

顧客間関係の創出を通じた競争優位性の獲得  
—間接的アプローチによる企業成長のメカニズム—

Mechanism of corporate growth through indirect approaches:  
Achieving competitive advantage through  
creating customer-to -customer-relationships

(要 旨)

大学院	商学・経営管理	研究科
博士後期課程	経営管理	専攻
氏名:	宮川 幸子	

## 第1章 問題の所在

第1章では、本論文の問題意識と分析視角を示す。本論文の目的は、インターネットサービスにおける経営資源劣位にある企業の急速な企業成長のメカニズムを明らかにすることにある。具体的には、中国インターネットサービス市場において急成長を実現した企業の創業初期の企業行動に焦点を当てつつ、経営資源劣位にあるスタートアップ企業が、経営資源劣位を克服し競争優位性を獲得するための新たな概念的枠組みを提示し、その背後にある論理を考察するものである。

この課題は、競争戦略論やイノベーション論で議論されている先行者と後発者の取り得る戦略に端を発している。先行者が他社へ先駆け製品サービスを提供して顧客に受け入れられると、後発者が出てくるまでは先行者優位を得られる。これに対して後発者は、模倣という手段を用いながら同質化という企業行動をとることになる。

インターネットサービス市場においては、その市場特性から参入障壁が低く、参入もし易いため企業間の競争は激しくなり、企業行動の同質化はより顕著となる。先行者による顧客の先取りが行われると、後発者は顧客という経営資源が先行者に比べ劣位の状態に陥る。また ICT を用いたスタートアップやベンチャー企業は、そもそもヒト、モノ、カネという経営資源に乏しい。

本論文の背景には、企業行動の同質化が激しい市場において、経営資源劣位の企業は、如何にして競争優位性を獲得するのであろうか、という問題意識がある。

本章ではまず、インターネットサービス市場の特性として、機能による製品差別化の困難性、先行者の優位性、インターネットサービスの収益化の困難性を指摘する。インターネットサービス市場ではネットワーク外部性を利用したユーザーネットワーク形成による競争優位の獲得、先行者の優位性を実現する戦略であることが示唆される一方で、先行者優位が維持されないリスクや後発者や経営資源劣位企業が先行者優位に対して採るべき戦略についても議論されていることから、本論文は、インターネットサービス市場の競争優位性の源泉となるユーザーネットワークや後発者の企業行動を分析の基本的視角とすること、またユーザーネットワークを構成する顧客コミュニティにおける顧客間相互作用に着目することを述べる。

## 第2章 先行研究の整理

第2章では、本論文の問題意識に基づき、インターネットサービス市場における企業成長に関する先行研究を整理する。

まず、インターネットサービス市場では、ネットワーク外部効果が重要な競争優位となることを述べ、インターネットサービス企業は、顧客コミュニティとの関係性を重視した関係性マーケティングやユーザーイノベーションにより、競争優位を獲得しようとする傾向が強いことを示す一方で、関係性マーケティングでは、企業と顧客の関係性の視点が強く、顧客と顧客の関係性、顧客と顧客間関係の視点が不十分であることを指摘する。

また、企業は顧客と関係性を構築できれば、企業の製品開発に顧客が影響を与えることを示唆されていることから、インターネットサービス市場に参入する企業は、製品開発に顧客を参加させてイノベーションを起こすことを通じて、他社と差別化し、競争力を獲得できる可能性を指摘もあるため、ユーザーイノベーションについて言及する。

加えて、経営資源劣位の企業の取り得る戦略として、企業が顧客に対する直接的アプローチと間接的アプローチについて整理する。弱者の取り得る戦略の手がかりとして、間接経営戦略の分野の先行研究を眺め、企業が顧客コミュニティをマネジメントすることで企業が顧客同士の創発を通じた価値の獲得ができる可能性が議論されている一方で、その価値の獲得を実現する具体的なメカニズムについては未だ不明瞭な点が多く存在することを指摘する。

