

中国地方都市における 温州商人活動の進化プロセスとその示唆

— 吉林省延辺朝鮮族自治州を中心に —

林 松 国

1. はじめに

中国民営経済の発祥地である温州市は浙江省東南部に位置する人口が約900万人の地級市である。1980年代以降、温州で考察された非公有制経営体を主要な担い手とする経済発展は中国の地域経済発展の一類型（温州モデル）として広く認識され、内外にあわせて多くの研究が公表されてきた（駒形，2004）。温州モデルの基本特徴として、商業が工業を誘発する「小商品，大市場」（費孝通）や多様な産業集積や専門市場の存在が挙げられるが、全国に広がる温州商人とそのネットワークが温州モデルの核心の一つであることは先行研究で早くから指摘された。

温州商人のネットワークの形成史について、駒形（2004）では、温州では新中国成立前から技能者の域外流動が存在し、新中国成立以降も「人多地少」のため、出稼ぎは連綿と続き、文革期には毎年数万人規模に達していた。さらに1970年代末以降、綿打ちなどの技能労働を中心とする出稼ぎは30万人規模に拡大し、これらの出稼ぎ労働者群や農業改革以後脱農した農民、さらに製販一体化した非公有制経営体から販売に特化した農家の構成員などが、「販売人員」として域外の需要発見と流通の媒介に従事する一方、固定式の専門取引市場が形成され、温州人を主体とする生産から販売に至るネットワークが形成されたと説明している¹⁾。

温州商人のネットワークは1990年代以降も拡張し続け、商人活動の内容も多様化していくが、ここでは温州以外の地域における温州商人の規模とその活動

1) 駒形（2004）p.12。

概況を確認しておこう。

まず、温州市統計局が公表した人口センサスに基づき計算すると²⁾、1990年、2000年、2010年の時点において、戸籍人口が664万人、740万人、785万人だったのに対して、外出口が40万人、117万人、168万人に達しており、戸籍人口に占める外出口の比率は6%、15.8%、21.4%と一貫して高まる傾向にある。

次に、温州統計局が国内75の都市を対象に実施した「在外温州人経営活動に対する調査」によれば³⁾、2003年に外地温州人は約175万人に達し、そのうち、商品取引業に従事する人が114万人、サービス業に従事する人が30万人、工業に従事する人が18万人、その他の産業（建設業や不動産業）に従事する人が13万人で、第三次産業の人が全体の約85%を占めた⁴⁾。温州商人によって開設された各地の商品市場は240カ所に上り、外地温州商人の商品取引総額は2,880億元に達しており、これは温州域内の商品取引総額の3倍にも匹敵する規模であった。地域別に見れば、大都市に集中する傾向が見られる一方、中小地方都市にも広く分散している。例えば、温州商人が5万人以上の大都市は上海市や北京市や杭州市や武漢市といった13の都市で、それらの都市に進出する温州商人は合計98万人で全体の56%を占めている。

また、丁（2011）では、外地温州人の活動分野についてより詳細に分類し、①温州の産業集積と密接に関連している業種の製品の販売に携わったり、他地域でその生産を行ったりしている。②商業プラットフォームの経営に関連する業種で、商品取引市場とデパートが最も代表的で、温州の地場製品を販売する温州人の多くはこうしたプラットフォームで店舗を構えている。③不動産、鉱山に代表される2000年代以降勃興した高額の利益が期待できる業種、主にこの三つの分野で活動を積極的に展開しているという。なお、外地温州商人の組織である温州商会はすべての省に設立されており、各省の省都には温州商会が必ず進出するほか、21

2) 温州市統計局 <http://wztjj.wenzhou.gov.cn/>。

3) 洪（2008）pp.318-319。

4) なお、西口・辻田（2016）では、2000年代後半に中国各地に離郷している温州人は175万人、海外に43万人に達したという（p.64）。

の省においては、省都以外の地方都市にも進出し、カバー率からみると、温州商会が当該省の半分以上の市で設立された省は13もあるという。

2. 先行研究と問題意識

以上のように、1970年代以降、外地温州商人は広域にわたって第三次産業を中心に多様かつダイナミックな活動を展開してきている。外地温州商人の活動の特徴について、先行研究では主に温州産業集積との発展関係、およびネットワーク理論から分析が行われた。

まず、温州産業集積との発展関係に注目した李・黄（1984）では、外地商人は需要情報と販路の提供だけでなく、自ら生産者を組織して新しい商品を開発、生産することで産業集積に新たな競争力をもたらしたことを明らかにした。張・李（1990）では、1980年代の外地温州人の構成⁵⁾と活動の基本特徴を整理し、当初の零細規模の行商人から、「座商」（外地で固定の販売拠点を持つ商人）や生産組織型商人（原材料や資金や仕様・技術情報などを提供しながら生産者を組織）といった新しいタイプの商人が数多く現われるようになったことを明らかにし、またそれによって温州産業集積の販売ネットワークがますます強くなったと分析している。

次に、温州商人のネットワークの特徴や有効性に着目した丁（2011）は、温州産業集積の発展過程において、外地温州人の規模拡大と温州製品の販売における温州人の役割低下という現象に注目し、ツーサイド・プラットフォームという枠組みで分析し、温州人ネットワークの強みは、①情報伝達の速さ、②情報伝達範囲の広さ、③生産と流通間のスムーズな情報伝達、三つの特徴があるとし、こうした特徴ゆえに、外地温州人の規模拡大が温州における生産企業数

5) 張・李（1990）では、温州市政策研究室が147名の外地温州商人に対して実施した調査結果を引用する形で、温州商人の構成を次のように明らかにした。年齢構成では、30歳～40歳の商人が全体の49.7%を占め、20歳～30歳と40歳～50歳の商人がそれぞれ21.1%、23.1%を占めた。また、男性が全体の97%を占めるほか、中学校と高校を卒業した商人が全体の69.4%を占めた。このように、年齢構成にせよ、学歴にせよ、当時農村地域の比較的優れた労働力が商人活動に転じたことがわかる。

