

テンセントの WeChat 事業の成功要因についての考察

陳 娟 子

キーワード：テンセント、WeChat、qq、並存、成功要因

1. はじめに

2004年中国のインターネット利用者は5910万人であったが、2014年は6億4900万¹人に達し、インターネット人口は世界最大となっている²。僅か十年間で中国のインターネット業界が速いスピードで発展している。このような業界では、顧客のニーズに応えるために新商品開発が欠かせない。テンセントは中国のインターネット業界で注目を集める企業である。テンセントは1998年に設立され、インターネット業界の激しい競争の中で成長してきた³。テンセントは多数のユーザーを抱え、中国の2015年版ブランドランキングで首位⁴を獲得した。テンセントはインターネットが速いテンポで発展している中国で成功している企業の1つであると言える。テンセントは2011年までインスタントメッセージングサービスqq、インターネットオンラインゲーム、MSNポータルという3つのサービスを提供していた⁵。ところが、2011年1月からスマートフォンのインスタントメッセージング通信サービスのWeChatの展開を始め、2015年第2四半期における月間アクティブユーザー数が6億人に達した⁶。このテンセントのケースは重要なケースである。なぜならば、通常、技術革新が起こっている有力な既存事業がある場合、経営資源は既存事業に配分されるために、新規事業は育ちにくい。クリステンセン(2001)の破壊的なイノベーションの議論に見られるように、自社の既存事業の顧客を奪い去る可能性がある事業への投資は難しい問題をはらんでおり、

¹ 新浪科技(<http://tech.sina.com.cn/z/CNNIC35/> : 最終アクセス日 2015年12月1日)

² Japan Business Press(<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/42845> : 最終アクセス日 2015年12月1日)

³ テンセント公式サイト(<http://tencent.com/zh-cn/content/at/2015/attachments/20150812.pdf> : 最終アクセス日 2015年12月1日)

⁴ 同上

⁵ 潘、黄(2014)p.7

⁶ 同上

既存事業が新規事業への進出を阻む可能性が高い。しかし、テンセントは、qq というパソコンのインスタントメッセージサービスの市場を破壊する恐れのある、スマートフォンのインスタントメッセージサービスである WeChat を立ち上げることができた。

そこで、本稿では、すでにパソコンのインスタントメッセージサービスである qq で成功していたテンセントが、なぜスマートフォンのインスタントメッセージサービスである WeChat という新規事業を開発することができたかという課題に取り組む。この課題に向けて、第 1 に、中核的な事業がある場合に、新規事業の開発を可能にする理論としてゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)の研究を示す。第 2 に、テンセントの事業展開をケースとして示していく。第 3 に、ゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)の研究で示した枠組みに照らして、テンセントは、どのように WeChat と qq の関係をうまくコントロールし、WeChat を立ち上げることができたかを分析する。そして、第 4 に、テンセントの新規事業立ち上げから得られるインプリケーションと研究の限界を示してむすびとする。

2. ゴビンダラジャン＝トリンプルの研究

ゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)は、中核的な事業がある場合に、新規事業を立ち上げた企業の分析を行い、中核的な事業を営みつつ、新規事業を立ち上げる理論枠組みについて整理している。以下では、ゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)の研究を紹介する。

ゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)は、今日、市場は日々急速に過去とは質の違うものに変化しており、例えば、デジタル新技術やグローバル化や高齢化によって、ニーズが急速に変わり、物事的前提は変化し、競争優位性は模倣されていく状況の中で、有力な企業は戦略イノベーションに乗り出しているとしている。ゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)が言う戦略イノベーションは、ビジネスを定義する 3 つの根本的要素、つまり、「顧客は誰か」、「彼らにどんな価値を提供するのか」、そして「それをどうやってもたらずのか」の少なくとも 1 つを変えることとしている。何かを変えて、取り組む新規事業を、ゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)は「ニューコ」と呼んでおり、それに最も緊密に関係する既存の事業部門を「コアコ」と称している。

イノベーションの課題は、素晴らしいアイデアでも、良きリーダーを見出すことでもない。ゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)によると、イノベーションに最大の抵抗が加わるのは、ニューコに成功の兆しが見え始め、より資源を消費し始め、組織のあちこちでコアコと衝突するようになってからである。こうした課題に向けて、ニュ

