

Title	中国スマートフォン企業の国際化戦略に関する考察： XiaomiとOPPOの事例を中心にして
Sub Title	
Author	周, 東岳 高山, 智慧 大元, 炯範
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2022
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2021 ,p.205- 231
JaLC DOI	
Abstract	近年、多くの業界において中国企業は世界的にその存在感を高めている。代表的なものとしてスマートフォン産業が挙げられ、特にXiaomi、OPPOといった、近年に設立された後発多国籍企業の存在感が強まっている。本稿では、これらの中国スマートフォン企業の中で、世界での市場シェア率が1位と2位のXiaomiとOPPOに焦点を当て、AppleやSamsungと比較した上で、その国際化戦略について研究した。その中で、技術・資本集約型であり、先進国企業に有利であるスマートフォン産業において、なぜ中国企業は短期間で途上国だけでなく、先進国においてもシェアを伸ばすことができたのかという疑問が生じた。そして、途上国市場にまず進出してシェアが拡大した上で、先進国市場に進出してシェアを伸ばしている事実を念頭においた上で、競争優位の獲得プロセスを整理し、そのメカニズムを提示し、検証を行った。検証の結果、中国スマートフォン企業は途上国において、市場シェアと資本を確保したことで、生産コストの削減と製品品質の向上を実現し、先進国企業に対するコストパフォーマンスの優位性を獲得したことが明らかになった。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002021-0205">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002021-0205</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 中国スマートフォン企業の国際化戦略に関する考察

—Xiaomi と OPPO の事例を中心にして—

周 東 岳  
高 山 智 慧  
大 元 炯 範

## <要 約>

近年、多くの業界において中国企業は世界的にその存在感を高めている。代表的なものとしてスマートフォン産業が挙げられ、特に **Xiaomi**、**OPPO** といった、近年に設立された後発多国籍企業の存在感が強まっている。本稿では、これらの中国スマートフォン企業の中で、世界での市場シェア率が1位と2位の **Xiaomi** と **OPPO** に焦点を当て、**Apple** や **Samsung** と比較した上で、その国際化戦略について研究した。その中で、技術・資本集約型であり、先進国企業に有利であるスマートフォン産業において、なぜ中国企業は短期間で途上国だけでなく、先進国においてもシェアを伸ばすことができたのかという疑問が生じた。そして、途上国市場にまず進出してシェアが拡大した上で、先進国市場に進出してシェアを伸ばしている事実を念頭においた上で、競争優位の獲得プロセスを整理し、そのメカニズムを提示し、検証を行った。検証の結果、中国スマートフォン企業は途上国において、市場シェアと資本を確保したことで、生産コストの削減と製品品質の向上を実現し、先進国企業に対するコストパフォーマンスの優位性を獲得したことが明らかになった。

## <キーワード>

中国スマートフォン企業、国際化戦略、後発多国籍企業、コストパフォーマンス、進出プロセス

## 1. はじめに

近年、スマートフォン産業は大きな変化を見せている。スマートフォン産業は、技術・資本集約型産業であるため、一見すると、自前の技術や資本力を持つ先進国企業が圧倒的に有利であるように思われる。実際に、スマートフォン産業が生まれた当初は、**Apple** や **Samsung**、などアメリカや韓国発の企業が大きなシェアを占めていた。しかし、近年において中国発のスマートフォン企業である **Xiaomi** や **OPPO** 上記2社の世界シェア率は、先進国企業に差し迫っている。

本稿では、2021年の第2四半期における、世界のスマートフォン市場において、世界で2位と4位、中国企業内では1位と2位の販売台数を誇るXiaomiとOPPOの事例分析を行う。両社は途上国進出当時、AppleやSamsungといった先進国企業と比べて大きな競争優位がなかったものの、先進国市場に進出する時点では、コストパフォーマンスにおいて、先進国企業よりもはるかに高い競争優位を持っていた。先行研究では、中国企業の特徴として、コストパフォーマンスの競争優位を持つこと(Williamson, 2013; 苑, 2010)と、途上国市場から先進国市場に進出するという進出プロセスを持つこと(劉, 2014; 苑, 2021)を挙げたが、上記2点の進出プロセスと競争優位の獲得の関連性についての研究は十分とは言えない。また、途上国企業の海外進出に関する先行研究では、途上国企業が市場の獲得を目的に、より下位の途上国に進出するパターン(Wells, 1983; Lall, 1983)と、競争優位を獲得する目的で先進国に進出するパターン(Dunning, 1993)を提示したが、これらの先行研究では、途上国市場に進出後、競争優位を獲得し、その後先進国市場に進出する現状を説明できない。

