

常熟アパレル産地の専門市場に関する一考察*

丁可（アジア経済研究所）

I. はじめに

中国の産業集積において、地場の中小企業が活躍する地域一産地一がとりわけ目立っている¹。長江下流域に代表されるように、これらの産地の企業は国内外で大きな市場シェアを獲得したばかりでなく、金型加工や部品生産といった部門にも進出し、産業の裾野を広げるうえで重要な役割を果たしはじめている²。途上国の産業集積地の大多数においては外資系企業が主役を担ってきた³。このことを考えれば、産地における中小企業の成長要因の解明は、中国の産業発展の特異性を考えるうえで、極めて重要な作業だといえよう。

本稿では「専門市場」⁴を手がかりに、この課題について分析を進めたい。これまで、長江下流域の産地形成を検討するほとんどの議論では、専門市場の中小企業への重要な影響が指摘されてきた⁵。専門市場は一般的に、中小企業の流通手段の一つとして考えられてきた。例えば、園部哲史・大塚啓二郎の研究は、織里の子供服産地、温州の弱電電器産地に対する調査を通じて、企業の操業初期における専門市場への流通面での依存の大きさを明らかにしている。この二つの事例を根拠に、著者はさらに産地形成の量的拡大期に、おびただしい中小企業の叢生を引き起こすものとして、専門市場の役割を明確に指摘している⁶。

ところで、この種の研究は、専ら専門市場の伝統的市場としての一面に注目してきた。そこでは、情報や商品、原料に対する集積機能、このことによる中小企業の取引費用の削減といった点を一般論として論じてきた。しかし、周知のように、バザールのような伝統的市場は途上国の多くにみられる。これらの国と比較して、どうして中国においてのみ、市場が中小企業の叢生、産地の形成を引き起こすことに成功したのであろうか。この原因を解明するためには、中国の専門市場を取り巻く社会経済条件を視野に入れなくてはならないと思う。

このことに関して、中国国内の研究者は、専門市場の売り手、買い手以外の第三者、即ち市場管理者を務める地方政府の存在に注目している。例えば、鄭勇軍は、税金、土地使用、信用保証の提供といった面において、専門市場の内部で、中小民間企業の成長に有利な環境が整備されていた事実を指摘している。彼は、さらにこのような取引環境は政府の介入を受けて形成されたものとして、専門市場を「市場特区」と称すべきであると主張している⁷。ただ、この議論を支持する事例はこれまで提示されてこなかった。

専門市場の中国的特性を意識した市場特区の視点は実に興味深い。本稿では、この発想の延長線にたつて、産地の中小企業に対する専門市場の役割を実証的に考察したい。ところで、専門市場を「特区」として扱った以上、市場の管理側である地方政府による政策措置ばかりでなく、市場に関する全面的な考察が必要のように思われる。例えば途上国の経済特区や輸出加工区を取り上げる際に、通常三つの面から検討が行われている⁸。第一に、国全体の経済発展における特区の位置づけである。アジアの場合、特区は一般的に周辺地域の経済発展への波及効果が乏しく、「飛び地」的存在になることが多いと指摘されている。第二に、経済特区における経済活動の担い手の特性についてである。アジアの場合、特区の内部では、地場資本よりも、先進工業国の資本が主役を務めている点が特徴的である。第三に、経済特区における経済活動を取り巻く政策要因についてである。アジアの場合、特区の管理側は、外国資本を誘致するために、税金やインフラ整備の面で、様々な措置が講じられたとされている。なお、中国の経済特区は、社会主義計画経済から市場経済への移行という背景もあって、市場経済に対する諸規制の撤廃という側面を持ち合わせてきた。

本稿では地域の視点にたっているため、当然経済特区に関する国レベルでの議論を専門市場の分析にそのまま当てはめるわけにはいかない。ただ、差し当たりこのような視点を通じて、専門市場を考えるうえでの枠組みを設定して差し支えないと考えている。ここでは、以下三つの課題を取り上げたいと思う。第一に、専門市場の産地における位置づけである。市場は、果たして産地の形成に直接的な波及効果を持っているのか、それは、どのような形で実現されているのであろうか。第二に、市場の利用者である企業の特徴についてである。外部資本が主役を務めているのか、それとも域内資本が主役となっているのか、成長した経営が市場内へ参入したのか、それとも市場の発展とともに、これらの経営が成長してきたのであろうか。第三に、専門市場が特区として講じられた企業への諸措置についてである。ここでは、中国的特性を念頭に置いて、場内経営者の民間企業と中小企業としての側面を峻別しながら、専門市場のとした措置が企業の成長に与えた影響を検討したい。本稿では、この三点に焦点を絞って、専門市場の特性をより深く考えていきたい。

これらの課題を分析するために、以下では江蘇省常熟アパレル産地に位置する「江蘇常熟招商城」（以下では「招商城」と略す）という大型専門市場の事例について扱いたい。Ⅱでは、常熟における経済発展の特徴を説明し、同地域を取り上げた理由について説明する。ⅢからⅤでは、上記三つの課題について、筆者の調査結果に基づき検討を進める。最後に、本稿の内容をまとめよう。専門市場の本質について、筆者の見解を提示する。

II. 常熟市における産業発展の特徴

本稿で扱う常熟市は蘇州市の行政管轄下にある県級市であり、人口104万人を抱え、2001年のGDPは218.51億元に及んでいる。これまで、江蘇省の南部や浙江省の東北部に位置する大多数の農村地域では、「蘇南モデル」と呼ばれる産業発展のパターンを歩んだとされてきた。そこでは地方政府の経済発展への介入が強く、集団所有制企業が産業化の主たる担い手であるというイメージが抱かれていた。そして、1990年代後半以降における所有制改革と外国直接投資の導入を経て、当地ではフルセット型の大型企業集団と外資大手メーカーを主体とする産業集積が展開されてきたと考えられている⁹。常熟についてみると、所有制改革が行われる比較的最近まで、郷鎮集団所有制企業の全地域工業総生産額に占める割合¹⁰が、一貫して50%以上という高い水準を維持してきた。そして、1990年代後半では、例えば1998年に同市の工業総生産額に占める集団所有制企業と株式合作制企業の割合が35.78%、外資企業の割合が13.42%となっている。このように、農村工業化が始まって以来、常熟には一般の蘇南地域と類似した産業展開の一面を備えていたことが明らかである。

ところが、常熟の産業化の過程では、同時に中小民間企業を主体とする産地形成の特徴を極めて鮮明に持ち合わせてきた。このことは、以下三つの側面に現れている。

第一に、この地域では経済全体における民間部門の比重が長期にわたって、比較的高い比率を占めてきたことである。例えば、1995年時点で常熟の工業総生産額に占める「村以下工業」の割合は9.9%に達していた。これは、蘇南地域各県（県級市、区）のなかで最も高い比率である¹¹。1990年代の後半に入ってから、「村以下工業」という統計上の概念が消え、「個人経営企業」、「私営企業」という第三次産業をも含む統計項目が登場した¹²。表1が示すように、これらの新興民間企業は、個々としては雇用規模が極めて零細である。しかし、全体の企業数や雇用規模、登録資本といった面において、急激な拡大を見せている¹³。

第二に、常熟においては日用消費財であるアパレル産業が発達していることである。一般の蘇南地域においては、都市部の国有企業の下請加工に携わる中間財生産部門が主流であるが、常熟では、藍布、レース作り、機織りといった家内工業的伝統が存在したためもあって、産業の下流域としてのアパレル部門が早い時期から成立してきた。人民公社時代に、現地では、すでに零細な縫製加工農家とともに縫製の社隊企業が成立していた。1985年のデータでは、市内167社の縫製企業のうち郷鎮集団所有制企業が165社を占めていた。しかし、これらの集団企業と副業農家は、国有企業・商店の委託加工業務や、農村の「供销合作社」による製品販売に専ら依存しており、広域市場とのリンケージ手段が乏しかった。興味深いことに、こうした現地企業の発展を阻害する流通上の初期条件を抱えながらも、1980年代後半に入ると、常熟のアパレル産業は、凄まじい勢いで発展するようになる。中国服装協会の最近の調査によると、中

国ではアパレル産業の生産能力の70%程度が全国39の産地に集積しているが、常熟におけるアパレル産業の売上は196億元であり、企業数は1650社で、いずれも全国第5位を占めていると報告されている¹⁴。

第三に、常熟市において、「江蘇常熟招商城」と呼ばれる大型の専門市場が成立していることである。表2が示すように、同市場は延べ床面積が1.1平方キロメートルという狭い場所に、常熟市の個人、私営企業のうちの1万社以上も集中している。招商城の現地産業発展への強い影響は、このことから顕著に窺える。

表1 常熟市における私営企業、個人経営企業の発展状況

年度	私営企業			個人経営企業		
	社数 (社)	従業員数 (人)	登録資本金 (万元)	社数 (社)	従業員数 (人)	登録資本金 (万元)
1996	805	8,998	21,200	29,126	49,360	21,860
1997	1,846	16,810	45,600	31,686	52,300	42,500
1998	2,480	21,500	80,600	33,962	55,278	59,396
1999	2,767	34,585	119,220	35,500	60,500	66,000
2000	3,567	35,928	180,080	39,059	70,077	75,867
2001	6,445	58,602	485,190	44,660	71,731	92,593
2002	7,691	97,394	640,597	49,643	81,864	139,313

