The Josai Journal of Business Administration (2024), Vol. 20, No. 1, 41−61
©2024, Josai University

中国ゲーム産業における構造変化

── ゲーム業界におけるテンセントの戦略分析 ──

毛　明宏・杉本　理

概　要

本論文の研究目的は，中国複合企業テンセント・ホールディングス社（以下，テンセント）の事例を通じて，中国 SNS 市場で成長する企業のマーケティング戦略における業界構造分析に関する新たな仮説を提示しそれらを検証することにある。本論文では以下の 4 つの問いと 2 つの仮説を設定し，中国 SNS 市場におけるスタートアップ企業であったテンセントの企業成長に着目して事例研究を行う。

問 1：中国の SNS 市場はどのような特徴を持っているのか？
問 2：テンセントが中国 SNS 市場のリーダーまで成長した要因とは何か？　競合他社との差別化要因は何か？
問 3：中国政府の SNS に関する規制やポリシーに対して，テンセントの対応が自社戦略にどのような影響を及ぼされたのか？
問 4：テンセントは，他のエンターテインメント産業（映画，音楽など）からの代替品の脅威に対抗するため，ゲーム以外のコンテンツへの提供を拡大する可能性があるのか？

仮説 1：テンセントは SNS 基盤を活用し，ユーザーエンゲージメントを強化することでゲーム市場におけるシェアを急速に拡大したのが成功要因の一つである。
仮説 2：テンセントはゲーム市場において，自社開発より多角的事業展開と M&A 戦略で市場シェアを拡大した。

テンセントは総合的なプラットフォーム戦略を主に，ユーザーエンゲージメントの強化と戦略的な M&A と他社連携を行うことにより，自社ユーザーベースの拡大・品質の向上と収益化を実現してきた。その裏には，ユーザー行動・傾向のデータ分析を用いて，パーソナライズされたコンテンツやサービスを提供し，ユーザーエンゲージメントを強化することを通じて，顧客間の相互作用を活性化させ，顧客間の関係を利用した新たな製品やサービスを創出し投入することを目指した。顧客のニーズとウォンツに注目し，フォーカスした製品開発を行うことで，断続的にデータと情報の収集と蓄積を利用してきている。

テンセントの事例研究を通じて，中国 SNS 市場におけるスタートアップ企業がソーシャルメディアを活用したブランディングとコンテンツマーケティングを行い，ユーザーとのエンゲージメント強化，そして業界内外のパートナーとの協力関係を構築することで相互利益を追求してきたことの有効性について検証する。

キーワード：中国，オンラインゲーム，テンセント，市場，産業構造

第１章　中国のゲーム市場とテンセントの概要

第１項　中国ゲーム市場の概要

オランダに本社を置く調査会社 New zoo によると 2022 年の世界のゲーム市場は 1844 億ドル（約 27.5 兆円）に達した。中国のゲーム市場は 2658 億元（約 5.4 兆円）で 2016 年から 7 年連続世界一のゲーム大国である。日本のゲーム市場の 2 兆 316 億円と比較すると二倍を超える[(1)]。

1980 年代後半，日本のメーカーは中華圏市場に進出し，台湾や香港でファミリーコンピューター（以下，ファミコン）の販売を開始した。その後，中国でもファミコンの模倣品が出回るようになった。中村（2018）[(2)]の研究によれば，違法な海賊版のゲームソフトが流通しており，一つのカセットには複数のゲームが含まれていることが多かった。かつて日米欧に存在するほとんどのコンテンツ企業が中国でのビジネスを避けてきた最大の要因に巨大な海賊版市場の存在があるのが原因とも言える。1991 年に中国で著作権法が成立したにもかかわらず，ゲームソフトが CD に移行した後も，プロテクションを解除する不正行為は一般的で，2000 年代に入ってもこの状況は続いていた。

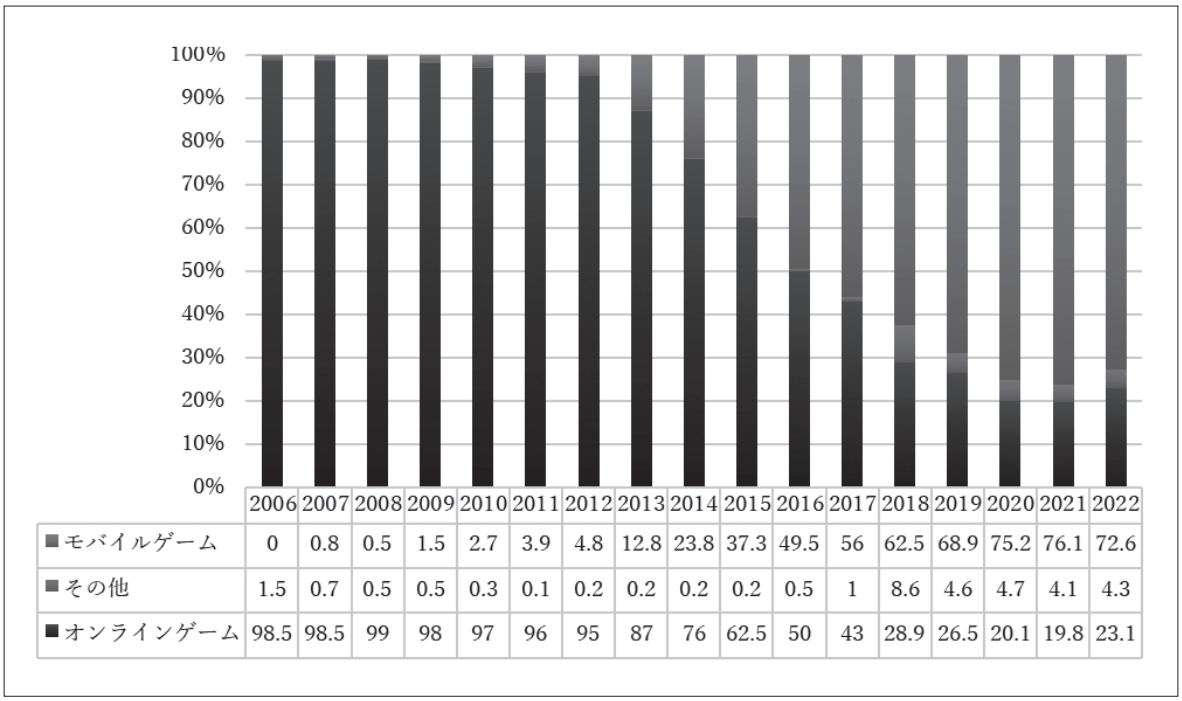
この構造が大きく変わっていくきっかけになったのがオンラインゲームの登場である。PC でのオンラインゲームでは，まずプレイヤーはアカウントを作成する必要があり，ゲーム内のアイテムなどを購入するためにプリペイドカードでポイントを取得することが一般的になった。この新しい構造により，伝統的な物理的ゲームのコピーと同じ方法で違法に複製することが難しくなった。その結果，企業は正式な課金システムを通じての収益を期待し，ゲーム産業に参入する動機を持つようになった。

特に 2000 年代に入ると，インスタントメッセンジャーサービス「QQ」を提供していたテンセントは，その大量のユーザー基盤を活用してゲームポータルへとユーザーを導き，ゲーム市場での存在感を急速に拡大していた。さらに 2010 年代に入ってからは，中国におけるスマートフォンの急激な普及に伴い，モバイルゲーム市場も徐々に拡大してきた。CNNIC の調査によると中国のゲーマー人口は 2022 年 12 月の段階で 6 億 6400 万人強，その内モバイルゲームをプレイするモバイルゲーマー数は 6 億 5400 万人強である。図 1 のように 2008 年から登場し始めたモバイルゲームの市場は当初 1％未満という非常に弱小な分野だったが，2013 年にシェア 10％を突破したのを皮切りに，倍のペースでシェア拡大を続けた。そして，2017 年には，ゲーム市場の中で，シェアトップの 56％となり，2022 年に 72％まで上昇した。これらをきっかけにテンセントは，海外のゲーム開発企業の買収を積極的に進め指折りの国際的ゲーム企業の一つとなった。現代の中国ゲーム市場は，テンセントのような IT やネット関連の大手企業が主導している。

一方，中国の多くの産業は，政府のポリシーに従って厳格に制御されている。ゲーム業界といった文化産業は，若者への大きな影響，インターネット依存症，過度な課金，さらにゲーム内容そのものに関する懸念から特に監視が強まっている。その結果，コンテンツに関する規制はさらに強化されてきている。

（1）　注 1：2022 年度世界ゲーム市場規模は Newzoo『Global Games Market Report』により。注 2：2022 年度中国と日本ゲーム市場規模はジェトロにより。

