

ドラッグストア業界 戦略レポート 2025

利便性から「健康寿命のインフラ」へ。
データとAIが駆動する次世代成長モデルの提言



エグゼクティブサマリー：物販の限界を超え、新たな収益源を確立する3つの変革

市場は10兆円規模へ拡大するが、「物販の利便性」のみでは持続的な利益成長は不可能。異業種との競争と人件費高騰を乗り越えるため、以下の3点への戦略投資を提言する。



1. 薬剤師のプロフィットセンター化

調剤ロボット（Pharmacy Automation）とAI活用により「対物業務」を自動化。

創出した時間を高単価な「対人業務（健康相談・在宅医療）」へシフトし、診療報酬加算とロイヤルティを獲得する。



2. データ資産による収益構造の転換

「購買データ」と「調剤データ」を統合したユニークなID基盤を構築。

これをテコに高収益な「リテールメディア事業」を確立し、薄利な物販モデルを補完する。



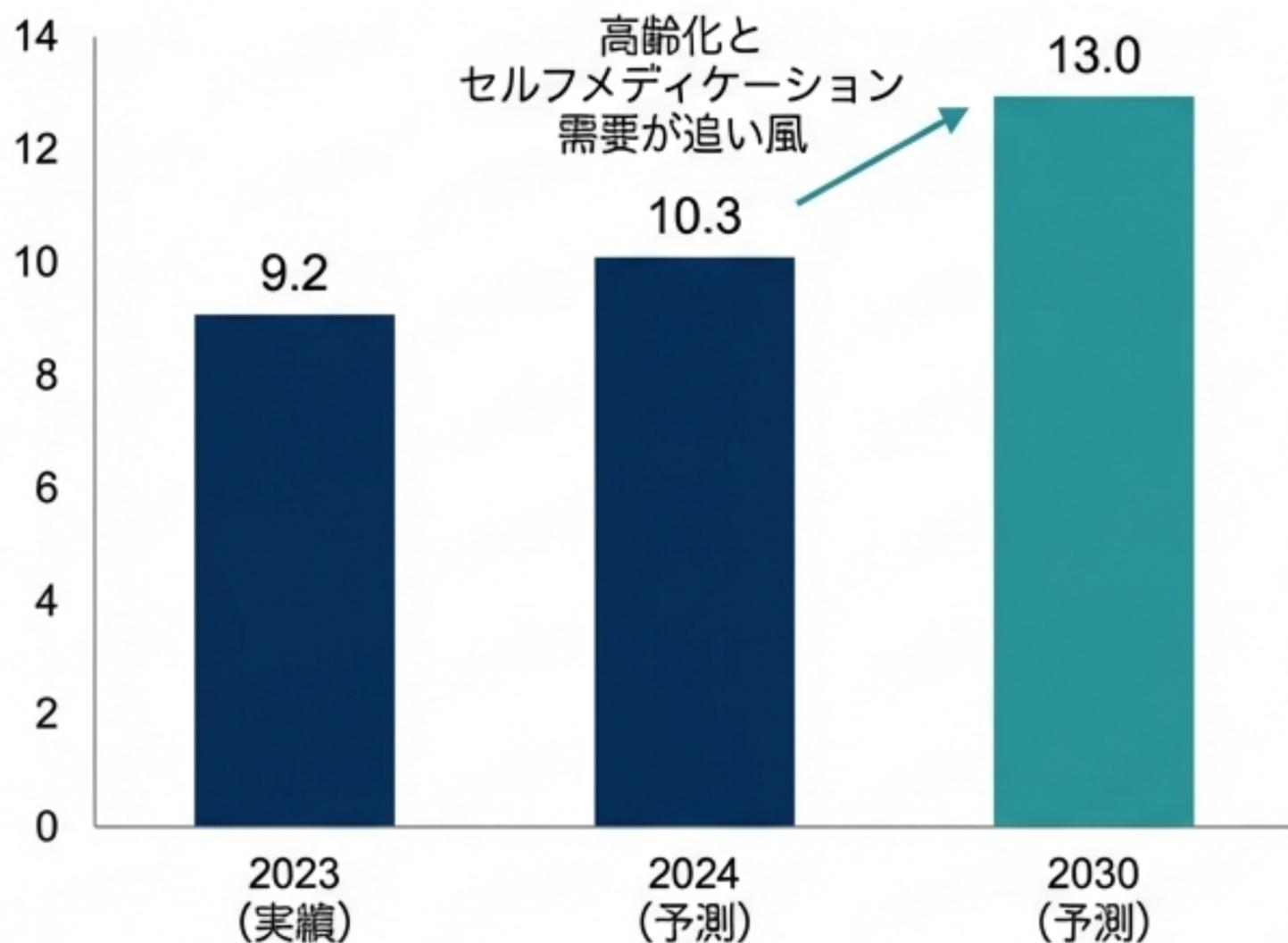
3. AI駆動型のオペレーショナル・エクセレンス

需要予測と自動発注のAI化により、廃棄ロス削減と在庫最適化を実現。

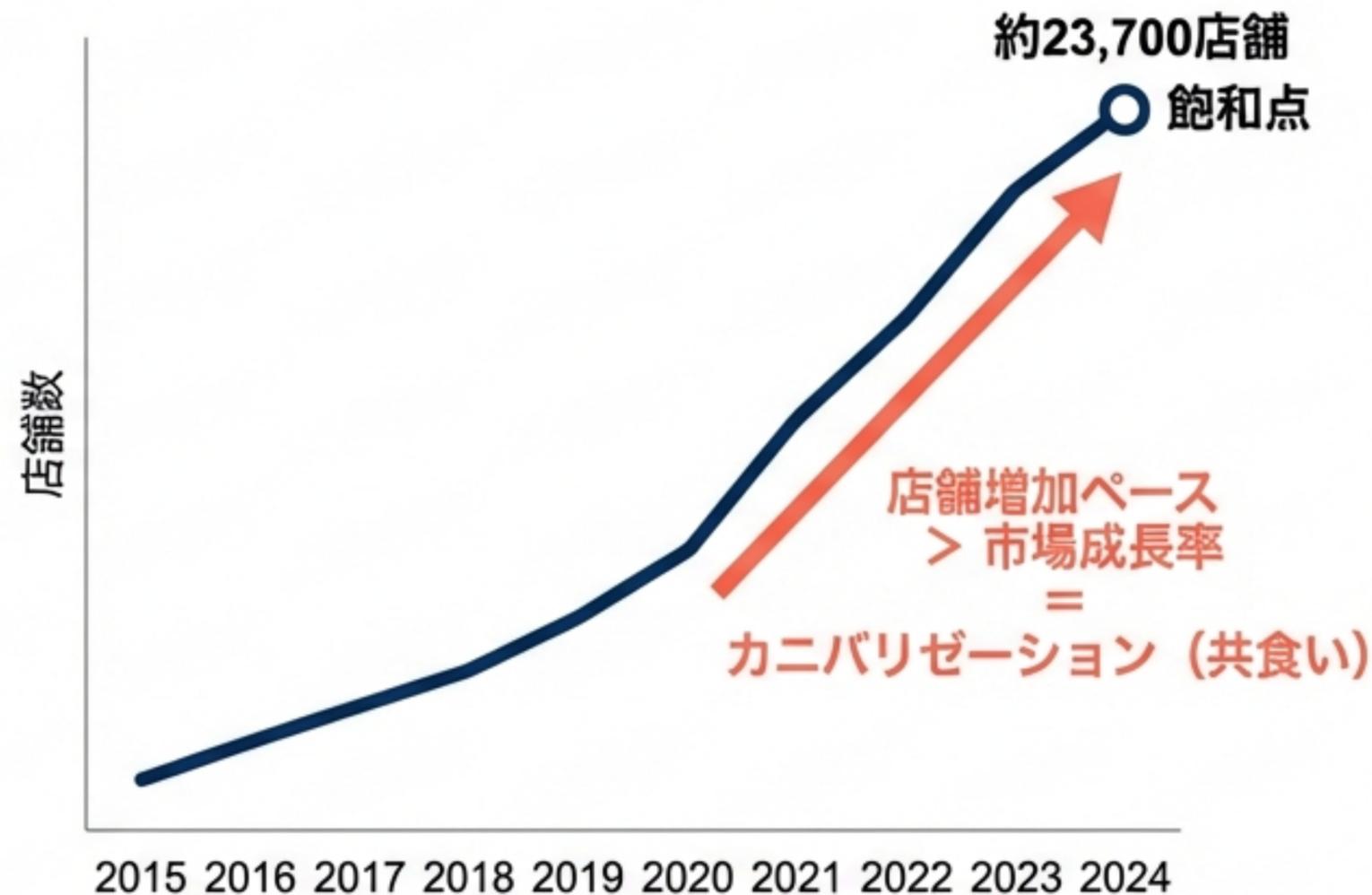
物流の「2024年問題」や労働力不足といった外部圧力を相殺する筋肉質な組織を作る。

