

学術論文

# 事業変革をもたらす経営者の感知方法<sup>(1)</sup>

## — 中国の動画配信サービス業界の比較事例分析を通じて —

唐 亮† ・ 坂本 雅明‡

† 桜美林大学大学院経営学研究科

‡ 桜美林大学ビジネスマネジメント学群

A Study of Managers' Sensing Method for Business Transformation:  
Comparative Case Study of Chinese Video Streaming Service Companies

TANG Liang† ・ SAKAMOTO Masaaki‡

† Graduate School of Business Administration, J. F. Oberlin University

‡ College of Business Management, J. F. Oberlin University

### 要旨

企業が環境変化に適応するためには、経営者が環境変化を感知できなければならない。本研究では、経営者の適切な感知を支援する環境情報処理のあり方を考察することを目的に、成功企業と失敗企業との比較事例分析を実施した。その結果、①自社の対象顧客かどうかにかかわらずに新しいことに敏感でセンスのあるユーザーの声を蓄積すること、②それらを客観的に分析した上で経営者に提示することで確認バイアスを避けることの2つのポイントが抽出された。

キーワード：事業変革、ダイナミック・ケイパビリティ、経営者の感知、  
認知バイアス、ビッグデータ分析、動画配信サービス

### Abstract

In order for firms to adapt to environmental change, executives must be able to sense the signs of environmental change. The purpose of this study is to consider information processing methods that can support executives' sensing. We conducted a comparative case study analysis between successful and unsuccessful firms. As a result, we found following two key points: ① accumulate the voices of users who are sensitive to new things and have good sense, regardless of whether they are the company's target

customers or not, and ② to avoid confirmation bias, submit the information to executives after objective analysis.

**Key Words:** Business Transformation, Dynamic Capability, Sensing of Executive, Cognitive Bias, Big Data Analysis, Video Streaming Service

## 1 問題意識

改革開放以来、中国経済は発展し続けている。特に2001年のWTO加盟後から中国のグローバル化は一層進展し、新しい産業が次々と出現した。

しかし、改革開放の効果も徐々に低下してきており、生存競争が厳しくなっている。中国経済のGDPの成長速度の減退、産業構造の変化、政府の経済政策の調整といった環境変化に適応できずに、毎日12,000もの企業が倒産している。中国企業の平均寿命はわずか7~8年しかなく、中小企業に至っては2.9年とさらに短い (Li, 2016)。これまでは中国経済の成長とともに中国企業各社も成長することができたが、今後も存続し続けることができるかどうかは、企業自身の変革能力にかかっている。

とはいうものの、事業変革は容易ではない。どうすれば事業変革を成功させることができるのだろうか。こうした問題意識の一助になるべく、研究を進めた。

## 2 理論的背景と研究目的・方法

### (1) 先行研究レビューと研究目的

事業変革の困難さを理解するための最も基本的な概念は、経路依存性であろう。これは過去の決定や行動がその後の行動を制限してしまうことを示しており、経済学分野で発展した。経営学における類似の概念が、コンピテンシー・トラップ (能力の罠) であり、成功したが故に従来の事業や従来のやり方に固執してしまう現象を意味している。実際こうした企業は少なくなく、例えば写真フィルムで利益をあげるという成功モデルを捨てきれずに、ポラロイドの経営会議ではデジタルカメラへの進出が見送られた (Tripsas and Gavetti, 2000)。

こうした状況を回避するための経営方法が両利きの経営であり、「成熟事業における既存の資産と組織能力を有効活用し、必要に応じて、それを新しい強みにつくりかえること」 (O'Reilly and Tushman, 2016, 邦訳p.49) と定義されている。この重要性が最初に指摘されたのが1990年代初めだということを考えると (March, 1991)、非常に困難な課題だということがうかがえる。

両利きの経営を推進する能力として期待されるのがダイナミック・ケイパビリティである。これは「環境変化に対応するために組織内外のケイパビリティを統合・構築・再配置する組織・経営者のケイパビリティ」 (Tece et al., 1997, p.516) と定義され、そ

の要素は、「感知」、「捕捉」、「再配置」に分解される。「感知」は環境変化がもたらす機会や脅威を認識することであり、環境変化のスキャンや解釈も含まれる。その機会に乗じるための製品・サービスやビジネスモデルを創造するステップが「捕捉」であり、「再配置」では新たな事業への変革を進めるために経営資源や組織を再構成する。

こうした事業変革を推進する役割を担うのが、経営者である。「感知」に着目して研究を進めたOcasio (1997)によれば、企業の行動は経営者が何に注意を払っているかによって影響を受けるという。つまり、経営者が、やがて重要となるだろう環境変化に注意を払うことができたならば、事業変革に踏み出せる可能性が高まる。それではどうすれば、そうしたことができるのか。例えばHelfat and Peteraf (2015)は経営者個人の認知能力の違いに着目して理論的検討を進めた。しかしながら、属人的な秘訣は応用可能性が低い。一方でOcasio (1997)によれば、経営者の注意は組織内の情報流通方法や処理方法にも影響されるとしている。そこで本稿は、経営者が活用する環境情報に着目し、経営者が適切な感知をするためには、どのような環境情報がどう伝えられるべきかを考察する。

