

MIGA コラム「新・世界診断」

## DX（デジタルトランスフォーメーション）都市「深圳（Shenzhen）」

三谷 慶一郎

武蔵野大学国際総合研究所客員教授

株式会社 NTT データ経営研究所  
エグゼクティブ・オフィサー

筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士課程修了。博士（経営学）

企業や行政機関における情報戦略立案や情報システム企画に関連するプロジェクトを実施。近年はデザイン思考を活用したデジタルビジネス開発に関するコンサルティングを推進している。経営情報学会理事、情報社会学会理事、経済産業省産業構造審議会委員、総務省情報通信審議会構成員等を歴任。

## はじめに

中国広東省に属する深圳は今、デジタルビジネスが生まれ続ける世界有数のイノベーション都市として注目を集めている。深圳は、1980年代ただの田舎の漁村であり、3万人程度の人口だった。これが、今では1,500万人以上の人々が集まり香港のGDPを超える大都市に成長している。いかに国家的な支援があったとはいえ、短期間にこれだけの成長を遂げている都市は世界中を見渡しても稀有だろう。この成長は何によってなされたのか、そのヒントを探して2019年7月に深圳を訪問してきた。

深圳は香港に隣接しており、香港国際空港から車等で1時間程度の距離にある。亜熱帯に位置し、訪れたときは蒸し暑く湿気が多かった。大都会ではあるが、緑は多く果物も豊富にとれる。

深圳の風景（筆者撮影）



小さな漁村だった深圳は、鄧小平によって1979年に輸出特区、翌1980年には経済特区のひとつに指定され、それ以降多くの外資企業を誘致しながら工業都市として成長してきた。（地元では今でも鄧小平はスーパースターのようだ）このとき目指していたのはいわゆる「世界の工場」としての位置づけだった。豊富で安価な労働力や土地等の資源の提供を前提として海外の製造業の工場を建設するビジネスモデルである。

当初うまくいっていたこのモデルも、その後10年間くらいの間に深圳の賃金が高騰していくにつれて、東南アジアの主要都市に比べて優位性がなくなってきた。実際、工場を深圳から他の中国都市や他国に動かす企業も増えはじめ、都市成長のコンセプトの抜本的な転換が求められてきたわけである。

### 「大衆創業、万衆創新」

このような状況を打破するために、中国政府は「大衆創業、万衆創新」（「双创」と略される）という政策を提示し、従来とは異なるイノベーション推進に舵を切った。「双创」は、2014年9月に李克強総理によってダボスフォーラムで最初に提起されたもので、「大衆による創業、万人によるイノベーションを中国経済の継続的な発展をけん引するダブルエンジンとして位置付ける」というものである。（実際には2015年の全人代では「双创」政策の他に、「インターネット+（プラス）」というインターネット活用による既存産業の高度化推進政策と、「中国製造2025」という、情報産業との結合を通じて製造業の高度化を行うという3つの政策が発表されている）

「双创」政策が進められた背景には、それ以前から活発な市場競争によって台頭してきたいくつものベンチャー企業群の存在がある。BATと呼ばれるインターネットビジネスの三強、すなわち「百度（バイドゥ）」「アリババ」「テンセント」や、通信機器メーカーであるファーウェイやZTEなどがイノベティブな新興企業として既に世界的に有名な存在になっていた。これらに続く新しいスタートアップ企業群を生み出すことがこの政策の狙いである。

「世界の工場を目指す」ことから「イノベーション創造都市を指向する」ということへ変えることはかなり大胆な政策転換であっただろう。当時、深圳を相手にしていた日本の某製造業幹部のお話によると、この頃の深圳当局の態度の変化は驚くべきだったという。今まで助成をちらつかせながら工場誘致を行っていたところから、いきなりこれからは我々自身がビジネスを起こすから協力を頼む、という姿勢に変わってしまったのだから。

「双创」に関する具体的な取り組みとしては、2015年3月に中国国務院から「衆創空間の発展と大衆によるイノベーションと創業の推進に関する指導意見」が発表されている。この中では、起業とイノベーション支援のポイントとして、以下の8つが挙げられている。