注) 徐元明は、2002年江蘇省社会科学院の常熟市個人、私営経済に関する研究プロジェクトで、同市の工商管理局と専門市場の管理層により提供された統計データを「常熟市個人、私営経済調査資料」(未刊行)として整理している。表1のデータは、徐の資料から間接的に引用したものである。以下、表6、7、8も徐の資料から間接的に引用しているが、原出所についてのみ説明することとする。

出所) 常熟市工商管理局が提供した統計資料による。

表2 招商城における私営企業、個人経営企業の発展状況

年度	私営企業 (社)	個人経営企業 (社)
1996	58	13,979
1997	68	15,000
1998	82	14,206
1999	112	13,863
2001	140	14,487

出所) 1996、1997年は虞山鎮志編纂委員会編『虞山鎮志』中央文献出版社、2000年、p.322による。

1998、1999、2001年は常熟市地方誌編纂委員会弁公室『常熟年鑑』中共党史出版社、各年版による。

この市場は、これまで以下のような発展過程を辿ってきた¹⁵。1982年から常熟市バスターミナルの周辺に小商人が群がるようになった。最初、そこに集まる業者は常熟市周辺の郷鎮企業や農家から衣服を買い取って卸をする小商人が主流であった。そこでは次第に、常熟市周辺の農家からも自家製の衣類やメリヤス製品を販売に来るようになり、まもなくバスターミナルの前には数百メートルにわたる「大通り市場」が現れた。1985年に、地元の琴南郷政府によって、「大通り市場」の場所で「招商場」という公設市場が開設された。

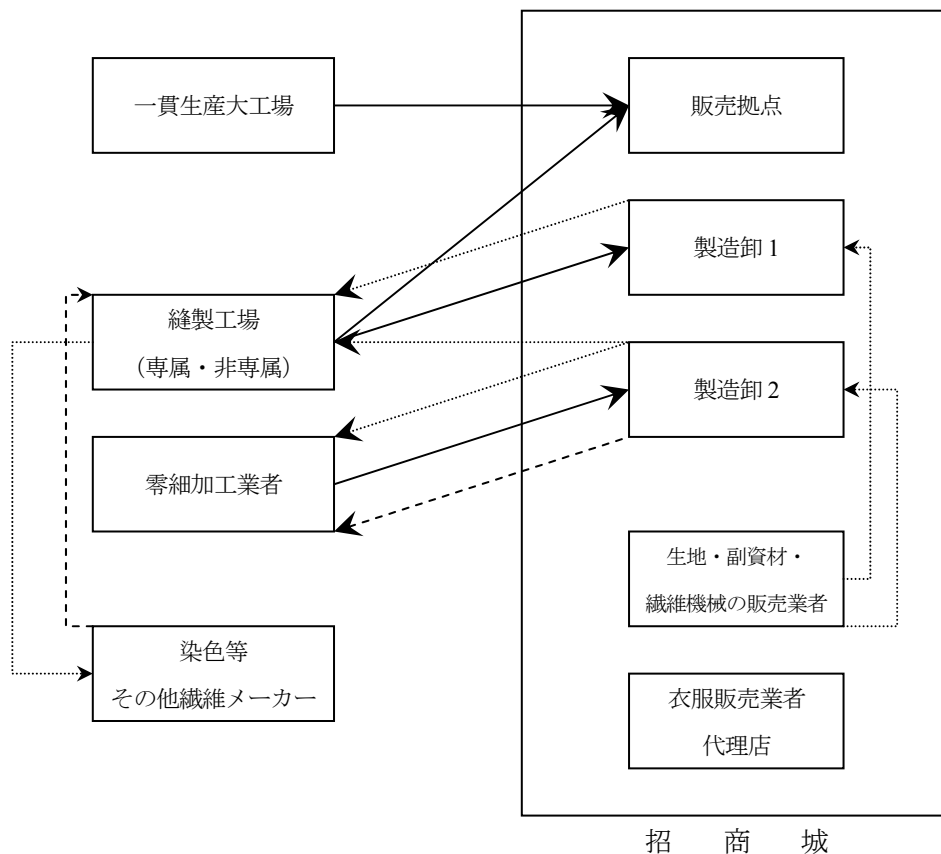
招商場は、当初は店舗数が404カ所、年間取引高が2500万元程度の小規模な市場として発足した。しかし、琴南郷政府と工商、税務部門が協力して設立した「招商場董事会」による宣伝や、場内取引秩序の整備の結果、この市場には中国すべての省から商人が殺到するようになり、間もなく全国的な衣服取引市場に変身することになった。1992年に、常熟市政府は「江蘇省常熟市招商城的総体规划方案」を制定し、招商場とその周辺地域の3.71平方キロを卸売業を中心とする商業地帯「招商城」として開発することを決定した。上記の「方案」が制定されてから、招商城の域内では地方の政府部門をはじめ、様々な投資主体により多くの市場が開設されてきた。各市場は再編、統合の紆余曲折を経て、その数は現在では28カ所となっている。これらの市場と招商城地域の工商、税務諸部門は、「招商城市管理委員会」という管理組織によって一元的に管理されている。数多くの市場の開設は、招商城における取引規模の飛躍的な拡大をもたらした。場内の総店舗数は1994年に1万を超え、更に95年では現在のレベルである2万に到達している。店舗数は限界に達しても、取引高の増加は止まらなかった。国内市場の急激な拡大もあって、売上は88年に1億元を達成して以来、92年に15億元を、更に97年には100億元を突破している。2003年の取引高は180億元である。同年の常熟アパレル産業の生産額は240億元で、常熟市の工業総生産額の約三分之一を占めているので、招商城の開設と拡大は、この地域のアパレル産業の発展に極めて大きな影響を及ぼしたことが窺える¹⁶。

以上の説明から、常熟は本稿の課題を解明するにあたって、適切な地域であることが判断できよう。第一に、常熟は、蘇南地域という中小民間企業が育ちにくいとされてきた地域に位置しながらも、比較的早い時期からこのような企業を大量に創出してきた。従って、この地域に関する中小企業の成長要因の分析は、専門市場の「市場特区」としての一面をより鮮明な形で認識することにつながる。第二に、蘇南地域として、常熟では地方政府の行政能力が十分に高いことが考えられる。招商城の開発過程が地方政府またはこれを背景とする市場管理委員会によって主導的に推進されてきたことから、こうした事実が窺える。従って、専門市場の特区としての役割を最も存分に発揮しうる事例として、常熟を取り上げる学問的意義が見出される。

III. 常熟アパレル産地における招商城の位置づけ

本節では、招商城の常熟アパレル産地全体における位置づけについて明らかにしたい。中小企業固有の特性として、浮き沈みが激しく、経営状況が頻繁に変化していることが挙げられる。このためもあって、ほとんどの中国の産地と同様に、常熟でも産地展開に関するマクロ的な統計データが欠如している。また、母集団の概要がはっきりしていないゆえに、アンケート調査を通じて産地の全容を掴むことも困難である。従って、この部分では、筆者の聞き取り調査の結果に基づいて、常熟アパレル産地の構造を明らかにし、そこにおける招商城の位置づけを定性的に説明したいと考える¹⁷。

図1 常熟アパレル産地における生産の流れ



注) → : 完成品の流れ --> : 半製品の流れ> : 生地、副資材の流れ
 出所) 筆者の2001年3, 8, 10, 12月と2004年2月の現地調査による。



図1が示すように、常熟のアパレル産地は大きく製造業者と流通業者のグループに分けられている。表3では、製造業者の状況が示されている。この表から、その特徴について三点指摘できる。第一に、産地の発展過程において、地域内部で重層的な産業構造が形成されてきたことである。おびただしく増加している製造業者の内訳をみると、近代的大工場が現れてきたと同時に、縫製工場や零細加工業者などもともに数を増してきた。第二に、一部の大手メーカーを除いて、衣服生産にかかわる各工程に関しては、専門のメーカーが成立していることである。このことについて、家内工業の伝統が深いことも関連しているが、専門市場による巨大需要の創出がこうした分業の深化をもたらしたと考えられる。第三に、各レベルの製造業者のいずれも、重要な流通ルートの一つに招商城を利用していることである。一般的に、経営規模が小さいほど、流通面で招商城への依存が大きくなる。

表3 常熟産地の製造業者

企業類型	企業数		経営規模	分業状況	販売手段
	1985年	2004年			
零細加工業者	6,000社	30,000社程度 (1996年)	ミシンの所有台数は30台以下、家族労働に頼る。繁忙期には、5、6人の出稼ぎ労働者を雇う。	裁断、縫製（襟つけ、袖つけ、袋付け、腰回り仕上げ）、穴かがり、ボタン付け、ゴム付け、アイロンがけといった小工程の加工業者がみられる。	縫製工場や招商城の「製造卸」からの注文に頼る。成長した後、招商城へ出店することがある。
一貫生産大工場	0社	120社	固定資産が200-500万元。	縫製の工程だけでなく、染色や織布まで会社内部に取り込む一貫生産の傾向が強い。	招商城への出店、各地での代理店経営、貿易会社からの外注。
縫製工場	168社	2,000社以上	そのうち500社への調査によると、一社あたりの資本金が23万元、固定資産が20数万元、雇用規模数十人程度。	通常、すべての工程の生産は会社内部で行われる。ただ、繁忙期に縫製以外の工程（アイロンがけなど）の一部を零細加工業者へ下請けに出すことがある。	招商城製造卸からの発注、自ら招商城へ出店。
繊維の中流・周辺領域メーカー	_____	_____	_____	丸編、経編、毛紡、先染め、撚糸、起毛、仕上げ、化繊、染色、整理、副資材、服飾の専門メーカーがみられる。	招商城へ出店、地元メーカーからの注文。

