



中国における小売企業・蘇寧易購の店舗立地行動についての一考察

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪公立大学経営学会 公開日: 2024-04-15 キーワード (Ja): 小売企業, 店舗立地行動, 蘇寧, 中国, 産業立地論 キーワード (En): 作成者: 蔣, 露 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/0002000604

中国における小売企業・蘇寧易購の 店舗立地行動についての一考察

蔣 露

目次

- 1 問題意識と検討課題
- 2 分析フレームワーク
- 3 蘇寧の小売店舗立地
 - 3.1 各種小売店舗の地理的分布
 - 3.2 家電量販店における店舗立地の変化
 - 3.3 クラウド加盟店の導入について
- 4 蘇寧の店舗立地行動の論理
- 5 おわりに

1 問題意識と検討課題

新興国である中国では急激な産業発展に伴って立地環境もダイナミックに変化してきており、産業立地論の研究対象として中国の産業発展や立地環境変化が注目される¹⁾。製造業については、鈴木他(2013; 2021)など、産業立地論の観点から中国の産業発展について考察している研究がいくつも存在している。一方、製造業だけでなく小売業においても中国の産業発展は急激に進んできているが、中国の小売業の発展に関する研究は少なからずあるものの(矢作編2003, 矢作他2009, 楊2015など)、産業立地論のような地理的側面からの考察は不足している。

本稿では、中国の有力な小売企業である蘇寧易購(以下では、蘇寧)を事例として、産業立地論の観点から蘇寧の事業展開と店舗立地行動について考察する²⁾。蘇寧は、1990年に南京市のエアコン販売店として創業したが、その後、家電量販店として中国全国へと多店舗展開を行い、2009年には中国最大の小売企業となった。また、2012年にベビー・マタニティ用品専門店を、2019年にフランスの総合スーパーマーケット(カルフル中国)を買収することで、家電量販店から総合的な小売企業に展開してきた。蘇寧は、インターネット販売と実店舗販売の両方で事業展開を行う「o2o戦略」(Online to Offline)にも力を入れている³⁾。

蘇寧は、毎年、事業報告書を発行しており、各種の小売店舗の数やその地域的分布について

も報告書に記載されている。本稿では、この報告書の小売店舗データを使って、蘇寧の店舗立地行動の特徴を分析する。蘇寧が総合的な小売企業として事業展開するのに伴って、小売店舗の種類も多様化してきたと考えられる。そのため、蘇寧がどのような小売店舗を中国のどの地域へと立地展開してきたのかを検討する。また、小売企業・蘇寧の店舗立地行動は、小売店舗の立地先である中国諸地域の立地環境のもとで進められているので、中国諸地域の立地環境についても検討する。

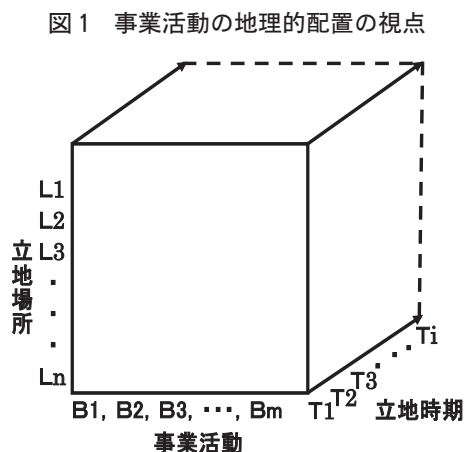
近年、中国においてはEC（電子商取引）が急速に普及し、天猫や京東などEC小売企業が台頭してきている。店舗販売が中心の「オフライン小売企業」の代表格である蘇寧の事例研究は、ECの普及といった立地環境変化が小売店舗立地にどのように影響してきているのかを明らかにすることにもつながると考えられる。

以下では、最初に、中国における小売企業・蘇寧の店舗立地行動を分析するためのフレームワークについて整理する。

2 分析フレームワーク

企業の立地行動の特徴や動向を分析するためには、各種の事業活動がどの場所に配置されるのか、それがどのように変化していくのかを把握することになる。その際、図1に示されるように、事業活動の種類、立地場所、立地時期といった事業活動の地理的配置の3つの視点を適切に設定することが必要となる。図1において、 $B1, B2, B3, \dots, Bm$ は事業活動の種類を示しており、 $L1, L2, L3, \dots, Ln$ は立地場所を示している。また、 $T1, T2, T3, \dots, Ti$ は立地時期を示している。

事業活動の種類については、中国における蘇寧の店舗立地行動の分析では、小売店舗（商業施設）の種類を把握することになる。



出所) 鈴木 (2018) 115 頁より引用。

蘇寧の『2020年年度報告』によると、表1に示されるように、2020年12月31日時点で、蘇寧の100%出資の小売店舗は中国大陸全体（香港を除く）で2619店舗あり、このうち、「家電3C店」（「家電3C家庭用品生活専門店」）が2081店舗であり、店舗数全体の79.5%を占めている。また、「蘇寧易購直営店」が131店舗（全体の5%）、ベビー・マタニティ用品専門店の「蘇寧紅孩子」が142店舗（全体の5.4%）、総合スーパーマーケットの「カルフル」が228店舗（全体の8.7%）、百貨店の「蘇寧易購広場」が37店舗（全体の1.4%）となっている。

表1 蘇寧易購の主な小売店舗（2020年12月31日時点）

	店舗数	総店舗面積	一店舗当たり面積
家電3C店	2081	463.58万㎡	2277㎡
蘇寧易購直営店	131	5.98万㎡	456㎡
蘇寧紅孩子	142	14.63万㎡	1030㎡
カルフル	228	141.12万㎡	6189㎡
蘇寧易購広場	37	98.28万㎡	2万6562㎡

注) 一店舗当たり面積は、総店舗面積を店舗数で割って算出しており、それぞれの種類の小売店舗における平均値である。

出所) 蘇寧易購『2020年年度報告』11頁より筆者作成。

一店舗当たりの面積は、平均すると、「家電3C店」は2277㎡であるのに対して、「蘇寧易購直営店」は432㎡であり、前者が大型の家電量販店、後者が小型の家電量販店であることがわかる。総合スーパーマーケットの「カルフル」は6178㎡、百貨店の「蘇寧易購広場」は2万6562㎡と、店舗の面積が非常に大きい。なお、「家電3C店」の3Cとは、コンピューター、コミュニケーション、コンシューマーエレクトロニクスを指しており、大型の家電量販店「家電3C店」では、小型の家電量販店「蘇寧易購直営店」よりも幅広い商品群を販売している。

