

第309回NRIメディアフォーラム

アリババ・テンセント・アントグループの 戦略転換

上級コンサルタント 李智慧

株式会社野村総合研究所

未来創発センター

グローバル産業・経営研究室

2021年4月5日

NRI

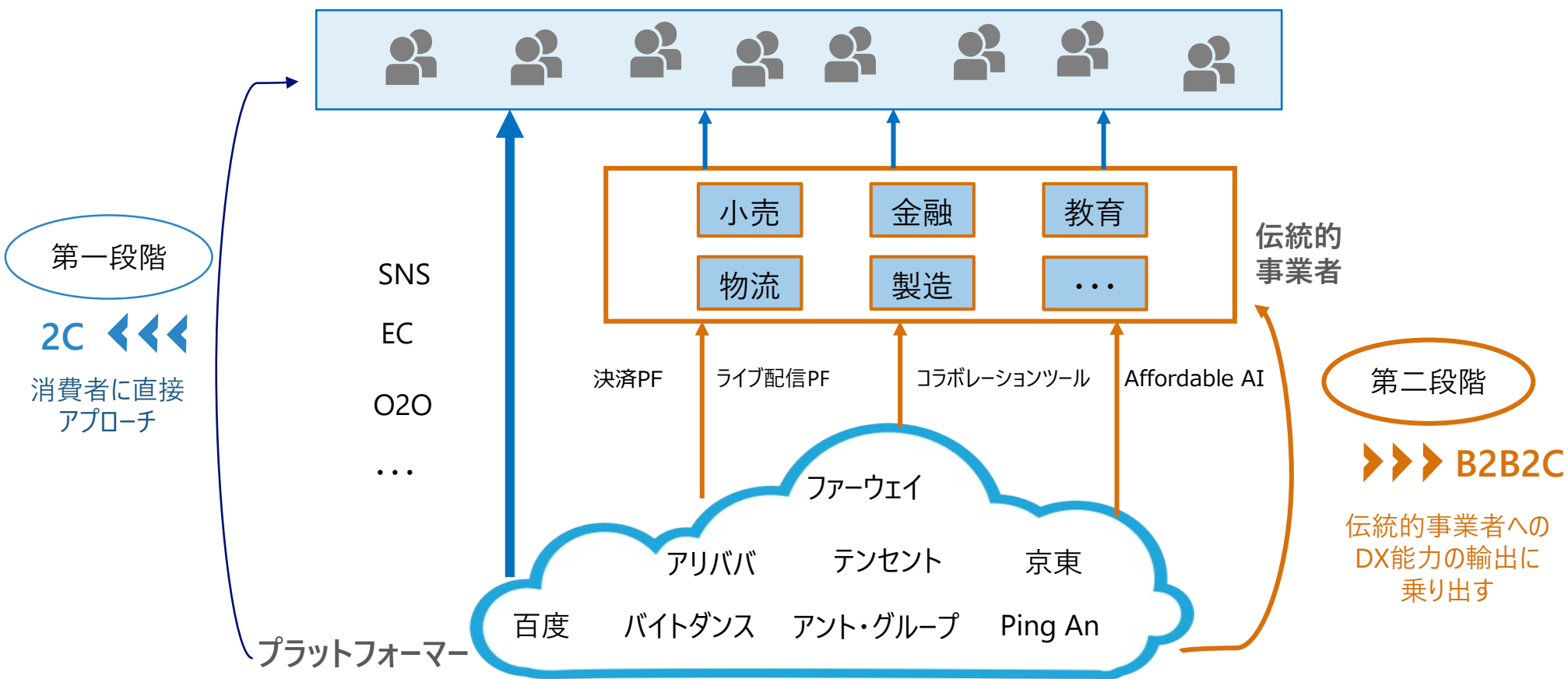
Share the Next Values!



はじめに プラットフォーマーの新たなステージ

中国のプラットフォームの戦略の重心は、2C（消費者中心のネットビジネス）から産業界をも巻き込むB2B2Cに移り、社会全体がデジタル変革に向けて動き出すステージに入っている

- アリババ、テンセント、ファーウェイをはじめとしたプラットフォームは、伝統的事業者に自社が培った技術を提供することで、デジタル変革をけん引している



1 データドリブン型エコシステムの形成を図るアリババ

2 「産業デジタル化」の推進者となるテンセント

3 事業戦略の再構築が迫れるアント・グループ

4 社会インフラとなるプラットフォームへの政府の規制強化の深層

データドリブン型エコシステムの形成を図るアリババ

アリババの中期戦略では、企業のデジタル革新への支援を重要な戦略的な機会として捉える

アリババが捉える11個の戦略上重要なビジネス機会

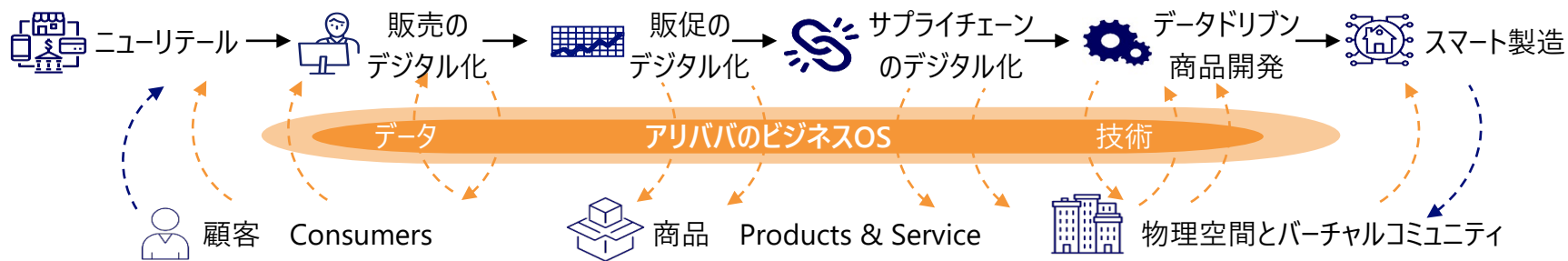
1. デジタルユーザー数のさらなる増加
2. アリババのデジタルエコノミー内でユーザーが購買できる製品の 카테고리、総額の増加
3. 消費者への洞察を通して、供給を新たに拡大し、さらに供給側の能力の高度化を行う
4. オンラインとオフラインのそれぞれの小売事業者に対して、デジタル技術を利用してデジタル革新と改善を行う
5. アリペイを、デジタル決済の完結（digital check out）からデジタルライフの出発点（digital check in）へとアップグレードさせる
6. アリババ・ビジネス・オペレーティング・システム（ABOS）により、消費者向け製品を扱う企業がエンド・ツー・エンドのデジタル経営を実現できるよう支援
7. 物流産業チェーン全体の構成要素のデジタル化とスマート運用
8. すべての企業が従来のITインフラをクラウドに置き換える
9. 企業はクラウド上の共同オフィスに全面的に移行
10. 小売、金融、公共サービス、交通、医療などいくつかの業種で「クラウド＋ビッグデータ＋スマートアプリケーション」を確立
11. アリババのデジタルエコロジーをグローバル市場向けに展開

