

博士論文

中国型商業経済発展の原理と今日的中国
型企業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 1 6 0 0 3 D

任意飛

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	
	－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－	
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 一带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

はじめに

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述したものである。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。これらの概念の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古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、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QR I D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A I ・ I o T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いま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が叫ばれる中で、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。

本論文は古代中国の晋商時代から始め、現代のA I ・ I o T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

—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－

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。中国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。晋商は明と清の二つの時代の約 500 年の間、その当時、国内・国外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。

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。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、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。

それは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、限界があったが、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ことにも表われている。

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、顧客を含むすべての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。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。

それは：

- ①経営方式の集団化。
- ②同業組織の創立。

の特性を持ち、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。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。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

いままで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。

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、生活主導主義・顧客主導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には至っていない。

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。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。

- 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
- 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。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：

- 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た。2016年中国EC市場のBtoBとオンライン小売（BtoCとCtoC）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（約40.85兆円）、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も中国の物流システムは世界に先がけた急速な技術革新とシステム化が進んでいる。

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。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だが、現代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、最終ゴールを4C理論の信頼性「コンフィデンス（confidence）」に置くのではなく、4P理論の利益「プロフィット（Profit）」にしているからだと思われる。

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。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的特性を論述した。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。

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。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。

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の前提に疎い諸策が社会創造と生活的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、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・準国有企業の特徴と中国型企业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た。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たものである。

第1部で中国商業の体系と発展・衰退を述べたのは、今日的中国型企业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、中国型企业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。

そして第二部は中国型マーケティングの特性を以下のように結論付けている。

中国型マーケティングは、「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。これら中国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が）。

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。

そして課題と方向性としては以下の3点を挙げた。

- 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が伴っている。

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。

第一部 中国商業經濟の發展史と近代中
国企業ビジネス社会への進化

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

1. はじめに

本稿では明・清時代の中国・山西省出身の商人と商業経営特性を論じている。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¹。

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²。

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

¹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##>

²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。

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ている。

2. 晋商の特性

2.1 晋商の歴史

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）³。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⁴。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⁵。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）⁶。

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

³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。

⁴「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篇に纏めたものだとされている。

⁵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。

⁶赵斌（2014）「中国盐运体制与构建区域通道经济」、甘肃社会科学2014年04期、P131-P135。

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



出典：中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

図 2：開中制時の山西省の位置



出典：「中国历史上的十大商帮的商业模式（2018）」

http://www.sohu.com/a/223108035_753444

2.2 晋商の貿易活動

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⁷。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、中国全土の金融界を牛耳った。

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⁸。

2.3 晋商の金融機構

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）⁹。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けだけでなく、政府の公金（官銀）の預金、税金の送

⁷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。

⁸山西省観光局（2011）ホームページ「晋商文化」

<http://www.shanxichina.gov.cn/jp/sourcefiles/html/sixculture/5525.shtml###>

⁹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、錢荘（旧式銀行）が専門分化したものである。

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（旧式金融取引所）



出典：鳳凰江蘇-平遥古城 看晋商文明輝煌 2014

http://js.ifeng.com/travel/theme/detail_2014_02/18/1864221_1.shtml

図4：蔚泰厚票号（旧式金融取引所）



出典：平遥蔚泰厚票号博物館ホームページ

<http://www.mafengwo.cn/poi/10088.html>

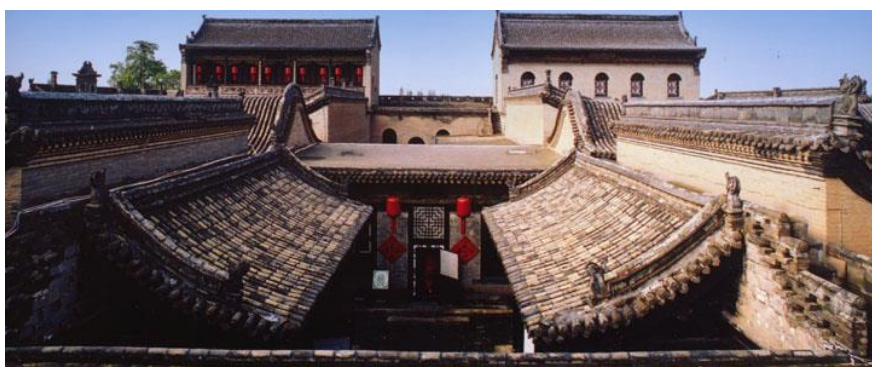
2.4 晋商の商人文化

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）¹⁰。

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報われている。

図5：晋商が残した遺跡①喬家大院



出典：山西旅行網-喬家大院

<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



出典：アラチャイナ

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

¹⁰安介生（1997）「山西票商」、福建人民出版社。

図 7：晋商が残した遺跡③揚州亢園



出典：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 晋商の経営者特性

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¹¹。何よりも「人」を大事にしていたのである¹²。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。

¹¹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。

¹²吳慧（2008）「中国商业通史（第五卷）」、中国财政经济出版社。

3.2 晋商の組織構造

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。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¹³。

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 晋商の経営戦略

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¹⁴。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営企業の近代化を妨げる要因ともなっていると見えよう。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

¹³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年第8号、P164-P165。

¹⁴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。

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 晋商の衰退要因分析

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¹⁵ ¹⁶。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。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37.7%を占めていた。

¹⁵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）。

¹⁶太原道（2012）「晋商衰落原因探析」<http://www.tydao.com/jinshang/2012/120312suailuo.htm>

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。キャフタは中ロ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



出典：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¹⁷。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¹⁸。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

¹⁷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）。

¹⁸王少平（1990）「中俄恰克图贸易」、社会科学战线、1990年第3巻、P182-P186。

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



出典：「清代晋商开辟的“茶叶之路”路线示意图」（中国国家地理, 2014）

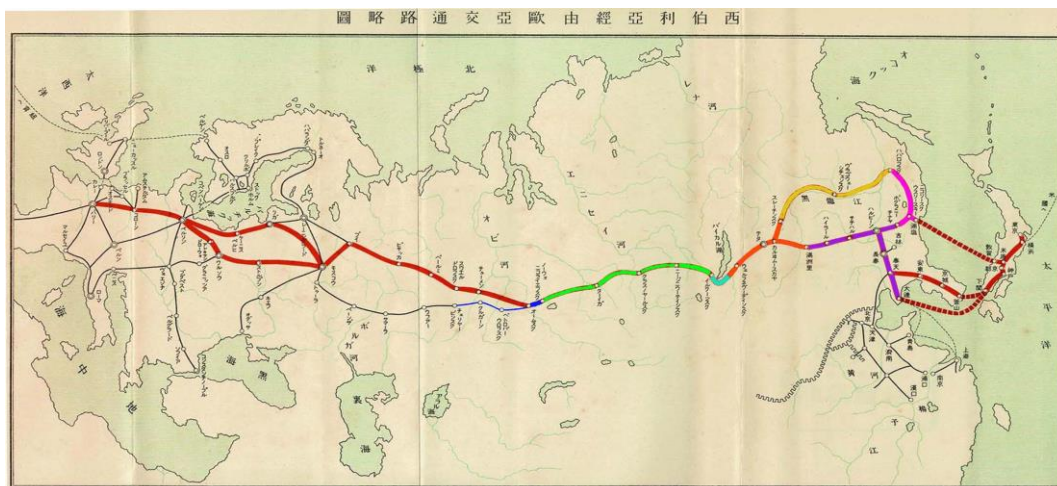
<http://www.dili360.com/cng/map/1085.htm>

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10）、東清

鉄道（図 11）¹⁹、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



出典：Paris entre l'admiration et la pauvreté : Des traces d'une écrivaine japonaise des années 1930 (2018)

<https://journals.openedition.org/teoros/3200>

¹⁹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。

図 11：東清鉄道路線図



出典：《松村金助の満州事変前の満鉄》（松村金助著 昭和 4 年刊）

<http://ktymtskz.my.coocan.jp/denki/matamura.htm>

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。二度のアヘン戦争（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（87.5%）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²⁰。

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、

²⁰ 郝平（2012）「丁戊奇荒」、北京大学出版社、P33。

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、北京における工商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 1980 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要因が挙げられる。

4.2 内部要因

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²¹。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

政府名	年代
明政府	1368 年－1644 年

²¹八国連軍（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。

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
護國軍政府	1915年－1916年
護法政府	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
中華人民共和國中央人民政府	1949年－1954年
中華人民共和國；國務院（日本国名：中華人民共和國）	1954年－現在

出典：《中国歴史大事年表-中華民國》を参照し筆者作成

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²² ²³。票号経営者は伝統的な旧式経営に固執し、

²²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。

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、二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したためである。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²⁴。

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圧制するものがある。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で効果は限られる。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

²³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将軍である（1884年3月12日－1966年1月11日）。

²⁴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德教のことである。

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。官僚との繋がりで経営方針が除々に変化したため、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に終焉を迎えたのであった。

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

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²⁵。また太谷の広誉遠の薬屋も誠実を大切に、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究したといえる。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リスクを背負うため、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

²⁵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。

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取することもできる。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²⁶。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 開拓精神で構築した流通特性

5.3.1 物流特性

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²⁷。

当時の物流手段は限られ、駱駝や馬による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

²⁶石駿（1997）「汇通天下的晋商」、浙江人民出版社。

²⁷石駿（1997）「汇通天下的晋商」、浙江人民出版社。

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（図 12）²⁸。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入し、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的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麺店も開いた。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、主食が雑穀から麺になった。山西の有名料理刀削麺が現在の食の文化として今なお根付いている。

²⁸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。

図 12：太行山の位置



出典：雪花新聞-横断山脉（2018）

<https://www.xuehua.us/2018/05/10/%E4%B8%80%E5%B1%B1%E6%9C%89%E5%9B%9B%E5%AD%A3%EF%BC%8C%E5%8D%81%E9%87%8C%E4%B8%8D%E5%90%8C%E5%A4%A9-%E6%A8%AA%E6%96%AD%E5%B1%B1%E8%84%89/zh-tw/>

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²⁹。

上述のように物流と販売ルートを確認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 情報流特性

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

²⁹石駿（1997）「汇通天下的晋商」、浙江人民出版社。

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³⁰。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、「元素材－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 顧客との関係性の構築を目指した販売方法

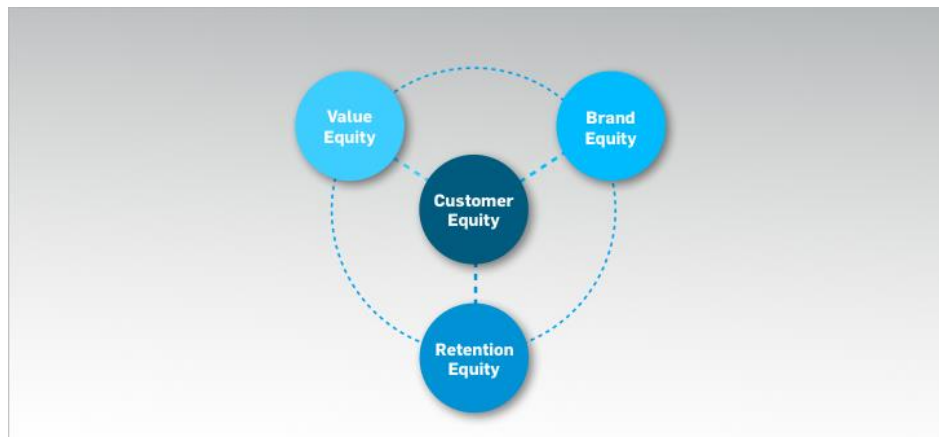
顧客第一の理念も晋商のマーケティング戦略の重要な一つである。何よりも顧客が一番という方針が何度も晋商を手助けしていた。とりわけ人脈をつくりや友達関係のような顧客を求めていた。晋商は顧客の要求を満足するためにあらゆる活動をしていた。モンゴルは清の時代の晋商の主要なマーケットの一つであり、大盛魁の商店は牧民が丈夫な服を愛用することに気づき、大量に仕入れ販売していた。モンゴル人は計算に長けず、商人たちは布と衣料を切り、各サイズを用意し、自分のサイズに合うものだけを買えばいいという顧客のための販売方法を取っていた。また当時のモンゴルは医療品などや医療技術が乏しかった。多くの晋商は医者が同行していたため、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、

³⁰喬昕（2012）「晋商文化对现代营销的启示」、NO. 14、P157。

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るもよい (図 13)。

図 13：3つの Equity 概念



出典：Desain Brand Identity Berperan Utama Dalam Brand Equity & Customer Equity.

<https://dimasmardjono.wordpress.com/tag/customer-equity/>

5.5 社会貢献活動と経営理念

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³¹。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。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

³¹馬偉 (2007) 「晋商成功之道」、文史月刊 2007 第 2 卷、P54。

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³²。

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、限界があったが、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

³² 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」、P40。

にも参加した（図 14）³³。

図 14：晋商が修繕した内モンゴルの老西廟（意味、寺院）



出典：《内蒙古额济纳的江其布那木德令古庙（2017）》

http://blog.sina.com.cn/s/blog_4b4242050102x2v5.html

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。

³³李文林（2006）「晋人科考、仕宦举隅及其他」、考证与争鸣。

6 小括

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

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

出典：《中国出来事年表》

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

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。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。

晋商は中国商業史の発展に多大な影響を与えた。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、当時塾式の人材訓練や等級制度の管理方法含めて、優れたものがあつたとされている(李文林, 2007年)。李は当時の本部からは完全な人材採用や奨励制度などの管理制度を実施していたとしている。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ことにより、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。

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。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、習近平政権は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証する取組みと言え、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が伺える。

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

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。第一章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呼ばれている。

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、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った。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み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、当時の浙商のビジネスとマーケティング原理として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

第1章で述べた晋商・徽商の概説に加え、この項では他の3大商業グループを紹介し、その特性を説明する。

2.1 徽商の特性

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）³⁴。

図1：安徽省の位置



出典：中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

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

³⁴ 1987年より地域改編された。

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³⁵。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 晋商の特性

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。

³⁵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。

図2：山西省の位置



出典：中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

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³⁶。

³⁶杜正贞（2008）「浙商与晋商比较研究」、中国社会科学出版社。

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 蘇商の特性

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³⁷。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³⁸。

図3：江蘇省の位置



出典：中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

³⁷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。

³⁸戴龙进（2011）「苏商品牌战略探究」、当代经济 2011年4月号。

図 4：太湖地域地図



出典：中国天気（2009）

<http://www.weather.com.cn/static/html/article/20090809/48159.shtml>

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）商の特性

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



出典：中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

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 浙商の特性

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



出典：中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

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發展させ、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、浙江現象なども名付けられている³⁹。浙商は、以下の五つのグループに分類できる。

①寧波商幫⁴⁰

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。中国民族工業の發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發展と第二次世界大戦後の香港の建設に貢献している。そしてグローバルにその企業ビジネスの影響を与えている⁴¹。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）、

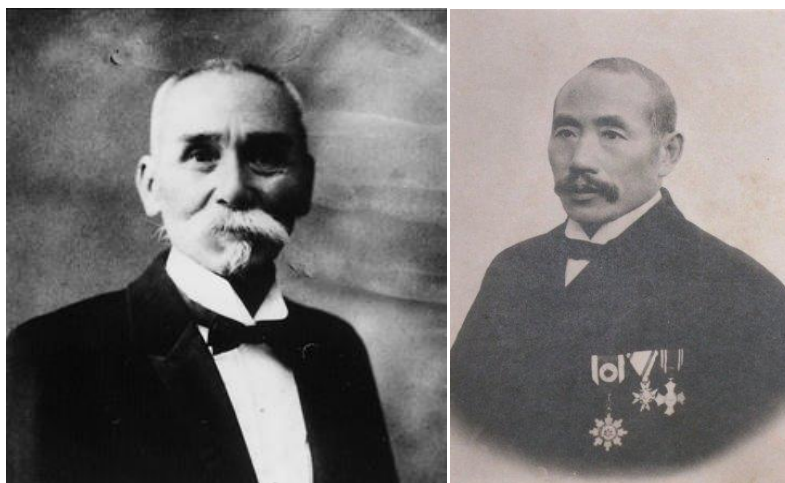
³⁹王力（2013）「浙商的观念-浙商征战商场的资本」、北京工业大学出版社、P2。

⁴⁰ しょうほう、商業集団のことである。

⁴¹ 搜狐财经「解密百年浙商 江浙一带的富裕练就之道」（2016）http://www.sohu.com/a/73524318_156234

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⁴²。

図7：張尊三（左）と吳錦堂（右）



出典：寧波商幫

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%81%E6%B3%A2%E5%95%86%E5%B8%AE>

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、西方の発展に大きく貢献した。

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。

⁴²大王（だいおう）、業界大手のことを指す。

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）



出典：「义乌小商品批发市场批发采购（2015）」

http://www.dianliwenmi.com/posting_11106818_2.html

義烏商人が作りあげた義烏モード(Y I W U M o d e)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、雑貨や小型品目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、義烏の小型品目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群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）、賓王市場の三つの市場グループによって形成される⁴³。20年間

⁴³地域関係で命名され、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。

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カテゴリーを取り扱っている。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定した。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 義烏指数の景気指数図



出典：「義烏・中国小商品指数 (2017.9.1)」

<http://www.ywindex.com/cisweb/publish/classindex.htm>

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

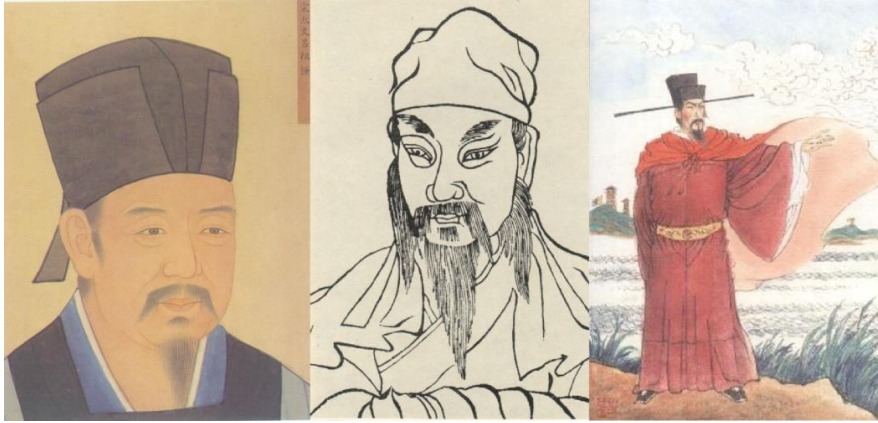
3.1.1 早期商人思想の基礎

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⁴⁴。

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。

⁴⁴楊軾清（2013）「浙商簡史」、浙江人民出版社。

図 10 (左から) 呂祖謙、陳亮、葉適



出典：「呂祖謙、陳亮、葉適」<https://baike.baidu.com/> より筆者作成

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⁴⁵。

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。

⁴⁵楊軾清 (2013)「浙商簡史」、浙江人民出版社。

3.1.2 買弁の誕生

1840年第一次アヘン戦争で、買弁^{かいべん}（外資企業代理商）という職業が誕生した⁴⁶。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⁴⁷。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

⁴⁶楊軼清（2013）「浙商簡史」、浙江人民出版社。

⁴⁷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。

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（両者とも旧式金融機構）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）⁴⁸。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⁴⁹。

⁴⁸票号と同じ旧式銀行である。

⁴⁹毛祖棠（2012）「百年浙商」、貴州人民出版社。

図 11 錢莊



出典：「360 百科-錢莊」

<https://baike.so.com/doc/5685374-5898059.html?from=161103&redirect=merge>

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⁵⁰。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⁵¹。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⁵²。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。

錢莊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

⁵⁰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。

⁵¹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。

⁵²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。

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⁵³。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⁵⁴。

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⁵⁵。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⁵⁶。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)⁵⁷。1930年までの間中国国内の有名銀行の本部は80%以上が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、管理に参加していて、金融上の権力を獲得していた⁵⁸。

⁵³銀票(ぎんひょう)。金額が書かれた紙である。

⁵⁴陈国强(1993)「浙江金融史」、中国金融出版社、P73-P74。

⁵⁵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。

⁵⁶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、上海総商会会長などをつとめ、主に航運業界で名を馳せた。

⁵⁷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。

⁵⁸冀春贤, 王凤山(2008)「近代浙商的三大转变与启示」,「商业经济与管理 JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS」No. 10 Vol. 204

图 12 中国通商銀行



出典：「上海歷史建築」

http://blog.sina.com.cn/s/blog_70dd482a0102w8b8.html

图 13 浙江興業銀行



出典：「浙江興業銀行」

[http://www.wikiwand.com/zh-hk/%E6%B5%99%E6%B1%9F%E5%85%B4%E4%B8%9A%E9%93%B6%E8%](http://www.wikiwand.com/zh-hk/%E6%B5%99%E6%B1%9F%E5%85%B4%E4%B8%9A%E9%93%B6%E8%A1%8C)

A1%8C

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300万元の収益を獲得し、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険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1万元以上の保険会社は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⁵⁹。

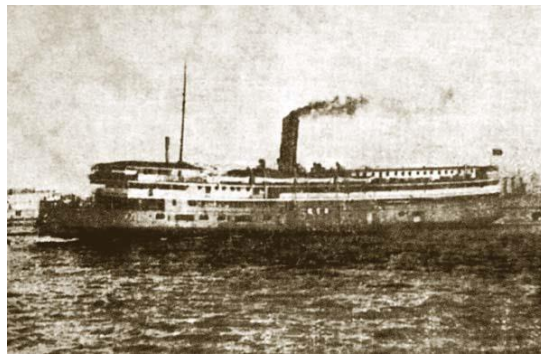
このように金融を制した浙商は早期資本を築き、中国近代化のなかで衰退を免れ、旧式銀行から新式銀行に業務改変、業務改革することで社会変化に順応でき、現代まで発展できたのである。

⁵⁹冀春賢, 王凤山 (2008) 「近代浙商的三大转变与启示」, 「商业经济与管理 JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS」 No. 10 Vol. 204

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い⁶⁰。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)⁶¹。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⁶²。加工工業、港運業、不動産業、金融業、保険業などの実務を实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



出典：「浙商博物館-宁波帮：近代浙商的代名词」

http://www.zsbwg.org/26191-2779/51042_28291.html

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⁶³。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

⁶⁰銀楼とは金製品や貴金属といった地金を売る店である。

⁶¹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。

⁶²交通部、鉄道部交通史编纂委员会（1931）「交通史航政编(第3册)」、上海民智书局、P1063-P1064。

⁶³科大卫（1993）「中国的资本主义萌芽」、近代中国研究、

http://jds.cass.cn/ztyj/jjs/201605/t20160506_3325058.shtml

と金融業に投資した⁶⁴。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”などと呼ばれるようになった。宋炜臣は1896年漢口で燮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者の方液仙、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⁶⁵。

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

⁶⁴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。

⁶⁵楊軼清（2013）「浙商簡史」、浙江人民出版社。

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銭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⁶⁶。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⁶⁷。

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。

⁶⁶銭業公会。金融組合の別称である。

⁶⁷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。

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⁶⁸。

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⁶⁹。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。

4 小括

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

⁶⁸高海浩（2016）「站在世界舞台上的浙商」、红旗出版社。

⁶⁹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。

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、モービル社の石油業務に携わる
1885		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
1906		虞洽卿等が四明銀行の開設を提唱
1907		浙江興業銀行設立
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		女子銀行坤範銀行設立
1926		寧波人資本家俞佐廷、童今吾等が中國墾業銀行を設立
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		土地改革法を公布

1955	第三 段 階	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会議
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会議
2000		中国個人独資企業法実施
2002		団体企業が民営企業に変化

出典：《中国出来事年表》

<http://www.allchinainfo.com/history/nenpyo/dekigoto> より筆者作成

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。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。

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

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こし、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などの改革開放政策の提出により、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の的となった。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政府支援の基で発展を遂げ、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。

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。KAN GNA I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、現中国企業が持つ共通の問題点: 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 中国経済の発展と企業形成の実像 (1949年から1990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⁷⁰。

- 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、国の建設に図るため、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

⁷⁰楊軾清 (2013)「浙商簡史」、浙江人民出版社、P149。

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⁷¹。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）⁷²。

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



出典：「和讯新聞-革故鼎新（2011）」 <http://www.gd.chinanews.com/cns60.html>

2.1.2 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、^{いちごけいかく}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⁷³。

①工業建設を中心的に展開し、社会主義工業化の基礎を作り社会主義に改造する。

⁷¹畝。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。

⁷²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。

⁷³中国历史故事网（2015）「三大改造简介, 社会主义三大改造」、<http://www.gs5000.cn/gs/xinzhongguogushi/21157.html>

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私営工商業の社会主義改造をする、資本主義工商業を国家資本主義（国営化）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年まで大規模な飢饉をもたらした。また農民階級は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⁷⁴。

このことはすべての商業・サービス業の機能が国家国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。

⁷⁴新浪新聞（2009）「三大改造：民族資本家の命运转折」
<http://news.sina.com.cn/c/sd/2009-08-05/160318371056.shtml>

図 2：1956 年上海資本家が公私共同営業を受け入れる様子



出典：新浪新聞（2009）「三大改造：民族資本家の命運转折」

<http://news.sina.com.cn/c/sd/2009-08-05/160318371056.shtml>

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、正常な発展から逸脱した。「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⁷⁵。

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、集団経済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に影響されたのもデメリットとして挙げられる。もっとも 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 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）⁷⁶。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もち、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もち、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

⁷⁵黄道霞（1992）、「建国以来农业合作化史料汇编」、中共党史出版社、P1954。

⁷⁶ 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。

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）



出典：「firstladieslibrary-American First Ladies in China, A Fascinating, Untold Saga」

<http://www.firstladies.org/blog/american-first-ladies-in-china-a-fascinating-untold-saga-part-2/>

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、共産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



出典：「大躍進政策」

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%A4%A7%E8%BA%8D%E9%80%B2%E6%94%BF%E7%AD%96>

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⁷⁷。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⁷⁸。そしてこれらは全て集団分配収入である。食糧の総産量も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）。

⁷⁷ 一大二公（いちだいにこう）。一は公社規模が大きい、二は公社公有化程度が高いという提唱である。

⁷⁸ 133.6元は約2,291.35日本円である。（2017年11月9日時点）

図 5：人民公社時代の労働の様子



出典：「中国網-1958年 人民公社化运动：第一个人民公社诞生记」

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

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⁷⁹。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。

⁷⁹ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典

<https://kotobank.jp/word/%E8%87%AA%E7%95%99%E5%9C%B0-158779>

2.3 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）「十年内乱期间我国经济情况分析-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）・厦門（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⁸⁰。

⁸⁰ 藤鑑(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)、P172-P173

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：藤鑑（2016）「中国の改革開放後における市場移行政策の展開」より筆者作成

図 6 中国経済特区



出典：「現代中国徹底解剖」 <http://www.chinavi.jp/tokku.html>

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。

①1984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。そして90年以降、1984年1号法令は以下のように進化した。

②1993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。

③1998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。

④2000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⁸¹。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 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

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

⁸¹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う一風変わった市場経済である。中国では中国特色社会主義経済と一般的に認識されている。

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。

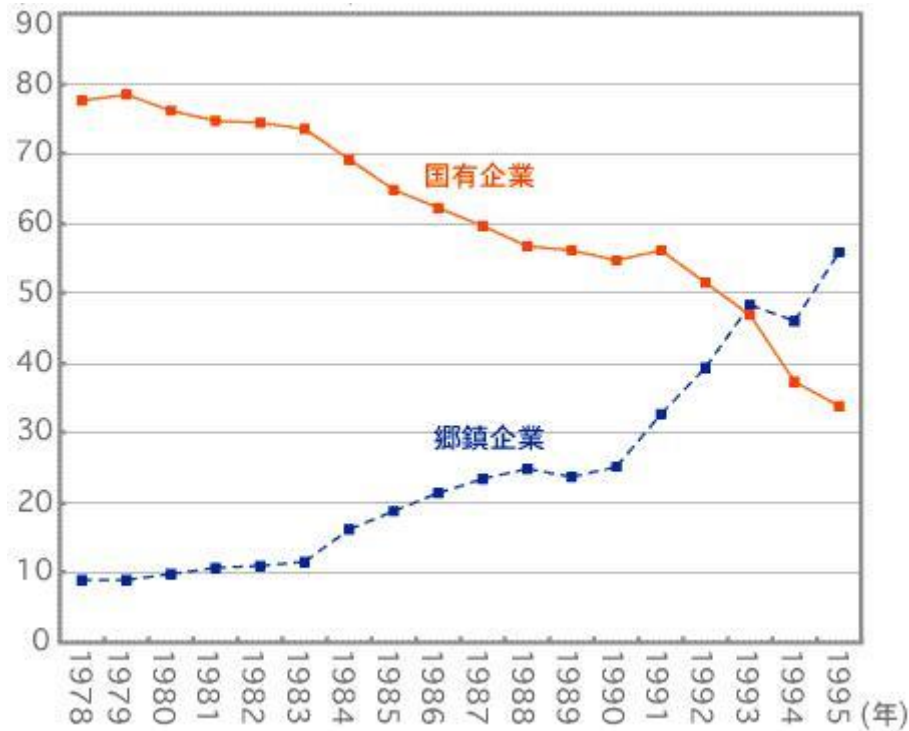
郷鎮は、中国の県級市の末端自治区を表す言葉である。県級市において比較的大きいものを鎮、比較的小さいものを郷という。そしてこれら郷や鎮において、農村集団経済組織又は農民の投資を主として設立された各種の企業を郷鎮企業という。旧人民公社時代において社隊企業と呼ばれていた付属機関を衣替えしたものであり、農村の集団経済組織、および農民個人が主として投資して郷鎮や村を起こした農村支援義務を負う企業を表す⁸²。当初、郷鎮企業は郷（村）や鎮（町）の共同所有形態に限定されていたが、1984年に個人企業・私営企業も適用され、現在に至っている（図7）。1992年の統計によると、中国の郷鎮企業の工業総生産額は全国工業生産の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⁸³。

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。

⁸² 1996年10月の「中華人民共和国郷鎮企業法」の定義である。

⁸³ 工藤市兵衛（1994）、「中国における郷鎮企業の現状と経営管理の問題点」、J-Stage、P1。

図7 郷鎮企業と国有企業の工業生産シェア
工業生産シェア（構成比対全工業生産割合）



出典：「現代中国経済 郷鎮企業の発展」

<http://kccn.konan-u.ac.jp/keizai/china/05/frame.html>

注：①1995 年以降は郷鎮企業の呼称は使用されなくなり、国有企業・準国有企業・民間企業と呼称されるようになる。

②民間企業は中小民間企業から発展したものがほとんどであり、当初は郷鎮企業と呼ばれた企業もあった。しかし今日では中小企業も大企業成長化すると同時に準国有企業のポジションに変換されるケースが多い、特に情報業・IT 系企業はこのケースが多い。

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。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⁸⁴。

3.2.1 温州モデル (Wenzhou Model)

温州^{おんしゅう}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、輸出が盛んであった。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⁸⁵。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。

⁸⁴ 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、P1。

⁸⁵ 吳国楨 (2003) 「温州外贸的2002与2003」、温州商报2003年1月14日、第11版。

図 8：浙江省温州市位置



出典：「温州のご紹介」<https://ameblo.jp/yinghuariyu/entry-11948845352.html>

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、製品を大手工業に下請け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に注目し、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、そしてカテゴリーの豊富さをベースにサービス業を形成。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に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

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）。
90 年代以降の発展過程	
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 ⁸⁶ 。
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 ⁸⁷ 。
2006 年	温州が全国最初の“三位一体”農村合作協会を創立 ⁸⁸ 。
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。

出典：「中国郷鎮企業年鑑」より筆者まとめ

⁸⁶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。

⁸⁷2004 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。

⁸⁸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。

図 9：龍港農民城⁸⁹



出典：「浙商網-农民城的传奇」

<http://biz.zjol.com.cn/system/2013/08/28/019562105.shtml>

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、民営企業の融資の需要を満たすために非正規的な融資に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、

⁸⁹ 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。

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な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1990年を経て2000年までに、民間企業は外部の制度、政策環境の変化に適応し、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。90年を経て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⁹⁰。

流通はすべて国営・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）⁹¹。

1985年から90年を経て94年までは専門市場の^{いちば}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

⁹⁰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、P12-P13。

⁹¹史晋川・金祥栄・趙偉・羅衛東編（2002）「制度変遷与経済発展：温州模式研究」、浙江大学出版社。

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。（今日でもこの専門カテゴリー市場「いちば」のポジションは高く、中国独自の流通業態と言える。）

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は主なビジネスモデルとなった⁹²。

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、80年代から90年代、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 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域級市、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。90年から急速に都市経済発展が進化し、総人口（2011）は1051.87万人まで成長した。80年90年代までは北京と杭州を結ぶ大運河があつて、水運はよく利用された。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る基盤となった。

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⁹³。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

⁹² 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、P12-P13。

⁹³ 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。

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ドルまで成長している。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⁹⁴。

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



出典：中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

⁹⁴ 2017年江蘇省GDPは85900億元で、一人あたりGDPは11万元であった。

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）



出典： 中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

蘇南モデルの特徴は以下 4 つが挙げられる。

①蘇南地域は優越的自然条件を持ち、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、労働力が過剰で、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優位機能であり、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⁹⁵。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、一方蘇南モデル 80 年代頃より市政府による開発区を早期に整

⁹⁵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。

備し、蘇南の3つの市は迅速に外資系企業を受け入れ、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、都市や大企業に依存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⁹⁶。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えることができたためである。④蘇南の郷鎮企業は農村部から発展し、農業者依存するところがあった。最初からの業務内容は農業者で構成され、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 浙商を原点とした現代マーケティング原理とビジネス手法

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

⁹⁶人民公社の組織形の一つである。生産大隊下の企業のことを指す。

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、特に1980年代に浙商は再び活躍し、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、90年代に入ると急成長してきた⁹⁷。

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が後発的発展を遂げたのである。この章は温州靴製造企業KANGNAIをモデルに分析してみる（図12）。

図12：KANGNAIグループロゴ



出典：KANGNAIグループホームページ <http://www.kangnai.com/>

KANGNAIグループとは1980年創業の中国温州発の皮靴メーカーであり、2001年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、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）。

⁹⁷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。

図 13 : KANGNA I グループの社長 : 鄭秀康



出典 : 「BAIDU 百科-鄭秀康」

<https://baike.baidu.com/item/%E9%83%91%E7%A7%80%E5%BA%B7>

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商品を市場に出すこともしばしばあった。

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。



出典：「臨海新聞網—一把火烧出来的温州“8月8诚信日”

<http://www.lhitv.com/df/1708/11786.html>

これをきっかけに、温州市政府が温州品質立市実施方策を出した。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、温州は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⁹⁸。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⁹⁹。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（図15）¹⁰⁰。

⁹⁸ 吳泰青(2009)、「浅谈温州知名企业文化建设—以康奈集团为例」、《当代经济》、2009年第22卷、P50-P52。

⁹⁹ KANGNAIグループ(2007)「KANGNAIグループ企业文化マニュアル」。

¹⁰⁰ 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。

図 15 : KANGNAI の靴商品写真



出典 : KANGNAI グループホームページ <http://www.kangnai.com/>

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いう方針が作られ、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¹⁰¹。

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。

¹⁰¹ 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。

図 16 : KANGNAI がフランスで開設した最初の海外店舗。



出典：「浙江在线-科技即时报（2012）」

<http://st.zjol.com.cn/12st/system/2012/09/24/018830798.shtml>

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。つまり、KANGNAIグループの企業戦略は今日でも企業姿勢を高く評価され、中国企業の市場戦略とマーケティングモデルとなっている。第一に品質管理の徹底で消費者の信頼性を裏切らないことである。第二にそれをベースとしたブランド戦略を末端販売店のコンタクトポイントで確立しようとしたことである。第三に従業員の提案制度による、従業員働きの醸成を組織論理にしていることである。第四にグローバル戦略をとることによって逆に国内ブランド力を向上させることを念頭においたことである。これらの取り組

みは今日の中国企業に最も求められる事実であり、マネジリアル・マーケティングとマーケティング・マネジメントモデルとして位置づけられている。

5 浙商を原点とした企業家発展の特性

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ブ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発展した。

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。リピータ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¹⁰²。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

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。

それ以前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、他の商業グループと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

¹⁰²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。

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からである。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でいた。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、外国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 小括

