

# 温州の繁栄と 「小世界」 ネットワーク



## The Prosperity of Wenzhou and “Small-world” Networks

かつて中国の貧しい港町だった温州（浙江省）は、改革・開放後、私企業を中心に自力で急発展を遂げ、今や最も豊かな地域の1つにまで成長した。その秘密は、国内・海外の同郷人を中心とするネットワーク能力にある。血縁、地縁中心の「遠距離交際」を含む人と人のつながりが、遠隔地にある市場を「スモールワールド（小世界）化」し、感度の良いリワイヤリングを通して、ビジネス・チャンスの先取りを許す。これが好循環で回り、ものすごい効果を生み出す。本稿では、1960年代のミルグラムの実験から最新のワッツに至る「スモールワールド」ネットワーク理論を用いて、資源と情報の制約を克服する温州人の斬新なネットワーク機能を分析し、温州の驚異的な繁栄のメカニズムを探り出す。

西口敏宏

Nishiguchi Toshihiro

（一橋大学イノベーション研究センター教授）

辻田素子

Tsujita Motoko

（静岡産業大学経営学部講師）

許丹

Xiu Dan

（一橋大学商学研究科博士後期課程）

改革・開放後、中国沿海の温州地域はその民間主導の経済発展を通じて、国内外に拡大した人的ネットワークを活用し、危機を乗り越えて発展してきた。本稿では最新の「スモールワールド（小世界）」ネットワーク理論を用いて、資源と情報の制約を克服するその斬新なネットワーク機能を分析し、温州の驚異的発展のメカニズムを探る。まず理論的な枠組みの説明を行い、次に実証研究が続く。

## 1 「スモールワールド（小世界）」ネットワーク

### ●狭い世間、遠い友人

パーティーで知り合った、赤の他人だと思っていた人が、実は知人の知人だったことがわかり、「世間は狭いですね」と互いに驚くことがある。これは、英米では「スモールワールド（小世界）」、専門的には「6度の分離（接続）」現象として知られる。たとえば、転職のような人生における重大情報は、知人を約6回たどれば得られるという経験則を表す。これを確かめるためにハーバード大学のミルグラムは、1960年代に大量のデータを集めて、「小世界」「6度の分離」現象を裏づけた。

彼は、ランダムに米中西部とボストンの被験者数百人を選び、彼らが直接知らないボストン勤務のB氏に、最終的に手紙を送り届ける実験をした。被験者には、自分よりはB氏をよく知っていそうな知人（1度の分離）に手紙を出してもらい、その知人にはさらにB氏に近そうな別の知人（2度の分離）に手紙を送ってもらう作業を頼んだ。この作業の連鎖によって結局手紙が何回でB氏に届くかを調べた（Milgram, 1967）。その結果、手紙は平均6回程度の作業でB氏に行き着き、「6度の分離」原則に一致した。まさにスモールワールド（小世界）の

証明である。つまり原理的には、地球上の誰とでも、たった5人の仲介者でつながることになるのだ。

1970年代に入ると、スモールワールド理論はハーバード大学のグラノヴェッターによる転職の研究でさらに強固となった。彼は、ボストン近郊の企業マネージャーが誰の情報提供によって現職を得たのかを調べ、「親しさの程度」で情報提供者を分けた結果、従来通説だった「親しい友人」ではなく、比較的コンタクトの少ない「遠い知人」が決定的な情報をもたらすことを発見した（Granovetter, 1973）。

この知見は、転職などのわれわれの人生における重要局面で、近場の友人のネットワークではなく、その背後にあって通常あまり意識されない「周辺的なネットワーク」こそが、しばしば決定的な役割を果たすという事実を再認識させた。

というのも、「親しい友人」の生活圏は本人とたいして変わらず、そこからの情報も著しく似通っているのに対して、「遠い知人」が属する社会は、本人や「親しい友人」の世界から隔たっており、そこからの情報は「構造的に」重複が少なく、異質で豊かであり、よって転職のような人生の大事には有用だからである。

このような「緩いネットワークの強み」が明らかになるにつれて、その構造特性にこそ戦略的な価値を見出す論者が現れた。たとえばシカゴ大学のパートは、直近の交際範囲に埋もれて多くの個人や組織が見逃している、複数のネットワーク間に横たわる「構造的な溝（structural hole）」に注目した。そして彼は、今はつながっていないか、接触が少なく遠い関係にある複数のネットワーク間にある「構造的な溝」を埋めれば利得が生じることを主張した。

重要なのは、その構造的な溝を他人より早く発見して利用することである。そのためには、溝をよく見渡せる位置取り（ロケーション）が大切であり、構造的な溝に架橋（ブリッジング）することによって、それまで両側に分断していた情報やノウハウが、橋を通して一挙に流れ、結節点となった個人や組織が利益を独占し、繁栄す

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

るだろうと説いた。要するに、1に位置取り、2に架橋が大事だというのである (Burt, 1992; Kogut, 2000; 西口・辻田, 2002)。

### ●スモールワールド現象

中国浙江省の温州市はかつて貧しい港町だったが、1970年代末の改革・開放以来、私企業が急成長する一方、市の人口750万人に対し、150万人の温州人が中国内の他地域に移り住み、商業等を営んでいる。さらに40万人もの温州人が海外に飛び出し (その85%が1980年代に出現)、うち二十数万人が欧州で皮革・服飾業を中心にネットワークを築くまでになった。人間、財、資金が彼ら「外出 (離郷) 人」と故郷の間を往来し、市場を開拓し、互いをリンクさせて繁栄をもたらしている。その結果、経済成長率、1人当たり総生産、可処分所得などの面で温州の成長は目覚ましく、全国平均を大きく上回った。<sup>1)</sup>

温州人ネットワークは血縁、地縁を通してイモヅル式である。ある職人がツテを頼って欧州に出かけ、たとえばミラノで職を得る。販路が拡大すると故郷から息子や

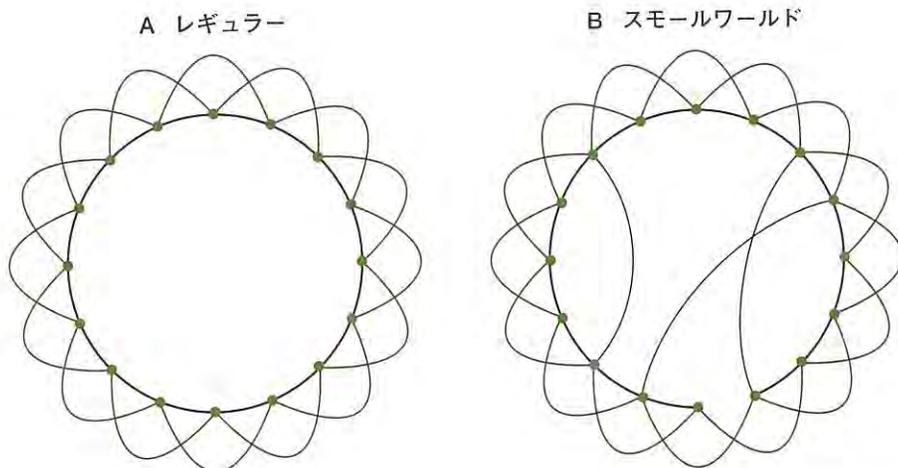
親戚を呼び寄せ、在欧の同郷職人を引き抜き、数年後にはのれん分けを含めて、同業者数十軒の「温州街」が出現する。

