

第2回 「中国デジタル企業の躍進と展望」

NTTデータ経営研究所 シニアスペシャリスト

岡野 寿彦氏

日時：2018年7月10日(火) 14:00~16:00

場所：中曽根平和研究所 7階大会議室

〈要旨〉

- 中国デジタル化をけん引している、代表的プラットフォーマーである「BAT」(アリババ、テンセント、百度(バイドゥ))の急速な成長の主要因は、ビジネス生態系(エコシステム)の運営を通じて、「社会の困りごと」を解決してきたことであり、ここには中国政府の政策との密接な関係性が存在。
- プラットフォーマーの主要機能は以下4点：
(1) 企業(プロデューサー)と消費者を集める (2) ツールや情報提供により両者のマッチングを促進する (3) 取引費用を下げるなど、『社会の困りごとの解決』におけるプラットフォームの役割価値を高める (4) プラットフォームの品質を保つための取引ルールを制定する
- 一方、中国政府の関連政策としては、2015年に制定された「インターネット+」が存在。これは、インターネットに関する国家戦略、社会の変革の考え方とともに、「+工業」「+金融」「+エネルギー」「+健康、教育」「+智慧(スマート)生活」など、各社会分野におけるインターネット活用の機会分析、事例をガイドライン的に示したものであり、「結びつく」ことによる「イノベーション創出」を企図したもの。この「インターネット+」と、起業・イノベーション推進政策としての「大衆創業 万衆創新」、産業政策としての「中国製造2025」を統合的に進めて、量から質への転換、中国企業の国際競争力強化を進めるのが中国政府の『イノベーション大国戦略』の骨格。
- 中国インターネットビジネスの起業事例の多くは、(1)「社会の困りごと」を見つけてはその解決をデジタル技術活用によりプラットフォームサービス事業化し (2)政府政策とのリンクで支援を獲得し (3)如何にお金を集めて事業として廻すかプランニングしつつ先行投資型で事業化するというもの。この背景には、中国企業人のチャレンジ精神、「走りながら考える」という行動様式や、政策スタンス、ならびに“失敗やミスに対して寛大(無頓着)な社会”が存在。
- 中国デジタル化は、ここまで、基本的にオープンな環境で企業や消費者が参加して成長してきたが、競争が激化する中で事業者が淘汰され、生き残った企業の市場支配力が高まり、消費者の利便性が犠牲になるような局面に転換しつつある。中国政府はこれまで、電信、航空など産業分野で、企業の統廃合を進めて3社程度の企業に再編して競争させる&国際競争力をつけさせる政策を取ってきたが、デジタルビジネスは「勝者総取り」の独占状態が起りやすく、中国政府の産業政策においても課題。

目次

1. 中国プラットフォームの成長要因と主要機能
2. 中国政府の関連政策：ロードマップ、「インターネット+」、「大衆創業 万衆創新」、「社会信用体系」
3. 最近におけるプラットフォームの事業内容変化、ならびに中国政府政策動向の変化
4. 中国デジタル企業の展望：中国のIT技術力・モデルは今後世界にどのような影響を及ぼし得るのか？

1. 中国プラットフォームの成長要因と主要機能

中国デジタル化をけん引しているのは、いわゆるプラットフォームである。中国の代表的プラットフォームである「BAT」（アリババ、テンセント、百度（バイドゥ））は、それぞれ、電子商務（インターネット販売）、ソーシャルネットワーク、検索という“生い立ち”のビジネスで消費者顧客基盤を有している。アリババ等は、この顧客基盤を活かすと共に、企業に決済ソリューション、物流、金融等のビジネスインフラを提供することで、自社プラットフォーム上で事業を行うパートナー企業を集めて、ビジネス生態系（エコシステム）を形成している。BAT等プラットフォームの急速な成長の主要因は、エコシステムの運営を通じて、「社会の困りごと」を解決してきたことにある。例えば、小売業、公共交通機関などの未発達による生活の不便の改善、雇用機会や学習機会の新たな創出（働きたい人、教えたい人と、雇いたい人、学びたい人とのマッチング）・地域格差の解消、社会の信用課題の改善などであるが、中国においてこれら「社会の困りごと」が大きかった分、その改善・解決に役割を果たしたプラットフォームが急速に成長することになった。

アリババを例にとると、その事業定義は、電子商取引（EC）事業者から、「中小企業に事業機会を提供する会社」に変化している。中国の民間企業、特に中小企業は、政府系企業と比べて、資金力、販路などにおいて不利な環境にあると言われてきた。中国政府も、中国産業の底上げや、消費者の利便性改善などのために、中小企業を育成することを課題意識として持っていた。その中、アリババは、物流・決済・金融・クラウドコンピューティングといったビジネスインフラを自ら投資して構築し、このビジネスインフラの上に中小企業や個人事業者を呼び込み、EC、教育、ヘルスケアといった各社のビジネス領域で、“取引相手を見つけられる”、“料金回収リスクを回避できる”、“商品を届けられる”といった仕組みを提供し、中小企業の参入障壁を下げた。一方で、エコシステムにより多くの消費者を呼び込むために、日本でも報道されている「独身の日」などイベントや先行投資型のプロモーションを行った。そして、アリペイ（モバイル決済）を起点として、大量の取引件数をもたらすデータ分析を通じて企業や消費者の信用を可視化することで、中国市場の課題である、取引事前調査や取引リスク管理など一連の「取引信用コスト」の低減をもたらした。

