

東アジア研究

East Asian Studies

29号
2021年3月

フランス・日本・ベトナム（メコンデルタ）における

「最も美しい村」の農村資源計画評価の比較研究

—「世界単位」論（高谷好一）アプローチ— 藤本 穰彦

日中国交正常化後の総合商社の動き

—対中政府開発援助を通して— 野田 雄司

中国の小売チェーンにおけるフランチャイズ方式による

店舗網の展開に関する研究

—革靴チェーンの大手5社を事例として— 高 寧

2020年度 学会活動

東アジア学会

東アジア研究 第29号

目 次 CONTENTS

〈論 文〉

- フランス・日本・ベトナム（メコンデルタ）における
「最も美しい村」の農村資源計画評価の比較研究
—「世界単位」論（高谷好一）アプローチ— 藤本 穰彦 1
Comparative Studies on “the Most Beautiful Villages” in France, FUJIMOTO Tokihiko
Japan and the Mekong Delta (Vietnam):
From the Viewpoint of “World Unites” Theory Based on
an Ecological View of Land History by Yoshikazu Takaya
- 日中国交正常化後の総合商社の動き
—対中政府開発援助を通して— 野田 雄司 19
Business Activities of Sogo Shosha after Normalization of NODA Yuji
Diplomatic Relations between Japan and China:
from the Point of the View of Japan’s ODA to China

〈2018年度若手研究者研究奨励制度 成果論文〉

- 中国の小売チェーンにおけるフランチャイズ方式による
店舗網の展開に関する研究
—革靴チェーンの大手5社を事例として— 高 寧 41
The Franchise Store Network Development of Chinese Retail Chains: GAO Ning
A Case Study of Five Major Leather Shoe Chains

〈活動報告〉

- 2020年度 学会活動 61
Year 2020 Activity Report

フランス・日本・ベトナム（メコンデルタ）における 「最も美しい村」の農村資源計画評価の比較研究

— 「世界単位」論（高谷好一）アプローチ —

Comparative Studies on “the Most Beautiful Villages” in France, Japan
and the Mekong Delta (Vietnam): From the Viewpoint of “World Unites”
Theory Based on an Ecological View of Land History by Yoshikazu Takaya

藤 本 穰 彦

FUJIMOTO Tokihiko

Abstract

This paper will examine a re-construction on “World Unites” theory based on an ecological view of the land history by the prominent geologist Prof. Yoshikazu Takaya in the Center for Southeast Asian Studies (CSEAS) in Kyoto University, Japan. Based on this framework, this paper will focus on the rural planning and natural resource management of “the Most Beautiful Villages” in France, Japan and the Mekong Delta (Vietnam).

French association, established in 1982, will focus on the typical landscape protection inside the village from the medieval Europe in 12-13 century, in which remains unity and unchanging. In contrast, Japanese association will focus on protecting an agricultural landscape by the farmer and making new value by the immigrant (ex. Local food gastronomy, renewable energy and promoting migration of younger generation) from 2005.

In Vietnam, national government promote the “New Rural Village” policy called “Nông thôn Mới” from 2009. However, 49% of the villages in the Mekong Delta could not meet the criteria of the New Rural Village until 2020. The main subject of the village of the Mekong Delta is the environment, specially to restore a channel system and waterfront community with a farming system.

From these comparative studies, this paper finds the symbolic evaluation index of each country on the social issues, environmental condition, and climate change impact.

要 旨

こんにちのグローバリゼーションに対して、「地域」の視点から、その固有性と交流によってかたちづくられた個性と多様性を確認し、生かし直す方法はないだろうか。本稿では、フランス、日本、ベトナム（メコンデルタ）における「最も美しい村（Les Plus Beaux Villages, The Most Beautiful Villages）」の農村資源計画評価の手法を比較研究することで、「地域」の個性をくくる考え方を提起したい。その手がかりとしたのは、自然地理学者・高谷好一が構想した「世

界単位」論である。高谷は、「地域」を、「生態、社会、文化の複合として一つのまとまりに見える地理的範囲」であり、「同一の世界観を共有する人たちが住んでいる範囲」として捉える。つまり高谷にとって「地域」とは、「生態・社会・文化が複合的に織りなすことで形成される世界観（＝自然観、価値観、死生観）が共有された範囲」を意味する。本論では、高谷のこの捉え方を手がかりとして、フランス、日本、ベトナム・メコンデルタのそれぞれの「地域」デザインについて、「最も美しい村」の農村資源計画評価の手法を比較研究した。「最も美しい村」の評価に際し、中心的な価値観、共有された世界観は、それぞれの国・地域でその力点が異なる。フランスは「都市計画」、日本は「食と農の地域自給圏」、ベトナム・メコンデルタは「環境」（「新しい農村」政策の課題を解決し、今後「最も美しい村」となるには「環境」が中心課題となる）というように、それぞれの「地域」単位における、評価の中心の差異に目配りをしてつつ、本論では、何を守り、どのように「地域」の課題を解決しながら新しい価値を創出しているのかに注目して研究した。

1. はじめに

研究の背景と目的

地域の固有性は、基本的に、その土地の自然・生態環境によって規定される。生態史観（an ecological view of land history）という見方である。自然・生態環境の共通性がその土地に固有の生業を生み出し、その生業を可能とする範囲で社会集団が構造化され、社会規範や死生観が形成される。それがひとつの地域となる。ただしこうした地域は閉じているわけではない。交流に開かれ、他なるものと出会い、外文明流入のインパクトに応じてそのあり方を変容させる。現在の地域の個性は、自然・生態環境による固有性と交流の歴史的表現として在る。

大航海時代以来、交流の規模と範囲は地球規模に拡大した。さらに産業革命とそれに続く工業化は、資源配置と産業立地という観点から、地域の固有性を大規模に改造した。さらにこんにちのグローバリゼーションは、地球全体を緊密にネットワークし、ある一つの価値、方向へと導くような運動性を有している。

このようなグローバリゼーションの動きに対して、改めて、自然・生態環境をベースに、地域を基点に、固有性と交流を捉え、その個性と多様性を確認し、生かし直す方法を考えることはできないだろうか。それぞれの地域で、村々はどのように自立し、またネットワーク（棲み分け）しているか。生態史観アプローチに基づく比較地域研究から、その動態を明らかにし、地域の豊かな個性を守る農村資源計画学についての新たな知見を導出すること、それが本論の目的である。

生態史観アプローチの比較地域研究

本論では、生態史観アプローチの地域研究から地域の固有性と交流を捉えた比較地域研究を行う。まず、生態史観アプローチについて、自然地理学者の高谷好一の問題提起を受けて、「世界単位」論を本論の研究対象に即して整理する。テキストとしたのは、次の3冊

である：『新世界秩序を求めて』（1993年）、『多文明世界の構図』（1997年）、『世界単位論』（2010年）。

生態史観に基づく地域研究という方法は、今西錦司を中心とする京都大学探検部／学術探検隊（以下、京大探検派と記す）によって洗練されたものである¹⁾。フィールドに行って自分で経験する、未知のところへ挑むという「探検」の精神と方法を、学術研究に持ち込んだ研究方法である。卓越したフィールドワーカーであった高谷もまた、京大探検派の一員として、フィールドに浸りながら経験を蓄積し、直観的に、「世界単位」論を構想した。

高谷はこうした京大探検派のフィールドワークについて次のように述べている²⁾。

当時、私の頭の中にあったのはアフリカで人類学の研究をやっていた、旧（京大）探検派の何人かのことだった。あの連中は特別すぐれた専門知識を持っているわけではない、しかし、いつもフィールドに塗れて生きている。現場で常に五感をフルに生かして周りを感じ取ろうとしている。そして、そのなかから突然インスピレーションを得ている。あのやり方の中にしか新しい地平を開く道はないのに違いない。私は時間が経つに従って、ますます強くそう思うようになったのである。

最初は、「ただやみくもに歩きまわり、それを探知しようとした。時に、ハッと気がついて、『ああ、このあたりの人達にとってはこれが人生で一番大事なことなのか』と感ずるようなことがあったりした」³⁾、と、高谷はふりかえる。

まず、フィールドワークを重ね、生態・自然環境を丁寧に把握する。それをベースとして、様々に異なる社会のなかに入り込んで、フィールドのなかで感じとっていく。それと同時に、対象を突き放しながら地球規模で考える。その地域は地球全体のなかでどのような位置を占めているのか、どのような特徴をもっているのか、どのような交流が積み重ねられてきたのか。このように問いながら、高谷は、地域〈間〉の比較研究を進め、各地域の最適な姿を探究し、地域的なくくりを提示するだけでなく、地球上に存在する「世界単位」は、いかにして共生・共存するのか、という問いを拓いていった。

「地域」をくくる方法——高谷好一の「世界単位」論

では、高谷はいかにして地域の範囲をくくりだして特徴づけているのか。高谷の「地域」と「世界単位」の捉え方を押さえておこう。高谷は、「地域」を、「生態、社会、文化の複

¹⁾ 自然・生態環境によって地域を類型化するという方法は、哲学者・和辻哲郎の『風土——人間学的考察』（1935）を端緒とし、和辻によって、1937年から第二次世界大戦を挟んで1947年まで書き連ねられた『倫理学』において体系化された。ただし和辻は、フィールドワークに基づく研究として風土論を展開したわけではなく、高谷の一連の研究においても管見の限り直接的な言及はない。しかしながら、やはり、和辻の発想は京大探検派へ大きな影響を与えていると考えられる。この点については、稿を改めて考えたい。

²⁾ 高谷、2010、『世界単位論』、京都大学出版会：157頁、カッコ内は筆者加筆。

³⁾ 高谷、1997、『多文明世界の構図——超近代の基本的論理を考える』、中公新書：9頁。

合として一つのまとまりに見える地理的範囲」⁴⁾と定義する。生態、社会、文化という要素のなかで、基礎に据えられるのは生態である。高谷の考える生態には、自然そのものだけでなく、農耕地や里山のように人間によって作られた生態も含まれる。「人間社会の性格決定に対して影響を与えるほどに十分に長期にわたって存在し続けてきた環境は、それが仮に人工のものであったとしても、もうここでは生態と化している」⁵⁾、からである。

このような生態を基礎に、その生態に適した生業が育まれ、やがてその恵みとリスクを分有する社会集団や社会構造が発達し、社会規範や価値観、死生観が共有される。高谷はこのような生態史観を重視して、「地域」を定義する。「生態を基盤にして、その上に個性的な社会、文化を築いている地域的かたまり」⁶⁾、それが高谷の考える「地域」である。

また「地域」は、閉じたものではなく、開かれている。人の移動に伴う接触や交流、外文明の流入にたいしてオープンである。そこで高谷は、「地域」の固有性と交流に注目して、「世界単位」という概念を創作する。世界単位とは「文明生態圏」であるとして、高谷は、「生態環境と、そこに住んだ人間と、さらにはそこに流入した外文明の複合体」、つまり、「同一の世界観を共有する人たちが住んでいる範囲」を、「世界単位」とする⁷⁾。

ここで高谷が重視するのは、あくまでも「住民自身にとって意味のある地域単位」⁸⁾であり、地域住民によって想像され、共有された世界観(=自然観、価値観、死生観)である。ある世界観を共有している、という視点から、生業や社会集団、社会構造、社会的規範をみることで、「地域」の個性が捉えられていく。

では、このような高谷の「世界単位」論の知見を、いかにして農業・農村の持続的な発展のための計画に応用できるか。「世界単位」としてくくられた地域内部での自立戦略や資源活用、地域間の共生の作法、ネットワーキングの方法とはどのようなものなのだろうか。

研究の対象——「最も美しい村」

研究対象とするのは、「最も美しい村 (Les Plus Beaux Villages、The Most Beautiful Villages)」である。「最も美しい村」は、1982年にフランスで生まれた。その後、ベルギー・ワロン地方 (1994年設立)、カナダ・ケベック州 (1998年設立)、イタリア (2001年設立)、日本 (2005年設立)、スペイン (2011年設立) へと展開し、現在では、世界の「最も美しい村」連合としてネットワークされている。このほか、ロシア、ギリシャ、ドイツ・ザクセン、ルーマニア、レバノン、スイス・リヒテンシュタインが準加盟としてオブザーバー参加している。さらに近年では、中国や韓国、インドネシア、インド、ベトナム等のアジア各国から関心が寄せられている⁹⁾。

⁴⁾ 高谷好一、2010、前掲：158頁。

⁵⁾ 高谷好一、1997、前掲：12頁。

⁶⁾ 高谷、2010、前掲：158頁。

⁷⁾ 高谷好一、1993、『新世界秩序を求めて——21世紀への生態史観』、中公新書：10頁。

⁸⁾ 高谷、1997、前掲：8頁。

「最も美しい村」とはなにか。フランスの「最も美しい村」連合の認定専門員パスカル・ベルナル（Pascal Bernard）は、次のようにいう¹⁰⁾。

（フランスの）「最も美しい村」とは、特別な歴史景観が形づくる非常に優れている村である。それは博物館ではない。品質管理なくして村の発展はない。品質に対して緊張感をもっていないと、すぐに景観にノイズが入り込んでくる。「最も美しい村」をつくっているという、住民の生活そのものが遺産なのであり（Living Heritage）、品質のマネジメントに終わりはない。審美的で本質的な美しさが保たれ、感性的なインパクトが高い村であろうとすること、それが「最も美しい村」に暮らしているということであり、「最も美しい村」を守っているということである。

すなわち「最も美しい村」とは、人々がその土地に刻んできた歴史を素直に感じられる村である。それは、その土地の歴史が住民によって意識され、世界観が守られ、暮らしとして表出している個性的な村である。

「最も美しい村」のグローバル・ネットワークのうち、本論では、世界連合に正加盟しているフランスと日本、設立を検討しているベトナム（メコンデルタ）を取り上げて比較研究を行う。なぜこの3地域を研究対象とするのか。その理由を述べておきたい。

まず、なぜフランスをとりあげるのか。世界の「最も美しい村」加盟国は、フランスの実践に学び、フランスの評価基準と審査項目を用いて、それぞれの国の農村・農業・地域資源を評価することからスタートさせることが多い。そのためレファレンスとなるフランスの考え方をきちんと押さえておく必要がある。

審査を重ねていけばやがて、フランスの評価基準だけではその土地の農村を評価できないことに直面してくる。与件となる自然・生態環境や、その土地で積み重ねられた生業、生活実践、国の制度や経済が異なるためである。そこで、評価基準を再考し、審査項目を再構成する必要に迫られる。

日本の「最も美しい村」は、連合設立10年を前後するタイミングでこの課題に直面し、評価基準と審査項目を大幅に再構成した。筆者は、2016年度より審査を担当する資格委員会の構成員となり、2017年度からは、審査委員として新規審査、再審査を担当している。「最も美しい村」のアジア的受容の先例として、評価基準、審査項目の改定とその後の運用に携わった経験から、日本の事例を内在的に分析することができる。これが日本を取り上げる理由である。

以上の日仏比較の研究を基に、さらにアジアから、ベトナム・メコンデルタ地域を比較対象に追加したい。ベトナムのメコンデルタは、フランス植民地政府による大規模な投機

⁹⁾ 例えば、杉一浩・後藤秀俊・芹澤充子、2015、「インドの田舎で出会った美しい村」『季刊・日本で最も美しい村』Vol.12：16-17頁。田中洋二郎、2019、『新インド入門——生活と統計からのアプローチ』、白水社。

¹⁰⁾ 2017年1月24日のインタビュー。カッコ内は筆者加筆。

的開拓が進んだ地域である。19世紀にデルタ中へ水路が張り巡らされ、灌漑が行き届いたことで、移民が流入し、農村が形成されていった。それ以降、メコンデルタでは、世界的な食糧需要の高まりを背景に、自然・生態環境への人的、社会経済的介入が続いている。このようにメコンデルタは、近代以降の国際関係のなかで、その位置づけを変容させるという特徴がある。また近年では、気候変動による海面上昇により塩害を受ける農地が大幅に拡大することがシミュレーションされており、今後の土地利用の変容とそれに関連した自然・社会環境の大きな変化が予想されている。

こうしたなか、現在、メコンデルタ農村の基本計画となっているのが、2009年に発表された「新しい農村 (Nông Thôn Mới)」である。筆者は、2018年度よりカントー大学と共同研究を行い、同大学で農村資源計画学の集中講義を行ってきた。カントー大学の環境資源科学部および農村発展学部の教員や学生と「新しい農村」を評価し、フィールドワークを行うなかで、「環境」の項目をクリア出来ていない農村が多くあることを発見した。メコンデルタ農村の再生の鍵は、水路環境の再生であり、豊かな水郷集落の景観デザインである、と考えている¹¹⁾。そこで、「最も美しい村」の視点からメコンデルタの「新しい農村」を評価・研究することで、今後、より効果的な評価指標と審査項目を構築していくための基本的考え方を獲得したい。

パスカルは、『『最も美しい村』の評価基準や審査項目はフランスに従う必要はなく、各国独自でよい。その土地の課題にそれぞれチャレンジしていることが重要』と述べている¹²⁾。本論の研究結果を、「新しい農村」評価の改善提案として、カントー大学と共に提言できる研究環境にあること、それがこれから「最も美しい村」連合の結成を目指すアジアのなかで、ベトナム・メコンデルタを研究対象に選定した理由である。

本論の構成

以下、次の手順で議論をすすめる。フランスと日本の「最も美しい村」について、それぞれの設立経緯と農村資源計画評価手法の基本的考え方をまとめる(第2節、第3節)。第4節では、フランスと日本、それぞれの「最も美しい村」が守っているもの、創り出しているものについて、評価基準と審査指標の意味内容を比較分析する。第5節では、ベトナム・メコンデルタにおける「新しい農村」政策を分析し、到達点と課題を示す。そのうえで、「最も美しい村」へとステップアップするための評価基準と審査指標の再構成について、その基本的考え方を提示する。第6節では、本論の内容をまとめ、今後の課題と展望を示す。

¹¹⁾ 藤本稜彦、2020、「メコンデルタの自然環境・土地利用の変容と水郷集落の再生を考える——持続可能な熱帯デルタ研究のための農村資源計画学アプローチ」、『東アジア研究』第28号(第1分冊):137-153頁。

¹²⁾ 2017年1月24日のインタビュー。

2. フランスの「最も美しい村」

設立の経緯

まず、フランスの「最も美しい村 (Les Plus Beaux Village de France)」について論じる。フランスの農村では、1960年代以降、過疎化が深刻になり、1980年代には無人化する村やコミューンが現われはじめていた。1981年に、フランス南西部のコロンジュ・ラルージュ (Collonges la Rouge) の村長 (当時) であったシャルル・セイラック (Charles Ceyrac) は、「地方の砂漠化 (de desertification rualle)」に対する戦略を考えていた。

ヒントとなったのは、リーダーズダイジェスト社の「フランスの最も美しい村」というテキストであった。この本には遺産の保護とコミュニティ経済を両立する100の村がリストされていた。セイラックはすべての首長にレターをだし、そのうち66村からレスポンスがあったという。1982年3月、セイラックはこれら66の首長と共に「フランスの最も美しい村」連合を設立した¹³⁾。

農村資源計画評価のプロセス

「フランスの最も美しい村」の農村資源計画評価は、3項目の前提条件と27項目から成る審査を経て、認定委員会 (Commision Qualité) での認定 (あるいは却下)、認定憲章 (Charte de Qualité) への書名というプロセスから成る¹⁴⁾。

基本的に以下の3条件を満たす村が対象となり、村が属するコミューンが応募手続きを行う。1) コミューンが都市化されていないこと、言い換えれば、人口が概ね2,000人以下であること、2) 国が指定する歴史的建造物や保存サイトが、少なくとも2つ以上あること、3) 議会での承認を受け、公式に支持されていること。以上が第1段階の書類審査となる。

第2段階は、現地審査である。現地調査の対象地域に選定されると、事務局の認定専門員 (都市計画の専門家であるパスカル) が現地に赴き、調査する。現地調査の準備として、認定専門員と首長が面談し、国とコミューンで共同決定している都市計画の内容を読み込み、遺産の保護やゾーニングの考え方を共有する。その際、現地調査時に必要な資料や、チェックポイント、ヒアリングが必要だと判断される関係者の出席が事前に確認される。

現地調査において、認定専門員は、まず村長と一緒に村を回る。その後、認定専門員が一人で、写真や動画を取りながら、村の風景を集め、評価していく。その方法は、まず、車で村に向かった時の風景を録画し、村の入り口の景観の表れ方を車窓から評価するとい

¹³⁾ Les Plus Beaux Villages de France ed, 2012, “LES PLUS BEAUX VILLAGES” : DE L’EXPERIENCE FRANÇAISE AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : Les facteurs clés de succès pour créer un réseau national de Plus Beaux Villages, Atout France: p.10.

