

中国総合研究・さくらサイエンスセンター

# 第127回 研究会


**詳報**

## ■ 研究会開催報告 ■

### 「中国プラットフォーマーのビジネスモデル～競争ポイントの変化と展望～」

日 時：2019年5月31日（金）15:00～17:00

場 所：JST 東京本部別館 1Fホール

#### 【講演概要】

中国のデジタルビジネスは、企業戦略や政府政策、社会環境などが絡み合って、すさまじい勢いで発展・変化しています。この動きを客観的に理解するためには、個別の事象を追うだけでなく、「全体体系」を把握したうえで「要因間の因果関係」と「変化の構造」を分析することが重要です。本講座では、前半で、中国デジタルビジネスの成長要因と変化について、アリババ等プラットフォーマーのビジネスモデルと中国政府政策を中心に体系的に解説します。更に後半で、「生活シーンの囲い込み」、「ネットとリアルの融合」、「チャネルから製品・サービスの競争へ」など最新の競争ポイントについて、主要企業（伝統的企業を含む）の競争戦略を比較分析し、日本企業としての着眼点を示します。

#### 【講師紹介】岡野 寿彦（おかの としひこ）氏：

株式会社NTTデータ経営研究所グローバル金融ビジネスユニット  
シニアスペシャリスト

#### 略歴

上智大学法学部卒業後、NTTデータにてSE、法務を経験した後、1995年より中国郵便貯金システム構築にプロジェクトマネジャーとして参画、北京現地法人経営。2004年よりインド、東南アジアでのITサポート事業開発責任者。2011年より上海にて、中国金融機関向けITサービスの事業開発を目的に、人民銀行直系企業グループとの資本提携に取組み、合弁会社（董事長は元浦東発展銀行頭取）に経営陣No2で経営参画。2016年からNTTデータ経営研究所にて、中国における現地化、合弁経営やデジタルビジネスをテーマに、企業人視点での分析・発信に取り組む。早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター「日中ビジネス推進フォーラム」研究員を兼務。

#### 主要レポート

- ・「デジタルの衝撃とチャイナインパクト」（NTTデータ経営研究所）
- ・デジタル化時代のチャイナ・インパクトを構造的に読み解く（全体観と分析視点の提示）
- ・中国フィンテック～顧客データをめぐる攻防～中国工商銀行のインターネット戦略

NIRA総合研究開発機構「『わたしの構想』 中国IT産業はどこへ向かうのか」

日中経協ジャーナル「デジタル化がもたらす中国社会の変貌」

日本経済研究センター中国研究報告書「変化する中国のデジタルビジネス～ネットからリアル世界へ」

1. 講演録	2
2. 講演資料	12

## 1. 講演録

### 【開会】

これより JST 中国総合研究・さくらサイエンスセンター第 127 回中国研究会を開催する。本日は NTT データ経営研究所グローバル金融ビジネスユニットのシニアスペシャリストである岡野寿彦先生をお招きし、『中国プラットフォーマーのビジネスモデル～競争ポイントの変化と展望～』と題し、ご講演いただく。先生のご経歴の詳細は割愛させていただきます。それでは先生、どうぞよろしくお願ひいたします。

### 【講演】

ご紹介いただきました岡野です。

初めに自己紹介をさせていただきます。私と中国との関わりは 1990 年代半ばに、NTT データが中国の人民銀行および中国郵便貯金システムの建設に参画した時にスタートした。天安門事件後の第二次中国進出ブームの時代であり、自分もその動きに加わりたいという想いで中国語を勉強し、希望がかなって中国郵便貯金システムプロジェクトに参画できた。1 年半、勤務地である新疆ウイグル自治区に入り込んで、新疆ウルムチ郵便貯金システムセンターの建設にプロジェクト・マネジャーとして取り組んだ。当時、現地には日本食もなく、羊の串刺しを毎晩食べて、新疆ビールを飲んで栄養をつけてプロジェクトに取り組んだ。

郵便貯金システムは NTT データが、北京、天津をはじめ中国の全 12 都市の貯金センター構築を受注し、日本からの出張者を中心とする体制で取り組んだが、中国のプロジェクトの進め方やコストの課題があり、体制の現地化に取り組み、技術移転を受けたメンバーを中心に設立したのが、北京 NTT DATA 系統集成有限公司である。私は当時 35 歳であったが、初代の総経理になる機会をいただいた。ただ、この時点ですでに中国の金融インフラの一つとして、国産化を中国政府が進める中で、外資系企業として事業を継続するのが難しい局面があり、このプロジェクトから撤退しつつ、現地法人を日本向けのソフトウェア開発（オフショアリング）拠点に品質を確保しながら切り替えることを行った。

2003 年からは、日系製造企業の IT サポートの仕事をベトナムやタイ、マレーシア、最後はインドで取り組んだ。2011 年に再度上海に赴任し、中国の国内の金融機関、特に地方銀行向け共同センターの事業化に取り組んだ。外資系企業単独では事業化が難しいため、中国政府系企業との資本提携・合弁経営に取り組んだ。パートナーは上海 A 集団。人民銀行の政策に基づき上海市を母体とする企業集団だが、NTT データがここにマイナー出資をし、さらに合弁会社として地方銀行向け IT サービス会社を設立した。董事長が元上海の元浦東発展銀行の頭取で、上海銀行の董事長だっ

た方だが、総裁は銀聯幹部で、その下に私がいた。日本人の企業人としては、中国の世界に深く入り込んで、中日双方からのプレッシャーを受けながら仕事をした。

はじめに、今日の話の全体像だが、変化スピードの速い中国のデジタル化を理解するうえで、全体観を持つことが大事だと思う。日本では、ある局面を捉えて「中国崩壊」や「中国が凄い」の極端な論調になりやすいが、全体観を持ったうえで、起きている事象を評価することが重要である。

ここでの全体観だが、BAT に代表される中国のプラットフォーマーが成長した背景の中には、彼らが社会の困りごとを、デジタル技術を活用したマッチングにより解決し急成長したという面がある。その裏側には、金融を例にすると、伝統的な金融機関が実体経済の金融ニーズに応えることが出来ていなかつたということがある。例えば、アリババのアリペイは安全な代金回収、余額宝は、一般市民の手軽な運用手段が無いという課題に応えたものだ。

一方で中国政府も経済新常态において、それまでのような公共投資、低賃金労働力を活用した輸出を成長エンジンとして期待することが出来ない中で、インターネットを成長エンジンの一つに位置付けたという面がある。また、中国の企業人の短期で効率的に儲けたいという思考や行動もある。そして失敗を許容しやすい風土、新しい企業に対してお金が流れやすいという背景環境があつて、プラットフォーマーの急成長があつたと考えることができる。

それがどう変化しているのか、大きな流れでいうと、彼らはオンラインの中で「つなげる」ことを通じて成長してきたが、今現在はネット取引の成長は飽和状態にあるといわれており、ネットとリアル、具体的には実際のお店やフィジカルな世界との間の融合など、これまでネットで蓄積してきたデータを活かして小売りや製造業を再構築することが、アリババを代表するプラットフォーマーの最新戦略になっている。

一方で、銀行を例にすると、伝統的な金融機関は預金者との接点プラットフォーマーに取られて、顧客情報が入ってこないという課題を抱えている中で、自らが EC（電子商務）サイトを運営したり、プラットフォーマーと提携したりという試行錯誤の動きがある。政府の政策についても、「先ずはやらせて後から必要に応じて法制化する」という放任的な規制ポリシーから、政府による掌握強化に変わってきている。これには、消費者保護という観点だけではなく、今の米中の話も影響している面がある。中国は科学技術強国建設を強力に進めていくだろう。また、個人情報保護の意識の高まりも、プラットフォーマー等のデータ活用モ

デルにインパクトを与える。以上の全体構成を踏まえて、本日の各章を解説していきたい。

## 第1章 中国プラットフォーマーの成長要因とビジネスモデル

BAT（百度、アリババ、テンセント）はプラットフォーマーと称されるが、プラットフォーマーとは、「人と企業」、「人と人」、「企業と企業」などをマッチングすることにより、取引を生み、経済的な価値を生み出す事業主体とここでは定義したい。具体的には、アリババはモノを売りたい人と買いたい人を、テンセントは人と人とのコミュニケーションをつなげる、百度は日本でいうGoogleやYahooみたいな検索サイトだが、検索を通じて何かに关心を持っている人に広告出した人をつなげることによって価値を生み出すことが、創業の事業である。そこからどのように急成長をしたのかというと、ビジネスインフラを作りパートナー企業を集め、顧客との間でネットワーク効果をつくりて成長してきた。

ビジネスインフラについて、日本でも有名なアリペイを例にすると、モノを売った人の代金回収の不安、買い手の品物が届くのかという不安をエスクロー方式により解決する決済ソリューションである。解決する。何か事業を行いたい人が、事業を行いやすいようにするために物流インフラの整備や金融を動かすことにより全体の取引を活性化している。プラットフォームの構築において大事なのは信用体系である。モノを売りたい人と買いたい人との、どこまで相手を信用してよいか、取引を通じて集めたデータを可視化し、信用を明らかにして取引を活性化させる。このように、自らの技術に留まらずビジネスインフラを作り、パートナーを集め、より大きな経済圏をつくったというのが基本的な成長要因となっている。

また、まずはやってみるという中国人の思考がデジタル技術を活用した事業創出とマッチした。失敗を許容する中国社会の風土もある。中国政府も、経済新常态といわれる状況の中で、雇用対策や産業競争力強化を目的にして、プラットフォーマーの牽引役となつたインターネットビジネスを後押ししたことで成長した、ということがすごくシンプルにみると言えると考える。

### ケース1 「アリババのビジネスモデル」

アリババの事業定義をあえて行うとすると、生い立ちはEC（電子商務）、ネット上でモノを売りたい人と買いたい人をつなげる場を提供する会社だが、今のアリババの事業定義は中小企業や個人事業者などのビジネスを行いたい人たちに取引の相手を見つけられるようにすることだ。決済のリスクを回避できる仕組みを提供し、参入障壁を下げた。EC事業者というより

