

# 博士學位論文

論文内容の要旨

および

審査結果の要旨

平成 30 年度(2018 年)授与

高千穂大学

## 序

本号は学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号)第8条による公表を目的として、平成30年度(2018年)に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨および論文審査の結果の要旨を収録したものである。

## 目 次

学位の種類	学位記 番号	氏 名	論文課題	頁
博士  (経営学)	甲第 22 号	任 意 飛	中国型商業経済発展の原理と 今日的中国型企业マーケティング の実像と未来	1



論文提出者	任意飛
学位の種類	博士(経営学)
報告番号	甲第22号
学位授与の年月	平成31年(2019年)3月20日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日 文部省令第9号)第4条第1項該当
学位論文題名	中国型商業経済発展の原理と 今日的中国型企业マーケティングの実像と未来
審査委員	(主査)高千穂大学客員教授 新津 重幸 (副査)高千穂大学教授 松崎 和久 (副査)高千穂大学教授 竹内 慶司

## I. 博士学位請求論文の要旨

題目：中国型商業経済発展の原理と  
今日的中国型企业マーケティングの実像と未来

提出者：任意飛

博士論文

(要旨)

中国型商業経済発展の原理と今日的中国型企业  
マーケティングの実像と未来

-The principle of Chinese type commercial economic development and the real  
image and future of today's Chinese type enterprise marketing-

2018 年度

高千穂大学大学院

経営学研究科

学籍番号 16003D

任 意飛

本論文は以下の目次で構成されている。

## 目次

はじめに.....	7
第一部 中国商業経済の発展史と近代中国企業ビジネス社会への進化.....	18
第一章 中国晋商のビジネス特性と商業経営原理 —現代中国マーケティングの原点としての晋商特性—.....	19
1 はじめに.....	19
2 晋商の特性	
2.1 晋商の歴史.....	20
2.2 晋商の貿易活動.....	22
2.3 晋商の金融機構.....	22
2.4 晋商の商人文化.....	23
3 晋商の発展要因分析	
3.1 晋商の経営者特性.....	25
3.2 晋商の組織構造.....	26
3.3 晋商の経営戦略.....	26
4 晋商の衰退要因分析	
4.1 外部要因.....	27
4.2 内部要因.....	32
5 晋商の発展史から見たマーケティング原理とビジネス特性	
5.1 自社製品の品質と稀少性に拘る.....	35
5.2 薄利多売の販売方式.....	36
5.3 開拓精神で構築した流通特性	
5.3.1 物流特性.....	37
5.3.2 情報流特性.....	39
5.4 顧客との関係性の構築を目指した販売方法.....	40

5.5 社会貢献活動と経営理念.....	41
6 小括.....	44
第二章 中国浙商グループのビジネス原理と商業経済原理	
－中国企業化の原点としての浙商の特性－	
1 はじめに.....	47
2 中国の五大商業グループの特性	
2.1 徽商の特性.....	48
2.2 晋商の特性.....	49
2.3 蘇商の特性.....	51
2.4 粵商の特性.....	52
2.5 浙商の特性.....	53
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.....	58
3.1.2 買弁の誕生.....	60
3.1.3 錢莊からの脱出.....	61
3.1.4 近代金融への参入.....	63
3.1.5 近代中国資本主義の中核.....	66
3.2 浙商の発展要因	
3.2.1 近代浙商企業家の形成.....	67
3.2.2 近代浙商企業家の特質.....	68
4 小括.....	69
第三章 社会主義経済の発展過程と企業家形成の過程	
－近代中国ビジネス体系の確立とマーケティング原理－	
1 はじめに.....	72
2 中国経済の発展と企業形成の実像（1949年から1990年まで）	



2.1	社会主義改造	
2.1.1	土地改革.....	73
2.1.2	一五計画.....	74
2.2	人民公社化	
2.2.1	農村合作社.....	76
2.2.2	人民公社.....	77
2.3	文化大革命.....	81
2.4	改革開放.....	82
3	初期の民営企業：郷鎮企業のビジネスモデル	
3.1	郷鎮企業.....	84
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.....	87
3.2.2	蘇南モデル.....	92
4	浙商を原点とした現代マーケティング原理とビジネス手法	
4.1	品質管理の徹底.....	97
4.2	海外市場への着眼.....	99
5	浙商を原点とした企業家発展の特性.....	101
6	小括.....	103
	第一部まとめ.....	107
	第二部 改革開放経済による企業発展と中国型マーケティングの特性.....	109
	第一章 改革開放政策と現代中国マーケティング原理と近代化の過程	
	ー社会主義経済の発展と中国型民営企業ビジネス原理及びビジネス体系の確立ー	
1	はじめに.....	110
2	私営経済の発展と私営企業形態	
2.1	発展背景と概要.....	111
2.2	発展過程における課題と問題点.....	113
3	近代中国型民営企業ビジネスの発展過程	

3.1	1978年12月－1985年の認識時期.....	115
3.2	1980年代中期－90年代中期の盲目追従時期.....	117
3.3	1990年代中期以降の反省と2011年までの探索時期.....	120
4	中国型マーケティングの課題と問題点	
4.1	何故マーケティング理念は低次元化してきたのか.....	124
4.2	何故マーケティングは馴染まないのか.....	124
4.3	求められる点から面への中国マーケティングの応用範囲の拡大.....	126
5	求められる現代中国型マーケティングの確立	
5.1	求められるマーケティング重心への転換.....	128
5.2	求められる販売ルート of 確立と専門化.....	129
5.3	求められるマーケティングによる地域の細分化.....	129
5.4	求められる製品カテゴリーの再構築.....	129
6	ハイアールの発展過程から見た中国型マーケティングの特性	
6.1	中国型サービスの革新.....	130
6.2	中国型流通戦略の革新.....	134
6.3	ハイアールの中国型マーケティング戦略の特性.....	136
7	小括.....	141

## 第二章 現代中国企業の消費市場変革と中国企業のビジネス戦略の独自性

### －急速に進化する中国消費革命－

1	はじめに.....	144
2	先進国マーケティング発展とその特性.....	145
3	現代中国消費生活市場の進化と特性	
3.1	中国消費市場の発展過程.....	148
3.2	現代中国消費市場の問題点.....	155
4	中国独自の消費市場進化と発展要因	
4.1	急速に発展するデジタルコンテンツ社会 (ECサイト市場の急成長).....	157
4.2	キャッシュレス社会の到来.....	158
4.3	流通の変化.....	164

4.4	EC金融活動とECマーケティングに取り組む国民.....	170
4.5	ビッグデータに基づく信用社会.....	174
4.6	ECサイト環境下での中国独特の農貿市場（いちば）の発展と中国型市場（いちば）マーケティング.....	180
5	小括.....	183

### 第三章 中国型ビジネスマーケティングの今日的特性

1	はじめに.....	185
2	プロモーション重視のマーケティング・マネジメント戦略.....	186
3	求められる中国企業への社会的命題とマーケティング命題.....	188
4	一帯一路政策から見るグローバリゼーションと求められる中国企業のマネジリアル・マーケティング.....	190
5	私営経済影響下の中国国有企業の改革過程と中国型マーケティング	
5.1	中国国有企業の形態から見える中国型企业特性	
5.1.1	中国国有企業の発展状況と問題点.....	200
5.1.2	中国企業の分類.....	203
5.1.3	中国国有企業の現代化制度と沿革から見える中国型企业のマネジメント特性.....	206
5.2	第4次産業革命と求められる今日的企業価値と台頭する中国企業ポジション	
5.2.1	中国企業価値向上の現実.....	215
5.2.2	中国企業価値を向上させるAI・IoTによる生活革命と社会創造.....	217
5.2.3	変革進化する中国型マーケティング.....	224
6	求められるこれからの「中国型企业マーケティング」モデル.....	226
	最後に.....	231
	参考文献.....	232

本論文の要旨は以下の通りである。

本論文は、古代中国の晋商時代から始め現代のキャッシュレス社会にまで進化してきた

中国企業と商業社会現状を踏まえ、これからの中国企業の発展と国家政策要素が伴ってくる現在中国にとって重要な方向性を示しながら作成している。

そして本論文は、中国型商業経済発展の原理及び今日的企業経営の進化と予見をしようとしている。今日中国企業は、1978年改革開放により市場経済が実行されてきて以来、急速な進化を遂げてきた。しかし、その中で中国企業が直面している課題も数多く存在し、企業のブランド力、製品とサービスの信頼性等々、グローバル戦略に関わるものが多い。そして、これらの問題の根本は、わずか市場経済歴数十年しかない中国企業には体系化かつ本質を掴んだマーケティング理念が欠如されていることにありと感している。これらの概念の不在のまま、中国企業は国有企業から私営企業まで、大きな発展を遂げたとしてもいずれは生活者視点不在の成長限界を迎えるのではないかと危惧している。

中国は商業歴史が長く、その時点では世界に名を馳せた有名商業グループ、晋商と浙商グループがあった。これらの商業グループは現代中国企業のビジネス活動に大きな影響を与え、後に衰退したとしても彼らの働きは中国中世・近代商業史の最高峰であって、中国現代商業及び改革開放後の中国企業ビジネスの原理を提供してくれている。

特に現代の中国商業及び企業ビジネス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。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、企業付加価値化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。

そして、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、現在まで浙商は存続し、多くの経済発展をもたらす原点ともなっている。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。この背後には先進国の普遍のマーケティング体系である、顧客中心の equity（顧客資産）概念が欠如していることにあり。それも1949年新中国建国により公有制経済を長年取っていたためである。改革開放により市場経済が認められ、初めて導入されても、国有経済のサポートという位置づけでしかなかった時期もあった。

中国企業とマーケティング原理の研究に当たる場合は、先述したように、その背後にある政府による制度と法律規制の影響を強く意識せざるを得ない。これらの要素は企業発展

の大きな要素になるが、国有企業のような国家面からの援助がない私営企業でも著しい影響を受けることになる。不完全な自由経済の元で、企業のマーケティング展開はその制約の中で発展している。

しかし、現代中国では、特に2008年の北京オリンピックと2010年の上海万博以降、今日の中国企業の成長はすでに素材・製造業を中心とした国有企業や準国有企業の価値とは大きく変革しつつある。特にQRコードによるキャッシュレス社会の急激な進展は世界をリードしつつあり、これに続こうとする新興国経済をもリードしていると言える。「市場は統御できるもの」とするこの中国独自の新興マーケティング概念は、AI・IoTによる第4次産業革命を急速に進化させようとする中国型マーケティングの在り方を発展・進化させている。その意味では「生活者と共に」の概念が徐々に確立され、長年不在のままのマーケティングの本質：生活者主導主義が根付いてきているように見える。

しかし、中長期的には未完成な製造加工技術や品質がやがて中国の成長の中で大きな課題となるだろうことは予見できる。また、国内の環境改善は習近平政権ではようやくその強いリーダーシップの基に改善される兆しを見せているが、果たして生活主導主義が根底にない諸策が社会創造と生活者の新しい次元の自己実現に向けてのマーケティング 3.0、4.0が呼ばれる中で、多大な社会と生活矛盾を生むことも予見できるかもしれない。しかしともあれ、今日ではこの中国型企業のビジネスマーケティングが情報サービス企業を中心として世界をリードしていることは否定できない。本論文は、こうした中国商業と企業の進化を、商業史からの視点を第一部とし、第二部で改革開放後の企業成立と進化の過程、そして今日の急速に発展する企業成長の現実を「中国型マーケティング」として論じたのである。

