



Title	温州アパレル企業ネットワークの変遷 : その素描とクラスター分析
Author(s)	西口, 敏宏; 辻田, 素子
Citation	
Issue Date	2016-03
Type	Technical Report
Text Version	publ isher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10086/27911">http://hdl.handle.net/10086/27911</a>
Right	

温州アパレル企業ネットワークの変遷  
その素描とクラスター分析

西口敏宏  
辻田素子

IIR Working Paper WP#16-02

2016年3月



一橋大学イノベーション研究センター

ワーキングペーパー

温州アパレル企業ネットワークの変遷  
——その素描とクラスター分析

一橋大学イノベーション研究センター教授  
龍谷大学経済学部教授

西口敏宏  
辻田素子

2016年3月

本論は、クラスター分析等の統計的手法を用いて、辻田素子・西口敏宏（2008）「中国・温州の中小企業ネットワーク——現地服装産業の独自調査から」『商工金融』58(4): 25-44、の議論を精緻化したものである。また、本論のエッセンスは、西口敏宏・辻田素子『コミュニティー・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、2016 近刊）への所収を予定している。

## はじめに

私たちは長年にわたって、欧州を拠点にする浙江省温州出身の中国人企業家（以下「温州人企業家」と称す）に焦点を当て、温州人以外の中国人企業家と比較しながら、その集団的繁栄の秘密を分析してきた。その際、コミュニティー・キャピタルという新たな中範囲の概念を導入するとともに、企業家個人をネットワーク戦略によって類型化し、そのつながり構造を比較検証することによって、温州人企業家の繁栄の秘密を考察した。その結果、彼らの同郷縁をベースとする結束型コミュニティー・キャピタル（内的凝集性）と、遠距離交際に長けた「ジャンプ型」人材を中心とするネットワーク能力の高さ（外部探索性）が拮抗もしくは離反せず、むしろ助け合って機能するバランスのよさが浮き彫りとなり、同じコミュニティーの成員間に共有される同一尺度の信頼が、その特性を底支えしていることが明らかとなった（詳細は西口・辻田 2015、西口・辻田 2016 参照）。

では、中国内の温州市プロパーに視線を転じた場合、いかなる一般傾向が観察されるのであろうか。諸資源の制約により、本研究は、フルスケールの比較検証を実施するには至らず、また、海外コミュニティーにおける人々の「つながり指標」では、その性質上、例えば、「同郷人>非同郷の中国人>他の外国人（現地人）」といったグラデーションを伴う対象者別の交際の程度や、「出国時」の親族や友人への依存度、また「滞在国数」といった指標が本質をなすのに対して、調査対象が「温州在住」の企業家の場合は、必ずしもそのような「在外者の」指標の一部が適さないという方法論上の問題もあった。そのため、本論では、利用可能なオリジナルデータをもとに、在温州の企業間関係について、知り得た動向を検討するとどめたい。

かつて貧しい農村地域であった温州は、1978年の改革開放以降、企業家精神に富んだ民営企業家を多数輩出し、市場原理に基づく経済活動をダイナミックに展開することによって、全国平均をはるかに上回る経済成長を遂げた。靴、アパレル（服飾・衣料、中国語で「服装」）、ライター、メガネ、低電圧機器といった労働集約型産業が発展し、1978年から2005年にかけての温州市のGDPの年平均成長率は15%を超えた。大成功を収めた温州地域は、農村の経済発展モデル、「温州模式」として国内外から注目され、さまざまな研究が蓄積されてきた<sup>1</sup>。経済成長の初期条件、経営者の特性、経営組織などに関する経済学的、経営学的な分析がなされている。

本論ではそうした先行研究を踏まえつつ、アパレル産業という、温州を繁栄に導いた代表的な分野の1つに着目し、同一産業内における、企業家の創業活動と企業間関係を分析する。具体的には、独自の質問票および現地聞き取り調査に基づいて、次の5つの主な問いを検討していく。すなわち、温州の主力産業において、(1) 創業者の離郷経験と広域的なリワイヤリングは、いかなる作用を与えたのか、(2) 創業時に、企業家は、どのような人的つながりを活用したのか、(3) その後の取引関係と企業成長の過程で、企業家は、そうしたつな

<sup>1</sup> 張・李 (1990)、嚴 (1994、2003)、李 (1997)、丸川 (2001、2004)、渡辺 (2001、2002、2004)、加藤 (2003)、史・金・趙・羅 (2004) はその一例である。

がりをいかに改変し、利用してきたのか、(4) その結果、今日、どのような諸類型の企業が出現し、全体として、いかなるネットワーク構造を構成するに至ったのか、(5) 中国特有の官民のネットワークは、いかなる作用をどの程度及ぼしているのか、という問いである。

血縁・同郷縁をとりわけ重視する傾向の強い温州人企業家が、創業時やその後の発展プロセスにおいて、温州域内でも、依然としてそうした伝統的なネットワークに頼っているのだろうか。それとも、新しいタイプのネットワークを開拓し、後者に依存する部分が大きくなり始めているのだろうか。換言すれば、温州を拠点とするアパレル産業でも、企業家たちは共通の帰属意識に由来する行動様式によって取引関係を維持しているのだろうか。それとも、より標準的な市場原理に則った行動パターンを示し始めているのだろうか。

本論の考察は、限定的なサンプル対象への、定点観測的なデータに依存せざるを得なかったため、上記の問いに対して包括的な答えを得ることはできなかったが、少なくとも、企業単位で分析して限られた知見を、先取的に要約すると次のようになるだろう。

すなわち、研究対象となった大多数のアパレル企業は、概ね創業者の離郷経験が豊かで、広域的な同郷人ネットワークを上手く活用しており、創業時には、典型的な血縁・同郷者の範囲から諸資源を調達していたが、その後、企業の発展段階と製品の種類に応じてアウトソーシング戦略を適宜、使い分けるようになった。その結果、企業規模の急拡大とともに、自社ブランド商品を開発し、より業縁に基づく取引関係に移行した「自社ブランド型企业」と、中間系の「域外開拓型サプライヤー」、ならびに、伝統的な「地元密着型下請」に分化し、それぞれ異なるレベルで、旧来の取引関係と市場取引の混合体制を維持しながら、今日の業界ネットワーク構造を現出するに至ったことが窺える。また、企業が一定規模以上になると、政治経済的な理由から、社内に共産党組織を設置し、政府や共産党組織の幹部らを招聘して、その書記長に就任してもらう「天下り」の慣行も頻繁に観察された。

## 中国有数のアパレル産業の集積

温州には、「中国皮都」、「中国男装名城」、「中国眼鏡生産基地」などと称される中国有数の産業集積が数多く形成されているが、本論は、なかでも、靴と並ぶ温州の代表的産業の1つ、アパレル産業を詳しく検討する。業界団体の温州市服装商会（日本の「協会」に相当）によると、温州には約2500社のアパレル企業があり、主に男性用スーツを生産している<sup>2</sup>。全国的に著名なブランド企業も多く、45企業が「国家最高級水準」に達し、「庄吉」、「報喜鳥」、「法派」を含む6社が「中国著名商標<sup>3</sup>」と認定された。また、「全国“服装”トップ企業100社」には10社が入っている。2006年の生産高は前年比9%増の402億元（2006年

<sup>2</sup> 温州服装商会のサイト (<http://wzfashion.cwzr.com/wzfashion/>、2007年10月18日アクセス) および2006年1月10日の郑旭峰・温州市服装商会副秘書長へのインタビューによる。

<sup>3</sup> 中国著名商標（中国驰名商标）は、2003年に公布された「著名商標の認定及び保護に関する規定」に基づいて、国家工商行政管理総局商標局が認定する商標で、中国において知名度が高く、公によく知られたブランドを指す。

の年間平均換算率 1 元=14.6 円換算で約 5869 億 2000 万円)、輸出額は同 30.9%増の 12 億ドルであり、2004 年時点の生産高である 360 億元、輸出は 7 億 300 万ドルを顕著に上回った。1990 年代は男性用スーツメーカーが好調だったが、需要も一巡し、近年は、カジュアル服メーカーが急成長している。このように、温州のアパレル産業には、自社ブランドを有する大手企業が多数存在するが、温州市内外の企業に外注するファブレス (fabrication-less、つまり、自社製造しないという意味の和製英語) 経営で発展した企業もあれば、品質維持のために内製化を推進してきた企業もあり、その戦略展開や企業発展の経路は一様ではない。

本論で、アパレル産業を対象とした第 1 の理由は、成熟した産業で、多彩なネットワークの存在が期待されるためである。ちなみに、メガネやライターは、アパレルに比べて企業数が少なく、歴史も浅い。いずれも海外向け OEM 生産が主流で、生産・販売等のネットワーク構造もシンプルであるとされる。第 2 の理由は、私たちが 2004 年以降、欧州や中近東で、服の貿易および製造に従事する温州人企業への調査を継続して実施してきており、そこから得られた知見と突き合わせて分析を進めることによって、温州地域のアパレル業界に関して、多面的な理解が可能であると想定されたことである。

## 質問票調査の方法と対象企業

質問票調査は、2006 年に、業界団体である温州市服装商会の協力を得て、同会のメンバー企業を対象に実施した。調査対象企業の抽出は、温州市服装商会の幹部と相談のうえ、調査時点で 132 社あった同商会の全理事企業が対象になっている<sup>4</sup>。そのうち、最終的に分析可能な質問票用紙を回収できた調査企業数は 48 社であった<sup>5</sup>。

なお、これらの 48 社中、最初に訪れた 4 社については、私たち日本人研究者 2 名、ならびに、調査に通訳として日本から同行した中国人研究支援者 (国費留学生) の立ち会いのもと、質問票の全項目について、企業の回答担当者 (多くの場合、董事長、すなわち、社長本人か、その側近) と解答方法や不明な点などについて、その場で直接、念入りに質疑応答を重ね、すべてクリアにした上で、回答は差し控えたいとされた項目を除き、細大漏らさず記入してもらった。さらに、残りの 44 社のうち、14 社は、2006 年 1~2 月に、業界団体の温州市服装商会に全面委託し、他の 30 社については、前述と同じ中国人研究支援者が 2006 年 8 月 13 ~18 日に、現地で各社の責任者と直接会ってインタビュー形式の質問票記入調査を実施した。一般に中国において、公表、あるいは、研究目的のために収集されたデータ

<sup>4</sup> 温州市服装商会のメンバー企業は、温州のアパレル企業のサンプルとして、次の特徴を備えている。温州市服装商会は 1994 年 3 月に設立された民間組織で、温州のアパレル企業約 2500 社のうち、1100 社がメンバーである。温州のアパレル企業の約 44%をカバーしているが、メンバー企業の規模を見ると、中規模以上の企業が大半である。温州のアパレル企業で、年間生産高 500 万元以上の企業の約 80%はメンバーであるが、それ以下の中小・零細企業はほとんど入会していない。このような属性も、本書で分析した「在外」温州人経営の比較的小規模ないし中規模の企業の平均像とは異なるため、創業期に関する一部のデータを除くと、同じレベルでの比較は困難である。

<sup>5</sup> 本論の分析は、これらの 48 社分の調査回答結果に基づくが、項目によって若干の欠損があるため、分析結果において必ずしも n 数が 48 になるとは限らない。



等の信頼性については、他の先進諸国にはあまり見られない種々の問題が付随することが多いが、時間と諸資源がかかったとはいえ、このように確実な調査票への記入と回収方法によって、リーズナブルな信頼性を担保することができたといえよう<sup>6</sup>。

では、質問票調査の対象企業の属性を具体的に示そう<sup>7</sup>。表1は、調査対象企業の主な生

---

<sup>6</sup> なお、一般に中国政府等が公表する統計データの信頼性を疑問視する声は少なくない。2000年代前半以降、GDP（国内総生産）統計の信頼性を巡る激しい論争が、国内外の専門家によって繰り返されてきた。例えば、Rawski（2001）は、中国政府が公表するGDP成長率がエネルギーの消費量や工業生産の伸びなどに比べて異常に高いことを指摘し、小島（2003）は、GDP成長率の中央と地方との乖離などを疑問視した。中国では、先進諸国に比べて、調査の方法や捕捉範囲などが十分に整備されていないという課題に加えて、政治的バイアスも決して小さくない。経済成長こそが優先的な政治課題でもあり、経済成長の実績が役人の出世に大きく響くことから、県級、市級、省級の各レベルで、地方政府による統計数字の水増しが常態化していることも指摘される。

例えば、中国の統計データの信頼性を多面的に分析した田中（2001）も、鉄鋼増産目標を実現するために、農機具や医療器具まで粗悪な鉄に化けさせた「大躍進」の悲劇を引き合いに出しながら、高い数値さえ報告すれば模範地区や模範幹部として顕彰される中国の長年の風潮が、過大報告や虚偽報告を常態化させていると批判する。田中はまた、中央政府が発表するGDP成長率に対しても、3つの側面から疑問を呈している。第1は、当該年の経済活動がまだ終了していない12月段階で、GDP成長率の速報値が発表されること、第2に、その速報値と翌年の2月から3月にかけて発表される確報値とが常に一致していること、第3に、いったん確定されたはずのGDP成長率が、「統計年鑑」に収録される時点で再び、こっそりと改訂されていることである。田中は、中国の統計数値は、突然、過去に遡って改訂されたり、あるいはまた、忽然と、集計方法が変更されたりするため、その連続性がしばしば問題視されることも指摘している。

