

第四次産業革命の中で何が起きているか 中国に焦点をあてて

蔣瑜潔（重慶大学）

1. はじめに

2017 年、北京外国語大学が一帶一路沿線国 20 ヶ国から来た留学生を対象としたアンケートを実施し、アリペイ、シェア自転車、ネットショッピングと高鉄(中国の新幹線)を中国の新「四大発明」として選び出した。中国では、IoT などの新技術と関連した第四次産業革命が急速に広まり、世界との関係が拡大しつつある。ただし、中国における第四次産業革命の進展を捉えるためには、製造業に代表される第 2 次産業分野の発展が遅れる一方、サービス産業に代表される第 3 次産業分野が速く発展しているという分野による違いを考察する必要がある。

2. ドイツとの提携を通じて、「スマート」製造業に突き進む中国

製造業に代表される中国の第 2 次産業はいまだに第二次産業革命の段階に留まっていると主張する人も少なくない。CNNIC の調査によると、2015 年時点のスマート製造の採用実態（採用計画がある、または採用済）は、IoT 技術が 11.9%、ロボットが 11%、自動化製造が 19.9%に留まっていた。製造業の持続的発展とグレードアップのために、中国政府は数年前にドイツに始まる第 4 次産業革命に基づき、約 2 年の歳月をかけて多くの専門家や技術者、研究者により作成した「中国製造 2025」を 2015 年 5 月に公布した。2016 年に「中国智能製造の 5 カ年計画（2016～2020 年）」が発表され、中独連携の取り組みを進めながら、2020 年までに「重点分野での製造プロセスのデジタル化」を実現させるとの方針が打ち出された。

中国で、このようにスマート製造が進むと、手作業スキルの弱体化と大量失業の可能性が高まり、「ものづくり」の競争優位に依拠している日系企業は、中国市場への参入が困難になる可能性があると考えられる。

3. IoT による急成長する中国サービス産業

急成長する中国サービス産業の代表として、アリペイ、シェア自転車とネットショッピングが挙げられる。

アリババはタオバオの決済機能を完備化させるために、2003 年に第三者決済サービスのアリペイを提供開始した。2008 年から水道や光熱費の生活料金の支払い、投資や医療保険、旅行など APP 機能を統括し、2016 年までに中国モバイル端末による第三者ペイメント機関の市場規模(13 兆元)の約半分を占めた。中国で「無現金社会」が急速に進み、日常の消費すべてがモバイル端末でできるようになり、消費者は財布を持たなくなった。

ofo や Mobike など 2014 以降に設立されたシェア自転車は中国国民の外出スタイルを変え、乗り捨て可能な自転車が急速に普及した。2016 年までに、ofo と Mobike の利用者数は、それぞれ 155 万人と 560 万人に上り、外出時に自動車と電車ではなく、自転車を利用する人の割合は以前の 5.5%から 11.6%まで上がった。

中国におけるネットショッピングの取引規模は、2010 年から 2016 年の間に 10 倍に増えて 5.16 万億元に達した。こうしたネットショッピングの攻勢のため、実店舗を運営する小売業界では、ファッション専門店をはじめ、飲食業などが大量閉店や倒産に至った。有名なスポーツチェーン「361°」は 2016 年に 1821 店を閉め、靴の「达芙妮」は 999 店

舗減となった。一方、百貨店やスーパーなどの大規模小売業態は閉店した店舗数は相対的に少なかったが、それでも 2016 年の間に、46 社が 185 店舗を閉めた。

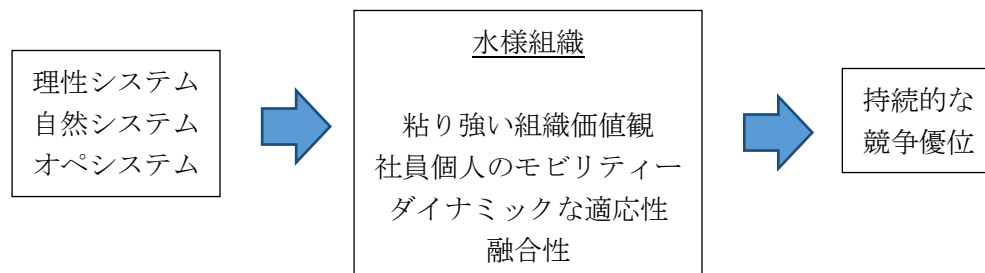
中国のサービス産業で、このように、第四次産業革命の急速な発展が可能だった理由として、企業が短期間で業務提携ネットワークを形成できたことがあげられる。

4. 中国で第四次産業革命の発展が可能だった理由：水様組織

中国の多くの企業は、単独で消費者を囲い込むサービスを提供したり、自社で関係する経営資源を構築して能力向上に務めたりするだけでなく、他社と短期間業務連携することで、柔軟に消費者の利便性の向上やサービス選択肢の拡大などを統合昇華していく傾向がある。例えば、2014 年に設立されたシェア自転車 ofo は、2016 年 1 月までに中国の 5 つの大学までしか拡大できなかったが、2016 年から中国飛鴿と自転車生産における連携を開始し、2017 年からバイドゥと「百度地図」と「自転車走行」における連携を開始し、同年アリペイとレンタル料金支払いにおける連携を実施することで、自転車製造、ナビ、決済などの諸機能・サービスを組織外部と繋がることによって統合し、短期間で巨大なサービスに統合昇華していった。

外部環境の変化が激しい時代には、経営資源ベースの戦略論における競争優位の源泉となりうる自社内で構築された資源は急速に効力を失う可能性が高くなり、従来の企業発展のために構築された企業文化は変化する外部環境に適応できなくなり、企業発展を制約することもある。そのため、今日の中国では、水のように柔軟に規模や構造を変化させ得る「水様組織」が求められると指摘されている。

「水様組織」は、粘り強い組織価値観と組織価値観に同感する社員個人のモビリティが重要視される。組織の粘り強さを守りながらも、全ての経営資源を組織内部で構築向上させることに拘らず、社員個人のモビリティを発揮して、環境変化に適応できる経営資源を有する他社と、ダイナミックに、かつ積極的に連合して、短期間で経営資源を融合して商品を昇華させる。



今日の中国では、中小企業であっても、大手企業であっても、創業した年数や構築した経営資源の多少に関係なく、ダイナミックに変化する環境に適応できる水様組織の変化能力を持つことが成功のための条件と主張されている。

5. 結びにかえて：中国第四次産業革命の国際展開の可能性

中国では、企業が短期間で業務提携ネットワークを形成できたが、中国企業が国際展開する上では、こうした条件が成り立ちやすい国がある一方、成り立ち難い国もあると考えられる。環境変化が速い時代、中国のような新興国後発企業は、外部から協力を求める傾向があるため、開放的なプラットフォームを築いて、水様組織になる傾向がある。この意味で、閉鎖的なプラットフォームを築いて、経営資源を自社内部で構築する先進国先発企業とは異質な競争相手が出現する可能性がある。