本論文は以下二部に構成されている：

「第一部：中国商業経済の発展史と近代中国商業経済への進化」と「第二部：改革開放経済下の企業発展と中国型マーケティングの特性」である。その第一部は以下の三章で構成されている：

#### 第一章 中国晋商のビジネス特性と商業経営原理

－現代中国マーケティングの原点としての晋商特性－

#### 第二章 中国浙商グループのビジネス特性と商業経済原理

－中国企業化の原点としての浙商の特性－

### 第三章 社会主義経済の発展過程と企業家形成の過程

#### －近代中国ビジネス原点の確立とマーケティング原理－

それは、特に晋商の経営原理とビジネス取り組みがマーケティングの原理に通じるものが見られるし、今日中国企業のビジネス原理となっているからである。まず第一章は、中国古代商人グループ-晋商について論述している。山西省の略称が晋と呼ばれ、山西地方で商業活動を行っていた人々を晋商商人（以下、晋商）と呼んでいる。晋商は明と清の二つの時代の約 500 年の間、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。そして、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を成し遂げ、中国全土の金融界まで牛耳った<sup>1</sup>。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おり、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。

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してきた。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、自らの組織を守りながら官僚階層との W I N-W I N 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営むには、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<sup>2</sup>。

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かった。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企業になった。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等々、自らも

<sup>1</sup>山西省観光局ホームページ（2011）「晋商文化」、  
<http://www.shanxichina.gov.cn/jp/sourcefiles/html/sixculture/5525.shtml##>

<sup>2</sup>薛勇民、崔俊霞（2004）「晋商伦理的现代意义」、晋中师范高等专科学校校报、21 卷 4 期、P299-302。

生産管理に関わることで単に商人としての機能だけではなく、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。

また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。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（売価－利益＝コスト、一売価は顧客が買い易さで成り立つもので、むしろ売り手側はそれに向けてコストの最大工夫が求められる）を採用していた<sup>3</sup>。今日、世界的に多くの流通業でこの概念は採用されており、今日のマーケティングではトヨタ自動車を始めとして、多くの製造メーカーもこれを取り入れ始めていることから晋商の先進性が伺われる。

そして、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、当時の商流は不整備で、ルートの開拓は危険でかつ時間がかかり、大量の人力と資源が必要とされた。晋商は各地で販売するために消費習慣、消費度合、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ぬとした。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り、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<sup>4</sup>。今日の6次産業に通ずるものであろう。

顧客第一の理念も晋商のビジネス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。とりわけ人脈づくりや友達関係を原点とした顧客を求めていた今日の中国企業の原点とも言える。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。晋商は今日マーケティングの顧客主導主義の原点である Customer Equity の概念を取り入れ、顧客を自らの資産の中心として位置づけており、Retention Equity（顧客にとってなくてはならない）、Value Equity（顧客にとって価値がある）、Brand Equity（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。今日でも晋商のビジネス概念は中国企業経営の原理・原則として幅広く応用されている。

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、企業付

<sup>3</sup>石駿（1997）「汇通天下的晋商」、浙江人民出版社。

<sup>4</sup>石駿（1997）「汇通天下的晋商」、浙江人民出版社。

加価値化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。そして、その成果を現代中国マーケティングとビジネスの展望として応用させることができる。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、今日的社会主義下の中国企業と共通しているのは、政府との強い関係性と指示に従わねばならない特性である。官への資金支出は晋商の事例から見ても、中国の伝統的慣習であると見て良い。官と企業とのWIN-WINはこうした関係性の中で成り立っており、まさしく晋商時代から続く中国企業ビジネスとマーケティングの本質かもしれない<sup>5</sup>。晋商の衰退要因は国の衰退と自らの利殖に溺れたことにあるが、この点もこれからの中国国有企業、準国有企業への警鐘とも言える。今日、習近平政権のこの官による不正を強く是正する試みは、国と企業の正当な発展を保障する取組みとも言える。さらに国家と政府主導の企業指導体制と、それによるグローバルな発展性を期待する中国型マーケティングの特性は晋商からの発展特性と類似している。

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を実践していたと言えよう。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、今日のオープン・マネジメント論に通じる。この思想は、社会的信頼性の確立と同時に社会と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の取り組みを中世期から近代まで取り込んでいたと言えよう。

第二章では中国浙商グループのビジネス特性と商業経済原理について論じた。それは今日中国企業ビジネスとマーケティング取り組みの中で、特にグローバルビジネス展開の原点となるからである。また今日の中国企業の民営化企業創業の原理に通ずるからである。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<sup>6</sup>。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商業を発展させ、中国工商業の近代化を促

---

<sup>5</sup>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、2008 第 8 号、P164-P165。

<sup>6</sup>楊軼清（2013）「浙商簡史」、浙江人民出版社。



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<sup>7</sup>。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。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、現在まで浙商は存続し、多くの経済発展をもたらした原点とも言える。

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、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。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（貿易代理商）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<sup>8</sup>。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。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った。

#### 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

<sup>7</sup>王力（2013）「浙商的观念-浙商征战商场的资本」、北京工业大学出版社、P2。

<sup>8</sup>毛祖棠（2012）「百年浙商」、贵州人民出版社。

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。そのなか上海銀行公会や上海銭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銭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<sup>9</sup>。

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。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。

彼らの企業家としての特徴は以下の4点である。

#### 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、冒険する勇気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の能力と知識を学び、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<sup>10</sup>。

#### 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業意識、開放意識、工商皆元という認識が非常に強い。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。

<sup>9</sup>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。

<sup>10</sup>高海浩（2016）「站在世界舞台上的浙商」、红旗出版社。

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。

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、現在まで浙商は存続し、多くの経済発展をもたらした。

浙商の中国经济における諸活動を検討し、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、そして現代中国ビジネス事情と企業経営の特質を明らかにすることができる。

こうした事実は現代中国企業経営とビジネスに共通するものだが、今日の中国政府の企業支援と管理が加わり、さらに外資企業ノウハウを吸収することによって成長してきた中国企業が、中国独自の発展と中国型マーケティングを形成し、グローバルポジションを確立している今日の中国国有企業や準国有企業の姿に類似している。

第三章では第二章の続きとして、1949年新中国建国後、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について論述した。現代中国は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1990まで（1978年-1990年）。

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、中国经济発展過程を見る必要がある。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性と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）・厦門（アモイ）の4つの地区が経済特区として開放された。これが改革開放である。郷鎮企業とは中国の郷（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。

このモデルは大きく分けて「温州モデル」と「蘇南モデル」の二種類がある<sup>11</sup>。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。これに対し、蘇南モデルは、農民が自分の力で郷鎮企業を発展させ、郷鎮企業の所有は集団経済を主にし、郷鎮政府が企業の発展を主導し、市場調整が主な役割となるものであった。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発展を遂げ、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。

ケーススタディーとして中国企業のKANGNAIグループを例にした、。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（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（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（顧客にとって価値ある）製品を製造してきたものの、現中国企業が持っている共通の問題点、つまり、自社開発によるシーズの確立を目指さず、模倣を中心としてきた中国企業特有の課題を有している。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あげられ、これらの欠如により総合的なCustomer Equity（顧客生涯価値）を見出せないままにいるという結論に至っている。

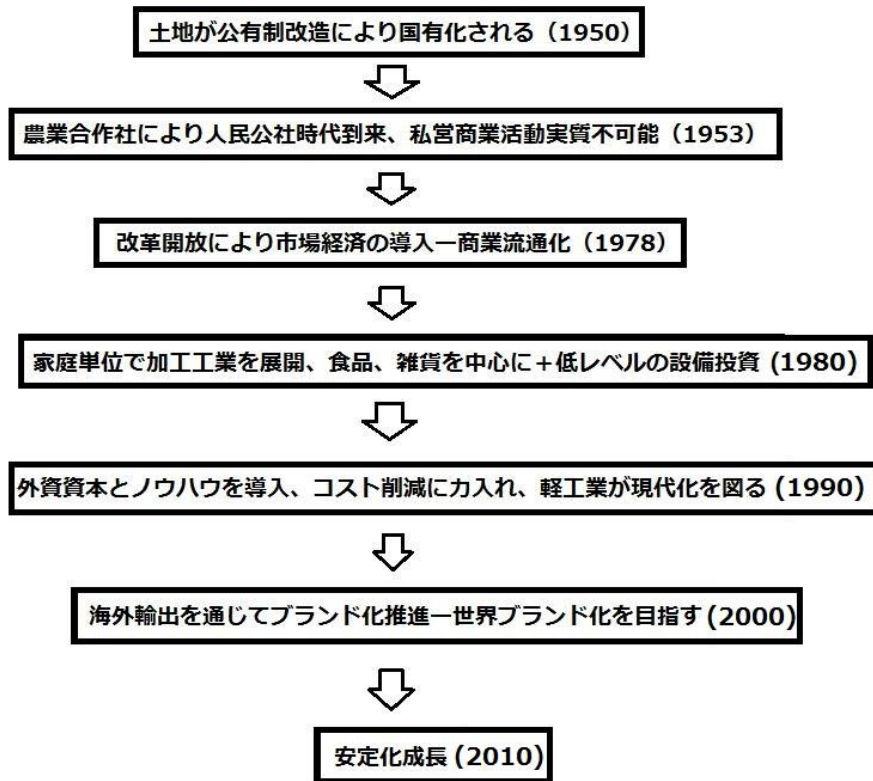
よって、市場化経済の中の中国企業の発展はマーケティング体系の導入が必要不可欠であって、自社開発能力と自社独自シーズ（Seeds）の確立、品質の管理、自社製品のポジショニング（Positioning）とそれに伴う信頼性を確立したグローバル戦略が企業発展上重要となる。

また中国企業とマーケティング原理の研究に当たる場合は、その背後にある政府による制度と法律規制の影響を強く意識せざるを得ない。これらの要素は企業発展の大きな要素になるが、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い影響を受けることになる。不完全な自由経済の元で、企業のマーケティング展開はその制約の中で発展している。

---

<sup>11</sup>厳善平（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、P1。

図：中国企業発展の流れ



筆者作成 (2018)

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下での商業活動とマーケティング展開には限界が生じており、生活主義・顧客主義の不偏のマーケティング原理を意識したマネジリアル・マーケティングの導入が求められている。

今日、中国はAI・IoTをベースとした第4次産業革命の時代を迎え、特に、QRコードによる顧客ID(国民ID化とも言える)化への動きは、SNS情報社会の進化が中国独自のビッグデータによる顧客を管理統御する形で発展・進化している。そして、企業形態は社会主義経済体制の中で民営企業も成長すると準国有企業的な支援と指導を受け、その基にグローバル化が推し進められた結果、世界的企業ポジションを確立しつつある。つまり、国家政府との関係性の中で、企業成長と進化は担保されていると言えよう。社会主義的市場主義に立ったマーケティング的企業発展は見られるものの、その技術革新の多くは海外進化を模倣してきている。こうした中で、情報化の進展とAI・IoTは政府支援

