



# スーパーマーケットのヘルスケア戦略に迫る！ —米・英・日の最新動向から読み解く将来展望—

2024/03

三井物産戦略研究所  
技術・イノベーション情報部 インダストリーイノベーション室  
加藤貴子

## Summary

- 先進国を中心に、スーパーマーケットによるヘルスケア事業参入が進み、製品（モノ）からサービス（コト）への転換が進む。今後、中間層が増加するアセアン諸国等では、同様の動きが見込まれる。
- 異業種によるヘルスケア事業参入は容易ではない。事業の持続性・発展性を確保するには、医療保険制度の理解や地域医療における役割を明確化することが重要となる。
- 異業種によるヘルスケア事業参入は、既存事業者の新たな脅威となる。Amazonもヘルスケア事業に参入しており、さらに競争が激化することが予想される。低コスト・透明性・利便性・信頼性といった価値観を提供し、健康でありたい消費者に選ばれるサービス構築が勝因となるだろう。

ウォルマートなどの大手スーパーマーケットによるヘルスケア事業進出が活発化している。先行する米国では、薬局事業を中心にクリニック運営や健康増進サービスを拡大しており、既存の薬局チェーンやクリニックの新たな脅威となりつつある（米Drug Channels Instituteによると、ドラッグストア市場における処方箋医薬品売り上げの約9%<sup>1</sup>をスーパーマーケットの薬局が占める）。異業種によるヘルスケア事業参入は容易ではない。事業の持続性・発展性を確保するには、各国における医療保険制度の理解や地域医療における役割の明確化が重要となる。

本稿では、医療保険制度など異なる特色を持つ米国・英国・日本市場における現状分析、企業事例を通じて、課題と将来展望につき考察する。

## 1. 米国

### 1-1. 巨大市場を相手に積極的な取り組みを展開する米国

米国の民間医療保険支出<sup>2</sup>は1.2兆ドル、公的医療保険支出<sup>3</sup>は1.6兆ドルを超える<sup>4</sup>。スーパーマーケット

<sup>1</sup> [Drug Channels Instituteウェブサイト](#) (Largest 15 U.S. Pharmacies, By Total Prescription Revenues, 2022より、Walmart、Kroger、Albertsonsのシェア合計)

<sup>2</sup> 民間医療保険は、UnitedHealth Group、Anthem、Centene、Humanaなどが主要企業で、米国民の約65%（2022年）が加入している。

<sup>3</sup> 公的医療保険は、Medicare（高齢者および障害者等が対象）、Medicaid（低所得者が対象）、CHIP（低所得者の子供が対象）などがあり、米国民の約36%（2022年）が加入している。

<sup>4</sup> 米国議会レポート「[U.S. Health Care Coverage and Spending](#)」より、Health Consumption Expenditures by Type and Source, 2021の数字を抜粋。

は、巨大市場を相手に、薬局事業を入り口として、製薬企業と組んでプライベートブランド（PB）の医薬品販売<sup>5</sup>やスペシャリティ薬局事業（リウマチ治療薬や抗がん剤など処方複雑で高額な医薬品を扱う専門薬局のこと）などに挑戦している。さらに、店舗内クリニックの運営やオンライン診療などの医療サービス、また、栄養指導サービスなどの予防分野にも参入している。近年、医療費や医薬品価格の高額化や不透明性に対する消費者の不満は高まっており、医療費定額化や医薬品価格の透明化などの施策を打ち出している。

## 1-2. 企業事例：ウォルマート、クローガー等

世界のスーパーマーケット業界トップ<sup>6</sup>のウォルマートは、薬局事業Walmart Pharmacy（業界5位、シェア4.4%<sup>7</sup>）を展開し、2019年に店舗内クリニックWalmart Health Centerを55施設開業している<sup>8</sup>（図表1）。医療過疎地域の分析や、地域病院とのデータ連携など、地域特性を踏まえた展開をしている。また、健康増進サービスでは、顧客の嗜好に合う食品を推奨するアプリ（Shifter solutions社）を導入し、登録栄養士による食事指導を無料で行っている。

