

中国における小売型薬粧店の 変革と課題

—イノベーションと持続可能なビジネスモデルへの考察—

専修大学商学部 孫 維維

Transformation and Issues of Retailing Type Drugstore in China
Discussion about Innovation and Sustainable Business Model
Senshu University, School of Commerce Weiwei Sun

本稿は中国の小売型薬粧店を研究対象にして、デジタルが進んで激変が起きている中国小売市場において小売型薬粧店が持っている悩みと課題を議論した。その代表として中国最大の小売薬粧店ワトソンズについて考察した。一方で、比較的オンラインサービスをはじめとした美粧心得のリアル店舗への展開と経営特徴を整理した。それらを踏まえて、持続可能なビジネスモデルを展開するための組織構造の再構築と新たな消費購買プロセスへの対応が必要であると強調した。

キーワード：薬粧店, KOL, ワトソンズ

This paper focus on retailing type drugstore of China. Since digital technology is developing and amounts of changes occur in retailing area, retailing type drugstores face so many issues both on raising sale performance and organizational management. The author gave the biggest drugstore chain Watsons as an example and on the other hands, a new company meizhuangxinde (cosmeapp.com) which is starting as online service was also picked up. As a result, for building sustainable business model, it is necessary to rebuild organization system and response on the new consumer purchasing process.

Keywords : retailing type drugstore, KOL, Watsons

はじめに

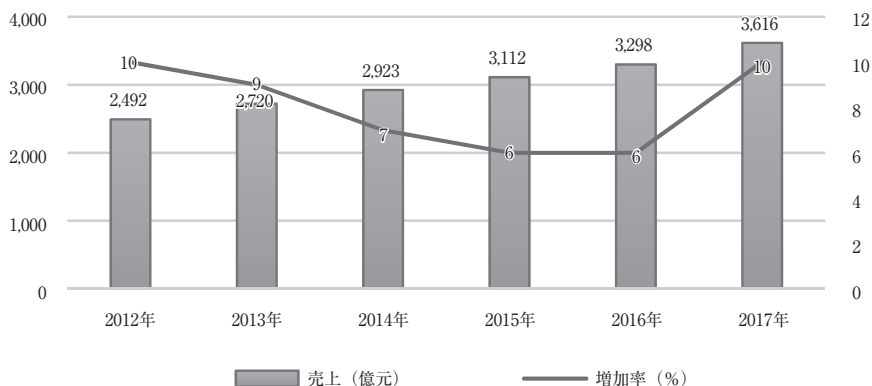
中国のドラッグストアは主に取扱う商品によって医薬品を中心に販売する薬店と化粧品・トイレタリー商品を中心に販売する薬粧店に分けることができる。さらにドラッグストアの歴史的な変遷による流通チャネルにおける主導権により、薬店と薬粧店をメーカー型と小売型に分類することができる。ここでは複数メーカーの商品を品揃えして販売する小売型薬粧店を対象にし、インターネット販売が拡大しつつある市場のなかで小売型薬粧店が抱える課題と変革について考察したい。それと比較しながら、ニューリテール^{びしょうしんとく}における新しいビジネスモデルをとる美粧心得の事業戦略を分析し、化粧品・トイレタリー商品市場に持続可能なビジネスモデルを議論する。