そのような状況を踏まえて、本稿は、資本や技術が劣位にある中国スマートフォン企業が、途上国に進出することで先進国企業に対する競争優位をどのように獲得したのか、そのメカニズムを明らかにすることを目的とする。

本論文の構成は以下の通りである。次章においては、スマートフォン産業および成長著しい中国スマートフォン企業の概要を述べる。第3章においては、多国籍企業の一般理論とその特徴、途上国多国籍企業の対外直接投資に関する先行研究を整理し、第4章にて、中国多国籍企業に関する先行研究を整理する。第5章では問題意識および仮説を構築し、第6章においては、仮説の検証方法の説明を行なった後に、検証を行う。第7章で検証結果に対する考察を述べ、最後に第8章で本稿の結論と意義、今後の課題を提示する。

## 2. スマートフォン市場および中国スマートフォン企業の現状

本章では、中国スマートフォン市場および中国スマートフォン企業の現状、先進国企業と比較した中国スマートフォン企業の優位性とその向上について概観する。

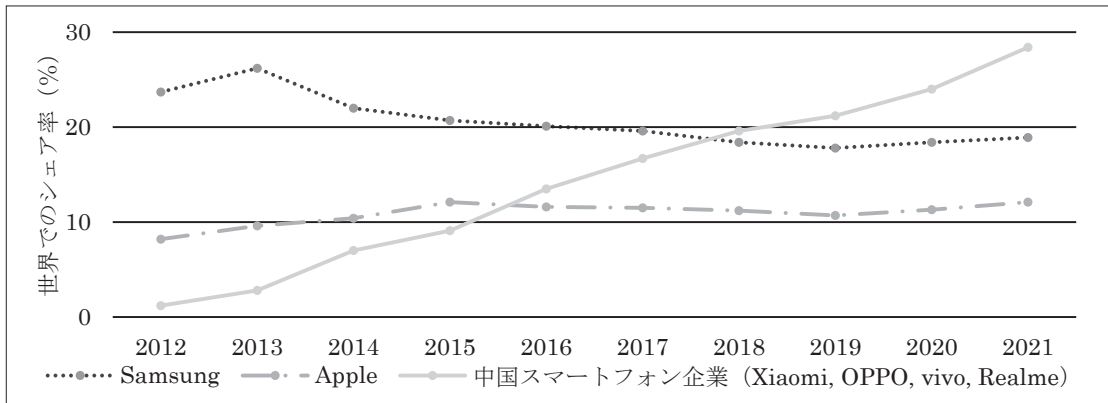
### (1) 中国スマートフォン企業の世界、先進国、途上国での現状について

近年スマートフォン産業はモジュール化が進み、後発企業の参入障壁は大幅に低下している。故に、従来は技術・資本集約型産業において競争優位の確立に寄与した研究開発への大規模な投資や「Learning by doing」による経験の蓄積は、新規企業がスマートフォン産業に参入するための前提条件ではない(Ke & Hioki, 2016)。こうした中で、2000年以降に創立した、Xiaomi, OPPO, vivo, realmeといった中国後発スマートフォン企業は驚異的な成長を見せている。図1より、世界市場にお

いて、海外進出初期のシェア率は、10%未満であったが、2015年にAppleを、2017年にSamsungを抜き、わずか10年足らずの間に約30%ものシェアを獲得している。

