

2022 年度経営専門演習 I

期末レポート

XIAOMI 発展戦略の提言

淑徳大学経営学部
経営学科
学籍番号 21G063
氏名 張 兆彤
指導教員 雨宮 寛二

1. はじめに

XIAOMI はスマートフォンの開発と販売を行う会社である。この会社は 2010 年に設立されたが、すでに多くのスマートフォン企業が市場を独占していた。アップルやサムスン、ソニーなどである。

スマートフォンが市場に登場して以降、携帯電話市場を独占していたモトローラやノキア、レノボ、マイクロソフトなどの既存事業者が次々と買収されていった。

このような状況で、ゼロからスタートした企業が、ほぼ飽和状態にある市場で利益を得ようとするのは極めて難しいことである。しかし、XIAOMI はこうした環境の中で、独自の事業を展開するだけでなく、利益を生み出すことができた。

XIAOMI の 2021 年の売上高は 33.5%増の 3283 億元（約 67000 億円）に達し、純利益は 69.5%増の 220 億元（約 4500 億円）に達した。創業して 15 年も経っていないスマートフォン企業としては稀なことである。

本稿では、XIAOMI がいかにして 15 年間で多くの競合他社の中でプラス成長を達成できたのかについて分析していく。

2. XIAOMI の発展戦略

2.1.XIAOMI のポジショニング

スマートフォンの業界では、スタートしたばかりの会社が市場の中で自分のポジショニングを選ぶことが重要なことである。XIAOMI は自分のポジション明確に把握していた。

XIAOMI は起業後直ぐに、当時のスマートフォンのユーザー層を徹底的に調査した。調査によって自分のユーザーと市場のポジショニングが明確になった。2010年代には、中国人の消費水準は今よりずっと低かった。調査データによると、平均可処分所得は1万2500元前後（約25万円）。当時のスマートフォンの価格は3000～4000元くらい（約6万円～8万円）。同じ年に発表されたサムスンやアップルのスマートフォンの価格は5000元前後（約10万円）であった。当時の消費者にとってスマートフォンは贅沢品のような存在だった。こうした環境下で、XIAOMI は自らを「熱のために生まれた」（ファンのために作れた）と位置づけている。つまり、性能の高い携帯電話である。なので、スマートフォンの性能を求める人はXIAOMI 最初の購入者になった。

しかし、性能面では「熱のある」レベルであり、当時の中国の1人あたりの購買可能なレベルでは、5万円以下の価格でなければ消費者を引きつけることはできなかった。XIAOMI 第一世代スマートフォンの定価は1999元（約4万円）。価格は当時のスマートフォン製品のほぼ1/2、または1/3になる。

図表1 XIAOMI 第一世代の定価



図表2 当時のスマートフォンの定価

手机	CPU	内存	电池	屏幕	摄像头 (像素)	定价 (RMB)
小米手机	双核 1.5GHz	1GB	1930mAh	4.0吋 854X480	800万	?
HTC Sensation	双核 1.2GHz	768MB	1520mAh	4.3吋 960×540	800万	3575 (水货)
三星 Galaxy S2	双核 1.2GHz	1GB	1650mAh	4.3吋 800×480	800万	4999
MOTO Atrix ME860	双核 1.0GHz	1GB	1930mAh	4.0吋 960×540	500万	4298
LG Optimus 2X	双核 1.0GHz	512MB	1500mAh	4.0吋 800×480	800万	2575 (水货)

XIAOMI 第一世代では、スマートフォン市場で確かに自社のポジショニングを把握して

いる。XIAOMI は広い市場をカバーしコストリーダーシップをとれていた。なので、XIAOMI 第一世代のスマートフォンの販売数は 700 万台に達し最初の成功を遂げるようになった。

2.2.XIAOMI の子会社

第 1 世代の成功により、XIAOMI というブランドはますます多くの人に知られるようになった。そこで 2013 年、同価格 XIAOMI 第 2 世代を発売した。当時の XIAOMI 第 2 世代のライバルは、アップルの iPhone5、そしてサムスンの Galaxy S 3 などのスマートフォンだった。価格面では第一世代と変わらず 1999 元（約 4 万円）に据え置かれ、性能も大幅に向上した。XIAOMI 第 2 世代の販売数は 1400 万台に達した。第一世代の 2 倍の売れ行きだ。

