

ドローインが EC 市場への参入の成功要因に関する考察

銭 亦洲

キーワード : E-Commerce、ライブコマース、インフルエンサー、コミュニケーション、ポジションニング

1. はじめに

E-Commerce（以下 EC で略称）は、我々の生活の中に不可欠で、日常的に利用されているサービスである。2019 年 5 月に日本総務省が発表した『平成 30 年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）』によると、中国国内での B2C - EC¹取引の市場規模は 2018 年時点で約 160 兆円を超えるほどの規模を誇っている。これは世界中で見ても他の国と比べると圧倒的なナンバーワンで、2 位のアメリカの倍以上となっている。2017 年の実績と比べると約 137% となっており、成長率で見ても世界トップクラスである²。

中国商務省は『中国電子商務報告 2019』を公開し、中国国内と越境を含めた EC 市場の市場規模や各カテゴリーの成長率などについての詳しい情報を開示した。当データにより、2019 年中国 EC の取引総額（B2B、B2C、C2C 含め³）は 34.81 兆元（約 558 億円）で前年度より 6.7% で増加した。そのうち企業を取引相手とする B2B の取引額は 20.46 兆元（約 328 億円）で前年度より 1.5% の微増となった。個人を取引対象とする B2C、C2C の合計取引額は 13.3 兆元（約 213 億円）で前年度より 15.5% で増加した⁴。2011～2019 年中国 EC 全体の取引額推移から見ると、EC 市場はプラス成長で伸びていく傾向がある。

¹ 企業と個人の間で行う電子商取引のことを指す

² 「平成 30 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」
<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002-1.pdf>

³ B2B は企業と企業の間での取引、B2C は企業と個人の間での取引、C2C は個人と個人の間での取引を指す

⁴ 「中国電子商務報告 2019 年」

<http://www.gov.cn/xinwen/2020-07/02/5523479/files/0a2c57d8ba6d4e26b83d96cdd764d6f0.pdf>

中国では、EC市場において主要な大手EC専門会社はいくつかあり、長期的にわたってEC市場をリードしていて大きなシェアを占めている。例えば、中国で圧倒的な存在感を誇るIT会社アリババグループが運営しているTmallはB2Cの専門ECサイトであり、売上規模が約36億円で中国国内のEC市場で約55%のシェアを占めている。Tmallに次いで中国国内で高いシェアを占めるのが、京東商城が展開しているECサイト京東（JD）であり、売上規模は約16.5億円で約25%の市場シェアを占めている。この二社は合計で中国のEC市場において約80%のシェアを占めていて、業界支配者と言っても過言ではない⁵。しかし、このような大手会社にリーダーされていて参入が難しいと言われるEC市場でも、専門のECサイトではなくエンターテインメント系のアプリケーション「ドーイン」が参入に成功した。超人気のインフルエンサーを起用し、ライブ配信+E-Commerceの形で「ライブコマース」という新しいECサービスを提供してリテラーや消費者に斬新な利用価値を与えた。本稿では、そもそもエンターテインメント系の「ドーイン」アプリがなぜEC市場への参入に成功したのかを明らかにしたい。

この課題に向けて次のような手順で論考を進める。第2節では、本稿でフレームワークとなるポジショニング戦略と4P・4Cの定義や意味合いについて詳しく説明する。第3節では、中国における既存の各ECチャンネルの特徴や現状を述べる。第4節では、ドーインについて、ドーインが提供するECサービスについて詳しく紹介し、既存のECサイトとの違いを明らかにする。第5節では、ポジショニング戦略の視点でアリババグループが運営するTmallと比べ、ドーイン方式ECサービスの成功のカギを洗い出す。第6節では、4P・4C分析を使いながら、ドーイン方式ECサービスを使っている売り手と買い手の視点から、ドーイン方式ECサービスが成功したカギの確実性を検証する。そして最後に、分析した結果をまとめるとともに、今後の課題を示して結びとする。

⁵ 「中国の通販事情とは？ECの市場規模から見るインバウンド展開の可能性」
<https://products.sint.co.jp/siws/blog/chinese-ec.html>

2. 理論説明

2-1. ポジショニング戦略について

会社にとってどれほど魅力的な製品を作っても、消費者にその価値を認められなかったり、正しく理解してもらわなかったりすれば、購買には至らない。会社は自社製品がどのような魅力があるのか、競合製品との違いを明確にすることで、購買するに足る価値があることを消費者に理解してもらう必要がある。1960年代に入り、自社製品やサービスを競合他社と明確に差別化するための戦略的な概念として、「ポジショニング」概念が登場した。

2-1-1. ポジショニング戦略とは⁶

ポジショニングとは、ターゲット顧客に自社製品がどのような魅力があるのかを認知させるための活動である。競合する複数の製品やサービスの中から、自社の製品を選んでもらうために、消費者にとってどれだけ魅力的な価値を提供しているのかを明確にし、その価値を確実に認識してもらう必要がある。そこで、実際にポジショニングを考える際に注意すべきのは、「競合製品と比較してより優れた製品であるかどうか」ということよりも、「消費者が魅力的な製品だと認識するかどうか」のほうが大事である。

2-1-2. ポジショニングのアプローチ⁷

ポジショニングを検討するアプローチとしては、主に2つがある。

①製品コンセプト自体から見る

これは、自社製品のユニークさをはっきりと認識してもらえるやり方であり、これまで市場になかった自社製品の特有なコンセプトをアピールする方法である。自社製品やサービスのコンセプトが消費者にとって全く新しい場合、競合製品と比較しながら、コンセプト自体をそのままにポジショニングとして提案するのは1つ有効な方法である。

②ポジショニングマップ

世の中の大多数の製品やサービスは、市場において顕著な独自性を持たない。そう

⁶ この節では、主にグロービス経営大学院（2019）『MBA マーケティング』p. 54-58. に基づいている

⁷ グロービス経営大学院（2019）『MBA マーケティング』p. 55.

した場合の正攻法のアプローチは、いくつかの軸を探してマップを作り、自社と競合他社の製品やサービスをマップに配置してみる方法が効果的である。マップでの位置づけから見れば、同じ製品カテゴリーの中で、自社製品の違いを明確にすることができ、優位性をもはっきりと訴えられる。また、すでに作られたマップに空白箇所が見つければ、自社新製品のアイデアに繋げることができる。

ポジションニングマップを作る際には、戦略的に有効な2つの特徴を絞り込んで2軸のマップで表現することが多い。もちろん、自社の製品やサービスの特徴を消費者にアピールしようと思うと、なるべく多くの要素を伝えたいくなるが、情報が溢れている現代社会では、訴求したい要素が多すぎると、結局消費者の印象に残らなく、製品やサービスの特徴がぼやけてしまう。そこで、ポジションニングマップを作る際に、アピールしようとする特徴を踏まえながら、消費者が自社の製品やサービスをどのように認識しているのか、消費者が何を必要としているのかを確実に把握し、最も訴求したい要素に絞り込む。

2-1-3. ポジションニングマップの手順⁸

2軸のポジションニングマップを作る基本的な手順について説明していこう。

ステップ1 軸となりうる属性をリストアップする

最初のステップでは、自社の製品やサービスの特徴を洗い出す。ここで注意すべきポイントは製品特性にこだわり過ぎると、製品機能本位になってしまう場合がある。ポジションニングマップの軸になる属性や特徴は、製品に付随可能なイメージであれば何でもよい。軸探しの基本は、消費者の顕在や潜在ニーズに訴求して自社製品のポジションニングに繋がってくることである。もし競合製品と同じポジションニングであれば、消費者のニーズを満たしても自社製品を選択してもらえないので、他社が取っていない独自のポジションニングの軸を探すことも重要なポイントである。

コモディティーというような製品が機能自体に明確な優位性がなくても、諦める必要はない。そうした場合は、機能面で考えれば当たり前のことでも、他社が打ち出していないポジションニングで、消費者にとって新しい特徴や価値として訴求できれば、十分に意味があるのだ。従って、製品特性に過度に縛られずに、消費者ニーズの視点から考えれば、様々なポジションニングの軸になりうる属性をリストアップすることができる。

⁸ グロービス経営大学院 (2019) 『MBA マーケティング』 p. 57.

ステップ2 戦略的な属性を絞り込む

消費者に強く訴求できる特徴は2つ程度である。ステップ1で洗い出した多くのポジショニングの軸から、最適な属性を2つ以内に絞り込むことで、最終的なポジショニングの軸が決まる。実際には、この絞り込むの段階で新たな軸を発見することも多いため、ステップ1と2の手順を繰り返しながら、最終的なポジショニングを考えていく。

2-2. マーケティング・ミックス 4Pと4C

選択されたポジショニング戦略は、マーケティング・ミックスの構成要素、つまり売り手側の4P、買い手側の4Cと確実に連動しなければ、会社全体の戦略が立てられない。したがって、ポジショニングに沿ってマーケティング・ミックスの設計を行うことは極めて重要なことである。

2-2-1. 4P分析と4C分析⁹

マーケティング・ミックスとは、企業が標的市場においてマーケティング目標を達成し、マーケティング戦略を遂行するために使用できる様々な手段である。最も典型的な考え方は、エドモンド・ジェローム・マッカーシー (McCarthy) が著作『ベーシックマーケティング』の中で、マネジリアルという視点で確立した4P分析である。4P分析は、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) の4つに分類した考え方であり、現代マーケティングの最も重要な概念である。一般的には、マーケティング・ミックスと言えば4Pを指す場合が多い。

一方、4Pのような企業側の視点からの考え方だけではなく、消費者側の視点に立って検討すべきだという見解もある。代表としてはロバート・ラウターボーンが1990年に提唱した4C分析である。4C分析は、顧客価値 (Customer Value)、顧客コスト (Customer Cost)、利便性 (Convenience)、コミュニケーション (Communication) に分類して消費者の視点で適当なマーケティングを捉える方法である。

⁹ この節では、主に大江ひろ子 (2008) 『コミュニケーション・マーケティング・』p.9-12.に基づいている

表 1 : 4P と 4C

売り手 4つのP	買い手 4つのC
製品 Product	顧客価値 Customer Value
価格 Price	顧客コスト Customer Cost
流通 Place	利便性 Convenience
販売促進 Promotion	コミュニケーション Communication

出所：筆者作成

2-2-2. 4P と 4C は対になる

もともとあった 4P に対して、4C は買い手の視点から再定義した考え方である。そのため、4C と 4P はそれぞれの要素が対応していて、この 2 つの観点を軸とした上でマーケティング戦略を練っていくことが重要である。以下では、4C と 4P の各要素における対応関係を説明していく¹⁰。

製品 (Product) と顧客価値 (Customer Value)

製品とは、売り手の視点で、品質や機能、ブランド名、サービスなどのことである。一方、顧客価値とは、買い手が製品やサービスの購入によって得られる広義の価値を意味する。製品そのものだけでなく、アフターサービスを受けられる、情緒的ベネフィットを得られる（楽しい気分になれる、優越感に浸れる）なども価値に含まれてい

¹⁰ 「マーケティングマックス (4P、4C) とは？効果的な活用方法は？」
https://promote.list-finder.jp/article/marke_all/marketing-mix/

る。

当たり前のことであるが、買い手が欲しいと思わなければ製品やサービスを売れない。そのため、売り手は、買い手のニーズをしっかりと捉え、そのニーズを満たす製品やサービスを提供することが必要となる。

