

中国ネット事業者による金融革新

アリババ、テンセントの戦略と日本企業への示唆



李 智慧

CONTENTS

- I 中国ネット事業者の金融事業への進出による金融業界への衝撃
- II 金融事業に進出した中国の2大ネット事業者の戦略
- III アリババのビッグデータ活用による信用経済確立の試み
- IV 決済などで利用者を囲い込みビジネス優位性を狙うテンセント
- V 日本の金融機関、流通企業やノンバンクへの示唆

要約

- 1 中国の金融サービスに大きな影響力を発揮したアリババグループは、電子商取引会社からの脱皮を目指し、電子商取引、金融、物流、デジタルマーケティングなどのモバイルインターネット業務、そしてクラウドコンピューティングなどから構成されたプラットフォームで、巨大な「エコシステム（生態系）」の構築を図っている。一方、もう一社のネット企業テンセントは、中国国内では、誰もが利用するSNSであるWeChatを武器に、無料サービスで大量の利用者を囲い込み、その輪の中でエコシステムを構築し、オンラインゲーム、動画、企業広告などのサービスで収益を上げる戦略を取っている。
- 2 アリババは主に個人や零細企業、いわゆる、「微金融」領域にフォーカスしている。ビッグデータを活用し、個人信用情報の数値化などで、信用経済を確立しようとしている。テンセントは金融サービスを通じて利用者の囲い込みを狙い、利用者の生活シーンに注目し、タクシー手配サービスの決済や個人間送金サービス「微信紅包」を仕掛け、短期間で利用者を大幅に増やすことに成功した。
- 3 日本の金融機関は異業種の金融業参入の動きに対し、金融機関ならではの優位性を確保するために、自社エコシステムの構築で顧客への提供価値を最大化する、もしくは、他社エコシステムの中でビジネスを組み立てるなどの発想をすることも求められる。また、中国の金融サービスに顕著な、インターネットを取り入れる事例は、既に世界の先端領域に達しつつあり、従来の発想を転換し、「中国の先進事例を日本に持ち込む」という逆輸入の発想も必要と考える。

I 中国ネット事業者の 金融事業への進出による 金融業界への衝撃

最近中国では、インターネットによる金融サービスの利用が急速に拡大している。クラウドファンディング、P2Pレンディング、インターネットファンド^{注1}など多種多様なサービスが提供され、先進国と比べると少し過熱気味である。それを誘発したきっかけの一つは、アリババをはじめとした大手ネット事業者の金融事業への進出である。ネット事業者の提供サービスは、単なる「インターネット」プラス「金融サービス」ではなく、その本当の狙いは決済を中心とした新たなビジネスモデル、サービスの提供を通じた巨大な「エコシステム（生態系）」の構築である。本稿では、インターネットによる金融サービスの急発展の背景、ネット企業の戦略および代表事例を通じ、中国の最新動向を伝えるとともに日本企業への示唆をまとめる。

1 秩序整然の金融村に 一石を投じた「余额宝」

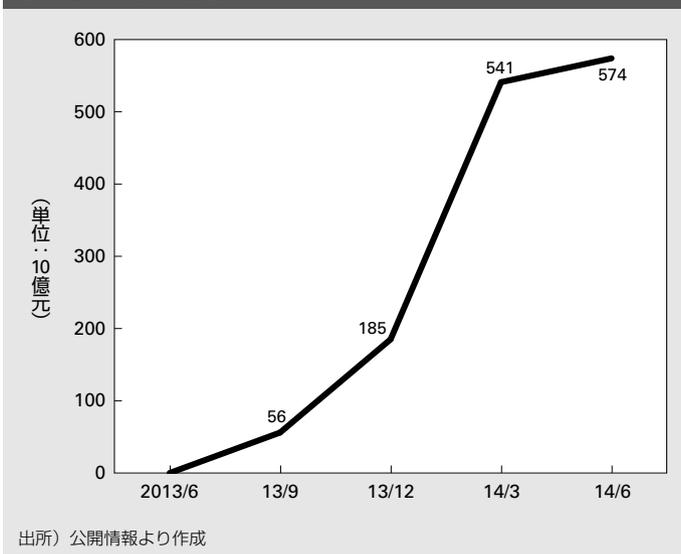
中国でのインターネットによる金融サービスの過熱を誘発したきっかけは、アリババグループ傘下の第三者支払機関アリペイが2013年6月に提供し始めた「余额宝」というサービスである。これは図1で示したように、アリペイ口座で滞留している資金を余额宝の口座に移せば、オンラインマネーマーケット・ファンドで運用してくれるというものである。わずか1年足らずで、中国最大のファンドに成長することとなり、中国の金融業界に大きな衝撃が走った（図2）。2015年7月現在の会員数は、1.49億人、残高6133.8億元（約12兆円）^{注2}で、世界4位の規模を誇り、日本の大手地銀の資産規模に匹敵する。

余额宝が人気の理由は、スマートフォンアプリ経由で1元（約20円）から購入できる「手軽さ」、そして、いつでも出し入れが自由の「便利さ」、さらに、発売当初の金利が6%以上で銀行の普通預金金利（0.35%）より

図1 余额宝の仕組み



図2 余額宝の残高推移



はるかに高く、元本保証はされていないものの資産の9割以上が銀行預金で運用される「比較的安全でかつ高利回り」という三つである。銀行の普通預金から余額宝アカウントに貯金を移す傾向も見られるようになり、大手銀行の中国工商銀行などは、1日あるいは1カ月にオンライン上で銀行口座から転送できる資産額を制限するなどの対抗策を打ち出したが、この流れを止めるには至っていない。

この余額宝をきっかけに、各種資本や各金融機関が次々と類似のサービスを開発し、中国銀行、招商銀行はもちろんのこと、新浪などのポータルサイト、百度のようなネット企業、蘇寧電器のような上場企業までがインターネットを利用した金融サービスに参入し、まさに猫も杓子もという状態である。余額宝はこうしたインターネットによる金融サービスの発展のきっかけを作ったといっても過言ではない。

