ビジネスモデルはいかに競争優位をもたらすか

―小米(シャオミ）携帯を事例として―☆*

胡　竹清

(愛知大学大学院経営学研究科博士課程後期)

I.はじめに

近年では企業を取り巻く環境の変化はますます激しくなってきている。企業環境に影響を与える諸要素の中で特に顧客や技術の進化は注目に値する。例えば、この数十年間におけるインターネット技術の進歩に伴い、急速に発展しているｅコマース（電子商取引）は多くの企業に新しいチャンスをもたらす一方、伝統的な産業は大きなチャレンジに直面している。

確かに、企業の直面する環境の変化は速く、変わりやすい。しかし、変わらないものもある。それは、企業にとって常に顧客に目を向けて、顧客価値を創出しながらも利益を生むことに他ならない。なぜなら、企業が利益を生むことができるのは、顧客に価値を提供し、顧客を満足させたからである。他方、顧客価値をむやみに高めたら、利益が圧迫され、結局、ビジネスは成り立たなくなる可能性もある。顧客価値と利益獲得はある意味ではコンフリクトの関係にある。従って、その両者を同時に達成できる企業は存続し、発展するだろう。

現在、企業の間に顧客満足や利益獲得を巡って、二つの異なるタイプの競争が演じられている。加護野・井上(2004)が言うように、一つは伝統的な競争で、主として製品やサービスを巡って展開されている。もう一つの競争は、顧客に製品やサービスを提供するための仕組み、顧客に価値を届けるための事業の仕組みの競争である。

本稿では、上記の「顧客に価値を届けるための事業の仕組み」に焦点をあてて、ビジネスモデルという概念や分析の枠組みを使って、中国携帯電話大手の北京小米科技(以下、小米)の事例分析を通して、ビジネスモデルはいかにして競争優位をもたらすかを明らかにするこ

☆受稿日　2014 年 11 月 11 日。受理日（採用決定公開）2015 年 6 月 25 日。編集部のミスにより、ウェブサイト掲載が大幅に遅れた。ここに記して投稿者にお詫びを申し上げる。
*本稿の作成にあたって、2 名の匿名レフェリーおよび編集委員会から示唆に富んだ多くのコメントをいただいた。ここに記して謝意を表したい。

とを目的とする。

II. 競争優位に関する先行研究

伝統的な競争戦略論では、戦略の目的は「持続的競争優位」を確立することにあるという概念がこれまで永きにわたって信じられてきた。しかし、競合他社や消費者の動向は過去に比べあまりにも予測が難しく、業界も刻々と変化するという環境の下では、「持続的な競争優位」を持っている企業は稀である。競争優位は「持続的なもの」から「一時的なのも」へと変わってしまう。

また、従来の経営戦略論では競争優位の源泉を説明する理論は大きく分けると、リソース・ベースト・ビュー（以下、RBV)とポジショニング・ビューの二つがある。競争優位は企業の持つ経営資源やその特性（顧客価値あり、稀少、模倣困難)、さらにそれらを活用する組織能力にある、と主張するのが RBV である。RBV は企業の競争優位を論理的に説明するとても有効なアプローチであるが、いくつかの問題点も抱えている。RBV への批判としてよく指摘されたのは、例えば、概念の曖昧さ（経済価値とはいったい何を意味するのか）や実務への応用の難しさなどである。具体的に、Barney（2002）の「VRIO モデル」では、経済価値のある資源を「その資源が脅威を無力化し、機会を生かすもの」と定義した。しかし、経済価値は不変ではない、特に顧客嗜好や技術の変化が加速する現代において、今まで経済価値のある資源が突然価値を失うこともありうる。つまり、RBV を用いて経済価値を分析するとき、時間という軸を入れて動態的に捉えるべきであると思われる。そして、RBV の現実有効性について、最近の統計分析では RBV は「おおむね支持されている」という結果が得られている[1]。

次に、ポジショニング・ビューは業界の構造に焦点をあてて、企業は競争のあまり激しくない業界に身を置くことが競争優位の源泉であると主張する。このアプローチの最も大きな欠点は、同じ業界に位置し、ほぼ同じような活動を営んでいる企業の間でなぜ業績が違うのか、という質問にうまく答えられないということである。また、ポジショニング・ビューは顧客の捉え方についても限界がある。たとえば、Porter(1980)が提示した「ファイブフォース・モデル」の中で、購入者（顧客）の交渉力は競争要因であり、端的に言えば、顧客を敵対的に捉えていたのである。確かに、利益(価値)分配という点において、企業と顧客はある種の競合関係にあるかも知れない。

[1] 入山(2014)130 ページ。

しかし、他方では顧客は支払い者であり、顧客の支払こそが企業利益の真の源泉である。このように、Porter は顧客を単に脅威と捉えたが、顧客の貢献について言及していなかった。そして、Porter(1985)は特定企業の活動を分析する道具として、バリューチェーンの概念を提唱した。だが、バリューチェーンはあくまでも企業側の視点に立った価値提供プロセスの説明であり、つまり、企業は価値を生産し、消費者はそれを消費する、いわば一方通行の考え方である。Prahalad and Ramaswarmy (2004)が指摘したように、企業と顧客の関係は「価値提供」から「価値共創」へとシフトしている。この考え方を取れば、顧客の役割を従来の「ただ価値を受動的に受ける」のではなく、顧客は「価値創造の主体」でもある、と見直すべきであろう。

そして、これまで競争優位の獲得方法として最も重視されていたのが差別化戦略である。差別化も供給サイドの理論に基づいた考え方であり、そこには一つの落とし穴がある。つまり、商品は差別化されたら必ず売れるわけではない、ということである。なぜなら、差別化はあくまでも顧客の主観的な判断に依存しているからである。これまで企業は市場に何を提供すべきかに関して相当な力を入れてきたが、その提供物が顧客にとってそれだけの価値を持つのかあまり関心を示していなかった。このように企業側が提供している価値は顧客が期待するものと必ず一致しているとは限らない。何をいかに作るべきかより、商品（サービス）に対して、顧客が認める価値をいかに創造するかである。差別化の限界を克服するには、顧客価値に注目しそれを全面的に対応できるための仕組みの構築が必要である。

このように、上記で紹介した企業の競争優位の源泉を説明する従来の理論はそれぞれ限界を持ち、特に顧客価値について必ずしも充分な議論がなされていないと言えよう。従って、顧客価値に着目し、顧客に価値を届けるための事業の仕組みを構築することが、果たして企業の競争優位をもたらすのかという点は重要な研究テーマである。本稿ではこの「顧客に価値を届けるための事業の仕組み」をビジネスモデルと理解し、ビジネスモデルの構築は企業の競争優位にどのように影響を及ぼすのかを検討する。

最後に、本稿で取り上げる小米の事例に関して、先行研究では丁(2013)と陳(2014)がある。丁は小米の成功要因を五つの要素にまとめているが、各要素間の関係について検討されていない。陳の研究は破壊的イノベーションとバリューチェーンという二つの側面だけに焦点を当てて小米の成長を説明したが、統合的な視点に欠けている。以下では本稿で使うビジネスモデルの概念や分析の枠組みを紹介する。

III. 分析の枠組み

1. ビジネスモデルの定義

まず本稿で使うビジネスモデルの定義を明確にする。多くのビジネスモデルの教科書では各論者のビジネスモデルの定義をリストアップしているように、ビジネスモデルの定義はその論者の数ほどあると言ってもよい。また、学術界や実業界では、ビジネスシステムや事業システムといったビジネスモデルと似た言葉も存在している[2]。ビジネスモデルは今や明確な定義のないままに使われている。ここでは各論者のビジネスモデルの定義を詳しく整理することはあまり意味がないと考えて割愛する[3]。

