

2023年6月22日にアジア立志塾を開催しました。

講師として、NTT データ経営研究所シニアスペシャリストの岡野寿彦氏をお招きし、「デジタル中国企業の強さと弱さ—中国先進企業の経営変革からの示唆」と題してご講演いただきました。その内容を紹介します。



デジタル中国企業の強さと弱さ



デジタル中国企業の強みは、一部のエリートが中心となって、デジタル技術とビジネスモデルの開発をする能力と、人海戦術を活用して大量の労働者を動員し、成果報酬型の働き方で急速な普及を実現することとの組み合わせが挙げられます。具体的な事例は2つあります。1つ目はアリペイやWeChat Payなどの決済サービスの普及で、「低い社会信用」という中国社会のペインポイントを解決する仕組みの秀逸さに加えて、大量の加盟店開拓人材の動員によって実現されました。2つ目はフードデリバリーサービスで、大量の配送員を動員することでビジネスを展開しました。

しかしながら、顧客の求めるものが変化し、品質や継続性が重視されるようになると、現場の力や現場リーダーの役割が重要となります。この点が中国企業の弱みであり、コロナ前にはデジタル中国企業は日本企業の経営の特徴や現場力を学ぶために視察を積極的に行い、組織の継続性やロイヤリティを持った中間管理層の育成について学んでいます。



経営の特徴



デジタル中国企業の経営の特徴として、権威主義的なマネジメントとプラットフォーム思考が挙げられます。権威主義的なマネジメントでは、絶対的な権限を持つリーダーによるトップダウンの意思決定と統制によってメンバーを集集し、組織の目的達成を図ります。また、プラットフォーム思考では、異なる要素を結びつけて価値創造をする場をつくり、自らがリーダーとしてイニシアティブを握ることを志向します。一方で、日本企業は社員の成長や生計の場としての共同体として成立し、製品志向、継続性や長期的な視点を持つ傾向があります。デジタル化が進化する中で、アリババ、ファーウェイなど中国企業は、矛盾する要素を両立させる経営変革に取り組んでいます。具体的には、①「スピード」と「長期志向」②「トップダウン」と「現場力・中間管理層の強化」③「技術志向」と「営業志向」、の「両立」です。この「矛盾のマネジメント」を実現するための経営変革として、ルール・仕組みによる効率化とトップダウンによる大胆な改革を使い分けています。具体的には、大規模化



アジア立志塾
ASIA RISHHI JYUKU

する組織の効率・スピードを確保するために体制やルール・仕組みを改善しつづけながら、組織の感度を保つ・形骸化・硬直化してくると、トップダウンでルール・仕組みを根本から作り直すことや、既得権益者を排除し、痛みを伴う改革を断行することが挙げられます。加えて、プラットフォームによって、業務プロセスを最小化とコミュニケーションの最大化を実現することで経営変革を下支えしています。

中国のデジタル化の進化

中国のデジタル化の進化を紐解くと、2000年、2010年、2015年がキーポイントであると言えます。2000年頃にインターネットの普及が始まりました。2010年にはスマートフォンの普及が進み、モバイルインターネットが急速に広まりました。

中国のモバイルインターネット利用者が増加し、アリババやテンセントがモバイル決済サービスを開始したのがこの頃で、その後急速に広がりました。

2015年には、インターネット人口増加率が減少に転じて飽和状態となり、またマクロの面では中国政府が中国経済は新常态(ニューノーマル)に入ったことを宣言しました。これにより、2000年代から2010年代前半までは、アリババとテンセントの二大巨頭を中心としたエコシステム間でのユーザー獲得競争が中心でしたが、2015年に市場が飽和したことでそれ以降は消費者向けの施策よりも、企業側の効率化と既存事業の再構築に力を入れています。



