

# 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 (2)

— 現代中国商業グループ浙商について —

## Consideration About marketing system from Modern commercial history in China (2): Chinese Zhejiang merchant group

任 意 飛

Ren Yifei

- 1 はじめに
- 2 中国の五大商業グループの特性
  - 2.1 徽商
  - 2.2 晋商
  - 2.3 蘇商
  - 2.4 粵商
  - 2.5 浙商
- 3 浙商の登場と進化
  - 3.1 浙商の歴史
    - 3.1.1 早期商人思想基礎
    - 3.1.2 買弁の誕生
    - 3.1.3 錢莊からの脱出
    - 3.1.4 近代金融への参入
    - 3.1.5 近代中国資本主義の中堅
  - 3.2 浙商の発展要因
    - 3.2.1 近代浙商企業家の形成
    - 3.2.2 近代浙商企業家の特質
    - 3.2.3 1978年以前の浙商
    - 3.2.4 1978年－1988年の浙商
    - 3.2.5 1988年－1998年の浙商
    - 3.2.6 1998年以降の浙商
- 4 まとめ

## 1. はじめに

中国の商業事情として、主に五つの商業集団に分けることができる。前編では古代中国商業の頂点に立った晋商について論述したが、晋商は古代商業事情を代表するものにも関わらず、1840年アヘン戦争後における外資系資本の参入に対して改革が遅れ、衰退してしまった。同時期に南方の商業グループである徽商も同じく衰退し、代わりに新興商業グループが誕生した。それは浙商を代表する蘇商や粵商などの湾岸部商業グループである。特に浙商は1840年以降の中国資本主義の誕生に大きく貢献した。建国後の公有制経済により一時、発展が止まってしまったが、改革開放政策により再び発展し、現代において、世界経済に大きく影響する存在となった。

中国は唐の時代以降、経済重心が南へ移り、浙江地域が当時の発展地区となった。南宋時代には商品経済が隆盛になり、中国早期の資本主義の誕生の基礎を作った。清政府末期、晋商が衰退し始め、代わりに浙商が中国民族工業を発展させ、中国工業の近代化を促進した。改革開放以降、浙商は海外でも活躍し、現在は中国国内では台湾商人以外で最も活躍している商人グループとなりつつある。浙商の経営方法や経営理念などはメディア等で注目され、浙江モードや浙江現象などとも名付けられている。

1842年には中国とイギリスとの間で五口通商章程(南京条約の付属協定の一つ)がアヘン戦争後に締結され、廣州、アモイ、福州、上海、寧波の五つの都市貿易が強制的に開放されるようになった。それ以前に浙江省はすでに商業の基礎ができていた。士農工商の四階層分思想が過去の中国や日本などの諸外国に深く影響を与えていたが、晋商などの商業グループと違い、石田梅岩のような商業や商人たちの行動指針や儒教思想による思想家が南宋時代からすでに現れ、商人の行動と論理を指導していながら、士農工商という古式概念を否定していた。その思想を浙東学派と言い、浙商の指導方針にもなっている。これらの事象により浙商は商業を本業としているため、すすんで外資系の代理人である買弁となった。浙商は買弁という職を通じ、いち早く早期資本を築くことができた。また、当時の中国金融業務は晋商の金融業務(票号)以外には錢莊

というものがあつた。浙商は錢莊業務を近代銀行業に取り入れ、旧式と新式の業務内容を融合・改善することで、金融界での近代化の第一歩を踏む出すことに成功した。同時に保険などの現代金融業に参入することで、大きく発展を遂げた。

本論文は浙商の歴史と発展を概観し、当時の浙商のマーケティングの成功要因を考察している。これらは特に現代の中国市場の成功へとも結びついているためその意義は大きい。

## 2. 中国の五大商業グループの特性

### 2.1 徽商

徽商（別名：徽州商人、新安商人）（以下、徽商）は徽州（現中国安徽省黄山市）発祥の古代中国商業グループの1つである（図1）<sup>1</sup>。



図1：安徽省の位置

徽商は宋時代（960年－1279年）から活躍し、明時代後期から清時代初期（明：1368年－1644年、清：1644年－1912年）までが全盛期であった。徽州地域は元々山と森が多く、地形が複雑化しているため他の地域より開発が遅れ、漢時代以前は人口が少なかった。しかし、晋時代末期、宋時代末期、そして唐時代末期には三回の移民が流入し、徽州に大量の人が流れ込んだ。人口の多さと耕地の少なさにより、商業の道が自然に拓かれた。当時の徽州は資源が豊かであり、徽商は始めに山から採った木材などの資源と他の県から仕入れた糧食を販売していた。例えば、木材資源を使い、建築、印刷、紙製造、墨製造などが盛んに行われていた。また、徽商は他の商業グループとの違いの1つとして文化面が挙げられる。徽商の指導思想は孔子の儒家思想であり、儒商とも言われている<sup>2</sup>。晋商と同様に扱う商品カテゴリーが充実し、綿、シルク、茶葉などがあり、文房四宝と呼ばれている文具用品が中心的な取扱商品の一つである。明・清時代に入り、資本主義が中国本土で芽生え、徽商も同時期の晋商と全盛期を迎えた。しかし、晋商と同様に海外資本の参入により衰退した。徽商の発展には以下のような特徴がある。

- 1 晋商と同じように全国各地に業務を広げた。
- 2 品ぞろいが豊富で、主に文具、茶葉、布に集中した。
- 3 信義と誠心精神を重んじた。

マーケティング概念から考えると、地域エリアの特性を配慮しつつも、各地域の必需需要を開拓する製品に特化した。生産、流通、販売のシステムを構築した販売主導型マーケティングを構築して発展したと言えよう。日本の1960年代の生産の集中化と販売の地域系列化を推進し発展した事例に類似している。

## 2.2 晋商

明・清時代の中国・山西省出身の商人を指す。山西省の略称が晋と呼ばれ、山西地方（現中国山西省）で商業活動をやっていた商業集団を晋商商人（以下、晋商）と呼んでいる（図2）。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。