アリババ等のプラットフォーマーが具体的に果たしている主要機能は、(1) 企業（プロデューサー）と消費者を集め、(2) ツールや情報提供により両者のマッチングを促進する、(3) 取引費用を下げるなど、『社会の困りごとの解決』におけるプラットフォームの役割価値を高める、(4) プラットフォームの品質を保つために取引ルールを制定する、ことである。従来の多くの企業が、「自ら人材や設備を保有し、部品や役務を調達して、組み合わせて商品やサービスを開発して、消費者に向けて販売していく」モデルであり、社員や資産の質が競争力を左右するのに対して、プラットフォーマーは基本的には自ら資産を持たない（資産やその投資リスクはパートナー企業が持つ）ことから、急速な成長が可能だとされる。例えば、新規サービス開発におけるアリババの特徴は、サービスのコア機能の研究開発（R & D）は自ら巨大な投資を行うが、サービス化にあたっては仕様をオープンにして、計算機能力（クラウド環境）も提供して、多くの事業者をサービス提供者として巻き込んでおり、この“R & Dの重視とオープン戦略”が、アリババの継続的な拡大の要因だとされる。

アマゾン、グーグル、フェイスブック、アップル等米国プラットフォーマーの影響が、欧州や日本など市場においても強まっているが、プラットフォーマーの影響は経済や技術開発・軍事にまで及ぶ潜在力を持っており、日本におけるプラットフォーマー研究を充実させていく必要があると思料する。中国においては、「中国経済はプラットフォーム経済」と言われるほど、アリババ、テンセント等プラットフォーマーの影響大きくなっているが、その成長要因を理解するためには、政府の政策・役割、起業環境等、中国における特徴も理解したうえで分析することが必要である。次に中国デジタルビジネス、特にプラットフォーマーが急速に成長した側面的な要因である中国政府政策について述べたい。

2. 中国政府の関連政策：ロードマップ、「インターネット+」、「大衆創業 万衆創新」、「社会信用体系」

中国デジタル化進展の背景となった中国政府政策について、中国政府の中長期ロードマップとデジタル化に関わる主要産業政策である「インターネット+」、デジタルビジネスの担い手確保を目的とする「大衆創業 万衆創新」、そしてデータ流通を側面的に促した「社会信用体系」について解説したい。

2-1. 中国政府のロードマップと「インターネット+」「大衆創業 万衆創新」

中国政府は、昨年（2017年）秋の共産党大会で、建国100年にあたる2049年までの中長期ロードマップを定義した。2035年までに「ソフトパワー強化、法治国家実現、所得格差縮小」実現、2049年までに「世界トップレベルの国家形成」の、二つのマイルストーンである。また、従前より、2020年までの「小康社会建設の全面的な実現」を目標として設定

している。

筆者は、中国での業務経験や中国企業人等との交流を通じて、中国政府の一つの特徴は、中長期の目標を掲げながら、足元では市場の状況や国民の意識などを「何が起きているのか」の情報を小まめに収集し、政策を柔軟に微修正することにあると認識している。この、「大上段のビジョン打ち出し」と、「足元の神経質とも言える状況把握・対策」との組み合わせ、言い換えると「大義名分と柔軟性」が、中国政府の政策を理解するための一つの鍵になると考える。

また中長期のマイルストーン実現に向けた、デジタル化／インターネットに関わる中国政府の目下の主な課題意識は、筆者の認識では、(1) 雇用の創出、社会秩序の維持、(2) 中国企業の国際競争力の強化や、(3) これらの基盤となる「社会における信用体系の構築」の3つである。従来のような、公共投資、輸出をエンジンとする高度成長が望めない中、「経済新常态」¹において、雇用の創出、社会秩序維持を確保しながら、経済・産業の「量から質への転換」を図っていくことが重要課題になっている。このために、新たな成長のエンジンを創り出し、「質を伴った中国企業の国際競争力を確保する」ための柱となる産業政策として、2015年に「中国製造 2025」(メイド・イン・チャイナ 2025) と共に「インターネット+」が制定された。

「インターネット+」では、インターネットに関する国家戦略、社会の変革の考え方とともに、「インターネット+工業」、「+金融」、「+エネルギー」、「+健康、教育」、「+智慧(スマート)生活」など応用領域におけるインターネット活用の機会分析、事例がガイドライン的に示されている。