既存の論者のビジネスモデルの定義を概観してみると大きく二つのタイプに分類することができよう。一つはビジネスモデルを「利益を重視するビジネスのあり方」と捉えるグループである。つまり、「儲けの方法」あるいは「利益を生むための仕組み」こそ、ビジネスモデルの本質であるという考え方である。例えば Afuah(2004)はビジネスモデルを「利益を生むための仕組み（a framework for making money)」と定義した。しかし、利益ばかりに目を向けて、顧客価値を怠っている企業はいずれ顧客に捨てられ、結局、利益を生むこともできなくなる。二つ目は、ビジネスモデルを「顧客価値と利益をつなぐ仕組み」と捉えるグループである。このグループは、ビジネスモデルは単に「利益重視」ではなく、「顧客価値」という要素を付け加えて、顧客価値の重要性を強調するのが特徴である。例えば、Johnson（2011）はビジネスモデルを「顧客価値提案、利益方程式、主要経営資源及び主要業務プロセスの四つの要素から構成し、そのうちで顧客価値提案がビジネスモデルの中核的要素である」と説いた。

冒頭で述べたように、あらゆるビジネスに求められるのは「顧客価値を創出しながらも利益を生む」ということである。このように、顧客価値と利益創出はビジネスの両輪であり、いずれも欠かせない。しかし、顧客価値と利益創出だけでは、ビジネスは成立しない。両者を繋ぐための一連の事業の活動およびその仕組みも必要である。従って、本稿ではビジネスモデルを「顧客価値を創出しながらも利益を生むためのビジネスの仕組み」と定義する。

[2] ビジネスモデル、ビジネスシステムと事業システムの区別は、加護野・井上(2004)45-50 ページ、川上(2011)7-10 ページを参照されたい。
[3] ビジネスモデルの概念の整理として、詳しくは川上(2011)22-23 ページ、張(2011)20-28 ページを参照されたい。

2．分析の枠組み

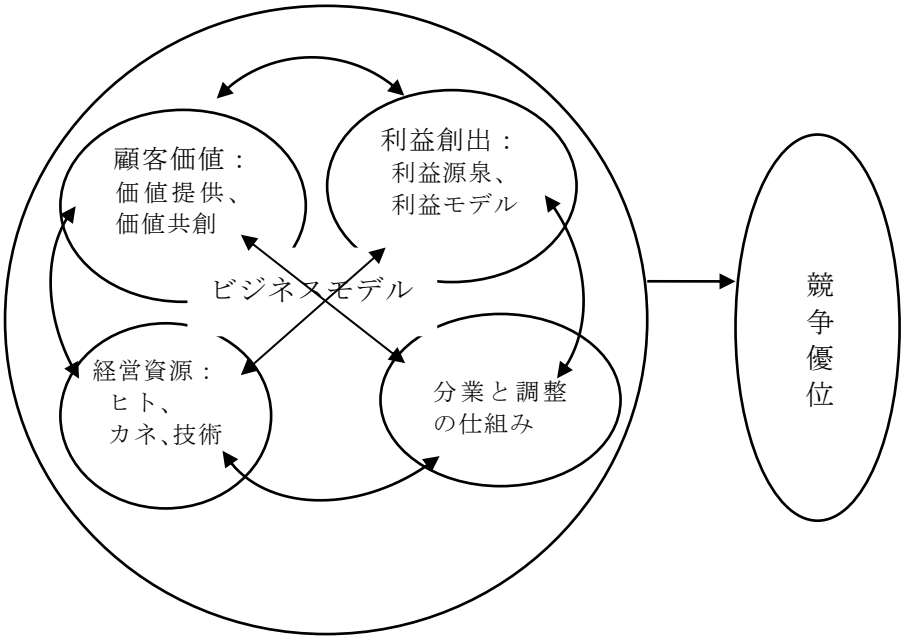
上記の定義から、ビジネスモデルの第１の構成要素は「顧客価値」である。「顧客価値」は「価値提供」と「価値共創」の二つに分けられる。「価値提供」とは、「誰に、何を、どのように提供するか」という問いに対する答えである。他方、「価値共創」とは、「価値提供」から進化したもので、つまり価値創出は企業と顧客が共に一体となってやるべきだ、という新しい発想である。

ビジネスモデルの第２の構成要素は「利益創出」である。これも「利益の源泉」と「利益モデル」の二つに分けられる。「利益の源泉」は利益が具体的にどこから来たのかを詳細に分析、整理することであり、「利益モデル」は利益の創出をデザインする方法を指す。

最後に「顧客価値」と「利益創出」を繋ぎ、顧客に価値を届けるためのビジネスの仕組みである。われわれはこの仕組みの中に「経営資源」と「分業と調整の仕組み」の二つを含めている。自社はどういう顧客価値を提供（価値共創も含む）するのかは、自社の持つ経営資源に依存している。しかし、自社の持つ経営資源は多くの場合制約があり、自社はすべてを手かげるわけではない。このため、顧客に価値を届けるための一連の活動の中で、何を自社の業務とするのか、何を他社の業務とするのか、といった分業の仕組みを決めなければならない。業務分担が決められた後、自社は社外のさまざまな取引相手との間に、どのようにコミュニケーションを取り、情報、モノ、カネをどのように移動させるか、といった調整の仕組みも同時に決めなければならない。

このように、ビジネスモデルを「顧客価値」、「経営資源」、「分業と調整の仕組み」、「利益創出」の四つの構成要素に分解できよう(図１)。図 1 を見ると、この四つの構成要素はそれぞれ独立的に存在しているのではなく、お互いに関連しながら一つのシステムになっていて、一つの構成要素が変わるとほかの三つの要素も変わってしまう。企業はこの四つの構成要素をうまく組み合わせることによって、自社のビジネスモデルを構築し、競争優位を獲得しようとする。以下では、この四つの構成要素に沿って小米のビジネスモデルを説明する。

図１　分析の枠組み



出所：Johnson（2010）邦訳 53 ページ、川上（2011）28 ページ、加護野・井上（2004）27-38 ページ、伊丹（2012）37 ページを参考に筆者作成。

IV. 小米のビジネスモデル

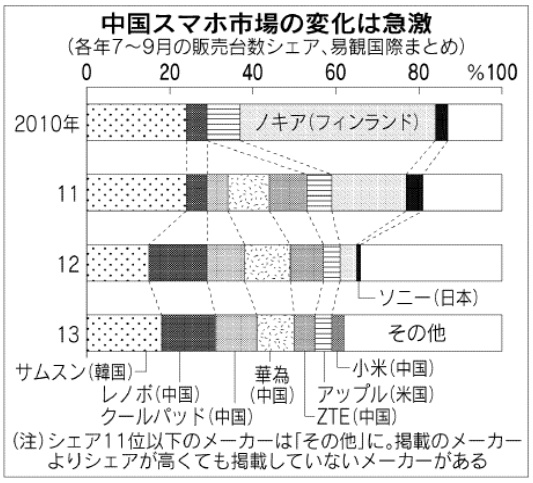
1. 中国スマートフォン業界の競争状況と小米のポジション

中国のスマートフォン（以下、スマホ）業界は急成長している。2013 年の中国携帯電話端末の出荷台数は 5.78 億台で（内訳：2G 携帯 1.7 億台、3G 携帯 4.08 億台）、2012 年に比べ 24.1%増加した。そのうちスマホの出荷台数は 4.23 億台で、前年に比べ 64.1%と大きく増加し、携帯電話出荷台数に占めるスマホの比率は 73.1%に達した。そして、スマホ用 OS（オペレーションシステム）別から見ると、アンドロイド（Android）携帯の出荷台数は 3.98 億台で、スマホ全体の 94%を占めていた[4]。

[4] 中華人民共和国工業和信息化部ホームページ　「2013 年手機行業発展情況回顧与展望」 http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858462/15915247.html2014 年 8 月 5 日ア

業界の規模が急速に拡大するに伴い、新規参入も次々に起こり、市場シェアを巡る競争は一気に激化した。中国ではスマホ製造会社の数は政府公認だけで 400 社くらいある[5]。図 2 は 2010―2013 年の中国メーカー別スマホ市場シェアの変化を表している。この図で分かるように、2010 年ではノキア（フィンランド）が半分のシェアを持っていた。それから 2011 年に入ってからノキアのシェアは急減し、市場シェア首位の座をサムスン（韓）に譲った。そして、2011 年から 2013 年にかけて、サムスンは若干シェアを落としたものの、特に注目すべきことはサムスンなどの外資系企業以外、 レノボや華為、クールパッドをはじめとする中国地場メーカーのシェアの拡大である。これらの中国企業は外資系メーカーからシェアを奪いつつ急成長を遂げた。