図 2：山西省の位置

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した。不義の利益を追求しないこと、そして顧客との人間関係を重視し、関係性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、自ら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。

しかし、晋商は 1904 年から衰退してしまった。その要因は外部と内部の環境の変化があり、外部は清政府が晋商に対して行った残酷な搾取がある。つま

り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が挙げられる。そして清政府の末期に発生した自然災害、飢饉、干害、戦争と動乱などが挙げられる。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。

マーケティング概念から考えると、先の徽商と同義と言えるが、最大の特徴は顧客主導主義を導入したことにある。その意味で顧客情報を集約できるシステムと人的組織体系を確立していたと言え、1980年代安定成長期の日本の企業の取り組みと類似していることが伺える。

### 2.3 蘇商

蘇商（別名：洞庭商幫）（以下、蘇商）は明時代半ばから中国江蘇省で（現中国江蘇省蘇州、無錫、常州三市）活動し、発展した中国古代商業グループの1つである（図3）。蘇商は地理上は太湖地域（主に江蘇南部的蘇州、無錫、常州の三地）に位置し、内陸水路に依存しながら発展を遂げた。地域文化面では浙商グループに依存していた。江蘇内の海岸線を使用し、内陸運用で発展していた港により、地域経済が発展し、蘇商が誕生した（図4）。蘇州は明・清時代では江南地区の商業の中心となった。19世紀に入り、浙商と同様に外国資本の参入に順応し、実業救国思想の基で現代まで発展を続けてきた<sup>3</sup>。代表的な人物は柳傳志（レノボ総裁）、劉強東（京東商城 CEO）などがある。



図3：江蘇省の位置



図4：太湖地域地図

マーケティング概念から考えると、地域エリア内の優位性を生かし、発展地域を中核として、海外市場と直結する貿易とそれらを国内市場に流通させる中核として発展したと言える。

エリアをコアとして商流・物流・調達生産の中核拠点としてサブエリアに進出するコア・マーケティングセオリーを確立したと言え、1970、1980年代の日本の流通業の発展形態とそれに対応するメーカーの戦略に類似している。

## 2.4 粵（エツ）商

粵商（別名：広東商幫）は広東本土の三大民系及び他民系により形成され、現中国広東省を中心に活動していた商業グループである（図5）。明時代半ば中国資本主義の誕生により、初めて発展を遂げ、他の商業グループと違い、海外貿易に長けており、中心商業地域は国外地域であった。そのため粵商の経営方法、販売方針は東南アジア文化の影響を受けている。粵商は浙商と同様な発展ルートを辿り、外国資本の参入下で進化と改革を遂げ、徽商と晋商のような衰退を免れた。



図5：広東省の位置



マーケティング概念から考えると、グローバル戦略を早期に導入する市場戦略優位を確立したと言える。1990年代のグローバル市場戦略を採用せざるを得なくなった日本企業のグローバル戦略の発端と類似している。

## 2.5 浙商

中国浙江省の商人である。浙江商人（以下、浙商）は、明・清時代から中国の五大商業集団のなかで最も規模が大きかったのは徽商と晋商であったが、明・清時代以降徽商と晋商は戦争、新式銀行の参入、組織形態の革新が不完全などの要因で衰退した。19世紀初で徽商や晋商たちより規模が小さい浙商などの商人集団は現代まで存続し、今日中国最大の商人集団まで発展した（図6）。



図6：浙江省の位置

中国は唐の時代以降、経済重心が南へ移り、浙江地域が当時の発展地区となった。南宋時代に商品経済も隆盛になり、中国早期の資本主義が南方地域で誕生した。清政府末期、晋商が衰退し始め、代わりに浙商が中国民族工業を発展させ、中国工業の近代化を促進していった。改革開放以降、浙商は海外

でも活躍し、現在は中国国内では台湾商人以外で最も活躍している商人グループとなりつつある。浙商の経営方法、経営理念などはメディア等で注目され、浙江モード、浙江現象などとも名付けられている。浙商は、以下の五つのグループに分類できる。

#### ① 寧波商幫<sup>4</sup>

近代中国で最大の商業集団であり、浙商の中心的な集団である。中国民族工商業の発展と近代化に貢献してきた（現中国浙江省寧波市）。例えば、中国最初の中国資本銀行、最初の中国資本汽船運送会社などは寧波商人が作り上げたものである。寧波商幫は特に清時代末期に上海の発展と第二次世界大戦後の香港の建設に貢献している。その中の代表人物は：虞洽卿（旧上海）、叶澄衷（旧上海）、方液仙（旧上海、国貨大王）、張尊三（日本、フカヒレ大王）、吳錦堂（日本、関西財閥）（図7）、胡嘉烈（シンガポール、南洋巨商）、包玉剛（香港、世界船王）、董浩雲（香港、世界船王）、邵逸夫（香港、映画界）、邱德根（香港、エンターテインメント）、曹光彪（香港、繊維大王）、陳廷驊（香港、綿大王）、張忠謀（台湾、チップ大王）、丁磊などがある<sup>5</sup>。

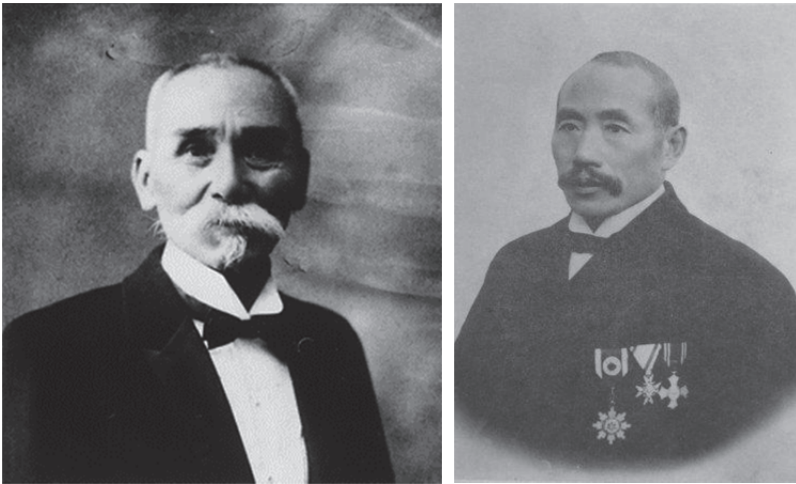


図7：張尊三（左）と吳錦堂（右）

## ② 龍遊商幫

主に浙江省内金麗衢地区の商人グループである。元衢州府龍游県を中心に発展し、明時代半ばから全盛期を迎えて、清時代から衰退し始めた。メイン業務は本、紙、ジュエリーなどであった。同時に最初に中国西方へ発展と開拓を図った商人グループでもある。彼らは南方の生産技術と文化を西方まで伝授し、西方の発展を大きく貢献した。

