

小商圈小売業態のリピート率と売価訴求効果分析

——上場ドラッグストア企業の2009年決算数値に基づいて——

本 藤 貴 康

第1章 小商圈小売業態の売価訴求に関する問題提起

食品スーパーの発祥は、1930年米国NYに誕生したKing Kullenとされている。食料品を総合的に扱い、セルフサービス方式を本格的に導入し、低コストで廉価販売を実現し発展した¹⁾。日本の食品スーパー第1号店は、1953年に東京・青山に開店した紀ノ国屋であるとされているが²⁾、その後食品スーパー業態はチェーン方式を取り入れることによって急速に発展した³⁾。しかし、わが国の食品スーパーの出店状況を眺望すると、広域展開する企業はあるものの全国展開している食品スーパーは存在しない。現在、食品スーパー最大手は営業収益約4600万円のライフコーポレーション（本社大阪）であり⁴⁾、同社にしても大阪と東京を中心に展開する“リージョナル・チェーン”である。食品スーパーがワンストップ・ショッピング機能を強化するために取扱品目を増やす場合、生鮮食料品は規制対象ではなかったが、消費生活において重要な米、酒、薬などの取扱商品規制が（当時）影響し、専門店を取り込む形で全国チェーンへと成長した総合スーパー（GMS）の発展速度との格差が生じたという見方もあり⁵⁾、依然として食品スーパーの発展はローカルチェーンが主体となっている。そのため、食品スーパーの商圈は、限定的な範囲内で設定されたまま現在に至っており、コンビニエンスストアのように上位3社で市場占有率71%というような寡占状況には至らず⁶⁾、上位11社で20.1%という群雄割拠の状況にある⁷⁾。

これと同様の事業環境にあるのがドラッグストアである。ドラッグストアの発祥は、1973年に共同仕入れ組織のオールジャパンドラッグ（AJD）が千葉県千葉市につくった千葉薬品作草部店とされているが、この実験店舗をもとにハックイシダ（現CFSコーポレーション）が神奈川県横浜市に開店したハックファミリーセンター杉田店が単独企業による業態開発の端緒である⁸⁾。同店舗は、出店当初から調剤室を設置し、HBA（Health and Beauty Aids）の概念に基づいて、医薬品、化粧品、日用品を中心に取り扱いしていた⁹⁾。前述のように、医薬品は一般大衆薬（OTC医薬品）であっても、薬事法の運用方針に基づいて販売資格者（薬剤師）の常駐が不可欠であった。そのため現在のドラッグストア企業は、薬剤師を保有する薬局からの業態転換によって全国各地で事業開発されてきたのである。ドラッグストア業態

は、食品スーパーにおける生鮮食料品のような相場価格商品を取り扱っておらず、流通価格が安定した工業生産品を中心としているため、店舗展開商圈を拡大する際の、商品調達における障害は食品スーパーよりも少ないと言える。しかし、現時点でもマツモトキヨシとサンドラッグがナショナルチェーンを標榜しているものの、10社で39.6%という市場占有率であり¹⁰⁾、業態としての上位集中度は低い現状にある。

つまり、小商圈小売業態として挙げられるコンビニエンスストア、食品スーパー、ドラッグストアであるが、食品スーパーと同様にドラッグストアもコンビニエンスストアのような著しい上位集中度を示しておらず、ローカルチェーン主体の構造特性を保ったままである。小商圈小売業態は、その店舗毎の商圈設定から、取扱品目は最寄品が大半を占める。最寄品を取扱商品とする小売業態が確固たる優位性を確立できるのは、近隣住民に「利用店舗を選択させない」出店政策にある¹¹⁾。これはエリア・ドミナント政策によって固定客を確保していくために最も有効な経営施策であり、最終的には「脱競争政策」へと通じる方向性でもある。従来、わが国の近隣型商店街が長らく存続してきたのも、多くの業種店が集積した商店街によってワンストップ・ショッピングを実現し、利用者に「利用店舗を選択させない」という無競争環境を作り出してきたことが背景要因と捉えることができる。しかし近年、業態店の出現と伸張により、カテゴリーレベルでは様々な業態店舗間で競合が生じており、前述のように顕著な寡占状態に到達したコンビニエンスストアでは、同一チェーン店舗同士のカニバリゼーションもしばしば生じる競争環境となっている。

その様な中で、大手小売業による売価訴求業態が続出してきたのが2008年以降の小売業界の特徴的な潮流である。この潮流は、イオンとセブン&アイという国内の二大小売資本が売価訴求業態を出店してきたことによって、国内小売業界に大きな波紋を生み出している。セブン&アイはディスカウント業態として「ザ・プライス」を2008年から出店しており¹²⁾、売価訴求PBとして従来のPB「セブンプレミアム」よりも売価抑制した「ザ・プライス」を開発・展開している¹³⁾。そして、イオンも同様にディスカウント店として「アコレ」（小型店）と「ザ・ビッグ」（大型店）という名称で店舗展開し¹⁴⁾、こちらも従来のPB「トップバリュ」よりも低価格ラインとして「ベストプライス by トップバリュ」を投入してきたのである¹⁵⁾。

小売競争における売価訴求は、「小売の輪」理論でも革新的小売業者による最初の業態訴求要因として捉えられており¹⁶⁾、小売業の競合要因としては不可避な競争要因として位置づけざるを得ない。たしかに価格は、消費者の店舗選択において大きな影響要因であることは間違いないが、購買頻度や購買品目によって、その影響は変動すると考える必要がある。

このような視点から、本稿の問題意識として、ドラッグストアにおいても売価訴求PBが積極的に開発されているが、食品スーパーと同様にドラッグストアにおいても売価訴求が集客効果を引き上げるものなのかについて考えていきたい。この問題意識を検討していくにあたって、ドラッグストア上場企業を対象として売価訴求の実態を捉え、小商圈小売業態にお

ける価格設定について考察し、小商圈小売業態の競争力として売価訴求の有効性について考察していくことにする。そしてこれらの考察を踏まえて、ドラッグストア業態に関する事業基盤形成の方向性を検討したい。

第 2 章 現状分析

第 1 節 上場各社の収益構造分析

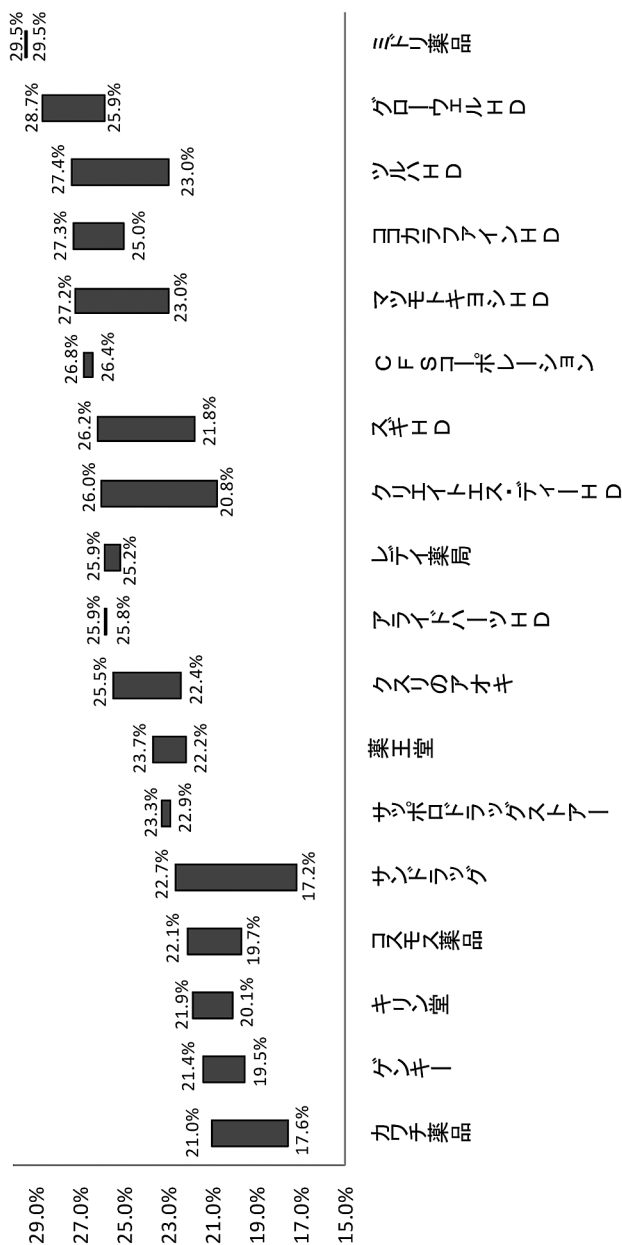
前章で示した問題意識を考察していくための最初の現状分析として、売価訴求についてドラッグストアの上場企業に関する現状を確認していく。小売業の概括的な価格設定（値入率）の高低は、一般に売上総利益率で確認することができる。図表 A（上場ドラッグストアチェーンの収益構造）は、上場ドラッグストアチェーン各社の売上総利益率、販管費率（対売上高）、営業利益率（対売上高）の経営指標を算出し、グラフ上値を売上総利益率、グラフ下値を販管費率、グラフの長さを営業利益率として、左から売上総利益率の低い順に表示している。指標数値の性質から、図表の左にある企業ほど売価訴求を行っており、右にある企業ほど非価格競争に傾注している。営業利益率は、本業としての小売事業による収益力を示す指標であることから、売価訴求が来店誘因あるいは購買誘因における優位性構築に寄与するならば、当該グラフにおいては左にある企業ほど少なくとも売上高が大きくなる傾向が導けると考えられる。しかし 2009 年度決算を確認する限り、そのような傾向は確認できない。売上総利益率を低く設定した場合、ある程度の売上規模がないと事業として成立し難いため、左方向にある企業の売上総額はある程度の規模があることは否めないが、業界第一位の売上規模を有するマツモトキヨシが右寄りに配置されていることから、売価訴求の売上規模への影響は極めて少ないと言える。もちろん収益構造においても、売価訴求がプラスに作用していないことから、売価設定は各社のビジネスモデルにおけるローコスト・オペレーションを向上させた結果としての成果ではなく、そのほとんどが競争志向型価格設定であり、自社のコスト構造や需要動向にあまり注意を向けず、競争他社の価格に重点をおいて価格設定を行う実勢型価格設定と推断できる。

