

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

I はじめに

II スマートフォンにおけるバリュー・チェーン分析

- 1 スマートフォンにおけるバリュー・チェーン分析の先行研究
- 2 中国におけるスマートフォンのバリュー・チェーン

III レノボスマートフォンのバリュー・チェーン分析

- 1 レノボスマートフォンのバリュー・チェーン
- 2 レノボスマートフォンの原価分析

IV 中国スマートフォン市場およびレノボの海外進出

- 1 中国スマートフォン市場とレノボ
- 2 海外進出におけるレノボ

V むすびにかえて

I はじめに

レノボが成功したパソコン事業で、世界中に知られている。それに対して、レノボスマートフォンの存在が世界中にあまり知られていない。レノボスマートフォンが 2014 年のグローバル市場において、6.5%¹の割合で世界 3 位にランキングされた²。本研究では、世界規模 3 位のレノボのスマー

¹ Gartner 2015 年 3 月 3 日リリースしたデータ (2015 年 9 月 6 日閲覧)

² ちなみに、2 位は世界シェアの 15.4%を占めてアップル社である。1 位は 24.7%を占めたサムスンである。

トフォン事業を対象にして考察する。また、本研究では、バリュー・チェーンという分析手法を利用し、スマートフォンにおけるサービスおよびモノづくりを考察する。さらに、レノボがスマートフォンバリュー・チェーンの中での位置づけを明らかにする。具体的に、Ⅱでスマートフォンにおけるバリュー・チェーン分析を行う。その中で、中国におけるスマートフォンバリュー・チェーンと海外におけるスマートフォンバリュー・チェーンを比較する。それによって、中国におけるスマートフォンバリュー・チェーンの特性を明らかにする。Ⅲでは、レノボスマートフォンのバリュー・チェーンを深く考察する。特に中国市場において、レノボスマートフォンの位置づけおよび価値の分配を明らかにする。最後に、中国スマートフォン市場において、かつて携帯市場におけるローカルメーカー1位³のレノボがスマートフォン時代に入ってから、市場シェアが奪われる状況に陥った。競争の激しい市場では、レノボの現状と課題を議論する。さらに、モトローラの買収によって、海外市場への進出には拍車をかけたが、それは一時的な現象に過ぎない。レノボの海外市場の現状および課題を含めてⅣで議論する。

Ⅱ スマートフォンにおけるバリュー・チェーン分析

1 スマートフォンにおけるバリュー・チェーン分析の先行研究

スマートフォンにおけるバリュー・チェーン分析の先行研究では、大きく2種類に分けられている。1つは生産製造といったモノづくりを中心にした研究である。もう1つは通信サービスおよびソフトウェアなどのサー

³ 本研究ではフィーチャーフォン時代のレノボを深く触れず、2010年からレノボが初スマートフォンをリリースしてから考察していく。

ビスを中心にした研究である。

モノづくりを中心にした先行研究に、Kraemer et al.(2011)が iPhone 4 を取り上げて発表した論文は代表的である。その論文によると、iPhone4 のバリュー・チェーンの中で、アップル社は iPhone 4 の総価値の 58.5% を占めている。それに対して、台湾、日本および韓国のサプライヤーはそれぞれ 0.5%、0.5%、4.7%を占めている。プラットフォーム・リーダーシップ⁴を持つアップル社はバリュー・チェーンの中で、統治力を行使して、このような分配になった。このような活動は価値獲得活動⁵であると石田 (2011) が定義した。

しかし、スマートフォンがモノづくりとサービスという特性を両方持ち、サービスという特性を無視すべきではない。

サービスをスマートフォンのバリュー・チェーンにおいて、はじめて考察したのは、Dedrick et al(2011)である。彼はモトローラ V3 を取り上げて、通信サービスを提供する業者である AT&T をバリュー・チェーンに入れて通信サービスを考察した。その結果、スマートフォンのバリュー・チェーンの中で、価値を最も占めているのはモトローラではなく、AT&T である。AT&T は総価値の 75%⁶を圧倒的に占めている。モトローラは 20% を占めている。最も少ないのは 5%しか占めていないサプライヤーである。

また、スマートフォンの発展により、ソフトウェアによるサービスは急成長を遂げて、バリュー・チェーンの中で、重要性を示し始めた。アップル HP によると、2014 年度、App Store の収入は 100 億ドル⁷である。そ

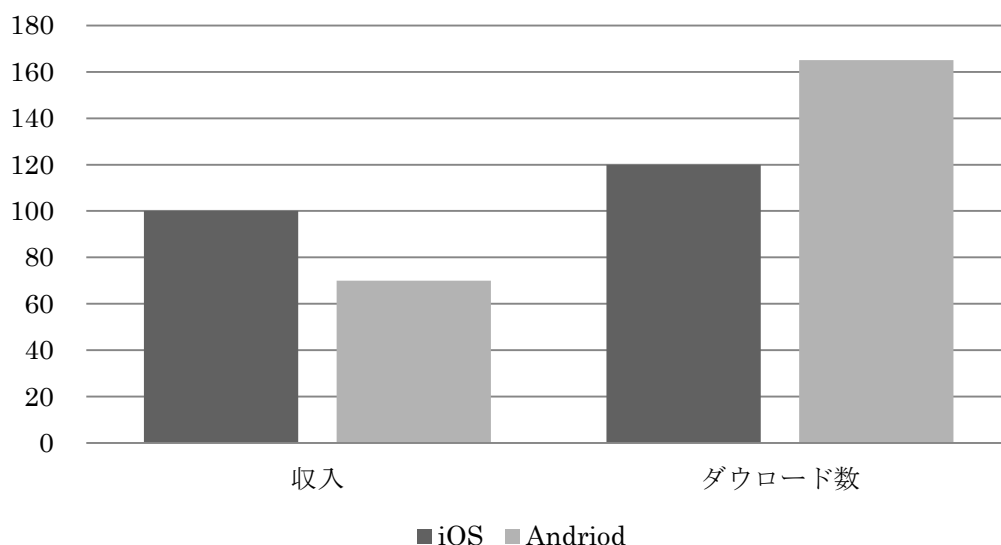
⁴ プラットフォームとは、エレクトロニクス業界において、ソフトウェアやハードウェアを動作させるために必要な基盤となるハードウェアや OS のことである。たとえば、Windows やインテルのチップなどのことである。

