

【論文】

中国のビジネスモデル転換に関する一考察： 二重移行論との関連

A Consideration on the Relationship Between the Transformation of Chinese Business Models and the Dual Transition of Chinese Economy

高久保 豊
Takakubo Yutaka

目次

- 1 はじめに
- 2 中国経済の二重移行：体制移行と発展移行の重層的展開
- 3 経済発展の「新常态」と二重移行
 - (1) 「新常态」の骨子
 - (2) 「2016年政府活動報告」にみる「新常态」
 - (3) 「新常态」と二重移行の関連
- 4 中国におけるビジネスモデルの転換
 - (1) 本稿におけるビジネスモデルのとらえ方
 - (2) 利益創出モデルの萌芽，ならびに成長・発展
 - (3) 利益創出モデルから社会性モデルへの重層的展開
- 5 おわりに

(要旨)

本稿の目的は、中国における新たなビジネスモデルの出現に着目し、中国における規範的なビジネスモデルの転換を中国経済の二重移行のなかに位置づけ、両者の関係を考察することにある。中国経済の二重移行とは、市場経済への体制移行と高度工業社会への発展移行の2つが重層的に移行するととらえる理論枠組みである。現時点の中国は二重移行の過渡期であり、近年では「中所得の罅」や「体制移行の罅」など移行の障害となる状況が指摘されている。こうしたなか、習近平政権は「新常态」の概念を提起し、高度成長から安定成長へ、構造調整による質的向上へ、イノベーション駆動型へという3つの特徴を挙げている。なかでもイノベーションをめぐるのは、李克強國務院総理が「大衆創業・万衆創新」に言及するなど、電子商取引の発展を見据えて近未来への期待が表明されている。こうした文脈の下で、中国企業のビジネスモデル転換について検討すると、不採算企業をめぐる構造改革はもとより、新産業分野で頭角を現しつつある先進企業において「インターネットプラス」による利益創出の強化が強調

されている。その一方で、中国企業のステイクホルダーの企業活動に対する存在感やCSRへの関心の高まりに伴い、企業の社会性の視点を加える萌芽が観察される。この現象は諸外国におけるビジネスモデル理論の変革方向と一致する。ただし、こうした中国企業の社会性志向が今度どのように展開すると予想されるのか、今後の研究が待たれるところである。

1 はじめに

本稿の目的は、中国における新たなビジネスモデルの出現に着目し、中国における規範的なビジネスモデルの転換について、これを中国経済の二重移行のなかに位置づけて考察するための理論的検討を行うことにある。とりわけ、習近平政権の提唱する経済発展の「新常态」に言及し、その含意について、二重移行におけるビジネスモデルの転換という文脈のなかで、これをどのように読み解くことができるのかをめぐり、若干の見解を試論として示したい。さらに本稿は、中国経済の二重移行とビジネスモデルの転換という2つのコア概念、ならびにそれらの関連を検討することを通じて、中国企業の指導原理に関する考え方の厚みとしての、社会性を加味したビジネスモデルへの可能性、という論点に対する考察を行うことを狙いとしている。

方法としては、まず議論の前提として、中国において体制移行と発展移行が重層的に展開するととらえる二重移行をめぐる論点の確認を行う（＝第2章）。これに続いて、中国経済の「新常态」における骨子の把握を行い、さらに二重移行と「新常态」との関連を整理する（＝第3章）。そのうえで、中国におけるビジネスモデルの転換をめぐり、さまざまな時期において異なる様相を呈してきた状況を整理したい（＝第4章）。ここでは、ビジネスモデル論の確認を行った後に、中国における利益創出モデルの行方を確認したい。ここでの留意点は、社会性モデルへの視点である。最後に、二重移行とビジネスモデル転換

との関連を中心に、本稿のインプリケーションならびに残された課題を提示したい。

2 中国経済の二重移行： 体制移行と発展移行の重層的展開

中国経済の二重移行は、本邦において加藤 [1997]、中兼 [2002] をはじめ、関 [2013] による問題提起が見られる。本稿では、厲 [2013] がその書名として用いる「中国経済 双重転型」の日本語訳として設定する。厲 [2013] によれば、二重移行とは、①計画経済体制から市場経済体制への移行である体制移行と、②伝統的農業社会から工業社会への移行である発展移行の結合ないし重層構造を指し、改革・開放政策が始まってから中国の経済・社会が進んでいる現段階をいうものである。ここでの焦点は、主として中国の経済・社会というマクロの領域に属するものである。このように、中国経済の二重移行とは、体制移行と発展移行の重層的展開を指すものであるが、その重層性の読解こそ最大の難事である。以下ではその中身を明確にするため、厲 [2013] の枠組を確認したい。

厲 [2013] は、中国が近代国家になるには、伝統的農業社会から工業社会への移行（＝発展移行）が必要であり、この移行を実現するには、改革・開放政策に始まる経済体制への移行（＝体制移行）が必要である、と両者の関係を位置づけている。ここでの問題意識は、中華人民共和国建国から30年の間、計画経済体制に依拠した工業社会への転換が成功しなかったことにある。そこで、かつての計画経済体制から脱却し、社会主義市場経済

と称する体制へ移行することが不可欠である、と論じるのである。さらに、この体制移行は現時点において完了しておらず、移行への過渡期として位置づけられる、と規定している（1-2頁）。

では、この重層的移行の難事業を経験している中国は、改革・開放政策以降、どのような教訓を得たのであろうか。厲 [2013] によれば、以下の8点が導き出されるという（2-5頁）。

- ①体制移行が二重移行の重点である。かつての計画経済体制が都市と農村、工業と農業、都市部住民と農村部住民を含む各方面において中国経済を制約してきたことがその背景にある。
- ②二重移行の準備段階における思想の解放。「実践が真理を検証する唯一の標準」とする1978年の討論、1992年の南巡講話を引き合いにし、旧来の発想から抜け出す重要性が語られている。
- ③財産権改革が最重要の改革である。投資者の権利と責任が明瞭になることは発展移行への原動力となり、農村での収入と生活の改善や、創業への意欲につながる事が述べられている。
- ④経済成長と同時に民生を改善する。民生の改善は、都市と農村ないし地方間の収入格差を縮小する重要な道であり、内需拡大が密接に関連する。経済政策の目標として、農村労働力の都市への移動に鑑み、就業が最重要の問題となるため、経済成長の速度を保たなければならない。
- ⑤不断のイノベーションと産業高度化。資源輸出や低品質・低価格製品の輸出への依存を避け、国際競争力を得る要件として、知的財産権保護と専門技術者の養成・奨励が求められる。
- ⑥経済の質の絶えざる向上と持続可能な発展の重視。構造の最適化に加えて、環境保護、省エネと排出削減、資源の合理的