さらに、企業の売上高や犯罪数などのデータでも「歪み」は多く、2008年だけで、全国で取り調べ・処罰された統計違法事件は1万7300件に達し、中央政府は統計データの信頼性を高めるため、2009年6月、中華人民共和国統計法を改正した。統計資料を偽造し改ざんした個人や組織には厳罰で対処するとしている（「改正『中華人民共和国統計法』」中国通信社の2009年6月27日記事による<http://www.china-news.co.jp/node/46859>、2012年7月20日アクセス）。

一方、研究者が独自に質問票調査を実施する場合も、データの信頼性を担保することは容易ではない。先進諸国では選択肢の1つである「郵送調査法」（調査票を対象者に郵送して記入後、返送してもらう）や「留め置き調査法」（対象者に調査票を配布し、調査員が後日、直接回収する）も、中国ではまず使えない。2006年3月に私たちが出会ったイタリア中部の大学に勤めるイタリア人研究者は、中国の業界団体に依頼して広東省の中国企業を対象にした質問票調査を実施したが、返送されてきた調査票を見ると、その半数近くが同じかすれ具合のボールペンを使い、同一筆跡で、全く同じ数値が記入されていたため、同一人物がまとめて回答したとしか考えられず、愕然としたという。しかも、その調査票の配布と回収は、中国側の地元政府と地元大学、および、イタリア側のカウンターパートとの間で合意された、正式な共同研究プロジェクトの一環として実施されたものであった！

外国人研究者だけでなく、中国人研究者にとってもハードルは高く、中国最高峰の高等教育機関である北京大学の研究室でさえ、信頼できるデータの入手は困難を極めている。例えば、同大学の経済地理学教室の王緝慈教授は、「1998年に、温州市で企業への質問票記入調査を実施したが、50社の目標に対して10社足らずしか集められず、回収した調査票の信頼性も低かった」と証言する。大学院生らが、結構な手土産持参で企業を直接訪問し、インタビューしながら調査票を埋めていく「訪問面接法」を試みたが、別途、金を要求されることもあり、費用と時間を要する割には、まともなデータが得られず、結局、途中で断念せざるをえなかったという。

政府提供のデータであっても、それらがせいぜい実態を把握しているのは一部の“スター企業”に限られるため、そこに含まれるその他の企業に関しては、作為データである懸念が払拭しきれない。中国において、比較的信頼性の高い質問票調査を行いたい中国人研究者に残されたほぼ唯一の方法は、地元政府や共産党の全面支援を得た上で、共産党管轄下の「党校」が実施する形式の調査に参加させてもらうことだという。なぜなら、そこには強制力が加わるからである。とはいえ、そうした場合、研究者としての独立性が失われるばかりでなく、やはり、回答もしくは回収する側において、上述のような、同一人物による作為データが相当数紛れ込む可能性を排除することは難しいという（2005年11月4日の北京大学での王緝慈教授およびその指導の下で実際に質問票記入調査を実施した大学院生へのインタビューによる）。

<sup>7</sup> 中国・温州のアパレル企業への質問票調査の詳細（単純集計）は、辻田・西口（2008）を参照されたい。

産品目を示す。男性用スーツをメインとする企業が 30.2%と最も多く、次いで男性用カジュアル服の 23.3%が続く。さらに、男性用と女性用のカジュアル服の生産者が 16.3%、男性用のスーツとカジュアル服の生産者が 11.6%である。温州のアパレル業界は、男性用スーツとカジュアル服が 2 大勢力とされるが、本調査企業でもその傾向が認められる。

**表 1 調査対象企業の主な生産品目** **n=43**

業種	企業数	構成比 (%)
男性用スーツ	13	30.2
男性用カジュアル服	10	23.3
男性用・女性用カジュアル服	7	16.3
男性用スーツと男性用カジュアル服	5	11.6
女性用カジュアル服	2	4.7
女性用流行服	2	4.7
メリヤス下着	1	2.3
その他	3	7.0

注：四捨五入により、%の計は必ずしも 100.0%にならない。

次に企業規模を示す表 2 によると、従業員数「300～499 人」が 34.8%、次いで「200～299 人」が 28.3%となっている。つまり、従業員数で「200 人以上 500 人未満」の企業が全体の 63.1%を占める。また、従業員数が「500 人以上」の企業が計 17.3%あり、そのうち 4.3%を占める 2 社は 2000 人以上である。他方、従業員数「100 人未満」は計 5 社で全体の 10.8%にすぎない。

**表 2 調査対象企業の従業員数分布** **n=46**

従業員数 (2005 年時点)	企業数	構成比 (%)
9 人以下	0	0.0
10～49 人	3	6.5
50～99 人	2	4.3
100～199 人	4	8.7
200～299 人	13	28.3
300～499 人	16	34.8
500～799 人	2	4.3
800～1199 人	1	2.2
1200～1999 人	3	6.5
2000 人以上	2	4.3

注：四捨五入により、%の計は必ずしも 100.0%にならない。

また、表 3 は、調査対象企業の設立時期を示す。1991 年から 2000 年にかけて設立された企業が、回答企業の 82.6%に達する。温州の民営中小企業が急成長を遂げたこの時期に、今回の調査企業の大多数が誕生していたことがわかる。

表 3 調査対象企業の設立時期 n=46

設立時期	企業数	構成比 (%)
1980 年以前	1	2.2
1981～1985 年	1	2.2
1986～1990 年	3	6.5
1991～1995 年	18	39.1
1996～2000 年	20	43.5
2001 年以降	3	6.5

ただし、この設立時期については少し注意を要する。温州のアパレル業界では、1990 年代に存続発展のための合併が相次いだ。例えば、温州最大手のアパレル企業である「報喜鳥」や「庄吉」はともに 1996 年に、独立企業数社による集団化によって誕生した。本論の調査対象企業にも、1990 年代に、合併や買収等によって新たに誕生した企業が少なからず含まれている。例えば、女性カジュアル服の温州市迪奈尔（ディナイアル）服飾有限公司は、2000 年に 2 社の合併により誕生した<sup>8</sup>。また、下着の温州市北极新秀（ベイジシンシュウ）服飾有限公司は、（インタビュー時における）現総経理が、経営不振の既存企業を同郷の友人から買収して 1998 年に設立された<sup>9</sup>。そうした事情により、表 3 は、調査対象企業が、こうした集団化、合併、買収等によって出現した場合は、各々の前身の「創業」時期ではなく、合体した企業の「設立」時期を示しており、通常の意味での創業時期と必ずしも一致しているわけではない。とはいえ、いずれにせよ 1990 年代に合併等によって出現した今日の大手アパレル企業の前身は、まだ中国の民間アパレルマーケット自体が小規模だったこともあって、その影響力はそれほど大きくなかったと推測される。

以上をまとめると、今回の調査対象企業は、そのほとんどが 1990 年代に設立されており、地元では従業員規模、販売額規模ともに相対的に大きな企業で、かつ、その業種は男性用スーツおよびカジュアル服が中心である。

## 創業者の属性

### 創業形態

次に、誰がどのような形で創業したかを見ておこう。

表 4 から、単独ではなく、複数の者による創業が圧倒的多数を占めていることがわかる。なかでも、創業者 2 名のケースが最も多く、全体の 60.9%を占めている。

<sup>8</sup> 2006 年 1 月 11 日の温州市迪奈尔服飾有限公司でのインタビューによる。

<sup>9</sup> 2006 年 1 月 11 日の温州市北极新秀服飾有限公司でのインタビューによる。

**表 4 創業者の数** **n=46**

創業者の数	企業数	構成比 (%)
1 人	9	19.6
2 人	28	60.9
3 人	7	15.2
4 人	1	2.2
5 人	1	2.2

注：四捨五入により、%の計は必ずしも 100.0%にならない。

さらに、その創業仲間の関係を見ると、家族・親戚が目立つ。表 5 は、最年長の創業者と他の創業者との関係をまとめたものである。例えば、長男が最年長で、次男および長女の夫と 3 人で創業した企業の場合は、「夫婦・父母・兄弟姉妹・子女」に 1、「親戚（兄弟姉妹の配偶者を含む）」に 1 をカウントした。表 5 では、「夫婦・父母・兄弟姉妹・子女」が 44.4%で最も多く、「親戚」の 33.3%が続く。同郷のよしみ関連も計 19.5%ある。他方、家族・親族でも、同郷でもない創業相手は、わずか 1 件、2.8%しかない。

**表 5 創業者同士の関係** **n=30**

最年長の創業者から見た他の創業者との関係	件数	構成比 (%)
夫婦・父母・兄弟姉妹・子女	16	44.4
親戚（兄弟姉妹の配偶者を含む）	12	33.3
同郷で同窓／同郷で同業	2	5.6
単なる同郷	5	13.9
同郷以外の知人・友人	1	2.8

注：創業者 2 名以上の企業 37 社のうち 30 社が回答。「関係」件数には重複含む。

温州人なら必ず経営者を目指すといわれるほど、彼らの起業家精神は旺盛だが、温州のアップル企業では、血縁や同郷縁を頼る仲間が協力し合って創業する傾向が著しく強いことがわかる。日本でよく見られる、勤務先の同僚や上司、あるいは、取引先関係者といった同業者との創業はほとんどなかった。こうした事実は、後述するように、回答者の過半数が、もともと行商のような生業的な個人事業主であったことと、密接に関係していると推察される。

### 創業者の年齢と職業経験

創業者の 2006 年調査時の年齢分布は、表 6 の通りである。創業者が複数の企業では、最年長者の年齢を用いた。「31～40 歳」および「41～50 歳」がそれぞれ 37.8%で最も多い。先に見たように、調査対象企業の大半が 1991～2000 年の間に誕生しているので、設立時の年齢は、調査時よりも 10 歳前後若く、20～30 歳代と考えられる。

表 6 創業者の 2006 年現在の年齢分布

n=45

年齢（複数いる場合は最年長者の）	人数	構成比（%）
15～20 歳	0	0.0
21～30 歳	0	0.0
31～40 歳	17	37.8
41～50 歳	17	37.8
51 歳以上	11	24.4

また、表 7 で、創業以前の職業を見ると、「個人事業主」が 54.8%で、過半数を占めた。この事実は、温州企業の多くが、個人経営の製品販売業者などからスタートしているという先行研究や、私たちの聞き取り調査結果とも符号している。例えば、下着の温州市北极新秀服飾有限公司の創業者は、1988～1996 年の間、ミシン販売に従事していた。また、男性用スーツの喬頓（チャオダン）服飾企業有限公司の創業者 4 人は、いずれも樂清県の貧しい農村地域の出身で、北京を拠点に、生地や洋服等の卸売と小売で生計を立てていた。

他方、「軍人」が 7.1%、「国営企業勤務」が 19.0%を占める。中国では一般に、軍や国営企業の経験者が、その人脈を活用してビジネスを展開する事例が見られるが、限られたデータとはいえ、温州の民営企業でも、両者を加算すると 26.1%になり、そうしたケースが少なくないことが示された。

表 7 創業者の創業以前の職業

n=42

職業（複数いる場合は最年長者の）	人数	構成比（%）
農民	2	4.8
公務員	1	2.4
軍人	3	7.1
国営企業勤務	8	19.0
民営企業勤務	4	9.5
個人事業主	23	54.8
その他	1	2.4

### 創業者の離郷（外出）経験

さらに、創業者の流動性を把握するため、1 カ月以上連続してビジネスのために故郷を離れた経験があるかどうかを尋ねた。その結果は表 8 の通りである。回答した創業者のうち、78.6%には、1 カ月以上にわたる「離郷（外出）経験」があった。時期について特定しなかったため、創業の前か後かは不明であるが、限定的な証拠とはいえ、しばしば言及される温州人の高い流動性を裏付ける結果となった。

**表 8 創業者の離郷経験** **n=42**

離郷経験	人数	構成比 (%)
あり	33	78.6
なし	9	21.4

さらに、そうした「離郷経験」が、自らのビジネス活動にどのような影響を与えているかを問い、表 9 の結果を得た。熱心にも、「離郷経験あり」の 33 人 (33 社) すべてが回答を寄せた。しかも、「非常に役立っている」が 87.9%と圧倒的多数を占め、「少し役立っている」9.1%を合わせると、ほぼ全員 (全社) が「役立っている」という高い評価を下した。

**表 9 離郷経験のビジネスへの貢献度** **n=33**

貢献度	人数	構成比 (%)
非常に役立っている	29	87.9
少し役立っている	3	9.1
どちらともいえない	1	3.0
あまり役立っていない	0	0.0
全く役立っていない	0	0.0

では、「離郷経験」はどのような形で、ビジネス活動に貢献しているのだろうか。この点については「市場情報」、「経営ノウハウや技術の蓄積」、「創業機会の発見」、「販売面」、「創業資金の蓄積」、「原材料・商品の調達面」、「その他」に分類して訊いた。表 10 が示す通り、「市場情報」に関して有用とする企業は 64.5%で最も多く、「経営ノウハウや技術の蓄積」58.1%、「創業機会の発見」51.6%が続いた。