- ① 創業を支援するための「衆創空間」を大量につくる。
- ② イノベーションと起業の参入障壁を引き下げる。
- ③ 科学技術者と大学生による創業を奨励する。
- ④ イノベーションと創業のための公共サービスを支援する。
- ⑤ 財政資金による誘導を強化する。
- ⑥ ベンチャー融資制度を改善する。
- ⑦ イノベーションと創業活動を豊かにする。
- ⑧ イノベーションと創業の文化的な雰囲気醸成する。

### 「衆創空間」

「衆創空間」とは聞きなれない言葉であるが、中国特有のベンチャー創業支援機能を意味する言葉である。2016年公布の関連する指導意見によれば「衆創空間」は、「良好なオフィス環境、ネットワーク環境、社交

環境とリソースのシェアリング環境を備え、低コストで便利、全要素、オープンな空間であり、創新と創業、オンラインとオフライン、孵化と投資の両立を実現するサービス・プラットフォーム」と定義されている。一般的に言われるスタートアップ企業に対するインキュベーション機能、具体的には、資金や人脈紹介、助言等を行うインキュベーターやアクセラレーター、活動拠点を提供するコワーキングスペース、工房機能を提供するメーカースペースのような概念を全て包括していると考えていいだろう。

今回の深圳訪問では、この「衆創空間」に該当する二つの組織で意見交換を行ってきた。

ひとつは、アクセラレーター組織「潤加速」(アクセラレーターは中国語ではそのまま「加速」と訳される)。ここはフォーチュン 500 上位にランキングされる華潤創業という中央企業(国からの指定を受けている大会社)に所属する組織である。華潤創業は、食品製造や医薬、金融あるいは都市開発まで幅広い企業群から構成されているグループである。彼らは、自社のビジネスドメインに近い4つの領域(AI&IoT、EC、ヘルスケア、FinTech)にフォーカスし、ビジネス価値を向上させるためのスタートアップ企業の発掘・育成を行っている。潤加速では、スタートアップ企業に対して、コワーキングスペースの提供、融資支援、事業に必要な企業の紹介等の総合的なコンサルティングを通じてきめ細かい支援を行っているようだ。自社のビジネス推進を目的としながら必要となるスタートアップ企業を育成するというわけなので、いわゆるCVC(Corporate Venture Capital)に近い存在だと整理できる。

もうひとつ訪問したのは、「SVV(Shenzhen Valley Ventures)」という、工場をリニューアルした建物の中にある、ハードウェアスタートアップに特化したアクセラレーターである。ハードウェアといっても従来のようなものづくり企業の支援ではなく、「IoT+AI」を重視し、これに関連するスタートアップ企業をサポートしている。

デジタル技術の台頭により、多くのハードウェアはソフトウェアにより制御され、ネットワークに接続されつつある。その意味ではハードウェアスタートアップ企業は今後見逃せない存在になるだろう。一方、深圳は、もともと世界の工場として発展してきた都市であり、ハードウェア製造に関するノウハウは大量に蓄積されている。スタートアップ企業でいかにプロトタイプがうまくつくれたとしても、本格的な量産体制を確立するためのハードルは相変わらず高い。これを全面的に支援するのがSVVの役割になる。具体的には、できあがったプロトタイプを、量産しやすい材質の部品や作り方に再設計し、本格的な量産のためのサプライチェーンを確保する。さらには、完成品が世界各国の必要なレギュレーションを通過できるような品質にするための支援も行う。(そのため、SVVの中には、強度、材質などの試験を行うための装置が完備されている)過去の「世界の工場」としてのノウハウそのものを起業支援に持ち込むというのはとても理に合っていると見える。

スタートアップ育成をダイレクトに支援する資金については、政府からの産業投資ファンドを含む「政府誘導基金」は増加傾向にあるようだ。さらに民間のベンチャーキャピタルからの投資額も、中国は2015年に欧州全体の金額を抜き、2017年には400億ドルと米国に次ぐ規模に達しているという。

スタートアップを起こすための人材、支援するための人材についてはどうだろうか。深圳は、歴史が浅いため大都市に比べ大学や研究機関の数が圧倒的に少ない。これをカバーするために高度人材を国内外から誘致する「孔雀計画」を2010年以降打ち出している。5年間で50以上の高度人材が率いる研究チーム、1,000人以上の高度人材、そして10,000人以上の各種人材を海外から誘致することを目標に掲げ、助成金の提供、定住手続の簡素化等を行って大きな成果を収めている。また、海外人材を受け入れるだけでなく、欧米等

