

中国におけるスタートアップの成長・イノベーションをいかに取り込むか



鶴田祐二



楽源



鄭源



中林優介



小宮昌人

CONTENTS

- I 中国におけるスタートアップ動向
- II 中国におけるスタートアップ支援の動向
- III 外資系企業による中国スタートアップとの連携事例
- IV 日本企業による中国スタートアップとの連携事例
- V 日本・日本企業の課題と、日本企業への示唆

要約

- 1 中国は空前のスタートアップブームの最中にある。年間で設立される新規企業の数には500万社を超えており、日本に存在する約400万社以上の企業が毎年新たに生まれている状況である。
- 2 中国におけるスタートアップは、新興国を中心に人気の携帯電話メーカーであるシャオミやドローン最大手のDJI社など、ハードウェア系の企業が多いことが特徴的である。
- 3 これらのスタートアップを生み出しているのは、政府のサポートや大学の投資ファンドに加えて、深圳のHAX社や36Krのような「スタートアップ総合プラットフォーマー」の存在である。欧米企業もこうしたプラットフォーマーなどを活用して、積極的に中国市場に投資している。
- 4 他方、日本企業はソフトバンク以外、中国市場での存在感は薄い。今後、日本企業がスタートアップ投資を行っていくためには、まずは欧米企業同様にプラットフォーマーとの連携などを進めていくことが推奨される。

I 中国におけるスタートアップ 動向

1 全体のトレンド

空前のスタートアップブームの最中にある中国では、2016年に500万社以上の新規企業が設立された。日本の企業数が約400万社であることを考えると、日本に存在するのと同じ数だけの企業が新たに生み出されていることが分かる。

中国において勃興するスタートアップから選抜された有力な企業の特徴として、ハードウェア系企業が多いことが挙げられる。新興国を中心に人気を誇るシャオミのような携帯電話メーカーや、ドローン世界シェアナンバーワンのDJI社、そのほかにMobike社やofo

社に代表されるシェアサイクル事業者などがこれにあたる。

グローバルで見ると、ユニコーン企業（未上場で時価総額10億円以上と見なされる企業）のうち、ハードウェア系の企業は全体の10%に満たないが、そのうちの3分の2は中国企業が占めている。主なスタートアップの例を表1に示した。

表1のリストの中でも、3位の小米科技（シャオミ）、15位のDJI社、31位のNIO社、33位のMeizu Technology社、47位のRoyole Corporation社、52位のMobike社などは、いずれもハードウェア関連のスタートアップであるが、中国以外ではハードウェア関連のスタートアップはほとんど見られない。これは製造大国である中国ならではの特徴といえる。

表1 中国における主要スタートアップ例

時価総額 ランク (位)	企業名 (国名)	設立	概要
2	滴滴出行	2012	世界最大級のライドシェア企業
3	シャオミ	2010	携帯・家電製品の製造・販売
4	Meituan-Dianping社	2003	中国最大級のECプラットフォーム
9	Lufax (Shanghai Lujiazui) 社	2012	オンライン融資プラットフォーム
13	Toutiao社	2012	ニュースレコメンデーションアプリケーション
15	DJI社	2006	世界トップシェアのドローンメーカー
21	Lianjia社	2001	不動産取引プラットフォーム
23	DBA EasyHome社	1999	家具・住宅リノベーションサービス
26	Ele.me社	2008	フードデリバリーサービス
29	United Imaging Healthcare社	2011	ハイエンド医療機器・医療情報ソリューションプロバイダー
31	NIO社	2014	電気自動車メーカー
33	Meizu Technology社	2003	スマートフォンメーカー
46	Kuaishou社	2011	写真共有アプリケーション
47	Royole Corporation社	2013	ディスプレイメーカー
48	Maoyan-Weiyang社	2016	オンライン映画チケットサービスプロバイダー
49	VANCL社	2007	オンラインアパレルメーカー
52	Mobike社	2015	自転車シェアリング企業

注) 時価総額ランキングは2018年4月1日時点のCB Insights "The Global Unicorn Club" より
<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
 出所) CB Insights、各種報道より作成

2 地理的な特徴

また、中国のスタートアップは、地域によってその特性が大きく異なる。北京では、北京市北西部の海淀区、精華大学・北京大学のそばの中関村エリアに居を構えるケースが多い。全国から優秀な学生が集まり、精華大学・北京大学をはじめとした大学系ベンチャーキャピタル（VC）の支援もあり、大学発の有力なIT系スタートアップが多く生まれている。

ハードウェア系スタートアップの本拠地となっているのは深圳である。深圳は比較的新しい街であるため、多くの人材が中国全土から集まり、歴史や伝統にとらわれずにビジネス環境がフラットである。かつ製造業の集積地であったため、開発力のある部品メーカー、部材流通企業の充実や、多くの加工業者の存在などが深圳発スタートアップの成長要因として挙げられる。