利用、クリーン生産など、世代を超えた環境への考慮が重要である。

- ⑦最も潜在力のある投資機会としての城鎮化（＝農村部の小都市化）。城鎮化率の向上は二重移行の成果であり、実現を継続する推進器である。計画経済体制下では城鎮化の速度が遅く、農民（＝農村戸籍を有する者）の都市流入が許可されなかった。次第に状況は改善されつつある。
- ⑧民営経済の大いなる発展。就業圧力が緩和され、民間の積極性が高まる。「国退民进」（＝民営企業の相対的優勢）も「国進民退」（＝国有企業の相対的優勢）も国家の方針たりえない。国有企業と民営企業が共に発展することこそ、経済成長ならびに社会の安定と調和に有利である。そして、中国の二重移行は、国情に基づき一歩ずつ前進してきたもので、現段階において任務が完成されたとは言えないとし、引き続き「体制移行により発展移行をもたらす」ことが提唱されている。この点をめぐり、マクロ政策上の3つの要諦が、次のように説明される（厲 [2013] 5-11頁）。
- ①内発的な力の重要性。地方政府や企業が発展を加速するため投資プロジェクトや貸付の増加を要求する状況を例にとり、外発的な力に頼ると内発的な力が作動しにくくなるという弊害を述べ、いざ中央政府がさらなる調整を図ろうとしても効力が発揮されなくなる、と指摘する。
- ②今日の状況を段階的成果としてとらえ、改革の継続と深化が求められること。戸籍を二分して住民の権利を不平等なものにし、経済と社会の発展を阻害した都市・農村の二元体制は、計画経済体制の産物であるという。これを消し去るには改革の深化が必要であると指摘する。
- ③指導者の大局的な発想。戦略的眼力・胆力と気迫を持って一国の采配を振るべきである。

これらに続き、二重移行過程の構造調整について、新興産業への視点、環境への配慮、地域格差解消への視点、労働集約型モデルからの脱却、民営企業家育成の視点が示され、企業の統廃合における留意点として、政府の限界を踏まえ、微調整ないし予備的措置に留まるのがよいと指摘する。

3 経済発展の「新常态」と二重移行

(1) 「新常态」の骨子

ところで、経済発展の「新常态」という言葉は、2014年5月に習近平総書記・国家主席が河南省を視察した際に初めて提起した概念である。同年11月、アジア太平洋経済協力(APEC)のCEOサミットでは、①高度成長から安定成長への移行、②量的拡大から質的向上への構造調整、③要素駆動・投資駆動型からイノベーション駆動型へ、という「新常态」の3つの特徴が挙げられた。

さらに同年12月、中央経済工作会議の際に発表されたプレスリリースにおいて、経済発展の「新常态」にみられる9方面における動向変化が具体的に示された(国家行政学院経済学教研部編著[2015]3頁)。箇条書きにしてみると、以下のとおりである。

- ①個性化・多様化された消費需要へのシフト
- ②新技術・新製品・新業態への投資機会のシフト
- ③輸出と国際収支における海外からのハイレベルな技術の導入と大規模な海外進出
- ④新興産業、サービス業、小型・零細企業の役割の増大と業界の再編
- ⑤人口の高齢化と農村余剰労働力の減少による労働集約型成長の鈍化とイノベーション・技術進歩の必要性
- ⑥市場競争における数量・価格から品質・差異化へのシフト
- ⑦環境資源における循環型発展モデルの必

要性

- ⑧ハイレバレッジとバブルを特徴とする経済リスクの顕在化とその解消への歩みの長期化
- ⑨全面的な経済刺激策の効果の弱化

以上をめぐる、観察されるのは、経済発展の各方面において、以前の状態から新しい状態へのシフトが謳われていることである。これら新しい状態を総称して「新常态」と呼ぶわけである。

ところで、こうした「シフト」ないし「転換」に関する問題提起は、その具体的な内容こそ異なれ、かつて無かったわけではない。たとえば、2007年の中国共産党第17回全国代表大会では、「経済発展方式の転換」という言葉が用いられている(関[2013]78-79頁)。胡錦濤政権の当時から、「需要構造の面における投資と輸出から消費へ」、「産業構造の面における工業からサービス業へ」、「生産様式の面における投入の量的拡大から生産性の上昇へ」という3つの転換が提起されており、その柱と目指す発展方向という点でいえば、「新常态」の原型を想起させるものともいえるだろう。

(2) 「2016年政府活動報告」にみる「新常态」

では、「新常态」の具体的な構想として、どのようなイメージが描かれているのであろうか。以下では、直近の中国における会議で報告された文書である「2016年政府活動報告」を手掛かりに、ビジネスモデルとの関連を念頭に置きつつ、一側面を探ってみたい。

2016年3月に第12期全国人民代表大会第4回会議が開催され、李克強国務院総理が政府活動報告を行った(人民網[2016-03-05])。政府活動報告は2015年度の政府活動を回顧するとともに第13次5か年計画期の主要目標・任務と重要措置ならびに2016年度の重点活動を示すものであり、「新常态」

における具体的内容を語るものとして注目される。

約2万字の政府活動報告のなかでとりわけ目立つのは、61回登場する「創新」という言葉である。なかでも「創新」が頻繁に登場する節を挙げれば、①2015年度の活動の回顧における「質・効率の向上に照準を定め、産業のイノベーションと高度化を推進した」、②第13次5か年計画期の主要目標・任務と重要措置における「イノベーションによる牽引作用を強化し、発展のための強大な原動力

を注入する」、③2016年の重点活動における「社会全体における起業とイノベーションの潜在力を十分に解き放つ」の3か所である。

また、よく用いられる言い回しを抜き出すと、「大衆創業・万衆創新」（大衆による起業と万衆によるイノベーション、縮約して「双创」）、「イノベーション駆動型発展戦略」（the Strategy of Innovation-driven Development）、「国家自主創新示範区」（National Innovation Demonstration Zones）などを挙げることができる。

表1 第12期全国人民代表大会第4回会議の政府活動報告に出現した「創新」の用例

10	一大批创客走上创业创新之路	今や大勢のメイカーズが革新・起業の道を歩んでいる	A great number of makers started businesses and made innovations
13	科技创新	科学技術革新	technological innovation
23	科技创新	科学技術革新	innovations in science technology
49	鼓励商业模式创新	ビジネスモデルの刷新を奨励する	encourage innovative business models
42	高技术服务业创新工程	現代サービス業革新プロジェクト	projects to promote innovation in high-tech services
18	国家…技术创新中心	国立技術革新センター	national technological innovation hubs
11	国家自主创新示范区	国家自主イノベーションモデル区	national innovation demonstration zones
32	国家自主创新示范区	国家自主イノベーションモデル区	national innovation demonstration zones
33	国家自主创新示范区	国家自主イノベーションモデル区	national innovation demonstration zones
41	国家级制造业创新平台	国家級製造業イノベーションプラットフォーム	national platforms for innovation in manufacturing
40	全社会创业创新	社会全体の起業・革新	our society to start businesses and make innovations
29	全社会创业创新潜能	社会全体の起業・革新の潜在力	the whole country's potential for starting businesses and making innovations
34	全面改革创新试验区	全面的革新・改革試験区	pilot reform zones for all-round innovation
22	体制机制创新	体制・仕組みの刷新	institutional innovations
46	体制创新	体制の刷新	institutional innovation

