

学術論文

経済圏づくりにおける販売シナジーの罠⁽¹⁾

— TaobaoとTikTokのライブコマース事業の 比較分析を通じて —

李 晗† ・ 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 Synergy Trap in Business Eco-System:
Comparative Case Study of the Live Commerce Business between Taobao and
TikTok

LI Han† ・ SAKAMOTO Masaaki‡

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

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

要旨

多角化において収益性を確保するには、既存事業とのシナジー効果が欠かせない。しかし、事業間シナジーは必ずしもうまくいくとは限らない。本研究は、インターネット企業における経済圏に焦点を当て、販売シナジー実現上の問題点とその発生メカニズム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、顧客の購買プロセスが分断された業界では、経済圏に流入した顧客が購買する前に流出してしまう現象を発見した。

キーワード：多角化、経済圏、シナジー効果、カスタマージャーニー、
ショールーム化、ライブコマース

Abstract

In diversification, synergy with existing businesses is essential to ensure profitability. However, synergies between businesses do not always work. The purpose of this study is to consider problems in realizing sales synergies in the ecosystem of Internet companies. We conducted a comparative case study analysis between successful and

unsuccessful firms. As a result, we found that in industries where the customer buying process is fragmented, customers who enter the ecosystem tend to leak out before they make a purchase.

Key Words: Diversification, Business Ecosystem, Synergy Effect, Customer Journey Showrooming, Live Commerce

1 問題意識

プロダクト・ライフサイクルという言葉が示すように、事業には賞味期限がある。こうした中で企業が継続的に成長するためには、新たな事業に多角化しなければならない。しかし、既存事業で成功した企業であっても、新事業でも成功できるとは限らない。TwitterやGoogleなどの優良企業でさえ、多くの失敗事業を抱える。既存事業で成功した企業が新事業に進出する際に、どのようなミスを犯しがちなのか。何に気を付けるべきなのか。本稿では、インターネットビジネスについて検討する。

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

外部に販売する製品分野の多様性が増加することが多角化である (Ansoff, 1965; 吉原他, 1981)。多角化では関連分野への進出の方が、非関連分野への進出よりも収益性が高いとされており (Rumelt, 1974; 吉原他, 1981)、その理由はシナジーの存在によるものと考えられている (篠原, 1992)。シナジー効果とは範囲の経済とも呼ばれ、製品やサービスの種類が増加するにつれて費用が節約できるという効果であり (Besanko et al. 2000)、技術やノウハウ等を共有利用できるなどの理由で生じる (浅羽, 2004)。そしてこのシナジーの存在こそが、多角化を行う経済的根拠とされる (Panzar and Willing, 1981; Baumol et al., 1982)。

インターネットビジネスにおける多角化では、ビジネスエコシステムを積極的に作るうとしていることが特徴的である。エコシステムとは生態系のことであり、分業が進んだIT業界で、関連する企業との共存共栄が進んだ結果として生じた (Iansiti and Levien, 2007)。さらには最近ではその多くを内部化してしまおうという動きも活発になってきている (田中, 2020)。これは「経済圏」などと呼ばれる。例えば楽天経済圏である。楽天はEC (電子用取引) で有名だが、金融から旅行、通信などのサービスも提供している。一人の顧客に複数のサービスをシームレスに提供することでウォレットシェアを高めること、つまり販売シナジーを最大限に享受することを目的に、経済圏が形成されている。

しかしシナジー効果の実現にはコストも存在する。2つの事業間の連携を円滑に行うた

めのコストが生じるだけでなく(沼上, 2009)、連携するために何かを妥協しなければならない場合も多いからだ(Porter, 1998)。沼上(2009)は、シナジー効果のメカニズムを理解せずに、シナジーという言葉だけが世の中に普及になってしまっていると問題視している。

当然のことながら、経済圏づくりにおいてもシナジーのコストは存在するだろう。しかし、この新しいビジネス形態にフォーカスした研究は、緒に就いたばかりである。そこで本稿は、インターネット企業における経済圏づくりに焦点を当て、どのようなシナジーコストが、どのようなメカニズムで生じるのかを考察する。

(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、「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。本稿はシナジーのコストが生じるメカニズムを明らかにすることを目的としているため、事例分析が適していると考ええる。

また、販売シナジーをテーマとする性質上、ユーザーの意見も欠かせない。そこでユーザーへのアンケート調査で補完する。

(3) 分析対象業界・企業の選定

調査対象はAlibabaとBytedanceの2社であり、両社におけるライブコマース事業への多角化事例を分析する。ライブコマースの定義は定まっていないものの、概ねライブ配信とECを融合したものだと理解できる。

Alibabaは、1999年に中国で設立されたインターネットビジネス企業である。2003年にEC事業に進出してTaobaoを設立し、2016年になると、Taobaoがライブコマース事業に進出した(図表1)。なお、以降ではTaobaoのEC事業および会社のことを述べる場合は「Taobao」と、ライブコマース事業については「Taobaoライブ」と表記する。

一方のBytedanceは2012年に、文字情報を発信するプラットフォームとして設立された。2014年には映像も発信できるようになり、2016年にはショットムービーがメインとなった。これがTikTokである。2018年にTikTok上でライブコマースが試行され始め、2020年にはその活動を本格化させた(図表1)。なお、以降ではTikTokの動画配信事業および会社のことを述べる場合は「TikTok」と、ライブコマース事業については「TikTokライブ」と表記する。

