

イノベーションを生み出し続ける 中国の新興企業との共創戦略



李 智慧

CONTENTS

- I 中国の新興企業がもたらすライフスタイルの変革
- II 中国新興企業のエコシステム戦略
- III 新興企業との共創に乗り出す伝統企業
- IV 新興企業との共創における留意点
- V イノベーションを生み出し続ける中国の新興企業の取り組みからの示唆

要 約

- 1 近年アリババやテンセントを代表とした中国の新興企業は、多数の新興企業や伝統企業のサービスを集約したエコシステムを通じて提供するサービスにより、中国の人々の生活を劇的に変えた。アリババは決済、物流、クラウド、ビッグデータといったビジネスインフラを提供し、テンセントは自らを「万能なコネクター」と位置付け、2社とも自社の強みのある事業領域をコアとして、他事業領域の企業とエコシステムを共創し拡大する戦略に方向転換した。決済、物流、クラウド、ビッグデータといったビジネスとシステムのインフラを提供していくと打ち出した。
- 2 これらの膨大なユーザー基盤や先進のビジネスインフラを活用し、ビジネスの変革に乗り出す伝統企業が出始めた。特にマーケティング・販促、チャネル拡大、顧客起点の製品・サービス設計において成功例が多数見られる。ユニクロは、自社の実店舗にテンセントのSNSの集客力と販促・マーケティング機能、アリババのEC機能を組み合わせ、O2Oと物流と利用者の利便性において画期的なビジネスモデルの構築に成功した。
- 3 かつて中国の企業は、欧米や日本のビジネスモデルやサービスをコピーして中国内に展開していると揶揄（やゆ）されてきた。しかし、今日では単なる模倣にとどまらず、中国の巨大な市場を土壌として、貪欲に拡大・結合・洗練させて世界をリードするビジネスモデルやサービスを生み出す新興企業が多く見られる。欧米だけではなく、日本企業も中国の新興企業のビジネスモデルを参考にし、場合によっては、提携を通じた自社ビジネス俊敏性を実現するなどの戦略も含めて考えていく必要がある。

I 中国の新興企業がもたらす ライフスタイルの変革

中国市場では、アリババとテンセントをはじめとした新興企業を中心として、伝統企業も巻き込んだエコシステムによって中国の消費者の心を捉えるとともに、そのライフスタイルをも変革することで巨大なマーケットが生み出され、現在も急成長を続けている。

いま中国では、人々はスマートフォンアプリ一つで、タクシーに乗り、買物やレストランの予約もでき、公共料金の支払も簡単に済ませ、お年玉でさえチャット経由で簡単に送ったり受け取ったりできるようになっている。インターネット、とりわけ、モバイルインターネットや新技術がさまざまな伝統業界で応用され、新しい産業、新しいサービス、新しいビジネスモデルを生み出している。

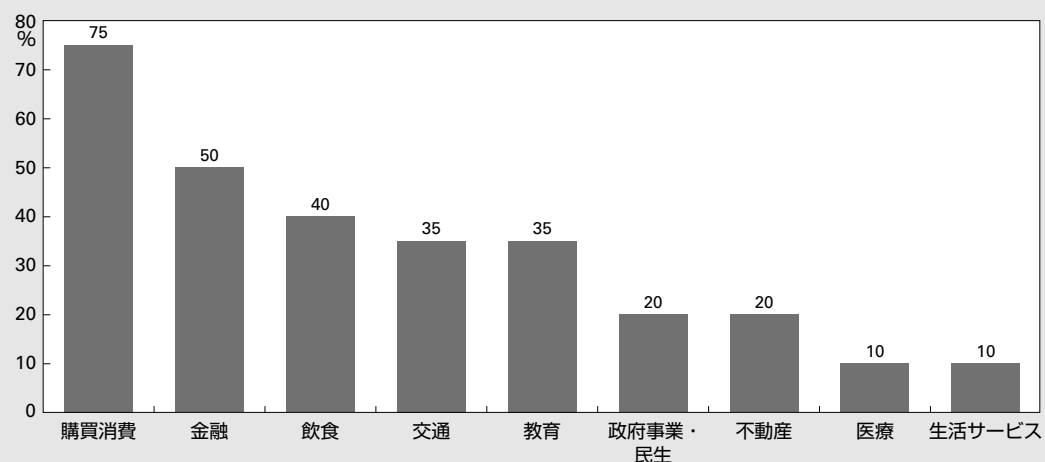
アリババが毎年仕掛けるインターネットショッピングのイベント「ダブル11」では、2016年の売上金額において前年比132%増の1日1207億元（約1兆8000億円）を達成し世間を驚愕させた。16年の中国のEC化率は12.6%に達し、15年の日本のEC化率の4.75%

