

Kenichi Fujinaga

会社概要

ゲンキー株式会社（親会社は東証プライム上場の持株会社Genky DrugStores株式会社）

代表取締役社長 藤永 賢一

本 社 福井県坂井市丸岡町下久米田38-33

創業・設立 1988年4月創業、1990年9月設立

資 本 金 8億円

売 上 高 2007億86百万円（2025年6月期）

従 業 員 数 正社員1854人、パートナー2107人、アルバイト4010人
（2025年6月20日時点）

事 業 内 容 ドラッグストア事業及びそれに付帯または関連する業務

店 舗 福井県・石川県・岐阜県・愛知県・滋賀県にメガドラッグストア・
ドラッグストアを展開、2026年1月15日時点で500店舗

ふじなが・けんいち
プロフィール

1962（昭和37）年10月、福井市生まれ。

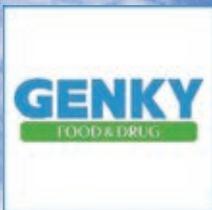
86年福井大学工学部建設工学科卒業。

ゼネコン勤務を経て、チェーンストア事業
に将来性を感じ、1988年に福井市内にゲン
キー1号店を創業。

以来、業界の中でもトップクラスの食品取
り扱い率に加え、低価格戦略やドミナント
戦略による出店を進める。

約37年で500店を展開し、現在では年商
2000億円規模の企業グループにまで成長さ
せた。

小商圈フォーマットでの挑戦 ～フード&ドラッグで地域の暮らしを豊かにする～



ゲンキー株式会社

代表取締役社長

藤永 賢一氏

聞き手 理事長 沼田 雅博

はじめに

チェーンストア理論は、多数の店舗を効率的に運営する経営手法で、主に「標準化」「単純化」「専門化」の3つの要素に支えられます。創業者・藤永賢一氏は若くしてこの理論に触れ、1988年にドラッグストアを起業。福井発のリージョナルチェーンとして成長を遂げ、直近決算では480店舗を展開、年商2000億円超を達成しました。食品の取り扱いの豊富さで流通業界に異彩を放つ一方、地域の人々の暮らしを守る社会インフラとして、2024年の能登半島地震では発災翌日の1月2日から、被災した店舗を含め全店が営業、まさに「最後の砦^{とりで}」であることを体現したのです。「物価高のなかでも節約できる店」、「2040年10000店舗」という破格とも思える目標に挑戦するゲンキー株式会社の藤永社長からお話を伺いました。

(沼田 雅博・ぬまだ まさひろ)

——家業を継がれたわけではなく、社長ご自身が創業されたのですか。

実家は薬局を営んでいましたが、私はまったく継ぐ気がなくて、大学は建築科を選びまし

た。親が継がなくても構わないと言ったこと、それとダムを造りたいと思ったことが理由でした。子供の頃からダムの技師になるのが夢でしたが、あまりに遊び呆けてしまって大手ゼネコンの就職に受からなかった。それで地元ゼネコンに入社したのですが、ダムは大手しかやっていませんので早々に辞めてしまいました。それから東京に出てフリーアルバイターになっている職業を経験しましたが、これといって自分の将来を描ける仕事には巡り会えませんでした。

1986（昭和61）年頃、京王線沿いの夜中まで営業するスーパーでアルバイトを始めました。「よく働く」ということで気に入られて2、3カ月経ったとき、そこのおやじさんから業界誌に載っていた「箱根ゼミ」の案内を渡されて、「これに行ってみたらどうだ」、「藤永君の何かヒントになるかもしれない」と親身に言っていた。当時1カ月を3万円ほどで暮らしていたのに、ゼミの費用は2泊3日で7万円もしました。正直言うと「こんなの行きたくない」と思ったのですが、家に帰って読んでみたら「行ってみようか」という気になりました。箱