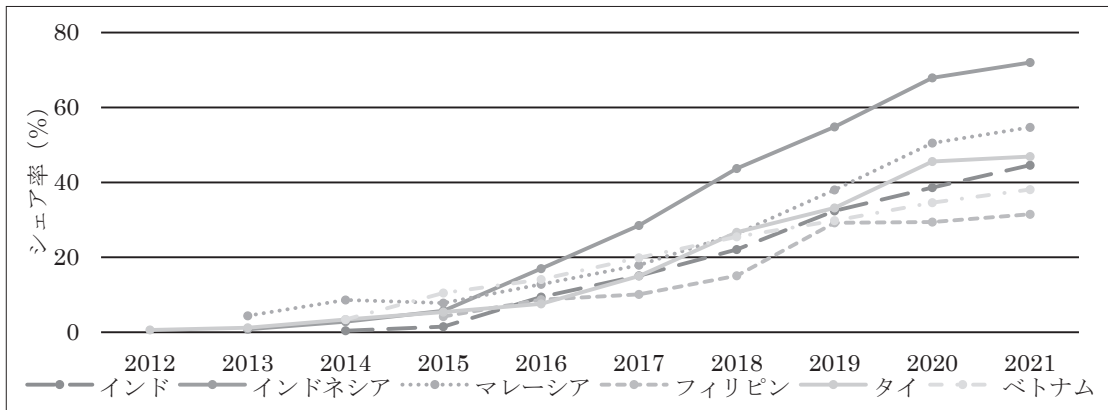
最初に進出した途上国において、中国スマートフォン企業は成長を見せている。図2から示される通り、途上国においては2015年からシェアを伸ばし、約70%のシェアを占めるインドネシアを中心に各国のシェア率は30%を超えている。先進国のシェア率の推移においては、図3から示される通り、2018年からシェア率が上昇しているものの、シェアを獲得できている国とそうでない国がはっきりと別れている。例えば、スペインやギリシャで25%を超える大きなシェアを、フランスとイタリアで10%程度と比較的シェアを取れているが、ドイツとイギリスでは5%以下と、大きなシェアを取れていない。

図1 中国スマートフォン企業の成長（台数ベース）



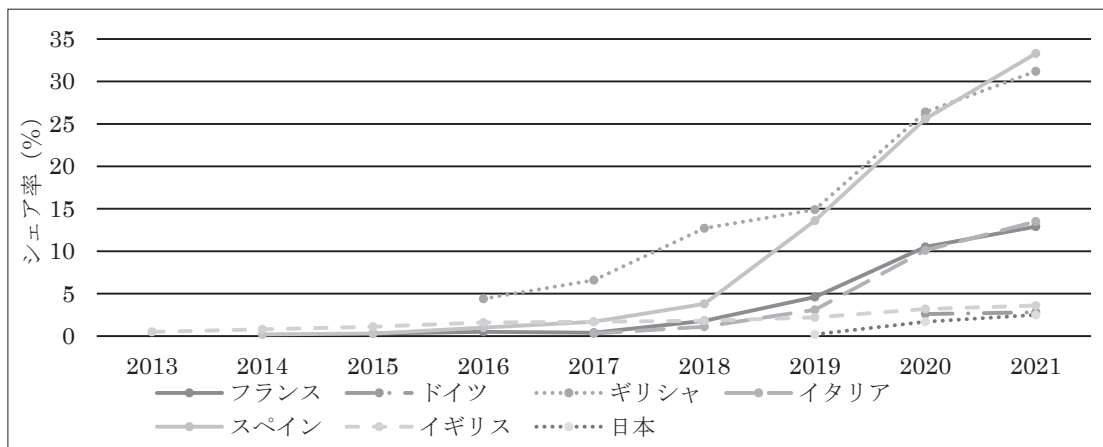
資料出所：Passport のスマートフォンブランド別の市場シェアのデータをもとに筆者作成

