

中国スマートフォン企業の破壊的イノベーションにかん する検討

—小米携帯の事例を中心に—

陳 宗 華

キーワード：スマートフォン、小米、破壊的イノベーション、バリューチェーン

1. はじめに

近年、世界中のスマートフォンの発展が驚くスピードで進んでいる。世界のスマートフォン普及率は、2012年の24%から2018年には56%に達し、40億人超の人々が利用する時代になると予想されている。昔は世界トップシェアだったノキアを始め、上位にいたモトローラ、ブラックベリーは下位に転落した。現在スマートフォンと言え、スマートフォン時代を先導したアップルと、韓国のサムスンという2強の局面になっている¹。

もちろん中国も例外ではない、2013年の世界のスマートフォン出荷台数は9億台のうち、中国国内での出荷台数2.6億台に至る²。アップルとサムスはハイエンドのスマートフォンブランドとして中国市場で受け入れられているが、高価格である。その一方で、中国国内には「中華酷聯米」と呼ばれるローカルのスマートフォンメーカー、すなわち中興、華為、酷派、聯想、小米のトップ企業群をはじめ、その他の国内メーカーがあり、彼らは多くの地元消費者から支持されている³。

¹ 「2強の次はどこか Apple、Samsung等 世界メーカー10社の動向分析」 株式会社シートプランニングホームページ <http://www.seedplanning.co.jp/press/2013/2013103001.html>、2013年10月30日アクセス

² 中国行业咨询サイト <http://www.china-consulting.cn/news/20130516/s87507.html>

³ 「“中華酷聯米” 第一陣営形成 小米夢如何継続」 新華サイト http://news.xinhuanet.com/info/2013-07/17/c_132549130.htm、2013年7月17日アクセス

特に、中国国内スマートフォンメーカーの中でも、2010年に創業した小米（北京小米科技有限责任公司、シアオミィ、Xiaomi、以下小米と呼ぶ）携帯は注目に値する。海外の有名大企業とは異なり、小米はハイエンド機を提供しながら低価格で販売することで、強敵があふれる中国で4年足らずの期間で、第9位、2.5%の市場シェアを占めるようになった⁴。小米は激しい中国スマートフォン市場で、国内企業を次々と追い越す超だけでなく、アップルとサムスンなどの外国企業を追い上げようとしている。こうした中国スマートフォン企業の追い上げ現象、なかでも小米の急速な追い上げ行動は注目に値する。

本稿は、この現象に着目してなぜ中国企業がこうしたキャッチアップができるようになったのかを、小米に焦点を当てながら分析することにする。分析にあたっては、クリステンセンの破壊的イノベーションのモデルを利用する。後述するように、このモデルは後発企業が先発企業に追いつき追い抜く現象を説明しようとするものであり、その意味で小米の急成長を分析する際に有効な分析視角になりうると考えるからである。

本稿は上記の問題意識をもちながら、以下の順序で議論を進める。第2節では、クリステンセンの破壊的イノベーションの理論を紹介する。第3節では、小米の事例について詳しく紹介する。第4節では、破壊的イノベーションのモデルから小米の成長を分析する。そして、最後は小米の今後の課題と、クリステンセンの破壊的イノベーションの理論の再検討を述べることにする。

2. クリステンセンの破壊的イノベーションの理論

ハーバード・ビジネス・スクールのクリステンセンは、イノベーションについて、1997年の著書『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』のなかで、破壊的イノベーションを初めて発表した。また2003年に、『イノベーションへの解 利益ある成長に向けて』のなかで、破壊的イノベーションを通じて成長を維持しようとするバリューチェーンの進化理論を提唱した。以下では、これら2つの理論の要点を上記文献にもとづいて概説する。

⁴ 「2013年第三季度中国スマートフォン市場シェア状況」易観国際・易観智库・eB1 中国互聯網商

<http://www.askci.com/news/201311/13/1314596416.shtml>

2. 1. 破壊的イノベーションの理論—単純、低コスト、革命的⁵

破壊的イノベーションとは、短期的に製品の性能を引き下げるが効果を持つ破壊的技術によって、従来とは全く異なる価値標準を世の中にもたらすイノベーションである。

破壊的イノベーションの理論によれば、破壊的技術の製品の性能は主流市場のそれと比べて低くなるが、通常はその製品が低価格、単純、小型で、使い勝手が良い場合が多い。そのため、破壊的技術を持っている新しい組織が、主流市場とは異なる新しい市場を獲得することで成長できる。逆に、既存の企業はその新しい市場の需要が小さい等の原因で、あまり関心を持っていない。結局は、破壊的イノベーションで武装した新しい組織の市場がどんどん大きくなって、元々の主流市場が崩れてしまう。

クレイトン・クリステンセン著、宮本喜一 訳(2005)では、破壊的イノベーションの理論を図解で分析した(図 2-1)。この図には二タイプの改善の軌跡が示されている。直線は企業による改善を示す軌跡で、製品とサービスが時間の経過とともにどのように改善されるかを表している。破線が顧客の要求の軌跡であり、顧客が要求する品質そのものではなく、顧客が満足する性能を表している。この図が示しているように、既存のマーケットにおける顧客の要求は時間が経過しても、あまり変化しない傾向がある。また、この図には三つのタイプのイノベーションが示されている。持続的イノベーション、ローエンドの破壊的イノベーション、そして新たなマーケットを創造する新市場破壊型破壊的イノベーションである。

持続的イノベーションは、既定の改善の軌跡にそって企業を前に進めている。それは、顧客が歴史的に評価してきた様々な基準軸にしたがって既存の製品を改善するという意味である。

