

オープンイノベーションの発展と進化

都市銀行NY支店勤務、外資系コンサルティング会社を経て現職。金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキンググループ」専門委員、金融庁「決済高度化官民推進会議」委員、全銀ネット有識者会議 委員、総務省「自治体ポイントの活用可能性と運用上の課題に関する検討会」構成員。金融ビジネス・決済・イノベーションに関する著作・寄稿・講演多数。近著「金融デジタルイノベーションの時代」(ダイヤモンド社)。

NTTデータ経営研究所
研究理事
グローバル金融ビジネスユニット長
兼 シンガポール支店長

山上 聡

YAMAGAMI AKIRA



先日、シリコンバレーの友人からベンチャー企業育成の新しいアプローチ Venture Studio (Venture Builderともいう) のコンセプトが持ち込まれた。従来までのアクセラレータープログラムの進化形といえそうだ。本稿ではそのコンセプトを抄訳でご紹介するが、まずは頭の整理のために、現在一般的となっているベンチャー企業育成機能のアクセラレーターのアプローチや歴史を振り返ることからはじめたい。

アクセラレーターは、創業直後のスタートアップ企業に対し、事業を軌道に乗せる支援を行なうベンチャー企業育成機能である。アクセラレーターの支援内容は、活動資金の提供・販売ルートや人脈の紹介・事業拡大の助言(メンタリング)・場合によってはオフィススペースの貸与等が主な活動となっている。アクセラレータープログラムは、通常3カ月~6カ月の期間中にコーチング等を含む育成セッションが開催され、プログラムの最後に、投資家向けのピッチコンテスト(Demo Day)が開催されるのが一般的である。アクセラレーターのビジネスモデルは、基本的に少額のエクイティを取得するモデル*1で、賃借料やサービスの対価を期待するものではない。

世界最初のアクセラレーターは、2005年にポール・グレアムによってシリコンバレーで設立されたYコンビネーターである。その後、2006年にテックスターズ、2007年のシードキャンプ、2010年の500startupsなどの創業が続く。同じ2010年には、欧州全域をカバーするアクセラレーターであるスタートアップブートキャン

*1:少額の出資を散布的に行うことから、その手法はスプレイ&プレイ(霧状に散布しお祈りする)と言われている。

プが登場した。欧米におけるプログラムの成功をみて、アジアにおいても欧米系が進出したほか、2010年代半ばローカルプログラムが立ち上がり、世界各地でアクセラレーターが認知されることになった。

最近では、大企業や自治体などが、スタートアップカンファレンスやビジネスマッチングなどのアクセラレータープログラムのイベントを、専門事業者の支援によって各地で開催するようになり、こうしたプログラムは「コーポレートアクセラレーター」と呼ばれている。

しかしながら、2017年に500startupsが100社以上の異なる産業の大企業を対象に実施した調査*2によれば、大企業とスタートアップの協業結果は芳しくない。スタートアップがパイロットプロジェクトによって市場に投入できる製品を開発できる可能性は25%を下回るとされているのである。この原因として、意思決定に6ヵ月以上を要したとか、10ヵ所以上の部門と面談が必要だったなどの課題が山積している。

調査結果を踏まえると、成功事例は生まれているものの、スタートアップと大企業は自然にフィットするものではないという現実が認識される。そもそもスタートアップが贅肉をそぎ落としたリーンでアジャイルな存在であるのと比べ、大企業は複雑なステークホルダーの存在・意思決定システム・購買契約プロセスや法務等の

*2:Unlocking Innovation Through Startup Engagement 2017
米国・欧州・アジアにおける Fortune1000レベルの会社のイノベーション関連の担当マネージャー・ディレクター相当が調査対象。

台頭するベンチャー・スタジオ (抄訳)

Umpqua銀行の子会社であるPivotus Venturesで共同創業者・最高執行責任者を歴任。イノベーションに関わる幅広い業界の役員と25年以上のビジネス経験を有する。
現在、コーポレート・アドバイザーリー・グループであるSilicon Foundryでパートナーとして、グローバル企業へビジネス機会の特定・戦略立案を行う。顧客には、ロイヤルバンク・オブ・スコットランド、スタンダードチャータード銀行、SKハイニックス、キャピタ・グループ等を含む。オックスフォード大学サイド・ビジネス・スクールにおいて客員講師・名誉客員起業家を兼任。Global Thinkers Forum（オックスフォード大学サイド・ビジネス・スクールで考案された非営利組織）の役員を兼務。

数週間前、テックスターズ(TechStars)*3が正式にテックスターズ・スタジオの立ち上げを発表した。このスタジオは、企業を対象にして「破壊的な新しいスタートアップ企業を迅速に企画・検証・設立する」環境を提供するものである。

テックスターズ・スタジオの他にも、アクセラレーター業界ではベンチャー・スタジオの立ち上げが定期的に見られるようになり、その数は急増している。今や「ベンチャー・スタジオが新たなアクセラレーターとなった」と断言しても良い頃ではないか私は考えている。戦略やイノベーションを担当する役員にとって、ベンチャー・

*3: TechStars
2006年、コロラドで創設されたアクセラレーター。現在まで150回以上のプログラムを運営し、参加企業は累計1600社以上、23か国に展開している。2019年初頭にスタジオ導入を発表。
<https://www.techstars.com/>

チェックシステムが存在するからだ。つまりオープンイノベーションに関するシリコンバレーの代替案（Venture Studio：Venture Builder）とは、イノベーションのネタ自体を発掘する手段を提供するというよりも、イノベーションを媒介に外部企業との協業を円滑に進め、変革を実現するための手段の提供であることが理解される。

とはいえ、日本でこの事業を展開することを考えた場合、追加的な留意点が思い浮かぶ。というのも、そもそも日本においては起業家が少ないという事実があるからだ。つまり日本市場だけを対象にせず、少なくともアジア市場をカバーした体制とすべきなのだ。さらに日本ではIT技術者がIT企業側に偏在している点が第二の留意点となる。さらに、「外部委託」の契約問題がある。内部管理態勢が不十分な可能性が高いスタートアップとの協業においては、情報漏洩やシステム障害によって外部委託リスクが顕在化する可能性から、外部委託契約に慎重にならざるを得ない点もある。

こうした日本市場の特性を踏まえると、日本においてスタートアップとの連携を活性化させる Venture Studio（Venture Builder）は、アジアを活動対象として、テクノロジーの試験・実装環境を備え、外部委託先のモニタリング機能を担う等シリコンバレーとは異なる機能を具備する必要があることが認識されるのである。

Rise of the Venture Studio

Silicon Foundry
パートナー
スティーブ・ゴッツ
Steve Gotz



Several weeks ago TechStars the launch of TechStars Studio which they describe as an environment for corporates “to rapidly envision, validate, and launch disruptive new startups.”

