

プラットフォーム戦略の視点から見たアリババグループ の成功要因と課題分析

郝 国 芳

キーワード：プラットフォーム戦略、プラットフォーム、エコシステム、アリババ

1. はじめに

昨年の 2014 年 10 月、中国の電子商取引企業アリババグループ（以下、アリババ）は、アメリカのニューヨーク証券取引所における時価総額で、アマゾン・ドット・コム(Amazon.com)やフェイスブックを上回り、初日に 2310 億ドル（約 25 兆円）で上場した¹。これによりアリババは中国だけではなく、世界中から注目されるようになった。

実際、中国では、アリババという会社はすでに日常生活に馴染んでおり、生活の中に、なくてはならない存在になった。中小企業は、アリババを利用し、ネット上で取引や貿易を行っている。一般人、特に若い世代は、アリババグループ傘下のタオバオ(Taobao.com)や T-mall を利用しながら、安くて便利な買い物をしたり個人商売を行ったりしている。アリババのおかげで、成功している中小企業や個人事業者が多数存在している。現在、アリババは中国人のライフスタイルを変化させている。

本稿の目的は、プラットフォーム戦略の視点から、中国で最も成功している電子商取引業者のアリババの成功要因を分析する。さらに、アリババの今後の展開及び課題を明らかにする。

2. アリババグループの概要

アリババグループは 1999 年 3 月に創業し、電子商取引中心に事業を展開している IT 業者である。本社は中国の浙江省杭州市に置かれており、創業者はジャック・マー（馬雲）である。全従業員数は約 22000 人以上で、中国最大の電子商取引会社として、240

¹日本経済新聞 <http://www.nikkei.com/article/DGXZZ077226990Y4A910C1000000/2014年12月30日アクセス>

ヶ国・地域のユーザーを保有し、幅広い業界をカバーしている²。

アリババの成功は数字から見ても明らかである。2013年4月1日から2014年3月31日まで、アリババグループは234億人民元(日本円およそ4434億円)の利益を得て、利益率は44.57%に達する。伸び率は170.6%。2014年、アリババを利用した取引の総額は1.68万億人民元(日本円およそ31.7万億円)である。グループ傘下の事業単位であるタオバオ単体の取引額は、アメリカのアマゾンとイーベイ(ebay.com)の取引額の総和よりも高い³。

アリババの創業者及び元CEO ジャック・マーは、1964年9月10日に生まれ、中国の浙江省杭州市出身である。1988年、杭州師範大学英語科卒業後、1995年まで杭州電子科技大学にて講師として英語、国際貿易を教えた。1995年、アメリカで出会ったインターネットにヒントを得て、中国初のビジネス情報発信サイト「中国イエローページ」を開設した。1998年、中国対外経済貿易合作部の下部組織である中国国際電子商務中心に所属し、同部公式サイトおよび中国インターネット商品取引市場を開発した。1999年、同商務中心を辞職し、杭州に研究開発センターを設立。9月にアリババネットを創業した。2013年、ジャック・マーはCEOを辞した⁴。ジャック・マーの名言に、「天下では、難しいビジネスがない」というものがある。高い志を持った人物である。

3. プラットフォーム戦略の理論

3-1. プラットフォーム戦略

プラットフォーム戦略とは、多くの関係グループを「場」(プラットフォーム)に乗せることによって外部ネットワーク効果を創造し、新しい事業のエコシステム(生態系)を創造する戦略である⁵。

プラットフォームというビジネスの仕組みは昔から存在していたが、近年IT企業の高成長とニーズの多様化により、プラットフォーム戦略が新たに注目されている⁶。アリババだけではなく、現在、世界中で成功している多くのIT企業に共通しているところは、プラットフォーム戦略を構築しているということである。

² アリババグループ公式サイト 2015年1月5日アクセス

³ 環球網科技 <http://tech.huanqiu.com/internet/2014-06/5030418.html> 2015年1月20日アクセス

⁴ 百度百科

<http://baike.baidu.com/link?url=QHGEwDGJrdvMmVLkRrZFC1aAH38d0jahSpfgZsYH6UQcd1P9e-wfHH5JuHqulAkHfvQEnw8P1A2lKM1bkcX8zrADkYREV5NTyf4aAJLVIFG> 2015年1月25日アクセス