図表1 AlibabaとBytedanceにおけるライブコマース事業への進出過程

	Alibaba	Bytedance
設立と設立時の事業	2003年にインターネット企業として設立	2012年に情報プラットフォームとして設立
ライブコマースの母体事業	2003年にTaobaoを設立し、ネットショップ事業に進出	2016年にショートムービープラットフォームのTikTokを開始
ライブコマース事業	2016年にTaobaoにてライブコマース事業に進出	2018年からTikTokでライブコマースを試行し、2020年に本格参入

出所：筆者作成

ライブコマース事業は、一般的にDAU（Daily Active User：日当たりアクティブユーザー数）、MAU（Monthly Active User：月当たりアクティブユーザー数）、GMV（Gross Merchandise Volume：プラットフォームを通して成立した全取引額）の3つが成果指標として用いられるが、これらの指標を用いた各社の2020年時点の成果が図表2である。

この表からは、Alibabaは一定の成功を見せており、Bytedanceは思ったほどの成果を上げていないことがうかがえる。TikTokライブの本格始動から僅かであるため、その取引額（GMV）が少ないのは当然である。しかしここで注目すべきは、それ以外の指標とのバランスである。DAUとMAUではTikTokライブが最も成果を上げているにも関わらず、GMVではTaobaoライブが最も成果を上げており、TikTokライブは低迷している。TikTokからTikTokライブへと上手く顧客を誘導しているものの、財務成果につなげられていないのである。この背景には、シナジーの罨が存在する可能性がうかがえるため、事例企業としてふさわしいと考えた。

図表2 大手3社の成果

	Taobaoライブ	Kawy	TikTokライブ
DAU ¹	1200万人	1.7億人	2.6億人
MAU ²	7500万人	3.6億人	4.8億人
GMV ³	日平均2.2億元 年平均1800億元	日平均1億元 年平均400~500億元	日平均2000万元 年平均100億元

出所：宁浮洁他（2020），p.14。

*1 DAU：Daily Active Userの略で、日当たりアクティブユーザー数

*2 MAU：Monthly Active Userの略で、月当たりアクティブユーザー数

*3 GMV：Gross Merchandise Volumeの略で、プラットフォームを通して成立した全取引額

3 事例調査

ライブコマース業界について簡単に説明した上で、TaobaoとTikTokにおけるライブコマース事業への進出経緯を説明する。

(1) ライブコマースについて

ライブコマース業界の発展経緯

中国におけるライブコマースは、美丽说（メリショウ）と蘑菇街（モオグジェ）から始まったとされている。両社はもともとTaobaoに出店していたが、Taobaoに支払う手数料の高さから決別し、自らECサイトを立ち上げた。しかし、Taobaoなどの大手企業を前に低迷を続けたため、起死回生のために両社が2016年に合併し、ライブを通じた販売を試し始めたのである。

これをきっかけに、中国ではライブコマース市場が急成長した。2ヶ月後には、Taobaoもライブコマースに参入し、僅か2ヶ月間で数千人のユーザーを獲得し、視聴者は数千万人に達するまでになった（宁浮洁他，2020）。2018年には、Kwayというショートムービー系SNSが参入し、TikTokもライブコマース事業を開始した。

その後もますます多くのEC企業がライブ機能を付加するようになった。2020年の新型コロナ流行の中でライブコマースは急成長し、中国商務省のデータによると、EC企業によるライブ放送は2020年上半期だけで1,000万件以上に上った。1日あたり5万件以上のライブ放送がなされたことになる。iMedia Consultingによると、ライブコマースの市場規模は2020年に9,610億元に達し、前年比121.5%の大幅な増加となった。またGuosheng Securitiesは、2025年には6兆元に達すると予測している。

ライブコマースの特徴

ライブコマースの利点の一つは、商品選択の簡便性である。ライブ放送がない場合は、ユーザーは注文する前にきわめて多くのWebページを閲覧しなければならない。しかしライブコマースではキャスター⁽²⁾が商品を立体的に紹介し、また実際に使用してみせる。視聴者はキャスターに質問することもでき、その場で回答を得られる。こうして、消費者の意思決定時間は大幅に短縮される（王乃考，2017）。それだけでなく、購入した商品が送られてきたときに事前のイメージとのギャップの大きさに嘆くことも少なくなる。

この利点だけで考えれば、店頭販売でもよいという意見もあるだろう。しかし、ライブコマースでは、複数のユーザーが同時に視聴するため、1対1での接客である店頭販売よりも効率が良い。さらには、ハーディング効果によって複数の消費者の購買意欲を促進させることもできる。ハーディング効果とは、多くの人々と同じ行動を取ることに安心感を抱き、周りに同調したり他人の行動に追随するという群集心理である。つまり、

ある視聴者が購入すると、他の視聴者に次々と伝播するのである。

(2) Taobaoのライブコマース事業

Alibaba／Taobaoについて

1999年に設立されたAlibabaは、当初は主に企業間サービスを主としていた。その後2003年にTaobaoを設立し、消費者向けEC事業に進出し、中国最大のECプラットフォームに成長した。それ以外にも、クラウドコンピューティング、デジタルメディア、エンターテインメントなどの事業も手掛け、決済サービスと金融サービスも提供している。

こうしたAlibaba経済圏は、2020年頃までに世界中に10億人を超えるアクティブユーザーを抱え、そのうち8億700万人が中国内のユーザーだ。2020年6月期の決算報告では、7.3兆人民元（およそ124兆円）のGMVを生み出している。

Taobaoのライブコマースへの進出

ちょうどこの頃に中国でライブ配信ブームが勃発し、様々なライブアプリが登場した。しかしそのすべてはエンターテインメントを意図しており、物販をする企業はなかった。そうした状況の中で、Taobaoがライブを通じて物販での購入を促すことを試みた。これがTaobaoライブであり、2016年のことである。