## (2) 研究方法

Yin (1994)によれば、「何が」を明らかにする場合、つまり因果の有無を検証する場合は定量調査がふさわしく、「なぜ」や「どのように」を調べる場合は事例調査がふさわしいという。本研究では、経営者が「どのように感知すべきか」を解明することが目的であるため、事例調査を用いた。

事例調査では、文献調査にて業界における主要環境変化、および調査対象企業の主要な戦略転換を調べ、それらを時系列に対応させながら整理した。また不明点は関係者へのインタビューで補うとともに<sup>(2)</sup>、動画サービスサイトで公式公開されている各社経営層のメッセージビデオも参考にした。インタビュー調査は、答えを誘導しないようにオープンエンドの質問をして自由に答えてもらった。あらかじめ設計した質問に限定せず、相手の回答に応じて関連質問も行い、それら回答は文献調査と合わせて記録した。

さて、事例研究の場合に陥りやすい過ちがある。成功事例の分析には、生存者バイアスが付きまとう。成功企業の行為や判断のすべてを成功要因として取り上げてしまうことだ(Denrell, 2003)。こうしたバイアスを避ける手法が、比較事例分析である。Yin (1994)は、因果パターンが異なる事例との比較分析を勧めている。そこで、同一業界における失敗企業もしくは成功しなかった企業と比較することにした。

## (3) 分析対象業界・企業の選定

調査対象企業は、環境変化の激しい業界に属し、かつ環境変化に機敏に対応して事業変革を成し遂げた企業でなければならない。結論を先に述べると、中国の動画配信サービス業界のbilibiliを分析する。

21世紀に勃興した動画配信産業は、これまで急速な発展を遂げてきた。情報通信技術の急速な発展に伴って、伝統的産業と比べられない勢いを保持している。この産業の中心にある企業は、動画配信サービス・プラットフォーム（以下、動画配信サービス企業）と呼ばれる。現在では、中国における総資産上位企業の半分以上が動画配信サービスと関係があるといわれるまでに拡大している<sup>(3)</sup>。この産業では、20年間という短い期間に様々な環境変化が生じ、特色のある動画配信サービス企業が絶えず出現する一方で、多くの企業が淘汰されていった。急速な環境変化のもとで有力企業が常に入れ替わってきた動画配信サービス業界は、研究対象業界としてふさわしいと考えられる。

この業界の中で研究対象として選んだ企業は、bilibiliである。bilibiliとは、上海幻電科技有限公司によって2009年に設立された動画配信サービス企業である。当初はいわゆるオタク層向けに単なるACGコンテンツ（Anime：アニメ、Comic：漫画、Game：ゲーム。これらは「二次元文化」と呼ばれる）を共有する動画サイトであったが、環境変化に呼応するかのようターゲット層を変更したり配信コンテンツを多様化するなどによって急速な発展を遂げ、中国で業界第一位の企業になった。

比較対象企業として選定した企業は、PPSとAcFunである。両社は一時は業界をリードする地位を得たにも関わらず、その後の環境変化の中で衰退していったからである。

### 3 事例調査報告

#### (1) 動画配信業界について

インターネット技術の普及に伴い、動画配信サービスも急速に発展した。国家インターネット情報弁公室（2014）によれば、中国の動画配信サービス業界は、3つの段階を経て発展したという。

#### 第1段階：ダイヤルアップ時代（2000年～2003年）

この頃はインターネット技術が初歩的な段階にあったため、動画流通に大きな障害があった。テレビ、映画、CDが主流の中で多くのユーザーを引き付けるためには、動画配信サービス企業各社は、豊富な種類の映像コンテンツを、映画チケットやCDを買うよりも安い価格で提供するしかなかった。しかも視聴料は、家庭用電話を結びつけて徴収するしかなかった。こうした時代の代表的な企業は、東方ホットラインであり、PPS、AcFun、bilibiliはまだ事業を開始していなかった。

#### 第2段階：UGC<sup>(4)</sup>時代（2004年～2013年）

この時代には、ますます多くの企業が動画配信サービスに進出した。企業や個人が自作のコンテンツを自由にアップロードできるようになったのもこの段階であり、流通する映像はますます豊富になった。また、新たな収益モデルも登場した。映像資料を無料

で提供する一方で、映像内に広告を入れることで収益を得るというものだ。もちろん、広告を見たくないユーザーもいる。そうしたユーザーに対して、広告なしで視聴できる有料の会員制度が導入された。PPSはこの時代に登場し、この時代の後半にAcFunとbilibiliが事業を開始した。

