

商学研究所報

2017年1月

中国現代小売業の展開と消費社会の変化
—ドラッグストアを中心に

孫 維 維

中国現代小売業の展開と消費社会の変化 —ドラッグストアを中心に

専修大学大学院商学研究科博士後期課程

孫 維 維

Development of Modern Retail Industry and Changes of
Consumer Society in China
Research of China's Drugstore

Senshu University Graduate School of Commerce

Weiwei Sun

中国現代小売業の展開と消費社会の変化 —ドラッグストアを中心に

目次

1. はじめに
2. 中国現代小売業の展開
 - (1) 中国伝統的な小売市場
 - (2) 小売業態の展開と所得水準
 - (3) 消費者層と消費価値観の変化
3. 中国におけるドラッグストア
 - (1) 薬店チェーン
 - ① 一心堂
 - ② 桐君閣
 - ③ 同仁堂
 - (2) 薬粧店チェーン
 - ① Gialen
4. おわりに

1. はじめに

1978年に改革・開放を実施して以来、中国小売業に劇的な変化が起きていた。とりわけ、90年代外資参入に関する規制緩和や、さらに2000年初頭WTOへの加盟を契機に、中国小売市場は全般的に開放された。それにより、様々な小売業態が外資系企業の出現につれて短期間に導入されてきた。その結果、斬新な経営方式および新しい小売知識をもたらした一方、中国小売業の現代化が促進された。このなかで、ドラッグストアは90年代にはじめて中国国内であらわれたが、2000年代に入るとようやく拡大傾向を確認できるようになった。

近年、所得水準の上昇と消費構造の変化に伴い、健康志向への関心が高まっている。さらに、政府がセルフメディケーションを推進することによって、ドラッグストアは医薬品提供機能を果たし、社会医療保険システム一部としての役割が期待されている。

このような背景から、本論文は中国ドラッグストアに焦点を当て、まずドラッグストアを取巻く中国小売市場構造の変化を把握する。とくに、中国伝統的な小売市場は現代小売市場に移転するとき形成された伝統小売業と現代小売業併存の二重構造について考察する。次に、所得水準の上昇および消費者価値観の変化による小売業態への影響を論じる。それに、中国ドラッグストアを取扱商品の違いから薬店と薬粧店の二種類に分けて論じる。そのうえで、代表的な企業を取り上げ、事例研究を行う。具体的に企業の経営戦略に注目して、異なるビジネスモデルを考察する。

本論文では、中国ドラッグストアは専門性と利便性の提供を主要な目的とする医薬品、化粧品を中心に健康・美容・パーソナルケアに関連する商品を全般的に取扱い、セルフサービス方式で販売する広範囲のドラッグストアとして捉える。

2. 中国現代小売業の展開

1992年に対外開放の実施を機に、海外の小売企業は本格的に中国の小売市場に参入した。それにつれて、様々な小売業態が導入され、中国の小売市場にあらわれた。しかし、所得水準低下や消費習慣の差異などのギャップが存在するため、導入された業態（新業態）は大きく変わっていた。

例えば、スーパーマーケットの登場はもともと「低価格、低マージン」原理を果たした

結果であったが、中国の場合には、最初に都市部の中・高収入層をターゲットにして「高価格、高マージン」という狙いで導入されており¹、とくに、当時最も利用される青空市場（自由市場）に比べ、スーパーマーケットの買物環境の良さはピックアップされた。また、ドラッグストアは医薬品中心ではなく、最初にパーソナルケアストア（個人用品商店）として飲料水やパーソナルケア商品の販売から始まり、現在化粧品やトイレタリーなどをメインにして経営を続けている。それらの新業態は先進国と異なるビジネスモデルを採用し、独特な成長プロセスを実現した。その背後には、中国の消費社会と強い関連性を持つと考えられている。そのため、以下、中国小売市場の変化、所得水準の変化および中間所得層の形成から中国消費社会の変化を考察したい。

（1） 中国伝統の小売市場

中国小売市場は伝統的な小売業（トラディショナルトレード）と現代小売業（モダントレード）という二重構造になっている²。伝統的な小売業は建国以来形成してきた国営商店が代表となった。経営体制転換に応じて、多くの国営商店が個人事業商店や集団経営商店に変わってきたため、中国伝統的な小売市場は規模が小さい、業種店舗が多いという特徴がある。

表1で示すように、1992年、個人事業商店は圧倒的な存在であり、小売店舗数全体の84.6%を占めていた。それ以外、総合商店は5.1%、百貨商店は1.7%、副食品商店は1.7%、その他食品商店は1.2%となった。店舗数の内訳から見ると、90年代初期に消費者が日用百貨と食品（糧油商店を含めて食品商品は3.1%）への需要は高かった。また、業種店舗の種類が限られており、消費が日常生活に必要な最低限となる商品に集中していたことは明らかである。

経営形態から見ると、伝統的な小売市場は①百貨商店、②大規模商業集積（食品市場、衣料品市場、雑貨市場など）、③小型スーパー、④個人専門店と商店街、⑤青空市場の五つのタイプがあった³。90年代に青空市場は食品（生鮮食品）を主に販売しており、消費者に最も利用される場所となっていた。それは消費習慣（鮮度の重視、多頻度・少量）や販売方式（個別ニーズの対応）と強く関連しているからである。さらに当時、冷蔵庫の保有

¹ 柯麗華（2007）「小売業態の発展に関する比較研究—スーパーマーケット業態を中心に—」

² 渡辺（2015）『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新 - 内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争 - 』

³ 張声書、佐伯弘治（1998）『中国現代物流研究』、p.360~366

率（1995年66.2%）が低く、かつ交通手段の制約（1997年都市でバイクと自家用車の保有率はそれぞれ11.6%、0.2%）で青空市場は長い間消費者に依存されていた⁴。1993年に主要100社百貨商店の売上高は社会小売総額の1.59%であったのに対して、青空市場の売上高は10%以上を占めていた⁵。

表1 各種類の小売店舗数（1992年）

分類	店舗数（店）	割合	分類	店舗数（店）	割合
全国統計	10,063,258	100.0%	その他専門商店	88,912	0.9%
（規模500人以上）	398	0.0%	糧油商店	80,555	0.8%
個人事業商店	8,511,408	84.6%	日用雑貨商店	70,841	0.7%
総合商店	515,139	5.1%	織物商店	40,167	0.4%
副食品商店	171,068	1.7%	医薬商店	31,715	0.3%
百貨商店	174,120	1.7%	本屋	28,342	0.3%
その他食品商店	120,583	1.2%	石炭商店	15,706	0.2%
電気機械器具商店	95,939	1.0%	石油商店	19,023	0.2%
農業生産財商店	99,740	1.0%			

出所：『中国商業年鑑』（1993年）により修正

一方、2000年代以降、外資参入に伴って、様々な小売業態が参入したことから、中国の小売市場に劇的な変化をもたらした。そのなかで、最も重要な変化として、チェーン店化があげられる。それにつれて、小売市場構造も業種店舗から業態を中心に展開するように大きく変わってきた。

まず、店舗数からみると、2014年に、売上高が一億元以上となる個人事業商店の店舗数は3,534,757店であって、90年代より大幅に減少した。その一方、小売チェーン企業の展開につれて、チェーン店舗数は2005年の105,684店から2014年の207,415店までほぼ倍に増加した。表2は2014年小売チェーン企業における各業態の店舗数を表している。そのなかで、専門店とスーパー・ハイパーマーケットの店舗数を合わせてチェーン店舗数の70%以上を占めている。さらに、ブランド専売店やコンビニエンスストアなどの現代小売