2 「余額宝」誕生の背景

2013年までの金融サービスは、銀行や保険会社などの伝統的金融機関によって提供されるものであった。なぜこれほど短期間に約1.5億人もの人が余額宝を利用するようになったのか。これには、モバイルインターネットの普及や国の後押しなど、いくつかの要因が考えられる。

(1) モバイルインターネットの急速な普及

中国インターネット情報センター(CNNIC)の統計によると、2014年の中国のインターネット人口の規模は6.49億人に達している。そのうち、携帯電話経由でインターネットを利用する人口は5.57億人で、インターネット人口の85%以上を占める。さらに、生活習慣の変化も顕著である。一人当たりのインターネット利用時間は、週当たり26.1時間で、ネットショッピングだけでなく、タクシーやレストランの予約など、インターネットが生活に欠かせないものとなり、中国は名実ともにインターネット大国となっている。この膨大なインターネット人口が生み出すスケールメリットは、インターネット金融の急速な発展の原動力となっている。

(2) 国策として推進する

「インターネット+」という行動計画

中国では、労働力不足や人件費上昇を背景に労働集約型製品の国際競争力が落ち始めており、経済成長率も低下している中、インターネット技術の活用をテコに産業の高度化を図ることが急務となっている。

2015年3月5日、中国国務院総理の李克強氏は第12期全国人民代表大会第3回会議の

「政府活動報告」において、「互聯網+（以下、『インターネット+』と表記）」という行動計画を策定する必要があり、モバイルインターネット、クラウドやビッグデータ、IoTなどを駆使して、近代製造業と融合し、また、電子商取引、工業インターネット、インターネット金融の健全な発展を促進することにより、インターネット企業による国際市場の開拓・拡大を強力に支援するという方針を明らかにした。これを具体化するため、400億元（約8000億円）の新興産業起業投資誘導基金が設立され、さらに、イノベーションを促進する施策も発表されるに及んで、「インターネット+」が国家戦略として全面に打ち出されることとなった。

こういった国の後押しを受け、従来からインターネットの活用が盛んであった通信、小売や家電業界だけではなく、金融、交通、医療など多くの産業においてインターネットとの融合が加速している。金融分野では、主にインターネットショッピングで利用されている第三者決済サービスの急成長が著しく、2014年の第三者ネット決済の規模は、前年比50.3%増の8.1兆元に達している^{注3}。

(3) ネット企業の豊富な資金力

2014年にアメリカ上場を果たしたアリババの決算発表によると、2014年度（2014年4月から2015年3月まで）の売上は、前年度の約1.5倍の762.04億元（約1.5兆円）となり、純利益も243.20億元に達した。豊富な資金力をバックに、ネット企業は大量の資金を投じてリアルチャネルの決済サービスに進出したり、地方政府と組んでインターネット経由で公共サービスを提供したりするなど、いまま

でないほど生活に密着し、かつ便利なサービスにより国民の心をつかみ、サービスの利用者は瞬く間に広がっている。

(4) インターネットは金融資源のアンバランスを打ち破る契機

従来の銀行主導の金融システムでは、大企業への資金供給が優先され、中小・零細企業の資金需要を十分に満たすことができない。これは、中小・零細企業の資金需要に少額多頻度という特徴があり、従来の金融サービスで対応すると、コスト高で採算が合わないことも一因であった。そこで、ネット企業がインターネット技術を利用して、中小・零細企業を含む多くの企業に低コストで金融サービスを提供することを可能にし、新たな金融市場が生まれたのである。

(5) 国有金融機関の消費者サービスの視点の欠落

中国の金融セクターは、長い間、国有銀行に支配されてきたため、政府保証という利益を享受してきた。このため、大手国有銀行は貸出金利と預金金利の利ザヤだけで莫大な利益を得ている、と庶民から不満の声が上がっている。一方、窓口での長い待ち時間、ルールの硬直さ（暗証番号の変更は預金者本人によることを必須としていることから、預金者である重病の老人を病院から銀行まで搬送する例なども散見される）など、利用者に対する金融サービスの質は高いとはいえない。こうした背景の中、「銀行が変えなければ、我々で銀行を変えよう」というスローガンを掲げ、インターネット技術革新を推進し、オンラインのプラットフォームを使用して、新

しい金融サービスを打ち出すネット企業が広く支持を得られたのは自然な流れといえる。

(6) 監督体制が追い付かない規制の空白部分の存在

中国は社会主義経済体制のもと、とりわけ改革開放以前は、金融システムが財政の付属物であったという経緯を有することから、現在でも金融システム全体に、多くの規制が残っている。金融市場の監督についても、中央銀行と証券監督機関のいずれにも「事後監督」の傾向が見られ、市場のマクロ監督メカニズムとして規範化された監督プロセス・監督基準・有効な監督手段は、まだ整備途中である。

一方、市場管理者、経営者、市場参加者（機関投資家、個人投資家を問わず）の金融市場での行動についても規範が見られるというわけではなく、「やったもの勝ち」という風潮がある。インターネットによる金融サービスのビジネスモデルは従来見られないものが多く、それを一種のイノベーションと見るか、それともリスクが潜むため規制すべきものと見るか、監督官庁もすぐ見解を出しにくい現状がある。そのため、当局がしばらく発展を見守る中で、サービスの利用が急速に拡大していったと思われる。

ただし、監督側は完全に放任しているわけではなく、適切な規制を導入しようとさまざまな動きをしている。象徴的な出来事は、アリペイやテンセントの仮想クレジットカードの差し止め通達である。2014年3月11日、アリペイやテンセントは中国の商業銀行の中信銀行と提携して、ネット決済専用の簡易な「仮想クレジットカード」を発行することを

発表した。わずか数日後、中国人民銀行（中央銀行）が緊急通達を出し、当該サービスの一時停止を求めた。制度、ルール、セキュリティ面の安全性の検証が不十分というのが理由である。

