

# 戦略研レポート

2017.6.26

## 成長・多様化する中国のサービス産業 —高まるイノベーションへの期待—

### CONTENTS

はじめに .....	3
Ⅰ. 中国のサービス産業の成長と背景.....	4
Ⅱ. 市場と企業の成長.....	4
Ⅲ. 産業の潮流 .....	22
おわりに .....	23

# 成長・多様化する中国のサービス産業 — 高まるイノベーションへの期待 —

産業調査第二室 酒井三千代

## 要約

### I. 中国のサービス産業の成長と背景

- 中国のサービス産業は、経済成長と所得水準の拡大により成長している。インターネットの普及が進んだことや、外資の展開を制限するなどの政策的な後押しも、成長の背景にある。

### II. 市場と企業の成長

- インターネットサービス**: 中国のインターネット利用者は7億3,125万人で、スマートフォンの利用者も増加しており、利用用途の多様化が進んでいる。代表的な企業は、時価総額上位のテンセント、アリババ、バイドゥであり、これら3社は、独自に先進的なビジネスモデルを構築しており、高い水準の技術力や経営力を有している。
- レジャー・娯楽**: ゲーム市場はオンラインを主とし、テンセントをはじめとした中国企業の成長とともに発展しており、海外市場での収入も増加している。映画市場では、不動産系コングロマリット大連万達集団（ワンダ・グループ）などが国内外の映画分野での投資を加速している。テーマパーク・遊園地市場では、華僑城集団（OCT）傘下の施設への年間入場者総数が3千万人を超えているほか、大型テーマパークも増えている。動画や音楽の分野は、無料で視聴できる海賊版が横行していたことで、市場としての立ち上がりが遅いが、著作権保護の取り締まりが強化されていることと、インターネットサービス大手が有料配信事業を強化していることで今後の市場の成長が期待されている。
- ホテル・外食**: ホテル市場では、バジェットホテルチェーンが増えているほか、オンライン旅行代理店（OTA）大手の携程旅行網（Ctrip）や民泊大手の途家（Tujia）などが、勢力を拡大している。外食産業では、高級店が後退する一方で、地場のカジュアル業態のチェーンが成長している。レストラン予約やフードデリバリーアプリの利用者が増えており、飲食事業者の多様化が進んでいる。
- 教育**: 高等教育への就学率の上昇とともに、新東方教育科技集団など補助学習、留学支援を行う事業者や、ベネッセなどの外資も含め、幼児への教育サービスを提供する事業者が成長している。さらに社会人を対象とした職業教育の分野でも成長が予測される。インターネットの活用の促進も見込まれ、ネットとリアル施設のサービスの融合が進む。

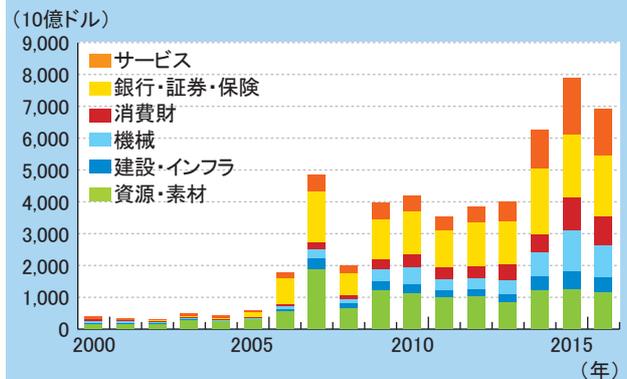
### III. 産業の潮流

- 国内外のニーズの取り込みとさらなる成長への期待**: サービス産業の市場は、都市部において先行的に拡大してきたが、企業は地方都市や農村向けサービスへと業容を拡大し始めている。近年中国経済の成長は鈍化しているが、中国のサービス産業の市場規模を人口1人当たりで見ると、いまだ低い水準にあり、サービス市場全般に拡大の余地がある。今後は、国内に加えて、国外の中国人向けサービス、さらには中国人以外にも中国発のコンテンツやサービスを提供していくことが期待される。
- 中国発のイノベーションの台頭**: サービス分野で成長している企業は、独自に先進的なビジネスモデルを構築しており、高い水準の技術力や経営力を有している。また、これらの企業の多くがスタートアップを支援するエコシステムも構築している。巨大な人口を有する中国で所得水準が向上したことで、企業が技術力や経営力を活かせる環境も整ってきており、中国企業発のイノベーションが増えてくることが予測される。
- 先進国と異なる発展プロセスをたどる中国のサービス産業**: 近年、小売業や外食産業などにおいて、中小規模の事業者が実際の店舗を持たなくても、自社の製品やサービスを消費者に提供できるプラットフォームが構築されてきている。中国では地場で高いシェアを持つ有力なプレーヤーが成長する前に、プラットフォームが先行して成長しており、それらは業界全体の質や生産性の向上に際しても、大きな役割を担っている。巨大化するプラットフォームと、多数の中小事業者が共存共栄していくという点で、先進国とは産業の発展プロセスが異なっており、このプロセスのなかで先進国にはないビジネスモデルが生み出される可能性が高まっている。

# はじめに

近年、中国ではサービスの市場が拡大しており、産業としてもサービス分野の企業の成長が顕著である。世界の時価総額上位 5,000 社に占める中国企業（香港を除く）の内訳を見ると、2000 年には石油などの資源や素材系の企業が中心で、2000 年代半ばからは、政策的に国有企業の株式上場が進められた金融業が増加していたが、2010 年前後からは、不動産、小売り、メディア・広告、レジャー、教育などさまざまなサービス分野の企業が成長してきている（図表 1）。とりわけアリババの 2014 年の上場などを受けて、インターネットサービス企業のプレゼンスが拡大している（図表 2）。本稿では、こうしたサービス産業が成長している背景と実態を整理するとともに、主要な企業の動向を概観し、産業の潮流を捉えていきたい。

図表 1 中国の時価総額上位企業の産業別内訳の推移



注：各年末に世界の時価総額上位 5,000 社に入った中国企業の産業別内訳。サービス業は、ソフトウェア・インターネットサービス、小売り、不動産（ホテル・レジャー施設含む）、旅行、航空・鉄道、メディア、通信サービス業の合計  
出所：Bloomberg データに基づき三井物産戦略研究所作成

図表 2 中国のサービス企業の時価総額上位 30 社（2016 年末）

時価総額順位 中国 世界	社名	業種	時価総額（10 億ドル）					
			2000 年末	2005 年末	2010 年末	2015 年末	2016 年末	
1	13	騰訊（テンセント）						
3	20	阿里巴巴集団（アリババ・グループ）		1.9	39.9	185.0	231.9	
4	22	中国移動（China Mobile）	101.6	93.8	199.3	231.2	217.1	
14	164	百度（バイドゥ）		0.3	33.6	65.3	57.0	
23	292	中国電信（China Telecom）		29.7	42.4	38.0	37.4	
26	312	京東商城（JD.com）				44.6	35.2	
28	359	万科企業				40.5	31.8	
30	411	網易（ネットイース）	0.1	1.8	4.7	23.7	28.6	
31	420	中国聯通（China Unicom）	19.2	10.2	33.7	29.2	27.9	
40	549	中国聯合網絡通信（China United）		7.4	17.2	20.2	22.3	
47	621	携程旅行網（Ctrip）		0.9	6.0	17.6	19.9	
50	667	招商蛇口				23.8	18.7	
65	793	保利房地產集団			8.8	17.6	15.6	
68	804	蘇寧雲商集団		0.8	13.9	15.3	15.4	
70	808	緑地控股			0.5	30.6	15.3	
74	846	重慶新世紀遊輪				1.6	14.6	
87	1,016	中国東方航空	2.5	1.2	9.5	12.6	12.1	
88	1,020	碧桂園控股			6.4	9.3	12.1	
90	1,046	中国国際航空（Air China）			22.4	14.9	11.8	
98	1,175	楽視網信息技术（北京）			1.0	16.8	10.2	
108	1,262	上海城投控股	2.0	1.2	2.8	10.7	9.5	
114	1,319	万達電影院線*				20.7	9.1	
115	1,320	上海陸家嘴金融貿易区開発			4.3	12.6	9.1	
126	1,391	東方財富信息			1.1	14.9	8.7	
129	1,398	微博（Weibo）				4.0	8.6	
132	1,410	中国南方航空	1.0	1.4	12.1	11.4	8.6	
133	1,420	恒大地産集団			7.3	12.3	8.5	
137	1,440	金地集団			4.2	9.6	8.4	
140	1,461	卓爾発展集団				2.7	8.3	
143	1,478	深圳華僑城	0.7	1.8	5.7	10.0	8.2	
合計（30 社）			130.3	153.8	476.8	1,148.1	1,140.9	
うちインターネット関連企業			0.1	4.9	85.2	558.4	610.5	
同構成比（%）			0.1	3.2	17.9	48.6	53.5	

注：黄色の網掛けはインターネット関連企業。\*印は大連万達集団（ワンダ・グループ）傘下の企業（ワンダ・グループは未上場）  
出所：Bloomberg データに基づき三井物産戦略研究所作成

# I. 中国のサービス産業の成長と背景

## 1. 所得水準の向上とサービス市場の拡大

中国のサービス企業の成長の背景には、経済成長と所得水準の拡大がある。同国の1人当たりGDP（2016年価格のPPPベース実質値）は2000年の約4千ドルから2016年の1万5千ドルに成長している。この間、自動車販売台数は209万台から2,803万台、小売り売上高は3.9兆元から33.2兆元へと拡大している。

サービスの領域で成長が目立つのは映画市場で、2016年の述べ観客動員数は2006年の8倍の13.7億人へ拡大した。旅行市場も成長しており、2016年の国内旅行者数は2000年の6倍の延べ45億人に達し、国内観

光収入は2000年の0.3兆元から3.9兆元へ拡大している。

また、インターネットの普及が進んだことも、さまざまな分野でインターネットを活用したサービス企業の成長につながった。2000年には2,250万人であった中国のインターネット利用者数は、2016年には7億3,125万人となっている。ネット通販市場は、2016年には2014年の1.5倍の4兆1,944億元に拡大している。その他、SNSや生活情報サービス、動画や音楽・ゲーム配信サービスなどの利用者も急増している。

## 2. 政策的な後押し

政策的な後押しもサービス産業の成長の要因となっている。小売りや物流などの分野での国内産業の育成につながる外資の参入が規制されてきたほか、映像やゲームなどのコンテンツ分野で、情報統制や、風紀の乱れを防ぐ目的で外資の参入が規制されてきたことで、これらの分野で国内のサービス企業が成長した。

2000年代には、IT分野を強化する方針が打ち出され（図表3）、通信インフラが拡充されたことが、インターネット関連のサービス業の成長につながった。情報統制の目的でグーグルやフェイスブックなどのサービスを規制したことも、それらと競合する国内企業にとっての追い風となった。

2000年代初頭にはサービス業に関する具体的な支援策は限定的であったが、都市の失業者、農村から移転してきた労働者の雇用の受け皿としてもサービス業が注目され、2000年代半ばには大幅に増えた。また映画やレジャー関連などからなる「文化産業」が、重要な産業として位置付けられ、中西部の中小都市での映画館の建設が促進されたり、アニメを制作する施設が設置されるな

どしたことが、映画やアニメ、ゲーム産業の成長を促した。

さらに、2010年以降は、小売り、宿泊・飲食、観光、スポーツなどの幅広い産業の発展を後押しする政策が打ち出され、企業もそれに呼応してきている。また、「ソフトパワー」を高める方針が強調され、海外の技術・ノウハウも取り込んだ映像コンテンツの制作などの発展が促進された。近年は、イノベーション創出を促すと同時に、起業により雇用を確保するべく「大衆創業・万衆創新」政策が打ち出され、シェアオフィスや、資金調達や税務・法務上の手続きなど、起業に関わるさまざまな支援サービスを提供するインキュベーターの整備が推進されている。その結果、サービス分野での起業が増加傾向にある。

また「互聯網+（インターネットプラス）行動計画」を通じ、インターネットを活用して新たな経済成長分野を発掘していく方針を示している。新たなインターネットサービスを導入する際には、法制度が整備されていない場合も多いが、まずは事業をスタートさせて、問題が発生してから法を整備することが通例となっている。

# II. 市場と企業の成長

世界の個人・家計向けのサービスの市場は2015年時点で概ね25兆ドル程度と推計され、規模の大きなカテゴリーとしては、医療・福祉6.2兆ドル、教育4.3兆ドル、

ホテル・外食3.2兆ドル、レジャー・娯楽2.2兆ドルがある（図表4）。中国市場の規模は、教育5,557億ドル、医療・福祉4,944億ドル、ホテル・外食3,621億ドル、