しかし、図表 A（上場ドラッグストアチェーンの収益構造）における営業利益率の多寡に注目したとき、売上総利益率を抑えながらも販売管理費も抑制できており、営業利益率を十分に確保している点から、営業利益率が 5% を超えるサンドラッグ（5.5%）やクリエイトエス・ディー HD（5.2%）は価格競争に応じたビジネスモデルを構築していると評価しなくてはならない。これらの競争優位にある二社についても、部門別収益構造は異なる。

そこで部門別収益構造を比較検討するために、部門別売上高及び同仕入高を公開しており、部門定義が比較可能な企業のみ 10 社を対象として、部門別売上総利益率をグラフ表示してみた〔図表 C（部門別売上総利益率）参照〕。当該グラフは医薬品部門の売上総利益率の低い企

小商圏小売業態のリピート率と売価訴求効果分析

図表 A (上場ドラッグストアチェーンの収益構造)



※アライドハーツHDは2008年度11月期決算数値を採用。
(データ) 上場各社2009年度決算短信より作成

業から高い企業に右方向に配列している。したがって、右方向にある企業ほど医薬品アイテムを利益商材としてポジショニングしていると言える。収益構造面で優位性が認められるサンドラッグとクリエイトエス・ディー HD であるが、**図表 C (部門別売上総利益率)** から、サンドラッグが最も売価訴求しているカテゴリーは「雑貨」部門であり、クリエイトエス・ディー HD では「その他 (食品含)」部門である。更に、サンドラッグは全部門において、クリエイトエス・ディー HD よりも粗利益を削って価格訴求へとシフトしている状況が表れている。もちろん、仕入量に応じてメーカーとの取引条件が異なるため、厳密には同一指標に対しての売価水準に関する評価はできない面もあるが、上場上位企業間での比較においては大きな問題はないと考えられる。全体的な傾向としても、売上総利益率は医薬品と化粧品の HBC カテゴリーが上位にあることは共通しており、サッポロドラッグストア及びマツモトキヨシ HD などの極端に「その他 (食品含)」部門の売価を引き下げている例も含めて、日用雑貨及びコンビニエンス商材の売価訴求によって集客を図っている実態が表れている。

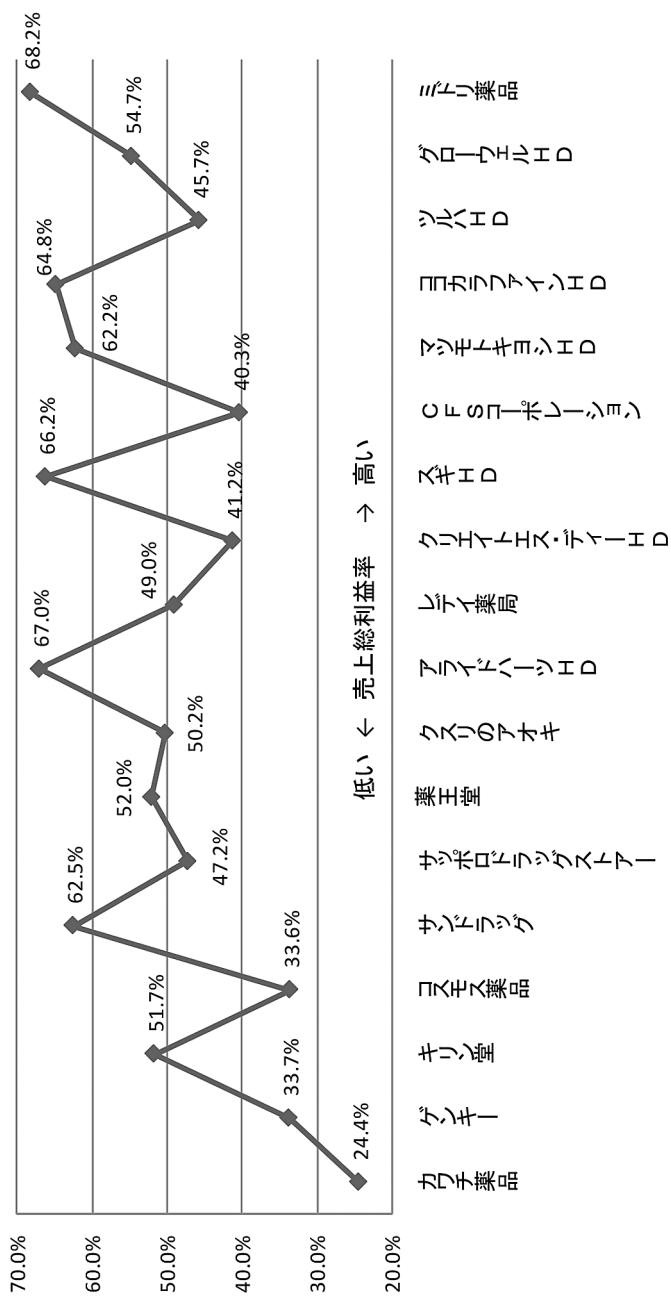
つづいて、各社の医薬品及び化粧品部門 (HBC カテゴリー) の売上構成比を示した**図表 B (上場ドラッグストアチェーンの HBC 構成比)** を考察したい。ここで配慮しておきたいのは、価格競争傾向が強まり続けている食品スーパーとの競合関係を背景として¹⁷⁾、食品カテゴリーにおける売上総利益は抑制傾向が強まるという前提である。このような競争環境的背景から、HBC カテゴリーの売上構成比が低いカワチ薬品 (24.4%)、ゲンキー (33.7%)、コスモス薬品 (33.6%) などの食品カテゴリーを広範囲に渡って取り扱っている企業の売上総利益は相対的に低くならざるを得ない。しかし、著しく HBC カテゴリーの売上構成比が低いこれら三社 (カワチ薬品、ゲンキー、コスモス薬品) と、著しく HBC カテゴリーの売上構成比が高いミドリ薬品 (68.2%) を除けば、HBC カテゴリーの売上構成比率と売上総利益率の相関は確認できない。

営業利益率は、本業としての小売事業による収益力を示す指標であることから、売価訴求が収益構造における優位性に寄与するのであれば、当該グラフにおいては左にある企業ほど営業利益高が実数値として高くなるはずである。しかし 2009 年度決算を確認する限り、そのような傾向は確認できない。

2009 年 6 月から完全施行された改正薬事法によって一般用医薬品 (OTC 医薬品) 販売の新資格創設によって、ディスカウントストアなどにおいても殆どの OTC 医薬品が売価訴求商品として流通し始め、今後その傾向が強まることは既定路線であり、現状の収益構造をドラッグストア各社が維持するには多かれ少なかれ困難な状況に直面することは間違いない。その際、日用雑貨やコンビニエンス商材の売価訴求によって集客し、非定期購買カテゴリーである医薬品で売上総利益を確保するという従来までの収益モデルは崩壊していく可能性が高いと言わざるを得ない。

小商圏小売業態のリピート率と売価訴求効果分析

図表B (上場ドラッグストアチェーンのHBC構成比)

