中国
――信頼と対日関係に基づく「市場」と「拠点」としての活用

庄司昌彦（しょうじ・まさひこ） ＋ **猪狩典子**（いがり・のりこ）
国際大学GLOCOM主任研究員　国際大学GLOCOM研究員

◇はじめに：「市場」としての中国，「拠点」としての中国

日本経済の低迷と新興国の急速な経済成長によるグローバル市場の拡大により，日本の情報通信産業は，世界における高い競争力と，その効果として日本経済を牽引する役割を期待されている．政府も，国内市場における事業者間の競争や制度設計に偏りがちであった政策の重点を，グローバル市場競争を前提とした政策立案へとシフトしつつある．たとえば，2007年には総務省「ICT国際競争力懇談会」にて「ICT国際競争力強化プログラム」を策定し，2008年には後継の「ICT国際競争力会議」にて「ICT国際競争力強化プログラムver.2」（2008年）を作成するとともに，総務省に情報通信国際戦略局を設置し，情報通信分野の国際競争力強化に取り組む体制を構築してきた．

しかし，より具体的に，日本の情報通信産業を牽引する日本企業がグローバル市場で競争優位を確立するためには，個々の企業においてどのような戦略が求められるのだろうか．本稿では，日本企業とアジア，とりわけ中国との関わり方が，その戦略のカギを握るという立場から，次の2点を主張する．

- 市場としての中国：「信頼」をカギに，都市部から市場を開拓する．
- 拠点としての中国：対日関係の深さを利用し，東北部を拠点として活用する．

この二つの主張は，中国とインドを「メガ市場」「コスト削減の拠点」「イノベーションのプラットフォーム」「新たなグローバル企業の発射台」という「四つのストーリー」でとらえよという，グプタ（Anil K. Gupta）とワン（Haiyan Wang）の整理

に基づきつつ，中国を「メガ市場」と「コスト削減の拠点」としてとらえる二つの視点が，とりわけ日本企業にとっては重要であるということを意味している．「イノベーションのプラットフォーム」や「新たなグローバル企業の発射台」として中国を見ることもできるが，日本にとってより速やかに取り組むべき課題として前段の二つに焦点を絞って具体的な議論を展開したい．

◇市場を牽引する，若い都市住民の個人消費

「世界の工場」と呼ばれるように，これまでの中国は，生産拠点として世界経済を支えてきた．だが近年は，経済力を手に入れた富裕層・中間層の増加が著しく，世界経済を消費で支える「世界の市場」として注目を集めている．

中国の人口は13億2,465万人で世界最多であるが，インターネットユーザー4億2,000万人，ブロードバンドユーザー3億4,600万人，携帯電話ユーザー約8億人も世界最多である．名目GDP（国内総生産）は約500兆円で日本を抜いて世界第2位となり，2020年には米国を抜くとまで予測されるようになった．

McKinsey Global Institute［2009］によると，2007年の中国の個人消費総額は8,900億ドルであり，米・日・英・独に次ぐ世界第5位の規模の消費市場となった．今後はGDPに占める消費の割合も上昇し，2020年には2兆5,000億ドルで，米・日に次ぐ世界第3位の規模となる見込みである．

個人消費の内訳では，特に都市の消費者が経済発展を牽引する度合いが高まっている[★1]．中国全体の人口増加は一人っ子政策などの影響により停滞期に入りつつあるが，その一方で，豊かな都市部では，急速な人口増加が進んでいる．そのため2008年には75%であった全GDPにおける都市部の割合が，2025年には95%にまで拡大すると予測されている．つまり，「市場としての中国」は，都市住民の個人消費によって発展するとみられる．

そしてその都市住民の個人消費の内訳では，「衣・食・住」以外の，教育や娯楽などへの消費支出が増えている．インターネットも，中高所得者が多い沿海都市部から普及している．

◇EC市場が持つ社会的意義

個人消費を支える都市住民の中心は，バーリンホウ（80后）と呼ばれる若者世代である．彼らは1980年以降に生まれ，改革開放・市場経済のもとで育ってきた．一人っ子として親や祖父母から愛情とお金をたっぷり注がれ，物的な豊かさの中で育ったことから「小皇帝」とも呼ばれている．彼らは消費に意欲的，楽観的で，

経済成長を背景に，自尊心も強い．約2億人の人口があり，比較的学歴も高く，大卒・ホワイトカラーの人々が多い．この社会階層がインターネットユーザーの6割を占めている．