と主導の中で中国企業の発展を保障している。この面では、中国商業の晋商や徽商の時代の商業の在り方と今日の企業運営は類似性が見られる。また、習近平政権の一体一路戦略は、晋商時代の世界への進出と企業運用と類似している。さらに90年代より、中国企業は外資との合作・合併による技術や経営ノウハウの導入で成長しており、そして中国国内代理商としての買弁として成長した浙商のマーケティング論理に類似する。

第1部で中国商業の体系と発展・衰退を述べたのは、今日的中国型企業マーケティングの前提として評価できるからである。そして、発展成長段階における晋商を始めとするビジネス論理や企業運営理念・体系は、中国企業の今日的マーケティング・マネジメントとマネジリアル・マーケティング概念として、当然導入されるべき事項と評価できよう。そして、その衰退の原因は、当時の王朝政権と官との関係性や外部環境変化を取り込めなかった事象等、国家主導と類似した社会主義政権との関係性を前提とする中国企業の成長過程の中で、その衰退事由に陥ることの危険性の指針とも言えよう。

本論文の第1部の意義は、中国型企業のマーケティング特性を明らかにできるベースを提供していると同時に、その発展と未来の予見を示すものとして反映したかったからである。

これらの中国商業事情の経緯を踏まえて、第二部では現代中国の企業特性について論述している。第二部の構成は以下のようになっている。

## 第一章 改革開放政策と現代中国マーケティング原理と近代化の過程

— 社会主義経済の発展と中国型民営企業ビジネス原理及びビジネス体系の確立 —

## 第二章 現代中国企業の消費市場変革と中国企業のビジネス戦略の独自性

— 急速に進化する中国消費革命 —

## 第三章 中国型ビジネスマーケティングの今日的特性

まず第一章について、現代中国の企業体制は改革開放制度が開始以来、最初に私営経済の代表的企業形態として郷鎮企業という形を取ったが、家庭式手作業から始まったこの形式も自身の問題点と局限性により、発展限界を向かえ、現在の中国企業の共通した問題ともなりつつある。規模的に中小企業が多く、その大半もまた市場経済国家の企業と異なる成長経路を歩んできた。長年製品の製造、加工に携わった中国企業は企業問題を解決できず発展限界を超えたため、経験主義の限界が生じ、マーケティング知識やブランド概念に注目し始めている。

## 1、近代化過程での企業マーケティングの成長段階

中国のマーケティング発展は以下の3つの段階に分けることができる：1978年12月－1985年の認識時期、1980年代中期－90年代中期の盲目追従時期、1990年代中期以降の反省と2011年までの探索時期がある<sup>12</sup>。中国の国情と市場経済発展水準により、中国の企業マーケティングは、この時期初歩的な段階に位置するものの独自の中国マーケティング概念を構築しつつある。中国マーケティングの発展は市場経済の発展とともに進行しているため、市場体系の不完全、運用の不規則性により、中国企業のマーケティング実践は先進国家の発達した自由経済下のマーケティングより不適応性と低次元性が所見される。また先進国より導入したマーケティング論理は、中国事情に馴染まない面もあった。これらの解決を巡り、企業は新しい成長を求め、マーケティングも新しい動向が見られる。これらのマーケティング動向は、今日中国マーケティングの基本要素となった。しかし民営企業の発展過程と企業経営のビジネス概念は社会主義経済の制度的制約の基に運用されてきており、特に民営企業の発展特性は、今日の中国企業の課題として継続的に問題視される部分と言える。

現代中国の企業体制は、1978年、改革開放制度が開始以来、まず最初に私営経済の代表的企業形態として郷鎮企業という形を取った。第一部第三章の郷鎮企業の誕生の項で述べたが、郷鎮企業のうち①所有が国有で、経営上は個人に帰結する蘇南モデルと②完全私営形式の温州モデルの2つに分けることができることを述べた。これらの郷鎮企業は1980年から発展し、中国の経済発展の礎としてその役割を大きく担ったと言える。その中で特に温州モデルの私営企業は大きな発展を遂げ、世界級の企業とブランドを築くことが叶った。しかし、家庭式手作業から始まったこの形式も自身の問題点と局限性により、発展限界を向かえ、現在の中国企業の共通した問題ともなりつつある。それは、家族経営と小規模のビジネスの点から開発能力の低下と資金難により、社会全体的な需要の満たされない状況下だったため、無闇に大量生産の方向に転じ、品質管理、企業経営、サービス向上のマーケティング面に力を入れることができなかった。結果として、大量の粗悪品が市場に流入、業界全体に影響を与え、国産製品のイメージも悪くなることにつながった。

これらの事象は、企業間にも売れば勝ちという商業習慣を身に付け、連綿と現在までに至っている。改正すべく積極的に成長する企業も現れたが全私営企業の共通問題として

<sup>12</sup>李玉珍・张玉梅（2004）、「解读中国市场营销发展史」、河北师范大学学报：哲学社会科学版、2004年第27卷、P49-P52。

未だに根強く残っている。この問題により企業が二極化し、国有企業は凄まじい規模まで発展し、個人の私営企業は競争力が乏しく、資金面、開発能力、管理制度などの面では国有企業に著しく劣ってしまっている。

1997年中国共産党の15回代表大会の決議は、個人経済、私営経済を含める非公有制経済が社会主義市場経済の重要な構成部分であると指摘された。それを応じて、1999年の憲法の修正案の第16条では、「法律規定の範囲内で存在している个体経済、私営経済などを含める非公有制経済が社会主義市場経済の重要な構成部分であり、国家は私営経済の合法的權益を保護し、私営経済全体に対し指導、監督と管理を行う」と規定された。さらに、1999年8月30日「中華人民共和国個人独資企業法」を公布し、私営経済に対して人数の制限を撤廃した。こうした中で、自由経済を象徴する民営経済が2000年以降急速に拡大発展した。商流・物流共に国家管理から一部開放されて、初めてマーケティングの土台ができつつあった。

## 2、中国民営企業マーケティングの発展モデル

中国の民営企業は、規模的に中小企業が多く、その大半もまた市場経済国家の企業と異なる成長経路を歩んできた。特に発展の初期段階では1つの製品または業務に専業化し経営するのではなく、常に周辺市場のニーズに応じて変化し、調整した。このような方法はハイブリッドパターンとも呼ばれている。また企業は合法的または非合法的なルートを通じて、政府の関係部門から土地使用権、鉱物採掘権、特別な商品やサービスの経営権、投資権を獲得し、企業経営の資産に転化する傾向がある<sup>13</sup>。これらの企業が発展するとともに、長年の経営で発生した問題に直面し、企業経営の改革、体系化したマーケティングの導入などが即急に求められるようになった。

これらの事象を踏まえて、本章では、民営企業の発展的代表的企業として中国白物家電ハイアール社を例に取り上げ、ハイアールの発展過程から見た中国型マーケティングの特性を一部論述した。ハイアールは以下4つのマーケティング戦略を特性として成長してきた<sup>14</sup>。

### ①市場の細分化

### ②農村市場を重視したプロモーション戦略

<sup>13</sup>呉柏鈞（2011）、「中国における私営企業の発展とその制約要因」、アジア研究 Asian Studies 第57巻第4号、P5。

<sup>14</sup>王玉蘭（2011）「中国における家電市場の考察 -ハイアールの販売システムとマーケティング戦略を事例として-」、広島修道大学紀要論文、第52巻、第2号、P197。



### ③顧客志向の製品戦略

### ④先行的なアフターサービスの導入

中国マーケティングの発展は、市場経済の発展とともに進行しているため、市場体系の不完全、運用の不規則性により中国企業のマーケティング実践は先進国家の発達した自由経済下のマーケティングより不適合性と低次元性が所見される。また先進国より導入したマーケティング論理は、中国事情に馴染まない面もあった。こんな状況下でもハイアール社は現地マーケティング活動を展開し、成功を収めたことからその戦略を研究し、中国全体のマーケティング養成に繋がる面が多々ある。ハイアールから見える中国独自のマーケティング展開と言えば、マーケティングの基本に求められる顧客本位のニーズとウォンツへの開発・販売・サービスシステムに準拠した基本を応用し、中国的な所得格差やエリア格差に合致させる超細分化戦略を独自にマーケティング運用してきたと言える。その特性とは下記の通りである。

①中国は広大な地域であり、しかも各エリアにおける民族性や民力・民度も異なるため、極めて多様で多次元なエリア戦略が求められる。

②これらのエリア戦略も極めて個別的であり、1エリア細分化戦略が他エリアでの汎用性に乏しい。つまり、エリア独自の個別戦略の立案と独自性が求められる。

③本社戦略の統合性が求められるが、その戦略は各エリア細分化に則った戦術的展開の権限委譲が求められる。

④戦後、第一次高度経済成長期（1955～1970）に松下電器（現パナソニック）が、国内に家電系列小売店制度を採用することで全国に系列家電店を整備し、家電店が補修サービスを直接する払販体制を取った。同様にハイアールもこの方式を広大な中国農村部にまで整備したが、これら販売代理店を売りの道具のみに活用することなく製品の活用上の不一致（アンフィット-unfit）を情報として把握することで、これらを製品改良、製品開発、製品高度化に活用し、ユーザーの評価と企業ブランド価値を高めてきた。

⑤地域により言語も住民性も異なるが、現地住民を採用することによって民度や民力に合致した販売体制と人材採用を行ってきた。

⑥マーケットをエリア特性や所得格差に合致させた細分化を促進し、彼らの生活シーンを想定した製品スペックを多品種・多次元に開発し、ターゲットの細分化に沿った「適正品質生産体制」を確立した。また、所得格差の大きな貧困層（弱者）を最大のマーケティングターゲットとして捉え、弱者優先主義のマーケティングの展開も新しい中国型マーケ

ティングの独自性と言えよう。

以上がハイアールから見える中国独自のマーケティング展開と言えようが、マーケティングの基本に求められる顧客本位のニーズとウォンツへの開発・販売・サービスシステムに準拠した基本を応用し、中国的な所得格差やエリア格差に合致させる超細分化戦略を独自にマーケティング運用してきたと言える。

### 3、民営企業に求められる弱者優先のマーケティング

また、所得格差の大きな貧困層(弱者)を最大のマーケティングターゲットとして捉え、弱者優先主義のマーケティングの展開も新しい中国型マーケティングの独自性と言えよう。因みに「タバコ1箱が買えない層には、タバコ1本から買える工夫を考える」といった中国的格言を実行してきたと言える。品質・技術・高度販売システムや情報システムを保有する外資系企業が中国に参入しても、これだけの超細分化マーケティングの展開を可能とした外資企業は他に類を見ない。従って、中国民営企業の中国型マーケティングモデルの代表例と言えよう。多くの中国企業も高所得層による購買意欲の増大で成功してきたと言えるが、中国型民営企業マーケティングの特性は「弱者優先マーケティング」のノウハウ確立競争と言える。

