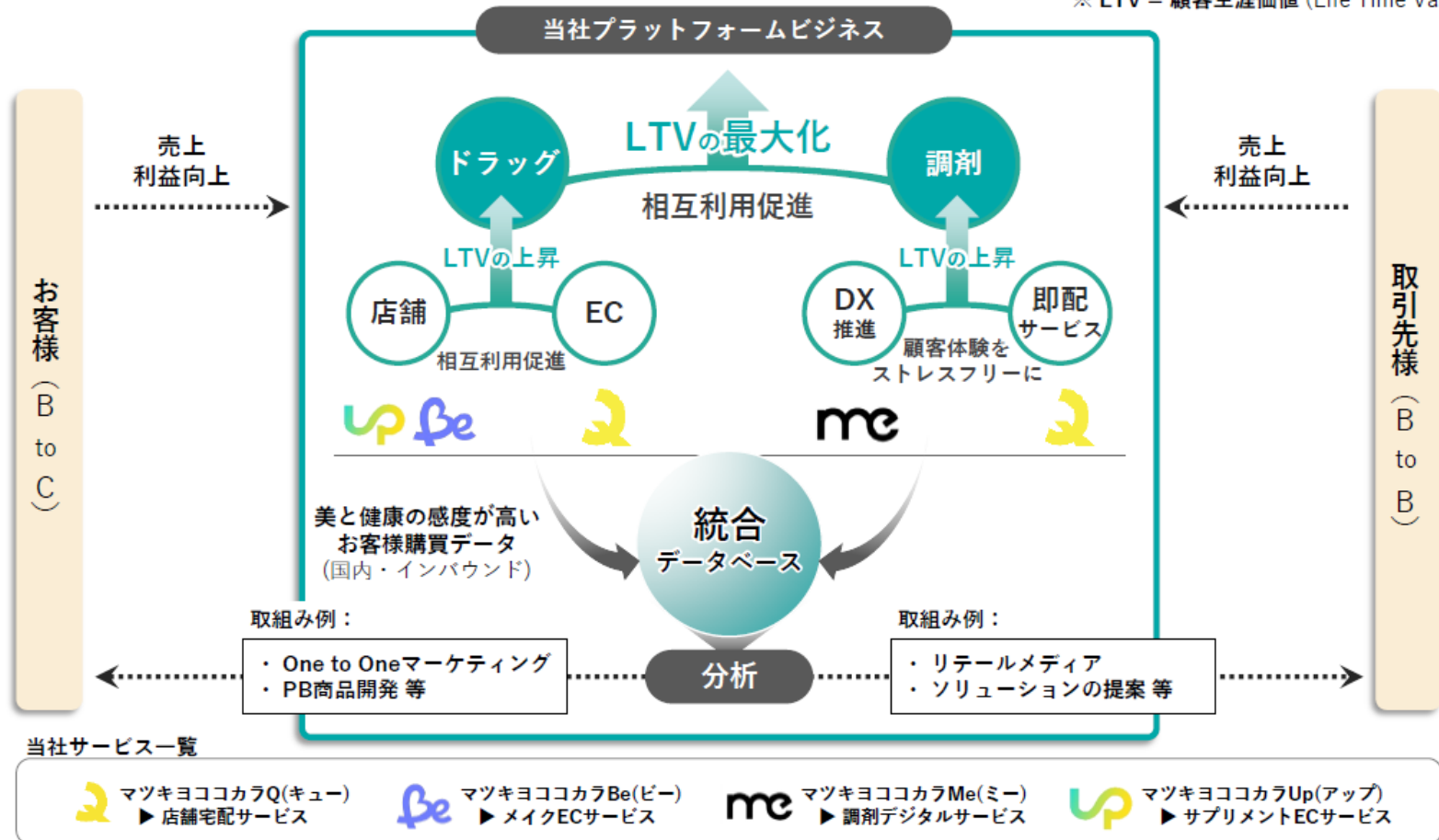
V.各社の取り組み～③マツキヨココカラ

重点戦略の概要 (差別化戦略/プラットフォームビジネス強化)



- ドラッグ、調剤とECの利便性を高め、シームレスにご利用頂くことで、お客様のLTV[※]最大化を図る
- 美と健康の感度が高いお客様から得られる当社ならではのデータを分析し、BtoB含む事業領域を拡張させていく

