

中国プラットフォームの競争優位  
～ エンパワーメントのメカニズムの解明を目指して

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、アーキテクチャ、エンパワーメント

## 第 1 章 問題意識

中国プラットフォームは、2000 年台からユーザー (C サイド) を増やしてネットワーク効果を創出し、市場を制覇する戦略をとってきた。しかし、2010 年代後半から新規ユーザー増加の鈍化を受け、パートナー企業 (B サイド) の事業変革を支援するエンパワーメント (中国語: 賦能) に戦略転換している。例えば、アリババは新小売、新製造、新金融というコンセプトを打ち出し、実践面においてトライを進めている。テンセントは「消費インターネットから産業インターネットへ」を提唱し、コンテンツ、製造、金融、医療などの領域において、既存企業との提携を通じたビジネスモデル革新を模索している。しかし、プラットフォームが、どのような能力およびメカニズムに基づいて、パートナー企業のエンパワーメントに取り組んでいるのか、学界、実務界でも十分に解明されているとは言えない。

中国プラットフォームは、プラットフォーム・モデルに適した IT や組織のアーキテクチャの先行事例が乏しい中で、実践を通じてその開発・改善を進めてきた。中でもアリババは、「ミドルプラットフォーム」(中国語: 中台) による「IT、組織のモジュール化」に取り組み、さらにこれをパートナー企業に提供することを通じて、エンパワーメントを進めようとしている。2018 年から、テンセント、美团点評、百度、宇節跳動 (バイトダンス)、滴滴出行などプラットフォームも、ミドルプラットフォームの建設をコアとする組織改革に着手している。ミドルプラットフォームの戦略、アーキテクチャの進化プロセスを解明することを通じて、これまで十分に解明されているとは言えないプラットフォームの IT と組織、さらに目下の重要戦略であるパートナー企業のエンパワーメントのメカニズム解明につながると考える。それゆえ、本稿では 2 つの研究課題を設定して、アリババ、テンセントと美团点評 (2010 年創業、株式時価総額で中国 IT 企業第 3 位に急成長) の 3 社を研究対象に選定し、ケーススタディを実施する。

(RQ1) 中国プラットフォームのパートナー企業に対するエンパワーメントは、ミドルプラットフォーム (中台) 戦略によってどのように転換されることになったか?

(RQ2) ミドルプラットフォーム (中台) における IT、組織体制のアーキテクチャは、中国プラットフォームの戦略によってどのような特徴と変化が見られるか。

## 第 2 章 先行研究

問題意識に基づき、プラットフォーム論・エコシステム論について、既存の文献を分類・整理を行った。藤本等 (2001) は、モジュラー型とインテグラル型の区分、オープン型とクローズ型の区分をアーキテクチャの分析フレームワークとして、製品、サービスのアーキテクチャと組織能力の相性について、製造企業及びサービス企業の分析を行っている。また、

藤本（2003, 2007）では、アーキテクチャのポジショニング（位置取り）戦略について論じている。すなわち、第一に「当該製品・サービスの内部構造はインテグラル型かモジュラー型か」という区別と、第二に「その製品・サービスが利用される川下産業の製品・サービス、あるいは消費システムのアーキテクチャはインテグラル型かモジュラー型か」という区別である。藤本（2003, 2007）はこの二つを縦横に組み合わせて、4つの基本的なポジション戦略（これ以降、IMO-IMO マップと略する）を提示している。すなわち、タイプ1：中インテグラル・外インテグラル、タイプ2：中インテグラル・外モジュラー、タイプ3：中モジュラー・外インテグラル、タイプ4：中モジュラー・外モジュラーに分類している。

さらに、藤本等（2005）では、中国製造業について「アーキテクチャの産業論、戦略論」という視点から分析している。しかし、アリババ、テンセントのような媒介型プラットフォームの IT、組織体制のアーキテクチャ戦略や背景となる市場環境の変化については、十分な分析がされていない。