価格 (Price) と顧客コスト (Cost)

価格は売り手が製品やサービスを市場に投入する前に適当に設定する金額である。その過程で「顧客が購入してくれる価格なのか」、「製品価値との整合性はあるか」、「適正な利益を得られる価格であるか」ということの慎重な検討が不可欠である。顧客コストは製品やサービスを検討する際の重要な要素の1つだが、買い手が製品やサービスに支払う金額は、顧客コストの一部でしかない。そこで、顧客コストを考えるときに、買い手が購入や利用時の時間コストなども含めて考えるべきである。

価格については売り手が状況に応じて値下げや割引などを行うこと、買い手が納得できる価格を提示できるかがポイントとなる。

流通 (Place) と利便性 (Convenience)

売り手が製品を市場に流通させるための流通経路や販売する場所は流通に含まれる。それに対し、買い手側の製品やサービスの入手しやすさは利便性である。

売り手にとっての流通は買い手にとっての利便性と表裏一体であり、同列に考えるべき要素である。売り手はどのような優れた製品やサービスを提供しても、それがもし入手困難であれば、買い手に届けることができなくなる。したがって、販売エリアや販売方法（直販をするのか、販売代理店と契約するのか）など、流通チャネルの最適化に取り組む必要がある。

プロモーション (Promotion) とコミュニケーション (Communication)

プロモーションとは広告、人的販売（販売員による直接的なマーケティング手法）、販売促進などを指す。近年はインターネットの普及により、SNS マーケティングやコンテンツマーケティングなど、プロモーション手法は多様化している傾向がある。

一方、売り手は一方的な製品やサービスの情報提供に終始するのではなく、買い手の声に耳を傾ける必要がある。マーケティングを成功させるために、買い手と売り手の間の双方向のコミュニケーションは不可欠であり、「売り手は買い手が望んでいる情報を届けている」と「買い手は商品やサービスに対する声を売り手に届けている」ことができているのかを重視すべきである。

2-2-3. マーケティング・ミックスにおけるコミュニケーションの重要性

マーケティング・プロセスに注目すれば、製品デザインから価格設定、チャネルの選択、購入、そして使用に至るまで、消費者との様々な形態でのコミュニケーションが連続的に存在していることが分かる。そうした場合は、マーケティング活動自体が、顧客との総合的コミュニケーション活動とも言える。すなわち、マーケティング・ミックス戦略そのものが、顧客情報に基づいて企業が創造した付加価値を、企業自身が顧客に向けて情報発信することなのであり、この働きかけに対しターゲット顧客が積極的に応答してくれて、初めてそれが有効な戦略との評価を受けるのである。このような概念が分かった上で、4Pの1要素としてのプロモーションは、その範囲を基本的に情報伝達を目的とする、より直接的なコミュニケーション活動に絞り込んでいる。

プロモーション活動は企業にとって非常に重要な活動である。なぜなら、4Pのプロモーションと4Cのコミュニケーションの対応関係を見れば明らかにする。企業努力により、消費者ニーズに合った製品やサービスを作り出したとしても、それらを消費者に知らせなくては売上に繋がりにくい。新たな製品やサービスは既存のものとのどこが違い、競合製品よりどう優れているのか、またどこで販売されて値段はいくらなのかなどの情報を伝え、消費者の購買意欲を喚起してくる。その役割を担うのがプロモーション活動である。すなわち、プロモーション活動とは、いかに消費者とのコミュニケーションを取って製品やサービスを効率よく売るかという販売促進活動を意味する。製品戦略、価格戦略、流通チャネル戦略はいわば、消費者のニーズに合わせて売れるための条件を重視しているのに対し、それらの努力が実際に消費者に認知され選ばれるようにコミュニケーションを取り、アピールするのがプロモーションの役割である¹¹。そのため、マーケティング活動における、企業側のプロモーションと消費者側のコミュニケーションによる双方向のコミュニケーションは、重要な一環となる。

本稿では、ポジショニングフレームワークを使い、ドーインが提供した「ライブコマース」をアリババグループが運営するECサイトTmallと比較し、ポジショニングマップを書く。それによってドーインのライブコマースがEC市場への参入に成功した原因を明らかにする。そして、マーケティング・ミックスにおいて、買い手と売り手の目線からドーインのライブコマースの成功原因をそれぞれの立場から検証する。

¹¹ 大江ひろ子 (2008) 『コミュニケーション・マーケティング・』 p. 76.

3. 中国の EC 市場の現状

3-1. EC 市場全体状況

中国商務部・電子商務司は『中国電子商務報告 2019』を公開し、2019 年における中国国内と越境 E-Commerce の発展状況、発展特徴及び将来の見通しをまとめて紹介した。報告書によると、2019 年度、中国電子商取引（以下 EC を省略）の市場規模は全世界で一位を保ち続けており、サービス品質や技術応用能力が更なる向上をみせた。国家統計局電子商取引企業調査により、2019 年には、全国において EC 取引総額は 34.81 兆元を突破し、対前年比 6.7% で増加した¹²（図 1 参照）。

その中に、取引対象から見ると、B2B の取引総額は 20.46 兆元（約 327 億円）で対前年比 1.5% で増加した。それに対して B2C の取引総額は 13.3 兆元（約 214 億円）で、対前年比増加率は 15.5% だ。B2C 取引の中に、物品（有形商品¹³）類取引取引額とサービス類取引額それぞれの対前年比増加率は 17.1% と 12.8% である。

一方、取引品目から見ると、物品類取引総額は 25.5 兆元で対前年比増加率は 5.3% だ。サービス類取引総額は 8.26 兆元で対前年比 11.0% で増加した。契約類電子商取引額は 1.05 兆元で昨年度より 10.1% で増加した¹⁴。

また、国家統計局のデータにより、2019 年、全国のオンライン小売取引額は 10.36 兆元に達して同期比増加率が 16.5% になる（表 2 参照）。その中に、物品（有形商品）のオンライン取引額が合計 8.52 兆元で、社会消費財取引総額（不動産以外の食品・服・医療などの取引額）に占める比重は 20.7% で上回った¹⁵。商務ビックデータ調査結果によると、有名な EC サイトでの店舗数は 1946.9 万で同期比増加率は 3.4% であり、その中に物品店舗数は 900.7 万で占める比重は 46.2% である。中国インターネットセンターのデータによると、2019 年全国のオンラインショッピング利用者規模は 7.1 億人で、2018 年より 1 億人増加した¹⁶。

¹² 「中国電子商務報告 2019 年」

<http://www.gov.cn/xinwen/2020-07/02/5523479/files/0a2c57d8ba6d4e26b83d96cdd764d6f0.pdf>

¹³ 不動産以外の形のある物を指す

¹⁴ 中国情報報「2019 年全国電子交易額達 34.81 万亿元」

¹⁵ 国家統計局「2019 年社会消費品零售総額増長 8.0%」

¹⁶ 中国互連ネットワーク情報センター「第 45 回中国互連ネットワーク発展状況統計報告」

中国电子商务报告 2019

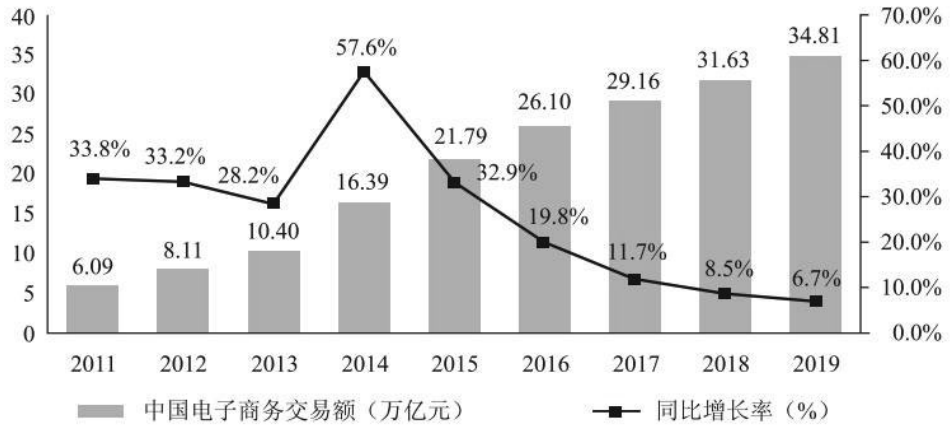


図 1：中国電子商取引総額と同期比増加率の推移

出所：中国商務部 2019 中国電子商取引報告（2020）

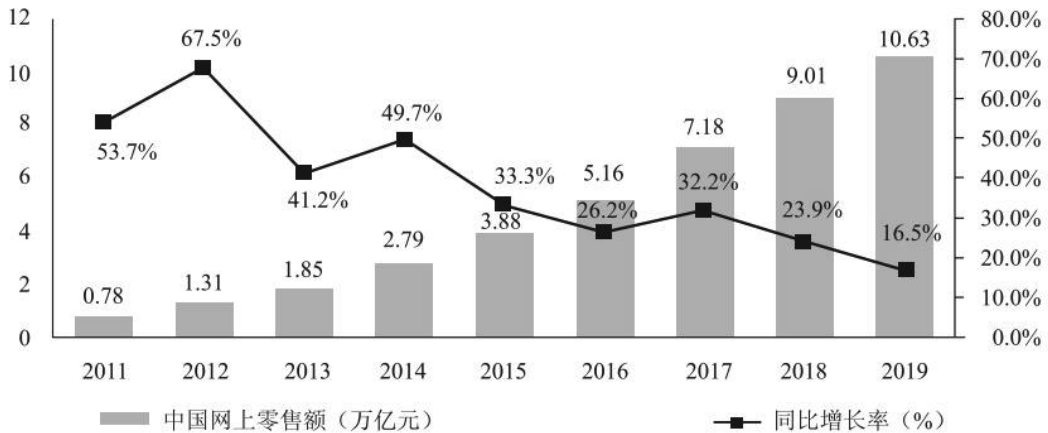


図 2：中国オンライン小売取引総額と同期比増加率の推移

出所：中国商務部 2019 中国電子商取引報告（2020）

3-2. 中国の EC 市場における B2C 市場現状について

2020 年に、中国電子商智庫網絡社電子商務研究センターが『2019 年度中国オンライン小売市場データ調査報告』を公開した。当報告によると、2019 年オンライン小売 B2C 市場は GMV 指標で（Gross Merchandise Volume 一定の期間中に取引総額という）統

計すると、トップ1位はTmallで50.1%を占める。次いで2位の京東商城は26.51%を占め、3位の拼多多は12.8%を占める。この三社は中国EC市場全体の中で、B2C市場のトップ三社という¹⁷（図3参照）。また、中国国内例年のEC小売B2C市場における、各ECサイトが占めた市場シェア比重をしてみる（図4参照）。当データによると、2012年から2019年まで、アリババグループが運営するTmallというECサイトは50%以上の市場シェアを保ち続けていて、2014年にピーク値に達しました。2019年に少し減少したが、市場全体から見れば圧倒的に1位である。市場2位となっている京東商城は20%~30%の市場シェアを維持してきて、安定な成長率をとっている¹⁸。このように、中国のEC市場でB2C市場では、長期的にわたってTmallや京東商城などの伝統的なECサイトが大きな市場シェアを占めていて、市場をリーダーしている。本稿で比較として取り上げる伝統的なECサイト事例はTmallである。