に対して3倍近くの水準に達している。

ライフスタイルの変革は、買物だけではなくさまざまな分野で起きている。たとえば、中国版Uberともいえる自家用車やタクシー配車サービス「滴滴出行 (Didi)」のアプリにより、どこにいてもタクシーを呼べるようになり、また、中国国内では誰もが利用するSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）「WeChat（微信）」経由で、自宅にしながら派遣シェフによるちょっとした贅沢な晩御飯、ネイリストによるおしゃれなネイルサービスも受けられる。このように、インターネットが消費や金融をはじめとしたさまざまな産業に浸透し、人と人、人とモノ、人と情報、人と企業とのつながりがより便利に、よりシームレスになり、イノベーションの創出を促している（図1）。

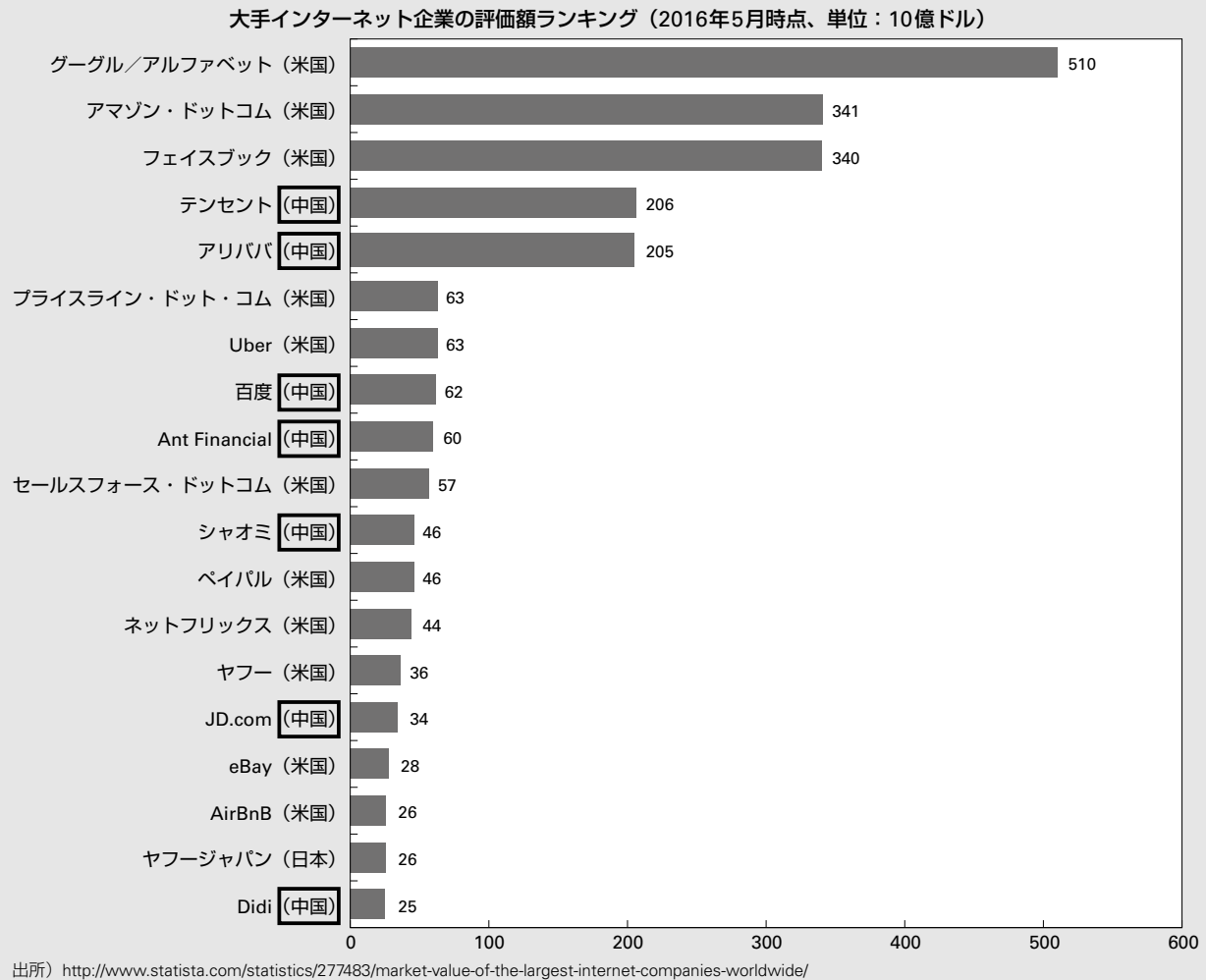
このような変化が起きた背景として、世界でも存在感を増す中国の新興企業が果たす役割が大きい。今や中国企業は、世界の大手インターネット企業の評価ランキング上位19社において7社を占め、評価額10億ドル以上のユニコーン企業を輩出し、世界でも注目されている（図2）。その中でも、10億人以上の