⁵ クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓 訳(2001)、pp. 9-11 にもとづく。

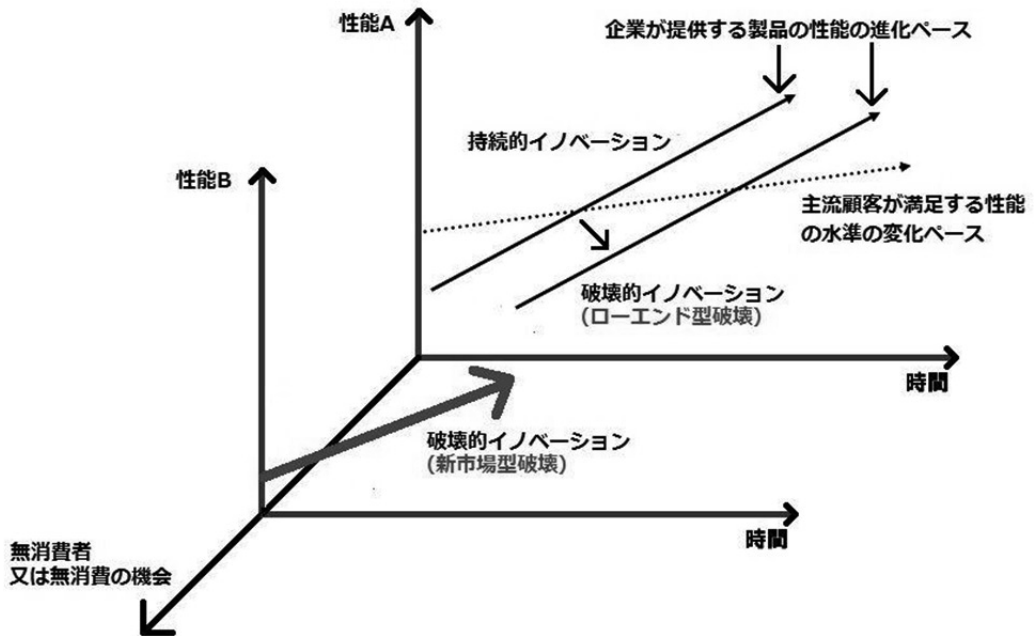


図 2-1 破壊的イノベーションの理論

出所：クレイトン・クリステンセン著、宮本喜一 訳『明日は誰のものか—イノベーションの最終解』（翔泳社、2005） p23 参考に筆者作成・加筆

破壊的イノベーションは、世の中に新たな価値標準を持ち込んでくる。そして新しいマーケットの開拓や、既存のマーケットを見間違えるような姿にしてしまう。この破壊的イノベーションには二つのタイプがある。

ローエンドの破壊的イノベーションが生まれてくる要因として、既存の製品やサービスが顧客の求める価値よりも良すぎて、顧客がその恩恵を受ける価値よりも、相対的に高い価格をつけてしまっていることが考えられる。ウォルマートのようなディスカウント店、デルの顧客との直接取引モデルなどが、ローエンドの破壊的イノベーションと言える。

新たなマーケットを創造する破壊的イノベーションが生まれるのは、既存の製品に備わった特質が原因で見込み客の数が限られてしまったり、消費の場を一部の専門家に頼るしかない不便な環境に限定するようなどきである。つまり、消費者がいない市場で消費をもたらすことである。ベルの電話、アップルのパーソナルコンピュータな

どは、新たなマーケットを創造する破壊的イノベーションである⁶。

2.2. バリューチェーンの進化理論—水準以下のものを改善するために統合する⁷

バリューチェーン統合理論は、企業（特に破壊的イノベーションを起こす新企業）が競争に勝ち抜くために、どの企業活動（あるいは業務）を社内で行い、どの企業活動を業者やパートナーに委託するかということについての理論である。製品あるいはサービスを市場に提供したいならば、必ず一連の流れが構成されている企業活動をしなければならない。しかし、企業にとって、すべての活動を自らする事で統合化を図る場合があれば、一部分の活動に特化し専念する選択もある。

統合化は製品あるいはサービスの性能を向上させ、持続的イノベーションを支える。しかし、統合化された組織は相対的に柔軟性が乏しくなり、市場環境への反応も鈍くなる傾向がある。

一部分の企業活動、すなわちコア・コンピタンスしか関わらず、他の企業活動はサプライチェーンや提携相手から調達することで、他の付加価値を備えた要素の供給を受けることになる。言い換えると、企業は顧客が非常に重視しているか、あるいはこれから重視しそうな特性に影響を与えない営みであればアウトソースしてもよい。

この点について、クリステンセンは次のように述べている。

「非統合化を後押しするモジュール化構造によって、マーケットへ投入するスピード、応答性そして操作性といった原初的な性能が犠牲になる。こうした犠牲を払うからこそ、その見返りに、企業は製品そのものを再設計することなく個々のサブシステムをアップグレードするという手段を使いながら、その製品をカスタマイズできるようになる。こうした企業は、業界最高のサプライヤからの部品を多種多様に組み合わせることによって、ひとりひとりの顧客の要求に楽に応えられる」。

⁶ クレイトン・クリステンセン著、宮本喜一 訳(2005)、pp. 21-24

⁷ クレイトン・クリステンセン/マイケル・レイナー著、櫻井祐子 訳(2003)、pp. 153-156 と

クレイトン・クリステンセン著、宮本喜一 訳(2005)、pp. 27-30

3. 小米のビジネス

3.1. 小米の企業概要

3.1.1. 小米の沿革

小米は、2010年4月に発足したスマートフォンの製造販売企業である。同社の名前の由来についてであるが、まず小米の「米」の中国語の発音「MI」は、Mobile Internet と Mission Impossible の頭文字を合わせたものである。同社はモバイル・インターネット会社というポジションニングで、不可能なミッション、つまり最高の携帯を作ってパソコンに代わるものを作る、という目標のために力を尽くすという意気込みが込められている。もう一つの文字「小」を入れるのは、消費者にとって親しみを感じてもらうためである。