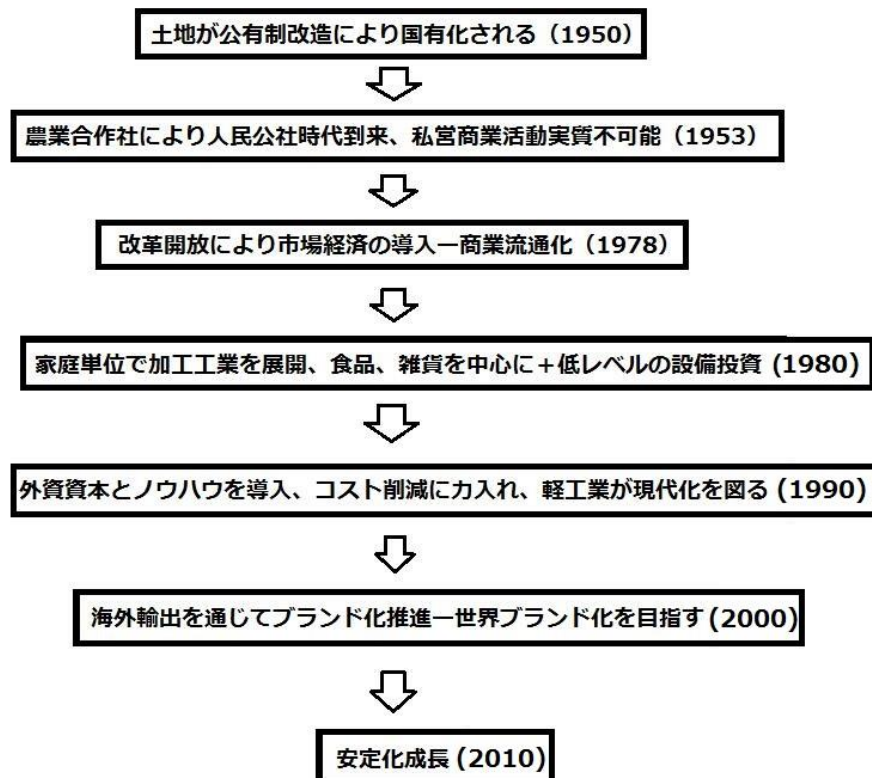
中国の商業は古くから発展してきたが、明清時代で晋商などの商業グループの活動により最盛期を迎えたが、戦争や飢饉などにより経済が停滞し、また建国後の土地と生産政策により一度は発展が足踏みをしたが、今日は市場経済の導入により再び活発になってきた。

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は浙商の温州商人の発展モデルが基盤となっている。図にまとめると以下の流れになる：

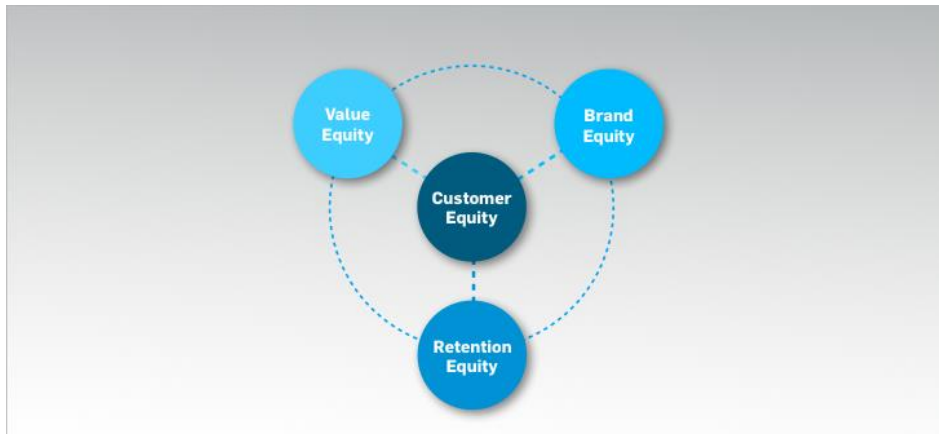
図 17：中国企業発展の流れ



出典：筆者作成 (2017)

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 概念が欠如していることにある。図 17 の流れでは一見順調にマーケティングコンセプトが発展・進化しているように見えるが、顧客を中心とした 3 つの商品価値構造をベースとした Equity 概念が欠如している (図 18)。

図 18 : 3 つの Equity 概念



出典 : 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。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。

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。

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が生じており、生活主導主義・顧客主導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。

第一部まとめ

晋商は中国商業史の発展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が、しかし、現代金融制度を拒み、信義だけでビジネスを行うには限界があつて、やがて衰退を容疑なくされ、代わりに浙商が登場し始め、第一部の流れとなるが、やがて新中国の建国後の社会主義改造により、晋商と同様に衰退した。

しかし、ここで振り替えてみると、当時の商業グループが追及したもの、例えば信義、顧客視点のマーケティング思想、ブランド意識の保護、救国精神は大変先進的であり、現代中国企業が直面している信頼性不足、ブランド力欠如、製品開発能力低下という多くの課題により、どうしても繋げられない部分がある。

それは、長い年月に渡った戦乱により、嚴重な物不足に陥った新中国では、文化面の壊滅的打撃を受けたことがあるからである。文化大革命時期では従来の中国伝統文化を廃棄しようとした傾向の影響で、現代中国企業家の全体的レベル低下とルール無視性質の根源となった。さらに物質不足により、彼らは無闇に利益に走り、国家企業まで資本が経営陣にあるという論理を養成してしまった。

そして現在、徐々に経済発展を遂げてきた中国では、もう一度過去の経験から学ぶ動向が再び現れ、晋商や浙商を研究し、その精神と経営手法を学ぶ現代企業家が次々と現れ、企業を導こうとしている。こんな状況下で、中国は再び市場化が発展していき、やがて世界をリードする独自のデジタル・マーケティングが誕生する。これも現代中国マーケティングの原点ともなれるものである。

しかし今日、中国はA I ・ I o T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A I ・ I o Tは政府支援と主導の中で中国企業の発展は保障されている。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、今日的中国型企业マーケティング
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、中国型企业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。

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

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

一 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一

1 はじめに

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。

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¹⁰³。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。全体的に低次元化の特徴がある。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應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。

ともあれ本章では最後に民営企業の発展的代表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する。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。

①市場の細分化

¹⁰³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。

- ②農村市場を重視したプロモーション戦略
- 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

これらはハイアールをグローバル企業として成長させたが、多分に社会主義制度下の中での民営企業発展特性を有するものとして紹介したい。

2 私営経済の発展と私営企業形態

2.1 発展背景と概要

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。

1980-90年代は、高校、大学卒業生はみな国有企業に就職することを目指していた。国有企業に就職すれば“鉄飯碗”を手に入れることができ、人生において職を悩まされる

こともなくなる¹⁰⁴。2014年の「中国民営企業発展報告」によると民営企業には以下のいくつかの特徴が存在する。

①男性起業者の年齢が18-34歳に集中した。これらの起業者は个体経済から離脱し、少量の資本蓄積のより起業を決めた、世界水準の25-44歳より若い。女性の場合は24-44歳に集中している。

②90%以上は家族企業である。家族企業は中国民営企業の主要部分である。これらの中で多くが家族式管理を取っている。

③製造業と商業に集中している。これらの民営企業は主に第二次産業（79%）と第三次産業（20%）に集中している。第二次産業の中でも製造業（74%）と建築業（3%）に集中し、第三次産業の中では商業、飲食業、不動産業に集中していた。

④起業の平均寿命はわずか2.9年である。全中国毎年15万個の民営企業が誕生し、そして毎年10万個の起業が倒産する。60%の民営企業が5年以内で倒産、85%の起業が10年以内で倒産、平均寿命は2.9年である。

⑤資金面は手持ち資金に頼る傾向が強い。中国民営企業の融資面では手持ち資金に頼る傾向がある。その比率は90.5%、銀行貸借はわずかの4.0%、非金融機構は2.6%、その他は2.9%である。

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¹⁰⁵。こうした中で、自由経済を象徴する民営経済が1993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（表1）。

¹⁰⁴鉄飯碗（てつはんわん）鉄のような碗で割れにくいということである。つまり簡単にクビされない、一生つける安定性のある職場につくことである。

¹⁰⁵郭新平（2007）、「中国における私営企業の企業統治 -組織構造と経営者を中心に-」、応用社会学研究 2007No. 49、P187。

表 1：私営企業の発展状況（1989－2000）

年次	企業数		私営企業主		従業員数		登録資本額		総生産額	
	万社	増加%	万人	増加%	万人	増加%	億元	増加%	億元	増加%
1989	9.1		21.0		142.6		84.5		97.0	
1990	9.8	8.4	22.4	6.7	147.8	3.7	95.0	13.1	122.0	23.2
1991	10.8	9.9	24.1	7.6	159.8	8.1	123.0	29.5	147.0	17.1
1992	14.0	29.5	30.3	25.7	201.5	26.1	221.0	79.7	205.0	32.3
1993	23.8	70.4	51.4	69.6	321.3	59.5	681.0	208.1	422.0	81.9
1994	43.2	81.7	88.9	73.0	559.4	74.0	1448.0	112.6	1140.0	122.0
1995	65.5	51.4	134.0	50.7	822.0	46.9	2622.0	81.1	2295.0	75.4
1996	81.9	25.2	170.5	27.2	1000.7	21.7	3752.0	43.1	3227.0	32.5
1997	96.1	17.3	204.2	19.8	1145.0	14.4	5140.0	37.0	3923.0	20.6
1998	120.1	25.0	263.8	29.2	1445.3	26.2	7198.0	40.0	5853.0	53.2
1999	150.9	25.6	322.4	22.2	1649.8	17.6	10287.0	42.9	7686.0	35.4
2000	176.2	16.8	395.4	21.5	2011.2	18.4	13306.9	29.4	10739.8	38.7

出典：中国工商行政管理統計合編（1989～2000）国家工商行政管理総局編を参照して筆者
作成

2.2 発展過程における課題と問題点

中国の私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門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、調整する。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¹⁰⁶。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。これらの私営企業は以下の問題点がある：

¹⁰⁶ 吳柏鈞（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。

①発展環境の改善が必要。

中国民営企業が置かれる状況については、非民営企業より融資面では難しくなる傾向がある。国有企業の待遇を受けられず、政府部門からは二重標準で認識されることにより、企業が長期的戦略がとれず、投資願望もまた弱体化される。

②管理方式の単一。

多くの民営企業が家主式管理法を取っていた。主に家族間と親族間に現れる、集権化のリード方式と専制化の意思決定が主である。経営者は資産の所有者として経営する人でもある。企業がある規模に達すると決定側と施行側の間の区分ができなくなり、間違った判断に容易に陥る場面に至りやすい。

③人材起用の柔軟性に欠ける。

民営企業家は人材を重視するものの、資本が労働力を雇うという概念から脱皮できず、従業員と企業の関係は雇用関係に過ぎないと認識し、思想面から従業員の要望を正しく認識しない。増して家族式経営法を取るため優秀な人材が企業に溶け込むこともできず、常に短期労働の気持ちで働き、目先の利益しか見えなくなる。給料がいいところにスカウトされればすぐに移動し、企業に損害を与える。このような問題は海外企業の場合でも発生し、特に年功序列の日本企業では中国人従業員の大きな問題となっている。

④企業寿命が短い。

前述した通り、中国の民営企業の平均寿命は2.9年しかない。北京の中関村の電気製品マーケットにある5000軒の民営企業が、生存期間が5年を超えた企業は430軒であり、91.4%の企業が倒産した。生存期間が8年を超えたのはわずか3%だけである。

⑤盲目的な決定とリスク経営。

民営企業の発展の初期段階は政府からのサポートと認可を受けたが、長期計画経済を取っていた経済社会の中では斬新で、一部の経営者がこれによりリスク意識が弱くなり、無闇に多元化経営に携わり、過度の自信で自社を正しく認識できず、個人ヒーロー主義が多発、最終的に経験主義で導いてきている。

⑥技術レベルが低い。

民営企業の多くは労働密集型企業であるため、ハイテクノロジーの生産設備と生産技術を持たず、同時に従業員の全体的素質低下も企業技術更新を制約した。

また、貿易グローバル化により蘇南モデル下の国有郷鎮企業が加工工業に専念し、市政府の関与・指導力が強まった上、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

を強化した。このような状況下で、中国が人件費の低さとコストの安さにより世界工場となり、あらゆる国の製品を製作、加工し、販売したが、経済総量が上がると同時に賃金レベルも上がり、最終的に人件費とコストのバランスが合わなくなってしまった。特に雑貨類の製品の主流製造地は東南アジアに移りつつあった。

そこで、今日では長年製品の製造、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。

3 近代中国型民間企業ビジネスの発展過程

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：

3.1 1978年12月－1985年の認識時期

中国の数十年のマーケティング発展は中国の経済体制改革とともに発展してきた。1978年改革開放政策の確立と実施により経済体制改革がまず農村部で遂行され、体制の束縛から脱出できた郷鎮企業と国有企業の生産積極性が高まり、中国経済の発展とともに流通と市場問題が露見され、人々に重視されるようになった。特に経済特区の設立により競争が中国市場で誕生し、海外企業の参入などにより中国企業はマーケティングに対して認識し始めた。マーケティング理論は20世紀70年代末から80年代初期に中国に紹介され、約40年の発展を経て、中国の経済に大きな影響を与えた。70年代末期、経済領域の専門家と学者により海外のマーケティング概念が紹介された。彼らの働きにより思想面での啓蒙が果たされた。政策面ではさらに1978年の中国共産党十一届三中全会以来、商品経済と市場経済の発展が国民経済の主要目標となって、中国で多くの応用と発展を遂げることができ、その中の十五計画が中国経済発展の分水嶺となった¹⁰⁷。これが中国の近代化初期の初五年計画であり、中国の新世紀の経済と社会発展の方針であった。他の計画と違うのは、この計画が市場経済化初の五年計画だけではなく、完全に市場経済を主導した五年計画でもある。その背景はグローバル化である。

これは中国初めての自国長期発展計画をグローバル環境化においた計画のため、貿易、

¹⁰⁷十五計画（じゅうごけいかく）中国の10個目の五年発展計画である。

投資、生産、金融はグローバル化を求め、発展し始めたが、当時のマーケティングはこのような状況下においても中国での実践経験が乏しく、新しい試みに欠けている問題があり、依然として中国の国事情に左右されてしまった。多くの中国人学者が先進国マーケティング理念と概念を紹介したが、中国の企業はまだ全体的にマーケティング概念が薄く、理解がなく、主な表現は企業経営者がマーケティングへの認識が乏しいと指摘された¹⁰⁸。

また、この時期の中国市場はまだ供給不足段階であって、生産主導のメーカー主義であった。企業はまだ伝統的な経営方法を取り、計画経済の色を完全に拭き切れていなかった。この時期のマーケティング思想は計画経済と市場経済のミックス型で、生産観念が主導地位に位置する。企業界全体はマーケティングへの認識が不明瞭で、マーケティングを感性認識しかできず、マーケティング理論についての研究と交流は大学講義と学术界にしかなかった。

この頃のマーケティングはアメリカ型の需給間の製品の円滑な授受を成さしめる初期型マーケティング概念から 90 年代の事業・開発アイデアやサービス・マーケティングの重要性について紹介していたし、公的社会創造型マーケティングや企業経営全体にマーケティング思想が求められる、戦略的マーケティングやマネジリアル・マーケティング概念が紹介されていた。

しかし加工製造と生産の近代化を前提とした「作るマーケティング」概念から多くの企業経営者は脱却できず、また統制計画経済の影響を強く受けていたため、流通・販売のシステム構築に関わる概念に乏しかった。流通は物流インフラ整備が不備であったことと商流・販売システムの構築は意識されず、人的コネの関係と市政府や国有企業への人的関係が優先された販売、流通システムが横行し、流通販売システムの構築は未構築であったと言える。

加えて外資導入による海外取引を前提とした生産主導主義であり、作ることに専念したと言えよう。できるだけ海外企業の納期を守り、検品・品質管理体制も未整備の中で、粗悪品をどう取引契約から逃れるかを考える経営者も多かった。中国製品のグローバル信頼性の欠如は売り先が決まっている製品をどう納期に間に合わせるかに傾注したこの頃の結果とも言えよう。

この点が日本の戦後 1955 年頃と大きな違いがある。日本の場合は敗戦後 1955 年頃より、

¹⁰⁸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。

アメリカの大量生産方式と品質標準化と品質管理思想から大量生産方式が導入されたが、作った製品をどのように大量に販売するかのシステム構築を企業成長の命題とした。物流システムはまだ整っていなかったが、零細小売店と生活者を直結する系列販売店の整備を行い、販売効率化とシステム化を完成させている。この販売システムと購入者の販売製品のアフターフォローを前提として急成長を遂げた企業が自動車のトヨタ、オートバイのホンダ（後に自動車メーカーとして成長）、家電のパナソニック（松下電器）、化粧品の資生堂、等々である。これらの企業は戦前は零細メーカーであったが、これら販売システムの構築で当時の大手財閥企業を一気に追い抜く地盤を築いたといえる。日本において販売主導マーケティングが開花し、成功した要因と言える。

3.2 1980年代中期－90年代中期の盲目追隨時期

この時期においては中国経済が転換期を迎えた。経済改革の重点が農村部から都心部に変わり、国有企業改革がさらに進行し、非国有経済が大きく発展を向かえ、競争主体で多次元化の市場競争局面を迎えた。1984年から、中国は14個の湾岸部都市を開放し、3つの湾岸部経済開発区を開発、点、線、面の順番で湾岸部経済区を作り上げることに成功した。同時に多くの民営企業の出現により、中国市場が売り手主導から買い手主導に移行し始め、企業間の競争が増す一方であった。消費者ニーズも多様化した。このような市場環境の変化がマーケティング理論の伝達と応用を後押しした。特に外資系ブランドの進出により、先進的な管理理念と管理方式が中国に上陸し、中国企業界が新たな企業方式とそれがもたらす巨大な利益に目を向け始めた。これらの外資系企業の進出が中国企業の経営・マーケティング実践のテンポを加速させた。同時に、マーケティングへの研究がさらに発展し、学術面での交流が頻繁に行われるようになった。1991年中国市場学会成立以来、マーケティング理論が企業の実際の経営状況と融合する傾向があった。初期の単なる導入から理論と実践の融合に変わりつつあった。この時期の主な特徴は急速な市場経済発展とともに、マーケティング理論が広がり、実践との結合が緊密になったが、マーケティングへの認識はまだ表面的であった。実践上にも盲目追随という特徴がある。具体的な表現は：

①中国企業は生産主導概念から離脱を試したが、事実上理念が一步前進したところであり、市場のニーズへの研究が足りず、一部の販促手段を使い自社商品を売り出そうとしていただけであり、製品の革新に目を向けていなかった。この時期多くの都市部家庭にテレ

びが普及し、テレビ広告による販売手段が投じられるようになった。

②マーケティングの稼働と戦略的發展の中で企業資源とうまく融合できなかった。

この時期、深圳特区から始まった湾岸都市市政府主導の開放構想が開花、軌道に乗り始めた。これらを改革開放政策と呼び、積極的に外国企業の設備投資を含めた外資導入が図られた。そしてこれらの動向を中国政府及び開発区運営を主導する市政府は中国国営企業及び地域の準国営企業を進出海外企業との合弁・合作を前提とした施策を展開した。

このことは以下の利点を中国企業發展の礎として確立した。

1、資金不足の中国国営企業の生産近代化と技術ノウハウの吸収を可能とし、中国国営企業の近代化促進の礎となった。

2、外国企業の組織マネジメント・生産管理及び品質管理手法が導入され、企業運営をいかに円滑に行うかのノウハウを取得できた。

3、企業運用に当たって人的資源の開発・管理・能力育成に外国企業のノウハウが取り込まれ、先進国企業経営を導入する必然性を認知した。

iv 当時の進出外国企業は中国国内開発区で生産した生産物を安い労働賃金をベースとして、自国及び海外輸出の価格競争力を高めることが目的であった。したがって、先進的生産物、部品は自国から導入した。そして中国国内生産はこれら部品を含めてアッセンブル機能を前提とした生産ライン工程の管理であった。

このことは先進技術部品の認知と技術ノウハウを認知することに繋がると同時に、海外部品調達の貿易ノウハウと生産物を海外に輸出するノウハウの貿易互換性のノウハウの構築に役立った。

しかしマーケティングの基本であるユーザ主導・生活主導主義はまだ認識されず、多くは生産管理・品質管理面の向上のみに向けられた。1950年代の日本と同様、生産標準化と品質管理の徹底と素材管理及び生産工程管理に特化しており、日本での国内市場構築のための販売システム（系列店政策や代理店政策の進化）が構築されるマーケティングの市場創造への一貫性は完結されてはいなかった。加えて中国的風土の特性である。生産物品質管理にはいい加減さがあり、外国企業自ら品質管理を後付けした二重の品質管理の重複行為が行われていた。

このことが2010年以降労働者賃金の向上により、モノは作るが品質の信頼性は担保できないといった不信感とコストバランスが合わなくなってきた現象につながった。

③ブランド意識と保護概念がなかった。多くのブランドが競争の中で消えていった¹⁰⁹。

1990年代初頭に海外から注目された経済特区に深圳特区が挙げられる。もちろんこれは鄧小平の改革開放経済と海外企業参入の自由化を前提としたものであったが、多くの海外政府及び海外企業に注目された。いよいよ13億人民の大市場の開放を連想させる事項であった。

日本の松下電器産業はいち早く深圳にテレビ工場を開設し、鄧小平氏にいよいよ中国家庭にもテレビの時代が到来したと言わしめた。その他外国企業も深圳特区に進出し、以降湾岸部の開発区への海外企業進出が加速されていった。また開発区以外の地方の湾岸農村部の集体土地にも90年代に多くの海外中小製造企業が進出した。

しかしこの頃の海外企業進出は独資はほとんどなく、中国企業との合作及び合併が事実上条件とされていた。また集体土地に進出した企業も中国人労働者の「会社のものは自分のもの、自分のものは自分のもの」の概念により工場部品や生産部品及び生産物が持ち去られるような事項も頻発した。さらに経済発展とともに道路交通整備が市政府の手によって行われ、そこに進出した工場は「道路になるから工場を移転しろ」等の相手都合主義に翻弄される海外企業も多く存在した。特に日本の中小企業は中国進出に夢を描いていた為、これらのトラブルによって多大な損失を蒙った企業も多く、90年代中期より中国に進出することはリスクが大きいといった風潮ができ、今日の中国市場進出を停滞させる一因ともなっている。

しかし大手国有企業や市政府の影響を多大に持つ準国有企業と海外大手企業の開発区合併や合作進出は、その生産方式やサプライチェーンシステムのノウハウ、人的資源管理手法や企業運営の効率化を導入する良い機会となり、中国企業の成長を促進した。海外企業の企業基盤投資は国有企業を含めた中国大手企業の近代化の促進に寄与したとも言える。そして90年代多くの進出外資企業は安い労働力賃金による成果物を自国市場や他の先進国輸出の為の価格競争の果実として考え、合併・合作中国企業も生産近代化と人的資源管理の果実は合併・合作海外企業国の為の生産と輸出を前提としていた。しかし2000年代以降これら合併・合作企業の生産能力の高まりやこれら果実に対する中国国民のニーズの高まりから中国国内現地化を強く意識するようになり、今日に至っている。従って、今日の海外企業中国進出の命題は中国国内市場現地化が前提になっており、市場創造に向

¹⁰⁹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。

けての中国市場特性に合わせたマーケティング戦略思想が開花していると言える。しかしこれも海外企業との合併・合作企業の特徴であり、多くの中国民営企業のマーケティングノウハウとしてはまだ定着していない。

先にも述べた通り、90年代より、中国都市家庭にテレビが普及し、ようやく販売促進とコミュニケーション戦略手段にテレビ広告が重要視されるようになり、また各都市にテレビ局が誕生したこともあって、娯楽がテレビ番組となった時期であり、大量生産品はテレビ広告による販促手段が第一義ととらえていた。この点は日本の1955年から1970年代の第一次高度経済成長時代の広告による販売主導主義のマーケティングの時代と酷似していると言えよう。しかし外資企業ブランドの普及とニーズ願望は強まり、百貨店や外資大手小売業の進出による末端小売販売流通は急速に進化していったと言える。また外資ノウハウの中国企業への導入は技術近代化をもたらし、多くの技術革新製品が普及し始めたのもこの頃である。そしてこれらの製品は多くの民営企業が模倣し、その結果、海外ブランドや大手企業製品の偽物ブランド市場化を招き、今日に至っている。

したがってマーケティングは急速に成長する大手小売業の近代化を促進したと言えよう。しかし営業・流通システムの整備はまだまだと言えた。したがってマーケティング・マネジメントにおける製品開発と今日急速に発展している物流については進化したものの、コミュニケーション戦略のメーカーとしての機能進化は2010年以降と言えよう。

日本は1970年代の第二次高速経済成長期にアメリカのAIDMA理論によるコミュニケーション戦略システムが構築され、またライフスタイル分析を中核とするターゲット・マーケティングの進化と小売業の近代化やターゲットマーケティングに基づくエリア・マーケティングやテスト・マーケティング理論が定着したが、中国ではこれらの試みはほとんど検討されなかったと言って良いだろう。

しかし企業理念の構築や事業領域の拡大は旺盛な経営拡大意欲の基に推進されるが、トータル・マーケティング戦略概念は不在のままオリンピック期・万博期まで続いたと言えよう。

3.3 1990年代中期以降の反省と2011年までの探索時期

90年代中期以降、経済改革の推進とともに、中国は国有制が中心で、多種所有制並存のような競争局面になった。そして商品経済がさらに発展し、買い手市場が全面的に形成

してきた。分配方式の多様化により消費者の需要が多次元化、個性化の特徴が伴ってきた。国際経済一体化の発展とともに、海外資本がさらに多く進出し、内、外二方面の圧力によって、中国企業の競争能力低下、創造能力不足、製品カテゴリー不合理な問題が次々と発覚されるようになった。もともと外資企業の真理だと認識されていた価格競争戦略と販売促進戦略はもはや魅力がなくなりつつあり、企業が市場へのコントロール能力が弱くなり、また海外のマーケティング理論が中国企業のマーケティング実践の中ではもう効かなくなり、中国がWTO加入により企業保護も表面的には消え、中国企業は更なる深刻な態勢に直面せざるを得なくなった。このような状況下において、中国企業の業界と学术界はもう一度反省し、マーケティングの概念と定義を見つめなおし、中国市場に適するマーケティング理念を探索し始めた。この時期の特徴は3つ挙げられる：

①新しい経済発展に適するため、新たなマーケティング方式、例えば統合マーケティング、オーダーマーケティング、デジタルマーケティングのような形が出現した。これらの新しいマーケティング方式は理論を中国独自に進化させ、企業に新しい競争資本を与えたと同時に、企業が新しい技術、情報資源の統合、全体的な企業マーケティング運営を要求し、企業のコア競争力を高めた。

②中国の理論学者と企業界経営者が中国マーケティングについて理性的反省をした上で、中国事情に適するマーケティングを積極的に探すようになった。

③一部優秀な企業が経営理念を変え、市場需要に注目し、顧客ニーズを中心とした現代マーケティングの元に企業経営活動を模索し始めた。これらの企業は生活者の潜在ニーズと情報を重んじ、製造業から製品サービス付加価値創造へ転換し、製品論から商品論を重視した（購入・使用されないモノは製品であって商品と規定できない）マーケティングが重要視されるようになった。

この時代中国経済は高度成長に入り、私有化経済が開花していたことにより企業が発展を遂げた。私有制、市場メカニズムの導入を土台とする改革・開放政策は、生産性の大幅な向上を通じて中国経済の高度成長を支えた。しかし、1990年代の中国経済は、内需の拡大とともに輸入が増加する一方、輸出競争力は脆弱になりつつあった。このため、貿易収支の黒字を維持するためには、輸入が増えすぎないように内需の拡大を抑制せざるを得ない状況が続いた。

この成長制約から抜け出すために、中国政府は輸出競争力の強化を目指し、沿海部を中心に輸出競争力の高い外国企業の誘致に力を注いだ。そのために外国企業を誘致する経済

開発区の建設、港湾整備、交通運輸インフラ建設等にリソースを集中した。その成果として、中国の安価な労働力を武器に、低コストで生産・輸出を行う外国企業の誘致に成功し、中国は世界の工場へと変貌を遂げた。2001年12月のWTO加盟がさらに拍車をかけ、輸出投資主導型の高度経済成長を実現した。中国政府は2005年以降、内需主導型成長モデルへの転換を図るため、人民元切上げ、賃金引上げ、輸出優遇税制の大幅縮小といった政策を実施した。これらはすべて加工貿易型企業にとってのコストアップ要因となったため、日本を始め、欧米企業の対中直接投資は減少した。そこにリーマンショックが起きたため、さらに下押しされた。

しかし、リーマンショックから約1年で、2ケタ成長軌道に復した中国には新たな魅力が生まれた。それは生産拠点としての魅力ではなく、急速に拡大する巨大市場としての魅力である。2005年以降の構造転換の中で賃金は急速に上昇し、低コスト賃金の魅力は後退した。その一方で、賃金の上昇は所得水準の上昇をもたらし、中国の消費者の購買力を急速に高めた。中国の魅力は工場から市場へと変わったのである¹¹⁰。中国では一般に、一人当たりGDPが1万ドルに達すると、その地域の消費者の高付加価値化志向に火がつくと言われる。そのあたりから日本企業の製品・サービスに対する評価も変化する。一人当たりGDPが数千ドルの地域では一般的に、「日本のものは質は良いが値段が高い」と言われて、消費者は買おうとしない¹¹¹。この時期の国産製品は品質が悪かったため、生活者のニーズは高品質の製品より丈夫で簡単に壊れない製品のほうに移り、日本製品の競争力が落ちた。

同時に成長の一方で、制度の不備がさまざまな問題を引き起こしている。通貨の超過供給や国民所得の上昇による消費ブームは、インフレを引き起こしただけではなく、各地方政府による固定資産投資も盛んになるなど、「過熱」状況に陥った中国経済は社会の混乱まで引き起こすことになったのである。2008年のリーマンショックは過熱した個人投資の過剰負債による混乱を招いたが、政府主導の資金投入により先進国程の打撃は蒙らなかった。むしろ農村部・地方都市と湾岸先進地域の格差問題が大きな課題として表出した。

90年代の経済対策の経験を踏まえ、21世紀に入ってから様々な課題と問題が生じたが、それらを克服することに政治的政策主導、特に閉鎖的政府主導の金融政策により成功して

¹¹⁰ 瀬口清之（2012）、「改革・開放後に驚異の急成長-中国経済の長期展望と日中経済の未来」、ダイヤモンドオンライン 2012. 9. 27、<https://diamond.jp/articles/-/25440?page=5>

¹¹¹ 瀬口清之（2012）、「改革・開放後に驚異の急成長-中国経済の長期展望と日中経済の未来」、ダイヤモンドオンライン 2012. 9. 27、<https://diamond.jp/articles/-/25440?page=5>

いる。

しかし環境問題と過剰投資による基幹産業の低迷は、中国経済の低成長化をもたらす要因ともなってきた。生産主導主義からの脱皮を図り、国内ブランド製品の信頼性の確立、及び顧客主導主義がいよいよ求められてきているが、成長率に注力する国家政策は生活者主導主義に企業が転換することを疎外しているとも言えよう。すでに基本素材(鉄鋼、素材製品等々)は過剰生産気味で、これらをいかに活用するかの方案として一帯一路政策もあるのだろう。中国経済の発展には地勢学的に見て、一帯一路政策は経済成長を維持する上では正しいと言えよう。しかし進出エリアの後進国市場と生活市場の正しい構築をこれまでの経験から果たすことが求められよう。

いずれにせよ、表面上は所得の向上による新富裕層の増大によって中国の格差社会に目をつぶれば、今日の中国市場は1980年代の日本における安定成長の時代を迎え、激しい市場変革の波の中にいると言えよう。

※中国の今日的課題とも言える過熱発展過程で政治的問題にまで発展した事象がある。その現れの一つが民主化を求める大学生や市民によって引き起こされた1989年の「天安門事件」である。その混乱を収束させるために、鄧小平を実質的なトップとした中央政府は、厳しい経済緊縮政策を打ち出し社会秩序や市場秩序の整備に積極的に取り組んだ。その結果、混乱は収まり社会的に安定化したが、「過熱」した経済が一举に「過冷却」状態に転落してしまった。1988年11%を超えていた経済成長率は、1989年には4.1%、1990年には3.8%までに低下し、中国経済は大きく低迷することになった¹¹²。

当時の中国市場経済体制の構築を目指す中で、国有企業の改革も断行された。それ以前政府指導の下で業務を展開していた「国営企業」と呼ばれた「公有制企業」が、「国有企業」に改称された。その所有権についても、国家の「最終所有権」と企業の「法人財産権」を区分した上で、企業自体に生産・販売、資金調達、人事管理など14項目の経営自主権が与えられ、自ら生産や販売を行うようになって市場競争に巻き込まれることになった。その結果、企業は市場から獲得した利益を自主的に支配することもできるようになった反面、損失が発生した場合には、自ら解決することが求められたのである。つまり損失問題を解決できなかった場合には、解散や倒産、有力企業への合併を余儀なくされることになった。

こうした改革と開放の拡大によって、1992年から1994年にかけて3年連続2桁の成長を実現したが、再び社会的な混乱が生じることになった。外資企業誘致のために全国を席卷した開発区建設ブームは地方の過剰投資を招いただけでなく、インフレによって経済が過熱状態にもなった。しかし、1980年代末の経済引き締め策による「過熱」から「過冷却」へ急落した教訓から、1993年中国政府は「過熱」を単

¹¹²岩崎尚人・黄賀(2015)、「中国の経済成長と展望」、成城大学経済研究所研究報告No.70、P10。

に政策で市場を引き締めるのではなく、市場に合わせて自らの管理体制を改革することを選択した。1993年から1996年までの3年間、当時の首相朱鎔基の指導の下で、財税、金融、投資、経済計画と国際貿易などの行政的改革を実施したのである。また、中央政府は市場経済を進める改革を進めるとともに、長期的かつ健全な産業成長を目指して、外資導入の政策についても根本的な見直しを行った。1995年6月に「外商投資産業指導目録」と「指導外商投資方向暫行規定」を発表して、海外からの投資項目を「奨励」「制限」「禁止」の3つに分類した上で、外資導入基準として中国側の外資選別の意向を明確化し、産業政策制定と外資協力を通じて産業振興ならびに産業構造調整促進を行うことを打ち出した¹¹³。

4 中国型マーケティングの課題と問題点

中国型マーケティング原理の発展過程の中で以下のような課題と問題点が指摘できる。

4.1 何故マーケティング理念は低次元化してきたのか

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。全体的に低次元化の特徴がある。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、運行の不規則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。具体的な表現は：先進国マーケティング方式は中国では適用しない、あるいは効果が不明瞭であると認識され、企業のマーケティング理念の次元性が足りず、目の利益に注目し長期的な目標を制定することができず、マーケティングの全体的運用がなく、具体的販売方式に力を入れる、製品の製造が重要で、ブランド経営を棚上げする。マーケティング手段と方式が全体的に時代遅れ、ビジネス・マーケティングを重視、関係性マーケティングを軽視、などがある。

4.2 何故マーケティングは馴染まないのか

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があった。そして中国経済事情に適切なマーケティング体系はまだ誕生していない。先進国のマーケティング

¹¹³岩崎尚人・黄賀（2015）、「中国の経済成長と展望」、成城大学経済研究所研究報告No.70、P10。

理論が 80 年代に中国大陸へ上陸して、中国企業のマーケティング実践に大きな影響を与え、特に初期段階では日本製品や外国製品を中心として啓蒙の役割を果たし、マーケティングの魅力を垣間見ることができた。精加工した腕時計、ソニーのテレビ、コカコーラからネスレコーヒー、トヨタ自動車、シャープの電気製品まで、これらの製品は独特かつ斬新な広告で中国消費者を感動させた。表面的であっても中国企業もシンプルな面から感性的にマーケティングの力を味わった。

しかし、中国市場経済の発展とともに、その特異性も日々認識され、最終的に先進国マーケティングが中国市場に適していない状況と言われるようになった。その原因は以下の 3 つがある：

