

中国商業史から見る
現代マーケティング体系に関する一考察
— 明清時代の中国晋商について —

Consideration About marketing system from Modern
commercial history in China
— about Chinese Shin merchant in Ming Qing period —

任 意 飛

Ren Yifei

目次

- 1 はじめに
- 2 晋商
 - 2.1 歴史
 - 2.2 貿易
 - 2.3 金融
 - 2.4 文化
- 3 晋商の発展要因分析
 - 3.1 経営者
 - 3.2 組織
 - 3.3 経営戦略
- 4 晋商の衰退原因分析
 - 4.1 外部原因
 - 4.2 内部原因
- 5 晋商の発展史からの現代マーケティング手法及び経営方法
 - 5.1 自社製品の品質と稀少性に拘る
 - 5.2 薄利多売の販売方式
 - 5.3 開拓精神で開いた商流
 - 5.4 顧客と関係性の構築を目指した販売方法
 - 5.5 経営方法と社会貢献
- 6 まとめ、今後の展望
 - 6.1 まとめ
 - 6.2 今後の展望

1. はじめに

本稿では明・清時代の中国・山西省出身の商人のことを論じている。山西省の略称が晋と呼ばれ、山西地方で商業活動をやっていた人を晋商商人（以下、晋商）と呼んでいる。晋商が大きく勢力を伸ばしたのは明の時代、政府が開中制という政策を打ち出し、晋商が地域の利を活かして塩の専売を政府から委託されたことから始まる。また、山西省運城市が国家の塩製造や加工の拠点であったため、晋商はここから発展の第一歩を踏み出した。晋商は明と清の二つの時代の約 500 年の間、その当時、国内の最大勢力の商人集団にまで発展し、世界の財産を保有して富み、「世界で最も裕福」と称賛されていた。他には、晋商は清の時代に汇通天下（意味、天下に通じる）と称された旧式銀行（以下、票号）や両替店の体系を形成した後、商業資本と金融資本の統合後に、中国全土の金融界を牛耳った。

晋商は数々の貿易や金融業を行い、発展を遂げてきたが、これらの成功要因は、経営上の広い器、経営管理上の器量、家族経営主導の経営精神の 3 つに集約できる。晋商は中国伝統文化の信義に基づき、広い器で人と商業相手と接する。不義の利益を追求しない、また顧客との人間関係を重視し、関係を築いて取引をしていた。また、晋商は官僚との繋がりを暗黙のルールとみなし、できるだけ共同発展のルートを探り、自の組織を守りながら官僚階層との WIN-WIN の関係性を追求していた。同時に晋商は同族企業が多く、ひとつの店舗と業務を経営するには、家族全員で管理していることが多かった。そのため、経営は何世代にも世襲され、大きな経営資源と資本を擁する資本家になることも多かった。これは独特の経営であり、すなわち誠信義利の晋商精神である。これらを現代商業視点から振り返ってみると現代中国マーケティングの原点を見ることができる。

しかし、晋商は 1904 年から衰退してしまう。その要因は、外部と内部の環境があり、外部は清政府が晋商に対して行った残酷な搾取、清政府が海外の国々と不平等条約を締結させられ、海外資本との競争の中で晋商は国からの支援を得ることが難しくなったこと、そして清政府の末期に発生した自然災害、飢饉、

干害、戦争と動乱の頻発などがある。次に内部として封建体制の長期依存、晋商の気質や保守性による、近代化の環境変化に対する不順応、無限株式の経営方式と従業員の管理制度、経営の広い器という概念が崩れたためである。

本稿はマーケティング視点から晋商を考察している。晋商が世界的な規模まで発展したのは優れたマーケティングや経営のためである。そのなかで自社製品の品質と稀少性に拘る、薄利多売の販売方式、開拓精神で開いた商流、顧客と関係性の構築を目指した販売方法などのマーケティング手法は現代にも通じている。また、晋商独自の経営方法も研究したことで、現代ビジネスにおいて、企業が目指すべき方針と理論を再認識し、古代商業が積み重ねてきた経験の温故知新の重要性を論じた。

2. 晋商

2.1 歴史

本稿では明・清時代の中国山西省出身の商人のことを対象としている(図1)¹。山西省の略称が晋と呼ばれ、山西地方で商業活動をやっていた人は晋商と呼ばれ、また春秋時代では晋国の商人とも言われていた²。例えば、中国の代表的なお酒のひとつとして貴州のマオタイ酒がある。これは1704年山西の塩商が杏花村汾酒の工人と地元酒造工人で共同開発したものである。明の時代、政府が開中制という政策を開始し、山西商人が地域の利を活かして塩の専売を政府から委託された³。また山西省運城市が古くから国家の塩製造、加工に長けていたであったため、山西商人は発展の第一歩を果たした(図2)。

今日においては明・清時代の山西商人を晋商というのが一般的で、1368年から1904年まで、約500年間活躍した古代中国の商業グループである。1904年までとしたのは、清政府が天津条約や北京条約などの不平等条約によって経済的競争力が低下し、またイギリスなどの外国資本の流入によって晋商の代表的商業活動である金融業務(別称:票号)が衰えたのがこの時期のためである。



図1：山西省の位置



図2：開中制時の山西省の位置

2.2 貿易

晋商は明と清の二つの時代の約 500 年の間、その当時、国内の最大勢力の商人集団であり、世界の財産を保有して富み、世界で最も裕福と称賛されていた。その経営の足跡は中国全土に至る所にあり、加えて、ヨーロッパ、中央アジア、朝鮮、日本そして東南アジアなどの地にも彼らの足跡が見られる。「麻雀のあるすべての地域には、山西の商人がいた」と称されている。晋商の取り扱う商品品目は、上は絹織物、下はネギやニンニクまでとされ、取り扱わないものはなかったとされている。明の時代、中国国内資本主義の発展とともに商品貿易は隆盛していた。山西商人は商品貿易に長けていた。初めに山西特産の塩、鉄、麦、綿、皮、木材、煙草などの特産品を長距離販売し、次に江南地域のシルク、茶葉、米を西北へ、そしてモンゴル、ロシア、ヨーロッパまで転売していた。その商業活動の範囲は中国全土に及び、当時南方で大規模商人グループとされていた徽商と匹敵するものであった⁴。他には、晋商は清の時代の汇通天下（意味、天下に通じる）の旧式銀行や両替店の体系を形成した後、商業資本と金融資本の統合後に、中国全土の金融界の牛耳を執った。