注：赤字下線部分の内容は、NRIが理解する、B2B2Cと関連する戦略上重要なビジネス機会

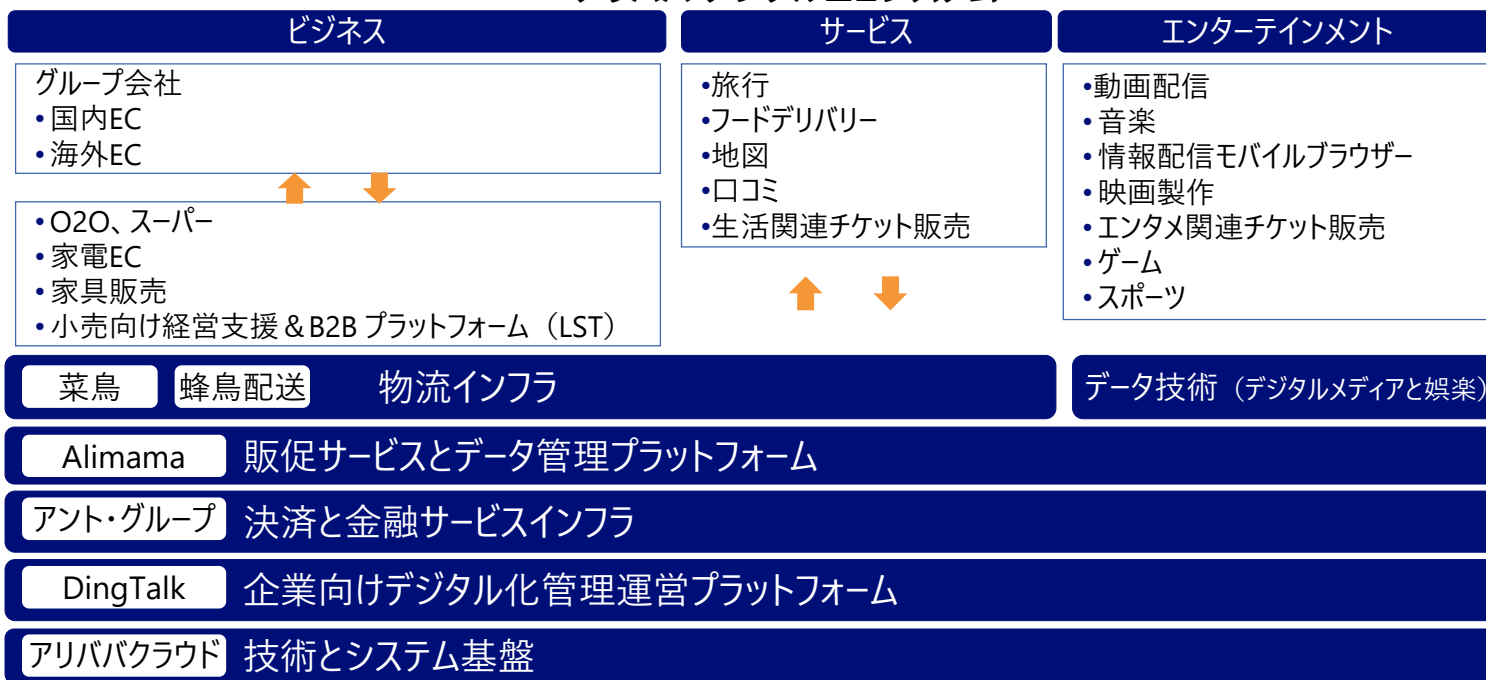
データドリブン型エコシステムの形成を図るアリババ

エコシステムのデータ連携を実現するビジネスOSで、企業のエンド・ツー・エンドのデジタル経営を支える

アリババのビジネスOS (ABOS) の概念図



アリババ デジタルエコシステム



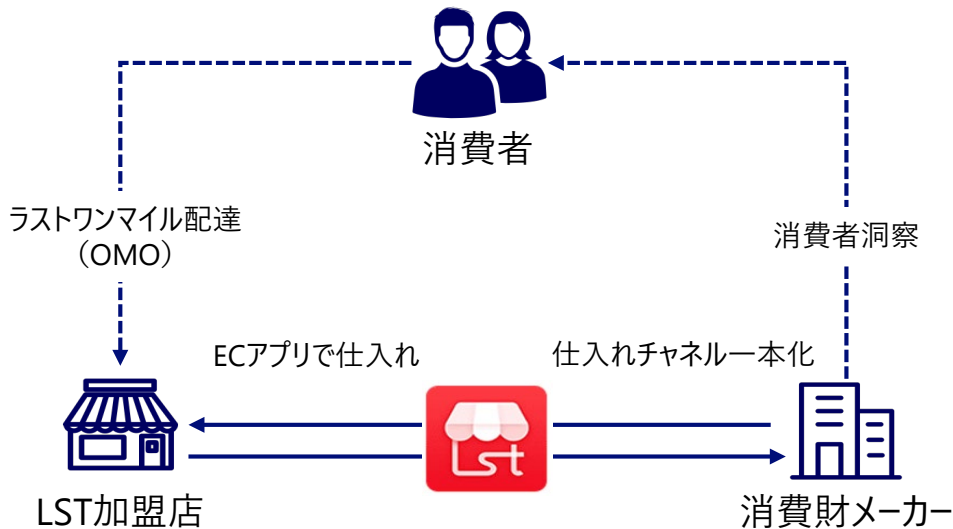
データドリブン型エコシステムの形成を図るアリババ

中小零細店舗向けに、経営支援 & B2B プラットフォームを提供し、デジタル変革の波で置き去りにされやすいリアル店舗との共存共栄を図る

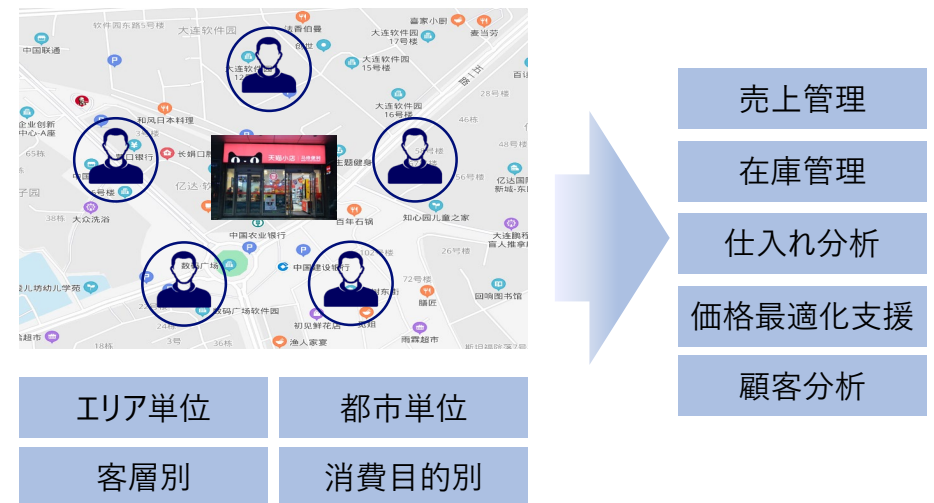
小売業向けの経営支援 & B2B プラットフォーム「零售通」(LST)

仕入れチャンネルの一本化	スマホアプリで仕入れ	ビッグデータを使った仕入れの最適化	クラウドPOSサービスで店舗運営最適化
<ul style="list-style-type: none"> ✓ LSTに一本化することで事務処理の手間を軽減 ✓ 有名ブランドの仕入れ実現 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ECアプリ同様の操作で、メーカーのキャンペーンやクーポンを確認しながら仕入れが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自店の商圈をアリババのビッグデータで分析、的確な商品仕入れをレコメンド 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ クラウドPOSサービスで大型店舗並みの管理機能を個人店舗で実現

パパママストアのデジタル経営においてLSTが生み出す付加価値



大型チェーン店並みの管理機能を提供



見込み顧客、消費特性、カテゴリ別需要に応じて商品仕入れをレコメンド

注：OMOは「Online Merges with Offline」の略称
出所：公開資料などを参考にNRI作成

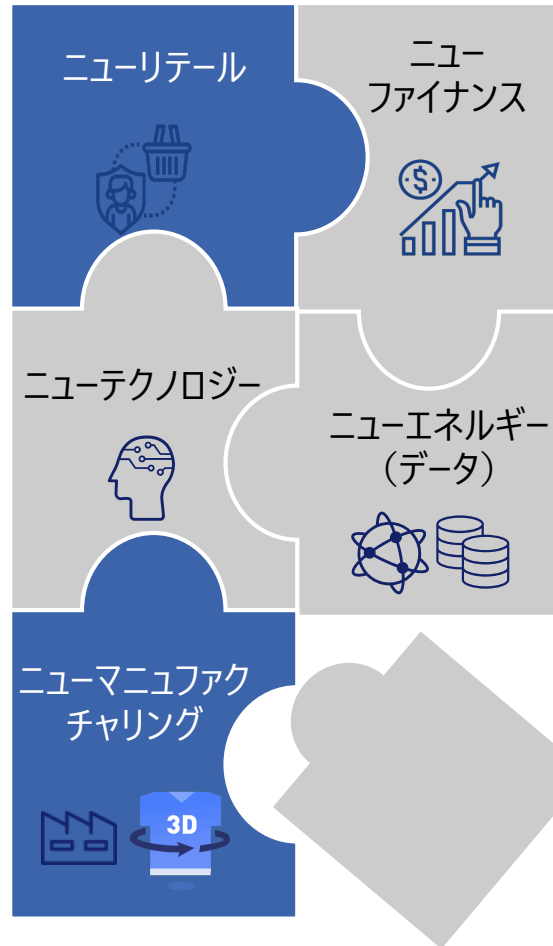
流通のみならず、製造、金融、技術及びデータ基盤を網羅する「Five New」戦略を打ち出し、エコシステムのさらなる進化を図る

アリババの「Five New」戦略

- 顧客起点で、オンラインとオフラインを融合

- 人工知能、量子コンピューティング、チップテクノロジー、ビジュアルコンピューティング、自然言語処理（NLP）、自動運転、ブロックチェーン、5Gなどの最先端技術が革新的な変化をもたらす