の増加を誘発し、さらに温州以外の企業との取引拡大を誘発する好循環が生まれたという。また西口・辻田（2016）では、主に在欧温州人企業家を調査し、温州人ネットワークにはスモールワールド的な構造が存在すると明らかにし、温州人コミュニティに「ジャンプ型」、「動き回り型」、「現状利用型」、「自立型」、の4タイプの経営者が存在すると分析した。同時に、強い凝集性を持つ温州人コミュニティでは「ジャンプ型」が孤立することなくほかのタイプの経営者と一体になって情報を伝達、共有しており、それが結果的に優れた外部探索性と強い内的凝集性を持つネットワークを形成したと主張している。

また、外地温州商人活動の経営内容そのものに焦点を当てた研究として、陳（2002）と朱（2008）では、温州を代表する大企業の経営者を取材し、そのなかには北京、上海、天津といった大都市において、大企業まで発展した外地温州商人の事例が含まれている。それらの事例を整理すると、大都市圏における温州商人の経営規模の急拡大の背景には、巨大な市場、流通センター的な地理条件、数万単位の温州商人や多くの国有企業といった資源の存在、および商人側がそれらの資源を先見的に活かす成長戦略や、広域にわたって商品を調達する能力、などの要因があった。

以上のように、外地温州商人の活動が大きな影響力を發揮しているにもかかわらず、外地温州商人、とりわけその多数を占める中小商人の経営活動そのものを正面から取り上げた研究は存在しないと言っていいほど極めて少ない。また、温州産業集積との関係性や温州商人のネットワークに注目した研究はある意味産業集積あるいはネットワークの優位性を絶対視する前提で議論を展開しており、外地温州商人活動の多様性と進化性に対する客観的な検証が欠けていた。

そこで、本論文では、地方都市における中小温州商人⁶⁾の経営活動を詳細に分析し、その進化のプロセスを明らかにすることで外地温州商人活動の変化の特徴と本質を具体的にとらえたい。事例としては、吉林省延辺朝鮮族自治州に

6) 中国では、商業（小売、宿泊、飲食、賃貸・商務サービス）において、300人以下の企業を中小企業として定義している（卸売は200人以下）。

において経営活動を展開する温州商人を取り上げ、ドメインの概念を導入しながら経営の実態を分析していく。

3. 延辺朝鮮族自治州と州内における温州商人活動の概況⁷⁾

延辺朝鮮族自治州（略称延辺）は吉林省の東部に位置しており、北京市を經由地として計算した場合、温州市との距離は約3,000kmにも達する。

南は図們江を隔てて朝鮮民主主義人民共和国（北朝鮮）の咸鏡北道と两江道、東はロシアの沿海地方と接しており、768.5kmに及ぶ国境線のうち、対朝国境線が522.5km、対ロシア国境線が246kmである。面積は4.3万km²、人口は212万人（そのうち朝鮮族が35.8%）で、延吉市（州都、54.5万人）、図們市（11.6万人）、敦化市（46.7万人）、琿春市（22.8万人）、龍井市（16万人）、和龍市（17.6万人）、汪清県（22.5万人）、安図県（20.3万人）、合わせて6市2県を含んでいる⁸⁾。

図1 延辺の位置



出所： <https://www.nhk.or.jp/politics/salameshi/24203.html>。

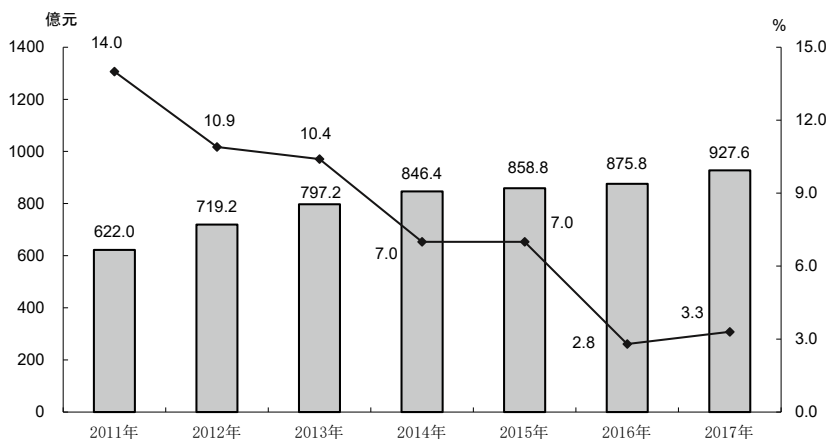
7) 延辺朝鮮族自治州に関するデータは『延辺統計年鑑』（2017）に基づく。

8) なお、朝鮮族人口比率が50%を超える地域は延吉市（56.6%）、図們市（53.5%）、龍井市（66.4%）で、一方30%を下回る地域は汪清県（26.3%）、安図県（18.3%）、敦化市（4.3%）である。

経済の面では、2000年以降高度成長が続いており、2004年に200億元未満だった延辺州内総生産は2010年に初めて500億元を超え、その後2012年に700億元、2014年に800億元、2017年には900億元を突破した。他方、成長率は2011年以降低下する傾向にあり、特に2016年以降では成長率が5%を下回るようになってきている（図2）。

産業構造は第1次産業が7.9%、第2次産業が46.4%、第3次産業が45.7%で、主な産業は石炭、たばこ、ビール、集成材、食品加工、医薬品（主に漢方薬）のほか、葉たばこや高麗人參や果物の栽培も盛んである。

図2 延辺州内総生産と成長率の推移（2011～2017年）



出所：「延辺朝鮮族自治州2017年国民経済と社会発展統計公報」。

また、延辺には中国十大名山の一つである長白山をはじめとする豊かな自然、朝鮮族の文化、ロシア・北朝鮮に接するといった豊富な観光資源と優れた貿易条件が存在し、交通面では国際空港のほかに2015年に新幹線が開通され、交通の利便性も大きく改善されている⁹⁾。そのため、ロシア・北朝鮮との国境貿易