一方、上海ではグローバル企業が多く集まっていることから、世界の最新の流れを受けた事業を主とするスタートアップが多い。また、Fintechなど金融系のスタートアップは、ビジネス環境が整っている香港を拠点にすることも多い。

3 主要VC

中国のスタートアップ市場を、投資側から見よう。中国国内のスタートアップに対する投資規模は、10兆円程度と見られる。そのうち、VCによる投資が5兆円超、百度（Baidu）、阿里巴巴（アリババ）、騰訊（テンセント）などのスタートアップ出身の大手IT事業者、および製造業を中心とした大企業による投資が3兆円超であり、残りをスタ

ートアップから事業売却に成功したエンジェル投資家や、製造業を中心とした大手事業者のオープンイノベーション機能が担っている。

中国のVC業界は、2000社とも2500社ともいわれるプレイヤーがしのぎを削っていると聞く。米国のVCが1000社未満といわれている状況と比べると、その勢いが分かるだろう。内訳も、政府系・金融機関系・外資系などが入り混じり、日々新たな投資先を探索しているという状況が続いている。地域的には、江蘇省・浙江省・北京市に籍を置くVCが多いが、近年はハードウェア系スタートアップの増加に併せて、深圳を中心とするVCも増加している。

また、中国市場で特筆すべきは、大手IT事業者による投資の大きさと影響力である。投資額で見ると、米国におけるグーグル、アマゾン・ドットコム、フェイスブック、マイクロソフト、日本におけるソフトバンクと比べても、大手IT事業者であるアリババとテンセントの規模は非常に大きい。また、アリババとテンセントはメガプラットフォームとしてあらゆる消費者のデータを持ち、決済、個人認証・信用情報の提供など、スタートアップがサービス提供を行うのに必要な機能を有している。

大手IT事業者は、スタートアップが生み出した新しいサービスについて、自社の主要事業（EC、決済、広告、ゲームなど）の新たな売上・利益を生むためのマーケティング費用として考えている。たとえば、テンセントのアクティブユーザー数は、2018年1月時点で国内外合わせて5億人と発表されており、自社顧客に対する送客効果と、既にグループ内に取り込んでいる他サービスとのシナ

ジー効果を考慮すれば、投資先のスタートアップの成長戦略をより大きく描き、大胆な投資を行うことができる。

さらに、製造業を中心とした民間の大企業による投資も大きい。大手製造業はオープンイノベーションを掲げ、既に形成されている自社を核としたエコシステム内にスタートアップを取り込み、さらに強固なシステムを構築することを狙っている。代表的な取り組みの例として、技術情報を中心とした技術者データベースの運用や、クラウドファンディングプラットフォームの運用により有望なスタートアップを早期に発見し、それに対して出資を行って自社のエコシステムに組み込んでいるようなものである。

最後に、中国のエンジェル投資家はとにかくスピード感を重視し、ある意味「ばら撒き型」でアーリーステージのスタートアップに投資を行う。精緻な事業価値評価より即断即決で特定領域の複数のスタートアップに小口で投資することが多く、VCが狙っているアーリーステージ領域を侵食しているといえよう。

II 中国におけるスタートアップ支援の動向

1 政府支援

中国は、第13次五カ年計画（2016～20年）の中で、「第5編 現代産業体系の最適化」および「第6編 ネットワーク経済空間の開拓」において、新興産業やインターネット産業の発展を支援することを明示している。特にその中でも、「インターネット+」という国家戦略がイノベーションを産むエンジンとして

位置づけられており、「イノベーション」分野の重点アクションとして次の3つが行われているように、政府が率先してスタートアップを育成する環境を急速に整えている。

①起業・イノベーションのサポート

- 大手インターネット企業と大手通信会社が持つ技術優位性と企業規模の力（プラットフォーム機能、データ分析、コンピューティングリソース、経営管理、マーケティング機能、など）を総合的に提供し、小規模零細企業とスタートアップの育成・インキュベーションを行う

②コワーキングスペースの創出

- イノベーションファクトリー、起業家向けオフィス、社会実験場などを整備
- 働く場所、交流スペース、リソースシェアの仕組みなどを提供

③オープンイノベーション

- インターネットの活用による、先端技術とイノベーション成果の速やかな展開の促進
- 起業・イノベーションの優遇政策と、インターネットオープンプラットフォームの連動協力を推進。スタートアップと個人開発者に対して優先的にサービスを提供
- 既存産業界との交流プラットフォーム構築を誘導し、地域や領域をまたいだ技術成果の転換や、共同イノベーションを推進