出所) 筆者の2001年3、8、10、12月と2004年2月の現地調査による。ただし繊維関連メーカーのデータは、常熟市電話帳2004年版により確認。

常熟アパレル産地を支える第二の要素は、招商城のなかで店舗を構える衣服、その他繊維製品、その他製品の流通を担う業者である。彼らが扱う衣服の約8割は地元常熟とその周辺で加工、生産されたものである。招商場成立の当初では、流通業者はほとんど地元の郷鎮企業や農家から仕入れを行う現地出身の小商人であった。しかし、市場の発展とともに、これらの人々は多様な方向へ展開し始めた。その状況は、表4に示されている。

表4 常熟産地の流通業者

企業類型	経営内容	仕入先との取引関係	繊維関連工場の開設の有無
製造卸	地元の正規の縫製工場に委託生産をする店舗 (図1: 製造卸1)	緩いものと緊密なものに分けられる。緩い関係の場合、同時に2、3の工場と加工契約を結んでいる。加工賃の安いところを求めて、加工先の調整が行われる。工場も複数の加工業務を引き受けることができる。	工場生産に踏み切るケースあり。
		緊密な場合、デザインと生地との配合方法などの企業機密を守るために、問屋が一つの工場としか提携しない。年間契約が結ばれ、加工工場が他の業者から委託加工を引き受けることは禁じられる。	工場生産に踏み切るケースあり。
	零細な加工業者に委託生産をする店舗(図1: 製造卸2)	工程ごとに半製品を回しながら生産を組織していく。総じて、専門加工業者の取引関係は不安定。加工賃の多寡と市況の変化によって、加工先の数を調整。	製造卸2が縫製工場を持ち、裁断を行った後に発注するケースあり。
衣服販売業者	他の専門市場から仕入れて販売する経営	安定的。	工場生産に踏み切るケースあり。
	ブランドの代理店	安定的。数万ないし数十万円の保証金をメーカーに支払った後、製品を買い取り、メーカーの指示した方法で販売を行う。製品の売れ行き次第では、返品も可能。	有力メーカーの経験を学び、工場経営をすることがある。
その他販売業者	生地、副資材、繊維機械、その他商品の販売	安定的。	副資材、生地工場の開設が見られる。

出所) 筆者の2001年3、8、10、12月と2004年2月に行った現地調査による。

表4を通じて、招商城にいる流通業者の全体状況について、二つの点が見て取れよう。第一に、流通業者の大多数は、自ら産地の生産を組織しているか、アパレル原料や副資材、繊維機械の販売に携わっており、常熟産地の発展に直接関わっていることである。ただ、製造業者との取引関係は様々であり、日本の産地によくみかける長期相対取引関係というような単純なものとは限らない。第二に、他方では、専門市場には自ら発展の論理を備えており、地場の衣服

生産と関係のない流通業者もある程度存在していることである¹⁸。ただ、注意すべきは、表4が示すように、衣服販売業者の内部からは、アパレル関係の工場開設に踏み切った経営者が現れている。また、以下で示すように、招商城の中小経営は、経営の初期段階において業種転換が激しく、その他業種の経営者もアパレル生産に参入する可能性を常に有してきた。このため、1999年の場合には、市場取引高116億元のうち、衣服が80億元であったのに対し、繊維関連製品とその他商品を合わせた金額が36億元となっており、業種の多様化は進んでいるが、取引は繊維製品を中心に展開されている。いずれにせよ、製造業者の状況と併せてみるなら、常熟産地の担い手は必ずなんらかの形で招商城に関わっているので、この市場の店舗経営者の視点にたった分析は、常熟におけるアパレル産地形成を理解するうえで、極めて重要な作業となってくる。

IV. 招商城における経営者の実態

1. 概況

本節では、招商城における店舗経営者の実態を明らかにしたい。ここでは、まず招商城における個々の経営者の成長について確認しておこう。招商城の取引高と企業数が年々増加していったことは、すでに述べておいた。興味深いことに、招商城における個々の企業の経営規模も着実に増加してきたのである(表5)。このことは、招商城の発展が店舗の増設と経営者の大量出店による量的拡大ばかりでなく、個々の経営者の成長を伴ってきた事実を窺わせている。

表5 招商城における各年度の経営指標

	取引高 (億元)	企業数 (社)	一社当たり取引高 (万元)
1985	0.25	400	6.25
1990	2.5	5,300	4.72
1992	15	7,010	21.4
1996	100	14,037	71.24
2001	132	14,627	90.24

注) 1985-1992年は、場内の店舗数で計算。ただ、当時個々の経営規模が小さく、複数の店舗を有する企業はほとんどなかったため、店舗数=企業数と考えて差し支えない。1996、2001年は企業数で計算。

出所) 1985、1990、1992年は招商城管理委員会が提供した資料による。1996、2001年は表2に同じ。

では、このような成長を支えてきた経営者は、どのような特徴を有する人々なのであろうか。まず、年齢について検討する。表6では、招商城全体のデータとともに、2000年に実施した中

国の私営企業経営者調査のデータが示されている。これらのデータが示すように、招商城経営者の半分は40代に集中している。全国の私営企業主の党员層と比較して、年齢的にやや若いのが、大多数の非党员層との比較においては、40代以上の比率が高く、相対的に高年齢に集中していることが明らかである。

次に、表7を通じて学歴水準を検討する。招商城で企業登録をした経営者のうち、中卒が9割近くを占めており、中国私営企業経営者の党员層、また非党员層のいずれとの比較においても、かなり低い水準にある。このことは、現地において個人経営が中心となっているためと思われる。

表6 経営者の年齢構成

招商城全体 (2002年)	年齢	20-30歳	30-40歳	40-50歳	50-60歳
12,482人	%	10.0	28.0	50.0	12.0
中国私営企業経営者 (2000年)	年齢	30歳以下	30-40歳	40-50歳	50歳以上
党员 (604人)	%	1.8	23.0	44.2	31.5
非党员 (2,449人)	%	3.4	35.9	34.3	21.4

出所) 招商城管理委員会が提供した資料による。後述のように、招商城には「個体、私営経済協会」が成立している。このデータは2002年に同組織のネットワークを通じて調査したものと思われる。中国私営企業経営者全体の状況は『中国私営企業発展報告2002』社会科学文献出版社、p.87による。

表7 経営者の学歴

招商城全体 (2002年)	学歴	大専	中専	高校卒		中学校卒	小卒以下
12,482人	%	0.4	0.5	8.5		85.5	5.1
中国私営企業経営者 (2000年)	学歴	大専以上	中専	職業 高校	高卒	中学校卒	小卒以下
党员 (608人)	%	45.6	9.2	0.7	23.5	19.2	1.8
非党员 (2,445人)	%	36.7	9.1	2.7	28.7	19.6	3.2

出所) 表6に同じ。

招商城の経営者全体状況に関して、最もユニークなのは、これらの人々の出身地構成である。表8が示すように、場内の経営者は出身地によって大きく三つの地域に分けられる。第一のグループは、地元常熟の出身者である。常熟では、先に指摘したように、繊維に関する家内工業の伝統が盛んであった。従って、この地域の出身者では、繊維関係の仕事を経験した小生産者が多いことが考えられる。第二のグループは、浙江省、とりわけこの省の東南部の温州、金華、台州という三つの地域の出身者である。これらの地域では、行商人や渡り職人を輩出してきたので、このグループの大半は、広域取引の経験者であることが考えられよう。第三のグループは、その他地域の出身者である。

表8 招商城全体における経営者（企業登録済み）の出身地（2002年、単位：人）

省	市	県(市)
江蘇省： 6,534	蘇州市：	常熟：5,202
	6,153	呉江：375、蘇州市区：222、張家港：156、呉県：153、太倉：45
	その他の市： 381	興化：32、江陰：114、その他の地域 235
浙江省： 5,438	温州市	瑞安：521、平陽：278、樂清：357、温州市区：158、蒼南：84
	金華市	東陽：382、義烏：594、浦江：265
	台州市	温嶺：778、仙居：665、黄岩：134、天台：178、臨海：101
	その他の市	湖州市区：214、慈溪：62、諸暨：207、その他の地域（温州、金華、台州の一部の県（市）を含む）460
その他の省：510	安徽省：139、福建省：113、広東省：10、甘肅省：4、貴州省：1、海南省：1、河北省：12、河南省：98、黒龍江省：8、湖北省：7、湖南省：3、吉林省：3、上海市：111	

出所) 表6に同じ。

以上をまとめると、招商城の経営者は、高年齢、低学歴の層に集中していた。ただ、その大部分は、繊維関係の家内工業や広域流通の伝統が盛んな地域の出身者であった。このような人々によって、どのような経営が展開され、彼らはいかなる形で成長を遂げてきたのであろうか。次は、この課題に焦点を当てたいと思う。

2. 地縁、血縁ネットワークに基づく経営の実態

招商城の経営者全体の経営特性については、「招商城个体私営経済協会第七届片組網絡組織名單」という経営者名簿(以下では「名簿」と略す)を通じて、有力な手がかりを得ることができる。この市場では、「个体、私営経済協会」(略称「個私協会」とよばれる経営者組織が成立している¹⁹)。1985年市場の前身である招商場が成立してから、2001年5月までの間に、同協会では7回の大会が開かれた。2001年5月に第7回大会が開かれた時点で、個人経営者14,171人、私営企業35社が会員となっていた。こうした膨大な人員を効率よく管理するために、同協会は2001