⁵ 価値獲得活動とはブランドやプラットフォーム・リーダーシップ（あるいはデファクトスタンダード化）を持つというような経済関係の中での統治力を行使する活動である。（石田 2011：198）

⁶ 2 年間契約で計算された数値である。

⁷ アップル社 HP より

図 1 AppStore&PlayStore の収入とダウンロード数（2014 年）単位：億¹



注 1 中国では、PlayStore の使用が禁じられているため、中国での PlayStore のダウンロード数がゼロである。

出所：App Annie⁸データより筆者作成

れに対して、アンドロイド Play Store の収入は 70 億ドル⁹である（図 1）。ちなみに、そのダウンロード数が逆になっている。今後、アプリによるサービスから創出する付加価値がさらに増えていくと予想されている。

これまでの先行研究では、その背後に、スマートフォンのデザインとブランドを保有するアップル社、通信サービスを保有する通信業者およびソフトウェアを保有するプラットフォーム会社は有形資産ではなく、無形資産を保有することによって、スマートフォンのバリュー・チェーンの中で優位性を持つことを明らかにされた。OECD が無形の資産を 3 つのタイプに分類した。タイプ 1 はデジタル情報（ソフトウェアやデータベースなど）である。タイプ 2 はイノベーション資産（科学的な&非科学的な R&D、著

⁸ App Annie Index:2014 Retrospective

⁹ App Annie Index:2014 Retrospective より。70 億ドルの収入は中国を除いたデータである。中国では Play Store の使用は政府に禁じられている。

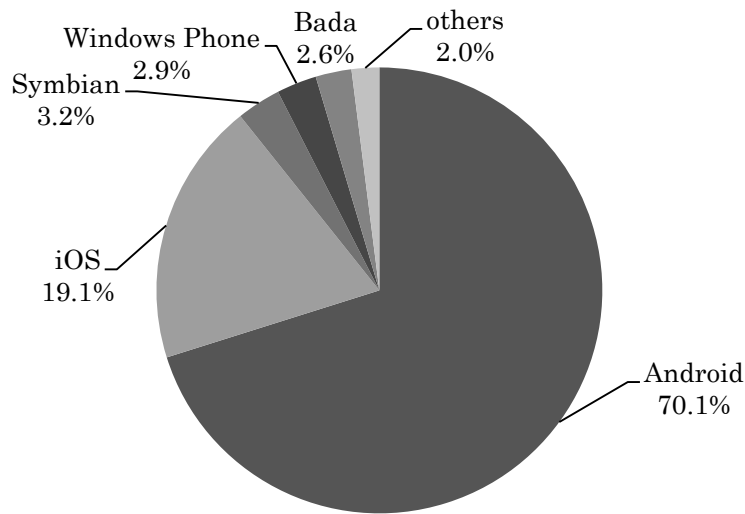
作権、デザイン、商標など）である。タイプ 3 は経済的な競争力（ブランド力、組織力、広告、マーケティングなど）である（OECD 2011:1）。本研究では、ソフトウェアによるサービスをも研究対象に入れたため、OECD が定義したタイプ 1 を採用した。

また、EMS への生産の外注化（オフショア・アウトソーシング）を進め、より無形資産（ブランドの所有や暗黙知的技術）の形成に投資を集中していることになる（石田 2011:183）。ソフトウェアの発展は、今後のスマートフォンの発展に決定的に影響を与える。要するに、ソフトウェアを保有することによって、今後のイノベーションの軌道をもしっかりコントロールすることが可能である（Kawakami and Sturgeon 2010:15）。よって、無形資産の重要性がさらに増えていき、スマートフォンのバリュー・チェーンの分析において、無形資産という要素を入れなければならない。

無形資産を考察する際、特にスマートフォン業界において、最も議論すべきであるのは、各国の政策である。図 1 には中国のデータが含まれない。中国のメーカーが例外なくアンドロイドベースでシステム・アプリを開発し、そこからの収入も得ているにもかかわらず、データには反映されていない。その理由は、中国政府がアンドロイドというシステムを強制的に無料で利用できるように命じた。アンドロイドというシステムは図 2 が示したように、中国スマートフォン市場の 7 割を占めている。そこからのダウンロード数と収入を図 1 に加えれば、やはり、アンドロイドが先頭に立つだろう。グーグルが一度訴えたが、中国政府に「中国には会社を設立していない」という理由で却下された¹⁰。中国のスマートフォンメーカーがここまでの成長を遂げたのはある意味ではすべて政府の政策のおかげである。そうでなければ、スマートフォン市場は現在の構造にならない。特に