- 従来の標準化と大規模化のモデルからパーソナライゼーション化とスマート化へと転換する

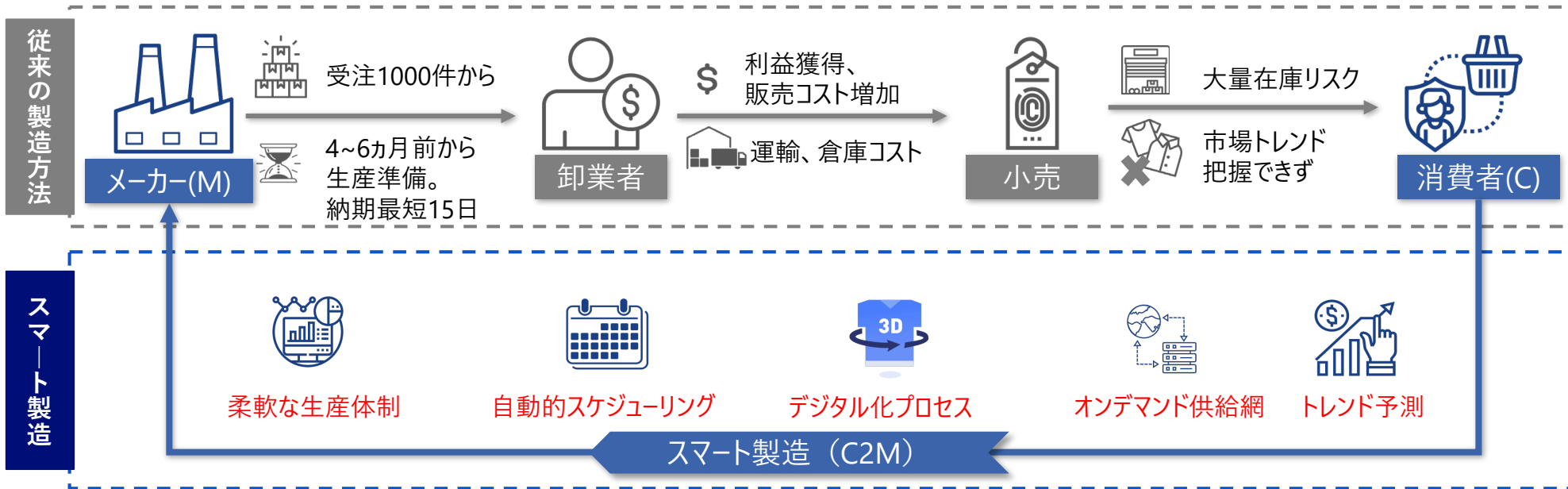


- データによって構築される信用システムがファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）の実現を可能に

- データは、水、電気と同様に、新たなエネルギー源となる

- 将来、全てのビジネス要素や社会要素がデータドリブンとスマート化の時代に

“Made in INTERNET”時代の到来を提唱、5分で同じ商品を2000個製造するのではなく、2000個の異なる商品を5分で製造することを目指す



伝統的なアパレル企業

- 生産ベースで商品を販売、生産サイクルが長い
- メーカーから消費者まで、値段が徐々に高くなる仕組み
- 市場トレンドが変化すると大量の在庫のリスクが高い

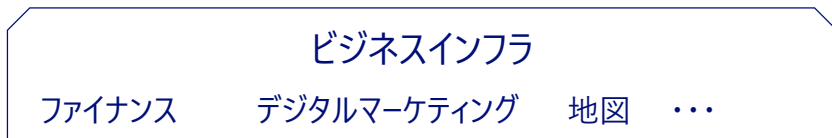
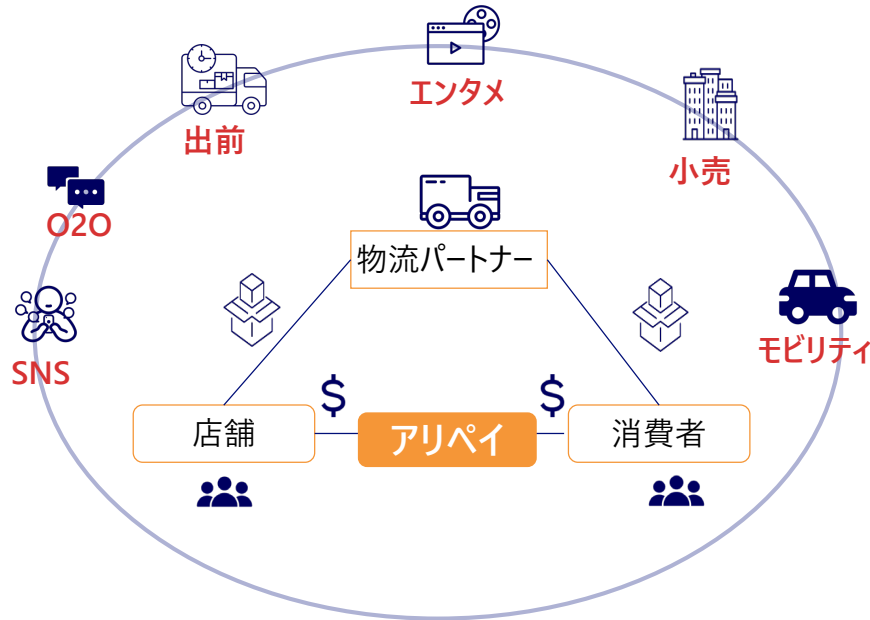
スマート製造

- ✓ 消費者の購入履歴、購入行動のデータを活用して、販売業者に「このスタイルは来月何個売れるのか」のような**トレンド予測**を提供
- ✓ 受注数の下限が**100件**、納期が**7日間**に短縮
- ✓ **販売コスト、価格が削減**され、幅広い消費層への浸透
- ✓ アパレル業界の「**大量在庫**」、「**大量廃棄**」の問題を解消
- ✓ 価格、商品のパーソナライズ、**多様化されるニーズ**に対応

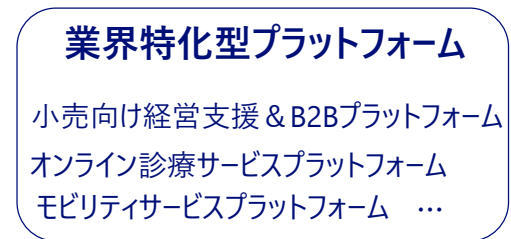
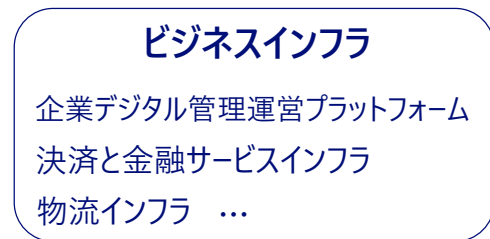
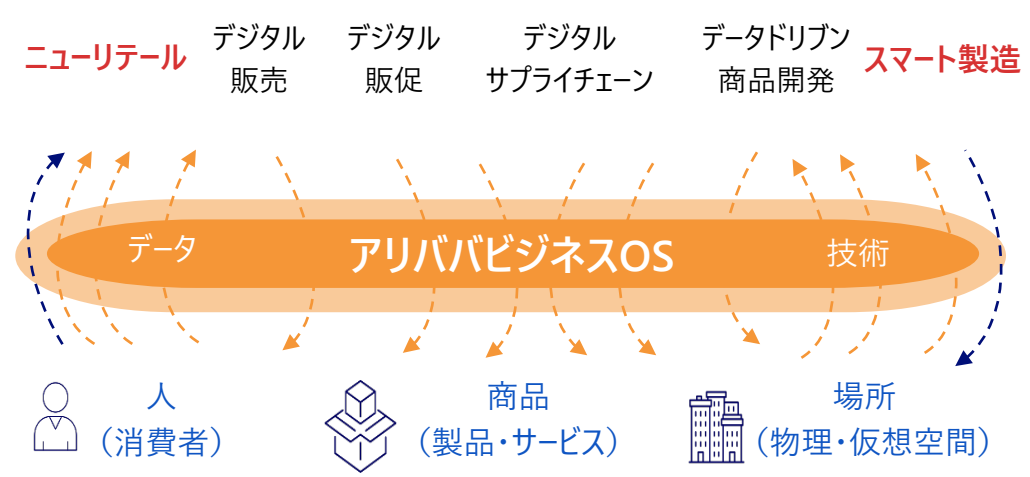
データドリブン型エコシステムの形成を図るアリババ

