

M&A 加速で変貌する ドラッグストア業界の最新動向と展望

ぶぎん地域経済研究所 調査事業部 主任研究員 加藤 達朗

昨年12月、ドラッグストア業界最大手のウエルシアHD（ホールディングス）とツルハHDが経営統合し、ツルハHDを親会社、ウエルシアHDを完全子会社とする日本最大のドラッグストア連合体が誕生した。そのツルハHDを、今年1月にはイオンがTOB（株式公開買付）により連結子会社化し、これによりツルハHDは、イオングループのヘルス&ウエルネス事業を牽引する中核子会社となった。

巨大グループの誕生により、今後の業界再編やM&A（合併・買収）の動向等にも大きな影響が及ぶと見込まれ、本稿では、近年の業界を取り巻く環境の変化や各社の動向、そして今後の展望についてまとめた。

ドラッグストア業界とは

現在、ドラッグストア事業者は医薬品（OTC・調剤）の取扱いを中核に据えつつも、化粧品、日用品、さらには生鮮食品までを網羅する複合型小売業態として機能しており、収益構造は大きく「物販」と「調剤」に二分されている。物販は、相対的に価格競争が激しく利益率は低いものの、特に食品は来店頻度を高める効果が大いことから、収益拡大に大きく寄与している。

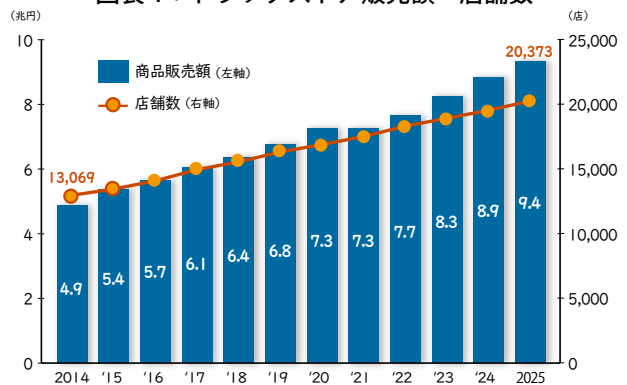
一方、調剤は、医療機関が発行する処方箋に基づき医薬品を提供する事業であり、薬価および調剤報酬は公定価格で決められ、売上は景気変動の影響を受けにくい。安定収益源である反面、薬剤師の人的費用や設備投資負担は重い。ドラッグストアには薬剤師または第2類・第3類医薬品に限り販売が認められている登録販売者の配置が義務付けられており、この専門性と利便性の融合が、コンビニやスーパーに対する最大の差別化要因となっている。

販売額・店舗数

——成長続くもペースは鈍化

経済産業省「商業動態統計」では、2014年からドラッグストアの月次統計が開始されており、2025年のドラッグストアの販売額は9兆4,128億円となった（図表1）。伸び率をみると、8.2%増（2023年）→6.9%増（2024年）→5.5%増（2025年）と、やや鈍化傾向にある。全国の店舗数も緩やかな増加基調が続いており、2025年には2万店の大台を初