### 第3段階：インタラクティブ<sup>(5)</sup>時代 (2014年～現在)

この頃になると、インターネットの普及によってユーザー層が拡大した。初期段階では、いわゆるオタク層が流入し、アニメ、漫画、ゲームなどの二次元文化コンテンツが増加した。この変化に対応できなかったPPSが衰退し、オタク層向けの二次元文化コンテンツを強化したAcFunとbilibiliが急成長を遂げた。

その後さらにインターネットが一般化すると、ネットドラマ、ゲーム、ショートビデオなどの新しいコンテンツが登場した。特にネットドラマ、バラエティ、ゲーム生放送などの新映像の人気は、映画、ドラマ、アニメを超えるようになった。こうした変化にbilibiliは対応できたが、AcFunは対応できずに衰退した。

#### (2) bilibili (分析対象企業) の事業変革

ちょうどUGC時代が終わろうとしていた2009年に、bilibiliが設立された。当初は、アニメ、漫画、ゲームなどの二次元文化コンテンツを共有する動画サイトだった。この頃の中国動画配信サービス業界はPPSのような老舗企業が主導的な地位にあり、二次元文化を中心としていたbilibiliの経営は安定していなかった。

こうした状況が転じたのが、2011年のことである。中国の有名なIT企業の共同創始者であった陳睿がCEOに就任し、bilibiliの事業転換に乗り出した。具体的には、当時拡大の兆しを見せていた若者ユーザーをターゲットとして設定し、動画コンテンツを拡大することである。陳睿による創設10周年大会での演説によれば、bilibiliの改革は次に示す3つの段階で進めたことが分かる。

#### 第1フェーズ：コンテンツの多様化 (2011年～)

インターネットの普及に伴って動画配信が特定のユーザー層のものだけではなくてくると、若者層を対象に据えて、音楽内容、ダンス内容、ゲーム内容、学習内容及び中国の伝統文化内容など多くの種類の動画コンテンツを追加した。2014年には、ソニーとの合弁会社を設立して、アニメの調達を強化した。2016年にはモバイルゲームを追加した。こうして、bilibiliを二次元文化コンテンツ配信企業から総合的な動画配信サービス企業に変え、多くのユーザーを取り込むことに成功した。

#### 第2フェーズ：オリジナル作品の強化 (2014年～)



UGC時代に入ってオリジナルコンテンツがユーザーを引きつけるようになると、オリジナル動画の作者を大量に募集して、優れたオリジナル動画を配信した。表彰制度を設けるなどして、質の向上にも努めた。生放送も開始し、有名なアナウンサーを高額で引き抜くこともした。有名アナウンサーは、多くのユーザーを連れてきてくれるからだ。

### 第3フェーズ：アニメ制作会社の設立（2018年～）

2018年以降には、日本の優れたアニメーション制作技術を学び、自前のアニメーション制作チームを作って数種類のアニメを制作した。「鎮魂街」、「妖怪公寓」、「狐妖小红娘」などは、国内で高い人気を博した。

こうした一連の改革によって、bilibiliはインターネット生放送の人気ランキングの1位も獲得し、フォーブス・チャイナの「2020中国最も革新力のある企業」や胡潤研究院の「2019胡潤中国500強民营企业」にも選出された。さらには、QuestMobile研究院による「Z世代偏愛APP」と「Z世代偏愛汎娛樂APP」の2つのランキングの第一位にも名を連ねた。bilibiliは、21世紀の中国国内で最も成功した会社の一つになったのである。

#### (3) 比較対象企業について

##### PPSの発展と衰退

PPSは中国で老舗の動画配信サービス企業であり、オンラインで映画、ドラマ、スポーツ、ゲーム、アニメ、バラエティ、ニュースなどの番組を見ることができた。

2005年に上海で設立されると、僅か3か月でユーザー数は2万人に達し、半年後には38万人を突破した。2007年には、投資家から出資を受けた1000万ドルで当時の人気ドラマやバラエティ番組を大量に購入した。当時の動画配信業界はまだ黎明期であり、PPSがテレビ以外の唯一の選択だったことも、同社の成長を後押しした。

中国の動画配信市場の先駆者となったPPSは、2006年にはインターネット週刊から「ベストビデオ生放送プラットフォーム」と「ベストビデオ技術プロバイダ」として表彰された。また、2007年には米国インターネット系調査機関Red herringから「アジアで最も潜在的な科学技術革新会社」として評価された。

2008年はPPSの最も輝かしい一年だった。同社の成功を目の当たりにした複数の投資会社がPPSに投資し、2000万ドルの資金を獲得した。更にPPSは第一財經日報の「中国創業投資価値ランキング潜在力企業50強」に選ばれ、中国の大手コンサルティング会社艾瑞の「2008-2009中国最優秀成長インターネット企業賞」を受賞した。

しかし、こうした輝かしい日々は、長くは続かなかった。購買力のある中高年層をターゲットユーザーとして設定し、ドラマやバラエティ番組を大量に買い付けて提供し、同時に多くの広告を表示させることで収益を上げていく。これがPPSのビジネスモデルであり、コアユーザーの中高年層は消費能力が高いため、確実に広告収益を得ることがで

