

# 中国デジタル化の展望と日本企業への示唆 —プラットフォームの戦略転換



中国で経済社会のデジタル化に貢献してきたプラットフォーム企業だが、中国政府はその影響力の強まりに危機感を抱き、2020年から規制を強化している。NTTデータ経営研究所の岡野寿彦シニアスペシャリストがプラットフォームの戦略を語った。

講師：岡野 寿彦 氏

NTTデータ経営研究所  
シニアスペシャリスト



## パートナー企業を集め エコシステムを構築

中国では2000年ごろから、インターネットの普及を契機にデジタル化が進化した。BAT（百度、アリババ、テンセント）、第2世代であるTMD（バイトダンス、美团、滴滴出行）といった企業がプラットフォームを構築し、成長していった。

中小企業の事業機会が限られる、互いを信用できる度合いである「社会信用」が低いといった中国経済社会の「困りごと」解決を成長機会として、ビジネスインフラ構築によるパートナー企業集め、データに基づく信用可視化などを進めた。

2010年からのスマートフォン普及を契機に、消費者の生活シーンを囲い込むエコシステム構築に進化した。さらに2015年にネットユーザーの増加率が減少に転じると、規模を確保して収益化するモデルが限界となり、企業（Bサイド）の効率化支援、消費者ニーズを起点とする既存産業の再構築に、プラットフォームは戦略転換した。

## プラットフォーム規制強化 (2020年～)の要因

デジタル化が進む中で、「イノベーションと規範」、「政府と企業の役割」のバランス取り直しが中国政府の課題になっている。中国政府は2020年からプラットフォームへの規制を本格化した。背景として、(1) 企業にイノベーションを起こさせ社会インフラを整えた後、

政府がライセンスを用いて掌握するという、中国における「国家と企業の関係」がデジタル化でも起きている、(2) 金融政策、世論形成など本来政府が果たすべき機能にプラットフォームが影響力を持つようになった、(3) 経済成長によるパイの分配が難しくなる中で、貧富の格差など「国内の矛盾」と対外的勢力が結び付いて国家安全が脅かされることを警戒し、政府主導で「再分配」を進める、(4) データのコントロール、という四つの要因が絡み合っている。このうち(1)は中国独特だが、(2)は欧米諸国でもGAFAMの市場支配力への対策が課題となっており、(3)の「成長と分配」は日本でも議論されている。デジタル化の進展に政策をいかに対応させるか、中国政府も変化を模索しているといえる。従って、中国のデジタル化が先んじているために、日本より早く問題が顕在化している面もあり、ここで挙げた四つの要因を紐解いて分析することが日本のデジタル化を考える上でも有益である。

## デジタル化と中国企業の経営変革

中国デジタル化の主戦場は金融業、製造業など伝統的産業の効率化、消費

者ニーズを起点とする再構築にシフトし、プラットフォームと既存企業が「競争と提携」をしながら「ネットとリアルの融合」、「ソフトウェアとハードウェアの融合」が進んでいる。しかし、プラットフォームのリアル業務、既存企業のDXともに、これまでできてきた組織マネジメントとのギャップに直面している。その中、ファーウェイ、小米、アリババ、テンセントなど競争力ある中国企業は、「長期志向と短期スピード」、「トップダウンと中間管理者層強化」という、相反する要素を「両立」する経営の変革を進めている。このような「両利きの経営」をいかに実行するか。(1) ルール化・プロセス化とトップダウンの大胆な変革の両立、(2) 一流人材を確保し彼らが力を発揮しやすいプロジェクト型組織を立ち上げる、(3) 業務を通じて獲得するナレッジとデータを標準化・蓄積する仕組みである「ミドルプラットフォーム」の開発・運用、という三つの取り組みが観察され、分析を深めていきたい。