¹⁰ 2010 年に、グーグルが中国市場から撤退した。その状態は 2015 年も続いている。

図2 中国スマートフォン市場シェア（OS別）2014



注1 Symbian というシステムはノキアが開発した。

Bada というシステムはサムスンが開発した。

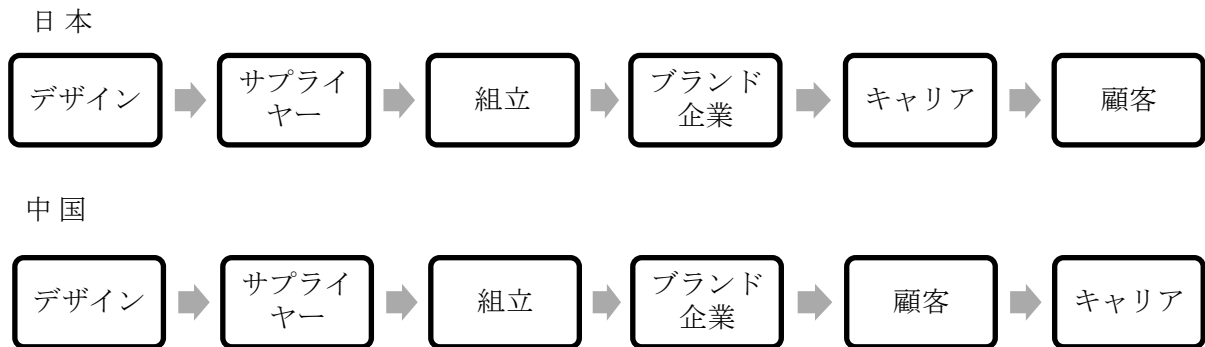
出所：Adtime Atlas より筆者作成

Xiaomi という企業が存在しなかったかもしれない。要するに、各国の政策はこれからスマートフォン市場に大きいな影響を与えることは間違いない。特に、これから成長の牽引力になるインドやブラジルなどの新興国において、知的財産に対する保護は中国より手厳しく実行しているので、これから海外に進出していくレノボを含めた中国のスマートフォンメーカーはたくさん課題を直面しなければならない。

2 中国におけるスマートフォンバリュー・チェーン

中国におけるスマートフォンバリュー・チェーンの構造は先進国と異なる。本研究では、日本と中国のバリュー・チェーンを取り上げ、比較しながら中国におけるスマートフォンバリュー・チェーンを考察していく。図3が示したように、日本と中国のスマートフォンバリュー・チェーンの構

図3 日本と中国におけるスマートフォンバリュー・チェーン



出所：筆者作成

造に、後半の順番が逆になっている。このような構造によって、バリュー・チェーンの特性も異なってくる。

日本のような携帯市場において、キャリアに採用してもらえなければ、携帯への参入はできないのである（丸川 2010：6）。しかし、中国では、キャリアと携帯メーカーはあまり深い関係を持たず、いわば「垂直分裂」構造であり（丸川 2010：9）、それぞれの利益を追求するため、携帯への参入は日本と比べれば、相対的に容易である。簡易に言えば、スマートフォンを製造することが可能であれば、中国携帯市場に参入することが可能である。

そのような構造の下で、生産・製造をアウトソーシングして、ソフトウェア・ブランドを自社が支配して、スマートフォン市場に参入し、成功を収めた会社もあれば、バリュー・チェーンのすべての活動を支配しスマートフォン市場に参入した会社もある。前者のほうが中国ではまだ少ないが、代表的な会社は Xiaomi である。後者のような伝統的な会社は中国では大勢である。代表的な会社はレノボである。しかし、中国スマートフォン市場への参入は前述した形にとどまらず、様々な形が存在する。本研究では、それについての議論を行わない。要するに、バリュー・チェーンへの参入

は必ずしも高付加価値の活動から参入するというわけでもない（Bamber 2014:7）。

そのような背景で、中国のスマートフォン市場は国内及び海外メーカーの参入で、競争が激しくなっている。それを対応するために、各メーカーがスマートフォンバリュー・チェーンを常にアップグレードしている。

Gereffi et al(2010)&Kaplinsky et al(2001)によると、バリュー・チェーンのアップグレードには、おおむね4つの方法とされる。1) 生産プロセスのアップグレード、つまり、生産システムや生産技術等の向上。2) 完成品のアップグレード、つまり、新製品の開発や既存品の改善等のこと。3) 機能上のアップグレード、たとえば、生産を担う工場が物流やアカウントティングなどの機能を追加すること、あるいは、既存の機能を放棄すること。4) チェーンのアップグレード、すなわち、新しいチェーンに移ること、つまり、現在と違う産業に参入することである。中国のスマートフォンメーカーを見渡せば、前述の4つの方法をすべて利用している。本研究での研究対象であるレノボは具体的にどのような方法を利用したのかをⅢで考察する。

Ⅲ レノボのバリュー・チェーン分析

1 レノボのバリュー・チェーン

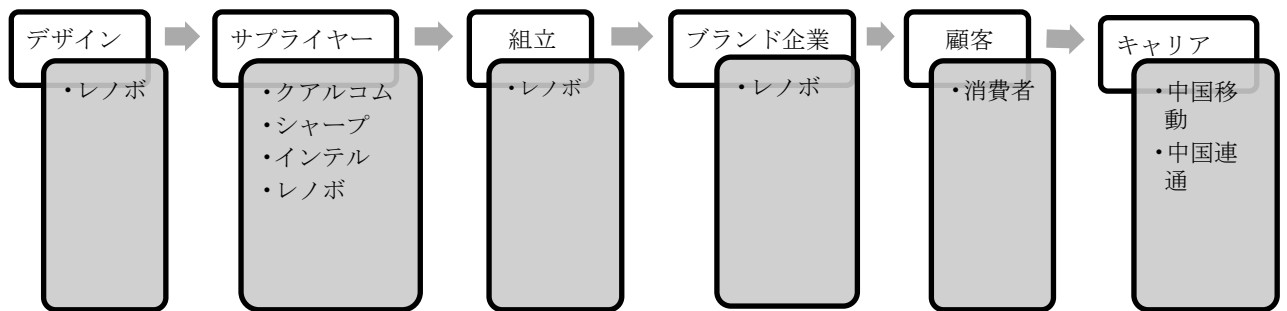
レノボが2001年にはじめて中国の携帯市場に参入した。当時、スマートフォンではなく、フィーチャーフォンの時代であった。初期のレノボ携帯は自社デザイン、生産・製造および販売という形ではなく、すべての工程を韓国企業LG、PANTECにアウトソーシングした。その後、2003年に、自社開発、生産製造に移り、その時点から、レノボがバリュー・チェーンのすべての工程を支配するようになった。5年後の2008年に、事業不振で