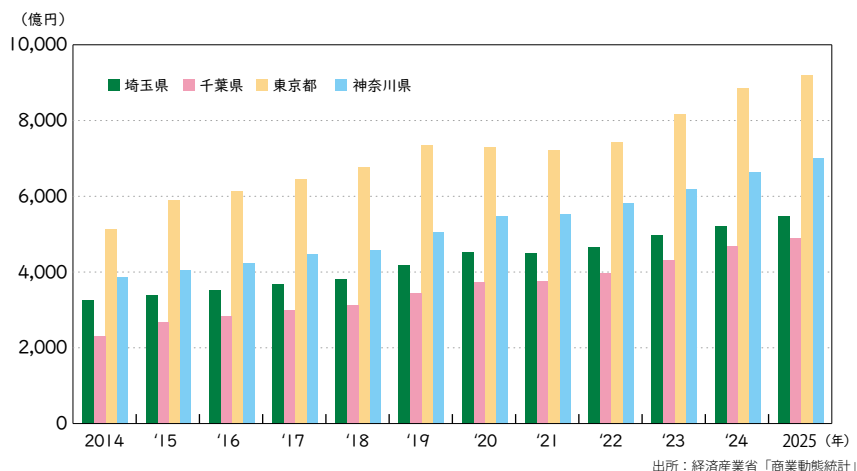
図表1：ドラッグストア販売額・店舗数



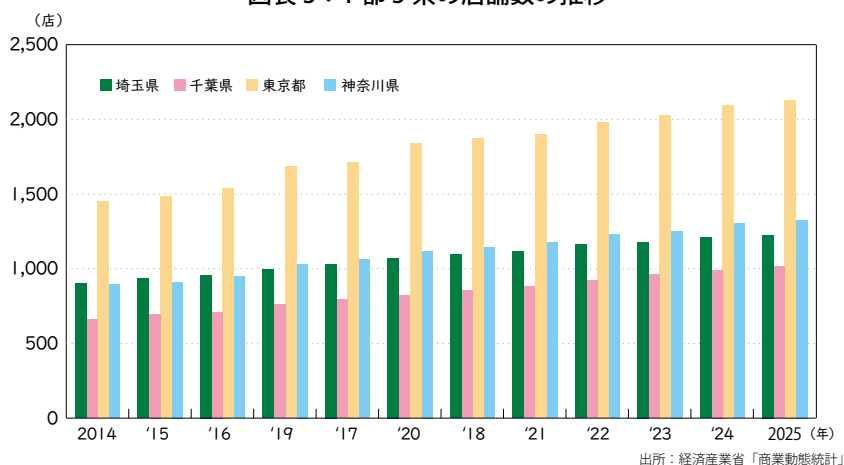
出所：経済産業省「商業動態統計」



図表 2：1 都 3 県の販売額の推移



図表 3：1 都 3 県の店舗数の推移



めて超えた。ただ一部では商圈の重複が顕著なオーバーストア状態のエリアもあり、新規出店による量的拡大は限界に近づきつつある。

また、業界団体である日本チェーンドラッグストア協会（JACDS、1999年発足）による推計では、日本のドラッグストア市場は2024年度に10兆307億円を記録し、初めて10兆円の台を突破。調査を開始した2000年度の約2.6兆円から大きな成長を遂げ、百貨店市場（約5.7兆円、日本百貨店協会）を大きく上回り、日本の小売業全体における主要産業となっている。

東京圏（1都3県）における販売額、店舗数をみても、全国とほぼ同様に緩やかな増加基調が続いている（図表2、3）。直近2025年の販売額では、埼玉県5,476億円（前年比5.1%増）、東京都9,212億円（同4.1%増）、神奈川県7,016億円（同5.7%増）、

千葉県4,897億円（同4.3%増）と、全国（同5.5%増）とほぼ同様の伸び率となった。同じく店舗数では、埼玉県1,226店（前年比1.2%増）、東京都2,130店（同1.8%増）、神奈川県1,326店（同1.9%増）、千葉県1,013店（同2.1%増）と、伸び率は全国（同3.6%増）をやや下回っている。

法律・規制の影響

——セルフメディケーション推進が追い風

ドラッグストア事業は薬機法（「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」の略称、旧薬事法）という厳格な法的枠組みの中にあり、規制の動向が直接的に収益に影響を及ぼしている。大きな転換点となったのは2009年の薬事法改正による登録販売者制度の導入で、これにより、薬剤師が不在でも風邪薬やビタミン剤などの第2類・

第3類医薬品に限り、登録販売者がいれば販売することが可能になり、多店舗展開が一段と進んだ。

また、政府は膨張する医療費を抑制するため、軽度な身体の不調は自分で手当とする「セルフメディケーション」を強力に推進するようになり、特定成分を含む OTC 医薬品（一般用医薬品）を一定金額以上購入した場合に所得控除を受けられるようにした 2017 年のセルフメディケーション税制の導入は、国を挙げて市販薬の活用を後押しする状況となった。

