

要旨

中国におけるドラッグストア発展のダイナミクス —薬店と薬粧店を中心に

孫維維

目次

1. 研究目的と課題	1
2. 各章の概要	2
3. 研究の貢献と課題	10

1. 研究目的と課題

本論文は、中国におけるドラッグストアを研究対象にし、発展のダイナミクスという視点から、ドラッグストアを体系的に考察することを目指した。そのために、本論文では次のような3つの研究課題、さらに9つの問題を設定した。第1の研究課題として、中国のドラッグストアの歴史的な展開を考察するために、1-1 アメリカや日本と比べ、中国のドラッグストアはどんな特徴を持っているのか、1-2 中国のドラッグストアはどのように構成しているのか、1-3 中国のドラッグストアはどのように形成してきたのか、1-4 中国のドラッグストアを分析するにあたり、どのような枠組みを用いるのかという問題を設定した。

第2の研究課題として、ドラッグストアの現状を把握するため、2-1 ドラッグストアを取巻く市場環境はどのようになっているのか、2-2 現段階ドラッグストアの競合関係はどのようになっているのか、2-3 競合の主体であるドラッグストア企業は、どのような経営の仕組みを持っているのか、2-4 さらに、これらの企業はどのような経営の仕組みを持っているのかという問題を設定した。

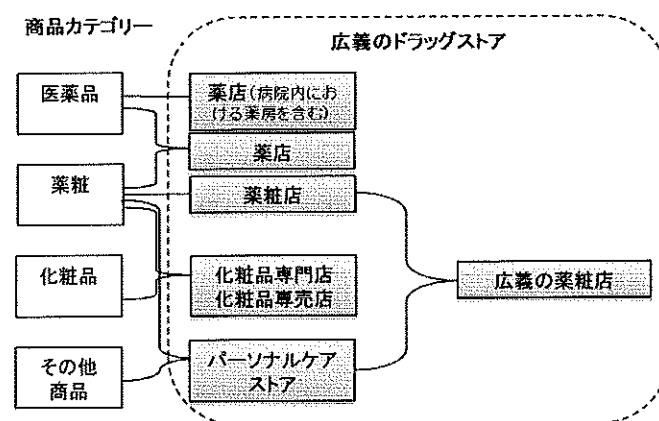
第3の研究課題として、ドラッグストアの将来の発展方向を検討するため、3-1 外部環境や消費者需要の変化に対応するために、ドラッグストアはどのような取り組みが求められているのかという問題を設定した。

以上の研究課題を解明するにあたり、本論文では次のように議論を展開して

きた。ここでは、各章を要約的に整理しながら、上記の9つの問題とそれぞれに対する分析を整理する。

2. 各章の概要

第1章で問題意識を整理しながら、上記のように研究課題を設定した。中国におけるドラッグストアは、薬店、病院内における薬局と薬粧店など多種多様な存在形態（図1）があり、ドラッグストア企業の上位集中度が低いという特徴を持っている。また、ドラッグストアについての規定や定義がなかったため、ドラッグストアに対する実務家や研究者の理解は明確ではない状態になっている。その点について、中国のドラッグストアに対する再整理がまず求められる。しかし、中国のドラッグストアは発展が遅れており、日本やアメリカのドラッグストアを模倣して展開してきたことを踏まえて、日本とアメリカのドラッグストアの展開プロセスと比較することが重要である。そのため、以下の分析を進めた。



注：「薬粧店」「化粧品専門店」「化粧品専売店」「パーソナルケアストア」を含む広範囲での薬粧店をさしあたり「広義の薬粧店」と呼ぶ。それに加えて、「病院内の薬店」「薬店」をさしあたり「広義のドラッグストア」と呼ぶ。

図1 現段階で認識される中国のドラッグストアの概念図

第2章で第1の研究課題の1-1を解明するため、まずアメリカと日本のドラッグストアの歴史的展開を概観した。それを通じて、アメリカのドラッグス

トアが社会・経済・消費者の変化などに対応して徐々に進化してきたことが分かった。それに対して、日本のドラッグストアがアメリカのドラッグストアの経営方式を模倣することにより日本市場に導入されたという異なる展開プロセスを明らかにした。また、アメリカと日本のドラッグストアは取扱商品のカテゴリー構成において大きく異なっている。アメリカのドラッグストアでは医薬品、とりわけ調剤薬が中心である一方、日本のドラッグストアではHBC（ヘルス&ビューティケア）カテゴリーが中心となっている。それは、医薬分業という制度面の差異によることが分かった。