9) 延吉朝陽川国際空港は国内線では北京、上海、長春、大連、済南、青島、煙台、

が盛んに行われており、輸出が吉林省全体の約3割を占める。

特に2000年代以降では観光産業が急速に発展し、2017年に観光客数と総収入が2143.9万人、405億元に達しており、2008年に比べてそれぞれ4.4倍、8倍になった(表1)。このような発展は主に国内観光客の急増によるものであり、国内観光客数が2009年に初めて500万人を超え、その後2013年に1,000万人、2017年には2,000万人を突破した。現在、観光産業の就業者数と収入額は全就業者数の13.9%、州内総生産の36.6%を占めるようになり、延辺の重要産業に成長している。

表1 延辺観光産業の発展

単位：万人、億元

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
観光客数合計	490.1	607.6	724.1	858.1	1015.4	1167.7	1361.2	1595.7	1860.5	2143.9
海外観光客	27.4	30.7	37.6	45.0	54.2	58.2	62.8	65.4	71.5	59.3
国内観光客	462.7	576.9	686.5	813.1	961.3	1109.5	1298.4	1530.3	1789.0	2084.6
観光収入総額	50.6	66.6	84.8	109.1	138.2	172.8	216.2	268.4	335.0	405.0
海外観光収入	5.0	6.0	7.7	9.7	11.7	14.2	16.8	17.7	20.2	17.9
国内観光収入	45.6	60.6	77.1	99.4	126.5	158.6	199.4	250.7	314.8	387.1

出所：『延辺統計年鑑』（2017）と「延辺朝鮮族自治州2017年国民経済と社会発展統計公報」に基づき作成。

延辺温州商会は2004年に設立され、2017年現在、会員企業は208社で、そのうち80%は従業員10人以下の零細企業である¹⁰⁾。延辺温州商会によれば、延辺に温州商人が経営する企業は約1,000社存在し、温州商人はメガネ（95%）、時計（80%）、弱電器・電線電纜（80%）、照明器具（50%）といった分野で高い

威海、寧波、杭州、南京、塩城、広州、国際線ではソウル、釜山、大邱、清州、大阪、ウラジオストクと結ぶ路線が就航している。また、延辺に国家旅行局からA級観光名所の認定を受けた観光スポットは45か所あり、そのうち、5Aが1か所、4Aが11か所、3Aが23か所である。

10) 延辺に延辺温州商会のほかに、延辺山東商会、延辺遼寧商会、延辺寧波商会などの外地商会があるが、規模としては延辺温州商会が圧倒的に大きい。

市場シェアを持つほか、観光や不動産や飲食業に進出するなど、経営の多角化も進めているという¹¹⁾。

4. 事例研究

この節では、延辺で経営活動を展開している温州商会の会員企業5社を事例として取り上げる。この5社を研究対象として選んだ理由は、5社の事業内容がそれぞれ異なる点に加えて、共通して企業のドメインが市場環境の変化に対応する形で大きく変化し、経営活動に独自の進化が見られることである。

(1) XD社¹²⁾

同社は観光業、延辺特産品販売、生活用小物家電販売を展開する企業で、従業員は180人である¹³⁾。創業者陳氏（商会執行会長）は1969年生まれ、青田県出身である¹⁴⁾。1987年に故郷を離れ、最初は吉林省前郭県に行ったが商売が思うほどうまくいかず、3年後に親戚からの誘いもあって延吉市にやってきた。延吉市では温州から衣服を仕入れて地下街の市場で売りながら徐々に経営基盤を固めていき、1997年頃には延辺最大の百貨店でブースを借りて生活用小物家電の代理販売を行うようになった。

その後、長白山の観光と特産品資源の可能性に目を付けるようになり、2005年に長白山北観光エリアにニホンジカ観賞園を開業して観光業に参入し、また

11) 2017年3月1日に延辺温州商会の方秘書長をインタビューした。なお、2007年に同商会でのインタビューによれば、当時の会員企業は140社で、延辺における温州商人の企業は約800社であった。

12) 本項の記述は同社における聞き取りと延辺温州商会の紹介資料に基づく（2018年8月19日に創業者陳氏にインタビュー）。

13) 180人には観光業事業の民族舞踊・民謡のアルバイトが含まれる。

14) 青田県は麗水市に属するが、東は温州市永嘉県、南は温州市鹿城区と瓊江を挟んで接し、1962年まで温州市に属していた。また陳氏は一貫して延辺温州商会の会員として活動しており、企業経営の内容も温州と深いつながりがあったことから温州商人の事例として扱う。なお、外地温州商会に温州市以外の浙江省出身の商人が入ることはそれほど珍しいことではない。

2008年に特産品（高麗人参や鹿茸など）販売店を開業した。このように一定の経験を積んで、2011年に陳氏が本格的に観光業を展開するようになるが、それには一つ偶然のきっかけがあった。それは特産品販売店の近くにある朝鮮族民俗を体験する村、「紅旗村」から経営支援の要請があったことである。

「紅旗村」は当時約80世帯の朝鮮族が住んでおり、1994年頃から村人たちが民俗文化体験のできるプログラム（朝鮮族の飲食店や民族舞踊・民謡や住宅体験）を観光客に提供することで地域の観光名所になっていた。しかし、2010年に大きな自然災害が発生し、その影響で多くの住居が倒壊するなど、「紅旗村」は大きな災難に見舞われた。地元政府が「紅旗村」の再出発を図るために観光業と商業の経験を持つ陳氏に声を掛けるようになり、陳氏は再建の難しさを覚悟しつつも朝鮮族文化を観光資源として活用する可能性を信じて支援の要請を受け入れた。