図1 インターネットの浸透率の高い業界



出所) 騰訊研究院のレポートより作成

図2 世界でも存在感を増している中国の新興企業



会員を有するWeChatを提供するテンセント、そして、4.5億人以上の利用者を有するモバイル決済の支付宝（アリペイ）を生み出したアリババの2社は、一番の影響力を発揮してきた。

テンセントはSNSを提供する企業、アリババはECを提供する企業と思われるかもしれないが、この2社は決済などのサービス提供をきっかけにビジネスインフラを提供する企業へと戦略転換をしたのである。

II 中国新興企業のエコシステム戦略

1 伝統企業との競争から共創へ

中国の新興企業は、出現当初はディスラプター（破壊者）として伝統企業に脅威を与えた。テンセントが開発した無料の個人向けSNSサービスにより、人々は通信キャリアが提供する有料の通話サービスやショートメールサービスを使う機会を大幅に減らし、中国の3大通信キャリアの収益は軒並み激減し

た。アリババのECサイトの急発展も実店舗の顧客を奪い、伝統的な小売業に大きな打撃を与えた。このように、ビジネスモデルが全く違う競合が市場に参入し、既存企業の座を奪ってしまう現象が起きたが、2013年頃、巨大な規模となった新興企業は、自社ですべてのサービスを提供することに組織面と資金面で限界を感じ、戦略の転換を始めた。

15年3月22日に中国シンセンで開催されたITサミットにおいてテンセントのCEO馬化騰氏は「今までは、われわれが自らサービスを提供しようとしていました。しかし、会社の急速な発展により業務の選択と集中が必要となりました。EC事業、検索エンジン事業などでは、専門のパートナーと提携することにより自らやる必要がなくなります。われわれは命の半分をパートナーに差し出す覚悟があります」と述べ、伝統企業がモバイルインターネットとの融合の時代の流れの中で、よりスムーズに発展できるように、テンセントが「部品」や「ツール」の提供者として協力するという考えを明確に打ち出した。

つまり、WeChatやその中に組み込まれたモバイル決済サービスのWeChatPay、そしてそれらを支えるビジネスインフラを消費者への入口としてさまざまな企業に開放することで、テンセントが人と人、人と企業、人と設備、人とサービスをつなぐ「万能なコネクター」という役割を担おうというものである。前述のDidiも、当初はこのプラットフォームの力を借りて発展した。12年9月にサービスをリリースしたDidiは、スタートして4年余りで1日の取引件数が1000万件以上に達し、約1500万人のタクシー運転手、あるいは兼業のドライバーが登録されている。これは

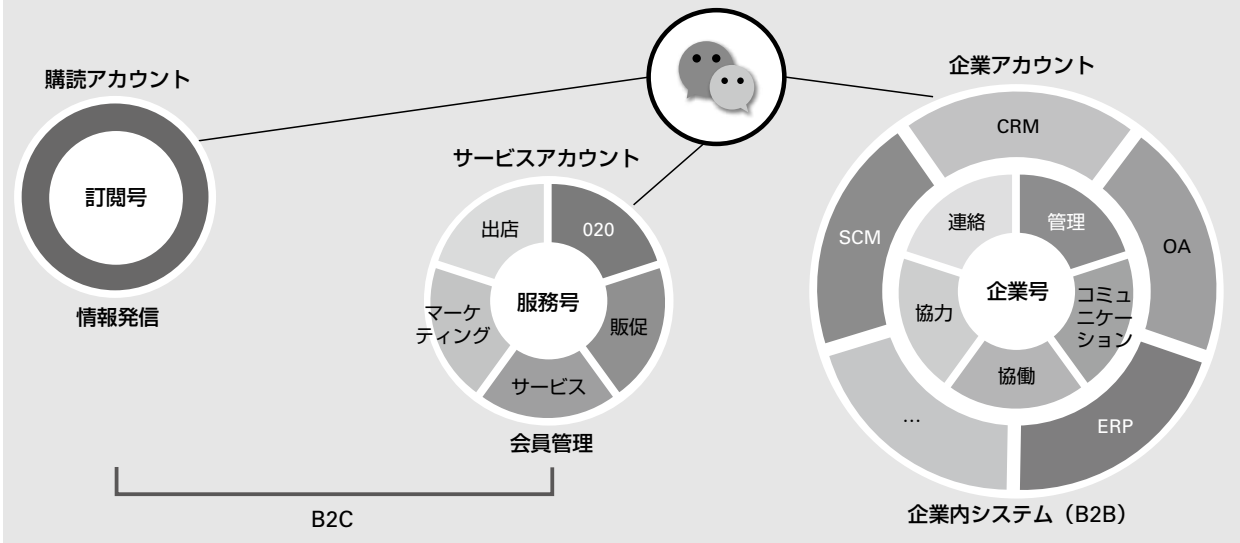
米国のUberの規模をはるかに超えており、世界1位のライドシェアサービスとなっている。Didiのビジネスモデルやサービスも重要であるが、WeChatの膨大なユーザー基盤やWeChatPayによる便利な決済手段がなければ、短期間でここまでの成長はできなかったであろう。