Jacobides 等（2018）は、モジュール化によって相互依存する組織間がヒエラルキーによらず調整・再配置できるためにエコシステムの出現が可能になるとして、エコシステムの成立条件としてプラットフォームとの間でのモジュラリティ（Modularity）を強調している。しかし、プラットフォーム自身の IT・組織の進化プロセスと、パートナー企業のエンパワーメントによるエコシステムの強化とを関連付けた分析はされていない。

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）。

本報告では、プラットフォームの IT・組織の進化プロセスとしてパートナー企業のエンパワーメントによるエコシステムの強化を分析するため、藤本等（2001）のモジュラー型とインテグラル型の区分、オープン型とクローズ型の区分をアーキテクチャの分析フレームワークと藤本（2003, 2007）の社内・顧客のアーキテクチャの4つのポジショニング戦略の視点から分析を行う。

### 第3章. 事例研究

#### 3-1. 方法論

アリババ、テンセント、美团の、IT・組織のアーキテクチャの進化プロセスとパートナー企業のエンパワーメントについて、2020年5月から2020年10月まで合計16回、うち9回の探索的インタビュー調査を、7回の構造的インタビュー調査を行った。具体的に、対象3社およびパートナー企業、金融機関、国政府系シンクタンクへのインタビューを実施した（付録1：インタビューリストご参照）。また、岡野（2020）を参照した。

3-2. 事例分析結果：紙面の都合上、付録3にご参照いただきたい。

### 第4章. 結論とインプリケーション

#### 4-1. 結論

(RQ1) 中国プラットフォームのパートナー企業に対するエンパワーメントは、ミドルプラットフォーム（中台）戦略によってどのように転換されることになったか？

## B 会場-⑪

アリババ、テンセント、美团に共通して、ミドルプラットフォーム戦略より前は、パートナー企業に対して、プラットフォームが持つ顧客資源とのマッチングや、決済、信用体系などのビジネスインフラの提供を通じて、事業機会を提供していた。

ミドルプラットフォーム戦略によって、プラットフォーム自身が開発してきたモジュール化された業務ナレッジ（ソフトウェア）、組織モデル、データを提供することで、パートナー企業の事業変革を支援することに転換している。これによりプラットフォームで提供される商品やサービスの魅力度を増し、消費者からパートナー企業までを一気通貫する大量、多様なデータを生み出して分析し、ミドルプラットフォームをさらに改善するサイクルをまわして、エコシステムを継続的に強化することが競われているのである。

(RQ2) ミドルプラットフォーム（中台）におけるアーキテクチャは、中国プラットフォームの戦略によってどのような特徴と変化が見られるか。

中国プラットフォームは、アリババが牽引するかたちで、業務ナレッジやデータを、全社で一元的に活用できるようミドルプラットフォーム（中台）を開発し、第1ステップとして社内の「IT、組織のモジュール化」を進めた。＜第1段階のアーキテクチャ戦略：「クローズ／インテグラル」から「クローズ／モジュラー」への移行＞ さらに、これをパートナー企業に「オープン／インテグラル」アーキテクチャで開放することにより、事業機会、市場拡大機会を提供している。＜第2段階のアーキテクチャ戦略：「クローズ／モジュラー」のビジネスモデルの対外展開＞

次に、こうした戦略転換は、アーキテクチャの4つのポジショニング戦略（IMO-IMO マップ）から論じると、タイプ3「中モジュラー・外インテグラル」とタイプ4「中モジュラー・外モジュラー」へのポジショニング転換に近いといえるだろう。中国プラットフォームは、第1段階のアーキテクチャ戦略として、ミドルプラットフォーム（中台）の社内整理を行い、「クローズ／インテグラル」から「クローズ／モジュラー」への移行を行いつつ、第2段階のアーキテクチャ戦略として、外部パートナーからのインターフェースとしてモジュラリティ（Modularity）を強化し、外部パートナーがミドルプラットフォーム（中台）を標準インターフェースとして活用されるように試みたのである。4つのポジショニング戦略のうち、タイプ3「中モジュラー・外インテグラル」は、社内のミドルプラットフォーム（中台）自体をモジュラー型アーキテクチャとして設計・開発しながら、その中台を取り入れる外部パートナーの製品・サービスやシステムはインテグラルの傾向にある。製造業では、GEのジェットエンジン、キーエンスの計測機器、デルのパソコンビジネスモデルなどがあげられよう（藤本、2007、p. 31）。一方、タイプ4「中モジュラー・外モジュラー」のポジショニング戦略では、社内の開発設計合理化によって共通・標準仕様を構築しつつ、外部パートナーのモジュラーシステム向けの標準品として販売し、二重に量産効果が得られる。製造業では、マブチの小型モーター製品が代表的である（藤本、2007、p. 32）。こうした戦略転換によって、中国プラットフォームは停滞している顧客層を拡大していく狙いである。