こうして在外温州人ネットワークは急速に広がった。ミラノでは高級店から土産物店まで、店頭に並ぶ革製品の多くを温州出身の職人が作っている。また、欧州で高度な技術、ファッション、経営を学んだ若者は、故郷に戻って自社工場を立ち上げ、皮革・服飾製品を安い労賃で大量生産し、急速に資本を蓄積して地域経済に貢献している。強い血縁、地縁が基本だが、その機会探しと情報入手の方法は脱日常的で遠方に及ぶ。

米国で今評判のグラフ理論 (万物の関係を点と線で表す数学理論) を用いたコロンビア大学のダンカン・ワッツ準教授の「スモールワールド」ネットワーク理論は、温州現象をよく説明する (図1)。

Aは結節点同士が、隣とその隣に規則的に接続する方式のみだ。この場合、各点は個人と考えてよい。点の数は16だが、これが16万でも16億でも基本は同じだ。BはAに似ているが、一部にランダムなりワイヤリング (伝達経路のつなぎ直し) が加わっている。これで「短い経

図1  
「スモールワールド」  
ネットワーク



©Nishiguchi 2004

路」だけだったネットワークの一部に「長い経路」が混在することになる。図1にはないが、つなぎ方に全く規則性がなくなると、ランダム・ネットワークとなる (Watts, 1999, 2003, 2004; Watts and Strogatz, 1998)。

### ●遠距離交際と近隣効果

ワッツによれば、上述の2つのネットワークは特有の振る舞いパターンを示す。Aは秩序立って見えるが、ある一点から遠くの点に情報伝達しようとするステップ数が増し、伝達遅延や情報逸失が増える。他方、図1にはないが、ランダム (不規則) なネットワークは伝達特性も振る舞いも予測できず、使い物にならない。

しかし、Bは大方規則的で、振る舞いが予測できる一方、一部のランダム接続による「遠距離交際」によって、通常流れにくい情報が結びついた点の間に一挙に流れ、その近隣点にも遠くの情報が伝わる「近隣効果」が生じ、ネットワーク全体が著しく活性化するという。この現象は「全体経路の短縮」と呼ばれ、ネットワークのスマールワールド (小世界) 化を促す。

ワッツのシミュレーションでは、Bの「小世界」ネットワークは、新しい機会を探索し、全体の情報伝達を良くする点で、Aやランダムなネットワークに比べて格段に優位なことがわかった。この発見に基づくと、温州経済の繁栄は同郷人の強いきずなが支える一方、新しい機会と情報を求めて、遠く欧州にも大胆な伝達経路のつなぎ直し (リワイヤリング) が行われ、通常流れない遠くの情報が一気に流れて、ネットワーク全体が活性化した結果だと解釈できる。

また、偶然のように思われるかもしれないが、温州全市 (下位の市、区、県を含む) の人口750万人に対して、国内「外出 (離郷) 人」が150万人、海外「外出人」は40万人である。つまり、国内外の温州人総計に占める外出人の割合は20.2%で、経済学者パレートのいわゆる「80対20の法則」におおむね合致していることは注目し得る。80対20の法則とは、産出、成果、報酬の80%は、

わずか20%の投入、原因、努力によってもたらされるといふもので、パレートが1897年に発見した「80%の貢献は20%の人が行う」「社会の富の80%は20%の人間に集中する」という法則を一般化したものである。いずれにせよ、今日の温州の驚くべき繁栄は、これら2割の離郷人の働きなしには語れないのである。

さらに注意すべきは、リワイヤリングの程度である。ワッツの試演によると、ネットワークの大小にかかわらず、最初5本までのランダムなリワイヤリングが全体経路を半減させる一方、追加的に50本リワイヤリングしても全体経路は初期の4分の1までしか減らないことがわかった。その先リワイヤリングし続けても、効果はさらにわずかだった。つまり「収穫逦減の法則」が働くのだ。

極端に単純化された演算結果を、無条件に社会現象に当てはめることはできない。というのも現実の社会ネットワークでは、純粋にランダムなリワイヤリングはきわめてまれで、通常、「方向性を持った探索」や「見込みによる絞り込み」を伴うからである。

先に述べたミルグラムの手紙伝達実験の5人の仲介者も、実は各人ともそれぞれ約500人の接触可能な人材プールのなかから、ターゲット・パーソンに最も近そうな人を選択しており、表面的にはわずか5人の仲介者を通して行き着いたプロセスも、実は5つの別個の「知人構造」を探した結果なのだ。言い換えると、最初の発信者とターゲット・パーソンは、単に5つの仲介点だけ、5人分だけ離れているのではなく、計2500人の人材プールを「方向性を持って探索」し、「見込みによる絞り込み」を行った結果つながっており、実は5つの「知人構造」分だけ離れている。この方向性を持った探索こそが、数理演算だけでは決してうかがい知れない、優れて社会的な特質である。

温州の例と新しいネットワーク理論は、結局大切なのは人々のつながり方と適度のリワイヤリング (温州の場合は故郷と交流する外出人の適度の増加) であることを示している。この発見は広く企業戦略や行政改革に参考となり、日本経済再生にもヒントを与えよう。

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

### ● ネットセントリック戦略

1998年に米海軍セブrouスキー中将が「ネットセントリック戦争」という新しい概念を発表した。ネットセントリック (netcentric) とはネットワーク・セントリック (network-centric) の略で、意思決定や活動の「中心」が特定の一点ではなく、ネットワークそのものに分散して埋め込まれているとする考え方だ。階層的な意思決定システムや組織管理の常識を一変させてしまう可能性があり、今、軍を超えて広く社会にインパクトを与えている (Cebrowski and Garstka, 1998)。

ネットセントリック戦争とは、ランダムな環境変化に対して、結節点同士がリアルタイムで情報を共有し、適宜リワイヤリング (伝達経路のつなぎ直し) を行って、絶えず適応していく戦争様式のことである。ここでいう結節点とは、戦場の個々の兵士から中央指令軍に至る、数多くの情報や命令伝達の各ジョイントであると考えてよい。

「ネットセントリック軍」では、大気圏外の偵察衛星、上空の戦闘・攻撃・爆撃・偵察編隊、地上の機甲師団、個々の兵士、さらに海上のイージス艦、空母艦隊、海面下の潜水艦などの構成メンバーが、IT情報システムで結ばれ、次々と変化する敵味方の位置や戦況を確かめ、情

報を交換し合い、リアルタイムで最適の戦略を実施する。味方が攻撃され戦線を離れても、構成メンバー (各結節点) は随時ネットワークの全体経路をつなぎ直して戦闘状態を立て直す。こうして陸海空三軍の垣根を越えた「ネットセントリック軍」は、システム全体の情報伝達能力を高度に保ちながら、ランダムな環境変化にもすぐ対応し、最小の損失で戦争目的を果たす。まさに「ネットセントリック戦略」時代の到来である。

このようなネットセントリックな考え方は、軍隊ばかりでなく企業や国家戦略の再編にも広く応用可能と考えられ、先のスモールワールド (小世界) ネットワーク理論とともに新しい時代の組織論に組み込まれつつある (詳細は、西口、2004a、2004b参照)。

### ● 新しいネットワーク論の教訓

上述の「スモールワールド」ネットワーク・モデルや「ネットセントリック戦略」から、次の知見が得られる。

第1は、良いニュースはしばしば「遠い知人」がもたらすということだ。日常頻繁に付き合う仲間とは、情報圏の重複が多すぎて得られる情報が淀む。転職など人生の大事には、思いがけず遠くの情報源から決定的なチャンスがもたらされることが多い。そして、しばしばそのようなチャンスには、「6度の分離」程度で、知人の知



