

経済変革の先頭に立つ —— 中国のインターネット大手企業の運営戦略



客員研究員（長崎県海外技術研修員） 方 陽

【上海市政府より派遣

（所属：浦東新区滬東新村街道弁事処）】

リーマンショックから7年、中国の経済発展は世界諸国と同じく、鈍化の沼に陥るように見えるが、その背後には、中国の経済構造の著しい変化がある。伝統製造業の不景気とは逆に、ネット経済が素早く発展して来た。2015年12月末の時点で、世界のインターネット企業の時価総額ランキングのトップ10（図表1）をみると、多数は米国企業だが、中国企業は阿里巴巴（Alibaba/アリババ、5位）、騰訊（Tencent/テンセント、6位）、百度（Baidu/バイドゥ、7位）の3社が入っており、しかも、3社は全部民間企業である。この3社は現在中国のEC（Electronic Commerce）市場を大よそ分割し、「三国時代」を開き、合わせて「BAT」と呼ばれる。

どんどん活躍し続けるネット大手企業は社会経済により多くの影響を与えており、それが要因となって伝統産業が次々と崩壊するか、進化するか、若しくは、中国経済が既に新しい産業革命を迎えている。

本稿では、現在中国ネット大手企業の中での代表的な3社を例として、彼らの運営モデルや戦略についてレポートする。

図表1 世界インターネット企業時価総額ランキング（2015年12月31日）

順位	会社名	国別	株時価総額 (億USドル)
1	Apple	米国	6173.5
2	Google	米国	5205.9
3	Amazon	米国	3170.9
4	Facebook	米国	2939.9
5	Alibaba	中国	2042.3
6	Tencent	中国	1848.4
7	Baidu	中国	661.6
8	Priceline	米国	634.7
9	Salesforce	米国	520.6
10	Netflix	米国	488.5

資料：各証券取引所が公表したデータより作成

市場規模

ネット経済を発展させるための基本的な要因は、同じ言語を使うユーザーの数と考えられる。世界から見ると（図表2）、米国は世界中で一番使われる英語、中国は13億人以上が使う中国語で、

ネット経済を発展させる基礎条件がより先天的に優れる。日本や韓国及びヨーロッパ諸国は、言語上の制約があり、インターネットで統一する大規模な市場を形成するのは先天的に不利である。

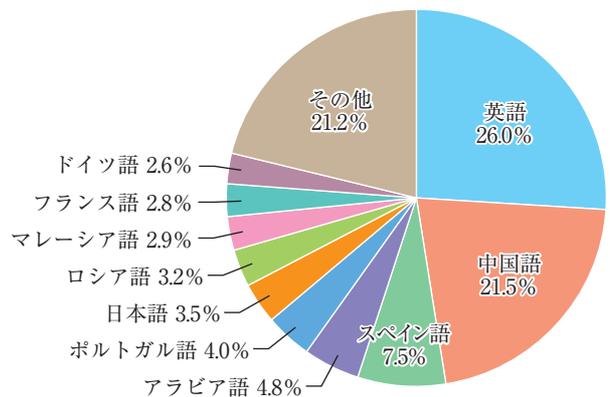
「中国互聯網信息中心」が公表したデータによると、2015年6月の時点で、中国のネットユーザー数は6.68億人に至り、米国総人口の2倍以上、日本総人口の4倍以上である。そのうちモバイル端末を使ってインターネットを利用する人の数は全体の85.8%に当たる5.57億人。ネット普及率については、中国は48%であり、日本や米国の

80%以上に比べると、今後さらなる成長余地が大きいと見られる。中国商務部が2015年2月発表したレポートによると、2014年の年間の商取引における中国のEC市場総規模は13兆人民元（約240兆円）に達し、2013年を約25%上回った。

近年、中国の経済は確かに減速していたが、国民の所得が増加し続けていることを要因に、個人消費支出量はかなり良い勢いで伸びている。中国国家统计局が発表したデータによると、近