**表 10 離郷経験が役立った側面** **n=31**

役立った側面	企業数	回答企業に占める比率 (%)
市場情報	20	64.5
経営ノウハウや技術の蓄積	18	58.1
創業機会の発見	16	51.6
販売面	15	48.4
創業資金の蓄積	11	35.5
原材料・商品の調達面	6	19.4
その他	2	6.5

注：役立っていると回答した企業 32 社のうち 31 社が回答 (複数回答)。

こうした結果から、「離郷」(外出) が「市場情報」収集の有力なルートになっていることが知れる。また、「離郷」は、「経営ノウハウや技術」、「創業資金」といった経営資源の蓄積面や「創業機会の発見」といった探索の側面も併せ持っている。本書では、「アルバイトをしながら、企業家として独立するための資金やノウハウを蓄えつつ、ビジネスチャンスを探

していた」という温州人企業家のライフヒストリーを繰り返し紹介してきたが、表 10 は、在温州のアパレル企業のトップにおいても、まさにそうした傾向を支持する結果となった。

先の創業形態を扱った節（表 4 と表 5）で、典型的には 2 名程度の血縁者かせいぜい同郷者が、そして、ほぼそうした近しい関係者のみ（計 97.2%）で創業する実態が明らかになったが、このような温州人コミュニティの強い凝集性が確認される一方で、回答した企業家たちの約 8 割が離郷経験者でもあり、そのうち約 9 割は「離郷経験が自分のビジネスに非常に役立っている」と回答している事実から、次のような構図が浮かび上がってくる。

つまり、彼らの地元社会が、基本的には「高・結束型」で外部に対して閉鎖的であるにも関わらず、離郷という果敢なリワイヤリング行為によって、地元に残っていたのでは決して知り得なかったであろう市場・経営・技術・創業機会・販売・創業資金などについて冗長性のない情報を獲得し、自らの創業を果たしているという構図である。そのため、彼らのコミュニティでは、高いクラスター係数とネットワーク全体の短い経路（ショート・パス・レングス）が併存しており、著しく情報伝達特性がよいため、そうした遠くの情報を素早く有効に活かすネットワーク・トポロジー（つながり構造）が、ごく自然な形で整備されているであろうことが、こうしたデータから推定される。そして、そのような属性のネットワークに人々が埋め込まれているという事実は、恐らくそれだけで、勤勉さや教育レベルといった構成員個人に属するヒューマン・キャピタルの総和といった次元を超えて、コミュニティ全体の振る舞いや、経済的パフォーマンスのレベルを歴然と向上させ、そうした属性を欠く別のコミュニティと比較して、競争優位に立たせているであろうことは想像に難くない。

ただし、「離郷経験者」という括りには留意すべき点がある。私たちが長年にわたって追究してきた海外在住の温州人企業家の分析から明らかなように、一言で離郷経験者といっても、その内実はさまざまであった。知人が 1 人もいない地域や都市に勇敢に飛び出していった者もいれば、先に離郷した家族や親戚、知人を頼って故郷を離れた者もいた。そして、各人の個人的資質、つまり、保有するヒューマン・キャピタルの程度に応じて、見かけ上、似通った「離郷」体験から得られる利得も、千差万別であった。つまり、故郷を離れるというリワイヤリング行為によって得られる情報の量と質、さらに、その累積的な学習効果と応用可能性は、各タイプの間で相当異なると想定できる。それにもかかわらず、少なくとも統計上は、比較的「血縁」や「同郷縁」に頼らない離郷者と、これらの「縁」に強く依存して故郷を後にする者が、一様に「離郷経験者」に含まれるのであり、便宜上そうならざるを得ない<sup>10</sup>。

では、在温州アパレル企業家の間で、どのような形で離郷経験が活かされているのかを、聞き取り調査をもとに具体的に紹介しよう。例えば、女性用ファッション服の温州市迪奈尔

---

<sup>10</sup> 後述のクラスター分析による類型化で説明するように、在温州アパレル企業の各創業者の「離郷経験」において、「自社ブランド型企業」も「地元密着型下請」も、集計上、同程度に高いレスポンスを示していることが注目される。

(ディナイアル) 服飾有限公司の創業者の1人は、1962年生まれ的女性で、フランスとイタリアでデザインを学んだ<sup>11</sup>。彼女は、中学卒業後、温州でオーダーメイドの洋服店をオープンしたが、1991～1996年の間、渡欧し、デザイン力を磨いている。同社は、調査時点で、自社ブランド製品のみを生産・販売しており、相手先ブランドによるOEM生産はない。2000～2005年の間に、従業員数は約100人から約400人に、年間販売高も、本研究で用いた質問票の分類によると「500万～1000万元未満」から「8000万～1億2000万元未満」に急増した<sup>12</sup>。業績は順調に伸びており、離郷し欧州で得た「経営ノウハウや技術の蓄積」が活かされたケースといえよう。

また、先に紹介した男性用スーツの喬頓服飾企業有限公司の創業者4人は、創業前、北京を拠点に、生地や洋服等の卸売と小売で生計を立てていたが、「温州から離れていた10年間で、資金、経験、情報の蓄積をした」という<sup>13</sup>。1996年の創業当初は、貸し工場で従業員も100人不足だったが、1997年に本社工場を建設した。従業員数は調査時の2006年で1300人を超えている。生産高も創業時は500万元以下だったが、2003年に2.2億元、2004年に4.8億元、2005年に6.7億元と急成長を続けている。同社の場合は、創業者が生地の販売経験を持っていることから、子会社で生地の開発、販売も手がけている。

このように、在温州アパレル企業家の離郷経験は、創業時において、さらに、その後の企業経営において、極めて重要な役割を果たしていることが一再ならず確認された。もっとも、離郷経験が、創業や企業発展にとって必須というわけではない。紳士服の浙江奥奔妮(アオベンニイ)服飾有限公司の創業者は、創業直前まで、温州市第二烟糖零售公司という国営企業の副経理だった<sup>14</sup>。下着の温州市北极新秀(ベイジシンシュウ)服飾有限公司は、温州市瓯海区衛生局の元役人が、経営不振の企業を、友人から買収して設立した<sup>15</sup>。先にも触れたが、国営企業や公務員などの経験者が、その人脈を活用してビジネスを展開する事例も少なくない。つまり、こうした「経歴上の」リワイヤリングもまた、創業に活かされるのである。

## 企業その他組織との関係性

次に、温州アパレル企業の生産・販売体制における他組織との関係を検討しよう。生産・販売体制に関する質問は、本論の質問票調査で、最も回答を得にくかった<sup>16</sup>。実態をどの程

<sup>11</sup> 2006年1月11日の温州市迪奈尔服飾有限公司でのインタビューによる。

<sup>12</sup> 言うまでもなく、多くの企業にとって、販売額等に関する質問は最もデリケートなものであるため、私たちの質問票記入方式によるフィールド調査でも、こうした「一定枠の選択」という、無難で確立された設問方式に従った。ただし、本書の他の箇所でも見られるように、回答者がピンポイントで絶対額を回答したケースや、公表データから正確な数値を引用する場合などは、この限りではない。

<sup>13</sup> 2006年1月10日の喬頓服飾企業有限公司でのインタビューによる。

<sup>14</sup> 温州市服装商会発行の雑誌『温州服装』2005年第3期 pp. 114-115による。

<sup>15</sup> 2006年1月11日の温州市北极新秀服飾有限公司でのインタビューによる。

<sup>16</sup> その理由としては、多くの対象企業で、自社ブランド製品を販売しながら、国内外の大手アパレルメーカーや流通販売業者のためにOEM生産を手がけたり、男性用スーツだけでなく、カジュアル服にも乗り出したりと、事業内容が多岐にわたっているため、回答者が、自社の多彩な生産・販売体制を包括的に正確に記載することが困難だったことや、企業戦略とも絡むため、データの公表に消極的であったことなどが考えられる。



度捕捉できているかについては課題を残すが、温州市服装商会やアパレル企業へのヒアリングデータで補強しながら分析を加える。

## 販売形態

### 「OEM方式」と「特約販売店方式」の併用

まず、各企業がいかなる販売形態をとっているかを、相手先ブランドで生産する「OEM方式」と、自社ブランドを特約販売店経由で販売する「特約販売店」方式に大別して調べた。その結果は表 11 の通りである。OEM方式のみの企業は 11.1%、自社ブランド製品を扱う特約販売業者経由のみの企業は 16.7%にとどまり、OEM方式と特約販売店方式の併用が 72.2%と圧倒的に多かった。

表 11 販売形態

n=36

販売形態	企業数	構成比 (%)
OEMのみ	4	11.1
OEMと特約販売店の併用	26	72.2
特約販売店のみ	6	16.7

温州市服装商会によると、メンバー企業のうち、OEMを含む下請加工に従事する企業は全体の 60~70%を占める。これは、温州のアパレル企業の大半が自分ブランドを持つが、現実問題として、自社ブランドの生産・販売だけで存続できる企業は少なく、他企業のために下請加工もしているという意味である。このため、「下請加工企業」か「自社ブランド企業」という一刀両断的な分類は難しいという。男性用スーツの「報喜鳥」は、中国でも有数のブランド企業だが、OEMの顧客を 16 社以上抱えている。また、男性用スーツの「夏夢」は当初、自社ブランドの生産・販売だけだったが、イタリアの有力生地メーカーのゼニアとの合弁後、国際的に著名なブランドスーツを OEM 生産するようになった。実際、私たちの質問票調査でも、男性用スーツ企業 13 社のうち 11 社が、OEM 生産方式と特約販売店方式を併用しており、こうした聞き取り調査の結果と符合する。

## 顧客数

表 12 と表 13 に、OEM 顧客数および特約販売店数をまとめた。OEM 顧客の数は、2 極分化が見られ、「10 社以上」が 53.6%と過半数に達する一方で、「なし」が 14.6%、「1~3 社」は 19.5%である。また、特約販売店数も、「301 店以上」抱える企業が 22.0%に達する一方で、「なし」が 9.8%、「1~5 店」は 29.3%だった。ちなみに、特約販売店を「301 店以上」持つ企業 9 社のうち 4 社は、OEM の顧客数も「10 社以上」有する。両方式のいずれも大規模に展開している大企業が、一定数存在していることがわかる。

表 12 OEM 顧客数の分布 n=41

顧客数	企業数	構成比 (%)
なし	6	14.6
1～3 社	8	19.5
4～6 社	3	7.3
7～9 社	2	4.9
10～12 社	6	14.6
13～15 社	5	12.2
16 社以上	11	26.8

注：四捨五入により、%の計は必ずしも 100.0%にならない。

表 13 特約販売店数の分布 n=41

特約販売店数	企業数	構成比 (%)
なし	4	9.8
1～5	12	29.3
6～10	4	9.8
11～50	6	14.6
51～100	3	7.3
101～300	3	7.3
301 以上	9	22.0

注：四捨五入により、%の計は必ずしも 100.0%にならない。

### 長期安定的な取引関係

また、取引額の多い上位 3 顧客に限定して、取引開始時期を尋ねた。表 14 はその結果をまとめたもので、「2000～2001 年」に取引が始まった顧客数が 34 で最も多く、次いで「2002～2003 年」の 27、「1995～1999 年」の 22 だった。「2004 年以降」という顧客数はわずか 13 しかなかった。比較的長期にわたるつきあいが基本にあり、特に、取引金額の多い顧客ほど、その傾向が強いことが判明した。

とはいえ、主要顧客の顔ぶれは必ずしも固定的ではない。最も取引額の多い第 1 顧客では、「2001 年以前」から取引しているところが第 1 顧客全体の 78.4%を占めたが、取引額で 3 位の第 3 顧客ともなると「2002 年以降」に取引を開始した顧客数計 18 が、「2001 年以前」から取引している顧客数計 16 を上回っている。

表 14 主要 3 顧客との取引開始時期 n=37

取引開始時	第 1 顧客	第 2 顧客	第 3 顧客	計
1994 年以前	6	1	2	9
1995～1999 年	9	9	4	22
2000～2001 年	14	10	10	34
2002～2003 年	4	10	13	27
2004 年以降	4	4	5	13

注：表 14～17 および表 19～23 の回答の一部に欠損があるため、総計は必ずしも n 数の 3 倍とは一致しない。

## 血縁から同郷縁、そして、業縁へ

次に、表 15 で、各企業と主要顧客 3 社の経営者もしくは創業者の血縁・同郷縁関係を見てもみよう。多いのは、「同郷以外の友人・知人」(31.5%)、「その他」(30.6%)、「同郷の友人・知人」(25.0%) の順である。「その他」には、純粋なビジネス上のつきあいが含まれる。創業期においては、家族や親戚は、共同創業者としては重要な役割を担っていたが、もはや従業員数「200 人以上 500 人未満」の企業が 63.1%、「500 人以上」が計 17.3%、後者のうち 4.3%を占める 2 社は「2000 人以上」となり(表 2)、すでに主要顧客の相手先として、血縁者に依存する体制から概ね脱却していることが窺える。

