

中国社会のデジタル化と若者



川嶋一郎

CONTENTS

- I はじめに
- II 庶民生活デジタル化の進展要因
- III デジタル化を推進する新興企業と若者
- IV 日本にとっての示唆

要約

- 1 中国社会のデジタル化を牽引しているスマホアプリサービスがここまで浸透したのは、庶民が抱える「不便、不満、不安の改善・解消」に大きく寄与したことが要因となっている。こうしたサービスは、単に「操作しやすい」だけでなく、利用者に「心地よい体験」を提供している（「UX」レベルの高さ）。また、新型コロナウイルスへのデジタル活用による対応では、「迅速な対応」も際立った。
- 2 中国社会のデジタル化とそれを推進するデジタル企業を担っているのは、「80後」「90後」などと呼ばれる若い世代である。デジタル企業は熾烈な生存競争に直面しながらも、自由闊達にビジネスを推進し、進化を続けている。そこで働く若者が企業の、そして社会の活力の源となっている。
- 3 中国社会のデジタル化の進展状況からは、「社会におけるデータ共有と活用」「政府が果たすべき役割」「デジタル弱者支援」「若者の力が発揮できる社会」のあり方に関して、日本が参考にできる示唆が得られる。また、中国が抱える課題に対して、日本の経験が活かされる余地もある。

I はじめに

中国でデジタル化が進展していることは、日本でも広く知られるようになった。スマートフォンのアプリを使ったさまざまなサービス（以下、スマホアプリサービス）が庶民生活に浸透しているのに加え、ビッグデータ、AI（人工知能）、IoT（モノのインターネット）、5G（第5世代移動通信システム）など、多くの分野で先端的な技術開発と実用化（社会実装）の取り組みも進んでいる。また、次世代自動車、ロボティクス、ヘルスケア、環境技術、FinTech、食品・農業など、幅広い業界で世界を見据えて奮闘するスタートアップ企業の存在も注目されている。

一方で、中国のデジタル化について日本で紹介すると、「強権政治の中国だからできることで、日本では参考にしづらい」と距離を置いて見られることも多い。また、中国のデジタル社会やそれを担う中国企業が、中国政府や中国共産党の綿密な計画と厳格な指揮命令の下で運営されているととらえられていることも少なくない。

本稿では、中国社会のデジタル化について生活者、利用者の目線から見つめ直し、日本がそこから学ぶべきこと、参考にできることはないのか考えてみたい。したがって本稿では、スマホアプリサービスに代表される、庶民生活におけるデジタル化の状況に関する論述が中心となる。

II 庶民生活デジタル化の進展要因

1 生活が次々と変わっていく体験

筆者は2014年4月に中国での駐在地を北京

から上海に移した。上海で過ごした14年から17年は、中国でスマホアプリサービスが次々と登場し、大きく発展したタイミングであった。

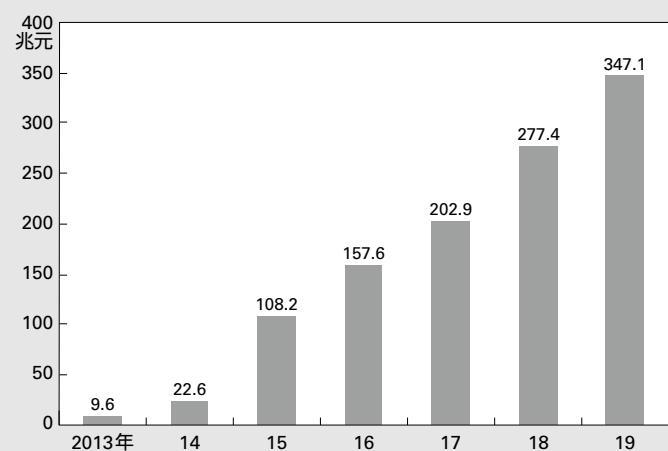
アリババの支付宝（アリペイ）、テンセントの微信支付（ウィーチャットペイ）に代表されるモバイル決済が急速に普及したのも、まさにこの時期である（図1）。スマホを使ったさまざまな新興サービスが、庶民の日常生活の利便性を格段に向上させたが（詳細は次節で紹介）、モバイル決済はそうしたサービスの基盤として重要な役割を果たした。

モバイル決済が利用できる場所はネットの世界にとどまらず、コンビニやスーパーなどの商店、レストランや食堂から屋台に至るまで、街中に急速に広がっていったのは、ご承知の通りである。

中国に3年ぶりに出張に来た友人が「会社の自動販売機で飲み物を買うのにコインを投入しようとしたら、現地社員に笑われた」と話していたのは14年末の出来事である。スマホ決済の導入により、現金が入っていない自動販売機は犯罪の対象ではなくなり、オフィスビルや工場、空港や駅などで一気に普及した。

モバイル決済は、オンライン、オフライン

図1 中国モバイル決済金額の推移



出所) iiMedia Research (艾媒諮詢) より作成

の双方で「社会インフラ」としての地位を揺るぎないものにしていった。

さまざまなスマホアプリサービスが登場し、筆者自身の生活スタイルも変わっていった。配車アプリが全国的に浸透したことで、地方の工場訪問も楽になった。週末はシェア自転車を使うことで外出範囲が広がった。自宅前の映画館で『君の名は。』が放映されたときには（16年末）、スマホでチケットを購入し、座席を選んで観に行った。単身赴任の身には、フードデリバリーや生鮮食品の宅配サービスも欠かせないものになった。当時は、「新たなサービスによって3か月ごとに自分の生活に変化が起きている」と感じたものである。

スマホアプリサービスは、その後もサービス形態を多様化しながら進化を続けている。また、スマホアプリをはじめ、デジタルサービスが利用できる生活領域はますます拡大している。

たとえば、ネットでの買い物は、従来型のECサイトだけでなく、知人・友人に声をかけ、より多くの購入者を集めれば商品を安価に購入できる「共同購入」、インフルエンサーによる生中継を見て仲間とのコミュニケーションを楽しみながら買い物する「ライブコマース」などが流行っている。

ヘルスケア分野では、医師による健康相談、慢性疾患の管理、病院の診察予約、保険加入、健康食品の購入、薬の宅配など、広範なサービスを利用できるアプリがいくつも出てきている。最近では、新型コロナウイルスによってオンライン診療も「当たり前の存在」になりつつあり、やはりアプリ経由で利用できる。

今後の「大物」サービスは、何といてもコネクテッド化が進む自動車分野だろう。業界では、車載端末を利用してドライバーとつながるサービスの開発が積極的に進められている。華為（ファーウェイ）では、自動車とカーオーナーの自宅のAIスピーカーをつなぎ、自動車のバッテリー残量や会社までの予想所要時間などを通知したり、AIスピーカーから自動車のエアコンなどを操作できたりするシステムを開発している。

こうした新たなデジタルサービスが今後も中国の人々の日常生活を変えていくことは確実である。

2 不便、不満、不安の改善・解消

中国でさまざまなスマホアプリサービスが広まった理由として、サービスが「身の回りの不便、不満、不安の改善・解消」に大きく寄与した点が指摘できる。いくつかの事例を紹介したい。

(1) 小口のお金を運用できる場が出現

中国の銀行は長い間、大手企業との取引には熱心だったが、庶民にとっては資産を運用する身近な場ではなかった。

アリペイはもともと、ネットショッピング用の決済サービスとして誕生したが、2013年に「余额宝」という新たなサービスを開始して、普及に拍車がかかった。消費者はネットショッピングの決済をするため、自分のアリペイ口座にある程度のお金を入れているが、それを運用するサービスが余额宝である。1元から運用でき、いつでも換金可能で、日々の運用収益がスマホ画面で確認できる。2013年当時、銀行の1年物の定期預金金利が3.25

～3.30%だったのに対し、余额宝の年間収益率は6%以上あった。サービス開始から約1年経った14年6月末、余额宝のユーザー数は1億人を突破し、資産規模は5742億元（当時の為替レートで11兆円余り）に達した¹⁾。若者からお年寄りまで、中国全土で「運用ブーム」が起こった。

(2) 生鮮食品も安心して買えるネット店舗

野菜や果物などの生鮮食品に関して、中国の消費者の間でも「農薬が大量に使われていないか」といった懸念は根強い。ネットでの生鮮食品宅配サービスが浸透していく中で、こうした懸念は徐々に解消されつつある。

中国のデジタルサービスは、ユーザーによる「評価」が一般的で、店舗や対応したスタッフがユーザーから評価を受ける。ECサイトで購入商品についてお店のスタッフに問い合わせたとき、配車サービスで呼んだタクシーを降りるときなど、「高評価をお願いします」といわれる。ユーザーからの評価点数は彼らの給与の歩合計算にも使われるため、客に対して直接的に高評価を求めてくる。日本人の感覚には合わないところもあるが、その結果、さまざまなサービスが良くなっていることは間違いない。

生鮮食品に関しても、こうした仕組みによって、ユーザーからの評価が高く、信頼度の高い店舗がはっきり分かり、街中のスーパーやお店で購入するより安心感が持てる人気店舗が生まれている。

(3) 夜明け前から並ぶ必要がなくなった 病院受診

中国では、病院に対する庶民の信頼が必ず

しも高くなく、患者が大型病院に集中する傾向がある。重い病気を患うと、地方から大都市まで出向き有名大型病院にかかることも多い。北京や上海の大型病院の廊下で、家族が持ち込んだ布団に寝かされて診察を待つ高齢者を目にすることもあった。また、診察の順番が書かれた番号札を入手するため、夜明け前から行列する光景もよく目にした。スマホアプリで診察予約ができるようになり、こうした状況は緩和されてきている。

新型コロナウイルスの発生以降は、オンライン診療も「当たり前の存在」になりつつある。過去にその病院で受診経験がない初診患者でもオンライン診療が利用でき、処方された薬は宅配便でその日のうちに自宅に届けられる。

(4) 飛行機・電車の利用がより気楽に

中国の国内移動では、移動距離が東京・上海間より長いことも少なくない。空港や駅は常に人々でごった返しており、移動にはことのほか体力が要る。以前は飛行機や電車のチケットを購入するのも簡単ではなく、出張時の急な予定変更には手間がかかったが、最近はスマホから便の変更、座席の選択などもでき、以前に比べ随分と負担が軽くなった。

