

Articles

論文

中国における電子商取引企業の
ビジネスモデル

上席主任研究員

金 堅 敏



目 次

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. はじめに | 3.4. 万国商業網の収益モデル |
| 2. 中国の電子商取引市場の実態と産業構造 | 4. C2C サイトのビジネスモデル |
| 2.1. 進む電子商取引の環境整備 | 4.1. 研究対象 |
| 2.2. 拡大する電子商取引市場 | 4.2. Taobaoのビジネスモデル |
| 2.3. 形成される電子商取引産業 | 4.3. Taobaoによる収益モデルへの試み |
| 2.4. 中国市場に切り込む外資企業 | 4.4. 収益モデルへの更なる模索 |
| 2.5. 成長する市場と異なる収益状況 | 5. 結論・示唆 |
| 3. B2B サイトのビジネスモデル | 5.1. 先進国のビジネスモデルのコピーは成功しない |
| 3.1. 研究の対象 | 5.2. 途上国への示唆 |
| 3.2. アリババのビジネスモデル | 5.3. 日系企業への示唆 |
| 3.3. アリババの収益モデル | |

要 旨

中国の電子商取引市場が急成長を見せている。現状では、B2B 型のビジネスは、収益の上がるモデルとして確立されている。しかし、B2C 型と C2C 型のビジネスの仕組みは海外から導入されているが、収益の上がるモデルはまだ確立されていない。

B2B 型電子商取引サービスベンダーの代表格であるアリババのビジネスモデルは、販売支援型 (e-Market) である。ビジネスの仕組みに優位性があるよりも、ブランド戦略 (集客力形成)、販売戦略 (収益力形成)、技術戦略 (技術力形成)、Google 手法の転用等の付加価値サービス提供といった、中国市場環境に合ったビジネス戦略に特徴がある。同じく B2B 型電子商取引を行う万国商業網の点数システムは、収益モデルへのイノベーションである。3 年足らずで中国有数の C2C 型電子商取引サービスベンダーになった Taobao の仕組みは、無料サービスや PR 作戦によるブランディング戦略 (集客力形成)、取引信頼性確立のためのエスクローの提供、IM (Instant Messaging) ツールの導入による商慣習への配慮、「優良店主」育成システムの導入 (収益力育成) などの面で Ebay (China) を含む他の C2C サイトよりきめ細かな経営戦略を実施している。ただし、一部有料テナント席への試み (選択的有料化) は失敗に終わったが、収益モデルが確立されている B2B モデルと集客力のある C2C モデルの融合により、新型の B2C モデルの確立を試みている。

中国の電子商取引市場を目指す日系企業への示唆として、①人気を集める効果的なマーケティング活動の展開、②ビジネスモデルや収益モデルに独自の技術・ノウハウの開拓の必要性、③信頼できる現地パートナーとの提携、④利益の上がる仕組みの革新 が必要である。

1. はじめに

電子商取引は、新たな商取引形態として、グローバル化の進展と IT の普及により急速に拡大している。先進国では、企業によるオンライン調達の普及が進み、電子商取引に積極的な企業はほとんどオンライン調達を実施しているので、拡大スピードは減速しつつある。今後は、電子商取引に消極的な企業への普及が課題となる。また、オンライン販売では、販売製品やサービス種類の拡大や高付加価値化の方向にある。オンライン調達と同じように、オンライン販売も、電子商取引に積極的な企業への普及は一服し、オンライン販売をする企業の拡大スピードは低下傾向にある。このような先進国の傾向に対して、途上国、とりわけアジア地域の電子商取引市場は急速に拡大している。アジア諸国は、グローバルな消費財生産拠点になっており、情報化のインフラの整備も急速に進められている。これに加え、電子商取引の政策推進も積極的である。例えば、インドでは1998年に「1998年電子商取引法」の法案提出（法制化には至らなかった）など、電子商取引への取り組みは早かった。2000年に成立した「IT Act2000」は電子署名の合法性・拘束力が認められ、その他を含め電子商取引に対する枠組みが確立された。残念ながら、情報化インフラの遅れや民間企業の電子商取引への取り組みが不十分で電子商取引に大きな進展は見られず、2005年の電子商取引規模も約15億ドル前後に留まった。また、高度経済成長を続けているベトナムも、電子商取引への積極的な取り組みを見せている。2005年には「電子商取引発展マスタープラン」（2006年～2010年）が制定され、政府サービス・物資調達のオンライン化、80%の企業が B2B か B2C を実施すること、10%の個人が B2C/C2C を行うことを目指そうとして

いる。

インドやベトナムと比べ、中国の電子商取引は実り始めている。電子取引額は約900億ドル台（2005年）に達した。中国政府は、2000年ごろから電子商取引にかかわる法整備、情報通信・インターネットに関するインフラ整備、電子商取引にかかわる企業や個人の信用システムの整備、電子商取引企業の育成など、数多くの推進策を実施してきた。特に、インドやベトナムと比べ、中国では、政府の政策推進より早い時期から数多くの民間ベンチャー企業が電子商取引サービスに取り組み、中国における電子商取引サービス産業が形成されたのである。中国の市場環境に適合したビジネスモデルが創出され、一部の電子商取引サービス有力企業が生まれた。例えば、B2B 取引サービス（プラットフォーム）を提供しているアリババは、米国のアクセスランキングサイト Alexi 社の調べで常にグローバル・eMarket Place サイトのトップに位置し、米紙「Business Weekly」誌に連続6年「グローバル B2B サイト No. 1」に選ばれている。中国メディアも、アリババモデル（B2B モデル）を、インターネットビジネスの Yahoo のポータルモデル、Amazon の B2C モデル、Ebay の C2C モデルと並んで「インターネットの第4モデル」と持ち上げている¹⁾。

本研究は、このような急成長する中国の電子商取引市場の実態や産業構造を明らかにするとともに、電子商取引ビジネスを提供している企業のビジネスモデルや収益モデルを分析し、解明しようとする試みである。

2. 中国の電子商取引市場の実態と産業構造

中国に限らず電子商取引の発展は、間接的には、

1) 『経済日報』2007年1月12日。

ネットインフラの発展、商品生産の発達、商品取引市場の拡大などの経済環境、電子商取引を規律する法律規制環境、業界のルール・規約などの法的環境、電子商取引の安全性を確保するための暗号技術・認証技術・伝送技術などの技術的環境、ネットショッピングなどの生活習慣・消費モードなどの社会環境、直接的には、電子商取引に参加する政府、企業、個人の拡大、整備された物流システムと支払い環境、取引を支えるプラットフォームの進化にかかっている。世界経済協議会（World Economic Forum：WEF）は、世界銀行とビジネス・スクール INSEAD と共同で世界各国の電子商取引普及のための環境を評価する指数「ネットワーク・レディネス指数（Networked Readiness Index：NRI）」を毎年発表している²⁾。その評価項目は、数学・教育の質の高さ、電話回線料金の適正さ、情報通信技術に対する政府の優先度と調達、インターネットのアクセスの容易さ等 ICT に関する様々な分野に及んでいる。その調査レポートによると、数多くの評価項目は1人当たりの平均値を用いて評価されているので、人口の多い中国は、2005年の順位は41位となっているが、前年より10位順位を上げ、電子商取引の環境は急速に整備されてきている。

2.1. 進む電子商取引の環境整備

中国では、1990年代初期から情報化推進に取り組んできた。1993年には「三金プロジェクト」と言われる情報化プロジェクトを開始した。すなわち、国家情報ネットワークを構築する金橋プロジェクト、貿易の情報化・電子化（EDI）を図る金関プロジェクト、銀行カードなど（クレジットカード・デビットカード・キャッシュカード、交通カードなどを含む）の普及を促進する金カードプロジェクトの「三金プロジェクト」が実施された。

その後、90年代末からの「テクノジャンプ戦略」として情報化の更なる推進が展開された。90年代後半にインターネット応用の普及を目指して「新3大プロジェクト」が実施された。1999年に e-ガバメント「政府上網工程」（今後5年間で投資16兆円）、2001年に e-ビジネス&アプリケーション「企業上網工程」と e-ホーム「家庭上網工程」のプロジェクトを開始した。2004年からの5年間（2004年～08年）では、情報化投資の成長率18%を目標としている。

更に、2000年ごろから電子商取引の普及に着手した。中国は、電子商取引の環境の整備として、政策推進、取引安全確保、信用システム整備、物流システム整備、支払システムの整備、EC人材の育成を推進してきたが、電子商取引に関する法体系の整備は遅れた。1999年10月に成立した「商業契約法」に EDI により作成された契約は法的に認められたが、電子商取引の法的基礎となる「電子署名法」は、2005年4月にやっと施行された。また、ネット取引におけるプライバシー・個人情報保護や、電子商取引課税、スパム対策などに関する法整備は他の先進国に遅れている。具体的には、信用システムの整備として、中国人民銀行は、2006年半ばまでに全国ネットワーク化された企業及び個人の信用データベース（すべての銀行融資を受けたことのある企業及び経済活動能力のある個人を対象）を構築して、信用データサービスを開始した。個人信用データベースは、4.88億人のデータを収録され、個人消費ローンの97.5%をカバーしている。企業信用データベースは、452万社の企業のデータが収録され、企業ローンの82%をカバーしている。次に、国家工商行政管理局は、600万社以上の企業信用データベースを構築した。企業信用登録基準に基づき、企業に奨励、警告、懲戒、淘汰などの行政監督ルールを確立している

2) “Global Information Technology Report” www.weforum.org.

