慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	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
Sub Title	An essay on industrial development in Wenzhou, China
Author	渡辺, 幸男(Watanabe, Yukio)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2004
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.96, No.4 (2004. 1) ,p.503(41)- 520(58)
JaLC DOI	10.14991/001.20040101-0041
Abstract	本稿は中国内でも独自の産業発展を遂げ, 温州モデルとして注目されている中国浙江省温州市の産業発展のあり方・特徴とその意味を解明することを目的としている。その発展を自立・国内完結型・国内市場向けと特徴づけた。具体的には, 地元の民営企業・資本が, 中国内の人材・機械を再編活用し, 温州人の国内販売ネットワークを利用したことから, 当地の産業発展が可能となったとみる。それらを確認した上で, その発展が意味することを検討した。 This study considers Wenzchou city, Zhenjian province in China, which has achieved a unique industrial development in China and attracts considerable attention as "Wenzhou Model", emphasizing the occurrence of its industrial development and its characteristics and meaning. Moreover, this study characterizes its development as independent, domestically self-contained, and domestic-market oriented. Specifically, it views the city's industrial development as being made possible by the local private companies and capital that mobilized and utilized talents and machinery dispersed throughout China, as well as domestic marketing network of Wenzhou natives. Having ascertained this point, this study discusses the meaning of such development.
Notes	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 II 産業発展
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20040101-0041

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

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―
An Essay on Industrial Development in Wenzhou, China

渡辺 幸男(Yukio Watanabe)

本稿は中国内でも独自の産業発展を遂げ，温州モデルとして注目されている中国浙江省温州市の産業発展のあり方・特徴とその意味を解明することを目的としている。その発展を自立・国内完結型・国内市場向けと特徴づけた。具体的には，地元の民営企業・資本が，中国内の人材・機械を再編活用し，温州人の国内販売ネットワークを利用したことから，当地の産業発展が可能となったとみる。それらを確認した上で，その発展が意味することを検討した。

Abstract

This study considers Wenzchou city, Zhenjian province in China, which has achieved a unique industrial development in China and attracts considerable attention as “Wenzhou Model”, emphasizing the occurrence of its industrial development and its characteristics and meaning. Moreover, this study characterizes its development as independent, domestically self-contained, and domestic-market oriented. Specifically, it views the city’s industrial development as being made possible by the local private companies and capital that mobilized and utilized talents and machinery dispersed throughout China, as well as domestic marketing network of Wenzhou natives. Having ascertained this point, this study discusses the meaning of such development.

「三田学会雑誌」96巻４号（2004年１月）

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――

渡　辺　幸　男

要　　旨

本稿は中国内でも独自の産業発展を遂げ，温州モデルとして注目されている中国浙江省温州市の産業発展のあり方・特徴とその意味を解明することを目的としている。その発展を自立・国内完結型・国内市場向けと特徴づけた。具体的には，地元の民営企業・資本が，中国内の人材・機械を再編活用し，温州人の国内販売ネットワークを利用したことから，当地の産業発展が可能となったとみる。それらを確認した上で，その発展が意味することを検討した。

キーワード

自立・国内完結型，温州モデル，民営企業，機械の簡便化開発，温州人ネットワーク

はじめに

本稿のための素材となっているのは，2000年夏から，毎夏各１週間ほど，温州で行った聴取り調査[(1)]である。調査対象は現地の製造業企業・金融機関と各地の政府関連機関である。ここで取り上げるのは，製造業関連の聴取りであり，そのための聴取り調査企業は，街道沿いに立地する町工場での，飛び込みでの聴取りを含め延べ30件ほどになる。産業機械メーカーが７社，繊維関連企業が５社，電気機械・部品が３社，自動車部品が２社，バルブメーカーが２社，靴メーカーが２社，金属加工が数社，その他である。また，製造業との関連での政府関連機関へのインタビューとしては，

（1）　本稿での分析のもととなっている企業事例等の現地調査は，2000年，2001年，2002年夏に実施された中国浙江省温州市での調査である。この調査は，中国清華大学と慶應義塾大学が中心となって行っている研究プロジェクト，３Ｅ研究院の諸研究プロジェクトのうちの中国中小企業発展政策研究プロジェクトの一環として実施された。

３Ｅ研究院中国中小企業発展政策研究グループとしての調査についての全体的な報告書は，日本貿易振興会海外調査部編で，『アジア経済構造改革等支援（３Ｅ研究院）事業　専門家派遣実施報告書「中国中小企業発展政策研究」（中国）』として，同所から，2000年12月，2002年３月，2002年12月に公刊されている。個別の事例の詳細等については，この報告書を参照していただきたい。また，調査事例のいくつかについて本稿で公表することを，３Ｅ研究院より認めていただいた。心より感謝の意を表したい。

温州市経済研究センターの馬津龍主任のほか，いくつかの鎮政府等でのインタビューを行った。

このような聴取りを通して，日本の中小製造業を専ら調査してきた筆者の眼からみて，温州の産業発展の仕組みがどのようなものとして把握されたかを，以下で提示する。中国経済それ自体については，関心を持ってはいたが，研究者としての蓄積が全くないと言ってよい状態で，温州の各企業で聴取りを行った。このことが筆者に素直な驚きをもたらし，そこから筆者なりの温州産業発展像が浮かび上がり，あえてそれを提示し，中国研究者の方々に御批判いただき，筆者の中国の産業発展についての理解を深めたいというのが，本稿の趣旨である。

温州での産業発展を何よりも特徴づけることは，ある発展段階までは，ほぼ自立・国内完結型・国内市場向け産業発展であることである。ここで言う「自立」とは，発展の担い手として資本そして企業家が，温州資本，地元の資本・企業家にもとづき，その地元資本の資本蓄積により拡大・発展した産業発展であることである。「国内完結型」というのは，生産体制において，発展のある段階までは，国内に存在していた要素資源を活用することのみで発展した産業発展であることである。すなわち，労働力，技術，機械，中間財等の調達が，いずれも国内から行われ，海外への依存は殆ど存在しなかったという特徴を表現している。さらに第3の特徴としての，「国内市場向け」ということは，字義通り国内市場に向けた生産を専ら行うことで産業発展した特徴を表す。このような特徴が，ある発展段階（この転機については後ほど述べる）までは，温州の産業発展全体を特徴づけていた。