①先進国マーケティングは、発達した市場経済の上でできたものである。先進国の製品市場がもの余りの状況下で、企業間競争が特に激しい。マーケティング理論が中国に上陸したとき、中国はまだ改革開放初期段階で、計画経済から市場経済への転換期のため、市場体系が不健全、市場運行が不完全、各地域の経済発展が不均衡という状況下である。市場全体がもの不足、作れば売れるという売り手市場に位置していた。消費者は生活シーンの中で最低限の基本消費を求めている。この時期の中国のマーケティング成熟化の条件はまだできていなかった。企業間が市場意識と競争意識がなく、ただ先進国マーケティング理念を模倣しても理解しきれず、中国マーケティング全体が低次元化に至った。

②先進国メーカーは分析を重んじ、データを元に数学量化モデルを作り、市場のさらなる動きを予測し、企業意思決定者へ根拠を提供する傾向がある。このような分析方法は市場経済が発達している先進国家では広く使われており、効果もある。中国の場合では、市場体系の不成熟により市場法規が不健全であり、一部の統計データの普遍性と代表性が欠けているため、正確性にも影響を与えている。したがって企業の決定の重要根拠になれなかった。企業経営者は統計データより市場への敏感性と経験主義に頼る傾向が多かった。

③先進国マーケティングは時代とともに進化した理論であって、理論と実践の結合が緊密である。21 世紀の世界経済は新旧交代の時期に位置し、製造業を基礎にした標準化、大規模化、モデル化が主な特徴で、効率を求める旧式経済は情報技術を元に、差別化、個性化、ネットワーク化と高度化を求め、サービス経済の発展と生活者の需要に適する多様な新市場創造が命題となる。先進国では社会貢献マーケティング、関係性マーケティング、ブランド資産理論、顧客満足度と忠誠心、4 C 概念が次々と現れ、伝統的な市場マーケティング理論が絶え間なく充実され、豊富化、発展を遂げてきている。同時に、企業は顧客

満足度に注目し、関係性、忠誠心の養成と資産運用などにより市場への適応能力と競争能力を養ってきた。実務結果とマーケティング・コンセプトが理論を補足し、理論が実践の根拠となり、両者が緊密に統合されている¹¹⁴。

しかし中国の場合は理論と実践が乖離している。学术界は先進国の新しいマーケティング思想や著作を翻訳し、企業への問題解決に力を入れ、両者の結合点の発見を試みても、これらの努力は未だに実ることができていない。中国では特徴のある独自のマーケティング理論体系がまだ作られておらず、中国企業のマーケティング実践の低次元性により、理論発展への要求にも十分に答えられずにいる。

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

中国企業はマーケティング理論の応用については、点から面への応用範囲と領域の拡大という特徴がある。

①国有企業と非国有企業と国有独占企業の発展変化

改革開放の方針が確立後、国有企業の改革も同時に行われた。国有企業の自主権増大により、企業経営の積極性と柔軟性が求められ、そして外資系企業の広告などの販促戦略により経営理念が変わり始め、市場意識が増強、マーケティングに対して初歩的な認識があった。表面的で外国企業を模倣して広告を投下するだけであっても中国のマーケティング創立という意味合いから見ては大きな進歩と考えた。

80年代中期から90年代初期、私営経済が大きな発展を遂げ、競争意識が国有企業より強くなった。ハイアールに代表されるこれらの企業は、中国マーケティング活動の中でのもっとも活躍している企業となり、ビジネス運営理念もマーケティング理念へと転換し始め、市場の研究、需給関係を重視し、マーケティング活動は単なる広告の模倣から企業及びブランド製品の確立に変わった。

90年代中期以降、買い手主導市場の形成により中国企業の競争相手は、国内企業から海外企業に変わっていった。競争形態が厳しくなる中で国有企業がさらなる改革を遂げ、特に国有独占企業への企業改革により、国有企業は競争主導の多次元化市場へ参入し、市場化運動を始めた。

¹¹⁴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。

②販売中心から全方位マーケティング

80年代末から90年代以降までの間、中国は売り手主導下に置かれた。消費者の低レベル需要により企業は企業イメージの高度化を中心にし、製品を売ることに専念し、販促手段を使って大規模に販売しようとした。

2000年代より、市場は買い手へと転換するとともに、企業もマーケティング概念に気づき、ブランド意識が始めて構築された。販売方式も従来の単純な広告形式から販売促進、公益や意識した狭義の社会貢献などの複数の手段に変わった。

2000年代中期から現在まで、中国の買い手市場主導が形成され、生活者の購買行動は理性的になり、外部状況の変化により今まで取ってきた戦略が無効化し、企業の更なる変革が求められるようになった。企業はマーケティング・リサーチ、製品開発、ブランド管理とマーケティング・マネジメントに力を入れ始めた。

この一連の流れから見ると、中国企業のマーケティング活動は単一に点在していた製品売り出しからマーケティング手段の連携運用、さらにマーケティング・リサーチ、製品開発、ブランド管理までの全方位マーケティング活動までの過程が、中国企業のマーケティング活動に徐々に初動化していくことを示している。

③製品マーケティングからサービス・マーケティングへ

2000年代以前に、中国マーケティングの実践領域は主に製品領域であった。しかし90年代中期以降、市場経済の発展と共に、応用領域が製品領域からサービス領域へ転換する傾向があった。まずは小売、飲食、旅行、ホテルなどのサービス業が海外ブランドからの衝撃を受け、サービス意識が覚醒し、企業のブランド意識、サービス精神を強化することとなった。また国有独占企業も競争制度の導入によりサービス精神が芽生え、技術更新、製品開発とブランド管理に専念し始めた¹¹⁵。

5 求められる現代中国型マーケティングの確立

市場経済が中国で実行化された期間はまだ数十年しかないため、伝統的商業概念と方式がまだ内陸企業への影響として絶大である。実践したマーケティングも基本は広告、販促に集中している。その中に偽宣伝も数多くあり生活者に影響している。最終的に企業イメ

¹¹⁵ 柯麗華 (2006)、「中国におけるマーケティングの発展」、ICCS 国際中国学研究センター、『若手研究者研究成果報告論集 No. 1 (2006-03-31)』、P13。

ージを悪くし、長期的かつ持続的発展もできなくなっている。

2000年代に入り、中国人の消費者意識が目覚め、消費者権益法の誕生により、消費者の自分保護意識が益々強くなり、消費者運動が芽生えた。これが将来買い手市場を支える基本要素の一つとなった。また、現代マーケティング理論に基づき、新たな論点も多く誕生し、品質、価値、顧客満足度の強調、顧客との関係性作り、商業過程や商業機能整合の強調、グローバル化や地域性強調などの理論が統合され、今日の中国マーケティングの基礎となった。関係性マーケティング、ICT・SNSネットワーク構築、戦略的企業連携、統合マーケティング、デジタル・マーケティング、サービス・マーケティングなどが今日中国マーケティングの特徴と発展命題である。中国企業もこの時期から生産中心からマーケティング概念へ転換し始めた。マーケティングを重視しなかった時代から新しいマーケティングノウハウの提案まで、企業が利益を求めだけでなく企業が積極的狭義的に社会貢献企業に変身することが求められる。

社会主義市場経済下の中国企業のマーケティング戦略は系統化したマーケティングを取ってなく、多くの商業習慣が古くから根付けられるため未だに限界を感じざるを得ない。しかし、2000年代以降の中国は物流、技術レベルの発展とマーケティング手段の多様化を始め、市場環境内の競争が激しくなる傾向があった。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。

5.1 求められるマーケティング重心への転換

① マーケティング・チャネルの転換

市場競争の加速と共に、都心部市場の競争の白熱化により、企業のマーケティング・コストが高くなる一方であって、利益が徐々に減少し、成長拡大が遅くなる。市場創造の困難度が増した現状下では多くの企業が都心部の競争を避け、新しい成長点を探し出す傾向があった。これらの企業は従来の販売ルートとチャネル戦略を変更し、郷鎮部に重点を置くようになった。市場細分化により更なる精密経営をし、売り上げの増長を図った。(ダイレクトネット社会の到来)

② マーケティング管理重視の転換

従来の販売ルートが湾岸部や都心部から郷鎮部に移動したため、企業が市場の管理も調

整しなければならなくなった。過去の単に都心部開拓、維持と管理だけの状況から新たに郷鎮部へと従業員を派遣し、市場開発を行った。代理業に代表される販売網も新しいマーケティング体制下に取り込み、積極的に事業再展開を試みた。

5.2 求められる販売ルートの確立と専門化

市場の細分化を実現し、企業の競争能力を高め、市場シェアを獲得するため各企業は販売ルートの構築を各自に開始した。ルートの研究により、各ルートの特性を踏まえ専門の販売チームを作り上げ、小売末端、特殊ルート、飲食ルート、専門店などをより専門的に経営し、各ルートの構築を求め始めた、同時に販促も各ルートの特徴を踏まえて個別に展開し始めた。

5.3 求められるマーケティングによる地域の細分化

過去の企業はマーケティング・エリアの基本は省、市の分別方法を取っていたが、市場開発の進化により現代マーケティングの環境下では通用しなくなり、エリア細分化が進んだ。省、市レベルの分け方が市、県級の分け方に替えられ、さらに一つの市場に多くの代理商が現れるという経営方式までである。市場の需要と代理商の開拓力、財力により市場を細分化していき、市場の更なる細分化操作を図った。

5.4 求められる製品カテゴリーの再構築

市場競争の中で、中国企業は常に製品のシリーズ化とサブブランドを開発し、競争力を高める方法を取ってきた。製品カテゴリーの管理をする場合は、企業が製品特徴を元にカテゴリーを組み合わせ、多くの代理商を通じて異なる品種や組合せ品種を単独に運営する。これにより過去の大量商品販売と経営の利益獲得方式が高度細分化経営を実現し、各種の製品の品質向上により競争力向上による利益獲得の方式に変わった。

市場の発展と市場環境の変化とともに、マーケティング発展の方向も以上の四つに局限することはない。企業の専門化、小規模化が中国マーケティング発展のこれからの中心課

題となるだろう。

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

フィリップ・コトラーにより「マーケティングはまだ発見されていないニーズを発見し、それを満足させる」というところからみると、日々変わりつつある中国市場環境下では新たなニーズも毎日新しく誕生する。

過去中国企業がマーケティングで比較的成功をしたのは家電製品などであった。その成功要因として農村市場を開拓・成長できたのが大きかった。成功した企業は都心部から農村部へ展開した。そして販売ルートを確認した。しかし中国のマーケティング・チャンネルは比較的個別分散し、経営ノウハウも低かった。拠り所は奇抜な概念マーケティングである。

しかしこの三つの成功体験に依存している社会環境がすでに変わってきている。まず都心部と農村部の結合速度が速くなり、区別できなくなってきた。そしてチャンネルが集中する傾向があり、企業に大きなチャンスを与えた。また生活者も理性的になり、情報の伝達スピードも速くなった。これにより従来の生産主導型、販売主導型の伝統的なマーケティングノウハウが通用しなくなった。新しいニーズを満足させるためには革新が必要で、以下にサービスの革新、ルートの革新、イメージの革新という3つの面から代表的中国企業のハイアールを事例としてマーケティング革新を取り上げて論述する。

6.1 中国型サービスの革新

ハイアール・グループ (Haier Group) は中国山東省青島市を本拠とする家電メーカー、グローバル企業グループである (図 1)。主な製品は冷蔵庫や洗濯機などの白物家電、テレビ、エアコン、ラップトップ・パソコンなどで、世界 165 カ国以上で生産・販売している (図 2)。グループ全体で 2008 年度のグローバル連結売上は 1220 億元 (約 1 兆 8300 億円)。白物家電ブランドのマーケットシェアでは 2010 年時点で世界第 1 位、冷蔵庫と洗濯機のブランドのマーケットシェアも 2010 年時点で世界第 1 位である。

日本進出の歴史は、2002 年にハイアールジャパンセールス社と三洋電機が合併し、三

洋ハイアール社を設立したのが始まりで、ハイアールのブランドを付けた冷蔵庫、洗濯機、エアコンを日本に輸出し販売を開始した¹¹⁶。2011年には、ハイアールは100億円を出資し、パナソニックから三洋電機の日本および東南アジアでの白物家電事業を買収した。研究開発センター、生産工場、そして5カ国の販売ルートを手に入れ、譲渡特許は1200件を超えた。2012年には、三洋電機のブランドであった「AQUA」に改造を加え「Haier」と一緒に2つのブランドで販売する戦略を取り、1年後には売上額は合わせて500億円を超え、この年、日本市場で売上額の面でトップ5に入り、白物家電の外資ブランドでは一位となるなど、目覚ましい成長を遂げた。

中国の家電産業は、1970年代末の改革開放政策以来本格的な成長が始まった。それ以前は、重化学工業優先の経済政策がとられており、家電産業を含む消費財生産部門が著しく立ち遅れていた。テレビや白物家電の生産は、1950年代後半から相次いで始まったが、当時の産業政策の重点は国防力の増強と重工業生産拡大におかれていたため、耐久消費財の生産が非常に限られていた。1978年時点で、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機の生産台数はそれぞれ3,800台、28,000台、400台しかなかった。しかも、これらの製品のほとんどが政府機関や公共施設など業務用に使用され、一般の家庭での普及率は極めて低かった。

1970年代末に始まった改革・開放政策から中国の家電産業は急速に発展してきた。国が従来の重工業を優先する政策を見直し、国民生活の向上に貢献できる消費財の生産が重視されるようになり、家電産業は経済改革と対外開放政策の実施によって発展した。1980年代は量産体制が確立されていないため、国内需要の多くは輸入に依存していた。しかし、国民所得の増加と購買力の向上によって、テレビなどの家電製品に対する需要が急速に伸びてきた¹¹⁷。当時は国内企業の生産能力が需要に対応できず、1985年に家電製品の輸入がピークとなった¹¹⁸。

中国家電業界では、熾烈の競争が繰り広げられており、業界トップの地位を獲得するのが困難で、その優位を長期的に維持させるのはもっとも難しい。しかしハイアールグループは、1997年のライバル企業を買収による事業拡大で国内家電メーカー6社を傘下に収めて以来、総売上げ、利益率、製品販売シェアなどでいずれも中国トップを死守してきた。1998年、中国政府はハイアールなど国内6社に対し、最高ランクを意味する「特大型企

¹¹⁶M&A Online (2017)、「ハイアール三洋電機白物家電事業を買収」<https://maonline.jp/articles/haier>

¹¹⁷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。

¹¹⁸范建亭 (2004)、「中国的产业发展和国际分工-对中投资和技术转移的验证」、日本风行社、P152-P153。

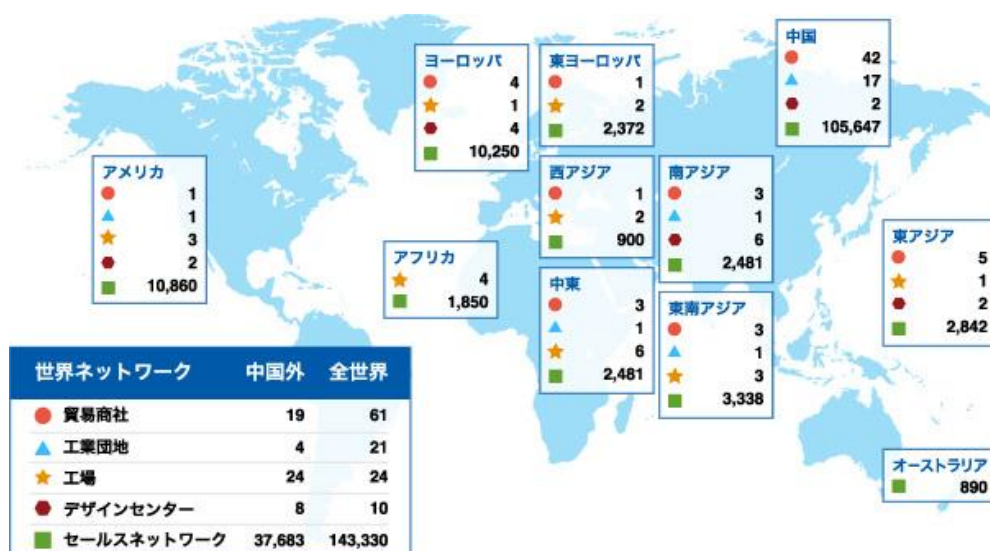
業」の称呼を与えた。他の国有大手5社と肩を並べたハイアールが、集団所有制企業として中国産業界の頂点に躍り出たことによって、中国の産業界に大きな衝撃が走った。ハイアールのCEO（最高執行官）張瑞敏、中国でもっとも高く評価されている経営者の一人である。その企業経営手法とモデルは、米国ハーバード大学のビジネススクールの教材にも収録されている。国からも張氏は共産党中央委員会委員候補に選出され、政治の中枢入りを果たしている。張氏の活躍ぶりを映画化した「最高執行官」は、中国各地で上映された。経営手腕を買われて政治舞台の最前列に躍り出た張CEOは、経済界だけでなく、一般国民の間でも絶大な人気を集めている。企業家が民族的ヒーローになったことは史上初の壮挙である。

図1：ハイアールロゴ

Haier

出典：ハイアールホームページ <http://www.haier.com/jp/>

図2：世界に展開するハイアールグループ



出典：ハイアールホームページ <http://haier.co.jp/en/asiagroup/aboutgroup.html>

張 CEO が打ち出した革新はサービス面と経営面の 2 つがある。

①星級サービス概念の提出

②Overall Every Control and Clear 管理法の実行 (図 3)

図 3 : ハイアールの四つの革新ステップ



出典：ハイアールホームページ <http://www.haier.com/jp/>

星級サービスはいわばランク製のサービスを提供することである。ハイアールはトップ級のサービスを目指しつつ事業を展開した。そして Overall Every Control and Clear 管理法というのは、従業員が必ず毎日の仕事を完結し、次の日でさらなる高みを目指すということで、従業員の素質を高めた上で、企業文化にもなりつつあった。

2000 年代、日本製品の中国進出は難航し、韓国企業が大きな家電市場シェアを取ったのが、機能面がシンプルで、単一機能に特化し、かつ丈夫で壊れない、10 年保障つきの値段的に日本製より安い製品を提供する戦略があったからである。ハイアールはこれの成功経験を学び、消費者が本当はなにを求めているか汲み取れていないにも関わらず、とにかく高機能・新機能・付加価値に走り、消費者の求めているパッケージの商品を生み出している面を回避して、必要な機能だけに絞ってシンプルな機能で質の良いものを提供するという戦略をとり、機能性を重視する多くの人々から支持されている。グローバルに成功したハイアールの強みは、この世界のいかなる地域の人たちをも対象として、緻密に徹底したマーケティングリサーチによりその地域の顧客の実体ニーズを前提とした「適正品質」を把握し、それぞれの地域の消費者や顧客のニーズを的確にくみ取ったことである。

中国家電企業の中で、ハイアールは最もブランド意識が強く、ブランドの重要性を最も

早く認識し、そして自社のブランドを確立するために、ブランド戦略を確実に積極的に実行した企業である。1984年創業当時、中国の家電業界では、メーカーにとっては売り手市場であった。「どんなブランドでもいいから、とにかく商品を作る。そして作れば必ず売れる」。その状況の中ハイアールは生産プロセスにおける全面的な品質管理を行い、「適正品質」主義にのっとった水準の生産ラインを導入し、適正な品質製品を製造する経営方針を固めた。社内では、「量」より「適正品質」を重視し、社内で行われたハンマー事件のエピソードがそのひとつである¹¹⁹。ブランドを確立することが最重要であることを会社全体の目標とした。

6.2 中国型流通戦略の革新

中国では、80年代前後、家電製品は政府組織の流通システムによって流通されていた。家電製品の流通は基本的には政府が主導権を持ち、流通は伝統的に国有流通企業が担当していた。ほとんどの家電製品は国営の「百貨店」で販売され、家電製品がなかなか入手できない状況の中で、家電製品を買うため、「切符制」がとられた。しかし1992年、中国共産党第14回大会において社会主義市場経済体制の建設が採択され、市場経済への加速化が始まった。政府主導の流通チャネルは供給過剰、海外ブランド品の流入、価格競争の激化、産業利潤の低下、消費欲求の変化など新しい環境に対応することができず、メーカーは自ら適切なチャネルを探索し、あるいは構築せざるを得ない状況になった。民営企業が流通分野に多く出現してきた。家電企業の新たな販売網構築が目の前に迫っていた。

中国家電の流通システムの発展は時期によって以下のように分けられる。

- ①改革開放前（国による配給）
- ②1979年－1992年（国有商社企業の販売旧流通チャネル）
- ③1992年－2000年（ブランド家電メーカーの登場とメーカー主導の流通チャネル）
- ④現在（2000年以降家電量販店の成長）という流れである。中国における家電市場の拡大、国内生産の急増の中で、メーカーとしては流通への関与を強め、大手メーカーは独自に系列流通チャネルを構築する動きを加速している。

¹¹⁹ 1983年にあるユーザーはハイアールに冷蔵庫の問題を訴えた。同時の張瑞敏は従業員を倉庫のずべての冷蔵庫を検査させて、その結果、400台の76台は別々の問題が発見された。その時、一般の処理方法は不良品を安く売ることだったが、張氏は発生した76台の不良品を全従業員の見守る中で打ち壊させ、管理職と工場労働者全員に、「品質こそ命」という絶対の価値観を叩き込んでいた。

現在、直営方式（直供分銷模式）は中国国内で主流になっている。そのやり方としては、全国で支社を設置し、ビジネス小売ネットワークを利用して省会と中心都市へ直接供給を行い、地方都市に分銷機構を設置あるいは駐在員を派遣するようになった。小区域に事務所を設置し、地方、県級市場の小売商あるいは専売店に直接販売し、すべての小売商は直接にメーカーから商品を仕入れする方式になった。

ハイアールは1984年から自らの独自流通チャネルを構築していった。企業内部の販売部門を強化、各地に支店を設け、さらにアフターサービス網を構築、自社ブランドの確立を狙っている。ハイアールは独自商品の取扱い種類が多く、年間販売量も大きい。そしてブランド知名度が高いことを特徴としている。まず、全国で省会都市ごとにハイアール販売会社（工貿公司）を設立し、地方都市にハイアール流通センター（販売センター）を設置、現地ハイアール商品の販売を管理した。地方、県級都市に専売店を設立した。販売会社は第一級都市の小売商と直接取引するとともに、販売センターを通じて地方市場の小売商と県市場の小売商・専売店と取引するようにした（日本のパナソニックの系列家電店設置と類似している）。

それとは別に、ハイアールでは、1980年代の日本の松下電器のように家電量販店を担当する大規模得意先サービスセンターが設立されている。家電販売の現実には家電量販店が新規店舗を開くたびに数10万元の出店料を取られ、家電チェーン店間価格競争が激化し、低価格納入が要求される。それに対して、家電メーカーは、有効な対策が無いのが現状である。自社販売網を整備したハイアールでも、省、地方都市では家電量販店チャネルが中心であり、全国に構築した専売店網は県、農村部市場で機能しているにすぎない。ハイアールは、現在、自社販売網をパワーアップしながら、一方で家電量販店との良好な関係どう続けていくのかが問われている。

ハイアールは当初から自社販売チャネルだった。当時百貨店で販売だったが、販売スペースを借り受ける「店中店」（150 m²までの売り場面積）を設置し直販体制を固めた。また、小売商との利益が衝突しないように、省会都市では、店中店以外専売店を設けない方針とした。地方および一部の地方都市においては、専売店の設立に力をいれた。「店中店」に対して直接管理するが、県都市の専売店は間接的管理をする。一方、社内に販売部門を設け、都市ごとに支店を設置し小売店と直接取引を行った。しかし、1990年代前半までは、家電品の需要の多くは大都市であり、販売はほとんど百貨店であったが、90年代後半になると、ハイアールの生産力は大幅に拡大するにつれて、成長してきた家電量販

店を利用するとともに、中小都市を中心に 97 年から再び専売店網に力をいれた。「店中店」は 1995 年から設立し始めたが、当初、大量のハイアール商品を扱っていた百貨店が提案した結果である。当時、百貨店は全国において有名店であって、実力があり、売上高も大きい。ハイアールはその提案を受け入れ、現在、すでに、350 以上の「店中店」を百貨店の中に設けている。今後、徐々に「店中店」の規模を拡大し、最終的に「電器城」に変えることをターゲットとしている。

専売店は、県市場および一部の地方市場において 1997 年から設立を始めた。店舗の面積、候補の経営者の実力などを審査し、最後に入札で経営者を決める。「専売店」に対してハイアールは出資しないが、最新の企業理念、販売の経験を教える。もちろん、「専売店」はハイアールの製品だけを販売する。

ハイアールはすでに地方、県級市場で高い販売実績をあげている。さらに、大都市郊外の団地に「専売店」の設立を試みている。そして成長市場である農村市場を開拓するためいろいろ工夫している。現在、ハイアールの販売ネットワークは前述した省会、地方、県都市以外、全国 6 万の農村にも深く入り込んでいる。その特徴としては、販売ネットワークは多く広く分布し、管理方法としては集権、商品価額は本社統一設定とし、商品も本社統一に配分供給するシステムを構築した¹²⁰。

6.3 ハイアールの中国型マーケティング戦略の特性

①市場の細分化

ハイアールは市場の細分化を重視する戦略を取っている。市場の細分化により、人口が多く、収入格差が大きい中国では、多くの消費者が自社の製品を選ぶことができ、シェアを拡大することができた。

市場を詳細に分析したうえ、ハイアール製品は他のメーカーと比べたら、品質面はそんなに差がないものの、その市場を細分化したことで消費者の心を捕まえた。例えば、ハイアール冷蔵庫の市場細分化戦略をみると以下の四つが挙げられる(独自の適正品質主義)。

1) デザインの細分化

¹²⁰ 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、P211。

2) 階層の細分化

3) 輸出の細分化

4) 地域の細分化

その中、デザインの細分化は欧州風、アジア風とアメリカ風がある。欧州風は厳格、四角いドア、色は白であるのに対して、アジア風は主にあっさりして上品で、円弧、丸角ドア、色はカラーの模様が主流である。アメリカ風は豪華を強調し、広い流線造型である。

階層の細分化では所得における細分化である。その中心にホワイトカラーとブルーカラーに分けている。ホワイトカラー向けには中小容量、外観優雅、ブルーカラー向けには大容量、外観は豪華であるのが特徴である。どの階層の消費者でもその商品の中から自分に合う製品を選ぶことができる¹²¹。

輸出細分化では、先進国と発展途上国に分かれている。地域細分では、広い国土に気候の差もあるため、北方と南方、また、都市と農村でも需要が違ってくる。例えば、同じ時期のハイアールモデルでも上海と北京で購入した冷蔵庫のデザインが違う。それは、北京と上海の住宅事情が違うので、ハイアールの開発部門は市場調査の結果、上海の住宅は北京の住宅と比べたら狭いのに気づき、北京向けの冷蔵庫は広くて大きめ、上海人は外観が小さめの冷蔵庫が好みであるところから、上海向けの冷蔵庫は長くて細めに設計されていた。

2000年代、農村の冷蔵庫に対する需要が高まってきている状況に対して、ハイアールは既存のモデルをそのまま農村市場に投入するのではなく、農村市場に向けモデルを開発した。農村の消費水準はまだ低いため現在の商品と価格では難しい。また、農村では電圧が不安定である。中国では、電圧は通常220Vであるのに、農村では電圧の波動は上下で5%を超えることがしばしばある。冷蔵庫は低圧になると、コンプレッサーが壊れる可能性がある。ハイアールはそういった事情を踏まえて、農村向けの冷蔵庫を開発した。まず、使いきれない機能を外す。そこで、コストを削減し、価格も低く調整した。次に、電圧不安定の事情に合わせて、低圧に適応できるコンプレッサーを改造し、その種類の冷蔵庫を市場に出し、農村住民の大好評を得たのである。

また、欧州諸国では、冷蔵庫はキッチンに置くのが普通だが、中国では、リビングルームや部屋に置く習慣がある。なので外観を重視する人が多い。ハイアールはそういう事情

¹²¹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、P212。

を踏まえて、外観に力を入れた。また、色や光沢にも力を入れ、部屋に置くため、上下、左右に組合せできる冷蔵庫も開発するなど、様々な工夫をして、消費者の支持を得た。

ハイアールは消費者のニーズに応えるため、多品種戦略をとっている。エアコンを例として、ハイアールは1,000元から1万元まで、50元ごとに2種類のエアコンを用意し、全国レベルで細分化した市場の状況に応じ、どの市場にどの製品がマッチするか決めていく。このような体制をとっている国内企業は少ないし、海外企業では対応しきれない。ハイアールにはこうした研究・開発・生産能力があり、また全国をカバーする流通チャンネルと、万全なアフターサービス・システムがあるからこそ可能なことである。

このように、ハイアールは新製品を投入するにあたって、細分化したニーズに合わせて種類は多くするものの、量は多くしないことから、自分の気に入った新製品を求める消費者から、常に待たれる存在となっている（1980年代日本の生産方式で多品種少量生産を可能とするFMS（Flexible Manufacturing System）を導入できたと言える）。

②農村市場を重視したプロモーション戦略

ハイアールでは、社会全体をターゲットとして、企業情報を広く伝達することで、農村地域を含む社会全体に自社の良好なイメージを広めるという経営戦略を早くから実施している。

中国では現在、農村部と都市部の家電の普及率まだ大きな格差がある。したがって、今後は農村市場が大きな市場となる可能性が大きいと、ハイアールはそういう状況を考えて、農村部への宣伝を早くから始めた。1996年8月から139県の農民に相次いで1万回に及ぶ映画上映をプレゼントした。「放映隊」は映画の始まる前にハイアールのPRフィルムを放映し、国内家電企業の歩いて来た道を紹介するとともに、民族工業に関する教育フィルムにより、民族工業への支持、国産品の購入、そして国家発展への貢献を呼びかけた。また、ハイアールはこの上映会を機会として、自社特別デザインした「農村手帳」を農民に配った。手帳には新時代農民生きるための必須知識を詳しく記載している。例えば、「冷蔵庫使用編」では、中国農村電圧不安定や時には停電するなどの対策法を紹介している。

当時、中国ではほとんどのメーカーのプロモーション活動は即効性のある宣伝手段を使って、値下げや商品を買ったら、おまけに何かがつくなど短期間で特定の製品を販売させ

るマーケティング手段が一般的であった。ハイアールのプロモーション活動は自社の良好なイメージを社会全体にゆっくり浸透させることを目標とし、短時間でシェアを獲得するため時期特定な製品を売りたいということではなく、企業イメージを維持するため長期的な利益を見込み、それを最大のものにしようとしたのである。

今日、ハイアールの良好な企業イメージは巨大なニーズが潜在するターゲット市場の中に深く根を下ろしている。実際、ハイアールは農村での活動を通し、広範囲に農村消費者の好感を得た。2008 年から中国で実施されている「家電下郷」制度では、ハイアールは2009 年度冷蔵庫と洗濯機それぞれの対象製品の国内市場シェアが37%と49%とトップのシェアを占めている。ハイアールの家電下郷関連の総売上高では86 億元(約1,130 億円)と全体の2割弱に達する¹²²。

③顧客志向の製品戦略

ハイアールは、特に製品の研究開発に力を入れている。研究開発部門では、ハイアール製品を扱う店舗、海外に設置された情報センターに寄せられた顧客情報や、研究開発者が直接自分で市場に出て入手した顧客の要望や意見に基づいて、商品の機能を改善したり、新しい機能を増やしたりして、新しい商品の開発を行っている。

ハイアールの製品戦略では、中国の国際ブランドを作り上げることである。技術革新を発展目標としている。顧客の多様なニーズに合わせ、「白菜漬け冷蔵庫」、「牛乳庫」、「イモ洗濯機」などユニークな製品を作っていた。消費者が日々抱えている不満や不便さは市場の潜在需要を正確に反映していると考え、市場で困っていることを研究開発のテーマとして新製品や新技術を開発し、新商品化して市場へ戻している。その商品に対して、消費者からまた不満が示された場合、さらに、もう一度研究開発し、市場へ再投入する。そういうサイクルにより、ハイアールの製品はどんどん消費者のニーズに合った商品となり、ハイアールブランドに対するイメージも向上することとなる。

例えば、1985 年冬に、ハイアールは冷蔵庫を初めて市場に投入したが、その後の市場調査を行った結果、「冷蔵庫が小さすぎる」「温度の低い地域では作動しない」という苦情が出できた。それは中国は地域によって温度差が大きい。また、冬は正月が近づくと大型冷蔵庫の要求が高まる。中国人は正月買いだめの習慣があるため開発チームはさっそくそ

¹²²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、P214。

これらの意見により、製品を改良し、消費者の支持を得た。

現在、世界 8 つの開発センターと世界 100 ヶ国の販売拠点と連携し、中国各地、世界各地の異なったニーズに応じて研究・開発を行っている。様々な特別仕様の洗濯機が作られた。たとえば、チベットのユーザに提供される酥油が作れる洗濯機、電子部品工場に部品が洗える洗濯機、韓国市場向けの菓草が洗浄できる洗濯機などの多種多様な洗濯機を作ってきた¹²³。洗剤による皮膚アレルギーが気になる人に、環境配慮などのことを考えて、洗剤のいらぬ洗濯機を開発した。

ハイアールはこのように顧客が困っていることをテーマとして研究開発し、消費者に合う製品をどんどん作り出して、たくさんの消費者の支持を得た。これこそ、中国市場で成功した理由だと考える。

④ 先行的なアフターサービスの導入

ハイアールは技術面での優位性を元にアフターサービスをプラスにして消費者の心をつかむことを試みてきた。ハイアールは国内 5 万店の販売網、1 万 2 千店のサービス拠点を整備した。そして販売以外にアフターサービスに力を入れてきている。ハイアールは中国全土で車での巡回サービス網を広げ、24 時間対応する電話センターでクレームを受けてから、ユーザの修理要求や販売店からの据付工事の指示に即応できるサービスチームの瞬時に出勤できる体制を完備させている。24 時間以内にその場所に到着し、無料で修理・交換するといったサービスで市場を開拓していった。

2001 年に中国は WTO 加入を果たしてから、外資系企業は国内メーカーと同様に、独自のサービス網を築くことができ、土地取得、国内市場開拓、さらに融資や税制などにおいても制限が少なくなるようになってきた。海外大手メーカーは資金力、技術力、販売手法などほぼすべての面において国内メーカーより優れている。市場競争がさらに激しくなってきた中でハイアールは他社製品との差別化を図る手段として、製品の高品質で消費者をひきつける以外、細かい周到なアフターサービスで勝負するシステムを確立した。

従来、中国では家電製品を購入する際、自分で家まで運ばないといけない。1994 年 3 月山東省青島市『青島晩報』（新聞）にエアコンを買った老人の記事が載っている。老人がエアコンを家に運ぶため、タクシーを利用したところ、タクシーの運転手にそのままエ

¹²³酥油：パターの一種

アコンを乗せて逃げられたという記事である¹²⁴。ハイアールは消費者が製品購入後も運搬と輸送に苦勞することをうけて、1994年夏ごろから、全国主要都市で大型家電商品購入者に対する「無搬動」サービスを一斉に始めた。これは、ハイアールの専売店、または販売店で商品を購入した購入者に自宅まで運び、据付工事と試運転を行うサービスである。その後、ほかの家電メーカーも相次いでこのサービスを導入し、今、このサービスはすでに中国で家電販売における常識となっている¹²⁵。

ハイアールはこうした周到なアフターサービスにより、顧客の心をつかみ、そして、自社のイメージアップに繋げている。

7 小括

改革開放による中国ははじめて世界という市場にドアを開けて、世界と貿易するようになるが、長い時間閉鎖的な計画経済を取っていた中国にとってはスタートラインは2008年（北京オリンピック）から2010年（上海万博）まで遅れをとってきた。

市場経済という自由経済方式を導入したのはいいものの、国有経済のサポートという形で最初は展開されてきた、また法律により重要構成という位置付けにされたのも90年代に入ったからのことである。これを機に中国私有経済が発展し、現代中国マーケティング形成の土台にもなりつつあるが、国有経済の傘下に入るか、吸収されるかという運命があった。

しかし2000年以降になって、郷鎮企業という商業モデルから市場経済がついに開花し、大きな発展を遂げた。これらの私営企業はやがて国有企業と連携をとり、成長してきたが、これらの関連はまさに中国企業発展モデルの原型と言えよう。