アリババは、商品やサービスの提供側に自社の先端技術を組み込んだビジネスインフラの提供を行うことで、巨大なデジタルエコシステムの形成を図る

消費者中心の垂直統合なサービス



データドリブン型のビジネスインフラ



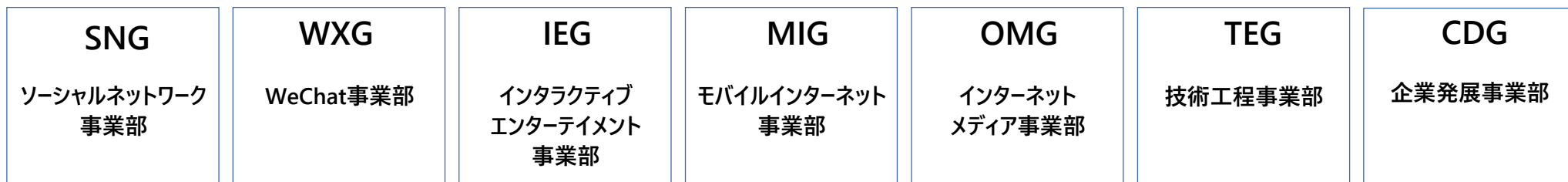
「産業デジタル化」の推進者となるテンセント

「産業デジタル化」の推進者となるテンセント

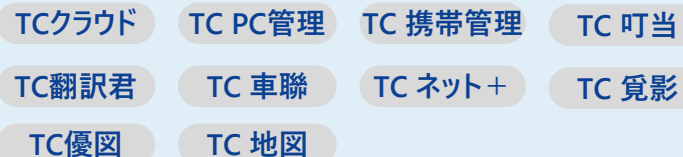
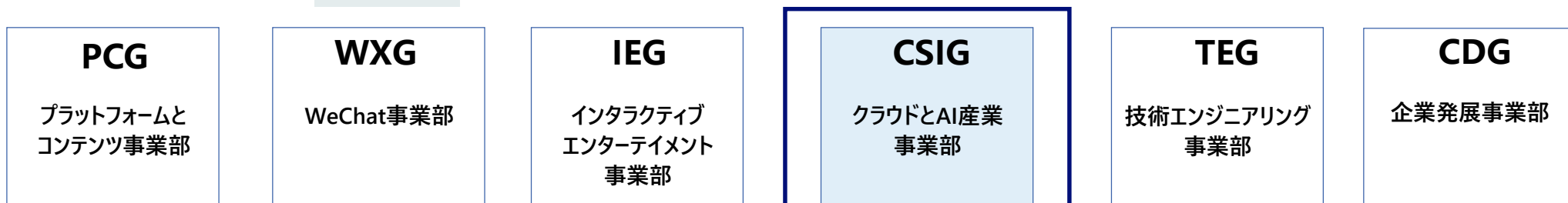
テンセントは、従来の「商品・サービス」を中心に編成されていた組織を、「顧客」を中心に再編し、法人向け事業を集約する事業部を新たに立ち上げた

テンセントの組織再編

変革前



変革後



注：「TC」は、「テンセント」の略

出所：テンセント提供資料を参考にNRI作成

「産業デジタル化」の推進者となるテンセント

クラウド、AI等の能力を外部でも利用できるようにオープン化し、ミニプログラムなどのビジネスインフラと相まって、様々な業界のデジタル変革を支援する「産業デジタル化」戦略を打ち出した

テンセントの「産業デジタル化」戦略



「産業デジタル化」の推進者となるテンセント

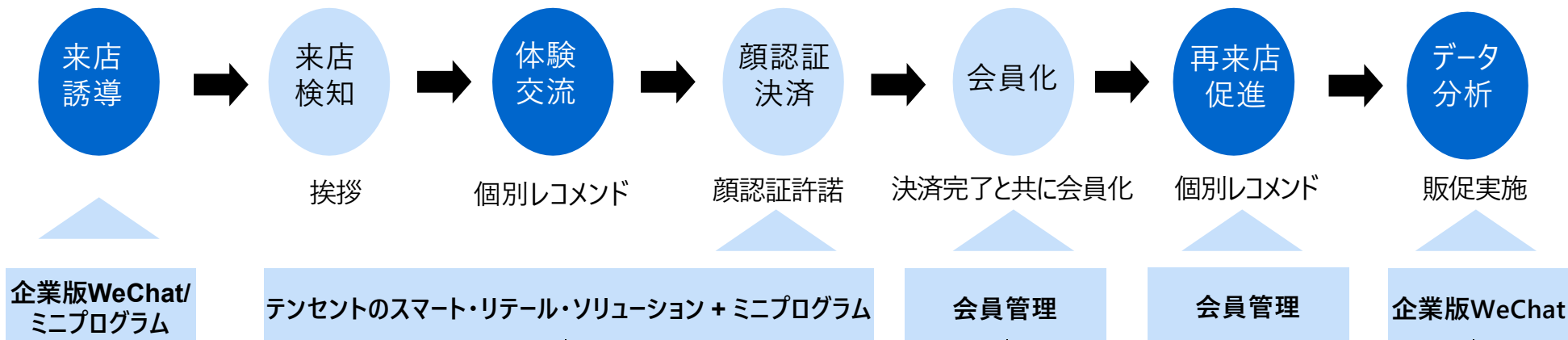
伝統的な小売企業に提供したスマート・リテール・ソリューションは、データドリブン型の業務変革を可能にしている

テンセントのスマート・リテール・ソリューション

1 デジタル会員化

オフラインの行動把握と分析

オンラインのタッチポイント



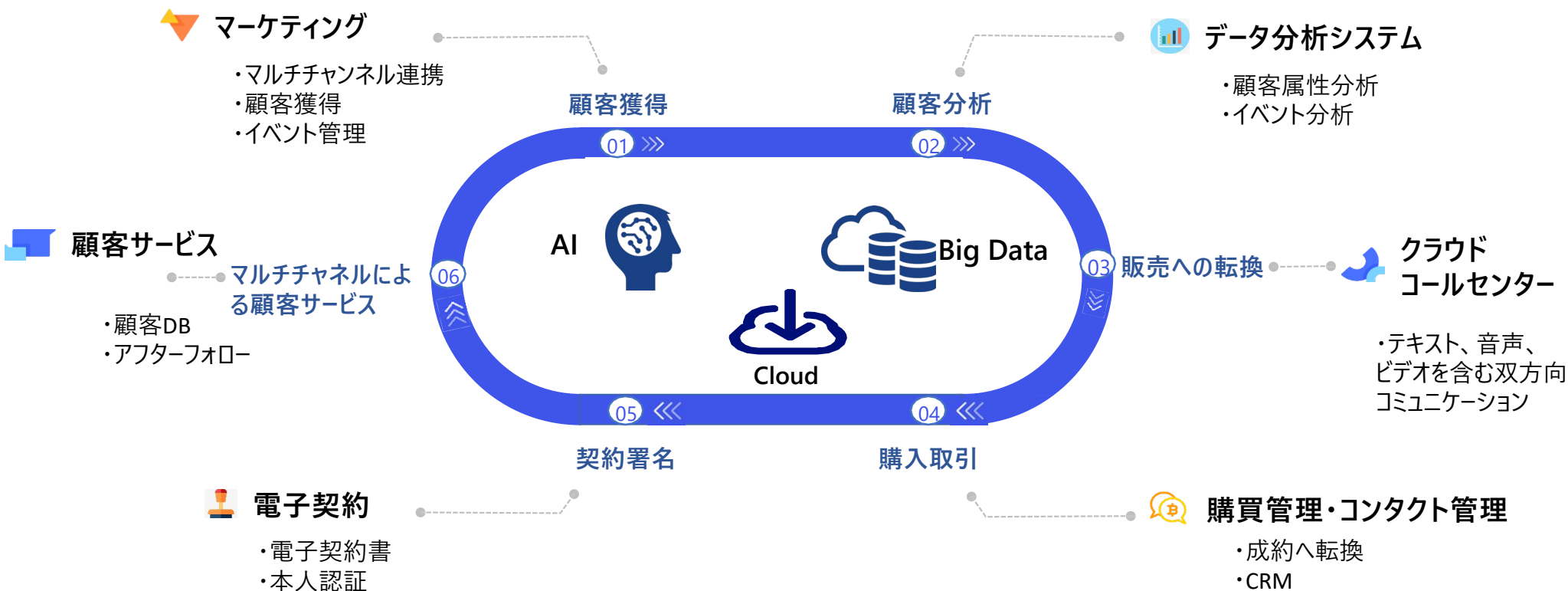
2 顧客起点のデータ連携の実現



「産業デジタル化」の推進者となるテンセント

金融機関に提供したマーケティング・販売・サービスの一体化顧客管理ソリューションは、顧客獲得から契約まで、オンラインとオフラインを融合した一気通貫のサービスを可能にしている