10兆円市場の光と影：成長の持続性と店舗過剰による限界

市場規模の推移（兆円）

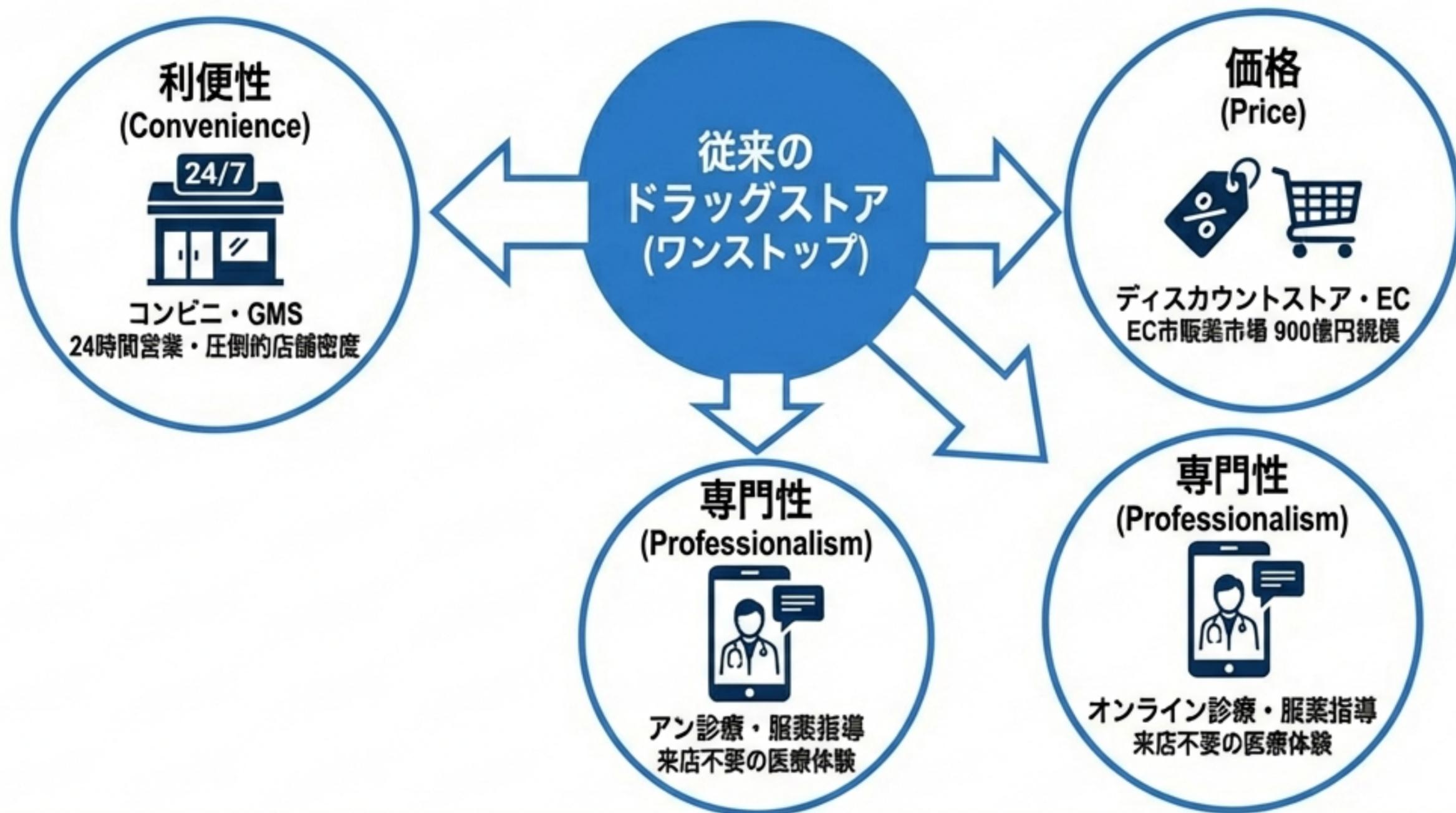


店舗数と効率性の乖離



市場全体のパイは拡大するが、既存モデルのままでは「利益なき繁忙」に陥るリスクが高い。

「ワンストップ性」の崩壊：異業種による機能のアンバンドリング（分解）



Insight: ドラッグストアの強みであった「薬も日用品も買える便利さ」が分解されている。
物理的な利便性だけで差別化することはもはや不可能。

外部環境の圧力：労働集約型モデルの限界と「2024年問題」

Politics（調剤報酬改定）

- 「対物から対人へ」。単に薬を渡すだけの業務には報酬がつかない。
- 地域支援体制加算の要件厳格化。



Economy（コスト高騰）

- 物価高による消費者の節約志向（PB需要増）と、賃上げ圧力。
- 特に薬剤師賃金は高騰トレンド。



Society（超高齢化・人材不足）

- 薬剤師有効求人倍率は約2倍で推移。
- 地方での偏在が深刻。
- 採用難が成長のボトルネックに。



Technology（物流危機）

- 「物流2024年問題」。
- ドライバー不足により、従来の多頻度小口配送の維持が困難。



Implication: 外部環境は「人手に頼らない高効率運営」と「専門性へのシフト」を強制している。

競争優位の源泉は「立地・品揃え」から「信頼・データ」へシフトする

従来のバリューチェーン (Physical)



- ドライバー：駅前・ロードサイドの好立地、豊富な在庫
- 成果：利便性による集客

コモディティ化
(Red Ocean)

価値の転換

未来のバリューチェーン (Intangible)



- ドライバー：薬剤師のカウンセリング（専門的信頼）、データ分析
- 成果：健康解決とLTV向上

模倣困難
(Blue Ocean)

模倣困難な資産は「薬剤師（人）」と「ヘルスケアデータ」のみ。

顧客ニーズの深層：「近さ」で選ばれ、「信頼」で定着する



高齢者層

- ニーズ：専門性・信頼重視
- 現状：病院に近いから選定



ファミリー・若年層

- ニーズ：価格・利便性重視
- 現状：ECや他店へスイッチ容易

Gap Analysis

選定理由 Top 3
(Reality)

立地・近さ (Access)

かかりつけ化の鍵
(Ideal)