年、全国住民1人当たり可処分所得は年平均10%近くの成長率を保ち、価格要素を控除した実質成長率は約8%で、GDPの成長率を上回る。2015年、中国全国消費品小売総額は30兆931億元（約540兆円）に達し、前年に比べ実質10.6%増加し、そのうちネット通販総売上は3兆8,773億元（約70兆円）、前年比33.3%アップの成長を実現している。中国の消費総額全体の12%以上はネット通販が占めており、しかもその割合はさらに急速に拡大している。ちなみに、日本の経済産業省が2015年に発表したデータによると、中国が日本から越境EC経由で購入している額が2014年は6,064億円に達し、2年前（2012年）の1,199億円の5倍以上に成長している。

図表2 インターネット上の主要言語ユーザーが全体に占める比率（2015年6月末時点）



資料：www.internetworldstats.com、www.garbagenews.net

アリババ：ネット通販領域の覇者

アリババグループは現在中国ネット通販の最大手企業である。2015年末における株式時価総額は2,042.32億ドル（約24兆円）。同社は1999年3月に中国の浙江省で創業し、創業者の馬雲氏はごく平凡な家庭の出身で、自分自身の努力により夢をかなえ、もはや中国ネット業界の生ける伝説だと評価される。

アリババは創業以来EC領域に専念し、特にネット通販の取引をサポートするプラットフォームの建設に集中している。2000年前後、馬雲氏は米国のネット大手ヤフーの創業者楊致遠（ジェリー・ヤン）氏と、日本のソフトバンクの創業者孫正義氏から支持や資金を得て、アリババネッ

ト通販公式サイト「淘宝网 (Taobao.com)」(図表3)を開設し、短時間で多くの会員を集め、急速な成長を獲得することができた。ソフトバンクは現在でもアリババの約31.9%の株を保有し、同社の筆頭株主である。

アリババ自身は生産者でも販売者でもなく、ネット通販のプラットフォームの提供者である。アリババの主な収入源は、ネット通販によるオンライン店舗経営者からの会員費、広告費、サービス手数料、及びB2B(企業間のEC取引)サービス業務からの収益である。

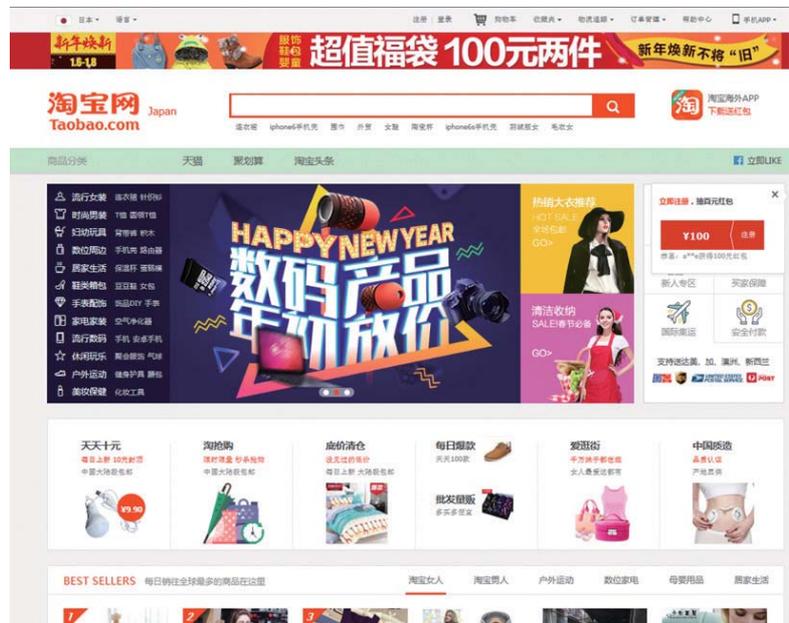
アリババの得意とするサービスは、同社が創設したネット通販の第三者決済サービスの「支付宝(アリペイ)」である。「支付宝」は会員の銀行口座やクレジット

カードとつなげ、オンラインだけでなく、連携によってスーパーやコンビニ、ガソリンスタンドなどのオフラインでも幅広い領域で使われる。「淘宝网」取引での詐欺や不良品及び偽造品対策として、注文者は「支付宝」にお金を預け、配送された商品に納得したのを確認してから支付宝が出品者にお金を渡すシステムになっている。「支付宝」はもはや中国最大規模の第三者決済サービスとなり、2015年2月にアカウントを有する活躍会員数は6億人を超えた。