業界2位<sup>9</sup>のクローガーは、米国で最もヘルスケア事業に注力しているスーパーマーケットである。2,200<sup>10</sup>の店舗内薬局Kroger Pharmacy（業界6位、シェア3.1%<sup>11</sup>）やスペシャリティ薬局Kroger Specialty Pharmacy（業界6位、シェア2%<sup>12</sup>）に加え、店舗内クリニックThe Little Clinicを運営（225施設<sup>13</sup>）している。また、医薬品の市場価格や価格変動の情報提供を行うPrime Therapeutics社と提携し、価格透明性を重視している。健康増進サービスでは、米国政府が推進する“Food as Medicine（食事により病気を予防・管理する）<sup>14</sup>”という概念に基づき、顧客向けアプリOptUP（スマートフォンで食品ラベルを読み込んで栄養をスコア化するアプリ）を通じて、個別化栄養サービスを提供している。

業界3位のターゲットは、医療システムのカイザー・パーマネンテ<sup>15</sup>と提携し、店舗内クリニックTarget Clinicを運営（34施設<sup>16</sup>）している。また、業界4位のアルバートソンズは、薬局事業Albertsons Pharmacy

<sup>5</sup> ウォルマートは、2021年にプライベートブランドのインスリン製剤（製薬会社Novo Nordiskが製造）を発売している。

<sup>6</sup> [National Retail Federationウェブサイト](#)（2022年データ）

<sup>7</sup> [Drug Channels Instituteウェブサイト](#)（Largest 15 U.S. Pharmacies, By Total Prescription Revenues, 2022）

<sup>8</sup> Walmart Health Centerは、55施設（2024年3月15日現在、ウォルマート[ウェブサイト](#)参照）を展開している。内科のみならず、眼科や歯科などを併設し、また画像診断などの医療機器を取りそろえている。

<sup>9</sup> 1-2.に記載のスーパーマーケット業界ランキングは、すべてNRF[ウェブサイト](#)を参照（2024年3月15日）

<sup>10</sup> Kroger社[ウェブサイト](#)（2024年2月27日アクセス）

<sup>11</sup> [Drug Channels Instituteウェブサイト](#)（Largest 15 U.S. Pharmacies, By Total Prescription Revenues, 2022）

<sup>12</sup> [Drug Channels Instituteウェブサイト](#)（Prescription Revenues and Market share from Specialty Pharmaceuticals, by Company, 2022）

<sup>13</sup> Kroger社[ウェブサイト](#)（2024年2月27日アクセス）

<sup>14</sup> Food as Medicine、もしくは、Food is Medicineと呼ばれている。具体的には、医療従事者から処方される食事や、貧困層向けソーシャルサービスの場合もある。

<sup>15</sup> カイザー・パーマネンテは、HMO（Health Maintenance Organization）と呼ばれ、ペイヤー（医療保険者）、プロバイダー（医療サービス提供者）の両機能を有する民間・非営利の団体。

<sup>16</sup> Target clinic[ウェブサイト](#)（2024年2月27日アクセス）

(業界9位、シェア1.2%<sup>17</sup>)に加えて、顧客向けアプリSincerely Health上でオンライン診療から栄養指導サービスまでを一元化している(執筆時、クローガーはアルバートソンズ買収を計画中)。(図表2)

図表1：ウォルマート運営のクリニックWalmart Health Center



出所：Walmart社YouTube動画より抜粋

<https://www.bing.com/videos/followweb/onecolumn/creatordetail?FORM=000051&ctid=https://www.youtube.com/channel/UCT5JDZ41sV-gaPF5gnRLThA&ru=%2Fvideos%2Fsearch%3Fq%3DWalmart%2BCentral%2BFill%26qpvt%3DWalmart%2BCentral%2BFill%26FORM%3DVVDRE>

(最終アクセス日：2024年2月27日、以降図表の出所に記載されているリンク先はすべて同様)

