

アリババから見るベンチャー企業の成功理由

1200516 本田茜

高知工科大学経済・マネジメント学群

第1章 本研究について

1.1 本研究の概要

本研究は中国のIT業界を代表とする会社アリババ・グループ・ホールディング（Alibaba Group Holding Ltd. 以下、アリババ社）の成功理由について考察するものである。まずは中国におけるベンチャー企業について整理し、これまでアリババが起こしてきた「イノベーション」や創始者ジャックマーによる「人的資源管理」に重点を置き研究を行った。そこから見えてきた中国におけるベンチャー企業やアリババの成功理由をもとに、今後グローバル化社会の中で日本企業が生き残っていくための課題解決を示唆する。

1.2 本研究の背景

世界時価総額ランキングを見た際、平成元年にはNTTを筆頭にトップ5を日本企業が独占しており、さらに上位30社のうち21社は日本企業である。そのうちの9社は金融機関であり日本のバブル時代を象徴していた。だが、30年近く経った平成31年には日本企業は1社もランクインしていない。（表1-1.1-2）^[1]

その一方で上位は米GAFAを含む中国IT企業が大部分を占めている。特に中国は、トップ10にランクインしており上位30社のうち合計5社を占めるなど近年の急成長ぶりが伺える。^[2]中国の成長スピードは侮ることができない。中でもアリババは世界の時価総額でGAFAの次に続く7位にランクしており、アジア1位である。（表1-1.1-2）中国では、今や日々の暮らしの中でアリババ関連のサービスなしでは生きていくことができない。また、2019年09月から約5ヶ月間中国の商業都市上海で暮らすことにより、中国におけるビジネスモデルの変革のスピード・テクノロジーが人々の生活を豊かにしているのを目の当たりにし、インターネットやITの世界に興味を持つようになった。

順	企業	国
1	NTT	日
2	日本興業銀行	日
3	住友銀行	日
4	富士銀行	日
5	第一勧業銀行	日
6	IBM	米
7	三菱銀行	日
8	エクソン	米
9	東京電力	日
10	ロイヤルダッチ・シェル	英
11	トヨタ自動車	日
12	GE	米
13	三和銀行	日
14	野村証券	日
15	新日本製薬	日
16	AT&T	米
17	日立製作所	日
18	松下電気	日
19	フィリップ・モリス	米
20	東芝	日
21	関西電力	日
22	日本長期信用銀行	日
23	東海銀行	日
24	三井銀行	日
25	メルク	米
26	日産自動車	日
27	三菱重工業	日
28	デュボン	米
29	GM	米
30	三菱信託銀行	日

表 1-1 世界時価総額ランキング（平成元年）

START UP 2019 平成最後の時価総額ランキング。
日本と世界その差を生んだ30年とは？<https://media.startup-db.com/research/marketcap-global>

順	企業	国
1	アップル	米
2	マイクロソフト	米
3	アマゾン・ドット・コム	米
4	アルファベット	米
5	ロイヤル・ダッチ・シェル	オランダ
6	パークシャー・ハサウェイ	米
7	アリババ・グループ・ホールディングス	中
8	テンセント・ホールディングス	中
9	フェイスブック	米
10	JPモルガン・チェース	米
11	ジョンソン・エンド・ジョンソン	米
12	エクソン・モービル	米
13	中国工商银行	中
14	ウォルマート	米
15	ネスレ	スイス
16	バンク・オブ・アメリカ	米
17	ピザハット・ファースト・スター	米
18	P&G	米
19	インテル	米
20	シスコ・システムズ	米
21	マスターカード	米
22	ベライゾン・コミュニケーションズ	米
23	ウォルトディズニー	米
24	サムスン電子	韓
25	台湾・セミコンダクター マニファクチャリング	台
26	AT&T	米
27	シェブロン	米
28	中国平安保険	中
29	ホーム・デポ	米
30	中国建設銀行	中

表 1-2 世界時価総額ランキング（平成 31 年）

START UP 2019 平成最後の時価総額ランキング。

日本と世界その差を生んだ 30 年とは？<https://media.startup-db.com/research/marketcap-global>

1.3 本研究の目的

なぜアリババが数十年で中国を代表とする企業になるまで成長できたのか、「イノベーション」と「人的資源」に重点を置き考察する。またそこからの学びを現代の日本企業が抱えるイノベーションや人的資源の問題点に照らし合わせ、解決策を導き出す。

第 2 章中国におけるベンチャー活動

2.1 中国におけるベンチャー企業の定義

中国の政策においてイノベーションが見受けられるようになったのは、国務院が 1999 年 8 月に発表した「技術革新の強化、ハイテクの発展、産業化の実現に関する決定」の際である。（藤田 2016）^[3]中国におけるベンチャー企業の定義は曖昧なもので、規定的な定義がまだ存在していない。そこで今回は、ベンチャー企業の定義を、「独自の技術・ノウハウを持ち、ここ数年の成長率が高く、会社設立後比較的若い企業か、社歴が古くても最近業種転換した企業」、あるいは「単独ないし複数の経営者の強いリーダーシップのもとに、事業商品に何らかの革新性を持ち、資金・技術面で大企業から独立しており、実質的な創業後、もしくは比較的あたらしい企業」という概念に沿って話を進めていく。（児玉 2012）^[4]中国におけるベンチャー企業は、①大学発のベンチャー②従業員個々人が直接的に、あるいは株式所有によって国営企業を買収する方法③自己資金による設立・創業④地域との連携によって設立・創業⑤「海亀派」（海外留学組）による設立・創業という 5 つの特徴的なベンチャー・企業に分類される。

（児玉 2012）^[5]

2.1.2 中国におけるベンチャー企業の構成

中国のイノベーション企業の多くが平均年齢は 30 歳以下と若いメンバーで構成されており、主にグーグル等の欧米トップクラスでの就業経験者や名門大学出身者によって構成されている。また、「ウミガメ族」と呼ばれる海外帰国組の存在も大きい。それらの多くの会社が設立当初から中国国内のみでなく、海外も視野に入れたグローバル展開を目指している。彼らは若いうちから裁量権を持ってチャレンジでき、失

敗も許容される環境の中で働いている。例えば中国最大手の SNS ウィーチャットを運営するテンセントでは「競馬制」と呼ばれるチャレンジを奨励するシステムで社内競争を促しイノベーションのアイデア発掘へとつなげている。

