

みずほレポート

2018年6月5日

産業の新たな発展を促す 中国の“インターネット+” —2017年度 中国商務部国際貿易経済合作研究院への委託調査

- ◆中国では近年、産業やサービスにおいてインターネット技術を活用する「インターネット+」の動きが急速に進展している。
- ◆これにより、小売や金融等のB to Cビジネスのほか、教育や行政サービス等の市民向け公共サービス、物流等のB to Bビジネスなど、広範な分野でサービスの革新や利便化が進んでいる。
- ◆「インターネット+」の動きをけん引するのは、バイドウ、アリババ、テンセントをはじめとする新興IT企業だ。これらが合併や提携等を通じて広大なエコシステムを形成している。
- ◆中国政府も「インターネット+」の一層の普及やIoTやAI等の技術開発・応用を後押しするために、意欲的な政策や中長期計画を相次いで打ち出している。
- ◆日本企業は、日本での事業戦略検討に際し、先行事例として中国の動向をフォローするとともに、中国においては中国企業との協力等を通じた市場開拓を模索することが求められよう。

アジア調査部中国室主任研究員 三浦祐介
03-3591-1385

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。なお、当社は本情報を無償でのみ提供しております。当社からの無償の情報提供をお望みにならない場合には、配信停止を希望する旨をお知らせ願います。

目 次

I. はじめに	1
II. 中国の「インターネット+」の動向 ～商務部研究院の調査を踏まえ～	1
1. 「インターネット+」で生まれている新たなサービスの動向	1
2. 「インターネット+」の動きを主導する主要企業の動向	2
(1) バイドウ・アリババ・テンセントの動向	2
(2) その他の企業	6
3. 中国政府による主な政策	7
4. 中国の事例を踏まえた日本企業に対する商務部研究院の提言	9
(1) 日本での新たなサービスの展開	9
(2) 中国市場への参入	9
III. おわりに	10
IV. 資料編（商務部国際貿易経済合作研究院）	11
1. 「インターネット+」関連サービス発展の現状	11
(1) ネット小売	11
(2) 越境E C	13
(3) インターネット+金融	14
(4) インターネット+物流	15
(5) インターネット+生活サービス	16
(6) インターネット+シェアリングエコノミー	16
(7) インターネット+ペーシックアプリ	17
(8) インターネット+公共サービス	18
(9) インターネット+多領域エンターテイメント	19
2. 中国の主な「インターネット+」企業の発展動向	21
(1) バイドウ（百度、Baidu）	21
(2) アリババ（阿里巴巴、Alibaba）	27
(3) テンセント（騰訊、Tencent）	32
(4) その他のインターネットプラットフォーム企業	38
3. 中国政府のE C促進政策	44
(1) 重要な政策文書	44
(2) 重要な計画	48
4. 中国「インターネット+」の日本企業に対するヒント	49
(1) 日本の「インターネット+」関連サービス企業の国内経営に対するヒント	49
(2) 日本の「インターネット+」関連サービス企業の中国市場参入に対するヒント	51

I. はじめに

中国では近年、様々な産業やサービスにおいてインターネット技術（クラウドやビッグデータ解析等の技術を含む）を活用する「インターネット+」の動きが急速に進展している。中国政府もこれを力強く後押ししており、Fintech の分野をはじめとして、世界でも最先端のサービスが生まれ、それが人々の生活にも浸透している。こうした中国の動向は、中国でのビジネスや日本国内で同様の新たなサービスを展開しようとする日本企業にとっても、参考になると考えられる。

そこで、みずほ総合研究所は、中国の「インターネット+」の動向について、業務提携先である中国商務部国際貿易経済合作研究院（中国商務部傘下のシンクタンク、以下、商務部研究院）に対し、以下4点に関する調査研究を委託した。なお、調査期間は、2017年10月～2018年3月である。

- 「インターネット+」で生まれている新たなサービスの動向
- 「インターネット+」の動きを主導する主要企業（BAT）の動向
- 中国政府による主な政策（主にEコマース（EC））
- 中国の事例を踏まえた日本企業に対する提言

以下では、商務部研究院の報告書「『インターネット+』の発展状況と主要企業の戦略」（以下、報告書）を踏まえ、「インターネット+」の動向を俯瞰する。報告書の本文は、11頁から資料編として掲載している。

II. 中国の「インターネット+」の動向 ～商務部研究院の調査を踏まえ～

1. 「インターネット+」で生まれている新たなサービスの動向

「インターネット+」で発展しているサービスの代表例として、報告書で挙げられたのは図表1の9分野だ。小売や金融、各種シェアリングサービスをはじめとするB to Cビジネスの分野のほか、教育

図表1 「インターネット+」で展開されている様々なサービス

分野	具体例
小売	アパレル、食品（輸入食品・生鮮食品）、ベビー・マタニティ用品、化粧品、デジタル家電、書籍
越境EC	B to B（携帯電話輸出や美容・コスメ・ヘルスケア用品輸入）、B to C
金融	P2Pローン、資産運用、モバイル決済、ブロックチェーン
物流	ソフトウェア（物流情報プラットフォーム）、ハードウェア（インテリジェントデバイス）
生活サービス	レストラン等店舗検索、フードデリバリー等
シェアリングサービス	配車・ライドシェア、シェア自転車等
基本アプリ	検索エンジン、地図・ナビゲーション、ニュース配信
公共サービス	教育、社会保障、各種行政サービス（出入国・交通・税務）等
エンターテインメント	SNS、ライブ配信、オンライン動画、ゲーム、音楽配信、オンライン小説

（資料） 商務部研究院報告書より、みずほ総合研究所作成

や行政サービス等の市民向け公共サービス、物流等のB to Bビジネスの分野で、広く「インターネット+」によるサービスの革新や利便化が進んでいる。これらのサービスの主な利用者は、若年層だ。微信（WeChat）やQQ等のソーシャルネットワーキングサービス（SNS）のように、世代を問わず普及しているサービスもあるが、報告書でも指摘されているように、Eコマース（EC）やエンターテインメントといったサービスでは、1980年代～90年代生まれ（中国語で「80後」、「90後」）の20代～30代がメインユーザーとなっているのだ。

このように若年層を中心に日常生活に不可欠なものとして普及が進むなか、いずれのサービスもここ数年で急速な発展を遂げている。その代表例であるシェアリングサービスの取引額とECでの消費額は、2017年時点でそれぞれ4.9兆元、5.5兆元で、前年比43%、31%と高い伸びを記録しており（図表2）、その大半を金融や生活サービスが占めている（図表3）。このようなサービスの急成長に法制度の整備や監督管理体制が追い付かず、消費者権益保護に関する問題など様々な弊害も顕在化してきた。これを当局が規制したり、個社・業界単位でサービス等を改善したりすることで、その都度規範化が図られ、全体として徐々に成熟化が進んでいるのが現状だ。

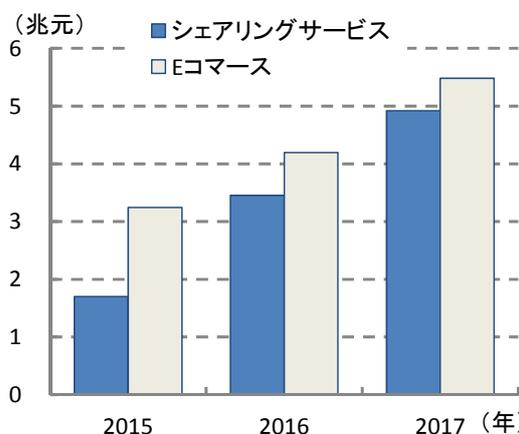
2. 「インターネット+」の動きを主導する主要企業の動向

「インターネット+」による発展をけん引しているのが、中国の代表的なIT企業である、百度（Baidu、以下、バイドゥ）、阿里巴巴（Alibaba、以下、アリババ）、騰訊（Tencent、以下、テンセント）の3社だ。これら3社は多角的なサービスを提供しており、それぞれの頭文字をとって「BAT」とも称されている（4番手として成長している京東（Jingdong）も合わせ、「BATJ」とされることもある）。また、BAT以外にも、個別のサービス分野で成長している企業が数多く存在する。

（1）バイドゥ、アリババ、テンセントの動向

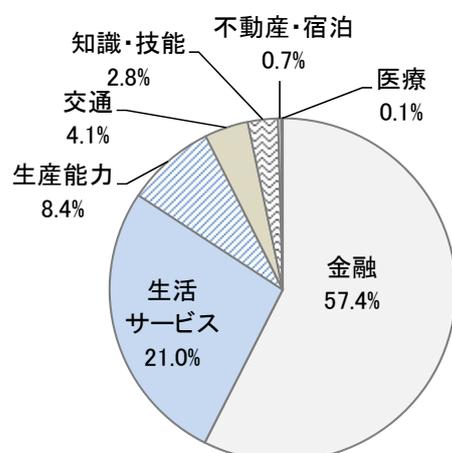
バイドゥ、アリババ、テンセントのプロフィールは次頁図表4の通りだ。各社の創業時の主要事業

図表2 シェアリングサービスの取引額とECでの消費額



（資料）国家信息中心信息化研究部・中国互聯網協会分享經濟工作委員會「中国分享經濟發展報告 2017」・「中国共享經濟發展報告 2018」、中国国家统计局、CEIC Data より、みずほ総合研究所作成

図表3 シェアリングサービスの取引額の分野別シェア（2017年）



（資料）国家信息中心信息化研究部・中国互聯網協会分享經濟工作委員會「中国共享經濟發展報告 2018」より、みずほ総合研究所作成

は、それぞれ検索サービス、EC、SNSで、中国当局のネット規制により外資大手による同様のサービス提供が限定されているなか、事業を拡大させてきた。

現在ではそれにとどまらず、物流やエンターテインメント、金融、クラウドサービスなど幅広く事業を展開しており、O2O (Online to Offline) の取り組みとして実店舗の運営を始めるなど新たな取り組みも始めている。また、出資等を通じてBAT以外のIT企業と戦略的提携関係を構築し、生活サービス（フードデリバリーや旅行サービス等）や交通サービス（タクシー配車やライドシェア、シェアサイクル等）などにも関与している。いずれのサービスも、中国での日常生活に浸透しているのが現状だ。

a. 金融サービス

このなかで注目されるのが、3社ともに展開している金融サービスだ。決済や融資、資産運用、信用評価などの主要なサービスが各社から提供されており（次頁図表5）、Fintech導入の取り組みが加速している世界の中でも、最先端の動きをみせている。

とくに決済サービスは、スマートフォンの普及や既存金融機関による不十分なサービス、QRコードの利用による店舗側の対応コストの低下、依然として根絶されない偽造紙幣の流通といった様々な事情を背景に、顕著に普及しており、中国のキャッシュレス社会化の急速な進展を促している。これにより、現金を持たずに外出をしてもスマートフォンさえあれば事足りるような状況が、中国では普通となりつつあるのだ。また、この決済等のデータをビッグデータとして活用することで、信用評価サービスや融資サービス（消費者ローンや小規模零細企業等向けのサプライチェーン金融等）も充実化が進んでいる。なお、最近ではこれら3社が、商業銀行とFintechに関するラボを共同で設立するなど、既存金融機関との提携を強化し、自社で蓄積してきたノウハウや後述の新技术等の一層の発展やその収益化につなげようとする動きも目立つ。

図表4 バイドウ、アリババ、テンセントのプロフィール

	バイドウ	アリババ	テンセント
設立年	2000年	1999年	1998年
本社所在地	北京	杭州	深圳
主な創設者	李彦宏	馬雲	馬化騰
売上高	848億元	1,583億元	2,380億元
総資産	2,517億元	5,068億元	5,547億元
主なサービス (順不同)	ポータルサイト(検索、地図等) 生活サービス エンターテインメント 金融 クラウド	EC 物流 エンターテインメント クラウド 金融	SNS エンターテインメント(ゲーム等) 金融 ポータルサイト クラウド

(注) 売上高及び総資産は、2017年度時点の値。

(資料) 商務部研究院報告書、各社ウェブサイト等より、みずほ総合研究所作成

b. I o T・人工知能（A I）

もうひとつ注目されるのが、Fintechと同様、世界的に開発の取り組みが盛んになっている I o T や人工知能（A I）の技術だ。B A Tの3社は、これらの技術についても、自社の提供する各種サービスを通じて蓄積されたビッグデータや、クラウドサービスを基盤として研究開発に力を入れている。現在、各社とも I o TやA Iに関するプラットフォーム等のサービスを展開しており（次頁図表6）、都市や製造業、家庭向けに、スマートシティやスマートインダストリー、スマートホーム等のソリューションを提供すべく、しのぎを削っている状況だ。

今後も、各社による技術開発が進む見込みだ。とくに、後段でも触れる政府の「次世代A I 発展計画」では、構築するオープンイノベーションプラットフォームの第一弾として、バイドゥが「自動運転」、アリババが「都市」、テンセントが「医療画像」の分野に関する委託先に指定されたことから、B A T3社は、これら各分野で重要な役割を果たすことになるだろう（なお、このほかに「言語」分野でアイフライテック社が指定されている）。

c. 研究開発の動向

各社は、これら先進分野での競争力を高めるために、研究開発にも力を入れている（次頁図表7）。

図表5 バイドゥ、アリババ、テンセントが展開する金融サービス

	バイドゥ	アリババ (アントフィナンシャル)	テンセント
決済	百度钱包	支付宝（アリペイ）	財付通 微信支付（WeChat ペイ） QQ 钱包
融資	有钱花 百度小贷	蚂蚁小贷 蚂蚁达客 淘宝众筹 花呗・借呗	微粒贷
資産運用	百度理财	余额宝 招财宝 存金宝	理财通
信用評価	百度企业信用	芝麻信用	腾讯信用
銀行	百信銀行（中信銀行との共同設立）	網商銀行	微衆銀行
保険	百安保険（認可はまだ下りていない）	衆安保険 国泰損保	衆安保険
既存金融機関との主な提携等	中国農業銀行 国金証券	中国建設銀行 銀河証券 光大銀行	中国銀行 中信銀行 中国中投証券 中国国際金融公司 好買基金 富途証券（香港）

（資料）商務部研究院報告書、各社ウェブサイト等より、みずほ総合研究所作成

図表6 バイドゥ、アリババ、テンセントが展開中または展開を検討中のクラウドサービス等

		バイドゥ	アリババ	テンセント
クラウドプラットフォーム		百度雲	阿里雲	騰訊雲
IoT	プラットフォーム	天工	Link	QQ IoT 智能硬件開放プラットフォーム、微信硬件平台
	主な利用対象分野	都市管理、物流、製造業、自動車、家庭	家庭、商業（小売、シェアリングサービス等）、都市管理、製造業、農業	家庭・生活、自動車、製造業、都市管理
AI	プラットフォーム	天智、Apollo、DuerOS	ET 大脳、Doctor you	騰訊叮当、騰訊覓影、
	主な利用対象分野	自動車、家庭	製造業、都市、環境、医療、航空、金融	家庭・生活、ゲーム、SNS、医療
	政府委託分野	自動運転	都市	医療画像

(資料) 商務部研究院報告書、各社ウェブサイト等より、みずほ総合研究所作成

図表7 バイドゥ、アリババ、テンセントの研究開発動向

	バイドゥ	アリババ	テンセント
主な研究所・ラボ	<ul style="list-style-type: none"> ○百度研究院 ・深度学习実験室 ・ビッグデータラボ ・シリコンバレーAIラボ ・ビジネスインテリジェンスラボ ・ロボット・自動運転実験室 ○量子計算研究所 	<ul style="list-style-type: none"> ○達磨院 ・アリババAIラボ ・iDST 	<ul style="list-style-type: none"> ○テンセントAIラボ ○Robotics X (予定)
主な研究領域 (報道等で公表されているもの、順不同)	<ul style="list-style-type: none"> ・データサイエンス/マイニング ・自然言語処理 ・ビジネスインテリジェンス ・ロボティクス・無人運転 ・コンピュータービジョン ・機械学習・ディープラーニング ・計算生物学・バイオインフォマティクス ・高性能計算 ・量子コンピューティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・量子コンピューティング ・機械学習 ・ベーシックアルゴリズム ・コンピュータービジョン ・自然言語処理 ・ヒューマン=コンピューター・インタラクション ・チップ技術 ・センサー技術 ・組み込みシステム 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピュータービジョン ・音声認識 ・自然言語処理 ・機械学習 ・ロボティクス
製品開発投資額	2015年：101.8億元 2016年：101.5億元 2017年：129.3億元 今後AI開発に毎年100億元	2015年：106.6億元 2016年：137.9億元 2017年：170.6億元 今後3年で150億ドル	2015年：90.4億元 2016年：118.5億元 2017年：174.6億元

(資料) 商務部研究院報告書、各社ウェブサイト等より、みずほ総合研究所作成

それぞれ、AI等に関する研究所・ラボを有しており、米国のシリコンバレー等にも拠点を構えることで、同国の専門人材確保も積極的に行っている。具体的な研究活動は、データマイニングや音声認識、自然言語処理、機械学習、ディープラーニングなどAIに関する技術について、応用技術から基盤技術までカバーしているほか、AI発展に重要な役割を果たす量子コンピューティング技術やチップ技術、IoTやロボット活用に関わるセンサー技術やロボティクス、無人運転技術など広範な領域に及んでいる。

これらの技術を中心に、BAT3社の製品開発投資額は、合計で2015年には299億元、2016年には356億元、2017年には475億元と、年々拡大している。ただ、米国のAmazonやAlphabet（google等の持ち株会社）の2017年の開発投資額（それぞれ226億ドル（約1,478億元）、166億ドル（1,086億元））に比べると、まだ少ない。このため、アリババは今後3年間で開発投資に150億ドルを投じる方針を示すなど、BATの投資は一層積極化する見込みだ。

d. 外国企業との提携

また、各社と外資企業が提携する動きも近年みられるようになってきた。提携先の企業の業種は多岐にわたるが、協力分野としては、各社が注力しているクラウドサービスやデータ利用、Fintech、自動運転、ゲーム等が目立つ（図表8）。例えば、バイドゥは、自動運転の分野において、上述のオープンプラットフォーム「Apollo」への参画企業を増やしているほか、テンセントは自社の強みとするゲームやエンターテインメントの分野で外資との関係を拡大させている。

(2) その他の企業

BAT以外にも、個別の分野でサービスを提供しているIT企業も数多く存在する。報告書（第2章）では、生活サービスや交通、観光、医療、教育の各サービスに関して代表的な企業が紹介されている（次頁図表9）。例えば生活サービスに関しては、地域内の様々なサービスに関する情報プラッ

図表8 バイドゥ、アリババ、テンセントの外資企業との提携動向

バイドゥ	アリババ	テンセント
○Fintech ・ロビンフッド ・ペイパル ○データ利用 ・博報堂 ○自動運転 ・マイクロソフト ・インテル ・ボッシュ ・ダイムラー ・フォード ・デルファイ	○クラウドサービス ・アクセンチュア ・フォード ○データ利用 ・マテル ・ペプシコ ○観光 ・マリオットインターナショナル ○ゲーム/エンターテインメント ・ヒットポイント ・アンブリンエンターテインメント	○クラウドサービス ・シスコシステム ・オラクル ○自動運転/EV ・テスラ ・ヒア ○ゲーム/エンターテインメント ・ポケットジェムス ・グルモバイル ・PUBG コーポレーション ・スカイダンスメディア ・ソニーミュージック ○特許クロスライセンス ・グーグル

（資料）商務部研究院報告書、各種報道より、みずほ総合研究所作成

トフォームや、食品等のデリバリー及び飲食店・レジャー関連の情報プラットフォーム、家事代行・ベビーシッターやクリーニングに特化したサービスプラットフォームなど、各社から特徴的なサービスが提供されていることがわかる。また、医療や教育に関しては、病院の受付に長時間を要する、学校や学校外教育で子どもの送り迎えに手間やコストがかかる等の市民生活にまつわる課題に対して、インターネット活用により負担軽減に資するサービスが提供されており、その利便性が評価され、利用者の拡大につながっていると考えられる。

これらの企業は、合併等によって規模の拡大やサービスの相互補完を進めつつある。例えば、生活サービスの例で挙げられている58同城と趕集網、美团と大衆点評は、もともと別の企業だったが、いずれも2015年に合併している。また、滴滴出行や高德地図のように、投資や出資の受け入れを通じてBATとの提携を強化するケースもある。

3. 中国政府による主な政策

中国政府も「インターネット+」の推進を後押ししている。中央政府から公表されている主な政策は次頁図表10の通りで、このほかに地方政府も歩調を合わせて政策を打ち出している。報告書（第3章）ではECに関する政策を中心に紹介しているが、そのほかに、インターネット技術の応用を目指す各分野に関する政策や、新技術の開発促進に関する政策など広範に政策が打ち出されている。