¹⁴⁾ 以下の記述は、パスカルへのインタビュー (2017年1月24日) と模擬審査 (2017年1月25、26日) での対話内容に基づく。

うエントランス評価である（パスカル・アイ）。村の周りに景観を損ねるものが建っていないか、市街地の集中度や建物の配置、旧市街地と新興住宅地とのゾーニングを確認する。

次にパーキングに車を停めて、歩く人の視野で、村の見え方を記録していく。屋根や道の材質、教会の壁や床の材質、看板やごみ箱、花壇や植栽等、市街地を歩きながら評価し、観光客目線で散策して村の価値を評価する。認定専門員による現地調査の評価項目は27項目あり（詳細は後に述べる）、それぞれ、非常によい、よい、平均的である、よくない、で評価される。

第3段階は、認定委員会での認定（あるいは却下）である。認定委員会は20～25名の加盟村長から構成されており、年間で10村程度が新規の審査対象となる。認定委員会では、認定専門員からプレゼンテーションが行われ、認定委員会の委員全員が一人ひとりコメントする。その後、委員長がとりまとめて投票する。認定専門員のパスカルには投票権がなく、認定は加盟村の村長によって行われる。

投票は、1）無条件の認定（ただし、一層の改善へ向けた意見やコメントがつくこともある）、2）条件付き認定（調査報告書に記載された事項を今後解決する必要がある）、3）暫定的認定却下（村の価値はある程度認められたものの、認定には届かなかったコミュニケーションに対し、その課題を解決したうえで、適当な時期に再応募を認める）、4）認定却下（十分な理由付けがある例外的なケースを除き、再応募することはできない）、の4基準で行われる。1）および2）が合格である。

第4段階は、認定憲章への署名である。認定憲章への署名は、コミューンの「フランスの最も美しい村」連合への正式な加盟を意味する。コミューンの首長と「フランスの最も美しい村」連合の会長が共にサインする。認定憲章への署名により、コミューンと「フランスの最も美しい村」連合は相互のコミットを約束する。具体的には、コミューンには、「フランスの最も美しい村」のロゴマークや商標の使用が許可される。署名は、「最も美しい村」という要件を満たし続け、さらに向上させること、また、連合が主催する学習会やワーキンググループに参加し貢献することを意味する。

再審査

2011年から、認定委員会は加盟村の再審査を行っている（年間25村程度）。地方議会議員の選挙が6年に1度あり、そのタイミングで村長も交代する。再審査は、この選挙のタイミングに合わせて行われ、新たな村長と意思確認を行う。

ただし優良加盟村は9年に一度、認定はく奪の危機にある村は3年に一度というように、再審査は柔軟に行われている。加盟村の状態をチェックするために、認定委員となっている加盟村の村長たちは、普段から匿名で加盟村を訪れ、訪問者、旅行者として村を見てまわり、日常的に評価を下している。これにより、気になる村があった場合には認定専門員へ連絡がいき、直ちに再審査の対象となる。

また再審査時は、加盟後の「経済的な発展」についても評価される。具体的には、加盟

後の人口動態、建物の増加率（リノベーションを含む）や入居率、観光産業の増加、工芸産業の増加、「最も美しい村」のロゴマークの使用率を、村への訪問者数のデータと共に分析して、評価する。加盟から再審査を重ねながら、20年をひとつの区切りとして総合的にアセスメントされる。

2020年11月現在、「フランスの最も美しい村」連合には、159村が加盟している。連合は加盟村に対して、「村のエントランス」全国キャンペーン（1997年～2000年にかけて集中的に、村の入り口の景観整備を行い、駐車場を設置した）や村内の電線地中化（1990年～2016年まで国営電力会社と協力して）を主導し、公共照明やイルミネーション、広告・看板、植栽に至るまで色彩見本帳を用意して、その村の調和と統一感を生む基準を設け、それに沿った改善の指導がなされている。

これらの助言を受け止めて「最も美しい村」をつくるのは、もちろん、その村に暮らす住民である。加盟村のなかには、観光客の訪問先となるだけでなく、移住の目的地となっている「最も美しい村」も多い。少なくない人々が、「最も美しい村」で人生を過ごすために移住している。なかには加盟から数年で、古い納屋や民家の不動産価値が3倍以上に高騰した村もあるという¹⁵⁾。

3. 日本の「最も美しい村」

設立の経緯

次に、日本の「最も美しい村」連合の設立経緯についてみていこう。日本で「最も美しい村」が必要とされた社会的背景はなにか。フランスから何を学び、どのような戦略を立ち上げているのか。

NPO 法人「日本で最も美しい村連合」は、2005年10月に7町村（北海道美瑛町、北海道赤井川村、山形県大蔵村、岐阜県白川村、長野県大鹿村、徳島県上勝町、熊本県南小国町）で設立した。設立に動いたのは、カルビー（株）の元社長・松尾雅彦と北海道美瑛町の町長（当時）・浜田哲である。

日本の「最も美しい村」が必要とされた社会的背景に、地方分権改革と平成の大合併がある。1990年代末～2000年代にすすめられた地方分権改革では、基幹的な税源の移譲、国庫補助負担金の削減、地方交付税の改革を一体で進めるという、「三位一体改革」が行われた。とりわけ、財政力が弱く、交付税への依存度が高い人口10,000人以下の小規模自治体とその主たる対象とされ、合併推進のための財政優遇措置が設けられ、広域での市町村合併が推進された。地方分権の受け皿となりうる強い地方自治体が求められたためである。

平成の大合併の目標として、政府は、1999年に3,332あった市町村を1,000程度に減らそうとした。それにもかかわらず、2020年9月現在の市町村数は1,715あり、このうち、人口1

¹⁵⁾ 佐藤誠、2005、『『日本で最も美しい村連合』結成へ』、『新しい農村計画』Vol. 122：14頁。

万人未満の市町村数は531を数える¹⁶⁾。平成の大合併期以降の人口減少の影響を差し引いても、少なくない数の基礎自治体が残っている。「日本で最も美しい村」連合は、こうした状況下で、合併ではなく自立を選択した地方自治体のネットワークのひとつである。

日本の「最も美しい村」連合のステートメント（宣言文）には、その意志が次のように表現されている。

私たちは、失ったら二度と取り戻せない、そんな日本の農山村の景観や環境・文化を守る活動をはじめました。「日本で最も美しい村」連合といいます。小さくても輝くオンリーワンを持つ農山村が、自らの町や村に誇りを持って自立し、将来にわたって美しい地域であり続けるのをお手伝いします。自然と人間の営みが長い年月をかけてつくりあげた小さな、本当に美しい日本は、いまならまだ各地に残されています。それらを慈しみ、楽しみ、しっかりと未来に残すために。

日本の「最も美しい村」は、人口規模だけでなく、その土地に根ざした第一次産業（特に農業）によって規定される、ということが基本認識であり、「最も美しい農業・農村景観を守ること」が、日本の「最も美しい村」連合の中心的な価値である¹⁷⁾。

農村資源計画評価のプロセス

日本の「最も美しい村」の認定プロセスは、フランスから学んだ。認定プロセスは、事前審査（事務局対応）、現地審査（資格委員）、認定委員会での格付け決定、理事会での承認の4段階から成る。2020年10月現在、NPO法人「日本で最も美しい村」連合には64町村・地区が加盟しており、各加盟村は5年に1度再審査を受ける。

事前審査では、1）人口がおおむね10,000人以下、2）地域資源が2つ以上あること、3）農業や林業等の第一次産業が基幹産業であること、4）議会の同意が取れていること、の4点が確認される。日本の「最も美しい村」が認定する地域資源には、農業・農村景観、自然環境、文化（祭り、伝統芸能、伝統建築、歴史的出来事）が含まれる¹⁸⁾。

事務局が応募申請を受け付けた後に、加盟町村長、NPO法人正会員企業、コンサルタント、農村資源計画学・観光学・経済地理学をそれぞれ専門とする大学教員から成る資格委員会で応募書類を検討し、2名の現地審査担当が選定される。資格委員は、世襲財産の継承、住民の自主的活動、経済的自立の視点から構成された21項目の審査表を用いて評価する。

現地調査は、基本的に1泊2日で行われる。最も重要視されるのは、応募町村の首長のリーダーシップであり、日本の「最も美しい村」の長期ビジョンと地方自治体の地域経営

¹⁶⁾ 住民基本台帳（2020年9月1日）より集計。

¹⁷⁾ Les Plus Beaux Villages de France ed, 2012, 前掲：18頁。北海道美瑛町職員（当時）で、「日本の最も美しい村」連合の設立事務局、のち事務局長を務めた後藤秀俊へのインタビュー（2018年10月29日）。

¹⁸⁾ Les Plus Beaux Villages de France ed, 2012, 前掲：21頁

の方針が一致しているかどうか、資格委員のインタビューによって念入りに確認される。その後、申請された地域資源を一つひとつオンラインで確認していく。翌日、追加の地域資源審査やインタビューを行い、資格委員間で審査結果を統合し、各審査項目について格付けを定め、総合評価を確定する。最後に審査内容を、町村長及び自治体職員にフィードバックして終了となる（ただし、この時点ではまだ審査結果は報告しない）。

現地調査を担当した資格委員は報告レポートをまとめ、資格委員会に提出する。後日開催される資格委員会で、審査結果についてのプレゼンテーションを行い、現地調査を行った委員より格付けの原案が提示される。それを受けて資格委員会で議論し、評価・格付けについて合意を形成する。

現地調査の格付けは、A～Dの4段階で評価される。Aは、「最も美しい村」としての条件を十分に満たしており、全加盟村にとって模範的な状態である。Bは、「最も美しい村」の基本的条件は満たしているが、まだ不十分な分野も一部あるため、更なる格付け向上への改善努力が望まれる。Cは、「最も美しい村」として認められるだけの最低限の条件を満たしているが、不十分なところがまだ多くあり、抜本的な改善のための努力が望まれる。日本の「最も美しい村」は、C評価以上が合格である。これに対して、Dは、Cの基準にも満たないという評価であり、D評価となると、認定の申請は却下される。

最後に、理事会での承認を得て、評価・格付け（あるいは認定却下）が決まる。5年ごとの再審査でも同様のプロセスでチェックが行われ、格付けの向上が目指される。

4. 「最も美しい村」の日仏比較

フランスの「最も美しい村」が守っているもの

表1は、フランスと日本の「最も美しい村」の評価指標を比較したものである。まずはフランスの「最も美しい村」が守っているものについて考えていこう。

フランスの「最も美しい村」では、「12、13世紀頃の、中世の景観を守ることが1つの大きな基準であり、国によって公的に指定された遺産の保護を核として、その村の街並みの調和と統一感を守る」ことが重要とされている¹⁹⁾。フランスが重視する12、13世紀とは、「中世農業革命」（950～1150年）が完成し、農村社会がかたちを成してくる時期であり、それと並行して、流動化した人々が城壁内になだれ込み、手工業や商業が胎動する都市化の時期でもある。

¹⁹⁾ 2017年1月25、26日、パスカルへのインタビュー。

表1 「最も美しい村」の評価指標の日仏比較

フランスの「最も美しい村」の審査・格付け評価指標		日本の「最も美しい村」の審査・格付け評価指標		
1. 遺産の状況	1. 保護状況	■首長のビジョン		
2. コミュニの質 街並み	2. 村の周辺部の美しさ	1. 地域資源	1 伝統的なまちなみや木造建築	
	3. 街並みの広がり		2 里山・里海の景観	
	4. 街並みの統一感		3 伝統芸能や祭礼の継続	
	5. 道路の多様性		4 地域の素材、食文化や伝統工芸	
	建物	6. 規模	2. 世襲財産	5 景観保護条例や開発規制
		7. 屋根に使用された材料と統一感		6 交通量の制限、駐車場の整備
		8. ファサードに使用された材料と統一感		7 木造建築の保存・復活・活用
		9. 小規模地域遺産（2つ）		8 電線・電話線の設置ルール
		10. 都市（農村）計画の存在		9 全体の色彩や素材に関するルール
3. 開発と監視	美的処置	10 看板の設置に関するルール	11 ガイド制度の存在	
	開発	12. 公共空間	12 住民の自主的な美しい村づくり	
		13. 建築	13 自主的に運営されている住民組織	
		14. 照明	14 住民活動と行政の活動が連動	
	監視	15. 植栽	15 独自性のある良質な行事	
		16. 巡回	16 屋内・屋外の場所	
		17. 駐在	3. 経済的自立	17 食・住・エネルギーの地域内自給
4. 地図や書籍	Album Les Plus Beaux Villages de France	18 美味しい村（地域的美食革命）		
	ほか9冊（計10項目）	19 ツーリズムを支える宿やレストラン		
		20 若者や女性の雇用や起業支援		
		21 地場産業の育成（複数）		
		■首長のリーダーシップ		

出典：杉（2007、2009）²⁰⁾ や2017年1月24日収集資料を基に筆者作成

ではこの「中世農業革命」期に、どのような社会変動が起こったのか。西洋中世史を専門とする鯖田豊之は、この現象を「革命的な村づくり」といい、次のように表現している²¹⁾。

農民住居の一定地点への集中——集村化現象——が、むしろ三圃制農法普及の前提だったとしてもよい。住居の集中する村落（DorfあるいはVillage）と住居の存在しない村域が分離してこそ、村域の森林、牧場、牧草地以外の部分を三耕圃に再編成することも可能になる。この場合、農民保有地はどの耕圃にも均等に分散するようにしなければならない。必要とあれば、領主直営地を3つの耕圃に均等に分散することも要求される。要するに、新しい村づくりの進展である。

三圃制農法の普及により、麦畑の生産量は3～4倍（多い所では8倍）になったと言われており、もともと生産量が低く、たえず移動しながら生活していた生活世界が、「集村」という形態に転換する契機となった。新しい村の村落共同体員が、そのまま新しい農業の担い手（農民・Rustici）となった。この村落共同体、農民の支配者として封建領主が登場する²²⁾。

²⁰⁾ 杉一浩、2007、『『フランスの最も美しい村』の審査基準』『かがり火』Vol.120、リゾート通信社：14-15頁、及び、杉一浩、2009、「地方が蘇る地域ブランド構築——『最も美しい村』運動の紹介」『開発工学』vol. 29(1)：67-73頁。

²¹⁾ 鯖田豊之、1994、『ヨーロッパ封建都市——中世自由都市の成立と発展』、講談社学術文庫：53頁。

²²⁾ 鯖田、1994、前掲：59頁。

封建領主は、古代ローマ時代のキヴィタスによって整備されていた城壁や城砦を修復し、都市拠点を形成していった。都市としての発展が見込まれる城砦へ、手工業の技術をもつ者や商人が流入し、居住区をつくるようになる。そして「都市の自治と自由は、12～13世紀には一般化」²³⁾した。鯖田によれば、この封建領主による支配領域の成立が、こんにちのフランスの地域単位を形成しているという²⁴⁾。

城砦を拠点とする地方の小権力の自立は、すでに既定の事実だった。かれらは、木や石でつくった城砦を中心に、馬にのれば一日でらくに往復できる範囲（半径5キロないし8キロ）をガッチリおさえた。支配領域は小さいが、支配内容は充実していた。そうした排他的で独占的な支配領域のもち主こそ、まさに封建領主である。フランス各地は、要するに、これら封建領主の小さな支配領域に分断されてしまった。その分断がいかに徹底的だったかは、今日のフランスの地方単位であるカントン（群）の母体が、かつての封建領主の支配領域であることからよくわかる。

フランスの「最も美しい村」が目指す12、13世紀というのは、このように、フランスの農村の原型が中世農業革命を経て出来上がる時期であり、封建領主の支配する都市が分散して成立する時期でもあった。この時期に建設・再建された城砦や城壁、教会は、こんにち、フランスの歴史遺産に登録されている。それらを中心とする地域的まとまり＝「村（Village）」をフランスの「最も美しい村」は守っている、といえよう。

日本の「最も美しい村」が創り出そうとしているもの

日本の「最も美しい村」は何を守っているのだろうか。表1で網掛けをしたものが、日本の「最も美しい村」独自の審査項目である。食・住・エネルギーの地域内自給、美味しい村（地域的美食革命）、ツーリズムを支える宿やレストラン、若者や女性の雇用や起業支援、地場産業の育成といった審査項目はすべて日本独自のものである。では、これらの日本独自の評価基準と審査項目のアイデアはどのように生まれたのであろうか。

日本の「最も美しい村」連合の創設者である松尾雅彦は、2002年にフランスを訪問して、フランスの「最も美しい村」連合との面談に同席したフランス調理師協会メンバーとの対話から、「最も美しい村運動の決め手はシェフ組織との連携であり、辺境の地にこそ一流のレストランが必要」という「確信」を掴んだという²⁵⁾。

この点について、西洋中世史を専門とする池上俊一は、「中世には大食はあったかもしれないが、美食と呼びうるような料理の洗練と料理をめぐる行動と言説の共同の理想や規範が、なかったことはたしかだろう」²⁶⁾、と指摘する。してみると松尾は、中世フランスの食

²³⁾ 鯖田、1994、前掲：149頁。

²⁴⁾ 鯖田豊之、1989、『世界の歴史9 ヨーロッパ中世』河出書房新社：104頁。

²⁵⁾ 松尾雅彦、2014、『スマート・テロワール——農村消滅論からの大転換』、学芸出版社：97頁。

を学んだというわけではなく、1990年後半～2000年代前半のフランスの食からインスピレーションを得たのであろう。

社会学者のジャン・ピエール・プーラン (Jean - Pierre Poulain) によれば、この時期のフランス料理は、「ヌーヴェル・キュイジーヌ・ドゥ・テロワール (Nouvelle Cuisine du Terroir)」の絶頂期にあたる。1970年以降のヌーヴェル・キュイジーヌ運動は、古典料理からの解放の時代であり、シェフが主役となり、料理人のインスピレーションがメニュー開発をリードしていった。ヌーヴェル・キュイジーヌは、2つの軸に沿って深化がすすんだ。ひとつは、中世やルネッサンス時代の古い調理法によって貴族料理を再構成するという軸であり、もうひとつは、地方料理の食材の発掘と民衆料理のテクニックへの回帰である。「ヌーヴェル・キュイジーヌ・ドゥ・テロワール」はこの2つのインスピレーションの軸を統合し、創造性の源とするという運動であった²⁷⁾。

つまり、当時のフランスのシェフは、新たな料理のインスピレーションを求めて、地方(ローカル)へ、あるいは国境を越えた諸国の地方(エスニック)へと向かっていた。スターシェフが「地方」の食文化と出会う、松尾は、食の「地方(ローカル、あるいは、エスニック)」回帰が進んでいた時期に居合わせたのである。

プーランは続ける²⁸⁾。

今日のキュイジーヌ・ドゥ・テロワールとキュイジーヌ・エスニックへの関心の高まりは、料理と食べ手の間でアイデンティティを相互に与えあっていた料理文化のもとで、食べ手が不安を覚えずに生きていた、そうした仮想の「社会空間」へのノスタルジーと理解できる。伝統、テロワール、「本物」の食材を声高に宣伝するのは、食の工業化の進展がもたらす不安や、世界化あるいはヨーロッパのようなより大きな空間の内部に組み込まれることによる、地域や国としてのアイデンティティの希薄化、こうしたものへの抵抗である。

果たして松尾は、この「ヌーヴェル・キュイジーヌ・ドゥ・テロワール」から「地方」のアイデンティティ確立のインスピレーションをつかみ、日本の「最も美しい村」はいかにして「農と食の地域自給圏(=スマート・テロワール)」となるか、と問うた。日本の「最も美しい村」の農業・農村景観は、その土地の豊かな食に支えられている、と松尾は考えたのである。「農と食」を複眼的に捉える審査項目や、「農と食の地域自給圏」を基盤とした経済的な自立戦略といった評価基準は、フランスの「最も美しい村」にはない。

ローカル・アイデンティティの確立を目指すという点で、先に述べた「首長のビジョン」

²⁶⁾ 池上俊一、1996、「食卓をめぐる考察」、アントニー・ローリー、池上俊一監訳、『美食の歴史』、創元社：142頁。

²⁷⁾ ジャン・ピエール・プーラン、エドモン・ネランク、山内秀文訳、2017、『フランス料理の歴史』、角川ソフィア文庫：254頁、カッコ内は筆者加筆。

²⁸⁾ プーラン、2017、前掲：306頁。

や「首長のリーダーシップ」に関する審査項目もまた、日本独自のものである。加盟申請の前提となる人口基準の設定は、平成の大合併を選択しなかった、自立した地方自治体のネットワークとなった。再審査のたびに、首長のビジョンとリーダーシップを問い直すのは、自立の継続を確認するためである。日本の「最も美しい村」では、単独の基礎自治体として自立した農村ネットワーク、その自立を支える戦略論として、「農と食の地域自給圏」の構築が目指されている。

5. ベトナム・メコンデルタにおける「最も美しい村」のデザイン

以下では、近年関心が寄せられているアジアでの「最も美しい村」創出のケース・スタディとして、ベトナム・メコンデルタについて考察していく。

メコンデルタでは、自然・生態環境の持続可能性を基に農村のデザインを考える必要がある。その場合、いかなる「最も美しい村」の農村資源計画評価の指標を考えていけばよいのか。また自然・生態環境という資源を管理する主体として、国家や地域の自治体（ガバメント）の役割もある。土地利用や資源管理・保護に関する国家の基本的考え方を整理し、制度設計することで、自然・生態環境の保護・保全を行いながら「最も美しい村」の制度をデザインすることも重要である。村の個性の土台となる自然・生態環境の保護・保全、あるいは再生を組み込んだ、「最も美しい村」の農村資源計画学を、ベトナム・メコンデルタを事例に構想したい。

ベトナム政府は、「気候変動に対して弾力的で回復性のある、持続可能なメコンデルタの発展」（2017年議決 Resolution No.120、2019年制定 Decision No.120）を発表している。ここでは、「農業、農家、そして各村々に、人々の成長、文化的個性や環境の保護・保全、社会経済発展のための一層の努力を課す」という旨が明記されており、農村の住民（農家）を中心的な主体として、村レベルでの取り組みを積み上げていく農村資源計画論が設計されている。

また、これに先立ってベトナム政府は、農村計画についての基本政策「新しい農村」を2009年に発表しており、2020年までに国内すべての村で、「物質的・精神的生活の両面を改善する。そのために、適切な社会経済インフラの整備、適正規模の地域経済構造と農業生産組織、工業やサービス業、都市部と連携した農業発展、民主的で平等で高い文化性の確立、自然環境の保護と保全、安心と安全を確立する」、と宣言している。

表2は、「新しい農村」の審査項目を示したものである。具体的には、計画（土地利用）、社会経済インフラ、地域経済及び生産組織、文化・教育・環境、地方政治及び安全保障の4カテゴリで、19の審査基準、39の審査項目からなる農村資源計画論が運用されている。

じっさい、2019年までのメコンデルタにおける「新しい農村」の基準達成率は51%であり、とりわけ、「環境」に関する項目の達成率が低い²⁹⁾。評価基準や審査指標についても、社会経済インフラや地域経済と生産組織に関する項目が細分化され、具体的な目標設定と

なっているのに対して、「環境」については十分に分節化されておらず、なににどのように取り組めば目標の達成となるのか明確ではない。

したがって、「新しい農村」から「最も美しい村」へとステップアップするためには、メコンデルタ農村の土地利用の変化や自然環境の変容を捉えつつ、個々の村レベルで、「環境」についての評価項目を達成することが重要だ。では、「環境」に中心的な価値をおくとして、どのような農村資源計画評価の指標を構築すればよいのか。

ポイントとなるのは、どのような価値観を共有した（コモン）農村コミュニティなのか、共有されているものを明確に捉えることである。メコンデルタの場合、それはデルタの全域に張り巡らされた水路網であり、水路環境の再生・保全と水郷集落の再生デザインを考えていくことが重要となる。つまり、「水」を「環境」の中心に捉えるのである。

水路沿いの家とその奥に広がる野菜畑、果樹園、水田景観からなる肥沃な水郷集落、それは今でもメコンデルタ農村の価値あるランドスケープである。穏やかな水路景観の表情と緑深い水辺空間の豊かさ、水路交通としての舟運、こういった水路そのものの利用と水郷集落の景観をどのように守るか、あるいは再生するか。この点に焦点をあてた評価基準を設計していくことになる。

表2 「新しい農村」（ベトナム）の審査項目

ベトナムの「新しい農村」の審査・評価項目	
1. 計画	1 土地利用計画
2. 社会経済インフラ	2 道路
	3 農業用水路と排水
	4 電化
	5 学校
	6 文化施設
	7 マーケット
	8 郵便局
	9 住宅
3. 地域経済と生産組織	10 収入
	11 貧困の状況
	12 雇用
	13（農業）生産組織
4. 文化、教育、環境	14 教育
	15 健康
	16 文化
	17 環境
5. 地方政治と安全保障	18 政治と社会システム
	19 安全保障

出典：2018年12月5日、及び、2019年1月4日収集資料より筆者作成

じっさい、メコンデルタの水路網は相互につながっており、個々の村単位では「新しい農村」の環境指標を達成することは難しい。ある一定の地域の範囲で考え方を共通し、制度的な統制をとともなうガバナンスの仕組みをローカルに構築する必要がある。

この点について、農業生態環境学を専門とするカントー大学環境資源科学部のグウェン・フー・チム（Nguyen Huu Chiem）は、1990年代に、21種類にのぼるメコンデルタの土地利用形態を記録している³⁰⁾。この論文では、1986年の経済開放後にメコンデルタで広がった農民の自主的な土地利用の多様性が書き留められている。

これに対し、チムの観察によれば、2010

²⁹⁾ Tokihiko Fujimoto, Nguyen Huu Chiem, Nguyen Van Cong, Nguyen Xuan Loc, Tran Sy Nam, Nguyen Cong Thuan, Nguyen Duy Can, Le Tran Thanh Liem, Ryuji Nakayama, Yusuke Shiratori, 2020, Restoration Channel and Waterfront Community by Effective Utilization of Local Biomass and Bio-waste Resources under the Concept of “the Most Beautiful Village in Japan”: A Case Study of Tân Phú Thanh Village, Hậu Giang Province in Mekong Delta, Vietnam, *Proceedings of Roorkee Water Conclave 2020*, Paper ID: 53, pp. 1-9.

