

財務診断研究会

ドラッグストアの財務分析

令和元年8月21日（水）

中小企業診断士

畠山 廣敬

アジェンダ

自己紹介

小売市場・ドラッグストア業界について

事例企業について

マツモトキヨシHD

コスモス薬品

ツルハHD

自己紹介

名前 畠山 廣敬（はたけやま ひろたか）

仕事 キリンホールディングス株式会社経営企画部

診断士登録 2011年（城西支部）

研究会等 財務診断研究会

売上UP研究会

IT利活用研究会

医療ビジネス研究会

企業内診断士次世代リーダー養成マスターコース4期生

業態定義について～ドラッグストア～

ドラッグストアの定義は、統計資料、業界団体でやや異なるが、セルフメディケーションを推進するにあたり、単なる医薬品の提供に留まらない、健康拠点としての機能が期待されている。

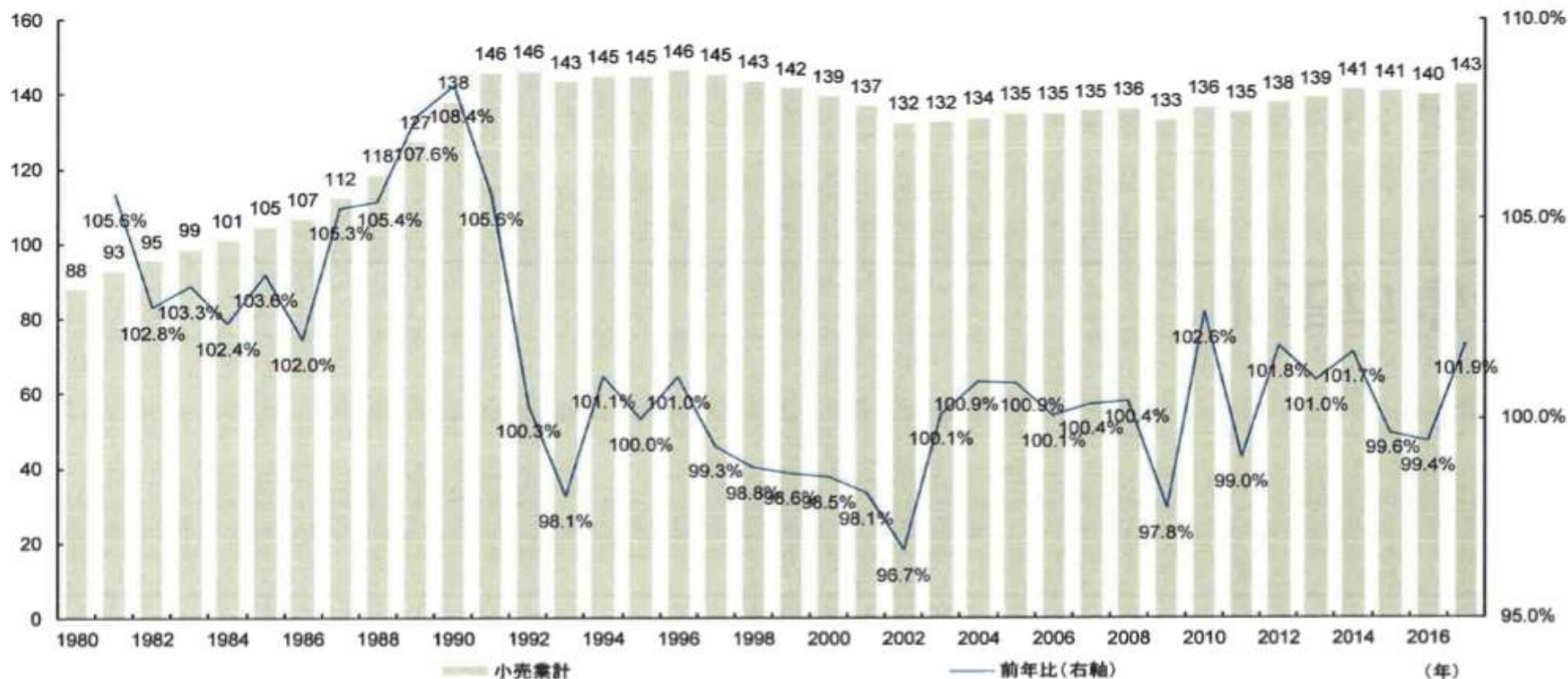
資料名	業態名・区分名	定義
日本標準産業分類 (細分類:6031)	ドラッグストア	主として医薬品、化粧品を中心とした健康及び美容に関する各種の商品を中心として、家庭用品、加工食品などの最寄り品をセルフサービス方式によって小売する事業所をいう。
商業統計 (平成19年調査)	ドラッグストア	売場面積の50%以上について、セルフサービス方式を採用している事業所かつ、医薬品・化粧品小売業に格付けされた事業所で、医薬品(調剤薬局を除く)の取扱いがあること
経済センサス (平成24年調査)	ドラッグストア(広義) ※うち狭義のドラッグストアは 日本標準産業分類に従う 形で分類	以下のいずれかに該当する事業所 ・産業分類で「ドラッグストア」に格付けされた事業所 ・医薬品・化粧品を25%以上取扱い、かつ医薬品小売業(調剤薬局を除く)を扱っている事業所
日本チェーンドラッグストア協会(JACDS)	ドラッグストア	医薬品と化粧品、そして、日用家庭用品、文房具、フィルム、食品等の日用雑貨を取扱うお店