図表3 5カ年計画におけるサービス産業の位置付けの推移

	5カ年計画		領域	概要
	5カ年計画	5カ年計画期間中の個別政策例		
2001年～	第10次5カ年計画		IT産業	ITを経済成長と工業化のけん引力にする姿勢を明確化。経済諸分野におけるIT応用の推進、情報インフラの整備、ITとIT産業の発展を加速
			サービス業全般	サービス業に関する記述は第2編5章のみと限定的
2006年～	第11次5カ年計画	サービス貿易発展要綱 文化産業振興計画	サービス業全般	サービス業に関する記述が第4編（サービス業の加速的発展）第16-18章と大幅に増加 第3次産業は民営企業・中小企業を中心であり、裾野が広いため、都市の失業者、今後農村から移転する労働者の吸収が期待される旨明記 サービス業の開放を引き続き積極的かつ適切に拡大 基幹文化企業の育成、文化産業パークの建設、文化関連消費の拡大、新興文化産業の発展等
			小売業 宿泊・飲食業	小売りチェーン、物流、Eコマースなどの農村への拡大を奨励・支援 宿泊・飲食業の健全かつ規範的な発展を促進
			観光業	国内観光、インバウンド観光、アウトバウンド観光を発展 観光資源の保護と開発、観光インフラの建設を強化、観光地、観光コースの開発を推進
2011年～	第12次5カ年計画	国民観光・レジャー綱要(2013-2020) 大衆創業・万衆創新モデル拠点の建設に関する実施意見	家事サービス業	家事代行、介護サービスの発展
			スポーツ産業	公共スポーツ施設の建設を強化。フィットネス・レジャー・スポーツを発展
			サービス業全般	サービス業企業の融資ルートを開拓し、条件を満たしたサービス業企業の上場による資金調達と債券発行を支援 政府調達するサービス・製品の範囲を拡大。サービス業企業のブランドとネットワーク構築を後押し
			文化産業	映像制作、出版、デジタル・コンテンツなど文化産業を発展、中核企業を育成、中小企業を支援し、異なる地域・業界・所有制にまたがる文化企業の経営・再編を奨励 中西部地域の中小都市における映画館の建設を急ぐ。非公有制経済の文化産業分野へのさまざまな形式による参入を奨励・支援し、公有制を主体に多種の所有制が共同発展する産業の枠組みを徐々に構築
			サービス業全般	2020年までに労働者の有給休暇制度を実施、リゾート施設建設を奨励、公共スペースにおける観光案内所の建設
2016年～	第13次5カ年計画	スポーツ発展計画 文化発展改革計画 互聯網+(インターネットプラス)行動計画	全般	科学技術、インターネット・情報、文化・教育、金融、ビジネス・観光、健康・医療の6大重点分野を発展 外資参入を制限する措置を一層減らし、外資のハイテク産業、グリーン環境保護産業、現代サービス業への投資を積極的に誘導、奨励
			スポーツ産業	公的スポーツ施設に加えて、民間資本による施設の設立を奨励
			文化産業	中国文化のソフトパワーの一層の向上、映画や漫画、ゲーム、インターネット関連などの産業をさらに発展
			全般	モバイルインターネット、クラウドコンピューティング、ビッグデータ、製造業におけるインターネットの活用を推進し、電子商取引、産業インターネット、インターネット金融の健全な発展を促進し、インターネット企業による国際市場の開拓を導く

出所：日本能率協会マネジメントセンター「動きだした中国の巨大IT市場」、内閣府経済社会総合研究所「中国第11次5カ年計画の研究－第10次5カ年計画との対比において」、国立研究開発法人科学技術振興機構「中華人民共和国国民経済と社会発展 第十二次五ヶ年計画要綱」、中国政府発表資料などに基づき三井物産戦略研究所作成

図表4 主要国の主要サービス産業の市場規模（2015年）

	GDP			医療・福祉			教育			ホテル・外食			レジャー・娯楽						
	金額(10億ドル)	シェア(%)	1人当たり(ドル)	金額(10億ドル)	シェア(%)	対GDP比(%)	1人当たり(ドル)	金額(10億ドル)	シェア(%)	対GDP比(%)	1人当たり(ドル)	金額(10億ドル)	シェア(%)	対GDP比(%)	1人当たり(ドル)	金額(10億ドル)	シェア(%)	対GDP比(%)	1人当たり(ドル)
世界(75カ国)	71,486	100.0	11,679	6,195	100.0	8.7	1,012	4,319	100.0	6.0	706	3,213	100.0	4.5	525	2,234	100.0	3.1	365
中国	11,226	15.7	8,167	494	8.0	4.4	360	556	12.9	5.0	404	362	11.3	3.2	263	136	6.1	1.2	99
米国	18,037	25.2	56,175	2,207	35.6	12.2	6,873	1,242	28.7	6.9	3,867	967	30.1	5.4	3,011	693	31.0	3.8	2,157
日本	4,382	6.1	34,513	698	11.3	15.9	5,498	250	5.8	5.7	1,972	234	7.3	5.3	1,843	210	9.4	4.8	1,656
英国	2,863	4.0	43,976	295	4.8	10.3	4,536	248	5.7	8.6	3,803	145	4.5	5.1	2,223	127	5.7	4.4	1,951
ドイツ	3,365	4.7	41,197	313	5.1	9.3	3,832	177	4.1	5.3	2,165	98	3.0	2.9	1,195	151	6.8	4.5	1,849
フランス	2,420	3.4	37,613	260	4.2	10.7	4,040	157	3.6	6.5	2,444	106	3.3	4.4	1,642	123	5.5	5.1	1,908
韓国	1,383	1.9	27,105	116	1.9	8.4	2,271	94	2.2	6.8	1,844	74	2.3	5.3	1,445	63	2.8	4.6	1,234
ブラジル	1,801	2.5	8,810	125	2.0	6.9	610	154	3.6	8.5	752	61	1.9	3.4	299	29	1.3	1.6	140
ロシア	1,366	1.9	9,521	75	1.2	5.5	526	57	1.3	4.2	398	20	0.6	1.5	141	22	1.0	1.6	156
インド	2,088	2.9	1,616	47	0.8	2.3	37	92	2.1	4.4	71	60	1.9	2.9	47	35	1.6	1.7	27

注：金額は市場ベース

出所：IHS Markit「World Industrie Service」(ISIC Rev4に基づく分類で、娯楽・レジャーには、出版、放送を含めた)、IMFデータに基づき三井物産戦略研究所作成

レジャー・娯楽1,363億ドルと、教育やホテル・外食分野では、既に日本などを抜き世界2位の市場となっている。しかし1人当たりで見ると、いずれも先進国と比較し低い水準であり、サービス産業全般に今後の伸びしろが大きいことがうかがえる。

これらの4分野での動向を見ると、公共サービスが主と

なる医療・福祉の分野で消費者向けサービスを展開する企業の規模は現時点では限られるが、レジャー・娯楽企業を中心に、存在感を高める企業が多く見られる。以下では、これらの分野で幅広いサービスを手掛けるインターネットサービス企業大手と、医療・福祉を除くおのおの分野における市場と主要企業の動向を概観する。

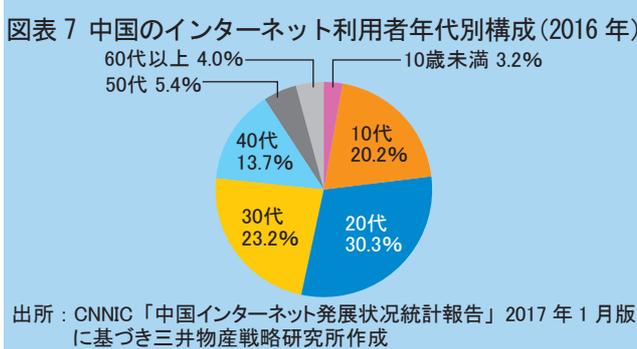
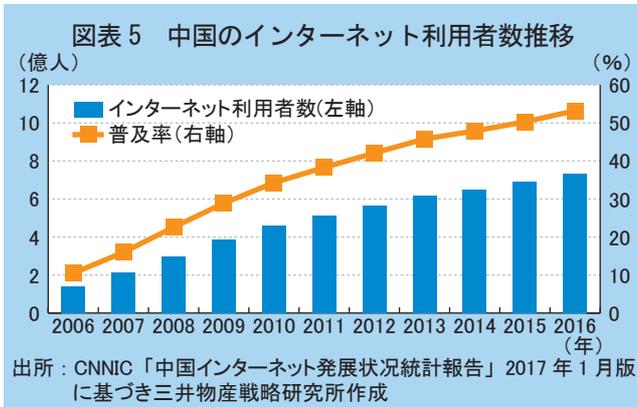
# 1. インターネットサービス

## (1) インターネット人口の増加と利用用途の多様化

国際電気通信連合 (ITU) によると、2016 年末には世界人口の 47% に当たる 35 億人がインターネットを利用しており、インターネット普及率は欧州で 79%、米州で 65%、アジア太平洋で 42%、アフリカで 25% となっている。この時点で世界のインターネット人口の 2 割を中国が占めており、中国インターネットネットワーク情報センター (CNNIC) によると、2016 年末の中国のインターネット利用者は 2015 年末から 6.2%、4,299 万人増加し 7 億 3,125 万人となり、普及率は、2.9%ポイント上昇し、53.2%となつ

た (図表 5。2015 年の日本の普及率は 83%)。スマートフォンをはじめとした携帯電話の利用者数が 2016 年は前年から 12.2%、7,550 万人増加し 6 億 9,500 万人となっており、これがインターネット普及の後押しとなった (図表 6)。

中国のインターネット普及率はアジア太平洋全体の普及率を上回っているが、都市部と農村部の差異が著しく、



図表 8 中国のインターネット利用用途別利用者数と利用率 (2016 年)

	利用者 (万人)	利用率 (%)	前年比増加率 (%)
インスタントメッセージ / チャット	66,628	91.1	6.8
ニュース	61,390	84.0	8.8
検索	60,238	82.4	6.4
動画	54,455	74.5	8.1
音楽	50,313	68.8	0.4
ペイメント (決済)	47,450	64.9	14.0
ショッピング	46,670	63.8	12.9
地図	46,166	63.1	21.5
ゲーム	41,704	57.0	6.5
オンラインバンキング	36,552	50.0	8.7
小説	33,319	45.6	12.3
旅行予約	29,922	40.9	15.3
ミニブログ	27,143	37.1	17.8
郵便	24,815	33.9	-4.0
宅配オーダー	20,856	28.5	83.7
医療・健康	19,476	26.6	28.0
教育	13,764	18.8	25.0
電子掲示板 / BBS	12,079	16.5	1.5
資産運用	9,890	13.5	9.6
ファンド	6,276	8.6	6.5

出所：CNNIC「中国インターネット発展状況統計報告」2017年1月版に基づき三井物産戦略研究所作成

図表 9 中国の医療・健康領域でのインターネット利用状況

目的	利用率 (%)	
	2015 年	2016 年
情報入手	10.4	10.8
予約登録	8.3	10.4
オンライン相談	6.6	6.4
医薬品 / 医療機器 / 健康食品購入	4.6	5.2
フィットネス・健康管理	3.9	5.9

出所：CNNIC「中国インターネット発展状況統計報告」2017年1月版に基づき三井物産戦略研究所作成

図表 10 中国で利用率の高いアプリ (2016 年)

アプリ名	内容	提供会社	利用率 (%)
微信	インスタントメッセージ / チャット	テンセント	79.6
QQ	インスタントメッセージ / チャット	テンセント	60.0
淘宝 (タオバオ)	ショッピング	アリババ	24.1
手机百度	検索	バイドゥ	15.3
支付宝 (アリペイ)	ペイメント	アリババ	14.4

出所：CNNIC「中国インターネット発展状況統計報告」2017年1月版に基づき三井物産戦略研究所作成

北京や上海、広東省の普及率は70%台と米国並みに高いのに対し、最も普及率の低い雲南省では39.9%となっている。また年代別に見ると、10代、20代のインターネットユーザーが合わせて全体の5割を超えており、若い世代での普及が進んでいる(図表7)。

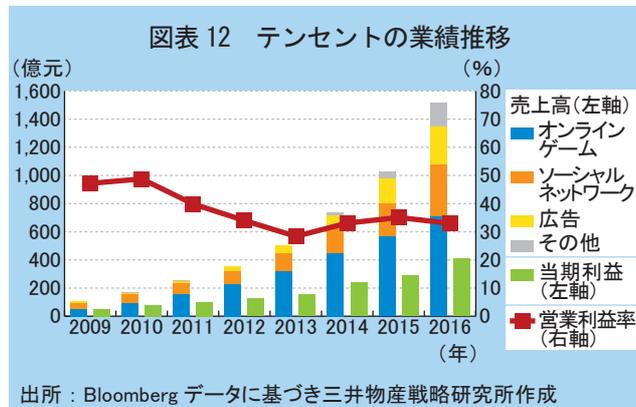
スマートフォンの利用者の増加とともに、利用用途の多様化も進んでいる。ソーシャルメディア、オンラインバンキング、ショッピング、ゲーム、動画視聴など幅広い分野で利用されており、近年では、教育や医療関連など公共サービスに近い分野でのサービスの利用者も増加している(図表8、9)。最も利用頻度の高いアプリは、テンセントのチャットアプリ「微信(Weixin)」でほぼ8割に達している(図表10)。同アプリからゲームや動画、ショッピング、各種予約・支払いなど多くの異なるサービスを利用できることが、利用率の上昇につながっており、こうした大手企業の提供するサービスが、成長する中国のサービス市場の基盤となっている。

## (2) 注目企業

### ① 騰訊(テンセント)

テンセントは、深圳大学でコンピュータサイエンスを学んだ馬化騰(Ma Huateng/Pony Ma)が1998年に4人の仲間とインターネットサービスを手掛けるために設立した企業で、1999年にインスタントメッセージソフト「OICQ(後にQQへ変更)」の提供を開始した。次いで2005年からSNSプラットフォーム「Qzone」を公開している。

インスタントメッセージ普及の草分けとなったソフトは、1996年にイスラエル企業Mirabilis(1998年にAOLが買収)が開発した「ICQ」であるが、AOLがAOL Instant Messenger(AIM)サービスを開始したのは1997年、マイクロソフトがMSN Messengerを開始したのは1999年で