「紅旗村」を再建し、さらに「長白山朝鮮族第一村」として全国的な観光名所にするために陳氏はまず村民と共同経営の形で株式会社を設立した。次に陳氏は韓国済州島にいき3か月間見学をし、そのうえ専門家を招いて村の観光資源とアピールポイントを抜本的に見直し、再設計を行った。再設計の開発プランに基づいて陳氏は約1,000万元を投入し、民俗文化体験館とレストラン、百年住宅、高麗人参工房などを新築したり、また民俗文化鑑賞のイベントホールを増築したりすることで「紅旗村」の観光資源を大幅に拡充させた¹⁵⁾。それだけでなく、陳氏は特に「長白山朝鮮族第一村」の宣伝に力を入れ、国内ほぼすべての大都市にいき、各種観光紹介イベントに積極的に参加するなどを通じて、全国各地320社以上の旅行会社と提携関係を結び、それらの旅行会社の長白山観光プランに同村への観光を入れてもらった。また、村民を組織して、「紅旗」ブランドのコメ、酒、朝鮮人参、霊芝などを生産加工して六次産業化を図ることで観光資源を増やすとともに村民の収入を高めた。

一連の取り組みを通じて、当初年間10万人規模だった観光客が50万人まで増えており、「紅旗」は一地方の観光地から全国的な観光名所まで成長した（国

15) 地元政府側もインフラ整備などで2,000万元を投資した。

家3A級景区に認定)。また、同社は利益から年間120万元を村に還元することで地域経済振興に貢献してきた。「紅旗村」の成功で観光業の可能性を確信した陳氏は今度満州族の文化に目を付け、2013年に「紅旗村」の近くに満州族民俗と東北地域文化が体験できる大型観光施設、「長白山大関東文化園」を建設し、これもまた大きな成功を収めた(国家4A級景区に認定)。

(2) DH社¹⁶⁾

同社は卸売市場・スーパーマーケット、観光業、不動産、照明器具販売を展開する企業で、従業員は39人である。創業者洪氏(商会会長)は1969年生まれ、温州市瑞安市出身である。中学卒業後、ライターと照明器具メーカーでの勤務を経験し、その後独立した。

1992年に琿春市にきた。その理由は当時琿春市が国の経済開発特区になるニュースを聞いたからだ。当初は温州から照明器具を調達して琿春市で販売していた。その後、温州の照明器具産業が衰退するようになるにつれ、1997年頃からは仕入先を広東省に変え、販売方法も有力メーカーから地域独占販売権を買取り、特定ブランド商品を代理販売するようになった。琿春市地元の同業他社に対する競争優位を保てる理由は、比較的優れたデザインと品質の照明器具の調達に加えて、多種類の商品と一定の在庫を確保するための資金能力、さらには顧客のニーズを第一に考え、個別需要に対応した照明器具の設計、設置、アフターサービスなどの関連サービスを無料で提供したからであった。

他方、競争相手の増加と限られた市場規模から次第に成長の限界を感じ、新たなビジネスチャンスを探るようになった。そこで、特定種類の商品販売よりも、多種多様な商品を流通、販売できるプラットフォームの可能性に目を付け、2001年にこの地域初の大型スーパーマーケットを開業し、その後さらに三つの店舗を展開するようになった。

16) 本項の記述は同社における聞き取りに基づく(2007年9月12日、2017年3月1日に創業者洪氏にインタビュー)。

成長志向が非常に強く新しいビジネスチャンスに常に敏感な洪氏は2000年頃から琿春市で増えはじめたロシアの観光客と消費者に域外の需要を取り込むビジネスの可能性を感じ、不動産への参入も狙いながら2007年にロシア消費者向けの大型ショッピングセンター、「琿春市DH商貿城」（家具、内装材、アパレル、建設材料や日用品などを取引）を開業した。開業後、ショッピングセンター内の販売業者が目の利益のために消費者を騙す行為を目の当たりにして、ロシア消費者の利益を守るために吉林省初の「ロシア消費者権利保護連絡センター」を設立し、同センターがロシア沿海地方政府から表彰されるなど、大きな評判を呼んだ。それをきっかけに洪氏はロシアとの関係を深めていき、琿春市のロシア通りの開発を主導するなど、琿春市を年間20万人以上のロシア人が訪れる地域に発展させることに先導的な役割を果たした¹⁷⁾。

さらに、2008年頃からは観光と特産品資源開発プロジェクトを手掛けるようになり、その一つが農産品・海産品卸売市場の再開発である。近年国内海産品需要の急増を背景に、琿春市に北朝鮮とロシアから豊富な海産品が流通するようになり、市内に自然発生的に海産品や農産品の卸売市場が形成されていたが、規模が小さくインフラ整備も整っていない状況であった。そこで洪氏の主導で再開発が行われ、建築面積が5.5万㎡に達し、大型の新鮮な海産物の一時飼育や冷蔵保管施設を備える卸売市場が新設された。また、優れたインフラと中国、ロシア、北朝鮮を取引範囲とする国際性だけでなく、電子取引、国際貿易、金融保証といったサービスも入居業者に提供され、ロシア人留学生向けのインキュベーションまで設けられている。

(3) DM社¹⁸⁾

同社はメガネ販売と視力治療保健関連サービスを展開する企業で、従業員は

17) 今後はロシアで農産品や海産品資源の開発と生産にも力を入れたいという（ロシアの沿海地方で大型農産物深加工基地をつくる計画など）。

18) 本項の記述は同社における聞き取りに基づく（2017年3月3日に創業者朱氏にインタビュー）。

35人である。創業者朱氏（商会常務副会長）は1971年生まれ、温州市瑞安市出身である。高校卒業後地元企業で働き、その後遼寧省大連市に行き、温州商人経営のメガネ専門店です約3年間働いた（販売やレンズ加工などを経験）。

仕事の経験と資金を蓄積して独立を考え、1997年に延吉市にきた。延吉市を創業地として選んだ理由は中小地方都市であり、少ない資金で創業できること、また、大連市に比べて既存メガネ業者のレベルが低く、成功できると判断したからである。1998年に市中心部にメガネ専門店を開業した。当時、地元の同業他社は韓国製の廉価のメガネを輸入して販売していたが、安定的に供給する能力が低いうえ、デザイン性の良い新商品の更新も追いつかない状況だった。それに対して、朱氏は大連でメガネの卸売商人やメーカーと築いた人脈を活かして、顧客のニーズに合ったメガネを深圳市のメーカーから仕入れながら、視力測定からアフターサービスまで顧客の要求にきめ細かく対応することで差別化を図り、店の経営はすぐに軌道に乗った¹⁹⁾。2000年以降は系列店を開設しはじめ、2008年に八つの店舗まで増やした。系列店を積極的に展開することで知名度を上げ、またより顧客に密着した販売とアフターサービスを提供することで延吉市を代表するメガネ専門店へと成長した。