⁵ 平野(2010)P. 36

⁶ 同上、P. 52

プラットフォームビジネスの特徴は以下の4つがあげられる⁷。

- ① 2つ以上のグループを結びつける。
- ② あるグループは他のグループを必要としている。
- ③ グループ単独では得られない価値を創出している。
- ④ グループ間での相互作用によって外部ネットワーク効果を誘発し、新しい価値を創造する仕組みを狙っている。

プラットフォーム戦略の中でいうプラットフォームとは、関係グループを乗せる場であり、マッチング機能、コスト削減機能、ブランディング・集客機能、コミュニティ形成による外部ネットワーク効果・機能が集結している場である⁸。

3-2. ビジネスエコシステム

ビジネスエコシステム(business ecosystem)は複数の異なる顧客を参加者として、プラットフォームが顧客間の取引を仲介するシステムである⁹。ビジネスエコシステムは生態学上のエコシステムと類似した仕組みであり、多数の要素が集結し、互いに影響を与え、共存共栄な関係を目指す。ある要素が直接他の要素の影響を受けるだけではなく、他の要素の間の相互作用からも影響を受ける。この影響を、外部ネットワーク効果あるいは間接的ネットワーク効果という。

ビジネスエコシステムはマーケットセグメンテーションとは異なる。マーケットセグメンテーションとは、同一市場で類似した顧客層、あるいはセグメントごとにマーケティングを行うことである。これに対して、エコシステムでは複数市場で異なる顧客グループ間での取引が行われている¹⁰。

ビジネスエコシステムのメンバー(要素)は基本的に需要側の顧客グループ、提供側の顧客グループ、プラットフォーム・プロバイダー、プラットフォーム・スポンサーの4つがある。この4つの参加者の関係は図1のように、相互作用してエコシステムを構成している。プラットフォーム・スポンサーは、ユーザーと直接取引せず、プラットフォームの技術と権利を持ち、構成要素やルールをデザインして、どのプラットフォーム・プロバイダーとユーザーがエコシステムに参加するかを決定するプラットフォームの所有者のことである。プラットフォーム・プロバイダーは、スポンサーとユーザーとの接点であって、プラットフォームを組み込んだ製品サービスをユーザ

⁷同上、PP. 35-36

⁸同上、PP. 37-44

⁹中田(2009)P. 22

¹⁰同上、PP. 22-23

一に提供する者である¹¹。例えば、P Cのエコシステムの場合、オペレーティングシステム (OS) の所有者マイクロソフトはプラットフォーム・スポンサーであり、その OS を乗せる P C機体を作るメーカーはプラットフォーム・プロバイダー、ソフトウェアとハードウェアを提供する業者は供給側のエンドユーザー、それを使う人は需要側のエンドユーザーである。

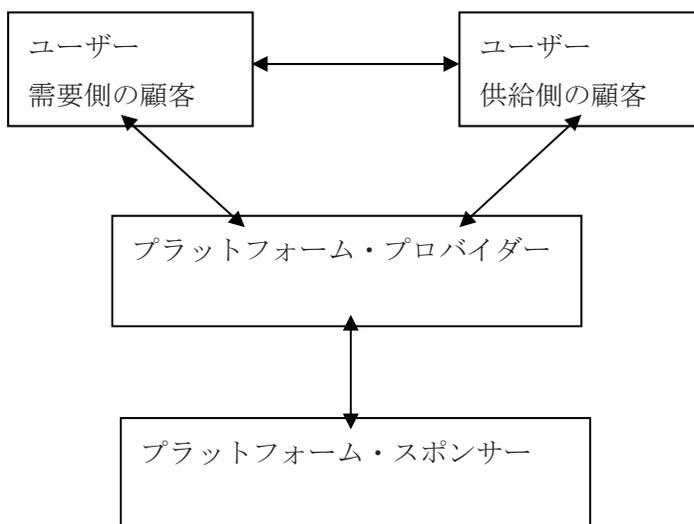


図1 基本的なエコシステムの図解

(出所) 中田 2009. P. 23

しかし、プラットフォーム・スポンサーとプラットフォーム・プロバイダーを兼任する場合がある。同じP Cの場合、アップルは自社のOSを自社のP C機器に使用するため、スポンサーとプロバイダーが同一になる。

4. アリババの成功要因分析

4-1. アリババのプラットフォーム戦略研究

中国では、アリババグループを「アリババ帝国」と呼ぶ。その理由は、規模の大きさに加え、アリババは独自性が高い斬新なビジネス世界を作り出したことによる。アリババのビジネス世界は、アリババのエコシステムといえる。