このような産業発展は，筆者がこれまで眼にしてきた中国の他の地域での産業発展について述べている報告書で示されていることとは大きく異なっている。外資系企業による機械材料持ち込みのもとで，組立等の一部工程のみを中国内に立地した外資系企業の工場あるいは受託企業が行う，海外市場向けの部分工程のみの生産から始まり，国内市場向けであるが，主要部品については海外生産，あるいは外資系企業の国内生産に依存している家電等の生産に至るまで，ほとんどの中国内産業発展についての報告において，温州で生じているような自立・国内完結型・国内市場向けでの産業発展とは異なった産業発展が報告されている。これらは本特集でも温州モデルとの対比で取り上げられている，郷鎮企業発展の珠江モデルや蘇南モデルとして紹介されているものでもある。

それゆえ，以下では，中国国内でも特異な産業発展を実現した温州の産業の発展が，なにゆえ可能となったのか，より具体的な発展の内容を検討することを通して明らかにする。その上で，その結果として生じていることは何かを問い，それが意味することは何かを，調査結果を通しての限りであるが，明らかにしたい。さらに補論として，以下の議論を展開するにあたり参照された調査事例のうち，もっとも代表的に温州の産業発展の一定の側面を表現しているといえる4つの事例を紹介する。同時に，それらの事例がなにゆえ代表的であると言えるか，という点にも簡単に言及し，本論の展開のための一定の裏付けとする。

1．温州の産業発展の独自性の内容

本項では，温州の産業発展の特徴である自立・国内完結型・国内市場向けということを，より具体的に見ていくことにする。なお，本節での指摘について，より具体的な温州企業の状況の紹介については，3Ｅ研究院中国中小企業発展政策研究グループによる日本貿易振興会より出された報告書とともに，筆者の温州産業発展についての既発表論稿(2)を参照してもらいたい。

(1) 産業発展の担い手――個別資本と資本調達

温州の産業発展の特徴の第１は，当初より民営であった資本，しかも当初は極めて小規模であった資本の発展と，多くの民営資本の参入によって支えられていることである。我々の聴取り調査を通してわかったことは，補論で事例として紹介する東海膠鞋廠の例が典型であるような，それまでに企業活動を行ってこなかった，従来中国の産業を担ってきた国有企業や集団所有制企業との関連が全くない中での，民営小企業としての参入が数多く存在したことである。同時に，産業機械メーカーの調査から散見されたことを通して把握されたことは，既存の国有企業や集団所有制企業の経営行き詰まりの中で，請負いという形で形成された民営企業もかなり存在したことである。これらの請負いで出発した企業は，聴取りの限り，工場建屋の利用，資材調達といった面では，請負いに出した側の企業の持っていた資源を利用しているが，経営そのものは全く自立的であり，請け負った側の経営者が，自己の裁量とリスク負担で，元来の企業の生産物にこだわらず自社の生産物を決定し，販売をしていた。その意味で，販売市場開拓等で，極めて限定された能力しか持たない日本の下請中小企業とは，大きく異なる存在であり，請負いといいながら経営体としては自立した民営企業と見てよい存在である。

同時に，我々の聴取りの範囲内ではあるが，温州に従来存在していた集団所有制企業や国有企業の多くは，上記のような請負い化等を通して，製造業企業としての実態を喪失したものが多く，温州の産業発展の直接的担い手にはなりえなかったことが，ある程度確認された。集団所有制企業等から独立し，民営企業の経営者として現在の温州の産業発展を担っている人々に聞くかぎり，自らの出身企業は，いずれも製造業企業としての存立が困難になり，消滅したり，工場賃貸し企業に変わってしまったことが示された。

（2） 筆者の既発表論稿として，温州の産業発展について，事例を通して分析を行ったものは，次の２点である。「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若干の検討――」（『三田学会雑誌』94巻３号　2001年10月），「中国浙江省温州市産業発展試論――温州市産業機械メーカーの形成と意義――」（『三田学会雑誌』95巻３号　2002年10月）。参照いただきたい。

このように，温州の産業発展は，全くゼロからスタートした民営企業と請負いで出発した民営企業とを含むが，いずれも当初より経営的には自立した民営小企業であり，発展の担い手は，地元の小民営資本であるということができよう。現在大企業になっている革靴メーカーの奥康集団や弱電部品メーカーの徳力西集団も，この点においては例外ではない。

また，これらの企業について，成長過程での資本調達について聴取ったかぎり，たとえ急成長した企業であっても，内部蓄積と，地元温州市に蓄積された資本を活用し，発展を実現したことが確認された。この点については，温州個別資本による温州に蓄積された資本を活用しての発展ということがいえる。後に見るように，技術者等では，温州に限定されない，国内広域的な調達が特徴となるのであるが，こと資本に関しては，上記のように温州にかなり限定された調達が行われたと見ることができよう。これは，温州市における国有銀行を経由しないという意味での闇金融の発達と，大きく関係していると見ることができる。ただし，一部には，温州出身の在外華人・華僑からの資本調達が行われているようであり，このような点を事例から聴取りを行うこともできた。

⑵ 人材――起業・企業家と技術者そして現場労働者

企業活動の担い手についてみたとき，いくつかの特徴が浮かび上がってきた。まず何よりも目立つのは，温州の産業発展の主役である起業者そして企業家は，いずれも温州人であることである。創業者についてみるかぎり，温州人以外の人材によって担われている例に遭遇しなかった。温州資本を使って，温州人が起業し，産業を発展させているといえる。

これと対照的なのが，経営管理も含めた技術者と現場労働者である。まず技術者についてみると，数十名規模以上になれば，規模の大小や産業あるいは技術水準を問わず，ほとんどすべての企業が，温州外からも技術者を確保し，活用していた。技術者の出身地は多種多様であり，温州市やその隣接地域に限定されず，全国から採用されていた。その中には温州外の新規大学卒の技術者も存在していたが，多くは，国有企業や集団所有制企業に雇用されていた技術者であった。しかも，創業者が後に見るような製品開発を行ったり，アフターサービス網を構築したり，企業経営体としての経営組織を構築したりする際に，不可欠な存在としてこれらの技術者を活用していた。温州の企業が発展する際に必要な，近代工業に対して一定の習熟を持った技術者を，温州（内）外から，多数かつ柔軟に確保することができたことが確認された。

このような技術者の確保がなければ，聴取り調査した企業の発展はほとんど考えられないほど，これらの技術者の存在は，企業発展にとって重要な意味を持っていた。同時に，これを活用できたのは，温州の民営企業の企業家であり，温州の既存の国有企業や集団所有制企業ではないことも，明らかになった点である。豊富な技術者供給源としての温州内外の既存の国有企業や集団所有制企業の存在と，それを活用しえる温州の民営企業家の存在の双方の存在が極めて重要なのである。

