

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 (3)
—現代中国商業グループ浙商のマーケティング—

Consideration about marketing system
from Modern commercial history in China(3):
Modern Chinese commercial group Zhejiang's marketing

任 意 飛

Ren Yifei

- 1 はじめに
- 2 中国経済の発展 (1949年から2008年まで)
 - 2.1 社会主義改造
 - 2.1.1 土地改革
 - 2.1.2 一五計画
 - 2.2 人民公社化
 - 2.2.1 農村合作社
 - 2.2.2 人民公社
 - 2.3 文化大革命
 - 2.4 改革開放
- 3 郷鎮企業の商業モデル
 - 3.1 郷鎮企業
 - 3.2 郷鎮企業改革下の二大商業モデル
 - 3.2.1 温州モデル
 - 3.2.2 蘇南モデル
- 4 浙商の現代マーケティング手法及び経営方法
 - 4.1 品質管理の徹底
 - 4.2 海外市場への着眼
- 5 他商業グループとの比較
- 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

中国の二千年以上続いた地主土地所有制度は農民の生産力が低下の原因だといわれ、農村人口の10%を占める地主は70%以上の土地を所有し、代わりに貧困農民階層の土地所有割合は20%–30%しかないのが当時の状況であった。1950年6月、中央人民政府委員会が七届三中全会で中華人民共和国土地改革法を提出した。社会主義三大改造を経て、農村合作社という生産制度に導いた。しかし、このような運営規則と客観的な条件を無視した施策は農業生産力に大きな損失を与え、1960年代には農業生産の大減産と大後退を起し、社会経済を混乱に陥れた結果、急速に進められた農業生産集団化の失敗が明らかになった。人民公社化の運動は当時の農村生産力を正しく認識することができず、盲進的な生産政策であった。また1966-1976年の10年間の文化大革命という社会的動乱により生産力が著しく衰退し、発展が停滞した。

文化大革命後に本格的な経済近代化政策が始まり、1978年には中国共産党が対外貿易拡大、外資利用、先進技術・管理経験の吸収、合併の推進、そして対外開放の特殊・活性化戦略として輸出のための特別区の設置方針を採用などの改革開放政策を提出により、初めて自由市場経済が導入された。中国独自の郷鎮企業モデルのもとで、市場経済が導入された浙江省の温州経済と江蘇省の蘇州経済の2つが発展し、全中国私営経済発展の模範として注目的となった。温州の企業モデルはいわゆる手放し民営経済であり、市場経済の発展を図り、政府は発展の中で無策為にしておくことで、影響はないというものであった。

蘇南モデルの主な特徴は農民が自分の力で郷鎮企業を發展させ、郷鎮企業の所有は集団経済を主にし、郷鎮政府が企業の發展を主導し、市場調整が主な役割となるという点であった。1980年代末から90年代初めにかけて、私有化・民営化改革が一部では試みられ、私有経済もある程度成長した。これらのもとで、一部中国私営経済が發展を遂げ、世界中まで業務を展開、グローバル化とブランド化を実現した。

しかし、1978年改革開放により商業活動が展開されるが、活動限界があった。KANGNAIグループを例にすると、当該グループは品質管理を徹底したにもか

かわらず、ブランド化最大の成果は国内のみであった。Retention Equity (訳：顧客にとってなくてはならない) 価値を目指すことに気づかず、限界に至った。Value Equity (訳：顧客にとって価値ある) 製品を製造してきたものの、現中国企業が持つて共同の問題点：自社開発をしていなく、模倣を中心とした問題を有する。ごく一部の企業が改善の兆しが見えるが、全中国企業の共通問題として根付けられている。

2 中国経済の発展 (1949 年から 2008 年まで)

中国は 1949 年に建国し、現在に至る。その経済状況と商業環境は以下の 4 つに区分することができる。

- ① 土地改革運動と国民経済回復の社会主義改造。(1949 年－1956 年)
- ② 人民公社化運動。
(1953 年－1957 年農業合作化時期と 1958 年－1978 年人民公社時期)
- ③ 文化大革命時期。(1966 年－1976 年)
- ④ 改革開放から現在まで。(1978 年－現在)

現代中国の計画経済と自由市場経済が並存している特殊な商業状況を分析するには中国経済発展過程を見る必要がある。そのなかで公有制の形成が起源だと一般的に指摘され、その形成は土地改革から始まった。

2.1 社会主義改造

2.1.1 土地改革

中国の二千年以上続いた地主土地所有制度は農民の生産力が低下の原因だといわれ、農村人口の 10% を占める地主は 70% 以上の土地を所有し、代わりに貧困農民階層の土地所有割合は 20%－30% しかないのが当時の状況であった。中国建国後、いち早く生産力を向上し、国の建設に因るため、旧来の土地所有制度を改革した。

1950 年 6 月、中央人民政府委員会が七届三中全会で中華人民共和国土地改革法を提出した。この法案により地主の土地所有制が廃除され、土地改革の主

要方針が貧農階級中心に変わった。雇用制を活かし、中農を団結し、富農を中立しながら農業を発展するという路線が定まった。この土地改革法は以前の土地改革の経験と教訓を踏まえて新たに制定されたものであって、土地改革の法的基礎となった。1950年から1952年まで、全中国三億の農民が約7億畝の土地を獲得できた¹。同時に毎年支払わなければならない700億斤以上の食糧も免除された(図1)²。

土地改革により、農民たちは土地を得ることができ、生産性が向上し、農村部の経済発展に貢献した。そして政府への信頼と好感度が高まり、農業の社会主義改革の土台にもなった。



図1：土地改革を推進の時の状況

<http://www.gd.chinanews.com/cns60.html>

中国新聞社（閲覧日 2017年11月5日）

2.1.2 いちごけいかく 一五計画

土地改革が行われた1953年から、中国政府が第一五年計画（以下、一五計画）を制定した。ソビエト型社会主義の成長と発展を見てこの方式を取った中国でこの計画は国民経済発展計画の第一歩として成功を遂げ、後発国家工業化

の成功事例として研究されている。この計画により多くの技術専門家、産業工人が生まれ、国民収入が著しく向上した。一五計画は主に以下の三つの内容からなり、これらが社会主義三大改造と言われている。

- ① 工業建設を中心に展開し、社会主義工業化の基礎を作り社会主義に改造する。
- ② 集団所有制の農業生産合作社を推進し、農業と手作業の社会主義改造をする。
- ③ 私営商工業の社会主義改造をする、資本主義商工業を国家資本主義（国营化）に編入する（図2）。

これらの改造を経て迅速に土地を得た農民だが、生産力向上のために導かれた方法は合作社であった。合作社が後に強制制度となり、農民、商工業者に大きな不満や不安をもたらしたにも関わらず、全国規模の人民公社制度にまで発展した。農民の生産意欲が公有制により下がり、1959年から1961年まで大規模の飢饉をもたらした。また農民階級を両極分化にさらされ、自生的に資本主義を発生させる素地を作ってしまった。また社会主義改造の一環として公私合営は急速に拡大していき、1956年には、工業生産額に占める私有制経済は大きく減少してしまった。この公私合営とは、国と私企業の共同経営という名の下、私企業を公有企業化したのであった。全業種の公私合営後の当該企業の性格は基本的には社会主義的なものであった。また、1956年には、商業、運輸、飲食、サービスなど全業種で公私合営化または協同組合化がなされた。