⁴ 柯麗華（2007）「小売業態の発展に関する比較研究—スーパーマーケット業態を中心に—」

⁵ 張声書、佐伯弘治（1998）『中国現代物流研究』、p.360~366

業も中国小売市場に広く展開している。

次に、売上高からみると、2014年に、個人事業商店の売上高は13,986億元となり、社会小売総額の5.1%を占めた。それに対して、小売チェーン企業の売上高は37,340億元となり、社会小売総額の13.7%を占めている。

以上を踏まえると、中国小売市場の市場構造は大きな変化を遂げていることが分かる。中国小売市場は伝統小売業と現代小売業が併存し、二重構造になっている。

表2 小売チェーン企業業態別店舗数（2014年）

業態	店舗数（店）	割合	業態	店舗数（店）	割合
専門店	108,809	52.5%	百貨店	4,689	2.3%
スーパー、ハイパーマーケット	43,683	21.1%	ディスカウントストア	377	0.2%
ブランド専門店	22,854	11.0%	メーカー系列店	309	0.1%
コンビニエンスストア	16,832	8.1%	ウェアハウスストア	108	0.1%
その他業態チェーン店	9,685	4.7%	ホームセンター	69	0.0%

注：専門店にはガソリンスタンドが含まれている。2014年、ガソリンスタンド店舗数は34,985店であった。
出所：国家統計局の年度データ卸・小売業—小売チェーン企業項目による整理

（2）小売業態の展開と所得水準

所得水準はある程度、国の消費水準を反映するため、所得水準の上昇は新業態の展開を経済的に支えている。それについて、中国、日本、イギリスとアメリカをピックアップし、一人当たり所得水準の推移を表3で整理した。例として、近代消費文化の原点と言われる百貨店⁶の登場時期と当時の所得水準を考察してみよう。百貨店は1850年頃に欧米にはじめて登場した。その頃、イギリスとアメリカの一人当たり所得水準はそれぞれ2,330ドル、1,806ドルであった。日本では、1920・30年代に百貨店が展開し始めたが、当時の一人当たり所得水準は1,850ドル（1930年）であった。

一方、中国では百貨店（百貨商店・百貨公司）が最初に現れたのは20世紀初頭であったが⁷、計画経済体制のもとで当初の百貨店は「物価の安定、供給の確保」という生活物資の

⁶ 神野由紀（1994）『趣味の誕生 - 百貨店がつくったテイスト』

⁷ 中国における百貨店の誕生は1908年に黒龍江省ハルビン市で開業された秋林百貨公司である。

配給機関として存在していた⁸。1992年に、外資系への市場開放により、様々な新業態が導入されて、現代の百貨店はその新業態の一つである。しかし、90年代に、中国の所得水準はまだ低い状態（1995年一人当たり所得は610ドル）に留まっていた。それを日米と比べると、大きな差が見られる。

次に、百貨店の発展を参考にして各国におけるドラッグストアが出現した頃の一人当たり所得水準を比較してみると、イギリスとアメリカでは4,000ドル台（1900年前後）、日本では3,000ドル台（1950年代）になるのに対して、中国では1990年代初期に一人当たり所得水準は300ドル台に留まっていた（1990年に348ドル）。

表3 一人当たりの所得水準の比較（単位：ドル）

年	中国	日本	イギリス	アメリカ	近代消費文化の原点
1850年			2330	1806	
1870年		737	3190	2445	
1880年		863	3477	2880	
1890年		1012	4009	3392	
1900年		1180	4492	4091	— 1901, walgreen
1910年		1304	4611	4964	
1920年		1696	4548	5552	
1930年		1850	5441	6213	
1940年		2874	6856	7010	
1950年		1921	6939	9561	
1960年		3986	8645	11328	
1970年		9714	10767	15030	
1980年	244	13428	12931	18577	
1990年	348	18789	16430	23201	
1995年	610	42522	21296	28782	
2000年	763	21069	26296	36450	
2005年	1244	35781	39935	44308	
2010年	2710	43095	38363	48377	
2015年	3276	32485	43770	55805	

注：中国について、1980年～1995年のデータは世界銀行に参照し、1980年のデータは公表されないため、1978年のデータに代わった。2000年～2015年のデータは国家統計局により計算した。ただし、2015年のデータは公表されないため、2014年のデータに代わった。

出所：Maddison (2003) Table 1c,2c,5c により改正、該当年末の為替相場で換算するものである。

しかし、中国は国土面積が広いいため、沿海部と内陸部の経済発展はかなりの差がある。そのため、表4で沿海・大都市と内陸・その他都市を分けて、一人当たりGDPと所得水準

⁸ 西島博樹 (2011) 「中国市場における小売国際化」『東アジア評論』第3号

を考察した。沿海・大都市の一人当たり GDP は内陸・その他都市の約 3 倍であった。一方、一人当たり所得水準から見ると、その比率は 2 倍近くになった。沿海・大都市の一人当たり所得水準は 2000 年の 1,097 ドルから、2005 年の 1,952 ドルになった。それは日本の 1950 年代の所得水準に到達したといえ、沿海部におけるドラッグストア発展の可能性が出てきたと考えられる。実際に、ドラッグストアチェーンの本格的な展開はその頃からであった。

表 4 沿海・大都市と内陸・その他都市の一人当たり GDP と可処分所得の比較 (単位: ドル)

年分	一人当たり GDP				一人当たり所得水準			
	沿海・ 大都市 (a)	内陸・ その他 都市 (b)	全国平均	(a) / (b)	沿海・ 大都市 (a)	内陸・ その他 都市 (b)	全国平均	(a) / (b)
1999 年	2,019	701	914	2.9	1,097	637	712	1.7
2005 年	4,559	1,500	1,993	3.0	1,952	1,108	1,244	1.8
2010 年	9,581	4,122	5,003	2.3	4,094	2,444	2,710	1.7
2014 年	14,314	7,109	8,271	2.0	5,791	2,792	3,276	2.1

注 1 : 沿海・大都市は上海、北京、天津、浙江、広東の五つの市/省である。内陸・その他都市は沿海・大都市以外の 26 省である。

注 2 : 為替相場は principal global indicators に参考し、1980 年～2014 年人民元/ドル為替レートの当年度の相場で計算して、1999 年、2005 年、2010 年、2014 年それぞれ 1 元を 0.121 ドル、0.122 ドル、0.150 ドル、0.163 ドルで換算した。

出所 : 国家統計局統計年鑑により作成

(3) 消費者層と消費価値観の変化

1990 年代以来、消費価値観は変化しつつあり、とりわけ経済・社会・文化環境の変化に応じて、各消費者層は鮮明な特性を持っている。それについては、所得区分から見る「中間所得層」の特徴、年齢からみる「80 後 90 後」(1980 年と 1990 年以降に生まれた世代)と「高齢者層」の消費価値観をそれぞれ考察していこう。

① 中間所得層

経済の成長と所得水準の上昇につれて、所得構造は変化している。とりわけ、中間所得層⁹が急速に拡大することによって、所得構造は従来のピラミッド型からオリーブ型¹⁰に変

⁹ 中国では、「中産階級」「中間層」「中等収入者層」「中間所得層」など表現が使われているが、本稿では所得水準、所得区分を注目するため、統一的に「中間所得層」と表記する。また、所得水準によって、富裕層 (35 千ドル超)、中間所得層 (5 千ドル～35 千ドル)、低所得層 (5 千ドル以下) に分けられている。

形してきた。2013年『通商白書—中国の所得階層の推移・予測』によれば、2015年中間所得層は8.82億人であり、それは2006年の6.71億人より31.4%増加し、さらに2020年までに9.77億人に拡大すると予測される。