こうしたサービスは日本でも当たり前のものである。ただ、中国のアプリサービスでは、飛行機や高速鉄道の予約手続きの流れの中で、搭乗・乗車前後のタクシー手配、訪問先でのホテル予約、観光名所の入場券の購入なども簡単に行うことができる。空港によっては、数百円の追加料金で、人が少ない特別レーンでのセキュリティチェックを予約することも可能である。

中国の飛行機は悪天候などによる遅延も多いが、アプリ上で前もって自分が搭乗するフライト機材がどこにあるのかを確認することもできる。たとえば、「自分が搭乗予定の上海発北京行きのフライトは、使用機材が既に上海に到着しているため、大幅な遅れはなさそうだな」という具合である。このシステムは、日本からの来訪者を空港で出迎えるときにも、「羽田空港を1時間遅れで離陸し、到着は定刻より25分遅れる見込み」といった状況が把握できるため、駐在員によく利用されている。

3 心地よい「利用体験」の提供

ここまで、スマホアプリサービスによって「身の回りの不便、不満、不安の改善・解消」が進んでいることを紹介した。こうしたサービスは、単に「操作しやすい」「使い勝手が良い」というだけでなく、利用にストレスがない上に、快適で心地よい体験を提供してくれる。

筆者がECサイトでシャツを購入し、返品したときの経験を紹介したい。商品が到着し、シャツを着てみたら、サイズが合わず、交換するか返品するか迷った結果、返品することにした。中国のECサイトでは「7日以内の無条件返品」をうたい文句にしていることが一般的なので、商品返品の心理的負担が少ない。アプリ画面の返品ボタンを押すと、ポップアップ画面が出てきて「返品商品をいつ受け取りに行けばよいですか」と聞いてくる。「3時間以内」を選択すると、1時間半後に宅配便の集配員がやってきた。返品番号を伝えると、彼のスマホに当該取引に関する画面が出て、集配員が「返品商品の集荷完

了」ボタンを押すと、その瞬間にこちらのアリペイ口座に代金が返金された。

過去の取引履歴などから信用度が判定され、一定以上の信用度であれば、売り手が返品商品の現物を確認しなくとも、宅配便の集配員が商品を回収した時点で、代金が瞬時に返金される仕組みである。

一連の流れはすべてデジタル処理されているので、返送用の伝票に送付先などを記入する必要もない。また、中国のネットショッピングでは、商品購入時に返品送料の少額保険（掛け金は数十～百円程度）を掛けることができ、送料を支払う必要もない（保険代金は売り手が顧客サービスとして負担することもある）。

日本のECサイトで同様に衣類の返品をした際には、商品を自らコンビニに持ち込み、宅配便の伝票を記入し、千数百円の送料を取られた挙句、何日経っても「返品商品を受領した」という連絡が来ない。果たして返品が了承されたのか否か、最後にはしびれを切らして、こちらからお店に連絡を入れる始末。最終的に銀行口座に返金されたのは2カ月近く後のことであった。

中国での返品・返金の体験は最近のことではなく、何年も前からこうしたサービスが実施されている。各種スマホアプリサービスは、総じてサービス利用時の煩わしさがなく、満足度が高い。「UI」（ユーザーインターフェース）の良さは当たり前で、高いレベルの「UX」（ユーザーエクスペリエンス）がしっかりと実現されている。

実際にネット企業の関係者と話をしても、「UX」という言葉を頻繁に耳にし、社員の間で「UXをいかにして向上させるか」が

基本的な行動原理として根付いていることを感じる^{注2}。

4 新型コロナ対応に見る機動力

中国のデジタル活用による新型コロナ対応については、日本でも数多くの報道が出ているので、ここでは詳細には触れないが、迅速な対応を実現した事例を二つ紹介したい。

推想医療科技 (InferVision) は、肺がん診断システムを手掛けるスタートアップ企業である (2016年創業、本社北京)。CT画像からAI解析技術を使って肺がんの診断をするノウハウを活用し、新型コロナの診断システムも手掛けるようになった。

中国政府が「人から人への感染」に初めて言及したのが20年1月20日。同社は直後の23日に、いくつかの病院と連携して、肺がん診断システムを新型コロナ診断に応用するためのプロジェクトに着手した。約一週間後の29日には武漢同済医院にプロトタイプの導入を果たし、その後、5月末までに中国全省の病院で導入され、累計50万件以上の新型コロナ診断に利用された。同社の新型コロナ診断システムは、日本を含む海外十数カ国にも輸出されている^{注3}。

このようなデジタル活用による「迅速な対応」は、オフィス、商業施設、駅など公共の場で提示を求められる「健康コード」やマンションの出入りに必要な「出入証」(通行カード)をはじめ、さまざまな場面で見受けられた。上海市の小・中・高校のオンライン授業でもスピード感のある対応がとられた。

中国政府教育部 (文科省に相当) が「停课不停学」(休校しても勉強は止めない) の方針を打ち出し、全国の学校にオンライン授業

を行うよう通知したのは、中国が春節休暇中の20年1月29日だった。上海市では、小・中・高校の児童・生徒に対して全市統一のオンライン授業を実施するため、すぐにオンライン授業の準備に着手した (各学年の全教科をカバー)。カリキュラムの設計から授業映像の録画には、授業1コマ当たり10時間前後かかるといわれ、合わせて1000人以上の教員が準備作業にあたった。その一方で、学校と父兄の間ではWeChatのグループチャット機能を使って、家庭のインターネット環境の把握やオンライン授業に使うツールの利用方法の習得などが進められた。

表1は、上海市の小学生の父兄に担任の先生からグループチャットに送られてきた連絡を整理したものである。個々の連絡内容には触れないが、1月22日から3月上旬まで、ほぼ毎日、多い日には一日に数回の連絡があり、父兄と学校の間で非常に緊密な連携があったことがうかがえる。

こうした作業を経て作成された授業の動画は、インターネットのほか、ケーブルテレビなどでも配信され、3月2日には市内すべての小・中・高校でオンライン授業が始まった (一部には2月中旬頃から独自の対応を始めた学校もある)。

「迅速な対応」は、新型コロナの対応に限らず、中国のデジタル化推進に共通した特徴といえる。厳しい競争環境の中を生き残っていくためにスピードが求められる。技術も日進月歩で、新しい試みを絶えず続けなければならないデジタル化の世界では、トライ・アンド・エラーを重ね、アップデートを繰り返すことで、サービス内容やビジネスモデルの完成度を高めていくことが不可欠となる。これ