第二章については中国国産製品の信頼性が低い、ブランド力が低い、競争力低下等の問題が生じているという現状の中で、2015年以降、現代中国はECサイトのビジネスが大きく発展を遂げ、世界トップレベルのEコマースを構築することができたということを論述する。2016年、中国EC市場のB to Bとオンライン小売(B to CとC to C)を含む全流通総額は26.1兆元(約420兆円)、前年比19.8%増、世界EC市場規模の39.2%を占めている。ECサービス市場(モバイルペイメント、物流サービスなど)の規模は2.45兆元、前年比23.7%増となっている。EC市場シェアが安定している中、これらのEC企業は商品ラインアップの拡充およびアフターサービスや物流の強化を図るとともに、越境、ベビー・マタニティー、農村等々の、EC取引分野に力を入れている。また流通面において中国の物流業界では急速な技術革新が進んでいる<sup>15</sup>。

現在、我々はマーケティング3.0、すなわち価値主導の段階の登場を目の当たりにしている。マーケティング3.0では、マーケターは人々を単なる消費者と認識するのではなく、

<sup>15</sup>ECCLAB、「【中国】2016年中国EC市場規模まとめ—流通総額420兆円で世界の4割を占める」(2017)、<https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/40861>

マインドとハートと精神を持つ全人的存在と捉えて彼らに働きかける。消費者はグローバル化した世界をよりよい場所にしたいという思いから、自分たちの不安に対する解決方法を求めるようになってきている。しかし、大衆消費社会に突入した中国では、消費生活が豊かになればなるほど、一方では、食品の安全、商品の欠陥、詐欺などによる消費者被害の問題が顕在化するようになった。それはマーケティングは生活者第一主義を前提としたビジネス体系を明らかにしようとするもので、現中国企業は中国的風土の影響により国家経済は発展したものの、体系化したマーケティングが成り立たないその原因の一つは生活者視点、生活主導の面からの企業活動展開ではなく、4P理論上に立脚した最終ゴールを利益「プロフィット (Profit)」においているからだと思われる。

#### 1、中国企業の発展過程と要因

1978年の改革・開放政策以降は中国の経済に著しい発展を実現させたのみならず、中国の市場においてさまざまな変化を生じさせた。その中で、従来の市場と比べ、1990年代にブランド消費市場の形成の基礎になる変化が三つ生じてきた。

①商品の種類は豊富となり、品質も向上してきた。計画経済時代においては、商品の種類と生産量はすべて政府で決められ、国営企業による画一的な大量の生産方式がとられ、少品種大量生産が中心であった。また、物不足の時代であり、商品の品質を問われてもいなかった。1990年以降、「改革開放」政策による市場主義経済の導入が進み、徐々に多品種の傾向を強めてきた。

②流通においても変化があった。中国においては、1950年から1978年まで、生活に密接に関連している商業は、計画経済のため軽視され、従来の国有商業企業は経営の自主権を持たず、国家から割り当てられた生産物を販売するだけであった。当然、製品が市場で売れているかどうか、消費者が満足しているかどうか、といったことは、調査どころか関心さえ持たれなかった。しかし1990年代以降、流通における4つの変化があった。第1には、商品流通の規模が絶えず拡大を続けたことである。第2には、流通形態の多様化があげられる。90年代では国有および国有持株経済の社会消費は小売総額の18%を占め、集団経済は16%、個人と私営経済は45%、外国投資と香港・マカオ・台湾地区の経済は2%を占めるようになり、商業の経営拠点は1,000万ヶ所あまり増加し、従業員は4,686万人となった。流通の就業貢献率は非農産業で第2の地位を占めるに至った。第3は、新しい流通形態の急速な発展である。チェーン経営・物流配送・電子商取引など、新たな流通形態が出現し、それらが市場体系を次第に形成してきた。1999年には、中国でのチェ

ーン経営の企業は 974 社、店舗数は 14,623 店、販売額はその年の卸売業と小売業および飲食業の販売総額の 4.5%を占めるようになった。第 4 に、流通の近代化が進展した。国家備蓄食糧・備蓄綿・備蓄砂糖・備蓄肉の倉庫と大型の卸売市場・物流配送センターなどの建設も急ピッチで進み、既に一定の規模になっている。

③価格が自由化された。「社会主義市場経済化」が最終消費財と生産財の価格自由化によって行われるようになった。改革・開放以後、政府は価格統制を 10 年以上かけて徐々に緩和した。1993 年に至り、消費財の 90%、生産財の 70%以上が市場取引に委ねられるようになった。中国政府は、まず 1978 年から 1984 年にかけて、紡績、衣服、食品、靴、自転車、腕時計、ミシンなど、いわゆる伝統的な最終消費財の価格を自由化し、次に 1984 年から 1988 年までの期間に家電製品に代表される耐久消費財の価格自由化を促進した。つまり、「最終需要的産業」の領域で早くから市場のメカニズムを完成させていた<sup>16</sup>。

## 2、デジタルマーケティング社会の到来と中国企業マーケティングの特性

中国はここ 10 年で、デジタル技術においてかつてない成果を上げた。デジタル技術の急速な発展により、中国は各産業にあった先進国とのデジタル化の格差を次第に縮小し、デジタル化の進展に伴って中国経済は一層活力を持つようになった。次第に多くの中国企業がグローバル競争に参加するようになり、「中国製造」のデジタルビジネスモデルを提供することも可能となった。そして今日、中国型モバイル活用モデルは世界にキャッシュレス等の新しい QR コードによるビジネスモデルで先行し、これが東南アジア、中東、アフリカ諸国にも影響を与えつつある。このことはこれら諸国の「元」利用と「元」価値の増大に繋がりとある。そして一帯一路経済活動の後押しの一助となっている。日本はこの点では後れを取っている。

またキャッシュレスの発展は、中国独自のマーケティング活動の新しい次元を世界に示しつつある。これらの事象が簡単に業態間開発や市場化が可能なのは、政府主導の情報管理とシステム社会の存在にある。膨大な市場人口がこれらを急速に導入活用することは、世界市場のシステムとして認識され、グローバル影響は中国人のレジャー、旅行の活発化によって計り知れないものがある。日本は行政規制や現金主義によりこの面ではかなり遅れを取っているが、一つ日本独自の新しいマーケティング手段として、ポイントカードの SNS 決済等が新しい決済手段として応用されている。しかし、この面でも中国では直ぐに

<sup>16</sup>王衍宇 (2007)、「中国におけるブランド消費市場の形成と 企業ブランド戦略の生成」、桃山学院大学環太平洋圏経営研究 2007、第 8 号、P47。

応用し、普及させることは間違いない。

中国の物流業界でも急速な技術革新が進んでいる。減速気味とはいえ年率6%超で成長する社会を支えるのは巨大な物流網である。輸送手段は急速に高度化しており、大量の自社貨物機による航空輸送をはじめ、自社専用のハブ空港建設、大型無人輸送機の開発、さらには高速鉄道を活用した都市間即日配送サービスなどスケールの大きな独自の手法が次々と登場している<sup>17</sup>。一度導入が成功すると急速に普及整備されるのが中国型流通マーケティングの特性である。そして、この2~3年のECサイト需要の急速な成長は、小口物流システムのヒト・情報・カネの整備を加速化させた。広大な中国故、2016年以降この僅か1年の間にドローンや航空宅配のシステムが出来上がり、今日に至っている。もはや中国のスピーディな広域・小口物流は、世界をリードする位置になろうとしている、と言えよう。

そして、これらの整備は2010年に開催された上海万博以降急速に進化し、広大な中国故の独自の近代化を遂げ、さらに政府主導と支援により驚異的なスピード感で整備されつつある。とにかく「早期に速いスピードでやってみる」「不具合は生じた時点で修正すればいい」といった極めて中国的進化と言え、中国型マーケティングはこの影響を強く受けている。そして、当初格差弱者の代表と言われた農村の農民がEコマースのビジネス化により、新富裕層の登場につながり、中国国内の大問題である格差社会の是正に繋がると思われる。したがってEコマースで販売する製品の技術・品質高度化やECコミュニケーション戦略、ドローンによる物流改善、タオパオによる商流の近代化、等々、世界に例を見ない新しいマーケティング・マネジメントノウハウとビジネスコンセプトを創造することに繋がろう。

現代中国マーケティングの主な活動はデジタル・マーケティングから展開されたといっても過言ではないが、これらのマーケティング活動はマーケティング本質未導入のままで展開されたため顧客視点に基づいていないものが多く、短期利益に走る場合も多い。中国企業全体的な短期視点、開発能力不足、生産中心という現状と問題点はいまだ改革されたとは言い難い。しかし、売上・利益向上とICT化による生活改善をもたらしたことは間違いない。また中国的「まずやってみる」的風土と中国民度と政府主導の適正品質とチャネル開拓の成果は今日の中国企業のグローバルポジションを確立させたと言えよう。そし

---

<sup>17</sup>NEC Corporation、「中国物流「無人飛行機三段階戦略」の衝撃-「大きさ」を前提に進化する中国社会の論理」(2017)、<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017122101/02.html>

てQRコードによる顧客ID化やキャッシュレス社会の進展、さらにモバイルアプリケーションによる個人信用点数保証等の進化は世界初と言える。しかし根本的な顧客中心マーケティングではない。またデジタル・マーケティングの一大特徴と言えるユーザー数を利益に変換という考え方で、むやみにプロモーション戦略に走り、過剰コンテンツの開発などが中国企業の現段階の全体的問題となってきたとも指摘されている。

第三章では、中国型ビジネスマーケティングの今日の特性を論述する。中国マーケティングそのものはプロモーション型マーケティングから始まり、製品計画型マーケティングを経て関係性マーケティングに向けて進化してきている<sup>18</sup>。当面の問題について、中国のマーケティングとビジネス風土を研究する場合に当たっては、国有企業すなわち国家全体的な経営態度、オーナー主義的経営論理から着目しなければならない。そして現代企業制度が導入されたと言っても、先進資本主義諸国と同様の企業運営体制が確立されず、コーポレート・ガバナンスの欠如といった問題を抱えたままである。今後中国企業の発展でもっとも大事なのが準国営部門のマーケティング論理の養成にある。これらの企業の改変により国内と海外市場の拡大とグローバル企業経営としてのポジションが再確立できると思われ、国有企業にも影響を与える。特に国有企業の場合、一帯一路のグローバルの市場拡大に取り組む場合、現地ニーズを現地産業育成と現地適正品質への取り組みがないと、安定成長を図れず、このことは準国有企業にも影響を与える。また海外市場の開拓に企業の社会的責務を前提にした取り組みがないと、中国企業の信頼性も構築できない。これは中国企業のもっとも大きな課題の一つでもある。そして安定成長を遂げる為に国有企業は準国営企業と共にその発展の基盤を構築せねばならない。

#### 1、プロモーション型マーケティング重視の中国企業特性

中国私企業のマーケティング戦略はプロモーション型マーケティングに依拠していることに注目したい。マーケティングそのものはプロモーション型マーケティングから始まり、製品計画型マーケティングを経て関係性マーケティングに向けて進化してきている。そのことを考慮すると、中国私企業のマーケティングはまだ発展段階の初期にある。2000年以前に、中国の市場経済化は急速に進んだが、それはまだ大都市に限られていると言ってよい。そうした大都市に向けて製品を製造・販売する企業は、マーケティング技法を比

---

<sup>18</sup>上原征彦・大平浩二・田村剛 (2002)、「中国私企業のマーケティング戦略とその基本特性」、明治学院大学産業経済研究所年報第19号、P54。