以上のことから、本稿での中国における蘇寧の店舗立地行動の分析では、大型の家電量販店、小型の家電量販店、ベビー・マタニティ用品専門店、総合スーパーマーケット、百貨店といった小売店舗の種類に分けることにする。

次に、立地場所についてであるが、蘇寧は中国全国において大都市部から地方まで、小売店舗を多数立地展開しているので、中国全体における地域区分が必要となる。

蘇寧の事業報告書では、小売店舗の地理的分布を示すために2つの地域区分を使用している。

1つの地域区分は、図2に示されるように、中国の各地域を「華東1区」（江蘇省、安徽省、山東省）、「華東2区」（上海市、福建省、浙江省、江西省）、「華中地域」（湖北省、湖南省、河南省）、「華南地域」（広東省、広西省、海南省）、「華北地域」（北京市、天津市、河北省、山西省、内モンゴル自治区）、「西南地域」（四川省、重慶市、雲南省、貴州省、チベット自治区）、

図2 中国の地域区分地図



出所) 蘇寧易購『2020年年度報告』12頁より筆者作成。

「西北地域」(陝西省、甘肅省、青海省、新疆ウイグル自治区、寧夏回族自治区)、「東北地域」(遼寧省、吉林省、黒龍江省)に区分するものである。

もう1つの地域区分は、「一級市場」、「二級市場」、「三級市場」、「四級市場」といった市場タイプ別の地域区分である⁴⁾。「一級市場」は、北京市、上海市などの直轄市や広州市、南京市、武漢市などの副省級市の市場であり⁵⁾、「二級市場」は、「一級市場」以外の地級市の市場である。「三級市場」は、県レベルでの都市および「一級市場」「二級市場」の郊外地域の市場であり、「四級市場」は、農村市場である。

本稿では、以上のような2つの地域区分を使って分析する。

最後に、立地時期についてであるが、立地時期を把握するのは産業活動の地理的配置における変化を分析するために不可欠だからである。ただし、研究の目的によって、特に分析すべき立地時期は異なるであろう。

表2に示されるように、蘇寧の事業展開の歴史から、蘇寧がエアコン販売店から家電量販店へ、さらには総合的な小売企業へと事業展開してきたことがわかる。また、オンラインショップを設立して、インターネット販売と実店舗の両方で事業展開してきたことがわかる。

もしも創業地の南京市から中国全国への多店舗展開がどのように行われたのかを研究する場合は、1990年代から2000年代にかけての店舗立地行動を分析することが必要となる。また、総合的な小売企業としての店舗立地行動やインターネット販売も活用しながらの店舗立地行動

表 2 蘇寧易購の事業展開の歴史

1990年	中国南京市にて「蘇寧エアコン専門店」として創業
1996年	中国国内店舗拡張を開始
1997年	蘇寧電器の流通センターを建立
1999年	会社名「蘇寧電器」に変更し、家電量販店として、中国国内でチェーン経営を開始
2004年	深セン証券取引所に上場し、上場企業となっている。
2010年	香港の「鐳射電器」、日本の「ラオックス」を買収し、海外市場への進出を開始 中国国内の小売企業では、売上高が第1位を達成 「蘇寧易購」の名前を使用し、ECサイトを開業
2012年	ベビー・マタニティ用品専門である020会社「紅孩子」を子会社化 「020戦略」を提起 家電量販店から総合小売店に一変
2013年	会社名を「蘇寧雲商」に変更
2014年	売上高と総合実力における中国民営企業NO.1を達成
2018年	会社名を「蘇寧易購」に変更
2019年	「カルフル中国」を子会社化

出所) 蘇寧易購ホームページ「発展歴史」より筆者作成。
<http://www.suning.cn/cms/companyHistory/1947.htm>
 (2021年1月4日閲覧)

の特徴を分析する場合は、2010年代以降に着目することが必要となる。

本稿では、後者（総合的な小売企業としての店舗立地行動やインターネット販売も活用しながらの店舗立地行動の特徴を分析）に研究の焦点を置いている。なお、入手できた事業報告書のデータ上の制約から、本稿で分析する立地時期は主として2016年から2020年に限定している。

3 蘇寧の小売店舗立地

3.1 各種小売店舗の地理的分布

前述したように、蘇寧の主な小売店舗には、大型の家電量販店「家電3C店」、小型の家電量販店「蘇寧易購直営店」、ベビー・マタニティ用品専門店「蘇寧紅孩子」、総合スーパーマーケット「カルフル」、百貨店「蘇寧易購広場」といった5つの種類があるが、これらの小売店舗の地域別の立地の状況は、表3に示されるとおりである。

総合スーパーマーケット「カルフル」の立地は、上海市を含む「華東2区」の割合が大きい。また、百貨店「蘇寧易購広場」の立地は、北京市を含む「華北地域」や創業地（南京市）を含む「華東1区」、「華東2区」の割合が大きい。ベビー・マタニティ用品専門店「蘇寧紅孩

表3 蘇寧易購の地域別の店舗立地の状況(2020年12月31日時点)

	家電3C店		蘇寧易購直営店		蘇寧紅孩子		カルフル		蘇寧易購広場		総店舗	
	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%
華東1区	496	23.8	28	21.4	64	45.1	29	12.7	7	18.9	624	23.8
華東2区	357	17.2	12	9.2	12	8.5	55	24.1	7	18.9	443	16.9
華中地域	208	9.9	25	19.1	9	6.3	15	6.6	4	10.8	261	10.0
華南地域	231	11.1	14	10.7	15	10.6	25	11.0	2	5.4	287	11.0
華北地域	226	11.0	16	12.2	7	4.9	35	15.4	8	21.6	292	11.1
西南地域	288	13.8	13	9.9	30	21.1	41	18.0	3	8.1	375	14.3
西北地域	111	5.3	7	5.3	5	3.5	3	1.3	3	8.1	129	4.9
東北地域	164	7.9	16	12.2	-	-	25	11.0	3	8.1	208	7.9
合計	2081	100	131	100	142	100	228	100	37	100	2619	100