（2）　中村彰憲，(2016)，中国デジタルゲーム産業の形成と発展，アジア経営研究，22，17-30



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
■モバイルゲーム	0	0.8	0.5	1.5	2.7	3.9	4.8	12.8	23.8	37.3	49.5	56	62.5	68.9	75.2	76.1	72.6
■その他	1.5	0.7	0.5	0.5	0.3	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.5	1	8.6	4.6	4.7	4.1	4.3
■オンラインゲーム	98.5	98.5	99	98	97	96	95	87	76	62.5	50	43	28.9	26.5	20.1	19.8	23.1

図１　中国ゲーム市場シェア別の変遷[(3)]

第２項　テンセントの創業と初期段階の成功

1996 年 11 月に世界で初めてのインスタントメッセンジャー（Instant Messenger）（以下 ICQ）がイスラエルの Mirabilis 社より開発された。リリースから 7 か月後には 100 万の登録者数を超えることになった。新たなコミュニケーションツールとして，ICQ は速やかに世界中に広がったが，当時は中国市場で同様の製品がまだ存在していなかった。ページャーの開発を手がけていた馬化騰は，インスタントメッセンジャー（IM）市場の可能性を予見し，中国版の ICQ の開発をしようとした。1998 年 11 月に，馬化騰は張志東と共に深センで騰訊（タン シュン）計算計有限公司（以下，テンセント）を設立し，中国版の ICQ の開発に取り組んだ。1999 年 2 月には「中国語 ICQ ベータ版」をリリースし，中国最初のインスタントメッセンジャーソフトとなった。その後，知的財産の侵害の問題で，「OICQ」は「QQ」という名前に変更され，ペンギンのマスコットが登録用の画像として使用された。

テンセントは，中国の IM 市場に初めて中国版 OICQ，「QQ」を提供することで，IM 市場の先駆者としての優位性を築き上げることができた。その後も MSN メッセンジャーやヤフーメッセンジャー，飛信などの IM 企業が中国市場に続々と参入することにも関わらず，テンセントが市場のトップシェアを常に維持しているのは先駆者としての強みが大きな要因である。

金 光洙（2013）[(4)]の研修によって，IM 事業からスタートしたテンセントは順次にモバイルインターネット（2003 年 8 月）（モバイル QQ 機能），オンラインゲーム（2003 年 8 月）（QQ 系列ゲーム），ネットコミュニティ（2005 年 4 月）（QQ 空間），検索エンジン（2005 年 11 月）（QQSOSO），電子商取引（2006 年 3 月），オンライン決済（2006 年 3 月）（拍拍網・財付通）といった事業へと拡大し続けた。こ

（３）　出典：中村　彰憲・『中国ゲーム産業史』・Gz プレイン，2008・P16 を参考にして筆者作成。
（４）　金光洙，(2013)，中国におけるネットコミュニティが成功する要因に関する研究： テンセントの事例分析 . 環日本海研究年報，20，119-135

れにより，テンセントはインターネットの各領域で上位の市場シェアを確保することができた。

ところが，2010 年代に入ってからスマートフォンの普及により，場所や時間に限らずインターネットが利用可能なモバイルネットワークの時代が到来した。この変化に伴って，テンセントはパソコンユーザー向けに開発した QQ では市場の要求に応じられなくなると判断した(5)。モバイルネットワークへの対応が必要となる中，テンセントは QQ のほか新しいインスタントメッセンジャーサービスの開発を検討し始めた。社長の馬化騰は，革新的なアイデアを生み出すためには，社内競争が鍵であると信じていた。その結果，馬化騰は 3 つのチームにモバイルネットワーク対応のインスタントメッセンジャーの開発を同時に進めさせた。この 3 つのチームの中から「WeChat」が他の 2 チームを圧倒して社内の競争を制し，モバイルネットワーク市場に展開されることになった。「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，この二つの商品は差別化して発展していく。」と馬化騰は述べている。

その結果，QQ と WeChat を武器としたテンセントは膨大なユーザー数（2010 年 3 月まで，QQ による同時オンラインユーザー数は 1 億，2022 年 12 月まで，WeChat による登録ユーザー数は 13.1 億，同時オンラインユーザー数が 7.5 億に達した）を利用して，IM 事業から各事業へ順次によって展開し，特にゲーム業界において，他社が匹敵できない絶好の条件を構築していった。

前述のように，テンセントはメッセンジャーサービスだけではなく，モバイルインターネット，ネットコミュニティ，オンラインゲーム，オンライン決済など多領域の事業を推進し，それらを総合ポータル QQ.com と連携し，全てのサービスを利用する際に共通アカウントを用いるシステムを確立した。さらにプリペイドカードで購入するポイント「QQ 貨幣」をアカウントに追加できるようにし，そのポイントは同社の提供する全てのサービスのポイントに変えることができるようにした。中村（2016）の研究(6)によれば，テンセントはこのような巨大なユーザーベースを連携させ，インターネット付加価値サービスのための堅牢なインフラストラクチャーを構築した環境下で，2007 年をデジタルゲーム事業の「基盤づくりの 1 年」とした上で自社のプラットフォーム並びに開発環境を強化するとともに海外の優れたゲームスタジオとの連携を模索した。

本項では，問 2 のテンセントが中国 SNS 市場においてリーダーとして成長した要因を，IM 市場における先駆者としての優位性から説明する。テンセントは，他社に先駆けてインスタントメッセンジャー（IM）市場に参入し，早期に「QQ」をリリースすることで，膨大なユーザーベースを構築した。この先駆的なポジションは，競合他社との差別化に大きく寄与し，他の SNS 企業が追随する中でもテンセントの市場での優位性を強固なものとした。特に，QQ を中心としたコミュニケーションインフラの構築は，ユーザーの囲い込みに成功し，その後のゲーム市場や電子商取引などの多角的な事業展開の基盤となった。これにより，テンセントは中国 SNS 市場において他社を凌駕するリーダーシップを確立したといえる。

（5） 虎嗅（http://www.huxiu.com/article/9549/1.html「テンセント内部文章―WECHAT は左，QQ は右向き」

（6） 中村彰憲，(2016)，中国デジタルゲーム産業の形成と発展，アジア経営研究，22，p 23

第２章　テンセントゲームスのマーケティング戦略

QQ は，1998 年にリリースして以来，2011 年までにテンセントの主要なインスタントメッセージングサービスとして，数億の登録ユーザーを抱え，「中国人ネットユーザーならばほぼ全員が少なくとも 1 つの QQ アカウントを持っている」と言われるほどまで成長した。従って，QQ アカウントを利用してテンセントが運営するゲームにログインする仕組みにより，テンセントは中国のオンラインゲーム市場シェアを大きく占有する潜在能力を持つことが確実となった。そのため，「オンラインゲームを成功させたいなら，テンセントに代理店を任せるのが最善」との声も多く存在した。

中国人はその経済的な力を背景に，世界各地の観光スポットで非常に人気のある顧客である。高い購買力と消費意欲は，売り手から見れば，非常に魅力的な存在である。例えば，フランス製ルイヴィトンのハンドバッグの消費者の半分近くが中国の女性であると言われており，また，2013 年にウォール街を打ち崩した「中国おばさんパワー」という事件も中国人高い購買力と消費意欲の表れである。一方で，中国人は他人よりストレス解消のためよく自己表現の行動を行う。中国人観光客の中には，一部マナーの悪い者もいるため，彼らの行動が世界各地から中国人全体のイメージ低下につながっている。例えば，観光地での「到此一遊」（とうこいちゆう）という落書きなどにより，地域住民や他の観光客からの悪印象を与えることになった事件は有名である。オンライン上での活動においては，匿名性のため，生活で大きなストレスを感じる人々がさらにマナーを考えず他人を非難する言動を取るようになった。

このような中国人の高い消費力と，自己表現のための積極的な行動は，テンセントゲームのマーケティング成功の副産物であると考える。ここで本文最初に述べた問 1「中国の SNS 市場はどのような特徴を持っているのか？」に対して，中国の SNS 市場は非常に巨大なユーザーベースを持ち，消費者は自己表現のために積極的な行動を行う特徴と説明できる。

第１項　STP

テンセントは，ゲーム業界において「フリーミアムモデル」を採用し，ゲーム本体が基本サービスを無料提供することでユーザーを獲得し，上位レベルのサービスを求めるユーザーをターゲット・セグメントとしてきた。2003 年までの中国ゲーム産業では，サブスクリプションモデルやお金を払って遊ぶ P2P（Pay to Play）型の収益モデルだった。しかし，その状況は 2004 年 2 月巨人ネット株式会社の『征途』のリリースと共に一変する。基本サービスを無料提供することで数多くユーザーを獲得し，集客した人の一部からプレミアム課金をすることより巨大な利益を得ることができた。このような背景から，2003 年からゲーム業界に参入することを決まったテンセントが，QQ を同社が展開する他のサービスを導入するためのプラットフォームとして位置づけ，この巨大なユーザーベースからゲームポータルへ誘導することで全社全てのオンラインゲームをフリーミアムモデルの上に展開し，収益モデルを改善することで成功を収めたと言える[(7)]。