中国のビジネスモデル転換に関する一考察：二重移行論との関連

2	大众创业、万众创新	大衆による起業・革新	business startups and innovations by the general public
9	大众创业、万众创新	大衆による起業・革新	public participation in starting businesses and making innovations
20	大众创业、万众创新	大衆による起業・革新	public to start businesses and make innovations
35	大众创业、万众创新	大衆による起業・革新	business startups, innovations
54	哲学社会科学创新工程	哲学・社会科学革新プロジェクト	innovation in philosophy and the social sciences
7	产业创新升级	産業の革新・高度化	industrial innovation and upgrading
47	农业科技创新	農業科学技術の革新	the innovation ... of agricultural science and technology
16	创新是引领发展的第一动力	革新は発展をリードする第一の原動力	Innovation is the primary driving force for development
3	创新成果	科学技術分野におけるイノベーション	innovations
53	创新能力	革新能力	capacity for innovation
38	创新文化	革新の文化	a culture of innovation
39	创新沃土	革新のための環境	an environment for innovation
6	创新热情	革新への意欲	enthusiasm for ... making innovations
1	创新驱动发展战略	革新駆動型発展戦略	the strategy of innovation-driven development
8	创新驱动发展战略	革新駆動型発展戦略	an innovation-driven development plan
17	创新驱动发展战略	革新駆動型発展戦略	a strategy of innovation-driven development
30	创新驱动发展战略	革新駆動型発展戦略	the strategy of innovation-driven development
37	创业创新	創業・革新	start businesses and make innovations
36	创业创新机制	起業・革新の仕組み	business startups and innovation-making
44	实体商业创新转型	実体商業の革新とパターン転換	physical stores to transform themselves through innovation
31	强化企业创新主体地位	革新の主体としての企業	ensure that enterprises lead in making innovation
15	强化创新引领作用	革新による牽引作用を強化し	ensure that innovation better drives ...
60	给改革创新者	改革・革新に励む者	those who are committed to carrying out reforms and making innovations

中国のビジネスモデル転換に関する一考察：二重移行論との関連

61	世界经济创新增长	世界経済の革新・成長	innovative growth in the global economy
48	促进外贸创新发展	対外貿易の革新・発展を促進する	develop innovative ways to promote foreign trade
50	服务贸易创新发展	サービス貿易の革新・発展	create innovative ways of developing trade and services
55	文化产业创新发展	文化産業の革新・発展	creative development of the cultural sector
14	创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念	革新，調和，グリーン，開放，共有という発展理念	innovative, coordinated, green, open, and shared development
21	创新型国家	革新型国家	an innovative ... country
19	创新型领军企业	革新型リーディング・カンパニー	high-innovation enterprises
25	创新手段	革新の手段	new instruments
58	创新政府	革新型政府	innovative government
45	…创新 xx	…が～を新たに開発する	... to develop new ~
12	xx 方式创新	～の刷新	develop new ways of ~
5	创新 xx	～を刷新し	reform ~
52	创新 xx	～を刷新する	improve ~
56	创新 xx	～を刷新する	develop new forms of ~
57	创新 xx	～を刷新し	new ways will be developed to ~
24	创新 xx	～の刷新	developing new ways of ~
4	创新 xx 方式	～を刷新した	develop new ways of ~
26	创新 xx 方式	～を刷新し	develop new approaches to ~
28	创新 xx 方式	～を刷新し	develop new ways of ~
27	创新 xx 方式	～の刷新	developing new ways for ~
51	创新 xx 模式	～モデルを刷新し	create new models of ~
43	创新发展 xx	～を革新・増強し	~ be developed through innovation
59	创新监管举措	監督管理方式の刷新	adopting new forms of supervision

注) 左端の数字は、文章中で「創新」という言葉が登場した順序を示す。
出所) 「2016年政府活動報告」中国語版・日本語版・英語版より筆者作成。

「大衆創業・万衆創新」の発想は、李克強総理が2014年9月のダボス会議で初めて提起したものである。その後の第1回世界インターネット大会や國務院常務会議でも言及され、2016年に先立ってすでに2015年にお

ける政府活動報告のなかにも盛り込まれている。インターネットが普及する今日、起業とイノベーションの新たなプラットフォームを念頭に置いて、李克強総理自ら様々な機会を探って若者を中心とするメイカーズ（創客）

たちと交流を重ねており、その期待を窺うことができる（中国青年報 [2015-03-06]）。

また、2016年の政府活動報告には「インターネット・プラス（Internet +）」行動計画との関連で「今や大勢のメイカーズが起業・イノベーションの道を進んでいる」との一文が見える。さらに、「イノベーションは発展をリードする第一の原動力である」ならびに「イノベーション駆動型発展戦略を踏み込んで実施しなければならない」以降のくだりでは『大衆創業・万衆創新』を持続的に促す。ビッグデータ、クラウドコンピューティング、IoT（モノのインターネット）の幅広い応用を促進する」との記述が見出される。

そして「発展の新旧原動力のバトンタッチ・転換を速める」のなかで「新原動力を大きく育て上げ、ニュー・エコノミーの発展を速めなければならない」と述べられ、体制的メカニズムのイノベーション（institutional innovations）を通じた共有プラットフォームの構築、新興産業クラスターの育成、情報ネットワークの活用による生産・経営・マーケティングモデルの変革の促進、産業連鎖・供給連鎖・価値連鎖の再構築が謳われている。

2016年の重点活動として打ち出されたサプライサイドの構造改革の強化のなかでは、「イノベーション駆動型発展戦略」が再度登場している。とくに社会全体の潜在力との関連で「大衆創業・万衆創新」と「インターネット・プラス」の相乗効果に言及し、具体的な中身として「クラウドイノベーション（衆創）、クラウドソーシング（衆包）、クラウドサポーター（衆扶）、クラウドファンディング（衆籌）（＝縮約して「四衆」）のプラットフォームを築き上げ、大・中・小企業、大学・科学研究機関、メイカーズなど多方面が連携する新しいタイプの起業・イノベーションの仕組みを形成する」との記述が見られる。

これらの記述から、発展の新旧原動力のバ

トンタッチと転換、ならびにダブル・エンジンの形成の必要性が謳われていることがわかる。インターネットを媒介として社会全体に広がりを見せる諸活動と関連する数多くの新しい用語が登場しているのである。しかも、その多くがビジネスモデル・イノベーションの議論においてしばしば登場する用語と共通することに留意しなければならないだろう。習近平総書記・国家主席が唱える「新常态」の具体的な含意をめぐり、李克強総理ならではの表現をここに見出すことができる。

(3) 「新常态」と二重移行の関連

では、二重移行と「新常态」との間にはどんな関係があると推察されるであろうか。

まず、かつての「常態」から「新常态」にシフトすることで二重移行の過程が完成するのかといえば、そのような簡単なものではない。「新常态」はあくまで、二重移行の過程における1つの過渡期のスケッチである。ただし、たとえば経済成長率が7%台を下回る水準となる事象は、この生易しい過程ではない二重移行の痛みを端的に表現するものであり、中国内外の実業家、投資家、アナリスト、メディアなどが現在、さまざまな憂慮を示し、議論を戦わせている通りである。