## ③ 湖商

湖商は寧波商幫と同時期に現れ、近代中国の経済と政治に影響を与えた。浙江省湖州市の商人たちを指す。彼らは国民党の創立や党、政、軍、財各部門に影響を与え、一時は国民党の常務委員の三分之一を占め、全国政権を握った。湖商は上海開港後早期参入を図ったグループである。彼らは当地の上海督軍府の要職に着き、大量のシルク工場を作り上げた。そして港と租界の大半の不動産を有した。1927年上海工人武装蜂起の指揮所も現地の湖州会館にあった。

## ④ 温州商人

温州商人は商業伝統を生かし、改革開放以降から活躍した。全世界に普及した各商会と“温州街”などがある。温州商人は聡明、勤勉の商業性格で名を上げ、温州製品を全世界に売り出した。現代の温州商人は不動産に投資し、世界各地に不動産業務を展開した。

## ⑤ 義烏商人

義烏商人は小売に長け、世界範囲で事業を展開している。現在の義烏マーケットは世界最大の小売市場（図 8）となっていて、義烏モードという新しい代名詞も誕生した。



図8 義烏マーケット（中国浙江省金華市）

義烏商人が作りあげた義烏モード（YIWU Mode）とは商業を元に町を向上させることである。小売市場を中核に据え、市場経営者を主体にし、市場を要素としてサービス業とセットし、現代交通や通信手段を媒体としながら、商業で農業を強化、工業を促進、工商連動して経済社会の発展を図るものである。市場の先発優勢と集散機能を利用し、雑貨や小型品物流通をメインにしたマーケットであって、資本の蓄積と経営規模の拡大を図りながら、義烏の小型品物生産と販売の低コストで優勢を維持している。

義烏マーケットは中国小型品物マーケットの一つである。1982年に創建し、中国で最も早く創建された専門市場の一つである。義烏マーケットは中国義烏国際貿易城、篁園市場（中国小型品物城）、宾王市場の三つの市場グループによって形成される<sup>6</sup>。20年間で4回の引越しと8回の拡大を経て、現在総営業面積が200万平方メートル、商店6.2万個、従業員20万、一日顧客数40万人の規模に達している。全マーケットは41個の業界に分け、1,900の種目、40万種以上の商品がある。そのなか、日用雑貨、電子器具、おもちゃ、化粧品、時計、食品、文房具、洋服などのあらゆるの 카테고리を取り扱っている。65%以上の商品が世界210以上の国と地域に輸出され、常に義烏まで仕入をするために往復している外国人商人が8,000人以上にいる。世界各地からの10万個以上

の企業が6,000以上のブランドを年中展示し、33,217の種類、170万の単品商品の規模に至った。そのなか飾り物、玩具、靴下などの優勢商品が中国市場で30%以上の占有率を占めている。2006年には義烏マーケットの総取引額が415億元に達し、為替決算が500億元で、40万種類以上の商品が取引された。義烏マーケットは国際小型品物の流通、開発、展示センターとして、中国最大の小型品物輸出基地となった。義烏の物流は国内250以上の都市と直連し、世界海運20強の企業は17件が義烏で拠点を設立した。現在、義烏は国際小売商品展示会や文化製品取引博覧会をメインに、ブランドシリーズ展示会をサポートし、他展示会と共同で発展するという方針を作り、グローバル化、ブランド化、専門家に向かって発展している。中国のNYダウ指数とも評されている義烏指数は、すでに世界中に向かって発信され、中国商務天気予報とも認識されている(図9)。



図9 義烏指数の景气指数図「義烏・中国小商品指数」  
<http://www.ywindex.com/cisweb/publish/classindex.htm>  
 (閲覧日 2017年9月1日現在)

今日的浙商の意義を考えると、この5つのグループはそれぞれの事業特性とエリア特性を生かし、現代中国のマーケティングの産業・商業・事業の中核としてのポジションを得る原点となっていると言えよう。したがって、商業経済を中核とした今日的中国のマーケティング形成の基礎と言える。

### 3 浙商の登場と進化

#### 3.1 浙商の歴史

##### 3.1.1 早期商人思想の基礎

広州、アモイ、福州、上海、寧波の五つの都市貿易が強制的に開放されるようになったのは、1842年の五口通商章程がアヘン戦争後に締結されたからである。それ以前に浙江省はすでに商業の基礎ができていた。士農工商の四階層分の思想が過去の中国や日本などの諸外国に深く影響を与えていたが、晋商などの商業グループと違い、石田梅岩のような商業や商人たちの行動指針や儒教思想による思想家が南宋時代からすでに現れ、商人の行動と論理を指導していながら、士農工商という古式概念を否定していた。その思想を浙東学派と言う。

浙東学派の中でいくつか先進的な理論と思想があり、単に人間としての器の養成などの精神論を否定し、経済と実践への注目を求め、現実的な思考を伴っていた。そのなか呂祖謙（1137年－1181年）は歴史を研究することで道徳より利益のほうが歴史的に選ばれると提唱。陳亮（1143年－1194年）は民衆が豊かになってこそ国家が豊かになり、商業に携わることが恥ではないという概念を提唱。葉適（1150年－1223年）は士農工商の旧式概念を全般的に否定したなどの思想家と理論が多く誕生した（図10）。これらは1776年ヨーロッパで誕生したアダム・スミスの国富論に類似している。