**表 15 主要 3 顧客との経営者もしくは創業者の相互関係** **n=38**

関係性	件数	構成比 (%)
父母・兄弟姉妹・子女	4	3.7
親戚(兄弟姉妹の配偶者を含む)	10	9.3
同郷の友人・知人	27	25.0
同郷以外の友人・知人	34	31.5
その他(ビジネス上のつきあい等)	33	30.6

とはいえ、より詳細に検討すると、企業規模によって、主要顧客の傾向が若干異なることがわかる。表 16 は、売上高 3000 万元(2006 年の年間平均換算率 1 元=14.6 円換算で約 4 億 3800 万円)を境にして、主要顧客先との関係を分類したものである。予測されることだが、「売上高 3000 万元以上」の大企業では、家族や親戚を取引相手とするケースはわずか 2 件、3.4%しかなく、「同郷以外の友人・知人」(40.7%) および「その他(ビジネス上のつきあい等)」(32.2%) の割合が高くなっている。逆に、「売上高 3000 万元未満」になると、「父母・兄弟姉妹・子女」、「親戚(兄弟姉妹の配偶者を含む)」といった血縁者(26.1%)、ならびに、「同郷の友人・知人」(28.3%) の比重が増える。

**表 16 企業規模別にみた主要 3 顧客との経営者もしくは創業者の相互関係** **n=37**

関係性	売上高 3000 万元未満 (19 社)		売上高 3000 万元以上 (18 社)	
	件数	構成比 (%)	件数	構成比 (%)
父母・兄弟姉妹・子女	4	8.7	0	0.0
親戚(兄弟姉妹の配偶者を含む)	8	17.4	2	3.4
同郷の友人・知人	13	28.3	14	23.7
同郷以外の友人・知人	10	21.7	24	40.7
その他(ビジネス上のつきあい等)	11	23.9	19	32.2

注：回答企業数が 37 に減少しているのは、表 15 の回答企業のうち売上高未記入企業が 1 社あるため。

すなわち、一再ならず、企業規模が小さい時は、血縁と同郷縁に依存する傾向が認められるが、発展するにつれて、そうした縁故を超えた市場経済型の取引関係段階に達することが

浮き彫りになる。

とはいえ、表 16 が示すように、「売上高 3000 万元未満」の企業 19 社のうち、設立時期が明らかな 18 社を調べると、「1991～1995 年」の早い時期に誕生した企業が 8 社（有効回答数の 44.4%）あった。限られたサンプル数のため、一般的な帰結の導出は慎まなければならないが、少なくとも、このデータを見るかぎり、血縁や同郷縁に依存しすぎる在温州アパレル企業は、その後の発展（規模的拡大）が期待されにくい傾向が見て取れよう。

### 温州域外の顧客重視

表 17 の主要 3 顧客の立地場所を見ると、「浙江省外の中国国内」が 65.2%と約 3 分の 2 を占めている。今回の調査対象企業が、中小・零細企業が圧倒的に多い温州市の平均的な姿と比べると、相対的に大規模な企業となっており、その多様な商品ポートフォリオと全国的、国際的なマーケティング戦略を全うするため、購買能力の限られた市内企業よりも、域外企業からの仕事を受注する傾向が強いと考えられる<sup>17</sup>。

表 17 主要 3 顧客の立地場所 n=38

立地場所	件数	構成比 (%)
温州市	15	13.4
温州市外の浙江省内	14	12.5
浙江省外の中国国内	73	65.2
マカオ・香港・台湾	0	0.0
米国・カナダ	0	0.0
欧州	7	6.3
ロシア・ウクライナ	2	1.8
中東	1	0.9

注：四捨五入により、%の計は必ずしも 100.0%にならない。

「欧州」、「ロシア・ウクライナ」、「中東」といった海外からの受注も計 9.0%確認された。回答企業 38 社のうち、4 社が海外に主要顧客を持ち、そのうち、3 社は、主要 3 顧客すべてが海外であった。この 3 社の業種、規模、販売形態を見ると、全社ともカジュアル服で、2 社が従業員数 300～499 人規模、うち 1 社は OEM 生産のみ（相手先数 4～6 社を選択）、もう 1 社は特約販売店のみ（同 1～5 社を選択）の形態で、海外市場に参入していた。残り 1 社は従業員数 100～199 人規模で、OEM（同「1～3 社」を選択）と特約販売店（同 1～5 社を選択）の併用型であった。

<sup>17</sup> 主要 3 顧客の約 3 分の 2 が「浙江省外の中国国内」に立地していることもあり、全般的な傾向として、顧客との接触頻度はあまり高くない。36 社から 108 の顧客に関する回答を得たが、「年 4 回～月 1 回未満」の頻度でしか連絡を取り合わない顧客が 36.1%（108 社中 39 社）で最も多く、「年 1 回～年 4 回未満」の 34.3%（同 37 社）が続く。「週 2 回以上」と頻繁に接触している顧客はわずか 8.3%（同 9 社）にすぎず、それに準じる「月 1 回～週 2 回未満」も 15.7%（同 17 社）にとどまっている。地理的離散が接触頻度を減らす誘因となり、より抽象度の高い市場取引への傾斜を促す傾向が看取される。

ちなみに、海外に立地する 10 顧客のうち、経営者同士の関係が明らかな 8 顧客については、「同郷の友人・知人」が 5 顧客、「親戚（兄弟姉妹の配偶者を含む）」が 1 顧客であった。ということは、限られたデータとはいえ、海外に立地する顧客の大半は、離郷した温州人企業であると考えられ、こうした「輸出ビジネス」では、血縁や同郷縁を頼みの綱とする傾向が窺い知れる。つまり、本書でこれまで指摘してきた通り、空間的にはグローバルであるが、現実には、血縁と同郷縁に依拠した結束型ネットワークが展開されている一面が捕捉された。

## 生産形態

### サプライヤー数と購買外注比率

次に、生産体制における企業間関係を検討しておこう。初期の探索的な聞き取り調査を通して、購買と外注の区分について各社の理解や分類法に相当な開きがあり、比較検証可能なデータが得られにくいとの判断から、両者を合わせたサプライヤーの実態を調査した。表 18 はその結果を示す。サプライヤー数では、「1～10 社」が有効回答企業の 38.4%ある一方で、「41 社以上」も同 30.7%あり、かなり分散していることが確かめられた<sup>18</sup>。

表 18 サプライヤー数の分布 n=39

サプライヤーの数	企業数	構成比 (%)
1 ～ 5	5	12.8
6 ～ 10	10	25.6
11 ～ 20	6	15.4
21 ～ 40	6	15.4
41 ～ 70	5	12.8
71 ～100	2	5.1
101 以上	5	12.8

注：四捨五入により、%の計は必ずしも 100.0%にならない。

### 「服装完成品」を外部調達

また、調達金額が大きい主要サプライヤーの上位 3 社から、何を調達しているかを訊いた。表 19 を見ると、予測通り、「生地」が 47.4%で半数近くを占めた。次いで、「服装（衣服）完成品」（22.1%）、ネクタイや靴、ベルトなどを含む「付属品・飾り品等」（12.6%）が続いた。

ちなみに、買い手側の企業数でカウントすると、回答企業 36 社のうち、サプライヤー上

<sup>18</sup> 売上高に占める外注総額（原材料、委託加工、付属品等の総額）の割合については、23 社から回答が寄せられた。最も多かったのは「20～30%未満」（回答企業全体の 26.1%）で、「30～40%未満」と「40～50%未満」（いずれも同 21.7%）が続いた。さらに、「70～80%未満」、「80～90%未満」、「90～100%」を合わせた「70%以上」が同 17.4%ある一方で、「10～20%未満」が同 8.7%、「60～70%未満」は同 4.3%あり、この「外注率」でもバラツキが大きいことが知れた。なお、「0～10%未満」と「50～60%未満」はエントリーがなかった。

位 3 社からの供給品として、衣服完成品を挙げた企業は 11 社、30.6%あり、それらのサプライヤー上位 3 社を見ると、すべてが衣服完成品の調達先とする企業は 5 社、さらに、業種が明らかな 4 社では、そのすべてがカジュアル服（男性カジュアル専門 1、男女カジュアル 3 社）だった。限られたデータではあるが、温州のカジュアル服メーカーでは、衣服完成品を外注する顕著な傾向の一端が認められた。

**表 19 サプライヤー上位 3 社からの調達品** **n=36**

購買・外注内容	件数	構成比 (%)
生地	45	47.4
服装（衣服）完成品	21	22.1
付属品・飾り品等	12	12.6
縫製・裁断	7	7.4
その他（ファスナー・ボタン等）	10	10.5

#### 業縁ベースの長期安定的な取引関係

一方、顧客同様、サプライヤーとも長期安定的な関係にある。表 20 は、サプライヤーの上位 3 社との取引開始時期を示す。「1995～1999 年」に取引が始まったサプライヤーが最も多く 31、次いで、「2000～2001 年」の 27 となっている。

**表 20 サプライヤー上位 3 社との取引開始時期** **n=34**

購買・外注企業上位 3 社との取引開始時	第 1 顧客	第 2 顧客	第 3 顧客	計
1994 年以前	3	1	2	6
1995～1999 年	15	9	7	31
2000～2001 年	10	9	8	27
2002～2003 年	4	7	5	16
2004 年以降	2	1	4	7

さらに、表 21 が示す、各買い手側企業とサプライヤー上位 3 社の、創業者もしくは経営者同士の関係では、「その他」（32.9%）、「同郷以外の友人・知人」（29.3%）、「同郷の友人・知人」（24.4%）の順となっている。表 5 で観察した買い手側企業内の創業者同士の関係に比べると、サプライヤーの創業者や経営者との関係が、「業縁」中心となることは大方予想通りであり、この活動領域においては「非」血縁・同郷縁のビジネスライクな取引が 62.2%を占めることは、後述するサプライヤー上位 3 社の立地場所の半数以上が、温州市以外であること（表 22）と合わせて考察すると、驚くには値しない。

表 21 サプライヤー上位 3 社との経営者もしくは創業者の相互関係 n=34

関係性	件数	構成比 (%)
父母・兄弟姉妹・子女	2	2.4
親戚（兄弟姉妹の配偶者を含む）	9	11.0
同郷の友人・知人	20	24.4
同郷以外の友人・知人	24	29.3
その他	27	32.9

#### 域内で完結しないサプライチェーン

次に、主要サプライヤーの立地場所を表 22 に示す。「温州市内」に立地するサプライヤーは全体の 44.3%を占め、地元企業との緊密なつきあいが窺える一方、「温州市以外の浙江省」（19.6%）と「浙江省以外の中国」（33.0%）を合わせると 52.6%で過半数となり、広範囲にわたるサプライチェーンの存在が浮き彫りになった<sup>19</sup>。

表 22 サプライヤー上位 3 社の立地場所 n=34

立地場所	件数	構成比 (%)
同一郷鎮	3	3.1
郷鎮の異なる同一県区	8	8.2
県区の異なる温州市内	32	33.0
温州市以外の浙江省	19	19.6
浙江省以外の中国	32	33.0
海外	3	3.1

さらに、サプライヤーの立地場所と調達品目との関係をまとめたのが表 23 である。この中で際立つのが、「服装（衣服）完成品」の外注先であるサプライヤーの立地場所である。温州市内に多くのアパレル企業が集積しているにもかかわらず、今回の調査対象のうち衣服完成品を外注する企業の 7 割強は、浙江省以外の中国もしくは海外に立地する企業に発注していた。限定的な証拠とはいえ、先の知見、ならびに、インタビュー時の証言と併せて考慮すると、カジュアル服の完成品外注に関するかぎり、浙江省以外の諸資源の利用可能性が強く意識されていることが示唆される。

<sup>19</sup> サプライヤーの立地場所と呼応するかのように、接触頻度もバラツキが大きい。33 社が回答した 81 のサプライヤーに関していえば、「月 1 回～週 2 回未満」（32.1%、81 社中 26 社）が全体の約 3 分の 1 を占め、これに「週 2 回以上」（18.5%、同 15 社）を加算すると、「月 1 回以上」が過半数を占めた。他方、年に数回しか連絡を取らない「年 1 回～年 4 回未満」（23.5%、同 19 社）も 4 分の 1 近くに達している。

表 23 調達品目とサプライヤー立地場所の関係 (件数)

n=34

購買・外注内容	温州市内	温州市以外の浙江省内	浙江省以外の中国	海外	計
生地	22	14	9	0	45
縫製・裁断	2	1	4	0	7
服装（衣服）完成品	6	1	11	3	21
付属品・飾り品等	5	3	4	0	12
その他（ファスナー・ボタン等）	6	0	4	0	10

これまでの集計結果から、温州のアパレル企業の取引形態は一様ではなくかなり複雑であると推察されるが、その実態はどうなっているのだろうか。いくつかの具体的事例で検証しておこう。

男性用スーツの喬頓服飾企業有限公司は 1996 年創業の比較的若い企業であるが、売上高「5 億～10 億元未満」の大企業に属する。従業員は 1300 人で、男性用スーツやカジュアル服を「Jodoll」ブランドで統一展開している。スーツは 1 着 2000～3000 元（2006 年の年間平均換算率 1 元＝14.6 円換算で約 29200～43800 円）の中級レベルで、顧客は、Jodoll ブランドを扱う約 400 の特約販売店と、英国やフランス、日本などの OEM 委託企業である。