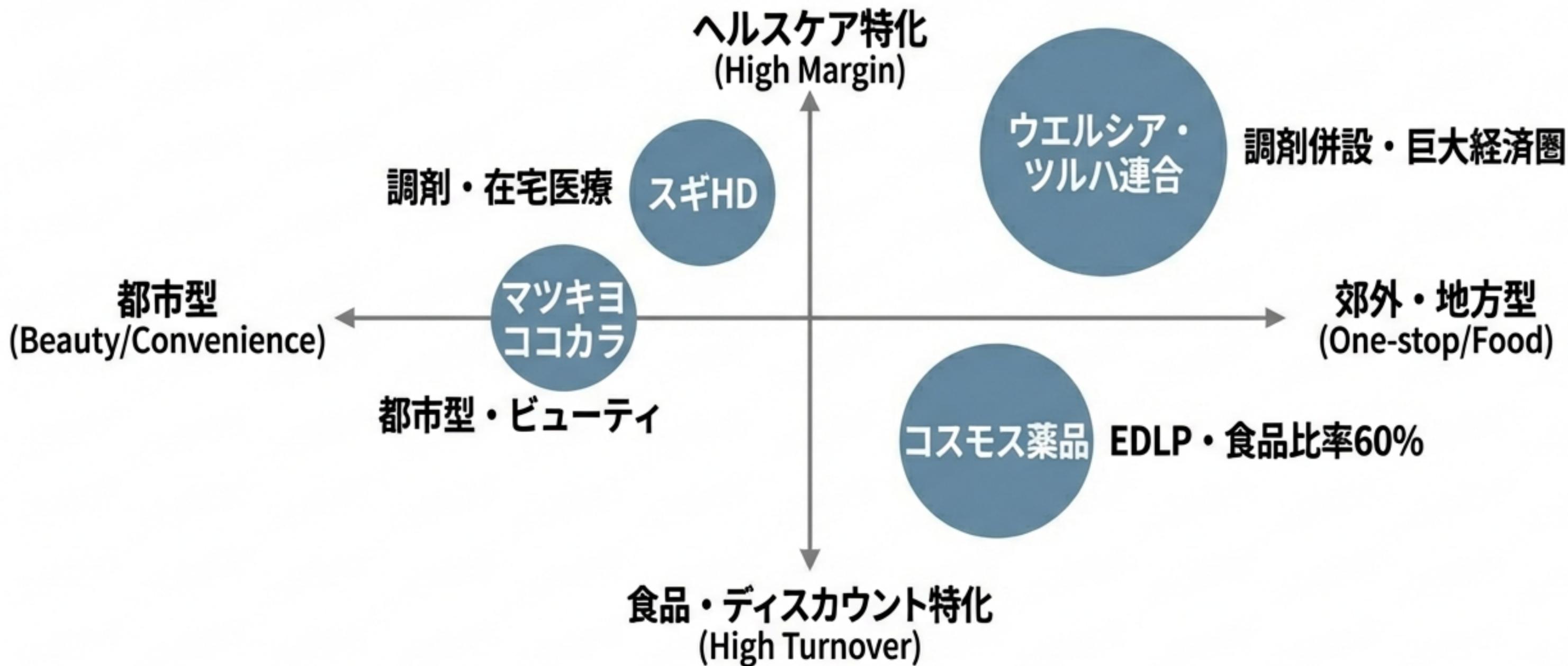
信頼できる薬剤師
(Trust)

Opportunity

GAP：物理的な「近さ」から心理的な「近さ（信頼）」への転換が必要

かかりつけ薬局保有率：54.5%（認知はあるが選定理由は立地）

戦略ポジショニングの二極化：ヘルスケア特化 vs. ディスカウント徹底



中途半端なポジショニングは淘汰される。自社の立ち位置を明確にする必要がある。

内部リソース分析 (VRIO) : 最大の未活用資産は「データ」、最大のボトルネックは「人材」

経営資源 (Resource)	Value	Rarity	Inimitability	Organization	競争優位性 (Result)
店舗ネットワーク	✓				競争均衡 (Competitive Parity)
調剤機能	✓	✓			一時的優位 (Temporary Advantage)
統合データ (Rx + POS)	✓	✓	✓		潜在的な持続的優位 (Potential Sustained Advantage)
組織能力 (DX・人材配置)	✓			✗	**未活用 (Unutilized)**

Critical Question: 希少な「調剤機能」と「顧客データ」を持ちながら、それを収益に変える組織能力が不足している。

Constraint: 薬剤師不足と賃金高騰 (年収600万円前後)

ゲームチェンジャーとしてのAI (1) : 調剤・医療の「対物」から「対人」へ

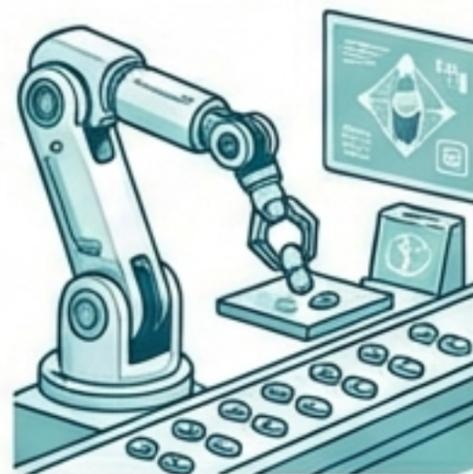
Before: 対物業務中心



ピッキング、計数、入力
(Manual)