も、企業にビジネスインフラを提供する会社と捉えた方がアリババをより正確に理解できると思う。環境を整えて事業を行いたい人を巻き込んで、アリババプラットフォームの上で消費者と事業者をつなげるということを行ってきた。この中で取引される情報で、ある企業の1日8,000件の取引量を例にすると、商流・金流・物流に伴って発生するデータに基づいて信用情報システムを作っている。企業と消費者の評価体系を作り、取引信用コストを下げるこにより、企業への無担保運転資金の融資や消費者へのバーチャルクレジットカードなど、資金がボトルネックになって経済が動いていなかつたところをこじ開け、さらに取引件数の増加につながっている。

ビジネスモデルとして、モノを売る側と買う側を見た場合に、アリババがやってきたことはモノを買う側の消費者側に立って、信用の問題や代金をバックアップし、モノがきちんと届くようにしたことだ。また、消費者へのメリットを提供することを通じて、消費者基盤を固めて、その上に事業をしたい人を集めて、広告料をとるなどし、アリババのサイト上で、より消費者が見やすい場所に広告を出すためのお金をもらつて、基本的には広告料で儲けるということである。

アリババの企業理念だが、中小企業に仕事をやりやすい環境をつくるという観点で見ると、2014年9月8日のジャック・マー会長のスピーチにもあるが、創業の時から変わっていない。「幾千の小さな会社に仕事を与えること」「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する」である。アリババグループで金融事業を行っているアントフィナンシャルの当時のCEO（最高経営責任者）は、中小企業と個人消費者へのサービス提供に焦点を当てること。信用が資産になるような体系をつくることをビジネスで実現している。

アカデミアの世界だと、プラットフォーム、プラットフォーマーは新しい領域であり、人によって定義が違うかもしれないが、シンプルに言うと、二つの顧客グループ（モノを売りたい人、買いたい人）を誘致し、仲介し、お互いに取引できるようにすることで価値を生み出している。モノを売りたい人をプロデューサー、消費者との間をマッチングする場を提供することをプラットフォーマーという。プラットフォーマーではない、従来型の企業については、学問的にはバリューチェーンという言い方をすることが多い。またはインプット、アウトプット型ということもある。自動車メーカーであれば、部品を集め、従業員を集めて組み立て、ディストリビューター（販売代理店）経由で売るという直線型のモデルである。

経営学の世界で、マイケル・ポーターの「価値連鎖」というのは、基本的にはサプライチェーンをいかに効率的に運用するかということであるし、バーニー

の「VRIO フレームワーク」は、企業にとって資産こそが競争力の源泉だと考え、そのために従業員や設備の質を上げるなどを研究していることだが、この直線型の形に対して、プラットフォーマーは極力、自分は資産を持たず、資産はプロデューサーに持ってもらい、消費者をマッチングして、結び付ける。プラットフォーマーの戦略において大事なのは、何を結び付けられるか。何と何を結び付けることに価値があるのか。そこを見つけて、マッチングの場を作るということ。自ら資産を持たずに、自社の外にネットワークを構築して調整する。それがプラットフォームの定義である。

一方のバリューチェーン型は社内で人材育成、設備、生産システムを高度化していくことで価値を生み出し、企業が社内に保有する資源が最も価値のある資産、という形である。こう見てみると、プラットフォームは決して新しい概念ではない。例えば企業に対する人材派遣は、プラットフォームであるし、これと同じビジネス形態は従来型からあるが、なぜ今、プラットフォーマーが脚光を浴びているのかというと、スマートの普及によって、参加者が飛躍的に増えたことによる。デジタル技術によって、売りたい人と買いたい人をつなげる、お互いにどこまで信用してよいのかというのが見えやすくなってきたということがあると思う。これにより、プラットフォーマーというビジネスモデルが、デジタル技術によって力を得て、飛躍的に成功してきたという状況である。

プラットフォーマーは実際に何をやっているのかという話になるが、モノを売りたい人がいなければ消費者は集まらないし、消費者がいなければ売りたい人が集まらないので、プロデューサーと消費者をバランス良く集めマッチングする。全体として価値を上げるような取引費用を下げるなどツールの提供などを行い、このプラットフォーマーに集う人たちが、困らないような質を確保するためのルールを作るということを行っている。例として、ウーバーの中国版と呼ばれる、ディディ（滴滴出行）でいうと、はじめの段階ではタクシー会社に営業をし、ディディの仕組みを使ってくれる運転手を集め、消費者に便利だと認識させる活動を行った。マッチングするために、従来は、この時間のこのエリアでは、お客様はたくさんいるが、車がないという場所を運転手さんがわかるような仕組みをつくり、マッチングを促進することを行った。

ここでいうプラットフォームの価値を高めるということは、運転手や乗客がどれだけ信用できるか、得点などで評価できるような仕組みをつくり、全体としての信用体系を構築することで、お互いの行いを良くする仕組みである。プラットフォーマーの難しさは、プラットフォームが複雑化していくと、プロデューサーも消費者も自分の社員ではないので、品質評価が難し

い。例えば、ディディで女性の乗客が運転手に殺害されたということが起こった。それに対して、さらにルールを制定し品質を高めていくことにより、取引全体が拡大するのがプラットフォーマーの機能である。

よく GAFA (Google、Amazon、Facebook、Apple) というが、その中の代表選手がアマゾンである。アマゾンはプラットフォーマーといわれるが、アマゾンの生い立ちのビジネスは、本の小売りだ。本を集めてきてネットで売るという形態で、実はアマゾンの生い立ちはバリューチェーンであった。しかし、あるタイミングから、パートナーのショップを集めてきて、本のサイトでもアマゾンが直接売っているモノ以外に、他のショップから中古本などが売りに出てくる。まさにプラットフォーマーである。すると、GAFA にしても BAT にしても、どちらか一方のビジネスではなく、組み合わせて行っているビジネスとなる。あえて言うと、GAFA や BAT など、プラットフォームビジネスのモデルをより有効に活用し、競争力を得ている会社を、プラットフォーマーというのが、より正しい定義かと思う。



次に、プラットフォームのケーススタディとしてアリババグループの金融事業について取り上げる。アリババはソフトバンクなど、外資が入っている。それで制約があるということだが、今は切り離されて、アントフィナンシャルという企業体になっている。ここを例にプラットフォーマーを深堀りすると、アリババはニューヨークに上場しているので、情報が入りやすいが、アントフィナンシャルは上場していないので、情報が入りにくい。ここで紹介するのは、自分自身が企業人などとの情報交換の中で、こういうモデルなのではないかと理解した内容だ。この事業をレイヤー（層）に分けて考えると、わかりやすいかと思う。第

一層として決済手段としてのアリペイがある。ここが消費者の金融シーンの入り口になる。その中で、第二層として消費者がアリペイのために入れたお金を短期間で運用する、短期的にお金を借りる手段を提供するなど伝統的な金融機関が提供できていなかった金融サービスを自ら開発して提供している。これにより、消費者から見ると利便性が高まっている。

さらに第三層として、信用体系やリスク管理からなる運営層がある。アントフィナンシャルが開発した個人信用評価システム「芝麻信用」は、プラットフォームに参加する人たちのスコアリングを明確にすることによって、取引を活性化する。また、取引に関するリスク評価を行ったり、生態識別技術としてネット上なので、本当に存在しているのかを識別することが大事である。なりすましなどを防ぐシステムの開発などによって全体的な信用、取引を活性化させている。

さらに第四層で、小売り、パートナーに対して、クラウド、ビッグデータ、AIなどの技術を提供して、このプラットフォームに集ったパートナーが、よりビジネスをやりやすい環境をつくっている。

このように層に分けて考えると、理解しやすいかと思う。これを「プラットフォーマーに関するレイヤー構造」という言い方をしている。レイヤーごとに機能を区切って、その中でプラットフォーマーの意思決定のポイントは、何を自分がやり、何をパートナーに任せなのか。例えば、金融のレイヤーである金融商品の開発については、従来であると、アントフィナンシャル自体が開発して、プラットフォーマー全体に対して、消費者の利便性を高めていったが、今の方向感は、ここ自体は伝統的な金融機関に場を提供し、伝統的な金融機関が金融商品を提供し、アリババはデータを提供するという方向に行こうとしている。それをアリババは金融機関と競合して金融をやるのではなく、金融機関に対してテクノロジーを提供するのだという言い方をしている。アリババの事業設計をTechFinと言っているが、計算や様々なデータを分析し提供したり、ニーズを掘り起こすなど、従来の金融サービスの対象とならなかった点を提供し、伝統的な金融機関が仕事をしやすい環境をつくっている。

## 第2章 背景となる環境 政府の政策、中国の企業人の考え方

ここではプラットフォーマーの成長の背景となつた政府政策と企業人の考え方などの環境の話をしたい。これは私が理解している中国の政府のロードマップである。2017年の共産党大会で共産党政権が2049年までに達成する目標を掲げた。2049年にはトップレベルの総合国力と国際的影響力を有する国となる。すべての国民が共に豊かになることをほぼ実現し、幸福、安全、健康な生活を有するように努力する。すごく単

純にいうと、米中の二大大国が世界を引っ張るというようなことが書かれている。その中間の2035年までの目標は、経済力、科学技術力を大幅に向上、文化面のソフトパワーを著しく増強と書かれている。もともと2020年までの小康社会の建設は、全ての国民が穏やかに暮らすことを目標としている。私自身が比較的中国政府に近いポジションで仕事をした経験からの私見だが、中国政府の政策の特徴は大きな目標を掲げながら足元ではマーケットがどうなっているか情報を集めては、こまめに変更している。その中で、本日のテーマのプラットフォーマーとか、デジタルの中の中国政府の大きな関心は、社会秩序の維持と中国企業の国際競争力、社会信用の改善、取引コストの低下だと認識している。中国政府を見る時に、今の米中の話がすごくクローズアップされて霸権争いみたいな側面もあるが、一方では小康社会の実現など足元で国民に対して相当神経を使っている政府だと思う。そのための情報収集については、大学や政府系の金融機関、研究所などを使って行っている。デジタル化に直接かかわるのはインターネット+だが、背景でいうと2014年に経済新常态を打ち出し、定義し、2015年に供給側改革をした。ここでは従来型の投資主導型、輸出主導型の成長ではなく、これを量から質に変えていく必要がある。ということが明記されている。その中で、新たな成長エンジンとして定義したのが、中国製造2025とインターネット+である。インターネット+は政策自体が書籍になっているが、見てみると、インターネット+金融とか、インターネット+教育のようなことが書かれている、基本は従来結びつかなかつたものがデジタル技術を活用して、結びつくことによって価値が生まれる、雇用が生まれるなどが書かれている。その担い手としてプラットフォーマーがいると思う。

