

# 米国ドラッグストアの成長戦略 ～米国ドラッグストア ウォルグリーンを例に～

160425 佐々木 誠太

高知工科大学マネジメント学部

## 1 概要

現在の米国も日本ほどではないが米国も現在 65 歳以上の割合が約 14% (日本は約 25%) を占め、この先さらに高齢化が進行していくと予想されている。その上、米国は医療費の未払い者が多いことや、健康保険への加入も任意なことから、医療費は日本に比べて高いのが現状である。そのため、米国では 1970 年代頃からセルフメディケーションの啓蒙活動が行われ、アメリカ人の間にその思想が浸透している。その結果ウォルグリーンを初めとするドラッグストアがその受け皿となっている。

現在の米国のドラッグストア業界は約 3830 億ドルの市場規模であり、2008 年には 2810 億ドル、2011 年には 3340 億ドルだった市場規模は徐々に拡大してきている。ドラッグストア業界は順調なもの米国の小売業は競争が激しく、低迷している業態も見受けられる。

米国では世界一のドラッグストアの「ウォルグリーン」が業界を牽引してきている。約 3830 億ドルを誇る米国のドラッグストア業界のマーケットの中で約 20% のシェアを占めるウォルグリーンは「3F 戦略」を軸に独自の戦略で消費者のニーズをくまなく掴み、37 期連続増収 (2011) を記録するなど、小売業が停滞している現代で伸び続けているドラッグストアである。米国にはウォルマートストアという小売業最大の競争相手がいないが、なぜ生き残っていったのか戦略的な部分から分析していく。

## 2 研究背景

表 1. 米国小売業トップ 100 社の業態別シェア推移

小売業態	1990年 (%)	2005年 (%)	2009年 (%)
スーパーマーケット	33.4	18.4	17.9
GMS	11.3	3.2	—
ディスカウントストア	15.8	9.3	7.3
百貨店	10.1	4.3	5.4
<b>ドラッグストア</b>	<b>7.2</b>	<b>8.0</b>	<b>7.7</b>
アパレルストア	4.3	3.4	2.4
ホールセールクラブ	3.6	6.9	7.5
コンビニエンスストア	3.1	2.9	4.4
ホームセンター	3.0	8.6	7.4
スーパーセンター	—	13.0	15.5
ハードラインストア	—	11.6	10.4
メールオーダー (ネット)	—	2.4	3.6
その他	8.3	8.0	9.5
合計	100.0	100.0	99.0

(参考文献[1]より抜粋)

事例分析を行う前に米国ドラッグストア業界の現状について述べる。表 1 は 1990 年から 2009 年の間に起きた小売業の業態別推移を表している。表 1 から明らかなのは、伝統的な業態のスーパーマーケット、GMS (総合スーパー業態としては消滅)、百貨店は全てシェアを落としていることが分かる。また、唯一健闘しているのがドラッグストアである。一方、大きく成長したのはウォルマートが先導しているスーパーセンター (ディスカウントストアから派生) とホールセールクラブ (会員制を取って倉庫型の大規模な店舗で営業) などのディスカウント志向の業態である。特にウォルマートのディスカウントストアやスーパーセンターと同じ土俵に上がって戦ったドラッグストアは太刀打ちできず潰されることも少なくなかった。いかにウォルマートと異なる土俵で戦うかが生き残っている鍵だと言える。小売業売上上位 10 社 (NRF 全米小売業ランキング[2014 年]より) によるとウォルマートは全小売業最大の売上高である 3436 億ドルを記録した。また、web サービス業のアマゾンが前年増加率 22.6% の売上高 493 億ドルを記録した。

表 2 2014 年度北米ドラッグストア業界

項目	実績	前年比	構成比
チェーンドラッグ売上	2891 億ドル	+5.8%	75.4%
独立ドラッグ売上	943 億ドル	+5.8%	24.6%
ドラッグストアトータル売上	3834 億ドル	5.7%	100.0%
ドラッグ店舗当たり売上	8.6 百ドル	—	—
チェーンドラッグ売上/坪	37548 ドル	21.7%	—
チェーンドラッグ既存店売上伸長率	+4.6%	+1.5%	—
チェーンドラッグ税引き後純利益率	1.5%	+0.1%	—
チェーンドラッグ店舗数	25066 店舗	+193 店舗	56.0%
独立ドラッグ店舗数	19695 店舗	▲ 209 店舗	44.0%
ドラッグストアトータル店舗数	44761 店舗	▲ 16 店舗	100.0%
チェーンドラッグ平均店舗売り場サイズ	305 坪	—	—