明と清の時代の山西商人の資本の豊富さ、取り扱い品目の数、活動範囲の広さ、活動期間の長さから世界の商業史上類いまれなものであった。このようなことから山西商人（晋商）は、世界的に有名なユダヤの商人、ベニスの商人と名声を等しくして、世界の三大商人と称されたのである⁵。

2.3 金融

清の時代、山西商人が徐々に金融業の為替需要に順応し、貿易業から金融業を発展させた。これは票号（別名、票荘）が代表的な例であり、現在の銀行の前身とも言われている（図 3、4）⁶。特に清時代の中期以降、中国全土に販売網を持つ山西商人によって行われ、1831 年に最初の票号（為替業務を中心とした金融業）を設立した。山西の票号は全国的な支店網によって民間人の預金や貸付だけでなく、政府の公金（官銀）の預金、税金の送金などにも利用された。清時代の末期以降、ヨーロッパ式の銀行である新式銀行が登場し、改革の機を逃し保守的な経営と社会環境の変化に適応できず衰退した。



図3：日昇昌票号（鳳凰江蘇
http://js.ifeng.com/travel/theme/detail_2014_02/18/1864221_1.shtml)



図4：蔚泰厚票号（平遥蔚泰厚票号博物館
<http://www.mafengwo.cn/poi/10088.html>)

2.4 文化

晋商が約500年間活動した結果、晋商独自の文化が形成された。晋商文化とは、山西商人が商業活動のなかで得た商品財（利益）と経営財（精神的財産と経験）を挙げることができる。まず商品財とは、晋商の足跡が中国全土だけではなく、北はイルクーツク、シベリア、モスクワ、西はヨーロッパ、ウイグル、南は、香港、コルカタ、東は大阪、神戸、長崎、仁川まで広がっていた。また、モンゴル語、ロシア語を話し、コミュニケーションを取れる商人も数多くいた。

すなわちモンゴル草原から上海吴淞口の港まで、ありとあらゆるところに晋商の活動の跡を見ることができる。商品財によって、多数の建築物が作られ、現在も当時の様子を見ることができる（図5、6、7）。

また、経営財とは、晋商の信義理念、経営手法、組織構築などの知的財産を表す。これらは現代でも重要視されており、様々な分野から研究対象として扱われている。



図5：晋商が残した遺跡①喬家大院（山西旅行網

<http://www.shanxichina.gov.cn/zh/sourcefiles/html/attractions/1895.shtml>)



図6：晋商が残した遺跡②新疆古城塔（アラチャイナ

<http://www.arachina.com/train/china-trains/lanzhou-to-urumuqi.htm>)



図7：晋商が残した遺跡③揚州亢園（優宿中国
<http://detail.youzan.com/show/goods?alias=1yf1zjx0prhul>)

3 晋商の発展要因分析

晋商は約500年間、数々の貿易や金融業を行い、発展を遂げてきた。これらの要因は、おおよそ以下の3つに集約できる。

3.1 経営者

経営上の広い器。晋商は中国伝統文化の「信義」に基づき、広い器で商業相手と接する。不義の利益を追求しない、また人間関係を重視し、友情を大切としていた。そして働く人にも平等に接し、利益を下げ給料を上げ、故郷を想う気持ちを考え、一日一店舗のペースで晋劇の巡回演出も行っていた⁷。何よりも「人」を大事にしていたのである。中国商人文化の中で信頼性の確立は顧客主義を生む。大陸風土の中国では人をだましても売ったほうが勝ちという思想が常識であった。こうした中で、商人としての信頼性の確立を大命題としたのは、今日マーケティングの顧客主義に通じ、企業の信頼性の確立を最終ゴールとする今日的マーケティングの命題にも通じる。

3.2 組織

経営管理上の器量。晋商は、組織上で官僚階層と深く関連しており、その上で封建的集団である。その上で、官僚との繋がりがあるために、自由経済と経営は実現できなかった。晋商はそれを暗黙のルールとみなし、できるだけ共同発展のルートを探り、自の組織を守りながら官僚階層との WIN-WIN の関係性を追求していた。この時代、政治的に排除されない自らのポジションの確立が求められたのである。

新技術を受け入れる経営的戦略。清の時代、西洋商品が大量に中国国内に流入し、一方、国民は法律の変革を唱え始めていた。自国工業の不景気が続き、晋南地方も経営方法と方針の陳腐化によって大量在庫が発生し、不振が続いていた。その中で、西洋技術の導入を行い、存続を図ることが中国の商人の中で愛国としての共同方針となった。その中で、外国まで行き、“本国文化を中核に西洋技術を用いる”という“中学為体，西学為用”の経営戦略が誕生したのである。これによって山西地方が西洋技術を導入した結果、近代化が進展した。

3.3 経営戦略

家族経営主導の経営精神。晋商は同族企業が多く、ひとつの店舗と業務を経営するには、家族や親族で管理していることが多かった。また、経営は何世代にも世襲され、大きな経営資源と資本を擁する資本家になることも多かった。これは独特の経営であり、すなわち誠信義利の晋商精神である。その晋商精神は、祁県喬の家、用水路家、榆次の常家などの商家が経営の手本としていた。2004年8月に、李長春が山西を視察した時、晋商精神を節儉勤奮、明礼誠信、精于管理、勇于開拓（意味、節約・儉約・勤勉・奮闘、礼節と誠と信頼、管理に精通し、勇敢に開拓する）の16文字で概括している⁸。このことは現代中国の民間企業の親族化にもつながっている。しかしこれは現代中国の民間企業の近代化を妨げる要因ともなっていると言えよう。中国企業のマーケティングを論じる場合は、この一族主義が根底にあることに配慮しなければならない。一方、国有企業は政府官僚の階層的経営体と言え、これも一族経営の影響を受けていると言え、資本と経営の分離が形の上では成り立っているが、経営体とし

ては合体した概念が今日でも特徴として残っている。

4 晋商の衰退原因分析

晋商は 1904 年から衰退したと上述したが、その原因を晋商組織の内部と外部に分けることができる。まず外部には主に三つの原因が挙げられる。

4.1 外部要因

第一に清政府が晋商に対して行った残酷な搾取がある。中国が封建農業国家として、歴代統治者が自分の専制統治秩序と農業構成の経済システムを守るため長い歴史の中で重農抑商の政策を取ってきた。清政府の末期、封建制度が衰えたとともに、税収の種類と数が増加し、商業活動のコストも増大し、利益が減る一方であった。その結果、流動資金が減少し、競争能力も下がったため、晋商の発展に支障をもたらした。それは晋商の発展とともに贅沢な生活を送るようになり、更なる搾取で皇帝より贅沢にできるからである。当時、地位が高い官僚からそれが低い一般公務員まで晋商に雑税名目で搾取されたのである。たとえば慈禧太后（じきたいこう）が六十歳の誕生日を迎えたとき北京城のあらゆるところに装飾が施され、建物にシルクを覆い、金銀の宮殿を造って十歩ずつ京劇舞台をしたといわれている^{9,10}。また皇帝が宮殿から地方まで巡遊した際、各県と省は当地の珍品や土産などを大量に用意し、できるだけ建物や道路を派手にし、各商人グループが総動員して歓迎した。これらを設置・維持したのはほぼ晋商に与えていた税金科目から徴収した雑税である¹¹。このような税金は強制的に徴収され、異議を唱える余地は当時の晋商にはなかった。