In addition to TechStars Studio, the industry has seen a burgeoning number of Venture Studios launching on a regular basis. Suffice to say, I believe it is time to declare that Studios have become the new Accelerators, which means it probably makes sense for corporate strategy and innovation

*4: Idealab

1996年、カリフォルニア州パサデナで創設。テクノロジー系（特にインターネット関連）のインキュベーションやスタートアップ企業に特化して投資を行う。

<https://www.idealab.com/>

*5: Rocket Internet

2007年、ドイツのベルリンで創設。成功例として定評のあるビジネスモデルを参照し、スタートアップ企業のインキュベーション支援・既存企業の海外展開に向けた投資を行う。

<https://www.rocket-internet.com/>

*6: Betaworks

2007年、ニューヨークで創設。ベンチャー企業の立ち上げ・アクセラレータープログラムの実施や、シード・アーリーステージ企業への投資を行う。技術とメディアの分野に重点。

<https://betaworks.com/>

*7: High Alpha

インディアナポリスに拠点を置き、ベンチャー企業の立ち上げと投資を行う。注力分野は次世代の企業用クラウドで、BtoBのSaaS企業へ投資を行うベンチャー・キャピタルが出資している。

<https://highalpha.com/studio/>

*8: NFX

サンフランシスコに拠点を置き、「ギルド」と呼ぶ方式でベンチャー企業の立ち上げを支援し、投資も行う。支援対象は幅広く、特定分野は無い。

<https://www.nfx.com/>

*9: Union Labs

サンフランシスコに拠点を置き、IoT・AI・自律化等のハードテックの領域に特化したベンチャー企業の立ち上げを行う。

<http://unionlabs.com/>

*10: Mach49

カリフォルニア州に拠点を置き、企業を対象とした社内ベンチャー立ち上げ支援やCVCの設計・管理に関するコンサルティング業務を行う。

<https://www.mach49.com/>

スタジオは企業戦略の重要な新機能として検討するに値する存在になってきたことを物語っている。

「ベンチャー・スタジオ」という形態は、少なくとも過去10年にわたり何らかの形で存在してきたが、最近まではIdealab*4・Rocket Internet*5・そしてBetaworks*6など、ごく少数だけが存在するに過ぎなかった。

ベンチャー・スタジオは伝統的なアクセラレーターとは多くの点で異なるが、最も大きな相違点はイノベーション機会を特定するか・しないかである。一般的なアクセラレーターは、起業家チームがアイデアを持ち込み、それがピッチによって紹介されるのを待つ形態である。一方、ベンチャー・スタジオは、中核チームが（他のファンドや企業との協力によって）常に新しいイノベーション機会を探り、実現に向けた検証活動を行なうアプローチである。有望なスタートアップが見つかったら、ベンチャー・スタジオは機会を追及するために、原則当該チーム全員を雇用する。

チームから始めるのか、アイデアから始めるのか？

この相違点は小さなものに思えるかもしれない。しかし、実際のところベンチャー・スタジオのモデルの利点はすぐに明らかになるものだ。伝統的なアクセラレータープログラムは、起業家が組織的にお互いを見つけだし、アイデアをめぐって結集し、機会を検証してビジネスが実現する機会を待つことになる。このプロセスは複雑で時間を要するために非効率性が存在し、チームやスタートアップ企業が存続できるかどうかについての脅威が常に付きまとう。ベンチャー・スタジオは、スタートアップ・プロセスの非効率性を最大限取り除く仕組みなのである。

さらにベンチャー・スタジオは、極めて有能な起業家オペレーターチームを意図的に組成し、企業が抱える差し迫った課題や最大の成長が見込まれるビジネス機会に対し、レーザーのように的を絞って起業家チームを対峙させることが出来る重要な特質を備えている。私がこれまで見てきた最も優れたベンチャー・スタジオは、機会の検証に焦点を絞っており、きわめて意図的である。彼らはその後、起業家たちの中から入念にベスト・チームを探し出し、慎重且つ系統だって機会を追及していくのである。

このような、ベンチャー・スタジオが持つ本質的な特質（アクセラレーターとは異なりスタートアップ企業に自らアクセスしていくこと）を超えて、ベンチャー・スタジオは各社が異なった固有の特性を備えている。

- 企業と緊密なコラボレーションを行うスタジオ（例：High Alpha*7）や、アームズ・レンガスの原則に従って独立性を保って運営されるスタジオもある（例：NFX*8）
- 自ら投資ファンドとしての機能を有するスタジオ（例：Union Labs*9）や、企業へのコンサルティングによって運営が成立するスタジオもある（例：Mach49*10）
- 企業の100%子会社として設立されるスタジオや、複数企業のコンソーシアムによってスタジオが集合的に所有されるようなケースもある

executives to start thinking about how Studios may be an important new capability in their strategic arsenal.

Venture Studios, as we know them today, have existed in one form or another for at least a decade, but up until recently only a handful existed such as IdeaLab, Rocket Internet and Betaworks.

Studios are different from traditional accelerators in many ways, one of the most significant being identification of the opportunity. Accelerators generally wait for an entrepreneurial team to form and pitch an idea whereas a venture studio generally relies upon a core team to constantly explore and validate new opportunities often times in collaboration with other funds and/or corporations. When a viable one is identified, the Studio then goes out and recruits a full team to pursue the opportunity.

Starting with a Team vs. Starting with an Idea

It may seem like a small difference, but in reality the advantages of this model quickly become apparent. Traditional accelerator programs need to wait for a team of entrepreneurs to organically find each other, mobilize around a shared idea and start validating an opportunity, a complex process that is fraught with inefficiencies and a multitude of existential threats to the team and company. Venture Studios are an attempt to eliminate the inefficiencies of that startup process, to the greatest extent possible.

Venture Studios have an additional key quality the ability to intentionally create exceptionally talented teams of entrepreneurial operators and point them, with a laser-like focus, at the most pressing challenges and largest growth opportunities. The best venture studios I've seen are focused and intentional about validating an opportunity and then methodically finding the best team of entrepreneurial athletes to maturely and methodically pursue the opportunity.

Beyond these core qualities, Venture Studios start to quickly take on customized properties.

- Some studios collaborate with corporates (High Alpha), others operate on a more arms-length basis (NFX).
- Some studios have their own investment fund (Union Labs), other studios operate on a consulting basis for corporates (Mach49).
- Some studios are set up as wholly-owned corporate subsidiaries, others are set up by consortiums of corporates who collectively own the Studio.

