

阿里巴巴モデルのインターネット金融M&A

賽迪経智 都市投融资コンサルティングセンター 江晶晶

モバイル決済、SNS、ビッグデータ、クラウドコンピューティングなどインターネット情報技術の進化に伴い、インターネット決済、サプライチェーン金融に代表される新興金融モデルがここ数年急速な広がりを見せている。インターネット大手・阿里巴巴は傘下の淘宝(タオバオ)、天猫(Tmall)の2大プラットフォームを展開し、美团、陌陌(momo)、快的打車など複数の業界内企業へ次々に投資、多方面に及ぶサービスを提供している。こうした阿里巴巴関連のM&Aが依拠するロジックとは何か？阿里巴巴系企業を代表とするインターネットの巨頭によるM&Aがインターネット金融業界をどう発展させるのか？業種を越えた阿里巴巴のインターネット金融から見えてくるヒントを探る。

一、EC+決済:阿里巴巴系列企業のインターネット金融2大プラットフォーム

阿里巴巴のインターネット金融領域の2大プラットフォームは傘下のECとサードパーティー決済である。淘宝(タオバオ)、天猫(Tmall)、美团、陌陌(momo)、快的打車などのEC(eコマース)プラットフォームがフロントエンドとして取引データの取得・整理を行い、阿里巴巴グループの既存のサードパーティー決済プラットフォーム・支付宝がバックエンドとして金融決済サービスを提供する。傘下のECプラットフォームと金融サービスプラットフォームの結合でインターネット金融領域のシステムを形成する格好だ。

阿里巴巴はM&Aにより傘下のECプラットフォームを拡充することで多方面に及ぶサービスプラットフォームを構築、インターネット金融領域に進出するための重要なデータを取得した。淘宝、天猫の2大プラットフォームが既に人々の生活に不可欠な位置

を占めている中で、美团、陌陌(momo)、快的打車に次々とM&Aを仕掛けた。最近では旅行サービスを中心に扱う窮遊網のM&Aを決めた。淘宝、天猫を頼りにしながら、様々な業界の企業のM&Aによって見えざるネットワークを形成。人々の衣食住や行動、交友関係など様々な方面から幅広いユーザーを対象とした多面的なサービスを展開している。ECによって大量の有用なデータを取得しインターネット金融の信用評価体系を提供している。

表 1 阿里巴巴系列企業の EC 業界 M&A

時期	投資先企業	類別	企業の主要業務	投資の詳細
2011年 7月	美团網	B 輪融資	中国国内トップクラスの共同購入サイト	阿里巴巴グループが主導。北極光、Walden international、セコイア・キャピタル (Sequoia Capital) の3社が追随。
2012年 11月	陌陌(momo)	B 輪融資	位置情報サービス(LBS)による交流サイト	阿里巴巴傘下の資本投資交流サイト。華興資本が財務顧問を務め DST と阿里巴巴が投資した戦略的投資。
11月	丁丁網	共同投資	生活情報サービスプラットフォーム。生活関連領域で7年もの実績。	阿里巴巴とシティバンクによる共同投資

■本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。また、電子的または機械的な手段を問わず、本資料の一部または全部を無断で複製・転送等を行わないようお願い致します。

2013年 1月	蝦米網	買収	2006年設立。5人の創始者のうち4人が阿里巴巴出身。	淘宝と蝦米がデジタル音楽専門サイトを計画。モバイル端末でも提携。淘宝搜索も蝦米網のアーティスト検索を統合。
4月	快的打車	投資	杭州の70%以上のタクシーをカバー。中国国内をリードするタクシーソフトウェア会社	
2013年 4月	友盟	レバレッジド・バイアウト	10万以上のアプリが友盟の統計解析サービスを無料で使用。3万以上のアプリ開発者を引き入れ、統計解析領域でトップを走る。	8,000万ドルとも。
3月	在路上	A輪融資	旅行アプリ。旅行記録共有ソフト。毎日図や文字で時間や位置を表示。旅行終了時には時間軸やルートに沿った旅行記ができ	将来的には淘宝旅行の重要なモバイル端末向けポータルサイトに。

■本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。また、電子的または機械的な手段を問わず、本資料の一部または全部を無断で複製・転送等を行わないようお願い致します。

る。				
5月	UCWeb	持ち分増加	阿里巴巴による持分の増加。百度によるUCWeb買収が破たん。	阿里巴巴がUCWeb株を追加取得。UCWebに投資していた晨興(Morningside Ventures)は撤退。
5月	新浪微博	出資	5.86億ドルの戦略的投資で株式の18%を所有。	阿里巴巴のモバイル端末への定位や新浪微博のフロー導入に資する。
5月	在路上	A輪融資	中国国内で最も早くから充実した機能のソーシャル旅行アプリを売り出す。一年半の間に500万のユーザーを獲得。一日あたりのアクティブユーザー数(DAU)は20万を突破。	2012年7月にRedpoint VenturesのA輪融資を受ける。今回は阿里巴巴による数百万ドルの投資。ユーザーは200万。将来的には阿里巴巴と支付宝の航空旅行事業部の戦略的資源として淘宝旅行をサポートすると発表。淘宝旅行の一大モバイル端末ポータ