小米は発足間もなくの8月、中国人向け基本ソフト(OS)の「MIUI」(グーグル製 안드로이드ベースのカスタムされたシステム)を発表した。同年12月、同社は 안드로이드バージョンのソーシャルコミュニケーションアプリ「米聊」をリリースした。2011年7月、CEOの雷軍(レイジュン)は記者会見で、小米の三大ビジネス戦略: MIUI(OS)、米聊(ソーシャルコミュニケーションアプリ)とスマートフォン小米を発表した。その後、三大ビジネスの中で最も重要なスマートフォンが会見直後の翌日にリリースされた。

小米は原則として1年に1機種しか発売しない。今まで発売された機種は、小米M1(小米青春版を含む)、小米1S(小米1S青春版を含む)、小米2(小米2S、2Aを含む)、紅米携帯、小米3である。しかも中国大陸市場でしか販売していない。それにもかかわらず、小米はハイスペック低価格で驚くべき成長を収めた。2012年の販売台数は719万台(これはHTCの中国大陸販売台数の倍以上に当たる)、売上高は126.5億元である⁸。また、CEO雷軍によると、2013年の販売台数は1870万台と前年比160%増、売上高は150%増の316億元であった。会社のウェブサイトに掲載されたミニブログで、CEO雷軍は「我々は、2014年に少なくとも4000万台供給することを再度約束する」と述べた⁹。

⁸ 「中国のジョブズ、北京小米CEO雷軍の素顔 広告費ゼロでも700万台販売!すまホの新勝ち組の秘密」 東洋経済オンライン <http://toyokeizai.net/articles/-/20365>、2013年10月1日アクセス

⁹ 「中国の低価格スマホメーカー小米科技、販売目標は13年の倍以上」 ヤフージャパン

なお、小米は 2014 年 1 月 2 日にソーシャルメディアを通じて、中国に続いてシンガポール市場に進出することを明らかにした¹⁰。

3.1.2. CEO 雷軍について

小米の会長兼 CEO である雷軍は、中国のスティーブ・ジョブズと呼ばれる。彼は小米の CEO 以外にも、多玩游戏（会社名）の CEO、キングソフトの CEO も務め、さらに、中国の有名なエンジェル投資家でもある。1969 年生まれ、中国湖北省仙桃市の出身である。1991 年武漢大学のコンピュータ学科を卒業した。在学中に一旦学生起業したが失敗に終わった¹¹。1992 年から金山・件（キングソフト）に入社、約 16 年のキャリアで会社の総裁兼 CEO まで上った。1999 年からキングソフトとレノボの出資によって卓越網（電子商取引会社）を創立、2004 年 8 月にアマゾンに 7500 万ドルで売却した。2007 年にキングソフトが香港で上場した後、雷軍が社内競争に負けて総裁兼 CEO を辞めさせられた¹²。

キングソフトを辞めてから、雷軍はエンジェル投資家に転身し、電子商取引、ゲーム、インターネットの領域に投資してきた¹³。例えば、尚品网、・・ 社区、UC ・・、多玩游戏・网、拉卡拉、凡客・品、・ 淘、可牛、好大夫、・ 城会など 20 件ぐらいの創新型企業に投資した¹⁴。

2010 年に優秀な人材をそろえ、スマートフォンを開発する小米を創立、会長兼 CEO

http://newsbiz.yahoo.co.jp/detail?a=20140102-00000024-biz_reut-nb、2014 年 1 月 2 日アクセス

¹⁰ 「Xiaomi (小米) が 2013 年のスマートフォン販売台数を発表、台湾・香港に続きシンガポールに進出へ」 The bridge
<http://thebridge.jp/2014/01/facebook-official-smartphone-maker-xiaomis-stop-singapore>、2014 年 1 月 3 日アクセス

¹¹ 「Xiaomi の創立者兼 CEO 雷軍氏 “中国のスティーブ・ジョブズ” になる道 中国ニュース情報サイト
<http://chaimaga.com/archives/1907>、2013 年 9 月 10 日アクセス

¹² 百度百科 <http://chaimaga.com/archives/1907>

¹³ 「Xiaomi の創立者兼 CEO 雷軍氏 “中国のスティーブ・ジョブズ” になる道 中国ニュース情報サイト
<http://chaimaga.com/archives/1907>、2013 年 9 月 10 日アクセス

¹⁴ 「财经人物：雷军乘“机”起飞的互联网炒客」 中国時刻サイト
<http://www.s1979.com/caijing/guonei/201310/17103833217.shtml>、2013 年 10 月 17 日アクセス

に就任した。

さらに、2011年7月、彼はキングソフト社10.3%の株を獲得し、キングソフトの筆頭株主になった。半年後、キングソフトの創立者兼会長（当時）を引退させて自ら会長となった¹⁵。