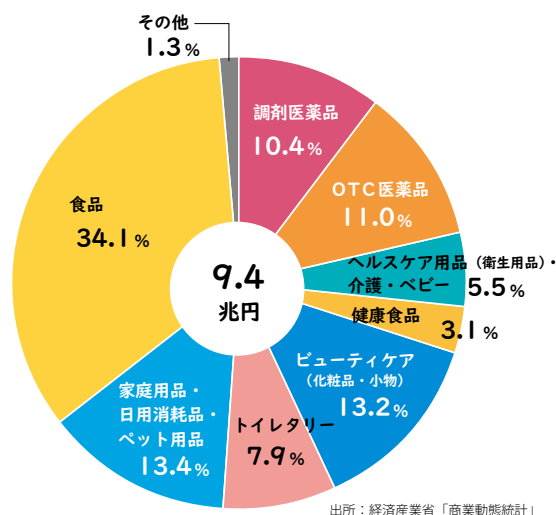
今年 5 月から施行される改正薬機法では、薬剤師や登録販売者が不在の店舗・時間帯でも、一定の条件を満たせば市販薬を販売できる仕組みが制度化され、今後はビデオ通話等を通じた薬剤師のオンライン説明を条件に、消費者は最寄りのコンビニエンスストアなどでも薬を受け取れるようになる。さらに、今改正はこれまで対面販売が必須だった要指導医薬品もインターネットで購入できるようになり、一層のセルフメディケーション促進が期待される一方、ネット販売との顧客獲得競争の激化が見込まれる。

商品構成

—取扱商品を劇的に拡張

経済産業省「商業動態統計」によると、ドラッグストア販売額（2025 年）のうち最も多くを占める商品は「食品」の 34.1%となっている（図表 4）。以下、医薬品は、「調剤医薬品」（10.4%）、「OTC 医薬品

図表 4：販売額の商品別構成（2025 年）



品」（11.0%）を合わせて 2 割超を占める。以下、「家庭用品・日用消耗品・ペット用品」が 13.4%、「ビューティケア（化粧品・小物）」が 13.2%と続く。

2000 年代は都市部や郊外で急速にドラッグストアの店舗網が拡大し、この時期は化粧品（ビューティケア）や日用雑貨（ホームケア）を中心に、百貨店や専門店から顧客を奪う形で、セルフ選定型のカウンセリング化粧品や安価なトイレタリー用品が収益源となっていた。

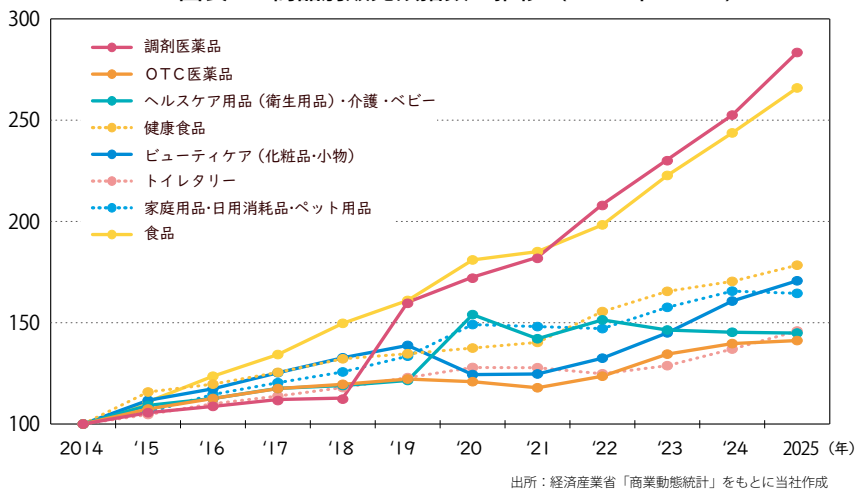
2010 年代に入ると競争激化にともない、来店頻度を高める商品として食品の取扱いが飛躍的に拡大。卵や牛乳などの生鮮食品をスーパー以下の低価格で提供することで、食品目当てで来店する消費者を取り込むことができるようになった。一部のチェーンでは青果、精肉、鮮魚、惣菜まで扱う「フード&ドラッグ」化が進み、事実上の小規模スーパーとしての地位を確立。また、医薬分業の進展にともない調剤併設が標準化され、処方箋ビジネスが商品構成に組み込まれるようになった。