また、清政府は統治が低下し、国内と海外矛盾が表面化し、国内反乱の鎮圧と対外戦争にも膨大な軍費が必要となった。政府の財政難を引き受けたのが各商人グループであった。1843 年のアヘン戦争の賠償で清政府が晋商から白銀 200 万両を徴収した。太平天国武装蜂起の期間、清政府が巨額の軍費を 1852 年 2 月から 1853 年 1 月まで募集し、晋商から白銀約 160 万両を強制徴収した。これは徴収金の 37.65%を占めていた。

第二に清政府の政治力の低下の結果、海外との不平等条約を締結させられ、海外資本との競争の中で、晋商は国からの支援を得ることが難しくなった。第二次アヘン戦争後、清政府はロシアと天津条約と北京条約を締結させられた。このような不平等条約によって、ロシアが大量の商業特権を獲得し、中国の競争力が低下したため、晋商の商業活動に大きな影響が生じた。中国とロシアが貿易を盛んに行ったのは 1727 年に中国とロシアがキャフタ条約を締結したのが契機であった。キャフタは中口貿易の中心地域となり、晋商はこのチャンスを逃さず、いち早く市場占有化を図った（図 8）。



図 8：当時晋商がモンゴルでの貿易状況写真
（出所：馬偉（2007）「晋商成功之道」P.46.）

1837 年から 1839 年の間、キャフタ経由だけで中国からロシアへお茶を毎年 800 万ルーブルの価値で輸出していた。金額に換算すると約白銀 320 万両（現在の日本円で約 9.6 億）である¹²。また、同時期にロシアがキャフタから中国へ輸出した商品を金額に換算すると 600 万から 700 万ルーブル（現在の日本円

で約 1.3 億) であった。1812 年から 1859 年までキャフタ経由でロシアの対中国貿易は 40%から 60%を占めていた¹³。また、当時の中国の対ロシア貿易は商品の輸出が全体の 16%、そして輸入の 19%がキャフタで行われていた(図 9)。これらから中国とロシアにとって、キャフタは貿易の拠点として機能していたことが分かる。



図 9：晋商が開拓した福建からキャフタまでの茶葉ロード¹⁴
(出所：中国国家地理,2014)

しかし、第二次アヘン戦争後に締結された天津条約と北京条約などの不平等条約により、ロシアは優位な商業特権を獲得した。ロシア商人はモンゴル、張家口、天津、上海、漢口などの通商特権を獲得し、加えて 1866 年には天津税関の輸入税が撤去されたことにより、貿易コストが大幅に低下した。一方、晋商は国からの戦後税金募集という新しい名目の雑税に対応せざるを得なくなった。また、当時、各商人は省を通る際に通行税を支払っていたが、この税が増大したことにより、経営コストが増加した。

また、ロシア商人が特権を利用し、漢口や九江などで近代化的な生産設備を導入し、大規模経営を始めた。これにより生産コストが低下し、さらにシベリア鉄道（図 11）、東清鉄道（図 10）¹⁵、京張鉄道などの開通で、晋商が切り開いた商流であるルートより運送コストが軽減でき、中国東北の南地方などの奥地でも商業活動が展開された。その結果、晋商の競争能力が劣えてしまった。しかし、当時の清政府は不平等条約を前に成す術もなく、自国商人の利益を守るどころか、支援することさえできなかった。

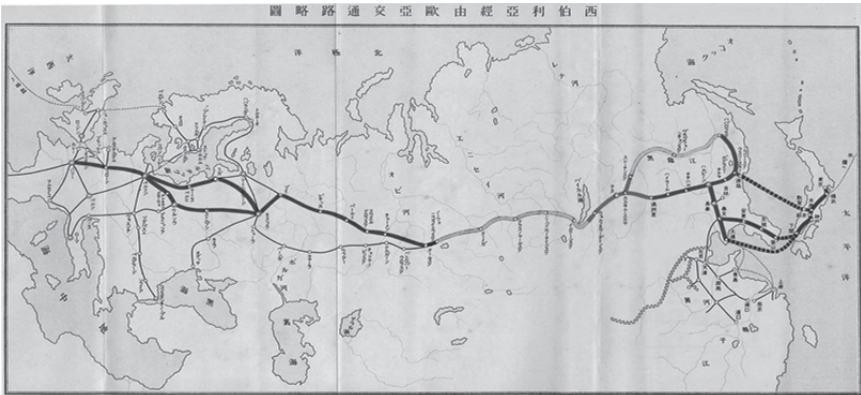


図 10：シベリア鉄道路線図



図 11：東清鉄道路線図

これらの環境下において、晋商はモンゴルでの貿易活動を撤退した。国内市場の発展も見込めず、また金融業の票号が利益を失い赤字へ転落したのであった。

第三に清政府の末期には自然災害、飢饉、干害、戦争と動乱が発生した。2度のアヘン戦争（1840年－1842年、1856年－1860年）、太平天国の武装蜂起（1851年－1864年）、日中戦争（1894年－1895年）、義和団の乱（1894年－1901年）、八国連軍（1900年－1901年）、辛亥革命（1911年－1912年）といった戦争と社会的混乱の中で安全な商業環境が失われた。これらの間、中国は前述のような動乱、災害、敵国の侵入などの不安定な社会的環境に変化し、民衆の購買力が低下したことで、貿易額も減少してしまった。通常の貿易活動が行えなくなり、略奪や強盗事件も頻繁に起きてしまった。1877年から1878年の飢饉の中で900万人から1,300万人が死亡したとされている。山西にある曲沃県が三年干害で人口が285,911人から35,705人（87.52%）まで減少した。平遥も災害後の人口が30万から19万まで減少してしまった¹⁶。