その特徴は、一言でいえば、「インターネットを通じて“結びつく”ことによるイノベーションの創出」である。

「インターネット+教育」を例にすると、学びたい人と教えたい人とが、インターネットを通じてより適切に“結びつく”ことにより、学習機会や就業機会を確保し、中国全体の教育レベルや人材の質を底上げすることが目標とされている。具体的には、消費者(受講者)メリットとして、地域や所得による教育格差の解消、学びたい内容を誰もがより容易にフレキシブルに学べることなどが示されている一方、教育者・企業の側のメリットとして、インターネットのマッチングを通じて新たな教育内容について生徒を確保し、雇用機会、事業機会を創出しやすくすることが示されている。

「インターネット+」政策の主な担い手がプラットフォームである。第1章で、プラットフォームの急速な成長の主要因は、「エコシステムの運営を通じて、『社会の困りごと』を解決してきたこと」と述べたが、これは言い換えると、中国政府が「インターネット+」

¹ 習近平国家主席が2014年に視察先で「わが国は依然として重要な戦略的チャンス期にあり、自信をもち、現在の経済発展段階の特徴を生かし、新常态に適応し、戦略的平常心を保つ必要がある」と語ったことを契機とする、中国経済が高度成長期を終えて中高速成長期という新たな段階に入っていることを示す経済用語。

政策によって目指す、“社会的課題の解決、量から質への転換等の社会の変革、中国企業の育成”などについて、プラットフォーマーが市場プレーヤーとしての役割を担ってきた、ということだとも言える。この状況を踏まえた、プラットフォーマーの事業に対しての中国政府のスタンスは、言わば「ある程度自由に事業化させて、市場形成や社会問題の解決を優先し、必要に応じて規制する」ものであり、こうした一種の放任姿勢こそが、中国デジタルビジネスの急速な発展における、重要な側面要因だと考えられる。

そしてこの「インターネット+」等を担う企業人の確保・育成に関する政策が、国民による企業・イノベーションの推進政策として 2014 年に制定された「大衆創業 万衆創新」である。

「大衆創業 万衆創新」には、経済新常态における雇用の受け皿を、起業を推奨することで確保するという目的もあるとされる。ここでいう創業は、自らベンチャー企業を設立することのみならず、例えば、自動車のシェアライドにおける運転など、インターネットサービスの担い手になる事も含まれている。

中国における創業は、「深圳の創業エコシステム」が日本でも有名であるが、「大衆創業 万衆創新」政策を契機に、中国主要都市には地元政府が支援または主導して「創業園區」が設立され、オフィス環境や資金などの手厚いサポートが提供されている。

中国デジタル化の急速な進展は、こうした中国政府の人材的政策、前述の“放任的”政策に加え、多くの中国企業人に見られる、「先ずはやってみよう」というスピード感あふれるトライ&エラー的な気質とがマッチして、形成されてきた。

中国インターネットビジネスの多くの起業事例は、(1) どこにプラットフォームを創り出すチャンスがあるか、「社会の困りごと」を見つけては、その解決をデジタル技術活用によってサービス事業化し、(2) 政府政策とリンクさせて政府の支援を獲得し、(3) 如何にお金を集めて（仮に本業は赤字でも）事業として廻すかプランニングして、先行投資型で事業化する、といった3点が揃っている。

こうした起業事例からも見られるように、中国企業人のチャレンジ精神、「走りながら考える」という行動様式は、デジタル技術を活用した事業化に合致しているともいえ、これを、政策スタンスや“失敗やミスに対して寛大（無頓着）な社会”が後押ししているともいえる。

一方で、中国企業人と議論すると、「大衆創業 万衆創新」について次のような課題意識を聞くことも少なくない。

- ・ 中国産業の発展において、組織で地道に働く人材も重要であり、「大衆創業 万衆創新」で“皆が起業家になる”という発想が若年層に定着することを危惧する。
- ・ 起業してある程度事業化したら、アリババ、テンセントなどに“手っ取り早く”買って貰おうという志向を持つ起業者も少なくなく、新興企業や企業人材の底上げに結び

ついていない。

- ・ 「インターネット+」政策が推し進める“プラットフォーム上のマッチングによるイノベーション”は進み、社会問題の解決にも一定の成果を得ているが、プラットフォーム上で取引される製品やサービスの改善には必ずしも繋がっておらず、地道な製品開発に取り組もうとする起業家も必ずしも多くない。

中国政府もこのような問題意識から、2016年「政府活動報告」で、中国版・匠の精神ともいえる「工匠精神」の重要性が盛り込まれるとともに、同年の全国人民代表大会（全人代）においても「企業が個性に合わせたオーダーメイドとフレキシブルな生産を推し進め、倦まずたゆまず向上しようとする工匠精神をはぐくみ、種類を増やし、品質を上げ、ブランドを作るのを励ます」方針が、李克強国務院総理報告のなかで打ち出された。

「工匠精神」は、直接的には、情報化と工業化の高度な融合の推進を目標に掲げて2015年に制定された「中国製造2025」とともに、製造業を主対象として、技術力の高度化、精緻化など量から質への転換を後押しする政策とされる。

