

Mizuho Short Industry Focus

中国スマートフォン市場における小米の台頭

【要旨】

- ◆ 中国の新興スマートフォンメーカー小米(シャオミ)は、2010年の設立からわずか4年で世界最大市場の中国において年間販売台数でトップとなった。同社は Apple、Samsung 等が提供するような高機能なスマートフォンを圧倒的な低価格で販売していることから、同社躍進の理由は「安さ」だとされることもある。
- ◆ しかしながら、中国には低価格戦略で攻勢をかける新興メーカーが多数存在し、同国のスマートフォン市場は 300 社以上がひしめき合う激戦状態にある。このような環境下、小米が短期間で際立った成長を遂げたのは、あらゆる取り組みを通じて自社のエコシステム(生態系)を構築し、ユーザーを取り込んで離さない仕組み作りで成功したからだと考えられる。
- ◆ 中国は経済成長とともに市場の性質が変化してきており、異なる産業においても小米のような強力な新興メーカーが出現する可能性があるため、引き続き注視する必要がある。日系サプライヤー企業においては、新興メーカーの動きをいち早く掴み、ビジネスに繋げていく姿勢が求められる。

1. はじめに

中国はスマートフォンの世界出荷台数の約 4 割を占める最大市場

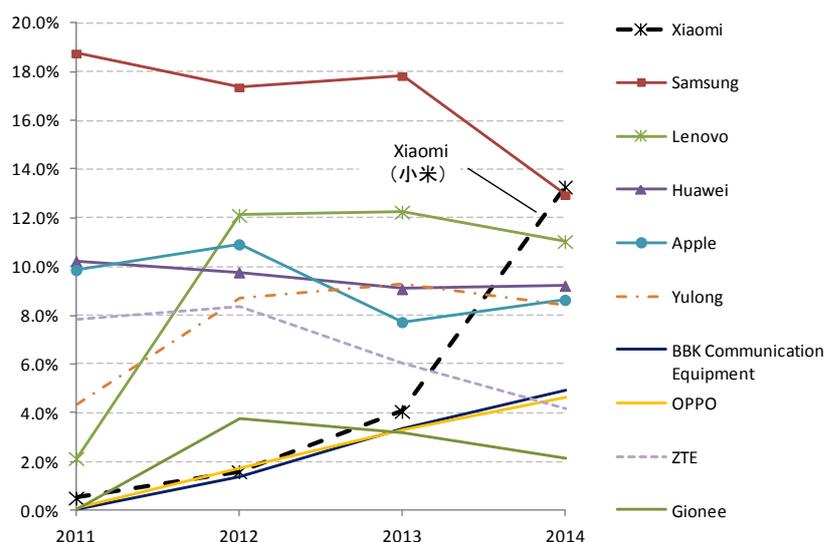
世界のスマートフォン市場は Apple が iPhone を市場投入した 2007 年以降、欧米・日本など先進国を中心に爆発的な数量成長を遂げ、エレクトロニクス産業の中でもとりわけ規模の大きい市場となっている¹。同市場の成長は当初、欧米・日本といった先進国に牽引されてきたが、2010 年以降の中国市場の急拡大は目覚ましく、2014 年時点での世界出荷台数約 12.4 億台の 4 割弱(約 4.3 億台)を中国が占めるに至っている。足許、日本では 2014 年の市場成長率がマイナスに転落するなど先進国では成熟期に入ったと見られるが、今後は東南アジア・インド・中東・南米・アフリカ等新興国における需要の拡大により、全体としては出荷台数の更なる伸びが見込まれる。一方、新興国シェアの高まりによる単価下落により、金額ベースでの伸びは緩やかになるとみられる。