あり、テンセントはこれら米国の大手企業とほぼ同時期にサービスを開始している。また、同社はその後に普及したチャットアプリ微信に関しても、リリースしたのが2011年1月と、2009年にリリースされた「WhatsApp(2014年にフェイスブックが買収)」や、2011年8月にリリースされたフェイスブックのメッセージアプリ「Messenger」、日本でメジャーとなっている「LINE(2011年6月〜)」とほぼ同時期にスタートしている。その後のユーザー数拡大も順調で、2017年3月末時点で、QQの月間アクティブユーザーは8.6億人、微信(同アプリの海外版であるWeChatを含む)は9.4億人(図表11)と中国最大で、世界最大手のフェイスブック(2004年設立)の19.4億人に次ぐ規模となっている。2016年の売上高は、フェイスブックの276億ドルに対してテンセントは229億ドル、また当期利益は同じく102億ドルに対して62億ドルと、両社の規模は接近してきている。

規模感と事業展開の類似性から、フェイスブックと比較されることが多いが、その収益構造は大きく異なっている。フェイスブックの収入の大半が広告収入であるのに対し、テンセントは収入の5割近くをオンラインゲーム事業であげている(図表12)。フェイスブックは2007年に開発者用のAPI(Application Programming Interface)の略で、プラットフォーム側の汎用性の高い機能を外部が利用できるよう提供する仕組み「Facebook Platform」を公開したことで、サイト上で利用できるゲームが多数導入された。2010年前後には新興ゲーム会社Zyngaの農

図表11 テンセントのサービス領域と料金体系

項目	料金体系	月間アクティブユーザー数	備考
コミュニケーション			
QQ(インスタントメッセンジャー)	無料	8.6億人	うち携帯端末利用は6.8億人
微信/WeChat	無料	9.4億人	
オンラインゲーム	無料、定額20-30元/月、アイテムごとの料金	n/a	
ソーシャルネットワーク			
QQ Membership	10元/月	n/a	VIPメンバーは20元/月
Qzone	無料、定額10-20元/月、アイテムごとの料金	6.3億人	第三者からも見られるブログ/ソーシャルネットワーク
コンテンツ配信(音楽、動画、小説、漫画、スポーツなど)	無料、定額プレミアムコンテンツ8-20元、アイテムごとの料金	n/a	NBA視聴は30-90元

注: 2017年3月末時点

出所: テンセント資料「Product list of Tencent」に基づき三井物産戦略研究所作成

業ゲーム「FarmVille」などヒット作品が生まれ、フェイスブックのプラットフォームは米国のソーシャルゲーム産業の基盤となった。しかしそれ以降は、2014年に主にゲームで活用されているVRヘッドセットメーカーOculus VRを20億ドルで買収した以外は、ゲーム事業の展開は限定的だ。それに対してテンセントは、2002年にオンラインゲーム事業を開始し、2003年の重症急性呼吸器症候群（SARS）の流行で多くの人が出外を控えたことも後押しとなり、早い段階で同事業を拡大した。近年も有力ゲーム・コンテンツの取り込みを積極化しており、特に過去数年で海外での投資を加速、2015年には世界で最もユーザー数の多いゲーム「League of Legends」を開発した米Riot Gamesを買収、2016年にはフィンランドのSupercellを86億ドルという巨額で買収している。オンラインゲームの売り上げ規模は世界最大で、2016年には90億ドルを超えている（図表13）。

同社はゲームのほか、音楽ではワーナーミュージック・

図表13 ビデオゲーム（ソフトウェア）  
売上高上位企業（2016年）

企業名	本拠地	売上高（百万ドル）	総売上比（%）
テンセント	中国	9,004	55.0
Activision Blizzard	米国	6,608	100.0
ソニー	日本	6,313	9.4
Electronic Arts	米国	4,304	100.0
網易（ネットイース）	中国	2,755	75.9
バンダイナムコ	日本	6,721	55.3
任天堂	日本	1,726	41.1

出所：Bloomberg データに基づき三井物産戦略研究所作成

グループやソニーミュージックなど世界的なレーベルと、映像では米国の放送メディアNBCやCATV大手HBOなどと提携して、コンテンツを充実させ、定額配信サービスを提供している。加えて、アリババの決済サービス「支付宝（アリペイ）」に対抗し、2013年から「微信支付（Weixin/WeChat Pay）」を導入したことで、生活全般のプラットフォームとしての利便性を高めた。2014年の旧正月から中国のお年玉に当たる「紅包」を送る送金サービスを開始しており、2017年には142億件ものデジタル紅包が送信されている。フェイスブックも同社のメッセージアプリMessengerでの決済機能を導入しているが、現時点での活用は広範囲には広がっていない。

テンセントのサービスが生活全般を対象とするプラット

図表14 テンセントの主な買収・投資先一覧

発表年月	買収/投資	企業名	本拠地	事業	金額（億ドル）	年間買収・投資先件数 <sup>注2</sup>
2011	2 買収	Riot Games <sup>注3</sup>	米国	ゲーム	2	7 件
	7 投資	金山軟件 (Kingsoft)	中国	ソフトウェア	1.1	
2012	10 投資	阿里巴巴影業集団 (Alibaba Pictures Group)	中国	映像制作	0.3	8 件
	6 投資	Epic Games	米国	ゲーム		
2013	7 投資	財新網 (Caixin Media)	中国	メディア		14 件
	7 投資	Activision Blizzard	米国	ゲーム	23 <sup>注1</sup>	
2014	9 投資	搜狗 (Sogou)	中国	情報サイト	4.5	31 件
	投資	JD.com	中国	Eコマース	21	
	3 投資	Netmarble Games	韓国	ゲーム	4.5	
	投資	葯明康德	中国	医薬品開発支援サービス	2 <sup>注1</sup>	
	6 投資	58 同城 (58.com)	中国	情報サイト	7	
2015	12 投資	北京小桔科技滴滴打車 (Beijing Xiaoju Keji Didi Dache)	中国	配車アプリ	8 <sup>注1</sup>	44 件
	1 投資	易車 (Bitauto)	中国	自動車情報サイト	13 <sup>注1</sup>	
	2 買収	Miniclip	米国	ゲーム		
	6 買収	博納影業集団 (Bona Film) <sup>注4</sup>	中国	映像制作	3 <sup>注1</sup>	
	7 投資	同程旅游 (Ly.com)	中国	旅行サイト	10 <sup>注1</sup>	
2016	8 買収	芸龍網 (eLong)	中国	旅行サイト	0.8 <sup>注1</sup>	93 件
	12 投資	微医 (GuaHao.com)	中国	医療情報サイト	1.8 <sup>注1</sup>	
	1 投資	大衆点評、美团 (Dianping.com, Beijing Sankuai Online Technology)	中国	情報サイト	33 <sup>注1</sup>	
	4 投資	北京鏈家房地產 (Beijing Homelink Real Estate Brokerage)	中国	不動産仲介	9 <sup>注1</sup>	
	投資	北京微影時代科技 (Weiying Shidai Technology)	中国	チケット販売サイト	7 <sup>注1</sup>	
2017	5 投資	小桔快智 (Xiaoju Kuaizhi) <sup>注5</sup>	中国	配車アプリ	45 <sup>注1</sup>	13 件 (1月-4月)
	6 買収	Supercell	フィンランド	ゲーム	86 <sup>注1</sup>	
	投資	STX Flimworks	米国	映像制作		
	1 投資	北京摩拜單車科技 (Beijing Mobike Technology)	中国	自転車シェアリング	2.2 <sup>注1</sup>	
	投資	知乎 (Zhihu.com)	中国	Q&A サイト	1 <sup>注1</sup>	
2017	投資	Miss Fresh E-Commerce	中国	Eコマース	1 <sup>注1</sup>	13 件 (1月-4月)
	投資	GRAIL	米国	ヘルスケア	9 <sup>注1</sup>	
	3 投資	Flipkart Online Services	インド	Eコマース	14 <sup>注1</sup>	
	投資	北京快手科技 (Beijing Kuaishou Technology)	中国	動画共有サービス	3.5 <sup>注1</sup>	

注1：他社との共同での買収・投資、注2：未公開案件も想定されるため、おおよその件数を記載、注3：2015年12月に完全子会社化、注4：アリババと共同で買収、注5：快的打車を展開（2015年に滴滴打車と合併）

出所：Bloomberg データ、各社ウェブサイトに基づき三井物産戦略研究所作成

図表 15 アリババの主な買収・投資先一覧

発表年月	買収 / 投資	企業名	本拠地	事業	金額 (億ドル)	年間買収・投資先件数 <sup>注2</sup>
2005	8 買収	ヤフーチャイナ	中国 / 米国	検索サイト		n/a
	6 買収	SingleFeed	米国	Eコマース		
2011	7 投資	北京三快科技 (美团) (Beijing Sankuai Online Technology) <sup>注3</sup>	中国	共同購入サイト	0.5	4 件
2013	3 投資	銀泰商業 (Intime Retail)	中国	百貨店	7	10 件
	4 買収	微博 (Weibo)	中国	ミニブログ	6	
	4 買収	AutoNavi	中国	位置情報サービス	5	26 件
2014	3 買収	文化中国伝播集団 (ChinaVision Media Group)	香港	映像制作	8	
	6 買収	UCWeb	中国	モバイルウェブブラウザ		
	1 買収	AdChina	中国	広告プラットフォーム		39 件
	6 買収	陌陌科技 (momo)	中国	ソーシャルアプリ	14 <sup>注1</sup>	
2015	8 投資	蘇寧雲商集団 (Suning Commerce Group)	中国	家電チェーン	46	
	10 買収	優酷土豆 (Youku Tudou)	中国	動画配信サービス	51	
	11 買収	新浪 (SINA Corporation)	中国	ポータルサイト		
	12 投資	Lyft	米国	配車サービス	10 <sup>注1</sup>	
	2 投資	Magic Leap	米国	MR (複合現実) サービス	8 <sup>注1</sup>	35 件
2016	3 買収	垂博科技控股 (AGTech)	中国	スポーツくじ管理会社		
	4 買収	Lazada Group	ドイツ/シンガポール	Eコマース	10	
	投資	上海拉扎斯信息科技有限公司 (餓了麼 (Ele.me))	中国	フードデリバリーアプリ	13 <sup>注1</sup>	
	7 買収	豌豆莢 (Wandoujia)	中国	アプリストア	2	
2017	1 買収	銀泰商業 (Intime Retail)	中国	百貨店	21 <sup>注1</sup>	8 件 (1月-4月)
	2 投資	魅族科技 (Zhuhai Meizu Technology)	中国	スマートフォン	1.3 <sup>注1</sup>	

注1：他社との共同での買収・投資、注2：未公開案件も想定されるため、おおよその件数を記載、注3：2015年に売却  
出所：Bloomberg データ、各社ウェブサイトに基づき三井物産戦略研究所作成

フォームへと進化し、新たなサービス普及の基盤となるなか、ゲーム以外にもさまざまな分野への投資を加速させている。Eコマースではアリババに次ぐ大手 JD.com や、生鮮食品サイトなどへ、生活サービスではレストラン評価や各種チケット購入のプラットフォームを展開する大衆点評へ巨額の投資を行ったほか、ライドシェア、旅行、医療情報、自転車シェアリングなど、さまざまなスタートアップへの投資を積極的に行っている (図表 14)。

## ②アリババ

馬雲 (Jack Ma) が、大学の英語講師、翻訳会社や中国版イエローページの起業などを経て、1999年に創業、世界中のあらゆる商売をやりやすくする、中小企業の商売を助ける、という使命のもとで、中小製造業とバイヤーをグローバルにマッチングさせる企業間取引サイト「Alibaba.com」を立ち上げ、次いで中国内での企業間取引サイト (現・1688.com) の運営を開始した。

Eコマースは、アマゾンのように、サイト運営者が直接商品の仕入れ、受注、在庫管理、発送等を行う「直販型」と、楽天などのようにサイト内の出店企業がそれぞれ受注や発送を行う「モール型」の2つに分類される。またモール型にも企業間 (BtoB)、企業と消費者間 (BtoC)、消費者間 (CtoC) の事業モデルがあり、アリババは、アマゾンと異なる「モール型」のBtoB事業からスタートしている。その後消費者向け事業にも着手し、2003年に個人および中小規模事業者が出品する「淘宝 (タオバオ / 宝探しの意)」を、2008年には比較的規模の大きいメーカーや小売業者が出店する「淘宝商城 (現・天猫 (Tmall.com))」を開設した。現在ではこの2つの消費者向けE

コマース事業が同社の売上高の約8割を占めている。

アマゾンも、異なる事業モデルを徐々に導入し、現在では業容に類似点も見られる。しかし収益構造に違いがあり、アマゾンのEコマース事業での収益化は限定的で、営業利益の7割はクラウドサービス (アマゾンウェブサービス) 事業からのものとなっている (2015年、2016年)。それに対しアリババは、現在の主力事業であるタオバオを開始する際に、掲載料 (出店料) 無料というモデルを打ち出し、広告料や有料販促ツールなどで徐々に収益性を向上させている。