図2 中国スマートフォン企業の途上国での成長（台数ベース）



資料出所：Passport のスマートフォンブランド別の市場シェアのデータをもとに筆者作成

図3 中国スマートフォン企業の先進国での成長（台数ベース）



資料出所：Passport のスマートフォンブランド別の市場シェアのデータをもとに筆者作成

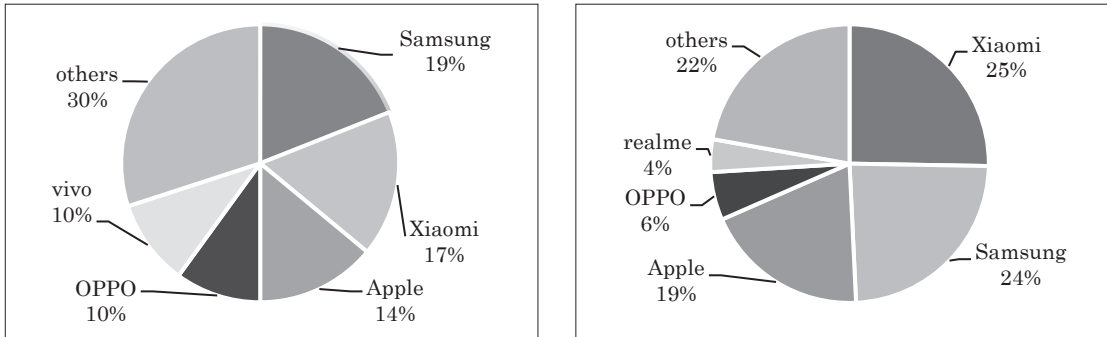
## (2) 中国スマートフォン市場の現状と主要企業

中国国内のスマートフォン市場は2015年末において携帯電話の普及率は95%、13億人のユーザーを有する世界最大のスマートフォン販売市場である。しかし、過去に著しい成長を遂げた後、2014年からスマートフォン販売台数の成長率は大幅に鈍化し、2015年以降は失速している(Wei & Long, 2021)。この急激な減少傾向は、国内のスマートフォン市場が飽和状態になったことを意味し(Wang, 2021)、中国国内企業の競争が激化し、主要スマートフォンブランド間の価格競争が企業の収益性を徐々に低下させている(趙, 2016)。このような状況を回避するために、Xiaomi, OPPO, vivoといった中国スマートフォン企業は2014年から積極的に国際展開を行い、競争が激しくなく、成長のポテンシャルが高い途上国市場に進出し始めた。

中国スマートフォン多国籍企業は2000年以前に創立され、スマートフォン事業に参入する前に既にグローバル市場に進出し資本や技術を蓄積した先発多国籍企業と、2000年以降にスマートフォン企業として創立され、資本とコア技術を有しない後発多国籍企業に分けられる。HuaweiやLenovo, ZTEは前者の代表であり、近年成立したXiaomi, OPPO, vivo, realmeなどが後者の例である。これらの企業のうち、XiaomiとOPPO, vivoといった後発多国籍企業は近年大きく成長しており、2021年の第2四半期でのスマートフォンの出荷台数においてそれぞれ世界第2位、第4位、第5位に位置付けられている。また、ヨーロッパ市場においては、Xiaomiが1位、OPPOが4位とシェアを伸ばしつつある(図4)。本稿では、後発スマートフォン企業に着目し、世界で2位と4位、中国企業内では1位と2位の販売台数を誇る、XiaomiとOPPOを主な分析対象とする。

なお、vivo, realme, Huawei, Lenovoなどのスマートフォン企業は以下の理由から、分析対象から除外した。まず、vivoは、2020年になって初めて先進国に進出した企業であり、先進国での市場シェ

図4 2021年Q2における世界（左グラフ）とヨーロッパ（右グラフ）でのスマートフォン市場のシェア率（台数ベース）



資料出所：Canalys のデータをもとに筆者作成

ア率は上記2社と比べて顕著な差が存在している。また、realmeは2018年までにOPPOのサブブランドであるため、個別の企業として分析することが難しい。さらに、通信インフラとPCをそれぞれ主要事業とするHuaweiやLenovoは先発多国籍企業であり、国際化を進展した時点においてスマートフォンを主要事業としていなかったため、スマートフォン企業の国際化戦略を分析する対象から除外した。

### (3) 中国スマートフォン企業の国際化プロセス

XiaomiやOPPOといった中国後発スマートフォン企業は世界的にその存在感を高めているが、その進出プロセスにおいては途上国から先進国という共通の特徴が見られる（表1）。Xiaomi、OPPO、vivoは2014年の前後に東南アジアやインド市場に進出した。その後、2018年前後にヨーロッパの先進国市場への進出を果たした。また、OPPOから独立したrealmeにおいても、同様に途上国から先進国市場という進出プロセスの特徴が確認された。