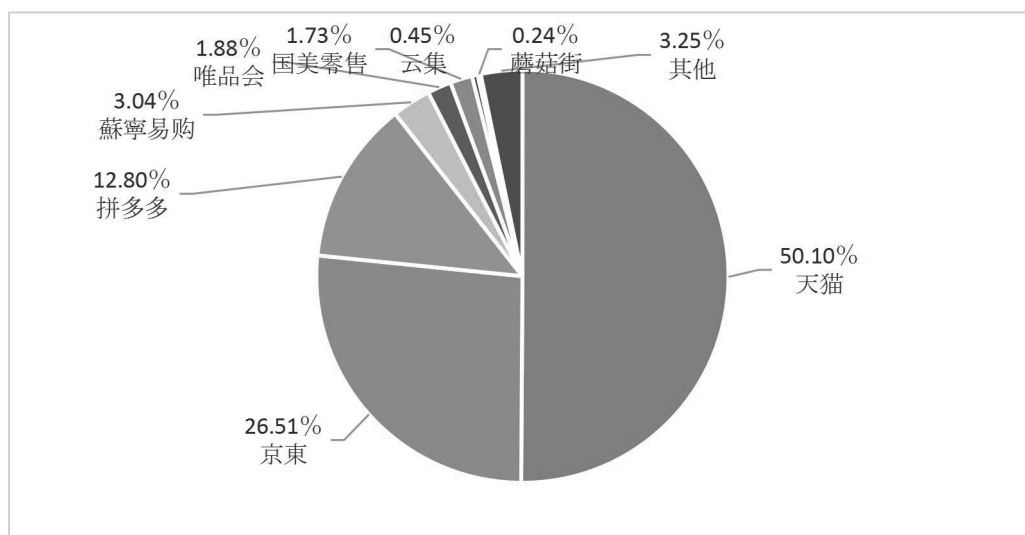


図3：2019年各オンライン小売業社B2C市場シェア

出所：「2019年B2C市場份額：天猫、京東、拼多多三巨頭格局形成」

¹⁷ 「2019年B2C市場份額：天猫、京東、拼多多三巨頭格局形成」
https://www.sohu.com/a/400072770_322372

¹⁸ 同上

中国国内例年の EC 小売 B2C 市場取引額比較 (%)												
年間	プラットフォーム名											
	Tmall	京東	拼多多	蘇寧易購	唯品会	国美	当当	Amazon	1号店	云集	蘑菇街	その他
2012年	52.10	22.30	/	3.60	/	/	1.20	2.30	/	/	/	10.20
2013年	50.10	22.40	/	4.90	2.30	0.40	1.45	2.70	1.60	/	/	9.90
2014年	59.30	20.20	/	3.10	2.80	1.70	1.30	1.50	1.40	/	/	7.0
2015年	57.40	23.40	/	3.00	3.20	1.60	1.30	1.20	1.40	/	/	8.90
2016年	57.70	25.40	0.20	3.30	3.70	1.80	1.40	1.30	1.20	/	/	3.30
2017年	52.73	32.50	2.50	3.17	3.25	1.65	0.46	0.80	/	/	/	2.95
2018年	53.50	27.80	7.80	3.46	2.18	/	0.26	/	/	0.38	0.28	4.34
2019年	50.10	26.51	12.80	3.04	1.88	1.73	/	/	/	0.45	0.24	3.25

図4：中国国内例年の各オンライン小売業社 B2C 市場シェア取引総額対比

出所：「2019年 B2C 市場シェア：天猫、京東、拼多多三巨頭格局形成」

3-3. 「ライブコマース」の登場

1995年から始めた伝統的な EC 事業と比べ、2017年にスタートしたまだ若い市場と言われたライブコマースは、今中国で爆発的に拡大していてたくさんの注目を集めている。マスコミュニケーションメディア技術が急速に成長した結果、ショートムービーやライブ配信が流行ってきた。2017年に、「E-Commerce」と「ライブ配信」を融合させて商品を販売するという新たな EC 方式「ライブコマース」が初めて EC 市場に出て、2019年にはライブコマースの市場規模が急速に拡大し、盛んな勢いで発展してきた。2020年に、コロナ禍に伴って外出が控えめにと要求されたので、中国のライブコマースユーザー数は短時間で大きく増加した。中国インターネット情報センター（2020.4）『第45次中国インターネット発展状況統計報告』により、6月末時点の同ユーザー数は、3月末比4,400万人を増やし、約3.1億人に上った。これは中国の全インターネットユーザー（約9.4億人）の3割を占め、ネット通販ユーザー（約7.5億人）の4割を占めるものである¹⁹（図5）。人民日報の報道によると、2020年末までには中国のライブコマースユーザー数は5億人超に達すると予測されている。iiMedia Researchのデータによると、ユーザー増加に伴って中国のライブコマース市場規模は2020年末までには少なくとも2019年より2倍以上になると予測され、ネット通販小売総額に占める比重も、2019年の5%から2020年末には約10%、2021年に

¹⁹ 中国互連ネットワーク情報センター「第45回中国互連ネットワーク発展状況統計報告」

は 15%と拡大していくとみられている（統計時点での予測）²⁰（図 6）。

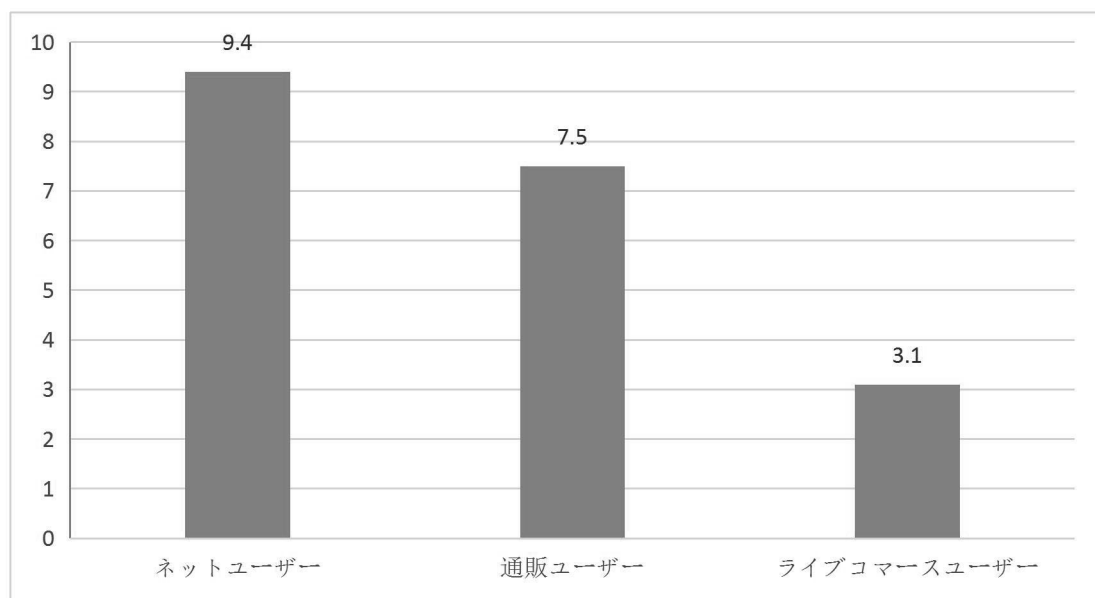


図 5：中国のネット/ネット通販/ライブコマースユーザー数（2020年6月末まで）（億人）

出所：高橋海媛（2020）「拡大する中国ライブコマース市場」

²⁰ 高橋海媛（2020）「拡大する中国ライブコマース市場」p. 2.

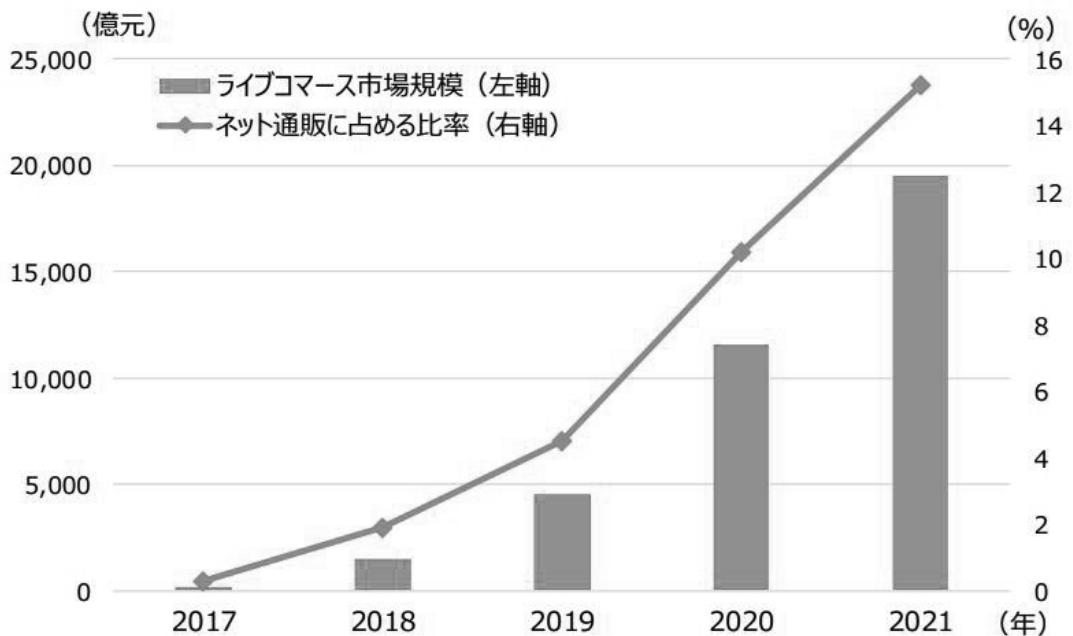


図6：中国ライブコマース市場の成長

出所：高橋海媛（2020）「拡大する中国ライブコマース市場」

2017年に初めてライブコマースが市場に入る際に、完全に新しいプラットフォームを作って事業を開始するのではなく、既存のECプラットフォームに新たにライブ動画配信機能を導入し、出店者が同機能を活用してライブコマースを行うものである。これはただ伝統的なECサイトで新しい機能を使って販売経路を増やせると考えても良い。それに対し、EC事業と全く関係がないと思われるエンターテインメント系アプリケーションは、ライブ動画配信機能を活かして従来のプラットフォームでEC事業を行う。「ドーイン (TikTok)」、「快手 (KUAISHOU)」、「闘魚 (DOUYU)」、「虎牙 (Huya)」などがこれに当てはまる。中国消費者協会によると、最もライブコマースユーザー数が多いのが、伝統的なECの「淘宝ライブ」であり、次いでエンターテインメント系アプリの「ドーイン」と「快手」である²¹。早期にEC市場へ参入したことで獲得済みの膨大な顧客層と優れたECに関するノウハウを活用することができる伝統的なEC専門会社にとって、自社が持つ経営資源と新たな技術をうまく融合させればライブコマース市場への参入は非常に容易である。このような競合他社に対し、元々から異なるカテゴリーに活躍している会社にとって、完全に新しく市場に入るのは非常に難しいと考

²¹ 「我国直播帶貨發展狀況，存在問題及優化路徑」

<https://www.jingpt.com/article/5331c170-e041-4421-a640-17921d14878e>

えられる。しかし、音楽やショートムービーを楽しめるアプリケーションとして開発されたドローインアプリは、あくまでもエンターテインメントカテゴリーに属するのにも、EC 市場への参入が成功した。