*11: IDEO CoLab
カリフォルニア州に拠点を、R&D
活動・高速プロトタイピング・ア
クセラレータープログラムの実施
及び投資を行う。①サーキュラー・
エコノミー②コレボレーティブ・シ
ティ③ダイナミック・ワークフォ
ース④オープン・ファイナンシャル・
システムなどの分野に注力。
<https://www.ideocolab.com/>

*12: expa
サンフランシスコに拠点を置き、
ベンチャー企業の立ち上げを行う。
Uber共同創業者である Garrett
Camp氏が設立。良い生活に役
立つ、スケールする商品またはサ
ービスのビジネス化に注力している。
<https://www.expa.com/>

*13: Pioneer Square Labs
米・シアトルに拠点を置き、ベン
チャー企業の立ち上げと投資を行
う。注力分野は、機械学習・AI
技術・ボイスコンピューティング・
クラウドを生かした事業の立ち上
げである。
<https://www.psl.com/>

*14: Human Ventures
ニューヨークに拠点を置き、共同
創業者としてベンチャー企業立ち
上げ支援とベンチャー・ファンドと
しての投資を行う。起業家の「人
間性」に着目して選別し、支援対
象は幅広く特定の分野指定は無い。
<https://humanventures.co/>

*15: Science
ロサンゼルスに拠点を置き、イン
キュベーション・アクセラレーター・
プログラムの実施・シードステ
ージ企業への投資を行う。顧客の日
常生活に関わる分野 (アパレル・
ブロックチェーン・データサービス
eコマース・FinTech・ゲーム等)
を対象とする。
<https://www.science-inc.com/>

初期データから判断すると、ベンチャースタジオ各社のビジネスモデルの微妙な
差異が、究極にはスタジオ自身の成功/失敗に関わりを持ち、それを組成した企業
にも影響を及ぼすことが明らかになってきた。このような背景をもとに、先日米国
の主要ベンチャー・スタジオ (High Alpha・IDEO CoLab*11・expa*12・
TechStars・Pioneer Square Labs*13・Human Ventures*14・Union Labs・
Science*15)の役員達がサンフランシスコに集結し、業界初となるベンチャー・スタ
ジオの会議が開催されたのである。集まったメンバーたちの当初の目標はベスト・
プラクティスを共有する方法を探ることだったが、会議はそれ以上ものを達成した。

会議の終盤には、ベンチャー・スタジオの価値提案をより良く伝える方法や、起
業家と関わる際の原則、(最も重要な) 起業家・スポンサー企業・機関投資家が正確
にパフォーマンスを評価できるような統一的な標準やKPIを作成する方法に関する
アイデアが、会場の壁面を覆っていたのである。

現代の企業役員にとって意味するものは？

ベンチャー・スタジオが秘める可能性について考えてみて欲しい。あなたが企業
の現職CEOだとして、競争で一歩でも先んじることに注力する世界クラスの起業
家チームを自由に使うことが出来るとしたら、何を行なうだろうか？BBVAはそれ
を自らに問いかけ、海外駐在員を顧客対象とする革新的なクロスボーダー銀行口座
の「Denizen」を立ち上げた。スタンダードチャータード銀行は、同じ問いを立てて、
香港で新しいデジタルバンクを設立した。ハイデルベルグセメントもその問いを立
てた結果、トラックのUberサービスを始めることにした。これらの事例は、表面
的なほんの少しの部分にしか触れていない。金融サービスのセグメント内をとって
も広範囲に渡ってサービスを再発見する機が熟しつつあり、既存企業は再発見のプ
ロセスにおいて重要な役割を担っている。

私たちが生きる現代は、技術の進化と気の短い資本市場によって、マーケット参
入の伝統的な障壁が引き下げられ市場の変化が加速し、異なる分野や市場から予
期せぬ競争相手が出現する時代に突入している。このような市場では(時には自分自
身の)破壊者にまわるか、甘んじて破壊される側になってしまうかのふたつにひと
つである。未だ早い段階ではあるが、ベンチャー・スタジオはエマージングな要素
に対して先手を打ち、成長を速める最も確実な方法のひとつであるように思える。
そう遠くない将来において(アクセラレーターが様々な企業体において急速に普及
したのと同じ様に)、多くの企業がベンチャー・スタジオの能力を戦略的な道具に加
えることになるだろうと言っても過言ではない。最も先進的な考えを持つ組織は、
既にそのモデルを試行しているのである。あなたの組織ではいかがだろうか？

Based upon early data, it appears that some of these tweaks can have significant impact upon the ultimate success or failure of the Studio itself and the companies which it has a hand in creating. It's for this reason that executives from some of America's leading venture studios (High Alpha, IDEO CoLab, expa, TechStars, Pioneer Square Labs, Human Ventures, Union Labs, Science) recently gathered in San Francisco for the first ever meeting of the Venture Studio Collective. They came together with the goal of exploring ways to share best practices but accomplished much more. By the end of the meeting the walls were covered with ideas to better communicate Venture Studio value propositions, operating principles for engaging with entrepreneurs and most importantly ways to create uniform standards and KPIs so that performance can be accurately measured by entrepreneurs, corporate clients and institutional investors.

So what does this mean for the modern executive?

Think about the possibilities. As the CEO of an incumbent corporation, what would you do if you knew you had at your disposal a world-class team of entrepreneurs that was obsessed with staying one step ahead of the competition? BBVA asked that question and in response they setup Denizen, an innovative cross-border bank account designed for expatriates. Standard Chartered asked that question and in response they are building a new Digital Bank in Hong Kong. Heidelberg Cement asked that question and they built the Uber of Cement Trucks. We are only scratching the surface with these examples; just within the financial services sector there are a broad range of areas ripe for reinvention and incumbent corporations have an important role to play in that process.

We have entered a period where technology and impatient capital markets accelerate market change through the lowering of traditional barriers to entry and emergence of unexpected rivals from previously disparate markets. In this market you can either be the disruptor (sometimes of yourself), or you'll be disrupted. While it is still early, Venture Studios appear to be one of the most sure-fire ways to preempt irrelevance and catalyze growth. I don't think it's provocative to say that in the not-too-distant future most corporations will add Venture Studio capabilities to their strategic toolkit (in much the same way that accelerators have proliferated across the corporate landscape); the most forward thinking organizations are already experimenting with the model. Are you?

中国デジタル・イノベーションと人・組織、政策

～ イノベーションを生み出す環境の分析 ～

本稿は、「中国のプラットフォーマー ～ 成長要因、ビジネスモデルの特徴と主要プラットフォーマーの比較分析 ～」<https://www.nttdata-strategy.com/pub/voyager/backnumbers/190400/report01.html> (Voyager Vol3) に続き、中国デジタル・イノベーションやその牽引役であるプラットフォーマーの成長要因・変化・展望について「体系的に分析」することを目的とする。今回は、「中国企業の人と組織」、「中国政府の政策」に焦点を当てて、中国でデジタル化が急速に進んだ環境要因を分析する。意図として：