また、2015年7月18日に、中国人民銀行・工業と情報化部（工信部）・銀监会・保监会・証监会などの10部門は「インターネット金融の健全な発展の促進に関する指導意見」を発表し、インターネット金融への参加条件、顧客資金第三者委託管理制度の設立、情報開示やリスク提示の強化と適格投資家制度の整備、情報セキュリティの強化などに関する指導意見を出し、関連するリスク管理を強化することとした。

上記のような背景のもとで、中国国内では、金融機関も含めた産業界がインターネット技術との融合とそれに伴うイノベーションに注目し、ビジネスモデルの変革やサービスの改革に乗り出している。次章以降は、これを先導しているネット事業者の戦略と先進事例を紹介する。

II 金融事業に進出した中国の2大ネット事業者の戦略

中国の金融サービスに関するさまざまな動きの中、アリババグループは、アリペイおよびそれとリンクする金融サービスを通じ、一番の影響力を発揮したといえよう。また、世界80カ国で会員を有するもう一社の大手ネット事業者テンセントは、中国国内では誰もが利用するSNSであるWeChatを武器に、小売店での決済や個人間送金など、通常のネット

企業の枠を超えた金融事業にも進出している。本章では、この2社の戦略と事業構造を通じ、先端サービスを生み出した背景を探る。

1 アリババの「4 + 2 + 3」戦略によるエコシステムの構築

2014年にニューヨーク証券取引所への上場を果たしたアリババは、電子商取引の会社として投資家に強く印象付けられた。しかし、同グループは2015年に入り、「4 + 2 + 3」戦略(図3)を発表し、電子商取引だけではなく、金融、物流、クラウドコンピューティング、ビッグデータを事業の4つの柱とする方針を打ち出し、電子商取引会社からの脱皮を目指していることを明らかにした。電子商取引、金融、物流、デジタルマーケティング、地図などのモバイルインターネット業務、クラウドコンピューティングなどから構成されたプラットフォームで、巨大な「エコシステム」の構築を図っている。ここでいうエコシステムとは、プラットフォームを提供する企業と、それを活用してビジネスを行う企業の共存関係を指す。プラットフォーム上の一般企業は単独では得られない価値を創出することができ、その相乗作用によってさらなる価値創造を誘発する。全世界を席巻しているアップルやアマゾン・ドット・コム、グーグルなどのネット企業の競争力の源泉が、まさにこのようなエコシステムの構築といえよう。

アリババの事業の柱のうち、とりわけ金融は重要な事業構成となっており、アリババグループの最重要な事業価値といわれている。また、この金融事業を支えているのは、子会社のアリ金融サービス集団(Ant Finan-

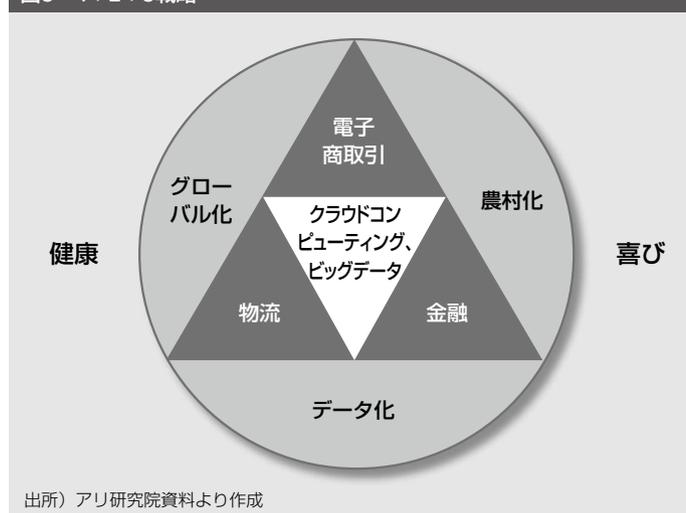
cial、以下「アリ金融」)とその基盤を支えるアリクラウド(aliyun.com)の2社である。

(1) アリ金融の概要

アリ金融は、2014年10月に設立にされた、中小企業や個人消費者向け金融サービスを提供するグループ統括会社である。インターネット志向と技術の駆使により、「信用 = 資産」という目標を実現することを理念とし、社名の「アリ」に込められたとおり「微金融」、つまり、個人や零細企業など従来の金融サービスでは十分にカバーしきれないセグメントにフォーカスしている。現在、アリ金融の傘下には、アリペイ(決済)、ゴマ信用(個人の信用力を数値化するサービス)、アリ小貸(少額貸付)、余额宝・招财宝(理財サービス)などの金融サービス事業体がある。また、中国人民銀行からネットバンキングのライセンスを得て、網商銀行(Mybank)を立ち上げ、ネットバンク事業も始めている。

2014年にアリペイで取り扱った決済総額は3.8万億人民元(約76兆円)に達した。これは、東京都の2013年度の都内総生産94兆円の約8割に相当する。毎日約2082億円の金額が

図3 4+2+3戦略



処理され、中国消費市場全体の六分の一を占める規模となっている^{註4}。また、アリペイのスマートフォンアプリであるアリペイウォレットを通じ、前述した余额宝などの資産運用商品、公共サービスの支払い、コンビニ、レストラン、自動販売機やタクシーなどのサービスの利用に広く使われるとともに、傘下の提携加盟店も100万店を超えるなど、日常生活でお財布代わりとなっているといっても過言ではない。

(2) 巨大なエコシステムを支える

クラウド基盤

アリババグループの創業者であるジャック・マー氏は、いまや制御や管理のためだけにITを用いる時代から、DT (Data Technology) を利用して生産力を引き出す時代へと変遷していくと主張している。そのため、日々の大量なトランザクション処理を支えるアリクラウドの基盤サービスを競争力の源泉の一つと位置づけている。さらに、2015年7月29日、アリババの張勇CEOは、アリクラウドによる国際業務の開拓、クラウドやビッグデータの基盤および先端技術の研究開発などのために、60億元の増資を実施すると発表した。既存の北京、香港やアメリカシリコンバ

