

【DRニュース・048】：進撃の巨人・中国アリババの快進撃ストーリーと進化・未来への勇退

2019年01月25日発信

今年の始まりは、快進撃を続ける中国アリババの創業の歴史と未来への挑戦を調べ、進化を学んでみよう。

中国の電子商取引会社アリババ・グループ・ホールディングは、毎年恒例となった11月11日「独身の日」セールで、2018年の1日の取引額が2135億元（約3兆4900億円）と過去最高を更新した。

- ・・・ 2018年1月のスイス：ダボス会議でジャック・マーは次のような話をしました。
 “30歳まで、ずっと落ちこぼれだったのですが、諦めることだけはしませんでした。機会があると思っていたのです” ⇒ 逆境と失敗の中で、挑戦と実行を貫いてきたジャック・マーの考え方には、多くの企業が渴望しているイノベーション（革新・新しい切り口・新基軸）のヒントがあると思われます。

・・・ [DRニュース039【アマゾン&アリババ比較経済圏・リアル店舗展開と行動経済学】も併せて熟読！！](#)

1. アリババの創業者：ジャック・マー（本名・馬雲）

- ① **生誕**：1964年9月、中国がこれから「文化大革命」という混乱期に入ろうとしていた時代に中国・浙江省に生まれる ・・・ **2019年 現在 55歳**

- ② **幼少期**：生まれながらに背丈は小さく、独特な容姿もあり、同級生にいじめられては、ケンカを繰り返す問題児であった ・・・ 成績は悪く、とりわけ数学は壊滅的。

：小さいころから英語を学ぼうと、朝早くから自転車で近くのホテルに行って外国人と話した。
 9年間、このような生活が続いたあとに、交互に文通する外国人の友人と出会い、彼女から、
 ・・・ ジャック（Jack）と呼ばれるようになる。

- ③ **学生時代**：中学・高校と進学校で無く、本人も優秀な成績では無かった。全国の普通高等学校招正入学試験を2度受験するが失敗 ・・・ 大学進学を諦め、三輪自動車の運転手となる。
 ：1988年（24歳）、杭州師範学院（現：杭州師範大学） ・・・ 英語科を卒業する。

- ④ **教師時代**：同年より1995年（31歳）まで杭州電子工業大学にて ・・・ 英語、国際貿易を教える。

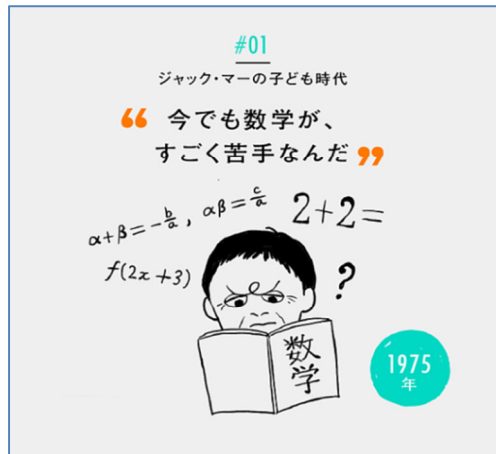
- ⑤ **発信サイト開発**：1995年（31歳）、アメリカで出会ったインターネットにヒントを得て、
 ・・・ 中国初のビジネス情報発信サイト「中国イエローページ」を開発する。

- ⑥ **政府機関に所属**：1998年から1999年（34歳～35歳）にかけて政府機関の中国対外経済貿易合作部（中華人民共和国商務部の前身）の下部組織である中国国際電子商務中心に所属して、
 ・・・ 同部公式サイトおよび同国インターネット商品取引市場を開発する。

⑦ **アリババネットを創業**：1999 年（35 歳）、同商務中心を辞職し、杭州に研究開発センターを設立。

..... 1999 年 9 月に香港を本部とするアリババネットを創業する。

「おれはクズだった。だから起業するしかなかった」



- ◆ 数学が苦手だが、英語に興味を持ち、12 歳の頃から独自の学習法を始める。そして無料の観光ガイドを勝手出る。
- ◆ 仲良くなったオーストラリア人と文通し、1985 年(21 歳) 1 ヶ月程現地にホームステイ。これが世界に目を開かせる。

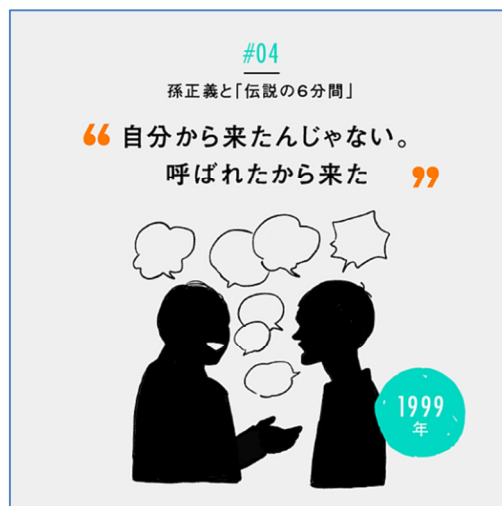
- ◆ 英語力の一点突破で、大学に入り、英語教師になる。
- ◆ そして翻訳会社「海博翻訳社」をつくり社長となる。後にそれがインターネットに出会うきっかけとなる。



- ◆ 1995 年単身アメリカに飛んで、投資詐欺会社との交渉役を務めるが無一文となる。ラスベガス空港でスロットで勝ち、シアトルの知人と会う。そこでインターネットに触れ、オンライン取引の原体験をする。
 - ◆ ジャックの座右の銘は「永久不放棄」(絶対にあきらめない)。
- 1999 年にアリババ創業もこの不屈のメンタリティによる。



- ◆ 1999 年、ジャックは故郷の浙江省にあるアパートの一室で、アリババを設立。最初に目指したのは、多種多様な製品を売りたい中国の中小企業たちと海外のバイヤーを繋ぐ B2B 企業間取引のプラットフォームの「アリババドットコム」だった。
 - ◆ 万里の長城を訪ねた時、城壁の無数の書込みがヒントとなる
 - ◆ 1999 年 10 月 31 日に、北京で日本の大物投資家と会う。実際はプレンを促されたが、彼は、滔々と未来像を語った。
- 孫正義との「伝説の 6 分間」で電撃的な出資が決まった。**



2. アリババ創業後の快進撃のストーリー

1999 年（35 歳）で創業した「アリババ」、それから 2014 年（50 歳）迄の 15 年間の歩みを追って見る。

ネット通販サイトの設立から、ネット決済事業、ネット広告事業、クラウド事業、そして物流の改革と 2014 年に米国・ニューヨーク市場へ上場までの 15 年間で商流と物流を融合・制覇した快進が伝わる。



「アリババ」は、巨大な IT 企業に成長した。【2017 年決算】総流通額：86.7 兆円、売上高：4.5 兆円

2.1 ネット通販「淘宝网(タオバオ)」の Web サイト制覇 …… 2003 年(39 歳)

(1) 「淘宝网(タオバオ)」 & 「天猫(ティーモール)」の設立

- ① 淘宝 (Taobao) の意味は、“見つからない宝物はない、売れない宝物はない”とされる。
- ② 2003 年 5 月の B2B のプラットフォーム、Alibaba が 4.5 億元を投資し設立されたショッピングの Web サイト。
- ③ 2 年という短い期間で、すぐにオンラインショッピング市場を制覇し、中国の市場シェアの“約 80 %”占有、中国の市場のショッピングサイト上では、基本的に独占をしている。
- ④ 中国最大の EC モールとして有名な「タオバオ」と呼ばれるサイトは「アリババグループ」に属し、個人間取引 (C2C) の「淘宝网(タオバオワン)」、企業と個人の取引 (B2C) の「天猫(Tmall)」の 2 つのモールに分かれ、B2C モデルの市場では、天猫(Tmall)は 60%近い圧倒的シェアを占める。
- ⑤ 「天猫(Tmall)」は、個人間取引 (C2C) の淘宝网よりも、出店に際して高いハードルを設けることにより、ニセモノや非正規ルート商品を減らし、消費者に信頼感を与える EC モール構築を目指す。