表1 上海市的小学生父兄と担任との間のグループチャット連絡

1月22日	各位家长，按照上级要求，现需要建立申报登记制度。 请学生家长高度重视新型冠状病毒肺炎防控工作。从即日起，严格按照国家和本市的相关要求，建立武汉来沪返沪学生健康异常情况自主申报制度。同时，指定专人对武汉来沪返沪的学生进行登记，落实来沪和返沪后14天的自主医学观察。（附《新型冠状病毒肺炎诊疗方案（试行第二版）》 需要申报的病例为：具有发热（≥37.5℃）等症狀，且发病前两周内有武汉市旅行史或居住史；或发病前14天内曾接触过来自武汉的发热伴有呼吸道症狀的患者，或有聚集性发病）。 如果有以上情况，请小童我，谢谢配合！
1月26日	各位家长，各位同学：接市教委通知，2月17日前各校停课一切集体活动和返校活动。故原定2月16日的返校活动取消。
1月26日	各位家长，现在需要统计寒假期间是否有前往湖北的学生和家长。 如果有去过湖北的学生或家长请私信我，没去过的家长在群里回复：寒假期间没有前往湖北。 每位家长都要回复！1 回复截止时间同前条！务必回复！ 各位家长都要回复！
1月27日	各位家长，各位同学：接市教委通知，2月17日前各校停课一切集体活动和返校活动。故原定2月16日的返校活动取消。 请各位家长回复：**号**已知晓2月16日返校活动取消。每位都要回复，谢谢配合！
1月27日	各位家长：紧急通知，现在每天要求统计学生在其他地区（或外国）的人数，以及在返沪途中的人数。由于学校每天最晚上9点半以前要上报，也只能请各位每天9:00以前报给我。 请回复：**号**在**国（具体国家）**（上海或其他地区），如果在上海，请注明何时返沪。 每位家长都要回复！谢谢大家的配合！
1月27日	各位家长： 根据市委、市政府和市教委工作要求，为更好的落实“三个全覆盖”和“三个一律”相关工作，做好对全体学生的全面摸排，要做到底数清、情况明，切实做好统计和日报。 请各位家长汇报一下学生目前的情况： 1. 身体健康/疑似病例/确诊病例；（三选一） 2. 学生目前在上海，寒假期间不再外出/学生目前在湖北，是否属于密切接触者/学生目前在其他地区（指除湖北之外的其他境内），是否属于密切接触者/学生目前在返沪途中/其他情况（请注明）（五选一） 3. 自即日起，学生凡离开上海外出，务必第一时间联系班主任进行上报；外出的学生回沪后也请第一时间联系班主任上报并自主隔离14天。 4. 对学生个人或家人出现的确诊和疑似病例要及时发现及时汇报，并及时做好交接、消毒和后续跟进工作。 以上各项请务必明天上午9点以前务必发送给班主任以便汇总，感谢各位的理解和支持。 如下格式反馈： 学号+姓名+在沪/在某省某地（含国外）/返沪途中+身体健康 1月28日 接下来每天都要按如下格式反馈： 学号+姓名+在沪/在某省某地（含国外）/返沪途中+身体健康 每天9点前报！每位家长都要回复！要不厌其烦地告诉我孩子们都健康！谢谢大家配合！
1月28日	各位家长：从昨晚到今天，全部家长做了汇报，很多家长都是按照学校的要求做了两次汇报，为深夜清理打找到大家，感到抱歉也万分感谢大家对学校工作的支持和班主任工作的理解 按照规定，这样的统计每天上午9点前我需要向年级组上报，再由年级组向学校上报，再层层上报。 为了不过分打扰大家，又能如实缴报信息，我每天会在群里询问一下，大家的情况是否有变化？如出行、返沪情况、身体健康状况。 没有变化的，就不用回复。默认昨晚到今天10点前大家首次汇报的情况。 如有变化，请大家在每天早上8：50前私信回复我。 再次感谢大家对学校工作的支持和配合，谢谢！
1月29日	大家有什么变化吗？出行或者健康的变化？ 没变化的不要上报，谢谢大家的配合
1月30日	大家有什么变化吗？出行或者健康的变化？
1月31日	大家有什么变化吗？出行或者健康的变化？
1月31日	紧急通知各位家长：为了更好地防控新型冠状病毒肺炎，请从外地回沪学生必须每天向班主任及时报告，回沪后必须做好自我隔离14天；在沪学生不外出。收到，请回复，谢谢。
1月31日	各位家长：接上级通知， 为做好新型冠状病毒疫情防控工作，凡沪生人员请主动申报个人健康状况，为方便您快速通关，请提前登录快速申报平台（ https://n.wjdy.com/ ）或扫描下方二维码或登录“健康云”APP填报。请家长和学生一起填报健康登记，回沪不到14天，没有完成隔离期的家庭都要填报。谢谢大家！
2月1日	大家今天有什么变化吗？
2月2日	大家今天有什么变化吗？
2月3日	大家今天有什么变化吗？
2月4日	各位家长：接《全国数字化学校共育项目总章程》发给家长，提醒家长们2月7号有309医院专家讲座疫情防控。
2月4日	各位家长：今天孩子是否有信息变化？如回沪、孩子的身体状况。请有信息变动的家长，在明天8:30以前私信给我，谢谢。
2月5日	各位家长：今天孩子是否有信息变化？如回沪、孩子的身体状况。请有信息变动的家长，在明天8:30以前私信给我，谢谢。
2月6日	各位家长：今天孩子是否有信息变化？如回沪、孩子的身体状况。请有信息变动的家长，在明天8:30以前私信给我，谢谢。
2月7日	各位家长：《抗击疫情中小学生学习及心理防护手册》可以提供家长、学生和教师参考，谢谢！
2月7日	各位家长，紧急任务，现在需要调查学生信息化资源情况，请家长们群里填写，按。按如下格式反馈，填写，不符合的，填写0。 有11项信息（见下图），请家长们每个格都要填。 截止时间是明早8点，比较紧急，谢谢大家配合！
2月10日	大家有什么变化吗？出行或者健康的变化？
2月11日	大家有什么变化吗？出行或者健康的变化？
2月11日	各位家长：针对需要主要科目纸质教材的在沪学生，学校将安排邮政寄送，但是考虑到我校学生人数巨大，如果能在网上下载教材最好。 若有需求的学生请填写下表，请务必确保填写的信息准确，有需求的填，没有需求的空着。 说明： 1、邮寄主要科目教材为：初三道数外理化、其他科目网上下载 2、仅限在沪学生 3、在籍不在班的学生暂时不邮寄，望大家理解。
2月16日	各位家长：以上从明天开始的在线学习的通知、操作指南，请家长们仔细阅读。 稍后我会将每位学生的区级平台账号、密码单独发给每位家长。因为需要每个人单独发，家长们耐心等待。收到请回复。
2月16日	各位家长：以上所有初三二年级、语、数、外、物、化老师腾讯课堂的上课链接与二维码。 注意事项： 1、语文周一下午的复习讲评课（属于年级大课）由老师来上，周二下午的复习讲评课（属于年级大课）由老师上，到时候我会再给大家链接。 2、今天晚上八点我在腾讯课堂上网课直播，时长为半小时，家长休息在家时，尽量将孩子一同上直播，适应腾讯课堂的模式。
2月17日	各位家长：明天下午进入新学期时，用“班级+学号+姓名”命名，不要出现敏感词。2、不要在聊天时讲与学习无关的内容。
2月19日	各位家长：为了保障2月2日在在线教育开始前将教材送到学生手中，之前教育局已与徐江都积极对接，对教材寄递的系列工作进行了规划和布置，相关工作正在推进之中。目前徐江都老师承担了全区中小学大约80万份教材包裹的接收任务，时间紧、数量多、任务重，徐江都老师在想方设法加快教材的包装和收发工作。目前从徐江都老师了解到，已有一些家长通过各种途径向徐江都老师咨询自己孩子教材的到件情况，因此请各校做好对本校家长的提示和沟通，请家长们耐心等待，教材会在2月28日前分批次送达，不会影响3月2日的线上教学。谢谢大家。
2月21日	各位家长： 接教育局通知，防疫期间，请各校协助完成《徐汇区中小学学生/家长居家状态调查问卷》，学生和家長各自完成，一共2次。 问卷内容主要涉及网课学习、请学生和家長主动手机填报可能完成。完成后，请在群中按约定回复完成，谢谢！
2月22日	各位家长：为了保障网课质量，请各校协助做好“小学生网络课东有东有东”上线前测试，请各校向家长传达如下信息：东有东“空中课堂”频道信号已经开通，IPTV信号23日（星期日）凌晨开通，家长可提前在爱测测频道，爱测测频道有问题的用户可联系客服相关运营商的客服，可表明师生家庭身份，请他们做好开通服务，以免影响25日的课程学习。谢谢大家。
2月22日	各位家长：今天的第二波通知到了，第二周在学习指导+居家运动指导+本周学习注意事项。
2月22日	各位家长：今天的第三波通知，上海微校平台 学生登录后，请学生登录后自行修改信息注册。
2月22日	各位：接到上级要求，全体学生收看2月25日上午8:20-8:40播放的“中小学防疫公开课”：8:40-9:00在腾讯课堂进行班级的互动交流（进入“老师的课堂”） 通过有线电视（频道94）、IPTV（联通、电信、移动等）（频道694）、网络等多平台（腾讯、钉钉、晓米、百度、哔哩哔哩、联通沃视频、电信播播TV、移动咪咕视频、上海微校）免费收看“中小学防疫公开课”（请各同学尽量使用电视收看，播出网络资源） 可提前在家观看测试，若频道测试有问题用户可联系客服相关运营商的客服，可表明师生家庭身份，请他们做好开通服务，以免影响25日的课程学习。 请每一位家长仔细阅读以上通知后，完成调查问卷，告知周二会通过何种方式观看，谢谢！
2月23日	各位家长，几件事情聊一下。 1. 本周的腾讯平台课表与上周相同，增加两节课，周二下午3点30分增加一节体育，周五下午3点30分增加一节语文。详见《第二周在学习指导事项》，请仔细阅读。 2. 本周的学习和运动的安排分别见《指南》，每日作业按表完成，请家长帮忙把指南打印出来，对照着每天检查监督作业。 3. 本周上午8:20-8:40通过电视或网络收看“中小学防疫公开课”，是全市统一的，随后，8:40-9:00学生上腾讯平台“老师的课堂”，我们做一个收看后的反馈。 4. 早上发的调查问卷还有家长没有完成，请尽快。
2月24日	各位家长，昨天下午的直播有重要的事情通知，请督促学生务必准时进课堂！！重要+紧急的事情，都不许迟到！
2月24日	各位家长，不好意思，又要麻烦了。从今天开始，包括今天，语、数、物、化都在“上海微校”上传作业，英语因为特殊原因，还是采取原途径。 另外，组长们还是要做好错题的统计工作，每日一报。
2月25日	今日下午腾讯平台英语课为大课，主讲老师：链接：
2月25日	今日早晨8:30体育直播链接： https://ke.qq.com/webcourse/index.html?cid=...
2月26日	今日化学大课链接： https://ke.qq.com/webcourse/index.html?cid=...
2月26日	各位家长： 本周5月28日8:20-8:40进行第二次在线教学课程试播（德育公开课），请学生通过电视或网络收看：8:40-9:00上腾讯老师的课堂，进行班级的德育课，请通知所有学生准时收看、上课。
2月27日	各位家长，目前我们语数物都通过“上海微校”的平台提交作业。英语因为账号问题，暂时无法解决，我们仍然采取微信交给组长—组长交给老师的方式。平台也不稳定，非常抱歉家长们，组长们辛苦了。老师们与家长、孩子们一样都在适应阶段，希望能尽快调整好，如果有什么情况，我们多沟通，谢谢大家理解。
2月28日	各位家长，催一下各位孩子进老师的直播课堂，还有11位未进课堂。
2月28日	今天下午化学老师的大课，链接同周三大课一致。3:00至3:20增加一节政治课，因为王老师高中有课，我们请杨老师的大课。链接：
2月29日	各位家长，第一波通知： 各学校 应徐汇区消防支队针对疫情防控，如何正确存储和使用酒精，如何火灾报警、逃生等制作了《消防安全第一课》，请各单位及时转发，并督促学生认真学习。 收看地址：（徐江都教育微信公众号） 第二波通知： 【上海教育报】由市委等单位联合制作的《公共安全第一课（第五季）》将于3月1日（星期日）18:00在上海教育电视台首播。该课主题是居家防疫及居家安全，由上海医疗救治专家组组长、复旦大学附属华山医院感染科主任张文宏教授主讲疫情防控知识，上海市疾病预防控制中心传染病防治所所长吴寰宇讲解洗手、消毒等防疫细节，市安监局、市消防总队总队教官就疫情期间消防网络诈骗、防火及防疫交通安全给予指导。各学校要通知学生准时收看，倡导低年级学生家长同样收看。
2月29日	第三波通知：《重复工课》 《三月网上教学课程表》、《体育、德育与法治课安排及补充建议》发给家长，与2月完全不同，请课程表打印出来。
3月1日	各位家长，从明天开始，所有学生按照以下课表上课直播课，不看电视！不看电视！不看电视！具体要求看上面的两个文件。收到请回复，谢谢！
3月4日	腾讯课堂部分账号因系统更新出现问题，现在紧急修复。请引导学生通过腾讯课堂APP进行上课。具体操作步骤：学生登录app-课程表-点击老师课程。