図10 （左から）呂祖謙、陳亮、葉適

これらの事象の背景には、南宋時代の中国経済の重心が北から南へ移ったということもある。その要因については自然要素、政治要素、経済要素の3つが挙げられる。

### ① 自然要素

宋時代では気候条件が農業発展に適する南方地方で行われるようになった。元々北方地方が土地開発が早かったが、土壌流失、人為的な破壊が農業生産に悪影響を与えてきた。南方地方は三国時代以降では水利発展を重視し、自然環境は比較的保たれていた。

### ② 政治要素

宋時代の国土は大部分が南地方に位置しており、特に南宋時代では政治の中心も南に移ったため、南方経済の継続的発展を助長した。また唐時代の末期では、北方は戦乱が頻発し、相対的に南方は安定していたため、経済発展に安定した社会環境を提供できた。そして、宋時代の中原民族は北からの少数民族の略奪を防ぐため積極的に抵抗したことにより南方は戦乱を免れた。また、当時の統治者の政策による発展もあった。

### ③ 経済要素

北方は戦乱が多かったが、南方は社会秩序が比較的安定していたため、北方の人は大量に南方へ移動し、これが労働力となり、南方の継続的な開発と発展に貢献した。同時に南方へ多くの生産工具と技術がもたらされたことにより南方が北方より発展が進み、中国経済の重心もこの時期から南へ移ったのである。例えば、南朝の首都が建康、南宋の首都が杭州にあった。

## 3.1.2 買弁の誕生

1840年第一次アヘン戦争で、買弁という職業が誕生した。この買弁は浙商の前身とも言われている。買弁はイギリス人と中国人のビジネス関連業務の仲介人として位置づけられていた。買弁になるにはまず英語がわかることを前提とし、仕事内容は主にイギリス企業に雇われ、中国本土での購買代理者となった。のちに中国での外資系企業が雇う代理人として一括されるようになった。

第一次アヘン戦争で清政府は南京条約を締結し、広州、アモイ、福州、上海、寧波の五つの都市が“五口通商”という政策を強制的に実施するようになり、外資系企業が中国本土に入ることができるようになり、一時金融業、運送業、租界設置などが盛んに行われていた<sup>7</sup>。そのなか 1843 年上海の港が開放され、中国と海外の貿易中心は広州から上海へと移るようになった。長江を利用した内陸へのビジネス展開を視野に入れ、多くの外資系資本が上海や寧波に集まった。

同時期に浙江省の人も上海での貿易に積極的に携わるようになった。彼らは外資系企業の代理人や外資株に加入、海外物資の商売をし、あるいは自ら国際貿易に投身した。そして広東省籍の買弁を超え、上海買弁業の中で最も人数が多く、勢力が強い存在となった。

買弁という職業はその特性により、二重の身分を持っていた。まずは外国企業の雇員という身分がある。これによって外国勢力の保護を受けることができ、国からの法律に縛られることも回避できるようになった。そして独立商人という身分も承認されていた。そのため外資系企業の代わりに貨物の輸入、輸出や不動産の購入販売などを行うことができた。買弁の業務範囲は外国企業の参入範囲とともに広がり、汽船買弁、雑貨買弁、質屋買弁などが先行し、銀行、保険、不動産、縫製、機械、化学、燃料、薬、タバコ、印刷、写真などの分野にも及んだことから、あらゆる場面で買弁の姿があったと言える。

外国資本の経済勢力の発展とともに浙江籍の買弁も上海、寧波を本拠地とし、湾岸部から内陸の各通商港へ進出を遂げた。彼らは現地の浙商と協力し、ビジネスを拡大した。客寄せや西洋製品販売などでは彼らは最も外資系企業のニーズに答えることができ、布、原油などの販売を牛耳ることができ、19 世紀末から 20 世紀初めにかけて中国各地で業務を展開した。

浙江籍の買弁の発展により、浙商の全体的な経済力が高まった。浙商は外国商人の利益の一部を取り、職務の便益上でビジネスをし、短時間内で大量の財産を蓄積することができ、近代中国商人の中で最も利益を得た商業集団と言われている。浙商は買弁という職を通じ、いち早く早期資本を築くことができた。



### 3.1.3 錢莊からの脱出

アヘン戦争後、外資系銀行は中国本土の金融業に参入し、中国の旧式金融制度が衰退していた。当時の銀行は新興金融機関として資金力、制度、業務内容の面で旧式金融機関に勝っていた。浙商はいち早く旧式の錢莊や票号などの金融機関が機能面で大型工業生産、交通運輸に対して資金面の要求に十分なサービスを提供することができないことに気づき、最終的に淘汰される場面を予見した。このような状況の下、浙商は新興事業に積極的に参入し、自ら近代銀行業に転化し始めた。

当時の中国金融業務は晋商の金融業務（票号）以外には錢莊というものがあつた。(図 11) 8。浙商は錢莊に近代銀行業を取り入れ、両機構の業務内容を融合・改善することで、金融界での近代化の第一歩を踏み出すことに成功した。



図 11 錢莊

票号は 1831 年晋商によって作られた。アヘン戦争前の中国は封建社会商品経済の発展により、すでに為替、貯金、貸出などの業務を取り扱う金融機構が誕生していた 9。一時、中国の金融業務を牛耳っていた山西票号が辛亥革命後に衰退して、淘汰された。上海地方の錢莊は 1910 年から 1911 年までに多くが倒産したが、第一次世界大戦時にはピークを迎え、1949 年の中華人民共和国建国まで存続し、建国後も私営金融業との連合を積極的に図った。