300 社以上のメーカーがひしめく激戦市場において、新興メーカーの小米が首位に浮上

中国市場も成長率の鈍化は避けられない見通しであるが、当面世界最大の市場として関連業界の注目を集め続けるものとみられる。この巨大な中国市場において一定のシェアを確保する Samsung、Apple といった世界 2 大メーカーの向こうを張って台頭してきたのが中国地場メーカーである。Lenovo、Huawei、ZTE 等は成長著しい自国市場における需要を着実に取り込むことによりグローバルトッププレーヤーの仲間入りを果たした。そうした中国メーカーの中でも足許特に小米(シャオミ)の成長ぶりが際立っている。同社は創業からわずか 4 年後の 2014 年に Apple、Samsung、Lenovo、Huawei 等の名だたる競合を抑えて中国国内の販売台数でトップ(【図表 1】)となり、世界シェアでも Apple、Samsung に続く 3 位(第 3 四半期実績)にランクインしグローバルプレーヤーと肩を並べた。本稿では中国新興スマートフォンメーカーの小米が 300 社以上のメーカーが群雄割拠の状態にあるとされる激戦市場の中国で躍進を遂げた理由に対する考察を行うと共に、同社の方向性から得られる日系サプライヤー企業への示唆を述べたい。

¹ 2014 年の世界携帯電話市場(フィーチャーフォン+スマートフォン)は、販売台数 18.8 億台(前年比+4.0%)、販売金額 3,225 億ドル(同+7.8%)。スマートフォンが全体に占める割合(販売台数ベース)は 66.3%。

【図表 1】中国スマートフォン*ベンダー別シェア推移



(出所) Gartner, "Market Share: Devices, All Countries, 1Q15 Update" 12 May 2015

グラフ/図はガートナー・リサーチに基づきみずほ銀行産業調査部作成

* 「Device Group」にて「Phone」を選択し、「OS」から「Proprietary」を除外

2. 小米の台頭

小米は高機能なスマートフォンを安価で提供

小米は2010年に中国で設立されたスマートフォンメーカーである。世界最大手のAppleやSamsungと同じように一流メーカーの部品を使用し、デザイン性・操作性も優れた端末ながら、フラッグシップモデル²はiPhoneの半額以下、エントリーモデル³は同6分の1以下と圧倒的な安さが話題を呼び、中国国内で爆発的に販売を伸ばした。2014年の販売台数は前年比2倍の約6,100万台、売上高は同135%の約120億ドルとなった他、12月に複数の投資家から合計11億ドルの資金調達をした際には、出資条件から算出される企業価値が450億ドル(約5.4兆円)を越えたという。

躍進の理由は「安さ」だけではない

こうして破竹の勢いで成長を続けてきた小米だが、中国国内においては低価格を武器にした新興メーカーは枚挙に暇がない状態にあり、「安さ」だけを同社躍進の理由とするのは早計と言えよう。小米の差別化は、以下で述べるように多角的な戦略によって実現されているのである。

(1) OS(オペレーティングシステム)戦略

OS開発過程ではユーザーの声を取り込み、Google不在の中国で自社のエコシステムを形成

小米については、そのハードウェアの安さから「格安スマートフォンメーカー」との印象が強いが、実は同社は設立当初、スマートフォンよりもOSを先に完成し市場投入しており、差別化の根源として活用し続けている。

Android OSの宗主であるGoogleは中国に一度参入したものの、検索に対する検閲への方針で政府と折り合えずに撤退した経緯があり、中国国内では安定したサービスを提供できない状態にある。小米はこの環境下、Androidをベースに開発した自社OS、「MIUI」を武器に一気に自らのエコシステム(生態系)を構築したのである。

小米はMIUIの開発にあたり、インターネット上にフォーラムを開設し、ユーザーが欲しい機能や改善提案を募り、投稿件数の多かった意見は内部で検証した上で積極的に採用している。またソフトウェアのテストの一部に関しても希望者を募って実施したり、前述の

² ある分野で複数の製品を製造・販売するメーカーの製品群の中で、そのメーカーが持てる技術の総力をあげて取り組んだ製品。小米のスマートフォンでは、「Mi」シリーズがこれに該当。