（７）　同上

第２項　プロダクト／プレイス

実は中国のデジタルゲーム産業の市場形成期における成功は著作権保護を徹底的に行えなかった結果である。この時期に他国で成功したゲームビジネスはその成功を自国，またはそれらのサービスが及ばない地域で展開するための「あらゆる」模索を行う。時には部材及びまたはソフトウェアプログラムを「コピー」するといった施策が行われ，その成果が企業発展における礎となりえる(8)。テンセントも例外ではない。当時は市場においてヒットしたゲームや製品の模倣品を作成し事業を試みることが多かった。

しかし，市場で最も利益を上げる可能性のある企業をターゲットにし，その人気ゲームの代理権や翻案権を取得することが，最も迅速な収益獲得の道であることをテンセントは認識するようになった。「微創新」戦略へ転換を実際に推進するということである。2011 年に『lol』を開発，運営元のライアット・ゲームズを傘下に入れた。モバイルゲームは韓国の PUPG　Corp から正式に許可をもらい，スマホ版の『PLAYER UNKNOWNS BATTLE GROUNDS』を開発，展開した。自社開発と言えば，スマホゲームである『王者栄耀』が大きく成功し，MOBA のジャンルで世界上位に位置づけられているが，最初は『lol』のスマホ版として運営し，徐々に『lol』と区別し独自のゲームとして拡大したのである。

表１　テンセントの M&A 先と持株比率(9)

時間	M & A 先	持株比率
2005 年	GoPets Ltd	100%
2008 年	VinaGame	20.2%
2011 年	Riot Games	92.78%
2012 年	Epic Games	48.4%
2014 年	CJ Games	28%
2014 年	Creative Lab	25%
2015 年	Glu Mobile	14.6%
2016 年	Supercell	84.3%
2018 年	Bluehole	10%
2018 年	Ubisoft	5%

出所：GameRes 資游網「2019-08-22」をもとに筆者作成(10)

競合他社であるネットイースが完全自己開発による成長路線を踏襲しているのに対して，テンセントの成功は主に巨大なユーザーベースに対するリソースへの変換，海外の高品質ゲームの導入に依存している。その一方で 2010 年以降，Epic Games の買収は，テンセントがゲーム開発技術の蓄積に注目し始めたことも証明している。同時に，テンセントは Riot Games，Bluehole，Ubisoft などのゲーム会社への投資を通じて，これらの企業との良好な関係を維持し，『フォートナイト』，『リーグ・オブ・レジェンド』，『PLAYERUNKNOWN’S BATTLEGROUNDS』，『レインボーシックス シージ』など世

（８）　中村　彰憲・『中国ゲーム産業史』・Gz プレイン，2008・p376
（９）　注１：範囲は 2004 年から 2020 年までテンセントが行ったネットより調べられた事件。
(10)　Game Res 資游網（一掷千金买未来？　聊聊腾讯的海外并购策略与其动因 - GameRes 游资网）

界的にヒットしたゲームの国内代理権を取得することに成功した。

第3項　プライス

上述のようにテンセントは全てのオンラインゲームにフリーミアムモデルを採用して運営してきた。無料でありながら年々その市場規模を拡大させているテンセントは，どうやってマネタイズしているのか。これはお試しプレイは無料で，上級バージョンは課金する（プレミアム）という仕組みを紐解くことで明らかになる。基本サービスを無料提供することでユーザーを獲得し，上位レベルのサービスを求める人には有料（プレミアム課金）でサービスを提供するシステムはフリーミアムモデルと呼ばれる。基本的にソーシャルゲームはだれでも無料で参加できるが，ゲーム体験をさらに向上させるためには，武器や薬，服装などの特別なアイテムが欲しくなることがある。こうしたプレミアムアイテムを購入するのはほんの一部の熱心なユーザーで，彼らからの売り上げだけでビジネスモデルが支えられている。この仕組みは「アイテム課金制」とも呼ばれる。

イタリアの経済学者ヴィルフレド・パレートが発見した法則で，「経済活動における数値のほとんどは全体を構成する要素の一部が生産している」というパレートの法則（2：8の法則と呼ばれることもある）から分析してみる。全体の顧客のうち20%が売上の80%を生み出すというパレートの法則が指摘されているが，フリーミアムが典型的なビジネスモデルとされるゲーム業界では，さらに極端な状況が見られる。具体的には，実際に支払いを行うプレイヤーは全ユーザーのわずか2～5%程度にとどまるとされ，この限られた部分のユーザーが売上の大部分を占めているのである。この点から考えれば，ゲーム業界において売上を向上させるためにはまず巨大なユーザーベース獲得が最も重要な点である。

さらにテンセントは改良を重ね，「初回チャージ特典」という仕組みを導入した。プレイヤーに課金を促すよりも，彼らに課金プロセスに慣れてもらう方が重要であると考え，6元（約120円）の初回チャージ特典を与えた。ただしこの目的はプレイヤーの課金意欲に大きな影響を与えることではなく，プレイヤーが課金の「壁」を初めて超える手助けをすることにある。プレイヤーが課金するかどうかは，そのアイテムのコストパフォーマンスへの期待に大きく依存しているからである。したがってベストプラクティスは，初回チャージの特典やプロモーションでプレイヤーに明確なメリットを提供し，彼らの期待を見える形にすることである。CNNICによると，2019年の中国のオンラインゲームユーザー数は5.32億人に達し，そのうちゲームの有料アイテムを購入する課金ユーザー数は3.72億人（全体の約70%を占める）に達したことは中国オンラインゲーム市場における「初回チャージ特典」制度の有効性の証明と言える。

第4項　プロモーション

世界的にヒットしたゲームの国内代理権を取得することによって高品質な製品をフルラインで揃え，フリーミアムモデルで提供するためにQQやWeChatによる巨大なユーザーベースを巧みに活用するというマーケティング戦略は，テンセント独自のプロモーションにも支えられていた。経営学におけるプロモーションは一般的には，企業が特定の製品に関する情報，または自社に関する情報を顧客に伝える活動を意味する。テンセントのプロモーション戦略の特徴は，趣味性，個性化，インタラクティブ化，利益化という4つの戦略である。これらの戦略に基づいたプロモーションが，テンセントを中国ゲーム業界において市場占有率上位に維持できた要因であると考える。以下にそれぞれ詳述する。

第 1 節　　趣味性

中国のオンラインゲーム市場は競争が激化しており，独自で魅力的なゲームコンテンツとその設定は，受け手を引き寄せる効果的な手法とされている。しかし，現在の市場では，多くのゲームコンテンツが同質化し，類似のゲームプレイがプレイヤーに審美的疲労をもたらす傾向がある。インターネットゲームの本質は娯楽を提供することであり，特徴のない，魅力のないゲームや宣伝は，人々の「娯楽至上」の要求を満たすことができない。ゲーム IP の多様化は，魅力的なマーケティング戦略を実現するための一つのアプローチである。たとえば，中国の大衆向けのゲーム『王者荣耀』は，ゲーム IP を多角的に展開することで，ゲームコンテンツに魅力を加え，より多くの人々の関心を引き付けることに成功した。

表 2　テンセントゲームス『王者栄耀』の IP 活動

時間	事件
2017 年 5 月	トークショー（Talk Show）―『王者歴史講座』
2017 年 12 月	バラエティ番組―『王者出撃』
2021 年 5 月	バラエティ―『最強のスピーカー』
2021 年 7 月	テレビ番組―『あなたは私の栄耀』

第 2 節　　個性化

個別性はマーケティング学における「One to One」マーケティング戦略と呼ばれている。情報化社会で人々の願望は「みんなと同じものが欲しい」という価値観から「みんなと違うものが欲しい」，「自分の個性を表現したい」，「自分だけに合うものが欲しい」と変化している。つまり，マス向けの広告だけではもはや顧客の心を掴むことができない時代へ変化している(11)。

伝統的なマーケティング環境では，「One to One」マーケティングを実現するのは非常に高コストであったが，デジタルメディアの中ではデジタルの特性により，これが簡単で費用対効果の高い手法となった。テンセントのマーケティングは，CPS データを活用した精緻な新規顧客獲得戦略を提案している。これは，プレイヤーの吸引（come），明確な位置づけ（position），および顧客のリカバリー（stay）を意味している。大規模なデータとクラウドコンピューティングなどの情報技術を駆使して，異なるプレイヤー集団のゲーム嗜好を収集し，消費者行動を分析，細分化された小規模ユーザーのカテゴリーを作成し，ゲームの目標市場を把握する。そして，ゲームプレイヤーを引き付け，精緻なマーケティング戦略の効果を向上させるために，ゲームポータルサイト，ビデオ，ソーシャルメディアプラットフォームに対してターゲット広告を行うのである。