次に、アメリカと日本のドラッグストアの展開および特徴を比較することによって、中国のドラッグストアと日本のドラッグストアとは薬店、病院内の薬局と化粧品店が共存していることと、HBCカテゴリーを中心とする展開図式という2点で類似していることが確認できた。一方、同じくHBCカテゴリーに特化している薬店と化粧品店は、主要な取扱商品である医薬品と化粧品の割合については、日本のドラッグストアとは異なっている（表1）。

表1：日本と中国のドラッグストアの主要商品分野の比較

日本			
店舗形態	調剤薬局		ドラッグストア
主要商品分野	P1	P2	(P1) P2 HBC

中国			
店舗形態	病院内の薬局	薬店	化粧品店
主要商品分野	P1 P2	P1 P2 (HBC)	(P2) HBC

注1：P1は処方箋、P2は非処方箋を指す。括弧で表示するのは主要商品分野ではない、あるいは取扱商品としての割合が少ないことを意味する。

その相違点を明確にし、日本のドラッグストアの特徴を理論的に整理するため、日本のドラッグストアに関する先行研究のレビューを行った。それにより、次のような3つの相違点を整理した。第1に日本のドラッグストア業態の位置づけと革新性を示した品揃えと利益構造については、中国のドラッグストアに

適応できないという問題があった。第2にドラッグストア発展の方向性については、中国のドラッグストアは政策、社会、消費者および競合関係により、日本のような利便性強化か専門性強化かという単一の方向に進むこととは限らず、一方で、複合型の展開が考えられることも指摘した。第3に先行研究のなかでは、消費者行動については、中国において「中間所得層」「80後90後」「高齢者層」など、各集団の消費者が鮮明な特徴を持っているため、消費者を集団ごとに分析することが必要であることも指摘した。

このように中国のドラッグストアと日本のドラッグストアとの相違点を3つにまとめた。それぞれについては第3章において新しい分析枠組みの提示、第7章および第8章において事例研究による各社の経営戦略と、第4章において消費者および消費者行動の変化で具体的に考察した。

第3章では第1の研究課題の1-2、1-3の解明を目指して、次の分析を展開した。まずドラッグストア主要機能の変化、実務家と研究者がドラッグストアに対する認識の違い、また法律面では薬粧化粧品の所属、薬店で化粧品販売に関する規定、各政府部門の薬店に対する捉え方についての不一致という3つの側面でドラッグストアに対する認識の現状を検討した。

次に、ドラッグストア、薬店、薬粧店の複雑な絡み合いを整理するため、歴史的変遷という観点から薬店（図2）と薬粧店（図3）それぞれの形成プロセスを考察した。そこでは、歴史的要因が薬店と薬粧店の形成に影響していることが確認できた。そのため、第1の研究課題の1-4に対応して、次のような分析枠組みを提示する。