2.3 中国におけるイノベーション

1990 年代末ごろからアリババ・テンセント創業とともに中国発のイノベーションは進化し続けている。近年世界各国においてイノベーションに関する動きは活発である。中国の経済においても、イノベーション推進が重要な課題となっており、テクノロジーをフル活用していく施策として政府は 2015 年 3 月に「インターネットプラス」・同年 5 月には「中国製造 2025」という形で取り組みを行うと発表した。「インターネットプラス」とは、インターネットと各産業を連携させ新業態やビジネスを生み出す施策である。また、以下次の四つの具体的な目標を定めている。（1）経済領域では、製造業、農業、環境保護等の産業の構造転換と生産性向上、電子商取引、フィンテックの迅速な発展を図る。（2）社会民生領域では、健康医療、教育、交通におけるインターネットの応用の進化を促進する。（3）インフラ建設においては、ネットワークのさらなる普及、クラウドコンピューティング、IoT 等の次世代のインフラの整備並びに人工知能の産業化を実現する。（4）発展環境の整備においては、「インターネットプラス」を阻害する体制面の障害を取り除き、公共分野のデータのオープン化の実質的な進展と信用情報システムや関連法整備を実現する。^[6]さらに重要視する産業としては表 1-3 の 11 分野が挙げられる。^[7]①の創業・革新が含まれていることから政府としても企業やイノベーションを奨励していることが分かる。次に「中国製造 2025」とは、中国の習近平が中国の建国 100 周年という節目にあたる 2049 年までに、「世界の製造大国」としての地位を築くことを目標としている長期産業育成政策の一環であり、表 1-4 のような次世代情報技術や新エネルギー車など 10 の重点分野と 23 の品目を設定し、製造業の高度化を目指す。^[8]

第 1 段階となる 25 年までの目標は「世界の製造強国の仲間入り」である。品目ごとに国産比率の目標を設定しており、例えば産業用ロボットでは「自主ブランドの市場占有率」を 25 年までに 70%、次世代通信規格「5G」のカギを握る移動通信システム設備では 25 年までに中国市場で 80%、世界市場で 40%

という高い目標を掲げている。中国政府は中国製造 2025 の策定後、関連産業に対する金融支援や、基盤技術の向上支援などの施策を相次ぎ打ち出しており全面的にサポートしている。（日本経済新聞 2018 年 12 月）^[9]最終的には世界ナンバーワンの経済大国を実現するという中国の野望が伺える政策である。

現在中国は、インターネットや流通の面に関しては世界をリードしていると言える。中国で進行している様々な変化は、モバイル決済の爆発的な普及によりインターネットを通じたサービスが様々な分野で活用できるようになり、そこに対して国のデジタル業界を牽引するアリババやテンセントのようなプラットフォーム企業や最先端テクノロジーを持つベンチャー企業が参入した結果である。これらは”オープン・イノベーション”とも呼ばれ、彼らは自社が持っている決済手段や本人認証、クラウド基盤を他社にも提供することで様々なデジタル化されたイノベーションが起きやすい環境を作りあげた。さらに業界を横断し蓄積された巨大なビッグデータを活用し、AI がそれらを分析し、新たなサービスを生み出している。このような好循環が生み出される背景には、中国人たちの AI に対する前向きな姿勢があるからだと言える。近年日本では AI の普及にともない、「仕事が奪われる」「AI は人間を滅ぼす」等マイナスのイメージが多いのに対して、中国では、データ社会により個人情報不正に扱われるかもしれないという可能性はあるものの、AI が彼らにもたらす利便性や恩恵を十分に享受し対応する風潮が既に出来上がっている。それらが中国で活発なイノベーション創出の後押しになっていると考える。

また、比較的スムーズに中国でイノベーションが起こる秘訣は、政府が率先して政策を行う・ビッグデータやクラウドサービスの活用をしている点と比較的ゆるやかな法規制によるものだと言える。人的資源においてもビジョンの共有やストックオプションを与え彼らに対する期待を示すことで若者たちは“成長したい”“世の中を変えたい”と意欲を持って働くことができ、それがイノベーションを生み出す力へつなげられている。変化に迅速に対応するための残業も惜しまない。会社コミットする精神が養われている。

このように企業・個人・政府が一体となってイノベーションを受け入れる体制ができていることは中国の強みであると考えられる。

	重点分野
1	創業・革新
2	協働製造
3	現代農業
4	スマートエネルギー
5	金融包摂
6	公共サービス
7	物流
8	電子商取引
9	交通
10	生態環境
11	人工知能

表 1-3 「インターネットプラス」重点分野

李智慧 2018 チャイナ・イノベーションデータを制するものは世界を制する-p27 参照

次世代情報技術（半導体、次世代通信規格「5G」）
高度なデジタル制御の工作機械・ロボット
航空・雨中設備（大型航空機、有人宇宙飛行）
海洋エンジニアリング・ハイテク船舶
先端の鉄道設備
省エネ・新エネ自転車
電力設備（大型水力発電、原子力発電）
農業用機材（大型トラクター）
新素材（超電導素材、ナノ素材）
バイオ医薬・高性能医療器械

表 1-4 「中国製造 2025」の重点分野

中国製造 2025 とは 重点 10 分野と 23 品目に力 2018

<https://www.nikkei.com/article/DCXKZ038656320X01C18A2EA2000/>

第 3 章アリババグループの概要

3.1 アリババグループとは

アリババは創始者ジャックマーによって 1990 年中国の浙江省杭州市に、設立された中国の E コマース企業である。「あらゆるビジネスの可能性を広げる力になる」ことをミッションとし、世界中の価値ある商品やサービス、エンタテインメントコンテンツを、E コマースなどのオンラインチャネルと、実店舗や宅配などのオフラインチャネルを通じて提供している。さらにデータテクノロジーを駆使し、マーケティングから物流、決済に至るまでのサービス展開を行なっている。ど

れも中国 EC 市場のなかで大きなシェアを占めており、中国の EC 会社といえばアリババと言っても過言ではない。表 1-5 は、同社における業績推移を表したものである。〔10〕2019 年 3 月期決算は、売上高が前期比 50.5%増の 3768 億元（約 5 兆 6520 億円）、営業利益は同 17.6%減の 570 億元（約 8550 億円）、純利益は同 30.6%増の 802 億元（約 1 兆 2030 億円）だった。営業利益の減少は主に株式報酬費用の増加や 2 億 5000 万ドル（約 272 億円）の訴訟和解金によるもので、これらの影響を除くと同 8.0%増となる。〔11〕

