

デジタルプラットフォームと金融 (中国編)

2020年6月30日(火)

NTTデータ経営研究所

岡野寿彦

okanot@nttdata-strategy.com

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

先見創意の会（事務局：日本医師会 総合政策研究機構）コラムニスト

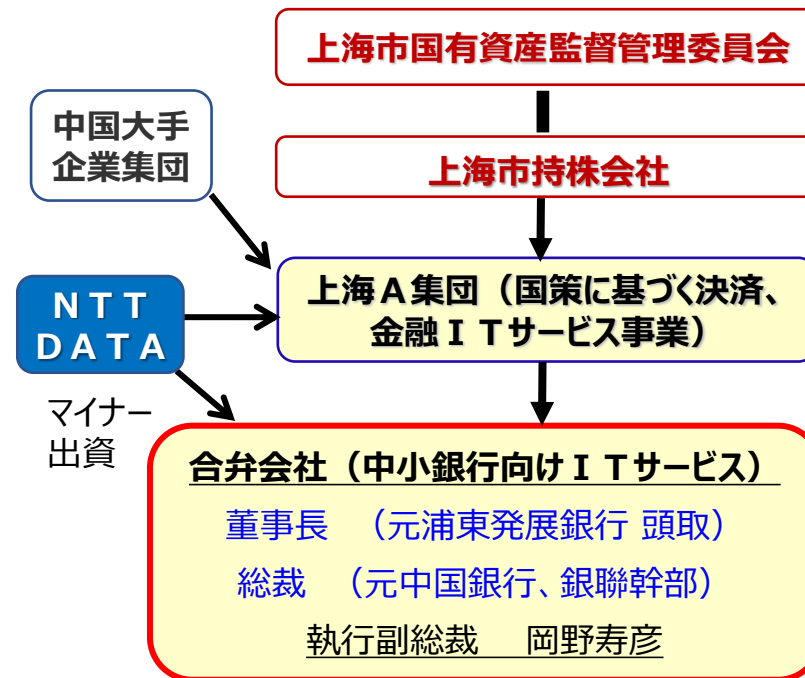
日本経済研究センター（JCER）「中国研究会」コアメンバー



岡野寿彦 経歴（活動編）



中国政府系企業との資本提携・合併経営



1995年～

中国郵便貯金システム・
新疆ウルムチセンター P M日本の技術力を活かした
中国インフラ建設への
参入

改革開放、外資導入

1998年～

北京NTT DATA 董事・総
経理（現地法人経営）中国の人材を活かした
ソフトウェア・オフショ
ア開発 **現地化**

世界の工場

2004年～

インド、東南アジア
製造企業 IT サポート中国市場の拡大（日
本市場のシュリンク）
“中国で売る”

（WTO加盟）

世界の市場

2011～

（上海）**中国政府系企業と
の資本提携・合併経営**
中国金融市場での事業開発中国企業の台頭
（競争と提携）・ デジタル・イノベーション
・ 科学技術強国

「中国プラットフォーム」 <https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00095/>

基礎編

2019年12月

- （第1回）中国プラットフォームを知るための3つの着眼点
- （第2回）テンセントに見る競争優位構築のメカニズム
- （第3回）中国のインターネット産業は第2ステージに
- （第4回）BATからTMDへ、これが中国の新プラットフォームだ
- （第5回）忘れてはいけないシャオミ、その野望とは

アリババ編

2020年2月

- （第1回）1日に4兆円！「独身の日」から読み解くアリババの技術戦略
- （第2回）ECだけじゃない、アリババ金融帝国の実力
- （第3回）アリババ戦略変遷史（上）
- （第4回）アリババ戦略変遷史（下）
- （第5回）ニューリテールの本質

美团編

2020年4月

- ① ビジネスモデル：「中国IT業界の「新星」美团点评の成長促す「2つのループ」
- ② 収益モデル、ネットワーク効果：「美团点评はどう「ネットワーク効果」を引き出したのか」
- ③ シェアリングモデル：「シェア自転車の「モバイク」、美团買収で“復活”
- ④ テクノロジー開発：「美团点评の競争力、源泉は情報システムにあり」