- 前号で、プラットフォーマーの重点戦略が「ネットとリアル融合」に、競争ポイントが「チャネルから製品、サービス」にシフトし、アリババ等プラットフォーマーは「データ駆動型の小売業、製造業の再構築」に取り組んでいることを解説した。「ネットを中心としたビジネスで力を発揮した人や組織が、リアルの世界でも通用するのか」、「どのような変革が行われるのか」、中国デジタル経済を展望するうえで重要な着眼点になる。また、日本企業にとって有益な示唆となると考える。
- 米中貿易摩擦、覇権争いについて連日のように報道されており、デジタル化やプラットフォームも争点の一つだが、中国デジタル化、プラットフォーマーの実力や課題について理解するためには、出来上がったサービスや技術だけでなく、事業主体である企業人と組織、及び中国政府政策とを合わせた、体系的な分析が不可欠である。
- 多くの日本企業がデジタル・トランスフォーメーションに苦勞する中で、デジタル技術の応用で先行する中国企業のマネジメントの特徴は、そのままでは導入できないとしても、日本企業にとって有益な示唆となると考える。

【本号の要旨】

中国IT新興企業の「トライ&エラー、スピード重視、成長志向」といった思考・行動の特徴が、デジタル技術を活用した事業化にマッチしており、デジタル経済やプラットフォームの急速な成長の要因となっている(1-1)。また、トップ権限が強く階層構造が弱い組織の特徴が、「データの活用」で優位性を生み出している(1-2)。創業者のカリスマ性や企業文化による社員のモチベーションが限界になるなかで、「中国

NTTデータにて、中国郵便貯金システム開発プロジェクトマネジャー、北京現地法人経営、インド・東南アジアの事業開発リーダーなどを歴任。2011年より上海にて、中国金融機関向けITサービス事業の創出を目的に、人民銀行直系企業グループとの資本提携に取組み、合弁会社（董事長は浦東発展銀行元頭取）に 経営陣No2として参画。2016年からNTTデータ経営研究所、早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター「日中ビジネス推進フォーラム」研究員を兼務

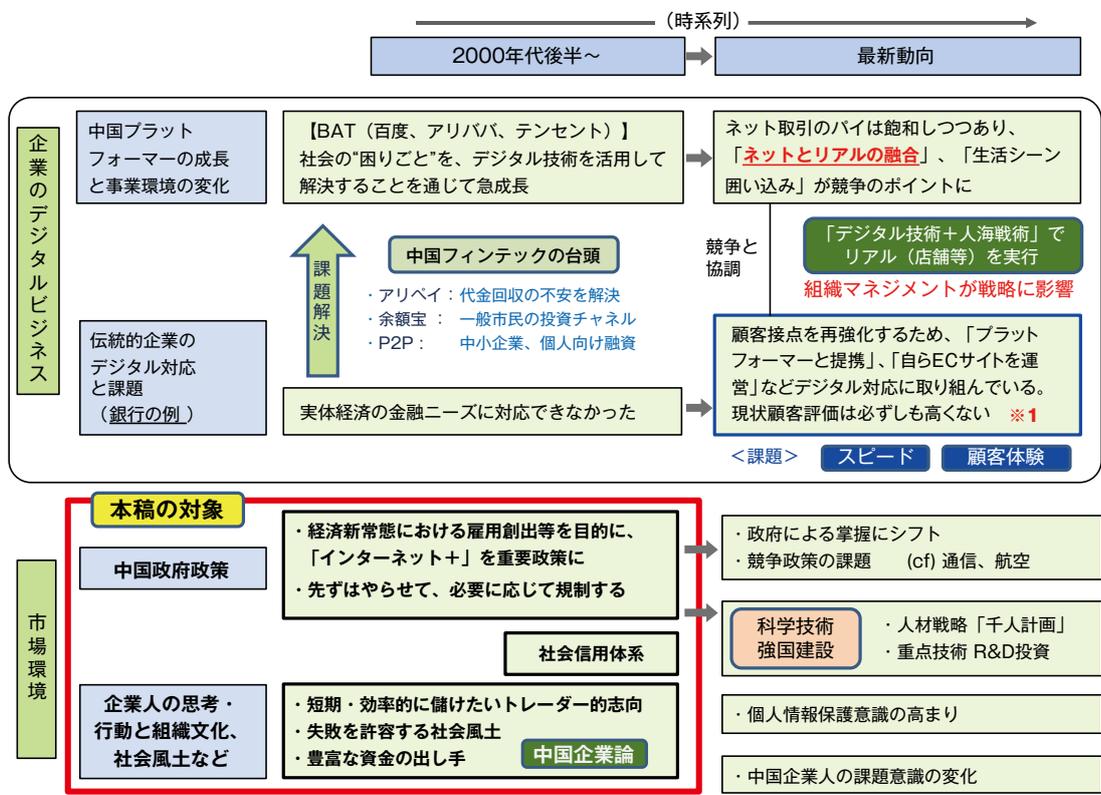
NTTデータ経営研究所
グローバル金融ビジネスユニット
シニアスペシャリスト

岡野 寿彦

OKANO TOSHIHIKO



図 1：中国デジタル化の全体体系と本稿の対象



出典：NTTデータ経営研究所にて作成

筆者は、中国政府系企業との資本提携や合弁経営（董事長は元浦東発展銀行 頭取）に取り組んできた。本稿では、筆者の実務経験と中国企業人との意見交換に基づいて分析を進めるが、学術的に検証出来ているものではない。

※ 経営研レポート『テンセントの金融事業 微衆銀行（ネット専門銀行）[事例研究]』

<https://www.nttdata-strategy.com/monthly/2019/0510/index.html>

(2019年5月公開)では、微衆銀行（テンセント系ネット専門銀行）をケースに、テンセント・エコシステムにおける位置づけ、金融包摂（Financial Inclusion）の実現方式、伝統的銀行との関係、人材の特徴など、多角的な分析を行いました。あわせてご笑読をお願いします。

を実験場として、世界最先端の金融システムを開発し、世界で売る」という技術者のマインドに応える場を用意して、世界の一流技術者を確保している。このような人材戦略にも注目すべきだ。

一方で、アリババ等 プラットフォーマーの重点戦略が「ネットとリアル融合」に、競争ポイントが「チャンネルから製品、サービス」にシフトするなかで、従来の「デジタル技術 + 低賃金労働者の人海戦術」の組み合わせでのリアル対応（実店舗等でのサービス提供、製品開発）には限界が見られる。プラットフォーム、伝統的企業のいずれも、「戦略と組織態勢の整合」が課題になっている。日本企業が、これまで培ってきたリアル世界での強み、現場力を活かしながら、デジタル技術を活かしてビジネスモデルを変革するうえで、中国企業のマネジメントや課題の事例は有益な示唆となると考える。

中国デジタル経済、プラットフォームの成長要因、実力や課題について分析するうえで、中国政府の政策に関する知見が不可欠である。中国政府は、「経済新常态」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」を図っていくことを目的に、産業政策として「インターネット+」、人材政策として「大衆創業 万衆創新」を制定した。新サービスに対して「ある程度自由にやらせて、市場形成させ、後から必要に応じて規制する」という規制ポリシーによって、民間企業を中心にグレーゾーンでの事業化が「多産多死」で行われ、その中からデジタル・イノベーションが生まれてきたという面がある。中国政府のデジタル/IT政策について、日本では「監視強化」が指摘されることが多いが、一方では「イノベーションが生まれやすい環境づくり」（サービス受益者の拡大、信用社会構築による取引コスト低減）という政策目的もあり、この両面をバランス良く分析することが必要である。

