

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

2023年3月9日 (木)

NTTデータ経営研究所

岡野寿彦

okanot@nttdata-strategy.com

日中関係学会 理事

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

中曽根平和研究所「デジタルと経済・金融研究会」研究委員

中央大学 国際経営学部 兼任講師『中国企業論』



日本経済新聞出版、2023年



日本経済新聞出版、2020年

『中国的経営イン・デジタル：中国企業の強さと弱さ』

(日本経済新聞出版、2023年)

問題意識 / 明らかにしたいこと

1 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**」を構築する/ 「競争と提携」には何が足りないのか

中国企業の「型」、経営の原理 - 強さと弱さ

一つの体系として分析

2 中国先進企業はデジタル化が進化する中で、どのような経営課題に直面し、経営変革をどのように実行しているのか

『中国デジタル・イノベーション：ネット飽和時代の競争地図』

中国デジタル化の進化プロセス：

「消費者の集客を巡る規模の競争」は2010年台半ばに飽和し、アリババ、テンセント等のプラットフォーマーは「企業サイドの効率化」「伝統的産業の再構築」に戦略転換
「ネットとリアル融合」がデジタル化の主戦場に

目次

序章. 中国的経営とは? : 「権威主義的マネジメント」と「プラットフォーム志向」

【第1部】 権威主義的マネジメントの「強さ」と「弱さ」

第1章. 中国的経営1.0 : 伝統的な中国的経営の特徴

第2章. 国家と企業 in DIGITAL : プラットフォーマー規制から読み解く国家レベルの「権威主義的マネジメント」

【第2部】 中国企業の経営変革in DIGITAL : 「ネットとリアルの融合」と中国的経営2.0

第3章. ファーウェイに見る中国的経営の変革 : 生き残るための連続的変革

第4章. 中国製造の「強さ」と「弱さ」 : 小米「IoTプラットフォーム」のビジネスモデル

第5章. 中国プラットフォーマーの戦略転換 : アリババ・プラットフォームの進化を支えるマネジメント

第6章. 中国企業の「両利きの経営」 : デジタル化時代に求められる経営

【第3部】 日本企業への提言 : 戦略的不可欠性をつくる

第7章. 日本的経営 in DIGITAL : 日本企業はどう強みを活かせるのか

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 骨子

目的

デジタル化で米国と共に世界をリードする中国の先進企業の、デジタル技術が進化する中でのビジネスモデルの変化と直面する経営課題を明らかにする。

そして、どのような経営変革をいかに実行しているのかを、中国企業の「型」、経営の原理との関係において分析し、その「強さと弱さ」を考察することによって日本企業にとっての教訓を探る。

目次

I. 中国企業の「型」・経営の原理 : 「権威主義的なマネジメント」と「プラットフォーム志向」

II. 中国先進企業のビジネスモデルの変化と経営課題

異なるタイプの3企業のケース分析

1. アリババ : ネット飽和時代のプラットフォーム戦略

プラットフォーム。テクノロジー企業への戦略転換

2. 小米 : 「プラットフォームによるものづくり」の優位性と限界

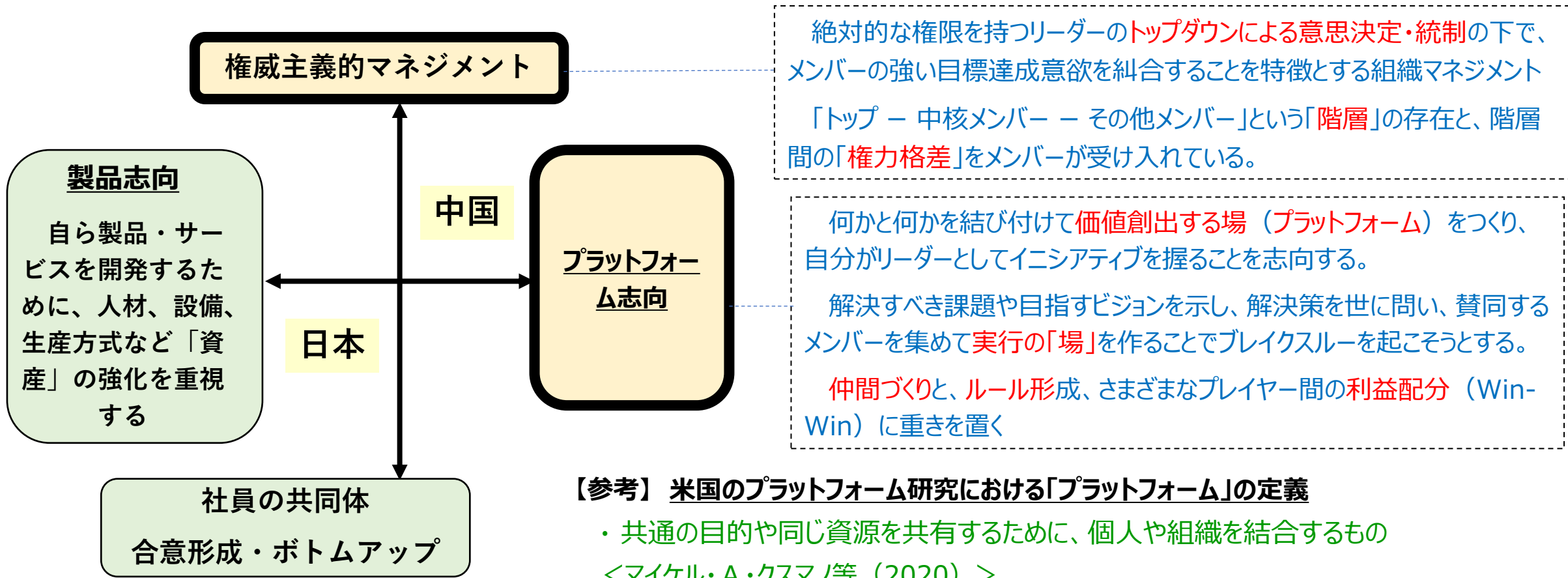
インターネットを製造業でフル活用して効率化を目指す企業

3. ファーウェイ : 連続的変革をどのように実現しているのか

伝統的製造企業、グローバル競争力

III. デジタル化時代の中国先進企業の経営変革 : 中国企業の強さと弱さ

中国的経営：「**権威主義的マネジメント**」を組織構造・運営の原理とし、「**プラットフォーム志向**」を戦略と組織運営の特徴とする



- ・ 中国的経営の「**強さ**」と「**弱さ**」は、「**権威主義的なマネジメント**」と「**プラットフォーム志向**」によって生み出されている。
- ・ デジタル化時代の中国企業の**経営変革**においても、「**権威主義的なマネジメント**」と「**プラットフォーム志向**」が**変革を進める原動力**となっている。

