

中国におけるネットコミュニティが成功する要因に関する研究

—テンセントの事例分析—

金光洙

1. はじめに

中国におけるネットコミュニティはBBS掲示板およびニュースグループから始まった。1997年10月に、網易は中国国内で初のネットコミュニティサービスを提供した。また、1998年3月に「西祠胡同」も設立され、おもにグループディスカッションに使われた。さらに、1998年6月にシリコンバレーでChinaRen（世界華人のネットコミュニティ）が設立され、チャットルームとオンラインゲームおよびEメールなどのサービスの提供を開始した。これら3つのサイトの設立により、中国におけるネットコミュニティが生まれた。そのなかで、テンセントのネットコミュニティ事業への参入が他の企業よりも出遅れていたにもかかわらず、同事業であるQQ空間は圧倒的な市場シェアをとった。

テンセントは1998年11月に設立され最初はIM事業から始まったが、現在はIM、ネットコミュニティ、オンラインゲーム、検索エンジン、電子商取引、オンライン決済、ポータルサイトなどのインターネット関連サービスを提供する大手となった。本論は、主にテンセントのネットコミュニティ事業QQ空間の成功要因を明らかにすることを試みる。まず、ネットコミュニティQQ空間に関する文献レビューを行い、本研究の課題を導くとする。続いて、テンセントの事業モデルを検討したうえで、ネットコミュニティQQ空間が成功した要因を考察する。

2. 先行研究

2.1 ネットコミュニティに関する先行研究

まず、「コミュニティ」の概念について、Maclver (1917) と Hillery (1955) が挙げられる。Maclver はコミュニティという概念を社会理論として提出し、「コミュニティという語を村とか町、あるいは地方や国とかもっと広い範囲の共同生活のいずれかの領域を指すのに用いようと思う」と定義した。また、彼 (1949) は「コミュニティの基礎は地域性、地域社会感情である」と述べている。後者の地域社会感情とは①分割不可能は統一体に参加する感覚「われわれ意識 (we-feeling)」、②地域社会で自己の果たすべき役割感情「役割意識 (role-feeling)」、③地域社会への物的、心理的依存感情「依存意識 (dependency-feeling)」などとわけることができる¹⁾。

Hiller (1955) はコミュニティについて、一定地域において住民が共同の絆を持ち、共同生活を営んでいる単位または共同生活を営む人々の集合体だと指摘した。つまり、コミュニティの

基底に欠かせざる条件として2人に共通していたものは「地域性」、「地域社会感情・共通の絆・態度的規定」、「相互作用」である。

ネットコミュニティは共同のテーマや興味・関心に基づく自発的に参加することによりインターネット空間でコミュニケーションを行う場である。ネットコミュニティはオンラインコミュニティ、仮想空間、バーチャルコミュニティ、サイバーコミュニティ、ネットワークコミュニティなどと呼ばれており、掲示板、Eメール、ブログ、ウェブログ、SNSなどが含まれている。最初には、アメリカのSF作家ウィリアム・ギブスンが書いた『ニューロマンサー (Neruoancer)』からサイバースペースという言葉を使い始めた。また、Rheingold が書いた『The Virtual Community』の中で「バーチャルコミュニティ」という言葉を使い、その後世の中に普及された。彼は、ネットコミュニティを CMC 技術に利用して世界中の人々と開かれた討論に参加できる、相互に緩やかに結ばれたコンピュータ同士ネットワークから生成され社会の総和で、ある程度の数の人々が人間としての感情を十分に持って、時間をたっぷりかけてオープンな議論を尽くし、サイバースペースにおいてパーソナルな人間関係のネットワークをつくろうとしたときに実現されるものであると論じている。さらに、日本にもネットコミュニティに関する研究も進んでおり、初期研究は池田 (1997) が挙げられる。池田はコミュニティについて Maclver や Hillery が解釈した3つの構成要素から地域性を取り除かれ、インターネット上のコミュニケーションや共通の目標・関心が重要になると論じる。

さて、ネットコミュニティに関する研究について、西川 (2010) はブランドコミュニティやインターネット上のマーケティングに関わる分析に留まらず、多様性の方向性が見いだされるようになっていると論じている。ネットコミュニティをマーケティングの視点から捉えた研究については、Hagel III & Armstrong (1997)、Kim (2000)、石井・厚美 (2002) 池尾 (2003)、石井・水越 (2006)、金森 (2007)、水越 (2012) などが挙げられる。他に、ネットコミュニティに関する研究はオンラインゲームとネットコミュニティの関係についての分析 (野島 2005, 2008; 荒井 2005; 新 2005)、消費者間の影響伝播プロセスを社会比較的として捉える研究 (渋谷 2003, 2004, 2006, 2007)、アバターサイトに関する研究 (Bahorsky 1998; Taylor 2011; Wang 2007; Holzwarth 2006; 石井 2006; 西川 2010)、ユーザー参加によるイノベーション・コミュニティ・サイトについての研究 (von Hippel 2005, 小川 2006) などが挙げられる。

以上の議論は、ブランドコミュニティやマーケティング、オンラインゲーム、アバターサイト、ユーザーイノベーションなどの視点から分析したことである。彼らは、企業のブランドマーケティング担当者の立場から、ネットコミュニティを企業のマーケティングコミュニケーションのツールとして活用することに注目を与え、研究方法としてネット上でアンケート調査という方法を実施した研究が多かった。しかし、IT技術の進化はスマートフォンやタブレットPCの普及を促した。これにより携帯電話などの端末を通じ、だれもネット上でコミュニケーションを行うことになりつつあっている。また、IT技術の進化により、ネットコミュニティも単な

るコミュニケーションや企業のマーケティングツールとして活用することだけでなく、メディアとして情報を受発信する役割も果している。さらに、通信キャリアや端末を問わず通話やチャットを行いたい相手同士間でインターネット電話やチャット、メッセージを行うことができる新たなアプリケーション（LINE、カカオトーク、微信など）も開発されユーザーに使われている。