コアコのリーダーの役割が重要である。もちろん、ある種の有能で創造的で士気の高い人々はニューコを邪魔する組織の弊害に打ち勝てるかもしれない。しかし、ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)によれば、そういう人はまれであり、組織は常に個人を凌駕する。本当に戦略的イノベーションを実現させたければ、コアコとの衝突の問題を解決できるニューコの組織を作ることが必要であるとゴビンダラジャン=トリンプル(2005)は指摘し、そういう組織を作る方法について議論する。

ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)によると、中核事業のコアコは得意分野を追求することが中心で保守的であり、今までのやり方が好むが、新規事業のニューコは未知の領域に挑戦し、新たなやり方を追求する。こういう新旧の事業が共存する会社にはあつれきが生じる。ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)は、ニューコがそのあつれきを乗り越え、成功するためには次の3つの課題に答えなければならないと述べている。

- ①忘却
- ②借用
- ③学習

以下、3つの課題を説明する。第1に、忘却である。ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)によると、ニューコが失敗するのは、コアコを成功に導いた習慣を身につけてしまうからであり、それを防ぐためには忘却が必要である。ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)は、ニューコは次の2つのことを忘れなければならないとしている。

①コアコの事業定義

戦略それ自体が、事業を定義する基本的な問いである、「顧客は誰か」、「彼らにどんな価値を提供するのか」、「それをどのようにもたらすのか」に答える社内常識を忘却する必要がある。ニューコは自由に新しい考え方を追求しなければならない。場合によっては、ニューコの活動がコアコの売上を奪う可能性もあるが、ニューコはコアコの活動を忘れることが重要になる。

②既成概念

ビジネスモデルが違えば競争力も違うため、既成概念を忘れなければならない。新たな競争力が必要かもしれないし、コアコが持つ競争力はニューコにとってさほど重要ではないかもしれない。

この2つのことを忘却するためには組織の4つの要素で改善する必要があると、ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)は述べている。

- ①スタッフ
- ②組織構造
- ③システム
- ④組織文化

具体的な方法として、ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)は、現場にも管理職レベルにも外部の血を入れること、生え抜きと外部出身者のバランスを取ること、より良い協力体制のために新しい常識を確立すること、ニューコの事業評価基準とビジネスモデルを適合させる評価基準に変えること、ニューコに独自の組織文化を育ませることをあげている。

第2の借用についてである。ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)によると、ベンチャー企業の優れた点は、小回りの良さや大企業の官僚的な意思決定から解放されていることであり、大企業の一部であるニューコがそんなベンチャー企業と競争していくには、コアコの資産を借用するしかないと述べている。ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)が言うコアコの資産は、既存の顧客、流通チャネル、供給網、ブランド、信用、製造能力、技術などいずれもベンチャー企業にはないものである。しかし、コアコの資源に借用する際には対立が生じる可能性が高い。ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)は、コアコとの対立を避け、ニューコがコアコの資産を借用するには3つのステップがあると述べている。

第1ステップ：ニューコがコアコとの正しい接点。

第2ステップ：コアコとの協調的な環境の整備

第3ステップ：健全で建設的な緊張関係のモニター

以上のようなステップを踏んで、ニューコはコアコの資産を借用できる社内環境を整えていくことで、コアコからの資産の借用が可能となる。

そして、第3にニューコによる学習である。ゴビンダラジャン=トリンプル(2005)は、ニューコは特に学ぶことが大切であると述べている。それは事業成果の予測精度を上げていくことである。当初の予測は、ほとんどあて推量に近い。学習が進むにつ

れて、やがては手堅い予測に変わっていく。少しでも早く予測精度を上げられれば、有効なビジネスモデルに絞り込んだり、試してみてダメだったことなどから抜け出せるようになるからである。黒字転換までの時間も短くなるし、リスクにさらされることも減るし、競争を制する見込みも増す。ゴビンダラジャン=トリンブル(2005)は、次の2つのことはニューコの学習を妨げるとしている。

- ① コアコのパフォーマンス評価指標
- ② 利害、影響力、社内政治、経営資源の取り合いや社内競争

以上、まとめると、企業の主要事業であるコアコが存在する中で、新規事業であるニューコを立ち上げる場合、ゴビンダラジャン=トリンブル(2005)は、ニューコに、忘却、借用、学習の3つのことが必要としている。以下では、ゴビンダラジャン=トリンブル(2005)の視点、つまり、テンセントが WeChat 事業の立ち上げる際に、どのように忘却、借用、学習の3点を行ったのかを検討することで、なぜテンセントがコアコである qq 事業があるにもかかわらず、ニューコである WeChat 事業を立ち上げることができたのかという本稿の課題を明らかにする。この課題の分析に先立って、3 節では分析対象であるテンセントのケースを紹介し、4 節で、テンセントが WeChat 事業で行った忘却、借用、学習について分析していく。