例えば、「インターネット+」の基本政策方針として、「『インターネット+』アクションの積極的推進に関する指導意見」が2016年に公表され、2025年を目途に「インターネット+」の経済・社会への普及を促す方針が示されている。同意見では、重点分野として、起業・イノベーション、製造業、農業、エネルギー、インクルーシブファイナンス、市民・生活サービス、物流、EC、交通、環境保護・省エネ、AIの11分野が挙げられている。また、これら各分野に関する政策や計画も、同意見公表の前後に相次いで公表されており、ECやインターネット金融など、先駆けて成長したサービスに関しては、それに先立つ2015年に発展や管理に関する基本方針が公表されている。

IoT、AIといった新技術の開発及び応用に関する計画もある。IoTについては「IT産業発展計画IoT分冊（2016-2020年）」で、①産業（製造業、農業、サービス業（物流、エネルギー、環境保護、医療））、②消費（自動車、生活、ヘルスケア）、③都市管理（公共施設、通信ネットワーク、消防施設、電力・水資源管理、交通等）の各分野への応用を進め、2020年までに関連産業の規

図表9 主なサービス分野における代表的IT企業

分野	主な企業
生活サービス	58 同城・趕集網、美团・大衆点評、好叻在家、e 洗袋
交通	滴滴出行、高德地図
観光	携程、芸龍、螞蜂窩、窮遊
医療	好大夫在線、春雨医生、愛問医生
教育等	VIP KID、51Talk、網易公開課

（資料）商務部研究院報告書より、みずほ総合研究所作成

模が1.5兆元を突破するとの目標が掲げられている。また、AIについては「次世代人工知能発展計画」で、①産業（製造業、農業、サービス業（物流、金融、ビジネス、生活））、②公共サービス（教育、医療、ヘルスケア・高齢者福祉）、③社会ガバナンス（行政サービス・政策策定、司法、都市管理、交通、環境保護）、④安心・安全（犯罪・テロ対策等の治安の維持、食品安全や自然災害のモニタリング等）への応用を進め、2030年までに関連産業の規模が11兆元を突破するとの目標が掲げられている。なお、IoTやAIの活用に不可欠となるデータに関して、2017年6月に施行した「サイバーセキュリティ法」では、個人情報保護の基本原則が定められており、データを境内に保存する旨や、データの境外持ち出し時に当局によるセキュリティ評価を経る必要がある旨が規定されている。

図表10 中央政府による「インターネット+」関連の主な政策（順不同）

分野	主な政策
「インターネット+」	<ul style="list-style-type: none"> ○「インターネット+」アクションの積極的推進に関する指導意見（2015年7月） ・製造業とインターネットの融合発展の深化に関する指導意見（2016年5月） ・「インターネット+先進製造業」の深化による工業インターネットの発展に関する指導意見（2017年11月） ・「インターネット+」スマートエネルギーの発展推進に関する指導意見（2016年2月） ・「インターネット+行政サービス」推進の取り組み加速に関する指導意見（2016年9月） ・「インターネット+医療・健康」の発展促進に関する意見（2018年4月） ・「インターネット+」高効率物流に関する実施意見（2016年7月） ・「インターネット+流通」アクションプラン（2015年5月） ・「インターネット+」便利で敏捷な交通の推進によるスマート交通の発展に関する実施プラン（2016年7月） ・「インターネット+」綠色生態の3年アクション実施プラン（2016年1月） ・「インターネット+」人工知能の3年アクション実施プラン（2016年5月） ・「インターネット+」現代農業の3年アクション実施プラン（2017年11月）
EC	<ul style="list-style-type: none"> ・ECの強力な発展による経済の新たな原動力育成に関する意見（2015年5月） ・越境ECの健全で急速な発展の促進に関する指導意見（2015年6月） ・農村EC発展加速の推進に関する指導意見（2015年11月） ・EC発展に関する第13次五カ年計画（2016年12月）
Fintech	<ul style="list-style-type: none"> ・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（2015年7月） ・中国金融業のITに関する第13次五カ年発展計画（2017年6月）
IOT	<ul style="list-style-type: none"> ・IoTの秩序ある健全な発展の推進に関する指導意見（2013年2月） ・IT産業発展計画IoT分冊（2016-2020年）（2016年12月）
AI	<ul style="list-style-type: none"> ・「インターネット+」人工知能の3年アクション実施プラン（2016年5月、再掲） ・国家科学技術・イノベーションに関する第13次五カ年計画（2016年7月） ・次世代人工知能発展計画（2017年7月）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・国家情報化に関する第13次五カ年計画（2016年12月） ・IT産業発展計画（2016-2020年）（2016年12月） ・サイバーセキュリティ法（2017年6月1日施行）

（資料）商務部研究院報告書、中国政府各省ウェブサイトより、みずほ総合研究所作成

4. 中国の事例を踏まえた日本企業に対する商務部研究院の提言

報告書の第4章では、日本企業が日本国内や中国で、中国の「インターネット+」と同様の事業展開を行う際のヒントが述べられている（図表11）。その要点は以下の通りだ。

（1）日本での新たなサービスの展開

まず、日本国内での新たなサービスの展開に関しては、報告書では、日本のスピードが中国に比べて緩慢であるとの現状認識を示したうえで、今後の対応の方向性として、3点が指摘されている。

1点目は、自社のコアコンピタンスの強化だ。中国の場合、BATの3社は、それぞれ検索サービスやEC、SNS・ゲームという自社に優位性がある分野に立脚して、そこで獲得した顧客基盤をベースにし、様々なプラットフォームサービスを結び付けて展開することで規模の拡大を図っている。日本では、各種のサービス提供主体を統合できるような体系的・専門的なプラットフォームが不十分なか、まずはBATのように自社の強みが発揮できる分野を強化、確立し、これを核にしたプラットフォームを構築することが必要だとしている。

2点目は、体験ニーズの充足によるユーザーの定着率向上だ。商務部研究院は、日本の場合、サービス産業が成熟、安定しており、日常生活に関わる既存サービスへの消費者の満足度が高いことが、インターネット技術を活用した新サービスの利用に対する動機の不足につながっていると指摘している。そのうえで、企業は新たなサービスの利用を通じて得られる体験（ユーザーエクスペリエンス）をより重視し、ニーズの変化に対して迅速に行動をとり、改善を繰り返すことで、利用者の定着率を高め、浸透を図っていくことが提案されている。

3点目は、新たな収益モデルの積極的な構築だ。商務部研究院は、日本企業の典型的な特徴としてよく指摘される保守的な企業文化、前例重視やリスク回避といった体質により、新たな収益チャネル・モデルを欠いていることも、新たなサービスの普及の相対的な遅れにつながっていると述べている。このため、自社のサービスや特徴を活かしつつ、BATが既に実現しているような広告やアプリ開発、付加価値サービスなどの収益モデルが構築できないか積極的に模索することが必要であると提案されている。

（2）中国市場への参入

中国市場への参入におけるポイントとしては、4点が挙げられている。1点目は、中国政府による各

図表11 商務部研究院の日本企業に対する提案

	提案
日本での展開	<ul style="list-style-type: none">○優位性のある資源を集めてコアコンピタンスを生み出す○体験ニーズを満たすことでユーザーの定着率を引き上げる○収益モデルを新たに創出して企業の大きな基盤を構築する
中国での展開	<ul style="list-style-type: none">○中国政府の「インターネット+」に関する政策動向に注目する○北京・上海・広州等の1級都市及び杭州など沿海部の発展した都市に重点的に投資する○日本が有する優位性及び中国での需要の増加が比較的急速な分野に重点的に投資する○よりオープンな理念を導入し、Win-Winな関係のプラットフォームシステムを打ち出す

（資料）商務部研究院報告書より、みずほ総合研究所作成

種政策のフォローだ。前節で紹介したように、中国政府は「インターネット+」の健全な発展に向けて様々な政策や計画を打ち出し、産業規模を含む発展の目標や、具体的な重点分野を明示している。これら振興策は段階的に具体化されたり、状況の変化に応じて見直されたりすることもあるため、タイムリーに把握しておくことが必要だろう。

2点目は、沿海部の大都市への重点的投資だ。沿海部の主要都市では、インターネット普及率が相対的に高く、ビジネス環境も良好で、地方政府も「インターネット+」の発展を重視しているため、BATにとっても重要な市場となっている。日本企業にとっても、所得水準やライフスタイルが先進国と同様になっている沿海部の都市のほうがターゲットにしやすいといえよう。

3点目は、日本の優位性と中国でのニーズが結びつく分野への重点的投資だ。具体的には、①物流業（インターネットと融合したスーパーマーケット、日本ブランドを活かしたネット通販、物流サービス等）や、②製造業（主に家電と自動車）、③観光業（日本観光時に必要な各種チケット購入の統合プラットフォームや、交通や宿泊など各種サービスに関するワンストップサービス）の3分野が指摘されている。そのうえで、各地方の特徴や重点分野を組み合わせ、投資分野を選択することも重要であると提案されている。

4点目は、オープンな理念の導入とWin-Winなプラットフォームの構築だ。BATは、ECの出店者やアプリ開発者など第三者に対してプラットフォームを開放し、Win-Winな関係に基づくエコシステムを構築することで価値を組み合わせ、発展を遂げてきた。商務部研究院は、こうした経験を日本企業も参考にできると指摘している。なお、自らがプラットフォームを構築する以外に、既存プラットフォームに第三者として参画することも、中国市場参入のルートとなり得るだろう。

III. おわりに

以上みてきたように、中国では「インターネット+」によって新しい形態のサービスが次々と誕生し、中国の社会や日常生活に大きな変化をもたらした。これをけん引しているのは、BATに代表される新興IT企業で、これらが合併や提携等を通じて広大なエコシステムを形成している。

これら企業は、今後も新技術の開発・応用に向けて多額の研究開発投資を行う見込みで、新たなスタートアップ企業も多数誕生を続けている。政府も、新たなサービスの登場により発生する秩序の乱れについては規制を強化するものの、基本的には「インターネット+」の普及拡大に向けてイノベーションを推し進める姿勢だ。今後、企業や政府の研究機関を中心としたIoTやAI等の発展が進むにつれ、世界の中でも最新、最先端のサービスが中国から広まっていく可能性は大いにある。

こうしたなか、日本企業としては、日本国内での新分野の事業戦略を考えるにあたり、先行事例として中国の動向をフォローしておく必要があるだろう。中国で事業を展開する場合には、データの保存や境外への持ち出しに関する制約等の障害があるのも事実だが、政策動向を踏まえつつ自社の強みが活かせる領域を見定め、ハードの提供やプラットフォームへの参画など、中国企業との協力等を通じた中国市場の開拓を模索することが求められよう。

IV. 資料編（商務部国際貿易経済合作研究院）

1. 「インターネット+」関連サービス発展の現状

広範なネットユーザー市場を拠り所に、中国の「インターネット+」関連サービス分野は、近年急速に発展している。ネット小売、インターネット金融、ベーシックアプリケーション、公共サービス、シェアリングエコノミー、物流情報プラットフォーム等、多くのサービス業態が揃って進化することによって、多くの成果があがっている。

（1）ネット小売

ネット小売売上高は記録を更新し続け、ネット小売は中国経済の重要な構成部分となっている。中国インターネット情報センターによれば、2016年の中国のネット小売売上高は5兆2,000億元となり、ネット通販利用者は4億6,700万人の規模に達し、全国のインターネット利用者に占める割合は63.8%となった。2017年のネット小売売上高は、さらに数字を伸ばし、中国商務部によれば、前年比32.2%増の7兆1,800億元となり、伸び率は前年比6%PT上昇した。そのうち、実物商品のネット小売売上高は5兆2,800億元で、社会消費品小売総額に占める割合は15%となり、前年比2.4%PTの上昇となった。アパレル、生鮮食品、ベビー・マタニティ、化粧品、デジタル家電、書籍等のカテゴリーの製品が、ネット小売の主な構成部分となっている。

アパレル分野では、従来型アパレルブランドと新興ECブランドとの競争が激化

「李宁」、「報喜鳥」、「太平鳥」等の、中国における従来型アパレルブランドがEコマース（EC）市場へ参入すると、国内外の各有名ブランドも次々とこれにならった。なかには大きな成果を上げたブランドもあり、「森馬集団」と「太平鳥集団」は、2016年「独身の日」の売上高が、それぞれ6億5,000万元、6億1,600万元に上った。一方、「淘宝」を主とするECプラットフォームは、2007年から「韓都衣舍」、「茵曼」、「衣品天成」等をはじめとする新興ECアパレルブランドを次々と生み出した。従来型アパレルブランドの複雑なサプライチェーンと、実店舗による高コストに比べ、ECブランドは、アセットライトがより実現しやすいものの、ブランドの受容性と知名度には依然大きな隔りがある。2016年「独身の日」には、「韓都衣舍」、「衣品天成」はそれぞれ3億6,000万元、1億2,600万元の売上高を実現した。一部の従来型アパレルブランドのEC売上高に比べ、依然大きな差があるとはいえ、いずれも急速な伸びを維持している。

食品分野では、輸入食品がネット小売で最多の食品に

2016年、利用者の輸入食品購入手段の中でネットにより注文した割合が一番多く、食品類の注文の13%を占めた。2017年、中国のオンラインによる輸入食品消費の浸透度は84%に上った一方で、純オンライン購入者はわずか17%にとどまった。消費者層としては、「80後」（1980年代生まれ）世代が輸入食品購入の主力となっており、菓子・キャンディ、植物油・副食、果物、乳製品、チルド食肉、海鮮等の食品の輸入浸透度は全て40%以上だった。輸入食品の原産国としては、オーストラリア、米国及び日本からの輸入食品が多くの消費者の人気を集め、次にドイツ及び東南アジアからの輸入食品となっている。販売プラットフォームとしては、「京東」、「天猫」等の大型総合ECプラットフォーム

ムや、「中粮我買網」等の垂直統合型ECプラットフォームがあり、この3つのプラットフォームに対する消費者の認知度が高くなっている。

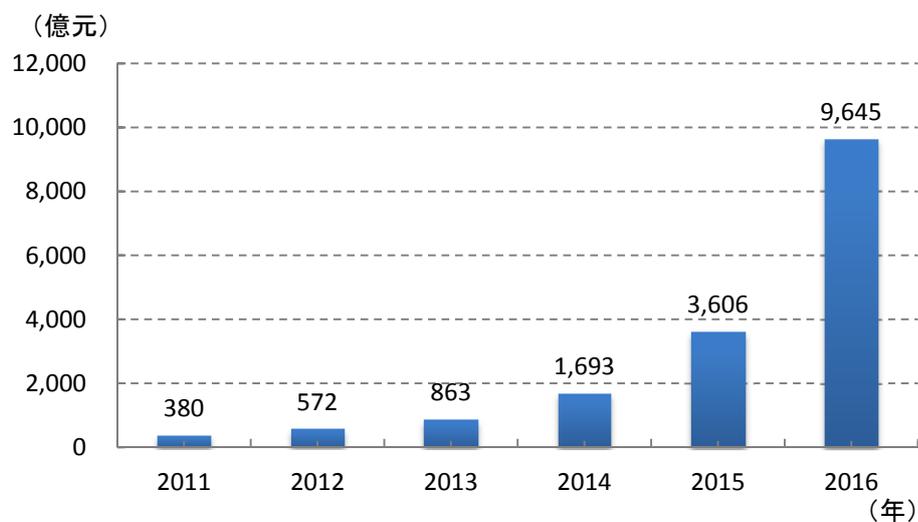
生鮮食品分野では、マーケットが急速な拡大を経た後、整理統合・高度化の段階に

2017年の中国生鮮食品EC市場取引規模は1,391億3,000万元である。生鮮食品市場は、2014～2015年の急速な成長を経て、2016～2017年に業界は整理統合・高度化の段階に入った。「天猫」、「京東」等の大企業が市場への参入を強化し、O2O (Online to Offline) モデルの融合を推進し、「盒馬鮮生」、「超級物種」及び「7FRESH」等は「店舗+飲食+配送」という新しい業態の展開を模索している。生鮮食品をネットで購入する層は26～35歳が多く、さらに大学以上の学歴を有し、既婚で、月収が1万元前後の消費者が多数を占める。消費者が最もよく購入した生鮮食品は、果物、生乳・乳製品、野菜、肉類・卵、水産物、冷凍・インスタント食品及び調理済み・焼成食品だった。

ベビー・マタニティ分野では、「二人っ子政策」と購買層の変化がEC市場の持続的成長をけん引

2011～2014年のベビー・マタニティEC市場は安定的に成長し、2015年には中国のベビー・マタニティ市場規模全体の15.7%を占め、3,606億元の規模となった(図表1)。2016年のベビー・マタニティEC市場取引規模は9,645億元に上り、ベビー・マタニティ市場規模全体における割合は引き続き上昇した。これは、主に「二人っ子政策」が開始されたこと、及び品質安全を重視し、購買力のある「80後」や「90後」(1990年代生まれ)世代が親になったことによって、ベビー・マタニティ商品の需要が伸びたことによる。ベビー・マタニティ商品のEC品目は、主に子ども服・子ども靴、おもちゃ、乳幼児用粉ミルク、栄養・離乳食、ヘアケア・バス・トイレタリー、おむつ・ウェットティッシュ、マザーズグッズ等である。このうち、粉ミルク市場ではブランドとプラットフォームの集中度が高く、粉ミルク取引額は「惠氏(ワイス)」、「美素佳兒(フリソ)」及び「美贊臣(ミード・ジョンソン)」の3ブランドが最も多い。消費者は「京東」、「天猫」及び「蘇寧易購」の3大プラットフォームで購

図表1 ベビー・マタニティEC市場規模



(資料) 中国電子商務研究センターより、商務部研究院作成

入する傾向がある。

化粧品分野では、EC市場は既に化粧品小売販売の主要手段の一つに

2017年の中国ビューティー・コスメのEC市場規模は2,514億元だった。市場調査によると、消費者はオンライン、特に総合ECプラットフォームでビューティー・コスメ用品を購入する傾向がある。購入されるビューティー・コスメ用品には、消費者層によって違いが見られ、大学生は主に中価格帯のヘアケア製品と低価格帯のメイキャップ用品を購入し、ホワイトカラー各層の消費分布には、ばらつきがなかった。富裕層の女性はビューティー・コスメ用品を年1万元以上消費している。購入製品の生産国は多元化し、購入手段も多様化している。

デジタル家電分野では、ネットによる売上高が大幅に伸び、購買層が若年化

2016年、四大家電（薄型テレビ、エアコン、冷蔵庫、洗濯機）のネット通販小売総額は、前年比34.9%増の1,161億元となり、台所用家電、小型生活家電等のネット通販小売額は、前年比36.6%増の635億元に上った。2016年に家電を購入した26～35歳の層が占める割合は64.8%に上り、「80後」「90後」世代が主要な購買層となっている。農村での家電ネット通販が大幅に伸び、蘇寧ビッグデータによると、2017年6月時点で、農村での家電ネット通販小売額は、前年比421%増加した。

書籍分野では、電子書籍の閲覧が急速に伸び、紙と電子の同時閲覧が主要トレンドに

2016年、「京東閲読アプリ」の年間アクティブユーザーは、前年比207%増の約2,000万人となった。「当当（dangdang.com）」の電子書籍ダウンロード量は1億冊を超え、利用者数は前年比55%増となった。アマゾン・キンドルの利用者数も急速に伸びている。電子書籍の閲覧が急速に増加したのと同様に、読者の読書習慣も静かに変化している。「当当」の調査によると、2016年、読者の64%が電子書籍を読むことを選択したが、紙の本の読者の50%は、同時に電子書籍を読むことを排除していなかった。アマゾン中国の報告によれば、回答者の85%は、紙の本と電子書籍を同時に読むと回答している。

(2) 越境EC

越境EC産業は引き続き成長。B2Bが主導的で、輸入越境ECの割合が徐々に上昇

越境ECプラットフォームの存在は、中国企業が貿易を行う上で良い条件をつくり出している。2015年、中国越境EC取引規模は5兆4,000億元で、中国の物品輸出入規模の22%を占めた。中国越境ECは214カ国・地域をカバーし、全地球規模の貿易をほぼ実現している。2016年、中国輸出入越境ECの全体規模は6兆7,000億元に達した。越境ECは現在B2Bが主体となっており、2015年にはB2Bが越境EC総額の84.3%を占めた一方、越境ECによる小売（B2C）取引額はわずか15.7%（次頁図表2）の7,512億元だった。

越境B2B分野は、東部地域で急速に発展。貿易相手国は欧米地域に集中

B2Bにおける越境ECによる輸出は、東部地域の優位性が目立ち、中西部地域は成長の余地が大きい。2016年、東部地域における越境EC取引額の全国に占める割合は93%に達した。全体として、2016年のB2Bにおける中国の越境EC主要輸出相手国は米国、ロシア、スペイン、フランス及び英国等で、「一帯一路」参加国向けの越境ECによる輸出も急速に伸びている。主要品目は、携帯電話