また、1851年には太平天国の武装蜂起で漢口地域が主戦場となった際、当該地域における晋商の票号の店舗数は33もあった。しかし、社会的動乱により経営を続行できず、やむを得なく撤退した。また1900年には八国連軍が北京に侵入し、北京における工業が大いに蹂躪された。こうした国内の混乱は商業活動そのものを崩壊させ、それ以降正常な中国の商業活動が再生するには1990年代の改革開放経済まで待たなければならなかった。次に、晋商の衰退要因の組織内部には主に四つの原因が挙げられる。

4.2 内部原因

第一に、封建体制の長期依存による内部衰退である。約500年の間、晋商は政府と緊密な関係性を長年保っていた。この間、晋商の発展に政府は特権を与えてきたが、封建制度が終わりを告げるとともに、政治的依存がなくなった晋商も同様に滅びてしまった。

晋商は長期的かつ安定的な発展を図るために政府との関係性を求めた。政府にサービスを提供し、代わりに政府が保障するという関係性である。第一次アヘン戦争(1840年)を境に、晋商が政府に提供したサービスが主に2つある。第一は役人個人へのサービス(賄賂)であり、第二は政府の財政支援であった。清政府は財政難に陥り、それを解消するために晋商に助けを求め、1866年11月から1881年1月の間政府は晋商から880万両の白銀を借りた。また、日中戦争後の清政府の賠償金も晋商を通じて用意したものであった。

義和団(1900年)の乱後、慈禧太后が八国連軍の北京侵入を恐れ、西安へ逃走した際も、晋商から支援を得た¹⁷。その後、慈禧太后はその見返りとして、大量の政治資金を晋商に融資し、山西の票号が清政府の財政管理の代理機構となった。山西票号は空前的な発展を遂げ、なかでも山西省平遥県の日昇昌票号は1906年の単年で14の支店で白銀3,222万両を流通させた。そのうち2,257万両の白銀は政府のものであった。その後、清政府の崩壊により、貸した資金は回収できなくなり、同時に晋商は新しい政府と連携がとれず、新たな政治依存を確立することができなくなった。票号の政治的利点が失われ、また、新式銀行の競争圧力も加わり、晋商は衰退したのであった。

表 1：明の時代から現在の中国政府一覧（筆者作成）

政府名	年代
明政府	1368 年－1644 年
清政府	1644 年－1912 年
中華民國軍政府	1911 年－1912 年
中華民國臨時政府	1912 年－1913 年
北洋政府	1913 年－1928 年
护国軍政府	1915 年－1916 年
护法政府	1917 年－1925 年
國民政府	1925 年－1948 年
中華民國臨時政府	1937 年－1940 年
中華民國維新政府	1938 年－1940 年
中華民國政府（現在の台湾）	1948 年－現在
中華人民共和国中央人民政府	1949 年－1954 年
中華人民共和國・國務院 （日本国名：中華人民共和国）	1954 年－現在

第二に、晋商の気質や保守性による、近代化の環境変化に対する不順応による内部衰退である。晋商の各店舗を統括する本店は山西省の晋中地域の各都市に位置し、山西の地理的優位性を活かしていた。しかし、清政府の末期になると、活動範囲が拡大し、商流ルートの変更などにより、情報の遅延やルート変更に伴うデメリットである劣位性が生じた。票号を例にとると、日昇昌といった有名な十大票号の本部が平遥、曹家の太谷標の本部が太谷、乔家の在中堂の本部が祁県といったいずれも交通が整備されていなかったところに位置していた。そのため外部からの情報が不足し、外部環境の変化に順応できない組織となってしまうていた。近代中国の経済の中心が湾岸部に転移し、新式銀行が台頭し、上海などの大都市が全国の金融の中心となって旧式票号が相対的に競争力を失いつつあった際、晋商の票号は保守的な態度をとり、何の対策も講じな

かった。

1906年清の政府機関である戸部において尚書（意味、土地大臣）であった鹿鐘霖は、政府から新式銀行（西洋式銀行）を作れという命令を受け、政府と民間商人が力をあわせようとしたが、各本部に断られてしまった^{18,19}。票号経営者は伝統的な旧式経営に固執し、契機を逃したのである。1908年新式銀行が新たな潮流となり各支店舗から新式銀行の開設の要望が届いた際も、支店が直面している経営難と新式銀行開設の重要性を理解できなかった本店が反対し、2回目の契機を見逃した。例えば1909年、蔚泰厚票号支店の経営者である李宏齡が社会状況の変遷にいち早く気づき、新式銀行を作るという決断を本店オーナーである毛鴻翰に要求した際、毛が断って契機を逃したのである。この理由は晋商は地域や郷土を重んじ、常に同郷人と同宗族の人たちと組んで商業体を結成するためである。また晋商の経営者の大半は農民階層の気質である保守性のため、行動基準も理論指導も欠けていた。約500年間彼らたちを代表する思想家や理論形成は表れなかった。日本の江戸時代の町人思想を代表する石門心学のような理論指導者が出現しなかったのは、晋商は封建的思想と行動に固執していたためである²⁰。

第三に、無限株式の経営方式と従業員の管理制度による内部衰退の要因である。まず、晋商は経営管理において、無制限である株式の経営方式と経理責任者制を採用していた。負債が資産を上回る際、経営者は私財によって返済しなければならず、リスクに弱い構造となっていた。票号を例にすると、経営者たちはお金を集めて起業することが一般的であるが、票号を成立した後、知人の紹介や自分で見つけた人材を採用し、経営者として任命する。この際、すべての経営権を経営者に委ね、任命者は通常の業務内容や人事採用に一切関与せず、経営情報と期間ごとに報告のみを受ける。もし経営不振に陥った際、任命された経営者は責任を負わず、逆に資金や人材を受けるなど、応援される立場となる。そして支店の経営者は、本店からの指示などはなく、独自で経営の戦略や従業員の管理を行う。また、株式も投資者と従業員に開放して、能力やスキル、従業員年数などによって株を分配していた。また、晋商は経営において人的要素を重視していたため、担保制度やリスク予防のようなシステムがないため、経

営者の判断で破産するケースは多かった。次に、従業員の管理制度がある。票号の管理制度のなかで従業員の正常な欲求を抑制するものがある。例えば、家族と一緒に住むことが許されない。勝手に帰省することを禁じるなどの規則が存在していた。また、従業員を管理できる規則などはなく、ただ良心という言葉で従業員と約束するのは効果は限られる。他の支店の経営状況や効果的な従業員の管理方法を各店で共有することはできなかった。もし支店経営者が契約を破り、資金を持ち出したことがあれば、本部は対応方法がない。辛亥革命の際、多数の票号でこのようなことが発生し、経営に大きな損失が生じた。