1. 化粧品市場における変化

1-1. 化粧品市場規模の拡大

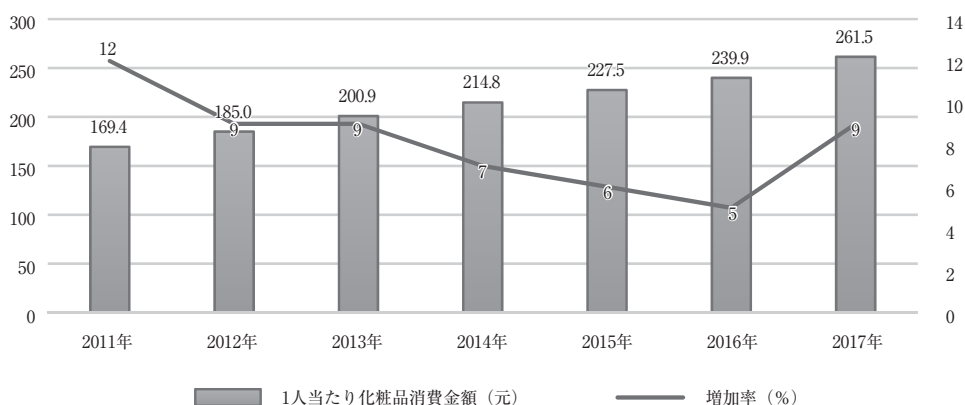
小売型薬粧店の商品構成に貢献する最も大きい割合を占めているのは化粧品である。ここでは化粧品市場の規模を確認すると図1で示すようになる。2012年から2017年に至る化粧品年間販売金額が継続的に伸びていたが、2015年までに伸び率が低減してきた。2016年から化粧品販売が好調に一転し、伸び率の前年同期比が10%となり、2017年に年間販売金額は3,616億元に上がった。それにつれて、1人当たり化粧品消費金額も2012年の169.4元から2017年の261.5元まで1.5倍増加した(図2)。近年インターネット販売の波に乗って化粧品分野においても販売拡大を見せた。2019年独身の日(11月11日)にスキンケア化粧

図1 中国化粧品年間販売売上推移 (2012～2017年)



出所：前瞻産業研究院『中国化粧品業界市場需要予測と投資戦略計画分析報告書』による。

図2 1人当たり化粧品消費金額推移 (2011～2017年)



出所：鈦媒体 APP ニュース (2019.1.9)「2018 美粧護膚業界融資、大勢と風口：消費分級、国貨回帰」による。

品販売上位 50 店舗の売上金額が 128.9 億元となり、メイクアップ化粧品販売上位 50 店舗の売上金額が 33.9 億元となった。

1-2. 化粧品主要販売チャネルの移転

中国における化粧品販売チャネルを整理すると、化粧品ブランドおよびターゲット客層によってチャネルが大きく異なる。表1で示すように、ハイエンド化粧品の販売は百貨店／ショッピングモールと特定ブランド化粧品専売店に集中している。一方、ミドルとローエンド化粧品の販売は小売型薬粧店やスーパーマーケットおよびインターネット販売で行われており、なかでは企業の経営戦略によって商品の品揃えが規定されている。近

年、アリババを代表とするネットショッピング・プラットフォームの急拡大やソーシャルメディアの活用につれて従来リアル店舗を中心に展開してきた化粧品販売チャネルの経営重心はインターネット上に置かれるという動向が見えてくる。さらに表2で示すように2010年にスーパーマーケットや百貨店による化粧品販売金額の割合は65.3%となり、化粧品主要販売チャネルとして位置づけられたが、2018年にその割合は42.6%までに下がっており、スーパーマーケット販売金額の割合ははじめてインターネット販売より下回った。

表 1 化粧品販売チャンネルについての整理

販売チャンネル	特徴	代表店舗	化粧品ブランド	ターゲット客層
スーパーマーケット	大量販売，売場面積が広く，扱う化粧品が大衆向けの化粧品	ウォルマート，カルフー だいいじふんぼつ ル，大潤発，華潤万家 など	ローカルブランドがメイン	中高年齢客層
百貨店／ショッピングモール	来客数が多く，扱う化粧品がハイエンド化粧品を中心とする	ぎんたい ばんしょうじょう 銀泰百貨，万象城など	グローバルブランド，ハイ エンド化粧品	中間階級
化粧品専売店	特定ブランドのみを扱う	資生堂など	ハイエンド化粧品	中間階級，一級／二級都 市の若者
小売型化粧品店	化粧品を中心に扱い，品 揃えが豊富	ソフィア	グローバルブランド，ミド ル化粧品	一級／二級都市の若者
		ワトソンス，マンニング	ミドル／ローエンド化粧 品，日韓ブランド，PB 商 品	若者
		ジアレン，唐三彩 どうさんさい	ミドル／ローエンド化粧品	三級／四級都市の若者
インターネット販売	B2C，主要ネットショッ ピング・プラットフォーム で販売，品質の保証	てんねこ きょうと 天猫 (Tmall)，京東 (JD.com)	特定ブランド商品	ブランドターゲット客層
	C2C，個人経営店舗， 扱う商品特徴なし	タオバオ (taobao)	ミドル／ローエンド化粧品	なし
	特約，代理，フランチャ イズ契約による販売	らまいびんふい 唯品会 (vipshop)， じゅうびゅうひん 聚美優品 (jumei.com)	ミドル／ローエンド化粧品	ブランドターゲット客層
	コミュニティ・プラット フォーム，ソーシャルメ ディアの活用	びんどうどう うんしゅう 拼多多，雲集，小紅書 (RED)	口コミ，評価，体験談，ハ イエンド／ミドル／ローエ ンド化粧品	Netizen，若者