(2) 「米国・eBay (イーベイ)」との正面对決

- ① 2003 年、まだ地道に法人向けサービスを広げていたアリババは、アメリカ生まれの巨大なイーコマース企業の eBay (イーベイ) と正面对決をすることになる。
- ② どうやったら勝てるのか。ジャックの口をついて出たのが「eBay は大海のサメで、私は揚子江のワニだ。海で戦ったら負けるが、もし川で戦うのであれば勝てる」という名台詞だった。
- ③ 当時、eBay は圧倒的な資金力とスケールによって、アリババが作ったばかりの対抗サービス「淘宝网(タオバオ)」を潰しにかかった。しかし、次第に追えば追うほど、ジャックにやりこめられる。
- ④ 最もよく知られているのが、アリババが打ち出した「手数料無料」の戦略だ。タオバオのプラットフォーム上に店を出す企業は、少なくとも向こう 3 年間、その手数料を無料にするというものだった。
- ⑤ 持久戦を嫌う株主からの圧力にさらされ …… eBay は 3 年後に中国市場からの撤退を決める。

2.2 ネット決済「支付宝(アリペイ)」の誕生 …… 2004 年(41 歳)

(1) 時価総額 16 兆円の企業・「蚂蚁金服(アントフィナンシャル)」とアリペイを発明

- ① アリババグループの中でも、とりわけ異彩を放っているテクノロジー企業がある。
それが世界 8 億 7000 万人のユーザーを抱え、モバイル決済「アリペイ」を始めとした数々の金融テクノロジーを生み出している…… アントフィナンシャルの誕生である。
- ② 日本人の多くは、いまだにアリペイが提供するモバイル決済にとらわれて、その巨大なエコシステムを理解できていない。しかしその本質は、テクノロジーと決済データによって、新しい「信用のカタチ」を生み出している…… それが 2004 年 12 月、アリペイと名付けられたのだった。
- ③ やがてアリペイは、2007 年：海外との商取引でも適用されるようになり、
さらには、2008 年：電気や水道、ガスなどの公共料金の支払いも受け付けられるようになり、
…… 2009 年：スマートフォン用のアプリが開発された。

- ④ そして2011年、バーコードをスキャンしてスマートフォンでモバイル決済ができるようになると、あらゆるリアル店舗に広まって・・・キャッシュレス社会の「起爆剤」になった。
- ⑤ 生肉や鮮魚などを扱っている店員は、衛生面からもあまりお札に触れることは望ましくない。また中国では偽札をつかまされるリスクもあるが・・・モバイル決済ならそうした心配もないという。
- ⑥ そしてアリペイの決済手数料は、個人間や個人事業主はゼロ。百貨店やスーパーなどの企業が利用しても、最大手数料率は0.6%・・・先進国のクレジットカード決済の手数料をはるかに下回る。
- ⑦ 「ゴールドマン・サックスよりもでかい巨人」として紹介・・・世界最大のフィンテック企業に成長。
- ⑧ 個人の信頼スコア「胡麻信用」を開発したのもアントで・・・8億人以上の信頼データが源泉にある。

(2) 中国の決済インフラになった QR コードの真実

中国で爆発的に広まっているモバイル決済。それを支えるコア技術である「QRコード」は、1994年に開発、実は、DENSOの「日本人が発明」したことはあまり知られていない。

① QRコードとバーコードの違い

自動車部品メーカーの「デンソー」関連の会社が、工場の生産管理を助けるためにQRコードを発明。

既存のバーコードでは、情報量が少なく技術的に不便な点がいくつか生じていた。

容量不足対策・・・バーコードは「横方向」の一次元

コード。米国NASAなどが主体となり二次元コードの開発を進めていたが、読み取り速度がかかる。

高速で読める対策・・・読み取るカメラが、そのコードの位置を瞬時に「キャッチ」する必要がある。

QRコードとバーコードの違い

	バーコード	QRコード
容量	英数字で20文字	英数字で約4,300文字
カナ漢字の扱い	扱えない	扱える 約1,800文字入る
1個を読み取るのにかかる時間	1/30秒	1/30秒

② QRコードに「目印」がいる

あらゆる印刷物における文字や図形の「白黒比率」に注目。もし、印刷物のなかで最も使われていない白黒比率を見つければ、それは良い目印になる。(世界中の言語を分析)

「黒1：白1：黒3：白1：黒1」の黄金比率を見つけた。

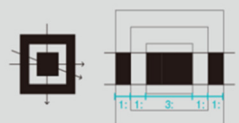
この目印は、3つの角についている。「情報の始り」の部分が見えるようにするためです。QRコードの情報は目印の無い「右下の角」からスタートする。(縦横斜めでも読める)

QRコードの「目印」

「ここにコードがある」という目印をQRコードの3つの角につける



この「目印」は、どの方向から見ても1:1:3:1:1の比率になっている



2.3 アリババ・クラウドの躍進 2009 年 (45 歳)

この年・2009 年にアリババは . . . 2 つの重要な決定を行った。

1 つ目は、同年 11 月 11 日に初の“独身の日”セールスを行ったこと。

2 つ目は、クラウドコンピューティングへの進出を決定したことにある。

(1) 中国の国内のクラウド・シェアは 45.5% (2017 年)

アリババは 2009 年 9 月、クラウドコンピューティング及び人工知能 (AI) を扱う子会社・アリババクラウドの「阿里雲 (Aliyun)」を設立した。

. これは、慧眼 (けいがん)【物事の本質を見抜く さとい眼力・鋭い洞察力】だった。

中国 IT3 巨頭 BAT (バイドゥ/百度、アリババ、テンセント/騰訊) の中では群を抜いて早かった。テンセントが「騰訊雲」を設立したのは 2013 年、バイドゥが「百度雲」を設立したのは 2016 年。

2012 年に始まったクラウドサービス市場急拡大に、しっかり対応できたのは「阿里雲」だけだった。

現在、「阿里雲」のクラウドサービスは、メーカー、金融、政府機関、交通、医療、電信、エネルギーなど、さまざまな領域に拡大している。代表企業は、電信三大運営会社の 1 つ「中国聯通」、中国鉄道総公司の予約発券システム「12306」、石油大手の「中国石油」と「中国石化」、「フィリップス (中国)」、それに 4 大銀行の 1 つ「中国建設銀行」や納税額最大の「中国煙草総公司」などである。

すでに国有大企業の基幹システムを掌握しているといつてよい。その他、微博 (weibo)、知乎 (チコ) などの先進ネット企業も採用している。

(2) 世界市場の状況は？ . . . 今や世界で 3 位～4 位の位置にある

世界市場に目を向けると「阿里雲」は、香港やシンガポール、インドなど 18 の国と地域、49 の地区で運用されている。アジア・太平洋地区に限ると、14 の国と地域、42 の地区になる。

. これら 49 地区のシェアに限れば、アマゾン以下の米国勢を上回っている。

また、すでに 10 万を超える中国企業が、阿里雲と手を携え、世界市場へ進出した。その中には、ドローン製造世界の「大疆 (DJI)」、オンラインゲームの「游族 (Youzu)」、ソフトウェアの「大拿科技」などの有名企業が含まれる。日本市場も重要なターゲットだ。翻訳調ではないしっかりした日本語ウェブサイトを構築している。2018 年 10 月欧州進出を目指して英国にデータセンタを開設。

提供開始から 8 年を経て、IaaS、PaaS、ビッグデータ、AI、IoT 関連など 200 以上のサービスを提供する ハイパースケールクラウドに成長した。 **(3 年以内に AWS を抜く目標を持つ)**

Alibaba Cloud は“中国市場向けのクラウド”というイメージが強いが、他のメガクラウドベンダー同様にグローバル展開を進めており、2018 年 9 月時点で、米国、ドイツ、UAE、アジア地域に合計 18 のリージョン（データセンタ）を構えている。日本でも、アリババグループとソフトバンクの合併会社 SB クラウドが運営主体となり、2016 年 12 月に日本リージョンでのサービスを開始。
 ・・ [DR ニュース 026【クラウドコンピューティングの技術と進化～クラウド化への波】を参照のこと。](#)

2.4 **アリババの物流革命** ・ ・ ・ ・ ・ 2013 年（49 歳）

(1) **国際マーケットプレイスを開始** ・ ・ ・ （アニバーサリー・セールの開催）

中国企業と外国人個人消費者をつなぐために、国際マーケットプレイス：BtoC ショッピングサイト
 ・ ・ ・ 「AliExpress」を立ち上げたのが 2010 年の 4 月です。

AliExpress の誕生を記念して毎年春ごろに〇周年記念セール（Anniversary Sale）が開催されます。開催日はセール期間等に若干の違いはありますが、毎年 3 月下旬の数日間です。