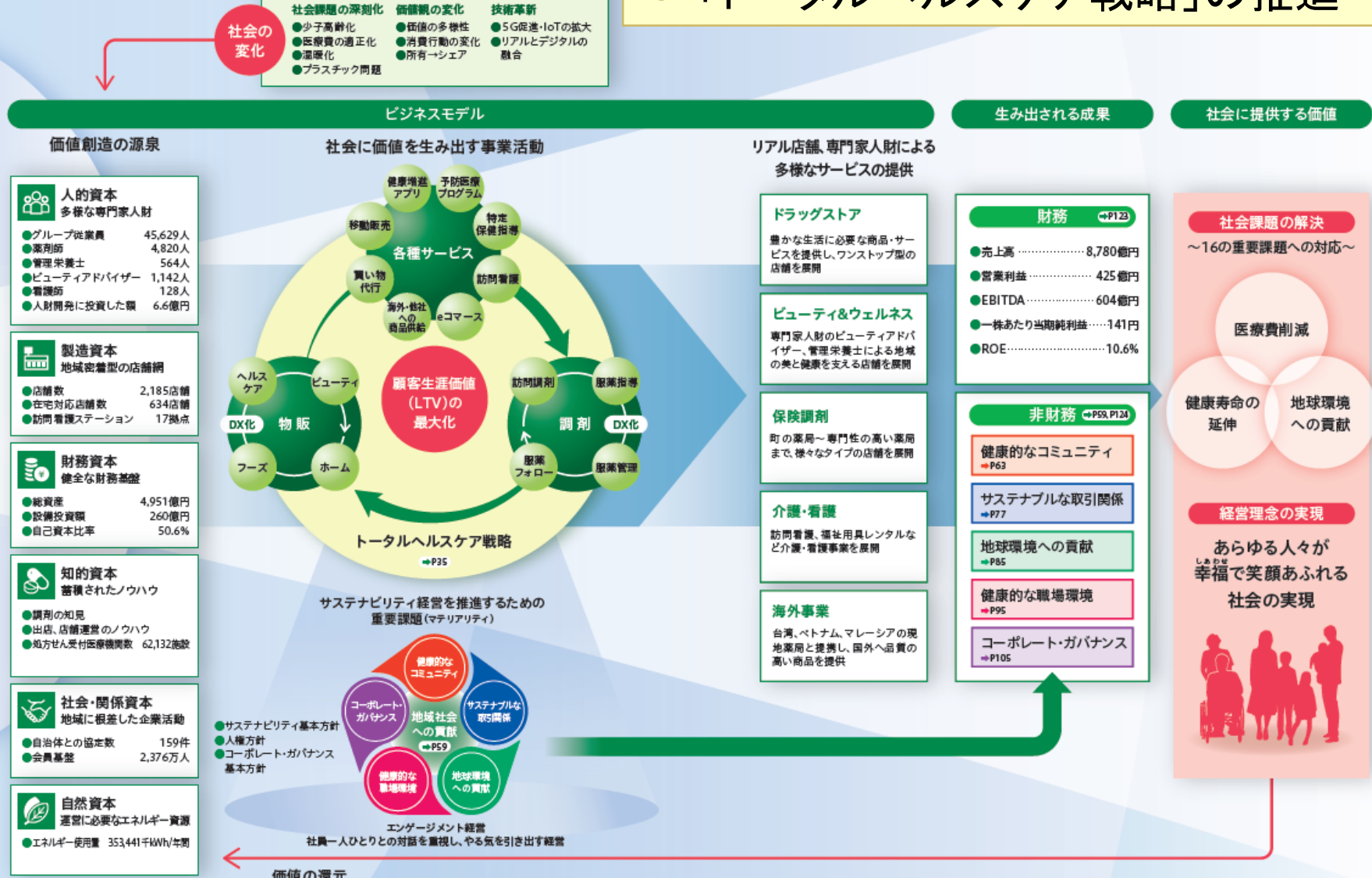
※ LTV = 顧客生涯価値 (Life Time Value)