レーにある6つのデータセンターに加え、日本、シンガポール、ドイツ、UAE (ドバイ) で新しいデータセンターの建設を計画している。

アリクラウドは、2010年から外部へのサービス提供を始め、14年6月までに、顧客数は既に140万社を超えている。顧客の属する業界もインターネット関連、音楽ビデオ、ゲーム、金融、政府などさまざまである。金融業界における実績はまだわずかだが、前述した余额宝の管理会社である天弘基金のほかに、中堅証券会社、地方銀行、保険会社などのバックアップシステムやデータ分析システムにおける活用事例が増えている。なお、余额宝の場合、日々金利計算を行うとともに、1億人以上のユーザーの入出金 (年間の預け入れ回数4.96億回、引き出し回数8.1億回) に耐えられる性能が大きく評価されている。

2 テンセントの

「Connect everything」の野望

テンセントは1998年11月に設立され、オンラインコミュニケーションアプリQQからスタートし、いまは中国で一番人気のあるSNSツール提供会社となったネット企業である。時価総額 (2015年4月14日時点) は約2062億円で、アリババやグーグルにも匹敵する。世

図4 テンセントの事業ユニットと主なサービス

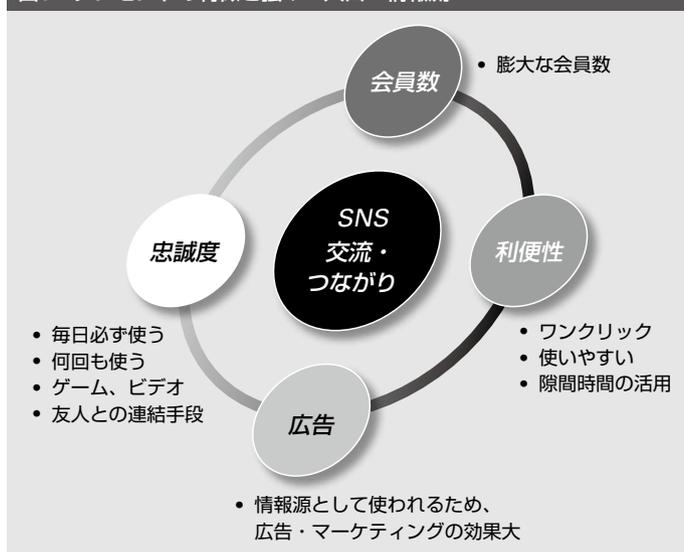
SNS		情報		娯楽		ビジネス	
l'm QQ	個人向けインスタントメッセージサービス	騰訊網	ポータルサイト	Tencent Games	オンラインゲーム	paipai 拍拍	C2Cオークション
Tencent Messenger	企業向けインスタントメッセージサービス	Tencent SOSO	検索エンジン	V.QQ.COM	オンラインビデオ	Tenpay 財付通	第三者支払
QQMail	メールサービス	手机騰訊網	モバイル向けポータルサイト	QQ SHOW	Avatar作成サービス	BUY.QQ.COM	B2C2C 通販
手机QQ	携帯電話向けインスタントメッセージサービス	騰訊微博	マイクロブログ	QQ 音楽	音楽サービス	gaopeng.qq.com	グルーボン
WeChat	SNSサービス						

界80カ国以上、約10億人のユーザーを抱えるといわれ、スマートフォン向けアプリ「微信（WeChat）」は、月間のアクティブユーザーが5億人以上となるまで急成長した。無料の交流サイトで大量の利用者を囲い込み、その輪（つながり）の中で、家族や友人と簡単にどこにいてもつながるWeChatやQQを中核に、オンラインゲーム、アニメ、動画サイト、ECなど若者の生活に密着する関連サービスを提供していることが特徴である（図4）。便利な道具と膨大な利用者の存在が、新しいサービスプロバイダーを自社のプラットフォームに引きつける。そして、エコシステムに加わる企業が優れたサービスを提供すれば、利用者の利便性は向上し、さらに利用者が増えていくといった戦略を取っている。

(1) インターネットへの入り口としてのWeChatの強み

調査によると、中国のモバイルインターネットユーザーの約25%が毎日30分以上WeChatを閲覧している。とりわけ、20~30代後半の人たちは、毎日インターネットでの買い物まではしないものの、友人の動向やニュースなどを随時チェックすることに多くの時間を費やしている。WeChatの人気の秘密は、同サービスが提供するオープンなプラットフォームの上で、提携企業が自由にいろいろなサービスを企画提供できる点にあると考える。それにより、利用者はWeChatの入り口からサービスに入りさえすれば、近隣のタクシーの予約、宅配サービス、運動記録のシェア、レストランの予約、飛行機のチェックイン、銀行カードの残高確認に至るまで、生活に密着したサービスを受けることができ、

図5 テンセントの特徴と強み：入口+情報流



サービスへの依存度が自ずと高くなっていく（図5）。2015年の中国におけるアップルウォッチの商品発表会では、WeChatと連動したデモンストレーションが実施され、WeChatのグローバルでの存在感を示した。

(2) ECや金融分野への進出によるユーザー囲い込み

テンセントはWeChatで不動の地位を築いたが、代表的なM&A事例（図6）で示しているように、近年買収を繰り返し、アリババに追随してECや金融分野にも進出した。とりわけ、個人ユーザー向けのスマートフォン決済サービスであるウィーチャットペイ（WeChat Payment）が急成長を見せ、衣食住などの生活分野で使える場面が増えたことから、タクシーの手配サービスやスーパーなど少額決済分野において、アリババと互角に競争をするまでに成長している。

さらに、テンセントは、2015年に入って中国初の民営ネット銀行、深圳前海微衆銀行

図6 テンセントの代表的なM&A事例

2013.9	中国の検索エンジン「搜狗」に出資
2014.1	タクシーの手配サービス「嘀嗒打車」に2回目の出資（3000万ドル）を発表 これにより、WeChat決済の利用者数が4000万人突破
2014.2	飲食店の口コミサイト「大衆点评」の20%の株を取得
2014.3	モバイルECの成長に伴い、約2.15億ドルを投じ、大手EC会社である京東の株15%を取得