第 3 節　インタラクティブ化

デジタルメディア技術の進歩により，ソーシャルメディアプラットフォームでの相互作用が非常に低コストで容易に実現可能となり，消費者はネットワークマーケティングの相互作用に完全に参加できるようになった。

(11)　『時代は One to One マーケティング，個別化と最適化で中小企業が成功できる理由』https://squareup.com/jp/ja/townsquare/succeed-in-one-to-one-marketing

テンセントゲームは，チーム，チャンネル，友達との対話システムを備えており，ゲーム画面内でのコミュニケーションや他ユーザーと交流することが簡単にできる。プレイヤーは自分の友達をゲームに招待して共に遊んだり，友達リストを共有してゲームの実績や体験を共有できる。またランダムマッチングシステムにより，プレイヤーは同ゲームの国内外の友達と共にゲームをプレイし，単純なチャットでのコミュニケーションをとるだけではなく，音声でのコミュニケーションも可能になった。ゲーム内では，プレイヤーが瞬間を記録できるビデオ録画機能も備えており，同時に WeChat と QQ のソーシャルプラットフォームとも情報を簡単に共有できる特長を持っている。さらに，TikTok，BiliBili，Youku，などのビデオプラットフォームにも多くのゲーム愛好者が存在し，自分のゲームビデオやコメントをプラットフォーム上で共有することも可能である。新しい活動が発表されるたびに，WeChat 公式アカウントや Weibo アカウントで関連コンテンツが共有され，プレイヤーのクリック，すなわち「いいね」，「シェア」などの行動を引き付け，広範な拡散を形成するようにした。

図Ⅱのようにゲーム内に友達ランキングや友達欄を設定し，ゲーム内で追加した友達だけではなく，WeChat やＱＱなどのソーシャルプラットフォームにいる友達が同ゲームをプレイするならば，情報の共有やプレイに誘うことも簡単にできる。

図２　テンセントゲームス『王者栄耀』のゲーム内友達ランキング

第４節　利益化

オンラインゲームのマーケティング活動は，消費者の心理的なニーズを満たすだけでなく，受け手に金銭的および物質的な利益を提供している。PC ゲームの「LOL」やモバイルゲームの「王者栄耀」を例にすると，これらのゲームはｅスポーツ大会，ゲームライブストリーミング，広告などの産業の発展をサポートしている。

例えば，「LOL」は毎年 LPL（リーグ・オブ・レジェンド・プロリーグ）大会を開催し，世界中から観客を引き寄せ，チケット収入とスポンサーからの資金を調達することができている。一方，「王者栄耀」は四半期ごとに KPL（王者栄耀競技大会）を開催し，多くの競技チームの創設と観客を引き付けることができた。

さらにゲーム配信者はさまざまなプラットフォームで自分のゲームプレイを生中継し，視聴者とゲーム体験を共有し，プレイヤーと共感し，ゲームの楽しみを分かち合うことで自分のファン団体を形成

し，ライブコマースや広告宣伝により利益化を実現することができる。

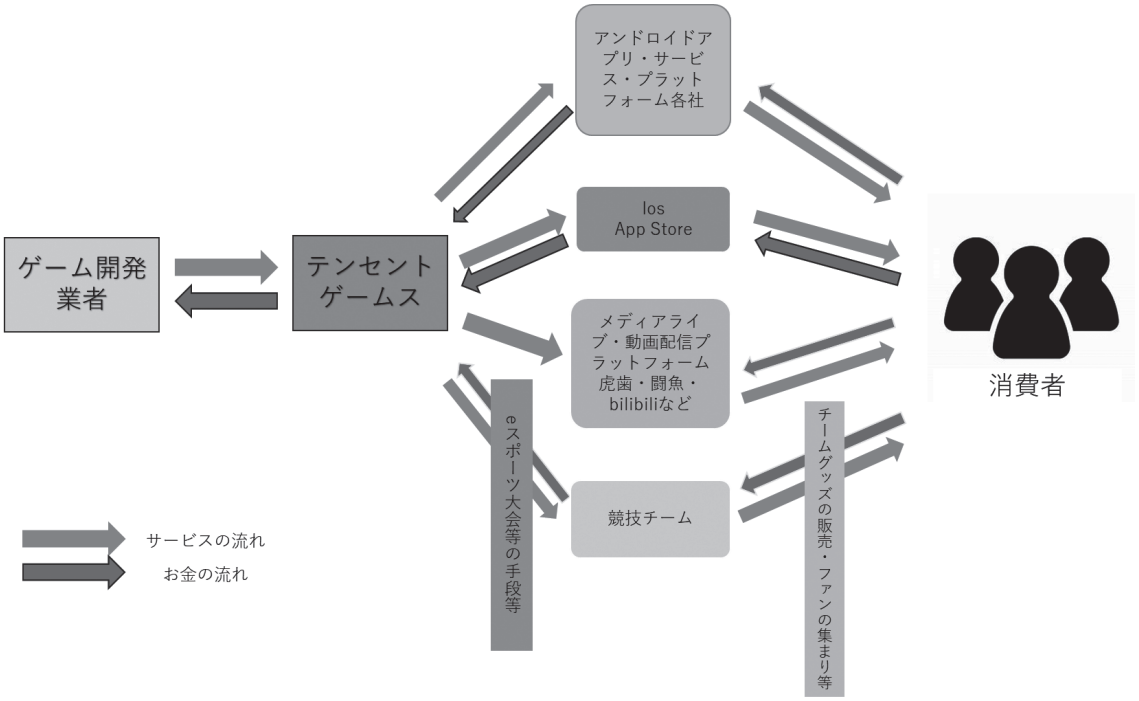


図３　テンセントゲームスにおける価値連鎖(12)

出所：中村彰憲・『中国ゲーム産業史』・Gz プレイン，2008 を参考に筆者作成

このようにゲームをただ単に遊ぶ手段として運営するだけではなく，多方面多領域のユーザーを誘導し巨大なサプライチェーンを形成することで，長年継続的に巨大な利益を生み出すと共に業界において常に上位を維持することができるのである。

テンセントゲームスがこれまでに採用したマーケティング戦略について，表３に整理しておく。

表３　テンセントゲームスのマーケティング・ミックスまとめ

4P	施策
Product	海外の高品質ゲームの導入やゲーム企業への M & A 行動
Price	WeChat や Q Q ユーザーのアカウントをテンセントゲームスと共通化
Place	フリーミアムモデルを中心に，「初回チャージ特典」などの手段を加えて運営
Promotion	趣味性，個性化，インタラクティブ化，利益化という四つの点を基づいて製品情報を拡散し，販促を行う

マーケティング学の４つの P から整理されたテンセントゲームスの様々な施策は，「海外の高品質ゲームを国内にフリーミアムモデルで安く提供する」というテンセントゲームスの基本戦略に適合している。しかし，戦略と施策がマッチしているというだけでは，競争が非常に激しい中国市場を長年市場占有率上位に維持することを説明するのに不十分であるかもしれない。このマーケティング戦略の側面

(12)　出典：中村　彰憲・『中国ゲーム産業史』・Gz プレイン，2008・p260

に加えて，中国ゲーム業界の構造についても明確な分析が必要であると考える。

第３章　2010 年代における中国ゲーム業界の構造分析

中国ゲーム産業の拡大期と言われる 2010 年代の前半において，中国は経済発展と共に生活水準も高まり，都市部を中心に様々なエンターテインメントが登場するようになった。従来のＰＣゲームに限らず，スマートフォンの急激な普及によるゲームがより身近な時代を迎えるようになった。このような背景にテンセントゲームスが如何に「盛大」や「ネットイース」などのオンラインゲーム市場の先行優位性を享受する企業と対抗し，市場全体での占有率を一気に拡大してきたことを理解するには，2010 年代の中国ゲーム業界の構造を，業界構造分析法を通じて理解する必要がある。

分析に入る前に，当時テンセントにとっての中国オンラインゲーム市場における外部環境を簡単に紹介していく。まず経済環境から見ると，当時中国政府は IT 産業の発展を強力に支援し，それに伴いオンラインゲームも急速に発展することができた。さらに海賊版の拡大により，パッケージゲームの開発業者は巨大な損失を被ったが，上述したようにオンラインゲームはほとんど海賊版の問題がなかったため，ゲーム開発業者はオンラインゲームの開発と運営に転向するようになった。そして技術的環境についてハードウェアの面では，ネットワークの伝送と大規模なサーバーの開発がオンラインゲームのハードウェアを支え，さらにコンピュータの価格が下がり，ネットカフェの普及などによりオンラインゲームが急速に広く普及することができた。かつてのパッケージゲームの開発技術の蓄積と，ネットワーク技術の発展が組み合わされ，オンラインゲームの誕生と拡大につながった。最後の社会的文化について