このことはすべての商業・サービス業の機能が国家固有管理の基に運用されるようになったことを示すもので、私的・独立商業・サービスの私企業化は一切否定されたことを意味する。この過程では国家運用による配給・物流・分配管理の時代となり、マーケティングの中心要素の商流・物流は国家管理となった。



図 2 : 1956 年上海資本家が公私共同営業を受け入れる様子
<http://news.sina.com.cn/c/sd/2009-08-05/160318371056.shtml>
新浪新聞（閲覧日 2017 年 11 月 5 日）

2.2 人民公社化

2.2.1 農村合作社

農村合作社は 1953 年土地改革後、社会主義公有制改造のために生まれた農村組織である。農村の範囲内で各自所持の生産資源（土地、農具、役畜）を集団所有化し、農民は集団労働し、各自分配のために生産する。農業社会主義組織として後期の人民公社の前身で、日本の協同組合にあたる。基本的なものは農業生産合作社で、互助組、初級合作社、高級合作社という形態をとって順次発展してきた。互助組は個人経営の基礎のうえで集団的に労働し、一部の役畜や農具を共同使用するのが特徴である。基本は国家所有制でごく一部の互助組が少量の公共財産を有した。初級合作社は土地、役畜などの生産手段は農民の私有である。高級合作社では土地は集団所有となり、役畜、農具も合作社が買取り、主な生産手段の集団的所有制が実現した。高級合作社はさらに発展して 1958 年以後人民公社が成立するに至った。これらの合作形式は一定程度農業労働生産率を高めた。

土地改革後、生産分散、技術不足、資金不足であった小農経済が農村経済の発展と農村インフラ設備の建設に影響を与えていた。これらの問題を解決するために、農民が自発的に互助組を設立した。1951年9月、中央政府が第一回農業互助合作会議を開き、中央が農業生産互助合作についての決議を制定した。この決議により合作社が認められ、中央政府からの支援も受けられるようになった。

特に1955年10月から中共七届六中全会により、合作化の速度について右翼日和見主義として批判することが許されるようになり、さらに発展速度が上がり、正常な発展から逸した。「中国経済体制改革」の統計によると、1955年合作社加入の農民が1.18億世帯に達し、全国農民数の96.3%を占めた。高級社参加の世帯が3%であったが、1956年末には一気に87.8%までに達した。1956年6月30日、第一回全国人民代表大会第3次全体会議が高級農業生産合作社示範章程を制定し、章程規定により社員の私的主要生産資源が合作社集団所有となった。これらにより1956年末、中国が農業社会主義改造を終え、5億人の農民が社会主義経済化となった。

これらの過程から見ると、互助組、初級合作社、高級合作社までの手順が各時期、地域の状況に合わせるものであって、農村幹部を訓練、養成し、集団经济管理の能力を身につかせ、中国農村社会主義改造の進捗を早め、生産関係の変革によりもたらした減産損失を回避したものの、早すぎた改造の発展速度により農民の生産性が影響されたのもデメリットとして挙げられる。もともと10年から15年をかけての改造計画が、わずか2年間で完成し、農民の意向に反し、強制的に参加させる事例も多かった。このような運営規則を無視した施策は農業生産力に大きな損失を与え、1960年代には農業生産の大減産と大後退を起し、社会経済を混乱に陥れた結果、急速に進められた農業生産集団化の失敗が明らかになった。

2.2.2 じんみんこうしゃ 人民公社

人民公社とは中国において農村に存在した組織である（1958年－78年）³。一郷一社の規模を基本単位とし、末端行政機関であると同時に集団所有制の下に、工業、農業、商業等の経済活動のみならず、教育、文化さらには軍事の機能も営んだ（図3）。すなわち、従来の権力機構（郷人民政府と郷人民代表大会）と合作社を一体化した「政社合一」の組織であった。人民公社の組織は、公社、生産大隊、生産隊の3級に分れ、公社は比較的大きい農機具工場や水利施設などを持ち、生産大隊は中・大型農具、農産物加工や農機具修理の小型工場などを持ち、生産隊は、基本的な生産手段である土地、家畜、小型農具などをもつよう、生産手段を3級でそれぞれ所有・管理した。



図3：1972年、当時のアメリカファーストレディパット・ニクソンが北京の人民公社を訪問（前、右から二番目）

<http://www.firstladies.org/blog/american-first-ladies-in-china-a-fascinating-untold-saga-part-2/>（閲覧日：2017年11月30日）

1957年合作社が全中国で進んでいた最中、9月中共八届三中全会上、1956年経済発展政策が急ぎ過ぎることに対する批判が保守主義であると批判され、農業発展綱要十四条（修正草案）が制定された。これが農業を大きく躍進させ

るいわゆる農業大躍進というスローガン方針となっていた。これにより全国が工農業生産のブームとなった。大躍進は、物質的生産建設であると同時に、共產主義精神の建設の試み（国家への無私の奉仕）でもあった。

1957年11月13日、人民日報が社論にて、大躍進を発表した。1958年5月社会主義建設総路線が定まり、全党と人民を総動員して、15年以内あるいは更に短い期間で工業製品の生産量でイギリスを越えるという躍進の計画を作った（図4）。また、同年第2回の五年計画も制定され、多くの実際状況に合わない経済発展計画を制定してしまった。



図4：福建省南靖県書洋鎮五更寮村にある製鋼炉の遺跡

このなかで土地政策に関しては一大二公の方向に向かい、人民公社時代が全面的に始まった⁴。1958年、人民公社の発展が正式に始まり、全国農村部はすべて人民公社化、公有制となった。これによって農民個人による土地所有制が終了した。

人民公社化の運動は当時の農村生産力を正しく認識することができず、盲進的な生産政策であった。一大二公の元で経営上生産が統一され、労働が集中し、

一括計算の形式であって、管理上は公社、生産大隊、生産隊という3級管理という固定化の生産、管理モードのため高度な集権化となり、労働投入と利益分配が不平等になってしまった。農民の生産性、主动性そして創造性が著しく低下し、形式主義へと導かれた。最終的に農村部と全国農業の発展速度が低下・停止し、農民生活水準が改善されない状況となった。1958年から1978年の20年間、農民の純収入が87.6元から133.6元まで増加、年間の平均収入増加の幅は3元まで行かなかった⁵。そしてこれらは全て集団分配収入である。食糧の総生産量も1958年から減少し、1966年でやっと1958年の生産量にまで回復した。70年代後期に至って、農業が全中国経済の中で最も弱いものとなった(図5)。



図5：人民公社時代の労働の様子

http://www.china.com.cn/economic/txt/2009-09/28/content_18621550.htm

中国網(閲覧日2017年11月5日)

人民公社には全ての公社メンバーが平等を原則として報酬を受け取るので労働意欲が沸かず、生産性が向上しなかった。初期の頃、自宅周辺の空き地に各戸の責任で農作物を作ることが認められていた(1955年)。これを自留地と