なぜ、雷軍は小米を創業したのか。学生時代の雷軍は Paul Freiburger の *Fire in the Valley* を読んで、ジョブズなどの創業者のストーリーを羨んで、自分も尊敬される世界一流の技術的な会社を作りたい、という夢を描いた。そして、エンジェル投資家であった時、毎日人々と携帯で連絡し、携帯でインターネットを使う時間がパソコンを使う時間を超えた。この経験から、彼は、これからはインターネットの世界で必ず携帯が重要になると確信した。また、雷軍は携帯好きな人で、携帯に対する要求は高く、16年間で53台の携帯を使用した。その経験から、新しい携帯を手に入れると、30分以内でその携帯の良し悪しがわかるようになっていた。彼は、この世で自分のように携帯にこだわる人、言い換えると、最新テクノロジートレンドの携帯を追い求める人が、自分以外にも、もっと沢山いるのではないかと考えた¹⁶。ただし、最新テクノロジーのスマートフォンは通常は高価なものなので、誰でも簡単に買えるわけではない。したがって、そのような高価なスマートフォンを手にしたと考えているがそれが出来ない人を、小米の最初のターゲットとした。

3.2. 小米のビジネス

3.2.1. 「ハイスペック低価格」戦術

小米スマートフォンの躍進の最大の理由は低価格と高機能を両立させていることである。海外メディアからは、小米は「東洋のアップル」の異名で呼ばれることがある¹⁷。

小米の最新スマートフォンは、ハイエンドを目指した「小米3」（以下MI3）と、驚

¹⁵ 「Xiaomiの創立者兼CEO雷軍氏 “中国のステイブ・ジョブズ”になる道 中国ニュース情報サイト

<http://chaimaga.com/archives/1907>、2013年9月10日アクセス

¹⁶ 「财经人物：雷军乘“机”起飞的互联网炒客」 中国時刻サイト

<http://www.s1979.com/caijing/guonei/201310/17103833217.shtml>、2013年10月17日アクセス

¹⁷ 「「東洋のアップル」小米が変える中国スマートフォン事情」『日本経済新聞』2013年9月27日

異的なコストパフォーマンスを目指した「紅米携帯」の2モデルがある。「MI3」の価格は1999元（約35000円）と「紅米携帯」の価格は799元（約14000円）である¹⁸。同じ中国市場において、米アップルのiPhone5Cの最も安いモデル4488元（約78000円）¹⁹、サムソンのギャラクシーノートiiの同モデル約4000元（69000円）と比べて²⁰、小米の価格ははるかに安い。

「小米」機の価格はiPhoneの半分、ひいては3分の1しかない。さらに消費者を熱狂させ、「米粉」という小米のファンたちを殺到させたのは、スマートフォンの価格のあり方を完全に変えたことである。それまでスマートフォンはハイエンド集中で、新機種は高い機種で1台約6万円もした。後に価格はミドルエンド寄りになったが、そのために一部のスペックと機能が犠牲になった²¹。

低価格の商品はスマートフォンの性能が悪いと思われがちだが、小米はスマートフォン市場に参入して以来、基本的に投入してきているのはハイエンド端末が中心である。小米のMi3のスペックを例に取り上げてみる。Mi3は、世界で初めてクアドコア・プロセッサ「NVIDIA Tegra 4」を搭載したスマートフォンとなる。バッテリー容量は3050mAhと非常にスタミナがある。（iPhone 5は1440mAh、XPERIA Z1でさえ3000mAh）カメラは1300万画素、センサーは高感度撮影に優れたExmor RS（Sony製IMX135）で、デュアルLED搭載。さらに手袋をしたまま操作のできる超高感度タッチを備えた、SHARPまたはLG製のFull HD（＝Blu-ray同等）の解像度を持ったIPS液晶という、夢のようなスペックを持っている²²。

では、なぜこの「ハイスペック低価格」という戦術をできたのだろうか。これにはいくつかの理由がある。

① 単一機種

「小米」機は第1世代から第3世代まで、ずっとiPhoneと類似した単一機種戦略

¹⁸ 小米携帯ホームページ <http://www.xiaomi.com/index.php>

¹⁹ アップル中国ホームページ <http://store.apple.com/cn/buy-iphone/iphone5c>

²⁰ 京東商城ホームページ <http://search.jd.com/Search?keyword=%E4%B8%89%E6%98%9Fgalaxy%20note3&enc=utf-8>

²¹ 「中国のジョブズ、北京小米CEO雷軍の素顔 広告費ゼロでも700万台販売！すまホの新勝ち組の秘密」 東洋経済オンライン <http://toyokeizai.net/articles/-/20365>、2013年10月1日アクセス

²² 『これが「iPhone 5C」の好敵手―「東洋のアップル」と呼ばれる中国メーカー「小米（Xiaomi）」とは？』 すまホん！！ <http://smhn.info/201309-china-xiaomi-android-smartphone-vs-apple-iphone5c>、2013年9月10日

を取っている。新製品は年間 1 機種のみと絞り込み、大量生産することでコストを削減した。1 つの機種を最大限に売れば、利益を出しやすい。一方、多機種戦略を取る他社は、製品が多くなるとサプライチェーン管理コストも増える。小米には明らかにこの苦勞がない²³。

② ハード設計と生産はアウトソーシング

第 1 世代「小米」機の登場から、そのサプライチェーンには、クアルコム、サムスン、LG、大立光など、アップルの OEM メーカーが並ぶ。第一線のスマートフォンの部品スペックと比較しても、「小米」機の設計は引けを取らない。「小米」機は、中国ブランドに対する「模造品、パクリ商品」というこれまでのイメージを完全に覆した。しかし、小米はソフトとアプリケーションの開発しかせず、ハード設計と生産はすべてアウトソーシングしているため、高額なハード研究開発費が要らない²⁴。