較的早く取り入れ、大学にもマーケティングの科目が設置されるに至っている。大都市に住む比較的所得の高い層は、市場経済に接することによって色々な製品があることを見出し、購買意欲をかきたてられるようになってきた。この購買意欲をかきたてることに大きく貢献しているのがプロモーション型マーケティングである。中国の大都市には先進国資本の広告代理店はもちろんのこと、自国資本の広告代理店が実に多いことに気付くであろう。

このことは、中国私企業へのマーケティングの普及を物語っていると同時に、中国私企業のマーケティング戦略の焦点が、潜在化している大量の需要をプロモーションによって掘り起こすことにあるということも根拠づけている<sup>19</sup>。プロモーション型マーケティングが中国において有効であるのは、市場に接すれば顕在化し得る需要が大量に存在しているからである。それは、また大量の潜在需要に対して市場がまだ十分に形成されていないことの反映でもある。中国私企業のほとんどが製品計画型マーケティングの段階に達していない理由として、第1に、上述したように潜在需要が豊富であり、模倣品や輸入品あるいは既存製品でもプロモーションによって需要を刺激さえすれば比較的よく売れ、どんな製品が消費者に適合するかについてはそれほど神経質にならなくてよいこと、第2に、製品開発技術がまだ発展途上にあり、かつ、顧客ニーズを真剣に捉えようとしなくてもプロモーションによって売り上げを確保することができる状況にあるため、技術を市場に適合させる志向が弱く、また、そうしたノウハウを身につけていないこと、この2つが主として挙げられるであろう。

以上のことからみて、中国私企業のマーケティング戦略がプロモーションを核として展開されているのは、中国の市場経済化が急速に進みつつも、それが必ずしも全国化せず、それ故に潜在需要が豊富にある、という状況においてであり、その意味では中国の市場経済化の歴史的展開と呼応しているとも言える。

上述が意味することは、中国私企業が、顧客志向に裏づけられたマーケティングの思想を取り入れることをしないで、プロモーションというマーケティング技術のみを取り入れた、ということである。ただし、このことは、先に述べた中国の市場経済化の歴史的展開そのものに大きく規定されており、その意味で必然的なことでもある。

中国の場合は、企業利益と資本が経営陣のためにある従来 of 中国国有企業資本論理がマ

---

<sup>19</sup>上原征彦・大平浩二・田村剛 (2002)、「中国私企業のマーケティング戦略とその基本特性」、明治学院大学産業経済研究所年報第19号、P54。

マーケティング活動の展開を妨げ、国有企業だけではなく私営企業にまでその経営論理を広げてしまい、中国全体の体系化した今日的グローバルマーケティングが未だにできていない現状の要因とも言える。

## 2、国家政策企業論と中国企業経営特性

要するに、中国のマーケティングとビジネス風土を研究する場合に当たっては、国有企業すなわち国家全体的な経営態度、プラス経営論理に着目しなければならない。これら国家企業の経営論理に社会・生活創造的付加価値化とサービス概念を植え付けられない限りでは共通意識に当たって完全的中国マーケティングは誕生しないだろう。その理由となるこれらの鍵を握る国有企業は、建国から現在まで改革を試みたが、その改革の過程と課題について追っていく。

中国のマネジリアル・マーケティング事情を研究する場合は企業の所有制から入るのが一般的で、その所有制が中国企業の資本論理も表すため、より本質に近づけることができる。これら企業の中で内部資金と外部資金で分けると、内部資金系（国内資本）企業が78%で、外部資金系（香港、マカオや外資合作、投資系）企業が19.7%、その他が0.2%である。さらに内部系を分けると、私営企業が34.5%で半分にも至らないという現状である<sup>20</sup>。

しかし中国国有企業は近代企業化し始めたが、国有企業が株式制に転換してからもコーポレート・ガバナンスが有効に機能せず、「政企不分」などの弊害が残されたままである。その最大要因は、株式制の導入を完了した後も、国が絶対的な主導権を持つ最大株主にとどまっていることにある。つまり、

①国が最大株主であるゆえ、政府は行政目標に則した企業経営を行うように国有企業を干渉するという、行政が企業機能を代替する現象が存在したままである。

②国有株の割合が大きいため、役員を選出・任命等が行政側の影響を受けやすい。特に経営者の任命や業績評価を行う取締役会では、行政側の意向を重視する傾向があり、企業の監督管理システムが正常に機能していない。

③発行済み株数に占める流通株の割合が小さく、市場に流通していない安定株である国家株が圧倒的なシェアを持つため、企業側が買収されるリスクがなく、経営者が業績向上のインセンティブが働かない。

---

<sup>20</sup>崔新建（2007）、「中国各类企业经营管理的比较」、アジア研究 No. 8、P111。



すなわち、現代企業制度が導入されたと言っても、先進資本主義諸国と同様の企業運営体制が確立されず、コーポレート・ガバナンスの欠如といった問題を抱えたままである。これは、本格的な民営化に着手しない限り、これらの問題を根底から解決するのが難しいことを意味する<sup>21</sup>。国有企業の民営化は市場経済への改革と同様に、漸進的なアプローチが採られていた。まずは、国有企業の所有者の多様化である。この過程では、もともと100%国に所有されていた企業は、①外国資本、②民間資本、③法人資本、④経営者や従業員などの出資を受けながら、国有の持ち分を少しずつ減らすようにした。なかでも、海外資本や民間資本が一定の範囲での国有企業の買収合併に対する奨励、及び国有資本が民間企業への参入を認めたことが注目される。これにより、国有企業の経営の透明化や、有効なコーポレート・ガバナンスの構築が期待されるだけでなく、民間資本の参入により、国有企業の競争意識の向上にも有効とされた。

また1995年の時点で中国には25万社ものも国有企業があつたが、うち24万社以上が中小企業であり、またその大半が地方政府によって管理されるいわゆる「地方国有企業」であつた。地方国有企業というのは、名目的には地方政府が国家に代わって管理する企業であるが、地方政府が出資して設立され、利益の上納先も地方政府なので、実質的には「地方が所有する企業」として扱われている<sup>22</sup>。

消費財企業の多くは私営・民営化されたものが多いが、その規模は小さく、資金調達力もなく、また経営者の為の企業といった意識の基に運用され、さらにサービス・流通業も零細で、マーケティングの本質である顧客・生活主導主義はビジネスアイデアとしては成立したものの、マーケティング総体の命題として理解されてこなかった。

つまり、大手国有企業や合併合作巨大インフラや建築産業との資金調達力のある企業もマーケティングを意識しないし、今日的中小消費財企業もマーケティングを意識しなくても企業活動が完結できてきた事が今日の生活主導主義が根付かない原因とも言える。

その経営陣の資本論理としては利益至上という概念であり、市場に対しての戦略論理も市場に向いてなく、経営陣に向くためのものであるため、経営陣の官僚が多くの利益を取り、人事的不正も生じる。これによって、中国の格差問題もひどくなってきた。

しかし、中国式にも市場経済というものがあり、市場経済を通じて社会主義を実現する

<sup>21</sup>孫根志華(2017)、「中国国有企業の改革(1980-2010年)」、城西国際大学紀要第25巻第2号、P6。

<sup>22</sup>丸川知雄(2013)、「中国の国有企業—「問題」から「パワー」に転換したのか—」、JRI レビュー2013 Vol.1. 3、No. 4、P12。

と規定され、経済の活性化を図るという体制で「政治的には社会主義、経済的には市場経済」という建前を示すものである。政治的には一党専制を堅持しつつ、経済的には市場原理を導入する。「中国のマーケティング課題を研究する場合は、中国国家機構を企業経営陣と見なしてもよい」と言えよう。

すなわち、国家政策主導の半市場経済の元で、メイン商品の基礎素材、鋼鉄、化学製品、繊維、等の生産物を企業視点から見れば、中国企業のマーケティング経営は一風変わったものであり、国家企業の絶大な統制力から見て、その中にまず「社内消費」と名付けるべき国内市場の統制があり、その中で、市場拡大という問題に直面し、グローバル戦略に向かう。流れとしては「国家が基礎素材、鋼鉄、化学製品、繊維などの製造を握り、私営化させず→市場経済導入、日用雑貨を中心に私営経済を試行錯誤（マーケティング導入）、国家製造業を発展→市場経済の位置を肯定し発展させ、一部資源の運営権を与え、流通、小売、サービス業が発展→情報社会の到来により、従来の形態とのパラダイムの変革」といった過程をふみつつある。

## 2、中国型マネジリアル・マーケティングの要因

マーケティング戦略におけるマネジメント体系の角度から見ると、国家と直結する経営陣により戦略と発展方針を決める巨大企業は国家企業優先の製造業、流通業、サービス業、情報産業など、経済発展と共に様々な分野に細分多様化しているが、これらも「国家中心の視点から見たマネジリアル・マーケティングの体系」と見ることができる。この点が「第一の中国型マーケティングの特徴」と言えよう。

一方、中国は私営経済に対して認識が大きく変化している。中国では「社会主義改革・開放市場経済」の確立が1992年に打ち出され、国内における商品市場、金融市場、労働市場など各種の要素市場が整備されてきた。それまで暗黙裡に容認されていたのが、改革の進展で「社会主義市場経済の重点補完物」と位置づけられ、前述したように「重要な構成要素」となってきた。

中国を一つの企業の観点から分析すると、それは極めて大きな国家企業であり、企業そのものの発展と成長の原則は、国の経済発展を基幹とする。改革開放後、中国企業は制度改革を実施し、市場経済の形態を受け入れ、自国の国有部門に民営化の是正をした。

この大企業は、下請け制度と改編により準国営部門に分割し、さらに準国営部門も資産分離により完全な私営部門と企業を作り上げる。また私営部門も発展とともに一定の資金と規模を有した後、国家党機構により徐々に国家指示とサポートを受け、インサイダー・

コントロールが発生し、準国営部門へと変化する。例えば、アリババはもともと私営企業であるが、国家部門の株買いにより国家サポートと指示を受けるようになった。また準国営部門も同じく国営に変化する場合もある。これらの流れはサークルのようにできている。

そして、国営部門が先ほど記述したように、国家資源（木材、鉄道、希土類）を抑えながら発展を試みる、これらの資源はすべて国家マネジメント下にあり、国内市場及びグローバル市場にて企業活動を展開する、一帯一路がまさに中国国家部門の最近もっとも大きい企業活動プロジェクトではあるが、先ほど述べたように、マーケティングの本質である顧客・生活主義ではなく国家級ビジネスとして経営することを第一義とし、自国製品にこれからの発展支援策を提供し、国家政策的付加価値をつけることが第一要務という概念に企業のマーケティング命題があると言えよう。

そして準国営部門の場合になると、これらの企業は中国経済の発展の大半を担っている。国家マネジメントと市場経済の両方に左右され、多くの企業形式を取っている。国家利益を元に自身の企業利益も求める。すなわち、国家戦略マーケティング＋市場経済マーケティングの形となっている。これらの企業の今後もっとも求められるマーケティング課題としては、生活者と共に市場アプローチする生活者視点マーケティング論理の養成である。