アリババの成長スケールが世界中からもっとも注目されたのは、2014 年 9 月ニューヨーク株式証券取引所に上場した時である。史上最大の IPO(新規株式公開)となったこの上場は、世界中に大きな打撃を与えると共に、アリババの存在感を見せつけるものとなった。創業者当初は 18 人であった小さなスタートアップ企業は現在、101,958 人（2020 年 1 月）の従業員を抱えるグローバル企業にまで成長した。ビジネス特化型 SNS リンクトインが中国全土で 4000 万人におよぶユーザーを対象に調査した中国における「いま働きたい会社 2019」ランキングにおいては、アリババが第一位を占めるなど中国全土においても影響力のある会社となっている。〔12〕

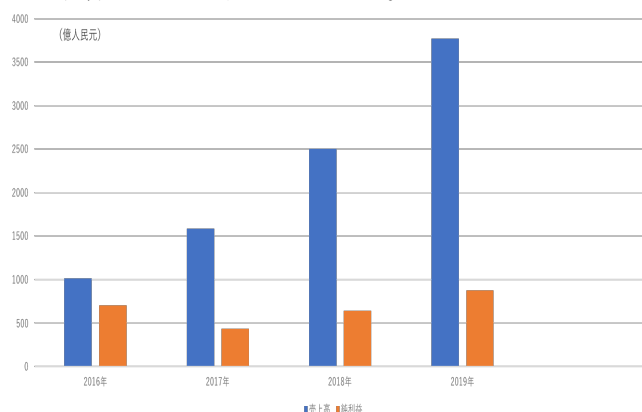


表 1-5. アリババ社の業績推移

出典：アリババグループの業績推移参照 <https://www.stockclip.net/companies/3618/performance>

3.1.1 設立からの経緯

創始者であるジャックマーはアメリカへ渡航した際、偶然に出会ったコンピューターという存在により、インターネットというものを知りビジネスを始めた。当時の彼は、“中国に帰って会社を作り、サイトを作る。そこに国内の企業情報を集めて、世界に向けて発信する。世界に向けてビジネスをするのだ”と考えていた〔13〕1999 年の開発当初は「アリババドッ

トコム」を開設し世界範囲の仕入れ・小売りを手がけていたが、2003 年から中国国内向けに「タオバオ」という CtoC E コマースプラットフォームを開設する。「タオバオ」の特徴は CtoC(個人間売買)の形で、条件を満たせば顧客が個人で出店することが可能である。“淘宝（タオバオ）”の意味は、

“見つからない宝物はない、売れない宝物はない”と言われるように、日常生活に必要なものはすべてタオバオを通して手に入れることができる。タオバオは格安手軽な通販サイトをコンセプトに速いスピードで発展し、CtoC 市場における中国のネットショッピング最大手にまで上り詰めた。しかし、条件を満たすとだれでも売り手になれるという構造には偽物が流通するという課題点も存在した。そこでアリババは 2008 年新たに BtoC プラットフォームである「淘宝商城」を開設し、2013 年には、「天猫」として独立させた。「天猫」の特徴は、企業が出店しており正規品が取り扱われることである。よって出店品には海外ブランド品や高級品等が多く見られる。

2004 年には、オンライン決済プラットフォームとして「アリペイ」のサービス提供を開始。現在アリペイは、タオバオや天猫で購入の際の決済に使用されている。その後も新たな事業の開発を進め、2013 年に物流データプラットフォームオペレーターである「ツァイニャオネットワーク」を設立、2014 年にはアリババグループにアリペイなどの金融事業を集約してニューヨーク株式市場に上場した「アントフィナンシャル」を設立、さらに 2017 年無人スーパー「フーマー」設立などアリババグループの勢いは止まることがない。現在アリババグループは、自社の資源を最大に活用し、デジタルメディア&エンターテインメント、コアコマース、ローカルサービス、決済&ファイナンシャルサービス、物流、マーケティングサービス・データマネジメントプラットフォーム、クラウドコンピューティングと私たちの日常に関わるものから多岐な分野のビジネス提供を行なっている。

これまでアリババは全体的にみると成功だけを残しているように見えるが、数々の失敗も経験してきた。例として 2 つ挙げる。1 つ目は、2005 年に「Yahoo! China」を買収し検索エンジン事業。2 つ目は、タオバオ内で検索されるキーワードに対して費用を支払い、商品を上位に陳列させる「招财進宝」というサービスである。〔14〕

このようにアリババも成功ばかりを繰り返してきたわけではなく、失敗も交えてきながら成長し続けていることが伺える。

3.2 イノベーションから見るアリババ

アリババは中国の国情に合わせ、国内のニーズを満たすためのサービスを提供し続けていくために、「イノベーション」に力を入れている。以下アリババがこれまで起こしてきたイノベーションについて3つ事例とともに分析する。

3.2.1 「独身の日」に行った巨大セールでの記録更新

アリババの運営するEC サイトタオバオでは2009年より毎年11月11日独身の日に大セールが行われる。これは、1が4つ並ぶことから11月11日を中国では「独身の日」と設定している。Manish Singhによると、10年目となる2019年には、「独身の日」の流通総額10億ドル（約1100億円）をわずか1分8秒で突破し、総売上は、2684億元（約4兆1000億円）であった。これは昨年の307億ドル（約3兆3000億円）を大幅に上回る。^[15]

また、このショッピングイベントは世界中から注目されており、2019年にはアリババは、Apple（アップル）やL'Oréal（ロレアル）、Dyson（ダイソン）など数十のブランドが1億元（約15億円）のプレオーダーを受けたことも明らかになった。またイベントにはTaylor Swift（テイラー・スウィフト）やアジアのポップアイコンであるGEMを含む、数多くのセレブが登場した。^[16]インフルエンサーの活用も積極的に行なっている。インフルエンサーたちは生配信を行うことでユーザーと間接的ではあるがコメント等を通してやりとりができるため、ユーザーにとっては身近に感じることができ購買意欲を促している。ジャックマーは「有名人を起用する効果とは、その人物の登場によって人々の注目を集め、影響を拡大させられることにある。有名人の呼びかけによって、多くの人がその人物と結びつけられた人や物事に目を向けるようになる。こうして、それほど有名ではなかった人や物事が間接的に馴染み深いものになることになる。」と語っている。^[17]

この独身の日が中国全土に普及した理由は大きく分けて2つある。1つ目は、日づけが覚えやすいということ。ジャックマーは「中国の消費者には記念日が必要なんだ。3月15日は『消費者権利の日』だが、アリババは11月11日が本当の意味での消費者の記念日になり、売り手が買い手に感謝を示

し、利益を還元する日になってほしいんだ。」と発言している。^[18]もう一つは一般的な企業の販売促進方法とは異なった方法であること。従来の取引では電子商取引を行う企業本人たちが販売促進のセールを行う。このようなやり方では企業自身の経営を圧迫しサブプライヤーにも影響を与える可能性がある。しかし、プラットフォームが販売促進活動を行うことで、企業は自分で価格を設定することができ、自分たちのできる範囲内で自由に決めることができる。