バーリンホウを典型とする中国の中心的な消費者は，日本と比較すると，インターネットに接触している時間が長い（図1）．ほかのメディアとの関係でみても，インターネットに対する不信を日本ほどは持っていない．そしてテレビや新聞とそれほど変わらない程度に，インターネットの情報を信頼している．

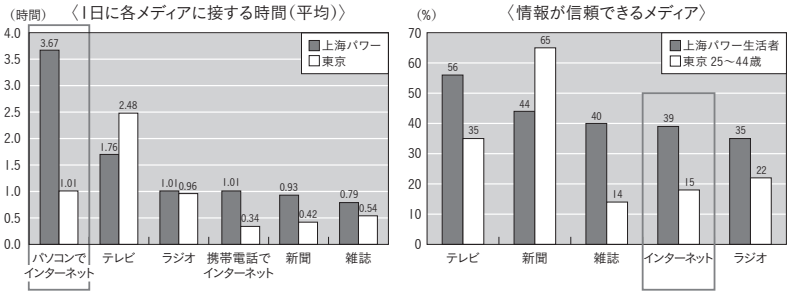
このような消費者を中心に，中国のｅコマース市場が急速に発展している．BtoCとCtoCを合計した市場規模は3兆2,500億円で，6.7兆円の日本の約半分であるが，ドイツ銀行によると，2014年には約21兆円規模にまで急成長すると予測されている．また，日米韓3カ国との比較では最も国境を超えた取引が盛んである．

注目すべきは，この電子商取引（EC）市場を牽引するタオバオ（淘宝網，図2）である．これはアリババ（Alibaba，阿里巴巴）が運営するCtoC，BtoC取引のプラットフォームで，若者を中心に2億人以上のユーザーを抱え，急成長している．

中国のEC市場では立ち上がりの当初，米国のイーベイ（eBay）が約90％のシェアを持っていたが，後発のタオバオが急速にシェアを拡大して逆転し，2011年現在，イーベイは，もはや数％のシェアしかない状況である．先行者ブランドが圧倒的な優位性を持つネットの世界で，なぜタオバオは中国人ユーザーを惹きつけ，競争に勝ち抜くことができたのだろうか．その原因を分析することで，中国においてEC市場が持つ社会的な意義について考えてみたい．

タオバオが急成長した主な理由としては，①SARS（重症急性呼吸器症候群）による巣籠もり現象，②EC市場のパイが急拡大する時期に手数料と出店料を3年間無料化したこと，③安心できる決済手段を確保したこと，④ユーザー目線で，中国のユーザーにとって使いやすく親しみやすいサイトをデザインし迅速に改善していっ

図1：インターネットへの接触と信頼についての日中比較



出典：博報堂［2008］

たこと――などが挙げられる．近年は，ヤフージャパン（Yahoo! Japan）との相互接続やモバイルサービスを開始するなど，サービスを充実させていることも人気の背景にあるだろう．

これらの取り組みの背景にある，タオバオの成功のカギは「信頼」である．中国では，一般的な市場に偽物が蔓延しており，商取引において常に相手に騙されるのではないか，本物が買えないのではないかという不安がつきまとう．そういった心配は，相手の顔が見えず，商品を手に取ることができないネット取引ではさらに大きくなりがちである．しかしタオバオは，オンラインメッセンジャーによって売り主と直接交渉ができ，ユーザーによる口コミや販売者の評価を見ることができ，決済にエスクローサービスを使い，大手企業が公式サイトとして出店しているモールを利用することができる．つまり，タオバオは，ユーザーが安心して買い物ができる場を提供することで「信頼」を勝ち取っている．さらに，1億元を投じて「買い物保障基金」を設立し，規定に違反したことがない店舗は保証金（1,000元）なしで加入させるなど，消費者保障の仕組みづくりや店舗の意識向上へ向けた取り組みにも余念がない．

特にタオバオの発展のカギとなったのが，アリペイ（Alipay，支付宝）というオンライン決済サービスである．アリババグループの企業が中国の4大銀行と提携して提供している．具体的な手順は次の通りだ．まず消費者がタオバオで注文をする際，アリペイに代金を一時的に預ける．実際に品物が届き，注文通りものであることを確認した後，消費者はアリペイに通知し，アリペイが業者に代金を支払うというフローである．消費者にとって確実に商品を受け取ってから支払いができるというメリットがあるだけでなく，業者にとっても先に代金が第三者であるアリペイに預けられているため，消費者に踏み倒される心配がない．つまり，消費者と業者，双方にとって決済における不安や不信を取り除くエスクローサービスである．こ

