

# 2023 年度経営専門演習 I

## 期末レポート

「寡占化が進むドラッグストアにおけるマツキョココカラの差別化戦略の分析と考察」

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 22G085

氏名 田畑 新

指導教員 雨宮 寛二

## 1. はじめに

ドラッグストア業界は新型コロナウイルスによる衛生用品の需要拡大で市場規模が伸びつつあると同時に寡占化も進んでいる業界である。近年ではM&Aを推進して経営規模を拡大させている大手ドラッグストアが多い。このような寡占化が進むドラッグストア業界で問題となるのは、どのように競合他社と差別化し、自社の顧客を獲得していくかである。

本レポートではマツキヨココカラに焦点を当て、競合他社との差別化を分析し、改善点や顧客獲得にむけた考えを述べていく。

本レポートでマツキヨココカラを選定したのは、経営戦略や分析を学んでいる中で、今までアルバイトの立場から見えていたが、経営の立場からマツモトキヨシに興味を湧き深く知りたいと思ったからである。

## 2. マツモトキヨシの差別化戦略

### 2-1 マツキヨココカラの概要と競合他社比較

マツキヨココカラは全国に 3409 店舗（2023 年 3 月末時点）を持つ大手ドラッグストア企業である。2021 年にマツキヨとココカラファインが経営統合したことにより、店舗数は 1 位になった。また売上高は約 7300 億円（2021 年度）から約 9512 億円（2022 年 3 月）と 1 年で 2 億円を超える増収となっており、競合他社と比べても急激に伸びていて経営統合の効果が表れている。

### 2-2 SWOT 分析

まず始めに SWOT 分析を用いてマツキヨココカラの現状を分析する。

図表 1 SWOT 分析

	内部要因	外部要因
良い 要因	<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 資金が潤沢</li><li>● 商品の品揃えが良い</li><li>● 充実した PB 商品、売上構成比 12.9%（2022 年度）</li><li>● 化粧品売上構成比約 33%（2022 年度）</li><li>● グループ統合によるシナジー効果</li><li>● 研修制度の充実</li></ul>	<b>機械</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 常連客からの高い支持、口コミ</li><li>● 業績が安定していて、投資家からの資金調達できる可能性が高い</li><li>● 新型コロナウイルスや高齢化による医薬品、衛生用品の需要拡大</li></ul>
悪い 要因	<b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 店舗数増加による、各種資格者（薬剤師、化粧品担当者）の人材不足</li><li>● 地域連携薬局と健康サポート薬局の店舗数が少ない</li><li>● 調剤併設率の低さ（現在約 27.1%）</li></ul>	<b>脅威</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 競合他社が多数存在</li><li>● 人口減少に伴う市場の縮小</li></ul>

内部要因の強みは大手ドラッグストアであるため資金が潤沢であり、安定した経営と新しい事にチャレンジすることが可能である点や商品の品揃えが良い点、PB 商品開発に力を入れている点など高水準な経営が行えているところである。

中でも強みと呼べるのは、PB 商品の売上構成比 12.9%と化粧品売上構成比約 33%の 2 つである。競合企業のウェルシアの場合、PB 商品の売上構成比は 7.9%、化粧品は 15.4%で

ある。(2022年度)

経営統合によるシナジー効果は、統合後に両社の経営体制の統一が完了する数年後からさらにみられると思われ、その効果は主に2つある。

1つ目はNB商品の販売力拡大によるシナジーの増大、PB商品の新商品開発・生産ロットの拡大、マーケティング力向上、などのマーチャンダイジングの統合による売上総利益の向上である。

2つ目は経営統合のシナジー創出のために設立した会社MCCマネジメントで行われる管理体制一本化によるKPI管理(最終目標を達成するために設定した中間目標)の精度向上、事業規模拡大によるシナジーの増大、システム統合・物流の効率化の3つの点から経費・仕入れコストが適正化することである。

内部要因の弱みは店舗数増加に対して、薬剤師や化粧品担当者の人材が不足していること、「地域連携薬局」と「健康サポート薬局」が少ないこと、調剤併設率が低いことである。

「地域連携薬局」は外来受診時だけでなく、在宅医療への対応や入退院時を含め、他の医療機関との一元的・継続的な情報連携に対応できる薬局で、「健康サポート薬局」は「地域連携薬局」と同様にかかりつけ機能を有し、未病の段階から健康相談等を通じて地域住民の健康維持・増進をサポートする薬局である。

マツモトキヨシでは、マツキョラボという調剤やカウンセリングを行うヘルスケアラウンジ、管理栄養士が担当するサプリメントバー、ビューティースペシャリストが美に関するカウンセリングや肌チェックを行うビューティーケアスタジオが設置された高付加価値な店舗が「健康サポート薬局」に値する。

調剤併設率は、2023年3月時点で3409店舗中924店舗の約27.1%である。競合他社で併設率の高さを売りにしているウェルシアは2023年2月時点で74.7%であり、差は歴然だ。

