

# 中国都市競争力ランキングが公開

## ～地域間経済発展の特徴と人口流動の新動向に注目

リサーチ&アドバイザー部

中国調査室

### メインピックス ..... 2

#### 中国都市競争力ランキングが公開～地域間経済発展の特徴と人口流動の新動向に注目 ..... 2

- ◆ 中国社会科学院財経戦略研究院による「中国都市競争力報告 No.17」が発表され、中国における 293 都市に対する研究の結果を披露した。中では、総合経済競争力、持続的競争力、ビジネス環境競争力、住みやすさ競争力といった分野で各都市に対して採点し、各分野の都市ランキングを公開した。
- ◆ 中国都市競争力報告は 2002 年から毎年発表されており、都市の発展水準というミクロ的な視点から、中国経済発展の 20 年近くの変動を垣間見ることができる。本稿では、2018 年の中国都市競争力ランキングの状況を紹介し、経済発展水準、産業構成及び人口流動といった分野から都市発展の変貌を説明した上で、「東中の一体化」と「南強北弱」という地域経済発展の新動向を分析する。

### CDI コラム ..... 9

#### 中国企業「解体新書」(3) 拼多多 ..... 9

- ◆ 中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受けて、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えました。そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されています。しかし、以前の批判的な風潮からの反動からか、手放しで礼賛するような報道も散見され、かえって実態が見えづらくなっているように見受けられます。そこで、本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたいと思ひます。
- ◆ 第 3 回は、昨年のナスダックへのスピード上場でも話題になった、「社交電商(コミュニケーション EC プラットフォーム)」の「拼多多(Pinduoduo:ピンドゥオドゥオ)」を取り上げたいと思ひます。

### 三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2019年7月) ..... 12

# メインピックス

## 中国都市競争力ランキングが公開～地域間経済発展の特徴と人口流動の新動向に注目

中国社会科学院財経戦略研究院による「中国都市競争力報告 No.17」が発表され、中国における 293 都市に対する研究の結果を披露した。中では、総合経済競争力、持続的競争力、ビジネス環境競争力、住みやすさ競争力といった分野で各都市に対して採点し、各分野の都市ランキングを公開した。

中国都市競争力報告は 2002 年から毎年発表されており、都市の発展水準というミクロ的な視点から、中国経済発展の 20 年近くの変動を垣間見ることができる。本稿では、2018 年の中国都市競争力ランキングの状況を紹介します。経済発展水準、産業構成及び人口流動といった分野から都市発展の変貌を説明した上で、「東中の一体化」と「南強北弱」という地域経済発展の新動向を分析する。

### I. 2018 年都市ランキングの概況

「中国都市競争力報告 No.17」(以下、「報告 No.17」という)は 293 都市の総合経済競争力と 288 都市の住みやすさ競争力、持続的競争力、ビジネス環境競争力に対して研究を行い、その結果をランキングとして発表した(ランキングの評価システムは P8 の付表までご参照)。図表 1 で見られるように、総合経済競争力、持続的競争力とビジネス環境競争力のトップ 10 都市における一致度が高い。三つのランキングで上位を占めている都市は、上海、北京、深セン、広州などの 1 級都市と香港のほかに、南京もランクインしている。香港が四つのランキングにおける総合順位は高いが、上海と北京は「住みやすさ競争力ランキング」にはトップ 10 に入らなかった。

【図表 1】2018 年都市競争力ランキングトップ 10

順位	総合経済競争力 トップ10	持続的競争力 トップ10	ビジネス環境競争力 トップ10	住みやすさ競争力 トップ10
1	深セン	香港	香港	香港
2	香港	北京	北京	無錫
3	上海	上海	上海	杭州
4	広州	深セン	深セン	南通
5	北京	広州	広州	広州
6	蘇州	杭州	南京	南京
7	南京	南京	杭州	マカオ
8	武漢	マカオ	天津	深セン
9	台北	成都	重慶	寧波
10	東莞	蘇州	青島	鎮江

(出所)「中国都市競争力報告 No.17」より中国調査室作成

### 総合経済競争力ランキング

総合経済競争力指数は都市の総合的な経済実力を表す指標である。トップ 20 都市の地域的分布を見ると、大多数の都市は長江デルタ、珠江デルタ、環渤海地域及び香港・マカオ・台湾地域の経済圏に位置している。長江デルタ都市圏、珠江デルタ都市圏の都市に、トップ 20 にランキングインしたのはそれぞれ 6 都市、4 都市があった。

南北地域対比でみると、総合経済競争力ランキングのトップ 30 都市においては、25 都市が南部地域に位置しており、北部地域の都市の経済競争力は弱まっている。2017 年のランキングと比べると、2018 年は、北部地域の都市の総合的経済競争力の順位が平均で 6.2 下落し、中でも、天津、唐山、瀋陽、大連は順位の下落幅が大きかった。それに対し、南部都市の平均順位は 5.4 上昇し、中でも、東莞、無錫はそれぞれ 3 位上昇し、成都、アモイ、武漢、南京、常州、蘇州、杭州、温州といった都市はそれぞれ 2 位上昇した。経済発展水準の南北格差がさらに拡大したことが分かる。

東西部の比較で見ると、東部地域の都市の経済競争力が比較的に高いが、中部地域の都市の総合経済競争力の順位は徐々に上昇している傾向がある。東部と中部地域の相互発展は着実に進行していることが分

