

## 論 文

## IT 企業の成長と変貌する中国

～アリババとテンセントを通して～

許 海 珠

## 要 約

近年、無人コンビニ・スーパー、二次元コード決済、シェア自転車など、「中国発イノベーション」が世界の関心を集めている。「中国発イノベーション」はどのようにして起こったのか、本論はアリババとテンセントの事例を通して、中国の IT 企業が躍進する背景と要因、IT 企業の成長と「中国発イノベーション」との関係性について考察した。

キーワード：アリババ、テンセント、電子商取引、二次元コード決済、Alipay、WeChat pay、モバイルインターネット、アント・フィナンシャル、イノベーション

## 目 次

はじめに

1. アリババの事業とビジネスモデル
2. テンセントの事業とビジネスモデル
3. 企業理念とイノベーション

おわりに

## はじめに

近年、無人コンビニ・スーパー、シェア自転車、二次元コード（QRコード）決済サービス、キャッシュレス化、「独身の日」のネット通販セールなど、「中国発イノベーション」が世界の注目を集めている。これらの「中国発イノベーション」を牽引しているのは中国の IT 企業である。とりわけ、アリババ（Alibaba）とテンセント（Tencent）が果たしている役割と貢献がとくに大きい。アリババとテンセントが創業したのは、1990年代の末頃であるが、当時の中国は経済力も技術力も企業らしい企業も何一つ有しておらず、経済力指標の名

目 GDP は日本の 4 分の 1 で、国際貿易の枠組み WTO にも入っていなかった。そこから 20 年の歳月が流れ、中国は GDP 世界第 2 位の経済大国となり、アリババとテンセントも中国の成長とともに世界的な IT グローバル企業への変貌を成し遂げた。

2000年からアリババは7年連続でアメリカ「フォーブス (Forbes)」誌の最優秀 B2B ウェブサイトに選ばれ、アメリカ「BUSINESS WEEKLY」誌でも6年連続で「グローバル B2B サイト NO.1」に選ばれた。また、2007年にはアメリカ「フォーチュン (FORTUNE)」誌の『グローバル経営者向けベストウェブサイト』に選出された。テンセントも2009年にアメリカ「フォーチュン (FORTUNE)」誌が選ぶ「最も尊敬されるグローバル企業トップ50」に選出され、2017年には、イギリスの WPP (世界トップクラスの広告代理店) が選ぶ「2017 年度 BrandZ の最も価値あるグローバル企業トップ100」(BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2017) に選出された。第1位から第5位が Google (グーグル)、Apple (アップル)、Microsoft (マイクロソフト)、Amazon (アマゾン)、Facebook (フェイスブック) など、世界の強豪が占めるなか、テンセントは第8位に食い込み、トップ10のなかでは唯一アメリカ以外からの「外来企業」となった<sup>1)</sup>。テンセントは、いまは Apple や Facebook、Google の親会社 Alphabet (アルファベット) らと並んで、世界で最も企業価値の高いテクノロジー企業に挙げられており、ゲーム事業では世界のトップと位置づけられている。このようにテンセントもアリババ同様世界的認知度を高めている。

世界の「デジタル化」の歴史を振り返ると、1980年代以降はコンピュータが、1990年代以降はインターネットが普及して、経済のデジタル化が進展してきた。特に2010年代に入り、デジタル化は「第4次産業革命」といわれるような新たな段階へ移行した。また、スマートフォン(以下スマホと称する)の普及により、世界のインターネット人口も拡大を続け、その割合は2000年の6.7%から2016年には45.8%へと大きく拡大した。また、インターネットの発達で電子商取引(EC)<sup>2)</sup>、電子決済、検索エンジン、SNS、動画配信などのプラットフォームが発展して、インターネットにつながるヒトやモノも増えてきた。その結果、大量のデータが生まれ、それがビックデータとしてクラウドに蓄積され、解析されるようになり、そのプロセスがまた人口知能(AI)の進歩をもたらしている。人口知能(AI)の登場で、モノづくりの在り方を含め、生活空間の様々なところに変化が起きようとしている<sup>3)</sup>。

第4次産業革命の核心は、あらゆるものがインターネットにつながる「IOT」であり、そこから得られるビックデータ、そして、新しい産業の形を生み出す人口知能(AI)である。中国のIT企業は、電子商取引や電子決済、人口知能(AI)の開発などを通して「第4次産業革命」のアンティシペイター(Anticipator 先行者)になろうとしている。その代表格がアリババとテンセントである。現在、中国のインターネット経済のGDPに占めるシェア

は7%に達し、中国経済の一角を担う存在になっている。このインターネット経済の発展を牽引しているのは、アリババやテンセントなどといったIT大手である<sup>4)</sup>。なかでも電子商取引市場は、凄まじい勢いで拡大を続けている。

電子商取引が世界で普及し始めたのは1990年代の後半からであるが、市場規模が一気に拡大していたのは、2000年代後半のモバイルインターネット使用が増大してからである。なかでも中国の伸びがとくに顕著である。2017年の世界のB2C（企業と個人消費者間の取引）取引額をみて分かるように、アメリカの3,660億ドルに対し、中国は4,489億ドルを達成し、アメリカを押さえて世界1位となった。2020年までの見通しでも中国が引き続き1位をキープするとみられている（図1）。越境EC分野でも中国はアメリカに並ぶ規模になっている（図2）。

本論では、中国のIT企業が躍進する時代背景と要因、IT企業の発展と「中国発イノベー

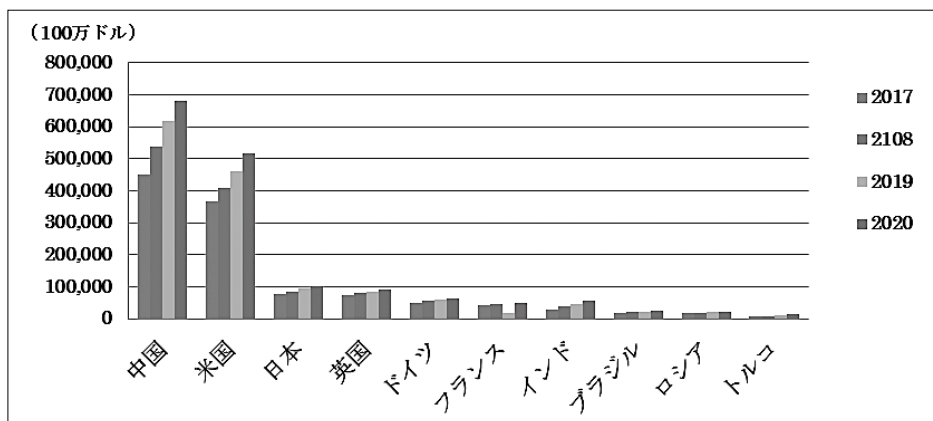


図1 世界主要国の電子商取引 B2C の取引額の推移予測

（出所）『ジェトロ世界貿易投資報告デジタル化がつかう国際経済』JETRO（2018年版）データより筆者作成。

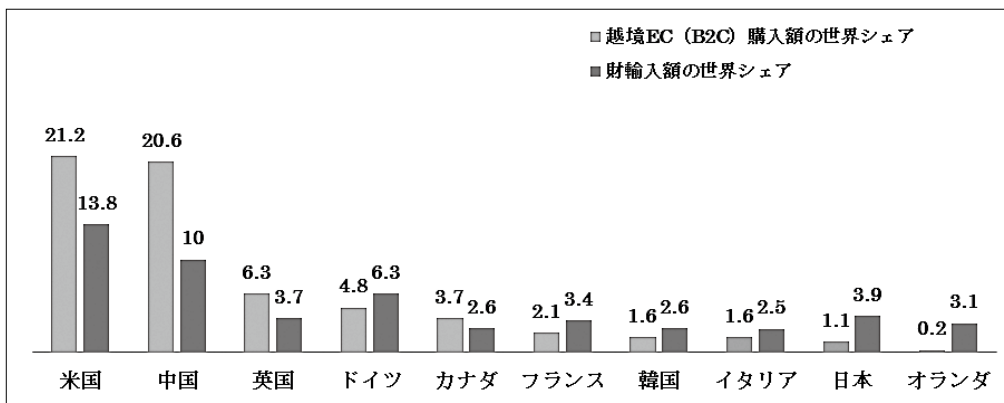


図2 主要国の越境EC (B2C) の購入額と財輸入額の世界シェア (2015年) (%)