技術を学んだ中国の人材を呼び戻す政策も積極的に行われている。中国では海外で学位を取得して帰国した人を「海亀」と呼ぶそうだが、2017年には深圳だけで海亀人材は7万人に達しているということだ。さらに、将来的な人材供給への布石として中国全土から有名大学の分校を深圳内に誘致し、すでに60校以上が集まりつつある。

加えて特徴的なのは、市場競争を勝ち抜き大企業になったBATをはじめとするジャイアントベンチャー企業が、後進となるスタートアップ企業に対して、金銭面でも人材供給面でも極めて積極的に関与していることだ。成長したスタートアップ企業を買収し、自らのビジネスのエコシステムに組み込むことを当然目的としているわけだが、スタートアップ企業の集積地である「深圳湾創業広場」という地域を囲むようにBATの巨大な社屋が建てられているのを見ると、「早くここまで、のし上がってこい！」と先輩として檄を飛ばしているようにも見えてくる。

### 「双创」政策の成功

「双创」政策は、現時点まではかなりうまくいっているように見える。2013年の中国における新規企業登録数は20万8,600社（単月）だったが、2017年には50万6,000社に急増している。（毎日1,400社近い会社が創られていることになる！）開業率でみると2013年は18.3%だったものが、2017年には23.4%にまだ向上したことになる。これは日本や米国の開業率（それぞれ約5%、10%）をはるかに超える数値である。

企業価値が10億ドル以上で未上場のスタートアップ企業を、「ユニコーン企業」と呼ぶが、このユニコーン企業に成長した企業も中国ではかなり増え始めている。2019年におけるCB Insightの調査によれば、ユニコーン企業数は、全世界で346社あり、中国の企業はそのうちの86社（26%）を占めている。これは米国（172社（50%））につぐ第2位であり、米国との差は徐々に縮まりつつあるといい。（ちなみに日本のユニコーン企業は1社しかない。人口比を考慮してもあまりにも少ない）

深圳はイノベーション都市として大きな成功を納めつつある。ではなぜこのようにうまく成長したのだろうか。様々な理由が考えられるが、私見ではあるが二つの観点から深圳がデジタル技術を活用したビジネスを創り上げる上でとても親和性が高い環境を持つということを述べてみたい。

### 「しがらみ」がない若い都市であること

深圳で最も驚いたことは、働いている人材の若さである。平均年齢は32歳（深圳在住の方からは28歳とも聞いた）、65歳以上のいわゆる高齢化率は2%でしかない。東京の平均年齢が44歳、高齢化率は23%だと考えると驚愕を覚えざるを得ない。今回、繁華街や深圳駅の周辺も歩いてみたのだが、どこを見渡しても若い人しかいない風景はかなり異様に感じた。訪問した企業で、自社のビジネスについて説明していただいた方々もほとんど20代のように見えた。女性も多く、いずれもとても優秀な方々だった。考えてみれば、深圳はゼロから造られた都市である。地元にもともと居住していた住民はほとんどおらず、多くはここで新しいビジネスに参加しようとやってきた若い方々なのである。先に述べた「深圳湾創業広場」には、「深圳に来れば深圳人」という言葉が掲げられているモニュメントがある。「深圳には昔ながらの人はいない。外部からここに訪れた人材はいつでも受け入れる。あなたが深圳人なのだ」という意味である。

深圳湾創業広場（筆者撮影）



既存の文化、既存の産業を持たない環境、全く新しいビジネスを立ち上げるためにはこれほど適した環境はないのではないだろうか。日本の特に大企業においてなかなかデジタルビジネスが立ち上がらない理由のひとつが、既存のビジネスそのものの存在にあるということはよく言われる。既存のビジネスを支える関係者が存在し、既存の顧客が存在し、既存のビジネスを立ち上げ育ててきた貢献者が経営層にたくさん存在しているという環境では、新しいビジネスを起こしにくいのは自明

である。年配者がイノベーションの妨げになるとまでは言わないが、既存ビジネスの成功体験を忘れ去ることができないことが新しいビジネス創出の足枷になってしまうことは否定できない事実であろう。また、デジタルビジネスを創出することが、既存産業に対して破壊的なダメージを与えてしまうこともよく言われるが、何もしがらみがない環境であれば自由に全く躊躇なく新しいビジネスを創造することができる。深圳のような環境は、間違いなく新しいビジネスの成功確率を向上させるだろう。

