

オープン・イノベーションから見たプラットフォームの優位性
～ アリババとテンセントによるフィンテック・プラットフォームの構築

岡野寿彦 (NTT データ経営研究所、埼玉大学)

石瑾 (埼玉大学)

朴 英元 (埼玉大学)

キーワード : プラットフォーム フィンテック オープン・イノベーション

第1章 問題意識

BAT (百度、アリババ、テンセント) など中国プラットフォームは、中国市場で急成長し、アジア等新興国市場での影響も強まっている。今後、米国 GAF A と共に、世界のデジタル化、データ経済を牽引していくと想定される。日本企業は、BAT のビジネスモデルを理解し、彼らとの競争と提携について検討することが求められる。BAT の特徴について、フィンテックがプラットフォーム構築の重要な要素となっている。たとえば、アリババのキャッシュレス決済や、銀行、保険、クレジットカードをひとまとめにしたような『インクルーシブ』と呼ばれる総合金融サービスは世界に先駆けたサービスであると評価されている (日本経済新聞 2019 年 9 月 14 日)。とりわけ、アリババとテンセントは、2014 年頃にフィンテック事業を本格化し、プラットフォームの利点を活かして様々なイノベーションを創出している。既存の金融市場は大きなインパクトを受け、その構図は大きく変化した。

これまでのプラットフォーム論、エコシステム論は、ICT 等の製品開発、更に米国 GAF A を中心に研究されてきたと言えよう。一方、GAF A の成長パターンとコンテキストの異なる BAT のプラットフォームについては十分に検証されていない。それゆえ、本稿では、下記のように、二つの研究課題を設定して、ケーススタディを実施する。具体的に、BAT のプラットフォームはどのように進化してきたのか、フィンテックがどのような機能を果たしているのか、アリババとテンセントの事例研究を通じて明らかにしたい。

(RQ1) アリババ、テンセントのプラットフォームはどのように進化してきたのか？

(RQ2) GAF A に対する両社のプラットフォームの優位性は何か？ 他の新興市場において、そのプラットフォームは複製しやすいか？

第2章 先行研究

問題意識に基づき、プラットフォーム論・エコシステム論及びフィンテック論について、既存の文献を分類・整理を行った（付録1 参照）。

プラットフォーム論・エコシステム論のうち、プラットフォーム・リーダーシップ戦略は、技術進化に伴うイノベーション能力の拡散状況を利用し、特別な基盤技術の周辺で補完的なイノベーションを起こすように他企業を動かす能力を「プラットフォーム・リーダー」とし、その必要な意思決定を定義したが、ハードプラットフォームと補完製品の議論が中心となっている（アナベル・ガワー（2005）等）。また、GAFAのプラットフォーム研究（Park、2018）では、プラットフォームの競争がイノベーションの範囲とトランザクション規模の2つのパラメーターに基づいて行われ、両タイプの組み合わせによってプラットフォームは進化し、さらに多くの顧客のパーソナライズと補完事業者のエンパワーメントが行われることを明らかにしたが、シャオミなどの一部の中国企業の事例を取りあげているものの、BAT、とくに近年の独自のフィンテックのビジネスモデルに関する分析はされていない。フィンテック論の先行研究では、日本銀行フィンテックセンター（2018）が、米国と中国のフィンテックの比較を行い、米国では銀行を中心とした金融システムは基本的に変わっていないが、中国では、アリババ、テンセントの2大プラットフォーマーにより、データを基軸とする社会変革が進められていることを提示したが、アリババ、テンセントのプラットフォーム構築のプロセスに関しては分析されていない。

そのため、本稿では、BATのプラットフォームはどのように進化してきたのか、フィンテックがどのような機能を果たしているのか、アリババとテンセントの事例研究を通じて明らかにしたい。

第3章. 事例研究

3-1. 方法論

アリババ、テンセントの金融事業について、2018年10月から2019年9月まで合計16回探索的インタビュー調査を行った。具体的に、アリババ、微衆銀行（テンセント系銀行）、両社のパートナー企業、金融機関及び中国政府系シンクタンクへの非構造的インタビューを実施した。（付録2：インタビューリスト参照）