³ ある分野で複数の製品を製造・販売するメーカーの製品群の中で、価格が低く設定され、手軽に利用できる製品。小米のスマートフォンでは「紅米」シリーズがこれに該当。

フォーラムや中国版 Twitter「微博(ウェイボ)」において自社の技術者と一般ユーザーとの交流を奨励した上で MIUI の機能やデザインなどについて専門的なディスカッションをさせたりする等、ユーザーニーズの把握を熱心に進めている。これらを踏まえたアップデートは、2010 年 8 月の MIUI ローンチ以降、毎週行われており、その頻度の高さとその結果としての完成度の高さは「細部まで作り込まれている」と多くのユーザーの賞賛を得ている。

OS はハードウェアと共にユーザーとの接点(インターフェイス)の根幹を為すものであり、その完成度が高いこと、「自らの声が反映される(=自身のニーズに沿った内容に改良される)」ことは多くのユーザーを惹きつける要素となっていると言えよう。

(2)ハードウェア戦略

ユーザーとの対話を通じて市場が求める必要十分条件を見極め、高性能でも低価格な端末を開発

この対話型の姿勢はハードウェアの設計・開発にも活かされている。小米以外の中国スマートフォンメーカーの間では多くの機種を発売してヒットを狙う戦略が一般的であるが、小米は十分なユーザーとの対話を踏まえた後に、求められている必要十分条件を慎重に見極め、製品の種類を絞り込み、機種毎の販売期間を長く取る戦略を採用している(新モデルの発表を年に数回に抑え、同一モデルの販売期間を 18 ヶ月から 24 ヶ月とし、新モデル発表後も旧モデルを値引き価格で販売している)。販売期間を長くする事により、技術の進歩とともに進む部品価格の下落を捉えてサプライヤーとの価格交渉を容易にし、また新モデルと旧モデルの使用部品の多くを共通化させる事も合わせて、製造コストの抑制を図っている。こうした取り組みにより、大手メーカー製の部品を搭載して優れた機能を保持しつつ、低価格での販売を実現している。

(3)販売戦略

ソーシャルメディアの活用により、低コスト且つ効果的なマーケティングを実現

このような小米の取り組みは、MIUI の開発当初から関わっていた一部の熱心なユーザー(「米粉」(ミーファン)と称される)が愛着を持って発した SNS 上の口コミを皮切りに、情報感度の高い若年層を中心に認知されていった。他方で、販売については原則オンライン店舗での予約販売に限定し、実店舗では製品の展示・修理および付属品の販売のみを行って小売店向けマージンを節減した低コスト体質の構築と製品の希少感の醸成を同時に実現させていった。

そうした中、小米はフラッシュセール(期間・台数限定の割引販売)やファンイベントの開催情報など、注目度の高い話題を SNS で継続的に発信する事で、低コスト且つ効果的なマーケティングを実現している。そして予め SNS で告知した発売日には予約が殺到して即時完売となるのが通例である(2015 年 4 月には「一つのインターネット通販サイトで 24 時間に売ったスマートフォンの台数(211 万台)」のギネス記録を達成した)。見方を変えればこの手法は受注後に製造を開始するモデルとも言え、在庫の圧縮に寄与しているとも考えられる。

こうして発売初年の 2011 年に 50 万台以下であった販売台数は、2 年目には 700 万台まで急拡大した。

中国のみならず海外にも多数のユーザーを抱えるようになった現在でも、小米はテレビや雑誌など従来型の広告媒体はほとんど採用していない。同社は Facebook、Twitter、Youtube 等、あらゆるソーシャルメディア上にオフィシャルページを設け、新製品情報や MIUI のアップデート情報、小米製品を使いこなすためのコツ等を日々発信し、ユーザーサイドもこれに対して自由にコメントを投稿している。このようなインターネットを駆使した対話型の広告宣伝は、小米とユーザーの距離の近さを生み、ユーザーロイヤリティの向上に寄与していると考えられる。