実際、私を含め友人らも前日までに自分の欲しい商品をカート内に入れ待機し、11月11日午前0時ちょうどに複数の商品を購入した。アリババは事前に購入したい商品をカート内に入れておくことを推奨している。なぜなら、全国民のタオバオのカート内のデータから、その顧客がどのような商品を買って、どこへ発送すべきなのか、アリババが大体の予測をするためである。これは最終データではないものの、それほどかけ離れておらず、これらのデータを利用して、物流と倉庫へエンパワーしている。このシステムにより、商品はすでに消費者に最も近い場所へあらかじめ配送され彼らの注文を待つことができるため、注文を受けてから発送のスピードを早くすることができる。早いものは次の日に到着する。^[19]さらに7日以内の無料返品期間も設定されているため、消費者安心して購入することが可能である。また、アリババグループの物流会社ツァイニャオのダブルイレブン物流報告によると、荷物の受領サインの時間から分析した際、2013年は1億件の荷物の発送完了までに9日間、2014年には6日間、2015年にはスピードアップして4日間、2016年にはさらにスピードアップして3.5日間、そして2017年にはわずか2.8日間で全ての発送を完了したと報告している。^[20]

3.2.2 無人スーパー「フーマー」の立ち上げ

「フーマー」とはアリババが運営する無人スーパーである。フーマーの大きな特徴は、ネット通販と実店舗の融合（オンラインとオフライン）である。とはいっても現在中国ではデリバリーサービスは盛んであり、多くのスーパーや店舗がデリバリーサービス（外卖や饿了么）と提携を結んでスマートフォン一つで簡単に注文し自宅まで30～1時間程度で運んでくれる宅配サービスが実現している。価格はもちろん実店舗とオンラインは同じで、配達料は大体5～7元（75～100円）程度である。フーマーの特徴は大きく分けて4つある。1つ目は、

店舗から半径3キロメートルまでは30分以内に届けるスピード感と送料が無料であること。フーマーは、専門の従業員たちが滞在しており彼らが注文に応じて店頭から商品を選出し、専用バッグに収納、そのバッグを売場の端にあるクレーンに載せ、天井に張り巡らされたレールを伝って、バッグヤードの配送スタッフに引き渡されるという仕組みができています。ピッキング係が毎回バックヤードまで商品を運ばなくて良いという徹底した効率化が配送時間30分という驚異的なスピード感を生み出している。倉庫等の在庫管理はなく、店頭から商品を選出するのが特徴だ。また、インターネットを通じたサービスであるためどんな商品が送られてくるのかわからないという抵抗感を持つ消費者がいることも考慮して、無条件での返品が認められている。2つめは、電子値札システムである。商品の横には必ずバーコードが掲載されており、それを専用のアプリで読み取ると、その商品の調理方法や関連商品、ユーザーレビューなどの詳細な商品情報を確認することができる。2019年4月に開催された“BATH 研究イベント”において吉川氏は、「フーマフレッシュでは、スマートフォンのバーコードリーダーを通じて、陳列してある魚がどんなエサを食べて育ったのかということまでチェックできる。日本の養殖の魚はそこまでデータが取れていない。だから日本で獲れた魚は、仮に生産者が望んでもフーマでは扱ってもらえないという現状にある。野菜も同様だ。どんな産地のどんな生産者が、どんな農薬や肥料を使って作った野菜なのかは分からなければ、どれだけおいしい野菜であっても陳列されることはない。「もはや、おいしいから売れる時代ではない。おかしい話だが『野菜のAPI（アプリケーションプログラムインターフェース）』『食べ物のAPI』を提供できるかが、売れるか売れないの前提条件になっている」と述べている。

[21] 3つ目は、スーパー内で調理可能であること。フーマーでは、買った海鮮をそのまま用いてその場で調理してくれるサービスが存在する。加工賃は15元（約250円）程度であり、レストランで食べるよりも価格は安い。ここで重要なのが彼らの目的は調理することで得るコストを利益にするのではなく、消費者にその場で新鮮な海鮮を食べることができる“体験”を提供することで信頼を得ている点である。ユーザーが実際に食べ“美味しい”“新鮮である”と身を以て体験してもらうことで、フーマーというブランドを確立させ、次の

購入につなげるのが目的である。最後4つ目は、決済はアリペイのみでありフーマーのアプリを通してのみ支払いが可能であること。フーマーはアリババ傘下であるため、決済はアリペイのみとなっており現時点で現金が使える店はほぼない。また、これはアリババのユーザーをオフラインからオンラインへ誘導するための施策であるとも考えられる。メインターゲットとしては1980年代以降に生まれたデジタル世代である。彼らはすでにスマホを操作することに抵抗感はなく、むしろ現金を持ち歩かなくていいことに便利さを感じている世代だ。問題は、年配の消費者たちにいかにアプリ決済を習慣化してもらうかである。しかし、既にフーマーの信頼性や安さに魅了された消費者たちはまた利用したいという気持ちから、自分の子供や孫に聞く・または店員の助けを得る等あらゆる手段を用いてアプリをダウンロードし戻ってくるのである。これは、消費者の求めるものを提供し続けたフーマーが得た信頼の結果であると考えられる。アリババ公式サイトのデータによると、フーマーのECプラットフォームから商品を購入した顧客の割合は店舗利用客全体の50%を超えており、オープンから半年以上経っている店舗では70%超だという。^[22] オンラインとオフライン融合の効果がはっきりと現れている証拠である。また中国では、近年生活水準が上がり社会が成熟している段階であるため、より多くの人たちが健康面を配慮した結果スーパーに注目されていると考えられる。

3.3.3 キャッシュレス化社会の土台に

キャッシュレスとは、「物理的な現金（紙・紙幣）を使用しなくても活動できる状態」を指す^[23]（経済産業省）アリババのオンライン決済プラットフォームであるアリペイは、中国のキャッシュレス社会に大きな影響を与えた。アリペイとは、スマートフォンのアプリを用いてバーコードを表示し、それを読み取ることで支払いが完了となるモバイル決済である。これは、中国国内初となるQRコード読み取りアプリ決済の手法である。現在中国で使用されているタクシー配車アプリ・シェアサイクル・デリバリーサービス・無人スーパー等が派生することができたのは、このアリペイのシステムのおかげである。アリペイシステム誕生のきっかけは、各々のニーズを満たすことであった。当時、中国でECサイトを普及させる際の課題点として、クレジットカードの保有率の低さと顔の見えない相手との取引に対する信用度の問題が存在し、

