



RIFS通信

NUMBER
35

平成19年6月20日発行

目次

1. 活動内容

2. 平成19年度研究員ならびにテーマ

3. 『国際交流の視点』

「山西省の魅力」

▼ 山西省の古城(世界遺産)

..... 賈 曄

4. 『国際を考える』

「中国における外資系
小売業の挑戦について」

..... 金 琦

5. 「2007TIUA Welcome Remarks」

..... Lee Pelton



活動内容

研究交流事業

- ・企業倫理研究会
- ・中東報告会
- ・ISA (Inter-school Association)
- ・日本語教育セミナー

広報・出版事業

- ・RIFS通信、国際を考えるシリーズ

平成 19 年度研究員ならびに研究テーマ

研究員氏名	研究テーマ
細沼 藹芳	中国大型企業団公司における企業統括の問題
楊 良	退職給付に関する会計基準の比較
愛 華	モンゴルの信仰と文様
上澤 宏之	北朝鮮統一政策の変容に関する研究
大里 貴志	江蘇省経済の構造変化と労働力移動

『国際交流の視点』 山西省の魅力

東京国際大学商学部 準教授 賈 曄

近年、中国山西省への観光旅行がブームとなっている。五台山や、平遥古城や、玄中寺など中国古代の歴史的遺産が数多く残されているほか、ほとんど工業汚染をされていない自然の美しい景色が多く観光客に注目されている。たとえば、大同の「火山」、運城の「塩池」、寧武の「氷洞」など名前を聞いただけで旅心を誘うスポットが数えきれないほどある。それに加えて、最近では平遥、太谷、祁県をメインとする「晋商文化コース」の人気が高まってきた。「晋商」とは、中国山西省出身の商人・金融業者の総称であるが、平遥、太谷、祁県一帯はこの「晋商」たちの旧宅が点在している地域である。以下、この「晋商」に焦点を当てて山西の魅力を探りたい。

1 山西省について

山西省は中華民族発祥地の一つである。中国の最も古い王朝である「夏」は現在の山西の南にあったとされている。

その昔、周の時代、山西省は「晋」と呼ばれていたが戦国時代に山西省は「漢」「趙」「魏」という3つの国にわけ取られたため、「三晋」と呼ばれるようになった。秦の時代に入り、秦の始皇帝は山西省に「太原」「河東」など5つの郡を設置、南北朝時代は「北魏」は「平城」（現在の大同）を都とし、晋陽（今の太原）を第二

の都としたのである。隋の時代には、太原、洛陽、長安は黄河流域の3大都市となった。隋の末期、李淵、李世明の親子は山西より兵を挙げて天下を治め、唐朝を設立した。元の時代に入ると、山西省、山東省は河北省とともに、中国の「中心地」と呼ばれ、大同、平陽（今の臨汾）および太原は黄河流域の大都市となった。

下って明の時代、山西省は太原を中心に商業都市として大きく発展した。清の時代になると、山西省は商業都市として黄金期を迎え、山西省の経済活動一挙一投足が中国全土に影響を及ぼすほどに成長した。

この時期、山西省晋中市の一帯には多くの晋商（山西商人）と呼ばれる商人集団が生まれた。急速に実力を蓄えた彼らは中国国内にとどまらず、海外にまで業務を広げた。彼らが経営する銀行は一時は中国全土の金融業を独占するまでになり、中国経済の命運を左右するほどになった。彼らは「晋商」と呼ばれているが、この「晋商」を簡単にレビューしよう。

2 「晋商」について

山西は古くから鉄の産地として知られており、「五代十国」以降は商人の勢力が隆盛をみた。商人が最も活躍したのは明清時代で

ある。明代に政府は北辺防衛の糧秣を確保するため開中法^(注1)を施行したが、この政策の下で地の利を得た山西商人は米穀と塩を扱って巨利を得た。その資金をもとに金融業にも進出し、活動範囲を全国に拡げて、安徽省の新安商人とともに経済界を支配した。明代には塩を扱う政商として利益を得ていたが、清代には票号（為替）・錢舖（両替）・炉房（貨幣製造）・当舖（質屋）などを扱い、塩に代わって金融業を主とするようになった。さらに、その富をバックに官界に対して影響力をもち、土地にも積極的に投資した。山西商人は徒弟制度を通じて同郷性を固守し、組合組織を固め祭祀や取引を共同にして、中国各地に山西会館を建てて活動の根拠地とした。19世紀後半には全国の為替業務をほとんど独占するまでになったが、新式銀行の発達や国際経済の中国浸透とともに衰退した。彼らが残した旧宅は現在、観光スポットとして脚光を浴びている。「渠家大院」と「喬家大院」（チャオチャダユエン）は、その代表的な建築物である。