根小涌園という所へ行って、10人ぐらいの講師陣のカリキュラムから自分で講義を選択するのですが、先生の名前も知らないし、どれを選んで良いか分からない。そのうち講堂に向かって大勢の人が移動していくので、その流れについて行きました。全部で1500人ぐらいの参加者のうち1000人ほどが入ってぎゅうぎゅう詰め。有名な先生なのだろうと思いつつ後ろで聞いていたのですが、わずか2時間の講義で、「これを一生の仕事にしよう」と思うほどの衝撃を受けました。

その内容が「チェーンストア理論」で、「社会インフラを創る」という思想が根底にありました。チェーンストアは「商い」としては物を売る側ですが、儲けるためではなく民間の手で築き上げる「社会資本」であって、それがないと欧米では暮らしが成り立たない。その頃の日本には魚屋とか八百屋といった店ばかりで「チェーンストアは無い」と先生が説いているわけです。それを聞いて、これは私にとっての“ダムの代わり”になると思いました。

——同じ「社会インフラ」だということですね。

そのとおりです。その先生は渥美俊一という有名な方で、宿泊されていたスイートルームで夜中まで質疑を受けると言うので、大勢が押しかけて部屋はいっぱいになりました。参加者は社長さんばかりで、アルバイトは私しかいません。当時23歳でしたが、今でも覚えてますよ、入り口に「30歳未満は入場お断り」と



Kenichi Fujinaga

書いてある。青二才とは話したくない、まあ質問も外的になるから当然のことです。どうせ部屋はいっぱいですから、外で壁に耳を当てて聞いていました。

東京に戻ってからは、先生の出版した書籍を読んで、店内作業やレイアウトの理論、立地の選定、物流やSCM（サプライチェーンマネジメント）など欧米の事例、精神面から技術面に至るまで、遮二無二になって3カ月でほぼ全部を読み終えました。

いわく、「日本ではドラッグストアがこれから増えるだろう」と。私鉄沿線の商店街でセイジョーさんやマツキヨさんが小さな店をやっていた時代です。それをチェーン化していく必要があると説かれている。「じゃあやってみよう。そう言えば、私の実家はもともと薬局だ。これは何かの縁だ」と思い、雑誌で社員の募集情報を探して、赤坂の薬局に就職しました。アルバイトでお世話になったスーパーからも頼まれて、半年間ぐらいは昼も夜も働いて、非常に無理なことをやっていました。25歳で店長になりましたが、今度は自分でやってみようということで、その薬局を辞めてフリーターをしながら地元に戻る準備を始めました。

——しかし、若い頃から自分への投資を惜しみませんね。私も同世代ですが、若い頃に7万円円でセミナーを受けるかと言われると、それだったら飲みに行くとか遊んで終わったと思います。ちなみに、「Genky（ゲンキー）」という社名の由来を教えてください。

その頃、『天才・たけしの元気が出るテレビ!!』というテレビ番組があって、それを思い出して「元気」って大切な言葉だと思っていました。そこへ今度は、創業準備をしていた時に、アメリカの小売り視察ツアーに参加してカリフォルニアへ行ったのですが、そこで300店舗規模のスーパー「Lucky」を見ました。店頭のロゴが筆記体で“y”の字体が伸びていて、すごくカッコよかった。そのラッキーの言葉の響きと「元気」が重なって、「これだ」と思ったんです。ラッ

キー（Lucky）の語尾はkyで「イー」って発音が伸びるでしょう。“yを伸ばすならゲンキーだな”と。帰りの飛行機で「Genky」を筆記体で書いて、そのまま創業時のロゴにしました。30号店くらいまではずっとそのロゴを使っていました。

——当時としては、ちょっと奇抜さがあって結構目立ったでしょうね。創業の頃は相当ご苦労されたようですが、当時から薬よりも雑貨や食料品を中心にした商品構成だったのですか。