V. 各社の取り組み～④スギ薬局

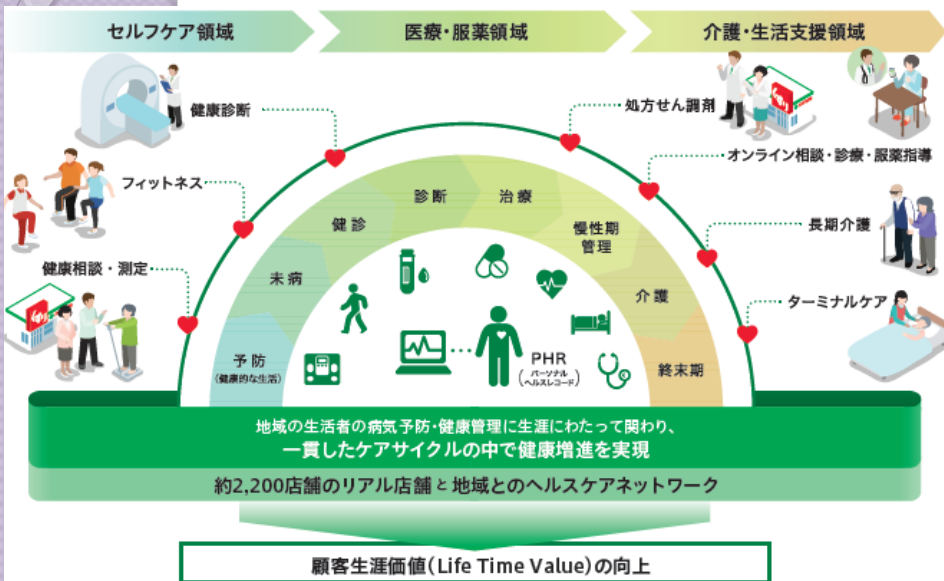
価値創造のプロセス

「トータルヘルスケア戦略」の推進

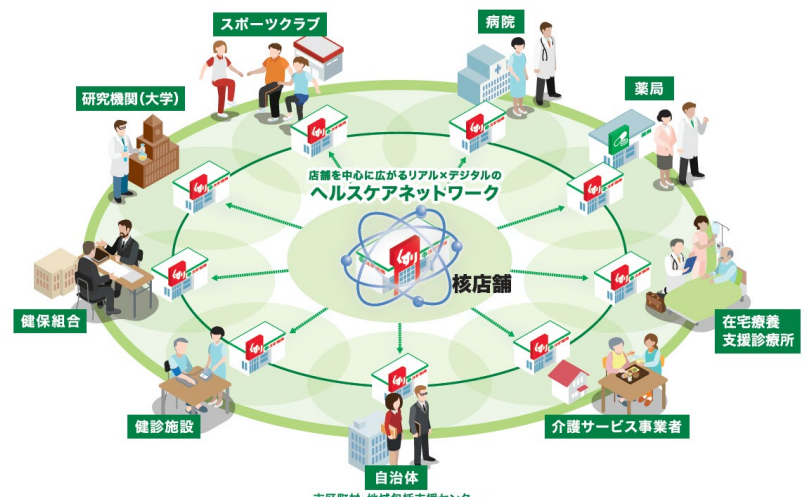


V.各社の取り組み～④スギ薬局

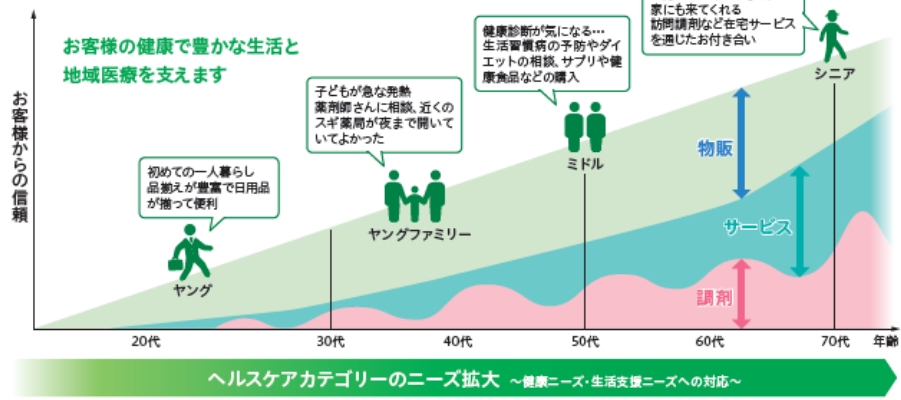
- リアルとデジタルを融合させて最適な商品・サービスを提供



ヘルスケアネットワークを構築するドミナント出店
 認知度向上、物流の効率化等を目的に、ドミナント出店を方針として掲げ、推進しています。



顧客生涯価値(Life Time Value)の向上
 予防・未病から治療、介護・終末期の領域まで、お客様一人ひとりの健康ステージに応じたサポートで、一生のお付き合いを通じて信頼関係を築き、お客様の健康で豊かな生活と地域医療を支えます。