(参考文献[2]ドラッグストア研究会最新 US レポートより)

次に北米のドラッグストア業態について述べていく。

表 2 から読み取れるように 2014 年度の北米のドラッグ

ストア業態は 2013 年の 4.2%を上回る 5.7%の成長を遂げた。ウォルグリーンを初めとするチェーンドラッグは 5.8%成長した。売上げ構成比でみると、チェーンドラッグが 75%、そして独立ドラッグが 25%だ。大手ドラッグが手を出しにくいホームヘルスケア（介護・看護用品）に力を入れているのも大手との差別化になっている。

ドラッグストアトータル店舗数は 44761 店舗で、2013 年よりわずかな減少（マイナス 16 店舗）を記録した。チェーンドラッグは 193 店舗増加したが、独立ドラッグが 209 店舗減少した。店舗数構成比では、チェーンドラッグが 56%、独立ドラッグが 44%だ。店舗数減少の要因は独立ドラッグが不採算店を積極的に閉店したことと、大手ドラッグストアが昔のようにむやみやたらと新店舗を作らず、利益を考えた出店をしているためである。ドラッグストアの平均売り場面積は 300 坪程度で、日本のドラッグストアとさほどかけ離れた違いは無いが、店舗当りの売上げは 8.6 百万ドルと 1 ドル 120 円換算で 10 億円を超える。

表 3 3 大チェーンドラッグ 2014 年度業績

企業名	ウォルグリーン	CVS	ライト・エイド
売上	764 億ドル	676 億ドル	265 億ドル
売上前年比	+5.8 億ドル	+3.3 億ドル	+3.9 億ドル
既存店売上成長率	+4.9%	+2.1%	+4.3%
純利益率	2.5%	3.3%	8.0%
店舗数	8232 店舗	7822 店舗	4571 店舗
売上/店舗	8.5 百万ドル	8.7 百万ドル	5.6 百万ドル
(参考文献[2]ドラッグストア研究会最新 US レポートより)			

次にチェーンドラッグ大手 3 社の動きを見てみる。2014 年度業界のリーダーウォルグリーンは 764 億ドル（前年比 +5.8%）の売上げを記録した。業界第二位の CVS は社名を CVS ヘルスに変更した。売上げは 678 億ドル（前年比 +3.3%）を記録し、第三位のライト・エイドは 265 億ドルで前年比 +3.9%を記録した。

### 3 目的

ドラッグストアが大手小売企業との競争で生き残っていくためには、どのような戦略を採っていくべきなのか米国一のドラッグストアであるウォルグリーンの事例

商品群	1982 年	1990 年	2000 年	2011 年
調剤薬	16%	33%	55%	65%
一般用医薬品	13%	14%	11%	25%
化粧品	12%	10%	8%	
日用品	33%	26%	26%	
たばこ	6%	5%		
食品	20%	12%		
合計	100%	100%	100%	100%
(参考文献[1]より抜粋)				

を分析し考えていく。

## 4 研究方法

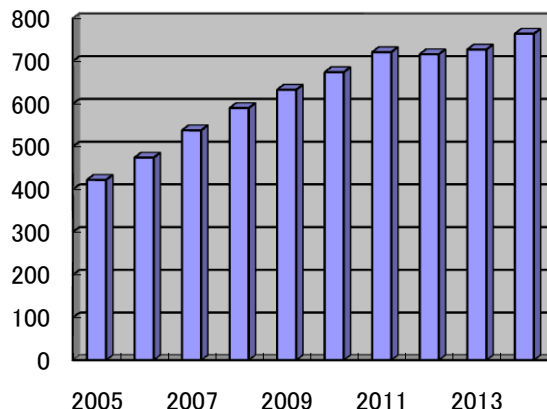
事例分析として、ウォルグリーンがウォルマートに対してどのような差別化戦略もしくは独自戦略を採り成長していったのかを文献を中心に分析していく。

## 5 事例分析

### 5-1 ウォルグリーンについて

1901 年にシカゴのドラッグストアで勤務していたチャールズ・R・ウォルグリーン氏が米国のイリノイ州シカゴでウォルグリーンを創設した。ウォルグリーン氏は当時勤めていたドラッグストアを 6000 ドルで購入し、「ウォルグリーン」という店名をつけた。ウォルグリーンの事業内容としてはドラッグストアチェーンであり、現在では売上高、店舗数とも全米一である（2011 年には 37 期連続増収を記録）。近年では軸であるヘルス&ビューティーケア商品の他に都市部や食品店が少ない地域では生鮮食品なども取り扱っている。また、2016 年度後半までに同業界 3 位のライト・エイドを 94 億ドルで買収すると発表した。店舗数は約 2 倍、ウォルマートの 3 倍、同業 2 位 CVS の 1.6 倍となる。（the wall street journal より）