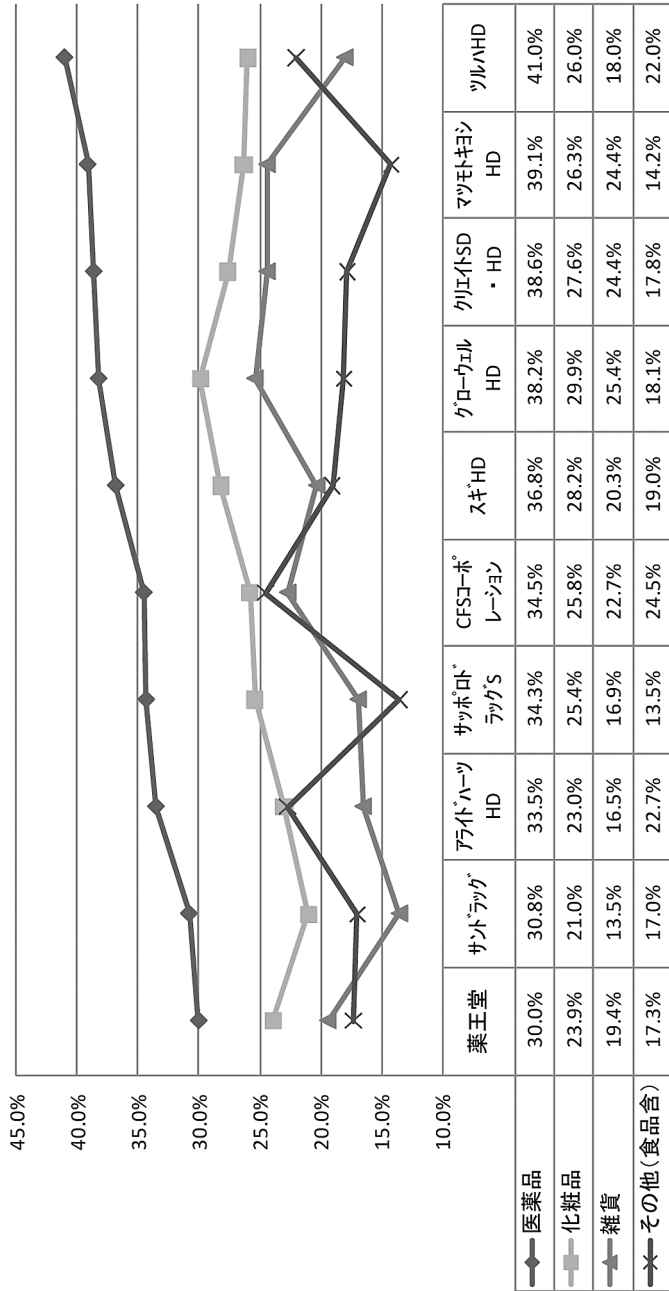


※アライドハーツHDは2008年度11月期決算数値を採用

※レディ薬局はヒヤリング調査に基づいて数値掲載

(データ) 上場各社 2009年度決算短信より作成

図表 C (部門別売上総利益率)



※アライドハーツHDは2008年度11月期決算数値を採用

※グローウェルHDは2009年度8月期有価証券報告書の公開が12月のため2008年度8月期有価証券報告書のデータを採用

※部門別販売金額及び部門別仕入金額データ非掲載企業は算出不可のため非掲載。

(出所) 上場各社の2009年度有価証券報告書に基づいて算出・作成。

第2節 上場各社の集客状況分析

小商圈型小売業態は最寄品を主力 MD として取り扱っている点から、消費者の所在地に近接したエリアに集中的に出店展開するドミナント政策が戦略ポイントとなる¹⁸⁾。即ち「顧客に店舗選択させない」出店政策を強化することは、脱価格競争への起点となる。これまでの価格競争を中心とした集客政策からの脱却は、国家医療政策における地域医療拠点としての役割を担っていくためには不可欠なプロセスなのである¹⁹⁾。

もちろんドラッグストア業態の普及は、地域毎に拠点があった薬局・薬店における日用雑貨などの売価訴求販売によって進展してきており、利用者も「安いから店舗を利用する」という側面は今後も重要な業態機能であることは間違いない。しかし前述の通り、改正薬事法によって登録販売者が創設され、食品スーパーやディスカウントストアで医薬品販売が拡大することは、医薬品販売による粗利益を薄くさせ、日用雑貨や食料品の売価に還元する原資が失われるため、従来の収益モデルの転換が迫られている現状にある。ドラッグストアがチェーンストアとしてのシステムを導入したことによって、ドラッグストア企業の商圏は広域化し、生活者の各地域に根差した地域密着型店舗の利用習慣に波及し、店舗間競争も価格競争に陥るリスクを高める背景となっている。このような事象を捉えて、各社は売価訴求以外の集客機能の開発を模索しなければならない事業環境へと推移しつつある。

そこで、ドラッグストア各社の既存店売上高前年比データを考察することで、リピート集客状況を確認していきたい〔図表 D (ドラッグストア企業の既存店売上高前年比) 参照〕。当該図表は、2007 年 10 月から 2009 年 9 月までの 24 カ月間の各社の既存店営業成績を一覧している。既存店は、開店後 1 年以上を経過している店舗であり、新店の開店セールなどによる新規集客も終息し、基本的にリピート客の利用が各店舗の売上構成比の多くを占めるようになる。したがって、この既存店売上高前年比実績はリピート集客状況を計る指標として妥当だと考えられる。

既存店売上高前年比では、前節で確認した収益構造における優位性が必ずしも反映されていない。収益構造において、営業利益率が極めて高いレベルにあったサンドラッグとクリエイトエス・ディー HD であったが、図表 D (ドラッグストア企業の既存店売上高前年比) では、サンドラッグのプラス月が 24 回中 13 回、クリエイトエス・ディーは 24 回中 7 回であり、事業規模拡大の指標である売上高の伸張は新規出店によって果たしている状況である。これに対して、既存店業績が優れているのはグローウェル HD の 24 回中 24 回、コスモス薬品の 24 回中 21 回、スギ HD の 24 回中 21 回である。つまりこれらの企業は固定客を確保し、高いリピート来店率を達成していることを証明するものである。

図表D (ドラッグストア企業の既存店売上高前年比)