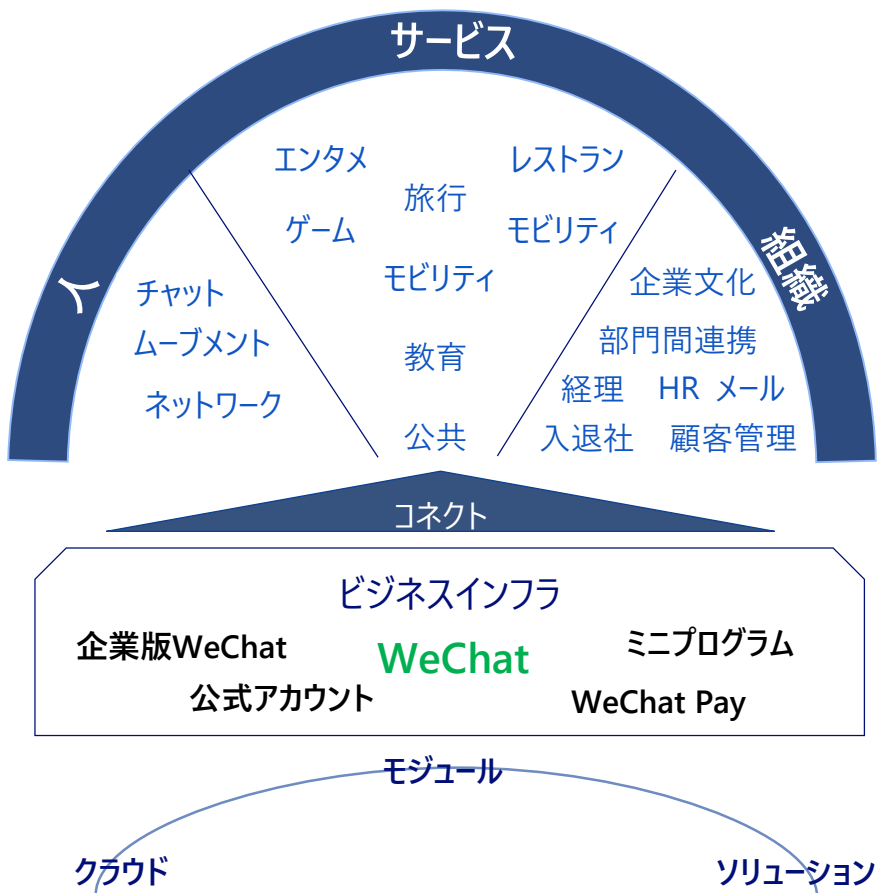
テンセントの金融機関向け顧客管理ソリューション



「産業デジタル化」の推進者となるテンセント

テンセントは、自社の技術やビジネスインフラをオープン化し、パートナー企業と共に、産業や社会全体のデジタル化を促進する

人・サービス・組織を繋ぐ「コネクター」



すべてを繋ぐ「コネクター」とオープンなプラットフォーム



事業モデルの再構築が迫れるアント・グループ

アント・グループは、中国のFinTechをけん引する先端企業

アント・グループの事業の柱

サービスプロバイダー

消費者

金融機関

アリペイプラットフォーム

デジタル決済と生活サービス

デジタル決済・
店舗サービス

アリペイ

集分宝

生活サービス

モビリティ

公共サービス

ローカル・サービス

...

デジタルFinTechサービス

マイクロローン

花呗(Huabei)

借呗(Jiebei)

資産運用

螞蟻財富
(Ant Fortune)

余额宝
(Yu'ebao)

信用

芝麻信用(Zhima Credit)

保険

相互宝

好医保

アント保険

その他

クラウドファンディング

担保

...