3. テンセントの WeChat の立ち上げのケース

この節ではテンセントのケースについて説明する。まず、テンセントの概要と成長の軌跡を概観する。次に、qq 事業の限界、WeChat 事業の立ち上げについて記述していく。

3-1. テンセントの概要⁷

テンセントは、1998年11月に、馬化騰、張志東ら五人に創立された⁸。中国広東省シンセン市に本社を置く会社である。主な事業領域は、ソーシャル・ネットワーキング・サービス、インスタントメッセージング、Web ホスティングサービスである。テンセントは、中国国内で、インターネット総合サービスを提供し、大規模なユーザーを抱える企業に成長している。

⁷ テンセント公式サイト(<http://www.tencent.com/zh-cn/>) : 最終アクセス日 2015年12月1日)

⁸ 林、張(2012)p.5

テンセントの成長の軌跡を箇条書きにすると以下のようになる。

- 1999年2月 qqの事業展開の開始
- 2003年9月 qqのモバイルバージョンの開始
- 2004年6月 香港証券取引所の上場
- 2005年5月 「中国のソフトウェア業界最大の100社」にランクインしていた
- 2007年10月 テンセント研究所が正式に設立され、中国初の独立した研究機関を設立するインターネット企業になった
- 2010年3月 qqの同時に登録するオンラインユーザー数が億を突破した
- 2011年1月 インスタント・メッセージング通信サービス WeChatの事業開始
- 2011年4月 WeChatの海外事業展開の開始
- 2012年5月 テンセントの業務システムの再編(6事業グループへの分割)
- 2014年5月 組織構造の再調整(WeChatの独立の事業グループ化)

以上のような経緯でテンセントは成長し、2015年にはQQは6.27億、WeChatは6億のユーザーを抱え、2015年第三期の売上は昨年比34%増の265.94億人民元⁹であった。

3-2. qq事業の限界

スマートフォンの普及に伴い、いつでもどこでもインターネットを利用できるモバイルネットワーク時代が到来した¹⁰。それに伴い、テンセントは、パソコンユーザーを対象に開発したqqでは市場のニーズに応えられないと考えられるようになった¹¹。2003年qqのモバイルバージョンのサービスが始まったが、モバイルネットワーク・ユーザー向けの機能は開発されていなかった¹²。例えば、パソコンでは、qqを使い、文字のメッセージを送るのが一般であったが、モバイルネットワークでは歩く時でも人と連絡しやすいボイスメッセージが求められる。テンセントのqq事業では、このようにモバイルネットワーク・ユーザーへの対応が十分になされなかった。つまり、パソコンを前提にしたqq事業には、以下の2つの限界¹³があるとテンセントは認識していた。

⁹ テンセント公式サイト(<http://tencent.com/zh-cn/content/at/2015/attachments/20150812.pdf> :最終アクセス日2015年12月1日)

¹⁰ 日語論文網(<http://www.rylww.com/paper/sort05/down-4891.html> :最終アクセス日2015年12月5日)

¹¹ 虎嗅(<http://www.huxiu.com/article/9549/1.html> :最終アクセス日2016年1月19日)

¹² 下記の記述は、微头条(<http://www.wtoutiao.com/p/B14ksy.html> :最終アクセス日2015年1月19日)に基づいている

¹³ 阿里雲(http://www.aliyun.com/zixun/content/2_6_1901427.html :最終アクセス日2016年1月19日)

- ①qq のブランド維持
- ②qq のアプリのシンプル化

第1に qq のブランド維持については次のような状況であった¹⁴。パソコン時代に誕生した qq は中国で最も普及しているコミュニケーション・ツールであった。インスタント・メッセージング機能の他に、音楽や画像の再生、ブログ、ゲームなどの機能もついていた。その後、スマートフォンの普及に伴い、スマートフォン向けの qq アプリが開発された。テンセントは、激しい競争の中、qq にモバイルのインスタントメッセージングとしての機能も加えようとした。しかし、もし qq にモバイルネットワーク向けの機能を付けたら、パソコンで qq を利用している主要ユーザーが混乱する可能性が高く、テンセントは元々の qq ユーザー(パソコンを利用する主要ユーザー)を失うかもしれないと考えた。当時 qq ユーザーがテンセントのサービスを利用する数が増え、会社の利益も増加していたので、qq へのスマートフォン向け機能の追加は、テンセントにとって大きなリスクであった¹⁵。