出所：前産産業研究院「2019年中国化粧品業界市場現状及び発展動向分析 KA と百貨店チャンネル景気大幅下落，CS チャンネル好調」による一部加筆修正。

表 2 化粧品販売チャンネルの変化 (2010～2018 年)

年	SM	百貨店	CVS	インターネット販売	その他
2010 年	36.7%	28.0%	14.6%	2.6%	17.5%
2011 年	34.6%	25.8%	15.9%	5.3%	18.4%
2012 年	34.1%	21.8%	16.3%	10.2%	17.6%
2013 年	32.8%	20.5%	16.7%	13.2%	16.8%
2014 年	30.8%	19.6%	17.3%	16.3%	16.3%
2015 年	28.9%	18.6%	18.8%	18.6%	15.9%
2016 年	27.5%	18.5%	18.5%	20.9%	15.1%
2017 年	25.6%	18.8%	18.8%	23.3%	14.1%
2018 年	24.5%	18.1%	19.9%	27.4%	10.1%

出所：Euromonitor 前産産業研究院による修正。

2. ソーシャルメディアの活用

2-1. KOL の誕生とそれによるビジネスチャンス

2010 年以来、表 1 でまとめたように中国主要電子商取引企業が次々と設立され、さらに 2013 年に入ってからショートビデオプラットフォームとして快手や小紅書のようなソーシャルコマースアプリが迅速に広がっている。特徴としてこれらのアプリ運営会社展開の歴史が浅かったが、新鮮さと自己実現を追求する多くの若者に受け止められユーザ数が短期間で爆発的に拡大してきたことがあげられる (表 3)。

一方、アプリを利用し個人によるインターネット上での発信が盛んであり、なかではとくに宣伝力があり、多くのフォロワーに注目され、ネット上に多大な影響力を有している人は「網紅」= KOL (Key Opinion Leader) とも呼ばれる。彼らは自らの影響力を利用しネット上で商品を販売しており、若年層の消費者を惹きつける。たとえば、KOL による口紅の販売は「口紅経済」として知られ、李佳琦が口紅販売達人としてアリババグループの馬雲 (ジャック・マー) と実況販売競争を行った結果、前者の販売点数は馬より 10 倍多かった。また 2018 年の独身の日に KOL 薇婭 (VIYA) が実況販売を行うことで 2.7 億円の販売実績をもたらした。このように KOL の販売能力と社会への影響力は認められ、インターネット販売の新たなチャンスとしてますます重要視されてきている。

2-2. ローカル化粧品企業の取り組み

1931 年に上海で設立した百雀羚 (PECHOIN) は母親の香りとして中高年齢客層向けの商品を販売したが、2010 年以降に若い歌手を広告に起用

したことでブランドイメージを刷新し若者客層に商品戦略を強化している。近年、スーパーマーケットやワトソンズなどのリアル店舗でチャネル戦略を展開していた百雀羚は積極的にインターネット販売に注力し、現在天猫、京東、唯品会、小紅書、雲集などの主要ネットショッピング・プラットフォームに展開している。2019 年、アリババ独身の日のイベントでは百雀羚スキンケア化粧品の売上金額が 5.1 億元に達成し、スキンケア化粧品ブランドの 6 位になった (1~5 位は外資系ブランド)。

一方で百雀羚はタイムラインを活用し、広告宣伝を行った。2017 年 5 月に発信したタイムライン広告「一九三一」の再生回数が 10 万以上で 1,944 回「いいね」とフォローされ、今でも話題になっている。

3. 小売型薬粧店の苦境—ワトソンズの課題

3-1. 店舗売上の伸び悩み

ワトソンズは 1989 年に北京でパーソナルケアストアを開店してから 29 年の発展を経て 2018 年に 3,608 店舗を有しており、中国最大の小売型薬粧店に成長してきた。しかし、同業態競争およびネットショッピングの拡大により、ワトソンズは 2015 年から業績の伸びが停滞し、2017 年に年間販売額が前年より下回った (表 4)。1 店当たりの売上金額も 2015 年の 729 万元から 2017 年の 555 万元までに (-23.8%) 落ちていた。