## The Prosperity of Wenzhou and “Small-world” Networks

人を6回ほどたどっていきと行き着く。日常のお決まりの相手との付き合いだけに埋もれず、遠い知人にも目を向けて「緩いネットワークの強み」をもっと大切にすべきだ。

第2に、周辺のネットワークとの間に「構造的な溝」を見つけ、架橋することによって、新たにつながった結節点の個人や組織が利益を得る。そして、特に意図的に情報を遮断しない限り、「近隣効果」によってその周辺の個人や組織にも新しい情報が流れ込み、その恩恵を受ける。そのことでネットワーク全体の情報伝達が活性化される。日頃から「構造的な溝」をいち早く見出して利用する能力をつけることが大切だ。

第3に、トポロジーが重要である。トポロジーとは、仮に外部から力が加わって、システムが一時的に可塑変形 (elastic deformation) しても、その基本型に戻る弾力的な形状特性のことである。社会的ネットワークのトポロジーとは、人と人の結びつき方の基本構造だと考えてよい。あるシステムのトポロジーは、その振る舞いの決定要因となる。一般に結節点のつながり方が完全に固定的でもランダムでもないネットワーク、規則性のなかにも一部分にランダム性を残し、リアルタイムの情報共有とリワイヤリングが容易なネットワークは、そうでないものに比べて環境変化に強く頑健 (ロバスト) である。

第4に、トポロジーは可変的である。グラフ理論の観点から見ると、結節点のつながり方を一部分変える、つまりリワイヤリングするだけで、システムの全体経路が短縮されその振る舞いのパターンがガラリと変わる。そのことによってシステムに属する個人や組織の運命は著しく変化する。行き詰まった企業が新リーダーのもとで組織改革を行い業績回復するときには、必ずシステムの全体経路に大胆なリワイヤリングが起こっている。<sup>2)</sup>

こうした新ネットワーク論の視点は、頑健なトポロジーを持つシステム構築の重要性を示唆する。たとえば、活動の中心が一点 (一企業) に集中するピラミッド型システムでは、頂点の一企業が攻撃されると傘下の全企業がたちどころに統制を乱す。ところが、関連する企業同

士が情報を共有し、自在にリワイヤリングできるならば、一企業の離脱で戦列が大きく乱れることはない。リワイヤリングしながら体制を立て直して戦い続ける企業が数多く存在することが、結果としてシステム全体の繁栄につながる。

経済のグローバル化と情報通信技術の発展により、競争環境が激変する現在、企業にとってはネットセントリックなシステムのなかに位置取りすることが、また地域社会にとっては戦況に応じて自己組織化する「ネットセントリック軍」のようなリワイヤリング能力を持つ地域システムを創出することが喫緊の課題である。以下、こうした新時代のネットワークの観点から、温州の経済発展を分析しよう。

## 2 温州の「小世界」ネットワーク

### ●温州の経済発展

浙江省南東部に位置する温州市は、かつて中国でも最貧とされる地域の1つであった。日本の秋田県とほぼ同じ1万1784平方キロメートルの広さだが、四方を海と山に囲まれ、耕地面積は1619平方メートルにすぎない。<sup>3)</sup> 土地が狭く貧しかったため、1978年当時の温州市の国内総生産 (GDP) はわずか13億2150万元 (1元=14円換算で約185億円) で、1人当たりのGDPも238元と、全国平均379元の3分の2しかなかった。

だが、温州は改革・開放後に、革製品、衣服など日用消費財の一大集積地として驚くべき発展を遂げた。外国からの直接投資に依存することなく、自力で民間中心に飛躍的な発展を遂げたその経済発展のあり方は「温州モデル」と称され、国内外から注目されている。

図2-aは1978年から2002年にかけての温州市のGDP成長率を全国と比較したものである。1982年、1989年お

特集論文 中国ビジネスのフロンティア

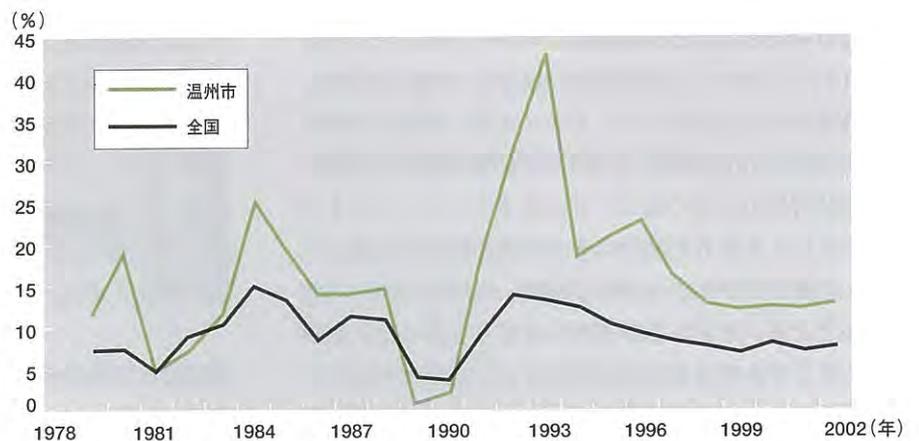
よび1990年の3年間を除けば、温州市は常に全国平均を上回った。<sup>4)</sup> さらに、1978年を起点とするGDPの増加指数について、温州市、浙江省および全国を比較した図2-bを見ると、1978年当時、温州市のGDPは13億2150万元にすぎなかったが、2002年には1060億9664万元にまで増大し、四半世紀で約80倍という急成長を成し遂げた。

1人当たりのGDPも、1994年から全国平均を上回るようになり、2002年には1万4357元に達した。4万元を超える上海市や深圳市には及ばないものの、全国平均の

8184元をはるかにしのぐ。また、1人当たりの可処分所得では、温州市都市部で2003年に1万6035元となり、全国2位となった。

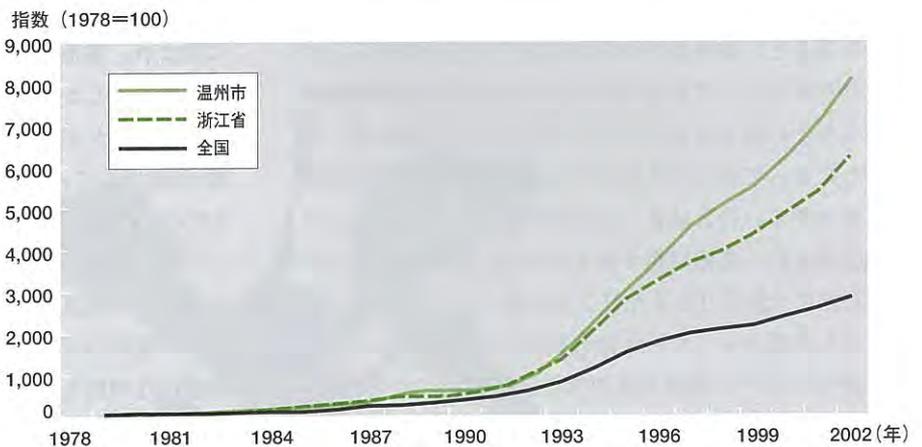
外出人が多い温州には、中国内や世界各地の温州人が稼ぎ出した資金が流入している。ベンツ、BMWなどの高級車が市内を疾走し、改革・開放前には何もなかった市街地に180棟を超える高層ビルが林立する光景を目の当たりにすると、温州の人々が、統計数字が語る以上の豊かさを享受していることを実感させられる。<sup>5)</sup>