注) 表の中の「数」は店舗数で、「%」は各地域に占める比率を表す。
出所) 蘇寧易購『2020年年度報告』12頁より筆者作成。

子」の立地は、「華東1区」の割合が高い。大型の家電量販店「家電3C店」の立地も、「華東1区」、「華東2区」の割合が大きい。一方、小型の家電量販店「蘇寧易購直営店」の店舗立地は、「華東1区」と並んで、内陸部である「華中地域」の割合が高く、「東北地域」の割合も比較的高い。

次に、「一級市場」、「二級市場」、「三級市場」、「四級市場」といった市場タイプ別の地域区分により、各種小売店舗の地理的分布の特徴をしてみる(表4を参照)。

表4 蘇寧易購の市場タイプ別の店舗立地の状況(2020年12月31日時点)

	家電3C店		蘇寧易購直営店		蘇寧紅孩子		カルフル		蘇寧易購広場		総店舗	
	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%
一級市場	691	33.2	15	11.5	56	39.4	187	82.0	25	67.6	974	37.2
二級市場	735	35.3	27	20.6	59	41.5	34	14.9	12	32.4	867	33.1
三級市場	601	28.9	66	50.4	27	19.0	7	3.0	-	-	701	26.8
四級市場	54	2.6	23	17.6	-	-	-	-	-	-	77	2.9
合計	2081	100	131	100	142	100	228	100	37	100	2619	100

注) 表の中の「数」は店舗数で、「%」は各市場に占める比率を表す。
出所) 蘇寧易購『2020年年度報告』12頁より筆者作成。

総合スーパーマーケット「カルフル」や百貨店「蘇寧易購広場」の店舗は、「一級市場」、「二級市場」に集中的に立地している(特に「一級市場」に集中している)。大型の家電量販店「家電3C店」やベビー・マタニティ用品専門店「蘇寧紅孩子」の店舗は、「一級市場」、「二級市場」だけでなく「三級市場」にも立地しているが、「四級市場」への立地はほとんどない。一方で、小型の家電量販店「蘇寧易購直営店」の店舗は、「三級市場」への立地の割合が高く、

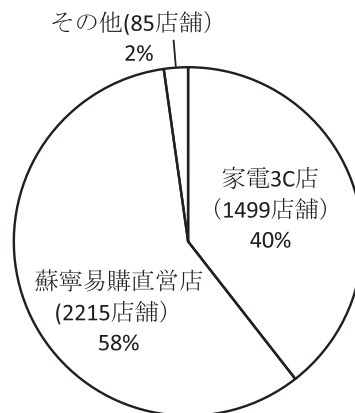
「四級市場」への立地も少なからずある。

後で、詳しく述べるように、小型の家電量販店「蘇寧易購直営店」の店舗数は、以前は2000店舗以上もあり、大型の家電量販店「家電3C店」よりも多かった。いいかえれば、近年、「蘇寧易購直営店」の店舗数が急激に減少してきている。以下では、家電量販店である「蘇寧易購直営店」と「家電3C店」に焦点を合わせて、店舗立地の変化について、2017年、2018年、2019年の事業報告書のデータを使って分析する。

3.2 家電量販店における店舗立地の変化

蘇寧の『2017年年度報告』での小売店舗データ（2017年12月31日時点）を見てみると、小型の家電量販店「蘇寧易購直営店」は2215店舗、大型の家電量販店「家電3C店」は1499店舗である。他の小売店舗は、85店舗である（図3を参照）。

図3 蘇寧各店舗比例（2017年12月31日時点）



出所) 蘇寧易購『2017年年度報告』
12頁より筆者作成。

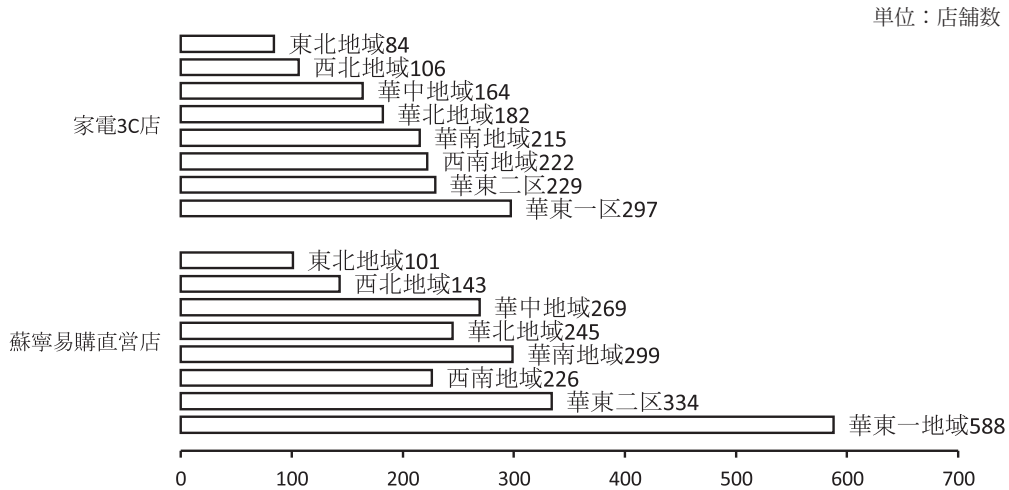
つまり、図3に示されるように、2017年12月31日時点では、「家電3C店」と「蘇寧易購直営店」の店舗数は小売店舗数全体の40%と58%を占める。こうした家電量販店の店舗数は、蘇寧の小売店舗数全体の98%を占めることがわかる。

「家電3C店」と「蘇寧易購直営店」の中国地域別の店舗分布については、図3に示されるとおりである。また、市場タイプ別の店舗分布は、図4に示されるとおりである。

中国地域別の店舗分布（図4）では、蘇寧の創業地（南京市）を含む「華東1区」への立地が、「家電3C店」も「蘇寧易購直営店」も一番多い。内陸部である「西北地域」や「東北地域」への立地は、比較的少ない。この時期は、どの地域でも「家電3C店」よりも「蘇寧易購直営店」の店舗立地が多い。