きた。しかし、インターネットの普及に伴い、若者が大量に動画配信を利用するようになってきたのである。若者層にとってはPPSのコンテンツは魅力に欠け、中高年層だけに頼るPPSの業界内地位は低下し始めた。

そうしたPPSにとって、高い著作権料は大きな負担となった。PPSはやむを得ず、一部の著作権料の支払いを停止したが、これが著作権を持つテンセントの怒りを買って、訴訟に発展した。結果としてPPSは損害賠償の支払い義務が生じ、これをきっかけにPPSの経営は傾きはじめ、2013年5月7日に破産が宣告された。

### AcFunの発展と衰退

AcFunは北京弹幕ネットワーク科技有限公司に所属し、2007年に設立された。創設当初のコンテンツは二次元文化であり、中国初の弹幕<sup>(6)</sup>動画サイトとして名を馳せた。当時、二次元文化が流行っていたのは日本市場ぐらいであり、中国では二次元文化を愛する若者を集めて交流できるウェブサイトが存在しなかった。中国国内の二次元文化ファンのために設立された同サイトは、2011年までには二次元文化の愛好者が集まる聖地となった。

とはいうものの二次元文化愛好家だけが楽しむ、小さな動画配信企業という存在であり、当初は社会的な注目を集めていなかった。しかし、二次元文化が中国国内で広がっていくにつれて、徐々に注目が高まっていった。AcFunのユーザー数も増え、収益も向上していった。2010年にはAcFunの映像コンテンツは10万本に達し、2011年には20万本を突破した。また動画だけでなく、記事コーナーも開設した。記事コーナーとは二次元文化に関するニュースを専門に集めるコーナーである。こうしたコンテンツも、若者層の注目を集めることとなった。数年の運営発展を経て、AcFunは中国第一の二次元文化配信サービス企業へと成長した。

しかしこの成長は2014頃までしか続かなかった。2014年以降の中国は、動画コンテンツ多様化の時代に入り、動画コンテンツの多様化が動画配信サービス企業の競争力の源泉になってきた。それにもかかわらず、AcFunの経営者はすべての経営資源を二次元関連の動画コンテンツに投入し、他の動画コンテンツ分野を発展させようとしなかった。結果として、多様な映像を求めるユーザーのニーズを満たすことができず、人気さが下がり始めた。

こうして経営体力が低下したAcFunへの最後の打撃となったのが、2017年の動画コンテンツの審査である。中国文化法律執行部門はAcFunの動画コンテンツが国家の関連法規に合わないとしてAcFunに修正を要求し、処罰を与えた。これによって負債額が膨らみ、2018年にウェブサイトを閉鎖するに至った。

## 4 比較事例分析と考察

本章では、研究対象企業のbilibiliの事例を、比較対象のPPSおよびAcFunそれぞれと比較し、経営判断とその背景の違いを整理する。その上で、bilibiliの経営者が適切に「感知」できた理由を、同社における外部環境情報の処理方法の観点から考察する。

### (1) 比較事例分析① PPSとbilibili

前章で示した通り、PPSは早い段階で有名な動画配信サービス企業の一つに成り上がった。しかし、中高年向けのドラマなどを流し続けていたため、中国のネットユーザーが若者になり、二次元文化が普及するようになると、徐々に勢いを低下させることになった。一方で、UGC時代後期にこの業界に参入したbilibiliは、拡大の兆しを見せていたオタク層を上手く取り込んでいった。

なぜPPSは市場の変化に対応できなかったのか、またなぜbilibiliは市場の変化を先取りできたのか。両社の経営者の感知方法を比較する。

表1 PPSとbilibiliの事業変革の比較 (USG時代後期)

	PPS	bilibili
事業方針	ドラマ、映画、バラエティへの資源の集中投下	拡大する市場の取り込み
コアユーザー	中高年	若者層 (二次元文化を好むオタク層)
主要コンテンツ	映画、ドラマ	二次元文化 (アニメ、漫画、ゲーム)
収益方式	広告	ゲーム、会員の年会費と生放送の広告収益
結果	失敗	成功

出所：筆者作成

両社の事例は表1のように整理できる。

PPSが全盛だったUSG時代の主要市場は高い購買能力を持つ中高年ユーザーだった。PPSは中高年ユーザーの一番好きなドラマ、映画、バラエティなどを重視し、広告を中心とした収益モデルを採用した。時代背景を考えると、最も効果的な収益獲得方法だったといえる。一方でbilibiliがビジネスを始めようとしていたのは、中国では若いネットユーザーが増えてきた時期だった。そしてその頃の若者ユーザーはオタク層であり、人気があったのは二次元文化だった。こうした市場環境を受けて、bilibiliはオタク層をターゲットに、二次元文化コンテンツを提供した。そして動画配信市場に占める若者のウェイトが拡大するにつれて、PPSのビジネスモデルは時代錯誤になっていった。