及びその付属品、衣類、ベビー・マタニティ用品等に集中している。B2Bにおける越境ECの主要輸入相手国は、日本、韓国、カナダ、米国、オーストラリア、欧州等で、主要輸入品目はビューティーケア用品、ベビー・マタニティ用品、衣類・アクセサリ、健康食品等である。

越境B2C分野では、垂直統合型、総合型越境ECプラットフォームの競争が激化するも、ほぼ拮抗状態

越境EC市場には、「網易考拉海購 (Kaola.com)」、「洋碼頭 (YMT)」、「小紅書 (RED)」等の垂直統合型プラットフォームが存在する一方、「天猫」、「京東」、「唯品会 (vip.com)」等の大型ECプラットフォームを通じて海外サイトから購入する「海淘業務」も存在している。2016年、越境ECの小売輸入プラットフォームの販売額のシェアは、「網易考拉海購」が21.6%で首位に立ち、「天猫国際 (Tmall Global)」が18.5%で続き、「唯品国際 (global.vip.com)」が16.3%、「京東全球購 (JD Worldwide)」が15.2%、「聚美極速免税店 (JUMEI)」が12.4%、「小紅書」が6.5%、「洋碼頭」が5.1%だった。

(3) インターネット+金融

中国のインターネット金融は、情報集約、第三者決済、ネットによる資産運用、ネットによる融資、ブロックチェーンによる金融、データと信用調査等の分野に及んでいる。2013年より、インターネット金融のブームが現れ、第三者決済、消費者金融、P2Pが相次いで市場の関心事となった。

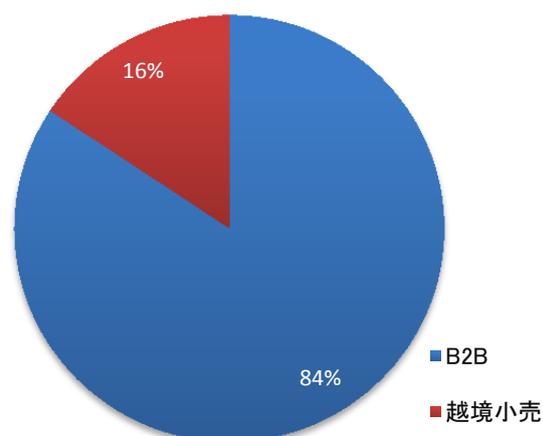
ネットによる融資は大きく成長。P2Pローンが最も主要なモデルに

インターネットの発展に伴い、2013年、ネットによる融資が中国に出現した。2014～2017年、中国銀行業監督管理委員会（銀監会）等の金融監督管理機関が、規範化の文書やガイドラインを次々と発表し、ネットによる融資は法令遵守による発展の道を進むことになった。さらにオンラインインフラの整備が引き続き行われ、2017年には、中国のネットによる融資の規模は2兆元を超えた。統計によると、2016年、ネットによる融資の各種発展モデルのうち、P2Pローンが最も主要なモデルとなっており、ネットによる融資全体の規模に占める割合は48.5%に達した。続いて、ネットによる小売融資が29.5%、ECによる消費者金融が11.1%、インターネット銀行が5.2%、ネットローンが4.2%となっている。

ネットによる資産運用は調整期に入り、本質的モデル革新はまだみられず

ネットによる資産運用は、アリババ集団の「余额宝」の登場以降、その発展は比較的緩慢で、モデルの本質的な革新はまだ見られない。ここ2年、市場では監督管理が強化され、ネットによる資産運

図表2 2015年越境ECの割合



(資料) 阿里研究院・阿里跨境电商研究中心 (2016)「貿易的未来: 跨境电商连接世界—2016 中国跨境电商发展报告」より、商務部研究院作成

用の業界は調整期に入った。しかし、業界全体としては、依然発展傾向を維持している。中国のネットによる資産運用の資産構成は総体的に安定しており、2016年のデータによると、オンラインファンドによる保有残高が43.5%、非標準型理財商品が38.2%、オンライン取引による保険が8.4%、ネットによる株式投資が0.2%、その他が9.6%を占める。2017年、中国のネットによる資産運用規模は3兆5,000億元に迫り、資産構造の変化は大きくない。

モバイル決済が急速に普及し、技術の進展及びSNSプラットフォームによる推進力が際立つ

インターネットの発展及び生体認証、NFC（近距離無線通信）等の技術の進展によって、モバイル決済の発展が促進された。2016年、モバイル決済の第三者決済取引規模に占める割合は54.8%、銀行カードのアクワイアリングが26.5%、インターネット決済が18.5%となっている。2017年、モバイル決済の規模は107兆3,000億元に迫り、ノンバンク決済件数は4,500億件に達した。顧客ロイヤルティの高いプラットフォームは、モバイル決済に対しても大きな推進機能を発揮している。「智研咨詢」の調査によると、2015年の第3四半期、「支付宝（アリペイ）」のモバイル決済に占める割合が71.5%だったのに対し、「騰訊（テンセント）金融」はわずか16.0%だった。2017年の第1四半期には、「支付宝」のシェアは53.7%に低下し、「騰訊金融」は39.5%に増加した。

ブロックチェーンによる金融が新たなブームを起こし、政府は監督管理政策の整備を模索

ブロックチェーンによる金融は、分散化、安全性・信頼性、情報の透明性、低い維持管理コスト等の特性により、大きな関心を集めている。Fintech業界は活用シーンを絶えず模索し、技術の成熟度を向上させると同時に、政府もブロックチェーン金融の分野において、監督管理政策を絶えず整備している。データと信用調査、情報集約の分野においては、インターネット金融企業が自身のプラットフォームの信用評価とサービスに活用することを積極的に模索しており、中国人民銀行もインターネットによる信用調査プラットフォームを整備している。

（4） インターネット+物流

中国物流業界は急速な発展期にある。国家統計局のデータによると、2016年の社会物流総額は、前年比6.1%増の229兆7,000億元だったが、物流オペレーションの質は依然向上の余地があるため、コストを下げ収益を上げることが物流業界の今後の発展のポイントとなる。2017年、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、IoT、ブロックチェーン、ロボット及びドローン等の技術が、どれも物流業界において大規模に活用され、ソフトウェア（物流情報プラットフォーム等）とハードウェア（インテリジェントデバイス等）を通じて、物流業界の変革が行われている。

物流情報プラットフォームが物流サービスの質と効率を向上

2013年、「運满满」、「货拉拉」をはじめとする自動車・貨物マッチングプラットフォームが出現し、主に物流プロセスにおける輸送、保管及び配送サービスに活用されている。ITの利用による貨物自動車と貨物のマッチング効率の向上が、業界に変革をもたらした。「運满满」のデータによると、自動車・貨物マッチングプラットフォームは、配送時間を2日以上、1日平均走行距離にして33.3%、400km/日短縮し、7,000数万トンの二酸化炭素排出を削減するという。輸送サービスにおいては、新エネルギー車を積極的に採用し、環境への負荷を低下させている。保管サービスにおいては、中央管

理システムによって無人倉庫を制御し、AGV（無人搬送車）ロボットを活用して運搬、選択及び仕分けを行うことによって、オペレーション効率を向上させ、運営コストを低下させている。配送サービスにおいては、スマート宅配ボックス、ドローン及び配達ロボットを利用し、物流配送サービスの水準を向上させている。

（５） インターネット＋生活サービス

インターネット＋生活（O2O）サービス分野は競争が激化、「美团点评」、「饿了么」、「口碑」の三つ巴の様相

「美团」は生活サービスを提供するプラットフォームを主とする企業で、共同購入から事業を起こし、近年は従来の垣根を絶えず越えながら事業を拡充しており、2015年には「大衆点评」を買収して、中国最大のローカルサービス企業「美团点评」が成立した。2017年10月に大規模小売・旅行事業部を正式に発足させ、従来からの事業を統合し「到店」（店舗検索）、「酒旅」（娯楽）、「大規模小売」、「旅行」の4大業務分野にアップグレードした。「口碑（Koubei）」は、当初「支付宝」の事業分野の一つだったが、2017年に、利用者、商品、サービス、決済、コアプロセス、サプライチェーン等のリンク全体のデータ化に力を入れ、QRコードを通じて「口碑」の店舗をモバイルインターネットにつなげるようにした。2018年1月までに、「口碑」の1日の取引件数は約3,000万件となり、出店企業は250万超、利用者は2億人を超えた。「饿了么（Ele.me）」は有名なフードデリバリープラットフォームで、2017年にマーケットの事業の統合を進め、「百度外卖（Baidu Waimai）」を買収して、「手機百度（Baidu Mobile）」、「百度糯米」及び「百度地图」のアクセスの入口につなげるとともに、「支付宝」と「口碑」のデリバリーサービスのオンラインオペレーションにつなげた。

（６） インターネット＋シェアリングエコノミー

シェアリングエコノミーは、第三者プラットフォームを基礎に、社会のリソースを統合して利用者サービスを提供する。艾媒諮詢によれば、2017年、中国のシェアリングエコノミーの市場規模は5兆7,200億元に達しており、その範囲は衣食住及び交通手段の各分野に及んでいる。シェアリングエコノミーの大きな発展によって、社会の遊休資源が有効活用され、省エネ・排出削減、雇用創出、交通手段の効率向上等の面において好ましい社会的影響をもたらしている。

シェアリングエコノミーの新しい業態がネット利用者間に急速に浸透

中国インターネット情報センターの調査データによると、2017年、ネットによる配車予約のネット利用者における浸透度は30.6%で、シェア自転車の同浸透度は28.6%、シェアモバイルバッテリーの同浸透度は12.5%だった。以下の3つの要因が同時に作用したことによって、シェアリングエコノミーの新業態がネット利用者間で急速に浸透していった。第1に、シェアリングエコノミーの関連サービスが、社会に分散しているリソースを統合し、かつインターネットを通じて、利用者のニーズとプラットフォームリソースが効果的に結びつくことで、社会のリソースを利用する利便性が高められたことである。第2に、国がシェアリングエコノミーに対し、政策面から強力な支援を行い、「シェアリングエコノミーを強力に発展させる」ことを「十三五」（第13次五カ年計画）に盛り込んだことである。第3に、中国国内の良好な投資環境によって、設立後まもない企業でも、収益のない状況で

の多額のファイナンスの獲得と大規模な事業展開を可能になったことである。

シェアリングエコノミーが投融資家の支持を得る

投融資市場の状況からみると、概算で、2017年のシェアリングエコノミーのファイナンスの規模は、前年比25.7%増の約2,160億元となった。このうち、交通・旅行、生活サービス及び知識・技能の3つの分野が、シェアリングエコノミーの融資規模において上位3者となっており、交通・旅行分野が前年比53.2%増の1,072億元、生活サービス分野が前年比57.5%増の512億元、知識・技能分野が前年比33.8%増の266億元となっている。2017年、全世界の上位10件までのベンチャー投資のうち、5件が中国企業向けで、そのうち規模が最大だったのが「滴滴出行」の55億ドルのファイナンスだった。

シェアリングエコノミー分野における「ユニコーン」企業の成長が目覚ましい

CB Insightsの発表では、2017年末までの、世界のユニコーン企業224社のうち、中国企業は60社で、総数の26.8%を占めた。典型的シェアリングエコノミーに属する中国企業は31社で、中国ユニコーン企業総数の51.7%を占める。シェアリングエコノミー分野において、企業の成長速度にとりわけ注目が集まっており、「滴滴出行」はわずか3年間で評価額が100億ドルを超えるスーパーユニコーンに成長した。「ofo小黄車」と「摩拜單車 (Mobike)」は、設立からわずか1年余りでユニコーン企業に成長した。

(7) インターネット+ベシクアプリ

中国におけるインターネットのベシクアプリは、検索、地図及びネットニュースを含む。現在の市場の勢力構造はほぼ完成され、市場の変動は比較的小さい。

「百度搜索 (Baidu)」が検索エンジン市場の主導的地位に

検索サービスはインターネットの様々な分野を貫いている。「百度搜索」は、PC端末とモバイル端末において大きなシェアを占めており、「360好搜」がPC端末の一席を占めている。「神馬搜索」は、UCブラウザ (アリババのブラウザ) によって、主にモバイル端末へ向けて打ち出されており、発展の勢いが増している。2017年末、中国検索エンジン市場は、「百度」が国内市場のシェア70.7%でトップとなっており、「神馬搜索」が同15.2%で2位、「360搜索 (so.com)」が同7.1%で3位、「搜狗搜索 (Sogou)」が同3.9%で4位、「Google検索」が同1.5%で5位、「必応 (Bing)」が同1.1%で6位、その他の検索エンジンが同0.4%となっている。

地図とナビゲーション市場の勢力構造は安定に向かい、利用者の旅行・外出へのサービスが主体に

中国のモバイル地図とナビゲーション市場は、データ層、ソフトウェア層、クラウドサービス及びアプリケーション層から構成される。地図マーケットの代表的プラットフォームには、「百度地図」、「高德地図」、「騰訊地図」等があり、市場の勢力構造は安定に向かっている。利用者の行動をみると、当該市場のうち、スマートフォンで地図サービスを利用する割合は83%で、利用者はモバイル地図による交通ルートの検索、ナビゲーション機能の使用、未知の場所の検索を最もよく行っている。また、利用者は、モバイル地図を利用した現地の生活サービスの検索を比較的好く行っている。飲食店、カラオケ、バー、映画館等の検索割合が最も高く、次にバス停、駅等の検索となっている。

ネットニュースのPC端末利用者は安定へ、モバイル端末利用者は急成長

ネットニュース業界は、「新華社」、「人民日報」、「南方週末」等の従来型メディア、「騰訊」、「網易」、「搜狐」、「新浪」等のポータルサイト、「今日頭条」、「一点資訊」、「知乎日報」等の情報統合型に分けられ、さらにBBCやCNN等の海外メディアが中国市場に参入している。利用者のコンテンツに求めるニーズは明確であり、コンテンツの信頼性を追求することがネットニュースメディアの発展の方向性となっている。中国でのモバイルインターネットの発展に伴い、モバイル端末によるメディアが急成長している状況である。

(8) インターネット+公共サービス

インターネットと公共サービスシステムは、高度に融合しつつ発展する段階へと進んでいる。デジタル技術による公共サービスの刷新は、人々の暮らしを保障・改善し、公共事業の情報化を強力に推進し、公共サービスの資源配分を最適化し、各階層から広範に重要視されつつある。

中央レベルでは、国務院各部門の情報化に関連する重要プロジェクトが、各分野の基本的公共サービスのデジタル化を推進

教育分野では、目下「三通兩平台」（学校・教室・生徒のインターネットアクセス環境の整備及び教育資源・情報管理のプラットフォーム構築）を重点に、広範囲で多層的な教育情報化システムを築こうとしている。全国の小・中学校におけるインターネット接続率は85%に達し、優れたインターネット教育資源が全国6万4,000カ所の教育機関をカバーしている。インターネット上の授業空間は、4,200万カ所開設されている。社会保障分野においては、「電子社会保障」プロジェクトの建設を突破口に、社会保障サービスのネットワーク化、デジタル化への転換を推進している。

地方レベルでは、一部の省・市が「インターネット+行政サービス」システムの改革事業に着手し、優れたモデル効果を発揮

統計によると、中国の各地方政府部門が公開する行政による「微信公衆号」（WeChatにおける企業や政府などによる公式アカウント）は、2014年の4万件から2016年6月の10万件余りへと急速に増加した。累計で68都市と2億人の人口をカバーし、出入国、交通、税務等の1,000項目近くに及ぶサービスを提供している。例えば、「一号申請」（一括申請）では、福建、広東等の6地方において、各市レベルの部門をカバーする電子証明書ライブラリーと電子証明書リストのシステムをほぼ構築し、都市住民のあらゆる証明書資料の電子化ファイルを作成した。「一窓受理」（一括受理）では、全ての試行都市において、オフラインの行政サービスセンターを既に建設し、行政許認可、公共サービスに関わる部門を一元化して入居させ、部門間サービス項目の総合受付窓口を開設した。

経済的公共サービス分野では、民間等資本のシェア獲得の取り組みにより、数千億元レベルの市場を大枠で形成

現在、高齢者介護、地域、家庭等の分野では、既に比較的整備された産業エコシステムが形成されている。「テンセント」、「アリババ」等のインターネット企業や、都市の水道・電気、銀行、通信等の企業が、次々に政府と緊密な連携をとり、政府が開放したデータリソースに基づき、人々の暮らしに資する公共サービス・プラットフォームを構築し、自身の業務に対する利用者のロイヤリティを高めるとともに、人々のためになる公共サービスの手段をより多元化し、政府、企業、市民の全てに

利益をもたらす関係を実現している。

(9) インターネット+多領域エンターテインメント

多領域エンターテインメント業界は、オンラインSNS、ライブ配信、オンライン動画、オンラインゲーム、音楽配信、オンライン小説等を含み、2016年にはインターネット業界総額の約23%を占めた。2017年5月までの、中国オンラインSNS利用者の規模は5億8,800万人で、大部分のネット利用者をカバーしている。各省市のオンラインSNS利用者は、割合が高かった順に、広東省、江蘇省、上海市、山東省、北京市、浙江省となっている。政府の業界規範発表に伴い、低俗なものや海賊版は規制され、インターネット多領域エンターテインメント業界は健全な発展期に入った。業界の著作権意識が強まり、利用者の支払い意識も向上している。

オンラインSNS分野では、「テンセント」の独壇場で、「微博（ウェイボー）」、「知乎」等ソーシャルアプリが市場を細分化

2016年、中国オンラインSNSの市場規模は、前年比30.2%増の約200億元だった。各インターネット大手は、どこもオンラインSNSへの投資に力を入れている。2011～2016年、オンラインSNSへの投資が最も多かったのはアリババ集団であり、累計で91億2,000万元だった。次のテンセントが、累計36億9,000万元、シナ・ウェイボーが30億1,000万元の投資だった。SNS毎に利用者の層は異なっている。微信(WeChat)、QQ騰訊系は、知人とのコミュニケーション用が主力となっている。「WeChat」の月間アクティブユーザー数は8億893万人に達し、QQの月間アクティブユーザー数は8億685万人である。ウェイボーは各種の情報や有名人、ネットセレブとの交流等の方法で利用者を引き付けるとともに、ショートビデオやライブ配信分野にも強く取り組んでいる。「知乎」の利用者層は、19～24歳の若者が主体で、利用者はプラットフォーム上で、主に質問と回答を検索・閲覧し、さらに自分も質問したり回答したりすることができ、友人をつくることもできる。「豆瓣」は個性的な利用者層を持ち、コンテンツの価値が高く、利用者は「豆瓣」プラットフォーム上で「人気商品・作品の推薦」、「お気に入りコレクション」、「書籍・映画・音楽」等の機能をよく使っている。

ライブ配信プラットフォームが発展、ゲームのライブ配信とパフォーマンス系ライブ配信が主流に

ライブ配信プラットフォームは、ゲームのライブ配信が出現したことによって発展を続けている。多種類のライブ配信プラットフォームが生まれ、モバイル端末の普及によってライブ配信コストが低下し、通信手段が拡大され、市場が活性化した。2016年、多領域エンターテインメントにおけるライブ配信プラットフォームの市場規模は208億3,000万元に上った。2017年の全ネットワークのアクセス数の状況からみると、1日のアクティブユーザー数が平均で200万を超えるプラットフォームが9つあり、ゲームのライブ配信が4つ（「闘魚」、「虎牙」、「竜珠」、「熊猫」）、パフォーマンス系ライブ配信が5つ（「YY」、「映客」、「一直播」、「哈你」、「来瘋」）だった。9つのプラットフォームの合計売上高で、ライブ配信業界の総売上高の70%以上を占める。上位10～25位のプラットフォームの1日平均アクティブユーザー数は30万で、売上高は約15%を占め、その他百余りのロングテールのプラットフォームの売上高で約15%を占める。

オンライン動画業界の競争は引き続き激しく、オンラインショートビデオが出現

2017年6月までに、中国のオンライン動画利用者の規模は5億6,500万人に達し、2016年末までと比べ、2,026万人増加した。国内のオンライン動画は、主に「愛奇藝」、「優酷土豆」、「騰訊視頻」、「鳳凰視頻」、「搜狐視頻」、「芒果TV」及び「樂視網」等に集中している。それらの主要動画サイトは、エコシステム化されたプラットフォームの構築に取り組み、多角的なコンテンツを融合させ、ショートビデオ事業に徐々に重点を置き始めた。2016年から、5分以内のショートビデオが誕生し、業界の競争も次第に激化している。「微博」、「今日頭条」、「抖音」をはじめとするアプリによって、2017年の市場規模は57億3,000万元に上った。統計によると、2012～2017年に中国ショートビデオ業界に資金が流れ込んだ先は、44.8%がプラットフォーム分野、36.6%がコンテンツ分野、18.7%がツール分野となっている。