中国企業の「権威主義的なマネジメント」

<p>組織構造</p>	<p>「プロジェクト型」かつ「二層化した組織」</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織の形成が、何らかの目的達成のために、リーダーのもとに中核となるメンバーが結集して出来上がる「プロジェクト型」の性格が強いために、創業時の突破力が強い半面、「組織の継続性」が課題となることが少なくない エリート層（トップ+中核メンバー）が戦略・ルールをつくり、その他メンバーが人海戦術的に実行する「二層化した組織」となりやすい
<p>意思決定</p>	<p>トップダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> トップを守るための制度 = トップによる独裁的な意思決定を「皆で決めた」、「適切にガバナンスを効かせている」との外形を整えるための制度が整っている
<p>組織行動</p>	<p>不確実性を前提に実践を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の先行き、経営環境が不透明な中で経営資源を確保するために、社会への貢献など自社の存在意義について「大義名分」を掲げる一方で、実行は自社を取り巻く環境に応じて柔軟に行われる
<p>パワーのマネジメント</p>	<p>リーダーは調達できるリソース（人、資金、技術、リレーション）を最大限に活かして競争し、潜在的な競合を潰し、利害関係者からみた「依存関係」を作ること（パワーのマネジメント）に常に注力</p>
<p>リスクマネジメント</p>	<p>摩擦度合いが高い中国市場で生き抜くために、中国企業経営者は「関係（グアンシ）」によるリスクマネジメントに注力</p>