では、なぜPPSの経営者は市場変化を察知し、事業変革を行うことができなかったの



か。その一つの要因は、広告収入をもたらしてくれていた従来型の顧客を大切にしていたからである。実際PPSの創始者の徐偉峰は次のように市場拡大方針を語っており、他方で若者やオタク層の開拓には触れられていなかった<sup>(7)</sup>。

「広告主は、ターゲットとする消費者層に広告が届くことが緊急の課題となっています。それに応えるために、PPSでは高学歴、高収入の核家族をメインユーザーとしています<sup>(8)</sup>。」

「伝統的なテレビのユーザーを取り込んでいきます。また、会社の休み時間にビデオを見ているような従業員に、PPSを見てもらおうようにします<sup>(9)</sup>。」

若者ユーザーは将来的には収益をもたらしてくれるかもしれないが、その時点で収益をもたらしてくれていた中高年ユーザーである。そこで彼らの声を重視し、ニーズを満たすことを第一に考えたのである。一方でPPSに4年遅れて参入したbilibiliが事業を開始したときは、中国では若いネットユーザーが徐々に増えてきた時期だった。まだ主要市場にまではなっていなかったものの、新しいことに敏感で、変化を許容する若者の声を聴き、二次元文化コンテンツを配信した。

この両社の対応の違いは、単純なコンピテンシー・トランプで説明できるだろう。中高年層向けビジネスで成功を取っていたPPSはその成功体験を捨てることができなかった。一方でいまだ成功していなかったbilibiliは、何にも惑わされずに冷静に市場を分析できたと考えられよう。

しかしながら、この比較分析だけで、bilibili経営者の感知方法を評価することは難しい。PPSとbilibiliの経営判断の違いは、両社の経営者の感知方法の違いというよりも、中高年層向け動画配信で成功を取っていたか否かという違いが大きく影響しているからである。そこで、AcFunとbilibiliの比較分析に移る。

## (2) 比較事例分析② AcFunとbilibili

前章で示した通り、AcFunは中国初の二次元文化コンテンツ中心の動画配信サービス企業であり、いわば中国二次元文化の開拓者であった。そして二次元文化市場の拡大に伴い、AcFunの知名度、ユーザー数、市場価値は高まり、bilibiliを圧倒していた。しかし2014年頃になると二次元文化に固執したAcFunの人気は下がり続け、一方のbilibiliは多様な映像コンテンツを提供することで多くのユーザーを獲得した。

なぜAcFunはユーザーニーズの多様化に応じた措置を取らなかったのか。また、なぜbilibiliはそれができたのか。AcFunとbilibiliにおける、同時の経営者の感知方法を比較する。

表2 AcFunとbilibiliの事業変革の比較 (インタラクティブ時代)

	AcFun	bilibili
事業方針	二次元文化への資源の集中投下	多様化するニーズへの対応
コアユーザー	若者 (二次元文化ユーザ)	若者 (二次元文化ユーザに限らず)
主要コンテンツ	二次元文化 (アニメ、漫画、ゲーム)、記事	オリジナル動画、アニメを始め、多種多様
収益方式	会員の年会費	ゲーム、会員の年会費と生放送の広告収益
結果	失敗	成功

出所：筆者作成

両社の事例は表2のように整理できる。

二次元文化の運営に大きな成功を収めていたAcFunは、二次元文化を愛する若いユーザーを引き付けるために、二次元文化に集中した。AcFunの最高経営責任者である劉炎焱氏は、こう述べている。

「AcFunのユーザーは、bilibiliのユーザーよりもはるかに二次元文化を求めている。(中略) 我々のコンテンツは、そうしたユーザーが望むものでなければならない。AcFunはオタク層のために、コア・コンテンツを作成していく<sup>(10)</sup>。」

それに対し、bilibiliは別の経路をたどった。ユーザーの多様化に対応し、科学技術、教育、娯楽など、二次元文化以外の領域へと発展させていったのである。その結果、7000以上の趣味領域をカバーする多文化コミュニティになった。同時に、文学、ゲーム、漫画、チケットなど、動画視聴に留まらない、マルチ娯楽分野に広がっていった。

こうして時代に対応することができたbilibiliは多様なユーザー層を引きつけ、日増しに人気が高まっていった。一方のAcFunは多様なニーズを満たすことができず、ユーザー数も日に日に減少していった。

この経営判断の違いを、両社の経営者の発言から読み解く。Zhang (2017) に「AcFunは最初から最後まで経営戦略は経営者個人が決める」と評されていたAcFunのCEO劉炎焱氏は、次のような発言をしている。

「10年以内に、あなたが望むと望まざるとにかかわらず、二次元文化が主流になるでしょう。世界中のエンターテインメント業界のルールは、若者に従うことです。文化・娯楽産業では、若さがすべてです<sup>(11)</sup>。」

この発言がなされた2016年は、既にユーザー層やコンテンツの多様化が進んでいた。それにもかかわらず、二次元文化が主流になることを信じていたことが分かる。それだけでなく、競合他社が多様化への対応を始めていることを認識しつつも、二次元文化に固執していたことが、次の発言から読み取れる。