新たな製品や情報サービスの提供することにより、ネットコミュニティを運営する企業も多様化の方向へ進化している。テンセントは中国で一番人気があるインスタントメッセージングサービスを提供することからはじめ、オンラインゲーム、検索エンジン、電子商取引、ネットコミュニティなどの事業に参入している。現在は中国だけでなく、海外にも積極的に事業を展開している。ですから、本研究はネットコミュニティを運営する企業（テンセント）を事例として取り上げ、テンセントの各事業の発展モデルを分析することにより、ネットコミュニティが成功した要因を考察する。

2.2 テンセントに関する先行研究

中国における情報技術の普及と発展によって、情報経営に関する研究も進められ、テンセントにおいても研究成果が蓄積されている。

高（2011）は製品ライフサイクル理論から、テンセントにおける歴史沿革を分析し、ネットワーク経済の法則に適合する企業こそが持続的成長を実現すると論じ、張（2011）はテンセントの多角化戦略の成功要因についてIM事業を核心事業とし、新規事業を立ち上げるタイミング、マーケティング戦略にあると指摘した。また、Gao et al.（2010）は技術の視点から分析を行い、テンセントQQに関するプロセス・スペースの再建方法を提案した。

さらに、Wen et al.（2011）はテンセントQQファームが家族に利用される現象を調査し、オンラインゲームが家族間の共通のトピックを提供し、家族を豊かにできると論じた。Kow et al.（2012）はQQフォームについてさらなる調査を行い、世代間に起こるプレイ用オンラインゲームの特徴は、低障壁および魅力的なゲームテーマとリアル関係を構築するインタラクション、時間的コミットメントの低さ、非同期プレイなどにあると論じている。他に、インターネット上でコンサルティングサービスの可能性とメリットを検討したうえで、テンセントQQがコンサルティング事業に活用されることが提案された²⁾。さらに、ネットコミュニティが大学教育に活用されることについての研究も進んでいる³⁾。

テンセントについての研究は、ビジネスモデルに関する分析（高 2011；張 2011）、ネットコミュニティへ活用に関する分析（孫 2005；齊 2011；孫 2011）、IM（QQ）の技術的分析（Gao et al. 2010）、オンラインゲームに関する研究（Kaw et al. 2012；Wen et al 2011）などがあげられる。しかし、テンセントのネットコミュニティQQ空間が成功した要因に関する研究は少ない。そこで、本研究はネットコミュニティQQ空間に焦点をあて、成功要因を分析することを試みる。

テンセントは中国のIM市場で初の中国版OICQを消費者に提供することにより、IM市場で先駆者としての先行利益を獲得することができた。そのあと、MSNメッセンジャー、ヤフーメッセンジャー、飛信などのIMが相次いで中国市場に参入している。それにも関わらず、テンセントのナンバーワンの市場シェアを常に維持しているのは先駆者だけが持つ優位性に他にならないことである。

3.2 発展期（2000年～2004年）

2000年に、テンセントはインターネットバブルの影響を受け、業績が悪化し、馬化騰は100万円で「新浪」と「中華網」に売却を打診したが、相手に断われた。さらに、さらに、2000年3月にテンセントはAOLから、「ICQ」ドメイン名の知的財産の侵害で、訴訟告知書が受け取った。テンセントが1998年11月7日登録したドメイン「OICQ.net」と1999年1月26日登録したドメイン「OICQ.com」が問題となった。テンセントはAOLと「ICQ」ドメイン名の問題で、何度も交渉したが失敗した。今後、同種事件の発生を免れるために、テンセントは新しいドメイン「tencent.com」および「tencent.net」を使用することだけでなく、「OICQ」を「QQ」と改名して、ペンギンマスコットを登録画像とすることになった。

テンセントは知的財産問題を解決した後、IM事業からモバイルインターネット（2000年8月）およびオンラインゲーム（2003年8月）、ポータルサイト（2003年12月）へ事業を拡大した。

2000年8月に、テンセントはモバイルQQを開発することで、モバイルインターネット市場に参入した。その時期に、中国における携帯の普及率は低いだけでなく、インターネットに接続する基本料金も高い。しかし、テンセントはモバイル事業の将来性を見通して、早い段階でモバイルインターネット市場に参入することにより、モバイルインターネットユーザーを獲得することになった。テンセントはQQメッセンジャーサービスを提供してから、3年という短期間に登録したユーザー数は2.56億となった。

QQメッセンジャーという単なるコミュニケーションではインタラクションを高められなくなる一方、ユーザー同士が離れる可能性も生じる。こんな状況を防ぐために、テンセントは2003年8月にオンラインゲーム市場に参入し、同年の12月にポータルサイト（QQ.com）サービスを開始した。オンラインゲームサービスの提供により、ユーザー同士はソーシャル的なコミュニケーションを満ち、ゲームを楽しむことで、新たな人間関係を構築することにある。オンラインゲームはそれまでのオンラインゲーム求められた「ゲーム性」だけでなく、遠隔地にいる利用者同士の情報交換や共同作業といった仮想のコミュニティの性側面があるとした（野島 2000）。

また、ユーザーはポータルサイトの利用することで必要な情報を獲得している。したがって、テンセントはIM事業からはじまり、オンラインゲームおよびポータルサイト事業へ参入して各事業が組み立てられることによって、ユーザー間の粘着性を高めるだけでなく、業績の好調にもプラスの影響を与えた。

3.3 拡張期（2006年～2009年）

2005年1月に、テンセントは「深セン市重点ソフトウェア企業」と認定され、2月に、QQにおける最大同時オンラインユーザー数は1,000万を突破した。これは2000年5月にQQにおける最大同時オンラインユーザー数が10万に達した以来、6年間で100倍に増加としたことになる。この時期に、テンセントの事業は水平化へ再度拡大して、ネットコミュニティ（2005年4月）、電子商取引（2006年3月）、オンライン決済（2006年3月）、検索エンジン（2006年3月）などの事業に順次に進出した。