Pharmacy
Automation

After: 対人業務中心



自動化ロボット + AI監査

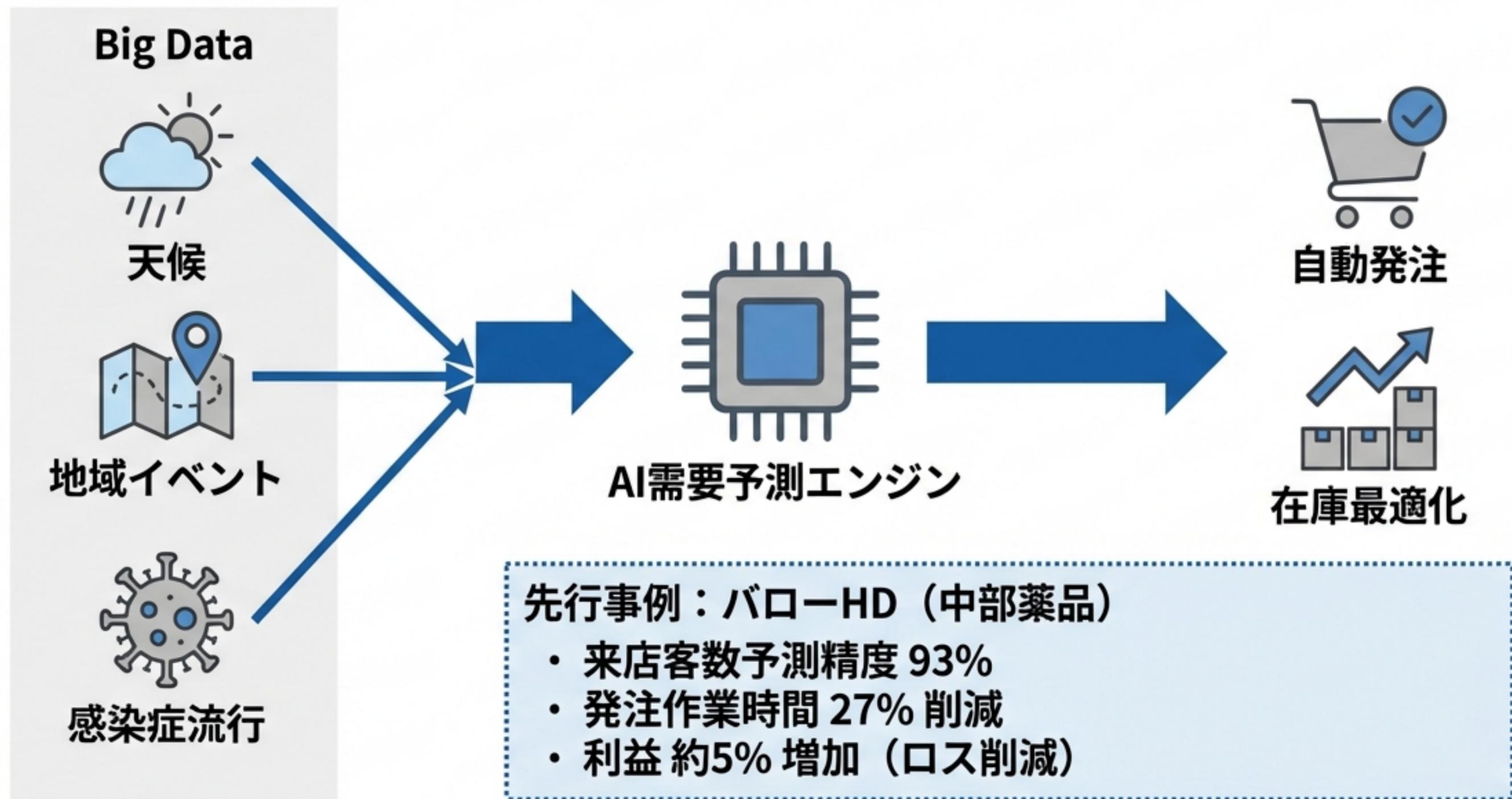
薬剤師は「服薬指導」
「健康相談」 「在宅医療」へ

Impact Box

KPI: 1人当たり処方箋処理枚数向上

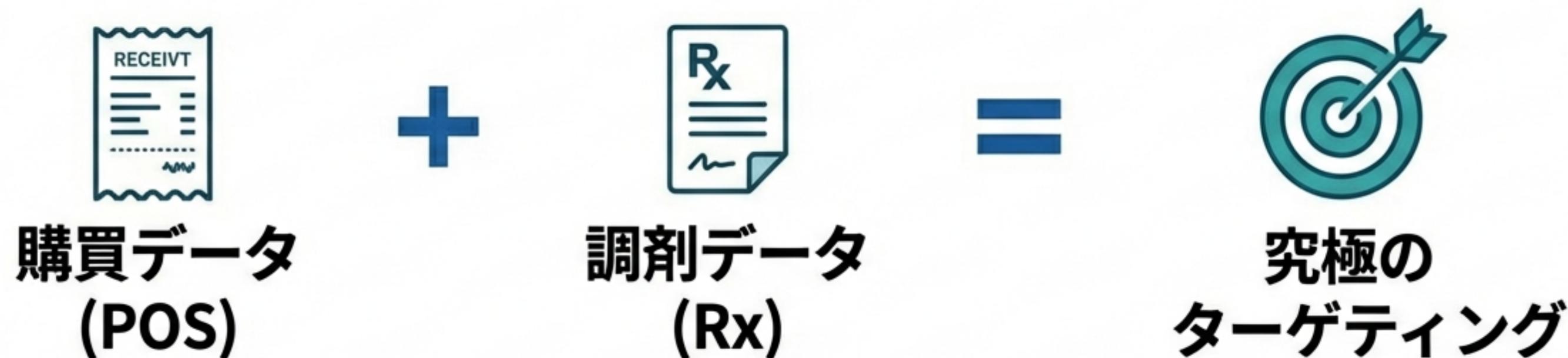