(WeBank) を開設した。4月18日に正式に営業をスタートした同行は、個人の消費者と小規模な企業を対象に、少額融資の分野に進出し、アリババの同分野での事業に追随している。同行は営業拠点や実店舗がないだけでなく、ローン借り入れの担保に代わって、生体認証技術とビッグデータ活用による信用評価システムを利用した貸出業務を行っていることが特徴である。これにより、融資コストを引き下げて小規模・零細クラスの顧客が着実に利益を得られるようなモデルを構築していることから、2015年1月、中国の李克強総理による視察を受けた際に、「金融改革の大きな一歩」と前向きに評価された。

Ⅲ アリババのビッグデータ活用による信用経済確立の試み

中国のネット事業者がインターネットを通じて提供する金融サービスは、ビッグデータの活用による信用経済の確立、融資プラットフォーム構築の面で参考にするべき点が多い。本章は、アリババが展開する金融関連サービスのうち、ビッグデータ活用や信用経済の確立に深く関わる2つの事例を紹介する。1つ

目の個人信用情報サービス・ゴマ信用 (Sesame Credit) は、自社ECモール利用者の信用情報の蓄積と点数化を通じ、個人に与信を付与し、ECモールでの消費を拡大させるという狙いがある。2つ目のアリ小貸 (ANT MICRO LOAN) は、ECモールの出店者を対象とした無担保の運転資金融資サービスであり、各出店者の事業拡大をバックアップすることで、エコシステムをさらに発展させるという狙いがある。

1 個人の信用力を数値化するサービス

中国における公的な個人信用情報機関は、2014年まで、中国人民銀行の信用情報センターおよびその傘下の上海資信有限公司のみだった。これらの信用情報については、銀行および一部のノンバンクのみが利用でき、急成長しているネット決済事業者（第三者支払機関）、少額貸付会社、流通業などは利用できない。さらに、ネット取引ではセキュリティの観点からクレジットカードの使用率が低く、銀行から少額な与信しか得られないことから、消費者向け金融の発展の大きな足かせとなっている。2015年1月5日、中国人民銀行はついに規制緩和に乗り出し、「個人信用調査業務の準備に関する通知」を発表し、「ゴマ信用管理有限公司」（アリ金融傘下）と「騰訊征信有限公司」（テンセント傘下）、「深セン前海征信中心株式会社」（平安グループ傘下）などの8社に対して、個人信用調査業務の準備を進めることを求めた。同年8月10日時点で、同8社は、個人信用調査業務の経営資格を与えられた最初の個人信用情報商業機構となる見込みである^{注5}。

アリ金融のゴマ信用は、会員の関連データ（たとえば、会員登録期間の長さ、ネット取引の履歴、顧客情報の信頼性、公共料金の返済履歴、資産運用履歴、クレジットカードの返済履歴、行動特性など）を分析し、個人の信用力を数値化するサービスである。分析元のデータは、アリババのプラットフォームで蓄積したものに加えて外部提携先（最高裁判所、公安、提携企業）から取得する。この信用力の点数（ゴマスコア）に応じて、アリペイウォレットでは、販売信用（「信用支払」）サービス「花呗」（中国語でお金を使おうという意味）や借り入れサービス「借呗」（中国語で借りようという意味）の与信枠を提供している。

ゴマスコアは、350～950点の範囲で5つのランクに分けられ、点数が高いほど信用力が高い。たとえば、ゴマスコアが600点以上の場合、最多で5万円の貸出を申請できることに加え、販売信用サービス「花呗」の2500～3000円の与信枠を申請できる。アリババの通販サイトTmallあるいはTaobaoで買い物する際にも、この枠で支払うことができ、翌月10日までに返済できれば、手数料は不要としている。さらに、ゴマスコアが一定点数を超える場合、提携ホテルへのチェックインの際にクレジットカードによる与信が不要となる、海外旅行のビザ申請をする際の銀行預金証明を免除にできるなど、利用者の利便性に資する応用シーンも確実に増えている。

今後、このゴマスコアをベースとした信用供与は、融資、保険、資産運用、衣食住サービスなどさまざまな分野における活用が期待される。まさに、「開け、ゴマ！」と叫べば、信用経済の扉を開くような今後の展開が