中間所得層の構成からみると、国家幹部・企業経営者、個人事業者、ホワイトカラー層および公務員が代表となる¹¹。1980年代以降に国営企業の民営化の影響を受け、一部の企業経営者と個人事業者が民営化の波に乗って急速に成長してきた。一方、産業振興政策によって各業界で収入が高くなり、よい教育を受けたホワイトカラー層は増加し、中間所得層を構成している。

野村総合研究所の「中国中間層」に対する調査結果¹²によると、中間所得層は「先端的消費」と「安さ納得消費」の二極化傾向があるとされている¹³。先端的消費はトレンド、個性にこだわりなどの側面が現れているのに対して、安さ納得消費は商品にこだわらず、できるだけ安価なものを購入するという消費価値観がある。

同調査では、中間所得層の化粧品購入チャネルについて、化粧品専門店は最も利用され、次いでは、ドラッグストア、総合スーパー、EC（パソコン、スマホ）と現代超市があげられた（表5）。

表5 中間所得層の化粧品購入チャネル

店舗形態	割合 (%)	店舗形態	割合 (%)
化粧品専門店	22.6	通販（テレビ、カタログ）	3.9
ドラッグストア	14.4	その他	3.6
総合スーパー	10.6	伝統薬局	3.1
EC（パソコン、スマホ）	10.2	コンビニエンスストア	1.9
現代超市（スーパーマーケット）	10.0	パパママショップ	0.4
ショッピングモール	9.7	合計	100
百貨店	9.6		

出所：野村総合研究所（2014）「中国中間層調査 - 商品ジャンル別の最も利用する購買チャネル」

¹⁰ オリーブ型、いわゆるオリーブ型社会とは社会階層構造に貧困層と富裕層人数が少ない、真ん中にある中間所得層が多く存在している。

¹¹ 楊陽（2012）p.63

¹² 野村総合研究所「中国中間層調査」（2014年）（N=8,481、世帯年収4万元～21万元）

¹³ 中間所得層の消費価値観に関する回答を因子分析によって「先端的消費」（26.3%）「安さ納得消費」（25.3%）「情報探索消費」（18.0%）「プレミアム消費」（15.6%）「保守的消費」（14.8%）の5つのタイプに分けられた。

また、同調査では、中間所得層は年齢からみると、20～39歳が70%以上、40～55歳が約25%を占めていた。つまり、中間所得層は相対的に若い世代を中心に構成された。それは80後と90後にまたがっている。

② 「80後90後」と「高齢者層」

消費価値観の変化に伴い、「80後90後」と「高齢者層」という2つのグループが最も注目を集めている。80後90後は改革開放後に、よりよい環境の中で育てられてきた世代であるため、自己中心的な傾向があり、ライフスタイルと価値観が上の世代と比べて大きく変化した¹⁴。例えば、独立心が強く、とくに大学教育によって得た知識が豊富で情報を獲得することが得意であるため、自己判断力が強い¹⁵。また、彼らは理性的な考え方をもち、新しいものを追求して、常に変化を求めるといった特徴がある¹⁶。80後90後は中間所得層が持つ消費価値観の特質を共有し、市場の成長をけん引する役割を働いている。

一方、高齢化が進んでおり、高齢者層（65歳以上）¹⁷はますます拡大していく。多くの高齢者は従来の「高蓄積、軽消費」の価値観から生活の質を追求する新しい消費価値観へ根本的に変わってきた¹⁸。それに応じて、小売市場において高齢者層を主要ターゲットとする小売企業も増えてきた。なかでも、健康・保健に関連する商品・サービスは最も重要視されている。2013年の「中国高齢消費者権利保護調査報告」¹⁹によれば、高齢者の三つの主な需要は食品、日用品、医療である一方、服装、外食、旅行、保健、娯楽についての需要も高まっている²⁰。とくに、医薬品を購買するさいに、薬店と通っている病院薬房で購入する傾向がある。また、保健食品を購買する意識が強まってきており、リアル店舗で

¹⁴ 2010年に、アジア開発銀行が公表した『アジアと太平洋地域2010年重要指標』によると、中間階級とは一日一人当たりの支出金額が2～20ドルとなる人たちである。2010年の中国中間階級人数は8.17億人であり、中国の人口の60.9%を占めている。

¹⁵ 2013.5.9 人民網ニュース。人民網強国社区調査コラム『態度』第三期「青年の価値観調査」による。

¹⁶ 蔣明軍（2015.1.14）「80後90後の大学生価値観変化の原因及び教育対策研究」により、消費支出面を見ると、80後と90後の差異は見られなかった。80後86.3%、90後90.1%の学生は収入による消費支出を決めるとなった。さらに、80後90後とも97%の学生は買物をするとき、商品価格を十分に考えると答えた。

¹⁷ 2014年12月時点で65歳以上の人口は1.3億人であり、総人口の10.1%を占めていた。

¹⁸ 金光洙（2016）pp.193～194

¹⁹ 2013年7月から報告時点までに、中国消費者協会は全国15大中級都市に対する調査であった。調査対象は55歳～74歳の高齢者層（有効サンプルは1928枚）と21歳～54歳かつ家族の中55歳以上の高齢者がいる若い消費者層（有効サンプルは1073枚）の2つのグループであった。

²⁰ 中国業界研究網ニュース（2013.10.12）「2013年中国高齢消費者権利保護調査」

（<http://www.chinairn.com/news/20131012/162516864.html>）

購入する動きが強いという。

3. 中国ドラッグストア

中国ドラッグストアは取扱商品内容によって、薬店と薬粧店の二種類に分けられる。さらに、薬店は医薬品・医療機器を中心に販売しており、伝統的な個人事業商店から発展してきて独立型薬店、とチェーン店化してきた薬店チェーンに分けられる。薬粧店は化粧品、トイレタリー、パーソナルケア商品などを中心に取扱い、海外から導入されたセルフサービス方式で展開するチェーン店である。以下、薬店と薬粧店についてそれぞれ考察していく。

(1) 薬店チェーン

店舗数からみると、独立型薬店と薬店チェーン全体は2006年から2014年にかけて店舗数が増加してきたが(表6)、独立型薬店の店舗数は減少する傾向が見られる。それは、2011年に商務部が公表した『全国医薬品流通業発展計画綱要(2011-2015年)』(以下、『綱要』)の影響を受けたと考えられている。『綱要』では、医薬品流通企業の集中度を高める方針を打ち出して、具体的に、つぎのように四つの目標が設定された。①1~3社の売上高が1千億元を超える全国規模の医薬品経営グループ企業を形成する。②医薬品卸売百強企業の売上高を医薬品卸売総額の85%以上にする。③医薬品小売百強企業の売上高を医薬品小売総額の60%以上にする。④チェーン店舗数の比率を全店舗数の三分の二まで高める。さらに、2015年7月に実施し始めた『医薬品経営品質管理規範』によって、医薬品流通に対する規定は厳格になるため、独立型薬店の経営転換をさらに加速させた。それについては、『2015中国独立型薬店発展報告青書』では、独立型薬店は将来的に「特許加盟店」、「薬店+中医診療所」と「健康総合コミュニティ」という三つの展開方向があると指摘されている。

表 6 独立型薬店と薬店チェーンの店舗数とチェーン化率変化（2006～2014）

年度	チェーン企業数 (社)	チェーン店舗数 (店) (A)	独立型店舗数(店) (B)	店舗数合計(店) (A) + (B)	チェーン化率 (%)
2006年	1,826	121,579	198,076	319,655	38.0%
2010年	2,310	137,073	261,996	399,069	34.4%
2011年	2,607	146,703	277,085	423,788	34.6%
2014年	4,266	171,431	263,489	434,920	39.4%