2014 年を 100 とした販売額指数をみると、いずれの商品も右肩上がりや推移している。なかでも「調剤医薬品」と「食品」の 2 商品は 2020 年頃から他の商品と比べて一段と上昇が顕著となっており、これらがドラッグストアの成長エンジンになっていることが分かる（図表 5）。規制緩和、高齢化、競争激化など、外部環境への戦略的対応を迫られるなか、現在ではコロナ禍を経て消費者との接点が増え、公衆衛生の拠点としての役割が改めて認識されている。

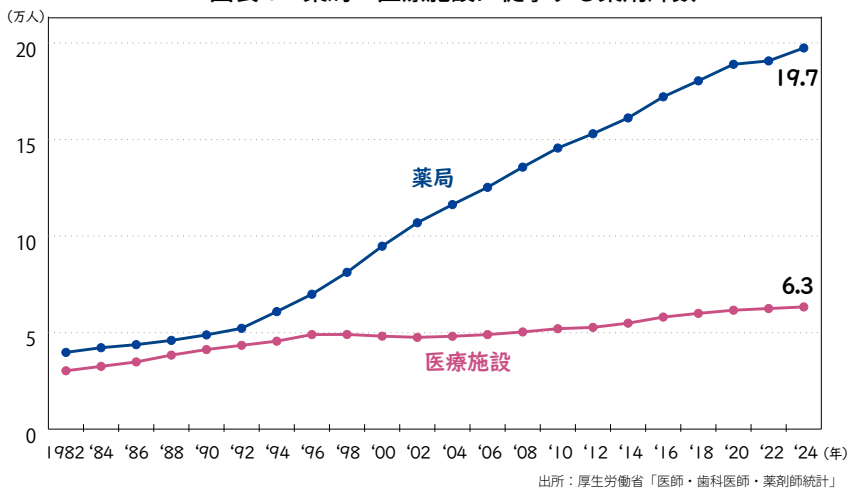
こうしたなか、従来の低価格追求型 PB（プライベートブランド）商品から、健康や QOL（生活の質）向上を目的とした高付加価値 PB 商品へと、PB の高度化も注目される。また、ヘルスケア検査キット、オンライン服薬指導、介護や食事・栄養摂取などさまざまなことを気軽に地域住民が相談できる健康サポート機能など、モノからサービスへと提供価値も一段と進化してきている。高齢化にともなう処方箋ビジネス（調剤）の増加と、食品カテゴリーの強化に加え、今後は PB 拡充や健康管理サービスなどとの融合が、差別化を図るカギになると考えられる。



図表 5：商品別販売額指数の推移（2014年＝100）



図表 6：薬局・医療施設に従事する薬剤師数



重点事業

——拡大する処方箋ビジネス

日本薬剤師会の推計調査によれば、全国の医薬分業率（処方箋受取率）は82.1%（2024年度）に達し、過去最高を更新している。この数値は、1974年に当時の厚生省が薬の処方量を削減する目的で病院から調剤業務を切り離す「医薬分業」のスタートから約50年間上昇を続けており、地域差はみられるものの院外処方への移行が進んでいる。

厚生労働省は2015年10月、こうした分業率の上昇を背景に、「患者のための薬局ビジョン」を策定し、医薬分業の質的転換を打ち出した。同ビジョンは、副題である『「門前」から『かかりつけ』、そして『地域』へ』が示すとおり、病院前に立地する門前薬局