企業名	既存店売上高 < 前年同月比: % >												累計	プラス													
	07/10	07/11	07/12	08/1	08/2	08/3	08/4	08/5	08/6	08/7	08/8	08/9		08/10	08/11	08/12	09/1	09/2	09/3	09/4	09/5	09/6	09/7	09/8	09/9	月	月
マツモトキヨシHD	21	35	13	26	44	▲0.7	▲1.8	▲1.7	0.5	3.6	▲1.6	▲2.2	▲2.6	0.5	▲2.1	▲2.3	▲3.5	▲2.4	2.5	2.0	▲1.8	▲8.4	2.8	▲3.0	▲1.2	11	13
ズギ薬局	72	82	53	73	71	95	54	62	54	59	42	21	19	6.5	1.3	3.0	0.0	▲1.4	1.0	6.1	▲0.6	▲0.9	5.0	▲4.3	31	21	3
ツルハHD	33	33	46	▲2.3	▲0.2	1.5	▲3.3	▲0.5	▲2.5	▲0.5	1.2	0.1	▲0.6	1.5	▲1.1	4.3	5.6	▲0.7	1.9	3.8	4.8	2.5	▲2.2	6.9	1.2	14	10
カワチ薬品	▲0.3	1.5	1.5	▲0.5	▲0.3	1.9	1.4	0.1	▲0.3	▲0.3	▲5.4	1.7	▲0.8	▲0.8	▲2.2	3.7	▲0.8	0.1	1.3	1.8	▲2.4	3.1	▲4.2	▲1.5	▲0.5	9	15
サンダー	0.6	1.9	1.6	1.7	3.3	3.5	1.5	0.4	▲0.9	2.4	▲2.2	▲3.0	▲1.0	1.6	▲2.5	▲3.3	▲3.3	▲3.6	▲0.6	4.6	▲0.2	▲1.7	6.4	3.9	▲0.2	13	11
コスモス薬品	▲2.8	▲1.5	0.2	1.1	6.0	1.9	3.5	7.2	7.8	8.2	2.6	2.6	2.0	3.1	2.7	2.3	▲1.7	2.7	4.0	7.8	4.4	1.4	10.5	7.6	4.4	21	3
CFSEホールディング	31	37	3.6	1.4	0.8	5.6	2.9	1.1	▲2.7	7.0	2.3	0.7	1.6	2.7	1.7	3.5	3.9	5.3	0.7	4.2	▲1.7	▲0.9	▲0.6	4.3	1.4	19	5
カネバホールディング	▲4.5	3.5	0.3	▲1.4	▲1.1	1.3	▲1.6	▲1.6	0.0	2.6	▲3.6	▲1.9	▲3.0	0.4	1.3	▲0.8	▲3.3	▲3.5	▲1.2	3.2	▲4.2	▲5.6	2.8	2.8	▲1.2	7	17
グローバルHD	4.2	2.2	3.8	1.6	3.1	7.7	4.0	0.2	3.3	7.2	2.1	7.2	4.8	2.7	5.2	7.0	3.4	3.5	4.8	7.5	4.4	1.9	6.4	3.5	4.4	24	0
キリン堂	2.9	▲1.0	0.7	0.3	1.7	1.3	1.6	3.6	2.4	1.9	2.6	▲2.0	▲3.7	▲0.9	1.2	▲2.3	1.0	6.1	▲3.5	1.3	▲2.3	▲4.4	▲4.5	6.4	▲0.4	14	10
アイトーナHD	▲3.1	▲1.0	▲1.2	▲4.0	▲2.8	▲1.3	▲4.6	▲2.3	▲5.0	▲0.6	▲3.5	▲2.2	▲4.1	▲3.4	▲4.6	▲3.0	▲0.2	6.4	▲3.3	▲2.1	▲1.9	▲3.7	5.3	1.8	▲3.0	1	23
セイジヨー	71	32	44	42	2.6	2.9	0.6	▲2.3	▲1.7	4.8	▲3.3	0.7	▲0.6	0.3	2.5	4.7	▲1.0	1.1	4.8	7.9	4.3	2.0	7.4	7.7	2.2	19	5
クスリのアオキ	6.9	7.4	4.3	1.9	3.3	1.9	0.7	2.5	3.1	5.5	1.8	1.3	▲2.1	▲2.7	1.7	1.0	▲0.8	2.7	▲1.2	5.1	▲1.3	▲1.5	▲2.8	3.7	0.6	16	8
カホトラグストア7ー	1.3	1.8	3.6	1.2	1.1	▲2.0	0.7	0.0	7.1	1.4	6.5	5.1	1.7	2.6	0.8	▲0.6	▲3.0	3.0	▲4.0	2.1	▲4.2	▲3.0	2.3	1.8	▲0.2	15	9
薬王堂	1.5	2.8	4.2	1.5	2.0	0.2	2.1	▲2.3	1.4	2.1	▲3.5	▲0.5	▲2.3	▲0.7	▲1.5	▲1.4	▲0.7	0.0	2.3	5.8	▲2.7	▲2.3	2.0	3.7	0.1	14	10
ゲンキー	4.4	1.5	▲1.2	2.7	▲0.3	0.5	3.1	▲2.0	0.4	6.5	5.1	0.3	▲1.5	▲1.9	1.8	▲1.5	▲2.1	▲1.2	▲3.2	▲2.3	▲2.6	▲7.2	▲5.7	0.3	▲1.3	10	14
レディ薬局	▲5.5	4.5	▲3.2	▲4.8	▲2.8	▲0.6	▲6.7	▲5.7	▲3.5	▲1.7	▲0.2	▲1.4	▲4.2	▲3.3	▲0.7	▲1.7	▲6.5	▲1.3	▲6.7	▲3.0	▲9.3	▲13.6	▲0.4	1.6	▲3.9	2	22
ミドリ薬品	▲0.5	▲1.3	▲1.3	▲1.8	▲0.1	▲2.6	▲3.4	1.2	▲5.6	0.6	1.8	▲3.7	▲3.9	1.6	▲2.2	1.7	0.4	▲4.9	1.1	1.8	▲3.5	▲7.6	▲0.1	▲2.4	▲1.5	8	16

※ CFS コーポレーションは、同社が事業展開している食品スーパー事業を含めずにドラッグストア事業のみのデータを採用。
 ※ グローウエルHDは、2009年9月から新会社移行のため、2008年8月までは中核企業であるウエルシア関東のデータを採用。
 ※ ココカラファインHDは、その中核企業であるセイジヨーのデータを採用。
 ※ レディ薬局は、2008年9月期より完全子会社であるメディコ21の既存店売上を含むが、その分は新店扱いのため対象外。
 (データ) 上場各社HPの月次営業報告から作成

第3章 売価訴求に関する考察

第1節 売価訴求とリピート率

売価訴求は各企業の売上総利益率によって売価政策の方針が確認でき、リピート来店客の確保は既存店売上高前年比によって確認してきた。前章で確認したように、リピート来店率が高いと考えられる企業三社の売上総利益率は、グローウェルHDが29.1%で上場企業18社中第2位の高さであり、コスモス薬品は22.1%で第15位、スギHDが26.2%で第7位となっている。これら三社については直接的な競争関係にはないが、少なくとも売価抑制している企業が必ずしも高いリピート来店率を達成しているとは言い切れない状況にある。特に、これらの企業は、それぞれに異質な事業特性を有している。

まずグローウェルHDであるが、同社は基本的に新資格（登録販売者）創設前から深夜営業を広く行っている。全350店舗中243店舗が深夜0時まで営業しており²⁰⁾、一般的なドラッグストアチェーンの営業時間帯以降の利用ニーズに対しては「顧客に店舗選択の機会を与えない」状況を作り出している。利用状況への営業時間帯延長に対する影響として、延長分の時間帯の売上だけではなく、延長時間帯の1時間前からの利用をも誘引するケースが多く²¹⁾。これによって、19時から21時の時間帯のナイトマーケットを獲得し易くなる。したがって、図表B（上場ドラッグストアチェーンのHBC構成比）を合わせて考えた時、同社のHBC比率は52.7%と上場企業平均（50.8%）を下回っていることから、戦略的にコンビニエンス商材を取り扱うことで、時間的利便性を地域生活者に提供している。これは長時間営業と近接性というサービスを提供し、価格面での経済性は訴求しないというコンビニエンスストア業態に近似したストア・フォーマットである。同社の「顧客に店舗選択の機会を与えない」営業政策は、エリア・ドミナントという側面とともにタイム・ドミナントとも言えるマーケット・アプローチと捉えることができる。

次にコスモス薬品であるが、同社の商勢圏は九州エリアを地盤としながら、特に南九州エリアにおいて極めて濃密なエリア・ドミナント政策を推進しており、近年は中国・四国エリアにも積極的に店舗網を拡大している。一般的に、ドラッグストア企業各社はFSP政策としてポイントカードを発行し、ポイント還元によって顧客の囲い込みを図るケースが多いが、同社は既にポイントカードを廃止し、明確な競争志向型価格設定によってディスカウントストアとしてのストア・フォーマットを貫いている。更に、同社のストア・フォーマットの特徴として挙げられるのが、2000m²という売場面積を伴うメガドラッグストアを主力フォーマットとしている点である。したがって、同社の取扱カテゴリーは、食品スーパーの主要取扱カテゴリーを、生鮮食料品以外全て扱い、通常のドラッグストアやコンビニエンスストアのカテゴリーを網羅するため、利用者には完成度の高いワンストップ・ショッピングを機会提

供できるのである。しかも競争志向型価格設定であり、店舗レベルで同一商圈にある全ての小売店舗に対して価格面での競争優位を緻密に実現していくことによって、競合する店舗を淘汰し、結果として「顧客に店舗選択の機会を与えない」環境を作り出している²²⁾。つまり、同社のエリア・ドミナント政策は、ドラッグストア業態勃興期における単純な過密出店方針とは異なり、成熟市場における競争志向型のエリア・ドミナントと捉えることができる。

そしてスギHDであるが、同社は2007年3月に近畿圏と関東圏に店舗展開していたディスカウントストア企業であるジャパンと埼玉県に地盤を持つドラッグストア上場企業である寺島薬局を子会社化し²³⁾、人口集中エリアへの足がかりを築きつつある。しかし、同社の主たる商勢圏は愛知県であり、同エリアでは綿密なエリア・ドミナント政策を推し進めている。更に、同社は100%調剤併設店舗を展開し、在宅医療、訪問看護、治験事業など医療分野に深く及んでおり、地域住民に対しての専門性訴求を進めている。つまり同社のエリア・ドミナント政策は、CI (Corporate identity) 活動を付随させた形で、ヘルスケア領域においてトータルサービスを提供することによって、専門性と顧客の獲得を実現している。前出2社と比較すると「顧客に店舗選択の機会を与えない」環境要因はやや弱いものの、地域住民に対する本来あるべき専門性訴求を伴ったエリア・ドミナントを強化しつつあると評価できる。