出所：国家食品医薬品監督管理局による

一方、薬店チェーンの成長は顕著であった。とくに、『綱要』が公表されてから、薬店チェーン企業は2011年の2,607社から2014年の4,266社に63.6%増加した。それにつれて、チェーン店舗数が急増し、チェーン化率は39.4%に高まった。表7は2015年中国薬店チェーン百強総合実力²¹ランキングである。それを見てみると、店舗の経営方式は直営を中心に展開する薬店チェーンが多かった。そのなかで、全店舗直営である雲南一心堂（2位）、加盟を中心にする重慶桐君閣（6位）、また特定メーカーブランド経営であるランキング最上位の北京同仁堂（21位）3社を取り上げて考察しよう。

表 7 2015年中国薬店チェーン百強総合実力ランキング

ランキング	薬店チェーン企業	直営店舗数 (店)	加盟店舗数 (店)	店舗数合計 (店)
1	国薬控股国大薬房有限公司	2,128	952	3,080
2	雲南鴻翔一心堂薬業（集団）株式会社	3,496	0	3,496
3	大参林医薬集団株式会社	1,921	0	1,921
4	老百姓大薬房連鎖株式会社	1,483	0	1,483
5	益豊大薬房連鎖株式会社	1,065	0	1,065
6	重慶桐君閣大薬房連鎖有限責任公司	1,394	7,574	8,968
7	深圳海王星辰連鎖薬店有限公司	1,998	0	1,998
8	上海華氏大薬房有限公司	393	0	393
9	甘肅衆友健康医薬株式会社	815	0	815
10	成大方園医薬連鎖投資有限公司	895	159	1,054
21	北京同仁堂商業投資集团有限公司	501	0	501

出所：医薬経済新聞（2016.8.19）「2015～2016年度中国連鎖薬店総合実力直営力百強ランキング」

²¹ CFDA 南方医薬経済研究所が主導し、薬店チェーンの規模、運営、ブランド、利益、将来性と資本運営6つの側面でTOPSIS分析法を用いて、薬店チェーンの総合実力を評価する。

① 一心堂

一心堂は1981年に薬材取引を中心に行う個人事業商店からスタートした。1997年、雲南鴻翔漢方薬会社を成立し、1号店の「鴻翔中西大薬房」を開店した。その後2000年に、雲南鴻翔薬業会社を設立するとともに、一心堂薬店チェーンを雲南省に全般的に広げた。2004年には、隣接する四川省に店舗網を拡大し、さらに、2006年に広西省に進出して、店舗数は400店に増加した。2009年に、店舗数は1,000店を達成した一心堂は雲南鴻翔一心堂薬業（集団）株式有限公司（現在）に名称を変更し、5年後（2014年）、深圳証券取引所に上場した。現在、一心堂は中薬材栽培・加工、中医薬・西洋薬の研究開発・生産・卸売・小売、および医療事業に従事するグループ会社になっている。

一心堂の核心事業として医薬品小売事業があげられる。2014年に、医薬品小売金額は主経營業務収入の95.1%を占めており、そのうち、中医薬・西洋薬が69.0%（処方箋31.5%、非処方箋37.5%）、医療機器が6.5%、保健食品が10.9%、漢方薬が7.7%、メガネ販売が1.0%、ベビー粉ミルクが1.4%となった。

一心堂の経営戦略は大きく5つに分かれている。それは、中小型多頻度買収戦略、地域集中店舗網構築、オムニチャンネル戦略、情報戦略、多角化経営戦略である。

1) 中小型多頻度買収戦略

2014年上場して以来、一心堂は店舗を拡大するためにハイスピードで買収を実施してきた。しかしながら、資金と管理のリスクがあるため、一心堂は中小型薬店チェーンに焦点を当てて買収を行う動きが強い。例えば、2016年9月に、一心堂の子会社である四川一心堂は5,447万元で四川綿陽老百姓大薬房、綿陽三台县潼川鎮老百姓大薬房、綿陽三台县潼川益豊大薬房、綿陽三台县北壩鎮老百姓德源堂加盟店の四社を買収した。これによって、四川綿陽において29店舗増を実現した。

2) 地域集中店舗網構築

一心堂の店舗網構築については2つの特徴がある。第1は「少数地域-高密度」原則に従って店舗網を築く。つまり、できる限り店舗網を拡大して全国市場を確保するのではなく、ある地域を中心に資源を投入し、地域での競争力を高める。一心堂は雲南省から始まり、周辺地域に徐々に広がって、さらに全国に展開していく。2014年と比較して、2016年（6月30日時点）に一心堂の店舗数は1,195店増加した（表8）。新しく増加した店舗のなか

で、すでに出店している地域でさらに店舗数拡大を進めた（例えば、雲南省 605 店増、山西省 171 店増）。また、西南エリアにある重慶と華南エリアにある海南にも店舗を展開し始めた。

第 2 は「三級四級都市・郷・鎮」²²を中心に店舗網を展開している。都市化に伴って、農村人口は三級四級都市や県、郷・鎮に集まってくる傾向がある。それに応じて、一心堂はそれらの地域に注力して店舗網を構築しようとする。2014 年に展開した 2,623 店のなかで、一級都市は 48 店、二級都市は 602 店、三級四級都市は 803 店、県は 752 店、郷・鎮は 418 店となり、三級四級都市・県・郷・鎮あわせて全店舗数の 7 割以上を占めた。

表 8 店舗数推移（2014、2016）

地域	2014 年 12 月 31 日時点	2016 年 6 月 30 日時点	増加店舗数
全国	2,623	3,818	1,195
雲南省	2,039	2,644	605
広西省	254	335	81
四川省	144	240	96
山西省	44	215	171
貴州	93	150	57
海南	0	151	151
重慶	0	58	58
その他省・都市	10	25	15

出所：雲南鴻翔一心堂薬業（集団）株式有限公司 2014 年年報、2016 年半期報により整理

3) オムニチャネル戦略

近年、一心堂は「インターネット+」のビジネスモデルを推し進めている（図 1）。一心堂はリアル店舗のブランド力を生かし、インターネット販売を通じてオムニチャネルを実現した。2012 年から、一心堂は公式サイトを開設し、現在、医薬品・医療機器、保健食品、化粧品、パーソナルケア、生鮮食品など 3,000 品目以上を取扱っている。その一方、ネットショッピングプラットフォームでの販売も行っている。例えば、中国最大の B2C プラットフォームである天猫（tmall）医薬館に 3 つの店舗を開いている（表 9）。

また、2016 年 7 月に、一心堂はインターネット医療・健康コンサルティングサービス企

²² 中国においては都市の規模によって、都市が一級、二級、三級、四級都市に分けられる。その以下は県・郷・鎮・区などの行政区分がある。

業である健康之路（中国）情報技術会社（以下、健康之路）²³と戦略提携協定を結んだ。それによって、一心堂は健康之路傘下の医薬品コンサルティングプラットフォーム（小薇問薬）に登録され、健康之路と提携している病院と医師の情報を共有することができるようになった。さらに、患者にインターネット医療・医薬品コンサルティングを提供することができる。つまり、一心堂は単純に医薬品販売のビジネスモデルから家庭に健康ソリューションを提案するワンストップサービスのビジネスモデル、いわゆる「大健康ビジネスモデル」へ移行している。

さらに、一心堂はO2O（オンライン・ツー・オフライン）を推進している。つまり、顧客はオンラインで注文した後に、リアル店舗（オフライン）で商品を受取ることができる。