本稿では、大きな市場シェアを持つ伝統的かつ専門 EC 事業者の Tmall と比べ、違う業務をしているドローインが、EC 市場に成功に参入した原因を明らかにし、そのアプリ自体機能をどのように活用して EC 事業と融合して独自のライブコマースを作り出すのかを分析したい。そのため、まず分析する前に、Tmall とドローインは一体何であるか、どのような機能があるか、そして彼らが代表する伝統的な EC 方式とライブコマースはそれぞれの特性が何かを次の章に詳しく紹介していきたい。

4. 「Tmall」と「ドローイン」の紹介、及び EC モデルの構造について

4-1. Tmall について

Tmall は中国の超大手 IT 会社アリババグループが 2013 年に開設した中国向けのショッピングモール形式の B2C-EC サイトである。当 EC サイトは年間購入者数が 8 億人を超え、中国国内の EC 市場で約半数以上を占める巨大プラットフォームと誇られている。Tmall では「基準を満たした企業」でなければ出店できないため、サイトに「正規ブランド」しか取り扱われない。安心してオンラインで買い物ができるので、中国国民から「信頼できる通販サイト」と評価されて人気度が上がった。Tmall は中国語で「天猫」と読み、「テンマオ」と発音する。また、Tmall には、「Tmall Global (天猫国際)」という「越境 EC プラットフォーム」があり、これも中国国内で越境 EC 事業において最大規模である。

中国の EC 市場での伝統的な EC 競合他社と比べると、Tmall は二つ特徴がある²²。

①高い信用度

元々、中国の EC 事業が始まった当初には、爆発的に発展してきましたが、偽物や非正規品の氾濫という問題があった。消費者が不満をもらすなどや信用危機という社会問題を招いた。そこでアリババグループは、本物志向のユーザーニーズに応えるべく、

²² 中国 BtoC-EC シェア No.1 の「天猫」(Tmall)とは?
<https://www.ecbeing.net/contents/detail/133>

厳格な審査をパスした法人のみが出店できるモールとして Tmall をスタートさせた。このような背景から、天猫に出店しているショップは消費者に信用度が高いと評価され、天猫へ出店すること自体が高いブランドイメージにもなっている。さらに消費者保護の観点から、自社が運営する中国で最大の電子マネー決済サービス Alipay の採用や、商品到着後 7 日以内の返品・交換を自由にするといった措置が取られている。

② 厳しい審査

天猫には世界中の有名なブランドやグローバル企業が出店し、越境 EC の舞台としてはハードルが高いといえる。そこに出品する前提として、中国本土での営業許可証を持った法人でなければならない。さらに中国における商標登録証や販売権利証などを提出し、2~3 ヶ月の審査期間を経てようやく出店の認可がもらえる。

4-2. ドーインについて

ここでは、ドーインの紹介を各パーツに分け、ドーインアプリの概況やビジネスモデル、ドーインアプリ独自のアルゴリズム技術という 3 つの面から詳しく説明していく。

4-2-1. ドーインの概況と海外バージョン

中国では、近年ショートムービーに関する SNS が若年層を中心に非常に流行っており、多くの人の生活に不可欠な存在になっている。その中に、中国のショートムービー市場で第一位を誇っているのは「ドーイン」というアプリケーションである。

ドーインは 2016 年に中国の ByteDance 株式会社によって開発されたショートムービーアプリである。スマホで食事や旅行、ショッピング、育児、エンタメなどの日常生活における「誰かと共有したい瞬間」を 15 秒ほど、または一分間で撮影し、さまざまなフィルターやスタンプで簡単に加工してアプリに投稿・発信することができる。その手軽さが魅力で、特に若年層を中心に爆発的な人気を誇って大勢の人たちに支持されている。個人のユーザーは 20 代が中心であるが、ビジネスにおいては芸能人、インフルエンサー、企業、中国のニュースメディアもドーインアプリの利用を通じて広告やプレリリースなどをショートムービーの形で発信している。ByteDance 株式会社の公式発表によると、2020 年 1 月の中国国内におけるドーインの DAU²³は 4 億人に達

²³ デイリーアクティブユーザーを指す

した。

また、ドーインの海外進出も順調であり、2017年には、ドーインの海外バージョン「TikTok」という同質アプリが日本でリリースされ、同年11月には日本のApp Storeの総合ランキングで1位を獲得し話題となっていた。日本だけではなく、アジア圏から欧米まで幅広く使われていて、2018年6月の時点で全世界でアクティブユーザーは1億5000万を超えていた²⁴。ドーインとTikTokは両方ともByteDance株式会社が開発した同質のアプリだが、法律や規制、トレンド性の面はもちろん、機能面での違いもある。「すでに設定されている音楽に合わせて口パクをしたりダンスをしたりする動画」でコミュニケーションを図るようなアプリをコンセプトにするTikTokに対し、ドーインは動画の加工や投稿、個人間チャット、グループチャット、ライブ配信という機能を備えており、加えて2017年から始めたEC機能が利用できる。コミュニケーションツールとしても、ショッピングサイトとしても使えるという点から見れば、ドーインはTikTokよりも一歩先に進んでいる。

4-2-2. ドーインのビジネスモデル

ドーインと同じ動画共有を主軸としたサービスがたくさんあり、日本だと、有名なのはYouTubeやニコニコ動画、SHOWROOMの3つである。これらのサービスは主に以下のように利益を出している²⁵（表2参照）。

表2：動画サービスの収益方法

YouTube	動画再生前、中に広告表示
ニコニコ動画	プレミアム会員の月額料金
SHOWROOM	投げ銭の手数料

出所：TikTokとは | 運営の収入源は広告なのか？ビジネスモデルを分析！

²⁴ TikTokとは | 運営の収入源は広告なのか？ビジネスモデルを分析！
<https://sorasfocus.com/view/3094/>

²⁵ 同上

他の動画 SNS の収益モデルがわかったところで、ドゥーインではどのようなビジネスモデルで収益が立っているのか。ByteDance 株式会社はまだ未上場企業なので、企業の財務諸表を見られない。中国のインターネットセンターの研究員の観点により、ドゥーインの収益モデルは主に 3 つがあると考えられる。

① 広告収入

ドゥーインでの広告には、「起動画面広告」「#チャレンジ広告」「インフィード広告」がある²⁶。「起動画面広告」というのは、アプリを起動した際に 3～5 秒の画面をすべてのユーザーに表示される広告方式で、絶大な広告効果が得られる。「#チャレンジ広告」とは、「#」標記というハッシュタグを使用する広告であり、広告を投入したい企業が設定したハッシュタグを、ユーザーに使用してもらい、拡散してもらうという方法である。「インフィード広告」は、Facebook や Twitter などでも見られる広告方法で、ユーザーが見ているコンテンツの間に表示される広告形式である。このような広告方法を通じて企業は相当な収益を儲ける。

② ファンビジネス

ドゥーインではライブ配信機能を備えており、ユーザーがライブ配信を行う際に他の配信者を繋ぎ、観覧者からの投げ銭で競うショー型のモデルがある。ドゥーインで YouTuber のような素人がインフルエンサーになった人はたくさん存在し、彼らのファンたちがライブを楽しみたい、自分が好きなインフルエンサーを応援したいという気持ちがある。そのため、ドゥーインアプリでは投げ銭システムを導入してユーザーが課金してライブ配信で自分が応援したい人に投げ銭をする。ファンからの投げ銭の全額がライブ配信者の電子ウォレットに入るのではなく、約 50% がドゥーインの収益になる²⁷。ドゥーインが膨大なユーザー基盤を有するため、ファンビジネスから十分な利益を出せると考えられる。

²⁶Douyin (抖音/ドゥーイン) について/中国動画サービス最前線【2020 年版】

<https://www.atglobal.co.jp/strate/11135>

²⁷【マーケター向け】TikTok には無くても本家中国版 TikTok の「抖音(douyin)」に有る限定機能や数字について

<https://note.com/youdain/n/n8be8a2d64366#GGXhu>

③EC 事業

2017年に、ドーインプラットフォームでEC活動ができるようになった。最初にドーインは第三社の専門ECサイトと連携し、動画内のアイテムをそこで売っている商品と紐付ける形で行っていた。その後、開発者はドーイン専用のECシステムを設計した。商品の注文や支払いは全てドーインアプリで済ませる。そして、インフルエンサー効果をうまく発揮させて売買活動を支える。買い手にとって憧れの有名人と同じアイテムを買うことも出来るし、使用感がイメージしづらかったものを動画で確認して購入することも可能である。売り手にとって従来より発信できる情報量が倍になり、インフルエンサーを起用すると販売効果が効率に上がってくるというメリットがある。ドーイン側は売上の一部が手数料として還元される形で利益を出せる²⁸。

4-2-3. ドーインのアルゴリズム技術——レコメンデーションシステム

中国 QuestMobile 研究所が 2018 年に実施した調査結果によると、ByteDance 系のアプリ (ByteDance 株式会社が開発した全てのアプリという) が「スマホにおけるユーザーの利用時間比率の推移 (各 IT 会社ごと)」という指標は、1 年で 3.9% から 10.1% へと急激に数字を伸ばしていることが分かる。中国超大手 IT 会社テンセントのマイナス 6.6% の推移率に対し、ByteDance は 6.2% で増加した²⁹ (図 7 参照)。また、次の図 8 は、ドーインとライバルアプリ快手 (Kuaishou) の使用時間を比較したものである。ドーインのほうが明らかに長時間使われていることが分かる。