ワトソンズの経営不振の背後には次のように 3 つの理由が考えられる。

まず商品構成 2 割 (2013 年) を占める PB 商品の成長が停滞している。ワトソンズの成長は PB 商品の展開と密接に関連しており、とりわけ

表 3 中国主要ショートビデオプラットフォーム

アプリ	設立	ユーザ数	会員活躍度	ユーザ特徴
快手 (KUAISHOU)	2013 年	7 億人 (2017 年 11 月)	1 億人 (DAU)	6 割 30 歳以下
小紅書 (RED)	2014 年	3 億人 (2019 年 7 月)	0.85 億人 (MAU)	7 割 20 代
抖音 (TIK TOK)	2016 年	5 億人 (2019 年 1 月)	2.5 億人 (DAU)	9 割 35 歳以下

表4 ワトソنز経営状況 (2015~2018年)

年分	年間売上 (万円)	前年同期比 (%)	店舗数 (店)	前年同期比 (%)	1店当たり売上 (万円/店)
2015年	1,811,000	9.0	2,483	18.9	729
2016年	1,852,980	2.3	2,929	18.0	633
2017年	1,814,088	4.2	3,271	11.7	555
2018年	2,341,500	10.3	3,608	10.3	649

出所：中国連鎖経営協会による。

化粧品分野においてPB商品の認知度と評価はワトソنز差別化戦略の特徴としてあげられた。だがPB商品アイテムが多過ぎることは弱点である。化粧品分野以外の各カテゴリーではPB商品が開発され、より安い値段で販売することは一定の売上をもたらすが、主力PB商品に対する持続的な研究開発と育成が足りなくなることが指摘できる。さらにワトソنزではPB商品を広げるため店舗の美容アドバイザー（Beauty Advisor）に高い売上予算を設定した。その結果、美容アドバイザーが顧客ニーズを問わずに粗利水準の高いPB商品を売り込もうとして逆に顧客離れを招いた。

次に売場づくりにおいて若者消費者への吸引力が落ちていることがあげられる。とくに新しいブランドやコンセプト店舗が次々と立ち上がった中国市場では、従来のように商品カテゴリーやブランドごとに縦割りで売場を作るだけで顧客を吸引することができなくなる。魅力的な店舗づくりをするために顧客視点からスタートした売場設計が必要となる。それについて顧客が実際に商品を利用するシーンを考えたうえでの横串売場設計と快適かつ活発な売場づくりとの2点があげられる。ワトソنزの拡大は80後（1980年代に生まれた世代）の成長に伴うものであり、売場設計も80後客層（現在すでに30代に入っている）に対応するように行っていた。だが20代を核心客層（ターゲット客層は18歳～35歳）とする現在のワトソنزでは新たに核心客層のライフスタイルに合わせるような売場設計が求められる。

さらに業態間の隔たりが小さくなってきている。従来競争相手はジアレンやマンニングなどの薬粧店（化粧品・トイレタリー商品を中心）に設

定したが、取扱商品の類似により雑貨商品やコスメ小物などを販売するバラエティストアも競争相手になりつつある。たとえば2013年広東省に設立した名創優品（MINISO）は低価格戦略でインテリア、日用雑貨、健康美容およびグロサリー商品を販売しており、6年間の発展により中国大陸においてすでに3,000店舗以上を開店した。こういったバラエティストアの急成長がワトソنزのような従来型の薬粧店に大きな脅威をもたらして、ワトソنزでは企業変革を迫られる。

3-2. 新型店舗への試みとネット販売の展開

2017年にワトソنز（中国）COO 高宏達（Kulvinder Biring）がCEOに着任し、企業変革のカギが「Speed」だとアピールした。それにこたえるようにワトソنزでは新しいタイプの店舗を次々と打ち出した。たとえば、医薬品を取扱う「ワトソنزファマシー」、顧客体験を図る「プレミアム体験店」、若者をターゲットにした「pop-upストア」、プラットフォーム網易と共同に商品を開発し「ワトソنز+網易厳選」店舗を立ち上げ、またメイクアップ化粧品を中心に扱う「colorlab by watsons」美粧コンセプト店を開設した。さらにネットショッピングに対応するために店頭での取り寄せサービスを提供している。このようにリアル店舗の経営改善に様々な施策を試みている。