³⁰⁾ Nguyen Huu Chiem, 1994, Former and Present Cropping Patterns in the Mekong Delta, 『東南アジア研究』第31号（4）：345-384頁。

年代の土地利用は、1) カンボジアと国境を接する北部エリア、2) ヴィンロン、カントー、ミトーを結ぶ肥沃な農業地帯の新デルタ（アクティブデルタ）、3) メコンデルタ南部及び西部（ソクチャン、バクリュウ、カマウ）、4) メコンデルタ東部の海岸線エリア、の4タイプの土地利用に、概ね集約されているという。チムがいうように「メコンデルタの土地利用は、グローバルなマーケット・ニーズに適応して、常にその姿を変えていく」³¹⁾ということに鑑みれば、まずは、この4エリアの単位をローカルにくくりだして特徴づけながら、自然・生態環境の保全と農業・農村の再生をデザインする、というのが当面の考え方になるのではないかと考えている。

「新しい農村」を基礎としながら、その達成を前提として、多様な「水」を評価する「環境」指標を設定することで、ベトナム・メコンデルタの「最も美しい村」のための基準づくりが出来るのではないかと考えている。

6. おわりに

フランス・日本・ベトナム（メコンデルタ）における「最も美しい村」の農村資源計画評価の手法を比較研究するなかで、共有されている中心的な価値観（コモン）が、それぞれの国・地域で異なることが明らかになった。農村の保全、再生のための戦略は、この価値観の共有範囲（＝「地域」の単位）ごとに異なる。

フランスの「最も美しい村」は、国家の基本型が出来上がった中世という時代を守ろうとしている。これに対し、日本の「最も美しい村」は、「食と農の地域自給圏」を未来に創り出そうとしている。また、ベトナム・メコンデルタにおける、「新しい農村」から「最も美しい村」への展開では、メコンデルタが誕生する契機となった水路網と水郷集落という「水」の再生を促す「環境」指標の設計が求められている。これらはいずれも、「地域」の自然・生態環境を見分け、個性をくくる、「世界単位」論アプローチから直観的に観察されたそれぞれのコミュニティの中心的な価値観である。

「最も美しい村」とは、人々がその土地に刻んできた歴史を素直に感じられる村であった。それは、その土地の歴史が住民によって意識され、世界観が守られ、暮らしとして表出している個性的な村である。つまり「最も美しい村」の農村資源計画学とは、ある地域に与えられた自然・生態環境とそれに規定された生産条件、その条件上に成立した生業や社会、制度、経済、歴史を省察し、未来志向で豊かな世界観を創出し、その世界観の下で農業・農村景観を計画するデザイン学である。この到達が、地域の豊かな個性を守る農村資源計画学についての新たな知見を導出することを目的とした本論から導かれた新たな知見である。

さいごに、本論を閉じるにあたって、今後の研究課題を示しておきたい。高谷が、「世界

³¹⁾ 2018年10月16、17日のインタビュー。

単位」として「地域」をくくる際に重視したのは、その土地の人々と自然・生態環境とのあいだで想像され、共有されている世界観（＝自然観、価値観、死生観）であった。高谷は、「生態型の地域単位」を「世界単位」の基本型としつつも、異なる自然・生態環境に個性的に生成する「世界単位」間の比較研究へと探究を進め、「ネットワーク型」、「コスモロジー型（文明圏）」という「世界単位」の型を発見していた。こうして高谷は、「生態型」、「ネットワーク型」、「コスモロジー型」が棲み分ける「世界」を描いた³²⁾。

「最も美しい村」が各地で守っている固有性と、創出している相互の交流とネットワークは、このような生態史観に基づく地域研究の視座から捉え返されたとき、未来に向けた平和と共存のネットワークになりうるように思う。ただし、本論が研究対象とした「最も美しい村」のネットワークが地球全体に拡がった時の共存・共生の姿が、高谷の到達点と一致するのか、しないのか。それを議論する用意はまだない。

高谷の「世界単位」論に大いに刺激をうけ、これからも経験的な研究を各地で積み重ねながら考えていきたい。フィールドワークに携えていく「問い」を手にすることができた。これからの研究の継続を約束して、本論を閉じることにしたい。

【付記】 本論文は、科研費若手研究（課題番号：18K14538）、トヨタ財団2019年度国際研究助成「食べたもので食べるものをつくる——ベトナム・メコンデルタと九州の中山間地域で学びあう再生バイオマスの地域内循環と農業再生」（研究代表者：藤本穰彦）の研究成果の一部である。

³²⁾ 高谷、2010、前掲：145-154頁。

日中国交正常化後の総合商社の動き

— 対中政府開発援助を通して —

Business Activities of Sogo Shosha after Normalization of Diplomatic Relations
between Japan and China: from the Point of the View of Japan's ODA to China

野 田 雄 司

NODA Yuji

Abstract

In this paper, we focus on Japan's Official Development Assistance (ODA), which was implemented in China from 1979 to 2008 after the normalization of diplomatic relations between Japan and China, through interviews with the people involved to reassess the function and role of Sogo Shosha in the ODA toward China.

Based on the history of expanding transactions from post-war reparations-related transactions to regular transactions in Southeast Asia, Sogo Shosha were actively working on ODA to China with the same aim. In the 1970s, Japan's ODA to China has become a major driving force for the development of Chinese business, and Japan's ODA to China has had a great effect on the development of infrastructure business in China in particular. Sogo Shosha took advantage of this opportunity to deepen their business in China.

The "request principle" is the characteristic of Japanese ODA, has shaped the field in which Sogo Shosha play an active role. For a wide variety of projects, it is necessary to adjust not only the government of the home country but also the government officials of the partner country, the related industries of both countries, the connections to raise funds, and the thoughts of complicated stakeholders. In order to deal with these problems, the excellent coordination ability, and the network of companies and personal connections of Sogo Shosha played a major role. In other words, it is considered that the network of Sogo Shosha that form the "cross-border Industry-Financial-Government" collaboration played a major role in ODA to China.

要 旨

本論文においては、日中国交正常化後、1979年から2008年まで中国へ実施された政府開発援助事業（Official Development Assistance、以下 ODA）を取り上げ、当時の関係者へのインタビューを通して ODA による中国ビジネスへの影響および ODA における総合商社の機能と役割を再評価することを試みた。

総合商社は、東南アジアにおける1950年代の戦後賠償関連取引から通常取引へと取引を拡大した経緯を踏まえ、対中 ODA においても同様の狙いを持って積極的に取り組んでいた。対中

ODA は中国ビジネスの展開に大きな推進力となり、特に中国におけるインフラ・ビジネスの展開に日本の対中 ODA は大きな効果をもたらしている。総合商社はこの機会を最大限利用して中国ビジネスを深化させた。

日本の ODA の特徴である「要請主義」が総合商社の活躍するフィールドを形作った。内容も多岐にわたるプロジェクトに対して、自国政府だけではなく、相手国の政府関係者、両国の関係産業、さらに資金調達までの人脈、および複雑に絡んだ利害関係者の思惑を調整しなければならない。こうした問題に対応するためには、総合商社の優れた調整能力および企業と人脈のネットワークが大きく機能していた。つまり、対中 ODA においては「国境を跨った産官金」の連携を形成する総合商社のネットワークが大きな役割を果たしていたと考えられる。

- I 問題の所在
- II 先行研究の検討と本研究の意義
- III 総合商社と ODA
- IV 対中 ODA およびそれによる中国ビジネスへの影響
- V 対中 ODA における総合商社の役割
- VI むすび

キーワード：総合商社、政府開発援助、戦争賠償、要請主義、中国ビジネス

I 問題の所在

本論においては、日中国交正常化後、1979年から2008年まで中国に対して実施された政府開発援助（Official Development Assistance、以下 ODA）¹を取り上げ、ODA による中国ビジネスへの影響および ODA における総合商社の機能と役割について考察を行う。

日本の ODA は戦争賠償と密接に関連して開始され、その後の高度経済成長期においては巨額の貿易黒字減らしという側面もあり積極的に推し進められた。日中国交正常化後、対中 ODA が開始され、総合商社は将来の対中ビジネス拡大を狙って積極的に関与してきた。これまでの多くの研究では対中 ODA において総合商社が関与した言及はあるが、実際に総合商社がどのように ODA に参入し、どのような役割を果たしているかについての研究は十分になされていない。本論では日本の対中 ODA において総合商社の機能とその果たした役割、総合商社の参入過程とその後中国ビジネスに対する影響を当時の関係者へのインタビューを通して解明する。また、ODA の展開を通して総合商社はどのような活動を行ったかを考察することにより、総合商社の機能と役割を再評価することを試みる。

本論の構成は以下の通りである。II では先行研究の検討と本研究の意義を述べる。III では日本の ODA と総合商社との関係、および総合商社の役割を考察する。IV では日本の対中 ODA およびそれによる中国ビジネスへの影響について議論する。V では当時対中 ODA

¹ 政府開発援助の定義は、次の3つの基準から構成される。① 政府機関により供与されるものであること。② 発展途上国の経済発展および福祉の向上を主目的としたものであること。③ 受入国にとって過度な負担とならない条件であること（高嶺 2016, 14頁）。

に携わっていた3人の関係者へのインタビューを中心に、対中 ODA における総合商社の機能および役割を再評価する。Ⅵでは本論の結論が述べられる。

Ⅱ 先行研究の検討と本研究の意義

中国との国交正常化から対中政府借款の開始、およびその後の過程についての研究は数多く存在している。これら研究の多くは中国の経済発展に対する ODA の意義や影響、日本政府による対外政策の効果などを取り上げて分析している。一方、多くの ODA に携わっている総合商社について、その行動を批判的に論じている研究はあるが、ODA におけるその機能と役割を含めた総合商社の全体像を論じているものは少ない。

対中 ODA の意義は論者によって様々な見解が示されている。丸川 (2004) は、対中 ODA の概況を分析し、その必要性を検討した。そして①中国の安定度を高めることによって日本の安全と繁栄に寄与する、②日本に影響を与える中国の環境問題や感染症を解決する、③中国の対日理解を増進する、④日本企業の事業拡大に直接・間接に益する、などを指摘している。また徐 (2011) は、対中 ODA が日中両国における経済的な相互依存関係の構築と価値観の共有を促進したことを明らかにし、対中 ODA の対外政策効果には持続性があると主張している。そして対中 ODA は、日本側からの一方的な贈与ではなく、日本の戦略に基づいたものであり、結果的には両国双方に利点があったという評価もある (王 2005)。

Kovrigin (2012) は、30年間にわたる日本の対中 ODA について概況を取りまとめ、日本の対中資金援助は、経済的には有用であったが、政治的なゴールが仮に「影響を金で買う」というものであったとすると失敗であったと主張している。しかしながら最終的には日本の援助は客観的、国際的にみると、貴重なものであったと結論づけている。

対中 ODA における総合商社の存在は多くの研究で指摘されている。例えば、1978年7月に行われた池田芳蔵三井物産社長との面談において、李先念副総理は、国内経済建設が山場を迎える1979年から1980年ごろに外貨が不足する見通しであり、日本からの民間借款が必要である、と発言している (倪 2003, 43頁)。そして、兼松は対中 ODA 第1号 (無償援助) 案件であった「中日友好病院」を建設するプロジェクトを引き受けた (鈴木・香取 2006)。また、貴陽市に対する日本の対中円借款において、2006年度本体契約実績 (契約金10億円以上) は、12件すべてが環境事業であり、契約総額252億4,900万円の内訳は中国企業単独の受注が58.8%、148億3,800万円であり、残りの40%以上が住友商事および日中企業の連合体〔三菱重工 / 丸紅 / NANGZHOU STEAM TURBINE (中国)〕であった (竹原 2007)。これまで多くの研究では ODA の実施について総合商社の関与が言及されているが、なぜ総合商社なのかその役割を具体的に記述した研究は少ない。

ODA における総合商社の評価について竹原 (2014) は、戦後の講和賠償を行うにあたり臨時応急的な対応として賠償システムが構築され、その基本構造が後の ODA 体制に向けた恒久的なシステムとして機能したことを指摘している。賠償にあたっては、求償国が策

定・計画した年度賠償実施計画を双方代表団による合同委員会で決定することにしたが、このことはわが国独特の ODA における要請主義の生成に繋がることとなった。さらに、この過程において日本の商社やコンサルタント会社によるプロジェクト・ファインディングと日本企業によるプロジェクト実施の方式が定着したと結論づけている。竹原（2014）の研究は日本の ODA における総合商社の役割を言及している数少ないものであるが、総合商社の関与に対する理論的な分析が欠如している。

伊藤忠商事の会長を務めた米倉（1993）は、日本企業と ODA の関係に関して次のように述べている。

「民間企業もまた、従来のような ODA を目当てに過当競争を持ち込み、集中豪雨的な輸出を行って利益をあげ、結局は相手国の産業育成にはつながらないといったビヘイビアを改めるべきです」²。

この発言における主語は民間企業であるが、米倉の出身企業を鑑みると民間企業に総合商社が含まれていると捉えるのは自然であろう。渡辺（2004）は、マルコス時代のフィリピンに対する円借款に関して、総合商社（丸紅、日商岩井、伊藤忠など）が水増し請求を行い、マルコス大統領ヘリバートが渡る仕組みを作り上げたことを指摘している³。段（2016）は、

「ODA をめぐっては、その受注に際して商社やコンサルタントなどによる賄賂が常態化していると言われて久しい。しかし、その証拠は途上国政府側の内政問題と日本政府側の守秘義務等の壁もあり、なかなか表に出てこない」⁴。

と述べ、その不正の具体例として三井物産による国後島の不正入札事件をあげているが、その内容について詳しい分析は行われていない。坂本（2010）も1980年代に、中曽根政権が丸紅を介してフィリピンのマルコス政権へ ODA を供与したことを問題として言及しているが、それ以上考察は加えられていない⁵。このように多くの研究は、総合商社の不祥事を指摘しながら、ODA における総合商社の役割については詳細な検討が行われていない。ODA において総合商社が起こした多くの不祥事は事実ではあるが、ODA における総合商社の役割があまり提起されず、評価されていないのは現状である。

以上述べた通り日本の ODA および ODA に関連する総合商社の研究においては、それぞれの ODA がどのように組織され、どのような過程を経て、どのような結果となったかに

² 米倉（1993）814頁。

³ 渡辺（2004）227頁。

⁴ 段（2016）49頁。

⁵ 坂本（2010）6頁。

関する具体的分析が少ない。また、多くの ODA において総合商社が関与しながら、なぜ ODA に総合商社が必要とされ、どのような役割を果そうとしているかについて考察が十分になされていない。

これらの問題に加え、総合商社の ODA 参入によってその後の中国ビジネスに対してどのような効果をもたらしたかなどの問題を解明することは、特に中国ビジネスにおける ODA の位置付け、ODA における総合商社の役割、ひいては日中国交正常化後の中国ビジネスにおける総合商社の役割を明らかにするために重要である。したがって、本論では対中 ODA について以上の事柄を明らかにしながら、中国ビジネスにおける日本の対中 ODA の影響と総合商社の機能を試論的に考察する。

Ⅲ 総合商社と ODA

Ⅲ－１ 総合商社とインフラ・ビジネス

周知の通り、総合商社は多くのインフラ・ビジネスに携わっている。そして多くの ODA はインフラ・ビジネスと関連している。インフラ・ビジネスにおける総合商社の存在意義については、商社の業界団体である日本貿易会は次の通りに説明している。

「インフラ・ビジネスにおいては、運営を行う事業体のほか、融資を実施する金融機関、国際協力銀行（Japan Bank for International Cooperation, 以下 JBIC）や日本貿易保険（Nippon Export and Investment Insurance）などの公的金融・保険機関、機器を提供するメーカー、工事を請け負うエンジニアリング会社や建設業者、サービスを購入する公益企業など様々な主体が関わってきますが、商社はプロジェクトのすべての要素に目を配り、利害関係が対立することもある関係者を取りまとめる役割を担っています。例えば、発電プロジェクトにおいて、商社は内外のネットワークを通じ、最適な立地・競争力のある発電設備メーカーの選定や、発電設備の輸送・据え付け、発電所の建設に関与したり、独立系発電事業者（Independent Power Producer）として発電所の経営そのものにも乗り出したりするケースもあります」⁶。

このようにインフラ・ビジネスを海外で展開するにあたっては、プロジェクト・ファインディングから始めて、プロジェクト遂行に必要なメンバーの選定、現地における調整、ファイナンスなど多くの業務を行う必要があるため広範囲なビジネス・ネットワークを保持する総合商社がプロジェクトを取りまとめることが多い。これに加え海外で実施する ODA では日本と現地の政府部門との調整も必要となるため、より一層総合商社のネットワークが求められるのである。

⁶ 日本貿易会（2020）24頁。

Ⅲ-2 総合商社と中国ビジネス

総合商社は日中国交正常化以前から覚書貿易⁷と友好貿易⁸の2つの貿易の枠組みを通して、国交関係のない両国間において、将来の日中経済関係の発展を見据え様々な取り組みを行っていた⁹。三菱商事の動きを例にとると、1972年8月に三菱グループ首脳訪中後、9月には中国室を設置し、従来の台湾とのビジネス重視から中国とのビジネス本格化に向け大きく舵を切った。1976年2月に三菱商事は、日本合成ゴム、日本揮発油（現 日揮ホールディングス）、東工物産（現 東工コーセン）3社の窓口となって約77億円で中国向け合成ゴムの製造プラント商談をまとめ、また別に1978年5月に中国吉林省向けエチレンプラントを成約した。当時中国は、「四つの近代化」政策の下、近代国家建設に力を入れており、石油化学工業分野の充実に努めていた。中国向けプラント商談で総合商社が主契約者となったのはこれが初めてであった。

1978年8月、三菱商事は三菱重工業と共同で、中国機械進出口総公司向けに、容積4,400 m³のポンプ式浚渫船3隻（約90億円）を受注した。また同年11月には、三菱重工業、三菱電機との3社で、上海宝山製鉄所向けに、35万kW発電設備2基（約2億ドル）を受注した。さらに12月には、日揮、旭硝子、旭電化工業（現 ADEKA）、鹿島ケミカル、五同産業との6社で、中国技術進出口総公司から山東省の勝利コンビナートに建設するエピクロロヒドリンおよび合成グリセリンのプラント各1基を合計約95億円で受注し、中国とのビジネスが本格的に稼働することとなった¹⁰。

表1は、1960年以降の年代毎の総合商社における中国ビジネスの段階的展開をまとめたものである。中国の市場開放に従い、総合商社はそのビジネスモデルを調整し、中国市場に直接参入すべく努力した。中国ビジネスが本格化し、日中間のビジネスが急速に発展する1980年代から2000年代にかけては本論で述べる対中 ODA が実施された時期である点には着目したい。このように総合商社は中国政府との関係を構築し、すでに関係のあるパートナーまたは新たなパートナーと合併事業を組織し、中国ビジネスを展開している。

総合商社のこうした能力とネットワークは日中国交正常化前から友好貿易と覚書貿易という2つの貿易形態を通して着実に培われていた。覚書貿易は、友好貿易の問題点を改善し、日中関係の正常化のため、両国が一致して考え出した新しい貿易関係であった。この枠組みにより主に中小零細企業から構成される友好商社が行う限定的な貿易から、民間貿易という建前でありながらも政府系金融機関の融資を可能とするという相当踏み込んだ貿

⁷ 1962年11月9日に廖承志（華僑事務委員会主任、のち中日友好協会会長）・高碕達之助（元通商産業大臣）両氏間で調印された「日中覚書貿易協定」に基づき、双方に覚書貿易事務所（日本側代表は岡崎嘉平太氏）が設立され開始された貿易形態。日中経済協会「協会沿革」<https://www.jc-web.or.jp/publics/index/15/>（最終閲覧日：2021年1月3日）。