²⁸ 同上

²⁹ TikTok が世界一の機械学習で実現させた「レコメンド」という革命
<https://diamond.jp/articles/-/218990>

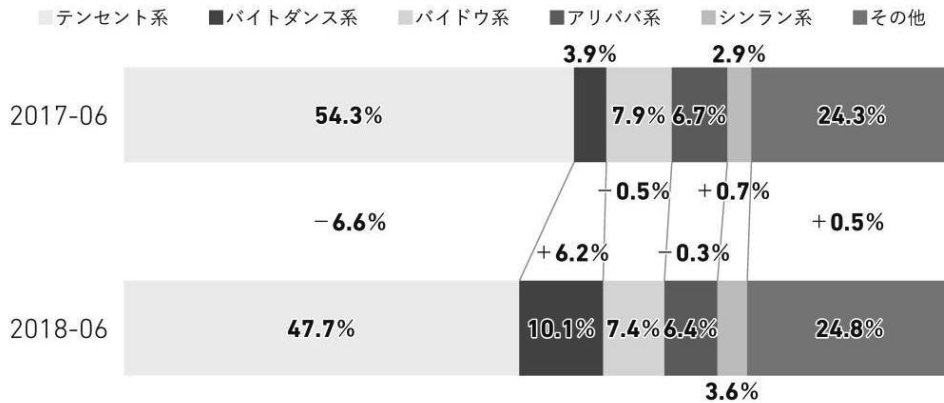


図7：スマホにおけるユーザーの利用時間比率の推移

出所：TikTok が世界一の機械学習で実現させた「レコメンド」という革命

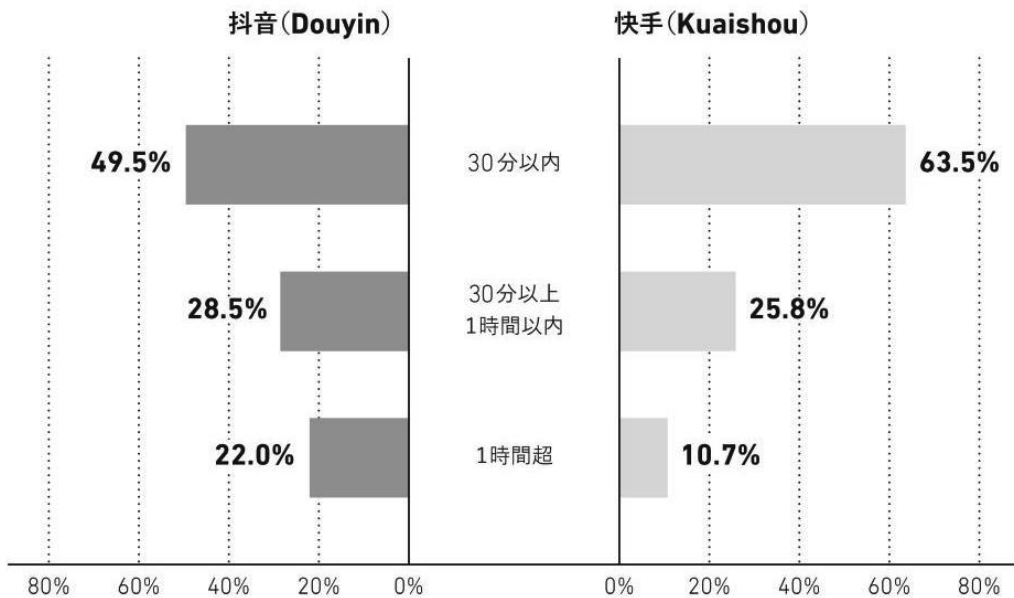


図8：ドーンと KUAISHOU の使用時間の比較

出所：TikTok が世界一の機械学習で実現させた「レコメンド」という革命

ドーンがこのような優れた実績を獲得した理由がいくつかあると考えられるが、その1つ重要な理由は ByteDance 株式会社を持つ強力なアルゴリズム技術、レコメンドシステムである。

ドoinアプリの最大の特徴の1つは、ユーザーが「自分で動画を探さなくてよい」ことにある。ByteDance 株式会社が開発した強力なアルゴリズム技術は一言でいえば、視聴者ごとに最適化された動画をレコメンドしてくれるのであり、ユーザーがドoinを使えば使うほど、そのレコメンドの精度は高くなるのである。もちろん、ユーザーにコンテンツをレコメンドする機能自体は、ドoinが開発した技術、提唱した概念ではないが、なぜ強力と言われるか。以下の2つ面から説明していく。

①ドoinのレコメンドシステム自体

ドoinのレコメンドシステム的设计原則の中心は、「ユーザー中心設計」である。簡単に言うと、ドoinはコールドスタート³⁰におけるコンテンツ調整からユーザーへのレコメンドにいたるまで、ユーザーが好きなコンテンツしかをレコメンドしない。例えば、ユーザーがダンスの動画をクリックすると、そのユーザーへのレコメンドコンテンツは最初にエンターテイメントカテゴリーにカスタマイズされる。その後、ユーザーがフォローする人のメカニズムをさらなる分析するためにユーザーの視聴行動を追跡する³¹。こうして実行される機械学習によると、ドoinは最終的に個々のユーザーの好みに合う高精度のレコメンドを提供することを実現した。

②「検索」から「レコメンド」への意識転換

中国では、IT業界におけるWechatを開発したテンセントとアリババグループは先端者と言われているが、レコメンド機能面ではいずれも後発のByteDance株式会社の後塵を拝している。同じシステムが使われているドoinの海外バージョンTikTokもレコメンド機能面における世界最高レベルであり、GAF(A(Google, Amazon, Facebook, Apple))より先進的だと誇られている。世界に君臨するGAF(A)は、いずれも大量のデータを持ち、その分析と活用を行うAI技術の開発に力を入れている。中国国内の強力なライバル社だけでなく、世界のトップ企業に対しても、ByteDance株式会社はレコメ

³⁰ TikTokではすべてのユーザー生成コンテンツにバズる機会が平等に与えられるように調整している。

³¹ TikTokはなぜユーザーを虜にしたのか？その理由はユーザーを夢中にしたAIアルゴリズム 【前編】
<https://ainow.ai/2020/11/10/247105/>

ンド技術で頭ひとつ抜け出せたのはなぜだろうか。その答えは端的に言えば、「検索」から「レコメンド」への意識転換を徹底してきたからだ³²。

ここで、GAF A の 3 社を例に説明していく。Google は検索技術の会社として誕生し、現在も検索が多くサービスのベースにある。Amazon はサイトの検索とレコメンドの両方の技術に磨いてきたが、あくまでもメイン事業はオンラインショッピングである。Facebook は 2018 年に、TikTok と似たようなのアプリ「Lasso」をリリースし、まだ成長途上であるが、アプリのレコメンド機能の開発だけに集中しているわけではない。

それに対して ByteDance 株式会社は、ドーインを開発する前に、2012 年から、現在も同社の主力サービスの 1 つであるニュースアプリ「Toutiao (今日頭条)」において、機械学習技術の最適化に邁進していた。Toutiao は自社コンテンツを制作することだけでなく、他社が作ったニュースをそれぞれのユーザーに適切に届ける、完全なレコメンド型のサービスである。ByteDance は Toutiao アプリの開発過程で磨かれた機械学習技術をユーザーへのレコメンド能力に特化し、レコメンドーションシステムを開発して「検索しなくても動画を楽しめる」ドーインと TikTok をリリースした。

つまり、ByteDance と GAF A の大きな違いはレコメンド技術が事業主軸での位置づけである。GAF A にとって、レコメンド技術は各社の主軸サービスを使いやすくするためのただの一機能でしかない。それに対し、ByteDance はレコメンド技術自体が会社の主軸であり、「検索」より「レコメンド」を主軸にするサービスという理念をドーインで初めて提唱した。

4-3. Tmall とドーインが代表する EC サービスの比較

通常、買い物をするときに、直接に店に行って欲しい商品を買物かごに入れ、レジで支払いをするのが一般的な方法である。本稿で取り上げた Tmall が代表する伝統的な EC は皆がご存知の通りインターネットの通信販売で商品を購入することを指す。日本の B2C-EC プラットフォームの代表事業者アマゾンや楽天モールと同じように、Tmall は電気製品、CD、DVD、ソフトウェア、家庭雑貨、玩具、飲食物、衣類など、豊富な品揃えを取り扱っている総合オンラインストアとして人々の日常生活に浸透して

³² TikTok が世界一の機械学習で実現させた「レコメンド」という革命
<https://diamond.jp/articles/-/218990>

きた。消費者は求めるあらゆるものを Tmall で検索し、サイトに出品されているいろいろな商品を比較しながら、ホームページに掲載する商品情報や他人のレビューを参考したうえで最も気になるものをカートに入れ、Alipay という電子マネー手段で会計を済ませる。最短翌日に商品を顧客に届ける。つまり、パソコンやスマホがあれば、場所を問わず、自宅や電車内など、いつでもどこでも手軽に買い物を済ませる事ができるのである。

一方、ドーインが代表するライブコマースは、インターネット上でライブ配信を行い、動画内で商品やサービスを紹介・販売する方法を指す。伝統的な EC では、消費者が商品説明や購入者たちの評価をホームページで確認する。ライブコマースは商品・サービスをライブ配信で分かりやすく解説し、消費者が間近に商品を動画で確認することができるし、販売側とリアルタイムの質問・相談などもできる。また、従来のテレビショッピングと似ていると言われるが、動画を配信するのがテレビではなくインターネットである点と、商品について知りたいことをリアルタイムで質問して双方向でやりとりしながら購入できる点が大きな違いである。つまり、伝統的な EC や従来のテレビショッピングと比べると、ライブコマースは売り手と買い手の間のリアルタイムのコミュニケーションを実現させた点が異なる。また、このような効率的な双方向のコミュニケーションをうまく実現したライブコマースは、消費者の「買い物体験」をより楽しくさせたほか、潜在顧客であるライブ配信視聴ユーザーをライブコマースユーザーに転換させることもできることを示した³³。

そして、上述したドーインアプリはエンターテインメントカテゴリーに属するアプリケーションで、ビデオやライブ配信機能の手段を使って情報発信することによって、大勢のファンを集めてきた既存インフルエンサーがいるし、プラットフォームで動画を上げたり、ライブ配信を行ったりすることでインフルエンサーのようなある程度影響力を持つ有名人になった素人もいる。インフルエンサーが持っている情報発信力やフォロワーへの影響力は、商品の広告効果を高めてファン層の購買意欲をそそることに関して有利と言える。このような特徴を EC と結びつけた商品販売方法としては、商品を売るつもりの販売者はドーインでの既存インフルエンサーと契約してライブ配信で自社の商品を販売してもらう方法と、販売者が自分が持つ発信力や影響力を通じて

³³ 高橋海媛 (2020) 「拡大する中国ライブコマース市場」 p. 1.

ライブ配信を行って商品を販売する方法がある。つまり、Tmall が代表する伝統的な EC と区別すれば、ドーインのライブコマースのキーワードは、「双方向のコミュニケーション」と「インフルエンサー」である。

ライブコマースは中国においても最新方式の EC 方式なので、その事業モデルを分かりやすく説明していく。（図 9 参照）

- 商品・サービスを売りたい売り手はドーインプラットフォームで活躍している 1 人または複数のインフルエンサーを選択し、自社商品を拡販してもらうための契約をする。売り手は契約したインフルエンサーに報酬を支払う。
※ただし、もしインフルエンサーを活用しない場合は、報酬を必要としない。
- 売り手と契約したインフルエンサーたちは、ドーインプラットフォームで商品・サービス紹介動画を上げたりライブ配信を行ったりして、依頼されたものを販売する。
- 買い手はプラットフォームでライブ配信を通じて直接に商品・サービスを直接購入できる。
- プラットフォームは買い手が支払った購入代金から既定の手数料を徴収し、差引額をインフルエンサーを経由せずに売り手側に支払う。

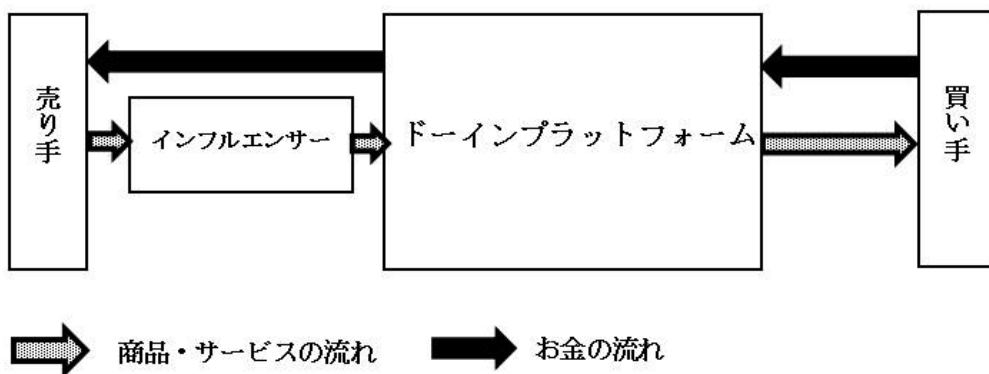


図 9：ライブコマースの事業モデル

出所：筆者作成

5. ポジショニング戦略から見た Tmall とドーインの EC 事業

上述したように、伝統的な EC サービスとの比較してドーインのライブコマースの最も顕著な特徴は、「インフルエンサー効果の活用」と「リアルタイムな双方向のコミュニケーション」である。この2つの特徴により、ドーインのライブコマースは他の EC サービスと決定的な差別化を図られ、市場での明確な位置付けをすることができる。本章では、ドーインプラットフォームにおけるインフルエンサーの驚くべき効果や EC での実績、それとドーインの双方向のコミュニケーションがもたらす EC 面での効果を検証する。それに対し、Tmall という伝統的な EC サイトのインフルエンサーの効果やコミュニケーションの特徴を紹介する。その上で、比較した結果により、ポジショニングマップを作って、ドーインと Tmall が代表するそれぞれの EC 方式の中国 EC 業界における位置づけを明確にする。