図表2：米国のスーパーマーケットのヘルスケア戦略

企業名	医療保険提携先	医療サービス		処方医薬品			健康維持・予防サービス 栄養・運動・睡眠、アプリなど
		店舗内クリニック	オンライン診療	店舗内薬局	メールオーダー	スペシャリティ薬局	
米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・UnitedHealth</li> <li>・Humana</li> <li>・Anthem</li> <li>・Cignaなど</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Walmart Health Center (55施設/2024年3月15日現在)</li> <li>・Optumがノウハウを提供</li> <li>・高齢者向けクリニックチェーンChenMed買収を検討中との報道もある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン診療サービス企業MeMDを買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界5位、シェア4.4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Walmart Central Fillにて自動化調剤技術を導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Walmart Specialty Pharmacy</li> <li>・業界13位、シェア1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Optumと提携し高齢者向け予防サービスを提供(2022年)</li> <li>・Shifter solutions(栄養分野)とライセンス契約</li> <li>・Epicの電子カルテを導入</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Anthem Blue Cross</li> <li>・Centene</li> <li>・Medical Mutual など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・The Little Clinic (225施設、栄養士駐在)</li> <li>・治験に参加している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内科診療に加えて栄養指導サービスを提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2,200薬局</li> <li>・業界6位、シェア3.1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メールオーダー実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Kroger Specialty Pharmacy</li> <li>・業界6位、シェア2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・栄養スコア化アプリOptUPの提供(クローガーのデータサイエンスチーム84.51%が開発)</li> <li>・Food as Medicineの推進</li> <li>・Performance Kitchen(健康ミール宅配サービス)、Better Health Group(高齢者ケア)、Soda Health(SDoHデータ)と提携</li> </ul>
	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Target Clinic(34施設、カイザー・パーマネント提携)</li> <li>・CVS HealthのMinute clinicを誘致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン診療サービス企業CirrusMDと提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CVS Healthの1,800薬局を誘致</li> <li>・各種報道によると、数十店舗を閉鎖予定(2024年1月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CVS Healthがサービス提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CVS Healthがサービス提供</li> </ul>	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Aetna</li> <li>・Humana</li> <li>・UnitedHealth</li> <li>・Centene など</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客向けアプリSincerely Healthを通じて提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1,727薬局</li> <li>・業界9位、シェア1.2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メールオーダー実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialty Care Pharmacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スイスdecadoo技術を導入したアプリSincerely Healthを提供</li> <li>・活動記録をベースとした健康指導、オンライン薬局、テレヘルス、栄養指導を一元化</li> <li>・Soda Health(SDoHデータ)と提携</li> </ul>

出所：各社ウェブサイト、Drug Channels Instituteウェブサイト (<https://www.drugchannels.net/2023/03/the-top-15-us-pharmacies-of-2022-market.html>)、筆者ヒアリングから作成

<sup>17</sup> Drug Channels Instituteウェブサイト (Largest 15 U.S. Pharmacies, By Total Prescription Revenues, 2022)

### 1-3. 課題と将来展望

課題は、スーパーマーケットにおける、顧客の病気や健康に対する従業員の理解不足、薬剤師などの医療人材不足、スーパーマーケットならではのヘルスケアサービスのメリット（低コスト・透明性・利便性・信頼性）を消費者に打ち出せるか、という点である。

将来展望では、スーパーマーケットが、顧客データ、デジタル技術、物流網を生かすことで、消費者の健康を支えるゲートキーパーの役割を担うことが期待される。競合のドラッグストアCVS Healthは、薬局やクリニックの運営に加えて、医療保険事業やPBM（薬剤給付管理）事業<sup>18</sup>など収益性の高い事業を垂直統合している。また、Amazonも薬局やクリニックなどのヘルスケア事業へ参入しており、リテール産業全体における消費者の囲い込みが加速するだろう。