### ビジネスを立ち上げアップデートしていくスピードの速さ

深圳におけるビジネス創出のスピードの速さもかなり印象に残った。デジタルビジネスを立ち上げる場合、あまり内部で検討をし続けるのではなく、できるだけ早く市場に出してしまうこと、そして、顧客の反応を見ながらどんどんアップデートさせていくことが重要だと言われているが、深圳のビジネスはまさにその通りに行われている。今回訪問した FinTech 企業では、サービス開発に対して「3+3」という原則があるとお聞きした。これは、思いついたサービスは3ヶ月以内に開発してリリースする、その後3ヶ月以内に一定の成果がでなければ撤退する、という意味だそうだ。ビジネススピードが何よりも重視されていることがわかりただけだと思う。ちなみにこの企業での新規サービスリリースまでの最短期間はわずか11日だそうだ。この記録がなかなか破られないのが現在の課題だと話されていたのが印象的だった。

また、これは中国独自の状況ではあるが、国が保有しているような個人データ等も積極的にサービスに組み入れられているようだ。このあたりもサービスの立ち上げや成熟化に関するスピード向上に一役買っているに違いない。日本で同じことを行うのにどのくらいの手間とコストがかかるだろうと考えると思わず遠い目をしてしまう。

さらに、IoTなどのハードウェアを伴うものであっても製造までの期間は日本国内の比ではない。安いコストでかつ短期間でどのようなものでも作り上げてしまうインフラが深圳には整備されている。例えば、華強北電気街という場所では、秋葉原の30倍位という広大な敷地の中に、ありとあらゆる電子部品や半製品が売られている。この電気街には専門のコーディネーターが存在しており、「こんな感じのものがつくりたい」というざっくりとした要望に対して、部品を集め、加工を行い、状況によっては量産を行うことまでも全面的にサポートしてくれるそうである。

一方で、深圳で創られているサービスや製品は、必ずしも最先端技術を駆使しているものでもなければ、スマートで精巧なものではないということも正直感じた。今回、実際に稼働している無人スーパーのひとつにも寄ってみたが、商品毎にバーコードがつけられていて、自分でスマホ決済してそのまま持ち帰るだけのとてもシンプルな形だった。一応、数個のカメラによって天井から顧客の様子は見張られているようであったが、万引きしようとするればできないことはないように思えた。あまり完成品質にはこだわらず、さっさとサービスを開始してしまうこと。その結果に応じてどんどんアップデートレベルを高めていくことを前提としているようだ。「とりあえずまずやってみる」というマインドはデジタルビジネスにとっても向いているといえる。

### おわりに

これまで述べてきたとおり、深圳は国の政策転換をうまくとらえて、急成長を遂げてきたのは事実だ。デジタル技術の進展をうまく取り込み自らのビジネスモデルを書き換えた「DX（デジタルトランスフォーメーション）都市」だと言っていい。但し、その原動力はやはり人にあるように思う。深圳企業との意見交換において、何度か「996」という言葉を聞いた。これは「朝9時から夜9時まで、週6日間働き続ける」ことを意味するのだそう。あまり誇るべき労働環境ではないのだろうが、深圳人の持つこのバイタリティ、熱量こそが深圳のイノベーション創出の源であることもまた間違いないだろう。

### 【参考文献】

- ・「中国創造大国への道 ビジネス最前線に迫る」（服部健治・湯浅健司・日本経済研究センター）
- ・「チャイナ・イノベーション」（李智慧）
- ・「メイカーズのエコシステム」（高須正和+ニコニコ技術部深圳観察会）
- ・「中国：「創新（イノベーション）」政策が広がり、「創新」は広がるか？」（木村公一郎）
- ・「イノベーション都市・深圳の可能性」（藤木重尚）
- ・「中国・深圳レポート - 世界の工場からイノベーション都市への転換を目指す深圳 -」（永井知美）
- ・「習近平政権二期目の課題と展望」調査研究報告書（大西康雄編）
- ・「中国・深圳はイノベーション先導都市だった！5年で1億7000万顧客のWeBankなど先鋭3社を訪問」（田口潤）