5-1. ドーインでのインフルエンサーについて

インフルエンサーとは、芸能人や SNS 上で一定数のフォロワーを抱えるなど影響力を持った人々のことである。特に、SNS を中心とする CGM³⁴が情報伝達の中心となっている現代における、フォロワーの購買行動に強い影響力を及ぼすオピニオンリーダーのことを指す場合が多い。インフルエンサーの定義や影響力が分かったうえで、次にドーインプラットフォームで実際に存在するインフルエンサーたちと素人がインフルエンサーになる可能性を見ていく。

5-1-1. ドーインプラットフォームでのインフルエンサー

ドーインアプリは、エンターテイメント系のショートムービーアプリケーションで、ユーザーがプラットフォームで動画や生放送を楽しむことができる。その中に、個人の才能で情報発信することにより、たくさんのユーザーをフォローしてくれて大きな影響力を持つインフルエンサーになった人はドーインプラットフォームで実際に存在している。「ドーインインフルエンサーランキング」³⁵のデータによると、現時点でフォロワー数が最も多いのは「人名日報」であり、1.2 億人数に達した。この上位 10 名のインフルエンサーの中に、中国コスメティック業界で「知らない人がおらず」として名高い有名人「李佳琦 Austin」は 4463.9 万のフォロワー数を持ち、毎晩に個

³⁴ Consumer Generated Media ・消費者発信メディアを指す

³⁵ 抖音 KOL 数据, 网红排行榜, 抖音直播数据
<https://kolranking.com/>

人のライブ配信で行っているコスメティック販売が、たくさんの観覧者を集めている。実績としては、2時間のライブ配信の間に380本以上のリップスティックを試し、15分間に15000本を販売した³⁶。なぜ消費者が実物を試せずに彼の推薦だけで購入にいたったのか。その理由はインフルエンサーへの信頼にあると考えられる。李佳琦氏は元々化粧品販売員であり、化粧品に関する豊富な知識を身に付けた。ビデオでそれぞれの化粧品への適切なアプローチを投稿し、視聴者にとってわかりやすい説明で人気を集めてきた。かつ「良いものは良い、悪いものは悪い」という率直な評価で多くのフォロワーから信頼されていて、「彼の意見は頼りにできる」という印象を視聴者に与えている。また、「このカラーは女優の〇〇さんにピッタリ!」「〇〇さんみたいな女優の雰囲気の人が塗ったら最高!」というようなイメージしやすい説明をし、女性消費者の気持ちを細やかに理解しているので、多くのファンから支持されている。李佳琦氏のような高い人気度や発信力を持つインフルエンサーは、ドーインプラットフォームで実はたくさんいる。

5-1-2. ドーインでインフルエンサーになる確実性

上述したように、ドーインを使ってライブコマースを行う場合には、既存のインフルエンサーを起用する方式と、自分がライブ配信で商品を販売するという2つ方法がある。売り手はドーインプラットフォームで情報発信して独自の魅力で自分のファン層を作ることができる。素人でもインフルエンサーみたいな有名人、或いは一定の影響を持つとライブコマースを有効に行える。では、素人でもドーインプラットフォームでインフルエンサーになる可能性は本当にあるか。

第4節で、ByteDance株式会社が持つ独自の強力なアルゴリズム技術、レコメンデーションシステムはドーインに実装されていることを紹介した。あくまでも投稿した内容の閲覧者数や「いいね!」数が多いほどプラットフォームで優先的に表示される従来のSNSと異なり、ドーインのレコメンデーションシステムは、「クリエイターのフォロワー数に限らず、優良なコンテンツを評価し、適切なユーザーに届ける」という理念のもとで設計されている。このようなシステムによってユーザーがドーインアプリを起動すると、トップページに表示されるのは必ずしも自分がフォローした人の動画とは限らず、知らないユーザーのものも「おすすめ」としてレコメンデされる。例えば、

³⁶李佳琦とは?15分で15000本の口紅を販売する「口紅王子」李佳琦の基礎知識 <https://kol.westock.jp/%E6%A5%AD%E7%95%8C%E7%94%A8%E8%AA%9E/N0wdQ>

過去の検索履歴に猫の動画をよく見る人には猫に関するものがレコメンドされる。裏のプラットフォーム側はこのようなユーザーデータを常に学習している。

ドインのレコメンドシステムは視聴者だけではなく、クリエイターにとっても重要な意味を持っている。たとえ駆け出しのクリエイターが投稿したコンテンツであっても、平等に一定量の初期アクセスが付与される。そこから、コンテンツのいいね数、シェア数、視聴完了率、コメント率など、アクセスを配布した先のユーザーからの評価を見て良ければ、さらに大きなアクセスを渡す。このような仕組みにしたがって、フォロワーがまったくいないクリエイターでも、良質で面白いコンテンツを作れば、最初の投稿で評価されて膨大なアクセスを獲得する可能性もある。一方で、フォロワー数百万人のようなインフルエンサーでも、全然面白くないコンテンツを上げれば、広く拡散されることはない³⁷。このような「ファン0人でも成り上がる」のドインでは、素人がインフルエンサーになる可能性が十分にある。

このような方法でライブコマースを行って自社商品を販売する売り手も実際に存在している。2020年4月1日中国時間午後8時に、多くのユーザーが注目する中国スマートフォンメーカー「スマーティザン・テクノロジー（锤子科技）」のCEOで、人気インフルエンサーでもある羅永浩氏がドインプラットフォームでライブ配信による商品販売を行った。羅永浩氏はライブ配信で自社商品だけではなく、小米（ショウミ）の新機種スマホ、「石頭科技」の掃除ロボット、「奈雪の茶」商品券などの食品や日用品、電化製品合計22種類を販売した。ドインの公式発表によると、このライブ配信は3時間行われ、売上総額は1億1000万元（約16億円）以上、視聴者は累計4800万人以上に達した³⁸。また、2020年5月10日夜、中国の大手家電メーカー「GREE 格力」CEO董明珠氏も、ドインプラットフォームでライブ配信を行い、GREEの家電製品を販売した。方式発表によると、3時間で売上総額は3億1000万元に達成し、インフルエンサーによるライブコマースとしては、ドイン史上最高記録を達成したという³⁹。

5-1-3. ドインに対するTmallのインフルエンサーの重要性

³⁷ TikTokの“元祖”抖音（ドイン）では有名人の宣伝動画が花盛り。AIの力でステマを防ぎ、スターを生み出す
https://www.huffingtonpost.jp/entry/douyin_jp_5dca5feae4b02bf57945899f

³⁸ 抖音で新記録！スマーティザンCEOの初ライブコマース、2時間で売上16億円超
<https://36kr.jp/65199/>

³⁹ 直播3小时带货3亿，昨夜董明珠加冕快手“女王”！之前抖音翻车只是“意外”？
<http://www.nbd.com.cn/articles/2020-05-11/1432428.html>

Tmallは伝統的なECを代表し、オンラインショッピングの利用者たちが最も馴染んでいるEC方式である。Tmallで商品やサービスを販売しようとする売り手はプラットフォームで出店して自らマーケティングを考えながら商品を販売し、仲介を経由せずに買い手の購入行動を待つ。一般的に、オンラインショッピングを利用しようとする買い手は、自らECサイトにアクセスして「検索」欄にほしい物を入力し、同サイトに出品されている商品から気になるものを購入する。ドーインのライブコマースのようなインフルエンサーの力を借りて商品を拡販する方式と比べると、Tmallでの出品者は個人の努力で商品やサービスをPR・販売し、Tmallを利用する消費者も必ず自分で商品情報を探すという特徴がある。つまり、Tmallのプラットフォームでは売り手と買い手を繋げるインフルエンサーが存在しないし、このようなインフルエンサーを作る仕組みもない。もちろん、Tmallで出店している販売者は他のプラットフォームでのインフルエンサーを起用することもできるが、消費者にとって違うサイトにアクセスしなければならないという手間がかかるし、ドーインのように完全にアプリ内ですべての手続きを済ませられる利便性は無い。総じていえば、インフルエンサーの効果において、Tmallよりドーインの方はかなり高いと言える。

5-2. 両者がECにおける双方向のコミュニケーション効率の比較

上述したように、ライブコマースは、インターネット上でライブ配信をして動画内で商品やサービスを紹介・販売する手法を指す。ここでライブコマースのもうひとつの特徴を取り上げる。ライブ配信で売り手と買い手がリアルタイムな双方向のコミュニケーションを取りながら、売買活動を実現させるというものである。双方向のコミュニケーションは企業もしくはプロダクトと顧客を繋ぐという重要な役割を担い、売り手と買い手のかけ橋のような存在である。

ドーインはByteDance株式会社によって開発されたショートムービーアプリで、動画共有のSNSである。ドーインでは動画を見る・撮る・加工・編集・投稿という一連の機能が備え、ライブ配信を見る・行うこともできると分かった。ユーザーの主な利用シーンは、個人同士による動画の閲覧や共有、芸能人やインフルエンサーが動画やライブ配信を通してファンとの交流である。つまり、ドーインアプリの本質はユーザー間のコミュニケーションを促進させるプラットフォームであり、どのように人と人を繋ぎ、コミュニケーションを発生するノウハウを持つ専門アプリである。ライブ配信機能自体がライブ配信者と視聴者の間の相互性が高いという特徴を加え、ドーイ

ンのライブコマースの双方向のコミュニケーションのリアルタイム性が高いと言える。それに対し、Tmall が専門 EC サイトとして開発され、最も主要な機能は販売者と消費者の間の売買活動を支える。Tmall で出品する販売者はもちろんホームページで写真や文字で商品情報を消費者に伝えられるが、ドーインのような動画やライブ配信の宣伝効果と比べると大きな差がある。また、消費者がコメント欄やお問い合わせに商品に関する質問を入力して店舗側の返信を待つことは、ライブ配信ですぐにライバーが答えてくれる場合にくらべ時間がかかるため、売り手と買い手の間の情報伝達の面で Tmall のほうが効率が低いと考えられる。このような比較から、双方向のコミュニケーションのリアルタイム性に関しては、ライブコマースを中心にするドーインのレベルがかなり高く、伝統的な EC 方式を代表する Tmall は見劣りがすると考えられる