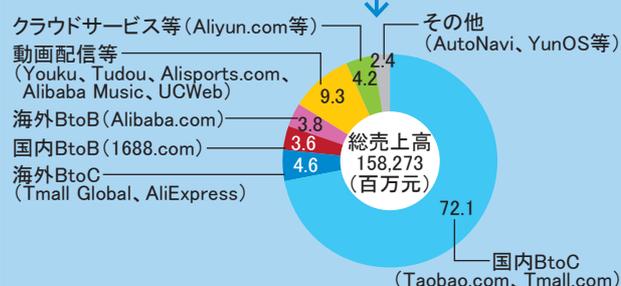
さらにアリババがアマゾンや楽天と大きく異なるのが独自の決済サービスである。BtoC事業を開始した当時は多くの中国人がクレジットカードを保有していなかったため、自前で第三者決済サービス「支付宝 (アリペイ)」を開始、買い手と売り手の双方のリスクを引き受け、トラブルが生じた場合の損害賠償システムを打ち出し取引の安全性を保証した。アリペイはその後、大手銀行と提携し、都市部に加えて農村の市場もカバーしてきたほか、VISAインターナショナルなどと提携し中国外での決済にも対応し、世界最大規模のモバイル決済サービスへと成長していった。なお、アリババは同分野を2014年10月に関係会社 Ant Financial Services Group として独立させている。

アリババ・グループは2014年9月にニューヨーク証券取引所に上場したが、この前後から豊富な資金を活かして企業への投資を加速させている (図表 15)。先端技術を活用しオンラインとオフラインを融合させていく「新小売り」を提唱しており、実店舗との連携を図るべく、中国最大の店舗数を有する家電チェーン蘇寧雲商集団 (Suning Commerce Group) に出資し、Eコマースと物流で提携し

図表 16 アリババの業績 (2017年3月期)

取り扱い 総額 (百万円)	売上高		EBITDA		当期利益
	金額 (百万円)	前年比 (%)	金額 (百万円)	利益率 (%)	金額 (百万円)
3,767,000	158,273	56.5	53,657	33.9	43,675

事業別売上高構成比 (%)



注1: カッコ内は展開ブランド名

注2: 金融、映画、物流事業会社はおのの別会社として運営

出所: Bloomberg データ、同社発表資料に基づき三井物産戦略研究所作成

ている。また2017年1月には、これまで連携を進めてきた百貨店グループ銀泰商業 (Intime Retail) を21億ドルで買収すると発表した。銀泰は業績低迷が続いていたが、アリババの販売管理システムを活用するなど提携を深化させ、運営モデルの転換を進める計画だ。

メディアやエンターテインメント分野などにも積極的に投資し、2015年には動画配信大手の優酷土豆 (Youku Tudou) を51億ドルで買収するなど、業容を拡大している。また、2014年に香港の映画・テレビ番組制作会社である文化中国伝播集団 (ChinaVision Media Group) を買収、企業名を阿里巴巴影業集団 (アリババ・ピクチャーズ) に変更し、映画事業を行っている。

2017年3月期の同社の取り扱い総額は5,600億ドル (3兆7,670億円) と、小売り大手ウォルマートの営業収益 (4,859億ドル、2017年1月期) を超え、世界最大となっている。総売上高に占める国内外のBtoC事業の売上高は77%、BtoB事業は7%、動画配信事業が9%となっている。また2012年時点ではわずかであったクラウドサービスおよびその他の事業が7%に達しており、徐々に周辺サービスも拡充してきている (図表16)。

中国を代表する企業として成長するアリババは、産業全体を活性化したり、経済・社会が抱える課題を解決するための事業を多く行っている。2009年11月11日にネットショッピングのイベント「双十一 (独身の日)」を開始、同日の売り上げ規模は年々拡大するとともに、中国最大

の小売りイベントとして定着し、2016年には1日で1,207億円 (タオバオとTmallを合わせた総額) を売り上げた。取扱量が増大するなかで、物流事情を改善し物流網を確保するべく、2013年に銀泰グループ、復星グループなどと連携し菜鸟ネットワーク (Cainiao Network Technology) を立ち上げ、データ分析によって物流効率向上に取り組むなどしている。

また、新たな顧客を開拓するだけでなく、雇用の創出など地方経済活性化の側面からも期待が大きい農村向けサービス「農村淘宝」も2014年に開始している。この事業では、インターネットの普及率が低い農村地域でも商品の発注や受け取りなどができるように、PCおよびネット環境を整備したセンターを設置しており、同センターは2015年末までに1万カ所を超えている。さらに将来的には10万まで拡大する方針を示している。

さらに同社は中国に多く存在する模倣品撲滅対策にも取り組んでいるが、これを強化するべく2017年1月に、消費財メーカー、公安当局と連携し、「ビッグデータを用いた模倣品撲滅連盟」の発足を宣言している。

### ③百度 (バイドゥ)

バイドゥは、中国での検索エンジンの実用化を目指した李彦宏 (Robin Li) と徐勇 (Eric Xu Yong) によって北京のハイテク産業の集積地として知られる中関村で2000年に創業された。現会長兼CEOの李彦宏は1991年、北京大学情報管理学専門学部を卒業後、米ニューヨーク州立大学バッファロー校へ留学し、コンピュータサイエンスで修士号を取得、米国でシステム設計や、検索エンジンの設計、開発などに従事した。1996年に検索アルゴリズムに関する特許を米国で取得しており、それが現在のBaiduテクノロジーの基盤となっている。2001年に検索サイトのベータ版を公開、2005年にNASDAQに上場した。社名である「百度」は、800年以上前の宋朝期に書かれた詩の一節「衆裏尋他千百度、驀然回首、那人却在、灯火闌珊處 (混沌のなかで根気強く理想を追求する意)」から採ったものである。

バイドゥが創業した2000年は、グーグルの1998年とほぼ同時期である。それ以前には、米国のヤフーが1994年、中国にも1996年に創業した搜狐 (Sohu) や1997年創業の網易 (ネットイース)、1998年に設立された新浪 (Sina) など、先行して類似するサービスを提供する企業があったが、バイドゥのサイトは、ユーザーイン

図表 17 バイドウの主な買収・投資先一覧

発表年月	買収/ 投資	企業名	本拠地	事業	金額 (億ドル)	年間買収・ 投資先件数 <sup>注2</sup>
2011	6 買収	去哪儿網 (Qunar.com)	中国	旅行サイト	3	2 件
2013	5 買収	PPS 影音 (PPStream)	中国	動画視聴サービス	3.7	6 件
	7 買収	91 無線ネットワーク (91 Wireless Websoft)	中国	アプリストア	18.5	
2014	1 買収	糯米 (Nuomi)	中国	Eコマース		10 件
	7 投資	万学教育 (Wanxue Education)	中国	教育		
	8 投資	伝課 (Beijing Chuanke.com)	中国	教育		
	9 投資	IndoorAtlas	米国	位置情報サービス		
	10 買収	Peixe Urbano	ブラジル	共同購入サイト		
	11 買収	快銭 (99Bill)	中国	オンライン決済	3.3	
2015	12 投資	Uber China <sup>注3</sup>	米国	ライドシェア	12 <sup>注1</sup>	18 件
	3 投資	優信拍息科技 (Beijing Youxinpai Information Technology)	中国	車のオークション	1.7 <sup>注1</sup>	
	4 買収	安全宝 (Anquanbao)	中国	ウェブセキュリティ		
	5 投資	Taboola	イスラエル / 米国	レコメンデーション 広告		
	6 買収	popIn	日本	広告 / 検索サービス	0.08	
2016	11 買収	Mydala.com	インド	共同購入サイト	1	15 件
	4 投資	北京鏈家房地產 (Beijing Homelink Real Estate Brokerage)	中国	不動産仲介		
	7 投資	ZestFinance	米国	AI 金融サービス		
2017	8 投資	易鑫資本 (Yinxin Capital)	中国	自動車金融	5.5 <sup>注1</sup>	2 件 (1月 - 4月)
	2 買収	渡鴉科技 (Beijing Raven Tech)	中国	AI		

注1：他社との共同での買収・投資、注2：未公開案件も想定されるため、おおよその件数を記載、注3：2016年に売却  
出所：Bloomberg データ、各社資料に基づき三井物産戦略研究所作成

ターフェイス、音楽検索サービスをはじめとした検索機能の充実で人気を集めた。その後、ヤフーが2004年に、グーグルが2006年に中国市場に参入、グーグルは30%のシェアを獲得し一時は同国でBaidu.comに次ぐ検索サイトとなったが、同社は2010年に情報統制への対応を断念し中国市場から撤退した。強力な競合が不在となったことも追い風となり、Baidu.comへのアクセス数は中国で引き続き1位、世界では4位となっている（アマゾン傘下調査サイトAlexa.com「The top 500 sites on the web」2017年6月3日時点）。

グーグルと同様に、バイドゥの主な収益源は広告収入で、そこから得られた豊富な資金を多様なサービス事業へ投資している（図表17）。2010年に動画配信サービス愛奇艺（iQiyi）を立ち上げ、2013年には同業のPPStreamを買収し、動画配信では国内最大規模のサイトに成長した。その他、旅行予約やEコマースの企業を買収し業容を拡大したと同時に、ソーシャルメディア、各種予約サイト、位置情報、教育サービス、決済サービスなど生活領域で幅広く事業を展開している。

収益のほとんどは中国市場からのものであるが、日本では、2015年に東大発ベンチャーで、ネット広告関連技術を開発するpopInを買収、同社と経営統合ののち、popInはバイドゥのAI技術も活用することで効果的なサー

ビスを提供し始めており、台湾、韓国などアジア諸国にも進出している。また、旅行予約や地図など、人の移動に関わる領域に強いため、中国だけでなく日本企業の訪日中国人向けマーケティングを支援する事業も強化している。

現在同社が最も注力しているのはAIの領域であり、米国シリコンバレーに、ビッグデータ、ディープラーニング、自動運転の分野を研究するAI研究所を設置している。また2017年にはマイクロソフトの元幹部でAI業界で著名な陸奇（Qi Lu）博士をCOOとして起用した。加えて清華大学、北京航空航天大学、中国信息通信研究院などと共同でAIの技術と実用に関する実験室を設立することが決まっている。2017年に入って、AIアシスタントを搭載した家庭向け音声認識ロボット「Little Fish（小魚在家）」や自動運転分野でのプロジェクト「Apollo」などを発表しており、AI分野の中国の競争力強化の一端を担っていくものとみられる。

## 2. レジャー・娯楽

### (1) 中国のレジャー娯楽産業の成長 (ゲーム、映画、ネット配信、テーマパーク)

レジャー・娯楽の分野は、テーマパークや遊園地などのレジャー施設やスポーツスタジアム、フィットネス、ギャンブル、メディアなどさまざまな業態で構成されるが、ここでは中国で民間企業の成長が著しいゲーム、映画、ネット配信、テーマパークの分野を中心に見ていく（図表 18）。

図表 18 レジャー・娯楽市場規模

	ゲーム (億ドル)	映画 (億ドル)	動画配信 (億ドル)	音楽配信 (億ドル)	テーマパーク (百万人)
中国	244	66	9	2	1,407
米国	236	111	95	37	10,841
日本	124	20	n/a	5	5,035
備考	PC用、モバイル用、TVゲーム、コンソールの総額(2016年)	興行収入。米国はカナダの市場も含む(2016年)	オンデマンド型、定額型の有料配信の市場(2016年)	オンデマンド型、定額型の有料配信の市場(2016年)	年間500万人以上を集客している施設への入場者数(2016年)

出所：Newzoo（ゲーム）、MPAA（映画）、statista（動画配信）、一般社団法人日本レコード協会（元データはIFPI）（音楽配信）、TEA/AECOM（テーマパーク）に基づき三井物産戦略研究所作成

#### ①ゲーム市場

2016年の中国のゲーム市場の規模は244億ドルと、米国の236億ドルを上回り、世界最大となっている。中国では家庭用ゲーム機の販売が規制され、海賊版ゲーム機の製造販売が横行するなかで、インターネットが普及したことで、PCやモバイルで利用するオンラインゲームの市場が急速に成長した（図表 19、20）。世界の主要企業の売上高を見ると、テンセントが世界最大となっており、中国のゲーム市場の成長とともに同社が成長していることがうかがえる。中国企業が独自に開発したゲームも増えている。網易（ネットイース）が開発した「夢幻西遊」、「陰陽師」など、世界的にヒットしたオンラインゲームもあり、中国のゲーム産業全体で海外市場での収入が増加している（図表 21）。

近年、コンピューターゲームをスポーツ競技として行う「eスポーツ（electronic sportsの略）」が、世界的に認識されてきており、米国の州立大学でeスポーツの専門学科が設けられるなどしている。中国でも国家体育总局が2003年にeスポーツを正式に体育の種目として認定し、米国同様に普通大学で専門学科が2017年から新設されることが決定するなど、人材育成の面でも注目されている。

図表 19 世界と中国のゲーム市場（2016年）

	世界		中国	
	金額 (億ドル)	構成比 (%)	金額 (億ドル)	構成比 (%)
総額	966	100	244	100
PCゲーム	319	32	138	57
モバイルゲーム（スマートフォン、タブレット）	369	37	100	41
TVゲーム、コンソールゲームほか	308	31	5	2

出所：Newzoo 公表資料に基づき三井物産戦略研究所作成

図表 20 中国のゲーム市場推移



出所：中国遊戯産業報告に基づき三井物産戦略研究所作成

図表 21 中国ゲーム産業の海外市場での収入推移



出所：中国遊戯産業報告に基づき三井物産戦略研究所作成

#### ②映画市場

2016年の世界の興行収入386億ドルのうち、中国は66億ドルと、最大市場の米国には及ばないものの、日本の約4倍の規模に成長している。国家新聞出版广电总局によると、2016年の映画館（シネコン）への入場者数は前年比8.9%増の13億7,200万人となった。近年映画館の開設が相次いだ結果、2016年には1年間で1,612館、9,552スクリーン増加、年末には総数が41,179スクリーンに達し、スクリーン数では世界最大となった。