このように、第 2 世代ではコストがかかるものの高性能を実現したが、1999 元（約 4 万円）は当時の北京、上海、广州を除く場所にとっては高レベルの消費だった。しかも、中国のスマートフォンの普及レベルはそれほど高くなかった。一部の大都市を除けば、スマートフォンを使っている人は少ない。これは当時の中国では都市間の所得格差が大きかったことが原因である。都市間の平均所得は 5000 元の差（約 10 万円）がある。このような状況で、2000 元（約 4 万円）前後のスマートフォンは、まだ顧客が消費することができない高い価格である。

その状況で XIAOMI の社員は、中国でスマートフォンを広く普及させるためには、ローエンドの消費者市場が重要であることに気づいた。当時は、中国はまだ一人当たりの可処分所得（一人が使えるお金）には達していなかった。一部の大都市を除いた地方では、スマートフォンの需要が満たされていない。

そこで XIAOMI は新製品の展開を始めた。子会社の紅米（REDMI）の設立である。REDMI は XIAOMI と区別され、コストが高い携帯電話だが、ターゲットは市場のローエンド製品、さらには旧式の携帯電話だ。

2013 年 8 月 REDMI 第一世代の携帯電話が発売された時、価格は 700 元（約 15000 円）だった。当時の一般的な携帯電話よりも安い価格だった。しかも、当時の中低価格のスマートフォンよりも優れた性能を持っている。以上の利点に基づいて、REDMI 一代の販売数は 4460 万台になった。

2.3.XIAOMI 商品の生態チェーン

REDMI のスマートフォンの成功により、小米はローエンド市場でもシェアを高めている。今では、REDMI はローエンドのスマートフォン市場で常にトップ 3 の地位を維持している。

XIAOMI の社長は、今ではローエンド市場はほとんど伸びていないと考えており、実際、中国人の一人当たりの消費水準は年々上昇している。

このことから、長期的に見て、XIAOMI のポジショニングをハイエンド市場に近づけることが重要である。しかし、創業以来 XIAOMI は、ミドルやローエンド市場を対象にしてきた。今の状況をどう打破するかが、これからの発展のキーとなる。

げんざい、スマホメーカーのトップであるアップルは、創業当初は、マイクロソフトと OS で競合した会社である。その後、スマートフォンという新たな分野を見出し、現在ではスマートフォンを主力商品として、それに合わせて自社のエレクトロニクス製品を展開している。

このアップルのように、XIAOMI もスマートフォンを中心にいくつかの電子製品を生産し、独自の製品ラインナップを構築すれば、ハイエンド市場に参入できるきっかけになるかもしれない。

そこで、2014 年、XIAOMI は自社の新製品 XIAOMI ブロードバンドとして、XIAOMI テレ

びと XIAOMI ソケットを発売した。いずれの製品もスマートフォンで接続して操作できる。これが XIAOMI の製品ラインナップの原型である。

2015 年には、XIAOMI は空気清浄機、エアコン、炊飯器などの家具を次々と発売している。これらの製品は全て WI-FI と接続して、スマートフォンで操作する製品である。

2016 年 3 月に XIAOMI は自社商品の製品ラインナップを「米家」(MIJIA) と名付けた。2016 年 9 月までに、XIAOMI のスマート家具の販売数は 4000 万台を超えた。

3.1 ハイエンド市場への転換

XIAOMI というブランドは、先代の携帯電話とその付属品 (REDMI と MIJIA) の成功により、ますます多くの人に知られるようになった。(調査によると 2015 年の XIAOMI の世界出荷台数は中国第 1 位) そこで、XIAOMI は、ハイエンド市場への移行を考える。

2016 年には、アップルやサムスンなどの高級スマートフォンブランドが、それぞれハイエンドでスマートフォンを投入した。XIAOMI がハイエンド市場に参入するためには、他社ができないことを行う必要がある。

そのためには、まず自社の状況を分析するべきである。

図表 1

	内部要因	外部要因
良い要因	強み：資金の潤沢 会社内部研究者の能力 商品の多様化 コスト高い商品	機会：顧客からの支持、使用人数が多い
悪い要因	弱み：ハイエンド市場参入が遅れ、ブランドの信頼性に欠ける	脅威：アップルやサムスンのようなハイエンド市場のライバル