イノベーション業務・その他

イノベーション
技術

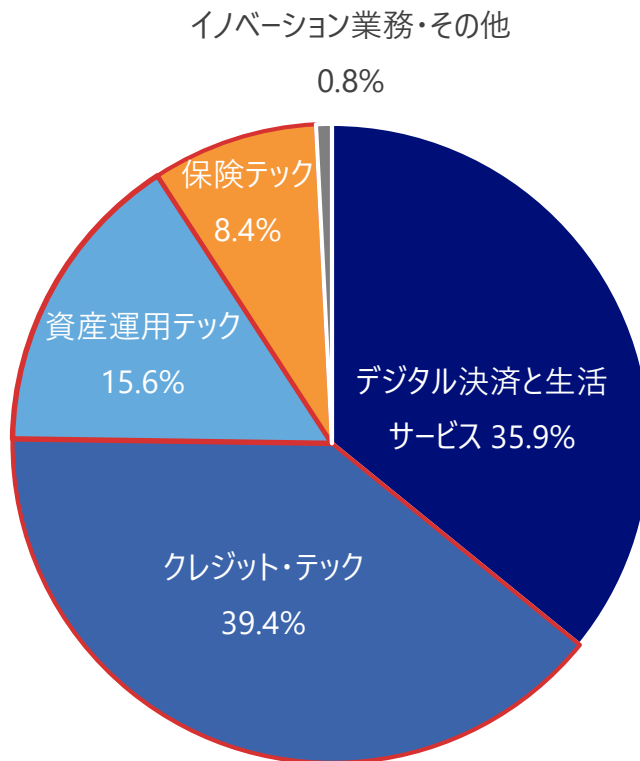
アリ金融クラウド

アント・チェーン

事業モデルの再構築が迫れるアント・グループ

かつて事業の中核だった決済事業の規模を超えて、デジタルFinTechサービスが事業の柱となっている

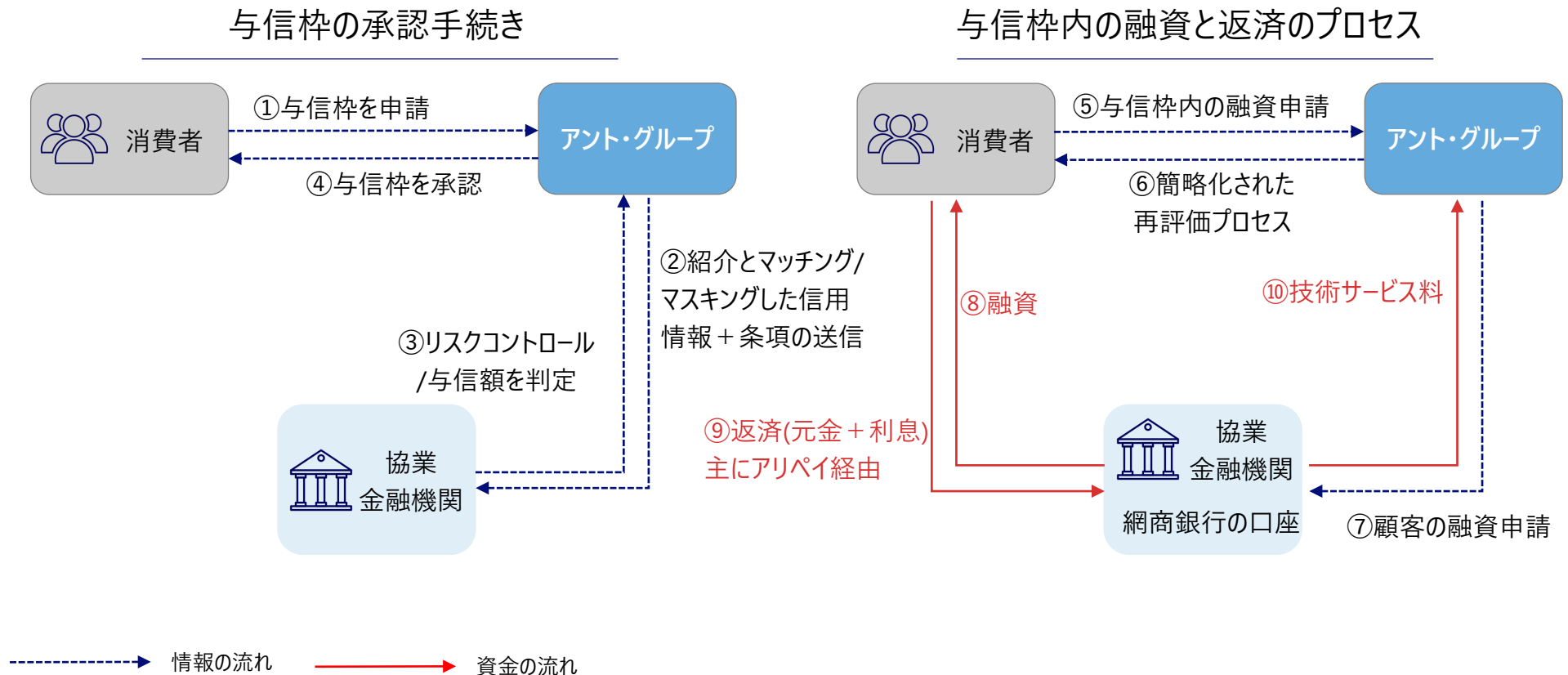
アント・グループの収入構造



デジタルFinTechサービスの売上は全体の63.4%を占める

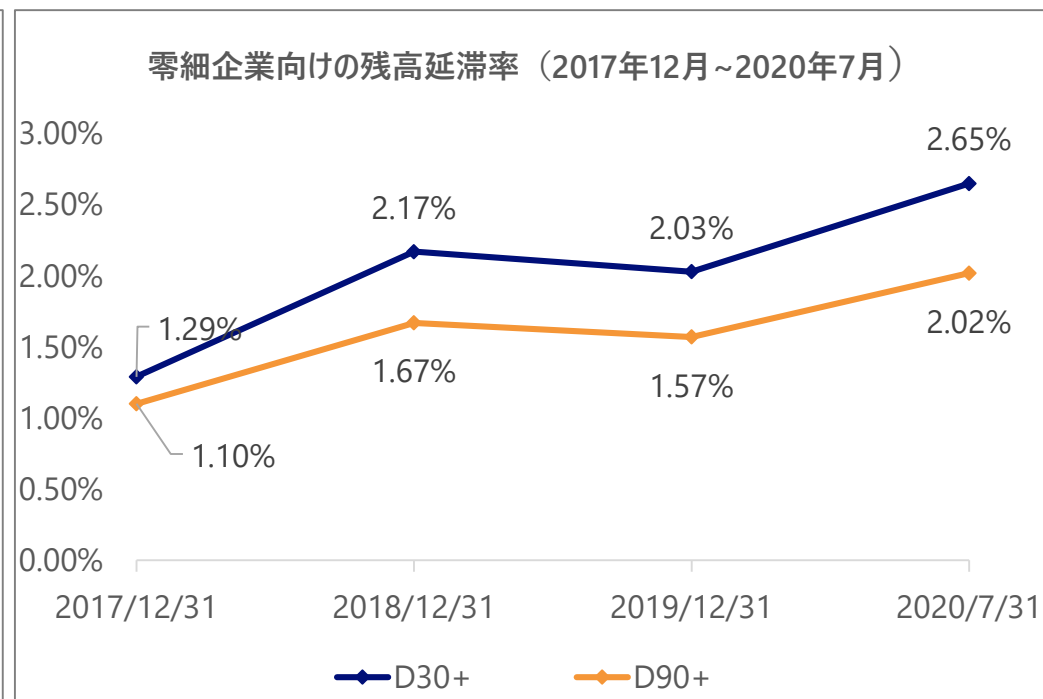
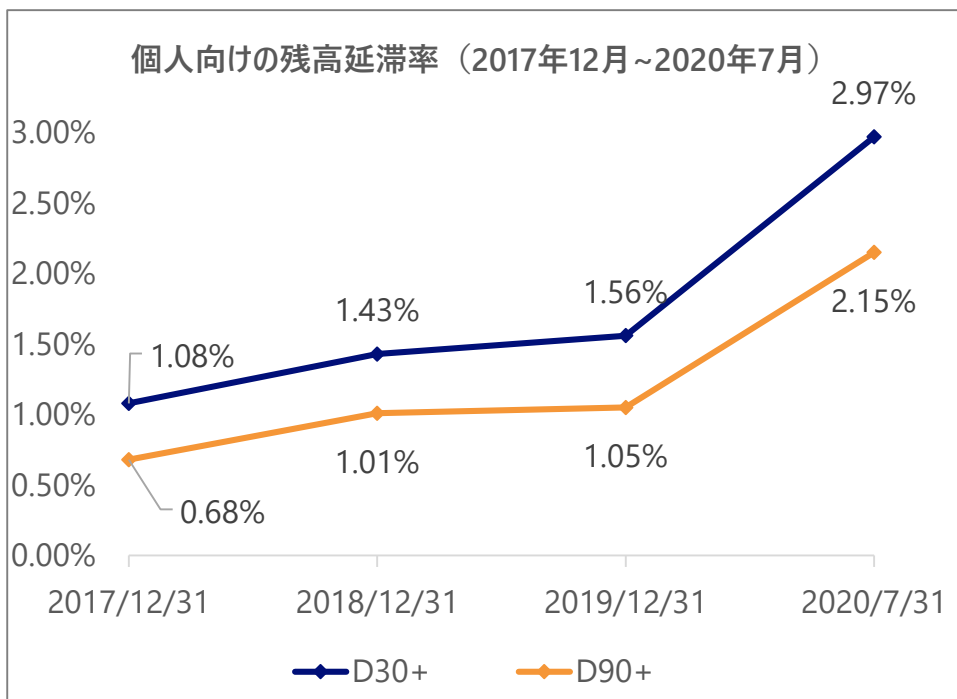
アント・グループ経由で提供する融資において、利用者の与信判断及びリスク判断は金融機関が担うこととなっている

クレジット・テックサービスにおけるアント・グループと銀行の役割分担



パンデミックなどによる経済環境の急変のなか、延滞率は緩やかな上昇がみられる

信用貸付サービスの延滞率の推移



注：残高延滞率は、指定された日の時点で30日以上または90日以上延滞している融資の元金残高（書面による借入控除後）を、プラットフォームによって成約された融資の総元金残高（書面による借入控除後）で割ったものと定義されている。

アント・グループのコアな競争力は、“BASIC”と称する五つの中核技術

Blockchain

- ブロックチェーンの特許申請数は世界1位
- アント・チェーンBaaS（Blockchain as a Service）を2019年度から外販し、商用化
- 10億個のアカウントと10億回の取引/日进行处理可能

AI

- 人工知能を活用したインテリジェントなリスク・コントロール・システムのAlphaRiskが、不正検知やリスク評価に応用され、決済の安全性を守る

Security

- 画像認識、OCR、スマートリスクコントロールシステムなど様々な技術を活用し、不正を防止する
- 顔認識技術の初の商用化に成功

IoT

- IoT技術を活用して、無人レジ、無人コンビニ、自動倉庫などを実現
- IoTとブロックチェーン技術の融合も探索中

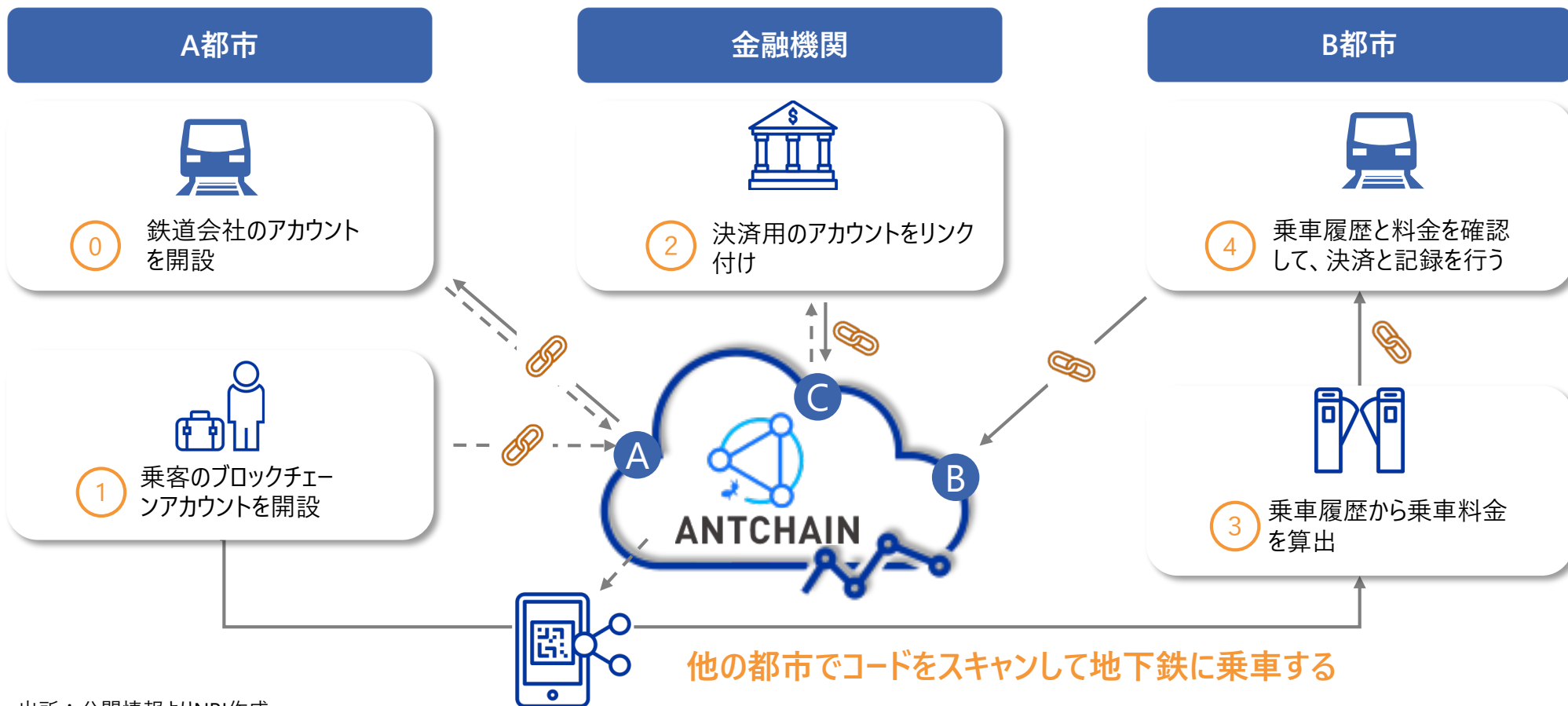
Cloud

- 独自に金融サービスに適したクラウドシステムを開発
 - ✓ 高可用性（99.99%以上）
 - ✓ 一貫性（異常が発生してもデータの一貫性を確保）
 - ✓ スケーラビリティ（アプリ、データベース、データセンター、地域単位での迅速な拡張が可能）
 - ✓ 高性能（2019年データベースの性能測定では世界1位）
 - ✓ 高信頼性（3つの地域に分散される5つのデータセンターでシステムを構成）