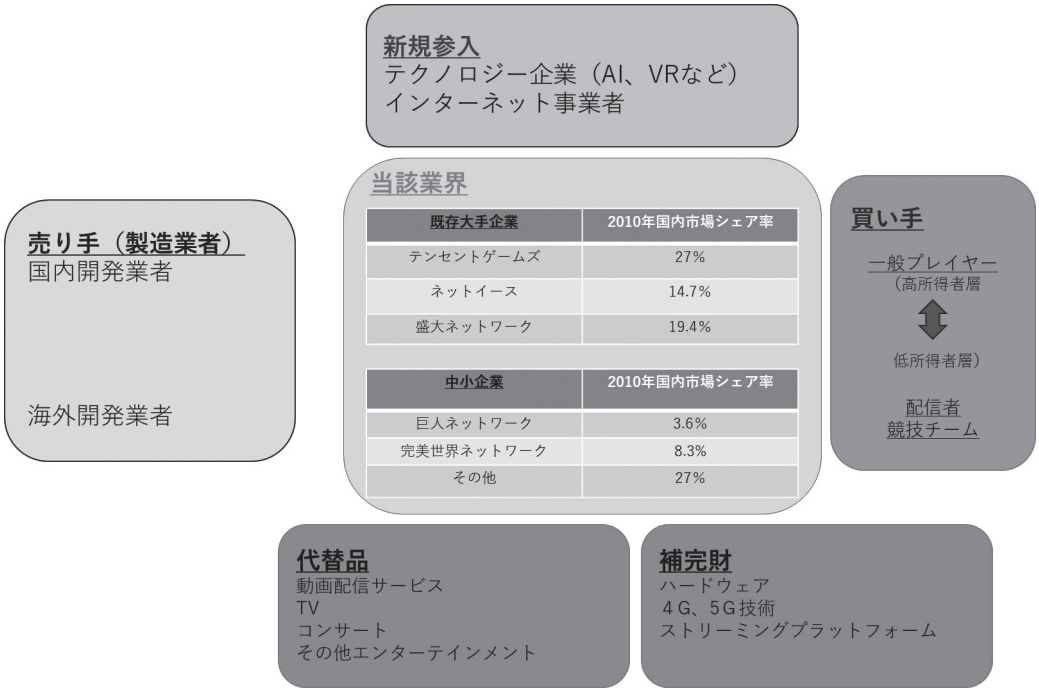


図４　2010 年代中国ゲーム業界の見取り図[13]

(13)　注：市場シェア率は，「2010 年中国インターネットゲーム市場情報解析」https://news.52pk.com/zt/2010q1/ 2023 年 11 月 5 日より参考。

は，中国の経済発展と共に生活水準が向上し，ネットカフェの普及，人々が新しいエンターテインメントを追求する傾向が生まれた。また，2010 年に 13 億となった人口は非常に巨大な市場が存在するということであり，オンラインゲームの市場開拓に有利であった。

図 4 には，補完財を加えたシックス・フォーセズ・モデルで描かれたオンラインゲーム業界の見取り図が示されている。当該業界と潜在的な参入業者，買い手，売り手，補完財の提供者，代替品の提供者という 6 つのカテゴリーのプレイヤーを見取り図中に書き込み，当該業界のおかれている状況を分析していた。以下から，シックス・フォーセズ・モデルの内に特に重要であると思われる，既存企業間の対抗度，売り手の交渉力，代替品の脅威の 3 つに絞ってテンセントが中国ゲーム産業の拡大と共に市場シェアを拡大し続け（図 5），中国市場を長年市場占有率が上位で維持されている理由を明らかにする。

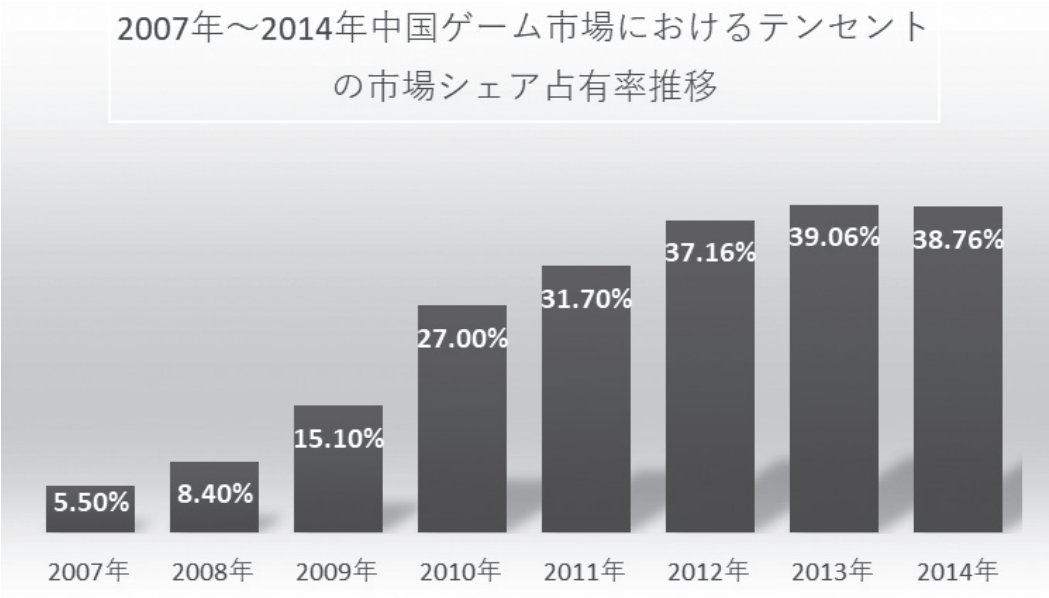


図 5　テンセントの市場シェア推移[14]

(14)　各サイドにより筆者作成。
① iResearch「中国インターネットゲーム市場シェア調査」2007Q1－2010Q1
② 「2011 年 Q3 网游市场腾讯网易盛大占 66% 份额」http://games.sina.com.cn/w/n/2011-12-23/1310565371.shtml　2023 年 11 月 5 日による参考。
③ 「数据分析：2012 网络游戏市场年度盘点」https://www.gameres.com/205085.html　2023 年 11 月 5 日による参考。
④ 「文化部发布《2013 中国网络游戏市场年度报告》」https://www.mct.gov.cn/whzx/bnsj/whscs/201404/t20140411_751838.html　2023 年 11 月 5 日による参考。
⑤ 「易观分析：2014 上半年网游市场规模 518.1 亿元」http://news.17173.com/content/2014-07-25/20140725093254429_6.shtml　2023 年 11 月 5 日による参考。

第１項　既存企業間の競争

中国では，政府の様々な規制が海外企業には壁となっている。最も注意しなければならないのは［版号］の取得である。「出版管理条例」や「インターネットサービス管理規定（网络出版服务管理规定）」により，オンラインゲームのリリースや運営に必要な許可とゲームの許可番号がなければ運営できない。しかし，煩雑な版号取得手続きは海外企業にとって簡単ではない。また，2010 年代まではプリペイドカード課金が主体で課金決済システムが非常に複雑であるため海外企業の独自進出は難しく，一般には中国企業と事業提携し，進出することが求められる。したがって，当時競合企業は中国国内企業を主に対応することと考えられる。

図６　中国オンラインゲームの出版に関する通知

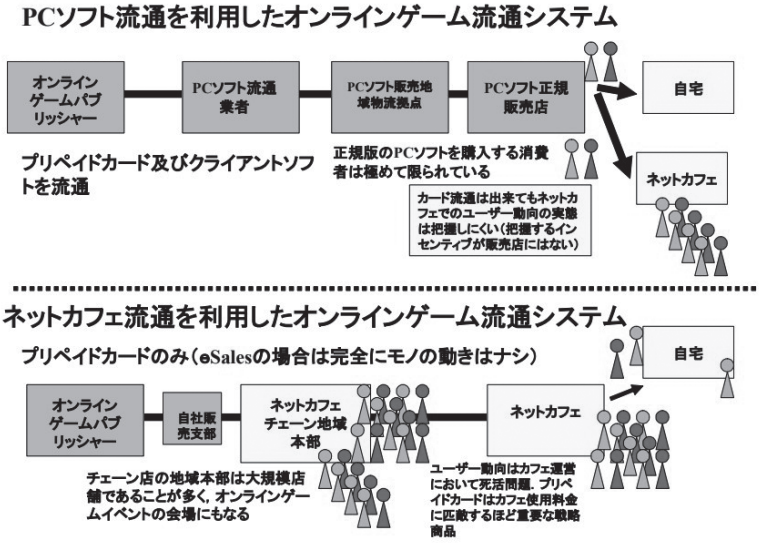


図７　中国プリペイドカード課金システムとオンラインゲーム流通システム

出所：中村彰憲．（2005）．中国オンラインゲームの隆盛に見るビジネス・アーキテクチャ形成に関する一考察(15)