アリババという企業は、エコシステムの中でプラットフォーム・スポンサーとプラ

¹¹中田(2009)P. 23による

ットフォーム・プロバーダーというポジションに位置し、需要側ユーザーと供給側ユーザーの接点として、両者に取引の場を提供し、この場の取引をサポートし、サービスを提供しながら価値を創造している。

このポジションで、アリババが考えるべきことは2つある。1つ目は、いかにプラットフォームを上手く構築し、エコシステムを創造するのかということである。2つ目は、どのようにプラットフォームを進化させ、エコシステムを順調に成長させるのかということである。この2つの問題はプラットフォーム・プロバイダーの成功のポイントになる¹²。アリババはこれらの問題をクリアし、成功を収めた。これらの問題を解決するため、まずはアリババのプラットフォーム戦略を分析し、アリババがどのようなプラットフォームを創造したのか、及びどのようなエコシステムが形成されたのかを明らかにする。

アリババ傘下で現在展開している事業単位は、表1のとおり10社ある¹³。

表1 アリババの事業単位

事業単位	成立時期	事業内容
Alibaba.com	1999	世界範囲の仕入れ・卸売り
1688.com	1999	中国国内の仕入れ・卸売り
Taobao.com	2003	個人向け小売
Alimama.com	2007	マーケティングサポート
T-mall.com	2008	ブランディング小売
Aliyun.com	2009	技術サポート
Ali express.com	2010	海外小売
Juhuasuan.com	2013	グループ購入
Cainiao Network	2013	物流サービス提供
Ant Financial (Alipay.com 含まれ)	2014 (2003)	資金流サービス提供

(出所：アリババグループ公式サイトによる作成)

各事業単位には独自の事業内容があり、需要側と供給側のユーザーを持ち、プラットフォームとして独自のエコシステムを形成している。事業内容により、これらの事業単

¹²平野(2010)PP. 65-112による

¹³アリババグループ公式サイトによる

位を取引プラットフォームと機能プラットフォームの2種類に分けることができる。

ターゲットのユーザーグループにより取引プラットフォームは3種類存在する。B2B(Business to Business)プラットフォームの Alibaba.com、1688.com。C2C(Customer to customer)プラットフォームの Taobao.com(タオバオ)、Ali express.com、Juhuasuan.com。B2C(Business to customer)プラットフォームの T-mall.com。機能プラットフォームの中に、技術プラットフォームの Aliyun.com 及び他の技術部門がある。情報流プラットフォームは Alimama.com 及び他の情報促進の仕組みを含んでいる。資金流プラットフォームは Ant Financial を、物流プラットフォームは Cainiao 網(今は物流情報提供する段階)を含んでいる。

グループ全体で互いに共有する資源を持ち、互いに機能を補充し、サポートしながら取引が行われているので、全体を1つの機能完備したプラットフォームとして見るることができる。プラットフォーム各自の機能を果たしながら、アリババ全体のエコシステムが形成されている。そのエコシステムの構造は図2のとおりである。

