

中国BATJの経営戦略

BATJ（百度、アリババ、テンセント、京東）が発表した21年第3四半期の決算から、各社の課題や戦略が見える。アリババと京東が「下沈市場」（本文参照）の開拓に注力する一方、テンセントと百度はそれぞれ海外事業の展開、人工知能（AI）技術の研究開発に取り組んでいる。

低迷するアリババの小売り

BATJ（百度、アリババ、テンセント、京東）の21年第3四半期の決算は、コロナ禍による消費の低迷が響き減収となった。社会消費財小売の伸び率は3月から鈍化傾向にあり、8月には前年同月比2.5%増と1年ぶりの低水準に落ち込んだ。また、中国政府による独占禁止規制やゲーム規制の強化、学習塾の禁止令なども各社の事業に影響を及ぼした。

EC大手の京東（JD）とアリババで明暗が分かれた。第3四半期の小売売上高をみると、京東の売上高は2,187億元と市場予想を上回り、伸び率は前四半期横ばいの26%増を維持したが、アリババの売上高は2,007億元と予想を下回り、伸び率も同29%増と2四半期連続で鈍化し、第1四半期からの落ち込みが目立った（図表）。

これは消費低迷の中で、京東とアリババのリスク対応力の差が出たものと受け止められている。京東は、

長年取り組んできたサプライチェーンマネジメント（SCM）¹⁾が奏功し、消費者に便利で低コストの商品・サービスを持続的に提供している。

一方、アリババは、自社のプラットフォームに出店した店舗に対して、競合他社のプラットフォームを利用させないという「二者択一」の禁止が小売事業に影響したようだ。この禁止措置によって出店店舗が京東プラットフォームに流れ、化粧品や衣服等の日用品の販売増につながった。アリババは、拼多多（Pinduoduo）等のECプラットフォームとの競争も激しくなっており、優位性を次第に失いつつあるとみられる。

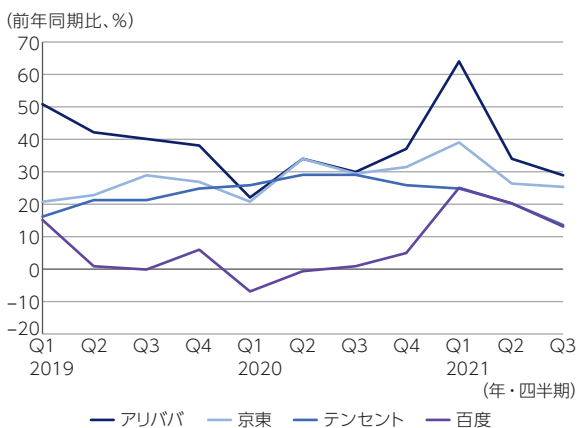
規制強化はテンセント、百度にも影響

一連の規制強化はテンセントと百度の収入も圧迫した。第3四半期のテンセントの売上高は1,424億元と前年同期比14%増で、4四半期連続で鈍化した。百度の売上高は同13%増の319億元で、2四半期連続で鈍化した。

百度の主要な収益源は広告収入だが、広告出稿の減少を受けて大幅に鈍化した。コロナ禍の旅行への影響と、中国政府による営利目的の学習塾の禁止や不動産規制の厳格化が背景にある。同じく広告事業に携わるテンセントも打撃を受けている。現状改善の糸口が見いだせないため、今後とも広告事業の不況は引き続き両社の業績の足を引っ張るとみられる。

テンセントでは広告の他、主力のゲーム事業でもゲーム産業への規制強化が響き、国内市場向けゲームの業績が悪化。21年7月から、中国政府はオンラインゲームの審査を厳格化し、ゲーム公開の新規ライセンスの発行を凍結した。また、未成年者のゲーム依存症に対応するた