オンライン授業実施に向けた家庭ネット環境の事前調査

教科書交付のための住所確認

出所）筆者知人提供

は近年注目されている「アジャイル開発」の発想と行動にはかならない。中国のデジタル業界では、そうした行動が定着している。

Ⅲ デジタル化を推進する 新興企業と若者

第Ⅱ章では、中国の庶民生活においてデジタル化が進化した背景要因として、スマホアプリサービスによる「不便、不満、不安の改善・解消」「利用快適度（UX）の高さ」、および、デジタル化の現場における「迅速な対応」について紹介してきた。本章では、デジタル化推進の担い手である中国の新興企業とそこで働く若者たちに焦点を当て、その状況を紹介する。

1 新興企業の「多産多死」と 生存競争

スマホアプリサービスをはじめ、インターネットを活用した事業を展開するネット企業、先端技術の開発・応用を手掛けるテック企業など、中国の新興企業の特徴は「多産多死」である。

新興企業が「多産多死」であるのは、中国に限った話ではない。ただ中国の場合、日本はもちろん、米国と比べても企業の新規設立件数が桁違いに多く（2018年、日本11.6万件、米国64.7万件、中国697.5万件）^{注4}、企業の「開業率」「廃業率」も高い水準にある（図2）。

「多産多死」は、言い換えれば、企業間の競争が厳しいということである。ここで、中国のネット企業同士の争いがいかにすさまじいものであるか触れておきたい。

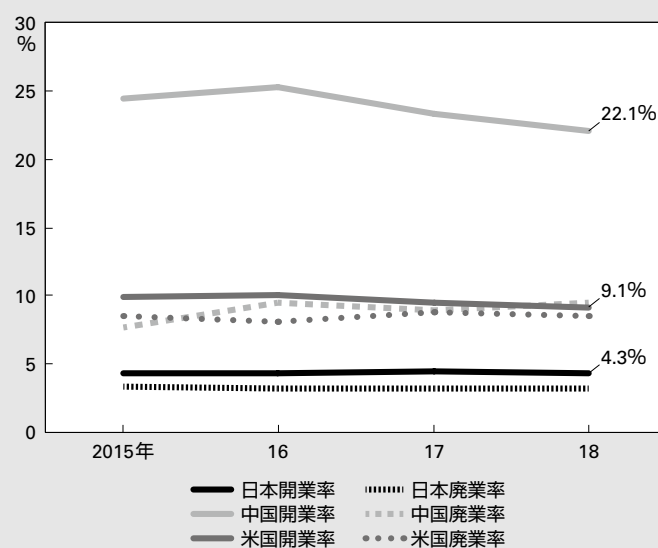
(1) シェア自転車業界に見る競争の激しさ

日本でも一時注目されたシェア自転車業界では、2017年に激しい生存競争が繰り広げられた。シェア自転車の運営会社は、地方市場で事業展開する企業も含めると、16年には全国で約30社だったが、17年前半には一時70社ほどに膨れ上がった。それが「生存競争」を経て、17年末には約40社、18年には約10社にまで減少した^{注5}。

当時、中国市場でトップ企業の座に就いたのが黄色い車体の「ofo」とオレンジ色の「摩拜（モバイク）」であり、2社のアクティブユーザーはともに中国スマホユーザー全体の5割に上った。ofo（企業名は北京拜克洛克科技）とモバイク（北京摩拜科技）はそれぞれ14年、15年に設立されたが、17年の時点で、両社とも国内外の投資家から数億ドル規模の出資を集めていた。

両社は豊富な資金力をバックに激しい値下げ競争を繰り広げた。中国のシェア自転車の

図2 日米中の開業率と廃業率



注) 開業率=設立登記数/前年の会社数×100、廃業率=開業率-会社増加率、各国の集計方法が異なるため、厳密な比較はできない

出所) 日本: 法務省「民事・訟務・人権統計年報」、米国: 国勢調査局US Business dynamics statistics data 2018、中国: CEICデータベースの中国国家市場監督管理総局による統計数値から計算

利用料は、通常なら1時間当たり0.5~1元程度だが（1元=約17円）、月額定額料金を20元から2元にするなど、大幅な値引き合戦が展開された。筆者のスマホにも「〇月〇日は無料乗り放題」というショートメッセージ（SMS）が頻繁に送られてきた。

両社の競争は値引き合戦にとどまらず、街中に大量の自転車が並べられた。市場に新規に投入された自転車は、16年に中国市場全体で300万台だったのに対し、17年には2000万台に急増し、18年には500万台に落ち着いた²⁶。他社を含め、業界全体で過当競争が起こった結果、ついに政府当局が規制に乗り出し、放置自転車の回収指導や各都市で投入台数の上限設定といった対策がとられた。

シェア自転車業界の収益モデルには当初から疑問の声も上がっていたが、悪性競争の結果、18年に入ると業界全体が失速していった。海外市場における「第二の春」を模索し、ofo、モバイクともに日本市場にも進出したが、ほどなく撤退している。

ofoは現在でも会社が存続しているが、ユーザーが初めてサービスを利用するときに支払う保証金（199元）の返還要求が続き、19年7月時点で1600万人が返金待ちと報じられ²⁷、返済に向けて新たにEC事業を手掛けたりしているが、「黄色い自転車」は街から姿を消しつつある。

モバイクは18年4月に中国の共同購入サイト最大手の美团（メイトゥアン）に買収され、「美团單車」として再出発している。ofoやモバイクに続く大手他社も、「哈囉單車」（ハローバイク）がアリババグループ傘下に入り、「小藍單車」（Bluegogo）が配車アプリの滴滴出行（DiDi）に買収されて「青桔

單車」（DiDi Bike）に衣替えするなど、業界再編が進んでいる。

こうした過当競争は、他の業界でも似たような状況が見受けられる。

タクシーの配車アプリ業界では、14年頃、ウィーチャットペイと組んだ「滴滴打車」とアリペイと組んだ「快的打車」の2社が利用者とタクシー運転手の双方にキャッシュバックして勢力範囲を広げる激しい競争を繰り返した。その後、両社は15年2月に合併し、「滴滴快的」が誕生した。16年8月には滴滴快的がUberの中国事業（百度（バイドゥ）が出資していた）を買収して「滴滴出行」となり、一人勝ち時代を迎えた。

しかし、近年は、美团が配車アプリ事業に乗り出し、アリババグループの地図アプリ最大手である高德地図（AutoNavi）も配車サービスに力を入れている。首汽約車（Shouqi Limousine & Chauffeur）や曹操出行（Caocao Chuxing）のように、ビジネスユースなど比較的ハイエンド層を狙ったサービスも着実にユーザーを増やしている。

中国の熾烈な競争は、デジタル業界に限った話ではなく、携帯電話製造、電動二輪車（中国の街中を走る一見スクーターのような二輪車はすべて電動車）、太陽電池など、幅広い業種で見られる²⁸。

（2）企業活動の自由度

冒頭で触れたように、中国では政府による指揮命令の下で企業活動が計画的に遂行されているわけではない。国有企業はもちろん政府の管理監督下で運営されているが、民間企業の日常業務が政府の制限や統制を受けることは少なく、逆に自由であるが故に激しい競

争が日々繰り広げられている。次々と登場する新興サービス分野では、政府による法規制が追い付いていない状況も散見されるが、中国企業は「グレーゾーンは禁止ではない」ととらえ、新しいビジネスにチャレンジしている。

総じていえば、日本における企業活動より自由度が高い感じすら受ける。政府による統制だけでなく、「他人に対してあまり干渉しない」中国社会の特質も影響している。ベンチャー企業の失敗などにも寛容で、著名な新興企業の経営者も過去に何度も事業に失敗した経験を持っている。日本では「世間の眼」や「同調圧力」などによって、実質的に自由度が制限されていることも決して少なくないのではなかろうか。

中国政府は企業活動に対して「経済合理性がある限りにおいて、つまり『発展』に寄与する限り、寛容に対処」し、「中国語で『先放後管』（まずやらせて後で引き締める）と表現される方法がとられた」といわれる³⁹。

第Ⅱ章で触れた書籍『アント フィナンシャル』でも、アリペイのQRコード決済の導入が「監督官庁が見て見ぬふりをしているうちに、人々の間に普及し、広く受け入れられ」「多くの業務は『先にやって、後で承認を得る』スタイルである」ことが記されている。

政府側の「ここまでは干渉しない」、企業側の「ここまでは自由にやらせてもらう」という暗黙の了解の下でビジネス活動が進められているが、時としてこの暗黙の了解に齟齬が生じることもある。アリババグループの創業者であるジャック・マー氏の「失踪」、アントフィナンシャルの上場延期、アリババグループに対する独禁法違反による3000億円相当の罰金など、最近の一連の流れは「後管」

の一環なのかもしれない。

2 デジタル化推進を担う若者たち

中国のデジタル企業⁴⁰を訪問すると、20代だと思われる若い社員ばかりで、非常に活力を感じる。中国社会のデジタル化やそれを推進しているデジタル企業は、こうした若者たちが担っている。

(1) 「80後」「90後」「00後」の世代像とデジタル企業

中国の若者に関しては、「80後」（パーリン HOW、1980年代生まれ）、「90後」（ジウリン HOW、90年代生まれ）、「00後」（リンリン HOW、2000年代生まれ）という世代区分がよく使われる。世界的な知名度を持つようになった中国のユニコーン企業の中にも、「80後」の創業者は珍しくなく、「90後」の経営者も登場し始めている（表2）。

ここで、「80後」「90後」「00後」が生まれ育った社会的な背景について触れておきたい（図3）⁴¹。

「80後」が生まれたのは、文化大革命が終息し、改革開放が始まって間もない時期である。彼らの成長過程は、中国経済が離陸を始め、WTO加盟を経て、北京五輪や上海万博の開催へとつながっていく時代であった。一人っ子政策が打ち出され、「80後」は親の愛情を一身に受けて育った。文化大革命によって10年間中断されていた大学入試「全国統一考試」は77年に再開され、「80後」は現代的な高等教育を初めて受けて育った世代であるが、それは同時に、競争に勝ち抜くことを課せられた世代だともいえる。