ライブ配信に長けた人材を抱えていなかったTaobaoは、Alibabaグループのモデル派遣会社である淘女郎からキャスター候補を派遣してもらい、ライブ配信についての教育を施した。Taobaoライブの初期では、当時最も人気のあったインフルエンサーが任命されたものの視聴者は50万人程度であり、GMVも低迷した。これは当時の業界がまだ模索状態にあったためであり、不調だったのはTaobaoライブだけではなかった。

Taobaoライブはトラフィック⁽³⁾の重要性を実感し、有名インフルエンサーをキャスターとして積極的に受け入れた。その一人である张大奕⁽⁴⁾によるライブでは、2016年6月20日の20時から22時までのわずか2時間で約2000万元（およそ3億3000万円）を売り上げ、Taobaoライブの販売記録を更新した。

2019年には、Taobaoライブは更なる飛躍を遂げた。過去3年連続で前年度比200%以上の成長を遂げ、年間取引額2000億元を超えるまでになった。

(3) Tiktokのライブコマース事業

Bytedance／TikTokについて

Bytedanceは2012年に設立された若い企業である。SNSをベースとした事業を主力とし、配信情報は、メディア、ショートムービー、文字、ニュース、自動車情報、日常連絡などに分類されている。その中心は、ショートムービー系のTikTokであり、Bytedanceの名を世界に広げた。

モバイルインターネットの発達により2011年頃に出現したショートムービー系SNSであ

るが、2014年の4G化によって発展を遂げる一方で、競争激化によって多くの企業が淘汰されていった。TikTokは、この時に設立された。厳しい市場環境だったが、音楽の側面から特徴を打ち出したことや操作の簡便性⁽⁵⁾から注目を集め、動画に飽きても簡単に画面をスワイプして新たな動画に移れることなども評価され、間もなくして中国で最もトラフィックを持つソーシャルメディアへと成長した。

TikTokのライブコマースへの進出

このTikTokが、2018年にライブコマース事業への進出を試みた。しかしTikTok自身が物販を手掛けていなかったため、他のEC企業の力を借りるしかなかった。その方法は「ショッピングカート」だ。「ショッピングカート」機能とは、TikTokのキャスターがTaobaoで扱う商品を紹介し、ユーザーが購買する際にはTaobaoのサイトにジャンプする。そしてTikTokのキャスターは送客の報酬としてTaobaoからマージンをもらう。初期段階では、ライブで紹介される商品の全てがTaobaoのものであった。

2019年になって、ようやくTikTokライブ自身にEC機能が加える方針が打ち出された。この新たな機能は外部にジャンプする必要がなく、TikTokアプリ内で完結できるようになった。

4 アンケート調査

既述の通り、アクティブユーザー数がTikTokライブが群を抜いているにも関わらず。取引額はTaobaoライブが最も成果を上げており、TikTokライブは低迷している。この理由をユーザー目線の分析するために、アンケート調査を実施した。

(1) 調査概要

Kotler (2016) のカスタマージャーをベースにして、調査票を作成した。カスタマージャーニーとは顧客の購買プロセスであり、顧客が商品・サービスを「認知」することから始まり、「訴求」され、詳しく「調査」し、「購入」し、他者に「推奨」するという段階をたどる。このうち「推奨」を除く4段階を参考にした。カスタマージャーは古典的な購買プロセスであるAIDMA (Attention, Interest, Desire, Memory, Action) をデジタル時代に合わせて改良したものであり、インターネットビジネスを分析するために適しているといえる。

一般的には、この段階を進むにつれて一定数の顧客が流出する。しかし、ライブコマース業界は特殊であった。TikTokライブは、認知や訴求段階の豊富なトラフィックが流出していった一方で、Taobaoライブでは途中段階で顧客が流入したと考えられる。つまり、カスタマージャーニーの途中段階で、ユーザーがこの2社の間を行き来していることが推測される。

この仮説を検証するため、両社のアプリを訪れた顧客へのアンケート調査を実施した。調査対象はTikTokライブとTaobaoライブの両サイトをそれぞれ10回以上訪れたことがあり、かついずれかのサイトで購入経験があるユーザーと設定した。モニターを保有する民間のリサーチ会社に委託して回答者を募ったところ、回答を寄せた174人のうち117人が調査対象に該当した⁽⁶⁾。その回答データを説明する。

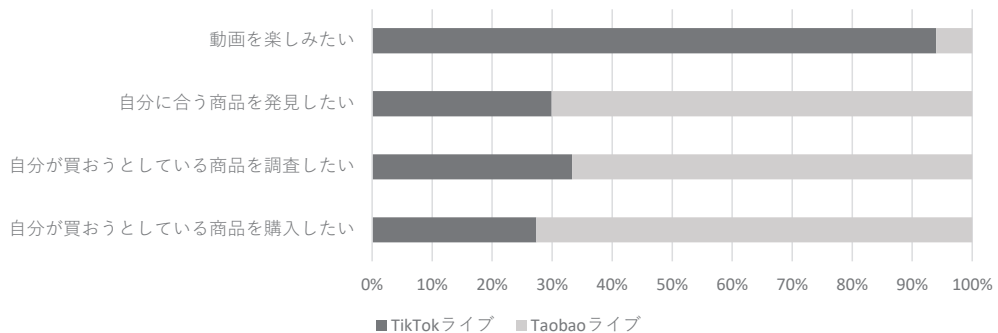
(2) 調査結果

各サイトへの訪問目的

ユーザーがTikTokライブとTaobaoライブを訪れる目的を確認した。4種類の訪問目的を挙げ、それぞれの目的ではTikTokライブとTaobaoのどちらを選ぶかを回答してもらった。なお、訪問目的の選択肢はカスタマージャーニーの4つの段階に対応している。認知段階が「動画を楽しみたい」であり、訴求段階が「自分にあう商品を発見したい」、調査段階が「自分が買おうとしている商品を調査したい」、そして行動段階が「自分が買おうと思っている商品を購入したい」である。