温州で活用されている技術者の水準を見ると，決して，現在の先進工業の中核を担うような技術

水準の技術者ではない。そうではないが，戦時中の日本で大量に形成され，戦後の中小企業を含めた技術水準向上の担い手となった日本の技術者のような意味で，近代工業技術を吸収し応用することができる水準の技術者である。これらが，計画経済下の中国で大量に形成されており，それを温州の企業家が活用していると見ることができる。

次に，温州の企業の工場で働く現場労働者についてみると，ここにも，大きな特徴が見て取れる。我々の調査から明らかになったことは，十数名規模の機械メーカーの場合でも，現場労働者は温州市外の人間であったし，また10名程度の金型メーカーの場合も現場労働者は温州市区出身ではなかったことに表現されるように，現場労働が殆ど温州市外の人によって担われているということである。多くの企業で，浙江省外の内陸からの出稼ぎ労働者が，現場労働者の大半を占める状況であった。１月1,000元前後の賃金で，地元労働力に限定されることなく，低賃金の豊富な現場労働者を利用することが可能である状況が，温州産業の状況ということができる。

ここで見られることは，温州に立地する温州人によって起業された企業が，産業発展の担い手となっているが，そこで働く人材は，温州内に限定されることなく，国内広域的に求められているということである。

(3) 使用されている機械の特色

温州の産業企業で使用されている機械を見ていく際に，注意すべきことは，機械を使用する工場のタイプを大きく３つぐらいに分けて見ていくことの必要性である。１つは金属加工を行っている中小工場が利用している機械，すなわち工作機械である。第２のタイプは中小の多様な軽工業関連の産業企業が利用している産業機械である。第３は温州の産業企業として急速に成長し，大企業になり国内市場で一定以上のシェアを確保したような産業企業によって代表されるような企業が保有している産業機械である。

第１のタイプの金属加工を行っている企業が利用している機械は，企業のレベルで中古機械を利用するか新品の機械を利用するかで差異はあるが，おしなべて国産の工作機械である。特に国内市場向けの生産を行っている企業は，自動車部品を国内大手メーカーに供給しているような中堅企業や産業機械メーカーとして成功を収めていると見られる企業を含め，国産の工作機械を利用していた。多くは国有企業や集団所有制企業によって生産された，あるいは生産されている工作機械のようであった。それらの機械の水準は，素人目に見ても，国際的競争力を持つような精度とは思えない工作機械であった。ただし，安価な機械であることは確かなようである。特に中古工作機械も豊富に存在し，温州にはその専門市場が存在するくらい，豊富に出回っている。精度は劣るが極めて安価な国産機械が，容易に手に入り，それを利用してバルブや産業機械の部品を生産しているといえる。

この点と関連して興味深いのは，台湾の産業機械メーカー向けの金型も生産している10名程度の

小工場が，他の簡単な工作機械を生産している企業を含む金属加工を行っている企業と異なり，台湾製のマシニングセンターと3次元CADを導入していたという事実である。この企業は，日本の大手機械メーカーからも一時期インジェクション金型を受注していた。国内市場が要求する機械機器の精度水準が，台湾のようなNIEs諸国が求める精度水準と比較しても，大きく隔たるものであることを，この事実は示唆しているといえる。

先進工業国では販売不能な精度であるが，きわめて低価格である工作機械が，旧来の工作機械メーカーにより供給されてきており，それを活用することで，国内向けの精度は低いが，安価な機械機器を生産するための金属加工であれば生産可能であり，そのことが製品の低廉化を可能としている，という構図がここから読み取れる。

第2のタイプの企業の使用機械は，新規に勃興した各種産業の小規模企業用に開発された各種産業機械である。これらの機械は，先進工業国で使用されている同種の機械と明らかに異なり，温州を中心とした新たに勃興した小規模企業での利用が可能であるように，新たに開発された機械群である。その開発の特徴は，一言で言えば，簡便化開発とでも言うべき開発である。地元の民営企業がユーザーニーズに合わせ，当面必要とされる精度にまで精度を落とし，小規模なユーザーでも使用できるように安価にし，さらに初めて機械を導入する小企業にも利用可能なように使い勝手を良くした機械である。ベースは先進工業国の同種の機械であり，基本はリバースエンジニアリングであることにはかわりはないが，それにとどまるものではなく，上記のような一定の開発が行われている。このような機械を導入することにより，当初手工業的な小規模企業として発足した各種の消費財生産企業が，消費財生産企業として技術的高度化，機械化を実現することができたと見ることができる。

しかも，産業機械メーカーでの聴取りから明らかになったことは，これらの機械を開発した企業の経営者は，機械工出身者が多く，消費財関連の産業の企業者に多く見られる関連のない部門からの参入者ではないということである。地元の国有企業や集団所有制企業の機械生産や機械の保全部門に勤務していた機械工が独立し，このような産業機械の開発を行い，産業機械メーカーとしての地位を確保しているのである。

また同時に，これらの産業機械メーカーは，単に手工業者でも容易に手に入れ，使える簡便な機械を開発しただけではなく，それをこれまで機械になれていないユーザーが使いこなせるように，さまざまな関連のサービスを提供している。自社工場で研修をさせるとか，機械をユーザーの工場で据え付け，試運転まで行って引き渡すとか，機械の修理は1年間は交換部品も含め無料にするとか，といったことがそれにあたる。10人程度の産業機械生産企業も含め，このような販売活動を当然のこととして行っている。すなわち，これらの産業機械を開発し供給している産業機械メーカーは，ユーザーニーズに応え，先取りするユーザーフレンドリィな企業ということができる。このような企業層が形成されることにより，第2のタイプの企業に広汎に産業機械が普及したということ

ができる。

第3のタイプの企業の使用している機械は，高度な最新鋭の先進工業国から輸入された機械である。ここで確認されることは，これまで国産機械に依存して，国内の相対的に低級な市場向けに生産していた企業の中に，企業成長を遂げていく過程で，より高度な加工を行う製品へと転換しながら成長していく企業が現れ，それらの企業は，必要に応じて先進工業国の機械を大量に購入し，使いこなしているということである。資金があれば，大量に最新機械を輸入し導入することは可能なのである。