という。更に、税関、警察、税務局などのその他の行政機関も管轄範囲内で対象企業や個人の信用記録を構築している。これらのデータベースのネットワーク化も図られている。

電子商取引の人材育成の分野では、2005年現在480校の大学・短大に10万人以上の学生が在学している。そのほかに、国家労働省の「電子商取引国家職業資格」認定、教育省の「全国電子商務中級職業」認定、中国電子商取引協会の「国際電子商務育成終了」認証、中国商業連合会の「商業電子商務師開業資格」認証、など様々な機関が、電子商取引にかかわる人材の育成や資格認定に携わっている。

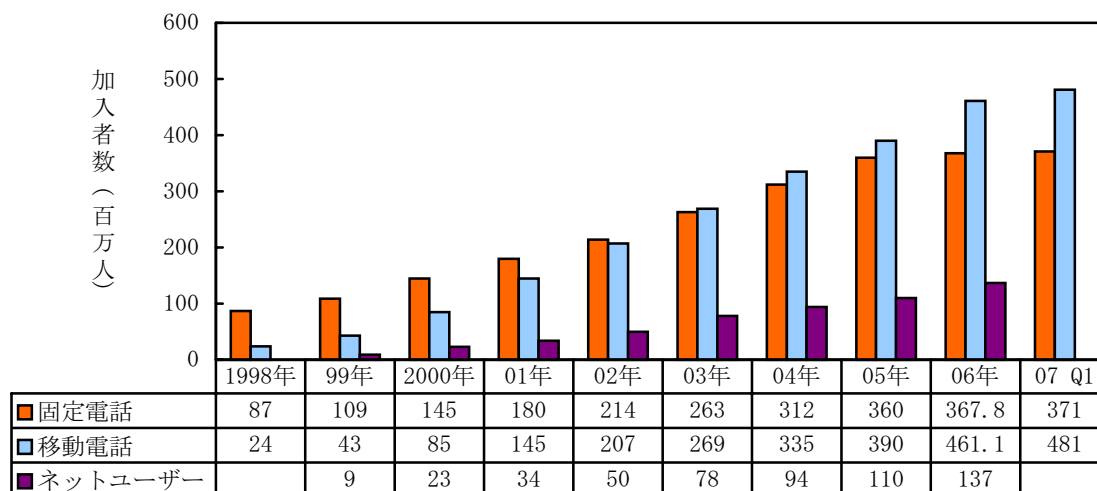
中国では、以上のような電子商取引にかかわるソフトインフラの整備よりも、電子商取引を支えるネットワークインフラが急速に拡大している。図表1が示すように、2000年以降、中国の通信インフラ・ネットインフラは急速に整備され、テレコム・ネットユーザーは拡大のスピードを速めた。固定電話では、月ベースの加入者数は、2005年の400万人から06年の145万人に低下しているが、移

動通信は、05年の458万人から同564万人と大きくなっている。世界トップにある通信ユーザー数と比べ、ネットユーザー数は、1億3,000万人で米国に次ぐ2位である。そのうち、2006年末現在のブロードバンドユーザー数は、9,097万人に達した。

2.2. 拡大する電子商取引市場

中国の電子商取引は普及して間もなく、公式統計システムにおける独立した産業にまで成長していないので、政府の公式統計は存在していない。民間調査機関の推定は数多く存在しているが、中国政府関係者も引用するほど代表的なものは、北京に本拠を置く政府系情報産業調査・コンサルティング会社 CCID（賽迪顧問）と上海に本拠を置く民間インターネット関連調査機関である iResearch の2社である。中国政府（商務省、国家統計局）は、電子商取引推進策の一環として電子商取引に関する統計制度を整備すると宣言しており³⁾、現在、産業の定義、範囲の確定、サンプリング・推定方法などに関する研究が進められている。

図表1 増加し続けるテレコム・ネットユーザー



（出所）中国情報産業省、中国インターネット情報センター（CNNIC）。

3) 国務院（2005）「電子商取引の発展加速に関する若干意見」の第21項。

図表2が示すように、CCIDの推計では、2005年中国の電子商取引総額は、7,400億元（約11兆円余り）に達しており、トレンド的には市場育成期を経て高度成長期に入ったと言えよう。2004年～2005年にかけて中国の電子商取引市場が急速に伸び始めた傾向は、同じ図表2に示している民間調査機関 iResearch の調査データも重なっている。また、CCIDの予測では、2010年に中国の電子商取引額は、5万2,342億元（約80兆円）で、iResearchの予測は、これを大きく上回り、2010年に14万7,800億元（約220億円）となる⁴⁾。

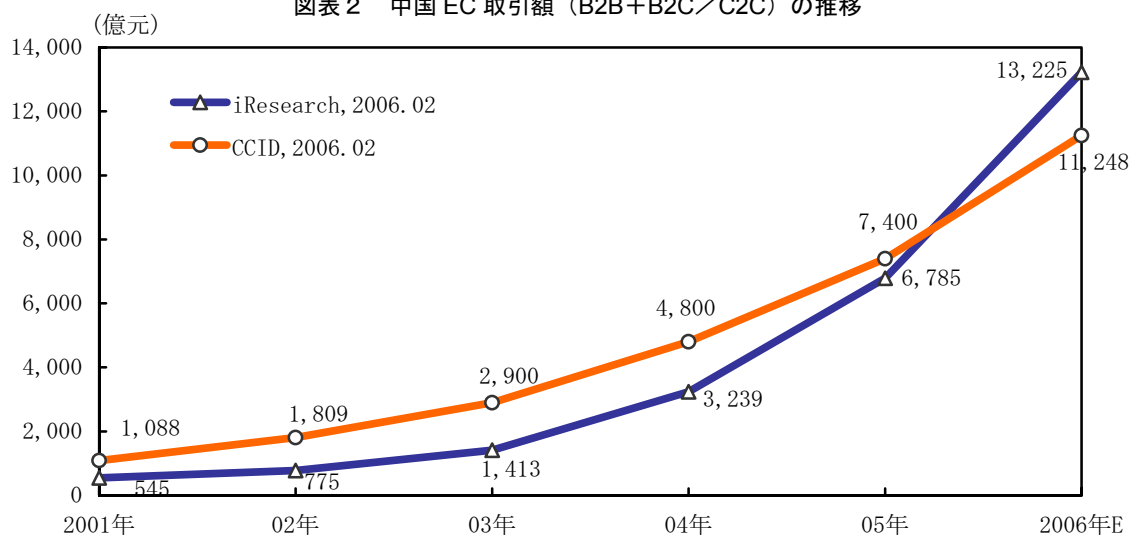
世界各国の状況と同じように、中国の電子商取引の基本は、企業間取引のB2Bである。CCIDの推計では、2005年に電子商取引総額に占めるB2B取引額の割合は92%である。これに対して、iResearchの調査は、同年B2Bの割合が98%に達した。

中国の電子商取引市場規模が急速に拡大しているのは、高度な経済成長の達成や上述した政府の

政策推進、通信インフラ・ネットインフラの整備、支払い環境の改善に取引主体である企業の電子商取引への認識が高まっており、電子商取引に取り組む企業が多くなってきたからである。特に、これまで情報化に遅れた3,000万社を数える中小企業が電子商取引に目覚めはじめたのである。図表3が示すように、iResearchの調査によると、2005年末現在、B2Bのネット取引を行ったことのある中国企業は153万社に達しており、2010年に306万社に達すると推定されている。

中国では、個人による電子商取引への参加も急速に拡大している。電子商取引における個人の参加は、物流、支払い、信用、ネット安全等の環境整備に左右される。近年、中国では物流の整備が遅れているものの、支払環境、信用環境、安全認証などの面で大いに改善されている。オンライン決済システムが整備され、オンライン決済が増えている。オンライン決済の急増は、銀行カード発行やネットバンキングユーザーの急増と、第三者

図表2 中国 EC 取引額 (B2B+B2C/C2C) の推移



(出所) FRI ヒアリング、iResearch (2006d)。

(注) 1. CCIDの推計範囲は、インターネット・専用ネットワーク (EDI 等) を通じて行われた B2B 取引とインターネットを通じた B2C・C2C 取引をあわせたものである。

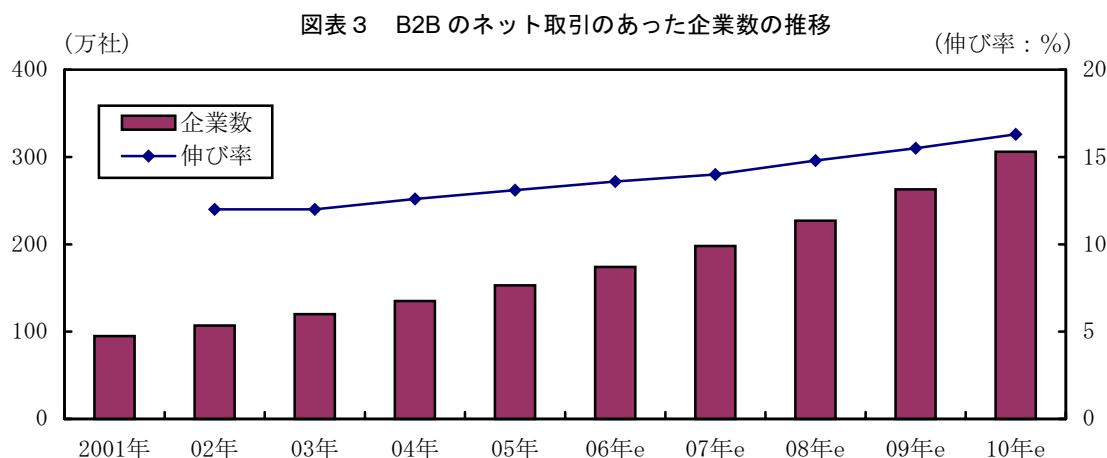
2. iResearchの推計範囲はインターネットを通じて行われた B2B、B2C、C2C をあわせたものである。

4) FRI ヒアリング調査、iResearch (2006d)

オンライン支払サービス業の台頭等によりオンライン決済環境が整いつつあるからである。第三者支払サービス機関には①銀行のネットバンキング機能を代行するモデル（従来）と②独自支払機能を有するモデル（米 Paypal モデル）がある。いずれのモデルも、決済代行とネット取引担保の両機能を兼ねている。急成長する第三者支払代行业が注目される。