**図 2-a**  
 温州市と全国の  
 GDP成長率の推移  
 (1978~2002年)



(出所) 『温州統計年鑑2003』 p. 45、 『中国統計年鑑2003』 p. 57より作成。

**図 2-b**  
 温州市、浙江省と全国の  
 GDP増加指数の推移  
 (1978~2002年)



(出所) 『温州統計年鑑2003』 p. 59、 『浙江統計年鑑2003』 p. 18、 『中国統計年鑑2003』 p. 55を参考に、増加指数を算出して作成。

## The Prosperity of Wenzhou and “Small-world” Networks

### ● 民営企業の主導

2002年の温州市のGDPに占める産業別比率を見ると、第2次産業が56.6%で最も高く、第3次産業が38.1%と続く。温州の経済発展は、第2次産業、なかでも工業が牽引役で、1978年から2002年にかけて工業部門の企業数は4085社から13万2746社に激増した。

その主役は民営企業である。表1からも明らかなように、温州経済は、個人企業や私営企業などによって支えられており、国有企業と外資系企業のプレゼンスはきわめて低い。対岸約350キロ先に台湾があるため、国民党の再上陸を恐れ、中央政府からの公共投資は長年低く抑えられてきた。

### ● 消費財の産業集積

温州経済のもう1つの特徴は、革製品、靴、アパレル、メガネ、金属ライター、弱電機器といった日用品の軽工

業が発展し、世界的な産業集積を複数形成している点である。そうした消費財は当初、中国内市場向けであったが、最近では海外市場でも躍進している。

温州で最大の革製品産業は、企業数5500社を数える。2002年の工業生産額は318億元に達し、同市の全工業生産額の14%を占めた。うち靴類は263億元で、その生産数量は国内シェアの25%にのぼる。温州製品はかつて模造品、粗悪品の代名詞とされ、1987年には浙江省の省都、杭州市で見せしめのために靴5000足が焼かれる事件もあったが、その後の官民挙げての品質向上努力によって輸出競争力も高まった。2002年の靴類の輸出額は前年比44.5%増の6億6700万ドルにのぼり、同市の輸出総額の約3割を占めている。<sup>6)</sup>

次いでアパレル産業に従事する企業も2500社と多く、その生産量は中国全体の約10%に相当する。輸出額も4億5700万ドルに及び、温州市の輸出総額の17.2%に達している。<sup>7)</sup>

温州は世界有数のメガネ産地でもある。メガネ関連業者の数は1000社を超え、2002年の生産額は50億元にのぼ

表1

温州工業企業の所有形態別内訳 (2002年)

	企業数	比率 (%)	工業総生産 (万元)	比率 (%)
全体	132,746	100.00	22,736,600	100.00
国有企業	69	0.05	569,300	2.50
集体企業	1,239	0.93	336,800	1.48
株式合作制企業	13,033	9.82	4,473,000	19.67
連営企業	41	0.03	30,700	0.14
株式制企業	3,483	2.62	4,426,400	19.47
私営企業	8,203	6.18	4,718,100	20.75
個人企業	106,116	79.94	6,947,300	30.56
外資系企業	516	0.39	1,225,900	5.39
その他企業	46	0.03	9,100	0.04

(出所)『温州統計年鑑2003』p. 229より作成。

特集論文 中国ビジネスのフロンティア

った。生産額の60%以上が海外市場向けで、150カ国・地域に輸出されている。<sup>8)</sup>

また、金属ライターの世界的な生産基地としても知られる。かつては、日本と韓国が圧倒的な強さを誇っていたが、1990年代に温州企業が台頭した。年間の生産量は6億個、25億元に達し、実に国内市場の95%、世界市場の70%を占めるまでに発展している。<sup>9)</sup>

そして、正泰集団、徳力西集団といった中国を代表する民営企業を多数輩出しているのが低電圧機器産業である。同産業では、年間生産額1億元以上の大企業が29社を数える。2002年の生産額は241億元で国内市場の3分の2を占め、輸出額も2億3000万ドルに達した。これは弱電機器の中国からの輸出全体の約50%に相当する。<sup>10)</sup>

以上のように、温州は、革製品、靴、アパレル、メガネ、金属ライター、弱電機器といった日用消費財の一大産地となっており、しかもそこで生産された温州製品が世界市場を席卷し始めている。表2は、2002年の温州市の主な貿易相手国・地域をまとめたものである。輸出額は前年比32%増の26億5000万ドルに達した。米国、ハンガリー、香港、ロシア、アラブ首長国連邦、日本、ウクライナ、イタリア、韓国、サウジアラビアなどが主な輸出先となっている。<sup>11)</sup>

●温州人ネットワークの機能変遷

温州地域初期の発展要因として指摘されるのが、①低級日用品の需要に対する中国内市場の急拡大と、②市場ニーズをいち早く察知し、その市場に製品を売り込むことを可能にした温州人ネットワークの存在である（李、1997；丸川、2001、2003；渡辺、2001、2003；加藤、2003；巖、2003）。

出稼ぎや行商で全国に飛び出した温州人は、各地で得た生の市場情報をもとに、製品の流通や生産に携わり始め、1人が成功すると、血縁者、友人、近隣者の多くが追随した。彼らは、北京や上海、成都などへ頻繁に情報経路をリワイヤリングし、故郷にとどまっていたは決して得られなかったであろう最新の市場情報を、温州地域に流し込んだ。温州人は、全国を渡り歩くなかで次々と「構造的な溝」を発見し、架橋したのである。幸い当時は、長年の計画経済の行き詰まりによって日用品が払底しており、作れば売れる時代だった。この結果、1980年代に温州市内に日用消費財の専門市場が相次いで誕生した。

なかでも有名なのは、温州中心部から車で30分の永嘉

**表2**  
 温州市の主な  
 輸出相手国・地域  
 (2002年)

	輸出額	輸入額	輸出入額
総額	265,002	80,357	345,359
米国	26,362	9,979	36,341
ハンガリー	16,706	23	16,729
香港	15,841	1,428	17,269
ロシア	15,284	202	15,486
アラブ首長国連邦	15,119	3,874	18,993
日本	10,535	11,564	22,099
ウクライナ	8,742	518	9,260
イタリア	8,610	2,244	10,854
韓国	7,569	11,366	18,935
サウジアラビア	1,972	8,321	10,293

(単位：万ドル)

(出所)『温州統計年鑑2003』pp. 404-405より作成。

## The Prosperity of Wenzhou and “Small-world” Networks

県橋頭鎮のボタン市場であろう。同市場は、出稼ぎで故郷を離れていた葉克春と葉克林という兄弟が1979年、黄岩県路橋（現在の浙江省台州市）で売れ残りのボタンを見つけ、橋頭鎮に持ち帰って販売し、大きな富を得たことがきっかけとなった。葉兄弟の成功を知った橋頭鎮の人々がこれをまねて次々とボタンの販売に乗り出し、ボタン商が軒を並べるボタン市場が誕生したのである。加藤（2003）が指摘するように、この時代の市場形成には、中国各地の現場情報が迅速に伝わる温州人ネットワークが大きな役割を果たした。

他方、資金調達においても、地縁、血縁をベースとする温州人ネットワークが重要だった。個人や私営企業などは、中国の公的な金融機関の融資対象でなかったため、温州人は、個人間の直接貸借に加え、日本の「頼母子講」や「無尽」に相当する「会」（ホイ、Hui）と呼ばれる資金調達手段を発展させた。「会」は、1人が親となって10人程度の会員を募り、会員数に相当する開催回数で積み立てを行い、毎回会員の1人が1回分の掛け金すべてを受け取るというもので、保証人や担保を必要としない。ただし、会員は気心知れた知り合いが多く、個人情報は自然に入手できる状況にあるため、公的な金融機関に比べて取引コストは意外に低い。「会」は、公的な金融機関から見向きもされなかった時期に、個人に事業資金を提供し、消費活動を喚起する機能を果たした。<sup>12)</sup>