2 大学

中国では、大学および大学の投資ファンドの寄与も極めて大きい。中でも、北京にある

精華大学・北京大学が保有するファンドは資産総額が1兆円規模であり、群を抜いている。

たとえば、中国ナンバーワン理系大学の精華大学傘下にあるTus Holdings社は、もともとは学内の技術の事業化を目的として設立されたが、今では校内外のスタートアップに対して投資を行っている。Tus Parkなどのインキュベーション施設を運営し、スタートアップとVC、エンジェル投資家の接点を提供したり、オフィスを無償貸与したりするなどの支援を行っている。

大学による支援で注目すべき点は、その「地の利、人の利」である。中国全土から集まった優秀で向上心の高い学生に対して、起業スペース・資金・人のつながり（先輩企業家や、ファンドなど）を、狭い範囲で提供することができる。また、AI（人工知能）やビッグデータ、セキュリティなどの最先端の知識を有する学生アルバイトやインターン生を、いつでも（たとえば授業の合間や夜でも）雇うことができる。ハッカソンの開催にしても、資金調達のためのプレゼンテーションセッションにしても、直接的に人とつながることができる環境が、すぐ、そこにある。このような環境を提供することは、スタートアップの育成・発掘においては極めて重要である。

3 民間（大企業）

製造業を中心とした民間の大企業によるスタートアップ支援の取り組みは、一般的にはオープンイノベーションに含まれる。家電大手のハイアールは、HOPEというオンラインプラットフォームを構築し、ベンチャー企業

の発掘を行っている。HOPEでは技術者同士がお互いに関心を持っている技術について議論をすることが可能で、スタートアップの技術者たちのコミュニティが形成されている。HOPEはハイアールに限らず、技術を提供する企業・個人が自分のアイデアを投稿し、その技術を必要としている企業を探すことも可能である。

また、携帯電話大手となったシャオミは、「米家」というスタートアップ向けのクラウドファンディングプラットフォームを運用している。シャオミは、携帯電話以外に家庭で用いる小型家電製品を総合的に提供することで、家庭内のエコシステムを作ろうとしており、そこで用いられるハードウェア・ソフトウェア関連のスタートアップに対する投資を積極的に行っている。

このように、民間の大企業は、自社の製品・サービスを中心としたエコシステムの構築に向けて、オープンイノベーションの取り組みを通じてスタートアップに対する投資を行っている。

4 民間（アクセラレータ）

中国における民間によるスタートアップ支援の取り組みとしては、ユニークなアクセラレータプログラムの存在が挙げられる。ここでは深圳の、HAX社というハードウェアスタートアップアクセラレータを紹介する。深圳はもともと電気系の生産拠点であったことから、部品メーカー、部品卸などが集積していることもあり、アクセラレータによってもたらされた資金と企業ノウハウが合わさったことで、ハードウェアスタートアップの聖地となっている。

HAX社は2011年に深圳で設立された、ハードウェア専門のスタートアップアクセラレータである。半年に一度、世界中から集まった1000組の応募チーム（個人参加は不可）の中から15組のチームを選出し、3カ月ほどのアクセラレータプログラムを提供している。選出されたチームは深圳に移り、資金・場所・メンターによる支援・部品調達支援・開発支援・サプライチェーンの構築・マーケティングなど一通りの支援を受けることができる。

このような支援を、1年などの期間ではなくたった3カ月の間で行い、受ける側もそれを吸収できるところが今の深圳の勢いそのものである。HAX社はプログラムを提供した企業チームから、出資額に応じて数%の株式を取得し、それがHAX社の次の投資資金に回るというエコシステムを生み出している。

III 外資系企業による中国スタートアップとの連携事例

欧米の大手企業は、日系よりも早く、上手く、中国スタートアップとのつながりを作っているといえよう。野村総合研究所（NRI）が注目するのは、マイクロソフトやインテル、SAP、プライスウォーターハウスクーパース、P&G、ユニリーバ、メルセデスベンツ、フォルクスワーゲンなど、そうそうたる欧米企業が採っている手法である。

北京に、2010年末に「36Kr」というサービスを開始したスタートアップが存在する。この36Krは、現在中国で最も力を持っているスタートアップ情報プラットフォームである。当初は中国のスタートアップに関する情

報を扱うニュースメディアとして事業を開始し、現在はニュースの数が1万5000件以上、1500社以上のスタートアップ情報を保有し、7年間の累計ページビューは1億を超えている。特に近年注目度の高いAI関連や、シェアリング関連では最も情報が充実しているサービスである。