③ 部材クオリティの差

小米と提携経験のある部品業者は、「小米はアップルのスペックとまったく同じだと標榜しているが、両社が使っている材料には差がある」と明かす。例えば、7 月に出した「紅米」機は 4.7 インチ画面、クアッドコア・プロセッサというハイスペックにもかかわらず、799 元（約 14000 円）以下という破壊的な価格である。しかし、サプライヤ側は「パネルのサイズやカメラの画素数は同じでも、部品には A ランクと B ランクの差がある。これが安くできる秘密だ」と指摘する²⁵。つまり、たとえ部品の材料が同じではないにしても、同じ機能を表現できる。

④ 広告を使わないマーケット戦略

もともと、携帯電話会社および関連メーカーは、新製品を発売するとキャラクター起用してテレビや新聞、あるいはインターネットで広告を出し、マーケティングに大金をかけるということが常識である。通常、中国の携帯電話では 1 億元に売り上げるには 2000 万円の広告費が必要といわれる²⁶。しかし、小米はこれに対し、広告費をほ

²³ 「中国のジョブズ、北京小米 CEO 雷軍氏の素顔 広告費ゼロでも 700 万台販売！スマホの新勝ち組の秘密」 東洋経済オンライン <http://toyokeizai.net/articles/-/20365>、2013 年 10 月 1 日アクセス

²⁴ 同上

²⁵ 同上

²⁶ 徐向東（2013）「驚異的なスピードで進化する中国の消費・流通・インターネット通販—中国市場で売れる企業になるための最新の方策」『中国経済』ジェトロ、p. 50

とんど使わず、交流サイト（SNS）やミニブログなど、インターネット上の「ロコミ」に絞ったオンライン・コミュニティ・マーケティングを展開している。例えば、中国版ツイッターと呼ばれる「微博」を活用する。よって、マーケティング経費を節約でき、同社の財務諸表には広告費という支出項目がないようになった²⁷。

⑤ 販売チャネルー電子商取引と直販の威力

小米の創業者雷軍は、電子商取引サービス企業である卓越（既にアマゾン中国に買収された）の創業者であり、その経験を使って、小米の販売は店頭の販売ではなく、インターネットによるオーダーメイド方式での販売も行った。しかも、専門店や量販店などの伝統的な販売チャネルは一切使用せず、小米のホームページでしか買えない。具体的に言うと、まず消費者のホームページ“<http://xiaomi.com>”で購入の申し込みを受けて、その情報から部品の購入と製造量を決めて、OME の製造工場へオーダーを出す。このような販売方式は、実はデルと同じような直販のビジネスモデルをスマートフォンに導入したと言える²⁸。なお、物流は凡客誠品という大手 B2C サイトに完全にアウトソーシングしている²⁹。

インターネットおよび直販のみという販売手法と物流をアウトソーシングすることで、店頭運営のコストをゼロにして在庫費用を最小にすることが出来る。

⑥ アマゾンと似たようなビジネス

小米の共同創業者であり、米マイクロソフトと米グーグルの中国事業部で勤務した経験を持つリン・ビン（林斌）氏は、「我々は自らをアップルと比べたことはない。どちらかと言えば米アマゾンに似ている」と言う。同社は各種サービスの販売を収入源の柱としている。ちょうどアマゾンが自社製の電子書籍リーダー端末「キンドル」を低価格で提供し、電子書籍の販売から収益を上げているのと同じである。つまり、「端末を売ることからではなく、顧客が端末を利用することから利益を上げるという考え方だ」、とリン氏は言う。グーグルや米フェイスブックが実行したように、まず

²⁷ 丁可（2013）「『粉系営業』：新興携帯電話企業「小米」の急成長の秘密に迫る」『IDE-JETRO』

²⁸ 「イノベーション中国発?! 「小米」というスマートフォン」 Tech-on

<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20120601/221133/?P=2>, 2012年06月05日アクセス

²⁹ 徐向東（2013）「驚異的なスピードで進化する中国の消費・流通・インターネット通販—中国市場で売れる企業になるための最新の方策」『中国経済』ジェトロ、p. 50

は利用者を獲得し、後からそれを収益につなげる形である³⁰。よって、小米は自分のスマートフォンをほとんど原価に近い価格で販売したのち、自社のソフトウェアとゲームなどサービスを売ることによって、利益を生み出すことができる。

上述の要点をまとめると、小米のハイスペック低価格を支える仕組みは、アップルと似るような OEM メーカーとパートナー関係を提携しながら、単一機種、ハード設計ト生産、物流をアウトソーシングし、またインターネットを最大限に使って広告を使わないマーケティング、電子商取引プラス直販の販売方式などで低コストで製品を供給することである。

3.2.3. 「米粉」の営業を重視する

「米粉」と言えば、まずは「粉糸」を言わなければならない。「粉糸」というのは、中国語でもともとは春雨の意味を指しているが、英語の「Fans」との発音が似ているため、中国では「ファン」の意味で使われている。そして、小米のファンは、「米粉」と呼ばれている³¹。小米の成功と言えば、まずはインターネットを活用したハイスペック低価格の実現だが、筆者は、この「米粉」の営業を極限まで重視することも、その成功のカギの一つと考える。

CEO 雷軍によれば、携帯電話は「マニア」が決める産業である。マニアに好まれる携帯電話が最終的に最も売れる³²。小米はスタート当初、目指す消費者は携帯にこだわる人、すなわち最新テクノロジートレンドの携帯を追求する人である。しかし、市場の中で本当に「マニア」と言える人はそれほど多くはない。したがって、マニアから一般消費者まで製品が受け入れられることが大事である。小米はいろいろな方法で少数のマニアに加えて膨大な数のファンを獲得した。すなわち、「米粉」を獲得して、彼らを大事にした。

ジェトロの研究によると、2013年10月に小米を取り巻く関係者は、以下の通りで

³⁰ 「中国のスマートフォン事情 小米科技はアップルか？アマゾンか？」 日経ビジネスオンライン

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20130918/253595/?rt=ocnt>、2013年9月19日アクセス