福井市の中心から少し離れた石森町という所で1号店を出しました。以前に勤めていた赤坂の薬局は芸能人が来るような専門薬局で、それとよく似た店を出したらお客さんがまったく来ない、これはつぶれると思いましたね。半年ぐらい経って、いよいよ問屋からの仕入れも厳しくなってきた、これは一度やり直さないと駄目だと思っていたとき、製薬会社さんから富山のドラッグストアを紹介されました。そこの社長さんには本当に親切にさせていただいて、仕入れの一切を拝見し、チラシもまねさせてもらうなど、随分と教わりました。それで習った通りにやったら、1日に27000円しか売れない大赤字から、約10倍の25万円も売れて、なんとか息ができる状況になりました。売上代金を入金しに行ったとき、信用金庫さんの担当者から「商店街で毎日25万円も売れるお店はほとんどない、素晴らしいですね」って言われて、本当に嬉しかったですね。

その後、2号店を出すことになって、売り場面積は倍の100坪、薬と化粧品を中心に雑貨も扱う店を丸岡町に出しました。翌年には3号店も出して、全部合わせて年商6億円ぐらいになったと思います。今の時代だったら無理だと思いますけど、当時としては「安さと品ぞろえ」がお客さんに認知されたのです。

しかし、ひととおりの苦労はしましたね。お金で言えば、設備に数千万円かかるとしても、在庫とかプラスアルファが必要でしょう。手形や小切手も決済日を覚えていない、そんな無計

画な状態でした。ヒトの関係でも、明日から来てねって採用したのに午前中で辞めてしまう、お昼ご飯を食べたらそのまま帰ってしまった。開店は10時ですけど、朝9時ぐらいからもう心配で、今日はスタッフが出勤してくるのか、毎日がその心配です。3店舗の鍵をいつも腰に掛けて、店が開いていませんって電話がくると、すぐ出発して30分遅れで開店させたりしていました。今そんな話をすると若い社員は変な顔をして聞いていますよ。

——当時は、コンビニやディスカウントストアなど新たな業態が頭角を現し始めて、流通業界は浮沈と再編を繰り返していくわけですが、ドラッグストアに関しても、数多くの会社が登場し始めた頃ですね。私が初めて「ゲンキー」のお店を知ったとき、コンビニとスーパーマーケットの中間ぐらいの大きさの店舗に思った以上にお客さんが入っていて、他のドラッグストアとは違うタイプだと感じました。

多分、薬剤師ではないドラッグストアの創業者は私だけだと思います。だから、他社と違って薬に対する思い入れが強くないので、生活必需品を増やすことに早くから取り組めたのだと思います。全国展開するドラッグストアの中で、当社は唯一調剤をやっていません。

アメリカでは、調剤が足かせになってドラッグストア大手は数字を落としています。理由の1つは薬価差を国が決める点です。財政はどこの国も厳しいので、基本的に薬価差は無くなって



Masahiro Numada

いく方向にあります。2つ目は、薬剤師とそれ以外の社員との人間関係です。調剤とそれ以外のチームとで組織に亀裂が入る。大根やカップ麺を一生懸命提供する側と、綺麗な白衣を着て先生と呼ばれる側が同じ店内にいて販売力を落としたのだと思います。調剤は多角化の1つにはなりますが、小売専門の経営を目指していますので、やらない方が良く判断しました。

——他社に無い特徴をたくさんお持ちです。2000年頃から店舗の規模を300坪クラスに縮小されたようですが、それは初期投資を抑える意図だったのですか。

同業との競争に勝てないので900坪クラスの大型店も出しましたが、お客さんが買い物をする時間が短くなってきたことや、夫婦共働きが増えてきたことで、平日の数字が落ちてきました。これでは駄目だと感じて、300坪タイプに切り替え始めたのが2014年頃です。来店客数が減ってくるようならフォーマットを変えた方が良く考えました。今思えば、大きな店も活かす道はあったと思いますが、その時は単純に切り替えて、結果として正解だったというものです。小さくして標準化が図りやすくなり、出店スピードも上がりました。それから10年ほど経ちましたが、多店化しやすいスタイルを創り出せたと思っています。