図2：タオバオのトップページ（HPの画面）

のサービスが大当たりをし，アリペイのユーザーは中国国内を中心に3億人に達した．電子決済のプラットフォームとしては，すでにユーザー数で，2億2,000万人のペイパル（PayPal）を抜いている．

タオバオが信頼性向上のために提供する機能やサービスの中には，他のEC市場でみられるものもあるが，対面販売であっても信頼性の乏しい中国では，それらの持つ意義が非常に大きい．つまりタオバオは，情報通信技術により中国の商取引における不安や不信の解消という社会的課題の改善に貢献し，「信頼」という場の提供によりユーザーや企業が発展する社会基盤を提供しているといえるだろう★2．

◇日本企業・日本製品の挑戦

それでは，消費意欲の旺盛な若い都市住民の個人消費に日本企業がアプローチするためには，どのような方策をとることができるだろうか．ここでは楽天（中国名は「楽酷天」）の取り組みを参照したい．楽天は，グローバル展開★3の一環として2010年10月，中国最大の検索サイトであるバイドゥ（百度）と合弁企業を設立し，中国BtoC市場に進出した．

現在はバイドゥの関連サービスのページから，楽酷天にリンクが張られている．日本版の楽天には約3万店が出店しているが，中国では約2,000店が出店している．中国では携帯電話からのEC利用はまだヒットしていないが，3Gサービスが普及し，日本のパケット定額サービスのように気兼ねなくモバイルインターネットを使えるような環境が整えば，EC市場は一段と大きくなるだろう．また，今までよりも日用品をネットで買うようなライフスタイルが定着していくことも期待される．インターネットを中心に「市場としての中国」が急拡大するタイミングをとらえるために，楽天は中国へ進出したといえよう．

そして楽天は，厳格な審査を通過した販売店への指導を強化し，模倣品の排除を徹底するなど，安全・安心な取引ができる環境を高いレベルで提供することで，タオバオが圧倒的な優位を築いたEC市場でのシェア拡大を目指している★4．

高品質のサービス提供による差別化は，日本企業の戦略としては典型的である．だが楽天に限らず一般的に，高品質のサービス提供は高コストにもなりがちであり，実際，日本企業の商品やサービスは，「機能や品質は優れているが価格が高い」というイメージが持たれている．競争が激しい中国において，後発の企業がこの戦略でどこまで成功するかが注目される．また後述するユニクロは，日本企業としては価格を抑えながら機能性を高める独自のポジションを取っている．この戦略は日本企業の進むべき方向の一つとして参考になるだろう．

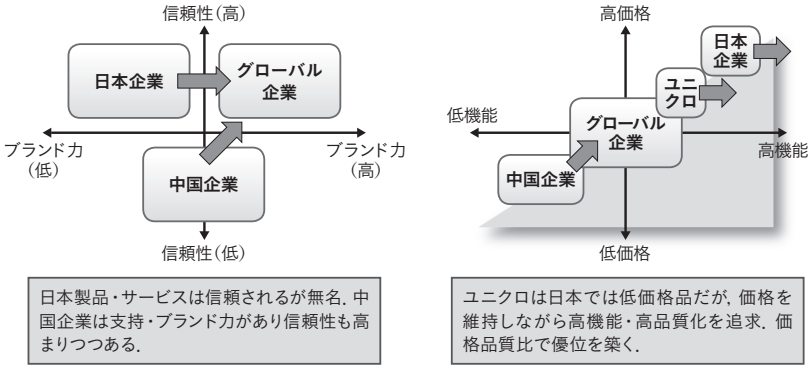
また日本企業の製品やサービスは，高品質，カッコイイといったイメージは持た

れているが，個々の知名度がなくブランド力が弱いという弱点もある．たとえばタオバオでは，ベビー用品が人気カテゴリーの一つで，ここでは日本製品が受けている．2008年に粉ミルクが化学汚染された事件をきっかけに，都市部の中高所得者層では，高品質で安全な日本製の粉ミルクへの人気が高い．中国国内で生産された日本ブランドよりも，日本で販売されている日本語ラベルのものを個人輸入で販売しているショップが高い売上を上げているという事例がある．一方，中国企業の製品は，信頼性においては低いが，価格が安く知名度もある．信頼性もブランド力もあり，価格も中間層の手が届く範囲にある「グローバル企業」の領域に向かって，日本企業と中国企業は競争していかなければならない（図3）．また楽天のように，中国の大手企業と提携することにより双方の課題を克服するという戦略もあり得るだろう．