「90後」は、92年に鄧小平による「南巡講

話」をきっかけに、計画経済から社会主義市場経済への転換が進められた頃に幼少期を過ごした。高度経済成長の真ただ中で成人を迎え、情報化が進展する環境で育った彼らは、デジタルリテラシーが高い。また、社会のグローバル化が進む中で、日常的に海外の情報に触れる機会があった上に、留学経験者も多い（詳細後述）。「外からの目」で中国の

現状を客観的にとらえている世代でもある。なお、幼少期に日本のアニメが身近な存在で、成人後も日本の文化やサブカルチャーに親近感を持つ者も多い。

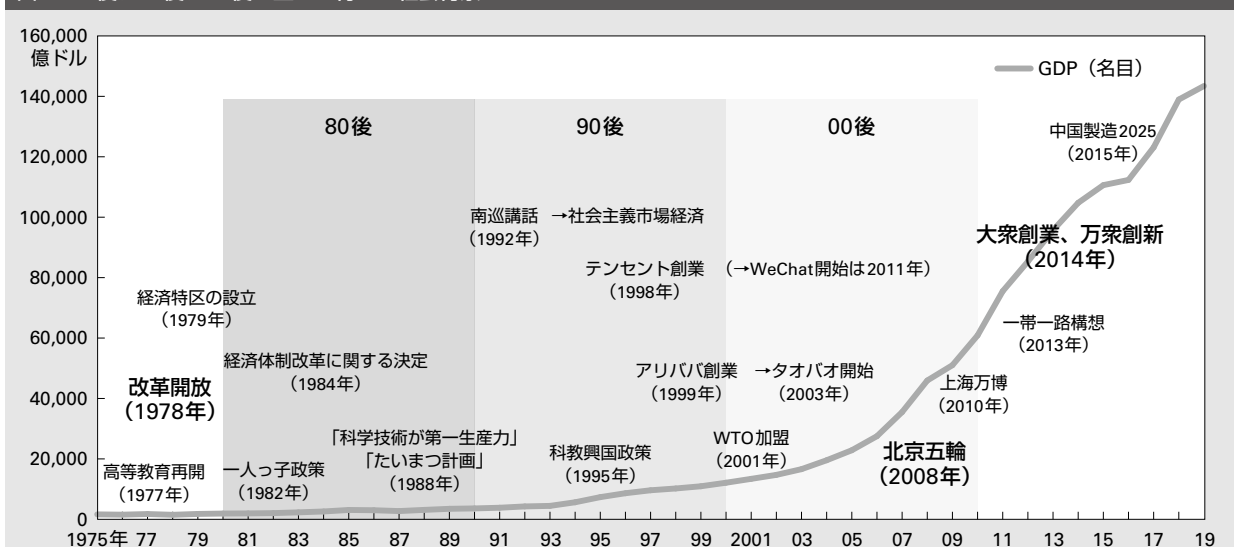
今後、成人を迎え、社会進出が本格化する「00後」は、中国が経済的に豊かになった環境で生まれ育った世代で、各年齢層の中でも「中国人としての誇り」が最も高いといわれ

表2 1980年代、90年代生まれの主なユニコーン企業創業者

企業名	事業	設立年	創業者	出生年	学歴
大疆創新科技 (DJI)	ドローン製造	2006	汪滔	1980	香港科技大学修士
拼多多 (Pinduoduo)	共同購入EC	2015	黄峥	1980	浙江大学卒、ウィスコンシン大学マディソン校修士
快手 (Kuaishou)	動画共有	2011	宿華	1982	清華大学卒
字節跳動 (バイトダンス)	動画共有	2012	張一鳴	1983	南開大学卒
滴滴出行 (DiDi)	タクシー配車	2012	程維	1983	北京化工大学卒
小紅書 (RED)	ソーシャルEC	2013	毛文超	1985	上海交通大学卒、スタンフォード大学MBA
			瞿芳	1985	北京外国語大学卒
喜茶 (HEYTEA)	チーズティーチェーン	2012	聶雲宸	1991	広東科学技術職業学院卒
insta360	360度カメラ製造	2015	劉靖康	1991	南京大学卒

出所) 各種公開情報から作成

図3 80後、90後、00後が生まれ育った社会背景



注) GDP (名目) は世界銀行

出所) East Ventures夏目英男氏2020年10月30日TNCウェビナー講演資料「80後、90後が支える中国の発展とデジタル化」を基に作成

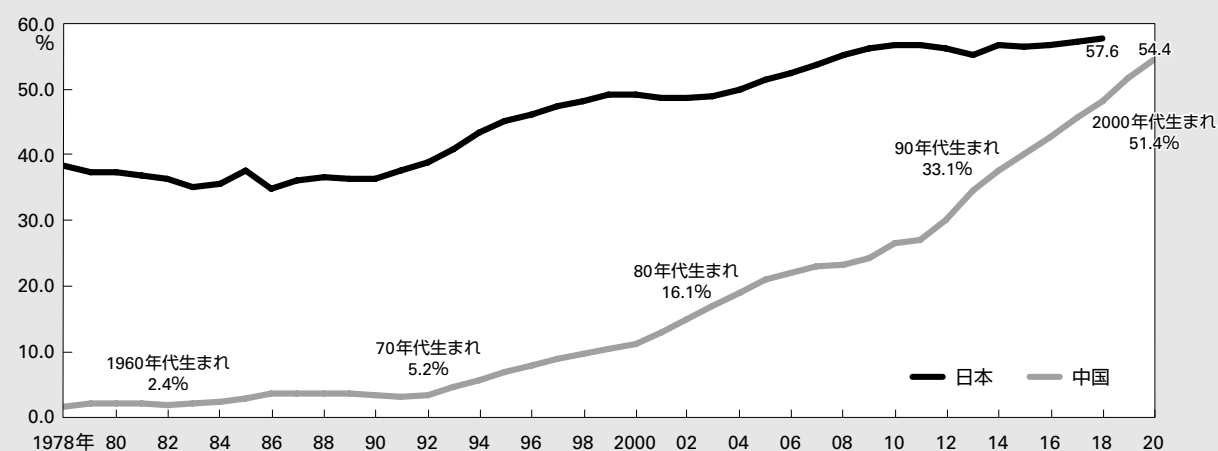
る。生まれながらにしてデジタル化が急速に進展する環境にあり、デジタルネイティブ世代でもある。

「一人っ子世代はわがままで自己中心的」と一括りにいわれることもあるが、中国社会が急速かつ大きく変化する中で生まれ育った「80後」「90後」「00後」は、それぞれの世代

で特徴に違いがある。

中国のデジタル企業では、ほとんどが大卒や大学院修了の社員である。これは他国でも同様だが、中国では大学進学率についても世代間のギャップが大きい（図4）。1960年代生まれの人々が大学受験年齢（基本的には18歳）を迎えた78～87年、各年の大学・短大進

図4 日中の大学・短大進学率の推移



出所) 日本: 文部科学省「文部科学統計要覧」(令和2年版) 過年度高卒者らを含む進学率
 中国: 教育部「教育統計年鑑」2019年、20年は中国教育部「2020年全国教育事業統計主要結果」
http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/s5987/202103/t20210301_516062.html (2021年4月23日アクセス)

表3 学歴別・年齢階層別の就業者構成比 (2019年)

	就業者全体	未就学	小学校	中学校	高校	大学専科	大学	大学院
16～19歳	1.0%	0.1%	0.2%	1.9%	1.9%	0.5%	0.1%	
20～24歳	6.6%	0.3%	1.0%	9.6%	9.6%	14.0%	9.6%	2.2%
25～29歳	12.1%	0.6%	2.2%	16.1%	16.1%	19.8%	23.4%	20.9%
30～34歳	13.9%	1.1%	3.9%	16.1%	16.1%	20.9%	22.9%	25.9%
35～39歳	11.7%	2.1%	5.2%	12.0%	12.0%	14.1%	16.8%	23.3%
40～44歳	11.5%	4.6%	8.8%	11.8%	11.8%	11.3%	10.8%	12.6%
45～49歳	13.7%	8.6%	15.8%	12.1%	12.1%	10.0%	8.4%	7.6%
50～54歳	11.7%	11.5%	18.1%	8.2%	8.2%	5.8%	5.1%	5.0%
55～59歳	7.7%	10.4%	11.7%	7.9%	7.9%	3.1%	2.5%	2.2%
60～64歳	4.6%	17.3%	12.3%	2.9%	2.9%	0.4%	0.2%	0.2%
65歳以上	5.7%	43.3%	20.8%	1.3%	1.3%	0.2%	0.1%	0.1%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

注) 「大学専科」は高等職業技術学校と4年制大学に設置されている高等学校専科(ともに3年制)
 出所) 国家統計局人口和就業統計司編「中国人口和就業統計年鑑2020」より作成

学率の平均は2.4%にとどまっていた。その後、90年代に入ると進学率は徐々に上昇し、2010年代になると上昇傾向に拍車がかかっている。「80後」の進学率（1998～2007年の平均）は16.1%、「90後」の進学率（08～17年の平均）は33.1%、「00後」（18～20年の3年間の平均）では54.4%となっている。大学進学率が急上昇し、世代間で格差があるため、大卒の学歴を持つ就業者の72.8%、大学院修了就業者の72.3%を20～30代が占めている（表3）。中国のデジタル企業に若者が多いのは、こうした点も影響している。