小売市場 販売額推移

1990年代半ばをピークに、金額ベースでは130兆円～140兆円と横ばいであり、成熟化傾向。

小売業 販売額 推移

(兆円)

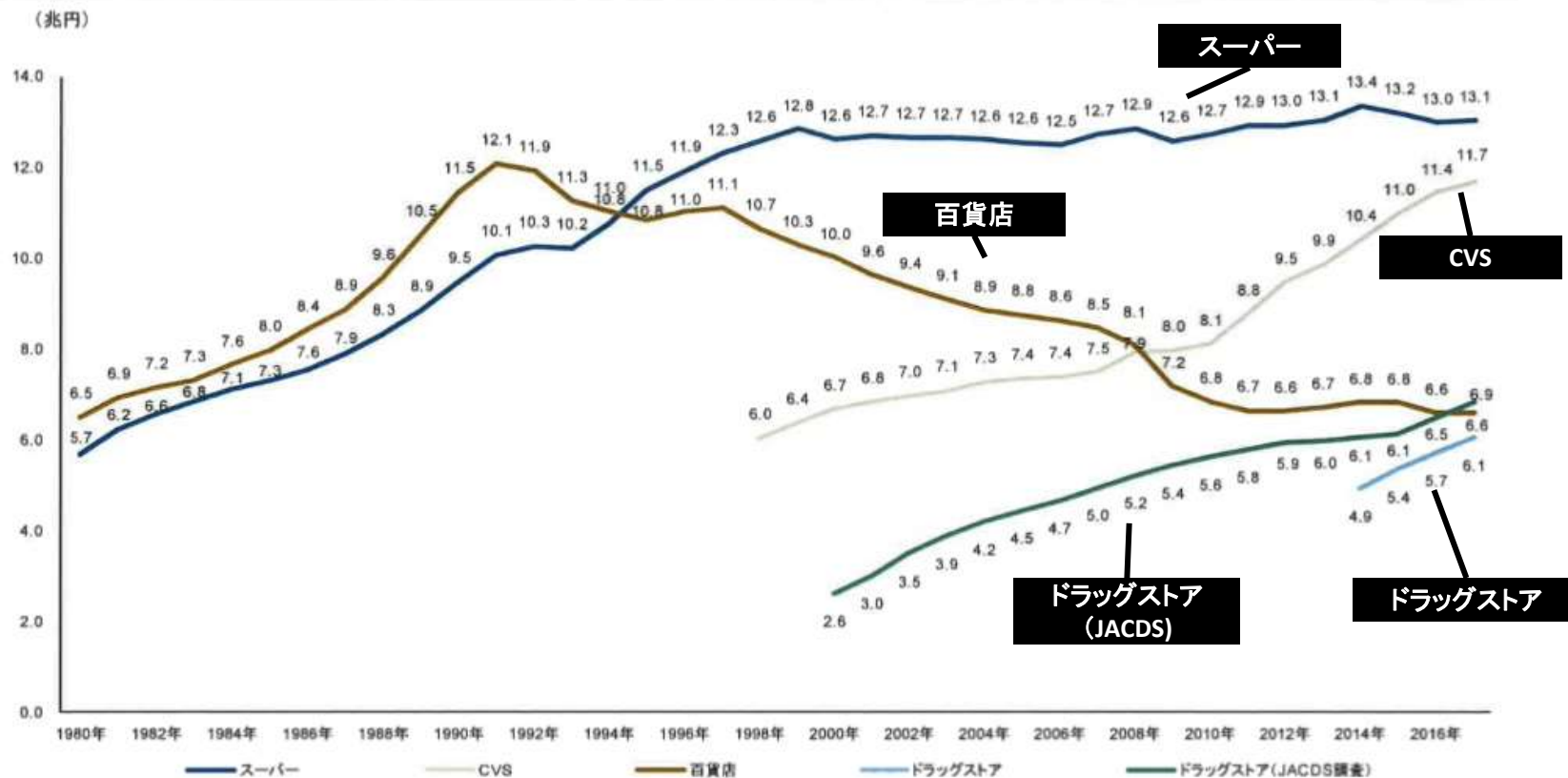


出典: 経済産業省商業動態統計 時系列データより

小売市場 業態別販売額