他方、その後、地方都市メガネ市場規模の限界や人件費高騰で一部の分店は採算がとれなくなった。その対策として、赤字経営の店舗を閉鎖する一方、本店を大幅に改装し旗艦店としての機能を高め、また海外ブランドメガネの代理契約を次々と結ぶことでブランド化戦略を強化するようになった。しかしメガネ販売に次第に限界を感じ、2009年頃から、食用油加工や飲食業などの他業種に積極的に投資するようになり、メガネ販売への関心は薄れていった。しかしながら、専門知識の足りなさや競合の激しさなどの原因で、他業種への投資は全て失敗してしまい大きな損失を被った。

他業種への投資の失敗を教訓に、2016年頃から本業に回帰した。本業回帰に決

19) 温州はメガネ産地であるが、温州製のメガネは主に輸出向けでロットが大きく廉価なものが中心で、国内の中小小売には向かないという。

断したもう一つの理由は、単なるメガネ販売や視力検査から、目の健康検査、保健・治療サービスといった目に関わる一連の保健と治療のできる会社を目指すことで新たな成長の可能性を感じるようになったからである。そのために、陝西省西安市にある国内トップレベルの視覚科学研究と治療企業、「西安回帰光学科技有限公司」と提携関係を結んだ。「西安回帰光学科技有限公司」から研修と専門家派遣による定期的な技術指導を受けながら、近視や遠視や斜視などの原因を特定、予防・治療する各種精密検査機器を100万元以上投入して導入した。一連の準備を経て、2018年には「視光センター」と視力治療問診部を開設し、目の保健治療関連の医療分野への参入を果たした。その後、この事業をメガネ販売事業に並ぶもう一つの主力事業として成長させるために投資をさらに加速している。

(4) SL社²⁰⁾

同社は弱電器（ブレーカー、スイッチ、電磁接触器、リレーなど）の販売と配電盤の生産販売を行う企業で、従業員は18人である。創業者夏氏（商会常務副会長）は1978年生まれ、温州市龍湾区出身である。中学中退後地元企業に就職して工作機械のオペレーターの仕事を経験した。

1994年に延吉市に来了。最初の頃は親戚が経営する温州弱電器を販売する店で働いたが、半年後に独立した。販売が順調だったため3年後により大きな店舗を確保した。

2000年代以降は高成長する不動産産業にビジネスの可能性を探るようになり、ちょうど2006年に温州で照明器具販売をしていた親戚の林氏が新たな発展の機会を求めて延吉市にやってきましたので、その後二人は市場調査を通じて、マンション建設時に使う電線保護チューブが大量に必要なとの情報を掴み、2007年にその生産に乗り出した²¹⁾。設備メーカー（温州メーカーではない）から使用方法など

20) 本項の記述は同社における聞き取りに基づく（2017年9月6日に共同経営者林氏にインタビュー）。

21) 林氏は当初延吉でも照明器具の販売をしようと考えたが、市場規模が小さく温州出身の同業他社も多いので異なるビジネスの可能性を模索するようになったという。

の研修を受けることで技術的な課題をクリアして生産規模を順調に拡大した。一方、間もなく地元の模倣者が次々に現われ、利益は次第に減っていった。

そこで、2010年頃から低圧配電盤の生産を始めた。正泰や徳力西といった温州大手弱電器メーカーは弱電器や高圧配電盤を生産しているが、低圧分野の配電盤はマンション毎に設計し、組立てる必要があるため、同社は正泰などの温州メーカーから弱電器を調達して組立生産を行っている。配電盤の販売は温州商人同士を経由するものがあるが、大部分は不動産開発業者から直接受注する。この分野で後発でありながら、同社は温州から板金や配線の熟練技術者を確保したり、安価で品質の良い金型を調達したりすることで先発企業との差別を図り、延辺地域最大の配電盤企業に成長した。金型に関しては、延辺のものは熱処理をしない場合が多く品質が悪い。また価格も高く、例えば延辺の金型業者にメンテナンスを依頼する費用は温州で新しい同タイプの金型を買える値段に相当するので、金型はすべて温州から調達している。

他方、2016年以降では延辺の不動産開発が一段落した影響を受け、配電盤の受注が減りつつある。不動産市場は既に飽和状態にあり中長期的にみても需要の回復が難しい。それに加えて人件費が2007年の時点に比べて4倍以上も高くなっており、同社にとって、新しいビジネスチャンスを含めて新たな成長戦略を描かなければならない段階に来ている。

(5) ZC社²²⁾

同社は弱電器と電線電纜を販売する企業で、従業員は3人である。創業者趙氏（商会常務副会長）は1964年生まれ、温州市樂清市出身である。中学卒業後1983年に故郷を離れ、河南省、山西省、陝西省などの鉱区を転々としながら、弱電器を販売していた。

1986年に、先に延辺に来て弱電器を販売する親戚に誘われ、ここにやって来

22) 本項の記述は同社における聞き取りに基づく（2007年9月10日、2017年3月3日に創業者趙氏にインタビュー）。

た。当初は和龍、龍井の国有化学企業や林業企業を対象に販売した。温州から遠く離れた延辺に一回来るのに3～4日もかかるが、河南省などの地域に比べて温州商人間の競争が激しくなく、また朝鮮族は素朴で親切な人が多く趙氏は自分の性格に合うと感じ、次第にビジネスの場を延辺に固定するようになった。顧客が増え、また顧客のニーズを随時対応するために1990年に延吉市で自分の店を構えるようになった（温州商人の弱電器販売店として4番目の早さ）。1993年頃から延吉空港や国際展示場の開発プロジェクトに参入し、順調に成長しており、店舗を拡大してさらに電線電纜も販売するようになった。電線電纜は価格の安い東北地域のメーカーから調達しており、現在電線電纜事業が同社売上総額の半分まで占めるようになっている。