目次



I. 中国プラットフォーマーの成長要因

〔参考〕 プラットフォーム・モデル
とバリューチェーン・モデル

II. アリババ、テンセントのビジネスモデルと金融機能

III. 中国プラットフォーマーの進化プロセスと金融機能

IV. 今後の展望：国家デジタルインフラとプラットフォーマー

米国GAFAとの対比

(1) 成長要因

(2) 競争優位構築のメカニズム

(3) 進化プロセス

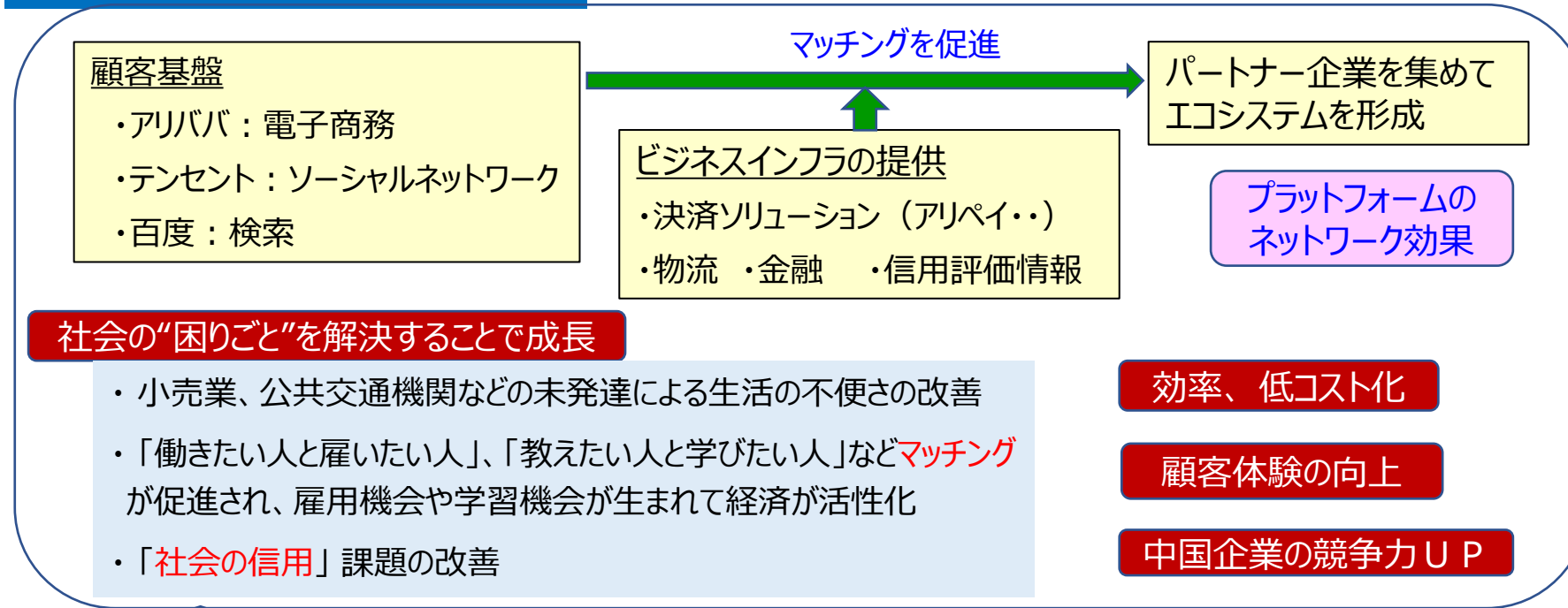
(4) 課題と展望

私の視点

- 企業経営者、マネジャーの視点
「政府が政策を出しても、企業が戦略を変更しても、人や組織が変わらないと実行されない。」
- （一方で）企業経営者、マネジャーは、政策や制度、文化など「全体体系」を持つ必要がある。
- 金融に対するアプローチ（興味関心）
 - ・プラットフォームと伝統的金融機関の競争と提携
 - ・金融機能はエコシステム構築でどのような役割を果たしているのか
 - ・政府の競争政策、政府とプラットフォーマーの役割分担

中国プラットフォームの成長要因

プラットフォームの戦略と付加価値



米国GAFAとの対比

・成長要因

中国市場の特徴

- “まずはやってみる”という中国人企業人の思考が、デジタル技術を活用した事業創出とマッチ
- 失敗を許容する中国社会の風土
- 中国政府も、雇用対策や産業競争力強化を目的に、デジタル技術を活用した新規サービスを「ある程度自由にやらせる」という姿勢
- 豊富な資金の出し手