第四に、経営の広い器という概念が崩れたことによる内部衰退の要因がある。清政府末期の晋商は資本の大量蓄積により、贅沢こそ貴きという思想が芽生え、晋商を衰退へと導いた。晋商の創業者は貧しい農業者出身であり、勤勉と節約を信条にやってきたため、約 500 年の間発展してきたのである。例えば、太谷の曹家は豆腐屋から起業して、多国経営グループまで発展し、ロシアの茶葉経営を独占するに至った。彼が経営している質屋はフロントに一つ小さな研ぎ台を設置し、家族と従業員に起業時の大変さを忘れさせずに、勤勉の大事さを教育している。

だからこそ晋商は約 500 年の間繁栄していたが、業務の発展や時代の変遷とともに、贅沢こそ貴きの思想が芽生えてしまった。晋商票号の大手である日昇昌を例にすると、日昇昌は清政府の末期では、業務内容は政府の官金業務に集中していた。官僚との繋がりによって経営方針が徐々に変化したため、少額為替などの業務を受け付けないことが常となってしまった。蔚盛長（票号）の漢口支店の経営者である王作梅の家に世界各地の珍品が置かれ、普段着ている服が杭州から購入した高級品のシルクで作られていた。また他の経営者たちも遊びと娯楽に興じ、薬物まで手を染めた経営者もいた。このように半植民地半封建社会のなかで晋商は衰えていき、新しい事業を展開することができず、旧式社会の経済形態のままで終焉を迎えたのであった。

5 晋商の発展史からの現代マーケティング手法及び経営方法

晋商が約500年間世界的な規模にまで発展したのは優れたマーケティング手法と経営方法のためである。本章では、晋商の発展史を現代マーケティングの視点から考察する。

5.1 自社製品の品質と稀少性に拘る

晋商は誠実と信義の精神を第一とし、顧客を騙すようなことは決して行わない。例えば、祁県喬家は公平を重んじ、不利益なことをしないことで地元の有名起業になった。ある日、自社経営の油屋で、従業員が偽の食用油を顧客に売り出すことがあった。経営者がこれに気づき、迅速に反応し、業務を停止して自社の名誉を保つ手段を取った。すなわち、誠の精神を元に、自社の製品とサービスにプライドを持ち、ブランドと社名に泥を塗るようなことは一切せずにビジネスを行っていた。ほかにも馬偉（2007）の晋商成功之道によると「經理人喬致庸は、一番大事なのは信用、二番目は仁義、最後が利益」としている²¹。また太谷の广誉遠の薬屋も誠実を大切にし、薬を作る場合は必ず最上級の材料を使い、品質に拘って、自社マーケットを広げた。顧客にとっては、保障されている商品の品質こそ何よりの保証である。

晋商は誠実と信義の精神で商品を販売するだけでなく、ブランド戦略にも長けていた。山西省曲沃の煙草専門屋の創業者鄭世寛が精細な製作で有名であった。起業時は零細企業であったが、他の商人から融資を得て事業を発展することができた。彼の製作技術が体系化され、子孫にも継がれて更なる発展を遂げた。鄭氏は煙草の原料に拘り、煙草の煙と量によって十数種類の漢方を入れ、完成後に特製の箱にいれ一個ずつ包装した。また各地方の人々の好みに合わせて製造過程と味や匂いを改良し、カスタマイズ化をしていた。例えば、モンゴルで販売するときは、必ず箱の中に柏の葉っぱ一枚を入れるなど、偽商品対策も講じていた。同時に、晋商は“人が捨てるものを拾う、人が無いものを有する”という戦略で商品を仕入れていた。他の商人が扱わない商品を買取り、品ぞろえを豊富にしていた。

元素材や製造過程、製品機能と効用、製造技術の維持のための製造者の保護、自らも生産管理に関わる、等々単に商人としての機能ではなく、製造物責任を第一義とした。このことは今日のサービス業、流通業にも通じるものがある。信頼性＝ブランド力の概念を追及したといえる。今日のマーケティングの原点とも言える。

5.2 薄利多売の販売方式

晋商は薄利多売の販売方式を取っていた。これは仕入れの過程から商品を転売するという特徴がある。晋商は一回の販売活動で長距離の運搬で大きなりスクを背負うため、仕入れた商品をいち早く換金しなくてはいけない。その中で、晋商は自然に薄利多売の方式を取るようになり、顧客一人一人を大切にしていた。この方式の元で、晋商は一定の固定利益を追求せずに、販売上の緊張感のある状況を回避していた。山西人は“九毛九”とも呼ばれ、それは0.99元を表し、商品の値付けをする際、この考え方を使用していた。晋商は顧客を人情の立場から考えて、利益を少なくしても顧客に便益を与えることが重要であることを意味している。現代の中古商品を取り扱う小売店などでは、買い取った商品を再販売する際は一定の利益を確保している。これにより極めて低い価格で顧客から商品を買収することもできる。しかし晋商は一定の利益という方針を捨て、顧客との関係性を維持することだけに専念したと言えるだろう。このような売価マイナス主義（売価－利益＝コスト）は現代でも使われており、商品価額を99.98などの整数未満の数字にすることなども顧客の心情を考慮しているためである。売価は製品を商品化する上で買い手に主導権があり、売り手としては飽くなきコスト工夫が求められる。近代工業社会の到来はコスト＋利益＝売価のコストプラス法を正当としてきたが、これはコストがかかれば売価は上がる構造であり今日の原価計算方式として一般的であるが、すでに売価マイナス方式は多くの流通業で行われており、今日的マーケティングでは製造メーカーもこれを取り入れ始めている。

5.3 開拓精神で拓いた商流

5.3.1 物流

晋商はあらゆる場所で商品を仕入れ、世界各地で転売していた。しかし、当時の商流は不便で、ルートの開拓は危険でかつ時間がかかり、大量な人力と資源が必要とされた。山西省は黄土高原に位置し、年間降水量は少なく植物が育ちにくい。一度木を切ると森林が再生しにくい場所だと言われ、自然環境は極めて厳しい。そのような環境下において、晋商は商業の道を歩み出し、福建、湖南からお茶を仕入れ、モンゴルにて販売し、転々と世界各地へ赴いた。販売のために、数ヶ国語を学び、話せる知識が豊かな商人もいた。これにより、商業活動が広げられ、一箇所一箇所にマーケットを確保して販売拠点を作ることができ、物流と販売網が構築された。距離と商品を問わず、利益があるなら積極的に取り組む姿勢が戦略の一つでもある。