Benefit: 人件費をコストからプロフィットセンターへの投資に変える

ゲームチェンジャーとしてのAI（2）：店舗オペレーションの自律駆動

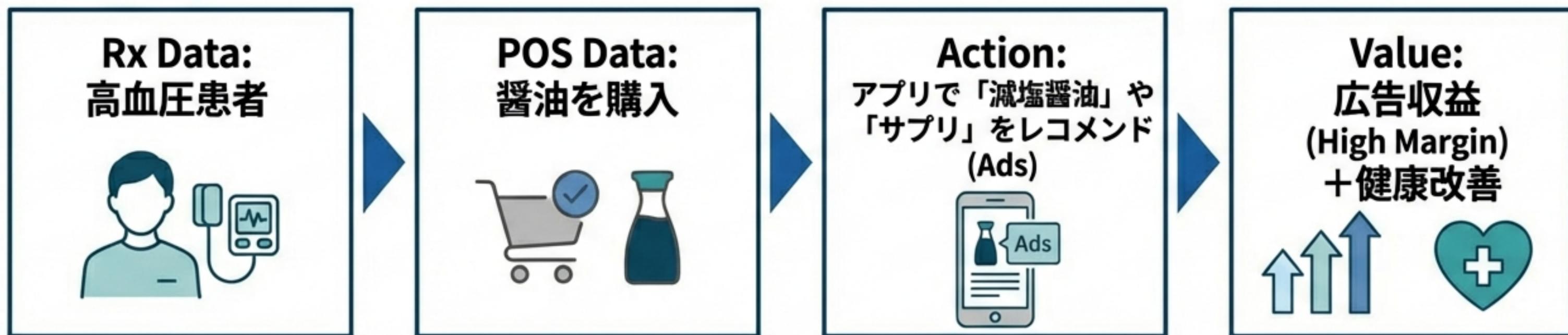


経験と勘に頼る発注からの脱却。「物流2024年問題」への対応。

新たな収益源「リテールメディア」：物販の薄利を補う高収益エンジン



Use Case:



参考：マツキヨココカラ「Matsukiyo Ads」

業界未来予測（3-5年後）：再編と異業種格闘の最終局面



メガプレイヤーへの集約

ウエルシア・ツルハ連合等、3-4社による寡占化完了。



食品スーパーとの完全競合

生鮮導入による消耗戦。



地域包括ケアハブ化

在宅医療・介護の拠点機能。



PBの進化

「安さ」から「健康価値（機能性）」へ。



リテールメディアの本格化

第3の収益柱として定着。

Vision: ドラッグストアは「小売業」から「健康・生活インフラ業」へ。

推奨シナリオ：AI/データ武装による「ヘルスケア・ハブ」への進化

Option A: ディスカウント徹底

スーパー・コスモスとの
価格競争
(Red Ocean)

⚠ High Risk,
Low Margin

Option B: データ特化

店舗を持たない
データビジネス

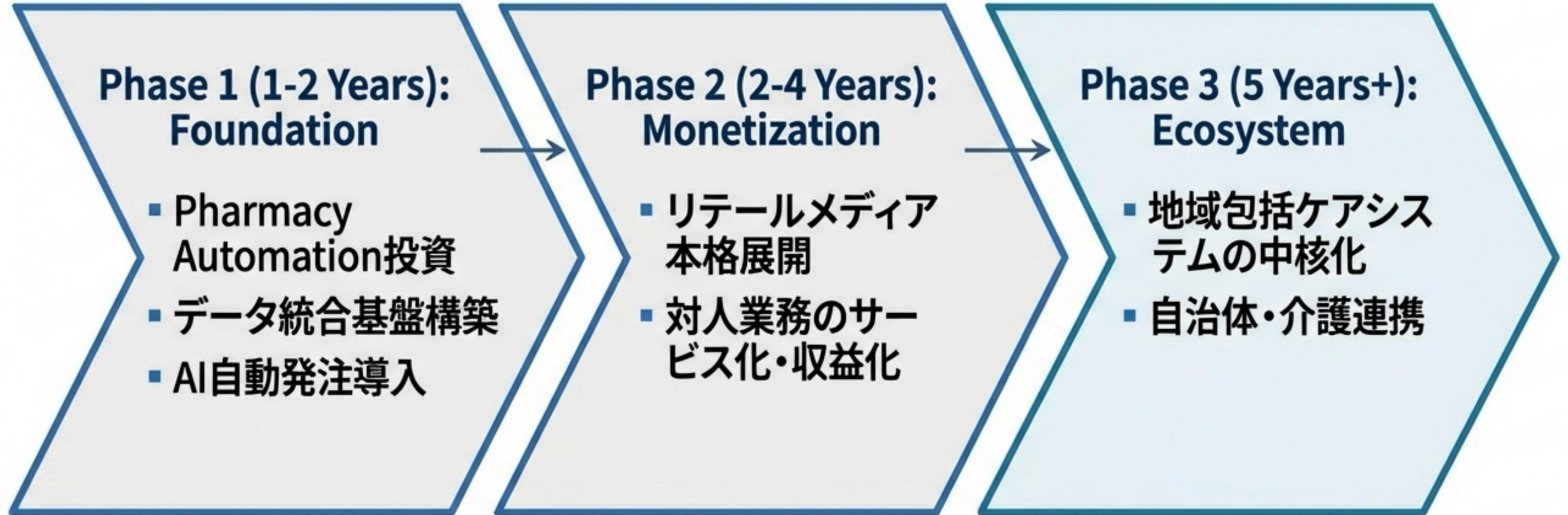
🧩 Lacks
Touchpoints

Option C: Tech-Enabled Health Hub (推奨)

AIでコスト最適化 + データで
収益化 + 信頼で差別化

- ✓ 高齢化社会のニーズ合致
(Sustainability)
- ✓ 高い参入障壁 (Moat)
- ✓ AIによる生産性向上
(Feasibility)

ロードマップ：2030年に向けた実行計画



「薬剤師」をコストからプロフィットへ。「店舗」を売り場から健康拠点へ。