第2に、qq アプリのシンプル化の問題である¹⁶。qq のアプリは、パソコン時代に発展してきたので、たくさん機能がついていた。利便性が高くシンプルさが求められるモバイルのアプリとして、qq のアプリを発展させることには大きな制約があった。qq のアプリのモバイル対応は、開発上の負担になる可能性が高いとテンセントは考えていた。

3-3. WeChat の発展可能性

モバイルネットワークに対応するために、テンセントは、qq に代わるインスタントメッセージングサービスを開発することが必要になってきた¹⁷。会長の馬化騰は、イノベーションを産むためには、社内での競争が必要と考えた。その結果、馬化騰会長は、3つのチームに同時に、モバイルネットワークに対応するインスタントメッセージングサービスを開発させた。この3つのチームの中から、その後、WeChat が社内競争の中で勝ち抜き、モバイルネットワーク市場で展開されることとなった。テンセン

¹⁴ 以下の記述は、阿里雲(http://www.aliyun.com/zixun/content/2_6_1901427.html :最終アクセス日 2016年1月19日)に基づいている

¹⁵ テンセント公式サイト(<http://www.tencent.com/zh-cn/content/at/2010/attachments/20101110.pdf> :最終アクセス日 2015年12月5日)

¹⁶ この段落の記述は、壹些事(<http://www.yixieshi.com/it/13365.html> :最終アクセス日 016年1月19日)に基づいている。

¹⁷ 下記の記述は、百家百度(<http://jincuodao.baijia.baidu.com/article/72799> :最終アクセス日 2016年1月10日)に基づいている

トが、WeChat を市場で展開し始めた時、qq のユーザー資源を使うことができ、qq のユーザーに WeChat を宣伝することによって、WeChat のユーザーを拡大した。

WeChat のサービスが始まった当初、WeChat の開発チームに参加しているテンセントの社員は僅か 10 人であった¹⁸。テンセントの開発部門は他の部門と独立して、会社の資源と資金援助を受け、新商品開発に集中できる会社の「特区」と呼ばれている¹⁹。しかし、開発部門が研究した成果は、会社全体の資源として共有されるので、開発部門に所属していた WeChat 開発チームが開発した成果は、qq 部門や社内の他の部門も利用することができる²⁰。

WeChat のチームのリーダーは、qq のメールサービス部門の元管理者であった張小龍である²¹。彼はテンセントの馬化騰会長に WeChat の必要性和展開を提案して、開発チームのリーダーになった²²。その後、WeChat の発展に伴い、開発プロセスと商品化プロセスが分離され、張小龍は WeChat 開発のリーダーを担当していた。テンセントの傘下のテンセント電商控株会社は WeChat の商品化プロセスを担当していた。2014 年 5 月 6 日にテンセントが組織構造を調整し、WeChat の開発活動と営業活動を同じ事業グループの下に行われることになった²³。その事業グループのリーダーは張小龍である²⁴。

WeChat が開発されてから市場に膨大なユーザーを抱えるに至るまでリーダーを担った張小龍は WeChat の開発チームの組織文化として次の 7 点を挙げている²⁵。

- ①ユーザーにとって価値のあることをする
- ②独自の共同価値観を持つ
- ③官僚化を避け、小さなチームで効率よく行動する
- ④学びは経験より重要
- ⑤システムで考える
- ⑥ユーザーにユーザーをもたらせる
- ⑦ディスカッションが実践より重要

¹⁸ 数英(digitalinghttp://www.digitaling.com/articles/13622.html :最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日)

¹⁹ 虎嗅(http://www.huxiu.com/article/14609/1.html :最終アクセス日 2016 年 1 月 10 日)

²⁰ Admin5(http://www.admin5.com/article/20150916/622579.shtml :最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日)

²¹ 百度百科(http://baike.baidu.com/subview/134451/7071650.htm :最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日)

²² 数英(digitalinghttp://www.digitaling.com/articles/13622.html :最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日)

²³ 百家百度(http://baike.baidu.com/view/901143.htm :最終アクセス日 2016 年 1 月 21 日)