2000年代以降、それまで主な顧客だった国有企業が経営不振に陥ったため、不動産開発業者への販売が増えていき、また2016年に国内弱電器最大手「正泰」の代理販売を行うことになった。一般の弱電器に比べて「正泰」の製品は仕入れ値が高いわりに販売価格が規制されており、販売業者にとって利益面でのメリットが少ないが、「正泰」のブランドを求めてくる顧客が増加する傾向にあり、代理販売店になってから、同社は弱電器に占める「正泰」製品の割合を20%から80%に高めている。現在は50～60社の固定的な取引先を持つが、1件の取引額は数千元から数十万元までで、長春市や吉林市だと100万元を超える取引がそれほど珍しいことではないので、延辺市場は比較的小規模である。

他方、2007年から北朝鮮に輸出販売を展開するようになった。趙氏には朝鮮族の友人が多く、そのなかに北朝鮮と貿易活動を行う人もいるので、友人の紹介で自然に輸出業務に携わることとなった。北朝鮮には年数回趙氏が直接現地にいき、銅塊などと物々交換の形で取引をしている。北朝鮮側の契約違反で大きな損失を被る場合もあるが、近年延辺の不動産開発が頭打ちの状況にあり、輸出は同社にとって重要な市場である。現在、輸出販売の利益率（約20%）が国内販売の倍以上で、輸出は売上総額の約50%を占めるようになっている。

5. 事例の考察

まず温州商人が温州から遠く離れた延辺のような中小地方都市をビジネス活動の場として選んだ理由について、5社の事例だけを見ても実に多様である。興味深いことに、DM社の朱氏とZC社の趙氏は一度大都市での販売業を経験してから最終的に延辺に辿り着いたのである。事例から示唆されたように、外地での発展を目指す温州商人にとって、確かに大都市は市場の規模やビジネス発展のチャンスにおいて魅力的であり、一方、そうであるがゆえに大都市を目指す商人も多くなり、その結果、発展の可能性以上に競争が激しくなる可能性もあろう。それに比べて、遠く離れた中小地方都市は創業が簡単で、競争もそれほど厳しくないため、後発者あるいは資本の乏しい商人にとって合理的な経営活動の場として選ばれたと言えよう²³⁾。

以上の事例について、以下では、まず、創業以降、各社のドメインの変化に注目して外地温州商人活動の進化のプロセスについて分析を行う。そのためにまず先行研究に基づき、ドメインの定義と本論文が用いる視点を簡潔に整理しておく。次に、地域経済との関係性から、外地温州商人活動の進化の特徴とその示唆について考察していきたい。

(1) ドメインの定義の整理

加護野他(1983)では、ドメイン(domain)とは企業の独自の生存領域の

23) 他方、地域間における外地温州商人の流動を考察する際に、中小地方都市から大都市へ流動する動きの存在も指摘しておかなければならない。例えば、延辺商会の初代会長の陳氏は延辺で弱電器の販売で一定の成功を収めてからはビジネスの場を長春市に移し、長春市では国有自動車部品企業を買収して、組織管理体制の改善や販路拡大に努めることでその企業を売上10億元を超える大企業に育てた。また、当初ZC社の趙氏を延辺に誘った氏の親戚はその後ビジネスの場を弱電器の市場がより大きい内モンゴル自治区に移し、そこでは大型建設プロジェクトに参加することで大きな成功を収め、数百万円だった個人資産が1億元以上になった。このような事例は数として少ないものの、中小地方都市でのビジネスの限界を端的に表している。

ことであり、ドメインの定義とは、もっとも典型的には「わが社の事業はなにか」という企業の社会的存在理由を明らかにすることであり、したがって、それは企業がその経営資源を展開すべき機会集合の範囲を特定することであり、だれに対して、いかなる技術をもって、いかなる機能を提供するかについての論理を含むものである、と説明している。また榊原（1992）では、ドメインには既に具体化された事業領域の側面と事業展開のめざすべき戦略領域の側面が含まれると説明し、企業がドメインを定義することは基本に立ち返り本質を見極める力が必要で、いいかえると洞察力や想像力、あるいは構想力が必要になってくるとし、決して容易なことではないと強調した。次に、ドメインの定義には物理的定義と機能的定義があり、また、企業は一度定義したドメインを常に変化する環境に対応して時間とともに変えていく必要があると論じ、ドメインの構成には三つ次元、即ち空間の広がり、時間の広がり、意味の広がりがあると述べている。

(2) 外地温州企業のドメインの変化の特徴

まず、時間の広がり、即ち時系列で各社のドメインの変化を二つの段階に分けてみると、事業内容が異なるものの、第一段階のドメインは共通する特徴を持っており、それはつまり、外地温州商人は温州商人のネットワークあるいは温州産業集積を通じて商品を調達しながら所在地域で販売活動を行うという点であり、即ち外地に立地しながら「温州企業」としての性格をできるだけ強めることがそのポイントである。事例からわかるように、このタイプのドメインが有効的だった最大の理由は所在地域から遠く離れた場所から品質やデザインの優れた商品を確保したことであり、交通インフラの制限を受けながらも、温州商人は安定供給に努め、また所在地域で顧客にきめ細かなサービスを提供することで競争の優位性を構築していた。したがって、この段階における各社のドメインは基本的に物理的定義、即ち製品・サービスの実体に基づく定義で解釈できると考えられ、空間と意味の広がりには欠ける内容でもあり、またそうであるがゆえに、競争相手の増加や需要の減少といった外部環境の変化とともに

その有効性が次第に薄れていった。

次に、その後各社はいずれも自社のドメインを変化させていくが、従来の事業ドメインを抜本的に見直して、新しい分野への進出を果たしてそこに経営資源を集中していくタイプがXD社とDH社であり²⁴⁾、他方、従来の事業ドメインをある程度維持しつつも、機能的定義を付け加えることで自社のドメインを広げていったのがDM社、SL社とZC社である。それぞれの変化を具体的に見てみよう。