年に階層的な管理システムを考案した。名簿には、管理システムの各階層の担当者計 411 人の個人情報、即ち市場、職務、氏名、性別、出身地、自社店舗番号、経営内容、電話番号、担当区域といった内容が掲載されている。とりわけ、出身地に関する情報は、一部の例外を除いて、都市部出身の場合は市まで、農村部出身の場合は県（県級市、区）まで詳細に示されている。従って、経営における地域特性を見るうえで、格好の資料だと考える。

名簿を分析するにあたって、ここではこの管理システムの特徴について簡単に説明しておきたい。当管理システムでは、地理的に隣接する幾つかの市場の経営者が 13 の「片」に再編成され、それぞれの「片」に「組」が設けられている。一つの「片」には理事が若干名、片長が 1 名、副片長が若干名、一つの「組」には組長が 1 名、分組長が若干名置かれている。組長と分組長は、一般的に同業種の店舗の経営者を管理することになっている。市場の敷地面積によって、管理する店舗の数はばらつきがあるが、おおよそ 30-50 ぐらいになっている。また、外地（地元以外の地域）出身者が多いため、彼らを効率よく管理するために、片長や組長は、なるべく最も人数の多い地域から選ぶようにしている。

表 9 では、各片における管理者の業種分布状況を同郷者の人数規模別に整理してみた。以上の管理システムの組織構造を踏まえて、この表で表した招商城の経営特性について、三つの興味深い点を指摘しておきたい。

第一に、同じ片において、同郷の管理者が 2 人以上いるケースが極めて多いことである。先に見たように、これらの人々の下には、同地域の出身者が多数置かれている。従って、各片には、同郷の経営者が大規模に集積していることが考えられる。また、名簿に掲載されたこれらの経営者の店舗番号をみると、大多数の同郷者は隣り合って経営を展開している。隣接店舗が同時期に建設されているので、招商城の経営者は、同郷のネットワークを頼って、共同で出店している可能性が見て取れる。

第二に、同じ片にいる同郷の管理者は、ほとんど同様の業種に携わっていることである。これらの同郷者がおびただしい数で集積していることを考えると、ビジネスやその他の側面において、招商城の内部では濃密な人間関係が形成されている可能性が十分に窺える。

第三に、個私協会の大多数の管理者は、出身地の産地の製品と同様の業種に携わっていることである。具体的に見ると、常熟出身者のほとんどは衣服関連の業種に関わっている。このことは、無論当地における繊維の家内工業の深い伝統と大きく関わっている。温州は革靴の産地であるが、そこの出身者のうち、平陽 5 人、青田 3 人、樂清 1 人、瓯海 1 人、永嘉 1 人が靴のビジネスに関わっている。日用雑貨の産地として知られる義烏に関しては、地元出身者が 6 人、その周辺の東陽（義烏の隣の県）が 9 人みられる。義烏は補料と文房具の一大産地でもあるが、前者に関しては義烏 1 人、東陽 2 人、後者に関しては義烏 1 人、東陽 3 人となっている。義烏とともに、諸暨、瑞安は、靴下の産地として有名である。これらの地域については、それぞれ

1人、1人、7人ずつこの名簿から見出されている。さらに、中国最大の絹、人絹の産地である呉江の出身者は、5人が生地ビジネスに関わっている²⁰。なお、常熟と呉江を除いて、その他の産地はいずれも前述した広域流通の伝統が盛んな浙江省に位置している。視点を変えてみれば、同省の産地は、外地の専門市場に分布するこれら同郷者のネットワークを通じて、広域市場の開拓に成功した可能性が考えられる。

表9 招商城個私協会各片における管理者の業種分布状況

片名	人 数 規 模					
	1人	2人	3人	4人	5人	6人以上
老区片	江蘇10地域、浙江14地域、その他1地域(全員服装)	江蘇：啓東； 浙江：浦江、 椒江、温州市 区、黄岩、蒼 南(全員服 装)	浙江：台州、 平陽、湖州 (全員服装)	江蘇：無錫、 浙江：仙居、 天台(全員服 装)	江蘇：呉江 (全員服装)	常熟79人(服装 78人、メリヤス1 人)、浙江：温嶺 8人(服装7人、 靴下1人)
万利片	浙江2地域(雑貨) その他1地域(電器)	浙江：樂清 (スーツケ ース1人、文 房具1人)瑞 安(ネクタイ 1人、日用雜 貨1人)	0	江蘇：啓東 (補料2人、 服装1人、寝 具1人)	常熟(雑貨2 人、電器2 人 補料1人)	浙江：東陽18人 (日用雑貨9人、 文房具3人、化粧 品2人、補料2人、 電器2人)、義烏 14人(日用雑貨6 人、スーツケース 3人、電器2人、 文房具1人、化粧 品1人、補料1人)
靴業片	江蘇1地域、浙江6 地域、その他1地域 (全員靴類)	浙江：青田、 平陽(全員靴 類)	常熟(食品2 人、靴1人)	0	0	浙江：温嶺6人(靴 類4人、農産物2 人)
西片	江蘇1地域(靴類) 浙江2地域(服装) その他1地域(服装)	浙江：台州 (服装2人)	0	0	0	常熟12人(全員服 装)
五金片	常熟(電灯) 江蘇1 地域(電灯) 浙江4 地域(五金2、電器2)	0	0	0	0	0
布匹片	江蘇2地域、浙江1 地域(全員布匹)	0	0	0	江蘇：呉江 (全員布匹)	常熟23人(全員布 匹)
面料片	江蘇1地域 (裝飾面料)	0	常熟(全員装 飾面料)	0	0	0
東方片	浙江4地域 (靴下)	0	浙江：義烏 (服装2人、 靴下1人)	0	0	常熟21人(服装 20人、レストラン 1人) 浙江：瑞安8人(靴 下7人、服装1人)
華盛片	江蘇2地域、 (服装、シャツ) 浙江4地域(服装3、 子供服1)	0	0	0	0	常熟7人(服装4 人、毛織物セー ター2人、子供服1 人)

表9(続) 招商城個私協会各片における管理者の業種分布状況

片名	人 数 規 模					
	1人	2人	3人	4人	5人	6人以上
永豊片	江蘇1地域(子供服) 浙江(毛織物セーター2、シャツ1)その他地域(服装)	0	江蘇:呉江(毛織物セーター2人、子供服1人)	0	0	常熟9人(毛織物セーター6人、子供服2人、シャツ1人)
新豊片	江蘇3地域(靴類) 浙江9地域(靴類8、服装1)その他地域1(靴類)	0	常熟(服装1人、靴類1人、食品1人) 浙江:仙居、平陽(全員靴類)	0	0	0
紡交片	江蘇4地域、浙江7地域(全員服装)	0	0	0	0	常熟23人(服装21人、毛糸2人)
外圍片	浙江3地域(レストラン、靴類、理髪) その他2地域(陶磁器、レストラン)	0	0	0	0	常熟4人(雑貨店2人、バイク修理1人、理髪1人)

注) 業種の一部は名簿ごりの名称を使用している。「五金」: 金属加工製品、「補料」: 衣服の副資材、「布匹」: 生地、「裝飾面料」: 内装用の繊維素材。「江蘇」には常熟を含まない。

出所) 名簿による。

ただし、表9に示された情報は、あくまで個私協会の担当者の分析に基づくある種の可能性を示したものである。また、この表から、経営の変化の過程を知ることはできない。これらの問題点を補うために、以下では、筆者が常熟の1つの村、温州の2つの県、金華の1つの県、台州の1つの県の出身者への聞き取りで調べた事例を取り上げたい。これらの経営者は、いずれも同地域の出身者のリーダーたる存在であり、個私協会の幹部をも務めている。彼らを通じて、本人のビジネス状況ばかりでなく、その出身地域の経営者集団の全容を知ることができる。

そこで、まず表10からこれら聞き取り対象の個人の経営を概観しよう。この表が示すように、第一に、この5人は、出店してからの期間が長く、学歴も比較的高い。このために、同郷者のなかで威信を保つことができたといえよう。第二に、この5人の招商城での経営の変遷状況をみると、経営の初期段階では業種変動が激しく、繊維産業やその周辺領域、さらに繊維と関係のない業種へランダムに参入する可能性を見せてきた。これらの比較的高学歴層でさえ、こうした激しい業種変動を経験しているのだから、その同郷の低学歴者の状況はなおさら不安定だったことが考えられよう。ただ、経営規模が大きくなった場合、周辺領域への参入、工場の開設、代理権の獲得など、一定の業種を中心に、経営が定着していく傾向も現れている。このことは、個々の店舗の成長とともに、中小企業の間で普遍化しつつあると思われる。