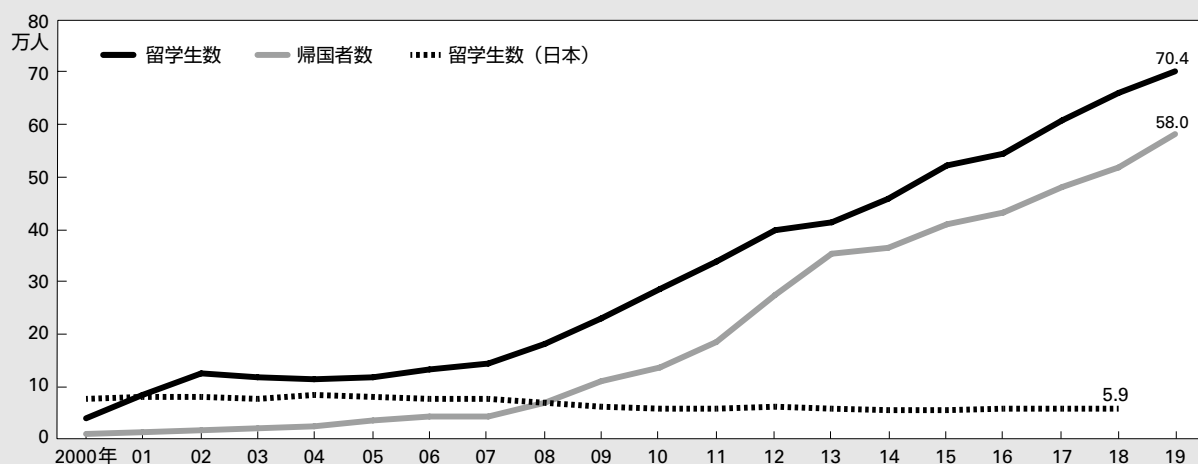
また、彼らの中には海外留学経験を持った人材も多い。図5を見ると、中国から海外への留学生数は00年代中盤から大きく増加しており、先に触れたように、「90後」以降の世代で海外留学する者が増えたことが分かる。なお、海外留学を経て中国に帰国する人数も10年前後から急増している。中国国内での起業機会や成長企業での就業機会が増えたことが「海亀」と呼ばれる帰国者の増加につながったと見られる。

(2) デジタル企業と若者たち

中国の若者の間では、成長著しいデジタル企業への就職人気が高い。2019年の大学卒業生を対象にした分析レポートによれば、卒業生のうち25.1%が「IT／通信／電子／インターネット」業界への就職を希望しており、他業種を大きく引き離している（図6）。表4は清華大学卒業生の就職先の上位10社・機関の推移を示したものである。15年には華為（ファーウェイ）を除いて国有企業・機関が並んでいるが、20年になると、ファーウェイのほか、テンセント、アリババ、バイトダンスが上位に顔を出している。これらのデジタル企業が就職先上位に入っている状況は、中国主要4大学（清華大学、北京大学、上海交通大学、復旦大学）に共通して見られる。

中国企業による人材採用は日本の「総合職一括採用」とは異なり、職種別の採用であるため一概にはいえないが、主要なデジタル企業の求人倍率は数十倍からときに数百倍に達するといわれる。結果として、有名デジタル企業の社員は、そのほとんどがこの4大学をはじめとする「重点大学」の卒業生である。

図5 海外への留学生数と帰国者数の推移



出所) 中国教育部「出国留学人員情況統計」(各年版)

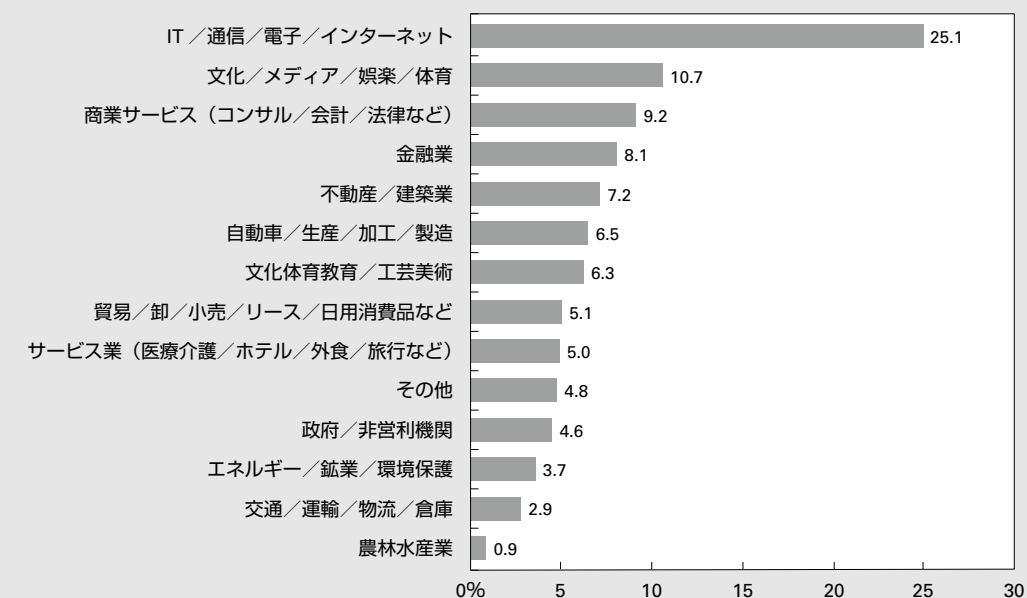
日本の人数は文部科学省報道発表「『外国人留学生在籍状況調査』及び『日本人の海外留学者数』等について」(2021年3月30日)より作成

中国のデジタル企業の現場を担っているのは「80後」「90後」「00後」と呼ばれる若者であり、彼らの努力の総和が中国社会のデジタル変革を実現している。デジタル企業間の競争も激しいが、デジタル企業で働く若者たち

も大学入試から就職に至るまで、日本以上の競争社会を経験してきている。

表5は、中国の主なデジタル企業の平均年齢である。社歴の浅い会社が多く、社員の平均年齢も20代の企業が多い。デジタル化の現

図6 2019年大学卒業生の就職希望業種



出所) 中国人民大学中国就業研究所、智联招聘「2020年大学生就業力報告」より作成

表4 清華大学卒業生の就職先上位10の推移

2015年					2018年					2020年				
就職先	学部	修士	博士	合計	就職先	学部	修士	博士	合計	就職先	学部	修士	博士	合計
1 国家電網	5	49	37	91	1 華為 (ファーウェイ)	2	134	31	167	1 華為 (ファーウェイ)	3	110	74	187
2 華為 (ファーウェイ)	2	45	9	56	2 テンセント	9	49	16	74	2 テンセント	4	67	9	80
3 中国航天科技集団	0	18	32	50	3 国家電網	0	26	27	53	3 アリババ	0	44	17	61
4 中国工程物理研究院	0	16	26	42	4 網易 (NetEase)	6	33	2	41	4 中国中信集団	0	39	11	50
5 中国中信集団	1	32	4	37	5 共産党福建省委員会組織部	0	8	30	38	5 清華大学	0	11	38	49
6 中国電子科技集団	1	12	21	34	5 アリババ	0	27	11	38	6 国家電網	2	27	16	45
7 中国核工業集団	0	20	12	32	7 共産党天津市委員会組織部	3	28	2	33	7 中国建築集団	14	25	5	44
7 中国建築工程総公司	10	20	2	32	7 中国中信集団	0	27	6	33	8 中国核工業集団	18	12	11	41
7 中国科学院	0	16	16	32	9 中国科学院	0	17	13	30	9 中国国際金融	2	31	4	37
10 中国建設銀行	1	26	4	31	10 中国建築工程総公司	7	15	7	29	10 字節跳動(バイトダンス)	3	26	4	33
10 国家開発銀行	2	25	4	31										

出所) 「清華大学畢業生就業質量報告」(各年版)より作成

表5 主なデジタル企業の社員平均年齢

企業名	設立年	年齢	企業名	設立年	年齢
滴滴出行 (DiDi)	2012	33	美团 (メイトゥアン)	2010	29
アリババ	1999	31	テンセント	1998	29
新浪 (Sina.com)	1998	31	愛奇艺 (iQiyi)	2010	29
京東 (JD.com)	1998	30	快手 (Kuaishou)	2011	28
バイドゥ	2000	30	拼多多 (Pinduoduo)	2015	27
小米 (シャオミ)	2010	29	宇節跳動 (バイトダンス)	2012	27
網易 (NetEase)	1997	29			

出所) 脉脉「互聯網人材流動報告2020」より作成。設立年は筆者追記

場を若者が担っているのは、「大卒以上の人材の多くが若者だから」というだけではない。デジタル漬け、スマホ漬けの生活を送ってきた若い世代でなければ、入手できない情報、思いつかないアイデア、実行できない行動があるからである。

スマホアプリを使った宅配クリーニング事業で中国市場のトップシェアを持つ「e袋洗」では、19年にマーケティング部門で顧客と直接対するチームを全員「90後」に換えている^{注12}。同社では、消費者の声を随時吸い上げる仕組みを作り、その声に基づいて、セールスプロモーション活動を臨機応変に毎週展開している。感度の高いヘビーユーザーとの日常的なコミュニケーションをどんなデジタルチャネルで、どんなツールを使って、どう進めるのが適切なのか、消費者の声を踏まえたプロモーション活動を自社アプリ、デジタル広告、動画サイトをはじめ、どのチャネルを通じて、どう展開するのが有効なのか、「変化が速いデジタル世界の状況に対応するには、『80後』では難しく、『90後』でなければ無理」だという。

(3) 「996」問題から見る若者の意識変化

2019年の春、中国では「996」問題がホット 이슈となった。事の発端は、中国の若手プログラマーたちが「996.ICU」というサイトを立ち上げ、「朝の9時から夜の9時まで、週に6日働く」インターネット業界の労働状況について問題提起したことであった。これに対して、アリババのジャック・マー氏(1964年生まれ)、京東(JD.com)の劉強東氏(73年生まれ)、小米(シャオミ)の雷軍氏(69年生まれ)といった中国デジタル業界を代表する名だたる創業者たちが持論を発表。彼らの「自分が若い頃はこうだった」「若いうちはがむしゃらに働くべきだ」という趣旨の発言に対し、ネット上で若者を中心に反発の声が沸き上がり、炎上してしまった。

「996」の勤務状況は、「労働法」に定められた法定労働時間(8時間)や残業手当(通常給与の50%増しの賃金支給)の規定に抵触することにもつながる。「炎上」が冷めやらない状況に対して、中国共産党の機関紙「人民日報」が「強制的な残業を企業文化にすべきでない」という論評を掲載し、多くのメディ

アが「996」を批判する記事を発信した^{注13}。

前述のように、中国の若者の間でデジタル業界での就職希望者が多く、数多くの若者が実際に就職している。「996」問題の過程で沸き上がった声のうち、どの程度が実際にデジタル業界に身を置いている若者の見解なのか、デジタル企業で働く若手社員たちは「996」問題に対してどういう考えを持っているのか、正確な状況は分からない。しかし、「996」の騒動によって、中国の若者の間に「がむしゃらに働くことだけが幸せではない」という考え方が広がっていることは明らかになった。これから社会に出ていく「00後」の世代がどのような価値観で仕事に就き、どのような生き方を選択していくのか、引き続き注視していきたい。