²⁴ 知乎(https://www.zhihu.com/question/23672855?rf=23676167 :最終アクセス日 2016 年 1 月 8 日)

²⁵ 騰訊科技(http://tech.qq.com/a/20140506/069700.htm :最終アクセス日 2016 年 1 月 8 日)

qq アプリは 2003 年携帯電話でも qq を利用できるように展開された²⁶。スマートフォンの普及にともない qq アプリは、携帯電話で使われるようになった。WeChat が社内競争に生き残り、モバイルネットワーク向けに利用されることになった後、テンセントは qq アプリの発展方向を見直した。テンセントの馬化騰会長は次のように述べている²⁷。

「WeChat がモバイルネットワーク市場で誕生した商品であることに対して、qq は PC 端末のインターネットで誕生した商品である。機能では重なる部分があるが、代替関係ではない。これから、この 2 つの商品は差別化して発展していく。」

4. WeChat が qq と並存できる理由

ここでは、ゴビンダラジャン＝トリンブル(2005)の研究に従って、テンセントが、コアコとしての qq が存在している中で、どのようにして WeChat というニューコを併存させて、成長させられたのかを分析していく。第 1 に、ゴビンダラジャン＝トリンブル(2005)によると、コアコの既存常識を打ち破れるためにはコアコを忘却しなければならない。忘却するにはニューコのスタッフ、組織構造、システム、組織文化という 4 つの面から改善することが必要である。第 2 に、コアコの資源を活かすためには借用が重要である。コアコとの対立を避け、うまく借用しなければならない。そして、第 3 に、ニューコである WeChat がどのような形で学習を行なったかを示していく。そして、最後は、ゴビンダラジャン＝トリンブル(2005)の研究に従って WeChat が qq と並存できる理由についてのまとめを行なう。

4-1. 忘却

ゴビンダラジャン＝トリンブル(2005)によると、コアコの古株社員が外部の新しい視点に触れていないので、社内常識を捨て去ることができず、コアコにとっては意味があるかもしれないが、ニューコには無関係な社内常識を忘却することができないと指摘している²⁸。ゴビンダラジャン＝トリンブル(2005)は、そのために忘却が必要であり、忘却を実現する方法としては、ニューコのトップに外部出身者をすえることを考

²⁶ テンセント公式サイト(<http://tencent.com/zh-cn/content/at/2015/attachments/20150812.pdf> : 最終アクセス日 2015 年 12 月 1 日)

²⁷ 億邦動力網(http://www.ebrun.com/20140808/106859_2.shtml : 最終アクセス日 2015 年 12 月 10 日)

²⁸ ゴビンダラジャン＝トリンブル著、酒井泰介訳(2013)、p72 に基づいている

えた²⁹。しかし、なぜテンセントの WeChat の場合、長くコアコの中核部門に勤めていた張小龍が新規事業の WeChat を任せた。それはどうしてだろうか。張小龍は市場の変化を敏感に感じ、それに応えるイノベーションを起してきた。2010 年 qq 事業部門で働いていた張小龍はモバイルインターネットの変化と qq の限界性を感じ、テンセントの馬化騰会長に WeChat の必要性を提案した。そして、WeChat のサービスを展開する時、モバイルネットワークのニーズを考え、qq と違う機能を付け、成功を収めた。彼は既存概念に拘らず、イノベーション能力が高い人材であったと見ることができる。1997 年に、張小龍は電子メールソフトウェアの Foxmail を開発した³⁰。Foxmail は中国でもっとも人気のあるソフトウェアの 1 つである³¹。WeChat が成功した後、インタビューで WeChat の定義を聞かれる時、次のように答えた³²。

「あなたにとっての WeChat が WeChat を定義する」。

つまり、彼が qq 事業部で働いた時の考え方を捨て、モバイルネットワークの顧客ニーズを考え、WeChat でイノベーションを起した。WeChat の内部スタッフがインタビュー記事で、張小龍について次のように述べている³³。

「外部資源を活用することによって WeChat に無限の可能性が与えられるので、張小龍は外部の資源を利用することが好きである」

張小龍はコアコの qq の元管理者であったが、組織の内部と外部をつなぐゲートキーパー的な役割を果たす人物であり、内部の価値観だけでなく、外部の価値観と内部の価値観を結びつけることができる人材であったといえる。WeChat は、qq などの部門から独立し、ずっと張小龍の指揮下で事業展開がなされた。張小龍がゲートキーパーになることで、WeChat 部門に、コアコの考え方を持ち込むことが防がれたと考えられる。