3 「晋商文化」について

「喬家大院」と同様に、「渠家大院」、「曹家大院」、「王家大院」も芸術品とも言える民族建築である。これらの建築物、「晋商」の生活、思想を総合して「晋商文化」と呼ばれている。以下、「晋商文化」を簡単に紹介しよう。

「渠家大院」は清の時代に商業、金融業で成功した大資本家・渠氏一族が所有している大邸宅である。小さな商売から身を起こした渠氏は、明時代の初期に創業し、10世代以上の世代交代を経て400年にもわたる努力を重ねた結果、中国中に名を知られ富豪となった。現存している渠家大院は「晋商文化博物館」として公開され、当時の文化を今に伝えている。

「喬家大院」は、著名な商業金融資本家である喬致庸の大邸宅。この大院はユニークな特徴を持つ全封閉城堡式と呼ばれる建築群である。清乾隆20年（西暦1756年）に建築されたが、紅い提灯が印象的である。敷地面積8724.8平方メートル、建築面積3870平方メートル、6つの大院、20の小院があり、313もの部屋がある。外観の壮麗さ、内部の豊かさから「皇家看故宫、民宅看喬家」（皇帝の宮殿を見るには故宫を見る、民間の家宅を見るには「喬家大院」をみる）と言われている。現在は祁縣民俗博物館として公開されている。数多くの美術品が展示されており、その中には国宝級の珍品も多く、「九龍屏風」や「犀牛望月鏡」などが有名である。「大紅灯籠高高掛」や「昌晋源票号」など、すでに50余りの映画やテレビドラマの撮影がここで行われた。

最近、「喬家大院」と題する実在の近代山西商人をモデルにしたテレビドラマが中国で人気を呼んでいる。清王朝の激動の時代、中国全土を駆け巡り物流と金融のネットワークを構築した喬氏家族のドラマである。

ドラマの主人公喬致庸に象徴されるように、山西商人の多くは裸一貫からの起業家である。持ち前の勤勉、節約、忍耐力と冒険

心で各地へ行商し、成功を掴みとる素質こそが「晋商文化」の根底にある。現在のベンチャーである。

山西には山が多く、土地が貧弱であったため、厳しい生存環境を生き抜くには、故郷を遠く離れ、外に活路を求める以外なかった。他人より「勤勉、節約、忍耐力と冒険心」を持たなければ、成功は覚束なかったのである。この四つの要素「勤勉、節約、忍耐力と冒険心」は山西人の美徳と言われているが、さらに重要なのは信用を守ることである。山西商人が義と信用をもって商売を行い、一時的な利益を追わずに、商品の品質と信用を大切にすることが大きな信用につながり、大きな成功を遂げた。現在のビジネスでも同じである。これらの地域風土をバックボーンに近代中国商業と金融業の礎を作ったのが山西人なのである。

ビジネスでは先端の経営手法を取り入れることは不可欠である。株式制による経営や従業員持ち株制度、キャッシュフロー経営、所有と経営の分離などの手法は山西商人がすでに昔から取り入れていたものである。商品の売買にとどまらず、資金の最大限の有効利用を意図した山西商人は「票号」といった手形による融資の金融機関も作り上げた。北はモスクワ、レニングラードから、東南アジアやインドのカルカッタ、日本の下関、神戸、大阪、東京にまで支店を持ち、中国全土の物流と金融を支配した。

残念なことに山西商人の金融業による蓄財は、西欧世界のように商業資本を産業資本に転化することは少なく、伝統的な蓄財方法、即ち広大な土地の購入と超豪華な邸宅建設、贅を極めた生活に費やされた。その意味で、彼らは地主制度に基づく伝統的経済から抜け出せなかった。

以上みたように「山西商人」の経営手法と精神は、中国経済史、商業史においても大きな一頁を飾るものである。ビジネスモラルが低下している現在の中国にとって、「晋商文化」、山西商人の賞賛すべき精神は格好の手本である。

4 おわりに

山西は中国古代の建築博物館と呼ばれている。地上文物の70%は山西省に保存されている。中国では、最近10年の中国を見るには深圳、100年の中国を見るには上海、1000年の中国を見るには西安、5千年の中国を見るには山西、と言われている。真の中国文化を理解するには、何より素晴らしい山西省を訪ねるにしくはない。

注1：開中法とは 明朝太祖代に制定された税制で、宋朝の入中法に相当する。商人は国境駐屯地に軍糧を納入すると倉鈔を交付され、これを産塩地の塩運使・塩課提舉司で塩引（販売許可証）と交換し、塩場で記載額の塩を受領し、政府指定の行塩地で販売した。