2005年4月に、ネットコミュニティ（QQ空間）が開設された。QQ空間（Qzone）とは、テンセントが開発されたブログ機能を持つネットコミュニティとして個性を發揮し、インタラクティブコミュニケーションを実現するプラットフォームである。テンセントは2005年まではブログ機能を持つサービスを提供していないから、QQメッセンジャーに登録したユーザー同士のコミュニケーションは粘着性を再度向上するのは難しくなる。しかし、ネットコミュニティ（QQ空間）の開設により、ユーザーは日記の掲載、記事の転送、アルバムの共有、音楽、仮想商品などのサービスを利用することで、新たな人間関係を構築するようになった。また、テンセントは電子商取引（C2C）、オンライン決済（財付通）市場に進出することにより、IM（QQ）およびネットコミュニティ（QQ空間）に登録したユーザーに新たな製品やサービスを体験することを可能とした。

テンセントは起業期に始まったIM事業と発展期に設立されたモバイルインターネット事業・オンラインゲーム事業、拡張期に設立されたネットコミュニティ電子商取引・オンライン決済事業などの事業へ水平的に順次に参入し、各事業が組み立てられることによって、ユーザー間のコミュニケーションを活性化させた。また、テンセントも中国市場だけとどまらず海外市場にも積極的に開拓することで、現在はインターネット上で総合的なサービスを提供する大手となった。

なお、IM事業とオンラインゲーム事業の関係性から分析すると、IM事業はオンラインゲーム事業の発展に必要なユーザーを保持し、オンラインゲームはIMユーザーの粘着性を高めた。しかし、オンラインゲームからIM事業に参入する発展モデルの成功は難しい。テンセントの成功は手順により事業を展開するなかで、各事業事が組み立てられることにあるといえる。テンセントはIM事業を展開するなかで、膨大なユーザーを持つことで、これはオンラインゲーム市場に参入することにより、オンラインゲームのユーザーになることが可能となった。また、ユーザー数を比べると、IMに登録したユーザー数はオンラインゲームのユーザー数より極めて大きいことである。それはIMにおけるユーザー数の一部がオンラインゲームを利用することを表す。そうして、IM事業から始まり、後はオンラインゲーム事業に参入することが成功する可能性が高い。

3.4 成熟期（2010～）

この時期に、テンセントは新たなサービス（プラットフォームをオープン化（2011年））を提供し、各事業を統合（2012年）した。

2010年から、中国におけるインターネット関連企業は相次いで、プラットフォームのオープン化を加速している。2011年、テンセントもネットコミュニティ、QQ、オンラインゲーム、テンセント応用中心、拍拍網、財付通、SOSOなどのプラットフォームをオープン化した。企業と一般の消費者を問わず、自由にテンセントのプラットフォームを利用することで、ユーザーによるイノベーションを加速化した。Hippel（2006）はユーザーイノベーションについて、イノベーターが依存する情報の先着性が高い場合、製品開発活動は、生産性の高いイノベーターによって行われるのではなく、むしろ多数のユーザー間でイノベーションが起こる可能性が高いと論じている。テンセントは膨大なユーザー数（2011年末、QQメッセンジャーによる活発ユーザー数は7.21億）を持ち、それによりイノベーションが起こる可能性が高いといえる。すべての事業のオープン化により、QQメッセンジャーのユーザーはインターネットに関わる新製品・サービスだけでなく、不動産や建築業、教育などの側面でも新たなアイデアも出現する可能性が高い。

また、テンセントは10数年の発展を経て、各事業も多様化することで、各事業の関係も複雑になった。2012年5月18日、テンセントは現事業を再編成し、企业发展事业部（Corporate Development Group, CDG）、娯楽事业部（Interactive Entertainment Group, IEG）、モバイルインターネット事业部（Mobile Internet Group, 简称 MIG）、新メディア事业部（Online Media Group, OMG）、SNS事业部（Social Network Group, SNG）、ネットワークエンジニア事业部（Technology and Engineering Group, TEG）などの6大事业部と統合した。さらに、テンセントの年度業績報告を分析すると、2011年まで電子商取引はインターネット付加価値サービスとモバイル・テレコ付加価値サービスに含まれ、電子商取引の売上高は明確ではない。しかし、2012年第1四半期の業績報告を分析すると、電子商取引をインターネット付加価値、モバイル・テレコ付加価値サービスから取り除いて一つの項目として独立会計を行うこととした。

テンセントは起業期、発展期、拡張期、成熟期などの段階を経て、IM事業からモバイルインターネット、オンラインゲーム、ポータルサイト、ネットコミュニティ、検索エンジン、電子商取引、オンライン決済などの各事業へ順次によって展開した。これにより、各事業は融合に組み立てられることができ、中国もしくは世界でも注目されるインターネットビジネスを展開するインターネット企業となった。

4. 事業の内容についての分析

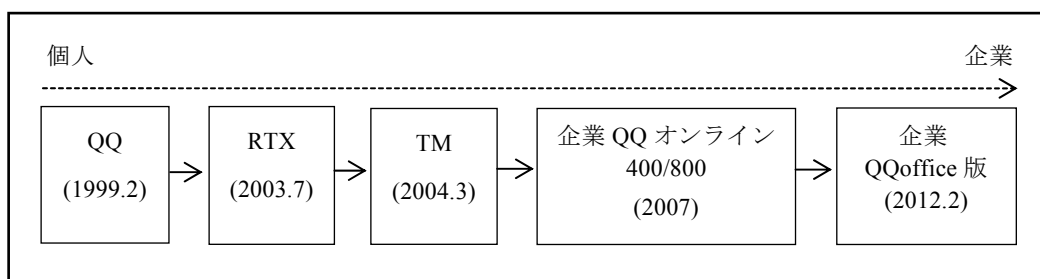
テンセントはIM、モバイルインターネット、オンラインゲーム、ポータルサイト、ネットコミュニティ、電子商取引・オンライン決済などの事業が発展されていることにより、異なるユーザーのニーズを満足させ、各事業は進化している。

