

## ByteDance 社の競争優位に関する考察： 「一帯一路」政策の下での競争戦略

張 哲麟

2013年9月と10月、中国の国家主席習近平は中央アジアと東南アジアを訪問した際に、「シルクロード経済ベルト構想」と「21世紀海上シルクロード構想」を掲げ、2014年11月、この2つを併せ、中国がリードする広域経済圏である「一帯一路構想」を正式に提唱した。中国政府からの政策的な支持を背景に、中国インターネット企業の海外進出が加速された。中国のインターネット企業の海外進出により、現地のインターネットインフラの建設と関連サービスを充実し、政治的、経済的繁栄を促進しつつある。一方で、海外進出している中国企業が自身の企業文化を現地に普及したり、中国の国家イメージを構築させたりすることと米国系のインターネット企業の世界的独占を打破したり、多くの「一帯一路」の参加国の国内市場を先取ることが実現できる。こういう「ウィンウィン」の関係が、「一帯一路」が強調したいものである。「一帯一路」政策が進んでいる中で、近年、最も注目されている中国のインターネット企業がByteDance社である。ByteDance社は2012年に誕生してから僅かの数年間で、世界的なユニコーン企業になり、同社製品が150ヵ国で提供され、若者の間で流行っている。そこで、ByteDance社の成功した要因が「一帯一路」政策と自社戦略の関係性が注目されている。

本ケースはByteDance社の競争優位を考察する際に、ByteDance社の製品群の中で、最も成功し、世界範囲で知られている「Douyin」（もしくは海外版である「TikTok」）を研究対象として取り上げ、「Douyin」の競争優位性を事例と経営戦略論と結びつけ、「Douyin」の競争優位性に関する仮説を立てることが目的である。

そのため、中国と海外のショットビデオ業界の成長過程、各学者がショットビデオに対する定義やショットビデオ最大の4つの特徴である「断片化」、「即時性」、「ツール化」、「情報共有化」を通じ、ByteDance社が属するショットビデオ業界がどのようなものなのかがわかった。また、「Douyin」の発展経過を「初期段階」、「中期段階」、「第3段階」に分かれ、「Douyin」がリリースした当初からいかに成長し、現在まで世界中膨大なユーザーを有するのかわかるという過程を紹介した。以上の成長経過の中で、「Douyin」の成功に秘められた競争優位の源泉を究明するには、まず、「SWOT分析」を通じ、「Douyin」が持っている「強み」、「弱み」と直面している「脅威」、「機会」を分析する。そして、CollisとMontgomeryの「資源ベース」理論を利用し、「一帯一路」政策の下で、「Douyin」の持っている資源に対する分析を行い、競争優位性に関する仮説を出す。最後に、Ericの「リーン・スタートアップ」理論を用いて、「Douyin」のビジネスモデルとの関係性を分析し、仮説を立てる。

以上の分析プロセスを通じ、得られた結果と仮説は以下となる。

まず、CollisとMontgomeryの「資源ベース」理論の場合、競争優位性は資源（能力）の「希少性（模倣困難性を含む）」にあることがわかる。「Douyin」の持っている資源を「コンテンツ資源」、「ユーザー資源」、「戦略的連携能力」、「技術的能力」、「マーケティング能力」に分け、分析した結果として、「コンテンツ資源」、「ユーザー資源」、「マーケティング能力」はライバルに真似してしまう可能性が高い。一方で、「戦略的連携能力」に関して、「一帯一路」政策をきっかけに、中国政府機構やメディアと戦略的連携関係を構築したことは他社が得られない資源である。「技

術的能力」について、独自のアルゴリズムで、ユーザーにユニークなユーザー体験を与えることができる。故に、「Douyin」の競争優位性は「一帯一路」がもたらした中国政府機構や外部企業との戦略的連携、及び自社独自の技術力にあるという仮説を立てたいと考える。

そして、Ericの「リーン・スタートアップ」理論の場合、競争優位性は「構築－計測－学習」フィードバックループにより、無駄排除の実現にあることがわかる。そこで、「Douyin」の成長過程を「探索期」、「成長期」、「高度成長期」という3つの時期に分け、それぞれの時期において、「Douyin」はいかに「構築－計測－学習」フィードバックループを実践したのかを事例分析した。結果を通じ、「Douyin」は「一帯一路」政策のもたらした海外進出のチャンスを掴み、「リーン・スタートアップ」理論を用いて、成功していると仮説を立てることができると考えられる。しかし、最初の段階において、「Douyin」のMVPである初期製品は「最低限利用可能な製品」ではなく、ByteDance社の独自のアルゴリズムを継承し、誕生したクォリティの高い初期製品であると発見した。