（出所）『ジェトロ世界貿易投資報告 デジタル化がつかう国際経済』JETRO（2018年版）データより作成。

ション」との関係性について、アリババとテンセントの事例を通して考察する。

## 1. アリババの事業とビジネスモデル

1999年の創業当時、アリババが手掛けた事業は、企業間電子商取引のB2B事業であったが、それを皮切りに、2003年に消費者向け個人間電子商取引のC2C事業「タオバオ（淘宝网）」、2008年に企業・個人間電子商取引のB2C事業「Tモール（天猫商城）」を展開するなどして、eコマースを徐々に拡充していった。また、2015年には、eコマース事業と連動して中国初の消費者向けオンライン電子決済サービス「Alipay（支付宝）」を開発した。その後も新しい事業への挑戦を続け、2007年にソフトウェアの開発会社「アリソフト（阿里軟件）」、2009年にクラウド・コンピューティングサービスを専門とする「アリ・クラウド・コンピューティング（阿里雲計算）」を創設するなど、次々と新しい事業を開拓して、事業の裾野を広げていた。こうした事業展開の中で、2007年に香港証券取引所、2014年に米ニューヨーク証券取引所への株式上場を果たした。

現在、アリババは66,421人（2018年3月）の従業員を抱えるインターネット事業のグローバル大手となっている。2018年会計年度のグループ全体の売上高は2502億6600万元（約4兆2200億円）、利益額は832億1400万元（約1兆4063億円）を達成した（図3）。時価総額も一時4200億ドル（約47兆4000億円）を超えて、アジア1位となった。

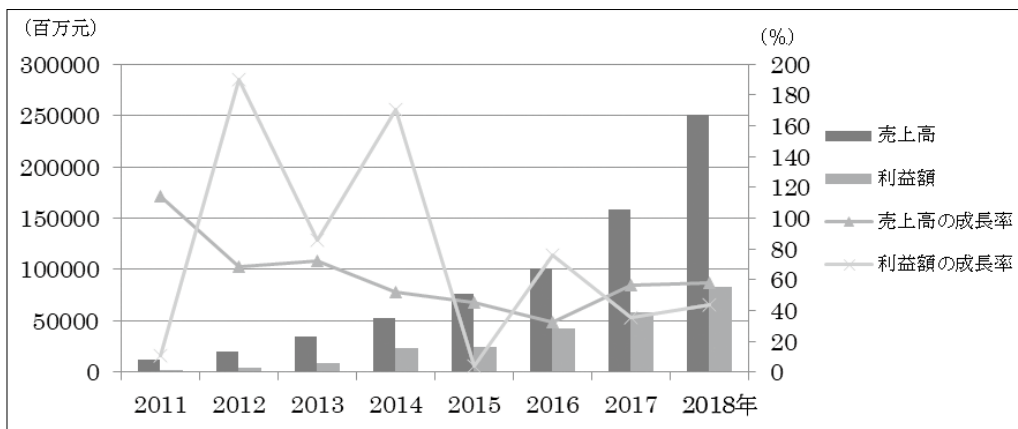


図3 アリババの売上高と利益額の推移

注：アリババの事業会計年度は4月1日から翌年の3月31日までの一年間。  
 (出所)『阿里巴巴2010年到2018年財報』のデータより筆者作成。

アリババの事業は、電子商取引のeコマース（B2B事業、C2C事業の「タオバオ（淘宝网）」、B2C事業の「Tモール（天猫商城）」）から、金融サービス（「Alipay（支付宝）」、「アント・フィナンシャル（螞蟻金服）」）、物流サービス（菜鸟物流）、ビッグデータ・クラウドサービス（「アリ・クラウド・コンピューティング（阿里雲計算）」）、広告サービス、インターネットサービス（インターネット・インフラ及びコンテンツ）まで多岐にわたるが、中核事業は、eコマースと金融サービス、ビッグデータ・クラウドサービスの3分野である。eコマースとクラウド・コンピューティングサービスについては、別論<sup>5)</sup>に委ねるとし、ここでは主にアリババの金融サービスについて論ずる。

### （1）「Alipay（支付宝）」誕生の背景と仕組み

eコマースのB2B事業からスタートしたアリババは、電子商取引事業をさらに拡大する形で、2003年5月に個人間電子商取引のC2C事業「タオバオ（淘宝网）」を始めた。しかし、「タオバオ（淘宝网）」が導入された当時の中国の電子商取引分野におけるビジネス環境は、競争と取引ルールを含めて混乱と不備に満ちていた。なかでも、バイヤーとサプライヤー間の信頼関係の欠如は、電子商取引企業にとっては致命的であった。

知らない会社から商品を購入して騙されないのか、商品は無事に届くのか、ニセモノだったり、破損したりはしないのか、などなど消費者の心配と不安は尽きない。一方の商品を提供する供給側も代金がちゃんと支払われるのか、商品をもって逃げてしまわないのか、という具合に消費者をあまり信用していなかった。このように当時の中国ではまだ「信用社会」が築かれていなかった。「信用を前提としない」中国社会で電子商取引事業をやるには、消費者と商品提供者双方にリスクや不安を解消できる仕組みの提供が必要で、それがない限り、電子商取引ビジネスを中国で成功させるのは困難であった。「信用を取り巻く環境の整備こそが成功のカギだ」と考えたアリババは、消費者と商品提供者の間に横たわっていた「信用力問題」を如何に解決するかに力を注いだ。その結果として生み出されたのが第三者決済サービスの「Alipay（支付宝）」である。

2004年に開発された「Alipay（支付宝）」の仕組みの本質は、リスクを負いたくない消費者と商品提供者双方の決済仲介役を「Alipay（支付宝）」が担うことである。具体的な仕組みはこうである。アリババのインターネットショッピングサイト「タオバオ（淘宝网）」で商品を購入する際、消費者が商品を注文した場合は、まず代金を「Alipay（支付宝）」に預ける。「Alipay（支付宝）」は代金を預かった後にすぐ商品提供者に注文の連絡をして、商品を発送してもらう。消費者は商品を受け取ってから、不具合などをチェックして、購入するかしないかの意思を「Alipay（支付宝）」に連絡して伝える。消費者が商品の購入を決めた

場合は、「Alipay（支付宝）」から預かった代金が商品提供者に支払われる。もし、消費者が商品に不満な場合は、返品して「Alipay（支付宝）」から預かってもらった代金を払い戻すこともできる。この仕組みのなかでは、消費者と商品提供者が直接金銭のやり取りをする必要がなく、相手の「信用力」を気にする必要もない。つまり、信用力のある「Alipay（支付宝）」を介在することで、「信用力欠如」で発生しえるリスクを回避することが可能となったのである。自らリスクを負わなくても済むようにしたこの「Alipay（支付宝）」の仕組みは、「信用」を前提としない中国のビジネス環境にはピッタリマッチングする仕組みであった。それゆえ、「Alipay（支付宝）」のサービスが開始されて以降、利用者は増え続けており、今も中国内で驚異的な伸びをみせている。

「Alipay（支付宝）」は、もともとは中国国内の電子商取引のC2C事業がスムーズに展開できるようにするために開発された電子決済サービスであったが、いまは世界有数のモバイルとオンライン決済のプラットフォームに成長し、中国だけでなく、日本の観光地や百貨店、東南アジアなどの多くの国々でも「Alipay（支付宝）」の使用が増えるなど、世界的な広がりを見せている。現在、「Alipay（支付宝）」の世界における年間アクティブユーザーMAUは8億7000万人（2018年3月まで）に達しているという<sup>6)</sup>。また、2000年代後半のスマホの普及により、「Alipay（支付宝）」の使用範囲も、オンラインからオフラインに拡大し、単純なネットショッピング決済から、水道光熱費などの公共料金の支払い、資産運用商品や映画チケットの購入、タクシーやホテル、病院の予約まで、人々の生活の隅々にまで浸透している。

「Alipay（支付宝）」が急速に普及した要因には、「Alipay（支付宝）」が中国社会の現実に適した仕組みであったことは誰から見ても明白であるが、それだけではない。コスト競争力も「Alipay（支付宝）」が世界に広まった重要な要素である。「Alipay（支付宝）」の場合、「事業者が負担するコストは決済額の1千分の6とされ、ライバルのクレジットカードなどよりかなりのコスト優位を保っていた。また、技術上の問題で顧客が損失を被る割合も決済額の100万分の1しかなく、顧客にとっても安価で信頼でき、時間もかからない優れた決済手段である<sup>7)</sup>。

## （2）アント・フィナンシャル

アント・フィナンシャルサービスグループ（蚂蚁金融服務集団 Ant Financial Services Group、以下アント・フィナンシャルと称する）は、アリババグループ傘下の金融関連会社として、様々な金融サービスを世界に提供している。同社は2004年にローンチされたアリババからスタートし、アント・フィナンシャルとして正式に設立されたのは2014年10月であ

る。アント・フィナンシャルは「平等なチャンスの世界にもたらし、イノベーションを通して、オープンで共有可能な信用システムと金融サービス関連のプラットフォームを構築し、世界中の消費者と企業に安全で便利な包括的金融サービスを提供する」ことを自らの使命と位置付けている。アント・フィナンシャルは、主に世界有数のモバイルとオンライン決済サービスの「Alipay（支付宝）」とマネーマーケットファンドの「ユエバオ（余额宝）」、信用評価システムの「ジーマクレジット（芝麻信用）」、「招财宝」、「アント・フォーチュン（蚂蚁聚宝）」、「マイバンク（網商銀行）」、「アント・クレジットペイ（蚂蚁花呗）」などの事業を手掛けている<sup>8)</sup>。