アリババも同様である。16年10月13日アリババ上場2周年の際に、創業者で現会長の馬雲（ジャック・マー）氏の株主向け公開レターの中で、「われわれが構築しようとしているのは未来のビジネスインフラであり、取引マーケット、決済、物流、クラウドシステムとビッグデータによって構成される」と明言した。アリババは、データを資源にし、クラウドコンピューティングなどの先端技術を活用し、伝統業界を変革へと導き、次世代流通業や製造業、金融業を作り出すと意気込んでいる。

2 「万能なコネクター」を目指す テンセント

「万能なコネクター」という役割を担おうとしているテンセントは、サービス提供者と利用者をつなぐツールの一つとして「公式アカウント」というビジネスインフラを、テンセントの提供するオープンプラットフォームを経由して提供している。この公式アカウントには、「購読アカウント」「サービスアカウント」「企業アカウント」の3種類がある（図3）。「購読アカウント」は、Lineの公式アカウントとも類似し、企業のイベント、ニュースなどの情報を幅広く発信することを支援する役割である。「サービスアカウント」は、情報発信に加え、会員管理、オンラインとオフラインの連携、販促を効率的に実施する機能を

図3 WeChatプラットフォームで提供する公式アカウント



備える。「企業アカウント」は、企業内部管理の効率化や関連企業・顧客とのコミュニケーションの円滑化を支援するツールをSaaS形式で無料、もしくは低コストで提供するサービスである。

これらの機能をうまく使いこなすことにより、テンセントが持つ膨大な会員にアクセスできる入口を手に入れることができるため、多くの伝統企業がこぞってテンセントの公式アカウントを開設するようになった。現在、1000万以上の公式アカウント、また伝統企業とオープンプラットフォームをつなぐサービスプロバイダーも200万社以上あり、巨大なエコシステムが形成されつつある。

3 未来のビジネスインフラを目指すアリババ

エコシステムを構築するという点ではアリババもテンセントと同様であるが、アリババの場合はビジネス（EC）と決済機能（アリペイ）とビッグデータ（信用情報）をコアと

して、他社企業と消費者を結びつけてエコシステムを形成するという戦略を採っている。テンセントが自ら事業を展開することをやめ、プラットフォームの提供に特化し、ある意味パートナーに任せるといった「緩やかな結合」という戦略を採ったのと違い、アリババは自ら事業を立ち上げたり、企業との戦略提携を通じて自社のビジネスや決済機能との結合をより緊密にしたりすることで、エコシステムの中にパートナー企業を取り込んでいくことが特徴である。

最近のアリババの動きを見ると、EC事業以外の戦略的な提携が頻繁に繰り広げられるようになっている。大手家電量販店、大手出前サービス業者、タクシー配車サービスのDidiなどへの大型出資に続き、ケンタッキーフライドチキンやピザハットなどファストフードブランドを中国で展開する百勝集団、大手百貨店の銀泰百貨への出資が数カ月おきに行われ、消費者の生活により深く入り込み、消費者との接点を押さえるのに力を入れてい

表1 アリババが手掛けた伝統企業との戦略提携

投資時期	投資額	持分	投資企業	業界
2015年8月	283億元	二番目の筆頭株主	苏宁云商	家電量販
2016年4月	9億ドル	N/A	餓了么	出前サービス
2016年5月	2億ドル	N/A	滴滴出行	配車サービス
2016年5月	10億元	4.76%	大地影院	エンターテインメント
2016年7月	1680万元	100%	五千年医药连锁	医薬チェーン
2016年9月	4.6億ドル (春華資本、Ant Financialと共同)	N/A	百勝集団 (飲食)	飲食 (ケンタッキーフライドチキンなど)
2017年1月	198億香港ドル	74%	銀泰百貨	百貨店

る (表1)。

アリババのアニュアルレポートによると、2016年度のネット通販の総取引額 (GMV) は3兆元 (約60兆円) に達した。これは米国の大手流通業者ウォルマートにおける15年の業務規模とほぼ同等となる。ウォルマートはこの規模になるまでに半世紀を要したが、アリババはわずか13年で実現できた。この巨大な規模を生み出しているのは、中核事業のB2CのタオパウやB2BのTmallだけではなく、新たに立ち上げたヘルスケア、エンターテインメント、スポーツ、ニューメディアなどの事業、そして物流、決済、金融、クラウドコンピューティングサービスなどのビジネスインフラとともに構成されたエコシステムである。