——居抜きで不動産を買っても、その店舗をそのまま使うことはしない。縦横の長さから出入り口や棚の位置まで、店舗のレイアウトすべ



てを統一しているとお聞きしました。

商品の棚割りが何十パターンあっても構わないとメーカーの担当者は言います。シャンプーの棚が長いとか、背が高いとか、途中で曲がっているとか、何パターンあっても「AIが解決してくれます、大丈夫ですよ」と言う方もいますが、高さも長さも同じでなければ駄目です。求めているのは「作業の」標準化です。棚割りをAIが作ればバイヤーは楽になるでしょうが、物流センターや店内の作業は統一できない。必要なのは1つのパターンだけで、棚の順に品出しできるように物流センターで積み込み、統一された動線の中でずっと作業ができるようにしないと、店内では通路をまたぎながらウロウロ作業することになります。

——出店するときは、その場所、その土地にふさわしい店構えにしたいくなる気持ちが働くものですが、物流も含めた運営効率を優先することに早くから気づいて実践しておられるわけですね。

飲食店などはバックシステムが同じならば、お客さんの座る場所が違っていても構わないのです。マクドナルドはどこの店に行ってもバックヤードはぴったり同じですよ。だからこそ作業の標準化が可能になります。私も小涌園のセミナーで初めて聞いて、最初は何を言っているのか分かりませんでした。教えられたものであって、自分で編み出したものではありませんが、「王道を知らず」では長続きしません。チェーンストア理論には250年の歴史がありますからね。最近では建築費が高くなって、物流センターだと100億ぐらいかかってしまう。その設備投資をするのに、理論も、王道も、自信もなかったらできないじゃないですか。

マーケティングに関しても、各地域のドラッグストアからスーパーマーケット、ディスカウントストアなど小売業のすべてを対象にして、ライバル店の有無によって、うちの会社、あるいは各店にどんな影響を与えるかすべて計算しています。会社全体に及ぼす影響、これが「戦略」。

個店に及ぼす影響、これが「戦術」です。この2つを見ながら、どういう動き方をしていくかを毎年更新して、その中で出店計画も検討します。「競争相手が増えて大変ですね」、という表現から例えれば、その「大変」を数値化しているわけですね。そうすると、生きる道が自ずと見えてきます。単に「大変だ」だけでは、来年の計画も5年後の計画も作れません。それじゃあダメですね。マーケティングというのはそれが本業で、市場で何が流行っているかではなく、お客さんがどこへ買い物に行き、会社にどういふ影響を及ぼしているのか、それが小売業のマーケティングだろうと考えています。

——人口の少ない過疎とも言われる地域であっても、失礼ながら平然と出店される印象があります。この辺の考え方はドミナント戦略(地域集中出店)と言うか、他社のいない場所でシェアを確保して、一人勝ちする発想かと思えます。しかし、将来的に商圏人口が不足することが想定されても出店されるのですか。

理由としては、まずシェアを獲ることがすごく大切で、市町村別のシェアも見っていますが、基本的には県別シェアを高めたい。これをアップするうえで、小さな商圏であってもその地域を総取りできれば圧倒的に数字が上がります。2つ目は、町や村から得られる信用です。店舗は社会インフラだという考えを持っていますから、水道や電気と同じで、生活必需品を提供するストアもインフラとして必要です。これは社内的にもテーゼ(命題)として浸透しています。

最近では不要になった旧庁舎の跡地利用など、町村からの誘致もあって、役所も応援してくれます。田舎独特の雰囲気も相まって喜ばれる。おらが町の店だと毎日来てくれて、レジでは店員に声が掛かって、みんなもやる気になります。能登の方が金沢へ買い物に行ったとき、「金沢のゲンキーと値段が一緒なんやね。ありがたいわ、田舎だったら高く売る店もあるのに」などと言われることがあるんです。そりゃそうですよ。ここが本当に大事です。