⁸ 1950年以降いわゆる友好商社を通じて行われた貿易形態。日中経済協会「協会沿革」<https://www.jc-web.or.jp/publics/index/15/>（最終閲覧日：2021年1月3日）。

⁹ 野田（2020）9頁。

¹⁰ 三菱商事（2008）222頁。

表1 総合商社における中国ビジネスの段階的展開

年 代	対中 ODA 実施期間	中国ビジネスの内容
1960年代		友好貿易と覚書貿易（国交のない日中間における特殊な貿易関係）
1970年代		プラント成約（1972年国交正常化、中国ビジネス本格化に向け体制構築）
1980年代	↑ ↓	輸出入取引（北京に事務所開設、国営企業が対外貿易を独占、総合商社の関与は限定的）
1990年代		輸出入主体の取引から国内取引へ（保税區公司を設立、保税區交易市場内の公司を通じて、輸出入取引実務と国内市場参入の機会をつかむ）
2000年代		中国国内市場へ本格的に参入（1996年ローソン上海1号店開店、2004年ファミリーマート上海1号店開店）

〔注〕上海出店時のローソンの親会社はダイエー。その後、三菱商事は2000年1月にローソンと資本・業務提携を結び、ローソン株式を取得、翌2001年2月に筆頭株主となった（三菱商事 2008, 509頁）。

〔出所〕小山（2016）を一部修正。

易に転換し、総合商社をはじめとする大手企業が日中貿易に復帰する下地を作った¹¹。

Ⅲ－3 総合商社の ODA ビジネス

日本の ODA は、戦後の賠償協定を契機に開始された。サンフランシスコ講和条約に基づく戦時賠償は、ビルマ、フィリピン、インドネシア、ベトナムの4か国に対して行われた。当初の4か国に対する賠償の総額は3,643億4,880万円、これにビルマへの追加賠償を含めて総額4,147億4,880万円で1976年に完了した¹²。

竹原（2014）はフィリピンへの経済協力実績を研究している。この大半は、鉄・銅、木材への資源開発投資であり、資金は主に輸入代金の値引きにより回収されるスキームであった。したがって、太平洋鋳業、三菱金属、日本鋳業、三井金属鋳業のような鋳業企業、浅野木材、南方林業のような木材取扱企業以外に、木下商店（1965年に三井物産に吸収され、当時日本最大級の鉄鉱石輸入商社）¹³、丸紅飯田（ラワン材開発プロジェクト、1972年に丸紅に社名変更）、伊藤忠商事（鉄鉱山開発）などの総合商社も名を連ねている。このようにして総合商社が、賠償事業を通じてフィリピンへの足掛かりを築くことになった。三菱商事社史においては、下記のように記載されている。

「厳しい競争場裡にあった商社にとっては、通常取引にプラスするこの種取引のもつ意義は甚だ大きかったし、賠償取引はこれら各国に対する将来のプラント取引の先導的役割を果たすものであっただけに、各社とも懸命の努力を払った。当社では業務部アジア課を中心として、契約・認証などの主務官庁である外務省賠償部および通産省賠償室と連絡を密にし、営業では機械・鉄鋼・繊維・水産・資材の各部の活躍が目立った」¹⁴。

¹¹ 野田（2020）3頁。

¹² 村井（2006）24頁。

¹³ 木下財団「木下財団について」<http://www.kinoshita-zaidan.or.jp/about/>（最終閲覧日：2020年11月3日）。

¹⁴ 三菱商事（1986）64頁。

この賠償スキームが ODA の基本構造として引き継がれ、賠償国以外にも展開されることとなった¹⁵。これに加えて日本の ODA に総合商社が関与している一つの要因として、日本の ODA の原則である「要請主義」が挙げられる。米英仏など主要援助供与国は、援助の内容を自主的に決めているが、日本の ODA は相手国からの要請があって初めて着手するという原則をとっている。これは「相手国の自主性を尊重し、内政に干渉しない」というプラス面もあるが、「具体的に何をどうするか不透明」なマイナス面があるともいえる¹⁶。こうした点を補うため世界中にネットワークを張り、相手国政府までに「御用聞き」ができ、プロジェクトを組成する力を持つ総合商社の機能が必要とされる。このように、日本の ODA の特徴である「要請主義」が総合商社の活躍するフィールドを形づくったともいえる。

総合商社が ODA のメイン・プレイヤーとして存在感を示し始めたのは、日本が輸出振興政策の下でインフラを中心にタイド援助¹⁷を数多く実施していた1960年代のことである。総合商社は、先に述べた通りインフラ・ビジネスにおいて案件の開発、事業体への出資、ファイナンスの組成、機器の調達など、関与する局面に応じてさまざまな役割を果たしている。まず案件獲得の前段階では商社の情報収集能力が鍵になる。総合商社は長い年月をかけて構築してきた各国政府や取引先とのネットワークにより正確な情報を捉え、案件受注の確度の向上や円滑な条件推進を図っている。ファイナンスに関しても、内外の金融機関と交渉すると共に ODA や JBIC などの公的融資を受け、リスク管理能力を活用しながら有利な条件でのプロジェクト資金の確保を担っている。総合商社はこうした様々なノウハウや機能を駆使することによりプロジェクトにおいて欠くことのできない存在となり得ている¹⁸。

総合商社は、東南アジアにおいて1950年から始まった戦後賠償関連取引を通常取引へと拡大をした経緯を踏まえ、1980年代の対中 ODA においても同様の狙い、つまりまずは ODA の獲得を狙いその後の ODA 以外の取引への拡大を狙って取り組んだのである¹⁹。

IV 日本の対中 ODA およびそれによる中国ビジネスへの影響

IV-1 対中 ODA の概要

第二次世界大戦後も冷戦の激化などに伴い、日本は中国と長らく国交がなかったが、1972

¹⁵ 竹原（2014）115頁。

¹⁶ 古森（2002）118頁。

¹⁷ 物資およびサービスの調達先が、援助供与国に限定されるなどの条件が付くものを指し、日本語では「ひもつき」援助と訳されることがある（外務省，2011，用語集）。

¹⁸ 日本貿易会「日本の成長戦略と商社」特別研究会2014，209頁。

¹⁹ 例えば三菱商事は、1990年代、三菱重工業、三菱電機などと宝山製鉄所に対する ODA 事業（上海宝山インフラ整備事業）に加わった。その後 ODA 事業終了後も宝山製鉄所との取り組みは継続され、2010年時点においては、製鉄機械製造など7つの合弁会社を持つに至っている。（『日本経済新聞』2010年11月23日，朝刊，9面）

表2 国交正常化以降の主な日中関係と対中 ODA

1972年	(9月) 田中角栄首相と周恩来首相が北京で共同声明に署名。日中国交正常化が実現。
1978年	(8月) 日中平和友好条約調印。(10月) 鄧小平副首相来日。
1979年	(12月) 大平正芳首相訪中。第一次円借款供与(1979年から1983年までの5年間で総額3,300億円の対中国開発援助を実施すること)を表明。以後、大規模インフラ整備や国営企業の工場近代化など、中国経済の市場経済化・近代化支援を中心に対中 ODA 実施。
1984年	(3月) 中曽根康弘首相訪中。第二次円借款供与を表明。(10月) 日本の無償資金協力により中日友好病院が開院。
1988年	(8月) 竹下登首相訪中。第三次対中国借款表明。
1989年	(6月) 天安門事件に対する経済制裁として、第三次円借款凍結などの措置を実施。日本は外交手段としての ODA 制裁の有用性を認識。
1990年	(11月) 円借款の凍結解除、1990年代の対中 ODA は、都市化に向けたインフラ整備や環境汚染対策、貧困対策などでの支援が増加。
1992年	(10月) 天皇訪中。
1994年	第四次(前期)対中国借款表明(村山首相)。
1995年	(5月) 中国が前年に引き続き地下核実験を実施。(8月) 日本は無償資金援助を凍結。
1996年	(7月) 中国が地下核実験を実施。以降の実験停止を宣言。
1997年	(3月) 無償資金協力の凍結解除。
1998年	(7月) 小渕恵三首相訪中。第四次(後期)対中国借款表明。
2000年	中国の経済発展に伴い「対中 ODA は必要か」との声が出る中、(5月) 唐家璇外相の来日に際し河野洋平外相は対中 ODA の見直しを表明。
2001年	(8月) 小泉純一郎首相の靖国神社参拝を中国が非難。(10月) 小泉首相訪中。同月、外務省が「対中国経済協力計画」を策定。沿海部のインフラ整備から、環境・生態保全、内陸部の社会開発や技術移転などを重視する方針に転換。(12月) 中国が世界貿易期間(WTO)に加盟。
2005年	(4月) 北京で反日デモ発生。以後、各地に拡散。2008年の北京五輪前までに対中円借款の新規供与を終了させる意向表明(町村外相)。
2006年	一般無償資金協力の新規承諾終了。
2007年	円借款の新規承諾終了。以降、越境公害や感染症、食品安全などの分野において技術協力、草の根・人間の安全保障無償資金協力などの限られた支援を実施。技術協力では日中双方が適切に費用を分担する方法も段階的に実施。
2008年	対中 ODA の大部分を占め、対中関与外交政策の最大の手段であった円借款の供与を公式に終了。
2018年	(10月) 安倍晋三首相訪中。対中 ODA の終了と新たな次元の日中協力の推進を発表。対中 ODA は2018年度を以て新規採択を終了し、採択済の複数年度の継続案件は2021年度末を以て全て終了する。

〔注〕網掛けは、対中国円借款表明(第一次から第四次まで)に関連したものである。

〔出所〕岡田(2019)を一部修正。

年に至って漸く国交正常化を果たした。1979年12月に大平正芳首相は、1979年から1983年までの5年間で総額3,300億円の対中 ODA を実施することを明らかにした²⁰。これ以降、対中 ODA は2016年度までに有償資金協力(円借款) 3兆3,165億円、無償資金協力1,576億円、技術協力1,845億円、総額 3兆6,586億円に上る²¹。中国はこれら日本政府が円貨で提供する長期低利の借款を利用して、道路、港湾、空港、発電所、送電施設など多くの大規模インフラ整備を行い、対中円借款は日中経済協力の柱となった。経済発展を進めようとしていた当時の中国は、日本企業にとって有望なプラント輸出市場であった。日本政府は円借款

²⁰ 高嶺(2016) 13頁。

²¹ 外務省(2018)。

によって中国の外貨不足を補い、自国の対中輸出を促進することを目指していた²²。

対中 ODA を開始した直接の契機は、日本のプラント建設契約に対する中国政府による凍結であった。当時、日本は宝山製鉄所プロジェクトをはじめとして、中国との間に74件ものプラント事業契約を締結し、中国の「改革開放政策」の下、積極的にプロジェクトに取り組んでいた。ところが、プラント建設に対する中国の支払いの原資であった石油の採掘量の未達に加え、深刻なインフレーションと財政赤字に直面し、結果として1979年2月に中国政府は宝山製鉄所プロジェクトを含む日本企業との数々のプラント契約を破棄する決定を日本政府に伝達した。このキャンセルから10か月後に大平首相は、中国に対する3,300億円の円借款の供与を発表した。この最初の円借款により宝山製鉄所プロジェクトをはじめ多くの日本のプロジェクトが契約キャンセルされる危機から救われたのである²³。この経緯を鑑みると、日本の対中 ODA は、日中平和友好という理念を追求するだけでなく、日本企業の実利も追求する政治的な判断のもと実施されたといえよう。

表2は、国交正常化以降の主な日中関係と対中 ODA 関連の重要な動きをまとめたものである。日本と中国は様々な問題に直面しつつ、関係の悪化と改善を繰り返してきた。そのなかで対中 ODA に関する施策は、関係の改善に重要な役割を果たしている。例えば1989年に発生した天安門事件に関して日本政府は第三次円借款凍結などの対抗措置を実施するが、国際情勢の変化や両国間の交渉を経て、翌1990年に円借款の凍結を解除している。

IV-2 対中 ODA の中国ビジネスへの影響

日本は1979年から巨額の対中円借款を開始した。1970年後半の「プラント・キャンセル問題」に際して、対中 ODA へ舵を切った大平首相の決断が日本のプラント契約を救ったことは、先に述べた通りである。したがって対中 ODA が中国ビジネスの初期段階において多大な影響を与えたことはいうまでもない。中国におけるインフラ・ビジネスの展開に日本の対中 ODA は大きな効果をもたらし、総合商社もこの機会を最大限利用して、中国ビジネスを一層深化させた経緯については、前掲表1の通りである。さらに対中 ODA の終了後も日中間の経済互惠関係はより進展した。対中 ODA は、戦時賠償を行ったアジア諸国へのビジネスが賠償終了後も継続・発展したのと同様の結果をもたらした。つまり総合商社は、国交正常化直後の中国ビジネスの黎明期には日本政府がリスクを負う対中 ODA を利用し、対中 ODA がその歴史的使命を終える段階に入ると、自らリスクを取って中国ビジネスに踏み込んだのである。1990年代以降、中国での円借款プロジェクトにおける日本企業の契約シェアは急激に減少し、その分中国企業の契約シェアが急増²⁴したことから、総合商社の対中ビジネスにおいて ODA 関連ビジネスは減少傾向となった。この問題に関して丸川(2004)は円借款プロジェクトの一つである上海浦東国際空港建設事業において、

²² 服部・丸川(2012) 117頁。

²³ 高嶺(2016) 86頁。

²⁴ 中国企業の1996年の契約シェアは30%であったが、1999年には、80%を占めるに至った(高嶺 2016) 167頁。

アンタイド条件²⁵であったにも関わらず日本企業が発注のうち40%を受注した事例を取り上げている。

「円借款は主に空港建設の資材や設備の調達に用いられたが、うち40%は日本企業が落札した。…（中略）…日本企業が多数受注できた理由として、プロジェクトの調達担当者は『日本企業が積極的に応札したからだ』と述べていたが、おそらく円借款が提供されたことで事業主がより高価だが質のよい日本製品を選択することができるようになったということではないかと思われる」²⁶。

インフラ・ビジネス自体は、対中 ODA 終了後、中国企業の自立、発展などから中国において展開することは難しくなったが、そこで得た知見、経験、人脈などは、他部門のビジネス展開に大いに役に立ったと思われる。このように対中 ODA によって培われた中国とのビジネス経験は、対中 ODA が終結後も総合商社のみならず日本企業に引き継がれ、その後の中国ビジネスに活かされることになった²⁷。日本の対中国借款の概要は表3の通り

表3 日本の対中国借款一覧表

方式	ラウンド					単年度
	第1次	第2次	第3次	第4次（前期）	第4次（後期）	
発表時期	1979年12月	1984年3月	1988年8月	1994年12月	1998年11月	—
内閣	大平	中曽根	竹下	村山	小渕	森、小泉、安倍
実施期間	1979～1984年度	1984～1989年度	1990～1995年度	1996～2000年度		2001～2007年度
借款金額	3,309億円	5,400億円	8,100億円	9,870億円		6,486億円
特 徴	7件のうち5件までが鉄道と港湾など運輸インフラ関連。特に秦皇島と石臼所の鉄道敷設と港湾整備に関するプロジェクトに全体の6割が配分された。これは山西省の石炭を沿海部さらには日本に運び出すものであり、日本の経済的利益に直結したプロジェクトであった。	前期は鉄道と港湾整備が多かったが、後期には北京市などの下水道や地下鉄など大都市の基盤整備が増加。実施された地域は主に沿海地域。またこの時期に、天津市、上海市、広州市の電話網拡充事業、国家経済情報システム事業など通信、情報に関するプロジェクトが着手された。	引き続き鉄道、港湾など輸送インフラのプロジェクトが中心。武漢、重慶、黄石の長江大橋など半数以上が内陸部で実施され食料供給の増加ということが新たな課題として浮上し、6つの肥料工場が建設されるなど、円借款の対象領域がさらに拡大した。	圧倒的多数が内陸部で実施されるようになり、内容では酸性雨対策や水質改善など環境関連のプロジェクトが多数実施されるようになった。また黒竜江省三江平原での穀物開発など食料関連のプロジェクトも引き続き実施された。ラウンド方式は、中国の五か年計画に対応する形で5～6年を1つの対象期間として国家重点プロジェクトを中心に供与したが、この方式による円借款はこの第4次をもって終了した。		2001年度以降は、候補案件のロングリストから日本側がプロジェクトを選択し、単年度ごとに必要額を積み上げていく方式をとるようになった。

〔出所〕王（2005）81頁、丸川（2004）3-5頁、日中経済協会経済交流委員会（2009）などにより、筆者作成。

²⁵ 物資およびサービスの調達先が国際競争入札により決まる条件の援助（外務省、2011、用語集）。

²⁶ 丸川（2004）12頁。

²⁷ 多くの日本企業がODAを足がかりに中国への進出を果たした。また、円借款による道路や港湾などのインフラ整備の支援は中国のビジネス環境の改善につながり、間接的にも民間企業の対中進出を促進してきた側面を無視できない（関山2012）117頁。

表4 対中 ODA 関係者の経歴

	所 属	氏名	経 歴	インタビューの主な内容
1	総合商社M社	K氏	北京、上海など現地で経済協力案件を担当、業務部中国室長を歴任。	ODA のやり方と総合商社の情報収集力、調整能力、日中政府間の人脈、人材育成について。
2	総合商社M社	M氏	1969年から中国語研修生として台湾留学し、1972年に中国室が創設された最初のメンバーとして中国関連の業務に携わった。	当時の中国の状況、総合商社の交渉力およびその人脈構築について。
3	ODA の実施機関	N氏	1992年から中国業務に携わる。北京に4回駐在、様々な ODA の実施機関にて ODA の実務に携わる。また東京在勤時も、円借款を手掛け一貫して中国関連業務に携わる。	ODA における総合商社の貢献、人脈構築、ODA 終了後のビジネスについて。

〔出所〕筆者作成。

である。内容をみると、初期は鉄道、港湾を中心としたインフラ事業が多いが、後に食料関連や環境関連のプロジェクトに移行していった。

V 対中 ODA における総合商社の役割

以下では、当時実際に対中 ODA に携わっていた3人の関係者へのインタビューを中心に、対中 ODA における総合商社の役割を明らかにする。表4は3人の経歴である。

【インタビュー1】総合商社 M 社 K 氏（東京都内にて、2019年9月6日）

日本の対中 ODA は、下記3種類である。

- 1) 有償援助（海外経済協力基金、Overseas Economic Cooperation Fund, OECF）。後に国際協力機構（Japan International Cooperation Agency, JICA）と合併。中国側窓口は、国家科学技術委員会および経済貿易委員会である。
- 2) 無償援助（JICA）。中国側窓口は国家科学技術委員会と対外貿易経済合作部である。
- 3) 技術協力（JICA）。中国側窓口は、国家科学技術委員会と対外貿易経済合作部である。

ODA 実行にあたっては、四省庁協議（大蔵省、通産省、外務省、経済企画庁）を経て、最終的には閣議決定された。中国側の司令塔は、国外資金利用司（局）であり、どのようなファイナンスを利用するかを決定する。

対中 ODA の大勢を占める円借款は、中国側が為替リスクをとるということである。他国ではあまりないが、中国は場合によっては期前返済も行った。援助にはタイド（ひも付き）とアンタイドの2種類が存在していた。対中 ODA は当初はタイドが主流で、後にアンタイドの比率が高まっていった。しかしアンタイド ODA は日本国民の税金を使用しながら日本企業を起用できない不合理なものとして国会において、例えば次のような批判的な議論がなされている。

「ただ、実際は、ODA を支えているのは本当にみこしを担っている民間だということ
で、その民間企業の有効活用、彼らが、僕は談合しろとは決して言いません。ただ、
一つ言いたいと思いますけれども、一九八〇年の終わりから九〇年の初めにかけて日
本の資金がだぶついたときに、還流計画ということで、借款のアンタイド化がどんど
ん進みました。今みたいに日本の経済がこんな、まあ少しはよくなりましたけれども、
厳しかったときもその流れでずっとアンタイド化が、極めてお人よしの政策だったわ
けです。私に言わせたら、資金還流計画というのを、もう十数年前のことをいまだに
引きずるのではなくて、ここはある程度、私はタイド性を持ってきてもいいと思っ
ています、貴重な税金を投ずるわけですから」²⁸。

M社ではその後他社での不祥事²⁹などを鑑み、有償援助には関与しない方針となった。

日本の ODA は、相手国からの要請ベースで実施されることが原則である。中国側の窓
口である国家科学技術委員会から、日本の窓口である JICA あるいは OECF に要請があり、
それから ODA が開始される。日本側でまず開発調査 (Feasibility Study, 以下 F/S) を実行、
検討する。総合商社 M 社の手掛けた案件では、新疆ウイグル自治区のハミ瓜の対日輸出も
JICA 経由でもたらされた案件 (ウリミバエの除去を目的とした無償援助) であった。

日本の ODA における F/S では、日本工営やパシフィックコンサルタンツなどの建設コ
ンサルタント³⁰が起用された。案件発掘のため商社担当としてまず中国大使館に情報収集
に行って、何かよい案件がないか探った。例えば、重慶におけるモノレールの建設では、
日立の跨座式モノレールと三菱重工の懸垂式モノレールが競い合ったが、山地の多い自然
環境を鑑み、日立の跨座式モノレールが採用された。というのは、三菱重工のモノレール
(懸垂式) は山地での運用に適していなかったからである。つまり、正確な情報を F/S の
段階からの確にキャッチすることは商社のビジネスとして非常に重要である³¹。事前に案
件をキャッチしても、担ぐ相手を間違えると徒労に終わってしまうからである。また逆に
政府系金融機関 (輸銀など) の担当者が総合商社を廻って案件を探すということも多かつ
た。中国側から持ち込まれる案件は、玉石混交で判断が難しいものが多く、日頃から中国
ビジネスに接し、日本政府と中国政府双方に人脈を持つ総合商社の力を評価していたため
である。プロジェクト立案の開始当初から関与することをスペックインと呼んでいたが、
スペックインすればその後の入札などで優位であり、総合商社各社は情報収集ネットワ
ークを最大限発揮できるよう努力した。