「工匠精神」の背景には、「大衆創業 万衆創新」政策が火付け役となって起こった起業ブームが、インターネットを活用したマッチング事業（プラットフォーム事業）に集中してしまったこと、また、市場や産業の状況を反映しない“宙に浮いた事業”が多く立ち上げられてしまったという状況認識から、これを修正しようとする政策意図があったとされる。

以上みてきたように、「経済新常态」において、「インターネット+」と、起業・イノベーション推進政策としての「大衆創業 万衆創新」、「中国製造2025」を統合的に進めて、中国企業の国際競争力強化を進めるのが中国政府の「イノベーション大国戦略」の骨格である。これら政策と中国企業人の「とりあえずやってみる」という気質、豊富な資金の出し手とが相まって相応の目的を達成しつつある。しかし、一方で、「量から質への転換」や「継続性」などに関する課題も発生し、中国政府は政策の手直しをしながら、“壮大な実験”をトライ&エラーで進めていると見ることが出来る。

2-2. 「社会信用体系」

社会信用体系は、2014年から2020年までの7ヵ年計画で全国的な信用評価システムを構築し、信用レベルを意識させることにより発生する不正取引を減らし、健全な社会システムを築こうという政策である。

「インターネット+」、「大衆創業 万衆創新」がデジタル化を推進する産業政策と人材政策であるのに対し、「社会信用体系」は信用情報の“見える化”を通じて側面的にデジタル化を促進していると言える。

「社会信用体系構築計画要綱（2014～2020年）」では、現状・問題点として、「金融業等では信用維持関連の法整備やシステムの構築が近年進められてきたが、社会全体で見れば

信義誠実の欠如は依然深刻で、それが経済発展や社会の安定を脅かしている。」と指摘し、国家レベルの信用システムを構築する理由について「信用システム構築は、市場経済秩序の是正に寄与し、引いては政府介入の縮小や、資源配置の最適化、内需拡大、産業構造の転換にもつながる。また、信用システムの構築は、国内における社会対立の回避、国際協力・交流の深化や国際的な影響力向上にも資する。」としている。

これはすなわち、政府、企業、個人・団体の全ての活動について、法令・規格・契約などに準拠して、信義を守る行いにはインセンティブを与え、信義にもとる行いにはペナルティを科す仕組みを構築するということである。

中国の信用評価（スコア）サービスはアリババ「芝麻信用」など日本でもメディアで紹介されており、第1章で述べたようにプラットフォームのエコシステム形成において「取引コストを下げる」重要なツールにもなっている。芝麻信用など民間信用評価サービスが発展するうえで、社会信用体系も政策的な裏付けになったという見方がある。

と同時に、中国政府も社会信用体系構築に向けて、社会の成員全てをカバーする信用記録と信用情報インフラを基礎として、信用評価サービスも活用しながら情報の公開と共有を進めている。「信用中国（Credit China）」サイト (<https://www.creditchina.gov.cn/home/>) では、行政許認可と行政処罰の開示情報を対象者の氏名・名称や識別番号で検索することが可能となり、違法駐車歴も閲覧可能である。

中国政府の社会信用体系の取組について、日本では「監視社会」化として解説されることが少なくなく、そのような側面も否定できないが、本質的には「社会信用体系構築計画要綱」でも触れられているよう、中国の経済・社会のさらなるアップグレードのために、社会全体が信用を大切にす意識・決まり・約束の遵守の度合いを向上させることが必須、という問題意識が出発点にあると考える。

この解決策として信用評価情報の流通が政策的に促進されたことも、中国デジタル化の急速な発展の側面的な要因と言える。

以上、デジタル化に関わる中国政府の政策を紹介したが、総じて申し上げますと、米国プラットフォームは政府からの独立性が高く、時に対立関係にあるのに対して、中国においては、プラットフォームと政府がある意味“二人三脚”でデジタル化を推進してきた、ということがいえる。こうした中国政府の政策を理解することが、中国デジタル化の理解の重要な鍵となる。

3. 最近におけるプラットフォームの事業内容変化、ならびに中国政府政策動向の変化

ここまで、プラットフォームが社会の困りごとを解決しながら中国デジタル化を牽引

してきたこと、中国政府も政策的に後押ししてきたことを説明したが、最近の状況では次のような変化がみられる。

	(2000年代後半～) プラットフォームの成長	最近の動向（変化）
プラットフォームの事業内容	【BAT（百度、アリババ、テンセント）】 社会の“困りごと”を、デジタル技術を活用して解決することを通じて急成長	インターネット取引のパイは飽和しつつあり、競争のポイントは「生活シーン囲い込み」、「ネットとリアル融合」等にシフト
中国政府政策	<ul style="list-style-type: none"> ● 「経済新常态」における“量から質への転換”、雇用創出等を目的に、「インターネット+」を重要政策に ● “先ずはやらせて、必要に応じて規制する”（放任的姿勢） ● 大衆創業 万衆創新 	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府による掌握にシフト ● プラットフォーマーに対する競争政策の課題 ● 科学技術強国の建設 <ul style="list-style-type: none"> ・重点技術へのR&D投資 ・国家ビッグデータ戦略 ・人材戦略「千人計画」
	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会信用体系 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人情報保護意識の高まりと社会信用体系の両立