図1 オムニチャネル戦略

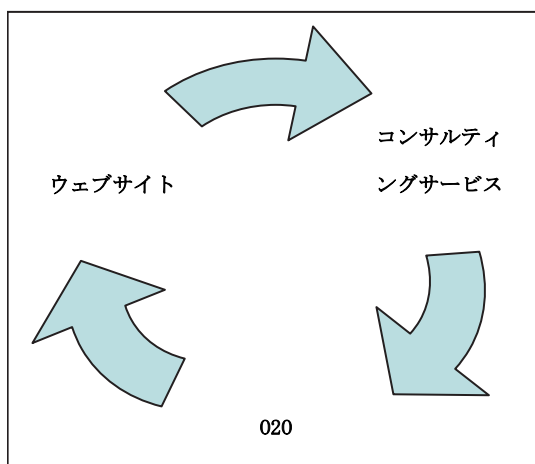


表9 一心堂ネットショッピングサイト

分類	店舗名称	取扱商品/サービス
公式サイト	一心堂	医薬品・医療機器、保健食品、化粧品、パーソナルケア、マタニティー・ベビー用品、生鮮食品など
天猫医薬館 (tmall)	一心堂大薬房旗艦店	医療機器、保健商品、パーソナルケアなど
	鴻翔雲南専門店	保健商品、地元特産品など
	鴻雲保健商品専門店	保健商品など

²³ 健康之路は2000年に創立し、オンラインで医療・健康サービスを提供するコンサルティング会社である。

4) 情報戦略

一心堂は店舗数拡大およびオムニチャネルを推進すると同時に、情報戦略にも力を入れている。2008年から2016年にかけて、一心堂はSAP（企業資源管理）、HANA（高機能分析システム）、Hybris（電子商取引ソリューション）、CRM（顧客関係管理）を次々と導入した。それによって、顧客データと即時販売情報の分析機能を強化するようになった。

ソフトウェアの強化を進める一方、ハードウェア面に関しては、2015年から一心堂は各店舗の約300台のコンピューターを切り換えつつあった。コンピューター処理時間の短縮によって、顧客の待ち時間を縮小することができて、とくにピークタイムや週末のときに、店舗の販売効率を大幅に高めた。

さらに、店舗を支える倉庫では、大型倉庫管理対応型移動台車を30台導入した。台車はパソコン、スキャナー、プリンター付きで、WIFIにもつながるため、品出しや伝票作成などの作業時間の短縮とミス削減を実現することができる。

5) 多角化経営戦略

一心堂は戦略転換を推進するにつれて、経営重心が従来の疾病治療に関わる医薬品や保健商品から、疾病治療・予防の医薬品を中心に、個人健康にかかわる領域へ一般的に広げた（表10）。取扱商品は医薬品・保健商品以外に医療機器、パーソナルケア商品、メガネ、マタニティー・ベビー商品などに多角化されている。

表10 一心堂戦略転換に伴う取扱商品多角化

	従来	現在
戦略転換	単純に医薬品販売	大健康ビジネスモデル
経営重心	疾病治療ための商品	疾病治療・予防ための商品、ヘルス&ビューティー、パーソナルケア、健康ソリューション提案
取扱商品	医薬品、保健商品	医薬品、保健商品、医療機器、パーソナルケア商品、メガネ、マタニティー・ベビー商品、食品、健康サービス
提供サービス	医薬品販売	医薬品販売、コンサルティングサービス（オンライン）

② 桐君閣

1908年に、「桐君閣熟薬房」が重慶で開店して、1954年に桐君閣熟薬房は光華を代表となる四つの薬房と合併して、桐君閣製薬を成立した。さらに、1958年、地域の国営慶余堂

と合併し、国営桐君閣製薬を設立した。その後、重慶中薬材などの14社と連携し、重慶中医薬会社を成立し、1996年に深圳証券取引場に上場した。1998年に、重慶太極グループに吸収され、重慶桐君閣会社（現在）に名称を変更した。これによって、桐君閣は国営企業から法人経営企業になった。2015年4月に、重慶太極グループは中国節能環保グループ（以下、中国節能）と株式転売協定を結び、桐君閣全株の20%を中国節能に売却した。

桐君閣は医薬品を中心に、医薬品卸売、小売、輸出輸入および物流四つの事業を展開している。そのうち、小売事業は主要事業として営業収入の88.4%（2015年上半期）を占めた。

桐君閣の経営戦略について、密集出店・迅速拡張、低価格競争、広告宣伝およびサービス革新四つにあげられる。

1) 密集出店・迅速拡大

桐君閣は店舗拡大戦略を採用し、それにより、規模の経済を求めようとする。しかし、店舗拡大を進めると、巨大な資金と管理人員が必要である。そのため、桐君閣は加盟店を中心として店舗網を展開している。1998年に、桐君閣は重慶において68店を開店して、2015年までの17年間で、店舗数は8,968店に拡大した。そのなかで、加盟店数は7,574店であり、加盟率は84.5%となった。

地域競争力を高めるために、桐君閣は地域に密集出店を行っている。とくに、本社所在地である重慶を中心となる西南エリアに店舗網を展開している。2014年営業収入からみると、西南エリアの営業収入は全体の95.3%を占めている。

一方で、華北と華東エリア合わせて1.2%未満となった（海外営業収入は3.5%）。さらに、桐君閣は北京や天津などの重点都市に窓口として店舗を開いて、ブランド力を強化している。例えば、2002年、北京王府井商店街において「医薬業界世界への窓口」という理念を生かして、1,200 m²のブランド店を開店し、当時「王府井薬店のナンバーワン」と評価された。しかし、北京桐君閣は北京地域において規模経済が果たせなかったため、低価格の優位性が発揮できなくなり、4年後の2006年に北京地域から撤退した。

2) 低価格戦略

桐君閣は低価格戦略をとっており、価格競争を繰り広げている。2003年に、桐君閣の1,000店以上は値下げを実施し、下げ幅は20~30%に至った。値下げのうち、多くの医薬品

は零差益で販売されたため、桐君閣の平均粗利益率は 15～20%までに下落した。さらに、2005 年 4 月に、重慶桐君閣の 200 店以上は 1,000 種類の医薬品に対して、平均 15%の値下げを実施しており、そのうち、医療指定医薬品 200 種類は含まれ、下げ幅は 15～20%となった。さらに、同年 8 月に、桐君閣は 15 種類日常医薬品・売れ筋医薬品に対して、最大 40%の値下げを行った。一方、医薬品価格を比較すれば、桐君閣は相対的に安い水準にある。「感冒灵顆粒」(漢方風邪薬)を例として、桐君閣の平均価格は 9.1 元となることに対して、雲南一心堂は 12.3 元、重慶平和薬房は 13.3 元となる²⁴。

3) 広告宣伝

桐君閣は創立して以来、マーケティング力を重視している。1908 年「桐君閣熟薬房」が開店した日に、県政府は死刑囚を公開的に執行することに遭って、創業者許健安氏は死刑執行で集まってくる人の注意を引くために、蠟燭や爆竹をつけて開業した。それにより、桐君閣は一日で重慶の人々に知られて、今までも「桐君閣殺人開業」という話が残っている。また、当時薬品戸棚を使用して薬材を保管する薬店がほとんどであったが、桐君閣はそれをせず有名な景德鎮磁器で薬材を展示しながら、黒い板にゴールド文字で記入された薬材カタログを各磁器の前に置いた。立派な内装と斬新なやり方で多くの人々を呼びかけ、好評を得られた。さらに、1984 年に桐君閣は「桐君閣伝説」というドラマを放送し、知名度を一気に拡大した²⁵。このように、桐君閣は様々な宣伝手法で、現在、中医医師の無料診断や製薬過程展示などの宣伝活動を行っている。