気軽に使えるサービスとしては浸透していなかった。そこでアリババは、消費者と売り手の中間役として間に入ることで信用を担保し、売り手が満足のいく取引を経て商品を手に入れることができた場合、売り手に代金が引き渡されるという担保取引を用いた新たな仕組みを考えた。これは顧客と企業の同時のニーズを満たすものであった。しかし、ユーザーにとってすぐにアリペイを信用することはできなかった。そこでアリババはいくつかの施策を打った。1つ目は、買い手と売り手の信用問題は解決できたとしても、銀行でもないアリペイにお金を預けるのが不安だというユーザーに対しての「全額保証キャンペーン」。万が一アリペイを用いて損害を被ることがあった場合、全額保証をするというものである。利用者の立場を考慮しリスクを全て会社が背負うというこれまでの中国では考えられない施策を打ち出し、アリババはユーザーたちからの信頼性を手に入れた。さらに当時アメリカのeBayのECサイトが対等していたため、そこでの差別化をはかるために手数料を無料化した。当時中国では「偽札による現金に対しての不信感」や「強盗窃盗」などが社会問題として存在していた。しかし、モバイル決済によるキャッシュレス化によって、騰訊研究員(2017)「2017生活指数報告」によると、40%の人が「現金が100元未満」で出かけており、さらに84%の人が、「お金がなければ、外出するのは携帯電話だけでも落ちつく」と回答している。モバイル決済は、人々の生活に利便性を提供するだけでなく中国の社会問題を解決する役割までも果たした。^[24]

また、ユーザーだけでなく導入側にもメリットがあるのがアリペイの強みである。導入側のメリットとしては、読み取り専用リーダーを用意する必要がない点である。決済のスピードも現金に比べて早いため人的資源のコスト削減にもつながっていると考えられる。さらにアリペイは、各サービス事業者の既存の業務モデル課題解決にもつながっている。例えば、航空機のチケット販売は、航空会社、旅行サイト、一次代理店、二次代理店、広告代理店など複数の取り扱い業者が関わっている。チケットの販売は1回で終わるが、手数料を分ける必要があった。従来は各社がバラバラで人手を介して実地していたが生産するのに時間がかかっていた。しかしアリペイの導入により、電子決済で自動的に各社の取り分を計算して、利益の配分と精算業務を効率化した。また、チケッ

ト取り消しの際の精算もスムーズになり、顧客満足度と各社のコスト削減にもつながった。^[25]他の決済手段にはできない機能をもつ「アリペイ」の魅力に、アリペイを利用する加盟店が増加した。

3.3.4 アリババのイノベーションに関する考察

アリババのイノベーション成功要因として、否定的な意見に屈しない強い意思を持っていたこと、オンライン決済「アリペイ」の基盤ができたことにより、そこからビジネスが派生していったこと、社会全体の信用を手に入れたことの3点であると考えられる。ジャックマーがインターネットに出会い中国へ技術を持ち帰った時やアリペイのシステムを考えた時、周囲は大反対であった。しかし、彼はそれらの可能性を信じ続けてきた。事実、アリババがもたらしたイノベーションは中国社会に大きな変革をもたらした。

また、現在アリババはサービスを提供するだけでなく、自社の資金力やプラットフォームの存在をいかして数多くのスタートアップ企業の支援を行なっている。アリババCEOの張勇氏によると、「皆が知っているEコマースのアリババは、実はデータ企業に変わりつつある」とした上で、「Eコマース、金融、物流、クラウドおよびエンターテインメントはデータを生み出す重要なシーンとなる。アリババは生み出されたデータを駆動し、様々な業界の発展を促す」と発言している。^[26]つまり、アリババは自社のプラットフォームを通じて手に入れた顧客データから新たなニーズを見つけだしさらにそれらを次の新たなビジネスチャンスへとつなげる好循環ができています。アリババが先端となってイノベーションを進めていくことで他の会社も負けずとイノベーションを起こしていく。それが正の連鎖となって中国全体のイノベーションへとつながっていく。常にアリババに対抗する人たちの存在が中国のイノベーションを作り上げていく原動力になっていると考える。

さらに、現在アリババが力を入れているのが「ニューリテール構想」である。つまり、実店舗とネット店舗の融合である。2016年10月に開催されたアリババグループの祭典にてジャックマーは以下のように述べている。「今日までeコマースは発展を遂げてきたが純粋なeコマースの時代はもうすぐ終わるだろう。今後10年、20年で“eコマース”は消滅し、“ニューリテール”の時代となる。オンラインとオフラ

イン、物流が結びつくことで、真のニューリテールが誕生する。オフライン企業は必ずオンラインの領域に足を踏み入れ、オンライン企業も必ずオフラインに参入する。オンラインとオフラインが合わせて現代物流と融合することで、真のニューリテールを創出するのだ。」^[27] 事実それらは、フォーマーのサービスからみてわかる。また、インターネットと企業・個人・さまざまな業界がつながることで、人と人、人とモノ、人と情報などがより手軽になり、次々にイノベーションが生まれている。今やアリババは電子商取引におけるイノベーションの活発な先端地であり、世界中に貴重な教訓を与えているということが言える。

3.3 アリババの人的資源管理

アリババは企業文化と価値観を非常に大事にする企業であり、急速なアリババのイノベーションの形を支えている根幹であると考えられる。

3.3.1 アリババの企業文化と価値観

代表的なアリババの価値観としては表 1-6 の通り 9 条ある。^[28] アリババに関していえば、株式や金などというのは、人材に比べれば大した財産ではない。社員が一番の財産だ。同じ価値観と企業文化を持った社員が最大の財産なのである。^[29] この発言から、ジャックマーはチームで同一理念を持つことを重要視しており、社員を第一に考えていることが分かる。アリババ創業期から、ジャックマーは 17 人の仲間とともに夢に向かって何年も走ってきた。アリババが市場に根を下ろし、技術、サービスそして顧客が安定してくると、ジャックマーはあることに気づいた。アリババの成功の鍵は、メンバーの心が安定しているかどうかにあったのだ。^[30] 電子商取引に未来は明るい、その発展は顧客の数やサービスの質によるだけではなく、技術も需要となってくる。そこでジャックマーは彼と同じように従業員たちにも大きな夢を持ち続け、一致団結して前に進んでいけば必ず勝てると信じていた。^[31] ジャックマーがいかに社員に力を発揮させるかについては以下のように語っている。「理解は論理に、行動は感情によるものだ。困難から逃げず、直接社員に語りかけ、社員の積極的な参加を引き出し、ともに解決していく」^[32] ジャックマー経営者自身が自分の胸の内を社員に語り、思いを共有することで思想を統一し、統一された思想がそれぞれの行動に反映され大きな力を生み出していると考えられる。人は個