[目次]

1. 中国企業の人、組織の特徴とデジタル技術との相性
 - 1-1. インターネットビジネスで成功している企業の特徴
 - 1-2. 「トップの独裁」、弱い階層構造がデータ活用にマッチ
 - 1-3. 「中国を実験場として世界で売る」
 - ～ シリコンバレー出身IT技術者たちのマインド
 - 1-4. 「ネットとリアル融合」と組織マネジメントの課題
 - 1-5. 日本企業への示唆
2. デジタル化に関連する中国政府の政策
 - 2-1. 中国政府のロードマップと政策運用、規制ポリシーの特徴
 - 2-2. インターネット+（産業政策）
 - 2-3. 大衆創業 万衆創新（人材政策）
 - 2-4. 社会信用体系
 - 2-5. 中国政府政策の最新動向

1. 中国企業の人、組織の特徴とデジタル技術との相性

筆者は、中国での企業経営や合併経営を通じて、中国企業の経営の特徴として次の6点があると考えている。^{*1}

- a. トレーダー的思考・・・サービス・商品を地道に創るよりも、既存製品・サービスを組み合わせて短期・効率的に儲けたい
- b. 走りながら考える。大義名分/ビジョンを掲げたうえで実行は柔軟性に
- c. 経営トップの独裁、社員は成長の場として企業を利用
- d. 企業と政府のせめぎ合いと二人三脚（お互いに利用し合う）
- e. 関係主義、“関係”（グァンシ）がある者の間で資源配分
- f. 力の信奉

これら特徴が、デジタル・イノベーションにどのように影響しているのか、以下分析したい。

1-1. インターネットビジネスの起業家の特徴 ～ トライ&エラー、スピード、成長志向

中国インターネットビジネスの多くの起業事例から、次の特徴が観察される。

- ① 「社会の困りごと」を見つけては、どこにプラットフォームを創り出すチャンスがあるか（誰と誰をつなげれば経済的価値を生み出せるか）を考えて、トライ&エラーしながら、スピード勝負でサービス事業化。筆者の経験では、「レイヤー構造化」^{*2}や「ネットワーク効果」^{*3}といったプラットフォームビジネスのポイントについて、天性の動物的な嗅覚を持つ中国人経営者が多い
- ② 政策とリンクさせて政府の支援を獲得する、または規制リスクをヘッジする
- ③ お金を調達して（仮に本業は赤字でも）資金運用益を含めて事業として廻るようプランニング
- ④ 強い成長志向。規模の利益を確保するために、先行投資型で顧客やパートナー企業を獲得

この、中国インターネットビジネスの起業にみられる特徴は、上述の「**a. トレーダー的思考（サービス、製品を地道に創るよりも短期・効率的に儲けたい）**」とも符合する。従来、中国企業家が語るビジョンや戦略は、「打ち上げ花火的」、「言うことは格好良いが、実行が伴わない」ことも少なくなかったように思う。地道な製品開発や、社員教育に投資してのサービス開発は、必ずしも得意ではなかった。

近年これが「中国デジタル凄い！」に急に「昇格」したのは、デジタル技術の進化により「つなげる（マッチングする）ことによる価値創出」が容易かつ効果的に出

^{*1}:上海エリアでの政府系企業集団との資本提携・合併経営や、プラットフォームなど新興企業との協業実務を通じた筆者認識に基づき、中国企業人との意見交換を行い、整理した。「現時点の上海エリアで観察された特徴」としてご理解いただきたい。

^{*2}:レイヤー構造：ある価値を提供する製品やサービスの構造がいくつもの階層（レイヤー）に分かれていくこと。各階層にはそれぞれに担い手がいて、上下の階層のプレイヤーと協力し合いながらも、それぞれが独立したプレイヤーとして行動する。ビジネスがレイヤー構造になるのは、デジタル化と表裏一体の関係にある。デジタル化によって、ソフトウェア化、ネットワーク化、モジュール化が進むと、レイヤー構造化が進む。<根来龍之「プラットフォームの教科書」(2017年、日経BP社)に基づく>

^{*3}:ネットワーク効果：利用者が増えるほど製品やサービスの価値が上がることを意味する経済原理

来るようになったことが効いていると考える。「トライ&エラーを通じて事業開発する」(⇒ **b. 走りながら考える**)、「スピード重視」といった行動様式がデジタル技術を活用した事業化に合致しているという面がある。「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。

一方で、シェアリング自転車の事例に見られるように、「マネタイズできるビジネスモデルなのか」を投資家や市場が厳しく評価するようになってきている。ここまで中国新興企業の成長の源泉であった「強い成長志向」や、これを支える「豊富な資金の出し手」という、“成長スパイラル”は踊り場に来ており、個別企業のビジネスモデルの優劣や実行力への評価が厳格になっている。

1-2. 「トップの独裁」、弱い階層構造がデータ活用にマッチ

製品・サービスのライフサイクルが短くなり、競合相手も変化するなど、市場変化のスピードが速くなる中、データの活用により市場変化を感知し、スピーディに意思決定することが競争力のカギになっている。これに伴い、組織マネジメントにおいて、「一つのデータを全社皆で見る」ことの重要性が高まっている。この点で、トップ権限が強い中国新興企業は、階層構造が弱く、データの活用においても「一つのデータを全社皆で見る」ことで経営スピードを確保出来ているケースが観察される。

これに対して、金融業、製造業、流通業などの伝統的企業の組織（バリューチェーン型*4と称される）は、各事業部門の自律性が強いケースが多い。現場の改善（PDCA）、現場発のイノベーションを生み出しやすいなどメリットもあるが、一方で、各部門が異なるデータに基づき状況評価・判断することなどにより調整フローが複雑になっている。日本企業は、これまで培ってきたリアル世界での強み、現場力を活かしながら、データ活用に関して組織のフラット化を図る必要があると考える。

*4：バリューチェーン型：企画・開発、素材・部品から、製造、販売、配送までの、企業間あるいは業界間をまたがる付加価値連鎖。パイプラインとも称される

【補足】 経営者の愛国心と企業文化による社員のモチベート

「**c. 経営トップの独裁**」について補足だが、中国デジタル化の進展において、馬雲（アリババ）、馬化騰（テンセント）、李彦宏（百度）に代表される企業家の進取精神が果たした役割は大きいとされる。彼らのエネルギーの源泉について、中国人経営者と議論すると次のような意見を聞くことが多い。

■ 鄧小平時代の改革開放から現在のデジタル経済推進まで、中国人がイケイケで頑張ってきた「原動力」には、自民族に対する誇りもあるのではないかと。中国政府が学校教育や政策方針で「中華民族の偉大な復興」を掲げているのは、国民全体の自立心と向上心を刺激し、一体化を醸成するためであり、これがある程度成功している。アリババ、テンセント、百度等の創業者は愛国主義者としての面を持つとも言える。国民と政府が一体になって、世界の頂点を目指して国を押し上げようというエネルギーが働いている。