しかも、これは特別な過渡期であり、本稿の問題意識との関連でいえば、ルイスの転換点を超えたあたりで顕在化するさまざまな現象が、まさに「新常态」として描かれているものと推察される（Lewis [1954]）。こうした痛みは、「中所得の罅」（Gill, I. & H. Khara [2007]）や「体制転換の罅」（清華大学凱風研究院社会進歩研究所、清華大学社会学系社会発展研究課題組 [2012]、以下、清華大学 [2012]）などの形ですでに指摘され、むしろ二重移行との関連で分析されることによって、その本質をより明確にとらえることができるものと考えられるだろう（加藤 [2013]、関 [2013]）。

こうした状況を受け、本稿はなぜ、「中国経済の二重移行」と「ビジネスモデルの転換」の二者の関連を吟味するのか。その理由は、ミクロレベルにおける「利益創出モデル」と「社会性モデル」の重層的展開（＝第3章で詳述）と、マクロレベルの「体制移行を通じた発展移行」におけるインセンティブと民生改善の重層的展開との間に、メタレベルの形式的相似性が観察されるからである。

ここでいう形式的相似性の含意は、「新自由主義者」と「新左派」の論争として図式化されるがごとく（関 [2013] 103 頁）、「利益創出モデル」とインセンティブ、「社会性モデル」と民生改善がそれぞれ親和性を持つことを指す。これらの図式的対応関係を「相似的重層性」と呼ぶならば、「新常态」概念もこの「相似的重層性」との関連を持つ、と位置づけることができるわけである。

ところが、問題はこの「相似的重層性」が、現実におけるマクロ及びミクロの諸断層において、理論通りのきれいな形で展開していない状況が観察されることである。たとえば、中国の金利の引き下げ、株式市場や不動産市場に対する政府の介入、国有企業の存在感のさらなる増大などが、「新常态」への転換に沿う動きなのか、逆行する動きなのか。一種の摩擦ともいふべき種々の現象は、当然の痛みとして事前にある程度まで織り込み済みとはいえ、必ずしも体系的に説明されてこなかった感がある。清華大学 [2012] は「体制移行の罨」の「5つの病状」を描写するが（5-15 頁）、中屋 [2015] はそもそも「党和国家資本」への既定路線として現実に辿ってきた道であると解釈する（34 頁）。

すなわち、今日とくに顕在化しつつある中国経済の二重移行に伴う痛みについて、本稿はこれをビジネスモデルの転換のなかに観察しようと企図している。本稿でのビジネスモデルの転換とは、中国企業の利益創出ならびに社会性に対する指導原理と管理技法をめぐ

る転換を指す言葉として用いるものとする。これまで 1995 年に「経済成長方式の転換」、2007 年に「経済発展方式の転換」という言葉が中国共産党の会議で提示され、2014 年に習近平「経済発展の『新常态』」のなかで 9 方面の動向変化が語られており¹⁾、いずれも対象とする領域、そして「転換」や「動向変化」という点で類似している。ただし、本稿では沿海部の出稼ぎ労働者の不足を契機として注目されてきた中国におけるルイスの転換点の前後を念頭に、企業経営の質的転換をイメージすることとしたい。ここでの焦点は、企業経営というミクロの領域に属する問題が主たる関心として取り上げられる。

なお、以上の規定に照らせば、ビジネスモデルの転換という用語は、「ビジネスモデルの進化」、「高度化」ないし「多様化」と呼ばれるべき内容と必ずしも同一ではない。「転換」という言葉には根本的な質的転換が含意されている。とはいえ、本稿はその考察対象として、改革・開放政策が始まってからの中国企業改革の動き全体に着目している（高久保 [2012]、高久保 [2013]）。なぜなら、「転換」にせよ、「進化」、「高度化」、「多様化」にせよ、そこに「変化」が伴うからである。

我々はビジネスモデルの転換に焦点を当てるとき、事業活動の方式の「変化」のなかに観察される「利益創出中心の視点」から「社会性を加味した視点」への転換に留意する。そして、ここでの注目点は、「社会性」との関連におけるステイクホルダーの役割とその成果が民生改善に与える影響との間の微妙なズレにある。その詳細は、以下に章を改めて整理することとしたい。

4 中国におけるビジネスモデルの転換

(1) 本稿におけるビジネスモデルの とらえ方

ビジネスモデルという言葉を用いるに先立

ち、これが何を指すのかを確定することが不可欠であろう。はじめに、若干の先行研究を参照し、続いて本稿でのとらえ方を示しておきたい。

まず、根来・浜屋 [2012] によれば、ビジネスモデルを「事業活動の構造モデル」とし、①戦略モデル、②オペレーションモデル、③収益モデルの3つの構成要素によって成り立つものとする (83-84 頁)。これは、国領 [1999] が、①誰にどんな価値を提供するか、②その価値をどのように提供するか、③提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因の下に集めるか、④提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか、という4つの課題に対応した事業の設計思想を、ビジネスモデルとして定義した説との対比で提示されている。

他方、オスターワルダー＝ピニユール [2010] は、「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」(邦訳14頁)とビジネスモデルを定義する。「ビジネスモデル・キャンパス」と名付けるこの枠組みは、顧客、価値提案、インフラ、資金という4つの領域をカバーし、9つの構築ブロック (①CS:顧客セグメント、②VP:価値提案、③CH:チャネル、④CR:顧客との関係、⑤R\$:収益の流れ、⑥KR:リソース、⑦KA:主要活動、⑧KP:パートナー、⑨C\$:コスト構造)で構成され、組織構造、プロセス、システムを通じて実行される戦略の青写真になる、という(邦訳15-19頁)。ここでの議論は、単に「儲ける仕組み」とどまらず、「顧客にどんな価値を提供するか」という価値提案 (VP) が中心に位置づけられ、その左右にKP, KA, KR, CR, CH, CSという事業活動本体の構成要素が布置されている点である。「儲ける仕組み」の基盤となるコスト構造 (C\$) と収益の流れ (R\$) はキャンパスの下部に描かれる。根来・浜屋 [2012] は、ネット・ビジネスの隆盛との関

連で、プラットフォーム利用者の増加につれて複数の収益モデルが成立する現況を念頭に置き、「儲ける仕組み」が後から発生する状況の存在に言及している (93頁)。

川上 [2011] は、財務とマーケティングを高い次元で融合しながら、不確実な事業環境を泳ぎ切っていくハイブリッドな思考方法の必要性に言及する (2頁)。そのうえで、「顧客満足と利益の共創 (同時獲得)」を可能にする新たなビジネスモデルのデザイン方法、すなわち「ビジネスモデルのグランドデザイン」の重要性を強調する (15頁)。デザインという用語を使うのは、成功したビジネスモデルを後から解剖し分析するための「フレームワーク」との違いを明確にするためであるという。ここでも「利益」を突出した要素と見做すのではなく、「顧客満足」との共創として位置づけている点が留意される。ここから、ビジネスモデルの構成要素を、①目的としての顧客価値創造、②(それを実現するための)価値提供のプロセス、③制約条件としての利益、と記述している (28頁)。ここでは「顧客価値」=「支払意欲」-「価格」、ならびに「利益」=「価格」-「コスト」という式で表現され、算出されるものとしての実証研究が試みられている。