——チラシが無いとお聞きしました。スマホでの配信とかもやっていないですね。

お客さんが毎日来てくれたら、チラシは要らないですよ。それと、デジタルは現場主義を邪魔するので嫌いです。机上で何でも済ませようとする。“このシャンプーを1カ月前に買ったから、そろそろ無くなるだろう”とDMを流す。現場にいないでもできる販促ですが、そうすると小売業で最も大切な現場主義から離れていきます。「DXの推進、AI・IT化が、“打ち出の小槌”だと思ったら大きな間違いだ」と社内でも言っています。もちろんゼロではなく、基幹システムや、受発注、在庫合わせ、これはコンピューターを使います。でも、お客さんと接するところにデジタルを使うと、小売業は本当にダメになりますよ。本部の人間が偉そうになって、現場に行く回数が減ったりします。

——シャンプーの残量までは覚えていませんが、欲しいと思ったシャンプーがあれば買いますね。テレビで見たとか、今時なら明日から値上がりするとか、思わず余分に買ってしまいうこともある。デジタルで把握されたマーケティングとは離れた動機があるはずで、そこは現場でしか分からないということですね。

店内にはポップも無い、地域で一番安いとかも書いていない、とにかく販促しないことを徹底しています。他社のPB(プライベートブランド)には「北海道で作った」「バイヤーが探してきた」云々、いろいろと書いてある。うちは「この真逆をやれ」と言っているわけです。



どこで作ったかは裏を見れば分かる。増量とかも書かない。数量を調整するステルス値上げは数字を落とします。最初はソーセージが袋に10本入っていた。これを9本にする実質値上げですが、お客さんは気が付きますよ。お弁当に入れていくうちに「そっと値上げしたな」って。それでは次の購買意欲を失ってしまいます。逆に11本に増量するときプラス1本って書くでしょうが、うちは書かない。なんか1本多いと気が付いて、裏を見たら前より増えている。宣伝もしていない。不思議な会社だって思う。後からどう思われるかの方が大事で、明日も買ってもらうために、今日来ていただいているんです。

——商売だから儲けようとするのは当たり前ですが、何か騙されているような印象を与えて客数が減ったら意味がないですね。

正直に、あるがままに商品を出す。だからPBは本当にシンプルですよ。例えば、牛乳は“牛乳”と書いてあるだけです。「“美味しい牛乳”って誰が決めた。美味しくないと牛乳があるのか？」と言って、ネームまでうるさいんですよ（笑）。

激安の商品があっても何も掲示しません。小さく売り値を書くだけで、安けりゃ安いほど目立たないプライスカードにしています。ある意味、買い物を楽しんでいただく、「掘り出し物があった」くらいの小さな動機があれば良いのです。家に帰って他店のチラシを見たとき、「こんなに安い値段で売っているんだ、どれもこれも安いじゃないか、毎日値段を変えて売っていない」、そう思ってもらえれば、「チラシは見なくても仕事帰りに“ゲンキー”に寄れば勝手に節約できる」という「信頼」が貯蓄されていくんですよ。

——EDLP（エブリデイロープライス）を徹底していることを、言葉に出さず、利用された方に自然と浸透させる仕組みになるわけですね。

そうです。「特価」の広告を出すのがEDLPではありません。物価高になると、客数は減るけ

ど客単価が上がる。業界としてはこれが普通の構図ですが、売上が昨年との対比で同じだとしても、それは危険な兆候です。人気商売ですから客数の方が大事なんです。うちでは客単価は同じかやや下がる一方で、客数が増える真逆の現象が起きています。NB(ナショナルブランド)が値上がりして、PBにシフトするので、客単価は上がらないけど、値段が安いことで客数は落ちていません。

——話は変わりますが、能登半島地震のとき、2024年1月1日夕方の発災で、翌2日の朝には営業を開始されました。店舗も社員の方々も被災した状況で、よくぞ営業できたという鮮烈な記憶が残っています。電気も水道も止まった状況の中での開店は、BCPなど事前の準備があって、それに沿って皆さんが動いたということですか。