図 2　中国スマホ市場シェアの変化



出所：『日経産業新聞』2014 年 2 月 24 日 3 ページ。

上記の分析を通して中国のスマホ業界の競争レベルは非常に高いことがよく分かる。このような業界構造の下、大手企業のサムスンでさえも常に競合に追い掛けられ、ついに追い越されてしまった。不思議なことに、サムスンを追い越したのは、従来の中国携帯大手のレノボや華為ではなく、創業から 5 年も経たない新興企業の小米である。同社は現在中国スマホ市場シェアの第 1 位、世界市場シェア第 3 位まで躍進した（表 1）。

クセス。

[5] 『日本経済新聞』朝刊 2014 年 2 月 7 日 9 ページ。

表１　小米　中国スマホ市場シェア首位、世界第３位に躍進

2014 年第 2 四半期（4-6 月）中国国内メーカー別スマホ市場シェア	2014 年第 3 四半期（7-9 月）世界のメーカー別スマホ市場シェア
小米　：　14%	サムスン：　24.7%
サムスン：　12%	アップル：　12.3%
華為　：　12%	小米　：　5.6%
レノボ　：　12%	LG　：　5.2%
その他　：　50%	華為　：　5.1%
	その他　：　47%

注：シェアは販売台数に基づいている。また調査機関によってシェアの数値は異なる場合がある。
出所：調査機関 Canalys、Strategy Analytics に基づく筆者作成。“Xiaomi becomes China’s top smart phone vendor、Canalys Newsroom”.Canalys、http://www.canalys.com/newsroom/xiaomi-becomes-china%E2%80%99s-top-smart-phone-vendor. “Global Smartphone Shipments by Family / Model: Q3 2014”. Strategy Analytics、http://www.strategyanalytics.com/default.aspx?mod=reportabstractviewer&a0=10323 2015 年 1 月 12 日アクセス。

小米は 2010 年 4 月に設立された新興企業であり、2014 年のスマホ販売台数は 6112 万台で、売上げは 743 億元に達した(表 2)。小米の急成長の要因はいったい何か、以下では同社のビジネスモデルを分析する。

表 2　小米の概要

会社名	北京小米科技有限責任公司
設立時期	2010 年 4 月
資本金	5000 万元
従業員数	5000 人（2014 年現在）
CEO	雷軍（持ち株比率 77.8%）
事業領域	スマホ端末、 スマホ用 OS、アプリケーションソフトウェア、セットトップボックス、薄型テレビ、家庭用無線 LAN ルーター、空気清浄機、ウェアラブルディバイスなど。
海外進出地域	台湾、香港、インド、シンガポールなど
スマホ販売台数	2014 年：6112 万台 2013 年：1870 万台 2012 年：719 万台 2011 年：40 万台
（税込み）売上高	2014 年：743 億元 2013 年：316 億元 2012 年：126 億元 2011 年：5 億元
純利益	2013 年：3.47 億元

出所：小米のホームページ http://www.mi.com/en などに基づく筆者作成。

2.小米のビジネスモデル

(1) 顧客価値：価値提供、価値共創

「顧客価値」はビジネスモデルの中核的要素であり、本稿では「顧客価値」を「価値提供」と「価値共創」の二つに分けて説明する。

「価値提供」とは「誰に、何を、どのように提供するか」という問いに対する答えである。小米は顧客セグメンテーションにおいて、「携帯マニア」（中国語表現：手機発燒友）といった 20－30 代の若年層を狙った。「携帯マニア」とは普通の携帯ユーザーと違って、とりわけ携帯を「いじる」ことが大好きでかつ携帯の各機能や使い方に関して既に一定のレベルに達したユーザーのことを指す。彼ら（彼女ら）は携帯をフルに活用するために常に強い関心を持っている。例えば、スマホを持っている人にしても、普段は電話やメール、インターネットくらいしか使わないユーザーもいるし、一方、毎日スマホで動画を見たり、ゲームを楽しんだり、ネット上の各種アプリケーションソフトウェアも積極的に使ったりしているユーザーも少なくない。小米は後者を自社の顧客セグメントに設定したのである。

ではこの「携帯マニア」は、いったいどういうスマホを好んで、スマホを選ぶとき、価格やデザイン、性能・機能および使い勝手の中で、何を重視するのかを分析しよう。既述のように、彼らはスマホを主にゲームや動画、各種アプリケーションソフトなどに使っている。周知のとおり、スマホでこれらの「任務」をスムーズにこなせるには、高精細大画面液晶パネル、作動の速い高機能の CPU や大容量メモリーが必要不可欠である。また、スマホを長時間使用する場合、大容量バッテリも重要であろう。一言で言えば、これらを支えるのが高性能のハードウェアである。もちろん、市場にはアップルやサムスンをはじめ、「高性能、ハイスペック」のスマホ製品は既に出回っている。だが、これらはいずれも「高性能、高価格」のもので、中国の一般の消費者はあまり手を出さない[6]。小米が狙ったのは「高性能、高コストパフォーマンス」のスマホの提供である。同社はスマホのプロモーションにおいて、とりわけ製品の高性能を強調した。例えば、小米は初代製品「小米 1」の広告宣伝において「世界初デュアル 1.5GHz CPU 搭載」、2 代目製品の「小米 2」の広告宣伝では「世界初 28nm 4 コア 1.5GHz CPU 搭載」、「中国国内初 2G RAM

[6] 例えば月収に占める機種購入代金の比率という指標から見ると、iPhone6（16G）の中国での販売価格は 5228 元で、2013 年中国人毎月収入の平均は 2462 元、月収に占める機種購入代金の割合は約 212%である。これは一般的な人にとって、かなりの負担となる。（2013 年の中国人平均月収入額は国家統計局のデータによる。）

搭載スマホ」を積極的に訴えて、「高性能」を売り物にしたのである。それから、スマホの販売価格について、同スペックの他社競合製品（主にサムスンの Galaxy シリーズと HTC（台湾宏達電子）のハイエンド機種）に比べて、小米の製品価格は平均して 30-50%安い。このように、小米スマホのハード面の特徴は「高性能、高コストパフォーマンス」と言えよう。

携帯はガラケー[7]の時代では、メーカー間の競争は主に製品のハードウェアを巡る競争であったのに対し、スマホ時代に突入すると、競争の焦点は「ハードウェア」から「ハードウェア＋ソフトウェア＋サービス」へとシフトしている。ハードウェアはスマホの基本的な性能・機能を規定しているに対し、スマホ用 OS（特にユーザーインターフェイス）や各種アプリケーションなどの利用体験は顧客価値や顧客満足に直接繋がり、非常に重要である。アップルの製品が全世界で大人気を呼んだのは、洗練されたデザインや細部にわたる巧妙な製品づくりはもちろん、優れたユーザーインターフェイス(UI)や各種アプリケーションやコンテンツの充実といったソフトウェアの面によるところも大きいと言えよう。小米はこの問題を認識し、早期にスマホ用 OS の改良に精力を注いだのである。

小米のスマホ用 OS「MIUI」はグーグルのアンドロイドをベースに中国人顧客の携帯使用習慣に基づいて 100 項目以上の改良・改善を加えて、2010 年 6 月 1 日に正式に発表され、2014 年現在「MIUI」のユーザー数は 6500 万人を突破した。小米はなぜ自社でスマホ用 OS を開発したのか、「MIUI」はいったいどんな特徴を持ち、いかに中国人顧客のニーズにフィットし、彼らを満足させたのか。以下では「MIUI」における一つの典型的な機能である「自動音声電話」を取り上げて説明しよう。

中国では携帯の通信料・通話料並びに契約内容の確認や変更をする場合、通信キャリアのサポートセンターに問い合わせするのが一般的である[8]。この電話は通常自動音声電話であり、接続後音声ガイダンスに従って番号を選択するという手順になる。このサービス自体は問題ないが、問題なのは音声応対メニューの煩雑さおよび待ち時間の長さ（繋がりにくい）である。図 3 は中国のある通信キャリアの自動音声電話のメニューの一部である。小米社の調べによると、中国では通信キャリアの自動音声電話を通して通話料金を調べる場合、接続してから自分のほしいメニュ