呼び、これは頑張った分だけ収穫することが認められていたので、自留地の農作物はよく実り、公社の田畑の農作物は収穫量が少ないという現象が見られた。後期には自留地は資本主義のしっぽとして批判されて禁止されるようになった。またどの人民公社も目的は公社のメンバーを生活させることであり、余った農作物を売るという発想は公有制の元で禁じられていたため、社会全体として農・商業が発展せず、経営上イノベーションが生まれなかった。人民公社が解体された後で、各農家が、例えば、大都市近郊に位置する村では鶏卵の生産に力を入れる、またはその土地の環境に合わせてニンニクなどの特産品に力を入れるなどを様々な試行錯誤を繰り返した結果、中国全体で農業の活性化が進んだ。すなわち、人民公社制度は農業におけるイノベーションを生み出す上ではむしろ阻害要因であった。

2.3 ぶんかだいかくめい 文化大革命

文化大革命は、中国で 1966 年から 1976 年まで続き、1977 年に終結宣言がなされた社会的騒乱である。

当時の中国経済は大躍進と人民公社化による停滞と混乱の後、党中央委員会副主席兼国家主席に就任して実権を握った（実権派と呼ばれる）劉少奇や鄧小平共産党総書記が、市場経済を部分的に導入し（このため、実権派は走資派とも呼ばれた）回復しつつあったが、毛沢東はこの政策を、共産主義を資本主義的に修正するものとして批判していた。この 10 年間の動乱により中国経済が著しく低下した（表 1）。

表 1：1953 年から 1982 年までの中国経済増長速度状況 (%)

	1953 年－1966 年	1967 年－1976 年	1977－1982 年
社会総生産額	8.2	6.8	8.9
工農業合計	8.5	7.1	8.7
農業	2.9	3.3	6.8
工業	12.9	8.5	9.4
建築業	10.3	7.1	10.7
運送業	9.1	4.7	8.6
商業	3.9	5	9.6
国民収入	6.2	4.9	7.5
工農業合計	6.4	5.2	7.5
農業	2	2.5	5
工業	13.6	7.2	9.1
建築業	8.5	6.2	6.8
運送業	8.1	3.7	6.3
商業	3.2	3.3	9.3

出典：李成瑞（1984）「十年内乱期間我国经济情况分析－兼论这一期间统计数字的可靠性」
筆者一部修正

表 1 によると、この動乱の 10 年間の各指数は 1953 年から 1966 年までで下落し、10 年間を経て回復した。1966 年から 1976 年の間は経済増長速度と社会総生産額は 1953 年－1966 年の間より落ち、あらゆる分野での発展が失速した。

2.4 改革開放

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。中国では文化大革命後に本格的な経済近代化政策が始まり、1978年には中国共産党が対外貿易拡大、外資利用、先進技術・管理経験の吸収、合弁の推進、そして対外開放の特殊・活性化戦略として輸出のための特別区の設置方針を採用、1980年5月から、深圳（シンセン）・珠海（シュカイ）・汕頭（スワトウ）・廈門（アモイ）の4つの地区が経済特区として開放された（図6）。特区では外資と外国技術に依拠し、合弁企業もしくは外国単独企業が生産の中心となり、これらを誘致するためにインフラの整備や税制面の優遇措置などの法的整備が求められた。鄧小平は対外開放政策を「豊かになれる条件を持った地域、人々から進んで豊かになろう」という「先富論」を方針として、経済格差を是認した。これにより、中国の経済体制改革は農村・農業から始まった。中共十一期三中全会後、農村人民公社の改革が行なわれていた。まず、公社の「政経分離」（行政と経済を分離）が進められ、公社の行政が郷政府に移管され、公社の生産経営などの経済運営が生産隊または企業事業体に移管され、決算、所得分配なども公社、生産大隊、生産隊へと割りあてられた。1982年の憲法改定で人民公社の解体が明記されると、人民公社は急速に減少していった。1984年には、公社数は前年の約5万2000社から2万5000社へと半分以上減少し、中でも「政社合一」（行政と経済の一体化）を実行する公社は4万社から249社へと激減した（表2）。そして、1985年には社会主義集団農業の象徴であった人民公社はすべて解体された（注2参照）。

表2：改革開放初期における農村の経済行政組織数

経済行政形態	1983年	1984年
郷（鎮）政府	16262	91171
政社分離 村民委員会	199657	926439
経済組織の人民公社	11886	28218
農村人民公社	40079	249
政社合一 生産大隊	550484	7046
生産隊（万）	458	13

出典：中国統計年鑑（1984，85年版）より筆者作成。



図6 中国経済特区

人民公社化運動と文化大革命が農村生産力に影響し、1970年代後期まで、全国農村部はまだ三分の一の人口が飢饉状態であった。これらの問題を解決するために1980年9月、農業生産責任制度が導入され、農民が土地の下請けができるようになったが、土地の売買が許されていなかった。つまり農民が土地の使用権を得たが所有権を持っていない。つまり農業生産責任制度が土地公有化という社会主義体質を変えていない。これらから、農業生産責任制度が全国範囲で行われ、1981年末まで90%以上の生産隊が農業生産責任制度を推進した。そして1982年から中央政府がこの制度を完全化するため以下の4つの法令を設定した。

- ① 1984年1号法令により土地下請け期間の延長が15年以上となり、農民の投資や集中経営を奨励する。
- ② 1993年4月、家庭下請け経営形式が憲法に記入され、基本的国家経済制度になり、これらに対する議論が終結した。
- ③ 1998年10月、十五届三中全会により土地下請け期間を更に30年を増やした。

- ④ 2000年、中央政府が国民経済と社会発展の第十回五年計画を提出し、農村土地制度の法制化建設を早める。

これらの法律により農業生産力を解放され、改革解放後初めて中国が市場経済を導入した⁶。1992年の10月には、中国共産党第14期大会が開催され、社会主義市場による経済体制の構築が中国の改革の目標として提起された。1993年、江沢民指導体制が確立し、国は、鄧小平の改革開放路線を継承し、市場経済へ体制移行を加速させた。同年の中共14期中国全国人民代表大会では、社会主義市場経済体制の構築における若干の問題に関する決定が採択された。同決定では社会主義市場による経済体制を社会主義の基本制度の1つとして位置づけた。その上で新しい体制では、①財政・金融政策に基づいたマクロ・コントロールの確立。②株式会社制をはじめとする現代的な企業制度の確立。③全国統一国内市場の形成。を目指すとした。社会主義による市場経済という目標は、計画経済の疲弊から脱却しようとする中国の指導者の意思を表すものであった。1978年からの中国の体制改革は、14年後の1992年によりやく社会主義市場経済という移行目標を明確にしたが、いまだに市場経済となっていない分野も多くあり、中国を市場経済国と認める国は少ない。それゆえに計画から市場への移行過程に関して漸進的であると言わざるをえないのが現状である。但し、個別分野についてみると、農業の基本制度であった人民公社が1978年以後急速に弱体化し、1982年に一気に崩壊したという事実から重大な変革が起きたとも言える。これらを背景に、現代中国最初の私営経済である郷鎮企業が誕生した。

3 郷鎮企業の商業モデル

3.1 郷鎮企業

中国の郷(村)と鎮(町)における改革開放後に登場した中小企業を表す。村営や私営などが該当し、市場経済化のなかで飛躍的に発展を遂げた。

郷鎮は中国の県級市の末端自治区を表す言葉である。県級市において比較的大きいものを鎮、比較的小さいものを郷という。そしてこれら郷や鎮において、農村集団経済組織又は農民の投資を主として設立された各種の企業を郷鎮企業