3-1. プラットフォーマーの事業内容の変化

プラットフォームを中心に急成長してきた中国デジタルビジネスだが、中国の消費財の商取引金額におけるインターネット取引の比率は15%超と国際比較でも既に高い比率に達するなど、「新たなインターネットユーザの出現による急成長」という“ボーナス”は期待できなくなっている。また、プラットフォーム間の差別化が難しくなっていると言われるが、背景には、インターネットを通じたマッチングで解決できる“社会の困りごと”がほぼ一巡し、プラットフォームとして事業化出来る空間が狭まっていることもある。

最新のサービスについて中国人企業人に消費者としての視点も交えて質問すると、「データ分析によるレコメンデーション（お薦め）など、“売り方の工夫”はどんどん進んでいるが、以前ほど“これは凄い！面白い！”という魅力ある新サービスに出会うことは少なくなった」、「アリババは、電子商務やアリペイなどを通じて中国人の生活を良くしてきて、『尊敬できる企業』だったが、今のアリババは“並みの営利企業”になってしまった」といった声が聞こえてくる。

このようにインターネットサービスの拡大や付加価値向上が飽和する中で、プラットフォーム間の競争ポイントや戦略重点は、「生活シーン囲い込み」、「ネットとリアル融合」等にシフトしている。

(1) 生活シーン囲い込み

アリババ、テンセントの二大陣営を中心として、「消費者の生活シーンを、自社エコシステム内で完結させる」よう誘導する動きが強まっている。その重点戦術が、「日常生活で利用頻度が高い、食事（フードデリバリー、レストランでの食事）、移動に関わるサービスの強化」である。

テンセント陣営では、同社が出資し、香港株式市場に先般新規大型上場したばかりの、中国最大の生活プラットフォーム「美团」が、創業来のフードデリバリーや団体購買に加えて、シェアサイクル事業の **Mobike** を買収するなど、移動サービスにも積極的に参入している。

一方、アリババは、「美团」と競合するフードデリバリー大手「饿了么」を買収した。狙いは、顧客（消費者）が日常的に最も頻繁にアクセスするサイトのポジションを確保し、そこから自社エコシステムの他サービスに誘導すること、また、移動を含む顧客データを収集して顧客信用評価・レコメンデーションや新規サービス開発に活用することにある。

また、「生活シーン囲い込み」を目的に、例えば「テンセント系列のサービスではアリババ系列の決済サービスであるアリペイを使えないようにする」など、アリババとテンセントの二大陣営に分かれての排他的な競争が行われるようになっている。

中国デジタル化は、基本的にオープンな環境で企業や消費者が参加して成長してきたが、競争が激化する中で事業者が淘汰され、生き残った企業の市場支配力が高まり、消費者の利便性が犠牲になるような局面に転換しつつある。デジタルビジネスは、伝統的なビジネスと比べて独占状態が起りやすく、例えば、自動車のシェアライドでは「滴滴」の独占状態になってサービス低下が生じたと言われており、後述するように中国政府の産業政策における課題にもなっている。

(2) ネットとリアル融合

インターネットでの競争が飽和するなかで、プラットフォームは「ネットとリアル融合」に成長の活路を求めている。ここでは事例として、日本の新聞、雑誌でも紹介されているアリババ陣営の生鮮スーパー『盒马鲜生』を紹介したい。

盒马鲜生は、アリババが打ち出した「新销售（New Retail）」戦略の実験場として位置づけられる。前述のように、インターネット取引のパイは飽和しつつあるとみられ、顧客獲得のコストが増加する状況にある一方、従来型の小売実店舗は、ビジネスモデルの模倣が容易であるため、参入障壁が高くなく、インターネット取引のような規模の利益を得づらいう課題がある。

そこでアリババは、新销售（New Retail）というコンセプトのもと、「85%のオフライン市場をインターネットの世界へ引っ張り込み、インターネットにおける優位性を活かして『ネットとリアル融合』による差別化を実現する」、更に、「若年消費者のライフスタイル

を理解し、合致したサービスや空間の提供を、最新テクノロジーを用いて実現する」ことに注力している。

盒马鲜生は、中国全土で約 60 店舗を展開中であり、日本では巨大水槽を用いた鮮魚販売が紹介されているが、店舗で生鮮品等商品の品質・安全性を消費者に体験してもらおうと共に、店舗と全く同じ商品をインターネットで注文することが出来、店舗から半径 5 キロ以内であれば 30 分以内にデリバリーするというサービスを実施している。