I. 中国企業の「型」・経営の原理 : 「権威主義的なマネジメント」と「プラットフォーム志向」

II. 中国先進企業のビジネスモデルの変化と経営課題

異なるタイプの3企業のケース分析

1. アリババ : ネット飽和時代のプラットフォーム戦略

プラットフォーム。テクノロジー企業への戦略転換

2. 小米 : 「プラットフォームによるものづくり」の優位性と限界

インターネットを製造業でフル活用して効率化を目指す企業

3. ファーウェイ : 連続的変革をどのように実現しているのか

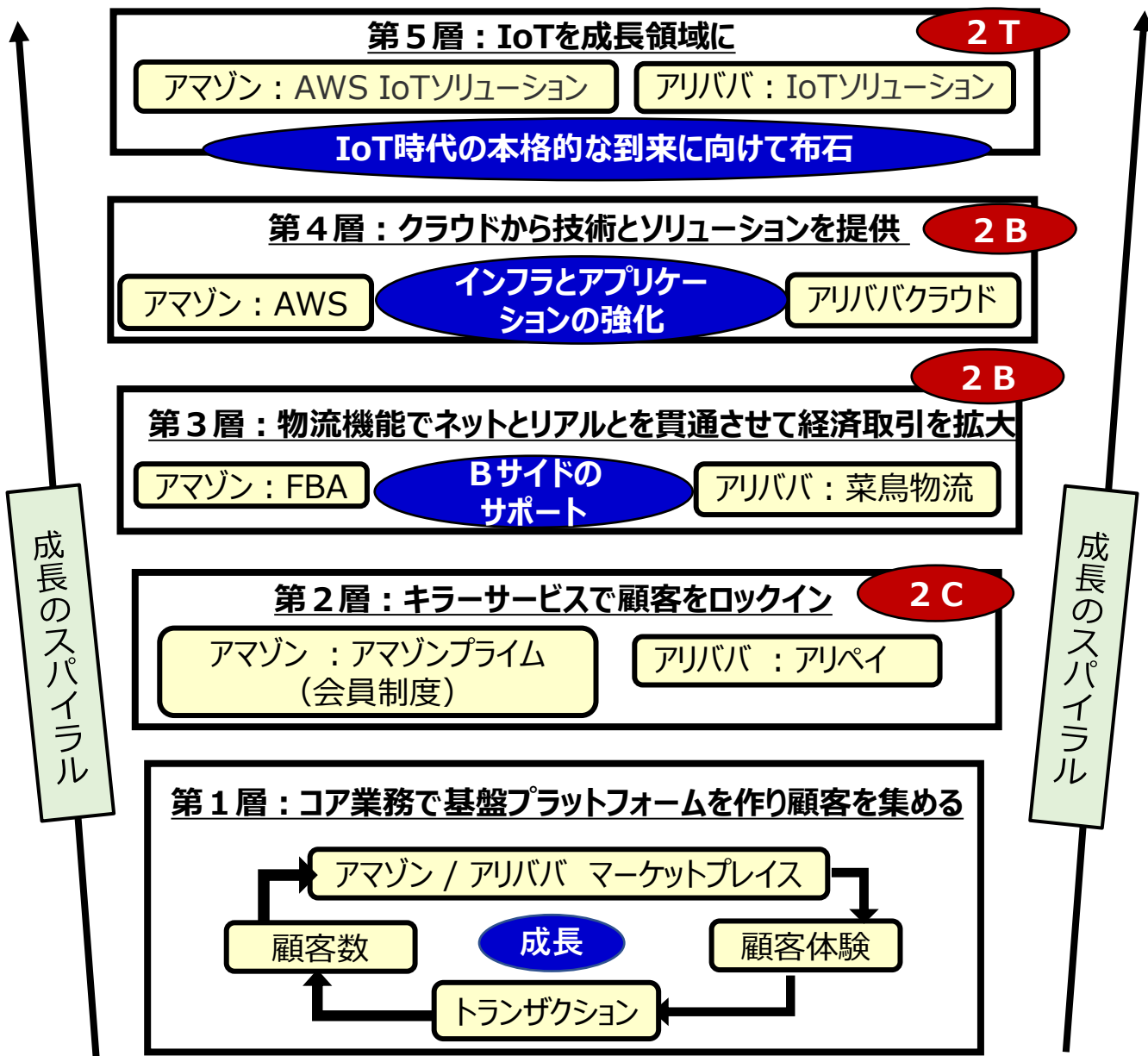
伝統的製造企業、グローバル競争力

III. デジタル化時代の中国先進企業の経営変革 : 中国企業の強さと弱さ

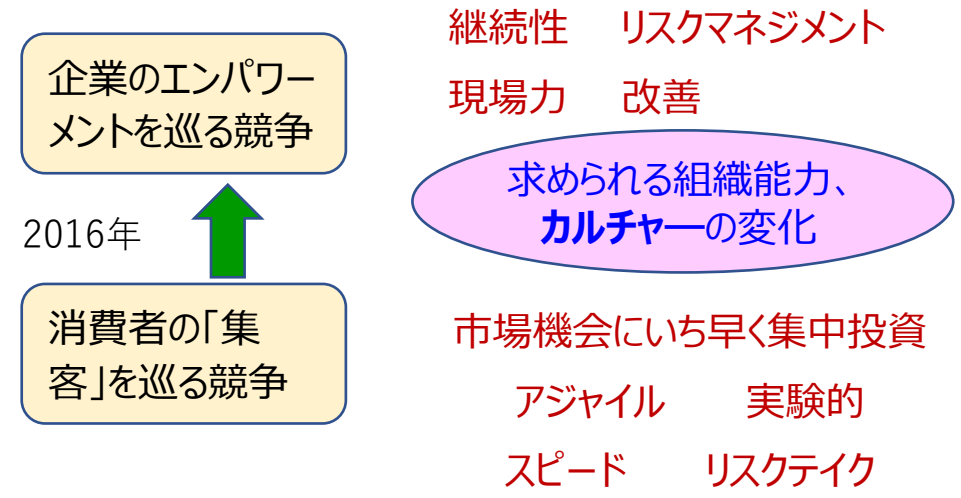
中国先進企業の経営変革 ケース分析の対象企業

どのような経営課題に直面し、何を経営変革の目的として、
いかに実行しているか？

	創業ビジネス	現在の基本戦略	着目点
アリババ (1999年 創業)	ECプラットフォーム → エコシステム の運営	<ul style="list-style-type: none"> ・データ（消費者ニーズ） 駆動型での伝統的産業の再構築 … Tech Fin ・AI、量子計算など技術を開発しクラウドから提供 ・AliOSを次世代OSとして育てる (テクノロジー企業として持続的に発展する) 	<p>(1) ネット飽和時代のプラットフォーム戦略 <プラットフォーム論におけるプラットフォーム戦略> ネットワーク効果、アマチュアエコノミー</p> <p>(2) イノベーションを創出し続けるための組織マネジメント - ミドルプラットフォーム (中台)</p>
小米 (2010年 創業)	スマートフォン、家電の 生産・販売： インターネットによる製造業の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・プラットフォーム上で様々な企業が能力を提供し合い、その相乗効果で効率的にモノづくりを行うIoTプラットフォームの構築・運営 ・研究開発の強化、EV車開発 	<p>(1) プラットフォームによるモノづくりのビジネスモデル、優位性と課題・限界</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ シェアリングエコノミー
ファーウェイ (1987年 創業)	通信機器等のICT事業	<ul style="list-style-type: none"> ・通信機器（2G）、スマホなど消費者向け（2C）、企業向け（2B）事業を一つの組織マネジメント上で実現 <米国による制裁への対応> 収益源を多角化 <ul style="list-style-type: none"> ・法人企業向けITソリューション ・スマートフォンを中核とするプラットフォーム・モデル ・鴻蒙（ハーモニー）OSをIoTの標準基盤として育てる 	<p>(1) 連続的変革をどのように実現しているのか 伝統的企業の「組織の硬直化」を防ぐためのメカニズム</p>



- ・「不効率」で残っている伝統的産業のデータドリブンによる「再構築」 / 製造業etc伝統的企業との「競争と提携」
- ・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



- ・先行投資型で顧客規模を確保し、ネットワーク効果を働かせる
- ・顧客体験、ペインポイントの解決

アマゾン	低価格 → 顧客取引の規模 → 取扱商品の拡充 → 規模の効果
アリババ	手数料無料 → 取扱商品の拡充 → ブランドと品質 → 顧客体験

時間軸

中国プラットフォームの進化プロセス（全体俯瞰）

安全（国内の矛盾の解消）

グリーン / サステナビリティ

経済成長期 → 経済成熟期

2000年

インターネット起業ブーム
"Copy to China"

2004年

「アリペイ」サービス開始

2010年

スマホの普及～

2015年

・インターネット人口の増加率が減少に転じる

2016年

・米中技術覇権競争
・科学技術強国

2018年

2020年

・新型コロナ

国家主導の基礎研究開発

プラットフォーム規制強化

プラットフォームの構築

- ・社会の困りごと×技術進化
- ・規模の経済

支払機能による顧客ロックイン強化

信用体系

企業にビジネス機会を提供

エコシステム間の競争

金融サービスの提供による顧客の包摂

O2O (Online to Offline)

① 企業（Bサイド）の効率化、消費者ニーズ起点の既存産業再構築
＜ネットとリアル融合＞
新小売（ニューリテール）、新製造、新金融

② コミュニティEC（コミュニティの力を活かして売る）

③ 海外事業展開

アリババのプラットフォーム戦略

ステージ	①	②	③	④
年	1999～2004年	2005～2009年	2010～2015年	2016年～
戦略目標	未充足ニーズへの対応 = 社会の困りごとを事業機会として参入	プラットフォームの境界を強化 = プラットフォーム拡大による新たな競争の脅威を排除	デジタルエコシステムの構築 = 外部リソースを活用してネットワークを多様化・拡大	・Bサイド（供給サイド）の効率化支援 = データ駆動型での既存産業再構築 ・AI、量子計算など技術を開発しクラウドから提供
プラットフォーム開発戦略	・コアリング ・ティッピング	・カプセル化（顧客の囲い込み）	・エコシステムのリソースをオープン化 ・O2O	・データドリブン ・標準化とシェアリング

マネジメントの課題-②

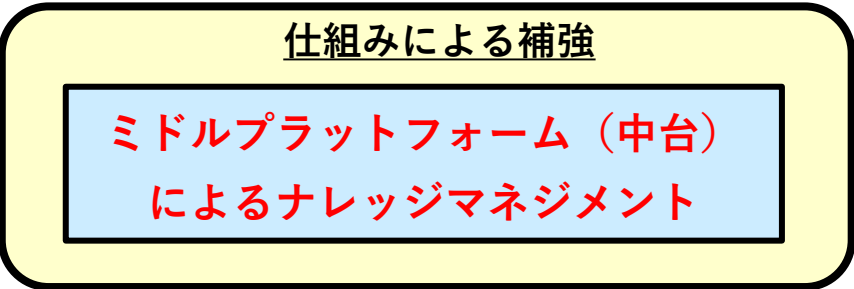
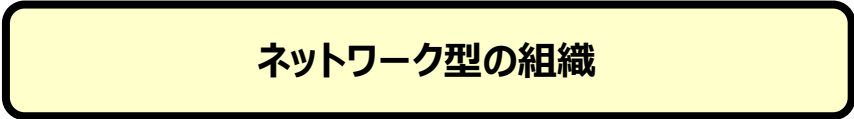
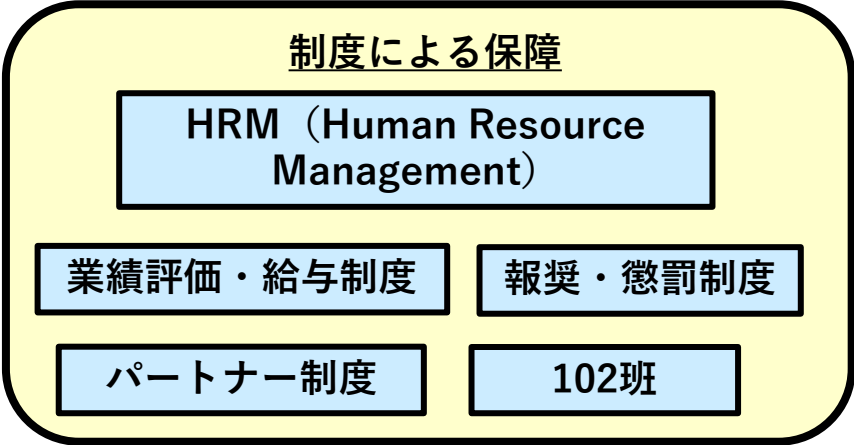
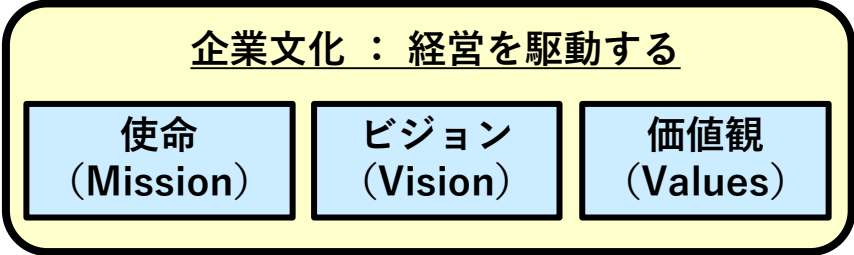
「ネットとリアルの融合」における異なるカルチャーの「両立」