性的な生き物であり、それぞれにさまざまな考え方を持っている。特に、大企業では様々な人が存在しており、それの一つにまとめようとするのは簡単なことではない。そこで人々が団結力を持って働く・働く意義を失わないためにも価値観の存在は大きいと考える。アリババでは企業文化を浸透させるために、各業務部門に HR を設置・KPI を評価する際にも、数字だけでなく、お客様に対して何ができたか、お客様を第一に考えているか、チームワークが取れているか、一生懸命働いているかといった価値観も考慮することで創業精神を守っている。(遊 2018) ^[33] また、アリババは「使命感」を持って働くことも重要視しており、ジャックマーはかつて、「アリババは使命感とともに歩む」と宣言している。^[34] 「世界中のあらゆる商売をやりやすくする」ことがアリババの使命となり、「顧客の声に耳を傾け、顧客の要望を満たすこと」が、アリババの存在意義かつ成長の礎となった。この使命に背くことは決して行わない。アリババがサービスをリリースするとき、最初に考えるのは、そのサービスがユーザーのビジネスの役に立つのか、会社の使命感にプラスに働くかどうかである。だから、ジャックマーは「アリババは電子商取引企業である」という見方に賛同しない。「アリババはビジネスサービス企業である」というのだ。^[35] この使命感により多くの顧客から支持を得ており、事実アリババというプラットフォームができたことにより、多くの中小企業に利益がもたらされることになった。ジャックマーの中小企業に対する見方にはこのようなものがある。「中小企業が本当に儲かるようにしたい。中小企業に後継者が大勢現れるようにしたい。わが国には 13、4 億の人口がいる。20 年後にはさまざまな理由で失業者も多くなっているだろう。電子商取引で、たくさんの方の就業を後押ししたい。就業の機会があれば、社会が安定し、家庭が安定し、ビジネスが発展する。私は、企業が社会的な責任を負い、その責任を仕事の中で貫くべきだと考えている。自分たちの責任を果たし、この社会の発展を後押ししていきたい。」^[36] ジャックマーは中国社会全体を見据えた長期的な視野を持った経営ができていると言える。

1 条	団体精神
2 条	教えるものも教えられる者も共に向上していく。
3 条	品質
4 条	シンプルさ
5 条	情熱
6 条	解放
7 条	イノベーション
8 条	集中
9 条	サービスと丁寧さ

表 1-6 アリババ 9 条

ジャック・マーアリババの経営哲学 Kindle 版 p4012 参照作成

3.3.2 組織構成の特徴

組織構成する上でのアリババの特徴としては大きく 5 つあると考える。1 つ目は新卒者の採用。中国では社会経験や就業経験のないため新卒者に対して関心のある企業は少ない。最初はジャックマーも他の企業と同様新卒者を避けていた。かつて彼は新卒者について以下のように語っている。「彼らは辛い思いをしたことがなく、うわついでいて、意見がころころ代わり仕事もころころ変える。」^[37]このような考えのもと若者にチャンスを与えることに消極的で、創業後長い間新卒者を採用することはなかった。しかし、時代の変化とともにジャックマーの新卒者に対する見方に変化が出始めたのは、彼自身が若くして企業し苦労した経験があるからこそである。新卒者には就業経験が不足しており欠点も多いだろうが、その分新しいものを受け入れやすく、アリババの価値観に賛同しやすいのではないかと、また、若さゆえの「怖いもの知らず」なところが、貴重なのではないかと当時の彼は考えた。^[38]そこから、彼は大学で大規模な求人を行うなど新卒者採用を開始した。現在、アリババには多くの卒業後 2 年目の社員たちも存在し、その中でもすでにリーダーとなり人以下の部下を持つものさえもでてきている。若者にチャンスと機会、裁量権を与えることで彼らの成長を促している。彼は、「インターネット時代は一瞬に変化する。この変化に対応し、アリババを率いていけるのは若者だけだ」^[39]と語り、2013 年に引退宣言をしたことから、彼は中国の若者に未来を託し、彼らを信じていることがわかる。2 つ目は 2:7:1 戦術を取っている点。優秀な社員が 2 割、普通の社員が 7 割、毎年辞めていく社員が 1 割というものである。^[40]この 1 割の人たちは KPI 評価で不合格となり改善が見られず淘汰された人たちである。このように人材が入れ替わるシステムがある

ことで一人一人が積極性を持って働き、結果的に優秀な人材が残ることができる。3 つ目はチームで働くことを重視している点。たとえメンバーは平凡な人ばかりであったとしても、チームになって集まれば無限の能力を引き出すことができると考えている。そしていいチームづくりのために以下 3 点を述べている。1. 明確な共通の目標があること。2. 前向きな雰囲気。3. 適切なルールを作ること。である。^[41]4 つ目は女性が働きやすい環境づくりを行なっている点。アリババの女性比率は 47%であり、ジャックマーは「女性は男性よりも、周囲のことをよく配慮し、コミュニケーション能力が高い」、また男女の最も大きな違いを、「女性の方がユーザー体験の観察が深い。男性は自分に関心を持ち、女性は家族、同僚など他人に関心を寄せる。女性は他人の感情を読み取り、活発にコミュニケーションを取り、それが成功の要素になる」と指摘した。^[42]管理職における女性の割合も高く、シニアマネージャーの 32%は女性で、役員クラスの 24%を女性が占めている。^[43]最後 5 つ目は、失敗を許容する文化が浸透していることで、現場からアイデアをあげてイノベーションが起こしやすい点である。アリババの組織は従来のようなピラミッド型の組織ではなく、顧客に一番近いところに権限を委譲しているため現場の声がアイデアに反映しやすい仕組みになっている。いいアイデアだと評価された場合には、すぐに資金や資源を投入しイノベーションを起こしやすくしている。たとえ失敗したとしてもそのグループは解散し別の場所でトライできるような体制が整っているため従業員たちも積極的に新しいことにチャレンジできる文化が形成されている。このように内部でイノベーションが起こるシステムがあることで、アリババは次々に新ビジネスを誘発することができる。