いずれにしても、これらの企業の共通項として「顧客に店舗選択の機会を与えない」戦略性が確認でき、リピート来店誘因としてのドミナント政策によって比較優位に自社店舗をポジショニングしていることは自明である。つまり、平均を大幅に上回る売上総利益率を示すグローウェルHDとスギHDは、売価訴求によってリピート来店を誘引しているわけではないのである。

これに対して、業界屈指の低い売上総利益率を刻むコスモス薬品については、リピート来店を促進・定着するために売価訴求を行っているという性格が強い。同社のプライシングは、商品部による競合店舗の売価リサーチに基づいて、同商圈内の同業態だけではなく食品スーパーやディスカウントストアを含めて売価競争力を構築し、それによって淘汰した上で、後に利益ミックスに配慮したMDを実施しており²⁴⁾、同社のエリア・ドミナントを実現するための手段として売価訴求を徹底的に追求している。したがって、前出の二社とは異なり、同社は売価訴求によってリピート来店を誘引している。2009年の医療用医薬品市場の見通しは、6兆9565億円であるが、2016年には約8兆円にまで達するという市場予測が富士経済によって算出されており²⁵⁾、同社も将来的には調剤市場への関与を、調剤併設によって実現させる方向で想定されている。つまり、エリア・ドミナント状態を促進するプロセスにおいて売価訴求を行うが、脱競争状態を実現してからは売価訴求と同時に専門性訴求業態を視野に入れているのである。

更に、図表A(上場ドラッグストアチェーンの収益構造)と図表D(ドラッグストア企業の既存店売上高前年比)を概観して、売上総利益率抑制型の企業から検証しておきたい〔図

図表 E (売上総利益率と既存店売上前年比プラス月構成比率)

	企業名	売上 総利益率	2007.10-1009.9(直近24カ月)			2008.10-2009.9(直近12か月)		
			既存店売上 プラス	マイナス	プラス月 構成比	既存店売上 プラス	マイナス	プラス月 構成比
売価訴求 企業群	カワチ薬品	21.0%	9	15		3	9	
	ガンキー	21.4%	10	14		2	10	
	キリン堂	21.9%	14	10		4	8	
	コスモス薬品	22.1%	21	3	60.7%	11	1	40.5%
	サンドラッグ	22.7%	19	5		4	8	
	サッポロドラッグストアー	23.3%	15	9		5	7	
	薬王堂	23.7%	14	10		5	7	
	クスリのアオキ	25.5%	16	8		4	8	
	アライドハーツHD	25.9%	1	23		1	11	
	レディ薬局	25.9%	2	22		1	11	
非価格訴求 企業群	クリエイトエス・ディーHD	26.0%	7	17		3	9	
	スギHD	26.2%	21	3		9	3	
	CFSCコーポレーション	26.8%	19	5	53.8%	8	4	49.2%
	マツモトキヨシHD	27.2%	11	13		4	8	
	ココカラファインHD	27.3%	19	5		10	2	
	ツルハHD	27.4%	14	10		8	4	
	グローウェルHD	28.7%	24	0		12	0	
	ミドリ薬品	29.5%	8	16		5	7	

(データ) 前出の図表 A 及び図表 D から作成

表 E (売上総利益率と既存店売上前年比プラス月構成比率) 参照]。売上総利益率を抑えた企業群として、カワチ薬品 (21.0%)、ゲンキー (21.4%)、キリン堂 (21.9%)、コスモス薬品 (22.1%)、サンドラッグ (22.7%)、サッポロドラッグストア (23.3%)、薬王堂 (23.7%) が挙げられる。これらの企業群は、続くクスリのアオキ (25.5%) と約 2 ポイント以上の開きがある。

ここから、あらためて既存店売上前年比における実績を確認してみたい。直近 24 カ月間の既存店成績を見ると、売価訴求企業群のプラス月構成比が 60.7% と非価格訴求企業群の 53.8% を大幅に上回っており、売価訴求による集客効果の可能性を示している。しかし、直近 12 カ月間ではプラス月構成比は逆転しており、経済環境の悪化などの環境要因を加味すれば、必ずしも売価訴求がリピート来店誘因として機能していない可能性を示唆する。特に、直近 12 カ月では、業績として低迷状態が続くアライドハーツ HD やレデイ薬局など、プラス月が 12 カ月中 1 回という 2 社を含んでの実績である点は考慮しなければならない。

つまり、ドラッグストア業態は売価訴求によって業態開発されて、国民生活の中に普及してきた経過はあるものの、これらの実績値から、現時点で売価水準が店舗選択の決定的な理由にはならなくなっている現状を示唆する。

第 2 節 EDLP 政策と Hi-Low 価格政策

前節までで、(少なくともドラッグストア業界において) 売上総利益率を抑制して売価反映させている企業が、顧客のリピート来店を促進する成果実績は確認できなかった。しかし、ここで検討しておかなければならないのは、現状の売上総利益率の背景となる各企業の価格政策である。換言すれば、現状で低い売上総利益率であったとしても、それが EDLP 政策によるものなのか Hi-Low 価格政策によるものなのかによって評価が異なる。

EDLP 政策優位の基本的視点は、低価格であることを消費者に訴求し易いという点である²⁶⁾。更に、その利点として、価格競争の回避、チラシ広告の削減、店舗従業員のオペレーションの効率化、在庫管理の向上、小売業者が条件交渉ではなく販売に専念できること、価格に対する誠実さを消費者にアピールできること、などの点が指摘されている²⁷⁾。つまり EDLP 政策は、売価訴求政策ではあるものの価格競争から回避するための選択肢であり、プライシングを相対的な基準で設定せずに、自社のコスト構造に基づいて設定するという意味で競争要因とは位置づけないという捉え方である。EDLP 政策と EDLC (Everyday Low Cost) は表裏一体の関係にあり、チラシ特売や日替特売は店頭日常業務を非定形化させるリスクが高まり、結果としてオペレーション・コストを著しく引き上げる危険性を有する。したがって、EDLP はローコスト・オペレーションの仕組みなしには機能しないが、EDLP 政策の実施そのものがローコスト・オペレーションを達成するための手段になっていると言えるのである²⁸⁾。

集客という観点から価格政策を考えると、Hi-Low 価格政策は価格感度の高い消費者を店舗

に来店させるため²⁹⁾、多くの価格情報を持つ消費者を来店誘引することになり、一時的な集客効果は期待できる。しかし、価格感度の高い消費者は店舗選択基準を売価に偏重させている傾向が強いため、同一商圈内の店舗間価格競争に参戦せざるを得なくなり、結果としてHi-Low 価格政策はストア・ロイヤルティの高い顧客を選別し、獲得していくことに困難が生じるのである。

つまり、売上総利益率の評価も EDLP 政策に基づく場合と Hi-Low 価格政策に基づく場合とによって、リピート来店促進の効果において著しい格差を伴うのである。しかし、現状の公開情報のみでは、本来の意味を含む EDLP 政策を採用しているのか Hi-Low 価格政策を採用しているのかの判断は難しい。基本的に、売価訴求企業群の多くは各社ホームページなどで「エブリデーロープライス」を標榜しているが、実際には日替特売や時間帯別特売、あるいはポイントカードによるボーナスポイント日を設けている場合が多い。実際に日替特売については、売価訴求企業群7社のうち6社が行っており、EDLP 政策を推進しているとはいえない状況にある。この中で唯一日替特売を行っていない企業が、既存店売上高前年比で優位性が認められるコスモス薬品である。同社は、ポイントカードを廃止しただけでなく、日替わりや時間帯別の特売も廃止し、業務の平準化によって EDLP を強化しながら EDLP 政策を導入しており、他の売価訴求企業とは一線を画したビジネスモデルを構築している。

消費者の価格感度に影響を与える内的参照価格（消費者が記憶している値頃価格）は、値引きの頻度と値引き幅の組み合わせによるパターンでは、低頻度大幅値引きパターン（値引きを大幅にして頻度を低くするパターン）が一番高くなることは確認されているが、低頻度大幅値引きパターンと中頻度ミックス幅値引きパターン（値引きの程度は中程度だが大幅の値引きと小幅の値引きが用いられるパターン）の差は大きくないとされている³⁰⁾。消費者が保有するこのような内的参照価格の性格に訴求できるのが Hi-Low 価格政策であり、購買頻度が相対的に低いドラッグストア業態が同政策から脱却できない大きな背景要因となると考えられる。この Hi-Low 価格政策の広告媒体となるチラシについて、集客効果が高い店舗群は、売場面積が大きく（取扱カテゴリーが広く）、同業・他業態との競合レベルが高く、商圈人口が多く、単身世帯が占める割合が高いといった店舗・商圈特性を有している³¹⁾。わが国の都市部においては面積の割に店舗数が多く、1人の消費者の生活圏内に多くの店舗が存在している。このため、複数の店舗を使い分けて利用している消費者も多く、店舗における来店誘引のための競争手段として、一般的に価格訴求が用いられ易いのである³²⁾。したがって、首都圏（東京、神奈川）、中部圏（愛知）、近畿圏（大阪）などの大都市を包含するエリアでは、競合相手を排斥するという実質的なエリア・ドミナント政策が困難な状況にあり、顧客獲得のための手段として Hi-Low 価格政策が一般化していると言える。これに対して、人口減少傾向が相対的に著しい九州中南部や四国・中国エリアに展開するコスモス薬品は、同社がターゲットとする狭小商圈を想定したドミナント出店政策とストア・フォーマットに