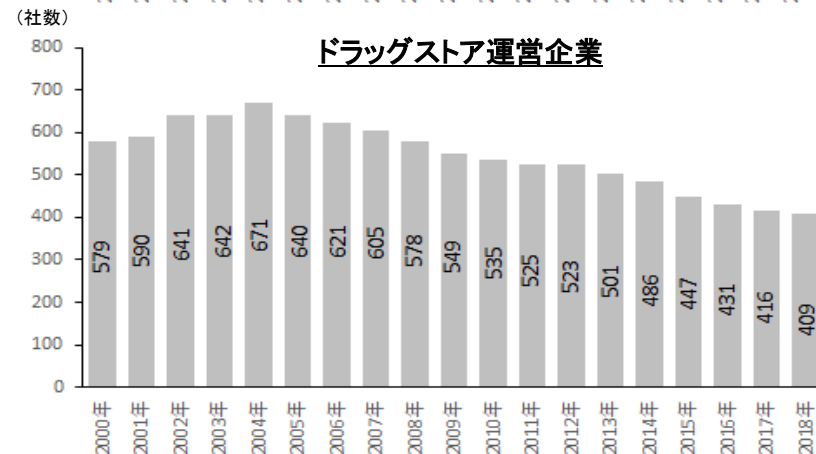
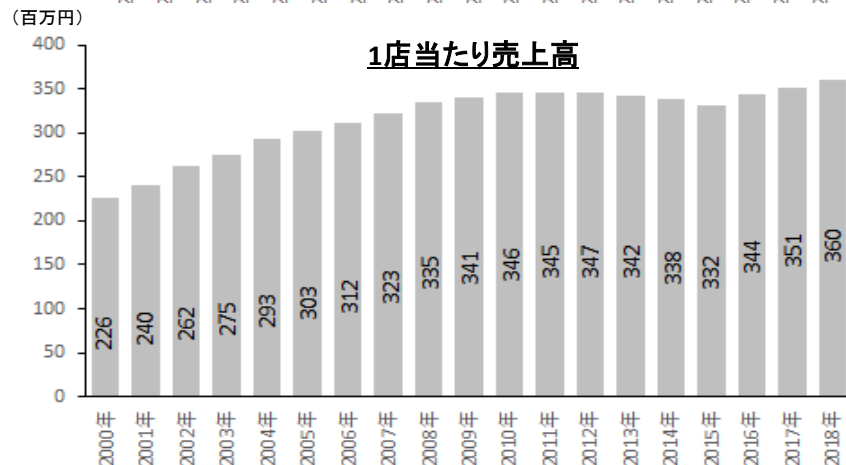
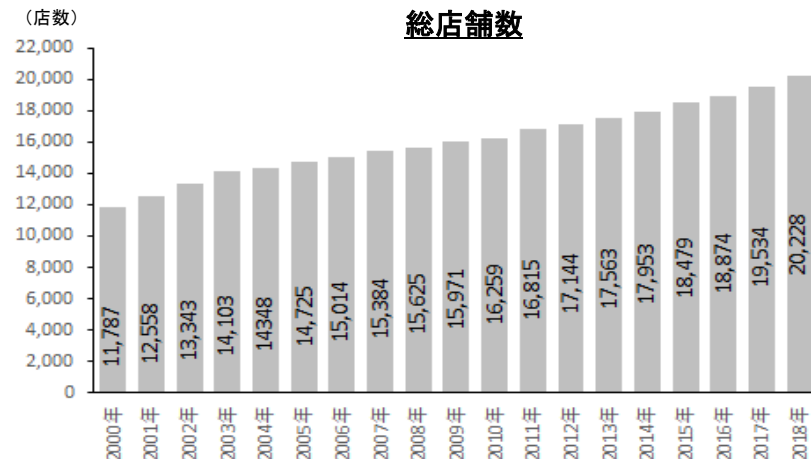
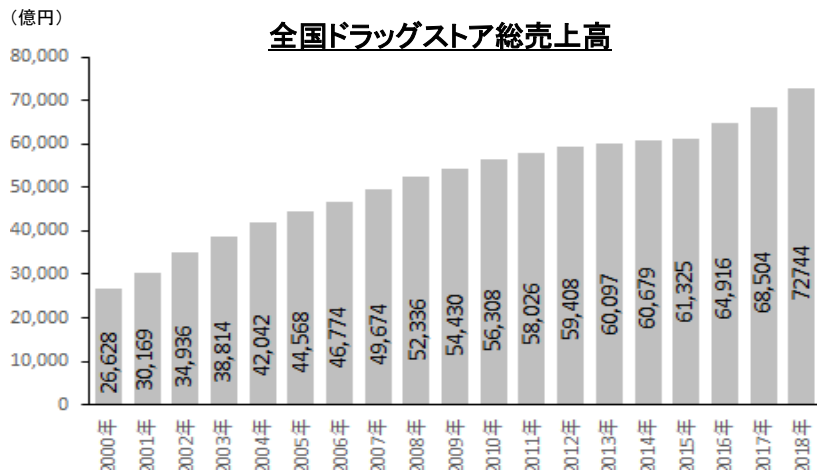