このようにEC市場拡大のインフラをつくり，高信頼の日本製品を売るということのほか，日本企業にとっては，中国市場の社会的課題を解決しながらビジネスを拡大していくという事例が参考になる．

日立製作所は，2009年に中国政府の国家発展改革委員会と，資源循環，低炭素，スマートグリッド分野での包括的な提携・合作覚書を結んだ．2010年に入り，この提携に基づいて大連市と水資源循環や低炭素経済についての包括的なプロジェクトを進めるという発表を行った．スマートグリッド，水処理，家電リサイクルについてのモデル事業や研究開発，実証実験を行い，成果は他の都市へも展開するという．野村総合研究所とNECも，大連で港湾・基盤システムをユビキタスネットワークとクラウドコンピューティングを組み合わせて構築するというプロジェクトを発表した．野村総研は，中国政府が国家戦略の中で重要分野と位置付けているユ

図3：信頼はあるが高価で知名度がない日本企業



出典：筆者作成

ビキタスネットワーク（物聯網）の標準化や技術開発の活動にも参加しており，そうした活動の蓄積の上に今回のプロジェクトが実現したとみられる．

この二つの事例のように，消費者に直接，日本製品やサービスを売るのではなく，中国社会が発展成熟していくうえで必要となる社会基盤の構築や環境問題等の社会的課題の解決に日本の高度な情報通信技術やサービスを統合的に導入することで貢献していくという方法も，信頼性の獲得，ブランドの構築という課題の解消に資するだろう．

◇変わる「拠点としての中国」

日本企業が国際競争力を高めるために中国と関わる方法の二つ目として，「拠点」としての活用について考察する★5．ここでの主張は，コスト構造の変革によって日本企業の競争力を強化するために，中国東北部へのオフショア・アウトソーシングを活用すべきである，というものである．

中国では人件費の高騰が進み，また賃金の引き上げを求める労働者のストライキも頻発するなど，「世界の工場」としては岐路に立っている．1999年以降は名目・実質賃金ともに10%を超える上昇率であり，2007年まで9年連続で2桁の比率で上昇している．2010年上期には，多くの地区で20%以上の上昇がみられた．そのため有力な電子機器製造企業であるフォックスコン（Foxconn）は深圳の工場で数十万人を解雇し，中国内陸部やベトナム，フィリピンへと工場を移転し始めている．日本企業においても，ユニクロは2008年時点では製造能力の90%を中国に負っていたが，他のアジア諸国へ製造拠点を移しその割合を下げている．

これまで日本企業の対中投資は製造業の投資が非常に大きかった．中国を製造拠点として活用する例が多かったとみられる．これまで製造拠点としていた地域の人件費が高騰していくことを踏まえると，日本企業は今後，製造拠点としてではない拠点，すなわち開発やバックオフィス業務などの拠点として，中国を活用することを検討すべき時期に入っている．

そこで注目されるのが，BPO（Business Process Outsourcing）である．一般に，日本企業の競争力向上のためには，ホワイトカラーの生産性向上や業務の効率化は大きな課題である．アウトソーシングはその解決策として有力だが，日本企業は業務プロセスの見直しや標準化が進まず，オフショアやアウトソーシングの活用が十分とは言えない．

今後は多くの企業が生き残りのために，業務の見直しや標準化を進め，クラウド型のサービスの活用や，BPOの活用を進めていかなくてはならないだろう．つまり中国へのオフショア・アウトソーシングは，日本企業の競争力強化を支える一つ

