



異業種・海外も視野に入れたD2C「3箇条」

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
マネージャー 小笠原知洋

19年9月25日、日経新聞は「フオーエバー21、10月末で日本撤退」と報じた。その1週間後の10月2日、続いて「オンワード、国内外600店舗閉鎖」の記事。身近で有名な2社の突然の発表に驚かれた方も多いのではないだろうか。

アパレル業界で一時代を築き上げたこの2社の事業方針転換に、小売業における大きな構造変化の兆しが表れている。小売りの成功法則ががらりと変わり、実店舗出

店が逆に足かせになる時代に入ってきたのだ。本稿では、その構造変化の兆しを題材に、医薬品企業がすべきことを議論していきたい。

アパレル「出店型モデル」の終焉

アパレル業界ではこここのところ店舗閉鎖と経営破綻が相次いでいる。米国の事例を挙げると、日本でも有名なバーニーズ・ニューヨークが19年8月に経営破綻、ファストファッションで一時代を築いたフオーエバー21も前述のように9月に破綻した。要因はアマゾンなどのネット通販の台頭だ。

いわゆる「アマゾン・エフェクト」によって、米国ではこの3年間に小売1万店が閉鎖に追いやられている。米UBSの調査によると、26年までに7万5000店が閉鎖する予測だ。

このように明らかな構造変化が起きていなかで、世界の有力企業はどのような戦略を立てているのだろうか。例えば、スペインのインディテックス（ZARA）は、アパレルにとどまらずインテリア

へとラインを拡げる「Person to Home」戦略を、日本のファーストリテイリング（UNIQLO）はアジアを中心に出店攻勢をかける店舗拡大戦略を、米国のギャップ（GAP）はネット通販に軸足を移すEC化戦略と、世界のSPA（製造小売業）ファストファッションの代表3社は、三者三様の取り組みを進めている。

面白いのはネット戦略を採るギャップで、彼らの重要経営指標は「いかに出店したか」ではなく、「いかに退店したか」であるという。店舗はあくまでECに誘導するための「ショールーム」で、収益の源泉をECに求めている。出店こそが成功の大原則であった小売り業だが、米国ではすでに撤退が戦略になり始めているのだ。もっと言うと、実店舗は成長のための「投資」ではなく、「足かせ」となってしまうている。この構造変化は米

国だけにとどまる話ではない。米国の3年遅れのトレンドを経ると言われる日本でも、近い将来確実に小売店の閉鎖が進むだろう。その兆しが、コンビニチェーン



小林製薬の中国市場攻略サイト

のが小林製薬で、アリババグループが運営する越境ECサイト「天猫国際」に自社の旗艦店を出店し、日本国内で医薬品を購入したことがある中国人の囲い込みに動いた。

また、現地展開の方法のひとつとしてパートナーシップを使う手もある。中国展開における龍角散と現地OTC薬トップメーカーの華潤三九のパートナーシップの例がそれにあたる。競争が激しくなる国内市場に目を向けるだけではなく、大きく成長する海外市場を視野に入れ、今のうちから独自チャネルの構築を進めるべきだ。

3つ目は、「異業種との戦いに備えろ！」ということである。製薬

の変調だ。とくに業界トップのセブンイレブンは、その渦中にある。19年2月頃から時短営業をめぐって本部とオーナーの対立が鮮明となったことを受け、セブン&アイホールディングスは19年10月10日に事業構造改革を発表。加盟店に課しているインセンティブチャージを減額する一方、19年下期以降に全国約1000店舗の閉鎖と立地移転を進めることで不採算店の整理を断行することを発表した。セブンイレブンは日本でも採ってきた「ドミナント戦略」が限界を迎えているのだ。

一方、日本でもECの拡大が始まっている。先行したヨドバシカメラのEC化率はすでに15%以上になっており、依然として出店を重点戦略に置くユニクロでも9.7%だ。セブン&アイHDも15年11月に立ち上げた総合通販サイト「オムニ7」に力を入れている。

前回12月1日号でも指摘したが、D2C（Direct to Consumer）の高まりは医薬品業界にとっても決して対岸の火事ではない。なかでも調剤薬局やドラッグストアは、現

時点では出店戦略が好調だとしても、アパレル業界と同様の急激な変化に晒されれば、一気に実店舗の閉鎖が進むことも起こり得る。ここで指摘したいことは3つだ。

ひとつ目は、「製薬企業こそダイレクトで売れ！」ということだ。医薬品業界でもEC化の兆しが見え始めていることは前回もいくつかの事例を紹介したとおりだが、その進展は想定以上に急激だ。17年4月のアマゾン・ファーマシーによる第1類OTC薬の展開を皮切りに、ヨドバシも19年4月から第1類のネット通販をスタート。ア

スクールも同様にB to Bサービスを通じてOTC薬の販売を開始している。負けじと日本調剤は19年6月に「プロが厳選するヘルスケアEC」と称して自社ECをオープン。製薬大手ではエーザイも自社ECに取り組んでいるが、同社の通販売上上げは3年連続で2ケタ成長を達成し好調だ。

このように強力な小売業者と一部の大手製薬会社のEC領域での陣取り合戦が加速しつつある。こうした状況に乗り遅れることなく

顧客を自らの手で確保するうえでM&Aを活用するのもひとつの手だ。16年12月に大正製薬が化粧品通販のドクタープログラムを買収したが、それは成長著しい製薬市場にあつて業績悪化に向かうという危機的状況のなか、逸早く通販及びスキンケアノウハウとリソースを抑えにかかるといった。現在、大正製薬の通販サイト「大正製薬ダイレクト」の売上高は100億円を超えている。

2つ目として、「海外展開も視野に入れよ！」と指摘したい。今後、ドラッグストアや調剤薬局の実店舗展開に構造変化が起きる可能性を見据えると、国内でD2Cチャネルの構築をめざすのもひとつの方法ではあるが、より長期を睨んだ海外展開も考慮すべきだ。

日本の高品質の医薬品は、アジアでのニーズが大きい。中国で「神薬」と称された参天製薬の「サンテポータイエ」や小林製薬の「アンメルツヨココ」やエスエス製薬の「イブクイック」などの医薬品の爆買いの様子は記憶に新しい。この機に乗じて中国に乗り出した

会社におけるD2Cの事例のように、医薬品小売という巨大な市場の構造変化の機会を捉え、同業よりもむしろ異業種との戦いが進展することが予想される。

アスクールといった別商材を展開する通販事業者や化粧品・健康食品メーカー、オンライン診療を展開するベンチャー企業など、ドラッグストアや調剤薬局、製薬企業はこれまでと異なる経営リソースを持つ相手とシェア争いをするようになる。業界常識では想像もつかない打ち手を繰り出す可能性もある異業種の競合企業の動向を先手で捉えて、これまでの戦い方を再考しなければならない。

これらの3点への対応は、医薬品企業に大きな方針転換を迫ることになる。やるべきことがわかっていても、リソースや知見がないために足踏みしてしまうことも多い。しかし、業績悪化が顕在化する前に、そこから一歩踏み出した企業こそが勝ち残る時代にあつては、外部の力も利用しながら、知見のない分野へも厭わず飛び込んでいかなければならないはずだ。