業態別では、百貨店は長期下落、SMは横ばい、CVSとドラッグが拡大している。

業種別 販売額 推移



全国ドラッグストア 売上・店舗数・企業数

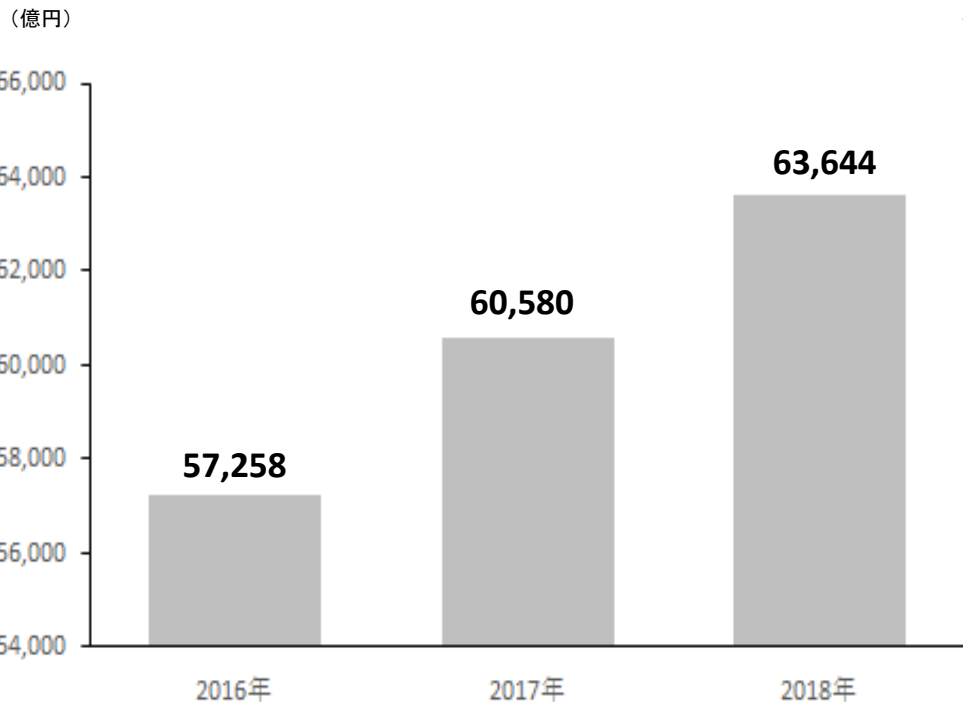
総売上高、店舗数は拡大。店当たりも直近増加。一方運営企業数は減少。再編が進んでいる。