かる。

### 持続的競争力ランキング

総合経済力は現段階の経済力を指しており、それに比べて、「持続的競争力」は長期的な発展の潜在力を表す指標である。2016年～2018年、香港は持続的競争力ランキングで1位を維持してきた。統計対象の288都市で、上位7都市の順位は安定している。ただし、トップ20都市の中で、持続的競争力指数が0.6及びそれ以上の都市数は13都市であり、サンプル都市の4.51%を占めている。すなわち、大多数の持続的競争力は低水準に位置している。全体を見ると、持続的競争力指数は0.2～0.4に属する都市数は最も多い。

順位の変化を見ると、2017年のランキングに比べて、太原、唐山、石家庄、済南、長春、アモイ、長沙、鄭州、合肥といった都市の順位は上昇し、中でも、太原と唐山はそれぞれ16位、14位の上昇幅となった。逆に、順位が下落した都市は、寧波、武漢、西安、福州、中山であり、中でも、中山は18位下落し、下落幅は最も大きかった。

地域別では、中部地域の都市発展水準が東部地域を追いつく形で、中部と東部は徐々に融合する傾向を呈している。一方、総合経済力の状況と同じく、持続的競争力における北部地域と南部地域の格差も拡大しており、南北都市の格差はすでに中国全体の持続的発展の実現の足かせになっている。

### ビジネス環境競争力ランキング

ビジネス環境競争力指数は企業の設立・経営を容易にするビジネス環境を評価する指数である。世界銀行グループによる「ビジネス環境の現状 2019」の中で、2018年通年で、各国政府が民間セクターの参加を促すために行ったビジネス改革は過去最高の314件に達した。改革により最も改善が見られた上位10カ国<sup>1</sup>に中国がランクインし、中国のビジネス環境改善における努力が実ったことが分かる。

中国都市のビジネス環境ランキングでは、香港、北京、上海、深セン、広州はトップ5を占めており、第6位から第20位の都市間の得点は差が小さい。サンプル都市の全体像を見ると、288都市のうち、63都市の得点が0.2以下で、147都市の得点が0.2～0.4%であり、0.4以下の都市は全体の73%を占めている。60都市の得点は0.4～0.6であり、0.6以上の都市数はわずか18都市に留まった。1級都市のビジネス環境は絶対的な優位性を有しており、2級都市のビジネス環境は高い状態に位置し、かつそれぞれの差は小さい。3・4級都市のビジネス環境は比較的悪く、都市間の格差も大きい。

世界銀行グループによるビジネス環境ランキングのトップ10は、ニュージーランド、シンガポール、デンマーク、中国香港特別行政区、韓国、ジョージア、ノルウェー、米国、英国とマケドニア旧ユーゴスラビア共和国となっており、中国香港は国際的にもビジネス環境が評価されている。

### 住みやすさ競争力ランキング

都市の「住みやすさ」を図るには、経済発展水準、教育体制、医療体制といった3つの要因は最も重視されている。教育・医療・インフラ施設を代表とした公共サービス水準と経済発展水準の格差は、都市間の住みやすさ指数の差異を生み出す主要因である。

住みやすさ競争力ランキングで、香港は3年連続で1位を維持してきた。無錫、杭州、南通、広州、南京、マカオ、深セン、寧波、鎮江は順に第2位～第10位を占めており、総合得点はすべて0.6以上であり、都市間の格差が比較的小さい。2級都市の中で、石家庄、唐山、太原、重慶、済南の順位上昇幅が大きく、それぞれ45位、30位、28位、17位、11位上昇した。3級都市で、韶関、淮安、廊坊、銀川の順位上昇幅が大きく、それぞれ70位、44位、39位、36位上昇した。

## II. 都市発展の特徴分析

全体で見ると、中国は都市化過程の後期段階に入り、大都市への生産要素の集中が高度成長に繋がったの

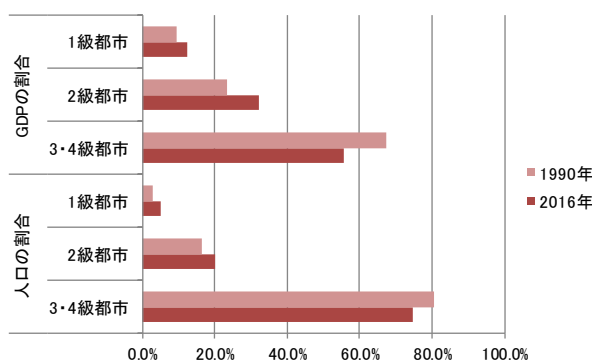
<sup>1</sup> 2018年、ビジネス環境関連改革により最も改善が見られた上位10カ国は、アフガニスタン、ジブチ、中国、アゼルバイジャン、インド、トーゴ、ケニア、コートジボワール、トルコ、ルワンダである。

と同時に、大都市における人口規模の拡大は住宅価格の高騰、公共資源の不足や渋滞といった都市病を深刻化している。経済面では、中国は高所得国家への進行が瀬戸際を迎えている中、都市の発展も多数の課題に直面している。持続的発展を実現するために、中国の構造改革においては、地域経済発展戦略改革の必要性がますます高まっている。