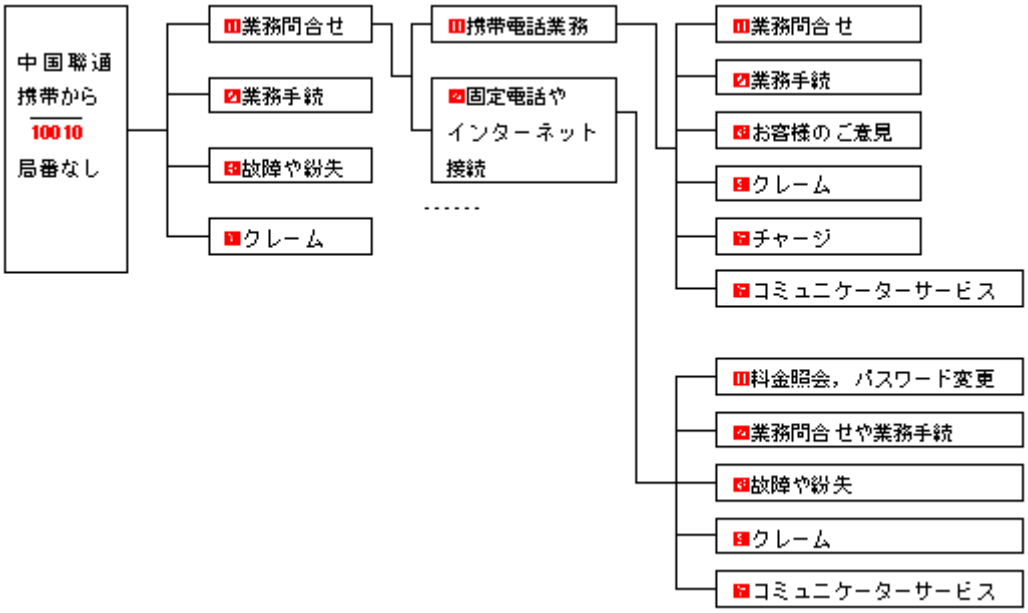
[7] ガラケーとは、ガラパゴズ携帯の略で、本文ではスマートフォンが登場する前の普通の携帯電話のことを指す。

[8] もちろん、ショートメッセージ（中国語表現：短信）を利用するなどの方法もある。

ーを案内してくれるまで平均 68 秒もかかる[9]。また、このような状況は何も通信キャリアに限ったことではなく、銀行や郵便局などの自動音声電話も同じような問題が存在している。

小米はこれをスマホ用 OS 改善の糸口と捉え、いろいろな工夫をした。顧客は小米スマホを使って通信キャリアへ電話をかけるとき、すぐに画面上にメニューがでてきて、顧客は自分の目的に合わせて選択するだけで自動的に繋がる仕組みになっている。結果として、顧客の待ち時間が短縮され、顧客の不安や焦りも解消される。小米はこの機能を実現するためには、通信キャリアといろいろ交渉し、協力を求めた。小米は現在このサービスの拡大のため、銀行や郵便局などと積極的に交渉を進めている。

図 3　中国聯通の自動音声電話応答メニュー（一部）



出所：筆者作成。

以上では小米の自社開発したスマホ用 OS「MIUI」における一つの典型的な機能を見たが、実はこのような顧客の小さな問題を解決し、不安を解消し、顧客の生活をより便利で快適にする機能は「MIUI」にはまだいろいろある。

最後に小米は製品をどのように顧客に届けるかという同社の販売戦略について見てみる。小米

[9] 「2014 小米発表会」ビデオ資料による。

の販売戦略の最も大きな特徴はネットによる通信販売方式を用いていることである。確かにネット通販が主流になりつつ現在では、それ自体は何も新しいものではない。小米はネット通販に「数量限定」を付け加えて、大成功を収めた。「数量限定」とは顧客がある限られた時間しか小米のスマホを購入することができない、ということである。小米はこれを繰り返し、顧客の飢餓感をあおって注目度やブランド価値を一気に高めた。表 3 は小米が行ったネット数量限定販売の一部をリストアップし、その実績を示している。ネット販売のもっとも大きな利点は販売コストの削減や消費者のニーズのくみ上げである。コスト削減効果に関して、ある中国スマホメーカーの責任者は「店舗での対面販売に対し、ネット販売のコストは 3 割減らすことができる」と述べている[10]。また、メーカーは顧客に直接製品を販売することによって、顧客の製品に対する意見や感想など、顧客のニーズも得やすくなる。小米は 2013 年 1870 万台のスマホを出荷したが、その約 7 割を自社でネット販売した[11]。

表 3　小米のネット数量限定販売（一部）

時間	販売方式	実績
2011 年 12 月 18 日	数量限定販売	3 時間で 10 万台完売
2012 年 1 月 4 日	数量限定販売	3.5 時間で 10 万台完売
2012 年 1 月 11 日	数量限定販売	50 万台完売
2012 年 3 月 17 日	数量限定販売	35 分で 10 万台完売
2012 年 4 月 6 日	数量限定販売	6 分で 10 万台完売
2012 年 4 月 24 日	数量限定販売	12 分で 15 万台完売
2012 年 5 月 9 日	数量限定販売	28 分 5 秒で 10 万台完売

出所：小米のホームページ http://www.mi.com/about/history を参考に筆者作成

このように、小米の「価値提供」をまとめると、小米は「携帯マニア」に、ネット通販を通じて「高性能、高コストパフォーマンス」のスマホ端末および独自のスマホ用 OS「MIUI」を提供している。

次に、「顧客価値」の中の「価値共創」について分析する。近年の企業戦略論やマーケティン

[10] 『日経産業新聞』2014 年 2 月 24 日 3 ページ。
[11] 『日経産業新聞』2014 年 5 月 28 日 5 ページ。

グの分野では、「価値提供」から「価値共創」へとその焦点がシフトしている。なぜ企業は価値を創出するとき、顧客を巻き込んで考えなければならないのか。問題の根底はやはり消費者の役割の変化にある。Prahalad and　Ramaswarmy(2004)は『コ・イノベーション経営　価値共創の未来に向けて』の中で消費者の役割の変化を①情報の入手、②グローバリゼーション、③ネットワーキング、④製品の試用、⑤積極性、の五つに分けた[12]。彼らが指摘したように、顧客を価値創造の主体的なプレイヤーに位置づけ、顧客との価値共創こそ企業の競争優位の源泉であるという。

従来の価値創造プロセスでは、企業は生産、消費者は消費というように、役割は明確に分かれていた。価値は製品やサービスに宿り、市場を通して生産者と消費者の間で交換される。つまり、価値は市場に届く前に創出されていたのである。例えば、これまでは顧客ニーズを把握することは新商品開発の必須条件とされていたように、価値創出の主体はあくまでも企業であり、その意味で顧客の役割は副次的であった。それに対して、顧客を企業と並んで価値創出の主体と位置づける発想はまさにパラダイムの転換である。価値共創を実現するためには、何よりも企業と消費者の交流が重要である。

小米の価値創造のプロセスを見ると、同社はまさにこの「価値共創」の理念を忠実に実践しているように思われる。小米は製品の情報と広告宣伝などすべての活動をインターネット上で行っている。同社は顧客との交流において、中国版ミニブログ「微博」（ウェイボ）やネット上の掲示板をフルに活用した。小米の誕生はちょうどこの「微博」の登録者数が 5 億人超へと普及した時期に重なるため、「微博」は大きな威力を発揮した。例えば「中国のジョブズ」と呼ばれる小米 CEO 雷軍の個人の「微博」アカウントは 545 万人のフォロワーがいる。彼は小米の新製品、各種イベントや割引セールなどの情報をいつも「微博」上に書き込む。小米はロコミの現代版といえる SNS の「つぶやき」効果を最大限に使い、顧客と積極的にコミュニケーションを取り、顧客のニーズを的確に捉えている。雷軍 CEO は「顧客を友人として扱い、改善の手助けをして

[12] ①情報の入手の変化とは、インターネット技術の発展によって、消費者の情報の入手は比較的容易になったこと。②グローバリゼーションとは、多国籍企業の活動拡大によって、消費者は世界中のあらゆる製品についての情報にアクセスできること、③ネットワーキングとは、同じ趣味やニーズを持つ消費者同士が集まって、消費者コミュニティが形成されること。④製品の試用とは、主にデジタル分野で消費者はインターネットを使って新製品を試用したり、開発に参加したりすることを指す。⑤積極性とは、消費者は企業に対して、求められなくても自分からの意見を伝える傾向を強めていること。出所：Prahalad and　Ramaswarmy(2004)邦訳 37-41 ページ。

もらう」と語っているように、小米がミニブログチャットアプリで集めた顧客の意見は 1 億 5 千万件、これを製品開発などに生かしている[13]。そして、小米は自社の技術者にネット上での消費者との交流を奨励し、専任の担当者も置いている。例えば、スマホに関するある機能を巡って、ネット上で投票を実施、その結果を商品開発にフィードバックする[14]。小米スマホのユーザーは熱狂的でアイドルのファンクラブに似た雰囲気を持っており、「米粉」（ミーフェン）と呼ばれている。文字どおり読めば、米の粉だが、「粉」は「ファン」の意味である。アップルのように熱狂的なファンがつく企業は、中国では小米がはじめてであると言ってもよい。

このように、小米は顧客と積極的に交流し、「価値共創」を実践した結果、同社の製品は多くの顧客に受け入れられ、販売台数や売り上げも飛躍的に伸びたのである。換言すれば、顧客との「価値共創」は同社に競争優位をもたらしたのである。

(2) 経営資源

顧客価値はビジネスモデルの中核であるが、企業はどういう顧客にどんな価値を提供(あるいは価値共創)するかを決定する際、自社の経営資源は最も重要な判断材料である。なぜなら、顧客価値は経営資源に依存し、経営資源はビジネスモデルの基盤であるからである。なお、経営資源の内容は非常に広いもので、ここでは人材、資金及び技術の三つに絞って分析する。

まず人材について。一般的に新興企業は設立時に資金などの制約のためすぐに優秀な人材を集めるのが難しいと考えられる。しかし、小米は創立当時に既に多くの優秀な人材を抱えていた。

[13] 『日本経済新聞』朝刊 2014 年 6 月 24 日 6 ページ。
[14] 『日経産業新聞』2014 年 5 月 28 日 5 ページ。

表 4　小米の創業者全員は IT 業界で豊富なキャリアを持つ

名前	現職	職歴
雷軍	小米董事長兼 CEO	金山軟件（Kingsoft）元 CEO、現在金山軟件董事長も兼任
林斌	総裁	グーグル（Google）中国工程研究院元副院長
黎万强	副総裁	金山辞覇元総経理
周広平	副総裁	モトローラ（Motorola）北京研究開発センター元ディレクター
黄江吉	副総裁	マイクロソフト（Microsoft）中国工程院元開発ディレクター
洪鋒	副総裁	グーグル（Google）中国元プロダクトマネージャー
王川	副総裁	多看科技元 CEO
劉徳	副総裁	北京科技大学工業設計系元主任

出所：小米のホームページ http://www.mi.com/about/founder に基づく筆者作成。

表 4 は小米の創業者メーバーの職歴を表している。この表で分かるように、創業者 8 人全員が IT 業界の大手企業（Microsoft、Google、Motorola、Kingsoft）で働いた経験を持ち、彼らはエンジニアとしての技術力だけではなく、企業の経営に関しても豊富な経験を有している。小米が創業時に人材面で他社をリードできたのは、雷軍 CEO の IT 業界での強い影響力と広い人脈によるところが大きい。雷軍は中国でセキュリティーやネットゲームを手がける大手企業の金山軟件の経営トップを勤めた経験がある(現在も金山軟件の董事長を兼任している)。金山軟件の後、雷軍はエンジェル（個人投資家）として活動し、アパレル・日用品のネット販売で急成長する凡客誠品などの企業の設立にも関わった。小米は中国国内事業の拡大に伴い、海外進出も加速している。そのため、同社は最近では米グーグル元副社長のヒューゴ・バーラ（Hugo Barra）を海外事業担当の副社長に迎え入れた。小米は現在従業員 5000 人いるが、うち 1800 人がエンジニアである[15]。

次に資金の面について。表 5 は小米が設立してから現在までの資金調達の状況を表している。

[15] 「小米 2014 発表会」ビデオ資料による。

表 5 のように、小米が有名な国際 VC（ベンチャー・キャピタル）から巨額な資金を受けたという事実は、同社のビジネスモデルがこれらの国際投資家に認められ、将来有望視されていることを意味すると言ってもよいであろう。雷 CEO は「小米はハードウェア会社 100 社に投資するつもりであり、すでに 25 社に投資済みである」[16]と語ったように、同社は豊富な資金を使って、スマホ関連企業への投資を積極的に行っている。小米は 2014 年 12 月に中国国内家電大手の美的（Midea）グループに 12 億 6 千万元出資し、同社の発行済み株式総数の 1.29%を取得した。小米と美的が協力して力を注ぐのはスマートホームエコシステム[17]の構築である。具体的に、小米のスマホ技術と美的の家電製品の技術を融合し、両製品をネットで結んで家電製品の使い勝手をよくする、いわゆるインターネット接続型家電を共同開発することである。また、小米は 2014 年 11 月に中国インターネット検索最大手である百度傘下の動画サイト愛奇芸に 18 億元出資し、スマホ用の動画コンテンツを共同で開発しようとしている。このように、小米はハードウェアだけではなくソフトウェアやネットコンテンツの拡充も重視していることが分かる。

表 5　小米の 5 回の資金調達

時間	調達金額	評価額	出資者
2010 年 12 月	4100 万ドル	2.5 億ドル	Morningside（米）、啓明（中）、IDG（米）
2011 年 12 月	9000 万ドル	10 億ドル	啓明（中）、IDG（米）、順為基金（中）、Temasek（シンガポール）、Qualcomm（米）、Morningside（米）
2012 年 6 月	2.16 億ドル	40 億ドル	DST（露）
2013 年 8 月	不明	100 億ドル	不明
2014 年 12 月	11 億ドル	450 億ドル	All-stars（米）、 DST（露）、GIC（シンガポール） 厚朴投資（中）、 雲鋒基金（中）

出所：鳳凰科技 http://tech.ifeng.com/internet/detail_2013_08/29/29117366_0.shtml 及び小米のホームページなどによる筆者作成。2014 年 8 月 15 日アクセス。

[16] 投資界 「雷軍：今後 5 年間スマートハードウェア企業 100 社に投資 小米の事業モデルをコピーする」http://pe.pedaily.cn/201412/20141213375141.shtml 2015 年 2 月 18 日アクセス。

[17] スマートホーム（スマートハウス）とは、1980 年代にアメリカで提唱された住宅の概念で、家電や設備機器を情報化配線等で接続し最適制御を行うことで、生活者のニーズに応じた様々なサービスを提供しようとするものである。

最後に技術について、小米は設立してから 5 年も経たないので、スマホ技術の蓄積は同業他社に比べてかなり劣っている。例えば特許件数から見ると、2012 年から 2014 年までの各年において小米の特許取得件数（発明権のみ）はそれぞれ 257 件、643 件、1380 件である[18]。これは華為や中興などの大手より少ないが[19]、特許の数が急速に増加していることから、同社の技術重視の姿勢が伺われる。近年スマホ大手のアップルやサムスンが技術特許を巡って、世界各地で訴訟紛争を繰り返したように、技術は今後の同社の発展にとって、大きな制約要因となりうる。実は技術の問題はすでに小米が海外進出する段階で現れた。小米は 2014 年にインドに進出した後、スウェーデンの通信機器メーカーエリクソン（Ericsson）が、小米はエリクソンの保有する無線技術特許を侵害したことを理由に、小米をインドのデリー裁判所に訴えた。裁判の結果、小米は敗訴しインドでのスマホ販売を一時中断することを余儀なくされた。

技術はとても重要であるが、技術をあまり強調しすぎるのもよくない。世の中には高い技術力を持っているにも関わらず、製品やサービスが顧客に受け入れられず、結局時代遅れになった企業の数は枚挙に遑がない[20]。われわれがここで強調したいのは、技術と顧客のニーズをいかに統合するかという視点を持つことの重要さである。小米は新興企業のため、技術は劣っているが、同社の成功はむしろ顧客と積極的にコミュニケーションを取り、顧客のニーズを的確に捉えて、顧客を組織化する能力にあると言えよう。

(3) 分業と調整の仕組み

ビジネスモデルを設計するとき、自社は何をするのか、他社は何をするのかといった業務の分担をまず決めなければならない。丁可・潘九堂(2013)によると、携帯電話製造のバリューチェーンは五つの部分から構成されている。すなわち、(1)ベースバンド IC デザイン、(2)ソフトウェアとシステムデザイン、(3)プリント基板ハードウェアデザイン、(4)製品プロダクト管理（製品企画、部品調達、外注管理）、(5)販売である。1990 年代ノキア、モトローラ、エリクソンという伝統的な世界三大メーカーはこの五つの機能をすべて備えていた。しかし、通信技術の進歩に伴い、このような高度に垂直統合されたバリューチェーンは次第に変容するようになった。具体的に、

[18] 2012、2013 年のデータは　電科学「小米初めて特許件数を公開　今年は 1300 件になる見込み」http://www.diankeji.com/news/17597.html　2015 年 4 月 9 日アクセス。2014 年のデータは「小米 2015 発表会」ビデオ資料による。

[19] 中興通信や華為技術の 2014 年の特許取得件数（発明権のみ）はそれぞれ 2420、2409 件である。国家知識産権局ホームページ http://www.sipo.gov.cn/twzb/2014fmzlsqqkfbh/　による。

[20] 例えばデジタル業界のコダック、携帯電話会社のノキアやモトローラなどが典型例といえよう。

一つの変化はベースバンドICが専用的メーカーによって汎用品として供給されるようになった。もう一つの変化は伝統的な携帯大手は製品の製造を専門の ODM(Original Design Manufacturing) メーカーや EMS(Electronic Manufacturing Service)メーカーへ外注に出すような動きが出てきたことである。小米はスマホのバリューチェーンにおいて、上記の(1)と(2)と(5)を自社で手がけているが、(3)と(4)は外部他社の専門メーカーに任せている。

小米が自社の手がけている(1)と（2）と（5）の中で、特に重点的に取り組んでいるのは（2）と（5）である。(2)のソフトウェアやシステムデザインについて、小米の自社開発したスマホ用OS「MIUI」がこれに当てはまる。(5)の販売に関して、小米のネット販売方式も既に紹介したので、(2)と(5)の説明は省略する。補足として、小米のアフターサービスを見てみよう。消費者はネット販売に対して、最も不安を感じるのは、一旦製品が壊れた場合の修理や返品はどうするか、という点である。小米は新興企業のため、中国全土でアフターサービス拠点を一から作るのは時間がかかり、コスト上でも不利である。そこで、同社は中国各地で優良な家電販売店および修理センターを選別し、彼らと提携関係を結んで、自社スマホの修理などの業務を委託するといった対応を取った。

次に外部他社との分業について。小米はスマホの製造や組み立を台湾鴻海精密工業傘下の富士康（Foxconn)、英華達（Inventec）や Hi-P[21]に委託し、主要部品は外部他社から調達している。同社の公表によると現在の部品供給会社の数は 500 社ある[22]。小米は高機能なスマホを作るためには、高品質の部品をグローバルレベルで調達している。例えば「小米 4」（2014 年 7 月 22 日に発売）の主な調達先として、CPU は米クアルコム社から、液晶パネルはシャープや JDI(ジャパン・ディスプレイ)から、画像カメラはソニーからそれぞれ調達している。

国際分業がますます発展している現在、業務委託は確かにいろいろなメリットはあるが、同時に難点やリスクも抱えている。例えば小米は新興企業であるため、企業信用度も低い、何よりも事業がスタートした時点では一般的に発注量が少ない。このように、小米は部品サプライヤーや組み立てメーカーを説得するのにかなりの時間や労力を費やした。雷 CEO は「小米が最初に富士康にスマホの委託製造の話を持ちかけたとき、相手にされなく」[23]と話したように、分業体制

[21] 富士康と英華達は台湾の大手 EMS 企業で、Hi-P はシンガポールに本社を置く精密機器のメーカーであり、中国にも多くの工場を持つ。
[22]「小米 2014 発表会」ビデオ資料による。
[23] 華夏経緯網「雷軍：小米はかつて富士康に相手されていない」 http://www.huaxia.com/tslj/rdrw/2013/07/3412634.html 2015 年 2 月 18 日アクセス。なお、

が定まった後、自社と他社の間でどのようにコミュニケーションを取り、情報、モノ、金の流れをいかにすべきかといった調整の仕組みも考慮しなければならない。具体的に、例えばスマホの販売台数の急増（2010 年の 40 万台から 2014 年の 6112 万台まで、4 年間で 152 倍増加）に伴い、生産量、品質管理、納期などを巡って、小米と部品サプライヤーおよび組み立てメーカーの間をどのように調整するか、という問題がある。小米は 2014 年に 6 千万台超のスマホを販売したが、この実績の背後には同社のサプライチェーン管理能力の高さが伺われる。

(4) 利益創出

小米は 2014 年 12 月に美的に出資した際、初めて同社の利益を公開した。小米は 2013 年の売上げ高は 316 億元、純利益は 3.47 億元で利益率はわずか 1.8%であった。この節では「利益創出」を「利益の源泉」と「利益モデル」の二つに分けて説明する。

ビジネスモデルにおける「利益の源泉」について、既にいろいろな議論がなされてきた。例えば、加護野・井上(2004)は古典的な経済学原理の視点から利益の源泉を①規模の経済、②範囲の経済、③速度の経済、④集中化と外部化の経済の四つに分類した[24]。Johnson (2011)は「利益方程式は収益モデル、コスト構造、商品やサービス単位あたりの目標利益率および経営資源の回転率の四つの変数から構成される」と説いた[25]。確かに、加護野らや Johnson の利益の説明は一定の説得力がある。しかし、これだけではやはり利益は具体的にどこからきたのかはよく分からない。本稿ではミクロ的な視点に立った Afuah(2004)の利益の説明を取り上げる。Afuah は製品やサービスを販売するだけでは、企業の利益の源泉ではないことを強調し、利益の源泉を次の六つに分類した。すなわち(1)製品の直接販売（Direct Product Sales）、(2)販売後のサービス(After-Sales Service)、(3) コンテンツ(Indirect Contents Sales)、(4) 消費者金融(Product Financing)、(5)回転差資金(Collect-Early、 Pay-Late)、(6)特許などのロイヤルティ(Royalties on

現在では富士康は小米スマホの製造委託先である。

[24] ①規模の経済とは、製品やサービスの産出量が増えるごとに、単位あたりの平均費用が下がるということである。②範囲の経済とは同一の企業が複数の事業を同時に営むほうが、別々の企業がそれらの事業を独立して営むより割安になるということである。③速度の経済とは、企業は情報の獲得や仕事、商品の開発や商品回転などのスピードを上げることによって得られる経済的便益の総称である。④集中化と外部化の経済とは企業は一定の業務活動に特化することによって、仕事や意思決定のスピードを速めることができて、一方外部化によって競争をうまく利用し、企業の伸縮自在性を高めることができるなどを指す。出所：加護野・井上(2004)84－101 ページ。

[25] Johnson (2011)邦訳。

Intellectual Property)である[26]。

では、上記で挙げたこの六つの利益の源泉を小米の事例に当てはめるとどうなるだろうか。第1の製品の直接販売による利益とは、スマホの場合販売価格から製造原価を引いたものがこれに当てはまる。小米スマホの製造原価に関する情報は分からないが、雷 CEO の言うように「販売価格は製造原価にぎりぎり近い」[27]ということから、小米はスマホの「直接販売」から多くの利益を得ることがあまり期待できないであろう。第2の販売後のサービスについて、スマホの場合、販売後の修理や部品交換以外ほとんどない。第3のコンテンツに関して。消費者のスマホ使用過程において、音楽や電子書籍、動画などの購入支払いおよびアプリケーションのダウンロードなどによる収益が該当する。小米のコンテンツからの具体的な収益はよく分からないが、同社の公表によると、2014 年上半期（1－6 月）アプリケーションの開発者に計 1.74 億元を還元したという[28]。もちろん、小米がアプリ開発者に支払った金額と小米がアプリケーションから得た収入は別々のものであるが、両者は連動していると思われる。すなわち、「利益配分のパターン」というものが必ずある。例えば、アップルはアプリケーションによる収入を自社と開発者の間で「3：7」の配分パターンを取っている[29]。消費者はアプリを 100 円で購入した場合、購入金額の7割はアプリ開発者に帰属し、残りの3割はアップルの収益になるという。アップルが運営している APP Store のダウンロード数は 500 億であり、アップルが開発者に支払った総額は既に 100 億ドル[30]に達したことから、スマホのコンテンツによる収入は今後大きく伸びる可能性がある。第4の消費者金融による収益について。小米のスマホは主にネットを介した直接販売なので、単価も比較的安いため、消費者金融（分割払いなど）から利益を得るのは考えにくい。第5の回転

[26] (1)直接販売利益とは、製品やサービスの提供と、顧客の支払いが直接的に起こるもの。(2)販売後サービス利益とは、主に複雑な製品には販売後のサービスが付き物であり、そこから収益を得る。(3)間接的コンテンツモデルとは、コンテンツを提供したウェブサイトや雑誌などで広告収益を得る。(4)製品ファイナンスとは、顧客への金融サービスなど、補助サービスからの利益。(5)回転差資金とは買掛金の支払い期限内で製品を売り切り、手元に収入が入ってくれば、その間無利子で資本を調達したのと同じである。これは利益というよりも手元のキャッシュを増大させるものである。(6)知財のロイヤルティとは、企業が保有する知的財産、その権利に伴う対価を得ることの利益。Afuah（2004）pp. 69-70（日本語翻訳文は川上(2011)を参考した。）

[27] 「小米 2014 発表会」ビデオ資料によるによる。

[28] 同上。

[29] 東洋経済オンライン「APP Store 5 周年、これまでとこれから　アップルのモバイルビジネスはどう変わる？」 http://toyokeizai.net/articles/-/15497 2015 年 1 月 2 日アクセス。

[30] アップルは APP Store を開設したのは 2008 年 7 月 10 日であり、 ダウロード数は 2013 年 5 月 16 日までのデータで、金額は 2013 年 6 月 10 日までの累計値である。出所：同上。

差資金について。これは利益というよりも手元のキャッシュを一時的に増大させるものである。第 6 の特許などのロイヤルティによる利益、上記の小米の経営資源の分析では、同社はロイアヤルティから収益を得るどころか、むしろ他社に多額のロイヤルティを支払っているのである[31]。このように、結局、小米の収益の主な源泉はソフトウェアなどの「コンテンツ」だけが考えられる。

次に「利益モデル」について、先行研究では多くの利益モデルを挙げている。例えば Slywotzky and Morrison(1997) は利益モデルを顧客開発／顧客ソリューション利益、製品ピラミッド利益、マルチコーポレート利益など 22 のモデルにまとめた[32]。Afuah(2004)は収益モデルを製品モデル、固定制モデル、従量制モデルなどの六つを挙げている[33]。このように、利益モデルはいろいろな形態があり、非常に複雑である。本稿では利益モデルを上記で説明した利益の源泉をいかに組み合わせるかであると理解する。すなわち、企業はいろいろな利益の源泉の中で、必ず重点的に取り組んでいるものとそうでないものがある。小米総裁の林斌は同社の利益モデルについて、「我々はスマホ本体ではなく、顧客がスマホを使用する過程の中で利益を得る」と説明したように、小米はスマホ本体による「直接販売」ではなく、顧客の製品購入後、音楽や電子書籍、動画などの購入およびアプリケーションソフトのダウンロードなどの「コンテンツ」から利益を得る、という同社の利益モデルが浮き彫りになる。

小米の「利益の源泉」及び「利益モデル」について、現在情報不足でまだ不明確な点が多い。加えて、同社は現在多くのハードウェア企業、ソフトウェア企業に積極的に投資しているように、同社の利益モデルはまだ形成途中と言えよう。

(5) 四つの構成要因間の関係

小米のビジネスモデルの四つの構成要素の分析から、この四要素の中でユニークで特徴のあるもの（価値共創）もあるし、現在問題を抱えているもの（経営資源の中の技術）あるいは情報の不足でまだうまく説明できないもの(利益源泉や利益モデル)もある。個々の構成要素は重要であるが、各要素間の繋がりや相互関係も大事である。優れたビジネスモデルは四つの構成要素間が

[31] 例えば小米はスマホの CPU に米クアルコム社（Qualcomm）や台湾の聯発科技（MTK）などの製品を使い、ロイヤルティ料金を支払っている。また、小米はインド市場において通信大手のエリクソンとの訴訟で敗北し、現在エリクソンにも特許使用料を支払っている。

[32] Slywotzky and　Morrison（1997）邦訳 42－61 ページ。

[33] Afuah（2004） pp. 68-69。

矛盾や摩擦はなく、緊密に繋がって一つのシステムになっている。

小米の経営資源の特徴はハードウェア面（スマホの製造や組み立て）や技術（特許）に弱いが、資金力やソフトウェア開発能力に強い。小米はこのような経営資源の特徴に基づいて、自社の優位すなわち高いソフトウェエア開発能力を十分に発揮し、顧客と積極的にコミュニケーションを取り、顧客から得た意見などをスマホ用 OS の改良に生かして、高い顧客価値を創出したのである。それから小米の「分業と調整のしくみ」も同社の「経営資源」の優劣に基づいていると言える。小米がスマホ用 OS の開発などに集中したのは同社のソフトウェア開発能力が高いことが理由であり、一方、スマホの製造や組み立てを他社に委託したのは同社がハードウェア面に弱いからである。そして、「分業と調整に仕組み」は「利益創出」に影響を及ぼす。ある業務を自社で手がけていることは、その業務からの収益は自社のものになる。他方、他社に任せる場合、その業務から得た利益も当然他社のものになる。小米はスマホの製造や組み立てを他社に委託し、自社はソフトウェアに集中したことは、同社はスマホ本体ではなく、顧客のスマホ購入後、音楽や電子書籍、動画などの購入およびアプリケーションのダウンロードから利益を得るという同社の収益モデルを反映している。

ビジネスモデルの分析では、四つの構成要素間の関係はもとより、個々の構成要素はダイナミックに変化する点にも留意すべきである。例えば、小米は最初に「携帯マニア」をターゲットにしたが、しかし、スマホ販売台数は既に 6 千万台を越えた現在、今後は「携帯マニア」以外の顧客をどう見ているかも考えなければならない。また、小米は現在積極的に多くのハードウェア企業に投資していることから、同社の収益の構造や利益モデルは今後大きく変わるかもしれない。ビジネスモデルの分析には、動態的な視点が不可欠である。

V. 小米のビジネスモデルと競争優位

前述のポジショニング・ビューと本稿で使うビジネスモデルを比較してみると、ポジショニング・ビューは業界の選択を重視しているのに対し、ビジネスモデルは顧客価値と利益創出の同時達成を追求し、特に顧客価値を重視している。それから、ポジショニング・ビューは顧客を自社の利益を奪う脅威の一要因と捉えているのに対し、ビジネスモデルは顧客（価値）をビジネスの中心と位置づけ、徹底した顧客本位という考え方である。そして、ポジショニング・ビューは価

値提供のプロセスを「企業から顧客へ」と認識しているのに対し、ビジネスモデルは「価値提供」だけではなく、「価値共創」の重要性も強調している。

次に競争優位を説明するうえで有力な RBV について。ここでは「VRIO モデル」の「模倣困難」を取り上げて説明しよう。もしあるビジネスモデルが簡単に模倣できるものなら、そのビジネスモデルは一時的な競争優位しか持たないだろう。そもそもビジネスモデルという言葉が知られるようになったのは、1998 年に米国でビジネスの方法も特許の対象としたことが契機である。従って、模倣の困難性は競争優位を決める上でとても重要な要素である。

では、小米のビジネスモデルはどれだけ模倣可能であるか。小米のビジネスモデルを外から見ると、「ハイスペック、低価格」と「ネット販売方式」の二つが大きな特徴と言えよう。小米の成功を見て、華為やレノボなどの競争ライバルはすぐ模倣をし始めた。小米は新製品を発売すると、華為はすぐほぼ同じスペックや価格の製品で対抗した。また、レノボや華為などの競争ライバルもスマホの販売を店舗からネット販売へとシフトさせている。しかし、これは決して簡単なことではない。なぜなら、第 1 に、レノボや華為の両社は長い間通信キャリアや家電量販店を通じて製品を販売し、シェアを拡大してきた[34]。もしいきなり自社の製品をネット通販に切り替える場合、彼らと通信キャリア及び家電量販店の関係を悪化させ、そのチャネルを通した販売が不利になるに違いない。従って、両社はあくまでも通信キャリアや家電量販店との関係を配慮しながら、ネット販売を徐々に拡大させていく行動をとらざるを得ない。例えば、華為は 2013 年 12 月にネット販売専用のスマホブランド「栄耀」（Honor）を発表し、通信販売に対応している。第 2 に、仮に競合他社がネット通販をやっても、顧客はすぐにそこに付いて来るわけではない。なぜなら、小米のネット販売の成功は同社がネット上で顧客と継続的に交流をし、いわば顧客価値共創活動に依存しているからである。しかし、小米はどのように顧客とコミュニケーションを取り、顧客のニーズをくみ上げ、さらに顧客を組織化するのかは非常に複雑で、因果関係は必ずしも明確ではない。従って、競合他社がこれを模倣するのはなかなか困難であり、或いは模倣してもそれなりの成果が得られない、という場合もありうる[35]。

---

[34] レノボ携帯電話販売量の約 7 割は通信キャリアを介したものである。『通信信息報』2014 年 7 月日第 B07 版。

[35] 実際は魅族（MEIZUI）もネットで携帯ユーザーと積極的にコミュニケーションを取りながら熱狂的なファンを作っていくというようなやり方をしている。しかし、必ずしも小米と同じような成果が得られたとは言えない。理由として二つがあると筆者は考える。一つは小米の先行者優位である。もう一つはアル・ライズ and ジャック・トラウト（2008)が『ポジショニング戦略』の中で指摘したように、モノと情報が溢れている現代社会では、マーケティングの成否を握って

そして、従来「模倣の困難性」を議論するとき、そこには一つの暗黙的な前提が存在していたと筆者は考える。つまり模倣が可能なのは、模倣の対象が比較的に安定(スタティック)しており、あまり大きな変化がないということである。もし模倣の対象がダイナミックに激しく変化する場合、何を模倣するのかという模倣の対象を容易に特定することができないため、模倣は困難であろう。小米のビジネスモデルの四つの構成要素は現在大きく変化していることから、競合他社が小米のビジネスモデルを模倣するのは困難であると言えよう。

VI. 結論

上述の小米のビジネスモデルの事例分析から、ビジネスモデルが競争優位をもたらす要因について以下の三つにまとめることができる。第 1 に、ビジネスモデルは徹底した顧客価値志向であり、顧客価値の重要性を特に強調している。小米は顧客価値創出の過程において、顧客に高い価値の製品を「提供」するだけではなく、顧客と濃密な交流をし、顧客から得た意見を製品の改良などに生かしている。顧客との交流及び相互学習から形成した「価値共創」関係が小米の競争優位をもたらした。第 2 に、ビジネスモデルの四つの構成要素は緊密に繋がっていて一貫性がある。競合他社は仮に小米のビジネスモデルを自社に組み入れても、競合他社がこれまで蓄積した優位な要素の間にコンフリクトや摩擦が生じる可能性があるため、簡単には模倣できない。第 3 に、小米のビジネスモデルは静態的ではなく、常にダイナミックに変化し発展している。これは模倣を困難にする重要な一因である。成功するビジネスモデルは「顧客価値」と「利益創出」の両立が重要であるが、本稿では小米の「利益創出」について、必ずしも十分な説明が行われていない。小米は現在高い「顧客価値」を創出しているが、利益率はかなり低いのため、今後いかに利益を改善するかが課題である。

参考文献

いるのは「ポジショニング」、すなわち消費者の頭の中に企業或いは商品の的確なイメージを築き上げることができるか否かである。魅族の創業は小米よりずっと早い 2003 年である。消費者は長い間同社に対して既にある固定的イメージを持っているのかもしれない。仮に魅族が小米のまねをしても、必ずしも消費者の頭の中における同社のイメージをすぐに変えれるわけではない。

[日本語文献]

伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理　ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』（第 4 版）日本経済新聞出版社。

入山章栄（2014）「リソース・ベースト・ビュー―バーニーの理論を「ようやく使えるのもにした」のはだれか」『DIAMOND ハーバードビジネス』第 39 巻第 12 号。

加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略　事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ。

川上昌直（2011）『ビジネスモデルのグランドデザイン　顧客価値と利益の共創』中央経済社。

張輝（2011）「ビジネスモデルの定義および構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル』第 2 号。

陳宗華（2014）「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―」『商大ビジネスレビュー』第 3 巻第 2 号。

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 海外研究員レポート
http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Overseas_report/1310_dingke.html)、Shih、 Chao-Ching、 Tom. MY. Lin、 Pin Uarn、 “Fan-centric social media: The Xiaomi phenomenon　in China“　Business Horizon、 (2014) 57　349-358.

丁可・潘九堂(2013)「「山寨」携帯電話：プラットフォームと中小企業発展のダイナミクス」渡邉真理子編著『中国の産業はどのように発展してきたか』勁草書房、105-133 ページ。

三谷宏治(2014)「イノベーションと持続的競争優位のための戦略コンセプト　ビジネスモデル全史」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第 39 巻第 4 号。

[中国語文献]

宋夢璐（2014）「伝統行業発展電子商務―小米手機互聯網営銷案例」李亜主編『中国民営企業十大管理案例報告 2013』中国経済出版社、224-44 頁。

「小米 2014 発表会」ビデオ資料
http://v.youku.com/v_show/id_XNzQ1OTk2NjQ4.html?from=y1.2-1-105.3.5-1.1-1-1-4

「小米 2015 発表会」ビデオ資料
http://v.ku6.com/show/zjZMNcMKGQtFe610qEG3mA...html

小米ホームページ http://www.mi.com/index.php

[英語文献]

Al Ries andJack Trout (2000) *Positioning: The Battle for Your Mind*、 McGraw-Hill. (川上純子訳(2008)『ポジショニング戦略』（新版）海と月社。)

Afuah、 A. (2004) *Business Models: A Strategic Management Approach*、 McGraw-Hill/Irwin.

Barney、 J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*、 Prentice Hall. (岡田正大訳（2003)『企業戦略論』（上）ダイヤモンド社。)

Johnson、 M. W. (2010) *Seizing the White Space*、 *Business Model Innovation for Growth and Renewal*、 Harvard Business School Press(池村千秋訳(2011)『ホワイトスペース戦略　ビジネスモデルの＜空白＞をねらえ』阪急コミュニケーションズ。)

Porter、M. E. (1980) *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*、 Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳（1995)『競争の戦略(新訂)』ダイヤモンド社。)

Porter、M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*、 Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳(1985)『競争優位の戦略　いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社。)

Prahalad、C. K. and　V. Ramaswarmy(2004) *The Future of Competition*、Harvard Business Review Press.(有賀裕子訳（2013)『コ・イノベーション経営　価値共創の未来に向けて』東洋経済新報社。)

Slywotzky、A. J. and　D. J. Morrison (1997) *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profit*、 Times Books. (恩蔵直人／石塚浩訳(1999)『プロフィット・ゾーン経営戦略　真の利益中心型ビジネスへの革新』ダイヤモンド社。

How can Business Model Bring Competitive Advantages ?

—A Case Study based of the XIAOMI Smartphone—

Zhuqing HU(Graduate Department of Business Administration 、 Aichi University)

Keywords: Business Model、 Competitive Advantages、 Customer Value、 Profit Creation

JEL Classification Numbers: M00、 M30

The term business model has been used primarily as a description of how to create innovation and sustainable competitive advantages until now. In this paper、 we focus on the relations between the business model and competitive advantages. First、 to clarify the definition and components of the business model、 then use the case of the Xiaomi Company as example and explain the four components of the business model. And after having examine interrelations among the elements. Finally、also consider the possibility of imitating the business model.