(2) **中国アリババの子会社「ツァイニャオ社」が技術革新を進める物流**

① **物流プラットフォームを提供**

中国の物流会社「ツァイニャオ社」は、128 の倉庫、4 万のサービスセンター、170 万人の配達人員を抱え、1 日に 6 億件もの出荷情報を処理しています。

アリババグループホールディングスと複数の運送会社で 2013 年に共同設立された「ツァイニャオ社」は、迅速な配達を確立するためのオープンプラットフォームをめざしています。

物流はビジネスの必要なインフラであり、今後 10 年、中国経済発展の機動力になるでしょう。

・ ・ ・ 我々のミッションは、販売元、配送業社、そして消費者の効率を改善するための、オープン且つリソースをシェアできる物流のプラットフォームを提供することです。

② **デジタル配送伝票を開発**

ツァイニャオ社は配送業社による情報入力や情報交換の時間を短縮するため、デジタル配送伝票を開発しました。配送業社が販売元から荷物を受け取る前に配送ルートを決めることができる機能があり、デジタル配送伝票は大変役に立つようです。

ツァイニャオ社は以前のオペレーションに比べ、フルフィルメントの効率が 30% 向上。2014 年の（独身の日）では、7 日間で 2 億 5000 万個の荷物を出荷しましたが、2015 年には同量の荷物を 1 日半で出荷しています ・ ・ ・ **取り扱う荷物の 60% がデジタル配送伝票を利用しているそうです。**

2.5 独身の日（11月11日） アリババ躍進の原動力となる

中国の電子商取引会社アリババ・グループ・ホールディングは、毎年恒例となった2018年11月11日の「独身の日」セールで、取引額が2135億元（約3兆4900億円）と過去最高を更新した。

アリババによると、これまでの集計で同日に最も取引が多かった製品ブランド上位3位は小米とアップル、ダイソン。今年は開始からわずか2時間弱で取引額が1000億元（1日の46%）を超えた。

昨年よりもさらに大幅増、信じられない規模、日本のECサイトの年間流通額を1日で叩き出している。

(1) 独身の日の前日（11月10日）イベント・前夜祭

アリババは、このイベントをテレビ中継して一大エンターテインメントにしており、2018年はサーカス劇団「シルク・ドゥ・ソレイユ」や米国の歌手マライア・キャリー、日本の渡辺直美らを招いて一層盛り上げた。

この年次イベントは、今やアリババだけでなく、中国全体にとっても先行きを占う重要指標となった。

米中が互いに相手国製品に関税をかけ合い緊張が高まったことで株相場は下押しされ、中国経済への打撃が大きくなる恐れも出ている。

しかし、こうした中で開催された独身の日セールは、中国の消費者心理の底堅さをうかがわせた。

(2) 新たな成長の起爆剤・中級階級の増加

このセールがいつ頭打ちになるかと世界が懸念しているように、売上はすでに陰りを見せている。

- ・ . . . 2018年の取引額は前年比27%増だった。独身の日セールの歴史の中で最も低い伸びで、
- ・ . . . 2017年の36%よりも低下している . . . それでも規模の大きさは目を見張るものだ。

中国の景気停滞で、消費者は財布の紐を締めるだろうとみられている。

- ・ . . . しかし、eコマース大企業は、長期的には中級階級が増加すると見ていて動じていない。

買い物客は、ライフスタイルをアップグレードし、生活をより良いものにする方法を模索している。

国家統計局によると、中国の総人口14億人のうちの3億人以上が中所得者入りをしている。

これは、そうした人々が自由に物を買うことで、中国の小売巨人の成長を促していることを意味する。そしていま、高級なものを求める傾向が進行中だ。今年の独身の日では、健康サプリメント、小型家電、スキンケア商品が取引の中で最も人気のカテゴリーだった。

また、実在店舗も利用した . . . オンライン小売は全ての消費者小売マーケットをデジタル化した。

(3) 越境 EC 商品のランキング

① 国別ランキング

越境 EC 商品は、日本が首位、最も売れたスマホは iPhone!!

中国商務省によると、越境 EC の輸入商品取引額は約 300 億元（約 5000 億円）で、全体の 15% を占めた。

国別トップは日本。旅行者が増え、知名度の高いブランドが多いことと、品質への高評価が反映されている。



② 輸入商品ブランドランキング

輸入商品の人気ブランドを見ると、中国人消費者の求めているものがはっきり分かる。

トップ 10 はいずれも肌に直接触れたり、体内に摂取する商品で、消費者の安全への要求が厳しい。

日本ブランドはおむつが大人気で、おむつを生産するメーカー 2 社がトップ 3 に入った。

・・・紙おむつや粉ミルクは、「独身の人」には関係がないが、安く販売したのでだろう。

ブランド名	販売商品	国
1Swisse	サプリメント	オーストラリア
2Moony	紙おむつ	日本
3花王	生活用品	日本
4Aptamil	粉ミルク	ドイツ
5Bio Island	健康食品	オーストラリア
6a2	粉ミルク	ニュージーランド
7MartiDerm	化粧品	スペイン
8A.H.C	化粧品	韓国
9Elta MD	化粧品	アメリカ
10Move Free	健康食品	アメリカ

③ スマホ販売額ランキング

中国情報網がアリババの BtoC サイト「天猫（Tmall）」のほか、京東商城、蘇寧易購、国美電器など主要な 8 つの EC サイトの数値からランキングを作成した。

新 iPhone を発売したアップルが金額ではシェアの半分を占めたが台数で見ると、多くの EC サイトでファーウェイ関連ブランドの HONOR が首位を獲得した。

※この表は 2017 年のデータなので 2018 年暮れの米中貿易戦争には

翻弄されていなく、影響がない。アップルが 56% なので、この時は米国が優勢で人気があった。

ブランド名	シェア (%)
アップル	56.1
ファーウェイ	11.5
HONOR	10.5
シャオミ	10.3
vivo	3.1
OPPO	2.3
MEIZU	1.4
サムスン	1.0
ONEPLUS	0.7
360	0.6

2.6 米国・ニューヨーク NYSE へ上場 …… 2014 年(50 歳)

(1) 香港市場の上場をあきらめてニューヨークで上場

アリババは 2014 年、ニューヨーク証券取引所（NYSE）で 250 億ドル（約 2 兆 6500 億円）の IPO（新規株式公開）を実施した …… その規模は、今も世界最大となっている。

…… 当初は、香港での上場を目指して規制当局と協議をしていたが、合意に至らなかったため、ニューヨークでの IPO の申請を行うことを決定した。

IPO 以降も取締役会の構成について決定権を維持できるように香港当局に求めていたが、香港当局はこれに対し、すべての株主を平等に扱う必要があるとし、上場後はアリババのパートナーは取締役を任命する権利を返上する必要があると決定 …… 協議は行き詰っていた。

ニューヨークで上場することになれば、インターネット関連の米グーグル<GOOG.O>や米フェイスブック<FB.O>などと同様、普通株式のほか議決権の多い特殊な株式を発行し、株主構成をいわゆる「二重構造」とすることで強力な支配権を維持できる。

(2) 中国本土の証券取引所への株式上場を計画

2018 年現在、アリババグループが中国本土の証券取引所への株式上場を計画していることが、事情を知る関係者の話で明らかになった。アリババは約 5 年前にニューヨークで大規模な IPO を行っている。

関係者によると、アリババは中国本土の投資家が自社株を売買できるようにするため、選択肢を検討している。中国の証券規則が変更され外国企業の上場が可能になる場合、早ければ今年の夏にも中国でのセカンダリー上場を実施する可能性がある。

…… アリババは事業の大半を中国で行っているが、登記上の本社は英領ケイマン諸島に置いている。

- 中国の法律は長い間、外国企業が本土投資家に直接、株式を売り出すことを禁じてきた。
- 中国は現在も、アリババなど重複株式構造を取る企業の本土市場上場を禁じている。

中国の規制当局は同国のハイテク大手を本土市場に引き戻したいと考えている。アリババの株価はこの 1 年で 68% 上昇し、IPO 以降に 2 倍になったが、本土の投資家はその恩恵を受けることができなかった。

2014 年のニューヨーク証券取引所（NYSE）への上場は、中国のアリババを全世界に発信する良い機会とタイミングを与えたが …… 中国国内には恩恵を与えることが少なかった
そこには、中国の規制当局や中国の法律、政治姿勢など、過去からの多くの障壁が存在している

3. 未来のビジネスを創るために

アリババ創業者のジャック・マーが、如何にアリババグループを築いて来たのか、その波乱万丈の快進撃を上場する迄の15年間のストーリーとして追ってきました。

- ・・・そして、アリババは、中国を世界でもっともネット販売が普及している国に押し上げた。
- ・・・それでもなお、アリババは、さらに巨大なオフライン市場を目指して、未来のビジネスの空間を創るために、「デジタル空間」を飛び出そうとしています。