分析によると、XIAOMI 既存の強み、つまり社内の研究者と外部の顧客を活用すれば今のポジションを変えることができる。当時のハイエンドスマートフォン市場では、アップルのスマートフォンは「性能」、サムスンのスマートフォンは「アンドロイド」というシステムだった。このような環境下では、XIAOMI がこの 2 つを倒すことは不可能だ。

そこで XIAOMI の研究者が思いついたのが、スマートフォンのスクリーンである。その時点ではスマートフォンの画面は、前面カメラと指紋によるロック解除のため、全面的に利用できなかった。そこで XIAOMI は全面ディスプレイスマートフォンという新しいアイデアを考えた。これはスマートフォンの画面を最大限に活用する方法である。これができれば、ハイエンド市場で競合他社と競争する手段になる。

そして 2016 年 10 月、XIAOMI は世界初のフルディスプレイスマートフォンを発売した。発売価格は 4000 元 (約 8 万円)。ハイエンド市場の試す商品として、ハングリー・マーケティングという手段をとった。生産台数を 10 万台に限定した結果、大量のダフ屋が 2000 元 (約 4 万円) を上乗せしてこのスマートフォンを売り始めた。それでも、この 10 万台は半年で完売した。ハイエンド市場で第一歩を踏み出した。

3.2 徹底的に位置把握

「小米 mix」(XIAOMI のフルディスプレイスマートフォン) の発売により、ハイエンドスマートフォン市場に参入した。さらに、XIAOMI は 2017 年に「小米 mix2」をこの市場

に投入した。スクリーンは第一世代と同じ全面スクリーンで、性能も上がった。価格は同じ 4000 元（約 8 万円）に据え置かれた。流通網も他機種と同様にしっかりしている。しかし、第二世代の販売台数は合計で 200 万台にとどまっている。コストが高いため、まだ競争力を高めることができていない。

このように、ハイエンド市場ではそれなりの成果を上げているが、この程度では、ハイエンド市場でトップの地位にあるアップル追随することはできない。もし、XIAOMI がハイエンド市場を重視し経営資源を集中し続けることになると、ローエンド市場の顧客を失ってしまう可能性が高い。なので、XIAOMI はローエンド市場の顧客を中心に、ハイエンド製品も開発し続ける経営判断を下した。

2017 年には、XIAOMI は第六世代のスマートフォンも発売した。当時の中国の 1 人あたりの所得は 2010 年初期末に比べて向上していたため、XIAOMI は第 6 世代の価格を 300 元（約 500 円）値上げして、価格は 2299 元（約 4 万 5 千円）とした。高性能で低価格ではあるが、コストが高い製品である。

第六世代の販売数は「小米 mix2」の 3 倍で、600 万台に達したことから、XIAOMI の主要な顧客層は、やはりローエンド市場のユーザーであり、XIAOMI の顧客の 80% に達している。

3. おわりに

本稿では、XIAOMI が会社設立から現在まで競争力のある企業となった発展戦略を分析した。XIAOMI はまず、市場調査による一人当たりの消費水準を把握したうえで、ローエンド市場の発展を開始した。ローエンド市場で成功した後、自社の子会社（REDMI）を発展させ、自社の関連商品（MIJIA）を展開することでブランド影響力を拡大した。その後、自社のブランド影響力でハイエンド市場を開拓し、ハイエンド市場の企業との競争を試みた。現在の XIAOMI は時代の発展とともにローエンド市場のスマートフォンを改善する一方で、ハイエンド製品も開発している。これが現在の XIAOMI の発展戦略である。

XIAOMI のハイエンド市場での成長は可能性がある。これには時間がかかる。現在 XIAOMI がコンセプトチュアルな商品として取り組んでいるのは透明ディスプレイである。このような時代を超えた商品は将来、主流になるに違いない。XIAOMI が他の会社に先駆けて透明なスマートフォンを発売することができれば、ハイエンド市場に参入する重要なチャンスとなるかもしれない。

参考文献

1. [雷军公布小米1销量：790万台 \(baidu.com\)](#)
2. [关于小米手机的冷知识：小米1代的价格最开始不是1999 \(baidu.com\)](#)
3. [799元的红米1其实是二代：总销量4460万台 \(baidu.com\)](#)
4. [小米智能家居发展历程-智和家 \(zhihejia.com\)](#)
5. [小米MIX发展史，创造辉煌到平平无奇，5年小米经历了什么？ \(baidu.com\)](#)
6. [值说：小米透明电视直播被“秒光”，它到底有多好？ \(baidu.com\)](#)