3.3.3 人事（人材育成と評価）

3.3.3.1 評価制度

アリババの人事評価は主に管理職と一般社員に分かれている。管理職においては、1)戦略策定 2)チームビルディング 3)業績達成度の 3 つの項目を 100 点満点で評価し暫定の点数をつける。その後、価値評価点による補正を行う。満点 45 点で計算され、27 点以上を獲得すれば、暫定評価点数はそのまま、18 点以上～27 点未満であれば、暫定評価点数は 85%に補正され、18 点未満になると、暫定評価点数は 0 点となり賞与はなくなる。一般社員に対しては、1)業績達成度 2)価値観評

価の2つの項目を100点満点で評価される。さらに、3.1.1で述べたアリババの9つの価値観からの視点も5段階で評価される。^[44]さらにその評価をもとに、社員を以下の3種類に分けている。1つ目は、業績はあげているが人徳の低い社員で、「野良犬」と呼ばれている。彼らは、価値観を変えることができなければ、いい成績を残していてもアリババから排除されることとなる。2つ目は、業績はよくないが、人徳の高い社員で、「白ウサギ」と呼ばれている。この社員たちに関しては、アリババは丁寧に教育を行い彼らが最短で成長できるようサポートを行う。しかし、彼らがずっと成長しない場合は淘汰される可能性もある。最後3つ目は業績も人徳も高い社員で、「獵犬」と呼ばれている。彼らこそがアリババが最も必要とする社員で、会社では需要され最高級の教育を受けることができる。^[45]

3.4 アリババの成功要因

アリババの成功要因を以下4つにまとめる。

1. 国の実情に合わせたビジネスモデルを生み出した点。事実、信頼問題を解決するために派生したアリペイがモバイル決済の基盤となりそこから新たなビジネスが誕生した。
2. 長期的な視野を持ち、チャンスのある場に身を置いている点。ジャックマーは早くからインターネットの可能性を信じていたように時代を見据えたビジネス展開を行なっている。
3. ビックデータの活用で真の顧客のニーズをつかむことができ、消費者の立場になって商品開発に取り組んでいる点。”シンプルに問題解決の視点を持つこと。” “金儲けのためでなく誰かの役に立つ” 視点を持つことができている。
4. 会社のカルチャー作成に重点を置いている点。使命感・価値観・目標をもつことはどんな組織にも企業にも大切であり、これらがあることで長く走り続けることができている。

結章 日本への示唆

かつての日本は、高品質で高い技術力に支えられた商品を開発し、正確かつ低コストの生産技術を次々と編み出し、収益モデルを構築してきた。しかしグローバルな時代とインターネットの普及により、ビジネスモデルが大きく変わってきた。情報があふれ、独自性の高い商品やビジネスモデルもすぐに模倣される時代となり、さらに国を超えて一気にビジネスを展開することが容易になったことで、企業はビジネスの

サイクルを早め、短サイクルで新たな事業を生み出していくことが求められるようになった。^[46]これまでのように長い時間かけて商品開発しては追い越されてしまう。アリババに限らず、Amazonにしても、Uberにしても、彼らは新たな技術を発明したというよりは、既存の商品やサービスを組み合わせで新たな価値を生み出している。つまり「アイデア」の「実行」を「素早く」行うことで価値をつくり出し、あっという間にグローバルで事業化していくことができる。しかし、多くの日本企業では、「イノベーション」と言いながらも、結局はこれまでと同じで、「慎重に議論を重ねて、成功を確信できてから世に送り出す」という考えから抜けきれないケースが多く見られる。実はこうした組織文化そのものが、イノベーションを阻害する大きな要因となっている。^[46]世代を捉える広い視野と消費者の需要に気づくことが事業拡大の一番の近道であると考え。アリババを例として見ても、全てのイノベーションがうまくいくわけではなく中には失敗を経験したものもある。日本企業に必要なのは失敗をも許容する文化とまずはチャレンジしてみる姿勢ではないだろうか。また、日本企業の多くは年功序列制度が残っており、若いメンバーがチャレンジしたくても「リスク」ばかりに目がいてしまい、「安全」を求める上司や管理職が依然として多いのが現状である。入社してからも裁量権を持って仕事ができるまでに数年かかりなかなか挑戦する機会が巡ってこない。それらを懸念点とし、現在多くの就活生がベンチャー企業への就職を望んでいる事も事実である。日本は、働きかた改革ばかりに目がいてしまい、残業を減らすなど就労時間の短縮等を掲げているが、肝心なのは会社内での意思決定や企業風土などの再形成ではないか。また、就活生は“自分が仕事をする上で大事とする価値観は何であるのか。” “この視点を持ちカルチャーの合う企業を選ぶことが何より大切なものかもしれない。

次に何をやる上でも目先のことだけでなく長期的な視野をもつこと・目的を明確にすることが大切であると考え。イノベーションを起こして行く上で、日本全体としてもっと樂觀的な見方をしてもよいのではないか。中国のイノベーションを見てみても、簡単でシンプルなものが多く周りにある不便だと思うことごとをビジネスとして成立させているものが多い。これらは認識の差によるものである。2.3章でも述べた

通り、中国国民はAIやイノベーション、またそこから派生する個人情報の取り扱いにも前向きな姿勢をもっている。しかし、日本はものづくりに関しては巧みな技術を保有するが、データを扱うことに関しては個人情報を気にするあまり保守的になりやすい。それは政府としても同様であり、新たなサービスが誕生しても規制が壁になり発展しにくくなっている。すぐにダメだと諦めずに実用性のあるものは社会に取り入れる仕組みを考え直す必要があると考える。

最後に、今後日本がグローバル化社会の中で生き抜いていくためには、やはり“人材育成”が重要なキーワードであると考え。現代の日本経営は社会のグローバル化に対してそのスピード感に追いついていくことができていない。従来のように事業部や職務別といった組織で動くのではなく、多国籍・多彩な才能を持つメンバーでプロジェクト組織として柔軟に動くことも一つの解決策である。近年は日本企業においても若手を育てる風潮の会社が多く見られるが、少子高齢化のこの時代だからこそ、人手不足・いい人材がいないと嘆くのではなく、“人を育てる”そのための“リーダー育成”に力を発揮すべきであると考え。

引用文献

- [1] [2] START UP 2019 平成最後の時価総額ランキング。日本と世界その差を生んだ30年とは？
<https://media.startup-db.com/research/marketcap-global>
(2019年2月8日アクセス)
- [3] 藤田哲雄 2016「中国のインターネットプラスとその展開」引用
- [4] [5] 児玉 2012 中国ベンチャー企業のイノベーション・プロセス～大正時代を生き抜く環境適応戦略～ 引用
- [6] 李智慧 2018 チャイナ・イノベーション
～データを制するものは世界を制する～p27 引用
- [7] 李智慧 2018 チャイナ・イノベーション
～データを制するものは世界を制する～p27 参照作成
- [8] 日経経済新聞 2018 中国製造 2025 とは 重点 10 分野と 23 品目に力 参照
<https://www.nikkei.com/article/DGXXKZ038656320X01C18A2EA>