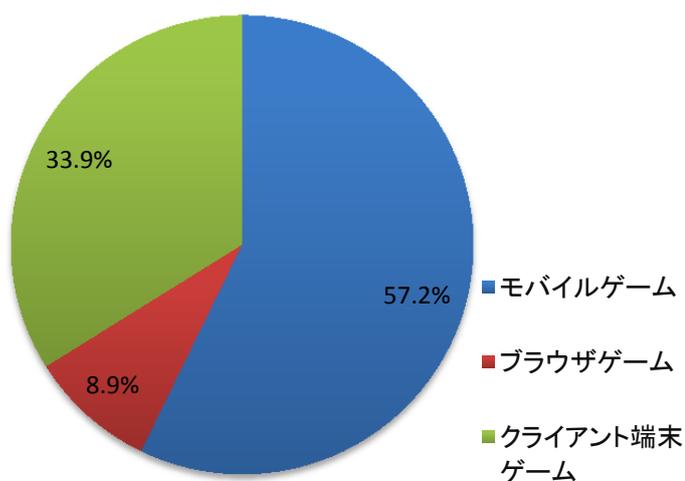
中国は既に世界最大のゲーム市場となり、モバイルゲームの価値が突出し、産業チェーンの整備が進む

中国ゲーム市場の規模は、2012年の670億9,000万元から2016年の1,789億元へと増加し、世界市場に占める割合は15%から27%へ上昇した。既に米国市場（1,528億元）と欧州市場（1,527億元）を超え、世界最大のゲーム市場となった。モバイルゲームが急速に成長し、2016年のモバイルゲーム利用者は5億2,100万人に上り、市場規模全体の57.2%を占める。PC端末によるゲーム利用者は4億4,600万人で、うちPCブラウザによるゲームは市場規模全体の8.9%、PCクライアント端末によるゲームは同33.9%を占める（図表3）。中国のオンラインゲーム業界は、既に研究開発、広告配信、ゲーム配信、決済に分かれ、整備された産業チェーンを形作っている。2016年の中国のeスポーツゲーム市場の実質売上は504億6,000万元で、市場規模全体の30.5%を占める。

音楽配信産業が猛烈な勢いで成長、主要な音楽プラットフォームが新モデルを絶えず模索

音楽配信の推進力により、音楽産業は、2013～2015年の低迷期を経験した後、安定して回復している。2016年の中国の音楽配信の生産額は529億3,000万元だった。「酷狗音楽」、「酷我音楽」及び「QQ音楽」は、ファン層を開拓し、ファンの双方向性と消費を促進している。音楽著作権は、主に「テンセント音楽娛樂集団」と「アリババ音楽集団」に集中し、かつライブラリーの規模が他より大きい。ただ、「網易雲音楽」は、音楽とSNSを結合させたサービスを利用者に提供し、デジタルアルバム

図表3 2016年中国ゲーム市場構造



(資料) 艾瑞諮詢 (iResearch)、企業財務報告、ヒアリングより、商務部研究院作成

を販売しており、利用者のロイヤリティも高く、業界の中で競争力を有している。

オンライン小説市場は引き続き拡大、映画・テレビ・ゲームと結合して、社会的経済的価値を実現
ネットワークの普及、デジタルコンテンツ著作権制度の絶え間ない整備に伴い、中国オンライン小説市場は大きく発展し続けている。2016年の中国オンライン小説利用者の規模は3億3,300万人に上り、市場規模は120億元となった。このうち、モバイル端末によるオンライン小説利用者は急速に伸び、2016年の利用者数は3億400万人で、オンライン小説の主要な閲覧方法となっている。2015年以来、大量のオンライン小説がテレビドラマ、映画、ウェブドラマ等にリメイクされ、その社会的価値を実現した。もともと一定のファン数を持つオンライン小説が、各主要動画プラットフォームまたは協力パートナーによって著作権を獲得し、ゲーム、関連作品、アニメ等にリメイクされることで、一層の経済的価値を実現している。

2. 中国の主な「インターネット+」企業の発展動向

(1) バイドウ（百度、Baidu）

a. 企業の概況

バイドウは世界最大の中国語検索エンジンで、最大の中国語サイトである。バイドウは、2000年に北京の中関村で創立された。バイドウは数万名の研究開発エンジニアからなる技術チームを擁し、世界で最も先進的な検索エンジン技術を確立している。バイドウは、中国において世界最先端科学のコアテクノロジーを確立したハイテク企業であり、中国を米国、ロシア、韓国と並び、世界で検索エンジンのコアテクノロジーを有する、わずか4カ国のうちの1カ国としている。

b. 経営理念と将来性

創立当初から、バイドウは「人々の求める情報を、最も平等かつ便利に提供すること」を自らの使命としてきた。会社設立以来、「利用者第一」の理念を掲げ、技術革新をたゆまず行い、利用者に「簡単に信頼できる」インターネット検索商品及びサービスを提供することに力を注いできた。バイドウは、技術革新をその地位確立の基とし、インターネットのコアテクノロジーの進展と人材育成に尽力することによって、検索、人工知能（AI）、クラウドコンピューティング、ビッグデータ等の技術分野で世界トップレベルに位置している。バイドウは、世界一流の研究機関である百度研究院を建設し、国内外でトップレベルの技術を持つ英才を広く招き、AI等の関連する最先端技術の研究と開発に取り組み、バイドウの情報サービスの水準を根本的に向上させることに注力している。

c. 経営戦略

十年余りの急速な発展と蓄積の後、バイドウは、単なる検索分野のトップから、検索、AI、クラウドコンピューティング、ビッグデータ等の多分野にわたる世界トップへの転換を実現した。AI技術の発展に伴い、バイドウは、「検索重視」から「AI重視」へと成長戦略の転換を図っている。目下、バイドウの成長戦略はAIエコシステムのオープンソース化で、その核心は開放とエンパワメントである。この戦略に従って、バイドウはDuerOS（対話式AIシステム）とApolloの2大オープンプラットフォームを相次いで発表し、60件のAIのコアコンピタンスを開放し、開発者に提供した。こ

の他、「百度大脳」と「百度智能雲」は、金融、教育、医療、旅行等の多くの業界に向け、一流の開発ツールと有効なA Iによる業種別ソリューションを提供している。

DuerOSプラットフォーム（対話式A Iシステム）は、国内外の百社余りの家電、I Cチップ及びサービスプロバイダー企業とエコシステム・パートナーシップを構築し、技術と産業の優位性によって国内市場のトップとなり、目下、最も着手しやすいデバイスのオープンプラットフォーム、聞いてはつきり分かる対話式コアシステム及び良質の技能プラットフォームを有している。バイドゥは、Apolloプラットフォーム（自動運転技術プラットフォーム）において、世界の自動運転技術における初めてのシステムレベルのオープンソース化を実施したことによって、自動運転分野においてオープンエコシステムを構築できる国内有数の企業となった。

この2大プラットフォームに基づくバイドゥの成長目標は、強力で健全なA Iエコシステムを確立することであって、一人一人のA I開発者に対し障害を取り除き、機会を創造する。バイドゥは、この共通した強力なA Iエコシステムを通じて、中国の産業の高度化、A Iの商業化に貢献している。

d. 主な事業分野

モバイルインターネット時代の到来に伴い、バイドゥは業界でいち早くモバイル化への転換を実現し、より広範な発展の機会を迎えた。従来の業界を開放的につなぐことによって、バイドゥは「人と情報をつなぐ」ことから「人とサービスをつなぐ」ことへとビジネスを拡張し、ネット利用者が直接バイドゥのモバイル商品を通じてサービスを享受できるようにした。目下、バイドゥは持続的なビジネスモデルと商品、技術革新を通じて、金融、医療、教育、自動車、生活サービス等の各産業分野とインターネットを深く融合、発展させ、経済の刷新と発展を推進し、経済発展方式を転換するため、プラスの作用をもたらしている。

①インターネット金融分野における発展状況

「インターネット+金融」モデルの急速な出現に伴い、バイドゥは自らのリソースの優位性を利用し、インターネット金融分野の足固めを続け、決済、資産運用、消費者金融等の分野において急速に力をつけている。

借り手、事業者、貸し手、基礎サービスを一体化した「百度金融生態圏（エコシステム）」は、サポート、ガイド、サービス、供給といった多方面から、バイドゥの金融ビジネスの発展に必要な環境を創出している。各種金融機関、非銀行金融機関が、百度金融の構築に参画し、資産サービス、信用補完に特化した機関がエコシステムの圧倒的な割合を占めている。借り手側には、バイドゥ傘下に「百度有銭」と「百度小貸」があり、貸し手側には、バイドゥ傘下に「百度財富」、「百度金融」、「百信銀行」、「百度錢包」がある。その他の金融事業の取り組み分野では、バイドゥは、「国金証券」と「安聯保険」それぞれと共同で、ビッグデータファンドと「百安保険」を設立している。

一 決済（百度錢包）

百度錢包は、バイドゥの決済事業ブランド及び商品の名称である。百度錢包は「どこでも払える」「優遇サービス付きのお財布」を構築し、バイドゥ傘下の商品及び大量の業者と幅広い利用者を直接つなぎ、振替、支払い、納付、チャージ等のハイレベルな決済サービスを提供することで、O 2 Oの

生活消費分野へ全面的につなげるとともに、「百度理財」等の資産増殖機能を提供することによって、利用者がモバイル時代において、ワンストップ式の決済サービスを楽しむようにしている。百度錢包はバイドゥがコンテキスト化され、クローズなエコシステムを構築するにあたり、重要な要素のひとつとなっている。

一融資（百度小貸、百度財富、百度有錢）

百度小貸：バイドゥ傘下の金融商品として、百度小貸はその協力パートナーに金融サポートを提供する。バイドゥの協力パートナーは、より効率的に貸付資金を獲得することができ、自身の事業を発展させることができる。百度小貸は、バイドゥの金融分野における洞察力が反映されたサービスで、「インターネット+」の力を借りて、零細インターネット企業の融資の難題を解決している。

百度財富：豊富な品揃えの資産運用プラットフォームで、主な商品は、資産運用、融資、保険、クレジットカード、株式、ファンド等である。利用者は、単一の口座を通して、百度財富プラットフォームで各商品に対応する専用ページで、オンラインによる資産運用及び融資サービスを楽しむことができる。

百度有錢：バイドゥの打ち出した、利用者に個人消費者金融サービスを提供するプラットフォームで、利用者に抵当なし、担保なしのオンライン消費者金融サービスを提供している。目下、このプラットフォームは、主として「度学金」と「度零錢」の2種類の商品がある。利用者は、オンラインで申請するだけで、審査が通れば百度有錢が提供する信用限度額を手に入れることができる。また、信用限度額内において、消費、現金引き出し、分割返済ができる。百度有錢は、バイドゥのインターネット消費分野における強力な一手である。

一資産運用（百度金融、百度財富）

百度金融、即ち「百度金融中心」は、バイドゥ傘下で金融事業に従事する組織機構である。百度金融中心は、金融商品の購入案内及び販売のオンラインプラットフォームで、パソコン、携帯アプリ、「400電話」（発信側と着信側で料金を分担する電話案内）等のチャンネルを通じて、金融消費者に金融商品情報、比較購買の提案、購買の意思決定の根拠及び直接購買等のサービスを提供する。百度財富と百度金融は類似しており、どちらも利用者に対して、投融資及び資産運用のワンストップのサービスを提供できる。

一銀行（百信銀行）

中信銀行とバイドゥは、百信銀行を正式に設立した。これは、インターネット企業と伝統的銀行が共同で設立する、国内で初めてとなる独立法人のダイレクトバンキングである。百信銀行の最も大きな特徴は、その事業を真に金融の枠組に組み入れることである。かつてダイレクトバンキングとインターネット企業の協力は、チャンネル面での協力のほうが多かったが、百信銀行の場合、データ、利用者、リスク管理の面においてもより広く協力がなされている。バイドゥにとっては、フロー、利用者、データ、技術及び豊富な利用シーンがその優位性となっている。中信銀行にとっては、まとまった金融商品体系と金融技術力がその最大の優位性となっている。双方の協力による百信銀行の成立は、リソースの統合と相互補完によって、構造の刷新よりもより大きな優位性となる。

一 保険（百安保険）

バイドゥ、「安聯保険」及び「高瓴資本」は、共同でインターネット保険会社——百安保険の設立を決めた。業界からは、バイドゥによるインターネット金融分野での次なる一手と見られている。百安保険は、全国でオンライン販売の保険を展開するとともに、個人の顧客と中小企業に向けて、観光、飲食、外出、医療及び教育等の各種保険を網羅する。百安保険は、インターネットを通じて保険を販売するだけでなく、インターネットとビッグデータ技術を利用して、保険サービスをネットシーンにまで広げる。今後は、インターネットサービスのある場所であれば、消費者権益はそれに見合った保険サービスによって保障される。例えば、「百度外壳」で、配達遅延保険等の導入も可能である。

一 証券（国金証券）

バイドゥは、「国金証券」と共同で、国内で初めてのビッグデータの定量分析（クオンツ）ファンド——「国金百度ビッグデータファンド」を打ち出し、ビッグデータ技術を利用して流通市場を掘り起こそうとしている。バイドゥと国金証券の提携によるこのクオンツファンドは、インターネット企業と従来型の証券会社が、基礎データを基に初めて緊密にマッチングされた成果である。両者が狙いを定めた協力のきっかけは、証券会社はデータソースに限りがあり、通常定量評価による投資を行う際、採用する参考となるファクターに限りがあることにあった。双方の協力において、バイドゥはデータソース、クラウドコンピューティングの基礎構造及びA I 技術の効果を発揮し、国金証券は主としてシステムポリシーの開発と資金調達を担当した。

一 クラウドファンディング（百度金融サブセクター）

バイドゥは、百度金融プラットフォームに、クラウドファンディングを主な商品とする、クラウドファンディングセクターを開設した。出資者は、百度クラウドファンディングセクターにおいて、プロジェクトの一定の割当を引き受けることで、固定リターンとプロジェクトの優待サービスを受けられる。現在のところ、百度クラウドファンディングは、シネマコンプレックスのクラウドファンディングが主体である。

② I o T分野における発展状況

近年、バイドゥはA I、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、モバイルサービス、セキュリティ等の現代的なI T分野に特化し、世界最先端の水準に到達した。バイドゥのインターネット上での検索、地図等の事業に技術的サポートを提供する一方、これらの技術はI o Tの発展の中核にもなっている。

A I、音声認識、ディープラーニング等の技術は、ハードウェアとソフトウェアをよりスマートにし、クラウドコンピューティング、ビッグデータ等の技術は、I o Tが無限につながる可能性を広げている。また、バイドゥはネットワークセキュリティ分野の全面的布陣とコアテクノロジーの自社開発において、中国の特色あるセキュリティソリューションを提供し、I o Tに対し確実なセキュリティを保障している。

「百度雲天工」は、ワンストップ式全受託I o Tクラウドプラットフォームで、天工を通じて、気軽に安全に、大容量デバイスをクラウドにつなげ、かつクラウド上でデバイス管理や、デバイスデー

タの処理計算及び保管、見える化及び分析を行うことができる。

バイドゥのAI、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、モバイルサービス、セキュリティ等の分野における優位性によって、百度天工のIoTクラウドプラットフォームでは、着実に以下の優位性が際立ってきている。第1に、百度クラウドによって、「ネットワークからミドルウェア」、「計算から記憶」、「ビッグデータからAI」の全ての面におけるサービスが提供されているということである。第2に、中国各地に自社開発のデータセンターを有し、豊富なリソース（ノード/IDC）とTバンドによる接続で、高い拡張性を提供することによって、大容量デバイスの高速接続をサポートしていることである。第3に、Modbus、BACnet等の各種のプロトコル解析と転換をサポートしていることである。第4に、中国最大のサーバークラスタによって、最も優位性を有するビッグデータ分析力を提供し、データの価値が瞬時に明らかになることである。

e. 研究開発の状況

近年、バイドゥは、研究開発に毎年100億元以上を投入し、R&D比率は15%超となっている。バイドゥの投資力は、世界の大型ハイテク企業のうち上位に並ぶ。

2013年から、バイドゥは、三大研究開発センターの人材誘致力を強化し、研究開発への投資は年々増加している。2014年の69億8,100万元から、2016年の101億5,000万元へ増加し、研究開発費の売上高に占める割合は14.3%に達し、世界のハイテク企業の上位に並んでいる。

2014年1月、「百度深度学习研究院」（Institute of Deep Learning）は、30歳以下の優秀なAI技術者に対して選抜と育成を行う「少帥計画」を打ち出した。最初の「少帥計画」は定員9名で、選ばれた者は、バイドゥにおけるT9～T10の職階を直接得ることができ、最低でも100万元という破格の年収を手にした。

2014年5月、世界トップクラスのAI専門家、吳恩達（Andrew Ng）が、バイドゥのチーフサイエンティストに抜擢され、百度研究院を全面的に率いると同時に、シリコンバレーAIラボラトリー（SVAAIL）の設立を宣言した。

2014年7月、バイドゥは、ビッグデータラボラトリー（BDL）を設立し、北京、深圳及びシリコンバレーに事務所をそれぞれ設置した。このラボラトリーは、主にビッグデータと検索のコアテクノロジーに関連する研究事業に従事し、大規模機械学習のアルゴリズムとアプリケーション、ビッグデータ予測分析と産業への応用の探索、ビッグデータの構造化アルゴリズム研究、スマートシステムの研究等の分野に注力している。

f. 企業間協力の状況

—マイクロソフトとバイドゥが世界の自動運転技術の発展と応用を推進

バイドゥのApolloオープンプラットフォームは、2017年4月、自動車産業及び自動運転分野の協力パートナーに対し、オープンで完成され、かつ安全なプラットフォームを提供することを目的に、彼らの車両とハードウェアシステムの融合をサポートし、自らに属する完全な自動運転システムを速やかに構築することを発表した。このプロジェクトには、クラウドサービス、ソフトウェアプラットフォーム、ハードウェア・リファレンス・プラットフォーム及び車両プラットフォームが含まれている。

Apollo オープンプラットフォームの一員として、マイクロソフトは、中国はじめ全世界各地域で、バイドゥApolloオープンプラットフォームに対し、マイクロソフトのスマートクラウドであるAzure サービスを提供する。

ーバイドゥとPayPalが戦略的提携契約を締結

PayPalとバイドゥは、中国の消費者と海外の業者をつなぐ越境決済手段と取引体験の提供を計画している。百度錢包の利用者は、アップグレードされた決済体験を享受するとともに、増加が顕著なPayPalの全世界の業者とつながることによって利益を享受する。100万を数える海外業者による百度錢包の利用者へのサービスを支援することによって、PayPalはそのデジタル決済プラットフォームのカバー範囲を一層拡大する。中国トップのオンライン決済アプリとサービス・プラットフォームの一つとして、百度錢包は既に1億超のアクティブユーザーを抱える。契約に基づき、PayPalはバイドゥの金融サービス事業グループ（F S G）と提携し、百度錢包を通じて、中国の消費者が世界で買物をする選択肢を広げ、よりよい決済体験を提供することになる。中国の消費者は、百度錢包を通じて、中国内外にあるPayPalの加盟店で商品の購入と支払いを行うことができるようになる。また、戦略的提携契約に基づき、アメリカや世界1,700万近い数のPayPal加盟店が、百度錢包を通じて中国の消費者とつながることができるようになる。

図表 4 バイドゥの企業間協力事例

日時	企業協力の概要
2015 年	百度糯米が「会員+」戦略を発表、向こう3年で200億元を出資して産業構造を転換することを計画。
	バイドゥが携程（Ctrip）と株式交換に関する契約を締結。
	バイドゥと中信が共同で百信銀行を設立し、「インターネット+金融」といった新たなモデルを打ち出す。
	バイドゥが安聯保険、高瓴資本と共同でインターネット保険会社を設立。
2016 年	バイドゥがRobinhoodとパートナーシップに関する契約に合意し、中国において米国の株式取引サービスを提供。
2017 年	バイドゥが米国のオープンなデジタル支払いプラットフォームのPayPalと戦略的パートナーシップに関する契約に署名。
	マイクロソフトがバイドゥと協力し、世界的に自動運転技術の発展と応用を促進。
	バイドゥがドイツのボッシュグループと戦略的パートナーシップに関する契約に署名。双方は今後、自動運転、スマート交通、スマートカーの分野において協力を深める。