図 1 ウォルグリーンの売上高推移（億ドル）



(参考文献[1]、[2]より筆者が作成)

### 5-2 ウォルグリーンの 3F 戦略

ウォルグリーンは「The Pharmacy America Trusts」（アメリカ国家に信頼されるファーマシーをつくり、地域の人々の健康に貢献する）という企業理念を現場で忠実に実行するための 3F 戦略がウォルグリーンの基本戦略となっている。筆者はウォルグリーンの最大の特徴・強みはこの「3F 戦略を軸とした経営戦略」だと考えている。3F とは「専門性(Focus)」、「利便性(Fast)」、「接客性(Friendly)」である。

#### 【専門性 (Focus)】

表 4 ウォルグリーンの商品売上構成の推移

表 4 はウォルグリーンの商品カテゴリー別売上構成の推移を表したものである。まず、ウォルグリーンは調剤に力を入れているということが図表から読み取れる。ウォルグリーンは 1970 年代を目途に事業の多角化から脱却し、調剤に力を入れ、現在では年間 5 億 8300 枚の処方箋を調剤している。これは全米の処方箋の 16.7% 当たる。店舗で差はあるが一日でおよそ 160 枚~290 枚を一店舗当たり調剤している。調剤薬と一般用医薬品（大衆薬）のヘルスケア商品に特化し割合が 70% を超えるようになったが、それに反してディスカウントストアやスーパーマーケットで購入することが出来る食品や日用品の割合は以前の半分以下にまで減少した。

また、ウォルググリーンでは、子会社の「テイク・ケア・ヘルス・システムズ」が全米 400 以上の店舗でインストアクリニックを実施しており、専門員が薬品についてのコンサルティングのほか、予防接種や点滴なども行い、処方された薬は同じ店舗で買うことができる。

以上のことからウォルググリーンは調剤や一般用医薬品などのヘルスケア商品が 70% 以上を占め、それに加えて予防注射や点滴なども可能であり、ヘルスケアカテゴリーへの専門性を全面に打ち出しているドラッグストアだと言える。

### 【利便性 (Fast)】

ウォルグリーンの店舗における利便性の特徴は次の 5 つが挙げられる。

- ・①顧客にとって便利な立地選定
- ・②フリースタANDING店舗
- ・③24 時間営業
- ・④ドライブスルー機能を持つ店舗の存在
- ・⑤1 時間 D P E 機能

#### ① 顧客にとっての便利な立地選択

ウォルググリーンは立地選択で顧客の利便性というものを大切にしている。ウォルグリーンの店舗は主にダウンタウンや住宅街にあり、その地域の特性に合わせて店づくりをしていく。一店舗当たりの商圏は車で 10 分の小商圏 (1~2 マイル) に設定している。また店舗は主に帰り道サイドに出店されているので仕事帰りに立ち寄りやすい仕組みとなっている。

#### ② フリースタANDING店舗

フリースタANDING店舗とは一店がそこに独立して存在していることを示す。ウォルググリーンは 1991 年以降にオープンした店の 90% は単独で出店し、自店のパーキングエリアを所有している。フリースタANDING店舗を選んだ背景にスーパーマーケットがドラッグストア部門を店内に取り入れ始めたからである。フリースタANDING店舗には大きなメリットがある。それは顧客が自分達の店舗を目的に足を運んでくれるということだ。即ち、元々関心があるお客様が買い物をしてくれるので、リピーターにもなりやすいと言える。

#### ③ 24 時間営業

いつ病気に罹るか分からない以上、急なニーズに応えるためにウォルググリーンは 24 時間営業を実施している。24 時間営業を始めた当初、「コストがかかる」、「薬剤師が嫌がる」、「治安の問題が心配」といった理由で社内に反対する人が多かったがいつでも営業しているという安心感または便利な印象をお客様に与えた結果、売上が大きく伸びた。これに応じて日中でも売上が伸びた。

