
【書評】

岡野 寿彦著

**『中国的経営イン・デジタル
—中国企業の強さと弱さ』**

(日経BP・日本経済新聞出版、2023年1月、
462ページ 本体3,800円+税)

1. はじめに

近年、顧客を起点にサービスの仕組みを根本的に見直す「デジタルトランスフォーメーション (DX)」への取り組みが世界的に広がっている。このようなDXの進展により、中国の企業経営の最先端で何か起きているのか。本書は、経営学の視点から「中国的経営」の特徴とその変革を考察するとともに、内外IT企業の先進事例の分析や日本の経営の比較などを通じて、デジタル時代の中国企業の強さと弱さを明らかにしたものである。

本書の内容と概要は次の通りである。以下では、各章の内容を概観したうえで、本書に対する若干のコメントを述べたい。

2. 本書の内容と概要

本書は、序章および第1部 (第1～2章)、第2部 (第3～6章)、第3部 (第7章) の3部・7章から構成される。

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 国家と企業イン・デジタル : 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イン・デジタル : 「ネットとリアル融合」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 中国製造業の「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ムの戦略転換：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：戦略的不可欠性を築く
- 第7章 日本の経営イン・デジタル：日本企業はどう強みを発揮できるのか

各章の主な内容は次の通りである。序章では、本書の目的と問題意識が提示される。本書の目的は、「中国的経営を明らかにし、デジタル化時代における中国企業の「経営変革」の取り組みのエッセンスを分析するほか、日本企業が強みを活かして中国企業や米国企業に対する「戦略的不可欠」を獲得するために何をすべきか提言する」ことである。「中国的経営」とは「権威主義的マネジメント」を組織構造・運営の、「プラットフォーム志向」を戦略と組織運営の原理とする」と著者は指摘する。「権威主義的マネジメント」とは、絶対的な権限を持つリーダーのトップダウンによる意思決定・統制のもとで、メンバーの強い目標達成意欲を糾合することを特徴とする組織マネジメントのことである。「プラットフォーム志向」とは、「何かと何かを結びつけて価値創出する場（プラットフォーム）」を作り、自分がリーダーとしてイニシアティブを握ることを志向すると著者は説く。特に、プラットフォームの構築・活用を戦略や組織運営の中核に据える思考・行動様式（プラットフォーム志向）は中国企業人のDNAとして浸透しており、中国企業の「強さ」と「弱さ」を分析する鍵であると指摘している。

具体的なりサーチクエスションとして、①中国的経営のエッセンスと日本の経営のエッセン

スでは、組織構造、組織運営、リーダーシップなど主要な経営項目についてどのような違いがあるのか、②中国的経営と日本的経営のエッセンスは、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・マネジメントのもと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デジタル化が深化する中で、中国企業はどのような経営課題に直面し、いかなる経営変革に取り組んでいるのか。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や米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、の7点を挙げている。

第1章では、中国企業の組織構造と意志決定や、組織行動、パワーマネジメント、リスク管理などに「権威主義的マネジメント」の特徴を整理している。例えば、中国企業の組織構造が「プロジェクト型の組織」であることにより、組織運営の特徴として、目標、ステージによって人を入れ替えることで、組織が保守的になりづらいつらいという「強さ」がある。その他、自前主義へのこだわりがないことや、経営者と株主との関係は共通目標の実現に向け役割を分担していることも指摘している。一方、著者が「権威主義的マネジメント」の表れとして、エリート層が戦略、仕組み、ルールを作り、社員は職務記述書とルールに基づいて労働提供する、という「二層構造化」した中国の組織体制が多いと指摘する。中国では、過去40数年間の高度経済成長を経て、2000年半ば以降、米国と同様に成果・個人主義的な思考と行動の傾向が強

く、より良い機会を得るためのスキルアップやキャリアアップ（転職）も多くみられる。このようななか、著者は現地のインタビューを通じて、中国企業の「弱さ」として、①組織の継続性の低さ（成長鈍化への耐性の弱さ）、②企業組織の中堅層が弱く「現場力」が育たない・定着していないこと、③「摺り合わせ」アーキテクチャの製品開発・マネジメントの弱さ、の3点を指摘する。