(4)プラットフォーム戦略

豊富なアプリやコンテンツを提供するプラットフォームはユーザーの囲い込みに寄与

これまで述べたような小米の躍動感ある戦略は、エコシステム構築に際して効果的に作用している。スマートフォンのエコシステムの成否の鍵を握るのはアプリケーション(アプリ)の数である。多くのアプリ開発事業者が集まって開発を行ってこない限り、スマートフォンの

利便性・魅力は向上せず、大きな飛躍は望めない。また、Google による公式アプリストアが機能していない中国においては200を超えるアプリストアが乱立しているとされており、競争環境は厳しい。

斯かる中、多くの熱心なユーザー・アプリ開発者を惹き付けた小米の MIUI アプリストアは2012年のオープン以来急速な成長を続け、2015年2月には累計120億ダウンロードを突破した(このペースはAppleとほぼ同じ水準にある)。MIUI アプリストアはAppleやGoogleの公式ストア同様、アプリ開発業者の売上の30%を所謂「場代」として収受しているとされ、同社にとってマネタイズポイントの一つとなっている。

また、小米はコンテンツビジネスの拡充にも余念がない。これまで音楽、動画、ゲーム、電子書籍などのコンテンツを提供しており、これらのコンテンツはMIUIの上で稼働するクラウドサービス(Mi Cloud)を通じて当社製の機器間で共有できる。2014年の終盤には中国の動画サイト最大手の優酷土豆(ヨウクトウドウ)、同国インターネット検索最大手百度(バイドゥ)の子会社の動画サイト、愛奇艺(アイチイー)へ立て続けに出資をしており、今後もコンテンツを一層充実させる方針である。

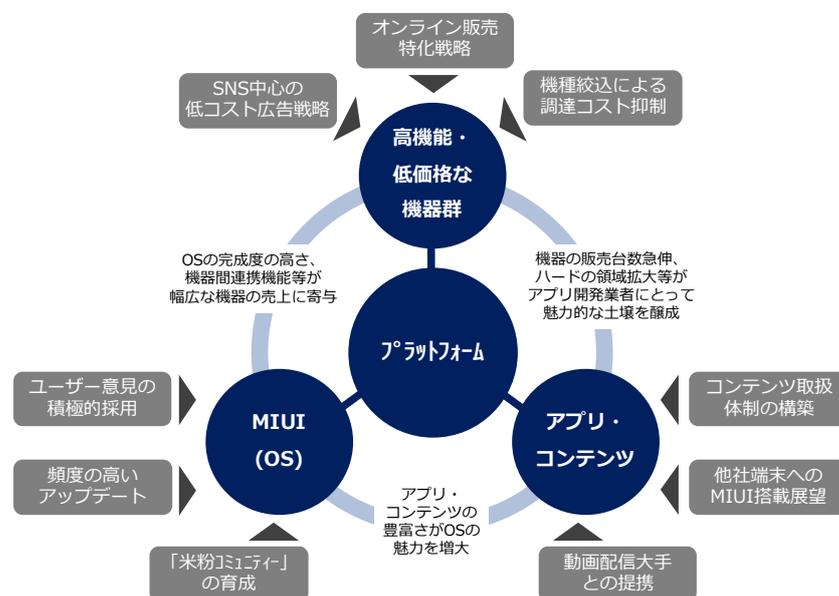
こうした動きはユーザーを自社のエコシステムに取り込み、そして留める効果があると考えられ、プラットフォームを持たない機器単体売りの格安メーカーとの対比では大きな差別化・競争力の源泉となっていると言えよう。特に、今後買い替え需要が中心となっていく中国市場ではクラウドを経由した機器間連携がユーザーの引き留めツールとして存在感を増す可能性もあろう。