#### ③ ドライブスルー機能を持つ店舗の存在

ウォルググリーンには調剤室の一角にドライブスルー機能を設けている。今では 80% の店舗は調剤のドライブスルーが可能で、調剤売上の 2~3 分の 1 を占めるようになった。予め、処方箋を店舗に FAX 送り、その後注文した調剤薬をドライブスルーで取りに行くという形で利用されている。ドライブスルーのヒントはマクドナルドから得たもので当時は車から降りる手間を省くためにシニアの人々をターゲットに設置したが、主な利用客は忙しいビジネスマンや小さい子供を連れた母親が多い。メリットとして商圏が広がるので競合店から顧客を奪取することが可能になる。デメリットとして顧客を店内に引き入れることが出来ないで買上点数が減ると言うことが挙げられる。

#### ⑤1 時間 D P E 機能

D P E とは Development Printing - Enlargement の略で「現像・焼き付け・引き伸ばし」の意味である。(ウィキペディアより抜粋) ウォルググリーンは便利な店というイメージを追求するため写真の現像をおよそ 1 時間で行う 1 時間 D P E 機能を設置した。これは他の小売業態と差別化を図るための 1 つの戦略である。

### 【接客性 (Friendly)】

ウォルグリーンの主なターゲットは「多忙な人」、「子供を持った女性」、「シニア(高齢者)」である。

#### 「多忙な人」

米国では女性の社会進出が進み、夫婦共働きの世帯は 60% 以上になった。共働きの人々は多忙な毎日を送っているので、低価格指向はそこまで強くなく、むしろ買い物には時間の節約を求める顧客である。そのためダウンタウンや住宅街に店舗を構え自宅に帰る途中に買い物出来るように店舗の規模をあえて小さくしてある。

#### 「子供を持った女性」

小さな子供を持った母親は処方箋が多い顧客でもある。ウォルグリーンのフリースタANDING店舗サイズがクイックショッピングに適する約 300 坪のサイズなのは子供を持った人やシニアの方に店舗が広すぎて買い物するにあたり、歩き疲れないよう考慮されている。

#### 「シニア(高齢者)」

米国のシニア層は所得の 20% 以上をヘルスケアに費や

し、そのうちの 17%は調剤薬に使われる。また 45 歳以上の人は一般用医薬品（大衆薬）の売上の 3 分の 2、調剤薬の 5 分の 4 を占めるというように、年齢が上がるほど薬の使用料が増加する。そのためウォルグリーンにとってシニア層は上得意客なのである。その上、米国では、シニア層は比較的裕福であり、低価格指向もそれほど強くなく、リピーターになる可能性も高い。

利益が多く得られる調剤や医薬品の購入頻度が多く、ウォルグリーンの商品戦略であるハイ&ロー価格の商品を好んで購入するシニア層はウォルグリーンにとってドル箱客である。

また、ウォルグリーンは楽しく買い物が出来るような店舗づくりに力を入れ、一度来店したお客様がリピーターになってもらえるような雰囲気づくりをしている。しかし、店づくりのみでリピーターになってもらえるはずはなく、お客様に対する優しい接客というものは必要となってくる。ウォルグリーンではターゲットのシニアの人々に合わせシニアの社員を多く雇っているなど、お客様に気を遣わず、買い物をしていただくよう接客サービスに力を入れている。自分の家に訪問してくれた子供の恩師であれば、名前を呼び笑顔で挨拶をし、もてなすはずである。それと同じように店のお客様に接することがウォルグリーンの企業文化になっている。そのため、ウォルグリーンには以下の「七つのサービス規範」が存在する。

- 1 お客様を待たせないサービス  
→レジにお客様が 3 人以上並んでいたらすぐに新しいレジを開く。
- 2 常にスマイルを絶やさない  
→お客様の目を見て微笑みかけ、フレンドリーな明るい声で「ハロー」と挨拶する。
- 3 顧客満足保障の実施  
→商品交換や返品には素早く対応する。お客様の問題は自図からの問題であり、その問題を解決、またはほかの社員が責任を受け継ぐまで絶対に問題を放り出さない。
- 4 感じのいい電話対応  
→電話は三度ベルがなるまでに対応する、折り返し電話する場合も、1 分以上待たしてはならない。
- 5 身だしなみ  
→店舗を常に整理整頓、清潔にしてお客様に不快感を与えない。
- 6 挨拶をする  
→挨拶を通じて、すべてのお客様が大切な方であるという態度を示す。来店した場合だけでなく、お帰りの際にも感謝の気持ちを示し、お客様の再来店を促進する。
- 7 感動・感激を提供する  
→多くのお客様を特別なサービスで感動・感激させる。