最後に、本論文のリサーチクエスチョンを設定し、事例分析の採用理由と事例選定の理由、分析方法と使用するデータ等を示す。

本論文では、「中国インターネットサービス市場へ新規参入した企業は、経営資源劣位にあるにもかかわらず、なぜ固有の競争優位性を獲得できたのか」というリサーチクエスチョンを設定し、中国インターネットサービス市場における中国企業の急成長に焦点を当てて事例研究を行う。

このリサーチクエスチョンに対する結論を得るために、さらに細分化したリサーチクエスチョンを立てて、順に検討することとする。

RQ1：顧客コントロールが困難であるとされる顧客主導型コミュニティに対し、コミュ

ニティの活性化と顧客コントロールをどのように両立させたのか。

RQ2：顧客間相互作用を活用するために、どのような技術開発を行っていたのか。

RQ3：獲得した優位性がなぜ模倣困難性を備えていたのか。

### 第3章 テンセント：リアルな関係のバーチャル領域への取り込み

第3章では、中国 SNS 市場におけるテンセントの急成長に焦点を当て、製品開発の推移と製品開発組織の記述を通して、同社がユーザーコミュニティに対して行ったアプローチの方法を明らかにする。

そのポイントは、ユーザー間の相互作用の活用にある。テンセントは、リアルな世界のコミュニティを、同社のバーチャルなサービスに参加させ、その中で便利なサービスを提供することで、そこにもう一つのバーチャルなコミュニティを作り出すことに成功した。このようなリアルな関係のバーチャル領域への取り込みこそがユーザー間相互作用を利用したテンセントの成功要因の最重要な要因であったことを示す。

テンセントは、グループチャットの開発を転機として、顧客間のやりとりを活性化させることに注力した製品開発により、バーチャルな世界における社会性をリアルな世界の延長としてユーザーに意識させ、ユーザー間のやりとりを通じて課金してもらうことに成功した。ユーザー間の相互作用により課金に対するユーザーの抵抗感を下げるという収益モデルの中で、ユーザー価値と商業的価値が相互に強化し合う仕組みが構築された結果、当時中国で使用されていた IM は全て無料であるにもかかわらず、バーチャルツールへの課金というモデルを確立することにより、SNS 事業の収益化に成功した。

テンセントが顧客間相互作用を意図的に生み出すことより、自社ユーザーネットワークの量的拡大・質的充実を通じて、ユーザーネットワークの収益化を実現した背後では、顧客のあらゆる行動特性分析、心理的特性分析、顧客評価を通じて顧客知識と開発ノウハウを組織内に継続的に蓄積し、企業が直接コントロールし難い消費者主導のコミュニティを活性化させるための製品開発に活用していたことを明らかにする。

### 第4章 シャオミ：リードユーザーを活用した情報集約構造の構築

第4章では、中国スマートフォン市場におけるシャオミの成長に焦点を当て、開発コミュニティの形成過程と製品開発組織の記述を通して、同社がユーザーコミュニティに対して行ったアプローチの方法を明らかにする。

そのポイントは、ユーザー間の相互作用の活用にあった。シャオミは、複数のコミュニティに属するリードユーザーが、各コミュニティに属する人々の情報を集約する仕組みを作ることにより、持続的に全てのユーザーが各コミュニティにアクセスするようになり、それによって集まる情報を通じて同社製品の機能向上が進んだ。同時に、リードユーザー自身のロイヤルティ向上とともに、リードユーザーが他のユーザーにシャオミ製品を勧めることによって、シャオミは短期間に大量の顧客を獲得できた。

シャオミは一般ユーザーに直接アプローチするのではなく、リードユーザーに一般ユーザーのコミュニティを活性化させることで、そこで生まれた情報を、リードユーザーを介して企業に還流させた。このようなリードユーザーを結節点として他のユーザーの顧客ニーズの情報集約こそがユーザー間相互作用を利用したシャオミの成功要因の最重要な要因であったことを示す。