マネジメントの課題-①

事業拡大の中でイノベーション創出力を確保する / 大企業病化を防ぐ

III章

アリババの「組織マネジメント」体系：事業拡大の中でイノベーション創出力を確保する / 大企業病化を防ぐ



・制度の不完全性を企業文化で補う

・社員にプライドを持たせる

・社員の企業文化に基づく行動に酬いることを保障する

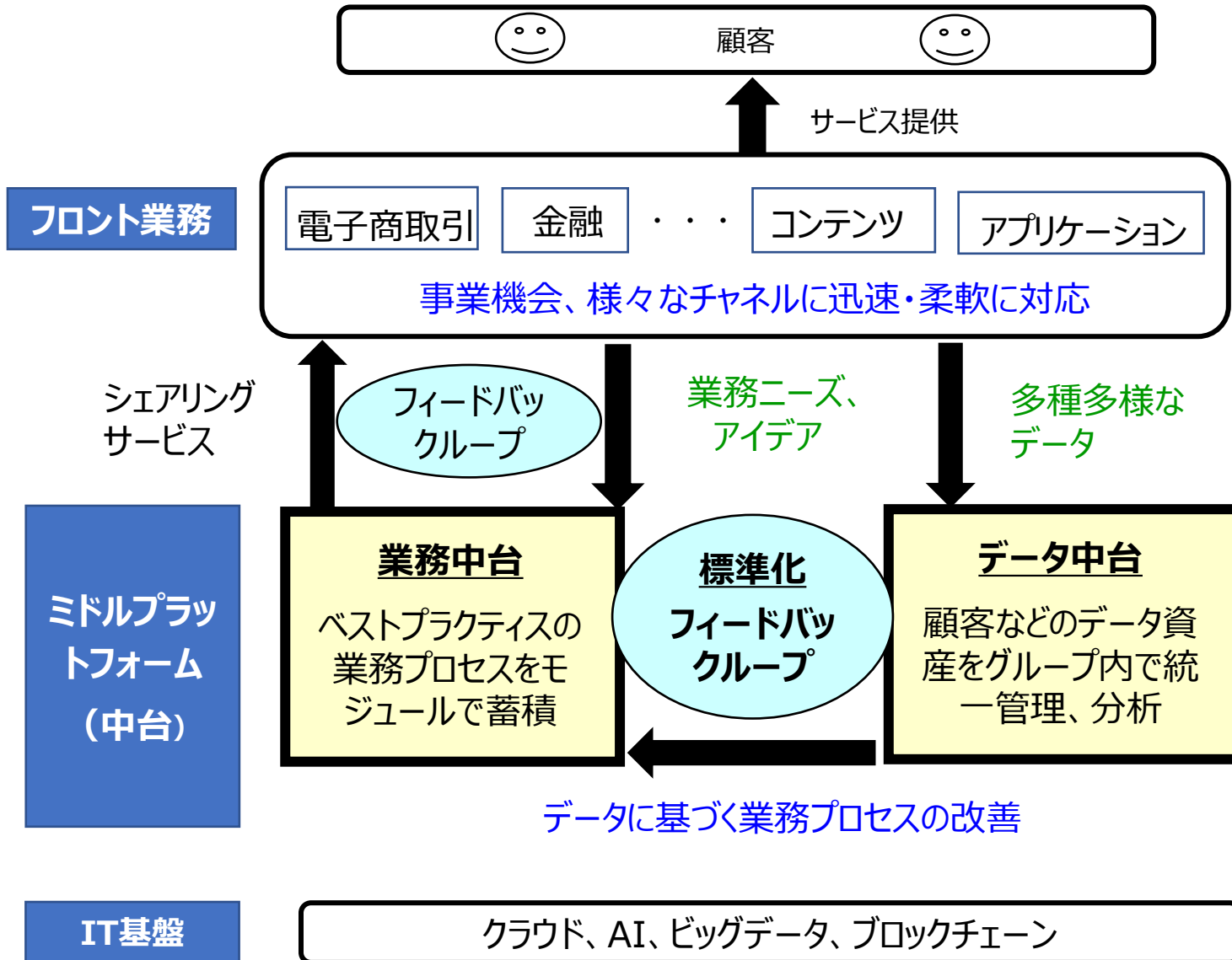
・アリババでの成長機会を実感させる

バーチャルな「企業文化」を具現化する

権威主義的マネジメントの「弱さ」を「強さ」に変える

- 【使命 (Mission)】あらゆるビジネスの可能性を広げる力になる
(**To make it easy to do business anywhere**)
- 6つの価値観 (Values) を示している。
- ① 顧客が第一、社員が第二、株主が第三 (**Customers First, Employees Second, Shareholders Third**)
 - ② 信頼は物事をシンプルにする (**Trust Makes Things Simple**)
 - ③ 変化こそ唯一不変のもの (**Change Is the Only Constant**)
 - ④ 今日のベストパフォーマンスが明日のベースラインとなる (**Today's Best Performance Is Tomorrow's Baseline**)
 - ⑤ 今でなければ何時やるのか？ 私でなければ誰がやるのか？ (**If Not Now, When? If Not Me, Who?**)
 - ⑥ 楽しく働き、真剣に生きる (**Work Happily, Live Seriously**)

- ネットワーク型組織**：末端の現場レベルで計画から実行までが自律的に行われる組織形態
- ① フラットで柔軟な結合
 - ② 組織の壁を越えた協働
 - ③ ネットワークを通じた資源・人材・情報を動員
 - ④ 外部環境の判断基準の重視
 - ⑤ 自己組織的で柔軟な変化