4.1 IM 事業

近年、IT 技術の普及により、IM ユーザー数も、この 9 年間で 9 倍に伸び、2011 年末には 4.5 億にまで拡大した。2011 年に、テンセント QQ による活発ユーザー数は 7.2 億だったが、最大同時オンラインユーザー数は 1.5 億となった。その一つの要因としてテンセントは一般の消費者を満たすことだけでなく、企業のコミュニケーションのツールとして活用されるように技術革新を行っている。1999 年に、テンセントは IM サービスを提供して以来、一般消費者のニーズを満たすために、アプリを絶えず更新している。一方、企業に向けアプリも開発することで、企業内部や企業間のコミュニケーションに活用されるようになった。2003 年 7 月に、テンセントは企業に向け、「騰訊通 RTX」(Real Time expert) という IM サービスを無料で提供した。RTX は BBS によるコミュニケーション、音声・動画によるコミュニケーション、モバイルメッセージ、ファイルの転送などの通信方式で企業内の従業員間と企業間の連携ツールとして使われている。しかも、2007 年に、企業 QQ400/800 版を公開することで、オンラインサポートサービスと製品の販売促進・マーケティングサービスが実現されるようになった。企業内コミュニケーションと外部コミュニケーション需要をさらに満たすために、2012 年 2 月に、企業 QQoffice 版を公開した。通常の QQ と比較すると、企業 QQoffice 版は娯楽機能を遮って、企業内コミュニケーションの需要を満たすために、木型組織構造を構築し、リアルタイムの住所録と企業のメールボックスなどの機能を付加している。また、企業はリアルタイムで従業員の行為の記録・審査ができ、情報管理の効率をアップした。

テンセントの IM 事業は個人向けの QQ から企業向けの QQ に進化することにより、個人のコミュニケーションを満足することだけでなく、ビジネスで利用された。さらに、QQ は一般的概念を越え、学校、各公的機関にも使われ、社会的にも大きな役割を果たしている。

図 2 IM 事業の進化



4.2 モバイルインターネット事業

テンセントのモバイルインターネット事業は多様化の方向へ発展している。2000年8月にテンセントは携帯電話のユーザーに向けて、IMサービス(モバイルQQ)を提供することにより、モバイルインターネット市場へ本格的に参入した。また、テンセントはモバイルポータルサイト3G.QQ.com(2003年12月)、モバイルオンラインゲーム(2006年)、超級QQ(2006年9月)、モバイル音楽(2008年7月)、モバイルQQ空間(2009年3月)、モバイルブラウザ(2009年7月)、モバイルマップ(2010年12月)などのサービスを開始し、モバイルユーザー間のコミュニケーションを向上させた。モバイルQQのユーザーは3G.QQ.comで必要な情報を収集し、モバイルオンラインゲームやモバイル音楽を楽しむこともでき、インタラクションの質を向上させた。これにより、モバイルQQのユーザーによるニーズの変化を応えることができ、ユーザー間の粘着性を高めた。モバイルインターネットのユーザーは、モバイルQQ空間の日記編集、モバイルマップによる位置情報サービス、オンラインゲームとモバイル音楽で楽しさなどのサービスの体験することで、テンセントの製品やサービスに対する関心度がさらに高くなることにより、テンセントの忠誠心を向上させ、新たな人間関係を構築することが可能となった。モバイルインターネット事業が多様化に発展することで、2010年第2四半期にモバイルIMのユーザー数は4億を越え、4.167億となり、そのなかでモバイルQQのユーザー数は62.2%を占めていた。

携帯電話がスマートフォンに進化およびタブレットPCの開発することにより、テンセントも新たな製品やサービスを提供している。2011年1月21日に、テンセントはスマートフォンに向け、モバイルソーシャルアプリ(微信)を開発し、スマートフォンのユーザーに提供した。微信とは携帯のアドレスから自動的に追加する機能を持つテキストチャットで、音声メッセージ、動画、ピクチャー、文字を送信するソフトである。微信は1年あたりの発展を通じて、2012年9月17日に登録ユーザー数が2億を越えた。テンセントのモバイルインターネット事業は、モバイル音楽、モバイルゲームなどのサービスの娯楽型からモバイルQQ空間、モバイル朋友網、微信などのサービスに発展されることにより、SNSの方向へ進化している。

4.3 オンラインゲーム事業

テンセントは、オンラインゲーム事業において、川上ではゲーム開発企業との協力をを行い、川下では技術人材の育成に重点を置き、技術開発力を向上させることにより、オンラインゲーム産業のナンバーワンとなった。