³¹ 丁可 (2013) 「「粉糸営業」：新興携帯電話企業「小米」の急成長の秘密に迫る」『IDE-JETRO』

³² 「中国のジョブズ、北京小米 CEO 雷軍氏の素顔 広告費ゼロでも700万台販売！スマホの新勝ち組の秘密」 東洋経済オンライン <http://toyokeizai.net/articles/-/20365>、2013年10月1日アクセス

ある³³。

- ①小米フォーラムの登録ユーザー：700 万人
- ②小米社や関連する製品のミニブログのフォロワー：550 万人
- ③小米の経営陣及び従業員個人のミニブログのフォロワー：770 万人

小米は上記のような膨大な数の消費者を、いかにして忠実なファン、つまり「米粉」に変えていったのだろうか。その理由として以下の3点がある。

第一に、小米はインターネット上の米粉の意見交換の場として、小米フォーラム、MIUI フォーラムを設立した。例えば、小米フォーラムは単にインターネットでコメントを言うだけではなく、同じ都市に暮らしている米粉たちが定期的集まる「同城会」というファンクラブを作った。現在、「同城会」は31省で拠点を持っており、自発的に活動を展開する一方、小米としても2週間に一度、異なる都市で「小米同城会」を開催している。目的は米粉と小米社のエンジニアとの交流してもらうことである。また、MIUI フォーラムは、特に小米のオペレーティングシステム MIUI についての意見交換の場である。

第二に、ミニブログや WeChat などのいわゆる新興携帯電話メディアを活用することで、ファンを増やした。小米が創業した2010年は、ちょうど中国でミニブログが爆発的に広がった年であった。小米はこのタイミングをうまくつかみ、様々なミニブログイベントを企画することで自社製品に対する注目を一気に高めた。例えば、同社が初めて企画したのは、「私が携帯電話マニア」と言うイベントである。創業者の雷軍はじめ、同社の経営陣はミニブログで今まで使った携帯すべてについてレビューを掲載した。その結果、ユーザーから大きな関心を寄せられ、およそ80万人のフォロワーが同イベントに参加した。

第三に、「飢餓マーケティング」という手法で、消費者の小米への期待を高めた。小米は通常、金曜日にネットで予約した後、翌週の火曜日に購入できるようにしているが、それでも製品が全ての予約者の手に渡るわけではなかった。一時、小米を手に入れることはコネであることを象徴するぐらいであった。この事で、かえって消費者の小米への購買意欲を高めた。2011年12月18日に初めてこの購買手法を導入した際

³³ 丁可 (2013) 「『粉糸営業』：新興携帯電話企業「小米」の急成長の秘密に迫る」『IDE-JETRO』

は、わずか3時間で10万台の売上を達成した³⁴。

また、膨大な消費者を忠実な「米粉」に変えた後は、彼らの意見を重視する姿勢を示している。雷軍の話によれば、小米の成功は、「参与感」を売っていることこそが小米の一番大きなカギとなる³⁵。

第一に、米粉であるユーザーが、自ら製品の参加できることによって、彼ら米粉に「参与感」という意識を与えた。小米は、MIUI フォーラムを開設している。開設段階から一般の人、特にスマートフォン・フリークから、欲しい機能や改善したいところなどの意見を積極的に募集している。希望者が多い機能は採用され、修正意見に関しても内部で検証して採用する。更に、普通は開発者が実施するソフトウェアのテストの一部に関しても、ユーザー（特にマニアとしてのユーザー）から希望者を募集して実施する。ユーザーの意見を取り入れ、そしてユーザーの提案を反映するため、OS の MIUI を毎週更新し、リリースしている³⁶。このように、ユーザー参加型の開発、テストが行われたことによって、ユーザーに参与感を与え、米粉のロイヤルティを育てている。

第二に、MIUI の開発時以外でも普通消費者としての米粉の意見にたいして真剣に耳を傾け、「参与感」を与える。米粉たちの意見を幅広く受け入れるために、小米はユーザーへのフィードバックを徹底している。小米フォーラムには一日あたり12万件の新規投稿があるが、うち実質的な内容がある投稿は8000件に登る。小米のエンジニアは一人あたり150件の投稿に回答しなければならない。フォーラムのユーザーが自身のアドバイスがどのIDのエンジニアによってどこまで対処してもらえたのかが明確に把握できるため、自分が重視されているという満足感が十分に得られる³⁷。

要するに、小米の米粉経営とは、次の3点にまとめられる。1つはフォーラムの開設や携帯電話メディアを活用することでファンを増やすこと。2つは、飢餓マーケテ

³⁴ 同上

³⁵ 「跟雷军聊小米100亿真相：卖的是参与感」 中国企業家

<http://www.iceo.com.cn/renwu2013/2013/0717/268923.shtml>、2013年7月17日アクセス

³⁶ 「イノベーション中国発?! 「小米」というスマートフォン」 Tech-on

<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20120601/221133/?P=2>、2012年06月05日アクセス

³⁷ 丁可 (2013) 「「米粉営業」：新興携帯電話企業「小米」の急成長の秘密に迫る」『IDE-JETRO』

イングを利用して消費者の購買意欲を高めること。3つは、ファンである米粉に開発段階から参加させたり、一般ユーザーの意見を取り入れることにより、彼らの参与感を高めること。