筆者の上海の知人でも、「従来は仕事帰りに買い物をしていたが、今は退社時に盒马鲜生で注文して、帰宅して受け取り直ぐに調理して食べる」という人が出てきているが、盒马鲜生は、25 歳～45 歳の女性を主な顧客対象として、「価格よりも、商品・サービスの“安全性、品質”を重視」、「時間に対して敏感で、「スピードを求める」という消費者ニーズの変化を事業ターゲットとしている。

盒马鲜生の“ネットとリアル店舗の融合”は、店舗が、「スーパーマーケット + レストラン + 倉庫 + 配送センター」の機能を果たすことにより実現している。店舗の売場が倉庫機能を兼ね、インターネットで注文が入ると、社員が店舗内で商品をピックアップし、顧客にデリバリーされる。

更に、アリババがインターネット販売で蓄積してきた商品や消費者に関する知見を活かして、出店地の選定や品揃えなどに反映することで、地域の消費者のニーズにマッチした品揃えと売れ残りの防止に取り組んでいる。これまで生鮮食品はネットでの販売は難しく、伝統的な小売店舗の聖域と言われてきたが、店舗を倉庫として活用し、インターネット販売で蓄積してきた商品や消費者に関する知見を活かすことで、インターネットでの生鮮食品販売を可能にしようとしている。

「ネットとリアルの融合」によるこのような顧客への付加価値提供、収益化に向けた実験的な取組は、テンセントなど競合プラットフォームにおいても同様であり、「ネットとリアルの融合によるビジネスモデル創出」が、今後の中国デジタルビジネスの主戦場になると考えられる。ここで注目すべきポイントは、盒马鲜生などはいずれも、「デジタル技術 + 低賃金労働者の人海戦術」の組み合わせで、「ネットとリアルの融合モデル」を実現していることだ。例えば、盒马鲜生では、地方出身者等の低賃金労働者が、店内での商品ピックアップや、店舗から顧客先へのデリバリーを担っている。

このように、中国のデジタルビジネスが、ネット中心からリアルとの融合に移行するなかで、リアルのサービスは今のところ、低賃金の単純労働者によって支えられているが、今後次のような課題に直面すると筆者は想定している。

- ①今後のさらなる人件費上昇トレンドにおいて、収益モデルとして成立し続けられるか。また、デリバリーを担う労働者が、より多くの成果報酬や、遅延ペナルティ回避のための無謀運転により、交通事故が頻発するなど、社会問題化しつつある。プラットフォームは、解決策としてロボットの実用化や自動運転の実験などが行われているが、特に

店舗・倉庫外での実用化がどのような品質、スケジュールで可能か。

②顧客の要求品質が上がった場合への対応が難しいのではないか。中国企業が従来は得意でないとされた「顧客志向」、「事業の継続性」や、これらの裏付けとなる「社員のロイヤリティ」や「現場の改善」などの組織マネジメントの変革が出来るのか。

これらは、中国デジタルビジネスの持続的発展可能性における、定点観測ポイントであると筆者は考える。

3-2. 中国政府政策の最近の動向

第2章で述べたように、中国政府が、経済新常态における“量から質への転換”、雇用創出等を目的に、「インターネット+」を重要政策として制定し、新規サービス化に対して“先ずはやらせて、必要に応じて規制する”姿勢をとったことが、中国デジタルビジネスの急成長の重要な要因となった。「インターネット+」、「大衆創業 万衆創新」、「社会信用体系」など政策は引き続き推進されているが、中国政府政策の最近の動向で注目すべき点について簡単に紹介したい。

(1) 政府による掌握の強化

インターネット、デジタル技術を活用した事業化を奨励するという基本方針には変わらないが、市場が形成されるに従い、「自由にやらせる」放任から「政府による掌握」にシフトしているように見える。背景には次のような要因が考えられる。

- ・ 個人投資家から高いリターンを約束して資金を集め、小規模な企業や個人の借り手に融資する、といった、金融情報技術（Fintech）を活用したマッチング事業者の経営破綻など、これまで規制のグレーゾーンで事業化されてきたサービスの適正化を図る必要があること。

なお、中国金融政策当局は、最新のサービス動向に基づき金融業務を定義して、「金融業務は金融ライセンスを有する金融機関が行う」、「プラットフォームは、顧客と金融機関のマッチングや利用シーンの提供を行う」との整理方向であると筆者は認識しているが、その背景には「消費者の権益を守るための業界の適正化」とあわせて、「決済・金融取引に関連するデータを誰がコントロールするか」という争点がある。

おそらく、中国金融政策当局は、“金融機関と、アリババ・テンセント等のプラットフォームとの棲み分け”を進めていく方針と、筆者は見ている。

- ・ 米中貿易戦争などの環境下で、政府が中国企業に、米国との交渉、技術力・開発力、海外市場での影響力などで一体的な行動を促していること。アリババが半導体子会社を設立して半導体チップの自社開発に乗り出す方針も、この文脈での理解が可能。

(2) 科学技術強国の建設

第2章で説明したように、中国政府は昨年（2017年）の共産党大会で、2035年までに「ソ

フトパワー強化、法治国家実現、所得格差縮小」実現、2049年までに「世界トップレベルの国家形成」というロードマップを定義したが、その中で科学技術の強化は重要な位置づけにある。