第2章では、プラットフォームへの規制強化を取り上げながら、「中国の制度、政策原理」を明らかにした。また、国家レベルの「権威主義的マネジメント」のデジタル化時代における「強さ」と「弱さ」を分析している。2020年10月、アリババグループの金融サービスを担うアントグループは香港・上海証券取引所への同時上場（資金調達規模345億ドル、約3.6兆円）を試みたが、金融規制当局からの指導により、上場直前に延期を余儀なくされた。こうしたなか、著者は2020年に中国政府によるプラットフォームの規制強化の要因として、①国家資本主義の下での中国経済社会の「制度」であること、②デジタル技術の進化によって、政府とプラットフォームとの役割のバランスを取り直すこと、③経済低成長を前提とする新たな国家像、システムの構築（共同富裕）の理念に加えて、プラットフォームの「独占や資本の無秩序な拡張」などの弊害を是正すること、④情報・データのコントロール、の4点が指摘している。ここで著者が「データは誰のものか」について、米国、中国、欧州、日本の4カ国の比較を通じて、データ資源をめぐる各国とプラットフォームの攻防を興味深く分析している。具体的には、米国は自由競争を重視し、政府は公正な競争市場を確保するためにルールを定めて監督するが、企業によるデータの収集・活用への関与は限定的である。一方、中国では、「国家がデータを管理する」というスタンスである。経済活性化や社会課題の解決のために企業にある程度自由に事業を行わせるが、エコシステムを行き交うデータを政府が把握できる情報法と仕組み

を整えている。欧州や日本においては、プラットフォームの影響力が米中ほど強くないとされる。

第3章では、中国のリーディング製造・サービス企業であるファーウェイの経営変革が紹介される。まず、4つの経営の原理を提示するとともに、ファーウェイの強さの要因として、巨額の研究開発費を継続して投じていること、未上場と多くの社員をカバーする持ち株制度、輪番会長制、華為基本法などが紹介される。著者はファーウェイのビジネスモデルの特徴は「技術開発力を基盤として、異なる組織能力が求められる事業を一つの人材組織マネジメント体系のもとで経営し、各事業が相乗効果を発揮することにある」と明記している。

第4章では、小米のケーススタディを通じて、デジタル化時代の中国製造業の中核である「プラットフォームによるものづくり」の特徴と課題を明らかにしている。本章の第1節では、著者がアーキテクチャ研究に基づいて中国製造業の発展経緯とビジネスモデルの特徴「オープン・モジュラー型製品」を解明するとともに、国際競争力が強い製品群と弱い製品群についてその要因が分析している。また、電気自動車などグリーンテック領域で形成された中国製造業の「競争優位構築のメカニズム」も言及がある。さらに「中国製造2025」についても考察された。中国は製造業の付加価値額において世界一となったが、質的な面では依然として先進国との間に大きな格差が存在する。また、中国の製造業は多くの分野で生産能力が過剰となっているほか、エネルギー効率が悪く環境汚染問題も深刻になっている。このような製造業の問題点を克服するため、中国は「メイド・イン・チャイナ2025」という10カ年計画を策定し、製造業強化への取り組みを始めた。同計画では、30年間で総合的な実力において「製造強国」となることを目標としている（李、2015）。本章の第2節では、小米の「IoTプラットフォーム」のメカニズムとその「強さ」と「弱さ」を考察している。具体的には、小米のビジネスモデル

は、①スマートフォン、IoT・生活消費製品、インターネットサービスの3事業セグメントとニューリテール（ネットとリアルが融合した販売モデル）を紹介された。

第5章は、著者が3つ目のケーススタディとして中国の巨大IT企業のアリババを取り上げた。第1節では、アマゾンと比較したうえで、その共通点と相違点を踏まえてアリババのプラットフォーム経営を多角的に分析された。アマゾンとアリババのビジネスモデルは、プラットフォームの両サイド、すなわち消費者（Cサイド）とパートナー企業（Bサイド）を同時にエンパワーメントして、ネットワーク効果を働かせることで共通していると指摘している。両社の共通点として、次の5層（レイヤー）を市場ニーズと競争戦略に基づきタイムリーに構築し、各レイヤー内で成長のサイクルを回したことが解明された。著者が情報通信の視点から、第1層ではコア業務で基盤プラットフォームをつくり顧客を集まる。コア事業である電子商取引で満足度の高い顧客体験を提供することで取引規模と顧客規模を確保することである。第2層ではキラサービスで顧客をロックインする。アマゾンはアマゾンプライムによって会員企業に特別な利便性を提供し、アリババはアリペイによって信用の「困りごと」（ペインポイント）を低減することで、顧客をロックインする。第3層では物流機能でネットとリアルとを貫通させて経済取引を拡大した。物流機能でパートナー企業の事業活動をエンパワーメントする。第4層ではクラウドから技術とソリューションを提供する。パートナー企業のIT基盤としてクラウドサービスを提供する。第5層ではIoTを成長領域において、ソフトウェアを起点に「ハードウェアとソフトウェアの融合に挑戦した」と詳細に分析している。また、両社の相違点として、主に新興国市場モデル、すなわち社会の困りごとに焦点を当て社会インフラを補完したことが指摘された。特に、金融機能は、電子商取引における売り手と買い手の不安をアリペイの提供により解消したほか、アリペイを