目指すべき市場がより高級な製品の市場となれば，蓄積した資金を活用し，その市場への供給に最も適合した機械を，世界中から選択し導入することが可能であるし，実際にそれを行っている企業も出現しているのが，今の温州の産業機械利用の状況である。ちなみに，国産の工作機械を専ら利用している機械加工の町工場が軒を連ねる温州市区の大通りで，台湾の機械商社の販売店も数多く出店していた。町工場も含め，必要になれば，国産以外の機械を購入する機会は広範にひらけている。その中での選択の結果として，簡便かつ低価格な国産の産業機械を利用する企業と，より高度な先進工業国の高価格産業機械を利用する企業とに分かれてきている。

(4) 温州産業企業にとっての市場

温州の産業諸企業のほぼ何もない状況からの急激な発展を考えるとき，体制転換の下で中国国内に新たに形成された市場，新たな各種需要の形成についての情報に関する，いち早い先行的な収集を可能としたものとして，温州人の独自の国内流通網の存在が，常に指摘されてきている。例えば，史晋川　他編『制度変遷と経済発展：温州模式研究』(浙江大学出版社　2002年) のなかでも，この点は再三言及されている。筆者らの調査事例からも，この点に関連する事象をいくつか把握することができた。

ゴム靴製造業の集積地を形成している永嘉県沙頭鎮の事例もまさに，このような従来からの温州についての議論を，まともに裏付けるものであった。今はもう存在しない農業機械工場のみがあっただけのこの鎮で，ゴム靴製造が活発化した契機は，まさに外部からの温州人による売れ筋情報であり，それに従い，他地域に対し先行的に生産活動を行ったことが，現在の集積形成を可能にしたと見ることができる。

市場情報取得で先行したことが，現実の産業発展につながっていくには，さらに，独自流通網の形成が不可欠といえる。この点で，温州人が中国国内全体に持っていた綿打ち直し職人を中心とする行商と，それらの人の各地への定住，これらの存在が，極めて重要な意味を持ったことが，温州での研究者からの聴取りでも指摘された。我々の調査を通しても，その一部はかいま見られた。

たとえば，北京の浙江村のアパレル製品市場の多くは温州人により担われ，温州での生産工場とのつながりがその背景にあることが確認された。温州での個々の小企業の生産品を個別の温州商人

が各地に販売する。そして温州内各地に特定製品の卸売り専門市場が形成され，そこに各小工業企業が販売し，温州人の商人がそこで仕入れ，全国各地に販売する。そのような展開の結果が，我々の見た北京の浙江村の卸売り商城の小ブースの温州人小商店主の存在として表現されていると見ることができる。また，大企業化し，自社の専売店網を全国展開している企業の場合にも，その専売店網への参加者であるフランチャイジーの多くが，国内各地域に定住した温州人であるという示唆も得た。

民営企業にとって利用不可能な計画経済時代からの国有企業に担われた流通網ではなく，独自な流通網を早期に構築できた根源には，この改革開放以前からの独自の温州人ネットワークの存在が，決定的に意味を持ったと見ることができる。このようなネットワークがなければ，情報取得での先行が，形成途上にある市場を，その時点では劣悪品その物に近いような商品で，先行的に確保できることにつながることにはならない。

さらに興味深いのは，温州人のネットワークは，国内各地での展開に留まることなく，華人・華僑のネットワークとして，特に欧州で稠密に形成されていることである。低価格靴下のメーカーである中外合資瑞安光裕針織有限公司は，まさにこのようなネットワークを活用し，周辺の農村部での靴下製造小企業の生産能力が国内市場向けには過剰化したことを背景に，それらの小工業企業群を専属外注として組織化し，自社による東欧での販売拠点形成をし，東欧市場に自社製品と外注からの調達した製品とを大量に売り込むことに成功している。

(5) 各要素についてのまとめ

我々が調査をし，ここで筆者がまとめた，温州産業発展に関わる諸要素についての議論は，多くを従来からの温州研究者による研究によっている。多くの部分は，我々の調査により，従来からの主張を我々なりに確認し，改めてより具体的な内容を持つものとして，我々が認識できたというものに過ぎない。しかし，その中でもいくつかの点については，従来からの研究に一定の追加的論点とその内容を提起できたと考えている。上記の叙述のなかから，そのいくつかを以下で指摘したい。その際，従来の議論として筆者が主要に念頭に置いているのは，2002年，浙江大学から出版された前述の『制度変遷と経済発展：温州模式研究』である。

まず何よりも，出発点としての温州産業発展を，自立・国内完結型・国内市場向け産業発展として概念化したことである。この概念は，国内市場との連結の中で，国内資源を利用して発展したがゆえに，極めて独自な発展を遂げたということを表現する概念である。温州モデルということで，その諸特徴については，従来から多くの面が指摘されているが，それを１つにくくる産業発展の方向としての表現は，いまだ提起されていない。温州モデルを１つの概念で表現するとすれば，上記のようになる，というのが筆者のここでの独自な提起と考えている。

ついで，そのような自立・国内完結型・国内市場向け産業発展と温州モデルを把握したとき，そ

の発展の要素として従来余り注目されていないが，中国内他地域の発展モデルとの対比としてではなく，産業発展モデルそのものとして把握したときに注目すべき要素がいくつか存在する。その点を強調したのが，筆者のこの把握の意味であるといえる。

その１つが，国内で生産された低精度の安価な工作機械の大量蓄積と，新規生産能力の存在である。温州産業の発展の経過を見るかぎり，バルブ生産企業のように，直接安価な工作機械を利用して，バルブ生産を行い，一大産地を形成した場合，あるいは，軽工業関連の場合のように，手工業的生産から機械生産へとシフトする際に，必要な安価な簡便化された機械の生産，すなわちそれらの企業向けの産業機械メーカーの形成の場合，この２つの場合で，いずれもこれらの安価な工作機械の大量存在が不可欠であったといえる。このような機械の供給は，先進国の機械メーカーや中古品からは期待できない，より安価な必要最低限の水準の精度の多様な工作機械の大量供給を可能としたといえる。

第２の論点として，筆者らの調査を通して確認できたと考える点は，小零細企業向けの安価な簡便化された産業機械を開発提供した企業群の形成である。手工業的な各種の軽工業品を生産することで創業し，国内市場形成初期に市場情報と販売ネットワークを活用し，市場獲得に先行的に成功し，産地を形成した小零細企業群のその後の発展を可能にした存在として，それらの形成は極めて重要な意味を持つ。徹底したユーザーフレンドリィな簡便化機械の開発企業群の形成を，一応なりとも確認できた。この存在の形成がなければ，先行的に発展した小零細企業群のその後の発展は展望できない。自社独自の販売網を構築できるような企業への成長が実現できれば別であるが，誰でもできるような製品の先行的供給だけでは，産地企業群としてのその後の国内市場の確保は困難であろう。