シャオミは、複数のコミュニティに属するリードユーザーが各コミュニティに属する人々の情報を集約する仕組みを作ったことにより、持続的にコミュニティへのアクセスと製品の機能向上が進み、リードユーザーのロイヤルティ向上とともに新規顧客獲得の促進につながった結果、短期間に大量の顧客を獲得できたことを明らかにする。

## 第5章 間接的アプローチによる新たな顧客間関係の創出

第5章では、顧客コントロールが困難であるとされる顧客主導型コミュニティに対し、コミュニティの活性化と顧客コントロールをどのように両立させることができたのか、という問いを立て、テンセントとシャオミの事例に基づき、ユーザーコミュニティの活性化と企業によるマネジメントの観点から間接的アプローチの新たな形について考察する。

本論文では、間接的アプローチについて、企業が、「顧客個人ではなく顧客集団に対して、新たな顧客間関係の創出を目指して顧客間相互作用を促進する働きかけを行うこと」と定義する。この定義によって、本論文の間接的アプローチは、企業が顧客に直接働きか

けて購買を促す直接的アプローチとは異なり、顧客同士の関係を利用して間接的に購買を促そうとするものであることを示す。

経営戦略論の領域における既存の間接経営戦略が前提とする間接的アプローチが意図せざる結果を利用するのに対し、本論文が定義する間接的アプローチは、意図せざる結果を利用するのではなく、顧客間相互作用の促進を意図した働きかけを行うことにより、顧客間関係の創出を目指す点で、従来の間接的アプローチと定義が異なる点を示す。

本論文では、組織外の顧客集団における自主的な相互作用・相互依存関係の存在を前提としつつ、行為主体である顧客と顧客との関係（顧客間関係）の創出を意図して顧客間相互作用を促進させることの可否、その具体的促進手段およびその戦略的意義を検討する点において、既存の間接経営戦略論とは異なる視点を提示する。

テンセントの間接的アプローチは、リアル・バーチャル転換型である。間接的アプローチにより顧客が属するリアルスモールコミュニティがバーチャル上に再現されてバーチャルグループが構築されたことを前提として、さらに間接的アプローチを用いてバーチャルグループのユーザー間の情報・モノ・感情のやりとりが活性化される作用を生み出し、バーチャルなグループがリアルコミュニティと同様の親密なコミュニケーションの場になるよう顧客間関係を深化させることを通じてユーザーネットワークの質的充実を実現することを示す。加えて、アクティブ化したグループのメンバーが、深化した顧客間関係に基づいて自発的に行動することにより、小グループの派生と新たなリアルコミュニティの取り込みを通じた顧客数やコミュニティ数の増大をも可能にし、複数の経路によるユーザーネットワークの量的拡大を実現できたことを示す。

シャオミの間接的アプローチはエバンジェリスト型である。間接的アプローチによるネットワーク階層化機能により、顧客コミュニティにおいて忠誠度に応じて顧客を階層化することによって、ユーザーネットワーク自体を構築、拡大させ、リードユーザーを介した情報集約機能を意図した更なる間接的アプローチによって、リードユーザーを介して複数のコミュニティで生まれた情報を集約する仕組みを構築した結果、コミュニティ内の顧客間関係を深化させることを通じて、ネットワークの質的充実を実現したことを明らかにする。

第5章の顧客コントロールが困難であるとされる顧客主導型コミュニティに対し、コミュニティの活性化と顧客コントロールをどのように両立させることができたのか、という問いに対する結論は以下の通りである。

テンセントとシャオミは、企業による顧客コントロールが困難な顧客主導型のコミュニティに対して、顧客間相互作用を促進する働きかけを行うことにより、顧客に気づかれないうように企業が意図した方向に誘導して、新たな顧客間関係を創出させることを通じて顧客集団をコントロールすることができたからである。