(資料) 商務部研究院作成

(2) アリババ (阿里巴巴、Alibaba)

a. 企業の概況

「阿里巴巴網絡技術有限公司」(略称:阿里巴巴(アリババ))は、1999年、浙江省杭州で設立され、2014年9月19日には、ニューヨーク証券取引所にも正式に上場した。2016年3月31日に財務年度を終えて通年の取引額が明らかになったことを受け、同年4月6日、同社は世界最大の小売販売取引プラットフォームとなったことを宣言した。2013年より、アリババは事業構造と組織の調整を行い、25の事業部を立ち上げ、具体的な事業部の事業発展を各事業部の責任者(社長)に担わせた。戦略的意思決定機構は、戦略的意思決定委員会(取締役会が所管)と戦略管理執行委員会(CEO所管)により構成される。

b. 経営理念と将来性

アリババの経営理念は、「世界中から、やりにくいビジネスをなくす」ことである。アリババは、大量の市場情報と統計データを有しており、中小企業との約束を履行するために、全ての利用者のために市場データを無料で提供する初めての企業になるべく取り組んでいる。同社は、利用者がデータ分析によって市場の主導権を握り、続いて戦略を調整し、業務を拡大しようと考えている。アリババは、従業員の幸福度が最も高い企業となり、かつ1999年の設立から「102年続く」ことで、(20~22世紀の)3つの世紀を跨ぐ企業になりたいと願っている。

c. 経営戦略

アリババの成長戦略は、「新小売、新製造、新金融、新技術・新エネルギー」の5つの分野を含む「五新(5つの新産業)」戦略であり、その中核は「新小売」である。その本質は、消費者がより便利に、早く買物ができるように、消費者のために提供される良質のサービスである。アリババの成長目標は、将来5つの「世界」——「世界で買い、世界で売り、世界で支払い、世界で運び、世界で遊ぶ」を実現することである。グローバル化の中、アリババの中国小売プラットフォームにおける業者は、このプラットフォームを通じて、世界中で絶えず変化する消費ニーズに速やかに対応することができる。アリババは、その小売プラットフォーム、物流プラットフォームの運用における競争力向上に注力し、世界20億人の消費者に奉仕する。

d. 主な事業分野

アリババは、小売、インターネット金融、IoT等の多くの事業を経営し、またその関連会社の事業とサービスの中から、そのビジネス・エコシステムを整備している。主な事業は、淘宝网、天猫、「聚划算(juhuasuan.com)」、「全球速売通(AliExpress)」、「阿里巴巴国際交易市场」、「1688(1688.com)」、「阿里媽媽」、「阿里雲」、「螞蟻金服」、「菜鳥網絡」等である。

①インターネット金融分野における発展状況

螞蟻金融服務集團(アントフィナンシャル)は、2014年10月16日に正式に設立された。零細企業と一般消費者へのサービスに特化し、アリババ集團の多岐にわたる事業の中で重要な部分となっている。アントフィナンシャル傘下の事業には、「支付宝」、「芝麻信用」、「螞蟻聚宝」、「網商銀行」、「螞蟻小貸」、「螞蟻金融雲」、「余额宝」、「招财宝」、「螞蟻花呗」等がある。アントフィナン

シャルは、設立以来、プラットフォーム化の路線を明確に歩み、クラウドコンピューティング、ビッグデータ及び信用システム等の基層プラットフォームを開放し、モバイル金融サービスの地方都市及び農村への普及を推進している。

一 決済（支付宝）

支付宝（Alipay）は、2004年の設立以来、既に200社を超える金融機関と提携し、目下、中国最大の第三者オンライン決済プラットフォーム、世界最大のモバイル決済事業者である。支付宝は、主にネットによる保証取引、ネット決済、振替、クレジットカードの返済、携帯電話料金のチャージ、水道・電気・ガスの支払い等の決済及び個人向け資産運用サービスを提供する。オンライン消費シーンの大部分をカバーするとともに、支付宝は、各種のオフライン決済シーンへの取り組みにも注力している。現在、支付宝のオフライン店舗は20万社を超え、タクシー・ハイヤーは50万台を超える。国際事業においては、30を超える国と地域において、14種類の通貨をカバーしている。

一 融資（螞蟻小貸）

螞蟻小貸は、アリババ集団が零細企業とネット販売の個人起業者に向けて、インターネット化、バルク化、データ化された金融サービスを提供する使命を担っている。その前身は「阿里小貸」である。今日までの発展で、螞蟻小貸は「阿里信用貸款」、「網商貸（MY LOAN）」、「淘宝（天猫）信用貸款」、「淘宝（天猫）訂單貸款」等の小規模金融商品を相次いで打ち出している。螞蟻花呗は、「螞蟻微貸」によって、「今月買って、来月返す」（商品受け取り確認後、次の月に返済）というネットショッピングサービスを消費者に提供している。現在、天猫と淘宝の大部分の業者や商品は花呗のサービスをサポートしている。

一 資産運用（余额宝、招財宝）

余额宝は、支付宝が打ち出した資産運用サービスである。資金を余额宝に預けると、「天弘基金（Tianhong Asset Management Co., Ltd.）」の提供する余额宝のMMF（マネー・マネジメント・ファンド）を購入することになり、収益を得ることができる。余额宝にある資金は、さらに、ネットショッピングの支払いにいつでも使うことができ、柔軟に引き出すことができる。招財宝は、オープン型金融情報サービス・プラットフォームで、利用者に柔軟な定期資産運用情報サービスを提供する。

招財宝プラットフォームは、主に2つの投資商品を持つ。第1に、中小企業と個人が本プラットフォームを通じて発表する借入商品で、金融機関または保証会社等が信用保証機関として、元利償還の信用保証措置を提供する。第2に、各種金融機関または金融監督管理機関の認可を受けている機関が、本プラットフォームを通じて提供する資産運用商品である。投資家は、自身のリスク選好度に基づき、本プラットフォームを通じて、融資相手に向けて直接資金を貸し出すか、資産運用商品を購入するかを選択する。螞蟻聚宝アプリは、余额宝、招財宝、ファンド及び株式を集めたワンストップ式モバイル資産運用プラットフォームで、当座預金、定期預金、ファンド、株式等の様々なレベルの資産運用ニーズに対応する。

一 保険（衆安保険）

「衆安在線財産保險股份有限公司」（以下、衆安保険）は、国内初のネット保険会社である。アン

トフィナンシャル、テンセント等の国内有名企業によって、全てのインターネットエコシステムの発展を促進するという初志の下に設立され、2013年9月29日、中国保険監督管理委員会の同意を得て開業された。衆安保険の業務フローは全てがオンラインで行われ、全国どこにも支部は置かれていない。完全にインターネットを通して申込と支払いサービスが行われる。

商品には、「衆楽宝」、「参聚險」、「百付安」、「37度高温險」、「小米手機意外保障計劃」、「河狸家安心保障計劃」、「美团食品安全責任保險」、「輪胎意外險」がある。アントフィナンシャルと台湾の「国泰金控 (Cathay Financial Holdings)」は戦略的提携を行い、アントフィナンシャルは、国泰金控の中国大陸にある完全子会社の損害保険会社「国泰産險」に対し、株式取得による増資を引き受けたため、アントフィナンシャルは国泰産險の支配株主となった。

一信用調査 (芝麻信用)

「芝麻信用管理有限公司」は、信用格付及び信用管理会社で、推進する「芝麻信用」は、社会に向けた信用サービスシステムである。ビッグデータとクラウドコンピューティング技術の運用によって、個人の信用状況を客観的に示し、各種サービスをつなげることによって、一人一人が信用のもたらす価値を体験できるようにする。「芝麻信用分」(芝麻分)は、芝麻信用管理有限公司の商品で、現時点で収集した個人利用者の情報に基づいて、加工、整理、計算して出した評価である。スコアは350から950までの範囲で、スコアが高ければ信用レベルが高くなる。芝麻分は、個人がより効率の良い、良質なサービスを得ることをサポートする。

一クラウドファンディング (螞蟻達客、淘寶衆籌)

螞蟻達客は、アントフィナンシャルが開設した投資型クラウドファンディング・プラットフォームで、IDG、「紅杉 (SEQUOIA)」等の多くのベンチャーキャピタル及び「淘寶衆籌」、「創客+」等のプラットフォームとの協力を通じ、ベンチャープロジェクトに対してスタートアップ融資から製品販売までの全成長サイクルにわたり融資を提供するサービスである。淘寶衆籌は、一人一人の映画、音楽、アニメ、デザイン、公益等の各分野における夢の実現をサポートする。利用者は、淘寶衆籌の開始するプロジェクトにおいてプランを示し、このプランを気に入った人に資金援助をしてもらうことができる。事業は、融資型クラウドファンディングと寄付型クラウドファンディングが主である。

②IoT分野における発展状況

2017年6月10日、「IoT協力パートナー計画大会2017 (ICA)」において、アリババのIoT連合に加盟しているIoT産業チェーン企業200社余りが、IoT協力パートナー連盟の発足を宣言し、連盟の目標、活動の枠組み及び組織の機構について明らかにした。これは、2016年にアリババが世界IoTエコシステム・パートナー計画を発表して以来、初めての連盟の大会で、IoTがエコシステム化した発展の加速期に入ったことを示している。

目下、アリババは、IoT分野において、スマート生活オープンプラットフォーム、都市IoTプラットフォーム、AliOS things、IoT音声サービス、IoTセット、ID2デバイス個人認証プラットフォーム、TEEセキュリティセット、組込み式システムセキュリティセット等の商品を提供している。スマート生活オープンプラットフォームは、個人、企業の開発者向けのワンストップ式スマ

ートハードウェア開発及びクラウドサービスのプラットフォームである。都市IoTプラットフォームは、スマートシティ建設のため、IoTプラットフォームによるサポートを提供する。AliOS thingsは、IoT分野向けの軽量IoTリアルタイム・オペレーティングシステムである。スマートハウス、スマートシティ、製造業等の分野に広く応用でき、IoT端末開発のハードルを下げ、全てのモノとの相互接続をより容易にし、端末装置のクラウドへの接続をさらに簡単にする。

IoT音声サービスは、IoTシーンに特化して打ち出されたスマート音声サービスで、デバイスに対し、音声制御、音声による音楽再生リクエスト、音声情報照会、スマート会話等のサービスを提供し、従来のハードウェアのスマート化と自動音声応答化をワンストップで解決する。IoTセットは、開発者が安全性の高いデータチャネル、便利な端末（センサー、アクチュエータ、組み込み装置、スマート家電など）とクラウドとの双方向通信を構築することをサポートする。IDデバイス個人認証プラットフォームは、IoTデバイスに対し信頼できる身元を提供し、情報セキュリティが守られたリンクの構築をアシストする。TEEセキュリティセットは、ARM TrustZone技術に基づき、IoTデバイス向けにハードウェア級の「信頼の基点（root of trust）」を提供する。信頼性のある豊富なアプリケーションをサポートすると同時に、TEE-OSと安全なアプリケーションのライフサイクル管理を提供する。組み込みシステムセキュリティセットは、ICチップの安全性に基づき、多数のハードウェアのセキュリティ機能を実現し、システムに全面的なセーフティネットを提供する。このほか、阿里雲IoTプラットフォームは、さらにスマートシティ、スマートハウス、スマートキッチン、大気・環境、スマート社会等のシーンにおいて、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、IoT技術に基づいたソリューションを提供する。

e. 研究開発の状況

アリババは、中国で研究開発への投資が最も多い企業である。統計によると、アリババの2016年の製品開発投資は137億9,000万元で、同時期のバイドゥの101億5,000万元、テンセントの118億元及び京東（Jingdong、ジンドン）の54億元を上回る。2016年10月、アリババは杭州で行われた「雲栖大会」において、「達摩院（Alibaba DAMO Academy）」の設立を宣言した。ここでは、主に基礎科学と破壊的イノベーションの研究を進め、3年間で1,000億元を投入する計画だという。投資分野は、量子計算、機械学習、ベーシックアルゴリズム、ネットワークセキュリティ、コンピュータービジョン、自然言語処理、次世代のヒューマン=コンピューター・インタラクション、ICチップ技術、センサー技術、組み込みシステム等を含み、機械知能、知のインターネット、Fintech等多くの産業分野にまたがる。

f. 企業間協力の状況

ー「阿里雲」とアクセンチュアが提携契約を締結

2016年4月20日、在「雲栖大会・深圳サミット」において、阿里雲（Alibaba Cloud）とアクセンチュアが提携契約を締結したと宣言した。これにより、双方は共同で、中国及びASEAN市場に向けた、より柔軟で敏速、かつ高いコストパフォーマンスを有するクラウドコンピューティング・ソリューションを提供するとした。阿里雲は、自らのクラウドコンピューティング技術とプラットフォームの優位性を、アクセンチュアの細分化された産業における技術コンサルティング力と結合させることによ

って、顧客に対し、より優れたクラウドサービスを提供し、企業のデジタル化にかかる時間と手間を節約する。この提携によって、阿里雲とアクセンチュアは、さらに、クラウドに基づく第三者によるソリューションを、阿里雲のプラットフォームに導入する。

アクセンチュアは、世界トップクラスの専門サービス企業で、ストラテジー、コンサルティング、デジタル、技術・オペレーションサービス及びソリューションを、顧客に提供している。IT分野において、120カ国以上の顧客にサービスを提供し、40を超える業界及び企業運営の各種機能を網羅した、数十年にわたる成熟した経験を有している。阿里雲は、中国最大で、世界トップのクラウドサービスプロバイダで、世界の企業180万社にクラウドコンピューティングのビッグデータサービスを提供している。2015年、阿里雲は、世界規模での成長を加速するとともに、ビッグデータ技術の各業界での活用を推進し、世界の企業がデジタル化に向けた転換を進めることを全力でサポートしている。

一アリババとペプシコが戦略的提携契約を締結

ペプシコ大中華グループとアリババ集団は、戦略的提携契約を締結した。この契約によって、ペプシコは、アリババ集団の消費者ビッグデータを利用し、刷新されたマーケティング活動、カスタマイズ商品及び統合されたオムニチャネルソリューションを提供し、消費者体験の質を向上させる。2012年、ペプシコは、既に「天猫」上に独立したフラッグシップサイトを開設し、ここで一連のオンラインマーケティング活動を展開している。「7.19メガブランドデー」から「独身の日」まで行われたレイズ（同社のポテトチップスの商品名）、クエーカー（同社傘下のオートミールのメーカー）の「猫頭」（「天猫」ロゴの猫の頭の形をモチーフにした商品広告）ブランドコラボ・マーケティング、さらに旧正月期間のレイズのIPによる「くまモン福袋セール」など、ペプシコとアリババの提携はますます緊密なものとなり、その効果も際立ってきている。世界トップの食品飲料メーカーの一つとして、ペプシコは、食品・飲料品の豊富な成長戦略とマーケティング経験を持つ。一方、アリババ集団は、現在世界のECのトップランナーであり、ビッグデータシステムに基づいた、ブランド構築、チャネルマネジメント、プロダクトイノベーションにおける全方位型ブランド提携ソリューションを有

図表5 アリババの企業間協力事例

日時	企業協力の概要
2016年	アリババがアクセンチュアとの協力契約を締結したことを発表。
2017年	アリババがペプシコ社と戦略的パートナーシップに関する契約に署名。
	国際オリンピック委員会がアリババ集団と長期の協力関係を結ぶことで合意。アリババがオリンピックパートナー（The Olympic Partner、「TOP」）のスポンサープランに参加し、「クラウドサービス」及び「ECプラットフォームサービス」のオフィシャルパートナー、及びオリンピックチャネルの創業パートナーとなる。
2018年	アリババ集団、文投控股股份有限公司、万達集団が北京で戦略的投資契約を締結。

（資料）中国商務部国際貿易経済合作研究院作成

している。双方の戦略的提携は、食品・飲料品のインターネット消費が高度化する時代において、消費体験の最適化を一層進めるのに役立つだろう。

(3) テンセント (騰訊、Tencent)

a. 企業の概況

深圳市騰訊計算機系統有限公司 (以下、テンセント) は1998年11月に設立され、馬化騰、張志東、許晨擘、陳一丹、曾李青の5人の創業者が共同で設立した、中国最大のインターネット総合サービスプロバイダーの一つであり、中国で利用者が最も多いインターネット企業の一つとなっている。2004年にテンセントは香港証券取引所に上場している。

テンセントの組織は以下のような体制となっている。

—企業発展事業群 (CDG) : 会社の新業務のインキュベーション及び専門的支援プラットフォームであり、金融、決済、広告等の重要な分野の開拓を担当すると同時に、会社の各大型業務に対して戦略、投資、広報活動等の専門的支援を行う。

—インタラクティブアミューズメント事業群 (IEG) : 会社のインタラクティブ業務の運営と発展を担当し、ゲーム、文学、アニメ、映像等を含む多面的、高品質のインタラクティブアミューズメントコンテンツ作品をリリースし、グローバルなインタラクティブアミューズメント分野をリードするための自社の活動を支援する。

—モバイルインターネット事業群 (MIG) : 会社のモバイルネットワーク、セキュリティ及びツール類のプラットフォーム業務の運営及び発展を担当し、様々なモデルのモバイルプラットフォーム製品、例えば、アプリ宝、QQブラウザ、テンセントスマホ管理アプリ、テンセントPC管理アプリ等をリリースし、モバイルインターネット分野でリードするための自社の活動を支援する。

—ネットワークメディア事業群 (OMG) : 会社のインターネットメディア業務の運営及び発展を担当し、テンセントネット、テンセントビデオ、テンセントニュースクライアント等の主力製品を通じて、より高いコンテンツを打ち出し、新たなエコシステムを創出するための自社の活動を支援する。

—ソーシャルネットワーク事業群 (SNG) : QQとQQ空間をベースとして大型のソーシャルコミュニケーションプラットフォームを打ち出し、ユーザーに速やかな通信とソーシャルコミュニケーションネットワークの総合的サービスを提供するとともに、新たな高付加価値業務を開拓して、クラウドプラットフォーム業務を推進し、ユーザー及びパートナーのためにより多くの価値を生み出す。

—技術エンジニアリング事業群 (TEG) : 自社の内部及び各事業群に対して技術及び運営プラットフォーム支援を提供し、ユーザーにオンラインプロダクトのカスタマーサービスを提供するとともに、研究開発管理及びデータセンターの構築及び運営を行う。

—WeChat事業群 (WXG) : WeChatベーシックプラットフォーム、WeChatオープンプラットフォーム、及びWeChatペイの開拓、O2O等の拡張業務を担当する。業務にはメール、法人WeChat等の製品の開発と運営も含まれている。

b. 経営理念と将来性

テンセントの経営理念は、「全てをユーザー価値に帰着させる」というもので、これには長期的発

展を重視し、商業的利益のためにユーザーの価値を損なわないようにし、絶えず優れた製品及びサービスでユーザーのニーズを満たすこと、ユーザーとの心の交流を重視して、ユーザーの感性を尊重し、ユーザーと共に成長することが含まれている。テンセントの将来的発展像は、「最も人々に受け入れられるインターネット企業になる」ことである。これには絶えずユーザーの声に耳を傾け、ユーザーのニーズを満たし、ユーザーニーズを引き出すとともにこれを超越し、ユーザーからの尊敬を得ること、ブランドイメージを高めることを通じて、従業員に会社に対する高いプライドを持たせ、従業員から尊敬を獲得すること、インターネット業界の健全な発展を推進し、パートナーと共に成長し、業界からの尊敬を勝ち取ること、企業の責任を重視し、サービスに留意し、社会にフィードバックし、社会からの尊敬を勝ち得ることが含まれている。

c. 経営戦略

テンセントの発展の方向性はインターネットを重要なインフラとして、既存の産業に対してクラウド、ビッグデータ、AI等の面での技術的サポートを提供することである。テンセントはグローバルな規模で投資、クラウドコンピューティングを行っており、クラウドコンピューティングは主にテンセントのゲームにおいて使用されている。近年、テンセントクラウドは絶えずネットワークノードの配置を加速させている。目下、全世界に31カ所のサービスノードを有し、今後はモスクワ、ムンバイ等の地域への進出を計画している。ゲーム「王者荣耀」の急速な発展により、テンセントは「ゲーム＋ソーシャルコミュニケーション」による発展モデルの成功者となっている。今後、「ゲーム（ゲーム本体及びゲームプラットフォーム）＋クラウド＋ソーシャルコミュニケーション」戦略がテンセントの重要なグローバル戦略となる可能性がある。

d. 主な事業分野

テンセントの多様化したサービスには、SNS及び通信サービスのQQとWeChat、ソーシャルネットワークプラットフォームのQQ空間、テンセントゲーム傘下のQQゲームプラットフォーム、ポータルサイトのテンセントネット、テンセントニュースクライアント及びネット映像配信サービスのテンセントビデオ等が含まれる。

①インターネット金融分野における発展状況

ー決済（WeChatペイ、財付通）

WeChatペイ：決済は頻度が高く、トラフィック量が大きいので、インターネット金融分野では、避けて通ることのできない分野となっている。大企業は、サイバー空間のデータを扱っていると同時に、実社会では利用シーンもあるため、決済が産業の囲い込みの重要な手法となっている。テンセントが発表しているデータから、現在、WeChatの月間アクティブユーザー数は6億人で、WeChatペイのユーザー数は4億人に達している。WeChatを通じた消費支出において、アミューズメントが全体の63.6%、パブリックプラットフォームが同20.0%、ショッピングが同13.2%、旅行が11.3%を占め、飲食は僅か2%となっている。全体としてみた場合、WeChatを通じた生活消費規模は既に110億元に達し、その中でもアミューズメント関連の消費支出の規模が58.91億元となっている。