中国では外国産映画の公開を年間34本<sup>1</sup>までと定め、国産映画の一定の上映時間が確保されている。2016年

図表 22 中国の映画興行収入推移



出所：CEIC データに基づき三井物産戦略研究所作成

図表 23 中国の映画興行収入 TOP10 (2016年)

順位	タイトル	製作国	興行収入 (億元)	公開日
1	美人魚 (The Mermaid)	中国/香港	34	2月8日
2	Zootopia	米国	15	3月4日
3	Warcraft	米国	15	6月8日
4	Captain America: Civil War	米国	12	5月6日
5	西遊記之孫悟空三打白骨精 (Monkey King 2)	中国/香港	12	2月8日
6	湄公河行動 (Operation Mekong)	中国/香港	12	9月30日
7	長城 (The Great Wall)	米国/中国	12	12月16日
8	賭城風雲 III (From Vegas to Macau III)	中国/香港	11	2月8日
9	盜墓筆記 (Time Raiders)	中国	10	8月5日
10	功夫熊猫3 (Kung Fu Panda 3)	米国/中国	10	1月29日

出所：電影標房ウェブサイトに基づき三井物産戦略研究所作成

の興行収入に占める外資との合作も含む国産映画の割合は全体の58%となっている(図表22)。2015年は62%)。国産映画の比率が9割を超える米国やインドには及ばないが、日本の63%(2016年。2015年は55%)<sup>2</sup>、韓国の52%(2015年。2013年は60%)に近い水準となっている。ただし、興行収入上位の作品を見ると、合作映画や米国映画が多くなっている(図表23)。

アリババや不動産系コングロマリットでレジャー・娯楽ビジネスも手掛ける大連万達集団(ワンダ・グループ)などの民間企業大手や、文化の産業化を促進する政府の方針に基づいて2010年に設立された、中国のメディア王と称される黎瑞剛氏が率いる娯楽分野専門投資ファンド華人文化産業投資基金(CMC)などが米国の映画制作会社へ投資するなどし、米国の映画産業と中国の映画産業の結びつきが深まっており、「中国産」の作品の質が徐々に高まっていくことが期待されている。

### ③ ネット配信市場

動画や音楽の分野は、無料で視聴できる海賊版が横行したことで、全般に市場としての立ち上がりが遅かった。2016年の有料動画配信市場を見ると、米国の95億ドルに対して中国では9億ドルとなっている。しかし、政府が2010年頃から著作権侵害への取り締まりを強化しているこ

とに加えて、通信速度の向上によりモバイル端末を含めたストリーミングの環境が整ったことで、動画や音楽の有料配信サービス市場が成長し始めている。2015年には、新たな著作権保護法が施行され、国家著作権局が著作権侵害に対する管理・監督、および違法事業者の取り締まりをさらに強化している。加えて、若い世代を中心に、正当な料金を支払って優良なコンテンツを視聴することが一般化してきていることから、市場の加速が期待されている。

これまで広告付きの動画視聴サービスを中心に展開してきたインターネットサービス大手も定額制の動画配信サービスを開始しており、2016年にはアリババ傘下の「優酷土豆」の有料会員数が3千万人を超え、バaidu傘下の「愛奇艺」や、テンセントの「騰訊視頻」の有料会員数もそれぞれ2千万人を超えた。動画配信サービスで世界最大手の米ネットフリックスも中国への進出を表明しており、2017年4月に、愛奇艺との業務提携を発表している。

加えて、一般人が自ら撮影してライブ配信する市場が急速に成長しており、配信する人が広告収入を得るモデルだけでなく、視聴者から直接的に収入を受け取ることができるモデルも構築されている。中国分享経済発展報告によると、2016年にライブ動画配信サービスのアプリは約200に達し、ユーザーは2億人を超えた。インターネットサービス大手もライブ配信のプラットフォームを展開するスタートアップに相次ぎ出資している。

音楽においても、インターネットサービス大手が有料配信サービスを拡充しており、「QQ音楽」を展開するテンセントが2016年に中国音楽集団(CMC)傘下の2つのストリーミングサービス「酷狗」、「酷我」を買収してサービスを統合し、同年の音楽ストリーミング配信市場では7割以上の高いシェアを獲得するようになっている。

### ④ テーマパーク・遊園地市場

2016年に入場者数が年間500万人を超えた「大型テーマパーク」は世界に21施設あり、それらの年間入場者総数は2億1,430万人に上る。米国の9施設への入場者数が1億840万人、日本の4施設で5千万人、中国、韓国、欧州(フランス、ドイツ)でおおの2施設1,500万人前後となっている。中国では、マカオに隣接する大横琴島のウォーターパーク「珠海長隆海洋王国

1. 輸入映画の主流である利益配分型の本数。著作権を買い取る形式の映画はこれとは別に年間約30本。  
2. 日本では1990年代から2005年にかけて洋画が邦画を上回っていたが、過去10年は、邦画が洋画を上回る傾向が続いている。

(Chimelong Ocean Kingdom)」(長隆集団)への入場者数が2014年に初めて500万人を超えており、2016年には847万人と、香港ディズニーランド(610万人)の集客規模を上回っている。

世界の大型テーマパークの半数はディズニー系の施設が占めているが、ディズニー、Merlin Entertainments(水族館やレゴランド、マダム・タッソー蠟人形館など複数の都市型パークを展開する英国企業)、ユニバーサルスタジオに続き、世界4位となっているのが中国の華僑城集団(OCT)で、2016年の同社傘下の施設への入場者総数は3,227万人となった(図表24)。上位10社に入る中国の企業が過去数年で増加しており、2016年に総入場者数が世界5位にランクインした華強方特(Fantawild)は、グループ企業が制作するアニメのキャラクターを活かしながら、中国内で20以上のテーマパークを展開している。そうしたなかで、2016年6月に上海ディズニーリゾートが開業しており、ウォルト・ディズニーの発表によると開業から2017年5月上旬までの入場者数は1,000万人近くになっている。ユニバーサルスタジオも、北京で500億円を投じて建設されており、2019-20年に開業する予定である。Merlinはマダム・タッソーを北京、上海、武漢、重慶で展開しているが、2022年頃までに上海でレゴランドを開業すると発表している。

また、娯楽施設は大型商業施設内で開設されるケースも増えている。近年、商業施設はEコマースの台頭による競争激化に加えて、地域によっては過剰となった施設の淘汰が始まっており、外食エリアの拡張や、ファミリー層の需要に対応した幼児向け遊戯施設などは集客力を向上させるための重要な要素となっている。

## (2) 注目企業

### ①大連万達集団(ワンダ・グループ)

ワンダ・グループは、人民解放軍で16年間勤務したのち大連西崗区政府機関の統括者として勤務していた王健林(Wan Jianlin)が1988年に設立した大連の不動産グループで、今日では中国を代表する娯楽・レジャー企業に成長している。王氏は1992年の鄧小平の南巡講話に影響され広州へ進出し、中国で初めて省をまたいだ不動産業者となった。不動産業界においては、不正が横行し混沌としていた事業環境であったが、同氏が軍人時代の粘り強さで誠実なビジネスを遂行することを心掛けたことで、顧客の評価を得て成長してきたとされている。

時代に即した形に業態を変革してきており、2000年以降は住宅から商業不動産への転換を進め、2006年に上海や北京で「万達広場」を開業、同施設の展開を全国に加速させ、現在260施設(建設中も含む)を超えている。2008年には500億円を投じ武漢市武昌区の「中央文化区」とよばれる商業街の開発事業を手掛け、総面積340万m<sup>2</sup>に万達広場やショッピング通りのほか、野外ステージ、

図表25 世界の映画館事業者(上場企業)

企業名	本拠地	売上高(百万ドル)
ワンダ・グループ	中国	-
AMC Entertainment	米国	3,236
万達電影院線	中国	1,630
Regal Entertainment Group	米国	3,197
Cinemark	米国	2,919
CJ CGV	韓国	1,235
Global City	オランダ	1,087
Cineworld	英国	1,081
Cineplex	カナダ	1,117
Event Hospitality & Entertainment	オーストラリア	916
星美控股集团(SMI)	中国	432

注: 売上高は2016年度

出所: Bloomberg データに基づき三井物産戦略研究所作成

図表24 テーマパーク・グループ世界TOP10

2010年				2016年			
本拠地	グループ名	入場者数(百万人)	前年比(%)	本拠地	グループ名	入場者数(百万人)	前年比(%)
米国	ディズニー系列	120.6	1.3	米国	ディズニー系列	140.4	1.8
英国	Merlin Entertainments	41.0	6.5	英国	Merlin Entertainments	61.2	1.2
米国	ユニバーサルスタジオ系列	26.3	11.0	米国	ユニバーサルスタジオ系列	47.4	5.5
スペイン	Parques Reunidos	25.8	4.0	中国	華僑城集団(OCT)	32.3	11.9
米国	Six Flags	24.3	2.1	中国	華強方特(Fantawild)	31.6	37.0
米国	Cedar Fair Entertainment	22.8	8.1	米国	Six Flags	30.1	5.4
米国	BUSCH Entertainment (SeaWorld Parks & Entertainment)	22.4	4.9	中国	長隆集団(Chimelong Group)	27.4	16.0
中国	華僑城集団(OCT)	19.3	22.2	米国	Cedar Fair Entertainment	25.1	2.7
米国	Herschend Entertainment	9.6	n/a	米国	SeaWorld Parks & Entertainment	22.0	-2.1
フランス	Compagnie des Alpes	9.0	-9.1	スペイン	Parques Reunidos	20.8	-6.0

出所: TEA/AECOM Theme Index に基づき三井物産戦略研究所作成

図表 26 ワンダ・グループ、アリババ・ピクチャーズ、CMC による映画・コンテンツ関連の主な買収・投資先一覧

発表年月	買収/投資	企業名	本拠地	事業	金額 (億ドル)
<b>ワンダ・グループ</b>					
2012	5 買収	AMC Entertainment	米国	映画館	26
2015	4 投資	Dexter Studios	韓国	映画製作	0.1
	6 買収	HG Holdco	オーストラリア	映画館	3.7
2016	1 買収	Legendary Entertainment	米国	映画製作	35
	7 買収	Odeon & UCI Cinemas	英国	映画館	12
	9 買収	北京動藝時光網絡科技 (Mtime.com)	中国	動画配信	2.8
2017	1 買収	Nordic Cinema Group	スウェーデン	映画館	9.3
<b>アリババ・ピクチャーズ</b>					
2015	4 買収	Guangdong Yueke Software Engineering	中国	オンラインチケット販売システム	1.3
	6 買収	博納影業集団 (Bona Film Group)	中国	映画製作・映画館	3.1
	11 買収	Aurora Media BVI	英領バージン諸島	オンラインチケット販売	5.2
2016	4 投資	Amblin Partners	米国	映画製作	n/a
	10 投資	Bingo Cinema Group	中国	映像配給	0.1
2017	2 投資	Linghe Culture Media Shanghai	中国	映像製作	0.2
<b>華人文化産業投資基金 (China Media Capital : CMC)</b>					
2010	8 投資	星空華文 (スター・チャイナ)	中国	衛星放送	n/a
2014	3 投資	東方夢工場 (オリエンタル・ドリームワークス) 注1	米国	映画製作	n/a
	4 投資	IMAX China	中国	映画館	n/a
2015	9 投資	旗艦影業注2	香港	映画製作	n/a
2016	10 投資	香港ショウ・ブラザーズ	香港	映画製作	n/a

注1：ドリームワークス・アニメーションとの合併事業として設立、注2：ワーナー・ブラザーズと設立  
出所：Bloomberg データ、各社発表資料などに基つき三井物産戦略研究所作成

劇場などの文化施設を有した複合街区を開業した。商業施設内では映画館チェーンも手掛けていたが、2012年には海外の映画産業に目を向け、米国映画館チェーン AMC Entertainment を買収、世界最大の映画館チェーン運営事業者となった(図表 25)。その後 500 億ドルを投じ、複数の大型撮影用施設を有し中国版ハリウッドと称される「青島東方影都 (Oriental Movie Metropolis)」を手掛けており、2016 年に一部の施設で撮影を開始、2018 年までに全施設を開業する予定である。また 2015 年以降は海外への投資をさらに加速し(図表 26)、オーストラリアや英国の映画館チェーンを買収したほか、2016 年には米映画製作大手 Legendary Entertainment を 35 億ドルで買収するなど、米国の制作技術も取り込み高品質なコンテンツを確保する方針だ。同年にグループ傘下で映画館を運営する万達電影院線とその他映画関連会社を統合する計画を打ち出している。中国企業による、米国をはじめとする映画産業への投資は拡大基調にあるが、その動きをけん引する存在となっている。

映画事業に加えて、2013 年には旅行代理店 Wanda Tourism を立ち上げ、12 都市の旅行代理店を買収したこともあり、同事業の 2016 年の売り上げは 174 億元に達している。2015 年 9 月にサービス業でコングロマリット化を目指すとして発表しており、リゾート開発への投資を加速し、テーマパーク、ホテル、ショッピングセンター、劇場やゴルフ場、スキー場、医療機関などを組み合わせた大規模リゾート「万達文化旅遊城 (Wanda City)」を、2020 年までに 20 カ所程度開設する方針を示している。2016 年 6 月に開園した上海ディズニーリゾートに対抗して、中国で拡大する中間層のニーズに対応した立地や価格帯を打ち出し、幅広い消費者の娯楽ニーズを捉えようとの狙い