スーツは内製が基本である。外注するのは、カジュアル服のみで、7～8 社のサプライヤーは、いずれも温州市以外の浙江省や福建省に立地している。相手から売り込みがあり、技術力や経営管理能力などを総合的に判断して、取引を開始した。このほか、革靴やポーチ、ネクタイなどの小物も外注している。いずれも生地とデザインを指定しての完成品外注で、委託先は 10 数社にのぼる。

「Fapai」ブランドで知られる男性用スーツ大手の法派集団も、スーツは一切外注せず、カジュアル服や小物だけを、温州市内や広東省の深圳市、中山市などの企業に完成品外注している。

他方、温州市服装商会によれば、自社ブランド品を販売するメーカーで、自前の生産拠点を一切もたない「虚擬経営」（ファブレス）企業が、温州に 100 社以上存在する。「虚擬経営」企業とは、他人の経営資源を活用して自社のブランド製品を販売する企業を指し、よく知られているのは、カジュアル服大手の森馬（センマ）や美特斯邦威（メイタンバンウェイ）である。

そうした「虚擬経営」企業の加工外注先の多くは、広東省中山市などにある。中山市は、カジュアル素材の一大産地で、カジュアル服の加工企業も多数集積している。温州市内にも、スーツ加工企業が 1100 社程度あるが、スーツとカジュアル服では、生産関連の設備や工程、技術などが大きく違い、転用が難しいため、カジュアル服の多くは域外外注となっている。

「森馬」等が誕生した 1990 年代半ば、中国のスーツ市場は活況を呈し、温州のスーツ加工企業は新たな設備を導入して、カジュアル服に転じる必要はなかった。そのため、「森馬」



や「美特斯邦威」は、広東省中山市などの企業に、カジュアル服の完成品を外注することになったという。そうした経緯により、温州市服装商会は、加工費として毎年約 10 億元が、温州市以外の浙江省や広東省などに流れていると推定している。

こうして見てくると、男性用スーツは、少なくとも大手メーカーでは内製が基本となっており、他方、カジュアル服は、広東省や福建省などにあるカジュアル服の一大産地が利用されていることがわかる。

## 政府および党組織との関係

最後に、中国企業には欠かせない、政府や共産党との関係を調べた。歴史的に温州経済は、旺盛な民間活力のみによって急成長を遂げてきたが、そうした民営企業は近年、政府や共産党といかなる関係を構築しているのだろうか。表 24 は、社内に共産党組織が設置されているかどうかを示したものである。回答企業 37 社のうち約半数の 18 社が党組織を 1995 年以降に設立していた<sup>20</sup>。党組織の設置は企業規模が大きくなるほど増加し、「従業員 500 人以上」の企業では、8 社すべてが社内党組織を保有していた。限られたデータとはいえ、中国においては、民間セクターの自立志向が著しい温州でさえ、一定規模以上の成長を希求する場合、こうした共産党組織の取り込みが避けて通れない問題となることが示唆される（詳細は安室 2003 を参照）。

表 24 社内共産党組織の有無 n=37

社内共産党組織	企業数	構成比 (%)
あり	18	48.6
なし	19	51.4

次に、そうした「取り込み」（もしくは、「従属」）状況を人脈的に捕捉するため、社内共産党組織の書記長の出自を表 25 にまとめた。「元政府官僚」と「元政府職員」を合わせて全体の 38.9%を占め、元国有企業や元事業単位の共産党組織幹部の合算も 22.3%あった。つまり、計 61.2%を占めるこれらの政府や共産党組織幹部らによる民営企業への「天下り」は、政府や共産党が、一定規模以上の民営企業と緊密な関係にあることを強く示唆している。

<sup>20</sup> 社内に党組織「あり」と回答した企業 18 社に、その設立時期を尋ねたところ、「1995～1999 年」（回答企業の 33.3%）、「2000～2001 年」（同 27.8%）、「2002～2003 年」（同 27.8%）、「2004 年以降」（同 11.1%）となった。温州人の政治に対する関心はすこぶる高い。彼らは、ビジネスの発展にあたり、政治動向を的確につかむことの重要性を熟知しているようである。温州の地元紙がかつて温州企業を対象に実施した調査で、経営者の 90%以上が政治に関心を持ち、60%は政策に合わせてなんらかのビジネスを開始、もしくは、撤退した経験があるとする興味深い結果が出た（郭・張 2012、p. 133）。

表 25 社内共産党書記長の出自

n=18

出身母体	企業数	構成比 (%)
元政府官僚	6	33.3
元政府職員	1	5.6
元国有企業共産党組織幹部	1	5.6
元事業単位共産党組織幹部	3	16.7
企業内生え抜き	6	33.3
その他	1	5.6

注：四捨五入により、%の計は必ずしも 100.0%にならない。

他方、全体の 33.3%を占める「企業内生え抜き」の、特に対外折衝力に関する詳細は不明だが、2007 年秋の中国共産党第 17 回大会では、民営企業経営者が党員代表として多数登場して話題を集めたことは注目されよう。経営者でかつ共産党幹部という動きは確実に広がっており、「企業内生え抜き」には、そうしたケースも含まれると想定される。

温州の民営企業と共産党の関係を、ある男性用スーツ大手企業の党組織書記は、次のように説明する。「温州の民営企業の多くが、共産党組織を社内に設立し、温州市や共産党組織の幹部を招聘しているのは、彼らとよい関係を築きたいからなんです。温州の企業経営者は、どうやって役に立つ政策情報を得て、いかに活用するかを常に考えます。市政府は、われわれよりも、中央政府の政策動向について情報を得やすい立場なので、特に招聘幹部が社内にいる場合、適時によりアドバイスをくれます。それで利益をあげた企業は、市政府にたっぷり税金を払って恩返しをするんです」

中国共産党中央組織部の統計データによると、2007 年 6 月末現在、全国の非公有制企業の共産党員は 318 万 4000 人で、全党員数（7336 万 3000 人）の 4.3%を占めている<sup>21</sup>。非公有制企業の共産党員は、2002 年から 5 年間で 169 万人も増加しており、その急増ぶりが際立つ。民営企業にとっては、企業内に党組織や党員を内包することで、中国共産党との太いパイプが生まれ、人材、物資、原資、情報などを引き出すことが容易になるからであろう。

結局、規模拡大を志向する温州人企業もこうやって、政府や党と持ちつ持たれつの関係性の中で、ビジネスを展開してきたといえよう。

以上、限られたサンプル数とはいえ、集計における信頼性と一貫性を的確に担保した上で、温州市服装商会のすべての理事企業を対象に実施した独自の質問票調査によって、温州アパレル産業の実像の一端が捕捉された。その結果、温州のアパレル企業では、歴史的には、製品販売業者（行商）などを通じて、経営ノウハウや創業資金といった経営資源を蓄積し、創業機会を見出した企業家が、家族や親戚と創業するケースが顕著に見受けられた。また、多くの企業が、相手先ブランドで生産する「OEM 方式」と、自社ブランドを特約販売店経由で販売する「特約販売店」方式を併用し、企業規模が小さいうちは、販売先、サプライヤ

<sup>21</sup> 『人民網』の 2007 年 10 月 9 日記事による (<http://j.people.com.cn>、2007 年 12 月 3 日アクセス)。

一同にも、同郷縁に依存する傾向が認められたが、企業の発展とともに、非温州人から受注し、また、非温州人に発注する、業縁ベースの市場取引を展開していた。さらに、商品によってビジネスモデルが異なり、男性用スーツの大手は内製を基本とする一方、カジュアル服の大手はファブレスが多く、広東省や福建省などにあるカジュアル服の一大産地を活用していることが確認された。

## クラスター分析によるアパレル企業の類型化

これまで見てきたように、2000年代半ばの温州アパレル産業には、相手先ブランドで生産する「OEM方式」と自社ブランドを特約販売店経由で販売する「特約販売店」方式、内製主体の男性用大手スーツメーカーとファブレスを基本とする大手カジュアル服メーカーなど、様々なビジネスモデルが併存し、その多様性が温州アパレル産業の際立つ特徴であった。そこで、私たちは、温州のアパレル企業に対して、Ward法による階層的クラスター分析を実施し、その類型化を試みた。その手順、定義と結果の詳細は、下記の通りである<sup>22</sup>。

### 企業の関係構築能力の指標

質問票調査で得た温州アパレル企業を分析するにあたり、各企業の取引等における関係構築能力の多様性に注目して、その代理変数として、次の11項目を具体的な指標として用いた。すなわち、(1) 創業仲間の非同郷度、(2) 離郷経験、(ここまでは「過去の」、次からは「現在の」指標である) (3) 顧客(OEM)の数、(4) 顧客(特約販売店)の数、(5) 顧客(OEMもしくは特約販売店)との非血縁・地縁的距離、(6) 顧客(同)との物理的距離(立地場所)、(7) 顧客(同)との非接触頻度、(8) サプライヤーの数、(9) サプライヤーとの非血縁・地縁的距離、(10) サプライヤーとの物理的距離(立地場所)、(11) サプライヤーとの非接触頻度、である。これらの11項目の指標化にあたり、各項目を5段階で計測した。以下、手短かに解説する。

#### (1) 創業仲間の非同郷度

創業仲間がいない「単独」の場合は0、創業仲間が「両親・子供」、「配偶者」、「兄弟姉妹」(姻戚を含まない)までの家族・親戚だけの場合は25、「それ以外の親戚」を含む場合は50、「同郷の友人・知人」を含む場合は75、「同郷以外の友人・知人」を含む場合

---

<sup>22</sup> 私たちは、在欧の温州人企業家に対しても、Ward法による階層的クラスター分析という同じ手順で類型化を試み、「ジャンプ型」、「動き回り型」、「現状利用型A・B」「自立型」の4類型5タイプを析出した(西口・辻田 2016)。本論のアパレル企業の分析と、一見類似しているように見えるが、両者の分析で用いた一連の指標は大きく異なる。分析にあたっての指標が、前者の10に対して後者が11であるだけでなく、個々の指標もどれ1つとして同一ではない。在欧の温州人企業家の分析では、海外で事業を展開する企業家個人のネットワーク能力(リワイヤリング能力)の程度を指標としたのに対し、本論では中国国内の地元企業という属性に沿った取引関係構築能力を主な指標項目として採用している。両者の呼応関係や、ましてや相関関係などを想定することは、誤解を招くことになりかねないので、避けるべきであろう。

は100とした。

(2) 離郷経験

創業者が1カ月以上連続して、ビジネスのために故郷を離れた経験が「ない」、もしくは、離郷経験はあるものの「全く役立っていない」とする場合は0、「あまり役立っていない」場合は25、「どちらともいえない」は50、「少し役立っている」は75、「役に立っている」は100とした。

(3) 顧客(OEM)の数

顧客としてのOEMの数が、「0社」は0、「1~3社」は25、「4~6社」では50、「7~12社」では75、「13社以上」は100とした。

(4) 顧客(特約販売店)の数

顧客としての特約販売店の数が、「0社」は0、「1~5社」は25、「6~10社」では50、「11~100社」では75、「101社以上」は100とした。

(5) 顧客(OEMもしくは特約販売店)との非血縁・地縁的距離

主要顧客(OEMもしくは特約販売店)3社の経営者(創業者を含む)と、アンケート回答企業の経営者(同)の関係が、「両親・子供」、「兄弟姉妹」(姻戚を含まない)までの家族・親戚だけの場合は0、「それ以外の親戚」を含む場合は25、「同郷の友人・知人」を含む場合は50、「同郷以外の友人・知人」を含む場合は75、「その他(ビジネス上のつきあい等)」を含む場合は100とした。

(6) 顧客(OEMもしくは特約販売店)との物理的距離(立地場所)

主要顧客(OEMもしくは特約販売店)3社の立地場所が、「温州市」だけの場合は0、「温州市以外の浙江省内」を含む場合は25、「浙江省外の中国国内」を含む場合は50、「マカオ・香港・台湾」を含む場合は75、「その他(海外)」を含む場合は100とした。

(7) 顧客(OEMもしくは特約販売店)との非接触頻度

主要顧客(OEMもしくは特約販売店)3社の接触頻度が、「週2回以上」だけの場合は0、「月1回~週2回未満」を含む場合は25、「年4回~月1回未満」を含む場合は50、「年1回~年4回未満」を含む場合は75、「年1回未満」を含む場合は100とした。

(8) サプライヤーの数

サプライヤーの数は、「1~5社」は0、「6~10社」では25、「11~40社」では50、「41~100社」は75、「101社以上」は100とした。

(9) サプライヤーとの非血縁・地縁的距離

サプライヤーとの関係が、「両親・子供」、「兄弟姉妹」（姻戚を含まない）までの家族・親戚だけの場合は 0、「それ以外の親戚」を含む場合は 25、「同郷の友人・知人」を含む場合は 50、「同郷以外の友人・知人」を含む場合は 75、「その他」を含む場合は 100 とした。