アリババの「淘宝网」の連携対象は、ネット通販を目指す小売店舗の経営者だけでなく、ブランド専門店向けの「天猫商城」というプラットフォームを作り、中国製の品質商品向けの「中国質造」というプラットフォームも作った。品質保証システムとして、アリババはサードパーティや品質認証機関と連携し、「中国質造」で販売する全ての商品は、サードパーティのテストおよび認証機関の審査を通過することが前提となる。そういうプラットフォームを通し、自社と製造企業のウィンウィン関係を目指す。

そして、マーケティング戦略として、アリババは2009年から毎年11月11日(いわゆる独身の日)に、1日だけの特売セールを行っている。このお祭りのな行事の影響面が年々広がり、2015年11月11日には中国のネット通販サイトだけでなく、日本を含む世界各国から数万社が通販サイトに参加し、1日で数カ月分の売り上げを見込む企業も数多い。アリババはその日の取引額が前年(2014年)比60%増の912億元(約1兆7,000億円)になったと発表した。

図表3 アリババのネット通販公式サイト「淘宝网」



資料: www.taobao.com

また、アリババは2015年8月に中国ネット通販業界の3位である家電小売大手企業「蘇寧雲商」(2位は「京東商城」)に出資し、出資比率は19.99%で「蘇寧雲商」の第2位の株主となった。

ネット通販のほか、アリババグループは買収や出資を通じ、宅配、金融、動画、健康、映画、クラウド、タクシーアプリ、オンライン旅行サービス、オンライン飲食サービスなどを含み、EC市場に限らず数多くの領域に足を踏み入れ、立体的なビジネスシステムを構築した。

テンセント：ネット即時通信領域の王者とゲーム帝国への野望

テンセントは1998年に同社現CEOの馬化騰氏により広東省で創業され、現在中国ネット通信領域で紛れもないNo.1の大手会社である。

アリババのような強い革新精神を持つ企業ではなく、テンセントは初めからより安定性を追求し、かつユーザーの需要を重視し、徐々に大手グループへと発展してきた。同社のソフト製品は非常に多いが、その中の多くは他社の成功製品の模倣品だとよく指摘されている。つまり、テンセントは中国1980年代から創業してきた多くの本土企業と同じ、模倣や競争の意識が非常に強い。

テンセントの基盤となる主要サービス業務は、即時通信(IM)ソフトの「QQ (oicq)」とメッセージアプリの「微信(Wechat/ウェチャット)」の2つである。「QQ」はPC端末でよく使われ、最初はイスラエル業者が開発した即時通信ソフト「Icq」を模倣し、中国ユーザーに向く機能を次々加えて改善し、若者達から人気を集め、自宅だけでなく職場のコンピューターでもよく使われている。テンセントが発表した報告書によると、2015年9月に「QQ」のアカウントを有する活躍会員数は8.60億人であった。「QQ」のペンギンのアイコンはもはやテンセントの企業の象徴となった(図表4)。

図表4 テンセントIMソフト「QQ」のアイコン



資料：im.qq.com

そして、「微信」は2011年1月に運営し始め(同タイプの「Line」より5カ月早かった)、メッセージング機能とソーシャル・ネットワーキング・サービス機能が融合され、主にスマートフォン端末で使われるアプリである。中国では国の通信管制政策より、「Facebook」、「twitter」、「Line」等のアプリが通信できない。ただし、テンセントの「微信」は上述3者の機能を統合しただけでなく、モバイル決済、ゲーム等色々な機能も追加され、テンセントのEC業務のプラットフォームとして作られた。それ故、「微信」のユーザー数の増加が著しい。テンセントの経営報告書によると、2015年9月に「微信」のアカウントを有する活躍会員数は6.50億人に達し、もはやスマートフォン端末の即時通信アプリでアジア一、世界二位のユーザー数を獲得した。