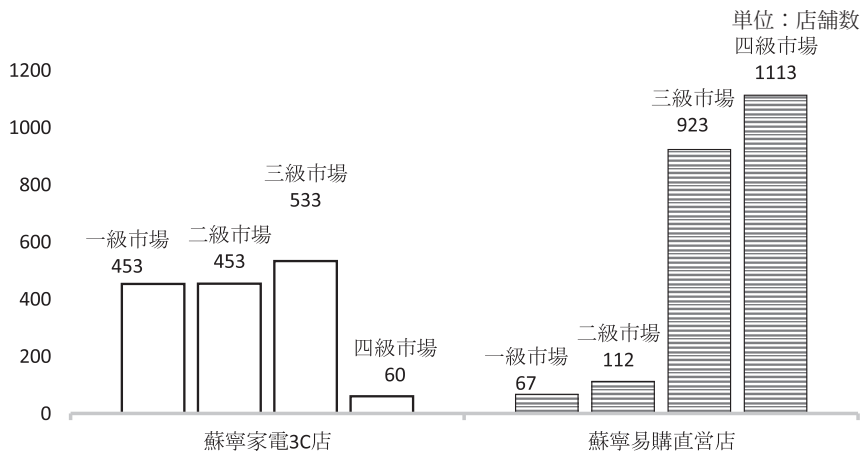
市場タイプ別の店舗分布（図5）を見てみると、「家電3C店」は、「四級市場」以外の「一

図4 家電量販店の中国各地域での店舗分布（2017年12月31日時点）



出所) 蘇寧易購『2017年年度報告』12-13頁より筆者作成。

図5 家電量販店の各市場での店舗分布（2017年12月31日時点）

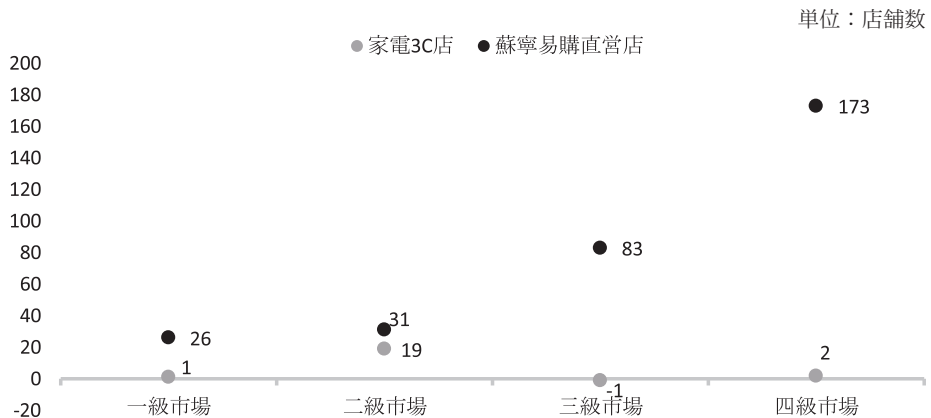


出所) 蘇寧易購『2017年年度報告』13頁より筆者作成。

級市場」、「二級市場」、「三級市場」を中心として立地展開していることがわかる。一方、「蘇寧易購直営店」は、「三級市場」、「四級市場」を中心として立地展開していることがわかる。なお、「家電3C店」でも、「一級市場」「二級市場」よりも「三級市場」が多くなっている。

この時期（2017年12月31日時点）に、蘇寧が「三級市場」や「四級市場」を重要市場として店舗立地展開していることは、前年度（2016年12月31日時点）からの店舗数の増減を示す図6からも明らかである。「蘇寧易購直営店」の「三級市場」の店舗が83店舗、「四級市場」の店舗が173店舗も増加している。一方で、「一級市場」や「二級市場」の店舗の増加は

図6 家電量販店の各市場での店舗数変化（2017年12月31日時点）



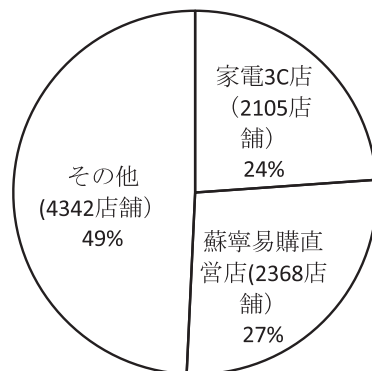
注) 前年度（2016年12月31日時点）からの店舗数の増減を示している。

出所) 蘇寧易購『2017年年度報告』16頁より筆者作成。

少ない。

次に、蘇寧の『2018年年度報告』での店舗データ（2018年12月31日時点）を見てみると、「蘇寧易購直営店」が2368店舗、「家電3C店」が2105店舗、その他が4342店舗であることがわかる（図7を参照）。

図7 蘇寧各店舗比例（2018年12月31日時点）



出所) 蘇寧易購『2018年年度報告』12頁より筆者作成。

2018年12月31日時点では、「家電3C店」「蘇寧蘇寧易購直営店」といった家電量販店の数が、蘇寧の店舗数全体の51%となり、残りの49%は家電量販店以外の小売店舗である。このことは、蘇寧が、家電量販店から総合的な小売企業として事業展開してきたことを反映している。

図8、図9はこの時期（2018年12月31日時点）の「家電3C店」と「蘇寧易購直営店」の中国地域別の店舗分布状況や市場タイプ別の店舗分布状況を示している。

図8 家電量販店の中国各地域での分布（2018年12月31日時点）

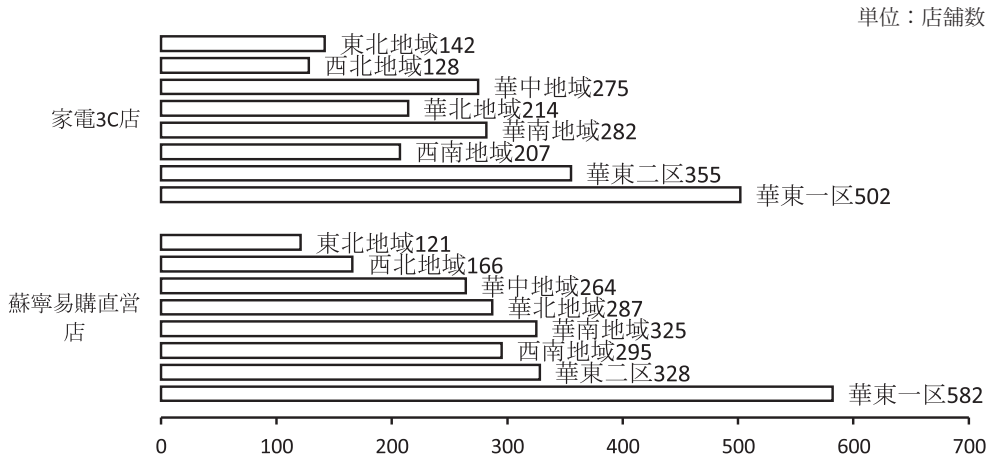
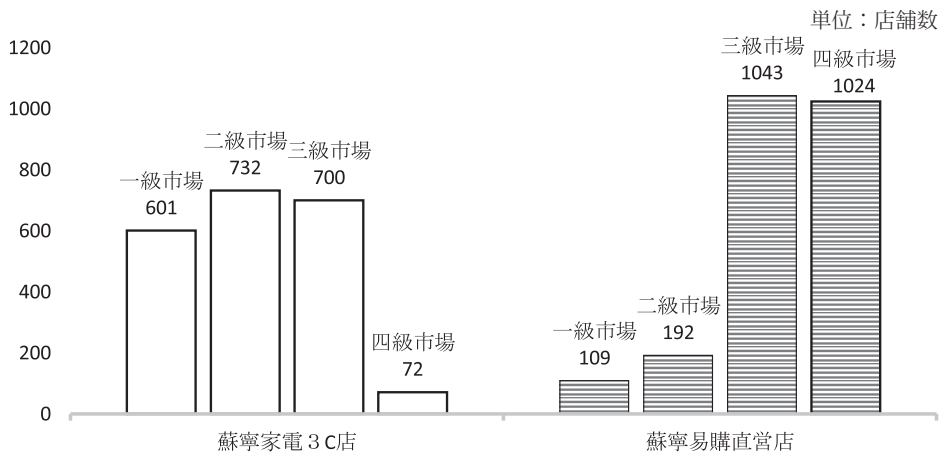