(15)　中村彰憲，(2005)，中国オンラインゲームの隆盛に見るビジネス・アーキテクチャ形成に関する一考察．赤門マネジメント・レビュー 45，187

一方，問 3 に対して，当時世界既に流行っている X（旧 Twitter）と Facebook の存在を考えると，中国政府の SNS に関する規制やポリシーが，ある意味ではテンセント成長期に外来企業との対抗を避け，初期に国内市場のみへの競争と市場戦略の実施を保護したと言える。

第 1 節　強力な武器―メッセンジャーサービス

テンセントは，ソフトウェアのみを専門とする企業として，自社開発のゲームを中心に事業を展開し，世界最大級と言える企業へと成長している。同社のメッセンジャーサービスは上述のような PC 向けの QQ とスマホ向けの WeChat の 2 つがある。QQ は 2010 年 3 月までで，同時オンラインユーザー数は 1 億人に達し，WeChat は運営開始からわずか 4 年の 2014 年 9 月時点で，月間利用者数が 4 億 6800 万人に達した。当時日本における同様なサービスの「LINE」の月間利用者数が 1 億 7000 万人であることと比較すると利用者数の多さがわかる。

テンセントは主にソーシャルネットワークや E コマースを中心とした企業と見られることが多いが，テンセントの売上の主力はゲームである。2014 年度 7 月から 9 月期の売上 198 億元（約 4016 億円）の中で 58％をゲームが占めている。PC とスマホ端末それぞれ向けのメッセンジャーブランドを武器として，中国国内市場で圧倒的な地位を確立することができた。

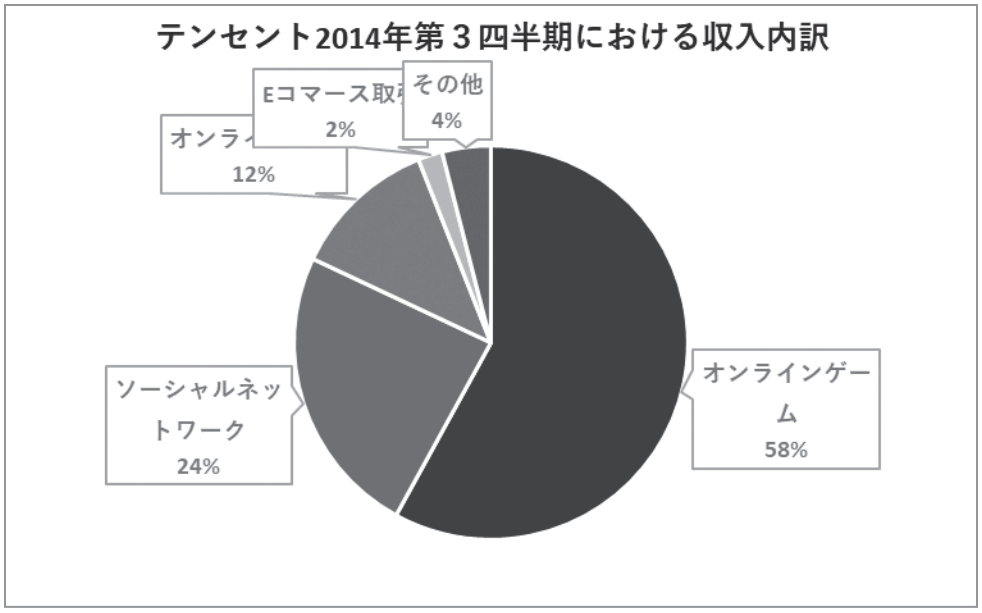


図 8　テンセント 2014 年第 3 四半期における収入内訳[16]

第 2 節　巨大な開発力

テンセントの成長をここまで支えてきたもう一つの要因はその大規模な開発チームである。2014 年 10 月時点で，テンセントが 20 チーム，約 1,000 人のオンライン・エンターテインメント専任社員を持っている。当時日本国内で最大規模のスクウェア・エニックスが従業員全体で 3706 名であった。社内に単体で 3,000 人もの開発チームを持つ企業は欧米の数社しかない。[17]

(16)　出所：2014 年度テンセント決算資料

(17)　新清士，(2015)，WEDGE REPORT ゲームでも「日中逆転」へ 日本企業の「騰訊（テンセント）詣で」から「騰訊の日本進出」へ。Wedge/ ウエッジ［編］，27（3），46-48

このような巨大な開発チームと海外ゲーム開発業者に対するＭ＆Ａ戦略により，大規模なチームを持つことで多様なゲームジャンルに対応し，新しいトレンドを迅速に取り入れる能力を持つようになった。

第３節　盛大ネットワーク

テンセントの成長を遂げる前に中国ゲーム市場を支配したのは中国国内企業の「盛大ネットワーク」であった。同社は 2002 年から 2008 年までに，中国ゲーム市場において占有率１位を獲得した企業であった。

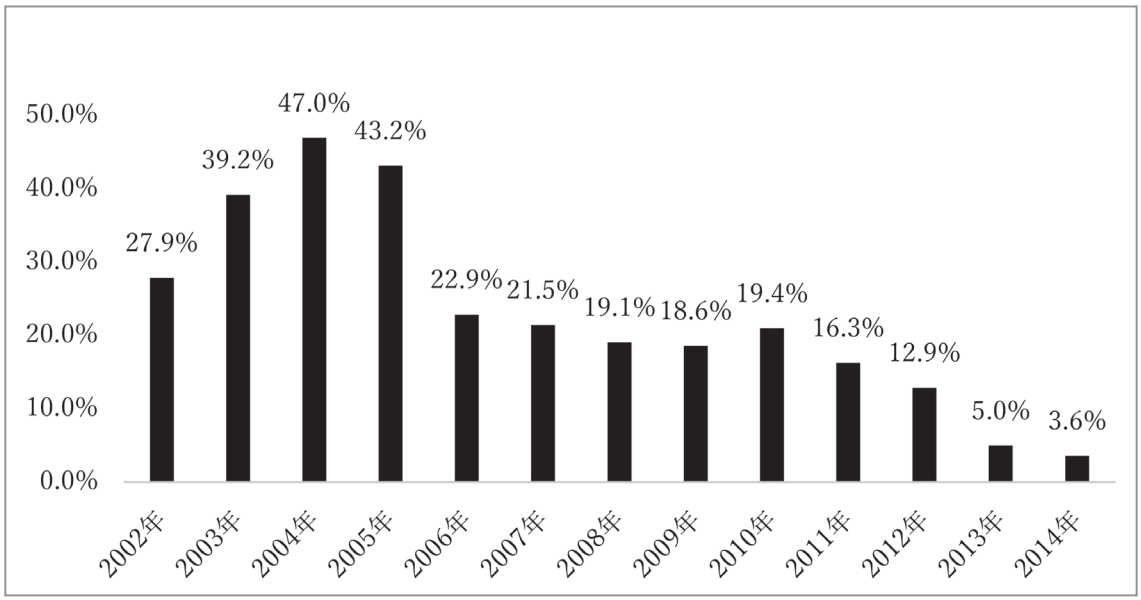


図９　中国ゲーム市場に盛大ネットワークの占有率の推移[18]

オンラインゲーム産業の初期段階では，盛大ネットワークがその先駆者としての利点を享受していたが，次第に他の企業も同様のビジネスモデルを採用し，オンラインゲーム市場へ参入した。この競争の激化により，かつての市場リーダーであった盛大ネットワークの市場占有率は低下し，2008 年までの優位性を失った。そして 2009 年以降，テンセントが市場占有率で首位に立ち，新たな市場リーダーとしての地位を確立した。これはオンラインゲーム業界における競争の激化と市場構造の変化を示している。

(18)　『中国ゲーム産業報告』(2003-2014)，『中国オンラインゲーム市場分析報告』(2002)，『中国オンラインゲーム市場観測』(2006-2014)，中村彰憲，(2016)，中国デジタルゲーム産業の形成と発展。アジア経営研究，22，p23，「2010 年中国インターネットゲーム市場情報解析」https://news.52pk.com/zt/2010q1/　2023 年 12 月 17 日より参考。