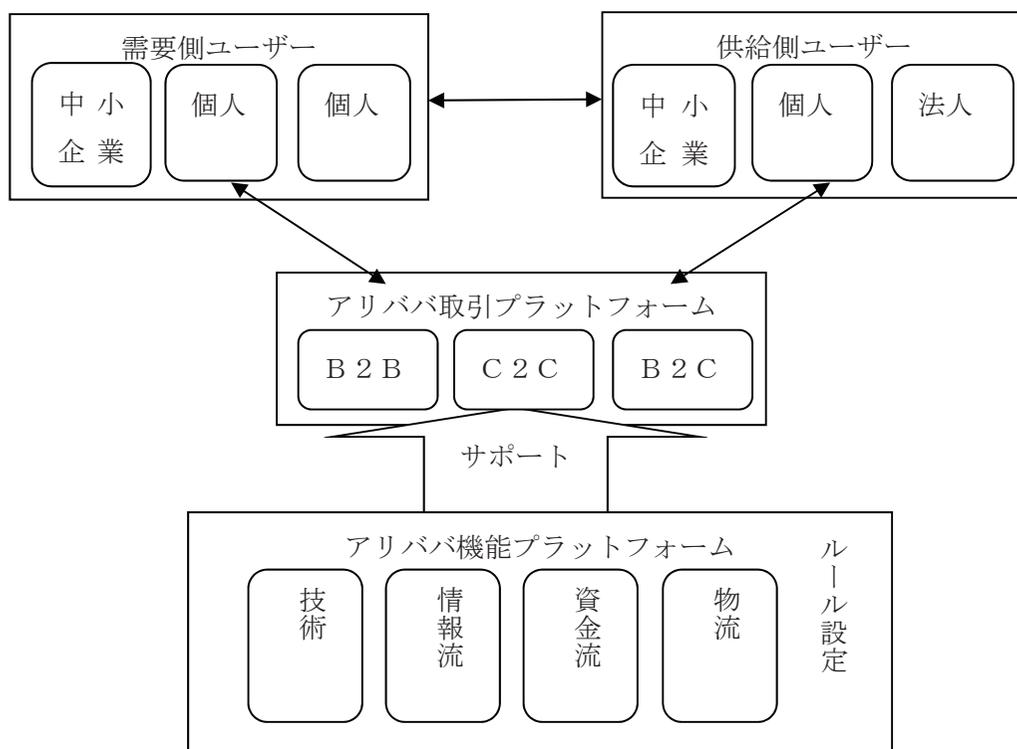


図2 アリババのエコシステム図解

(出所)中田(2009)P.23 及びアリババグループ公式サイトによる作成

4-2. 取引プラットフォームの拡張

アリババは B2B 事業が成熟すると、2003 年から C2C のビジネスであるタオバオを展開し、さらに B2C の T-mall を開始した。ここで注目すべきことは、本来 C2C ビジネスの一部であった T-mall を B2C ビジネスに進化させたことである。この C2C から B2C への展開は非常に成功した。

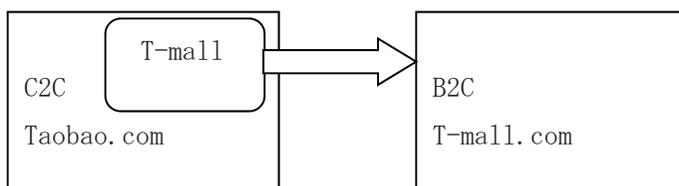


図3 アリババのプラットフォームの拡張

(出所)アリババグループ公式サイトによる作成

T-mall はタオバオから生まれたため、タオバオと資源共有を行っている。例えば、タオバオと同じ量の需要側ユーザーを共有している¹⁴。分離を通じて、資源集中できる独自のエコシステムの結成が可能になる。T-mall はタオバオと比べると、独自のルールを持っている。出店資格について、タオバオでは、個人で誰でも簡単に登録でき、出店手数料もなく、各有料サービスは自由に選択し加入できる。一方、T-mall の場合は、出店者は必ず登録した法人である。そして出店者は出店手数料、サービス料を払い、保障サービスに強制的に加入する。

この方法は提供側ユーザー、需要側ユーザー、プラットフォーム所有者であるアリババ、三者にとって有益な方法である。

提供側ユーザーの出店者にとってのメリットは次の3点である。①プラットフォームより統一のマーケティングと宣伝を行い、自らの宣伝コストを削減することが可能である。②厳選条件があるプラットフォーム上の取引により、信用力の強化、品質を追求する消費者から共感を得ることができる。③ブランド育成を目指すアリババの T-mall に参加することで、自らのブランド力を作り出すチャンスになる。

需要側ユーザーの消費者にとってのメリットは2点ある。①T-mall の厳選条件により、信用力や品質保証がある購入先を検索する時間を節約できる。②品質のよい商品を買いたいことができ、顧客に安心感を与えることができる。

最後に、プラットフォーム企業アリババにとってのメリットは3点である。①タオ

¹⁴網易科技 <http://tech.163.com/13/1120/08/9E44G78D00094NDN.html> (2015年1月23日アクセス)

バオは両方のエンドユーザーに無料でサービスを提供しているが、T-mall は提供側のエンドユーザーから手数料をもらうため、利益増加の効果がある。②両方のエンドユーザーの円滑な取引により、B2C プラットフォーム全体の信用力とブランド力を作り出し、より多くのユーザーを作り、プラットフォーム自体の成長を実現できる。③T-mall からの評価と信用力により、ユーザー共有している C2C プラットフォームのタオバオのブランドの成長も促進できる。