企業の国際化のための重要な決定の一つは、正しいターゲット市場を選択することである（Andersen & Strandskov, 1997）。中国スマートフォン企業の海外進出の初期段階において、インドや東南アジアと

表1 中国スマートフォン企業の海外進出のプロセス

企業名	創立年	進出プロセス
Xiaomi	2010	東南アジア・インド（2014）⇒西ヨーロッパ（2018）
OPPO	2003	東南アジア・インド（2014）⇒日本・西ヨーロッパ（2018）
vivo	2009	東南アジア・インド（2014）⇒ヨーロッパ諸国（2021）
realme	2018	東南アジア・インド（2018）⇒ヨーロッパ諸国（2019）

資料出所：パックリムリサーチ株式会社（2016）、各企業のHPをもとに筆者作成

いった途上国企業をターゲット市場とし、そしてシェアを確保した理由は、Ghemawat (2003) が提唱する CAGE フレームワークによって説明できる。Ghemawat (2003) によると、海外市場と国内市場との間には文化、行政、地理、経済の4つの次元のそれぞれで隔たりがあり、多国籍企業が海外に進出する際に乗り越えなければならない大きな障害であるという。先進国と比べて、インドや東南アジアといった途上国は、この四つの側面において同じく途上国である中国市場との差異が少ないため、中国企業にとって進出しやすく魅力的な市場である。また、中国スマートフォン企業の途上国でシェアを拡大した成功要因としては、①市場規模が大きいこと、②スマートフォンの浸透率が低いこと、③先進国企業の参入が少なく、現地企業の競争力が弱いこと、④低収入層人口が多くて低価格戦略が有効であること、⑤現地化の徹底であることなどが挙げられる (Chara, 2017, Tigé, 2019, Wei & Long, 2021)。

#### (4) 先進国企業との所有の優位性の比較

途上国だけではなく、先進国でのシェアを伸ばしつつある中国スマートフォン企業は先進国企業に対して、所有の優位性があるはずである。所有の優位性とは、その企業自身が有する海外市場でも十分に機能する競争優位を指す (琴坂, 2017)。具体的には、企業規模や多国籍展開の経験、革新的製品開発能力、優れた製品や技術、技能等に現れる (浅川, 2003)。表2は、Xiaomi と OPPO が先進国に進出し始めた2018年時点での、Xiaomi, OPPO, Apple, Samsung が持つ所有の優位性を比較したものである。

所有の優位性の中でも、企業規模においては「資金力」、「人的資源」、「生産能力」が挙げられる。ここでの資金力は、各企業の流動資産とする。Xiaomi と Apple や Samsung と大きな差がある。OPPO は非上場企業のため比較することはできないが、世界でのシェア率の状況や後発企業であることも踏まえると、その資金力は Apple や Samsung と比べてはるかに低いことが予想される。人的資源においては、Xiaomi の従業員が約16,000人、OPPO が約40,000人であるのに対し、Apple は約120,000人、Samsung は約250,000人と大きな差がある。生産能力においては、Xiaomi と OPPO は拡大しているものの (図5, 表2)、Apple や Samsung と比べると差がある<sup>1)</sup>。

一方、製品においては、製品性能、価格競争力、コストパフォーマンス<sup>2)</sup> から比較する。製品性能では AnTuTu Benchmark のスコアを用いて比較する<sup>3)</sup>。これらのスコアを見ると、Apple には及ばないものの Samsung に対しては、Xiaomi は優れており、OPPO は拮抗している。価格競争力においては、Apple と Samsung のハイエンド製品は10万円を超えるなど価格層が高いが、Xiaomi と OPPO は最も性能が高い製品でも10万円を超えていない。さらに、製品性能を価格で割って算出したコストパフォーマンスにおいては、Xiaomi は Apple と Samsung の両方に勝っており、OPPO は Apple と拮抗