5-3. ポジショニングマップ

以上、ドーインと Tmall の EC 事業における特徴を比較したうえで、ドーインのライブコマースが最も区別されているポイントは、インフルエンサーとリアルタイムな双方向のコミュニケーションだと分かった。この2つのポイントは、ポジショニング戦略において、軸となりうる複数の属性の中で、最も自社優位性を示す戦略的な属性と考えられる。さらに、この2つの面でドーインのライブコマースと Tmall の伝統的な EC を具体的に比較した結果、いずれもドーインのライブコマースのレベルが高いことを示している。このような結果から、ドーインのライブコマースと Tmall の伝統的な EC のポジショニングマップを書いてみよう。マップの横軸はリアルタイムな双方向のコミュニケーションの程度、縦軸はインフルエンサー効果の程度を定める。このポジショニングマップによると、EC 市場におけるドーインと Tmall の位置づけの違いが明らかに分かる（図 10 参照）。

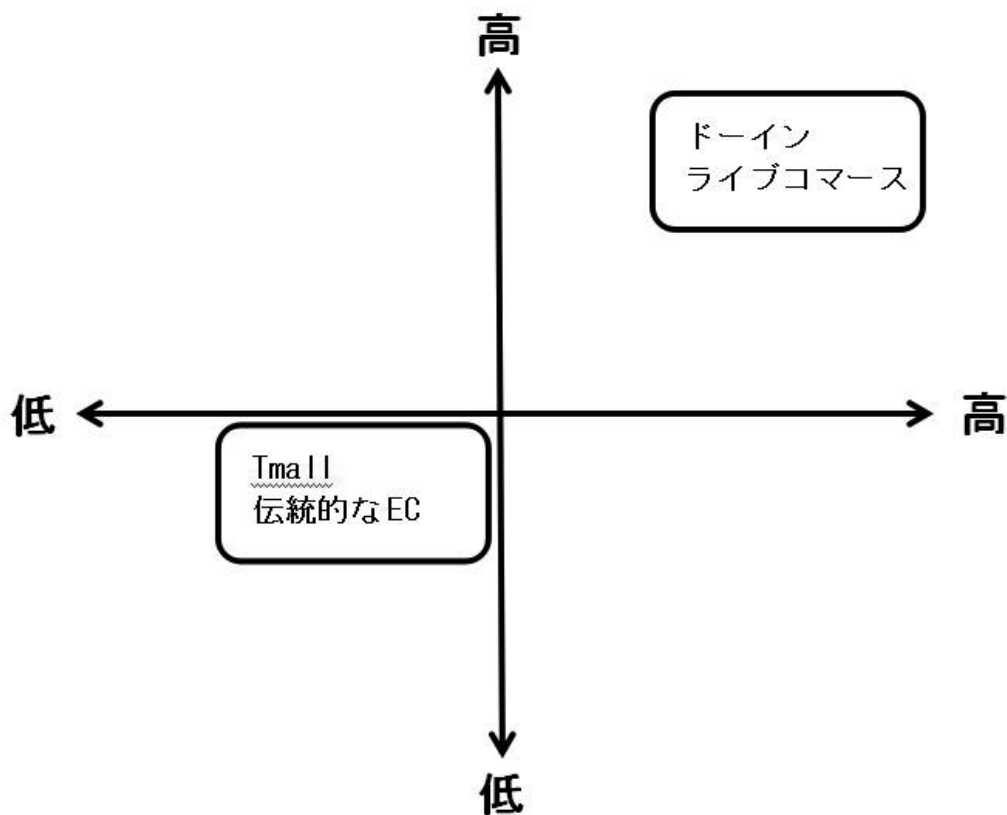


図 10 : ポジショニングマップ

出所 : 筆者作成

6. マーケティング・ミックスから見たドーンのライブコマース

ここまで、ドーンが EC 市場への参入に成功した 2 つの理由、「インフルエンサーの起用」と「リアルタイムな双方向のコミュニケーション」を分かった。ポジショニングマップから見れば、この 2 つの特徴によって競合他社との明確な違いを明らかにした。ドーンはライブコマースにおける、プラットフォームで商品を買いたい売り手と商品を買いたい買い手、両方の売買活動を支えるという役割を担い、このような活動を円滑に進めるように支持している。先述の内容は、主にドーンの立場から見たライブコマースの中にインフルエンサーと双方向のコミュニケーションの効果を検討したが、ライブコマースを利用する売り手と買い手の立場から考えればライブコマースは本当にメリットがあるのか。本章では、マーケティング・ミックスの 4P

と 4C 分析を使い、売り手と買い手の目線から、ドーインのライブコマースの「インフルエンサー起用」と「リアルタイムな双方向のコミュニケーション」の実際のメリットを検証する。

売り手にとって、ライブコマースを利用することで最も変わったのは、商品のプロモーション活動である。インターネットで商品を販売することを選択すると、すでに製品コンセプトや価格設定、流通チャンネルを決めたと考えられる。それに対し、ライブコマースを使うと、製品自体の特性、値付け、ネット上での流通を変わず、これらの情報を拡散する方法や効率が変わると言える。そう考えると、売り手にとってライブコマースを活用して商品を販売すれば、マーケティングにはプロモーション活動が最も影響を与えられる。本章で、売り手視点の 4P 分析において、プロモーション活動から「インフルエンサーの起用」と「リアルタイムな双方向のコミュニケーション」の効果を検討する。プロモーション活動は買い手視点のコミュニケーションと対応する関係なので、プロモーション活動とともにコミュニケーションの効果を説明していく。

6-1. インフルエンサーの起用

伝統的な EC と比べ、4P 分析のプロモーション活動における特に広告の面でインフルエンサーを起用した費用対効果⁴⁰が高いと考えられる。その理由は 4 つがある⁴¹。

① 広告を見たくないユーザーが約半数以上に達し、広告を非表示にする人が増えている。

従来、広告と言えば、いかにユーザーの注意を引き込んで広告をクリックさせるのが重要な特徴である。そのため、インターネット上で各社が広告を出す際に過剰な訴求が目立つコンテンツや派手なクリエイティブを用いたバナーはたくさん存在した。しかし、このような現状に対し、近年ではインターネットを利用する多くのユーザーが、それらのあからさまな宣伝や訴求を不快と感じている。また、最近では、ブラウザ上で広告をブロックできる設定や、広告を非表示にできる、あるいは表示を制限できるアプリを使用する傾向も増えている。もし、今後広告をブロックするユー

⁴⁰ 施策の実施にかけたコストに対してそれによって得られた効果が適切かどうかを判断する指標のことを指す

⁴¹ インフルエンサーを起用した広告の効果・費用対効果を徹底分析

<https://find-model.jp/insta-lab/influencer-cost-performance/#i-2>

ザーが増え続ければ、企業はいくら広告に費用を費やしても効果が上げられなく、期待する結果に繋がりにくくなってしまふ。

② インフルエンサーの発信する「共感できるコンテンツ」が、ユーザーの購買意欲を刺激する。

インフルエンサーを起用するメリットは、商品の認知拡大だけではなく、その上加え、実際の購買に繋がりがやすいというメリットもあると考えられる。インフルエンサーが発信する投稿の目的は、フォロワーの共感を生み、ネット上でのシェア拡大に繋がる。その共感を生むためには、インフルエンサーにとってより個人が分かるような等身大の情報を発信する必要がある。またインフルエンサーにはその人を支持する元々のファンが多くいるため、その人のオススメしている商品であれば、実際の購買活動に繋がられる確率が高くなるというメリットがある。

③インフルエンサーが持つクリエイティブ力で商品やサービスを魅力的にPRする広告を作られる。

インフルエンサーは、フォロワーが何を求めている、フォロワーが喜ぶコンテンツを知っている。もしただ単純に日常生活を記録したり、無意味な内容を投稿したりするだけでは、ファンをフォローしてくれないし、有名人になることもない。そのため、インフルエンサーはフォロワーに対して常にどのように見られているのか、またどのように見せたいのかを深く追求していて、1つ1つの投稿内容に時間をかけてこだわり抜き、情報を発信している。このように、インフルエンサーが持つクリエイティブ力は、商品を魅力的にPRすることには非常に大きなメリットと言えるだろう。

④インフルエンサーは特定のジャンルや年代に効果的なアプローチができる。

インフルエンサーは独自の発信した内容により、特定の層から大きな支持を得ている。そのため、テレビや雑誌などの広告と違い、特定のジャンルに対してアプローチできる。そこで、企業が特定のターゲット顧客に商品を売る、もしくは特定の商品を売るなら、それにあてはまるインフルエンサーを起用すれば大きなメリットであると言える。

以上、インフルエンサーを起用する理由から見れば、売り手や買い手にとってのメリットが明らかである。インフルエンサーの力を借りて商品広告をすれば、従来の広告を出す方法より効率的に消費者に商品情報が届けられ、企業は広告の真の意義を実

現できる。また、インフルエンサーは「良質なコンテンツを作成できる能力」と「消費者の心を動かす力」を持ち、これらを活用し、売り手にとって良い商品イメージを作り出し、それを消費者にはっきりと印象づける。更に、特定領域のインフルエンサーは特定のファン層を持っているため、ターゲット顧客へ商品を流通させようとする売り手にとってインフルエンサーを起用すれば、標的市場へのアプローチが容易である。

一方、買い手はインフルエンサーより発信した内容に対して不快な気持ちになりにくく、自分にとって本当に価値がある広告や情報を見逃すことも減らせる。また、自分がフォローしているインフルエンサーはほとんど自分の趣味と合っている人、或いは興味深い領域における有名人であるため、このような人からの推薦に対して購買意欲が高く、信頼できると思う。

更に、インフルエンサーのところで商品を購入する買い手にとっては、情緒的価値が満たされるという顧客価値がある。伝統的な EC サイトで買い物をすることに比べ、自分がフォローしている好きなインフルエンサーの推薦で購入すると、商品自体の機能的価値だけではなく、インフルエンサーの演出で楽しみながら商品を買うことや、好きな人と同じものを保有するという情緒的価値も満たされている。

6-2. リアルタイムな双方向のコミュニケーション

2013年と2018年を比較して、ユーザーの情報獲得手段の変遷をみれば、ユーザーが情報を入手するために良く利用する主要な手段の動向がわかる。写真を通じて情報を取る比重はあまり変化がない。文字を媒介物として情報を入手するのは43.3%から32.4%まで下げた⁴²。それに対し、ショートムービーやライブ配信、音声という3つの手段を用いて情報を獲得する比率は増加した(図11)。このような動向から、技術の発展に伴ってインターネット利用者がメインに写真・文字でインフォメーションを手に入れる様子から、ショートムービーやライブ配信も情報入手の重要な手段になってきている。この転換はECの場合にも共通すると考えられ、消費者が多次的に商品情報を取ることを求めている。今までの伝統的なECサイトに写真を載せて文章を書いて商品を説明することに対し、消費者はもっとリアル性が高い方法で商品を見せると要求する傾向が見られる。このような情報を入手する過程は、売り手が買い手との

⁴² 直播电商的现状, 优劣势及发展趋势是什么
<http://www.woshipm.com/it/3474128.html>

間で行うコミュニケーションである。なるべく伝えられる商品情報量を増やすこと、情報をリアルに伝えられることは、この傾向に直面している販売者にとって解決すべき課題である。

