

020:中国大手プラットフォームのビジネスモデルに学ぶ

目次

前書	p03
要旨	p04
Wechatのケース		
• サービス概要	p07
• 年表	p08
DianPingのケース		
• サービス概要	p09
• 年表	p10
後書	p11

本ショートレポートの内容の全部あるいは一部を当社に無断で転載、あるいは複製することをお断りします。本レポートは、予告なく内容を変更することがあります。本レポートに登場するサービス名、システム名、製品名および商標は、各開発者、販売者などの商標または登録商標です。なお、本文中にはTMおよび®マーク、©マークは明記しておりません。※サービスの各メニュー画面はリリースされる最新アプリに合わせて、予告なく変更する場合があります。

前書

中国のIT産業は“BAT”と呼ばれるバイドゥ（百度：Baidu）、アリババ（阿里巴巴：Alibaba）及びテンセント（腾讯：Tencent）の3社によって牽引され、大きく成長してきた。例えば、2017年Q1のB2C電子商取引額は約1.3兆元（21兆円）と米国の2倍近くに達し世界一である。今でなお約30%の成長率を維持する電子商取引市場含め、中国のインターネット市場は今後数年に渡って最も魅力的な消費市場であることは疑う余地はない。

しかし、中国市場は急速なスマートフォンの普及により、サービスはパソコンからスマートフォンへの移行という一般的なステージを経ずに、設計段階からスマートフォン向けのサービス開発（モバイルファースト）を行い、その結果、ユーザーのモバイルリテラシーが高く、各種サービスは独自の成長過程を辿り、中国のモバイル市場のユニークなエコシステムを創出している。

最近では米国のメディアでも頻繁に中国のモバイルプラットフォームを取り上げ、紹介・分析が行われている。Covalentでも既に中国市場に進出している企業、または今後進出予定の企業から頻繁に、自社サービス開発の参考にすべく、中国の人気サービスの展開・成長戦略、及びそのビジネスモデルについて質問される。そういった背景の下、本ショートレポートでは、二つの人気サービスのウィーチャット（微信：WeChat）及びディエンピン（点评：DianPing）を例に、典型的な展開・成長戦略及びビジネスモデルを紹介する。

各種お問い合わせまたはレポートのダウンロード等はこちらまで
www.covalent-asia.com

要旨

展開戦略のステップ

中国のメガサービスはどのように段階を踏んで、ユーザーを獲得し更にプラットフォームに変身を遂げるのか。幾多のケースを見ていくうちに、我々は各社に共通するビジネスの展開戦略（または展開ステップ）にたどり着き、それを以下のように纏めた。

Step ①

キラーツールを提供し、利用シーンで確実に使用される

どのサービスに関しても言えることは、明確な利用メリットを、利用当初から極力時間差なしに提供していること。それを実現させるために、最も有効なのは「ツール」の提供である。あるユーザー行動が劇的に効率化されること（e.g. 点评によるレストラン予約の効率化）、または不可能が可能になること（e.g. 作業帮による解答の入手可能）に代表される。

Step ②

新機能追加などを通して、ツールとしての利便性を高める

Step ③

ソーシャル性などを加え、ユーザーの粘着度を更に高める

初期のユーザー囲い込みに成功したのち、次にKPIで言えば、アクティブ率・利用時間といったロイヤルティ（loyalty）にフォーカスすることとなる。新機能の導入によるツールの利用範囲拡大（e.g. 点评の支払い機能）や、ソーシャル機能・メディア機能またはゲーミフィケーションによる利用時間の増加（e.g. 微信のモーメンツ）などがその典型例である。ここで②と③を並べたのは、順序を入れ替えることは可能であり、そのような例も存在するからである。

要旨

Step ④

マネタイズの手法を確立する

ここまでのステップにおいてユーザーの利用シーンにしっかり定着すれば、いよいよサービスのマネタイズに入る。最も一般的な手法はECまたは広告が挙げられる。もちろんリリースの初期段階からマネタイズするサービスも数多くいるが、プラットフォーム化するサービスの多くは、マネタイズに対して急がない方針が見て取れる。ただし、こういった展開戦略を可能にしているのは、中国市場の資金調達環境が後押ししていると言っても過言ではないかもしれない。