IV 日本にとっての示唆

最後に、中国社会のデジタル化から日本が学べることについて考えたい。

1 社会におけるデータ共有と活用

日中双方でスマホアプリを含むデジタルサービスを利用している立場から感じる一番大きな差は、第II章で触れた「UX」のレベルである。サービスの利用体験を通じて得られるストレスのなさ、心地よさのレベルが格段に異なる。

中国社会では、構造的な変化が大きくなるとなると急速に進展している。時代の変化に伴い、一般庶民が抱える課題やニーズも変化していく。デジタルサービスはそれに対応し、利便性の向上とともに、質の高い価値体験を提供している。

日本のネット企業にも、「UXデザイナー」「UXマネジャー」など、UX向上を担当している専門人材が置かれているケースは少なくない。しかしながら、昨今のデジタルサービスは、一つの企業が提供する個別のサービスで完結するわけではない。複数の企業間、企業と政府機関の間、さらにはネット上とリアルの方が連携して、サービス全体が完結することが増えている。前述したシャツの返品事例では、ECサイト、出店店舗、宅配事業者、決済事業者、保険会社などが連携している。近年成長の著しい健康管理・医療サービスや今後の成長が見込まれるスマート自動車関連などでは、サービス全体の流れはさらに複雑多岐にわたるようになり、一つのサービスを構成する「関係者」はさらに増えていく。

さらに、「社会のデジタル化」には、企業によるビジネス対応だけでなく、政府・公的機関によるデジタルサービス、企業と政府のデータ連携による新たなサービスの提供も不可欠である。「社会のデジタル化」は、デジタル技術の活用やデータ共有によって、数多くの「関係者」の連携を容易にし、それによって、従来以上に利便性が高く、有効・有益なサービスが提供されなければ、そもそもの意味がない。

日本の場合、「UX」や「OMO」(Online Merges with Offline：オンラインとオフラインの融合)など、まだまだ個別企業の個別サービスへの対応が中心で、消費者が各種プレイヤーの提供する一連のサービスを継ぎ目なしに心地よく完結できる体系が十分に構築されていない。

中国では、アリババやテンセントをはじめ、社会全体、もしくは一部の領域で、デジ

タルサービスのプラットフォーム役を担える企業（プラットフォーム）が存在したことがデジタル化推進の大きな要因となっている。

BAT（中国のデジタル業界を牽引するバイドゥ、アリババ、テンセント）をはじめとする大手プラットフォームは、さまざまな分野の新興企業への出資・買収を重ね、庶民生活の24時間・365日の行動・活動をカバーする広範なサービス体系を構築してきた。また、行政サービスとの連携も進んでいる。

中国と比べると、日本にはデジタル化の波が来る前から品質レベルの高いサービス業が広範に存在している。中国のように、生まれながらのデジタル企業が利便性の高いサービスを提供し、庶民の間に一気に浸透した状況とは発展経緯が異なるので、日本でもBATのような万能プラットフォームが登場し、庶民生活全般に入り込んでくる状況は考えにくい。

では、日本ではどのような形で企業間のデータ連携が進み、デジタルサービスが提供されるのか。

筆者の個人的な感覚だが、日本の市場では、「サラリーマン・社会人」向け、「定年後のシニア世代」向けなど、ターゲット層をある程度絞ったデジタルプラットフォームは成立する可能性があるのではないかと思う。リアル市場を中心に展開してきた日本の各種サービスは、もともとユーザーセグメントを細かく分け、ターゲット層を絞ったものが多い。

たとえば、「子育て世代向け」のプラットフォームを想起してみると、そこでは、衣・食・住に関するサービスをはじめ、趣味・余

暇、旅行・レジャー、医療・保険、出産・育児・教育など、当該世代の「24時間・365日」に見合ったサービスが提供されるイメージである。

デジタルサービス提供の目的は、データ活用によって消費者の生活に対する利便性や満足度を向上させる点にある。ユーザーの日常生活に幅広く寄り添うためには、プラットフォーム上で提供されるサービスは「1業種1社」のように、参画するサービス提供者が特定の企業やブランドに限定されすぎることなく、選択肢の幅が確保されている必要がある。

そうすると、誰がこうしたプラットフォームの仕組みを構築・運営する役割を担うのか。日本型のプラットフォームビジネス成立のカギは、こうした役割を担えるプレイヤーが出てくるか否かによるだろう。中国におけるアリババやテンセントのように、自らが前面（全面）に立つ必要はない。参画する個々のサービス提供者と連携するためのプラットフォームを技術的に構築し、刻一刻と集まってくるデータを整理・分析し、ユーザーやサービス提供者に還元する能力を持ったプレイヤーの登場が待たれる。

2 政府が果たすべき役割

本稿ではここまで中国政府の役割について触れてこなかったが、中国でデジタル化が進展してきた過程で、政府もきっちりと役割を果たしてきたことは間違いない。

NRIのコンサルタントである李智慧は、中国政府がデジタル化推進の過程で果たしてきた役割について、1970年代にさかのぼって整理している^{注14}。78～90年の「情報化」、90～

2000年の「インターネット化」、00～05年の「情報化と工業化の融合」、06～13年の「デジタル国家戦略の形成初期」、14～16年の「ネット強国」化（「インターネット+」による産業高度化と創新（イノベーション）推進など）、17年以降の「デジタル国家戦略の確立」（最新の「14次五カ年計画」にも盛り込まれている「デジタル中国」戦略など）の各段階において、政府は重要な役割を果たしてきた。

政府が担ってきた主な役割は、大きく次の三点に集約できる。一点目は、社会・産業発展の青写真としての「国家戦略」の策定であり、そこでは重点産業・技術分野が明示されている。二点目は、政府による推進タスクフォースが設置され、党・政府だけでなく、専門家の意見が十分反映される体制を構築してきた点である。三点目は、そうした体制の下で、個別分野の専門プロジェクトが推進され、「法整備」「産業構造の転換」「技術開発の強化」「人材育成」などが具体的に進められてきた点である。

中国では、新型コロナを機に、ビッグデータ活用のステージが一段階上がり、「個人、企業、政府が持つビッグデータの融合」の動きが出始めている。二つの事例を紹介したい^{注15}。

一つは、中国で新型コロナによる感染者数が落ち着き始めた20年4月頃から使われている「経済活動モニタリング」の仕組みである。これはもともと、通信キャリアの中国聯通が携帯端末の移動情報を利用して、新型コロナ感染予防のために、人の移動状況や主要地点の混雑具合などを測定するシステムを構築したことが出発点となっている。そこに春

節休暇で地方へ帰省していた人々が都市部に戻る際の全国的な移動データなどを加え、主な工業団地、ハイテクパークを対象に、企業の操業再開状況や労働力の過不足状況を把握できる仕組みに転換された（20年3月頃）。この仕組みはさらに中央政府のシステムに統合され、電力、交通、消費、就業などの状況をモニタリングして、地方政府が推進した各地域の生産再開政策の実施効果を評価しつつ、経済回復措置、就業促進措置を推進することに活用された。

もう一つの事例は、上海市政府が主導して構築されたビッグデータに基づく企業のイノベーション支援サービスである。官と民のデータが融合したサービスではないが、政府が保有するビッグデータを活用し、企業の研究開発活動を支援する仕組みである。具体的には、市政府が設立した「上海市ビッグデータ有限公司」を通じて、市政府の9つの機関が保有する地域、交通、社会福祉、教育、就業など3600項目のデータの公開と民間企業の研究開発活動の支援が行われている。現在の支援対象業種は金融、交通、医療保健、旅行文化の4分野であるが、外資系製薬メーカーが同社と協力して、心不全の患者の治療方法、薬の使用状況、治療コスト・期間などに関連するデータを分析し、患者の治療行動全般を把握して製品開発に利用する例などが出ている。

なお、ビッグデータ活用の官民連携の現場では、個人が特定されないよう、データは匿名化されており、政府が民間や個人にデータ拠出を「強制」しているわけでもないことは言うまでもない。官民データの融合やそのためのデータ連携の基盤づくりには、やはり政

府のリーダーシップが不可欠となる。

では、日本では、誰が「社会のデジタル化」について中長期のグランドデザインを描き、誰がデータ連携基盤の構築をリードしていくのか。21年9月に新設される「デジタル庁」には、日本のデジタル化のグランドデザイン策定と具体的施策の強力な推進が期待される。専門家や経済団体、関連企業の積極的な関与により、社会全体と意識・認識を共有すること、迅速な意思決定に基づき具体的施策を実行に移すことがカギを握ることになるだろう。

3 デジタル化の 推進と「弱者」支援

日本は、「個人情報保護」の意識やお年寄りをはじめとする「デジタルデバイド」（デジタル機器やサービスが身近な存在になり切れない）など、デジタル化推進の根本的なところの課題も抱えている。消費者の日常生活において、実用性、実効性が高く、利用者が「使ってよかった」、「もっと使いたい」と思えるサービスを提供することで、デジタルサービスに対する信頼を醸成しなければ、デジタル化はなかなか進まない。

同時に、「デジタル弱者」の支援には社会全般、周りの人たちによるオフラインのサポートも不可欠である。中国のお年寄りに関しては、日本ほど「デジタルデバイド」の話は耳にしない。お年寄りがモバイル決済を使いこなしていたり、画面が大きなタブレット端末でアプリを利用していたりする姿もよく目にする。中国の年配者がデジタル利用に積極的な背景の一つに、高齢者にも操作しやすく、心地よいサービスが提供されている点が

ある。もちろんすべての高齢者がスマホを使いこなしているわけではないが、家族の「距離」が日本より近いこともあり、周囲が手助けしている。サービス事業者が街頭にテントを出して、お年寄りにアプリの使い方を教えている光景に出くわしたこともある。