このエコシステムから、毎日8000万件以上の取引が発生し、そのうち、約6000万件が決済され、デジタル商品を除き4000万件以上の物流が発生する。これらの商流・金流・物流に伴って発生する膨大なデータは、個人や企業の信用の創出にもつながり、信用情報システムの構築にもつながる。そして、この膨大な信用情報を活用して、エコシステムに加わっている企業向けの無担保運転資金の融資な

どの付加価値サービスの提供を可能にした。アリババのクラウドサービスのアリ雲 (Aliyun) は、既に中国の35%のWebサイトにサービスを提供し、50万社以上のユーザーを獲得して、アマゾン・ドットコム (AWS)、マイクロソフトのAzureと並ぶ世界トップ3入りを果たしている。アリババはEC事業から脱皮し、伝統企業も含めたさまざまな企業にビジネスインフラを提供する企業への変身に邁進し始めた。

Ⅲ 新興企業との共創に乗り出す 伝統企業

「10年や20年後の未来、ECという業界はなくなり、新しい流通ビジネスが生まれるであろう。それは、オンラインとオフライン、そして物流をうまく融合したビジネスである」という馬雲氏の言葉に感化されるように、新興企業の膨大なユーザー基盤や先進のビジネスインフラを活用して、自社ビジネスの変革に乗り出す伝統企業が出始めた。とりわけ、消費者に近い業務で、マーケティング・販促、販売チャネルの拡大、顧客起点の製品・サー

表2 企業のバリューチェーンから見る共創の具体例

新興企業	業務軸			機能軸
	マーケティング・販促	チャネル搭載	顧客起点の製品・サービス設計	運営最適化
テンセント	WeChatで各種プロモーション活動を展開 口コミによる拡散	販売チャネルを搭載することで、購買データなどの入手、O2Oの実現	消費者の嗜好、満足度やニーズなどの情報を収集し、製品やサービス開発に活用	業務プロセスの再構築と最適化を促進し、運営効率を向上
アリババ				

ビス設計において、新興企業のビジネスインフラを活用する事例が多く見られる（表2）。中国に進出して15年のユニクロもその一社である。

1 顧客獲得と売上の急成長を果たす

ユニクロは、中国の100以上の都市で500以上の店舗を有しており、毎年、80～100店舗の速度で拡張している。これは、ネット通販の急発展と不動産急騰を背景として、中国のほかのチェーンストアが経営難に陥った中での発展であり、ユニクロの製品力、マーケティング・販売力が、中国の消費者に認められている証拠といえる。この成功の背後には、アリババとテンセントをうまく使い分けた戦略が功を奏している。

(1) 短期間での顧客獲得と知名度の向上

テンセントのWeChatの集客力と販促・マーケティング機能に注目したユニクロは、中国の流通企業の中でもいち早く2012年7月に公式アカウントを開設した。まず実施したのは、WeChat会員を自社公式アカウント会員に取り込むためのキャンペーンである。

ユニクロは、これまでの人気SNSである「新浪微博（ミニブログ）」などで告知したほか、実店舗に二次元バーコードを掲示した。

来店顧客はスマートフォンでその二次元バーコードを読み取るだけで、ユニクロの公式アカウントのフォロワー（会員）になることができる。そして、会員になれば、ヘッドホンなど各種景品が抽選でもらえるキャンペーンに参加できる。このキャンペーンは1人当たり1日に3回アクセスできるよう制限を設けたが、友人や知人にこのキャンペーンの情報をシェアすれば、さらに抽選のチャンスがもらえるという仕組みを取り入れた。すると、友人から友人へ、さらにネット上のコミュニティへと、キャンペーン情報とユニクロのブランドが瞬く間に広がった。

報道によると、15年頃になると、ユニクロのWeChatの公式アカウント上に掲載した記事は、ピーク時には1本当たり70万人/回の閲覧を獲得し、平均3時間以内に10万回の閲覧を獲得しているとされている。さらに会員の関与度も高く、ユニクロが出した販促情報がシェアされる率は67%と高い。一番人気のある販促情報は約85%の会員がそれをシェアしたとの記録があった。

(2) 容易に実現されるオンラインとオフラインの連携

実は、販促情報はむやみに掲載すると、会員の引き留めにとって逆効果となる。ユニク

ロは会員向けに公式アカウントの情報や機能に関するアンケートを実施し、会員が一番望むものが、即時割引情報、新商品情報、店舗の場所案内、会員向け活動などであることを突き止めた。WeChatのオープンプラットフォームおよびそこで提供された会員管理などの豊富な機能を活用して、ユニクロは公式アカウントに図4のような機能を組み込んだ。