関連する政策に社会信用体系構築計画要綱というのがあり、読んでいただくと面白いが、中国の今の社会は、ロードマップに書いたように政策を実行していくためにも社会の信用を上げていかなければならない。しかし、今の中国は信用が軽んじられていて、これが経済社会の様々なコスト・リスクを高めている。中国の経済・社会がさらにアップグレードするためには、社会全体が信用を大切にする意識と決まりや約束の遵守の度合いを向上させることが必須だ。よって、政府、企業、個人・団体のすべての活動について、法令・企画・契約などに準拠して、信義を守る行いにはインセンティブを与え、信義に反する行いにはペナルティを科す仕組みを構築する。これを行うための手段として、2020年までに社会の成員全てをカバーする信用評価システムを構築し、信用データを作るという話がある。まとめると、経済新常态から供給側改革で量から質の変化の中で、中国はこの先どのように成長していくのか。一つの鍵がインターネットである。

インターネットを使って結びついていなかったものを結び付ける。それが円滑に進むために社会信用体系の政策を進めると見ることができる。これを見てみるとインターネット+の政策が戦略的に定義されたというより、マーケットの状況を見て、政府自身が評価して後付けでこういう政策が出てきたのではないかと個人的に感じている。明確なゴール設定がなされ、一歩一歩進んで行くというより、経済新常态における成長エンジンはなにかを民間を含めて捉えて、それを政策としてまとめてきたことがインターネット+ではないかと思う。

本筋に戻すと、政府が全体的にインターネット、デジタル化を支持している。明確にこれが違反かどうかを決めずにまずは事業をやってみる。それによって価値が提供されれば、政府は後追いで追認してくれる可能性がある。あるいはインターネットについてお金が提供されるなど、民間事業者が事業を行う上での環境的なサポートになっているのではないか。社会信用体系も、昨年のアメリカのペンス副大統領の演説の中でも指摘されたように監視社会という面も否定できないが、一方、政策を打ち立てていくために、取引を進みやすくするように改善するために出てきているのが社会信用体系である。アリババでいうと芝麻信用みたいな信用スコアリングというのが民間の事業として出ており、取引の活性化につながっていくという面があると思う。政府が大きな方向性を示し、民間企業が事業を行うグレーゾーンで事業をやりやすい環境をつくれている面もある。私の中国の接点は上海というエリアに限られていて、かつ冒頭説明した背景で仕事をした者からこう見えているということなので、そろ理解いただきたい。

産業政策についてみると、自動車を代表とするような製造業の世界で「すり合わせ型」という、たくさんの部品をこまめにすり合わせることと、「モジュール」というある程度出来上がった機能をつなげるというものを見ると、中国は、たくさんの実験の中で、自分たちが得意なのは「モジュール」であると政府が認識していると思うが、モジュール化を標準としてルール化し、マーケットを誘導するような動きが起きている気がする。

競争戦略に関する中国政府の特徴として、企業を3社程度に統合して競争させることがあるが、デジタルに関しては勝者総取りである。より多くの売りたい人と買いたい人が集まっているところにメリットがあり、このようなネットワーク効果により「勝者総取り」が起きやすく、どのようにプラットフォーマーに関する競争政策をとっていくかというのは世界的な課題もあるが、中国も試行錯誤している。

私見ではあるが、インターネットビジネスで成功している中国の企業の特徴として、プラットフォーマー

が社会の困りごとに着目して、それをネットでのマッチングを通じて解決して成長してきている。それと政府の政策を合致させてお墨付きを得る。このプラットフォームビジネス自体が、つなげることによる仲介料だけでは、収益化できなくてもビジネスモデルを打ち出すことによってお金を集めて、それを運用して全体として金融事業としてビジネスが成り立っている。やり方としては、吳 曜波という人の書いた「テンセント伝」という本の中の一つの表現だが、小さな一歩、反復、試行錯誤、スピードを持って事業化という特徴があるのではないかと思う。中国企業人のチャレンジ精神とか、走りながら考える行動様式がデジタル技術を活用した事業化に合致していて、失敗やミスに対して寛大な社会が後押ししている。

その中で、今のデジタルビジネスの中でも、特にプラットフォーマーのつなげるというこのやり方が、中国の経営者に合っていると個人的に思う。私が知っている中国企業人の特徴でいうと、トレーダー的思考、サービス、製品を地道に創るよりも、短期・効率的に儲けたいという思考が合ってあるのではないか。これは、善し悪しの話ではなく価値観の話だが、日本人は、お茶を美味しいするために日々努力をするといったところに価値観を感じる企業が多いと思うが、私が出会ってきた中国の人たちは、このお茶と和菓子を組み合わせてパッケージ化して売るというようなことに対するやる気がある人が多いと感じる。従来の中国の方の仕事のやり方は、継続性がないとか、天才がいるけどチームワークが悪いなど、そのように見えていたが、状況は変わり、プラットフォーマーのつなげるというやり方に非常に合っている。

プラットフォーマーを牽引するデジタル化によって、中国の経済や社会がどう変化したのかを少し考えたので話したい。

プラットフォーマーのビジネス自体のポイントは信用体系をつくることだと思うが、知り合いの中国人と話をすると、お互いの信用に関する状況は改善されて、むしろポジティブに捉えて、暮らしやすくなつたと言っている人が多いと思う。総合監視システムによる善行の促進、取引の活性化によって全体として信用改善されている。信用スコアを社会インフラとするイノベーションが生まれるという例が出てきている。一つの例が、アントフィナンシャルが提供している相互監視型保険の「相互宝」である。これは芝麻信用の信用スコアが650点以上の人だけが対象である。その中で例えばガンの保険を作るとする。保険はかけないけれども、誰かがガンになったら、みんなで支払うという互助会のような仕組みである。加入者をスクリーニングすることにより、詐欺的行為を防ぐ。特徴は信用スコアがあり、企業が主体となって保険商品を作っていたので、消費者から見た時に保険の収益性はなかなか

か見えにくかったが、消費者に見える形で保険商品ができるということが起きている。

私が信用ということで着眼している点は「良いことをしたらメリットがある」と設計されていることだ。従来型の人間関係がなかった人に対して、デジタルテクノロジーが出す信用スコアを信じて経済が動き始めているというのが、見ていくべきポイントかと思う。消費者の主体性の拡大や、収益構造や保険金支払いの妥当性などを一つのプラットフォームとして「見える化」することで、信用スコアをインフラにして進んでいくという動きがある。

二つ目の着眼点は、伝統的な金融系では提供できなかった、サービスの対象となっていたいなかったものが対象となる。これが一つの変化である。中国の共産党を中心とした既得権益というか、一定の距離が近い人の間で資源を回し合っているということがあったが、それを変えていこうという動きがある。ここで起きていることを見ると、従来なかったデジタル化を通じた信用というインフラによって、関係性が少しずつ変わっていく。従来、企業が商品化などのサービスを主導してきたものが、消費者に見えるような製品として出てきている。また、従来、サービスのメリットを受けづらかった人たちがサービスの対象者になるという動きが起きている。デジタルを通じて、「既得権益層に有利な、人治で動く」社会・市場環境から「機会の平等、格差の解消、企業人の創意と努力によりイノベーションを生み出し得る、法により動く」へ構造転換する取り組みに繋がっているのではないか。

### 第3章 伝統的な企業とプラットフォーマーの競争と提携

プラットフォーマーのビジネスモデルの最先端事例として、金融包摂のサービスがどのように行われているか。それとの比較で、伝統的な銀行はどのようにになっているのか。

テンセント系の銀行、微衆銀行（We Bank）が行っている金融包摂を紹介する。2014年に中国で民間ネット専業銀行が設立された。その中の一つが、アリババ系の網商銀行（My Bank）。もう一つがテンセント系の微衆銀行である。全体の大きな背景でいうと、微衆銀行はアリババのプラットフォームを利用して事業を行いたい会社を対象とした中小零細企業向けであるのに対し、微衆銀行はテンセントが人ととのコミュニケーションをつなぐというプラットフォームに対応して個人向けという特徴がある。この微衆銀行の設立式典で李克強総理は「インターネットを利用した金融業がこれまでのコストを引き下げ、中小企業に適切な利益を提供するとともに、伝統的な金融機関の改革スピードを加速する圧力になるだろう」とスピーチしている。

ビジネス体系の中で、テンセントのエコシステムと微衆銀行の位置づけだが、テンセントは日本でいうLineのようなQQやWeChatなどを通じて、人と人とのつなぐ事業である。テンセントは、ここに集う個人に対して、ビジネスを提供したい人の入り口を作り、そこにパートナーを集め、彼らが集った個人に対してビジネスを行う環境をつくるというオープン戦略をとっている。支払いに関しては、アリババのアリペイのような、ウィーチャットペイがあり、そこを入り口に事業者のサービスを使うように誘導し、個人へのサービスを循環させる。中小企業や個人へお金が回るようになしたことで、全体として経済の活性化へ発展させた。

仕組みだが、QQやWeChatは数億人単位のユーザーがおり、これを使ってコミュニケーションをつくっている。この個人ユーザーの、お金を借りたい人から融資の申し込みを受け付けてから、6秒くらいで審査をし、お金を貸し付ける。返済するときも5秒以内で処理を完了する。特徴は顧客の76%はブルーカラーと呼ばれる人たちで、従来の金融機関のサービス提供対象外の人たちということだ。

微粒貸の特徴だが、小口・短期については、1件あたりの融資金額が500元から30万元で一日単位の借入・返済に対応することができる。現にこの仕組みを使っている個人が6,000万人おり、非常に高い利ザヤと低いデフォルト率を実現している。従来の金融機関がお金を貸し出すときの情報源は中国人民銀行個人信用情報データベースである。そこにブラックリストや公安データによる犯罪歴、学歴データなど公になっているものを使用し、融資が行われていた。それに対して、テンセントのエコシステムは生活データ、興味・趣味データ、社会交際データ、関係チェーン・データなどを使って評価モデル（個人の人物像）を作成し、ホワイトリスト（融資をして問題ない人）を作成している。従来の借り入れをしていない人に、積極的に融資をプッシュ式で提案する。借りて返済した履歴に基づき、さらにセグメント定義と評価モデルを改善している。