という。旧人民公社時代において社隊企業と呼ばれていた付属機関を衣替えしたものであり、農村の集団経済組織、および農民個人が主として投資して郷鎮や村を起こした農村支援義務を負う企業を表す⁷。当初、郷鎮企業は郷(村)や鎮(町)の共同所有形態に限定されていたが、1984年に個人企業・私営企業も適用され、現在に至っている(図7)。1992年の統計によると、中国の郷鎮企業の工業総生産額は全国工業生産の3分の1以上に達し、全国郷鎮企業の総数は約2,000万社、就業人数は約1億人に達している。これ以降の発展の勢いは止まったが、中国の経済を大きく発展させた。

ここにおいて、土地所有は認められないが、自らの努力による生産意欲が芽生え、その生産物の商的流通が市場を形成する芽生えとも言える。個人の売買収入が認められたことになる。そして農産物の加工、生産も図られるようになったと言える。

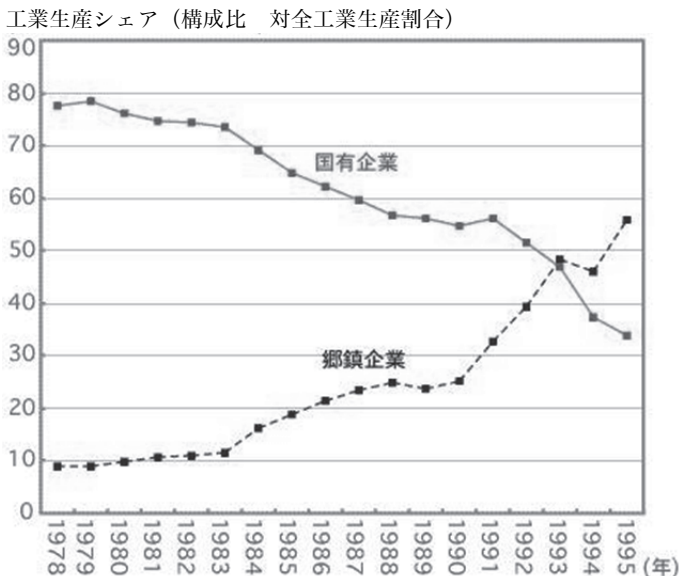


図7 郷鎮企業と国有企業の工業生産シェア 現代中国経済 郷鎮企業の発展
<http://kccn.konan-u.ac.jp/keizai/china/05/frame.html> (閲覧日:2017年9月27日)

3.2 郷鎮企業改革下の二大商業モデル

人民公社の時代、企業数は急激に増え、1958年公社経営企業数 260 万社、生産額 60 億元、また 1959 年には 100 億元に達したというが、どれも私営経済ではなかったのである。その中で、市場経済が導入された浙江省の温州経済と江蘇省の蘇州経済の 2 つが発展し、全中国私営経済発展の模範として注目の的となった。

3.2.1 おんしゅう温州モデル (Wenzhou Model)

温州は浙江省東南部に位置する都市である。商才に長けた温州人は「中国のユダヤ人」と称されることがある。早くから市場経済、私営企業が発達し、1980 年代には中国改革開放政策の商業モデルとなった。国家政府に経済技術開発区に指定され、軽工業が発達し、輸出が盛んでいる。輸出額は 2002 年で 26 億米ドル、2003 年で 34.2 億米ドルと急進している。主要な輸出品は靴類、衣類、めがね、家具、革製品、電気回路保護装置、ライター、プラスチック製品などの軽工業製品である。輸出先としては中東欧の国が多い。市内には温州商貿城、瑞安商城などの大型マーケットが設置され、世界各地からのバイヤーを集めている。

温州モデルとは 1978 年に中国が改革開放以降で浙江台州椒江区海門鎮が起源とされ、のちに浙江省温州地域を代表として発展した一種の経済発展モデルである(図 8)。これはいわゆる手放し民営経済であり、市場経済の発展を図り、政府は発展の中で無策為にしておくことで、影響はないというものであった。筆者の定義としては：企業資産を企業主が持ち、発展中では市場経済化において自由経済化の発展を取っていた郷鎮企業を温州モデルと定義する。



図 8：浙江省温州市位置

温州モデルは魚の群れ経済とも中国では言われ、これを温州各地に点在する中小企業、小型家庭式工房や柔軟性がある民間資本のことを形容している。同時期の集団経済を主とし、製品を大手工業にサービスを提供する蘇南モデルと違い、また広東省の外資系企業を利用し発展するものとも違う。温州モデルには以下の 4 つの特徴がある：

- ① 単一家庭、または家庭間連合の非農業経営方式。
- ② 郷鎮企業として市場体系を観察し、生産要素を配置。温州の郷鎮企業は消費品市場、生産資源市場、資金市場、労務市場、技術市場などの地域的総合民間市場の中で成長したため、このような要素市場の形成を注目し、生産要素を配置と同時に温州の商品経済の基礎を築いた。
- ③ 日常雑貨を主導産業に、そしてカテゴリーが豊富のサービス業を形成。のちに物流、飲食、民間金融などの社会化サービス体系を築いた。
- ④ 生産要素の自由流通、中小型都市への集中。市場需要に応じ、企業が外部経済利益を獲得するために情報量が豊富、物流が便利、サービスが進んでいる場所まで工場を設立する傾向があった。これにより、都市と周辺地域に企

業が流入し、社会的連携をとりながら生産性が上がり、生産グループとなる集団が誕生した。同時に都市の現代化をもたらし、最終的に郷鎮企業の外部環境が改善された。いわゆる私的軽工業化の芽生えとも言える。

温州の郷鎮企業発展の主な出来事を、以下の表3にまとめる。

表3：温州の郷鎮企業発展の主な出来事（筆者まとめ）

年代	出来事
1982年	温州で起業ブーム開始。
1983年	温州が中国最初の専門市場：永嘉橋頭ボタン市場を設立。
1984年	温州が集金し、中国最初の農民城：龍港農民城を設立（図9）。
1987年	温州が最初の株式合作制に関する規定（温州市关于农村股份合作企业若干问题的暂行规定）を提出。
1993年	温州市政府が品質で市場を開拓という戦略と民営企業の規模増大の“二次起業”発展戦略を設定 ⁸ 。
1994年	中国最初の政府設定の品質法律（温州品質立市実施方法）が誕生。
1998年	温州市第八次党代会報告により、温州精神を“人先に立ち、起業を勤しむ”と概括した。
1998年	中国最初の非公有制企業党委員会である「中共正泰集団委員会」成立。
2004年	温州の8家の民営企業が連合し、中国最初の地域制限なし民営財団である中瑞財団控股有限公司を設立。
2004年	温州が全国十大活力都市と国が評価した ⁹ 。
2006年	温州が全国最初の“三位一体”農村合作協会を創立 ¹⁰ 。
2007年	温州が中国で最も魅力がある金融都市として国が評価した。