C2C から B2C への進化によって、プラットフォーム間の資源共有が実現し、独立したプラットフォームが形成され、これを中心に各要素が成長できる好循環のエコシステムが創り上げられた。

4-3. 機能プラットフォームの充実

情報流、資金流、物流は電子商取引を支える 3 つの柱である。この部分はアリババプラットフォームを魅力的な場にする核心の部分である。物流の部分は、今は未熟な状態であるが、情報の伝達と資金流の安全面に対して、アリババはすでに力を入れており、よい成果を得ている。

4-3-1. コミュニケーションの促進（活気的な環境づくり、信用を促進）

アリババには供給側の販売促進、マーケティングを補助するため、アリママという情報流プラットフォームが存在する。しかし、アリババが C2C プラットフォームを構築して以来、特に重視するのは、ユーザー間、及びユーザーとプラットフォーム間の直接的なコミュニケーションである。

直接的なコミュニケーションを促進するため、アリババは自己開発した SNS アリワンワンを発表した。組織の所属としてはタオバオという子会社であるが、実は、B2B と B2C の取引にも幅広くユーザーに利用され、売り手と買い手の両者の直接対話を実現するツールである。アリワンワンは売り手ユーザーと買い手ユーザーに、それぞれの取引のニーズに応じて、両者に対応できるバージョンを作った。ユーザー間は文字、音声、画像、動画などすべての形の情報を交換することができ、直接のチャット以外、グループを作ることもできる。

アリワンワングループはプライベートクラブのように、多人数で同時に交流できるスペースである。同じような興味を持つ人と交流でき、各自の関係サークルを拡大できる。

売り手の場合、独自の店舗グループを作って、そのグループの範囲に最新商品の販

売促進のための情報を迅速に公開できる。買い手の場合、参加した店舗のグループから興味がある新商品の情報を素早く得ることができる。グループ内の友達からより良い店舗の情報を得て、友達と一緒にグループ購入することで、より安価に商品を手に入れることなどができる。お互いの生活と仕事について経験を共有することもできる。

2種類のユーザーバージョンはアリババのサービス部門に直接チャットできるため、アリババは、両側のユーザーの生の声を聞き、ニーズに応え、よりよいサービスを提供することができる。

アリババは提供側と需要側のユーザー間、及びすべてのユーザー間の交流を重視していることがわかった。自主開発のアリワンワンという SNS を通じ、提供側ユーザー、需要側ユーザー、プラットフォーム企業の自社という 3 者間で直接会話できる橋を作った。エコシステムの中で、交流する頻度や範囲を増やし、同じ提供側または需要側のユーザーグループ内の討論を誘発し、エコシステムの活発なコミュニケーションを促進させた。そして、この直接的で効率的な仕組みを通じ、エコシステム各要素間の信頼関係を築いているのである。

4-3-2. 資金流における安全保障（画期的な価値創造の仕組み）

アリババは C2C プラットフォームビジネスのタオバオを完成した翌年、支払いサービスのアリペイを正式に発表した。ネット上の取引にとって最大の問題は、資金流の安全性である。特に、個人対個人が取引するとき、相手の個人情報や人格、商品などを一切知らないうちに、安易に相手にお金を払ったり、商品を送ったりはしない。特に、中国ではクレジットカードを使用した取引は一般的ではない。

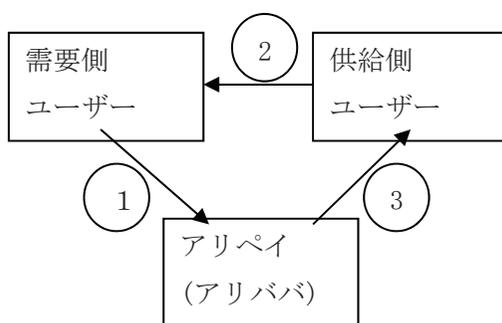


図4 アリペイの仕組み

(出所)Alipay.com による作成

アリペイの仕組みは図4のとおり、取引が決まった後に、①消費者がお金をアリペイに預ける、②出品者はアリペイからの確認をもらってから商品を消費者に送り出す、③商品が消費者の元に届いたら、アリペイが確認したうえで、預かったお金を出品者のアカウントに出す、という仕組みを持つ¹⁵。この仕組みはクレジットカードでの買い物が一般的ではない中国では、画期的な価値創造となった。この資金流の安全保障があるため、供給側と需要側は安心な取引ができた。現在、アリペイはC2Cのタオバオだけでなく、すべての取引プラットフォーム上で使われている。