例えば、1998年に長江で大水害が発生し大きな被害が発生した時に、M社は中国側の要

²⁸ 吉良州司 (民主党) 第165回国会 (衆議院) 外務委員会 第2号 (平成18年10月25日)

²⁹ 国後島ディーゼル発電設備工事を巡る入札業務妨害で三井物産社員2人が起訴されるなどした。 (『日本経済新聞』
2002年7月27日、朝刊、9面)

³⁰ 社会インフラサービスを、「計画+調査+設計+管理」の側面からプロデュースする仕事。パシフィックコンサル
タンツ「建設コンサルタントとは」<https://www.pacific.co.jp/service/about/> (最終閲覧日: 2020年12月20日)。

³¹ 表5に示した通り総合商社は、プロジェクト毎にパートナーを組み替えている。

請に速やかに応え、災害復旧用の日本製鋼矢板（スチールシートパイプ）を緊急災害援助として供給することにも成功した。緊急災害援助は通常の ODA と比べて時間的余裕がないため、これに対応できるというのは日頃から関係者と密接にコミュニケーションを保持している証左である。

総合商社の役割として、「道案内」、「代書屋」ということも行った。「項目建議書（プロジェクト申請書）」を作成する能力が地方の発展改革委員会にはなかったからである。さらに M 社は 1985 年以降、中国の中核幹部（副主任クラス）を日本で研修させた。こうしたことも、総合商社の果たした役割の 1 つである。

【インタビュー 2】 総合商社 M 社 M 氏（東京都内にて、2020 年 10 月 6 日）

M 社は、国交回復後に友好商社³²に指定され、中国ビジネスを正式に開始した。当初は北京市内のホテルに事務所を構えるしかなかった。その事務所は 1979 年 2 月に中国側より正式に事務所として認可された。

当時日中の国交は回復し、四人組も失脚していたが、依然社会主義計画経済が色濃く残っており、商談をしようにも事業計画にのっていないと何も動かないという時代であった。外国人との商談は、中国側は必ず複数名により対応するルールで、1 対 1 で商談することとはなかった。大きな変化は 1978 年 12 月に発表された鄧小平の対外開放政策からであり、それから劇的に中国は変わり北京も毎年のように変貌していった。

対外開放政策以前は、国家機密主義が厳しく契約調印時に初めてプロジェクトのサイト（立地）が明かされるということもあった。中国側が立地を明かさないため結果的にオーバースペックになってしまい、折角納入した設備が使用後直ぐ故障し、大幅な修理が必要になるという事態も発生した。

当時は改革の過渡期であったため、プラントなどの大型商談は従来からの友好商社が必ず参画していた。M 社は友好商社認定を受けたが、当時の取引はすでに友好商社の認定は必要ないが、実際に中国側は従来からの友好商社に引合いを出すため、しばらく友好商社との取引は存続し、M 社はそのルートを利用していた。

当時は商談中といえども中国側の政治学習会が週 1 回は開催され、しかも突然「明日は学習会のため商談は中止です」といわれることもあった。日中国交正常化以前から中国取引に携わった日本人はどこでも毛沢東語録の学習をさせられた。例えば、タクシーに乗っても、運転手から「先ず読んでください」といわれ出発したものであった。しかし日中国交正常化以降は、このような日本人に対する毛語録の学習はなくなった。

当時のプラント商談は、中国側と日本側で設計や工事の進め方、据付方法などに考え方

³² 昭和 35（1960）年になって中国は個別的な民間ベースの経済取引再開を認め、友好商社を指定して貿易業務を認める方式が確立した。当時大手商社の多くは、台湾との取引関係を配慮してダミー商社を通して国交がない中国との貿易を行った。双日ウェブサイト「双日歴史館」<https://www.sojitz.com/history/jp/company/post-14.php>（最終閲覧日：2020 年 12 月 13 日）。

の差異（例えば、中国側の図面主義と日本側の現場主義の対立など）があり、かなりギクシャクした。中国側は当初、プラント用地を勝手にA、B、Cと区画に分け、区画ごとに責任者を決め、建設工事をお互いに競争させた。その結果、例えばAとBを跨ぐ配管を境界線で分断し、現場でまた繋ぐといったこともしていた（設計図が正しければ、現場で接合できるはずというのが当時の中国側の考え方）が、その後このような摩擦は解消されるようになり、配管作業は日本側の工法の通り、現場で調整し据え付けるようになった。

設計会議は、通常3回実施（設計条件会議、基本設計会議、最終設計会議）したが、中国側は、その度に設計内容を変更してきた。中国側は契約後さらに検討し、少しでも現地調達できるものは極力国内調達に切り替え、浮いた金で外国の機器をさらに調達するためだったが、1億円分を減らし、2億円分のもを購入しようとするなどしたため、毎回ハードな交渉となった。ここに中国側の要求を詳細に理解し、かつ関係メーカーの利益や考え方も十分理解した交渉能力が重要となる。どこの国でも商談は困難かもしれないが、M氏の視点においては、中国の要求は「えげつない」ものであり、そこには日本の総合商社の交渉能力が大いに役立った。

ODAは締結まで長い時間がかかることもあり、ODAを推進することにより人脈という貴重な財産を得ることができ、それはその後の一般の取引においても機能した。また日本人でも中国側のどの人がディシジョン・メーカー（筆者注：決裁の権限を有する人）であるかは分かり、ダイレクト・アプローチ（筆者注：直接面談すること）も可能だが、どうしても一般的な話に終わってしまう。その人に食い込むためにどのようなルートでアプローチすべきかとなると、なかなか外国人には難しい。有能な中国人職員なら、このようなルートも探し出してくれる。こうしてディシジョン・メーカーと面談できれば、旧知の朋友（友人）のように話も進むものである。このように接点が増えると仕事も次第に増える。中国ではビジネスを行うために人脈の構築が極めて重要である。そういう点においてもODA案件を契約することは総合商社としては重要と思われる。

【インタビュー3】ODAの実施機関 N氏（東京都内にて、2020年10月16日）

N氏は1992年から中国業務に携わっている。様々なODA実施機関から北京に派遣され計4回駐在した。また東京在勤時も、円借款を手掛け今日まで中国関連業務を担当している。

東南アジアなどの発展途上国においては、プロジェクトのアイデンティフィケーション（筆者注：発掘）も現地側でできないので、まさに代書業のようなことまで総合商社が関与し、絶対的な存在であった。中国においてはプロジェクトの計画はあくまでも中国側が立案するのが原則であった。したがって、総合商社は設備をどう納入するかなどがポイントであった。中国においては調達会社が総合商社のカウンターパートとして存在しており、総合商社の行動範囲は東南アジアにおけるほどはなかった。調達会社は商社と付き合っただけでノウハウを吸収し、その後日本に子会社を設立した。調達会社には、中国技術進出口総公司および中国機械進出口総会社が存在し、その傘下に輸入代理を行う子会社があった。後

に、中国儀器進出口總公司という会社も誕生し、1980年代から1990年代中頃の対中 ODA が活況を呈した時代は主にこの3社が関わった。後にこの3社は、通用公司に統合された。

対中 ODA における総合商社の特筆すべき一つのトピックとしては、中国側に国際入札制度を理解させたということを挙げておきたい。当時、中国では「購買は老朋友から（知らない人は信用しない、取引しない）」という古くからの中国人的発想（友好商社の存在意義）があり、対中 ODA における基本的な考え方である国際入札制度を理解してもらうのに大変時間がかかった。こうした商取引における国際ルールを中国側に理解させたのは JICA と総合商社の力が大きかった。慣れると中国側もこの制度を使いこなし³³、浦東空港プロジェクト（1,000億円規模）においては、予算よりも大幅にコストがカットできるようになった。

海外からの対中融資は、円借款が1980年からと一番早く、世界銀行（以下、世銀）は1981年、Asian Development Bank（以下、ADB）はその後であり、そういう意味で円借款は対中金融におけるパイオニア的存在であった（世銀は、円借款が切り開いた道を後追いつけるだけであった）。如何に国際入札制度が中国に定着されるのが遅かった実例としては、上海市において初めて国際競争入札が実施されたのは、1996年の浦東空港プロジェクト³⁴からである。その後中国においては、後に調達法（政府採購法）³⁵という国内法の整備に至る。つまり、こうした国際的な商慣習や法制度を日本の JICA と総合商社が中国側に働きかけたことにより中国側に理解させ、定着させたという貢献があったと N 氏は考えている。

対中 ODA に関しては1992年当初からアンタイド条件であった。2002年から STEP（本邦技術活用条件）³⁶が開始され日本企業の起用に流れが若干変わった。STEP を活用して中国においては、TV 放送局6か所にソニー、池上通信機、パナソニックの設備が納入され、総合商社も関与した。こうしたことも寄与して中国の放送局設備における日本企業のシェアは現在でも9割を占めている。アンタイドという対中 ODA の原則を打ち破ることに繋がる STEP の契機は、アジア通貨危機が契機であった。1998年に低金利の融資、2000年に特別円借款という制度が始まり、2001年の STEP に引き継がれたのである。

対中 ODA によって日本の企業は中国の要人をはじめ様々な階層に接することができ、そのことがその後のビジネス展開への呼び水となった。総合商社は ODA を利用してさらにコネクションを築き、日中間のビジネスにおける先兵として活躍した（ODA 以前は、輸銀ローンと友好商社の2つのルートがあった）。

³³ 国際入札制度の定着から「貨比三家」、3社から値段をとって比較するという意味、ということが普通に行われるようになった。

³⁴ 上海市が公共事業の施主となった。それまでは、交通部が仕切っていたが、この頃から地方に移譲される流れとなった。

³⁵ 「政府採購法」が2002年に制定、2003年1月1日に施行された。「中华人民共和国政府採購法」http://www.npc.gov.cn/wxzl/wxzl/2002-07/10/content_297298.htm（最終閲覧日：2020年11月27日）。

³⁶ 本邦技術活用条件（STEP：Special Terms for Economic Partnership）、日本の優れた技術やノウハウを活用し、開発途上国への技術移転を通じて日本の「顔が見える援助」を促進するため、2002年7月に導入された。

また、初期の ODA プロジェクトは、上下水道、鉄道、工業団地といった対中投資への環境を整えるための投資である。日本の企業にとって対中 ODA は、そのプロジェクト単体のみならず、終了後も大きく寄与した。北京地下鉄プロジェクトにおいては、東洋電機の設備が納入されたため、対中 ODA 終了後も更新の度に納入されることになった。1980 年代後半に納入された日本信号のシステム、設備（信号、切符販売機など）も同様である。これらは ODA が後の対中貿易に影響を与えた一例として挙げることができる。

以上、【インタビュー 1】の K 氏から、当時の ODA の概要と総合商社の情報収集、プロジェクト・ファインディング、調整能力、人材育成、日中政府間の人脈についての証言を得ることができた。中国の次代を担う人材を育成することにも一役を担ったというのも総合商社が果たした役割の一つとして興味深い。

【インタビュー 2】の M 氏からは、日中国交正常化直後における総合商社の動き（ODA 以前についての業務に関するもの）についても証言を得た。ODA を推進することにより人脈という貴重な財産を得ることができ、その後の一般の取引においても機能することから ODA 案件を契約することが総合商社としては重要であるという証言を得ることができた。中国においては交渉力や人脈形成が重要であり、それらは総合商社が ODA に参入できた要因である。

【インタビュー 3】の N 氏からは、ODA の実施機関からみた総合商社の貢献についての証言を得ることができた。日本の ODA を通して、国際入札制度という国際ルールを中国に定着させたというものである。さらに対中 ODA が日本の企業にとり対中 ODA プロジェクト単体のみならず終了後も寄与したということについても、証言を得ることができた。

以上、ODA の推進においては、総合商社の情報収集、調整、人脈、さらにその後のビジネスへの発展といった機能は重要な役割を果たしているため、総合商社が ODA の一角を占めているケースが多い。一般的に JICA が中心となって、総合商社と大型のメーカー、金融機関などで日本の ODA ビジネスを推進する組織体が形成される。

前述の通り総合商社の目的は単発ビジネスの獲得というより、長いスパンで継続可能な様々なビジネスを発展させることにある。つまり総合商社は ODA を契機にそれ以外のビジネスに繋げることを目指しているのである。表 5 は JBIC の年次報告書を基に、対中円借款の主な受注における総合商社のシェアをまとめたものである。1987 年から 2008 年まで 351 件の対中円借款においては、53 件に総合商社が関与している。件数でいうと 15.1% であるが、金額ベースでは 27.4% と件数以上に比率が高く、総合商社の関与を理解することができる。三菱商事と三菱重工のように同一企業グループによるものもあるが、様々な案件に応じて海外企業や中国企業とも組むことで対応している。しかし 2000 年代に入ると政府援助のアンタイドが顕著になり、また中国企業の技術力が向上してきたことによりほとんどの案件を中国企業が獲得することになり、対中円借款における総合商社の参画は減少の一途をたどることになる。

以上インタビューや関係資料の考察を通して総合商社は、情報収集、調整、人脈の構築

などの能力を活かし、「国境を跨った産官金」のネットワークを形成していることを指摘したい。対中 ODA において総合商社のネットワークは大きな役割を果たしているといえよう。具体的に自国政府だけではなく、相手国の政府関係者、両国の関係産業、さらに資金調達までの人脈、および複雑に絡んだ利害関係者の思惑を調整する能力がなければ、一つの ODA を完遂させることはできない。

表5 対中円借款の主な受注における総合商社のシェア（本体契約・金額10億円以上）

(単位：百万円)

年度	件数	総額	内、総合商社が関与するプロジェクト				総合商社（金額順）
			件数	%	総額	%	
1987	2	43,307	1	50.0%	31,396	72.5%	住友商事
1988	9	60,956	3	33.3%	21,146	34.7%	住友商事 / 丸紅、日商岩井、トーマン
1989	5	59,781	0	0.0%	0	0.0%	無し
1990	4	59,765	3	75.0%	47,854	80.1%	トーマン、トーマン（中国企業）、兼松
1991	10	69,851	4	40.0%	26,144	37.4%	三井物産、丸紅（宇部興産、東洋エンジニアリング、仏国企業）、三井物産、丸紅（宇部興産、東洋エンジニアリング、仏国企業）
1992	25	204,806	4	16.0%	39,960	19.5%	丸紅 / 日商岩井 / 住友商事、日商岩井、住友商事、住友商事
1993	25	186,569	8	32.0%	74,658	40.0%	日商岩井、丸紅 / 三菱商事（スウェーデン企業 / スペイン企業）、住友商事 / 丸紅、伊藤忠アビエーション、三菱商事（中国企業）、住友商事、三菱商事（中国企業）、三菱商事
1994	26	216,527	5	19.2%	43,014	19.9%	伊藤忠商事（香港企業 / 米国企業）、伊藤忠商事（香港企業 / 米国企業）、トーマン、伊藤忠商事（香港企業 / 米国企業）、トーマン
1995	7	74,353	0	0.0%	0	0.0%	無し
1996	13	150,582	4	30.8%	55,599	36.9%	三菱商事（三菱重工、三菱電機）、三菱商事（三菱重工、三菱電機、豪国企業、オーストラリア企業、フィンランド企業）、三菱商事（三菱重工）、三菱商事（三菱重工）
1997	10	60,775	2	20.0%	26,380	43.4%	伊藤忠商事（日立製作所、米国企業）、三菱商事（三菱重工）
1998	30	48,319	0	0.0%	0	0.0%	無し
1999	18	24,299	0	0.0%	0	0.0%	無し
2000	5	10,397	2	40.0%	5,409	52.0%	伊藤忠商事、三菱商事
2001	17	52,274	4	23.5%	22,374	42.8%	三井物産（東芝、中国企業）、住友商事、三菱商事、日商岩井
2002	29	68,196	2	6.9%	9,069	13.3%	丸紅、日商岩井
2003	31	102,063	3	9.7%	25,849	25.3%	伊藤忠商事（日立、中国企業）、三菱商事（三菱重工）、三井物産
2004	28	64,737	2	7.1%	14,252	22.0%	三菱商事、三井物産
2005	20	42,030	2	10.0%	3,465	8.2%	三井物産（東芝、中国企業）
2006	12	25,249	3	25.0%	8,466	33.5%	丸紅（三菱重工、中国企業）、丸紅（新日本製鉄、中国企業）、住友商事
2007	12	21,680	1	8.3%	1,118	5.2%	丸紅
2008	13	17,948	0	0.0%	0	0.0%	無し
合 計	351	1,664,464	53	15.1%	456,153	27.4%	

〔注〕表中太字表記は総合商社。

〔出所〕国際協力銀行『年次報告書』（各年版）をもとに筆者作成。

VI むすび

本論では、対中 ODA を通して日中間の総合商社の動きを考察した。総合商社は、対中 ODA において日本の ODA の特徴である「要請主義」により、企画立案、チーム組織化、利害調整など様々な機能を果たしながら「結節点」としての役割を果たした。

総合商社が「結節点」である理由は、その情報収集能力の高さである。情報収集能力の高さは、商社の持つ企業間ネットワークを基盤としている。ここでは特に対中 ODA において「国境を跨った産官金」のネットワークを形成する総合商社のネットワークが大きく機能していることを強調しておきたい。現地政府との調整、資金・資材の調達から実施までの様々な業種の協力を必要とする ODA ビジネスに対応するためには、総合商社のこうした調整能力および人脈とネットワークが求められている。総合商社のこうした能力とネットワークは日中国交正常化前から覚書貿易と友好貿易の2つの貿易の枠組みを通して着実に培われていたのである。

対中 ODA 実施以前に、東南アジア各国に対して日本政府が行った第二次世界大戦の賠償取引がこれら各国に対する将来のプラント取引の先導的役割を果たしたことを述べた。中国においては、対中 ODA が東南アジア各国に対する賠償取引と同様の結果をもたらすことになった。総合商社が、対中 ODA 開始以前からこのような意図を持って積極的にネットワーク作りに取り組み、対中 ODA 後も強化されたネットワークによって総合商社の中国ビジネスに引き継がれていったことは、【インタビュー2】と【インタビュー3】において、M氏およびN氏より、対中 ODA を通して日本の企業は中国の要人から中国の様々な階層に接することができ、そのことがその後のビジネス展開への呼び水となった、という証言の通りである。このように対中 ODA は総合商社のインフラ・ビジネスをはじめとした様々なビジネスに大きな影響があったことを指摘することができる。また【インタビュー3】のN氏の証言の通り中国に国際入札制度といった国際ビジネス慣習の中国における定着に影響を与えたという点も重要である。

対中 ODA は、戦後日本において中国との国交正常化後の経済関係をどう構築するかという難問への対応であり、一民間企業、商社業界という枠組みを超えた日本の国策の一環として取り組まねばならない問題であった。総合商社は「国境を跨った産官金」のネットワークの下、その課題に取り組んだのである。

本論では、対中 ODA において従来十分に引き上げられていない総合商社が果たした役割に目を当て考察した。それぞれのプロジェクトは、内容も規模も実施地域も多様であるが、こうした様々なプロジェクトに対して中国側のニーズを探り、調整を図った上で、日本国内で政府機関、メーカー、エンジニアリング会社などと調整を行い、最終的に落札し実行に移すことができる企業の多くは総合商社であったのである。

最後に積み残された課題と今後の展望について述べ、本論のむすびとしたい。本論においては主に対中 ODA に関して議論を進めたが、本来は ODA 以外の資金供与をも含めた全

体像を通して総合商社の果たした役割を考察すべきであった。ODA 関連の公的資料においては民間企業がその ODA にどのように組織され、機能したかという点については言及が少ないため、今後とも実態をさらに探っていきたい。日中国交正常化後の ODA 以外の総合商社の中国ビジネスに関しての動向については、稿を改めて行うこととしたい。

〈謝辞〉

本論を執筆するにあたり、筆者の指導教官である王忠毅教授及びお二方の匿名のレフェリーの先生方から大変貴重なご指導、ご鞭撻を頂いた。心より御礼を申し上げたい。尚、本論における誤りは全て筆者の責任である。

参考文献

【和文文献】

- 岡田実（2019）「第三国での連携に踏み出した新時代の日中協力」『国際開発ジャーナル』第746号、10-12頁。
- 小山雅久（2012）「総合商社」『日中関係史1972-2012Ⅱ経済』服部健治・丸川知雄編241-243頁。
- 小山雅久（2016）「中国経済のグローバル化と日本企業の対応—ビジネス現場の視点から」『中国経済研究』第13巻第2号、47頁。
- 坂本恒夫（2010）「日本総合商社の特質—英国多国籍商社と比較して—」『立命館大学経営学会』第48巻第5号、1-15頁。
- 佐野智哉（2017）「大型の円借款に期待—政府は現地職員の増強を」『国際開発ジャーナル』第726号、23頁。
- 徐顕芬（2011）『日本の対中 ODA 外交』勁草書房。
- 鈴木正信・香取俊介（2006）『北京の檻—幽閉五年二ヶ月』文藝春秋。
- 関山健（2012）「対中 ODA の開始」『日中関係史1972-2012Ⅱ経済』服部健治・丸川知雄編 107-121頁。
- 高嶺司（2016）『日本の対中国関与外交政策—開発援助からみた日中関係』明石書店。
- 竹原憲雄（2007）「中国貴陽市環境円借款の事業展開と成果」『桃山学院大学経済経営論集』第49巻第3号、255-279頁。
- （2014）『日本型 ODA と財政—構造と軌跡—』ミネルヴァ書房。
- 段家誠（2016）「転換期を迎えた日本の政府開発援助（ODA）—変わらぬ本質と開発協力大綱の登場—」『阪南論集社会科学編』第51巻第2号、45-62頁。
- 倪志敏（2003）「大平内閣における第一次対中政府借款」『龍谷大学経済学論集』第42巻第5号、35-58頁。
- 日中経済協会経済交流委員会（2009）『日中経済交流2008年：世界同時不況に協調対応』日中経済協会。
- 日本貿易会（2020）『商社～グローバルな価値創造に向けて～』日本貿易会。
- 「日本の成長戦略と商社」特別研究会（2014）『日本の成長戦略と商社—日本の未来は商社が拓く』（戸堂康之監修）東洋経済新報社。
- 野田雄司（2020）『日中貿易における総合商社の参入過程—国交正常化前の動きを中心に—』『東アジア研究』第27号、1-21頁。
- 服部健治・丸川知雄編（2012）『日中関係史—1972-2012Ⅱ経済』東京大学出版会。
- 丸川知雄（2004）「日本の対中国政府開発援助の検討」『開発援助の新たな課題に関する研究会』財団法人国際金融情報センター、1-14頁。