3.1 これまでの躍進の陰に数々の課題がある

(1) 物流の課題

1日に10億個の商品を荷造り・配送するための段ボール管理や配達要員（農村部の若者が駆り出されている）の確保・育成など、多くのパッケージの浪費・無駄の改善・再利用や人件費の高騰・人材不足を抱えている・・・如何に配達要員・人材を確保して、無駄のない配送ができるか？

(2) 小売りと在庫の課題

アリババは、テクノロジーとデータを駆使し、オフラインとオンラインを融合したリテールビジネスを志向しています・・・既存小売業にとって変化が迫られそうです。

・・・また、配送と在庫の無駄を改善する目的で、高級小売店を在庫の倉庫代わりに使えないか？

(3) eコマースの課題

中国は世界でもっともネット販売が普及している国ではあるが、「中国オンライン市場：124兆円⇒中国オフライン市場：496兆円」約4倍の小売り市場の差がある。

・・・巨大なオフライン市場をめざして、「デジタル空間」から飛び出さなければならない？

(4) 信用・セキュリティの課題

かつては、偽札・偽物や模造品が流行して、消費者のモラルが低かったが、徐々に信用スコアや顔認証の技術の導入により、オンライン決済に移行することで、

・・・隠蔽され、改造された社会から人々が自分たちの信頼を重視するようになって来た。

・・・その反面、最近では、社会信用スコアが新たな詐欺を生む事態が起きて来ている。

(5) 製造業の課題

これまでは、メーカーがまず商品を作り、それを消費者に届けてきた。

・・・しかし、これからは消費者が欲しい物から逆算して、製造業や生産ラインはデザインされる。

アリババはあくまでプラットフォーマーであり、どのようなデザインの商品を開発するかは出展者に任せられる・・・そこで、アリババは出展者に新たなトレンドを指し示す試みを行っている。

特定のプラットフォーマーが人の行動データを握り、そのデータを資産に次のイノベーションを起こす流れは止めることはできない・・・次から次へと問題や乗り越えるべき課題が発生する

(6) 格差の問題

中国では現在、都市部と農村部の格差が大きな問題になっている。

アリババのジャック・マーは、会場に寄せたビデオメッセージで、これからの 20 年で、インターネットとクラウドコンピューティング、ビッグデータによって農業に大きな変化が起こると主張。

- ・・・ 自社の「テクノロジーの技術」を活用し、格差を是正することに強い意欲を示した。
- ・・・ さらに、IT 技術を活用して生産性を向上させ、農業を稼げる産業に育てる目標にあげ、今までは農村から都市に人が流れていたが、今後は都市から農村に行く人が増える？

3.2 これからの進化と未来への挑戦

(1) 物流の革新と挑戦

物流にネットワークとでデジタルを融合して、スマートな物流をどのように実現して行くのか？

① IT 投資による技術革新で「スマート物流」を推進 ・・・ 全てをネットワーク化したい

アリババがスマート物流に 1.7 兆円投資して・・・ 10 倍以上の生産・配送効率の向上を目指す。

IoT（モノのインターネット化）やオートメーション化など IT 投資により、配送効率の向上と物流コストの大幅削減を目指す。最終的には中国全土での当日配送の実現と全世界に 72 時間以内に完了させることを目指している。

「2018 グローバル スマートロジスティックス サミット」に出席したジャック・マーは、技術革新を進め、「菜鳥（ツアイニャオ）」が物流業界の頭脳になることを目指す。現在物流業界では 1 日 1 億個の荷物を処理しているが、配達員や倉庫、配送拠点、都市、住宅など全てをネットワーク化したい ・・・ 今後は 10 億個の荷物を処理できるようにしたいと語った。

② 24 時間稼働の「オンデマンド物流」の実現 ・・・ 小売店の出前をデジタル化している

2018 年春にアリババは、出前アプリで料理を出前してくれる「ウーラマ（餓了么）」を買収した。あらゆる小売店の出前を支える、格安の物流インフラとして巨大化している。

オンデマンドは「必要（デマンド）に応じる」という意味のことで、スマートフォンで配送注文すると、近くの運送業者に連絡がされて、ドライバーが集荷に訪れます。

アリババの進めるオンデマンド物流は、24 時間、いつでも稼働している。その背景には、配達員にとっての **アメとムチ**がある ・・・ **「30 分配達」を担っているのは、60 万人以上の配達員である。**

- **アメ**・・・電動バイクがあれば稼げる。習熟度や勤務に応じてランクと報酬が上がる。
- **ムチ**・・・専用アプリで行動はすべて筒抜け。配送遅れやクレームは罰金を科す。

小売店側は今まで半径 500m の商圈が、「半径 3 km」まで拡大。現在 701 都市中 676 都市をカバー。
 . . . **半径 3 km 以内の住民を、最重要のユーザーとしている。**

中国で 3500 店舗を持つ、最大手「スターバックス」では、空前の出前ブームに乗り遅れてしまい
 ウーラマと協業して「出前スタバ」を開始した . . . 中国のラストワンマイル（約 1.6 km）を
支える物流は、すばしっこい「蜂鳥配送（フォンニャオペイソン）」と呼ばれている。
 . . . **小売店が急速にデジタル化している。**

(2) **e コマースの革新と進化**

ネット通販のデジタルを抜け出し、如何に小売店や高級店舗をどのように融合するかが、キーとなる？

① **ニューリテール(New Retail：新小売)戦略** . . . **ネット通販とリアル店舗の「完全融合」**

アリババは、未来のスーパーとして「盒馬鮮生（Hema：フォーマフレッシュ）」を続々と展開。
 . . . 生鮮食料品を EC で扱う難題を解決した新小売にチャレンジしている。

その背景にあるのは、EC 市場の飽和だ。アリババのタオバオ、Tmall を代表とする
 . . . EC は、すでに、利用者が 8 億人を突破し、売上も頭打ち感が出てきている。

EC がさらに成長するためには、売上率 3% 程度である生鮮食料品をなんとかするしかない。
 ところが、魚介類、肉、野菜といった生鮮食料品を EC で扱うのは極めて難しい。

- . . . 提供側としては、冷蔵物流チャネルの確保の問題がある。また、生鮮食料品の生産拠点は、農村、漁村に分散しており、配送効率は決していいとは言えない。
- . . . 消費者側の問題としては、品質の個体差が大きい生鮮食料品であるのに、現物を見ずに買わなければならないという不安がある . . . **【生鮮食品の問題】**

フォーマフレッシュの考え方は、「実店舗を配送拠点としても利用する」というもの。
 . . . **実店舗（配送拠点：生産拠点）からは半径 3km 以内の家庭に即配で届ける。**

流通経路は「**生産拠点－店舗－消費者宅**」と簡素化され、冷蔵施設は冷蔵車と店舗の冷蔵施設だけで済む。これは一般のスーパーと同じだ。店舗から消費者宅までは 30 分配送なので、断熱梱包で対応できる。消費者側の不安も解消されている。

- . . . 対象の顧客は、徒歩や自転車、自動車などで店舗に行くことができる。
- そこで、いくらでも商品の品質を確かめることができるのだ。

実店舗の売上は頭打ち、EC の売上も頭打ちだが、
 . . . **実店舗に宅配 EC を組み合わせることで、「成長空間を創り出す」ことに成功した。**

② 高級店舗と物流倉庫の「融合」・・・食料品店とレストランを融合：グローサランド

店内は高級スーパーとして、輸入品を含む 6000 品目の商品が並び、徹底して鮮度にこだわる。オリジナルブランドの牛乳瓶には「曜日」がプリントされており、
・・・その日の朝に仕入れた物だけを販売する。野菜類や肉にも収穫日を明記して売り切る。

いざ、スマートフォンで注文があると

・・・店内にいる「ピッキング係」の専門スタッフが品物を 2 分以内に集めて、それを宅配バッグに詰め、天井に備え付けたベルトコンベアによって運ばれ…電動バイクで自宅まで 30 分以内に届ける。

高級店舗を生鮮食品がストックできる物流倉庫としても活用。高級店舗のレストランでも食事ができるが、
・・・店内厨房で調理がされてロボットが配膳、料理も一般の商品と同じように自宅まで即配。
最近では、「グロッサリー」（食料品店）と「レストラン」（料理店）を融合させた

・・・「グローサランド」：【主にスーパーで売られている食材を調理して、その場で食べられる飲食業態】、米国・発祥のグローサランドと呼ばれる注目の小売り店舗形態でもある。

