

【小特集：中国経済のいま（情勢分析研究会報告）】

中国のプラットフォーマー ～成長要因、ビジネスモデルの特徴と 主要プラットフォーマーの比較分析～

岡野 寿彦

【キーワード】 プラットフォーム、アリババ、エコシステム

モバイル決済やシェアリングサービスなど、急速に進む中国デジタル化について、世界に与える影響や日本への上陸などが国でも注目を集めている。中国デジタル化を牽引するアリババなどインターネットプラットフォーム企業（以下「プラットフォーマー」）¹に焦点を当てて、その成長要因とビジネスの特徴について分析する。

1. 中国プラットフォーマーの成長要因

（1）「社会の困りごと」（フリクション）を解決することを通じて成長

中国の代表的プラットフォーマーである「BAT」（百度（バイドゥ）、アリババ、テンセント）は、それぞれ、検索、電子商務、ソーシャルネットワークというプラットフォーム・ビジネスを生い立ちとする。百度は検索機能を通じて“広告主と消費者”を、アリババは“メーカー（売り手）と消費者（買い手）”を、テンセントは“人と人とのコミュニケーション”を、それぞれマッチングして取引を生み、経済的な価値を生み出している。アリババ等はこれら“生い立ちのビジネス”を通じて構築した顧客基盤をベースに、更に決済、物流、信用情報、金融

（資金供給）、クラウド等のビジネスインフラを構築し、パートナー企業を集めてビジネス生態系（エコシステム）を形成して成長してきた。BAT等プラットフォーマーの急速な成長の主要因は、ビジネス生態系の運営を通じて、「社会の困りごと」（フリクション）を解決してきたことにあると考える。例えば、小売業、公共交通機関などの未発達による生活の不便の改善、雇用機会や学習機会の新たな創出（働きたい人と雇いたい人、教えたい人と学びたい人等のマッチング）、社会の信用課題の改善、地域格差の解消などであるが、中国においてこれら「困りごと」が大きかった分、その改善・解決に役割を果たしたプラットフォーマーの事業が急速に成長することになったと言える。

（2）【ケース】 アリババの成長要因

アリババを例にすると、その事業定義は、創業当初の電子商務（EC事業）から現在では「中小企業に事業機会を提供する会社」²に変化し

1 プラットフォーマーの定義：本稿では、「人・企業と人・企業をつなぐ（マッチングする）ことで取引を生み、経済的価値を生み出す」主体として定義する。

2 2014年9月 アリババのニューヨーク市場上場説明会での馬雲（アリババ創業者）は次の主旨のスピーチをしている。：「15年前、私のアパートの部屋で、18人の創始者達が一つの夢を持っていました。この夢とはいつか、私たちの起ち上げた会社が幾千の小さな会社に仕事を与える事。この夢は今日まで変わる事は無く、ビジネスの難しさを取り除き、ビジネスをどこにいてもできる容易なものにしています。アリバ

ていると言える。中国の民間企業、特に中小企業は、政府系企業と比べて、資金力、販路などにおいて不利な条件にあると言われてきた。中国政府も、産業の底上げや、消費者の利便性改善などのために、中小企業を育成することを課題意識として持っていた。その中、アリババは、決済、物流、金融（資金供給等）、クラウドコンピューティングなどのビジネスインフラを自ら投資して構築し、このビジネスインフラの上に中小企業や個人事業者をパートナーとして呼び込んでいる。そしてこれらパートナー企業が、電子商取引、教育、ヘルスケアといったそれぞれのビジネス領域で、“取引相手を見つけられる”、“料金回収リスクを回避できる”、“商品を届けられる”など仕組みをアリババが提供し、中小企業の参入障壁を下げた。一方で、より多くの消費者をアリババ・ビジネス生態系に呼び込むために、日本でも報道されている「独身の日」などイベントや先行投資型のプロモーションを行った。そして、アリペイ（モバイル決済）を起点として、大量の取引件数をもたらずデータを分析して、企業や消費者の信用を可視化し、中国市場の課題であった「取引信用コスト」³の低減を実現して、更なる取引を生み出す循環をつくった。

2. プラットフォーマーの ビジネスモデルの特徴

プラットフォームの基本モデルと主要機能を、中国プラットフォームの事例を交えて紹介し

バでは、私達は小さなビジネスマン達の為に奮闘しています。(中略) 私達の目標はとても単純で、ビジネスマンと顧客が、互いに相手を見つけ出せるようにサポートする事です。従って、仕事は彼らビジネスマン独自のやり方によって展開していきます。私達はビジネスマンの成長をサポートし、今までに無かったチャンスを生み出し、斬新な市場を開拓していくのです。」(出所：今日頭条“中英対照-阿里巴巴美国上市演讲全文” <https://www.toutiao.com/a6569516163473080846/>)