その回答割合が図表3である。「動画を楽しむため」場合にアクセスするサイトは圧倒的にTikTokライブであり、「購入するため」を始めとする他の3つの目的ではTaobaoライブにアクセスするユーザーが多いという結果であった。

図表3 各サイトの訪問目的 (単位：%)



各サイトに対するイメージ

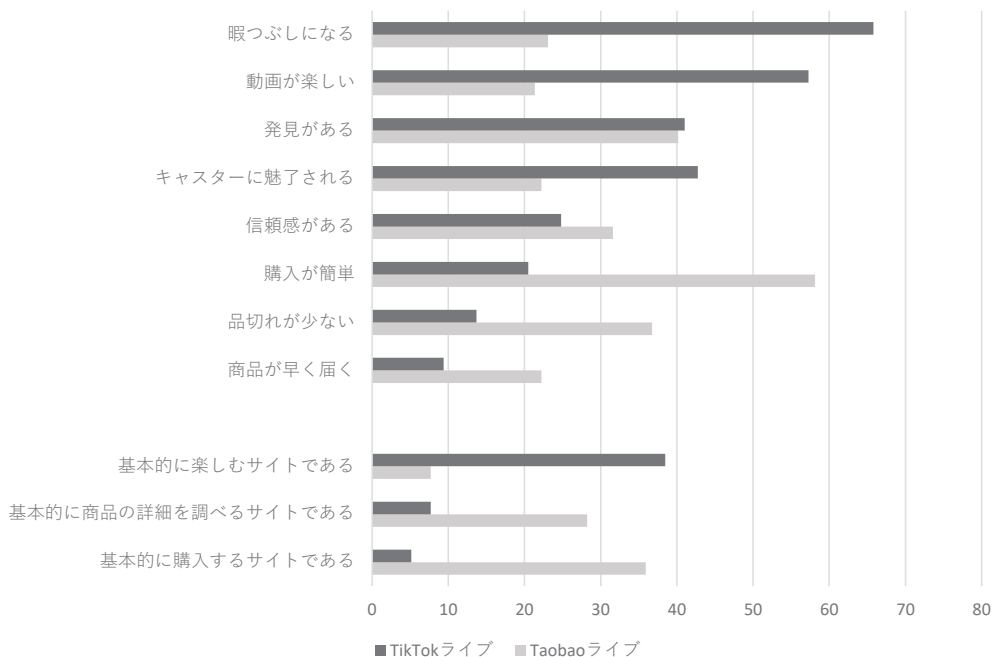
こうした購買目的の違いは、なぜ生じるのか。その理由を把握すべく、各サイトに対するイメージを確認した。具体的にはカスタマージャーニーの段階に即した複数の選択肢を提示し、当てはまるものをすべて選択してもらった。その回答割合が図表4である。

TikTokライブがTaobaoライブを大きく上回るものには、「暇つぶしになる」、「動画が楽しい」、「キャスターに魅了される」である。これらはいずれも訴求段階に必要なイメージである。一方でTaobaoライブがTikTokライブを大きく上回るものは、「購入が

簡単」、「品切れが少ない」、「商品が早く届く」であり、これらは購買（＝物販）に欠かせないものである。

両社のイメージを端的に把握する選択肢も提示した。それは「基本的に楽しむサイトである」、「基本的に商品の詳細を調べるサイトである」、「基本的に購入するサイトである」だ。この結果からは、両社に対するイメージの違いが一目瞭然である。TikTokに対しては、楽しく視聴するサイトだというイメージがあり、実に38.5%もの人がそう感じている。反面、商品の詳細調査や購入するサイトというイメージはほとんどなく、回答割合はそれぞれ僅か7.7%と5.1%である。一方のTaobaoは、商品の詳細調査や購入するためのサイトだというイメージが圧倒的に強く、それぞれ28.2%、35.9%もの人がそう感じている。そして楽しむためのサイトだと感じている人は、僅か7.7%である。

図表4 各サイトのイメージ（単位：％）



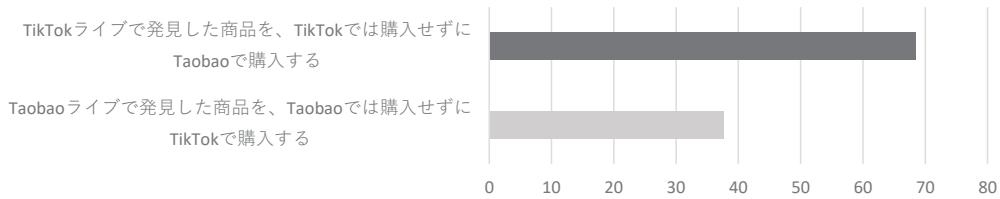
各サイトの顧客流入と流出

ここまでのデータから発見されたことは、TikTokライブがカスタマージャーニーの前半でユーザーに支持をされており、Taobaoライブは後半で支持をされているということだ。この事実からも、TikTokライブを視聴したユーザーが他のサイトに流出し、他のサイトからTaobaoに流入していることが推察できる。

この推察を端的に確認するのが、最後の質問である。「TikTokライブで発見した商品を、TikTokライブでは購入せずにTaobaoライブで購入する」及び「Taobaoライブで