<sup>1)</sup> ここで取り上げて比較したのは企業全体の規模である。

<sup>2)</sup> 本稿におけるコストパフォーマンスの定義は、性能と価格の比率とする。

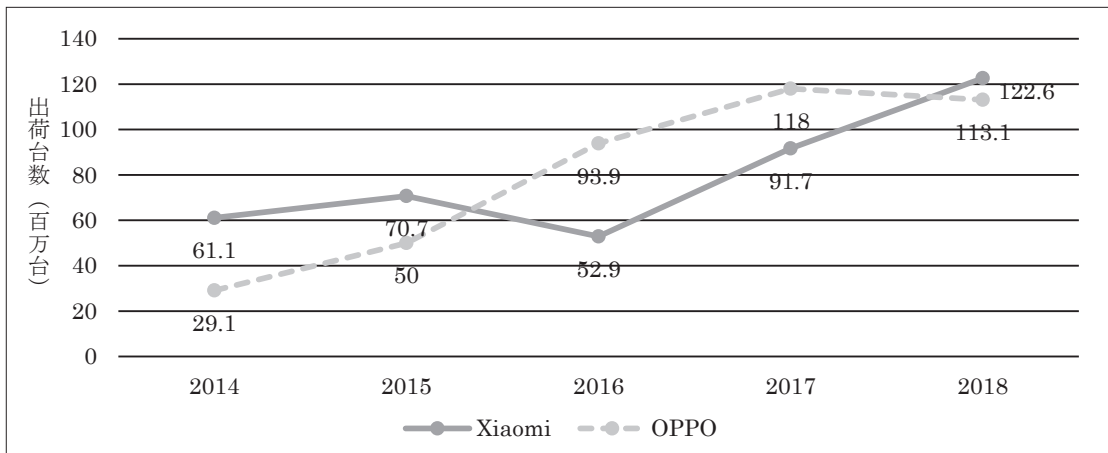
<sup>3)</sup> AnTuTu Benchmark とは多くの新製品発表会で使用された、世界で最も定評のある性能評価アプリであり、CPU、GPU、RAM、UX、I/O といった項目でスマートフォン性能を総合的に評価し数値化する (陳; 朴; 中岡, 2018)。

表 2 各企業の競争優位の比較 (2018)

		Xiaomi	OPPO	Apple	Samsung
企業規模	資金力 (百万ドル)	16,962	—	131,339	158,785
	人的資源 (従業員数)	約 16,000 人	約 40,000 人	約 120,000 人	約 250,000 人
	生産能力 (百万台)	122.6	113.1	208.8	292.3
製品	性能 (AnTuTu)	78,004 ~ 376,781	69,000 ~ 286,081	422,465 ~ 467,478	46,000 ~ 285,281
	価格 (円)	17,223 ~ 60,323	24,000 ~ 86,182	84,800 ~ 124,800	38,000 ~ 113,314
	コスト パフォーマンス	4.529 ~ 8.732	2.654 ~ 4.828	3.746 ~ 4.982	1.122 ~ 3.872

資料出所：パックリムリサーチ株式会社 (2016), AnTuTu Benchmark, IDC 等により筆者作成

図 5 Xiaomi と OPPO の 2014 年から 2018 年にかけての出荷台数



資料出所：IDC のデータより筆者作成

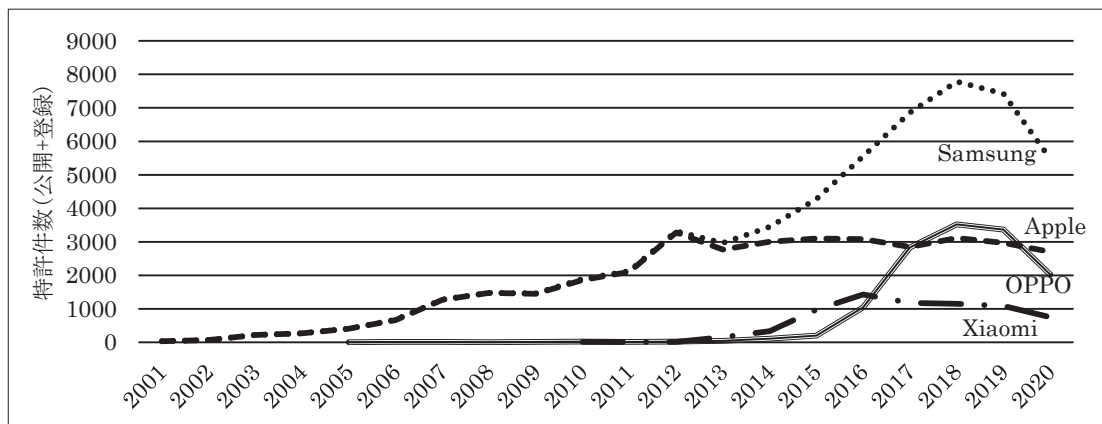
しているが、Samsung には勝っている。

次に特許数に着目する。図 6 から示されている通り、Xiaomi と OPPO の特許数は途上国に進出してから急激に増加したものの、Apple や Samsung の特許数をはるかに下回る。

以上の競争優位と特許数の比較から、中国スマートフォン企業が持つ先進国に対する優位性はコストパフォーマンスであるということがわかる。



図6 Xiaomi, OPPO, Apple, Samsungの特許件数(2001～2020)



資料出所：Patent Integration のデータにより筆者作成

#### (5) コスト・パフォーマンスの向上

前述したことから、中国スマートフォン企業の競争優位はコストパフォーマンスであることがわかる。これは Williamson (2013) と苑 (2021) も指摘した中国企業の強みと一致している。表 3, 図 7 で示されるように、海外進出を始めた 2014 年時点において、Xiaomi と OPPO 二社の製品は価格の面において Apple と Samsung の半額ではあるものの、製品の質が低いためコストパフォーマンスにおいて顕著な優位性が見られない。一方、2018 年の時点になると、ハイエンド製品において中国企業の製品性能は先進国企業並のレベルまで著しく成長したものの、価格の変化はそれに比べ小さかったため、製品コストパフォーマンスも大きく向上した。また、図 8 と図 9 は Xiaomi と OPPO の製品を、価格と性能を軸に分布したものである。この図から、両社は 2014 年から 2018 年の間に、同じ価格帯の製品は性能が高くなり、ほぼ同じ性能の製品は価格が下がっていることがわかる。

### 3. 多国籍企業の国際進出に関わる先行研究

本章では、多国籍企業の海外進出に関する一般理論及びその限界を述べ、途上国多国籍企業に関する先行研究を説明する。

#### (1) 多国籍企業の海外進出に関する一般理論

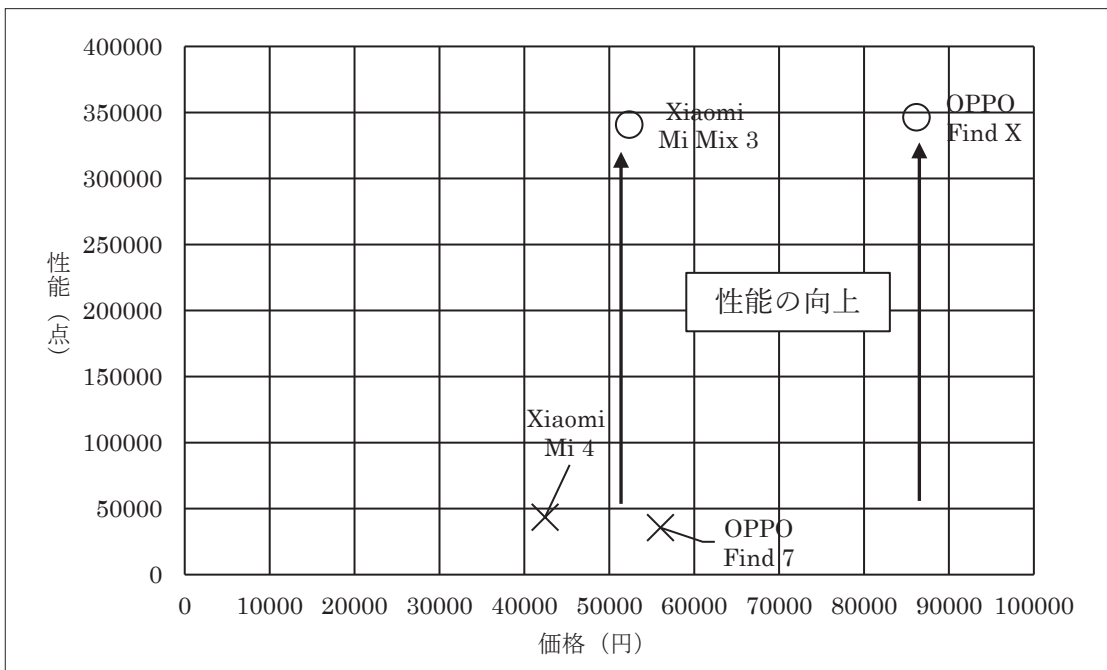
初めに本節では多国籍企業の海外展開に関する先行研究について整理する。多国籍企業の海外進出の動機や要因、過程には様々な研究がある。Vernon (1966) は、製品は「新製品段階」、「成熟製品段階」を経過し、「標準化製品段階」に進出するプロダクト・サイクルを唱え、他の企業との競争過程を経て