最新の競争ポイント

ネットでの競争が飽和

生活密着シーンの囲い込みによるデータ取得

フードデリバリー、配車サービスなど**顧客接触頻度**が高いサービスへの投資 ⇒ 顧客を自社エコシステムに誘導

「ネットとリアルとの融合」による顧客価値提供

（例）アリババ「new retail」

【参考】 プラットフォーム・モデルとバリューチェーン・モデル

プラットフォーム

2つ以上の顧客グループを誘致し、仲介し、結びつけ、お互い取引できるようにすることで大きな価値を生み出している企業

ローランド・クレア・レイ等「プラットフォーム 勝者の法則」(2019、日本経済新聞出版社)

価値交換
を円滑化

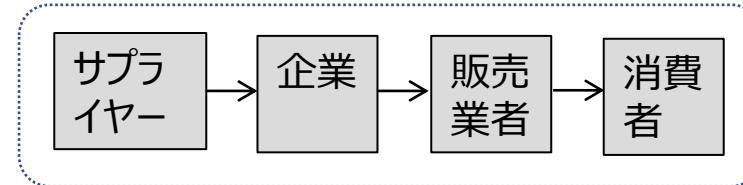


・スマホ普及によりプラットフォーム参加者、発信者が拡大
・デジタル技術による情報分析

企業戦略

- 「何を結び付けられるか」が企業価値
- 資産を持たず、自社の外にネットワークを構築・調整する

バリューチェーン



* マイケル・ポーター “価値連鎖”

* バーニー「VRIOフレームワーク」

・経済価値 (Value)
・希少性 (Rarity)
・模倣困難性 (Inimitability)
・組織 (Organization)

- 社内で価値を生み出し、顧客に届ける
- 企業が社内に保有する資源が、最も価値ある資産

プラットフォームの提供価値

プロデューサーと消費者を集める

マッチングする（取引と交流を円滑化）

取引費用を下げる、プラットフォームの価値を高める（ツールの提供等）

ルールの制定

目次

デジタルプラットフォーマーと金融（中国編）

I. 中国プラットフォーマーの成長要因

〔参考〕 プラットフォーム・モデル
とバリューチェーン・モデル

II. アリババ、テンセントのビジネスモデルと金融機能

III. 中国プラットフォーマーの進化プロセスと金融機能

IV. 今後の展望：国家デジタルインフラとプラットフォーマー

米国GAFAとの対比

(1) 成長要因

(2) 競争優位構築のメカニズム

(3) 進化プロセス

(4) 課題と展望

私の視点

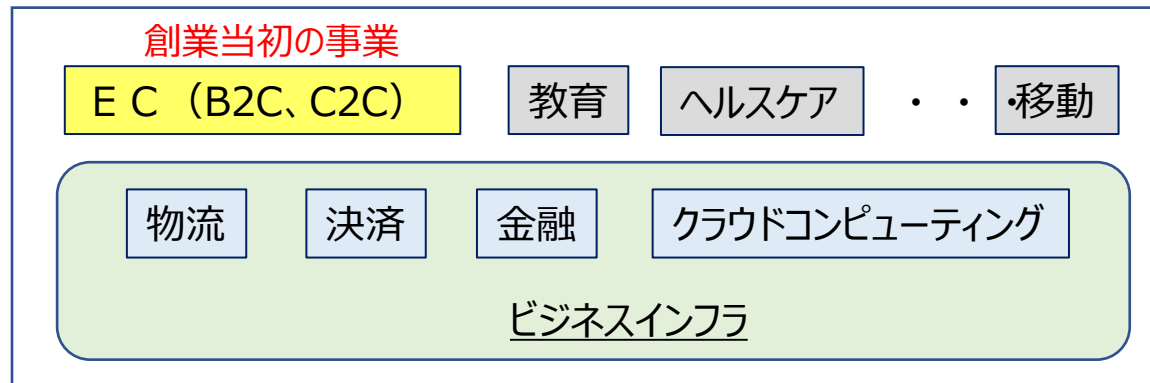
- 企業経営者、マネジャーの視点
「政府が政策を出しても、企業が戦略を変更しても、人や組織が変わらないと実行されない。」
- （一方で）企業経営者、マネジャーは、政策や制度、文化など「全体体系」を持つ必要がある。
- 金融に対するアプローチ（興味関心）
 - ・プラットフォームと伝統的金融機関の競争と提携
 - ・金融機能はエコシステム構築でどのような役割を果たしているのか
 - ・政府の競争政策、政府とプラットフォーマーの役割分担