## 第6章 顧客間相互作用を促進する技術開発

第6章では、テンセントとシャオミの急速な企業成長の成功要因の一つが顧客間相互作用の促進であることを前提として、テンセントとシャオミは、顧客間相互作用を活用するために、どのような技術開発を行っていたのか、という問いを立て、特許データ分析により企業内部の技術開発の方向性を分析する。

第6章の問いに対する結論は以下の通りである。

テンセントとシャオミは、顧客間相互作用と関連性の高い技術開発を行っており、具体的には、ネットワークの構築段階に向けて、ユーザーコミュニティの顧客同士の関係性を捉え、その関係性を活性化させ、さらに新たな関係性を顧客自身に発見させる技術を、また、ネットワークの活性化段階に向けて、顧客情報とその情報を蓄積し、活用する技術、さらに、情報の蓄積と活用を通じて顧客間相互作用を促進させる技術を開発していたことを示す。

テンセントとシャオミにおける、これらの顧客間相互作用と関連が強い技術開発が、短期間でのユーザーコミュニティの構築、維持、拡大に寄与し、独自性の高い参入障壁として機能して、両社の成長要因となることを明らかにする。

## 第7章 間接的アプローチに必要な組織能力

第7章では、テンセントとシャオミが獲得した優位性がなぜ模倣困難性を備えていたのか、という問いを立て、模倣困難性の一般的議論を経た上で、模倣困難性の因果関係不透明

明と社会的複雑性の観点から、テンセントとシャオミの企業活動システムを示しつつ、両社が獲得した優位性が模倣困難性を備えていた理由について検討する。

顧客間相互作用という社会的に複雑な現象は、企業がシステムチックな管理やコントロールが難しく、一般的に企業能力の限界を超えているものであるが、テンセントとシャオミが間接アプローチによって顧客コントロールを行っていたことを、顧客間相互作用の類型に基づき説明した。特に間接的アプローチが顧客の行動特性及び心理特性に与える影響を検討する。

さらに、顧客間相互作用の類型として、顧客間関係強化型と顧客間関係創出型を示し、各類型における顧客間相互作用が顧客の心理を刺激して顧客自ら行動を起こさせる作用を示す。具体的には、テンセントが関係性を強化するために、バーチャル空間での顧客間関係の可視化と顧客間関係の親密化という要素を製品と製品の提供経路において具現化させ、顧客間関係をマネジメントできた結果、顧客は自ら進んで相手との関係を強化し、新たな関係の発見に誘導されたことを示す。

これに対し、シャオミが顧客間関係を創出するために、顧客に対して顧客間関係の可視化と顧客間関係の親密化をとる要素をコミュニティの運営において具現化させ、顧客間関係をマネジメントできた結果、顧客は自ら進んでシャオミのために製品開発や情報収集を行ったことを示す。

テンセントとシャオミの間接的アプローチは顧客の行動原理に適合的に設計されており、顧客間の関係性を創出し活性化させることを意図した技術開発と相まって、顧客間の関係性に影響を与え、顧客に気づかれずに、しかも顧客が喜んで自発的に行動するよう誘導して、自社のネットワークを活性化させることができたことを説明する。

次に、「顧客間関係の内部資源化」という概念を提示して、テンセントやシャオミの模倣困難性の源泉は「顧客間関係」であり、「顧客間関係」から生み出される情報こそが重要な経営資源となっていたことを示す。この顧客間関係から生み出される創発特性を備えた情報は、単なる個人情報や個別情報を超えた顧客間相互作用を反映した情報であって、体系化することにより、ネットワークの量的拡大・質的充実を通じた収益化の実現に資する情報資源となり得るものであることを示す。