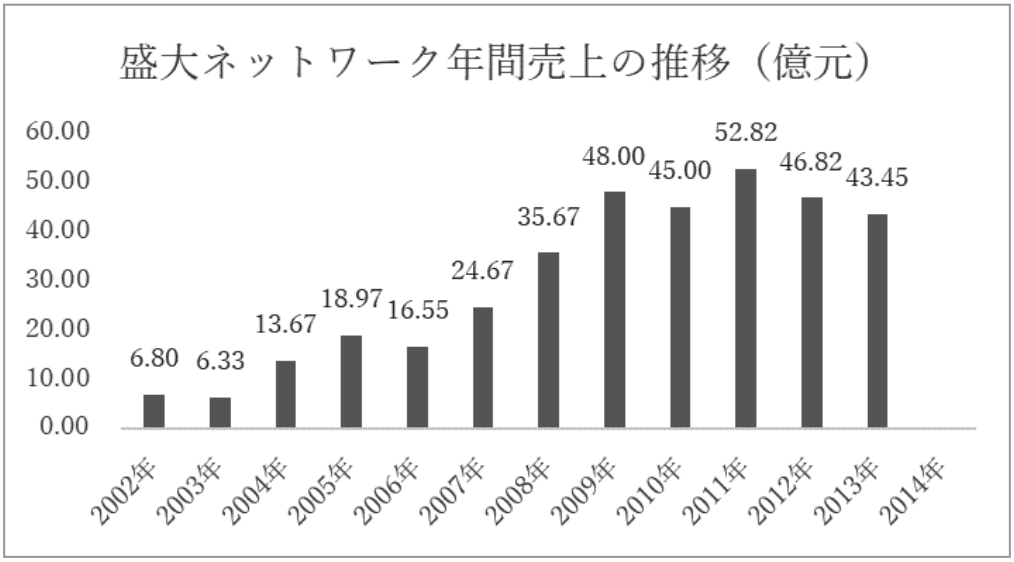


図 10　盛大ネットワーク年間売上の推移[19]

さらに，図 9 で確認できる通り，盛大ネットワークは市場の競争が激化することで市場占有率を低下させるだけでなく，2011 年以降年間売上も低下させる傾向となった。これは市場の激化が増加することで市場占有率を分散されたことではなく，市場での競争に破れたことが要因の一つとなっていると言える。

テンセントが成長し続けることは，かつて市場を支配した盛大ネットワークの衰退はある意味でゲーム市場における競争の敗北により奪われた市場がテンセントの成長にさらに拍車をかけたと解説できるだろう。

第 2 項　売り手の交渉力

オンラインゲームにおいて，その売り手とは主に設備供給業者，ネットワーク供給業者，人材およびオンラインゲーム開発チームという 3 つがあげられる。オンラインゲーム業界における設備は，一般的には行政リソースを除く，主にデータを保存するためのサーバーを指す。サーバー市場を見ると，IBM，HP など多くの供給業者が存在し，それぞれのサーバー供給業者間で激しい競争がある。海外のサーバー供給業者は市場に参入するために低価格で中国国内のサーバー供給業者と市場シェアを奪い合うことになる。このような状況では，激しい競争が消費者，つまりオンラインゲーム運営者や他のサーバー需要者に利益をもたらすことになり，設備供給業者側からの脅威は極めて小さい。

ネットワーク供給業者はネットワーク通信接続を提供する業者で，中国では『電信』や『網通』によって独占されているが，公共資源として，彼らは価格で消費者に脅威を与えることは難しい。またネットワーク供給業者もオンラインゲームの潜在的な参入者になる可能性があるが，中国国情により国営企業となっているため脅威にはなりにくい。

人材は企業が持続的に発展するための最も基本的な要素である。しかしながら，中国では，人口ボーナスを享受することで一般人材が溢れており，さらにオンラインゲームの開発に求められる技術は極端

(19)　盛大ネットワーク年度売上報告（2002-2013）注－2014 年未公開のため省略。

に難しいものではないため，中国労働市場において少人数の人材あるいは団体が業界に有効に参入することは困難である。当時中国国内のゲーム企業は自主開発能力に欠けているため，供給業者が買い手業界に対して前方統合の脅威を形成している。このため買い手は購入条件において交渉することが難しい状況にあった。したがってオンラインゲーム産業の供給業者の交渉力を分析すると，国内のほとんどのオンラインゲーム企業にとって供給業者の交渉力は非常に強く，逆にオンラインゲーム企業の交渉力は比較的弱いという結論に至る。また，2010 年代以前ではオンラインゲーム企業からみるとほとんどのオンラインゲーム企業は，オンラインゲーム供給業者から代理権を得ているだけで自主開発や自主運営はほとんどない。つまり，オンラインゲーム供給業者と製品の代理契約を結ぶと，その後は避けられずに継続的に協力することになる。当時のオンラインゲーム供給業者の力は強力であり，それが売り手側の最大の脅威となっている。

産業における既存企業の利益と製品の競争力に影響を与える売り手は，主に input 要素の価格を引き上げたり，単位価値の品質を下げたりする能力を通じて行われる。一般的に安定した市場地位を持つことと製品に特徴があることの条件を満たす売り手は比較的強い交渉力を持つとされる。これらに対して表 1 のようにテンセントは資本提携を積極的に進めることで，実力のある開発会社との関係を深める戦略を積極的に推し進めている。さらに，買収した企業への経営にあまり干渉せず，会社の方針の自由度を守るスタンスを取っていることが特徴である。

しかしながら業界全体は急速に進化し，消費者のゲームに対する好みも絶えず変化している。このような環境の中で，テンセントなどの企業が現在取り組んでいるような手法に一方的に依存して市場を占有することは，長期的な戦略とは言えない。さらに，多くの提携先が海外企業であるため，ゲーム自体の現地化や文化的な理解度への不足により，消費者から自国の自己開発ゲームを求める機運が徐々に上昇してきたのである。

第 3 項　代替品の脅威

中国ゲーム産業の環境分析から明らかになったのは，テンセントが直面するもう一つの挑戦である，エンターテインメント産業（映画，音楽等）からの代替品による脅威である。この脅威に対応するため，テンセントは以下の戦略を採用している。

第 1 節　　コンテンツの多角化

テンセントは，ゲーム領域だけでなく映画や音楽などのエンターテインメント分野への投資を拡大し続けることでコンテンツの多角化を推進している。テンセントは，映画や音楽プロダクションへの投資を拡大し，自社のコンテンツポートフォリオをリッチにしている。例えば，テンセント映画部門では国内外の様々な映画，アニメプロジェクトに投資し，さまざまなジャンルの映画を製作し，自社開発した「テンセントビデオ」で配信している。また，テンセント音楽エンターテイメントグループ（TME）を通じて音楽ストリーミングサービスを提供し，アーティストとの連携を強化し，同じく自社開発した「QQ 音楽」で放送している。

これらの戦略は，多様化するユーザーの関心を引き付け，テンセントプラットフォームをより魅力的なものに進化させた。これにより，代替品に対する競争力を高め，市場における自社の地位を強化することができたと考えられる。

表 4　2005 年～2015 年間の事業展開

時間（年）	事業内容
2005	QQ 空間，QQ 音楽，QQ 映画
2006	QQ 安全中心
2007	QQ ブラウザ，QQ ダウンロード
2008	スマホ QQ，QQ ショップ，QQ 財布
2009	QQ ウェイボー，QQ チャンネル
2010	QQ 互連，QQ 医者
2011	QQ 国際版
2012	QQ 会議，QQ カレンダー
2013	QQ ミニプログラム
2014	QQ 読書，QQ 新聞
2015	QQ 配信，QQ ミニゲーム

第 2 節　技術革新の推進

VR 元年と言われる 2016 年に，テンセント社は，ゲーム開発分野において，拡張現実（AR）及び仮想現実（VR）といった先端技術を採用し始めた。この技術導入により，より深い没入感を提供し，特に若年層の顧客層を取り込む効果をもたらした。

例えば，テンセントの「WeChat VR」機能は既存のテンセントゲームにおいてはユーザーが仮想現実空間内でゲームの機能を利用できるようになっている。このような技術的革新は，従来のゲーム体験との差異化を促し，市場におけるテンセントの競争力の強化に寄与している。この戦略によってテンセントの新たな技術の導入による製品差別化が如何にして企業の市場地位を強化するかを表現している。

第 3 節　　ソーシャルメディアとの連携

テンセントは，WeChat や QQ といった自社のソーシャルメディアプラットフォームを活用し，ユーザーエンゲージメントの強化を図ってきた。これらのプラットフォームを通じて，ユーザーとの相互作用を促進し，コミュニティの形成を奨励することで，ユーザーがゲームにより深く没入し，長期的な関与を高めることを目指している。ゲーム内でのコミュニティ構築は，プレイヤー間の社会的な相互作用を促し，ゲーム体験の質を向上させる一方で，顧客満足度の向上にも寄与している。このような取り組みは，顧客の維持と新規顧客の獲得の両面において効果的である。顧客とのエンゲージメントを強化することは，ユーザーベースを維持し，さらに拡大するための重要な手段である。

テンセントのモバイルゲーム「王者栄耀」は，同社の事業戦略における重要な成功事例として注目される。このゲームは，マルチプレイヤーオンラインバトルアリーナ（MOBA）という伝統的なゲーム要素と，新たなソーシャルメディア機能の融合を特徴としている。特に，若年層のユーザー層に対して強い魅力を発揮し，大規模なプレイヤーベースを構築している。「王者栄耀」はテンセントのソーシャルメディアプラットフォーム，特に WeChat や QQ との深い統合により，ユーザー同士の相互作用やコミュニケーションを促進している。この統合は，ユーザーが友人と容易にゲーム体験を共有し，共同でプレイする機会を提供する。このような機能は，ゲーム内の社会的な結びつきを強化し，ユーザーの