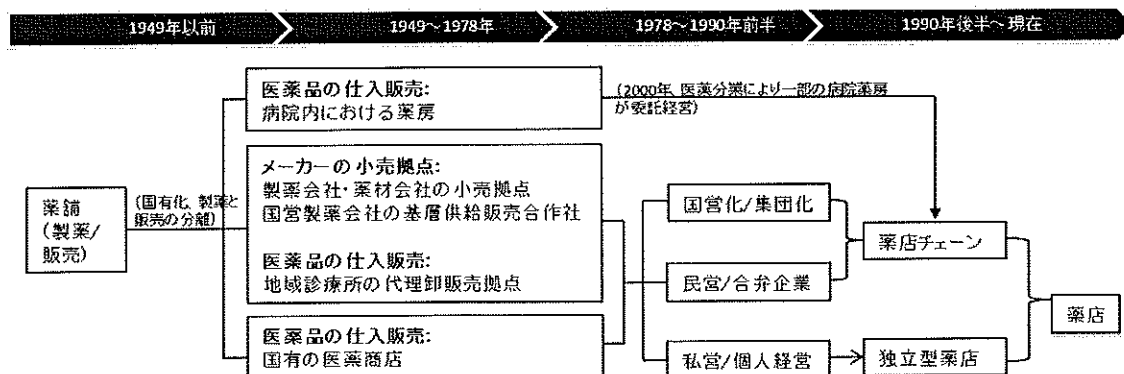


図2 薬店の形成プロセス

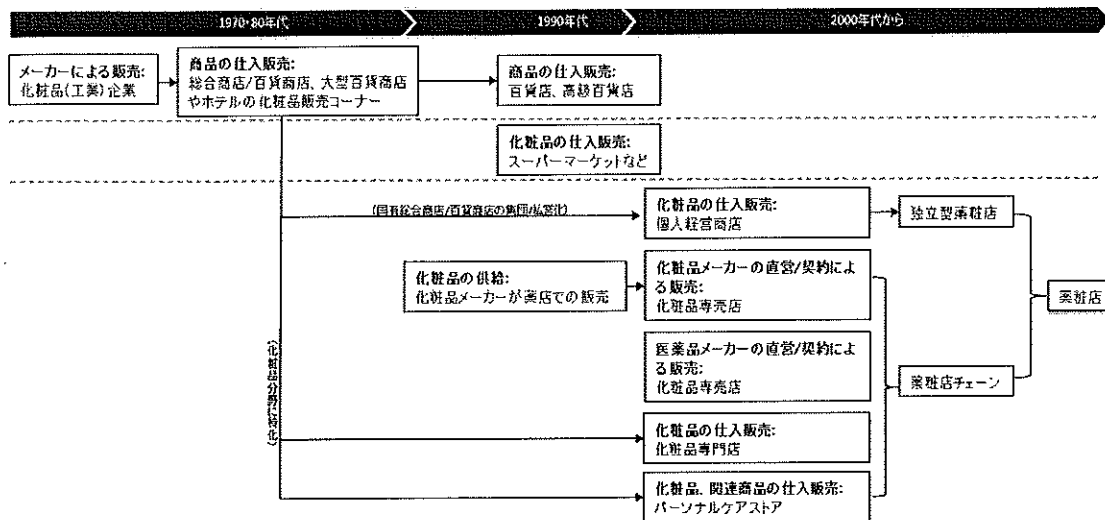


図3 薬粧店の形成プロセス

すなわち、歴史的形成と品揃えという2つの要素を用い、薬店と薬粧店をさらに4つの象限に分類した。すなわち、メーカー直営/契約による系列店販売にあたって、薬店と薬粧店それぞれに対応して品揃え幅が狭い象限A・IとB・I、品揃え幅が広い象限A・IIとB・IIである。また、小売業者による商品の仕入販売にあたって、薬店と薬粧店それぞれに対応して品揃え幅が狭い象限A・IIIとB・III、品揃え幅が広い象限A・IVとB・IVである。現実ドラッグストア企業が商品多様化を進めることによって、品揃え幅が狭い象限であるI（A・I、B・I）とIII（A・III、B・III）はそれぞれ品揃え幅が広い象限のII（A・II、B・II）とIV（A・IV、B・IV）に移行する動きがある。そのため、本論文はII（A・II、B・II）とIV（A・IV、B・IV）を中心に分析することにした（表2）。

表2 薬店と薬粧店における4つの象限

薬店	品揃え幅が狭い (医薬品)	品揃え幅が広い (医薬品、健康食品、化粧品 など)
メーカー直営/契約による系列店販売	A-I	A-II
小売業者による商品の仕入販売	A-III	A-IV

薬粧店	品揃え幅が狭い (化粧品)	品揃え幅が広い (化粧品、トイレタリー商品、 健康食品など)
メーカー直営/契約による系列店販売	B-I	B-II
小売業者による商品の仕入販売	B-III	B-IV

第4章と第5章では、ドラッグストアを取巻く外部環境に注目した。第4章は、第2の研究課題の2-1を解明するため、社会環境の変化、消費者層、消費者支出と小売業態の変化について分析した。第5章では、政策・制度によるドラッグストアの変化を考察した。ここでは、薬店と強く関連している医療保険制度と医薬品流通システムについて詳しく整理した。そのうえで、医療改革および医薬品流通政策などにより、医療機関（病院、病院内における薬局）と薬店との競合関係の変化を明らかにした。すなわち、薬店と病院内の薬局は以前のような競争関係から、病院内の薬局の委託経営により、協力的な関係に変わりつつある。この考察は第2の研究課題の2-2に対応している。

第6章では、第2の研究課題の2-3を解明するため、ドラッグストアの主要商品分野である医薬品と化粧品をめぐって分析した。医薬品について、医薬品小売市場の推移をみたうえで、医薬品小売市場の一部を構成している薬店企業に着目し、独立型薬店が減少している一方、薬店チェーン企業が増加傾向にあることが確認できた。薬店チェーン企業の展開をみると、探索期、拡張期、経営効率強化期と経営多角化という4つの段階に分けることができた。