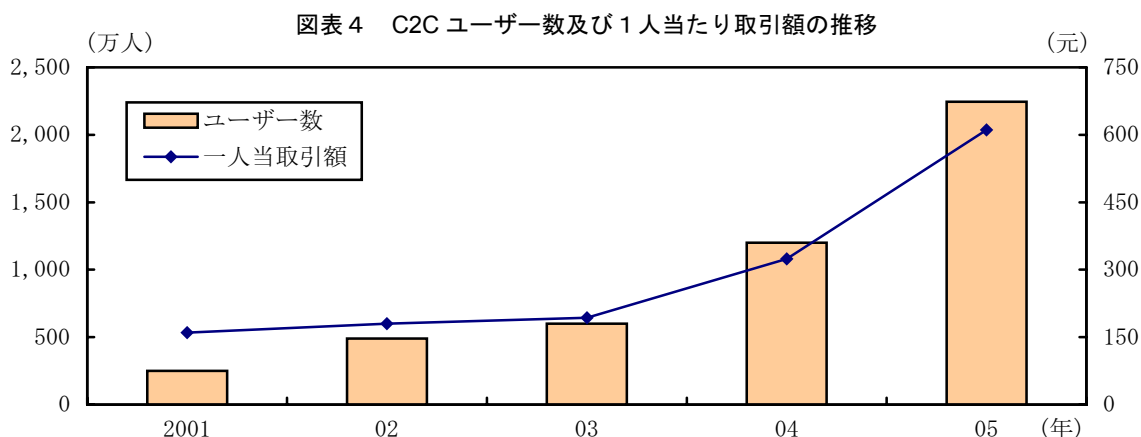
これら外部環境の整備は、電子商取引における個人ユーザーの急増をもたらしている。

図表4が示すように、2004年から2005年にかけてC2Cユーザー数は毎年倍増している。C2Cの登録ユーザー数は、ネットユーザー数の20%を占めている。2005年に2,245万人になったC2Cユーザーは、2010年には7,200万人までに拡大すると見込まれる⁵⁾。中国の電子商取引市場拡大への個人ユーザーの貢献は、ユーザー数の増加に加え、1人当たりの取引額の拡大にもよる。C2C登録ユーザー1人当たりの取引額は、2003年の194元から2005年の611元に急増した。



(出所) iResearch (2006d)。

(注) B2Bのネット取引を行ったことのある企業とは少なくとも年1回のネット取引に成功したことのある企業を指す。



(出所) 図表3と同じ。

(注) ユーザー数は、登録ユーザー数（複数サイト登録を除く）。

5) iResearch (2006b)

2.3. 形成される電子商取引産業

CCID の統計データによると、2004年末現在中国の電子商取引サイトは4,486個あり、そのうち、B2B サイトが1,811個、B2C サイトが2,219個、C2C サイトが456個ある⁶⁾。ただし、持続的な運営を行っており、影響力を持っているサイトは、3分の1しかないという。これらの電子商取引サイトは、CNNIC の統計による中国の2004年商業サイト総数の5.9%を占める。

中国の電子商取引企業は、大きく分けて以下の4種類からなる。

2.3.1. 単純な電子商取引企業

これらの電子商取引企業は ICP (Internet Contents Provider) 企業で、電子商取引を唯一の業務範囲として、B2B/B2C/C2C 各種の形態を含む。その代表としてアリババ、当当サイト、中国製造サイト、中国生花プレゼントサイト、eBay 易趣などがある。

2.3.2. ポータルニュースサイトのオンラインショップ

それは1つの構成部分として、ポータルニュー

スサイトの販売プラットフォームを構成する。例えば、新浪ショッピングセンター、搜狐ショッピングセンター、eNet ショッピングセンターなどがある。電子商取引はネットビジネスの一部を構成している。

2.3.3. 企業の中から分離した電子商取引企業

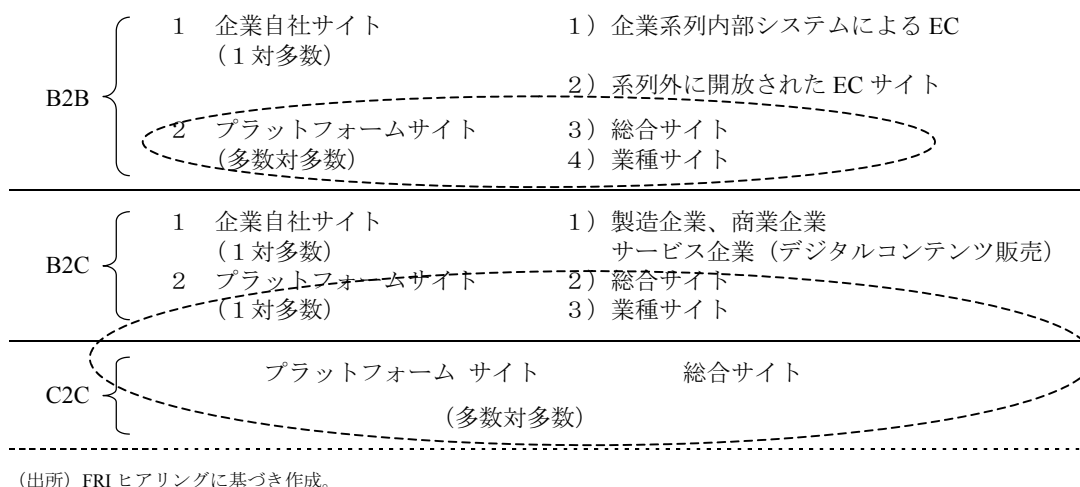
それらは親会社から分離したもので、主要な業務は企業の販売/調達のプラットフォームとして自社企業あるいは他社を含む製品の販売/中間財・部品・消耗財の調達を行う電子商取引企業である。その代表として、中国石油の能源一号(調達)、西单マーケットの電子商取引会社(販売)、東方鋼鉄の電子商取引会社(販売)、武漢中百の電子商取引会社(販売)、海爾の電子商取引会社(調達/販売)などがある。

2.3.4. 企業内部の電子商取引部門

それらは独立した法人ではなく、あくまでも企業の内部で1つの部門として営んでいる電子商取引「企業」で、その唯一の目的はサイト上の企業製品販売プラットフォームとしている。例えば連想の電子商取引、平安保険、中保産險などがある。

以上の電子商取引企業は、B2B、B2C、C2C の

図表5 中国の電子商取引関連サイトの種類



6) CCID (2005)

形態に整理すると、図表5のようになる。

上述した電子商取引企業の中でも電子商取引を専門として企業（B2B／B2C／C2Cのプラットフォーム型）に大きな関心が寄せられている。上海市や広州市などの地方政府は、主に電子商取引関連企業が入居する電子商取引パークを設置して電子商取引企業の育成に取り組んでいる。入居した企業に対して、税金、家賃、物流面で優遇政策を提供している。上海市 EC パークでは、Ebay（China）を含め、内外資企業600～700社が既に入居している。このように、電子商取引企業が成長し、結果的に電子商取引産業が育成されることを期待しているからである。中国の電子商取引市場の拡大は、これら電子商取引企業の成長と非常に関係している。

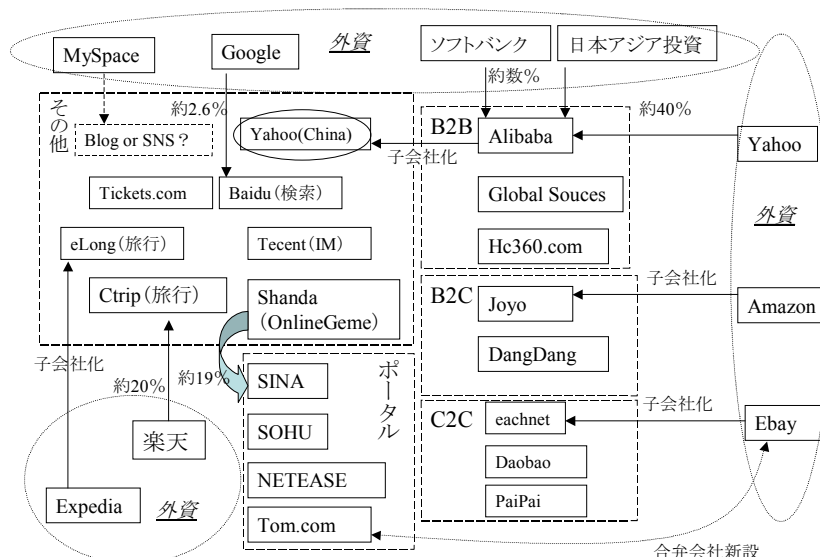
2.4. 中国市場に切り込む外資企業

2005年8月にアリババに対するYahooの10億ドルの投資（アリババの株式40%を所有、逆にアリ

ババは Yahoo（China）を買収して傘下に収めた。他方、ソフトバンクは、Yahoo による出資を契機に投資約1.1億ドルを3.6億ドルで回収したという⁷⁾をはじめ、特に米系 VC やネット企業（例えば、ebay、Paypal、Amazon、Google、Vesta、newegg など）が対中投資を行い対中進出を果たした。また、米国最大の SNS サイトである MySpece も、対中進出を図っている。これは、中国ネット企業の収益性が高まってきているうえ、中国におけるネットユーザーの急増がインターネットビジネスのチャンスを高めたからである。ただ、図表6が示すように、日系資本では、活発な投資活動を展開しているソフトバンクや、米ナスダック上場企業で中国最大の旅行サイトである Ctrip.com への出資以外に目立ったものはない。

中国のネット企業はほとんど民間資本の企業であり、現在上場（米ナスダックなど）か戦略投資家（米 VC、日系ではソフトバンク）を迎え入れるかのどちらかを選択しようとしている。例えば、