微衆銀行の設立当初は、高級幹部の大部分は平安グループからであり、中堅以下はインターネット企業から参画した。行員のうちIT技術者が50%を占めており、ヘッドはマレーシア人、他のコアメンバーは米国人、インド人など多国籍幹部層の多くはシリコンバレー出身者である。これは「中国の特殊なサービスではなく、中国を実験場にして世界最先端のロングテールの金融システムをつくる、世界に売っていこう」と明確に彼らは言っている。それでは、なぜシリコンバレー出身者が中国を実験場としてくるのかというと、中国において個人や企業などのデータ活用が比較的容易であることと、微衆銀行のようにプラットフォームの新興企業が多いので、レガシーシステムの維持管理

がなくゼロベースでシステム構築ができ、企業のイノベーションに対して基本的には開放的な中国政府政策がある、ということからだ。このように中国で最先端の金融システムをつくり、日本を含む世界で売っていきたいというのが最新の状況である。ここで紹介していることは中国の大きなマーケットがあるからこそできることであり、このままでは日本には持ち込めない。一方でこれをやっている人たちは中国国内で実験をして、他国に売りたいという中で、世界の高級人材層が集まって、そこでトライを楽しんでやっていると私は感じている。それが今のプラットフォーマーの活力でもある。

微衆銀行が融資する80%の資金は伝統的な銀行が出している。20%は微衆銀行が自ら出している。それは資金源への制限もある。得られる利息については、7:3で微衆銀行が3割をシェアしている。微衆銀行は20%の資金を出し、30%の利息を得ている。ここで大きな利息差を獲得している。伝統的な銀行とプラットフォーマーとは、競争原理にありながら、同時に従来の銀行がアプローチできなかった個人に対して、入り口をプラットフォーマーがつくり、伝統的な銀行が融資をするという関係ができている。中国のデジタル化におけるインパクトというのを定量的に分析するのが重要なと思うが、中国の人民元の貸出総額が、2018年度末139.53兆元で、年度が違うデータではあるが、微衆銀行の貸出残高は2017年度末で477億元である。単純に割ると20%の0.04%である。微衆銀行は借りたら返すということが、短期間で行われているので、単純に残高を比較するのは適格ではないが、インパクトはこのような状況である。

プラットフォーマーの参入により、伝統的な銀行のインパクトはどのようにになっているか。顧客接点をプラットフォーマーに奪われて顧客情報が入ってこない。預金、決済・送金業務への影響は出ている。中国の伝統的な銀行は、Tier1と呼ばれる国営五大銀行、Tier2の株式制銀行、Tier3の地方銀行と大きく三つに分かれ。Tier1は自らECサイトを運営し、プラットフォーマーと競合するポジションでデジタルビジネスに取り組んでいる。一方で、「工商銀行と京東」、「建設銀行とアリババ」のように、プラットフォーマーと戦略提携もおこなっている。Tier2は独立性を維持しながら、同時に自らが消費者設定をどうつくっていこうか取り組んでいる。

工商銀行の例だが、金融だけでなく、生活用品についてもECサイトを運営している。彼らは、プラットフォームを通じて、客と商店をマッチングすることを目的としている。取引と融資を結び付けることで、顧客ロイヤリティを高め、金融サービスを活性化・高度化している。対して、Tier2の銀行例として、広發銀行は自分たちの得意な領域で顧客との接点をつくり、

そこから継続的な取引をしていく取り組みをしている。例えば、大学生向けのカードを発行し、大学生に関連する取引先とをつなげプラットフォーマーのようなことをしている。しかし、やってみると、マインドや文化の面、経済圏などなかなか簡単ではなく、様々なことを併せて戦略を検討していかないと、必ずしもうまくいかない。

#### 第4章 プラットフォーマーの競争ポイント・重点戦略の変化と展望

生活シーンの囲い込みを巡るプラットフォーマー間の競争とネットとリアルの融合がある。アリババとテンセントは様々なレイヤーで自らサービスを提供する、あるいはパートナーを集めて客を囲い込んでいる。競争の争点は、生活に密着した利用頻度の高いところになっている。消費者に対し、あらゆるサービスを提供し、そこに金融サービスを絡めている。タクシーや食品など、頻度の高いところで消費者と接点を持ち、全体でサービスを使ってもらうということだ。

「美团」のビジネスモデルだが、客単価が低く利益率は低いが取引の多いもので接点をつくり、より高額なところへ循環させるというビジネスを行っている。これは一つの競争の例だが、生活シーンを誰が握るかがポイントになっている。

ネットとリアルの融合の例として、アリババでいうと、盒馬（フーマー）というネットとリアルが融合したスーパーがある。特徴は従来ネットで売りにくかった生鮮食品をネットで売りやすくした。実店舗で食品を選び、調理方法を指定して食事をすることもできるし、同じものをネットで再度購入することも可能であり、30分以内で配達も可能である。お店の陳列棚自体が倉庫としての相互機能を果たしている。ネットで注文が入ると、従業員が陳列棚から商品をピッキングし、裏の配送センターから配送する仕組みになっている。オンラインの顧客をオフラインのパートナー店舗に誘導している。リアルの現場体験で安心感を与え、利便性の高いネットへの誘導をする。ネットの情報を生かしながら、ネットだけではできなかった生鮮食品事業をおこなっている。対象としているのは、25歳から45歳の女性であり、価格より商品の品質を求め、時間に対して敏感な層である。従来は仕事帰りに買い物をして、調理していたものが、仕事帰りに注文したものが家に帰ると届いている。

ネット取引は飽和状態になりつつあり、新規ユーザーの伸びが止まっている。経済産業省が出している通商白書2018によると、中国はオンライン取引の、全体の商業取引量における比率（EC化比率）は20%超。日本は5.7%。アメリカが10%である。すでに中国での割合は世界で一番多い状態になっている。2016年頃から、アリババのジャック・マー会長などもネッ

トとリアルの融合などということを盛んに言うようになっている。新規の客を確保するにはコストがかかるので、逆にプラットフォーマーと呼ばれる人々は、オンライン取引を通じて情報を取っている。データを持っているので、残りの80%のオフラインの従来型の小売店へ客を取りに行くという戦略がとられている。その中の課題は、実店舗で地方から出稼ぎにきた若い男女が商品をピッキングする作業を行っていることだ。彼らは賃金高騰の問題もあり、短時間のノルマ制なので、どれだけ配達したかで報酬がもらえるようになっている。逆に時間に間に合わなければ、ペナルティが課せられるため交通事故などを引き起こすこともあります、社会問題になっている。盒馬（フーマー）モデルは、一部の高級人材がモデルを考えITを作り、多数の低賃金労働者との組み合わせで成り立っている。デジタル技術プラス低賃金労働者的人海戦術の組み合わせである。しかし、この低賃金労働者的人材確保が難しくなってきており、現在、初めてフーマーの実店舗の閉店が起きた。もう一つは、顧客が満足できる品質を維持することを継続できるかどうかである。



今のプラットフォーマーの動きを見ていると、この低賃金労働者の動きを底上げするよりも、自動化とか機械化に向かっているような気がしている。天才たちプラス自動化、機械化により、顧客価値を創出できるか。金融収益に依存しない収益化、継続性などがプラットフォーマーのリアル進出における課題だと思う。アリババの新製造について、ジャック・マー会長の昨年の発言では、New Retailはオンラインとオフラインの融合だが、「新製造」は製造業とサービス業の融合であり、その競争力は製造自体ではなく、製造の背後にある思想や体験、サービス能力がもたらす。アリ

ババは製造業に参入するのではなく、消費者のデータに基づいて、それを製造企業に提供することにより、アリババが求めるような商品を作ることをやっていくことである。

彼らは顧客チャネル（顧客接点）をつくって、そこにサービスを提供していく。このデータを持っていることが強みであるが、競争のポイントがチャネルから製品とサービスに回帰しているのではないかと思う。ただし、単純な回帰ではなく、デジタル技術の活用や、エコシステム間の競争に変革している。ポイントとしては、ネットのデータを駆使して、出店計画や無駄のない在庫管理が新しい取り組みもあるし、自分たちがデータから知りえた顧客データを新しい製造に貢献しようとしている。

日本企業の場合は、現場に拠点があり、どうサプライチェーン、バリューチェーンを構築し、最終的に何をつくるかを考えるということだが、今、プラットフォーマーがやろうとしているのは、ビッグデータに基づいてこんなものを作りたい、消費者にこんな体験をさせたいということである。この考え方に対して共感するモノを集め、新しいチェーンをつくりようとしている。フーマーの例も日本でネットとリアルの融合というのは取り上げられているし、やろうとしていることは、ネットで集めてきたデータに基づいて、小売りや製造の本体をつくり替えることであり、自分たちの生き残りの場としていきたいのではないかと思っている。競争力の中核はチャネルに加えて、製品やサービスに移っていると認識しているが、アリババを例に挙げると、ネットだけで完結するビジネスの範囲には限界があり、一歩、ネットからリアル（現実）の世界へ出てきたときに、事業基盤をつくれるかどうかという課題がある。一方、日本の伝統的な企業の場合、競争のポイントが製造やサービスに移った時、従来型でよいのかというと、より多くのパートナーを集めて、デジタルな時代になって、伝統的な企業もより消費者に近づいていき、そこでの商品需要に応じて、自分たちの製品を適応させていくことが必要になってくる。そうした時に、従来の自分たちのパートナーだけではなく、新規のパートナーとも組んでいき、エコシステムをつくっていくとか、自分たちも消費者との接点をどうつくっていくかという取り組みが必要かと思う。

## 第5章 中国企業人の課題意識と日本企業への示唆 【考察】

本日のプラットフォームとかデジタルの話に限らない世界で、「プラットフォーム上のマッチング」品質改善、イノベーションの限界が顕在化している。AIは売り方には役立っても、肝心な製品・サービス開発には役立っていないのではないかという発言をよく耳にするが、競争の主戦場がネットとリアルの融合に移る