上述の2つの即時通信ソフトにより、テンセントは巨大なネットユーザー数を有し、着実にEC市場に占める割合を拡張し続け、「ペンギン」から「クジラ」と変身した。近年、テンセントはアリババに負けない勢いで、数多くのITやEC関連企業を買収し続けている。公開された資料によると、2005年からの10年間で、テンセントは少なくとも90以上の会社に出資或いは買収を行った。中でも注目すべきは、日、米、韓などの外国ゲーム企業との提携や買収活動である。日本のガンホー（GungHo）、ミクシィ（mixi）、エイミング（Aiming）や韓国のCJGamesなどのゲーム会社と次々提携し、オンラインゲームやスマートフォンゲームの市場拡大を目指す。そして、米国のRiot Games社を完全を買収し、同社が開発したオンライン対戦ゲーム「LOL」は現在世界中で一番の人気ゲームとなっている。テンセントは「QQ」と「微信」のプラットフォームにより、既に中国で数億のゲームユーザーを有し、さらなる全世界の巨大なるゲーム市場を目指し、大きなゲーム帝国を築く野望がみえる。

バイドゥ：検索サービス基盤に業務拡張

バイドゥは2000年1月に北京で現CEOの李彦宏氏が創業し、米国のグーグル社と似たような業務を経営し、現在中国最大、世界2位の検索エンジン「百度（www.baidu.com）」（図表5）を経営している。

バイドゥの基本サービスは中国語ウェブページの検索業務であるが、それをプラットフォームにし、中国ユーザー向けの機能を次々開発し提供することで、多くの人気を集めている。なかでも、「百度知道」、「百度贴吧」、「百度百科」、「百度雲（クラウド）」、「百度地図」、「百度視聴」、「百度音楽」、「百度旅游」などのサービスの人気が高く、ユーザー数が日々増えている。

「百度知道」はヤフー日本の「知恵袋」と同じような開放式Q&A問答サービスである。利用者が数多く、幅広い面の質問に答えられ、そのため「百度一下，你就知道」はバイドゥの看板的な広告語となった。「百度贴吧」は伝統的なネット掲示板と比べ、より手軽に興味を持つことに新しいフォーラムを作成し書き込みし、同じ興味の仲間を簡単に集められる。そして、「百度贴吧」

図表5 バイドゥ（百度）検索公式サイト



資料：www.baidu.com

の利用者は殆ど30代以下の若者で、新しい「ネット用語」や「はやり言葉」をどんどん作り出し、社会への影響力が強まる。

ウェブサイトでのサービスだけでなく、バイドゥはさらにモバイル端末向けのソフトやアプリの開発にも力を入れる。その一例として、「百度地図」というアプリは、ナビゲーション機能が付き、中国全土をカバーし、細かな路地まで詳しく案内してくれ、既に毎月の活躍ユーザー数は3億人を超える。

バイドゥの2015年第3四半期報告書によると、2015年9月において、バイドゥのモバイルサーチエンジンサービスの活躍ユーザー数は6.43億人に達し、2014年同期より26%増加し、2015年第3四半期のモバイル収入は総収入の54%を占めている。サービス方向の転換が加速しているとみられる。

また、前述の2社と同じく、バイドゥも投資や買収より、動画、ナビゲーション、飲食、オンライン不動産サービス、ネット文学、タクシーアプリ、オンライン旅行サービスなど、数多くの領域に足を踏み入れる。特に、バイドゥは2015年10月に中国OTA（オンライン旅行）業界最大手企業の「携程（Ctrip）」と株式交換取引を行い、携程の筆頭株主になった。同時に、携程も株式交換取引より中国OTA業界2位の「去哪儿網（Qunar）」の筆頭株主になった。携程と去哪儿網はそれぞれ中国OTA市場の40%と30%のシェアを占める。つまり、バイドゥは間接に中国OTA市場の支配者になった。