楽しみである。

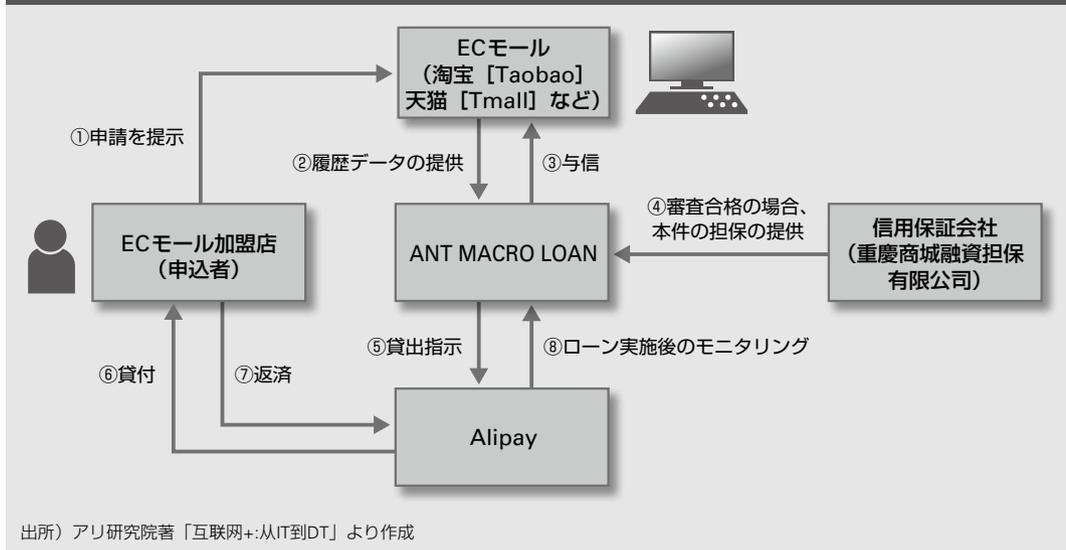
2 電子商取引における 中小企業向け融資サービス

アリババ傘下のアリ研究院の統計によると、アリババのECモールTmallあるいはTaobaoの出店者の多くは中小企業である。とりわけ、Taobaoネットショップ出店企業の97%は従業員数5人以下の零細企業で、従来、銀行から金融サービスを得ることが難しい企業群である。アリ金融は、ビッグデータ技術を利用して、出店者への信用貸付の自動化を実現した（図7）。

この貸付のプロセスでは、利用者が約3分で申し込み、システムが1分で自動審査、社員の与信審査などの人手による関与度が0としている。この自動審査の実現にあたって、アリ金融は、毎日30PB（Peta Bytes、CDに換算すると約140万枚分のデータ量）、800億項目のデータを処理し、店舗等級、店舗への口コミ、取引履歴、人気度などを100以上のデータモデルに組み込み計算している。

この自動化により、1融資当たりの与信コストは、わずか0.3元（約6円）で、銀行の1件当たりの通常の与信コスト2000元の約1000分の1にも至らない。2010年にサービスを開始してから14年3月まで、小額貸出の累計顧客数は75.5万人となり、累計貸出金額は1899億元に達した。不正などが行われると、プラットフォームからの追放などの措置が取られるという出店者に及ぼす悪影響がブレーキ機能として働き、不良債権率も1.21%程度に抑えられている。アリ研究院によると、このサービスを利用した出店者は、利用前と比べて、売上が2.5倍程度に増加するとの統計

図7 アリ金融の少額貸付の事業モデル



があった。銀行が相手にしない零細企業を手助けすることで、「世の中から難しいビジネスをなくしたい」というアリババの会社としての使命を果たすと同時に、エコシステムのさらなる発展につながる好循環を生み出している。

3 インターネット時代の信用情報システム

前述した個人向け信用情報サービスであっても、ECモールの出店者向けの少額貸付で

あっても、その事業環境インフラとなっている信用情報の整備は必要不可欠である。中国における、従来の政府主導方式に沿った、銀行へのサービス提供を主な目的として整備された中国人民銀行の信用情報と、インターネット技術を活用してネット企業が最近整備した信用情報と比較してみると、興味深い相違点が浮かび上がった(表1)。

中国人民銀行の信用情報サービスセンター(征信中心)は2004年の設立以来、短い期間内で、大量のデータ(約8億人分)の収集と

表1 信用情報とデータソースの比較

システム		アリババ	中国人民銀行
企業数/人数	企業信用情報	600万社以上 (Taobao)	1000万社以上
	個人信用情報	1.45億人	6億人 ^{注)}
信用情報の内容	企業信用情報	出店社の基本情報、商品取引量、取引頻度、ユーザー満足度、在庫、キャッシュフロー、公共料金納入など店舗運営と関連するすべてのデータ	企業基本情報、貸付情報、各種社会保障費用、品質検査情報、貸金滞納情報、通信費納入情報など
	個人信用情報	購入者の身分情報、ネットショッピングの支出、生活における支出、社交面の情報	個人の銀行ローン情報、身分情報、各種社会保障費用の納入情報、住宅積立金情報など
データソース		システム自動取得	商業銀行および政府部門

注) 2015年8月時点では、8億人分があると報道されている
出所) アリ研究院著「互联网+:从IT到DT」より作成

整備を実現できた。主に各商業銀行より提出されたデータによりデータベースを構築したことから、当該データベースは貸付情報、滞納情報など、金融サービスと関連する情報が中心となっている。また、このデータベースには、銀行との取引がなければ、情報自体も存在しない。8億人分のうち、実際に取引情報が存在するのは3億人程度といわれ、残りの5億人は取引情報のない基礎情報のみである。一方、アリババのようなネット企業が収集した信用情報は、自社エコシステムでの行動データをシステムにより自動収集すること、貸付情報以外に、取引履歴や各種サービスの利用状況、嗜好、交友関係など幅広い情報収集が可能である。信用の評価も帰納法的な2次元の評価だけではなく、非構造化データに基づいた多次元的分析が可能となっている。

IV 決済などで利用者を囲い込み ビジネス優位性を 狙うテンセント

テンセントは、有力な電子商取引プラットフォームを有しないことから、決済などでの利用シーンはアリババより少ないというのが実情である。そこで、同社はエコシステムの構築にあたり、得意とするSNSやオンラインゲームによる、「非日常的演出」、「祭り」を仕掛け、そこから自社の金融サービスに利用者を引き込むという奇策を練り出した。

1 タクシーの手配サービスで ウィーチャットペイの利用者を 急増させる

2014年1月10日、テンセントはタクシー手

配サービスの「滴滴打車」と組んで、ウィーチャットペイを利用してタクシーを手配すると、運転手と乗客の双方に10元を還元するキャンペーンを打ち出した。これに刺激され、1月21日にアリペイも提携先のタクシー手配サービスの「快的打車」とともに、同じ金額の還元を打ち出した。これに対抗して、「滴滴打車」は、2月18日に1日3回まで、抽選で12~20元程度の補助を得られるキャンペーンを打ち出した。さらにアリペイ系の「快的打車」も負けずに、テンセント系の「滴滴打車」より必ず1元多く還元するなど、対抗策を打ち出した。このような双方のキャンペーン合戦は大きな話題を呼び、今までウィーチャットペイをあまり利用しなかった者の利用も喚起した。1月10日から2月9日までの1カ月間で、ウィーチャットペイ経由でタクシーを利用した件数は約2100万件で、ピーク時には一日200万件以上、利用者数も4000万人を突破し、キャンペーン前の倍以上に増加した。テンセントがこれに支出した資金は、4億元以上に上ったが、利用者の囲い込みには成功したといえよう。