レノボ移動という事業が1億ドル¹¹で売却され、一時的に携帯市場から撤退した¹²。しかし、1年経たず、レノボが2億ドル¹³でレノボ移動を買収し再び中国の携帯市場に参入した。

レノボフィーチャーフォンの歴史は簡単にまとめると、アウトソーシングで携帯市場の参入から、自社開発・デザイン、生産・製造および販売まで発展し、一度携帯市場から撤退した後に、再びに参入してきた。2010年から、レノボが本格的にスマートフォン市場に参入し、「乐 Phone」を市場にリリースした。本研究では、2010年からレノボのスマートフォンを中心に考察していく¹⁴。

レノボスマートフォンのバリュー・チェーンを示したのは図4である。最初のデザインから、サプライヤー、組立およびブランド企業まですべての活動をレノボに支配されている。レノボのバリュー・チェーンと異なり、

図4 レノボスマートフォンのバリュー・チェーン



出所：IHS より筆者作成

11 新浪科技 2008年4月5日記事（2015年9月3日閲覧）

12 詳細は趙雪・姜美芝（2014）260ページまで参照

13 新浪科技 2009年11月27日記事（2015年9月3日閲覧）

14 2005年、レノボがすでにスマートフォンを研究していた。当時、レノボの研究開発部門を最大限に統合し、スマートフォンの開発に動きを出した。2006年に「Beacon 灯塔」というプロジェクトができて、本格的にスマートフォンの開発を進めた。しかし、研究能力および当時の生産技術が遅れていて、さらに2007年iPhoneの誕生によって、結局失敗という結末に終わってしまった。

アップル社あるいは Xiaomi のバリュー・チェーン¹⁵におけるモノづくりの部分の活動をアウトソーシングしている。なぜこのような形になったのか、原因はレノボのパソコン事業が数多くの工場および成功したサプライヤー・チェーンの管理にある。2013年に、レノボパソコン事業が HP を抜き、世界出荷シェアの 16.9%¹⁶で世界一のパソコンメーカーに上った。レノボスマートフォン事業がレノボパソコン事業に大きく影響されている¹⁷。現在、レノボスマートフォンが三つのブランドに分けて世界に進出している。1つはレノボスマートフォンであり、もう1つはモトローラであり、三つ目は Zuk である。それに関する議論はIVで行う。

2 レノボスマートフォンの原価分析

レノボスマートフォンが中国市場での多様なニーズに対応し、幅広く機種を販売している。さらに、3つのブランド（レノボスマートフォン、モトローラおよび Zuk）まで増やし、多ブランドという戦略で海外にも本格的に進出している。本研究では、2012年にリリースされたレノボ A765e¹⁸という機種を取り上げ、具体的にレノボスマートフォンを考察する。

表1が示しているように、レノボスマートフォンの原材料の中で、中国から調達した部品が大勢である。しかし、スマートフォンにとって、最も重要な部品であるプロセッサ、ワイヤレスセクション、コネクティブ

¹⁵ 詳細は程（2015）135ページまで参照してください

¹⁶ Gartner 2014年1月9日記事（2015年9月4日閲覧）

¹⁷ 本研究では、スマートフォン事業を中心に考察していく。パソコン事業に関しては、李鴻谷（2015）まで参考してください

¹⁸ レノボスマートフォンの機種が大勢であり、すべて取り上げるのは困難である。本論文では、メインの機種の中で、代表的な A764e を取り上げ、レノボスマートフォンを考察する。また、機種によって、原材料が異なるので、レノボスマートフォンの原材料原産国およびコストが必ずしも表1と同じであるというわけでもない。例としては、レノボ K800 のディスプレイ&タッチスクリーンを提供しているサプライヤーは日本のシャープである。

表1 レノボ A764e のコア部品の原価¹

Key component (コア部品)	Cost	Country of Origin(原産国)
Assembly/Enclosure (組立&梱包)	\$6.57	China
Main PCB (メイン PCB) ²	\$52.47	China, Korea, USA
Display/Touchscreen (ディスプレイ&タッチスクリーン)	\$26.49	China
Camera (カメラ)	\$8.48	China
Others(Box and so on) (金属ボックスなど)	\$12.19	China
Total Cost (トータルコスト)	\$106.20	
Retail Price (販売価格)	\$180.00	
Profit (利益)	\$73.80	
Profit Rate (利益率)	69.49%	

注1: 32GBの機種を取り上げた。

2: メイン PCB には、メモリ (韓国)、プロセッサ (アメリカ)、ワイヤレスセクション (アメリカ)、コネクティビティ (アメリカ)、パワーマネジメント (アメリカ) といった部品がある。

出所: IHS より筆者が計算して作成

ティはアメリカのサプライヤーに提供されている。レノボがスマートフォンのコストの削減のために、中国製の部品を多く使っている。なぜなら、中国のスマートフォン市場において、レノボスマートフォンは、ハイエンドではなく、ローエンドに位置づけられているので、コストの削減に迫ら