3 取引相手の信用度が低いために、事前の調査や、取引におけるリスク管理に要するコスト

たい。

(1) バリューチェーンとプラットフォーム

従来の多くの企業は、「自ら人材や設備を保有し、部品や役務を調達して商品やサービスを開発し、消費者に向けて販売していく」、言い換えると、「社内で価値を生み出し顧客に届ける」モデルであり、社員や資産の質が競争力を左右するとされてきた。根来（2017、133頁）ではこのモデルを「バリューチェーン」と称している。経営戦略論の代表的先行研究であるマイケル・ポーター「価値連鎖（Value Chain）」は、「サプライヤー → 企業 → 販売業者 → 消費者」というバリューチェーンの効率化・生産コストの圧縮を論じたものであり（ポーター、1985）、ジェイ・バーニー「VRIO フレームワーク」⁵は、Value（経済価値）、Rarity（希少性）、Inimitability（模倣困難性）、Organization（組織）に着目して、企業資産の競争力を分析するフレームを提供しているが（バーニー、2003）、これら経営戦略論の主要な先行研究は「バリューチェーン」モデルを前提としていると言える。

これに対してプラットフォームは、「人と人をマッチングすることで取引を生み、経済的価値を生み出す」事業主体であるが、その特徴は、「何を結び付けられるかが企業価値」であり、基本的に自らは資産を持たない（資産やその投資リスクはパートナー企業に持たせる）ため、成功するプラットフォームは指数関数的に成長し得る。例えば、アリババの新規サービス開発における特徴は、サービスのコア機能の研究開発は自ら巨大な投資を行うが、サービス化にあたっては仕様をオープンにして、計算機能力（クラウド環境）も提供して、多くの事業者をサービス提供者として巻き込んでおり、この“R & Dの重視とオープン戦略”が、アリババの継続的な拡大の要因だとされる。そして、「中小企業にビジネス機会提供する」、「個人や中小企業の信用創造をする」などの“プラットフォームの価値”を高めることで成長を持続し

ている。

筆者は、中国金融機関関係者と意見交換する機会が多いが、伝統的な銀行はアリババ、テンセント等に奪われた顧客接点を再強化するため、「自らECサイトを運営」する、「プラットフォームと提携」するなどデジタル対応に取り組んでいる。銀行幹部からは、「顧客体験を重視」や「プラットフォームのように仕事をしないとイケない」といった発言も聞く。しかし、伝統的銀行のデジタル対応に対して、現時点の顧客評価は平安グループなどの例外を除いて高いとはいえない。この要因の一つは、伝統的銀行の「金融商品を開発して販売していく」という“バリューチェーン”モデル及びこれに対応する組織マネジメントと、プラットフォームのマネジメントや機能（次項参照）との間にギャップがあるためだと考える。この中国の伝統的銀行がデジタル対応において直面している課題は、日本企業がデジタル対応を進める上でも参考になると考える。⁴

（2）プラットフォームの4つの主要機能

プラットフォームがプラットフォームの構築・維持・拡大において果たしている主要機能は、（1）パートナー企業（プロデューサー）と消費者を集めること、（2）ツールや情報提供により両者のマッチングを促進すること、（3）取引費用を下げるなど、プラットフォームの役割価値を高めること、（4）プラットフォームの品質を保つために取引ルールを制定して参加者に守らせること、の4機能である（モサドほか、2018年、176頁）。例えば、自動車シェアライド「滴滴出行」は、4機能について次の取り組みをしてきた。

（1）パートナー企業（プロデューサー）と消費者を集める：創業時期にはタクシー会社に売り込みをかけてまずはドライバー（プロデューサー）の数を確保し、消費者に利便性を

実感させている。次に、テンセントと提携して、WeChatの伝播機能を活用すると共に、ドライバーと消費者双方にキャンペーン（キックバック）を行って、プラットフォーム参加者の規模を確保している。

（2）ツールや情報提供により両者のマッチングを促進する：AI技術を活用したビッグデータ分析により、需要予測を行うなどしてマッチング成功率を高めている。

（3）プラットフォームの役割価値を高める：カスタマーサポートにより顧客体験を改善する。ドライバー、乗客双方に対する評価を可視化することで、不適切なプラットフォーム参加者を排除するよう運用する。