これらの接客サービスを実践することで一度来店していただいたお客様に店舗の良いイメージを持ってもらい、ロイヤルカスタマーを着実に増やしているのである。

これらの接客サービスを実践することで一度来店していただいたお客様に店舗の良いイメージを持ってもらい、ロイヤルカスタマーを着実に増やしているのである。

### 5-3 ウォルグリーンのウォルマートとの差別化戦略

#### 5-3-1 ウォルマートについて

ウォルマートは、1962 年サム・ウォルトン氏が創業したディスカウントストアであり、現在ではスーパーセンター（ディスカウントストア、ホームセンター、食品スーパードラッグストアの融合店）での展開を原動力としている。米国を中心に世界で 15 ヶ国に展開しており、日本ではスーパーマーケットの西友を子会社化している。従業員は全世界で 220 万人（東洋経済 online より）、売上高は 2014 年で米国 3436 億ドル、世界 5084 億ドルの売上を誇る。そのほかに現在は西友を子会社にしています。主な特徴は徹底したローコスト戦略を軸に成長してきた。

「3F 戦略」を土台に顧客を獲得していったウォルグリーンだが、最も大きな障壁となったのが小売業で米国一の規模を誇り、スーパーセンターを軸に世界中に展開している「ウォルマート」の存在である。米国のドラッグストアでウォルマートに潰された企業はこぞってウォルマートと似たような形態のドラッグストアになってしまい、同じ土俵での戦いに敗れたものばかりである。

そのような状況の中、ウォルグリーンはドラッグストア業界に進出してきたウォルマートと同じ競争軸で戦わないことを徹底し、飲み込まれることなく顧客を得た。これら二つの米国一ドラッグストアであるウォルグリーンと米国一小売業であるウォルマートを比較分析していく。

表 5 ウォルグリーンとウォルマートの比較

比較項目	ウォルグリーン	ウォルマート (スーパーセンター)
経営戦略	3F 戦略（専門性、利便性、接客性）	エブリデーロープライス
ターゲット顧客	中高年層	50 歳以下
商圏設定	車で 10 分の小商圏	車で 1 時間の大商圏
商圏人口	1~2 万人	6~17 万人
立地戦略	ダウンタウン及び住宅地	サブバブル/ルーラル
商品戦略	ソリューション志向の品揃え	生活実需品の幅広い品揃え
	専門性と利便性を追求	定番商品の売れ筋集中大量販売
価格戦略	フェアプライス	エブリデーロープライス
	ハイ&ロー価格	最低価格保証
プレゼンテーション	専門性と楽しい	大量陳列による

ヨン戦略	雰囲気づくり	安さイメージの構築
広告販促戦略	毎週チラシ	年間 9 回の少ないチラシ
店舗サイズ	300 坪強	3000~6000 坪
購買価格	11 ドル(セルフサービス売り場)	100~150 ドル
(参考文献[1]より抜粋)		

上の図表はウォルグリーンとウォルグリーンを比較したものを整理したものである。この図表を見ても分かるようにウォルグリーンはウォルマートと顧客へのアプローチの手段が大きく異なる。この図表から分かることを筆者なりに分析した。

まず、両者の基盤となる経営戦略についてだ。ウォルマートは EDLP (エブリデーロープライス) での販売を追求し、「ウォルマート=安い」というイメージを人々に焼き付けてきた。これは「粗利益率を半分にしても販売個数が 3 倍になれば最終利益は増大する」というウォルマート創始者であるサム・ウォルトンの単純明快な経営哲学が現在まで引き継がれており、いつでも安くしておけば特売を待つ必要もないのでお客様はいつでも購入してくれる。(例：リーチ歯ブラシとバンドエイドにおいてそれぞれ約 1.02 ドル、1.88 ドルもウォルマートのほうが安い)。また、ウォルマートは 10 万点 (そのうちグロスラリー 3 万点) の商品を取り扱い、買いたいものはほとんどそこで揃い、幅広いお客様のニーズに応えることが可能な汎用性を持っている。それに対し、ウォルグリーンは調剤や一般用医薬品などのヘルスケア商品が 70%以上を占め、ヘルスケアカテゴリーへの専門性を全面に打ち出している。商品をより多く陳列し、安く商品を大量に販売するという考え方はなく、あくまでもドラッグストアの位置づけを理解し、人々の健康をサポートすることを念頭に置いている。