また、ニュースとして扱ったスタートアップと、VC、投資家との接点を作るサービスを開始し、現在は中国9都市（北京・上海・深圳・天津・蘇州・南京・杭州・武漢・成都）、30カ所でコワーキングスペースを運営している。さらに36Krは事業を拡大し、インキュベーション企業に対するコンサルティングサービスや投資家向けの投資プラットフォームの提供、マッチングイベントやハッカソンの開催などを行っている。つまり、36Krはスタートアップに対して総合的なサービスを提供し、また大手企業に対して情報とつながりを提供する、「スタートアップ総合プラットフォーム」といえるだろう。

前述した欧米の大手企業は、36Krのようなスタートアップ総合プラットフォームを上手く活用し、自社の新規商材・サービスを検討し、有望なスタートアップとのつながりを構築している。スタートアップが多く、その情報取得・精査に時間や労力がかかる状況では、このようなスタートアップ総合プラットフォーム企業を活用することが、合理的な手法といえるだろう。

IV 日本企業による中国スタートアップとの連携事例

中国スタートアップ業界において、日本企

業で存在感を示しているのはソフトバンクである。古くはアリババに対する2000万ドルの投資を行い、それが今では伝説的な含み益を生んでいることは有名である。ほかに、タクシー配車アプリケーションの滴滴出行（DiDi Chuxing）など、多くのスタートアップに対して投資を行っている。ソフトバンクが中国で行っている投資の背景には、今や中国で最も力をもったプラットフォーマーの一つであるアリババとの関係があろう。アリババが持つ情報と資金力、人脈を活用し、投資先を選ぶということは極めて大きなメリットである。

一方、その他の日本企業は、中国のスタートアップ投資では遅れているといえよう。その理由は、中国国内・欧米・アジアに対する日本市場の相対的な魅力低下や、円安元高の影響などもあるが、一番の理由は中国スタートアップの情報取得、関係構築の手段を、日本企業が持っていないことである。

V 日本・日本企業の課題と、 日本企業への示唆

中国スタートアップ業界は玉石混交の状態であり、有望な企業の探索および関係構築は一筋縄ではいかない状況にある。しかし、有望なプレイヤーが次々と現れているのも事実であり、この状況を静観することはもはや賢明とはいえない。中国スタートアップとの関係構築、協業のために、日本企業はどのように行動すべきかを以下で述べる。

最初に日本企業が意識すべきは、「中国のスタートアップは、もはや日本を見ていない」という事実を認識することである。彼ら

は成長する中国国内市場、および一帯一路でつながるアジア・ヨーロッパ市場をいかにして獲得していくかを考えている。彼らにとって日本市場は魅力が薄く、また日本企業が持つ技術やサービスレベルも彼らの事業を構成する一つの要素になる可能性がある程度で、あまり必要性を感じていない。さらに、事業に対する投資という点でも国内の投資意欲が極めて高く、市場への資金流入が多いため、わざわざ日本企業の手を借りる必要はない。中国の投資家のみならず、欧米企業からも引く手あまたの中国スタートアップにとって、投資家としても市場としても、日本にはそれほど魅力を感じていないのが現状である。

このような状況下において、日本企業は、自分から積極的に行動しなければ中国スタートアップとの関係構築は望めない。一方で、スタートアップと面談を行う際には、単純な情報収集目的ではなく、先述のエンジェル投資家のように即断即決で資金をばら撒くとまではいかないものの、協業・出資に対して強い意欲・情熱（コミットメント）を持つことが必要である。とはいえ、実際のところこれまでなじみがなく、勝手の分からない中国スタートアップ市場においては、スタートアップや投資家、パートナー探しをどのように進めればよいのかは、分からないことがほとんどであろう。

NRIが推奨する中国スタートアップとの関係構築方法は、欧米先進企業同様に36Krなどのプラットフォーマーを活用した上で、まずは中国におけるスタートアップ投資とはどういったものであるか、そのダイナミズムを体験することから始め、自社単独でのスタートアップ探索・出資を徐々に進めていくこと

である。

著者

鶴田祐二（つるたゆうじ）

NRI上海産業三部総監

専門はコンシューマ・ヘルスケア業界の事業戦略立案、業務改革など

楽源（Le Yuan）

NRI上海産業三部主任コンサルタント

専門はヘルスケア・エネルギー・製造業業界事業戦略立案、投資買収など

鄭源（Zheng Yuan）

NRI上海産業三部コンサルタント

専門はスタートアップ・イノベーション支援など

中林優介（なかばやしゆうすけ）

社会システムコンサルティング部主任コンサルタント

専門はTMT（テレコム・メディア・テクノロジー）

分野を中心にしたアジア・グローバル戦略、スタートアップ、官民連携支援など

小宮昌人（こみやまさひと）

グローバル製造業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はグローバル事業戦略、M&A戦略、イノベーション創出支援、IoT・インダストリー4.0対応など