票号の取り扱う主な業務は他所への送金や為替業務であって、いくつかの社会背景と歴史的な条件によって誕生した。まず第一に経済の発展により貨幣金融に新たな要求をもたらした<sup>10</sup>。国際貿易や商品流通量の増加などの要因で、異なる地域での債務決算やキャッシュバランスなどの新しい社会問題が発生し、専門化による送金や為替業務が求められるようになった。第二に旧式流通手段の鏢局は日々増していく貿易業務を満たすことができなくなっていた<sup>11</sup>。第三に長距離運送をしていた晋商たちは常に運送コストや資金回転の場面に直面していた。これらの問題を解決するためには社会への貸借が余儀なくされた。さらに各支店舗の資金回転も重ね、自然に票号という解決手段が生まれた。

錢荘は明時代以降に誕生し、主に貯金、預入、外国貨幣から本国貨幣への両替などの業務を取り扱った。金額が書かれた銀票を発行し、それを各錢荘で換金できる<sup>12</sup>。錢荘は発展上票号からの援助を受け入れたが、外資系銀行と競争し、改革が遅れていた票号と異なり、外資系銀行に強く依存し、租界内の外国経済勢力の保護も受け、競争に向かって、積極的な改革が行われた。アヘン戦争後、外資系の商人は商品セールスと資源獲得のため、最初に直面した問題は異なる貨幣である。また、海外貿易の中で財務清算の問題も発生しており、錢荘は自然に利用できる金融機関となって、両者の貿易上の資金調整の役目を果たした。

### 3.1.4 近代金融への参入

1897年中国最初の民族資本銀行である中国通商銀行（図12）が開業準備をしている間、寧波商人嚴信厚は自社の票号と各支店舗の組み直しを図り参入した<sup>13</sup>。経営権を取締役会長に、利益を株主という組織管理制度の元で通商銀行は創立時に九名の取締役のなかに、浙江籍の人が五名を占め、常務理事にも次第に就任した。通商銀行の第三期の経理人と第二期の取締役会長も寧波人であった。また、1906年虞洽卿等の12名の寧波商人が提唱し、1908年上海で設立された四明銀行は寧波商人独資の銀行であった<sup>14</sup>。ほかに浙商は浙江興業銀行、中国墾業銀行、浙江実業銀行、全国唯一の女性銀行（坤範銀行）なども開業した（図13）<sup>15</sup>。1930年までの間中国国内の有名銀行の本部は80%以上

に上海に設置していた。浙商はほぼ全ての重要銀行の開業、投資、管理に参加して、金融上の権力を獲得していた。



図 12 中国通商銀行



図 13 浙江興業銀行

金融業に積極的に参加すると同時に、浙商は新しい業務も開拓した。保険、信託、証券などの新式金融品種を率先して金融領域に導入した。証券は、1893年から上海が上海衆業公所を設立した時から積極的に参入した。1920年7月虞洽卿や盛丕華等により中国初の中国人開設の証券所である上海証券物品取引所を開設した。同年5月、寧波方椒伯や王一亭も上海華商証券取引所を創設した。同所は1933年に上海証券物品取引所と合併し、当時上海最大の証券取引所となった。信託品種では、寧波人朱葆三は1921年に上海で中易信託会社を設立し、中国最初の信託会社となった。1936年寧波人孔頌馨が東南信託会社も設立した。1921年から1936年の間、浙商の48人の企業家によって中央信託会社を設立し、15年で300万円の収益を獲得し、当時の中国保険関連業界のトップに至った。1946年まで総資本額が6,000万元に達し、当時上海資本額最高の信託会社となった。保険は1904年浙江人周金箴が華洋人寿保險会社を創立し、1905年湖州商人庞元济と劉学詢が合衆水火險会社を設立、同年朱葆三等が華興保險会社を連合で設立した。その2年後、朱葆三はまた他の浙商と華安保險会社、華通水火保險会社を創立した。浙商が創立や経営していた保險会社は他にも華興保險会社、寧紹人寿保險会社、四明保險会社、中国天一保險会社などがある。1911年上海起業資本が1万元以上の保險会社は7つ、浙商が設立したのが6つとなり、全体の86%を占めている。

日清戦争後、中国民族資本主義が発展を遂げたことで、1897年中国通商銀行開業から、中国資本の銀行は上海租界内で10行以上の銀行を開き、当時錢莊の規模と業務内容とは比べ物にならなかったが、錢莊の經理人たちを雇用することによって発展を遂げることができた。これで古式錢莊は新式銀行の仕組みを吸収し、新式銀行も錢莊の業務を融合することで両者が融合できた。浙商は外資系企業の依存により発展の第一歩を遂げ、また外資系金融業務の理解と受け入れを拒絶した晋商と異なり、近代金融業に順応し、現代中国金融業務の基礎を作ることができた。

このように金融を制した浙商は早期資本を築き、中国近代化のなかで衰退を免れ、旧式銀行から新式銀行に業務改変、業務改革することで社会変化に順応でき、現代まで発展できたのである。

### 3.1.5 近代中国資本主義の中核

五口通商以前、浙商の中で特に寧波商人はすでに活躍し始めていた。湾岸部に位置するという地利を活かし、外来文化と浙東学派などの多元思想文化に影響され結成された寧波商業集団は冒険の精神で事業展開を試みた。彼らは各地で銀楼、薬、服、海鮮などの伝統ビジネスに着手し、長江の下流の市場を独占していたが、旧式商業グループという構成に変わりはなかった<sup>16</sup>。アヘン戦争後、1912年からは新しい実業家が誕生し、新たな経営理念と経営方式で商業資本を作り、近代化するための新型工商業を始めた。時代の変化を掴み取りながら、経営項目の更新や商機の発見などに力を入れ、砂船や大型海運用汽船事業まで積極的に参入した(図14)<sup>17</sup>。このなかで汽船は近代中国資本主義構成の中核とも言われている。加工工業、港運業、不動産業、金融業、保険業などの実務を実践することによって、寧波商人は当時中国商業のトップに立つことができた。