これらに共通する1つの注目点として、かつての主要な関心事である「儲ける仕組み」としてのビジネスモデル論から、時代を経るに従って、むしろ顧客志向の発想に基づくアイデアを重視し、これを具体化した事業活動を工夫し、そこに課金システムが結果として組み込まれるプラットフォーム全体を論じるようなビジネスモデル論へと変遷している状況が挙げられるであろう。

さて、本稿におけるビジネスモデルという言葉の使用法は、上述の諸学説と同様、狭義の解釈である「儲ける仕組み」のみを扱うものではない。改革・開放政策以降の中国企業を観察対象とするさい、企業家の旺盛な成長

意欲や、三角債（企業間、銀行、政府間の未払金等により形成される債務の連鎖状態）を解決する課金システムの出現などのイメージから、たしかにこれを「儲ける仕組み」に限定して論じることは意義がある。しかし、あと数年で改革・開放政策の開始から40年になろうとする今日、中国経済の高速成長を経て、高度な発展を遂げた企業もあれば、原初的な形態を保つ企業もあり、多様な展開を見せている。こうした現実を俯瞰するべく、若干の用語について、拡張したとらえ方を許容する必要が生じているのではないか、というのが本稿の立場である。

そこで、本稿では、「利益創出モデル」、「社会性モデル」という2つの理念型を提起することとした。これは現実の企業活動に対応して分類できるものではなく、あくまで比重が問題となるものである。具体的には、「利益創出」がきわめて強く意識されているのか、それとも「社会性」を加味する度合いが比較的大きいと見られるのか、という尺度として用いられるものである。

なお、ビジネスモデルという用語が学界で話題になり始めたのは20世紀末のあたりで、実務界では「インターネットを使ったビジネスが収益を上げる方法のこと」と解釈されていた（根来・浜屋 [2012] 82頁）。そのため、ビジネスモデルという用語を昨今の中国企業の状況に当てはめることの可否を問う向きもあるかもしれない。しかしながら、周知のように、すでに中国国内で数多くのビジネスモデルに関する理論研究と事例研究が行われており、とくに問題はないものと考えられる。

次に、「ビジネスモデルの転換」という用語法について、本稿の立場を明確化しておきたい。

実際の企業活動が、ビジネスモデルとして認識されているか否かを問わず、企業経営のあり方に対する革新が行われている事実に着目してみたい。ここにおけるあらゆる革新的

な工夫が、すべて「ビジネスモデルの進化」、「高度化」、「多様化」のマイクロ・バージョンである、ととらえることは可能であろう。ただし、ここで量的変化と質的变化の区別が問題となることは否めない。たとえば、QCサークルを実施した結果、ある部品の製作にかかる時間当たりコストが10.00元減少したとして、これを「ビジネスモデルの進化」と呼ぶかどうか。通常は呼ばないであろう。質的变化を伴わない量的変化として理解されるからである。たとえ、こうした日々の工夫が積み重なって1つのシステムとしての質的变化がもたらされるにせよ、「ビジネスモデル」の「進化」と称するには大袈裟である。とはいえ、事業活動の目的ならびに諸要素の構成が変化することにより、収益もしくはステイクホルダーへの影響に対して明確な変化が生じる状況がもたらされたときは、少なくともこの状況をもって「ビジネスモデルの変化」として呼ぶことが適切であるといえるだろう。

ただし、「変化」ではなく、「転換」という用語を選択する場合は、単に明確な質的变化が生じただけでは不十分であり、画期的な質的变化が生じることを要するものであろう。本稿では、ここにおいて、経営レベルの「社会性」に対する問題意識の強さに注目することにしたい。

さらに、本稿における「社会性」の用法を確認する必要があるだろう。念頭にあるのは、さまざまなステイクホルダーに対する企業家・経営者の目的意識と姿勢であり、また、企業の社会的責任（CSR）との接点である。資本主義経済では、株主というストックホルダーに限らず、ステイクホルダーへの視点が問われつつあるという議論が、すでに多く提示されているが、社会主義市場経済にも同様の議論が存在する²⁾。また、酒井 [2009] によれば、中国におけるCSRは、そもそも社会主義国であるにも関わらず、改革・開放政策における先富論との関連で相容れないもの

があったが、WTO加盟以降、海外本社のCSR方針に準拠する形で考慮に入れざるをえなくなった経緯がある。

こうした状況に加え、21世紀10年代に入ると、出稼ぎ労働者に対する労務管理のあり方や、中国社会のネット化に伴ってネチズンが企業経営に与える影響がクローズアップされるなど、労働者や消費者への視点を無視することが許されない事象が目立つようになってきた（高久保 [2014a]）。

以上を前提として、改革・開放政策以降の中国企業の活動に着目し、どのようなビジネスモデルの変化が生じ、どのようなビジネスモデルの転換が図られようとしているのか、瞥見してみよう。

（2）利益創出モデルの萌芽、ならびに成長・発展

中国におけるビジネスモデルの転換を検討する前提として、これまでさまざまな経緯により、さまざまな言葉により語られてきた「ビジネスモデルの変化」を辿っておくのが有益であろう。上記の用語法との関連でいえば、利益創出モデルから社会性モデルへの転換ではなく、あくまで利益創出モデルの範囲内における進展であり、高度化であり、多様化が見られた、ととらえられる。これらを総括して、この節では「利益創出モデルの萌芽、ならびに成長・発展」と表現したい。

まず、1980年代から1990年代までの関心事は、計画経済から商品経済へ、そして市場経済への改革の一環としての経済体制改革である。この文脈のなかで、企業内の経営メカニズムの確立が求められてきた。この時期には、行政的なロジックの色彩の強い「単位」から、自ら意思決定する権限と損益の自己責任を負う「企業」へと、経営体質を切り替えることが求められたといえるだろう。

そもそも社会主義企業として「人々の日増しに増大する物質・文化面のニーズ」に対応

すべき存在であった生産の単位が、経済建設を国家運営の中心に据える大きな方針転換のなかで、経済合理性を追求すべき企業体へと変身を遂げることが求められてきた。社会主義企業をビジネスモデルとしてとらえる視角が当時あったかどうかはともかく、便宜的にこの言葉を用いて表現するならば、社会性モデルから利益創出モデルへの転換というべき状況として描くことも可能かもしれない。