アリババは2004年、電子決済サービス「Alipay（支付宝）」を世に送り出して以降、2010年に「蚂蚁小貸」、2013年に「ユエバオ（余额宝）」、2014年に「招财宝」を創設するなど、次々と新しい金融サービスを始め、金融事業を決済サービスだけに限定せず、貸付や金融ローン、投資信託・資産運用にも拡大させて、業務のすそ野を広げていった。決済から融資まで、金融事業の多角化を図っていくなかで、アリババの金融業務は大幅に増え、金融事業を一元的に管理する必要性が出てきた。それに応じる形で創設されたのがアント・フィナンシャルである（表1）。

以下、アント・フィナンシャルが手掛けている「ユエバオ（余额宝）」、「ジーマクレジット（芝麻信用）」と「アント・クレジットペイ（蚂蚁花呗）」、「マイバンク（網商銀行）」、「アント・フォーチュン（蚂蚁聚宝）」についてみる。

#### ①ユエバオ（余额宝）

「ユエバオ（余额宝）」は、2013年にアリババが金融信託（資産運用）事業への参入を目的に開設したプラットフォームである。「ユエバオ（余额宝）」では、利用者（投資家）はファンドで収益を得ながら、得られた収益でいつでもアリババのショッピングサイトで買物することができる。このサービスが画期的とされ、多くのユーザーに支持されるようになった。その結果、銀行よりも「ユエバオ（余额宝）」を通して利回りを増やそうとする人が一気に増え始めた。アリババの馬雲（ジャック・マー）会長が2008年に「銀行が変わらないなら、我々が銀行を変える」と宣言した通り、「ユエバオ（余额宝）」の誕生で銀行は多くの顧客を失い、自ら変わらざるを得なくなった。

「ユエバオ（余额宝）」が開設された当初は「天弘余额宝貨幣市場基金」が金融信託サービスを提供していたが、2018年5月以降は、「中欧添錢宝貨幣A」など5つの信託基金（貨幣基金）が「ユエバオ（余额宝）」に加わった。2018年6月までの「ユエバオ（余额宝）」の資金規模は18602億元に達し、“4大民営銀行”（招行、中信、浦発、民生）の個人の普通預金

表1 アント・フィナンシャルサービスグループが提供する主なサービス

開始時期	サービス名	サービス内容
2004.12	アリペイ (支付宝) (Alipay)	モバイルとオンライン決済サービス。
2010.6	螞蟻小貸	零細企業、ネット個人事業主向けに少額貸付サービス。
2013.6	ユエバオ (余额宝) (Yu Ebao)	預金額に関わらず通常より高い利回りを提供するオンライン投資信託預金サービス。
2014.4	招財宝 (zhao cai bao)	投融資などの金融情報サービスをオープンに提供するプラットフォーム。ビッグデータ、クラウド・コンピューティングを駆使して個人投資家と融資を受けたい中小企業や個人をつなげるなどして、投融資側双方に金融情報を提供するサービス。
2015.1	ジーマクレジット (芝麻信用) (Zhima Credit or Sesame Credit)	「タオバオ (淘宝网)」などで得られたビッグデータやクラウド・コンピューティング、AI 技術を用いて、個人の信用状況を客観的に評価、採点して、その人の信用度をファイリング、スコアリングする信用評価サービス。
2015.4	アント・クレジットペイ (螞蟻花呗) (Ant Credit Pay)	返済を翌月までに延長できる個人ユーザー向け貸付サービスを提供するプラットフォーム。買物頻度や支払い習慣などの一連の指標に基づいて、個人の信用評価を行った上、貸付の限度額を決める。
2015.6	マイバンク (網商銀行) (MYbank)	コアシステムをクラウド・コンピューティングに基づいて構築した中国初の商業銀行。中国銀監会がはじめて認可した5つの民営銀行の1つ。オンラインバンキングとして中小企業向けのローンサービスを提供。
2015.8	アント・フォーチュン (螞蟻聚宝) (ant fortune)	スマート理財 (信託投資) サービスを提供するプラットフォーム。「Alipay (支付宝)」の「兄弟 APP」。ユーザーは「Alipay (支付宝)」のアカウントでも、「アント・フォーチュン」のプラットフォームで直接「ユエバオ (余额宝)」や「招財宝」など、様々な理財金融商品にアクセスすることができ、別途アカウントを作る必要がない。 2017年6月「螞蟻財宝」に名称変更。

(出所) 螞蟻金融服務集団 (アント・フィナンシャルサービスグループ) <https://baike.baidu.com/> <https://www.antfin.com> より筆者整理作成。

額の合計を上回り、大手国有銀行である「中国銀行」の2017年度の個人の普通預金額も超えた。「ユエバオ (余额宝)」信託基金の内訳は、「天弘余额宝貨幣市場基金」(14540億元) が全体の78%、「中欧滾錢宝貨幣 A」(685億元)、「博時現金收益貨幣 A」(1468億元)、「華安日日鑫貨幣 A」(938億元)、「国泰利是宝貨幣」(739億元) と「景順長城景益貨幣 A」(232億元) の5つの信託基金が全体の22%を占めている。

「ユエバオ (余额宝)」が急速に規模を拡大することができた背景には、以下の2点が指摘できる。①銀行よりも利回りの期待値が高いこと。「ユエバオ (余额宝)」の「天弘余额宝貨幣市場基金」が創設された2013年当初の「天弘余额宝」の信託基金の金利は「7日もの5%」と、銀行の普通預金金利「7日もの0.35%」より遥かに高かった。その後も利益率は多少変



動はするものの、銀行の利回りよりは高い水準で安定して推移している。②安全で利便性が高いこと。少額の信託投資の場合、一般に比較的安全で一定の利益が得られればよしとする傾向がある。利息が少ない銀行預金と手続きが煩雑な銀行投資信託に比べて、「ユエバオ（余额宝）」の信託基金は、利便性、使いやすさなどの面で銀行を上回っていた上、安全性、信頼性の面でもアリババというブランド企業がバックにあったため、全く問題にならなかった。それゆえ、「ユエバオ（余额宝）」は多くの人が少額投資信託を行う場合に一番に選択される金融商品となった。

しかし、投資信託金が一方向的に増えれば良いというわけでもない。多額な資金が「ユエバオ（余额宝）」の信託基金に流れ込んだことで、ノンバンクである「ユエバオ（余额宝）」が大量の投資資金を扱うこととなり、潜在的に金融リスクを招きかねない事態を引き起こしてしまった。そこで、アリババは対策として、2017年12月8日から「天弘余额宝貨幣市場基金」は個人投資家が「ユエバオ（余额宝）」で一日購入できる投資信託の限度額を2万元に制限すると発表した。また、1人当たりが購入できる投資信託の上限額についても2回の切り下げを行い、もとの25万元から10万元に切り下げた。この措置の狙いは10万元以上の投資資金は銀行など他の投資信託へ流れるよう誘導することであった。さらに、2018年（6月6日）には、1日の「ユエバオ（余额宝）」の信託基金から銀行口座（銀行カード）への移転が2時間以内にできる「快速転出（移転）金額」の上限も従来の5万元から1万元に減額した。これらの措置によって、「ユエバオ（余额宝）」信託基金の勢いは若干弱めの方向に転じた。これはこの措置が意図したことであり、リスクヘッジという面では有益であったといえよう<sup>9)</sup>。

## ②ジーマクレジット（芝麻信用）

これは2015年1月にアリババが導入した「利用者信用力」をはかる信用評価システムで、利用者の信用力を950点満点で評価して、スコア評価が高いほど様々な特典が付与されるのが主な仕組みである。この評価システムは、特に政府に正式に認定された評価基準ではないが、中国にはまだ個人の信用力を客観的に図るものがないこともあり、個人の信用力評価が重要視されるビジネス活動などでこのシステムがよく利用されている。「ジーマクレジット（芝麻信用）」は、個人の信用評価の有効なツールとして、約3億5000万人（2017年6月）が利用しているという。

「ジーマクレジット（芝麻信用）」は自社の決済システム「Alipay（支付宝）」を利用した顧客から得られたビックデータをもとに個人情報をも自動的に分析して、それを点数化して信用力を評価するのが基本的な仕組みである。例えば、公共料金の未払いの有無、交通違反の前