こうして急成長した温州であるが、1980年代後半から、競争の激化や消費者の品質意識向上のなかで、温州は粗悪品、偽造品の産地として、中国内に悪名をとどろかせ、零細な家内企業は苦境に直面した。しかし、そうしたなかから、品質の向上やブランドの構築に取り組む企業が出現し、紳士服の報喜鳥集団、靴の奥康集団、弱電機器の徳力西集団などの大企業にまで急成長した。これらの企業は今日大量生産で圧倒的な競争力を誇り、独自の販売網を通じて自社ブランド品を全国に販売している。

温州製品の品質向上やブランド力構築においても、温州人ネットワークは大いに威力を発揮した。しかし、現場情報の収集や伝播に有効であった従来型のネットワー

クとは少し様相を異にしている。品質の向上やブランド力の構築、経営の近代化といった課題に取り組むには、時間をかけ技術やノウハウを学習する必要がある。このため温州企業は、リワイヤリングのやり方を劇的に変えた。つまり、急速な環境変化によって機能不全に陥ったトポロジーを変えるため、従来とは根本的に異なる相手（結節点）を「方向性を持って探索し、絞り込んで」、頻繁にリワイヤリングを試みるとともに、その新しい相手と緊密な関係を構築し始めたのである。

たとえば、温州人ネットワークから得られる情報を駆使して、国有企業や集団所有制企業の技術者や技能者を積極的に招聘したことが挙げられる。さらに最近では先進国の企業と合弁会社を設立したり、技術者やデザイナーを招くといった動きも活発化させている。<sup>13)</sup> 海外で経験を積み、高度な技術、ファッション感覚、経営管理ノウハウなどを身につけ帰郷した若い温州人の活躍も目立つ。粗悪品しか作れなかった小企業が、品質を向上させ、ブランド力をつけるためには、従来ほとんど接触のなかった新分野の人材や組織にリワイヤリングするとともに、そうした相手との急速に深まる関係を通じて、技術やノウハウを蓄積することが重要になったのである。

温州製品の市場開拓においても、温州人ネットワークが重要な鍵を握ってきた。地縁や血縁を頼って故郷を離れる外出人の活動が一段と活発化した1990年代、中国各地に「温州村」や「温州街」が形成され、温州製品を扱う市場が誕生した。温州市が全国64の温州商会を通じて2002年に調査した在外温州人の経済活動状況調査によると、そうした市場の売上高合計は2400億元にのぼり、そのうち830億元が温州製品であったという。<sup>14)</sup>

さらに温州製の靴、洋服、メガネなどを世界市場に売り込むにあたり、今度はこの20年余りに増殖した海外の温州人ネットワークが大きな役割を果たしている。たとえば、温州人の渡航先として人気が高いイタリアでは、温州出身の貿易業者がローマに拠点を置き、安価な中国製品を温州等から輸入し、欧州市場に卸している。<sup>15)</sup> アパレル店を経営する温州人も多く、彼らはミラノに温州

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

人街を形成している。ミラノの中国系企業数は、1993年には340社しかなかったが、1999年には889社、2001年には1501社にまで増えた (Ceccagno, 2003)。このように海外在住の温州人が、温州製品の輸出に深く関与している。またフィレンツェ近郊のプラートでは1990年代以降、温州人経営のアパレル工場が地域一帯を席卷し、競争に負けた現地企業は駆逐されてしまった。

### ●成長企業のリワイヤリング能力

具体的に温州人ネットワークの威力を見てみよう。まずは国内の温州人ネットワークを活用して資本蓄積した商人が、イタリアで経験を積んだ温州人技術者や優れたデザイナーと組み、急成長を遂げているケースである。<sup>16)</sup>こうした急成長企業の事例は、環境変化に応じたリワイヤリング能力の重要性を示している。

高級アパレルメーカーの法派集团有限公司は、1997年設立の法派服飾企業有限公司を中心とする若い企業グループである。従業員はすでに2000人を超え、2003年の売上高は13億元に達する。中国の500最強民营企业に名を連ねており、「法派 (FAPAI)」ブランドは中国人男性の憧れの的である。この驚異的な成長の要因として、営業、生産、デザインの各分野に秀でた3人の若者（設立時いずれも27歳）による共同経営が指摘できる。

3人は高校時代の同級生で、同社設立以前はそれぞれ異なる仕事をしていた。総裁は、中国人の間で最初にスーツが流行したとき、見よう見まねで作ったスーツを大連にまで運んで財を築いた。彼は離れた土地の市場情報をいち早くつかんで機敏に反応した。一方、生産の総責任者である副総裁は、イタリアで製造技術を学んでいる。帰国後は従業員100人程度の工場を経営し、製品をイタリアに輸出していた。優れた縫製技術を持ち、欧州とも強いパイプがある。さらにデザイン担当の副総裁は、中国10大デザイナーの1人に選ばれるほどの逸材である。

最初3人は単独で事業展開していたが、環境の変化を機敏に見て取り、手を組んだ。法派服飾企業有限公司の

設立にあたり、3人は均等出資している。各人とも技能面で補完関係にあり、高校の同級生という特別な関係が、共同出資による会社の設立やその後の企業経営を容易にした。

設立以来、同社は本物のイタリアブランドを手軽に購入しにくい中国人向けに、手の届く価格帯のイタリア風スーツを提供して成功してきた。そのため自前のデザイン研究所には、全国の服飾専門学校などから集めた新鋭デザイナー40人を抱える。さらに著名なイタリア人デザイナーを顧問として招聘するなど、有能な人材の取り込みに熱心である。他方、イタリアの子会社で生産したベルト、革コート、ネクタイを中国国内で販売している。中国人憧れのイタリア製品を国内販売するという斬新な試みが功を奏し、法派ブランドは一気に知名度を高めた。イタリアとの強い紐帯に基づく成果が、同社のブランド価値を高め、高級化しつつある国内市場で受け入れられたのだ。

さらに同社は、日本や欧州から輸入した高級生地や高性能の生産設備を使い、品質向上に努めてきた。日本の商社から受注したOEM生産も、利幅は小さいが品質向上に役立っている。高品質のイタリア風スーツを手頃な値段で生産する同社は国際競争力を高めており、売上高の約25%が海外向けである。日本の商社経由で欧州市場にも売られている。

このように法派集団は、作れば売れる時代が終焉し、品質やブランドによる差別化競争が始まるなかで、互いにはない面を補う協業のメリットに気づいた同級生3人が、卒業後遠くになっていた互いの関係をリワイヤリングして手を結んだことにより生まれた。その結果、3人がそれぞれ蓄積していた独自のネットワークが輻輳し、「構造的な溝」が埋まり、マーケティング、技術、デザインに関する新しい情報が一気に流れ、学習が進んだ。国内外からデザイナーや技術者といった専門人材を社員や顧問として招聘したのも、リワイヤリング効果をねらった動きだ。

作れば売れる時代に台頭した第1世代の温州企業は、

## The Prosperity of Wenzhou and “Small-world” Networks

模倣商品だけで十分勝負できたため、中国各地の生情報をもとに模造品を量産し、各地で売りさばくという温州人ネットワークが有効であった。だが第2世代の温州企業が生き残っていくためには、経営、技術、マーケティング、デザインなど多方面で専門知識やノウハウを蓄積する必要があった。このため、専門情報や原材料、設備、人材等を求めてのリワイヤリングと、それによって新たにリンクした個人や組織と緊密な関係を構築することが、以前にも増して重要になったのである。