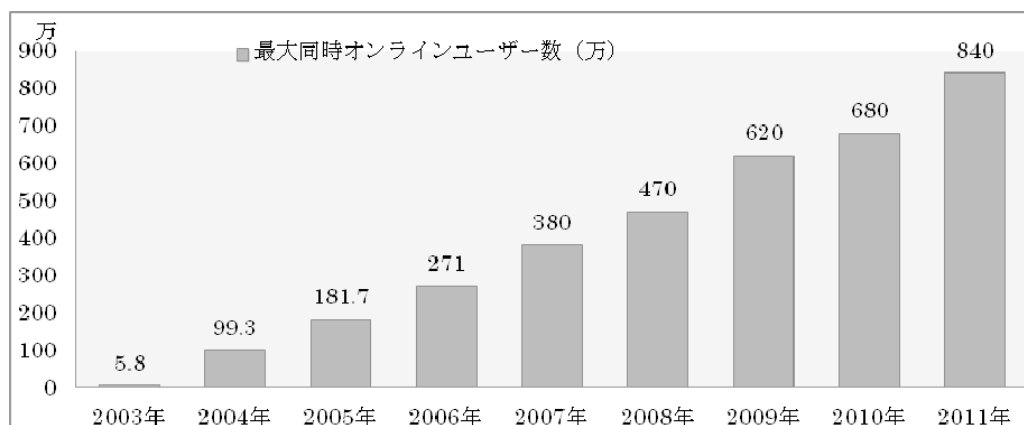
テンセントは海外だけではなく、中国国内で人気があるオンラインゲームを代理して、事業を開拓した。海外に人気があるオンラインゲームにおいて、テンセントは2006年7月に韓国のSeed9が開発したオンラインゲーム(QQ音速)を代理した。2008年に、テンセントは韓国のsmile Gateが開発したオンラインゲーム(穿越火线(Crossfire))を代理し、韓国のNEOPLEが

開発したオンラインゲーム地下城与勇士 (Dungeon & Fighter) を代理したが、2011年にはアメリカの Riot Games が開発したオンラインゲーム (英雄联盟 (League of Legends)) を代理した。また、中国国内においてテンセントは 2007年に網域計算機ネットワーク有限公司が開発したオンラインゲーム (QQ 华夏) を代理し、2010年に上海佳游ネットワーク有限公司が開発したオンラインゲーム (大明龙权 (Dragon Power)) を代理した。中国国内外のオンラインゲームの代理により、ユーザーはオンラインゲームで楽しむことができ、ユーザー間のコミュニケーションを活性化させた。

テンセントはオンラインゲームの代理だけでなく、技術開発力の蓄積することにより、オンラインゲームを自社独自で開発することができた。2004年12月に、テンセントは独自開発したオンラインゲーム (QQ 堂 (QQ Tang)) を提供し、2005年にオンラインゲーム (QQ 幻想 (QQ Fantasy)) を提供した。また、テンセントは QQ 三国 (2007年6月)、QQ 飛車 (2008年1月)、QQ 炫舞 (2008年5月)、QQ 西游 (2010年)、QQ 幻想世界 (2010年6月) などのオンラインゲームも独自で開発した。技術と人材などの経営資源の蓄積することにより、テンセントのオンラインゲーム事業はナンバーワンと育つことになった。

中国国内外の人気があるオンラインゲームの代理および独自開発力の向上により、2009年に最大同時オンラインユーザー数は 620 万となり、2011年には 800 万を突破した。テンセントのオンラインゲーム事業は数年間の発展を経て、現在では MMOG (Massively Multi-player Online Games)、FPS (First-Person Shooter Games)、Q 版 MMOG、CG (Casual Games)、DPG (Desktop pet Games) などに細分化されることになった。テンセントは、競合他社と比べ、オンラインゲーム産業の参入に出遅れているが、長年に渡りに蓄積された経営資源を活用することにより、2009年から3年間連続オンライン業界のナンバーワンとなった。

図3 オンラインゲームのユーザー数の推移



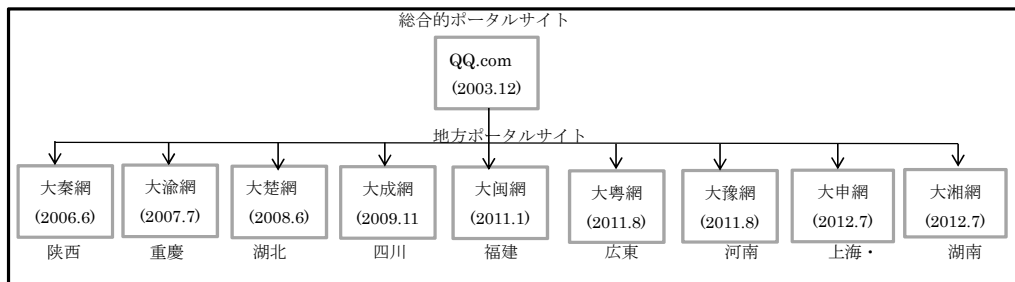
出所：テンセント (2004~2011) 「年度業績報告」により作成

4.4 ポータルサイト事業

テンセントのポータルサイト事業は総合的なポータルサイトから地方ポータルサイトへ垂直的に進化している。2003年12月に設立されたポータルサイト（QQ.com）は、ユーザーにニュース、娯楽などの製品やサービスを提供する総合的なポータルサイトであった。テンセントのポータルサイト事業は1年間の発展を経て、2004年末にアクセス数のランキングは4位、世界ランキングは13位だったが、2006年6月に中国第一のポータルサイトとなった。今日、中国では新浪、搜狐、網易、騰訊網（QQ.com）などを4大ポータルサイトと呼ばれている。

テンセントのポータル事業は総合的なポータルサイトに留まらず、地方ポータルサイトに垂直的に進化している。総合的なポータルサイトは、通常のユーザーのニーズを満たしたが、地域による文化や慣習などの差異があることにより、特定のユーザーの需給を満足することが難しかった。地方ポータルサイトの開設は地域のユーザーのニーズを満たすことになった。2006年6月に、テンセントのポータルサイト（西安騰訊網：2009年1月に大秦網と変更）が設立され、1日のアクセス数は1500万を越えた。また、2007年7月に、テンセントと重慶日報社集団は事業提携により、重慶ポータルサイトテンセント大渝網を開設し、現地の社会、ニュース、不動産、自動車、商業、住まい、健康、飲食、スポーツ、旅行、文化・教育、経済、ゲームなどの情報を提供している。さらに、2007年に、四川省成都でテンセント大成網が開設され、2008年に湖北でテンセント大楚網が開設された。このように、テンセントのポータルサイト事業は地方のポータルサイト事業へ垂直的に進化している。