Step ⑤

外部連携などで、プラットフォームとしての魅力を高める

最終的にユーザーの行動をデータ化し、そのデータと共にサービスの一部の機能をAPIを通して外部の第三者が利用可能な形で公開する。ユーザーによっても同一サービス内での機能やコンテンツが圧倒的に増え、一気にユーザーエクスペリエンスも向上することとなる。ここまで展開ができれば、立派なプラットフォームの地位を確立できたと言える。

見据えるビッグピクチャー

これまでに紹介した展開戦略（または展開ステップ）は、あくまでサービスとして拡大するための、またはプラットフォームにたどり着くための手段であり、目指す姿ではない。様々なセクターのサービスが目指す究極のビジネスモデル、それは『O2O』の他ならない。

ユーザーはリアルの世界（Offline）で生活活動がある以上、インターネット（Online）のみでのビジネスモデル・マネタイズでは充分すぎず、理想はやはりOnlineからOfflineまで、ユーザーの活動をより多くカバーしてあげることとなる。その最たる例として有名なのはやはり、ネット/リアルの垣根を超えて圧倒的な覇者となりつつあるAmazonではなかろうか。

O2Oの実現に向けて、多くのサービスは前節で紹介した展開ステップの②及び③の段階で、以下の工夫を凝らす（次ページへ続く）。

要旨

- ビジネス向けSaaS機能の導入

多くのサービスは早い段階（e.g. 前節で紹介したステップ②）からO2OのOfflineのビジネス側（言い換えればサービスの提供側）、例えばディエンピンで言えばレストラン、作業帮などの学習サービスで言えば塾や講師、DiDiなどの配車サービスで言えばドライバーまたは輸送企業、に対して業務効率化や顧客管理などの機能をSaaSで提供することで囲い込みを図る。

この戦略のメリットはもちろん中長期的にはOnlineのユーザーをOfflineのビジネスへ送客し、より大きな収益を上げることは言うまでもないが、もう一つのメリットとしては、早い段階からOnlineの業務を間接的にビジネス側へアウトソースし、オペレーションを軽くできるとともに、ユーザーとビジネスのタッチポイントの増加にも繋がる。最も分かりやすい事例としては、囲い込まれたビジネス側がサービスに関する質問を答えることによって、プラットフォームのユーザーサポート業務が圧縮されることが挙げられる。

- 展開地域の選別

更に、ウィーチャットとディエンピンに代表されるような生活系サービスは、最終的にユーザーがビジネス側での消費活動（e.g. レストランでの食事）があるため、前節で紹介したステップ③の段階で、それを意識したソーシャル性の導入が行われる。

最も典型的なのは、一級都市>新一級都市>...を順番とした展開地域の選別である。サービスリリース初期では一級都市を中心としたコンテンツ構成となることや、ソーシャル機能（e.g. コミュニティ）は一級都市からの導入となることが多く見受けられる。

...

ここまで、メガサービスの展開戦略及びビジネスモデルを一般化し紹介してきたが、次章からウィーチャット（微信：WeChat）とディエンピン（点评：DianPing）を例にこれらのポイントを確認していく。

WeChatの概要

ウィーチャット（微信：WeChat）は、テンセント（騰訊：Tencent）が2011年にリリースしたコミュニケーションツールで、中国で最も使われているサービスの1つである。ユーザー数は中国国内に約7億人、グローバル全体で12億人以上に上り、月間アクティブユーザー（MAU）は約9億人と、モンスター級のプラットフォームである。通信事業者やOSが違っても、同一ツールでの交流が可能になった。同時に、支払いやメディアなど多様な機能・コンテンツを常に世に送り出している。

主要機能

- 個人向け
 - コミュニケーション：ユーザー同士の通話、チャット、コンタクト管理など
 - お財布：あらゆるサービス（公共サービス含む）への支払い、資産管理、口座管理など
 - SNS：ユーザー創出コンテンツ（UGC）の閲覧（フェイスブックのTimeline同様）など
 - その他：ゲーム、スタンプ、3rdパーティアプリなど
- 法人向け
 - 法人公式アカウント：公式コンテンツ、公式アプリなど