図表6 中国の電子商取引市場へ切り込む海外企業



（出所）情報産業省、報道等

7) 2007年1月11日にアリババ関係者へのヒアリングによる。

後で取り上げる中国最大の電子商取引会社アリババも収益が確立されている B2B 事業を分離して香港か米ナスダックに上場すると報道されている⁸⁾。ただし、中国では、電子商取引サービスは通信分野の付加価値サービスに分類され、厳しい外資規制が敷かれている⁹⁾。WTO 加盟後も50%までの出資しかコミットしていないのである。したがって、外資が中国ネット企業を買収する場合、外資側は、中国で登録している企業ではなくこの企業を支配している海外登録の持ち株会社を買収するという間接的な取引を行って実現される。Amazon による Joyo への買収や Ebay による Eeachnet に対する買収なども、これらの海外持ち株会社に対する買収で実現した。買収後中国国内のサイト運営は外資側によって行われるのが一般的である。ただし、2006年8月8日に中国商務部、中国証券監督委員会及び国家外貨管理局など中国政府機関は「外国投資者の国内企業買収に関する規定」(9月8日施行)を公布し、中国の国内企業または自然人がその実際に保有する国内会社の権益を持って国外で上場するために直接的に、または間接的に支配する国外の特別目的会社の国外上場取引について、中国証券監督委員会の認可を得なければならないとしており、規制を強めている。

2.5. 成長する市場と異なる収益状況

ところで、中国の電子商取引市場の急成長にもかかわらず、電子商取引企業の収益はビジネスモデル・収益モデルによって異なる。電子商取引の一般分類で中国の電子商取引企業の収益性を現象

面で見ると、以下のようにになっている。

2.5.1. 収益の上がる B2B モデル

アリババを含め、数多くの B2B サイトは収益が上がっている。米国や日本では、B2B モデル(プラットフォーム型)が成功しているところは少ないが、中国では、B2B モデル(収益モデルを含む)は確立され、成功している¹⁰⁾。

収益には、会員会費、取引手数料、情報サービス料、広告費などが上げられる。中国は、3,000万以上の中小企業があり、自社 Web サイトを有しているのは、3%以下である。電子商取引企業はこれらの中小企業への電子商取引サービス提供で成功している。

2.5.2. 苦闘するコピーモデル B2C

中国の電子商取引を先取りした B2C サイトは、基本的に米 Amazon モデルのコピーであり、収益は商品販売、製品レンタル、加盟費、会員会費等からなる。しかし、B2C モデルは、支払問題に加え物流システムが整備されていない中国で苦闘している。これは、ローカル B2C サイトにとどまらず、ローカル大手 B2C サイトである Joyo.com を傘下に収めた Amazon (China) や、Amazon (China) の強力な競争相手で中国最大の B2C サイトである DangDang でさえも利益ゼロの状態にあるという。

現在、大手サイト同士のビジネスモデルは類似化になってしまい、価格競争と規模の拡大に走らざるを得ない状態にある。

2.5.3. 模索し続ける C2C の収益モデル

中国の C2C 市場で影響力のあるのは2サイト

8) <http://tech.sina.com.cn/i/2007-04-30/12241493098.shtml>

9) 規制の根拠法は、WTO 加盟議定書や「中華人民共和国電気通信管理条例」、「インターネット情報サービス管理弁法」、「外資による電気通信企業への投資に関する管理規定」、「外国投資者の国内企業買収に関する規定」等がある。規制の内容は主に①出資比率規制、②最低投資額規制、③海外上場への制限があげられる。

10) 米国で B2B モデルが成功しない理由として、ユーザー中心でないことや検索の使い勝手が悪いこと、製品価格などの情報開示が不十分であることがあげられている。「B2B サイトはなぜ成功しないのか」

(<http://opentechpress.jp/enterprise/article.pl?sid=06/06/06/1829200>)。

しかない。ローカルサイト Eechnet を買収した Ebay (China) とアリババが設立した Taobao.com である。その取引仕組みは、日本の楽天市場や Yahoo (Japan) のショッピングプラットフォームと大差ないが、収益モデルは、コピーせず、あるいはできなくて模索している状況である。

Ebay (China) は、海外の収益モデル（出店費、商品登録費、取引手数料）をそのまま用いたが、成功せず、自社サイトの閉鎖や地場大手ポータルである Tom.com と合併会社を設立して新たなビジネスモデルを模索しようとした¹¹⁾。他方、Taobao.com は、無料サービスで出発し、途中での有料化への試みが成功せず、収益モデルの模索を続けている¹²⁾。

3. B2B サイトのビジネスモデル

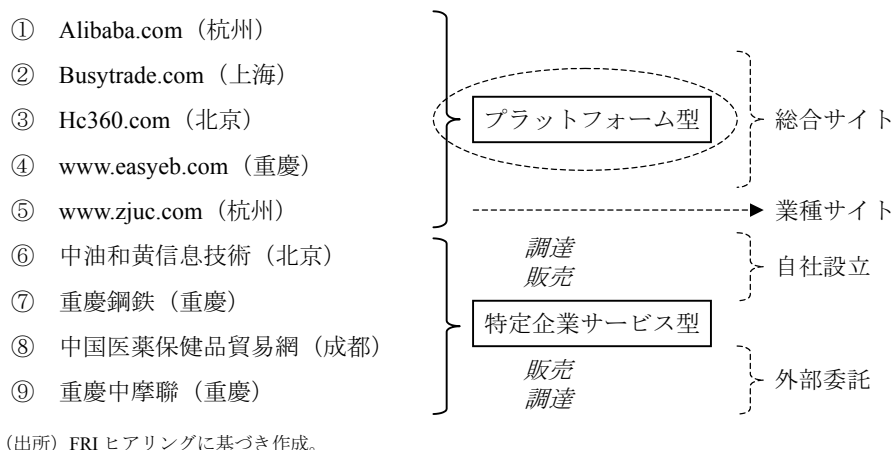
図表 7 に示した企業が、中国における B2B ビジネスモデルの研究のために筆者が現地訪問した B2B 企業一覧である。

3.1. 研究の対象

①～⑤は、典型的なプラットフォーム型電子商取引サービスモデルである。ただし、中には、アリババのように総合サイトもあれば、zjuc.com のような業種（ここでは、化学製品製造設備）に特化している専門サイトもある。また、Hc360.com のように現在では国内取引サービスに特化しているサイトもあれば、アリババや Busytrade.com のように国際・国内両方に取り掛かっているサイトもある。これらのモデルは、基本的に多数（サプライヤー）対多数（バイヤー）のモデルであり、本研究の対象である。

また、中国では、特定企業へのサービスに特化している B2B サイトも数多く存在している。例えば、⑥は石油メジャーである中国石油の調達サイトとして独立した電子商取引企業である。⑦は、鉄鋼製品販売のための社内プラットフォームである。⑧は某製薬メーカーからネット販売業務のアウトソーシングを引き受けた第三者 B2B サービスサイトである。⑨は、重慶市にある 2 輪車組立

図表 7 研究のために訪問した B2B 企業



11) 「eBay が中国版サイトを閉鎖、地元企業との合併設立へ」

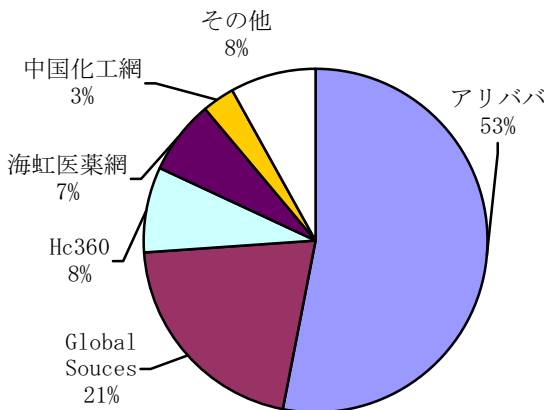
<http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20061220-00000007-inet-inet>

12) Taobao.com に対する分析は、「4. C2C サイトのビジネスモデル」を参照。

企業数社の共同調達プラットフォームを運営する B2B 会社である。これらのサイトは、各々の環境に適したビジネスモデルや収益モデルを有している。これらのモデルは、1（調達企業あるいは販売企業）対多数（サプライヤーあるいはバイヤー）である。本研究は、多数対多数のプラットフォーム型 B2B 企業を研究対象とする。

中国の調査会社によると、今回の研究対象となる多数対多数の B2B 総合サイトサービス市場では、上位 3 社による寡占状態になっている。売上高ベースで推定すると、Alibaba.com が 60.5%、Globalsources.com が 21%、Hc360.com が 17%、その他が 0.8% とそれぞれが占めている¹³⁾。また、展示会などの運営を得意としている Globalsources.com の売上げは、一部のオフライン収入も含まれていることや、オフライン情報サービスから出発した Hc360.com も一部のオフライン収入が取り除かれていないこと、その他の専門 B2B サービスサイトも大きな市場シェアを占めていると指摘するアナリストもいる¹⁴⁾。専門サイトを含めた B2B オンライン市場の市場シェアでは、図表 8 が示すよ

図表 8 2005年 B2B オンライン電子商取引市場シェア



(出所)『B2B 市場総合年度報告』(www.analysys.com.cn)。

13) www.analysys.com.cn.