表10 招商城における同郷者集団リーダーの出身地と経歴

番号	地域	学歴	出店年度	経験業種と業態
1	常熟	高校	1992	1992年繊維機械部品の販売(廃)→1996年義烏市場から仕入れた食器を販売→景徳鎮の陶磁器の販売→2003年江蘇省ガソリンスタンドの専用景品供給を兼営。
2	瑞安	小学校	1989	寝具販売(廃)→ゴム靴販売(廃)→スカーフ販売(廃)→化粧品販売(廃)→ニットウェア販売→ニットウェア販売、招商城店舗貸し出し、輸送業務→ニットウェア販売→スーツ販売、ニットウェア販売、招商城店舗貸し出し、輸送業務→スーツ、シャツ、毛織物、ネクタイ、皮靴の外地大手メーカーによる委託生産、販売、招商城店舗の貸し出し、輸送業務→約13年後、下着の一貫生産工場を開設、販売、スーツ、シャツ、毛織物生産、ネクタイ、皮靴の外地大手メーカーによる委託生産、販売、招商城店舗貸し出し、輸送業務。
3	平陽	高校	1987	カジュアル・ウェア販売→1989年カジュアル・ズボン自家生産、販売→生地販売、カジュアル・ズボン自家生産、販売。
4	東陽	高校	1990	1990年副資材販売→中国各地の専門市場を転々とする→1997年常熟にもどり、副資材を販売→2001年副資材工場の開設を予定。
5	黄岩	高校	1987	スーツ販売→2年後、スーツ自家生産、販売(廃)→五金販売→五金代理商。

注) (廃) は廃業を指している。

出所) 経営者に対する筆者の聞き取りによる(1、4、5番: 2001年8月; 1、2、3、5番: 2004年2月)。

さて、次に表11を通じて、この5つの地域の出身者の同郷集団の特徴について検討したい。同表から以下の事実が確認できる。

第一に、同郷者の移動についてみると、これら5地域の経営者全員から、同郷のネットワークを通じて出店していることが確認された。平陽、東陽、黄岩の出身者は初期段階において、高い流動性を示していたが、次第に定着し、成長していくようになった。次節では、専門市場の経営環境の視点から、これらの人々を定着させた原因について検討したい。

第二に、同郷者の関連業種への参入状況についてみると、5地域の経営者全員から、経営の初期段階における同一業種での集中現象が確認された。また、程度の差こそあるものの、ビジネス情報の交換、生活面での相互扶助など、一定の相互協力も全員について観察されている。このような地縁、血縁関係は、小経営者の成長に有利な条件として働いてきたことが指摘できよう。ただ、経営が展開していくにつれ、ビジネス面での協力が薄れ、市場の論理が働いてくる傾向も瑞安、平陽、黄岩の経営者から見られた。このような変化が生じた場合、中小経営者は成長を持続させる原動力をどこに求めるべきであろうか。このことは、次節の検討課題として残されている。

第三に、出身地との関係についてみると、常熟、瑞安、東陽の経営者から、経営の初期段階に出身地の産地(またはその周辺地域)の製品を扱った事実が確認された。同郷者との信頼関係を通じて、掛売りなどの便宜を図ってもらうことができ、安定的な取引関係の形成にもつな

がり、これらの人々の初期の経営を促進する作用があったといえよう。平陽と黄岩出身者は、生産が容易な衣服を扱っていたので、出身地の製品を扱っていなかった。それでも、経営転換の際や経営者誘致などの面で、出身地との間で連携を保ってきた。ただし、表 10 と併せてみるなら、これらの経営者は常熟で工場を開設し、販路を広げる傾向も観察されている。招商城において、経営者は出身地とのネットワークを維持しながらも、その依存度を低下させてきているというのが現実に近い。

表 11 招商城の経営者をめぐる地縁、血縁関係

No.	出身地	同郷や親族の出店	場内の同郷、親族同士の関係	出身地との関係
1	常熟	本人が最初に出店。1996 年に、新設市場への店舗移転がきっかけで、出身の村から 15、6 人を新市場に連れた。その後、出身村の若年層のほとんどは、同市場へ移ってきた。妻、息子夫婦も場内で経営。	村人は、同市場の繊維機械部品の一種の販売をほぼ独占。注文商品の種類を揃えていない場合に、村人から速やかに商品を調達できる。共同出荷、仕入先、価格、販売先についての情報交換あり。ただ、村人同士の競争を避けるべく、1 番経営者はプラスチック食器の販売に転向。	1992 年から、出身村から繊維機械部品を仕入れつづけた。村人も出身村から仕入れる。1996 年以降、仕入先を義烏に転換。
2	瑞安	本人、妻が来た後、妹 3 人、母方の 7、8 人の従兄弟及びその親族、父方のすべての親族を連れてきた。彼らが連れてくる人も含めて、2 番経営者と血縁関係にある宗族集団は、300-500 人。	初期では、共同で衣服を販売。次第に全員が独立して、異なる製品を扱うことになる。ただ、いずれも衣服工場を開設することになった。情報交換あり。	1989-1999 年：瑞安、義烏の専門市場の瑞安同郷からゴム靴、糸巾、化粧品、靴下を仕入れる。1994 年瑞安との間での物流線路を開通。1999 年：OEM として瑞安のメーカーに下請け加工を依頼。
3	平陽	本人、妻が最初に来た。後に出身地周辺 2、3 の郷、1 万人以上がついてきた。完全に経営が定着したのは 70 数世帯。一軒家を買った世帯は、40 数軒。	同郷によるデザイン、生地の模倣の黙認。同郷に対する銀行融資の担保、生地販売の掛売りあり。新規出店者に、家の貸し出し、店舗の貸し出し、政府部門（公安、工商など）との折衝の面で協力をしてあげる。但し低品質のため、下請加工は同郷の人にやらせない。	常熟政府が温州へ見学や経営者誘致に出かける際の連絡担当。
4	東陽	村人は 1985 年に出店。本人と妻は 1990 年、村人の招請に応じて出店。その後、各地の市場を転々と回る。97 年に常熟に戻る。2001 年現在東陽出身者が 2,000 人程度、500-600 世帯に上る。同村の出身者は 55 世帯。	同郷の知り合いのほとんどは招商城万利市場で衣料品の副資材を販売。同郷からの製品調達。共同仕入れ、党員学習、会食、共同陳情あり。2000 年以降、共同出資で副資材工場を開設。	同郷と名乗り、義烏の専門市場から掛買いで仕入れる。春節には、各地の村人が郷里へ帰り、ホームパーティを開き、通信名簿を作成する。各自の経営拠点に戻った後、名簿に基づき各地の市況をめぐる情報交換を頻繁に行う。
5	黄岩	87 年、同郷の出身者と共に常熟へ。その後、各地の専門市場を転々とする。90 年に叔母が衣服を経営するため、妻と再度常熟へ。五金市場が開設した後、台州へ同郷者の誘致に出かける。	2004 年現在、五金市場 150 の店舗、新橋市場五金区 600 店舗のうち 80%が同郷。同郷同士による仕入れルートの情報交換あり。ただ、ビジネスのうえでは競争関係。以前、同郷との掛売りがあったが、近年しなくなった。	故郷の路橋市場から製品を掛買いで仕入れ続けている。ただ、販路は次第に広がり、故郷とは限らなくなった。

出所) 表 10 に同じ。

V. 「市場特区」の諸措置

1. サンプルの概要

IVで明らかにしたように、招商城では、地元の家内工業の伝統を受け継いだ小生産者、または広域流通の伝統が盛んな地域の小商人を主体として受け入れてきた。そのほとんどは、高年齢、低学歴、さらに濃密な地縁、血縁関係に頼っている人々であった。これら社会の底辺にいる人々が大きく成長を遂げられた一因に、彼らが引き受けた商業や家内工業の伝統が、同郷や親族のネットワークを通じて大きく花を開いたことが指摘できる。そこで、本節では以下二つの問題を検討する。第一に、中国では長年の計画経済期を経て、家内工業や広域流通に関する伝統がほぼ根絶されてしまった。改革開放初期の段階でも、これらの民間部門に対する規制がなお厳しかった。それにもかかわらず、専門市場という舞台において、これらの人々のネットワークが復元され拡大することができたのはなぜであろうか。第二に、こうしたネットワークが経営の初期段階において大きな役割を果たしつつも、次第に変容を遂げたことは先にみたとおりである。その際、専門市場の経営者はいかなる条件の下で成長を持続させていったのだろうか。

筆者は、このことは招商城管理委員会によって講じられた一連の措置と大きく関連していると考えている。本節では、筆者の招商城管理委員会への聞き取り調査と筆者が2004年2月に実施したアンケート調査の結果に基づいて、この二つの課題に応えたいと考えている。聞き取り調査は2001年3、8、10、12月、2004年の2月に行われた。アンケート調査は、主として招商城個私協会の担当者を対象に実施した。同協会から協力を得て、全部で55部を配布しているが、最終的には38部を回収できた。そのうち、36部については有効回答が得られた。すべての種類の店舗をカバーしたサンプルではないが、集めたサンプルの大多数は、零細経営から発足して、現時点で場内の有力経営に成長したものである。この調査から招商城が果たした役割を鮮明に析出できると思われる。以下、前述した経営者の全体状況との比較を通じて、今回調査した経営者の位置づけを明らかにしよう。

まず売上について見ておきたい。表12が示すように、今回調査した経営者のうち、判明した分だけで20人が売上を大幅に伸ばしている。2001年時点で、招商城地域一社当たりの取引高が90万元程度であったので、2年後に大きく伸びたとしても100万元台を超えることはないと思われる。従って、今回の調査対象は、比較的成長度の大きい経営に集中していたと判断できる。