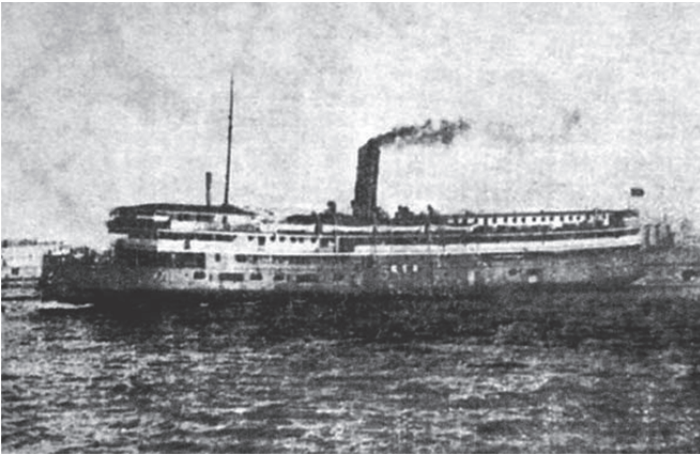


図14 寧紹汽船会社の汽船

浙商は商業を通じて巨額な利益を獲得した後でも、他の商業集団のように贅沢な生活を送らず、本心を忘れず、積極的に産業資本に転換し、更なる生産を図った。例えば、浙商の中で最も早く新式民族工業に取り込んだ嚴信厚は塩経営で蓄積した資産を近代工業と金融業に投資した<sup>18</sup>。1887年彼は寧波で開いた

工場は中国最初の近代工場であった。また、1907年には油工場も開設した。彼が上海や寧波で開設した工場や投資した企業は主に通久源小麦粉工場、龍章紙工場、上海内地水道水会社、同利機械ポリプロピレン袋工場、錦州天一農務会社、景德鎮江西陶磁器会社などがある。彼の成功が社会現象となり、浙江省の近代企業の発展に大きく貢献し、19世紀末から20世紀初にかけて起業ブームが起きた。また、実業救国を唱えた浙商劉鴻生もマッチ、セメント、保険、銀行、建築などの業界に投資し、何十社の企業の株を持ち、“マッチ大王”、“セメント大王”、“企業大王”などに呼ばれるようになった。宋炜臣は1896年漢口で雙昌マッチ工場を作り、全国トップの生産量に達した。同時に漢口で当時中国最大の水電企業（漢鎮既済水電発電所）も作りあげた。当時最大の機械工場（揚子機械工場）への投資も業績の一つとして数えられる。他には中国初の機械製造工場（永昌機器工場）を創立した董秋根や、中国初の国貨企業を創立した唐愛陸、中国日用化工の第一人の方液仙、中国最初の電球製造工場を創立し、中国電球工業の開拓者と呼ばれる胡西園なども浙商商人である。彼らの働きにより近代中国民族工業が大きく発展を遂げたのである。

## 3.2 浙商の発展要因

### 3.2.1 近代浙商企業家の形成

アヘン戦争前の浙商は長江地域で相当な勢力を有したが、旧式商業グループから脱出していなかった。アヘン戦争後、新式企業に参入したとことにより買弁や貿易商人を主とした新式商人集団に変化した。比較的短い時間のなかで近代企業家への変化を遂げる過程のなかで、いくつかの特徴が見られる。

#### ① 経営方式の集団化

例えば金融では、銀行資本が保険と信託などと融合、旧式金融機構と新型金融資本の融合がある。浙商は各業界内部で融資、貯金し合い、緊密な連携を取りながら集団化経営を強化した。これによって浙商の資本間の連結がより一層強くなり、浙江財団ができるようになるのである。

#### ② 同業組織の創立

浙商の起業家や一番手となった経営者などによって成立された上海銀行公

会や錢業公会などが存在し、金融界や企業界の多くをまとめることができた<sup>19</sup>。そのなか上海銀行公会や上海錢業公会の会長などの要職が長い期間浙商が担当していた。同業組織の創立により企業間の連携がうまくとれるようになり、制度の成立と健全化にも貢献した。浙商が掌握していた上海錢業公会では長期実践を通じ、業界規則とルールを制定し、全国金融業の発展を向上させていた。

このような集団化経営と経営組織は浙商が旧式商業グループから離脱し、近代企業化への転換時期である。19世紀末から20世紀初期の間、特に1920年から1930年までの十年間、浙商は近代上海の貿易と商業界で主導権を握るようになって、経営形態と性質上から近代資本主義工商業集団に変化を遂げた。浙商の資本家は上海を中心に北京、天津、武漢などで活躍し、近代中国第一の企業家グループとなったのである。そのなかで寧波グループは最も典型的な近代商人だと認識されている。

### 3.2.2 近代浙商企業家の特質

企業家としての特徴

#### ① 困難を恐れない開拓精神。

旧式商人が近代金融家や実業家へ転化した中で、前述のような商人たちは多くが貧しい地域の出身で、変化を求める強い願望と苦勞を恐れず、冒険する勇氣と開拓精神を備えていた。長年の鍛錬で経営経験と才能を養い、近代教育を受けていなくても外資系企業との取引の経験を通じて、能力を養成させ、徐々に近代銀行家や実業家へと変貌を遂げた。

#### ② 時代とともに変化する理念

浙商は時代とともに成長していき、積極的に時代の変化に順応できた。彼らは立場的に敵である外資系企業的能力と知識を学び、吸収しながら、買弁になった。これらの買弁は率先して近代資本主義の経営理念と経営方式を受け入れた。外資系企業の株式参入以外にも民族工商業に投資し、近代中国で最も早い西洋資本と接触し、熟知した人間となった。これらにより組織管理知識や市場開拓の経験などを得た彼らも中国近代金融業と近代工商業の発展の基礎を作った。

### ③ 商業の精神

浙商は湾岸地区から誕生したため、地理環境、自然資源、歴史文化などの要素によって海洋文化の影響を受けている。中国伝統の重農抑商という社会意識は薄い。代わりに彼たちの商品意識、開放意識、工商皆元という認識が非常に強い<sup>20</sup>。湾岸地区の商業習慣と習俗により商業風土が形成され、多くの経営者が商売することを人生の一大事としていた。