4) サービス革新

桐君閣は続々と新しいサービスに挑戦している。そのなかで、最も注目されるのは 24 時間営業サービスである。実際には、2011 年に、桐君閣直営店の 100 店舗で 24 時間営業サービスを始めたが、夜間駐在医師がいないと、処方箋が出せないということで、このサービスを中止した。2015 年 8 月から重慶の 5 店舗で 24 時間営業サービスを再開する予定であった。それ以外、胃腸薬、退熱薬などの日常医薬品については、桐君閣は「救急用医薬品パッケージ」を打ち出している。また、桐君閣は中医薬材を煎じるサービスを提供しており、さらに、春にインフルエンザ防止、夏に熱中症予防の煎じ薬を店内で無料配布して

²⁴ 2016 年 11 月 15 日時点で各公式サイトで「感冒灵顆粒」を調べた結果であった。

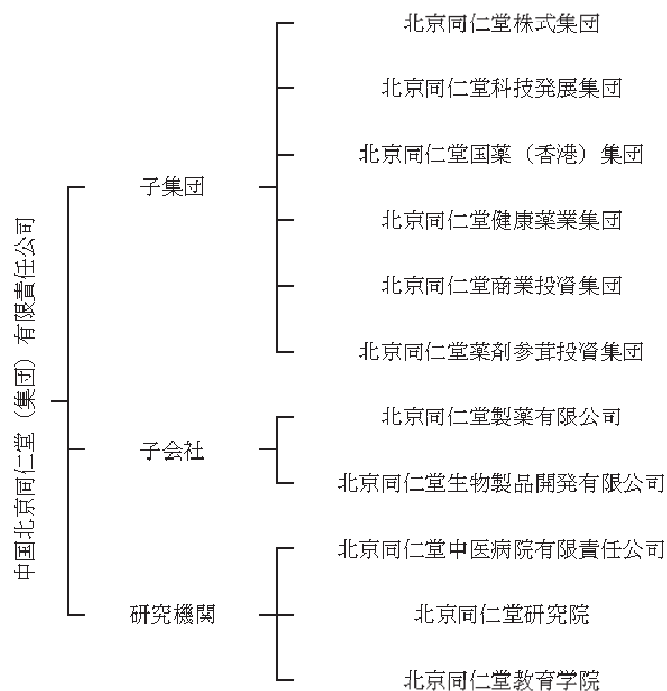
²⁵ 中国無形文化遺産網による (<http://chinaich.mobi/350/15674/351964/5365122/content.html>)。

いる。

③ 同仁堂

同仁堂は1669年に創業して以来、「工程が複雑であっても人件を省くことをしない、薬の原料が貴重であっても物的を減らすことをしない」という理念を果たしている。1954年に、同仁堂は個人事業商店から公私合営形式に変わって、その後、1957年に漢方薬精錬工場を設立し、漢方薬を生産し始めた。1997年に、同仁堂は現代企業制度の試行を行い、同年、北京同仁堂株式会社が成立し、上海株式取引市場で上場した。さらに、2000年に、北京同仁堂科技发展株式会社が成立し、同年10月に香港で上場した。それと同時に、香港で同仁堂和記（香港）薬業发展有限公司を設立した。2002年に、同仁堂は「ブランド輸出を重点的に実施」という方針を明確にした。2008年に、北京同仁堂中医医院が試験的に開院した。現在、同仁堂は中医医薬品製薬、販売および中医医院を含めるグループ企業になっている（図2）。

図2 同仁堂グループの構成



出所：北京同仁堂 HP による

同仁堂は中医医薬品製造を中心にする製薬企業であるため、2015 年上半期に医薬品工業の営業収入は全営業収入の 60.1%となった。それに対して、医薬品商業（小売業）の営業収入は全営業収入の 39.9%を占めた。

同仁堂の経営戦略については健康サービス強化、中医医師人材育成、B2C プラス大健康ビジネスモデル、および海外進出の 4 つがある。

1) 健康サービス強化

同仁堂は健康サービスを地域ごとに推進している。2016 年 10 月 10 日から、同仁堂寧夏銀川店は 65 歳以上の高齢者に対して無料健康診断サービスを実施し始めた。同時に、店内において中医医師が常に駐在し、医師不足である銀川市民に医療サービスを提供している。また、北京地域では、同仁堂は石景区政府と戦略的に提携して、共同で健康管理コミュニティと在宅養老サービスシステムを開発しようとしている。

2) 中医医師人材育成

同仁堂は「師承教育」という独特な人材育成を続けている。「師承教育」というのは師匠から知識と技術を習得し、それをさらに後継者に伝えていく教育方法である。2007 年に衛生部が公表した『伝統医学師承および専門家医師資格検定試験について』によれば、師匠のもとで、3 年間に中医学を学習し、伝統医療修了を認められる。さらに、1 年の医療実践を経験し、医師助手資格を通ったあと、伝統医療領域において 5 年間仕事を続けて、さらに「医師資格」と取得してはじめて中医医師になる。同仁堂は中医学を拡大するため、「師承教育」を採用し、自ら中医医師人材を育成している。

3) B2C プラス大健康ビジネスモデル

2016 年 9 月に、同仁堂国際²⁶は重慶家樂淘と戦略提携を結び、大健康ビジネスモデルを推し進めている。具体的に、インターネット TV を中心に「TGO テレビ通販プラットフォーム」を立ち上げて、テレビ通販による購入意向がある顧客がインターネットで購入することができる。それによって、テレビ通販とインターネット販売を融合し、通販事業を拡大している。その一方、同仁堂は越境電子用取引を手掛けている。2015 年 10 月に、同仁堂

²⁶ 同仁堂国際は同仁堂子会社である北京同仁堂商業投資集団が 2015 年 3 月に設立したインターネット販売会社である。

は「天然淘」という越境ネットショッピングサイトを開いて、同仁堂の商品を直接海外に販売し、オンライン中医診療サービスを打ち出している。それを通じて、同仁堂のブランド力を高めるうえで、中医文化および「中国医薬品」の影響力を世界に拡大している。

4) 海外進出

同仁堂は1990年代から海外進出を始めた。1993年に、同仁堂は香港において開店してから、2003年東南アジアを中心に、さらに2016年カナダ、アメリカ、南アフリカなどの地域に続々と開店を実現した。現在、同仁堂は世界25ヵ国において115店舗を出店している。海外リアル店舗の出店およびオンライン中医診療サービスによって、同仁堂は中国以外においても、オンラインとオフラインサービスの融合を実現した。

④ 一心堂、桐君閣、同仁堂の比較

以上を踏まえて、出店戦略、企業文化及び経営状況という三つの側面から一心堂、桐君閣と同仁堂を比較する。

第一に、出店戦略について、一心堂は地域集中出店を採用するうえで、地域を中心に隣接地域へ安定的に店舗網を拡大していく。桐君閣は同じく地域中心に出店を行うものの、競争相手に対する競争力を重視するために、密集出店に注力している。一方、同仁堂は北京、上海、武漢、広州などの大都市（点）を中心に周りの地域、さらに全国へ店舗を広げていく（図3）。

図3 一心堂・桐君閣・同仁堂出店地域概観



注：実線、破線、点線はそれぞれ一心堂、桐君閣、同仁堂の主要出店地域を表す。

第二に、異なる経営戦略によって、薬店の経営状況に影響を及ぼしている。表 11 は三社の 2015 年上半期の営業収入、営業費用と利益状況を整理したものである。具体的に営業収入に占める営業費用の割合をみると、一心堂、桐君閣と同仁堂はそれぞれ 58.4%、83.9%と 52.1%を占めていた。また、利益率を比べてみると、同仁堂の利益率は最も高い 28.2%であったのに対して、一心堂は 11.9%、桐君閣は 0.4%となった。桐君閣の店舗数は一心堂の 2 倍以上になったが、営業収入は一心堂よりやや高かった。さらに、桐君閣が長期的に低価格戦略を採用しているため、利益率は極めて低かった。同仁堂は製薬中心になる一方、薬店では自社ブランドのみに専念するため、店舗数が少なくても利益率を高く維持できる。

