

## 中国市場における日本の携帯電話メーカーの問題点 —シャオミーの製品との比較から

惠州学院 ※曾源深 康伝金

情報技術の発展につれ、インターネットはモバイルインターネットの方向へ進んでいる。そのトレンドの中、スマートフォンの発展は特に目立つ。携帯電話業界の激しいマーケット競争で、新しい変化に応じることのできない携帯電話メーカーがどんどん消費者の視野から消えてきた。日本の携帯電話メーカーは、フィーチャーフォンの時代では、優れた技術力で、ヒット商品を連発していたが、スマートフォンの普及につれ、日本携帯メーカーは売り上げの伸びに悩み、次々と国際市場から撤退してきた。

一方、シャオミーは新生中国携帯電話メーカーとして、2010年に創業されたばかりだが、既に中国マーケットでシェアトップ3の携帯電話メーカーにまで成長した。日系携帯メーカー高い技術力を持っていながら、売れ行きがよくない理由を、製品の特徴の面から探してみる。そして、シャオミーの製品と比較し、その理由を確かめたいと思う。

キーワード：スマートフォン, 日本の携帯電話メーカー, シャオミー.

# Problems of Japanese cellular phone manufacturers in a Chinese market —By comparing with the products of XIAOMI

Huizhou University ※Zeng Yuanshen Kang Chuanjin

The mobile internet is advancing with the development of information technology. During the trend, development of smart phone stands out in particular. The cellular phone manufacturer which can't meet the new change is disappearing from the view of the consumer one after another by intense market competition of mobile phone industry. Japanese cellular phone manufacturers were firing a hot seller by excellent technical power in the time of the feature phone. But Japanese cell phone manufacturers suffers from the growth rate of the sales and is withdrawing from international market continually with the spread of smart phone.

On the other hand, XIAOMI had been just started in 2010 as an emerging Chinese cellular phone manufacturer, but it even grew into a Top3 cellular phone manufacturer of market share at a Chinese market already. Though Japanese cell phone manufacturers have high technical power, theirs products don't sell very well. I'll look for the reason of it and verify the reason by compare the product of Japanese cell phone manufacturers' with the products of XIAOMI.

Key words: smart phone, japanese cell phone manufacturers,XIAOMI.

## 中国市場における日本の携帯電話メーカーの問題点 —シャオミーの製品との比較から

惠州学院 ※曾源深 康伝金

携帯電話マーケットはいくつかの発展段階を経てきた。携帯電話のマーケット構成もこの10年間で大きく変化している。特にスマートフォンの発展で、だんだんフィーチャーフォンの市場シェアが縮小し、2013年に入ってから、スマートフォンが初めてフィーチャーフォンに勝ち、世界市場シェアが逆転した (Gartner, 2014)。市場シェアの変化から見れば、スマートフォンの勢いが止まらない。このトレンドに乗り、米アップルは速いスピードで市場シェアを拡大してきた。フィーチャーフォンの王者であるノキアはスマートフォンのシェアの拡大で、徐々に市場シェアを失ってきた。2013年にはまだ2位を取っていたものの、2014年にはすでに9位に後退した (Gartner, 2015)。一方、中国勢の携帯電話メーカーの台頭が目立った。華為、ZTE、レノボ、シャオミーなどが凄まじい勢いで売り上げを上げてきた。携帯電話業界は市場変化が速やかで、迅速な対応が求められているところが見られる。

2014年に中国のスマートフォンの出荷数は世界の32.3%を占め、無視できない存在になっている。IHSの調査データによると、シャオミーのスマートフォンは2014年に中国市場での販売台数はサムスンとアップルを超え、一位を勝ち取った。2014年の販売台数は6112台にも達した (小米网, 2015)。一方、元々中国市場でラインナップを持っていた日本携帯電話メーカーである富士通、パナソニック、シャープ、NECが相次いで撤退した。2012-2014年の世界シェアから見ても、前十位にランクインしたのはソニー社だけ (Gartner, 2014)。創業したばかりのシャオミーと比べると、日系携帯電話メーカーは技術力も、ブランド力も明らかに勝っている。それでも売れないのは、企業がモバイル事業に力を入れたくないというわけではない。

2013年10月11日に、ソニーの平井一夫社長は、スマホ事業について「世界3位に確実に入っていきたい」として、1位のSamsung、2位のAppleを追撃する考えを明らかにした<sup>i</sup>。モバイル事業に力を入れているのが明らかだが、翌年の2014年に、「中国は最大のスマートフォン市場だが、今は業績を立て直すために事業を大幅に縮小する」と、ソニー代表執行役 EVP CFOの吉田憲一郎氏は10月31日、中国向けスマートフォン機種種の開発を中止することを明らかにした。Xiaomiなど中国スマホメーカーの躍進に苦戦を強いられているだといふ<sup>ii</sup>。これは、ソニーのモバイル事業の連続の赤字が原因だと考えられる。赤字になる原因は、ソニーが出した製品にあると思う。

ソニーの中国市場に出した主力シリーズ、Zシリーズの製品を見てみよう。2012年から2015年まで、Zシリーズは合わせて6製品を出した。6製品はいずれもハイエンドの位置づけである。デザイン、操作性、画面、音楽、カメラ、性能、目玉機能、定価などの面から分析した。その結果、Zシリーズの6製品はデザインがほとんど一緒で、外見でその製品の型番を判断するのは難しいことがわかった。また、UIはアンドロイドのカスタマイズで、操作性は悪くないが、使いやすいとはいえない。スクリーンの表示と音楽の面ではソニーの技術力でいいパフォーマンスをしてきた。性能では、ハイエンド製品として、ハイスペックを維持してきた。目玉機能は、防水とカメラ機能で、これはZからZ3+まではずっと同じ (Z2は4Kビデオ撮影機能を加えた)。値段の面では、定価がややサムスンの同時代のハイエンド製品を上回っている。

まとめると、Zシリーズの新製品はただ性能がよくなっただけで、UIなどの改善が見られないし、その他の目立ったセールスポイントがほとんど見当たらない。スクリーンと音がきれいだが、サムスンやシャープの液晶パネルが多く製品に採用されている以上、スクリーンで差別化を図るのは難しい。工夫した改善が見当たらない以上、市場変化が激しい携帯電話業界では、市場変化に応じて動くことが見えなく、販売状況がよくないのも予想できる。

次に2014年、日本国内の市場で、日本ブランド出荷数の一位のシャープ (日本経済新聞社, 2015)を見てみよう。フィーチャーフォンがまだ主流であった時代から、シャープの携帯電話は中国で流行っていた時期があったが、2011年からも売り上げの伸びに悩み、2012年年末からは中国市場で新製品を出さなくなった。

シャープが中国での最後の携帯電話端末は2012年10月に発売したSH530Uである。SH530Uは富士康と共同開発で出した製品で、サムスン社の人気商品Galaxy Noteと同じく5インチのスク

リーンを採用し、定価は 1999 元の高いコストパフォーマンスを持つ商品である。しかし、開発から発売までの期間が長すぎて、発売した時はすでに Galaxy Note2 も発売され(网易科技报道, 2013)、クアッドコアの時代になったが、SH530U はまだデュアルコアのスペックのまま、時代遅れとなった。結局、SH530U はいい反響を呼べなかった。

シャープの問題点は、ソニーと同じく、市場の変化に対応が遅いというところにある。日本携帯電話メーカーは、ほとんど大企業だから、製品方向を変えるには時間がかかる。これは、変化が激しい携帯電話市場には、致命的である。

一方、創業したわずか五年のシャオミーは、人気商品連発で、奇跡ともいえるほどの成長を遂げた。シャオミーが取った製品戦略とは、ソフトウェアからハードウェアへ改善していくという考え方で、つまりまずは製品の UI を少しずつ改善し、ユーザー体験をアップさせ、UI が一定の完成度を遂げたら、携帯電話端末というハードウェアを開発する戦略である。

シャオミーの UI の改善方法はとてもユニークで、公式インターネット掲示板を作り、そこでシャオミーのエンジニアが一般ユーザーとコミュニケーションをし、フィードバックを得て製品を改善する。一週間に一回という速いペースでバージョン更新を行う。このやり方で、シャオミーの 100 人あまりのエンジニアと、登録済みの高級ベータ版試用ユーザー 1000 人、そして UI や製品改善に熱心な一般ベータ版ユーザー 10 万人がいて、インターネットの何十万ものユーザーを動かし、ともに MIUI を改善する(黎万强, 2014)。シャオミーはとんでもないインターネット思考回路で、わずか一年間でソフトウェア面のユーザー体験を整えた。しかも、この掲示板による商品改善を行うアイデアは、ソフトウェアの面だけでなく、その後のシャオミーの携帯電話製品の改善にも役立った。シャオミーは自ら消費者とコミュニケーションが取れるシステムを作り上げ、消費者の声に耳を傾けることによって、市場ニーズに迅速に対応できるようになっている。

ソフトウェア面の準備ができれば、次にハードウェア面、つまり携帯電話端末の開発を始めた。

シャオミーのハードウェア面の製品戦略とは、シャオミー CEO 雷軍氏の言葉では、「超予期」といって、消費者の予期を超える製品を提供するということである。ここでも、掲示板システムを生かし、消費者とコミュニケーションをし、市場の最新動向を把握した。そして、作られた「超予期」の製品戦略とは、「目玉を引きつける製品の位置付け」、「想像もできない定価戦略」と「ユーザーの感知できる体験」である<sup>iv</sup>。ユーザー体験を高める上で、とんでもない安い値段でハイスペックの製品を開発する戦略を採っている。シャオミーの製品 Mi1 から、Mi3 までの製品を分析した結果、いずれもその戦略に沿った製品である。

まとめると、シャオミーの製品戦略は、良いユーザー体験を提供すると同時に、ハイコストパフォーマンスの持つ製品を作ることである。その裏には、シャオミーの作った常に消費者とコミュニケーションを取れるシステムがうまく機能している。

携帯電話マーケットはニーズ変化が激しい業界である以上、迅速な対応が求められている。シャオミーはまだ経歴が浅い企業として、技術力とブランド力は日本携帯電話メーカーにはかなわないが、独特なモデルで、消費者に耳を傾けることによって中国市場で道を切り開いた。したがって、日本携帯電話メーカーにとって、一番重要なのは、市場変化へ速やかに対応できる組織体制を組むことである。ただ技術力を持つだけでは不十分で、その技術力をどこに使うかによって、結果が大きく変わってくるだろう。だから、収益力を求める前に、まず、組織改革の必要性が迫ってくるだろう。

---

<sup>i</sup> 『日本経済新聞』2013年10月11日。

<sup>ii</sup> “ソニー、中国向けスマホ開発を中止へー最終赤字 1091 億円”, CNET Japan, <http://japan.cnet.com/news/business/35055991/>, 2014年10月31日。

<sup>iii</sup> “夏普中国手机败因：固守高价 应变不及”，网易科技报道, <http://tech.163.com/13/0121/00/8LN1P2AB000915BE.html>, 2013年1月21日。

<sup>iv</sup> 陈润. 『超预期』, 中国华侨出版社, 2015年:p55.

## 参考文献

- 1) Gartner, Market Share: Mobile Phone Semiconductors, Worldwide, 2014, <http://www.gartner.com/technology/about.jsp>,2015-08.
- 2) Gartner, Market Share Analysis: Mobile Phone Application-Specific Semiconductors, Worldwide, 2013, <http://www.gartner.com/technology/about.jsp>,2014-04.
- 3) Gartner, Market Share: Mobile Phones by Region and Country, 4Q12 and 2012, <http://www.gartner.com/technology/about.jsp>, 2013-02.
- 4) ソニー社長「スマホ世界3位目指す」カメラ機能融合などで, 日本経済新聞, 2013-10-11
- 5) “ソニー、中国向けスマホ開発を中止へー最終赤字 1091 億円”, CNET Japan, <http://japan.cnet.com/news/business/35055991/>, 2014-10.
- 6) “夏普中国手机败因：固守高价 应变不及”, 网易科技报道, <http://tech.163.com/13/0121/00/8LN1P2AB000915BE.html>,2013-01.
- 7) 小米公司简介, 小米网, <http://www.mi.com/about/index>,2015-07.
- 8) 黎万强. 参与感, 中信出版社股份有限公司, 2014 年 : p26.
- 9) 陈润. 超预期, 中国华侨出版社, 2015 年 : p55.
- 10) 日本経済新聞社. 日経業界地図 2016 年版, 日本経済新聞出版社, 2015 年, p86-87;p34-35.