OTAについては、日本の外務省の政策より、中国国籍者が観光を目的として訪日する場合は、必ず中国国内の旅行会社を通じて観光ビザを申請するとの規制がある。それ故、近年、日本を訪れ「爆買い」する中国人観光客の多数は、携程などのOTA会社を通じてビザを申請し（手数料はかかる）、宿泊なども予約する。携程はそれを契機に海外旅行サービス業務を展開し、数多くの日本交通会社、ホテル会社、観光施設運営会社と提携する上、さらに2015年5月に東京で子会社を設立し、2015年12月には日本政府から旅行業開業資格を取得した中国OTA業界での第1号だと表明した。

共通な特徴と今後の展望

現在、インターネットの普及や技術の進歩は、幅広い面で社会経済に強い影響を与えている。「BAT」3社は同じくこういう時代背景で育てられ、ネット経済の先手を取る。アリババが興業した浙江省は筆者の故郷で、中国の東沿海地域に位置し、長崎とはかなり似たような感じである。元々大きな国有企業はほとんど存在しないが、ただし民間で小売業が発達し、人々のビジネス意識も高い。アリババはそういう環境を背景に、ネット通販という新たなる小売形式を盛んにする。

テンセントとバイドゥも人口が密集した地域で創業し、社会の文化意識、国の政策をうまく利用して発展を遂げる。

また、3社は単なるEC業務を扱うわけではなく、日々生まれる新しい技術を活用し、大鱈のように幅広い領域で伝統産業を蚕食し続ける。中国商務部の統計資料によると、2015年上半期の中国O2O（EC分野で、オンラインとオフラインの購買活動が連携し合うこと）市場規模は3049.4億元（約5.6兆円）に達し、前年同期に比べ約80%上回った。

O2O市場の高速発展により、中国のネット経済は実体経済やサービス業とより緊密に結び合い、経済構造に著しい変革をもたらす。その一例として、宅配業はネット通販の拡大により、大きな成長を獲得する。一方、国有郵政システムはコストもサービスの質も優位性を失い、金融業への業務転換に進むしかない。ネット経済が進む結果、小売業を含む多くの伝統産業は衝撃を受け、やむをえずにネット大手企業と手を組み、もしくは彼らの傘下に入る事となる。そして、連携した結果はウィンウィンである。便利かつ「お得」をもたらすO2O経営戦略より、民間の潜在的な消費意欲を存分に刺激し、市場経済の活性化が高まる。

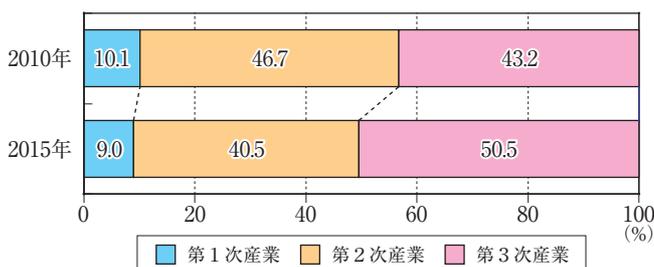
高速成長を遂げた一方、ネット大手企業の成長にも危機が潜む。2015年には、「BAT」3社の株式時価総額が一斉に下がった。革新力の不足、中国ネットユーザーの伸び率の低下と中国の景気減速が3つの主な原因だと考えられる。活躍し続ける米国ネット企業や巨大な底力を持つインドのネット企業等は、大きなプレッシャーを与える。一方、新興技術や新興企業に追い越される危機感も抱かなければいけない。とはいえ、未来の数年間はまだまだ発展し続け、リスクよりチャンスの方が大きいとの見通しである。

最後に

「BAT」3社は、現在中国でもっとも活躍しているネット経済の3つの代表である。そして、彼らの成長は近年の中国経済の著しい構造変革の縮図だと考えられる。中国国家统计局が公表したデータによると、2015年において第3次産業がGDP（国内総生産）に占める比重は初めて50%以上となり（図表6）、産業構造の調整は着実に進んでいると見られる。

中国経済の今後の動きについての分析や見通しにおいては、ネット経済領域への注目を除いてはならない。また、取引相手としては、この中国経済変革の流れに沿って、相応しい対応手段を取るのも大切だと考えられる。

図表6 中国GDP産業構造の推移



資料：中国国家统计局が公表したデータより筆者作成