発見した商品を、Taobaoライブでは購入せずにTikTokライブで購入する」という2種類の購買行動に関して、当てはまるかどうかを5段階（5：当てはまる、4：やや当てはまる、3：どちらでもない、2：あまり当てはまらない、1：当てはまらない）で回答してもらった。図表5は肯定的回答（5と4）の割合を示している。前者が68.4%もいるのに対して後者は37.6%に留まっており、カスタマージャーニーの途中段階でTikTokライブからTaobaoライブへと消費者が流出している傾向がはっきりと読み取れる。

図表5 各サイトの顧客流出・顧客流入（単位：%）



5 比較事例分析と考察

圧倒的にアクティブユーザー数の多いTikTokライブの販売額が伸び悩み、Taobaoの方が勝っているのはなぜなのか。第3章ではTaobaoライブとTikTokライブの事例調査を、そして第4章ではアンケート調査を実施した。第5章ではそれらを統合しつつ、考察する。

(1) 比較分析

コラーのカスタマージャーニーの段階ごとに、両サイトの成果とその要因を整理する（図表6に一覧表）。

認知段階

認知段階では顧客が受動的に外部から商品を知らされる。この段階においてはユーザーベースを作ることが目的であり、当然多いほどよい。

TikTokライブのサイトへは、目的なしに時間つぶしにアクセスするユーザーが多い。これは図表3、4からも明らかである。この背景にはTikTokの動画配信事業の存在が大きいだろう。元々エンターテインメント系のTikTok動画には、暇つぶしや楽しみを目的に多くのユーザーが集まる。そしてショートビデオがランダムに推奨されるので、TikTok動画から自然とライブコマースに誘導される。こうしてTikTok動画の多大なユーザーベースが引き継がれているのである。このように認知段階では既存事業とのシナジーが効果を発揮し、アクティブユーザー数の多さにつながっていると考えられる。

一方のTaobaoライブは元々がECサイトであり、エンターテインメント性は低い。購買目的のあるユーザー以外は訪れることが少ないため、アクティブユーザー数はどうしても伸び悩む。Taobaoライブにとっては、ECという既存事業とのシナジーが発揮できていない。

図表6 比較分析表

		認知段階	訴求段階	調査段階	購買段階
目的		知らないものを知らせる。	商品にひきつけさせる。	商品を調べてもらう。	商品を購入してもらう。
ポイント		多くのユーザーのベースを築く。	キャスターによって商品の魅力が伝わる。	商品特性、品質、値段等に納得してもらう。	簡単に購入できる。
TikTokライブ	利点	楽しく視聴できるコンテンツが、ランダムに表示される。	ユーザーに支持されるキャスターが多い。		
	欠点		興味を抱く前に画面をスワイプしてしまう。	商品の詳細を調べるサイトだとは思われていない。	購入しやすいとは思われていない。
	成果	既存事業（動画配信）から上手く顧客を誘導し、顧客ベースを獲得。	認知段階からユーザーを上手く移行できず。	Taobaoライブをはじめとする他のサイトに顧客が流出。	Taobaoライブをはじめとする他のサイトに顧客が流出。
Taobaoライブ	利点		購入目的を持ったユーザーが訪れる。	中国最大級ECであり、検索のしやすさ、信頼性で秀でる。	容易に購買でき、欠品も少なく、短納期だと思われている。
	欠点	エンターテインメント性が低い。	有力なキャスターが豊富にはいない。		
	成果	既存事業（EC）とシナジーが発揮できていない。	認知段階からユーザーを移行。しかし元々のユーザーベースの低さが尾を引き成果は限定的。	TikTokライブをはじめとする他のサイトから顧客が流入。	TikTokライブをはじめとする他のサイトから顧客が流入。

出所：筆者作成

訴求段階

訴求段階では、ユーザーは特に好ましい一部の商品にひきつけられる。反対に、気に入らなかった商品はこの段階で振り落とされる。こうした判断はユーザー自身の熟考以外に、キャストの説得や他のユーザーの行為にも影響される。

TikTokライブは、訴求段階へ上手く進ませることができていないと考えられる。TikTokライブのユーザーは「楽しむ」や「暇つぶし」のために訪れるため（図表3、4）、そもそも購買意欲を持つユーザーは多いとはいえないこともある。またそうしたユーザーは、購入意向を抱く前に次のコンテンツにスワイプしてしまう。

一方のTaobaoライブは、認知段階で獲得した数少ないユーザーを、TikTokライブよりうまく訴求段階へと進めることができると考えられる。それは、図表3が示すようにサイトを訪れたユーザーが、元々ある程度の購買意欲を持っているという事実から推測される。とはいえ、もともとのユーザーベースが少ないという欠点が尾を引き、限定的な成果しか得られないものと考えられる。

調査段階

調査段階では、ユーザーが自分で積極的に商品について調べる。

この段階で優位に立つのは、Taobaoライブである。「自分が買おうとしている商品を調査したい」という訪問目的では66.7%のユーザーがTaobaoを選択し（図表3）、またTaobaoライブを「基本的に商品の詳細を調べるサイトである」と考えているユーザーは、TikTokライブをそう考えているユーザーを大きく上回る（図表4）。中国最大級ECであるTaobaoの強みが発揮された結果だろう。実際、取扱商品が多いにもかかわらず検索しやすい画面構成、信頼できるレビューシステムなどにより、ユーザーは必要な情報に容易にアクセスできるようになっている。

このように、この段階に入るとTikTokライブとTaobaoライブの位置が一気に逆転し、Taobaoライブの優位性が現れてくる。図表3~5を総合判断すれば、この段階でTikTokライブからTaobaoライブへと流出するユーザーが増加していると考えられる。