## 2. 英国

### 2-1. 予防重視で税金の無駄遣いを減らす英国

英国では、医療は税金で賄われ、国民保健サービス（NHS）が原則無料の医療サービスを提供している。税金の使い道に対する国民の意識は高く、スーパーマーケットは、公的医療保険の医療費を下げるための予防サービスや栄養指導に力を入れている。これらにより来店客数を増やし、追加収益を増やしている。店舗内薬局の展開も行っているが、薬局業界トップのBoots UK（2,100店舗<sup>19</sup>）が圧倒的な強さで市場を席卷している。

### 2-2. 企業事例：Tesco、Asda

スーパーマーケット業界1位のTescoは、店舗内薬局TESCO Pharmacy（370薬局<sup>20</sup>）を展開している。英国糖尿病協会や英国心臓財団の協力の下、薬剤師による糖尿病や心疾患のリスクアセスメントや栄養指導を行っている。また、健康的な食品の販売比率を増やすため、食品のリフォーミュレーション<sup>21</sup>による減塩などに取り組んでいる。

Asdaは、店舗内薬局ASDA Pharmacy（255薬局<sup>22</sup>）の運営、オンライン診療大手ZAVAとの提携（2021年）、健康的な食品をラベリングで明示したLive Better製品<sup>23</sup>の拡大（2024年末までに1,200製品に）を通じ（図表3）、競合スーパーマーケットとの差別化を図っている。（図表4）

<sup>18</sup> PBM（薬剤給付管理）とは、医療保険会社の代理で医薬品の給付請求を行うこと。保険償還対象の医薬品リストを作成するPBM事業者が製薬会社からリベートを受け取るなど、医薬品価格の不透明さが議論されている。

<sup>19</sup> Boots社[ウェブサイト](#)（2024年3月6日アクセス）

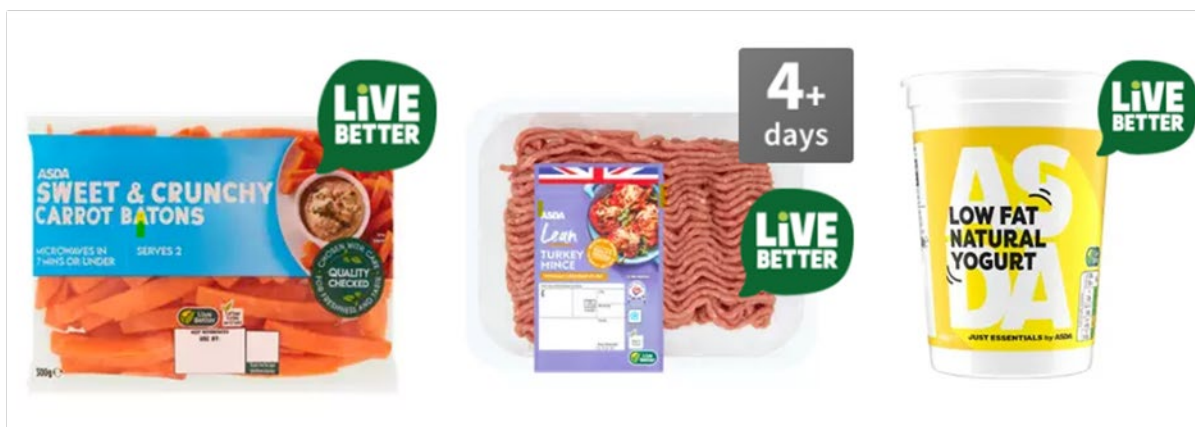
<sup>20</sup> Tesco[アニュアルレポート](#)（2024年2月27日アクセス）

<sup>21</sup> 食品のリフォーミュレーションとは、食品の成分や材料を見直し（塩分や砂糖など）、より持続的で健康的な食品に改良すること。

<sup>22</sup> ASDA社[ウェブサイト](#)（2024年2月27日アクセス）

<sup>23</sup> Live Better製品は、栄養学に基づいた脂肪・塩・砂糖の削減、食品ごとに設定された栄養基準（例えば、パンには高ファイバーなど）を満たす、食生活指針のThe Eatwell Guideに準拠している、などの条件にかなっている。