現時点、中国国民の生活様式と市場経済社会発展の一大要素として活躍している準国営部門は、国有企業との互いの影響が無視できないものである。

また、完全私有形式を取っていた私営経済は多くの場合は、サプライチェーンの末端に位置する小売、流通、及び飲食サービス、中小下請け加工業が圧倒的に多い。しかしこれらの私営経済は、もっとも改変しやすく、マーケティングの概念を受け、パラダイム変革を迎える可能性も高い。私営企業は、株式を運用しながら企業利益を中心に完全なる市場経済マーケティングを行う（国家からの法律規制影響は受ける）。

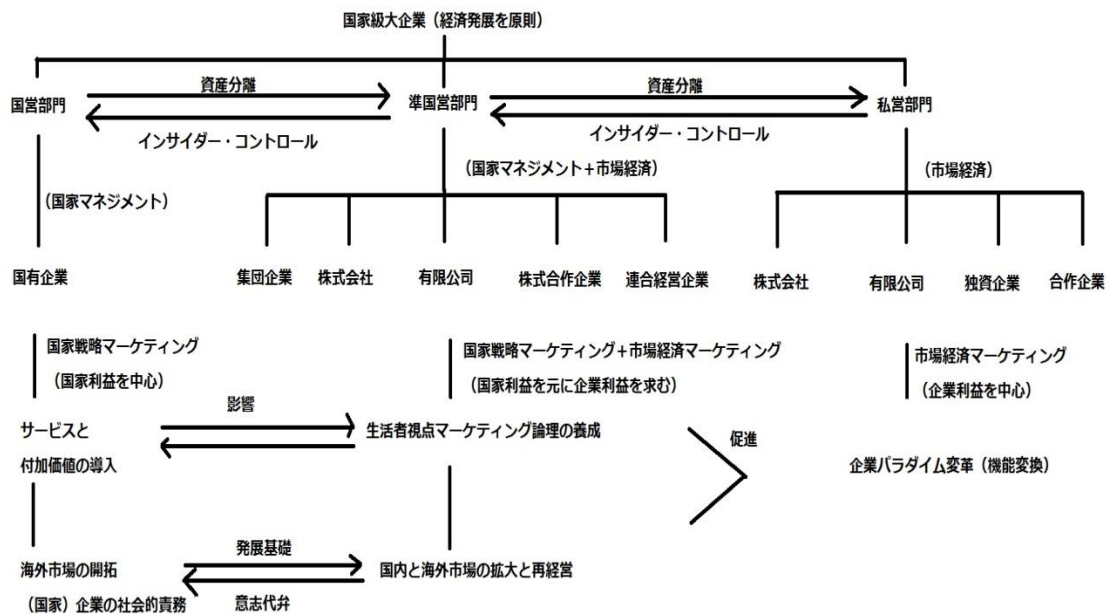
大事なのは、市場経済マーケティングを取っていた私営経済の経済・経営活動は準国営部門のマーケティング理念の改変と活動の活性化を促進させている。これらの私営経済の変化を見受け、準国営部門も変化せざるを得なくなる（例えば、中国の三大通信会社、電信、移動、連通のまだ完全ではないがマーケティング面での試みがある。しかし、まだ生活者視点でのマーケティング論理を養成していない）。

これにより、今後中国企業の発展でもっとも大事なのが準国営部門のマーケティング論理の養成にある。これらの企業の改変により国内と海外市場の拡大と再経営はできるようになり、国営企業にも影響を与える。

国有企業の場合になると、サービスと付加価値の概念の導入をすると、安定成長を図れて準国有企業にも影響を与える。また海外市場の開拓に（国家）企業の社会的責務を見につけ、企業信頼性も構築できる。これは中国企業のもっとも大きな課題の一つでもある。そして安定成長を遂げる国家企業は準国营部門の発展基礎ともなってくる。

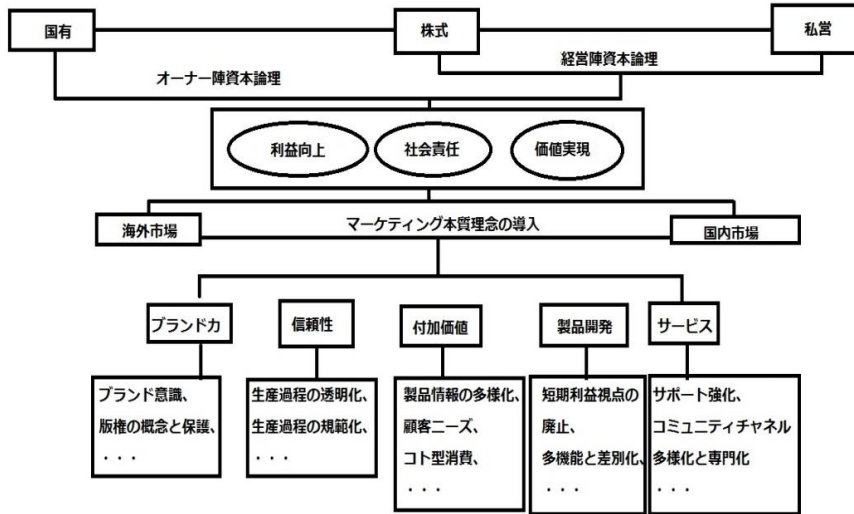
これら一連の構図は中国でマーケティングを体系化、成熟化させる場合に重要だと筆者は考える。

中国企業マネジメント体系図



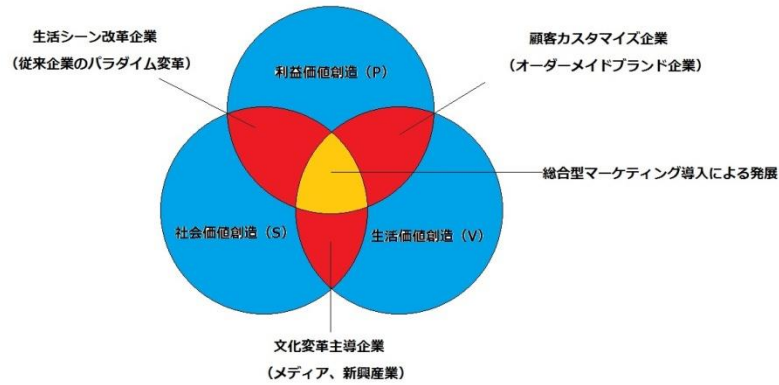
筆者作成 (2018)

### 求められる中国企業発展課題



筆者作成 (2018)

### 中国企業発展方向性



筆者作成 (2018)

3、求められる生活者視点のマーケティングと中国型企業マーケティングの発展モデル  
生活者視点のマーケティング本質理念の導入が求められるが、その場合では図の三つの企業形態が国内、海外両方の市場マーケティング問題に面する。3つの課題が互いに影響し合い、中国企業のこれからの発展方向を示している。

この三つの企業形態がさらに進化を遂げると、準国営企業が株式の形を取り発展してきた。株式と私営は経営陣資本論理、国有はオーナー陣資本論理のままで、発展上では大きな課題に直面する。その三つの課題は、1、利益価値創造、2、社会価値創造、3、生活価値創造である。これらの課題の解決策は、現在中国企業に直面している問題点と解決策と関連する。企業形態から国有でも私営でも、ブランド力不足、信頼性欠如、付加価値が乏しいなどの問題が伴っている。

解決方法としては前文で述べたように、生活者視点のマーケティング本質理念の導入が求められるが、その場合ではこの三つの企業形態が国内、海外両方の市場マーケティング問題に直面する。発展方向のモデルとしては：まず企業寿命向上のための適正利益追求（profit）がある。企業は製品生産、サービス提供面ではコスト工夫、顧客確保、ターゲット選定、チャネル構築などの努力が必要で、これらの内容はまさにマーケティング 1.0、2.0 時代の企業課題である。

しかし、今日の企業課題は変化しており、企業社会性価値創造と顧客価値創造が求められるようになり、この二つの新しい課題も利益価値創造と同様に挙げられる。3つの課題が互いに影響し合い、中国企業のこれからの発展方向を示している。その中で、利益価値創造を追及する企業は社会的価値創造概念の導入を始めると、生活シーン改革企業という方向性が出る。これらの企業は企業として、ビジネスパラダイムの変革が求められる。例えば、ECサイトが発達している現在の中国は、従来の零細小売業が大変な衝撃を受け、倒産してしまう企業も少なくない。特に国営百貨店や個人経営店舗など、視野を社会的な生活者視点に移行する必要がある。企業の多機能性、店舗の付加価値性とサービスに注目せざるを得なくなる。国有企業の場合でも社会的論理をもっと重視すべく、環境問題や国民生活面でさらなる変革を追及し、従来の企業論理を改変することに直面するだろう。

そしてマーケティング 3.0 の社会価値創造と顧客価値創造の融合した部分では、新しい文化創造企業が挙げられる。これらの企業はICTなどの新興産業が多く、社会の文化的志向とユーザーの自己実現を求めている。例えばソーシャルメディアによる個人のコンテンツサイトなど、日本のニコニコ動画のように、中国でもそれに類似している動画視聴サービスがあり、サブカルチャーを広げると同時に、ユーザーの個人的自己実現を果たし、コミュニティ文化創造に寄与する。

また利益創造も顧客価値創造（マーケティング 4.0）と相まって、ロイヤルティーのある顧客カスタマイズサービスを提供できる企業の方向性を示すものである。この方向は第

4次産業革命の命題である、顧客一人ひとりに対して個人価値と要求を満足させるマス・カスタマイゼーションを可能とすることである。インダストリー4.0が目標とされる現在、さらに高齢化社会の到来と、新富裕層の台頭などの事象により、one to oneの真実の追究が求められる。育児、家庭教育、個人レッスン、オーダーブランド品などのAI・IoT化をベースとした生活創造が求められてこよう。

これらの方向性はすべて顧客主導主義、いわゆる生活者視点を基にするマーケティングの本質が鍵となる。トータル・マーケティング導入による中国企業のこれからの発展は計り知れないものとなるだろう。国有でも株式でも私営でも、国内や海外市場に目を向ける場合は必ず生活主導主義のもとで、自社の製品やサービスをもう一度再構築し、ビジネスパラダイムの変革を追求する必要があるだろう。この中国企業PSV (Profitability、Society、Value・Equity) 発展方向モデル図は、一番大事なマーケティング理念の導入を前提とし、マーケティング1.0から4.0までの中国各企業の方向性を示すものである。

そうした状況下、世界のビジネスパラダイムの変革をリードするのは、今日国家主導を背景とする中国型マーケティングにあるのかもしれない。国有企業の発展過程から見えてきた不合理と不条理は、中国企業総体の市場品質と技術の向上を阻害してきたし、生活者不在の中国企業マーケティングに陰りを見せてきていたことは間違いない。

しかしこの5年間の世界の産業変革の主体を成すAI・IoTによる第4次産業革命は中国社会と市場ではQRコードを中核とした顧客IDの確立と、それによるビッグデータ活用による中国消費動態と消費市場を急激に変革させてきている。そしてこれによる国家と企業を中核とした市場統御型マーケティングが世界、特に周辺発展途上国のマーケティングを牽引しているとも言える。このスピード感と国家政策に準拠する企業発展モデルは、今日世界をリードしており、第4次産業革命の中核として、いくつかの中国企業をグローバルにポジションづけている。そして、一帯一路の国家戦略はその途上にある発展国の市場発展未来を予見する程の影響力を持っていると言えよう。第4次産業革命の中でのこの国家主導の中国企業型マーケティングは今日その意味と意義は認めざるを得ないだろう。