ハイアールもこの経過を辿ったと言え、今日、中国政府から最重要企業のポジションを確立できたと言える。特に、海外戦略では国家政府の支援を確保できる企業であり、海外マーケット開発のスピードは早い。しかし、各海外エリアの適正品質に合致させる市場戦略の青図はハイアール自らが策定し、それに基づいて政府は支援を行うため、海外市場開拓では極めて高い成功を収めている中国企業と言える。

¹²⁴ 「海尔集团公司的服务理念」（2018）、中华文本库。

http://www.chinadmd.com/file/p3poacae3uzxwozstrzsyrzo_1.html

¹²⁵ 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、P218。

ところで、中国国内のハイアールの成長と発展は、中国独自の民営企業としての中国型マーケティングのノウハウを示してくれている。そして、この中国の独自性は参入外資には中々模倣できない。それは以下のことに集約されよう。

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れた細分化を促進し、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。

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。

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。

日本企業で唯一このハイアールの政策を取り入れて中国市場で成功した企業は、ベビー育児用品の「ピジョン」が挙げられるが、病院を核とした広大なエリアを現地採用人材による代理店制度を確立した点ではハイアールに類似している。

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

中国のマーケティングは30年以上を経て進化し続けてきたが、導入当時のマーケティングは全体的に低次元で、市場体系の不完全、運用の不規則、中国事情に馴染まない、等々様々な問題があった。現在は中国独特のマーケティング理論が形成しつつあるが、その根本にある問題をまだ完全に解決できず、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のが現状である。しかし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。

中国商務部ECと情報部門が中国（北京）電子商務大会で発表した「中国電子商務報告2016」によると、2016年中国EC市場のBtoBとオンライン小売（BtoCとCtoC）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ECといった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。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。

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)」

にしているからだと思われる。

2 先進国マーケティング発展とその特性

中国のマーケティングは1980年代、改革開放という政策が実施されて以降国内に導入され、30年以上を経て進化し続けてきたが、当時のマーケティングは全体的に低次元で、市場体系の不完全、運用の不規則、中国事情に馴染まない、等々様々な問題があった。現在は中国独特のマーケティング理論が形成しつつあるが、その根本にある問題をまだ完全に解決できず、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のが現状である。

それはマーケティングの本質が企業経営やビジネス体系の中で徹底されず、企業の資本論理と市場戦略論理が確立されていないからと言えよう。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だが、その中核にあるのが生活主導主義である。この生活主導主義に当たって、生活者をターゲットとし、生活シーン創造についてのマーケティングノウハウを展開している中国企業はわずかであり、生活シーン創造と生活者主導概念が朦朧としている問題は国営、民営企業を含むすべての中国企業に共通している問題である。更に今日マーケティングは世界的に、特に日本においては新たな生活創造・社会創造を命題とするマーケティング3.0、4.0の時代に突入している。

1905年フォード車が画期的な大量生産体系を創造したことで、近代アメリカ・マーケティングが始まったと一般的に言われている¹²⁶。それは流れ式作業が人的かつ効率的な面で熟練個人作業の非効率問題を解決し、大量生産の幕開けを実現したことと同義と言える。これによって近現代のマーケティングは、作れば売れるというマーケティング1.0の生産主導社会を確立したと言えよう。エドモンド・ジェローム・マッカーシーが1960年に4P理論を提唱し、製造メーカーを中心としたマーケティング戦略であるが、その中身としては：

- ① Product (製品)
- ② Price (価格)

¹²⁶任意飛 (2016)、「アメリカ・マーケティングの形成とその進化— マーケティング概念の創生からマーケティング3.0の時代まで —」、高千穂論叢第51巻第2号、P37。

③ Promotion (販促)

④ Place (場所)

となっている、この4Pは長い間マーケティングの中心として論じられていた。そして4P理論では利益(Profit)を企業の最終取り組みゴールとしている。これらの内容は日本における高度経済成長時代の促進マーケティングとして定義されてきた。いわば、マーケティング1.0という大量生産・大量販売マーケティングの時代の核思想である。今日の中国企業のマーケティング命題はまだマーケティング1.0のこの概念を色濃く追求していると言えよう。しかし時代進化の中でAI、IoT技術の導入が促進されており、一気に顧客ID管理の時代に突入していると言えるが、これも市場構築のツールとしたマーケティング2.0を追求する思想が強い。

1980年、中国が初めて市場経済を導入した際には、生産資源が国家公有制の元で30年以上統制され、国家が資源、素材面では嚴重な物不足場面に陥っていた。そこで、1992年の10月には、中国共産党第14期大会が開催され、社会主義下の市場経済体制の構築が中国の改革の目標として提起された。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全国统一国内市場の形成等が挙げられる¹²⁷。こうして、90年代にマーケティングに対する認識が導入されたが、まだこの時期のマーケティングは大量生産を中心としたマーケティング1.0の概念である。先進国と比較すると40年以前の隔たりがあったと言えよう。

しかし、今日の日本を含む先進国企業は4P理論だけではなく、マネジリアル・マーケティングの最終ゴール、信頼性の構築をゴールとしている。信頼性を築くためには、従来の4P理論から、新しいマーケティング概念の4C理論が母体となり、それは7Cにまで進化している。

その4Cとは：

① Commodity (商品)

② Cost (費用・価格)

③ Communication (コミュニケーション)

¹²⁷ 藤鑑(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)、P176。

④ Channel (流通経路)

となり、さらに：

⑤ Company (企業・団体)

⑥ Consumer (消費者・生活者)

⑦ Circumstances (外部環境)

の三つを加えて、これらをあわせて7Cと呼び、低成長時代の共生マーケティングの中核となっている¹²⁸。すなわち、7C及び4C理論では企業のマーケティングゴールは信頼性 (Confidence) においている。マーケティング1.0の時代の4P理論と比べて、マーケティング2.0時代の顧客中心視点で展開されていたマーケティングである。これは顧客中心として、従来のマーケティングに生活者視点という観点を付け加えたものである。コトラーのマーケティング2.0の理論からすると、マーケティング2.0は今日の情報化時代に登場した。つまり、情報化の進展により、マーケティング戦略実務展開は複雑さを増した。PCおよびインターネットの一般化によって、消費者は多くの情報を容易に獲得することができ、類似の製品を簡単に比較することもできる。製品の価値は消費者によって決められ、その消費者の選好は個人によって異なる。マーケターは市場をセグメント化し、特定の標的市場に向けて他社より優れた製品を開発しなければならない。「顧客は王様である」という黄金律はほとんどの企業にとって有効だった。従って、情報技術が発達し、消費者ニーズやウォンツがさまざまな情報技術や調査手法の発展により顧客対応の適確化が可能となった時代のマーケティングが、マーケティング2.0である。そしてこの点の導入も顧客管理を前提とした市場創造優位主義を前提に中国企業は捕えていると言えよう。

そして現在、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、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。「混乱に満ちた世界において、自分たちの一番深いところにある欲求、社会的・経済的・環境的公正さに対する欲求に、ミッションやビジョンや価値で対応しようとしている企業を探している」というのがコトラーの考えである。

¹²⁸清水公一(1981)「コ・マーケティングにおける広告、CI等の位置づけ」、『日経広告研究所報』VOL80、第15巻第5号、日経広告研究所、P16-P23。

選択する製品やサービスに、機能的・感情的充足だけでなく精神の充足をも求めている¹²⁹。

消費者志向のマーケティング 2.0 と同じく、マーケティング 3.0 も消費者を満足させることを目指す。しかし、マーケティング 3.0 を実行している企業は、より大きなミッションやビジョンや価値を持ち、社会に貢献することを目指している。社会の問題に対するソリューションを提供しようとしているのである。つまり企業には生活創造や社会創造にその命題があるとされた。

マーケティング 3.0 は、マーケティングのコンセプトを人間の志や価値や精神の領域に押し上げようとする。消費者を全人的存在にとらえ、消費者としての一面以外のニーズや願望もおろそかにされてはならないと考える。それゆえマーケティング 3.0 では感情に訴えるマーケティングを、精神に訴えるマーケティングで補い、生活創造や社会創造を可能としようとするものである。そして現在 EC ダイレクト市場創造の時代に中国は入り、QR コードによる顧客管理と個人信用保障の確立等、企業としての社会創造を目指しているものの顧客を管理する概念で、企業の信頼性確立の命題には中国企業は至っていない。

前述したように、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、4 P 理論上に立脚した最終ゴールを利益「プロフィット (Profit)」においているからである。

3 現代中国消費生活市場の進化と特性

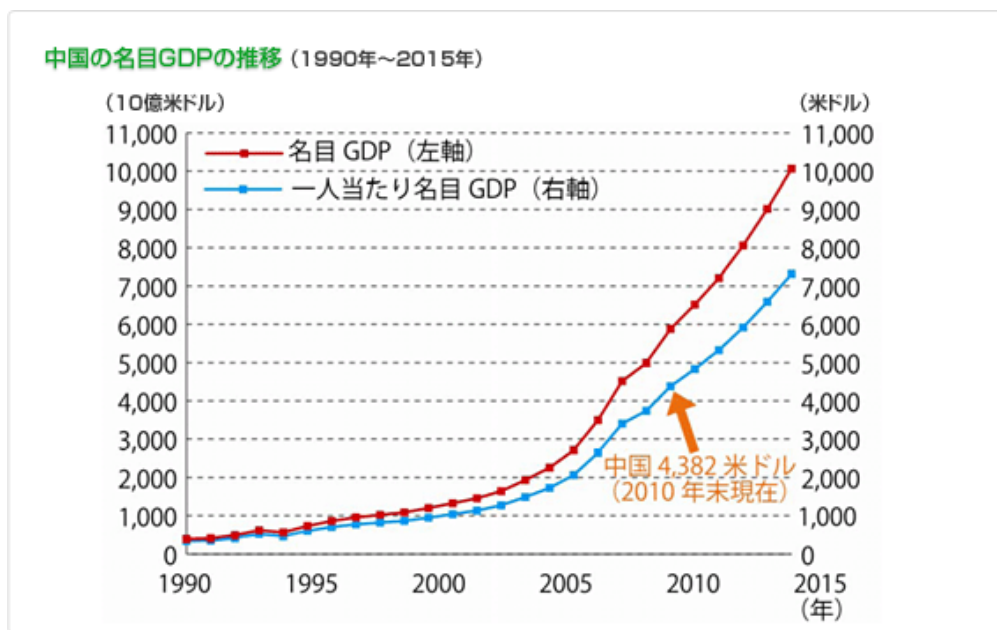
3.1 中国消費市場の発展過程

改革・開放政策は中国経済を急速な成長軌道に乗せ、1978 年から 2003 年に（政府発表）年平均 9.4% の経済成長率を達成した。この成長率は先進国より 7.3 ポイント高く、発展途上国に比べても 4.8 ポイント高くなっている。特に 2000 年代の高度成長は中国の生産能力を大きく向上させた。現在、中国の綿花、肉類、石炭、衣類、セメント、テレビジョン

¹²⁹ フィリップ・コトラー（2013）「コトラーのマーケティング 3.0」、朝日新聞出版、P19。

ンなどの年間生産量は既に世界一となっている。生産能力の向上につれて中国経済の規模も拡大した。2016年では国民の1人あたりGDPの成長率も6.1%まで倍増した。1997年のGDP総額は7兆4,772億元に達し、実質ベースでは1978年の5.92倍である。世界銀行によれば、その規模経済は世界第7位であり、発展途上国の中で最も大きかった(図1)。さらに2010年からGDPが日本を超え、世界第二位の規模となった。2016年では11,221.84ドルまでのGDP規模になった。

図1：中国の名目GDPの推移（1990年～2015年）



出典：イオン銀行 中国消費関連株オープン～「世界の工場」から「世界の消費市場」へ～（2011）https://www.aeonbank.co.jp/investment/special/2011_0705/02.html

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3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¹³⁰。

2015年中国は、過去30年あまり続けてきた高度成長から、7~8%程度のGDP成長率を目指す経済目標転換を明確に打ち出した。これからは経済成長が穏やかな安定成長下での新しい状態「新常态」の時代に入っている¹³¹。このような経済の安定化に対し、2014年、中国の社会消費品小売総額（生活者や社会団体へ直接販売する小売総額）の成長率は12%

¹³⁰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。

¹³¹中国経済が高度成長期を終えて中高速成長期という新たな段階に入っていることを示す経済用語である。ニューノーマルとも訳される。

に抑えられ、04年以來の最低水準となったが、それでも二桁成長を保っている。さらに、GDP増加への貢献率から見ると、2014年は、消費が約51.2%、投資は48.5%と、消費が初めて投資を上回る結果となった。「新常態」の時代において、拡大する消費市場は、今後の中国経済成長の牽引役として最も注目されている。「新常態」時代に入り、消費は質的にも以下のように変化してきている。

①政府補助金が廃止される。以前まであった家電、車などへの政府による直接的な消費補助政策が打ち切られた。今後、政府の方針転換によって、大規模な補助金政策は廃止されるようである。これは、消費市場に対して、政策的な刺激策による成長から、自発的自立的な市場に転換させる狙いもある。

②公的部門の浪費という不健全な消費の割合が減少しつつある。かつての政権下では、中国の消費市場で「三公消費」（公費による飲食、公用車の私的私用、公費による出張・旅行）の占める割合が非常に大きかった。しかし、習近平政権下の中国政府の「反汚職取締」「贅沢禁止令」などで、このようないびつな消費行動が減少してきた。

③所得水準の上昇に伴い、消費者ニーズは多様化・高度化すると見込まれる。中国の消費者のライフスタイルは、多少高くても、手が届く範囲なら、より良い商品を手に入れる、品質を重視するものになりつつある。しかも、2013年以降インターネットの普及により、インターネット通販（EC）を利用して、個性的な商品、オーダーメイド商品、輸入品など、さまざまな商品を誰でも容易に購入できるようになった。さらに今日では商品だけでなく、レジャーや宿泊、通信などのサービスに対する需要が特に大きく拡大している。

④ITの進化によって中国はインターネット普及の恩恵を存分に受けている。中国のインターネット経済（iGDP）の対GDP比は、2010年の時点では3.3%と多くの先進国に後れを取っていたが、13年には4.4%に上昇し、先進国並みの水準に達した。インターネット関連の消費市場は急成長している。中国におけるECでの商品購入の伸び率は、2015年現在年間で平均50%以上と急激な成長を遂げている。

⑤「理性的な消費」が2014年の「新常態」を生じさせた。ここ数年、中国の急速な経済成長は、一方で社会のひずみを拡大した。貧富の差が広がり、物価も継続的に上昇している。中国の各メーカーは、中国の富裕層相手の高級市場を狙い、高価な商品をラインアップに加えたが、あまりにも高額な商品であるため、一般消費者はなかなか手が届かない状態であった。「新常態」に入ると、贅沢品販売が減速する傍ら、大衆向け商品は著しい

伸びを示した。たとえば、日本のファーストリテイリング（ユニクロ）は、「価格に対する品質最大化」を目標に、商品の値ごろ感、お得感を提供し続けた結果、短時間で急速に中国事業の拡大を実現した。このような大衆消費によって中国全体の消費レベルが向上し、消費市場の支えとなって、今後も中国経済を牽引する役割を果たすと見られている¹³²。

中国政府は、内需拡大という一貫した方針を掲げ、中間消費者層（以下、中間層）の拡大を後押しする以下のような政策を展開している（この時点で、企業のマーケティングは富裕層（約1億人）から、経済成長により生まれた新富裕層（約6億人）へと変化してきている、しかし残りの弱者層のターゲットにはまだまだ全体的に企業ターゲットとして考えられていない）。

この新富裕層が増大した理由は以下の原因にある。

（1）都市化の進展

「中国国家新型都市化計画（2014—20）（城鎮化）」の予測によると、2020年における中国の都市化率は60%を超え、都市人口が約8.7億人に達する。農村の労働人口の都市への移転が合理的に進めば、所得も消費も際立った増加を示す。

1978年から2013年までの間、都市の常住人口は1.7億人から7.3億人に増加し、都市化率は17.9%から53.73%に上昇した。しかし、都市部に戸籍のある人口の割合は2012年で35.3%にとどまり、常住人口の都市化率52.6%と17.3ポイントも差がある。

「新型都市化計画」は初めて、都市化率を常住人口都市化率と戸籍人口都市化率の2つに区分した。計画によると、常住人口都市化率が2012年の52.6%から2020年までに60%前後に達し、戸籍人口都市化率は2012年の35.3%から2020年には45%前後に達する。

中国の場合は、1990年から2010年頃まで農村部の農民は、経済成長に伴い湾岸沿いの大都市部に北京を中心とする一級都市への労働者として都市参入してきた。参入者が膨大に増加する過程で、社会主義経済体制の戸籍管理の状態は今日でも続いており、大都市参入者は大都市市民戸籍を得ることは困難になっている。当然、社会インフラの整備が追いついていない中での人口増は、住宅不足や学校不足、福祉不足の影響を受け、都市戸籍市民の受けられる公正な権利を得ることはできない。既に、2000年に流入した地方農民で生まれた子供は成人に達そうとしている。彼らの感性は大都市住民に準拠するが、大都市

¹³²郷裕・杜蓉・劉思璋（2015）、「中国消費市場の変化と日系企業の対応のあり方」、知的資産創造2015年7月号、P47。

内二重格差を生じさせ、都市消費市場を人工的に倍化させている。

こうしたことを解決するために、習近平政権は農村部の土地を開発地域としてその周辺に高層住宅を整備し、100万人～300万人都市を開拓する新都市市場の創造に着手している。これを「城鎮化」と呼ぶが、これによる新都市整備は新しい経済エリアと消費市場を生み出し、地域開発市場活性化を促進しようとしている。この政策は新しい地域文化圏の独自産業化を生じさせていると同時に、A I・I o Tの進化や一帯一路政策の拠点都市として新しい都市ポジションを確立する一助となっており、これらの独自ポジション化は都市市場創造マーケティングとしてそれぞれの新都市で取り込まれようとしている。これも中国型都市市場形成マーケティングの特質であるとも言えよう。

(2) 産業転換による影響

政府は、サービス業を中心とする就業機会の拡大、経済成長を目指している。これに伴い、ホワイトカラーなどに代表される中間消費者層が拡大する（図 2）。そして所得の増大と共に、より就業所得の高い産業や企業への転職や引き抜き等による転職が増大し、雇用側も所得を向上させざるを得なくなった。この転職は欧米的ではあるが、中国独自の思想があり、企業の帰属意識が極めて弱い特性としてあげられる。

また 2000 年以降、外資企業も人材派遣会社に頼る傾向が強まり、中国において人材派遣会社も 1 つの産業として発展してきている。

給与の増大は今後も続くと思われ、新富裕層ばかりでなく、飲食サービス業の就労者の給与も増大しつつあり、中国経済の発展を産業転換を促進すると思われる。唯一農民層の所得向上は未だなされてはいない。

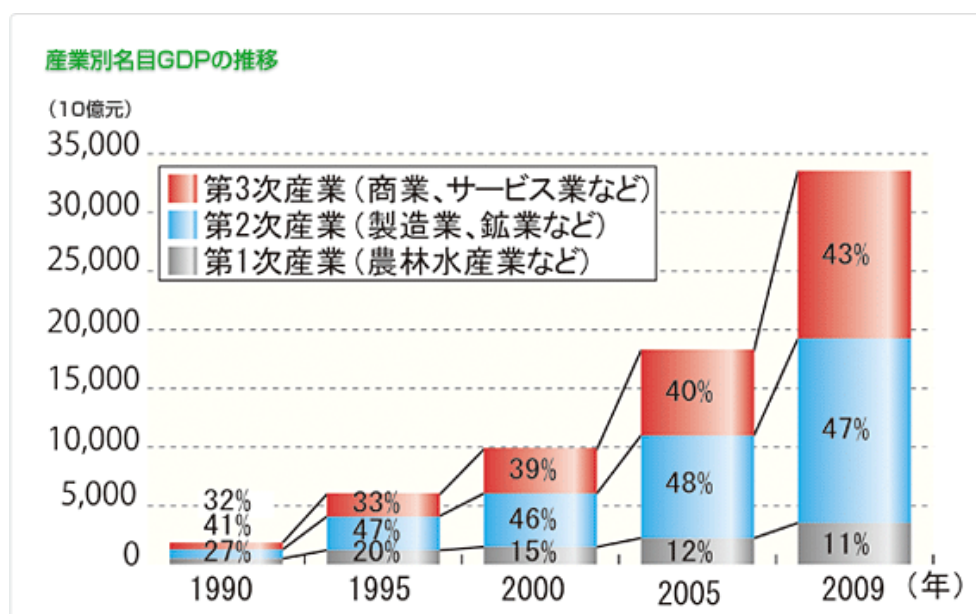
サービス経済の進展による就労人口の移動は、都市化の進展と共に当然の帰結として金融・保険サービス業、ハイパーマート等流通サービス業、多様な飲食・F F・テイクアウトサービス業、ホテル・宿泊サービス業、中国独特の健康サービス業、エンタテインメントサービス業、等々の事業が進出整備されてくる。このことは 1970 年代の日本の大都市近郊の都市化の促進、交通インフラ・高速道路整備による物流サービス促進、地方都市のサービス経済化の進展と類似している。

当然、これらのサービス業は地域農村部の就労者として吸収され、そしてこれらサービス業の競争拡大はサービス業就労者の給与の増大と福利厚生的高度化を促進させ、就労者や外資参入企業の就労者も増大していき、彼らの所得向上をもたらしている。今日、これらの所得向上は物価の上昇を招き、既に外資企業から見た低コスト効率化は期待できなく

なっている。さらに、チェーンオペレーションシステムを構築した外資サービス企業の参入が増大すると同時に、これらノウハウを吸収した中国の民営企業チェーンサービス業の成長も促進させている。今日、外資参入企業は自国や対外輸出を目的とした参入から、中国現地市場化を前提としての参入となってきている。中国民営サービス業の成長と共に、これら外資参入サービス業の競争も激化し、現在では外資参入サービス業も簡単に現地市場化がしにくい状況である。

当然、中国的サービスオペレーションのノウハウも中国独自のノウハウを形成しつつあり（従業員のミスに対する罰金制度など）、独自の雇用管理体系は外資サービス企業には馴染まず、中国企業に敗北するケースも増大し、中国民営サービス業は逆にグローバルの進出を命題とするようになりつつある。つまり、中国独自のサービス・マーケティングが確立しつつあり、さらにQRコードによる顧客ID情報化はキャッシュレス情報システムを確立させ、こうした面では世界のサービスリーディング産業を創出したと言える。

図2：産業別名目GDPの推移



出典：イオン銀行 中国消費関連株オープン～「世界の工場」から「世界の消費市場」へ～（2011）https://www.aeonbank.co.jp/investment/special/2011_0705/02.html

(3) 社会保障の強化による影響

従来、中国においては、社会保障不安から国民が将来に備えて貯蓄しすぎ、活発な消費活動を妨げる傾向があった。教育・医療・住宅などの社会保障制度の拡充と大手企業及び

国有企業就労者の給与以上（今日 60 才以上）の年金制度の充実は、内需の持続的拡大と社会安定につながると見られ、消費の拡大につながりつつある。

また、アジアの中でも中国中間層の存在感は大きい。経済産業省の新中間層獲得戦略研究会がまとめた「新中間層獲得戦略—アジアを中心とした新興国とともに成長する日本」は、2020 年における中国の中間層（収入 5000 ドル～3 万 5000 ドル）が約 7.5 億人にも上ると推計している。つまり、日本における中国人旅行者インバウンド需要の増大に繋がっている。以上のように、中国中間層は、世界で消費市場を牽引する重要な力の源泉になると見られている¹³³。

3.2 現代中国消費市場の問題点

2000 年代に入ると、所得向上とともに、国民の利便性志向や快適志向が消費行動に現れるようになった。まず 1990 年代に家庭用電化製品は、まず都市部で急速に普及した。100 世帯当たり家電保有数量を見ると、1990 年から 2000 年にかけて洗濯機が 78 台/100 世帯から 91 台/100 世帯、冷蔵庫が 42 台/100 世帯から 80 台/100 世帯、カラーテレビが 59 台/100 世帯から 117 台/100 世帯へと一気に増加した¹³⁴。1990 年代半ば頃以降中国経済が計画経済時代の供給不足から有効需要不足へと転換しはじめ、マクロ経済においてもロストウ（Rostow, 1960）の「社会の関心のバランスが供給から需要へ、生産から消費へ」という大衆消費社会の要件を整えつつある¹³⁵。2000 年代に入ると、遅れて農村でも家庭用電化製品の普及は始まった。100 世帯当たり保有数量は、2000 年にカラーテレビ、2005 年に洗濯機、2010 年には冷蔵庫が、相次いで 40 台/100 世帯を超えていった。このように、中国では、まず 1990 年代に都市で大量消費が行われ、2000 年代に入るとようやく農村でも大量消費が行われるようになりはじめて、大衆消費社会が迎えられたのである。一般に、世帯の年間可処分所得が 5000 ドルを超えると、洗濯機や冷蔵庫等、各種家庭製品の保有率が急速に上昇し、7000～1 万ドル（約 4 万 8000 元～6 万 9000 元）辺りから外食や教育、レジャー等、各種サービスへの消費性向が急速に上昇、12000 ドルを超えるとヘルスケア

¹³³ 郷裕・杜蓉・劉思璋（2015）、「中国消費市場の変化と日系企業の対応のあり方」、知的資産創造 2015 年 7 月号、P48。

¹³⁴ 中国国家統計局『2016 中国統計年鑑』より。

¹³⁵ Rostow W. W. (1960)、The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto, Cambridge University Press, 1960.

分野への消費性向が高まる¹³⁶。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。中国消費者協会が受理した苦情申立は、2002 年以後、2012 年を除いて 60 万件台で高止まりしており、2015 年には、対前年比 3%増の 64 万件となっている。苦情のタイプ別構成を見ると、商品・サービスの品質が 44.6%、アフターサービスが 21.2%、契約が 10.8%で、上位 3 項目となっている（中国消費者協会 2016）¹³⁷。

表 1：2015 年における苦情申立の構成

区分	項目	件数	構成 (%)
商品（上段）・サービス別	家電	110552	17.3
	衣料・靴・帽子	47047	7.4
	交通・運送手段	41711	6.5
	日用品	41512	6.5
	住宅・建材	22858	3.6
	生活・社会一般	63311	9.9
	アフターサービス	28747	4.5
	情報・通信	27340	4.3
	インターネット	27093	4.2
	郵便	13240	2.1
タイプ別	商品・サービス品質	5754	44.6
	アフターサービス	4105	21.2
	契約	3916	10.8
	虚偽・誇大広告等	295	4.0
	価格	476	3.2

出典：中国消費者協会（2016）より筆者作成。

¹³⁶ 藤鑑・房文慧 (2017)、「中国大衆消費社会の光と影—消費水準、EC 市場、消費者問題を中心として—」、岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要第 43 号、P44。

¹³⁷ 藤鑑・房文慧 (2017)、「中国大衆消費社会の光と影—消費水準、EC 市場、消費者問題を中心として—」、岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要第 43 号、P51。

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）

中国商務部ECと情報部門が中国（北京）電子商務大会で発表した「中国電子商務報告2016」によると、2016年中国EC市場のBtoBとオンライン小売（BtoCとCtoC）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。オンラインユーザは7.31億人、インターネットの普及率は53.2%である。モバイル端末を利用するオンラインユーザは6.96億人で、そのうち、モバイル端末を利用してオンラインショッピングをするユーザは実に4.41億人に達している。この値は前年比29.8%増であり、モバイル端末を利用しているオンラインユーザの63.4%を占めている（図3）。また、ECでの小売売上の中では、アパレル、DIY、家電、食品、赤ちゃん用品などが大きな割合を占めている¹³⁸。

図3：中国インターネット利用者数とネット普及率



青柱はインターネット利用者、折れ線は普及率。

出典：第39次中国インターネット発展状況統計報告

http://www.cac.gov.cn/2017-01/22/c_1120352022.htm

¹³⁸ 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>

地域別について、2016年現在中国大陸31の省、自治区、直轄市のうち、インターネット利用者1千万人以上は26省となっており、江西省と安徽省の利用増加率はそれぞれ15.7%と13.6%で最も伸び率が高かった。逆にインターネットを利用していない人は6.42億人、そのうち、農村地域の人は60.1%を占めており、まだ農村部でのインターネットの普及には伸び代がある。

インターネット利用者の中で、学生は25%を占め、前年比3%減となった。そのうち、中学生が37.3%、高校・専門学校生が26.2%となっている。またフリーランス・自営業は22.7%で、前年比0.6%増。会社員・一般職社員（これは日本とは異なり大学卒の高学歴な人が就ける職種であり、労働者層全体を指すものではない）は14.7%を占めている。利用者の月収については、月収2,001-3,000元（約32,000-48,000円）の利用者は17.7%、3,001-5,000元（約48,000-90,000円）は23.2%。モバイル端末でネットを利用する人は6.95億人、前年比7,550万人も増加した。ネット利用者全般の95.1%を占め、2015年度の90.1%より5%上がった¹³⁹。

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つある。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。

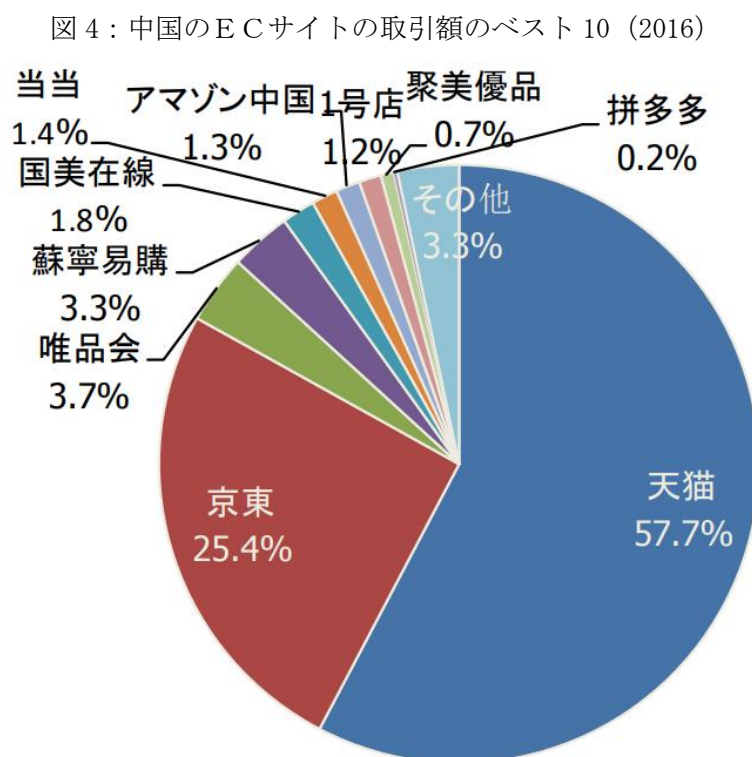
4.2 キャッシュレス社会の到来

中国の小売電子商取引額は2017年時点で、フランス、ドイツ、日本、英国、米国の5カ国合計を上回る。中国のインターネットユーザのモバイル決済普及率は2013年の25%

¹³⁹ ECCLAB、「【中国】2016年中国インターネット人口は7.31億人に上る」（2017）、<https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/37640>

から 2016 年の 68% に上昇。2016 年の中国個人消費関連のモバイル決済取引額は、米国の 11 倍に相当する 7900 億米ドルの高水準に上った。中国のベンチャーキャピタル業界が急速に発展し、投資総額は 2011 年から 2013 年の 120 億米ドルが、2014 年から 2016 年の 770 億米ドルへと拡大。グローバルベンチャーキャピタル投資総量に占める割合も 6% から 19% に上がった。ベンチャーキャピタルの資本はほとんどがデジタル技術へと向かっており、VR、自動運転自動車、3Dプリンター、ロボット、ドローン、人工知能において中国のベンチャーキャピタル規模は世界トップ 3 に入っている¹⁴⁰。

中国のオンライン市場 2016 年度の市場規模は約 23 兆元 (368 兆円※1 元を 16 円で計算) となり、ネット小売市場において中国で 1 番シェアを獲得している EC サイトはアリババグループの「天猫 (Tmall)」で、B2C ネット通販の市場シェアの 57.7% と過半数を占め 2 位の「京東 (JD.com)」は 25.4% である。



出典：BTMU (China) 経済週報

https://reports.btmuc.com/File/pdf_file/info001/info001_20170621_001.pdf

¹⁴⁰ 中国網、「中国のデジタル経済、想定上回る発展の勢い」(2017)、
http://japanese.china.org.cn/business/txt/2017-12/13/content_50101784_2.htm

図5：中国のECサイトベスト10の取引額（2016）

	ECサイト	市場シェア	ECサイト取引額
1位	天猫	57.7%	48兆5846億円
2位	京東	25.4%	21兆3873億円
3位	唯品会	3.7%	3兆1154億円
4位	蘇寧易購	3.3%	2兆7786億円
5位	国美在線	1.8%	1兆5156億円
6位	当当	1.4%	1兆1178億円
7位	アマゾン中国	1.3%	1兆946億円
8位	1号店	1.2%	1兆104億円
9位	聚美優品	0.7%	5894億円
10位	拼多多	0.2%	1684億円
	その他	3.3%	2兆7786億円

出典：「ebisumart-中国のECサイト市場の取引額ベスト10のサイトとは」

<https://www.ebisumart.com/blog/chinaec-best10/>

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ECといった分野に力を入れている。2016年の京東のGMV（Gross Merchandise Value、総流通総額）は6,852億元に達し、技術、金融、o2o（オンラインとオフラインの連携）や国際化に取り組んでいる。例えば、京東到家と物流プラットフォーム・達達との合併、ウォルマートと京東の包括提携、独立した生鮮部の新設、京東金融の分離新設などが挙げられる。また、唯品会の2016年の営業収入は565.9億元となり、新小売、越境EC、倉庫物流、フィンテック、ビッグデータなどの分野に注力している。蘇寧易購の商品取引額は805.1億元となり、B2Cネット小売市場におけるシェアは2015年の3.0%から3.3%に上昇し、「小売+金融+物流」という事業展開を強化している¹⁴¹。2016年の中国モバイルネット通販の取引規模は前年比121.6%増の4兆4,726億元となり、ネット通販市場全体に占める割合は84%に上昇した。スマートフォンやモバイルインターネットの

¹⁴¹ BTMU (China) 経済週報、「2016年の中国電子商取引市場規模は23兆元～ネット小売は中高速成長を維持」(2017) https://reports.btmuc.com/File/pdf_file/info001/info001_20170621_001.pdf

普及、ユーザ習慣の変化およびモバイル端末自身の特徴により、ネット通販利用者がモバイル端末へ転換しつつあり、ネット通販市場はモバイル消費時代を迎えている。多くの企業は新規顧客取り込みや商品ラインアップ拡充を重点戦略とし、モバイル端末向けの限定商品を打ち出した。加えて、新興 EC はモバイル端末業務のみをリリースし、モバイル端末は新規ユーザの主なツールとなった。また、農村 EC 市場の発展に伴い、モバイル端末は PC 端末と比べ、安価かつ操作簡単といった特徴によって、その優位性がますます顕著になっている¹⁴²。

その中で急速に発展してきた EC 電子商決済、スマホ決済は大きく 2 系統があり、電子商取引大手のアリババ系の「支付宝 (アリペイ)」と、IT 大手の騰訊 (テンセント) 系の「微信支付 (WeChat Pay)」がある。

アリペイは 2004 年に誕生した。アリペイの親会社であるアリババが中国で E コマースを開始したのだが、その頃は、インターネットでものを購入すると偽物をつかまされたり、トラブルに巻き込まれるといった理由からユーザは E コマースに及び腰であった。そこでアリババがネット取引の信頼関係を担保するために考え出されたデジタル決済がアリペイである。アリババの子会社である Ant Financial により運営されている。商品を購入したユーザは、料金を E コマース業社に直接支払うのではなく、決済会社の Ant Financial に代金を支払い一旦プールさせる。ユーザ代金支払い報告を Ant Financial から受けた E コマース業者は、その報告をもって商品をユーザに発送する。ユーザは届けられた商品を確認して、問題がなければ、Ant Financial にプールされた代金は、E コマース業者のもとに支払われる。万が一、問題があれば、Ant Financial が、E コマース業者に対するトラブル対応の仲介を行い、リファンドを行うなど取引の安全性を担保してくれる (図 6)¹⁴³。また、実店舗の場合は仕組みがさらに簡単となる (図 7)。