がある。映画、旅行、テーマパーク、E コマースも含む小売りなど幅広い分野で存在感を高めるなかで、2016 年に米国の病院大手 International Hospital Group (IHG) との提携を発表し、150 億元を投じ、中国内 3 カ所に病院を建設する計画も公表している。

同社は 1994 年に国内のサッカークラブを取得しており、そのチームが中国のプロサッカーリーグで数回優勝したことから、早い段階で存在が認識されるようになった。近年もスポーツ分野に投資しており、2015 年にスペインのサッカークラブ Atletico Madrid の株式を 20% 取得したほか、同年米国でトライアスロン運営会社を買収している。

近年の中国の不動産業界の低迷を受けて、同社の不動産事業の落ち込みは顕著であり、2016 年の不動産部門の売上高は 25% 減の 1,430 億元であった(図表 27)。なお、2016 年半ばには不動産事業会社の大連万達商業地産の上場を廃止している。一方で映画、旅行を含む文化事業部門の売上高は 25% 増の 641 億元となり、文化事業が今後同社の中核になり成長軌道に乗ることが期待されている。

図表 27 ワンダ・グループの業績 (2016 年)

	売上高 (億元)	前年比 (%)	総売上比 (%)
総額	2,550	-12	100
不動産事業	1,430	-25	56
文化事業	641	25	25
映画注	392		
旅行	174		
スポーツ・その他	75		
百貨店事業	178	n/a	7
ネットワーク事業	42	n/a	2
金融事業	214	2	8
その他	45	0	2

注：映画事業には、上場企業の万達電影院線と、2012 年に買収した米国の映画館大手 AMC Entertainment の業績が含まれる  
出所：会社発表資料に基つき三井物産戦略研究所作成

## ②楽视网信息技术

2004年に賈躍亭（Jia Yueting）氏が楽视网信息技术（Leshi Internet Information & Technology）を創業、他の動画事業者に先駆けて大手メディア企業と提携したり番組制作会社を取り込むなどして、コンテンツを有料で配信する「LeTV」の事業をスタートした。ビジネスモデルが類似していることから、「中国版Netflix」としても知られているが、Netflixが行っていない音楽やスポーツのライブ配信なども手掛けており、無料で視聴できる番組も含め、幅広いコンテンツを扱っている。

また、Netflixが動画配信サービスに特化しているのに対し、同社は、関連する領域への展開を加速させている。ネット通販や、2013年に開始したスマートTVの製造販売に加え、2015年にはスマートフォンの製造販売にも参入し、動画配信サービス契約と製品販売を組み合わせ、一定期間の無料配信や製品の割引をオファーすることで売上げを拡大している。

また同社は、欧米も含む国外市場での事業拡大を早い段階で加速し、既に米国でスマートTVやスマートフォンの販売を開始しているが、それらに加えてインドでは動画配信も含めた進出を表明している。電気自動車の事業にも乗り出し、米国のEVベンチャーFaraday Futureと提携するなどしている。事業の展開領域が複数に及ぶことから、2016年1月にこれまで「LeTV」というブランドで統一していたサービス・製品のうち動画配信事業以外を、Ecosystemに由来する「LeEco」ブランドへ変更し、米国法人もこのブランド名を冠している。加えて、2016年7月には米液晶テレビメーカー大手でスマートTVの出荷台数では全米1位のVIZIO（創業2002年）を20億ドルで買収すると発表している。しかしその後は、投資加速による資金不足から2016年末にかけて株価が急落し、2015年末に168億ドルであった時価総額は2016年末に102億ドルへ落ち込んでいる。2016年の売上高は前年比69%増の219億元となったものの、税引前損失は3.3億元の赤字となった。2017年4月には前述したVIZIOの買収を取りやめると発表、資金不足に加えて米当局の外資規制、中国政府による対外投資規制などが重なったことが背景にある。

図表 28 深圳華僑城の業績推移



## ③華僑城集団（OCT）

華僑城集団は、中国國務院の国有資産監督管理委員会が直接管理する国有企業であり、1985年に深圳で設立された。傘下には、テーマパークを開発・運営する深圳華僑城、テレビ、白物家電、LEDなど家電製品を製造販売する康佳集団（Konkaグループ）、不動産開発を行う華僑城アジアがある。深圳華僑城と康佳は深圳で、華僑城アジアは香港で上場しており、グループ全体の資産規模は約1,500億元となっている。

深圳華僑城が展開する「歡樂谷（Happy Valley）」は、中国発としては初めてのテーマパーク・ブランドで、深圳、北京、上海など国内18カ所で展開している。中国の歴史・文化を体感できる「中国民俗文化村」や、世界中の観光名所を凝縮させた「世界の窓」などからなる「深圳華僑城リゾート」は、レジャー産業の育成を図る国策におけるモデルパークともなっている。そのほか、幼児向け職業体験テーマパーク「麥魯小城」を11カ所で展開している（うち3カ所は開業準備中）。2015年の売上高は259億元と過去5年間で1.7倍に拡大しており（図表28）、同期間の営業利益率は30%前後で安定的に推移している。

同社傘下のテーマパークへの入場者総数は2016年に3,227万人とアジア最大で、世界第4位のテーマパーク運営事業者となっている（14ページ図表24）。ただし、2016年に世界5位となった華強方特（Fantawild）の入場者総数も3,164万人と、華僑城に迫っている。また、単一テーマパークの入場者数では、華僑城最大の深圳東部華僑城（OCT EAST）が396万人、深圳以外では北京のHappy Valleyが383万人など、長隆集團の珠海長隆海洋王国（847万人）や、2016年6月に開業した上海ディズニーランド（560万人 / 開業日から12月末までの総数）などに及ばない。

今後は北京で2019-20年に開業予定のユニバーサルスタジオなど、外資大手との競合の本格化も予測され、設備やサービスのさらなる高度化が課題となるものと考えられる。

### 3. ホテル・外食

#### (1) ホテル・外食産業の成長

ホテル産業は、改革開放直後の早い段階で外資への開放が進んだ分野であり、香港や欧米系のホテルチェーンのノウハウを取り込み近代化が進んだ。2000年以降は国内の旅行市場の発展とともに、国有のホテル企業が成長し、国内外でチェーン展開する企業も出てきている。国有複合企業の錦江国際集団傘下の上海錦江国際酒店は、国内の老舗ホテルからバジェットホテル（低価格帯のホテル）チェーン「錦江之星」まで多くのホテルを展開している。中国本土のホテルを多数傘下に取り込むほか、铂涛集団（Plateno Group）や、フランスのバジェットホテルチェーン Louvre Hotels Group など欧州のホテルチェーンも買収しており、2016年末には中国で4,751、中国を除くアジアで118、欧州で1,014、米州で45、アフリカで49のホテルを運営し、客室数では世界5位の規模のホテルチェーンとなっている（図表29）。また、不動産や保険、投資などを手掛ける複合企業の復星集団が中国人の観光需要の拡大を見込んでフランスのクラブメッドを買収したり、カナダのシルク・ドゥ・ソレイユに出資するなど、海外の有力レジャーブランドに投資する事例も目立っているが、バジェットホテルに特化した如家酒店や華住酒店など新興のホテル事業者など、国内外で中国人旅行者を取り込むことに注力している企業もある。

世界的な潮流として、オンライン旅行代理店（OTA）やAirbnbなどの民泊仲介サービスの急成長を受けて、グローバル・ホテルチェーン大手は、企業の買収や複数ブランドの展開による運営の効率化を図っていることが挙げられる。中国においても、OTA大手の携程旅行網（Ctrip）や民泊大手の途家（Tujia）などが、勢力を拡大しており、Ctripの時価総額がOTAで世界2位のExpediaを上回るなど、成長性が評価されている（図表30）。こうした

動きに対抗し、上海錦江国際酒店は2016年末に、ホテルの予約サービスや、情報サービスなどを行う事業会社「WeHotel」の新設を発表している。

外食産業では、世界各国・地域で地場企業が多数存在し、マクドナルドやスターバックス、米ヤム・ブランズが展開するKFCやピザハットなど、国際的なブランド力でグローバルに展開するチェーンと競合している（図表31）。消費者のニーズの高度化や健康嗜好の高まりなどを背景に、従来型のファストフードチェーンが伸び悩む国が増え

図表 30 世界のOTA大手

本社所在地	企業名	売上高 (百万ドル)	時価総額 (百万ドル)
米国	Priceline Group	10,743	72,343
米国	Expedia	8,774	16,996
中国	携程旅行網 (Ctrip)	2,896	19,905
米国	Tripadvisor	1,480	6,756

注：売上高は2016年度、時価総額は2016年末の値。Priceline Groupは世界最大のホテル予約サイトBooking.comなど複数の予約サイトを展開  
出所：Bloomberg データ、各社発表資料に基づき三井物産戦略研究所作成

図表 31 世界の外食チェーン大手

本社所在地	企業名	展開ブランド	売上高 (百万ドル)	時価総額 (百万ドル)
米国	マクドナルド	マクドナルド	24,622	101,082
米国	スターバックス	スターバックス、Teavana	21,316	80,804
中国	百勝中国 (ヤム・チャイナ)	KFC、ピザハット	6,752	10,008
米国	ヤム・ブランズ	KFC、ピザハット	6,366	23,242
カナダ	Restaurant Brands International	バーガーキング、Tim Hortons	4,146	21,932
米国	Chipotle Mexican Grill	Chipotle Mexican Grill	3,904	10,923
米国	Panera Bread	Panera Bread	2,795	4,761
米国	ドミノ・ピザ	ドミノ・ピザ	2,394	7,656
フィリピン	Jollibee Foods	Jollibee	2,215	4,204
日本	日本マクドナルド	マクドナルド	2,090	3,488

注：売上高は2016年度、時価総額は2016年末の値。ヤム・チャイナは2016年に米ヤム・ブランズより分離  
出所：Bloomberg データに基づき三井物産戦略研究所作成

図表 29 世界のホテルチェーン大手

本社所在地	企業名	主要ブランド	客室数	売上高 (百万ドル)	時価総額 (百万ドル)
米国	マリオット・インターナショナル (Starwood 含む)	Marriott、Ritz-Carlton、Renaissance	1,190,604	17,072	22,907
米国	ヒルトン・ワールドワイド	Hilton、Conrad、Waldorf Astoria	804,097	11,663	26,922
英国	インターコンチネンタルホテルズグループ	Holiday Inn、InterContinental、Crowne Plaza	767,135	1,715	8,871
米国	ウインダム・ワールドワイド	Wyndham、Ramada、Howard Johnson、Super8	722,272	5,599	8,231
中国	上海錦江国際酒店	錦江、錦江之星、Companile	602,350	2,562	3,736
フランス	アコーホテルズ	Softel、Mercure、Novotel、Ibis	583,161	1,774	10,640
米国	チョイスホテルズインターナショナル	Comfort Inn、Quality Inn、Econo Lodge	516,122	925	3,144

注：客室数は2016年度末、売上高は2016年度、時価総額は2016年末の値  
出所：Bloomberg データ、各社発表資料に基づき三井物産戦略研究所作成

ている。レストラン情報・フードデリバリーアプリの普及など、情報化が進んでいることで、地場の個店の競争力が増している側面もある。

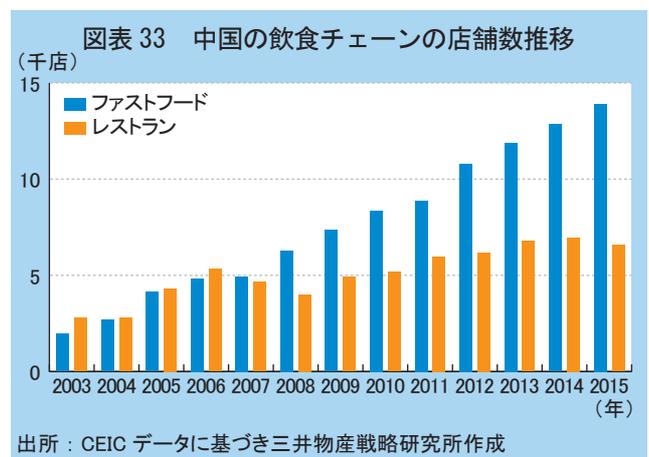
中国の外食市場では、ヤム・ブランズが1987年にKFCを投入し、同国初のファストフードチェーンとして国内企業に先行して事業を拡大した。結果、現在ではKFCの中国での店舗展開数は、米国を上回るようになっている。現在も、中国における業界1位は、2016年にヤム・ブランズから分社化されたヤム・チャイナ(百勝中国)であり(図表32)、マクドナルド(麦当勞/2017年1月に中国事業の売却を発表)や台湾発ハンバーガーチェーンの徳克士(Dicos)などがそれに続く。ファストフードの市場が拡大するなか(図表33)、近年は真功夫(ツンコンフー)など中国料理を展開する地場チェーンの成長が顕著で、外資大手のシェアは低下傾向にある。

またレストラン業界では、高級レストランが主流であったが、2012年末から2013年にかけて、公務員が高価な贈答品を購入したり贅沢な接待を行うことを禁止する「八項規定」や「六項禁令」が制定されたことが大きな転機となり、高級店が後退する一方で、手頃な価格帯のカジュアル業態のチェーンが成長している。代表的なカジュアルレストランとしては、火鍋料理を提供するチェーンがある。「小尾羊」、「小肥羊(2011年にヤム・ブランズが買収)」、「海底撈火鍋」などの多くの企業が育っており、カウンターでの一人用火鍋に特化したチェーンを主として展開する「呷哺呷哺(シャブシャブ)」が2016年に112店舗を出店するなど出店を加速させる企業もある。個々の事業者の規模は大手ファストフードチェーンと比較し限定的であるものの、小尾羊、海底撈火鍋など一部の企業は海外にも進出している。