- 三菱商事（1986）『三菱商事社史 下巻』三菱商事。
_____（2008）『三菱商事50年史』三菱商事。
村井吉敬（2006）『徹底検証ニッポンのODA』コモンズ。
米倉功（1993）「ボーダーレス時代の総合商社の役割」『一橋論叢』第109巻第6号、799-818頁。
渡辺志保（2004）「フィリピンに対する日本のODA政策」『筑波法政』第36巻、225-244頁。

【欧文献】

- Kovrigin, E.B. (2012) “Thirty Years of Japan’s Official Aid to China (the 1980s-2000s)”『西南学院大学法学論集』第45巻2号、35-69頁。

【報告書】

- 海外経済協力基金『年次報告書』（1987～1999年版）。
国際協力銀行『年次報告書』（2000～2008年版）。
日本政策金融公庫国際協力銀行『年次報告書』（2009～2010年版）。

【中国語文献・中国語 WEB サイト】

- 王堃（2005）『日本対華 ODA の戦略思維及其対中日関係の影響』中国社会科学出版社。
三菱商事「三菱商事在中国 2019年版」（最終閲覧日：2020年4月24日）
https://www.mitsubishicorp.com/cn/zh/about/pdf/brochure_201909.pdf

【和文 WEB サイト】

- 伊藤忠商事「CITIC・CP グループとの取り組み」（最終閲覧日：2020年3月16日）<https://www.itochu.co.jp/ja/business/alliance/index.html>
_____「中国最強商社」（最終閲覧日：2020年5月6日）https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2011j_05.pdf
外務省（2011）『2011年版 政府開発援助（ODA）白書—日本の国際協力』（最終閲覧日：2020年11月3日）https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/11_hakusho/index.html
_____（2018）「対中 ODA 実績概要」（最終閲覧日：2019年1月13日）<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/data/chiiki/china.html>
_____「国別援助実績1990年までの実績中国」（最終閲覧日：2020年3月4日）https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki/kuni/j_90sbefore/901-07.htm
_____「対中国経済協力計画【注釈】」（最終閲覧日：2020年5月26日）https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/enjoyo/china_chu.html
木下財団「木下財団について」（最終閲覧日：2020年11月3日）<http://www.kinoshita-zaidan.or.jp/about/>
国際協力機構「JICA における中国保健医療分野の協力」（最終閲覧日：2020年5月2日）https://www.jica.go.jp/china/office/others/pr/ku57pq0000226edm-att/health_01.pdf
_____「中国における JICA 事業の概要」（最終閲覧日：2020年10月26日）https://www.jica.go.jp/china/office/others/pr/ku57pq0000226edm-att/summary_201912.pdf
衆議院「第165回国会 外務委員会第2号（平成18日10月25日）」（最終閲覧日：2020年12月13日）http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_kaigirokua.nsf/html/kaigirokua/000516520061025002.htm

中国の小売チェーンにおけるフランチャイズ方式による 店舗網の展開に関する研究

— 革靴チェーンの大手5社を事例として —

The Franchise Store Network Development of Chinese Retail Chains:
A Case Study of Five Major Leather Shoe Chains

高 寧
GAO Ning

Abstract

In this study, the author examined the background and reasons behind the fact that there are many cases where the franchise method is adopted and maintained in the process of developing the store network, using five major Chinese shoe chains as examples. As a research method, we first created a national distribution map for each retail chain, and then, in addition to published materials and statistics, the author interviewed staff from each chain to identify the characteristics of store development by the franchise method. Of the five companies that were used as examples, three companies, i.e. Red Dragonfly, Aokang, and Daphne, adopted a strategy of reducing the number of franchise stores and expanding the store network through directly managed stores, but none of them could make a success of it. Of the remaining two companies, Yearcon has been greatly influenced by the founder's management philosophy and policies and the historical reliance on franchise stores to expand sales. It has consistently emphasized franchise store development since its establishment and the number of stores is still increasing. Belle has high profit margin products and brands, so it does not attach much importance to the franchise method, and consistently develops directly managed stores. As a result of the study, the directly managed store method was found to be effective for companies with high profit margin products and services in China. On the other hand, for companies whose products are more indistinguishable, the diversity of consumer preferences and the risk involved in opening a store are considerations that have seen the franchise method play a role when expanding into rural areas and small cities.

要 旨

本研究では、中国の大手靴チェーン5社を事例として、店舗網の展開過程でフランチャイズ方式を採用・維持するケースが多くみられる理由とその背景について検討した。研究手法として、まず全国での店舗分布に関して、対象とした小売チェーンごとに分布図を作成した上で、

フランチャイズ方式による店舗展開の意義について、公表された資料・統計に加えて、チェーンのスタッフや関係者へのインタビューに基づいて考察を行った。事例とした5社のうち、紅蜻蜓、奥康、達芙妮の3社では、フランチャイズ方式による店舗を縮小し、直営店による店舗網の拡大を図る戦略を採ったものの、いずれも直営店への転換に成功したとは言えない。残る2社のうち、意爾康は創業者の経営理念・方針や加盟店に売上の拡大を依存してきた歴史的経緯の影響も大きく、創業時から一貫してフランチャイズ方式による店舗展開を重視しており、現在も店舗数が増加している。百麗は販売する製品自体に高い商品力・ブランド力があり、フランチャイズ方式をそれほど重視しておらず、一貫して直営店を中心とした店舗展開を行なっている。検討結果として、中国においては付加価値の高い製品やサービスを持つ企業には直営店方式が有効である。一方、製品やサービスの開発能力や技術力で他社との差別化が図りにくい企業にとっては、中小規模都市や農村部に進出する際の、消費者の嗜好の多様性やリスク分散等の課題を考えると、フランチャイズ方式がある程度の役割を果たしているといえよう。

I はじめに

1. フランチャイズについての研究動向

本稿では、中国の小売チェーンが店舗網の展開過程や成熟後にフランチャイズ方式を採用・維持するケースが多くみられる理由とその背景について、革靴業界の大手5社を事例として検討していく。具体的には、①企業の総店舗数と加盟店数の推移、②フランチャイズ方式導入による店舗分布の地理的特徴、③各企業が店舗展開する際にフランチャイズ方式が果たす役割とその成否、について検討する。

はじめに、本稿で用いるフランチャイズ方式と加盟店という用語の意味とこの表現を採用した理由について説明する。高・阿部（2017）でも述べたように、一般的にフランチャイズ契約とは、①資本的に独立した2つの事業者間で行われること、②本部は加盟店に対して製品だけでなくノウハウを提供するなどして、対象となる事業について指導・援助を行うこと、③加盟店は本部に対して対価を支払うことにより、継続的な関係で事業を行う契約を指す（山下 2013）。日本では、メーカーが販売店に製品・商標などを提供するものを除外する場合もあるが、元々フランチャイズという概念が生まれた米国では、このような製品・商標提供型のものも含まれる（川端 2010）。中国でも、製品・商標だけでなくノウハウの提供を受ける販売店と、製品・商標の提供が中心になっている販売店を明確に区別することは少なく、一般的には「加盟店」と表現することが多い。そのため、本稿でも各調査対象企業が契約して商標・製品を提供している独立経営の販売店を加盟店と呼び、加盟店を通じて店舗網を拡大・維持する手法をフランチャイズ方式と呼ぶことにする。

中国に限らず、小売業の分野では、チェーン企業が店舗網を拡大する際にフランチャイズ方式を採用することは多い。その理由として、時間とコストを節約できるなど、様々なリスクを抑えながら出店できるメリットが指摘されている。フランチャイズ・チェーンの国際化について論じた Root (1987) らの研究を整理した川端 (2010) によると、小売チェーンがフランチャイズ方式を採用するメリットとしては、①少額の投資でリスクを抑えなが

らスピーディに成長できること、②製品・商標・ノウハウの提供を通してマーケティングの手法を標準化できること、③加盟店オーナーに高いモチベーションを与えられることなどが挙げられる。

理論的な議論をみると、フランチャイズ方式や直営方式によるチェーン展開の手法を資金や人材といった経営資源の多寡に注目して分析する資源ベース理論、本部のエージェント（代理人）となる加盟店オーナーの役割やそのモラルハザードに注目したエージェンシー理論、フランチャイザーである本部と加盟店らの取引コストに注目した理論などがある（川端 2010）。資源ベース理論では、資金（投資）や人材（社員の雇用）が少ない企業でも多くの店舗を展開できることが、フランチャイズ方式が選択される理由の1つとして挙げられる。しかし、それは新規や中小規模の企業がフランチャイズ方式を採用する理由とすることはできるが、小売チェーンが資金や人材を確保しやすい程度に大規模化した後もなお、フランチャイズ方式を維持する企業があるということを説明するには難しい。そこで、フランチャイズ方式の有力な点として考えられるのが、エージェンシー理論の中で議論されている、加盟店オーナーのモチベーション向上による効果である。加盟店オーナーの収入と加盟店の売上高の連動性は、本部社員である店長の収入と直営店の売上高の連動性より高いため、加盟店オーナーにはモチベーションの向上効果が存在していると考えられる（Brickley and Dark 1987）。

他にも、フランチャイズ方式の合理性を支持する見解として、Anand and Stern（1985）は、本部と加盟店オーナーの信頼関係とその関係のさらなる発展が、フランチャイズ方式の維持にプラスの効果が期待できると述べている。白石（2016）は、「市場の異質性」と「市場の変動性」が高い場合にフランチャイズ方式が採用されると主張している。高岡（1999）は、1970年代以降、日本のコンビニ・チェーンがフランチャイズ方式を採用した背景を論じる中で、前述した資源上の制約が解消された1990年代においてもフランチャイズ方式を維持した理由として、加盟店オーナーにモチベーションを与えることで、より適切な水準のサービスを提供できる効果があるためであるという仮説を提示している。また、新原・高岡（2004）でも、両者間の相互学習がシステムの進化へとつながる可能性を示唆している。

一方、経済地理学の分野における小売チェーンについての研究では、店舗の地域展開の手法としてフランチャイズ方式を採用する企業の事例が多く取り上げられている（箸本 1998、土屋 2000、兼子 2013、駒木 2013）。これらの研究では、主にドミナント戦略やJIT物流の実現といったチェーン本部側の戦略に注目し、店舗展開の地理的状況を分析している。しかしながら、中国のような新興国において小売チェーンの地理的展開のあり方を理解するためには、店舗展開の過程にフランチャイズ方式を採用することの意義と業種や企業ごとの特性についても検討していく必要があると考える。特に、前述の経営学分野で指摘されている研究課題も踏まえて、企業が大規模化した後もフランチャイズ方式を維持する背景として、企業発展の歴史的経緯や加盟店オーナーとの関係性にも注目しながら、実

証的な研究を行っていく必要がある。

このような観点から高・阿部（2017）では、中国においてフランチャイズ方式により店舗数を拡大してきた革靴チェーンである意爾康股份有限公司（以下、意爾康）を対象に、同社の地域的拡大過程における加盟店管理の特色について調査¹を行った。その結果、同社は、フランチャイズ方式を導入して15年程度で全国に4,000店もの店舗網を形成したことが分かった。一方、本部と加盟店の関係をみると、以前は本部による加盟店への支援が充実していたが、近年では支援の縮小と管理の強化がみられ、販売額の増加が頭打ちになっている中で利益配分の難しさが顕在化していると指摘した。しかし、同研究は単一のチェーンのみの分析にとどまっており、中国の小売市場全体や靴産業におけるフランチャイズ・チェーンの位置づけや役割についての分析は行っていなかった。

そこで本稿では、中国において軽工業や飲食業などの技術力の低い産業でありながらも、意爾康のように、フランチャイズ方式を通して急速な発展を遂げた企業の発展過程や大規模化した後の経営状況などを明らかにすることを目的とする。具体的に、他の中国の大手革靴チェーンの動向を考察するとともに、意爾康についても、高・阿部（2017）が調査を終えた2015年3月以降の動向について調査し、前述した3つの検討項目を分析していく。

その前に、次節では、本稿の研究対象である中国の革靴チェーンの現状について、靴小売チェーンの世界的動向や同じファッション産業であるアパレルチェーンと比較しながら、その特徴と位置づけについて説明する。

2. 世界における靴小売チェーンの動向

靴小売チェーンの世界的な動向をみると、買替え頻度が比較的低い製品を販売しているという特性があるため、同じファッション産業の中で最も市場規模が大きいアパレルチェーンに比べて、売上高でみる企業規模は小さいチェーンが多い。例えば、日本を代表するアパレルチェーンとされるファーストリテイリングの2017年の売上高は、約1兆8,619億円²であった。それに対して、本稿の研究対象企業の1つであり、中国の靴小売チェーンで最大手とされる百麗国際控股有限公司（以下、百麗）³の同年度の売上高は約6,749億円⁴と、その3分の1に過ぎなかった。

アパレルチェーンの店舗展開に関する研究においては、1980年代に誕生したSPAという

¹ 2014年8月と2015年3月に、意爾康社本部のマーケティング部門の部長1人、山東省の加盟店を統括する地域代理店の管理者3人、及び山東省の加盟店を経営するオーナー18人に対して、インタビュー調査を行った。

² 「株式会社ファーストリテイリング有価証券報告書 第56期」、2ページ、<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20171130S100BV2Q/>（2019年12月18日閲覧）による。

³ 順位は中国小売チェーン業界が発表した「中国ファッション小売チェーン100位」、<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=440532&type=10003>（2020年1月20日閲覧）による。同ランキングは各社の売上高に基づいて作成されたものである。

⁴ 「百麗国際控股有限公司 2016/2017年年報」、4ページ、http://pdf.dfcfw.com/pdf/H_2_AN201706200658992897_01.pdf（2019年12月18日閲覧）による。同書類は日本の有価証券報告書に該当する報告書であり、為替レートは1人民元=16.18円（2019年2月7日時点）で計算した。

ビジネスモデルへの関心が高く、欧米や日本、中国などの流通業の状況をみると、このようなSPAのビジネスモデルに大きな影響を受け、様々な派生的なものが生まれている。日本では製造小売とも呼ばれ、「企画から製造、小売までを一貫して行うファッションのビジネスモデル」を指す。池田（2003）は、日本のアパレル業界は、製造小売、つまりSPAと直営方式での店舗展開が主流である点を論じている。アパレル業界全体でみれば、このような製造小売による流通ルートの形成は現在も有力であると考えられる。

一方、世界的にみると、メーカーも含めた靴を扱う企業の事業形態は主に3つに分類できる。①自社製品の企画・開発・生産を行い、販売は代理店や他の小売チェーンを通じて行うことで、メーカーのブランド構築・管理に力を入れるもの、②自社製品の企画・開発・生産を縮小し、他社の売れ筋商品の仕入れ・販売へと移行するもの、③アパレルチェーンのように製造小売（SPA）の方式を採用するものである。

①の形態を採用するものとして、米国のブランドである「ナイキ」や、ドイツの「アディダス」や「プーマ」などのスポーツ靴やスニーカーを扱う靴メーカーが代表的である。これらの企業は靴メーカーとして創業したが、靴だけでなく繊維製品を中心としたスポーツ用品の分野にも進出し、多種多様なカテゴリに属する製品を企画・開発・生産することで自社のブランド力を高め、高い利益を挙げている企業であるといえる。また筆者が確認できた限りでは、これらの企業では、特に海外市場においては、自社が運営している直営店で商品を販売している例はみつけられず、現地の代理店や小売チェーンを通じて販売ルートを拡大している例が多いとみられる。

その一方で、今井（2004）は、②の形態を採用する企業として、米国で最大の紳士靴チェーンであったジェネスコの事例を紹介している。同社は1924年に靴メーカーとして創立した。しかし、その後1960年代に入り、他社の買収を積極的に進めた結果、小売・卸売といった流通部門が次第に拡大し、自社製品よりも他社製品を扱う販売部門をメインとする事業形態を形成した。日本における靴チェーンに関する動向をみても、②の形態を採用する小売チェーンが多くの上高を挙げており、大手3社のエービーシー・マート、チヨダ、ジーフットは、2018年度の売上高がそれぞれ2,667億円、1,186億円、950億円であるのに対し、③は代表的な企業であるリーガルコーポレーションでも329億円にとどまっている⁵。

中国の靴小売チェーンの場合、大手小売チェーンが③のような形態を採用する企業が主流で、製造小売（SPA）に近い事業形態が多くみられる。具体的には、本稿の研究対象となる意爾康、百麗などのチェーンが国内で多くの店舗を展開しており、年間数十億元以上の売上高を挙げている。しかし、中国の靴業界全体をみると、小売段階においては、直営方式だ

⁵ 「株式会社エービーシー・マート有価証券報告書 第34期」、2ページ、<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190530S100FVD3/>（2019年12月18日閲覧）、「株式会社チヨダ有価証券報告書 第72期」、2ページ、<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190524S100FUHC/>（2019年12月18日閲覧）、「株式会社ジーフット有価証券報告書 第48期」、2ページ、<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190527S100FPDT/>（2019年12月18日閲覧）、「株式会社リーガルコーポレーション有価証券報告書第187期」、2ページ、<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190626S100G9LN/>（2019年12月18日閲覧）による。

けでなくフランチャイズ方式で自社製品を販売する店舗を展開している事例も多い点特徴的であるといえる。

中国において、靴業界に限らず、フランチャイズ方式により小売チェーンを展開している企業の事例が多くみられる。具体的には、大手家電メーカーのハイアール、アパレル最大手の海瀾之家などがある。この要因として考えられる仮説の一つとしては、中国では2000年代以降、経済成長により1人当たりのGDPは上昇したものの、被雇用者の賃金水準の上昇はそれに追いついておらず、一般的な人々が被雇用者として働く際には、低い賃金しか得られない点が挙げられる（陳 2010）。特に2000年代以降の中国では、不動産価格をはじめとする物価の上昇率が激したため、被雇用者の賃金水準に対する生活コストの高さがより顕著になっており、このような低賃金から脱出するために起業を志す人が多い点が指摘できよう。その際に、大手小売チェーンの加盟店オーナーとして起業することを選択する人も多く、小売チェーン本部としてはオーナーを確保しやすい点が、フランチャイズ方式を選択する理由の一つになっていると推測される。

II 調査対象企業と調査方法

本稿では、フランチャイズ方式について検討するために、研究対象として小売チェーンの中から革靴チェーンを選定した。その理由として、主に3つが考えられる。

まず、フランチャイズ方式は、小売業、外食業、サービス業など、主に小規模な店舗をビジネスの中心とする事業で採られる（小本 2006）という特徴があるため、小規模な店舗で展開を行うチェーンを調査対象の候補とした。

また、近年は、インターネット通販の普及により実店舗の売上高が大きな影響を受けているものの、かつて中国では、革靴は社会的地位の象徴であったこともあり、インターネット通販ではなく実際に試着できる実店舗での購入が好まれる傾向がある。そのため、実店舗の展開を検討するという本稿の目的に合わせて、さらに革靴業界のチェーンに絞った。

最後に、その大手企業の店舗展開方式をみると、ほぼ直営店方式のみで展開しているものの、ほぼフランチャイズ方式のみで展開しているもの、両方の方式を採用しているものと、それぞれの形態が含まれる（表1）。そのため、フランチャイズ方式の役割を検討する際に、革靴チェーンは適切な対象と考えた。

具体的な研究対象とする企業は、以下の基準で選定した。まずは売上高を考慮しつつも、中国において売上高の多い企業がすべて経営状況を公開しているわけではないため、店舗数と知名度を主な参考項目とした。それで、革靴チェーンの中から、店舗数が多く、知名度ランキング⁶でも比較的安定して上位に入っている百麗、達芙妮国際控股有限公司（以下、達芙妮）、浙江奥康鞋業股份有限公司（以下、奥康）、浙江紅蜻蜓鞋業股份有限公司（以

⁶ 知名度ランキングは、主に中国産業情報などの機関が作成したものを参照している。具体的な調査方法は、1万人以上の消費者に回答を依頼し対象企業の認知度を回答してもらい、知っている人の比率を集計したものである。

下、紅蜻蜓)、意爾康を選定した(図1)。

また、上記の5つの企業のうち、意爾康を除く4社は売上高を公開しており、いずれも株式公開の経験がある企業の上位4社である。意爾康は非上場の企業であるため売上高を公表していないが、他の4社と比べて店舗数では2番目に位置していることから、売上高についても、実際には百麗に次ぐレベルにあると推測できるため、対象企業の1つに加えた。

表1 対象企業の店舗数と加盟店比率

企業名	店舗数(店)	店舗数に占める加盟店の比率
百麗	6,555	ほぼ直営店
達芙妮	2,956	9.2%
奧康	3,310	55.1%
紅蜻蜓	3,670	91.2%
意爾康	5,478	ほぼ加盟店

出所) 店舗数は百度地図(2019年4月3日閲覧)による。加盟店比率は紅蜻蜓、奧康、達芙妮については2018年末時点の各社資料により計算した。百麗と意爾康の加盟店数は未公開であるが、それぞれ李(2007)と高・阿部(2017)より把握した。

注: 各社主要ブランドのみの店舗数を集計した。

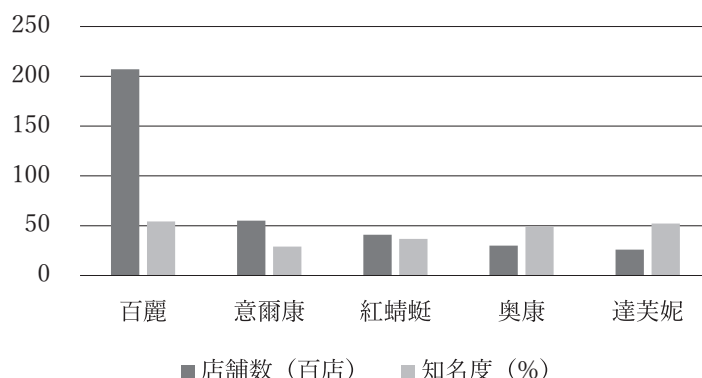


図1: 中国靴チェーン知名度ランキングと店舗数

出所) 中国産業信息(2017) <http://www.chyxx.com/industry/201707/53647683.html> (2018年11月5日閲覧)、各社の「有価証券報告書」などにより筆者作成⁷。