### 都市化の進展と都市リスクの顕著化

改革開放以来、中国の都市化は3つの段階を経過してきた。第1段階は1978年から1995年までの初期段階であり、都市化率は17.9%から30.5%へ上昇し、年平均増加幅は0.6ポイントであった。第2段階は1996年から2010年の中期段階であり、常住ベースの都市化率は30.5%から50.0%へ上昇し、年平均増加幅は1.4ポイントであった。2011年以降、中国の都市化発展は後期段階に入っている。2011年から2018年まで、常住ベースの都市化比率は51.3%から59.6%まで上昇し、年平均上昇幅は1.2ポイントであった。2035年までに、中国の都市化比率は70%以上に達すると見られる。

【図表2】都市規模別の GDP 割合と人口動向



(出所) 国家统计局より当行中国調査室作成

人口の動向を見ると、1990年の1級都市、2級都市、3・4級都市の人口が全国に占める割合がそれぞれ80.7%、16.5%、2.8%であったが、2016年には、74.8%、20.0%、5.2%へ変化した。3・4級都市のGDPが全国GDPに占める割合は、1990年の67.4%から2016年の55.5%まで縮小した。同期間に、1級都市、2級都市のGDPが全体に占める割合は1990年の9.4%、23.2%から2016年の12.4%、32.0%まで増加した。生産力は人口の集中を超える速度で集中してきたことが分かる。

都市化の初期段階と中期段階では、人口の流入は都市成長の原動力となっていた。都市化の深化に伴い、大規模な人口流入が都市の雇用創出、環境状況、交通状況、公共サービスの提供といった分野に対するプレッシャーが大きくなりつつある。北京や上海などの超大規模都市は人口の流入の抑制政策をすでに実施した。それに対し、西安、武漢、鄭州、南京、杭州、南昌、石家荘といった2・3級都市は、戸籍取得規制の緩和や住宅購入の手当などの奨励政策で人材の招致に注力している。都市化の後期段階では、1級都市と2・3級都市の経済成長における役割は再構築されている傾向が分かる。

### 2・3級都市経済実力の向上と産業構造の高度化

一般的には、中心都市の発展が先行し、その上で、中心都市の充足した生産要素・資源がその周辺へ移転することで、全域の経済成長と国民生活水準の向上が想定される。中国では、中心都市の周辺都市に対する牽引効果が表れつつある。

IMFの予測によると、2018年、中国大陸の一人当たりGDPは9,630米ドルに達する。すでに公表されたデータを見ると、2018年、14都市の一人当たりGDPが20,000米ドルを超過しており、全国平均水準の2倍である(図表3)。鉱物資源依存型の東営とオールドスを除けば、ランクインしたのは北京、上海、深セン、広州の1級都市、広東、江蘇と浙江の2・3級都市、及び湖北の武漢であった。東南沿岸部の一部の2級都市や東部地域の3級都市は1級都市からの影響を受けて生活水準と生産力が向上し、江蘇と浙江を中心とした長江デルタにおける中心都市の牽引効果が表れている。

産業構造の高度化も地域経済を評価する重要な指標となっている。2015年に、第三次産業の経済成長への

貢献率が初めて5割を超過した。2018年のGDPにおける第3次産業増加値の割合が全国平均で52.2%まで拡大した。アメリカや日本などの先進国の第三次産業の貢献率は60%~70%と集中していることから、中国産業構造の高度化はまだ進められる余地がある。都市別でみると、1級都市の北京、上海、深セン、広州がトップ10にランクインした。1級都市は産業高度化が進んでいる中で、1級都市との産業協力や生産要素の移転により、杭州、南京、武漢、成都、無錫、長沙などの2級都市も産業構造のグレードアップの軌道に乗っている。全体的にみると、総合経済競争力が強い都市の第三次産業の割合も高い傾向にある。杭州は総合経済競争力の順位は16位であったが、第三次産業の貢献率は北京・広州・上海に続いて4番目に高い。また、江蘇の無錫・蘇州、広東の東莞・佛山は総合経済競争力ランキングに比較すれば、第三次産業の貢献率は全国平均以下となっている。長江デルタ地域と珠江デルタ地域の一部の2・3級都市では製造業牽引型の経済成長モデルが依然として続いている。

【図表3】2018年の一人当たりGDPランキング

順位	都市	所属省	2018年GDP (億元)	一人当たりGDP (元)	一人当たりGDP (ドル建て)
1	深セン	広東	24,222	193,338	29,217
2	東営	山東	4,152	192,726	29,124
3	オールドス	内モンゴル	3,763	181,911	27,490
4	無錫	江蘇	11,439	174,555	26,378
5	蘇州	江蘇	18,597	174,075	26,306
6	珠海	広東	2,915	165,104	24,950
7	広州	広東	22,859	157,668	23,826
8	南京	江蘇	12,820	153,814	23,244
9	常州	江蘇	7,050	149,456	22,585
10	杭州	浙江	13,509	142,683	21,562
11	北京	-	30,320	139,678	21,108
12	武漢	湖北	14,847	136,039	20,558
13	上海	-	32,680	135,134	20,421
14	寧波	浙江	10,746	134,235	20,285
15	青島	山東	12,002	129,181	19,521
16	威海	山東	3,641	128,875	19,475
17	鎮江	江蘇	4,050	127,107	19,208
18	揚州	江蘇	5,466	121,250	18,323
19	天津	-	18,810	120,817	18,257
20	アモイ	福建	4,791	119,487	18,056
21	南通	江蘇	8,427	115,359	17,433