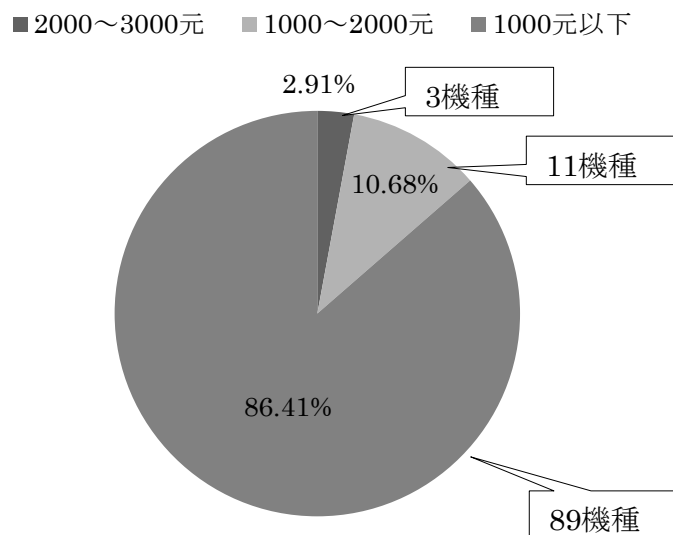
れているからである。ZDC のデータ¹⁹によると、千元²⁰以下のレノボスマートフォンはレノボスマートフォン全機種（合計：103 機種²¹）の 86.41%を圧倒的に占めている（図 5）。ローエンド機種がメインであるレノボは優れた生産製造ラインおよび部品調達・物流をうまく利用し、ハードウェアのコストを最大限に圧縮することが実現した。7 割近くの利益率を高く維持している。

IV 中国市場および海外進出

1 中国スマートフォン市場およびレノボの現状

IDC が 2015 年 5 月 10 日リリースしたレポートによると²²、2015 年第

図 5 レノボスマートフォンの販売価格



出所：ZDC データ筆者作成

¹⁹ ZDC 2015 年 3 月 5 日記事（2015 年 9 月 6 日閲覧）

²⁰ 約 18,762 円（為替レート：100 円＝5.33）

²¹ 2015 年 2 月までの機種。モトローラおよび ZUK が含まない。

²² IDC 2015 年 5 月 10 日記事 2015 年 9 月 4 日閲覧

<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prSG25614115>

1 四半期、中国スマートフォン市場が 6 年ぶりに縮小した。はじめてマイナスの成長に陥った。中国スマートフォン市場が飽和状態になり始めたことが明らかにされた。また、ハイエンドの機種 iPhone および Huawei, ローエンドの Xiaomi の 2015 年第 1 四半期の成長率は、2014 年第 1 四半期の成長率と比べると、それぞれ 62.1%、39.7% および 42.3% を伸びた。それに対して、レノボの成長率は 22.1% を減った。ちなみに、最もマイナス成長となったのはサムスンである。前年同期比で 53% となった（表 2）。ハイエンド市場においては、アップル社、サムスンおよび Huawei が主導している。ローエンド市場においては、Xiaomi をはじめ、数多くのローカル企業がシェアを占めている。さらに、サービスを重視する Xiaomi は「高品質・低価格」という販売戦略で、スマートフォン市場に大きいな影響を与え、市場シェアを奪って成功を収めた。各ネットワーク事業者との連携および豊富なアプリといったエコシステム（程 2015a : 140）は Xiaomi

表 2 中国市場におけるスマートフォンの出荷量（メーカー別）単位：百万

	2015Q1	市場シェア	2014Q1	市場シェア	前年同期比
アップル社	14.5	14.7%	8.9	8.7%	62.1%
Xiaomi	13.5	13.7%	9.5	9.2%	42.3%
Huawei	11.2	11.4%	8.0	7.8%	39.7%
サムスン	9.6	9.7%	20.5	19.9%	-53.0%
レノボ ¹	8.2	8.3%	10.5	10.2%	-22.1%
その他	41.7	42.2%	45.7	44.3%	-8.8%
合計	98.8	100%	103.2	100%	-4.3%

注 1 モトローラの出荷量が含まれない。

出所：IDC より筆者作成

の成長が続く原因と考えられる。

また、中国市場において、政府の政策によって、アンドロイド²³というシステムが無料でスマートフォンに搭載できる。程（2015b）によると、中国工信部（全称：中国工業和信息化部）が2013年に実行した『关于加强移动智能终端管理的通知』および中国商務部が2012年に実行した『关于附加限制性条件批准谷歌收购摩托罗拉移动经营者集中反垄断审查决定的公告』は、外国のスマートフォンメーカーを厳しく取り締まっている。それによって、ローカルメーカーが政府の政策のおかげで、海外からの競争にさらされなくて済む。

まとめて言えば、中国スマートフォン市場規模が縮小し始め、ローエンド市場およびハイエンド市場の競争は依然として激しい。そのような市場に対して、2014年から、レノボが新たな一歩を踏み出した。

2014年1月に、レノボがモトローラを買収することをリリースし²⁴、10月31日に、グーグルからモトローラを買収する手続きを完了したと発表した。買収総額は約29億1000万ドルである。モトローラを買収することによって、レノボスマートフォン事業に大きな影響を与える。前述いったように、中国スマートフォン市場が飽和状態になり始めた。また、ローエンドに位置付けられたレノボはハイエンド市場のシェアがほぼない。そういった背景のうえで、モトローラを買収で、中国市場ではなく、海外への進出を本格的に始めた。海外の市場において、レノボスマートフォンより、モトローラのほうが圧倒的に知名度高い²⁵。また、買収することによって、レノボが2000件以上の特許資産と複数のクロスライセンス契約を