こうした大手企業のほか、中国では国土が広く地域ごとに地元で好まれる料理が異なっていることから、地域に根

差したチェーンが多く成長しており、飲食産業が多様化している。

また、レストラン予約やフードデリバリーなどのアプリ利用者も急増している。中国の調査会社iResearchによると、同国のアプリを介したフードデリバリー市場は、2015年に1,600億元を超えており、2018年には2,800億元を超えると予測している。代表的なアプリとしてはバイドゥが展開する「百度外卖」、共同購入サイト美团が展開する「美团外卖」、アリババが出資する「餓了麼(ele.me)」がある。一般の人が作った料理をスマートフォンのアプリに登録し販売する事業モデルを展開する「回家吃飯(帰宅し食事をしようの意)」などもあり、これらの利用者は急速に拡大している。



図表32 中国の外食チェーン大手

企業名	展開ブランド	展開店舗数	備考
百勝中国(ヤム・チャイナ)	肯得基(KFC)、必勝客(ピザハット)	7,562注1	2016年にヤム・ブランズより分離
星巴克	星巴克(スターバックス)	2,600以上注2	
麦当勞(マクドナルド中国)	麦当勞(マクドナルド)	2,391注1	2017年に国有企業に売却
天津徳克士食品開発	徳克士(Dicos)	2,300注4	台湾系ハンバーガーチェーン
呷哺呷哺餐飲	呷哺呷哺(シャブシャブ)	639注1	一人火鍋チェーン
広州真功夫餐飲	真功夫(ツンコンフー)	603注3	中国料理のファストフードチェーン
味千(中国)	味千拉麵(味千らーめん)	491注5	日系(重光産業)

注1：2016年末時点、注2：2017年3月発表値、注3：2015年の店舗数、注4：2017年4月5日時点(台湾の店舗も含む)、注5：2017年3月8日時点

出所：中国連鎖経営協会(CCFA)「2015年中国連鎖百強」、各社発表資料およびウェブサイトに基づき三井物産戦略研究所作成

## (2) 注目企業

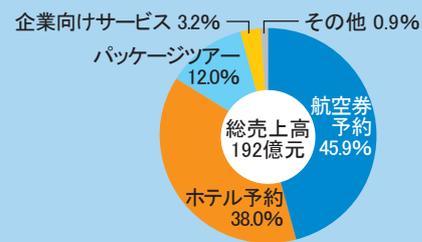
### ① 携程旅行網 (Ctrip)

Ctrip は、宿泊、航空券、パッケージツアーなどの予約サービスを行うオンライン旅行代理店 (OTA) である。1999 年に梁建章 (James Jianzhang Liang) が上海で設立した。1969 年に上海で生まれた同氏は、飛び級で 16 歳で上海復旦大学へ入学、卒業後に 20 歳で米国へ留学した。ジョージア工科大学を修了後、シリコンバレーのオラクルで開発事業に従事したのち、帰国し Ctrip を創業した。OTA では米 Priceline Group、米 Expedia に次ぐ世界 3 位の規模に成長しており (17 ページ図表 30)、モバイルアプリのダウンロード数は 10 億を超えている。

OTA 世界最大手の Priceline Group はホテル予約事業を展開するオランダの Booking.com を買収し、米国に加えて欧州でのシェアを獲得、ホテル予約を主力とする世界最大手の OTA となった。それに対して、Ctrip は、ホテル予約事業は売上高の約 4 割で、そのほかに航空券予約、パッケージツアーなどの提供を行っている (図表 34)。同社は如家酒店 (Homeinns) や、華住酒店 (China Lodging) などのホテルチェーンや、一嗨租車 (eHi Car Services) などのレンタカー事業者に投資するほか、地方都市の旅行代理店を買収することによって (図表 35)、地方都市も含めた幅広い所得層の旅行ニーズの取り込みを図っている。また 2009 年に台湾の OTA 易遊網 (ezTravel) と提携し C-Travel International を設立、海外旅行者向け予約サービスを強化している。

加えて米国で、ニューヨークやロサンゼルスを基盤とし

図表 34 Ctrip の売上高の構成 (2016 年)



出所：会社発表資料に基づき三井物産戦略研究所作成

中国人向けバスツアーやパッケージツアーを提供するツアーオペレーターである Universal Vision や Ctour などに投資し、現地で中国語で対応できるガイドやドライバーを確保している。さらに、グローバル緊急通報サービスを構築するなど、中国人旅行者に国内外の旅行に関するワンストップサービスを提供する機能を強化している。

事業拡大の背景には中国人の旅行需要の拡大がある。2016 年の中国国内旅行者数は延べ 44 億人、海外旅行者数は延べ 1.2 億人であり、中国政府は 2020 年までにおおの 66 億人、1.5 億人を目標に掲げている。需要は地方都市でも拡大しており、Ctrip の報告によると、2016 年は 3 級都市と分類される中小規模の地方都市の同社サービスの利用者が前年比で 80% 増となった。

同社は中国人以外の需要も取り込むべく、Priceline と提携し、掲載ホテルを補完し合うほか、2016 年に航空券を中心とするトラベル検索サイトを展開する英国企業 Skyscanner を 17 億ドルで買収し、アジアに加えて米州や欧州市場など新たな顧客の開拓を強化している。2016 年の売上高は前年から 76% 増加し 192 億元となった。投資を加速したことを受けて当期利益は 14 億元の赤字となったが、2016 年末の株価は前年同期比で 13% 上昇しており、将来性が評価されている。

図表 35 Ctrip の主な買収・投資先一覧

発表年	買収 / 投資	企業名	本拠地	事業	金額 (億ドル)
2009	投資	如家酒店集団 (Homeinns Hotel Group)	中国	ホテルチェーン	0.5
2010	買収	永安旅遊 (Wing On Travel Service)	香港	百貨店	0.9
	投資	華住酒店集団 (China Lodging Group)	中国	ホテルチェーン	
2013	投資	首旅建國 (BTG-Jianguo Hotels & Resorts)	中国	ホテルチェーン	
	投資	一嗨租車 (eHi Car Services)	中国	レンタカー	0.9
	買収	Easy Go	中国	レンタカー	0.2
2014	買収	Toursforfun	米国	海外旅行サイト	0.2
	投資	途家 (Tujia)	中国	民泊サービス	1 注
2015	買収	Celebrity Century/RCL	米国	クルーズ	2.2
	買収	Travelfusion	英国	ホテル・フライト予約サイト	1.1
	投資	途牛旅遊網 (Tuniu)	中国	OTA	5 注
2016	買収	芸龍網 (eLong)	中国	OTA	4.9 注
	買収	Skyscanner	英国	フライト検索サイト	17.4
	投資	Universal Vision	米国	ツアーオペレーター	
2017	投資	Ctour	米国	ツアーオペレーター	
	投資	北京摩拜單車科技 (Beijing Mobike Technology)	中国	自転車シェアリング	2 注

注：他社との共同での買収・投資

出所：Bloomberg データ、各社ウェブサイトに基づき三井物産戦略研究所作成

## ②新美大 (Meituan-Dianping)

新美大は、レストラン口コミサイトを展開する大衆点评 (Dianping) と共同購入サイトの美团 (Meituan、正式名は北京三快科技) が合併して設立された企業である。大衆点评は、2003年4月に上海で設立され、月間アクティブユーザーが2億人を超える (2015年第3四半期) アプリを展開しており、レストラン情報・予約、電子クーポンによる各種店舗のプロモーション、映画やレジャー施設のチケット、美容院、ホテル予約など、さまざまな生活サービスを提供している。2014年にテンセントが20%の株式を取得しており、同社が提供するチャットアプリ微信内にも組み込まれている。美团は2010年に設立された企業で、アリババが2011年に出資していた。大衆点评と美团はいずれもサービスの提供領域を拡充し、競合していたが、2015年に合併、ローカルな生活情報および口コミ、交流における中国最

大規模のプラットフォームを展開する企業となっている。

2016年には決済サービスを提供する錢袋宝 (Qiandai) を取り込みモバイル決済機能を追加した。それまで大衆点评も美团も、テンセントやアリババの決済サービスを利用していたが、自社機能の追加で利便性を高めた。

海外においても、米国、日本、オーストラリア、タイなどを含む200カ国、2,300都市の1,000万の店舗に対して3,600万の投稿があり、それらを活用して中国人旅行者を取り込むマーケティングツールとして企業向けサービスを強化している。

また、消費者向けビジネスへの投資に特化した30億元規模のファンドを設立すると発表しており、テンセントなど巨大化したインターネットサービス大手に支援された同社が急成長し、さらに次世代のスタートアップを支援していく仕組みを構築している。

## 4. 教育

### (1) 教育市場の成長

中国の就学前教育への総在籍率は2010年の57%から2015年の84%へ、高等教育への総就学率は24%から43%へ大幅に上昇しており (図表36)、教育サービス産業も成長してきている。教育の分野は世界的に公的サービスが基本とされ、教育制度や労働環境の違いを背景に民間企業が成長している領域は国ごとに異なっている。例えば米国では営利大学が、日本では学習塾が成長しているが、中国では主に高等教育機関への入学試験が厳しい競争を生み出し、日本のように、学習塾など学校外で補助学習を担う分野で企業が育ってきている。中国人留学生数は、ユネスコによると2015年には79万人以上と、世界で最も多くなっており、補助学習の中でも、英語の試験対策など留学のための支援事業を行う事業者が育ってきている。また、就学前の幼児を対象とし英語や数学などを教える事業者も増えている。日本のベネッセも幼児を対象とした通信教育を中国で展開しており、2017年4月には会員数は108万人となった。その他、幼児向けアートや音楽、ダンス、体操教室などの人気も高まっており、中でも外資ブランドの展開が目立ち、米国発の幼児教室Gymboreeは中国各地の商業施設などで170以上展開している。また幼児向け体操教室My Gymも100カ所以上で展開している。

これらに加えて、今後の成長が期待されるのは職業教育の分野だ。2016年に公表されたOECDの統計による

図表36 中国の就学前教育、高等教育への総在籍率 / 総就学率の推移 (%)

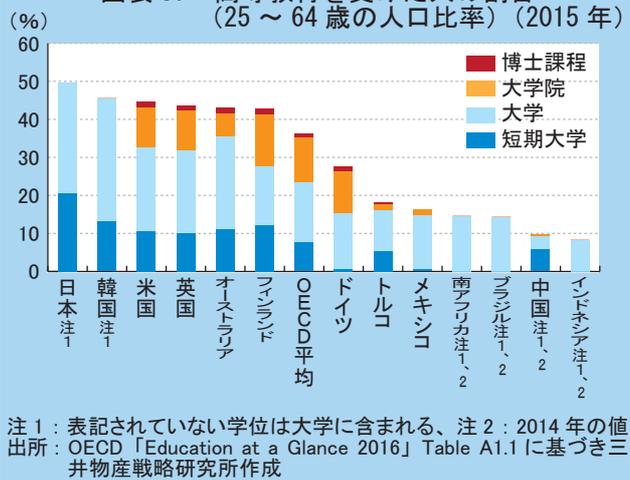
就学前教育		高等教育	
2010年	2015年	2010年	2015年
57.3	83.6	23.9	43.4

出所：ユネスコ統計に基づき三井物産戦略研究所作成

と、25歳から64歳までの成人が高等教育を受けた割合は日本では5割に近いのに対し、中国では1割となっており (図表37)、児童・生徒のみならず、英語などの外国語やIT、会計などの分野での社会人を対象とした職業教育が発展する余地は大きいものと考えられる。

また今後については、教育水準の底上げのためにインターネットの活用が広がることが期待されている。中国では都市と農村の教育機会の差から生まれる学力の格差が課題となっている。また都市間でも格差が存在する。2009年および2012年にOECDが実施した学力調査において、中国では両年とも上海市単独で調査に参加した結果、同市がシンガポールなどを抑えてトップの成績を収めていた。しかし2015年に上海市に加えて、北京、江蘇省、広東省が参加した結果、ランクを大きく落としており、都市間で学力の差が生じている可能性が指摘されている。こうした都市と農村の格差、また都市間の格差を解消するためにも、インターネットの活用が見込まれる。既にインターネットサービス大手が教育サービスのプラットフォームを設けた

図表 37 高等教育を受けた人の割合  
(25～64歳の人口比率)(2015年)



り、教育コンテンツ企業と提携するなどの動きを見せているほか、教育企業大手もオンラインサービスを強化しており、今後はネットとリアル施設のサービスの融合が一段と進むものと考えられる。

## (2) 注目企業

### ①新東方教育科技集団

(New Oriental Education & Technology Group)

新東方教育集団は、北京大学英语教師の俞敏洪 (Yu Minhong/Michael Yu) が1993年にTOEFL試験対策校として創業した中国最大の教育サービス企業である。2017年2月現在、73校と803のラーニングセンターを展開しており、2016年には360万人以上が学習した。またオンライン講座に約1,580万人が登録している。

北米の高等教育機関への入学に必要なGRE、GMAT、TOEFLなどの英語試験の対策や、中国内で大学生を対象に行われる英語試験 (CET: College English Test) 対策などの英語教育を主力とし、その他にも数学や物理、化学、政治、歴史などの補修学習、幼児・低学年向けの英語教育や情操教育サービスを提供している。試験対策サービスにおいては、2007年に国際的な非営利機関ETSと提携して、New Oriental's Language Schoolを設立し、ETSが開発したTOEFL Practice Onlineを国内で提供している。2011年からは英国の教育企業大手ピアソンの開発した留学試験対策プログラムを提供するなど、海