ブロックチェーンなど先端テクノロジーを活用した変革力は、アント・グループの強さの秘密

- 2020年2月までに長江デルタ地域の上海や杭州など11の都市で、アント・グループのブロックチェーン・プラットフォーム「アント・チェーン」を活用し、都市間の乗車料金の相互決済を実現した

複数都市をまたぐ乗車料金の決済を実現



【参考】ブロックチェーンの特許出願件数において、中国の存在感が大きい

世界のブロックチェーン発明特許出願数の企業別ランキング

順位	会社名	国・地域	2019年（件）	2018年（件）
1	アリババ（アント）	中国	1005	155
2	中国平安	中国	464	48
3	Nchain	アンティグア・バーブーダ	314	155
4	Bizmodeline	韓国	219	0
5	WeBank	中国	217	19
6	元征科技	中国	185	62
7	複雑美	中国	172	16
8	IBM	アメリカ	169	96
9	瑞策科技	中国	141	0
10	テンセント	中国	137	38
11	網心科技	中国	131	22
12	百度	中国	129	21
13	衆安科技	中国	123	27
14	Walmart	アメリカ	115	57
15	中国聯通	中国	111	40
16	MasterCard	アメリカ	101	97
17	全鏈通	中国	85	1
18	趣鏈科技	中国	77	7
19	Siemens	ドイツ	76	21
20	Accenture	アイルランド	68	30

出所：IPRdaily

社会インフラとなるプラットフォームへの政府の規制強化の深層

中国規制当局は、イノベーション一辺倒から、公平性・競争性を保ちつつ秩序ある発展に方針を転換

「We live in AT」 プラットフォームの社会インフラ化による課題

勝者総取りによって日に増す“強い影響力”

- 消費者や生産者の囲い込み
- EC、決済市場における競争性の低下
- 市場支配力による取引先への不当な圧力（二者択一）
- ダイナミック・プライシングの不透明性（「殺熟」^注）

インフラ化によって“公共”と“民間”の境界線があいまい化

- オンライン決済インフラを実質的に担っている
- 行政サービスへの入口だけではなく、デジタル消費券、健康コードなど、公的サービスの一部を担うようになる

注1：「AT」とは、AlibabaとTencentの頭文字

注2：「殺熟」とは、消費者の購買データの分析に基づき、AIアルゴリズムによって支払い能力が高い消費者には高い価格を表示する、いわゆる“お得意さまになるほど損をするという現象”

規制強化に乗り出す政府

1 プラットフォームにおける独占禁止ガイドライン

- 公正な競争環境の確保と資本の無秩序な拡大防止
- アリババとテンセントの子会社に、企業買収における申請義務を怠ったとして、独占禁止法違反でいずれも罰金50万元を科した

2 非銀行決済機関への規制強化

- 決済事業参入の厳格化
- 株主、実際支配者、最終受益者に対する「参入と変更」の監督管理の強化
- 独占禁止措置の追加（主要な事業者が獲得する市場シェアの上限の規定）

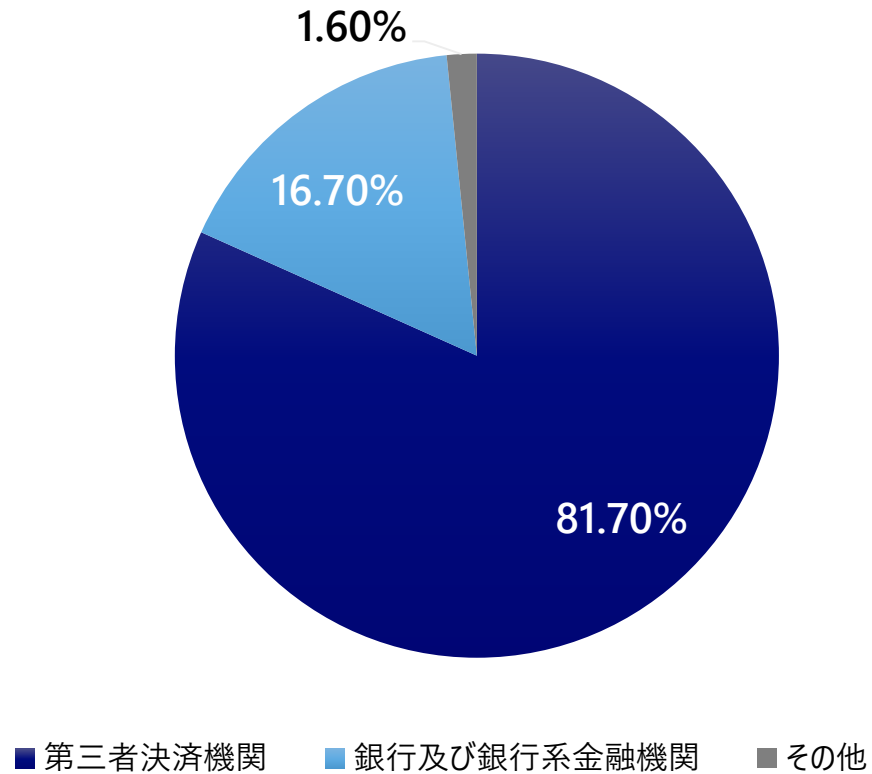
3 決済インフラの堅牢化とデータ保護

- デジタル人民元の導入
- 個人情報保護法などの策定を通じ、個人情報の過度な収集を規制する

社会インフラとなるプラットフォームへの政府の規制強化の深層

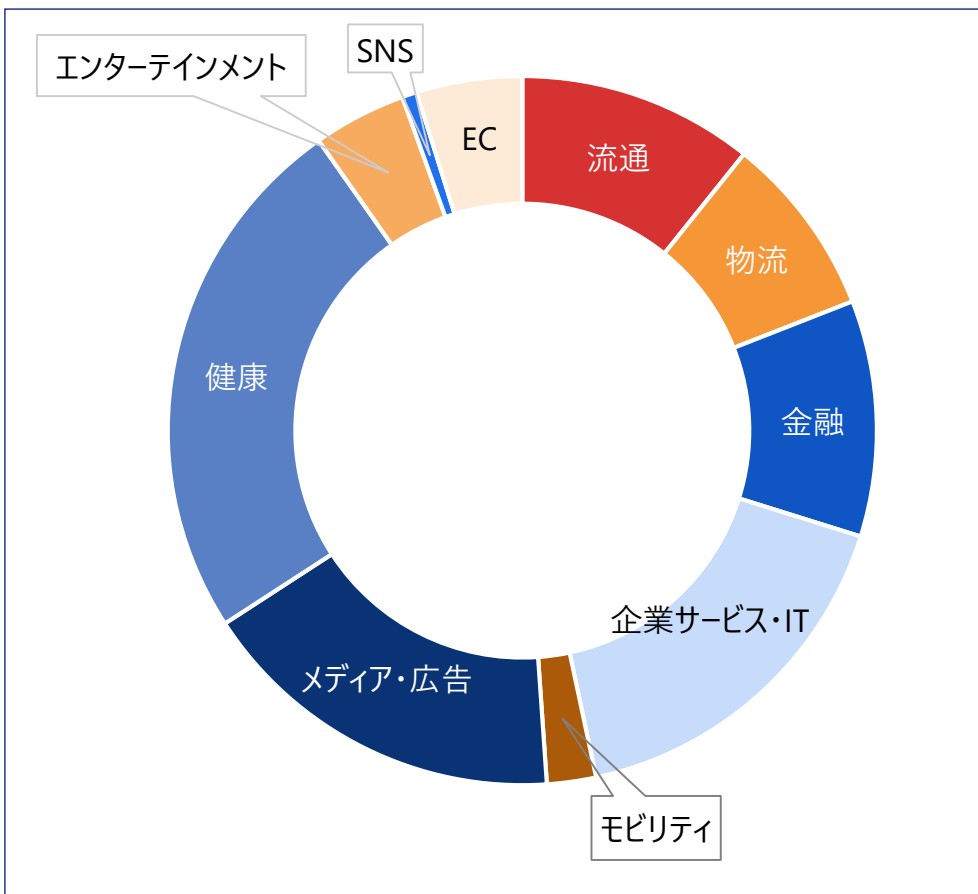
デジタル人民元は、シェアが低い金融機関や他の事業者が再び競争の土台に立てるよう、競争を促す狙いもある