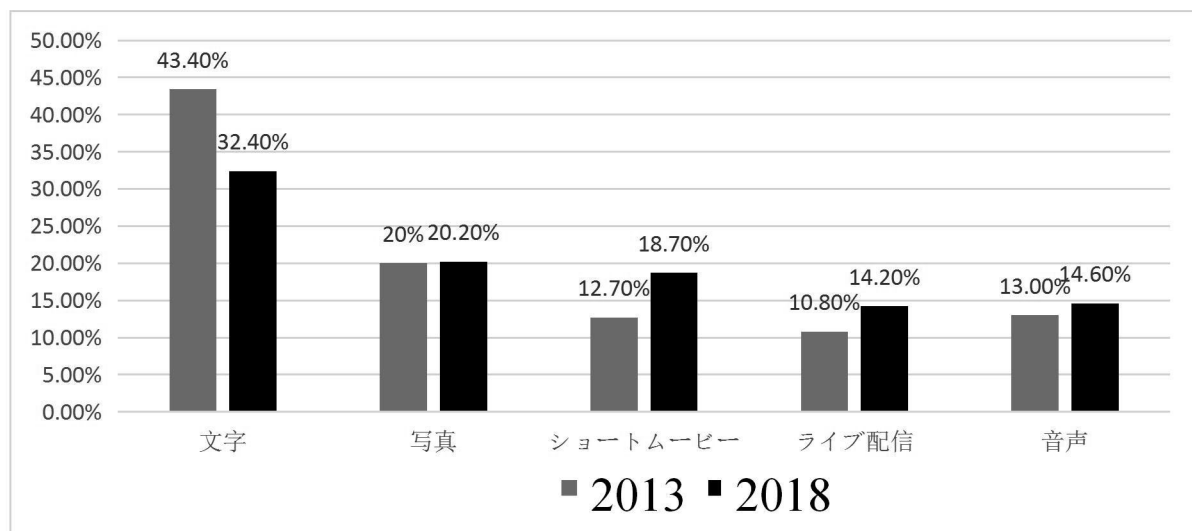


図 11：2013 年から 2018 年までユーザーが内容獲得方法比率推移

出所：直播电商的现状，优劣势及发展趋势是什么

ドローインのライブコマースは「ライブ配信+E-Commerce」という新たな EC サービスで、ライブ配信によってリアルタイムな双方向のコミュニケーションを実現した。このような効率的なコミュニケーションは売り手側のプロモーション活動と買い手側のコミュニケーションにおける重要な意味を持っている。普段、消費者はオンラインショッピングサービスを利用する際に、EC サイトで掲載している商品に関する情報は写真や文章での説明しかない。もし不明点や質問があれば、お問い合わせで店舗側に聞いて返信を待つことしかない。また、商品到着までは現物を確認できないので、購入後「本当に期待どおりの商品なのだろうか？」という不安な気持ちを持ってしまう。つまり、売り手と買い手の双方向コミュニケーションのリアルタイム性が低いならば、消費者は購入にいたるまでかなり時間をかかり、安心感も下がってしまう。

一方、売り手にとって従来の写真や文章は情報伝達の媒介物として限界があるので消費者に伝えられる商品情報が不十分となり、商品特徴を細かに展示することができ

なくなるというデメリットがある。もし顧客が確認できる情報が足りないのせいで店舗で欲しくない商品を購入したら、店舗や商品に対して印象が悪くなってしまう可能性がある。また、消費者側の不安・不信用な気持ちを解消するのも売り手にとって大きな負担になってしまう。

それに対し、ライブ配信機能を応用したライブコマースでは、売り手と買い手のリアルタイムな双方向のコミュニケーションが取れるようになった。このような効率的なコミュニケーションによると、消費者はライブ配信で「触り心地はどんな感じか」、「金具の部分はどうなっているか」、「こういう使い方をしたらどうなるか」というような商品に関する細かな質問をすると、リアルタイムにライバーが回答してくれるため、より商品のことを理解したうえで安心して購入することができる。このような販売者とのリアルタイムなやり取りで、買い手にとって購入までの時間コストやエネルギーを省けるし、利便性も高くなった。売り手にとっても動画で商品のディテールをより詳細に展示することができるし、消費者に商品の利用シーンも一層明確にイメージさせることができる。また、消費者の不安や疑問を解消できるため、購入後の不満や不信感を減らせて商品や店舗のイメージアップというメリットもある。リアルタイムな双方向のコミュニケーションを実現したライブコマースで、まさに売り手と買い手はそれぞれのプロモーション活動やコミュニケーション要求において「Win-Win」の結果を得ることができた。

7. 終わりに

本稿の課題は、大手他社がリーダーしている競争が激しいEC市場においてドーインが参入に成功した要因を明らかにすることであった。それに答えるために、まず中国全体のEC市場の現状を分析し、ドーインが直面する外部環境を明らかにした。そして、中国EC事業の大手会社アリババグループが運営するTmallと比較し、ドーインアプリの特性とそのライブコマースの特徴を絞り込んだ。それを基に、ポジションニング戦略の視点でEC業界の中にドーインのライブコマースとTmallの違いを明確にし、ポジションニングマップでそれぞれの位置づけをはっきりと表した。その違いは「インフルエンサーの起用」と「リアルタイムな双方向のコミュニケーション」であった。このような違いはドーインのライブコマースがEC市場への参入が成功した原因と捉

えられる。最後はマーケティング・ミックスの視点で、ドーインのライブコマースを利用する売り手と買い手の目線から、上記の違いによって得られたメリットを分析し、ドーインのライブコマースが成功した原因を検証した。

最後に、今後に向けて中国全体の EC 市場におけるライブコマースのさらなる浸透、ドーインがこれから競合への対応には検討すべき課題があるので示しておく。まず、ライブコマースは確かに EC 市場に参入して多大な反響を呼んできたが、従来の伝統的な EC サービスが圧倒的な市場シェアを占めていて、多数の消費者に熟知されている。このような状況に向かってライブコマースはより多くの消費者に認知してもらう、受け入れてもらうために、技術面での改善や仕組みの整備に取り組む必要がある。次に、ライブコマースの急成長はドーインアプリに対して機会だけではなく、脅威や挑戦ももたらす。元々から EC を主事業にしている会社にとって既存顧客基盤が膨大であり、強い資本力を持つため、ライブコマースシステムの導入は容易である。一方、ドーインはライブ配信に関する技術力が強く、ユーザー数も多いが、技術を真似されて競合他社に追い越される可能性が高いと言える。このような状況に直面しているドーインは、EC 市場で生き残るために独自性を持つこと、差別化を行うことが必要である。今後は EC 市場の動向とそれに対してドーインがどのような取組みを行っていくのかを研究していきたい。

参考文献（引用文献を含む）

1. 中国商務部『中国電子商務報告 2019』
2. 阿里研究所『迈向亿万市场的直播电商』
3. 折橋靖介（1992）『経営戦略とマーケティング』株式会社 白桃書房
4. 大江ひろ子（2008）『コミュニケーション・マーケティング ー共鳴と共感の対話型企業経営』株式会社 白桃書房
5. 市川浩平（1988）『マーケティングの構造と展開』株式会社 新評論
6. グロービス経営大学院（2019）『[改訂 4 版] グロービス MBA マーケティング』ダイヤモンド社

7. 株式会社グロービス（1997）『MBA マーケティング』ダイヤモンド社

引用ホームページ

1. 「中国通販事情とは？ECの市場規模から見るインバウンド展開の可能性」
(<https://products.sint.co.jp/siws/blog/chinese-ec.html> :最終アクセス日 :2021年1月15日)
2. 「【最新データ】中国EC市場の現状（B2B、B2C、越境EC含）」
(<https://www.chaitopi.com/2020/07/06/china-ec/> :最終アクセス日 :2021年1月15日)
3. 「マーケティングミックス（4P、4C）とは？効果的な活用方法は？」
(https://promote.list-finder.jp/article/marke_all/marketing-mix/ 最終アクセス日 :2021年1月15日)
4. 「マーケティングの4P分析とは？」
(<https://innova-jp.com/3713/> :最終アクセス日 :2021年1月15日)
5. 「2019年B2C市場シェア：天猫、京东、拼多多“三巨头”格局形成」（搜狐网）
(https://www.sohu.com/a/400072770_322372 :最終アクセス日 :2021年1月15日)
6. 「拡大する中国のライブコマース市場」
(https://www.mitsui.com/mgssi/ja/report/detail/_icsFiles/afieldfile/2020/12/10/2012c_takahashi.pdf :最終アクセス日 :2021年1月15日)
7. 「我国直播带货发展状况，存在问题及优化路径」（鲸平台）
(<https://www.jingpt.com/article/5331c170-e041-4421-a640-17921d14878c> :最終アクセス日 :2021年1月15日)
8. 「中国BtoC-ECシェアNo.1の「天猫」（Tmall）とは？」
(<https://www.ecbeing.net/contents/detail/133> :最終アクセス日 :2021年1月15日)
9. 「天猫(Tmall)とは？中国マーケティングの最新トレンド」
(<https://www.atglobal.co.jp/strate/8566#Tmall> :最終アクセス日 :2021年1月15日)

10. 「Douyin (抖音 / ドウイン) について/中国動画サービス最前線【2020年版】」
(<https://www.atglobal.co.jp/strate/11135> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)
11. 「中国で1日1.5億人が利用するショート動画共有アプリ「抖音(ドウイン)」の認定インフルエンサー事務所と連携した中国向けプロモーション支援を開始」
(<https://www.aainc.co.jp/news-release/2018/01767.html> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)
12. 「TikTok とは | 運営の収入源は広告なのか? ビジネスモデルを分析!」
(<https://sorafocus.com/view/3094/> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)
13. 「中国話題の動画アプリ「TikTok(抖音)」 vs 「快手」徹底比較&マーケティング運用」
(<https://www.clips-web.co.jp/chinablog/2020/03/24/post-3012/> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)
14. 「【マーケティング向け】TikTokにはなくて本家中国版TikTokの「抖音(douyin)」に有る限定機能や数字について」
(<https://note.com/youdain/n/n8be8a2d64366#GGXhu> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)
15. 「TikTokはなぜユーザーを虜にしたのか? その理由はユーザーを夢中にしたAIアルゴリズム【前編】」
(<https://ainow.ai/2020/11/10/247105/> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)
16. 「TikTokが世界一の機械学習で実現させた「レコメンド」という革命」
(<https://diamond.jp/articles/-/218990> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)
17. 「李佳琦とは? 15分で15000本の口紅を販売する“口紅王子”「李佳琦」の基礎知識」
(<https://kol.westock.jp/%E6%A5%AD%E7%95%8C%E7%94%A8%E8%AA%9E/N0wdQ> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)
18. 「TikTokの“元祖”抖音(ドウイン)では有名人の宣伝動画が花盛り。AIの力でステマを防ぎ、スターを生み出す」
(https://www.huffingtonpost.jp/entry/douyin_jp_5dca5feae4b02bf57945899f : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)
19. 「抖音で新記録! スマートイザンCEOの初ライブコマース、2時間で売上16億円超」(<https://36kr.jp/65199/> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)

20. 「直播3小时带货3亿, 昨夜董明珠加冕快手“女王”! 之前抖音翻车只是“意外”?
(<http://www.nbd.com.cn/articles/2020-05-11/1432428.html> : 最終サクセス日 :
2021年1月15日)
21. 「インフルエンサーを起用した広告の効果・費用対効果を徹底分析」
(<https://find-model.jp/insta-lab/influencer-cost-performance/#i-2> : 最終サク
セス日 : 2021年1月15日)
22. 「直播电商的现状, 优劣势及发展趋势是什么」
(<http://www.woshipm.com/it/3474128.html> : 最終サクセス日 : 2021年1月15日)