電子商務（E C）、決済機能（アリペイ）、ビッグデータ（信用情報）をコアとして、パートナー企業と消費者を結び付けてエコシステムを形成する。

アリババのイノベーション

- ・ 中小企業や個人事業者に、取引相手を見つけれられる、決済リスクを回避できる仕組みを提供し、参入障壁を下げた
- ・ **取引信用コストを下げた**

“困りごと”を解決することで成長



E C事業者から、企業にビジネスインフラを提供する企業へ

消費者に関する知見・データを活用した金流サービス（例）

エコシステムにおける大量の取引

- ・取引件数 8,000万件／日
 - ・うち決済される件数 6,000万件／日
 - ・うち物流される件数 4,000万件／日
- （2016年度実績）
- アリペイで位置情報データを取得



（相乗効果）



商流・金流・物流に伴って発生
する膨大なデータによる信用情
報システムの構築

芝麻信用

- ・エコシステムに加わる企業への
無担保運転資金の融資
- ・バーチャルクレジットカード

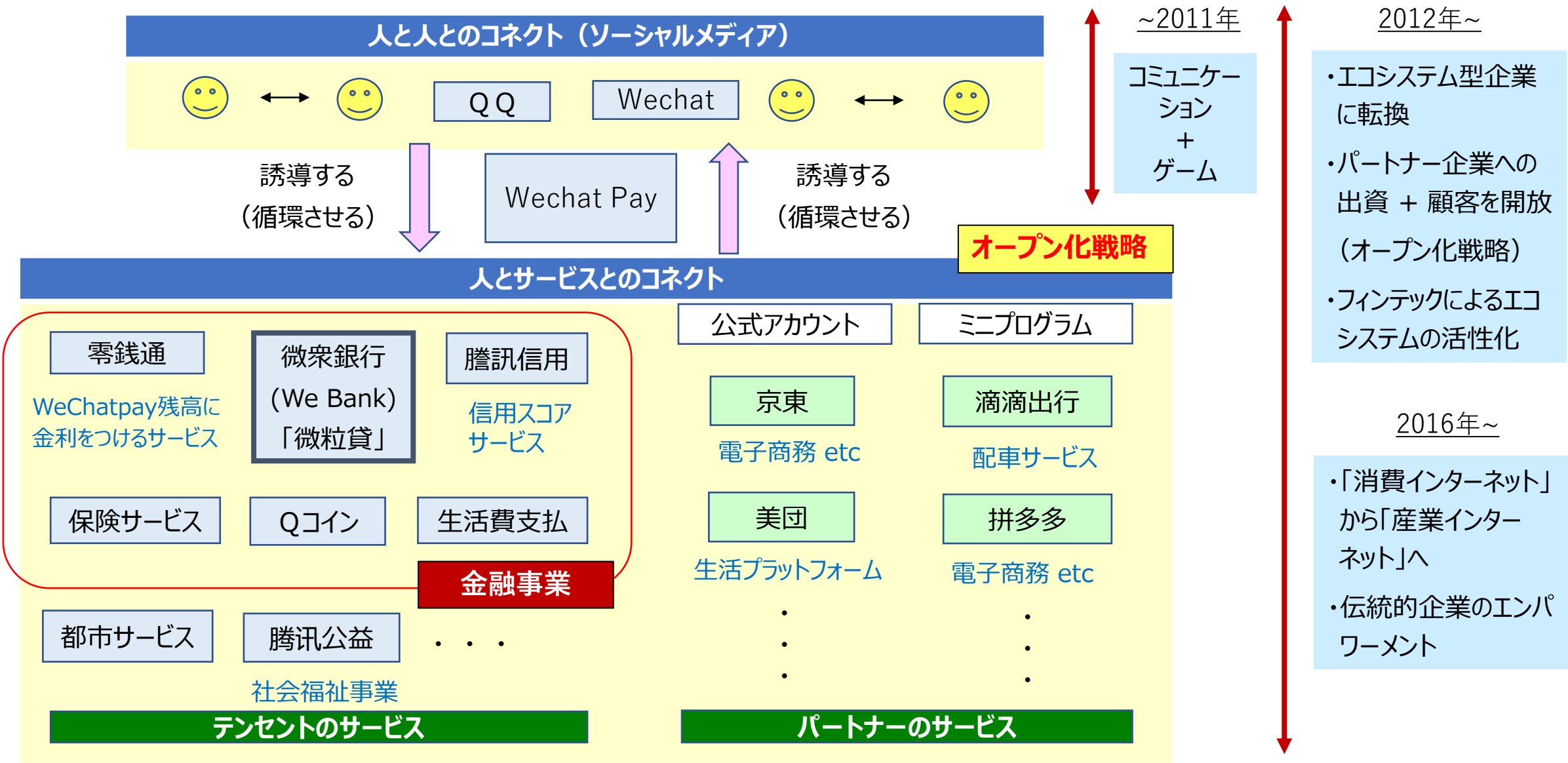
網商銀行
（網商貸）

螞蟻花呗（AntCheckLater）

米国GAFAとの対比

（2）競争優位構築の メカニズム

テンセントのビジネスモデル



目次

デジタルプラットフォーマーと金融（中国編）

I. 中国プラットフォーマーの成長要因

〔参考〕 プラットフォーム・モデル
とバリューチェーン・モデル

II. アリババ、テンセントのビジネスモデルと金融機能

III. 中国プラットフォーマーの進化プロセスと金融機能

IV. 今後の展望：国家デジタルインフラとプラットフォーマー

米国GAFAとの対比

(1) 成長要因

(2) 競争優位構築のメカニズム

(3) 進化プロセス

(4) 課題と展望

私の視点

- 企業経営者、マネジャーの視点
「政府が政策を出しても、企業が戦略を変更しても、人や組織が変わらないと実行されない。」
- （一方で）企業経営者、マネジャーは、政策や制度、文化など「全体体系」を持つ必要がある。
- 金融に対するアプローチ（興味関心）
 - ・プラットフォームと伝統的金融機関の競争と提携
 - ・金融機能はエコシステム構築でどのような役割を果たしているのか
 - ・政府の競争政策、政府とプラットフォーマーの役割分担