中心の構造から、患者の服薬情報を一元的・継続的に管理し、24時間対応・在宅対応を担う「かかりつけ薬剤師・薬局」への再編を目指すものとなっている。

現在、ドラッグストア業界では調剤併設型店舗の拡大や調剤薬局とのM&Aを進める動きが活発化している。処方箋受付を起点に来店頻度が向上することで、OTC医薬品・日用品等、物販とのシナジーが見込まれるうえ、「かかりつけ薬剤師・薬局」機能や在宅医療への対応など、今後の地域医療への貢献においても大きなカギを握る事業であることから、大手チェーンによる調剤事業の強化が進んでいる。厚生労働省の調査では、薬局に従事する薬剤師の有資格者は19.7万人（2024年）と、ドラッグストア店舗数の増加にともない、薬局に従事する薬剤師の増加も顕著となっている（図表6）。

売上高上位企業

——上位 10 社が市場の約 8 割を占める

2025 年時点の売上高上位は、①ウエルシア HD (1 兆 2,850 億円)、②マツキヨココカラ&カンパニー (1 兆 616 億円)、③コスモス薬品 (1 兆 113 億円)、④スギ HD (8,780 億円)、⑤ツルハ HD (8,456 億円) と続いている (図表 7)。上位 10 社の市場シェアは約 8 割を占めており、寡占化が鮮明となっている。ツルハ HD の 2025 年 2 月期売上高は決算期変更にとまなう 9.5 カ月の変則決算であり、前期 (2024 年 5 月期) 売上高は 1 兆 274 億円と 1 兆円を超えており、また、スギ HD は今年 2 月期売上高で 1 兆 50 億円との予想を公表。今年は上位 5 社が売上高 1 兆円の大台を超える見込みとなっている。各社は積極的な M&A により、同一エリアに多店舗展開するドミナント戦略を展開しており、調剤薬局との併設、食料品の販売拡大などの取り組みが奏功している。

近年は M&A の大型化が鮮明となっており、2021 年 10 月にはマツモトキヨシ HD とココカラファインの経営統合によりマツキヨココカラ&カンパニーが発足した。都市型店舗に強みを持つマツモトキヨシと調剤・駅前立地に強いココカラファインの統合により、売上高 1 兆円超・店舗数約 3,500 の一大グループが誕生したことは大きな注目を集めた。そして昨年 12 月、ウエルシア HD とツルハ HD が経営統合した。国内店舗数は約 5,600 店、売上高は 2 兆円を超

える規模を有する日本最大のドラッグストア連合体が誕生。経営統合の目的として、圧倒的なスケールメリットの獲得のほか、両社が保有する調達網、物流システム、顧客データ基盤などの活用を挙げている。これらを最大限活用することで、ドミナント戦略の推進や店舗開発ノウハウの共有による収益性の向上、調剤薬局事業における既存事業強化や新規事業展開による売上増など、両社は多くのシナジーを見込んでいる。

業界再編動向

——M&A 対象企業が多様化

ドラッグストア業界では、小売業同士の M&A による水平統合が常態化し、出店コストを抑えつつ市場シェアを拡大し、薬剤師などの専門人材を確保するための手段となっている。かつては地域ごとに有力な中小チェーンが乱立していたが、前述のとおり、現在はコスト競争力を高めた巨大チェーンによる、さらなる再編の段階へと移行している。

こうしたなか、市場の成熟と競合激化を背景に、独自の付加価値と高い利益率を両立させる PB 商品の重要性が高まってきており、単にスケールメリットを追求した M&A とは質的に異なる、バリューチェーンの上流に位置する製造や卸売の機能を自社に取り込む垂直統合や連携の動きも進んでいる。以下では、そうしたケースをいくつか紹介する (図表 8)。