図9 家電量販店の各市場での分布（2018年12月31日時点）

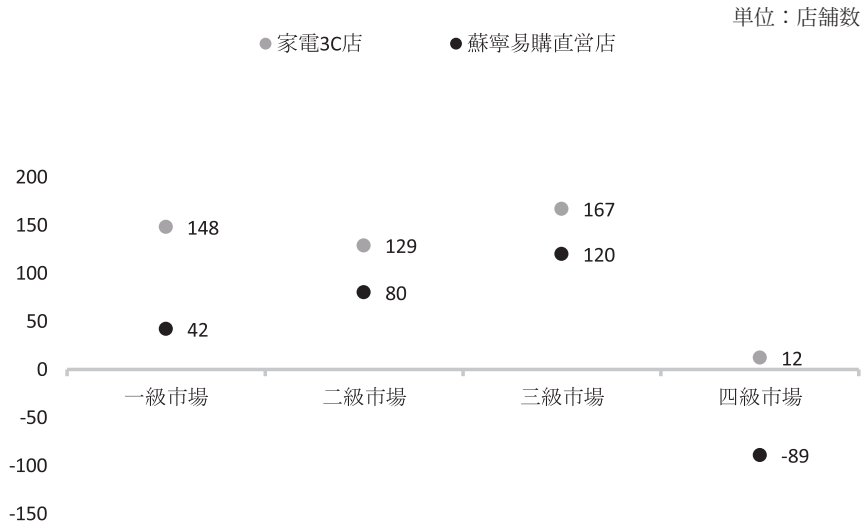


注) 前年度（2017年12月31日時点）からの店舗数の増減を示している。
出所) 蘇寧易購『2018年年度報告』13頁より筆者作成。

店舗立地の特徴は、前の時期（2017年12月31日時点）とほぼ同様な特徴が確認できる。つまり、地域別の店舗分布では、「華東1区」への立地が一番多く、「西北地域」や「東北地域」への立地は比較的少ない。市場タイプ別の店舗分布から見ると、「家電3C店」は、「一級市場」、「二級市場」、「三級市場」への立地が中心であり、「蘇寧易購直営店」は、「三級市場」、「四級市場」への立地が中心である。

だが、前年度（2017年12月31日時点）からの店舗数の増減を示す図10からは、これまでと異なった特徴が読み取れる。「蘇寧易購直営店」の「二級市場」の店舗は80店舗、「三級市場」の店舗は120店舗それぞれ増加している一方で、「四級市場」の店舗は89店舗も減少して

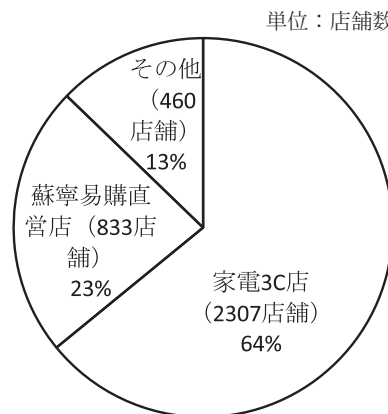
図 10 家電量販店の各市場での店舗数変化（2018年12月31日時点）



注) 前年度（2017年12月31日時点）からの店舗数の増減を示している。
出所) 蘇寧易購『2018年年度報告』15-16頁より筆者作成。

いるのである。また、「家電3C店」の「一級市場」の店舗は601店舗、「二級市場」の店舗は732店舗、「三級市場」の店舗は700店舗も増加しており、大型店の「家電3C店」が小型店の「蘇寧易購直営店」よりも、立地展開が顕著になってきている。