購買段階

購買段階では、その名の通りユーザーに購買行為をしてもらう。

伝統的なEC企業であるTaobaoは、何年にもわたる改善を通じて物販サイトの質を高めていった。一方のTikTokライブも、TaobaoのECサイトの成功事例を取り入れたTikTokストアを開発した。自社の決済システム以外AlibabaやTencentの決済システムも利用しており、支払いに支障がない。物販の利便性については、両社の違いはそれほど大きくないかもしれない。

しかし、ユーザーの認知と信頼の獲得には時間がかかる。「購入が簡単」というイメージを持つユーザーの割合は、TikTokライブに対しは20.5%であるのに対し、Taobaoラ

ライブに対しては58.1%もある。「品切れが少ない」、「商品が早く届く」というイメージで、TaobaoライブはTikTokライブを大きく引き離し、「基本的に購入するサイトである」というイメージでもTikTokライブを圧倒している(図表4)。

そして、「TikTokライブで発見した商品を、TikTokでは購入せずにTaobaoで購入する」という質問に対する肯定的回答が7割近くに上ることからは(図表5)、この段階までかなりのユーザーがTikTokライブからTaobaoライブへと流出していると考えられる。

(2) 考察

インターネットビジネスでの経済圏づくりにおいて、どのようなシナジーの罫が、どのようなメカニズムで形成されるのか。これを検討することが本稿の目的であり、その点に限定して分析結果を考察する。

ECサイトからライブコマースへと多角化したTaobaoと、動画配信サービスからライブコマースへと多角化したTikTokは、ともに元々の事業で培った強みを活かして事業を展開しようとした。TikTokはショートムービーで培った短時間で視聴者を魅了するノウハウであり、Taobaoは高度なECオペレーションである。

TikTokはシナジーを発揮できたと考えることもできるかもしれない。従来事業であるTikTokの視聴者に、新規事業であるライブコマースの視聴者にもなってもらおうという点では、確かに成功を収めた。しかしながら、最終的な果実を得たのはTaobaoライブである。一見シナジーを活用できたTikTokライブが、なぜ事業成果を上げることができなかったのか。このメカニズムを考えたい。

従来は、消費者の購買プロセスは、一つの企業で完結することが普通だった。つまり、商品を紹介してくれた企業で、その商品を購入していた。しかし、消費者の情報検索が容易になったことから、消費者の購買プロセスは分断されるようになった。つまり、商品を紹介した企業とは別の企業で詳しく調査し、購入するのはさらに別の企業ということも可能になってきている。「ショールーム化」という言葉が示すように、消費者は店舗で商品を見つけ、インターネットで詳細を調べ、ECサイトで購入することも少なくなっている。

こうした情報化社会では、認知段階に強くても単なるショールームで終わってしまい、購買は別の企業に持っていかれてしまう傾向が強まる。反対に調査・購買段階で秀でていれば、外部からの顧客流入が期待でき、売上につながる。こう考えた場合、ライブコマース企業が優位性を発揮すべき段階は、調査・購買段階だといえる。

TikTokライブが既存事業の強みを発揮できたのは、認知段階である。それによってTikTokライブのユーザー数は増えたものの、購買段階に至る過程でTaobaoライブをはじめとする他のECサイトに流出してしまった。つまり、TikTokライブのユーザー数増加に貢献したというよりも、ライブコマース業界全体のユーザー数増加に貢献した。一方の

Taobaoライブは、TikTokライブが拡大してくれたライブコマースの視聴者を上手く取り込んでいったと考えることができる。

6 まとめと今後の課題

経済圏作りにおいては販売シナジーを発揮させることが効果的であり、そのためには経済圏内の様々な事業に顧客を回遊させることが重要だとみなされることも多い。しかし、消費者の購買プロセスが分断されるようになった業界ではそれだけでは十分ではなく、プラットフォームの乗り換えを防がなければならない。

ユーザーが複数のプラットフォームを使い分けるというマルチホーミングの存在は以前から知られていたが (Parker et al., 2016; 根来, 2017)、カスタマージャーニーの途中段階でユーザーが行き来する現象には着目されていなかった。本稿の貢献を挙げるならば、この点を指摘したことであろう。

ただし、本稿にはいくつかの課題が残されている。ひとつは、本稿では僅かひとつの事例を検討したに過ぎないことだ。様々な事例を分析することで、発見事実を体系化していることが今後の課題である。

もうひとつの課題は、Taobaoの成功要因の分析だ。確かにTaobaoは結果的にはライブコマースで成功したが、それはTikTokライブがライブコマースユーザーを増やしてくれたからだ。もしTikTokがライブコマースに進出していなかったら、果たしてTaobaoライブは成功できたのだろうか。そうした分析は、販売シナジーの罫を回避するヒントを提供してくれるものと思われる。

<付録>

調査概要

項目	内容
調査対象	TikTokライブとTaobaoライブをそれぞれ10回以上訪れたことがあり、かつ両者から購入経験があるユーザー
調査方法	調査会社問巻網が保有するモニターに対するインターネット調査
回答期間	2021/11/30～2021/12/03
有効回答者数	117人
調査項目	TikTokライブとTaobaoライブの訪問目的やイメージ、購買行動

調査票

質問1 あなたはなぜTikTokライブを訪れるのですか。当てはまるかどうかを5段階で回答してください。

	項目	回答
1	動画を楽しむため	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	自分に合う商品を発見するため	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
3	自分が買おうとしている商品を調査するため	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
4	自分が買おうと思っている商品を購入するため	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

※5：当てはまる、4：やや当てはまる、3：どちらでもない、
2：あまり当てはまらない、1：当てはまらない。以下同様。

質問2 あなたはなぜTaobaoライブを訪れるのですか。当てはまるかどうかを5段階で回答してください。

	項目	回答
1	動画を楽しむため	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	自分に合う商品を発見するため	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
3	自分が買おうとしている商品を調査するため	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
4	自分が買おうと思っている商品を購入するため	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