実際、「企業弁社会」ないし「小社会」という中国語の表現から窺えるように、国営企業の単位は物的生産のみならず、社会的機能として、食堂・浴場・保育園・病院・映画館などのサービス業務や、戸籍・清掃・消防・警備・緑化事業などの行政・公益業務を担うほか、政治的機能として、模範的な労働者を表彰したり、思想政治工作の活動を行ったりする業務を担っていた（路 [1989]）。

ただし、ここにおける経営者は、主管部門ないし党機関の指令もしくは指導を受けて限定的な意思決定をせざるをえない存在であり、主体的な意思に基づいて「社会性」を発想する状況とは性質をまったく異にするものといえる。すでに概観した通り、ビジネスモデルの構成要素として、少なくとも、①顧客への価値提案、②価値提供のプロセス、③収益を得る仕組みがあり、その設計主体として、権限・責任・利益において上部機関とは独立した企業家ないし経営者の存在が前提されなければならない。改革・開放政策が始まったばかりの国営企業の工場長は、資本主義企業の社長に相当する存在ではなく、意思決定権限において制約された役割を果たすに過ぎなかった。この点において、本稿は当時の生産単位の経営をビジネスモデルとして観察しない立場を採っている。

以上をまとめれば、20世紀80年代を典型とする経済体制改革における企業内の経営メカニズムの確立は、改革・開放政策による経済建設重視という国家方針を追い風として誕

生じた利益創出モデルの萌芽ととらえることができるであろう。

ところが、90年代に入ると、農村部における郷鎮企業が脚光を浴びることになる。鄧小平が「異軍突起」という中国語で賞賛したこの現象は、都市部における国営企業の改革とは異なる舞台において、新しい企業家が誕生し、活力ある経営メカニズムが躍動したところに特徴がある。

蘇南モデルとして知られる地域を例にとれば、企業が地方政府に「管理費」を支払うことにより多くの経営自主権が企業側に委譲された。ここでの企業家精神の発揮は、「管理費」が地元の農業建設に使用されるという名目があるにせよ、企業から見れば自主権獲得のための対価に過ぎず、その目的は利益創出にほかならない。つまり、ここにおいて、中国におけるもう1つの利益創出モデルの萌芽を、90年代の郷鎮企業の出現のなかに見出すことができるだろう。

そして、①顧客への価値提案、②価値提供のプロセス、③収益を得る仕組みという3点に着目するならば、郷鎮企業の活動は、その内実が素朴な段階に留まるものであるとはいえ、80年代の経済体制改革における度合いと比べて、優るとも劣らないシステムとして確立を遂げたものと評価することができる。たとえば、職場における「末位淘汰制」などを代表とする従業員への信賞必罰式の管理技法などは、今日から振り返ればやり過ぎに見えるような徹底ぶりであったが、当時は現金収入が手っ取り早く受け取れるという意味において、勤勉な従業員にむしろ歓迎される感が強かったことが想起される。つまり、当時は、低コストによる労働集約型企業の発展こそ「収益を得る仕組み」に「価値を提供するプロセス」が伴った典型的なビジネスモデル、といえた時期なのである。

さらにこれに重なる時期、ないしその後において、意欲の旺盛な人々の起業による数々

の民営企業が出現し、また科学や技術をよく知る人々の起業による数々のハイテク企業が登場した。21世紀に入る前後には、WTO加盟と相俟って、海爾集団（ハイアール）、聯想集団（レノボ）など、グローバル戦略を通じて世界で知名度を持つ中国企業が脚光を浴びる。21世紀10年代の今日では、新市場・新技術に対応するM&Aの展開、既存の中核技術を活かした新産業分野への進出に続き、モバイル、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）、クラウド、ビッグデータ、AI（人工知能）などを活用した新しいビジネス形態が次々に提案され、「互聯網+（インターネットプラス）」、O2O（Online to Offline）などの実践が出現し、理論的な検討が待たれる状況にある。この段階ではもはや、中国企業としての特殊性の観点を超え、世界企業としての在り方が問われ、百度（バイドゥ）、阿里巴巴（アリババ）、騰訊（テンセント）といった急成長企業に注目が集まっている。

さて、これらはすべて、ある種の経済合理性がその時期の経済・社会状況と技術水準を前提にして追求された結果、利益創出の達成に成功したモデルということができるだろう。すなわち、a. 国有企業の経済体制改革の進展、b. 農村部における新しい企業家の誕生に伴う活力ある経営メカニズムの出現、c. 民営企業家・ハイテク企業家の誕生と成長に伴うグローバル戦略の出現、d. 新市場・新技術への対応やSNS等の活用による新しいビジネス形態の提案、という4つのフェーズが提示される（高久保 [2012] 1-3頁）。ほかのフェーズを示すこともできるが、この節では、国有と民営の違い、ならびに企業競争力が飛躍的に成長したことに伴う断面を、代表的に取り上げてみた。

(3) 利益創出モデルから社会性モデル への重層的展開

さて、上記(2)で、改革・開放政策以降の中国企業における利益創出モデルの萌芽、ならびに成長・発展の歩みを瞥見してきた。行政色が強い単位主義の様相を帯びた組織から、その性質を脱して自ら意思決定する権限と損益自己責任を負う企業へと向かう道行きがあり、他方において、郷鎮企業が勃興し、民営企業やハイテク企業が注目され、グローバル企業が出現し、ネット企業が世界のトップに躍り出る流れに至る系譜が、ここでは描き出されている。いずれも、利益創出をもって成功と評される発展方向を示す点で共通しており、これらを総じて「利益創出モデル」の発展としてとらえることとしたい。この流れが今日において継続中であることはいうまでもない。

ところが、本稿が光を当てようとするもう1つの理念型は「社会性モデル」であった。これは、企業の利益創出のみならず、従業員、顧客、地域社会などステイクホルダーへの視点を踏まえたトータルな配慮、ないし企業の社会的責任(CSR)を組み込んだ経営の在り方を含意している。ここで「利益創出モデル」と「社会性モデル」は、必ずしも二律背反的な規範ではない。後者を厳密に精査すれば、利益創出を前提としつつも社会性への視点が相対的に高いモデル、と表現できるであろう。むろん、両者をあえて区別するため、前者を広義と狭義に分け、経済的機能こそが企業の唯一の責任と考える企業(フリードマン[1962])を想定し、「狭義の利益創出モデル」を設定しても差し支えない³⁾。現実の企業は、2つの規範がある割合でブレンドされた状況を有している。この意味において、利益創出モデルと社会性モデルは常に重層的な展開をするものといえる。ただし、本稿で我々が着目したいのは、近年の特徴として、中国企業の指導原理に関する考え方に厚みが