(10) サプライヤーとの物理的距離（立地場所）

サプライヤーの立地場所が、「同一県区」だけの場合は 0、「県区の異なる温州市内」を含む場合は 25、「温州市以外の浙江省」を含む場合は 50、「浙江省以外の中国」を含む場合は 75、「その他（海外）」を含む場合は 100 とした。

(11) サプライヤーとの非接触頻度

サプライヤーとの接触頻度が、「週 2 回以上」だけの場合は 0、「月 1 回～週 2 回未満」を含む場合は 25、「年 4 回～月 1 回未満」を含む場合は 50、「年 1 回～年 4 回未満」を含む場合は 75、「年 1 回未満」を含む場合は 100 とした。

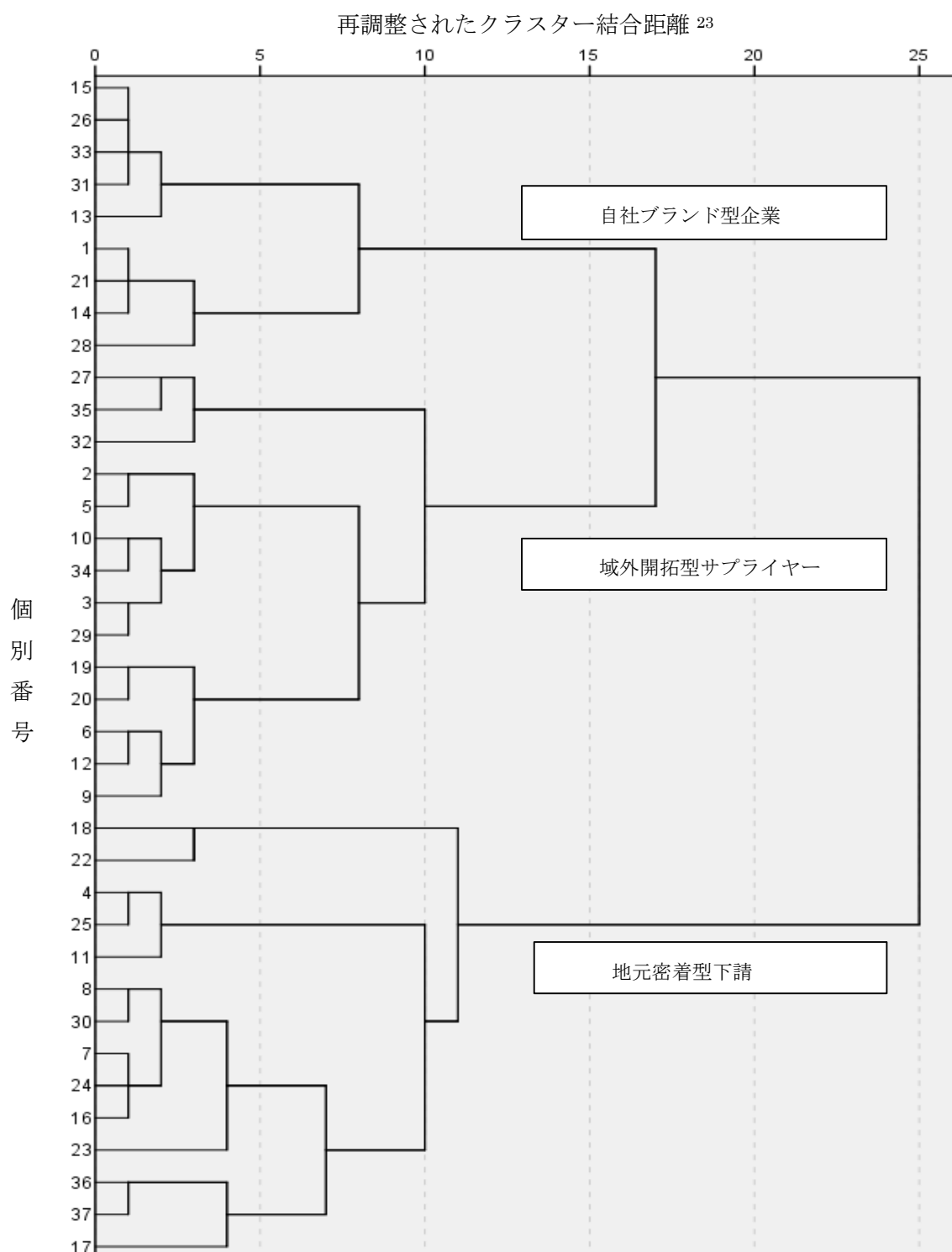
これらの 11 項目の指標をベースに、本論で既述の母集団の中から、一定のデータが確保できた在温州のアパレル企業 37 社を抽出し、それらを対象に、似通った変数をグループ化するクラスター分析を行った。クラスターの結合方法には、Ward 法を用いた。なお、上述の 11 項目（変数）は平均や分散にバラツキがあるため、すべての変数を平均値 0、標準偏差 1 の分布に変換する標準化の手続きを行った。標準化は、学歴と年収といった平均や分散が異なる変数群の値を比較するために通常用いられる手続きである。

## 階層的クラスター分析による分類

上述のクラスター分析の結果、得られたデンドログラム (dendrogram) が、図 1 である。今回の分析は、在温州の温州人が経営するアパレル企業の特徴を類型化するのが目的であり、デンドログラムと各クラスターのプロフィール、聞き取り調査時の定性データ等を総合的に鑑み、クラスター数は 3 であると判定された。そのうえで、3 つのクラスターごとに、11 項目（変数）の数値（平均値）を比較した結果が、図 2 に示されている。

図1 温州アパレル企業の Ward 法によるデンドログラム

n=37

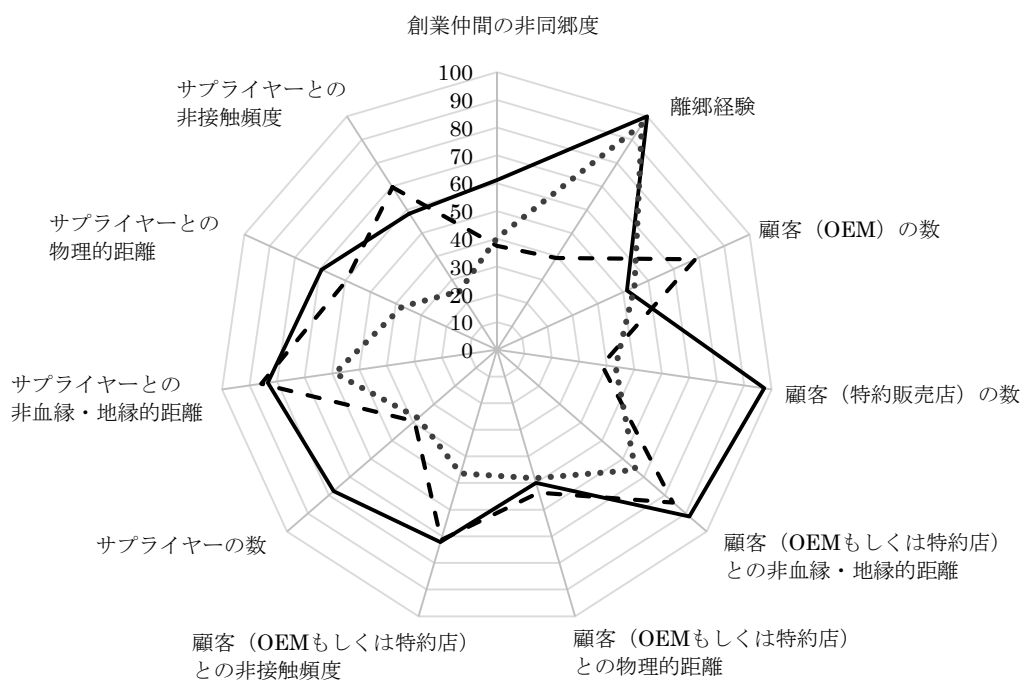


<sup>23</sup> デンドログラムは、全個体データが1つの大きなクラスターに結合されるまでの分析を段階的に示したものであり、本デンドログラムの結合距離は、このクラスター凝集経過過程で出てくる「近さ」（距離）を表す係数を最小1、最大25となるように変換した数字を示している。

図2 温州アパレル企業の3類型

n=37

—— 自社ブランド型企业 (n=9)    - - - 域外開拓型サプライヤー (n=14)    ..... 地元密着型下請 (n=14)



次いで、これら3類型の間で、先に挙げた11項目の特徴において統計有意差があるかどうかを検討するための分散分析を行った。その結果が表26である。説明変数に関して見ると、「(2) 離郷経験」、「(4) 顧客(特約販売店)の数」、「(11) サプライヤーとの非接触頻度」が、いずれも0.1%水準で有意だった。さらに、「(7) 顧客(OEMもしくは特約販売店)との非接触頻度」、「(8) サプライヤーの数」、「(9) サプライヤーとの非血縁・地縁的距離」、「(10) サプライヤーとの物理的距離」が1.0%水準で、「(5) 顧客(OEMもしくは特約販売店)との非血縁・地縁的距離」が5.0%水準で有意となった。

最後に、グループ間ですべての対比較を同時に検定するために適宜利用される Tukey HSD (honestly significant difference) を用いた多重比較によって、項目ごとに、どのグループ間で有意な差があるかを検討した。その結果をまとめたのが表27である。

「(4) 顧客(特約販売店)の数」および「(8) サプライヤーの数」に関して言えば、自社ブランド型企业(表では「自ブラ」と略す)と、他の2者との間に有意差があった。自社ブランド型は、独自のブランド製品を多数の顧客に売る強力な販売網を有する一方で、多数のサプライヤーを抱えている。域外開拓型サプライヤー(表では「外開サブ」と略す)と地元密着型下請(表では「地元下請」と略す)は、自社製品を販売する特約販売店も、製品や部材等の外注先や購入先であるサプライヤーも少ないことから、下請的なビジネスを展開していると想定

される。

一方、「(7) 顧客 (OEM もしくは特約販売店) との非接触頻度」、「(9) サプライヤーとの非血縁・地縁的距離」、「(11) サプライヤーとの非接触頻度」では、地元密着型下請と、他の 2 者との間に有意差が認められる。地元密着型の業主は離郷経験こそ自社ブランド型の経営者並みに有しているものの、恐らくは個人的資質 (ヒューマン・キャピタル) の相対的な脆弱性を反映してか、顧客数は OEM、特約販売店ともに少なく、そうした限定的な顧客とのみ頻繁に会う傾向が強い。サプライヤーに関しても、他の 2 つの型に比べて多様性に欠けるが、空間的に近接立地していることもあって、その接触頻度は高い。また、地元密着型の取引先は、仕入れ先、販売先ともに、血縁や同郷縁でつながる身近な相手が主である。

他方、「(2) 離郷経験」について見ると、域外開拓型サプライヤーと、自社ブランド型および地元密着型との間に有意差がある。域外開拓型の業主は、他の 2 タイプと比べると、離郷経験に欠け、また、自社ブランド型と比較して、顧客 (特約販売店) とサプライヤーの数では劣るものの、他のすべての指標でほぼ互角である。

つまり、自社ブランド型が独自製品を持つのに対して、域外開拓型は相手先ブランドでの生産方式 (「OEM」) がメインとなっており、この点では地元密着型に共通する下請的なビジネスを展開している。だが、域外開拓型は、地元密着型に比べて顧客および サプライヤーとの「非接触頻度」が高く、両者との「非血縁・地縁的距離」も大きい。つまり、顧客、サプライヤーともに、それほど頻繁には会っておらず、取引相手先の経営者との血縁・地縁的關係も比較的脆弱である。つまり、域外開拓型サプライヤーの現在のビジネス活動においては、血縁や同郷縁を超える人や企業との市場ベースの緩やかなつきあいが、ほぼ自社ブランド型企业並みに、観察される。



表 26 温州アパレル企業の分散分析表（11項目に関する各クラスターの平均値の差の検定）

		平方和	自由度 (df)	平均平方	F値	有意水準	
(1)創業仲間の非同郷度	グループ間	3419.930	2	1709.965	2.845	.072	
	グループ内（誤差）	20437.213	34	601.094			
	合計	23857.143	36				
(2)離郷経験	グループ間	29893.822	2	14946.911	15.899	.000	***
	グループ内（誤差）	31964.286	34	940.126			
	合計	61858.108	36				
(3)顧客（OEM）数	グループ間	5612.828	2	2806.414	2.127	.135	
	グループ内（誤差）	44851.458	34	1319.161			
	合計	50464.286	36				
(4)顧客（特約販売店）数	グループ間	21974.412	2	10987.206	16.704	.000	***
	グループ内（誤差）	22363.823	34	657.759			
	合計	44338.235	36				
(5)顧客（OEMもしくは特約店）との非血縁・地縁的距離	グループ間	4124.035	2	2062.017	4.244	.023	*
	グループ内（誤差）	16517.857	34	485.819			
	合計	20641.892	36				
(6)顧客（OEMもしくは特約店）との物理的距離	グループ間	206.322	2	103.161	.211	.811	
	グループ内（誤差）	16651.786	34	489.758			
	合計	16858.108	36				
(7)顧客（OEMもしくは特約店）との非接触頻度	グループ間	5578.614	2	2789.307	6.240	.005	**
	グループ内（誤差）	15198.413	34	447.012			
	合計	20777.027	36				
(8)サプライヤー数	グループ間	10587.060	2	5293.530	7.615	.002	**
	グループ内（誤差）	23635.913	34	695.174			
	合計	34222.973	36				
(9)サプライヤーとの非血縁・地縁的距離	グループ間	5848.214	2	2924.107	9.558	.001	**
	グループ内（誤差）	10401.786	34	305.935			
	合計	16250.000	36				
(10)サプライヤーとの物理的距離	グループ間	6411.884	2	3205.942	5.449	.009	**
	グループ内（誤差）	20003.557	34	588.340			
	合計	26415.441	36				
(11)サプライヤーとの非接触頻度	グループ間	14776.786	2	7388.393	17.978	.000	***
	グループ内（誤差）	13973.214	34	410.977			
	合計	28750.000	36				