この点で決定的に意味を持ったのは，そのような産地企業群のニーズを把握し，産業機械の開発に成功した新規創業者群の存在である。簡単に紹介したように温州市に存在していた機械関連企業，あるいは社内に機工部を保有する，既存の国有企業や集団所有制企業は，企業それ自体としてはそのようなニーズに対応していない。それどころかその存在それ自体も維持されていない。しかし，同時に，それらで働いていた機械工が，いち早くニーズの存在を把握し，簡便化機械開発と創業を通して，そしてユーザーフレンドリィな販売戦略を通して，そのニーズに応えていった。結果として，手工業生産からスタートし，先行的市場掌握以外に他地域に対する差別化要素を持たなかった企業群が，自社に適合した機械を利用することが可能となり，先行して確保した国内低中級量産品市場を，現在に至るまで確保し，さらには海外へも進出することが可能となったと見ることができる。この点の確認は，従来の議論で抜けていた論点として，極めて重要であると考える。(3)

（３） ただし，温州の産業集積で，温州産の産業機械が使用され，それが重要な意味を持っているという指摘と認識は，我々を最初に温州に導いていただき，３Ｅ研究院中国中小企業発展政策研究グループのメンバーでもある丸川知雄氏により，既に「中国の産業集積――その形成過程と構造――」（関

さらに，このような機械の開発に，当初こそ温州人の創業者が関わっていることは明確であるが，実はその後の産業機械開発やその他の技術関連の事項については，必ずしも温州人に限定されない技術者が活用されている。この点が第３の論点である。温州の企業は，我々が聴取りを行った企業がすべて温州人による創業であったように，温州人により創業された企業と見ることができそうである。しかし，同時に，そこで活用されている技術者は，温州内外の国有企業や集団所有制企業に勤務していた技術者である。創業者が自分でカバーすることができない技術的な種々の側面について，量的そして質的に補完しているのが，温州内外，特に温州外出身の技術者である。しかも，温州企業がそのような技術者を必要なだけ利用可能であるように，それらの技術者は豊富に存在している。計画経済下で育成され，一応近代工業の技術を自分のものとしている大量の技術者が，中国には存在しており，それらの技術者が既存の国有企業や集団所有制企業では活用されず過剰化している。このような状況であったからこそ，温州企業の創業者は，必要に応じてそれらの技術者を手に入れ，それらを経営者としての立場から活用し，自企業の一層の発展を実現できたと見ることができる。この点についての注目ないし強調は，従来の研究からは見えてこなかった。

このような注目点は，温州モデルと国内他地域の発展モデルを比較するときには，共有される条件であり，注目に値しないともいえる。しかし，２つの側面から，この点は極めて重要であると考える。１つは，他の発展途上国との関連で考えるとき，そのような一応近代工業についての訓練を受けた技術者層が，大量存在としてあるかどうかは，産業発展にとって，決定的な差異をもたらす。特に自立型発展の可能性を考えるとき，さらに含意は大きくなる。

もう１つの側面は，このような技術者を，温州の企業家達は積極的に当初より活用したということである。共同体的発想に縛られている企業家にとっては，まずは地元の雇用の場の確保こそ優先され，企業発展の視点からの自由な発想は行いがたいことになる。我々の数少ない経験ではあるが，それなりに企業発展を遂げている山東省淄博市の郷鎮企業出自の企業の場合，そこまでの自由度をもった形での地域外技術者の確保の発想は見られなかった[(4)]。温州の企業家が，まさに自らの企業発展そのものの論理を軸に発想する企業家だったからこそ，このように初期から小企業を含め温州外の技術者をも大量に活用することになったと見ることができる。

満博編『アジアの産業集積　その形成過程と構造』日本貿易振興会アジア経済研究所　2001年　の第２章）の中で示されている。

（４）　山東省淄博市での調査については，日本貿易振興会海外調査部編『アジア経済構造改革等支援（3E 研究院）事業　専門家派遣実施報告書「中国中小企業発展政策研究・山東省淄博市調査」（中国）』（同所　2002年３月）として，報告書が刊行されている。詳しくはそちらを参照いただきたい。例えば，淄博市周村区は郷鎮企業が民営化に成功した地域であるとして紹介された。しかし，その中の事例で，実際に，郷鎮企業から始まり製紙機械メーカーとして一定の成長を実現し，国有企業を買収した恒星機電設備有限公司（前掲書　35～39ページ）の場合でも，その経営行動は，出自である村落共同体との関連を配慮することが前提であった。

また現場労働者の圧倒的部分が，温州以外の地域からの出稼ぎ労働者によって構成されている点については，我々の独自な発見であるとはいえない。しかし，我々の事例調査から，かなり小規模な企業層まで，そのような温州外の労働者によって，現場労働が担われているということが確認できたという点では，我々の提起する独自な確認ということができよう。小規模企業といえども，全国規模で低賃金労働者を確保できるということは，極めて豊富な低賃金労働力の供給ルートが形成されていることを意味している。

さらに，国内低級品市場の飽和化の次に来るものが，徳力西集団のような国内市場向け製品の高度化，その方向での小零細企業層の再編だけではなく，海外市場向け輸出の拡大とそのための小零細企業層の再編，外注利用化という方向もあるのだということを確認したことも，どこまで独自な確認といえるかどうかは不明だが，重要な我々の確認である。海外中低級量産品市場向けの生産の重要な担い手として，温州の国内向け生産企業群が再編成されること，そしてそれが東欧等の市場においては，極めて競争力のあるものとなっていること，これらが確認された。この点は，事例が少ないのであるが，確認の含意は大といえよう。

さらに，市場のあり方，温州の独自性については，従来からの議論を再確認することが，事例調査からの主要な確認事項であったといえよう。

2．以上の検討からの示唆

(1) 温州産業集積企業の2つの発展方向

温州での産業発展は，一方で，温州出身大企業群を形成した。これらの企業群についてみるならば，補論で紹介する奥康集団が典型的であるように，温州の産業集積内に留まる理由は，ほとんど存在しなくなっている。専用の販売網を持ち，地元卸売り市場への依存はなくなっている。また，生産技術・機械や企画開発についても，地元との関連は希薄化し，中国内外から調達し，拠点立地も自由に選択できる状況となっている。これらの企業は，温州の産業集積から自立しつつある企業といえよう。