これにより、会員を増やすことができただけでなく、ネットショップやリアル店舗への誘客、オンラインとオフラインの連携を見事に実現している。ユニクロの公式アカウントは、2015年の中国コンテンツマーケティング金賞を受賞したほどであり、中国の地場企業にも負けない高評価を得ている。

(3) 新興企業のイベントへの相乗りによる 売上の拡大

利用者拡大のため、中国の新興企業は積極

的に「非日常的」な演出（イベント）を仕掛けている。アリババのネットショッピングの「ダブル11」キャンペーン、テンセントの「微信紅包（デジタルお年玉）」キャンペーンはその代表例である。

2015年、アリババの「ダブル11」は楽天の年間取扱高の半分を1日で達成したほど効果が大きい。ユニクロもこのイベントに積極的に加わった。この年、約1万店舗のアパレルブランド店舗が参加する中、ユニクロはそのトップ、さらに単店舗の売上も家電などの高額商品に負けることなく4位にランクインした。今年もイベント開始わずか2分53秒で売上1億元を突破と、好調に滑り出した。これは、この日の参加店舗の中で一番早い記録で、ダブル11開始以後8年間での最速記録でもある。

この華やかな成績の背後にはユニクロの並大抵ではない努力があった。新興企業のイベ

図4 テンセントを最大限に活用したユニクロのシステム



ントは、伝統企業に業務規模の急拡大という課題を突き付けた。ダブル11での全国民を上げてのお祭り騒ぎの背後には、リアルの世界で業務規模の急拡大に追いつけない物流システムがある。17年では6.8億個の小包が発生し、前年の4.67億個を大きく上回った。その結果、商品到着の大幅遅れが発生し、消費者から不満の声が上がった。

15年のダブル11終了直後、ユニクロがすぐ約4万人の消費者にアンケートを実施した。それによると、消費者の6割近くの人「配達を早めてほしい」と要望し、さらに99%の人は「ネットショップとオフラインショップの同じタイミングでの割引」を希望した。アンケートの結果を受け、ユニクロは今年のダブル11に向けて、顧客起点での業務改善を実施した。

ユニクロの500の店舗は、11日に限ってセール対象商品をネットと同様の割引価格で販売することとした、さらに、物流の問題を解決するために、オンラインで購入した商品を近くのリアル店舗で原則24時間以内に受け取れるようにした。ユニクロは一年間かけてフロント（WeChatのオープンプラットフォーム

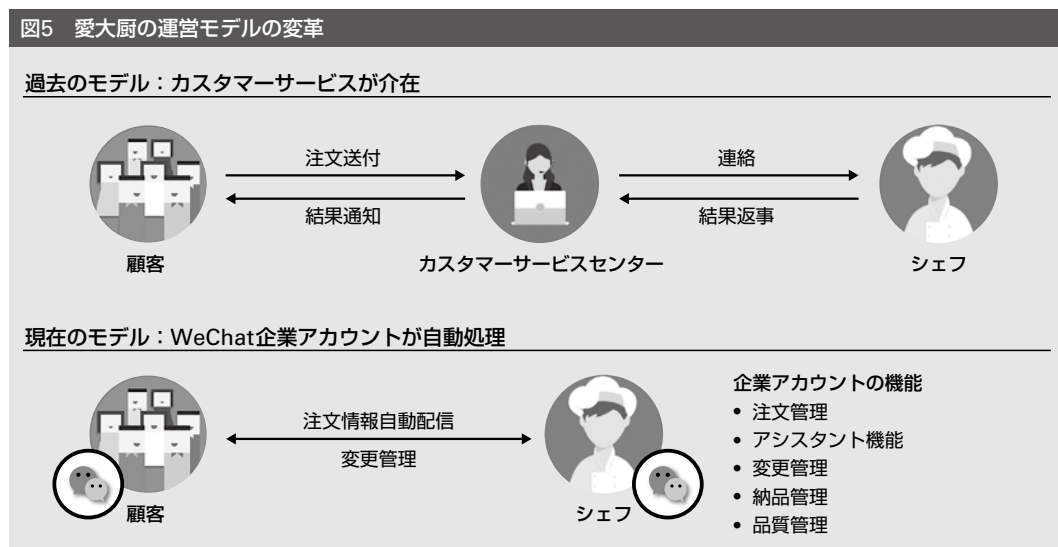
ムおよびTmallで開設したネットショップなど）とバックの在庫システムを連動させ、急激に殺到する注文をうまく処理するとともに、24時間以内での受け取りを実現し、消費者から絶大な支持を得ることに成功した。