¹⁴² BTMU (China) 経済週報、「2016 年の中国電子商取引市場規模は 23 兆元～ネット小売は中高速成長を維持」(2017) https://reports.btmuc.com/File/pdf_file/info001/info001_20170621_001.pdf

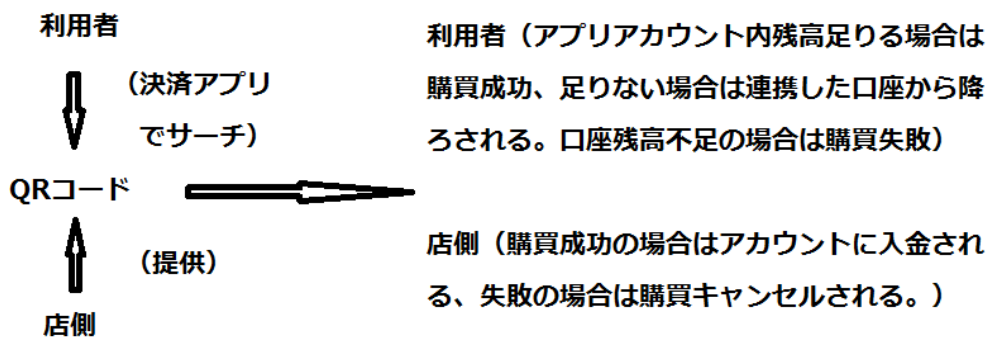
¹⁴³ GloTech Trends、「【キャッシュレス社会の衝撃】 第 2 回 わかる！アリペイの仕組み！ アリペイ (支付宝) / 中国」(2017)、<https://glotechtrends.com/170714cashless-society2/>

図 6：アリペイ使用流れ図



出典：「live-commerce 中国最大のオンライン決済サービス Alipay とは」
<https://www.live-commerce.com/ecommerce-blog/alipay/#.WxQ4eFWWaUl>

図 7：店頭が支払いアプリを導入する場合の流れ



出典：筆者作成

上の図のように、ECサイトでのビジネスのように保証金を支払う必要がない実店舗なら、アプリで自動生成するQRコードを貼れば、利用者が簡単にサーチし金額を決めて支払うことができ、店側もまた瞬時で入金確認もとれる。

その後、アリペイはEコマースの分野だけではなく、リアル決済分野に展開し成功をおさめていく。現在は、電気、ガスなどの公共料金、レストランの支払い、リアル店舗での買い物、タクシーなどありとあらゆる場所で使用可能となっている。「現金お断り」の

店も増えてきている。また、最近では、日本でも中国人向けの決済手段として各地の空港をはじめとして、アリペイ決済が可能な店舗が増えている。この動きは、世界的に拡大しており、中国人観光客向けの決済手段として各国で導入展開が拡大している。また、銀行とアリペイ口座間での双方向の資金送金も簡単であるし、銀行を介在しない知人間送金なども、相手の電話番号かIDさえわかれば瞬時に送金可能である。

アリペイ口座の中にプールされたお金にはちゃんと毎日利子がつく(余额宝/Yu'EBAO)。しかも、銀行と比較しても有利な利率である。例えば、2017年7月の中国銀行の金利はいつでも引き出せる普通預金の金利は0.35%、1年定期で3.25%であるが、アリババの余额宝金利はいつでも引き出せる流動預金でさえ4.106%といった具合である。

アリペイやWeChat Payが発展している中、中国は急速にキャッシュレス社会を迎えている。スマホがライフラインの役割を果たし、屋台も物乞いも、あらゆるところでEC決済が浸透している。これらの背後には既存の社会インフラが整備されていない新興国などにおいて、新しいサービス等が先進国が歩んできた技術進展を飛び越えて一気に広まることというリープフロッグ現象がある。中国では膨大な人口による極端な貧富の差があり、クレジットカードを作ろうと思っても、与信のチェック等で一部の富裕層の人しか使用できないことがあり、クレジットカード決済という金融社会をステップスキップして、一気にモバイル決済の社会に入ったのである(図8)。

これらの事象は、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応用し、普及させることは間違いない。

図8：上海でテンセントの無人店舗



出典：「中国キャッシュレス化の実態とは」

<http://blog.apparel-web.com/theme/consultant/author/uchida/5f85fe18-4288-4d54-8346-4990824348ca>

4.3 流通の変化

中国の物流業界で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。中国国家郵政局の数字によれば、中国の年間宅配便取扱個数（2016年）は312億個で、対前年比で51.3%の増加。12年には57億個だったので、過去5年間、年率50%以上のスピードで増えたことになる。17年は伸び率がやや鈍るものの400億個突破が確実視されている。こんな状況下では、中国も自動化を徹底的に追求せざるを得ない¹⁴⁴。

中国の宅配便業界で圧倒的なNo.1の位置を占める順豊速運（SHUN FENG Express、略称

¹⁴⁴ 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>

S F、本社・広東省深圳市) は今年12月初め、湖北省(図9) 鄂州(がくしゅう)市(図10) に中国国内輸送のハブとなる自社専用貨物空港の建設を発表した。計画では17年中に着工し、20年に完成の予定だ。「鄂州を中国のメンフィスにする」と記者会見で述べている。メンフィスは米国テネシー州の都市で、世界最大の物流会社フェデックス・コーポレーション(FedEx Corporation)の本拠地である¹⁴⁵。

図9 湖北省位置



出典:「livedoor-長江中流域の白山 世界の山ウェブで放浪」

<http://blog.livedoor.jp/hakusankamikake/archives/7066948.html>

¹⁴⁵ 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>

図 10 鄂州市位置



出典：「山水旅游黄页-湖北武汉旅游地图」

<http://www.lvyou114.com/map/12/12996.html>

鄂州の位置する湖北省は、北京と広州や香港を結ぶ南北の線と、上海と成都や重慶を結ぶ東西の線の交差する位置にある。同社によれば、新設する空港から飛行機で1時間半の圏内で中国の総人口の90%がカバーできる。ここをハブに全土を大量の専用貨物機で結ぶ構想だ。現在、S Fは自社の専用貨物ジェット機を40機保有している。3年以内に100機の体制にする計画だ。今年11月には、アリババグループのEコマースサイト「タオバオ（淘宝网）」のオークションサイトで、深圳市の裁判所が競売にかけたボーイング747貨物機2着を落札して大きな話題となった。14年に経営破綻した中国の貨物専用航空会社「翡翠航空」の債務整理のために裁判所が出品したもので、落札価格は2機合計で3億2000万元（1元は約17円）。中国の宅配企業としては初のボーイング747貨物機の所有企業となった。

S Fはこの湖北省鄂州空港を拠点に全国数十カ所の主要都市との間を貨物専用ジェット機で結び、主要都市近辺なら翌日配達、中小都市や農村部でも全国で翌々日の配達可能な体制を構築しようとしている。

さらに2017年10月、「世界初」と銘打った同社の無人輸送機のデモンストレーションが関係者に公開され、世間の度肝を抜いた。無人機での輸送ではドローンなど小型のものは先例がある。しかし今回、S Fが公開したのは中国科学院工程熱物理研究所、航空機メーカーなどと共同開発した大型の無人プロペラ機「AT200」。全長約12m、一度に10m³、1.5トンの荷物を積み、最高時速313kmで8時間の飛行が可能という。

1.5 トンあれば宅配便ならかなりの量が積める。しかも最高時速 300km 超といえは新幹線クラスだ。8 時間の飛行が可能なら理論上では往復 2000km、片道 1000km 以上離れた場所まで無人で荷物を運べる。

全国各地の主要空港から、この無人大型プロペラ機でさらに先の中小都市、町村などの簡易空港や農道空港まで荷物を運ぶ。そしてその先はドローンなどの小型無人機で小さな村落や工場、学校といった目的地まで輸送する。これが同社の描く「三段階航空輸送戦略」である：

第 1 段階 ジェット機で鄂州空港（ハブ）から全国の主要都市へ（500～2000km）

第 2 段階 無人プロペラ機で全国主要都市から中小都市、町村へ（100～500km）

第 3 段階 小型無人機で中小都市から小さな村落や工場、学校などの目的地へ（100km 以内）

つまり宅配便の荷物を目的地まで基本的に空路のみで届けてしまう。例えば内陸部の四川省は面積が 48 万 5000km² と日本より広く、人口は 8000 万人を超える。仮に省都の成都から同省南部の工業都市、攀枝花（はんしか）市までトラックで荷物を運ぶと 10 時間以上かかる。そこからさらに奥地まで運ぶのにまたトラックで 10 時間以上といった例は珍しくない。これを航空輸送に切り換えれば、トータル 2～3 時間で目的地まで運ぶことが可能になる。これなら翌々日配送は射程内に入る¹⁴⁶。

すでに自社機による全国主要空港までの輸送は機能している。難度が高いのは第 2 段階の無人機による輸送である。前述のように技術的にはメドがつき、試験飛行も成功しているが、発着地の飛行場の確保や空域の設定、安全性の確認、法的な位置付けの問題など課題は多い。実用化にはまだ時間がかかるだろう。しかし先進国の例では、無人機での輸送は技術的な問題よりは法的、社会的な課題が中心であることを考えれば、政府が実現に前向きで、良きにつけ悪きにつけ政策の実行力が高い中国は有利な条件を備えていることは確かである。第 3 段階のドローンによる輸送もすでに実用化し、定期便の運航が始まっている。有力な E コマースサイト京東商城「JD.COM」は、今年 6 月、江蘇省宿遷市にドローンの発着や操作員養成、機材のメンテナンスなどを総合的に行う運輸基地を開設、近隣町村との間で定期運輸の業務を開始した。ここでは市内農村部にある 4 ヶ所の小型発着基地との間、1～2.5km の区間を結び、1 日に各 2～8 便を運行している。

¹⁴⁶ 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>

同社の試算によれば、現在のドローンによる輸送のコストは 8 元/km/kg で、これは都市部での配達コストに比べれば数倍の高さだが、配達先が遠く、広範囲に散らばる農村部よりは安い。そのためドローン輸送の将来性は高い。2018 年 8 月には陝西省西安市で地元政府と協力し、ほぼ同様の定期配送を開始しており、積極的に全国に展開していく計画である。

こうした空の輸送に加えて、さらにはすでに実用化し好評を博している高速鉄道（日本の新幹線）を活用した大都市間即日配送がある。中国の高鉄はすでに営業距離 2 万 2000km を超え、全国主要都市をほぼ網羅している。このインフラを小口荷物の配送に活用する。代表例は北京～上海間約 1300km を最高時速 350km、4 時間半で結ぶ「復興号」利用の「北京上海間即日配達サービス」である。北京もしくは上海市内で午前 11 時までに集荷した宅配荷物は当日午後 9 時までに配達先に届ける。中国では最近、空港や航空路線の混雑で航空機は遅延が慢性化しており、それに比べて高鉄は定時性が高く、天候にも左右されにくいのが強みである。

これら物流機構の発展は、中国独自のスピード感をもって世界をリードする勢いを示しつつあるが、これらのモデルとなったのが物流情報システム管理を構築した日本の宅配便「ヤマト運輸」や「佐川急便」等の中国進出によるノウハウを導入したとされている。そうした面からも、中国政府主導の強さが伺える。しかし、物流デポとセンター管理の面では、まだまだ遅れが目立ち、また宅配の配達人のレベルの低さも今日的な大きな問題点として指摘されている。

ところで、中国の物流構造は、戦後の日本の物流進化と類似している。戦後、日本の物流は零細の個人トラック輸送に頼っていた。そして、遠隔拠点間物流は、鉄道輸送によるものであった（個人の小口物流は郵便小包として地区の郵便局で対応していた）。また、企業の組織内物流は、企業専用トラック輸送に頼っており、これには「日本通運」等の大手物流会社に委託する場合と企業の雇用運転手による専用トラック配送があり、こうした物流形態は 1980 年頃まで続いた。しかし、流通業態が多様化していった 1980 年頃より、スーパー、CVS を始めとしたチェーン店舗が拡大・増大してくると、エリア単位の物流センター構想が情報システムの進化と共に具体化し始めた。それまでは卸売業のストック機能に頼っていた DC（Distribution Center）が、エリア間物流のスピード化と過剰在庫のコントロールを行う為の TC（Through Center）化がチェーン店舗拠点単位で構築された。特に、同時期に大手流通業を中心に導入が始まった POS システムにより、在庫の

極小化の為の情報システム（POS-EOS-VAN）ネットワークが完成し、TCの拡大へと繋がった。そして、CVSを中心に物流の適宜性（Just in Time）を求め始め、一気に小ロット共同配送システムが確立された。これには「ヤマト運輸」が開発した宅配物流システムの貢献がある。以降、この宅配物流システムの完成は、1990年代のオフィスライフスタイル商品宅配物流システム（「PLUS」が開発した「ASKUL」ビジネス）や今日の「Amazon」等、小口物流ビジネスの成長に繋がっている。ちなみに、その為の物流センターは自動ピッキングによるPC（Picking Center）システムとして進化しており、今日、ピッキングはIoTシステムとAI（人工知能）ロボットの参入で極めて高効率化されてきている。

こうした日本の物流システムの進化は、当然、マーケティングを顧客一人ひとりに対処するOne to Oneマーケティングの開花に繋がり、効率化はますます推進され、物流による受注効果性を高め、新しいビジネス創造や市場創造を可能とする新しい生活市場創造や社会創造に繋がっている。日本型物流システムの進化を中国に置き直すと、2005年頃まではまだメーカー専用トラック物流や中国郵政物流の時代が長く続いてきた。また、中国鉄道物流は各々の省によって鉄道物流運賃が異なることから異常な高値を生じさせてきた。しかし、それ以降急速に中国全土に高速道路網が整備されると同時に高速鉄道（日本の新幹線）が整備され、物流の広域化とスピード化が図られた。製品や素材のストックデポは湾岸部の倉庫を中心に発展していったが、高速道路の発展と同時に高速分岐インターを中心としてDC（Distribution Center）やTC（Through Center）が整備され始めた。

零細個人トラック物流業者は今日でも充分その機能を果たしているが、企業や生活者にとっては、小口宅配や小口物流のスピーディな対応は2010年を過ぎても無理であった。こうした中で限定エリアを中心として日本の「ヤマト運輸」や「佐川急便」の進出があり、この小口物流システムと情報システム化が急速に中国でもシステムとして定着し始めた。さらに、越境ECの普及は個人宅配の要求を高め、ネット受注の進化も相まってこうした小口宅配、小口物流の導入が情報システムと共に進化していった。僅かこの4~5年の事象である。

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。

4.4 EC金融活動とECマーケティングに取り組む国民

前述したようにEC電子商はすでに中国社会の隅々にまで浸透している。その中で、中国国民の生活はより一層便利になるだけでなく、昔よりさらに金融活動に近づくことができ、アリババ傘下企業の淘宝（タオバオ）Eコマースに出店することで人々の生活は大きく変わった。中国には「タオバオ（淘宝）村」と呼ばれている村がある。中国最大のEコマースサイト「淘宝网」が中心的な産業になっている村という意味である。アリババは、全国の村の中から、(1) 全戸数の 10%以上、全体で 100 軒以上がネットショップを営んでいる、(2) 村全体のEコマースの売上高が 1000 万元（1 億 7000 万円）以上——の村を「タオバオ村」と認定している。2016 年 8 月現在で全国に 1388 ヲ所の「タオバオ村」が、村より大きい「タオバオ鎮（町）」が 135 ヲ所あるという。これら「タオバオ村」の中には、村の産品を「淘宝网」などのネットショップで売りまくり、数多くの富裕な農民を生み出したところが少なくない。

「淘宝网」および同じくアリババが運営する、高級バージョンのショッピングサイト「TMALL（天猫）」を合わせた 2016 年度の年間取引額は 3 兆元、日本円で 51 兆円に達する。2016 年の日本の実質GDPは 523 兆円だから、その 1 割近い規模になる計算である。日本の代表的なEコマースサイトを運営する楽天グループの同年の流通総額（商品取扱高）が約 3 兆円なので、大きな差が出る。

もちろん消費者の買い物が便利になっただけでなく、商品を供給する側にも巨大な経済効果が生まれた。とりわけ、もともと経済水準が低く、これといった産業を持たなかった農村に与えたインパクトは大きい。Eコマースという、いわば「飛び道具」を使って、それまで有力な販路も顧客もなかった貧しい農村が、全中国、その気になれば世界のマーケ

ットを相手に直接商売ができるようになった。

江蘇省沭阳市新河鎮は、上海から北西に 600 km ぐらい、江蘇省最北部、山東省との境に近いところにある。この一帯では 20 年ほど前から花卉、盆栽などの栽培を始めた農家が多く、「花木之郷」と呼ばれていた。当初は生産した花卉類を農民が自ら近隣の町に売りに行くやり方が中心で、販路は限られ、生産量も伸びなかった。状況が変わったのは「淘宝网」が生まれた 03 年からである。農民たちは自前でパソコンを購入、ネットショップを開いた。当初はまったく売れなかったが、次第に固定客が付き始め、07～08 年頃には軌道に乗った。

代表的な「タオバオ村」のひとつ沭阳市の堰下（えんか）村では、現在では数百戸ある農家のうち 3 分の 2 が自分のネットショップを開いている。複数の店を持つ農家もあり、店舗数は全村で 1000 店を超え、商品の発送量は 1 日 5000～6000 件に達する。同村が属する沭阳市全体ではネットショップの数は 4 万店に達し、その 80% が花卉や盆栽などの植物を扱っている。市全体で 1 日平均 15 万件のオーダーがあり、年間の発送荷物は 6000 万件、売上高は 70 億元（1190 億円）に上っている（図 11）¹⁴⁷。

以上のように、当初格差弱者の代表と言われた農村の農民がこの 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、タオバ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。

¹⁴⁷ NEC Corporation、「中国の農村に広がる E コマース「淘宝（タオバオ）村」は社会を変えるか」（2017）、<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017071801/index.html>

図 11 ネットショップで豊かになった村民の住宅



出典：「NEC Corporation -中国の農村に広がる E コマース

「淘宝（タオバオ）村」は社会を変えるか」

<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017071801/index.html>

このように I T の活用で全国に数多くの「タオバオ村」が誕生し、農村の生活は格段に向上した。低所得にあえいでいた農村の経済を底上げし、経済格差の縮小に大きく貢献したことは間違いない。しかしこの「タオバオ村」のモデルに限界を指摘する声が強まっている。その最大の理由は、確かに全体のボリュームは増えたが、結局は安値競争に陥り、利益が出ない構造になっていることにある。参入者があまりに多いので商品の同質化が進み、どの店も同じ商品ばかりで、値段で勝負するしかない。利益がなければ新たな商品開発や品質向上への取り組み、素材開発などにコストがかけられない。そのためせっかく生産者が近くに集まっているのに、ノウハウの蓄積や高度化が進まず、ブランド化につながらない。これは「タオバオ村」に限った話ではなく、中国のビジネス全般に共通する傾向だが、ここでもそれがネックになっている。

前述した沱陽では、あまりに利幅が薄いために、劣悪な商品と知りつつ販売したり、不正な手段に手を染める事例が報道されている。品質の劣る苗木を販売し、結果的に花が咲かない、すぐに枯れてしまったなどのクレームが増えている。

1979 年、当時の大分県知事・平松守彦氏が「一村一品運動」を提唱し、地域振興を図って、翌 80 年から取り組みが始まった。各市町村が地域の特徴を活かし、独自の産品に

注力することでノウハウや経験を蓄積し、競争力を高め、製品のブランド構築を進め、付加価値を高めて地域の雇用を増やし、増収を実現すると同時に、郷土愛を持ち、地域の文化に誇りを持つリーダーの養成を図ろうというものだ。

「一村一品運動」は実は中国でもよく知られている。呼称もそのままだ。中国政府の取り組みは早く、1983年8月、上海市で平松知事らも出席して初の大規模なイベントが開かれた。その後、平松知事は2000年代前半にかけて10数回、中国を訪れ、各地で運動の意義を説いた。「一村一品運動」が掲げた理念は次のようなものである：地域の文化と香りを持ちながら、全国、世界に通用する「モノ」をつくる。何を一村一品に選び、育てていくかは住民が決め、創意工夫を重ね、磨きをかけていく。先見性のあるリーダーなしでは運動は成功しない。何事にもチャレンジする創造力に富んだ人材を育てることが重要であると指摘している。

中国の「タオバオ村」は「淘宝网」や「TMALL」などのEコマースの仕組みを単なる便利な「取引の道具」として使うだけに留まり、「郷土に誇りを持つ」「地域自体をブランド化する」「世界に通じる商品を生み出す」といった、より普遍的な価値を目指す方向に向かっていないことである。中国のEコマースはアリペイやWeChat payなどの卓越した決済システムとあいまって、農村を豊かにし、生活水準を引き上げることに繋がった。取引がより透明かつ低コストになることで市場に参加できる人が増え、競争原理がより広く機能して、富の平準化が進んだ。貧富の格差は縮小の方向にある。その結果、地域での競争は激化し、本来なら力を合わせて郷土のブランドを構築していく仲間であるはずの住民どうしが、際限のない価格競争に走り、中傷合戦を繰り返す。これではせっかくITを使って富を都会から農村に移転させても、その果実を奪い合い、無為に消費して終わってしまう¹⁴⁸。

こうした傾向は中国の特徴であり、産品・製品開発の高度化と前進の継続を一時期の売上・利益に目を奪われ、いつしか付加価値競争力の次の次元に進化することができなくなる。日本におけるモデルもその傾向はあるが、絶えず競争優位への独自化を模索し、前進し続ける特徴が見られる。しかし、中国ではこのマーケタビリティの追求による付加価値化が進まない現実「モノマネはモノマネで終わる」企業特性を示すものと言えよう。

¹⁴⁸ NEC Corporation、「中国の農村に広がるEコマース「淘宝(タオバオ)村」は社会を変えるか」(2017)、<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017071801/index.html>

4.5 ビッグデータに基づく信用社会

中国人が口座開設するには、政府が発行するIDカードの提示が求められる。これにより、アリペイと本人確認は忠実に行われる。アリペイは、アリペイに紐づく個人情報と全ての取引履歴を保有することになる。現在それを用いて、アリペイは芝麻信用 (Zhi Ma Xinyong) というサービスを新しく展開している。過去にアリペイで支払われた取引履歴や、口座内の資産残高を分析することによって、そのユーザの信用を数値化して数値でユーザに提示しているのだ。

アリペイはすでに個人の金銭授受のほとんど全領域に関与している。購買履歴や資産、納税、公共料金などの支払い状況、もし借入金があれば、その詳細、返済に関するホワイト、ブラック情報なども把握できる。極端な例では交通違反の反則金の納付状況までわかる。さらに個人間の資金のやり取りも記録に残るので、どのような社会階層、どのような資産状況の人間と日常的な交友があるのかもわかる。

「芝麻信用」はアリペイでの支払い履歴 (ホワイトおよびブラック情報) のほか、個人の学歴や職歴、マイカーや住宅など資産の保有状況、交遊関係などをポイント化。信用度を 350~950 点の範囲で格付けし、その点数を与信や金利優遇などの判断材料にするほか、本人にも公開している。学歴や資産状況などの入力は一任だが、信用度の指数が上がるとメリットが大きいので、「自分は好条件」と思っている人ほど積極的に入力する傾向がある¹⁴⁹。

信用の点数化は5つの領域：

- (1) 身分特質 (ステイタスや高級品消費など)
- (2) 履約能力 (過去の支払い履行能力)
- (3) 信用歴史 (クレジットヒストリー)
- (4) 人脈関係 (交友関係)
- (5) 行為偏好 (消費面の際立った特徴) に分けて行われている。ポイント上では 950~700 が「信用極好」、699~650 が「信用優秀」、649~600 が「信用良好」、599~550 が「信用中等」、549~350 が「信用較差(やや劣る)」である。(図 12)

¹⁴⁹ NEC Corporation、「信用」が中国人を変えるスマホ時代の中国版信用情報システムの凄み」(2017)、<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017041101/index.html>

図 12：芝麻信用の使用図



出典：「NEC Corporation - 「信用」が中国人を変える

スマホ時代の中国版信用情報システムの凄み」

<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017041101/index.html>

上の例図では各 5 つの領域では総合的にどこまでいったのかを示すものであり、全体的点数としては 642 点で良好である。ほかの人と点数を比較できると同時にまた点数を保つかさらに伸ばすためにもアプリ側から常にアドバイスしてくれている。例えば時間通りに公共料金を支払ったらポイントが入る、合理的な支出プランを計画するなどの意見も提供してくる。

例えば、ユーザが新しく部屋をかりたいと思った時。大家さんに、この芝麻信用スコアをスマホで暗号化して送信する。私はアリペイでこれだけの高いスコアを持っていますので借主として安心できますよ、というものである。通常芝麻信用スコアが 700 点を越えるとそれなりの信用があるものとして判断される。また、芝麻信用スコアを使って、ユーザ

が住宅を購入する際に住宅ローンを借入れることも可能である。信用スコアである、与信を測る情報としても使われているのだ。このスコアはアリペイを使えば使うほどハイスコアになるように設計されているので、公共料金の支払いやネット取引の拡大、預入残高の拡大などにも寄与している。このスコアは、おそらく防犯効果にも力を発揮しているものと推測される。例えば、上海で開業した無人コンビニで、万引きなどの不正行為が少ないと報告されているのは、ユーザがアリペイアカウントで入店したあとに、不正行為をすれば、自分のスコア低下が懸念されるからである。抜群の防犯効果を発揮していると思われる¹⁵⁰。

注目すべきは、このアリペイという一民間企業の信用情報評価が他企業のサービス、さらには政府の信用情報ネットと連結される動きが進んでいることだ。

個人や企業としては、本音を言えば、できる限り信用度の高い相手と交友関係を結びたい、取引したいのが心情だろう。企業の人材採用も同じである。出来ることなら相手を選別したいとの思いは誰にもある。しかし先進諸国はプライバシーの観念や法的な制約が強く、事は簡単ではない。

一方、中国ではもともと社会主義的な情報一元管理の仕組みがあり、西欧社会流の「プライバシー」という観念は成熟していない。宗教的、道徳的な土壌も違う。自らの情報が公的機関はもちろん、企業によって収集、活用されることへの抵抗感、個人差はあるものの、全般に薄い。むしろ自分自身の情報開示に相応のメリットがあるならば、積極的に公開してもよいと考える人が多数派だ。そのため企業が個人の信用情報の活用を進めやすい。ここに中国の信用情報システム構築の際立った特徴がある。これら活用も中国型マーケティングの特性と言える。

結婚の場合でも、全国に約 9000 万人の登録者を持つ中国最大の結婚情報サイト「百合網」は同社の提供するマッチングサービスに「芝麻信用」の信用点数を利用している。ここでもそのことは積極的に告知されており、登録者同士が閲覧できる人物紹介欄には個人の信用点数が明示されている。当然ながら、お見合い希望はポイントの高い登録者に集まる。特に女性が男性の信用点数を重視する傾向が強いため、男性登録者はなんとか事前にポイントを上げようと努力し、競うように自らの評価を開示する事態が起きている。

就職でも状況は同じである。16 年 5 月、卒業・就職を控えた大学生を対象に「信用情

¹⁵⁰ NEC Corporation、「信用」が中国人を変えるスマホ時代の中国版信用情報システムの凄み」(2017)、<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017041101/index.html>

報に関する説明会」が浙江省杭州市で開かれた。席上、コンピュータ企業のデル（中国）は「当社は採用にあたって個人の信用状況を重視している。新卒学生に対しても『芝麻信用』の評価点数を参考にすると明言した。またマクドナルド（中国）も同様の意向を示し、「大学生も良好な習慣を身に付けてほしい」と語ったと地元紙は伝えている。早くも大学生の間で「芝麻信用」は必須のツールとなっており、いかに点数を上げるかが SNS などで話題になっている。

さらにユニークなものとしては「芝麻信用」の「貸し出しサービス」がある。これは信用点数が 600 点以上あれば、街の各所に設けられたレンタル拠点で、雨傘やスマホのモバイルバッテリーなどが無料で借りられるというものだ。使用后、規定通り返却すれば信用点数の評価要因に加えらる。このほか、シェア自転車の使用状況も「芝麻信用」の評価に反映される。要は、とにかく「正しい」日常生活で信用点数を上げなさいという強い動機が働く仕掛けになっている。

こうした民間の信用情報の充実ぶりに政府は強い関心を持ち、官民の信用情報連結に熱心だ。中国南西部に位置する貴州省は 17 年 1 月、「芝麻信用」と信用情報の利用協定を締結した。「信用度の高い者を支援し、低い者を懲戒する」措置を進めると発表した。そこには当然、人々に「良い行動」を促し、社会の安定を促進、治安を維持する狙いがある。もともと中国政府には独自の個人情報管理ネットワークがある。国務院は 16 年 12 月には「個人信用体系建設の指導に関する意見」を発表、過去の信用データの蓄積に基づいて、航空機や鉄道、列車などの利用に際して車両の損壊や車内暴力など問題行為のあった乗客、のべ 700 万人以上に対し、チケットの購入禁止などの措置を実施した。

中国で航空券や列車のチケットの購入に統一の身分証での番号登録が必要なので、芳しくない前歴があると航空機や高速鉄道などの利用が禁止され、移動には在来線やバスを利用しなければならない。現実の不便もさることながら、自分にそのような前歴があることを隠しておくことが難しくなる。極めて厳しい措置といえる。当局は「今後の社会では信用は第二の身分証だ。失えば外出もままならなくなる」とメディアなどで強い警告を発している¹⁵¹。

こうした権力の情報ネットワークと、前述してきた民間のネットワークが連結しようとしている。

¹⁵¹ NEC Corporation、「信用」が中国人を変えるスマホ時代の中国版信用情報システムの凄み」(2017)、<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017041101/index.html>

これらは元々、中国は人に対する性悪説を前提とする社会と人間関係構造があるからである。これらを個人信用IDとしてシステム化する情報システムの整備は中国独自のもの
とは言え、信頼性構築が企業より生活者側に求められる中国独自の市場構造を形成してい
る。これら個人信用のシステム化は中国独自の新しい消費市場を形成し、中国型マーケテ
ィングの基幹としての役割を果たしていると言える。

ところで、この原点がQRコードを生活者個人IDに直接したことにある。日本においてもECサイト型ダイレクトマーケティングはこの1~2年で急速に拡大し、これまでの店舗を中核としたストアマーケティングの変革を迎えている。これは大変な日本型市場の変革である。高齢化社会や少子化社会、あるいは単身比率の向上、働く女性社会の到来は、社会的年齢構造やデモグラフィック構造の変化の中では、極端に問い詰めていくと店舗がなくなる日がくるのではないかと予見される。一方、中国においても近年ECサイトの市場拡大により、店舗が苦境に立たされている。店舗でも完全無人の新セルフサービスの運営が始まり、QRコードをかざすだけでキャッシュレス、レジ決済レスの社会が到来しようとしている。AIやIoT化の進化は、こうした産業命題を解決することに繋がる。そして、中国的マーケティングの特性通り「まずやってみる」を実践し、日本より進化していると言えるかもしれない。

元々QRコードとは、日本で1994年に「デンソー」が開発したものだ。2000年に「マルエツ」と「NTTドコモ」がIモードコンテンツの配信と顧客ダイレクトの店頭品揃えの完結や、さらに進めて2005年にはICタグによる物流から店頭MDまでの改革実験を行った際にQRコードが検討された。「セブン・イレブン」が2020年代にICタグ導入を言い始めているが、実験当時のICタグの価格は1枚200円と大変高価だった。実験当時、卸売業から小売業、メーカー、ICタグメーカーからソフトコンテンツのメーカーの方々に賛同を得て、約3年間を費やした。先進的過ぎたのだが、CVSやスーパーが単品にICタグを導入すればICタグの単価も下がり、在庫や決済、レジの自動化といった店舗オペレーションの効率化が促進される。しかし、未だICタグの弱点である水分に弱い特性やコスト面がネックとなり、実験当時から変わっていない部分も多い。今後、急速に進化を遂げ、日本型ICタグがAI・IoT社会の進化に繋がることが期待される。

中国では、QRコードを個々人のIDに使用している。2017年7月、中国大連でタクシーはまだ現金で支払えたが、同年9月には支払金額をQRコードで認証するだけの形式になっていた。急速なスピードでAIやIoT化が容易に進化している。つまり、キャッ

シュレス社会の到来である。日本のマスコミは、キャッシュに信頼性がないからと
いうが、確かにそれも一理ある。しかし、何故「新しい社会創造と個人のビッグデータを
活用したAI・IoTビジネス化の進化」と、報道しないのだろうか。現在では、中国を
モデルとしてフィリピンや東南アジアでもQRコードは活用されている。日本において先
進的にICタグを使うことは正しいと思われる。それは、キャッシュの信頼性や計算上の
問題だけでなく、ビッグデータをベースとした生産・素材調達、生産機能分化、物流改革、
キャッシュレス店舗運用へと、AI・IoTによるマーケティング社会の到来に繋がるか
らである。

果たしてどうだろうか。2022~2023年頃「セブン・イレブン」をはじめとするCVS
全てで導入が完成して、ICタグが普及する。それは、店舗で進化するだけでなく、個人
のECサイトもSNSを活用した購買社会革命が生じているだろう。しかもそれは、1対
1の購買行動を完結する社会になっていると予測される。ICタグの弱点を克服し、日本
でICタグ社会を構築した結果、新しい未来は中国あるいは東南アジアのQRコードを使
っている世界と、違う先進性をどう持つか予見しなくてはならない。そこにAIかIoT
の技術が加算されたら、日本の生活構造はどう変わるか、単にモノを売っている場面だけ
ではなくて、地域の中のコミュニティを店舗が主導するとか、企業が連携したチーム型コ
ミュニティ創造マーケティングの展開社会が到来しているかもしれない。情報体系がID
との関係の中で完結できるとしたら、店舗を中核とした生活コミュニティ社会の流通マー
ケティングが完成していることだろう。つまり、新しい時代を予見した店舗中核コミュニ
ティ創造を目指さない限り、店舗の価値は見出せない。

そうした意味で、オムニチャネルビジネス社会の到来と言えよう。

以上は日本におけるビッグデータマーケティングを予見したものだが、中国においては
QRコードをID化した顧客管理が進化し続け、今日のような新しいビジネス体系と中国
型消費システムとマーケティング体系が構築されつつあり、このスピードは世界をリード
している。もちろん、個人情報のプライバシーを無視したシステムではあるが、生活者・
顧客側がその果実を生活者個々人のロイヤルティを証明するものと認識している。つまり、
消費行動の安心・安全を担保することの方に関心があり、さらにそれによる購買利便性や
取引利便性を評価していると言える。中国政府としてもこれまでの不正取引や消費を抑制
できるものとしてこれらのシステム整備を支援し、中国独自のマーケティングベースとし
て確立しつつある。

これらの事象は急速に中国消費スタイルを構築することになるが、一帯一路による支援国の住民はこのシステムを導入せざるを得なくなるかも知れず、当然、中国型のこのシステムがよりグローバル化するかもしれない。これも中国型マーケティングの特性とも言えよう。

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

急速に工業化を進めている中国ではあるが、伝統的な農業国という側面が色濃く残されている。2008年度の中国のGDPに占める第一次産業の割合は11.3%で、僅かながら前年比0.2%の上昇であった。農業部門の従事者は中国全人口のおよそ半数である。「三農問題」（農村、農民、農業に関わる諸問題）という言葉に象徴されるように、農業部門の後進性は中国社会の抱える最大の課題の一つであって、非効率的な農産品流通・物流システムは農業部門の発展を大きく阻害していると指摘されている¹⁵²。

今日の中国では、農産品流通・物流システムのノードである各地の農貿市場（以下「いちば」省略）は都市でも農村でもいたるところで見かける。市場では庶民の生活にかかわるあらゆる物が売り買いされる。市場はまさに現代中国の経済と社会の縮図であるといつてよい。