図表 7：売上高上位

企業名	本社所在地	決算期	連結売上高 (百万円)	期末店舗数 (店)
1 ウエルシアホールディングス株式会社	東京都千代田区	2025 年 2 月	1,285,005	3,001
2 株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	東京都文京区	2025 年 3 月	1,061,626	3,499
3 株式会社コスモス薬品	福岡市	2025 年 5 月	1,011,390	1,609
4 スギホールディングス株式会社	愛知県大府市	2025 年 2 月	878,021	2,186
5 株式会社ツルハホールディングス	札幌市	2025 年 2 月	845,603	2,658
6 株式会社サンドラッグ	東京都府中市	2025 年 3 月	801,811	1,124
7 株式会社クスリのアオキホールディングス	石川県白山市	2025 年 5 月	501,470	1,010
8 株式会社クリエイト S Dホールディングス	横浜市青葉区	2025 年 5 月	457,093	787
9 株式会社富士薬品	さいたま市	2025 年 3 月	381,200	1,273
10 株式会社ナチュラルホールディングス	福岡県朝倉市	2025 年 10 月	318,000	643

注：ツルハホールディングス業績は決算期変更にとまなう 9.5 カ月の変則決算。前期 (24/05) 売上高は 1,027,462 百万円



ツルハHDは2008年4月、グループのPB商品の企画開発や販売促進を手がけるウイング（札幌市）を子会社化している。また、ココカラファインは2011年1月、医薬関連のベンチャー企業、SOファーマ（神戸市）を買収。2009年に「S/O技術」（医薬品や化粧品の浸透力を高める最先端の技術）を活用したPB化粧品「VIVCO（ヴィヴコ）」を同社と共同開発しており、商品企画力の拡充を目的とする買収となった。近年では、サンドラッグが2022年2月、子会社のピュマージ（東京都府中市）を通じて、化粧品メーカーのI-ne（アイエヌイー、大阪市）が運営するスキンケアブランド「skinvill（スキビル）」事業を買収。オリジナルブランド強化の一環として、戦略的なブランド取得となった。こうした各社の戦略は、製造機能を内部化し、独自商品の企画から販売まで一貫して管理することで、利益率の向上と競合との差別化を同時に図る、ユニクロやニトリなどにおけるSPA（製造小売業）と類似した事業モデルとなっている。

M&Aに限らず、特定のメーカーと提携を組む多角的なPB戦略も展開されている。マツキヨココカラ&カンパニーは2021年10月の発足以降、コーサー（東京都中央区）を皮切りにさまざまなメーカーと商品開発を手掛け、PBでありながら専門性の高い価値を訴求している。スギHD傘下のスギ薬局では、化粧品メーカーのカラース（東京都港区）と共同で、2024年11月からスキンケアPB「DRIP TUNE（ド

リップチューン）」を展開。マツキヨココカラ&カンパニーもカラースと共同で、2025年4月からヘアケア商品の新PB「CONCRED（コンクレッド）」を立ち上げている。

また、スギHDは2022年6月、子会社のSトレーディング（東京都千代田区）を通じて、医薬品の国内卸、海外輸出を展開する渡辺貿易（大阪市）を子会社化しており、国内で製造した自社商品のグローバル展開に資するケースとなっている。

サービス領域での垂直統合ケースとしては、ウエルシアホールディングスが2024年10月、訪問介護サービスやグループホームなどの介護事業を1都3県で手掛ける東電パートナーズを完全子会社化した。ドラッグストア店舗との連携により、消費者の健康寿命延伸にワンストップで関与するビジネスモデルを目指している。

DX（デジタルトランスフォーメーション）戦略 ——次代に向けて投資を加速

2018年3月、経済産業省と日本チェーンドラッグストア協会は共同で「ドラッグストアスマート化宣言」を策定。AI、カメラ、RFID（電子タグ）などさまざまなツールを用いて流通をデジタル化し、業務効率化やデータ利活用による新たな価値の創造を目指すスマートストアの実現を掲げた。また、コロナ禍の時限的特例を恒久化すべく、2022年の薬機法改正により、オンラインで医療機関を受診した場