第一タイプのXD社とDH社は新分野への進出で新たな事業ドメインを構築していくが、そのポイントはいかにして所在地域の資源を発掘し、新しい視点と方法でその資源を活かすかを徹底的に求めていくことであろう。

2社に共通する特徴として、まず、第一段階のドメインの確立によって資金と信用力や所在地への適応経験が蓄積され、それによって所在地域出身の業者より高い次元で新しいドメインを構築できることである。次に、所在地域のことを熟知するようになるとともに第三者の立場でその地域固有の自然的、文化的、地理的な資源を客観的に評価し、様々な学習活動と執行錯誤を通じて資源を活かす新しい方法を見つけて、最後には温州商人の商業的な強み（新しい市場を開拓する能力など）を発揮しながら具現化していくことである。具体的には、XD社は朝鮮族の文化を地域資源としてとらえ、韓国民俗村の経験を学習して「紅旗村」の観光資源を再設計し、また経営者の優れたマーケティング活動を通じて新しいドメインの構築に成功し、その後さらに「長白山大関東文化園」を運営することで観光業を中心としたドメインを一層拡充した。DH社の場合、地理的な資源を活かして対ロシアビジネスを早い段階から積極的に展開することで新しいドメインを構築しはじめ、その後海産品卸売市場や観光資源の開発を積極的に展開することで新しいドメインをさらに拡張してきた。強調すべきことは、第一段階のドメインは所在地域を市場範囲とするのに対して、新しいドメインは所在地域の資源を開発することで全国、場合によっては海外

24) XD社の生活用小物家電とDH社の照明器具はそれぞれのドメインに残っているものの、規模が小さいうえ、創業者はその経営を妻や親戚に任せており、本人はもっぱら新しいドメインの拡充に専念している。

の市場や資源までをドメインに入れているところに本質的な特徴がある。

第二タイプのDM社、SL社とZC社は程度の差はあるにせよ、基本的には物理的ドメイン定義に機能的定義を付け加えることでそれぞれのドメインを広げたと考えられるが、一方で戦略の多様性も見られる。

DM社の場合、メガネ販売と一般的な視力検査といった物理的定義から深く掘り下げ、メガネ販売業に、近視や遠視や斜視といった目の症状を予防・治療する医療技術という機能的定義を加えることで企業のドメインを大きくした。注目すべきは目の保健治療関連の医療分野への参入は温州商人のネットワークと関係がなかった点であろう。またSL社の場合、温州産業集積との差別化を前提に生産者化することで企業のドメインを単なる部品（弱電器）の販売から完成品（配電盤）の生産にまで広げて、自社のドメインを、完成品を含めた弱電器関連の商品とサービスを総合的に供給するという機能的定義にまで広げている。なお、所在地域の競争他社と差別化を図るうえで同社にとって重要だったのは温州産業集積の基盤製造機能と技術の活用であり、そこでは、単なる温州製商品を調達するのではなく、温州産業集積と深層的なつながりを持つ必要性が示唆された。この2社に比べて、家族経営のZC社は所在地域の地理的条件を活かして直接貿易を行うことでマーケティングのドメインを拡大し、従来のドメインに国際的な供給能力という機能的定義を付け加えた事例であり、また零細規模の企業でも独自の工夫でドメインを変えていく事例でもあった。3社は共通して自社のドメインを大きくするとともに、事業内容も高度化しており、その結果、より高い競争優位性を確保している。

従来の事業ドメインをある程度維持する意味では、第一タイプに比べて第二タイプのドメインの変化にダイナミックさがやや欠けるが、事例から考察したように、物理的定義に新たに機能的定義を付け加える自体は企業のドメインの本質にかかわる問題であり、各社はときには大きな失敗をしながら試行錯誤を重ねて自社のドメインを変えてきたのである。また、新しい分野に進出して新たなドメインを構築したXD社とDH社を第一タイプとして分類したが、これまで分析してきたように、新たなドメインの本質は物理的定義よりも、所在地域の資源を開発す

ることでその地域の範囲を超えたより広い市場を開拓するという機能的定義を付け加えたことであり、この点は5社に共通する特徴であると言えよう。

(3) 外地温州商人活動の進化と地域経済の関係性

以上の外地温州企業のドメインの変化を、地域経済との関係性からその特徴を考察するなら、外地温州商人は、従来の存立基盤である温州ネットワークや温州産業集積が所在地域で企業発展へと繋がらなくなった時、既存の事業の延長線上ではない新たな市場を、所在地域で自ら発見し開拓する場合は事例から多く見られており、まさに所在地域の企業家となりうる存在であることを示している。

この5社のドメインの第二段階の変化を総じて整理すると、第一段階に比べて、最も大きな流れとして、2000年代以降、外地温州商人は所在地域固有の資源を活かす経営を展開しながら所在地域との関係性を強めるようになり、またそれが結果的に「温州企業」としての性格を弱めることにもなったということであろう(XD社、DH社、ZC社)。所在地域との関係性からみれば、第一段階のドメインの確立によって、その地域に新たな商品やサービスが「搬入」されるようになって消費の多様化が生まれるのに対して、第二段階のドメインの構築によって、その地域固有の資源がそれまでにない方法で活かされ、結果的に消費の多様化を超えたより深層的、イノベーション的な発展効果を所在地域にもたらしたと言えよう。例えば、XD社の新しい取組みによって、朝鮮族文化という所在地域の固有資源が韓国民俗村のデザインに基づき再設計され、また経営者の優れたマーケティング活動で全国範囲から消費者を呼び込む効果を生んでいる。もちろん所在地域の経済が一層発展すれば温州商人にさらなる新しい発展の機会が提供され、両者の関係がますます深まっていくという循環が形成すると考えられる。

なお、出身地や所在地域にこだわらず、市場ニーズの変化に対応するために、その都度必要な経営資源を見つけ出して柔軟に組み合わせることで新たな発展の経路を模索する動きも存在する。例えば、DM社の目の保健治療分野への参入やSL社の電線保護チューブの生産がそれに当たっており、そうした動きは