中国のオンライン決済市場の提供主体別シェア（2018年）

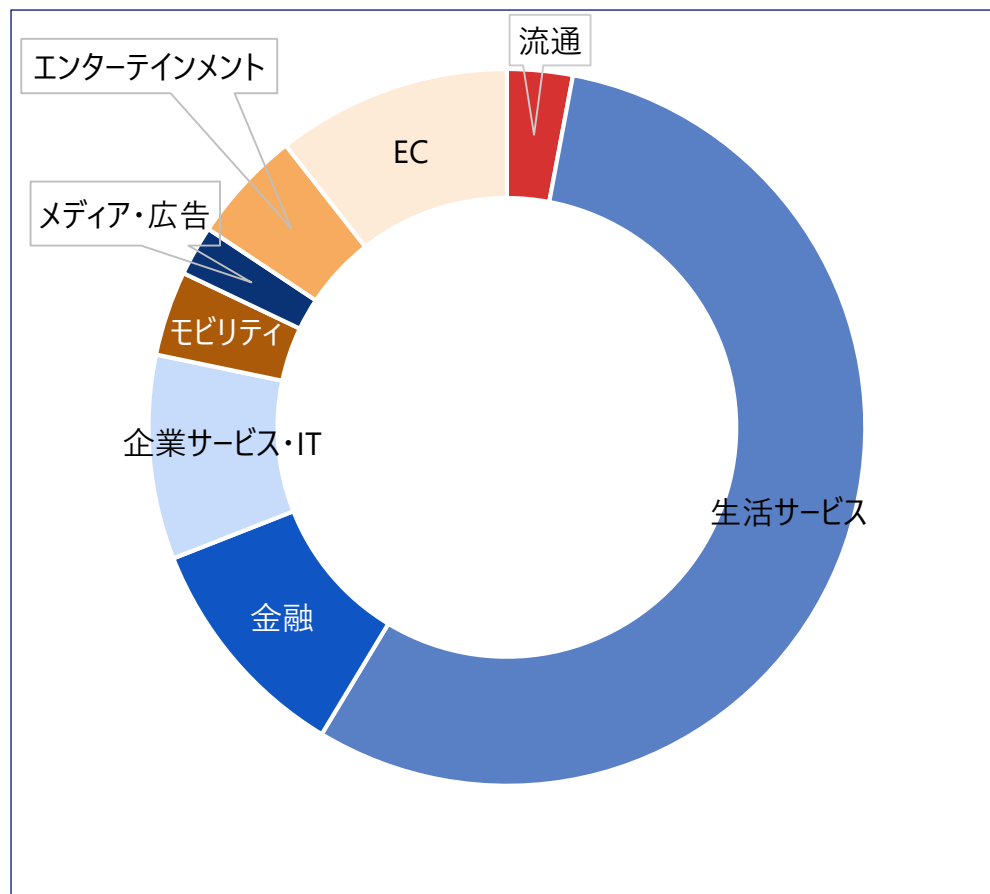


アリババとテンセントは出資や買収を通じ、生活サービスの隅々をカバーする巨大なエコシステムを構築した

アリババの出資先（上場企業）の概要 （出資先上場企業の時価総額金額シェア）



テンセントの出資先（上場企業）の概要 （出資先上場企業の時価総額金額シェア）



注1：上場企業の時価総額は2020年12月25日時点のデータ。 注2：58同城が株式非公開化となった際の評価額87億ドルを企業評価額として計算

出所：東方財富網、新財富記事など公開資料を参考にNRI作成

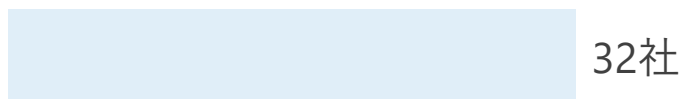
中国のユニコーンの大半はアリババとテンセントが手中に収めている

■ 2020年11月時点で、中国のユニコーン企業が122社（CBインサイトの調査）

アリババとテンセントが投資した中国のユニコーン企業の概要（2020年11月時点）

投資社数

■ テンセント

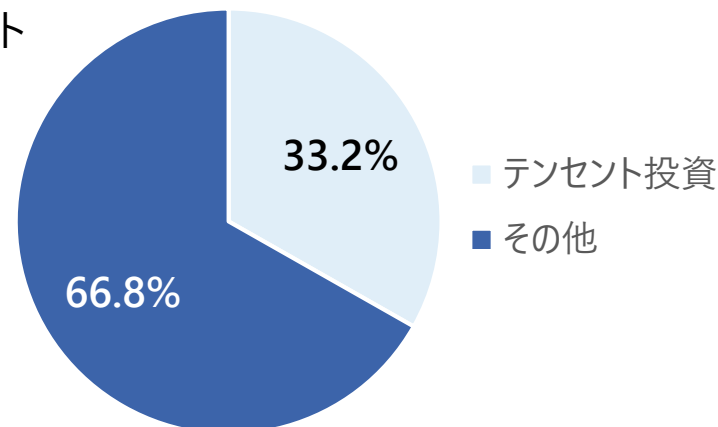


■ アリババ

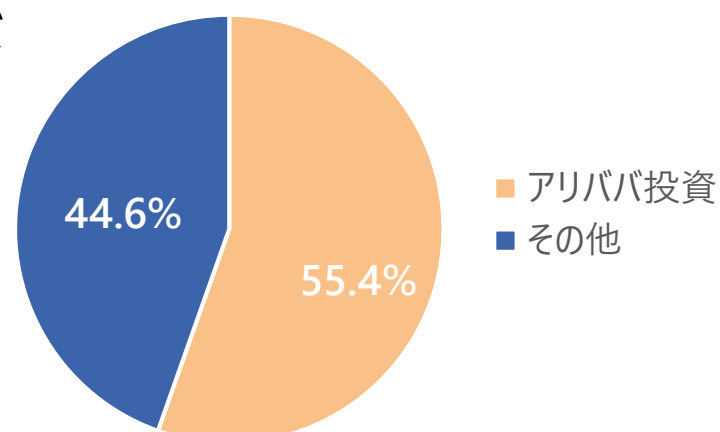


投資先企業が中国のユニコーン企業評価額に占める割合

■ テンセント



■ アリババ

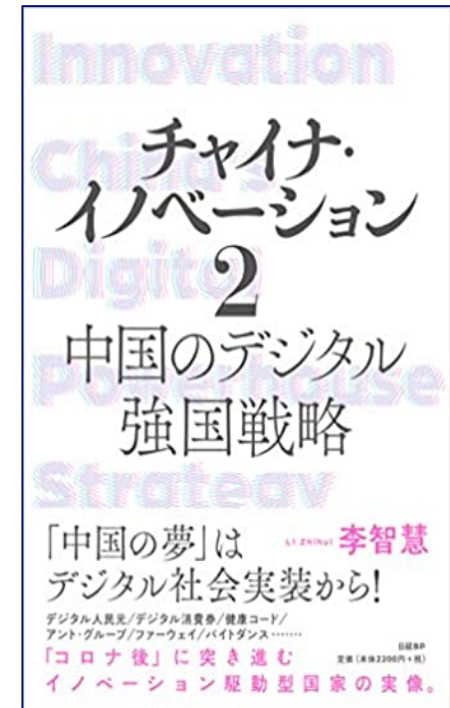


注1：2020年11月13日時点の中国のユニコーン企業のデータに基づいてNRI作成
注2：アリババとテンセントが共同で投資する企業があるため、各々で計上している

近著「チャイナ・イノベーション2 中国のデジタル強国戦略」のご紹介

主な内容

1. デジタル経済が加速する「コロナ後」の中国
2. 中国の**デジタル強国戦略**の形成と発展
3. 岐路に立つ**アント・グループ**の本当の姿
4. **アリババとテンセント**、巨大プラットフォーマーの次の一手
5. **ファーウェイとバイトダンス**の強さの秘密
6. **デジタル人民元**と未来の通貨競争



2021年3月
日経BP社

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!