事業を通じて獲得する業務プロセスとデータを標準化してシェアリングを進める



顧客ニーズへの俊敏な対応と組織ナレッジの蓄積とを両立

企業の中核的競争力である業務プロセス、データ、技術をミドルプラットフォーム（中国語：中台）に蓄積

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 目次

I. 中国企業の「型」・経営の原理 : 「権威主義的なマネジメント」と「プラットフォーム志向」

II. 中国先進企業のビジネスモデルの変化と経営課題

異なるタイプの3企業のケース分析

1. アリババ : ネット飽和時代のプラットフォーム戦略

プラットフォーム。テクノロジー企業への戦略転換

2. 小米 : 「プラットフォームによるものづくり」の優位性と限界

インターネットを製造業でフル活用して効率化を目指す企業

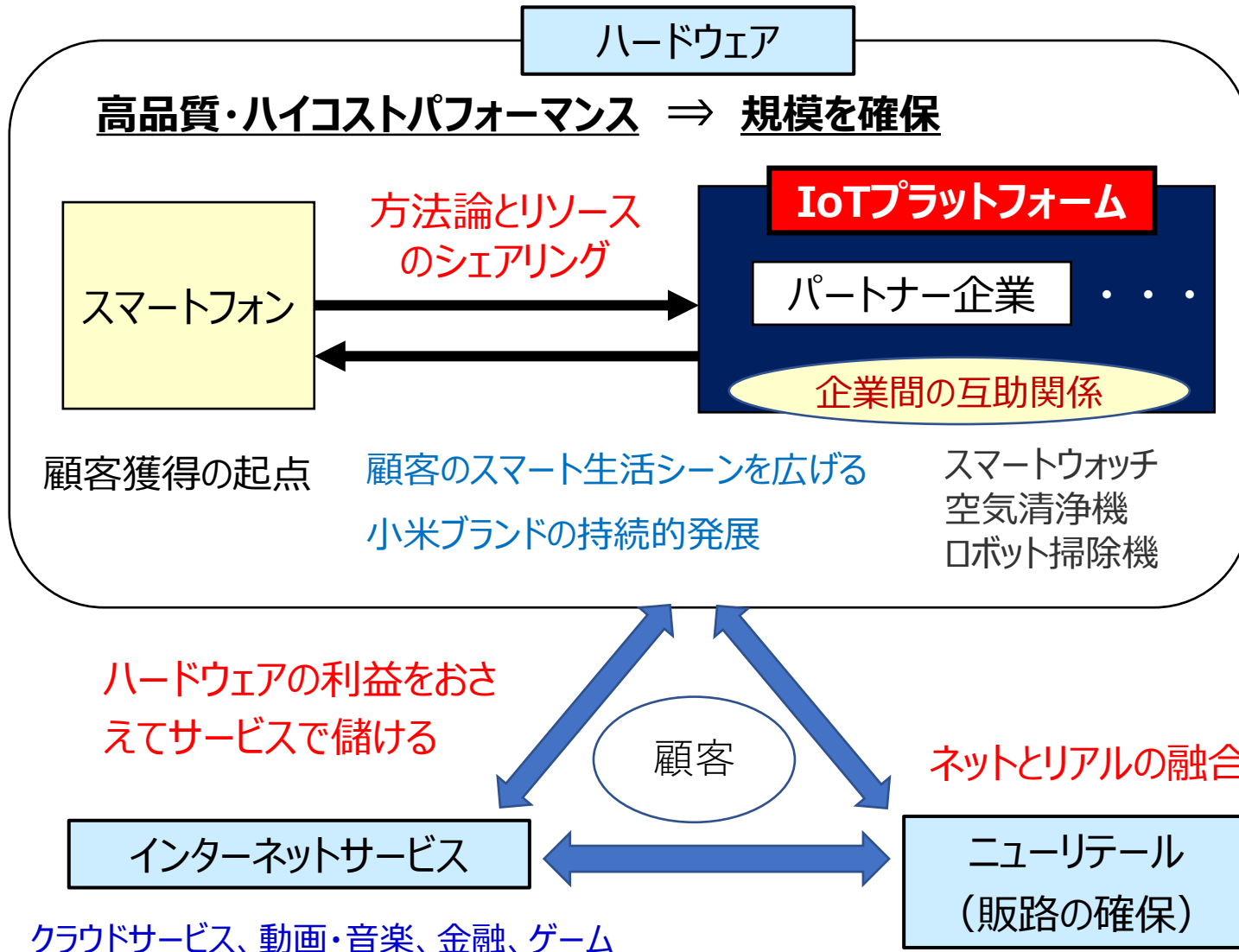
3. ファーウェイ : 連続的変革をどのように実現しているのか

伝統的製造企業、グローバル競争力

III. デジタル化時代の中国先進企業の経営変革 : 中国企業の強さと弱さ

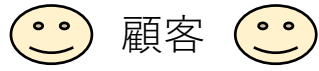
小米のビジネスモデル：プラットフォームによる製造業の革新

中国製造業のペインポイントである「**低い効率**」を解決し、消費者が選択に迷わない**ハイコストパフォーマンス**の製品を提供する



- ハードウェアの利益率を5%以下に抑え、消費者に浸透することで、効率を上げる
「80%の顧客の80%のニーズを叶える」
- 「インターネット思考」を製造業に体现

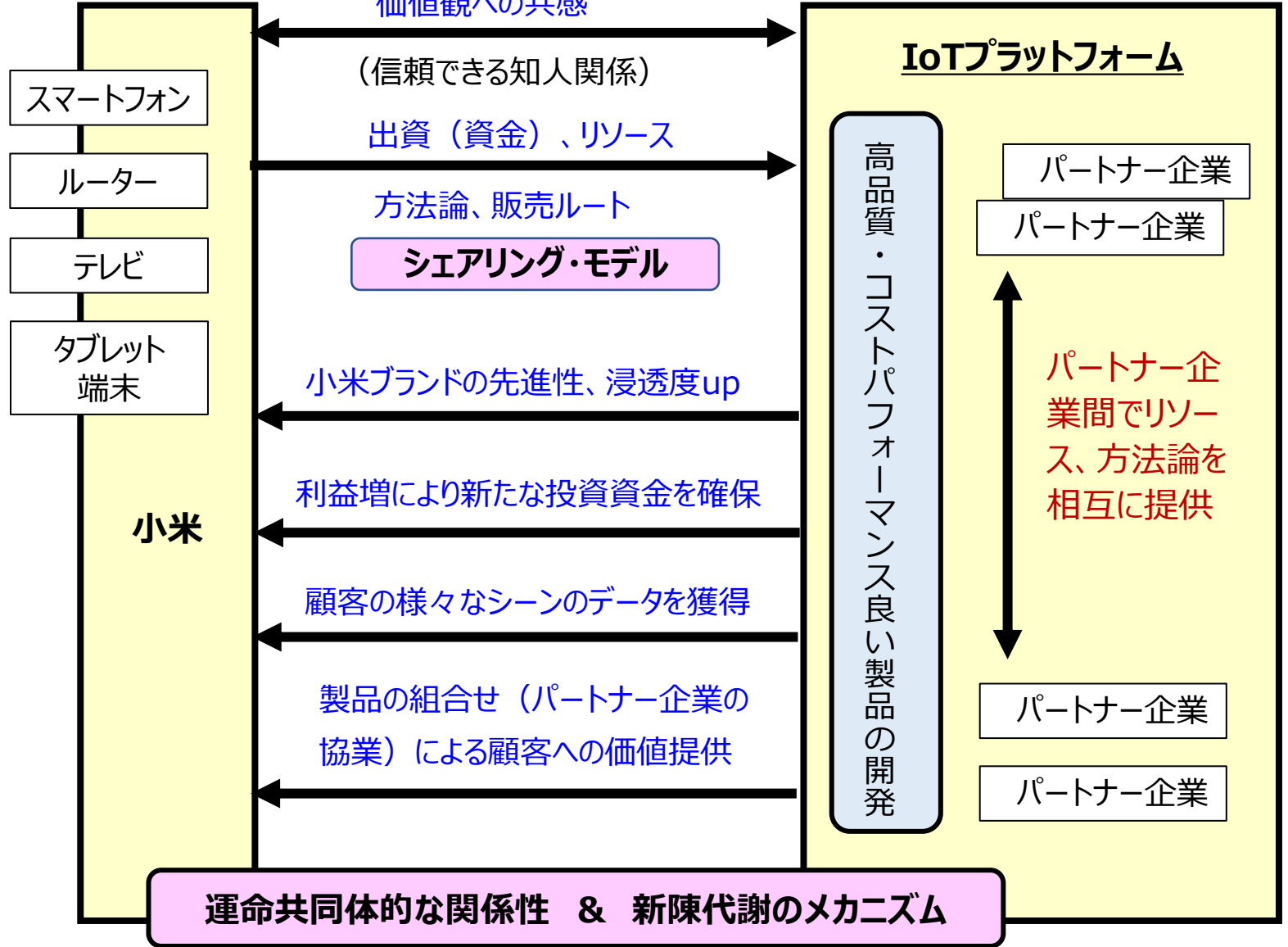
- ① 顧客を起点とする製品、サービス開発
- ② 顧客規模/トランザクション量こそが競争力の源泉
- ③ カスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を追求：ペインポイント（困りごと）を解決して、顧客が支出を厭わなくする
- ④ データ重視：データを収集・分析し、データを用いて意思決定する
- ⑤ プラットフォーム&エコシステム
- ⑥ シェアリングエコノミー
- ⑦ プレミアムモデル
- ⑧ 最小限の機能にフォーカス
- ⑨ 伝統的な「境界」を乗り越えて経済圏を創る