中、デリバリー力が成長のボトルネックになるのではないかと考える。今年の1月に掲載された、セブンイレブンの鈴木敏文元会長の日経新聞のインタビュー記事では、ネットはどこかで限界がくる。消費者が高いレベルのものを必然的に求めたときにネットで対応できる範囲には限界があるという言い方をされている。変化の過程の中で、デジタル技術+低賃金労働者的人海戦術モデル、あるいは、それを機械化するようなモデルができるかということだと思う。利益の配分としては、プラットフォーマーに利益が集中している。先ほど、中国の企業人の課題意識を紹介したが、先行投資型で金融収益を併せて収益化するなど、成長拡大を前提とした人材・組織マネジメントは限界にきているのではないかという話を聞く。

中国のモデルは、どの範囲で影響力を持つかについて私見だが、クリティカルマス（臨界質量）を超える数を取ることが競争ポイントとなるサービス領域は、本日話をしたような背景があるので、まだまだ中国は強みがあると思う。また中国政府が戦略技術としてR&D投資をし、実験場として中国市場を活用したルール化に取り組む領域では強みがあると思うし、日本企業は実験場としての中国を考えていく必要がある。一方で、中国企業人の課題意識で申し上げたうこととして、中国の経営の特徴をどう変革していくかというところにテーマが来ているのかと思う。

プラットフォーマーがリアル対応していかなければいけないことと、伝統的企業のデジタル対応のいずれにも課題があり、お互いのポジション取りを競争しながら、プラットフォーマーは彼らの立ち位置から頂点を目指し、伝統的企業はリアルな強さからプラットフォーム的な要素を取り入れるとか、その中で頂点を目指していくことになるので、そこでぶつかり合いが生じてくるのではないかと、私は中国で仕事をしていて感じている。

それぞれのプラットフォーマーの戦略を紹介してきたが、戦略を考えたときに、プラットフォーマーがリアルをやろうとしたときに従来のプラットフォーマーの組織の在り方、それだけでできるのかが課題であるし、伝統的な企業が自分たちの事業の中にプラットフォームのモデルを取り入れるなど、組織の在り方を考えていかなければならない。戦略と組織の整合性を考えていく必要があると思う。これは経営の中のベーシックな話であるし、それが本質であると思う。

最後になるが、我々日本企業はどうするかというと、日本企業のように伝統的な企業も自らの事業にプラットフォームをどう組み合わせていくか。プラットフォーマーとどのように提携しながら競争するかということを考える必要がある。その時にまずは、プラットフォームというモデルを理解することが大事だと思うし、その中で、中国のマーケットは止まっているの

ではなく変化している過程だが、それをきちんと理解し、自分たちはどこにポジションを取っていくのかを考える必要がある。先ほどの銀行の例も、試行錯誤しながらやっているが、現に起きていることから学んで、ポジションの取り方を考えていかなければいけないのかなと思う。

以上、私自身がビジネスに取り組みながら、考えているかなり私見的な部分が多いが、説明させていただいた。ご清聴ありがとうございました。

### 【質疑・応答】

(司会)

先生ありがとうございました。会場から質問を受け付けます。

(フロア1)

Q: 気になったのは融資の部分である。6秒という短い審査の裏側が気になった。また、芝 麻信用のことについて、現在、中国政府の方に移して、公共的なインフラというか、政府のインフラにしてしまうという動きがあるが、その時にどのような社会へのインパクトがあるか。また、懸念しているのは、プラットフォームが巨大なので、そこから得られる銀行口座、身分証明書、戸籍、顔認証を全部ひもづけて、どのような社会になるのか気になっている。

A: 1点目はホワイトリストを作った時点で、この人に融資をして良いかどうかが既に決まっている。2点目は非常に難しいが、ご指摘のように、芝麻信用を含む中国の民間の信用機関は8社あって、正式な認可が出ない。民間の信用スコアに対する方が、芝麻信用がやってきたことに対して、金融取引の信用スコアとして妥当な評価基準なのかが争点になっている。特に人民銀行などは個人の評価において交遊関係みたいなものまで含めていいかどうかという問題意識があると思う。もう一つは、信用スコアは幅広く使う流通性のようなものを当初求めていたが、プラットフォーマーの顧客が囲い込みの手段にしていることも背景にある。

政府関係者が、みんながみんなそれをもって統制していくことではなく、中にも色々な意見があり、今のような状況になっていると思う。

(フロア2)

Q: プラットフォームは中国で巨大になりすぎたので、それを支える通信ネットワークのインフラが広がっていると思うが、それはサイバーセキュリティも含めて健全なのか。

A: それは課題だと思う。インフラとして見たときに、まさに中国はそこに対して国も民間に投資をしていているし、政府がプラットフォームをうまく使ってい

る。しかし、日本もそうだが、中国もここは課題だと思う。

(フロア3)

Q: BATの日本へ浸透度を教えていただきたい。GAFAは私たちの生活に非常に入ってきていることが実感できるが、BATはそこまで実感がない。これは気が付いていないだけなのか、まだ導入段階だからそうなのか。もし、彼らが日本市場に入ってくるのに苦労しているのであれば、それはなぜなのか、何が進出を阻んでいるのかお聞かせいただきたい。

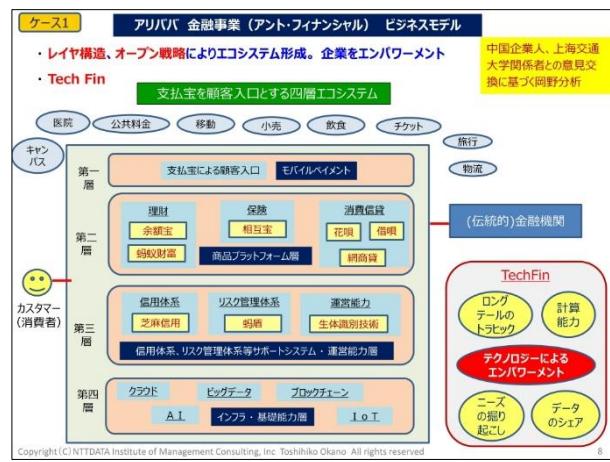
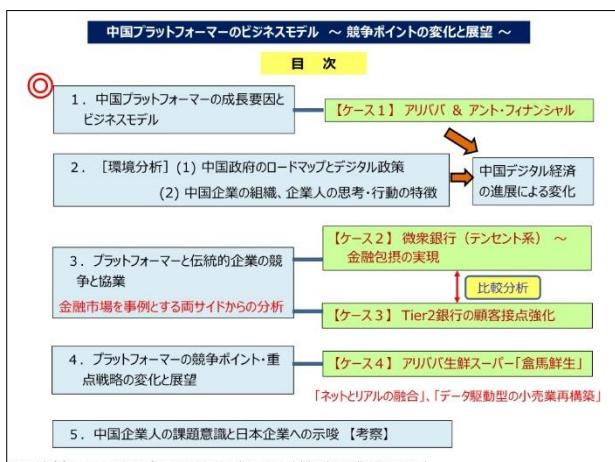
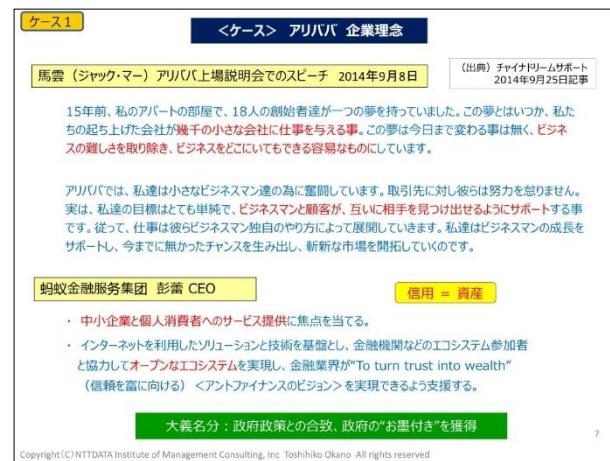
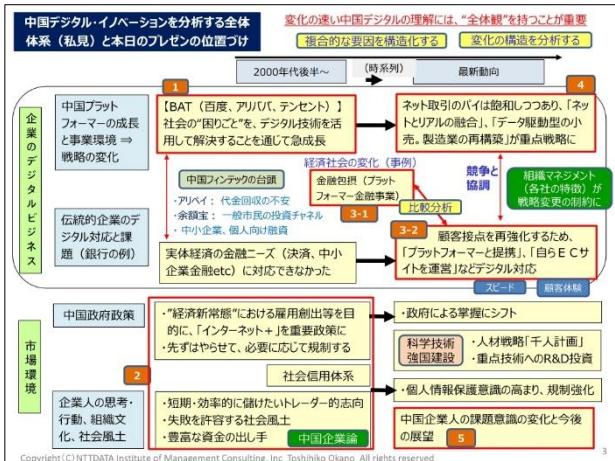
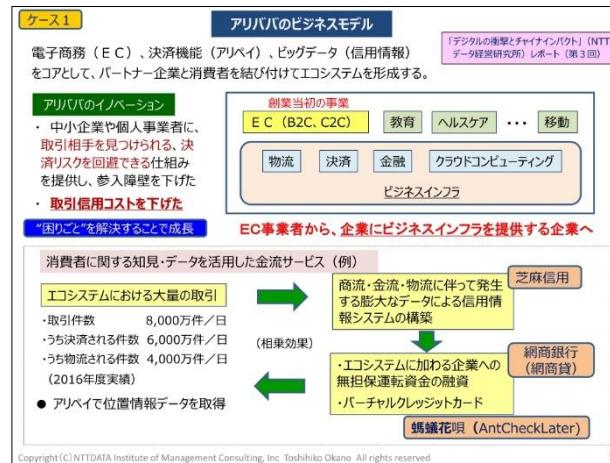
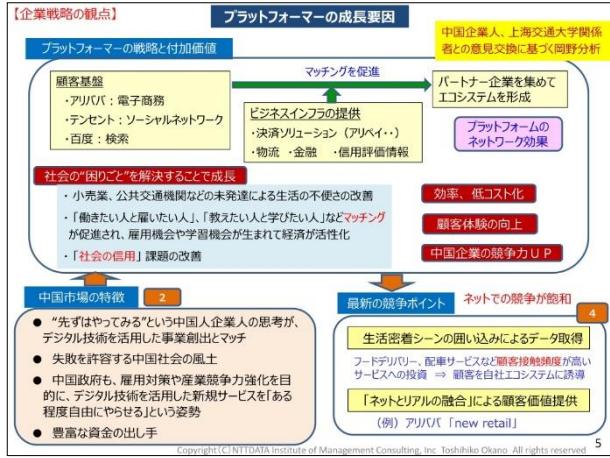
A: これは私見であるが、BATの日本事業のメインは、中国人観光客対応と、中国で売る製品の調達であり、現時点で日本人消費者向けのマーケットを一生懸命に開拓しようとしているとは見えない。アリババのビジネスモデルは、プラットフォーマーが消費者との接点を押さえて、そこに対しての決済ツールや、信用スコアのように、絡めながら囲みこんで、企業が入ってくる体系をつくることである。アリババなどは、東南アジアやほかの新興国で展開しているが、日本でこのモデルをつくれるかというと、むしろ、彼らから見たときの、市場開拓の難易度の問題や、そこで得られる実益としての投資効果を見たときに、日本で積極的に日本企業と対抗してやっていくことよりは、むしろ日本企業とパートナーとしてやることのほうがいいと考えているのではないかと私には見える。