14) 「交易プラットフォームが中小企業の B2B サービスの中核となった」(www.hc360.com. 2006.3.28)。

15) アリババに対する FRI のヒアリングによる。

うに、アリババのトップベンダーとしての地位は疑いがない。

3.2. アリババのビジネスモデル

3.2.1. アリババの概要¹⁵⁾

1998年に設立されたアリババは、B2B、C2C、オンライン支払サービスの三つからなり、2005年末のスタッフ数は3,500人に達しており、外国人スタッフ数も20~30名いる。その B2B 業務は、三つからなる。

- ① 中国国内会員向けのプラットフォーム (www.china.alibaba.com)。「誠信通」という。
- ② 買い手が海外ユーザーである場合のプラットフォーム (www.alibaba.com)。「中国サプライヤー」という。

普通アリババの B2B 業務という場合は、①と②を指す。登録会員数は1,800万を超えているという。

③ Yahoo (China) (www.yahoo.com)

設立後、アリババは、数多くのベンチャーや戦略投資家の資金を受け入れている。アリババへの戦略投資家には、米 Goldman Sachs、日系ソフトバンク、日本アジア投資、Yahoo などがある。サイトを立ち上げてから 3 年目の2002年に黒字経営が始まっている。

2006年11月にアリババは、B2B サービス部門の総責任者に英国大手小売業 B&Q の中国地区総裁を迎え入れ、ネット上の「ウォールマート」を目指して邁進している。

3.2.2. ビジネスモデル：基本仕組みとビジネス戦略

アリババの B2B モデルは、物流を回避したサプライヤーの販売支援モデルだと言える。つまり、eMarket Place を提供したのである。その基本的な

仕組みは、図表 9 が示すとおりである。

上述した①と②のケース、つまりアリババの B2B サービスは、いずれもプラットフォームは、オンライン情報提供（売買双方のマッチング）だけで売買契約や売買代金決済などは関与せず、オフラインで行う。また、物流もオフラインで売買双方によって解決する。ただし、アリババでは、Alipay という Online 支払ツールを提供しており、この決済ツールは、エスクロー機能（第三者保証機能）を兼ねている¹⁶⁾。また、優良物流会社を推薦して売買双方の利用を促している。

以上のような仕組みは複雑ではなく、世界的にも数多くの eMarket Place が存在している。アリババの成功は、その仕組みを機能させたビジネス戦略に大いに依存している。

① ブランド戦略（バイヤー戦略、集客力育成）

サイトを立ち上げた直後は、ベンチャー基金（VC）から集めた資金で米 CNN、CNBC、国内では中央テレビ（CCTV）などの国内外有力メディアに企業広告を行い、人気を集めブランド力の確立に成功した。特に、欧米のバイヤーをプラット

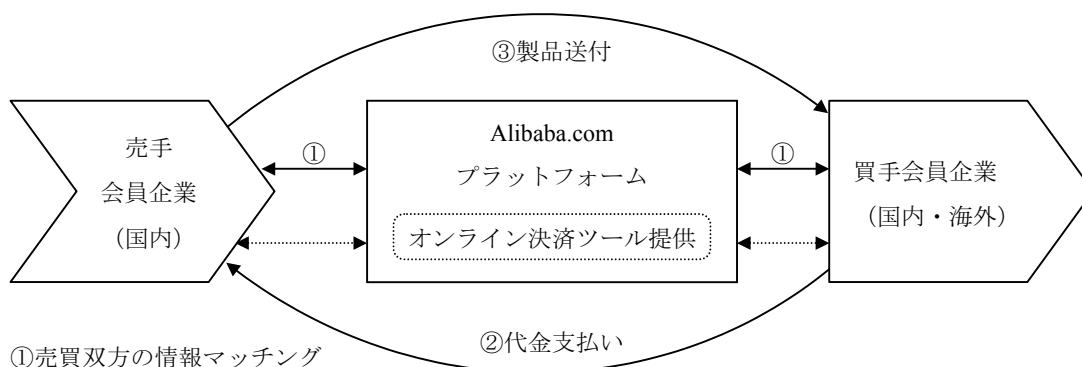
フォームに集めたことで集客力を高め、購買量を高めた。バイヤー戦略の基本は、日米欧が対象であり、無料登録が基本である。

② 販売戦略（サプライヤー戦略、収益力育成）

販売戦略の重点は、国内のサプライヤーをプラットフォームに引き付けることにある。まずは、無料試しを勧め実績が蓄積した段階で有料化を図る。実際、3 年前までは売り手に無料会員を認め、現在でも登録されているが、その後は、無料新規加入者は認められなくなった。

実際、サプライヤー営業がスタッフの大半を占めている。有料会員の勧誘方法は、個別訪問販売、電話販売（セールスが電話で勧誘すること）、代理販売の三つである。国内向けの「誠信通」の会員勧誘方法は電話販売である。電話販売員は成果主義を取っている。契約は FAX ベースである。国際市場向けの「中国サプライヤー」の会員勧誘は、訪問販売である。契約も FAX ベースではなく紙ベースである。国内市場向けの「誠信通」よりも国際市場向けの「中国サプライヤー」が付加価値の高い事業（会費が十数倍も高い）になっているの

図表 9 B2B 取引サービスの仕組み



（出所）FRI のヒアリングに基づき作成。

16) バイヤーが売買契約に基づく代金を支払う場合、Alipay のオンライン支払ツールを使うと、代金は一旦 Alipay のバーチャル口座に暫定的に振り込み、振り込み情報をサプライヤーに通知する。サプライヤーは、振り込みの情報を受けた後、商品をバイヤーに届け、バイヤーは受け取った商品を検品し、サプライヤーへの支払を Alipay に通知し、Alipay はこの支払通知に基づき、サプライヤーへの支払を完了させる。

で、事業部のスタッフは700人以上も配置されている。

地域戦略では、これまでは中小サプライヤーが集中する浙江省、広東省、江蘇省等の五つの地域に集中して行ったが、2005年から内陸地域や東北地域にも販売網を広げ始め、これまで、あまり重視してこなかった代理販売も取り入れ、顧客サービスの向上を図っている。

③ 技術戦略

電子商取引サービス企業にとってプラットフォームの安全性・安定性や検索エンジンの使い勝手の良さが顧客を引き付ける重要なファクターである。アリババの B2B プラットフォームは、220の国・地域からの1,800万の登録会員を抱えており、毎日会員企業に数百万単位の情報を提供している。

アリババは、Yahoo の検索技術開発者を技術総責任者 CTO に迎え入れ、技術チームに世界中からネットワーク人材を集め、システムのスケーラビリティ向上、プラットフォームの安全性・安定性の確保、開発の効率を図っている。2004年にはビジネス検索エンジンツールを提供し、顧客中心の検索機能を充実した。2005年には、Yahoo (China) を子会社化し、Yahoo の優れた検索技術をプラットフォームに補充し、インテリジェントなビジネス情報検索エンジンを提供することができた。

④ 信頼性確保に努めるプラットフォーム戦略

取引信用環境が悪い中国では、電子商取引サービスを提供する eMarket Place は、自身の取引システムに取引信頼を確保する仕組みが求められる。アリババは、上述したようにエスクロー機能を有する Alipay というオンライン決済ツールを提供するとともに、第三者の認証機関（国内向けと国際向けは、それぞれ国内と海外の認証機関を利用）に有料登録会員の資質認証を依頼し、評価してもらった信用指数を付与して公開するシステムを導入している。「誠信通」では、この信用指数を検索

結果ランキングの基準として活かしている。アリババのプラットフォームに公開されている信用指数は、会員企業に取引信用を守らせるインセンティブとして寄与している。

アリババは、会員企業の取引記録や支払記録を会員企業に提供し、信用記録として活用してもらっている。

3.3. アリババの収益モデル

アリババの収入源は、①有料会員会費収入、②広告費、③キーワード検索優先リスティングオークションの三つである¹⁷⁾。

3.3.1. 有料会員会費収入

会員会費収入はアリババの収益の主要な部分を構成している。実際、中小企業の販売支援を主眼に置いているアリババは、会員の年会費しか徴収しておらず取引手数料は徴収していない。この収益モデルは、取引がオフラインで行われているビジネスモデルから当然の帰結である。「誠信通」会員の会費は、2005年末現在一律1社当たり2,300元（約290米ドル）／年なのに対して、「中国サプライヤー」製品ごとの会費は、4万元～6万元／年である。「誠信通」の場合、2004年の年会費は1,800元／年間であったが、ブランド力の上昇により2005年に2,300元／年間に引き上げられた。近いうちに2,800元／年間に引き上げられるという。サービス料が引き上げられても、顧客が他の競争相手へシフトしないという確信があったからである。実際、1,800元／年間から2,300元／年間へ引き上げても会員のシフトはあまり見られなかった。

国際市場向けの「中国サプライヤー」会員には個別的なサービスパッケージを提供しており、会費も会員製品によって異なる。普通は製品ごとの4万元～6万元（約5,000米ドル～8,000米ドル）／年間であるが、場合によっては10万元／年間と高い。例えば、重慶の二輪車メーカー「隆興」は、

17) アリババ関係者に対する FRI のヒアリングによる。

80万円（10万米ドル）／年間を使っているという。

3.3.2. 広告費

会員への付加価値サービスとしてサイト内で広告有料サービスを提供している。かつては会員でなくともアリババのサイトでの広告はできたが、サイト内の広告資源が限られているので、現在は会員サービスに限っている。

3.3.3. キーワード検索優先リスティングオークション有料サービス

2005年末ごろに「中国サプライヤー」サイトで、Google の手法を利用した有料キーワードオークションサービスを導入した。トップ3しか優先リスティングの対象としておらず、その他のリスティングは、企業の場合は加入時間順、製品はランダムにリストする。ただし、「誠信指数」（信頼指数、会員間の相互評価による）も考慮する。信用のいい会員は前に出るはずであるという。トップ3しか優先リスティングオークションにかけないのは、バイヤーに公正な情報を提供する配慮があると推測される。

以上の三つの収益項目において、①会員会費収入は固定収入であり、②広告収入と③優先リスティングオークションサービス収入は付加価値サービス収入と言える。現在では、固定の会員収入がメインになっているが、将来的には付加価値サービスへシフトしていくと思われる。さもないと顧客への差別化サービスが提供できないのである。

3.3.4. 収入及び利益状況

アリババは上場企業ではないので、財務諸表を公表する義務はない。したがって、正確な収益状況を把握するのは難しい。2006年2月4日にアリババの関係者に対するインタビューによると、2005年末現在、アリババ「誠信通」の有料会員数は10万前後である。年会費2,300円で計算すると、売上高は10万×2,300円＝2.3億元である。それに

「中国サプライヤー」の会員数は1万前後で、売上高は1万×4万円～10万円＝4億元～10億元である。つまり、会員の会費収入だけで、6.3億元～12.3億元前後となる。アリババは、2001年末ごろに黒字化し、2004年には100万円／日の利益を実現した¹⁸⁾。その営業利益率は45%に達しているという。