財付通：財付通（Tenpay）は、テンセント社が2005年9月に正式にリリースした専門的なオンライ

ン決済プラットフォームで、その中心的業務は、インターネット上で取引する双方の決済及び受け取りをサポートし、インターネットユーザー及び法人に、安全、迅速、かつ専門的なオンライン決済サービスを提供するというものである。WeChatとスマートフォンQQによるモバイル端末のトラフィックでの強みから、財付通の発展も急速に伸びている。市場シェアは依然として支付宝に比べて大きな差があるが、その他の第三者の支払いサービスと比べれば、既に明らかな優位性を獲得している。

一微粒貸（少額ローン）

微粒貸は少額ローンのモデル製品として正式にWeChatウォレットに登場し、個人のローン限度額は500元から20万円の間で、一回の最高借入額は4万元となっている。「微粒貸」製品はインターネット少額ローン製品と位置付けられており、「ホワイトリスト」システムを通じて、主に微衆銀行とテンセントの利用者の中から、「微粒貸」に最も適したクライアントが選ばれる。信用の算出方法については、主にテンセントが長年にわたり蓄積してきたソーシャルネットワークデータ及び中央銀行の個人信用データに基づき算出する。個人信用状況に加えて、SNSのデータがその評価ポイントシステムにおいて相当な部分を占めている。

一ファイナンス（理財通）

理財通は、テンセントインターネット金融の土台となるプラットフォームであり、WeChatペイ、QQウォレットと並ぶ、テンセントのモバイル決済金融業務の三本柱となっている。理財通はテンセントのインターネット金融商品の基礎的な土台と位置付けられ、異なるインターネット金融商品をつなぎ、多様な金融サービスを提供する。

一保険（衆安保険）

衆安保険は、テンセントがアリババ、平安保険と共同で立ち上げたインターネット保険会社で、国内で初のインターネット保険会社である。衆安保険の位置付けは「奉仕するインターネット」というもので、既存の保険商品をネット販売するだけでなく、商品の刷新を通じて、顧客に一連のソリューションを提供するというものとなっている。

一証券（富途証券）

富途証券は、香港に登録されているインターネット証券会社である。インターネットという形を通じて、投資者に香港株式、米国株式及びA株の投資取引サービスを提供している。ユーザー数は既に30万人を超え、累計の取引額は1,000億香港ドル、月単位の成約数は200億香港ドルを超えている。同社が開発したアプリの「富途牛牛」は、市況、取引、SNS等の多種の機能を備え、株式の市況や取引を確認したり、SNSを使用したりすることもできる。こうして、テンセントはインターネット証券参入への入り口を手に入れた。

一信用情報調査（テンセント信用、シリコンバレービッグデータ実験室を設立）

テンセント信用：テンセント信用は、中国人民銀行が、初めて信用情報の収集業務を行うことを認可した会社の一つで、身分の識別、詐欺防止、信用評価サービスに特化し、企業のリスク管理、詐欺防止、顧客の掘り起こしを支援している。中国の信用情報サービスの市場規模は、1,000億元～2,000億元にまで拡大する可能性を有している。テンセント信用は8億を超えるQQアカウント、5億を超え

るWeChatアカウント、3億を超える決済ユーザーを有しているとともに、優れたネット情報セキュリティ記録を保有することで、5億人のローンや与信記録のない人々が個人の信用を構築するのをサポートしている。現在、テンセント信用は主に財付通グループが担い、データソースはテンセントのエコシステムの内部データ以外に、外部のデータを組み入れることも計画している。これには中央銀行に加えて、航空チケット取引、教育機関等の社会経済データ、その他の情報会社のデータ等も参考基準として組み入れられる予定となっている。

シリコンバレービッグデータ実験室の設置：テンセントは、P2Pプラットフォームの「信而富」と共同で、米国のシリコンバレーに海外ビッグデータ実験室を設置するとともに、世界をリードするインターネット金融機関として、スタンフォード大学、MIT等の学術研究機関から専門家を招へいしてビッグデータ実験室の専門家グループを組織している。ビッグデータ実験室を構築する目的は、ビッグデータ分析、信用評価モデル及びその他の金融の先進的技術分野について持続的で、クリエイティブな研究開発を行うことである。

一ファンド（好買ファンド）

テンセントは好買ファンドに出資し、第三者ファンド販売機関を設置している。好買財はマクロ戦略及び各種商品ラインアップをカバーする研究とデータのチームを有し、専門の研究により一貫して商品の選別を推し進めるとともに、業界内では希少な商品ラインアップの優位性を有している。また、代理販売する金融商品は、通貨ファンド、債券ファンド、信託類製品、株式ファンド、プライベートエクイティ及びヘッジファンド等が含まれる。

②IoT分野における発展状況

一QQIoTスマートハードウェアオープンプラットフォーム

2014年10月、「QQIoTスマートハードウェアオープンプラットフォーム」が発表され、QQアカウントシステム及び友人との関係ネットワーク、QQ情報チャンネル、ビデオサービス等のコアコンピタンスが、ウェアラブルデバイス、スマートホーム、スマートカー、既存のハードウェア等の分野のパートナーに提供されている。その結果、ユーザー・デバイス間、デバイス同士、デバイス・サービス間のコネクティビティと連動が実現し、それによりQQの数億の利用者のモバイル端末及びクラウドサービスの優位性が存分に発揮され、より広い範囲で既存の産業におけるインターネット化を推し進めている。

そのほか、QQIoTは、既存のハードウェアをスマートなハードウェアに素早く転換できる手助けをし、パートナーのクラウドやアプリの開発コストの低減化を支援し、ユーザーの定着化を図るとともに、テンセントの豊富なネットワークサービスをオープンにすることで、ハードウェアにより多くの想像の余地を与えている。

具体的には、QQIoTスマートハードウェアオープンプラットフォーム上で使用できる製品例として、オーディオビジュアル類、コミュニケーションインタラクティブ類、データ収集類及びワイヤレス制御類が挙げられる。そのうち、オーディオビジュアル類において応用できる製品には、ネットワークカメラ（監視制御、モニタリング）、自動車の走行記録、モニター付きドアフォンがある。コミュニ

ゲーショントララクティブ類には、音声対話機能付腕時計、児童向け教材、ソーシャルネットワークテレビ、電子フォトフレームがある。また、データ収集類には、体重計、温度計、空気測定装置、ブレスレットが含まれる。さらに、ワイヤレス監視制御類には、スピーカー、空気清浄機、ランプ、コンセント、ドアキーロックがある。

—WeChatハードウェアプラットフォーム

WeChatハードウェアプラットフォームは、人と人、企業とサービスを結びつけたWeChatがリリースした、ハードウェアデバイスに接続するIoTソリューションである。WeChatハードウェアプラットフォームは、WeChatユーザーIDシステムを基礎とし、ユーザー価値を帰着点とし、ユーザーとデバイスメーカーとのWin-Winな関係によるIoTプラットフォームを生み出し、人、デバイス、メーカーとの相互交流を実現することを目指している。WeChatハードウェアプラットフォームが提供するAirSync、AirKiss、ハードウェアJSAPI、ダイレクトSDK等の技術を通じて、BluetoothデバイスやWi-Fiデバイス、モバイルネットワークデバイス等のスマートデバイスが、全てスムーズにWeChatとの間で相互連携及び通信できるようになる。ユーザーはパブリックアカウントを使用して自分のブレスレット、テレビ、エアコンやその他のスマート家電等を確認したり、制御したりすることができる。スマートデバイスは各種の方法を通じて、WeChatと関連付けられる。例えば、デバイスのバーコードをスキャンしたり、JSAPIを使用してユーザーと対応する関係を構築したりすることができる。ハードウェアデバイスのメーカーは、これにより正確にデバイスユーザーの関連情報を理解することが可能となる。また、WeChatハードウェアプラットフォームは、スマートデバイスに対して、ソーシャルコミュニケーションの要素、パターン識別技術等の多様な付加価値を提供する。デバイスメーカーはユーザーにより多くのサービスを提供することでユーザーの定着率を高めることが可能となる。

e. 研究開発の状況

2016年、テンセントは年間研究開発費用として118億元を投じている。テンセントの投資において最も中核となる分野は、消費分野のインターネットである。テンセントは目下、四つの分野に投資を行っており、今後も継続していくことを予定している。第1に、良質なリーディングコンテンツ企業で、例えば、ネットアニメーション会社の「徒弟文化」を挙げることができる。第2に、新規のリテール販売及び消費のグレードアップを図る企業である。例えば、「毎日优鮮」が挙げられる。第3に先端技術企業で、例えば、「NIO」、「テスラ社」が挙げられる。テンセントはまた、ドローン、新素材、量子物理等の分野にも投資を行っている。第4に、企業サービスの分野で、これには「銷售易」(IngageApp)に対する投資も含まれる。

f. 企業間協力の状況

—オラクルがテンセントクラウドと協力契約を締結

2016年9月、オラクルとテンセントクラウドが正式に協力契約を締結した。これは2015年11月の双方による協力覚書への署名を経て、協力が正式にスタートしたことを意味している。また、それはオラクルのクラウドコンピューティングサービス業務が正式に中国で実施されていることを意味している。同覚書によれば、オラクルはテンセントとの協力を通じて、その完備された企業レベルのクラ

ウドサービスソリューションを中国に導入することになっている。そこにはSaaS（サービスとしてのソフトウェア）、PaaS（サービスとしてのプラットフォーム）、IaaS（サービスとしてのインフラ）といった三層のクラウドサービスが含まれている。オラクルの優位性は企業レベルのクライアントにあり、テンセントクラウドの優位性は消費者レベルのクライアントにある。双方の協力はそれぞれの

図表6 テンセントの企業間協力事例

日時	企業協力の概要
2010年	テンセントとDSTは、テンセントがDSTに約3億ドルを出資することを共同で発表、両者は今後、長期的なパートナーシップ関係を構築する。取引が完了すれば、テンセントはDSTの約10.3%の経済的権益を保有することになる。
	テンセントが米国のシスコシステムズと協力に関する覚書に署名。双方は今後、長期的な戦略的パートナーシップ関係を構築する。
2014年	テンセントが1.8億ドルでIKEA中国傘下の全額出資子会社である楽居から株式分割後15%の楽居の株式を取得する。
	テンセントが5億ドルを出資し韓国のゲーム会社であるCJ Gamesの28%の株式を取得。
2015年	NBAとテンセントが5年を期限とする協力パートナーシップ契約を締結し、テンセントがNBA中国デジタルメディアの独占的オフィシャル協力パートナーとなる。
	テンセントが1.26億ドルでモバイルゲーム会社であるGlu Mobile Inc14.6%の株式を取得。
	テンセントが6000万ドルを出資し、米国のモバイルゲーム開発メーカーであるPocket Gemsの約20%の株式を取得。
	米国のモバイルゲーム会社であるGlu Mobileがテンセントと協力。契約に基づき、Glu Mobileが射撃類ゲームの「全民突撃」を国際市場に導入。
2016年	テンセントが世界的なスポーツコンテンツメーカーのESPNと戦略的パートナーシップに関する契約締結発表会を開催、テンセントがESPNの中国国内における独占的コンテンツパートナーとなったことを発表する。テンセントは今後、中国国内において中国語でESPNの独占的情報を扱い、イベントの中継、ハイライト、周辺コンテンツ等の多方面を取り扱う。
2017年	テンセントがSnap社の10%の株式を取得。
	テンセントがPUBG社と戦略的パートナーシップに合意、《Playerunknown's Battlegrounds》（絶地求生）の中国国内における独占的代理運営権を獲得。
	テンセントが香港鐵路有限公司との協力契約を正式に締結、双方はWeChatペイやWeChat Pay HK（WeChat香港ウォレット）の香港鐵路におけるモバイル支払い業務について協力する。
2018年	テンセントがグーグルと多項目にわたる製品及び技術の特許クロスライセンス契約を締結。双方は今後、よりオープンで協力的なスタンスの下、共同で将来的技術の開発に力を注ぐ。

（資料）商務部研究院作成

不足を補うもので、各レベルのクライアントに多様なサービスを提供する上で有利である。

一 テンセントがPUBG社との戦略的協力に合意、《PUBG》の国内独占代理権を獲得

2017年9月、テンセントは正式にPUBG社との間で戦略的パートナー関係を結び、「Playerunknown's Battlegrounds」（以下、『PUBG』）の中国における独占的代理運営権を獲得したことを発表した。PUBGはテンセントの間で戦略的パートナーシップ関係を結んだことから今後、「PUBG」は正式に中国市場に参入する。これは非常に画期的なことであり、双方の誠意ある協力を通じて、中国のゲーマーに最高のゲーム体験がもたらされることが期待される。そのため、テンセントはPUBG社に協力し、『PUBG』に対してネットワークの最適化、サーバー容量拡張、不正なプラグイン防止等の技術的サポートを提供するとともに、ゲームに対する積極的で前向きな雰囲気作りに努めている。また、テンセントはPUBGと共同で、ダイレクト配信プラットフォーム、メディア、インターネットアクセスサービスポイント等の各業界におけるパートナー企業と、公平・健全で、持続可能なエコシステムを構築することを計画している。

（４） その他のインターネットプラットフォーム企業

a. 「インターネット+生活サービス」

「インターネット+生活サービス」は、飲食、生活サービス、レジャー等のサービス情報を、ワンストップ方式の生活サービス・プラットフォームで集め、消費者が自らの端末から最新の情報を確認できるようにし、消費者の多様なニーズに応えるものとなっている。特に現地の生活サービス・プラットフォームを通じて、ユーザーは現地の店舗を確認ことができ、ユーザーはスピーディで、包括的な店舗に関する情報を得るとともに、オフラインの店舗側もより正確な集客チャネルが得られるようになる。例えば、「58同城」は固定ユーザーに対して求人、賃貸住宅、引っ越し、家事代行、ペット等の全方位的な現地生活サービス情報を提供している。「美团-大衆天評網」は、ユーザーに現在地付近の店舗の情報、店舗の評価を提供するとともに、共同購入、レストラン予約、デリバリー及び電子会員カード等のO2O消費サービスを提供している。また、「好慷在家」等はインターネットを通じて家事代行サービスの予約、評価、クレーム等の業務をネットワーク化し、消費者の満足度を高めている。「e袋洗」はネット予約を通じて洗濯物の受け取りと受け渡しの予約を受け付け、ユーザーが店頭まで足を運ぶ時間をなくす利便性を打ち出すことで、新規ユーザーの開拓に全力を傾注している。

①58同城&赶集網

「58同城」は、2005年に設立され、本部を北京に置く上場企業で、米国市場の生活サービス分野への参入に成功した企業である。日常の生活ニーズが着実に高度化していることを受けて、「58同城」はユーザーに対して、「地元、無料、真誠、高効率」といった生活サービスを提供することに力を入れている。現地での情報分類及び生活サービス分野において、「58同城」は既に現地の商店と直接コンタクトが取れるサービスネットワークを構築し、全国規模で合計30の支店を設立するとともに、465都市にネットワークプラットフォームを構築している。2015年、「58同城」は他の情報サービス・プラットフォームである「赶集網」と合併し、二つの独立したプラットフォームブランドを有しながら、

新会社を設立し、互いの優位性を維持しつつ、不足を補うといった資源の有効な活用を実現している。

第1に、個人ユーザーに豊富なリソース、高い信頼性、互換性が高い情報分類プラットフォームを提供すると同時に、「酷車網」、「團購網」をリリースし、ユーザーにより多くのサービスを提供している。第2に、ウェブサイトを主軸とし、ダイレクト配信雑誌の『生活圏』、雑誌展示ラック、LED広告スクリーンの「社区快告」（地域情報）等の多数のサービスで補完した全方位的マーケティングソリューションを確立した。第3に、情報分類事業に加えて、さらに5つの新規事業を立ち上げている。これには不動産事業部、中古車事業部、金融事業部、チャンネル・ダブルワーク事業部並びに「58到家」が含まれ、ユーザーに対してより専門的なサービスが提供されている。その中でも、「58到家」は「58同城」が2014年初め、家事代行サービスを切り口として立ち上げたインターネット生活サービスブランドである。「58到家」プラットフォームは、直にユーザーと繋がり、現時点では主として家事代行、訪問ネイルサービス、引っ越しといったサービスを提供している。

O2O市場に対する戦略において、「趕集網」は主に中古車及び自動車アフターサービス市場に力を入れている。第1に、「螞蟻短租」は現地の中小企業及び消費者に短期のレンタル、1日単位のオンライン取引プラットフォームを提供している。第2に、自動車アフターサービス市場における「易洗車」は、ドライバーがWeChat、モバイルアプリまたはパソコンを用いて、自宅にスタッフを呼んで洗車が行えるようになっている。第3に、中古車O2Oメニューの「趕集好車」では、C2Cによる取引方法を採用し、中古車の売り手・買い手双方のための取引プラットフォームが構築されている。

②美団—大衆点評網

「大衆点評網」は、中国をリードする現地生活情報及び取引プラットフォームであり、世界的にも最も早く構築された、独立した第三者消費評価ウェブサイトである。大衆点評はユーザーに店舗の情報、消費評価及び消費優待等の情報サービスを提供するとともに、共同購入、レストラン予約、デリバリー及び電子会員カード等のO2O取引サービスを提供している。2015年10月8日、大衆点評網は美団購網と共同で声明を出し、戦略的パートナーシップ関係を結ぶとともに、新会社を設立することを発表し、2.9億人のアクティブユーザーと500万を超える良質な店舗に対してオンライン、オフラインのECネットワークを提供し、消費者の生活品質の向上に力を入れ、科学技術とイノベーションを用いて既存の産業を捩入れすることを計画している。

「美団—大衆点評」の業務は、200の豊富な品種をカバーし、レストラン、デリバリー、ホテル観光、美容、育児、レジャー・アミューズメント等の分野において、市場をリードする位置にある。第1に、オフラインの店舗を集め、ユーザーに特定のエリア内のレストラン、レジャー・アミューズメント等の消費情報を提供している。第2に、クライアントが消費評価を通じて店舗が自分のニーズに合っているかどうか判断し、他のユーザーの消費体験を通じて選択の精度を高めることができる。店舗側も消費評価を利用して自らのサービスの質を高め、市場における優位性を高めることができる。第3に、店舗がウェブサイトを通じて、共同購入、予約注文、デリバリー、席予約等のサービスを提供し、サービスの余地を広げることができる。

③好慷在家 (home king)

好慷（アモイ）情報技術有限公司（以下、「好慷在家」）は、2010年に設立され、アモイに本部を置く、インターネットと家事代行サービスを結びつけたO2O企業で、国内の業界を引っ張る家事代行サービス・プラットフォームでもある。現在、好慷在家の従業員数は7,000人を超え、北京、上海、南京、青島、杭州、重慶等の30カ所の都市をカバーし、既に全国の200万近い家庭に対して、家事代行サービスを提供し、好評率は98%に達している。

「好慷在家」はオフラインのリソースチャネルに依拠して、オンラインのセルフサービス・プラットフォームを構築し、WeChatパブリックアカウントという巨大なアクセスの入り口を作ったほか、アプリをリリースしてユーザーに対してより利便性の高い使用チャネル及び体験の流れを提供している。第1に、インターネットプラットフォームを通じて、ユーザーは全面的に好慷の家事代行サービスに触れて理解することができるとともに、ユーザーがサービスを受ける過程で気づいた問題点を速やかにクレームとして報告し、フィードバックできるようになっている。第2に、インターネットプラットフォームでの販売を通じて、より広いユーザー群に対してマーケティングや宣伝を行うことができるようになっている。2017年11月11日、好慷の「家事フェスティバル」における販売額が1.57億元を突破したほか、サービス発注数も112.8万件に達し、前年同期比186%増となっている。第3に、ユーザーに対してよりスピーディな予約サービスチャネルを提供し、スマートフォンでいつでもどこでも予約ができ、実際に店舗まで出向いて問い合わせをしたり、予約を行ったりする時間とコストが掛からなくなっている。

④e袋洗(オンデマンド型ランドリーサービス)

「e袋洗」は、榮昌洗衣がリリースしたインターネットランドリーサービスで、スマートフォンで予約を入れると、自宅までの洗濯物の受け取りと配送のサービスを受けることができる。現在の業務は既に衣類の洗濯、靴の洗濯、カーテンの洗濯、贅沢品のメンテナンス、高級衣類等の分野にまで及んでいる。こうしたタイプのサービスは、顧客がクリーニング店まで足を運ぶ際に駐車スペースがない、洗濯物を受け取る時間がない、店舗の営業時間が顧客の求める時間と合わない、等の問題点を解決するものとなっている。

b. 「インターネット+交通」

「インターネット+交通」は、モバイルネットワークを従来の交通輸送と結びつけることを通じて、人々の移動のスタイルを改善し、インターネットによるシェアリングエコノミーの発展を推進している。交通輸送分野ではビッグデータ及びクラウドコンピューティング技術が開発、応用され、複数のユーザーが行き先を共有する場合の利便性、迅速性、時効性が向上する。また、カーシェアリングやシェア自転車など、人々が移動手段をシェアする方法は、都市公共交通サービスシステムを補完・改善するものとなっている。また、「滴滴出行」を通じて車を捕まえ、相乗りすれば、ドライバー、乗客双方のコミュニケーションの時間を節約し、空席率を減らすことができる。さらに、「高德地図」のナビゲーションを利用すれば、移動経路が最適化され、混雑を回避することができる。「摩拜」や「ofo」のシェア自転車アプリの場合、公共交通を補完するだけでなく、都市部のCO2排出量も削減される。