『国際を考える』 中国における外資系小売業の挑戦について

——その有効性と問題点——

東京国際大学商学部 教授 金 琦



オリンピックのカウントダウンが始まった中国。所得水準の向上、不動産市場の成長、私有企業の奨励などの影響で、富裕層に次ぐ市場セグメント「有産階級層（Next Rich）」が誕生してきている。Next Rich 層は人数が多いだけでなく、高品質な商品やブランド力を持つ商品やサービスへの選好が強く、非常に魅力的な存在だと指摘されている^(注1)。その Next Rich の出現を機に、外資系小売業は本格的に中国事業の展開に力を入れるようになった。

昨今、大連の外資系デパート婦人服売り場は、ジャケットやセーター、パンツを組み合わせたコーディネート販売を取り入れている。また、上海の街を歩くと、外資系小売業がデパートだけではなく、スーパーマーケットを始め、コンビニエンス・ストアまでも斬新なビジネス手法を駆使して挑戦している姿が目につく。その外資系小売業の中国事業展開が、確実に、中国人のライフスタイルに様々な影響を及ぼしている。それと同時に、中国の伝統的な小売業にも大きな刺激を与えている、と考えられる。

では、中国における外資系小売業はどのように挑戦しているだろうか、新しいコンセプトと強い集客力の2点からその有効性と問題点を考察していきたい。



1. 新しいコンセプト

年間売上高が300億米ドル以上で、世界最大の家電量販店チェーンであるベストバイ（中国名“百思買”）が去年の暮れ、上海の徐家匯商業区に中国における第一号店をオープンし、年末の連休もあり開店後の売上は順調だった、と地元の新聞に取り上げられていた。実は、この他により注目すべき点として、ベストバイが全面的にアメリカ量販店のスタイルを取り入れ、消費者に分かりやすい商品陳列を特徴にしているということがある。

現在、中国の多くの家電量販店では、メーカーからの商品供給が先になる。各メーカーは高額な費用を家電量販店に支払ってでも、商品の売り場において最高の場所を確保しようとしている。これはメーカーにとっては販促費を払うようなもので、日本でも同様の傾向が伺える。店員もほとんど量販店に所属するのではなく、メーカーから派遣されてきている。但し、ここでの問題は、派遣元メーカーの家電品を売るたびにコミッションをもらうため、異常なほど顧客争奪戦を繰り広げていることだ。これに対して、

ベストバイの場合は、カテゴリーごとに商品を別々に仕入れるという仕組みを撤廃し、仕入れセンターを設置し、統一した仕入れを始め、仲介業者を通さず、直接メーカーから仕入れるようにするというアメリカ流を採用したうえ、売買契約の成立に基づきメーカーに先に商品代金を支払い、商品を全部買取ってから販売する。これは、中国家電量販店の伝統的な仕入れ方式にメスを入れる挑戦だ。

その上、従来の家電量販店と一線を画すため、ベストバイは次のような特徴を打ち出している。一つは、メーカーからの販売員の派遣を必要とせず、すべてベストバイ自社で雇用した販売員を配置していることである。店員はどの家電商品を買ってもコミッションを得ることは一切ない。もう一つは、先払いで商品を買取って、メーカーの意向に関わらずベストバイ自社流に商品を陳列、販売していることだ。

分かりやすいレイアウトを構成し、あらゆる商品を平等に取り扱うことは、メーカー重視の視点から顧客重視の視点に変わる大事な要素であり、コミッションをめぐる過度の顧客争奪戦に歯止めをかける効果があるといっていよい。ただし、一定の店舗数による販売ネットワークを構築しなければ、中国の多くの伝統的な家電量販店にとっては、それほど大きな脅威にはならないと思われる。1店舗しか展開していないベストバイは、今後順調に店舗数を増やしていけるかが注目される。

かつて、ウォルマートなど外資系小売業の多くは、中国に進出した当初、ベストバイと同様のコンセプトを打ち出した。しかし、時間が経つにつれほとんどの小売店はそれを維持することができず、中国資本の小売業に同化してしまった。従って、販売システムの全体を見直さない限り、さらには家電品販売に経験豊富な店員を確保しない限り、新しいコンセプトを維持していくことが根本的に無理であるといえる。



2. 強い集客力

上海や北京の日系デパートなどで定期的に特売会が催されており、現地の日本人ばかりではなく、地元の消費者を取り入れるのにも成功し、消費者からも高く評価されている。春節の前後、上海のある外資系デパートでは日本の九州物産特売会が催されていた^(注2)。九州の特産物、干物が高い値段にもかかわらず、飛ぶよ