③ 小さな小売りを「アリババ化させる」・・・テクノロジーを駆使してハイテクコンビニに変身

中国には個人商店が 600 万店舗あると言われているが、すでに「リンショウトン」は 100 万店舗まで拡大・・・日本のコンビニ総数の約 20 倍であり、デジタル小売店の巨大プラットフォームに化けている。

零售通（リンショウトン）は、中国語で「小売りを便利にする」という意味。この仕組みを導入すると、零細商店をデジタル化できる。

- リンショウトンの導入・・・①データ分析：商品棚最適化、②モバイルプロモーションツール、③デジタル機材、④出前アプリ対応、⑤モバイル決済・自動販売機
- 地域データから売れ筋をラインナップ、仕入や発注 KPI 管理はスマホ、出前アプリに完全対応

アリババのミッションは・・・「世界中のどこにあって、素晴らしい商取引を追求」
・・・そこにビジネスがある限り、アリババの進撃は終わらない

(3) 金融サービスの革新と進化

金融サービスに取引データ分析や画像データ認識を活用して、決済や審査の効率化をどう目指すか？

① 顔認証決済（Smail to Pay）の導入

中国の杭州市内のケンタッキー・フライド・チキンでは、顔認証決済が導入され、来店者はカメラに笑顔を見せるだけで決済ができる。

・・・顔認証技術を世界で初めて実用化した中国のアリババの精度は、
すでに金融取引のレベルに達しており、成熟期に入っていると米国の MIT に評価された。

- アントフィナンシャルは2018年12月13日、顔認証による資金決済が可能な店舗向けタブレット型端末を開発したと発表した。新端末の導入により、個人事業主や中小・零細企業で顔認証による決済が可能となる。ユーザーはスマートフォン(スマホ)なしで買い物が可能になる。
 ・ ・ ・ 顔認証でスーパーや小売店での買い物ができる社会が到来しつつある。
- アリババ初となる**近未来型ホテル**「FlyZoo Hotel」が2018年12月18日杭州にオープンした。宿泊者はこのホテルの専用アプリで顔を登録して置くと顔認証でチェックインが可能で、アリペイで支払いを行うとロボットが部屋まで案内してくれる。
 部屋のロックも顔認証、部屋にはスマートスピーカーが設置されており、空調、窓の開閉、テレビスイッチ、目覚まし時計、料理の出前やジムの予約などが、音声で設定ができる。
 また、スマホでチェックアウトの手続きをするだけでOKとなる。
 ・ ・ ・ スマート化で人手不足も解消する。(今まで20人が必要なところが、3人で運用可能)

② 信用度をスコア化

アリペイの支払履歴や資産などのデータ分析に基づき、350～950点で点数化する。高スコアだと保証金が必要となるホテルの宿泊、レンタカー、自転車シェアなどの利用時にデポジット免除が受けられるなどの特典がある。

- **保険審査** ・ ・ ・ 中国でアリババGの会員向けに開発された重大疾病保障が注目を集めている。
 2018年10月16日にオンラインで加入の受付を開始して以降、わずか2週間ほどで加入者が1,300万人を超える。(これは1日平均でおよそ100万人が加入したこととなる)
 - 加入条件 ・ ・ ・ アリババのサービスを利用し、アリババ会員であること。そして、ネット上の信用偏差値である芝麻信用が650点以上、年齢が18歳～59歳まで、健康であること。
 - 人気の理由 ・ ・ 保証コストの支払い・給付金の受け取りが全てネット決済のアリペイ、初期加入コストが不要、支払いのコストの計算式が明確で公開される、加入条件が特殊。
 - なぜこんなに安くできるのか? ・ ・ ・ 「アリババ会員かつジーマ信用の一定数獲得」のユーザのみ加入の仕組みなので、「モラルリスク：保険金の不正取得を目的の道徳的危険を一定数担保」できる。さらに、加入者数に応じて安くなる。年間コストを1/10にする。
- **与信審査** ・ ・ ・ AIが様々な個人データを分析、格付けするスコアリングの技術が急速に発展。
 アリババ集団の「芝麻(ジーマ)信用」で、個人情報公開や交友関係、返済能力、信用力、行動特性の5つの視点でAIが個人データを分析。信用度を350点から950点の範囲で格付。

高スコアだと低利で多額のお金を借りられるほか、レンタカーやホテル宿泊で保証金が不要になる。シンガポールやルクセンブルクの各国政府とも連携、在職証明や資産照会といった通常必要となる煩雑な手続きを軽減する優遇も受けられる。

アリババのスマホ決済サービス「支付宝(アリペイ)」で頻繁に買い物をしたり、スコアが高い友人とSNS(交流サイト)で親密に交流したりすれば点数が上がるとされる。

・ ・ ・ ・ 一方でクレジットの返済が遅れるなど、信用を失う行動は減点対象という。

(4) 製造業の革新と進化 . . . **ビッグデータが可能にした小口注文生産**

「製造業はインターネットを学んでわが物とする必要があり、未来はメイド・イン・チャイナやメイド・イン・USA には無く、未来の製造業はメイド・イン・インターネットにあり、製造業はすべてインターネット上で製造するようになるだろう」と 2017 年 9 月 10 日に無錫で開かれた世界 IoT 大会で馬雲（ジャック・マー：53 歳）が語った。

なぜなら従来の工場は小口生産注文を受けたがらず、少なくとも一度に 1 万点以上の注文が必要だからだ . . . 従来型製造業は、産業集約から全産業チェーンに躍進するのを突き動かしたが、この勢いのもとで、危機はすでに現れている。中国を猛烈な勢いで勃興させた工業形態が今、ひそかに瓦解しようとしている。これ以上、変化を求めずにいれば、中国の奇跡は終わりを告げる。
. . . お客さんが本当に望むものを、製造業は提供できていないのでしょうか？

インターネットという翼の助けを借りて、新たな産業変革がすでにひそかに始まっている。

. . . 型を決めると販売予約を受け付けるが、どの型もつくるのは 20~30 点のみで、単価は市場のものよりも少し高くなる。この注文請負制度により、生産はもはや計画性のない賭博的なものではなくなり、ゼロ在庫を実現したのだ。

「規模の経済」から「スマート経済」へ

ますます多くのインターネットプラットフォームが出現するにつれ、中国の「**規模の経済**」は今まさに情報化経済時代の「**スマート経済**」に逐次取って代わられつつある

今日うまくやっている企業ほど、再考をして、より再認識を進める必要があります

3.3 **新たな分野への挑戦と躍進**

アリババグループは、企業戦略の 5 本柱として、「**ブロックチェーン**、**AI**、**セキュリティ**、**IoT**、**クラウドコンピューティング**」をあげています。

. . . その頭文字をとった「**BASIC**」と呼ばれるガイドラインを 2017 年に公開しています。

(1) **量子コンピュータ分野に進出** . . . **量子コンピュータサービスをクラウドで提供**

➤ 2018 年 12 月、競り合うグーグルとアリババ・量子コンピュータの「米中競争」が過熱。

. . . 競り合うグーグルとアリババは、量子超越性を達成できるか？

➤ 中国クラウド大手の Alibaba Cloud は、2018 年 3 月、同社のパブリッククラウド上で量子コンピューティングサービスの提供を開始したと発表し、独自の量子プロセッサ開発に着手した。さらに、電子商取引、物流、金融、素材、医薬品を含む幅広い産業分野の量子強化ソリューションを研究するために . . . パートナーシップネットワークの育成と拡大を進めるという。

この量子コンピューティングシステムは中国科学院（CAS）との協力によって開発されたものだ。同社によると、これは一般提供されているクラウドサービスのなかで2番目に性能が高いという。AlibabaとCASは2015年7月に量子コンピューティング研究所を設立しており、

・・・ クラウドベースの量子暗号手法に関する前進を達成している。

(2) **自動車販売事業へ参入** ・・・ **自動洗車ロボットの開発&販売**

自動車販売サイト「car.tmall.com」の補完を目的とし、修理、車検、ペイント、自動車保険などを取り扱うという。

そんな中国では、自動車購入後のアフターサービスへの需要が高まっており、大手企業やスタートアップの参入が増えている。

・・・ 自動洗車ロボットを開発する杭州のスタートアップ1KMXCに戦略的投資を行った。

・・・ 2017年頃から中国国内のガソリンスタンドなどに自動洗車ロボットを導入している。

(3) **最先端農業にテクノロジーの導入** ・・・ **顔認識技術の開発**

農業とテクノロジーを組み合わせたAgriTechという言葉をよく聞いたが、最近ではフードデリバリービジネスなど小売・流通も含めたAgriFood Tech（農業・食物・テクノロジー）という言葉を見かけるようになった ・・・ 農業・食物・テクノロジーは、今や切り離せない関係にある。