### ●輸出先を探る中堅企業のネットワーク

温州には、強力な自社ブランドを持たない企業も少なくない。そうした企業のなかには、競争が厳しい国内市場を回避し、イタリアやドイツ、ハンガリー、ウクライナ、中東諸国等に輸出する動きも広がっている。次にこうした中堅企業が自らの存続、発展のために、どのようなネットワークをいかに利用しているかを見ていこう。

温州市鹿城工業区内にある温州市安吉利鞋業有限公司は、1987年設立の中堅靴メーカーである。<sup>17)</sup>従業員は300人で、男性用カジュアル靴を生産している。1997年頃から輸出を始め、2000年半ばからは、全製品が海外市場向けである。同社の場合は、有用な市場情報が海外在住の親戚や友人から持ち込まれており、そうした個人のツテによる輸出が売上全体の65%に達している。

たとえば海外からの初注文は、ナイジェリアに住む温州人の友人からであった。2003年の受注先はイタリアが多かったが、それはイタリアに住むいとこや友人からの発注がきっかけだった。彼らに納品した靴を、今度は彼らの友人が見て気に入り、同社を訪れて発注するという流れが生まれ、イタリアからの注文が増えたという。

2004年には、同社の社長が以前勤めていた企業の元同僚がウクライナで貿易業を始め、彼を通じて同国向けの輸出が急増した。このように、同社の場合、遠くの知人との遠距離交際を1つのきっかけとし、その知人のネットワークを介して順次販路を広げていく、あるいは遠く

の知人を多数抱え可能性の幅を広げておく戦略をとっている。社長自身は温州人ネットワークの重要性をこう語った。

「温州人にとって一番欲しいのは信頼できる人です。つまり、親戚や親しい友人、さらに彼らが信頼する友人です。そこに市場があるとわかっている、信頼できる人がいなければ参入できません。外地で販売を担当してくれる信頼できる友人がそこにいれば、互いに利益を分けあうことができます。苦しいときは痛み分けをして耐え忍び、逆に好景気のときは互いに大儲けできますから」

女性のカジュアル服をメインとする1998年設立の福特黛夢妮服飾有限公司も、全量輸出である。同社の創業者には、イタリア在住で服飾品の貿易商をしている温州出身の友人がいたため、起業すればイタリアからの注文を取れるという読みがあった。実際、設立後の初仕事を受けたのはこの友人からだった。その後、地域的にはドイツやハンガリー、スペインなどに販路を広げ、現地人とのビジネス機会も増えたが、主流はやはり海外在住の温州商人との取引である。そのほかにもわれわれの調査では、中東や南米にも同様のやり方で販路を広げている温州企業が認められた。

こうした事例から、海外の温州人ネットワークによって温州製品の輸出が促進されていることがうかがえるが、同時に、温州企業と在外同郷人との取引関係は必ずしも固定的、継続的なものではなく、双方がよりよい機会を求めて、常に探索を続けている実態も垣間見える。

### ●官民協業の成果

次に地元政府の役割を検討しておこう。温州地域の経済発展が民営企業の自立的発展によるものであったことは間違いがないが、少なくとも1980年代末以降は温州市政府と民営企業の協業の成果がこれを後押ししている。その典型ともいえるのが、市場から排斥された粗悪な温州製品への対応であり、基礎インフラの整備であった。<sup>18)</sup>

温州市政府は1993年に「第2創業」というスローガン

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

を掲げ、私企業が直面している課題解決に向けて本格的に取り組み始めた。技術レベルが低く、規模も小さい家内企業と行商人や専門市場による販売形態の限界が露呈するなかで、制約条件の緩和に向けて政府自らが積極的に関与し始めたのである。

粗悪品の代名詞ともなっていた温州製品のイメージを改善すべく、1994年には「温州市品質立市実施弁法」を公布し、「358品質系统工程」キャンペーンをスタートさせた。これは温州製品の品質を3年以内に江蘇省レベル、5年以内に国内レベル、8年以内に国際レベルにまで引き上げることを目標に掲げ、粗製濫造を行う企業には、企業ばかりか、郷や鎮といった地元政府や関連部門にも連帯責任を負わせる厳しいものであった。政府は品質や信用に関する指導、規制の強化により、地元企業の品質改善運動を促進し、温州製品のイメージ一新に貢献した。

また、労働力や専門人材、原材料などを域外から調達する必要が生まれ、製販一体のビジネスモデルをとる企業が急増するなかで、橋、自動車道路、鉄道、駅、空港といった基礎インフラの整備が急務となった。このため、温州市政府は1993年に「828基礎工程プロジェクト」を打ち出し、2000年までの8年間で28のインフラ案件を整備することを表明した。

その実現にあたっては、ネットワークのリワイヤリングが頻繁に起こっている。橋、自動車道路、鉄道、駅、空港といった公共インフラの多くは、市政府の各関係部門から、市職員全体の約2割を動員して新たに立ち上げられたプロジェクトベースの機能横断型組織「指揮部」が対応した。同組織は、1987年に設立された「人民路改造指揮部（現在の旧城改造指揮部）」がその最初で、以来10を超える指揮部が誕生している。指揮部は、日本の自動車メーカーにおける車開発のクロス・ファンクショナル・チームに似て、異なる専門家が縦割り組織の壁を越えてリワイヤリングされ、共時的に問題解決を図る「小世界」組織の一例である。

他方、こうしたインフラ整備には、民間の温州人も積極的に関与している。1990年開港の温州空港の場合、1

億3200万元の資金が必要であったが、地元政府の官僚から1～2カ月の給料を強制徴収するとともに、一般市民から寄付を募り、国家補助なしで完成させた。また金華—温州間の鉄道建設では、宝くじ発行で「集資」しただけでなく、温州出身で「台湾在住の」著名な国学者、南懷瑾が、世界中の裕福な弟子たちに呼びかけて巨額の寄付を集めた。温州大橋の場合は、官民共同の株式方式で建設された。

さらに市の180棟もの高層ビルはすべて民間資本で建てられ、中国初のビジネスジェット機のレンタル会社も民間資本で創設された。また農民が出資して「農民城」と呼ばれる小都市を建設した例もある。そのうえ、車のナンバープレート交付をオークション制とし、集まった金を公共事業に回したのは市政府だ。こうした一連のインフラ整備は、温州の急速な経済発展にとって不可欠なものであり、中央政府から資金が来ないなら官民共同で作ってしまおうという、強いニーズから生まれた。

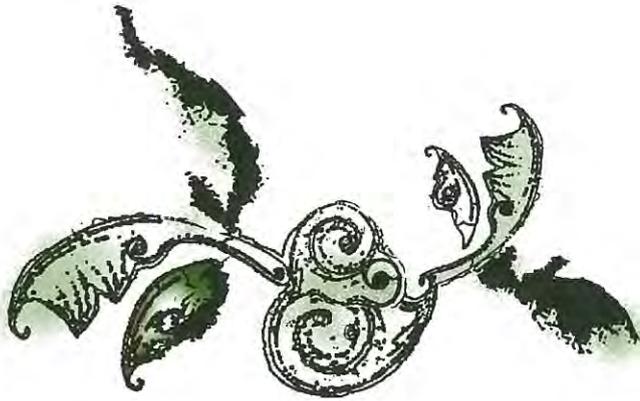
このように温州市政府は、企業が苦境に陥った1990年代前半から「ビジネス活動の規範を定める」「公共インフラを整備する」といった基本的な活動に真正面から取り組んだ。その過程で人々の関係の脱日常的なりワイヤリングが活発化し、温州地域は多くの制約を次々と克服していったのである。<sup>19)</sup>