歴の有無、ネットショッピング支払い時の滞納の有無、シェア自転車やタクシー配車アプリ使用時のトラブルの有無など、様々な履歴データを分析して、信用力を評価する。素行が良い場合には評価点が自動的に加算されるが、悪い場合は下がっていく。スコアは350～950点（満点）の区間で、「やや劣る（較差）」、「普通（良好）」、「極めて良い（極好）」（950点満点中750点以上）など5段階に分けて表記される。個人情報（職業、年齢など）や支払履歴、消費の特徴などがこうしたスコア評価に影響を与えるとされる。スコアの評価が高かった場合は、特典として各種のローンや車のレンタルで優遇されたり、ホテルや空港でチェックイン時の時間が短縮されたり、海外旅行のビザが速く取得できたりなど、様々な恩恵が受けられる。逆に、スコアの評価が低い場合は、住宅ローンが借りにくくなったり、シェア自転車の利用が数カ月禁止になったり、就職の採用試験でも不利になったりするなど、手痛い目にあう。

「ジーマクレジット（芝麻信用）」の細かい採点基準は、まだ明確に公表されているわけではないため、正確に把握するのは難しいが、世の中のルールをきちんと守らない人には、ペナルティが課されることだけは明白である。「ジーマクレジット（芝麻信用）」は、「借りた金は返す」、「約束を守るのは大切なこと」といったような「信用」の概念を中国社会に根付かせる面では有益である。「信用力を高めることでメリットが享受できる」という動機づけがあれば、人々は自身の行動をより良い方向へ持っていかうとする。それが結果的に素行の良い人を増やすことにつながり、社会にとってもプラスになる。社会がまだ先進国ほど成熟していない今の中国では、こうした「ご褒美」と「ペナルティ」をはっきりさせる「ジーマクレジット（芝麻信用）」のようなシステムが必要かもしれない。

### ③「アント・クレジットペイ」、「マイバンク」と「アント・フォーチュン」

2015年4月に創設された「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」は、金融機関から借入れが困難な個人に対して、貸付を行う信用貸付金融サービスである。中国の金融機関は、大体審査が厳しい上、手続きが煩雑で提出を求められる書類も多く、急いで融資を必要とする顧客のニーズには対応できていない。それに比べて「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」には、少額の融資であれば、審査の手続きが簡素（身分証明書で身分を確認するだけ）な上、借入れも迅速に実施される。しかも、スマホで借入れができ、返済も随時にできるなど、銀行では受けられないサービスも受けられる。「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」がこれまでに実施してきた貸付累計額は、大手商業銀行である「中国建設銀行」の貸付額の3.7倍に当たる6000億元余りに達しているという。

「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」が多くの人に愛用されるようになったのは、「顧

客の視点と立場」を第一に考えて作られたサービスであるからである。「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」の場合、銀行では金額が小さ過ぎて取り扱わないケース、例えば、500元（約8500円）くらいの少額からの借入れにも対応している。しかも、翌月10日までに支払いができれば、手数料、金利は一切かからない。返済方法は一括払いまたは短期無利息リボ払いを選択することができる。つまり、1ヵ月間、利息と手数料なしで借入れすることができるので、消費者にとっては大変便利な貸付サービスである。「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」は、クレジットカードのように現金の引き出しはできないが、クレジットカードのような事前審査が必要ないので、手軽に利用できる。この手軽さと便利さが顧客の拡大につながったといえよう<sup>10)</sup>。

また「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」は、オンライン上の信用貸付機能を有する金融サービスとして、利用者が「タオバオ（淘宝网）」や「Tモール（天猫商城）」、リアル店舗で「Alipay（支付宝）」の決済システムを利用するとき、もし「Alipay（支付宝）」に預金不足が発生して、支払いができない場合の資金補充の手段としてもよく使われるサービスである。貸付サービスには2016年3月に創設された「螞蟻借唄」もあるが、「螞蟻借唄」は「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」より融資のハードルが高い。顧客の「ジーマクレジット（芝麻信用）」の信用評価スコアが600点以上（950点満点）に到達しないと、「螞蟻借唄」のプラットフォームを開通することができない。借入れの限度額は500～20万元とされる。

「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」は、金融貸付サービスなので、借入れ後に返済を滞るなどの債務不履行が発生することもある。しかし、「Alipay（支付宝）」の金融サービスは、実名認証登録を実施しているため、債務不履行があった場合は、そのデータが残され、個人信用評価システムである「ジーマクレジット（芝麻信用）」で信用評価のスコアを落とすことになる。そうなれば、一定期間各種の交通チケットの購入が制限されたり、ホテルの宿泊ができなくなったりするなど、実生活で多くの不便を強いられてしまう。こうしたアリババの相互補完システムが奏功し、アリババの金融貸付サービスの債務不履行率は一般消費者金融より低く、大手商業銀行（不良債権比率1.5%）にも引けをとらないという。

また、アント・フィナンシャルは、個人の他にも中小企業向けの金融貸付（ローン）サービスを提供しているが、これは主に「マイバンク（網商銀行）」を通して行っている。「マイバンク（網商銀行）」はコアシステムがクラウド・コンピューティングに基づいて構築されているため、サービス提供は基本的に人口知能（AI）を活用している。「マイバンク（網商銀行）」のサービスを利用する際、融資可否を判断するのは人口知能（AI）であるため、サービスの利用開始から手続が完了するまでのスピードはとても速く、数秒で結果が知らさ

れる。この融資システムは『3・1・0』と評されている。これはスマホを使って融資を申請するのに必要な時間は3分、融資可否を人口知能（AI）が判断するのに使った時間は1秒、融資業務に関わる人員は0であることを指して言っていることである。「マイバンク（網商銀行）」融資で返済が滞る割合も、数～10%程度とされ、「アント・クレジットペイ（螞蟻花呗）」と「螞蟻借唄」同様、債務不履行率は消費者金融を大きく下回っている。アリババは今後更に10万以上の指標と100以上の予測モデルを作って、資金回収の確実性を判断して、利用者ごとに金利や融資枠をより細かく設定して、債務不履行率をもっと減らしていくという<sup>11)</sup>。「マイバンク（網商銀行）」は、中国で初めてすべてのコアシステムをクラウド上に構築した民営銀行として、また、ビッグデータに基づいて行われた信用評価をもとに、「無担保融資」も実施していることから多くの注目を集めている。この「無担保融資」は「信用を富に変える」試みと見なされ、肯定的に評価されている。

「アント・フォーチュン（螞蟻聚宝）」は、理財（資金運用）に興味を持ち、集中的に理財したい人たちの要望に応じて、「Alipay（支付宝）」から理財機能の部分を分離する形で2015年8月に作られたプラットフォームである。「アント・フォーチュン（螞蟻聚宝）」はユーザーに投資信託の売買（基金売買）や株式情報（A株、香港株、米国株を含む）の提供など金融理財サービスを提供している。「アント・フォーチュン（螞蟻聚宝）」は「Alipay（支付宝）」の「兄弟APP」として登場した。そのため、ユーザーは「Alipay（支付宝）」のアカウントをそのまま利用できる。つまり、「Alipay（支付宝）」のアプリを通さなくても、「アント・フォーチュン（螞蟻聚宝）」のアプリで直接アリババの「ユエバオ（余额宝）」や「招财宝」などの様々な理財、信託の金融サービスにアクセスすることができる。

## 2. テンセントの事業とビジネスモデル

テンセントもアリババと同じ時期の1990年代末に創業して、インターネット事業を始めた。主に、ソーシャル・ネットワークキング・サービス（SNS）やインスタントメッセージャー（IM）サービス、Webホスティングサービス（ポータルサイト）、オンラインゲームを中心に成長し、現在はSNS、音楽・動画などのネットメディア、ゲーム、オークション、決済プラットフォームなど、様々なインターネットサービスを手掛けている。

テンセントの事業を機能別に分類すると、大体、①「QQ」、「WeChat（微信）」、テンセントウェイボー（騰訊微博）、「Qzone」を中心とするソーシャル・ネットワークキング・サービス、②ゲーム、動画、アニメ、音楽、スポーツを中心とするエンターテインメントサービス、③「TenPay（財付通）」、「WeChate Pay（微信支付）」を中心とするオンライン金融

サービス、④「QQ.com（騰訊網）」を中心とするデータ通信サービス、⑤「QQ ブラウザ（QQ 遊覧器）」、「テンセントクラウド（騰訊雲）」を中心とするクラウドサービス、⑥そして人口知能（AI）の研究開発を中心とする研究開発部門の6つの業務に分かれる。そのうち、中核事業としてテンセントを支えているのは、主には、オンラインゲームとソーシャル・ネットワーキング・サービス、そしてオンライン金融決済サービスの3事業である。

2017年のテンセントの事業業績を見ると、売上高は前年比56.5%増の2,377億6000万元（約4兆円）、営業利益は前年比70.8%増の882億1500万元（約1兆4900億円）、当期純利益は47.9%増の724億7100万元（約1兆2200億円）を達成した。これは7年前の2010年に比べて、売上高では12.1倍、当期純利益では8.9倍拡大している（図4）。また、総売上高の内訳では、ゲーム収入が978億8300万元（約1兆6500億円）と、全体の41%、ソーシャル・ネットワーキング・サービス SNS の収入が561億元（約9400億円）と、全体の24%を占めるなど、ゲーム事業と SNS 事業だけで、全体売上高の65%を占めている。ゲーム事業と SNS 事業がテンセントの主力事業であることが見て取れよう<sup>12)</sup>。