4-2. 借用

ゴビンダラジャン＝トリンブル(2005)の理論のように、コアコの資源を借用する時には、コアコとの対立を避けるための 3 つのステップがあると指摘している。この 3

²⁹ 同上

³⁰ 億邦動力網(http://www.ebrun.com/20140808/106859_2.shtml : 最終アクセス日 2015 年 12 月 10 日)

³¹ 百度百科(<http://baike.baidu.com/view/22049.htm> : 最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日)

³² 新浪科技(<http://tech.sina.com.cn/i/2013-03-05/12008114198.shtml> : 最終アクセス日 2016 年 1 月 7 日)

³³ 座井(<http://www.zuojing.com/201405/6049.shtml> : 最終アクセス日 2016 年 1 月 7 日)

つのステップの実現度を、テンセントの qq と WeChat の関係でみる。第 1 ステップは、正しい接点を選ぶこと³⁴である。qq と WeChat の接点は qq のユーザー資源と WeChat の新しい技術を互いにシェアすることである。WeChat を展開し始めた時、qq の膨大なユーザー資源を借用することによって、効率よく WeChat のユーザーを拡大した。その代わりに、WeChat で生まれた技術などは qq が商品の開発や発展に活用できるので、両者の利益関係をバランス良く保っている。第 2 ステップはコアコとの協調な関係を作ることである³⁵。qq と WeChat の協調な関係はテンセントが唱えた会社精神によって作られてきた。WeChat 部門がボイス機能を発展する際に、qq がその前に、ボイス機能を付けたが効果が望ましくないで、qq 部門から反対された³⁶。その時、CEO である馬化騰がパソコンネットワークで生まれた qq とモバイルネットワークで生まれた WeChat の違いを感じて、ボイス機能の重要性を認識した。会社の緊張感を減らすために、会社内でやらないと分らないので、失敗してもいいというやり方を主張した³⁷。そのやり方の精神が会社内の協調な関係に繋がっている。第 3 ステップは、健全な緊張関係のモニターである³⁸。qq と WeChat の関係は、テンセントの中で次のような形で監視された。WeChat 部門がボイス機能を発展して、qq 部門から反対された際に、馬化騰は qq 部門のメンバーに説得³⁹して、WeChat にボイス機能を発展させた。その後、ボイス機能がたくさんのユーザーを引き付けた。馬化騰が両者を調和することで、WeChat が qq を借用する際に生じるあつれきをうまく解決できた。

4-3. 学習

ゴビンダラジャン＝トリンブル(2005)によると、コアコのパフォーマンス評価指標がニューコの学習を妨げるので、ニューコの経営立案は独立して行わなければならない⁴⁰。WeChat 事業では、qq のパフォーマンス評価指標を使わずに、独自の事業評価基準を作った。WeChat が展開してから、会社の資源と人的資源を多く使って、中国で一番人気のインスタントメッセージャーになったが、テンセントにそれほどの利潤をもたらしていない。それでも、CEO の馬化騰は市場の底力と可能性が高いと判断し、海外戦略⁴¹の商品として発展させた。どんな商品をモバイルネットワーク時代が求める

³⁴ ゴビンダラジャン＝トリンブル著、酒井泰介訳(2013)、p95-96 に基づいている

³⁵ ゴビンダラジャン＝トリンブル著、酒井泰介訳(2013)、p. 99 に基づいている

³⁶ IT863(http://www.it863.com.cn/html/2013/mi_1117/41611.html : 最終アクセス日 2016 年 1 月 10 日)

³⁷ 中国台州網(http://paper.taizhou.com.cn/tzrb/html/2015-11/06/content_649806.htm : 最終アクセス日 2016 年 1 月 10 日)

³⁸ ゴビンダラジャン＝トリンブル著、酒井泰介訳(2013)、p103 に基づいている

³⁹ 同上

⁴⁰ ゴビンダラジャン＝トリンブル著、酒井泰介訳(2013)、p. 248 に基づいている

⁴¹ 騰訊科技(<http://tech.qq.com/zt2012/tmtdecode/486.htm> : 最終アクセス日 2016 年 1 月 22 日)