表 11 2015 年 1-6 月収入/費用（単位：万元）

代表企業	一心堂	桐君閣	同仁堂
店舗数（店）	3,496	8,968	501
営業収入	249,907	253,907	565,744
営業費用(a)	145,924	212,955	294,564
営業利益	19,290	1,219	99,085
利益総額	19,390	1,282	99,510
純利益(b)	17,398	854	83,045
利益率(c)=(a)/(b)	11.9%	0.4%	28.2%

注：店舗数は直営店舗と加盟店舗を含む。

出所：各社のアニュアルレポートにより整理

第三に、薬店経営戦略が異なることは企業文化、あるいは企業性格の差異が反映される。一心堂は医薬品販売と店舗経営強化だけではなく、そのうえで安定した成長を求めることによって「個人医師」のような印象を与えている。桐君閣は成長拡大に注力し、競争力とブランド力を重視する「商人」のような印象がある。同仁堂は商品の育成と成長を重視しているため、いわば「職人」と言えるだろう。

(2) 薬粧店チェーン

薬粧店チェーンは 1990 年代から展開し始めた。2000 年以降、香港系を代表とする薬粧店チェーン拡張戦略の刺激を受けて、薬店チェーン企業は増加した（表 12）。そのなかで、中国全土に出店と地域中心に出店という二つの傾向が見られる。中国全土に出店する薬粧店チェーンのトップ企業であるワトソنز（香港系）をとりあげてみると、店舗数は 2005 年の 100 店から 2015 年の 2,483 店舗までにおよそ 24 倍増加した。また、Gialen（嬌蘭佳人）（内資系）は 2005 年に開店してから、2016 年（2 月時点）までの 11 年間に 1,165 店舗まで拡大した。一方、地域中心に展開する薬店チェーンは近年多くなっている。こういった薬粧店チェーンは単店の売上高を重視し、店舗面積が大型化しているという特徴がある。

以下、内資系の代表である Gialen（嬌蘭佳人）をとりあげて考察する。

表 12 主要薬粧店チェーン企業

薬粧店チェーン (中国名称)	商品分野/カテゴリー	1号店 開店年	資本関係	店舗数(店)	出店地域
Watsons (屈臣氏)	保健、美容商品、香水、スキンケア、日用品、食品・飲料、電子用品、ワインなど	1989	香港	2,483 (2015.12.31 時点)	全国
t 3 c (唐三彩)	女性向けの化粧品やパーソナルケア	2004	香港	325 (2016.10.24 時点)	全国
Mannings (万寧)	健康、パーソナルケア、スキンケア、ベビー用品	2004	香港	217 (2016.10.24 時点)	全国
Sasa (莎莎)	化粧品リテール	2005	香港	53 (2016.10.24 時点)	全国
Sephora (丝芙兰)	スキンケア、メイクアップ、香水、メンズケア、ボディケア、ヘアケア、アクセサリなど	2005	フランス系	196 (2016.10.24 時点)	全国
Gialen (嬌蘭佳人)	スキンケア、メイクアップ、ボディケア、ヘアケア、メンズケア、ベビー商品、化粧品小物、日用品	2005	内資系(広東)	1,165 (2016.2 時点)	全国
東大日化	日用百貨、化粧品、食品の卸・小売	1990	内資系(河北)	316 (2016.10.24 時点)	地域
1000colors (千色)	香水、スキンケア、メイクアップ、日用品、バッグ、アクセサリ、下着、化粧品小物	1993	内資系(広東)	150 (2016.10.24 時点)	地域
Yesa (億莎)	スキンケア、メイクアップ、香水、パーソナルケア	1995	内資系(北京)	138 (2013.12.31 時点)	地域

出所：各社のホームページにより整理

① Gialen (嬌蘭佳人)

Gialen は 2005 年に広州で一号店を開店してから、2016 年(2 月時点)までに北京、上海、重慶、成都などの一級大都市において 1,165 店を開いた。最初に中国大陸で展開した少数の薬粧店の一員として、この 11 年間、Gialen は様々な試行錯誤を経験してきた。2005 年から、Gialen は加盟店経営を試みたが、管理の混乱による経営効率低下で 2008 年に、加盟店経営から直営に変えていた。しかし、店舗拡大に伴い、直営店経営が資金調達の問題に直面したため、2012 年に、Gialen は再び加盟店経営を手掛けている。現在、Gialen はスキンケア、メイクアップ、ボディケア、ヘアケア、メンズパーソナルケア、化粧マスク、化粧品小物、および日用品の八類商品、凡そ 10,000SKU を扱う第二位の薬粧店チェーンである。

Gialen の経営特徴については、出店戦略、低価格と店舗拡張、プライベートブランド(PB)商品およびネットプラットフォームの四つの側面があげられる。

1) 出店戦略

今まで大都市を中心に展開してきた Gialen は三級四級都市へと出店の重心を移転している。さらに、Gialen は店舗をプレミアム店、社区店（コミュニティー）と一般店三つのタイプに分ける。三つタイプの店舗は取扱商品、内装、人員配属などが異なっている。プレミアム店は商業集積地などの地域に出店し、輸入商品を中心に販売している。社区店は住宅地に出店し、周りの住民をターゲットにするため、日用品が多い。一般店はプレミアム店と社区店の間に位置づけられる。Gialen は競争が激しいところを回避するために、次商圈²⁷や社区を優先に出店している。

また、近年 Gialen は自社のブランド店舗を手掛けている。その代表として「婷美小屋（TIMIER HOUSE）」、「植物日記（Plants Diary）」と「minilab」があげられる。2015年5月までに、「婷美小屋」は広州、北京、武漢、上海などの地域に凡そ100店を開店した。

2) 低価格と店舗拡張

Gialen は低価格戦略を採用している。Gialen で取扱商品は一般大衆向けのミドルエンドの商品がほとんどである。また、多くの Gialen 店舗は割引販売を実施しており、例えば、取扱商品は常に8.5割引で販売されている。一方、自社のブランド店舗である「植物日記」も低価格を実施している。

低価格の実施と共に、Gialen は店舗拡張を進めていく。とくに、柔軟性がある60～100㎡の中小型店舗は Gialen 拡張の核心となる。2016年（2月時点）1,165店舗を有している Gialen は、2025年までに店舗数（自社のブランド店舗以外）が10,000店、自社のブランド店舗が20,000店に拡大すると目指している。

3) プライベートブランド（PB）商品

Gialen PB商品の売上高は全体の30～35%（2014年）を占めていた。そのなかでは、スキンケア化粧品とメイクアップ化粧品分野において多くのPB商品を持っている。代表的には「植物日記」「婷美美肌」「minilab」などのブランドがあげられる。その一方、2016年初頭から、Gialen はPBのティッシュペーパーを発売し始めた。新発売のGialen ティッシュペーパーは手ごろな価格で、品質が良いと消費者から好評を得られ、Gialen で取扱うペーパー類商品の売上のなかに、Gialen ティッシュペーパーは最も高いシェアを占めていた。

²⁷ ここでの次商圈は主要商圈に近くにある相対的に競争が少ない商圈を指す。

このように、Gialen は「ファッション・低価格・高品質」という商品戦略に従い、それを果たせる商品を PB で出すことにしている。

4) ネットプラットフォーム

Gialen は「B2C+D2C+F2C」というオープンプラットフォームを構築しようとする。Gialen は B2C (Business to Customer) を積極的に行う上で、工業デザイン加工製造 (Design to Customer、略 D2C) とオーダー製造 (Factory to Customer、略 F2C) を加え、最大限に消費者ニーズを満足させようと目指している。その一方、オープンプラットフォームを通じて、商品の背後にあるサプライチェーンを統合することは Gialen が競争を勝ち抜く鍵となる。