直近では今年5月に、習近平国家主席は「中国が繁栄し、復興するためには科学技術の大きな発展が必要だ」と演説し、中国共産党の主導による「科学技術強国の建設」を指示している。特に「戦略的な新興産業群の育成と発展」として、インターネット、ビッグデータ、人工知能（AI）の3分野を挙げて、「実体経済との深い融合を推進し、製造業の産業モデルと企業形態の根本的な転換を促す」ことを示した。背景には、知的財産の侵害を批判する米国を意識しているとされ、自前の技術革新、独自技術開発を進めるために、インターネット、ビッグデータ、人工知能（AI）を中心に国家が音頭を取るR&Dが更に強化されると考えられる。

そうしたなか、特にビッグデータについては、「第十三次五か年計画要綱」（2016年3月全人大で採択）で「国家ビッグデータ戦略の実施」が盛り込まれた。また、同年11月には「中国サーバセキュリティ法」が制定され、「データセンタは中国国内に設置する、または中国国営企業のデータセンタを活用する」、「中国国内で収集・生成された個人情報やデータは、原則中国国内で保管する。」と定められた。

米中貿易戦争において“データの覇権”も主要な攻防点になるが、米国ではGAF（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル）に代表されるプラットフォーマーがデータ収集・分析・利用を主導、欧州は一般データ保護規則（GDPR）でデータ主体に関する個人権利明確化を進めているのに対し、中国は政府主導で“デジタル主権”の確立、国内のデジタル・ガバナンス体系の構築などに取組んでいる。

中国が世界をリードするモバイル決済がビッグデータ蓄積のきっかけを作り、既に消費者の生活のデジタル化が進んでいるが、中国政府はこの基礎を活かして、ビッグデータへの取組を国家戦略レベルに格上げし、インフラの整備や、国家レベルの戦略的データベースの構築、政府主導のイノベーションなどを進めている。

また、科学技術強国の建設と関連する人材強化策として「千人計画」がある。正式名称は「海外ハイレベル人材招致『千人計画』」で、2008年に制定され、研究職、技術者など、海外のハイレベルの人材を中国に高待遇で招き入れ、そのスキルを中国へ「輸入」する人材計画である。対象者はかなりの厚遇で迎えられ、日本からの参加例もある。「千人計画」に対して、米国政府は知的財産や情報の移転も伴うリスクがあるとして警戒をしている。

中国政府が「科学技術強国の建設」の中核として据えるインターネット、ビッグデータ、人工知能（AI）の技術開発において、本日紹介してきたアリババ等プラットフォームは、ビッグデータの収集、人工知能（AI）技術の実験・実装において重要な役割を果たす。中国デ

デジタル化を理解・分析するためには、企業戦略や市場動向と、政府政策とを複合的に分析することが必要となる。

4. 中国デジタル企業の展望：中国のIT技術力・モデルは今後世界にどのような影響を及ぼし得るのか？

最後に、中国デジタル企業の今後の発展と、世界に及ぼす影響について展望してみたい。

概念的な整理になるが、次の条件に合致する領域では、中国デジタルビジネスは引き続き発展し、世界にも強い影響を及ぼすと考える。

- ① 中国市場のユーザ数、企業数等の“規模の優位性”は、新規サービスを事業化し、技術を実装化するうえで引き続き武器となり得る。起業家のスピード、投資ファンドのプッシュ力、政策運用なども、引き続き事業化、技術の実装化を後押しする。
- ② デファクトスタンダード獲得のために、中国政府が戦略技術としてR&D投資し、「実験場としての中国市場を活用したルール化、実装化」に取り組む領域

一方で、経営や事業の足元では、次のような課題意識を持つ中国企業人も少なくない。いずれも、経営のあり方にまで関わる本質的な課題だが、これら課題を克服していけるかが、中国デジタル企業の持続的な成長の鍵となると考える。

- ・ プラットフォーマーを中心とするインターネットビジネスを通じて、中国社会の課題であった取引信用コスト、地域格差、雇用など多くの社会課題の解決を進めることで、中国デジタルビジネスは急成長した。しかし、プラットフォーム上で提供される製品やサービスのイノベーションには必ずしも繋がっていない。ビッグデータ、人工知能(AI)は、現状は「売り方の改善」にしか繋がっておらず、消費者にとっての新たな価値を生み出しているとまではいえない状態。
- ・ 多くの企業が「顧客体験の重視」を標榜し、一見顧客志向は高まっているが、具体的な取組は、顧客データの収集・分析によるレコメンデーションなど、ITを活用した仕組み作りに偏っている。企業として継続的に顧客満足を得るためには、日本企業の“おもてなし”のような、現場の自主性や継続性を高めていく必要がある。
- ・ 経済新常态になって、量から質への転換が必要にも関わらず、現状の企業経営においては、企業価値アップに見合わない多額の先行投資、金融収益への依存、成長拡大を前提とした人材・組織マネジメントなど、高度成長期の経営から脱却できていない。