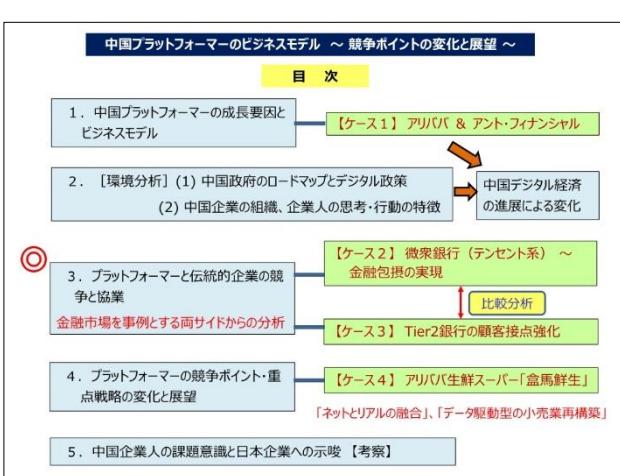
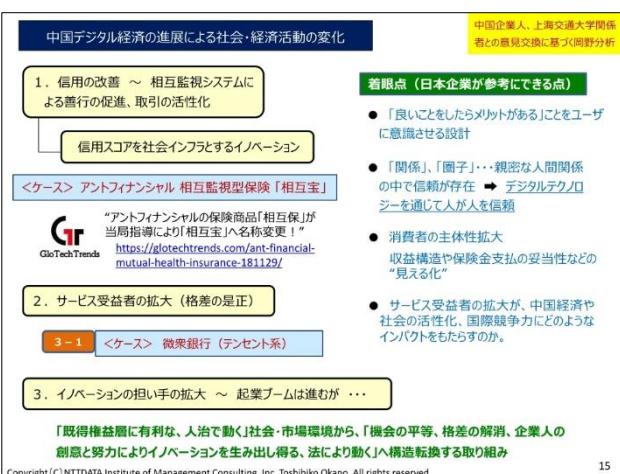
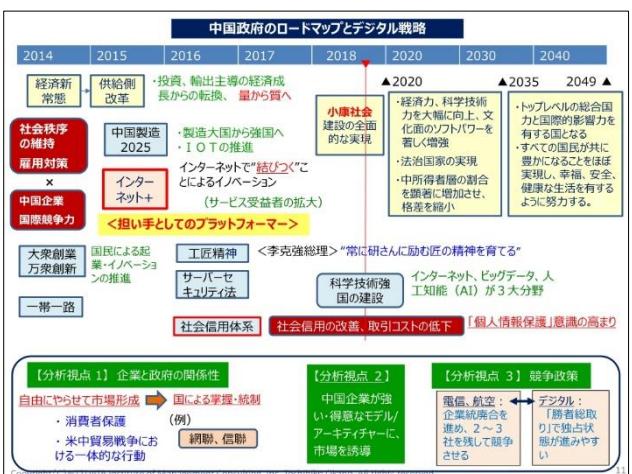
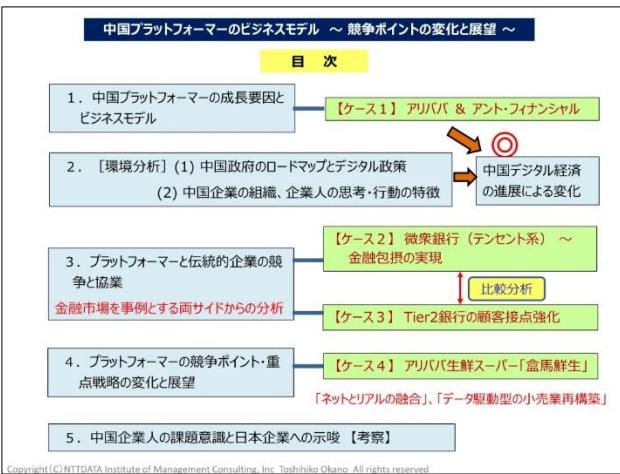
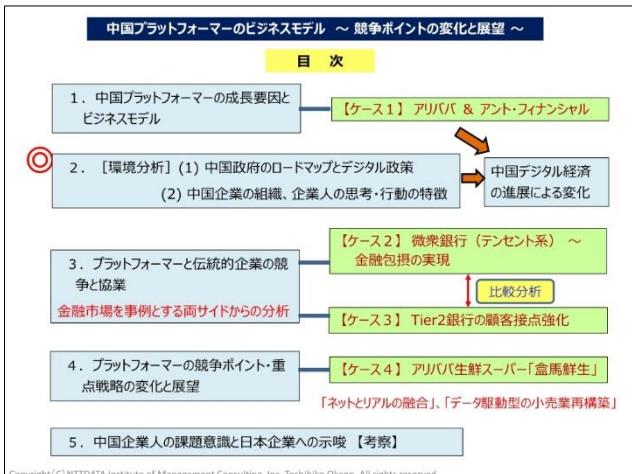
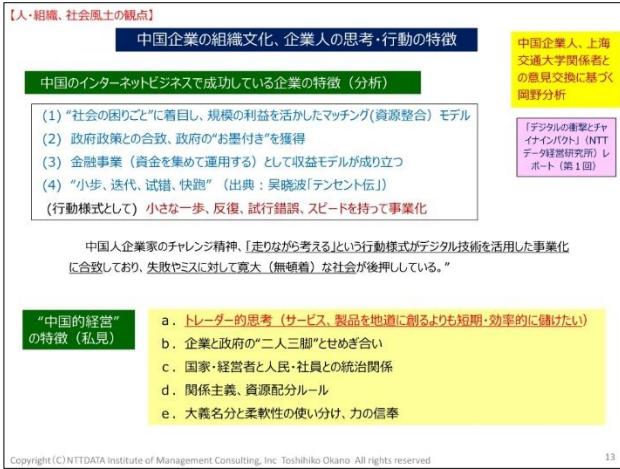
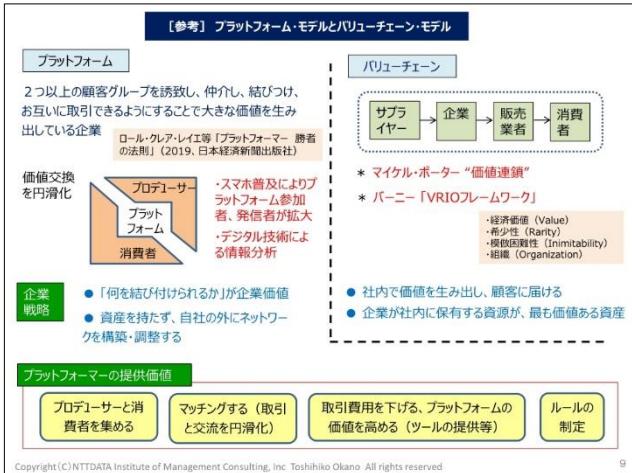
(司会)