■本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。また、電子的または機械的な手段を問わず、本資料の一部または全部を無断で複製・転送等を行わないようお願い致します。

				ルになると見られる。
6月	高德軟件	出資	O2O 領域で事業展開	2.94 億ドルで株式の 28%を所有。
6月	窮遊網	出資との見方	2008 年に創業。旅行攻略網や、旅行スポット、交通、宿泊などの予約サービスを提供。主な収益源はホテル、航空チケット、保険など旅行関連商品の手数料で、80%以上を占める。摯信資本から少額の投資を受けていた。	SNS サイト・丁香園の馬大輝氏の微信 (WeChat・マイクロメール) オフィシャルアカウント「小道消息(うわさ)」によると阿里巴巴が投資したとされるが、未確認。

データ出典：賽迪経智まとめ 2013, 08

阿里巴巴はサードパーティー領域の未許可の小企業を買収し決済システムを整備、インターネット金融分野に進出するためのプラットフォームを構築している。2011年9月5日には傘下のサードパーティー決済サービス事業者・支付宝がオンカードインターナショナルグループ (OnCARD International) 傘下のサードパーティー決済サービス会社・オンカードペイメンツ (OnCARD Payments) と買収契約を結んだと発表、M&A終了後にオンカードペイメンツとの業務統合を行った。オンカードペイメ

■本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。また、電子的または機械的な手段を問わず、本資料の一部または全部を無断で複製・転送等を行わないようお願い致します。

ンツは国泰(キャセイパシフィック)航空、港龍(香港ドラゴン)航空、長栄(エバー)航空など多くの大型航空会社の乗客にオンライン決済サービスを提供しており、ユーザーは支付宝を通じてこれらの航空会社などのチケットを購入できるようになった。支付宝によるオンカードペイメント買収は、2011年5月に中央銀行が「決済業務許可証」を交付するようになってから初のサードパーティー決済領域での大規模な公開M&Aとなった。阿里巴巴がインターネット金融業界に進出するための地ならしとなる。

二、顧客+物流:M&Aを通じて2つの障害を克服

辺縁化に直面する淘宝C2Cプラットフォーム、阿里巴巴の顧客資源の優位性が低下。収益水準のデータを見ると、阿里巴巴傘下の淘宝网は中国国内C2C市場において今なお独占的な地位にある。しかし、C2Cの辺縁化が進行する現在では、B2Cが中国のECの主軸になっていく。最近ではECは巨額の資本を武器に「下積み」の時期を脱し、強く・速く・高効率であらゆる種類の商品に対応する方向に急進化している。淘宝のB2Cは商品の種類でC2Cを上回っただけでなく、アフターサービスでもC2Cとは比較にならないレベルになっている。数ある商品の中でも京東(JD.COM)などのB2C系プラットフォームが選ばれる傾向にあり、今年のEC課税も手伝って従来のC2Cの価格優位性も効力を失いそうだ。その一方で、淘宝网のアーキテクチャの肥大化が美麗説、蘑菇街、口袋購物などのショッピングサイトに付け入るすきを与えている。EC領域でユーザーをしっかりとつなぎ留めることが出来なければ、淘宝は単なるブラウザに成り果てトップページの存在感も弱まってしまう。フローの中継送信基地としての地位も危うい。長期的に見ると、阿里巴巴の従来の主力商品であるC2C淘宝网はB2C系プラットフォームやショッピングサイトにとって代わられる危機を迎えている。

阿里巴巴はM&Aを通じてより積極的に消費者に近づくことでそのニーズを調べ、改めて顧客資源を獲得して優位に立とうとしている。これまでは淘宝、天猫といった「店

舗」を構えていたが、最近ではソーシャルアプリや地図、O2Oといった「セールス」に投資している。「セールス」の拡大はユーザーの位置や利用傾向などの情報の観察から、即時にユーザーのニーズを把握して適切なプッシュ型情報配信を行い、より便利で正確なサービスを提供するためである。2011年までは淘宝网の周辺にM&Aを仕掛けて淘宝総合スーパーを作り、主に淘宝网の川上・川下の顧客向けにサービスを提供していた。例えば、淘宝の店舗へのC2C生活サービス提供に力を入れる口碑網を買収したり、ブランディングソリューション事業者の上海宝尊に投資したりして自社のEC顧客向けのサービスに直結するよう促していた。11年以降は、個人ユーザー向けの商品の購入を通じてC2C業務の出口を模索している。ユーザーの日頃の衣食住や行動への総合サービスを狙ったものだ。O2O(美团、高德)、音楽(蝦米)、旅行(在路上、窮遊網)、タクシー(快的)、ソーシャル(陌陌、新浪微博)など端末消費者に近い領域への投資を行っている。