通じて集まるデータを活用して信用体系を作った。著者が「低い社会信用」という中国経済社会のペインポイントを改善するために、プラットフォームに消費者とパートナー企業を定着させたと指摘された。さらに、実体経済の金融ニーズに伝統的な金融機関が対応できない隙間を埋めることで金融インフラを補完し、経済取引を活発化させたとの説明もあった。それに対して、アマゾンは米国ですでに発展している金融システムを活用している。その他の違いについて、①プラットフォーム志向（社会のリソースを集めて活用）、②伝統的産業の再構築にもコミットしていること、③政府政策への貢献、なども解説された。その他、アリババのプラットフォーム戦略の4段階の進化プロセス（量から質への転換など）やヒアリング調査を通じてアリババの組織マネジメントの「強さ」と「弱さ」と組織改革の過程が分かりやすく紹介された。

第2節では、ナレッジとデータを「標準化」してシェアリングする仕組みとして、アリババなどプラットフォームが目下の最重要戦略として導入を進めた「ミドルプラットフォーム」が分析された。「ミドルプラットフォーム」とは、「企業グループ内の業務プロセスのベストプラクティスを標準化し、かつ、統合的なデータを整えて、事業部門やパートナー企業にシェアリングするITと組織の仕組みである」（p. 305）。著者が「ミドルプラットフォーム」の目的として、①顧客ニーズ、技術進化、チャンネルなど市場環境の変化を把握し、俊敏・柔軟に対応すること、②自社の競争力の源泉である業務プロセス、データを標準化し、継続的に改善・蓄積して活用すること、の2点が指摘している。

第6章では、「両利きの経営」をフレームワークとして、これまで紹介した中国先進企業とスタートアップ企業の分析を基に、中国企業の経営変革の取り組みをまとめている。第1節では、著者が中国スタートアップ企業の戦略とビジネスモデルが解明された。デジタル化競争の主戦場が「プラットフォームの規模確保」から「ネットとリアルの融合」（量から質）にシフトして

いることが指摘された。

第2節では、「適合モデル」を基に、「ネットとリアル融合」の実現において中国企業に求められる「両利きの経営」が考察された。ここでは、著者が成熟した企業が既存事業を維持・強化しながら次代の成長エンジンとなる新規事業を創出するためのフレームワークに関する経営学の研究成果が「両利きの経営」であると説明された (p. 355)。また、「両利きの経営」とは、既存事業の「深掘り」と新規事業の「探索」をバランスよく両立させる企業カルチャーをつくり出す経営であると指摘された (pp. 355-358)。

第3節では、第2部の分析内容を踏まえて中国企業の経営変革の取り組み、すなわち「権威主義的なマネジメント」「プラットフォーム志向」を原動力に「両利き」をどのように実行したか、これまでファーウェイ、小米、アリババなど先進企業の分析からエッセンスを整理した。まず、矛盾する要素を一つの組織で「両立」に着目した。ファーウェイ、小米に代表される競争力のある製造業は、「短期のスピード」と「長期志向」の2つ時間軸の「両立」を模索してきた。また、トップダウンと現場力・中間管理者層強化の「両立」について、中国企業の経営変革の取り組みとして、IT企業を中心に現場リーダーを担う中間管理層の強化も検討されてきた。さらに、技術志向と営業志向の両立、つまり、第二世代プラットフォーム（バイトダンス、美团、滴滴出行）の成功要因（新たな「事業参入ポイント」）を見つけ出し、競争優位の武器としてAIアルゴリズムへの開発投資を積極的に行った。加えて「両立」をどのように実現しているのかが分析された。

第7章では、著者が日本企業の「摺り合わせ」「現場力」などの「強み」を活かして、中国・米国企業に対する「戦略的不可欠性」を築くための提言を行った。第1節では、日本の経営に関する先行研究をサーベイしたうえで、日本の経営のエッセンスを提示した。先行研究から日本の経営論の本質は「人間」に焦点を当てて、

社員と企業の一体性や社員のネットワークを作ること、長期志向で人材育成や研究投資開発を積み上げることによって企業そのものの維持・繁栄をはかることを、日本の経営の本質だと論じた。現在もその本質が変わっていないと指摘された。第2節では、中国的経営と日本的経営を比較し、第1節を踏まえて日本企業が「ポジショニングと地域戦略」の測定と実行において拠って立つべき経営の原理を明らかにした。第3節では、中国企業にはない強みを発揮している日本企業の特徴（ポジショニング）を分析し、第4節では、日本企業が中国企業と「競争・提携」していくうえで何が欠けているのか、その対策とともに提起された。