図表8：幅広い企業とのM & A、連携事例

ドラッグストア事業者	対象企業	内容	実施年月
株式会社ツルハホールディングス	株式会社ウイング（札幌市、製造業）	子会社化	2008年4月
株式会社ココカラファイン	SOファーマ株式会社（神戸市、製造業）	子会社化	2011年1月
株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	株式会社コーサー（東京都中央区、製造業）	共同開発	2021年11月
株式会社サンドラッグ	株式会社I-ne（大阪市、製造業）	ブランド取得	2022年2月
スギホールディングス株式会社	渡辺貿易株式会社（大阪市、卸売業）	子会社化	2022年6月
株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	株式会社ナリス化粧品（大阪市、製造業）	共同開発	2022年6月
株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	株式会社中村屋（東京都新宿区、製造業）	共同開発	2023年3月
ウエルシアホールディングス株式会社	東電パートナーズ株式会社（東京都豊島区、サービス業）	子会社化	2024年10月
スギホールディングス株式会社	カラース株式会社（東京都港区、製造業）	共同開発	2024年11月
株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	カラース株式会社（東京都港区、製造業）	共同開発	2025年4月

埼玉県内企業 富士薬品の取り組み

■全国にセイムスなど約 1,200 店舗を展開

富山の伝統的な配置薬販売事業を祖業とする富士薬品（さいたま市）は、1930年に創業し現在ではドラッグストア・調剤薬局事業を中核に、配置薬販売、医薬品製造、医療用医薬品販売という4つの事業を展開している。製販一体化による複合型医薬品企業として、自社で開発・製造した医薬品を、自社の販売網で展開するという、業界内でも希少な経営モデルが大きな強みとなっており、2030年には創業100周年を迎えることとなる。

1992年3月に新たな販売チャネルとしてドラッグストア事業へ進出以降、埼玉県を中心に「セイムス（SEIMS）」ブランドの店舗数を増やし、現在ではグループ全体で39都道府県に1,285店舗（2026年3月末時点）を展開。「地域で一番信頼されるドラッグストア」を掲げ、店舗では薬剤師やニュートリションケアカウンセラー（管理栄養士）、ヘルスケアカウンセラー、ビューティーケアカウンセラーなどのさまざまな専門家が顧客からの相談に対応している。近年は調剤併設店舗の出店を強化し、OTC医薬品（市販薬）と処方箋薬のシームレスな連携を図っている。

DX化の取り組みも進めており、2022年8月に一部店舗にインスタメディア端末「セイムスタッチ」を試験導入し、翌年からは導入店舗を全店に拡大。同端末に搭載されたAI機能がセイムス会員情報と購買履歴データに基づく会員一人ひとりの購買傾向を学習し、AIが選んだ“その日に使える自分だけのクーポン”を発券するデジタルプロモーションを展開している。また、2025年にはリテールメディアとして全店にデジタルサイネージを導入した。



■積極的に地域と協働

富士薬品の強みは、事業活動と地域社会との連携の深さにもある。2025年12月、同社はさいたま市と包括連携協定を締結。協定内容は、セルフメディ



ケーション強化、健康情報の発信、高齢者等への見守りサービスなど11項目に及ぶ。さいたま市内には配置薬販売事業で家庭・企業合わせて約2万軒の顧客を有しており、既存事業が地域連携における基盤となっている。

自治体が進める住民の健康づくりや防災・災害対策を、事業を通じて支援するという同様の連携協定は、これまでに全国で41例（うち埼玉県12例、2026年3月末時点）を数え、地域ネットワークを拡大している。今年1月には、協定を結ぶ埼玉県桶川市が主催する「いきいき健康講座」にて、同社薬剤師による講座が開催されるなど、地域社会での存在感が高まっている。