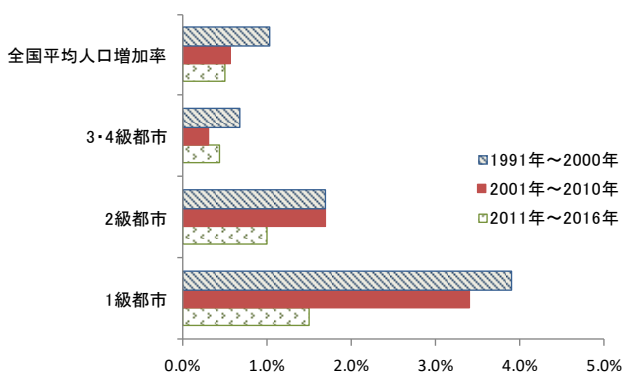
(出所) 地方統計局より当行中国調査室作成

(注) 2018年の人民元対米ドル平均レートを6.6174とする

都市圏にまつわる人口流動の新動向

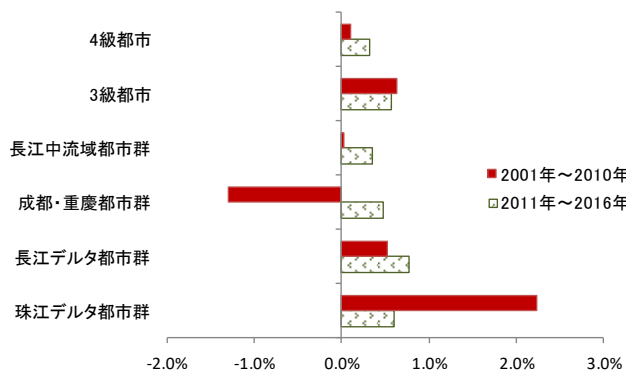
1991年~2000年、2001年~2010年、2011年~2016年という3段階で、都市人口の増加率の推移を見ると、時系列では1級都市の人口増加率が3.9%から1.5%まで低下しているものの、2・3・4級都市の人口増加率は依然として超えている。また、2011年~2016年における3・4級都市の人口増加率は2001年~2010年より上昇しており、全国平均水準に達した。3・4級都市における人口増加率の回復は出稼ぎ労働者の還流や計画出産制度の緩和によるところが大きいと思われる。

【図表5】都市規模別人口の増加率



(出所) 国家統計局より当行中国調査室作成

【図表6】3.4級都市の人口増加率(都市群別)



(出所) 国家統計局より当行中国調査室作成

前述のように、3・4級都市の人口の増加率が全国平均に近づくレベルまで回復したが、地域別では新たな動向が見られる。2011年～2016年に、長江デルタ都市群、珠江デルタと都市群の3・4級都市の人口成長率が全国平均を超えている。中でも、珠江デルタと対照的に、長江デルタ都市群の3・4級都市の成長率は2001年～2010年と2011年～2016年を比較すると、0.5%から0.8%へと拡大している。成都・重慶都市群の3・4級都市の人口成長は2001年～2010年のマイナス1.4%からプラス成長に転じており、全国平均水準に達した。長江デルタ都市群と成都・重慶都市群への人口流動が活発化していることが分かる。

図表7で示しているように、2001年～2010年に、中西部人口、重点都市群の周辺地域においては人口が減少傾向にあり、それに対して京津冀地域、長江デルタ地域と珠江デルタ地域の人口成長率は高かった。2011年から2017年まで、人口減少が顕著な地域は東北地域に集中するようになり、重点都市群周辺の地域における人口成長率は自然成長率以下でありつつも、緩やかに増加に転じている。多極的な都市圏が形成されるに伴い、従来の大都市が人口に対する吸引力が弱まっている。人口流動の趨勢からも、中国の地域発展のモデルが大都市による一極集中から都市圏による多層的構成へ変わりつつあることが分かる。