図4 ポータルサイト事業の発展

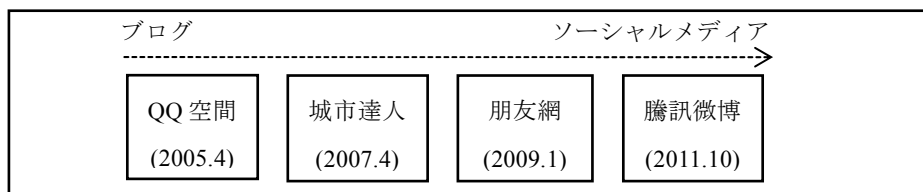


4.5 ネットコミュニティ事業

テンセントのネットコミュニティ事業はブログからソーシャルメディアの方向へ垂直的に進化している。まずは、テンセントのネットコミュニティの全体について分析する。テンセント QQ のユーザーは活気が溢れる若者から構成されることにより、単なるコミュニケーションだけではニーズを満たさなくなって、新たな製品やサービスにおいて欲求が生み出された。2005年4月に、ブログ機能を持つネットコミュニティ（QQ空間）の開設で、ユーザーは記事の掲

載や転送、アルバムの作成、画像や動画共有、日記の掲載などのサービスを利用することになった。ユーザーによる QQ 空間の記事や画像などの更新が、ユーザー間のコミュニケーションを活性化させ、新たな友人関係が築けているようになった。続いて、2007 年 4 月に城市達人を開始し、2009 年 1 月に SNS (QQ 校友) を提供することにより、テンセントのネットコミュニティ事業は SNS 型へ進化し、さらにソーシャルメディアの方向へ発展している。城市達人とは都市によるユーザーを対象として提供するネットコミュニティだったが、QQ 校友は学生を対象に提供するネットコミュニティであった。二つのネットコミュニティの区別はリアル空間の地域性にあり、城市達人は地域性の特質を持ち、QQ 校友は持たないことである。これにより、テンセントは異なるユーザーのニーズを満足させることで、ブログ機能を持つ単純なネットコミュニティから、SNS 機能を持つネットコミュニティへ垂直的に進化している。また、2011 年 1 月 6 日に QQ 校友は朋友網へ変更を行い、9 月にアクセス数は 1.6 億となった。テンセントのネットコミュニティ事業は、さらにソーシャルメディアの方向へ垂直に進化している。2009 年 10 月にテンセントはソーシャルメディアサービス (騰訊微博) を提供することにより、情報を受信・発信するユーザー間のインタラクションを高めた。

図 5 ネットコミュニティ事業の垂直的進化



後は、QQ 空間は以下の特徴について分析する。

第一に、「QQ 空間+QQ (IM)」型である。QQ 空間はネットコミュニティと IM の機能を持っている。QQ 空間に登録する前に、QQ 番号が必要である。まず、テンセントインスタントメッセージング QQ に登録し、得た番号で QQ 空間にアクセスすることができる。QQ 番号は、テンセントの各サービスを利用されることだけではなく、外部のネットコミュニティやオンラインゲームの ID としても使用されている。

第 2 に、リアルとバーチャルの混在である。QQ 空間で掲載されたアルバム、画像、動画などは異なる側から個人の感情を記録され、ユーザーに閲覧、投稿されている。ユーザーによる QQ 空間の記事と画像の更新が、ユーザー間のコミュニケーションを活性化され、お互いに実生活の友人関係への満足度を高めるため、新たな友人関係を築くようになった。

第 3 に、QQ 空間は SNS 化されている。2011 年 5 月 24 日に、QQ 空間 6.0 を公開し、QQ 空間は元来のブログでなく、SNS 機能を持つ人とのつながりを構築する場へ発展している。QQ 空間 6.0 は生活理念を備えるうえで、ユーザーに空間を自由配置する機能を拡大した。

QQ 空間は、ブログ機能持つネットコミュニティから、娯楽、情報の取得、人とのつながりなど機能を追求するネットコミュニティへ進化している。2011 年末、QQ 空間による活発ユーザー数は 5 億を越え、5,52 億となっている。テンセントの IM 事業から各事業への拡大することにより、QQ 空間も単なるブログ機能を持つ製品やサービスに留まらず、勝負ができる独創的な製品やサービスを生み出す方向へ発展している。

4.6 電子商取引事業・オンライン決済事業

テンセントの電子商取引事業は C2C 電子商取引から B2C 電子商取引へ垂直的に進化している。テンセントが最初に参入した電子商取引は B2B 電子商取引や B2C 電子商取引ではなく C2C（拍拍網）電子商取引であった。その要因は、テンセントにおいて IM、ネットコミュニティ、オンラインゲームなどの娯楽型事業が強いが、電子商取引特に B2B 電子商取引事業が弱いからである。また、消費者はテンセントに対するイメージについて娯楽に特化している。B2B 電子商取引に参入しても、消費者の認可を受けることは難しい。これに比べ、C2C 電子商取引の参入はユーザー間のコミュニケーションを向上させることができる。すなわち、テンセントが C2C 電子商取引市場に参入したことは、IM もしくはネットコミュニティ事業によるユーザー間のコミュニケーションを活かしたもので、もっとも自社の性格に適合する事業の選択であるといえる。テンセント傘下の電子商取引プラットフォームとして拍拍網は 2005 年 9 月 12 日に設立され、2006 年 3 月 1 日から正式に運営のモードを試みることを始めた。拍拍網は 1 年間に高成長を遂げ、すでに易趣、淘宝と共に中国の最も影響力がある三大 C2C プラットフォームとなっている。2007 年第 2 四半期の C2C 電子商取引市場を分析すると、淘宝の市場シェアは 83% でトップを占めている。続いて、拍拍網は C2C 電子商取引市場で易趣を越えて、9% をとり、2 位を獲得した。