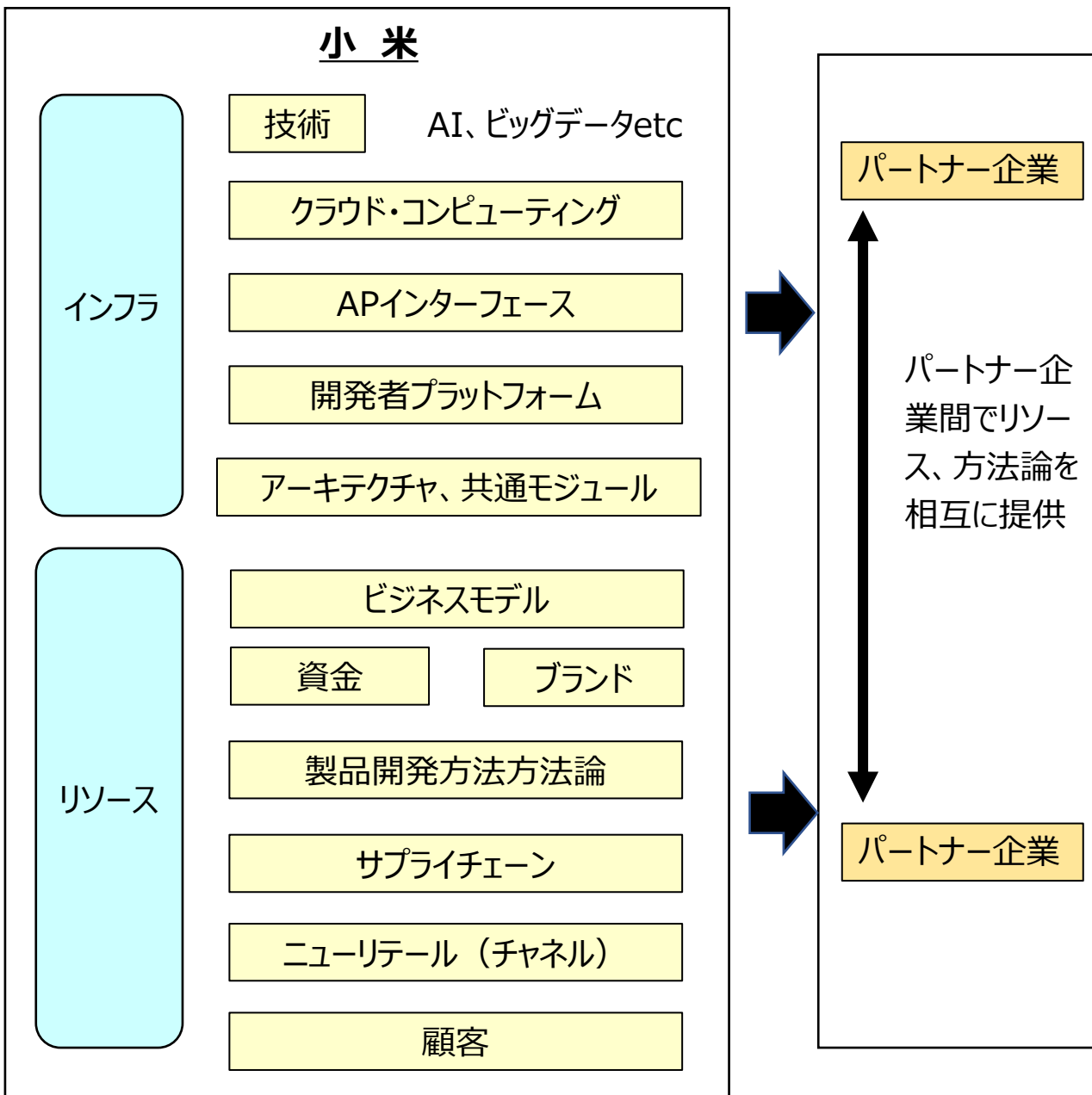
顧客

スマートフォン

スマートフォン周辺機器	モバイルバッテリー（紫米科技/ZMI）、イヤホンなど
IoT製品	スマートウォッチ（華米科技）、空気清浄機（智米/smartmi）、ロボット掃除機（石頭科技）など
生活消費製品	浄水器（雲米）、バランスバイクやキックスケーター（九号機器人）など



- パートナー企業のインセンティブのメカニズム :
出資はしてもコントロールしない
- 適度な競争関係
- パートナー企業は雷軍CEOが信頼できる知人経営者が中心
価値観が一致していることを重視

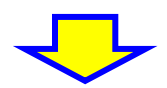


プラットフォーム成長の中で顕在化した課題

- (1) **ペインポイント**に立脚したプラットフォーム戦略の限界
- (2) 成長と共にブランドイメージが希釈化
- (3) パートナー企業との相乗効果が硬直化
- (4) パートナー企業の品質管理のリスク
- (5) IoTプラットフォームで生産する製品種別の限界：
オープン・モジュラー型アーキテクチャ製品に限られる