しかし中長期的には未完成な製造加工技術や品質がやがて中国の成長の中で大きな課題となるだろうことは予見できる。また国内の環境改善は習近平政権ではようやくその強いリーダーシップの基に改善される兆しを見せているが、果たして生活主導主義を無視した諸策が社会創造と生活的自己実現に向けてのマーケティング3.0、4.0が叫ばれる中で、多大な社会矛盾と生活矛盾を生むことも予見できるかもしれない。しかしともあれ、企業

のビジネス命題の確立とスピード感は否定できない。

以上のように中国型マーケティングモデルが今日の中国企業の世界的ポジションを向上させていることは間違いないが、修正すべき生活主導型マーケティングを無視することはできなくなるだろう。



## II. 審査結果の要旨

高千穂大学大学院 客員教授・論文審査主査  
新 津 重 幸

1. 本博士学位論文申請は2018年10月に提出され、主査1名、副査2名による査読が行なわれた。また、2019年1月には博士論文申請に関わる学位能力試験(論文・英語論文試験)が行なわれ、これに合格した。その結果を踏まえて、2019年1月に発表会質疑が行なわれた。そして、質疑結果による修正課題を含め、本論文の口頭試験審査が2019年1月27日に行なわれ、その結果、主査1名・副査2名共に合判定の結果とした。

### 2. 本論文の構成と審査評価の上での本論文の提言と要旨

本論文は中国型商業経済発展の原理から見える今日的中国企業の進化とこれからの予見を論じたものである。今日中国企業は1978年改革開放により市場経済が実行されてきて以来、凄まじい進化を遂げてきた。しかし、その中で中国企業が直面している課題も数多く存在し、企業のブランド力、製品とサービスの信頼性、グローバル戦略に関わる課題も多岐にわたる。そして、筆者はこれらの問題の根本には体系化かつ本質を掴んでいるマーケティング理念が欠如されていることにあると理解している。これらの概念が不在であっても中国の国有企業から私営企業まで、今日大きな発展を遂げていると言えよう。

しかし中国の商業歴史は長く、その時点で世界に名を馳せた有名商業グループ、晋商と浙商グループがあった。これらの商業グループは現代中国企業のビジネス活動に大きな影響を与え、後に衰退したとしても彼らの働きは中国中世・近代商業史の最高峰であって、現代中国政府及びその文化を受ける中国企業の礎ともなっている。

特に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。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。現代中国の企業評価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。

そして、浙商は近代中国商業史の中で重要な意味を持っている、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、現在まで浙商は存続し、多くの経済発展をもたらした基幹とも言えよう。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。この背後には先進国の普遍のマーケティング体系である、顧客中心の equity (顧客資産) 概念が欠如していることにある。それも1949

年新中国建国により公有制経済を長年取っていたためである。改革開放により市場経済が認められ、初めて私企業概念が導入されても、国有経済のサポートという位置づけは今日でも続いている。

中国企業とマーケティング原理の研究に当たる場合、先述したように、その背後にある政府による制度と法律規制の影響を強く意識せざるを得ない。これらの要素は企業発展の大きな要素になるが、国有企業のような国家面からの援助がない私営企業でも著しい影響を受けることになる。つまり、不完全な自由経済の元で、中国企業のマーケティング展開はその制約の中で発展している。

しかし、現代中国では、特に 2008 の北京オリンピックと 2010 の上海万博以降、今日の中国企業の成長は、それまでの素材・製造業を中心とした国有企業や準国有企業の価値は 2015 年以降情報ネットワーク企業を中心に大きく変革しつつある。特に QRID コードによるキャッシュレス社会の急激な進展は世界をリードしつつあり、これに続こうとする新興国経済をもリードしていると言える。中国型マーケティングの特性である「市場は統御できるもの」とする、中国独自の新興マーケティング概念や AI・IoT による第 4 次産業革命を急速に進化させようとする中国独自のマーケティングを開花させつつある。その意味では「生活者と共に」の概念が徐々に確立され、長年不在のままのマーケティングの本質：生活者主導主義を基幹とするマーケティングへの変革を模索せねばならない時代がすぐ到来すると予見できよう。

しかし中長期的には未完成な製造加工技術や品質がやがて中国の成長の中で大きな課題となるだろうことは予見できる。また国内の環境改善は習近平政権ではようやくその強いリーダーシップの基に改善される兆しを見せているが、果たして生活者主導主義の配慮にまだまだ至らない諸策が、世界的なマーケティングである社会創造と生活者の新しい次元の自己実現に向けてのマーケティング 3.0、4.0 が呼ばれる中で、多大な社会的、生活的矛盾を生むことも予見できるかもしれない。しかしともあれ、グローバル化する中で中国企業のビジネス命題の確立とスピード感は否定できない。

本論文は中世中国の晋商時代から始め、現代の AI・IoT をベースとしたキャッシュレス社会へと進化した中国企業と企業社会現状を踏まえ、今日でも国家政策要素が伴ってくる中国企業の現状と発展の方向性を示すものとして論述したものである。

本論文は以下二部に構成されている：

「第一部：中国商業経済の発展史と近代中国商業経済への進化」と「第二部：改革開放経済下の企業発展と中国型マーケティングの特性」である。その第一部は以下の三章で構成されている：

- 第一章 中国晋商のビジネス特性と商業経営原理
  - ー現代中国マーケティングの原点としての晋商特性ー
- 第二章 中国浙商グループのビジネス特性と商業経済原理
  - ー中国企業化の原点としての浙商の特性ー
- 第三章 社会主義経済の発展過程と企業家形成の過程
  - ー近代中国ビジネス原点の確立とマーケティング原理ー

第一章は以下のように結論づけている：

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 を実践していたと言えよう。晋商は自らに關与する者は組織内の人だけでなく、顧客を含むすべてをステークホルダーとする考え方を保有していたが、今日マネジリアル・マーケティングの概念として、これをオープン・マネジメントと呼んでいる。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 の取り組みを中世期から近代まで取り込んでいたと言えよう。

第二章では中国浙商グループのビジネス特性と商業経済原理について論述している。

第二章は以下のように結論づけている。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、現在まで浙商は存続し、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検討し、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は重要である。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、そして現代中国ビジネス事情と企業経営の特質を明らかにすることができる、としている。

こうした事実は現代中国企業経営とビジネス展開に共通するものだが、今日の中国政府の企業支援と管理が加わり、さらに外資企業ノウハウを吸収することによって成長してきた中国企業が、中国独自の発展と中国マーケティングを形成し、グローバルポジションを確立している今日の中国国有企業や準国有企業の姿に類似している。

第三章では第二章の続きとして、1949年新中国建国後、1978年より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について論述している。

ケーススタディとして中国企業の KANGNAI グループを例にしている。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 (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 (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 (顧客にとって価値ある) 製品を製造してきたものの、現代中国企業が持っている共通の問題点：自社開発によるシーズの確立を目指さず、模倣を中心としてきた中国企業特有の課題を有している、としている。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あげられ、これらの欠如により総合的な Customer Equity (顧客生涯価値) を見出せないままにいるという結論に至っている。

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、自社開発能力と自社独自シーズ (Seeds) の確立、品質の管理、自社製品のポジションニング (Positioning) とそれに伴う信頼性を確立したグローバル戦略が企業発展上重要となる、としている。

また中国企業とマーケティング原理の研究に当たる場合は、その背後にある政府による制度と法律規制の影響を強く意識せざるを得ない。これらの要素は企業発展の大きな要素になるが、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い影響を受けることになる。不完全な自由経

済の元で、企業のマーケティング展開はその制約の中で発展していると結論づけている。

第一部の中世・近代商業発展とマーケティング的要素を踏まえて、第二部では現代中国の企業事情について論述し、「中国型マーケティング」の成立の要素と、発展する中国企業のグローバルポジションの特性について言及している。第二部の構成は以下のようになっている：

### 第一章 改革開放政策と現代中国マーケティング原理と近代化の過程

－社会主義経済の発展と中国型民間企業ビジネス原理及びビジネス体系の確立－

### 第二章 現代中国企業の消費市場変革と中国企業のビジネス戦略の独自性

－急速に進化する中国消費革命－

### 第三章 中国型ビジネスマーケティングの今日的特性

まず第一章について、本章では民間企業の発展的代表的企業として中国白物家電ハイアール社を例にし、ハイアールの発展過程から見た中国型マーケティングの特性を一部論述している。そして以下のように結論づけている：

中国の国情と市場経済発展水準により、中国の企業マーケティングはまだ初歩的な段階に位置するものの、独自の中国マーケティング概念を構築しつつある。中国マーケティングの発展は市場経済の発展とともに進行しているため、市場体系の不完全、運用の不規則性により中国企業のマーケティング実践は先進国家の発達した自由経済下のマーケティングより不適合性と低次元性が所見される。しかしこんな状況下でもハイアール社は現地マーケティング活動を展開し、成功を収めた。ハイアールは今日グローバル企業として成長しているが、一民間企業として発展し、そのマーケティング手法は、今日的マーケティングの本質に通じるところが見受けられる。そして中国全体の民間企業市場細分化とエリア・マーケティングの規範として位置付けられるかもしれない。つまりハイアールから見える中国独自のマーケティング展開は、マーケティングの基本に求められる顧客本位の Needs と Wants への開発・販売・サービスシステムに準拠した基本を応用し、中国的な所得格差やエリア格差に合致させる超細分化戦略を独自にマーケティング運用してきたと言える。その特性とは：

- ①中国は広大な地域であり、しかも各エリアにおける民族性や民力・民度も異なるため、極めて多様で多次元なエリア戦略が求められる。
- ②これらのエリア戦略も極めて個別的であり、1 エリア細分化戦略が他エリアでの汎用性に乏しい。つまり、エリア独自の個別戦略の立案と独自性が求められる。
- ③本社戦略の統合性が求められるが、その戦略は各エリア細分化に則った戦術的展開の権限委譲が求められる。
- ④戦後、第一次高度経済成長期（1955～1970）に松下電器（現パナソニック）が、国内に家電系列小売店制度を採用することで全国に系列家電店を整備し、家電店が補修サービスを直接する払販体制を取った。同様にハイアールもこの方式を広大な中国農村部にまで整備したが、これら販売代理店を売りの道具のみに活用することなく製品の活用上の不一致(アンフィット-unfit)を情報として把握することで、これらを製品改良、製品開発、製品高度化に活用し、ユーザーの評価と企業ブランド価値を高めてきた。

⑤地域により言語も住民性も異なるが、現地住民を採用することによって民度や民力に合致した販売体制と人材採用を行ってきた。

⑥マーケットをエリア特性や所得格差に合致させた細分化を促進し、彼らの生活シーンを想定した製品スペックを多品種・多次元に開発し、ターゲットの細分化に沿った「適正品質生産体制」を確立した。また、所得格差の大きな貧困層（弱者）を最大のマーケティングターゲットとして捉え、今日的な弱者優先主義のマーケティングの展開は新しい中国型マーケティングの独自性と言えよう。

第二章については中国国産製品の信頼性が低い、ブランド力が低い、競争力低下等の問題が生じているという現状の中で、2015年以降、現代中国はECサイトのビジネスが大きく発展を遂げ、世界トップレベルのEコマースを構築することができたということを論述している。