激しい競争にさらされる天猫(Tmall)、苦境に立たされる阿里物流。 阿里巴巴のB2Cプラットフォーム・天猫は激しい競争にさらされている。商品種類が多くサプライヤーも大規模・本格化しており、物流がB2Cプラットフォームの要となっている。天猫の他にも京東や当当(DangDang)、唯品会(Vipshop)など既存のECプラットフォームや銀泰、蘇寧、国美など従来のオフラインチャネルのポスト転換期のプラットフォームが、資金やサプライチェーン管理においても物流体系においても強みを持っている。今後、天猫との激しいパイの奪い合いが見込まれる。

阿里巴巴はM&Aや物流ITサポート企業の買収を通じて、更に積極的に物流に取り組んでいる。「菜鳥」の誕生までは「クラウド物流」がうまくいかず、巨額の資金で買収した星辰急便(Stars Express)の運営も失敗。「クラウド物流」技術の柱である浙江百世物流科技有限公司も実際の運営を支えきれず、最終的に従来の物流に回帰した。2013年5月28日、阿里巴巴グループと銀泰グループは複星(Fosun)グループ、富春グループ、順豊グループ、三通一達(申通、円通、中通、韻達)及び関連金融機関との

■本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。また、電子的または機械的な手段を問わず、本資料の一部または全部を無断で複製・転送等を行わないようお願い致します。

連名で、中国スマート物流網(China Smart Logistics Network:CSN)の構築に特化した共同会社「菜鸟網絡科技有限公司」を正式に立ち上げたと宣言。5～8年でオープンなソーシャル物流プラットフォームを目指すとした。阿里巴巴はM&Aと新会社設立とを組み合わせる形で自社系列による大物流計画の実現に積極的に乗り出している。

三、金融圏に踏み込むインターネット企業：阿里巴巴モデルから見えるもの

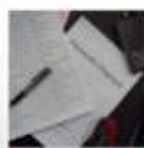
データ+資金+プラットフォーム：インターネット企業の買収による金融圏形成の三大条件。第一に、阿里巴巴はM&AによりECプラットフォームを整備、大量のデータを整理・高度に分析することで信用評価体系を構築した。信用評価体系は金融業務の、インターネットは大量の有用なデータを取得するための必要条件である。その上で、多面的なサービスプラットフォームにより取得したデータがインターネット金融整備の必要条件となる。第二に、融資業務の必要条件である資金面では、阿里巴巴は少額融資会社の設立により融資チャネルを構築、インターネット金融の整備に向けた業務上の地ならしとした。第三に、決済プラットフォームにより顧客と資金を結び付け、インターネット金融のルートを確認した。

金融領域への進出はインターネット企業には有利、インターネット金融業に手を広げた従来の工業企業が向き合う壁。従来型EC企業である阿里巴巴はECプラットフォームにより大量の有効なデータを取得し、少額融資会社により融資のルートを構築。その上で金融業務プラットフォームを立ち上げて顧客と資金を結び付け、データ、資金、プラットフォームがインターネット金融の三大必要条件となっていた。しかし、このモデルが従来の工業領域の個々の業界にあてはめられるわけでは必ずしもない。インターネット金融時代に従来のECが第一歩を踏み出したが、工業企業がインターネット金融領域へ参入するための方法が次なる研究課題となりそうだ。

賽迪顧問股份有限公司 (CCID) のご紹介

CCIDは、中国「工業情報化省」傘下で中国最大のコンサルティング会社です。2004年には、中国のコンサルティング会社として初めて香港証券取引所への上場を果たしました。各国の企業に対し、市場調査やマーケティング戦略・販売チャネルの構築支援など多岐にわたるサービスを提供しています。現在は北京本社のほか、上海や広州、深センに支社、日本や米国、韓国、イタリアに事務所を置いてあり、世界的に高い知名度を誇っています。

中国市場調査サービス



中国市場調査レポート

中国市場の今を知る
最新マーケティングレポート

2012-2013年版中国市場調査レポートを
4月1日より販売開始。詳細はこちら↓

www.j-fep.co.jp/consul/report.html



中国市場データ配信

企業別・地域別最新データの
定期配信サービス

ご希望分野のデータを定期的にお届けする
サービスです。詳細はこちら↓

www.j-fep.co.jp/consul/data.html



中国市場受託調査

政府系コンサル企業による
ニーズ・目的に応じた調査

調査地域・分野を問わず、お客様固有の
ニーズに合わせて実施するカスタムリサー
チサービスです。詳細はこちら↓

www.j-fep.co.jp/consul/custom.html

■本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。また、電子的または機械的な手段を問わず、本資料の一部または全部を無断で複製・転送等を行わないようお願い致します。