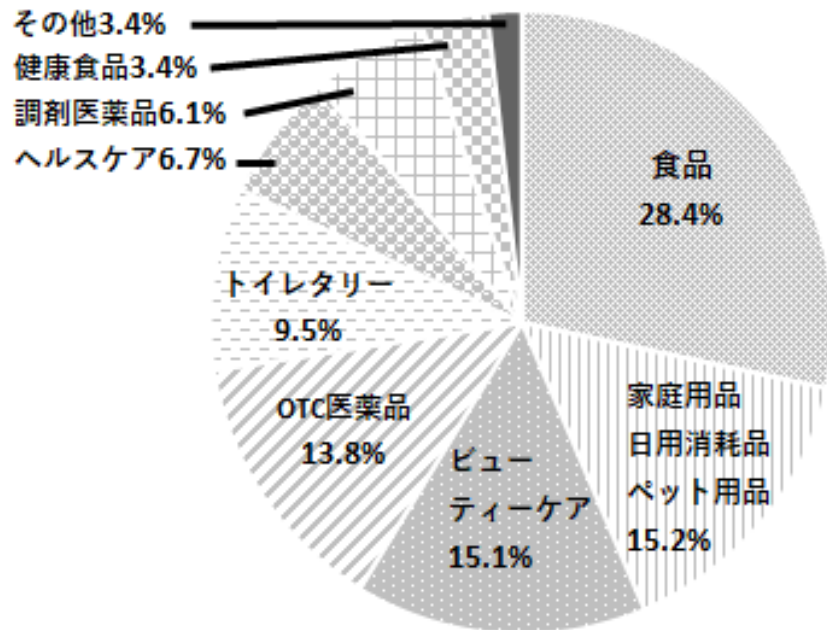
全国ドラッグストア 商品販売

商業動態統計による商品販売額の推移では、ドラッグストアにおける商品販売額は増加傾向である。
商品分類別では、食品が約28%の構成比となっている。

ドラッグストア 商品販売額推移



ドラッグストア 商品分類別販売比率(2018年)



全国ドラッグストア 商品分類別販売

商品分類別の伸び率では、食品の伸び率が他商品よりも非常に高い伸び率を示している。

ドラッグストア 商品販売別 販売額

億円	商品販売額	調剤医薬品	OTC医薬品	ヘルスケア用品 (衛生用品) 介護・ベビー	健康食品	ビューティケア (化粧品・小 物)	トイレタリー	家庭用品 日用消耗品 ペット用品	食品	その他
2016年	57,258	3,752	8,296	4,012	1,970	8,522	5,626	8,815	14,915	1,350
2017年	60,580	3,870	8,658	4,190	2,067	9,102	5,822	9,262	16,206	1,402
2018年	63,644	3,894	8,807	4,240	2,177	9,637	6,036	9,674	18,061	1,118

ドラッグストア 商品販売別 前年伸び率指数(2015年を100とした相対指数)

