

レノボのバリュー・チェーン分析

—スマートフォン事業を対象に—

程 培佳 (同志社大学)

報告要旨

スマートフォンの競争が激化しているなか、Xiaomiをはじめ、中国のローカル企業の成長が著しいである。特に、「低価格・高性能」という戦略で、単一の機種に専念した企業が中国の市場において、成功を収めた。しかし、伝統的な企業であるレノボは新しい競争に負けず、幅広い機種のまま市場シェアを高く維持してきた。本研究では、伝統的な企業であるレノボスマートフォンを対象にし、新しい環境において深く考察する。ローカル企業である Xiaomi は 2013 年から、中国市場だけではなく、海外進出を本格的に行っている。しかし、知的財産権の侵害および安全問題で、Xiaomi だけではなく、多くの中国スマートフォン企業は海外進出に苦戦している。そのなか、伝統的な企業であるレノボは海外進出にどのような対策を取っているのかを考察する。また、サービスという視点から、レノボと他の中国ローカル企業との相違点を議論する。

本研究では、バリュー・チェーン分析の手法を用い、ハードウェアもソフトウェアも持つレノボスマートフォンを研究対象にして考察する。まず、第 2 節では、スマートフォンにおけるバリュー・チェーンの分析を行う。これまでのスマートフォンにおけるバリュー・チェーンの先行研究を考察したうえで、中国におけるスマートフォンのバリュー・チェーンを分析する。さらに、サービスという無形資産がスマートフォン・バリュー・チェーンにおける重要性を議論する。しかし、これまでの先行研究では、先行研究は少ないが、Low (2013) が書いた論文は代表的である。サービスを対象にしたバリュー・チェーン分析についての研究は近年始まったところであるのは現状である。本研究では、それをもとに議論していく。第 3 節では、レノボのバリュー・チェーンを分析する。その中では、各プロセスの付加価値の割合を提示する。そのうえで、レノボは付加価値を獲得するだけではなく、新しいチェーンを創ることによって付加価値を創出することを明らかにする。しかし、サービスを議論する時に、無視することできないことは政府の政策である。第 4 節では、中国におけるレノボスマートフォンの位置づけを行う。また、中国の政策はレノボのバリュー・チェーンにどれほどの影響を与えているのかを議論する。そのうえで、レノボが他の中国スマートフォン企業と異なる対策を取って、海外へ進出することを議論する。