【図表7】2001年～2010年の人口増加率



(出所)恒大研究院「中国人口大流動」より当行中国調査室作成

【図表8】2011年～2017年の人口増加率

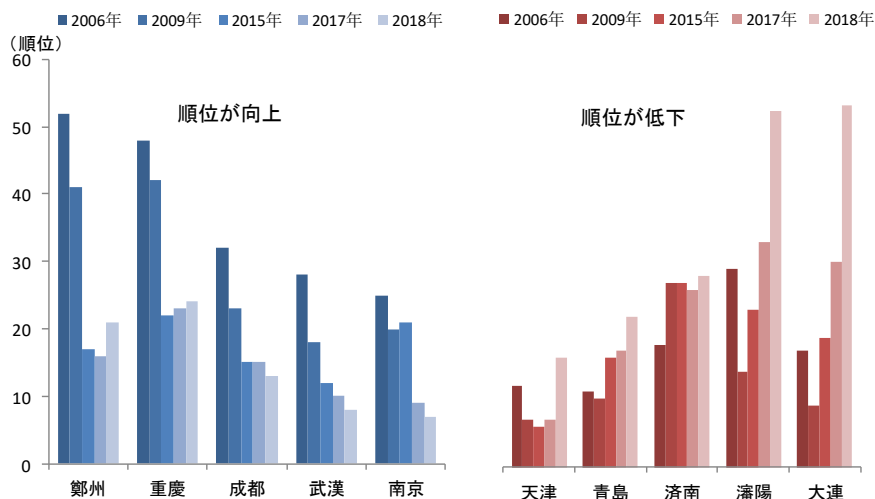


(出所)恒大研究院「中国人口大流動」より当行中国調査室作成

### Ⅲ. 「東中の一体化」と「南強北弱」

1978年～2013年まで、貧困地であった東南沿岸部の都市は高速発展を果たして中国経済のけん引役になっている。同期間に、繁栄していた東北地域及び中西部の中心都市は徐々に後れを取るようになった。2013年以來、東部地域及びそれに隣接した中部地域の都市では、武漢を代表とした中心都市が急成長を遂げており、「東中の一体化(中部・東部の融合)」の傾向が強まっている。また、重慶、成都を中心とした西部都市、鄭州、武漢などの中部都市が総合経済競争力ランキングでの順位も向上し続けており、中央政府が主導してきた中西部振興政策の効果が顕著化になりつつある。

【図表9】2006年～2018年総合経済競争力順位の変化

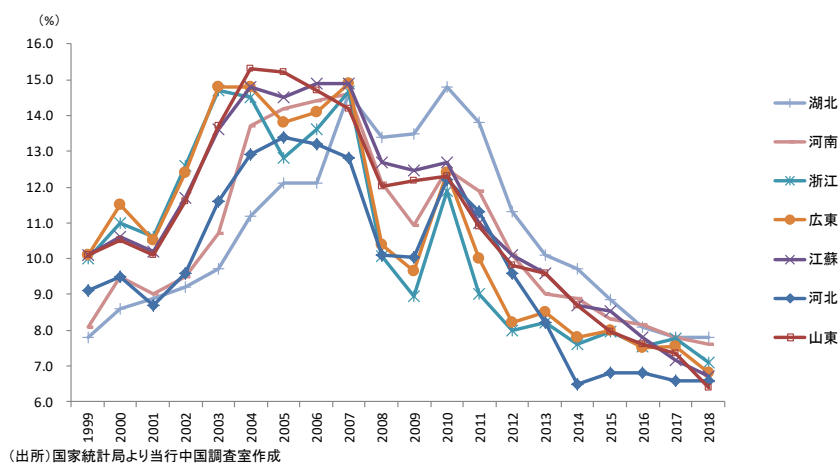


(出所)「中国都市競争力報告」より当行中国調査室作成

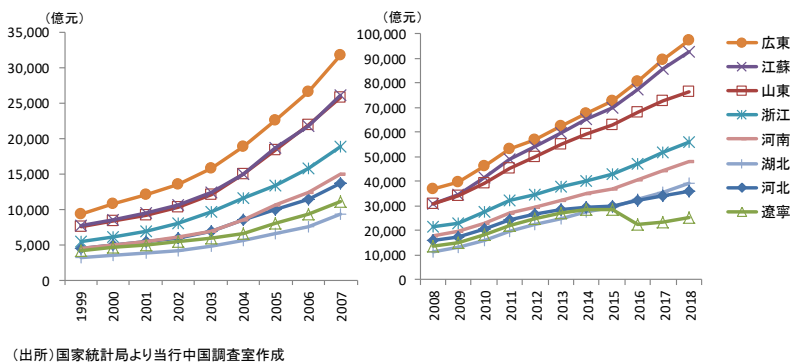
中西部の中心都市が地域経済の牽引役へ成長している中、経済発展の地域特性は従来の「東西分化」から「南北分化」へと変化しつつある。経済発展水準や人口流動の趨勢といった様々の要素から見ると、南部都市と北部都市の経済発展水準の格差が拡大している傾向にある。都市総合経済競争力のランキングでは、2006年のトップ20都市で、北部都市は北京、青島、天津、済南、大連であったが、2018年になると、青島・済南は杭州や常州に取って代われ、トップ20都市においては、北部の都市は北京と天津しか残らなかった。

各省のGDPの規模と成長率の動向からも「南強北弱」の傾向が読み取れる。2009年までは、山東と江蘇のGDP規模は互角であったが、2010年以降、その差がますます拡大してきた。また、近年のGDP規模ランキングで下落幅が大きかった河北をみると、2009年に河北のGDP規模は湖北を大幅に超過していたが、2016年になって湖北に追い越された。

【図表10】省別GDP成長率の推移



【図表11】省別GDP総額の推移



「南強北弱」の変化は中国経済成長モデルの転換に深く関わっている。2002年から2010年前後、工業化の深化に伴い、石炭・石油・電力といった資源が豊富で工業基盤が強かった北部地域の成長が加速していた。直近の10年間に、人口が大都市に集中して都市化が進展することに伴い、第三次産業の経済貢献度が上昇するとともに、産業の高度化が同時に進んでおり、技術進歩とイノベーションが新たな成長要因となっている中、重工業に対する依存度が高い東北、山東や河北といった北部地域は成長のエンジンが失速してしまった。