「私たちは、二次元文化だけのコミュニティであり続けたいと思っています。大手の動画配信サービス会社の中には、ショートビデオなどいま社会で求められているものを取り込んでいるところもありますが、AcFunは二次元文化以外には興味はありません。二次元文化の領域だけに集中します<sup>(12)</sup>。」

つまり、重要顧客のオタク層の声を重視し、オタク層を満足させることだけに注意を払ったと考えられる。一方でAcFunと同じ環境変化に直面しながら、bilibiliの経営者は異なる判断を下した。CEOの陳叡は以下のように述べている。

「もしbilibiliが二次元文化だけを扱ってれば、若いユーザーを引きつけることはできるものの、それ以外の多くのユーザーを満足させることはできない。新しいユーザーはきっと豊富なビデオを提供する企業を選び、bilibiliの競争力は低下してしまうだろう<sup>(13)</sup>。」

同時に陳叡氏は、事業変革の判断にはデータを重視していることも述べている。

「私たちの経営理念は、bilibiliでユーザーが見たいコンテンツをすべて探し出すことができるようにすることだ。そのために絶えずに変革を行い、ユーザーの様々なニーズを満たすことに努めている。(中略)そのために必要なものが、データだ<sup>(14)</sup>。」

ここでbilibiliが活用したデータについて説明する。bilibiliではデータが偏らないようにする工夫がなされており、それが会員登録制度である。bilibiliではユーザーが会員登録するときに、アンケートに回答しなければならないことになっている。アンケートでは、性別、年齢、職業、身長、体重、趣味などの属性に加えて、「長時間の動画を見るのが好きか、それとも短時間の動画を見るのが好きか」、「どうしてbilibiliで動画を見るのか」などが聞かれる。それだけでなく、生活、言語、科学、自然、感情、哲学など、ゲームとは直接関係のない分野に関する知識を問う質問もされる。さらに特徴的なことは、bilibiliの事業運営や動画配信業界に関して質問されることだ。bilibiliの今後の発展に対する提案やbilibiliユーザーと同業他社のユーザーとの違いを述べさせたり、あるいはbilibiliのオリジナル動画を見せて、作者の社会問題の捉え方を評価させることもしている。つまり、bilibiliのことだけでなく、業界全体のこと、引いては業界に直接的には関係

ないことも、幅広く収集しているのである。

これらアンケート結果は、会員審査にだけ使われるのではない。bilibili寧波支社職のある社員によれば、bilibiliの経営者はアンケートを通して、ユーザーのニーズを把握し、コンテンツの構成を見直すことにも活用されているという。

分析にはビッグデータ分析ツールが用いられ、すべてのユーザーの視聴データが分析され、将来人気がある動画内容が予測されている。蘇州ビッグデータ分析研究所の学者のLi and Lai (2016) は、「bilibiliの経営者はこの分析によって、動画配信サービス業界の将来の発展方向をすぐに感知することができる。これもbilibiliの事業変革のために良い基礎を打ち立てた」と評価している。

### (3) 考察

PPSとAcFunは事業発展の過程で経路依存性の影響を受け、事業変革ができなくなった。具体的には、既存ユーザーの声を重視し、そのニーズを満たし続けたことである。これは、ある意味では合理的な判断ともいえる。PPSがその収益基盤だった中高年層を重視するのは当然の経営判断であり、Acfunがオタク層を大切にしたのも然りである。

ところが、市場の主要ユーザーが変化する局面では、こうした判断がマイナスになることがある。こうした問題を提示したのがChristensen (1997) であり、その解決策として、無消費者のジョブ<sup>(15)</sup>の分析を提唱している (Christensen and Raynor, 2003)。しかし、この解決策は十分ではない。ジョブ分析をする以前に、今後主流となる可能性の高い層を見極めなければならないという問題が残っているからだ。

事例分析からは、bilibiliが市場変化を察知することができた二つのポイントが読み取れる。「誰から情報を収集するか」と「どのようなデータを経営者に提示すべきか」だ。

bilibiliは感度の高い若者ユーザーからの声を重視した。しかも入会審査で知識の幅が広く、かつ問題意識も高いユーザーに絞っている。一般的に中高年層よりも若者の方が、学習能力が強く、新規性を好み、変化を受け入れやすい。PPSは安定を求める中高年ユーザーの声に頼ってしまったために市場変化に気づくことが遅れ、一方のbilibiliは若者からの声を収集したために機敏に察知することができたと考えられる。

しかし、たとえそうした情報を収集できたとしても、間違った経営判断を下してしまうことがある。人は自分が信じる証拠を無意識に探してしまうからである (Kahneman, 2011)。AcFunの経営者は二次元文化を重視するがあまりに、二次元文化に強いニーズを持つオタク層の声に無意識に注意を払ってしまったとも想像できる<sup>(16)</sup>。仮に、オタク層以外のニーズが耳に入ってきたとしても、無意識に無視をしてしまったかもしれない。bilibiliがそうした確証バイアスを避けることができた要因の一つは、ビッグデータ分析で処理されたデータが経営者に提示されたことだと考えられる。