スギメディカルグループの事業



V.各社の取り組み～④スギ薬局

手ごろで質の高いヘルスケアサービスへのアクセス向上

● カウンセリング機能を持つ店舗の拡充

デジタル化が進んだ今だからこそ、リアル店舗での専門家によるカウンセリングの重要性が高まっています。スギ薬局グループは、お客様・患者様の購買情報や相談履歴、そしてスギ薬局グループアプリを通じて、いただいた情報の統合を進めています。これらの情報をもとに、お客様・患者様一人ひとりのニーズや悩みに応じ、充実したカウンセリングを実施できる店舗を増やしています。



● デジタル会員基盤の拡充

様々なデジタルによるヘルスケアサービスや個人のニーズ別販売促進策の基盤となるのが、デジタルアプリ[スギ薬局アプリ、スギスマホでお薬アプリ(かかりつけ薬局アプリ)]の会員数です。2024年度は、それぞれのアプリのダウンロード促進を手掛け、1,500万ダウンロードまで到達しました。

スギ薬局アプリ
DL数 **1,380万**
(2024年度)

スギスマホでお薬アプリ
(かかりつけ薬局アプリ)
DL数 **120万**
(2024年度)

● データに基づくヘルスケアサービスの提供

健康診断の結果から生活習慣病のリスクを判定する「生活習慣病リスクレポート」の提供を行っています。脳卒中や心筋梗塞、糖尿病になる確率を分析し、管理栄養士が予防につながるアドバイスを実施しています。



生活習慣病
リスクレポート

● OTC医薬品の即日自宅配送の実施

スギスマホオーダー

OTC医薬品も自宅でお受け取る
ラストワンマイルを開始



● デジタルコミュニケーション台帳を活用した ONE to ONEのヘルス& ビューティソリューションの推進

購入履歴や肌診断結果からお客様それぞれにあわせた商品のレコメンドやカウンセリングを実施します。



V.各社の取り組み～④スギ薬局

医療の安全性確保と医薬品の適正管理

自動薬剤ピッキング装置

Drug Station(ドラッグステーション)

安全性と効率性の追求を目的として、大型の調剤薬局にドラッグステーションを導入しました。

特徴

- その場で正確なピッキング
- 取り間違いがない安心感
- 安心のチェック機能



信州大学病院西



スギクリニックモール金山店



● 商品やサービスへのアクセス向上に向けた取り組み

■ 移動販売の実施

スギ薬局グループと行政が連携し、スギ薬局の移動販売車が公民館、老人クラブを回り、買い物支援を行っています。高齢者の外出促進や運動の習慣づけに貢献することも狙いとしています。また、2024年度までに活動を関東にも広げ、計4台の移動販売車が活躍しています。



■ 高齢や病気による買い物弱者をつらない 物販生活支援サービス「おもてなし便」

自宅や介護施設などで療養する患者様やご家族から、薬剤だけでなく生活用品も届けて欲しいとの声にお応えして生まれたサービスです。衛生材料・衛生用品から食品に至るまで生活に必要な商品をご用意し、店舗に来店できない方向けのサービスとしてQOL向上に貢献しています。



● 移動調剤体験車

各種イベントで調剤業務の体験ができる車両を開発しました。小さなお子様から青少年を対象に、体験を通じて薬剤師の業務に興味・関心を持っていただくことを目的としています。調剤の模擬体験を通じてスギ薬局の事業の理解浸透とファン化を図り、長期的な関係を築きたいという想いで取り組んでいます。



VI. 求められるメーカーの対応

- ドラッグストアの改革に伴う様々な要望にどう対応するのか？

(1) 顧客と直接つながる手段を用意

- 店舗メディア化のコストをメーカーに求めてくる。
→ **必要なものは連携する**
しかし、言われるがままは×
- メーカーとしても顧客と直接つながる仕掛けを準備しておくべき
← **小売との交渉力を確保しておく**



(3) ID-POS分析を活用した連携

- ID-POSデータ分析によって、顧客特性を踏まえた販売促進、商品開発が可能になる
- PBの開発要請
→ **メーカーとしてどのドラッグストアと連携するのかを考える必要がある**



(2) 営業特性を踏まえた販売戦略

- 同じドラッグストア業態でも戦略は多種多様である。
徹底した安売り？ 買い回り分析を踏まえた提案強化？
→ **ブランドの位置づけを踏まえて販路を選択する必要がある**



(4) DXへの対応

- 情報収集
フロントライン、バックオフィスで様々なDXが各社で実践
- AIの活用
リテールメディアや自動発注など
→ **小売、メーカーのDXを注視しておく必要がある**