図9：龍港農民城¹¹

必要の引導と政府からの監督・管理が足りないため、温州モデルは発展中いくつかの問題に直面した。

- ① 温州モデルは市場経済であるため、温州の発展も全面的な市場環境から離れてはならない。温州発展のなかで経済発展により市場経済の形成と発展にいい影響を与えたものの、市場全体の発展不足と不完全に制限されていた。まだ資金流動性の自由化はなかったため、温州の経済が長い間、公的金融業からの支持と支援を受けることができず、民营企业の融資の需要を満たすために非正規的な融資を頼らざるを得なくなった。これらはコストが高く、リスクが大きいという問題が存在していた。
- ② 温州モデルは多くの農民を起業ブームに巻き込んだが、多くの起業者の文化水準、レベル、教育水準は低かった。温州モデルの早期形成段階ではまだ企業は管理ができ、市場変化に順応することができたが、市場経済が発展し、開放程度が進んだ後では、多くの低レベル企業が市場変化に順応できず倒産してしまった。市場から淘汰されることを回避するためにはもはや経営者自身の素養を高めるしか企業を存続させる手段がなくなってしまった。
- ③ 温州モデルの企業は家族経営が多い。これらの企業は家族で構成されるため交流しやすく、決断が早い、管理コストが低い、企業秘密を維持しやすいというメリットを持つと同時に局限性もある。例えば、家族の経営メンバーが企業の発展とともに自身のレベルを向上できない場合は企業発展の障害になりか

ねない。利害関係が家族間の関係に影響を与えると企業が分裂する可能性が出てくる。そのため早期に起業した者たちは自社を封鎖し、他の人間を簡単に受け入れず、他企業との合併を拒絶する傾向があった。同時に株式の企業方式も拒んでいた。これらが温州で多くの企業が発展困難の原因ともされていた。

- ④ 温州企業の規模は全体的に小規模であった。技術レベルも低く、開発能力が弱かった。発展早期においては、他の商品の模倣が主の活動となってしまった。これらの偽商品の影響により一時評判が著しく悪くなった。
- ⑤ 開放的な発展方式により、低レベル製造と開発で環境に悪い影響を与えた。当時の川などの多くが汚染されてしまった。

温州モデルの郷鎮企業は市場経済の発展に直結していたため、最終的段階で株式を導入し、所属不明、発展空間が限られているという不利な点を持つ蘇南モデル下の郷鎮企業と違って発展を遂げた。

温州経済では、1980年代初期にも国有経済の存在感が小さかった。農村工業、なかでも非集団所有制の農村工業は温州経済の主役であった（張・李 1990；嚴 2002a）。1980年代から2000年の間に、民間企業は外部の制度、政策環境の変化に適應し、激しい市場競争に晒されながら、自らの成長（規模の拡大、経営組織の近代化、近代的所有関係の確立）を実現した。温州の民間企業は家庭工場から出発したが、のちに、掛戸経営、株式協同制、有限会社、株式会社、企業集団へと企業の形態を変えていった。吸収・合併等で成長した企業は、独自のブランドを持つようになり、製品の差別化を図った。独自の販売網を通じて商品を販売する製販一体制は経営効率の向上、企業イメージの向上に寄与した。次に企業のマーケティングも進化した。家庭工場で生産された商品は早期には個人による流動販売（行商）が主であったが、域内の様々な専門市場の発達にともない、商品流通の組織化が図られるようになった。1990年代後半、製造とチェーン専門店による製販一体制は流通の主な形態となっている。具体的に、マーケティングは以下のような展開を見せた（史 2002）。

流通はすべて国营・集団所有制の販売組織に支配された。民間企業の流通業への参加は厳しく制限された。そうしたなかで、個々の商人は各地で密かに流動販売を行わざるを得なかった（1978－84年）。

1985年から94年までは専門市場の黄金時代であった。家庭工場を中心とする生産体制の下では、個々の生産者は取引費用を節約するために、地元の専門市場から情報を得て、生産された商品を専門市場に供給するという新しい流通の仕組みが築かれた。専門市場は多数の供給者と需要者から構成された完全競争市場であった。商品の差別化が少なく、小さな商品に関する情報の共有も可能であった。

1990年代後半に入ってから、専門市場が衰退し始め、製販一体制の流通システムが形成された。吸収・合併等による企業の規模拡大が進行し、高品質商品の開発、ブランドの確立が急務となった。温州商人のネットワークを利用し、代理店網の拡大、低価格戦略を通じての市場開拓に力が注がれた。それに情報技術の進歩や交通インフラの整備も加わり、地元の専門市場を経由しない製販一体制は主なビジネスモデルとなった。

また、温州モデルを急速に発展させた要因として、改革開放経済の進化によって外資からの受注が増大したことが挙げられる。特に日本企業の小物やプレミアム品の生産委託はそのコストの安さもあって、90年代から2008年頃まで多くの受注を生んだ。しかし、リーマンショックによる世界金融不況の中で、貿易経済が低迷し、輸出不振に陥ると、経営基盤が薄かったため倒産企業が相次いだ。今日過去のような発展モデルを形成することはできなくなった。

3.2.2 ^{そなん}蘇南モデル (Sunan Model)

蘇州市（そしゅうし）は中国江蘇省東南部に位置する地級市、長江の南側にあり、長江デルタの中心部、太湖の東岸に位置する。総人口（2011）は1051.87万人、北京と杭州を結ぶ大運河があって、水運はよく利用されている。北部の太倉、常熟、張家港の長江沿いの地域には水運を生かせる大規模工場が作られている。

蘇南モデルとは江蘇省南部の（以下、蘇南）蘇州市、無錫市、常州市の郷鎮企業を発展させ、非農業化の発展方式と定義できる（図10、図11）。費孝通により提出された概念である¹²。筆者としては江蘇省だけではなく、全中国郷鎮企業の中で、非農業化発展かつ所属は国有、経営方式は私営であれば蘇南モデ

ルと定義する。江蘇省は中国東部にある行政区である。省都は南京市、北部を山東省、西部を安徽省、南部を浙江省・上海市と接し、経済規模では広東省に次ぐ中国第2の省内総生産を誇る。2010年度の一人当たりGDPは約13,178ドルである。1990年代初めには上海を中心とした長江デルタ地帯の経済的優位が重視され、上海と緊密な関係がある江蘇南部の蘇州と無錫の経済発展が実現し、省内GDPは省級都市南京を超える数値を記録している。

蘇南モデルの主な特徴は、農民が自分の力で郷鎮企業を發展させ、その所有は集団経済を主にし、郷鎮政府が企業の發展を主導し、市場調整が主な役割となるという点であった。1980年代末から90年代初めにかけて、私有化・民営化改革が一部では試みられ、私有経済として一定の成長もみられた。



図 10：江蘇省の位置



図 11：蘇南地域（北部を蘇北、中部を蘇中、南部を蘇南と区分されている）

蘇南モデルの特徴は以下 4 つが挙げられる。

- ① 蘇南地域は優越の自然条件を持ち、開発歴史が長く、中国主要の食糧生産基地である。土地が少なく、労働力が過剰し、半分以上の労働力人口が土地労働につけず、大量の労働力の転移が蘇南地域の農村が郷鎮企業を創立する内部的な要因となった。
- ② 蘇南地域は中国早期資本主義誕生地域の一つである。農村地区では家庭式手作業工業の伝統もあり、近代工業の影響を受け商品経済意識が強く、のちに蘇南郷鎮企業の発展の基礎となった。
- ③ 蘇南地域は内陸水路が発展していたため、内陸水路から各地へアクセスすることが機能であり、このことにより物流が便利であった。また古代の浙東学派の士農工商意識という社会階級四段階を否定する概念によって、商業文化も発達していた。
- ④ 文化大革命時、多くの技術と管理知識を持つ教養者がここへ下放されたことにより知的発展を遂げたと同時に、都市工業が戦乱による衰退のため全体