それは先ほどの話と同じで、インフラだから。誰でも「ライフラインを早く開通させてほしい」、「水道が来た、電気が来た、お店も開いてほしい」、同じです。能登地区23カ店すべてが被災しましたが、1月2日は全店が営業しました。対策本部を立ち上げて、1月1日の夕方5時から夜中までずっと連絡し合って、宿泊施設も確保できましたから、2日の朝には福井から約60人が応援に行きました。それもマニュアル通りにやっただけです。なぜそんなことをするのか、当然ながら「店を開けるため」その一点です。それは普段から社員にも徹底している当たり前のことです。

——地域の店舗が「インフラの1つ」という考え方を証明していると、つくづく思います。いわゆる「最後の砦」ですね。

震災の後、能登地方の人口はさらに減っています。住民台帳での減少数よりも、実際の位置情報での減り方が多いのです。「最後の砦」というテーマで能登や各地域でも取り組んでいますが、能登全体の売上はずっと前年比を超えています。周りの同業がいなくなった残存者利益とも言えるでしょうが、お客さんから見れば「最

後の砦」になってきています。能登で起きていることは、ある意味で日本の縮図じゃないかと思っています。われわれの考え方が正しいのか、間違っているのか、今後の推移で証明されていくでしょう。10月に能登に24店目となる新店を出しましたが、すごく喜ばれましたね。災害時の対応もあって、各店には地域からの信頼が寄せられ、社員もやりがいを感じています。

——**エッセンシャルワーカーという位置付けが自他ともに認知されてきたということですね。あの震災は半島という地理的な事情と、それ以前から早いスピードで人口減少と高齢化が進む地域で、インフラが更新されないまま被災しました。そこに「新しいものを建てる」、「新しい産業を起こす」、「若い人を呼べるか」など、多くのことが試されていますが、上手くいけば成功例になり、失敗すれば失敗例として、どこかで同じような災害が起きたときにも活かされる、そんなテストステージかもしれません。**

私は「人口減少災害」だと思っています。人口減少はゆっくり進むものだから、危機感が乏しくなる。能登は特別な場所ではなくて、天災によって時間軸が短くなっただけです。同じような場所は他にもたくさんある中で、たまたま能登でそれが起きた。

災害対策として「蓄え」も非常に大切です。これがあれば復旧も早い。ギリギリでやり繰りしている経営状況では、被災すれば商売を閉めようということになる。チェーンストアとしての社会的使命を果たしていくには、「ダム式経営」というか、蓄えを持っていないと災害対策にならず、復旧できる会社にもなれません。

——**最後に、決算段階で480店舗、ここから2040年には10000店舗を目指すことを掲げておられますが、実現には相当のスピードが必要ですし、人手不足が問題となるなか、人材確保という課題もありますね。**

現状、正社員は問題ありません。パート、アルバイトは奪い合いですね。私は、人手不足と

いうのは「その会社に魅力がない」からだと思っています。日本中が一律に人手不足になるわけではなく、平均すると足りないだけで、魅力のある会社には人手は十分あります。それは資本主義、自由経済では当たり前のことですから、それを政府の責任にするのはいかなものかと思いますね。

復旧が早いのは蓄えがあるから、人が足りないのは魅力がないから、これは当たり前の話ですよ。働き方改革というのは、会社の魅力を増すことであって、働かなくなること、どんどん休みが増えることではありません。今の体制で1000店舗まではこなせますが、そのままでは駄目なので、そこから2000店舗への準備を進めて、倍の店舗数に合わせた仕組みを作っていきます。

——**ゲンキー株式会社育成方針「1万店舗に向けて求める人物像」を拝見しました。規模に応じてやることも変わってくる。高い目標を示すことで、社員一人一人が、自分に何ができるか考え始める、そういう風土が生まれますね。本日はありがとうございました。**