外部要因の機会は、新型コロナウイルスや高齢化による医薬品、衛生用品の需要拡大である。

特に新型コロナウイルスの影響で、マスクや殺菌消毒剤、体温計などの商品が売れるようになった。他にはコロナウイルスの抗原検査キットを買い求める人が多く、安定した供給がされるまでは品薄の状況が続いた。

昨年(2022年)12月、中国政府が「ゼロコロナ」政策を転換したことで中国では感染者が急増した。それに伴い、日本国内で中国人とみられる客が、日本で市販されている解熱鎮痛薬や総合感冒薬を買い占める事件が相次いで起こった。購入制限を設けて対応したが入荷が遅れたり、入荷未定になったりして在庫がない状況の店舗も見られた。

現在は需要が拡大しているため、機会となっているがコロナウイルス感染が終息し、需要が落ち着くと売上は減少するだろう。

最後の外部要因の脅威は競合他社が多数存在することである。ウェルシア、ツルハドラッグ、コスモス薬局、スギ薬局、サンドラッグなど競合他社が多く、市場シェアを獲得するに

はドミナント戦略や差別化戦略を行う必要がある。

SWOT 分析を行った結果、マツキヨココカラの強みはPB 商品と化粧品の売上比率が競合他社と比べて優れていることであり、弱みは調剤併設率の低さである。またドラッグストア全体の弱みとして人材不足がある。

次の章ではPB 商品と化粧品の販売能力が優れている理由とその差別化戦略を述べていく。

## 2-3 マツキヨココカラの差別化戦略

マツキヨココカラのPB は3つのタイプに分かれている。

1つ目は主力ブランドの「matsukiyo」、2つ目が美と健康をサポートする専門家が推奨する「matsukiyoLAB」、3つ目が高品質・高付加価値を提供する独立型ブランド(Ex. レシピオ、レチノタイム、アルジェラン) である。

PB 商品の数は約 1600 商品、競合他社のウェルシアは約 200 商品であり、約 8 倍の差である。

### 2-3-1 「matsukiyo」の「EXstrong」シリーズ

主力ブランドの「matsukiyo」では、エナジードリンクの「EXstrong」シリーズに焦点を当てる。「EXstrong」の差別化の特徴は見た目と価格と種類の展開である。

見た目の特徴は缶のパッケージの色と中身の液体の色が異なることである。グラスに注ぐと予想外の液体の色が視覚的に刺激を与える商品となっている。マツキヨココカラのグループスローガンは「Find Your “!” (wow)」であり、「!」は驚きや喜びを意味している。飲む人への刺激だけでなく、写真映えや SNS での話題性などの効果が期待でき、商品の宣伝にもなる。価格は内容量 200ml で税込み 150 円である。他社の人気商品のレッドブルは 250ml で 198 円、モンスターエナジーは 355ml で 230 円となっている。比較すると内容量は少ないものの価格は 50 円ほど安い。加えて、エナジードリンクの成分で重要視されるカフェイン量は EXstrong が 130 mg、レッドブル 80 mg、モンスターエナジー 142 mg であり、100ml あたりに含まれるカフェイン量は 1 番多い。よってコストパフォーマンスが高い商品であると言える。

他社と比較して優れている点は味の展開だけでなく付加価値を変える商品展開である。例えば、腸内環境の改善を目的とした乳酸菌を含むものやカロリーゼロもの、亜鉛などを含む活力を向上させるもの、プロテイン、クエン酸を含むスポーツ向けのものなどがある。

また一番新しいシリーズの商品ではカフェインゼロで睡眠の質を向上させる成分を含むリラクゼーションドリンクを発売した。これは睡眠の質の向上を謳ったヤクルト 1000 の爆発的ヒットによる需要を速やかに把握し、商品開発を行ったと考えられる。

「EXstrong」の欠点としては、数量限定で販売された種類のものが多く、売り切れたものは買うことができない点である。様々なニーズに合わせたシリーズ展開をしているため、リピーターを獲得できないのは事業機会の逸失(損失) と考える。全種類を定番化することが

望ましいが、全種類を定番化させるとなると、生産ラインの拡張をする必要があり、費用とリスクも増加するため現実的には厳しい。そのため、期間限定で復活させ、売上の動向や口コミ、購入したお客にアンケートをとるなどして人気の種類から定番化を検討していくのが良いと考える。

### 2-3-2 「matsukiyoLAB」

「matsukiyoLAB」は、matsukiyoLAB 機能性表示食品サプリメントシリーズのことであり、matsukiyoLAB 店舗に来店したお客の、「どのサプリを選んだらよいかわからない」という声をもとに、マツモトキヨシの管理栄養士が監修して開発したシリーズである。

\*ここで言う「機能性表示食品」とは、事業者の責任で科学的根拠を基に商品パッケージに機能性を表示するものとして、消費者庁に届けられた商品を意味する。

他のメーカーのサプリメントは成分表示だけでパッケージに効果が書いていなかったり、効果が分かりづらい書き方がされているものが多い。しかし「matsukiyoLAB」はパッケージデザインが統一されており、サプリメントの効果も同じ位置に分かりやすい一文で記されていることから自分に合ったサプリメントが一目で分かるようになっている。消費者の声を取り入れた商品開発戦略が PB 商品の売上向上につながっていると考えられる。