このような顧客起点での業務改善が功を奏し、新興企業のビジネスインフラをうまく活用したユニクロは、前述の馬雲氏の言葉通り、「オンラインとオフライン、そして物流をうまく融合したビジネス」の実現に向けてまた一歩前進したのである。

2 業務運営モデルの変革をいち早く実現する

ユニクロのような大企業だけではなく、多くの中小企業もアリババやテンセントのビジネスインフラの活用を通じ、ビジネス変革を実現している。シェフ派遣サービス業を営む「愛大厨」もその1社である。愛大厨はシェフの派遣サービスを運営している会社で、顧客が愛大厨のサービスアカウントでシェフと料理を予約すると、指定日にシェフが訪れ、自宅で料理を作るビジネスを提供している。

図5に示した愛大厨の過去の運営モデルか



ら分かるように、カスタマーサービス経由での調整となるため「納期が長い」「変更への対応が困難」「数万人のシェフの稼働状況を把握しにくい」「完了した顧客との連絡が途切れる」「シェフの仕事への評価を正確に把握できない」といった課題を抱えていた。また、設立間もない企業のため、シェフ管理システムを自社で開発する費用負担も重かった。

テンセントのWeChatのオープンプラットフォームの企業アカウント機能を知った愛大廚は、すぐさまその活用を試みた。既存機能の組み合わせのみで1カ月もかからずに企業アカウントを開発することで、注文管理、アシスタント機能、変更管理、納品管理、品質管理といった機能を実現した。かかったコストは従来のITベンダーが提供するシステムの10分の1程度である。

たとえば、従来はカスタマーサービス経由で顧客の注文をシェフに配分していたが、企業アカウント開設後は、顧客が受けた注文を自動的にその場所に近いシェフに通知できるようになった。日程の調整もWeChat経由でシェフと顧客が直接行って効率を向上させるとともに、急な変更にも対応できるようになった。また、テンセントのビジネスインフラで備えている地図機能を活用して、シェフに対して顧客の住所への経路案内もでき、シェフの定時率向上にもつながった。

このように、中国市場においてアリババ、テンセントのエコシステムを活用して顧客の獲得、売上の拡大、業務の効率化を果たした事例は枚挙にいとまがないが、伝統企業と新興企業のDNAの違いから、両社の共創がすべて順風満帆とは限らない。

IV 新興企業との共創における留意点

中国市場で勝つためには、膨大な顧客接点とビジネスインフラを持つ「新興企業をうまく使いこなしてビジネスの俊敏性を実現すること」が重要なポイントである。しかし、伝統企業と新興企業の間では、文化やスピード感などでの相違が大きい。

たとえば、新しいサービスを導入するに際して、伝統企業は、投資の費用対効果を計った上で、オペレーションの正確性などの観点から隅々まで検証を行うなど、既存サービスの変更に慎重であり、1年～数年単位で時間をかけて合意形成を行う。しかし、新興企業では、インターネットの特性上、ヒットすれば、数千万、数億の利用者が極めて短期間で得られ、シェア拡大が容易であるが、逆に他社に先行されると挽回しにくいという特徴があるため、スピードを再優先することになる。また、サービスの正確性よりは利用者のニーズや顧客体験を重視し、アイデアを次から次へと実装していき、利用者のフィードバックから改善を図るといった考えによる、いわば試行錯誤を許す文化である。

また、システムの品質を極端なまでに入念に検証し、新技術の採用に慎重な伝統企業と違い、新興企業は、最先端の技術を積極的に取り入れ、利用者に最新の体験をもたらすためのチャレンジを惜しまない。

このギャップを埋める方策として、伝統企業はまず意思決定とエンジニアリングの両面からのスピードアップを図ることが重要である。そのために、新興企業との共創を担当する専門組織を立ち上げることが解決策の一つとなる。

ユニクロ中国はテンセントやアリババとの提携に際し、専属の担当者と組織を設置し、広告代理店など外部の知見も入れて取り組んでいる。その理由を聞くと、伝統企業は商品力重視で、商品が良ければモノが売れるという文化が根強く、一方、新興企業は、いかに顧客の心を掴むかにこだわり、顧客視点が重視されるからである、という。こうした専属組織への権限移譲により、よりスピーディーな意思決定を実現している。

V イノベーションを生み出し 続ける中国の新興企業の 取り組みからの示唆

本誌2015年11月号の『中国ネット事業者による金融革新』でも詳細に取り上げたテンセントの、WeChat経由で配り合う「微信紅包(デジタルお年玉)」は、既に中国人の旧正月の風物詩として定着している。今年のテンセントの発表によると、大みそかに142億個の「お年玉」がやり取りされた。今でも大人気のこのサービスであるが、新興企業がそれを