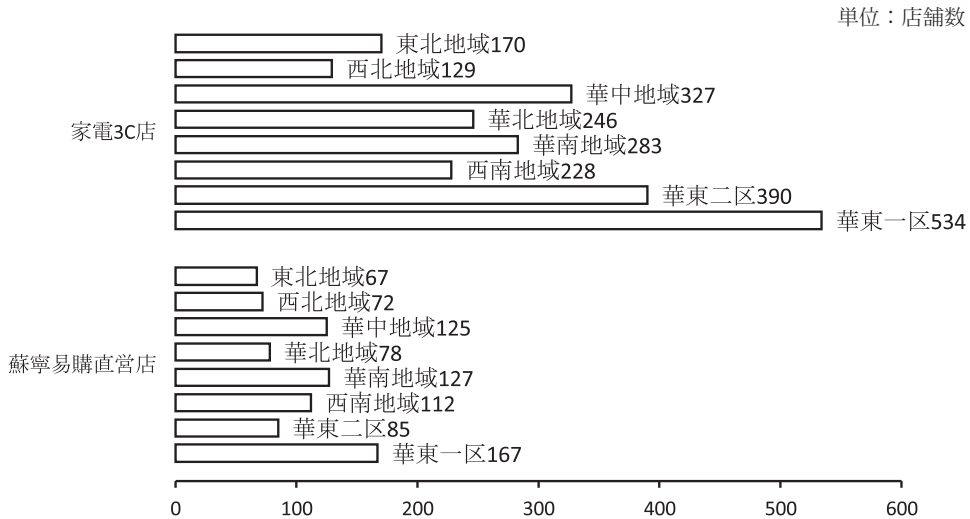
図 11 蘇寧各店舗比例（2019年12月31日時点）



出所) 蘇寧易購『2019年年度報告』14頁より筆者作成。

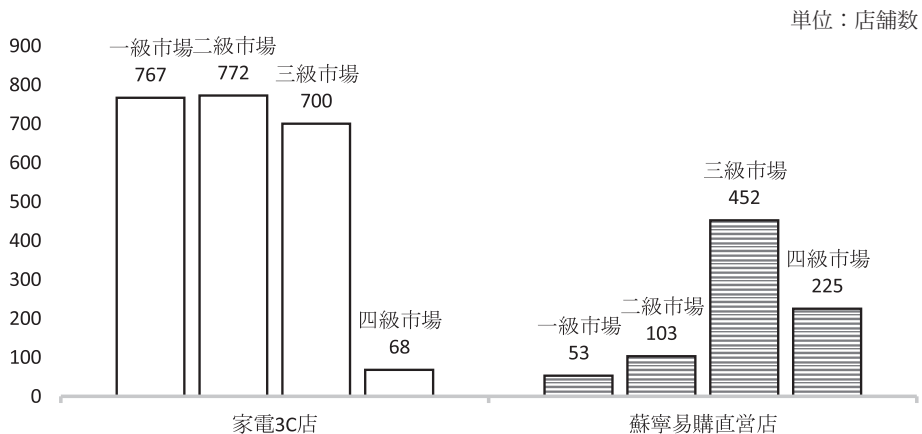
さらに、蘇寧の『2019年年度報告』での店舗データ（2019年12月31日時点）を見てみると、「蘇寧易購直営店」が833店舗、「家電3C店」が2307店舗、その他が460店舗である（図11を参照）。「蘇寧易購直営店」の店舗数が大幅に減少していることがわかる。また、その

図 12 家電量販店の中国各地域での分布（2019年12月31日時点）



出所) 蘇寧易購『2019年年度報告』14頁より筆者作成。

図 13 家電量販店の各市場での分布（2019年12月31日時点）



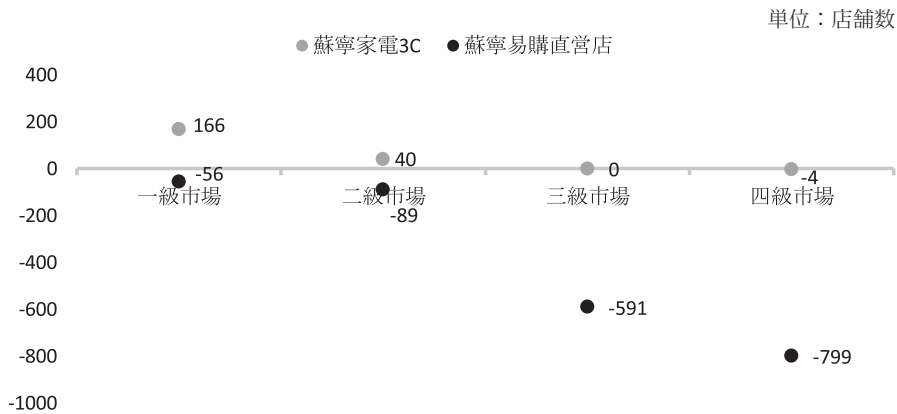
出所) 蘇寧易購『2019年年度報告』15頁より筆者作成。

他の店舗の数も大幅に減少している。その結果、「家電3C店」の店舗数の全体に占める割合が高くなっていると考えられる。

図12はこれまでと同様に、この時期（2019年12月31日時点）における「蘇寧易購直営店」と「家電3C店」の中国地域別の店舗分布を示している。図13は市場タイプ別の店舗分布を示している。また、図14は前年度（2018年12月31日時点）からの店舗数の増減について示している。

「家電3C店」に比べ、「蘇寧易購直営店」の中国各地域の店舗数が全体的に少なくなっている。特に「蘇寧易購直営店」の「三級市場」や「四級市場」への立地の減少が顕著である。前

図 14 家電量販店の各市場での店舗数変化（2019年12月31日時点）



注) 前年度（2018年12月31日時点）からの店舗数の増減を示している。
出所) 蘇寧易購『2019年年度報告』17頁より筆者作成。

年度から、「蘇寧易購直営店」の「三級市場」の店舗が591店舗も減少しており、「蘇寧易購直営店」の「四級市場」の店舗はさらに大幅に799店舗も減少している。「家電3C店」も「一級市場」や「二級市場」では店舗を増加させているものの、「三級市場」では店舗の増加は見られない。

つまり、「三級市場」や「四級市場」を中心とした「蘇寧易購直営店」の店舗数が激減するとともに、「三級市場」も重要市場としてきた「家電3C店」では、さらなる立地展開が「一級市場」や「二級市場」に限定されてきているのである。

以上の家電量販店における店舗立地の特徴は、すでに見た、2020年12月31日時点での特徴（表3、表4）にも見てとれる。

3.3 クラウド加盟店の導入について

蘇寧の家電量販店における店舗立地の変化として、小型の家電量販店である「蘇寧易購直営店」の店舗数が2019年以降に急激に減少しているが、それに伴って「三級市場」や「四級市場」への店舗配置が弱まっているようにも見受けられる。

しかしながら、蘇寧は、「三級市場」「四級市場」向けに、フランチャイズでの小型の家電量販店「蘇寧易購クラウド加盟店」を2017年から導入し、その店舗数を急増させている。蘇寧の事業報告書によると、「計画の通りに、三・四級市場では、クラウド加盟店の事業展開を促進しており」、「2020年12月31日までに、7137店舗になっている」（蘇寧易購『2020年年度報告』10-11頁）。また、ジェトロ『ビジネス短信』によると、こうした「加盟店は蘇寧が取り扱う家電製品、各種商品を販売できるだけでなく、同社の決済システムや物流ネットワーク、サプライチェーンなどサービスを利用できる」⁶⁾。