中国の市場は、地域的には「農村の自由市場」と「都市の農副産物市場」とに分けられる。地域の工商行政管理局が設立した市場に農民たちは自家生産物を持っていき、市場管理費を払って自分に割り当てられた屋台なり地面で商売をするのである。市場の呼称は地方によって異なり、華北（中国北部地域）では「集」、華南（中国南部を指す）・西南では「塘」「場」と呼ばれる。都市の農副産物市場は基本的には毎日開かれているが、農村の市場では2日毎、3日毎、5日毎などの定期市がある。市を開く時間帯でいうと、「早集市」「露水市」（ともに朝市）、「夜市」（夜の市）がある。その他に、宗教的施設ともいべき寺廟の行事にあわせて開かれる「廟会」（廟の縁日）、古着などの古物を売る「跳蚤市場」（蚤の市、ボロ市）、役畜の取引を行なう「騾馬大会」（馬の市）などがある。また、

¹⁵²李瑞雪・李煜（2010）、「農貿市場の進化にみる中国生鮮農産品流通システムの高度化——成都聚合農産品物流センターのケースを手掛かりに——」、富山大学経済学部富大経済論集 第56巻第2号、P23。

政府の管理が及ばない非合法的な市場を「黒市」(闇市) という¹⁵³。

政府は農産品流通・物流システムのノードである各地の農貿市場を高度化させるために、様々な取り組みが行われている。2006年から2008年までの2年間で、中国の中央政府は365ヶ所の農貿市場によって申請された延べ751件のプロジェクトに対して、約9億元の補助金を拠出し、基礎的施設の整備をはじめ、コールド・チェーンや食品安全検査監視システム、廃棄物処理施設などの導入を図った。また、農業部は、全国、ないし広域的な商取引ネットワークを有し、交易施設、及び補助施設を備えつつ、付帯サービスも提供できるような相対的に大規模な農貿市場を選び出し、1995年から「農業部定点市場」として認定している。認定された市場に対して、補助金、人員の教育訓練などの面で優遇的な政策を適用している。2008年末までに、合計694ヶ所が「定点市場」に認定されている。

そして、近年、農産品物流センターと称される新しいタイプの農貿市場が主要都市で創設・運営され、次第に影響力を強めている。農産品物流センターは従来の農貿市場と比べて総じて規模が大きく、広域商圈をカバーしているという特徴がある。また、取引のプラットフォーム、商品集散、相場形成といった農貿市場の伝統的な機能に加えて、物流と情報に関連するサービスの提供、サプライチェーンの統合といった高度なロジスティクス機能を備えており、農産品のサプライチェーン・ロジスティクス・システムのノードとして大きな役割を担っている。このような新形態の農貿市場の拡大は、生産段階の集約化・組織化と共に、小売段階での組織化も相俟って、農産品流通・物流システム全体の高度化をもたらす原動力になりうると考えられる¹⁵⁴。

1980年代以降、計画経済体制から市場経済へ移行していく中で、伝統的な「市場」は、いち早くその機能を大幅に回復し始め、中国の商品流通を支える重要な装置となった。2006年末の時点における取引額が1億元以上の市場は、全国3,876ヶ所で、交易総額は3.71兆元にのぼる。そのうち、農産品を扱う農貿市場は1,277ヶ所で、交易総額は8,670.63億元であった。2000年末の時点で全国の大型農貿市場は既に5,000ヶ所を超え、野菜、果物、肉類、魚介類など幅広い食材を扱うようになっている。消費者の食材需要の約8割は、農貿市場経由で取引されているという。

¹⁵³内田知行(1996)、「市・市場:5.中国の市場」、大東文化大学国際関係学部現代アジア研究所編『ASIA 21 基礎教材編』第6号、大東文化大学国際関係学部現代アジア研究所広報出版部会、P123-P126。

¹⁵⁴李瑞雪・李煜(2010)、「農貿市場の進化にみる中国生鮮農産品流通システムの高度化——成都聚合農産品物流センターのケースを手掛かりに——」、富山大学経済学部富大経済論集 第56巻第2号、P25。

農貿市場は流通段階によって卸売市場と小売市場の2種類に大別でき、卸売市場はさらに生産地卸売市場と消費地卸売市場に分けられる。もともと、卸売市場の中には小売機能を兼ねるところも少なくない。野菜や果物などの農産物は伝統的に商人の手によって集荷、生産地卸売市場に持ち込まれ、さらに消費地卸売市場、小売市場を経由して分荷される。生産地の農貿市場で直接消費者に販売される経路もあれば、生産地の卸売市場から消費地の小売市場や小売商経由で消費者に流通する経路も存在する。

いずれの経路においても、農貿市場は流通のプラットフォームとして極めて重要な役割を果たしていることが分かる。中小零細の農産品流通業者が農貿市場を利用すれば、効率よく情報収集、品定め、価格交渉、品揃え、出荷など一連の取引活動を完結することが出来る。まさに商業の「集中の原理」（多数の取引を手元に集中することによって、商品流通に必要な時間と費用を節約することができる。これを「集中の原理」という）が働く流通装置といえる。しかし、90年代末に入ってから都市部では食品スーパー・チェーンなどの組織小売業が台頭することによって、農貿市場に大きな変化が現れた。すなわち、スーパーなどの量販チェーン店が次第に食品流通の主要チャネルとなるにつれて、農貿市場は小売の領域でその機能を縮小せざるを得ない状態に追い込まれた。小売段階の農貿市場に取って代わってスーパーが次第に台頭すると予想された。

他方で、北京市工商管理局の実施した消費者行動調査の結果では、農貿市場を利用していると答えた人は全体の9割以上に達している。また、月収1000元以下の住民は農貿市場で必要な食材のほとんどを調達し、月収1500-3000元の住民も日常的に農貿市場に通っているという（陳：2002）。収入格差の大きい中国社会では、廉価な食品が流通する農貿小売市場を支持するセグメントは依然として存在し、小売段階においてもすぐにその役割を終えることがないし、今後もその傾向は続くと思われる。¹⁵⁵外資の大型小売流通ハイパーマートやショッピングセンターはこれら農貿市場が今日でも大きな競争相手と言えるし、ECサイトの台頭する中、これら大型小売業者は著しい売上低迷を招いたと言えよう。また、EC市場も農貿市場商品を駆逐することは不可能である。

小売段階の機能縮小とは対照的に、卸売段階において農貿市場はメインの流通装置の地位を維持している。一部の大手スーパーと大手飲食店チェーンは、産地の農家や出荷団体、集荷商人などと直接契約を締結する動きがあるものの、農産品卸売の7割以上は依然と

¹⁵⁵李瑞雪・李煜（2010）、「農貿市場の進化にみる中国生鮮農産品流通システムの高度化——成都聚合農産品物流センターのケースを手掛かりに——」、富山大学経済学部富大経済論集 第56巻第2号、P28。

して農貿市場経由で行われている状態である。「市場」(いちば) という流通装置が中国流通システムの近代化の波にさらされながらも、卸売段階において強固な存立基盤をもち、さらに生活者と直連している点から見て、今後も重要な役割を果たし続けていくであろう。このことは農産品のみならず、多くの工業製品の流通過程にも共通する現象で、現代中国の流通構造における一つの大きな特徴といえよう。

しかし、流通の近代化が進展する中で、卸売段階の農貿市場はさまざまな問題に直面し始めている。市場内部のオペレーションはもっぱら市場の取引に参加する零細型・生業型の業者ら(卸売商や代理商、バイヤーなど)に委ねられるため、構内の運搬、保管、荷役、仕分けなどの物流活動は個々の業者で分散的に行われており、構内物流の整流化と効率化が進んでいない。このことは市場内に混乱と無駄をもたらし、市場全体の取扱キャパシティの発揮に多大な制約を加える。また、市場内の商取引と物流活動が分散化されることによって、情報の収集と処理、冷凍冷蔵保管、トレーサビリティ、標準化、流通加工、配送にかかわる要素技術の導入が阻害されている。その結果、大半の卸売農貿市場は伝統的な商物一致型の卸機能を遂行することにとどまり、流通加工や配送など付加価値サービスの追加はほとんどなされていない。

その一方、取り巻くサプライチェーンの変化によって卸売農貿市場の進化がますます求められている。川上では農業生産が集約化の方向に進み、農家の組織化(協同組合など)の動きも活発化している。川下では量販型チェーンストアが急速に拡大し、流通の主導権を掌握するために垂直統合を模索すると同時に、ベンダーに流通加工(検品、洗浄、選果、小分け、パッケージング、値札付けなど)やジェット配送といった高度な物流サービスの提供を強く求めるようになってきている。まさに中国農産品流通の高度化・近代化を反映した形での環境変化といえる。こうした環境変化に適応するには、農貿市場は従来の商取引プラットフォームから高度なロジスティクス・ノードへと転換していかなければならない¹⁵⁶。

5 小括

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つ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

¹⁵⁶李瑞雪・李煜(2010)、「農貿市場の進化にみる中国生鮮農産品流通システムの高度化——成都聚合農産品物流センターのケースを手掛かりに——」、富山大学経済学部富大経済論集 第56巻第2号、P28。

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されている。

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

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。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。現在中国は2000年以降から市場が買い手市場へと変わりつつあった。供給過剰が現れたなかで、物価の上昇率が低いレベルとなり、消費財の供給過剰が目立つようになっている。

また、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。これら国家企業の経営論理に私的企業付加価値とサービス概念を俯瞰しない限り中国的経営論理と中国的マーケティングは理解しづらいだろう。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。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。

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の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（国家）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。

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

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¹⁵⁷。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なのである。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、本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¹⁵⁸。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。

¹⁵⁷ 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。

¹⁵⁸ 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。

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。

中国私企業は、顧客のニーズに合ったものを売るというよりも、むしろ、市場で売れるものを探す、というスタンスに立っている。これは、まさに中国ではプロモーションで製品が売れる状況にあるということに対応している。中国私企業が展開するプロモーション型マーケティングは、大量の潜在需要の存在を基盤としており、そこでは、どんな顧客がどんなものを欲しているかを知るよりも、むしろ、ともかく需要を刺激して顕在化したそれを掴み取る、という実践が優先され、顧客の顔をあまり見ようとしないマーケティングが展開されている。もちろん、中国私企業も、顧客が自社製品を買ってくれる限りにおいて自分が生存できる、ということを多かれ少なかれ認識しているはずである。しかしながら、中国私企業は、顧客を市場を通じて見ようとはするものの、顧客の顔そのものを直接的に見ようとする傾向が希薄である。すなわち、質的な需給マッチングを実現するための顧客との関係性を市場に貫き通そうとする意図が、中国私企業においてはきわめて脆弱である。また、既に述べた状況からみて、それでも中国私企業は相応の売上を確保することができている。以上のような事態は、中国私企業をして独特の顧客観を形成させている。マーケティングの理念からみると「顧客は自社の製品・サービスに最も影響を与える相手」であるが、「顧客は自社が金を儲けるための相手」、「顧客は自社の製品・サービスから恩恵を受けようとする相手」という概念が存在している。こうした顧客観は、ビジネスが市場というゲゼルシャフトのみで行なわれるという思想に連動していると言える。現代の先進国では、ビジネスは、市場というゲゼルシャフトに、顧客志向に基づく関係性というゲマインシャフトを貫き通した空間（いわゆる市場型関係性が構築される場）で展開される、と考えられており、これをリードするのがマーケティングそのものだと捉えられている。

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¹⁵⁹。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

¹⁵⁹ 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、P56。

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。

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

前文で説明したように、中国は2000年以降から市場が買い手市場へと変わりつつあった。供給過剰が現れたなかで、物価の上昇率が低いレベルとなり、消費財の供給過剰が目立つようになっていく。(中国国内貿易部における1997年下半期の主要商品の需給関係に関する調査報告により) また、企業生産力の増加、消費市場の拡大を受けて、中国の市場の需給関係は買い手市場へと変わった。企業は、厳しい競争環境のなかで、如何に消費者のニーズを正確に捉えるかが求められている。2000年以降の発展期では、マーケティングの概念としては、サービス・マーケティング、ソーシャル・マーケティング、関係性マーケティングが主流となる。

サービス・マーケティングは1998年に南開大学の韓経綸教授と華東大学の徐明教授の紹介により登場した¹⁶⁰。そして、中国南方航空会社が1999年からその理念に基づき、一連の顧客サービスを展開した。もともと中国のサービス業は、ほかの産業と比べてその発展の速度が遅かった。そのため、1992年6月国務院は「第3次産業の発展を加速させる決定」を公表し、同年11月には「全国第3次産業の発展を加速させる工作会議」を開いた。政府による第3次産業の発展に関する促進策を背景に、サービス・マーケティングの発展にも拍車がかけられた。そして、サービス・マーケティングの応用は、サービス業だけではなく製造業へも広がっている。特に伝統的な独占産業としての鉄道、通信、銀行、保険、医療などの産業が、サービス・マーケティングの手法を積極的に取り入れている。その代表的な企業は、中国聯通¹⁶¹である。同社は、近代的な企業組織の方式で市場に新規参入し、中国の通信業における長期的な独占状態を打ち破った。マーケティングを武器として、自らのブランド・イメージを構築し、携帯電話の130番サービスを導入し、全国規模での190番と191番の呼び出しサービスも普及させた。そして、「すべてが意思疎通のため(末端ユーザを起点として企業内の活動を下位上達にスピーディな対処と意思決定を可能とする組織の一貫性)」というそのマーケティング理念が多くの消費者を引き付け、

¹⁶⁰何佳訊・卢泰宏(2004)、「中国营销25年」、华夏出版社、P19。

¹⁶¹中国聯合通信有限公司(ちゅうごくれんごうつうしんゆうげんこうし)、中国聯通(ちゅうごくれんつう)、チャイナ・ユニコム(英文社名: China Unicom)は中国の通信事業者。1994年中国政府によって設立された。

通信最大手企業へと登りつめている。その後、サービス・マーケティングは、市場競争の激しさと政府の促進策を受けて様々な業種で広く普及している。次に、経済成長による環境破壊、汚染問題の浮上、資源有限性の指摘などを背景として、企業が社会との関わりを問われるようになってきている¹⁶²。そのため、1990年代後半にはソーシャル・マーケティングも中国に登場した。その後、多くの家電メーカーが、社会的・環境的な配慮から冷蔵庫のノンフロンの生産ラインを作った。もともと、ソーシャル・マーケティングには、非営利組織のマーケティングと社会志向のマーケティングが検討された（ただし、検討されたに留まっている現状がある）。

このように、発展期では、マーケティングの研究はソーシャル・アプローチ、戦略アプローチなどへと移った。そして、マーケティング関連の国際会議、研究会が多く開催され、政府の報告書や指導者の講演の中でも、マーケティングを重要視する記述や発言が多くなっている。また、マーケティング専門の修士や博士も多く誕生し、この分野に関する研究文献はさらに増加している。他方、市場は消費者志向や社会志向へと変わりつつある、企業の経営理念は、消費者のニーズやウォンツを探求し如何に消費者を満足させるものを作るか、また社会に貢献できるのかへと変わった。しかし、経済の不均衡な発展と不正常的な企業の資本論理により第3次産業の発展が著しく遅れ、また競争環境がさらに激化したことにより、企業による不良商品、欠陥商品、有害商品、過剰包装、誇大広告などの現象が多く現われた。そして、企業活動に伴う資源の有効性、環境破壊などの問題を背景として、コンシューマリズムの台頭や企業の社会的責任に対する議論が多くなってきた。さらに、グローバル化により、企業は関係集団との関係性の構築も求められた。そうしたなかで、マーケティング概念の拡張として、研究領域ではサービス・マーケティング、ソーシャル・マーケティング、リレーションシップ・マーケティングが主流となってきている（実務には未だに反映されていない）。こうした背景のなかで、ソーシャル・マーケティングは中国の社会に貢献し得る欠かせない存在となってきたと言える。¹⁶³しかし実業務段階ではようやく習近平政権になって政府主導の改革が進行しつつある（表1）。

¹⁶²柯麗華（2006）、「中国におけるマーケティングの発展」、ICCS 国際中国学研究センター、『若手研究者研究成果報告論集 No. 1（2006-03-31）』、P13。

¹⁶³柯麗華（2006）、「中国におけるマーケティングの発展」、ICCS 国際中国学研究センター、『若手研究者研究成果報告論集 No. 1（2006-03-31）』、P14。

表 1：中国市場の需給関係の変化とその特性

年代		市場化の進行
1978 年	売り手市場	農村部が改革中心 郷地企業の発展 国営企業の自主権の拡大
1984 年		都心部が改革中心 「双軌制」導入 国営企業の請負制の導入
1992 年	売り手・買い手市場	十四大 市場化制度の確立 国営企業の改革方向の確立
1997 年	買い手市場	十五大 香港帰還
2002 年		WTO 加盟 国営企業改革加速
2008 年		北京オリンピック 経済高速発展
2010 年		上海万博
2015 年		E コマース発展
2017 年		キャッシュレス社会
2020 年		AI・IoTによる産業革命

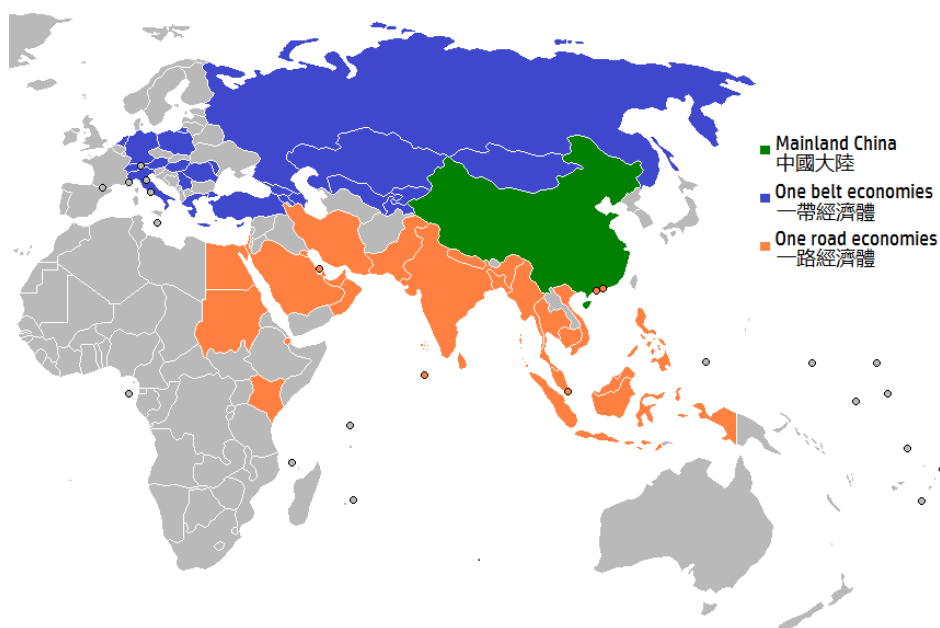
出典：中国におけるマーケティングの発展（2006）により筆者一部修正

<http://iccs.aichi-u.ac.jp/archives/report/032/49bf3a60babad.pdf>

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・マーケティング課題

一帯一路とは、2014 年 11 月に中国で開催されたアジア太平洋経済協力首脳会議で、習近平が提唱した経済圏構想である（図 1）。

図 1： 一帯一路



出典：一帯一路 Wikipedia

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%80%E5%B8%AF%E4%B8%80%E8%B7%AF>

中国西部から中央アジアを經由してヨーロッパにつながる「シルクロード経済ベルト」（「一帯」の意味）と、中国沿岸部から東南アジア、スリランカ、アラビア半島の沿岸部、アフリカ東岸を結ぶ「21 世紀海上シルクロード」（「一路」の意味）の二つの地域で、インフラストラクチャー整備、貿易促進、資金の往来を促進する計画であり、それぞれ 2013 年に習近平がカザフスタンのナザルバエフ大学とインドネシア議会で演説したものであり、略称は O B O R (One Belt, One Road) である。ゆるやかな経済協力関係を構築するという国家的戦略である。経済政策、インフラ、投資・貿易、金融、人的交流の 5 分野で、交易の拡大や経済の活性化を図ることが狙いである。このうち高速道路、鉄道、港湾などの交通インフラ関連は、中国・パキスタン経済回廊 (C P E C) を始め、各地で大規模プロジェクトが着工している。経済圏に含まれる国は約 60 カ国、その総人口は約 45 億人で、世界の約 6 割に相当する。

2013 年に提唱されて以降、一帯一路の主要施策に一定の進展がみられる。産業協力の面では、22 カ国と協力に関する覚書を締結した。インドネシアおよびカザフスタンとの間では、特定業種での協力が具体化している。また、河北省をはじめ、少なくとも、21

の省が国際産業協力に関する連携枠組みの構築で合意した。資金調達の面では、A I I B（アジアインフラ投資銀行）が発足し、具体的な融資案件の発表に至ったことが最大の成果と評価される。トランプ政権が環太平洋経済連携協定（T P P）からの離脱を正式に表明したことで、T P Pへの対抗手段として一带一路を構築する必要性は薄れたにもかかわらず、2017年2月に初めての一帯一路サミットの開催日を正式発表するなど、習近平政権は、この経済圏の実現に向けて邁進している。2013年に提案された一带一路は、第13次5カ年計画で重要な国家戦略の一つと位置付けられ、具体的な成果も表れはじめた。A I I Bの発足および具体的な融資案件の発表は、その象徴的な事例といえよう。

同計画のなかで、一带一路は①対外経済関係の強化、②国内の地域振興、の二つの分野におけるけん引役と位置付けられた。

表2：一带一路の主な内容

言及分野	主な言及内容
対外経済関係の強化	・一带一路域内における二国間・多国間の協力枠組みの拡充（インフラ整備、産業協力など）
	・複数の資金調達ルートの開設および既存の国際機関との連携強化
	・一带一路沿線国を含む、多角的かつハイレベルなF T A（自由貿易圏）ネットワークを徐々に構築
国内の地域振興	・一带一路を京津冀（首都圏）、長江経済ベルトと並ぶ地域振興のけん引役と述べ、最上位の地域振興戦略と位置付け
	・新疆を一路（シルクロード経済ベルト）、福建を一路（21世紀の海上シルクロード）の中核エリアと位置付け、実現に向けて取り組む
	・沿線諸国との窓口機能の強化を通じて、内陸部の経済発展を促進

出典：中国政府「第13次5カ年計画」より筆者作成

さらに一带一路は重要な国家戦略の一つと位置付けられるとともに、対外経済関係の進展と国内経済の持続的発展を連動させたい習近平政権の決意と言える。

分野ごとにみると、対外経済関係の強化における主なポイントは、以下の3点である。

第1に、一带一路域内における二国間・多国間の協力枠組みの拡充である。第13次5

カ年計画ではインフラ整備や産業、貿易、観光、人的交流など、幅広い分野において、一帯一路沿線諸国との連携を強化する方針が示された。

第2に、複数の資金調達ルートの開設である。第13次5カ年計画では、A I I Bやシルクロード基金など、複数の資金供給枠組みをあげるとともに、「重層的」という文言が何度も使われた。その背景には、膨大なインフラ需要がアジアや中東、東欧、アフリカなどにおいて見込まれる。一方、中国を除けば自国の貯蓄で十分賄い切れない深刻な資金不足が存在する。中国は、単独の国や国際開発金融機関では不足をカバーできないと判断し、ケースに応じて枠組みを変えながら、インフラ資金のニーズを満たすべきだとの主張を第13次5カ年計画に盛り込んだと考えられる。

第3に、自由貿易圏（F T A）の構築である。多角的かつハイレベルなF T Aネットワークの主要な構築対象として、一帯一路の沿線諸国が明記された。その最初に掲げられた点も考慮すれば、沿線諸国との間でのF T Aの実現は、対外経済関係強化策としての一帯一路構想の主要目標と位置付けられる。

国内の地域振興では、一帯一路を首都圏や長江経済ベルトと並ぶ最上位の地域振興戦略と位置付け、これを主として内陸部の開発に用いる方針が示された。新疆ウイグル自治区が西（中央アジア）に開かれた窓口、チベット自治区が南アジアに向けた重要なルート、雲南省と広西チワン族自治区がA S E A N（東南アジア諸国連合）向けの起点やセンターなど、一部の省には具体的な目標（役割）も設定された。前後の文脈および「一帯一路のビジョンとアクション」（2015年3月公表）から、主な狙いは、周辺諸国との間の交通インフラ、貿易、産業協力の拠点を築くことであるといえる（表3）¹⁶⁴。

表3：中国政府の海外への産業移転促進方針

指摘項目	主な言及内容
目的	・ 経済成長における新しいけん引役の確保、産業構造の高度化や企業の競争力向上を図るため、海外との産業協力を推進
	・ 一帯一路などの重要戦略を有利に展開
	・ 鉄鋼、建材

¹⁶⁴佐野淳也(2017)、「一帯一路の進展で変わる中国と沿線諸国との経済関係」、JRI レビュー、2017 Vol. 4、No. 43、P28。

重点業種	・鉄道(設計、施工、設備提供、維持運営)
	・紡績、食品加工、家電
	・電力および資源開発
主要ターゲット 国・地域	・短期的には、アジアの周辺諸国やアフリカなど、条件に適した発展途上国
政策支援	・財政・税制面からの支援拡充
	・政策融資や人民元建て債券の海外発行を含む資金調達手段の多様化推進
	・輸出保険の拡充による大型プラント輸出の推進
その他	・国家の総合的な経済計画や一帯一路の推進などを踏まえた国際産業協力計画の策定
	・海外との産業協力モデル拠点、さまざまな産業協力パークの建設を推進

出典: 中国政府「生産能力・設備製造分野での国際協力の推進に関する国務院の指導意見」

より筆者作成

今後、中国による沿線諸国のインフラ整備が本格化し、当該国のインフラが改善され、海外の企業にとって魅力的なビジネス環境を構築できるか否かが最大のカギとなる。一帯一路にはさまざまな要素が盛り込まれているが、当面の重点が経済・産業基盤の整備であることは容易に推察できるからである。例えば一帯一路構想の下、中国はシルクロード基金からパキスタンの発電所建設への投資を先行実施している。このプロジェクトが完了すれば、同国の電力事情に関する指標は改善（順位上昇）し、ビジネス環境の改善にも寄与したと評価される可能性は高い。

また、物流パフォーマンス指標における沿線諸国の順位は、総じて低い。中国がこうした国々の交通網整備に関与することは、そうした国々のインフラの質の改善につながると期待される。それは、協力した相手側だけでなく、海外との物流網（中国向けを含む）の拡充、貿易量の増加、進出した中国企業のビジネス環境の改善といった形で中国にもメリットがもたらされよう。ちなみに、2013年以降、欧州向け国際貨物鉄道輸送の便数の増

加やルートの新設が相次ぎ、沿海部の港から遠いという中国内陸部のボトルネックは解消されつつある。むしろ、鉄道輸送の場合、内陸部の方が沿海部よりもアクセスが良くなる国や地域が多い。こうした状況も勘案し、一帯一路による交通インフラ整備は沿線諸国、中国の双方にプラスとなる可能性が高いと判断できる¹⁶⁵。

こうした成果やメリットが見込まれる一方、一帯一路は多くの課題を抱えており、先行きを楽観できない。先行きに大きな影響を及ぼすと思われるのは次の三つである。

第1に、中国が一帯一路関連の政策を継続していけるのかに関連するものである。持続可能性という観点から展望すれば、外貨準備高の減少傾向は重大な懸念事項としてあげられる。シルクロード基金設立の際、外貨準備が抛出された経緯等もあり、外貨準備の減少は一帯一路関連の支出余地が狭まっていることを示すものと判断される。また、地方政府による過度な中央依存が一帯一路関連の施策の持続可能性を低下させかねない。生産面の国際協力と言及したように、中央政府の支援は、一帯一路の円滑な進展には不可欠な半面、地方の取り組み意欲を損ねるリスクも内在している。地方政府が採算性の低いプロジェクトを実施する誘因ともなりやすい。

産業協力パークの持続可能性についても、改善が必要と考えられる。企業にとってより魅力的な生産・物流拠点が構築されるとともに、進出先および中国の経済に対する押し上げ効果も高まるからである。しかしながら、拙速な取り組みは、共倒れのリスクを増大させ、企業、政府、すべての当事者に損失をもたらすことになる。入念な事前調査、複数の地方政府や企業による産業協力パークの共同開発・運営などの対策を講じ、乱立回避に取り組むことが最終的にはプラスとなる。そして進出企業が現地の適正品質と環境保護や現地生活者主導の本格的グローバルマネジリアル・マーケティングを確立できるかどうかにかかっている。いずれにせよ、今日的な中国主導施策ではやがて現地の環境破壊や反発が激化する危険性を孕んでいる。この面では今日の日本・台湾企業の方が現地ニーズと社会創造的であり、地味ではあるが、現地社会に適合している。

第2に、A I I Bが国際的な格付会社・機関から信用格付をいまだに付与されず、同行に対する期待に応えられないのではないかと懸念である。業務開始から1年経っても格付に基づく債券を発行できないため、国際金融市場からの資金調達が困難な状況は解消されていない。この点は今日のグローバル情勢から言えば改善されるかもしれないが、先

¹⁶⁵佐野淳也(2017)、「一帯一路の進展で変わる中国と沿線諸国との経済関係」、JRI レビュー、2017 Vol. 4、No. 43、P36。

に述べたように「お金で捻じ伏せる方策」では支持を得られないだろう。

第3に、一带一路が沿線諸国の経済・産業発展を阻害する可能性を内包していることである。 城鎮化政策の元で国内インフラ事業拡大の見込みが薄くなっている今日では、インフラ物資が海外市場へと着眼し、輸出を目論んでいる中国だが、前述した適正品質の鉄鋼などの国内生産過剰製品の受け皿としての輸出拡大は、国内での鉄鋼産業の振興を目指す周辺諸国にとっては望ましいことではない。沿線諸国との貿易黒字の急拡大が続けば、対中連携強化への期待は失望に転化し、保護主義的な対応や貿易摩擦を惹起しかねない。加えて、相手側の経済発展と中国の経済的な利益拡大の両立、地政学的な要素も考慮した場合、中央アジアに対しては東西方向、ASEANに対しては南北方向の鉄道や道路建設を優先させがちである。ただし、中央アジアやASEANからすれば、中国が優先させたい方向と少なくとも同程度に、別方向の整備も進めることが自国の総合的な経済発展や社会の安定にはプラスとなる。こうした同床異夢を解消できなければ、一带一路の下でのインフラ整備が実施段階で足踏み状態に陥ることは避けられそうにない¹⁶⁶。そして急ぎすぎるインフラ開発はかつての韓国企業のように必ず品質不良や事故を生ずる可能性が高い。

これらの問題を解決するためには中国の国家企業としては支援国とともに成長するという理念を身につけなければいけなくなる。すなわち顧客とともに成長する概念が第一として、マーケティングの本質である顧客・生活主導主義で国家級ビジネスを経営し、自国製品にこれからの付加価値サービスを提供し、中国企業そのものの付加価値化が第一要務となる。

しかし、企業利益と資本が経営陣のためにある従来の中国国有企業資本論理がマーケティング活動の展開を妨げ、国営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。

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付加価値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。

¹⁶⁶佐野淳也(2017)、「一带一路の進展で変わる中国と沿線諸国との経済関係」、JRI レビュー、2017 Vol. 4、No. 43、P38。

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

米国『フォーチュン』誌は、毎年世界企業の売上高に基づく「フォーチュン・グローバル 500」というランキングを発表している。2012年7月10日に米『フォーチュン』誌は、2011年の企業売上高(ドルベース)に基づく世界大企業ランキングを発表した。同時に、企業の利益総額、総資産利益率、企業の地域分布なども公表されている。したがって、このランキングで公表されたデータを分析することによって世界の成長地域や、企業の成長性、収益性などが読み取れる。

表4：2012年「フォーチュン・グローバル 500」にランクインした中国企業

順位	企業名	資本	順位	企業名	資本	順位	企業名	資本
5	中国石油化工	国有(中央)	233	華潤集団(直轄)	国有(直轄)	370	聯想集団	混合
6	中国石油	国有(中央)	234	神華集団	国有(中央)	384	中国遠洋運輸	国有(中央)
7	国家電網	国有(中央)	238	中国南方工業	国有(中央)	390	中国電力建設	国有(中央)
54	中国工商銀行	国有(金融)	242	平安保険	民間	393	中糧集団	国有(中央)
77	中国建設銀行	国有(金融)	246	華能集団	国有(中央)	397	河南煤業化工	国有(地方)
81	中国移動	国有(中央)	250	中国航空工業	国有(中央)	402	中国化工集団	国有(中央)
84	中国農業銀行	国有(金融)	258	中国郵政集団	国有(直轄)	416	天津物資集団	国有(地方)
93	中国銀行	国有(金融)	269	河北鋼鉄集団	国有(地方)	425	中国電子情報	国有(中央)
100	中国建築	国有(中央)	280	中国冶金科工	国有(中央)	426	浙江物産	国有(地方)

							集团	方)
101	中国海洋石油	国有(中央)	292	中国人民保險	国有(金融)	433	中国華電 集团	国有(中 央)
111	中国鉄道建築	国有(中央)	295	首都鋼鉄集团	国有(地方)	434	中国船舶 重工	国有(中 央)
112	中国鉄道工程	国有(中央)	298	中国鋁業集团	国有(中央)	440	魏橋集团	民間
113	中国中化集团	国有(中央)	318	中国航空油料	国有(中央)	447	山西石炭 運賣	国有(地 方)
129	中国人寿	国有(金融)	321	武漢鋼鉄集团	国有(中央)	450	太平洋保 險	混合
130	上海汽車	国有(地方)	326	交通銀行	国有(金融)	451	中国電力 投資	国有(中 央)
142	東風汽車	国有(中央)	330	冀中能源集团	国有(地方)	460	山東能源 集团	国有(地 方)
152	南方電網	国有(中央)	333	中国聯通	国有(中央)	462	鞍鋼集团	国有(中 央)
165	中国第一汽車	国有(中央)	341	中国国電集团	国有(中央)	475	吉利集团	民間
169	中国五鈹	国有(中央)	346	江蘇沙鋼集团	民間	483	綠地控股 公司	国有(地 方)
194	中信集团	国有(直轄)	349	中国鉄道物資	国有(中央)	484	新興際華 集团	国有(中 央)
197	宝山鋼鉄集团	国有(中央)	351	華為技術	民間	490	KaiLuan 集团	国有(地 方)
205	中国北方工業	国有(中央)	365	中国建築材料	国有(中央)	498	招商銀行	国有(金 融)
216	中国交通建設	国有(中央)	367	中国機械工業	国有(中央)			
221	中国電信	国有(中央)	369	中国大唐集团	国有(中央)			

出典：「フォーチュン・グローバル 500」Web より筆者まとめ

<http://fortune.com/global500/2012/>

ランクインした中国企業 69 社のうち、64 社は中央政府所管か地方政府所管の国有企業である。民間企業を中心とする世界の他の国とは大きく異なる資本所有状況にある。ランキング上位に位置している中国国有企業には、石油 3 社(中国石油、中国石油化学、中国海上石油)、通信キャリア 3 社(中国移动、中国电信、中国聯合通信)、4 大国有企業(中国工商銀行、中国建設銀行、中国農業銀行、中国銀行)、2 大送電企業(国家电网、中国南方電網)、3 大国有自動車メーカー(上海汽車、第一汽車、東風汽車)、3 大国有鉄鋼会社(宝山製鉄、首都製鉄、武漢製鉄)などの基幹産業が含まれている¹⁶⁷。ランクインした 5 社のうち、平安保険は国有企業からの民営化で成長した企業だが、ほかの 4 社(江蘇沙鋼、華為、浙江吉利、山東魏橋)はゼロから出発した民間資本である。浙江吉利(スウェーデンの高級車メーカーボルボを買収した自動車企業)、山東魏橋(アパレル、素材、エネルギーなどに手かける総合メーカー)は 2012 年に新たにランクインした民間企業である。これらの民営企業はその他の民間企業と同じように 1980~90 年代に設立されたベンチャー企業であり、約 20 年間の資本、技術、人材蓄積が行われ、国有企業のすきまをくぐって世界大企業と肩を並べるようにまで成長してきた。

しかし「フォーチュン・グローバル 500」にランクインした中国企業は急増したが、中国社会からの反応は喜ばないものであった。特に、規模の大きさを追求してきた国有企業への風当たりは厳しい。例えば、国有企業、特に中央企業の多くは資本規制で形成された「独占的な」地位にあり、1990 年代からの外資企業の投下資本と資源をベースとして行政的な手段で経営資源を「独占」し規模の大きい企業になっただけで、自力での競争力を獲得した強い企業になっていない。中国石油、中国石化、中国海洋石油という中国の石油メジャーはそろって規模を大きく伸ばしたが、欧米石油メジャーの利益獲得能力には及ばなかった。