よって EDLP 政策を導入するための条件が存在していると捉えることができる。

第 3 節 総括

これまで見てきたように、売価訴求企業群の中でも Wal-mart が採用しているような本来の EDLP 政策に極めて近いプライシング・モデルを導入しているコスモス薬品を含めて、リピート来店客を確実に獲得しているドラッグストア企業の多くは、エリア・ドミナント政策を背景要因としている。特に、グローウェル HD とスギ HD は極端な売価訴求をせずにリピート来店客を獲得している点は、ドラッグストア業態の中長期的開発方向を示唆する動態である。

第 1 章で触れたように、GMS を中心業態とする国内二大資本による売価訴求業態として、イトーヨーカ堂によるザ・プライスは 1600m²～6800m² の売場面積で 2010 年度中に 30 店の出店を予定しており（2009 年 10 月時点で 10 店）、東京都東部と千葉県西部にシフトしている。また、イオンリテールによるアコレが 330m² 前後で出店予定は未定であるが（2009 年 10 月時点で 6 店）、こちらもと練馬区や豊島区などを中心としている³³⁾。いずれも売価訴求業態の展開はターゲットエリアにおけるドミナント強化を想定しており、コスモス薬品と同様に競合店の淘汰によって、地域生活者に「顧客に利用店舗を選択させない」競争環境、営業環境に移行させようという方針が示されている。

基本的な考え方として、売価設定に敏感に反応する顧客は、より価格の安い店舗を選択するため、購買店舗を固定しない店舗選択流動性が強い。つまり、売価訴求によって誘引した顧客に対して、非価格訴求要因によってストア・ロイヤルティを形成していくことは極めて困難なのである。小売業の歴史を顧眺しても、価格競争を仕掛け続けることは、差異化政策、拡張政策が重視される小売業の本質から、遅かれ早かれ脱価格競争ステージに移行させられることは避けられないと言える。小商圈型小売業態が、商圈内居住者であれば価格感度の高い顧客層であっても網羅するという営業方針は、それに伴うコストを肥大化させるリスクを高めるのである。

歴史的に見れば、ドラッグストア業態は、その勃興期において売価訴求によって生まれ普及した。しかし、ドラッグストア企業各社が出店競争を繰り広げながらも、ドラッグストア業界では次世代型フォーマットを模索しており、その多くは脱価格競争である。実際に、これまでの考察で見てきたように、売価訴求していない店舗においてロイヤルティの高い顧客を多く獲得しているチェーンは数多く存在しているのである。これは、セルフ業態としてドラッグストア・フォーマットが確立されていないことが影響していると考えられる。既に国民生活に定着した食品スーパーはセルフ業態として確立されており、それゆえに生活者は、食料品の購買活動における意思決定を自己判断で行う習慣があるが、「美と健康」という HBC カテゴリーに関しては、専門的な知識や情報を付随させる必要があるため、完全なセル

フ・フォーマットに移行させることに問題が生じる。

ドラッグストアのドミナント政策は、豊洲エリアの一号店を起点としてドミナント政策を導入し³⁴⁾、ナショナルチェーンへと展開エリアを拡大していったセブン-イレブン・ジャパンによるコンビニエンスストア業態とは異質なドミナント・モデルと言える。完全なセルフ・フォーマットであれば、チェーンオペレーションの標準化によってコスト抑制と効率的なMD政策につなげられるが、コミュニケーションを伴う非セルフ・フォーマットは、標準化よりも想定商圈の生活者特性への個別対応力が求められるからである。

ドラッグストアの主要カテゴリーは、化粧品（Beauty Care）と医薬品（Health Care）のHBCカテゴリーである。なかでも医薬品は最寄品特性が強く、安い店舗を探して購買店舗を確定するような購買行動における意思決定プロセスを伴うとは考え難い。したがって、医薬品が揃えるべきサブカテゴリー及びアイテムはある程度標準化することが可能である。

これに対して、化粧品は買回品特性が強い。買回品は一般に商圈は広く、特殊なブランドやアイテムを取り揃えなければ、利用者に対して情報訴求力のある売場にするのは難しいという特性を持つ。ここに小商圈型小売業態における化粧品売場の課題が内包されている。化粧品売場の品揃えにおいて、最寄性の高いアイテムに絞り込んでいく方法もあるが、化粧品カテゴリーによる集客力は著しく低下する危険性を高めてしまう。このような視点で捉えると、ドラッグストアが専門性と最寄性に配慮した時に、この化粧品カテゴリーのポジショニングは内部矛盾を抱えてしまうのである。したがって、化粧品カテゴリーだけではなく医薬品カテゴリーも含めて、本質的にはセルフ業態としてのフォーマット開発方針を維持すると考えられるドラッグストア業態においては、短時間でカウンセリングできる（ライト・カウンセリング）ツールの開発が資生堂やユニ・チャームで開発されるなどのメーカーによるリテールサポートも動き始めている³⁵⁾。

売価訴求は、近隣店舗からの新規顧客奪取などの効果は期待できるが、その場合に獲得できる顧客層は価格感度が強い顧客層であるため、ロイヤルカスタマー形成にはつながりづらく、営業利益の減少によって販売管理費の抑制圧力が生じ、その結果として販売員の削減（サービスレベルの低下）など、本来強化していくべき業態機能の低下を誘引する。既に確認してきたこのような状況は、ライト・カウンセリング機能を強化して、他業態との差別化を図るドラッグストア業態進化の障害となりえる。

しかし先述の通り、業務の平準化を徹底的に追求することによって実現され、唯一売価訴求でリピート来店客増加につながる可能性があるEDLP政策は、営業利益率とサービスレベルを維持したまま売上総利益率を引き下げる唯一の手段であり、そのためにはチラシ特売や日替わり特売禁止、ポイントカード利用者へのポイント倍増セール禁止など、業務の平準化への影響が考えられる要因を全て排除することで実現できる。しかし、これを収益力へと転換するためには、カテゴリーレベルで競合する店舗を淘汰する“超業態ドミナント”へとつ

なげていく必要がある。同様のカテゴリーを取り扱う競合店舗が、売価競争に追随するためには営業利益を削らなくてはならない売価水準を実現し、結果として商圈内の競争優位を形成していく価格政策と出店政策によって、利用者の店舗選択の余地を縮小させることが戦略的布石となる。

このような競合淘汰をプロセスとして想定した EDLP 政策を実現していく条件として、現状で強力なチェーンの出店が未整備な出店環境であることが必要条件であり、しかも中長期的に人口増減動向もドミナント・エリアとして想定する際に極めて重要な指標となる。

図表 F (地域ブロック別人口推計) に示した通り、人口減少速度は日本全国一律の減少ではなく、地域格差がある。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、南関東においては 2025 年まで人口増加するという推計値が示されている。急激な減少率が示されているのは、四国エリア (23.0%減)、東北エリア (22.9%減)、北海道エリア (21.6%減) であり、これらの地域を事業基盤とする企業は商勢圏拡大を追求する必要に迫られているのである。このような市場縮小予測を見据えて、北海道で圧倒的なシェアを誇るツルハ HD は、2001 年 11 月に「リバース」(本社：神奈川県)、2006 年 12 月に「くすりの福太郎」(本社：千葉県)、2008 年 7 月に「スパーク」(本社：愛知県)、2009 年 2 月に「ウエルネス湖北」(本社：島根県)などを子会社化し³⁶⁾、北海道エリアのローカルチェーンから超広域チェーンへと商勢圏拡大を追求している。つまり、ツルハ HD のように他の地域ブロックに積極的に店舗網を拡大する動きは、地方都市を地盤とする企業に共通するエリア政策的方向性を示唆するものである。