他方、化粧品について、まず化粧品市場の成長は2000年以降化粧品売上総額

の拡大により確認できた。そのうち、薬粧化粧品の割合が低く、これから発展する余地が大きいと推測された。そのうえで、薬粧店企業に着目し、事業展開の時期によって、ここでは内資系薬粧店企業と外資系薬粧店企業の展開をそれぞれ考察した。そのうち、メーカー直営 / 契約による系列店販売にあたるA・IとA・IIの成長がも見られた。

このように薬店チェーン企業と薬粧店チェーン企業の展開を確認したうえで、第3章で提示した分析枠組みを考察するため、これらのチェーン企業のなかでII (A・II、B・II) とIV (A・IV、B・IV) にあてはまる企業例をピックアップして、事例研究を進めた。具体的には、薬店チェーン企業について、「2015年薬店チェーン企業上位100社総合実力ランキング」にしたがって、「総合実力」で2位にある雲南一心堂、加盟店を中心となる6位にある重慶桐君閣と、メーカー直営 / 契約による系列店販売に適応する最上位企業21位である北京同仁堂の3社を選定した。一方、薬粧店チェーン企業については、関連する統計データが不足しているため、ここでは、店舗数規模により、外資系のワトソنزと内資系のGialenを選定した。また、メーカー直営 / 契約による系列店販売として成長してきた薬粧店チェーン企業のなかでは、Dr.plantの店舗数は最も多いことによって、事例研究の対象として選定した。

第7章と第8章はそれぞれ薬店と薬粧店において事例研究を行った。それにより、第2研究課題2・4であるドラッグストア企業の経営戦略の特徴を明らかにした一方で、第3研究課題3-1にも触れた。第7章では、まず北京同仁堂 (A・II)、雲南一心堂 (A・IV) と重慶桐君閣 (A・IV) それぞれの発展経緯と経営戦略を考察した。その結果は次の通りである。すなわち、一心堂と桐君閣は医薬品の仕入販売を中心事業としているため、主要商品分野においてマーチャンダイジングを行っている。他方、非医薬品分野について、売上高構成比からみると、2社とも非医薬品分野の割合が低かったが、非医薬品分野においての品揃え拡大が見られている。ことから、一心堂と桐君閣に代表される薬店は専門性を維持すると同時に、非医薬品分野に進出し、買物の便利さを追求していることが分かった。

他方、同仁堂は医薬品の生産から販売まで従事しているため、自社ブランドの構築を中心的課題として取り組んでいる。漢方薬の医薬品ブランドとして立

ち上げられた同仁堂は、そのブランド力を活かし、関連商品分野の健康食品や化粧品まで品揃えを拡大している。そのため、同仁堂（A・II）と一心堂（A・IV）、桐君閣（A・IV）との最大の差異は自社ブランドへの注力と品揃えの充実による専門性強化という点である。

第8章では、北京 Dr.plant（B・II）、香港ワトソズ（B・IV）と広東 Gialen（B・IV）の3社の発展経緯と経営戦略を考察した。ワトソズと Gialen は化粧品やパーソナルケア商品などを中心とし、商品の仕入販売にかかわるマーチャンドライジングという中心事業を行っている。それと同時に、規模の経済を追求するために、低価格戦略により店舗網の拡大を重視している。また、価格競争を勝ち抜くため、PB商品開発にも取り組んでいる。2社とも化粧品分野においてPB商品を開発する一方、独自の商品分野でのPB商品を開発することで差別化を図っている。たとえば、ワトソズの蒸留水と Gialen のティッシュペーパーである。

他方、Dr.plant に代表されるIIにあたっては、自社ブランドの構築を重視している。とくに、既存のカテゴリにおいてブランドを育成し、さらに品揃えを拡大させていく。ブランドを構築する際に、顧客との関係づくりが重要である点も特徴としてあげられる。

以上を踏まえて、第9章では第3研究課題を対応しながら、次のような結論を主張したい。新しい分析枠組みにしたがって、薬店と薬粧店それぞれをめぐって考察する一方、横軸により分析も必要である。すなわち、薬店と薬粧店4つの象限のなか、IIとIVを対象にして分析することである。なぜなら、国の政策面での支持、企業実務面での行動、さらに消費者が健康志向への関心などにより、薬店の取扱商品は薬粧店と次第に類似していく動きが強まるからである。こうした状況により、薬店と薬粧店についての分析だけでは論拠が弱くなると考えられる。