²³ アンドロイドというシステムはグーグルがスマートフォンやタブレットのために開発したプラットフォームである。オープンソースである。

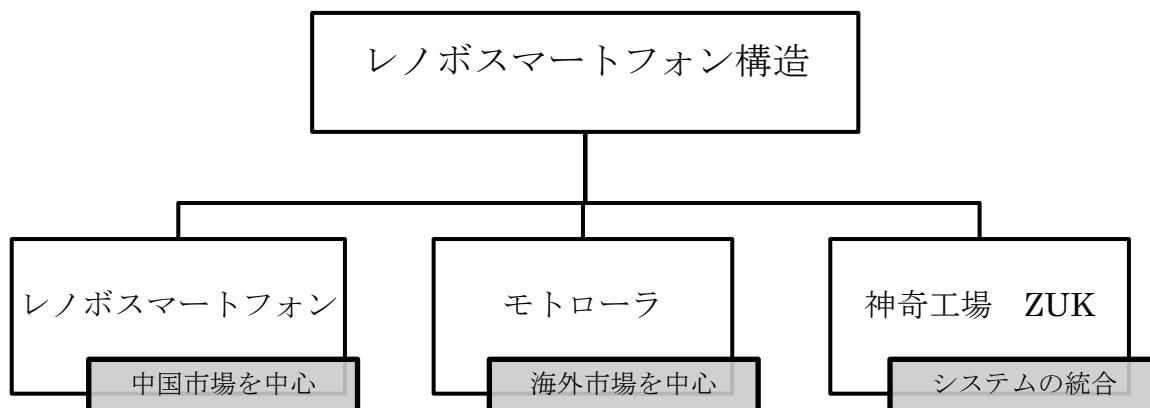
²⁴ 乔健・康友兰（2015）10ページまで参照

²⁵ 海外と言っても、欧米市場において、モトローラのほうが知名度高い。しかし、ロシアの市場において、レノボのほうが知名度高い

手に入れた²⁶。それは他のメーカーと知的財産権で紛争にならないように
とった行動である²⁷。最後に、ハイエンドスマートフォン市場に参入しよ
うとしているレノボが、モトローラのブランドで中国市場および海外市場
のハイエンドのシェアを奪うのを狙っている。

2015年にはいて、スマートフォン市場における複雑な競争に応じて、レ
ノボが新しいステップを動き出し、「神奇工場」という会社を新しく立ち上げ
た。「神奇工場」という会社がXiaomiのように、ネット資源を最大限利用
し、完璧なエコシステムを目指している。さらに、スマートフォン家具に
も参入し、スマートフォン、タブレット、PCなどのシステムを統合する
ことは目標である²⁸。2015年9月15日に、「神奇工場 ZUK」が初のスマ
ートフォン Z1 をリリースした²⁹。

図6 レノボスマートフォンの構造図



出所：筆者作成

²⁶ 日経新聞 2014年10月31日記事（2015年9月8日閲覧）

²⁷ モトローラの大規模なリストラで、わずか4000人規模の会社になった。
そのうち、約3000人がエンジニアである。モトローラの研究開発がモ
トローラの核心であり、買収される最も潜在力のある部門である。

²⁸ レノボ・グループ副総裁である劉軍が2015年3月4日に通信生活報に
よるインタビューでの発言。

²⁹ 「神奇工場」HPより <http://www.zuk.com/>

つまり、現在のレノボスマートフォンは 3 つのブランドに構築されている。それは、レノボスマートフォン自身、モトローラおよび「神奇工場 ZUK」である。それぞれは中国スマートフォン市場シェアの争奪、海外市場スマートフォン市場シェアの争奪およびレノボシステムの統合という役割を果たす（図 6）。

レノボが複数のブランドという戦略でスマートフォン市場に新しい展開を狙っているが、果たして実現できるだろうか？モトローラの買収手続きが完了してから一年経った 2015 年、レノボスマートフォンがどれほど変化したのかを考察する。

前述したように、モトローラの買収によって、海外市場への進出とハイエンド市場シェアの争奪という 2 つの役割を果たすことがねらいであるが、本当にそうなるだろうか、表 3 を見よう。

2015 年市場シェアを見ると、2014 年前年度のシェアより下回った。第 1 四半期は 0.9% のシェアが下がった。第 2 四半期はさらに 0.7% のシェアが下がった。さらに 2015 年四半期をみると、出荷量の面において、第 1 四半期の 18.9 百万台から、第 2 四半期の 16.2 百万台まで下がった。つまり、モトローラの買収が今までのデータからによると、レノボスマートフォン事業にプラスの影響をもたらしていない。それというより、むしろマイナスの効果を及んでいる。さらに、9 月に、アップル社の新機種の前予約発売が始まるので、レノボスマートフォン第 3・4 四半期の販売量はさらに減少すると見込まれる。モトローラのハイエンド機種 Moto X Style が 2015 年 9 月 15 日リリースされたが、どこまで市場シェアを奪うことができるのか、未知数である。「モトローラがハイエンドのシェアを争奪することができなければ、レノボスマートフォン事業が健康的に成長することを維持するのがむずかしいだろう」と陳旭東³⁰が指摘した。

³⁰ レノボ移動事業部総裁である。華夏時報 2015 年 8 月 29 日記事（2015

そして、「神奇工場」の設立は今までのエコシステムをより一体化させる。そのような提携は 2014 年 12 月 14 日に、すでに **Xiaomi** が始まった。提携した相手メーカーは美的 (**Midea**)³¹である。そして、2014 年 12 月 16 日発売した空気清浄機はワイヤレスでネットに接続し、スマートフォンで遠隔操作することができる。さらに、空気の質をリアルタイムで監視することも可能である³²。すでに製品を出している **Xiaomi** に対して、レノボの動きが遅れを取っている。中国の市場において、**Xiaomi** 以外のメーカー **Meizu** もハイアール・アリババと提携した。今から動き出した「神奇工場」は提携するメーカーが未定のままで、レノボスマートフォンの新しい道を切り開くことがむずかしいだろう。エコシステムを成功させないと、スマートフォンの道がますます狭くなり、結局スマートフォン業界から撤退することに繋がるだろう。