現在同社では、創業100周年にあたる2030年度に向けた中期経営計画「Fuji2030」が始動。同計画では、「複合型医薬品企業」として、総合力を発揮していくことを方針とし、主力のドラッグストア事業を中心に、事業間連携の強化を推進している。一部地域では、配置薬の営業員が顧客から処方箋を預かり、セイムスの調剤薬局で薬を受け取って自宅まで届けるサービスなど、事業間の垣根を超えた利便性をすでに提供している。地域社会に根差したビジネスを展開している富士薬品は、今後さらに地域インフラとしての役割を高める可能性を秘めている。



さいたま市と包括連携協定締結



合に「オンライン服薬指導」を希望すれば、診療から薬の受け取りまでを一気通貫で、オンラインで完結することができるようになった。2023年1月には電子処方箋の運用が開始され、電子処方箋の発行やこれに基づく調剤を行うことが可能になっている。

近年は大手チェーン各社でも公式アプリ開発やCRM（顧客管理）の高度化、デジタルマーケティングなどが加速している。スマートフォン決済との連携や、デジタルクーポンによるパーソナライズ販促も普及し始め、チラシ広告主体の旧来型集客からの脱却が模索されており、業界のさらなる成長にDX活用が不可欠となっている。ツルハHDは、DX戦略の推進を掲げ、データの活用、アプリ利便性の向上、店舗システムの刷新、ネットワークの強化、クラウドサービスの活用などデジタル技術を活用し、お客様一人ひとりのニーズに合わせた「One to Oneマーケティング」に取り組んでいる。マツキヨココカラ&カンパニーでは、デジタル調剤サービス「マツキヨココカラMe」を2024年11月より開始。さらに今年1月にはその機能を大幅に拡充し、公式アプリを通じて医療機関の予約からオンライン診療、服薬指導、そして薬の配送または店舗受取までをシームレスにつなぐ体制を構築した。また、コスモス薬品は2025年より、フィンランドのRELEXソリューションズ社が提供する、AIを活用した予測・発注の仕組みを全店舗と物流センターで導入している。

今後の展望

巨大ドラッグストアチェーンが誕生するなか、2026年もさまざまなM&Aや業務提携の動きが相次いでいる。今年2月にはクスリのアオキHDが、新潟県内に食品スーパー12店舗を展開するキュービット（新潟市）のスーパー事業を譲受。店舗を順次「クスリのアオキ」にリニューアルし、同地区におけるドミナント強化を図っている。さらにクスリのアオキHDは同月、グループ企業である食品スーパー運営事業者のフクヤ（石川県白山市）とナルックス（同所）の吸収合併を発表し、業務効率の向上と事業体

の整備を進めている。

3月には富士薬品が、同社で創薬した医療用医薬品「ユリス錠」の国内事業を持田製薬（東京都新宿区）に、医療用医薬品の注射剤を製造する富山第二工場を日本化薬（東京都千代田区）に、それぞれ譲渡すると発表。主力のドラッグストア事業を中心に総合力を発揮すべく、事業の「選択と集中」による成長戦略を進めている。また、4月にはサンドラッグが、オンライン診療を運営するアナムネ（東京都中央区）と提携。アナムネが運営するサービス「おうち病院」の提携薬局として、処方箋受付を開始した。オンライン診療で処方された薬の受け取りと同時に、日用品等の買い物もできるため患者の利便性向上につながる取り組みとなっている。

現在のドラッグストアは、薬局の専門性に、スーパーやコンビニの近接性・利便性を兼ね備えた唯一無二の業態となり、不可欠な社会インフラとしての地位を確立している。今後はDXを活用した購買データと健康データの連携により、個々の顧客に最適化された予防・未病領域のビジネス展開が見込まれるなか、大手チェーンを中心にこれまでの量的拡大から質的深化へのシフトが求められるフェーズを迎えている。調剤、OTC、健康相談を一体化した店舗運営により、物販と医療サービスが高度に融合した事業への転換が進むとみられ、より消費者の生活に深く介入していくライフパートナーへと、一段とその企業価値を高めていくことが期待される。