3. 若干のコメント

本書はデジタル化が進む中、中国的経営の本質・特徴と先進事例を解明した集大成とも言え、多くの研究者の関心を集め、ヒントを与えることができたと思われる。本研究の資料価値も高く評価できる。また、日本で中国的経営の実態があまり明らかにされていない中、本研究は有意義なものとして研究・知見の増進に繋がる。さらに、ヒアリング調査を通じて、中国的経営を体系的に分析し、著者が中国駐在の豊富な実務経験と人脈ネットワークを活用しながら、長年にわたって積み上げた研究成果がその土台になっている。以上を踏まえて、本書に関して評者の意見を若干述べたい。

第1に、本書の分析方法を再検討する必要がある。本書はデータを基に仮説の実証分析を行わなかったことが残念である。本書の中国的経営の特徴とその重要性は、ヒアリングなどの一次情報以外に、中国企業のデータ入手と仮説モデルの構築があればより説得性を増すであろう。

第2に、中国のプラットフォーム規制の背景についてより広い視点から分析すべきではなかったか。第2章で著者がアリババなどプラットフォームの規制強化の要因として、主に「変わらないもの」の中国経済社会の特有の制度が指摘するが、寧ろ評者は中国のプラットフォー

マーへの規制強化の主な背景には次の2点が重要だと考える。一つ目は外部的な要因として、2017年以降、世界各国の規制当局や金融安定理事会（FSB）とG20を中心に、プラットフォーム企業に対する規制強化の国際協調の影響がある。国際的な規制監督の理念上では、「同じ業務・同じリスク・同じ規制」を原則とし、フィンテックの発展促進と金融リスクの防止に重点を置いた。二つ目は内部的な要因として、中国政府は实体经济を支えるためのフィンテック企業とプラットフォーム企業の健全な発展と法整備を進めている。2020年以降、中国政府は中央経済工作会議や中央財經委員会などの重要会議で、独占禁止と無秩序な資本拡大の防止を再三強調している。規制監督当局は、金融市場における違法行為を厳しく取り締まり、無秩序の資本拡大を抑制するとともに、プラットフォーム関連企業の監督システムの整備や、公平競争と金融市場秩序の安定維持に努める方針を打ち出した（李, 2022）。こうした背景に2020年以降、金融当局がプラットフォーム企業に対する個別の業務指導を実施する一方、プラットフォーム企業の各種金融規制法案（「金融持ち株会社管理監督試行弁法」〈金持弁法〉と「ネット小額融資業務管理暫定弁法（意見募集稿）」〈小額弁法〉）の整備も加速させている（李, 2021b）。こうしたなか、自由競争と規制のバランスをどう捉えるべきか、著者は今後その議論を踏まえて分析すべきではないだろうか。

第3は、個人情報保護と国境の問題をもう少し深く掘り下げる必要がある。第2章では「データは誰のものか」について、米国、中国、欧州、日本におけるそれぞれ国のデータ管理の方針を解説された。中国においては官民連携体制でAI（人工知能）発展計画を進めるなど、ビッグデータの利活用が容易である一方で、米国のメガプラットフォーム企業への対抗策とも評価されるEUのGDPR（General Data Protection Regulation）は、データの活用に大きな制約を課している。欧州では、個人データを基本的人権と位置づけ、この権利の保護・強化を図るた

め、2018年5月に一般データ保護規則（GDPR）が施行された。同法では、個人データのEU域外への移転を厳しく制限し、違反した事業者には高額な制裁金を科することとした（李, 2021a）。中国政府も、データ利用環境の整備がデジタル化の円滑な進展を促すと考え、関連法規の整備にも注力した。「中国サイバーセキュリティ法」（2017年6月施行）、「中国データセキュリティ法」（2021年6月施行）、「中国個人情報保護法」（2021年8月公布）は、「中国のデータ三法」とも言われ、デジタル時代の重要法典として、国家安全、データのセキュリティおよび個人情報を守りつつ、デジタル経済の発展を促すうえで重要な役割を担っている。このように、個人情報保護と国境の問題およびデータの取り扱いに係る規制の在り方を踏まえて、著者の今後の研究を期待したい。

本書をまとめた著者は、「中国の経済・経営」研究者のみならず、広く一般の研究者にも多くの示唆がくるまれており、是非一読されることを勧めたい。

参考文献

- 李立栄（2015）「製造業の競争力強化を図る「中国製造2025」の狙いと今後の課題－期待される金融面の支援－」『野村資本市場クォーターリー』Vol. 19-2、野村資本市場研究所、11月、pp. 67-82。
- 李立栄（2021a）「中国におけるデータ駆動型金融に関する研究」証券経営研究会編『現代金融資本市場の総括的分析』の第3章、日本証券経済研究所、2月、pp. 44-85。
- 李立栄（2021b）「中国のフィンテック規制強化とその影響」『証券レビュー』第61巻第6号、日本証券経済研究所、6月、pp. 55-71。
- 李立栄（2022）『中国のシャドーバンキング形成の歴史と今後の課題』早稲田大学出版部、5月。

李立栄（りりつえい・亜細亜大学）