4. 小米に見る破壊的イノベーション

クリステンセンのイノベーションの理論に基づいて小米の成長プロセスを分析すると、以下の二点が明らかになった。

第一に、小米が行った低価格ハイスペックのスマートフォンの提供が、ローエンドの破壊的イノベーションだと考えられる。

既存の製品としての外国企業アップルとサムスンのスマートフォンは、高機能で高価格である。しかし、小米は伝統的な携帯メーカーとは違って、インターネットを中心に市場を開拓している。そして、単一機種、クオリティが相対的に低いが同じ機能を実装できる部材を使い、ハード設計と生産をアウトソーシングするによって生産コストを削減した。また、広告を使わないオンライン・コミュニティ・マーケティングに絞ってマーケティング活動をするによって宣伝費用をほとんどゼロにした。さらに、最大限にインターネットを駆使して、販売チャネルのコストを大幅に抑えた。この結果、低コストかつ高機能スマートフォンを市場に提供できた。

第二に、小米が行った経営活動はバリューチェーン統合理論と合致する。

バリューチェーン統合理論によれば、企業（特に破壊的イノベーションを起こした新企業）はほとんどすべての活動に自ら関わることによって、統合化を図る選択もあれば、狭い範囲の活動に特化しそこに精力を集中するという選択もある。

従来、伝統的なスマートフォンメーカーは製品の設計、生産、マーケティングと販売などの企業活動を統合化してきた。しかし、小米は、はじめにハード設計と生産を、さらには物流までもアウトソーシングしている。また、業界最高のサプライヤからの部品を多種多様に組み合わせることによって、最高のスペックを演出できるスマートフォンを開発することができる。小米が優位を持っているのは、CEO 雷軍をはじめ社員達がインターネットに熟知していることである。したがって、小米が専念するのは、インターネットを中心にソフトウェア（MIUI）の開発、また「電子商取引+直販」というインターネットでの流通チャネルでの販売、そして、「米粉」という小米のユーザーの営業だけである。

5. 小米の経営課題と理論の再検討

5.1 小米の経営課題

現在、小米を模倣して、モバイル・インターネットの経営方法でスマートフォンを作るメーカーが次から次へと現れてきた。例えば、伝統的な携帯メーカーである華為、中興などの大手もインターネットでハイスペック低価格のスマートフォンを提供しようとしている。そして、中国セキュリティソフト最大手の 360、中国検索エンジン最大手の百度 (baidu) と中国の網易会社が運営するポータルサイトなどのインターネット関係の会社も、近年、スマートフォン市場へ参入することを公表した。モバイル・インターネットの経営方式を活用することによって、中国メーカーは大手のアップルやサムスンと互角に競争できるのではないか、という議論も出てきた³⁸。もちろん、現時点では、小米を始め中国国内メーカーは、アップルとサムスンのような海外大手が導く高機能高価格の市場を減ぼす見込みはまだない。しかし、小米はまだまだ成長の余地があり将来的に市場シェアがどう変化するのかはわからない。

これからより一層成長するために、小米には次のような経営課題が残っている。

第一に、非統合化がもたらす開発スピードの遅さを改善することである。周知のように、デルが直販できるのは、パソコンのモジュール化が相当成熟しているので、部品を調達しやすいからである。しかし、スマートフォンの場合、まだモジュール化のレベルが低いので、小米がオーダーを受けて部品を調達し、製品を消費者に届けるまでに時間が長くかかる。将来はバリューチェーンの領域を拡大し、統合によってスピードを改善する必要がある。

第二に、自社の優位を維持することである。すなわち、より一層の成長を図るために持続的イノベーションが必要である。小米ビジネスの優位は、インターネットを中心にしてソフトウェアの開発と、消費者の声を真剣に受け入れることであるが、問題なのは、サプライヤに依存する程度である。設計から生産まで全部アウトソーシングを続けたら、ハードの部分の技術を積み重ねることができない。現在、中国国内は小米を模倣する会社が相次いで現れてきたため、現在のままでは優位を維持できない可能性がある。したがって、今後の成長のため、他企業が持っていない技術を発展させ

³⁸ 「人大代表雷军：办国际化公司 与苹果三星比肩」 國際在線

<http://gb.cri.cn/27824/2013/03/12/5892s4049309.htm>, 2013年3月12日アクセス

ることで持続的イノベーションを起こす必要がある。

第三に、外国で小米式ビジネスを展開することである。2014年に入ると、小米はシンガポールへの進出を発表した。小米はこれまで中国国内で急速なスピードで成功を収めたが、海外で同様の方式をそのまま持っていったとしても、成功しないかもしれない。しかし、中国で成功を収めた破壊的イノベーションを海外でも成功させることができれば、本当の意味で破壊的イノベーションとなるであろう。

5.2. 破壊的イノベーションの理論の再検討

小米の事例を見ると、破壊的イノベーションの理論で説明できるところが多いが、次の二点で小米の事実は同理論とは食い違う。いずれも「性能」という用語に関係するものである。

第一に、ローエンドの破壊的イノベーションは、同じ時点で、ローエンドの破壊的イノベーションを起こす企業の技術の性能が、いつも既存企業の製品の性能より低いことを示している（図 2-1 参照）。しかし、「破壊的イノベーションの理論における小米とアップル・サムスの比較」（図 5 参照）が示すように、小米の例から以下の発見があった。

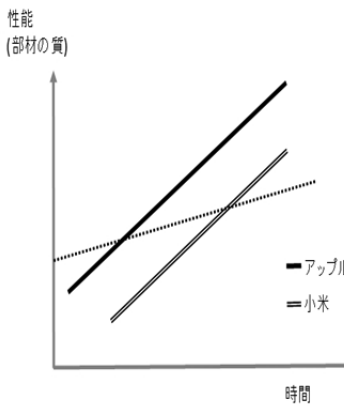


図 5-1 (部材の質)