ハーバード大学の経済学の教授ホワイト・パーキンスでは、信頼は中国及びほかの地域でも非常に重要であり、中国では特に重要な要素であると述べている。なぜなら、中国の法律や紛争を解決する正式な方法などが、まだ不完全であるためである。中国で電子商取引会社として成功したいならば、あらゆる取引段階にセキュリティの保障を提供し、消費者の不安を確実に解消しなければならない¹⁶。

アリペイは当初、タオバオの取引のために作り出した第三者支払いサービスであったが、アリペイをきっかけに進化を続けている。アリペイという支払いサービスをきっかけに、「信用をお金にする」という方針で、融資、ローン、保険、財テクなど一連の金融サービスに切り出した。2014年、これらの金融サービスをAnt Financialという事業単位に収め、アリババの金融機関が形成された。中国では、このインターネット上の金融機関は独占的地位を持ち、ユーザーを確実に援助している。たとえば、側であるユーザーにローンを貸すサービスは、アリババの技術プラットフォームのアリババクラウドコンピューティング機能を通じ、当ユーザーの過去の取引の信用度によって借用可能額を計算し、ユーザー自ら返済プランを選択できるというサービスである。最大限度は100万元（日本円およそ2000万円）となっている¹⁷。信用度が高い中小事業者は、簡単・迅速にネット上においてローンを借り、回転資金として使える。もちろん、ルール違反など不良行為があったユーザーは信用度に悪い影響を与える。このように、価値を増加すると同時に、供給側の行為に規範を与え、信用できるプラットフォーム作りの有効手段となった。

¹⁵任政和(2010)P.78による

¹⁶中国電子商取引データサービスセンター <http://www.100ec.cn/zt/data/>2015年1月16日にアクセス

¹⁷杭州金融網 <http://money.hangzhou.com.cn/>2015年1月16日にアクセス

5. アリババの今後の展開と課題

5-1. 展開 : B2B2C のプラットフォームの構築

アリババは現在 B2B2C (Business to Business to Consumer) プラットフォームへの進化に挑戦している。B2B2C の第 1 の B は、商品、半製品、原材料などすべての供給者とする企業 (ロジカル意味上の売り手) である。第 2 の B は、取引プラットフォーム企業である。最後の C は、需要側の顧客 (ロジカル意味上の買い手) である。¹⁸

B2B2C プラットフォームを作り出すことで、サプライチェーンのすべての取引段階をプラットフォームに乗せ、プラットフォームは販売チャンネル役割を果たすことで、サプライチェーンを短縮し、効率的な取引を実現できる。従来の B2B、B2C、C2C の 3 つのプラットフォーム上の取引は、それぞれサプライチェーンの一部の取引である。将来、B2B2C は、サプライチェーンのすべての段階をアリババの B2B2C のプラットフォームを通じて実現できるようになる。アリババは全国の物流企業と提携し、供給側ユーザーに共有の倉庫を建設し、統一されたサービスと管理を実施し、供給側ユーザーの在庫や物流に関するコストを削減できる。

中国では、アリババは最も期待される電子商取引企業となったが、この新展開が以下のような課題を生み出している。

5-2. 課題① 社会化物流プラットフォームの建設

アリババはすでに情報流と資金流の問題を解決したが、物流に関することはまだ情報提供のレベルに留まっている。B2B2C という取引プラットフォームに進化するためには、物流プラットフォームの機能がキーポイントになる。そのため、アリババは Cainiao Network という事業会社を立ち上げた。

Cainiao Network の事業内容は、中国物流中堅網 China Smart Logistic Network (略称 CSN) を建設することである。それは「社会化物流」と中国語で呼ばれる発想で、現在中国に存在している物流業者を結びつけることを意味する¹⁹。これは単にインターネット上の情報共有、情報提供ではなく、実際に中国 9 つの大都市に中央倉庫を設け、33 都市に物流サービススポットを設置し、物流企業と提携し、24 時間以内の調達を達成することが目標である²⁰。建設した後に、アリババのすべての供給側ユーザーはアリババの物流システムを利用できる。これによって、ユーザーが物流の心配をせずに取引できるようになる。