また、ウォルグリーンはウォルマートにはない利便性を強みにしている。立地の面では安く広い敷地を必要とするウォルマートは郊外や地方にあるので仕事帰りに寄るには向いてない。その上、店舗サイズも大きく、商品も多いので自分が欲している商品を見つけるのに時間が掛かる為、クイックショッピングには向いてない。反対にウォルグリーンは住宅街やダウンタウンなど人の目につく場所にあり、商品構成の 30%はそれぞれの地域に合わせた商品を取りそろえて、地域に密着している。店舗サイズもウォルマートの 10~20 分の 1 の規模でクイックショッピングが可能でコンビニエンスドラッグストアという位置づけになっており、利便性が高いと言える。立地に置いても、出入りしやすい交差点を渡った右側の角や家に帰る側の道路に店舗を置いたりし、立地においても徹底している。

プレゼンテーション戦略においてウォルマートは商品の大量陳列による安さイメージを前面に押し出し、商品をより買ってもらおうという店舗づくりをしているのに対し、ウォルグリーンは楽しく買い物が出来るような店舗づくりに力を入れ、「またここで買い物がしたい」と思ってもらえるような、すなわち一度来店したお客様がリピーターにな

ってもらえるような雰囲気づくりをしている。

広告販促戦略においてウォルマートはコスト削減を目的に最小限の回数しかチラシを配布しないのに対して、ウォルグリーンはチラシを毎週作っている (日曜日から土曜日まで 7 日間有効)。チラシのアイテム掲載数は通常 300 品目、時期によっては 360 品目掲載している。またチラシにヘルス&ビューティーケアについての一言アドバイスを掲載するなどして、ウォルマートのようなディスカウントストアにはない専門性を打ち出している

## 6 結論

ウォルグリーンはウォルマートの「安さ」を追求したコストリーダーシップ戦略に反して、ウォルマートと同じ土俵で戦わないことを意識し差別化集中戦略を採り、価格戦略、ターゲット顧客、立地での差別化を徹底したことがウォルマートに潰されることなく成長することが出来た要因であると分析を通じて分かった。筆者はウォルグリーンの一歩の強みは 3F 戦略の 1 つである「利便性」を追求したことにあると考える。ヘルスケアカテゴリーや接客にどれだけ力を入れているとしても店舗に足を運んでもらわないと知ってもらうことが出来ない。ウォルグリーンは人通りや車通りが多い場所や出入りしやすく、目につきやすい場所に立地しており、立ち寄りやすいつくりになっている。一度来てもらったお客様にウォルグリーンのような良さを知ってもらいリピーターへと変貌させていく。これを繰り返すことによって地域の人々をウォルグリーンのお客様にいったのだと考える。そのため筆者は 3F 戦略の「専門性」、「接客性」を支えているのは「利便性」だと考える。また、ウォルマートを分析する以前は利便性を欠くウォルマートは人が来ないのではないかと筆者は考えていたが、ウォルマートの圧倒的なロープライスによる商品販売と品揃え、またウォルマートブランドのグローバルな展開によりウォルグリーンと全く異なった戦略で顧客を獲得していた。ウォルグリーンはウォルマートを意識した差別化戦略を駆使したポジショニングの上手さやウォルマートの圧倒的なコストリーダーシップ戦略など小売業界で生き残っていくためには何か戦略的な強みが必要である。

## 7 提案

日本のドラッグストア業界もオーバーストア状態で競争が激しい上に、改正薬事法施行 (2009) によりスーパーやコンビニエンスストアなど他小売業態の大衆薬の販売が可能となった。さらには高齢化の進行率は世界で最も進行しており、シニア層のニーズが重要となってくる。また、米国に続き女性の社会進出する機会が増えた。そのため、シニア層や多忙な社会人をターゲットにしたウォルグリーンは日本のドラッグストアにも活かすことが出来ると思う。そのため、日本を初めとした米国以外の国で展開するドラッグストアがウォルグリーンのようなノウハウを取り入れる環境を創ることが出来れば、各国のドラッグストアが成長できる機会があると思う。

## 参考文献

- [1] 松村清「世界№1のドラッグストア ウォルグリーン (2012)」商業界
- [2] ドラッグストア研究会HP  
(<http://www.drugstore-kenkyukai.co.jp/index.html>)
- [3] 西山和宏「ウォルマートの真実 最強のIT最強の顧客満足 (2002)」ダイヤモンド社
- [4] 溝上幸伸「ウォルマート方式 (2002)」ぱる出版