お財布



モーメンツ

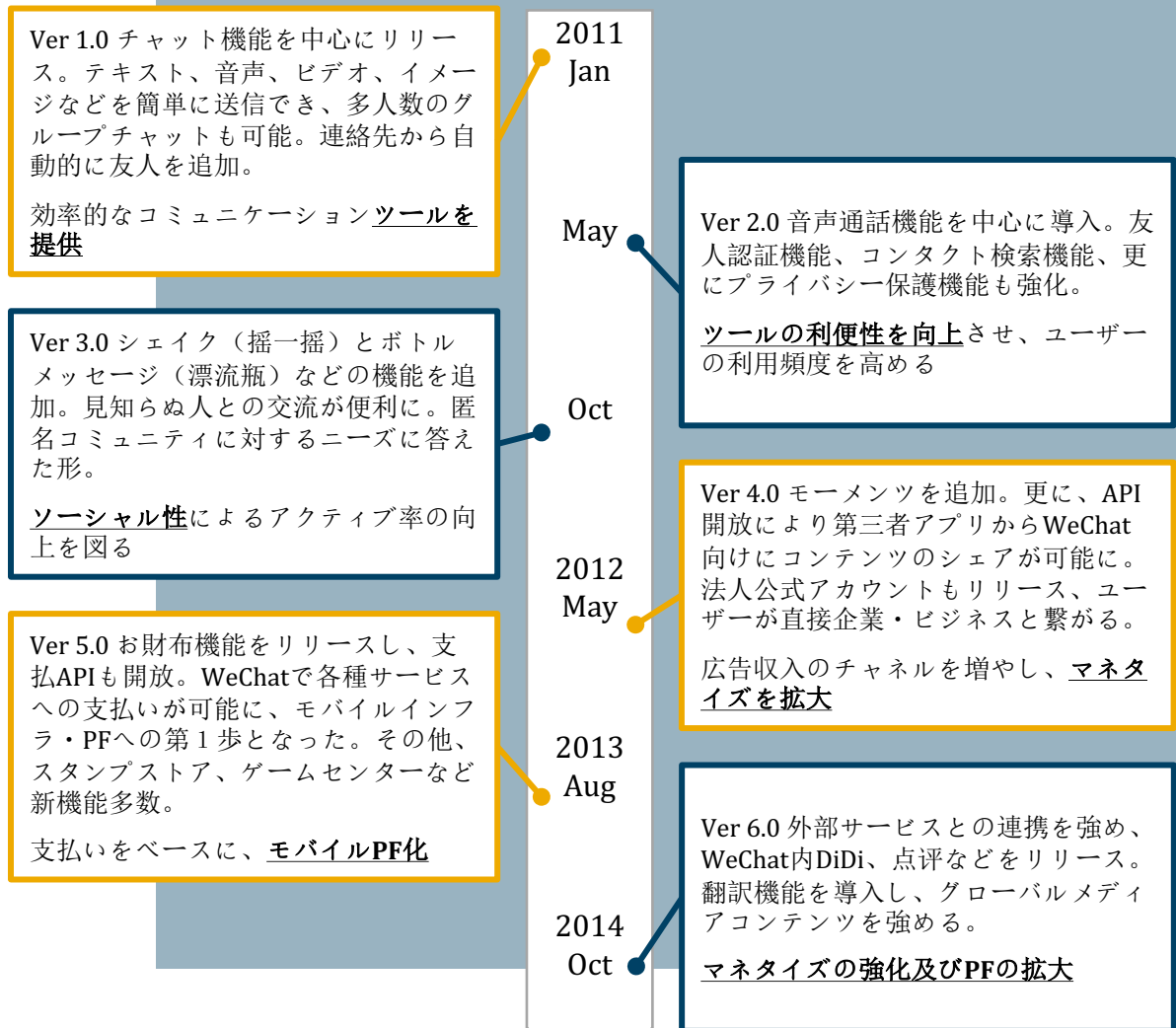


公式アカウント



WeChatの年表

テンセントはQQ（PCベースのメッセンジャー。中国のSkype）で培ったノウハウを初期からフルにWeChatに投下し、1年弱でコミュニケーションツールとしての地位を確たるものとした。その後、アリペイ（支付宝：Alipay）が独占していたモバイルペイメント市場に参入し、圧倒的なユーザーベースで一気に競合となりうる規模まで拡大した。これにより、コミュニケーション、メディア、ペイメントを押えた、一大モバイルプラットフォームへの変貌を遂げた。

