

中国プラットフォーム企業による経営の現地化 — 「滴滴出行」の対日戦略を中心に—

Localization operation of Chinese platform enterprises — centered on Didi Global strategy toward Japan

獨協大学 経済学研究科 経済経営情報専攻
寇 楚軒
Kou Chuxuan

1. 研究の背景と目的

中国企業の成長と中国政府による「一带一路」戦略が公表されて以来（2013年）、日本への企業進出が増加している。2018年に、世界最大の配車サービスのプラットフォーム企業である滴滴出行（以下DiDiとする）は東京と京都でタクシー配車サービスを開始した。さらに、2019年には、DiDiのサービス提供エリアを日本全国13都市に拡大し、Yahoo、乗換案内アプリやpaypayとの連携も開始した。このことから、DiDiの日本進出は比較的順調に進んでいると言えるだろう。

ところが、実際には、日本市場に進出する際、現地社会の消費観や行動様式を迅速かつ正確に把握することが困難となる場合もある。対日本進出の中国企業の将来を考えると、日本現地に受け入れられるローカライゼーション戦略こそが求められている。そのため、DiDiは日本市場において、経営現地化の問題にどう対応すべきかという問題を明確にすることが、在日事業の発展にとって戦略的な課題となっている。

本研究の目的は（2013年）を事例とする定性的考察を通じて、中国プラットフォーム企業の発展状況及び現地適応戦略の調整・変容メカニズムを解明することにある。それは、対日進出する中国プラットフォーム企業において、これからどのようなローカライゼーション戦略が求められるべきかを明瞭にし、日中双方にとって「WIN-WIN 関係」を構築するために建設的な提言を行おうとする意義を持つ。

2. 日本配車サービス業界に関する考察

三井住友銀行（2018）によれば、タクシー需要は、

リーマンショック後、法人利用の減少等から大幅に落ち込んだが、10年以降はほぼ横ばいで推移している。一方供給面をみると、09年と14年の規制強化に加え、乗務員不足の影響もあって減少傾向にあり、需給バランスは緩やかに改善している。その結果、ここ数年、稼働1台当たりの売上高は増加傾向にある。また、日本において、複数の利用者が1台のタクシーに相乗りする実証実験を実施したが、成約率が低く、今後、シェアリングサービスに対する認知度の向上や、同乗者への不安を取り除く仕組み等の改善策が求められる。

国土交通省は地域や観光地の移動手段の確保・充実や公共交通機関の維持・活性化を進めるため、新たなモビリティサービスであるMaaS（Mobility as a Service）の全国への普及を推進している。MaaSの普及にあたっては、2020年度よりキャッシュレス決済の導入について支援を行っている。これにより、2019年に実証実験の支援を行った地域と2020年にAIオンデマンド交通の導入支援を行った地域を合わせ、日本版MaaSの推進に取り組む地域がさらに拡大しつつある。

3. DiDiの発展現状に関する考察

イギリスの調査会社Juniper Researchによれば、ライドシェアのドライバー数は、2017年から2022年にかけて毎年15%伸び続け、世界中で430万人から860万人に倍増すると推計されている。売上高についても、2017年の11億ドル（約1,200億円）から2022年には19億ドル（2,100億円）と2倍弱になると推計されており、今後の成長が予想されている。ライドシェア企業の時価総額ランキングでは、アメリカ

のUberと中国のDIDIが突出している。今日、ライドシェアにおいて先行した企業が市場を支配する傾向にある。この2社を日本企業の時価総額ランキングと比較すると、Uberが6位、DIDIが11位に相当し、日本を代表する企業と肩を並べるほどに成長している。Uberの設立が2009年、滴滴出行の設立が2012年であることから、ライドシェアがいかに急速に発展してきたビジネスであるかがわかる。(太田、2019)

Manaminaのデータによれば、配車サービスのユーザー数において、2020年7月の時点でDIDIは第二位を占めている。DIDIは2年足らずで、このような著しい成果を収めた。

4. プラットフォーム業界とローカライゼーション戦略に関する考察

プラットフォームについての定義が論者によって異なっている。元々は「共通の土台(基盤)となる環境」と認識されているが、マカフィーとプリニョルフソン(2018)は、「プラットフォームとは、アクセス、複製、配布の限界費用がほとんどゼロのデジタル環境だ」と定義している。通商白書(2016)によれば、情報通信技術の発展に伴い、世界のデータフローは年率数十パーセントという猛烈な勢いで飛躍的に拡大している。この急速に進化する環境で、プラットフォームを構築したIT企業こそが、情報通信分野のみならず、自動運転、医療、金融、音楽などの他分野に積極的に入り込んでいるのである。プラットフォーム化が引き起こしたシェアリングエコノミーの拡大によって、実社会への影響も拡大しつつある。