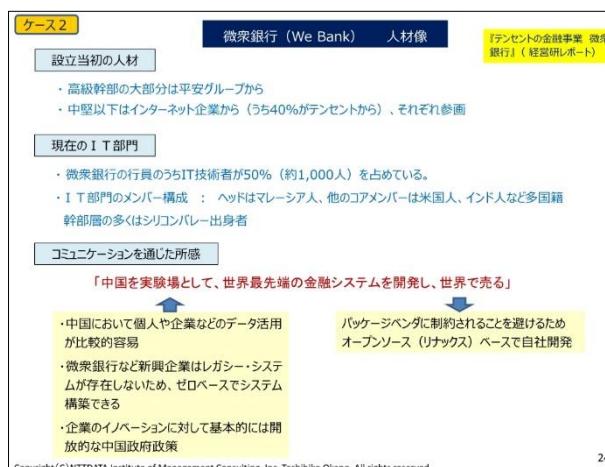
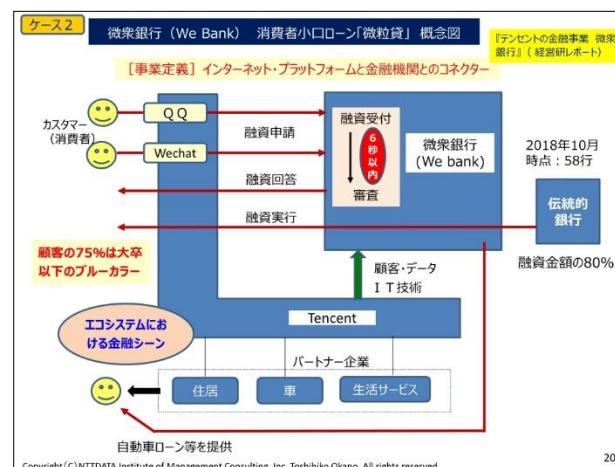
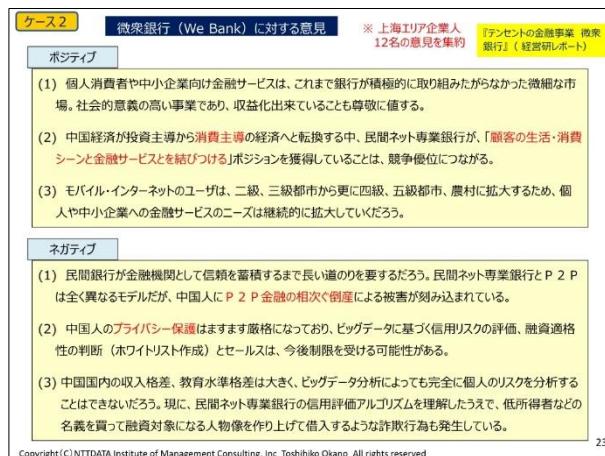
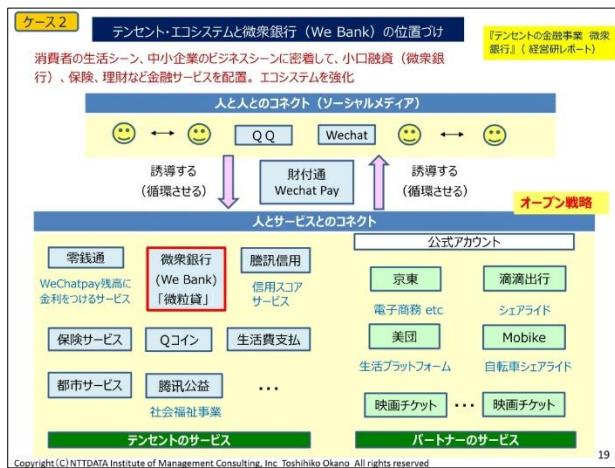
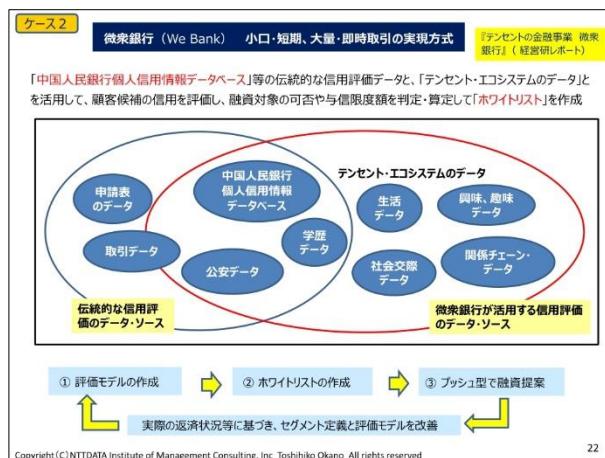
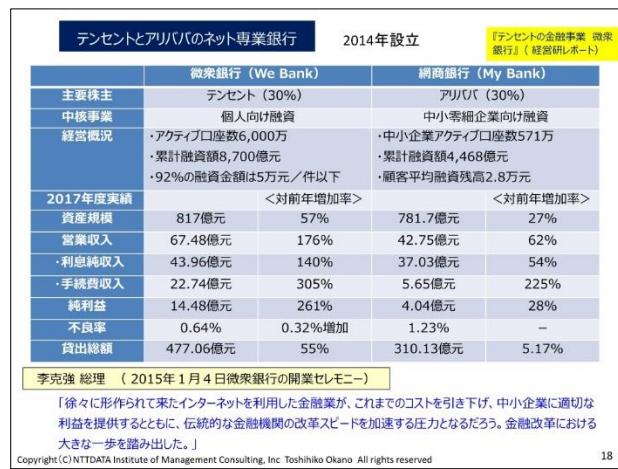
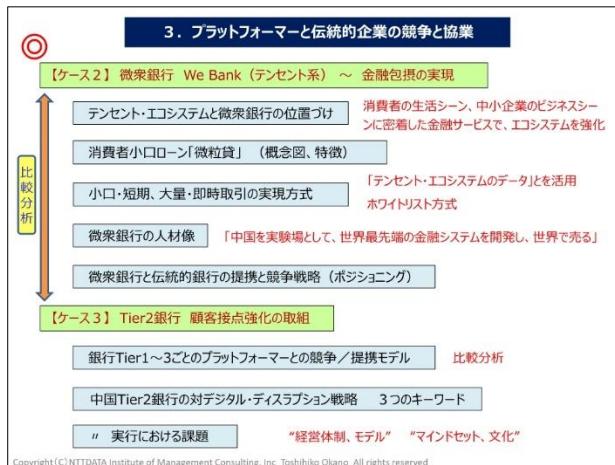
先生どうもありがとうございました。



## 2. 講演資料







ケース2	微衆銀行と伝統的銀行の提携と競争戦略（ポジショニング）	「テンセントの金融事業 微衆銀行」（経営分析レポート）
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 微貸貸の貸付資金の80%は伝統的銀行が、微衆銀行が20%提供</li> <li>・ 利息収入を7.3（微衆銀行が3割）でシェア</li> <li>・ 58銀行（2018年10月時点）がパートナー契約を締結</li> </ul>	
微衆銀行		伝統的銀行
ポジション：「顧客と金融機関をつなぐ」	<p>個人消費者や中小企業への融資に対して慎重だった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 信用リスクを分析するデータが確保できない</li> <li>● 金融機関が社員を派遣して調査を行うなどの収益が期待できず、コストが見合わない</li> <li>● 抵当も確保できない</li> </ul>	<p>● 中国経済が投資主導から消費主導へと転換する中、リテール戦略において「ログルーテル」対応「顧客取引の活性化」（獲得した顧客に、より頻繁に金融サービスを利用もらう）の重要性が高まる。</p> <p>● ブラットフォームの金融シーン創出力を活用</p>

ケース3 中国Tier2銀行の対デジタルディストラブション戦略 3つのキーワード

G F銀行、Z X銀行、G D銀行  
IT部門責任者にヒアリング

① モバイル（スマホ）を銀行業務の主要な顧客接点とする

スマホを入り口として、銀行サービス、ペイメントなどをワンストップで提供し、顧客のライフサイクルを深く理解してステージに応じたサービスを提案

<G D銀行の> “一つのスマホ、一つの銀行”  
(スマホがあればどこでも金融サービスを享受できる。スマホだけですべての金融サービスが完結する。)

② 「場景金融」（顧客の生活シーンに対応する金融）

顧客に自行を選んで貰うために、顧客が金融サービスを利するニーズが高いシーンに対応したキラーサービスを開発  
〔事例：G F銀行〕大学生活、医療  
〔事例：Z X銀行〕出国

③ 「顧客体験」（「人間は怠惰」を前提としたシステム）改善

「プラットフォーマーのように仕事をする必要がある」

● 高頻度の金融サービス利用シーンが限られていることが、戦略目標「顧客接点の強化」達成の課題

● 顧客にさらに便利な方法で銀行の商品・サービスを使ってもらうために、金融サービスを第三者のシーン・プラットフォームに統合する必要。ただし、提携先の選定が重要

中国プラットフォーマーのビジネスモデル～競争ポイントの変化と展望～

目次

1. 中国プラットフォーマーの成長要因とビジネスモデル

【ケース1】アリババ & アント・フィナンシャル

2. 【環境分析】(1) 中国政府のロードマップとデジタル政策  
(2) 中国企業の組織、企業人の思考、行動の特徴

中国デジタル経済の進展による変化

3. プラットフォーマーと伝統的企業の競争と協業  
金融市場を事例とする両サイドからの分析

【ケース2】微衆銀行（テンセント系）～金融包摺の実現

比較分析

4. プラットフォーマーの競争ポイント・重点戦略の変化と展望

【ケース3】Tier2銀行の顧客接点強化

【ケース4】アリババ生鮮スーパー「盒馬鮮生」  
「ネットとリアルの融合」、「データ駆動型の小売業再構築」

5. 中国企業人の課題意識と日本企業への示唆【考察】

**3. プラットフォーマーと伝統的企業の競争と協業**

**【ケース2】 微衆銀行 We Bank (テンセント系) ～ 金融包摶の実現**

- テンセント・エコシステムと微衆銀行の位置づけ
- 消費者の生活シーン、中小企業のビジネスシーンに密着した金融サービスで、エコシステムを強化
- 消費者小口ローン「微粒貸」（概念図、特徴）
- 「テンセント・エコシステムのデータ」を活用
- 小口・短期、大量・即時取引の実現方式
- ホワイトリスト方式
- 微衆銀行の人才像
- 「中国を実験場として、世界最先端の金融システムを開発し、世界で売る」
- 微衆銀行と伝統的銀行の提携と競争戦略（ポジショニング）

**【ケース3】 Tier2銀行 顧客接点強化の取組**

- 銀行Tier1～3ごとのプラットフォーマーとの競争／提携モデル
- 比較分析
- 中国Tier2銀行の対デジタル・ディスラブション戦略 3つのキーワード
- 実行における課題
- “経営体制、モデル” “マインドセット、文化”

中国プラットフォーマーのビジネスモデル ~競争ポイントの変化と展望~

目次

- 1. 中国プラットフォーマーの成長要因とビジネスモデル
  - 【ケース1】アリババ & アント・フィナンシャル
- 2. 【環境分析】(1) 中国政府のロードマップとデジタル政策
  - (2) 中国企業の組織、企業人の思考・行動の特徴
    - 中国デジタル経済の進展による変化
- 3. プラットフォーマーと伝統的企業の競争と協業
  - 【ケース2】微衆銀行（テンセント系）～金融包摶の実現
    - 比較分析
  - 金融市場を事例とする両サイドからの分析
    - 【ケース3】Tier2銀行の顧客接点強化
- 4. プラットフォーマーの競争ポイント・重点戦略の変化と展望
  - 【ケース4】アリババ生鮮スーパー「盒馬鮮生」
    - 「ネット」と「リアル」の融合、「データ駆動型の小売業再構築」
- 5. 中国企業人の課題意識と日本企業への示唆【考察】