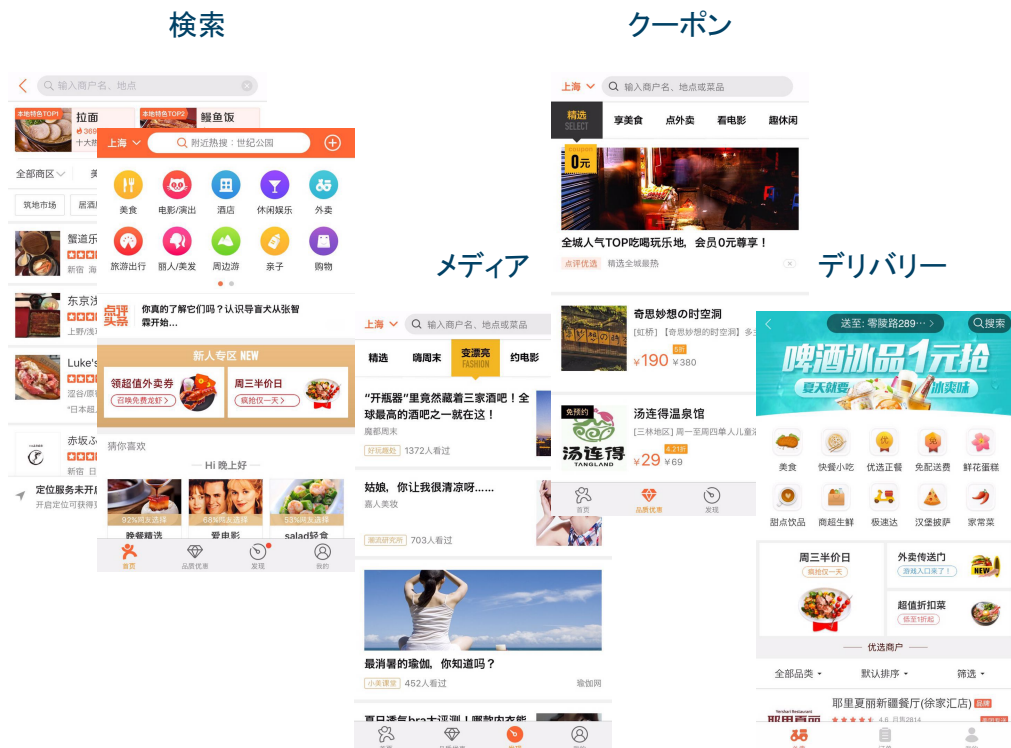


DianPingの概要

テンセントが出資する中国最大の生活系モバイルプラットフォームである。2003年リリース当初は飲食店中心に評価、投稿や検索を主体とした情報サイトであったが、今では生活関連のあらゆる情報提供、プロモーション、予約・購入、デリバリーなど、様々なO2Oサービスを提供している。同サービスはグローバル合計で約2.5億人のMAUを誇り、世界約200の国・地域の3000の都市、約2000万の店舗を収録している。