3-2. 事例分析結果

紙面の都合上、付録3に参照いただきたい。

第4章. 結論とインプリケーション

4-1. 結論

(RQ1) アリババ、テンセントのプラットフォームはどのように進化してきたのか？

(RQ2) GAFA に対する両社のプラットフォームの優位性とは何か。そして、ほかの新興市場において、そのプラットフォームは複製しやすいか？

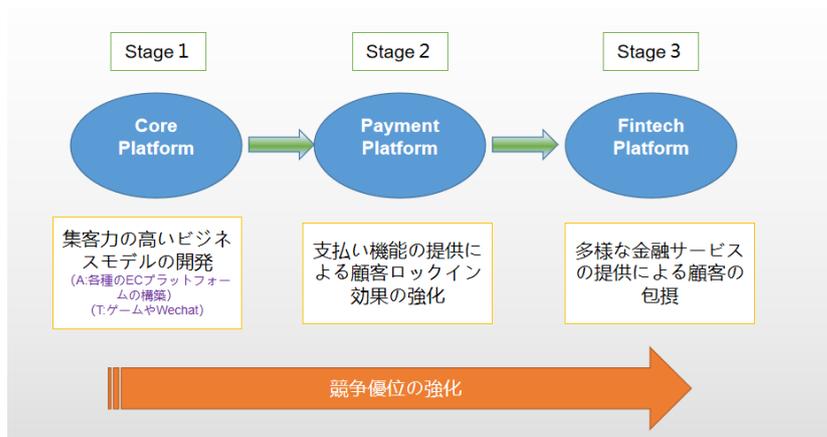
GAFA プラットフォームは、米国等の社会信用、金融インフラが整った市場で発展してきたのに対して、BAT は、小口決済、信用評価体系など金融インフラを自ら構築して顧客をロックインし、更にオープン・イノベーションによりエコシステムを構築している。具体的には、プラットフォーム構築の初期段階では、アリババは EC、テンセントはコミュニティとゲームで、先行投資型で集客している。次に、競合と差別化し顧客をロックインするために、スマホ普及の機会をとらえてモバイル決済（アリペイ、WeChat ペイ）をサービス開発し、顧客が頻繁にアクセスするサイトのポジションを確保した。また、顧客や企業のデータを収集して、信用スコアリング（芝麻信用、騰訊信用）を活用して信用評価体系を作り、取引コストを下げている。更に、金融機関等に対して、顧客、データや技術をオープン化し、多様な商品やサービスをつなぎ込むことで顧客の包摂を図っている。

GAFA に対する両社のプラットフォームの優位性は、自らが決済や信用体系などインフラを構築し、フィンテックが EC、コミュニティ等のコア・プラットフォームと融合して、顧客に密着して非金融、金融のサービスを提供することにあると考える。中国では社会信用が低いことによる「高い取引コスト」が経済発展の課題だったことが、アリババ等の成長の環境要因となった。中国と同様に経済成長過程にあり、社会信用の課題を抱えるアジア、アフリカ等新興市場において、アリババ、テンセントのモデルは有効に機能すると考えられる。

4-2. インプリケーション

(1) アリババとテンセントの進化プロセス

先行研究及び事例研究の発見事実に基づき、本研究の暫定的な結論として、アリババとテンセントの進化プロセスを次の三段階のフレームとして提示する。



進化ステージ	GAF A	BAT
ステージ1	米国等の社会信用、金融インフラが整った市場で発展	<u>Core Platform</u> : 米国プラットフォーマーも参考にしながら、集客が出来るビジネスモデルを開発。アリババは EC (B2B/B2C/C2C) 、テンセントはゲームやコミュニティ (QQ、Wechat) のコア・プラットフォームを構築
ステージ2		<u>Payment Platform</u> : 銀行とのオープン・イノベーションを通じてモバイル決済をおさえ、安全かつ便利な支払サービスを提供することで、顧客をロックイン。そのうえで、顧客や企業のデータを収集し、信用スコアリングを活用して信用体系を構築。データを活用して顧客ニーズに合致したサービス開発
ステージ3		<u>Fintech Platform</u> : complementor を巻き込んでオープン・イノベーションを引き起こし、多様なフィンテック商品やサービスをつなぎ込むことで顧客の包摂を図る。

(2)理論的及び実務的貢献

理論的には、中国等の金融インフラが整っていない市場でのプラットフォーム構築について、「Core Platformによる顧客吸引⇒Payment Platformによる顧客ロックイン⇒Fintech Platformによる顧客包摂と更なるロックイン」という三段階の進化ステージを示した。

実務的には、日本企業の新興国事業展開において、Payment、Fintechと自社コア事業を組み合わせた市場参入モデルを設計することの重要性を示した。また、中国プラットフォーマーは、モバイル決済やECで顧客接点を確保してデータ収集し、中国で実績のある三段階の進化モデルを応用してくる想定され、中国企業との競争/提携戦略の争点を明らかにした。

参考文献

- ・Park (2018) ,” Business Architecture Strategy and Platform-Based Ecosystem” ,Springer
- ・日本銀行「FinTech—現状とこれから」 (日本銀行フィンテックセンター, 2018)
- ・アナベル・ガワー等 (2005) 「プラットフォーム・リーダーシップ」 (有斐閣)
- ・廉微 (2017) 「蚂蚁金服」 (北京大学数字金融研究中心) 、中国人民大学出版社
- ・Felix Ter Chian Tan (2016), “Developing a Leading Digital Multi-sided Platform: Examining IT Affordances and Competitive Actions in Alibaba.com” , Communications of the Association for Information Systems
- ・Peter GOMBER (2017)” On the Fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption and transformation in financial services” , Journal of Management Information Systems, Volume 35, Pages 220-265