アリババは2018年2月、食用豚を生産するDekon Group、飼料メーカーのTequ Groupと提携を結び、豚肉需要を狙っている ・・・ 豚の頭数や健康状態を管理するシステム開発を開始した。

現在、人間や周囲の環境を認識するだけでなく、農業、特に畜産の分野にまで実用化の裾野は広がっている。 農業人口の減少や高齢化が懸念されるなか、決済サービスへの顔認証導入や、顔認識技術を開発するスタートアップへの投資など、中国でコンピュータービジョン分野を牽引する。

(4) **ブロックチェーン事業に力をいれる** ・・・ **ブロックチェーン産業の中心に君臨する未来**

アリババがブロックチェーンのプラットフォームサービスである **BaaS (Blockchain as a Service)** を世界に展開する ・・・ BaaSが展開される地域は、米国・欧州・東南アジアである。

アリババが提供するBaaSとは、ブロックチェーンのバックエンド機能を提供するサービスです。

BaaSはブロックチェーンを導入するためのプラットフォームであり、中小企業がブロックチェーンを実装すること ・・・ BaaSにより、ブロックチェーンを導入することが簡単に可能となる。

・・・ BaaSの提供で、中小企業がブロックチェーンを導入しやすくする。

ブロックチェーン技術の応用可能性を模索する動きが各国政府・企業で活発になる中、様々なブロックチェーンソリューションが生まれつつあります。**BaaSは**、ブロックチェーン技術の一般的な普及を支援する存在として、今後更にその需要が高まっていくことが予測できます。

・・・ つまり、ブロックチェーンの開発にアリババありきの構造に成りつつある。

2018年8月31日に報告された「[iPR Dailyの調査](#)」によると、**アリババはアメリカのIBMを抜き、ブロックチェーン関連特許数で世界1位であることが発表**されました。

・・・ 最も多く申請しているのが申請数90件で「アリババ」、2位が89件で「IBM」、3位が80件でクレジットカード会社「マスターカード」、4位が53件でアメリカの銀行「バンク・オブ・アメリカ」の順です。アリババは中国でも独占をしている。

アリババが提供する具体的なブロックチェーン事業とは、

一つ目は、アントファイナンシャルは6月に、ブロックチェーンを活用した国際送金の試験を実施しています・・・香港からフィリピンに国際送金を行い、約3秒で取引を完了。

二つ目は、偽装の防止と品質保証・・・ブロックチェーンを利用した食品偽装の防止、また消費者向けに食品の品質を保証するプロジェクトです。

アリババの創業者、ジャック・マーは、「**よりグリーンで、より多くの人を巻き込む**」社会にするためには、ブロックチェーンをはじめとする先端技術は進化しなければならないと発言した。

ブロックチェーンとIoTは、製造業界の変革を促し、

『よりグリーンで、より多くの人を巻き込む』社会に貢献できない限り、無意味だとしている

また、過去には「**ブロックチェーン無きアリババは死ぬ（没有区块链的阿里巴巴，会死的）**」と発言しており、ブロックチェーンを主軸に、今後アリババが事業展開していくことが予想できます

(5) **アリババのクラウドはどこが優れているか** ・・・・ **6億人が磨いた「クラウド」**

アリババのクラウドには、巨大な処理能力があります。

そこでアリババのクラウドを活用して、異なる原材料に対して、センサーで多様なデータを収集しました。どのような生産手順で、どのように各種のパラメーター調整をすれば良いのか、人工知能でまるごと分析したのです・・・アリババは人工知能ソリューション「マニファクチャリング・ブレイン」を開発して、テクノロジーを生産現場に持ち込もうとしています。

なぜこれが大事なのか。重要指標はチェックして、生産プロセスを最適化しているはずですが。

しかし彼らほどの会社であっても、これから異なる生産ラインや生産工程から生まれてくる

・・・ 膨大なデータを分析するには、巨大なコンピューティングパワーを必要とします。

アリババの出自は e コマースです。今や 6 億人のユーザーを抱える自社サービスのために、クラウドを構築してきました・・・その技術も、実際の e コマースビジネスで磨いています。

もし私たちの「巨大な処理能力」を、「IoT によるセンサーネットワーク」や、「製造現場における生産ライン」に応用すればどうなるでしょうか？

論理的には、とても細かい粒度のデータを大量に収集して、それによって新しいモデルを構築し、
・・・ 大きな「未来図」をそこに作り上げることができるでしょう。

(6) アリババの経済圏、異形の膨張が続く・・・6 億人の情報を如何に収集&分析&応用するか？

① アルファ碁の「教え」・・・アリババにとって製造業は、未知の世界です。

アルファ碁が教えてくれることは、工場の生産ラインから十分なデータが収集できて、そこに豊富なコンピュータ資源と人工知能があれば、新しい知見が見つかるということです。

・・・ これは人間の専門家では、絶対に見つけられないものです。

② 都市の「死蔵データ」・・・人工知能によって都市をスマートに運営する「シティブレイン」開発。

私たちが開発した、都市をコントロールする人工知能「シティブレイン」は、リアルタイムのデータを最大限に利用するように設計されています。

・・・ リアルタイムなデータを集めて、分析して、さらに行政側のリアクションに反映させる。

③ 電脳都市の「頭脳」・・・リアルタイムデータを活かすことが、より重要となる。

市内にあるビデオカメラの映像データを活用すれば、交通状況や異常をリアルタイムで検知できます。交通行政においては、クルマの走行スピードや車道の占有率など、あらゆる情報を検知しなくてはなりません。都市部のビジネス街では、実はドライバーが駐車スペースを探し求めて、グルグルと走っていることで交通渋滞が起きています。

・・・ クルマの駐車問題もシティブレインは解決でき、交通渋滞が解消できるでしょう。

④ 「都市」をアップデート:今後、どのようなデータがあればシティブレインはさらに進化するか？

今後は、大気の状態もデータで集められたら面白いです。このデータがあれば、大気汚染の度合いをデータで観測した上で、交通量の調整もできるようになります。

・・・ その都市の地区や道路のレベルまで、どれくらい空気がきれいかを予想できるでしょう。

こう考えると、データ活用で、シティブレインの可能性は、本当に無限大です

「データに耳を傾ければ、データはおのずと知見を物語ってくれる」という

・・・データの活用が、アリババの「未来のビジネス」にとって最重要と考えています

データ活用のベースはアリババのクラウドサービスです

・・・アリババは、データを販売で無く、活用して新しいビジネスを生み出そうとしています

ジャック・マーが预言する未来ビジネス・・・未来の都市計画・都市運営にも参画しています

3.4 現在（2019 年）の「終末時計」の時刻変遷

2019 年 1 月 25 日、米誌は、人類による地球破壊までの残り時間を比喩的に示す「終末時計（Doomsday Clock）」の時刻を、
 ・ ・ ・ 昨年と同じ「残り 2 分」と発表した。



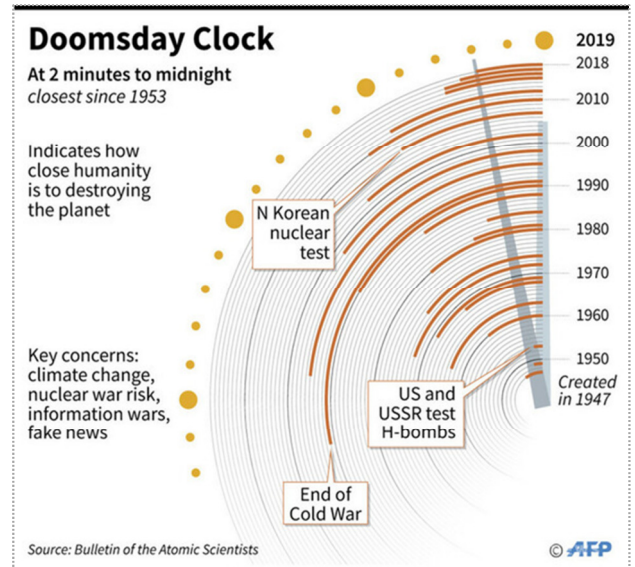
① 残り時間の指摘と説明

情報戦が気候変動や核戦争などの世界の重大な脅威を増幅させ、文明の将来を危うくしていると指摘している。

地球温暖化や核戦争の懸念増加に加え、事実の操作やフェイク（偽）ニュース、情報過多といった要因で、人類による地球破壊の危機が過去最大規模に達していると説明している。