これらの課題意識に基づき、企業が継続して成長していくためには、品質重視、本質を問う思考など“組織文化も含めた経営の変革”が必要だという意識を持つ中国企業人が着実に増えており、そうした変化が日本企業の事業機会につながる可能性もある。

<質疑応答>

Q：中国の知的財産の状況についてはどう見るか？

A：現在では、中国国内でクリエイターが育ちつつあり、科学技術の自主開発も強力に進められている。従って、これらのさらなる促進のためにも、中国政府は知的財産保護の強化を進めると考える。

Q：中国国内では海外のSNSが使えないなど、情報の非対称性が存在するが、どう見るか？

A：目下のところ、中国政府としては自国プラットフォーマーの育成および海外展開可能性の拡大に注力しており、今の状況は当面は変わらないと思われるが、米国との貿易問題などに関連して“変化の兆し”は出てきている

Q：中国でのデジタル企業の発展においては、海外企業の参入制限を含め、国家の強力な支援がある。従来の資本主義とは異なる所謂「国家資本主義」の方が、デジタル企業の発展においては有効か？ また新興国でのデジタル企業の発展においても、中国のような国家統制を伴う「国家資本主義」がとられていくと考えるか？

A：デジタル化の発展段階との関係において、お答えしたい。

ここまでの中国デジタル化の発展段階では、マッチングにおけるネットワーク効果や、データ分析による評価を通じた取引コストの低減、販売プロモーションなどで、「国家資本主義」は有効に働いてきた。

しかし、現下においてはプラットフォーム上で提供される製品・コンテンツやサービスの品質には課題があると考えられる。

今後、これらを改善していくためには、「国家資本主義」のみならず、外国企業を含むより多様な市場参加者や、より自由な発想（表現の自由）などが必要になると考えられ、こうしたデジタル技術で提供されるサービス等に対する顧客ニーズの高まりに、「国家資本主義」の枠組みがどの程度有効かは、引き続き分析が必要だ。

Q：BATの一角である百度（バイドゥ）が、市場価値ランキング等で他の2社に大きく差をつけられつつあるとの論調を最近よく耳にする。同社が他の2社に比べて、新サービスに力を入れていなかった、スマートフォンのアプリの発達で検索のニーズが低下した、電子マネーへの取組が遅れた、というようなことを理由として聞くが、実際に同社のポジションは落ちてきているように考えるか？また同社復活のカギは何と考えるか？

A：プラットフォーマーとして同社が他の2社に水をあけられた主要因は、顧客接点の強さと、パートナー企業を巻き込むモデルの差だと考える。

アリババのECやテンセントの決済手段WeChat Payのような、顧客がロイヤリティを持って頻繁にアクセスする吸引力という点で、同社は劣っていた。また、エコシステム

間の競争におけるインフラ作り（決済、物流など）において、特徴をつくれなかった点も挙げられる。

現在同社は、既に、アリババ、テンセントと同じ土俵で、総合プラットフォーム間の競争をするのではなく、AI技術や検索を起源とする分析をコアとして、これを応用できる、自動運転や教育などの業務業務に特化していく方向とみている。

Q：Fintechは、IT技術を駆使して様々な金融サービスを生み出すもので、中国ではアリペイやWeChat Payのようにその発展は目覚ましいと理解。中国のFintech企業が日本に進出して市場を奪っていくことはあるか？

A：いわゆる「中国Fintech」として総称されるサービスは、決済（アリペイ等）、理財（余额宝）、ネット融資、個人貸借マッチング（P2P）、クラウドファンディングなどから構成されるが、いずれも、中国経済特有の状況に対応した、次の特徴を持っていると思料。

- (1) 実体経済の需要に伝統的な金融機関が対応できないギャップを埋めてきた。中国金融政策当局も、中小企業金融等の政策課題を解決するために、新サービスに対してある程度自由にやらせる姿勢をとってきた。
- (2) 個人や企業の情報をビッグデータ分析し、スコアリングして、リスク管理を行う等、個人や企業の情報収集・分析・評価が金融サービスのインフラとなっている。
- (3) 決済、ネット融資などは、アリババなどエコシステムにおける取引を活性化させるビジネスインフラとして機能している。

従って、直ちに中国のフィンテック企業が日本に進出して市場を奪っていく可能性は高くないと考える。但し、日本において顧客接点を有する企業と、中国のフィンテック企業とが提携し、資本力や中国市場の購買力を活かして、日本市場における影響力を高めてくる可能性はあると考える。

日本企業としての対抗策としては、次の2つが有効だと考える。

- ・経営スピードを上げる。中国Fintech企業の、顧客サービスのスピード感は学ぶべきである。
- ・中国において、Fintech企業、プラットフォーマーから市場を侵食されている伝統的企業（銀行等）の対応戦略と課題を学ぶ。

以上