### 2-3-3 独立型ブランド

マツキヨは化粧品の独立型ブランドを多数開発している。代表的な商品はヘアケア商品の「ARGELAN(アルジェラン)」、「MQURE(エムキュア)」スキンケアシリーズの「THE RETINOTIME」、「RECIPEO(レシピオ)」がある。

ここで取り上げる「レシピオ」はグループ統合後初の独立ブランド商品であり、大手化粧品メーカーの「KOSE(コーセー)と共同開発した PB である。有名な KOSE との共同開発であるため消費者の安心と信頼があり、期待値も高かったと考えられる。

ターゲットは敏感肌・乾燥肌の人である。睡眠不足や食生活の乱れ、PM2.5などの様々な要因から、敏感肌・乾燥肌向けのスキンケア商品の需要が増加している。また新型コロナウイルスの影響で定着したマスク生活による肌トラブルの声が多く上がり、「隠れ敏感肌層」が顕在化してきたと考えられている。そのためマスク生活による「隠れ敏感肌」向け新提案として開発されたのが「RECIPEO」シリーズである。

宣伝方法として PB のチラシやサンプルの配布を積極的に行っていることで、認知と購買意欲を高めていると考えられる。

こうした消費者の肌の悩みや社会の生活環境を考慮した商品開発や積極的な PB 宣伝広告が、化粧品の売上構成比と PB 売上構成比を高めている要因であると考えられる。

### 2-3-4 コラボ戦略

マツキヨは 2 ヶ月毎に人気アニメなどとコラボキャンペーンを行っている。コラボが終

わればまた次のコラボが始まるため、コラボが行われていない期間はない。キャンペーン内容はコラボ商品販売や先着、抽選でコラボグッズが当たるキャンペーン、対象商品お買い上げで景品プレゼントなどである。

コラボ商品や景品目当てで買い物に来る客がついでに他の商品も購入する「ついで買い」と新規顧客の獲得がコラボ戦略の利点である。

マツキヨでは SNS 発の人気マンガ「ちいかわ」とのコラボが 1 年間に 2022 年 7 月と 2023 年 3 月の 2 回も行われている。このことから 1 回目のコラボでの評判や業績への影響が良かったため、短期間で 2 回のコラボが行われたと考えられる。「ちいかわ」の人気はまだまだ衰えることなく伸びているため、3 回目のコラボが来る日も遠くないだろう。

### 3. おわりに

SWOT 分析の結果から、マツキヨココカラの強みは充実した PB 商品の品揃え、PB と化粧品  
の売上構成比の高さであることが分かった。

そして、これらの強みを生み出す差別化戦略とは、消費者に驚きや喜びを提供する  
「EXstrong」シリーズなどの消費者の目を引く商品の開発、消費者のニーズを把握し、美と  
健康に特化した高品質高付加価値のサプリ、化粧品の開発であった。

マツキヨココカラの差別化戦略の考察から、差別化戦略には顧客の注目を集める商品の  
開発や、ちいかわコラボやヤクルト 1000 のなどの流行を競合他社よりも把握し先取りする  
ことが重要だと考える。

本レポートではマツキヨココカラを選定したが、次は競合他社の差別化戦略を考察して  
いきたい。



## 参考文献

1. マツキヨココカラ&カンパニー 2023年3月期決算説明資料  
([https://ssl4.eir-parts.net/doc/3088/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym/136022/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/3088/ir_material_for_fiscal_ym/136022/00.pdf))
2. ウェルシアホールディングス株式会社 2023年2月期決算説明会資料  
([https://www.welcia.co.jp/ja/ir/library/presentation/main/013/teaserItems1/0/linkList/06/link/IR%20Presentation%20Material%20\(FYE%20February%202023\)JP\\_2\\_20230612.pdf](https://www.welcia.co.jp/ja/ir/library/presentation/main/013/teaserItems1/0/linkList/06/link/IR%20Presentation%20Material%20(FYE%20February%202023)JP_2_20230612.pdf))
3. PRTIMES ココカラファイングループの調剤薬局21店舗が地域連携薬局に認定されました ([https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000064.000031551.html](https://prt看imes.jp/main/html/rd/p/000000064.000031551.html))
4. マツモトキヨシ LOVE&PEACEも400mlの大容量缶が新登場!!  
([https://cp.matsukiyo.co.jp/pc/energy\\_drink/?\\_ga=2.267658893.280523388.1688908984-1480807016.1652098531](https://cp.matsukiyo.co.jp/pc/energy_drink/?_ga=2.267658893.280523388.1688908984-1480807016.1652098531))
5. マツモトキヨシ 現代人の悩みにフォーカスした機能性表示食品サプリメントシリーズ (<https://cp.matsukiyo.co.jp/pc/supplement/>)