### ④ 救国主義思想

浙商は身分上商人であって、企業の発展に尽力したものの、己の利益のためという狭い認識を超え、国家のためや民族のためのような企業家による社会的責任感を持っていた。例えば、湯寿潜、劉錦藻などの浙商が浙江鉄道会社を設立し、英国から蘇杭甬鉄道の権利を奪い返すなども行った。

#### 3.2.3 1978年以前の浙商

建国後の浙商は1978年から現在までを四段階に分け、1978年前、1988年前、1998年前と1998年後としている（揚軼清、2013）。1978年前の中国経済体制は計画経済であって、政策と体制の制約により、自主起業ができなかった。同時に産業権利の鑑定と資本蓄積という概念もなかった<sup>21</sup>。この時代の生産品や需要品などすべてが国家の規定方針により決められていた。この段階の浙商は基本的に商人の能力成長を意味していた。また、1978年から1988年の間、中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議の開催により、文化大革命期の清算及び改革開放路線が定まり、浙商の発展が徐々に増えるようになった。しかし、この時期では多種所有制経済がまだ団体経済に集中し、私営経済の比率は比較的に少なかった。国家と地方政府が次第に新しい政策を打ち出して、私営経済が初歩的に発展できたのであった。

#### 3.2.4 1978年－1988年の浙商

この段階では、多種類所有制経済は未だに集団経済に集中し、私営経済は中国経済の全体に占めた割合は比較的に少なかった<sup>22</sup>。しかし、国家政策により初歩的な発展を遂げた。工業を例に挙げると、1984年浙江省の非国有工業生産



額は国有企業を超え、1987年には全国の三分の二までに達した。しかし、私営経済の全体的な発展はまだ遂げていなかった。

この時点で改革開放の政策が打ち出され、1949年中華人民共和国建国後の浙商はこれをきっかけに大きく変化を遂げた。改革開放とは、中国の鄧小平の指導体制の下で、1978年12月に開催された中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議で提出された。中国国内体制の改革および対外開放政策のことである。これに則り、農村部では人民公社が解体され、生産責任制、すなわち経営自主権を保障し、農民の生産意欲の向上を目指した。都市部では外資の積極利用が奨励され、広東省の深圳、福建省のアモイなどに経済特区が上海、天津、広州、大連などの沿岸部の諸都市に経済技術開発区が設置された。

この時期は新たな浙商誕生の重要な時期である(図15)。多くの浙商はこの時期に活躍し、現代まで発展を遂げている。1981年中国国務院の法令により私営経済の存在が認められることにより、私営経済が発展し始め、農民が自主起業の選択権を得ることで家庭工業という組織形式が誕生した<sup>23</sup>。



図15 80年代の義烏マーケット

### 3.2.5 1988年-1998年の浙商

1997年は1991年より、浙江省の家庭企業や私営企業の数が100.3万から153.2万に増加し、従業員の数が155.8万人から256.4万人まで増え、総資本

金も 40 億元から 219.9 億元まで増加した。非公有制経済は 1990 年の 166 億元から 1997 年の 1775 億元となり、GDP の 38.3% を占めた。私営経済が大きく発展できた浙江省は全国各地の私営経済発展のモデルとなっていた。これもいくつかの国家法案によってもたらされた結果である。

1988 年 4 月第七回全国人民代表大会第一次会議により、憲法が修正されることになり、その修正内容の第一条は法律規定範囲内で私営経済の存在と発展を認めることである。私営経済は社会主義公有制経済の補充であり、国家が私営経済の合法性と権利を保護し、管理する。これにより私営経済が合法化され、私営企業が大きく発展した。それ以前には特別な権利関係を持った企業形態があった。それは個人出資で経営リスクを負担し、企業登記上は団体企業として記録されるということである（図 11）。このような現象は 80 年代において普遍化し、政府からメリットを受けると同時に集団企業サービスも受けることができた。しかし、企業所有権の改変と私営企業の誕生により、このような経済現象も消えてしまった。



図 11 80 年代の集団企業

### 3.2.6 1998 年以降の浙商

1999 年 3 月第九回全国人民代表大会第二次会議が更に憲法を修正し、以下の規定を加えた。法律範囲内での個人経済や私営経済などの非公有制経済は社会主義市場経済の重要な部分である。そして 2000 年 1 月 1 日から中国個人独資企業法が実施され、以前の所有制から企業を定義するやり方はこれにより解消した。過去の法律が私営企業に対する態度と方針は支持、監督、管理の六文字であって、2000 年から私営企業に対する方針が変わり、推奨とサポートを中心に私営経済の発展を推進した。これにより 1982 年から定義されていた団体経済という名称が消え、2002 年以降には民営企業という呼び方に変化した。そして浙商は新たな一步を踏み出し、多くの有名な企業家が誕生した。

## 4 まとめ

世界中で約 500 年間活躍した晋商が外資資本の影響下で衰退したが、晋商と異なり浙商は積極的に改革し、外資系企業や新式金融を受け入れ、学習したことで、中国近代のなかで大きく発展し、中国最初となる資本主義の基礎を築くことができた。まとめとして、主要な出来事を以下にまとめる (表 1)。

表 1：浙商発展の年代表

年代	発展段階	出来事
1127	第一段階	南宋政府が誕生し、中国経済が南へと転移
1163		陳亮が精神論を否定
1170		呂祖謙が浙東学派思想提出
1368		明政府誕生
1371		晋商誕生
1644		清政府誕生
1831		晋商により最初の票号が設立
1840	第二段階	第一次アヘン戦争
1843		五口通商章程を英と締結
1856		第二次アヘン戦争 (アロー号戦争)
1862		叶澄衷が老順記雑貨店を設立、アメリカモービル社の石油業務に携わる