私見だが、共産党政権とIT新興企業の経営者とは、決して一枚岩ではなく、「利

用し合う関係」(⇒ **d. 企業と政府のせめぎ合いと二人三脚**)だと理解している。一方で、「愛国」という面では一致するという二面性を持っている。そして、創業期においてはこの愛国心を、社員のモチベーションにも活用している。

例えば、アリババ 馬雲は、「**シリコンバレーの企業にも負けないサービスを提供する**」、「**ビジネスの難しさを取り除き、ビジネスをどこにいてもできる容易なものにしていく**」、「**中国企業が世界でビジネスを行うことを手助けする**」というメッセージを掲げて、社員にプライドを持たせてきた。

しかし、プラットフォーム等の新興企業も創業から時間を経て、経営者のカリスマ性や企業文化での人事管理が限界にきているケースも見られる。業務編成・業績評価や人材育成制度など「科学的な組織マネジメント」の必要性が高まっているが、これまでのような経営者の求心力や企業文化による成長エネルギーを保てるか、着眼点だと考える。

その中、中国プラットフォーム等は、「優秀人材に成長の場を提供」することで、世界の一流人材を集めるなどの取組を行っている。テンセント系 微衆銀行 (We Bank) の例を次項で紹介したい。

1.3. 「中国を実験場として世界で売る」

～ シリコンバレー出身IT技術者たちのマインド

プラットフォームのテクノロジーを支える人材は、どのような人たちで、どのようなマインドを持っているのか、微衆銀行 (テンセントを主力株主とするネット專業銀行) をケースに分析したい。(※ 詳しくは『テンセントの金融事業 微衆銀行 (ネット專業銀行) [事例研究]』<https://www.nttdata-strategy.com/monthly/2019/0510/index.html> 参照)

微衆銀行 (We Bank) は、テンセントを主要株主 (持株比率30%) として、アリババ系の網商銀行 (My Bank) などとともに、2014年に民間ネット專業銀行として第一陣で設立認可された。主力サービスである消費者ローン「微粒貸」は、小口 (融資金額500元~30万元)、短期 (1日単位での借入・返済が可能)、無担保、即時性 (融資申請に対し6秒以内で可否を回答) を特徴とする。顧客の生活シーンに密着して、その資金需要に対する簡易で利用しやすい融資サービスを実現することで、アクティブ口座数6000万 (2018年11月時点、同行へのヒアリングに基づく) に達している。顧客の76%はこれまで伝統的銀行からの借入が難しかったいわゆる「ブルーカラー」層であり、信用情報が乏しい層に対する金融包摂*5 (Financial Inclusion) の一つの先進モデルとなっている。

微衆銀行の設立当初の体制は、高級幹部の大部分は平安グループから、中堅以下はインターネット企業から (うち40%がテンセントから) 参画したとのことである。これは、アリババ系の「網商銀行」の設立時メンバーが、幹部層は銀行出身者、中堅層はインターネット企業出身者だったことと類似している。

現時点で、微衆銀行の行員のうちIT技術者が50% (約1,000人) を占めている。

*5: すべての人々が経済活動のチャンスをつかえるため、また経済的に不安定な状況を軽減するために必要とされる金融サービスにアクセス・利用できる状況。2005年に国連で提起されたコンセプト

I T部門のメンバー構成を同行にヒアリングしたところ、ヘッドはマレーシア人、他のコアメンバーは米国人、インド人など多国籍であり、幹部層の多くはシリコンバレー出身者である。彼らに目標を聞くと、「中国を実験場として、世界最先端の金融システムを開発し、世界で売る」との答えが返ってきた。背景として、

- 中国において個人や企業などのデータ活用が比較的容易、
- 微衆銀行など新興企業はレガシー・システムが存在しないため、ゼロベースでシステム構築できる
- 企業のイノベーションに対して基本的には放任的な中国政府政策

などが、「中国を実験場として」につながっていると考える。また、微衆銀行のシステムは、パッケージベンダに制約されることを避けるためオープンソース（リナックス）ベースで自社開発している。「世界最先端の金融システムを開発」に向けた実践だと言える。

上述のアリババ 馬雲が社員にプライドを持たせたマネジメントとも通じるが、「世界最先端の金融システムを開発したい」という一流の技術者のマインドに対して、実現の場を提供していることが、微衆銀行の競争力の源泉になっていると考えられる。

1-4. 「ネットとリアル融合」と組織マネジメントの課題

ここまで、中国企業の組織、企業人の思考・行動の特徴とデジタル・イノベーションの関係について分析してきた。最近の動向・変化として、プラットフォーマーの重点戦略が「ネットとリアル融合」に、競争ポイントが「チャンネルから製品、サービス」にシフトし、アリババ等プラットフォーマーは「データ駆動型の小売業、製造業の再構築」に取り組んでいる。これに伴い、プラットフォーマーのビジネスにおいて、リアル世界への対応力が問われるようになっている。

「中国のプラットフォーマー ～ 成長要因、ビジネスモデルの特徴と主要プラットフォーマーの比較分析」<https://www.nttdata-strategy.com/pub/voyager/backnumbers/190400/report01.html> (Voyager Vol3) でも述べたように、「ネットとリアル融合」によるサービス提供では、現状、「デジタル技術 + 低賃金労働者の人海戦術（商品のピッキング、配送）」の組み合わせでリアルサービスを実現している。

筆者は、中国企業の組織マネジメントの特徴の一つは、「少数の高スキル者（エリート）がモデル設計、R&D、IT開発」を行い、「一般労働者がルールに従い実行して、成果報酬又はペナルティを受ける」という組み合わせだと考えている。



人件費の上昇が想定されるなかで、多くの中国企業は現在労働者が人海戦術で果

たしている機能について、社員教育により生産性・サービスの質を上げるよりも、無人店舗やロボット、ドローンなど機械に置き換えることを志向し実験をしているように見える。今後、サービス品質等に対する顧客要求が高まっていく中で、この組織モデルで、どこまでの範囲で顧客価値を創出できるのか？ 元セブン&アイHD会長兼CEO 鈴木敏文氏は、日本経済新聞のインタビューで次のように述べている。：「ネットの時代と言われていますが、私はネット通販は必ず行き詰まると思います。品ぞろえと価格が売りのネット販売が広がると、今度はより質を求める流れが出てくるはずで、人と人のとのふれ合いを求める消費者も出てきます。必ず隙が出てきます。アマゾンに恐れる必要はありません。」(日経新聞2019-3-17)。上述した中国企業の組織マネジメントの特徴の限界はどこにあるのか、またはマネジメントの変革がなされるのか、中国プラットフォーマーの発展を展望するうえで重要な分析ポイントだと考えている。