表 3 2014 年度および 2015 年第 1・2 四半期の出荷量・市場シェア

レノボ ¹	2014 年	2015 年 Q1	2015 年 Q2
出荷量 (百万台)	81.4	18.9	16.2
市場シェア	6.5%	5.6%	4.8%
順位	3 位	3 位	5 位

注：レノボとモトローラの合計データである

出所：IDC および Gartner より筆者整理作成

年 9 月 6 日閲覧)

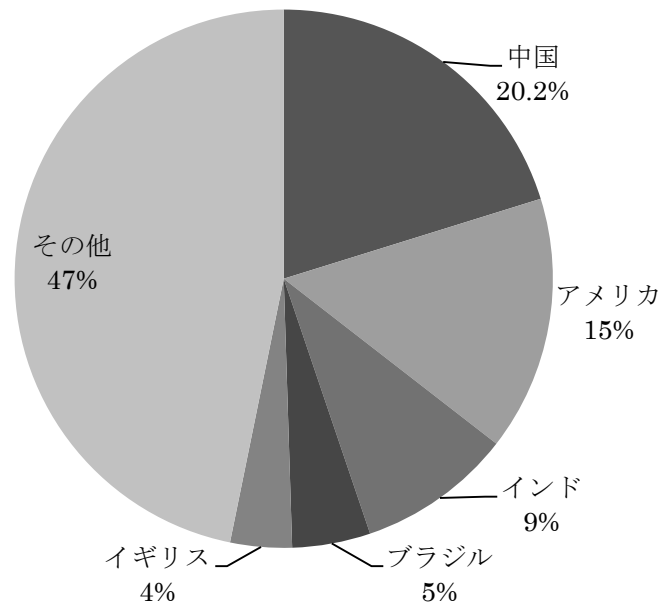
³¹ 美的は毎年 3 億台近い家電製品を販売しており、エアコン・冷蔵庫・洗濯機といった白物家電分野で中国第 2 位のシェアを持つ。

³² **Xiaomi HP** 参照

2 海外進出におけるレノボ

スマートフォン市場が 2007 年 iPhone の誕生から、世界中に爆発的に伸びた。特に中国の成長が著しかった。2012 年に、アメリカを抜き、スマートフォン市場シェアの 20.7% で 1 位³³にのぼった。しかし、そのような成長が長く続くことがなく、第 IV 節で述べたように、中国におけるスマートフォン市場の成長がはじめてマイナスに陥った。年間 -4% の成長で、四半期 -8% の成長で市場規模が縮小している³⁴。鈍化してきた中国のスマートフォン市場に対して、レノボだけではなく、他のメーカーも海外市場への進出に拍車をかけた。その中、Xiaomi, Huawei および Meizu といったローカルメーカーが先頭に立ち、海外市場への進出を着々進めている。図 7 が示したように、成長が鈍化し始めた中国および先進国において、スマー

図 7 スマートフォン市場シェア 2016 年予測（国別）



出所：IDC より筆者作成

³³ IDC HP 参照

³⁴ IDC 2015 年 5 月 10 日リリースしたレポート

<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prSG25614115>

トフォンの爆発的な成長が起これないとみられる。これから、牽引力になるのはインドおよびブラジルのような新興国である。本研究では、インドおよびブラジルの市場を取り上げ、レノボの海外進出を考察する。

スマートフォン市場シェア第3位を誇るインド、海外スマートフォンメーカーの参入によって、市場競争がますます激しくなる。インドの報道によると、トップ10位のメーカーの中で（表4）、半分以上中国のメーカーである。2015年第1および第2四半期からみると、レノボが2位に上り、市場シェアの21.8%を占めた。インドスマートフォン市場において、モトローラの知名度が高く、スマートフォン市場シェアの5%³⁵を持つメーカーである。レノボがモトローラを買収することによって、土台のあるインドスマートフォン市場に参入することができた。さらに、インドスマートフォン市場シェアを争奪するために、人気機種の本MOTO GとMOTO Eをアップグレードしたわりに、値下げしそれぞれ183ドル、95ドルで販売されている。IDCの2014年の調査によると、インドスマートフォン市場において、平均販売価格はわずか135ドルである。さらに、2015年第2四半期の平均販売価格は前年同期比12%減と大きく下がった。インドスマートフォン市場への参入には、廉価品というのがポイントであると考えられる。レノボがインド市場のニーズを把握し、順調に成長している。

同じ注目されるブラジルスマートフォン市場では、モトローラが2014年度、MOTO Gという機種の販売量1位で、市場シェアの18%³⁶まで伸び、サムスンに次ぐ2位のメーカーになった。モトローラがMOTO Gの好販

³⁵ The Gadget Fan 2014年10月10日記事（2015年9月9日閲覧）

<http://thegadgetfan.com/mobiles/top-10-mobile-brands-in-india.html>

³⁶ WSJ 2015年3月27日記事（2015年9月9日閲覧）

表4 インドにおけるスマートフォン市場トップ10位（四半期別）

順位	2015年第1四半期	2015年第2四半期
1	サムスン	サムスン
2	Xiaomi	レノボ
3	Apple	Xiaomi
4	レノボ	Micromax
5	Micromax	Sony
6	HTC	Apple
7	Oneplus	HTC
8	Glonee	Asus
9	Huawei	Oneplus
10	Blackberry	Huawei

出所：CMRより筆者作成

売で、2014年度に118%³⁷の成長率で販売量が大幅に伸びた。また、2015年3月に、200ドルの販売価格でMOTO Eをリリースし、ブラジルにおけるスマートフォン市場のシェアをさらに広げた。