的にモノの不足であった¹³。これにより蘇南地域の市場が発展する原動力が形成された。

これらにより 1980 年代頃より蘇南モデルが発展したが、温州モデルと全く異なった方向であった。政府からの監督がなく偽商品に溢れていたため、温州製品が一時不良品の代名詞となってしまったが、一方 80 年代頃より市政府による開発区を早期に整備し、蘇南の 3 つの市は迅速に外資系を受け入れ、合作の形で工場を作り上げ、蘇南地域を世界中の高品質とブランド品の生産地とした。多くの海外企業が蘇南地域に参入し、もたらした GDP が一時温州モデル地域を遥かに越えた。

蘇南地域の郷鎮企業の業発展形態は最初に工業化、次に市場化という流れであった。これは、以下の 4 つの特徴がある。①都市経済と緊密に連携し、経済の一体化を図った。蘇南の郷鎮企業は始めから都市計画に組み込まれていた。蘇南企業は都市と各形式の企業と集団と連合、開発企業と開発・生産連合体を作り、都市や大企業に依頼する企業集団となった。②蘇南モデルの前身は伝統的な社隊企業であるため、所有制度上はまだ人民公社時代の公有制であった¹⁴。③蘇南の郷鎮企業は工業、特に非農産品加工を主としていた。これは商品経済観念の発達により、地元材料の加工や販売という限定された活動を超越することができるためである。④蘇南の郷鎮企業は農村部から発展し、最後に農業に支援するということがあった。最初からの業務内容は農業で、従業員の多くも農民であったため、農村経済を繁栄させた。

一方、蘇南モデルには以下のような問題点も指摘されている。

- ① 市場経済が完全ではなく、市政府の関与により自主流通が弱く、輸出ルートの開拓が必要であった。
- ② 郷鎮企業の負担が大きい。党、政治、企業が一体化し、市政府の党機関の関与が強かったため私的企業としての成長能力が政府関与により弱化する動向がある。

こうした中で日本企業や欧米企業の多くが開発区に参入し、市政府の関与・指導力がますます強まった。そして各市政府は外資企業誘致に対して積極的に外国での活動を強化し、この地域の発展促進を図った。逆に民営私企業はその

発展の狭間で停滞を余儀なくされた。日本では 90 年代 100 円ショップが成長してきたが、この 100 円ショップの雑貨類のほとんどは一時蘇南エリアで生産された時期もあったが、今日ではコストが見合わなくなり、東南アジア地域が主流となりつつある。

4 浙商の現代マーケティング手法及び経営方法

建国以前の浙商の主体は寧波商人であった。彼らの働きにより中国早期資本主義が誕生できたが、建国後の公有制経済により一時沈黙した。しかし改革開放政策以降、浙商は再び活躍し、寧波商人から温州商人が現代浙商の主体となって、温州モデルを作り上げ発展してきた。

マーケティングは経済自由化の市場で働くため同時期の蘇南モデルよりも温州モデルのほうは後発的發展を遂げたのである。この章は温州靴製造企業 KANGNAI をモデルにし分析してみる（図 12）。



図 12 : KANGNAI グループロゴ。

KANGNAI グループとは中国温州発の皮靴メーカー、浙江省品質管理賞を受賞し、中国靴製造業の中で初めて省級管理賞を受賞した企業である。全国同業の中の第一流の品質、第一流のデザインと第一流のサービスという改進黨針を

提唱し、ISO9001 品質保証システムと品質管理制度を導入した。2016 年の売り上げは 21 億元 (約 360 億円) であった。1980 年創立、本社は温州にあった。現在は 4000 人以上の従業員数を持ち、主な活動地域は中国全土と欧米である (図 13)。



図 13 : KANGNAI グループの社長 : 鄭秀康

4.1 品質管理の徹底

温州モデル下の郷鎮企業は自由経済のため、国家政府からのサポートや援助を受けられない立場であった。単一家庭、または家庭間連合の非農業経営方式を取ったため企業規模には限度があった。そのため製造した製品の品質が劣っていて、数も少なかった。利益を求めするためにコスト削減に工夫し、場合によって偽商品とパクリを市場に出すこともしばしあった。

その中、代表的な出来事は浙江省杭州市が 1987 年 8 月 8 日で武林門広場で全国各地から没収した温州産の質の悪い靴を集中処分した事件である。5000 足以上の偽商品靴を燃やした (図 14)。

この事件が当時のまだ発展段階の靴製造業に大きな衝撃を与え、多くの温州靴企業が倒産し、かろうじて倒産を免れた企業は自社製品を上海製や広東製などを唱えるようになった。国内の一部都市の商店では本店は温州製品を一切取り扱っていませんという看板まで出した。



図 14：集中処分された粗悪靴商品

これをきっかけに、温州市政府が温州品質立市実施方法を出した。これが中国最初の地方品質管理法であって、温州最早の個人信用データにもなった。1994年5月、温州市委、市政府が品質立市の万人動員大会を開き、1999年で一部の温州人が杭州で2000足の偽温州靴を公会処分した。現在、温州の中国の靴の都とも言われているほど企業が改心し、発展した。

KANGNAIの取締役会長鄭秀康が処分事件後イタリア靴製造業を考察し、全国同業の中の第一流の品質、第一流のデザインと第一流のサービスという改進方針を提唱し、ISO9001品質保証システムと品質管理制度を導入した。同時に技術改革を促進し、1990年靴製造業の中で率先してベルトコンベア式大量生産を採用し、温州靴製造の機械化生産の先駆者となった。また製品の品質だけではなく、デザインにも力を入れた。KANGNAIは1992年から海外が流行している高級靴を開発し始め、次の年で成功を遂げた。2001年、KANGNAIグループが浙江省品質管理賞を受賞し、中国靴製造業の中で初めて省級管理賞を受賞した企業である。これらの背景には1985年5月22日、中国国家科学技術委員会が中国国務院への報告が元であった。報告により、農村郷鎮企業の経済レベル、科学技術の進歩を向上させるための「星火計画」が誕生した¹⁵ (図15)。



図 15 : KANGNAI の靴商品写真

4.2 海外市場への着眼

1998年、中国靴協会の理事会議において、3-5個の国際ブランドを作り上げるとの方針が作られ、KANGNAIがこれを意識し、率先して国際市場を目指した。2001年、中国がWTOに参加し、KANGNAIが以下の3つのステップで海外進出を果たした。まずは2001年1月18日、フランスで最初の海外専門店を設立し、KANGNAIのブランドと温州生産を明記した。これが中国靴業界が海外で開設した最初の店舗であって、現地靴業界とメディアにも衝撃を与えた(図16)。開業初日の消費者構成は現地60%、華人40%であった。KANGNAIの後の発展には現地華人の助力が欠かせなかった。次に2001年6月17日にアメリカニューヨーク店をオープンした。靴の定価が60ドルを超え、高級品戦略を取っていた。最後に2001年9月19日、KANGNAIがイタリアで三軒目の店舗を開き、業界に震動を与えた。

2002年12月、KANGNAIがヨーロッパの5つの国家で5件の専門店を開設した、10年後の2012年たった一年間で318件の専門店を新設した¹⁶。

KANGNAIグループを例に見ると、現代浙商は温州商人を主体として、海外への発展を主要戦略にする傾向がある。



図 16：KANGNAI がフランスで開設した最初の海外店舗

当時の KANGNAI の海外戦略は温州の海外同胞にあった。温州は 40 万以上の人が世界各地に分散して、特別な販売ルートとなった。KANGNAI の最初のターゲットは海外の温州人にして、支店舗開設の過程にも海外同胞という人脈を使い、グローバル化戦略を展開した。