### 3 ネットセントリックな繁栄のメカニズム

こうして見てくると、温州の驚異的な発展は、単なる改革・開放効果を超えて、1980年代以降に出現した「小世界ネットワーク効果」による部分が決して少なくないことがわかる。本稿の知見に基づいて、温州地域の繁栄を支えるメカニズムをまとめてみよう。

第1に、温州人が意識しようとしまいと、温州「外出

## The Prosperity of Wenzhou and “Small-world” Networks



人」の行動パターンが、小世界ネットワーク・モデルの教えに忠実に従い、そこから生じる利得を享受する機会を誘引していたことだ。温州人の間で、脱日常的な長い経路のリワイヤリングを行うことが活発だったため、個人が持つ認知上の限界や資源の制約をはるかに超える繁栄の好機がもたらされた。

経済発展の初期には、域外に出た「外出人」が各地で「構造的な溝」つまり商機を発見し、家族や親しい友人らを巻き込んでその溝を埋めるべく奔走した。その結果、温州地域で小規模な家内企業が急増し、その製品を販売する行商人や専門市場が台頭した。

第2に、温州人のネットワークは顕著に「ネットセントリック」であり、リアルタイムで状況変化に適応していた。たとえば従来の生産販売ネットワークの機能が衰えたときや、経済発展を促進する基礎インフラの整備が急務となったときに、そのような変化に対応すべく、多くの温州人がネットワークの新しいメンバーを探索し、結節点間の大胆なリワイヤリングを試みた。彼らは政府や企業といった組織の枠を超え、「友人の友人」を通じた緩いネットワークを活用しながら、不足する専門知識や資金を国内外からかき集め、短期間で多くの課題を解決した。新たにリワイヤリングされた小世界ネットワークは環境変化に対して頑健だった。

そして今、品質を高めた温州企業は、海外市場へも積極的に売り込み始めた。皮革・アパレル製品といった分野では、欧州と温州の間に張りめぐらされた無数の温州

人ネットワークを通じて、大量の資金と財と人材が行き交っている。

こうした1990年代以降の発展を支えているのが、現在40万人にも達する海外在住の温州人である。20世紀初頭から温州人は生業を求めて細々と海外に進出していたが、その流れが本格化したのは1980年代以降であり、わずか20年余りの間に温州人は、世界規模の同郷人ネットワークを構築した。その結果、温州に世界各地の最新情報や資金、人が自然に流れ込むようになり、温州企業の国際化も急速に進展したのである。

第3に、温州人全体に占める国内外の外出人の比率も、また温州市職員全体に占めるインフラ整備の機能横断型組織「指揮部」に参加した役人の比率も、期せずしてパレートの「80対20の法則」に一致していることが指摘された。

先に述べたように、温州市の人口750万人に対して、外出温州人は190万人（国内150万人、国外40万人）に達し、国内外をあわせた温州人総計に対する比率は20.2%である。また温州市の機能横断型組織「指揮部」に動員された役人は約200人で、警察・消防等を除く市政府職員計約1000人の20%に相当している。当初から意図したわけではなく、最良の資源投入と成果を求めて試行錯誤した結果、このような数字になったと思われるが、やはり全体の20%の人の努力によって、80%の重要な貢献がなされている可能性が示唆される。

第4に、少数のロングパス（長い経路、long-range

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

path) が小世界ネットワークを駆動することが再認識された。1本のロングパスがきっかけとなって、新たなパスがかけられ、さらに次のパスを促すという情報伝達の経路が一定レベルまで増幅された結果、温州は実効性のある小世界ネットワークを手にしたように思われる。たとえば、温州人の海外への「外出」は、当初ごく小さな動きだったが、先に出た親戚や知人を頼って海外に出かける温州人が次第に増していき、40万人もの温州人が海外に在住するという、当初予想もしなかった結果を生み出した。

彼らの多くは経営学修士号(MBA)を持たず、マーケティングの専門家でもない。特に語学に堪能でもなく、財務に優れるわけでもない。むしろ『温州市志』(1998、p.407)は、彼らの学歴がおおむね中卒程度であり決して高水準ではなかったことを記録している。ただし彼らには地元の制約を乗り越えて、機会を求めて海外に出かけていく勇気とその活動を後押しする地縁・血縁ネットワークがあった。

温州市の機能横断型組織「指揮部」は、縦割り組織では従来結びつかなかった組織単位同士をつなぐ「小世界」組織のハブ(中心、hub)としての役割を果たした。このように見てくると、温州地域の発展は、思い切って脱日常のロングパスを仕掛け、様子を見ながらさらにパスを掛けかえる人や組織のあり方に起因しているように思われる。脱日常的な経路を探索し、適宜リワイヤリングする人や組織、地域と、そうでない人や組織、地域が手にするチャンスの格差は、時間経過とともに広がっていき、未開の領域を探る能力が付き、ますます多くの好機に導かれるようになるからである。

地域経済にとって最適なトポロジー(人と人の結びつき方の構造)は環境や時代によって変化する。地域の持続的発展は、環境変化にあわせて柔軟にトポロジーを変化させていく、リアルタイムのリワイヤリング(伝達経路のつなぎ直し)能力にかかっている。そのような能力を持つ地域システムをいかに構築するか。その最適解は

おそらく地域によって異なり、それぞれの地域社会が、企業、政府、大学を含む組織の垣根を越えた協業によって自力で見出すしかない。ただしピンポイントで中枢部分を特定できない、分散したトポロジーを持つ「ネットセントリック」なシステムこそが、歴史の偶発性のなかで創造力を発揮しやすいことだけは確かであろう。

### 西口敏宏 (にしぐち・としひろ)

1952年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。ロンドン大学社会学修士(M.Sc.)、オックスフォード大学社会学博士(D.Phil.)、MIT研究員、INSEAD(インシアード)博士後研究員、ペンシルベニア大学ウォートン・スクール助教授を経て、現職。専門は組織関係論。経産省、国交省、防衛庁、連合などの委員を歴任。2003年防衛調達改革への功績により防衛庁表彰。ケンブリッジ大学、メリランド大学、MIT各上級客員研究員。主な著作：『中小企業ネットワーク』(編著、有斐閣)、『戦略的アウトソーシングの進化』(東京大学出版会)、『場のダイナミズムと企業』(共編著、東洋経済新報社)、『サプライヤー・システム』(共編著、有斐閣)、*Knowledge Emergence*(共編著、Oxford University Press)、*Knowledge Creation*(共編著、Macmillan)、*Managing Product Development*(Oxford University Press、米国シンゴウ製造業研究優秀賞)、*Strategic Industrial Sourcing*(Oxford University Press、米国シンゴウ製造業研究優秀賞・日経経済図書文化賞)

### 辻田素子 (つじた・もとこ)

1964年生まれ。88年京都大学大学院文学研究科修士課程修了。ロンドン大学修士(M.Sc.)。2002年一橋大学大学院商学研究科博士課程を単位取得満期退学の後、現職。専門は中小企業論、地域経済論。主な著作：『飛躍する中小企業都市——「岡谷モデル」の模索』(共編著、新評論)、『華南地域——世界の輸出拠点と現地化』(関満博・範建亭編『現地化する中国進出日本企業』(新評論)所収)