人口減少率が緩い地域ブロックは、南関東エリア (2035 年推計値で対 2005 年比 95.6%)、中部エリア (同 89.2%)、九州・沖縄エリア (同 84.8%) であることを確認した上で、既存店売上高前年比の営業成績が優れている三社に視点を戻してみたい。グローウェル HD の中核企業であるウエルシア関東の地盤は埼玉、東京、千葉など南関東エリア中心であり、コスモス薬品は福岡、宮崎、熊本など九州エリア中心であり、スギ HD は愛知、岐阜、三重など中部エリア中心である³⁷⁾。

前述の通り、この既存店売上高前年比においてプラス実績が多いほどリピート利用客を確保しているという評価が可能であり、地域住民のストア・ロイヤルティを獲得し、出店エリアにおいてストアブランドが構築されていると考えられる。この観点から、上記三社は長期的に比較優位にある市場において事業基盤を固めつつあると言える。別の視点から捉えると、長期的にある程度の需要が確保できるエリアでは、当該地盤のドラッグストアチェーンはドミナント政策を積極的に進められる側面が見出せる。

ドラッグストア業界の寡占レベルは依然として低いレベルにあることには既に触れてきたが、そのためドラッグストア企業間で直接的な競合関係が生じるのは、人口集中地域において熾烈である。特に首都圏への各社の進出意欲は極めて強く、首都圏における生活者は常に

図表 F (地域ブロック別人口推計)

	2005年		2010年		2015年		2020年		2025年		2030年		2035年	
	(基準値)	指数	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)	指数 (対2005)
北海道	5,628	100	5,513	98.0	5,360	95.2	5,166	91.8	4,937	87.7	4,684	83.2	4,413	78.4
東北	12,066	100	11,738	97.3	11,346	94.0	10,886	90.2	10,381	86.0	9,852	81.7	9,304	77.1
北関東	7,900	100	7,815	98.9	7,665	97.0	7,460	94.4	7,216	91.3	6,941	87.9	6,633	84.0
南関東	34,479	100	35,059	101.7	35,198	102.1	35,029	101.6	34,574	100.3	33,875	98.2	32,977	95.6
北陸	3,107	100	3,052	98.2	2,973	95.7	2,875	92.5	2,764	89.0	2,645	85.1	2,516	81.0
中部	17,217	100	17,229	100.1	17,064	99.1	16,765	97.4	16,370	95.1	15,902	92.4	15,364	89.2
近畿	20,893	100	20,713	99.1	20,357	97.4	19,845	95.0	19,199	91.9	18,455	88.3	17,634	84.4
中国	7,676	100	7,540	98.2	7,349	95.7	7,109	92.6	6,834	89.0	6,538	85.2	6,221	81.0
四国	4,086	100	3,980	97.4	3,846	94.1	3,687	90.2	3,514	86.0	3,334	81.6	3,147	77.0
九州・沖縄	14,715	100	14,539	98.8	14,272	97.0	13,913	94.5	13,480	91.6	12,997	88.3	12,472	84.8

(データ) 国立社会保障・人口問題研究所 HP (<http://www.ipss.go.jp/>) 「将来の地域ブロック別総人口」より作成

「店舗」の選択肢が複数与えられている状況にある。そのため、首都圏（特にターミナル立地）においては、化粧品をはじめとして売価競争は際限のない水準にまで達しつつある。それだけ首都圏は、市場環境としても雇用環境としても将来的な布石として外すことができない戦略的に重要なエリアとして位置付けられているのである。

2009年6月から完全施行された改正薬事法によって、登録販売者という医薬品販売資格が創設されたことで、これまで出店攻勢を進めていく上でのボトルネックとなっていた薬剤師不足という課題が（取扱品目は部分的制約があるが）軽減される。また2012年からは6年制薬学部からの最初の卒業生が生まれる。そして薬学部卒業生の定員数は、それまでの1.5倍に増えている。これらの有資格者（薬剤師・登録販売者）の増加は、雇用コストの抑制にもつながり、ドラッグストア各社の出店攻勢を後押しすることになる。したがって、出店に必要な人的資源は、各社のドミナント強化にも商勢圏拡大にも十分な供給量が期待でき、他業態も含めて価格競争に陥るリスクも高まるのである。しかし小商圈型小売業態は、本稿で検証してきた通り、売価訴求で集められた顧客はロイヤルカスタマーへ移行し難く、非セルフ業態としてのコミュニケーション機能を有効に取り込むなど売価訴求以外の業態機能開発が求められる。売価訴求は、一時的な集客効果は期待できるが、ドラッグストア業態が長期的に地域医療拠点としての役割を担っていくためにも、商品をセルフ販売によってローコストで提供するという他の業態店と同質のフォーマットではなく、情報と商品をセットでカウンセリング販売するフォーマットの定着によって、セルフメディケーション時代における社会的機能を担う事業基盤構築を進める必要がある。

注

- 1) 宮下正房著『現代の流通戦略』（東京：中央経済社，1996.5），p.135
- 2) 鷲尾紀吉著『現代流通の潮流』（東京：同友館，1999.10），p.123
- 3) 加藤義忠・佐々木保幸・真部和義・土屋仁志著『わが国流通機構の展開』（東京：税務経理協会，2000.7），pp.42-43
- 4) 株式会社ライフコーポレーション「第54期有価証券報告書」（平成21年5月29日提出）
- 5) 安土敏著『日本スーパーマーケット創論』（東京：商業界，2006.5），pp.58-60
- 6) Chain Store Age 編集部「市場占有率」『Chain Store Age』（東京：ダイヤモンド・フリードマン社，2009.5），p.37
- 7) Chain Store Age 編集部，前掲誌，p.36
- 8) 宗像守著『ドラッグストアの常識』（東京：商業界，2008.6），pp.13-14
- 9) 石田健二稿「日本のドラッグストアを創った男」『月刊マーチャンダイジング』（東京：ニュー・フォーマット研究所，2009.2），pp.38-41
- 10) Chain Store Age 編集部，前掲誌，p.38
- 11) 本藤貴康稿「ドラッグストア／調剤チェーン各社の決算分析と業態動向」『Drug Store Report』（東京：薬局新聞社，2009.8），pp.30-33

小商圏小売業態のリポート率と売価訴求効果分析

- 12) 『日経流通新聞』(東京：日本経済新聞社，2009.3.9)，p.7
- 13) 『日経流通新聞』(東京：日本経済新聞社，2009.8.28)，p.1
- 14) 『日本経済新聞』(東京：日本経済新聞社，2009.7.2)，p.1
- 15) 『日経流通新聞』(東京：日本経済新聞社，2009.8.28)，p.1
- 16) Malcolm P. MacNair, and Eleanor G. May 『小売の輪は回る』(清水猛訳)(東京：有斐閣，1982.5)，pp.76-83。(原書名：The Evolution of Retail Institutions in the United States, Cambridge: the Marketing Science Institute, 1976.4, pp.64-66.)
- 17) 本藤貴康稿「小商圏型業態の立地環境別動態分析」『東京経大会誌(経営学)』(東京：東京経済大学経営学会，2009.11)，pp.43-44
- 18) 本藤貴康稿，前掲論文(2009.11)，pp.44-45
- 19) 本藤貴康稿，前掲論文(2009.11)，pp.45-46
- 20) ウエルシア関東株式会社「店舗検索」(東京：ウエルシア関東株式会社)〈<http://www.welcia-kanto.jp/stores/stores.html>〉(アクセス日：2009/10/06)
- 21) 株式会社サンキュードラッグ代表取締役社長平野健一氏へのヒヤリング調査(2009.10.8)に基づく。
- 22) 株式会社コスモス薬品経営企画部長柴田大氏へのヒヤリング調査(2009.9.25)に基づく。
- 23) スギホールディングス株式会社「沿革」『企業情報』(愛知：スギホールディングス株式会社)〈<http://www.drug-sugi.co.jp/hd/company/history/index.html>〉(アクセス日：2009/09/26)
- 24) 株式会社コスモス薬品経営企画部長柴田大氏へのヒヤリング調査(2009.9.25)に基づく。
- 25) 『薬局新聞』(東京：薬局新聞社，2009.9.16)，p.4
- 26) Kahn, B.E. and L. McAlister, 『グローサリー・レボリューション：米国パッケージ商品業界の経験』(小川孔輔，中村博訳)(東京：同文館，2000.3)，pp.96-97。(原書名：Grocery Revolution: The New Focus on the Consumer, Addison-Wesley, 1997)
- 27) 守口剛稿「EDLP 政策とハイ・ロウ価格政策」『流通情報』(東京：財団法人流通経済研究所，2006.1)，pp.28-29(原書名：McGoldrick, P.J., E.J. Betts and K.A. Keeling, "High-Low Pricing: Audit Evidence and Consumer Preferences," Journal of Product and Brand Management, Vol.9, No.5, 2000)
- 28) 守口剛稿，前掲論文，pp.29-30
- 29) 中村博稿「小売業のHi-Lo 政策とEDLP 政策の比較」『流通情報』(東京：財団法人流通経済研究所，2004.8)，pp.15-16
- 30) 白井美由里著『消費者の価格判断メカニズム－内的参照価格の役割』(東京：千倉書房，2005.2)，pp.79-108
- 31) 宮下雄治・佐藤栄作稿「ドラッグストアにおけるチラシ広告の効果分析－店舗立地に応じたストアマネジメントの考察」『流通情報』(東京：財団法人流通経済研究所，2006.4)，pp.36-41
- 32) 守口剛稿「価格競争は何故泥沼化するのか：その要因と打開策に関する検討」『流通情報』(東京：財団法人流通経済研究所，2004.8)，pp.4-12
- 33) 『日経流通新聞』(東京：日本経済新聞社，2009.8.28)，p.1
- 34) 緒方知行著『セブン-イレブン創業の奇跡』(東京：講談社，2003.11)，pp.118-135
- 35) 日野眞克稿「今月の視点消費者の「買い方」が変われば「売り方」も変えるべきだ!」『月刊マーチャンダイジング』(東京：ニュー・フォーマット研究所，2009.10)，pp.2-3