（4）ルールの制定：プラットフォームへの参加者（運転手と乗客）が、プラットフォームの成長において“好ましい行動”をとるよう、その基準となるルールを制定している。

滴滴出行は、これら4機能を果たすことを通じて、“タクシーがつかまりづらい”という市民の移動における課題を改善し、また、雇用の創出という中国政府の政策課題に応えることを通じて成長してきたと言える。一方で、日本でも報道されているように、滴滴出行の「順風車」(相乗りサービス)で女性乗客がドライバーに殺害されるなど、プラットフォーム参加者の品質管理に関する課題も生じている。滴滴出行は、過去に乗客に暴力や暴言行為を働いたとクレームを受けたドライバーのアカウントと停止するなどの措置を取っている。

以上解説してきた4機能を通じて、プラットフォームは、パートナー企業（プロデューサー）と消費者をネットワークに参加させ、そのマッチングを助け、取引をしやすくする技術・ツールを提供し、信頼を醸成して質を維持している。日本企業がプラットフォーム・ビジネスに関する知見を蓄積していくうえで、自社業界に身近なプラットフォーム・ビジネスを、本項で紹介した“プラットフォームの4つの主要機能”に基づき分解・評価することは有益だと考える。

4 伝統的銀行のデジタル対応戦略と課題に関するケーススタディは岡野（2018）を参照。

3. 主要プラットフォームの 事業の特徴と戦略方向

中国の主要プラットフォームである百度、アリババ、テンセント、京東（あわせてBATJと称せられる）の事業の特徴と戦略方向を概観する。

● アリババの生い立ちのビジネスは電子商務であり、現在でもタオバオ、天猫等の「Core Commerce」セグメントが売上の85%を占めている（2018年3月期実績）。アリババの基本モデルとしては、プラットフォーム（消費者と企業のマッチング）に徹し、データ分析による信用体系を形成して、企業にビジネスインフラを提供している。戦略方向は、「New Retail」（ネットとリアル融合）、国際化、クラウドの推進などである。

● テンセントは、1998年にオンライン・コミュニケーション・アプリ「QQ」からスタートした。現在では、スマホ向けコミュニケーション・アプリ「WeChat」（2018-2Q末月間アクティブユーザ10.6億人）を武器に顧客を吸引し、オンラインゲーム、音楽などのコンテンツを提供している。2012年頃より、顧客（WeChat等ユーザ）とサービス提供者（企業）とをつなぐオープン戦略に転換したことが、テンセントがアリババと並ぶ中国2大プラットフォームとなる契機となったとされる。テンセントは、サービス提供者に「公式アカウント」（購読アカウント、サービスアカウント、企業アカウント）を開放すると共に、顧客接点として「WeChat 支払」を運用している。顧客（消費者）は、WeChat/WeChat 支払とサービス提供者の「公式アカウント」をシームレスにアクセス・利用できる。テンセントの発展方向として、WeChat 等ユーザ基盤を活かして、スマートシティー、トランスポート、ヘルスケアなど分野への進出を図っている。

● 百度は、中国検索エンジンで約60%のシェアを有し、検索、情報アップ機能を介した“消費者と広告主とのマッチング”がコア事業である。しかし、スマホ対応の遅れや顧客接点の弱さなどから、ビジネス生態圏の構築ではアリババ、テンセントに水をあけられ、現在では検索事業で蓄積したコンテンツや技術を活かせる事業内容に投資・注力していると考えられる。例えば、教育事業では、百度知道（知識サイト）で蓄積されたコンテンツを集大成した小中学生向け宿題補助モバイルアプリ「作業幫」（* 中国語の「作業」は宿題を意味する）は2014年3月に公式サイトをスタートし、2016年第3四半期アクティブユーザー数3,022万人、累積ユーザ数1.75億人を有する中国インターネット教育のNo1サイトに成長している。更に、AI技術に重点投資をし、自動運転と音声インタラクティブ分野のリーダーを目指している。

● 京東は、アリババと同じく電子商務を主要事業とするが、アリババと異なり、自社で商品を仕入れて販売する、配送も自ら物流ネットワークを構築・運用することを特徴としている。京東幹部と会話した際に、「配送ドライバーが京東の顔」、「ドライバーに大卒並みの給与を払い、配送先等での裁量も与えている」と伺った。“ラストワンマイル”を自社社員が担って顧客満足度を確保することが京東の基本戦略の一つであり、アリババとの競争における武器にも位置付けている。