日本では、「デジタル弱者」への配慮から、利便性が高いと分かっているにもかかわらず、デジタル利用を避ける事象が時折見受けられる。中国で、新型コロナにより学校のオンライン授業が始まった際、経済的な問題で家庭にインターネット環境がなかったり、デジタル端末がなかったりする子供に対して、社会からさまざまな手が差し伸べられた。地方政府が通信キャリアと連携して、データ利用料のかからないネット通信環境を提供したり、学校が地域の経済団体や有力者の支援を受けてパソコンやスマホを無償提供したり、大学生のボランティア団体が補習授業を行ったりと、さまざまな支援が実行された。「弱者がいるから何もしない」のではなく、社会全体に有益なデジタル推進を行いながら、弱者を支援するには何が必要かを考え、行動する必要がある。

4 若者の力が発揮できる社会

野球、サッカー、バスケット、ゴルフ、テニスなど、日本の若者が世界最高の舞台で活躍する姿は、「水を飲むな」と教えられていた時代には想像すらできなかった。心・技・体のトレーニング理論や実践は、当時とは天と地ほどの差がある。

アナログ社会からデジタル社会への変革は、幼い頃からデジタルに親しんできた若い世代の力にもっと頼るべきだろう。『90後』

でなければ対応できない」という中国のデジタルマーケティングの現場ほどではないにしても、パソコンのセットアップですら四苦八苦している世代には、デジタル化の「理論と実践」は手に負えない。

企業においても、社会においても、若い人たちに力を発揮してもらうには、考え直してみなければならないこともある。企業の経営者や管理職層には、「60後」の筆者と同世代の人々が多いと思うが、われわれの若い頃には、今の若者に比べて会社から「任される」範囲がもっと広くなかっただろうか。企業にも、社会にも、当然「管理」は必要だが、今の日本では、企業も、役所も、学校も、病院も、管理のための業務が増えすぎ、そこで働く人々が本来果たすべき役割に支障をきたすという、本末転倒な状況が起きてはいないだろうか。

まさにデジタル化によって効率化を進めながら必要な管理を強化していくべきなのだが、システム化に際して、「この機会に」と、あれこれ機能が追加され、効率化どころか、余計に手間がかかる状況があちこちで起こっているのではないかと思う（昨今の「FAX送信」や「手集計」を見ると、システム化対応できていれば、「まだまし」ということか）。

日本は過去、若い力で歴史的転換を果たしてきた。中国社会の変容を目の当たりにすると、アナログ社会からデジタル社会への転換は、人々の価値観、思考、行動形式を変えてしまうパラダイムシフトである。古い世代の力や思考では、転換は進まない。古い世代の「自然淘汰」を待っている時間的余裕はなく、若い力の活用、活躍に本気で取り組まな

ければならない。

若者側にも、積極的に外に出て、外から日本の良し悪しを感じてほしい。起業や地方創生などに力を尽くしている若い世代には頼もしさを感じるが、他方で「低欲望社会」を地でいく層も存在し、若者が二極分化しているのかもしれない。

日本が「暮らしやすい社会」であることは間違いないが、本稿のテーマである「デジタル化」をはじめ、世界から大きく後れを取っている事象が増えているのも事実である。日本の良いところ、改善しなければならないところを自分の目で見て理解するためにも、若者にはもっと海外に出て行ってほしい。

5 中国がうらやむ日本の「経験」

本稿では、社会のデジタル化に関して、中国の強さを紹介してきた。14億人の市場は今後もデジタル企業を鍛え、成長を後押ししていくだろう。「人口の多さ」は、経済がテイクオフする前は成長を阻害する要因となったが、いったん成長が始まると「経験蓄積の場」となり、先進国や海外先行企業を早期にキャッチアップする機会を提供した。そして、今後は他を引き離すための「試験場」となり得る。

とはいえ、中国の社会・経済、デジタル業界が「万全」であるはずはなく、課題も山積している。

政府によるデジタル化政策は大きく実を結んでいるが、他方で「国有企業改革」など、対策が遅々として進まない政策課題もある。今後、最も深刻な課題は「高齢化・人口減少」対策であろう。これについても、介護保険制度の実施をはじめ、中国政府による対応

は鈍い。新型コロナ前、高齢化をテーマにする日中協力セミナーが多数開催されたが、中国側の関心は、(ビジネス機会が見込める)「介護サービス」に偏っている。政府機関や研究機関では、日本の法律面、制度面の研究が進められているようだが、高齢化や人口減少によって日本社会が直面するさまざまな課題(独居老人問題、空き家・耕作放棄地問題、高速道路逆行などの自動車運転の問題、地域の過疎化や公共施設・社会インフラ維持など)については、十分に認識されていない。

中国のデジタル企業から日本に対する期待としてよく声上がるのは、「製品・サービスそのものの品質向上」に対する協力である。デジタル活用によって、ユーザーが実際に製品・サービスにアクセスし、購入・利用する仕組みは格段にレベルアップし、一連の体験によって得られる満足度も高まった。中国企業による製品・サービスの品質も向上しているものの、リアルの世界での製品・サービスそのものの品質の高さは、日本企業に一日の長がある。ライバル企業との競争に直面している中国企業からは、「われわれのデジタル力と日本企業の品質が結び付けば、ウィン・ウィンのメリットが享受できる」という声がよく聞かれる。日本企業が中国企業からデジタル化の経験を学び、中国企業が日本企業から品質改善の経験を学び、双方の成長発展につなげられれば、まさしくウィン・ウィンとなるだろう。

企業のみならず、「課題先進国」として、他国に先んじてさまざまな社会的課題に向き合ってきた日本が、自らの経験を他国にも分かりやすいように客観的に整理し、情報発信していくことも、国際社会における重要な役

割である。

最後に、新型コロナが一段落したら、本稿をお読みいただいた皆さん、特に若い方々には、自らの眼で中国現地の状況をぜひご覧いただきたいと思う。

〈追記〉

本稿執筆のきっかけとなったのは、清華大学野村総研中国研究センター(TNC)が2020年10月に開催した「中国の若者たちの今」をテーマにしたオンラインセミナーである。

講師を担当してくださったのは、幼少期から中国で19年暮らした経験を持つ夏目英男氏、中国でスタートアップ企業の創業に参画している佐野史明氏(ともに清華大学OB)、日本企業を相手にした消費財、小売に関するコンサルティング業務についている劉芳氏の3人である。

「80後」「90後」でもある3人には、本稿の内容に関してもアドバイスをいただいた。第Ⅲ章で触れた新興企業の「多産多死」は、もともと佐野氏が講演で使ったキーワードである。「80後」「90後」「00後」が生まれ育った背景については、夏目氏の講演資料、著作から転用させていただいた。あらためて御礼申し上げます。

注

- 1 康薇、辺慧、蘇向輝、曹鵬程『アント フィナンシャル——1匹のアリがつくる新金融エコシステム』みすず書房、2019年
- 2 中国のデジタル企業における「UX向上」に対する意識の浸透は、各社の歴史の積み重ねの中で

定着してきた。注1 掲書『アント フィナンシャル』では、同社で「UX」「顧客価値」が浸透し、根付くきっかけとなった2010年3月の「ラクダ大会」(管理職全員の合宿。「アリペイないしアントフィナンシャルの歴史における一大転換点」)について詳述されている。

「ラクダ大会」に先立つ2010年1月、ユーザー数や市場シェアなどで飛ぶ鳥を落とす勢いだったアリペイに対し、ジャック・マー氏が「この上なくダメなUX」と最高幹部が涙するほどの厳しさをもって詰問した。

それを受けて開催された「ラクダ大会」では、「顧客価値」について、ときに感情を爆発させながら、4日間にわたり徹底的に議論された。このときの議論をベースに、今日までアリペイの決済手段となっている「快捷支付」(スピード決済)が構築され、当時のアリペイにとってUX向上の最大の課題であった「決済成功率」(銀行ネットバンキングとの連携による手続きの煩雑さからくる決済失敗の多さ)のブレークスルーを実現した。

『アント フィナンシャル』の書籍には、参加者が一つの部屋に集まり、車座になって床に座って議論している「ラクダ大会」の写真が掲載されており、その場の雰囲気が生々しく伝わってくる

- 3 同社Webサイトを参照
- 4 日本：法務省「民事・訟務・人権統計年報」、米国：国勢調査局「US Business dynamics statistics data 2018」、中国：CEICデータベースの中国国家市場監督管理総局による統計数値。なお、各国の集計方法が異なるため厳密な比較はできない
- 5 慶應義塾大学 駒形哲哉教授の現地調査
- 6 注5の駒形教授による調査
- 7 2019年7月5日、環球網「日均退款約3500人

of小黃車線上押金人数仍有近1600万」

- 8 余談になるが、中国のさまざまな業種に見られる熾烈な競争は、1980年代後半から90年代の台湾電子産業(パソコン、半導体、液晶など)を彷彿させる。激しい競争によって淘汰・整理を進めるやり方は、中国人・華人のマインドに合っているのかもしれない
- 9 伊藤亜聖『デジタル化する新興国』中公新書、2020年
- 10 以下、ネット企業やテック企業を含め、インターネット、ビッグデータ、AI、ブロックチェーンなど先端デジタル技術を活用した製品・サービスを手掛ける企業をデジタル企業と呼ぶ
- 11 「80後」「90後」「00後」が生まれ育った社会的背景に関して、夏目英男『清華大生が見た最先端社会、中国のリアル』2020年、クロスメディア・パブリッシングを参照
- 12 同社創業者の張榮耀氏インタビュー
- 13 「996」問題の経緯については、田中信彦「中国の『996問題』とは? 労働問題から見える遠ざかるチャイナドリーム」『business leaders square wisdom』(wisdom.nec.com)2019年4月26日を参照
- 14 李智慧『チャイナ・イノベーション2——中国のデジタル強国戦略』日経BP、2021年
- 15 二つの事例は、NRI上海 鶴田祐二「プラットフォーム主導で加速する中国デジタル社会実装」(2021年2月NRIアジア経営研究会講演資料)を参照

著者

川嶋一郎(かわしまいちろう)

清華大学・野村総研中国研究センター(TNC)理事・副センター長

専門は企業誘致政策、中国事業戦略など