1-5. 日本企業への示唆

本章で、中国IT新興企業の「トライ&エラー、スピード重視、成長志向」といった特徴が、デジタル技術を活用した事業化にマッチしていること(1-1)、トップ権限が強く階層構造が弱い組織の特徴が「データの活用」で優位性を生み出していること(1-2)などを分析してきた。日本企業のデジタル・トランスフォーメーションにおいて応用できる要素もあると考える。また、微衆銀行(テンセント系)は、「**中国を実験場として、世界最先端の金融システムを開発し、世界で売る**」という技術者のマインドに応える場を用意することで、世界の一流技術者を確保している(1-3)、AIなど技術者の確保に乗り出している日本企業が学べる点もあると考える。

一方で、アリババ等プラットフォーマーの重点戦略が「ネットとリアル融合」に、競争ポイントが「チャネルから製品、サービス」にシフトするなかで、従来の「デジタル技術 + 低賃金労働者の人海戦術の組み合わせ」という組織態勢の変革も課題になっている。日本企業は、これまで培ってきたリアル世界での強み、現場力を基盤としながら、デジタル技術を活かしてビジネスモデルを変革するうえで、デジタル技術の応用で先行する中国企業のマネジメント事例は有益な示唆となると考える。

以上、第1章では、「中国企業の人と組織」に焦点を当てて、中国でデジタル化が急速に進んだ要因と変化・展望を分析した。第2章では、デジタル化に関わる中国政府の政策について分析する。

2. デジタル化に関連する中国政府の政策

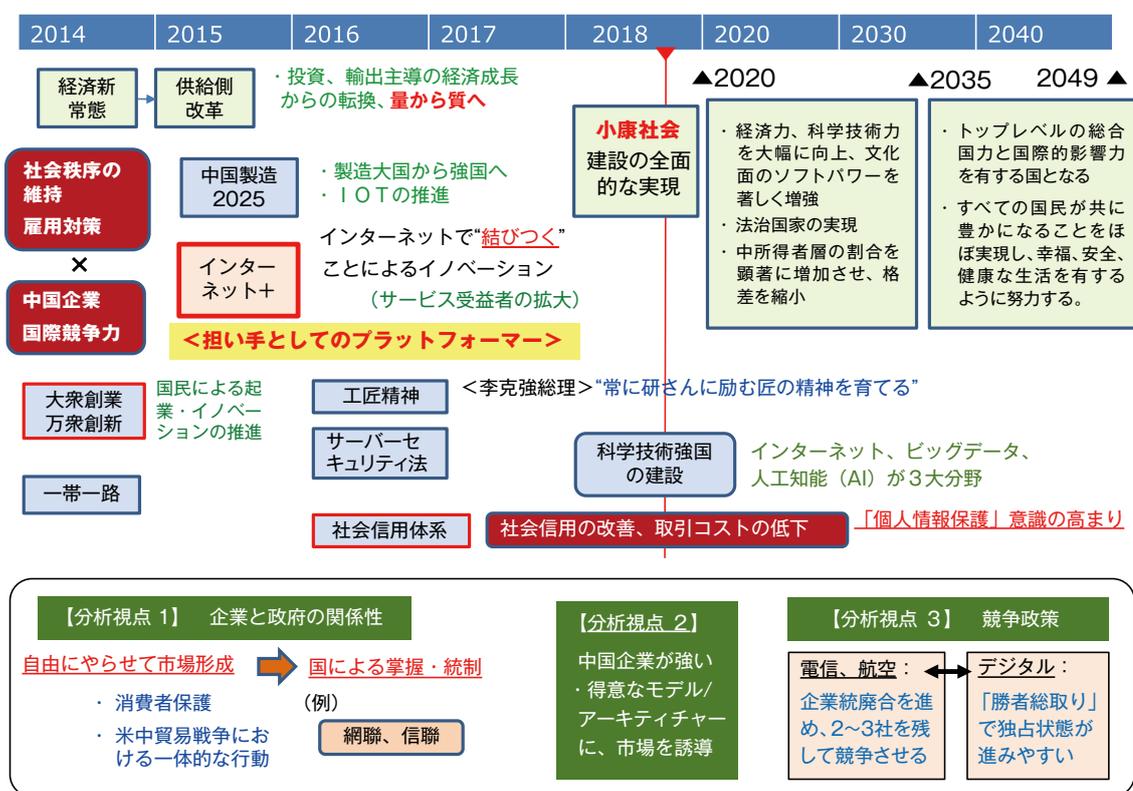
中国デジタル経済、プラットフォーマーの実力や課題について分析するうえで、中国政府の政策に関する知見が不可欠である。本章では、はじめに中国政府の政策運用、規制ポリシーの特徴について私見(2-1)を述べる。次に、デジタルに関わ

る産業政策「インターネット+」(2-2)、起業家の確保・支援に関する政策「大衆創業 万衆創新」(2-3)、及び社会信用の向上による取引コスト低減を目的とする「社会信用体系」(2-4) について概説する。最期に、中国政府政策の最新動向(2-5)を紹介する。

2-1. 中国政府のロードマップと政策運用、規制ポリシーの特徴

中国政府は、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「ソフトパワー強化、法治国家、所得格差縮小」を実現、2049年まで「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。共産党政権の下で強国化を邁進しているようにも見えるが、実態はどうなのだろうか。

図2：中国政府のロードマップとデジタル戦略



筆者は、中国でのビジネス経験や中国人企業人、政府機構関係者等との交流を通じて、中国政府の政策運用の特徴は、「中長期の目標・ロードマップを掲げながら、足元では市場の状況や国民の意識・不満など“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」ことだと認識している。中国研究の大家である三瀆正道 麗澤大学名誉教授は、中国政府の政策を「スケルトン」と称している。「大きな枠組みはあるが、中身はやりながら埋めていく」という主旨だ。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。

その中、IT産業、デジタル化、フィンテックに関する規制ポリシーについても、新産業の育成や政策課題の解決のために、新サービスに対して「ある程度自由にやらせて、後から必要に応じて規制する」という特徴が見られる。例えば、前号で解説したアリババのアリペイや余额宝は、金融業務に関わる法令からはグレーであったが、「実体経済の需要に伝統的な金融機関が対応できていないギャップを埋めた」、「消費者の支持を得て利用が拡大し、新たな市場を生み出しつつあった」ことなどから、利用限度額など規制は行われたもののサービスは止められなかった。グレーゾーンの中で、事業者がスピード勝負でサービスを立ち上げ、それが社会課題の解決や消費者メリットにつながるのであれば、政策的に追認されることが、市場の活力に繋がっている。また、政府の暗黙の支持が、企業の新規事業化において、資金調達を容易にするなど、間接的な支援につながっているという面もある

次項以降で、デジタル化に関連する中国政府政策を個別に見ていきたい。

2-2. インターネット+（産業政策）

中長期のマイルストーン実現に向けた、デジタル化に関する中国政府の政策課題は、私見では次の3点だと認識している。

- (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
- (3) 社会における信用体系の構築による取引コストの低減