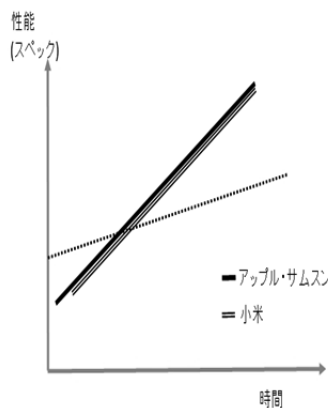


図 5-2 (スペック)

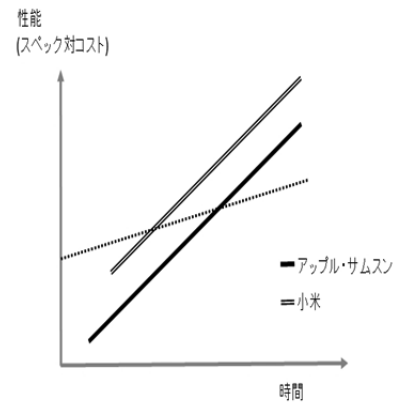


図 5-3 (スペック対コスト)

図 5 破壊的イノベーションの理論における小米とアップル・サムスの比較

出所：筆者作成

まずは、部材の質を性能として考えれば、図 5-1 が示すように、クリステンセン

の理論とは合致する。しかし、スペックを性能として考えれば、図 5-2 が示すように、小米は製品の発売当初から低価格でアップルとサムスンに負けないスペックのスマートフォンを提供していた（二つの線がほぼ重なっている）。もう一つは、もし「スペック対コスト」を性能として考えれば、図 5-3 が示すように、小米を表すイノベーションはアップルとサムスンより先進的である。上述のように、性能を分解し個別に考慮すると、結論もそれぞれで異なる。よって、破壊的イノベーションについて説明するときは、性能についての内訳を明らかにすべきであろう。

第二に、破壊的イノベーションの理論では、図 2-1 が示すように、企業が提供している製品とサービスの性能を指標にして考える。しかし、小米はスマートフォンの性能ではなくて、インターネットを中心にして新しい販売手法、すなわち「電子商取引+直販」ということで破壊的な低価格を実現した。破壊的イノベーションについて言及するとき、「性能」は製品の技術的機能だけではなく、ビジネスに関する経営資源を使って企業活動の全部、すなわち生産、販売、マーケティング、アフタサービスなども含めて指標にして考えるべきであろう。

参考文献

- [1] クレイトン・クリステンセン著、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
- [2] クレイトン・クリステンセン／マイケル・レイナー著、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
- [3] クレイトン・クリステンセン著、宮本喜一 訳(2005)『明日は誰のものか—イノベーションの最終解』翔泳社
- [4] 徐向東 (2013)「驚異的なスピードで進化する中国の消費・流通・インターネット通販—中国市場で売れる企業になるための最新の方策」『中国経済』ジェトロ
- [5] 『日本経済新聞』2013年9月27日
- [6] 丁可 (2013)「「粉糸営業」：新興携帯電話企業「小米」の急成長の秘密に迫る」『IDE-JETRO』

参考ウェブサイト

- [1] アップル中国ホームページ <http://store.apple.com/cn/buy-iphone/iphone5c>
- [2] 徐航明 (2012) Tech-on
<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20120601/221133/?P=2> (2012年06月05日アクセス)
- [3] 百度百科 <http://chaimaga.com/archives/1907>
- [4] 小米携帯ホームページ <http://www.xiaomi.com/index.php>

- [5] 京東商城ホームページ
<http://search.jd.com/Search?keyword=%E4%B8%89%E6%98%9Fgalaxy%20note3&enc=utf-8>
- [6] 株式会社シートプランニング
<http://www.seedplanning.co.jp/press/2013/2013103001.html> (2013年10月30日アクセス)
- [7] 金錯刀 (2013) 中国企業家サイト
<http://www.iceo.com.cn/renwu2013/2013/0717/268923.shtml> (2013年7月17日アクセス)
- [8] 国際在線 <http://gb.cri.cn/27824/2013/03/12/5892s4049309.htm> (2013年3月12日アクセス)
- [9] 日経ビジネスオンライン
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20130918/253595/?rt=nocnt>
(2013年9月19日アクセス)
- [10] 林宏文、顔雅娟、頼篠凡、楊政諭 (2013) 東洋経済オンライン
<http://toyokeizai.net/articles/-/20365> (2013年10月1日アクセス)
- [11] すまほん!! <http://smhn.info/201309-china-xiaomi-android-smartphone-vs-apple-iphone5c> (2013年9月10日アクセス)
- [12] 深圳広電集団 中国時刻サイト
<http://www.s1979.com/caijing/guonei/201310/17103833217.shtml> (2013年10月17日アクセス)
- [13] 中国行业咨询サイト
<http://www.china-consulting.cn/news/20130516/s87507.html>
- [14] 中国ニュース情報サイト <http://chaimaga.com/archives/1907> (2013年9月10日アクセス)
- [15] The bridge <http://thebridge.jp/2014/01/facebook-official-smartphone-maker-xiaomis-stop-singapore> (2014年1月3日アクセス)
- [16] 新華サイト http://news.xinhuanet.com/info/2013-07/17/c_132549130.htm
(2013年7月17日アクセス)
- [17] 易觀国際・易觀智庫・eB1 中国互聯網商
<http://www.askci.com/news/201311/13/1314596416.shtml>
- [18] ヤフージャパン http://newsbiz.yahoo.co.jp/detail?a=20140102-00000024-biz_reut-nb (2014年1月2日アクセス)