¹⁸知庫百科 <http://wiki.mbalib.com/wiki/B2B2C>

¹⁹アリババグループ公式サイト <http://www.alibabagroup.com/cn/global/home>2015 年 1 月 6 日アクセス

²⁰钛媒体 <http://www.tmtpost.com/88715.html>2015 年 1 月 20 日アクセス

CSN が成功すれば、国内の物流企業を完全にアリババのエコシステムに巻き込むことになり、アリババのユーザーは仕入から販売まですべてをアリババというプラットフォームを利用し実現できることになる。

問題は、このプロジェクトは巨大であるため、構築までに5年から8年ぐらいの時間がかかると予想されている²¹。アリババ自身は倉庫を建てるため、莫大な資金をかけ、全国から多くの土地を手に入れた。しかし、時間面と資金面に莫大なコストをかけたものの、将来どのぐらいのユーザーがアリババの倉庫を借りるのか予測できない。さらに、ITの発展による電子商取引業界は参入しやすくなっており、将来、競争が激しくなると予想される。5年から8年先の将来に、ビジネス環境がどうなるか、この物流プラットフォームがアリババの競争優位になれるかどうかはまだわからない。そして、より現実的な問題は、地方政府から大量に安価な土地を手に入れた Cainiao Network という事業単位は、具体的な事業内容が不明確であるから、政府やメディアはアリババの真の目的に対し、疑問を持つようになった。現在、アリババは、信用危機に陥っている²²。

5-3. 課題② プラットフォーム上のルール設定機能の強化

2015年1月に、中国の工商総局はアリババのタオバオに対していくつかの問題点を指摘した²³。その中で特に注目されたのが、プラットフォーム上の供給側から出品された偽物の氾濫と需要側の悪意評価であった。

これらが起こる原因として、アリババはプラットフォーム・スポンサーとして、ルール設定による監督管理機能を持っていないことがあげられる。アリババはタオバオというC2Cプラットフォームにユーザーを大量に引き込むため、ユーザーに対する審査や取引されている商品などに対する審査機能が非常に弱い。誰でも、何でも取引することができ、活性化するが、混乱している状態である。

これは容易に解決出来る問題ではない。実は、低価格の偽物売る供給ユーザーはタオバオというプラットフォームの成長の貢献者であるからだ²⁴。一方、一部の需要側ユーザーは、値段のわりに、品質があまり悪くなければ、偽物を購入したとしても、満足している。このため、アリババもこのような取引を黙認した。もしこの問題が解決すれば、相当数量のユーザーを失ってしまうかもしれない。

²¹上海商報 <http://www.shbiz.com.cn/Item/238005.aspx> 2015年1月25日アクセス

²²同上

²³中国证券報・中证网 CHINA SECURITIES JOURNAL http://www.cs.com.cn/ssgs/gsxw/201501/t20150128_4632209.html 2015年1月28日アクセス

²⁴百度百家 <http://jiaweb.baidu.com/article/28698> 2015年1月6日アクセス

しかし、長期的に見ると、この問題を解決できなければ、いつかエコシステムの各要素の間の信頼関係が崩れ、エコシステムが崩壊する危険性がある。品質を重視する需要側のユーザーは、このプラットフォームを利用して品質のよいものを手に入れることができなければ、このネット上のプラットフォームを離れ、他社のプラットフォームを利用したり、存在する店舗で買い物をするようになる。一方、安価でよい品質の商品を提供するユーザーは、偽物の供給者による価格競争に負け、よい品質の商品を提供できなくなる。さらに、偽物の供給ユーザーの影響で、供給側ユーザーのグループ全体のイメージが悪くなり、消費者からの信頼を失う。最終的にはプラットフォームの信用力を失ってしまう。もし C2C のプラットフォームを中心に形成したエコシステムが崩壊すれば、グループ全体に悪い影響に及ぼし、大量のユーザーを失う。これは B2B2C プラットフォームへの進化を阻むことになる。

アマゾンの B2B2C 事業が成功したのは、ユーザーの数量だけでなく、ユーザーの質がよいからである。アマゾンはプラットフォームに乗るユーザーに統一の厳しいルールを設定し、8500 万人の高い質のユーザーを確保した²⁵。

つまり、アリババが B2B2C への挑戦をするには、その前に、プラットフォーム上の取引環境を整え、良質のユーザーを増やすことが大切である。ルール設定を通じ、取引に対する監督管理機能を強化することは、需要側ユーザーも供給側ユーザーも共通する要望である。