つまり、直営での小型の家電量販店「蘇寧易購直営店」に代わって、フランチャイズでの小

型の家電量販店「蘇寧易購クラウド加盟店」を「三級市場」「四級市場」へ配置するようになってきているのである。

4 蘇寧の店舗立地行動の論理

以上の分析から、蘇寧の小売店舗立地の特徴については、小型の家電量販店「蘇寧易購直営店」および「蘇寧易購クラウド加盟店」が中国の下位の都市である三級市場・四級市場に主に配置されてきた一方で、大型の家電量販店「家電3C店」は上位の都市である一級市場・二級市場への配置が強まってきたと言える。また、より大型の店舗である総合スーパーマーケット「カルフル」や百貨店「蘇寧易購広場」は一級市場・二級市場への集中的な配置が顕著であると言える。ベビー・マタニティ用品専門店「蘇寧紅孩子」も、主に一級市場・二級市場に配置されている。

ところで、小売企業の店舗立地行動の論理について、川端（2013）は集中化・分散化の視点から整理している。それによると、商圈の規模は店舗の規模と大きく関係しており、集中化は広域商圈型の大型店を立地させることで成長していくことを意味し、分散化は商圈を分割して地域密着型の小規模店を多数立地させることで成長していくことを意味するのである（川端2013, 110頁）。

この集中化・分散化の視点から蘇寧の店舗立地行動を考えると、大型の家電量販店「家電3C店」の配置や、より大型店である総合スーパーマーケット「カルフル」、百貨店「蘇寧易購広場」の配置は、集中化による成長を目指している。また、小型の家電量販店「蘇寧易購直営店」および「蘇寧易購クラウド加盟店」の配置は分散化による成長を目指していると言える。

ただし、蘇寧の店舗立地行動は中国諸地域の立地環境のもとで進められているので、蘇寧の店舗立地行動の論理をより具体的に明らかにするためには、中国諸地域の立地環境を把握する必要がある。

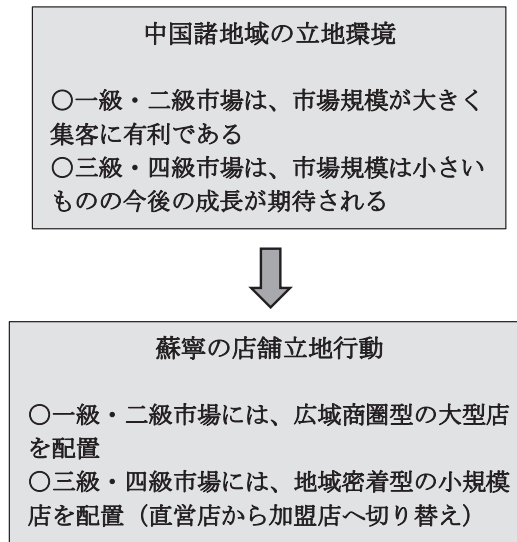
『中国統計年鑑』によると、中国の農村部は、都市部に比べて、家電製品の普及率が低い。たとえば、2017年におけるエアコンの普及率は、都市部世帯が128.6%、農村部世帯が52.6%となっている。また、同年の洗濯機の普及率は、都市部世帯が95.7%、農村部世帯が86.3%となっている⁷⁾。以上のことから、蘇寧の小規模店が立地する三級・四級市場（特に四級市場）の立地環境としては、市場規模は小さいものの今後の成長が期待されるといった「市場面での立地環境」が挙げられる。なお、農村部世帯が洗濯機などの家電製品を購入する際に補助する「家電下郷」政策⁸⁾が2007年から2013年にかけて行われた。こうした中国政府の政策も、農村部に立地する店舗での家電販売を促進するため、広い意味での立地環境（政策的な立地環境）と言える。

三級・四級市場に配置される蘇寧の小規模店としては、2019年以降は直営での「蘇寧易購直営店」に代わってフランチャイズでの「蘇寧易購クラウド加盟店」に切り替わってきたが、

「蘇寧易購クラウド加盟店」は実店舗販売とインターネット販売を組み合わせたクラウド型店舗としての特色もある。中国ではEC（電子商取引）が急速に普及してきており、上記のような蘇寧の小規模店の再編成の背景には、ECの普及といった立地環境変化もあると考えられる。

中国諸地域の立地環境のもとで進められる、蘇寧の店舗立地行動の論理は、図15のように整理することができよう。

図15 蘇寧の店舗立地行動の論理



出所) 筆者作成。

5 おわりに

以上、本稿では、小売店舗の種類、立地場所、立地時期といった産業活動の地理的配置の3つの視点から、蘇寧の小売店舗データを分析することで、総合的な小売企業として事業展開してきた蘇寧の店舗立地行動の特徴とその論理を考察にした。

商業・サービス業の立地についての理論には、クリスタラー（1969）の産業立地論（中心地理論）があるが、クリスタラーは経済中心地である都市の規模や数・分布を、各中心地が供給する財の到達範囲と補完区域（販売圏）の構造から検討している（鈴木 1994, 16-18 頁）。こうした経済中心地（都市）の階層的な構造を把握するうえで、「一級市場」「二級市場」「三級市場」「四級市場」といった市場タイプ別の地域区分は有効なものであると考えられる⁹⁾。蘇寧の店舗立地行動においては、上位の都市（一級市場・二級市場）には広域商圈型の大型店を立地しつつ、下位の都市（三級市場・四級市場）には地域密着型の小規模店を立地する傾向が見られた。

ただし、大型の家電量販店「家電3C店」が下位都市の三級市場に配置されることもあり、

都市の階層的な構造に対応していない店舗立地行動もある。日本の大都市圏における小売企業の店舗立地行動を研究した田村（2008）は、「大都市中核型」「広域型」「地域型」「近隣型」などの都市の階層的な構造を示しながら、小売企業が「立地創造」として戦略的に大型店を下位都市（地域型・近隣型）に配置する場合もあることを述べている¹⁰。本稿での蘇寧の事例が、田村（2008）が「立地創造」と呼んでいる現象に相当するのかどうかは、さらなる検討が必要となろう。

下位の都市への地域密着型の小規模店の立地展開については、小型の家電量販店「蘇寧易购直営店」の代わりに、フランチャイズでの小型の家電量販店「蘇寧易购クラウド加盟店」が中心となってきている。商業・サービス業の立地に関する既存理論では、ECの普及といった立地環境変化を視野に入れていないため、「蘇寧易购クラウド加盟店」の実態を具体的に調べながら蘇寧がインターネット販売を活用しながら店舗立地をどのように行っているのかを掘り下げて考察することで、既存理論とは異なった知見が得られる可能性がある。この点は今後の検討課題としたい。