尚、MIUI OSは同社のWebサイトにアクセスする事で世界中のどこからも無償でダウンロード出来、多くの他社Android端末にも導入する事が出来る。中国で誕生したMIUIは世界中のファンによって「自発的」に31ヶ国語に翻訳されているとのことである。2015年2月には全世界のMIUIユーザーが1億人を突破した事が発表された。もし他社の端末へのMIUI導入が進むような展開となれば、小米のエコシステムはますます拡大していくこととなる。

各種の取り組みが相乗効果を生み、小米の差別化に繋がっている

以上のように、小米は低コスト体質の構築を通じた高機能製品の低価格での提供、時流に乗った対話型の広告宣伝・販売戦略、一度獲得したユーザーを繋ぎとめるプラットフォームの構築をバランス良く行っており、各々が好循環に乗って相乗効果を生みつつ、スマートフォンメーカーがひしめき合う中国市場での当社の差別化の源泉となっている(【図表2】)。特に自社OSであるMIUIとクラウドサービスのMi Cloudを軸に据えたプラットフォームは今後の当社戦略にとっても重要な鍵と言えよう。

【図表2】小米の「強さ」の考察



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

3. モバイル端末エコシステムの変容

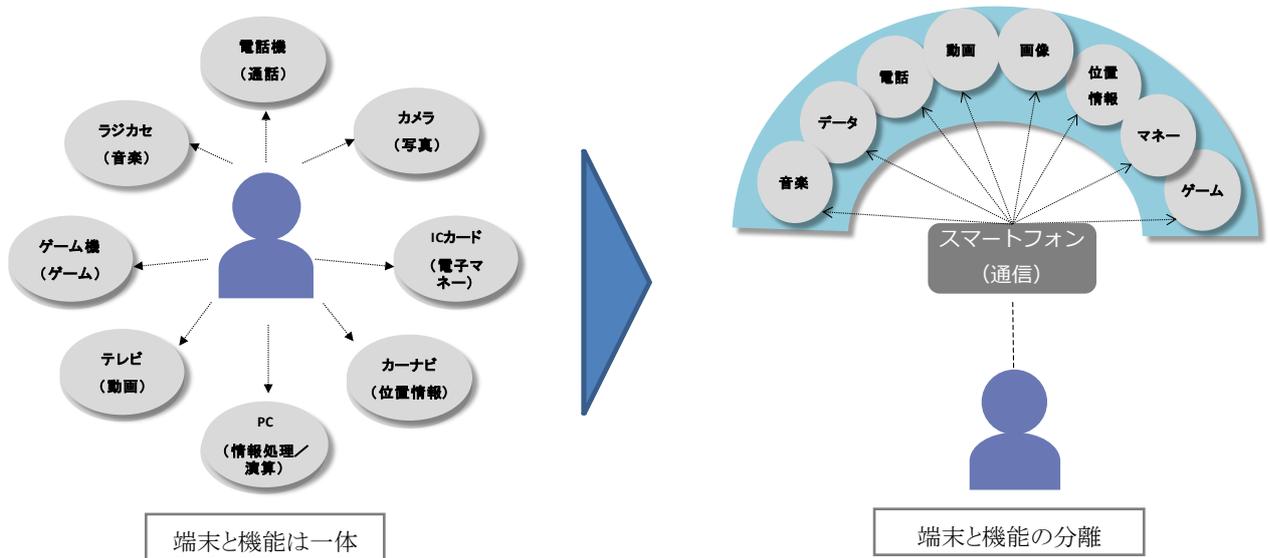
機能の付加価値がハードウェアからサービスに収奪される流れは今後一層顕著に

小米がソフトウェアとプラットフォームを起点とした取り組みを企業活動の軸に据える背景には、モバイル端末エコシステムの変容という環境変化の存在が大きいと考えられる。

かつて消費者は個別に存在した固定電話、カメラ、ゲーム端末、音楽機器などに囲まれた生活を送っていたが、スマートフォンの登場によってその状況は一変した。部品メーカー、セットメーカーは切磋琢磨しつつスマートフォンの小型化・高度化に取り組み、かつてデジタル機器が担っていた機能はスマートフォンに徐々に集約されていった。そしてハードウェアの高度化が進展するにつれ、スマートフォンを通して受ける事のできる音楽・ゲーム・電子書籍・画像・動画といったコンテンツも高度化していき、機能の付加価値はハードウェアからサービスに収奪される流れとなっていく（【図表 3】）。