加わってきた点、言い換えれば、中国企業において社会性の度合いが高まりつつある点をめぐる検討である。

現地の識者の多くは、依然として現段階における利益創出モデルの圧倒的優勢を強調する。しかしながら、社会性モデルの色彩がまったく観察できないわけではない。ルイスの転換点との関連で労働集約型産業からの転換を唱え、労働者の発展空間への配慮を提唱する「成長のモデルチェンジ論」(沈・王[2011] 22-41頁)、企業と出稼ぎ労働者との関係をめぐり経済成長に伴って顕在化してきた社会的弱者への視点から考察する議論(高久保[2014b])、ネット社会の進展に伴うネチズンの出現とその企業経営への影響に関する議論(高久保[2014a] 232頁)、中国のCSRの動向をめぐる報告書とその評価を手掛かりに経営規範のシフトに関する考察を試みる議論(高久保[2013] 43-46頁)などがある。さらなる観点を示すことも可能であるが、当面、ステイクホルダーとして企業と近い関係にある従業員と消費者、さらに間接的ではあるがネットを通じて大きな社会的影響力を持ちえるネチズンに着目してみた。では、これらステイクホルダーはいかなる存在なのであろうか。

第2章において、中国経済の二重移行に伴う痛みについて、「中所得の罍」や「体制移行の罍」という指摘があることに注目した。本章では、ビジネスモデル概念が、必ずしも「儲ける仕組み」に留まらず、むしろ顧客志向のイノベーションに対応しようとする動きがあることを指摘した。紺野[2012]は21世紀のビジネスモデルとして、ソーシャル・イノベーションへの展開を明確に打ち出している(218頁)。この方向性は、フリーマン[2007]の21世紀構想、ならびに大平編著[2009]、企業と社会フォーラム編[2012]などに謳われる動向を取り入れる形で、ビジネスモデルという用語が進化して利益創出の

側面と社会性の側面を包摂しうることを表現したものともしえるだろう。

ということは、中国におけるステイクホルダーへの視点とは、たとえば、既得権益層によって二重移行が進展しづらい状況を打破する装置として、ネットという物理的な技術進歩によって、消費者や労働者が企業経営に間接的に参画することを可能とするプラットフォームがもたらされ、結果として社会システムを変革し前進させる役割を潜在的に果たしうることを意味しないだろうか。

つまり、ビジネスモデルの転換の重要なメルクマールとして社会性の側面を加味しようとする根拠は、単にネット社会の先端をゆく米国等の資本主義世界のみで議論されるのではなく、中国のような二重移行を目指す経済・社会においても、その積極的な役割への貢献可能性という点において、新たな地平を見出すことができるのではないか。中国企業が社会性モデルを提唱する意義はここにある。

5 おわりに

利益創出モデルと社会性モデルが重層的に展開するのは、どんな事情を背景にしていると考えられるだろうか。二重移行の重層構造は、体制移行による発展移行がその根幹として据えられる。前者はインセンティブに関わる領域であり、人々のやる気を喚起する。後者は結果として得られた富とその還元に関わる領域であり、人々の生活を豊かにする。他方、利益創出モデルと社会性モデルの目的を振り返れば、前者は経済合理性が根幹にあり、後者は社会的公正や正義を通じた民生の改善を企図している。これらを比較すると、二重移行とビジネスモデルの間には、図式的な「相似的重層性」を見出すことができる。ところが、現実には理論通りに進まず、大きな難関が聳え立っている。もはや、新自由主義の発想が急務であるとか、新左派の発想が不

可欠であるとか、こうした二項対立的なとらえ方をすることが、マクロ・ミクロ両面において、きわめて困難であることが窺い知れるのである。

とはいえ、希望がないわけではない。二項対立的な発想をとらず、総合的に包摂する発想を大事にすることにより、すでに迎えた新しい世紀における突破口を見出しうる可能性がある。本稿ではとりわけ、ビジネスモデルに社会性を加味することによる切り口を提示することとなった。ここでの社会性とは、ステイクホルダー志向を含意しており、これが二重移行を円滑に進めるうえで社会システムを安定的に変革するための主役となりうる可能性が見出されることが、本稿により垣間見られた。

ただし、ステイクホルダーを企業の味方につけることが、中国のビジネス界でどれほど浸透する可能性があるのか。予想されることは、当事者が何らかのメリットを感じるメカニズムが存在するときに実現する可能性が高まるだろう、という点である。ここにおいて、社会における再分配システムが公平・正義などの価値規範との関連で十全に機能し、民生の改善、従業員の待遇改善などの効果が企業サイドにもフィードバックされ、実感としてのウィンウィン関係が構築されうるかどうかが1つの鍵になるものと予想されるであろう。しかし、本稿ではここまで触れることは到底できなかった。このような新たな問題意識を念頭に置きつつ、具体的な分析を次回の稿以降にゆだねることにしたい。

本稿のまとめとして、中国経済の二重移行に関する議論は、マクロレベルの検討に留まらず、ミクロレベルの事柄、とりわけビジネスモデルの転換に関するアイデアと相俟って、社会性への視点を包摂するロジックとの親和性を見出すこととなった。もとよりビジネスの領域は、人間の欲望と関連しており、歴史の教える通り1つの強い動力源となりえ

るものである。「新常态」というコンセプトの真意が問われる昨今、ビジネスモデルに対する考え方の質的転換が、なぜこれに結びつ

くのか。その背景を掘り下げていくきっかけとして、本稿が何らかの一助になっていれば幸いである。

(注)

- 1) 「経済成長方式の転換」という言葉は、1995年の第14期5中全会で審議された「第9次国民経済・社会発展5カ年計画と2010年の長期目標策定に関する党中央の提案」で早くも提示されており、2007年の第17回全国代表大会では「経済発展方式の転換」という言葉に改められている(関 [2013] 79頁)。
- 2) 資本主義経済におけるステークホルダーへの視点をめぐり、水村 [2008] 100頁は、「ステークホルダーに固有の権利とそれに伴う利益に根源的な価値の存在を認め、企業とステークホルダーの関係を一般化して普遍化可能な経営上の理論

—ステークホルダー理論」の域に高められているとまとめ、諸学説を深めている。中国におけるステークホルダーに関する議論は、たとえば匡主編 [2010] 109-113頁などで紹介されている。また、中国におけるCSRについては、本邦において酒井 [2009] などが逸早く着目し、問題提起を行っている。

- 3) 「狭義の利益創出モデル」について、具体的にここから「ブラック企業」を連想する向きもあるが、反社会的、もしくは非合法ということでない限り、両者は必ずしも同一視される範疇のものではない。

(参考文献)