- 36) 株式会社ツルハホールディングス「ツルハグループ沿革」『ツルハグループについて』（北海道：株式会社ツルハホールディングス）〈<http://www.tsuruha-hd.co.jp/about/history.html>〉（アクセス日：2009/09/22）
- 37) 本藤貴康稿「ドラッグストアの合従連衡と業態戦略」『Drug Store Report』（東京：薬局新聞社，2008.10），pp.12-17

参 考 文 献

- 安土敏著『日本スーパーマーケット創論』（東京：商業界，2006.5）
- 安土敏著『日本スーパーマーケット原論』（東京：ぱるす出版，1987.8）
- 渥美俊一著『チェーンストア経営の目的と現状』（東京：実務教育出版，1986.3）
- 阿部真也著『流通情報革命』（東京：ミネルヴァ書房，2009.4）
- 荒木匡著『商品マーケティングの鉄則』（東京：クロスメディア・パブリッシング，2008.11）
- 石井淳蔵・向山雅夫編著『流通体系 1 小売業の業態革新』（東京：中央経済社，2009.7）
- 石田健二稿「日本のドラッグストアを創った男」『月間マーチャンダイジング』（東京：ニュー・フォーマット研究所，2009.2）pp.38-41.
- 石原武政・矢作敏行編著『日本の流通 100 年』（東京：有斐閣，2004.12）
- 渦原実男著『日米流通業のマーケティング革新』（東京：同文館出版，2007.4）
- 緒方知行著『セブン-イレブン 創業の奇跡』（東京：講談社，2003.11）
- 恩臧直人・井上淳子・須永努・安藤和代著『顧客接点のマーケティング』（東京：千倉書房，2009.4）
- 片岡一郎・嶋口充輝・三村優美子編著『医薬品流通論』（東京：東京大学出版会，2003.3）
- 加藤義忠・佐々木保幸・真部和義・土屋仁志著『わが国流通機構の展開』（東京：税務経理協会，2000.7）
- 木下安司著『セブン-イレブンに学ぶ超変革力』（東京：講談社，2004.1）
- 小林哲・南知恵子編著『流通・営業戦略』（東京：有斐閣，2004.3）
- 小宮路雅博著『現代の小売流通』（東京：同文館出版，2005.3）
- 佐藤陸美著『医薬品ハイブリッド・マーケティング』（東京：医薬経済社，2006.1）
- 清水聰著『消費者視点の小売戦略』（東京：千倉書房，2004.3）
- 白井美由里著『消費者の価格判断メカニズム- 内的参照価格の役割』（東京：千倉書房，2005.2）
- 菅原正博・吉田裕之・弘津真澄編著『次世代流通サプライチェーン』（東京：中央経済社，2001.11）
- 鈴木哲男著『売場づくりの知識』（東京：日本経済新聞社，1999.3）
- 鈴木哲男著『競合店対策の実際』（東京：日本経済新聞社，2005.8）
- 鈴木豊著『小売業態革新と顧客満足』（東京：じほう，1999.6）
- 高橋郁夫著『消費者購買行動- 小売マーケティングへの写像-』（東京：千倉書房，2004.10）
- 田島義博著『流通の進化』（東京：日経事業出版センター，2004.4）
- 田中滋・二木立編著『医療制度改革の国際比較』（東京：勁草書房，2007.1）
- Chain Store Age 編集部「市場占有率」『Chain Store Age』（東京：ダイヤモンド・フリードマン社，2009.5）pp.31-53.
- 永島幸夫著『売れる売場売れない売場』（東京：PHP 研究所，2007.2）
- 中村博稿「小売業の Hi-Lo 政策と EDLP 政策の比較」『流通情報』（東京：財団法人流通経済研究所，2004.8）pp.13-20.

小商圏小売業態のリピート率と売価訴求効果分析

- 並木雄二著『コンビニエンスストア マーチャンダイジング』（東京：商業界，2009.7）
- 箸本健二著『日本の流通システムと情報化』（東京：古今書院，2001.2）
- 日野真克稿「今月の視点 消費者の「買い方」が変われば「売り方」も変えるべきだ！」『月間マーチャンダイジング』（東京：ニュー・フォーマット研究所，2009.10） pp.2-3.
- 古川隆著『医薬品マーケティング・コミュニケーション』（東京：医薬経済社，2006.7）
- 古川隆・窪島肇著『DTC マーケティング』（東京：日本評論社，2005.3）
- 本藤貴康稿「ドラッグストア／調剤チェーン各社の決算分析と業態動向」『Drug Store Report』（東京：薬局新聞社，2009.8） pp.30-33.
- 本藤貴康稿「小商圏型業態の立地環境別動態分析」『東京経大会誌（経営学）』（東京：東京経済大学経営学会，2009.11） pp.29-47.
- 本藤貴康稿「ドラッグストアの合従連衡と業態戦略」『Drug Store Report』（東京：薬局新聞社，2008.10） pp.12-17.
- 本藤貴康稿「MJ 論壇 改正薬事法とドラッグストア」『日経流通新聞』（東京：日本経済新聞社，2009.2.20） p.4.
- 本藤貴康稿「ドラッグストア業界動向」『日本食糧新聞』（東京：日本食糧新聞社，2009.7.30） pp.24-25.
- 本藤貴康稿「2009 年度 HBC チャネル政策の視点」『Drug Store Report』（東京：薬局新聞社，2009.6） pp.22-25.
- 増田大三・玉置了著『流通の構図』（東京：中央経済社，2005.4）
- 松村清著『世界 NO.1 のドラッグストア ウォルグリーン』（東京：商業界，2005.2）
- 宮下淳著『市場経済と流通』（東京：同友館，2009.5）
- 宮下正房著『日本の商業流通』（東京：中央経済社，1989.4）
- 宮下正房著『現代の流通戦略』（東京：中央経済社，1996.5）
- 宮下雄治・佐藤榮作稿「ドラッグストアにおけるチラシ広告の効果分析－店舗立地に応じたストアマネジメントの考察」『流通情報』（東京：財団法人流通経済研究所，2006.4） pp.36-41.
- 宗像守著『ドラッグストアの常識（実務編）』（東京：商業界，2008.6）
- 守口剛稿「EDLP 政策とハイ・ロウ価格政策」『流通情報』（東京：財団法人流通経済研究所，2006.1） pp.28-34.
- 守口剛稿「価格競争は何故泥沼化するのか：その要因と打開策に関する検討」『流通情報』（東京：財団法人流通経済研究所，2004.8） pp.4-12.
- 守口剛稿「価格修正の事例分析」『流通情報』（東京：財団法人流通経済研究所，2006.2） pp.27-33.
- 守口剛稿「価格戦略の今後の動向」『流通情報』（東京：財団法人流通経済研究所，2006.3） pp.15-22.
- 薬事日報社編著『薬事法令ハンドブック承認許可要件省令（第4版）』（東京：薬事日報社，2009.5）
- 矢作敏行著『現代流通』（東京：有斐閣，1996.4）
- 矢作敏行著『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』（東京：日本経済新聞社，1994.10）
- 吉田繁治著『ザ・プリンシプル』（東京：商業界，2009.6）
- 若林学著『カタリナ流ターゲット・マーケティング「買いたい人」を絞り込みリピート客を増やせ！』（東京：ダイヤモンド社，2009.8）
- 鷲尾紀吉著『現代流通の潮流』（東京：同友館，1999.10）

— 2009 年 11 月 16 日受領 —