中国情報産業部系の調査会社 CCID の関係者によると、アリババの利益額は、2002年の1元から2003年の1億元に、2004年の6億元を経て、2005年には倍の12億元に達したという¹⁹⁾。

このように、アリババはサイト立ち上げてから3年後に黒字ができ、収益の上がった電子商取引のB2Bモデルを確立したのである。

3.4. 万国商業網の収益モデル

中国のプラットフォーム型B2B電子商取引サービスの仕組みは、図表8に示すように基本的に同じである。つまり、サービス内容は、会員企業に対して取引の仲介サービスの提供であって、取引に伴う決済や物流にはタッチしないのである。ただし、各B2B企業は、様々な差別化を図って競争を勝ち抜こうとしている。中でも、「成果主義」に基づいた万国商業網の収益モデルは、新しいチャレンジである。

3.4.1. 会社の概要・ビジネスモデルの特徴

万国商業網は、1997年に個人により香港で設立された電子商取引を専門とするEC企業である。2004年6月に中国大陸に進出し、上海にて万国商業網有限公司（上海）を設立した。中国は、電子商取引が属するテレコム付加価値サービス業はWTO加盟後も50%までしか認めていないので、形式上、万国商業網有限公司（上海）は100%資本設立可能なコンサル会社である。Web事業は現地資本によって設立され、万国商業網有限公司（上

18) アリババのWebサイト（www.alibaba.com）による。

19) CCID の関係者に対するヒアリングによる。

海)に運営委託した仕組みとなっている。米国のアクセスランキング解析サイト Alexa によると、2005年4月6日の時点で、www.BusyTrade.com は全世界主要200の B2B サイトの中、第10番目となっている²⁰⁾。

現在、万国商業網は、アリババ（売り手は基本的に中国のサプライヤーである）よりグローバル展開（バイヤーもサプライヤーも海外にある）を積極的に推進しており、中国サイト（中国語）、国際サイト（英語）、日本サイト（日本語）、ブラジルサイト（ポルトガル語）、メキシコサイト（スペイン語）を開通しており、会員企業100万社を超えている。中国では、アリババの直販方式ではなく、代理制度を取っている。ちなみに、万国商業網のスタッフは、100名弱と少ない。

ネット上の「ウォールマート」を目指しているアリババに対して、万国商業網のミッションは、会員数の拡大を目指さず、会員に選択肢を提供する Google 型ビジネスを目指している。

3.4.2. 万国商業網の収益モデル：成果主義モデル

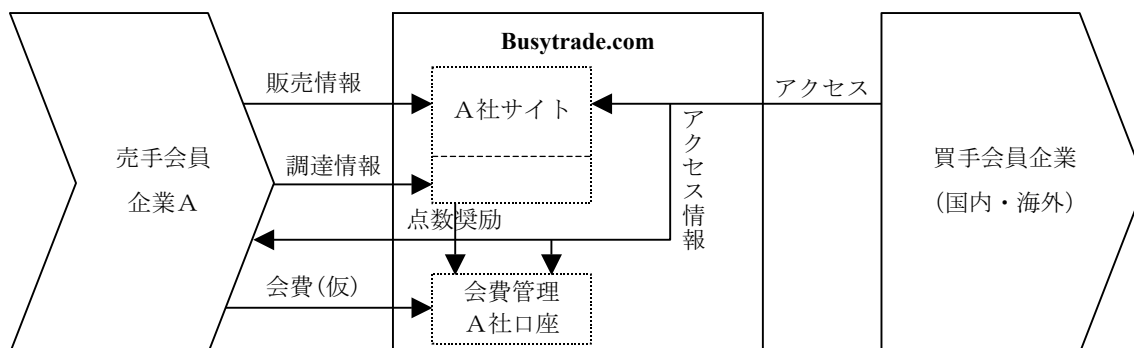
万国商業網の収益源は、成果主義に基づく会費と、キーワード優先リスティングオークションや広告オークション料金である。万国商業網の最大

の特徴は、成果主義の収益モデルである。

アリババの年会費は、販売推進の結果と関係なく固定しており毎年会費を納める必要がある。万国商業網の年会費（サービス料）は、サイバー内会員サイトへのアクセス実績に応じて支払うこととなる。具体的な仕組みは、図表10が示すように、以下のような点数システムによって行われている。

まず、有料サプライヤー会員Aにより仮支払された会費は、導入されている点数システムの点数に換算し、Aのバーチャル口座に預金する。バイヤーによる万国商業網サイバー内会員Aのサイトへのアクセス回数（実績）に応じて料金を徴収する。同時に、バイヤーからのアクセス情報を会員企業に別当料金（付加価値サービス）で提供する。つまり、会員Aの支払は、必要なとき、必要な業務量だけ点数（成果主義に基づく支払）を使う。会員企業は自らコスト管理ができるメリットがある。ちなみに、万国商業網の年会費は、一般会員は2,500円／年、VIP 会員は1.2万円／年であり、年会費は、1年間有効で追加支払の場合、繰越可能である²¹⁾。また、万国商業網は、サプライヤー企業による調達情報のサイト内発信にボーナス点数というインセンティブを会員企業に与えている。この点数奨励制度は、万国商業網の購買力（集客力）

図表10 成果主義モデルの仕組み



（出所）FRI ヒアリングに基づき作成

20) ECOM (2006)

21) 2005年10月28日に FRI による万国商業網へのヒアリング。

を高めるもうひとつの狙いでもある。

このように、万国商業網の収益モデルは、成果主義に基づく会費徴収システムやキーワード優先リスティングオークションシステムや広告オークションのシステムから構成され、固定費用を無くし、収益源はすべてインセンティブに基づく費用徴収制度に切り替えたのである。

収益モデルのイノベーションに取り組んでいる万国商業網は、収入・会員とも拡大している。ただし、万国商業網はアリババほどブランド力育成（集客力育成）に力を入れておらず、有料会員も1%以下（つまり1万以下）に止まっている。なぜなら、現在、当社は、有料会員獲得よりもサイトの技術開発、維持、普及が優先されるからであると万国商業網営業担当者はその戦略を説明する²²⁾。ただし、当社の目標は、06年末黒字を確保し、2008年上場を目指している。

4. C2C サイトのビジネスモデル

消費者向けの電子商取引ビジネスは、一般的に特定企業から不特定多数の消費者向けの B2C 型

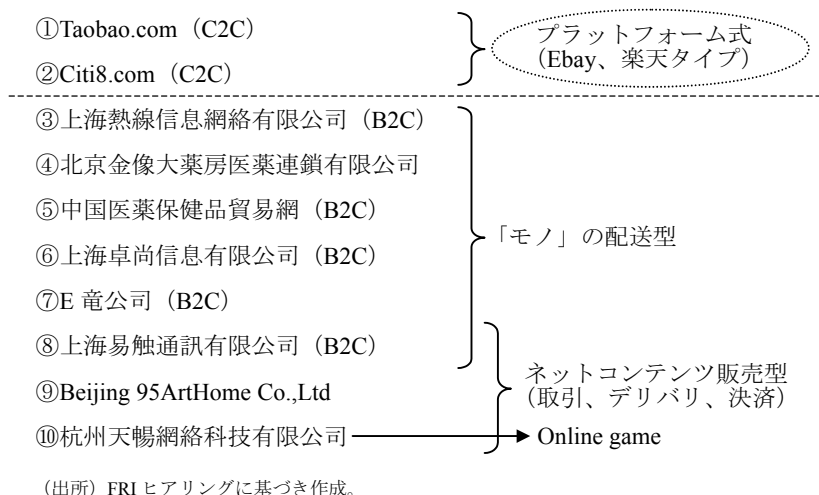
と不特定多数対不特定多数の C2C 型に分類される。

4.1. 研究対象

図表11が示すように、今回研究のために訪問した①と②は、不特定多数対不特定多数のプラットフォーム式 C2C サイトである。③～⑩は、特定企業から不特定多数の消費者に「モノ」あるいは「サービス」を提供するネットサービスサイトである。前述したように、「モノ」の配送型は、基本的に Amazon モデルのコピーであり、物流の整備が遅れている中国では成功するサイトが少ない。「サービス」提供型、例えば、Online game サイトは特殊のネットビジネス分野に入るので、本研究は割愛した。

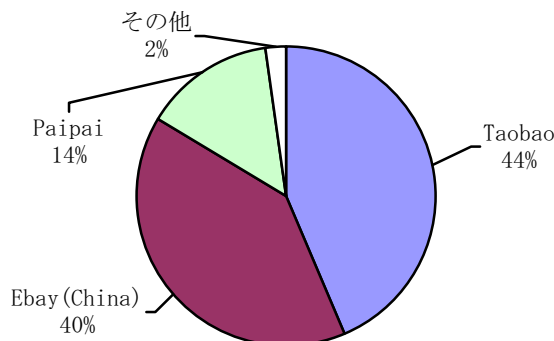
2006年第3四半期現在、中国の C2C 市場で活躍しているサイトは、アリババが設立した Taobao、Ebay (China)、2005年に新規参入した、IM (Instant Messaging) サービス企業である騰訊が設立した Paipai.com などである。特に、Taobao.com は、設立してから3年足らずに Ebay (China) を追い抜き、中国 C2C 商取引のトップサイトの座に上りつ

図表11 訪問した B2C/C2C 企業



22) 2006年4月に FRI のメール取材による。

図表12 2006年第3Q会員シェア



(出所) www.analysis.com.cn

いた。図表12が示すように、登録者数では Taobao.com は Ebay (China) をわずかに上回っているが、図表13が示すように、取引額ベースでは、その差を大きく広げた。