KANGNAI の最初のターゲット市場がフランスのパリ、アメリカのニューヨーク、イタリアのローマ、いずれも海外華人が集中している地域である。彼らが現地での商業ネットワーク情報を吸収、統合し、現地化戦略を進めた KANGNAI は市場知識や経営経験も獲得できた。自社の資源や能力不足の問題も海外華人の参入と援助により克服できた。

また、利益共同の方式で独自経営のリスクを分担し、多方面共同負担の形で新しい商業モデルをも作ることができた。KANGNAI は海外の比較的的成功している企業を厳選、フランチャイズ式の運営を採用しているうちに現地の中国企業にも再発展の機会を与えた。

5 他商業グループとの比較

晋商、徽商が衰退し、浙商が発展したとはいえ、晋商や徽商の規模と歴史的な重要性が低いというわけではない。これらの商業グループには以下の共通点がある：

①外部環境からの原動力

黄土高原に位置する山西省は自然条件が悪く、農業が発展しにくい環境である、生きていくためには商業を目指す道しかなかった。このような状況の中で、晋商は世界各地へビジネスを展開し、事業を拡大した。古代徽州の地域も山と森が多く、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。徽商も人口の多さと耕地の少なさという状況から、商業への道が自然に拓かれた。

浙商は建国前の寧波商幫や龍遊商幫から誕生し、改革開放後の新浙商などを含め、出身が貧しい農民が多い。義烏マーケットの商人から魯冠球、徐文榮、南存輝などのフォープスランクに登場する大富豪まで、みな農民出身である。だから誰よりも一生懸命事業をし、ビジネスを発展させることができたのである。

②商業重視の文化

古代中国の封建社会の状況下、重農抑商というのは歴代政府の経済政策である。山西人は元時代（1271年－1368年）から商業重視の観念が登場した。また明の時代、政府が開中制と呼ばれている政策を打ち出し、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により商業活動が本格的に始まった。商業活動を通じて金銭を獲得し、不動産と畑を購入し、賃貸する収入で商業と金融業を展開するという流れで発展し、商業における価値増殖を達成した。

また、儒商とも呼ばれている徽商は孔子の儒家思想の元で、商業必須の社会状況下で商業を発展させ、他の商業グループよりも文化面で発展し、文房具などの商品を取り扱ったことによってさらに晋商と同等な規模のレベルまで行った。

浙商は士農工商の四階層分の思想を否定していた浙東学派により地位が確定され、商業に携わることが恥ではないという概念や工商皆元思想などの提唱により発展し、現代までその商業重視文化を存続させてきた。現代の浙商は強烈な企業欲望と強い商品経済意識を持っている。そして、長期間政治の中心から離れているため政治との関わりなく、純粋な商業文化も比較的現代まで受け継がれている。

③信義重視の経営理念

晋商と徽商は商業活動上では中国伝統文化の「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。リピート重視のため顧客主義を生むことができた。特に晋商は各地域で商業活動を展開した際は必ず現地で関帝廟を作る、義の信念を宣伝するとされている¹⁷。消費者が晋商の取り扱っていた商品を購入する際、値札を見ずにブランドとロゴだけで購入するほど信頼されていた。

現代浙商の代表人物馮根生^{ふうこんせい}も徽商代表胡雪巖^{こせつがん}の弟子であり、当時の胡の信義の思想を商業活動においての聖書だと認識し、揺るがない商道だと考えていた。

④合作精神^{がっさく}

晋商と徽商は社会上の各方面との関係や同業間との関係性を大事にしていた。競争の中で相互のサポートも重視していた。友好的な同業者はできるだけ援助した、業務連携や合作していくうちに利益が生じないと判断しても関係性を切ることはない。彼らは相手を排除し、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。また彼らは各地で同郷をまとめるために、山西会館や新安会館などを作り上げ、関係作りに力を入れた。

浙商は市場において、グループの重要性を十分に認識した。全国各地に点在する温州村、海外まで存在している温州街などが浙商の商業グループ精神の発展結果である。世界各地の商業グループと商人たちの連携があるため互いに連携をとって、事業を発展させ、世界規模まで発展できたのである。

この三つの商業グループは古代中国商業活動の頂点に位置していたといっても過言ではないが、晋商、徽商の衰退と浙商が現代まで生まれ変わったことにより、三つの商業グループの違いも見えてくる：

①官商、儒商、民商という発展した特徴

明清時代の晋商は三つの特徴を持っている：①封建政府が彼らを政府の財政政策推進と軍資金提供の道具としてみなしていた。②商人と政府は互いに連携している。③利益が封建的な面がある、例えば、金融機構の収益は政府が関連していた。国家資産は晋商が運営していたことまでであった。

また政府との関連により商人戸籍や国からの許可を得るために地方役人への賄賂と繋がりなど、多くの形式があった。つまり、政府官邸との繋がりにより発展できた晋商は官商である。

一方、財産を築き、商業の道を歩んだ徽商は商業を一つ的手段としてみなしている。儒教文化の影響の下で最終目的は商業活動で得た財産を使い、役人になることを目的にしている。儒商とも言われている。そして、自由経済下で発展した浙商は顧客主義を活かし、消費者のために展開された自由商売や、貧しい農民階層から誕生したことからも民商というべきである。

②商業、工業、金融業の産業基礎差異

晋商は商業資本と金融資本を形成したが、資本が個別の産業に移行したり、中国全体的な商業資本が産業資本に転化する流れは生まれなかった。まだ流通領域に留まり、産業領域に入っていなかったである。産業の支えがなくて、また完全な金融体制と市場環境を基礎にした本当の意味の金融機構がなく、両者の結合ができないままだった。徽商の商業活動は最終的に官本位（役人になることが本望）という思想まで連結するため、最終的に産業化できていなかった。

19世紀末、晋商と徽商に代表される封建経済が衰退した際、資本主義による商品経済が中国進出を果たしたときである。1860年代から発展しつづけてきた寧波商幫は迅速に産業資本と金融資本を融合し、財閥を立ち上げた。浙商は実業を主体とし、産業資本で商業資本を発展させ、またそれを元に金融資本へと促進させる流れを作ったのである。

6 まとめ、今後の展望

6.1 まとめ

中国の商業は古くから発展してきたが、明清時代で晋商などの商業グループの活動により最盛期を迎えたが、戦争や飢饉などにより経済が停滞し、また建国後の土地と生産政策により一度は発展が足踏みをしたが、今日は市場経済の導入により再び活発になってきた。

1949年建国後の公有化経済により私営経済が許されなかったため、マーケティングは行われなかった。1978年改革開放により商業活動が展開されるが、活動には制限があった。

浙商は建国以前の中国早期資本主義の確立を担って現代まで存続してきたため、現代中国マーケティング事象を浙商の温州商人の発展モデルを元にした。図にまとめると以下の流れになる：