一方、ネットショッピングの需要に応じて、ワトソنزでは公式サイトを開設したり、バイドゥ・イクアウト、^{びだん}elema、天猫、京東などの大型プラットフォームに出店したりする一方で、モバイルユーザに対して2017年2月に独自のアプリ

り woson^{ウォソン} (莠笋) を開発した。2019 年 1 月までに woson が 30 回バージョンアップされて、ダウンロード回数が 4,000 万回となった。また小紅書や tik tok を利用し、口コミマーケティングを積極的に行った。たとえば、2019 年正月にワトソンズは tik tok で「2019 自分なりに美を追求」をテーマにして「魔盒^{まかふ}」という限定販売のアイクリームを出した。それに加えて KOL の宣伝により 135 万回再生をもたらした一方で、店舗での販売も促進された。

またワトソンズは店舗ネットワークを利用し、オンライン注文の取り寄せサービスを提供したり、1 時間以内で注文した商品を配達するフラッシュ配達サービスを提供したりするような施策を続々と出した。

3-3. 試行錯誤による課題解決

ワトソンズは経営の苦境に陥ると同時に新タイプの店舗やネットへの取り組みなど様々な施策を行っていたが、従来構築してきたリアル店舗網が新たな市場環境に適応するためインターネット販売との融合がスムーズに行えるかどうか懸念である。なぜならばワトソンズは充実した商品構成と価格戦略により大量販売のビジネスモデルが店舗拡大の基本であったため、従来リアル店舗が主要購入チャネルとなる時代において企業の成長が可能となったが、インターネット技術の発展に伴い、個人による発信や個人を主役とするコミュニティビジネスの時代において企業はもとのビジネスモデルを有するままに市場へ参入すると市場ニーズにマッチングできなくなるからである。そこでは新しい組織構造や市場への対応体制を整えないと、今まで行ってきたワトソンズの試みは形式上にとどまり、企業の持続的な成長につながりにくいという課題がある。

4. デジタル時代の化粧品販売モデル

4-1. 美粧心得アプリと商品化

美粧^{びしょうしんとく}心得は 2013 年に開発されたコミュニティ・プラットフォームである。当初化粧品およ

び関連商品の口コミサイトとして設けられ、消費者の実際の使用感想や商品に対する評価などをインターネット上でコミュニケーションする場を提供しようとする。美粧心得の事業目標は、消費者が買物をする際の意思決定をサポートすることである。2018 年までに美粧心得アプリがすでに 8,000 万ユーザを持っており、消費者と良好な信頼関係を築いた。2015 年美粧心得は蓄積してきた消費者需要ビッグデータ^{びぐデータ}を利用し、「月光宝^{げっこう たから}箱」^{ばこ}という日本・韓国スキンケア化粧品が含まれる化粧品セットを 99 円で販売し始め、化粧品口コミサイトから商品販売へと転換を試みた。

4-2. リアル店舗への進展

それを踏まえて 2017 年 8 月に美粧心得はリアル店舗へ踏み出しており、杭州で「美星家^{びせい か}」店舗を立ち上げた (2018 年 5 月時点 10 店舗)。美星家は 18 歳から 28 歳の若者をターゲット客層として、若者が好む輸入品が全商品の 95% を占めている。消費者を確保するために美星家では会員制度が進められた。会員が 99 年の年会費を支払うことで、天猫や京東などのプラットフォームにおいて割引価格で商品を購入することができる。こうした魅力的な会員政策によって、美星家に来店する顧客の 3 割が会員に加入する。

さらに美星家は若者消費者に親しまれるシーンのなかで買物を済ませることを経営の重心におき、品質、品揃え、体験とサービス 4 つの次元に注力している。それに応じて美星家が商品カテゴリーに沿う縦割りの売場づくりを変え、特定テーマや生活シーンに従う売場づくりに取り組んでいる。それは従来の小売型薬粧店と最も異なる点である。