## 5 まとめと今後の課題

著者らはどうすれば経営者が環境変化を適切に「感知」できるのかという問題意識のもとで、どのような環境情報がどう経営者に伝えられるべきかを考察すべく研究を進めた。

前章で述べた事例分析結果を汎用的に説明すれば、次のようになろう。ある分野で既に成功を取めている経営者が、事業変革が必要になるような環境変化の兆候を感知するためには、環境情報の処理方法に関して2つのポイントがある。ひとつは、自社の対象顧客かどうにかかわらず、新しいことに敏感でセンスのあるユーザーを見つけ出し、そうした人の声を聴くことである。そしてもうひとつは、それらのデータを客観的に分析した上で経営者に提示することで経営者の主観をできるだけ排除することである。

ただし、本稿には課題が残されている。確かにbilibiliの経営者は、上記の方法で適切な感知に成功したものの、それは一例に過ぎず、他の方法もあると思われる。本研究だけで、経営者が環境変化を適切に感知する方法が解明されたとは言い難い。今後の事例研究の積み重ね、発見された知見を体系化していくことが必要であろう。

### 注

- (1) 本論文は、第一著者が桜美林大学大学院経営学研究科へ提出した2021年度修士論文を部分的に再検討し、加筆・修正したものである。
- (2) インタビュー先とインタビュー日は、末尾に記載。
- (3) 「中国胡潤百富榜（邦訳：中国胡潤富豪の資産ランキング）」胡潤百富榜、2020年4月号。
- (4) USGとはUser Generated Contentのこと。
- (5) 双方向性が高まったことで、こう呼ばれている。例えば映像に弹幕機能が埋め込まれて、ユーザー同士のリアルタイムのやり取りが可能となったり、オリジナル作品の作者がユーザーに対して生放送で商品を販売するようにもなるなどである。
- (6) 弹幕とは動画画面に表示されるコメント。幕のように画面を覆い尽くすためこう呼ばれる。
- (7) 様々な資料を調べたが、若者やオタク層の開拓に言及した発言は見つからなかった。
- (8) 「尼尔森：PPSユーザー群购买力超强 消费潜力大（邦訳：Nielsen: PPSのユーザーは購買力・消費力の可能性を秘めている）」中国新聞網、2009年10月27日。
- (9) 「PPS总裁徐伟峰寄语同行：一定有人最终胜利（邦訳：PPSの徐伟峰CEOの言葉とともに：必ず誰かが勝利を手に入れる）」腾讯科技讯、2009年11月19日。
- (10) 「A站获得软银6千万美元投资，这钱应该怎么花？（邦訳：AcFunは、ソフトバンクからの投資を何に使うか?）」ACGx、2016年1月15日。
- (11) 「AcFun刘炎焱：二次元商业变现未来广阔（邦訳：AcFun 劉炎焱：二次元文化ビジネスの将来は果てしない）」南方日报、2016年8月25日。
- (12) 「AcFunCEO刘炎焱：当我们在讨论二次元时，二次元到底是个什么鬼？（邦訳：AcFun CEO 劉炎焱：二次元文化とはいったい何なのか?）」品途商业评论、2017年4月1日。

- (13) 「bilibili十周年演讲 (邦訳: bilibili成立10周年大会の報告演説)」2019年6月27日、bilibili ホームページ。
- (14) 同上。
- (15) ジョブとは、その製品・サービスを用いて片づけたいと思っている用事。
- (16) こうした傾向は、強い信念を持って会社を創業した経営者に多く見られるかもしれない。収益性を度外視して製品へのこだわりを追求しようとして、アップルを追い出されてしまったスティーブ・ジョブズのように (Isaacson, 2011)。

## インタビュー

- bilibili寧波支社職社員への電話によるインタビュー調査 (2021年9月30日)。  
bilibili寧波支社職社員へのWeChatによるインタビュー調査 (2021年10月2日)。  
bilibili寧波支社職社員へのWeChatによるインタビュー調査 (2021年10月3日)。  
bilibili寧波支社職社員へのWeChatによるインタビュー調査 (2021年10月7日)。  
bilibili寧波支社職社員へのWeChatによるインタビュー調査 (2021年10月15日)。