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

表 27 温州アパレル企業の 11 項目に関するクラスター間の比較

従属変数	(1)3 類型	(2)3 類型	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
(1)創業仲間の非同郷度	自ブラ	外開サブ	23.6111	10.4749	.076
		地元下請	20.8560	10.4749	.130
	外開サブ	自ブラ	-23.6111	10.4749	.076
		地元下請	-2.7551	9.2666	.953
	地元下請	自ブラ	-20.8560	10.4749	.130
		外開サブ	2.7551	9.2666	.953
(2)離郷経験	自ブラ	外開サブ	60.71429*	13.10001	.000
		地元下請	3.57143	13.10001	.960
	外開サブ	自ブラ	-60.71429*	13.10001	.000

		地元下請	-57.14286*	11.58895	.000
	地元下請	自ブラ	-3.57143	13.10001	.960
		外開サブ	57.14286*	11.58895	.000
(3)顧客 (OEM) 数	自ブラ	外開サブ	-27.1429	15.5177	.202
		地元下請	-3.0612	15.5177	.979
	外開サブ	自ブラ	27.1429	15.5177	.202
		地元下請	24.0816	13.7278	.200
	地元下請	自ブラ	3.0612	15.5177	.979
		外開サブ	-24.0816	13.7278	.200
(4)顧客 (特約販売店) 数	自ブラ	外開サブ	59.0920*	10.9575	.000
		地元下請	54.0500*	10.9575	.000
	外開サブ	自ブラ	-59.0920*	10.9575	.000
		地元下請	-5.0420	9.6936	.862
	地元下請	自ブラ	-54.0500*	10.9575	.000
		外開サブ	5.0420	9.6936	.862
(5)顧客 (OEM もしくは特約店) との非血縁・地縁的距離	自ブラ	外開サブ	7.7381	9.4171	.692
		地元下請	25.5952*	9.4171	.027
	外開サブ	自ブラ	-7.7381	9.4171	.692
		地元下請	17.8571	8.3308	.096
	地元下請	自ブラ	-25.5952*	9.4171	.027
		外開サブ	-17.8571	8.3308	.096
(6)顧客 (OEM もしくは特約店) との物理的距離	自ブラ	外開サブ	-3.5714	9.4552	.925
		地元下請	1.7857	9.4552	.981
	外開サブ	自ブラ	3.5714	9.4552	.925
		地元下請	5.3571	8.3645	.799
	地元下請	自ブラ	-1.7857	9.4552	.981
		外開サブ	-5.3571	8.3645	.799
(7)顧客 (OEM もしくは特約店) との非接触頻度	自ブラ	外開サブ	.7937	9.0331	.996
		地元下請	25.7937*	9.0331	.019
	外開サブ	自ブラ	-.7937	9.0331	.996
		地元下請	25.0000*	7.9912	.010
	地元下請	自ブラ	-25.7937*	9.0331	.019
		外開サブ	-25.0000*	7.9912	.010
(8)サプライヤー数	自ブラ	外開サブ	38.4921*	11.2648	.005
		地元下請	40.2778*	11.2648	.003
	外開サブ	自ブラ	-38.4921*	11.2648	.005
		地元下請	1.7857	9.9655	.982
	地元下請	自ブラ	-40.2778*	11.2648	.003
		外開サブ	-1.7857	9.9655	.982
(9)サプライヤーとの非血縁・地縁的距離	自ブラ	外開サブ	-2.3810	7.4730	.946
		地元下請	24.4048*	7.4730	.007
	外開サブ	自ブラ	2.3810	7.4730	.946
		地元下請	26.7857*	6.6110	.001
	地元下請	自ブラ	-24.4048*	7.4730	.007
		外開サブ	-26.7857*	6.6110	.001
(10)サプライヤーとの物	自ブラ	外開サブ	9.7281	10.3632	.620

理的距離	外開サブ	地元下請	31.9444*	10.3632	.011
		自ブラ	-9.7281	10.3632	.620
		地元下請	22.2164	9.1678	.053
	地元下請	自ブラ	-31.9444*	10.3632	.011
		外開サブ	-22.2164	9.1678	.053
(11)サプライヤーとの非接触頻度	自ブラ	外開サブ	-11.3095	8.6614	.402
		地元下請	33.3333*	8.6614	.001
	外開サブ	自ブラ	11.3095	8.6614	.402
		地元下請	44.6429*	7.6623	.000
	地元下請	自ブラ	-33.3333*	8.6614	.001
		外開サブ	-44.6429*	7.6623	.000

\*平均値の差は5%水準で有意。

以上を整理すると、3タイプのクラスターには、次のような特徴が観察される。

自社ブランド型企业は、9社（全体の24.3%）である。同グループは、創業者が離郷経験を有するだけでなく、現在のビジネスでも、多数の顧客（主に特約販売店）とサプライヤーを抱え、そうした取引先の多くとは血縁、同郷縁を超えた市場取引関係にある。ということは、恐らく取引関係の多くの部分で、温州人以外の顧客やサプライヤーと広範にビジネスを展開しており、その過程で冗長性のない情報を外部から取り込み、有効活用していると推察される。つまり、後述の他の2つのグループに比べて、多様な情報が自然に入ってくる環境下にある。

他方、地元密着型下請には、14社（同37.8%）が分類された。このグループも、自社ブランド型と同様に、創業者は離郷経験を有するが<sup>24</sup>、現在置かれたビジネス環境は正反対である。顧客（特約販売店、OEM）、サプライヤーともに数は少なく、取引相手もほぼ同郷人にとどまっており、地理的な広がりには乏しい。つまり、温州在住の同郷人とのつきあいが

<sup>24</sup> この、少なくとも主観的には自社ブランド型企业経営者と同じ高水準で報告された、地元密着型下請業主の離郷経験は、一見、不可思議と映るかもしれない。だが、似て非なる現象の由来を、他の状況と比較して考察すると、この「奇妙な一致」を理解することは、さほど困難ではない。

欧州のような外地では、小学校教育さえまともに受けておらず、現地語どころか北京語もおぼつかない温州人が、単独で不自由なくあちこちを往来することは、天文学的に難しい。仮に現地に散在する親戚や同郷人を頼ったところで、その行動範囲は知れている。つまり、ヒューマン・キャピタルに乏しい者がいったん出国（離郷）しても、その後、単身で現地を動き回って、人脈や販路を新規開拓することは夢物語に近く、比較的コミュニティー・キャピタルに恵まれた温州人といえども、やはり早晩限界に直面しよう。

だが、その同一人物が、仮に中国内で離郷し、同じような探索活動を試みた場合はどうだろう。国内の主要都市には、すでに各数万人規模の温州人街があり、強力な同郷会組織も現存する。北京語が一言も話せなくても、実際に多くの先達がそうしたように、首から中国語のメッセージを吊して、商品を持って街頭に立ち、各戸を回ればよい。それでも真に困ったときは、北京語ができる同郷人に同行してもらえば事足りる。そうやって商売はなんとかなるし、生きていける。あとは才覚と運次第で、成功者にもなれるだろう。

いずれにせよ、離郷体験から得られるノウハウ、人脈、機会等の実態は、個人の資質や状況によって千差万別であろう。だが、各人の器量とニーズに応じて利用できる、市場情報、販売・調達・技術・生産関連の経営ノウハウ、資本蓄積、創業機会などが、適宜「役立つ」ことには変わりなかろう。そうした事情に考慮すると、先に見た、離郷体験に関する、自社ブランド型企业経営者と地元密着型下請業主の主観的な「役立ち感」が、ともに額面上、奇妙な一致を見せることは、それほど不思議ではない。

大半を占め、非同郷人との接触は相対的に弱い。自社ブランド製品の開拓にはほど遠く、あくまで地元密着型ビジネスの枠にとどまっている。ここには、温州商人（行商）や卸（小売）市場が好んで取り扱う安価な商品を生産する企業が含まれると推定される。

そうした中で、域外開拓型サプライヤーには 14 社（同 37.8%）が分類されたが、単純に先の両者の中間に位置すると想定できるわけではない。このグループの最大の特徴は、他の 2 類型と異なり、離郷経験がないか、あっても離郷がビジネスに有効だったと認識していない点である。また、統計有意ではないが、創業仲間が身近な家族や親戚中心であることが示唆され、そうした「過去の」属性では地元密着型に近い。他方、「現在の」ビジネス関係を仔細に検証すると、自社ブランド型と同様に、特定の顧客やサプライヤーに偏した頻繁な接触は少なく、温州人以外の取引先経営者とも付かず離れずの「遠距離交際」をしていることから、血縁や同郷縁にこだわらない市場取引志向のビジネス姿勢が窺える。また、特約販売店とサプライヤーの数でこそ自社ブランド型に見劣りするものの、OEM を請け負う顧客数はむしろ自社ブランド型よりも多く、多様な情報が幅広いチャネルから自然に入ってくるポジションにいることに変わりない。

最後に、再強調しておこう。それは、サプライヤーとの関係である。サプライヤーとの物理的距離を見ると、温州市内の企業に大いに依存しているのは、地元密着型下請のみであり、この点で彼らはその呼称通りである。対照的に、自社ブランド型企业と域外開拓型サプライヤーは、そうした地理的隣接だけでなく、血縁、同郷縁を超え、経済的、技術的な事由等により、非温州人サプライヤーからの調達にも力を注いでいる。

このように、温州のアパレル業界において、独自展開を見せる自社ブランド型企业は、市場経済志向であり、顧客やサプライヤーの数が圧倒的に多く、温州人以外の取引先と積極的にビジネスを展開していることから、域外取引も盛んであると推定される。対照的に、顧客、サプライヤーともに血縁・地縁に依存する地元密着型下請は、ローカルな取引関係への傾斜が強い。さらに、相手先 OEM ブランドでの生産方式をメインとする域外開拓型サプライヤーは、過去の属性では地元密着型下請に近く、現在の取引関係では自社ブランド型企业により接近する傾向を見せる。

私たちが 12 年がかりで取り組んだ海外の温州人企業家の実証研究（西口・辻田 2016）に比べると、本調査は、より早い時期に実施され、探索的な性質を帯びていたこと、ならびに、諸資源の制約、特に海外調査並みの豊富な観察記録と定性データの不足により、確定的な評価を下すには至らないが、調査対象となった企業に関する限り、地元密着型が、必ずしも直接、自社ブランド型や域外開拓型の主要な下請になっているわけではないことが、推測される。というのも、自社ブランド型や域外開拓型は、市場を通じて域外の第 3 者的な取引先から原材料や製品などをかなり調達しており、そうした点を考慮すると、少なくとも、クラスター分析で析出された在温州の 3 類型企業は、ビジネス上の取引構造において、必ずしも相互に緊密な関係にあるとはいえない状況にあるからである。