エンゲージメントと忠誠心を高める効果を有している。さらに，「王者栄耀」の成功は，モバイルゲーム市場におけるテンセントの戦略的な位置づけを明確に示している。ゲーム開発における技術革新とソーシャルメディアの活用は，デジタルゲーム業界における新たなトレンドを形成し，他社との差別化を実現している。この事例は，ゲーム開発企業が如何にして新たなユーザーベースを開拓し，持続可能な市場優位性を確立するかについての有益な洞察にもなると考えられる。

本節では，問 4 に対する考察として，テンセントが他のエンターテインメント産業（映画，音楽など）からの代替品による脅威に対抗するために採用した戦略を論じる。テンセントは，コンテンツの多角化戦略を積極的に展開するにとどまらず，自社のソーシャルメディアプラットフォームが保有する膨大なユーザーベースを効果的に活用した。これにより，テンセントは自社製品間の連携を強化し，ユーザー同士の相互作用やコミュニケーションを促進することで，ユーザーエンゲージメントを高め，競争優位性を確立したのである。

第 4 章　　終わりに

本論文では，中国 SNS 市場におけるテンセントの戦略と成長過程を分析し，同社が市場リーダーになった要因を明らかにした。テンセントの成功は，革新的なプラットフォーム戦略，独自のユーザーエンゲージメントの強化，戦略的な M&A，他社との連携と言った多角的なアプローチに基づいていることを明確にした。

市場分析の結果，中国の SNS 市場は，政府の政策と規制，高い成長率，広範なユーザーベースの存在などの特徴が見られた。テンセントはこれらの市場環境を利用し，効果的なビジネスモデルを構築し，革新的な製品開発とマーケティング戦略により，その地位を確固たるものにした。テンセントの成功は，先進技術の採用，革新的なサービスの展開，強固なユーザーエンゲージメントの確立，そして戦略的な M&A や提携に基づいている。これらの要因により，ユーザーのニーズに応える製品とサービスを提供し，市場における競争力を高めるとともに，業界におけるリーダーとしての地位を築き上げた。特に，革新的な技術の応用は市場の新たな機会を捉え，ユーザーエンゲージメントを強化する一方で，戦略的な提携により市場シェアを拡大し，業界内外での影響力を強めている。またテンセントは，中国政府の政策および規制に対して柔軟かつ迅速に対応することにより，競争優位を維持している。同社は，政策変更に即座に適応することでリスクを管理し，規制環境下で新たな市場機会を発見・活用している。このアプローチは，政策の変動に強い対応力を示し，絶えず変化する市場環境の中で競争力を保持するための重要な戦略として機能している。また，規制に適応することによって新しいビジネスチャンスを捉え，持続可能な成長を実現した。

そして，中国市場における顧客ニーズはデジタル化の進展に伴い，多様化と個性化を求めるようになった。テンセントの『王者栄耀』と『PUPG モバイル版』などの成功事例を考察すると，中国ゲーム市場において競技，対抗という要素を好む傾向があると同時に近年のゲーム市場のシェア率を見ると中国モバイルファーストの傾向も顕著である。ソーシャルメディアやエンターテインメントの統合化が進む中，テンセントはこれらの変化するニーズに適応した製品とサービスに専念している。技術革新と市場洞察に基づき，顧客の期待に応える多様なサービスを展開しており，デジタル市場における顧客満足度を高めることに注力した。

また，最初に論じた 3 つの仮説に対して，仮説 1 は第 1 章第 2 項と第 3 章第 3 項の部分により明らか

になり，テンセントは，もともとSNS市場で確立した膨大なユーザーベースを活用し，ゲーム市場への展開を成功させ，その後，積極的な多角化戦略とソーシャルメディアと連携することでユーザーエンゲージメントを高めたことを検証した。仮説2は，第2章第2項と第3章第3項第1節に説明したように，テンセントの多角的事業展開とM&A戦略は，ゲーム市場における急速な成長を支える重要な要素である。Riot GamesやSupercellといった世界的に成功を収めた企業の買収は，テンセントがグローバルなゲーム市場で優位に立つための重要な一手となり，同社の事業を多角化させる上で非常に有効であった。このような戦略によってテンセントは国際的な競争力を維持しつつ，急速な市場シェアの拡大を実現したのである。

従って，仮説の検証結果により，中国のゲーム産業は，国内規制の強化による市場構造の変化と，それに伴う海外市場への依存度の高まりを背景に，テンセントを始めとする大手企業がグローバル市場に積極的に展開し，多国籍な企業連携やM&Aを通じて競争優位を確保してきた。特に，モバイルゲーム市場における技術革新とプラットフォームの多様化が，産業構造の再編成を促進し，国内外での収益基盤を強化する要因となるという新たな仮説が考えられる。検証の方向は国内規制による構造変化やM&A戦略が，国内外の市場構造にどのように影響を与えているか，モバイルゲーム市場の拡大などの方面から中国ゲーム産業が直面している国内規制や市場環境の変化に対する企業の対応と，それに伴うグローバル戦略の進化を軸に検証していくことになろう。

本稿では中国テンセント社の成長経緯を中心に，中国ゲーム業界の特徴を提示した上で，経営学の視点からの研究を試みた。テンセントのゲーム産業におけるマーケティング戦略は4Pの方法で第2章に示したようにメッセージングサービスを活用して初期に巨大なユーザーベースを蓄積し，市場形成期に「コピー」するといった施策が行われ，その成果が企業発展における礎になり，ゲーム開発会社との提携や人気ゲーム「微創新」戦略へ転換という方法で自らのブランドを作成してきた。一方で本稿では触れなかった課題も多数ある。ゲーム業界の研究課題を研究する際に産業構造とビジネスモデルというマクロ的な視点は第3章に提示したが，論文における個別具体的な開発管理というミクロ的な視点に関する指摘は，特にゲーム開発企業を対象にした際の課題に焦点を当てたものが本稿には含まれていない。このアプローチは，知的財産管理や法的問題，そしてグローバル展開といった重要な側面を考慮に入れていないという欠点がある。ビジネスモデルと開発活動との間に存在する相互の制約条件を検討する必要があることを指摘し，今後の研究でこれらの要素を整理し，論点を再検討する必要があろう。

参考文献

1. キン金光洙，(2013)，中国におけるネットコミュニティが成功する要因に関する研究：テンセントの事例分析 . 環日本海研究年報，20，119-135.
2. シン新清士，(2015)，WEDGE REPORT ゲームでも「日中逆転」へ 日本企業の「騰訊（テンセント）詣で」から「騰訊の日本進出」へ．Wedge/ ウエッジ［編］，27（3），46-48.
3. シャ謝暁ブン，(2021)，日本のゲーム会社の海外進出に関する一考察 ～ゲーム会社の海外進出活動の実証分析を通じて～．大学院紀要 = Toyo University Graduate School of Bulletin，58（法［他］），97-124.
4. 中村彰憲 . (2005)．中国オンラインゲームの隆盛に見るビジネス・アーキテクチャ形成に関する一考察 . 赤門マネジメント・レビュー 45.
5. 中村彰憲，(2016)，中国デジタルゲーム産業の形成と発展 . アジア経営研究，22，17-30.
6. パ朴明姫，波多野圭吾，野川春夫，& 大竹弘和 . (2021). 韓国における e スポーツの発展過程と現状 . スポーツ産業学研究，31（2），2_197-2_209.

7.　中村　彰憲・『中国ゲーム産業史』・Gz プレイン，2008.

インターネット記事

1　　iResearch「中国インターネットゲーム市場シェア調査」2007Q1－2010Q1
2　「2011 年 Q3 网游市场腾讯网易盛大占 66% 份额」http://games.sina.com.cn/w/n/2011-12-23/1310565371.shtml
3　「数据分析：2012 网络游戏市场年度盘点」https://www.gameres.com/205085.html
4　「文化部发布《2013 中国网络游戏市场年度报告》」https://www.mct.gov.cn/whzx/bnsj/whscs/201404/t20140411_751838.html
5　「易观分析：2014 上半年网游市场规模 518.1 亿元」http://news.17173.com/content/2014-07-25/20140725093254429_6.shtml
6　G ame R es 資游網（一掷千金买未来？　聊聊腾讯的海外并购策略与其动因 - GameRes 游资网）https://www.gameres.com/851808.html
7　『時代は One to One マーケティング，個別化と最適化で中小企業が成功できる理由』https://squareup.com/jp/ja/townsquare/succeed-in-one-to-one-marketing
8　虎嗅「テンセント内部文章―WECHAT は左，QQ は右向き https://www.huxiu.com/article/9549.html