### 許丹 (きょ・たん)

1972年生まれ。94年中国上海市同济大学都市建設学院建築工学部卒業。同大学講師を務めながら97年英国College of Estate ManagementよりDiploma of Quantity Surveying取得。2002年一橋大学商学研究科修士号取得。主な著作：『中国の都市インフラ整備はなぜハイスピードなのか——資本予算の視点から上海市の『山手線』プロジェクトを見る』、『一橋論叢』131(5)

## The Prosperity of Wenzhou and “Small-world” Networks

### 注

- 1 温州市政府へのインタビュー (2004年8月23日) と『温州年鑑』2003年版 (p. 278, p. 538) に基づく。詳細は省略するが、国内外出入の半数近くは浙江省外に在住しており、2000年の第5次全国人口調査によると、北京7万1481人、上海市5万9001人、江蘇省6万4677人、福建省5万1885人、広東省5万1596人といった沿岸部から、内モンゴル8219人、新疆1万9577人といった内陸部までほぼ全土に広がっている。彼らは一般の人が行かないような奥地にまで出かけて市場を開拓している。
- 2 同様に、ある国家がたとえばファシズムから民主主義に転じるときにも、資源配分のトポロジーを大幅に変えるリワイヤリングが発生している (Niskanen, 2003)。
- 3 『温州統計年鑑2003』による。
- 4 1989年と1990年の落ち込みは、天安門事件に伴う「改革・開放」路線の一時的後退や、粗悪品や偽造品の代名詞ともなった温州製品に信用失墜などが原因とされる。
- 5 実際に温州の企業家は自立心が強く、またさまざまな状況を考慮して、売上のすべてを公表していないという指摘もある。1980年代のイタリアの経済成長統計からは、いわゆるブラックエコノミーが漏れており、真の繁栄ぶりを伝えていなかったとよく指摘されるが、今日の温州も似通った状況にあるという推測も成り立つ。
- 6 『温州年鑑2003』 pp. 148-152に基づく。
- 7 『温州年鑑2003』 pp. 152-154に基づく。
- 8 『温州年鑑2003』 pp. 164-167に基づく。
- 9 『温州年鑑2003』 p. 148に基づく。
- 10 『温州年鑑2003』 p. 148, pp. 154-155に基づく。
- 11 『温州統計年鑑2003』 p. 406および『温州年鑑2003』 p. 25より。
- 12 温州の民間金融に関しては、2004年3月と8月の現地調査に加え、陳 (2003) を参照した。
- 13 温州企業の夏夢は2003年、イタリアの有名ブランド、エルメネジルド・ゼニア (ERMENEGILDO ZEGNA) と合弁し、シャムーン (SHARMOON) 社を設立した。合弁会社の社長にはイタリア人が就任している。シャムーン社の社長他へのインタビュー (2004年8月26日) より。
- 14 『温州年鑑2003』 p. 279, p. 538より。
- 15 中国人のイタリア移民については、2004年3月と8月の温州、イタリアのプラート、ミラノの現地調査に加え、潘 (1998) pp. 319-321, Ceccagno (2003) を参照した。
- 16 法派集団へのインタビュー (2004年3月25日) より。
- 17 温州市安吉利鞋業有限公司へのインタビュー (2004年8月25日) より。
- 18 以下の記述は、温州経済研究所長・李丁富氏へのインタビュー (2004年3月27日) および李 (1997) に基づく。
- 19 公共事業の意思決定と実施に関する上海市と温州市の比較実証研究については、許 (2005) が詳しい。特に、上海市が法定の「プロジェクト法人」によって主要な公共事業を行っているのに対して、中央政府からの支援のない温州市では、全くインフォーマルに「指揮部」を立ち上げ、あっという間に独力でインフラ整備を終えてしまったことが特筆される。

### 参考文献

- Burt, Ronald S.  
1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA and London: Harvard University Press.
- Cebrowski, Vadim Arthur K., USN, and John J. Garstka.  
1998. "Netcentric Warfare: Its Origin and Future." *Proceedings of the Naval Institute* 124(1) (Jan.): 28-35.
- Ceccagno, Antonella.  
2003. "New Chinese Migrant in Italy." *International Migration* 41(3):187-213.
- 陳玉雄  
2003. 「中国の民間金融——温州を中心とする東南沿海部における民間金融の実態と地域経済」『三田学会雑誌』96(4):149-170.
- 中華人民共和国国家統計局編  
2003. 『中国統計年鑑2003』北京：中国統計出版社.
- 嚴善平  
2003. 「温州民間企業の成長過程——代表的な民間企業に対する現地調査の報告」『アジア経済』44(2):61-81.
- Granovetter, Mark S.  
1973. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 78(6):1360-1380.
- 潘翎主編  
1998. 『海外華人百科全書』香港：三聯書店.

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

- 加藤健太郎  
2003. 「中国の市場経済化と内発的發展——温州の経済發展と産業集積」『世界経済評論』47(9)：47-57.
- Kogut, Bruce.  
2000. "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure." *Strategic Management Journal* 21: 405-425.
- 許丹  
2005. 「公共事業の投資意思決定に関する実証研究——中国上海市と温州市を中心に」一橋大学商学研究科博士論文.
- 李丁富  
1997. 「温州之謎——中国脱貧到富的成功模式」北京：改革出版社.
- 丸川知雄  
2001. 「中国の産業集積——その形成過程と構造」関満博編『アジアの産業集積——その發展過程と構造』アジア経済研究所.  
2003. 「温州産業集積の進化プロセス」『三田学会雑誌』96(4)：59-79.
- Milgram, Stanley.  
1967. "The Small World Problem." *Psychology Today* 2: 60-67.
- 西口敏宏  
2003. 「中小企業ネットワーク——レント分析と国際比較」有斐閣.  
2004a. 「ネットセントリック戦略」『一橋ビジネスレビュー』52(1)：48-63.  
2004b. 「『小世界』の新組織論(1)～(8)連載」『日本経済新聞』朝刊「やさしい経済学」欄，7月26日21面，27日27面，28日29面，29日27面，30日31面，8月2日20面，3日25面，4日29面.  
——・辻田素子  
2002. 「中小企業ネットワーク——英国ケンブリッジ現象を追う」『一橋ビジネスレビュー』50(1)：69-87.
- Niskanen, William A.  
2003. *Autocratic, Democratic, and Optimal Government: Fiscal Choices and Economic Outcomes*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- 温州市地方志編纂委員会温州年鑑編集部編  
2003. 『温州年鑑2003』北京：中華書局出版.
- 温州市志編纂委員会編・章志誠主編  
1998. 『温州市志(上)』北京：中華書局出版.
- 温州市統計局編  
2003. 『温州統計年鑑2003』北京：中国統計出版社.
- 浙江省統計局編  
2003. 『浙江統計年鑑2003』北京：中国統計出版社.
- 渡辺幸男  
2001. 「中国浙江省温州市産業發展試論」『三田学会雑誌』94(3)：133-152.  
2003. 「温州の産業發展試論」『三田学会雑誌』96(4)：41-58.
- Watts, Duncan J.  
1999. *Small Worlds: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*. Princeton, NJ: Princeton University Press.  
2003. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. New York, NY: Norton (ダンカン・ワッツ『スモールワールド・ネットワーク——世界を知るための新科学的思考法』辻竜平・友知政樹訳，阪急コミュニケーションズ，2004年).  
2004. "The 'New' Science of Networks." *Annual Review of Sociology* 30: 243-270.  
——, and Steven H. Strogatz.  
1998. "Collective Dynamics of 'Small-world' Networks." *Nature* 393 (4 June) : 440-442.