次に、年齢について検討する。今回の回答者では、36人のうち、20-29歳が6人、30-39歳が15人、40-49歳が12人、50-59歳が3人となっている。全国平均や招商城全体と比べると、30代が最も多く、より若年層に偏っていることがわかる。次に、学歴についてみると、今回のア

アンケート回答者では、36人のうち、大専卒以上が1人、高卒が8人、中卒が22人、小卒以下が5人となっている。高卒以上が1/4を占めているので、表7と比較すると、中国私営企業主の全体水準には及ばないものの、比較的高学歴層に偏っていることが明らかである。このような相対的若年、高学歴の層でさえ、その成長要因の大きな部分を招商城に依拠しているのであれば、その他の層の状況は容易に想像できよう。

表12 調査対象経営の売上高構成（単位：人）

	≤99 万元	100～ 499 万元	500～ 999 万元	≥1000 万元	未回答
出店時	30	1	0	0	5
現在	12	10	6	4	4

出所：2004年2月筆者の実施したアンケート調査による。

なお、業種についてみると、今回調査した経営者は衣服20人、生地3人、副資材5人、その他繊維製品4人、日用雑貨10人、靴1人、その他商品3人（複数回答あり）となっている。招商城の主要経営品目である衣服関連製品を中心に、その他業種もカバーしたサンプリングの結果が現れている。また、これら36人のうち（未回答者1人）、15人が現在工場を経営しており、未開設者20人のうち9人が工場開設の意向を示している。この人々は、現在または将来的に常熟アパレル産地の生産過程に関わることが明らかである。最後に、出身地についてみるなら、サンプル経営者の出身地は、常熟12人、その他蘇南地域3人、その他江蘇省1人、浙江省温州、金華、台州18人、その他浙江省1人、福建省1人となっているので、招商城の実際の出身地構成にほぼ近いものになっているといえる。

2. 民間企業育成に関する諸措置

ここでは、まず民間経営者の地縁、血縁関係に基づくネットワークが、なぜ専門市場という舞台において復元され、拡大することができたのかという課題について検討する。筆者は、専門市場の管理側による民間企業差別などの制度の無視または撤廃が、この場合重要な役割を果たしたと考えている²¹。

具体的に常熟についてみると、招商場の管理側は、そもそも市場開設の初年度から経営者の誘致活動、つまり「招商」をはじめていた。1980年代を通じて、この組織は新聞やテレビといったマスコミを利用して市場の宣伝を行った。そればかりでなく、温州や義烏など、先行していた浙江省の専門市場にも赴き、現地の経営者に常熟で商売を始めるよう働きかけた。さらに、1990年代に入ってから、一部の新設市場では、市場のビルを丸ごと個人の業者に貸しきり、こ

これらの人々に「招商」を任せる方法もとられた。今回調査した経営者のなかで、24人の外地出身者のうち(2人未回答)、1980年代に出店した人が9人、1990-1995年の出店者が8人、1996—2000年の出店者が4人、2001年以降が1人となっている。戸籍制度がなお厳しい1990年代前半以前に、招商城においてその規制が打破された事実が窺われる。

招商城の管理側は、各地の経営者が場内での経営に定着するために、さらにこれらの人々に対する優遇措置を長期間にわたって進めてきた。これらのなかで、まず市場の管理側による税金や店舗経営に関わる各種費用の軽減化の措置があげられる。招商場時代についてみると、表13が示すように、税金、管理費、店舗使用料といった経営者負担のいずれも、徴収の際、当時の税金政策や市場の公式の管理規定より、かなり低い水準で執行されていた。このような措置は、とりわけ創業初期において企業の資本蓄積を有力に推進する効果をもっているため、現地では、「放水養魚(税金を安く取り立てることによって、経営者の成長を促し、税源の拡大を図ること)」という生き生きとした言葉で呼ばれてきた。

表13 招商場各年度経営者負担水準

年度	管理費／ 店舗(元)	支払うべき管理費／ 店舗(元)	負担率	納税額／ 店舗(元)	納めるべき税金 ／店舗(元)	負担率	店舗使用料／ 店舗(元)
1985	255	625	40%	1,150	5,000	23%	155
1986	371	450	83%	1,536	3,600	43%	207
1987	227	320	71%	1,169	2,800	42%	294
1988	137	214	63%	1,017	2,120	48%	384
1989	260	375	71%	2,174	3,424	63%	553
1990	364	455	77%	2,543	3,776	67%	723
1991	398	487	83%	2,707	4,208	63%	716
1992	438	1,979	22%	3,197	17,120	19%	952

注) 支払うべき管理費は、当時招商場の管理規定に基づき、一店舗当たり取引高の1%で計算。納めるべき税金は、この時期の税收政策に基づき、一店舗当たり取引高につき、3%の営業税、5%の製品税をかけることによって計算した。実際に支払った管理費と税金を上記の推定値で除して計算した結果を負担率として掲げた。

出所) 2001年3月元琴南郷書記夏祖興への聞き取りと、夏氏が提供した『虞山鎮志』の未定稿による。

1992年以降のデータは提示できないが、この時期市場所在地の虞山鎮政府や常熟市政府の発行した一連の招商城を意識した文書(表14)から、税金その他費用の水準を安く抑える努力が次第に高位の行政部門によってなされてきた痕跡が窺われる²²。例えば、1998年の文書に基づいて、招商城管理委員会は以下の優遇措置を制定している。

1. 私営企業は土地の借用及び税收の面において公有制(国有、集団企業)と同様に扱われる。

2. 新設店舗は一年目の税金及び他の経費が免除される。
3. 年間納税額3万元以上の私営企業は会社名に常熟市と名乗ることができる。
4. 輸出により外貨を獲得した私営企業は税収面において公有制企業と同様の優遇策を享受することができる。

このために、今回の調査で、招商城のメリットとして、36人のうち、「税金が安く、サービスが整っている」を選択した経営者は6人となっている。税金や費用について常に抵抗感を抱く民間企業としては、かなりの数字といえよう。

このほか、生活面における招商城市管理側の取り組みも特筆すべきである²³。招商城では、外地出身者のために、善園河、落星港、積善寺という三つの専用団地が建設されている。また、外地学生の地元教育機構への就学も容認されている。例えば、1997年時点で地元の琴南中心小学には18クラス、1003名の学生がいるが、そのうち715名は、外地出身者である。同学校の付属幼稚園7クラス、296名の生徒のうち、210名が外地出身である。これらは、いずれも経営者の常熟での経営の定着を促す要素として働いていよう。このためもあって、2001年8月の聞き取りのなかで、招商城の責任者の一人は、「我々のメリットは、これだけの小老板（小経営者）を収容するスペースを提供できることだ。都会の市場は、とてもこのようなことはできない」と誇らしげに教えてくれたのである。

表 14 常熟における民間企業発展の関連政策

年度	発行機構	文書名
1995	虞山鎮共産党委員会	扶持民営經濟發展40条
1997	常熟市政府	關於規範招商城規費收取和減輕經營者負擔的 通知
1998	常熟市共産党委員会、市政府	關於進一步加快發展我市个体私營經濟的補充 意見
2001	常熟市共産党委員会、市政府	關於進一步加快發展私營个体經濟的意見

出所) 招商城市管理委員会が提供した資料による。

3. 取引環境の整備と経営者の成長

次に経営の初期段階において大きな役割を果たした経営者のネットワークが変容し、限界に達した際に、専門市場の経営者はいかにして成長を持続させていったのかという問題について検討したい。筆者は、専門市場の管理側により、取引環境が整備されつづけ、その結果、市場の発展、拡大とともに、場内の経営者が成長を遂げたと考えている。

このことについて、招商城市管理委員会によるハードとソフトの両面における整備措置があげられる。ハード面では、表15が示すように、招商城が成立して以来、市場周辺では旅客輸送、

物流、駐車場、遠隔地為替を行う銀行出張所といった施設が大幅に充実してきた。農村地域では、一般的に物流や金融、サービス部門が乏しい。招商城では、市場管理委員会の介入があればこそ、こうした集散機能の大幅な強化を図ることができたといえよう。また、取引環境のソフト面をめぐる整備措置についてみると、招商城管理委員は2000年から、積極的に国内外の有力アパレルメーカーの店舗を誘致することに取り組んだ。2001年時点で、約280社の中国国内有力アパレル企業と50社の海外服装企業が招商城に出店している。各地の経営者によって経営されるその代理店の数は1000軒以上に上っている²⁴。

表15 招商城における取引インフラの整備状況

年度	バスターミナル数	長距離バス線路本数	貨物輸送線路本数	駐車場数	銀行出張所数
1985	1	不明	0	0	1
1991	2	80	24 (東北、西南地域まで直送。その他、鉄道を利用する輸送の場合、招商場が斡旋する)	1	不明
1997	9	121 (華東地域6省の数字)	44 (波及範囲は全国112の大中都市に及ぶ)。	9	48
2003	全国1,000以上の都市と結ぶ旅客と貨物輸送線路を開通。			10	44 (約100の大、中都市の金融機構への為替送金が可能)

出所) 1985、1997年は前掲『虞山鎮志』pp.311-314による。1991年のデータは元琴南郷共産党委員会書記夏祖興「農民商場的興旺之路——常熟市招商場的探索与思考」(未公刊、1992年)による。2003年は、招商城管理委員会が同年に発行した市場宣伝資料による。