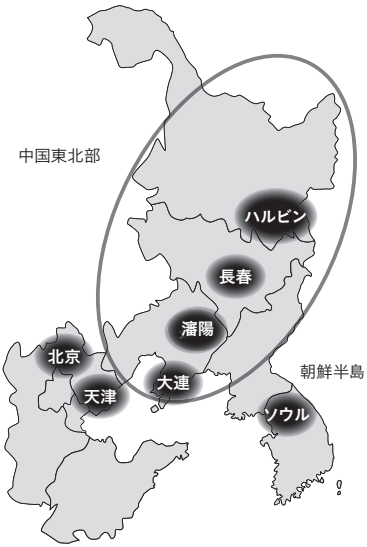
の選択肢となる．

中国政府も，BPO産業を育成する必要性を強く認識している．第11次5カ年計画（2006～2010年）では，「対外貿易産業構造の改善を加速し，アウトソーシング基地を中国国内に建設することで，国際サービス業の移転を受け入れる」と謳い，その実現のために2006年10月に「1110プロジェクト」を策定した．これは2010年までに「中国全土で10カ所を国際競争力のあるアウトソーシング基地都市とし」，「世界の有名企業100社からアウトソーシング業務を受注する」とともに，「地場のアウトソーシング受託企業1,000社を育成する」ための実行計画である．この計画で中国政府は，30万～40万人の人材育成や300社のCMM/CMMI（Capability Maturity Model/Capability Maturity Model Integration）レベル5取得の実現，国際市場展開への政策ローン提供，基地都市のインフラ整備や投資誘致の支援などを定めている．

◇東北部をバックオフィスとして活用する

中国東北部は遼寧省，吉林省，黒龍江省から成り，大連や瀋陽，長春，ハルビンなどの都市を擁し（図4），この地域だけで1億1,000万人が住んでいる．大連は，省と同等の自主権限を与えられた副省級市で，人口613万人である．

図4：中国東北部と主要都市



出典：筆者作成

大連は日本との関係が深い．1905年にはポーツマス条約に基づき日本が租借し貿易港や南満州鉄道などのインフラ整備を行ったほか，多くの日本企業が拠点を置いている．たとえば大連の高新技術産業園区（テクノパーク）に対して，日本企業はこれまで47億ドルの投資を行ってきたが，これは韓国の24.3億ドル，米国の22.6億ドルを大きく上回っており，他の国々と比べて日本との関係が最も深いことが読み取れる．

中国の各都市は，企業誘致で都市間競争を繰り広げている．その中で大連は日本との関係の深さを強調し，日本企業の誘致に積極的である．近年，中国の高度経済成長は沿岸部の大都市から内陸・中西部の大都市や東北部等の中規模都市へと広がってきているが，日本企業にとっては，経済格差が大きく反日感情の強い内陸・中西部よりも，日本との関係が深い東北部にあり，日本企業の誘致に積極的な大連が拠点として有力な選択肢である．

また大連は，2007年に温家宝首相がBPO産業の可能性に気づき，政府として育成政策を打ち出すきっかけを得た土地で，「1110プロジェクト」のアウトソーシング基地都市の一つでもある（図5）．それだけではなく，温首相が「中国一・世界一」のBPO都市になるようにとの指示を与えたこともある．

これらを踏まえると，日本企業がアウトソーシングを行う具体的な地域としては，中国の東北部，特にその中心都市の一つである大連が最適である，といえるだろう．

図5：大連がソフトウェア・サービス・アウトソーシングの先導都市であるという掲示

出典：筆者撮影

◇大連のアウトソーシング環境

次に大連のアウトソーシング産業の環境を詳しくみていきたい．大連は，中国第3の港湾都市として重・軽工業や化学工業の製造と輸出入で発展し，1990年代からはIT産業にも力を入れてきた．1991年に高新技術産業園区というテクノパークを開設し，98年にはソフトウェアパークも開設した．2010年現在，世界の有力企業を多数含む約900社が進出しており，日本企業ではNTTデータ，NTTコミュニケーションズ，日立製作所，NEC，ソニー，パナソニック，東芝，キヤノン，アルパイン等，日本以外ではIBM，アクセンチュア，HP，エリクソン，シティバンク，ファイザーなどが挙げられる．インテルも，アジア初の半導体工場を2010年10月から稼働させた．大連は現在，このようなIT産業の集積を生かしBPO分野を強化することで，「世界のオフィス」としての地位を確立しようとしている．

大連は日本語のできる人材が豊富である．これは日本企業が大連市をBPO拠点とするうえで大きな魅力だ．大連には大連工科大学など22の大学があるが，そのすべてに日本語学科が設置されている．日本語検定1・2級取得者の数も，中国では上海に次ぎ2位である．また，日本企業も大連の日本語力向上に貢献している．キヤノンは1990年から毎年，大連で「キヤノン杯日本語弁論大会」を開催している．2009年には予選を含めると約11,000名が参加し，決勝大会では15名がスピーチを披露し，優勝者には賞金1万元（約15万円）と日本への研修旅行が授与された．