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」*6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「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機会がガイドライン的に示されている。その特徴は、「インターネットを通じて“結びつく”ことによる新たな経済取引、新市場の創出」、「従来サービスの対象外だった人・企業（ロングテール）へのサービス提供」だと理解している。「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”（マッチングする）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。「インターネット+教育」が目指す消費者（学習者）のメリットとして、地域や所得による教育格差を

*6：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

解消して、誰もが学びたい内容をより容易に学べること、また、生活の様々な場面でフレキシブルに学べること（“知識学習的生活化”）などが示されている。教育者・企業の側のメリットとしては、従来は自らが教えたい内容について生徒が見つからず、事業として成立しなかったようなケースで、インターネット上のマッチングを通じて生徒を確保し、雇用機会、事業機会を創出することが掲げられている。

「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。前号で、プラットフォームの急速な成長の主要因は、「ビジネス生態系の運営を通じて、『社会の困りごと』を解決してきたこと」と述べたが、社会信用が低く「高い取引コスト」を課題とする中国において、プラットフォームは消費者や企業の情報を集めて「信用の仲介機能」を果たした。そして、政府はこのプラットフォームの機能を政策課題の解決に活用していると言える。

2-3. 大衆創業 万衆創新（人材政策）

デジタルビジネス等を担う起業家の確保・支援に関する政策が、2014年に制定された「大衆創業 万衆創新」（国民による起業・イノベーションの推進）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め広く定義されている。

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「創業園区」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、このような中国政府の人材政策や、新規サービスに対する上述の“放任的”政策と、前章で述べた多くの中国企業人に見られる気質であるトライ&エラー（先ずはやってみる）、スピードとが相まって形成されてきた。

一方で、中国人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、組織内で地道に働く人材も重要であり、「大衆創業 万衆創新」を奨励して、“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い。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（結びつき）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の改善、イノベーションには必ず

しも繋がっていない。地道な製品開発に取り組もうとする起業家が多い。

中国政府もこのような問題意識から、2016年「政府活動報告」では「工匠精神（匠の精神）」*7の重要性が盛り込まれた。工匠精神は、直接的には「中国製造2025（メイド・イン・チャイナ2025）」*8とともに製造業を主対象に、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業ブームは起こったが、事業内容がインターネットを活用したマッチング（プラットフォーム事業化）に集中し、また、市場や産業の状況を反映しない、宙に浮いたような事業が多く立ち上げられたという問題意識から、これを修正しようとする政策意図があったとされる。

以上のように、「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。政策運用の過程で、「量から質への転換」や「継続性」などに関する課題も発生しており、中国政府は政策を手直ししながら、ロードマップ実現に向けた“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。

2-4. 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「社会の成員全てをカバーする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く」ことを中核とする政策である*9。「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及び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。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」仕組みの構築が進められている。「信用中国（Credit China）」*10サイトでは、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、違法駐車歴も見られる。中国政府の社会信用体系の取り組みについて、日本では「監視社会の強化」として解説されることが少なくなく、そのような側面があることも否定できないが、政策の出発点は「社会信用体系構築計画要綱（2014～2000年）」で述べられているように、「中国の経済・社会がさらにアップグレードするためには、社会全体が信用を大切にする意識と決まりや約束の遵守の度合いを向上させることが必須だ」という問題意識だと考える。

2-5. 中国政府政策の最新動向

デジタル/ITに関する最新の政策動向として、「科学技術強国の建設」が強く打ち出され、「戦略的な新興産業群の育成と発展」の重点対象としてインターネット、

*7：全人代での李克強國務院総理報告で、「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」という方針が打ち出されている。

*8：2015年制定、情報化と工業化の高度な融合の推進を目標に掲げている。

*9：「社会信用体系構築計画要綱（2014～2000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。」と指摘している。そして、「国家レベルの信用システムを構築する理由」を、「信用システム構築は、市場経済秩序の是正に寄与し、ひ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。

*10：<https://www.creditchina.gov.cn/home/>

ビッグデータ、人工知能（AI）の3分野が指定されている。その中、デジタルビジネスに関わる規制ポリシーも、「自由にやらせる」放任姿勢から「政府による掌握」にシフトしつつある。米国プラットフォーマーは政府との関係で独立性が高く、時に対立関係にあると認識している。これに対して、中国ではプラットフォーマー等IT企業と政府が「お互いをうまく利用し合いながら」デジタル化を推進してきたと言えるが、今後どのように変化していくのだろうか。

また、中国デジタル化の進展の背景として、「個人の属性や行動に関する情報の取り扱いに対して大らかな中国人の気質」が挙げられることも多いが、中国人の個人情報への意識は確実に高まっている。これまで急速に進展してきたプラットフォーマーなどデジタル企業が、市場環境変化の中で如何に持続的に発展するか、注視していきたい。

最後に

中国デジタル経済が急速に進展した要因として、一党独裁政権の国家体制や監視強化が指摘されることが日本では多い。筆者もそのような面があると認識しているが、一方で、中国政府のデジタル/IT政策は、「イノベーションが生まれやすい環境づくり」という目的もあると考える。第2章で紹介した「インターネット+」(2-2)は、「従来はサービスの対象外だった人・企業が、サービスを楽しむことができる」ことが目的の一つであり、また、「社会信用体系」(2-3)は「信用を大切にす意識とルール・約束遵守の度合いを高め、取引コストを低減する」という目的がある。中国政府が、「人治から法治へ」を掲げているのも、「経済合理性以外の、『関係』等の要素に影響される度合いが高い」、「資金、資源の割り当てが政府系企業に有利」などの、「人治」に基づく慣習を改善しなければ、中国経済の質が高まっていけないという危機感がある。また、消費者や企業のメリットが生まれなければ、デジタル経済の進化は停滞し、監視のためのデータ収集にも限界があるだろう。

中国政府のデジタル/IT政策は、監視強化と、「イノベーションを生み出しやすい環境づくり」という目的の両面をバランス良く分析していく必要があると考える。中国デジタル化によって経済社会がどのように変容しているのか、個人情報保護の強化も含めて分析・発信していきたい。

Voyager ボイジャー vol.4 2019年6月

発行 株式会社NTTデータ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9
JA 共済ビル 10階
発行人 山上 聡

お問い合わせ
NTTデータ経営研究所 グローバル金融ビジネスユニット
Tel. 03-5213-4250
e-mail voyager@nttdata-strategy.com

© 株式会社NTTデータ経営研究所2019
本紙掲載記事・写真の無断転載および複写を禁じます。

*この冊子の中で言及している会社名、製品名はそれぞれ各社の商標または登録商標です。
*社外からの寄稿や発言は必ずしも当社の見解を表明しているものではありません。

NTT DATA 株式会社NTTデータ 経営研究所

<https://www.nttdata-strategy.com/pub/voyager/>