スマホがアップル
iPhoneのような競争
力を持っていない



トップダウンでの研究
開発力の立て直し
EVに開発投資

プラットフォーム・モデルの向き/不向き
強さ・優位性と弱さ・限界

I. 中国企業の「型」・経営の原理 : 「権威主義的なマネジメント」と「プラットフォーム志向」

II. 中国先進企業のビジネスモデルの変化と経営課題

異なるタイプの3企業のケース分析

1. アリババ : ネット飽和時代のプラットフォーム戦略

プラットフォーム。テクノロジー企業への戦略転換

2. 小米 : 「プラットフォームによるものづくり」の優位性と限界

インターネットを製造業でフル活用して効率化を目指す企業

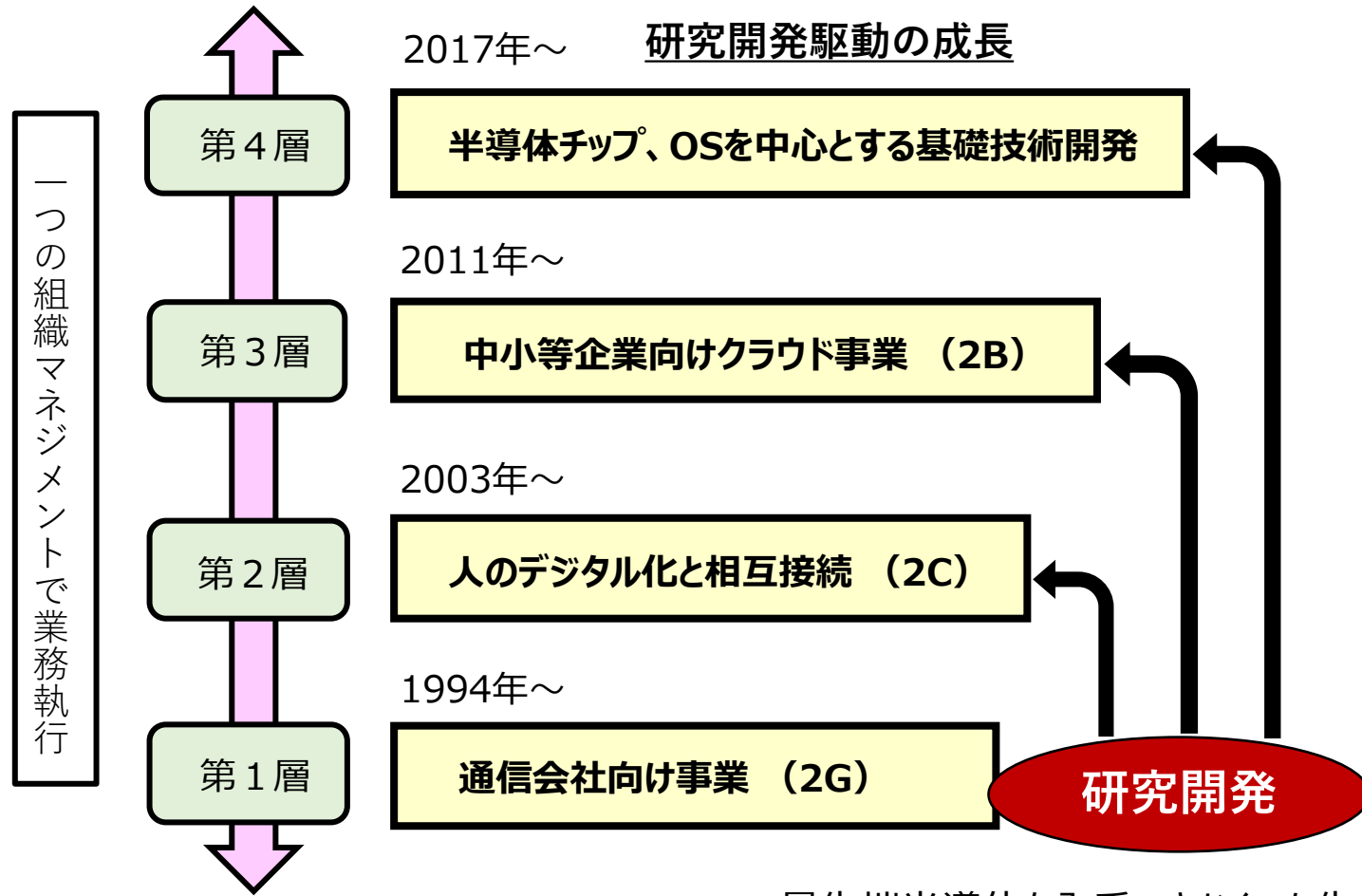
3. ファーウェイ : 連続的変革をどのように実現しているのか

伝統的製造企業、グローバル競争力

III. デジタル化時代の中国先進企業の経営変革 : 中国企業の強さと弱さ

ファーウェイのビジネスモデル：4層から成る成長のメカニズム

＜出典＞『中国的经营イン・デジタル』



- ① 「生き残る」ことを最優先とし企業として持続するなかで、顧客志向を起点にイノベーションを生み出す経営を実行し続ける
- ② 知識型人材に「奮闘」（能力を最大限に発揮）するインセンティブを持たせ、奮闘した社員には酬いる、奮闘しない社員は功労者であっても「淘汰」する制度を整える
- ③ ICT製品の研究開発－調達－製造－販売－サービス（バリューチェーン・モデル）を事業の中核として堅持しながら、プラットフォーム・モデルを戦略的に活用して顧客への価値提供、収益源の多角化を実現

最先端半導体を手に入れないでも生き残れる事業ポートフォリオ

- ・スマートフォンの中核とするプラットフォーム・モデル
- ・法人企業向けITサービス
- ・自動車プラットフォーム
- ・独自OS「鸿蒙（ハーモニー）」を「IoT」の基盤として成長させる

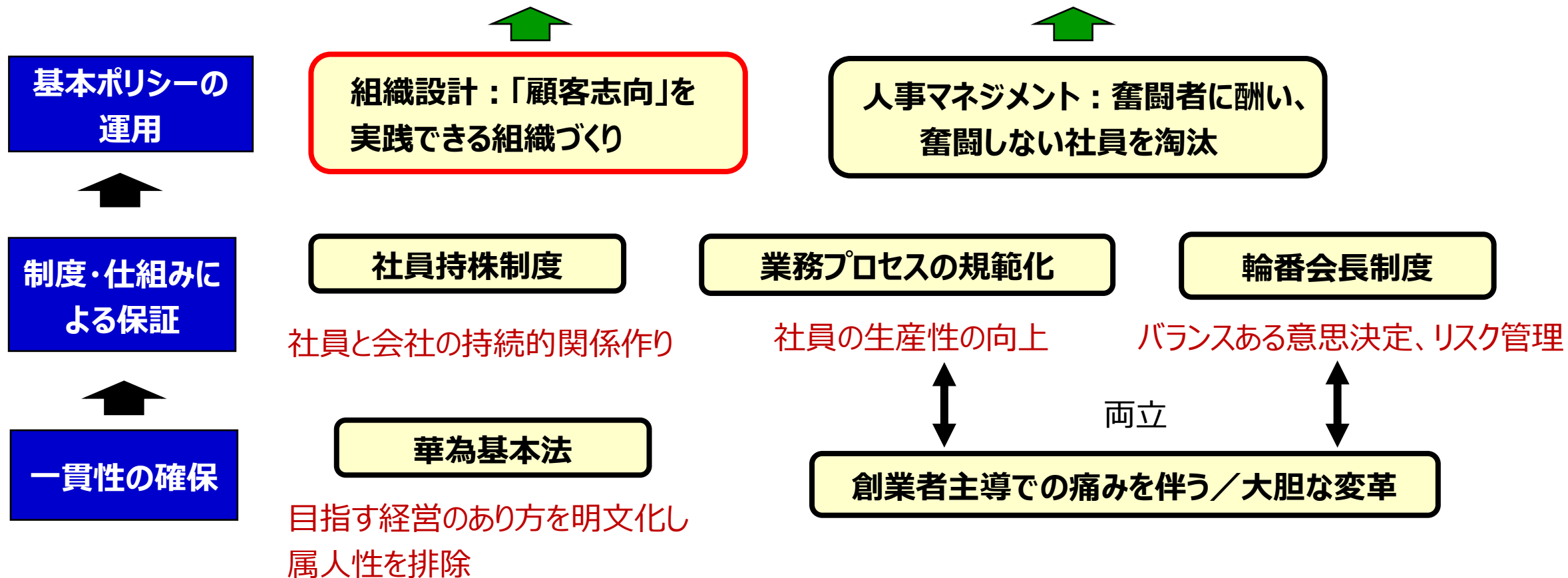
研究開発のさらなる強化

- ・技術、業務ナレッジの相乗効果
- ・収益源の多角化によるレジリエンスの強化

[出所] ヒアリングに基づき筆者作成

基本ポリシー

- 優秀な社員を採用して、奮闘（能力を最大限に発揮）するインセンティブを持たせて、奮闘した社員を好待遇で酬いる、奮闘しない社員は功労者であっても淘汰する
- 顧客志向を組織設計の最優先事項とする。
顧客の前線でプロジェクト型チームが機動的に動き、前線の求めに応じてプロフェッショナル部門（本部機構）が後方から支援する