	商品販売額	調剤医薬品	OTC医薬品	ヘルスケア用品 (衛生用品) 介護・ベビー	健康食品	ビューティケア (化粧品・小 物)	トイレタリー	家庭用品 日用消耗品 ペット用品	食品	その他
2016年	106.8%	103.0%	104.9%	103.2%	103.4%	105.1%	105.0%	108.3%	111.4%	107.2%
2017年	113.0%	106.2%	109.5%	107.7%	108.5%	112.2%	108.7%	113.8%	121.0%	111.3%
2018年	118.7%	106.9%	111.3%	109.0%	114.2%	118.8%	112.7%	118.9%	134.9%	88.8%

上場ドラッグストア売上ランキング

★: 今回の事例企業

2017年度は、業界首位はウエルシアHDであったが、2018年度はツルハHDが業界首位となった。
コスモス薬品は、業界5位から3位に上がった。

	企業名	2017年度売上高 (百万円)
1	ウエルシアHD	695,268
2	ツルハHD	673,238
3	サンドラッグ	564,214
4	マツモトキヨシHD	558,879
5	コスモス薬品	557,999
6	スギHD	457,047
7	ココカラファイン	390,963
8	カワチ薬品	268,205
9	クリエイトSDHD	268,161
10	クスリのアオキHD	221,286

	企業名	2018年度売上高 (百万円)
1	ツルハHD	782,447
2	ウエルシアHD	779,148
3	コスモス薬品	611,137
4	サンドラッグ	588,068
5	マツモトキヨシHD	575,991
6	スギHD	488,464
7	ココカラファイン	400,559
8	クリエイトSDHD	286,299
9	カワチ薬品	264,926
10	クスリのアオキHD	250,885

上場ドラッグストア商品部門別売上高比率

★: 今回の事例企業

ドラッグストアは、企業の選択する戦略により商品構成比が大きく異なっている。

事例企業の3社は食品比率の違いをもとに選定した。

(高い: コスモス薬品、中間: ツルハHD、低い: マツモトキヨシHD)

商品部門別売上高構成比	食品	医薬品	化粧品	雑貨	その他
Genky DrugStores	58.7%	10.9%	13.4%	15.0%	1.9%
★ コスモス薬品	56.2%	15.4%	10.3%	16.8%	1.3%
カワチ薬品	46.3%	16.9%	8.5%	28.3%	0.0%
クリエイトSDHD	39.1%	24.3%	14.0%	16.4%	6.3%
サツドラHD	34.4%	22.4%	22.0%	18.5%	2.7%
★ ツルハHD	23.4%	23.1%	18.2%	26.5%	37.0%
ウエルシアHD	21.7%	38.1%	17.6%	15.2%	7.5%
ココカラファイン	12.5%	27.7%	26.7%	12.2%	20.8%
★ マツモトキヨシHD	9.4%	30.9%	39.2%	17.4%	3.1%

上場ドラッグストア 県別店舗数

企業の出店戦略により強みとするエリアも異なる。

ツルハHDは北海道、東北、マツモトキヨシHDは首都圏、コスモスは九州エリアが強い。

企業別県別店舗数(店)	北海道	東北	関東	甲信越	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州	沖縄他	合計
ツルハHD(18年6月)	388	463	388	44	0	153	56	286	198	17	0	1,993
ウエルシアHD(18年5月)	0	124	906	0	0	417	300	0	0	0	0	1,747
マツモトキヨシHD(18年3月)	90	0	876	111	0	141	125	56	0	152	0	1,551
ココカラファイン(18年3月)	28	8	369	72	6	206	385	132	21	90	5	1,322
スギHD(18年6月)	0	0	280	0	5	441	407	0	0	0	0	1,133
サンドラッグ(18年3月)	55	48	360	101	0	81	108	44	87	226	9	1,119
アインHD(18年4月)	120	136	365	67	17	98	133	91	0	50	0	1,077
コスモス薬品(18年6月)	0	0	0	0	1	20	110	151	107	527	0	916
クリエイトSD(18年5月)	0	0	479	0	0	76	0	0	0	0	40	595
クスリのアオキHD(18年5月)	0	0	106	76	178	79	19	0	0	0	0	458
薬王堂(18年6月)	0	251	0	0	0	0	0	0	0	0	0	251
Genky DrugStores(18年7月)	0	0	0	0	72	148	0	0	0	0	0	220
サツドラHD(18年5月)	175	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4	181