質問3 以下の目的があった場合、あなたはTikTokライブとTaobaoライブのどちらを使うことが多いですか。

	項目	回答
1	動画を楽しみたい	<input type="checkbox"/> TikTok <input type="checkbox"/> Taobao
2	自分に合う商品を発見したい	<input type="checkbox"/> TikTok <input type="checkbox"/> Taobao
3	自分が買おうとしている商品を調査したい	<input type="checkbox"/> TikTok <input type="checkbox"/> Taobao
4	自分が買おうと思っている商品を購入したい	<input type="checkbox"/> TikTok <input type="checkbox"/> Taobao

質問4 TikTokライブのイメージをお聞きします。当てはまるものすべてを選択してください。

	項目	回答
1	暇つぶしになる	<input type="checkbox"/>
2	動画が楽しい	<input type="checkbox"/>
3	発見がある	<input type="checkbox"/>
4	キャスターに魅了される	<input type="checkbox"/>
5	信頼感がある	<input type="checkbox"/>
6	購入が簡単	<input type="checkbox"/>
7	品切れが少ない	<input type="checkbox"/>
8	商品が早く届く	<input type="checkbox"/>
9	基本的に楽しむサイトである	<input type="checkbox"/>
10	基本的に商品の詳細を調べるサイトである	<input type="checkbox"/>
11	基本的に購入するサイトである	<input type="checkbox"/>

質問5 Taobaoライブのイメージをお聞きします。当てはまるものすべてを選択してください。

	項目	回答
1	暇つぶしになる	<input type="checkbox"/>
2	動画が楽しい	<input type="checkbox"/>
3	発見がある	<input type="checkbox"/>
4	キャスターに魅了される	<input type="checkbox"/>
5	信頼感がある	<input type="checkbox"/>
6	購入が簡単	<input type="checkbox"/>
7	品切れが少ない	<input type="checkbox"/>
8	商品が早く届く	<input type="checkbox"/>
9	基本的に楽しむサイトである	<input type="checkbox"/>
10	基本的に商品の詳細を調べるサイトである	<input type="checkbox"/>
11	基本的に購入するサイトである	<input type="checkbox"/>

質問6 あなたの購買行動についてお聞きします。以下の状況はよくありますか。当てはまるかどうかを5段階で回答してください。

	項目	回答
1	TikTokライブで発見した商品を、TikTokでは購入せずにTaobaoで購入する	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	Taobaoライブで発見した商品を、Taobaoでは購入せずにTikTokで購入する	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

回答データ

質問1 あなたはなぜTikTokライブを訪れるのですか。当てはまるかどうかを5段階で回答してください。

(回答数：人)

	項目	5	4	3	2	1	平均
1	動画を楽しむため	30	42	25	10	10	3.62
2	自分に合う商品を発見するため	27	31	28	18	13	3.35
3	自分が買おうとしている商品を調査するため	21	32	26	16	22	3.12
4	自分が買おうと思っている商品を購入するため	32	26	24	13	22	3.28

(回答割合：%)

	項目	5	4	3	2	1	
1	動画を楽しむため	25.6	35.9	21.4	8.6	8.6	
2	自分に合う商品を発見するため	23.1	26.5	23.9	15.4	11.1	
3	自分が買おうとしている商品を調査するため	18.0	27.4	22.2	13.7	18.8	
4	自分が買おうと思っている商品を購入するため	27.4	22.2	20.5	11.1	18.8	

質問2 あなたはなぜTaobaoライブを訪れるのですか。当てはまるかどうかを5段階で回答してください。

(回答数：人)

	項目	5	4	3	2	1	平均
1	動画を楽しむため	11	34	20	25	27	2.80
2	自分に合う商品を発見するため	32	49	24	10	2	3.85
3	自分が買おうとしている商品を調査するため	28	54	21	7	7	3.76
4	自分が買おうと思っている商品を購入するため	42	48	16	8	3	4.01

(回答割合：%)

	項目	5	4	3	2	1	
1	動画を楽しむため	9.4	29.1	17.1	21.4	23.1	
2	自分に合う商品を発見するため	27.4	41.9	20.5	8.6	1.7	
3	自分が買おうとしている商品を調査するため	23.9	46.2	18.0	6.0	6.0	
4	自分が買おうと思っている商品を購入するため	35.9	41.0	13.7	6.9	2.6	

質問3 以下の目的があった場合、あなたはTikTokライブとTaobaoライブのどちらを使うことが多いですか。

(回答数：人)

	項目	TikTok	Taobao
1	動画を楽しみたい	110	7
2	自分に合う商品を発見したい	35	82
3	自分が買おうとしている商品を調査したい	39	78
4	自分が買おうと思っている商品を購入したい	32	85

(回答割合：%)

	項目	TikTok	Taobao
1	動画を楽しみたい	94.0	6.0
2	自分に合う商品を発見したい	29.9	70.1
3	自分が買おうとしている商品を調査したい	33.3	66.7
4	自分が買おうと思っている商品を購入したい	27.4	72.7

質問4 TikTokライブのイメージをお聞きます。当てはまるものすべてを選択してください。

	項目	回答数：人	回答割合：%
1	暇つぶしになる	77	65.8
2	動画が楽しい	67	57.3
3	発見がある	48	41.0
4	キャスターに魅了される	50	42.7
5	信頼感がある	29	24.8
6	購入が簡単	24	20.5
7	品切れが少ない	16	13.7
8	商品が早く届く	11	9.4
9	基本的に楽しむサイトである	45	38.5
10	基本的に商品の詳細を調べるサイトである	9	7.7
11	基本的に購入するサイトである	6	5.1