主力事業の躍進でテンセントの企業価値も大幅に上昇した。2017年（11月20日時点）、テンセントの時価総額は5000億ドル（約56兆5000億円）を突破し、アメリカの Facebook を抜いて5位に付け、4位の Amazon に迫る勢いをみせた。5000億ドル超の時価総額の達成は、アジアのハイテク企業ではテンセントが初めてであった。この数字が世界的にみても、2004年の上場から13年という短い期間でこの大台に乗せた企業は、Facebook、Cisco Systems,Lnc.（シスコ・システムズ）、Alphabet（アルファベット）の3社のみとされる<sup>13)</sup>。

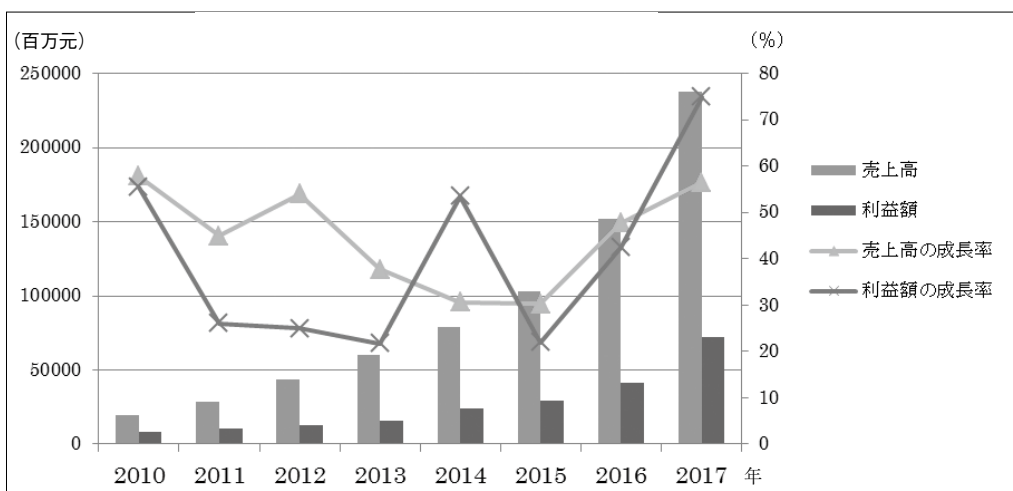


図4 テンセントの売上高と利益額の推移

（出所）『Tencent 騰訊年報』各年度版のデータより筆者作成。

オンラインゲーム事業については別論<sup>14)</sup>に委ねるとし、ここでは主にコミュニケーションプラットフォームの「WeChat（微信）」とモバイル決済サービス「WeChate Pay（微信支付）」を中心に論ずる。

#### （１）コミュニケーションプラットフォームの「WeChat（微信）」

テンセントの最初の事業は、1999年に「中国語 ICQ のベータ版 QQ」からスタートした。中国初のインスタントメッセージソフト「QQ」は、個人や企業、学校、公的機関から、ネットカフェ、EC サイトのカスタマサポートなどのビジネス分野にまで広く使われるようになり、あっという間に中国全土を席卷した。プライベートでも、ビジネスでも、メールアドレスの代わりに「QQ」番号が使用されたり、企業の Web ページや名刺の連絡先にも「QQ」番号が表記されるなど、「QQ」は中国で最も普及されたコミュニケーションツールとなった。人々はこれを「QQ 社会現象」と呼んでいた。

しかし、時代は PC からモバイルインターネット時代へと変化を始めた。CNNIC（中国インターネット情報センター）の統計報告によると、中国のインターネット人口は、2010年の 4 億 5730 万人から 2018 年（6 月まで）には 8 億人を突破して 8 億 200 万人に拡大している。2017 年のインターネットの普及率は前年比で 2.6% 増加して 55.8% となり、インターネットの普及率が 8 割を超えるアメリカには及ばなかったものの、世界平均 51.7% とアジア平均 46.7% は、それぞれ 4.1 ポイントと 9.1 ポイントを上回っている<sup>15)</sup>。

携帯電話がガラケーからスマホへ進化していく過程で、モバイルインターネットは飛躍的な発展を遂げた。そのプロセスが中国でとくに顕著に現れている。中国のスマホなどのモバイル端末を経由してインターネットを利用する人は、2010 年の 3 億 274 万人から 2018 年（6 月）の 7 億 8774 万人に増加し、モバイルインターネットユーザーの全体インターネットユーザーに占める割合も 2010 年の 66.2% から 2018 年（6 月まで）には 98.3% に拡大し、100% 近いインターネットユーザーがモバイルインターネットを利用している（図 5）。1 人当たりのインターネット利用時間の週当たりの平均時間も 2010 年の 18.3 時間から 2018 年（6 月まで）の 27.7 時間に伸びた<sup>16)</sup>。

モバイルインターネットが普及するにつれ、モバイルユーザーをターゲット顧客と想定したサービス開発、いわゆる「モバイルファースト」が多くのインターネット企業で進められた。このような時代変化の中で、テンセントが PC ユーザーを主要顧客対象として開発した「QQ」やガラケー向けの「QQ モバイル」は、スマホを利用するモバイルネットユーザーには魅力的なツールではなかった。時代の変化を受け、テンセントは PC ターゲットから「モバイルファースト」へ戦略転換をはかった。そして、2008 年にサービスを始めた「QQ モバ

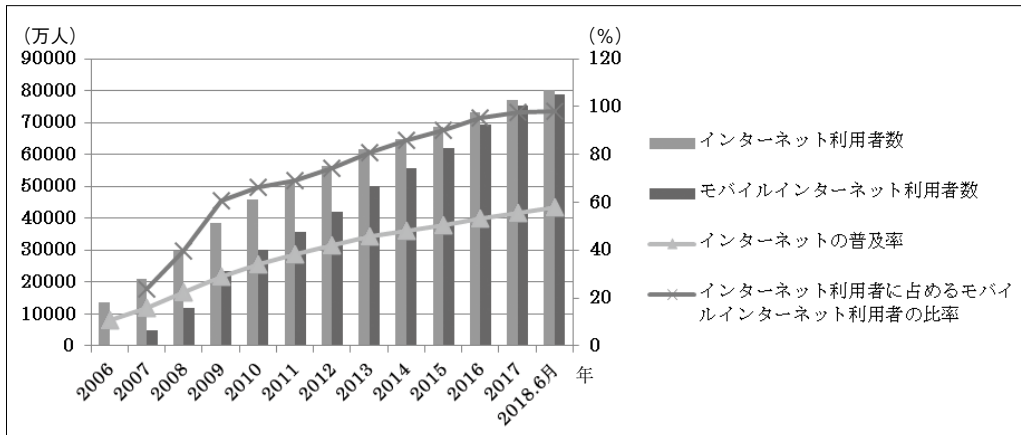


図5 中国のインターネット利用者数とモバイルインターネット利用者数の推移

(出所)『第42次中国インターネット発展状況統計報告』(The 42st china statistical Report on Internet Development) 中国インターネット信息中心 (CNNIC) 2018年7月、データより筆者作成。

イル」(ガラケー向けIMサービス)をベースにスマホ向けアプリの開発に取り組み、2011年1月にスマホ向けのソーシャルアプリ「微信」(海外向けは「WeChat」として同年4月にサービス開始)を開発し、サービスを始めた。また、「WeChat(微信)」は、文字、音声、写真、動画、表情、グループチャットなどのコミュニケーション機能を有するモバイルインターネットアプリとして、時代の変化とともに、顧客のニーズに合わせて、バージョンアップを継続し、バージョン5.0からはオンラインモバイル決済機能「WeChat Pay(微信支付)」を追加した。「WeChat Pay(微信支付)」はアリババの「Alipay(支付宝)」とともに「中国社会のキャッシュレス化」の火付け役となった。

「WeChat(微信)」はサービス開始から中国で大ヒットし、9割以上の人を使用する人気アプリとなった。2017年第1四半期の「WeChat(微信)」の月間アクティブユーザーMAUは9億3800万人に達し、25%に当たるモバイルインターネットユーザーが、毎日30分以上「WeChat(微信)」を使っているという。

「WeChat(微信)」はなぜ成功したのか。成功のカギは「顧客第一」の視点にあった。「WeChat(微信)」を開発するなかで、テンセントが一貫して貫いてきたのは、「如何にしてユーザーの満足度を高めるか」という「顧客第一」の視点であった。2011年1月、「WeChat(微信)」iOS 1.0バージョンのオンラインサービスを開始して以降、テンセントはバージョンアップするたびに新しい機能を追加して、ユーザーの満足度を高めていた。特に、2012年4月に発表された「WeChat(微信)」iOS 4.0バージョンで追加されたモーメンツ(朋友圈)機能は、自分がアップした記事に、友人がみてコメントしたり、また、記事投