2 利用者争奪戦で練り出した奇策： 微信紅包（個人間送金サービス）

利用シーンがタクシーの手配や一部の飲食店や小売の決済に限定されているウィーチャットペイは、利用者の伸び悩みという課題を抱えていた。2015年の旧正月に、テンセントは、家族・友人・同僚みんながお祭り気分「デジタルお年玉」の配り合いや取り合いを行うというイベントを設定し、これを通じて、短期間でウィーチャットペイの利用者を爆発的に増やした。このことは、中国のメデ

ニアでも大きく取り上げられた。

中国では、旧暦の正月である春節に、「紅包（ホンバオ）」と呼ばれるお年玉を家族の間で配る習慣がある。ウィーチャットペイの「微信紅包」の仕組みは至って簡単である。配る側は、配りたい金額を入力し、お年玉のアイコンを生成する。そのアイコンをチャット経由で配布したい個人やグループに送信する。そのアイコンをクリックすると、送られてきたお年玉が自動的に自分のWeChatウォレットの口座に入金される。金額は、配る側によって指定することも可能だが、抽選という形で、グループ内のメンバーがそれぞれいくらかもらえるか、クリックしないと分からないというゲーム性も盛り込んだ。その便利さとゲーム的な面白さで瞬く間に広がり、多くの人を虜にした。

さらに、大みそかに全国で視聴される人気テレビ番組と連動したキャンペーンを打ち出し、内陸部も含む多くの地域の人々を巻き込むことに成功した。テンセントの発表によると、大みそかの0時～19時に、約2000万人が4億個のお年玉をやりとりした。年越しの0時から0時2分のピーク時、1分間の間55万個のお年玉が配られ、165万個のお年玉が開封された。また、提携先企業が配布した商品のクーポン券は10億元以上に達したといわれている。

V 日本の金融機関、 流通企業やノンバンクへの示唆

本章は、中国のネット企業の戦略やダイナミックな動きから、日本企業は何を学び、どのような対応をしていくべきかに関し、著者

の理解をベースに示唆をまとめる。

1 インターネットの力

中国で広まりつつある「インターネット+」は、インターネットというツールを利用してイノベーションを起こす枠組みと理解できる。インターネットを利用してエコシステムを構築する新たなビジネスモデルの登場は、その代表的な例である。

アリババのように、クラウド基盤やビッグデータなどの技術を活用し、インターネットを基本とするプラットフォームを構築し、それによるさまざまな企業とのオープンでフラットな共存共栄関係、つまりエコシステムを、以前より簡単に築くことができるようになってきている。エコシステムに加わる企業が優れたサービスを提供すれば、利便性の向上によって利用者はさらに増えていく。膨大な利用者を獲得すれば、さらに多くの企業が寄ってくるという好循環が生まれる。

中国ではこうしたアリババなどのネット企業の台頭により、産業や人々の生活とインターネットとの融合が日本より進んでいる面もある。人手を介さない融資のような身近な活用事例は枚挙に暇がなく、インターネットとの融合事例は既に世界の先端領域に達しつつある。もはや従来までの「日本の先進事例を中国に持ち込む」という輸出発想を転換し、「中国の先進事例を日本に持ち込む」という輸入発想が必要な時代に入ったと考える。

2 データ活用の力

前述したアリババやテンセントの事例から、ビッグデータの活用はさまざまな業務効率の改善に留まらず、業界競争ルールあるい

は産業の事業モデルを変革するインパクトを持つことが理解できる。従来も自社のみでデータを蓄積する方法は取られてきたが、それには自ずと限界がある。流通業の例を挙げると、自社の顧客データ、顧客の購買情報は自社で容易に入手できるが、自社以外の顧客データ、商圈の顧客動向、来店前の行動などは入手に相当の手間がかかり、入手できたとしても必ずしも十分な活用には至らないケースが多いのではないと思われる。この場合、ビッグデータを保有する事業者と提携することで、自社単体では入手しにくい顧客データに接触できる可能性が高くなる。

中国でもメジャーブランドとなっているアパレル大手ユニクロとアリペイの提携事例(図8)を通じて具体的に説明しよう。2015年4月、ユニクロはアリペイのスマートフォンアプリのアリペイウォレットを通じて、中国の12都市で、5万枚の新商品(AIRism)のサンプルを配布した。アリペイウォレットで事前予約することで、当日店頭での混雑、サンプルの品切れなどのトラブル防止ができ、最適な顧客体験を提供することができた。それだけではなく、キャンペーンを通じ、商圈内に存在する自社会員以外の消費者の行動特性、行動範囲、消費嗜好、信用情報

などが入手できたことで、自社店舗に関する精緻なマーケティングを実施することが可能になった。さらに消費者の地域分布の情報は、今後の出店場所を選定する際の参考にもなる。

3 インターネット志向のイノベーションを目指すための留意点

中国では、「インターネット志向のイノベーション」、つまり、インターネットやモバイル、ビッグデータ、クラウドなどの技術を活用し、市場、顧客、商品からサプライチェーン、自社エコシステムまでをあらためてデザインする思考方式を積極的に取り入れる動きが活発化している。

インターネット志向のイノベーションを取り入れるには、サービス提供側の発想で単なる機能を提供するのではなく、サービスを利用する顧客の立場に立って、生活がより便利になるような利用シーンを提供することが重要である。たとえば、アリペイウォレットは、送金、振込、公共料金の支払いなどの決済機能に留まらず、株の購入、資産運用、そして衣食住など利用者の生活に密着したサービスを提供し、最近では、病院の予約と決済、