外大手との提携を通して教育コンテンツを充実させている。2016年5月期年決算の売上高が15億ドル、2017年2月までの12カ月の売上高が17億ドルと、補助学習を展開する企業として世界最大規模のベネッセの日本国内教育事業の売上高18億ドル (2017年3月期) に匹敵する規模に成長している。

### ②好未来教育集団

(TAL (Tomorrow Advancing Life) Education Group)

北京大学の大学院生であった張邦鑫 (Bangxin Zhang) と曹允東 (Yundong Cao) が2003年8月に数学を教える学習塾を開始し、最初の生徒グループが、学校の試験と数学オリンピックで好成績を収めたことを契機に設立された企業である。数学のほか、英語、中国語、物理、化学、生物など主要科目について、少人数や、個別での指導を行っている。

2010年にK-12 (幼稚園児から高校生) を対象としたオンライン教育ブランド「学而思 (Xueersi)」を立ち上げ、中国の同分野における代表的なブランドとなっている。ライブ配信も行うなど、その機能を拡充しているが、収益への貢献は限定的である。2017年1月には、アリババのクラウドサービス阿里雲 (Aliyun.com) と提携し、公教育向けサービスを開発すると発表するなど、さらなる開発強化を表明している。

2017年4月現在で国内約30都市に507のラーニングセンターを設置しており、北京の施設が約3割を占める。徐々に地方都市へも展開を進め、学習塾事業において北京、上海、広州、深圳、南京の主要5都市以外の都市での売り上げ規模は2017年2月時点で39%であり、前年同期から6%ポイント上昇している。2017年2月期年決算の売上高は10億ドルと過去5年で約6倍に成長している。

図表 38 中国の教育企業 (上場企業)

企業名	主力分野	売上高 (百万ドル)
新東方教育科技集団 (New Oriental Education & Technology Group)	学習塾	1,478
好未来教育集団 (TAL Education Group)	学習塾	1,043
達内科技 (Tarena International)	オンライン教育	238
上海新南洋 (Shanghai Xin Nanyang)	学習塾・学校運営 (上海交通大学系)	180
中国楓葉教育集団 (China Maple Leaf Educational Systems)	学校運営	127
成実外教育 (Virscend Education Company)	学校運営	125
正保遥程教育 (China Distance Education)	オンライン教育	118
威德教育 (Wisdom Education)	学校運営	108
安博教育 (Ambow Education)	オンライン教育	62

注：売上高は2016年度

出所：Bloomberg データに基づき三井物産戦略研究所作成

### Ⅲ. 産業の潮流

#### 1. 国内外のニーズの取り込みとさらなる成長への期待

中国の都市部の人口が総人口に占める割合は、2000年の36%から2015年の56%へ上昇しており、同期間に都市部の人口は1.7倍に増加している（図表39）。都市部の人口が増加したことで、サービス産業の市場は、都市部において先行的に拡大してきた。しかし、農村向けサービス「農村淘宝」を開始し農村の需要の掘り起こしを行うアリババや、地方都市の旅行需要を取り込むCtripやワンダ・グループなど、本稿で取り上げた企業は、主要都市から地方都市へ、さらには農村へと、対象となる消費者の裾野の広がりに対応し業容を拡大し始めている。近年中国経済の成長は鈍化しているが、II章の冒頭で提示したように、中国のサービス産業の市場規模を人口1人当たりで見ると、教育、ホテル・外食で米国の約1割、医療・福祉、レジャー・娯楽でおおの米国の数%と、いまだ低い水準にあり、サービス市場全般に拡大の余地がある。

国内に加えて、海外旅行およびホテル・外食、教育

など国外における中国人向けサービスも拡大している。さらに、今後拡充が期待されるのが、中国人以外の需要を取り込むサービスで、アリババは東南アジアのEコマース大手を買収したり決済サービスの国外展開を加速するなどしている。またテンセントやワンダ・グループなどはゲームや映画などのコンテンツ分野における世界的な企業の取り込みによる技術レベルの向上を進めており、今後は中国発のコンテンツやサービスを中国人以外にも提供していくことが期待されている。

図表 39 中国の都市部と農村部の人口と収入の推移

	2000年		2015年			
	人口(万人)	平均収入(元/人)	人口(万人)	2000年比(倍)	平均収入(元/人)	2000年比(倍)
都市部	45,906 (総人口比36%)	6,280	77,116 (総人口比56%)	1.68	31,790	5.06
農村部	80,837 (総人口比64%)	2,253 (都市部の36%)	60,346 (総人口比44%)	0.75	10,772 (都市部の34%)	4.78

出所：中国統計年鑑 2016年版に基づき三井物産戦略研究所作成

#### 2. 中国発のイノベーションの台頭

OECDによると、中国の産業部門の研究開発費は2015年には3,055億ドルと、同年同部門の米国の研究開発費3,226億ドルに迫っている。製造業がリードする研究開発規模が拡大するなかで、本稿で見てきたサービス企業の多くは、独自に先進的なビジネスモデルを構築しており、高い水準の技術力や経営力を有していた。アリババは、アマゾンとは異なり、BtoB事業からスタートし、BtoC事業に関しては、自社の決済サービスを導入して、個人事業主や小規模企業が出店しやすい仕組みを構築している。またテンセントは、フェイスブックなどと同時期にサービスを開始しており、ゲーム事業では世界最大の企業へ成長している。バイドゥも、グーグルとほぼ同時期に検索サービスを開始し、米国以外の企業としては、唯一の巨大なユーザーを有する検索エンジンとして存在感を示している。Ctripは、旅慣れた旅行者への機能的なサービスを中心に拡大している先進国のOTAと異なり、中国市場に適合させる形で、従来型の旅行代理店が行ってきたサービスも充実させている。

こうして成長している企業の多くは、経験豊富な米国など海外の人材を積極的に経営幹部として採用したり、外資企業の買収を通して技術や経営ノウハウを取り入れている。また、スタートアップへの支援を積極的行うインキュベーターとなっている企業も多く、シリコンバレーに似たエコシステムが構築されている。さらに、成長した企業が次の世代の起業家を育成し始めている。巨大な人口を有する中国で所得水準が向上したことで、企業が技術力や経営力を活かせる環境も整ってきており、中国企業発のイノベーションが増えてくることが予想される。

今後は、米国や日本など先進国でも展開可能なビジネスモデルを生み出していくことも考えられる。自動運転や遠隔医療など、先進国では導入が困難なサービスの領域でも、いち早く先端的なサービスを実用化する可能性もある。

図表 40 主要サービス企業の業績比較

(金額単位：百万ドル)

中国企業								世界の同業大手							
企業名	売上高	当期利益	EBITDA	利益率 (%)	ROE	研究開発費	決算期	企業名	売上高	当期利益	EBITDA	利益率 (%)	ROE	研究開発費	決算期
<b>インターネットサービス大手</b>															
テンセント	16,371	4,585	6,816	41.6	28.8	n/a	2015年12月	フェイスブック	17,928	3,669	8,170	45.6	9.1	4,816	2015年12月
	22,880	6,188	9,449	41.3	27.9	n/a	2016年12月		27,638	10,188	14,769	53.4	19.7	5,908	2016年12月
アリババ	15,912	11,242	6,155	38.7	39.3	2,169	2016年3月	アマゾン	107,006	596	8,514	8.0	4.9	12,540	2015年12月
	23,531	6,493	7,977	33.9	17.5	2,536	2017年3月		135,987	2,371	12,302	9.1	14.5	16,085	2016年12月
バイドゥ	10,565	5,358	2,805	26.6	51.3	1,620	2015年12月	Alphabet (Google)	74,989	16,348	24,423	32.6	12.4	12,282	2015年12月
	10,624	1,752	2,778	26.2	13.5	1,529	2016年12月		90,272	19,478	29,860	33.1	15.0	13,948	2016年12月
<b>ホテル・ホテル予約大手</b>															
上海錦江国際酒店	1,941	138	300	15.5	9.7	n/a	2015年12月	ヒルトン	11,272	1,404	2,621	23.3	26.2	n/a	2015年12月
	2,562	114	449	17.5	8.1	n/a	2016年12月		11,663	348	2,741	23.5	5.9	n/a	2016年12月
Ctrip	1,734	399	111	6.4	9.3	525	2015年12月	Expedia	6,672	764	870	13.0	23.0	1,660	2015年12月
	2,896	-215	-12.8	-4.4	-2.5	1,158	2016年12月		8,774	282	1,358	15.5	6.3	1,235	2016年12月
<b>教育大手</b>															
新東方教育科技集団	1,247	193	201	16.1	17.2	n/a	2015年5月	ベネッセ	1,835	-69	272	7.3	-4.5	n/a	2016年3月
	1,478	225	244	16.5	17.1	n/a	2016年5月		1,798	33	261	6.6	2.1	n/a	2017年3月

注：アマゾンの売上高は取り扱い総額。ベネッセの売上高は日本国内の教育事業の値を記載

出所：Bloomberg データに基づき三井物産戦略研究所作成

### 3. 先進国と異なる発展プロセスをたどる中国のサービス産業

中国のサービス産業においては、インターネットサービス大手が、先進国の同業大手に匹敵する規模で事業展開し、巨大なプラットフォームを築いている（図表 40）。小売りや外食などにおいて、ウォルマートやマクドナルドのように市場で高いシェアを持つ有力なプレーヤーが成長する前に、巨大なプラットフォームが構築されているのが中国の特徴だ。Eコマースではアリババのタオバオなど、外食産業では美团外売などのプラットフォームにより、中小規模事業者が実際の店舗を持たなくても、自社の製品やサービスを消費者に提供できる環境が整ってきている。また決済や物流、財務管理システム等各種システムの供給を行うなど業界全体の質や生産性の向上に際しても、こうしたプラットフォームが大きな役割を担っている。この

動きはさらに進展し、家電大手や老舗百貨店、生鮮スーパーとの連携を加速するアリババが2016年10月に「新小売り」を提唱するなど、今後はプラットフォームが主導する実店舗が増えることが予測される。

このようにプラットフォームを有する企業が、サービス産業のさらなる高度化をけん引していくと同時に、膨大な数の中小規模事業者の多様性と質を確保していくことは、プラットフォームの生き残りにもつながっている。巨大化するインターネットサービス大手と、多数の中小事業者が共存共栄していくという点で、先進国とは産業の発展プロセスが異なっており、このプロセスのなかで先進国にはないビジネスモデルが生み出される可能性が高まっている。

## おわりに

本稿では、中国のサービス分野に着目し、個々の大手企業と産業の動きを見てきた。特に成長が目立つインターネットサービス企業は、政策的後押しもあり成長してきたが、それ以上に、独自でビジネスモデルを展開できる技術力、経営力が充実してきたこと、また中国経済が発展するなかでそれらを活かす環境が整ってきたことが成長の背景にあると考えられた。成長する企業が実力のあるスタートアップを支援するエコシステムも構築されており、中国企業の、イノベーションを生み出す創造力が高まっ

ている。また、プラットフォームを展開する企業の成長が目立つなかで、実際に製品・サービスを提供するさまざまな中小事業者が登場してきており、中国のサービス産業は多様性を維持しながら成長していくものと想定される。

中国の事業環境には、国策に左右されるという不安定要素がある。しかし本稿で見てきた、中国のサービス市場の成長性や、企業の先進性、製品・サービスの多様性の今後の展開を把握することは、世界のサービス産業の潮流を見る上でもさらに重要度を増すものと考えられる。

#### 【参考文献】

- ・ European Audiovisual Observatory 「Focus 2016 - World Film Market Trends」
- ・ Themed Entertainment Association (TEA)/AECOM 「Global Attractions Attendance Report」
- ・ IFPI 「Global Music Report 2017」
- ・ OECD 「Education at a Glance 2016」
- ・ Huimin Gu, Chris Ryan, Larry Yu (2012) 「The Changing structure of the Chinese hotel industry:1980-2012」
- ・ 厲無畏 (著)、王敏 (編集、原著) 「創意は中国を変える」 三和書籍

- ・ 王利芬、李翔 「Alibaba- アリババの野望 世界最大級の「ITの巨人」 ジャック・マーの見る未来」 角川書店
- ・ 張燕 (著、編集)、永井麻生子 (翻訳) 「ジャック・マー アリババの経営哲学」 ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ・ George S.Yip and Bruce McKern 「China's Next Strategic Advantage」 The MIT Press
- ・ Edward Tse 「China's Disruptors」 Portfolio/Penguin
- ・ Wang Jianlin 「The Wanda Way」 LID Publishing

## 戦略研レポート

2017年6月26日号

(株) 三井物産戦略研究所

〒100-8631 東京都千代田区丸の内一丁目1番3号

URL: <http://www.mitsui.com/mgssi/ja>

連絡先 TEL: 03-3285-6290 FAX: 03-3285-7658

- 本誌記事の無断転載を禁じます。
- 本誌掲載の内容、データ等に関する著作権等の権利は弊社又は弊社にその利用を認めた権利者に帰属しています。本誌は、これらの権利を侵害しない範囲でのみご利用頂けます。
- 本誌掲載のレポートは作成者個人の見解であり、三井物産(株)及び(株)三井物産戦略研究所の見解を示すものではありません。
- 本誌に関するお問い合わせは左記連絡先へお願いします。