2010年以来、中国の都市化と地域経済発展は新たな傾向が現れている。人口流動の動きは東南沿岸部の中心都市への集中から、中西部地域を含む多極的な都市群及びその周辺地域への還流へ変化しつつある。北京、上海、深セン、広州に続き、武漢、成都、南京を代表とした新たな中心都市は経済成長が加速しており、地域経済の発展モデルは中心大都市牽引型から都市圏共同発展へ向かうようになっている。ただし、経済成

長モデルの転換により、経済成長の地域的特徴は、従来の「東強西弱」から「東西一体化、南強北弱」へ変化している。中国経済の協調発展を実現するため、の経済成長の南北地域間格差の過度な拡大を避けることが、これからの経済政策の課題の一つとなる。

【付表】

都市総合経済競争力評価システム

指標の意味	指標
経済成長	GDP平均増加率
経済効率	GDP/平地の面積
企業	大企業指数
	企業経営指数
	企業成長指数
一般要素	金融機関預貸総額/GDP
	論文指数
	大学指数
需要	人口規模
	GDP総額
	一人当たり所得
総合環境	犯罪率
	言語多国籍
	ビジネス指数
	空気質
	基準ホテル価格
国際化	港距離
	貿易依存度
	グローバル化
	空港線路

持続的競争力評価システム

指標の意味	指標
イノベーション	GDP増加値
	大学指数
	特許指数
公平・安定	科学研究者指数
	戸籍人口と外来人口の公平性
	社会保障制度
環境保護	社会保障財政支出
	刑事検挙率
	GDPあたりの電力消費量
	GDPあたりのSO <sub>2</sub> 排出量
文化	国家級自然保護区指数
	一人当たり緑地面積
	歴史文明
	一人当たりシアター・映画館数
	国際知名度
都市・農村一体化	百人当たりの文化・体育・娯楽従業者数
	都市・農村一人当たり所得比率
	百人当たり図書館所蔵本数
	都市・農村一人当たり道路面積
開放度・利便性	都市化率
	貿易依存度
	国際ビジネス交流人数
	情報生活
	航空利便性

(出所)「中国都市競争力報告 No.16」より当行中国調査室作成

MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザー一部  
中国調査室 于瑛琪



## CDI コラム

### 中国企業「解体新書」(3) 拼多多

中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受けて、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えました。そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されています。しかし、以前の批判的な風潮からの反動からか、手放しで礼賛するような報道も散見され、かえって実態が見えづらくなっているように見受けられます。そこで、本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたいと思います。

第3回は、昨年のナスダックへのスピード上場でも話題になった、「社交電商(コミュニケーション EC プラットフォーム)」の「拼多多(Pinduoduo:ピンドウオドゥオ)」を取り上げたいと思います。

#### I. アリババが警戒する EC プラットフォーム

「拼多多」とは、浙江大学出身で米国の大学院を修了し、グーグルでの勤務経験もある黄峥氏が中心となって設立した EC プラットフォームです。その運営企業である上海尋夢信息技术有限公司は 2014 年に設立されたのですが、元々はウェブゲーム開発等を主な事業とする会社でした。そして「拼多多」は、2015 年に社内プロジェクトとして立ち上げられたと言われています。

他の EC プラットフォームと拼多多が大きく異なるのは、購入の際に他のユーザーと共同購入すると、低価格で購買できるという仕組みです。この「グルーポン」を彷彿させる販売方式が差別化要素となり、拼多多は急成長。設立から 2 年弱が過ぎた 2017 年の時点で、年間流通総額が 1,000 億元を超えるところまで拡大しました。年間流通総額 1,000 億元というのは、淘宝网が達成までに 5 年、京東が 10 年かかった規模ですから、拼多多の成長の速さが伺えると思います。また、2018 年にはナスダックに上場しましたが、その際の時価総額は約 296 億ドル。たった 3 年で、3 兆円を超える規模の企業が誕生したということで、当時は大きな話題となりました。

一方で、拼多多を語る際に外せないのが、コピー商品の氾濫です。携帯電話やテレビ等は言うに及ばず、一時は自動車のナンバープレートの偽物まで出品されていた等、様々なコピー商品が販売されるプラットフォームとしても知られています。ナスダック上場の直前にも、ある著名紙おむつブランドの偽物が販売されているとして、アメリカ国内で訴訟されるなど、上場企業として運営するにあたって難しい問題を抱えています。

このような急拡大とコピー商品の氾濫は、往時のタオバオを彷彿させます。実際、タオバオをアンインストールした後に「拼多多」を使うユーザーは 50% 程度という調査結果もあります。あたかも、「浄化」が進んだタオバオの顧客を奪って成長しているようです。ユーザー数の成長が鈍化しつつあるタオバオからすると、警戒すべき企業であると言えるでしょう。