うに売れていた。

特売品の売込みは一時的だが、集客力を高め、消費者の関心を集めるという役割を果たしている。確かに、ある商品がいい商品かどうかを、最終的に決めるのは消費者だ。集客力がなければどんなにすばらしい商品でも価値が生まれなくなる。特売品で顧客にアピールし、集客力を高めることがメーカーや小売業にとって大変重要である。特売品のように高値で売れるのは、一時なブームであってもメーカーや小売業には好ましいことだ。

しかし、特売品の売込みにはいくつかの問題が残っているといえる。一つは、特売品の値段にしても関税などがかかるため、日本と同等かそれ以上の値段で売っている場合が多い。売れ筋の特売品を競合品と比較して、適正な価格を設定し、適切な販路を確保することが課題となっている。

もう一つは、九州物産特売会のような売れ筋は、一過性のものとしか言いようがないのだ。そもそも特売会に合わせて商品を持ってきているという場合もあるが、たとえその後同じ商品を供給し続けたとして、特売会での勢いが続くとも、ましてや継続的に売れるとも殆ど保証がないのである。その意味で、特売会は顧客の需要を継続的に喚起するような取組みではないといってよい。

つまり、特売品の売込みは、今の中国で物珍しくて顧客の目を引く効果があり、集客力が高い。しかし、特売会を開催する際、個々の生産者を束ねて、方向性を導くリーダー企業が存在しないことや、それに加え、既に中国へ進出した一部の企業と未進出の企業との温度差があまりにも大きくて、コスト負担の公平性が欠けていることなどの問題があり、なかなか長期的な販売に向かったの仕組み作りまでにはいかないのが現状である。

今後、中国消費者のニーズにあった特売品に対しては、特売会

ではなく、継続的に販売できる販路を確保しなければならない。そのために、マーケティング戦略を立てて販売仕組みを作らなければならない。例えば、販売促進活動では、消費者の目に止まるボリュームの他に、消費者に認知されるまで一定期間の継続が必要である。まず、量と時間を必要な基準に達成させる取り組みに力を入れるべきである。その次に、特売品の販路を確保する手段として、仕入れルートの確保のみでなく、外資系以外のデパートを含めた地元の有力小売店においても販売の場、定番としての売り場を確保し、外資系小売業独自のプロモーションを行うべきである。

中国の大都市、特に上海では消費者市場はパワーゲームの様相を呈している。外資系小売業の多くが、ハイエンド市場に特化した戦略で中国事業から高い利益を上げようとしている。しかし、中国市場で顧客のニーズに対応し、中国の風土に根ざしたような販売仕組みを作ることができた場合にのみ、顧客の心を掴むことができ、外資系小売業の中国ビジネスは大きな可能性を開花できることになる。この意味で、外資系小売業はこれから顧客志向のマーケティング戦略で中国事業に取り組んでいかなければならないといってよい。

注解

注1：野村総合研究所は、Next Rich に対して、①世帯年収5万円～10万円、②都市部に出現、③自動車や不動産など高級品に購買意欲、④今後の外資製品購入の主役のように、いくつかの定義を付けた。野村総合研究所、「中国の有産階級層へのマーケティング戦略2005」を参照。

注2：今年の春節が例年よりも遅い時期に当たり、2月18日～24日が春節の連休となった。現地では1月1日の正月よりもこの春節が重んじられており、今年も大変賑やかな春節を迎えたが、春節後の株急落が中国人に大きな衝撃を与えたようだ。

2007 TIUA Welcome Remarks

Willamette University President Lee Pelton

Good morning. It is my pleasure to welcome the 19th class of Tokyo International University of America here to Willamette University. You are embarking on a wonderful tradition that began in 1989. Since then, more than 1,800 students have participated in this program, a program that builds intercultural friendship, understanding and community.

You have the unique opportunity to immerse yourself in American society and to become part of the Willamette family. Many participants in last years TIUA class, held leadership positions on campus. Collectively that class dedicated more than 10,000 hours toward community service and various campus activities. I encourage you to follow their example and I challenge you to surpass their achievements.

This program allows you to fully integrate into the daily life at Willamette – the academic and co-curricular activities that are the heart of this University. We are fortunate to you have you here. You have a wealth of talent and skill to share with our community. While I know you will be mastering a new language

and unraveling the mysteries of American culture, I encourage you to take a moment to search for opportunities for personal growth:

- Volunteer as a coach for youth sports camps.
- Build homes for Habitat for Humanity.
- Run for student government.
- Become part of the residence hall council.

Each year you give Willamette students the invaluable experience of making life-long friends and of becoming exposed to the contrasts and similarities between our worlds. The short bridge over 12th Street that connects our campuses is symbolic of the 40-year connection that exists between Willamette and TIU. Our universities join together year after year in a commitment to strengthen understanding between cultures needed to promote world peace.

Good luck this year. I know you will have an experience that will forever shape your life.

Thank you.