また、たくさんの中国企業が「フォーチュン・グローバル 500」にランクインしたのを喜ばない背景には、日米欧諸国では製薬、IT・ソフト、プラントなどの技術集約的な企業や、食品、娯楽・コンテンツなどのクリエイティブ企業も数多くランクインしているが、ランクインした中国企業の大企業は、石油、金融、通信などの国有資本が独占している分野に属しており、技術集約的な企業はまれであった。さらに、ブランド力の弱さも目立つ

¹⁶⁷ 富士通総研 (2013)、「台頭する中国の国有企業の深層」、
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201301/2013-1-2.html>

ている。例えば、世界ブランドラボ（World Brand Lab）による「ワールドブランド 500」（the World's 500 Most Influential Brands）の評価（2011年）では、中国企業は「フォーチュン・グローバル 500」にランクインした14社しか入っておらず、ブランドの知名度が高くない現状を物語っている。トップ50ブランドに中国企業は一つも入っていない。

実際、2015年頃までは日米欧企業と比べ、中国国有企業の課題は、技術革新能力、ブランド力、省エネ能力不足などがあると、中国自身も認識している。したがって、「強く超優良の世界一流」企業を目標に、国有企業の改革と発展を絶え間なく推し進め、経営管理能力を高めていかなければならないと自覚している。¹⁶⁸量的に大きくなったことや、独占利益を得ている側面もあろうが、中国の国有企業の実力はかつて想像しがたいほど増してきているのは事実である。それは、今日AI、IoTをベースとした第4次産業革命時代に入ると、先に述べた中国消費市場体系の中にICT、IoT、AI等の果実が急速に中国独自の進化を遂げ、それに合わせて民営企業から誕生した国家的支援企業のポジションも今日かつてないほど急速に向上させている。この点に対しては後述する。

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

1990年以降、主な政策手段として、経済特区を設立、沿海都市の外国資本に開放し、国内の安い労働力を活かした輸出産業を育成し、それによってもたらされる外貨と外国の優れた技術を活用し、国内の遅れた産業の現代化を実現するよう消費財産業を振興する政策が採られた。特に軽工業を優先発展させると共に、鉄鋼業、機械、電子産業の発展方針を調整し、工業製品は家庭用電気製品と他の消費財の生産へと転換した。繊維、衣料品、食品以外に、当初代表的な増加率の高い製品は、消費ブームとなった腕時計、自転車、ミシンとラジオの「四大製品」であった。

1977-1981年、腕時計の生産量は21%から29%に、1977-1982年、自転車の生産量は11.2%から37.9%に、1979-1982年、ミシンの生産量は20%から35%にそれぞれに増加した。これ

¹⁶⁸ 金堅敏（2013）、「中国の国有企業改革と競争力」、富士通総研経済研究所 No. 399、P5。

らの伝統的、民需産業が経済を牽引したことになり、都市部では大中型企業の技術的改造を行い、組織的に「讓權放利」により、企業の経営自主権を拡大し、将来電気機械が輸出産業になる育成政策を採り、農村部では郷鎮の技術と管理能力、農産品の開発、加工技術を育成する目的とする「星火計画」を実施した。同時に、深圳、珠海、汕頭、厦門4つの経済特区を設立、1979年「中外合資経営企業法」を公布、外資直接投資（FDI）が軽工業を誘致した。1983年この法律の「実施細則」を公布し、外資直接投資重点を①エネルギー開発、建築材料産業、化工産業、鉄鋼業、②機械製造業、③電子工業、④軽工業などの基礎産業へ拡大することを明確にした。この時期に実施した産業政策は軽工業の発展を加速して、軽工業と重工業の発展のバランスを取り戻し、産業構造の歪みを是正しようとしたのである¹⁶⁹。

これらの取り組みは1990年代一定の成果をあげ、外資の導入加速により政府主導の合併・合作中国企業の生産技術能力を高度化し、テレビの普及、自動車、電動自転車、電動バイクの普及へとつながっていく。そして市場にこれらの製品を浸透させることに成功したと言える。このことは中国自動車市場が2030～40年までにEV環境車改革方針を可能とする要因となっており、外資主導の自動車産業を国内主導に変革できる要素ともなっている。さらに2030年以降グローバルな成長企業となる可能性を秘めている。

しかし、2000年以降中国は高度経済成長に入り、機械、電子、石油化学、自動車製造、建築業が「支柱産業」とされた。国内のインフラ設備に重点を置き、それが急速に整備されたが、今日では産能過剰な状況に陥っている。

例えば、中国東北地方（図2）の遼寧省鞍山市（図3）は工業都市であって、古くから鉄が産出されることが知られており、現在は中国でも最大の製鉄所がある。鞍山鋼鉄集団（以下鞍鋼）は2012年の粗鋼生産量が4,532万トンに達し、中国の粗鋼生産量上位10社に入った。

¹⁶⁹陳麗華（2006）、「中国の経済成長と産業政策の展開」、日本国際経済学会第65回全国大会報告、P7。

図 2：中国東北地方の 3 つの省（遼寧、吉林、黒龍江）



出典：中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

図 3：鞍山市の位置

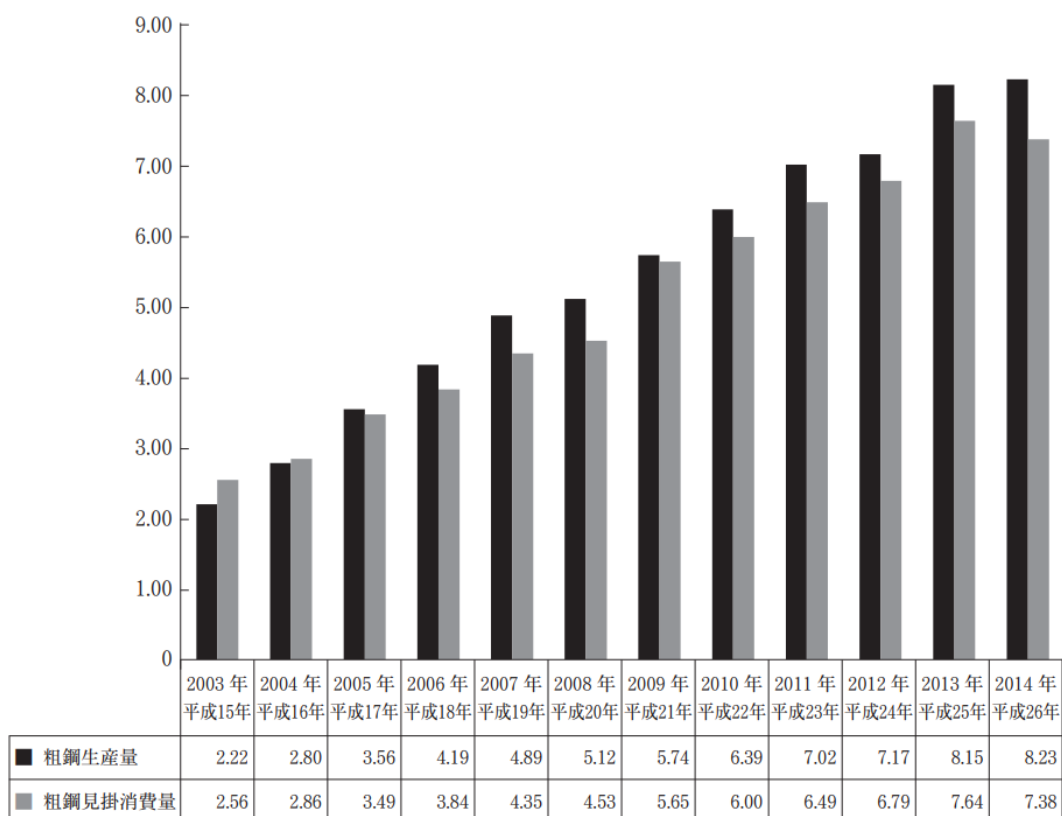


出典：中国地図 <https://www.chinaviki.com/china-maps/> より筆者作成

中国で鉄鋼生産量が 100 万トンを超える企業は、1978 年に鞍山鋼鉄（生産量 686 万トン）武漢鋼鉄（生産量 247 万トン）、首都鋼鉄（生産量 146 万トン）の 3 社のみだったが、1995 年には 21 社に増え全国生産量の 65.78% を占めるようになった。その 21 社のなかで生産量が 200 万トン以上の企業を 13 社、500 万トン以上の企業が 4 社で、それぞれの全国生産量を占める割合は 54.49% と 31.23% であった。それ以降生産総量は増大し続け、現在、中国政府は GDP 増長のため鉄鋼を大量に製造し、産能過剰という状況になり（図

4)、鋼材消費市場が縮小しつつある現在、東北地区のGDP増長が低下している¹⁷⁰。その中で、技術の低さが目立つようになり、品質問題も多発している。ここで注目すべきなのが中国企業の中での素材製造業についての形態である。この現実が余った生産素材を一路政策によって「市場のハケ」として活用しようとする政策につながっている。何故なら一路政策によって「市場のハケ」として活用しようとする政策につながっている。何故なら一路政策によって「市場のハケ」として活用しようとする政策につながっている。何故なら

図4：2002年～2014年における中国粗鋼見掛け消費の推移



単位：億トン

出典：「中国の鉄鋼業の現状と課題に関する一考察」

http://www.media.saigaku.ac.jp/bulletin/pdf/kjc/vol29/business/04_jin.pdf

5.1.2 中国企業の分類

今日の中国における企業形態は以下のように分類されている。

¹⁷⁰ 金海峰 (2015)、「中国の鉄鋼業の現状と課題に関する一考察」、川口短大紀要第29巻、P48。

表 5 : 中国企業類型

企業登記登録類型	法人数 (社)	従業員人数 (万人)
内資企業	2887403	14860.75
国有企業	354230	4514.90
集体企業	703197	3173.18
股份合作企業	144248	548.80
聯营企業	26685	138.63
国有聯营企業	4958	31.73
集体聯营企業	10380	41.07
国有と集体聯营企業	5350	39.79
其他聯营企業	5997	26.03
有限責任公司	258174	2352.51
国有独資公司	10217	510.20
其他有限責任公司	247957	1842.30
股份有限公司	51872	904.25
私营企業	1323057	3170.33
私营独資企業	570054	1174.54
私营合伙企業	108908	277.07
私营有限責任公司	605842	1578.61
私营股份有限公司	38253	140.11
其他企業	25940	58.16
香港、澳門、台湾商投資企業	81689	997.44
合資經營企業 (香港あるいは澳門、台湾投資)	31370	394.71
合作經營企業 (香港あるいは澳門、台湾投資)	8253	103.65
香港、澳門、台湾商独資經營企業	40730	469.13
香港、澳門、台湾商投資股份有限公司	1336	29.94

外商投資企業	56770	644.04
中外合資経営企業	23870	336.92
中外合作経営企業	3720	42.19
外資企業	28199	247.07
外商投資股份有限公司	981	17.87

出典：高千穂大学アジア交流センター、アジア研究報告第6号

2005年、106頁より筆者まとめ

ところで再度述べるが、国有企業については、国家が企業資源のすべてを所有し、支配するであるが、市場経済へ適するため改革の試みはずっと続いている。当初、国有企業の改革では、組織を変更することなく、政府と“経営陣および従業員”の間で、権利・責任・利益をいかに調整すれば企業利潤の増加を実現できるかを中心に検討されていた。具体的には、“経営陣および従業員”への“放権譲利”である。“放権譲利”には（当時経営権を売却し、民営化を目的とした）、

- ①中央政府に属する中央企業の管理権を省および省以下の各地方政府に移行する。
- ②企業の経営管理の自主権を拡大させる。
- ③経営請負責任制を採用する。

という三方法があった¹⁷¹。しかし、国有企業の問題は組織を変更しない限り、いかなる方法を取ってもうまく解決できなかつた。このため、1993年11月の党14期3中全会で新しい企業制度を創設すべきことが強調され、現代企業制度の樹立が提起された。この決定によって国有企業を現代企業形態の公司(会社)制度へ改革する方向が定められた。1994年11月の国务院の会議において100社の国有企業を選出し、これらを公司制度へ改造する試みが始まった。この結果、1995年から1998年にこのうちの48社が上場されるようになっていく。これらの国有企業改造は一見うまく進んでいたが、国家からの下請けによる政府持株で「インサイダー・コントロール」という政府機関の代理人になる会社経営陣が資産と株を支配する現象を起こした¹⁷²。これらの現象により、私営企業が準国有企業へ、準国有企業が国有経済へと変貌、また国有企業も資産の分離と会社化、事業別化により私

¹⁷¹伊藤宣生・張侃（2005）、「中国における企業形態」、山形大学紀要、社会科学第35巻第2号、P42。

¹⁷²川井伸一（2002）、「中国の株式会社におけるインサイダー・コントロール」、愛知経営論集第145号、P38。

営経済に移行するサークルができる。

集体企業（集団企業）は郷村集体所有制企業と城鎮集体所有制企業に分けられている。「郷村集体所有制企業」は、主に、「農村における集体所有制企業」を指すのである。これらの企業は前述したように、1953年から行った社会主義改造の中で、農業生産合作社が設立されたことより始まっている。合作社が発展し、人民公社になるまで規模が大きくなり、人民公社は改革開放後に廃止され、郷鎮企業の前身となった。また、「城鎮集体所有制企業」は、主に、「都市における集体所有制企業」を指すのである。

改革開放後の1980年代初期に農村部で、股份（株式）合作企業という旧来の請負制に代替する新しい経済組織が誕生した。当時、多くの郷鎮政府は地域の経済発展を促すために、既存の郷鎮企業の規模を拡大したり、新しい企業を樹立したりしていた。そこでは、従業員に出資させる、および出資を条件として就職させることが行われ、この二方法で郷鎮企業の資金不足と農村部における就職難を解決しようとした。同時に、運輸、建築、サービスおよび小規模加工業に従事している一部の個人経営者が資金連合と労働連合の方法で生産規模を拡大したり、競争力を高めたりするために股份株式合作制の企業方式を採用した。

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77.9%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のが現状である¹⁷³。

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業のマネジメント特性

1990年末頃より中国の国有企業が株式を一般企業に経営権を譲渡すると私営化を導入し始めている。1994年に中国政府は会社制度を導入する企業として国有企業100社をモデルケースとして指定し、同時に地方政府も合わせて約2,600社をモデルケースとして指

¹⁷³ 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。

定して、これらを株式会社や有限会社の形態に改組することになった。その後、国有企業を母体とする株式会社が次々と誕生し、1990年に発足した上海と深圳の証券取引所に株を上場して一般投資家からの出資も集めるようになった。

但し、中国の国有企業の株式会社化の特徴は、「企業全体の保有資産・資金を公開株式化するのではなく、一部分だけを切り出してそれを公開株式化している」¹⁷⁴。中国最大の企業である中国石化集团公司の場合も、従業員数68万人のうち34万人が所属する収益性の高い部分だけを公開株式会社として独立させ、増資を行って株を香港やニューヨークなどに上場する一方、収益性の低い部分は親会社の方に残し、親会社である国有企業が株式会社の75.8%を所有して支配する構造になっている。すなわち、中国における国有企業の株式会社化とは、一般投資家に対して見映えがよい優良資産を株式会社にして民間投資家からの資金を吸収する一方、その支配権は国家ないし国有企業が握ることで、国家の経済に対する影響力を拡大することが目的であり¹⁷⁵、今日でもこの状態は続いている。

中国の国有企業に対するガバナンスは、資本関係とマイクロ経営レベルと大きな乖離が存在する。資本関係では中国的な方式が色濃く残されているのに対して、マイクロ経営レベルでは、市場経済に基づくガバナンス手法を取り入れるようになっている。

中国の現行国有企業に対するガバナンス・システムは、2009年5月1日に施行された『中華人民共和国企業国有資産法』及び2003年5月27日に公布された『企業国有資産監督管理条例』によって確立されている。中央政府と地方政府に属する特別機関である国有資産監督管理委員会が国有株主(出資者)を代表して国有企業(金融関連除く)をガバナンスする責任にある。そのガバナンスシステムは、資産管理、人事管理、重要経営事項管理からなる。

例えば、國務院国有資産監督管理委員会は、中央企業に対して経営者の人事権、経営上重要事項の管轄権、財産の処分権などについて監督・管理の責任を持つとされている。しかし、「実際の運営上、中央企業のうち特に重要な戦略的企業と指定されている50数社の企業トップは共産党中央組織委員会で決定され、その他の国有企業は国有資産監督管理機関にある党委員会が管理する」。つまり、「党管幹部」(共産党が幹部を管理する)の原則が、国有企業のガバナンスシステムの中でも徹底されている。また、「資産経営の予算

¹⁷⁴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. 3、No. 4、P11。

¹⁷⁵中屋信彦(2009)、「中国における株式会社——社会主義市場経済と株式会社」、細川孝・桜井徹編「転換期の株式会社——拡大する影響力と改革課題」ミネルヴァ書房。

編成権は財政部に握られている」。つまり「株主の代表としての権限は分散され、多重構造になっている」。

また、株主利益の最大化を理念とする民間企業と違い、国有資産監督管理委員会は、国有企業の重大な投融资計画や発展戦略・計画を国有経済の支配力・影響力、国家発展計画や産業政策に基づいて認可するとされている。つまり、国有企業を国の手足として使う発想から抜け出ていないのである¹⁷⁶。

ただ、市場経済に基づく制度改革も試みるようになってきている。たとえば、株式会社への組織改革や持ち株会社の上場による出資者の多様化などを図ってきている。これまで中国は、国有企業改革を進めるために国有資産の上場を奨励してきたが、これらの上場企業の上に集团公司(いわゆる中央企業、100%国有の持ち株会社)を置いて子会社である上場企業などの数多くの子会社をガバナンスしてきている。

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。

つまり、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¹⁷⁷。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

¹⁷⁶富士通総研(2007)、「中国国有企業改革の最新動向(3):ガバナンスシステムの進化」、<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/report/china-research/topics/2007/no-69.html>

¹⁷⁷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。

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¹⁷⁸。

また 1995 年の時点で中国には 25 万社ものも国有企業があったが、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」であった。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¹⁷⁹。

現代中国の企業体制は改革開放制度の開始以来、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。先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。中国共産党第 15 回大会（1997 年）の決議のなかで、「国有経済の戦略的調整」、すなわちこれからは国有企業を戦略的な部門に集中していくという方針が明らかにされるとともに、「非公有経済」（すなわち民間企業）がそれまでの「公有制経済の補充」という位置づけから、「社会主義市場経済の重要な構成要素」に格上げされた。ほんのわずかな表現の変更であるものの、私営企業を振興してもよいし、国有企業を民営化してもよい、というメッセージが国の隅々まで伝わった。これを機に中小公有企業を民営化する動きは全国に広がり、その手法も従業員全体が所有する企業にするという社会主義色を残す方式から、経営者個人や外部の企業家に一括して売却するという、より資本主義的な方式が多くなっていった。これが今日の格差社会を生んだ要因とも言える。とりわけ農村の鎮や村が経営していた郷鎮企業の場合、ほとんどが経営者個人に売却されたようである。国有企業・国家支配企業の数が 1995 年の 25 万社あったのが 2005 年には 12 万 7 千社とほぼ半減したのは、企業同士の合併が進んだことに加え、民営化の進展も大き

¹⁷⁸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、P7。

¹⁷⁹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. 3、No. 4、P12。

な要因だと考えられる。一方、国有企業が未だに国家資源の大多数を占め、民間企業のビジネスは主に第三次産業に集中し、第一次、第二次産業は国が運営している状況に今日でもある。その経営陣は官僚階層である¹⁸⁰。

この問題により企業が二極化し、国有企業は世界を代表する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。私営企業は国有企業の下請けという形で国有企業に寄り添い、最後に吸収・合併という形で傘下に入る。政策の後押し効果により国有企業が重厚長大化して発展し、1990年-2000年初頭までは外国企業の下請け製造をしながら、ノウハウを学習するという形で発展してきた。

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。

さきほどの4P理論から見ると、東北鉄鋼が大量生産を遂げたとしても品質面では不十分、そして価格は大量生産により低価格化を辿り、国家的生産戦略として宣伝面と流通面はないものの、高度経済成長を遂げた今日ではモノ余りの時代に入り、全体として「国家企業」の「鉄鋼部門」の発展の停滞を容儀なくされている。

¹⁸⁰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. 3、No. 4、P13。

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。

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。

私営経済は急速な成長を遂げ、93年には工業総生産額に占める比重は国有工業を越え53%に達した。その状況はさらに進み、97年には非国有工業が生産総額に占める比重は74.5%に達しており、国有工業は25.5%を占めるにすぎなくなった。非国有工業も経済類型で成長率は異なり、91-97年の年平均増加率は集団所有工業22.6%、自営工業は40.2%、外資企業を主とする「その他工業」は53.3%だった¹⁸¹。2016年中国民营企业上位500社ランキングのトップ10位の中で、製造・加工業は6枠を占めている（表6、7）。これらの私営企業は通信・電子、非鉄金属製錬、化学原料、自動車製造などの様々な分野に広がり、私営企業の発展を示すものとなっている。

¹⁸¹古津賢治（2001）、「中国の企業改革と私営経済」、大阪市大「季刊経済研究」Vol. 23、No. 4、P94。

表 6 : 2016 年中国民营企业上位 500 社のトップ 10

順位	企業名	所在地	所属業種	売上高 (万元)
1	華為投資控股有限公司	広東省	コンピューター、通信・電子機器製造業	39,500,900
2	蘇寧控股集团	江蘇省	小売業	35,028,812
3	山東魏橋創業集团有限公司	山東省	非鉄金属製錬・圧延加工業	33,323,772
4	聯想控股股份有限公司	北京市	コンピューター、通信・電子機器製造業	30,982,614
5	正威国際集团有限公司	広東省	非鉄金属製錬・圧延加工業	30,036,385
6	大連万達集团股份有限公司	遼寧省	不動産業	29,016,000
7	中国華信能源有限公司	上海市	卸売業	26,315,060
8	恒力集团有限公司	江蘇省	化学原料・化学製品製造業	21,207,961
9	江蘇沙鋼集团有限公司	江蘇省	鉄金属製錬・圧延加工業	20,584,340
10	万科企業股份有限公司	広東省	不動産業	19,554,913

出典：BTMU (China) 経済週報 2016 年 9 月 6 日 第 317 期より 筆者作成

表 7 : 2016 年中国民营企业製造業上位 500 社のトップ 10

順位	企業名	所在地	所属業種	売上高 (万元)
1	華為投資控股有限公司	広東省	コンピューター、通信・電子機器製造業	39,500,900
2	山東魏橋創業集团有限公司	山東省	非鉄金属製錬・圧延加工業	33,323,772
3	聯想控股股份有限公司	北京市	コンピューター、通信・電子機器製造業	30,982,614
4	正威国際集团有限公司	広東省	非鉄金属製錬・圧延加工業	30,036,385
5	恒力集团有限公司	江蘇省	化学原料と化学製品製造業	21,207,961
6	江蘇沙鋼集团有限公司	江蘇省	鉄金属製錬・圧延加工業	20,584,340
7	浙江吉利控股集团有限公司	浙江省	自動車製造業	16,530,399

8	海亮集团有限公司	浙江省	非鉄金属製錬・圧延加工業	14,016,131
9	美的集团股份有限公司	広東省	電気機械・器材製造業	13,934,712
10	TCL 集团股份有限公司	広東省	コンピューター、通信・電子機器製造業	10,487,763

出典：BTMU (China) 経済週報 2016 年 9 月 6 日 第 317 期より 筆者作成

表 8：中国経済発展経過と企業化進展重点事項

1978	<p>改革開放路線</p> <p>農村部改革中心（郷鎮企業の発展）</p> <p>温州モデル、蘇南モデルの成長</p> <p>国営企業の自主権の拡大（国有企業近代化の促進）</p> <p>計画経済から市場経済へ（基幹産業）</p>
1981	<p>人民元に内部レート導入（元価値の標準化）</p>
1984	<p>経済特区と開放都市を設置</p> <p>国営企業の外資企業合作制の導入</p>
1990	<p>上海証券取引所開設</p>
1991	<p>深圳証券取引所開設</p>
1992	<p>市場化制度の確立（国有企業民営化促進）</p>
1994	<p>人民元レート 1 本化（ドル基準により変動制、以降郷鎮企業呼称は国有・準国有・民営企業に変換）</p>
1997	<p>香港返還</p> <p>アジア通貨危機（影響は小さい）</p>
1998	<p>住宅改革（土地 50 年賃貸制度の確立・土地は国有）</p>
1999	<p>憲法に民間経済を明記</p> <p>マカオ返還</p>
2001	<p>WTO 加盟（名目的世界産業基準の導入）</p> <p>道路、交通インフラの整備促進、地方都市、開発区の進展</p>
2004	<p>輸出総額が日本を抜いて世界第 3 位に（第 1 次住宅・不動産ブーム）</p>
2005	<p>人民元通貨バスケット制（元のドル、ユーロ、円、その他外国通貨基準</p>

	<p>設定)</p> <p>高速鉄道網の整備拡大</p>
2006	<p>名目 GDP がイギリスを抜き世界第4位に</p> <p>外貨準備高で世界一に (2位日本)</p> <p>民営企業の株式上場化の促進</p>
2007	<p>輸出総額がアメリカを抜いて世界第2位に (1位ドイツ) (世界生産工場化・世界企業の生産委託工場化)</p> <p>私有財産の法的保護</p> <p>日本の第1貿易国に</p>
2008	<p>北京五輪 (リーマンショック) (人民銀行介入による影響縮小化: 輸出民営中規模企業の倒産激化)</p>
2009	<p>輸出総額世界1位 1兆2016億ドル</p> <p>新車販売台数世界1位1位</p> <p>自国製品のグローバル化の促進</p>
2010	<p>日本の中国向け輸出比率、中国第1位に</p> <p>中国の GDP が日本を抜いて世界2位に</p> <p>中国が発展途上国向け融資額で世銀を抜く (グローバル産業システムの輸出へ)</p> <p>中国が米国抜き世界最大の製造国に (中国企業のグローバル進出)</p> <p>第二次不動産ブーム</p> <p>上海万博</p>
2013	<p>「第18期中央委員会第3回総会 (3中総会)」において「夫婦のどちらか一方が一人っ子の場合は2人目の子供の出生を認める」ことを決定 (少子化からの脱却・高齢者産業の開花)</p> <p>個人の通信手段のスマートフォン化</p>
2015	<p>Eコマース発展 (アリババ、テンセント、タオバオ、Tモール等の巨大企業化)</p> <p>ネットダイレクト市場の進展</p> <p>製造業改革の促進と IT 産業の進展</p>

2017	<p>キャッシュレス社会</p> <p>第三次不動産ブーム</p> <p>QR・ID コードの確立</p> <p>QR・ID コードによるすべての生活革新</p>
2020	<p>AI・IoTによる産業革命</p> <p>一帯一路による世界経済支配の促進</p> <p>ICT産業の世界支配化</p> <p>ドローン・物流無人化と流通革命の促進</p> <p>未発展地方都市、湾岸未発展都市の一帯一路の中国拠点化による新経済</p> <p>都市の開発とグローバル拠点化</p> <p>QR・ID コードによる消費経済・情報経済化</p> <p>環境産業の進展</p> <p>EV 生活社会の確立</p>

出典：松尾茂実「中国の経済発展年表」（2011）¹⁸²より 筆者作成

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

世界企業の時価総額ランキングを見ると、1992年当時は、製造、小売、金融業など幅広い企業がランクインしている。そして、世界の上位25社の中で8社の日本企業がランクインしているが、そのほとんどが銀行であった。

ところが、2016年になると大きく変わる。上位10社の内、5社がIT及びICTをベースに置いた企業で、トップ3は「Apple」、「Google」、「Microsoft」である。しかも、3社とも時価総額は年々増大しており、4位以下を圧倒的にリードしており、その中に中国のITネットワーク企業「テンセントHD (Tencent)」(5位)と「アリババグループHD (Alibaba)」(8位)がランクインしている。

¹⁸²松尾茂実(2011)「中国の経済発展年表」、<http://www.rui.jp/ruinet.html?i=200&c=400&m=253486>

時価総額とは株式総額を表すものだが、新しくランクインした「テンセント」が 2319 億ドルから 5581 億ドル、「アリババ」は 2191 億ドルから 5167 億ドルと、2 社ともこの一年間で 2.5 倍に拡大している。これを「トヨタ自動車」と比較してみると、「トヨタ自動車」の売上高はこの 2 社の 10 倍に当たる 27 兆円、利益額は 2.5 倍の 1 兆 8000 億円だが、時価総額は 2051 億ドルと 2 社の半分にも満たない。株価は将来の期待値といえるが、「テンセント」と「アリババ」への期待がそれだけ高いということである。その背景にあるのは、両者の AI はこの 2~3 年のうちに「Google」に追い付き、追い越し事業も大きく拡大するだろうという見通しである¹⁸³。この世界の投資家の世界企業の見立ては、まさに第 4 次産業革命による今後の世界の構造変化を象徴していると言える。

では、日本を含めた具体的事例で、第 4 次産業革命の現在を俯瞰してみよう。

図 5：第 4 次産業革命事例 1-テンセント

■第 4 次産業革命 現状事例

テンセント、中国 SNS 発小売り革命狙う
店探し一括で 10 億人の利用者誘導 外食や買い物の玄関に

出典：日本経済新聞 朝刊 2018年2月2日 2:30

17年1月から10億人が利用する微信(ウェイシン)の中で始めたサービス「小程序(ミニプログラム)」。店の情報、買い物、出前、シェア自転車の利用など消費関連なら、大半の物やサービスが小程序を通じて入手・操作できる。

サービス開始からまだ1年。すでに1日の利用者は1億7千万人。微信上に小程序のページを設けた企業・店舗数は58万社に達した。

「自分の店の小程序を早く作って微信に載せないと客に選ばれなくなる」(広州市内の日本料理店)との危機感が、店側に生まれている



小程序(ミニプログラム)から簡単に店の情報を直接入手できる

小売りビジネスへ攻勢を強める
テンセントの最近の動き

2017年12月

京東集団と共同で、中国3位のECサイトの唯品会に約1000億円出資で合意

デンマークの大手ブランド服「JACK & JONES」と新たに業務提携

中国大手スーパー運営の永輝超市に700億円強の出資で合意

18年1月

仏カルフルと資本・業務提携で合意

永輝超市の傘下の高級スーパー子会社に15%出資で合意

不動産大手の大連万達集団傘下で、商業施設の中核会社に5800億円を共同出資で合意

出典：第 28 期企業間ネットワーク研究会 (2018)

拡大を続ける「テンセント」の株価がここ 1 ヶ月で上昇し、時価総額では世界第 2 位になっている。その背景には 2017 年 1 月から 10 億人以上が利用する無料アプリ「WeChat」でミニプログラムを始めたという点にある (図 5)。

これは、店の情報、買い物、出前、シェア自転車の利用などの消費関連がスマートフォ

¹⁸³ 高津春樹 (2018)、「2018 年第 4 次産業革命とマーケティング 3.0/4.0 の命題」、第 28 期企業間ネットワーク研究会。

ンを通して入手・手配できるサービスで、爆発的な人気を博している。サービス開始からまだ1年だが、既に1日の利用者は1億7千万人、ページを設けた企業・店舗数は58万社に達した。同社は小売ビジネスへの攻勢を強め、「カルフル」¹⁸⁴と提携するなど中国のみならず世界の小売ビジネスに進出を始めている。

一方「アリババ」は無人スーパーや顔認証レストランに続いて、無人レストランをオープンさせた。店ではテーブル自体がモニターになっており、メニューが表示され、座るだけで自動的に顔認証も行われる。顔認証の事前登録が必要だが、メニューにタッチするだけで注文ができ、出来上がった料理はスタッフによって運ばれる。料理の注文から支払いまで自動化されており、食事が終わったらそのまま帰るだけ。代金はアリペイの口座から引き落とされる。ここまで、現実が進んでいる（図6）¹⁸⁴。

図6：第4次産業革命事例2-アリババ

■第4次産業革命 現状事例

アリババが、無人スーパー、顔認証レストランに続き、無人レストランを開店

2017.11



出典：Hatena Blog 中国IT最新事情

出典：第28期企業間ネットワーク研究会（2018）

5.2.2 中国企業価値を向上させるグローバル社会でのAI・IoTによる生活革命と社会創造

2018年1月、家電見本市「2018 International CES」で、「トヨタ自動車」の豊田章男社長自らが自動運転技術を活用したモビリティサービス専用EV「e-Palette

¹⁸⁴高津春樹（2018）、「2018年第4次産業革命とマーケティング3.0/4.0の命題」、第28期企業間ネットワーク研究会。

Concept」を発表した。車の発表ではなく、様々なサービスを提供するプラットフォームとしての事業開発の発表であった。サービスを提供するパートナーとして、米国「アマゾン・ドット・コム」「ピザハット」「ウーバーテクノロジーズ」、中国のライドシェア最大手「滴滴出行」、日本の「マツダ」が名を連ねる。「アマゾン」や「ピザハット」は通販の荷物やピザを運ぶためのクルマとして、「ウーバー」と「滴滴」はライドシェアとしての活用を狙う。世界に冠する企業を技術パートナーに、今後の自動運転車のプラットフォームとしてのサービス提供を目指している（図7）¹⁸⁵。

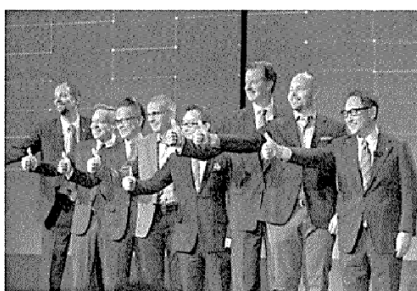
図7：第4次産業革命事例 3- e-Palette

■第4次産業革命 現状事例

「e-Palette(イー・パレット)」

自動運転によるモビリティサービス専用の電気自動車
世界最大の家電見本市「CES」で豊田章男社長自ら発表

出典：日経電子版 2018.1.10



出典：第28期企業間ネットワーク研究会（2018）

その他に、「日産」と「DeNA」による自動運転の先のサービスを付け加えた自動運転の実験や国内4社のトラックの隊列走行の実証実験も行われている（図8、9）¹⁸⁶。

¹⁸⁵高津春樹（2018）、「2018年第4次産業革命とマーケティング3.0/4.0の命題」、第28期企業間ネットワーク研究会。

¹⁸⁶高津春樹（2018）、「2018年第4次産業革命とマーケティング3.0/4.0の命題」、第28期企業間ネットワーク研究会。

図8:「日産」と「DeNA」自動運転実験

日産・DeNA自動運転の先、サービス磨く実証実験

出典:日経電子版 2018.2.18



配車予約時間になると車両が指定した乗車ポイントに自動運転でやってくる



アプリに「ハンバーガーが食べたい」と声で入力すると、複数の候補の中から目的地を選択できる。

「何しに行く？」アプリが目的尋ねる

アプリを起動すると「何しに行く？」と尋ねる画面が開く。声で「みなとみらいでハンバーガー」と答えると、画面には目的地周辺にある複数の店舗候補が表示される。声で「横浜ワールドポーターズ」周辺にあるハンバーガー店を選択

運転スムーズ、画面にはクーポン

走行中、車内のタッチパネルには目的地周辺の飲食店などで使える割引クーポンが次々と表示された。ボタンを押せばスマホのアプリにダウンロードして、実際に店舗で使うことができる自動運転そのものの検証もさることながら、その先に展開するサービスを磨こうとしている実証実験の狙いだ。

出典：第28期企業間ネットワーク研究会（2018）

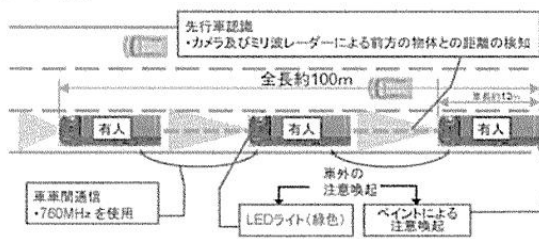
図9：日本国内4社のトラックの隊列走行の実証実験

国内4社のトラック、高速道路で隊列走行の実証実験

出典:日経電子版2018.1.20

各社の背中を押したのは、運転者不足の問題を抱える物流事業者の叫びだ。

【システム概要】



【車両外観】



CACC(Cooperative Adaptive Cruise Control:協調型車間距離維持支援システム)と呼ぶシステムを使って隊列走行を実現する。

出典：第28期企業間ネットワーク研究会（2018）

また、2018年1月「アマゾン」が、無人スーパー“アマゾン・ゴー (Amazon Go)”をオープンした。注目度も高く、入り口にはゲートが並び、スマートフォン・アプリを持っている人だけが入店でき、商品をとると商品棚のセンサーが作動して料金が加算され、そのまま店を出ることができ、会計はクレジットカードに請求される。