中国政府と大連市政府による優遇政策も手厚い．アウトソーシング企業は，事業が黒字化してから最初の2年間は所得税が免除され，その後も3年間は半額でいいという．また，労働者には住宅費や研修費の補助があり，年収に応じて個人所得税を還付する制度もある．ソフトウェアパークも，テナント料を安く抑えたり，自ら人材募集やトレーニングを行って人材を派遣したりするなど，手厚いサポートを行っている．市政府もソフトウェアパークも，税収やテナント料などの短期的利益を重視せず，BPO産業の育成による中長期的な波及効果に期待している．

◇ニューソフトの事例

最後に，アウトソーシング提供企業の代表例としてニューソフト（Neusoft）に注目する．ニューソフトは1991年に（中国の）東北大学から誕生し，瀋陽に本社，大連などに拠点を置くベンチャー企業である．現在のアウトソーシング事業規模は中国最大であり，アウトソーシング企業の国際団体IAOP（The International Association of Outsourcing Professionals）の2010年の世界ランキング「The Global Outsourcing 100」では26位に入り，中国企業で最高の評価を受けている．

ニューソフトは通信，電力，金融，社会保険，政府，教育などの分野で，コールセンター，ヘルプデスク，データセンター，IT教育，バックオフィスサービス等を提供している．大連は日系企業向け，瀋陽は韓国企業向け，成都は欧米企業向け拠点であり，日系企業向けの売上が全体の4割で最も大きい．日本向けアウトソーシング事業の拠点である大連の社屋（図6）は大学のキャンパスのように広大である．また大連のデータセンターは，日本企業の大連拠点だけではなく，日本からも直接バックアップセンターとして利用されているという．

ニューソフトの人材の質は非常に高い．コールセンター業務などでも全員が大卒で専任の正社員として働いており，講習によるスキルアップの仕組みも整っている．社員間の競争も激しい．しかもニューソフトは，情報技術を教える大学（東軟信息学院）を大連，南海，成都の3カ所で自ら設立し，約25,000人の学生を学ばせている．この大学ではさまざまな資格を取得させるだけではなく，企業の要求に応じた人材育成も行っており，上位の優秀な卒業生は即戦力としてニューソフトに供給されている．

ニューソフトに代表される中国のアウトソーシングサービスは，日本の地方都市の同種のサービスと競合している．大連では大卒で日本留学経験のあるような優秀な人材がコールセンターなどで働いているが，彼らと日本の地方にいる低賃金労働者が，コストと品質で競争することになる★[6]．つまり，オフショア・アウトソーシングの推進によって日本の雇用が中国に奪われる可能性が高まるため，日本企業が，国際競争力強化のためにオフショア化を進めれば，国内の雇用をどう守るかが社会から問われることになるだろう．

ニューソフトなど中国のアウトソーシング企業の今後の課題は，サービスの高度化である．データ入力，コールセンター等の基本的なサービスの提供水準は上がっ

図6：ニューソフトの大連社屋

出典：筆者撮影

ているが，財務分析や契約書類のリーガルチェックなどKPO（Knowledge Process Outsourcing）と呼ばれる高度な業務を受託することはできていない．したがって中国企業は，日本語のスキルだけでなく，さらなる付加価値を付けることを目指している．

アウトソーシングは，企業がグローバル展開を進める成長局面にあっても，あるいは不況期であっても，今後は需要が増加する可能性がある．たとえば野村ホールディングスが大規模事務センターを大連に新設し，2011年5月から運用する．12年末までに500人を現地採用して，1,000人いる日本国内の派遣社員を段階的に削減し，5年で50億～60億円の経費を削減すると報じられている．今後はこのような事例が増えるだろう．

◇おわりに

最後に，日本の情報通信分野の企業が国際競争力を高めグローバル市場で地位を確立するために，アジアとりわけ中国とどう関わるべきか，という問いに立ち返り，本稿の二つの主張を確認したい．