稿以外にも、お勧めの音楽や読んだネット記事などを友人とシェアできたりなど、利用者のネット空間でのコミュニケーションの幅、楽しさを格段に増やしていた。この機能は当時革新的とされ、インターネット業界で注目を集めていた。また、2013年8月に発表された「WeChat（微信）」iOS 5.0バージョンにはモバイル決済機能「WeChat Pay（微信支付）」が追加された。「WeChat Pay（微信支付）」は単純なオンライン決済機能だけに止まらず、タクシーやレストランの予約、宅配サービス、運動記録のシェア、飛行機のチェックイン、銀行カード残高の確認など、市民生活と密接に関連する様々な部分とうまくリンクさせて、「キャッシュがなくても、「WeChat Pay（微信支付）」が利用できるスマホさえあれば、生活が困らない」という生活環境を作り出した。「WeChat Pay（微信支付）」が提供する生活インフラは、中国社会の「キャッシュレス化」への進展を促し、中国人の新しい生活スタイルへの転換を加速化させている。

## （2）モバイル決済サービス「WeChat Pay（微信支付）」

テンセントが最初に提供したオンライン決済サービスは、2005年9月に始めたPCとスマホで利用できる「Tenpay（財付通）」である。この「Tenpay（財付通）」の仕組みが「Alipay（支付宝）」に似通っていることから、当時中国内では「テンセントがアリババを真似している」として、テンセントに対する批判が多かった。

アリババが「Alipay（支付宝）」を開発したのは、電子商取引事業をさらに発展させるためであった。つまり、アリババの成熟した電子商取引のプラットフォームを抜きにして、「Alipay（支付宝）」の成功を語ることは不可能に等しい。しかし、テンセントはそのことに対する理解が十分でなかったため、「Tenpay（財付通）」サービスを電子商取引事業への参入を決めたのと同じ時期にスタートさせた。つまり、「Tenpay（財付通）」サービスは、テンセントの電子商取引のプラットフォームがまだ成熟していなかった段階でのスタートであった。結果、「Tenpay（財付通）」の決済事業は言うまでもなくうまくいかなかった。「Tenpay（財付通）」は、決済などの利用シーンで、アリババの「Alipay（支付宝）」に大きく差をつけられた。そこで、テンセントは自身が得意とするSNSやオンラインゲームで、「非日常的な演出」や「お祭り」を仕掛けて、ユーザーを引き込み、そこから自社の金融サービスへアクセスさせる戦略をとった。その戦略から生まれたサービスが「WeChat Pay（微信支付）」である。

「WeChat Pay（微信支付）」は、2013年8月からテンセントが始めた個人ユーザー向けスマホ決済サービスで、現在多くの人々が利用している。これは、ユーザーが銀行口座情報（銀行カード情報）を「WeChat Pay（微信支付）」に登録して、身分認証を完了すれば、ユー



ザーは「WeChat Pay（微信支付）」が導入された店舗やホテルなどの様々なシーンで、商品やサービス代金の支払いをスマホでできる仕組みである。中国に銀行口座があり、その口座をスマホ決済アプリと紐付けして、引き落としができるようにすれば、誰もがスマホ決済ができる。また、「WeChat Pay（微信支付）」に登録したユーザー間では個人間送金もできる。この仕組みはアリババの「Alipay（支付宝）」と基本的には同じである。ただ、「Alipay（支付宝）」と違うのは、テンセントには中国で9割以上の人を使用するとされる「WeChat（微信）」という中国で一番人気のSNSプラットフォームがあり、「WeChat Pay（微信支付）」をそのプラットフォームのなかで使用できるようにしている。そうしたことによって「WeChat Pay（微信支付）」を利用するユーザーは同じプラットフォームのなかで「ワンストップサービス」を受けられ、「Alipay（支付宝）」では体験できないサービス体験が可能となった。この簡単便利な「ワンストップサービス」が、多くの人を惹きつけ、「WeChat Pay（微信支付）」を使用するユーザーが拡大していた。「WeChat Pay（微信支付）」の登場で、テンセントの決済サービス事業は軌道にのり、同事業の市場規模も拡大へ転じた。2016年（第1四半期）、テンセントのモバイル決済の市場シェアは37.02%に上昇し、第1位のアリババの「Alipay（支付宝）」には及ばなかったものの、第2位につけるなど、市場規模の拡大という面においては一定の成果を収めた。

「Alipay（支付宝）」、「WeChat Pay（微信支付）」の登場とスマホの普及により、中国のモバイル決済は急ピッチで進んでいる。2017年、オンライン決済の利用者は前年比で11.9%増加して5億3100万人に達した。そのうち、モバイル決済の利用者は前年比12.3%増の5億2700万人となり、ほとんどの人がオンライン上の決済でモバイル決済を利用している。また、モバイルインターネットユーザーのモバイル決済の利用率も拡大を見せ、2016年の67.5%から2017年の70%に達した。モバイル決済サービスは、もともとはオンライン上の決済を便利にするために開発されたサービスであるが、いまはリアル店舗での利用も拡大している。リアル店舗でモバイル決済を利用する人は、2016年の50.3%から2017年の65.5%に拡大し、1年で15%以上も昇した。都市部に限って見れば、その比率は72.3%とさらに大きくなっている<sup>17)</sup>。

現在、中国のスマホ決済で「Alipay（支付宝）」と「WeChat Pay（微信支付）」のサービスに登録しているユーザー数は延べ12億人と、中国人口の約9割に達しており、「Alipay（支付宝）」の1日の決済件数は1億7500万回にも及び、毎秒2000件のペースでそのデータが蓄積されている。モバイル決済が中国で勢いを見せ始めたのは2014年頃からであったが、その拡大のスピードは驚異的である。2016年、中国のモバイル決済額は39兆元（約660兆円）規模に達し、日本の国内総生産（GDP）を上回る規模に膨らんでおり、2012年の2000億元

から4年間で19.5倍も拡大した。店頭でスマホ決済を利用する人が日米独で2～6%であるのに対し、中国では98%の人がスマホ決済を利用した経験を持つ<sup>18)</sup>。

しかし、「Alipay（支付宝）」や「WeChat Pay（微信支付）」などの第三者決済サービスが利点ばかりというわけでもない。「Alipay（支付宝）」と「WeChat Pay（微信支付）」は利用者の前払いした滞留資金を直接銀行に預ける形で多額の金利を得ていた。「Alipay（支付宝）」と「WeChat Pay（微信支付）」の2社は、第三者決済サービスの全体顧客滞留資金の90%以上を占め、年間で100億元以上の金利収入を得ていたとされる<sup>19)</sup>。このように顧客の滞留資金で多額の金利を得ることは、公正な観点から妥当ではないとして問題視された。また、顧客の滞留資金の多くが支店レベルの銀行に分散して預けられていたため、中央銀行がその資金の流れを把握するのが難しく、詐欺や資金洗浄などの犯罪行為に隙間を与えかねず、金融リスクを増幅させる危険性もあった。

そこで、中国人民銀行は2018年6月に「中国人民銀行弁公庁の決済機構の顧客滞留資金（客戸備付金）すべてを集中的に預けることに関する通知」（銀弁発〔2018〕114号文書）を公布して、決済機構が顧客の滞留資金を銀行に直接預けることを禁止し、「Alipay（支付宝）」など、スマホ決済を手掛ける事業者に対し、顧客が前払いした滞留資金のすべてを、中国人民銀行傘下の「網聯」に預けるよう義務付けた。つまり、これからは第三者決済サービスを手掛ける決済事業者の顧客滞留資金はすべて「網聯」を経由して、銀行につながる仕組みに変わった（図6）。

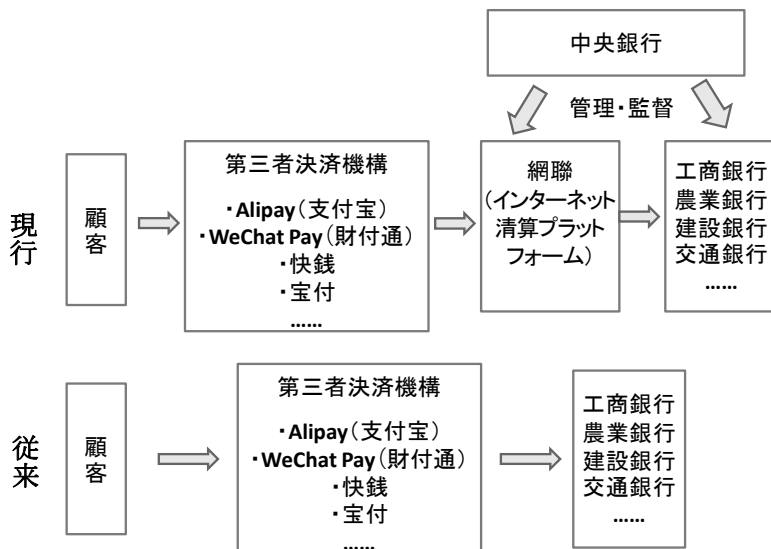


図6 第三者決済機構の決済流れの変化

（出所）各種資料を参考に筆者作成。

この新制度の導入により、決済事業者がこれまでに得られていた銀行からの金利収入が得られなくなり、人民銀行も「網聯」を通して、資金の流れを把握できるため、資金洗浄、収賄、脱税などの不正行為に対する監督強化が可能となった。