## 参考文献

### 書籍・論文

- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press. [伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社。]
- Christensen, C. M. and Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press. [玉田俊平田監訳、櫻井祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解—利益ある成長に向けて』翔泳社。]
- Denrell, J. (2003) Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management, *Organization Science*, 14 (3) : 227-243.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2015) Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 36 (6) : 831-850.
- Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs*, Simon & Schuster. [井口耕二訳 (2011) 『スティーブ・ジョブズ』講談社。]
- Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux. [村井章子訳 (2011) 『ファスト&スロー (上)』早川書房。]
- Le, G.-A. and Lai, K.-S. (2016) 『Bilibili大数据分析の構築と使用的研究 (邦訳: bilibiliのビッグデータ分析の構築と使用の研究)』蘇州ビッグデータ分析研究所ニュース。
- Liu, H.-M. (2006) 『公司治理的路径依拠性問題 (邦訳: 会社統治中の経路依拠問題)』広東省発展研究センター企業発展研究報告書。
- Li, Z.-L. (2016) 『2016年中国企业发展现状研究』北京市企业发展指導センターの研究報告。
- March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2 (1) : 71-87.
- Nelson R. R. and Winter S. G. (1982) The Schumpeterian trade-off revisited, *American Economic Review*, 72 (1) : 114-132.
- Ocasio, W. (1997) Towards an Attention-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 18



- (Summer Special Issue) : 187-206.
- O'Reilly III, C. A. and Tushman, L. (1996) *Lead and Disrupt: How to solve the innovator's dilemma*, Stanford University Press. [入山章栄監訳、渡部典子訳 (2019) 『両利きの経営』東洋経済新報社。]
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press. [谷口和弘他 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社。]
- Teece, D. J. and Pisano, G. (1994) The dynamic capabilities of firm: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3 (3) : 537-556.
- Teece, D. J. , Pisano, G. and Shuen, G. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7) : 509-533.
- Tripsas, M. and Gavetti, G. (2000) Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging, *Strategic Management Journal*, 21 (10-11) : 1147-1161.
- Wang, C.-J. (2015) 『Bilibili的网络亚文化构筑研究 (邦訳: bilibiliのネットサブカルチャー構築研究)』東南定期刊行物。
- Wang, D., Huang, Y.-Y. and Pan, Y.-M. (2009) 『定量調査と定性調査の関係整合 (邦訳: 定量調査と定性的調査の違いと整合について)』中州学刊。
- Yang, C. (2008) 『分析网络时代的青年亚文化 (邦訳: ネット時代の青年サブカルを分析する)』中国青年政治学院ニュース。
- Yang, J. (2010) 『我国网络媒体发展的现状/问题及展望 (邦訳: 我が国のネットメディアの発展、現状、問題、および展望)』中国人民大学新聞学院。
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications. [近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法』千倉書房。]
- Zhao, Z.-L. (2018) 『网络传媒平台的经营方法的研究 (邦訳: インターネットメディアのプラットフォームの経営方式について)』新聞伝播研究所学刊。
- Zhou, M. and Yang, F.-C. (2011) 『新的媒体环境和网络青年亚文化现象 (邦訳: 新しいメディア環境とネット青年サブカル現象)』資深媒体人。
- Zhang, T.-Z. (2017) 『AcFun和bilibili的競争分析 (邦訳: AcFunとbilibiliの競争分析)』上海ネット産業研究所ニュース。

#### レポート・雑誌記事

- 「中国インターネット最初の十年 (邦訳: 中国のネットメディアの最初の10年)」清華大学出版社、2005年7月号。
- 「互联网周刊 (邦訳: インターネット週刊)」2006年9月号。
- 「中国互联网发展的20年: 网络传媒篇 (邦訳: 中国インターネット20年: ネットメディア編)」国家インターネット情報弁公室北京市インターネット情報弁公室、2014年10月号。
- 「2019胡潤中国500強民营企业 (邦訳: 2019胡潤中国500強民营企业)」2019年1月号。
- 「中国互联网年度盛典 (邦訳: 中国インターネット年度盛典)」中国ネットワーク電子競技研究室、2019年。
- 「中国胡潤百富榜 (邦訳: 中国胡潤富豪の資産ランキング)」胡潤百富榜、2020年4月号。

## ネットニュース

「PPS总裁徐伟峰寄语同行：一定有人最终胜利（邦訳：PPSの徐伟峰CEOの言葉とともに一必ず誰かが勝利を手に入れる）」腾讯科技讯、2009年11月19日。

「尼尔森：PPSユーザー群購買力超强 消費潜力大（邦訳：Nielsen—PPSのユーザーは購買力・消費力の可能性を秘めている）」中国新聞網、2009年10月27日。

「A站获得软银6千万美元投资，这钱应该怎么花？（邦訳：AcFunは、ソフトバンクからの投資を何に使うか?）」ACGx、2016年1月15日。

「AcFun刘炎焱：二次元商业变现未来广阔（邦訳：AcFun 劉炎焱—二次元文化ビジネスの将来は果てしない）」南方日报、2016年8月25日。

「AcFun CEO刘炎焱：当我们在讨论二次元时，二次元到底是个什么鬼？（邦訳：AcFun CEO 劉炎焱—二次元文化を語る、二次元文化とはいったい何なのか?）」品途商业评论、2017年4月1日。

「bilibili十周年演讲（邦訳：bilibili成立10周年大会の報告演説）」2019年6月27日、bilibili ホームページ。