残りの4社の経営状況を見ると、2017年7月まで上場していた業界1位の売上高を有する百麗は、2016年度の売上高が約417億元であり、中国市場においては圧倒的な地位を占めている。売上高で2番手につける達芙妮は、2012年度以降売上高が低下しており、2018年度の時点で約35億元と、奧康と紅蜻蜓との差はわずかなものになっている。3位と4位を占める奧康と紅蜻蜓は2013-2018年度の売上高が達芙妮に比べると安定しており、2018年度の時点で約30億元と、同程度である(表2)。

⁷ 知名度については、中国産業信息(2017)が消費者2万人を対象にアンケート調査を行った結果による。店舗数については、意爾康は2019年4月に百度地図を基に推計、百麗は2016年度、残りの3社は2018年度の「有価証券報告書」に基づいた資料により作成した。

本研究においては、主にインタビュー調査と公表された資料・統計に基づき検討を行っていく。まず、全国の店舗分布に関しては、中国国内の施設などの確認に最もよく利用される「百度地図」を用いて検索・推計し、MANDARA と呼ばれる地理学分野で一般的に使われている GIS ソフトで分布図を作成した。意爾康に対しては、同社が非上場企業であることもあり公表された資料・統計が少ないため、主にインタビュー調査に基づいて分析を行う。具体的には、同社山東省代理商⁸の副部長職に相当する U 氏に、済南市でインタビュー調査（2018年8月28日）を実施した。残りの4社に関しては、公表されている社史、有価証券報告書や新聞記事などについて分析する。百麗と奥康の2社については、同社関係者へのインタビュー調査⁹を行うことができたため、その内容も資料として使用する。

表2 対象企業の売上高と営業利益の推移

企業名	経営指標	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
百麗	売上高	32,860	36,790	40,010	40,790	41,710	—	—
	営業利益	6,371	6,634	6,194	4,202	3,555	—	—
達芙妮	売上高	9,092	9,021	8,942	7,235	5,614	4,500	3,549
	営業利益	1,179	449	226	-430	-707	-595	-677
奥康	売上高	3,455	2,796	2,965	3,319	3,250	3,262	3,043
	営業利益	501	248	216	351	321	182	91
紅蜻蜓	売上高	—	3,222	3,128	2,967	2,872	3,245	3,041
	営業利益	—	248	316	280	238	252	123

出所) 各社の2012-2018年度の「有価証券報告書」より筆者作成。

注：売上高の単位は百万元になっている。達芙妮は香港で上場しているため、金額が香港ドル表記である。2019年2月7日の為替レート（1香港ドル=0.86人民元）に基づき人民元に換算した。達芙妮に関するデータは以下にも同様の計算を行った。

「Ⅲ 革靴チェーンの全国展開におけるフランチャイズ方式が果たす役割と直面する課題

はじめに、検討結果を簡潔に述べると、調査対象となった5つの靴チェーンは、①現在でもフランチャイズ方式に基づく店舗展開を重視し店舗数を伸ばしている意爾康、②フランチャイズから直営への転換を図っているものの課題を抱えている紅蜻蜓、奥康、達芙妮の3社、③チェーンの設立当初から直営店による出店を重視してきた百麗、3つの事例に分類することができる。以下では、これらの3つの類型に基づいて各社の状況を紹介していく。

⁸ 高・阿部（2017）で述べたように、山東省で意爾康の運営権を保有する企業である。意爾康は中国各地に進出するために、各省を管轄エリアとして地域代理商と契約しており、その地域代理商がエリア内の加盟店と契約を結ぶ仕組みになっている。

⁹ 百麗には、後述の子会社である滔博運動國際股份有限公司で、江蘇省の元営業部課長を務めた J 氏（2005年-2016年に在職）、奥康には、済南皮諾商貿有限公司（奥康に革ベルトなどを提供する下請企業で、2015年3月に設立した）の経営者である K 氏にインタビュー調査（いずれも山東省済南市で2018年8月3日に実施）を行い、情報を確認した。

1. フランチャイズ方式を重視し店舗数を伸ばしている意爾康」

意爾康の店舗網拡大の手法は、2019年現在も、高・阿部（2017）の調査時と変わっていない。地域代理商を通じて省などの地域ごとに加盟店を配置し、そこで自社で生産した靴製品を販売していくという手法である。このような手法においては利益の分配などが課題となっている。2015年3月13日本部のマーケティング部門の部長へのインタビュー調査によると、代理商に利益を分配しなければならないため、代理商との契約を破棄し、本部が直接加盟店を管理すべきだと主張している幹部もいるという。

しかし、同社の創業者で現社長の単志敏氏の方針としては、長年取引してきた同郷の代理商との信頼関係を壊したくないため、これまで通り代理商を通してフランチャイズ方式での店舗展開を維持する方針だという。同社は、このように代理商や加盟店と良好な関係を構築することで、彼らの支持を集め、店舗数を拡大している。

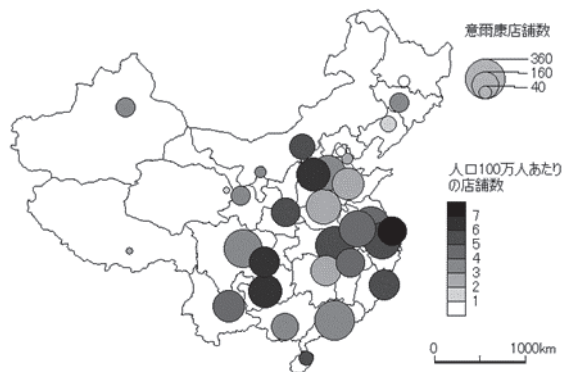


図2：意爾康全国店舗分布及び人口100万人当たりの店舗数

出所：百度地図（2019年4月10日閲覧）より筆者が作成

その店舗分布を100万人あたりの店舗数でみると、江西省や貴州省など、比較的GDPの低い中西部地域にも多くの店舗を展開している（図2）。前述のU氏へのインタビューでも確認できたように、同社は中小規模都市や農村部の市場に力を入れている。同社は、直営店舗の出店・拡大を進める戦略は採っておらず、自社で大量に生産した製品を全国の加盟店を通じて販売することで、経営を安定させているといえる。加盟店オーナーは出店地と同じ市内出身者等の地元の人が多いため、各地で微妙に異なる消費者のニーズや嗜好を把握することができ、このような地域においても店舗網を構築することができていると考えられる。

また、市場の成熟により、それまで主力となった革靴の売上高は頭打ちになっているが、それに対応するため、同社は主に2つの取り組みを行っている。まず、近年に需要が高まっているカジュアル靴などの商品のラインナップを増やした。次に、社員研修を充実させたり、地域代理商スタッフに加盟店を訪問させたり、SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）

を利用し、各店舗への経営指導を積極的に行うことで顧客サービスの向上を図った（U氏）。

このように、他のチェーンやインターネット通販との競争が激化する中でも、同社は店舗数を増やすことに成功している。同社の全国における店舗数は、高・阿部（2017）の調査時点である2014年9月には3,859店であったが、2019年4月には5,478店と顕著に増加しており、百麗を除く他の3社の店舗数が減少しているのに対して、対照的な結果となっている。

高・阿部（2017）の調査によると、同社では、本部が抱えている不良在庫¹⁰の一部を加盟店に仕入れさせている。それを条件に、加盟店に対して販売奨励金¹¹を与えるという方法を採用しており、加盟店オーナーの各地での経験を活かし、多くの靴メーカーが抱える不良在庫の問題を緩和しているといえる。高・阿部（2017）では、2015年3月に実施した調査に基づき、このようなビジネスモデルが今後も有効であるかという点について懐疑的な見解が述べられている。しかし2019年現在の状況を見る限り、フランチャイズ方式を活用した同社のビジネスモデルには持続性もあるといえる。

表3 対象企業の省都に立地する店舗数と比率

企業名	中西部20省・自治区の店舗数（店）	省都にある店舗数（店）	省都店舗数の比率
達芙妮	833	318	46.9%
百麗	4,146	1,562	38.8%
奥康	1,381	302	30.8%
紅蜻蜓	3,256	835	28.1%
意爾康	3,013	634	23.9%

出所）百度地図（2020年1月20日閲覧）での検索により筆者作成

このように、フランチャイズ方式を導入することで、中小規模都市や農村部に多くの店舗を出店している例は他の対象企業でもみられる。各省などの地域ごとの店舗分布状況を見るために、調査対象となった5つのチェーンの内陸部¹²（重慶直轄市を除く）の20省・自治区に立地する店舗の省都への集中率¹³を計算した。これらの地域では、省都などは都市化が最も進んでおり、経済はそこに一極集中する傾向があることから、省都と他の市の格差が大きいとみられる。そのため、省都での店舗数比率が高いチェーンほど、経済発展の著しい地域に店舗が集中していると考えられる。ほぼ直営店で展開している達芙妮と百麗は、省都での店舗数比率（46.9%と38.8%）が最も高い。直営店と加盟店の両方で展開している奥康

¹⁰ シーズンを過ぎても販売できなかった商品のことである。

¹¹ 前年までの不良在庫を一定の割合以上仕入れることを前提に、新商品も含めた仕入れの量は目標値に達した加盟店に奨励金を支給する。具体的には、目標値に達した分は、1足につき4元を、目標値を超えた分は、1足あたり6元あるいはそれ以上支給するなどの制度がある。

¹² 本稿では沿海部地域の範囲として、経済発展の状況に基づき、北京、上海、天津の3つの直轄市と遼寧、河北、山東、江蘇、浙江、福建、広東の7省とし、それ以外の中西部地域と呼ばれる21の省・自治区・直轄市を内陸部と定義した。

¹³ 各省・自治区の全店舗数に占める省都に立地する店舗数の割合。

(30.8%)はその次に高くなっている。一方、加盟店を中心に展開している紅蜻蜓と意爾康は、省都の店舗数比率(28.1%と23.9%)が低い(表3)。本稿では5つの大手靴チェーンのみの検討ではあるが、フランチャイズ方式により展開しているチェーンにおいては、経済発展の著しい省都などの大都市より、中小規模都市や農村部への出店比率が高い傾向がみられる。

2. フランチャイズ方式と直営方式の岐路に立つ企業

(1) 現在でも加盟店に依存している紅蜻蜓

紅蜻蜓は1995年に創業した企業で、中高級革靴をメインに、その他の革製品、装飾品などの事業で経営の基盤を拡大している¹⁴。2009年には、中国において製品の品質を定める賞として最も権威ある「中国品質賞(中国品質協会)」を受賞した。革靴チェーンとしては初の受賞となった(楊 2009)。同社は、中小規模都市や農村部の中でも比較的経済発展の速い地域や一部の大都市地域の市場をターゲットとする、一般向けの靴メーカーとして位置づけられている(劉 2015)。

創業者である銭金波氏は、1980年代に、後述する奥康の創業者と永康奧林靴工場という靴工場を立ち上げた。しかし、その後経営理念の違いにより永康奧林靴工場を離れ、1995年に紅蜻蜓を創立した(劉 2015)。1990年代後半には、卸売業者を通じて自社ブランドの靴を全国に販売していった。この販売手法により、1996年には、同社の売上高は1,000万元まで伸びた。しかし、1997年からは、商品のブランド力を高めるために他の卸売業者への販売を廃止し、自社ブランドのみを扱う直営店での販売に力を入れるようになった。そのため1999年には、全国の30都市で約300店の直営店を設けている。しかしながら2000年代に入ると、さらに多くの地域へ進出するため、前述した意爾康と同じように、地域代理商を通じた加盟店での展開も行うようになった(関 2017)。

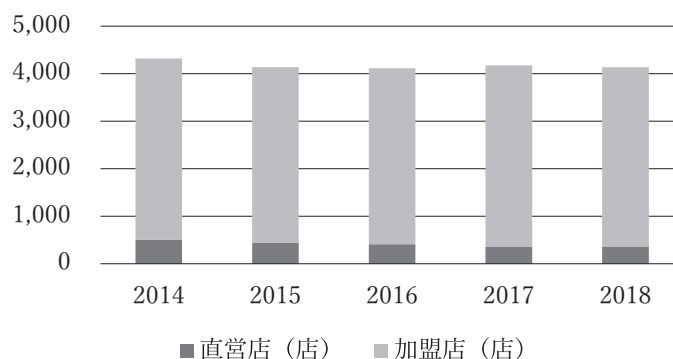


図3：紅蜻蜓直営店と加盟店の店舗数推移

出所) 同社の2014-2018年度の「有価証券報告書」により筆者作成

¹⁴ 紅蜻蜓ホームページ、<http://www.cnhqt.com/brandstory> (2019年12月28日閲覧) による。

店舗数をみると、直営店の数は2014年末には530店であった。その後年々減少し、2018年時点では363店と、1999年時点とほぼ変わらない水準にまで落ち込んでいる。一方、加盟店の数は2014年で3,019店であり、その後も安定している。2018年時点での総店舗数4,135店のうち、加盟店が3,772店と、同チェーンの店舗数の9割以上を占める結果となっている（図3）。

同社が2014年に上場した際に発表した株主募集書¹⁵では、市場環境に対して「中国では革靴産業は旧来型の産業であり、競合他社が参入する際のハードルが低いために競争が激しく、製品の品質や価格の競争よりも販路獲得の競争が特に激しい」と分析している。こういった市場環境で、「ブランドのイメージと市場での競争力を向上」するために、繁華街や百貨店などに直営店を設置していくとした一方で、フランチャイズ方式についても、「最も重要な販売方式の1つである」と位置づけるようになっている。

（2）加盟店が半数程度残る奥康

2001年に浙江省温州市にて設立された奥康は、「奥康」、「康龍」、「斯凱奇」という3つのブランドを有する企業であり、主に中高所得者層をターゲットとした革靴の販売に力を入れている¹⁶。

同社は直営とフランチャイズの両方の方式を併用して店舗展開を行っている。創業当初は、意爾康や紅蜻蜓と同様に、地域代理商を通じて加盟店を募集するフランチャイズ方式で全国に店舗網を構築していった。しかし、2012年に上場して多額の資金を得ると方針を転換し、ほとんどの地域代理商との契約を終了した。そして自社の販売子会社を設立し、直営店舗を増やしていく方針を採るようになった（K氏）。

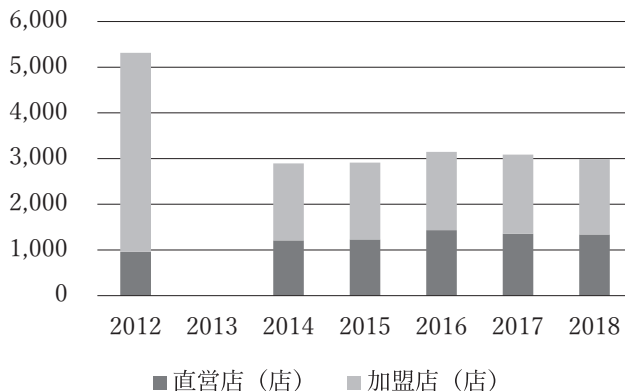


図4：奥康における直営店と加盟店の店舗数の推移

出所）同社の2012－2018年度の「有価証券報告書」により筆者作成

注：2013年は加盟店と直営店の内訳が提示されていないため空欄とした。

¹⁵ 正式な名称は「浙江紅蜻蜓鞋業股份有限公司 首次公开发行股票招股説明書」である。<http://www.csrrc.gov.cn/pub/zjhpublic/G00306202/201412/P020141225334585004461.pdf>（2019年12月23日閲覧）。同資料は同社が株主を募集するため、会社が置かれている市場環境とリスクを踏まえて、経営戦略やその実践方法などを説明した文書である。

¹⁶ 奥康ホームページ、<https://www.aokang.com/gwym/index.html>（2019年12月23日閲覧）による。

しかしながら、2012年以降の店舗数をみると、フランチャイズ方式から直営方式への転換に成功したとは言い難い状況にある。同社の加盟店数は、2012年の4,355店から2018年の1,686店と大幅に減少している。一方、直営店の店舗数は2012年に960店であるが、2018年に1,341店までしか増加していない。総店舗数は2012年の5,315店が最多であったが、それ以降は、直営店の比率は増えているものの、それまで主力であった加盟店が減少したことで店舗数が大きく減少しており、2018年には2,959店にまで激減している（図4）。

また、前述のU氏によると、同社が上海市で地域代理商との契約を一方的に破棄して直営店を出店したため、同市の地域代理商と代理商を通してフランチャイズ契約を結んでいた加盟店のほとんどが、前述した競合企業である意爾康の地域代理商・加盟店に鞍替えしたこともあるという。

このように、同社において直営店の数が増加しない理由として、他社と製品の品質やブランドイメージにおいて、差別化を図れなかった点が指摘できる。同社は2012年に上場した際、調達予定金額である10億元を大きく上回る20億元の資金を調達している。同社ではこの資金のうち、調達予定額の5%に当たる5,001万元を研究開発センターの拡充に使う予定であった¹⁷。しかしながら2年後の2014年の時点で、それに対する投資は目標額の13.7%の約687万元にとどまり、結局2018年12月にはその計画の実施を断念している。

また、調達予定資金の約9割にあたる8.7億元を、ブランドイメージの向上と店舗網構築のために投資する予定であった。具体的な戦略としては、主に大都市の繁華街に旗艦店となる直営店を出店し、フランチャイズ契約を結んでいた加盟店との契約を解除して、店舗を直営店に転換する方針であった¹⁸。しかしながら、上述したように製品開発能力の向上を図ることができず、競合する他社と製品の差別化をすることもできなかったため、実際にはブランドイメージを向上させるには至らなかった。

結論として、同社は、フランチャイズから直営店方式への転換を図ったものの、上手く実施できなかった事例にまとめることができる。

（3）脱加盟店化に失敗し、結果的に店舗数が大きく減少した達芙妮

達芙妮の起源は、1980年代前半に、創業者である張文儀氏が台湾で立ち上げた海外向け委託生産事業である。改革開放以降、張氏は工場を大陸側の福建省に移転した。1990年代に入ると、業務を拡大していく中で、中国市場に潜む巨大な消費者ニーズに気づき、「達芙妮」というブランドを立ち上げた（陳 2008）。

当初は卸売業者を経由して大陸市場での販売を拡大したが、張氏は流通ルートでの主導権を確保するために、1990年代後半から卸売業者への商品提供を停止し、自社専門店での販売を始めた。同社は「手頃な価格でファッション性の高い」商品を揃え、各都市の主要

¹⁷ 同社が資金調達のために株主を募集した際に発行した「奥康国際首次公開発行股票招股説明書」、http://pg.jrj.com.cn/acc/CN_DISC/STOCK_NT/2012/04/25/603001_1s_60901763.PDF（2018年11月7日閲覧）による。

¹⁸ 注16と同じ資料による。

道路沿いに専門店を出店するという戦略を採ることで、急速な店舗展開を実現することができた（傑 2016）。

2000年に入ると、中国では中小規模の都市と農村部の経済成長が注目され、このような市場をさらに深く開拓するために、当時の社長である陳賢民氏は、市などの地域で現地の事情に詳しい地元の小売業者から加盟店の募集を始めた。その結果、同社の売上高は顕著に増加し、業績は2012年にピークに達した。中国の婦人靴市場において約20%のシェアを占めるようになり、店舗数も6,881店にまで増加していった（陳 2008）。

しかしながら、2010年代に入ると市場の成熟化とインターネット通販の普及により、同業者との競争も激しくなった。不良在庫の問題が深刻になり、利益率も下がり始めた。そこで、三代目の社長となった陳英杰氏はいくつかの改革を始めた。その中で最も注目された戦略の一つが「脱加盟店化」である。「脱加盟店化」とは、チェーンの店舗を加盟店から直営店に切り替えていくことであり、それによってチェーンの利益率を高めることを狙いとした。

具体的には、加盟店に対して、まだ契約期間中であってもフランチャイズ契約を終了するように働きかけた。それに応じない加盟店に対して、売れ筋商品を仕入れさせないだけでなく、加盟店の近くに直営店を出店するなどして、加盟店に圧力をかけていった（鄭・高 2012）。同社の場合、最も総店舗数が多かった2012年の時点では6,881の店舗があった。そのうち加盟店数は942店に過ぎなかったことも、新しく就任した経営者が加盟店を軽視した理由の1つになっていた可能性がある。

しかしながら、この方針は加盟店オーナーから強い反発を受けた。2011年11月には長沙市で、加盟店の代表者46人が、2012年8月には上海市で17人が、当地の同社支社にて抗議活動を行ったと報道されたこともあった（聞 2012、邵 2012）。

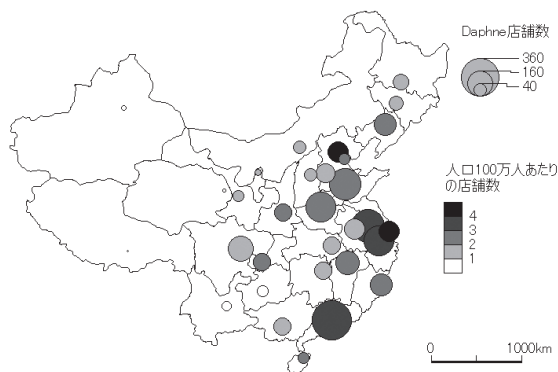


図5：達芙妮全国店舗分布及び人口100万人当たりの店舗数

出所）百度地図（2019年4月10日閲覧）より筆者作成

二代目社長の陳賢民氏へのインタビュー記事（閔 2018）によると、同社が得意としてこなかった中小規模都市や農村部などの市場においては、加盟店オーナーが大きな役割を果

たしてきたとしている。とりわけ、これらの地域の加盟店は、不良在庫の消化にも貢献していた。中国では各地域に経済発展の程度に差があるため、大都市で売れなかった商品が中小規模都市と農村部では売れる可能性があり、このような地域で加盟店オーナーからの情報は重要であったとされている。2019年の同社の店舗分布を100万人あたりの店舗数で見ると、店舗は主に経済発展している沿海部に集中している傾向が見られる（図5）。