質問5 TikTokライブのイメージをお聞きます。当てはまるものすべてを選択してください。

	項目	回答数：人	回答割合：%
1	暇つぶしになる	27	23.1
2	動画が楽しい	25	21.4
3	発見がある	47	40.2
4	キャスターに魅了される	26	22.2
5	信頼感がある	37	31.6
6	購入が簡単	68	58.1
7	品切れが少ない	43	36.8
8	商品が早く届く	26	22.2
9	基本的に楽しむサイトである	9	7.7
10	基本的に商品の詳細を調べるサイトである	33	28.2
11	基本的に購入するサイトである	42	35.9

質問6 あなたの購買行動についてお聞きます。以下の状況はよくありますか。当てはまるかどうかを5段階で回答してください。

(回答数：人)

	項目	5	4	3	2	1	平均
1	TikTokライブで発見した商品を、TikTokでは購入せずにTaobaoで購入する	20	60	22	5	10	3.64
2	Taobaoライブで発見した商品を、Taobaoでは購入せずにTikTokで購入する	13	31	24	14	35	2.77

(回答割合：%)

	項目	5	4	3	2	1
1	TikTokライブで発見した商品を、TikTokでは購入せずにTaobaoで購入する	17.1	51.3	18.8	4.3	8.6
2	Taobaoライブで発見した商品を、Taobaoでは購入せずにTikTokで購入する	11.1	26.5	20.5	12.0	29.9

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) ライブ放送で商品を紹介する役割を担うのが、キャスターである。有力なキャスターは、多くの視聴者を抱えている。
- (3) トラフィックとは一定期間にwebサイトを訪れる訪問数のこと。
- (4) 中国人モデルでインフルエンサー。Taobao店舗の経営者でもある。
- (5) 電話番号を自動認識して登録してくれるため、ユーザーは煩わしい登録作業から解放された。またアプリをダウンロードしたらすぐに撮影、アップロードができた。
- (6) 調査期間は2021年11月30日から12月3日。问卷网保有の調査パネルに対して実施した。问卷网の調査パネルは中国の大学、金融機関、大手企業も活用しており信頼できる。質問票と回答データは末尾掲載の付録を参照のこと。

参考文献

●書籍・論文

- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill. [広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部。]
- 青木昌彦・伊丹敬之 (1985) 『企業の経済学』岩波書店。
- 浅羽茂 (2004) 『経営戦略の経済学』日本評論社。
- Barney, J. B. (2002) . *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2nd Edition)*, Prentice Hall. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論・下』ダイヤモンド社。)
- Baumol, W.J., J.C. Panzar and R.D. Willig (1982) *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich.
- Besanko, D., Dranove, D., & M. Shanley (2000) . *Economics of Strategy (2nd Edition)*, Wiley. (大林厚臣訳 (2002) 戦略の経済学』ダイヤモンド社。)
- Iansiti, M. and R. Levien (2007) *The Keystone Advantage: What the New Dynamic of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business Review Press. [杉本幸太郎訳 (2007) 『イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム キーストーン戦略』翔泳社。]
- Kotler, P. (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley. [恩蔵直人・藤井清美訳 (2017) 『コトラーのマーケティング4.0—スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版社。]
- 毕马威・阿里研究院 (2020) 『迈向万亿市场的直播电商 (邦訳：ライブEコマースの1兆円市場へ)』毕马威・阿里研究院。
- 刘兴发 (2020) 『播商2.0：短视频和直播带货的玩法大解密 (邦訳：ライブEコマース2.0—ショートビデオとライブEコマースを活用した集客法大公開』清华大学出版社。
- 根来龍之 (2017) 『プラットフォームの教科書—超速成長ネットワーク効果の基本と応用』日経BP社。
- 宁浮洁・丁浙川・周洁 (2020) 『招商証券调研报告-零售行业-新零售行业研究之直播电商系列 (邦訳：招商証券研究報告—新小売業界研究 ライブ電子商取引シリーズ』招商証券。

- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』 日本経済出版社。
- Panzer, J. C. and R. D. Willig (1981) Economies of cope, *American Economic Review*, 71: 268-272.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. and S. P. Choudary, (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You*, W. W. Norton & Co Inc. [妹尾堅一郎監訳・渡部典子訳 (2018) 『プラットフォーム・レボリューションー未知の巨大なライバルとの競争に勝つために』 ダイヤモンド社。]
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Harvard Business Review Press. [竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論 I』 ダイヤモンド社。]
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press. [鳥羽欽一郎・山田聖喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 (1977) 『多角化戦略と経済成果』 東洋経済新報社。]
- 篠原光伸 (1992) 「範囲の経済とシナジー効果」、山口操・藤森三男編著『企業成長の理論』千倉書房所収。
- 田中道昭 (2020) 『経営戦略4.0図鑑』SBクリエイティブ。
- 王乃考 (2017) 『直播经济：互联网+泛娱乐”时代的连接变革（邦訳：ライブエコノミー—インターネット+パブリックエンタテインメント時代の変革につながる）』中国铁道出版社。
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications. [近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法』千倉書房。]
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞出版社。

●ウェブサイト

- 「直播电商购物消费者满意度在线调查报告（邦訳：消費者のライブコマースショッピングに対する満足度に関するオンライン調査報告書）」中国消费者协会、2020年3月31日。
- 「抖音电商2020年全年GMV超过5000亿元（邦訳：TikTok2020年通年のGMVが5,000億元以上に）」搜狐、2021年2月4日。
- 「2020年中国网络直播发展规模分析（邦訳：2020年の中国におけるライブ業界の発展規模を分析）」产业经济网、2021年5月26日。