ネット飽和時代におけるデジタル中国企業の戦略転換事例として、アリババの5層からなる成長のメカニズムが紹介されました。ポイントとしては、非効率な伝統的産業のデータドリブンによる再構築が挙げられます。アリババでは、コア事業であるECを中心に、そこから積み重ねて成長のメカニズムを形成しています。成長のメカニズムは次の5層です。1層目はコア事業(EC)、2層目

はキラーサービスで顧客をロックオン(スマホ決済のアリペイ)、3層目は物流機能でネットとリアルを貫通し、経済取引を拡大(菜鳥物流)、4層目はクラウドから技術とソリューション(アリババクラウド)を提供し、5層目はIoTソリューションです。5層目については未来に向けて布陣を構築しているという状況です。

ネット飽和時代では、集客のための規模競争から、企業の効率化を巡る質の競争へと変わっており、アリババではトップダウンで組織文化の変革を行い、両利きの経営を実行しています。

中国製造業の課題



中国製造業の課題についても言及されました。中国企業がEVや太陽光発電、風力発電などのグリーンエネルギー分野での競争力を高めている一方で、集積回路・特殊機器に代表されるように、製造現場でのすり合わせや品質の作り込みが必要とされる分野では弱いという状況です。中国の製造業が世界的な競争力を持つためには、基礎研究開発力やオリジナル製品の開発力を強化する必要があります。

また、経営トップと現場の距離やコミュニケーションギャップなど、組織構造の課題を解決することも重要です。一方、中国企業はトップダウンによってスピードを持って拡大してスケールメリットを作り出し、グリーンエネルギー分野で競争力を獲得しています。中国国内市場で商品が磨かれ、価格競争力を持った商品が世界に出てくるパターンが生まれています。

製造業の変革事例として、シャオミ（小米）が挙げられます。シャオミは高品質でハイコストパフォーマンスを実現したスマートフォンで市場に参入し、中国のペインポイントを解決する商品を次々とリリースすることで市場を拡大してきました。製品ラインナップを充実させるために、パートナー企業との



間でIoTプラットフォームを構築し、資金や販売ルート、蓄積したノウハウのシェアリングを行っています。IoTプラットフォームからは顧客の様々なシーンのデータを獲得して次の製品開発に活用する、さらにパートナー企業同士が互助することで、持続的に成長するメカニズムをつくっています。しかし、シャオミが成長の源泉としきた「中国の家電製品のペインポイントの解決」が一巡したことで、新たなヒット商品が生まれづらくなっているなど、IoTプラットフォームの成長スパイラルは鈍化しています。成長とともにブランドイメージが希釈化し、パートナー企業との相乗効果が硬直化し、品質管理のリスクを抱えていること、IoTプラットフォームで生産する製品の種類に限界があるという課題が表面化しています。この課題が表面化した原因として、シャオミはハイコストパフォーマンスのスマートフォンによってユーザー獲得を行い、プラットフォームを構築してきましたが、アップルのiPhoneに対して十分な競争力を持っていないということが挙げられます。現在、シャオミではトップダウンで開発力を立て直す取り組みを行っております。

日本企業が必要なこと



日本企業が中国でビジネスを行っていくうえで必要なことは2つあります。1つは中国に対する見方を鍛えることです。具体的には、全体を俯瞰して構造的に状況を分析することであり、そのためにはフレームワークが必要です。①デジタル技術が進化する中での競争構造の変化②経営戦略と組織マネジメント③中国共産党政権を頂点とする社会システム・国家戦略の3つを、一つのシステム

として捉えて分析することが重要です。本社で中国を担当する、もしくは中国駐在のビジネスパーソンは自分なりにフレームワークを持つ必要があります。もう1つは日本企業が中国企業、(中国企業と競争する) 米国企業との間で「戦略的不可欠性」(相手方の重要領域なくてはならない存在になる)を構築するためにはどうすべきかと考えることです。

この講演についてさらに深く学びたい方は、岡野氏が2023年1月に上梓した著書『中国的経営インデジタル - 中国企業の強みと弱み』(日本経済新聞出版)を参考に学習してください。