これらの企業は，地域的な制約から自立した大企業として，個別大企業としての企業の論理に従い，世界中からもっとも適切な機械設備や人材を調達し，中国の巨大市場形成を活用して自ら実現した他国企業が真似できない大きさの規模の経済性を達成し，中国内外の市場への量産品供給者として発展していくことになる。個別産業企業としての高度化であり，量産品生産企業としての発展である。そこでは，中低級品に留まらない量産品の生産企業としての発展が展望される。そこから出てくるのは，出自はともかくとして，中国の巨大市場の活用に成功した，自立的発展高度化企業ということであり，中国内他地域量産大企業と同様の企業ということになる。温州産業集積からの自立化であり，産業集積の再生産という視点から見れば，産業集積の卒業生であり，産業集積の再

生産の担い手ではなくなったということである。

いま１つは，中低級量産品生産の集積内立地企業群の再生産と産業集積との関わりである。これらの企業は，先に見た個別企業として自立的に高度化することができる大企業と異なる。企業内に完結した生産と販売の体系を構築することは困難な企業群である。集積内に立地することにより，東海膠鞋廠がそうであるように，販売と生産での一定のそれなりの高度化が可能となる。産業集積内の企業として，他地域企業群と競合し，産業集積が生き残り発展することが，自らの発展展望に繋がる。産業集積として，販売市場面での優位性を維持発展させ，関連機械メーカーとの共生的発展を実現し，全体としての発展展望を持つことになる。その方向は，大企業化した企業と異なり，国内中低級量産品市場への供給者としての優位性確保という方向となろう。その中低級量産品市場での優位性をもとに，より一層の規模の経済性を実現し，集積企業群として国外の中低級量産品市場への進出も実現することになろう。

以上の含意から見えてくることは，温州企業の発展の２つの方向の存在である。１つは，国内流通ルート支配に基づく巨大量産高度化大企業の個別企業としての国際競争力の形成という発展方向である。これらの企業は，国内外の技術を活用した徹底した規模の経済性の実現により，内外の量産品市場，それも中高級品の量産品市場へと，進出し発展することになる。

もう１つの発展方向は，産業集積を基盤とした国内市場先行的占有に基づく量産集積地企業群の国際競争力の形成という方向である。そこでは，量産品市場向けの生産が行われることでは，上記大企業の発展とかわりはないが，量産される製品の質が異なることになる。すなわち，国内産業機械メーカーの発展方向に依存し，中低級品の量産能力のより一層の強力化が進展するということになる。中低級量産品に適合した産業機械が開発されていることと，巨大な国内市場の先行的活用を背景に中低級品での他に類例のない規模の経済性を実現したことを活かし，温州の産業集積内企業群が，中国内外の他地域企業が対抗困難な価格を実現するという形での発展方向である。

通常，産業の発展方向としては，技術的高度化を伴う製品内容の高度化の方向が想定される。それ自体は，温州の場合も例外ではなく，温州出身の大企業によって担われることになる。しかし，同時に注目すべきは，簡便化開発に活路を求め存在意義を持った地元産業機械メーカーの存在と，それらのメーカーと先進工業国の産業機械メーカーとの技術的隔絶である。地元産業機械メーカーにとって，先進工業国の産業機械メーカーに，技術水準等で正面から競争することは，当面不可能に近い。しかも，そのような高度な産業機械については，地元の企業も自由に輸入し活用することができる。これが今の中国企業の状況である。地元産業機械メーカーにとっての発展展望は，先進工業国産業機械メーカーへのキャッチアップの形では開けない。中高級の量産品にシフトすることなく，中低級の量産品の市場を国内外で拡大していく集積内企業群に対し，より安価あるいは使い勝手のよい機械群を供給していくのが，ほぼ唯一の発展展望といえる。

このような地元産業機械メーカーの存立発展展望と，中低級量産品市場の中国内に留まらない拡

大可能性，すなわち先進工業国の安価品市場と発展途上国の市場への進出拡大可能性を併せ考えるとき，生産される製品内容の高度化とは異なる形での産業集積内企業群の発展展望が見えてくるのである。補論で紹介する中外合資瑞安光裕針織有限公司の事例が含意し示唆するところである。グローバル化が極端に進展し，海外からの輸入や外資の進出，海外技術・機械の利用が相対的に自由になった状況下での，後進工業国の自立・国内完結型・国内市場向け発展の一方の帰結と見ることができる。

産業集積内立地の必要性を喪失しつつある大企業の場合には，自立・国内完結型・国内市場向け発展のうちの，「国内完結」の一部である活用される技術･機械と販売市場の一部が，海外依存となる。それを通して，より一層の発展が指向され，中国系企業群としてみれば実現される。大企業のような形で高度化できない産業集積内企業群の場合には，自立・国内完結型・国内市場向け発展のうちの前二者の要素を残し，それを活かし，販売市場の一部が海外となる。このように考えることができる。

3．他国企業にとっての含意

前項で見てきたように，国内に形成された他国に例を見ない量産品市場を前提として，海外技術導入による企業内技術高度化と，安価品市場向け生産能力の強化との，２つの方向で温州で形成された企業群が発展展望をもつということは，他の国の企業にとっては，極めて大きな含意を持つことになる。

中国進出外資系企業にとっては，中国内の市場を獲得するためには，巨大な中国市場を自社専売網等をもとに自社市場とし，中国内企業並の規模の経済性を実現するか，量産品市場を避け，製品差別化可能な市場をめざし中国企業との棲み分けを行うか，いずれかの道を選択する必要性があることを意味する。

中国外に立地する企業にとっても，中国企業のもつ，このような多層的あるいは多次元的な発展の方向を前提に対応することが求められることになる。中国系企業による中低級量産品の世界進出と中高級量産品の世界進出が同時に行われ，その出自は共有されていても，発展の方向の異なる担い手によって担われている。いずれ競争の中で中国系企業も高度化と差別化を目指すことになる。しかし，中国外の企業の中低級量産品への進出余地を作り出していくことは，よほど急速な人民元の切り上げが生じないかぎり，当面は展望されないこととなる。

すなわち，このことは，日本国内立地中小企業にとっても，量産品については，中高級品でも中低級品でも，巨大な中国市場を背景に，規模の経済性を実現する独自な生産体系を構築した中国企業と競合しなければならないことを意味する。日本国内産業集積地にとって，市場棲み分けの不可避性を意味するのである。