〈日本語〉

- 江原規由 [2016] 「中国経済の実情と方向性：世界の注目集めた5日間」『人民中国』3月号、人民中国雑誌社、34-35頁。
- 大平浩二編著 [2009] 『ステークホルダーの経営学：開かれた社会の到来』中央経済社。
- 川上昌直 [2011] 『ビジネスモデルのグランドデザイン：顧客価値と利益の共創』中央経済社。
- 加藤弘之 [1997] 『中国の経済発展と市場化』名古屋大学出版会。
- [2013] 『「曖昧な制度」としての中国型資本主義』NTT出版。
- 企業と社会フォーラム編 [2012] 『持続可能な発展とマルチ・ステークホルダー』千倉書房。
- 国領二郎 [1999] 『オープン・アーキテクチャ戦略：ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社。
- 関志雄 [2007] 『中国を動かす経済学者たち：改革開放の水先案内人』東洋経済新報社。
- [2013] 『中国2つの罌：待ち受ける歴史的転換』日本経済新聞出版社。
- 紺野登 [2012] 「ビジネスモデルとデザイン思考：ビジネスモデル・イノベーションの実践知」野中郁次郎、徳岡晃一郎編著『ビジネスモデル・イノベーション：知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社。
- 酒井正三郎 [2009] 「中国におけるCSR：その理論と現実」日本比較経営学会編『比較経営研究』第39号(CSRの国際潮流：理論と現実)、文理閣。
- 沈曉寧・王焱 [2011] 「転換期むかえた中国経済：労働集約型産業からの脱皮を目指し」『人民中国』(日本語版)、1月号、22-41頁。
- 高久保豊 [2012] 「次世代中国ビジネスと経営規範：その理論的萌芽をいかにとらえるか」『新しい資本主義と企業経営(経営学論集第83集)』日本経営学会 (http://www.jaba.jp/resources/c_media/themes/theme_0/)

中国のビジネスモデル転換に関する一考察：二重移行論との関連

pdf/JBM_RP83-E86-2012_F_12.pdf 2015年8月17日検索)。

- [2013] 「中国企業の経営規範とビジネスモデルの転換：『経済性』と『社会性』の統合をめぐる」『アジア経営研究』第19号、唯学書房、41-49頁。
- [2014a] 「中国『情報化』と社会経済発展—産業・市民との関連をめぐる準備的考察」『商学研究』第30号、日本大学商学部商学研究所・日本大学商学部会計学研究所・日本大学商学部情報科学研究所、219-238頁。
- [2014b] 「中国『儒法モデル』の経営管理」真屋尚生編著『社会保護政策論—グローバル健康福祉社会への政策提言』慶應義塾大学出版会、289-307頁。
- [2014c] 「経済改革の現段階の再吟味：厲以寧理論からの示唆」『東亜』no.567、9月、霞山会、90-99頁。
- 中兼和津次 [2002] 『経済発展と体制移行 (シリーズ 現代中国経済 第1巻)』名古屋大学出版会。
- 中川涼司 [2007] 『中国のIT産業：経済成長方式転換の中での役割』ミネルヴァ書房。
- 中屋信彦 [2015] 「中国の党国家資本と経済体制」日本比較経営学会編『比較経営研究』第39号 (多様な資本主義と企業社会)、文理閣。
- 根来龍之、浜屋敏 [2012] 「ビジネスモデル・イノベーション競争：ビジネスモデルの多様な展開事例」野中郁次郎、徳岡晃一郎編著『ビジネスモデル・イノベーション：知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社。
- 水村典弘 [2008] 『ビジネスと倫理：ステークホルダー・マネジメントと価値創造』文眞堂。

〈英語〉

- Freeman, R. E., J. S. Harrison & A. C. Wicks [2007], *Managing For Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press (邦訳：R. E. フリーマン, J. S. ハリソン, A. C. ウィックス (中村瑞穂訳者代表) [2010] 『利害関係者志向の経営学：存続・世評・成功』白桃書房)。
- Friedman, M. [1962], *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press (邦訳：M. フリードマン (村井章子訳) [2008] 『資本主義と自由』日経BP)。
- Gill, I. & H. Kharas [2007], *An East Asian Renaissance: Ideas for Economic Growth*, World Bank.
- Lewis, W. A. [1954], "Economic Development with Unlimited Supplies of Labour," *Manchester School of Economic and Social Studies*, Vol.22, Issue 2, pp.139-191.
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur [2010], *Business Model Generation*, John Wiley & Sons (邦訳：A. オスターワルダー, Y. ピニユール (小山龍介訳) [2012] 『ビジネスモデル・ジェネレーション：ビジネスモデル設計書』翔泳社。中国語訳：A・奥斯特瓦德, Y・皮尼厄 (王帥, 毛心宇, 嚴威訳) [2011] 『商業模式新生代』機械工業出版社)。
- World Bank & Development Research Center of the State Council, the People's Republic of China [2012], *China 2030: Building a Modern, Harmonious, and Creative High-Income Society*, World Bank.
- Yip, G. S. & B. McKern [2016], *China's next strategic advantage: from imitation to innovation*, The MIT Press.

〈中国語〉

- 中国青年報 (責任編集：孫丹) [2015-03-06] 「政府工作報告起草組成員解讀『大衆創業万衆創新』」中国経済網、http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/201503/06/t20150306_4740363.shtml, 2016年3月10日閲覧。
- 国家行政学院経済学教研部編著 [2015] 『中国経済新常态 (修訂版)』人民出版社。
- 胡舒立主編 [2014] 『新常态改变中国：首席经济学家談大趨勢』民主与建設出版社。
- [2015] 『中国 2015：看清新常态』民主与建設出版社。

中国のビジネスモデル転換に関する一考察：二重移行論との関連

匡海波主編 [2010] 『企業社会責任』 清華大学出版社。

厲以寧 [1995] 『經濟学的倫理問題』 生活・讀書・新知三聯書店。

—— [1999] 『超越市場与超越政府：論道德力量在經濟中的作用』 經濟科学出版社。

—— [2008] 『厲以寧自選集』 學習出版社。

—— [2013] 『中国經濟双重轉型之路』 中国人民大学出版社。

—— [2015] 『只計耕耘莫問収：厲以寧論文選 2011 - 2014』 中国大百科全书出版社。

路風 [1989] 「單位：一種特殊的社会組織形式」 『中国社会科学』 第 1 期。

清華大学凱風研究院社会進步研究所，清華大学社会学系社会發展研究課題組 [2012] 『『中等收入陷阱』還是『轉型陷阱』？』 『開放時代』（清華大学社会發展論壇Ⅲ）第 3 期，1 月。

人民網（責任編集：尹深・楊牧） [2016-03-05] 「2016 年政府工作報告」（全文實錄）」 人民網，<http://lianghui.people.com.cn/2016npc/n1/2016/0305/c402194-28174181.html>，2016 年 3 月 8 日閱覽。

徐偉新等 [2015] 『中国新常态』 人民出版社。

(Abstract)

The aim of this paper is to consider the relationship between transformation of Chinese business models and the dual transition of Chinese economy, and to draw out a tentative assumption. The components of dual transition are economic development and systemic transition. The concept of “the new normal” presented by Xi Jinping is also reviewed in the context of this discussion. Although the middle-income trap and the transition trap were presented and discussed as the obstacles in the way of China’s destination to realize the dual transition, it is still important for Chinese companies to take various measures to find appropriate ways of improving methods of management. Through the investigation here, the possibility of business models which are designed not only by profit-driven motive but also by social-oriented motive will be recognized with the fact that the rise of interest for CSR in China is becoming observed. This phenomenon coincides with the recent evolution of business model theories which are closely linked with emerging internet business and electric commerce. Nowadays, stakeholders of Chinese companies are growing to become main actors of business activities and show their presences. However, the potential of the merits for companies in China to accept the socio-oriented stance at the occasion to design business model are still to be probed.