図表3：アスダのLive Better製品（ニンジン、高タンパク低脂肪の七面鳥ひき肉、低脂肪ヨーグルト）



出所：ASDA社オンラインショップ <https://www.asda.com/>

図表4：英国のスーパーマーケットのヘルスケア戦略

	企業名	医療保険	医療サービス			処方医薬品			健康維持・予防サービス
			店舗内クリニック	オンライン診療	検査・診断	店舗内薬局	メールオーダー	スペシャリティ薬局	栄養・運動・睡眠、アプリなど
英国	TESCO	国民保健サービス (NHS)	-	YuLifeと提携し、従業員向けに提供	薬剤師が、血圧測定、糖尿病スクリーニングなどを実施	・370薬局（2022年） ・英国糖尿病協会や英国心臓財団と提携	医薬品宅配を実施	-	・健康的な食品の販売比率を2025年までに65%に増やすことを目指しており、製品のリフォーミュレーションによって塩分、脂肪、糖分を削減 ・薬局で糖尿病や心疾患のリスクアセスメントや栄養指導を行っている
	ASDA		-	オンライン診療サービス企業ZAVAと提携	・薬剤師が血圧測定など実施 ・一部検査は、The Doctors Laboratoryへ外注	255薬局（2020年）	医薬品宅配を実施	-	・健康的な製品にアイコンLive Betterを活用 ・免疫、心臓、骨、筋肉、皮膚、腸の健康などを考えたミール製品、The Health Menuをリリース

出所：各社ウェブサイト、筆者ヒアリングから作成

### 2-3. 課題と将来展望

課題は、スーパーマーケットが、上記取り組みにより消費者の行動変容を持続的に促すことができるか、サービスの費用対効果をどのように見極めるのか、という点である。

将来展望として、幅広い層がアクセス可能なスーパーマーケットが健康的な食生活を提案することで、医療費増大などの社会課題に貢献するだろう。また、サービスの効果立証には時間がかかるが、将来的には新たな予防サービスが医療保険の対象となれば収益化が見込めるだろう。

## 3. 日本

### 3-1. 医療保険や介護保険の枠にとどまる日本

日本のスーパーマーケットは、薬局事業や高齢者向けサービスに関心が高いが、専門薬局事業者や介護事業者が得意とする医師会や医療機関との連携などのノウハウが不足しているため、競争に勝てないケー

スがある。国民皆保険制度の下、新たなサービス創出は限られており、ヘルスケア事業を通じた顧客との接点強化が重視されている。

### 3-2. 企業事例：イオン、イトーヨーカドー

国内最大手のイオンは、約260<sup>24</sup>のイオン薬局を併設している。2023年10月、調剤薬局向けITサービス企業のカケハシと大塚製薬とともに薬剤師による健康増進や重症化予防につながる実証事業「健康情報を活用する薬剤師のヘルスケアサービス」を開始している。また、2024年2月、イオン傘下でドラッグストアを運営するウエルシアHD（業界1位）が、アジアNo.1のグローバル企業への成長を目指すため、ツルハHD（業界2位）との資本業務提携を発表している<sup>25</sup>。高齢者向けサービスでは、介護者のためのウェブコミュニティMySCUE（マイスキュー）の運営を行っている。

イトーヨーカドーは、地域行政と連携した高齢者健康増進や、認知症サポーターの育成（全従業員の約40%にあたる、11,800名の認知症サポーターが活躍中<sup>26</sup>）、介護知識を生かした介護用品販売「あんしんサポートショップ（91店舗<sup>27</sup>）」など、高齢者向けサービスに力を入れている。（図表5）