注

- 1) 産業立地論は企業や経済社会の諸問題について地理的な側面から研究する学問であり、企業の立地行動の特徴を明らかにすることや各国・各地域の産業発展のための立地環境上の特徴を明らかにすることが、産業立地論の重要な課題である（鈴木 2009; 2018）。
- 2) 蘇寧の事業展開についての研究としては、成（2011a; 2011b; 2011c）や逸・于（2010）がある。成（2011a; 2011b; 2011c）の研究は、蘇寧の成功要因に注目しながら、蘇寧のマーケティング戦略、情報化、組織形成などについて幅広く特徴を述べているが、蘇寧の小売店舗立地については、考察がなされていない。逸・于（2010）の研究は、蘇寧の様々な経営管理モデルについて論じており、小売店舗の分類などは参考になるが、小売店舗立地についての考察はほとんど行われていない。
- 3) 蘇寧易购ホームページ「発展歴史」を参照。
- 4) 一級市場、二級市場、三級市場、四級市場の区分について、会社によって、設定範囲は違っている。本稿は、蘇寧の事業報告書における区分に基づいている。
- 5) 中国都市の行政レベルについて、直轄市、副省級市、地級市、県級市、4つのレベルがある。国家統計局城市社会経済調査司編（2023）、3頁を参照。
- 6) ジェトロ「蘇寧易购、2021年に農村向けフランチャイズ店を1万2,000店超に」『ビジネス短信』2020年8月19日付。
- 7) 国家統計局編（2018）、180頁および183頁を参照。
- 8) 「家電下郷」政策は、農村部世帯に対する、家電製品の購入補助政策であり、実施期間は4年間に設定されている。ただし、地域によって当該政策の開始時期は異なっているため、先に試験的に実施した山東省、河南省、四川省は2011年11月末までに終了となった。また、内モンゴル、遼寧省、黒龍江省、安徽省、湖北省、湖南省、広西省、重慶市、陝西省は2008年12月1日から実施したため、終了は2012年11月までとなっている。残りの地域は、2009年2月1日から実施したため、終了は2013年1月末までとなっている。中華人民共和国中央人民政府公式サイト「家電下郷操作細則（財建（2009）155号）を参照。

- 9) 「華東1区」「華東2区」「華中地域」「華南地域」「華北地域」「西南地域」「西北地域」「東北地域」といった地域区分も、蘇寧の各種小売店舗の地理的分布を把握するうえで有用であるので、市場タイプの地域区分と組み合わせて分析することが重要だろう。
- 10) 田村 (2008) 127-136 頁。

参考文献

【日本語文献】

- 川端基夫 (2013) 『立地ウォーズ——企業・地域の成長戦略と「場所のチカラ」(改訂版)』新評論。
- クリスタラー, W/江沢譲爾訳 (1969) 『都市の立地と発展』大明堂。
- 鈴木洋太郎 (1994) 『多国籍企業の立地と世界経済』大明堂。
- 鈴木洋太郎 (2009) 『産業立地論』原書房。
- 鈴木洋太郎 (2018) 『国際産業立地論への招待』新評論。
- 鈴木洋太郎・宇野誠二・張向陽・童芳斌 (2013) 「中国における産業発展と集積形成についての一考察——自動車産業と太陽電池産業を事例にして」『経営研究』(大阪市立大学) 第63巻 第4号、63-80頁。
- 鈴木洋太郎・蔡祥東・邱軍偉 (2021) 「中国の自動車産業および携帯電話端末産業の立地環境変化についての一考察」『経営研究』(大阪市立大学) 第71巻 第4号、131-147頁。
- 田村正紀 (2018) 『立地創造——イノベータ行動と商業中心地の興亡』白桃書房。
- 矢作敏行編 (2003) 『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞出版。
- 矢作敏行・関根孝・鍾淑玲・畢滔滔 (2009) 『発展する中国の流通』白桃書房。
- 楊陽 (2015) 『変化する中国の小売業-小売業態の発展プロセス』専修大学出版局。
- ジェトロ「蘇寧易購、2021年に農村向けフランチャイズ店を1万2,000店超に」『ビジネス短信』2020年8月19日付。
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/08/b59d68c62976ec01.html> (2022年3月21日閲覧)

【中国語文献】

- 成志明 (2011a) 『蘇寧背後的力量—信息化天梯』中信出版社。
- 成志明 (2011b) 『蘇寧背後的力量—創新營銷』中信出版社。
- 成志明 (2011c) 『蘇寧背後的力量—組織智慧』中信出版社。
- 国家統計局編 (2018) 『中国統計年鑑 2018』中国統計出版社。
- 国家統計局城市社会経済調査司編 (2023) 『中国都市統計年鑑 2022』中国統計出版社。
- 逸凡・于曉娟 (2010) 『蘇寧管理模式全集』武漢大学出版社。

蘇寧易購ホームページ「発展歴史」。

<http://www.suning.cn/cms/companyHistory/1947.htm> (2021年1月4日閲覧)

蘇寧雲商『2012年年度報告』2013年3月。

https://www.suning.cn/static//snsite/index/tzzgx/dqbg/attachment/2264/_attachment1364864441129.pdf (2023年6月10日閲覧)

蘇寧易購『2017年年度報告』2018年3月。

<https://www.suning.cn/static/snsite/contentresource/2018-04-04/80d13290-83c7-458d-82d7-8d1e8e5bde7d.pdf> (2021年1月10日閲覧)

蘇寧易購『2018年年度報告』2019年3月。

<https://www.suning.cn/static///snsite/contentresource/2019-04-01/6717f56f-d948-454e-a388-35a3b8cfd568.PDF> (2021年1月10日閲覧)

蘇寧易購『2019年年度報告』2020年4月。

<https://www.suning.cn/static///snsite/contentresource/2020-04-20/d4ce9420-8511-4ada-ac1a-7578761392c7.PDF> (2021年1月4日閲覧)

蘇寧易購『2020年年度報告』2021年5月。

<https://www.suning.cn/static///snsite/contentresource/2021-05-12/40145884-1b37-4c70-8146-c186595f2ace.pdf> (2023年6月10日閲覧)

中華人民共和國中央人民政府公式サイト「家電下鄉操作細則（財建（2009）155号）」。

https://www.gov.cn/gongbao/content/2009/content_1465553.htm (2023年12月9日閲覧)