6. おわりに

アリババはプラットフォーム企業として、取引プラットフォームの拡大と機能プラットフォームの充実を重視しつつ、プラットフォーム上の資源の共有、情報の伝達及び資金流の安全に関する問題を解決し、魅力的な取引環境を作り出したため、大量のユーザーを確保し続け、エコシステムの成長と活性化を実現し、成功した。

しかし、IT の進化により、電子商取引業界の競争は必ず激しくなる。アリババは競争優位を保ち、長期的に成長し続けるエコシステムを維持するために、単に新事業を展開し、拡張することだけでなく、現存のプラットフォームに存在している問題を解決し、良質のユーザーを獲得し、将来の展開のためによい基盤をつくるのが大切なのではないか。

²⁵ 百度百科

http://baike.baidu.com/link?url=dcy3pMMb-KDC8gxXW90Y6eTIX_CdwARS2Y1CzqTh81p33ztqHFrvzCX2S_pL_10FEKD9VTsZg7dCcGfc9h9v-K 2015 年 1 月 29 日にアクセス

参考文献

- [1] 张刚 (2010) 『アリババ帝国——ネットで世界を制覇するジャク・マーの挑戦』 (東洋経済出版社)
- [2] 郑作时 (2008) 『馬雲のアリババと中国の知恵』 (日経 BP 社)
- [3] 任政和 (2010) 『阿里巴巴的企业战略』
- [4] 陈威如/余卓轩 (2013) 『平台战略正在席卷全球商业模式』
- [5] 平野 敦士カール/Andrei Hagiu (2010) 『プラットフォーム戦略』 (東洋経済出版社)
- [6] 中田 善啓 (2009) 『ビジネスモデルのイノベーション プラットフォーム戦略の展開』 (同文堂)
- [7] 中田 善啓 (2009) 『ビジネスエコシステムにおける競争と協調』
- [8] 大西 俊介 (2014) 『グローバル戦略を勝ち抜くプロットフォーム戦略』
- [9] 小見 士郎 (2011) 『プラットフォームモデルの競争戦略 事業創造のマネジメント』

参考ウェブサイト

- [1] アリババグループ公式サイト
<http://www.alibabagroup.com/cn/global/home> (2015/1/20 最後閲覧)
<http://www.alibabagroup.com/cn/about/businesses> (2015/1/25 最後閲覧)
<http://www.alibabagroup.com/cn/ir/financial> (2015/1/25 最後閲覧)
- [2] 百度文庫
<http://wenku.baidu.com/view/a29707d369dc5022aaea00d4.html> (2015/1/16 最後閲覧)
<http://wenku.baidu.com/view/f1a65165783e0912a2162a94.html> (2015/1/20 最後閲覧)
- [3] 中国证券报・中证网 CHINA SECURITIES JOURNAL
http://www.cs.com.cn/ssgs/gsxw/201501/t20150128_4632209.html (2015/1/28 最後閲覧)
- [4] 百度百家
<http://jiaweb.baijia.baidu.com/article/28698> (2015/1/22 最後閲覧)
- [5] 環球網
<http://tech.huanqiu.com/internet/2014-06/5030418.html> (2015/1/20 最後閲覧)

[6] 中国電子商取引データサービスセンター

<http://www.100ec.cn/zt/data/> (2015/1/20 最後閲覧)

[7] 杭州金融網

<http://money.hangzhou.com.cn/> (2015/1/20 最後閲覧)

[8] 鳳凰財經

http://finance.ifeng.com/a/20140916/13118776_0.shtml (2015/1/26 最後閲覧)

[9] 日本經濟新聞

<http://www.nikkei.com/article/DGXZZ077226990Y4A910C1000000/> (2015/1/2 最後閲覧)

[10] 知庫百科

<http://wiki.mbalib.com/wiki/B2B2C> (2015/1/26 最後閲覧)

[11] 網易科技 <http://tech.163.com/13/1120/08/9E44G78D00094NDN.html> (2015/1/23 最後閲覧)

[12] 上海商報

<http://www.shbiz.com.cn/Item/238005.aspx> (2015/1/28 最後閲覧)

[13] 钛媒体

<http://www.tmtpost.com/88715.html> 2015年1月20日アクセス (2015/1/20 最後閲覧)