マカフィーとプリニョルフソンはさらに「プラットフォームは、今日成功している企業の多くで利益を生み出す原動力となっている」と指摘し、「プラットフォームは、輸送、宿泊からフィットネスクラブにいたるまで、物理的なものやサービスを扱う産業にも急速に普及している」とも説明している。

ローカライゼーション戦略とは、一般的に海外現地市場に適応するための戦略だと認識されている。いわゆる現地化戦略のことである。徳永(2011)によれば、グローバル化は、必然的にローカル化を含むといえるが、グローバル化には、現地の法律・規

則、社会システム・文化・価値などの違いから、“現地に合った経営”を構築することになる。また、徳永は現地化のプロセスを、(1)本社権限の集中と分散関係—本社機能の現地化、(2)グローバルとローカルのジレンマ、(3)低コストと現地適合関係、から説明している。また川井伸一(2000)は経営管理の国際化は二つの方向をもつと指摘する。ひとつは企業本社の経営管理方針の国際化であり、本社の経営管理方針・方法を他の国々や地域に普及させる方向性である。もう一つの面は、本社の海外現地子会社の経営管理方式を現地社会に適応するような形において追求することである。

以上の視点と、笠原(2013)の知見から、ローカライゼーション戦略には、資本の現地化、人材の現地化、技術の現地化、原材料・部品の現地調達、経営管理的スキルまた経営権の現地化、流通機構の現地化、輸送手段の現地化等の諸側面があるとまとめることができる。本研究はこの「製品の現地化」、「人材の現地化」、「技術の現地化」、「流通・販売の現地化」の4つの視点で、在日中国企業の経営現地化の現状と課題を捉えていくこととする。

5. 今後の研究について

以上が参考にした先行研究である。

これらの先行研究に基づき、DiDiとDiDiが所属する業界の現状と動向を明瞭にしてきた。

今後は対日進出の中国企業をめぐるローカライゼーション戦略の基礎的研究を進め、その概念的整理を行う。また、プラットフォーム業界を研究する文献を整理しながら、MaaSの動向についても研究する予定である。

必要に応じて、DiDi社における管理職向けの質的調査(インタビュー調査等)も検討する。

6. 参考文献

- Heribert M. Anzinger (2019), "Smart Contracts in der Sharing Economy", Smart Contracts, pp.33-72.
Stephen Ko (2019), "Didi Chuxing: Expansion and Risk Management Case", SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals, pp. 1-8.
Tomoo Marukawa (2019), "Sharing economy in China and Japan", The Japanese Political Economy, Vol.43.

- No1-4, pp. 1-18.
- マカフィーとプリニョルフソン (2018)、「プラットフォームの経済学 機械は人と企業の未来をどう変える？」村井章子 (訳)、日経 BP 社、245-295ページ。
- ジェレミー・リフキン (2015)、「限界費用ゼロ社会—モノのインターネット」と共有型経済の台頭」柴田裕之 (訳)、NHK 出版、348-397ページ。
- 徳永 善昭 (2011)、「グローバル・ローカライゼーション経営—現地化のアプローチ」、『亜細亜大学経営論集』、第47巻、第1号、37-52ページ。
- 笠原 民子 (2013)、「日本企業における経営現地化の諸課題」、『阪南論集. 社会科学編』、第48巻、第2号、65-83ページ。
- 川井 伸一 (2000)、「日系企業経営人材の現地化課題—最近の中国調査事例から」、『経営総合科学』、第74号、99-117ページ。
- 山崎 治 (2016)、「ライドシェアを取り巻く状況」、『レファレンス』、第787号、104ページ、121-125ページ。
- 経済産業省 (2016)、「プラットフォーム化と産業構造の変化」、『通商白書2016』、第3章、第2節、127-137ページ。
- 三井住友銀行 (2018)、「タクシー業界の動向と今後の方向性」、『タクシー業界の動向と今後の方向性：産業調査レポート』、2-21ページ。
- 太田 充亮 (2019)、「ライドシェアの現状と日本における導入方法の検討」、『エネルギー経済』、第45巻、第2号、39-49ページ。
- 吉野 次郎 (2019)、「配車、決済、ゲーム……日本も「IT 中華圏」に」、『日経ビジネス』、2019年7月1日号、30-33ページ。
- 36Kr Japan (2019)、「DIDI モビリティジャパン今までにない移動体験で日本1兆6000億円のタクシー市場に挑む」、<https://36kr.jp/41402/>
- マナミナ (2020)、「タクシー配車アプリはJapanTaxiがユーザー数首位。Uber Taxi 参入や業界再編で市場勢力図はいかに?」、<https://manamina.valuesccg.com/articles/994>