4. おわりに

本論文では、中国小売市場に焦点を当て、中国現代小売業が先進国小売業態展開の影響を受けながら、その展開プロセスが大きく変化してきたことを明確にした。1990 年代、外資系企業の参入に伴って、新しい小売知識と管理方法が導入され、中国小売市場は現代化が進んだ。しかし、伝統的な小売業に対する需要が大きな存在であったため、中国小売市場は伝統小売業と現代小売業併存という二重構造が形成されてきた。それ一方、中国経済の成長と所得水準の上昇により、中間所得層が増えており、それにつれて新しい消費価値観をもたらした。とくに、消費者ニーズの多様化に応じて各種専門店への需要は以前より高くなっている。

こうした背景のなかで、中国のドラッグストアは 2000 年代から拡大していった。日本のドラッグストアにおいて医薬品の販売、また処方箋の対応と異なって、中国のドラッグストアは取扱商品によって医薬品・医療機器を中心となる薬店と化粧品・パーソナルケア商品を中心となる薬粧店の二種類がある。それについて、薬店チェーン 3 社と薬粧店チェーン 1 社を取り上げてそれぞれの経営状況と戦略を考察してみた。そこでは、薬店チェーン企業はサービス強化、多角化経営および大健康ビジネスモデルへの移転などの共通点が見られるが、差別化を求め、異なるビジネスモデルを持つことを指摘した。一方、薬粧店チェーン企業は店舗拡大を求め、PB 商品を重視する全土に出店すると、地域中心に経営効率を重視するという二つの展開方向が見られる。

最後に、今回はミクロの視点で事例研究を中心にドラッグストア企業の経営戦略を考察した。そのため、中国ドラッグストアは全般的にどのように展開してきたか、またドラッグストア企業間の競合関係はどうなるかについて触れなかった。今後の課題として、こうしたマクロの視点で中国ドラッグストアの成長段階と競争メカニズムに注目し、研究を進めていきたい。

謝辞

本研究は、筆者が専修大学大学院 商学研究科 商学専攻博士後期課程在学中に渡辺達朗研究室において行った研究をまとめたものです。本研究に関して終始あたたかくご指導を頂いた指導教官渡辺達朗教授に心より感謝致します。また、本論文の執筆にあたっては、同研究室の先輩に何回も推敲して頂き明瞭な文章にして頂きました。心より感謝しております。

最後に、本研究は、文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（平成 26 年～平成 30 年）にリサーチアシスタントとして参加させて頂いた成果の一部である。

<参考文献>

- 王維亭（2006）「改革開放後の中国における中産階級の形成」『大学紀要 千葉大学人文社会科学研究所（13）』, 120-135
- 柯麗華（2007）「小売業態の発展に関する比較研究—スーパーマーケット業態を中心に—」
- 金光洙（2016）「中国の高齢化の要因と経済的影響」『現代社会文化研究』No.62
- 郷裕・杜蓉・劉思璋（2015）「中国消費市場の変化と日系企業の対応のあり方」『知的資産創造 特集アジア消費市場を見直す』7月号
- 神野由紀（1994）『趣味の誕生 - 百貨店がつくったテイスト』勁草書房
- 周倩（2009）「現代中国における中産階級のイメージ—新聞・雑誌のメディア・ディスコース分析を通して—」『東京大学大学院情報学環紀要 情報学研究』No.77
- 孫維維（2015）「中国におけるドラッグストア研究—事例研究：ワトソンの成長要因に関する考察」『専修大学商学研究報』第 47 巻第 2 号
- 孫維維・渡辺達朗（2016）「中国における医療保険制度と医薬品流通改革—医薬品流通政策と流通システムの変革を中心に」『流通情報』No.521

張声書、佐伯弘治（1998年）『中国現代物流研究』中国物資出版社
西島博樹（2011）「中国市場における小売国際化」『東アジア評論』第3号
渡辺達朗（2015）『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新 - 内なるグローバル
リゼーションのもとでの市場と競争 - 』白桃書房
楊陽（2012）「研究ノート：中国市場における小売業態の多様化の展開プロセス—外資系小
売企業の進出を中心として—」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol.2 No.2
『通商白書—中国の所得階層の推移・予測』（2013）

ウェブサイト資料：

北京青年新聞（2016.9.30）「北京同仁堂は北アメリカで四店を開店」
北京商報（2013.4.10）「Gialen は低価格で市場シェア確保に関する見通し」
北京商報（2014.1.22）「内陸部の薬粧店は店舗数差異を突破することは急務」
北方網（2015.5.29）「Gialen の戦略計画 千億経済圏を構築」
Chinadaily（2015.6.5）「Gialen 戦略 十年万店 中国最大の化粧品企業を目指す」
Chinadaily（2015.1.30）「Gialen は 1000 店舗の開店」
紅商網（2016.9.17）「菜汝青は Gialen の戦略計画を発表 競争を勝ち残るための準備を」
経済参考網（2016.9.12）「同仁堂国際は重慶家楽淘と全般的に戦略提携」
聯商網（2016.5.29）「2015 年中国化粧品チェーン売上高ランキング 200 強」
聯商網（2016.6.10）「Gialen ティッシュペーパー発売 一部単品の日当たり販売数量は
100 点」
美通社（2016.7.1）「健康之路と雲南鴻翔一心堂薬業は戦略提携を結ぶ」
人民政協網（2016.3.28）「薬店+中医診療所は独立型薬店の今後の発展方向」
石景山区商務委員会（2016.10.19）「石景山区と北京同仁堂は戦略提携を結ぶ」
新華網（2005.4.29）「桐君閣一千種類医薬品値下げ 医療保険指定医薬品は初めて値下げ
に」
新華網（2003.12.17）「桐君閣は価格競争に入り込む 平和薬房は価格競争を避ける」
新華網（2016.6.23）「大健康戦略の実施 企業多角化展開を助力」
新浪（2005.9.7）「桐君閣 10 種類超医薬品値下げ」
雲南網（2016.6.22）「雲南一心堂：核心競争力を育成 大健康戦略を推進」
雲南網（2016.7.13）「情報化は雲南一心堂の発展を助力」

医薬経済新聞 (2016.8.19) 「2015～2016 年度中国連鎖薬店総合実力直営力百強ランキング」
央視網 (2016.10.10) 「敬老の日：同仁堂銀川店 65 歳以上老人に対する無償診療」
中国産業情報 (2016.2.19) 「我国薬店数及び連鎖率変化情報分析 (図)」
中国経営報 (2016.10.22) 「一心堂資金圧力現れ 中小型薬店の買収へ注目」
中国日報網 (2016.6.23) 「阮鴻猷：消費者の健康管理とサービスは一心堂大健康戦略の核心」
中国無形文化遺産網 (<http://chinaich.mobi/350/15674/351964/5365122/content.html>)
中国業界研究網 (2013.10.12) 「2013 年中国高齢者層消費者権益保護調査」
中関村オンライン北京 (2016.7.13) 「雲南一心堂成功秘訣：情報化と設備更新は企業の動力源になる」
中証網 (2015.9.7) 「上場薬店チェーンは買収の戦争へ」

平成29年1月23日 発行

専修大学商学研究所報

第48巻 第5号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 神 原 理

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 48 No.5

January 2017

Development of Modern Retail Industry and Changes of Consumer Society in China
Research of China's Drugstore

WEIWEI SUN

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan