



スマホチャレンジャー小米の競争戦略

徐 方 啓

要約 中国の携帯電話市場は、長い間ノキア、モトローラ、アップル、サムスンなどの外国勢に制覇されていた。しかし、スマホの時代に入ると、状況が一変した。ノキアはあっという間に姿を消した。モトローラは一時グーグルに売却したが、昨年再び売り出されてレノボの傘下に入った。サムスはまだトップのシェアを占めているが、すでに減収減益に陥った。アップルは多少伸びているが、減速している。代わりに、中国勢の台頭が目立っている。そのうち、特に急成長しているのは小米科技である。IDCの調査によると、2014年第3四半期の世界スマホ出荷量ランキングについて、小米は初めてトップファイブに入りサムスン、アップルに次ぐ世界3位に躍進した。

小米科技はすでにインド、インドネシアなど6か国・地域に進出しているが、日本に上陸していないため、ほとんど知られていない。そのため、本稿は小米科技の創業者と歴史を考察した上で、その急成長を支える競争戦略を明らかにした。

キーワード 雷軍、中国企業、小米科技、スマホ、競争戦略

原稿受理日 2015年1月11日

Abstract China's mobile phone market had been conquered by foreign companies such as Nokia, Motorola, Apple, and Samsung and so on for many years. However, after entering the era of smartphone, the situation has changed suddenly. Nokia quickly disappeared from the market. Motorola sold to Google temporarily, and sold again to Lenovo last year. Although Samsung maintains the largest market share, but the performance not only revenue, but also profit showed negative growth. And Apple is still growing, but its pace has slowed. In contrast to this is the leap of Chinese enterprises. Among them, Xiaomi was especially impressive. According to IDC, the worldwide smartphone shipments in the Third Quarter in 2014, Xiaomi jumped into 5 list for the first time at the number 3 position beyond Samsung and Apple.

Although Xiaomi has entered six countries and regions, but have not yet entered Japan, so few people know. Therefore, this paper examines the founder and the history of Xiaomi, and then revealed the competitive strategy which supports the rapid growth.

Key words Lei Jun, Chines enterprise, Xiaomi, smartphone, competitive strategy

1. はじめに

新聞によると、シャープは、2014年4～9月期の最終損益が4期ぶりの黒字となる47億円で、そのけん引役は中国のスマホメーカーである小米科技（以下、会社を小米に、同名の携帯電話をシャオミという）向けの液晶パネル販売であることが分かった⁽¹⁾。また、アメリカの調査会社 IDC の発表によると、2014年7～9月期の世界のスマホ出荷台数で小米はサムスン電子（7,810万台）、アップル（3,930万台）に続く3位（1,730万台）に入ったことも分かった⁽²⁾。この二つの事実の中には一つの共通の現象がある。それは、小米が関わっているということである。その小米は一体どんな会社であるか。日本に進出していないため、その会社を知っている日本人はごく一部だと思う。そのため、筆者は本論文をもって小米の歴史と競争戦略を明らかにしようとする。

2. 創業者について

(1) プロのプログラマー

雷軍が1969年中国内陸の湖北省沔陽県（現在の仙桃市）趙湾村に生まれ、中学校時代、文学が好き、特に古代の漢詩に夢中だった。また、囲碁も得意で、高校の時、チャンピオンになったこともある。18歳の夏、雷軍は全国統一入学試験で重点大学の武漢大学コンピューター学部合格した。

1987年当時、中国ではコンピューター学部をもつ大学がまだ僅かなので、人気が高く、競争の倍率も高かった。雷軍はこの学部でソフトを専攻していた。囲碁で培った論理的思考力のおかげで、雷軍はプログラミング言語の習得に他人より早く要領を把握し、一人前の知識とスキルを身に付けている。場合によっては、ソフトについて、教員より彼の方がもっと分かる。その証拠が二つある。一つは、彼が一回生の時宿題として書いたプログラムは翌年同学部教員が編集したテキストに収録された。もう一つは、二回生の時、彼はコンピューターウイルスの専門家として湖北省公安局に招かれて講演したことがある。

武漢大学は、中国で最も早く単位制を導入した大学の中の一校なので、意欲と能力のある学生にとって履修選択の自由度が高かった。結局、雷軍は僅か2年間で卒業に必要な単

(1) 「日本経済新聞」(朝刊) 2014年11月28日

(2) 「第一財經日報」(朝刊) 2014年11月5日

位をすべて取得した。ただし、単位をすべて取得したとしてもそのまま大学を卒業することができなかったため、雷軍は自分のソフトに関する知識を活かす場を求めている。

北京の中関村のように、武漢大学の周辺にも早くから電子街が形成されて、ハードとソフトを問わず、パソコンとその関連機器、部品がほぼそろっている。雷軍は毎日この町に出入りし、ソフト関係の仕事を半分アルバイト、半分ボランティアの気分で引き受けて、学生寮で開発に携わっていた。彼はいつも他人の想像より課題を早く完成したし、開発したソフトも応用性が良かった。例えば、彼は不法ダウンロードを防止するソフト、ウイルス駆除ソフト、財務ソフト、CADシステム、中国語システムなどを開発しただけでなく、マザボードの設計と製作にも携わり、ハッカーまでやって他人のソフトを解密したこともある。この腕前は電子街の経営者たちに注目されて、まもなく電子街のソフト有名人になった。この間に、雷軍は既存のソフト開発テキストの不都合に気づき、一人の仲間と一緒に分かりやすいテキストを自ら編集して出版したらベストセラーになった。そのため、大学二回生から原稿料とアルバイト収入だけで経済的に自立していた。

1989年、雷軍は王全国に初めて会った。王全国は当時電子街の技術の権威で、武漢大学を卒業後、同大学発のベンチャー（パソコン販売会社）で働き、後に金山ソフト（Kingsoft、以下、金山という）の副総裁になった人物である。二人は旧友のように気が合った。その時、王は不正コピー防止ソフトのインタフェースを開発中、雷は似ているソフトを開発したことがあるため、二人は即座で共同開発を行うことを決めた。その結果は、BITLOK0.99の誕生であった。ハッカーからの攻撃を受けては改善し、20数回の改善を経て、このソフトはますます注目され、用友、金山など大手ソフト会社も注文に来て、100万元（2,000万円）を稼いだ^③。

2年後、BITLOK1.0の開発が成功し、100万台以上のパソコンに使われた。しかしBITLOK1.0はプロの開発者しか使わないので、市場が小さい。それにもかかわらず、ユーザーがある限り、雷軍は改善を続けて、BITLOK3.0まで開発した。

1990年の夏、雷軍は大学四回生の時、仲間2人と三色というベンチャーを設立した。他社が開発したパソコン用の漢字変換ソフト（漢字カード）を模倣してビジネスをしようとしたが、半年後見事に失敗した。この失敗は彼のその後の人生に有益な教訓をもたらした。

(2) 雇われた経営者

1991年6月、雷軍は大学を卒業して、北京にある国立研究所に配属された。安定の職を

③ 1元20円で換算、以下同。

得たが、やりたい仕事はまだ見つからなかった。この年の11月、彼はあるパソコン展示会で求伯君に会った。求伯君は雷軍の崇拝者で、金山の創業者でもある。金山は当時すでにWPS という中国語文字処理ソフトの開発で有名になり、人材を募集してより一層拡張しようとした。求伯君も雷軍の腕前を前から知っているため、2か月後正式に雷軍の加盟を誘った。言うまでもなく、雷は即座にこの誘いに応じ、金山の6人目の社員になり、また金山北京研究開発部マネージャーに就任した。

雷軍はプログラムを書くために、猛勉強をし、BASIC、MASM、PASCAL、C++、VBA、DELPHI、JAVAなどを上手に使えるようになった。求伯君の10万行コードから生まれたWPSは、雷軍の改善でさらに発展し、中国語文字処理ソフト市場で圧倒的なシェアを占めていた。

ところが、1994年、マイクロソフトはWord4.0をもって中国市場を攻め始めた。WPSの優勢に対し、マイクロソフトは正面衝突を避けて、Word4.0との兼用を金山に提案した。雷軍はこの提案を国際強豪に学ぶ絶好の機会と見て応じたが、実際は落とし穴であった。Windowsの旋風に巻き込まれて、WPSは急速にシェアを失った。1996年4月、雷軍は責任をもって辞職願を出した。求伯君は辞職を認めないが、雷軍に6か月の休暇を言い渡した。休みの間に、雷軍は読書に集中し、特に毛沢東の本を多く読んだ。なぜ毛沢東の本を読むかについて、その原因をまだ究明していないが、ハイアールの張瑞敏、レノボの柳傳志、ファーウェイの任正非など有名な経営者はいずれも毛沢東の本から多くの示唆を得たことを考えて、雷軍も毛沢東の軍事理論、例えば遊撃戦（ゲリラ戦争）に関する理論から弱者がいかにして強者に勝つかについての理念を学びたがらうと筆者は推測する。

主力ソフトの損益を補うために、金山はパソコンゲーム、応用ソフト、アンチウイルスソフトなどの開発を行い、それぞれの分野でシェアを伸ばした。例えば、1996年1月に売り出した『中関村啓示録』は、中国初パソコンゲームとなり、1997年4月に発売された『剣侠情縁』シリーズは大ヒットになった。しかし、開発の加速に伴って、資金繰りの問題が発生した。その結果、金山は1997年にレノボから450万ドルの出資を受けて、レノボ上級副総裁の楊元慶が会長、求伯君は総裁、雷軍は総経理にそれぞれ就任した。その年、雷は29歳であった。

資金の問題をある程度解決した後、金山はすぐ戦略を転換し反攻し始めた。同年10月、WindowsをプラットフォームにするWPS97の開発が成功し、しかも28元（560円）での低価格で発売したため、中国パソコン業界の一大事としてマスコミに報道された。1999年10月、中国語辞書ソフトの『金山詞霸2000』は発売され、一か月後早くも100万枚の出荷

を達成した。初めて100万枚を突破した国産ソフトのため、中国国家図書館は『金山詞霸2000』と翻訳ソフトの『金山速訳2000』を永久に保存することになった。

2000年5月、金山は聯想投資と手を組んで B2C 電子商取引をビジネスとする卓越社を設立した。金山が投下した経営資源を70%と評価する一方、聯想投資は450万ドルを出資して30%の株式を持つことになる。雷軍は会長に就任した。卓越社は、音響事業部、図書事業部とソフト事業部を設けている。その後、卓越網というサイトを立ち上げて、ネット販売を始めた。一年後、卓越網は中国市場にあるネットブックストア2強の一つとなった。

しかし、2004年、アマゾンが中国でビジネスを拡大するために、同業の卓越網を買収しようとした。雷軍は自分が作った卓越網を売却する意図を全く持っていないが、いつかアマゾンに潰されるかを考えて7,500万ドルで決着した。この売却で、金山は5,250万ドルを得たが、雷軍をはじめとする経営陣が一斉退陣した。聯想投資も2,250万ドルを分配されて、投資分の450万ドルを引いて高いリターンを得た。

(3) エンジェル投資者

卓越網の売却で、雷軍の個人資産も大幅に増加し、CEOとして金山の経営に携われる傍ら、有望な若手の起業に関心をもってサポートすることにした。

2004年、第三者支払いプラットフォームであるラカラが創設されたばかり、雷軍はレノボと共に200万ドルを投資した。

2005年、李学凌が多玩網（duowan.com）を創立した時、雷軍は個人名義で100万ドルを投資した。2008年、音声通信ソフト YY カスタマーの誕生に伴って、多玩網の登録ユーザは4億人に上がり、84%のシェアを持っている。2012年、YY カスタマーはアメリカのナスダックに上場し、10.5ドルで発行し、8,190万ドルの資金を調達した。時価総額は6億ドルになったため、雷軍の100万ドルの投資価値は1.33億ドルに一気に上がった。

2005年、陳年が「我有網」を立ち上げた時、雷軍は投資したが、間もなく失敗した。2007年、陳は再び電子商取引の「凡客誠品網」（vancl.com）を創設し、雷軍に出資を頼み、雷軍は快諾した。結局、凡客が伸び、現在の市場価値は32億ドルになった。

2007年10月16日、金山は香港聯合取引所に上場し、時価総額が6億261万香港ドルに上がった。これがきっかけになり、2ヶ月後、9年間 CEO を務めていた雷軍は16年間在籍している金山を退職した⁽⁴⁾。

2008年、雷軍は UCweb に投資し、会長に就任した。

(4) 2011年7月から現在に至って雷軍は金山の非執行取締役会長を務めている。

2010年まで、雷軍は移動ネット、電子商取引と SNS に絞って合わせて約20社に投資した。現在、それらの会社の市場価値は200億ドルもある。しかも、これらの会社は、その後いずれも直接的または間接的に小米のビジネスをサポートしている。

雷軍の投資成功率は明らかにプロのベンチャー・キャピタルより高いので、時々投資のノウハウとは何かを記者に聞かれた。これについて、雷軍は、「私は創業が早く、間違いが多く、失敗の教訓も多かったので、創業者にどの道が通れないかを教えて、間違いを減らすことができる。」と答えた⁽⁵⁾。実は、雷軍はエンジェル投資者として、自分なりの投資基準を持っている。それは「知り合いでなければ、あるいは知り合いの知り合いでなければ、来ないください。僕は投資しないから。」である⁽⁶⁾。この基準からわれわれは、雷軍は投資先のキーパーソンとの人脈をいかに重視するかがよく分かった。代わりに、彼は相手のビジネスプランを一切読まない。

(4) 本格的な経営者

これまで、雷軍は技術者（プログラマー）にせよ、雇われた経営者にせよ、それともエンジェル投資者にせよ、いずれも成功した。それにもかかわらず、雷軍は心の中に欲求不満がずっと残っている。それは一体何であろう。確かに、金山は雷軍のリーダーシップの下で OA システムの領域である程度のシェアを確保したし、上場も果たしたが、業界のトップにはならなかった。卓越網に夢を託したが、結局アマゾンに買収されてしまった。雷軍は卓越網を売却した際の辛さを娘売りと例えて語ったことがある⁽⁷⁾。また、エンジェルで儲けたが、これは本当にやりたいことではない。それなら、雷軍が本当にやりたいことは何か。それは業界のトップ企業を作りたいという夢である。これこそ雷軍が人生二回目のベンチャーを起こした動機である。

3. 小米について

(1) 創業

2009年12月、40歳を迎えた雷軍はもう一度起業することを決意したので、早速パートナーの探しに乗り出した。結局6人を集めた。彼らの前職はそれぞれグーグル中国研究院副院長、グーグル（中国）上級プロダクトマネジャー、マイクロソフト中国研究院開発総

(5) 陳潤『雷軍傳』華中科技大学出版社 2014年 p.12

(6) 同上。p.5

(7) 賈丹丹・田旺『転覆世界就是成功』新世界出版社 2014年 p.14

監、金山デザイン総監、北京科技大学工業デザイン学部長、モトローラ北京研究開発センター上級総監であった。その中に、雷軍の一声で駆けつけた元部下もいるし、12時間にわたって説得しても決断できずまた数日間雷軍を待たせてようやく加盟した人もいる。

この人たちの最初の仕事は、アンドロイドをベースにするスマホ用のオープンプラットフォームの開発であった。その結果はMIUIの誕生である。MIUIはアンドロイドをベースにするスマホの操作システム(OS)である。その開発理念は「極簡美学」をもって表現されている。具体的に言えば、「提炼本質(本質を追求)、專注内容(コンテンツに集中)、還原情境(理想な状況を実現)」という12文字に含まれている。

2010年4月6日、雷軍は正式に小米科技を設立した。この社名にある「小米」の「小」は、小さい会社を意味する謙遜語である。「米」の中国語発音はMIであるが、英語の「Mobile Internet」(移動ネットワーク)の略語でもある。だから、小米のロゴマークもMIの変形である。また、このロゴを逆さまにすると、漢字の「心」に似ているが、右に一つ点が少ないことは、顧客の煩わしいこと(心事)を少なくするということを意味する。(図1)



図1 小米のロゴマーク
出所：小米ホームページ

(2) 小米のスマホ

雷軍はスマホを作ろうとする。この話を知った業界の人間はほとんど批判的姿勢を見せた。なぜなら、アップル、サムスンなどはすでに圧倒的な強さでこの業界を制覇しており、いかなるものの挑戦を許さないからである。それにもかかわらず、雷軍は、「シャオミはドリームツアーなので、病気じゃないかと言われているが、僕がやりたい。それだけ。」と不屈の意志を示した⁸⁾。

言うまでもなく、いくら意志力が強くても、それなりの実行力がなければ、風車に宣戦するドンキホーテしか言えない。言い換えれば、実行力こそ、雷軍の挑戦者としての真価が問われるものである。それでは、雷軍はどのようにスマホを作るのか。

アップルはスマホの企画とデザインを自社で開発するが、製造はすべてOEM方式で台

(8) 陳潤『雷軍傳』華中科技大学出版社 2014年 p.3

湾のEMSメーカーに委託しているため、小米も同じメーカーに発注しようとした。ところが、名前さえ聞いたことのない小米の注文を安易に受け入れたメーカーは一社もなかった。なぜなら、スマホの生産はすべてオーダーメイドなので、一旦受け入れたら設備投資などで結構の出費があり、大量の注文でなければ、資金を回収できないからである。初めてスマホを作る小米にとって、いきなりアップル並の大量発注ができないため、諦めるか、単価増の条件を飲むしかない。それにしても、小米は発注する。狙いは一つだけである。それは、アップル並のスマホを作るということである。部品の調達も同じである。アップルはシャープから液晶パネルを調達するため、小米もシャープに発注する。特に、「3.11」の直後、外国の取引先は日本を敬遠したが、雷軍は自ら調達担当者と共にシャープを訪れて、商談をまとめた。これは冒頭に言及したシャープの業績改善のきっかけとなった。

ところが、たとえアップルと全く同じサプライヤー、同じOEM先を確保しても、シャオミはブランド力がなくて売れるわけではない。これは小米の主旨でもない。雷軍の狙いは、アップルと同じ品質であるが、アップルの半値以下、すなわち高品質、低価格のスマホを開発するということである。

サプライヤーとOEM先を開拓すると同時に、小米はSNSの「米チャット」という携帯用のチャットツールを開発した。これで、開発者は自分の意図を利用者に公開し、良いかどうかを評価してもらうことができる一方、利用者は開発者の意図を理解し、スマホの理想的な姿を提言することができる。結局、本当のシャオミが発売される前に、すでに50万人のファンを作った。また、雷軍は自ら率先してブログを開設しただけでなく、全社員にSNSで発信するよう呼びかけて、早くも1,000万人の会員（2015年1月10日現在、雷軍のブログに登録しているファンは11,542,379人）を集めた。これらの会員は米ファンと呼ばれ、後にシャオミの最初の使用者となる。

2011年9月、小米は1,999元（3万9,980円）の低価格でシャオミM1のオンライン予約販売を開始し、34時間で30万台が売り切れた。この価格を知った人はみな驚いた。なぜならアップルのスマホは5,000元（10万円）以上で多くの消費者にとってなかなか手が届かない高嶺の花であるからだ。そうすると、シャオミはこの売価で採算が取れるか。答えは否である。それをよく知る雷軍は敢えてこの値段で勝負するのはなぜか。調べてみれば、その理由が分かった。一つは、後発者としてブランド力がないので、機能がほぼ同じなら価格が顧客の購買欲を引き起こす唯一の武器になる。しかし、競合商品より5%か10%安い売価を設定したら、顧客は魅力をあまり感じないので、思い切り競合商品の半値以下に決めた。これならいくら頑固な頭も動揺するに違いない。そして、初期段階採算が取れなく

でも、売れば売れるほど、原価率が下がり、一旦損益分岐点を越えたら、利益が出るわけである。言い換えれば、損益分岐点が高まったが、スピードを出せば同じ効果を得られる。もう一つは、ハードだけでなく、ハード以外にも利益源を作る。アップルの場合、ハードのコストをできるだけ抑えているため、高い利益を得たのである。それに対し、シャオミはハードだけでなく、ソフトとサービスを併せて利益を稼ぐという競争戦略を取っている。

この競争戦略を実現するために、シャオミは毎週基本ソフトのアップデートを行い、利用者は無料で更新できる。2015年1月10日現在このサービスはすでに220週続いている。また、万歩計、カロリー計、目覚まし時計、着信提示、本人認証など諸機能を一体にするプレスレット、携帯 Wi-Fi、ルーターなど、スマホ通信に必要なものを次から次へ売り出し、利用者の悩みを解消した。

2012年5月、小米は大学生向けの1,499（2万9,980円）元の「小米青春版」の予約販売を開始し、10分52秒で15万台が売り切れ、平均1秒で230台を売るという記録を作り出した。

2012年10月、シャオミ M2 が発売され、2分51秒で5万台が完売した。翌月19日、M2のネット販売に百万人が殺到し、たったの2分29秒でそのうちの10万人がそれを手に入れた。

2013年10月、シャオミ M3は発売されたが、CPU、パネル、カメラ、バッテリーなど主な部品がすべてバージョンアップしたにもかかわらず、売価を相変わらず1,999元のままにした。例えば、CPUはNVIDIAのTegra4を、パネルはシャープまたはLGの5インチ1080Pを、カメラはソニーの1,300万画像のものを、バッテリーはサムスンまたはLGかソニーのリチウムイオン電池をそれぞれ搭載している。ひと言で言えば、その時点の世界最高レベルのスマホであった。雷軍はM3について、「僕の永遠的に求めている目標は世界最速のスマホを作るということだ。これこそ僕が小米を創立する時からの夢だ。」と話した⁽⁹⁾。

現在、シャオミ M3より新しいバージョンM4を1,999円で売り出しているため、M3は1,499元（2万9,980円）に値下げをした。

また、アップルのスマホに比べると、1,999元のシャオミは安いと言えば安いだが、中国の現状から言えば、この値段でスマホを手に入れない若者がまだ大勢いる。そのため、2013年7月、小米は中国移動向けの格安スマホ「紅米」を発売した。スマホの基本機能を守るが、最低売価は699元（1万3,980円）である。紅米のおかげで、中国のスマホ人口は急増

(9) 2013年9月5日に行われた「2013新商品発表会」での発言。

している。

振り返ってみると、シャオミ M1 の発売から2014年末まで、3年4か月しか経っていないが、すでに8,741万台のスマホを売り出して、売上高も唸りのぼりのように伸びている。小米はまだ上場していないので、詳細の財務データが取れないが、スマホの販売台数と売上高だけを内外のマスコミの報道で把握することができる（図2を参照）。それによると、売上高は2011年の5億元（100億円）から2014年の743億元（1兆4,860億円）に上がり、148倍増となり、シャオミの販売台数も2011年の40万台から2014年の6,112万台に上がり、152倍増となったことが分かった。また、アメリカの調査会社 IDC は、2014年第3四半期の世界スマホシェアについて、小米は前年同期に比べ211.3%増の勢いで同8.2%減のサムスン、同16.1%増のアップルに次いで3位に躍進したと公表した⁽⁰⁾。

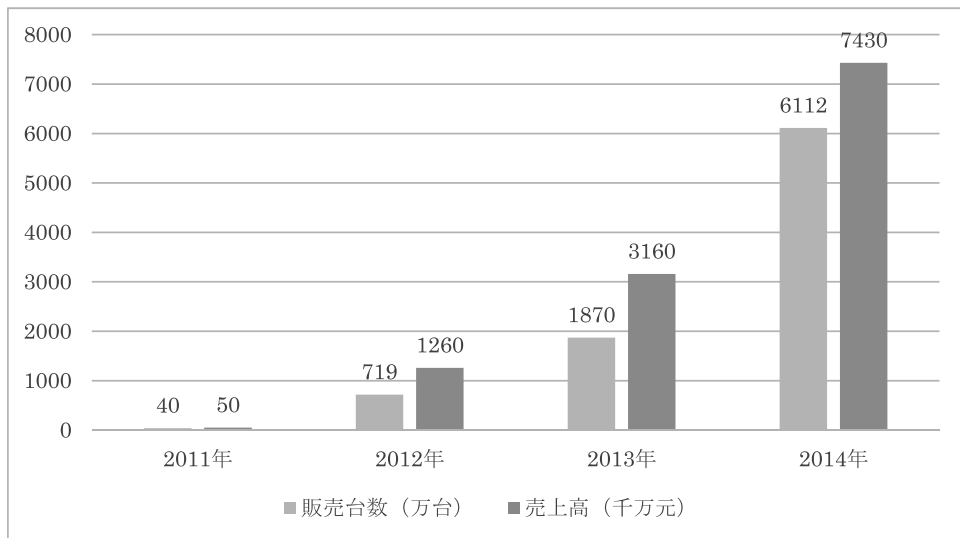


図2 小米スマホの販売台数と売上高の推移

資料：各種の資料により筆者が作成

(3) 小米の資金調達

上に述べたように、小米は設立から5年未満なので、運営資金に問題はないか。このように発展している会社は資金の需要も大きいに違いない。それなら、小米の資金調達は大丈夫なのか。次は、これについて検討してみる。

2012年12月、小米は初めて資金調達を行い、総額4,100万ドルを集め、企業価値は2億5,000万ドルと評価された。外部の投資会社3社、すなわち Morningside, IDG と啓明創

(0) IDC の2014年10月29日付ネット配信。

投に3,000万ドルを出資してもらった。そのうち、Morningside はハイテクベンチャーへの投資が中心となる香港のベンチャー・キャピタルである。IDG は IT 分野の調査サービスで有名なアメリカの会社で、ベンチャー・キャピタル事業も行っている。啓明創投は上海を本部にする国際ベンチャー・キャピタルで、主にアーリーステージと成長期に入る中国企業に投資している。残りの1,100万ドルは経営陣を含めて全従業員56人から集めたもので、平均一人当たり20万ドルである。

2011年12月、小米は二回目の資金調達を行って、9,000万ドルを調達した。企業価値も10億ドルと評価された。出資者のうち、前回と同じ3社の他に、新たに順為基金、テマセク、クアルコムが加わった。順為基金は雷軍が共同創始者兼会長を務めており、主にネット企業に出資する投資ファンドである。テマセクはシンガポール政府が所有する投資会社で、世界で最も高い評価を受ける投資会社の一つである。クアルコムはアメリカの通信技術および半導体の設計開発を行う企業で、小米へ CPU を提供するサプライヤーでもある。

それより半年後、三回目の資金調達が行われ、2億1,600万ドルを集め、企業価値も40億ドルと評価されたが、守秘契約をしているため、小米は出資先を公開しなかった。

2013年8月、小米はこれまで最大規模の資金調達を行った。しかも、調達先は1社に限り20億ドルを出資してもらい、企業価値も100億ドルに評価された。出資者の DST は Digital Sky Technologies の略称で、ロシアの投資ファンドである。名前だけで知らない人が多いが、フェイスブックの大株主と言えば、その実力が分かるはずである。

小米の直近の資金調達は2014年12月に行われた。ファンド会社5社、すなわち All-Stars Investment, DST, GIC, 厚朴投資と雲峰基金から11億ドルを調達したが、企業価値はなんと450億ドルと高く評価された。これで、小米は企業価値が世界一高い未上場の ICT 企業となった。そのうち、All-Stars Investment は元モルガンスタンレー取締役社長など同会社出身者5人が設立した投資会社である。主に中国のネット関連会社に投資している。GIC はシンガポール政府投資会社で、同国の最大手の国際投資会社でもある。厚朴投資は、ゴールドマンサックスの中国パートナーである方風雷が設立した投資会社なので、ゴールドマンサックスとテマセクはサポートしている。もう1社の雲峰基金はアリババグループ統帥、中国一億万長者である馬雲が作った投資会社である。

これまで五回の資金調達の詳細は、表1にまとめている。これによると、国内外のベンチャー・キャピタルと投資ファンドは早い時期から小米に注目していると言える。

表1 小米の資金調達一覧

実施年月	調達資金（ドル）	企業価値（ドル）	主要出資者
2010年12月	4,100万	2億5,000万	Morningside, IDG, 啓明創投, 従業員
2011年12月	9,000万	10億	Morningside, 順為基金, 啓明創投, IDG, テマセク, クアルコム
2012年6月	2億1,600万	40億	非公開
2013年8月	20億	100億	DST
2014年12月	11億	450億	All-Stars Investment, DST, GIC, 厚朴投資, 雲峰基金

資料：各種の参考資料により筆者が作成。

(4) 小米の競争戦略

ここまで来たら、小米の競争戦略の全体像が見えるようになった。それは、アップルをベンチマークしながら、アップルの弱みを見つけて、自社の強みを存分に生かすということである。具体的に言えば、以下のようにまとめられる。

① 高品質・高機能と低価格の両立

一般的に言えば、高品質・高機能と低価格は相反する関係である。高品質と高機能を達成するために、余分のコストがかかるので、低価格が不可能である。ところが、上にも触れたように、小米はメイン部品の調達先をサムスン、シャープ、ソニー、LGなどに絞り、OEM先も同じ台湾企業のインベンテックの子会社であるIACと鴻海の子会社であるフォークスコンの中国工場に指定し、アップルと全く同じであるが、調達と委託加工の量がアップルより少ないため、コストがアップルより高い。それにもかかわらず、小米は利益を削って完成品の販売価格をアップルより低く抑えている。結局、高品質と低価格が両立している。また、シャオミの高機能とは、機能が多いほど良いのではなく、ほとんど使わない余計な機能を省き、代わりに消費者の本当にほしがる機能を付けるということである。例えば、小米のスマートTVに使うリモコン機能、地下鉄の改札を通る機能（日本のSuica, PASMOに似ている電子マネー）などを開発して、大いに歓迎されている。

② ハード以外にも利益の確保

アップルはハードから利益を多く取っているが、小米はハードから利益を少ししか取れないので、ソフトとサービスから利益を生み出している。これはもともとソフトが得意という小米の企業性質と関係がある。例えば、自社開発のモバイルゲームは人気作の連発で小米の収益に多く貢献している。

③ SNSの活用

小米はスマホを発売する前に、Facebookに似ているツール（米チャット）を開発して、

たくさんの会員（米ファン）を作った。雷軍をはじめとする経営陣のブログ開設も米ファンの急増に大きな役割を果たした。このような SNS 活用は、シャオミの発売に環境づくりをしたと言える。また、発売の後でも、消費者の評価を随時に把握して、リアルタイムで消費者とコミュニケーションを取りながら、商品の改善を進めている。

④ オンライン販売

小米は後発者としてスマホの業界に参入し、先発者に比べると不利の面が多くある。経営資源の視点から見れば、人材、技術、資金、情報、ブランドなどありとあらゆる面に劣勢を余儀なくされる。そのため、店舗販売、広告、コマーシャルなど伝統的なマーケティング手法を一切取らず、オンライン販売に資源を集中的に投入して、大幅なコストダウンを実現した。現在、シャオミの7割はオンラインで販売しており、残りの3割は中国聯通、中国移动など提携先の販売ルートを使って売り出している。

(5) 小米のアキレス腱

設立してから5年未満の小米は、このような速さで成長していることが確かに素晴らしいと思う。しかし、小米のビジネスモデルは持続可能であるか。これについて、多少の疑問が残っている。なぜかという、二つの事実があるからである。

一つは、特許の壁である。

小米はいくらソフトが得意な会社といっても、スマホの設計と製造に関する技術をほとんど持っていないことが明らかである。そのため、スマホを製造・販売するために最初から関連特許を所有する会社とライセンス契約をしなければならない。2012年6月26日、雷軍はシャオミのコストを公開したことがある。それによると、CPU 技術を提供するクアルコムに支払う特許使用料は、販売価格とパーセンテージで連動していることが分かった。売価が1,999元にした際に支払う特許使用料は110元（2,200円）なので、そのパーセンテージが売価の5.5%であると計算できる。

ところが、1台のスマホにはたくさんの技術が使われている。どんな技術がどの会社の特許に保護されているかについて、小米はすべて把握しているとは考えられない。そのため、いつか特許侵害を理由に提訴されるリスクが存在している。例えば、2014年6月、小米はインド市場に進出して、「紅米」スマホを発売しはじめた直後、エリクソンは直ちに小米へ特許の無断使用停止と使用料の支払いを求めに来た。小米との交渉が不調のため、エリクソンはインドで裁判を起こした。同年12月11日、デリー高等裁判所は小米の特許侵害に対し、輸入と販売の一時中止を命じた。その後、小米はエリクソンの特許と関連しな

いスマホを投入してインドでの販売を再開したが、この判決で小米に与えたダメージは大きかった。それだけでなく、マイクロソフト、ノキアもエリクソンの行動を見て提訴する可能性も高い。もし、小米はエリクソンおよび潜在的な訴訟先とライセンス契約をいちいち結んだとすれば、1,999元という売価を維持できるか。恐らく無理だろうと思う。やむを得ず値上げをしたら、顧客離れになりかねない。

インドでの敗訴を受けて、小米は急いでこれまでの発明特許の出願データを公表した⁽¹⁾。これによると、2011年までは35件、2012年は257件、2013年は643件、2014年1,300件（推定）で急増していることが分かった。確かにがんばっていると言えるが、全部合わせても2,235件なので、世界の強豪と比べものにならないほど少ないことが現状である。だから、小米は特許の壁を越えなければいきなり挫折することは否定できない。

もう一つは、ライバルの追撃である。

かつてのパソコン業界のように、パーツのモジュール化に伴って、誰でもパソコンを組み立てることができるようになった。結局、業界の再編が激しく、シェアトップのデルは急に姿を消してしまった。代わりのトップHPもその座に長く座ることができなく、レノボに追い越された。携帯電話の業界も同じである。かつての世界王者のノキアは、スマホの参入に遅れて消費者に敬遠された結果、マイクロソフトに身売りをせざるを得なかった。言い換えれば、ICT関連のビジネスはライフサイクルが短くてリスクが高い。いつ、どこで、どんなライバルが生まれるかさえ予測できないまま、価格競争に巻き込まれる、あるいは斬新なビジネスモデルを武器にする新規参入者に撃破されるリスクはいつも存在している。特に、世界の工場と言われる中国ではこのようなライバルが生まれる確率がどの国よりも高い。事実上、小米をライバルとして追撃している中国企業は数社ある。すなわち、小米はライバルに模倣されにくいビジネスモデルを作ることができなければ、アップルを追い越しても同じ運命を避けることができないと思う。

4. お わ り に

本稿は小米というスマホ業界の挑戦者をターゲットにして、その歴史と競争戦略を明らかにした。こんなに歴史が短い会社がこんなに素晴らしい業績を上げたことは、世の中にあるのか。雷軍の話によれば、「2014年は小米の歴史にある重要な里程標となった。われ

(1) 億邦動力網2014年12月22日配信。

われは業界の追撃者から同業他社の追撃の対象と変わった。』⁽²⁾ただ、小米を単なる携帯電話の会社と見なすなら正しくない。なぜなら、小米はソフト、ハードとネットワークを同時進行の形でその極致を追求しているからである。小米はアップルをベンチマークにして、追いつき、追い越そうとしている。雷軍本人もジョブズを尊敬し、新商品発表会の服装も黒のティーシャツとジーンズでジョブズを真似するため、時々「中国のジョブズ」とマスコミに報道されるが、心にはアップルを越える会社を作ろうという大きな夢を持っているに違いない。ソフト、ハード、ネットワークの結合はまさにアップルを追い越す武器ではないか。

雷軍の目から見れば、小米は「消費電子のナショナルブランド、スマートホーム生態の樹立者、および移動ネットワークコンテンツとサービスを提供するプラットフォームである。』⁽³⁾言うまでもなく、これは完全に達成したとは思わないが、小米の目標である。最近、インターネット・オブ・シングス（IoT, Internet of Things）が流行り始めた。IoT とはパソコン、携帯電話だけでなく、メガネ、腕時計、美容器具、健康機器など身の回りのあらゆる物にネット機能を持たせることを意味する言葉である。小米のブレスレットはすでにこのような機能を持っているし、小米が開発したテレビリモコンの代わりにシャオミでコントロールしているので、まさに IoT の先端企業である。

小米はまだ日本に上陸していないが、その勢いと目標から見れば、上陸することは単なる時間の問題である。この意味で言えば、今から小米を研究する価値が十分にあるのではないかと思う。

参 考 文 献

- 孫建華（2014）『雷軍的謎—小米野蛮成長内幕—』中国法制出版社
賈丹丹・田旺（2014）『成功就是転覆世界』新世界出版社
陳 潤（2014）『雷軍傳—站在風口上—』華中科技大学出版社
黎万強（2014）『参与感—小米口碑營銷内部手冊』中信出版社
金山ソフト有限会社（2014）『金山ソフト2013年度アニュアルレポート』
劉佳・趙陳婷・李娜「集体衝“億”—中国手機三強爭奪全球探花」『第一財經日報』2014年11月5日
山田周平他「スマホ三国志」『日本經濟新聞』（朝刊）2014年11月12日-15日連載
北西厚一・伊藤大輔「シャープ、小米で一服」『日本經濟新聞』（朝刊）2014年11月28日
小米科技のホームページ：<http://www.mi.com/index.html>
雷軍のブログ：http://www.weibo.com/leijun?c=spr_qdzhz_bd_baidusmt_weibo_s&nick=%e9%9b%b7%e5%86%81E#_rnd1420847870351

(2) 2015年1月4日付雷軍のブログ。

(3) 同上。