1947 年に発表が始まった「終末時計」の時刻の変遷を示した図です。米ソが水爆実験をした 1953 年にも最短の「2 分前」とされた。

「残り時間」が最も長かったのは、冷戦が終結した 1991 年。2006 年には北朝鮮初の核実験により針が前進した。



② 情報戦の拡大に警鐘

情報戦（Information Warfare, IW）とは、味方の情報及び情報システムを防護し、かつ敵のそれを攻撃・攪乱・妨害する敵味方相互の情報活動をいう。また、経済情報戦（Economic Information Warfare）：金融機関・交通機関・通信機関・エネルギー供給機関などのコンピュータ・システムに対する攻撃や防御の活動をいう。

・ ・ ・ 現代の経済活動は、インターネットなどの情報インフラに高度に依存している。

しかし、インターネットはコンピュータの相互依存のネットワークに過ぎず、機密保護や防犯機能が内在されているわけではない。

今日、データの活用が、アリババの「未来のビジネス」にとって最重要としている

これほど、インターネットの社会に情報が拡散・拡大して、情報インフラに高度に依存して来ると情報データに対して、「安全・安心・セキュリティを確保」することが、これからの最大の課題となる

情報戦争とは、電子戦争、サイバー戦争、心理戦争の 3 つで、攻撃と防御の為に取り込んだ戦略です

現代は、テクノロジーの進化により、そういった情報収集の手段が多様化して来ました

そう、インターネットの登場により、インターネット上での情報の奪い合いへと変わっていきます
デジタル空間の情報データは、便利さを供与する反面、これからの未来の戦争の鍵を握っています

4. ジャック・マーの引退宣言と今後の夢への勇退

2019年9月10日にアリババのトップを退くと表明した。公表した「引退宣言の手紙」や「最近の講演など」から、ジャック・マーの引退の心境や期待とこれからの夢を追って見ることにします。

4.1 馬雲（ジャック・マー）のリーダーシップ・・・「ミッションは、こうあるべきだ」

ジャック・マーは、ミッション・リーダーシップ型の経営者です。

・・・すなわち、「中国は、世界は、こうあるべきだ」という社会的なミッションを掲げて、人々を巻き込んで行くタイプのリーダーであり、人々を魅了する経営者といえます。

アリババに対しても、「パートナー制度」をつくり、来るべき日に備え、人事制度を整えてきた。
（私たちがつくり上げた「パートナー制度」は、大企業のイノベーション問題、後継者問題、そして、将来を担う力の問題、カルチャーの継承問題もクリエイティブに解決してきました）

4.2 退任宣言となる“教師の日”の手紙から・・・「アリババの文化は継承できるとしている」

2018年の9月10日（ジャック・マーの誕生日でもある）：“教師の日”（一年に一度、全国の教師たちに対して、日ごろの苦勞をねぎらおうという日）に、自身が公表した「退任宣言」を手紙にした。

・・・一年後の2019年9月10日（55歳）で、トップを退くと表明した。

(1) 謝辞と健全な事業継承のミッションとは・・・「志の使命・理念、たゆまぬ努力、実践が必要」

教師の日、おめでとう！・・・アリババのお客様、従業員、株主の皆様。

・・・さらには、アリババの仲間や彼らの家族全てに、感謝をしなければなりません。

一年後の本日、つまり2019年9月10日、アリババ20周年の節目に、私はアリババの董事局主席（董事長、トップに相当）を退き、継承の準備を進めて行きます。

・・・これは、私が以前から熟慮を重ね、10年間準備を進め、ようやく実現するものです。

1999年、皆でアリババを立ち上げたとき、私たちは中国と世界に誇れる企業をつくり、

・・・22世紀まで、102年永続し発展する会社になろうという志を立てました。

・・・10年前、どうやって私が出社を去った後も、アリババを健全に成長させられるのかと、

・・・私は自分に問いかけました。（個人の加齢性に頼る時代から、どう昇格するか？）

・・・私たちは、「きちんとした制度」と「独自のカルチャーをつくり」あげ、「脈脈と人材を育成する」ことで、ようやく企業の継承と成長という難題を解決できるのです。

・・・このために、この10年、私はたゆまぬ努力と実践を続けてきました。

私は教師になるべく教育を受け、今日まで走ってこられたことを大変幸運に思います。

企業の将来への責任は、自分が負うべき責任です。 企業内のさらに若く、能力と才覚のある人物をリーダーに据え . . . ビジネスを継承させることは、非常に重要なミッションです。

(2) 馬雲（ジャック・マー）の夢と好きなことへ . . . 「まだ、若い、多くの夢を持っている」

ボク自身のこれからについては、まだたくさんの夢を持っている。

ボクが暇を持て余す人間でないことは、皆知っているでしょう。

. . . アリババのパートナーを続け、パートナー組織機構で努力し貢献していくことの他に

もう一度、教育に立ち返りたい。

. . . 好きなことをやるのは、この上なく興奮と幸福をもたらすものだからだ。

もう一度言おう。世界はこんなにも大きいし、

. . . ボクはまだ若い。多くのことをやってみたいし、もしも実現したら!?

皆さんに認めてほしいのは、アリババは、もともと、ボクだけのものではないが、

. . . ボクこと～馬雲（ジャック・マー）は、永遠にアリババに属しているということです。

4.3 早稲田大学での若き起業家たちとの対談から . . . 「若き起業家たちへのメッセージ」

まず、このような機会をいただきまして、本当にありがとうございます。

2018年4月25日、馬雲（ジャック・マー）が、日本の早稲田大学での特別対談に登壇しました。
そして、若き起業家達にリーダーシップの理想像やアリババ創業時のエピソードを熱弁しました。

(1) 3つの「Q」が必要 . . . 起業家になるには、愛されることが重要です

最初に、大きな課題がチャレンジとしてあると思います。普通は、すばらしい考えやアイデアを持った人たちは、学問にむしろ邁進したいと思い、起業家にはまずならないでしょう。

. . . 起業家になるような人は、学校の成績がよくない人かもしれません。

私が思っているのは、**IQ**(Intelligence Quotient、**知能指数**)、**EQ**(Emotional Intelligence Quotient、**心の指数**)、それから **LQ** (Love Quotient、**愛の指数**) が必要 . . . 特に愛やハートが大事です。

IQ、頭が抜群によければ、成功はたやすいかもしれません。**EQ** が高ければ、非常に厳しい苦難を乗り越えた上で嫉妬にうまく付き合うことができれば、チャンスも開けるし、成功もします。

LQ がなければ、どんなに成功しても尊敬もされないし、愛すべき人にはなれません。

. . . したがって、**LQ** が必要です。愛されることが必要です。

(2) なぜ情熱とビジョンが大事なのか . . . 起業家には情熱と信念・ビジョンが必要です

ビジョンが人と異ならなくてはいけない。つまり、ほかの 99 パーセントの人とビジョンが同じであれば、みんなが同じことをするので勝算はない。自分が勝てるはずもない。

. . . つまり、違うからこそ勝てるんです。そのためには情熱が必要です。

例えば、アリババは創業してから 19 年やってきました。この 19 年間、毎年、毎月、毎日、いつも「自分たちが正しいことをやっているのか?」「本来、これは仕事と言われるにふさわしいものだろうか?」「本当にそんなことを実現できるか?」と、絶えず自分たちに問うてきました。

. . . 自分がやることに対して、確たる信念を持っていなければいけません。

自分なりの方法でしかできないことをできると思うからこそ、自信を持てるのです。

人と違うことが起業家なのです。人に対しても、自分を信じてくれという説得力も増します。

最初から、世界中の人々を説得しようと思っても無理です。時間の無駄です。

最初は自分の周りのチームの人を説得して引っ張っていけばいいんです。同じビジョンを共有する人たち、意見が合わなくても心配することはありません。

. . . 時間と努力が証明してくれます。ビジョンそのものが証明してくれるのです。

(3) チームのメンバーから信頼を得ることが必要 . . . 人を信頼したい場合は自分が信頼を得ること

チームのメンバーそれぞれ人生がかかっているなかで、信頼することはとても難しいです。

. . . なかなか信頼しづらいこともあります。

人を信頼したい場合には、まず自分がチームのメンバーから信頼を得ることが必要です。

. . . つまり人が自分を信じてくれること、それが、まず最初です。

そのあと自分が信頼できる人でチームを組みます。本当に裏表なく、腹と口が同じ。

つまり思っていることをやり、有言実行の人。これはとてもシンプルなことですけれども、

. . . 裏表のない人を信頼してチームに入れることです。

意見が違えども、信頼してもらうためには良いときも悪いときも

. . . 率直に話さなければいけません。隠し事はいけません。信頼につながりません。

「私は会社から引退するが、それは私の人生にとっては大きな一歩だ。私はもっと興味があること、教育や環境、起業などに取り組む時間ができる」と引退後の生活を心から楽しみにしている