こうした取り組みの成果は、三つの面に現れている。まず、招商城は場内の中小経営者に対して、広域市場の顧客を集積してきたことである。表16が示すように、アンケート回答者36人の経営者のうち、出店時点では30人が「専門市場での取引」を通じて主要な顧客を獲得していた。この30人の出店時の顧客状況について調べると、分布地域(複数回答)としては、常熟周辺に分布していたのが13人、その他の江蘇省地域が17人、その他の中国国内都市が11人となっている。経営の発足時点で、招商城はかなり広域的な市場とのリンケージをもたらしてくれたことが明らかである²⁵。これら経営者の主要顧客の構成(複数回答)についてみると、30人のうち、小売个体戸が20人、その他専門市場の卸商が15人、大型小売店、スーパーが7人、会社が2人となっていた。経営の発足時点において、すでに専門市場を通じて、専門市場の卸商といった大口消費者、大型小売店、スーパー、会社といった高次元の買い手と一定の関連性

をもっていたことが注目される。興味深いことに、経営規模が大きくなった現在では、専門市場を顧客獲得の主たる手段として利用する経営者の数が28人おり、わずか2人減少した程度に止まっている。この28人には、その他の専門市場に出店した人もいるが、経営の拠点は総じて招商城に置かれている²⁶。その主要顧客の実態（複数回答）をみると、常熟周辺に分布しているのが11人、その他の江蘇省地域が19人、その他の中国国内都市が18人となっている。また顧客層（複数回答）としては、小売个体戸が17人、その他専門市場の卸商が20人、大型小売店、スーパーが12人、会社が2人となっていた。このように、これらの経営者の顧客は広範囲と高次元の方向へ発展していった。招商城における有力ブランドの導入は、このような変化を加速した一因として考えられよう。このためもあって、現時点で招商城のメリットとして「知名度が高く、顧客が多く、ビジネスチャンスが多い」を選択した経営者は27人を占めている。

表 16 主要な販売先と取引関係を結んだきっかけ（複数回答、単位：人）

	専門市場の取引	その他の取引	親戚	同郷	友人	顧客による紹介
出店時	30	3	0	3	1	3
現在	28	5	1	1	2	9

出所) 表 12 に同じ。

次に、招商城はこれらの取引相手を広範囲に集めることによって、場内の経営者に有力な情報源を提供したことである²⁷。サンプル経営者の顧客との情報交換の方式についてみると、顧客と「相互に交換する」を選択した人が24人に達しており最も多い。次に、「顧客からの情報伝達に頼る」と「自社から顧客へ情報を伝達する」、「交流なし」と選択した経営者は5人、6人、1人となっている。このように、場内の経営者は、市場で知り合った顧客との情報交換を市場の変動に対応する重要な手段として利用している。なお、情報交換の頻度についてみるなら、顧客との間で情報を「よく交流する」と選択した経営者は22人いる。「よく」に関する理解には個人差が免れないが、現地で経営者に確認したところ、繁忙期には、ほとんど毎日、衣服市場の変動状況を伝えてもらっているといった模様である。また、交流の内容については、デザインのみならず、相場、販売量など、市場取引の各方面に関わっている。36人のうち（未回答者4人、複数回答）、流行のデザイン情報について交流している経営者は18人、製品の相場については19人、販売量については15人、さらにその他の情報は2人となっている²⁸。こうして、招商城の経営者は、市場が集積してくれた顧客に依拠して、変動が激しいアパレル市場の情報を瞬時かつ全面的に把握するように努めているのである。

第三に、招商城における金融機構の充実、場内経営者の顧客との信用関係の形成を促進し

たことである。招商場時代の管理者や市場経営者によると、市場の発足初期に、ほとんどの取引は現金決済であった²⁹。そして、現在の状況をサンプル経営者の決済の手段（複数回答）から確認すると、現金を決済の手段として選択した経営者は、回答者35人のうち28人を占めており依然として最も多い。しかし、銀行振込を利用している経営者は19人、手形2人、小切手2人、その他手段2人となっている。また、決済の期間についてみると、その場での決済を選択した人が17人いるのに対し、不定期に決済をする経営者が9人、定期的に決済をする経営者が14人となっている。このことは、顧客による決済期間の多様化と同時に、一部の顧客との間で、信用取引が行われはじめたことを窺わせている。このような変化を引き起こす要因として、遠隔地為替が可能な銀行出張所の創設が重要である。ただし、手形、小切手といった信用要求の高い決済手段は依然として余り利用されていない。また、加工先である零細業者との決済においては、年に一度しか決済を行わないケースすら聞かれている。場内の信用状況は、今後もより一層の改善が必要なように思われる。

VI. 小括

本稿では、常熟招商城の事例を中心に、差し当たり「市場特区」という枠組みのなかで、専門市場を三つの側面から考察してきた。本稿の結論を以下の通りまとめておきたい。

まず、専門市場による所在地の産地形成に対する波及効果についてである。Ⅲの分析から明らかのように、常熟アパレル産地の製造業者は、中小、零細経営を中心に、招商城を国内市場開拓の重要な流通ルートとして利用していた。また、産地の流通業者の大多数は、招商城の店舗を拠点に、アパレル生産を組織したり、その生産に必要な原料や機械を提供する上で、重要な役割を果たしてきた。招商城にはアパレル生産に直接関わっていない経営者もいたが、Ⅳ-2で示すように、このグループでもアパレル生産へ関わる可能性を示してきた。こうして、アジアの経済特区や輸出加工区が周辺地域への波及効果が薄い「飛び地」となることが多いのに対して、専門市場は所在地の産地にとって、生産と流通を結びつける決定的な存在となっているといえる。

第二に、市場の利用者となっていた企業の特徴についてである。Ⅳの分析で明らかのように、招商城の場合、その経営の主体を務めてきたのは、地元の家内工業の伝統を受け継いだ小生産者と、広域流通の伝統が盛んな浙江省出身の小商人であった。一般の意味での経済特区とは異なり、これらの人々は、低学歴、高年齢、濃密な地縁、血縁関係によって特徴付けられてきた。招商城にいる間、彼らは市場への集積、経営や生活面での相互扶助、出身地とのビジネスリンクやその他の面において、同郷者や親族のネットワークの復元と拡大に成功した。このことは、とりわけ経営の初期において、これらの社会の底辺にいる人々の大きな成長要因につな

がった。

第三に、専門市場において、具体的にどんな特区たる措置がとられたのか、その効果はどうかという点である。この問題について、Vでは、民間企業を支援する措置と中小企業を支援する措置を峻別しながら考察した。まず、V-2では民間企業の成長を促進する措置について、通常指摘されている税金面での措置と同時に、外地出身者を対象とする「招商」の実施や戸籍制度の打破、これらの人々の定住を促す諸制度を明らかにした。常熟において、このことは産地の担い手を多様に創出したとともに、これらの人々の伝統的ネットワークの復元を促進した。また、V-3では市場の取引環境の整備に関する諸措置をソフトとハードの両面から取り上げ、その効果について広域市場の顧客の集積、情報源の確保、信用関係形成の促進という三点を指摘した。常熟産地の中小民間企業は、このことによって、地縁、血縁関係以外の成長要因を与えられていたといえよう。

以上常熟の事例を見る限り、専門市場は機能的に途上国にみられるような「経済特区」と似通った側面を持っていながらも、周辺地域への波及効果、経営の主体、政策措置の具体内容といった点で大きく性格を異にしてきた。中小企業が活躍している社会では、必ず経営能力の弱いこれらの企業を支援する機構が存在している。国によっては、それは中小企業サポートセンターであったり、能率研究所であったり、インキュベーターであったりして、実に様々である³⁰。中国の産地の場合、専門市場の本質は、まさにこのような中小企業創出、育成のための社会的中間組織として位置づけられるべきなのである。

ただ、本稿で検討した常熟アパレル産地は、家内工業の生産が盛んでありながら、広域流通の伝統が皆無な地域の典型に属している。長江下流域には、この両者のその他の組み合わせを初期条件として持つ産地も多々見られる。また、伝統社会から受け継がれてきたその他の初期条件も見出される可能性は否めない。これらによって、産地における専門市場の実態が異なってくることも考えられる。今後、その他の類型についての研究も行い、専門市場と産地形成の関係についての考察を深めていきたい。

注：

* 本稿は、平成13-15年度科学研究費補助金（基盤研究(A)(2)「東アジアにおける都市型中小企業と農村工業化に関する比較研究」課題番号：13303004、研究代表者：竹内常善・名古屋大学大学院経済学研究科教授）と、平成15-17年度科学研究費補助金（基盤研究(A)(2)「アジアの持続的発展と中小企業の役割」課題番号：15252008、研究代表者：田丸征克・名古屋大学大学院経済学研究科教授）による助成研究の一部である。本調査の実施過程においては、夏祖興氏、祝建華氏はじめ常熟市の関係者の方々、江蘇省社会科学院の徐元明先生、徐志明先生より多大な協力をいただいた。また、本稿の作成にあたっては、2名のレフェリーの先生、名古屋大学の竹内常善先生、中屋信彦先生、愛知大学の古澤賢治先生、中国経営管理学会第5回研究大会に参加されたの方々より貴重なコメントを賜った。記して感謝の意を表したい。