近年ではハードウェアの高性能化にも限界が見えてスマートフォンのコモディティ化が進む一方、消費者の「スマートフォン慣れ」が進んできた事からこの流れは一層顕著となっている。更に昨今は部品のモジュール化が進み、スマートフォン端末製造への参入障壁が低くなっている事もあり、ハードウェアの価格競争は激しさを増し、スマートフォン端末のみでの差別化を図るメーカーにとっては一層厳しい事業環境になっていくであろう。

【図表 3】ハードウェアからサービスへの付加価値シフト



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

4. 小米の今後

コンテンツ提供の「更に先」のビジネスが勃興、小米も既に参入

このような環境下、近時は新たな付加価値の源としてスマートフォンを通じたコンテンツ提供の「更に先」の世界が姿を現し始めている。例えば、スマートフォンとその搭載アプリを「現実のサービス」の入口と捉えるビジネスが勃興しつつある。スマートフォンアプリを使ったタクシー配車サービスの Uber や、国内各社も取り組むスマートフォンが発する位置情報を活用した見守りサービス等は数ある例の一つである。また、昨今話題の IoT (Internet of Things、モノのインターネット) を活用し、ウェアラブル端末を通して収集した生体データをスマートフォン経由で医療・ヘルスケアサービスに活用させていこうとする動きなども見られる。

小米もこうしたトレンドに乗ったビジネスを主に中国において展開し始めている。同社は昨年来、ウェアラブルバンド、血圧計、体重計など健康管理用の機器をはじめ、LED 電球や空気清浄機といった生活機器を立て続けに発売している。これらの商品は全て小米が開

発した、アプリケーションを通じてスマートフォンでの操作・管理が可能となっている。更に2014年には中国の大手家電メーカー美的(ミデア)との資本業務提携を発表し、両社の技術融合によって将来的に美的が発売する全ての商品が小米のアプリ経由で通信可能になっていくのではないかと憶測を呼んでいる。

小米による事業領域拡大の動きは、あらゆる機器をネットワークに接続させて制御する「スマートホーム」を標榜するものである。中国でトップ規模のスマートフォンユーザー数は、スマートホームビジネスにおいても優位に働き、スマートホームビジネスでの成功は同社のMIUI エコシステムにユーザーを定着させて離さない仕組みの強化となっていくものと考えられる。これまで主戦場としていたデジタルプロダクツに留まらず、様々な機器に触手を伸ばす小米の動きは、各機器の同業他社への脅威となる一方、部品メーカーや素材メーカー等のサプライヤー企業にとっては商機の拡大となるかもしれない。

中国国外への展開には課題が残る

他方、同社の海外展開については懸念点もある。「模倣」との評を多く受ける会社には知財の問題が付きまとう。

小米は設立以来、母国内でビジネスを拡大させてきたが、2013年にGoogleの元幹部Hugo Barra氏を海外部門担当副社長として迎えてから一気に海外展開に乗り出した。2014年以降、インド、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ブラジル、タイに進出し、今後はロシア、メキシコ、トルコ等への進出を検討している。

インドはスマートフォンの出荷台数で中国に次ぐ巨大市場であり、小米が現在最も注力するエリアだが、2014年7月に同市場へ参入した直後、同社はスウェーデンEricssonから無線技術に関する特許権侵害の疑いで提訴され、特定機種インド国内での輸入・販売の差し止めを命じられた。その後、暫定的な措置として小米がEricssonに対し一定のロイヤリティを支払う条件で販売再開となったが、本件は現在も係争中である。