国家デジタルインフラとプラットフォーマー

モバイル決済を例にすると、中国政府は次のようなステップで、民間企業の「成長へのエネルギー」を活用しながら、国家のインフラに組み込んだ <岡野の認識>

① 既存の何かが時代に合わなくなっているときに、民間企業に自由に活動させて、イノベーションを起こさせる。利便性の向上で、国民や社会の受容性を上げる。必要に応じて外国企業を排除する。



② 市場が形成されると、行き過ぎた部分を調整して「規範化」



③ 強い事業者2～3社に絞り込んで、実質的に、国家のインフラとして機能させる。

アリペイは、電子商務（Eコマース）の課題であった「安心な決済」という「困りごと」を解決する目的で、2004年に、アリババがサービスをスタート。その後、他のEC事業者にもオープン化

2011年：決済ライセンスを制度化。「業界秩序」、「消費者保護」などを目的に事業者を絞り込んだ

2017年頃～：アリペイ、WeChat Pay、銀聯を実質的に選定して切磋琢磨させている。

考察

プラットフォーマーが成長して、経済的な影響力を高めるほどに、政府による管理が強化されるという、「成長のジレンマ」に直面している。

新型コロナ感染
防止対策

ポストコロナ

- 「実名制」に紐づいたプラットフォーマーの顧客接点がインフラとして機能
- 官民の連携

新基建：デジタルインフラの建設強化

デジタル人民元CBDC(Central Bank Digital Currency)

中国デジタル化、プラットフォーマーに関心を持たれたら

最近の寄稿

NIRA総合研究開発機構
「ポストCOVID-19の日本と世界」

ポストCOVID-19のデジタル化競争

官民連携でのデジタルインフラ建設、主戦場は「ローカル」と「リアル」に

<https://nira.or.jp/omnibus9/index.html#1330>

先見創意の会（事務局：日本医師会 総合政策研究機構）

「プラットフォームと国家デジタルインフラ」

<http://senkensoi.net/column/2020/04/282156>

公開されている講演資料

国立研究開発法人 科学技術振興機構（JST）

第127回中国研究会 「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～」（2019年5月31日開催）