テンセントとシャオミは、自ら顧客間関係を創り出し、強化したからこそ、顧客間関係から創発的に生み出された情報を獲得し、蓄積し、活用することができたことを説明する。この創発特性を備えた情報の活用によって、顧客間相互作用を促進させる技術開発が可能となり、ネットワークを構成する顧客集団が質的に充実して、コミュニティ内の情報・モノ・感情のやりとりが活性化するという作用が生じ、さらには、顧客間関係の創出を介してネットワークを構成する顧客集団が量的に拡大し、ひいては収益化と企業成長が実現したことを示す。このような独自の経営資源を獲得し活用できたのは、その背後で企業の組織能力というべきものが備わっていたからであり、この組織能力によって実現することは、顧客間関係の内部資源化、すなわち、顧客間関係から生まれた情報を情動的資源として獲得し、蓄積し、活用できる状態にすることであることを示す。具体的には、顧客間関係の内部資源化は、①顧客間関係の先取り、②顧客間関係の創出、③顧客間関係の活性化、④顧客間関係の発見、という顧客間関係の学習サイクルを回すことにより実現できるものである。

顧客間関係の内部資源化によって、社会的に複雑な顧客間相互作用をコントロールし、社会的複雑性の観点からも、模倣コストが極めて大きくなっていると言える。顧客コミュニティの量的拡大・質的充実が競争優位として把握されていたとしても、その競争優位の源泉である顧客間関係の学習サイクルという組織能力までの因果関係も一見して分かるものでもない。その結果、経営資源劣位企業は、顧客間関係の内部資源化によって、経営資源劣位を克服し、事業収益化と顧客コミュニティのスイッチングコスト向上を獲得でき、急速な企業成長を実現することができることを説明する。

第7章のテンセントとシャオミが獲得した優位性がなぜ模倣困難性を備えていたのか、という問いに対する結論は以下のとおりである。

独自の企業活動システムにより因果関係不透明性を実現し、社会的複雑性を備えた顧客間関係をコントロールしたからであり、その背後にある顧客間関係創出の学習サイクルを循環させる能力により、顧客間関係から生み出される創発特性を備えた情報資源を内部資源として獲得することができたからである。これにより、間接的アプローチが実効性のあるものとなり、顧客間関係の学習能力が企業成長をもたらした。

## 第8章 要約と結論

本章では、これまで行ってきた議論を要約し、結論を述べ、最後に本論文の貢献と課題を提示する。

本論文では、同質化の企業行動が激しい市場において、経営資源劣位の企業は、如何にして競争優位性を獲得するのであろうか、という問題意識の下、「中国インターネットサービス市場へ新規参入した企業は、経営資源劣位にあるにもかかわらず、なぜ固有の競争優位性を獲得できたのか」というリサーチクエスチョンを設定して、中国インターネットサービス市場における中国企業の急成長に焦点を当てた事例研究を行った。

中国インターネットサービス市場へ新規参入した企業が、経営資源劣位にあっても、なぜ競争優位性を獲得できたのか、という問いに関し、本論文において導出した仮説は以下の通りである。

企業による顧客コントロールが困難な顧客主導型のコミュニティに対して、顧客間相互作用を促進する働きかけを行うことにより、顧客に気づかれないように企業が意図した方向に誘導して、コミュニティの活性化と顧客コントロールとのトレードオフを解消させ、自社ユーザーネットワークの量的拡大と質的充実を短期間で実現することができる。

これを実現するための製品開発においては、顧客間相互作用と関連が強い技術開発・製品開発を行うことによって、顧客間相互作用を意図的に生み出しながら顧客コミュニティのコントロールを行い独自性の高い参入障壁を構築することができる。

顧客コミュニティのコントロールが実現できた背後では、顧客間関係を学習する企業の組織能力というべきものが備わっている。この組織能力により、顧客間関係から生み出されるといふ創発特性を備えた情報資源を内部資源として獲得することができ、この情報資源の獲得、蓄積、活用によって、経営資源劣位を克服し、顧客間関係の学習能力が企業成長をもたらす。

最後に、本論文の理論的貢献と実践的な示唆、今後の課題を述べる。