そのため、ここではII（A・II、B・II）とIV（A・IV、B・IV）の共通点と相違点を検討し、図4で示すようになった。IIにあたっては、ブランドの構築およびブランド力の発揮が重要である。それにより、専門性を強化している。一方、マーケティング戦略において、薬店は主要商品分野以外に進出する際に、ブランドの宣伝およびブランドに対する消費者認識の転換が必要となる。それに対

して、薬粧店は自社ブランドに集中すると同時に、いかにリピート購買を実現させるかということ、つまり顧客と長期的な信頼関係を築くことがより重要となる。

他方、IVにあたっては、薬店と薬粧店両方とも商品のマーチャンダイジングを注力しているが、マーケティング戦略において、薬店は非医薬品分野に参入するとともに、専門性の維持することにより、顧客関係の構築がより重要である。それに対して、薬粧店は低価格戦略から脱して、PB商品開発による差別化が重要である。

	共通点	相違点
II (A-IIとB-II)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ブランド構築、ブランド力発揮 ・ 主力商品分野の専門性 ・ 品揃え拡大 	マーケティング活動の重点 <ul style="list-style-type: none"> ・ 薬店：ブランド宣伝 ・ 薬粧店：顧客関係構築
IV (A-IVとB-IV)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品のマーチャンダイジング 	マーケティング活動の重点 <ul style="list-style-type: none"> ・ 薬店：品揃え拡大、顧客関係構築 ・ 薬粧店：PB商品開発

図4 II (A-II、B-II) とIV (A-IV、B-IV) の比較

今後、中国ドラッグストアの展開については、3つの動きが見られている。まず、品揃え幅の広さが店舗種類によって異なる。とくに、薬店については、指定薬店(5.1.1参照)が医薬品分野への強化により専門性向上である一方、一般薬店が商品多様化によって、専門性を重視すると同時に、利便性と付加価値の提供を強化している。次に、販売活動の中心は商品の販売と売上の追求から、顧客需要の満足、生涯購買の実現へと変わりつつある。最後に、市場経済の進展と医療改革の推進により、競争の多様化がさらに進むことが考えられる。

その一方、中国のドラッグストアは次の2つの挑戦に直面している。1つは、技術革新によるインターネットショッピングの普及、およびそれをリアル店舗にもたらす刺激である。2つは、グローバル経済の進展に伴って、中国の消費者が海外で商品を購入することは容易になっている。こうした状況で、中国のドラッグストアは既存店舗と競争する一方、海外にある見えないライバルに対して、いかに対応していくことも重要になってきている。

3. 研究の貢献と課題

以上を踏まえて、本論文の貢献として次の4点があげられる。

第1に、中国のドラッグストアについて体系的に整理したことである。中国ドラッグストアに対する学術レベルの研究がほとんどされなかったため、本論文は現段階におけるドラッグストアに関する議論と違いを整理したうえで、歴史的要因に触れながら、ドラッグストア、薬店、薬粧店にかかわる各店舗形態の関連性を分析した。それにより、中国におけるドラッグストアの枠組みと形成を明らかにし、研究の隙間を埋めることができたといえる。

第2に、中国におけるドラッグストアの独自性を解明したことである。本論文では比較的な観点から、アメリカと日本のドラッグストアを考察した。それによって、アメリカと日本のドラッグストアが異なる業態フォーマットを有していることを明らかにした一方、中国のドラッグストアは日本のドラッグストアと類似しているものの、いくつかの相違点があることも判明した。そこでは、アメリカや日本のドラッグストアを模倣した中国のドラッグストアは独自の展開をしてきたことがはっきりした。

第3に、新しい分析枠組みを提示したことである。日本のドラッグストアを分析するにあたり、用いられた商品構成と利益構造の分析枠組みは中国のドラッグストアを分析するには適切ではない問題があった。そのため、本論文で歴史概観と現状分析を総合的に行ったうえで、歴史形成および品揃え幅という2つの要素を用い、薬店と薬粧店それぞれを4つの象限に分けた。それにより、中国のドラッグストアを考察するとき、薬店と薬粧店という分類のみならず、ⅡとⅣという分類により横の分析も可能であるという新たな視点を与えることができた。

第4に、新しい分析枠組みにしたがって、上で述べたように、ⅡとⅣである企業の経営戦略における特徴を明らかにしたことである。それは、ドラッグストア企業にとって実践的な示唆を与えることができるといえる。また、新しい分析枠組みについては、今後中国のドラッグストアにかかわる研究にも有効に活用することができるのではないかとと思われる。