補論　事例の紹介とそれらが示唆するもの

1．産業機械メーカーの事例――温州市鹿城如意機械廠

2002年８月28日に聴取りを行った温州市鹿城如意機械廠は，1989年に技術廠長が夫妻で創業し温州市鹿城区に立地している。現在従業員30名，売り上げは月30万元の研磨機械メーカーである。主力は，温州市に多い雑貨生産向けの研磨機械である。もともと調味料工場の機械設備を担当する機械工であり，機械加工企業として独立し，金型を生産していたが，雑貨の研磨機が有望と見て，研磨機製造に乗り出している。

同社が開発した研磨機は，当初は同社自身が実際に自社の機械を使用して部品加工していたのだが，中国のホテル等で急速に普及しつつある温水と冷水を混合させ調整させる蛇口用部品のセラミック部品の鏡面研磨を念頭においたものである。このような蛇口は大小30程度の企業で生産されている。この部品の価格は輸入であると１個40元と高く，また，輸入研磨ラインは150万元と，これまた高価であった。このような状況を意識し，同社は技術・生産能力両面で劣るが，十数万元のより簡便な設備機械を開発した。この機械でも蛇口用部品として必要な表面の粗さ0.2mm の水準が実現できた。結果として，セラミック部品の値段は１個３元にまで低下した。現在では，同社の研磨機は上記の部品製造のためだけに使用されているわけではないが，当初は，温冷水調整のための蛇口用部品の需要拡大があり，温州市内でその生産が広がったが，そのネックとして安価に国内生産ができないセラミック部品が存在し，その解決が大きな需要につながることが見込まれ，同社の研磨機が「開発」されたのである。

また，同社の特徴は開発のみにあるのではなく，販売面にもある。同社はかつては代理店を通しての販売を行っていたが，代金の回収等で問題があり，直販とホームページを通しての販売となっている。販売市場は浙江省中心だが，それに限定されるものではなく，哈爾浜，成都，内モンゴル等へも広がっている。同社が行っている独自な販売方法は，設備機械の販売だけではなく，設備機械を購入する企業の従業員に対し，当社で無料で機械使用の研修を行っていることである。ユーザー側から１～２名の加工要員を，４日から１週間の期間で受け入れている。さらに，ユーザーがこれまでと異なる材料の研磨を行うことを試みる際には，当社は無料でその相談にのる。また，販売の際にも希望する材料が当社の機械で研磨加工可能であることを，無料でテストしてユーザーに見せてから設備を販売している。これは，当社の研磨機で行う研磨が，機械で研磨せずとも手作業で研磨することが可能であり，実際に機械研磨の方がより精度がよく，効率的であることを，ユーザーである雑貨製品を生産している大小さまざまな多数の事業者に理解してもらう必要があることに

もよる。

さらに当社はアフターサービスにも力を入れており，アフターサービス・研磨のテスト・ユーザーの工場での据え付け調整担当の技術者が５名いる。これらの人員が，販売１年以内は無料で部品等の代金も含めすべて当社負担で修理を行う。１年以後でも修理そのものは無料であり，部品代だけを受け取る形で故障等のトラブルに対応している。このような経営姿勢もあり，当社の機械は現在では口コミだけで十分売れるものとなっている。

このように自社で開発した簡便化した機械の部品を，NC 機は使わず，汎用工作機械で生産している。また，そのほとんどが中国国産の工作機械である。同社は研磨機を開発する以前は金型メーカーであったが，工場を見回したかぎり，特に目立つ工作機械は存在せず，薄暗い借り工場で古い工作機械を並べ，部品を加工しているにすぎなかった。

この機械を操作する一般ワーカーの賃金は月800～1,000元で，温州外の華南や江蘇省の人が３分の２を占めている。他方で，技術者は他の国有企業等の出身者で，年に３万～５万元といった賃金水準である。

以上のような産業機械メーカーが，数多く形成され，現在でも形成されているのが，温州の産業集積の持つ一面である。市場ニーズに適合した産業機械メーカーの形成と，それなりの発展の１つの典型的な例と見ることができよう。

２．集積内立地中低級量産品生産企業の事例

(1) 国内市場向け企業の事例――永嘉県東海膠鞋廠

東海膠鞋廠は，温州市の農村部の温州市永嘉県のなかでもさらに山間部に入った，低価格のゴム靴生産工場の集積地である沙頭鎮に立地する，当該鎮の代表的ゴム靴生産企業である。聴取りは2001年８月29日に行われた。従業員は600人ほどであり，ゴム靴生産ラインと，最近導入した革靴生産ラインとからなる工場である。

ゴム靴生産ラインは，成形工程のラインが４本あり，１日４万足の生産能力がある。一昨年の生産実績は１日２万足，昨年が１日３万足で年産700万足と，年々生産を急激に伸ばしている。２交代制で，賃金は出来高払いであり，繁忙月には一人1,500元ほどになる。閑散月は700～800元である。品質管理については，国有企業をリタイヤしたりリストラされた専門家を雇用することで対応している。また，デザインについてはイタリア人に１足あたり2,000元で依頼したり，社内のデザイナーを使ったりしている。また，サンプルを参考に生産する場合もある。

革靴用の生産ラインは，ドイツ製機械のコピー機械である国産機械を80万元で購入する形で立ち上げられている。同社の資産は3,000万元，昨年の売上高は7,000万元であり，利益は350万元ということであった。

創業者は1962年生まれの女性で，もともと教員をしていたが，正式の資格を持たないこともあり，1985年に靴の材料用の布の販売を始め，1992年に70名を雇い工場をはじめた。販売のあり方は，各地の問屋や貿易商が当社に直接買い付けに来るので，営業活動はしていない。仕入れの営業担当者が10名いるのみである。買い付けに来る問屋等の数は年間1,000人くらいであり，そのうち常連が半分である。貿易商の輸出先はブラジルやウクライナということであった。取引はすべて現金決済であり，原材料仕入れも現金前払いである。

集積内企業との競争を含め，競争は激しいが，同社はデザイン・品質で他企業より優れていると自負しており，結果として価格も集積内他企業より相対的に高いということであった。ゴム靴の場合，工場出荷時の単価は１足５元で，買い付け人のマージンは１足0.5～0.6元といったところであり，小売価格は９～10元である。通常，社内でデザインしたりサンプルから起こした既存のデザインのものを注文にしたがって生産している。その場合，契約し現金が振り込まれてから，４～５日で生産し出荷することになる。また，輸出向けの場合，輸出向けの製品のサンプルを受け取り後，１週間で出荷する場合もある。