### 4-2. インプリケーション

#### (1) 中国プラットフォームのアーキテクチャの進化プロセス

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、中国プラットフォームのIT、組織のアーキテクチャ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	基本的な戦略	アーキテクチャ
ステージ1 : Core Platformの構築	消費者（Cサイド）の集客	事業ごとに独立したシステム ＜クローズ／インテグラル＞
ステージ2 エコシステム形成	モバイル決済、信用体系でエコシステムの基盤をつくり、消費者とパートナー企業とをマッチング	アリババが牽引して「IT と組織のモジュール化」を進めた。＜クローズ／モジュラーへの移行＞
ステージ3 消費者～企業にまたがるデータ経済圏の形成	パートナー企業のインターネットに適応した事業変革を支援し、商品、サービスの消費者満足を強化	自社が構築してきたミドルプラットフォーム（業務中台、データ中台、技術中台）をパートナー企業に開放 ＜確立した「クローズ／モジュラー」のビジネスモデルの対外展開＞

（2）プラットフォームがパートナー企業のイノベーションを促進させるレバーの追加プラットフォーム・リーダーシップ戦略（アナベル・ガワー等（2005））などの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、プラットフォームがパートナー企業のイノベーションを促進させる第5のレバーとして「データの活用」を提示する。アリババ、テンセント、美团に代表される媒介型プラットフォームでは、パートナー企業にイノベーションを起こさせるために、データを活用し、ユーザー理解と製品・サービスの魅力向上のサイクルをまわしていることが、事例分析により観察された。

### （3）理論的及び実務的貢献

理論的には、中国プラットフォームのIT・組織のアーキテクチャについて、「インテグラル／クローズ⇒クローズ／モジュラーへの移行⇒確立した「クローズ／モジュラー」のビジネスモデルの対外展開」の3段階の進化プロセスを示した。また、ミドルプラットフォームの開発、対外展開によって、パートナー企業のエンパワーメント戦略が、それまでのプラットフォーム資源の提供から、事業変革の支援に深化していることを示した。

実務的には、インターネット技術に適合したIT、組織の開発について、中国プラットフォームの進化プロセスを示した。また、日本市場や新興国のデジタル化は、現時点では消費者向け（Cサイド）のサービス競争が中心になっているが、企業（Bサイド）の商品・サービス開発の効率化が競争の争点となる段階における競争戦略に示唆を提示した。

### 参考文献

- ・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）
- ・岡野寿彦（2020）、「中国デジタル・イノベーション：ネット飽和時代の競争地図」（日本経済新聞出版）
- ・藤本隆宏等（2001）、「ビジネス・アーキテクチャ：製品・設計・プロセスの戦略的設計」（有斐閣）
- ・藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中公新書
- ・藤本隆宏（2007）『ものづくり経営学』光文社
- ・藤本隆宏等（2005）、「中国製造業のアーキテクチャ分析」（東洋経済新報社）
- ・Barney Tan（2015）, "The Role of IS Capabilities in the Development of Multi-Sided Platforms: The Digital Ecosystem Strategy of Alibaba.com"
- ・Jacobides、Carmelo Cennamo、Annabelle Gawer（2018）, "Towards a theory of ecosystem"
- ・Jacobides（2019） "Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy"
- ・Park（2018）, Business Architecture Strategy and Platform-Based Ecosystem, Springer