図表 BATJの売上高伸び率



NOTE

- 1) 京東は中国の都市部をカバーする物流センターを構築。GISやクラウドコンピューティング等のIoT技術の活用による適正在庫維持、荷物の積替えや仕分けの効率向上、発注から納品までのリードタイム短縮が目的。
- 2) 2021年9月30日時点で、国内版のチャットアプリ「微信(Weixin)」と国際版のWechatの月間アクティブユーザー数(MAU)は合計12.63億人。
- 3) アリババはアントグループの33%の株式を保有しており、1四半期遅れてアントグループからの持分法投資利益を計上する。21年第2四半期にアントグループの純利益は前年同期比39%増の197億元。
- 4) 第3四半期の純利益をみると、テンセントがBATJで最も高い318億元(Non-IFRSベース)となったが、前年同期比は2%減と10年ぶりの減益。研究開発費増加のほか、投資先企業の株価暴落で投資収益が減少した。百度も投資先の株価暴落を受けて長期投資の減損処理を行い、純損益(GAAPベース)は166億元の赤字となった。京東は、売上高は4社中で最も高かったが、純利益(Non-GAAP)は50億元と最も低かった。運営コストの上昇と新規事業と物流事業への投入拡大が背景にある。アリババも事業開発の投資増加で285億元(Non-GAAP)、前年同期比39%減となった。
- 5) コミュニティの住民向けに提供されるオンライン・オフラインのリテールサービス。
- 6) 東南アジア最大級のECプラットフォーム。2012年にシンガポールで設立。2016年にアリババが買収。
- 7) 第3四半期に、淘特、ローカルサービス、コミュニティコマース、Lazadaへの投資額は前年同期比126億元増加。
- 8) 2020年以来、米国政府やインド政府はデータセキュリティやプライバシー問題を理由に一部の中国系アプリに制裁を課している。

めにゲームプレー時間を週13.5時間から3時間に制限した。なお、国際市場向けゲームの売上高は、海外への投資拡大を受けて好調で、9月末にゲーム事業に占める割合は4分の1に達した。

フィンテック分野でも、決済業務における不公正な競争行為の是正や決済手段の相互運用の促進等の独占禁止措置が実施されたが、フィンテック・企業サービス事業の伸びは堅調だった。SNSの膨大なユーザー数²⁾が決済業務を下支えしている。なお、アリババでも業務改善命令を受けているアントグループからの利益寄与が65億元と前四半期比20億元増加した³⁾⁴⁾。

各社の戦略

規制強化が今後も続く予想される中で、BATJは持続的な競争力強化のための布石を打っている。

アリババと京東はともに1~2線都市の市場が飽和状態となっていることから1~2線都市の中低所得者や3~5線都市及び農村部の消費者をターゲットとする「下沈市場」の開拓に注力している。下沈市場で顧客を獲得するために、アリババは低価格ECサイト「淘特」、ローカルサービス、コミュニティコマース⁵⁾事業の開発に取り組んでいる。また、海外ではLazada⁶⁾をはじめとする新興国のECプラットフォームへの投資拡大⁷⁾により海外市場の開拓を進めている。

また、アリババはクラウド事業の基盤強化を続けている。アントグループの上場中止もあり、クラウドサービス事業がフィンテック事業に代わる第2の柱となる可能性がある。

京東はオンラインとオフラインで下沈市場の開拓を

推進している。低価格ECサイト「京喜」のほか、スーパーマーケットやコンビニ等の実店舗の立ち上げにより消費シーンを拡大している。また、京東の主力事業を後押ししているのはサプライチェーンであるため、技術力のさらなる強化が中核戦略となっている。

テンセントは、ゲーム規制強化を受け、国内では規制を遵守するものの、海外で攻勢を強める姿勢を示している。海外ゲーム会社の買収・投資のほか、同社は国内外のゲーム業務を分離し、サーバーを含むすべての国際業務を海外へ移転している。地政学的リスク⁸⁾を回避したものとみられる。

フィンテック事業については、銀行、保険、決済業務を有するテンセントも規制対象になるとみられるため、フィンテック業務を分離してアントグループと同様に金融持株会社設立を目指す可能性もある。

百度は広告事業の収益を基にイノベーション業務を推進している。クラウドサービス「百度智能雲(Baidu AI Cloud)」に加え、自動運転プラットフォーム「Apollo」の推進やスマートシティ・スマート交通・スマートホーム等に関連するAI事業を整備している。AI市場の成長加速は追い風となろう。

規制強化や景気減速を背景に、BATJの事業戦略はそれぞれ独自の道を進んでいる。長期的に見ると、規制強化は業界の規範化や再編を促し、巨大IT企業の安定的な成長に寄与すると思われる。

Writer's Profile



楊 晶晶 Yang Jingjing
NRI北京 調査デスク
研究アシスタント
専門は中国マクロ経済、Fintech
focus@nri.co.jp