- ¹ アメリカの経済地理学者Markusenは、産業集積をMarshallian industrial districts、Hub-and-spoke districts、Satellite industrial platforms、State-anchored industrial districtsという四つの類型に分類している(Markusen, Ann, “Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts,” *Economic Geography*, 72(3), 1996, pp.293-313)。中国における産業化の展開は、アメリカ的な産業集積とはやや内容を異にしているが、ここでは、そのことについて触れないでおく。筆者は、中国の地場の中小企業を中心に展開する産業集積のほとんどは、第一の類型、つまり地場の中小企業を中心に展開する伝統的な特産地に近いものと考えている。
- ² 長江下流域における産地形成の凄まじい状況は、次第に国内外で大きな関心を集めてきた。代表的な研究として、園部哲史・大塚啓二郎『産業発展のルーツと戦略——日中台の経験に学ぶ——』知泉書館、2004年；朱華晟『浙江産業群——産業ネットワーク、成長軌跡と発展動力』浙江大学出版社、2003年；竹内常善編『中国工業化の農村的基礎：長江下流域を中心に』名古屋大学東アジア研究叢書Ⅰ；丸川知雄「中国の産業集積——その形成過程と構造」(関満博編『アジアの産業集積——その発展過程と構造——』アジア経済研究所経済協力シリーズ第192号、2001年、pp.29-61)が挙げられる。
- ³ 北村かよ子編『東アジア中小企業ネットワークの現状と課題』アジア経済研究所経済協力シリーズ第186号、1999年；丸屋豊二郎編『アジア国際分業再編と外国直接投資の役割』アジア経済研究所同シリーズ190号、2000年を参照。
- ⁴ 「専業市場」とは、中国各地に見られる卸売を主体とした商品取引市場のことであり、多くの場合、専用のビルや巨大な平屋建築物のなかに、狭い通路を挟んで、広さ1坪程度の数千、数万の店舗が建ち並んでいる。取り扱う商品は、農産物や農村工業の製品がほとんどであり、各店舗は狭いスペースの中に、様々な色・形・サイズの商品を取り揃え販売している。
- ⁵ 注2のいずれの研究書でも専業市場を取り上げている。
- ⁶ 園部・大塚前掲書、pp.40-47；pp.121-132；pp.192-209を参照。中国側の理論研究としては、金祥榮、柯榮住「対専業市場の一種交易費用経済学解釈」『経済研究』、1997年、第4期pp.74-79；謝利根「農村専業市場与信息集積」『浙江社会科学』1997年、第1期、pp.15-17を参照。
- ⁷ 杭州大学金融貿易学院「専業市場と浙江経済叢談」(『浙江社会科学』1996年、第5期、pp.16-27)における鄭勇軍の発言を参照。氏は、以後専業市場の専門書で、このアイデアを「市場特区」として整理している(鄭勇軍他『解説「市場大省」——浙江専業市場現象研究』、浙江大学出版社、2003年、p.65)。
- ⁸ 朽木昭文「国際比較からみた中国の産業政策」(丸川知雄編『移行期中国の産業政策』アジア経済研究所、2000年、pp.53-67)の議論、とりわけ表1と表3により筆者が整理した。なお、アジアの「経済特区」や「輸出加工区」の所在地には、外資系企業を主体とする産業集積がみられるが、ここではこのことについて深く立ち入らないこととする。
- ⁹ 蘇南モデル地域における産業展開の一般的特徴については、徐元明、徐志明「蘇南地域工業化過程の社会経済的意味」竹内常善前掲書；黒田篤郎『メイド・イン・チャイナ』(東洋経済新報社、2001年)の第五章「急伸するハイテク生産集積・長江デルタ」を参照。
- ¹⁰ 工業総生産額(「工業総産値」とは「工業生産企業が一定の期間内で生産した販売済みまたは販売可能な工業製品の総生産量を貨幣の形で表すもの」である。この数値は一定期間内の工業生産全体の規模と水準を表している(『江蘇省統計年鑑2000』中国統計出版社、2000年、p.546)。蘇南農村地域の工業企業は、所有権の違いによって、国有、市属集団企業、郷(鎮)営、村営、村以下とに分類される。国有企業、市属集団企業を除いたその他の企業は、「郷(鎮)企業」とよばれる農村工業である。そのうち、郷(鎮)営企業、村営企業は、所有権がそれぞれ郷(鎮)政府、村民委員会によって握られているので郷(鎮)集団所有制企業と呼ばれる。村以下企業の中には、さらに村内のパートナーシップと個人経営企業などの民間企業が含まれている。
- ¹¹ 常熟工商局が提供した資料による。
- ¹² 「個人経営企業」とは、「経営者家族以外の被雇用者が5人以下、農業以外に従事する小規模な事業体で、個人経営企業として登記されているもの」、「私営企業」とは、被雇用者が8人以上、民間人が所有する企業で私営企業として登記されているもの」を指す。(丸川知雄「中国における自営業への就業」『中国経営管理研究』第2号)による。
- ¹³ 表1から個人経営より、私営企業の急増傾向が見て取れる。これは、1997年以降、現地で郷(鎮)企業集団企業に対する所有制改革が行われたためである。

¹⁴ 中国服装協会のインターネットで公表したデータによる (www.cnga.org.cn/news/text/123.doc)。このサイトでは統計の年次について明示されていない。常熟での数度の聴き取りの数字とつなぎ合わせて判断した結果、これは2002年の数字である可能性が高い。ただ、この調査では、従業員数が公表されていない。常熟に関する各種統計からもアパレル産業にかかわる従業員の確固たるデータが得られない。この業種の雇用が季節的に変動していることと関連しているかと思われる。また、ここで公表された企業の数には、現地におけるおびただしい数の零細な加工業者を含めていない。

ところで、常熟のアパレル産業の主力製品は、ダウンジャケットとカジュアル・ウェアである。ダウンジャケットの生産は、地元の「波司登」という会社に集中している。当社は、アメリカのデュボン社との技術提携とダウンジャケットの外観のスリム化によって、1995年から、中国国内の市場シェアトップの座を保持してきた。製品特性もあって、「波司登」社の展開様式は、当初からその他カジュアル・ウェアの業者と大きく異なっていた。この会社についての検討は次の機会に譲ることとする。

¹⁵ 招商城の発展史は『虞山鎮志』「第9編 招商城」による。

¹⁶ 招商城の取引高と常熟アパレル産業のデータは招商城管理委員会が提供した資料による。

¹⁷ IIIの内容は、2001年3月、8月、10月、12月と2004年2月に行った聞き取り調査による。2004年2月に筆者はそれまで把握した断片的な事実を招商城个体、私营经济管理協会理事、招商場衣服経営者計利鋒に確認した。

¹⁸ この点は、前述した28市場の内訳から確認できる。これをみると、招商城では、衣服を中心に取引する市場が13、生地を中心に取引する市場が2、副資材を中心に取引する市場が1、繊維機械市場が2、繊維関連製品市場が4、食品市場が3、その他市場が3となっている(『虞山鎮志』pp.308-309)。

¹⁹ 個私協会とその管理システムの特徴は、2001年8月招商城個私協会会長高正華への聞き取りによる。

²⁰ 各産地の状況については、金祥榮「浙江省における專業化産業区」(竹内常善編前掲書p.12)を参照。

²¹ この部分の招商場期(1985-1992年)に関する記述は、丁可「蘇南地域專業市場の制度的形成要因」(竹内常善編前掲書所収)に依拠している。そこでは、市場管理者と経営者の相互関係が詳細に描かれている。以下関連箇所については、元出所のみを記載することとする。

²² 2001年8月元虞山鎮長、現常熟市共産党委員会書記への聞き取りによる。

²³ これについては、前掲『虞山鎮志』pp.311-317を参照。

²⁴ 「男装精品縁何『青睞』常熟招商城」『蘇州日報』2001年11月26日。アンケート調査では、代理店を経営する人数は、8人である。今後引き続きブランド品代理権を獲得する意欲を示した人は25人に上っている。なお、同市場では、2000年から全国的なアパレル見本市も開催している。ただ、その状況は不明。

²⁵ この30人のうち、招商城の内部においてのみ店舗を所有する経営者が19人、招商城以外の専門市場で店舗を所有しているが、招商城の店舗数が半数以上を占める経営者が2人、招商城以外の専門市場で店舗を所有しているが、招商城の店舗数が半数以下を占める経営者が2人、全体の店舗数が不明な経営者が7人となっている。従って、これら30人の顧客は、主として招商城を通じてキャッチしたことが判明される。

²⁶ この28人のうち、招商城の内部においてのみ店舗を所有する経営者が12人、招商城以外の専門市場で店舗を所有しているが、招商城の店舗数が半数以上を占める経営者が8人、招商城以外の専門市場で店舗を所有しているが、招商城の店舗数が半数以下を占める経営者が1人、全体店舗数の不明な経営者が7人となっている。他の専門市場での店舗所有も見られるが、これら28人の顧客は、依然として招商城を通じてキャッチしたことが判明される。

²⁷ ただ、招商城自体は、これらの経営者の情報源になっていないようだ。サンプル経営者の状況をみるなら、招商城のメリットとして、「ファッション情報の獲得が容易」と選択した経営者はわずか8人にとどまっている。逆に、場内でのデザイン模倣による被害を訴えた経営者は、13人もいる。

²⁸ このほか、聞き取りでは、衣服デザインのアイデアを獲得するために、定期的に従業員を広東や上海のような大都会へ出かきさせてファッション情報を収集させる企業も見られた。

²⁹ 表10の各経営者、2001年3月に元琴南郷書記、2001年12月に招商場総経理への聞き取りによる。

³⁰ 日本の状況については、植田浩史『現代日本の中小企業』岩波書店、2004年、pp.153-163を参照。