4.2. Taobao のビジネスモデル

4.2.1. Taobao の概要

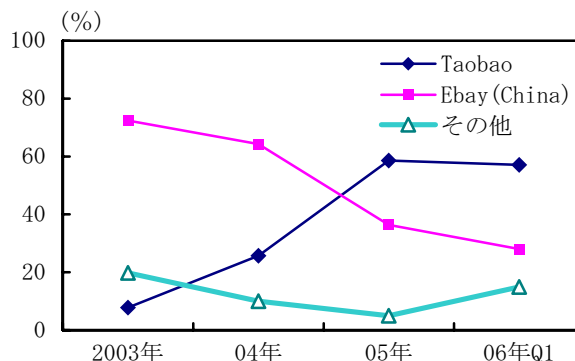
Taobao は、2003年7月にアリババが設立した C2C サイトである。基本的な仕組みは、Ebay と楽天市場と同じように「仮想商店街」（固定価格商品、商談価格商品、商品情報提供等）とネットオークションの組み合わせである。会員の大多数は、上海、北京など沿岸部の都市青年が中心であり、取引される商品は PC、MP3、MD、DC、DV 等の標準商品がもっとも多い。2006年の Taobao.com での取引額は、169億元余り（約2,704億円）に達し、2005年より141%伸びとなった²³⁾。Taobao 総裁は、遅くとも2009年までに1,000億元（約1.6兆円）に達すると宣言している。

図表14が示すように、Taobao は設立3年足らずにアジア最大の C2C サイトとなり、2006年9月末現在、Taobao.com の会員数は2,670万人となった。将来的には世界最大の C2C サイトを目指す。

4.2.2. Taobao のビジネスモデル

以上で述べたように、Taobao.com のビジネスの

図表13 中国の C2C サイト取引額の市場シェア



(出所) iResearch (2006b)、その他。

図表14 Taobao.com と「楽天市場」との比較

	会員数 (万人)	展示商品 (万件)	店舗数 (万店)
Taobao.com	2,200	3,000	約40
楽天市場	2,000	1,783	約1.7

(出所) Taobao.com に対する FRI のヒアリング、「中国経営報」2006年6月26日、「読売新聞」2006年7月26日（日刊）。

(注) データは2006年6月現在。2007年1月12日の「経済日報」によると、2006年9月30日現在 Taobao の会員数は2,670万で、展示商品は4,000万件に達したという。

基本仕組みは、Ebay や楽天と大差がないが、ビジネス戦略には大きな相違点がある。

① ブランド戦略

Taobao は、設立してから出店料・手数料を含む無料サービスのブランディング戦略を取っている。新規参加者にネット取引の習慣を身につけさせ、競争相手の経験者を自社サイトへの移転を促すような競争戦略でもある。

無料サービスという究極な競争手段以外にも、Taobao は、一般的なネット広告からテレビ、アウトドア広告、若者向け雑誌などに広告を行い、立体的な PR 戦略を実施してきている。

更に、無料サービスとはいえ、コールセンターを通じて会員サービスも手抜きをしない一流の顧客サービスに取り組んでいる。

このようなブランド戦略は、「Taobao」ブランド

23) 『中国経営報』2007年3月12日。ちなみに、中国におけるウォールマートの売上高は99.3億元である。

の確立に功を奏している。

Taobao の無料サービス戦略と対照的に、かつての中国の C2C 商取引トップベンダーだったが、2006年12月に自社サービスサイトを余儀なく閉鎖した Ebay (China) は、海外の収益モデルを踏襲して2001年8月から出店料を、2002年9月から取引手数料と出店料を徴収しはじめた。2003年7月に設立された Taobao の無料サービスからの競争に対応するため、2004年2月に1回目の手数料の引き下げを、2005年5月に2回目の引き下げを行ったが、2006年1月について廃止した。同時に出店料も引き上げざるを得なくなった²⁴⁾。

② エスクロー機能を有する決済ツールを提供

中国の電子商取引における最大な課題は、ネット取引安全問題であると鑑み、Taobao は、C2C 取引プラットフォームを立ち上げてから間もなく、2003年10月に中国最大の国有商業銀行と協力して、前述したような第三者によるエスクロー機能付きのオンライン決済ツール「支払宝」(Alipay、クレジット・デビット両方対応)を無料で提供しはじめた。2005年初に、「支払宝」は、いち早く「全額弁償制度」(「支払宝」に帰する理由で売買双方が支払い詐欺にあった場合、「支払宝」は全額弁償をする約束制度である)を導入した²⁵⁾。エスクロー機能付き決済手段の提供は会員の心理的懸念を解消し、ネット詐欺の問題を封じ込めたのである。現在、Taobao.com を通じた取引は毎日10万件以上あり、70%は「支払宝」を使っているが、詐欺に遭う件は無視できるほど少ない²⁶⁾。

また、Taobao は、サイト内で第三者による会員信用認証システムを確立している。すべての会員に信用記録が公開されており、取引前に相手の信用記録を閲覧することができるシステムになっている。

更に、Taobao は、エスクロー機能付きのオンライン決済機能と物流機能の融合を試み、売買双方に配達サービスを提供しはじめている。具体的には、中国最大の速達ネットワークである中国邮政所属の「中国速達サービス会社」(EMS サービス)と協力して電子商取引向けの「e 郵宝」(「eEMS」)サービスを開発して C2C の売り手に安価な EMS サービス(通常価格の半額も可能)を提供している²⁷⁾。

Taobao の手法と対応して、Ebay (China) も2003年に「安払通」(escrow)に続き、2005年には「貝宝」(Paypal)をそれぞれ導入した。ただし、一つのサイトに二つのオンライン決済ツールを導入すると、かえって会員企業に戸惑いをきたしてしまう問題が生じている²⁸⁾。しかも、2006年1月までに Ebay (China) の決済ツールは、有料サービスとなっているので、Ebay (China) の会員間の取引の一部も無料サービスの「支払宝」を使っている。また、「支払宝」のような「全額弁償制度」の導入も2005年半ばになってやっと導入したのである。また、Ebay (China) も、米国での信用評価システムを移植しているが、会員企業から不満の声が多いという²⁹⁾。なぜなら、Ebay の評価システムは、サイト内での実際の取引の結果によって行われて

24) “Financial Times” 2006.1.20.

25) www.tele21.com.cn/zzfw/show.asp?classicl=2216.

26) 『経済日報』2006年8月15日。2006年9月30日現在、Alipay の会員数は2,600万人を超えており、毎日の使用件数は29万件を超えている(『経済日報』2007年1月12日)。

27) 『経済日報』2007年1月12日など。2007年1月11日に正式に開始した「e 郵宝」サービスは上海、北京などの9つの省と市に限る。

28) 『中国経営報』2005年12月24日。

29) CCID 関連アナリストに対する FRI のヒアリングによる。

いるからである。

③ 中国の商慣習に照らして IM (Instant Messaging) ツールの導入

中国の商慣習では、売買双方が品物や取引について商談するのが一般的である。Taobao は、その商慣習への配慮から設立当初から IM ツール「淘宝网」をサイト内に導入している。売買双方は、取引の前に IM ツールを使って商談可能となっている。

Ebay (China) は、取引手数料を取るせいか取引前の売買双方の商談を拒否してきた。例えば、売買相手の連絡電話などの情報を消すことさえあった。しかし、中国の商慣習に背いた仕組みは、会員の反発にあった。2005年に Ebay (China) も IM ツールである Skype を導入し、現地化に取り組みはじめたが、出遅れた感じは否めない。

④ 収益力育成のための「優良店主」の選別システムの導入

Taobao が無料サービスを提供しているのは、競争戦略の一環である。中国の C2C 分野のトップサイトになった以上、収益の仕組みを考案する時期にさしかかってきた。B2B ビジネスの成功から小さな個人よりも C2C ビジネスで成功する大きな事業主からサービス料を取りやすいと分析されたのである。そこで、Taobao は「優良店主」育成戦略を取りはじめた。例えば、取引成功ごとにボーナス点数を与え、点数の蓄積により上位の信用ランキングへ上り、信用ランキングによって優良テナントを奨励する。小さな「C」は、「優良店主」育成戦略によって大きな「B」に成長するわけである。大きな「B」から収益が生まれると期待できるようになる。

このように、Taobao は、あらゆる面で Ebay (China) を一歩先に行く戦略を打ち出して実行してきたのである。Taobao に競争の主導権を握られた Ebay (China) は、2006年12月に自社の C2C サ

イトの閉鎖に追い込まれた。

4.3. Taobao による収益モデルへの試み

実際、Taobao は、2005年に Ebay (China) を抑えて中国の C2C 取引のトップベンダーに台頭した時点で、収益モデルの確立を模索しはじめた。考えだされたのは、店舗テナントに一部有料席を設ける『招財進宝』というサービスである。他方、一部の「優良店主」から現在のような会員選別なしで混在しているよりも、対価を払っても優良のテナントを手に入れたという要求が次第に高まってきた。Taobao と一部の「優良店主」との思惑が一致した。

Taobao は、2006年5月に「キーワードオークション」+取引成果を組み合わせた優先リスティングサービスを開始した。Taobao は、そのサービスに相応するサービス料を徴収し、有料席以外のテナントは引き続き無料サービスを提供することになった。

しかし、『招財進宝』というサービスメニューの導入は、中小会員からの猛烈な反対に遭遇した。なぜなら、中小会員から見れば、このサービスによって優良テナントはすべて大会員に占領され、中小会員は埋没されてしまう恐れがあるからである。しかも、ネット上では、Taobao.com の中小会員にネット上でストライキを行うよう呼びかける書きこみさえ見られた。結局、導入1ヵ月後、会員のネット投票によって『招財進宝』というサービスメニューは停止となった³⁰⁾。

以上の事例で見られるように、中国の C2C 商取引市場は急増しているが、Ebay (China) のように海外から移植してきた収益仕組みでも競争力がないうし、中国独自の収益モデルも確立されていない。更なる収益モデルのイノベーションが求められている。