[2000/](https://www.nikkei.com/article/DGXXKZ038656320X01C18A2EA) (2019年2月9日アクセス)

- [9] 日経経済新聞 2018 中国製造 2025 とは 重点 10 分野と 23 品目に力 引用

<https://www.nikkei.com/article/DGXXKZ038656320X01C18A2EA>
2000/ (2019年2月9日アクセス)

- [10] 出典：アリババグループの業績推移参照

<https://www.stockclip.net/companies/3618/performance>
(2019年2月9日アクセス)

- [11] WWD 2019 アリババの売上高が6兆円に迫る 破竹の勢いで増収増益
<https://www.wwdjapan.com/articles/859971>

2019年2月5日アクセス

- [12] 2019 中国の「いま働きたい会社」ランキングの意外すぎる実態 -アマゾン、アップルもトップ5圏外

<https://www.businessinsider.jp/post-189723>

(2019年2月9日アクセス)

- [13] 張燕 (著) 永井麻生子 (翻訳) 2014

ジャック・マーアリババの経営哲学 Kindle 版 no.445[14]

「落ちこぼれ」だったジャック・マーがアリババを最強企業にできた理由
<https://diamond.jp/articles/-/183971?page=2> 最終 (2019年2月8日アクセス)

- [15] [16] アリババの「独身の日」売り上げは過去最高の4兆1000億円
<https://jp.techcrunch.com/2019/11/12/2019-11-11-alibaba-singles-day-record/>引用 (2019年2月8日アクセス)

- [17] ジャック・マーアリババの経営哲学 Kindle 版 [p1376引用](#)

- [18] アリババの野望 p264-265 引用

- [19] 劉潤 2019 事例でわかる新・小売革命著書 p103 参照

- [20] 同上 p103-104 引用

- [21] 日本企業の中国進出、アリババやファーウェイと付き合いの4つの鍵 2019年

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/00441/> (2019年2月8日アクセス)

- [22] <https://www.alibaba.com/> alibaba.com 2019年2月8日アクセス

- [23] 経済産業省 キャッシュレス・ビジョン 平成30年
<https://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180411001/20180411001-2.pdf>

[24] 《智慧生活指数報告》出刊 移动支付提升社会效率 2017
<https://tech.qq.com/a/20170731/021651.htm> (2019年2月
8日アクセス)

[25] 李智慧 2018 チャイナ・イノベーション
-データを制するものは世界を制する p 106 引用

[26] 日本人が知らない、中国アリババ「ニューリテール戦
略」の破壊力 2019
[https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00797/05
3000002/?ST=ch_businessAI](https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00797/053000002/?ST=ch_businessAI)
(2019年2月8日アクセス)

[27] 新小売革命 p17-18 引用

[28] ジャック・マーアリババの経営哲学 Kindle 版 p4012 参
照作成

[29] 同上 p1878 引用

[30] 同上 p1645

[31] 同上 p1648-1650 参照

[32] 同上 p1654-1655

[33] 加速する中国のデジタルイノベーション-特別企画コン
ファレンス抄録 2018
[https://www.fujitsu.com/jp/Images/conference-report-
20181126.pdf](https://www.fujitsu.com/jp/Images/conference-report-20181126.pdf) (2019年2月2日アクセス)

[34] ジャック・マーアリババの経営哲学 Kindle 版 p1470 引用

[35] 同上 p1478 引用

[36] 同上 p1496 引用

[37] 同上 p1760 引用

[38] 同上 p3684 引用

[39] 同上 p3694 引用

[40] 同上 p1718 引用

[41] 同上 p1732-1740 引用

[42] [https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20190830-00000007-
binsiderl-int](https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20190830-00000007-binsiderl-int) アリババのジャック・マー会長「日本を尊敬。だ
が惜しいことが2つある」。退任直前の助言 (2019年2月2
日アクセス)

[43] チャイナ・イノベーション-データを制する者は世界も制
する p241 引用

[44] 中国人事評価ニュース 世界トップ企業のアリババは、
社員の何を評価するのか [https://www.attax.co.jp/cbc/news/post-
6107/](https://www.attax.co.jp/cbc/news/post-6107/)(最終アクセス 2019年2月9日)

[45] ジャック・マーアリババの経営哲学 Kindle 版 p2331-
2335 引用

[46] [46]2018「落ちこぼれ」だったジャック・マーがアリバ
バを最強企業にできた理由 引用

<https://diamond.jp/articles/-/183971?page=3> (2019年2
月9日アクセス)

参考文献・図書

<https://www.alibaba.co.jp/corp/> Alibaba Japan (2019年2月
8日アクセス)

<http://horamune.hatenablog.com/entry/2017/07/27/182224>

Amazonの先を行く食品スーパー「盒馬鮮生」2017 (2019年2
月8日アクセス)

<https://36kr.jp/15678/> アリババの「盒馬鮮生」を体験、従
来型のスーパーとの違いはどこ (2019年2月8日アクセス)

<https://japan.cnet.com/article/35118162/> アリババが作っ
た新しいスーパーマーケット「盒馬鮮生」-人海戦術で 020 に
対応 (2019年2月8日アクセス)

[https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/004
41/](https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/00441/) 日本企業の中国進出、アリババやファウェイと付き合い四
つの鍵 2019 (2019年2月8日アクセス)

<https://www.fujitsu.com/jp/Images/conference-report-20181126.pdf> 加
速する中国のデジタルイノベーション-特別企画コンファレン
ス抄録 2018

(2019年2月8日アクセス)

[https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00797/05
3000002/?ST=ch_businessAI](https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00797/053000002/?ST=ch_businessAI)

日本人が知らない、中国アリババ「ニューリテール」戦略の
破壊力 2019 (2019年2月8日アクセス)

許海珠 2019 IT企業の成長と変貌する中国：アリババとテン
セントを通して

藤田哲雄 2016 中国のインターネットプラス政策とその展開
児玉 2012 中国ベンチャー企業のイノベーション・プロセス
～大正時代を生き抜く環境適応戦略～

渡辺真理子 2017 プラットフォーム企業が起こすイノवेशョ
ンの形-アリババドットコムから見えてくる新しいかたち

藤田哲雄 2017 中国の起業ブームとベンチャーファイナンス
の動向

勝部伸夫 2017 会社支配権と種類株式：グーグルとアリババの
事例を中心として (伊藤維年教授 退職記念号)