このように，当社は温州市農村部の典型的な集積地の低級量産品工場である。国内の巨大な低級品市場が形成されたことを背景として，そのための生産として，安価な国産の生産ラインを使い，規模の経済性を徹底的に追求し，現時点では事業として十分成り立っている企業ということができる。その特徴は，何よりも単純なゴム底靴を，表面の絵柄だけを多少変え，１日４万足といった規模で大量に安価に生産することにある。巨大な低級品市場への先行的供給による規模の経済性の実現と，豊富な安価な労働力の存在が，同社，及び同社の立地する産業集積地内の同業企業の存立基盤となっていると見ることができよう。

(2) 海外市場向け生産企業の事例――中外合資瑞安光裕針織有限公司

2000年９月６日に聴取りを行った中外合資瑞安光裕針織有限公司は，温州市の南端にある瑞安市陶峰鎮に立地する安価な靴下の大量輸出企業である。当企業は，もともと郷鎮企業であったものが現経営者に1991年に買収され，ニット編み機による男女スポーツ用靴下，スパッツ，女子用ストッキング等のメーカーとして再編された。オランダの華僑が一部出資し，輸出権確保等のため合資会社の形態をとっているが，経営権については地元の経営者が掌握している。実質的に創業十数年の企業であるが，従業員800人余，総資産1.2億元（日本円で約19億円）で，社内には65台の靴下編み機を所有し，180の外注先を持ち，外注先が所有する編み機は5,000台以上とみられる。また，24カ国に輸出しており，生産額は2000年1.5億元，輸出は1,361万米ドルである。2001年前半には生産・輸出とも前年比で70％増を実現している。また，ISO9000シリーズの認証も2001年に取得している。

同社の特徴は，農村部のなかの小さな町に立地しながら，華僑の海外ネットワークを利用し，自

立的に自社の販売網を構築し，それを通して，周辺農村部の10人程度を雇う靴下編み立て企業を大量に外注利用して生産した安価な靴下を，大量に東欧中心に輸出し，急成長していることにある。その価格は工場出荷時で１足１元（約16円）程度であり，東欧で自社の現地卸事務所が卸す価格が１足1.3元ということであった。使用する機械は下請企業の場合は，国産のメリヤス機械であり，単色の単純なものを編み立てている。しかし中にはNCのついたものも利用されている。他方で，社内での生産にはイタリア製の柄編みが可能な編み立て機を導入している。また，農村部の下請企業に雇用されている労働者の賃金は，１日12時間労働で，月1,500元（約24,000円）の収入ということであった。同社は，ハンガリーでは全靴下市場の60％，チェコ，ハンガリー，イタリアでは25～30％のシェアを持っている。さらに，下請企業の多くはかつて国内向けに生産していたのが，国内市場の過剰化を契機に同社の専属的下請工場として再編された。

ここで何よりも注目したいのが，同社が自立的に，流通ルートを開拓し，農村部の巨大な生産力を再編利用し，低価格靴下で，大きな販売シェアを東欧諸国で占めるようになった事実である。さらに，その際に利用した機械が，一方でより低級品には国産機械を，そして相対的にクラスの上の製品にはイタリア製機械を自ら導入し，市場のニーズに対応していることである。形成されたばかりの中国の巨大な低級品市場を背景に形成された生産能力を，多少グレードアップし，自前で東欧の中低級品市場に食い込み，急成長する。このような企業が例外的でなく形成されているのが，今の中国である。低賃金で豊富な労働力の存在が，これらの企業の発展の必要条件であることは確かである。しかしながら，今，大陸に形成されている生産力はそれだけに依存するものではない。低賃金労働力に加え，中国の持つ巨大な市場（当面は量産的な低級品市場）を背景に巨大な生産能力による規模の経済性を実現した生産力なのである。それが，国内の低級品市場の成熟化の中で，自立的に海外市場開拓へと乗り出しつつあるというのが，上記の事例の示唆するところである。

３．技術的高度化大企業の事例――中国奥康集団公司

2001年８月29日に聴取りを行った中国奥康集団公司は温州市永嘉県に立地し，浙江省で２番目の生産量を誇る巨大革靴メーカーである。同社は，1988年創業，従業員3,000人（現場労働者はほとんど温州市外の出稼ぎ労働者，大卒の管理職も400人ほどおり，それも温州市外の人がほとんど），2000年の売上高７億元，年間500万足を生産し，そのうち400万足を，自社ブランドで，直営とフランチャイジーからなる自社の800の専売店を通して，中国国内市場で販売している企業である。このような販売規模を，温州市にある自社工場に台湾製とイタリア製の計15本の生産ラインを備える形で，自社生産体制のもとで実現している。さらに年1,000点を超える自社ブランドの新製品開発のために年500万元を投入し，温州市，広州市，イタリアの３箇所にデザインセンターを設け，イタリア人６名を含む70名のデザイナーを社内に保有している。

中国国内市場の巨大さ，それを同社は自社の専売店ネットワーク構築により現実の一体化した市場とし，他国に類例のない圧倒的な巨大生産規模を実現し，それをもとに，デザイン，生産設備等でも，他国企業では真似のできない形で大規模化・高度化を図る。それで相対的に安価な労働力を豊富に利用して生産する。

より詳しいこの企業の内容は，ジェトロから2001年度に出された報告書『アジア経済構造改革等支援（3Ｅ研究院）事業　専門家派遣実施報告書「中国中小企業発展政策研究・浙江省温州市調査」（中国）』（同所　2002年３月）を見てもらいたいが，ここでいいたいことは，十数年で，自前で企画開発し，最新鋭の靴生産機械を備え，年間500万足という巨大な生産規模を実現する企業が，中国市場が本格的に形成され，それを自社の市場として取り込めたことにより，出現しているという事実である。しかもこの企業は全国で２番目の企業であり，これ以上の規模の企業も存在するということになる。ちなみに，2000年の日本国内の革靴生産は300以上の工場合わせて1,700万足である。ここから何よりも，量産規模で勝負するような製品については，中国市場を制覇した企業に対抗できるような企業は世界に存在しがたいということがいえる。単に低賃金ということであれば，それに対する対抗手段は，他の企業にもあるが，低賃金と組み合わされた市場の規模をもとにした規模の経済性それ自体については，中国以外の他国市場をベースにした企業が対抗することは，ほぼ困難ということである。これは，中国外の企業のみならず，中国市場に販売ネットワークを築くことができていない中国進出外資系企業についてもいえることである。

（経済学部教授）