さらに、2010 年 3 月 22 日、QQ 会員向けの B2C 電子商取引「QQ 会員官方店」を「QQ 商城」と変更し、B2C 電子商取引市場へ本格的に参入した。2011 年に、B2C 取引高は 53 億元で、5 位となった。

5. ネットコミュニティ事業が成功した要因分析

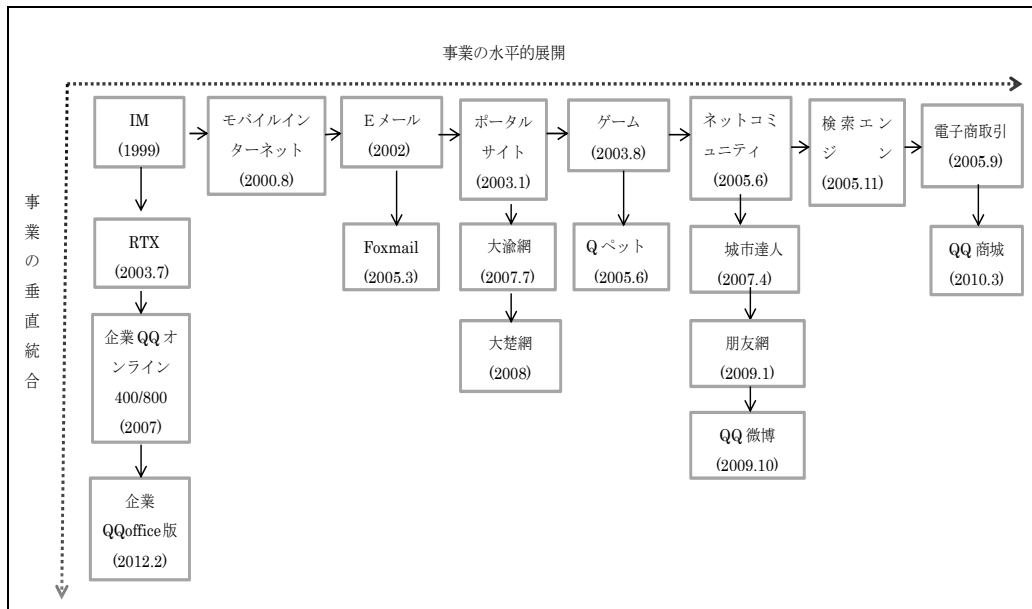
QQ 空間が成功した主な要因は以下のとおりである。

第 1 に、テンセントの事業の成長モデルから分析すると、他の事業の順々に水平に展開され、ネットコミュニティ事業に関連するように組み立てられることにより、ネットコミュニティ事業を補完し強化したことがあげられる。まず、テンセントは IM（1999 年 2 月）、モバイルインターネット（2000 年 8 月）、E メール（2002）、ポータルサイト（2003 年 1 月）、オンラインゲーム（2003 年 8 月）ネットコミュニティ（2005 年 6 月）、電子商取引とオンライン決済（2005 年 9 月）、検索エンジン（2005 年 11 月）などの事業へ順次に参入した。テンセントは数年の発

展を経て、モバイルインターネット、Eメール、ポータルサイト、オンラインゲームへと浸透し、経営資源を蓄積した後、2005年になって、膨大なユーザー数を持ち、QQ空間のユーザーに移行することが可能となった。また、テンセントのIMによる単純なコミュニケーションは、変化するユーザーのニーズを満たさなかった。QQ空間の開設はユーザーのニーズに合わせ、選択できるサービスを提供した。これにより、ユーザー間の粘着度が向上され、テンセントに対するユーザーの忠誠度を高めた。

第2に、テンセントの各事業の内容を分析すると、QQ空間の下位に垂直統合される事業内容へと変換されていることにより成功したといえる。QQ空間は最初のブログ機能を持つネットコミュニティからSNS機能をもつネットコミュニティに進化して、2009年にSNS朋友網が設立された。さらに、ウェブログ騰訊微博を開発することによって、テンセントのネットコミュニティ事業はソーシャルメディアの方向へ進化している。QQ空間が成功した要因はネットコミュニティ事業がブログからSNS、ソーシャルメディアへ垂直的に進化したことにある。

図6 事業の発展モデル



6 おわりに

本論では、テンセントのネットコミュニティ事業が成功した要因について分析を行った。テンセントのネットコミュニティ事業が成功した要因は、事業の水平的展開および事業の垂直統合への進化などにあると指摘した。本論の分析対象は単一のネットコミュニティ事業だけで、ネットコミュニティ企業の事業展開についての検討は行っていない。今後はネットコミュニティ企業が成功した要因についての分析が求められる。

注

- 1) Maclver, R.M. (1917) *Community A Sociological Study; Being an Attempt to Set Out the Nature and Fundamental Laws of Social Life*, Macmillan and Co., Limited. (中久郎・松本通晴ほ監訳 (1975) 『コミュニティー社会学的研究：社会生活の性質と基本法則に関する一試論』ミネルヴァ書房, pp.507).
- 2) 孫桂春・向群 (2005) 「利用腾讯 QQ 开展网上实时咨询服务」『现代情报』No.6, pp.203-204+207.
- 3) 齊尚晓・孫丽芳 (2011) 「高校思想政治教育視閥下的 QQ 空间探究」『南京航空航天大学学报 (社会科学版)』pp.91-94; 孫丽芳 (2011) 「高校“QQ 空间文化”流行趋势研究」北京青年政治学院学报 第 20 卷 第 4 期 pp.37-41.