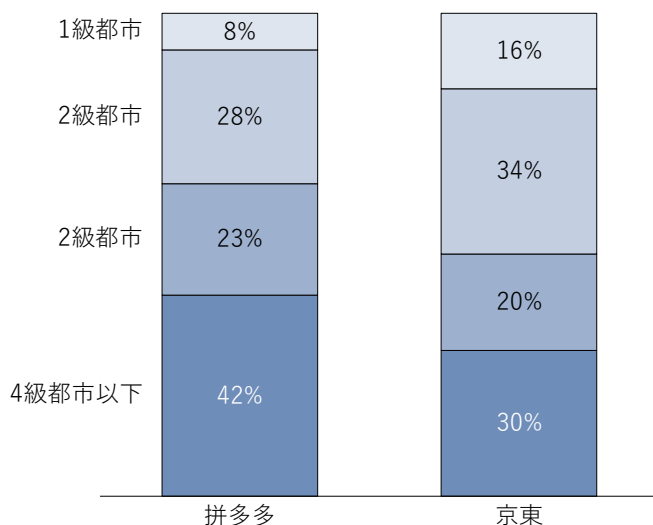
#### II. コミュニケーション×EC、という新しいモデルの誕生

華々しい実績とコピー商品の温床といったコントラストが強調されること多い拼多多ですが、そのビジネスモデル上の特徴についてはあまり語られることがありません。原因のひとつとしては、拼多多のユーザーの多くは 2 級都市以下に暮らしていることから、メディアの本拠地が多い北京や上海などに暮らす人々からすると、あまり馴染みが無いことがあるようです。しかし、その実態を見ていくと、単なる「ニセモノ市場」という言葉では片付けられない、非常に合理的な特徴が見えてきます。

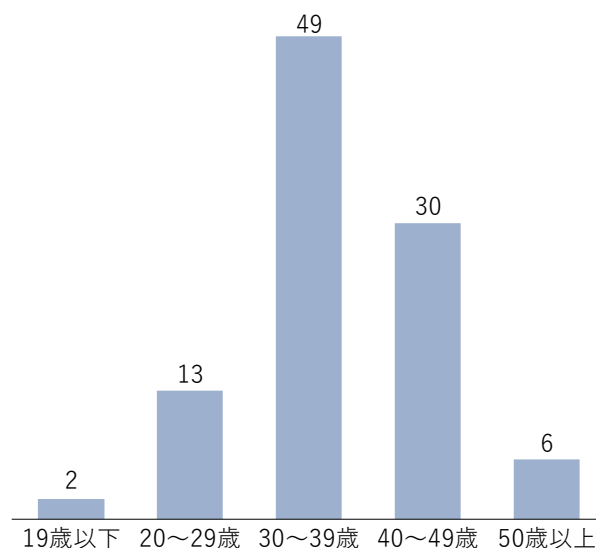
まず、ユーザー構成を見てみましょう。下図は、拼多多のエリア別・年齢別のユーザー数構成比を示したものです。これを見ると、ユーザーには 2 級都市以下の 30~40 代が多いことがわかります。また、企鵝智库「拼多多ユーザー研究报告」によると、拼多多のユーザーにおける男女比は 3:7 で女性の方が多いと言われています。

Tmall や京東が 6:4 であることを考えると、女性が多いプラットフォームと言えます。

【拼多多、京東のエリア別ユーザー数構成比】  
(2017年11月)

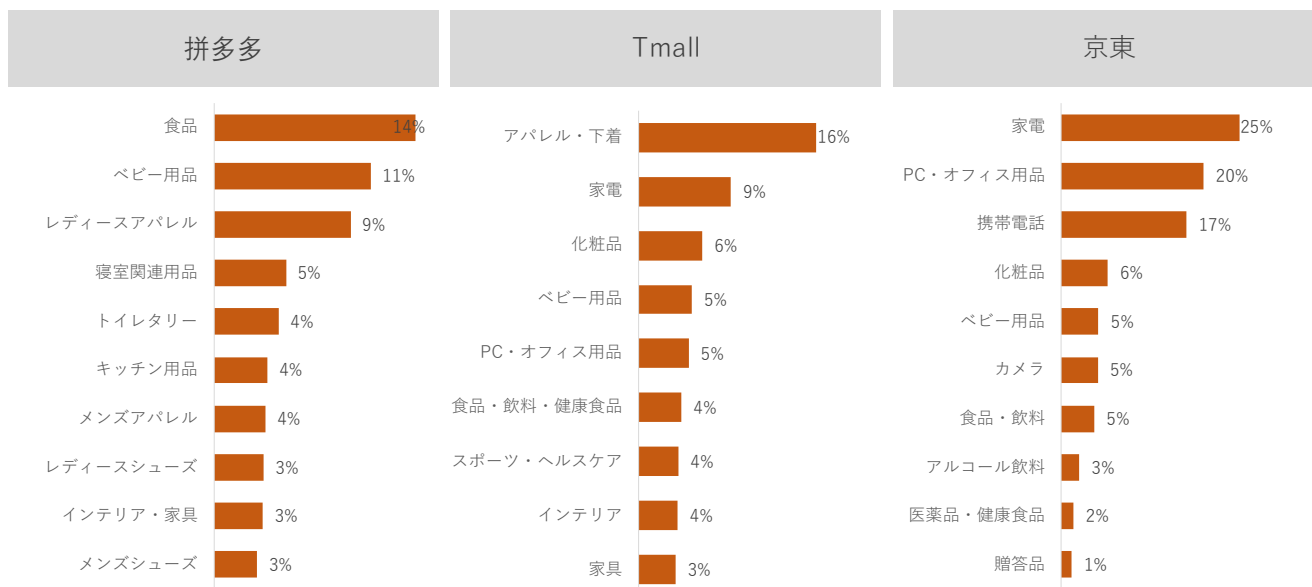


【拼多多的年齢別ユーザー数構成比】



次に、拼多多で流通しているのは、どのような商品なのでしょう。下図は、拼多多、Tmall、京東の3プラットフォームでどのような商品カテゴリーが販売されているのかを表したものです。これを見ると、拼多多は他と比べて食品とベビー用品が多いことがわかります。比較的毎日消費し、購買頻度も高い商品カテゴリーが中心のようです。