当時の物流手段は限られ、駱駝や馬によるの運送手段が主流であった。山西高平の商人趙氏は自家経営の商店を百店舗以上に各地へ展開し、それぞれの店舗が運送上にお互いに連結させることができた。趙氏の物流は運送ルート上に中間地と旅館を設立し、金儲けのためではなく、各地へ行き来していた従業員の休息のためのものであった。このメリットといえば、①従業員への負担の軽減。②現地の商店経営者は当地の社会状況、治安などを熟知し、役員と連絡を取り安全に護送することもできる。③他の宿には宿泊せずに、自社の所に宿泊できるため余計な出費が抑えられ、加えて同郷人の接待によりリラックスもできる。

また、晋商は各地で販売するために消費習慣、消費割合、市場規模などを熟知するだけでなく、産地の製品性能、仕様、産量と価格も知らなければならない。信用とサービスの質を高め、業務拡大のために製造と販売を安定させる必要がある。晋商が取っていた方法は製造、物流・商流、販売の一体化である。

山西省の陵川県にある附城鎮は太行山に位置し、気候は寒冷地帯である²²(図12)。小麦の生産が発達していないため、それを販売する好機な市場でもあった。趙氏は太行山の麓にある薄壁鎮で工場を作り、販売店も設置し、小麦粉を中心に販売した。事業が順調に発展し、薄壁鎮の工場を物流交換センターに変

え、太行山の特産物を収集し、各地へと転売した。その後、趙氏は薄壁で農地を購買し、小麦生産にも力をいれ、工場の規模をさらに拡大させた。多くの従業員が工場の小麦粉を附城鎮まで運んで販売し、また小麦を使って自社経営の麵店も開いた。製造、物流、販売のすべてを自社で行ったことにより大きな利益を得た。太行山で生活していた人も飲食習慣が変わり、主食が雑穀から麵になった。山西の有名料理刀削麵が現在の食の文化として今なお根付いている。



図 12：太行山の位置

他には茶葉ロードを開いた榆次常家もいる。常家人は福建や湖北、湖南の茶を買取り、キャフタで販売していた。彼らは産地で栽培拠点を作り、栽培方法などを現地の人に指導し茶を買取る。多くの人が仕事ができ、貧しい生活が一変できた。このような生産と販売の一体化の方式の元で商品の質が確保でき、

販売地の顧客も常家のものに拘り、顧客と市場の安定を果たした。

上述のように物流と販売ルートを確保する手段もあったが、晋商が何よりも大事にしていたのが情報、いわゆる情報流（以下、情流）である。

5.3.2 情流

明の時代から晋商は商人間の競争の中で情報の大切さに気づいていた。経営者たちは常に商機を把握していた。いかに情報を収集、分析、そして運用するのが勝敗の鍵となった。各晋商の本店は各地の市場状況、需要の変化などをいち早く気づき、常に各支店と連絡を取っていた。支店は一般的に三日から五日間、必ず一通の手紙を出し、状況を本店に報告していた²³。本店だけではなく各支店の間でも情報の共有を徹底していた。商業、金融、顧客、人事、市場動向などの情報を報告していたのである。機密情報が漏れないように暗号化にすることや、重要な情報を手紙に頼らずに直接本社へ行って報告するほど情報交換は重要視されていた。各支店が情報収集も人事考察の評価要素とし、褒賞することもあった。

現代は、大量の顧客データを収集し、ビッグデータとして活かして商業活動に運用することが多いが、いつの時代でも情流を抑えることは重要である。トータル・サプライチェーン・マネジメントの確立を目指す思想があり、「原材料－加工－製品化－流通－顧客ネットワーク化」など今日的サプライチェーンマネジメントを確立しており、さらに先行的モノ×コトの創造をはかる生活シーン創造論を企業文化としていたと言える。

5.4 顧客と関係性の構築を目指した販売方法

顧客第一の理念も晋商のマーケティング戦略の重要な一つである。何よりも顧客が一番という方針が何度も晋商を手助けしていた。とりわけ人脈をつくりや友達関係のような顧客を求めていた。晋商は顧客の要求を満足するためにあらゆる活動をしていた。モンゴルは清の時代の晋商の主要なマーケットの一つであり、大盛魁の商店は牧民が丈夫な服を愛用することに気づき、大量に仕入れ販売していた。モンゴル人は計算に長けず、商人たちは布と衣料を切り、各

サイズを用意し、自分のサイズに合うものだけを買えばいいという顧客のための販売方法を取っていた。また当時のモンゴルは医療品などや医療技術が乏しかった。多くの晋商は医者が行っていたため、販売しながら無料で病気の人や怪我人を診断し、薬や診療品を渡すこともしていた。この結果、モンゴル人と良好な関係性を築くことができ、数十年以上続けた商売相手となった。これらのように長年にわたり、顧客との長期の関係性を構築することができ、晋商の成功へと導いた。

晋商は Customer Equity である顧客を自らの資産の中心として位置づけており、Retention Equity (訳：顧客にとってなくてはならない)、Value Equity (訳：顧客にとって価値ある)、Brand Equity (訳：顧客の信頼する関係) の三つの Equity 概念を追求していたと考えてもよい (図 13)。

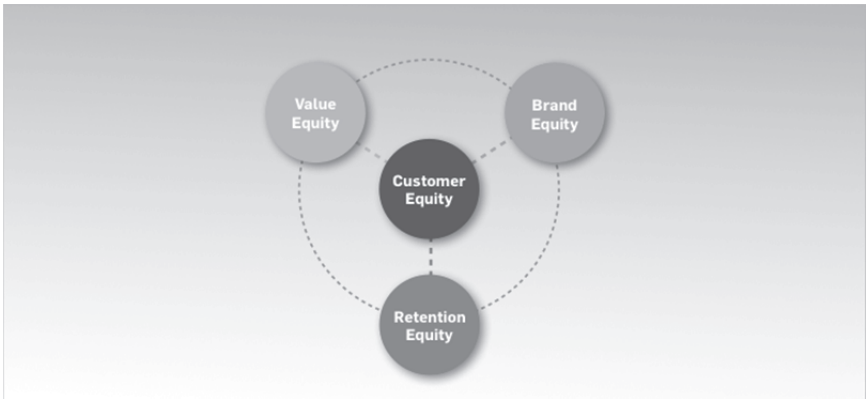


図 13：3つの Equity 概念

(Desain Brand Identity Berperan Utama Dalam Brand Equity & Customer Equity.
<https://dimasmardjono.wordpress.com/tag/customer-equity/>)