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 目次

I. 中国企業の「型」・経営の原理 : 「権威主義的なマネジメント」と「プラットフォーム志向」

II. 中国先進企業のビジネスモデルの変化と経営課題

異なるタイプの3企業のケース分析

1. アリババ : ネット飽和時代のプラットフォーム戦略

プラットフォーム。テクノロジー企業への戦略転換

2. 小米 : 「プラットフォームによるものづくり」の優位性と限界

インターネットを製造業でフル活用して効率化を目指す企業

3. ファーウェイ : 連続的変革をどのように実現しているのか

伝統的製造企業、グローバル競争力

III. デジタル化時代の中国先進企業の経営変革 : 中国企業の強さと弱さ



デジタル化時代の中国企業の経営変革：矛盾する要素を一つの組織で「両立」

<出典：『中国デジタル・イノベーション』を本講演向けに編集>

- ・「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」
- ・「融合」領域がイノベーションの源泉 = 新たな競争のポイント
- ・伝統的企業とプラットフォーマーが「競争と提携」をしながら、既存産業（流通業、金融業、製造業etc）の再構築が進む

しかし

- ・プラットフォーマーの「リアル業務」、伝統的企業のDX/プラットフォームモデル導入のいずれも、組織マネジメントの課題に直面
- ⇒ 「両利きの経営」を実行できるかが企業の競争力/生存を左右

1. 「スピード」と「長期志向」の2つの時間軸の「両立」

- 競争力ある製造企業は「スピード」と「長期志向」の2つの時間軸の「両立」を模索してきた

ファーウェイ	研究開発重視モデル	売上高の10%以上を研究開発費に支出することを確保 <基本法26条>
小米	プラットフォームによるモノづくり 効率、ハイ・コストパフォーマンス	ハードウェアの利益率を5%以下に抑える

- プラットフォーマーも「長期志向」に転換の方向：アリババ 新ビジョン（2019年制定）

「規模や力ではなく、102年続く優れた企業になることを追求する。」

2. トップダウンと現場力・中間管理者層の強化の「両立」

デジタル技術（エリートが開発） + 人海戦術 モデルの限界

日本企業の視察（2018年～）

- ・組織の継続性
- ・ロイヤリティを持った中間層

3. 技術志向と営業志向の両立：TMD（第二世代プラットフォーマー）の成長要因

「両立」をどのように実現しているのか

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る

- ・ 大規模化する組織の効率・スピードを確保するために体制やルール・仕組みを改善しつつながら、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 – 既得権益者を排除し、痛みを伴う改革を断行

一流の人材を集め能力を最大限に発揮させる場づくり

プラットフォームにより組織の質・持続性を高める

- ・ スピード・効率化、ナレッジの蓄積、外部リソースの活用
- ・ 業務プロセスの最小化とコミュニケーションの最大化

デジタル化時代の中国企業の経営変革においても、経営の原理・型である「権威主義的なマネジメント」と「プラットフォーム志向」が変革を進める原動力となっている。

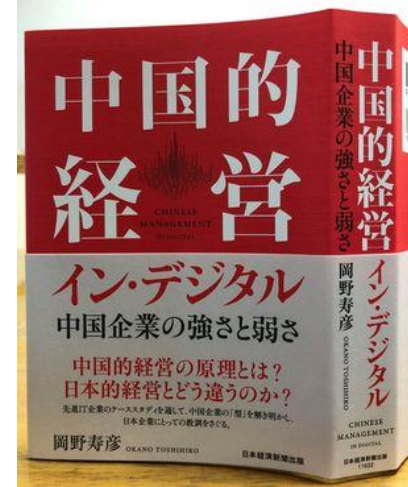
問い

1. 創業者引退後の中国企業のガバナンス・モデル
 2. つくってきた強み、特に社員・パートナーがやりがいを持って力を発揮できる「経営の型」にこだわるべきではないか
- ・ 日本企業（自社/顧客）の経営の原理・型、経営変革の原動力は？
 - ・ デジタル技術の進化の本質を活かせるビジネスモデルとマネジメント

『中国的経営イン・デジタル：中国企業の強さと弱さ』 本書が答える「問い」

＜日本経済新聞出版、2023年＞

- ① 中国的経営の原理とは？ 日本の経営とどう違うのか？
 - － 政府系・民間、業種、地域、時代を越えて、中国企業に共通する普遍的な「型」とは何か？
- ② デジタル化の進化プロセスを俯瞰的にとらえたうえで、①で分析した中国的経営と日本的経営エッセンスは、どのような「強さ」と「弱さ」の源泉となるのか？
- ③ 権威主義的な体制・マネジメントの下でイノベーションは生まれるのか？
 - － 中国政府によるプラットフォーム規制強化の要因・背景は何か？ イノベーションの創出や企業経営にどのようなインパクトがあるのか？
- ④ 中国企業のプラットフォーム戦略は、日本企業が強みを持つ製造業など伝統的業界にどのようなインパクトを及ぼすのか？
- ⑤ なぜ中国先進企業は「両利きの経営」を目指すのか？
 - － ネットとリアルの融合、デジタル化、国家との関係など経営環境が大きく変化する中で、中国の先進企業はどう経営の軸を変えようとしているのか？
 - － 中国企業の経営変革において、中国的経営の「強さ」をどのように活かし、「弱さ」を克服しているのか？
- ⑥ 日本企業が中国企業と伍して競い合える「戦略的不可欠性」を築くために、「摺り合わせ」、「現場力」など培ってきた「強み」をどのように活かせるのか？
- ⑦ 日本企業に中国企業と競争・提携していくうえで何が欠けているのか？



『中国デジタル・イノベーション：ネット飽和時代の競争地図』

日本経済新聞出版 2020年9月刊行



複合的な成長要因

第1部 中国プラットフォームのビジネスモデル

- 第1章. 中国のプラットフォーム・ビジネス
- 第2章. アリババ：エコシステムはいかに構築されたか
- 第3章. テンセント：「つながり」による競争優位構築メカニズム
- 第4章. BAT（百度、アリババ、テンセント）からTMD（バイトダンス、美团、滴滴）へ

第2部 プラットフォーマーはなぜ急成長できたのか：政策と文化

- 第5章. 中国政府のデジタル政策と社会の変容
- 第6章. 中国企業人の思考・行動と組織文化：デジタル技術を活用した事業開発とマッチ



第3部 変わる競争状況：“リアルに強い日本企業”は何を学ぶべきか

- 第7章. インターネット第2ラウンドへ：新たな「競争地図」を展望する
- 第8章. AI×ビッグデータによる価値創造：世界最先端を生み出す仕組み
- 第9章. ネットとリアルの融合：リアルのマネジメントが課題に
- 第10章. プラットフォーマーと伝統企業の競争・提携：金融市場での攻防
- 第11章. 日本企業にはチャンスがある：中国デジタル革命から何を学べるか
- 終章. コロナテック：「アフターコロナ」のビジネス