エコシステム間の顧客囲い込みを巡る競争と生活密着サービスの強化

最近の動向として注目すべきは、アリババ、テンセントの2大陣営を中心に、エコシステム間の顧客囲い込みを巡る競争が激化している。特に、競争の主戦場となっているのは、食事（フードデリバリー、レストラン）や移動など、生活上の利用頻度が高いサービスを巡る競争である。テンセント陣営で生活密着サービスを担う「美团」は、昨年9月20日に香港市場上

場し42億米ドルを調達した。同社は自転車シェアライド「Mobike」を買収するなど移動サービスにも積極的に参入している。アリババは、「美团」と競合するフードデリバリー大手「饿了么」を買収した。これらの狙いは、顧客（消費者）が日常的に最も頻繁にアクセスするサイトのポジションを確保し、そこから自社エコシステムの他サービスに誘導すること、また、移動を含む顧客データを収集して顧客信用評価・レコメンデーションや新規サービス開発に活用することにある。同時に、「テンセント系列のサービスでは支付宝（アリペイ）を使えない」（逆も然り）など、アリババとテンセントの二大陣営に分かれての排他的な競争が行われるようになっている。決済を通じて消費者との接点を確保できれば、より多方面で深い顧客等情報を確保できるため、テンセント、アリババの二大プラットフォームは、決済という入口の争奪戦に巨額の費用を投じて臨んでいる。中国デジタル化は、基本的にオープンな環境で企業や消費者が参加して成長してきたが、競争が激化する中で事業者が淘汰され、生き残った企業の市場支配力が高まり、消費者の利便性が犠牲になるような局面に転換しつつある。デジタルビジネスは、伝統的なビジネスと比べて独占状態が起りやすく、例えば、自動車のシェアライドでは「滴滴出行」の独占状態になってサービスが低下したと言われており、中国政府の産業政策における課題にもなっている。

最後に

「中国経済はプラットフォーム経済」と言われるほど、中国においてアリババ、テンセント等プラットフォームの影響が大きくなっているが、その成長要因を理解し、今後の動向を分析するためには、中国政府の政策・規制ポリシーや、起業環境、中国人企業人の思考・行動の特徴も踏まえて、複合的に分析することが必要である。

デジタル化に関連する中国政府政策を概観すると2017年秋の共産党大会で、建国100年にあ

たる2049年までの中長期ロードマップを定義した。2035年までに「ソフトパワー強化、法治国家実現、所得格差縮小」実現、2049年までに「世界トップレベルの国家形成」の、二つのマイルストーンである。また、従前より、2020年までの「小康社会建設の全面的な実現」を目標として設定している。中長期のマイルストーン実現に向けた、デジタル化に関する中国政府の目の下の主な課題意識は、（1）雇用の創出、社会秩序の維持、（2）中国企業の国際競争力の強化、（3）社会における信用体系の構築、だと認識している。公共投資と輸出をエンジンとする高度成長が望めない中、「経済新常态」において、雇用の創出、社会秩序維持を確保しながら、経済・産業の「量から質への転換」を図っていくことが重要課題になっている。このために、新たな成長のエンジンを創り出し、「質を伴った中国企業の国際競争力を確保する」ための柱となる産業政策として、2015年に「中国製造2025」（メイド・イン・チャイナ2025）と「インターネット+」が制定された。「経済新常态」において、「インターネット+」と、起業・イノベーション推進政策としての「大衆創業 万众創新」、「中国製造2025」を統合的に進めて、中国企業の国際競争力強化を進めるのが中国政府の「イノベーション大国戦略」の骨格である。これら政策と中国人企業人の「とりあえずやってみる」という気質、豊富な資金の出し手とが相まって、中国デジタルビジネスは急速に発展した。しかし、一方で、「量から質への転換」や「継続性」などに関わる課題も発生しており、中国政府は政策を手直ししながら、科学技術強国の建設、社会信用など構造的問題の解決に向けた“壮大な実験”をトライ&エラーを進めていると言える。

参考文献

- 根来龍之（2017）『プラットフォームの教科書
－ 超速成長ネットワーク効果の基本と応用』日経BP社。
マイケル・ポーター（1985）『競争優位の戦略』

ダイヤモンド社。
ジェイ・バーニー (2003) 『企業戦略論 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社。
岡野寿彦 (2018) 「中国工商銀行のインターネット戦略～デジタルディストラクションへの伝統的金融機関の対応」 (<http://www.keieiken.co.jp/monthly/2018/0326/index.html>)。

アレックス・モサド、ニコラス・L・ジョンソン (2018) 『プラットフォーム革命 - 経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか』英知出版。

(おかの としひこ・

N T T データ経営研究所)