ドラッグストア市場を取り巻く環境

【①人口動態、高齢化、健康志向の拡大】

- 2050年日本の総人口1億人割れ。高齢化比率は40%に達する。
- 有訴症状者数は60歳以降増加。症状は生活習慣病が中心。
- 小商圈、狭商圈ニーズ。

【③消費者の低価格指向の強まり】

- 非消費支出増加による平均消費性向減少。
- 消費税の増税

【②インバウンド需要の変化】

- 訪日外国人の増加傾向であったが、直近伸び悩み。(1-6月増、4-6月減)
- 消費の西低東高
(関西から入り、東京から帰る)
- 爆買いは減少

【④業界再編】

- 中小企業から大企業再編へ
(マツモトキヨシHDとココカラファイン統合協議)
- 薬剤師などの人材不足

事例企業：マツモトキヨシホールディングス

企業名	株式会社マツモトキヨシホールディングス
所在地	千葉県松戸市
設立	2007年10月
店舗数	1,654店舗(2019年3月)
G企業数	連結子会社 13社
	関連会社 2社
	FC加盟企業 18社
G経営理念	1st for you. あなたにとっての、いちばんへ。
経営ビジョン	美と健康の事業分野において売上高1兆円企業



沿革：マツモトキヨシホールディングス

1932年	マツモトキヨシの誕生
2007年	マツモトキヨシホールディングス設立
2009年	健康家族、マックス、ミドリ薬品を吸収合併
2010年	中島ファミリー薬局、ラブドラッグスを吸収合併
2012年	LINE対応スタート、ダルマ薬局子会社化
2013年	杉浦薬品、示野薬局子会社化
2014年	免税対応開始
2015年	次世代ヘルスケア店舗展開開始 matsukiyo LAB 越境ECへの対応、海外 1 号店（タイ） ダルマ薬局をマツモトキヨシ東日本販売に吸収合併
2018年	台湾松本清股份有限公司を設立

マツモトキヨシホールディングスの特徴

【①都市型店舗】

- 都市型立地の優位性
- Matsukiyo LABやBeauty Uなどの店舗
- 最小サイズは駅構内の売場面積15坪（都市型フォーマット60～100坪）

【③インバウンド・海外】

- 海外SNSなどへの取り組みによるインバウンド需要の取り込み
- パスポート分析などデータに基づく店舗づくり。
- 銀聯カードやアリペイなどの早い導入

【②ポイントカード・LINEなどのデジタル】

- オムニチャネルによる延べ6,000万人のデータ
- 企業ID会員数
- マーケティング支援ツールとして販売

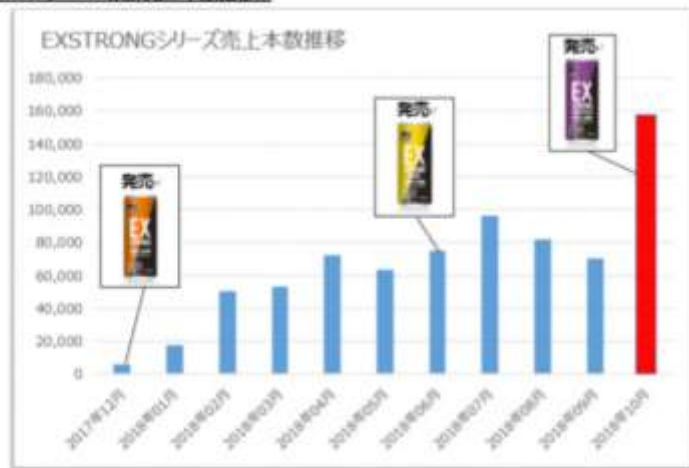
【④PB:matsukiyo】

- トイレットペーパー世界的な賞を受賞
- ARGELAN累計販売1,000万個突破



【参考】マツモトキヨシホールディングス エナジードリンクについて

■EXSTRONG シリーズ 累計売上本数推移



EXSTRONG ENERGY DRINKの売上推移とSNS発信数



ツイート ツイートと返信 メディア いいね

このスレッドを表示



早稲田エナジードリンク研究会 · 2018/02/20

<知ってました？>
マツキヨのエナジードリンク

これはヤバイ。色も魔剤すぎるが、それ以上にカフェインとアルギニンの量が尋常じゃない(レッドブルの2倍)。オロナミンCに近い味わいで甘すぎず一気に飲める。値段も150円と安価。これぞ日本の精神を受け継いだ社畜系エナドリである。