そのマーが率いるアリババグループが、なぜこれほどまでの業績を成し遂げられたのか

マー自身も、長らく自問してきた問いだという

「答えはたったひとつ、成功に導いた私のバックグラウンドが教師だったことにある」と言う

教師として修得した、人に教えて育てる「技術」が役に立ったという

4.4 馬雲（ジャック・マー）が志すこれからの道 . . . 若者への啓蒙を含めた教育&慈善事業へ

「未だ、若い、多くの夢を持っている。もう一度、教育に立ち返りたい」と述べた、
 . . . 好きなことをやるのは、この上なく興奮と幸福をもたらすものだからです。

「ゆっくりと、より良く、気持ちよく、楽しく、物事に当たること」そうすれば成長できると述べ、
 . . . 経済情勢が不安定な時は「身の丈にあった経営をすることが大切」と説いています。

(1) 中国の若者の社会に与えた影響は計り知れない

ジャック・マーが中国全体に与えた影響は計り知れなく、中国に EC を広めた技術革新的な貢献、更に、中国国民、その中でも、特に中国の若者のメンタリティに多大なる影響を与えたという貢献で、突出しています。



① 伝統的な常識を覆したジャック・マー

文科大革命以後の中国は、多くの発展途上国と同じように、汚職がまんえんし、なにか物事を進めたり、とくに事業を起こしたりするためには、コネやワイロがないと全く進まないという共通認識がありました。特に、家族親戚に役人との強い繋がりが一般の人であれば、
 . . . 成功なんて出来っこないという空気感が、社会全体を覆っていました。

ところが、ジャック・マーの経歴はどうでしょうか。

留学経験が一切なく、英語も全て独学です。それなのに、今や、どの留学帰りの CEO よりも成功し、流ちょうな英語を操っては、通訳を介さずに世界中の要人と対談し、講演をこなしているのです . . . 家庭のバックグラウンドを物ともせず、裸一貫で、中国一の大富豪まで上り詰めたジャック・マーは、まさにチャイナドリームの体現者なのです。

② エリートコースから外れたら、成功できない

14 億人もの人口を抱える中国は、日本以上の競争社会です。ホワイトカラーとブルーカラーの平均収入の差が、優に 3 倍以上の開きがある格差社会では、誰もが疑いもなく、少しでも収入がいい企業へ就職したいと奮闘します。いい企業に入るためには、何が何でも、いい大学に入らないといけません。一人っ子政策にて、両親+祖父母の期待を一身に背負った中国の若者は、そのような過酷なプレッシャーと日々戦っているのです。
 . . . 一直線上に繋がるエリート街道では、一度たりともレールから外れてはいけません。

では、ジャック・マーは、どうでしょうか。

高校受験から 2 回失敗し、大学受験でも 3 回目失敗。4 回目の受験でようやく合格出来たものの、全く無名校。失敗が許されない中国、メンツ文化を大事にする中国で、ここまで自分の失敗をさらけ出し、若者を鼓舞できる経営者は前代未聞です。更に、失敗は成功の母、失敗を恐れずに挑戦しろとのジャック・マーのメッセージは、多くの若者に多大なる癒しと勇気を与えました。

③ 中国の大学生の3割が起業に強い意欲

学生のトップ層は高給が約束されている外資金融、或いは福利厚生が充実している国営企業へ就職することが定説であったのに・・・ たった数年で大きな意識改革が起きていたのです。
その原因となったのは、ジャック・マー率いる Alibaba グループだけではなく、Tencent 社や小米(シャオミー)、Baidu といった民間の巨大 IT 会社の成長も多いに影響しているでしょう。

既得権益にしがみ付いて安定を手に入れるよりも、自分の懐に入る富を耕すことよりも、失敗を恐れずにチャレンジする人生のほうが面白い。社会にインパクトを与えるほうが格好いい。

・・・ そして、何も持たざる個人でも、世界を変えられるのだと、

ジャック・マーは新しい価値観を打ち出したのです。

元来、中国はアグレッシブで起業家精神旺盛な国民性ですが、あくまでも、家族経営のスモールビジネスが伝統的なスタイルでした。

・・・ そこに、公益性や社会問題へのアプローチを試みるスタートアップ気質や、目先の富よりもチャレンジ精神を尊いとする価値観を広めたのは、ジャック・マーによる貢献が非常に大きいのです。

(2) 馬雲公益基金会を設立

2018 年 1 月、馬雲公益基金が主催した農村部の教師を顕彰する式典で登壇しています。



ジャック・マーは、「社会問題の解決こそが、成功への鍵である」と講演会の度に、若者に説き続けました。

そして、「小さい社会問題を解決すれば、小さい成功が手に入る。大きい成功を目指し長ければ、大きい問題に望め。解決した問題が大きければ大きいほど、会社は大きくなるし、お金も儲かる」と幾度となく語っています。

CEO を譲った翌 2014 年には、環境保護や教育分野に貢献するため、馬雲公益基金会を設立。

毎年、貧困地区を中心に 100 人の教師を選出し、彼らのスキル向上のために 10 万元（約 170 万円）を支給してきた。2008 年には母校の杭州師範大学にアリババ商学院を設立 & 開学。

・・・ 10 周年を迎えた 2017 年 10 月にはマー氏が 5000 万元（約 8 億円）を寄付し、

同学院をインターネットビジネスに特化した学部改編した。

(3) 教えることの素晴らしさを若者に啓蒙

・・・ そして、自らも実際に携わってきた教育の素晴らしさを、最後にこう表現しました。

- **教えることは**、自らの人生をも振り返ることになる。これまでオバマ元大統領やビル・ゲイツ、ウォーレン・バフェットなど、世界のさまざまな人物に出会え、それが私の栄養となっている。
- **私は教師として**、彼らの歴史的意義を考え、それを後世に伝えることができる。
しかし、偉人たちから学ぶことも重要だがもっと大事なものは、そこから自分自身を知ることなのだ。
- **自分であるということ**、誰かを真似するのではなく自分らしくいること、それが大事なことだ。
そこには、54歳で引退を決めた世界的アントレプレナー（起業家）の人生哲学が滲み出ている。
- **わたしは成功して、色々な世界をみた**。世界中の、さまざまな業界に君臨する人物と接する機会があった。そのような幸運に恵まれた身としても、
・・・ 皆に自分自身の体験や学んだこと、未来に関する考えをシェアする使命がある。
- **アリババの代表退任後は、中国に留まらない**、
・・・ 全世界の若者への啓蒙を含めた教育・慈善事業に力を入れますと表明しています。
- 国内の財界向けの講演でも、ジャック・マーはグローバル化の定義について再三語ってきました。
・・・ それは、外国の安い労働力を当てにして搾取することでもなければ、資源を奪うことでもない。中国の価値観ややり方を押し付けることでもない。

真のグローバル化とは、

- ・・・ それは、現地に根付いた価値を提供すること。
現地の人々に雇用を、技術を、富を、生み出す手伝いをするることであると。
- ・・・ そして、人々を幸せにしないビジネス・技術には、未来はない、と。
「どんなに成功しても愛がなければ尊敬を得られず、愛すべき人にもなれない」

私たちは全世界の中小企業、若者、女性たちの発展をお手伝いするというミッションとビジョンを持ち、奮闘してきました。**このミッションは私たちの初心であり、やるべきことであり、責任です**

このようなミッションを信じ、実現するためにはより多くのジャック・マーが必要であり数代にわたるアリババの人々の奮闘が必要なのです。**そのためには、脈々と人材の育成が重要です**

ジャック・マーは謙虚に、自分自身を知るために、教えることの素晴らしさを若者に啓蒙して行き皆に自分自身の体験や学んだこと、未来に関する考えをシェアする使命をもっています

35歳で起業して、45歳で二つの重要な決断をし、55歳でこれからの目標を掲げて邁進している
「中国は、全世界は、こうあるべきだ」と ・・・ 彼の強い意志と多くの学びを感じます