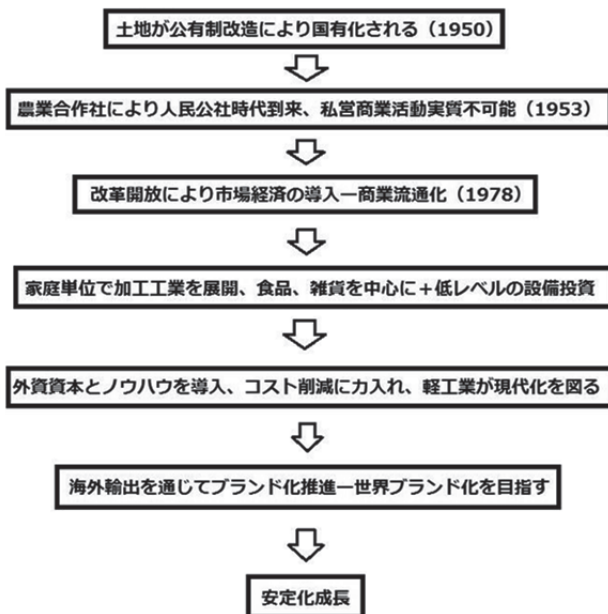


図 17：中国企業発展の流れ 筆者作成

しかし、この一連の流れは決して順調なものではなく、現に中国企業のブランド戦略は停滞中である。この背後にはちゃんとしたマーケティング体系によりもたらした商品価値が欠如していることがわかる。図 17 では一見順調に進んでいるが、その中で3つの Equity 概念が欠如している (図 18)。

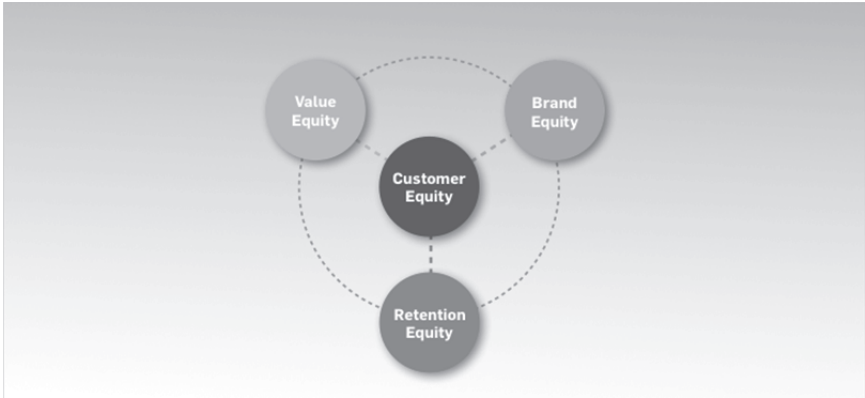


図 18 : 3つの Equity 概念

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

KANGNAI グループを例にすると、当該グループは品質管理を徹底したにもかかわらず、ブランド化最大の成果は国内のみであった。Brand Equity (訳：ブランドの資産的価値) を追求し、初期発展を遂げたが、Retention Equity (訳：顧客にとってなくてはならない) 価値を目指すことに気づかず、限界に至った。Value Equity (訳：顧客にとって価値ある) 製品を製造してきたものの、現中国企業が持つ共同の問題点：自社開発をしていなく、模倣を中心とした問題を有する。ごく一部の企業が改善の兆しが見えるが、全中国企業の共通問題として根付けられ、これらの欠如により総合的の Customer Equity (顧客生涯価値) を見出せないままである。

よって、市場化経済の中の中国企業の発展はマーケティング体系の導入が必要不可欠であって、自社開発能力、品質の管理、自社製品の位置付けとそれに伴うグローバル戦略が企業発展上で重要となる。

6.2 今後の展望

中国企業の研究に当たる場合は、その背後による政府関連と法律支持への注目は欠かせない。これらの要素は企業発展の大きな助力になるが、国有企業のような国家面からの援助がない私営企業では著しく影響されることになる。不完全な自由経済の元で、企業のマーケティング展開は変数が満ちる。

浙商は建国前の資本主義経済環境化で発展を遂げ、中国民族資本主義の前身となったが建国後の国有経済により一時衰退したにも関わらず、改革開放の政策により再び発展しはじめた。しかし、半計画経済半自由経済の社会環境化での商業活動とマーケティング展開には限界を感じざるを得ない。今回は中国現代のマーケティング活動の特徴と欠点を研究し、現代中国マーケティングの発展モデルに導こうと筆者は考える。

謝辞

こちらの論文は日本消費経済学会 12 月 16 日の東日本大会で発表したものに基き作成したものです。

本論文を作成するにあたり、指導先生の新津重幸教授、先輩の坂田利康様、発表会の鈴木理恵様から、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。

【注釈】

- 1 畝。(読み方：ムー) 尺貫法における土地の面積の単位である。中国の伝統的な面積の単位で、6000 平方尺 (60 平方丈) にあたる。
- 2 斤 (きん) は、尺貫法の質量の単位である。1 斤=500 グラムである。
- 3 2016 年の時点では、河北省晋州市周家莊郷に唯一の人民公社がまだ存在している。
- 4 一大二公 (いちだいにこう)。一は人民公社規模が大きい、二は人民公社公有化程度が高いという提唱である。
- 5 133.6 元は約 2,291.35 日本円である。(2017 年 11 月 9 日時点)
- 6 市場経済を通じて社会主義を実現すると規定された、経済の活性化を図るといいう一風変わった市場経済である。中国では中国特特色社会主義経済と一般的に認識さ

れている。

- 7 1996年10月の「中華人民共和國郷鎮企業法」の定義である。
- 8 初心に帰ってもう一度起業時の志を掲げて企業を発展させるという志向である。
- 9 2004年中国十大活力都市は：成都、大連、東莞、杭州、青島、シンセン、瀋陽、蘇州、温州、無錫であった。
- 10 農民の専門的合作、提供と販売の合作、信用合作の三つの体系を一体化させることである。
- 11 1983年10月、浙江省政府から龍港鎮建設の許可を得、2017年現在までである。2015年で中国郷鎮100強ランキングの20位であった。
- 12 費孝通（ひこうつう）は中国の社会学者、人類学者、民族学者である。
- 13 下放（かほう）とはかつて中国で行われた国民を地方に送り出す政策のことである。毛沢東が共産主義に反発する政府や党の幹部や知識人を地方に送り、失脚させた反右派闘争における政策の1つである。
- 14 人民公社の組織形の1つである。生産大隊下の企業のことを指す。
- 15 中国の技術により農村経済発展、技術普及、農民生活を改善させるための技術計画である。
- 16 2017年時点日本では店舗はないがアマゾンで商品を購入できる。
- 17 関帝廟（Guandimiao）中国古代の武勇や義理を重んじた武将・関羽を祀る神社である。

【参考文献】

- 王力（2013）「浙商の观念－浙商征战商場的資本」、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。
- 嚴善平（2003）「温州モデルと蘇南モデル」、慶應義塾経済学会コンファレンス。
- 高海浩（2016）「站在世界舞台上的浙商」、红旗出版社。
- 蔡鋒（2015）「中国における農村土地制度の変遷の原因とその成果に関する歴史的研究－建国期から改革開放期までを中心として」、関西大学学術リポジトリ。
- 戴龙进（2011）「苏商品牌战略探究」、当代经济 2011年4月号。
- 滕鑑（2016）「中国の改革開放後における市場移行政策の展開」、岡山大学経済学会雑誌 48（2）。
- 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。
- 毛祖榮（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。