5.5 経営方法と社会貢献

晋商の経営方法について分析するには、主に①組織間と②組織内の2つがある。

① 組織間について、これは各商人のグループ間の関係を指している。前述し

たように晋商は誠実の精神で行動しているが、これは自分のグループ内だけではなく、他の商人グループとの間でも通用していた。同業者間で互いに助け合い、ともに晋商の発展に貢献した。清の時代の票号は中国全国の金融業を牛耳り、同業者間の競争も次第に激しくなるなかで、晋商は相手を排除し、優位を保ち、競争から勝ち抜く手段は考えず、ともに生きる道、利益均等、また業界の全体的信用などに専念したとされている²⁴。経営が困難な小規模店舗や他社などを支援し、共存を目指した。支援した店舗が経営破綻し、契約不履行などをしていても、返済などを催促せず、信義という方針の下に支援を行った。本業界の各社の業務や専門分野の分配などを実行し、立ち直す手助けなどを行った。例えば票号においては、政府からの預け金を票号で統一管理し、一般個人や小額為替などの業務を各小規模店舗に回すなど、自らの地位を確立しながら業界全体のバランスを維持する戦略をとっていた。これにより晋商は次第に名望と影響力が高まり、多くの商社が晋商企業の取引先企業になることを名誉として認識されていた。このような業界全体を向上させるための手法は現代にも使われている。例えば、1905年の日本のラジオ業界にも当てはまる。日本でラジオ放送が開始された1925年から5年後の1930年、松下電器は新しくラジオの分野に進出しようとしていた。ところが当時のある発明家がラジオの重要部品の特許を持ち、この特許に抵触していることで多くのラジオメーカーが開発に支障をきたしていた。松下幸之助はラジオの普及は日本の文化向上のため必要不可欠のものと考え、大金を出してその特許を買収し、無償公開した。これでラジオ業界全体の発展に大きく貢献し、各方面から賞賛されて、自社を業界内の大手に導いた²⁵。

② 組織内について、本店と支店の間のことを指している。ここには明確な規則があり、経営の方針や従業員の管理といったものである。例えば、1884年大徳通と呼ばれた票号の規則には、以下のようなものがある。

1. 各支店の間では決算がすべてではない。自店が利益を得て、他店に影響を与えてない場合は褒章する。逆に自店のことだけを考え他店の利益を無視しまった、または損害を与えた場合は懲罰する。
2. 経営者は一意専心に経営に専念すべきである。一般従業員に対して寛容

と愛護の気持ちを持ち、平等に接するべき。一般従業員も自重し、身分に相応しくないことをやらない。

3. アヘンなどの薬品に手を出さない。発見した場合は各支店の規則により懲罰する。賭博する人は例外なく除籍する。

以上のような規則はある程度従業員を管理することに有効であった。しかし本質的には晋商の人々の良心を信じ、信義という二文字で相手と約束するという管理本質に近く、限界がある。これにより、晋商の各本店は従業員の信義養成のためにも力を入れた。従業員の商品、競争、決算に対する意識と勤勉、節約の気持ちを鍛錬していた。また、他には従業員の福利厚生を重要視していた。大きな商社は自社だけの晋劇団体を有し、各地へ年間数回巡回し、当地の住民はほぼ毎日無料で晋劇を見ることができた。今日、蘇州の全晋会館が昔山西商人の業務地と劇園でもある（現、江蘇省戯曲博物館）。最後に多くの商人が豊かになっても慈善事業に投じ、学校の設立、寺の修繕、地方インフラ整備などに参画し社会貢献にも参加した。（図 14）



図 14：晋商が修繕した甘肅省老西廟（意味、寺院）

これにより商人の地位が高まり、晋商に対する良い宣伝にもなった。アメリカのマーケティング学者フィリップ・コトラーは生産中心のマーケティング

1.0、顧客中心のマーケティング 2.0、そして企業の社会貢献が求められるマーケティング 3.0 の時代がきたと主張したが、晋商はまさにマーケティング 3.0 を実践していたのである。自らに関与する者は組織内の人だけでなく、顧客を含むすべてのステークホルダーとする考え方で、オープン・マネジメントと呼ぶ。この思想は社会的信頼性の確立と同時に社会生活創造に寄与するものであり、正にマーケティング 3.0 と言えよう。

6 まとめ、今後の展望

6.1 まとめ

晋商は約 500 年の間世界中に商業活動を展開してきた。彼らの働きは中国古代商業史の最高峰であって、中国現代商業の基礎である。まとめとして、主要な出来事を以下にまとめる（表 2）。

表 2：明・清以降の中国の年表

<http://www.allchinainfo.com/history/nenpyo/dekigoto> より筆者一部修正

年代	出来事
1368	明政府誕生
1371	開中制、晋商誕生
1644	清政府誕生
1656	最初の山西会館創立
1704	マオタイ酒創立
1727	ロシアとキャフタ条約締結
1831	最初の票号が設立
1840	アヘン戦争
1842	清、南京条約を英と締結
1851	太平天国の乱（～1864 年）
1856	第二次アヘン戦争（アロー号戦争）

1858	ロシアと清の間で愛琿条約が結ばれ、 ロシアは黒龍江などの河川の自由航行権と沿海州を獲得
1858	清、英仏と天津条約を締結
1860	英仏連合軍が北京を占領し、北京条約を締結
1861	同治帝の即位（～1875年）、慈禧太后が臨朝（1908年死去）
1866	天津税関の輸入税が強制撤去
1884	清仏戦争
1894	豊島沖海戦。日清戦争始まる。黄海海戦。 孫文、ハワイで興中会を結成。日清戦争（～1895年）
1895	日清講和条約締結。露独仏三国干渉。 下関条約により台湾が日本に割譲
1898	戊戌政変
1899	山東で義和団蜂起。米・ヘイ国務長官、 中国における門戸開放宣言（第一次通牒）
1901	辛丑条約締結
1904	票号の経営が悪化し、晋商が衰退
1911	辛亥革命

晋商は1904年より衰退し、現在では当該グループがいなくなることは残念であり、研究する価値はある。1904年、アメリカがベルトコンベア式の生産方式を採用して以来、すでに百年以上が経ち、この間、マーケティングと現代商業の概念が台頭して、多くの国々に影響を与えた。現在、晋商に関する研究の多くは、経営学の視点のものが多く存在しているが、マーケティング視点に立脚したものは限定的である。特に商品に関するブランディング、付加価値などを指摘しているものはない。現代中国の商業事情は偽商品の流通や著作権無視などの問題があるが、晋商の企業管理方法や信義精神を通じて、問題解決の手がかりを探ることができる。今後は晋商についてより深く研究し、その結果を現代の中国マーケティングに応用させることが求められる。