のかは彼自身も分からない。そのため、モバイルネットワークのニーズに応えられるのが良い商品である。qq のようにテンセントにたくさん利益をもたらしていないが、多くのユーザーを短期間に獲得したことで WeChat は評価された。テンセントに利益をもたらす qq の評価システムで、WeChat の事業を評価するのではなく、WeChat が市場に与える影響と将来の可能性で事業を評価した。その評価システムがあるからこそ、今の膨大なユーザーと影響力を有するかつ豊かな発展可能性が秘めている WeChat になった。

ゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)によると、利害、影響力、社内政治、経営資源の取り合いや社内競争がニューコの学習を妨げる⁴²。WeChat と qq の間には競争関係が存在している。WeChat を展開する時、コアコの qq 部門もモバイルネットワーク向けのインスタントメッセージングアプリを開発していた。競争関係が存在しても、WeChat はうまく発展してきた。その理由を分析していく。インターネット市場では、商品が成功するかしないかを判断するのはユーザーなので、どんな優れたアイデアでも、生産してユーザーに使ってもらわないと結果が分らないと馬化騰が考える⁴³。そのため、会社内で違うチームが同じ商品を開発するある程度の失敗と無駄が許される。テンセントにとって、重要なのは競争し合う中に生まれるイノベーションである。その後、WeChat が激しい競争の中に独自の優位性を創り、成功した。この厳しい社内の競争環境で生き残るためには、WeChat 事業部門の学習能力を高めなければならない。学習能力が向上されたことに伴い、WeChat が成功した。つまり、テンセントの社内競争が WeChat の学習の能力を高めた。社内競争で生まれた WeChat はテンセントがモバイルネットワークの市場シェアを大きく占めることを可能にした。特に発展の速い中国インターネット業界でテンセントの WeChat と qq アプリの社内競争によるイノベーションが会社に新たな優位性をもたらしたといえる。

4-4. WeChat と qq が並存できる理由

ゴビンダラジャン＝トリンプル(2005)で示されたコアコとニューコの関係に基づいて、テンセントのコアコである qq 事業とニューコである WeChat 事業との関係を、忘却、借用、学習の3つの視点で分析してきた。テンセントの qq 事業と WeChat 事業が併存できた要因は次のようにまとめることができる。まず、忘却の課題に対しては、qq 事業の元管理者の張小龍は外部の価値観と内部の価値観を結びつけて、ニューコの WeChat 事業に、コアコの古い考え方を持ち込むことが防がれた。そして、借用につい

⁴² ゴビンダラジャン＝トリンプル著、酒井泰介訳(2013)、p249に基づいている

⁴³ 百家百度(<http://jincuodao.baijia.baidu.com/article/72799> : 最終アクセス日 2016年1月10日)

では、テンセントは3つのステップを行うことによって、qq と WeChat の対立を避けた。第1ステップは qq のユーザー資源と WeChat の新しい技術をシェアすることによって、qq と WeChat の接点を作った。第2ステップはテンセントが組織文化を唱えたことによって qq と WeChat の協調な関係を作ってきた。そして、第3ステップは qq と WeChat の関係がトップ管理者に監視され、常に健全な緊張関係を保つことができることである。最後、学習の課題に対しては、テンセントは WeChat の独自の事業評価基準を作り、ある程度の社内競争を行うことによって、WeChat 事業部門の学習能力を高めた。

5. むすび

中核事業の qq がある中で、テンセントは中核事業の qq と新規事業の WeChat のあり方をどのように対応して、WeChat を成功させたかという点が本稿の課題であった。この課題に対して、ゴビンダラジャン＝トリンブル(2005)の研究を示した。彼らの研究は、中核事業のコアコが存在する中で新規事業のニューコを立ち上げる場合、忘却、借用、学習の3つの視点で考えることが必要であるというものであった。そこで本稿では、テンセントのコアコである qq 事業と、ニューコである WeChat 事業の関係をこの3つの視点から分析した。その結果、忘却の課題に対しては、qq 事業の元管理者の張小龍は外部の価値観と内部の価値観を結びつけて、ニューコの WeChat 事業に、コアコの古い考え方を持ち込むことが防がれた。借用の課題に関しては、テンセントは3つのステップを行うことによって、qq と WeChat の対立を避けた。第1ステップは qq のユーザー資源と WeChat の新しい技術をシェアすることによって、qq と WeChat の接点を作った。第2ステップはテンセントが組織文化を唱えたことによって qq と WeChat の協調な関係を作ってきたことである。第3ステップは qq と WeChat の関係がトップ管理者に監視され、常に健全な緊張関係を保つことができることである。最後、学習の課題に対しては、テンセントは WeChat の独自の事業評価基準を作り、ある程度の社内競争を行うことによって、WeChat 事業部門の学習能力を高めた。