またオンラインツーフラインにより相乗効果を図ることは美星家の特徴である。オンラインの宣伝と顧客口コミ評価により、リアル店舗へ顧客を誘導し、リアル店舗では商品の使用体験を提供して商品を販売し、さらに顧客に使用体験を美粧心得でシェアしてもらおうというビジネスモデルである。それに顧客に積極的に美星家を宣伝してもらうため、若者に好まれる要素を店舗デザインに

写真 1 美星家の店舗イメージ



出所：聚美麗ニュース（2017.8.25）「美星家：中国版 COSME 美粧心得のチャネル戦略」からの転載。

導入し、ファッショナブルなインテリアにしていた。

5. 結び：イノベーションと持続可能なビジネスモデルについての考察

5-1. 多産多死のイノベーション企業

中国「インターネットプラス」^{まんしゅうそうしん}「万衆創新」の国策に応じて各領域でのイノベーションが爆発的に起きている。たとえば無人店舗の開発や tik tok, 小紅書アプリ系などはイノベーションの成果だといえる。しかしこうした創新は時間の経過とともに様々な問題が現れてくる。とくに信用体制が未完全である中国において、個人情報への管理、偽宣伝といった状況が多く存在している。たとえば、前掲した快手は2018年4月に不正情報によって社会に悪影響を与える理由で一時的に使用停止された。また小紅書も不正情報で2019年7月29日からアンドロイドで一時的に使用停止され、さらに8月3日アップルストアでも利用できなくなるような事態になった。このような事態の発生は信用体制が整えられていない状態の必然として生じたが、オンライン事業を展開しようとするビジネス経営に大きな支障を与えた。このような問題を解決しない限り、オンラインツーフラインを活かせる持続可能なビジネスモデルの構

築は困難であろう。

5-2. 消費購買プロセスの変化に応じる企業の急務

市場環境が変化するなかで、消費者購買プロセスも変わってくる。従来の AIDMA (attention, interest, desire, memory, action) モデルの適応性が低くなり、その代わりに five A (aware, appeal, ask, act, advocate) モデルが新しく提唱された。顧客が以前の買物経験によって受動的に多くの商品ブランドが置かれるなか注意を払う商品を見出し (aware)、企業の宣伝とアピールによって吸引され (appeal)、好奇心に駆使された顧客は主動的に個人コミュニティ (家族や友人、口コミサイトと情報提供サイトなど) を通じて気になる商品情報を探し出し (ask)、オフラインかオンラインで購買行動を行う (act)。最後にリピート購買による商品ブランドの支持者になる (advocate) というプロセスである。このモデルの特徴は、必ずしも最初のステップから最後のステップまでに一貫とするものではないことと、顧客が主導になり企業側やプラットフォームが購買行動を行わせるサポーターになることである。

このような変化に応じて、企業側がただ顧客に注意を喚起して興味を持たせて刺激を与えて購入させるビジネスモデルは同質化が進んでいる市場のなかで成り立たなくなる。一方で顧客情報管理

とコミュニティ情報管理が重要になってくる。ここでは積極的に商品やブランドの支持者を育成することは販売拡大およびリピート購買につながる。中国市場を振り返ってみると、ワトソンのようなリアル店舗展開を主に行う小売型薬粧店はこれから情報応用型薬粧店に転換することが成長のカギとなる。一方、美星家は新型薬粧店としてこれからオンライン情報を利用しリアル店舗においての差別化経営が求められる。

<参考文献>

- Philip Kotler (2016) “Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital” Wiley
- 財聯社ニュース (2019.4.1) 「李泽钜ワトソンズを受取り：以前ソフィア将来 KOL、テンセントとアリババ株式紛争勝者は誰だろう？」
- 前瞻産業研究院 (2015) 『中国化粧品業界市場需要予測と投資戦略計画分析報告書』
- 前瞻産業研究院 (2019) 「中国化粧品業界市場現状及び発展動向分析 KA と百貨店チャネル景気大幅下落、CS チャネル好調」
- 中国連鎖経営協会 HP
- 百雀羚 HP
- 品観網ニュース (2018.6.28) 「中国最大美粧社区“美粧心得” 成功開線下 店靠洞察用戶」
- 聚美麗ニュース (2017.8.25) 「美星家：中国版 COSME 美粧心得のチャネル戦略」
- 鈦媒体 APP ニュース (2019.1.9) 「2018 美粧護膚業界融資，大勢と風口：消費分級，国貨回帰」