同社の総店舗数をみると、2012年の6,881店から2018年には2,648店にまで減少している。そのうち、加盟店の数は244店にまで激減しているが、直営店の数も2,404店と大きく減少している（図6）。営業利益も、2012年には約11.8億元の利益を出していたものの、2015年からは赤字が続いており、2018年には約6.7億元の赤字を計上している（表2）。

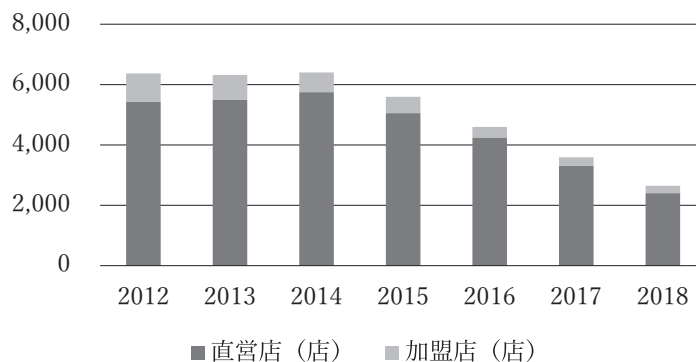


図6：達芙妮直営店と加盟店の推移

出所）同社の2012年～2018年度「有価証券報告書」により筆者作成

店舗数と営業利益などが大幅に減少した要因として、同社が扱っている商品は低価格品が中心であるため、インターネット通販の普及による影響を受けやすかった点のほか、市場のニーズや動向の把握に失敗し、多くの不良在庫を抱えるようになった点が多く指摘されている（傑 2016、銭・白・馮 2018など）。

また、「脱加盟店化」戦略もそのような結果をもたらした要因の1つと考えられる。同社が進めてきた直営店への転換策は、加盟店オーナーからの情報や意見を得られなくなったことで、商品ラインナップや生産量の調整を見誤ることとなり、直営店を含めた全体的な売上高の減少をもたらすことになった可能性もあると考えられる。

3. 直営方式を重視する百麗におけるフランチャイズ方式の役割

香港出身の企業経営者である鄧耀氏が、改革開放後に中国大陆で靴の生産・販売事業を展開し、1992年に百麗を設立した。2002年に投資会社である鼎輝投資基金公司などから融資を受け、百貨店などを中心に直営方式で自社店舗での販売を始めた（呉 2010）。同社の商品は、香港や台湾などの流行を反映したデザインを取り入れたことで高いブランド力を有し、当時の中国靴市場において大きく売上高を伸ばすことができた。

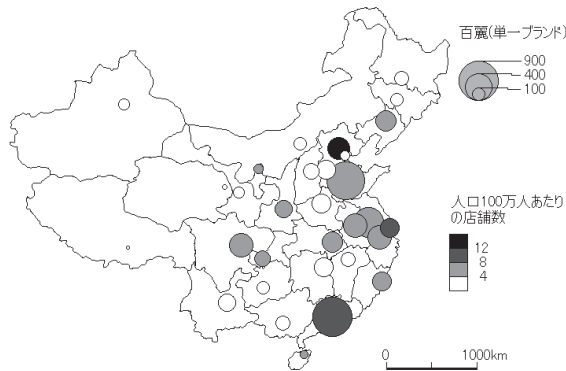


図7：百麗全国店舗分布及び人口100万人当たりの店舗数

出所) 百度地図 (2019年4月10日閲覧) より筆者作成

百麗はその後も順調な発展を遂げ、2007年に香港で上場した。2011年の売上高は289億元を超え、靴業界の「キング」とも呼ばれた(王・徐・陳 2013)。同社の店舗分布を100万人当たりの店舗数でみると、沿海地域の大都市を中心に多くの店舗を有しており(図7)、主力のブランドである「百麗」だけで店舗数が6,555店に達している。表1の注にも記したように、直営店と加盟店の内訳や比率については不明であるが、李(2007)によるとほぼ直営店で展開しているとされている。

しかし同社では、2010年以降は市場が成熟化してきたことに加えて、消費者の嗜好が同社が販売の主力としていた革靴からスポーツ靴に変化していったため、売上高が下落していったことが指摘されている。実際に、同社が生産する自社製革靴製品の売上高は、2014年度以降連続して低下しており、2016年度は前年度と比べ10.0%も減少し、約189.6億元であった。また、同年度の総営業利益も約35.5億元で、最も多かった2013年(約66.3億元)の約54%にまで減少している(表2)。その結果、同社は2017年7月に株式上場が廃止されている。

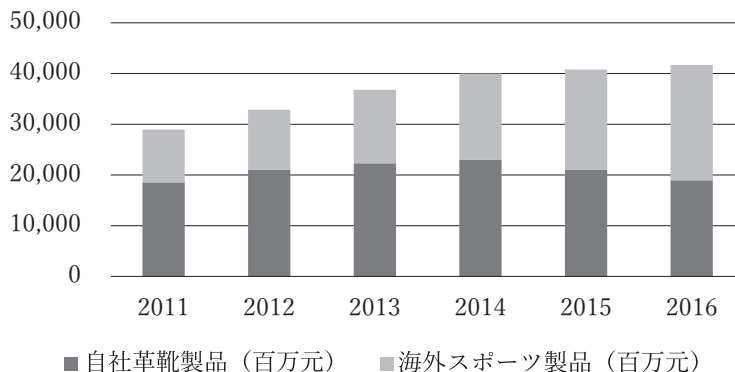


図8：百麗の自社革靴製品と海外スポーツ製品の売上高推移

出所) 同社の2011年～2016年度の「有価証券報告書」により筆者作成

一方、同社の全体の売上高は2016年まで増加し続けている（図8）。その要因として、2006年に代理店契約を結んだ〔ナイキ〕や〔アディダス〕、〔プーマ〕といった、外国有名スポーツブランドの製品の売上高が伸びていることが挙げられる。2016年末の時点では、このような代理販売の売上高が約228億元に達し、会社全体の売上高の約55%を占めるまでになっている（図8）。同社は滔博運動国際股份有限公司（以下、「滔博運動」）というスポーツ靴・ウェアを販売する子会社を立ち上げ、それを通して、国内の数社のスポーツ靴販売会社を買収することなどで店舗網を拡大した。2019年2月時点で、同社のスポーツ靴・ウェア部門の子会社は、全国に10,214店の小売店舗（うち直営店8,334店、加盟店1,880店）を展開している（帥 2019）。

本稿の内容との関連で重要な点としては、まず、同社がスポーツブランドの代理販売を始めた2006年頃には加盟店を通した販売も多く利用していた点である。同社のスポーツ靴・ウェア部門の現在の販売店の数をみると直営店が約8割を占めており、本社である百麗と同様に直営店を中心とした販売網の構築を行っているといえる。しかし、スポーツ靴・ウェア事業に参入した当初は、店舗網を拡大するために、加盟店オーナーに支援を行いながら、加盟店を募集していた（J氏）。同社は直営店を中心とした店舗展開を行っている靴チェーンであるといえるが、創業時や新規事業の立ち上げの際には、フランチャイズ方式を利用する場合もある点は指摘できよう。

また、販売の主力となっているスポーツ靴・ウェアは自社製品ではなく、高い商品力やブランド力を持つ〔ナイキ〕や〔アディダス〕という海外有名ブランドの製品であり、現在の販売はそれに頼っている点も重要である。同社のスポーツ部門の、2016年から2018年の間の売上高をみると、〔ナイキ〕と〔アディダス〕という2大ブランドの代理販売による売上高が、各年の総額の90.0%、89.4%、87.4%と9割近くを占めている¹⁹。同社が主に直営店方式で店舗展開を進めることができた要因に、このように販売する製品自体に高い商品力・ブランド力がある点が存在している可能性も考えられる。

IV. おわりに

以上、本稿では中国の小売チェーンが店舗網の展開過程や成熟後にもフランチャイズ方式を採用・維持するケースが多くみられる理由とその背景について、革靴業界の大手5社を事例として検討してきた。

まず、意爾康の事例では、同社は創業から一貫してフランチャイズ方式による店舗展開を行っており、研究対象企業の中では唯一、店舗数が増加しているチェーンである。同社

¹⁹ 「滔博運動国際股份有限公司 招股章程」、33ページ、https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2019/0926/2019092600012_c.pdf（2019年12月30日閲覧）による。本説明書は株主を募集するため、同社の経営状況、方針及びリスクなど説明している資料である。

はフランチャイズ方式による店舗展開を積極的に進めており、代理商や加盟店に多くの利益を分配することで彼らの支持を集め、店舗数を拡大している。市場の成熟化により、販売の主力となってきた革靴の販売額は頭打ちになっているが、代理商と加盟店オーナーの意見を積極的に取り入れ、革靴以外に、近年需要が高まっているカジュアル靴など、商品のラインナップを増やしている。また、中小規模都市や農村部の市場に力を入れ、充実した社員研修や各加盟店への経営指導の強化を行い、顧客サービスの向上を図っている。同社が現在でもフランチャイズ方式により店舗数を拡大している要因としては、創業者の経営理念・方針や加盟店に売上の拡大を依存してきた歴史的経緯の影響が大きい。

これに対して、他の4社の事例をみると、紅蜻蜓では、販路競争が激しくなった市場環境の中で、総店舗数の約9割を加盟店が占めている状況である。同社は「ブランドのイメージと市場競争力を向上」するために繁華街や百貨店などに直営店を出店する一方で、フランチャイズ方式についても「最も重要な販売方式の1つである」と位置づけている。一方、奥康は、フランチャイズ方式から直営店方式への転換を図ったものの、同社には高い競争力を持つ製品がなかったこともあり、直営店方式では店舗網を上手く拡大できなかった。達芙妮の場合は、インターネット通販の普及により売上高が減少傾向にあった状況を打破するために、加盟店から直営店への転換を強引に進めていった。しかしながら、その方針は加盟店オーナーからの抗議や離反を招き、加盟店数は減少していった。それに加えて、当初の予定とは異なり、加盟店の減少分を直営店で代替することはできなかった。さらに、加盟店オーナーから消費者ニーズを汲み上げることができなくなったこともあり、直営店を含めた同社全体の店舗数や利益は減少している。

残る1社である百麗は、元々直営店を中心とした店舗展開により業界最多の店舗数と売上高を有するチェーンであり、グループ全体の売上高をみれば、現在でもその地位を維持している。しかし近年では、同社では自社で生産した製品よりも、〔ナイキ〕や〔アディダス〕といった海外の有名スポーツブランド製品の代理店での販売額が、売上高や営業利益の多くを占める状況になりつつある。同社が主に直営店方式で店舗展開を進めることができた要因として、自社製品が主力であった時期でも海外スポーツブランドが主力になった時期でも、販売する製品自体に高い商品力・ブランド力があつたことが背景にある可能性が考えられる。

以上の分析結果をまとめると、対象企業では①フランチャイズ方式から直営方式への移行をスムーズに実施できたチェーンはみられないこと、②直営店方式で店舗網の拡大に成功しているのは、海外有名ブランドの代理店事業などにより、他のチェーンとの製品の差別化に成功している企業のみであること、が指摘できる。

中国において、付加価値の高い製品やサービスを持つ企業には直営店方式は有効であるが、軽工業や飲食業などに多く見られるような、製品やサービスの開発能力や技術力で他社との差別化が図りにくい企業にとっては、フランチャイズ方式は依然として大きな役割を果たしていると考えられる。特に急速に経済状況が変化している中小規模都市や農村部

に進出する際には、消費者の嗜好やニーズを見極めることのできる代理商や加盟店オーナーに、出店する地域や販売する商品の選択を委ねざるを得ない状況があると考えられる。

一方、加盟店オーナーの立場からみると、賃金水準の低い被雇用者として雇われるよりも、チェーンの加盟店という形で独立した業者として事業を営むことで、ある程度高い収入を得ることが可能になる。このような背景があることに加え、本部が販売奨励金などを与えるなどの施策を実施することで、加盟店オーナーの販売意欲がさらに高まり、不良在庫の消化がスムーズに行われている企業の事例もみられた。その一方で本稿では、フランチャイズ方式を縮小、あるいは廃止しようとするチェーンも存在していることが明らかになった。高・阿部（2017）でも述べたが、加盟店オーナーの意欲を高めるために本部が負担している販売奨励金などの経費が、本部の利益率を圧迫している可能性がある。そのため、フランチャイズ方式は直営方式に比べて、必ずしも小売チェーンの利益拡大にとって有効な手法であるとは言い切れない側面もある。

今後の課題として3つの点が考えられる。①靴業界に限らず、他の業界も含めた中国の小売チェーン全体において、フランチャイズ方式がどのような位置を占めているのかという点、②内陸部の中小規模都市や農村部といった「異質性」・「変動性」が高い市場において店舗展開を行う際に、フランチャイズ方式は有利な方式だといえるかどうかという点、③革靴のように、インターネット通販には不向きとされてきた製品でも、近年ではインターネット通販による販売が拡大しており、このような変化が製品の流通ルートにどのような影響を与えるのかといった点を検討していく必要がある。これらの点は今後の課題としたい。

付記：本稿の調査に際しては、意爾康をはじめ、各社の関係者の方々に多くの御協力を賜った。また、九州大学の阿部康久先生には、指導教員として本稿の原稿作成の際に多くの御助力を賜った。この場を借りて、心より御礼申し上げます。なお、本稿の内容は東アジア学会第79回定例研究会（2019年3月2日、西南学院大学）にて発表し、その調査の実施に当たっては東アジア学会若手研究者研究助成金（徳島賞）を利用した。

参考文献

- 池田真志（2003）、「製販統合型アパレル企業の生産・流通体制」『経済地理学年報』49号、230-243ページ。
- 今井豊治（2004）、「ローカルから全米トップになった紳士靴チェーンの「ジェネスコ」」『流通ネットワークキング』189号、66-69ページ。
- 兼子純（2013）、「家電小売業の小商圏市場への対応」（所収 土屋 純・兼子 純編（2013））『小商圏時代の流通システム』古今書院、55-70ページ。
- 川端基夫（2010）、『日本企業の国際フランチャイジング』新評論。
- 高寧・阿部康久（2017）、「中国靴チェーン A 社の地域的拡大メカニズムと加盟店管理—山東省での展開を事例として—」『経済地理学年報』63巻3号、232-247ページ。
- 小本恵照（2006）、「フランチャイズ・ビジネスの経営分析」『年報経営分析研究』22巻、18-25ページ。
- 駒木伸比古（2013）、「ドラッグストアの再編成と業際化」（所収 土屋 純・兼子 純編（2013））『小商圏時代の流通システム』古今書院、71-88ページ。

- 白石秀壽 (2016)、「フランチャイズ・チェーンのチャネル選択問題—フランチャイズ店／直営店比率のパネルデータ分析」『流通研究』18巻1号、55-78ページ。
- 高岡美佳 (1999)、「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム—フランチャイズシステムの採用—」『経営史学』34巻2号、44-73ページ。
- 新原浩朗・高岡美佳 (2004)、「フランチャイズ組織の分権的進化と多元化」『組織科学』38巻1号、4-15ページ。
- 土屋純 (2000)、「コンビニエンス・チェーンの発展と全国的普及に関する一考察」『経済地理学年報』46号、22-42ページ。
- 箸本健二 (1998)、「首都圏におけるコンビニエンスストアの店舗類型化とその空間の展開—POS データによる売上分析を通じて—」『地理学評論』71A 巻4号、239-253ページ。
- 山下悠 (2013)、「フランチャイズ契約におけるロイヤリティ構造—産業間の実態比較—」『国民経済雑誌 (神戸大学)』208巻6号、81-89ページ。
- Anand P. and Stern B. (1985), "Inducing Franchisees to Relinquish Control: An Attribution Analysis" *Journal of Marketing Research*, Vol.24 (2), pp.215-221.
- Brickley J. and Dark F. (1987), "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising" *Journal of Financial Economics*, Vol.18, pp.401-420.
- 陳東海 (2010)、「改善收入分配要解決收入過低的問題」, 金融博覽, 2010 (7), pp. 26-27.
- 陳偉文 (2008), 達芙妮模式：成功專売, 浙江人民出版社.
- 閔丹丹 (2017)、「紅蜻蜓老板錢金波, 41歲賠了5000万 10年後手握43億」, <https://www.pedaily.cn/tag/71493/> (2019年12月17日閲覧).
- 傑西 (2016)、「市価從170億元到17億元：“大衆靴王”達芙妮隕落的迷思」, 商業文化, 2016 (25), pp. 13-15.
- 劉暢 (2015)、「紅蜻蜓曲折資本路」, 新金融考察, 2015 (30), pp. 1-2.
- 李黎 (2007)、「靴王百麗」, IT 經理世界, 2007 (18), pp. 22-27.
- 錢瑜・白楊・馮碩 (2018)、「受困庫存達芙妮毛利潤下滑近五成」, 北京商報, 2018 (9), p. 3.
- 邵立軍 (2012)、「達芙妮輕型直營店 加盟商很受傷」, 中国皮革, 2012 (22), pp. 20-21.
- 帥銘 (2019)、「酒博運動擬港股上市 九成收入和国际大牌有關」, <http://www.investorchina.cn/article/46299> (2019年12月10日閲覧).
- 王曉峰・徐礼昭・陳天昊 (2013), 中国為什麼沒有優衣庫, 上海交通大學出版社.
- 吳建国 (2010)、「百麗：資本驅動的靴業帝國 “資本化運營” 放大銷售和品牌的擴張勢能」, 經理人, 2010 (2), pp.62-64.
- 聞飛 (2012)、「達芙妮一脚蹬開加盟店」, 中国連鎖, 2012 (9), pp. 43-45.
- 閆睿悅 (2018)、「沉浮三十年 達芙妮的興衰与自救」, 中国品牌, 2018 (5), pp. 83-85.
- 楊有輝 (2009)、「紅蜻蜓摘取中国質量領域最高賞項」, 西部皮革, 2009 (22), p. 23.
- 鄭蘇偉・高劍鋒 (2012)、「達芙妮 “渠道門”：直營 VS 加盟」, 銷售与市場, 2012 (11), pp. 72-75.

2020年度学会活動

1. 第30回大会

新型コロナウイルス感染拡大のため、中止となった。

2. 定例研究会

第83回定例研究会

新型コロナウイルス感染拡大のため、中止となった。

第84回定例研究会

日 時：2020年10月24日（土）14:00～15:05

オンラインにて開催

◎研究報告

荒木 雪葉 氏（福岡大学教育開発支援機構共通教育研究センター外国語講師）

「令和2年度前期 中国語科目の遠隔授業に関して」

第85回定例研究会

日 時：2020年12月5日（土）14:00～16:30

オンラインにて開催

◎研究報告

趙 一中 氏（九州大学大学院地球社会統合科学府博士後期課程）

「中国の安全保障問題における北朝鮮核問題 — 国家利益の観点からの考察 —」

第86回定例研究会

日 時：2021年3月6日（土）14:00～16:00

オンラインにて開催

◎研究報告

福田 晴仁 氏（西南学院大学商学部）

「外航旅客航路の意義 — 観光振興の観点から —」

王 忠毅 氏（西南学院大学商学部）

「世界経済の新秩序と多国籍企業の新興勢力」

第87回定例研究会

日 時：2021年3月27日（土）13:00～17:20

オンラインにて開催

◎研究報告

梁 正善 氏（西南学院大学大学院博士後期課程）

「日韓国際結婚家庭の親子のライフストーリー」

徐 博 氏（吉林大学東北アジア研究院）

「日本の空家問題：その起因、影響及び対策について」



CAMPUS
SUPPORT
SEINAN



印刷全般

(学術書、学会機関誌・ポスター・チラシ、日英翻訳出版、テキスト、名刺等)

翻訳 (日↔英)

(翻訳全般、教育プログラム等)

西南学院オリジナルグッズ 販売

(ボールペン、ポーチ、扇子、西南チロリアン、セナフィー等)

生花販売、保険代理事業 等



株式会社キャンパスサポート西南は
東アジア学会を全面的にサポート。



学校法人 西南学院グループ

株式会社 キャンパスサポート西南

福岡市早良区百道1丁目14-29

TEL.092-823-3576 FAX.092-823-3590

URL <http://www.cs-seinan.co.jp>



編集後記

東アジア研究第29号をお届けします。

今号は査読済みの論文を3本掲載しています。高会員の論文は、中国の靴小売業を対象にフランチャイズ方式による店舗網の展開について分析しています。また野田会員の論文は、日本の総合商社の日中国交正常化後の動きについて検討しています。最後に藤本会員の論文は、フランス・日本・ベトナムの3国を対象に農村資源計画評価の比較研究を行っています。ともに緻密な調査を行った力作となっておりますので、ぜひご一読ください。お忙しい中査読に協力していただいた先生方に感謝申し上げます。

今号をもちまして西田が編集担当から卒業することになりました。これまでお世話になった皆様にあらためてお礼申し上げます。次号からは新しい編集担当のもとで、よりパワーアップした東アジア研究をお届けしますので、引き続きご愛顧のほどよろしくお願い申し上げます。

(編集担当：西田顕生)

東アジア研究 (東アジア学会機関誌) 第29号

発行日：2021年3月

発行：東アジア学会

事務局：〒814-0180

福岡市城南区七隈八丁目19番1号

福岡大学猿渡剛研究室

TEL：092-871-6631 (代表)

E-mail：t.saruwatari@fukuoka-u.ac.jp

※本書の無断転載は難くお断りいたします。

予め学会事務局あて許諾を求めてください。



East Asian Studies
vol.29 2021 March

Comparative Studies on “the Most Beautiful Villages” in France,
Japan and the Mekong Delta (Vietnam):
From the Viewpoint of “World Unites” Theory Based on
an Ecological View of Land History by Yoshikazu Takaya **FUJIMOTO Tokihiko**

Business Activities of Sogo Shosha after Normalization of
Diplomatic Relations between Japan and China:
from the Point of the View of Japan’s ODA to China **NODA Yuji**

The Franchise Store Network Development of Chinese Retail Chains:
A Case Study of Five Major Leather Shoe Chains **GAO Ning**

Year 2020 Activity Report