主要プラットフォーマーの会社概要、事業の特徴と戦略方向					
	アリババ	テンセント	百度	京東	
創業時のビジネス	電子商務	ソーシャルネットワーク、ゲーム	検索	電子商務	
創業者	馬雲(Jack Ma)	馬化騰(Pony Ma)	李彦宏	劉強東	
2017年度業績(*1)	売上 (前年比) 2,269億元 (+58%)	2,373億元 (+56%)	848億元 (+20%)	3,623億元 (+40%)	
営業利益 (前年比)	696億元 (+60%)	903億元 (+61%)	157億元 (+56%)	▲8億元	
株式上場	2007年香港、14年NY	2004年香港	2005年NASDAQ	2014年NASDAQ	
事業の特徴、戦略方向 <筆者認識>	・Core Commerceセグメントが売上で64%(*2) ・プラットフォーム(消費責任者)と企業のマッチングで「顧客」の信用体系を形成。 ・ビジネススローガンは提供、自社からライタント新鮮はない。 ・[New Retail] (ネット+リアルの融合)、国際化、 カブリを推進 ・進撃: 人材紹介、自動運転、AI/チップ研究 ・新創造(Now Manufacturing) ・[2018-11] 部屋風編	・Wechatユーザ(月間アクティブユーザー10.6億人 (2018-2021))と サービス提供者をつなぐ オーバー戦略に2017年 から転換。顧客は Wechat、Wechat支払 アカウントを「システム」 アセスし利用できる。 ・スマート化に遅れ ・検索のコンテンツ蓄 積を活かせる検索等事業 を強化(例)作物育成 ・AI技術に注目投資。 ・スマート化戦略 ・スマート化と音声AI タブレット分野のリーダー に進出 ・[2018-9] 日立IoT で提携する自発表 ・自動運転Apollo計画 (ホンダも参画)	・中国版エコシステムで シゲルが主導 ・アリババ旗艦店を介した消 費者と販売主とのマチ シングコト事業	・自社で商品を仕入れ て販売、偽物への対応を 強める。 ・売上比半期商品販 売89%、廣告・販売 リンク33% ・スマート化に遅れ ・検索のコンテンツ蓄 積を活かせる検索等事業 を強化(例)作物育成 ・AI技術に注目投資。 ・スマート化戦略 ・スマート化と音声AI タブレット分野のリーダー に進出 ・自動運転Apollo計画 (ホンダも参画)	・配送: 自社の物流 ネットワークをもち、「ラ ストマイル」を自社 社員が担う。「ドライ バーが東京の頭く京 東本部」 ・農村ECに注力 ・[2018-6] Google から5.5億ドルの資本 受入
(*)各社HP等による					
(*)2018-9:金額 セグメント(アント リイクスが主体)を 除く。物流、海外業 務を除く					

**ケース1 アリババ 2018年度決算 ハイライト** (2017年4月～18年3月) 出典：アリババ集団HP  
に掲載する資料

中国国内リテールの収益基盤の下で、クラウドコンピューティング、デジタルメディア＆エンターテインメントなど成長領域の事業化に取組み中

Revenue	2,502.66億円	前年比58%up
GMV (Gross Merchandise Volume) 経済学	48,200 億円	〃 28%up 天猫実物商品45%up
Consumers (Annual Active Consumers)	5.52億人	

**グループ全体のエコシステムを統括（テクノロジー企業へのシフト）**

アリババ・グループ (Alibaba Group) (単位) 百万元

成長領域

ベースコード

アリババ・グループ (Alibaba Group) (単位) 百万元

Cloud Computing  
阿里云  
13,390 (101%up)

Digital Media & Entertainment  
土豆 Sohu.com  
19,564 (33%up)

Innovation Initiatives & Others  
阿里游戏  
优酷土豆  
YOUNKU  
3,292 (10%up)

YUNOS

Core Commerce (China Commerce Retail) 214,020 (60%up)

淘宝网 Taobao.com

天猫 TMALL.com

阿里巴巴  
AliExpress  
Global Shopping, Better Living

重点取組み  
个性化  
盒马鲜生  
盒马鲜生  
菜鸟网络  
菜鸟网络  
饿了么  
口碑网  
生活场景  
生活场景  
新销售 (New Retail)  
国际化

アント・フィナンシャル  
ルサービス・グループ

- 支払宝 (第三者決済)
- 余额宝 (ハイペイメント商品)
- 芝麻信用 (信用格付け)
- 招財宝 (P2Pレンディング)
- 蚂蚁花呗 (P2Pレンディング)
- 網商銀行 (ネット銀行)

ケース4 アリババ New Retail 盒馬鮮生

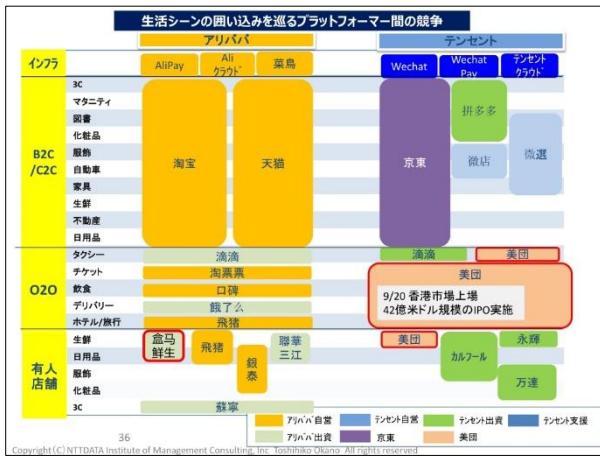
事業コンセプト（顧客提供価値の特徴）

- オンラインとオフラインの一体運営  
店舗に来かなくても、アプリで店内の全ての商品を注文できる。
- 「現場体験」により顧客に安心感を与える … 理念を伝える
- 店舗：スーパー・マーケット + レストラン + 仓库 + 配送  
店舗に仓库としての機能を持たせ、ネット宅配の拠点として活用
- 好みの調理方法でその場で食事をできる <エンターテイメント性>
- 盒馬APPでQRコードをスキャンすると商品の詳細情報（生産地、配送情報、栄養素）を調べられる
- 店舗で買い物した場合、スマートフォン、又は顔認証端末で支払い処理を行なう。（端末で顔をスキャンすると、「アリババ」のアカウントにリンクされる。）
- アリババプラットフォーム上でデータ分析に基づき、顧客が別のお店を探しに行かないアリババの範囲での品揃え
- 出店場所もAlipay構内データから決める
- 店舗での買い物も、盒馬APPのQRコードが必要。支払は支付宝のみ

対象とする顧客ニーズ

- “80後”的高収入者、特に25歳～45歳の女性がメインターゲット
- 消費ニーズの変化 … 価格より、商品・サービスの“品質”を重視
- 時間に対して敏感で、スピードを求める



ケース4 アリババ New Retail 盒馬鮮生 <分析・考察>

戦略的背景：競争のポイントの変化

■ 中国オンライン取引の、全体の商業取引量における比率（EC比率）は20%超。オンライン取引のバイは和やかしつつあり（背景：インターネット人口・オーナーの限界）、顧客獲得のコストが増加する。

■ 実店舗は、ビジネスモデルの模倣が容易、参入障壁が高ない…オンラインのような規模の利益を得ずらい。

新銷售（New Retail）戦略

80%のオンライン市場をオフラインの世界へ引っこむ  
若年消費者のライフスタイルを理解し、合致したサービス・空間の提供を、最新テクノロジーを用いて実現

- 値格よりも、商品・サービスの「品質」を重視
- 時間にに対して敏感で、「スピードを求める」
- 「消費者体験」を重視する

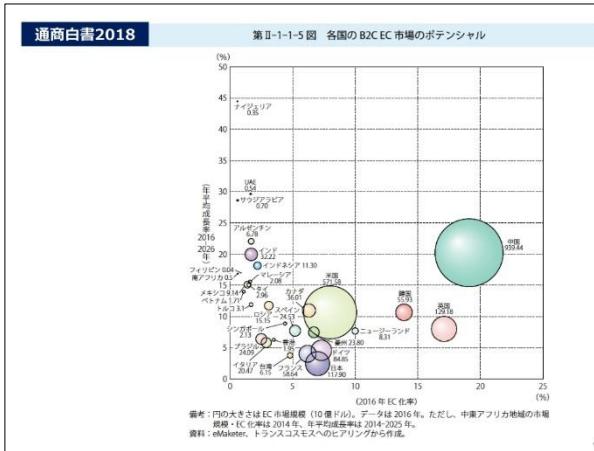
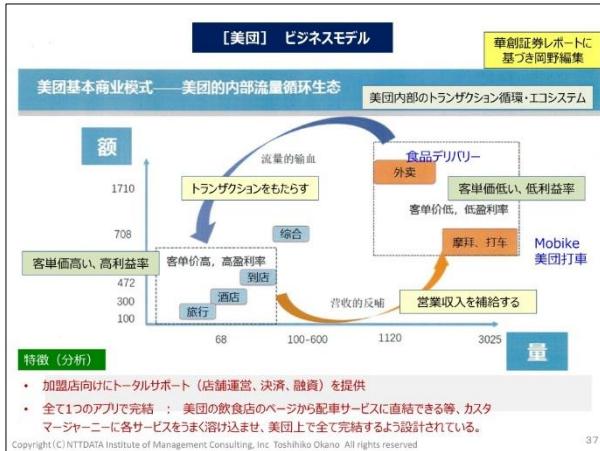
盒馬鮮生 無人店舗 既存零細店へのプラットフォームの提供

ビッグデータを活用し地域特性に応じた仕入れをサポート

アリババの戦略における  
盒馬の位置づけ

新銷售（New Retail）モデルの探求

- 「生鮮スーパー + レストラン」という新業態の探求
- 実店舗（オンライン）の顧客をネット宅配（オンライン）に誘導する
- オンラインの顧客をオンラインのパートナー店舗に誘導する



ケース4 アリババ New Retail 「盒馬鮮生」<分析・考察>

アリババ「盒馬鮮生」継続的成長のための課題

(1) 商品ピッキング、宅配(デリバリー)は地方出身者による人海戦術  
 ※ 宅配者が、成果報酬のため & 配達遅延によるペナルティを避け  
 るため、無課運転による事故が頻発

(2) 「買い物の楽しみは乏しい」との意見も ⇒ M Dの力、「おもてなし」

「ネット」と「リアル」の融合によるビジネスモデル創出が、今後の中国デジタルビジネスの主戦場になると考えられるが、現時点で、「盒馬鮮生」などはいずれも、  
**「デジタル技術 + 低賃金労働者の人海戦術」**の組み合わせで実現している。

少人数の高スキル者  
 モデル開発、R & D、I T + ルールに従い働く労働者  
 (成果報酬、ペナルティ)

規模の利益を活かせ、中国企業の組織マネジメントの特徴に合致したモデル

分析ポイント このモデルで顧客価値を創出できる範囲 ? 金融収益に依存しない収益化 繼続性

中国企業人、上海交通大学関係者との意見交換に基づく阿野分析  
**「デジタル技術 + 低賃金労働者の人海戦術」モデル**