そして以下のように結論づけている。

現代中国マーケティングの主な活動はデジタル・マーケティングから展開されたといっても過言ではないが、これらのマーケティング活動はマーケティング本質未導入のまま展開されたため顧客視点に基づいていないものが多く、短期利益に走る場合も多い。中国企業全体的な短期視点、開発能力不足、生産中心という現状と問題点ははまだ改革されたとは言いがたい。しかし、売上・利益向上とICT化による生活改善をもたらしたことは間違いない、としている。また中国的「まずやってみる」的風土と中国民度と政府主導の適正品質とチャネル開拓の成果は今日的中国企業のグローバルポジションを確立させたと言えよう。そしてQRコードによる顧客ID化やキャッシュレス社会の進展、さらにモバイルアプリケーションによる個人信用点数保証等の進化は世界初と言える。しかし根本的な顧客中心マーケティングではない。またデジタル・マーケティングの一大特徴と言えるユーザー数を利益に変換という考え方で、むやみにプロモーション戦略に走り、過剰コンテンツの開発などが中国企業现阶段の全体的問題となってきたとも指摘している。

第三章では中国型ビジネスマーケティングの今日的特性を論述している。中国マーケティングそのものはプロモーション型マーケティングから始まり、製品計画型マーケティングを経て関係性マーケティングに向けて進化してきている。当面の問題について、中国のマーケティングとビジネス風土を研究する場合に当たっては、国有企業すなわち国家全体的な経営態度、オーナー主義的経営論理から着目しなければならない。そして現代企業制度が導入されたと言っても、先進資本主義諸国と同様の企業運営体制が確立されず、コーポレート・ガバナンスの欠如といった問題を抱えたままであると結論づけている。

しかしこの5年間の世界の産業変革の主体を成すAI・IoTによる第4次産業革命は中国社会と市場ではQRコードを中核とした顧客IDの確立とそれによるビッグデータ活用による中国消費動態と消費市場を急激に変革させてきている。そしてこれによる国家と企業を中核とした「市場統御型マーケティング」が世界、特に周辺発展途上国のマーケティングを牽引しているとも言える。このスピード感と国家政策に準拠する企業発展モデルは今日世界をリードしている、としている。そして第4次産業革命を中核とした、いくつかのICT型の中国企業をグローバルにポジションづけている。そして、一帯一路の国家戦略はその途上にある発展国の市場発展未来を予見する程の影響力を

持っていると言えよう。第4次産業革命の中でのこの「国家主導の中国企業型マーケティング」は今日その意味と意義を認めざるを得ないだろうとも結論づけている。

以上、本論文は、第一部で中世・近代の中国商業史を前提とした中国型マーケティングの礎を明らかにし、第二部で改革開放後の中国企業発展の経過と中国政府主導の国有企業・準国有企業の特色と中国型企業ビジネスの特性と課題を論じている。さらに急速に進化するICT、SNS社会の進化と実像や流通システムの発展と中国企業のグローバルポジションの確立と進化について述べている。そして「市場を統御する」とした「中国型マーケティング」の要因とこれからの課題と予見を併せて論述している。

それは、今後中国企業の発展でもっとも大事なのが準国営部門のマーケティング論理の養成にあるからである。これらの企業の改変により国内と海外市場の拡大と再編ができるようになり、国営企業にも影響を与えるだろう、としている。

そして、課題と方向性としては以下の3点の提言モデルを挙げている。

1 利益価値創造

2 社会価値創造

3 生活価値創造

これらの課題の解決策は現在中国企業に直面している問題点と解決策と関連する。企業形態から国有でも私営でも、ブランド力不足、信頼性欠如、企業付加価値化が乏しいなどの問題点を伴っている。

これらの方向性はすべて顧客主導主義、いわゆる生活者視点を基にするマーケティングの本質が鍵となる。トータル・マーケティング導入による中国企業のこれからの発展は計り知れないものとなるだろう。国有企業でも準国有企業でも私営企業でも、国内や海外市場に目を向ける場合は必ず生活主導主義のもとで、自社の製品やサービスをもう一度再構築し、ビジネスパラダイムの変革を追求する必要があるだろう。この発展方向は一番大事なマーケティング理念の導入を前提とし、マーケティング1.0から4.0までの中国各企業の方向性を示すものである。

以上のように各章ごとの内容を審査し、それぞれの提言や適用、指摘を評価すると同時に提言モデルと各章ごとの提言要旨の評価を行ない、博士論文として認可できると判断、合判定とした。

本論文は以上の論点で論述されており、本論文の持つ中国型マーケティングの進化を予見するものとしては、総合的にこれまでの中国マーケティング論述論文では見られない。そして、中国型企業マーケティング戦略の指針として、重要な論点を指摘している点はこれまでにない独自の論文と言えよう。さらに、本論文からこれからの中国型グローバル企業の未来と市場統御型マーケティングの発展性を期待する事項も類推できる論文と言える。

## 目次

はじめに.....	7
第一部 中国商業経済の発展史と近代中国企業ビジネス社会への進化.....	18
第一章 中国晋商のビジネス特性と商業経営原理	
－現代中国マーケティングの原点としての晋商特性－.....	19
1 はじめに.....	19
2 晋商の特性	
2.1 晋商の歴史.....	20
2.2 晋商の貿易活動.....	22
2.3 晋商の金融機構.....	22
2.4 晋商の商人文化.....	23
3 晋商の発展要因分析	
3.1 晋商の経営者特性.....	25
3.2 晋商の組織構造.....	26
3.3 晋商の経営戦略.....	26
4 晋商の衰退要因分析	
4.1 外部要因.....	27
4.2 内部要因.....	32
5 晋商の発展史から見たマーケティング原理とビジネス特性	
5.1 自社製品の品質と稀少性に拘る.....	35
5.2 薄利多売の販売方式.....	36
5.3 開拓精神で構築した流通特性	
5.3.1 物流特性.....	37
5.3.2 情報流特性.....	39
5.4 顧客との関係性の構築を目指した販売方法.....	40
5.5 社会貢献活動と経営理念.....	41
6 小括.....	44
第二章 中国浙商グループのビジネス原理と商業経済原理	
－中国企業化の原点としての浙商の特性－	
1 はじめに.....	47

2 中国の五大商業グループの特性	
2.1 徽商の特性.....	48
2.2 晋商の特性.....	49
2.3 蘇商の特性.....	51
2.4 粵商の特性.....	52
2.5 浙商の特性.....	53
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.....	58
3.1.2 買弁の誕生.....	60
3.1.3 錢莊からの脱出.....	61
3.1.4 近代金融への参入.....	63
3.1.5 近代中国資本主義の中核.....	66
3.2 浙商の発展要因	
3.2.1 近代浙商企業家の形成.....	67
3.2.2 近代浙商企業家の特質.....	68
4 小括.....	69

### 第三章 社会主義經濟の發展過程と企業家形成の過程

#### —近代中国ビジネス体系の確立とマーケティング原理—

1 はじめに.....	72
2 中国經濟の發展と企業形成の実像（1949年から1990年まで）	
2.1 社会主義改造	
2.1.1 土地改革.....	73
2.1.2 一五計画.....	74
2.2 人民公社化	
2.2.1 農村合作社.....	76
2.2.2 人民公社.....	77
2.3 文化大革命.....	81
2.4 改革開放.....	82
3 初期の民営企業：郷鎮企業のビジネスモデル	
3.1 郷鎮企業.....	84
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.....	87
3.2.2 蘇南モデル.....	92



4	浙商を原点とした現代マーケティング原理とビジネス手法	
4.1	品質管理の徹底.....	97
4.2	海外市場への着眼.....	99
5	浙商を原点とした企業家発展の特性.....	101
6	小括.....	103
	第一部まとめ.....	107
	第二部 改革開放経済による企業発展と中国型マーケティングの特性.....	109
	第一章 改革開放政策と現代中国マーケティング原理と近代化の過程	
	ー社会主義経済の発展と中国型民営企業ビジネス原理及びビジネス体系の確立ー	
1	はじめに.....	110
2	私営経済の発展と私営企業形態	
2.1	発展背景と概要.....	111
2.2	発展過程における課題と問題点.....	113
3	近代中国型民営企業ビジネスの発展過程	
3.1	1978年12月ー1985年の認識時期.....	115
3.2	1980年代中期ー90年代中期の盲目追従時期.....	117
3.3	1990年代中期以降の反省と2011年までの探索時期.....	120
4	中国型マーケティングの課題と問題点	
4.1	何故マーケティング理念は低次元化してきたのか.....	124
4.2	何故マーケティングは馴染まないのか.....	124
4.3	求められる点から面への中国マーケティングの応用範囲の拡大.....	126
5	求められる現代中国型マーケティングの確立	
5.1	求められるマーケティング重心への転換.....	128
5.2	求められる販売ルートの確立と専門化.....	129
5.3	求められるマーケティングによる地域の細分化.....	129
5.4	求められる製品カテゴリーの再構築.....	129
6	ハイアールの発展過程から見た中国型マーケティングの特性	
6.1	中国型サービスの革新.....	130
6.2	中国型流通戦略の革新.....	134
6.3	ハイアールの中国型マーケティング戦略の特性.....	136
7	小括.....	141
	第二章 現代中国企業の消費市場変革と中国企業のビジネス戦略の独自性	

## －急速に進化する中国消費革命－

1	はじめに.....	144
2	先進国マーケティング発展とその特性.....	145
3	現代中国消費生活市場の進化と特性	
3.1	中国消費市場の発展過程.....	148
3.2	現代中国消費市場の問題点.....	155
4	中国独自の消費市場進化と発展要因	
4.1	急速に発展するデジタルコンテンツ社会（ECサイト市場の急成長）.....	157
4.2	キャッシュレス社会の到来.....	158
4.3	流通の変化.....	164
4.4	EC金融活動とECマーケティングに取り組む国民.....	170
4.5	ビッグデータに基づく信用社会.....	174
4.6	ECサイト環境下での中国独特の農貿市場（いちば）の発展と中国型市場（いちば） マーケティング.....	180
5	小括.....	183

## 第三章 中国型ビジネスマーケティングの今日的特性

1	はじめに.....	185
2	プロモーション重視のマーケティング・マネジメント戦略.....	186
3	求められる中国企業への社会的命題とマーケティング命題.....	188
4	一帯一路政策から見るグローバルセッションと求められる中国企業のマネジリアル・マ ーケティング.....	190
5	私営経済影響下の中国国有企業の改革過程と中国型マーケティング	
5.1	中国国有企業の形態から見える中国型企业特性	
5.1.1	中国国有企業の発展状況と問題点.....	200
5.1.2	中国企業の分類.....	203
5.1.3	中国国有企業の現代化制度と沿革から見える中国型企业のマネジメント特 性.....	206
5.2	第4次産業革命と求められる今日的企業価値と台頭する中国企業ポジション	
5.2.1	中国企業価値向上の現実.....	215
5.2.2	中国企業価値を向上させるAI・IoTによる生活革命と社会創造.....	217
5.2.3	変革進化する中国型マーケティング.....	224
6	求められるこれからの「中国型企业マーケティング」モデル.....	226
	最後に.....	231

参考文献.....232