【拼多多、Tmall、京東の商品カテゴリー別売上高構成比】



注:拼多多は2018年、Tmall、京東は2017年のデータ

出所:国金証券(2018年)「如何选择适合品牌的线上渠道」

以上を総合すると、拼多多は、地方の30~40代女性が、日々の買い物を行う場になっていると言えそうです。

つまり、スマートフォンでアプリを見ながら「今日は何が安いか」「お買い得製品を誰と一緒に買おうか」といったことを考えつつ、知り合い同士でコミュニケーションを楽しみながら買い物をする。そのようなプラットフォームであると言えます。タオバオや Tmall、京東のように、自身が欲しいブランドを検索窓に入力して最短距離で買う、といった形とは異なる価値をユーザーに提供する、新しいプラットフォームと見るべきであることがわかります。

また、コミュニケーション×EC、というモデルは、他の EC と比べて大きなメリットがあります。それは、低コストでユーザーが獲得できる、という点です。「2人以上で買うと安くなる」ということで、ユーザーは他のユーザーを呼びこむのですが、プラットフォームから見れば、コストゼロで新規ユーザーを獲得できることを意味します。もちろん、「値引き」というコストを支払っているのですが、1人で買うときの価格と2人以上の価格設定を工夫すれば、利益を残しながらも2人以上での購買価格を「お得」に見せることは可能です。実際、冒頭で触れた通り、拼多多の運営会社は元々ウェブゲームの開発に従事していた会社です。ウェブゲームでは、アイテムの細かな価格設定や時間差での価格変更によってユーザーの購買率が大きく変わります。拼多多は、ゲーム開発で得たノウハウを価格設定に活かしていると言われていています。ユーザー当たり粗利よりもユーザー獲得コストの方が高くなっている、とも言われる中国 EC 業界において、低コストでユーザー獲得をできる仕組みを有しているというのは、非常に大きな強みであると言えます。

このようなプラットフォームの違いについて、復旦大学管理学院教授の孫金雲氏は、「アリババは例えるならばグーグル×EC だとすると、「拼多多」はフェイスブック×EC だろう。」とコメントしていますが、言い得て妙だと思います。

### Ⅲ. 新たな「タイムマシン経営」発想の場としての中国

以上、中国国内でもまだ評価が定まっていない「拼多多」について解説してきました。一見すると「胡散臭い」ように見えるものであっても、実は合理的かつ競争優位性のあるビジネスモデルを構築している、というのがよく分かるかと思えます。おそらく、このようなモデルを有するプラットフォームは、世界的に見ても拼多多が初めてなのではないでしょうか。スピード上場もさることながら、イノベーションを起こしている企業としても、参考になる点が多い企業だと思われる。

ソフトバンクの孫正義氏は、過去に「タイムマシン経営」という考え方を示しました。すなわち、ビジネスに於いて米国は日本の10年先を進んでいることから、米国で流行しているものを日本に持ち込めば成功する、という考え方です。当時は、日本にとっての未来は米国でした。しかし、今は中国国内でも、日本はおろか世界的に見ても新しいビジネスモデルが生まれています。世界的に大流行している Tiktok 等はその好例でしょう。

「世界の工場」から「世界の市場」へ、そして「イノベーションセンター」として変貌を遂げつつある中国では、このような一見すると理解しがたいもののは実は未来のスタンダードになりうるモデルが次々に誕生しています。ドローンや決済等に限らず、「理解しがたいもの」の中に、日本でのビジネスチャンスが隠れているのかもしれない。

#### コーポレートディレクション 上海オフィス

コーポレートディレクション(CDI)は、1986年に米系大手コンサルティングファームであるBCG東京オフィスから10名が独立して設立した、日本初の独立系戦略コンサルティングファーム。2008年の上海オフィス設立を皮切りに、現在ではアジア5箇所に現地拠点を有する。

上海オフィスでは、主に日本企業の中国参入戦略立案、戦略再構築、及び実行に伴う組織業務改革、中国企業との提携支援等を提供。一方で、中国企業をクライアントとした日系企業との提携支援も提供している。

## 三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2019年7月)

■ ニュースフォーカス No.6 2019

大湾区緊密協力モデルの構築 広東省マカオ合作漢方薬科技産業園

[http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/955\\_ext\\_02\\_0.pdf](http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/955_ext_02_0.pdf)

業務開発室

■ MUFG BK 中国月報 第161号 (2019年7月)

最近の自由貿易試験区の改革・開放措置

[http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/976\\_ext\\_02\\_0.pdf](http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/976_ext_02_0.pdf)

国際業務部

■ MUFG BK CHINA WEEKLY 2019/7/3

[http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/983\\_ext\\_02\\_0.pdf](http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/983_ext_02_0.pdf)

国際業務部

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては全て顧客御自身でご判断くださいますよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当店はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

MUFG バンク(中国) 有限公司 中国投資銀行部 中国調査室  
北京市朝陽区東三環北路5号北京發展大廈4階 照会先:石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214