このテンセントの事例から、以下のようなインプリケーションと今後の課題を提示することができる。1つ目のインプリケーションはコアコの中にイノベーション能力の高い管理者がいれば、その人をニューコのリーダーにすることが考えられる。2つ目のインプリケーションは、会社のリーダーがコアコとニューコの調和な関係に大きな役割を果たすことである。3つ目のインプリケーションは、会社内でコアコとニューコのある程度の競争がニューコの学習能力を引き出し、イノベーションを引き起こ

すことができる。ただ、注意すべきは、社内での競争は会社の資源を消耗することを避けられないので、社内での競争は資源の豊かな大企業ににしかできないことである。

本稿はテンセントという中国のインターネット業界の中の1つの会社の事例分析であった。この事例研究をもって、ゴビンダラジャン＝トリンブル(2005)の研究を大きく修正することはできないが、他の国また他の業界の企業を検討することを通じて理論をさらに進化させていく必要がある。

参考文献

- [1] Govindarajan, Vijay & Trimble, Chris (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*, Harvard Business School Press. (酒井泰介訳『ストラテジック・イノベーション——戦略的イノベーションに捧げる10の提言』株式会社翔泳社、2013年)
- [2] 潘東燕、黄小明(2014)『騰訊方法』機械工業出版社
- [3] 林軍、張宇宙(2012)『馬化騰的騰訊帝国』中信出版社

参考ウェブサイト

- [1] 新浪科技
<http://tech.sina.com.cn/z/CNNIC35/>
(最終アクセス日 2015年12月1日)
- [2] Japan Business Press
<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/42845>
(最終アクセス日 2015年12月1日)
- [3] テンセント公式サイト
<http://tencent.com/zh-cn/content/at/2015/attachments/20150812.pdf>
(最終アクセス日 2015年12月1日)
- [4] 日語論文網
<http://www.rylww.com/paper/sort05/down-4891.html>
(最終アクセス日 2015年12月5日)
- [5] 虎嗅
<http://www.huxiu.com/article/9549/1.html>
(最終アクセス日 2016年1月19日)

[6]微头条

<http://www.wtoutiao.com/p/B14ksy.html>

(最終アクセス日 2015 年 1 月 19 日)

[7]阿里雲

http://www.aliyun.com/zixun/content/2_6_1901427.html

(最終アクセス日 2016 年 1 月 19 日)

[8]壹些事

<http://www.yixieshi.com/it/13365.html>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 19 日)

[9]百家百度

<http://jincuodao.baijia.baidu.com/article/72799>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 10 日)

[10]数英 digitaling

<http://www.digitaling.com/articles/13622.html>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日)

[11]百度百科

<http://baike.baidu.com/subview/134451/7071650.htm>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日)

[12]虎嗅

<http://www.huxiu.com/article/14609/1.html>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 10 日)

[13]億邦動力網

http://www.ebrun.com/20140808/106859_2.shtml

(最終アクセス日 2015 年 12 月 10 日)

[14]百度百科

<http://baike.baidu.com/view/22049.htm>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日)

[15]新浪科技

<http://tech.sina.com.cn/i/2013-03-05/12008114198.shtml>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 7 日)

[16]座井

<http://www.zuojing.com/201405/6049.shtml>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 7 日)

[17]IT863

http://www.it863.com.cn/html/2013/mi_1117/41611.html

(最終アクセス日 2016 年 1 月 10 日)

[18]中国台州網

http://paper.taizhou.com.cn/tzrb/html/2015-11/06/content_649806.htm

(最終アクセス日 2016 年 1 月 10 日)

[19]騰訊科技

<http://tech.qq.com/zt2012/tmtdecode/486.htm>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 22 日)

[20]Admin5

<http://www.admin5.com/article/20150916/622579.shtml>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日)

[21]知乎

<https://www.zhihu.com/question/23672855?rf=23676167>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 8 日)

[22]騰訊科技

<http://tech.qq.com/a/20140506/069700.htm>

(最終アクセス日 2016 年 1 月 8 日)