図表5：日本のスーパーマーケットのヘルスケア戦略

	企業名	医療保険	医療サービス	処方医薬品		健康維持・予防サービス
			店舗内クリニック	薬局	医薬品宅配サービス	栄養・運動・睡眠、アプリなど
日本	イオン	民間医療保険「あしたをささえるイオンの保険」や民間介護保険を販売	クリニックモール併設（テナント）	・イオン薬局（イオン系列ウエルシアHDの約260薬局） ・ウエルシアHDとツルハHDが資本業務提携を発表 ・オンライン服薬指導サービスを提供（curon）	医薬品宅配サービスを実施	・イオン薬局が、調剤薬局向けITサービスを提供するカケハシと大塚製薬とともに「健康情報を活用する薬剤師のヘルスケアサービス」に向けた実証事業を東京都内18店舗で開始（2023年11月） ・介護者のためのウェブコミュニティMySCUE（マイスキュー）を運営
	イトーヨーカドー	-	クリニックモール併設（テナント）	OTC医薬品の販売、もしくは、テナント薬局が入居	-	・地域行政と連携した高齢者健康増進 ・認知症サポーターの育成（全従業員の約40%にあたる、11,800名の認知症サポーターが活躍中） ・介護用品販売「あんしんサポートショップ（91店舗）」

出所：各社ウェブサイトから作成

### 3-3. 課題と将来展望

課題としては、上記取り組みの地域医療における役割の曖昧さや、ヘルスケア事業特有のノウハウ不足や医療人材の確保などが挙げられる。

将来展望としては、スーパーマーケットが、医療や介護に一步踏み込むマインドセットとともに、保険外サービス事業者とのさらなる連携や、「健康行動を行う消費者」向けに継続的な消費を促す取り組みなどが期待される。また、スーパーマーケット市場の成長が見込まれるアセアン地域に向けて、日本市場で培われた先進的なロジスティクスの導入や高品質なPB製品による新たな市場開拓が期待される。

<sup>24</sup> イオンリテールウェブサイト（2024年2月27日アクセス）

<sup>25</sup> イオン社プレスリリース（2024年3月15日アクセス）

<sup>26</sup> イトーヨーカ堂ウェブサイト（2024年3月15日アクセス）

<sup>27</sup> セブン&アイHLDGS. ウェブサイト（2024年2月27日アクセス）

## 4. 最後に

米国では、スーパーマーケットが巨大なヘルスケア商圏での立ち位置を模索しながら布石を進めている。また、データやデジタル技術を活用することで、予防から治療まで積極的に消費者に介入し、消費行動につなげている。英国・日本では、公的医療保険内サービスを基本とし、消費者の行動変容を促すアプローチが多い。

今後、中間層の増加が見込まれるアセアン諸国などでは、スーパーマーケット市場の成長が見込まれる。各国における医療保険制度の理解、および、地域医療における立ち位置を明確化した上でのヘルスケア事業への挑戦に期待したい。

ヘルスケア事業参入は、製品（モノ）からサービス（コト）への転換と言える。食品や総菜以外の収益向上や新たな顧客層の開拓が可能となる一方、薬局やクリニックの運営にはコストがかかる<sup>28</sup>。また、医師会、病院、医療保険会社との連携などのノウハウ蓄積が重要となるため、長期的な事業継続のコミットメントが求められる。

異業種参入によりヘルスケア商圏が拡大する。既存事業者である病院や製薬企業は、これらの動向を注視し、企業提携やデータ連携を推進することが期待される。

今後、リテール産業では、スーパーマーケット、薬局・ドラッグストアチェーン、Amazonなどのeコマース企業によるヘルスケア事業参入がさらに進むことで、競争が激化することが予想される。低コスト・透明性・利便性・信頼性という価値観を提供し、健康でありたい消費者に選ばれるサービス構築が勝因となるだろう。

---

<sup>28</sup> 筆者ヒアリングによると、例えば、米国の店舗内クリニックの運営に年間300万ドルのコストがかかる。一般的に、スーパーマーケットは、ヘルスケア事業投資に対して強力な財政基盤がないため、撤退する企業も多い。

---

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社および三井物産グループの統一した見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社および三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。