## ネットワーク戦略と業績との関係

最後に、これら3種類の、業績差について検討しよう。

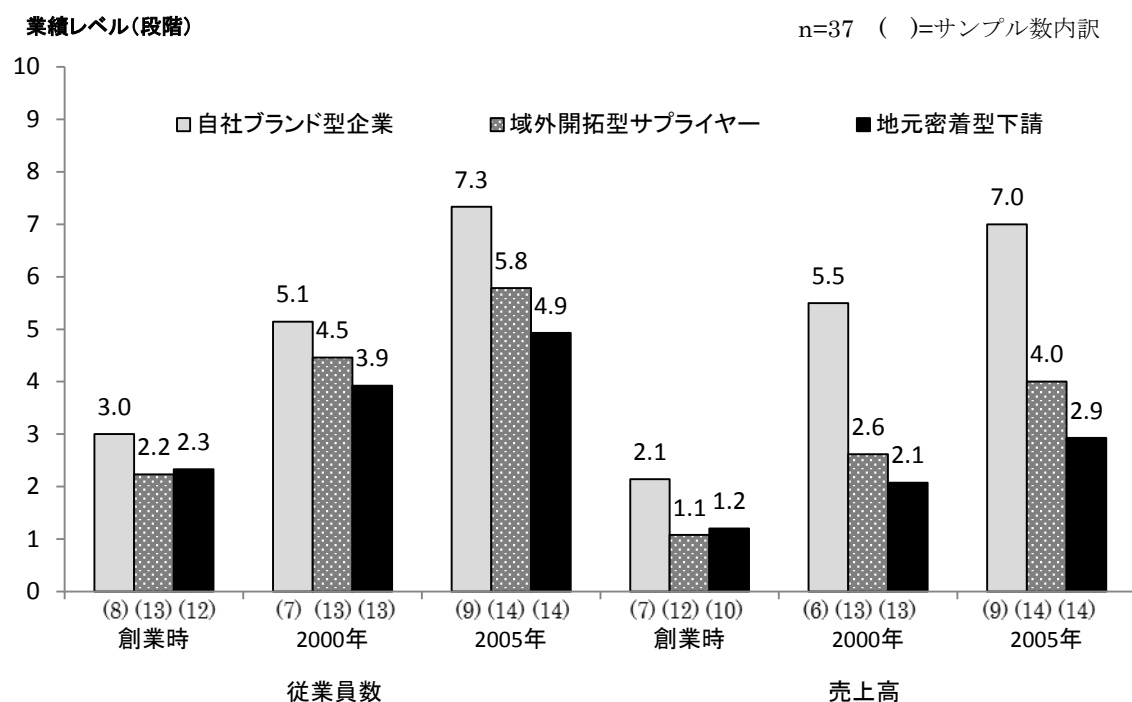
分析にあたっては、各企業の業績を示す代理変数として、従業員数と売上高を用い、いずれも10段階で計測した。従業員数は、「9人以下」を1、「10～49人」を2、「50～99人」を3、「100～199人」を4、「200～299人」を5、「300～499人」を6、「500～799人」を7、「800～999人」を8、「1000～1999人」を9、「2000人以上」を10とし、「創業時」、「2000年」、「2005年」の各時点における規模を訊いた。

売上高については、「500万円未満」を1とし、「500万円～1000万円未満」を2、「1000万円～3000万円未満」を3、「3000万円～5000万円未満」を4、「5000万円～8000万円未満」を5、「8000万円～1億2000万円未満」を6、「1億2000万円～3億元未満」を7、「3億元～5億元未満」を8、「5億元～10億元未満」を9、「10億元以上」を10として、「創業時」、「2000年」、「2005年」の各時点における規模を計測した。

図3は、同じ温州のアパレル企業37社の、「創業時」、「2000年」、「2005年」の各時点における従業員数と売上高の平均値を、3類型別に棒グラフで示し、その経時変化を含めて、比較検証できるようにした図である。さらに、表28は、クラスター分析で得られた3類型を説明変数、従業員数および売上高を従属変数とした分散分析の結果である。

「2000年の売上高」と「2005年の売上高」はいずれも0.1%水準で、さらに、「創業時の売上高」と「2005年の従業員数」が1%水準で統計有意となった。限定的な証拠とはいえ、これらの図表から導出される帰結として、自社ブランド製品を保有し、同郷人以外とも積極的に取引を続けてきた自社ブランド型企業の業績が、創業直後から一貫して他の2者を統計有意で凌いでいた。つまり、単体としてみた場合、温州のアパレル企業においても、在外温州人企業家で析出された「ジャンプ型」同様に、地縁や血縁を超えて多彩な人々と信頼関係を結び、取引を行う属性の類型が、最も繁栄する可能性を示唆している。

図3 温州アパレル企業の業績推移



注：2005年の従業員数および売上高は、37社すべてから回答を得ているが、2000年および創業時の従業員数や売上高に関しては、回答が得られなかった企業がある。その場合は、回答があった企業のみを対象に、業績レベルを比較した。なお、創業時から2005年までの従業員数および売上高を漏らさず回答した企業は28社だった。

表 28 温州アパレル企業の業績に関する分散分析表（従業員と売上高に関する各クラスターの平均値の差の検定）

			平方和	自由度 (df)	平均平方	F値	有意水準	
売上高	(1)創業	グループ間	3.207	2	1.604	1.660	.207	
		グループ内（誤差）	28.974	30	.966			
		合計	32.182	32				
	(2)2000年	グループ間	6.868	2	3.434	1.304	.286	
		グループ内（誤差）	79.011	30	2.634			
		合計	85.879	32				
	(3)2005年	グループ間	31.741	2	15.871	8.526	.001	**
		グループ内（誤差）	63.286	34	1.861			
		合計	95.027	36				
従業員	(1)創業	グループ間	5.454	2	2.727	7.564	.003	**
		グループ内（誤差）	9.374	26	.361			
		合計	14.828	28				
	(2)2000年	グループ間	50.375	2	25.187	11.877	.000	***
		グループ内（誤差）	61.500	29	2.121			
		合計	111.875	31				
	(3)2005年	グループ間	93.180	2	46.590	19.101	.000	***
		グループ内（誤差）	82.929	34	2.439			
		合計	176.108	36				

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

## アパレル産業のネットワーク

以上の調査結果に基づき、温州アパレル企業のネットワークの特徴とその機能を、下記の5点に絞って簡潔にまとめる。すなわち、(1) 創業者の離郷経験と広域的なリワイヤリング、(2) 創業時の血縁・同郷者ネットワークの機能、(3) 企業の発展段階と製品の種類に応じたアウトソーシング、(4) 今日見られる企業の諸類型、(5) 官民のネットワークである。

### 創業者の離郷経験と広域リワイヤリング

データが限られているため、確定的な議論は難しいとはいえ、温州市のアパレル企業でも、創業期には、在欧の温州人企業家とよく似たパターンが観察された。

第1に、故郷を比較的長期間離れるという企業家の離郷経験が、市場情報の収集や、経営ノウハウと技術、販路、創業資金といった経営資源の蓄積、さらに、創業機会の発見といった側面で、著しく大事な役割を果たしていることが確認された。温州市服装商会に加入している業界トップ層のアパレル企業では、創業者の多くが、北京や大連といった他地域に居住する同郷の親戚や友人を頼って行動し、そうした伝手がない場合でも、自ら行商等によって、中国各地で商機を“探索”して回った。彼らは、慣れ親しんできた日常的な生活圏から飛び出し、はるか遠方に自らの探索の触手をリワイヤリングすることによって、それまで手が届かず想像さえしなかった「遠く」の市場が顕在化し、新たな経営資源を獲得する好機にも恵まれるようになった。「外出」先がたとえ中国内であっても、離郷がもたらす、創業や事業

拡大の促進効果は絶大であった。

第2に、実際の創業時には、在欧の同郷企業家同様、ごく身近な親族が、資金やノウハウなどを持ち寄る傾向が顕著だった。温州のアパレル企業でも、夫婦や親子、兄弟姉妹といった家族が結束して、ファミリービジネスをスタートさせていた。そうした創業直後の段階では、血縁・同郷縁者の支援が販路開拓の面で決定的に重要だった。本書で詳述してきたように、温州人企業家は世界各地に点在しており、血縁・同郷縁という、一見、限定的なネットワークに依存していても、その広域性という点では、例えば、日本の平均的な中小企業とは格段の差がある。なぜなら、温州企業のそうしたネットワークの及ぶ地理的範囲は、浙江省内はもちろん中国全土、さらに、海外広域にまで広がっているため、仮にそれだけが頼りでも、多彩な“生きた”情報、“鮮度の高い”儲け話への諜報力と、諸資源を獲得する集団的能力の面で比較優位を与え、世界各地の市場への迅速な参入を促進するからである。このように、地元温州のアパレル企業においても、そうしたネットワークが、創業予備軍の果敢なりワイヤリングや、創業、そして、創業直後の企業発展の促進剤となっていると推察される。

第3に、企業規模の拡大と発展に応じて、ローカルな同郷縁ベースの取引から、域外を含む業縁ベースの市場取引への移行が観察された。とはいえ、製品の種類によって内製・外注の戦略が異なり、例えば、男性用スーツは内製、カジュアル服はファブレスで、域外他省の産地にアウトソーシングする傾向も確認された。

第4に、クラスター分析によって、「自社ブランド型企业」、「域外開拓型サプライヤー」、「地元密着型下請」の3類型が析出され、順に、市場取引、中間型、人脈取引のグラデーショナル（序階的）な差違を表出していることが推察された。

第5に、温州の民営企業は、共産党組織や地元政府とのリンクを意識的に構築していることが明らかになった。国有企業に比べて長く冷遇されてきた民営企業であるが、一定の企業規模以上になると、多くの場合、共産党組織を社内に設け、共産党員や元政府官僚らを企業内部に抱えることで、その出身元とのパイプを強め、既存の血縁・同郷縁、あるいは、商取引のネットワークだけでは捕捉しきれないヒト、モノ、カネ、情報の獲得を容易にしようとする意図が窺える。つまり、従来乏しかったコミュニケーション・チャンネルへのリワイヤリングを積極的に行い、そこで得られる新たなコネを通じて外部の諸資源を、手っ取り早く社内に取り込んで活用し、盤石の体制を固めようとする戦略が認められる。

いずれにせよ、どのノード（結節点）同士を結びつけるネットワーク様態が最適であるかは、時代、市場、企業によって変化する。域外取引で発展してきた大手アパレルメーカーの多くも、創業期には近親者に頼って初期的な困難を乗り越えてきた。他方、遠隔地へのアウトソーシングを進めてきた大手メーカーの中には、近年、物流コスト等の負担増に頭を悩ませ、地元企業との再リンク強化を検討する企業もある。恐らく他の産業でも似通った、あるいは、異なった経緯や戦略展開が見られたであろう。そうした事情が示唆するように、ある産業ネットワークにおけるノード間の最適な紐帯の形は、時代、市場、企業によって順次、変遷してきたと考えられる。温州のアパレル産業の企業家は、自らの置かれた状況やその目



的に応じて、地元依存と域外アウトソーシング、伝統的な取引関係と市場取引のバランスを変化させ、柔軟に環境適応しながら、認知と資源の限界を超える活動の成果を目指して、多くの場合、達成してきた。そうした歴史的プロセスで、彼らの行動様式は「温州模式」として注目されるに至った集団的能力形成の一端を担い、貢献してきたといえよう。

## 参考文献

『中国通信社』.

2009. 6月27日 <http://www.china-news.co.jp/node/46859> (2012年7月20日アクセス).

郭海東 (Guo Haidong)・張文彦.

2012.『商機を見いだす「鬼」になれ——中国最強の商人・温州人のビジネス哲学』原口昭一・永井麻生子・趙麗娜訳, 阪急コミュニケーションズ.

『人民網』.

2007. 10月9日 <http://j.peopledaily.com.cn>(2007年12月3日アクセス).

加藤健太郎.

2003.「中国の市場経済化と内発的発展——温州の経済発展と産業集積」『世界経済評論』47(9): 47-57.

小島麗逸.

2003.「中国の経済統計の信憑性——GDP推計」『アジア経済』44(5・6): 4-26.

李丁富 (Li Dingfu).

1997.『温州之謎——中国脱貧到富的成功模式』北京: 改革出版社.

丸川知雄.

2001.「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.

2004.「温州産業集積の進化プロセス (小特集: 移行期・中国における市場形成・制度改革・産業発展——『温州モデル』を中心に)」『三田学会雑誌』96(4): 521-541.

西口敏宏・辻田素子.

2015.「国際起業成功の秘密を探る——コミュニティー・キャピタルに根差す中国温州人の越境戦略」ワーキングペーパーWP#15-05、一橋大学イノベーション研究センター.

2016.『コミュニティー・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 (近刊).

『温州服装』.

2005. 第3期.

温州服装商会.

<http://wzfashion.cwzr.com/wzfashion/>、2007年10月18日アクセス.

Rawski, Thomas G.

2001. "What's Happening to China's GDP Statistics?" *China Economic Review* 12: 347-354.

史晋川 (Shi Jinchuan)・金祥荣・趙偉・羅衛東.

2004. 『制度変遷与経済発展——温州模式研究』 杭州: 浙江大学出版社.

田中修.

2001. 『中国第十次五カ年計画——中国経済をどう読むか?』 蒼蒼社.

辻田素子・西口敏宏.

2008. 「中国・温州の中小企業ネットワーク——現地服装産業の独自調査から」『商工金融』 58(4): 25-44.

渡辺幸男.

2001. 「中国浙江省温州市産業発展試論——温州市工業・企業発展把握の仮説的フレームワークの提示とその若干の検討」『三田学会雑誌』 94(3): 507-526.

2002. 「中国浙江省温州市産業発展試論 (その 2) ——温州市産業機械メーカーの形成と意味」『三田学会雑誌』 95(3): 589-608.

2004. 「温州の産業発展試論——自立・国内完結型・国内市場向け産業発展、その意味と展望 (小特集: 移行期・中国における市場形成・制度改革・産業発展——『温州モデル』を中心に)」『三田学会雑誌』 96(4): 503-520.

安室憲一.

2003. 『徹底検証中国企業の競争力——「世界の工場」のビジネスモデル』 日本経済聞社.

嚴善平 (Yan Shanping).

1994. 「中国温州農村市場経済化の展開過程」『アジア経済』 35(8): 34-60.

2003. 「温州民間企業の成長過程——代表的な民間企業に対する現地調査の報告」『アジア経済』 44(2): 61-81.

張仁寿 (Zhang Renshou)・李紅.

1990. 『温州模式研究』 北京: 中国社会科学出版社.