参考文献

- 荒井良雄 (2005) 「情報化社会とサイバースペースの地理学—研究動向と可能性—」『人文地理』, pp.254-270.
- Bahorsky Russ, Jeffrey Graber, and Steve Mason (1988), *Official Internet Dictionary: A Comprehensive Reference for Professionals Reviews*. Portland: ABS Consulting.
- CNNIC (2012) 「第 30 回中国インターネット発展状況による統計報告」.
- Hagel, John and Armstrong, Arthur G, *net Gain: Expanding Markets Through virtual Communities*[M], Michinsey & Company Inc, 1997.
- Hillery, G. A. (1955) *Definitions of Community: Areas of Agreement*, Rural Sociology.
- von Hippel, Eric (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, Mass. : MIT Press. (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス).
- Holzwarth, M., Janiszewski, C., and Neumann, M. M. 2006. “The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior,” *Journal of Marketing* (70:4), pp. 19-36.
- 池田謙一編(1997) 『ネットワーク・コミュニティ』東京大学出版会.
- 池尾恭一編(2003) 『ネットコミュニティのマーケティング戦略：デジタル消費社会への戦略対応』有斐閣.
- iResearch (2012) 「中国スマートフォンによる市場研究報告」, pp.40.
- 石井淳蔵・水越康介 (2006) 『仮想経験のデザイン—インターネットマーケティングの新地平』有斐閣.
- 石井淳蔵・厚美尚武 (2002) 『インターネット社会のマーケティング—ネットコミュニティのデザイン』.
- 金森剛 (2007) 「ブランドマーケティングにおけるネットコミュニティの活用」筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士論文.
- 金森剛(2009) 『ネットコミュニティの本質』白桃書房.
- Kim, Amy Jo, *Community Building on the web*, Peachpit, 2000. (伊東奈美子訳 『ネットコミュニテ

金「中国におけるネットコミュニティが成功する要因に関する研究」

「イ戦略ービジネスに直結した「場」をつくる』翔泳社).

MacIver, R.M. (1917) *Community A Sociological Study; Being an Attempt to Set Out the Nature and Fundamental Laws of Social Life*, Macmillan and Co., Limited, pp.22. (中久郎・松本通晴ほ監訳

(1975)『コミュニティー社会学的研究：社会生活の性質と基本法則に関する一試論』ミネ
ルヴァ書房.

水越康介 (2012)「新しいブランドコミュニティとしてのソーシャルメディア コミュニティ・
マネジャーの可能性」『マーケティングジャーナル』第 126 号, pp.64-83.

水野積成 (2011)「情報教育と情報技術」『広島経済大学経済研究論集』, Vol.33, No 4 , pp.55 - 63.

根来龍之 (2007)「ネットビジネスの歴史的構造：情報民主化圧力と市場経済圧力の均衡点とし
ての発展」『組織科学』第 41 巻第 1 号, pp.54-65.

根来龍之監修 早稲田大学 IT 略研究所編 (2006)『mixi と第二世代ネット革命：無料モデルの
新潮流』.

根来龍之・嘉戸淳成「パートナーネットワークは競争優位にどう貢献するか？：ERP パッケージ
ビジネスの事例研究」『経営情報学会誌 Vol.15 No.2 (pp.39-57)』2006 年.

西川英彦・金雲鎬・水越康介 (2010)「ネットコミュニティにおけるアバター効果の考察：日韓
アバターサイトの事例分析」『立命館ビジネスジャーナル』 Vo.14, pp.17-36.

野島美保 (2005)「オンライン化が意味するビジネスモデル競争」『2005 年オンラインゲーム白
書』メディアアクリエイト, pp.79-86.

野島美保 (2008)『人はなぜ形のないものを買うのか-仮想世界のビジネスモデル』NTT 出版.

小川進・西川英彦 (2006)「ユビキタスネット社会における製品開発：ユーザー起動法と開発成
果」, 『流通研究』第 8 巻 3 号, pp.49-64 .

齊尚晓・孫丽芳 (2011)「高校思想政治教育視域下的 QQ 空间探究」『南京航空航天大学学报 (社
会科学版)』 pp.91-94.

Rheingold, Howard (1993), *The VIRTUAL COMMUNITY* - Wesley. (会津泉訳 (1995『バーチャ
ルコミュニティ：コンピューター・ネットワークが創る新しい社会』 三田出版会.

澁谷覚 (2003), 「『似た他者』との比較を通じた意見形成-社会的比較過程理論：ネットコミ
ュニティ研究への視座」, 『マーケティングジャーナル』, 22 (3), pp.95-108.

澁谷覚 (2004), 「インターネット上における消費者の意見形成プロセスと 企業のマーケテ
ィング戦略」, 『マーケティングジャーナル』, 24 (2), pp.31-44.

澁谷覚 (2006)「インターネット上における消費者の態度形成および購買意思決定に関する実証
研究：消費者がネット上のクチコミ情報の発信者に対して認知する同類性と専門性の影響に
ついて」, 『平成 17 年度吉田秀雄記念事業財団助成研究』.

澁谷覚 (2007), 「インターネット上の情報探索：消費者によって発信された体験・評価情報
の探索プロセス」, 『消費者行動研究』, 13 (1), pp.1-29.

- 孫桂春・向群（2005）「利用腾讯 QQ 开展网上实时咨询服务」『现代情报』No.6,pp.203-204+207.
- 孙丽芳（2011）「高校“QQ 空间文化”流行趋势研究」北京青年政治学院学报 第 20 卷 第 4 期 pp.37-41.
- Taylor, Laramie D. (2011) “Avatars and Emotional Engagement in Asynchronous Online Communication” *CyberPsychology, Behavior & Social Networking*; Apr2011, Vol. 14 Issue 4, p.207-212.
- Wang, Liz C., Julie Baker, Judy A. Wagner, and Kirk Wakefield(2007)”, Can a Retail Web Site Be Social?., “*Journal of Marketing*, Vol.71, July, pp.143-157.
- 吉田純（2000）『インターネット空間の社会学』世界思想社.
- 中国国务院（2010）『中国インターネット状況』（白書），「インターネット管理の基本的原則と実践」.
- 中国電子商取引研究中心（2012）「2012 年上半期中国電子商取引市場のデータ」.