それから、経産省が電子レシートの実証実験を始めた。「東急ハンズ」の他27店舗が参加、電子レシートの標準仕様を検証する。電子レシートの活用が進むと、消費者は自身の購買履歴を確認したり家計簿や健康管理に役立てたりできる。また、事業者はより詳細な消費者の行動が把握でき、データ分析に基づいた商品やサービスの提供が可能となる(図10、11)¹⁸⁷。

図10：アマゾン・ゴー

ほぼ無人スーパー「アマゾン・ゴー」



出典：BBC.Com

出典：第28期企業間ネットワーク研究会（2018）

¹⁸⁷高津春樹（2018）、「2018年第4次産業革命とマーケティング3.0/4.0の命題」、第28期企業間ネットワーク研究会。

図 11：経産省の電子レシートの実証実験

経産省が電子レシートの実証実験東急ハンズなど参加

出典：ITpro 2018年1月31日



出典：第 28 期企業間ネットワーク研究会（2018）

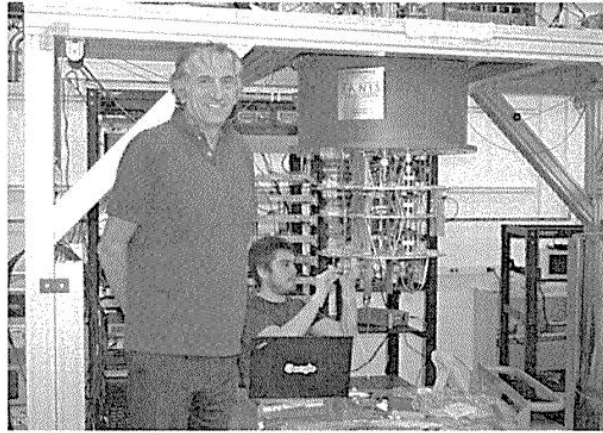
さらに、量子計算機がクラウドで利用できるようになり、既に 3 社が参入した。IBM は 2016 年 5 月からいち早くハードのクラウド化に踏み切っている。インターネットを介して動かし、計算させるクラウド量子コンピューターの研究開発のスピードが上がっている（図 12）¹⁸⁸。

¹⁸⁸高津春樹（2018）、「2018 年第 4 次産業革命とマーケティング 3.0/4.0 の命題」、第 28 期企業間ネットワーク研究会。

図 12：量子計算機がクラウド化

量子計算機、クラウド時代が幕開けグーグルなど3社

出典：日経サイエンス 2018年2月24日



グーグルの量子AIチームを率いるジョン・マルティニス・カリフォルニア大学サンタバーバラ校教授

出典：第 28 期企業間ネットワーク研究会（2018）

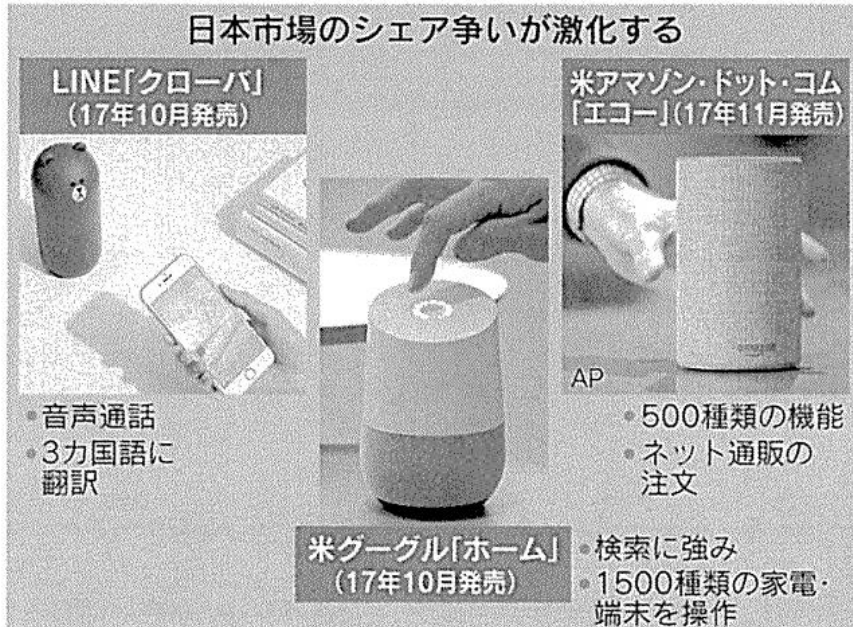
また、一番わかりやすいのが、AIスピーカーである。例えば、LINEの「Clova Wave（クローバウェーブ）」は、「〇〇に電話を入れて」と話すだけで電話をかけてくれる、「〇〇にメールを入れて」というとメールをいれてくれる。その他、Googleの「Google Home（グーグルホーム）」は、音声の聞き取り精度が高く、端末とつないだ1500種類の家電を言葉で伝えるだけで操作ができる。また、Amazonの「Amazon Echo（アマゾンエコー）」は、様々な機能が搭載されており、話しかけるだけでネット通販や仮想通貨も注文できる。様々な企業のサービスにこのスピーカーで全てアクセスできる。「野村総合研究所」によると、23年までには日本の世帯の半分が利用するであろうと予測している（図13）¹⁸⁹。

¹⁸⁹高津春樹（2018）、「2018年第4次産業革命とマーケティング3.0/4.0の命題」、第28期企業間ネットワーク研究会。

図 13：A I スピーカー

AIスピーカー、日本語機能の充実競う アマゾンが仮想通貨情報、LINEは3カ国語翻訳

出典：日経電子版 2018年2月15日



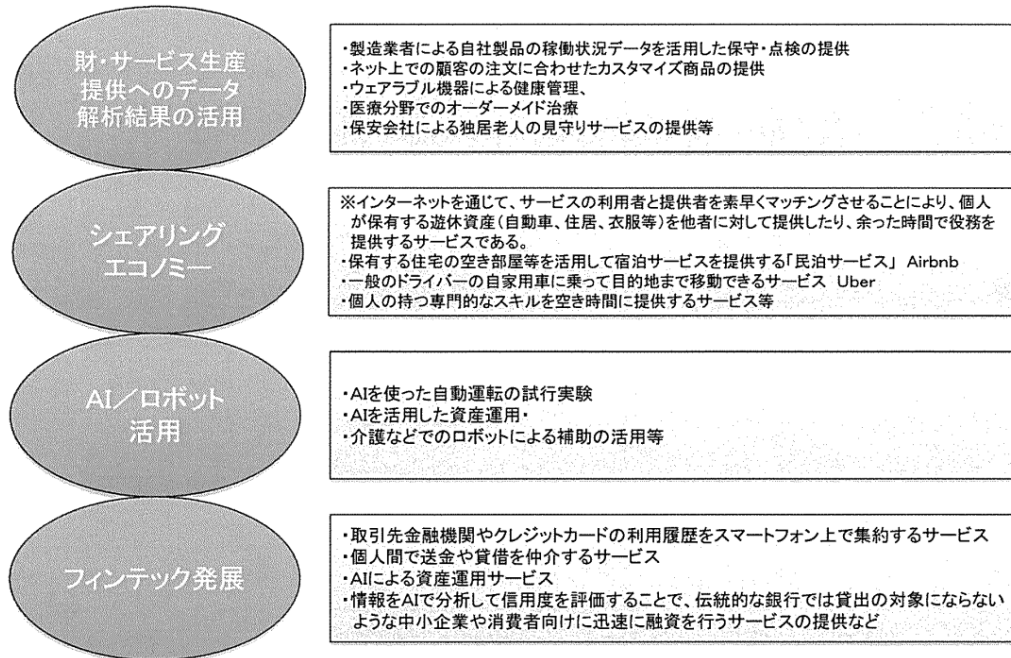
出典：第 28 期企業間ネットワーク研究会 (2018)

そして、最も普遍的で身近な第 4 次産業革命の事例としては、新しい情報技術を活用した金融イノベーションである「フィンテック (FinTech)」が挙げられる。取引先金融機関やクレジットカードの利用履歴をスマートフォン上で集約するサービス、個人間で送金や貸借を仲介するサービス、A I による資産運用サービス、そして、おサイフケータイサービス等々、すでに実際に利活用されている (図 14) ¹⁹⁰。

¹⁹⁰高津春樹 (2018)、「2018 年第 4 次産業革命とマーケティング 3.0/4.0 の命題」、第 28 期企業間ネットワーク研究会。

図 14：第 4 次産業革命事例

■第4次産業革命 現状の事例



出典：内閣府 日本経済2016-2017

自動運転では、2017年に独「アウディ」により、自動運転機能レベル3（条件つき自動運転）に対応した車が市販されている。また、米「ウーバー」は走行中に事故を起こしてしまったが、自動走行でハンドルのない車を開発中である。この事故で今は展開を差し控えている「トヨタ」「日産」も、開発を進めているのが実態である。

事例からもわかるように、想像以上に第4次産業革命の現実化の進展は早く、基礎技術はかなり具体的に成果を出し始めており、これらを組合せてリアルにどう結び付けるかといったところまで状況が進んでいるのが現実である¹⁹¹。

5.2.3 変革進化する中国型マーケティング

こうした今日的企業価値と中国企業ポジションの向上と第4次産業革命の様々な企業取り組みの事例を述べたが、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。しかもそれはわずか2017年以降

¹⁹¹高津春樹（2018）、「2018年第4次産業革命とマーケティング3.0/4.0の命題」、第28期企業間ネットワーク研究会。

のごく最近の動きである。つまりAI・IoTを中心とした中国市場の流れは顧客ID化とID管理を前提とする生活情報主導社会の確立である。当然キャッシュレスに始まり、顧客IDとビッグデータによる顧客信用指数の導入と評価した社会の浸透、それによるECサイト消費の深耕化、等々によって世界ではこの消費体系と市場コントロールを牽引していると言える。その代表的企業が「テンセント」「アリババ」であるが、これに類似する生活サポート情報サービス企業が続々登場している。

この動きは国家そのものが国民ID管理を主導していることにあるが、この顧客IDに関わるビッグデータが、生活者を「統御する」概念で進行している。そして、これが結果として、中国生活者の利便性の向上や消費の安心・安全を担保していることに繋がっている。そしてQRIDコードによるキャッシュレス社会の急速な浸透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、世界のマーケティングはSNS社会の進展によって生活者自ら媒体を保有する時代の進化の中で、もはや「生活者及び市場は統御できない時代であり、生活者と共に」が企業の命題となってきた。

その面では「市場は統御できるもの」とする中国型マーケティングとは大きな隔たりが見られる。

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にきたし、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の準拠する企業発展モデルは今日世界をリードする、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

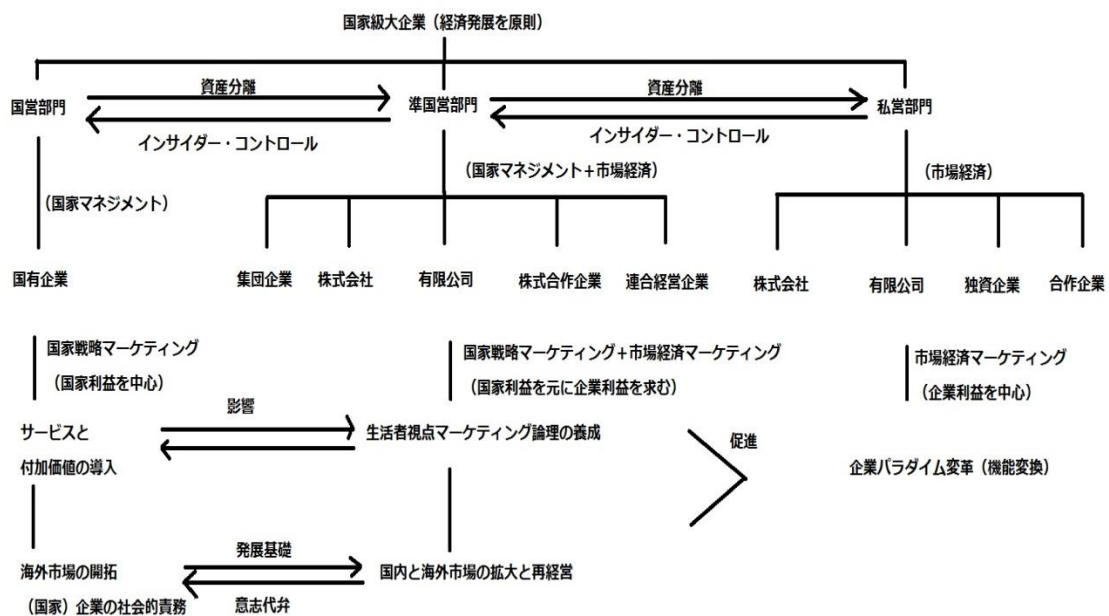
展未来を予見する程の影響力を持っていると言えよう。第4次産業革命の中でのこの国家主導の中国企業型マーケティングは今日その意味と意義は認めざるを得ないだろう。

しかし中長期的には未完成的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。

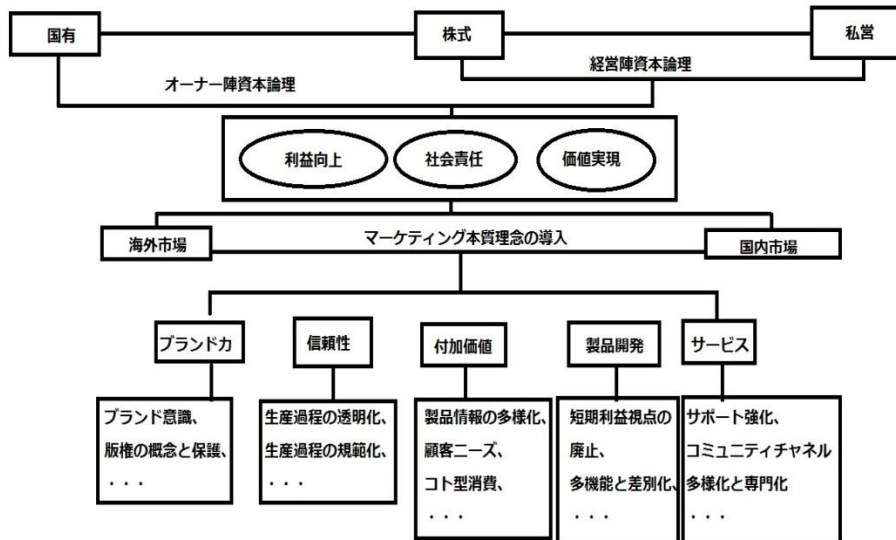
6 求められるこれからの「中国型企业マーケティング」モデル

図1：中国企業マネジメント体系図



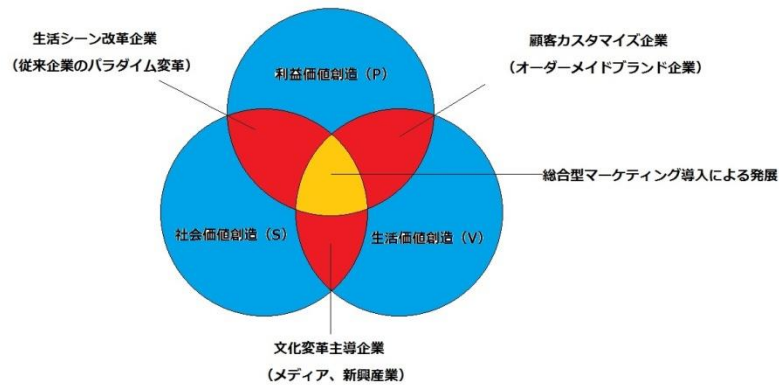
出典：2018 筆者作成

図 2：求められる中国企業発展課題：



出典：2018 筆者作成

図 3：中国企業発展方向性：



出典：2018 筆者作成

図 2 と図 3 では、これから中国企業の発展に関して、課題と方向性を示す図である。まず図 1 によれば、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を是

正した。

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、一带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・生活主導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む。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、でもまだ生活者視点

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営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。

図2だと、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。その三つの課題としては：

- 1 利益価値創造
- 2 社会価値創造
- 3 生活価値創造

となる。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図3のように：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

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。

最後に

中国は2010年以降特に大都市経済は1980年当時の日本同様成熟社会及び安定成長に突入しているが、同様に凄まじいスピードで世界2番目のGDP経済大国まで発展してきた。その多くも人口と国土面積のみでなく、第4次産業革命によるAI・IoTの進化とQRIDコードによる様々な進化による中国独自の情報社会経済と産業進化による中国独自の「中国型マーケティング」の成果によるものであろう。しかし、まだまだマーケティング概念不在のまま旧来の商業論理を基に今日の国有企業から私営企業まで経営陣にある資本論理を取ってきている。しかし前述したように国家支援によるデジタル・マーケティングは急速に発展し、世界をリードする規模となり、「中国型マーケティング」の基盤となりつつあるが、過去の中核産業であった鋼鉄、運有、鉄道などの国家支配の国有企業のマーケティングの発展全体に限界を迎えてきている。

つまり今日の中国ビジネス社会において、さらなる発展を図るためには世界共通の生活主導主義に立脚したマーケティング体系が求められている。そうした中で本論文では国家主導の「中国型企业マーケティング」のグローバルポジションの高揚を是認しつつも、進化すべき「中国型マーケティング」の方向性を「利益価値創造」と「社会価値創造」、「生活価値創造」の三つの複合体系の確立にあると結論付けている。その為の中世から近世にかけての中国商業論理をベースとして今日中国企業のマーケティング理念のベースを論じ、改革開放後の企業生成の過程とその特質の原点及び今日的企業発展の成果と問題点を明らかにした。そして求められるこれからの「中国型企业マーケティング」概念の方向性までを明らかにしようとしたものである。

終わりに本論文を作成するにあたり、高千穂大学大学院の指導教授の新津重幸先生、同大学院で博士号を取得した坂田利康様、阿部郁雄様、鷲尾和紀様、熊倉雅仁様などの多くの先輩方から助力をいただき、また同大学院教授竹内慶司先生、松崎和久先生、日本消費経済学会でお世話になったプロシード（株）代表鈴木理恵先生はじめ、多くの先生方のご指導に心より感謝を申し上げます。

参考文献

- AMA (2016) “The American Marketing Association’s New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision”,
http://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_07.pdf
- 浅羽良昌 (1996) 「アメリカ経済 200 年の興亡」、東洋経済新報社、pp. 77-81.
- 安部徹也 (2009) マーケティング理論「マーケティング戦略を学ぶガイド」
<http://allabout.co.jp/gm/gc/297667>
- 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>
- ECCLAB、「【中国】2016 年中国インターネット人口は 7.31 億人に上る」(2017)、
<https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/37640>
- 伊藤宣生・張侃 (2005)、「中国における企業形態」、山形大学紀要. 社会科学第 35 巻第 2 号、P42。
- 岩崎尚人・黄賀 (2015)、「中国の経済成長と展望」、成城大学経済研究所研究報告No.70、P10。
- 内田知行 (1996)、「市・市場：5. 中国の市場」、大東文化大学国際関係学部現代アジア研究所編『ASIA 21 基礎教材編』第 6 号、大東文化大学国際関係学部現代アジア研究所広報出版部会、P123-P126。
- M&A Online (2017)、「ハイアール三洋電機白物家電事業を買収」
<https://maonline.jp/articles/haier>
- NEC Corporation、「信用」が中国人を変えるスマホ時代の中国版信用情報システムの凄み」(2017)、
<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017041101/index.html>
- 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>
- NEC Corporation、「中国の農村に広がる E コマース「淘宝 (タオバオ) 村」は社会を変えるか」(2017)、
<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017071801/index.html>
- Rostow W. W. (1960), The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto, Cambridge University Press, 1960 (木村健康・久保まち子・村上泰亮訳『経済成長の諸段階：一つの非共産主義宣言』ダイヤモンド社、1974)
- 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。
- 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。
- 岡本 純 (2009)「日本型流通の進展—欧米型との比較から—」、名古屋外国語大学現代国際学部紀要第 5 号、pp. 168-169
- 郭新平 (2007)、「中国における私営企業の企業統治 -組織構造と経営者を中心に-」、応用社会学研究 2007No. 49、P187。
- 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。
- 上沼克徳 (2014) マーケティング定義の変遷が意味するところ、「商経論叢」、49 (2-3)、pp. 63-84.

柯麗華 (2006)、「中国におけるマーケティングの発展」、ICCS 国際中国学研究センター、『若手研究者研究成果報告論集 No. 1 (2006-03-31)』、P13。

川井伸一 (2002)、「中国の株式会社におけるインサイダー・コントロール」、愛知経営論集第 145 号、P38。

岸野清孝 (2007)「流通と物流：基礎から戦略・高度情報化まで」、静岡学術出版、p49

木村 篤「日本におけるフランチャイズ・ビジネス、第一章、フランチャイズ・ビジネスの概略」http://seminar.econ.keio.ac.jp/ishibashi/pdf/mita_thesis/11_kiso.pdf

清水公一 (1996)「共生マーケティング戦略論」、創生社、p. 38。
<http://www.franchise-ken.co.jp/franchise-comment/franchise-2012/franchise-1206.pdf> P3.

金海峰 (2015)、「中国の鉄鋼業の現状と課題に関する一考察」、川口短大紀要第 29 巻、P48。

金堅敏 (2013)、「中国の国有企業改革と競争力」、富士通総研経済研究所 No. 399、P5。

工藤市兵衛 (1994)、「中国における郷鎮企業の現状と経営管理の問題点」、J-Stage、P1。

巖善平 (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。

黒川孝雄 (2012)「「流通革命」50 年」

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。

郷裕・杜蓉・劉思璋 (2015)、「中国消費市場の変化と日系企業の対応のあり方」、知的資産創造 2015 年 7 月号、P47。

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。

佐野淳也 (2017)、「一带一路の進展で変わる中国と沿線諸国との経済関係」、JRI レビュー、2017 Vol. 4、No. 43、P28。

JMA (2016) マーケティング定義委員会 Marketing Definition Committee
<http://www.jma2-jp.org>

菅野 和太郎 (1930)「商人の漁業家化」、
http://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/129885/1/eca0305_751.pdf

GloTech Trends、「【キャッシュレス社会の衝撃】 第 2 回 わかる！アリペイの仕組み！アリペイ（支付宝）／中国」(2017)、
<https://glotechrends.com/170714cashless-society2/>

瀬口清之 (2012)、「改革・開放後に驚異の急成長—中国経済の長期展望と日中経済の未来」、ダイヤモンドオンライン 2012. 9. 27、<https://diamond.jp/articles/-/25440?page=5>

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。

高津春樹 (2018)、「2018 年第 4 次産業革命とマーケティング 3.0/4.0 の命題」、第 28 期企業間ネットワーク研究会。

谷村 賢治 (1996)「生活史としての戦後小売商業の展開(その 1)」
<http://naosite.lb.nagasaki-u.ac.jp/dspace/bitstream/10069/6213/1/KJ00000178406.pdf>

中国網、「中国のデジタル経済、想定上回る発展の勢い」(2017)、
http://japanese.china.org.cn/business/txt/2017-12/13/content_50101784_2.htm

陳麗華 (2006)、「中国の経済成長と産業政策の展開」、日本国際経済学会第 65 回全国大会報告、P7。

藤鑑 (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)。
 藤鑑・房文慧 (2017)、「中国大衆消費社会の光と影—消費水準、EC 市場、消費者問題を中心として—」、岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要第 43 号、P44。
 堀真由美 (2013) 「消費社会の変遷と消費行動の変容」、
<http://ir.c.chuo-u.ac.jp/repository/search/binary/p/6361/s/4199/>
 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、P40。
 馬場雅昭 (2004) 「中小零細小売商問題の展開」、関西大学商学論集、第 49 巻、第 3・4 号 合併号。
 富士通総研 (2013)、「台頭する中国の国有企業の深層」、
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201301/2013-1-2.html>
 富士通総研 (2007)、「中国国有企業改革の最新動向(3)：ガバナンスシステムの進化」、
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/report/china-research/topics/2007/no-69.html>
 1
 フィリップ・コトラー (2013) 「コトラーのマーケティング 3.0」、朝日新聞出版、p19。
 古津賢治 (2001) 「中国の企業改革 と私営経済」、大阪市大季刊経済研究、Vol. 23、No. 4。
 松尾茂実 (2011) 「中国の経済発展年表」、
<http://www.rui.jp/ruinet.html?i=200&c=400&m=253486>
 松田久一 (2004) 「マーケティング誕生 100 周年！—マーケティングの歴史的起源」
https://www.jmrlsi.co.jp/menu/mnext/d02/02/kiru2004_04.html
 松原和枝 (2010) 「フィリップ・コトラー著「マーケティング 3.0」に学ぶ新しいマーケティング発想 part1 前編」、レポート、
https://www.kinmei.co.jp/ideaplus/images/pdf/no63/pdf_book_no63_2.pdf
 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. 3、No. 4、P11。
 三菱東京 UFJ 銀行経済調査室 (2006) 「三菱東京 UFJ 経済レビュー」、
<http://www.bk.mufg.jp/report/ecorevi2006/review20060116.pdf>
 南亮一 (2012) 「商業統計長期時系列データに見る 小売構造の変化」、
https://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/img/img_res/WPNo.118_minami.pdf
 中屋信彦 (2009)、「中国における株式会社—社会主義市場経済と株式会社」、細川孝・桜井徹編「転換期の株式会社—拡大する影響力と改革課題」ミネルヴァ書房。
 任意飛 (2016)、「アメリカ・マーケティングの形成とその進化—マーケティング概念の創生からマーケティング 3.0 の時代まで—」、高千穂論叢第 51 巻第 2 号、P37。
 李瑞雪・李煜 (2010)、「農貿市場の進化にみる中国生鮮農産品流通システムの高度化—成都聚合農産品物流センターのケースを手掛かりに—」、富山大学経済学部富大経済論集 第 56 巻第 2 号、P23。

中国語文献 (ピンイン準)

安介生 (1997) 「山西票商」、福建人民出版社。
 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。
 陈国强 (1993) 「浙江金融史」、中国金融出版社、P73—P74。

- 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。
- 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。
- 范建亭 (2004)、「中国的产业发展和国际分工-对中投资和技术转移的验证」、日本风行社、P152-P153。
- 高海浩 (2016)「站在世界舞台上的浙商」、红旗出版社。
- 何佳讯·卢泰宏 (2004)、「中国营销 25 年」、华夏出版社、P19。
- 冀春贤,王凤山 (2008)「近代浙商的三大转变与启示」、「商业经济与管理 JOURNALOFBUSINESSECONOMICS」 No.10 Vol.204
- 君子 (2011)「中国的“犹太人”浙商传奇」、沈阳出版社。
- 科大卫 (1993)「中国的资本主义萌芽」、近代中国研究、
http://jds.cass.cn/ztyj/jjs/201605/t20160506_3325058.shtml
- 「海尔集团公司的服务理念」(2018)、中华文本库。
http://www.chinadmd.com/file/p3poacae3uzxwozstrzszo_1.html
- 郝平 (2012)「丁戊奇荒」、北京大学出版社、P33。
- 黄道霞 (1992)、「建国以来农业合作化史料汇编」、中共党史出版社、P1954。
- 李成瑞 (1984)「十年内乱期间我国经济情况分析-兼论这一期间统计数字的可靠性」
- 李文林 (2006)「晋人科考、仕宦举隅及其他」、考证与争鸣。
- 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。
- 毛祖棠 (2012)「百年浙商」、贵州人民出版社。
- 馬偉 (2007)「晋商成功之道」、考证与争鸣、P46。
- 喬昕 (2012)「晋商文化对现代营销的启示」、经济研究导刊 ECONOMIC RESEARCH GUIDE、NO. 14、P157。
- 山西省觀光局 (2011)「晋商文化」、
<http://www.shanxichina.gov.cn/jp/sourcefiles/html/sixculture/5525.shtml###>
- 史晋川·金祥荣·趙偉·羅衛東編(2002)「制度變遷與經濟發展:温州模式研究」、浙江大学出版社。
- 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>
- 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。
- 王少平 (1990)「中俄恰克图贸易」、社会科学战线、1990 年第 3 卷、P182-P186。
- 吴国楨 (2003)「温州外贸的 2002 与 2003」、温州商报 2003 年 1 月 14 日、第 11 版。
- 吴慧 (2008)「中国商业通史 (第五卷)」、中国财政经济出版社。
- 吴泰青 (2009)、「浅谈温州知名企业文化建设-以康奈集团为例」、《当代经济》、2009 年第 22 卷、P50-P52。
- 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。
- 杨轶清 (2013)「浙商简史」、浙江人民出版社。
- 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。
- 赵斌 (2014)「中国盐运体制与构建区域通道经济」、甘肃社会科学 2014 年 04 期、P131-P135。

図表資料

「中国历史上的十大商帮的商业模式 (2018)」

http://www.sohu.com/a/223108035_753444

「中国历史上的十大商帮的商业模式 (2018)」

http://www.sohu.com/a/223108035_753444

鳳凰江蘇-平遥古城 看晋商文明辉煌 2014

http://js.ifeng.com/travel/theme/detail_2014_02/18/1864221_1.shtml

平遥蔚泰厚票号博物館ホームページ

<http://www.mafengwo.cn/poi/10088.html>

山西旅行網-喬家大院

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

アラチャイナ

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

優宿中国

<http://detail.youzan.com/show/goods?alias=1yf1zjx0prhul>

「清代晋商开辟的“茶叶之路”路线示意图」(中国国家地理, 2014)

<http://www.dili360.com/cng/map/1085.htm>

Paris entre l'admiration et la pauvreté : Des traces d'une écrivaine japonaise des années 1930 (2018)

<https://journals.openedition.org/teoros/3200>

《松村金助の満州事変前の満鉄》(松村金助著 昭和4年刊)

<http://ktymtskz.my.coocan.jp/denki/matamura.htm>

雪花新聞-橫斷山脈 (2018)

<https://www.xuehua.us/2018/05/10/%E4%B8%80%E5%B1%B1%E6%9C%89%E5%9B%9B%E5%AD%A3%EF%BC%8C%E5%8D%81%E9%87%8C%E4%B8%8D%E5%90%8C%E5%A4%A9-%E6%A8%AA%E6%96%AD%E5%B1%B1%E8%84%89/zh-tw/>

Desain Brand Identity Berperan Utama Dalam Brand Equity & Customer Equity.

<https://dimasmardjono.wordpress.com/tag/customer-equity/>

《内蒙古额济纳的江其布那木德令古庙 (2017)》

http://blog.sina.com.cn/s/blog_4b4242050102x2v5.html

《中国出来事年表》

<http://www.allchinainfo.com/history/nenpyo/dekigoto>

中国地图 <https://www.chinaviki.com/china-maps/>

中国天气 (2009)

<http://www.weather.com.cn/static/html/article/20090809/48159.shtml>

搜狐财经「解密百年浙商 江浙一带的富裕练就之道」(2016)

http://www.sohu.com/a/73524318_156234

宁波商帮

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%81%E6%B3%A2%E5%95%86%E5%B8%AE>

「义乌小商品批发市场批发采购 (2015)」

http://www.dianliwenmi.com/postimg_11106818_2.html

「義烏·中国小商品指数 (2017.9.1)」

<http://www.ywindex.com/cisweb/publish/classindex.htm>

「呂祖謙、陳亮、葉適」 <https://baike.baidu.com/>

「360 百科-錢莊」

<https://baike.so.com/doc/5685374-5898059.html?from=161103&redirect=merge>

「上海歷史建築」

http://blog.sina.com.cn/s/blog_70dd482a0102w8b8.html

「浙江興業銀行」

<http://www.wikiwand.com/zh-hk/%E6%B5%99%E6%B1%9F%E5%85%B4%E4%B8%9A%E9%93%B6%E8%A1%8C>

「浙商博物館-宁波帮：近代浙商的代名词」

http://www.zsbwg.org/26191-2779/51042_28291.html

「和讯新聞-革故鼎新 (2011)」 <http://www.gd.chinanews.com/cns60.html>

中国历史故事网 (2015)「三大改造简介，社会主义三大改造」、

<http://www.gs5000.cn/gs/xinzhongguogushi/21157.html>

新浪新聞 (2009)「三大改造：民族资本家的命运转折」

<http://news.sina.com.cn/c/sd/2009-08-05/160318371056.shtml>

交通部、铁道部交通史编纂委员会 (1931)「交通史航政编(第 3 册)」、上海民智书局、

P1063-P1064。

「firstladieslibrary- American First Ladies in China, A Fascinating, Untold Saga」
<http://www.firstladies.org/blog/american-first-ladies-in-china-a-fascinating-untold-saga-part-2/>

「大躍進政策」
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%A4%A7%E8%BA%8D%E9%80%B2%E6%94%BF%E7%AD%96>

「中国網-1958年 人民公社化运动：第一个人民公社诞生记」
http://www.china.com.cn/economic/txt/2009-09/28/content_18621550.htm

ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典
<https://kotobank.jp/word/%E8%87%AA%E7%95%99%E5%9C%B0-158779>

「現代中国徹底解剖」 <http://www.chinavi.jp/tokku.html>

「現代中国経済 郷鎮企業の発展」
<http://kccn.konan-u.ac.jp/keizai/china/05/frame.html>

「温州のご紹介」 <https://ameblo.jp/yinghuariyu/entry-11948845352.html>

「中国郷鎮企業年鑑」

「浙商網-农民城的传奇」
<http://biz.zjol.com.cn/system/2013/08/28/019562105.shtml>

KANGNAI グループホームページ <http://www.kangnai.com/>

「BAIDU 百科-鄭秀康」
<https://baike.baidu.com/item/%E9%83%91%E7%A7%80%E5%BA%B7>

「臨海新聞網-一把火烧出来的温州 “8月8日 诚信日”」
<http://www.lhitv.com/df/1708/11786.html>

「浙江在线-科技即时报 (2012)」
<http://st.zjol.com.cn/12st/system/2012/09/24/018830798.shtml>

中国工商行政管理統計合編 (1989~2000) 国家工商行政管理総局編

ハイアールホームページ <http://haier.co.jp/en/asiagroup/aboutgroup.html>

イオン銀行 (2011) 「中国消費関連株オープン～「世界の工場」から「世界の消費市場」へ～」、 https://www.aeonbank.co.jp/investment/special/2011_0705/02.html

中国国家统计局編（2016）「中国統計年鑑」、中国統計出版社。

第 39 次中国インターネット発展状況統計報告

http://www.cac.gov.cn/2017-01/22/c_1120352022.htm

BTMU (China) 経済週報

https://reports.btmuc.com/File/pdf_file/info001/info001_20170621_001.pdf

「ebisumart-中国の EC サイト市場の取引額ベスト 10 のサイトとは」

<https://www.ebisumart.com/blog/chinaec-best10/>

「live-commerce 中国最大のオンライン決済サービス Alipay とは」

<https://www.live-commerce.com/ecommerce-blog/alipay/#.WxQ4eFWWaU1>

「中国キャッシュレス化の実態とは」

<http://blog.apparel-web.com/theme/consultant/author/uchida/5f85fe18-4288-4d54-8346-4990824348ca>

「livedoor-長江中流域の白山 世界の山ウェブで放浪」

<http://blog.livedoor.jp/hakusankamikake/archives/7066948.html>

「山水旅游黄页-湖北武汉旅游地图」

<http://www.lvyou114.com/map/12/12996.html>

一带一路 wikipedia

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%80%E5%B8%AF%E4%B8%80%E8%B7%AF>

中国政府「第 13 次 5 カ年計画」

「フォーチュン・グローバル 500」

<http://fortune.com/global500/2012/>

高千穂大学アジア交流センター、アジア研究報告第 6 号

2005 年、106 頁

BTMU (China) 経済週報 2016 年 9 月 6 日 第 317 期

第 28 期企業間ネットワーク研究会（2018）

中国電子工業年鑑編集委員会編（2002）「中国電子工業年鑑」、電子工業出版社。