### 3. 企業理念とイノベーション

#### (1) アリババの企業理念とイノベーション

ビジネス環境が国によって様々であるため、企業、とりわけグローバル企業がグローバルに事業を展開するなかで、成功を勝ち取るにはその国の国情に合うビジネスモデルを構築することが重要不可欠であることは言うに及ばない。つまり、成功のカギはその国の国情に合うイノベーションであり、創造である。Amazon、eBay（イーベイ）、Google など、世界的企業が中国事業で成功を収めなかった要因はそこにある。

先進国で成功を収めた通販サービス大手の Amazon、ネットオークションで有名なグローバルトップベンダーの eBay、情報通信大手の Yahoo（ヤフー）、様々なインターネット関連サービスを提供する世界大手の Google などは、中国企業の商慣習、物流システム、信用システムが先進国と異なる点に留意して中国の国情に合うビジネスモデルの構築を重視せず、先進国で適用していたビジネスモデルをそのままコピーして中国に持ち込んでいった。これが彼らが中国市場からの退場を余儀なくされた一つの要因であると思われる。

一方、アリババは無名のローカル企業であったが、決して Amazon、eBay、Google のコピーモデルで中国市場で勝負しようとはしなかった。アリババは中国の国情に合うビジネスモデルを作り出すために、「イノベーション」に力点をおいて、絶えず、新しいビジネスモデルを構築することに注力していた。2004年に生み出した決済サービス「Alipay（支付宝）」、2009年に始めた「独身の日」の大規模インターネットセール、「ニューリテイリング（新零售）」の実践版として2017年に開設した無人スーパー、コンビニなど、次々と展開されていく「アリババ発」の新ビジネスモデルは、アリババの「イノベーション」によって誕生したのである。

「Alipay（支付宝）」の登場で中国のネット通販は急速に成長し、そのシェアはすでに小売市場の15%に達している。直近の2018年1～9月の中国ネット通販の売上高は、6兆2785億元となり、小売売上高の22%を占めている。日米のそのシェアが1桁と見られることから考えれば、中国のネット通販の驚異的な成長が見て分ころう<sup>20)</sup>。現金志向が強く、クレジットカードも余り普及しなかった中国で、なぜ「Alipay（支付宝）」の決済サービスがこれほどの普及をみたのか。その秘密はアリババが「Alipay（支付宝）」の決済システムに二次元

コード（QRコード）を取り入れたことにあった。二次元コードは簡単で便利な上、低コストであるため、消費者だけでなく、店側にもほぼゼロコストでそのシステムを導入できる手軽さがあり、いわば、皆がハッピーで Win-Win になれるシステムである。QRコードは、もともとは日本のデンソーが1994年に自動車部品の箱を高速で仕分けるために開発したものが、そのコストの安さに着目してその可能性を大きく開花させ、二次元コード決済という新しいビジネスモデルにつなげていたのはアリババである<sup>21)</sup>。

また、1年に1度の「独身の日」の大規模インターネットセールは、2009年にアリババが始めたものだが、いまはアメリカ、日本を含む世界中の企業が参加する世界的なeコマースの祭典となっている。10年目に入る2018年の「独身の日」の1日のインターネットセールは、取引額が2000億元を突破して2135億元（約3兆5000億円）に達し、楽天の2017年の年間ネット通販取扱高3兆4000億円を超える規模となった。

「Alipay（支付宝）」の登場で中国の小売市場や旧来型店舗、金融業界は変革にさらされ、変わらざるをえなくなった。アリババがもたらす変革はこれだけではない。2016年10月、アリババは「ニューリテイリング（新零售）」（New Retailing）の概念<sup>22)</sup>を提起した。これはインターネットとリアル店舗を融合させて作り出す新しい小売の姿である。「ニューリテイリング（新零售）」の実践版として、アリババは2017年に無人スーパーの「淘珈琲店」（タオ・カフェ）や「盒馬鮮生」の運営を開始し、「ニューリテイリング（新零售）」という新ビジネスモデルを誕生させた。「アリババはAmazonをリードしている」と米国のZDNetが論評しているように、アリババの「イノベーション」はまだまだ続く。

これらアリババ発の新しいビジネスモデルは、アリババの「イノベーション」によって生まれたが、それを支えているのは、アリババの企業文化と価値観である。アリババは企業文化と価値観をとてとても大事にする企業である。アリババの価値観には主に、①顧客第一を貫くこと。顧客は「衣・食・親」に等しく、つねに顧客の関心事に注意を払い、顧客のための提案やコンサルティングを提供して、顧客の成長を手助けしなければならない。②チーム協力を重視すること。利益だけ共有するのではなく、責任も共に負う覚悟をしなければならない。③変化を抱きしめて受け止めること。変化に臆することなく、果敢にイノベーションに挑戦しなければならない。④誠実であること。正直で約束を守らなければならない。⑤情熱であること。楽観的で積極的にならなければならない。⑥勤勉であること。仕事に対しプロフェSSIONALの精神を持って、自身を磨きあげなければならない、といった6つの要素が含まれる<sup>23)</sup>。

これらの価値観要素が人事評価でも使われている。アリババの人事評価は管理職と一般社員に分けて行われている。管理職に対する評価では、主に「戦略策定」、「チームビルディン

グ]、「業績達成度」の3つの項目で100点満点で評価を行い、暫定の評価点数をつける。その後、「価値観評価」を45点満点で評価して、暫定の評価点数を補正する。「価値観評価」で27点以上を獲得すれば、暫定の評価点数はそのままになるが、18点以上～27点未満の場合は、暫定の評価点数は85%に補正される。18点未満になると、暫定の評価点数は0点となり、賞与がなくなる。一般社員に対しては、「業績達成度」と「価値観評価」の2項目で評価される。業績と価値観評価の評点配分は半々の割合で100点満点で評価を行う。「価値観評価」では① customer First、② Teamwork、③ Teach & Learn、④ Quality、⑤ Simplicity、⑥ passion、⑦ Open、⑧ Innovation、⑨ Focus など、アリババの価値観要素を重視しながら5段階に分けて評価を実施している<sup>24)</sup>。

## （2）テンセントの企業理念とイノベーション

テンセントは「すべては顧客の価値判断・嗜好に基づく」という企業理念のもとで、「未来に向けて、自主イノベーション能力を高め、民族のブランドを樹立し、最も尊敬されるインターネット企業になる」ことを目標に企業活動を行ってきた。テンセントのイノベーションは、主に4つの段階に分かれている。初期の学習型イノベーション段階（1998～2003）では、人材の育成と蓄積を重点的に推め、応用、調整・再構築のイノベーション段階（2004～2006年）では、新しいビジネスモデルの構築に注力し、戦略的イノベーションの段階（2007～2010年）では、インターネットと現実の生活をいかに融合させて生活の質と利便性を向上させるかを追求し、戦略的転換のイノベーション段階（2011年～）では、モバイルインターネットの急速な発展と成長に適合するビジネスモデルの開発に取り組んでいた。斬新なサービスで中国人を虜にした「WeChat（微信）」はこの時期に開発されたのである。

テンセントのイノベーションは最初から「オリジナリティーのイノベーション」に拘ったわけではない。そのプロセスは「模倣から再創造・イノベーションへ」と邁進する過程であった。テンセントの最初の事業モデル「QQ」がアメリカンオンライン（AOL）メッセージジャー「ICQ」を模倣して作られたメッセージジャーサービスであったように、テンセントの起点は、先行者のビジネスモデルの模倣から始まった。それゆえ、テンセントは「革新と創造がない」、「山寨王」（コピー王）だと外部から批判される時期もあった。しかし、テンセントの発展史を見ると分かるように、「模倣」は決してテンセントの目的ではなく、「再創造・イノベーションへ」辿りつくための1つの手段にすぎない。「QQ」にしても、「WeChat（微信）」にしても、テンセントが世に送り出したサービスには、新しい創造と付加価値の要素、つまり、テンセントが独自で生み出したイノベーションの要素が入っており、コピーではないことに留意すべきである。