さらに進化させた。

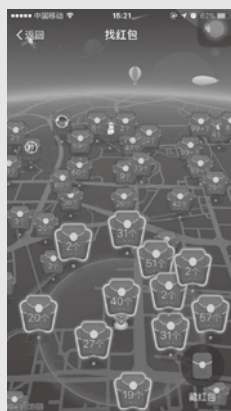
1 ポケモンGOより一歩先に リアルと仮想世界をつないだ

位置情報を使った拡張現実(AR)技術が応用されているゲーム「ポケモンGO」は日本をはじめ全世界で大人気となっている。残念ながら、中国ではポケモンGOをプレイすることができない。2017年の春節を前に、隠れているポケモンを探すのではなく、ヒントをベースに、隠されている「お年玉」を探すゲームをテンセントとAnt Financialが相次いでリリースした(図6)。

テンセントが2.5億元の現金と30億元のクーポンを全国の425万カ所に配布すると発表したことに對し、Ant Financialも2億元以上のお年玉を配布するという対抗策を打ち出した。17年の「ARお年玉キャンペーン」を仕掛けた、テンセントのインスタントメッセージサービスQQの発表によると、前哨戦である17年1月20日から5日間の活動期間中に約2.75億人が参加し、クーポンや現金でお年玉を受け取る回数は20.5億回に上り、実店舗

図6 「ARお年玉キャンペーン」のイメージ

地図上に隠された「お年玉」の場所が示される
(Ant Financial)



出所) 搜狐网より引用
<http://mt.sohu.com/20161223/n476777621.shtml>

「お年玉」が隠されている袋を当てるゲームもある
(テンセント)



出所) 搜狐网より引用
<http://it.sohu.com/20170125/n479580939.shtml>

への誘導の効果を実証した。

まだゲームと集客中心で、クーポン配布や実店舗と利用者によるサービス利用の創出までには至らなかったポケモンGOより一歩先に、新しいマーケティングおよび販促の入口を作り上げた中国の新興企業、そのスピーディーな行動力と新技術への飽くなきチャレンジ力に日本企業も学ぶべきと考える。

2000年頃、まだアリババが一スタートアップ企業に過ぎなかったとき、馬雲氏が英国のテレビ番組に出演した際の会話が印象に残った。当時、馬雲氏は「ペテン師」とされ、中国の金融機関からも投資ファンドからも投資を受けられなかった。ウォール街にある30数社の投資ファンドにも断られた状況である。この馬雲氏に対し、英国のキャスターは、「あなたの会社はまだ営利モデルを見つけていません。いくら綺麗ごとを言っても、現実的にあなたの会社は何も実現できていません。でも、あなたは自信満々のように見えます」と揶揄し、「いったいあなたは何をしたいのでしょうか」と厳しく突っ込む一場面があった。これに対し、馬雲氏は全く動じず、笑顔を浮かべながら淡々と、「私は世界を変えたいのです」と答えた。17年経った今、アリババは中国人の生活を確実に変えた。

2 「C2C」から「2CC」へ、世界での影響力を増す中国の新興企業

かつて、欧米メディアは中国企業がよく国外のビジネスモデルをコピーすることについて、「C2C (Copy to China)」と冷やかに報道していた。百度はグーグルの真似、アリババはeBayの真似といったように。しかし2016年に入って、同じ欧米メディアから

「2CC (To Copy China)」という新しいフレーズが生まれた。欧米のシリコンバレーにある企業は逆に中国の新興企業を訪れ、中国の新興企業からイノベーションのヒントを得ようとしている。『ニューヨークタイムズ』がWeChatの紹介ビデオを作成するほど、独自の進化を遂げた中国の新興企業のサービスへの賞賛を惜しまない。

シリコンバレーを経験した技術者や、グローバルの金融機関で鍛えた経営者によって組成された中国の新興企業は、欧米との技術力の差も少なく、従来の中国企業とは違うタイプの企業であることを理解する必要がある。欧米企業は世界第2位の経済大国に成長した中国の巨大な市場に食い込めるよう、中国企業と積極的な提携を繰り返し広げている中、日本企業には、ユニクロのような成功事例があるにもかかわらず、依然として中国の新たな潮流に乗り切れていないように思われる、日本企業も対応方針を考える必要がある。

注

EC化率とは、消費者向けの電子商取引の売上が全消費財の商取引金額に占める割合

著者

李 智慧 (り ちえ)

金融ITコンサルティング部上級システムコンサルタント兼グローバル産業・経営研究室上級コンサルタント
専門は、事業戦略、新興国市場の進出支援、中国企業と日系企業の提携支援、システム化構想・計画、IT調達、PMO支援、グローバルソーシング戦略など。
未来創発センターにおいて、中国と日本の金融制度、事業モデルの比較、中国の金融制度・事業モデルの改革提案、政府や現地企業とのネットワーク構築などを実施