図8 ユニクロとアリペイの提携事例



地方政府サービスの予約と案内、ビザ取得代行など、中国人が一番不便と感じている問題の解決にまで乗り出した。

また、開発しても利用する人がいないサービスや機能には意味がないため、プロモーションによる利用者拡大が非常に重要である。テンセントの「微信紅包」のように、「非日常的演出」、「祭り」を仕掛け、熱狂的なファンを作り出す発想が必要となってくる。

一般的な日本企業は、新たなサービスをリリースすることに慎重になりがちである。しかし、インターネット志向のイノベーションを目指すには、事業計画を入念に作ってからの着手ではなく、試行錯誤を許す小さなイノベーションからのスタートといった、スコープを小さく留めながらの、スピード感のある意思決定も求められる。

4 チャレンジする中国金融機関から学べること

数年前、アリババグループの創業者のジャック・マー氏は、「銀行が変えなければ我々で銀行（金融サービス）を変えよう」と発言し、大きな波紋を呼んだ。数年経った今、その発言通りに、少なくとも一般庶民から見ると、ネット企業が提供する金融サービスのほうがよほど便利で使いやすくなった。中小・零細企業も、銀行よりネット企業からより簡単に金融サービスを受けられるようになった。「個人」や「中小・零細企業」は従来の伝統的金融機関の注力しにくい層で、ある意味、伝統的金融機関のサービスの補完とも考えられるが、インターネットの力によって短時間で顧客を呼び寄せることや銀行の関与の余地が極少であるという事態について、中国

の伝統的金融機関は強く危機感を抱くようになった。

これに対して、中国の金融機関が打ち出した対策はさまざまであるが、「業界を跨ぐ提携」と「自社金融エコシステムの構築」が代表的なものである。業界を跨ぐ提携の例としては、顧客のライフスタイルに注目し、医療、海外旅行、海外留学などの手間がかかる分野で、旅行会社や病院など異業界の企業と提携し、オンラインとオフラインを統合したサービスの提供が試みられている。また、2012年6月の大手の建設銀行に続いて、交通銀行、農業銀行、中国銀行、工商銀行など10数行が次から次へとEC事業に乗り出し、自社金融エコシステムの構築を試みた。

その中でも、工商銀行の「融e購」プラットフォームが一番成功しているといわれ、営業開始14カ月経った時点で、登録ユーザーは1600万人、累計取引金額が1000億元を突破し、中国EC事業者のトップ10入りを果たした。そのECモールは、「名商名品名店」というコンセプトで、70%以上が生産メーカーの直営店舗であり、出店するにあたって厳密な審査を受けている。また、販売商品の価格も通常より低く抑えている。ほかのECモールより高い信頼感と商品の高割引率で利用者を引き込み、商品購入時の分割払い、住宅ローン、貴金属、理財商品などの金融商品の利用を促進するといった戦略である。

金融サービスが遅れているゆえにダイナミックな変化が起きている中国と比べ、金融サービスが整備されている日本では、そのような劇的な変化はすぐには起きないと思われる。最近、多くの金融機関はFinTech（フィンテック）をキーワードに、ビジネスモデル

の創造や金融分野におけるITの高度化や活用に向けた取り組みを始めているが、それも金融サービスにおける新技術の活用や技術系ベンチャー企業との提携が中心と見られる。

ここでは、アリペイウォレット9.0版を発表した際の、アリ金融の決済事業群統括であるハン氏の説明が示唆となる。その説明とは、「アリペイは8年間かけて、ツールからアプリケーションに変身し、さらに2年間かけて、アプリケーションから決済プラットフォームに変身した。今後、アリペイは利用者のいろいろな生活場面に入り込み、消費、生活、金融・資産運用、コミュニケーションなどの領域を含み、『個々の人』を中心としたワンストップサービスを提供するプラットフォームになっていく」というものである。

ビジネスモデルや新技術の適用も重要であるが、顧客基点でインターネット志向のイノベーション発想の取り入れや、自社エコシステムの構築もしくは他社エコシステムの活用を検討していくことは、今後の国内の金融機関のサービス強化にあたって重要なポイントとなると考える。

2015年9月、テンセントの決済サービスウィーチャットペイの日本大手百貨店などでの導入、アリペイの大手家電量販店やショッピングモールなどでの試験導入といったニュースが相次いで報道された。黒船ではなく、赤船の来襲も現実味を帯びてきたいま、本論に述べた中国の事例から日本企業が何らかのヒントを得られれば幸いである。

注

1 クラウドファンディングとは、多くの人から資

金を集め、それを企業やプロジェクトに対して投融资する仕組みである。P2Pレンディングとは、借主に対して貸主を探し出し、これをマッチングさせる取引である。インターネットファンディングとは、インターネット経由で販売される資産運用商品である

- 2 余額宝を管理するファンド会社「天弘基金」のウェブサイト (<http://www.thfund.com.cn/>)、アリペイ余額宝公式サイト (<https://yebprod.alipay.com/yeb/index.htm>) など公開情報より
- 3 iResearch 「2014年中国における第三者ネット決済の取引規模は8兆元を突破」、2015年3月4日
- 4 Baidu, Inc., Alibaba上場目論見書など
- 5 2015年8月10日『人民日報』の報道による

参考文献

中国社会科学院金融研究所・野村総合研究所『中国消費金融市場の発展—中日韓消費金融比較研究』
広瀬真人、李智慧「転換期を迎える中国の消費金融サービス」『知的資産創造』2013年11月号、野村総合研究所
アリ研究院『互聯網+从IT到DT』
『互聯網+跨界与融合』中国機械工業出版社

著者

李 智慧 (りちえ)
金融ITコンサルティング部上級システムコンサルタント兼グローバル産業・経営研究室上級コンサルタント
専門は事業戦略、新興国市場の進出支援、中国企業と日系企業の提携支援、システム化構想・計画、IT調達、PMO支援、グローバルソーシング戦略など。未来創発センターにおいて、中国と日本の金融制度、事業モデルの比較、中国の金融制度・事業モデルの改革提案、政府や現地企業とのネットワーク構築などを実施