6.2 今後の展望

晋商は中国商業史上に多大な影響与えた。現代の中国商業は数多くの影響を晋商から受け継いだといっても過言ではない。しかし、中国の商業史に関する研究が不十分であり、中国古代商業の形成、進化、発展について、研究が蓄積されなくてはいけない。また、本論文では晋商の本部の経営戦略、組織、管理については、詳細に論じてなかったが、優れたものがあつたとされている。当時の本部では人材採用や奨励制度などの管理制度を実施していたと指摘している（李文林、2006年）。また、他の商人グループにおけるマーケティング手法を研究し、晋商のものと比較することで、その優位性も検討することができる。そして、当時生活者のライフスタイルも考察し、マーケティングと重ね合わせるにより、豊かなマーケティング手法が生まれた要因も得られると考える。また、晋商の本部について研究がされることで、晋商の成功によりせまることができる。

【注釈】

- 1 明は1368年から1644年、清は1644年から1912年であり、これらを合わせたのを明・清時代と呼ばれている。また、晋商は山西省出身の商人が起源である。しかし、約500年の間で事業活動の範囲が拡大するなかで、同省出身の人以外の商人が経営に携わる人を晋商（晋商商人）とも認識されている。
- 2 国語・晋語より。国語は、春秋時代の中国を扱った歴史書である。西周後期から春秋の終わりへとされる紀元前481年までの周・魯の2ヶ国と春秋五覇とされる齊・晋・楚・呉・越の5ヶ国、そして鄭の計8ヶ国の王侯や文武官の言動（語）を採集・記録して21篇に纏めたものとされている。
- 3 国境軍事守備のために国家が必要物質を国境線へ運送する人を奨励するために、明の政府は塩の市営販売の資格を与えるという制度が開中制である。
- 4 徽商（きしょう）は、現在の中国での安徽省に属する徽州府（歙県を中心とする）に籍を置き、辛亥革命前に活躍した商人集団（別称：商幫）の総称である。別名は新安商人、徽州商人、徽幫。
- 5 山西省観光局（2011）「晋商文化」
<http://www.shanxichina.gov.cn/jp/sourcefiles/html/sixculture/5525.shtml###>
（2017年5月26日閲覧）。
- 6 票号とは、中国の為替を中心とする金融機関である。為替手形は唐の時代から行われているが、票号は明の時代の末期から清の時代に盛んになり、錢莊（旧式銀

- 行)が専門分化したものである。
- 7 中国の古典的な演劇の一種で、山西省中部で盛んな地方古典劇である。
 - 8 中国の政治家、第16期・第17期中国共産党中央政治局常務委員である。
 - 9 清の時代末期の権力者である(1835年11月29日-1908年11月15日)。
 - 10 太原道(2012)「晋商衰落原因探析」
<http://www.tydao.com/jinshang/2012/120312suailuo.htm> (2017年4月13日閲覧)。
 - 11 同10
 - 12 当時の白銀1両は約人民元200元、日本円では約3,000円である。現在は1ルーブルが約1.925日本円のため、1両を計算すると約1,500ルーブルである(2017年6月7日時点)。
 - 13 王少平(1990)「中俄恰克图貿易」、p.184.
 - 14 中国国家地理(2014)「清代晋商开辟的“茶叶之路”路线示意图」
<http://www.dili360.com/cng/map/1085.htm> (2017年5月26日閲覧)。
 - 15 東清鉄道(とうしんてつどう)はロシア帝国が満洲北部に建設した鉄道路線である。満洲里からハルビンを経て綏芬河へと続く本線と、ハルビンから大連を経て旅順へと続く支線からなる。シベリア鉄道と完全に連結したのは1904年2月、日露戦争勃発直前であった。日露戦争でロシアが敗北後の1905年9月5日、ポーツマス条約により長春以南の南満洲支線は日本に譲渡され南満洲鉄道(満鉄)となった。
 - 16 郝平(2012)「丁戊奇荒」、p.33.
 - 17 八国連軍(はっこくれんぐん)はオーストリア=ハンガリー帝国、フランス、ドイツ、イタリア、日本、ロシア、イギリスとアメリカによる連合軍であり、義和団の乱中の中国に干渉した。
 - 18 戸部とは土地管理、戸籍、官人への俸給などの財務の行政機関である。鹿鐘霖は当該機関を司掌する人物であった。
 - 19 鹿鐘霖は戸部を司掌する人物であった。後の中華民国国民革命軍將軍である(1884年3月12日-1966年1月11日)。
 - 20 石門心学(せきもんしんがく)は、日本の江戸時代中期の思想家・石田梅岩(1685年から1744年)を開祖とする倫理学の一派で、平民のための平易で実践的な道徳教のことである。
 - 21 經理人とは経営者を表し、喬致庸は山西祁县出身。大德通と大德恒の2大票号を経営した。山西の有名旅行スポット喬家大院の主人である。
 - 22 中国北部にある山地。山西省、河南省、河北省の三つの省の境界部分に位置している。太行山脈は東の華北平野と西の山西高原(黄土高原の最東端)の間に、北東から南西へ400kmにわたり伸びており、平均標高は1,500mから2,000mである。
 - 23 喬昕(2012)「晋商文化对现代营销的启示」、NO.14、2012、p.157.
 - 24 馬偉(2007)「晋商成功之道」、p.54.
 - 25 PHP 総合研究所研究本部(1999) p.40.

【参考文献】

安介生(1997)「山西票商」、福建人民出版社。

- 王少平（1990）「中俄恰克图貿易」、社会科学戦線。
- 喬 昕（2012）「晋商文化对现代营销的启示」、经济研究导刊 ECONOMIC RESEARCH GUIDE。
- 吴 慧（2008）「中国商业通史（第五卷）」、中国财政经济出版社。
- 郝 平（2012）「丁戊奇荒」、北京大学出版社。
- 山西省観光局（2011）「晋商文化」、
<http://www.shanxichina.gov.cn/jp/sourcefiles/html/sixculture/5525.shtml###>
（2017年4月13日閲覧）。
- 石 駿（1997）「汇通天下的晋商」、浙江人民出版社。
- 太原道（2012）「晋商衰落原因探析」、
<http://www.tydao.com/jinshang/2012/120312suailuo.htm>（2017年4月13日閲覧）。
- 張阿陽（2008）「探秘晋商成功原因及特有的商业文化」、太原城市职业技术学院学报。
- 馬 偉（2007）「晋商成功之道」、考证与争鸣。
- PHP 総合研究所研究本部（1999）「キーワードで読む松下幸之助ハンドブック」、PHP 研究所。
- 李文林（2006）「晋人科考、仕宦举隅及其他」、考证与争鸣。