- 市場としての中国：「信頼」をカギに，都市部から市場を開拓する．
- 拠点としての中国：対日関係の深さを利用し，東北部を拠点として活用する．

これまで中国に進出した日本企業は，製造拠点として中国を活用し，また中国国内で日本企業を相手に取引をすることが多く，中国市場と本格的に向き合ってきたとは言い難い．だが今後，日本企業は，競争力強化の源泉を中国市場に求めていくことになる．その際，都市部のバーリンホウ世代を中心とする個人消費をとらえることがカギであり，彼らの生活を支える電子商取引基盤や，環境・交通等の社会基盤の構築に参加することが日本の情報通信関連企業の機会となっていくであろう．

また，日本の情報通信関連企業は，自社のコスト削減の拠点として中国を活用するとともに，日本企業のグローバル展開を支援するビジネスとして中国拠点の活用を事業に組み込んでいくことが有効性を増していくと考えられる．

参考文献

1） Gupta, Anil K.; Wang, Haiyan［2009］. *Getting China and India Right: Strategies for Leveraging the World's Fastest Growing Economies for Global Advantage*. Jossey-Bass.（アニル・K・グプタ著，ハイヤン・ワン著，若山俊弘監訳［2010］『中国・インドの戦略的意味―グローバル企業戦略の再構築』同文舘出版）

2） McKinsey Global Institute［2009］. “If you’ve got it, spend it: Unleashing the Chinese consumer.” <http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/unleashing_chinese_consumer/MGI_Unleashing_Chinese_Consumer_full_report.pdf>
3） McKinsey Global Institute［2008］. “Preparing for China’s Urban Billion.” <http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/China_Urban_Billion/China_urban_billion_full_report.pdf>
4） 博報堂［2008］「中国パワー生活者情報生活調査」 <http://www.hakuhodo.co.jp/pdf/2008/20080407.pdf>
5） 山本達郎［2010］『中国巨大ECサイト タオバオの正体』ワニブックスPLUS新書

註

★1――McKinsey Global Institute［2008］参照．なお，急速に経済発展を遂げている都市部とそれに置いていかれた農村部との格差は拡大している．都市部と農村部の収入格差は3.3倍であり，「改革開放・先富論」が始まった1980年代以降最大の開きである．非貨幣的要素（福利厚生，教育，医療，失業保険など）を考慮すれば，実質的には4～6倍もの格差があるともみられている．1人あたりGDPでは，最多の上海市と最少の貴州省では，差が12倍超にもなる．ジニ係数は，さまざまな社会不安のリスクが高まるといわれる0.4を上回り，0.47である（日本は0.37）．

★2――2011年2月，タオバオの親会社であるアリババドットコムリミテッドが運営するBtoBサイト「Alibaba. com」において，出店社の信頼性評価に関する社内の不正行為が発覚した．アリババはこの問題に社員100人が関与した事態を重く受け止め，CEO（最高経営責任者）とCOO（最高執行責任者）を辞任させて信頼回復に努めている．この事件は信頼性をカギに拡大してきた中国の電子商取引を根本から揺るがすおそれもあり，今後の市場の発展への影響が注目される．

★3――楽天は2010年5月に米国のショッピングポータルのBuy.comを買収し，6月にはフランスのECサイトPriceMinisterを買収するなど，グローバル展開を加速している．社内公用語を英語とすることでも話題となった．

★4――山谷剛史「中国楽天こと『楽酷天』を早速利用してみた」（中国IT小話，第83回）『ASCII×デジタル』2010年11月02日<http://ascii.jp/elem/000/000/566/566900/>

★5――ただし，中国にオフショア拠点をつくるにしても，これまで日本企業は現地化がうまくできず失敗を繰り返してきた．人事面では，日本から派遣した経営幹部・技術者が多いほど人件費等のコストが高くつく．また現地人材の昇進や給与上昇が遅く，インセンティブが低下して人材が流出してしまう．日本人が主導権を握りすぎると，現地の社会や市場の特性が理解できず，製品・サービス・経営の現地適応に失敗する．コマツは現地16子会社の社長をすべて中国人にするという方針を発表しているが，欧米先進国流のビジネスと中国文化の橋渡しの役割を，香港人や台湾人，シンガポール人などに任せるのも一案である．

★6――大連から日本へ業務が移ることもある．デルは日本向けサービス品質を向上させるため，コールセンター業務を大連から日本の宮崎に移した．詳しくは，TECH.ASCII.jp編集部「デル宮崎カスタマーセンター訪問記 デル，大連のサポート業務を一部国内へ移管」を参照．<http://ascii.jp/elem/000/000/551/551046/>