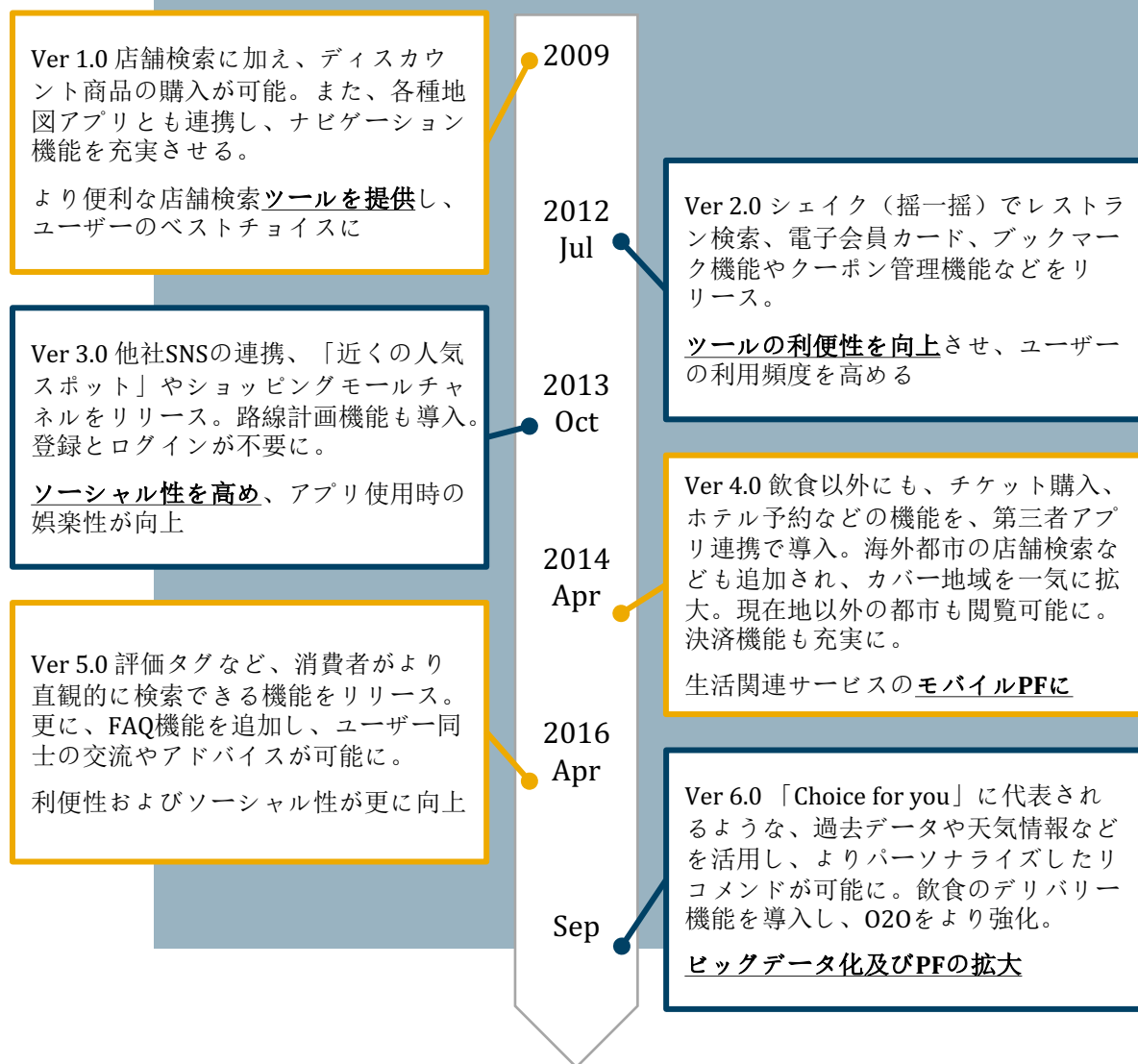
主要機能

- 検索&評価機能：各種サービス（レストラン、美容室、映画館など）の検索、購入または評価
- クーポン：共同購入により、廉価なコンテンツを提供
- メディア：公式コンテンツの閲覧
- デリバリー：UberEATS同様の、フード・食事の宅配



DianPingの年表

DianPingも二章で紹介した展開ステップに概ね沿った歴史となっていることが下記の年表から読み取れる。創業後は飲食店の検索ツールとしての地位を、成長期（2012年まで）を通して築いたのちに、拡大期（2012年以降）では急速に飲食以外のセクターへの展開、第三者サービスとの連携、及び各種情報のビッグデータ化を含む、生活関連サービスのモバイルプラットフォーム化を推し進めてきたことが分かる。



後書

...

本ショートレポートでは、中国市場におけるモバイルサービスの展開戦略を一般化した理論で、二社の事例を交えて紹介したが、モバイルエコシステムが目まぐるしく変化する中、更に業種ごとにも特化したサービス設計の注意点があるなど、中国市場におけるサービス展開はケースバイケースの検討・設計が必要になってくる。Covalentでは中国本土にて事業企画、ベンチャービジネス及びベンチャー投資の経験を持つメンバーが多数在籍しており、お困りの際にはお気軽にご連絡ください。

Contacts

kei@covalent-asia.com

Covalentについて

Covalent株式会社は、上場企業から中小企業まで様々なクライアントに対して、国内外スタートアップ及び実業経験に基づいた「実態のあるコンサルティング」をご提供しています。クライアントと真のパートナーシップ (Covalent bond) を築き、難解な課題へと一緒に挑んでいくこと、テクノロジーとクロスボーダーのノウハウ及びツールをご提供することが我々のミッションです。

“ Have a Vision. Be a Trusted Leader. Be Results Orientated. Be Client Focused. Be a Strategic Thinker. Be Good at Dealing with Conflict. Ask Great Questions. Make High-Quality Decisions. Be an Incredible Communicator. ”