## おわりに

アリババとテンセントは中国を代表する IT 企業として、中国のインターネット産業を世界的な IT 企業へと変貌させ、育て上げた。本論ですでに述べたように、アリババを代表する事業の「タオバオ（淘宝网）」、「T モール（天猫商城）」といった e コマースと第三者決済サービスの「Alipay（支付宝）」、そして、テンセントの「WeChat（微信）」、「WeChat Pay（微信支付）」が、人々の信頼と認知を得て、成功への階段を上れたのは、「イノベーション」を絶えず行ってきたからである。アリババとテンセントは、それぞれが各自の企業理念と企業文化を持っているが、「顧客第一」、「創造・イノベーション」が企業発展の原点であった点では共通している。この原点が両者の人々に喜ぶサービス、利便性の高いサービス、他社にない革新的サービスの創造へとつながっていたのである。つまり、次々と生み出された革新的なサービスは、この「イノベーション」が原動力となって開花した結果である。アリババとテンセントが提供しているサービスが、現在中国の消費生活に革命的な変化をもたらしている。

2 つ目の成功要因は、良好な外部環境、特に政府による政策的支援である。近年におけるインターネット、特にモバイルインターネットの中国での普及と浸透は、中国政府の政策的バックアップが大きな役割を果たしたといえよう。1970年代末に、中国が対外開放路線へ舵を切って以降、「新しいもの」に対し、中国政府は頭越しに否定することなく、常に柔軟に対応してきた。「Alipay（支付宝）」と「WeChat Pay（微信支付）」のような第三者決済サービスが世に出たときもそうであった。第三者決済サービスは、従来の中国には存在しなかった「新しいビジネスモデル」である。それゆえ、この「新しいビジネスモデル」が中国にとって、リスクとなるのか、それともイノベーションとなるのかは、政府を含めて誰も分からない。しかし、こういう局面に直面しても、中国政府はそれに規制をかけることなく、「新しいものは、すぐに結論を出さず、成り行きを見守りながら、問題が発生したときにすばやく対処すれば良い」というスタンスを貫いた。改革開放政策を実施する際も、「経済特区」を設けて、実験を繰り返しながら、「新しいもの」への認識を深めていたように、「新しいもの」へのチャレンジに対してはつねに寛容であった。

当然ながら、「自由にやらせる」ことにリスクがないわけではないが、それよりも「新しいもの」への挑戦を奨励して中国経済の発展につなげていくことに政府は力点をおいていたのである。このような規制緩和がなかったら、シェア自転車や二次元コード決済サービス、中国社会のキャッシュレス化、無人コンビニ・スーパーなど「中国発のイノベーションとピ

ジネスモデル」は生まれてこなかっただろう。

### 注

- 1) 許 (2016)、194頁 / 許 (2018)、113-114頁。
- 2) OECD は、「取引されるモノ・サービスや支払い、配送形態にかかわらず、コンピューター・ネットワーク上で受発注が行われる取引」を電子商取引 (EC) と定義している。
- 3) 日本貿易振興機構『ジェトロ世界貿易投資報告 デジタル化がつなぐ国際経済』JETRO (2018年版)、27頁。
- 4) 国内外に上場した中国のインターネット企業は、2017年末まで、前年比12%増加して102社となった。うち、40.2%を占める41社がアメリカの証券取引所に上場し、14.7%を占める15社が香港証券取引所に上場している。全体の時価総額は8億9700万円で、そのうちの73.9%をバイドゥ (Baidu、百度) とアリババ (Alibaba、阿里巴巴)、テンセント (Tencent、騰訊) の3社が占めるなど、中国のインターネット経済の牽引役がIT大手のBAT 3社であることが見て取れる (『第41次中国互インターネット発展状況統計報告』(The 41st china statistical Report on Internet Development) 中国互インターネット信息中心 (CNNIC) 2018年1月、5、66頁)。
- 5) 許 (2016) を参照されたい。
- 6) 中島 (2017)、52~53頁 / 『新浪財經』2018年5月4日。
- 7) 『日本経済新聞』2017年12月7日。
- 8) 「螞蟻金融服務集團」<https://baike.baidu.com/> <https://www.antfin.com/>、(2018年11月20日閲覧)。
- 9) 『毎日経済新聞』2018年7月2日 / 『中国基金報』2017年10月25日。
- 10) 『フェニックス新聞網』2018年6月28日、<http://share.iclient.ifeng.com> (2018年7月3日閲覧)。
- 11) 『日本経済新聞』2017年12月6日。
- 12) 『騰訊 Tencent 2017年報』
- 13) Jacky, W. "Tencent Still Has a Bit to Learn From Facebook", THE WALL STREET JOURNAL, 2017.11.21。
- 14) 許 (2018) を参照されたい。
- 15) 『第41次中国互インターネット発展状況統計報告』(The 41st china statistical Report on Internet Development) 中国互インターネット信息中心 (CNNIC) 2018年1月、21頁 / 『第42次中国互インターネット発展状況統計報告』(The 42st china statistical Report on Internet Development) 中国互インターネット信息中心 (CNNIC) 2018年7月、20頁。
- 16) モバイルインターネット利用者が増加した結果、卓上PCやノートパソコン、APadなどを經由してインターネットにアクセスする割合が2017年にそれぞれ53.0%、35.8%と27.1%となり、いずれも、前年よりその比率を下げている。なかでも卓上PC利用の減少が顕著で、前年比で7.1ポイントも下げた (『第41次中国互インターネット発展状況統計報告』(The 41st china statistical Report on Internet Development) 中国互インターネット信息中心 (CNNIC) 2018年1月、17頁)。
- 17) 同上、41頁。
- 18) 『日本経済新聞』2017年11月28日 / 11月12日。
- 19) 『中国基金報』2018年7月1日。
- 20) 『日本経済新聞』2018年2月9日電子版 / 11月13日。
- 21) 携帯電話やスマホを現金代わりに利用する技術は、世界に先駆けて日本のNTTドコモが「おサイフケータイ」として導入していた。しかし、日本では14年たった今でも利用できる商店は限られている。

原因は商店と客との間で情報をやり取りする媒体としてコストの高い非接触型 IC カードを使用したため、多くの商店はコスト高を嫌って、IC カードの読み取り端末を導入しなかったためである（丸川知雄「中国企業の革新力（上）市民ニーズ 民主導で対処技術の可能性引き出す」『日本経済新聞』2018年7月6日）。

- 22) 「ニューリテイリング（新零售）」（New Retailing）は、アリババの馬雲（ジャック・マー）会長が2016年10月のアリ・クラウド・コンピューティング大会の演説で初めて話した言葉で、主にはオンラインとオフラインを現代物流と深く融合させて作り出す新しい小売の姿を指す。そこには、ビックデータや人口知能（AI）などの IT 技術が深く関わるといふ（<https://baike.baidu.com>）。
- 23) 「Alibaba Group 阿里巴巴集团」<https://www.alibabagroup.com/cn/about/businesses>、（2018年9月11日閲覧）。
- 24) 「中国人事評価ニュース 世界トップ企業のアリババは、社員の何を評価するのか」<https://www.attax.co.jp/cbc/news/> 百度文庫「アリババ集团の賞与評価制度」の一部からの抜粋（2018年9月11日閲覧）。

### 参考文献

- 1 許海珠（2016）「中国の電子商取引最大手アリババグループの実像」佐々木信彰編『現代中国の産業と企業』晃洋書房。
- 2 許海珠（2018）「テンセントの事業モデルと企業理念」佐々木信彰編『転換期中国の企業群像』晃洋書房。
- 3 中島恵（2017）『なぜ中国人は財布を持たないのか』日経プレミアシリーズ。
- 4 淵田康之（2018）「ストレスのない決済でキャッシュフリーを目指す」日経 MOOK 日本経済新聞出版社編『キャッシュレス決済革命』日本経済新聞出版社。
- 5 日本貿易振興機構『ジェトロ世界貿易投資報告 デジタル化がつかなく国際経済』JETRO（2018年版）。
- 6 『日本経済新聞』  
（中国語）
- 1 李亜（2014）『中国民営企業十大管理案例報告2014』中国経済出版社。
- 2 官建文主編（2016）『移動互聯網産業發展報告2016』社会科学文献出版社。
- 3 李強（2016）『馬化騰の経営観』中国工信出版集團 人民郵電出版社。
- 4 『第41次中国互聯網發展狀況統計報告』（The 41st china statistical Report on Internet Development）中国互聯網絡信息中心（CNNIC）2018年1月。
- 5 『第42次中国互聯網發展狀況統計報告』（The 42st china statistical Report on Internet Development）中国互聯網絡信息中心（CNNIC）2018年7月。
- 6 『騰訊 Tencent 2017年報』
- 7 『新浪財經』
- 8 『毎日経済新聞』
- 9 『中国基金報』
- 10 <https://www.alibabagroup.com>
- 11 <https://www.tencent.com>
- 12 <https://www.xinhuanet.com>