1885	第二段階	呉錦堂が日本へ渡り、貿易会社を設立	
1887		嚴信厚が寧波で中国最初の近代工場を開設	
1894		日清戦争	
1896		宋炜臣が漢口で燮昌マッチ工場を設立	
1897		中国通商銀行開業	
1904		周金箴が華洋人寿保険会社を設立。票号の経営が悪化し、晋商が衰退し始める	
1905		庞元济と劉学洵が合衆水火險会社を設立、同年朱葆三等が華興保險会社を連合で設立	
1906		虞洽卿等が四明銀行の開業を提唱	
1907		浙江興業銀行開業	
1908		虞洽卿が寧紹汽船会社を設立	
1912		方液仙が中国化学工業社を設立	
1916		張尊三が大隈重信内閣から「藍綬褒章」が授与される	
1920		上海証券物品取引所が開設	
1921		朱葆三が中易信託会社を設立	
1924		女子銀行坤範銀行開業	
1926		寧波人資本家俞佐廷、童今吾等が中國墾業銀行を開業	
1935		胡嘉烈がシンガポールで貿易会社設立	
1936		孔頌馨が東南信託会社を設立	
1940		董浩雲が中国航運会社を設立	
1949		中華人民共和国建国	
1950		第三段階	土地改革法を公布
1955			包玉剛が香港で海運業ワールドワイド SHIPPING を開業
1958			中国が人民公社政策を実施
1966			文化大革命
1967	邵逸夫が香港で無綫電視（現電視廣播有限公司（TVB））を設立		
1978	中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議		
1982	義烏マーケット設立		
1988	第七回全国人民代表大会第一次會議		
1990	憲法修正により温州商人が活発		
1997	香港返還、丁磊が網易社を設立		
1999	マカオ返還、第九回全国人民代表大会第二次會議		
2000	中国個人独資企業法実施		
2002	団体企業が民营企业に変化		

浙商は近代中国商業史の中で重要な意味を持つ、中国建国後は公有制経済により発展が一時止まったが、改革開放政策により新たな一步を踏み出すことに成功し、現在まで存続し、多くの経済発展をもたらした。そのなかには今もなお世界中に影響を与え続けている企業も多く存在している。浙商の中国経済における諸活動を観察し、それらをマーケティング視点から考察し、現代の中国マーケティングを歴史的な角度から分析することが重要である。これらの情報を整理しながら現代中国マーケティング体系化の歴史的参照点とし、そして現代中国商業事情に導き、解析していきたい。

---

### 【注釈】

- 1 1987年より地域改編された。
- 2 儒商とは文化教養を備えた商人のことを指す。儒家思想観と価値観を持ち合わせている商業者である。
- 3 実業救国とは固有思想や旧式工業などを捨て、新型工業と管理方法を学び、積極的に吸収し実業を発展し、最終的に国のために貢献するという考えた方である。
- 4 しょうほう、商業集団のことである。
- 5 大王（だいおう）、業界大手のことを指す。
- 6 地域関係により命名され、義烏国際商貿城、賓王市場、篁園市場の三つのマーケットとも卸売市場である。
- 7 上海市に置かれていた上海租界のうち、フランス租界を除いて数カ国が共同管理していた。1842年の南京条約に基づき同11月から12月にかけて設定され、1943年まで続いた。
- 8 票号と同じ旧式銀行である。
- 9 当時の封建化社会にも近代資本主義が芽生え、商品経済が発展しつつであったが、根本的にはまだ自由市場経済ではなかった。政府により一部経済活動が制限されていたためである。
- 10 当時急速な経済発展を遂げていた。しかし、資本主義が一部導入されていたが、まだ完全ではなかった。
- 11 鏢局（ひょうきょく）。防衛役として、組織化された用心棒を表す。
- 12 銀票（ぎんひょう）。金額が書かれた紙である。
- 13 嚴 信厚（げん しんこう、1838年－1907年）清末の実業家、教育家、書道家、画家である。
- 14 虞 洽卿（ぐ こうきょう、1867年－1945年）中国の実業家、政治家である。浙商として知られる人物で、上海総商會會長などをつとめ、主に航運業界で名を馳せた。
- 15 坤範銀行とは上海女子商業貯金銀行の前身である。1924年に開業され、1955年

- 公的機関によって業務吸収された。主に女性をターゲットに事業が展開された。
- 16 銀楼とは金製品や貴金属といった地金を売る店である。
  - 17 砂船とは土砂を運ぶ船。運送量と安全性に欠け、新式汽船の登場と成長により淘汰された。
  - 18 新式民族工業とは、外資系技術を取り入れ、完全な中国資本の工業を指す。手作業や家庭工房ではなく、近代化技術を導入し大量生産を、運営することを新式民族工業と呼ぶ。
  - 19 錢業公会。金融組合の別称である。
  - 20 工商皆元。工業も商業も同じく重要という考え方。士農工商の四分法に反対のもう一つの思想である。
  - 21 産業権利の鑑定と資本蓄積について。1949年－1978年の中国は産業所属に対して、個人や私営経済が許されず、全てが国有化され、国家の元で管理されていた。この時の産業所属権や私営企業の起業のための初期資本金蓄積などの概念がなかった。
  - 22 集団経済。郷鎮企業経済とも呼ばれている。中国農村企業の総称である。
  - 23 家庭工業とは工房式で家庭単位で運営する小型企業のことである。

## 【参考文献】

- 王 力 (2013) 「浙商の观念－浙商征战商场的资本」、北京工业大学出版社。
- 君 子 (2011) 「中国的“犹太人”浙商传奇」、沈阳出版社。
- 高海浩 (2016) 「站在世界舞台上的浙商」、红旗出版社。
- 戴龙进 (2011) 「苏商品牌战略探究」、当代经济 2011 年 4 月号。
- 杜正贞 (2008) 「浙商与晋商的比较研究」、中国社会科学出版社。
- 白小虎 (2012) 「当代浙商与专业市场制度－传统与变迁」、中国社会科学出版社。
- 毛祖棠 (2012) 「百年浙商」、贵州人民出版社。
- 杨轶清 (2013) 「浙商简史」、浙江人民出版社。