外地温州商人活動の多様性を表している。同時にそれ自体がまた「温州企業」としての性格を弱める特徴を持っており、そこからは温州商人ネットワークの強さという条件が必ずしも外地温州商人の競争優位を保証するものではなく、なったことが示唆されている。

6. 結 び

本論文では、ドメインの概念を導入して延辺地域における温州企業の経営活動を詳細に分析した結果、各社のドメインに大きな変化が見られた。その特徴を簡潔に言えば、先行研究で指摘されたような温州ネットワークや温州産業集積に強く依存しながら経営を行うというような内容は初期段階のドメインの特徴に過ぎず、その後、最も大きな変化として、外地温州企業は「温州企業」としての性格を弱める一方、所在地域固有の資源を活かす経営を展開しながら所在地域との関係性を強めることで、新しいドメインの構築、あるいは既存ドメインの拡充に成功した。同時に、その変化によって所在地域固有の資源がそれまでにない方法で活かされ、結果的に所在地域に深層的、イノベーション的な発展効果をもたらしている。またその際に、外地温州商人の強みとして、所在地域のことを熟知するとともに第三者の立場でその地域固有の自然的、文化的、地理的な資源を客観的に評価し、様々な学習活動と執行錯誤を通じて資源を活かす新しい方法を見つけ、最後に温州商人の商業的な強み（新しい市場を開拓する能力など）を発揮しながら具現化していく、ということが挙げられよう。

つまり、本論文で明らかになった外地温州商人活動の進化プロセスからは、温州商人ネットワークの強さという条件が必ずしも外地温州商人の競争優位を保証するものではなく、外地温州商人が所在地とのつながりを強化、あるいは出身地や所在地域にこだわらず新たな発展経路を模索するといった活動の変化は従来の温州商人のネットワークを大きく変貌させる可能性を示唆している。改めて強調するが、もっぱら温州ネットワークや温州産業集積との関連性に注目する先行研究では、このような地方都市における中小温州商人の新しい

経営展開とその可能性について論じてこなかったのである。

最後に、本論文で取り上げた5社の経営規模はZC社を除けば、延辺温州商会会員企業の平均規模を上回っており、またZC社は人数こそ少ないものの、売上は同業他社より大きいことを考えると、企業のドメインを変化させる能力を持っているか否かが2000年代以降の外地温州商人の経営展開を分析する際に重要な視点だと言えよう。筆者はこれまで延べ20社以上の外地温州企業を調査してきたが、企業のドメインが依然として第一段階に止まっている企業は大半を占めており、その多くは市場規模の限界、競争の激化、人件費の上昇やネットショッピングの普及などの影響で経営が悪化する状況に陥っており、延辺温州商会でも多くの会員企業の経営が厳しく、倒産する企業も現われている状況である。つまり、外地温州商人が温州ネットワークや温州産業集積に依存するだけではそういった外部環境の変化に適応できない側面があり、そういう意味でも本論文で明らかになった延辺温州商人活動の進化プロセスは外地温州商人の存在意義と今後の活動のあり方を検討するうえで重要な示唆を与えられる。なお、本論文は延辺における温州商人活動の進化プロセスを分析したものであるが、得られた示唆はほかの地方都市はもちろんのこと、大都市の中小温州商人企業の進化プロセスを考察するにも一定の普遍性があると考えられる。

参考文献

日本語

- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博（1983）『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』日本経済新聞社
- 駒形哲哉（2004）「温州モデル研究の視角—中国経済の体制移行に寄せて—」『三田學會雑誌』96巻4号, pp.5-23
- 榊原清則（1992）『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』中央公論社
- 丁可（2011）「温州商人のネットワークと中国における産業集積発展のダイナミズム」『社会科学研究』第63巻第2号, pp.87-105
- 西口敏宏・辻田素子（2016）『コミュニティ・キャピタル—中国・温州企業家ネットワークの繁栄と限界—』有斐閣
- NHK政治マガジン<https://www.nhk.or.jp/politics/salameshi/24203.html>（2019年11月5日閲覧）
- 丸川知雄（2004）「温州産業集積の進化プロセス」『三田學會雑誌』96巻4号, pp.59-79
- 丸川知雄（2010）「中国における産業集積の発生—温州市と広東省のケース—」中兼和津次編『歴史的視野からみた現代中国経済』ミネルヴァ書房, pp.111-139
- 林松国（2014）「中国の経済発展における商人活動の進化プロセスとその役割」『中小企業季報』2014(2), pp.14-21
- 渡辺幸男（2016）『現代中国産業発展の研究—製造業実態調査から得た発展論理—』慶応義塾大学出版会

中国語

- 陳俊賢（2002）『温州探秘—創業精英卷—』人民日報出版社
- 費孝通（1986）「温州行」（上, 中, 下）『瞭望』1986年第20~22期
- 李仁統・黄加勁（1984）「農民經商是歷史的一大進步—温州市農民購銷員情況的調查—」『中国農村觀察』1984年第5期, pp.21-25
- 洪振寧主編（2008）『温州改革開放30年』浙江人民出版社
- 張仁壽・李紅（1990）『温州模式研究』中国社会科学出版社
- 朱銀燕主編（2008）『温州商人』浙江人民出版社
- 中華人民共和國政府「中小企業の分類基準に関する規定」<http://www.gov.cn/zwgk/2011-07/04/>（2019年5月10日閲覧）
- 延辺温州商会（2015）『延辺温州商会通訊録』
- 延辺州統計局編（2017）『延辺統計年鑑』
- 延辺州統計局「延辺朝鮮族自治州2017年国民經濟と社会發展統計公報」<http://www.yanbian.gov.cn/>（2019年6月26日閲覧）
- 温州民營經濟發展30年編写組編（2008）『温州民營經濟發展30年—理論探索卷—』浙江人民出版社

温州市統計局<http://wztjj.wenzhou.gov.cn/> (2018年7月14日閲覧)