30) 『中国経営報』2006年5月22日、2006年6月26日。

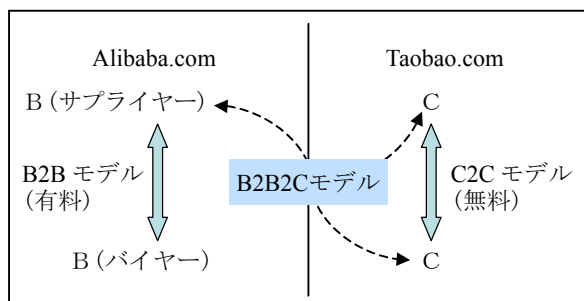
4.4. 収益モデルへの更なる模索：B2B×C2C モデルの確立

C2C型収益への試みが失敗したにもかかわらず、B2B サイト（Alibaba.com と C2C サイト（Taobao.com）を傘下に抱えるアリババは、収益モデルの更なる模索をし始めた。収益のあがる B2B サイトと集客力のある C2C サイトの融合により新たな B2B2C モデルが創出されたのである。

B2B2C モデルの基本的仕組みは、図表15に示すとおりである。大きくなった「優良店主」を B2B サイトのサプライヤーに誘導していく一方、B2B サイトのサプライヤーに C2C サイトの特別席を開放する。これによって、「優良店主」も B2B サイトの新規有料会員になり、C2C サイトの購買力をテコにして B2B サイトの有料会員の新規加入や既存会員への有償付加価値サービスを提供することができる。B2B2C モデルの確立によってアリババは、在来型 B2C モデルにおける自社物流投資の回避や「価格差」に立脚した在来 B2C 型の収益モデルから脱皮した B2C 型の電子商取引を展開できる。

B2B2C モデルのサービスを開始してから、既にモトローラ、ノキア、ハイアール等の内外ブランド企業数百社が C2C サイトで専門店を開設したという。

図表15 B2B と C2C の融合による B2C モデルの創出



（出所）FRI のヒアリングに基づき作成。

5. 結論・示唆

以上の分析で見てきたように、中国における情報化の進展やネットインフラの整備などで電子商取引市場は急速に高まってきている。しかし、電子商取引サービスベンダーの収益は、市場の拡大に比例する形ではあがっていない。例外として世界的に大きな成功が見られない B2B 型電子商取引について、中国では収益のあがるビジネスモデルとして確立されている。先進国で成功した B2C 型モデルは、中国に移植されたが定着には至っていない。各 B2B サービスベンダーは、収益を収めるためにネットショッピングを普及させ規模の拡大を図っている。同じく先進国で成功した C2C 型モデルは、中国に導入されビジネス仕組みとしては定着しつつあるが、収益モデルが中国の市場に合わず利益の上がる段階には入っていない。

総じて、以下のような結論や示唆が得られる。

5.1. 先進国のビジネスモデルのコピーは成功しない

実際、先進国で成功しているネットショッピングの Amazon も、仮想商店街やネットオークションを行うグローバルトップベンダーの Ebay も、巨大な潜在市場中国に乗り込んだが、成功するまでには至っていない。逆に Ebay は、2006年12月に自社の単独事業を撤退し、現地のポータル大手と手を組み再出発せざるを得なくなった。実際、中国では直接の電子商取引を行う Amazon、Ebay に限らず、ネットビジネスのグローバル巨人である Yahoo、Google も中国事業で成功していない。Yahoo は中国事業をアリババに売却した、対価としてアリババへの出資を切り替えた³¹⁾。民間調査機関 iResearch の最新調査によると、2006年10月の中国検索エンジン市場シェアについて、トップはローカルの「Baidu」が63.7%を、第2位の Google

31) 正確には、Yahoo は自社の中国事業すべてプラス10億ドルの支払でアリババの40%出資を手に入れた。

が19.2%を、第3位の Yahoo が7.6%を、それぞれ占める。「Baidu」が大きく伸びたのに対して、Google は大きく縮小した³²⁾。

このように、Amazon、EBay、Yahoo、Google など先進国で確立されたビジネスモデルであってもそのままの仕組みや収益モデルでは中国で成功しない。その背景には、中国では、物流システムのリアルとバーチャルをミックスしたモデルは機能しにくいこと、信用システムの欠如で電子商取引ベンダーは独自の信用確保システムが要求されること、中小企業が多く大企業との系列になっていないことなどで中国の事情に合ったビジネスモデル・収益モデルが必要不可欠となったからである。

5.2. 途上国への示唆：意欲のある民間サービスベンダーの育成を

本レポートの最初で述べたように、近年インドやベトナムの途上国も国を挙げて電子商取引の推進に取り組んでいる。ベトナムでは、政府が電子商取引サイトを立ち上げて企業や消費者に電子商取引を促している³³⁾。しかし、政府主導の政策推進よりも、中国の事情（物流システムの遅れ、全国統一したオンライン決済システムの欠如、大量の中小企業の存在など）に近いこれらの途上国では、物流や決済を回避した情報提供型、販売サポートのビジネスモデル（アリババモデル）から出発し、自国の事情に合った収益モデルのイノベーションにより進化させる、意欲の旺盛な電子商取引サービスベンダーの育成が効果的であろう。つまり、政府の役割は、直接的に電子商取引市場に参入するよりも電子商取引市場主体の育成や市場発展をサポートする環境整備に徹するべきである。

政府の役割としては、法規整備、発展基金の設立やベンチャーキャピタル市場の充実、共通取引

プラットフォームの開発、ネット安全・信用認証システムの整備と税制面のサポート、電子商取引専門人材の育成などが考えられる。

5.3. 日系企業への示唆

電子商取引産業は、規制産業であるが WTO 加盟3年後に外資50%の出資が可能となった。前述したように、2005年に Yahoo によるアリババへの10億ドルの投資等、特に米系ベンチャーキャピタルやネット企業の対中進出が加速している。日系企業では、ソフトバンクなどによる地場 EC ベンチャー投資や着メロ、ゲームソフト販売（BtoC）などの分野で対中進出がみられるがそれほどプレゼンスは高くない。中国の電子商取引市場が急速に拡大しているので、日系企業にとってもビジネスチャンスは存在するはずである。これから、中国電子商取引市場を狙う日系企業は、増えるに違いない。

本研究から中国市場を展開する日系企業に以下のような示唆が得られる。

1) 人気を集める効果的なマーケティング活動の展開

本研究で取り上げた事例分析で明らかにしたように、電子商取引サービスのビジネスでは、サイトの人気を集めるのが成功のカギとなる。一般的にはサイトを立ち上げれば、自然にアクセスがあると思われがちであるが、実際人気を集めるためにサイト自体の広告も非常に重要である。アリババが人気を博したのは、米 CNN、CNBC、中国の中央テレビ台等の有名メディアに広告を出すなどの PR 戦略が大きく寄与したのである。

2) ビジネスモデルや収益モデルに独自の技術・ノウハウの開拓が必要

中国の電子商取引市場は急拡大しているが、競争も非常に激しい。サービスの仕組みについては

32) iResearch (2006c)

33) http://www.ecvn.gov.vn/default.asp?page=15&tin_ID=680&PriorityId=4

現地消費者の習慣をよく研究して差別化する必要がある。例えば、サービス購入量に応じたボーナス提供やプラスαのサービス提供などが考えられる。つまり、自社独自のビジネスモデル、技術、ノウハウを有しないと成功の可能性が低い。本研究で上げた万国商業網のような点数システムはユニークな事例である。

3) 信頼できる現地パートナーとの提携が欠かせない

規制産業なので政府といかに関係を持っているかが重要となる。例えば、Ebay (China) は、オンライン決済ツールの「貝宝」(Paypal) を導入するために金融規制の関係で1年も遅れたと言われている。また、現地顧客をターゲットとしているサービスなので、中国の文化、習慣、好みなどを理解していることも重要な点である。そのため、中国人による経営、ビジネスモデルの創出など、経営を現地に任せることが必要である。Yahoo が中国の事業全体をアリババに売却して資本参加の形を変えたのも、Ebay (China) が自社のサイトを閉鎖して地場大手ポータルと新規合併事業を立ち上げたのも、現地化推進のためであると言えよう。

4) 利益を上げる仕組みの革新が求められる。

日系企業は、中国で不特定多数のユーザーからの代金回収のノウハウが欠如している。中国での代金回収仕組みの考案を事業の中心に据え置くべきである。

その意味で、中国の物流、信用状況、支払状況に鑑み、販売・デリバリー・代金回収が同時達成されるデジタルコンテンツやサービスのビジネス展開が考えられる。コンテンツの内容については日系企業に優位性はある、代金回収は通信キャリアに代行してもらうモデルが中国で確立されているからである。この場合、信頼できる、通信キャリアに近い現地パートナーを取り込むことは重要となる。ただし、キャリアからの代金回収も滞る可能性から、中国のオンラインゲームモデルのよ

うにキャリアを経由せず流通販売業者経由の前払いモデルができるかどうかを検討する必要がある。

また、本研究で上げたアリババの「支払宝」(Alipay) や Ebay (China) の「安払通」(escrow) と「貝宝」(Paypal) のようなオンライン決済ツールは、中国で50前後も存在しているので、これらのオンライン決済ツールとの協業も可能である。

【参考文献】

- CCID 2006 『2005－2006年中国電子商務市場及投資機会研究年度報告』Web 概要版
- CCID 2005 『中国電子商務研究報告書2005』Web 概要版
- 中国商務部 2006 『中国電子商務調査報告2004－2005年』経済科学出版社
- CNNIC 各年 『中国インターネット発展状況統計報告』Web 版
- ECOM 2006 『海外における EC 推進状況 調査報告書 2005』財団法人 日本情報処理開発協会 電子商取引推進センター
- iResearch 2006a “China B2C E-Commerce Research Report 2005” Web 概要版
- iResearch 2006b “China C2C E-Commerce Research Report 2005” Web 概要版
- iResearch 2006c 『2006年10月中国搜索エンジン市場調査報告』Web 概要版
- iResearch 2006d “China B2B E-Commerce Research Report 2005” Web 概要版
- 鄭作時 2005 『阿里巴巴：天下没有難做的生意』浙江人民出版社
- WEF 2005 “Global Information Technology Report 2004-2005” Web 版