①滴滴出行（ライドシェアサービス・プラットフォーム）

「滴滴出行」はグローバルなワンストップ方式の総合モバイル移動プラットフォームで、4.5億人のユーザーにタクシー、専用車、ハイヤー、相乗り乗車、高級車、公共バス、マイクロバス、代理運転、レンタカー、シェア自転車等の全面的な移動サービスを提供している。滴滴の1日あたりの予約数は約2,500万件となっている。滴滴はまた、AI技術を用いて都市部の交通渋滞に対するソリューションを構築している。同社は異なるコミュニティグループ及びパートナーと互いに過不足を補い合い、ビッグデータを運用することで、ユーザー体験を向上させ、社会に価値を生み出すとともに、オープンで、効率が高く、持続可能な移動のための新たなエコシステムを創造している。2016年、滴滴は雑誌『FORTUNE』の「世界を変える50社」の一つに取り上げられている。

「滴滴出行」アプリは、モバイルネットワークの特徴を利用し、乗客とドライバーを密接に繋げるサービスを提供する。第1に、従来のタクシードライバーが走行中に乗客を見つける方法が変化し、ドライバーは乗客の目的地に基づいて、「オーダーを受ける」ようになり、空席率が低下する。第2に、乗客がアプリを用いて付近の利用可能な車両の情報を把握し、事前に予約することができ、または車両が不足していても直ちに他の移動方法を選択することが可能となる。第3に、ニーズの異なる乗客毎に、タクシー、ハイヤー、専用車、乗合い車等の異なる価格と利用サービスを提供することができる。「滴滴出行」はドライバーと乗客との間のコミュニケーションコストを引き下げ、ユーザーのサービス利用時の利用体験を高め、ドライバーと乗客双方の資源と時間を最大限に節約することができる。

②高德地図（地図情報サービスプロバイダー）

「高德」は、中国国内をリードするデジタル地図コンテンツ、ナビゲーション及び位置情報サービスソリューションプロバイダーである。ナビゲーション電子マップのA級地図作成資格、航空撮影A級資格、インターネット地図サービスA級地図作成資格といった「三つのA級」資格を保有しており、特にその良質な電子地図データベースは同社のコアコンピタンスとなっている。

「高德地図」のアプリは豊富なデータ情報、最速の操作体験、最小のデータ通信量を通じて、ユーザーにオンライン検索及びナビゲーション機能を提供している。目下のところ、既に全国364都市、道路の距離にして352万キロをカバーしている。第1に、音声オンラインナビゲーションを通じて、ユーザーに多種の選択可能な路線を提供するとともに、交通状況に関するリアルタイムの情報を提供し、速やかに渋滞が回避されるようになっている。第2に、AR機能を通じてスマートフォンカメラとユーザー位置、方向などの情報を組み合わせて、地点情報をより直感的な方法でユーザーに提示し、目的地を見つけ易くする。第3に、豊富な移動経路検索があり、これには地名情報による検索、分類情報による検索、公共交通機関の乗り換え、走行ルートプラン、公共交通路線検索、位置保存ファイル等の豊富な基礎的な地理情報検索ツールが含まれている。第4に、「テーマ」による検索を通じて、現在地周辺のレストラン、ホテル、ショッピング等の情報を定位し、移動体験を向上させることができるようになっている。

c. 「インターネット+観光」

「インターネット+観光」は、ビッグデータ収集共有プラットフォームを通じてホテルや顧客の情報を整合し、ユーザーの体験を分析することで、ホテルが顧客のニーズに応じてサービスの質を改善することを支援するとともに、顧客のグルーピングを細分化する。顧客側はインターネットを通じて、迅速で、速やかな検索、航空機チケット、列車チケット、ホテル及び土産サービスの予約ができるようになる。例えば、「携程旅行網 (Ctrip)」、「芸龍網」等では、オンラインで航空機、列車、目的地のホテルの客室を予約することができるようになっている。「螞蟻窩」、「窮遊網」等は観光日記を共有しユーザーに旅程、食事、宿泊に関する経験を提供するとともに、オーダーメイドの観光商品を組成し、観光目的地にタクシー、日帰り旅行、景勝地のチケット予約サービスを提供している。

「携程旅行網」は、オンラインチケットサービス会社で、国内外に60万件余りの会員ホテルを有し、予約サービスを提供し、中国国内をリードするホテル予約サービスセンターとなっている。「携程旅行網」はハイテク産業と既存の観光業界を結びつけることに成功し、9,000万の会員のためのホテル予約、レジャー施設予約、出張予約、特約店及び観光情報を含む全方位の観光サービスを提供している。2015年10月26日、「携程旅行網」と「去哪儿」は合併を発表した。

「携程旅行網」は、サービスの規模化、資源の規模化を通じて、会員に便利で全方位的なサービスを提供している。規模化による運営は、会員により多くの良質な観光オプションを提供できるようにするだけでなく、さらにサービスの標準化も保証するものとなり、それによりサービスの質も確保されるようになるとともに、運営コストの引き下げも可能となる。第1に、アジアの観光業で屈指のコールセンター機能を通じて、よりダイレクトで、スピーディにユーザーとコミュニケーションを取り、ビフォーサービスからアフターサービスまでを提供している。第2に、世界134カ国・地域の2万8,000店余りのホテルとの間で長期的で安定したパートナーシップ関係を構築している。その航空機チケット予約ネットワークは既に国際線、国内線の大多数の航空路線をカバーし、チケット送付ネットワークは国内52カ所の主要な都市をカバーしている。ユーザーにはより多くのオプションが提供されている。第3に、ビッグデータの分析機能を通じ、異なる顧客毎にディスカウントが行われ、情報の定期的発信が行われている。第4に、現代的なサービスシステムが利用されている。これには顧客管理システム、部屋数管理システム、待ち時間コールサービス、オーダー処理システム、E-Booking航空機チケット予約システム、サービス品質管理制御システム等が含まれ、会員に対して、よりスピーディで効率性の高いサービスが提供されている。

d. 「インターネット+医療」

「インターネット+医療」は従来の診療モデルを最適化し、患者に一貫した健康管理サービスを提供している。インターネット医療を通じて、患者はモバイルの医療データ端末から自らの健康データをモニタリングし、事前の予防措置を講じることができる。また、診療サービスにおいて、モバイル医療によってネット予約、問診、購入、決済が実現し、医師とのコミュニケーションを維持することができるようになる。例えば、「好大夫在線」、「春雨医生」、新浪の「愛問医生」等のウェブサイト及びアプリでは、ネット上での医師検索、映像と文書による問診、電話による問い合わせ、ネット上での診察予約等の機能が実現し、患者の時間コストが節約され、医師の診療効率が大いに発揮され、

有限の医療資源が有効に利用されるようになるとともに、速やかに患者に対して医療に関する照会・遠隔治療サービスが提供される。

「好大夫在線」（オンライン医療サービス）は、2006年に開設されたもので、中国国内をリードする最先端のインターネット医療プラットフォームとなっている。現在、「好大夫在線」は、全国7,500カ所の正規の病院の49万名の医師に関する情報を記録している。そのうち、14.5万名の医師がプラットフォーム上に実名で登録して自ら使用しており、直接患者に対して医療問診、問診予約、疾病管理、科学的知識の普及等のサービスを提供している。この14.5万名の医師のうち、3A級（最高クラス）の病院の医師の占める割合が全体の78%に達し、患者に対して十分な権威のある治療意見を提供することが可能となっている。

「好大夫在線」は、電話問診、転院予約、遠隔問診、問診後の管理、ホームドクター等の多数の分野を開発し、ユーザーに全面的なインターネット医療サービスを提供している。第1に、中立的で客観的な評価システムとして、ネット上の評価推奨機能が、問診を受けた患者の評価を通じて、ユーザーが医師を選ぶ際の参考として提供されている。第2に、ネット問診情報の検索及び問診予約機能により、従来の検索方法や当日に並んで診療手続きを行う方法が改善され、患者の時間コストも節約されるようになっている。第3に、オンライン医療システムにより、映像や文書による問診、電話による問診、遠隔問診等の方法を通じて、医師とコミュニケーションが取れ、専門家による意見や治療方法が得られ、患者（特に遠隔地にいる患者）の治療コストも節約される。第4がホームドクターモジュールで、複数の診療科の専門家によってサポートされている農村一体化医療サービスグループが、各診療科の医師や地域の総合診療科の医師による慢性病管理の協力関係構築をサポートし、「診療科＋総合診療科」のグループが編成され、地域の患者に規範的で、専門的な慢性病管理サービスが提供されている。

e. 「インターネット＋教育」

「インターネット＋教育」では、オンラインプラットフォームを通じて、小中高等学校、大学、職業教育、ITトレーニングなど様々な対象層に授業が開放され、インターネットの先進的技術を用いて、教える側と教えられる側の交流方法が変化し、学生が知識を吸収する効率が高められ、全国的規模で資源の共有化が実現されるようになる。オンライン上での講義・授業を通じて、情報がインターネット上に流れ、知識がインターネット上で形作られ、オフライン下の教育と活動を補完・開拓する有益な手段になっている。例えば、英語教育の面では「VIPKID」と「51Talk」、知識共有化の面では「網易公開課」が挙げられる。

「VIPKID」は、2013年末に設立され、全世界の優秀な外国語教師が揃えられ、中国の子ども達に積極的で、高い効率の英語学習体験を提供している。現在、4～12歳の子どもに対して、外国語教師がインターネットを通じて1対1でオンラインで教え、正しい英語学習及び米国式の教育を提供するとともに、子どもの創造力、表現力、及び一人で考える力を培うことに力を入れている。

「VIPKID」の学習プラットフォームは、インターネットを通じて世界の優秀な英語教育資源を動員し、スピーディで、オーダーメイドの学習サービスをユーザーに提供している。第1に、オンライン

での授業はオフライン授業に比べて、親の送迎または同行の時間的コストを減らし、ネット上で予約することで好きな時間と場所で英語教育のサービスを受けることができるようになってきている。第2に、ネット授業はより多くの教員資源を開拓し受け入れることができ、「1+1」の授業形式を実現し、国内で優秀な外国語教員が不足している状況を補うことができる。第3に、教師評価システムを通じて、保護者はその他のユーザーの評価や教師のレベルに基づいて教員を選ぶことができるほか、さらに授業を体験してから教師を変更することもできるなど、授業のクオリティーが確保されている。

3. 中国政府のEC促進政策

(1) 重要な政策文書

a. 国家レベルのEC発展に関する政策

EC産業の発展を促進するため、国務院及び商務部、工業情報化部、財政部、税務総局等の各部・委員会が、絶えずECに対する政策的支援の度合いを強め、ECの政策、法規が絶えず発表され、中国のECの政策法規体系が徐々に整備されるようになってきている。以下に示される通り、新興産業の発展支援、業界規範の強化、ネットセキュリティ管理の強化といった各面について、既に一連の法律・法規が出されている。

①新興産業の発展をサポートする

国務院が発表した「ECの強力な発展による経済の新しい原動力育成に関する意見」には、法律で禁止されていない市場主体は参入可能とする一方、法律で権限を授けられていない政府部門は不可とし、EC市場に対する行政関与は最大限減らすこと、また、市場参入の基準を緩和するとともに、発展の中で徐々に市場の秩序を規範化することに留意し、公平な競争をもたらす創業による発展の環境を作り出し、社会の創業活力をさらに刺激し、ECのイノベーション発展分野を広げることが提起されている。

2016年は「ネットライブ配信元年」と称され、国内でインターネットライブ配信プラットフォームサービスを提供している企業数が300社を超えた。また、その数は増加し続け、「インターネットライブ配信サービス管理規定」により、ライブ配信が乱立する状況が一度整理されている。2016年11月4日、国家インターネット情報弁公室が発表した「インターネットライブ配信サービス管理規定」には、インターネットニュース情報サービスライブ配信資格、ライブ配信プラットフォームの内容管理、ネットワークライブ配信信用システム等に対して具体的な要求が出されている。同規定は2016年12月1日から施行されている。

財政部、国家税務総局は「越境EC販売輸出税収政策に関する通知」を発表し、越境EC販売輸出に関連する関税優遇政策について明らかにしている。財政部、国家税務総局が輸出還付（免除）税または免税の待遇を与えないことを明らかにしている製品である場合を除き、EC輸出企業の輸出製品については、同時に四項目の条件を満たす場合、増値税、消費税還付（免）税政策が適用される。同通知はまた、増値税専用インボイスを提出できる一般の納税者に対して増値税や消費税の還付免税政策を実施する一方、増値税専用インボイスを提出できない小規模の納税者に対して増値税と消費税の

免税政策を実施するとしている。こうした政策の実施は、目下の中国におけるECの急激な発展の状況に適応するためのもので、政策が実施されることで、企業の輸出コストを引き下げ、さらに越境ECの発展を促進し、企業のレベルアップに対しても良好な影響を与えるものとなる。

②業界をさらに規範化する

国務院は「越境ECの健全で迅速な発展を促進することに関する指導意見」を発表し、越境EC販売輸出企業が海外の企業と協力し、規範的な「海外の倉庫」、体験ショップ、配送ネットワーク店等の方法を通じて、海外の販売システムにアクセスすることを支援するとしている。また、影響力が比較的大きい公共プラットフォーム群を構築し、より多くの国内企業のコミュニケーション、商談に対して良質なサービスを提供するとともに、競争力が比較的高い対外貿易の総合サービス企業群を育成し、越境EC企業に全面的なフルセットのサービスを提供することに加えて、既存の財政政策を利用して、条件を満たしている越境EC企業の海外進出に伴う重点事項に対して必要な助成を行うとしている。さらに、越境ECに適切な信用保険サービスを提供する、越境ECの対外取引総合サービス企業に対して効果的な融資、保険面のサポートを提供するとしている。

国家工商行政管理総局は「ネットワーク取引管理規則」を発表し、店舗経営者がオンラインで商品を販売する場合、消費者は商品を受け取ってから7日以内に返品する権利を有し、かつ生鮮食品、オーダーメイド製品等四種類の製品を除いて、その理由を説明する必要がないとしている。また、有名人、芸能人、ネットセレブ等が製品のプロモーション等を行って報酬を得た場合、事実に基づいてその性質等を公表しなければならないとしている。同規則はさらに、違法行為管轄権の規定に対して若干の修正、完備がなされ、より科学的合理的な内容となっている。同規則は消費者が比較的弱い立場に置かれることを考えて、経営者の所在地及び第三者取引プラットフォームの所在地の工商部門が消費者からのクレームを処理し、消費者に多大な便宜を図り、消費者が権利を守るコストを引き下げ、ネットワーク取引市場の健全で秩序ある発展を大いに推進することを定めている。

③ネットワークセキュリティ管理を強化する

銀行業監督管理委員会、工業情報化部、公安部、国家インターネット情報弁公室は「ネットローン情報仲買機構業務活動管理暫定規則」を共同で発表した。同「規則」はP2Pネットローン機関が行うことを禁止されている13条の「レッドライン」を明らかにしているほか、顧客資金についても必ず銀行に保管することを求めている。

また、全国人民代表大会は「中華人民共和国サイバーセキュリティ法」を正式に発表した。同法は2017年6月1日に正式に施行された。中国のサイバーセキュリティ管理分野の基礎的な立法として、初めて法律的に個人情報保護に対する基本的原則が定められている。同法では、情報を収集適用する場合にはユーザーの明確な同意を得なければならず、無関係な情報を収集することはできないこと、他人に個人情報を提供してはならないこと、処理を通じて特定の個人が識別できないようにし、かつ復元できないようにした場合を除いて、個人情報を販売してはならないこと、等が規定されている。中国インターネット金融協会は会員に向けて「中国インターネット金融協会情報公表自律管理規範」を発表している。同「情報公開規範」は、96項目の公表基準を定義・規範化し、その中でも強制的公表

指標が65項目、奨励的公表指標が31項目で、それぞれ機構情報、プラットフォーム運営情報、項目情報の3分野に区分され、情報公表を通じて「三つの透明性」を確保することが期待されている。即ち、機構、年度報告書、株主・役員とプラットフォーム経営等の情報を通じて機構自身の透明性が確保される。また、資金保管、返済・代理返済等の情報を公表することを通じて、顧客資金の流れに対する透明性が確保される。さらに、ローンの用途、契約条文、関連するリスク及びローン借主の信用等の情報を公表することを通じて、業務リスクの透明性が確保される。

b. 地方レベルのEC発展に関する政策

①北京

2016年1月、北京市人民政府は「北京市人民政府が積極的に『インターネット+』行動を促進することに関する実施意見」を公表している。同実施意見は2018年までに北京市の「インターネット+」産業構造の転換において顕著な成果を挙げ、都市のスマートな管理のレベルを大幅に引き上げ、公共サービスの能力が大きく高まり、インターネットとの融合的イノベーションの発展環境をさらに最適化することが述べられている。目標を達成するため、同実施意見では以下の4つの主要な任務が定められている。第1に、インターネットの科学技術イノベーションに対する促進作用を発揮させ、全国の科学技術イノベーションセンターの設立を推進する。第2に、インターネットを用いて生産能力の分布の再構築を加速させ、秩序を維持しながら、北京の首都機能以外の機能の分散を図る。第3に、インターネットを用いて新しい産業変革を引き起こし、最先端の経済構造の構築を加速化する。第4に、インターネットを使用して地域内のリソースの開放・シェアリングを促進する。

2017年5月、北京市は「北京市が越境ECの発展をさらに促進するための実施意見」を公表した。同意見では、2020年までに10カ所の越境EC産業園区（基地）を建設し、越境ECの中堅企業群を育成し、知名度のある越境EC産業群を生み出し、越境ECによる輸出額の輸出総額に占める割合が5%を超えるようにすると同時に、さらに公共サービス・プラットフォームを構築し、越境物流システムを完備し、決済・精算の方法を最適化し、監督管理サービスを刷新し、国際協力等の一連の主要な任務を強化し、越境ECの今後の発展における重要な方向性を明確にすることが定められている。

②杭州

2015年6月、杭州市政府は「越境ECの発展を促進させることに関する通知（試行）」を打ち出している。同通知には主に越境ECに関わる8つの奨励分野が含まれている。すなわち、担い手の育成の奨励、プラットフォームの構築の奨励、人材招へい育成の奨励、基地の建設の奨励、物流の構築の奨励、融資システム構築の奨励、輸出規模及び附則の増加の奨励である。

2016年12月、杭州市政府は「杭州市人民政府が越境ECの発展を加速することに関する実施意見」を打ち出している。同意見では、今後、市政府が越境EC産業の発展方向を支援していくとともに、市政府の資金でサポートする場合の基準及び方法についてさらに詳細に定められている。同意見はまた、越境ECの担い手や越境EC製品ブランドを育成していくことを奨励し、既存の企業をそうした方向に積極的に転換させることを奨励している。さらに、業界のリーディング企業に対する誘致活動を奨励し、製品に対しては、国際認証を取得し、国連標準商品及びサービスコードを有すると同時に、

ECの実績を有する企業については、関連する認証サービス費用の80%を単発の助成金として与えるとしている。

2017年3月、「杭州市の越境EC促進条例」が正式に打ち出された。同条例は、総則、管理体制、発展計画、プラットフォームサービス及びシステム構築、促進措置、環境創出及び制度的サポート、附則等全7章45条から構成されている。管理体制の面については、同条例は誰が指導し、誰が協力するのかが明確に規定されている。即ち、杭州市人民政府が指導及び調整を担当し、杭州市越境EC試験弁公室が構築管理を担当し、税関、検疫、外国為替管理、税務等の関連部門が共同で協力を保障するようになっている。発展計画の面については、同条例は、杭州市の越境ECの発展が越境EC産業発展の中心地、産業応用経済圏、産業発展をカバーする全体的配置を形成すべきであることが指摘されている。即ち、そこでは「一つの中心、一つのゾーン、一つのベルトによって全体をカバーする」という構成が提起されている。

③深圳

2015年6月、深圳市財政委員会が深圳市経済貿易・情報化委員会と共同で発表した「深圳市EC発展専項資金管理規則」には、市財政及び経済貿易情報主管部門が本部門の職能に応じて、専門項目資金の管理に対して各自が責任を負い、市監察、審査会計部門が専門項目資金の管理活動に対して、法律に基づく監督を行うことが明記されている。専門項目資金管理、監督の重要な問題については、各職能部門が市政府に報告しなければならないとされている。また、同規則ではさらに助成の基準が明確にされ、初めて指定された第三者のECプラットフォームを通じて経営活動を展開し、かつ当該プラットフォームとサービス契約を取り交わすとともに、既に年間サービス費用を支払っている深圳の法人に対して、支払った年間サービス費用の50%を超えない範囲で単発の助成金を与え、一社当たりの助成金の上限は1万元とすることが明記されている。