海外進出しているレノボスマートフォンがモトローラの買収によって、確かにうまく海外市場のシェアを広げている。しかし、海外市場と言っても、成長中の新興国であり、当然、アフリカも視野に入れた。新興国市場への参入は、要するにローエンド機種への参入である。モトローラというブランドをローエンドのまま新興国市場へ参入し続けると、長期的に見れば、モトローラというブランドがローエンド機種に定着してしまうかもしれない。そうすると、レノボスマートフォン事業がモトローラの買収によって、

³⁷ 新浪科技 2015年4月2日記事（2015年9月11日閲覧）

一時的に販売量が伸びたが、最初のねらい（ハイエンド市場への参入）は失敗という結果で終わってしまう可能性が高い。

確かに、新興国およびアフリカの成長はこれからスマートフォン成長の牽引力になるが、永遠に続かないことは間違いない。最終的に、スマートフォンのバリュー・チェーンの中で、無形資産を握らないかぎり、バリュー・チェーンの主導権をつかめないだろう。また、スマートフォン今後の発展は、いわばソフトウェアの発展に偏り、結局、スマートフォン業界に生き残ることに決定的な要因はソフトウェアにある。

レノボにとって、市場シェアの拡大はもちろん重要であるが、根本的な課題は、スマートフォンバリュー・チェーンにおける優位性を作ることである。そうでなければ、サムソンのように、市場シェアを奪われるしか道がない。つまり、ソフトウェアの面において、レノボが他社より革新的なシステムやサービスを提供できるために、力を尽くすべきである。

V むすびにかえて

本研究では、バリュー・チェーンという分析方法で、レノボのスマートフォンを研究対象にして考察した。それによって、スマートフォンのバリュー・チェーンにおいて、サービスによる価値獲得および優位性が最も多いということを明らかにした。また、中国スマートフォン市場において、図3が示したように、日中スマートフォン市場構造が異なり、日本より中国のほうがスマートフォン市場への参入は相対的に容易である。したがって、中国スマートフォン市場の競争が日本より激しい。さらに、「高品質・低価格」という戦略で成功を収めた Xiaomi の出現によって、スマートフォンの競争は単にハードウェアの高クオリティだけではなく、システムによるサービスの競争に移行しつつある。ハードウェアの面において、レ

ノボが確かに優れているが、ソフトウェアの面において、競争力が少したりない。しかし、モトローラの買収によって、研究・開発チームの能力があげられ、競争力のあるシステムの開発を期待できるだろう。それ以外にも、2000件以上の特許資産と複数のクロスライセンス契約を手に入れ、海外市場への進出に拍車をかけた。にもかかわらず、ハイエンドスマートフォン市場に切り口を開くことができなければ、海外および中国スマートフォン市場において、レノボスマートフォンとモトローラの相乗効果はおろか、競争相手に回ってしまう。

本研究では、モノづくりにおけるサービス³⁸の分析を触れず、ソフトウェアによるサービスを考察した。原因としては、レノボスマートフォンのバリュー・チェーンの中で、完全にモノづくりからサービスを分離することは極めて困難である。さらに、サービスがバリュー・チェーンの中で、重要性に関する議論は深く行わず、それを含めて今後の課題で考察する。

参考文献

Bamber, P. et al. (2014), “Connecting Local Producers in Developing Countries to Regional and Global Value Chains:Update”, OECD Trade Policy Papers, No. 160, OECD Publishing.

Via:<http://dx.doi.org/10.1787/5jzb95f18851-en>

赵雪・姜美芝（2014）『联想风云三十年』 广东旅游出版社

Dedrick, J., K. L. Kraemer, and G. Linden (2011) The Distribution of Value in the Mobile Phone Supply Chain. *Telecommunication Policy*, Vol. 35, NO. 6, PP

³⁸ 物流、通関、保険および倉庫などのことを指している。

Gereffi, G., and S. Frederick (2010) The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries, GLOBAL VALUE CHAINS IN A POSTCRISIS WORLD, ed. by Cattaneo, O., G. Gereffi and C. Staritz, The World Bank.

石田修 (2011) 『グローバル化と貿易構造』 株式会社文真堂

Kraemer, K. L., G. Linden, and J. Dedrick (2011) Capturing Value in Global Networks: Apple's iPad and iPhone, pp1-11, CA: Personal Computer Industry Center UC-Irvine, Via http://pcic.merage.uci.edu/papers/2011/Value_iPad_iPhone.pdf (2012/08/18)

Kaplinsky, R. and M. Morris. (2001). A Handbook for value chain research. Report prepared for IDRC, Canada.

Kawakami, Momoko and T. J. Sturgeon (2010) Global Value Chains in Electronics Industry: Was the Crisis a Window of Opportunity for Developing Countries? Policy Research Working Paper 5417, pp1-53, The World Bank, from: <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-5417> (2012/08/18)

乔健・康友兰 (2015) 『东方遇到西方：联想国际化之路』 机械工业出版社

李鸿谷 (2015) 『联想涅槃』 中信出版集团

OECD (2011) New sources of growth: intangible assets from <http://www.oecd.org/sti/inno/46349020.pdf> (2014/11/27)

程培佳 (2015a) 「Xiaomiのバリュー・チェーン分析 — サービスを中心に —」 『同志社大学大学院商学論集』 49 (2), 127-149

—— (2015b) 「スマートフォンのバリュー・チェーン分析 — サービス

を中心に」『同志社大学大学院商学論集』50（1）,27-46

中华人民共和国工业和信息化部 HP （2014年12月11日閲覧）

<http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n12843926/n13917072/15350885.html>

中华人民共和国商务部 HP （2014年12月11日閲覧）

<http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/b/c/201205/20120508134325.html>