この他にも会社の急成長を支える製造・流通体制の構築も課題として残る。また、最大の焦点は中国から一歩外に出た瞬間、Androidエコシステムの宗主であるGoogleとの競合が発生する点であろう。これらの問題に同社が今後どのように対応していくのか注目される。

5. おわりに

小米は先行企業の戦略を重層的に研究し、自社の競争力の源泉にしている

小米はよくAppleを模倣していると揶揄される。確かに同社のビジネスモデル・商品にはAppleのそれと類似した点が多く見られるが、小米は特定個社を単純模倣しているのではなく、より重層的に他社戦略を研究していると考えられる。ハードウェアを低価格で提供した後にデジタルコンテンツで稼ごうとする姿勢はAmazonがKindle投入時に標榜した戦略と類似しており、オンラインで予約を受けた後にハードウェアの生産を開始する体制はかつてのDellも連想させる。自社OSを多くの機器に搭載させ、それを基盤としたビジネスを展開させようとするモデルからはAppleのiOS以外にもGoogleのAndroidやMicrosoftのWindowsへの意識も垣間見える。

また他社研究の過程で研究対象の弱点、改良すべき点等も考察した上で自社戦略に取り入れている様子も窺える。例えば、同社の直営販売店は付属品の販売と商品展示のみを行い、TVやスマートフォン等の販売を行っていない。これはApple Storeとは異なる方法で同社の在庫圧縮に寄与していると考えられる。また、SNSを軸に据えた広告戦略もAppleとは異なっており、ユーザーとの対話を徹底的に重視する姿勢は、自社の世界観とクローズ戦略を貫き通すAppleとはむしろ対極にある。

このような動きはかつてGoogleやFacebook、Amazon等が先行企業をベンチマークし、一部反面教師にしながら急速に成長していった過程を想起させる。注目すべきなのは、従来はこうした急成長を遂げるベンチャー企業の多くが米国で登場していたのに対し、小米が中国でこれを成し遂げたという点であろう。

中国は市場の性質が変化しつつあり、引き続き注視が必要

現在の中国では、これまでの高い経済成長に伴う富裕層・中間所得層の増加やインターネット等の社会インフラの急速な普及などを受け、経済・産業構造が変化しつつあり、その結果、企業にとってのビジネスチャンスの源泉も多様化しつつあると考えられる。例えば、少子高齢化の進展による医療費負担の増大や、エネルギー不足問題の顕在化と同時に石炭火力が引き起こす大気汚染への社会的関心が高まっている等、これまでは消費者の着意が向かわなかったような領域にも問題意識が集まりつつあり、こうした変化が産業構造やその中のプレーヤーの位置付けの変容に作用しているとみられる。こうした中、中国においては、本稿で取り上げた小米のように時流を的確に捉えたビジネス展開により短期間で大きな躍進を遂げる事業者が異なる産業でも登場する可能性が考えられ、日系企業は引き続き中国市場におけるプレーヤーの動向を注視する必要がある。

とりわけ確かな技術力と高い品質で世界のエレクトロニクス産業を支える電子部品メーカーなどに代表される日系サプライヤー企業においては、サプライチェーン上の各レイヤーの業界動向を常に把握し環境変化への感度を高めるとともに、製品エコシステムの変化や異業種での動き等を大局的に捉える複眼的な視点から、巨大マーケットの中国における「勝ち組」企業を見極め、顧客ニーズを踏まえた製品開発によって自社製品の採用拡大を図る等、新たな事業機会をいち早く捉えていく姿勢が求められる。

みずほ銀行 産業調査部
電機・IT・通信チーム 高野 結衣
TEL: 03-5200-7848 E-mail: yui.takano@mizuho-bk.co.jp

© 2015 株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。