146 4.4万 7.5万

このスレッドを表示

事例企業：コスモス薬品



企業名 コスモス薬品

所在地 福岡県福岡市

設立 1983年（昭和58年）12月

店舗数 912店舗(2018年5月)

G企業数 2社

経営理念 コスモス薬品の店があることで、その地域の日常が豊かになることを目指します。

※時間の節約こそが消費者の最大ニーズと考える。
日常生活に必要な消耗品を満載したドラッグストアを展開

沿革：コスモス薬品

1973年	宮崎県延岡市に宇野回天堂薬局を創業
1993年	本格的なドラッグストア店舗展開
1999年	売場面積1,000m ² 型店舗展開
2003年	売場面積2,000m ² 型店舗展開
2004年	九州地区外への初の出店（山口県）
2005年	四国国地区への初の出店
2010年	関西地区への初の出店
2015年	中部地区への初の出店
2019年	関東地区への初の出店（広尾店）

コスモス薬品の特徴

【①小商圈型メガドラッグストア】

- 商圈人口1万人
- 狭い範囲に可能な限りの大型店
(2,000平方メートル)

【③食品で稼ぐドラッグストア】

- 高い食品販売比率
- 郊外型、2,000平方メートルの店舗

【②ローコスト経営によるEDLP戦略】

- 低い販管費率
 - 特売なし
 - ポイントカードなし
 - 必要従業員数食品SMの半分
- 集中出店による物流効率化
- 賃貸による出店戦略

※PB: 課題あり 〈おいしい総菜〉

〈ON365〉



〈アンテリージェEX〉



〈StandarDay〉



事例企業：ツルハホールディングス

企業名	株式会社ツルハホールディングス
所在地	北海道札幌市
設立	1963年6月
店舗数	2,082店舗
G企業数	連結子会社 17社 非連結子会社 1社
経営理念	お客様の生活に豊かさと余裕を提供する。



沿革：ツルハホールディングス

- 1929年 北海道旭川市に鶴羽薬師堂創業
- 1963年 (株)ツルハ薬局を設立
- 1995年 ジャスコ(株) (現イオン(株)) と業務・資本提携契約を締結
- 2007年 (株)くすりの福太郎 (千葉県) の子会社化
- 2009年 (株)ウェルネス湖北 (島根県) の子会社化
- 2013年 (株)ハーティウオンツ (広島県) の子会社化
- 2015年 (株)レデイ薬局 (愛媛県) の子会社化
- 2017年 (株)杏林堂GHD (静岡県) の子会社化
- 2018年 (株)ビー・アンド・ディーホールディングスの子会社化

ツルハホールディングスの特徴

【①M&A】

- 店舗数、売上規模の拡大
- 特定地域NO.1、ドミナント戦略
- 都市型、繁華街型店舗（小商圈対応）
- グループ管理業務集約による効率化

【③人材教育】

- M&A企業へも水平展開
- 多様な研修制度

※調剤業務の機械化により薬剤師が患者のサポート業務により注力できる体制を構築する

【②PB】

- くらしリズム（日用品や雑貨）
- くらしリズムMEDICAL（医薬）



【④多様で幅広い事業展開】

- 調剤事業だけでなく介護事業も展開
- 通販事業の展開
- 地域社会向けに年間約130回の地域健康セミナー実施

個人ワーク

着目した財務諸表から強みや経営課題を分析しましょう。

	企業名	着目した経営指標	強みや経営課題
1			
2			
3			
4			
5			

×E

ご清聴ありがとうございました