2016年10月、深圳市政府は「深圳市のビッグデータ促進に関する発展行動計画（2016～2018年）」を発表した。同計画は2018年末までに、完備されたビッグデータインフラを構築し、政府のデータ及びビッグデータの応用において大きな成果を収め、ビッグデータに基づく政府の管理能力及び公共サービスレベルを効果的に引き上げ、完備された核心的な独自の知的所有権を有するビッグデータ産業チェーンを形成することで、国内をリードするビッグデータイノベーションモデル都市に成長し、ビッグデータ産業発展の中心地となる発展目標が示されるとともに、以下の4つ主要な任務が決定されている。第1に、ビッグデータインフラ建設を統合し、政府のデータを開放し共有化を推し進める。第2に、ビッグデータのアプリを開発し、政府の管理能力及び公共サービスのレベルを引き上げる。第3に、ビッグデータ産業を発展させ、新しい経済業態を育成する。第4に、セキュリティを強化し、ビッグデータの健全な発展を促進する。

④成都

2013年3月、成都市政府は「成都市EC発展計画（2012～2015）」を発表した。同「計画」では、今後の発展目標が定められ、2015年までにECエコシステムをさらに最適化し、モバイルEC産業チェーンをさらに完全なものとすることが述べられている。ECの応用及びサービスレベルがさらに向

上し、モバイルECが急速に普及、深化するようになる。垂直的で細分化された第三者によるECプラットフォームの規模化が進み、モバイルECの核心的プラットフォームのきっかけが構築されるようになる。ECが、企業が市場を開拓する有効な手段となり、「メイドイン成都」や「成都サービス」が世界に広がるようになる。また、ECが都市の運営や現代的な機能を管理する中心点となり、市民の生活を改善し保障する切り口となるとされている。同時に、今後の取り組みの重点が、EC産業規模を拡大し、ECの発展のチャンスをつかみとり、ECの応用を深化させ、産業の受け入れ態勢の構築を加速化し、産業のエコシステムを最適化することになると指摘されている。

2016年10月、成都市政府は「農業農村EC発展の加速に関する実施意見」を発表した。同文書は2020年までに、全市で8~10社の全国に影響力を及ぼす農業EC企業を育成し、農産物EC販売収入が総販売収入の40%以上を占めるようにし、さらに農村部における現代的流通体系を完備し、農業・農村ECを全国のトップレベルまで発展させるとともに、農産物ECプラットフォームの構築をサポートし、農村の経営主体が農業・農村のEC市場を開拓し、農業・農村のEC物流配送システムを健全化し、農業・農村のEC人材の育成を強化し、大々的に農村ECに関連する現代的サービス業を発展させ、農村ECのモデル建設を行い、今後の重点取り組みとして推進していくとしている。

(2) 重要な計画

a. 「中国共産党中央の国民経済と社会発展第13次5カ年計画の制定に関する建議」

2015年10月、中国共産党第18期中央委員会第5回全体会議で打ち出された「中国共産党中央の国民経済及び社会発展第13次5カ年計画の制定に関する建議」（以下、『建議』）では、ネットワーク経済空間を発展させることが提起されている。また、「インターネット+」行動計画を実施し、IoTの技術と応用を発展させ、シェアリングエコノミーを発展させ、インターネットと経済社会との融合的発展を促進することが提起されている。さらに、国家のビッグデータ戦略を実施し、データ資源のオープンな共有化を推進すること、産業組織、ビジネスモデル、供給チェーン、物流チェーンのイノベーションを推進し、インターネットに基づく各種のイノベーションをサポートすることが提起されている。ポイントはネットワークによる小売販売分野で、『建議』には、「シェアリング」を発展理念の一つとし、ネット上での小売販売の「プラットフォーム型経済」がこうした発展理念に順応し、広範な企業や消費者が企業プラットフォームにおいて共同構築されるシェアリングから利益を得られるとされている。

b. 「EC発展に関する第13次5カ年計画」

「EC発展に関する第13次5カ年計画」（以下、「計画」）は、商務部主導で作成されたもので、中央サイバーセキュリティ・情報化委員会弁公室と国家発展改革委員会が共同で公布、実施した。「計画」では、2020年にECの取引額40兆元、ネット販売総額10兆元、関連産業の従事者5,000万人といった三大目標が打ち出されている。他方、ECが全面的に国民経済の各分野に浸透し、グローバルな規模で協力する国際的ECの大市場が形成され、経済成長と新旧の枠組みが転換する重要なダイナミズムになるとされている。さらに、ECが社会の発展の各分野をカバーするようになり、教育、医療、文化、観光等の社会事業の刷新・発展を推し進め、就業を促進し、生活を改善し、都市と農村を潤す

重要なプラットフォームになるとされている。

c. 「国家情報化に関する第13次5カ年計画」

2016年12月27日、国務院は「国家情報化に関する第13次5カ年計画」（以下、『計画』）を公布した。同計画では、2020年までに、「デジタル中国」の建設が大きな成果を収め、情報化の発展レベルが大幅に向上し、情報化能力が国際的にもトップクラスとなり、国際的な競争力を有し、安全で制御可能な情報産業エコシステムが基本的に構築されるとした。核心的技術の自主的刷新が体系的な突破口となり、情報インフラが世界のトップレベルに達し、情報経済が全面的に発展し、情報化の発展環境が着実に最適化される等の目標が打ち出された。同計画ではまた、特に戦略的で最先端な技術の配置を強化することが提起されている。国情に合わせ、世界の最先端の科学技術、国家の重要なニーズと国民経済の主要な分野に注目し、戦略的方向性、最前線の方角性及び安全な方向性に注意しながら、情報化分野のインフラ技術、汎用技術及び非対称技術を重点的に開発し、最前線の技術、破壊的技術に取り組む。量子通信、次世代インターネット、ブレインインスパイヤードコンピューティング、AI、ホログラフィックディスプレイ、バーチャルリアリティ、ビッグデータ認知分析、新型の不揮発性メモリ、無人運転交通手段、ブロックチェーン、ゲノム編集等の新たな技術インフラの研究開発と取り組みに力を入れるほか、競争における早期参入の優位性を形成する。AI搭載デバイス、高級ロボット、スマートカー等の新しいスマート端末産業のシステム及び政策環境の構築を加速化する。さらに、企業が基礎的な最前線のイノベーション研究を行うことを奨励する。同計画は、「第13次五カ年計画」における情報化発展の主要な指標について、2020年の情報産業収入規模が26兆2,000万元に達し、情報消費規模が6兆元に到達し、EC取引規模が38兆元を超え、ネット上での小売販売額が10億元になるとしている。

4. 中国「インターネット+」の日本企業に対するヒント

日本は世界第3位の経済大国として、多くの産業の発展レベルが世界のトップクラスにあり、インターネット産業のスタートも比較的早かった。ただし、近年については、中国がインターネット分野における新サービスを重視しているのに対し、日本の企業文化は保守的で、消費主体がオフラインの消費に偏っている等の状況が原因となって、日本のインターネット分野における新サービス発展のテンポは緩慢なものとなっている。中国の「インターネット+」関連サービス分野及び先進的なプラットフォーム企業の発展経験は、日本の関連企業の経営と、日本企業が中国の「インターネット+」関連サービス市場に参入する上で有意義なヒントとなる。

(1) 日本の「インターネット+」関連サービス企業の国内経営に対するヒント

現在、中国は既に世界でインターネットユーザーが最も多い国であり、6.8億人のネットユーザー（ネチズン）を有する。「インターネット+」が大きく発展している状況下、中国のインターネットブランドは過去8年の間に30倍以上に増えている。これに対して、日本のインターネット普及率、ネットアクセス速度及びモバイルネットワークの数字はいずれも中国を上回っているものの、インターネットサービスの発展は相対的に緩慢になっている。中国の「インターネット+」関連サービスの発

展からは、日本で関連するサービスを扱う企業の経営に対し、以下に述べるようなヒントが示されると考えられる。

a. 優位性のある資源を集めてコアコンピタンスを生み出す

優位性のある資源に集中し、核心的業務分野に注意し、核心的資源の能力を培い、絶えず長期的な優位性を創出、維持していくことが重要である。核心的資源能力は、企業が競争において優位な地位に位置する基礎的資源であり、「インターネット+」企業の成長の根本ともなっている。現在、日本の「インターネット+」企業の規模は一般的に小さく、500億ドルの市場価値に達している企業は一家もなく、中国のBAT等のプラットフォーム企業との差が大きい。また、日本では関連サービス企業を統合できるような系統的、専門的プラットフォームが構築されていない。飲食業界を例にとれば、日本ではKFC、マクドナルド、ドミノピザといった元来テイクアウトシステムを有する店舗に、独自のウェブサイトやアプリが備わっていることを除いて、小規模店舗と統合してテイクアウトサービスを提供できる企業が出てきていない。

こうしたことから、優位性のある資源を統合し、具体的な分野に集中し、当該分野の技術のレベルアップ及び販売におけるイノベーションを不断に実施し、絶えず日本のネットユーザーの特性に応じた製品やサービス機能をリリースし、専門的なプラットフォームを構築し、絶えず企業の核心的優位性を強化することが重要である。例えば、バイドゥ及びそのオープンアプリプラットフォームの成功は、中国語検索技術の絶対的優位性と世界最大の中国語情報データベースを有していることにある。テンセントのプラットフォームの成功は、QQといった核心的アプリを生み出すとともに、絶えずユーザーの定着率とロイヤルティを高め、膨大なユーザー群を蓄積している点にある。テンセントはそこからさらに他の業務分野に参入する基礎を築いている。アリババの成功は、支付宝の核心的能力を有し、それがECの効率とユーザーへの魅力を決定する重要な要因となっている点にある。

b. 体験ニーズを満たすことでユーザーの定着率を引き上げる

消費者の体験的ニーズを細かく掘り起こし、消費者に対して最高の使用体験を生み出すようにし、絶えず消費者の定着率を強化するよう努力することが重要である。インターネットの時代において、消費者は基本的機能だけで満足しなくなり、製品やサービスの使用過程における体験に対する満足感をより重要視するようになってきている。企業は絶えず消費者の体験ニーズの先を読んで、製品サービスの付加価値を絶えず高めていかなければならない。特に、現在の日本の「インターネット+」関連サービスの発展が相対的に遅れている一つの重要な原因は、サービス産業の発展が成熟、安定しており、消費者の日常生活をカバーする各種のサービス体験に対する満足の程度が比較的高く、ネット消費に対する消費者の動機づけが弱い点にある。

こうしたことから、日本企業が絶えず消費者の体験的ニーズを高めていくことを核心的目標に設定し、「スピーディに反応し、小幅に素早く対応し、試行錯誤を繰り返す」等のイノベーションの方法により、製品やサービスが従来の機能的ニーズを満たしているという前提の下で、体験的ニーズのレベルを全く異なった内容にし、市場における価値を最大化することを提案する。例えば、テンセントのように、ユーザーの変化に対するニーズに適応し、そのニーズを満たすために、絶えず新しいイン

ターネットの分野に参入し、WeChatやテンセントゲーム、QQ空間、財務通等の中国をリードするネットワークプラットフォームの構築を通じて、製品ラインアップを豊富にし、定着率とロイヤルティを生み出していくことが一案である。

c. 収益モデルを新たに創出して企業の大きな基盤を構築する

日本企業は、自らの業務分野及び機能に基づいて、自らの発展に適合する収益モデルを構築していくべきである。収益モデルの創出は、「インターネット+」関連サービス企業がその核心的資源能力を企業の収益に転換させる重要なルート、方法であって、それはそのまま関連サービス企業の行方を決定する。日本の「インターネット+」関連サービスの発展が比較的遅れているもう一つの原因は、企業文化が相対的に保守的で、大多数の企業が前例を踏襲し、リスクを負うことを望まず、収益のチャネル及びモデルに欠けていることによるものとみられる。例えば、日本で最大のEC企業の楽天の場合、ショッピングのホームページは2011年から変わっておらず、アリババのような旺盛なチャットツールさえもなく、インターネットツールを十分に活用して利益を得ることができていないように思われる。

こうした状況から、日本企業は自らのサービス分野及び特徴に基づいて、広告を活用した収益モデル、付加価値サービスモデル、アプリ開発のレベニューシェアモデル等を利用して、企業発展の収益モデルを構築し、企業のイノベーションによる発展のための資金力の問題を解決し、企業の発展に対してしっかりとした経済的基盤を打ち立てるようにすべきである。例えば、バイドゥが初めて生み出した入札による掲載順位決定という収益モデルは、プラットフォームの90%以上の営業収入を生み出している。テンセントは「広告+付加価値サービス」による収益モデルを実施し、顧客に対して無料サービスを提供している際に広告を挿入して利益を得ている。アリババの収益は主に広告、付加価値サービスからの収入及び支付宝アカウントの滞留資金から得られている。

(2) 日本の「インターネット+」関連サービス企業の中国市場参入に対するヒント

a. 中国政府の「インターネット+」に関する政策的動向に注目する

日本企業が中国市場に参入する際にマクロ環境として重要となるのは、政策による保障の有無である。このため、関連する日本企業は中国政府の「インターネット+」に関わる政策動向にしっかりと注目し、投資が政策的支援を確実に受けられるようにすべきである。

例えば、国務院が発表している「『インターネット+』アクションの積極的推進に関する指導意見」、
「体制・メカニズムの改革深化によるイノベーション駆動発展戦略の実施加速に関する若干の意見」及び北京、上海、杭州、深圳等の国内の「インターネット+」関連サービス産業の発展が比較的速い都市部から公表されている「『インターネット+』行動の推進に関する実施意見」の内容を深く理解した上で、目下、中国政府が支援、発展を奨励している産業、産業の発展を促進する措置及び外資に対する優遇政策の内容を正確に把握することが重要である。

また、日本企業はそれぞれの重点投資分野における「インターネット+」市場参入条件をしっかりとフォローし、自らの重点投資分野を見定め、投資が実行可能性を有するようにすべきである。例えば、国家发展改革委員会が発表している「インターネット市場参入ネガティブリスト（第一弾、試行

版)」には、インターネット分野で投資経営が禁止、制限されている市場参入事項が明確にされている。なかでもインターネット金融におけるP2Pローンには明確な規範的要件が挙げられている。また、工業・情報化部が発表している「『インターネット+先進的製造業』深化による工業インターネットの発展に関する指導的意見」には、関連する業界の発展目標及び発展させる重点分野が明確にされているとともに、工業とインターネットとの結合を発展させる過程において、中国が中国資本企業、外資企業に対して同じ市場参入政策または同様の政策的支援を適用することが明らかにされている。

b. 北京、上海、広州といった1級都市及び杭州等の沿海の発展した都市に重点的に投資する

先述の分析から、中国のインターネット分野における3大リーダーと目されるバイドゥ、アリババ、テンセントの本部は、それぞれ北京、杭州、深圳の三都市にある。また、この三大企業は都市部における配置を加速させている。アリババの場合、既に上海、広州、深圳、杭州、寧波、青島等の経済が比較的発展している都市に進出している。その主な理由は、これらの経済的に発展している都市におけるインターネット普及率が比較的高く、ビジネスを行う環境が良好で、「インターネット+」関連産業に対するニーズが大きいことに加え、これらの都市ではいずれも「インターネット+」関連サービスの発展を重要視し、それぞれ関連する産業の発展を促進する実施意見及び行動計画を作成していることにある。例えば、上海や杭州等の都市においては、それぞれ「『インターネット+』行動の推進に関する実施意見」を発表し、外資企業を含む企業への支援措置が明確に打ち出されている。

こうしたことから、日本企業が1級都市及び沿海都市において、「インターネット+」関連サービス業務に重点的に投資することを提案する。

c. 日本が有する優位性及び中国における需要の増加が比較的急速な分野に重点的に投資する

バイドゥ、アリババ、テンセントの投資分野から見た場合、これらの企業に共通しているのは、いずれも自社の従来の得意分野をベースにすると同時に、中国ネットユーザーの特性及び新しい流行のニーズに対して、絶えず投資分野を開拓している、という点だ。例えば、バイドゥは検索分野における優位性を強固にし、強化した上で、中国ネットユーザーの特性に応じて、絶えず一連の中国ネットユーザーのニーズに応じた新しい検索プロダクトをリリースし、「百度知道」、「百度百科」等の創造的で、知識を蓄積するプラットフォームを発表している。こうしたことから、中国の「インターネット+」に関連するサービスにおいて一定の市場シェアを獲得するためには、自らが従来持ちあわせている優位性と中国におけるニーズを組み合わせるとともに、他方で「インターネット+物流」、「インターネット+スマート製造（主に家電と自動車）」及び「インターネット+観光」等を重点的に発展させていくことが重要である。さらに、投資分野を組み合わせ、現地の状況に合わせて、力を入れる投資分野を選択することである。例えば上海では、「四つの中心」（国際金融・経済・貿易・水運の4分野でのセンター化）が推進されていくことに伴い、物流、商業取引やEC等の重点サービス分野が今後、急速に発展するようになることから、上海に投資する場合には、商業取引、物流等のプラットフォームを重点的に発展させていくべきである。

上記の各分野に関して、例えば「インターネット+商業取引物流」の面については、日本企業がインターネットを通じて日本の商品が国境を超えて中国市場に参入することを促進することを提案する。

ネットスーパーマーケットの構築を通じて、インターネット技術と現代的なチェーンストア業界との有機的な結合を実現する。また、「インターネット+越境EC」を発展させ、ネット販売による「日本ブランド」の影響力を高める。各種の業界、地域を跨ぐスマート物流サービス・プラットフォームのサービスレベル及び貨物管理の効率を高める。このほか、農村部のECに着目し、農村部のECにおける配送及び総合的サービスネットワークを構築する。

「インターネット+スマート製造」については、日本企業が自らの従来の優位性である家電と自動車業界に重点的に検討することを提案する。自動車等の最終製品におけるスマート化のレベル及びサービス能力を高める。インターネット自動車の製造を発展させ、新エネルギー、スマート言語、スマートカー・インフラ協調システム、補助運転、自動運転等の技術を集めて、自動車のライフサイクル及びインターネット生活圏を向上させる。インターネットを使って、故障の事前アラート、リモートメンテナンス、品質診断、リモートプログラム最適化等のオンライン付加価値サービスを展開し、製品の価値空間を広げる。

「インターネット+観光」については、日本企業が従来の訪日観光サービスとインターネットとの融合的なイノベーション及び高度化を特に推進することを提案する。インターネットチケットやeチケット、従来型のチケットの組み合わせチケット業務を推進し、多くの対応端末、多様な言語、選べる豊富なコンテンツを備えたチケット購入プラットフォームを構築することで、中国人消費者が家から出ずに日本の各種の観光チケットを購入できるようにする。総合型の観光サービスオンラインプラットフォームを構築し、訪日旅行客が観光前、観光中、観光後に必要となるルートや情報の照会、個別のサービスのプッシュ配信、及び交通、ホテル、レストラン、ショッピング、チケット予約等のワンストップ式またはマルチストップ式サービスを提供する。

d. よりオープンな理念を導入して、Win-Winな関係のプラットフォームシステムを打ち出す

日本の「インターネット+」関連サービス業の発展が遅れている一つの重要な原因は、その開放と発展の理念が遅れていることにある。中国の三大プラットフォーム企業のBATの発展ケースから見ても、価値を組み合わせる能力が、オープンでWin-Winな関係に基づくプラットフォーム産業エコシステムを構築する重要な力となっている。現在、テンセント、アリババ等のプラットフォーム企業は急速にWin-Winな関係に基づくエコシステムを構築している。テンセントはQQプラットフォームを開放し、そのリアルタイムでの通信ユーザーというリソースによる優位性を利用することで、第三者のパートナーはQQユーザーと直にコンタクトすることができる。また、アリババによる淘宝はネットショップを取り巻く第三者アプリを用いてプラットフォームを開き、第三者の開発者にオープンなウェブサイト販売、管理、サービス及び物流等のコンテンツやサービスを提供している。

こうしたことから、日本企業はよりオープンで包容的な理念を導入して開放的なエコシステムを構築すると同時に、大量のパートナーを集めたり、第三者がプラットフォームに新しいアプリを提供したりすることで、ユーザーの多様なアプリに対するニーズを満たし、良好なユーザー体験を提供することに加えて、協力を通じてバリューチェーン内の各者がプラットフォームを巡ってそれぞれの独自の優位性を発揮させるとともに、それぞれのニーズを捉え、互いにWin-Winな関係を伸ばすことを通

じて、スムーズに中国市場に参入できるようにしていくことを提案する。

中国商務部国際貿易経済合作研究院

(2018年3月)