表3 2014年と2018年において4社のハイエンド製品の比較

2014年				
	Xiaomi Mi 4	OPPO Find 7	Apple iPhone 6s	Samsung Galaxy Note4
価格 (円)	42,433	56,017	86,184	107,653
性能 (AnTuTu)	43,573	35,614	102,508	58,291
コストパフォーマンス	1.027	0.636	1.189	0.541
2018年				
	Xiaomi Mi Mix 3	OPPO Find X	Apple iPhone XS Max	Samsung Galaxy Note 9
価格 (円)	52,342	86,183	124,800	113,313
性能 (AnTuTu)	340,759	346,393	467,478	322,986
コストパフォーマンス	6.510	4.019	3.746	2.850

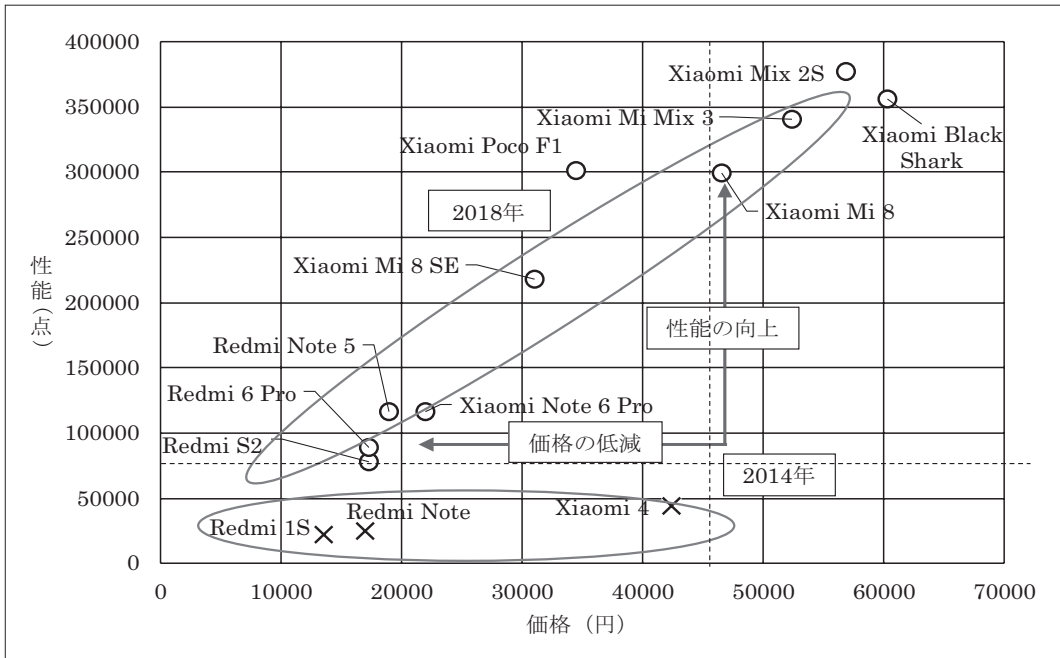
資料出所：AnTuTu Benchmark, 各企業のHPより筆者作成

図7 XiaomiとOPPOのハイエンド製品のコストパフォーマンスの比較 (○は2018年, ×は2014年)



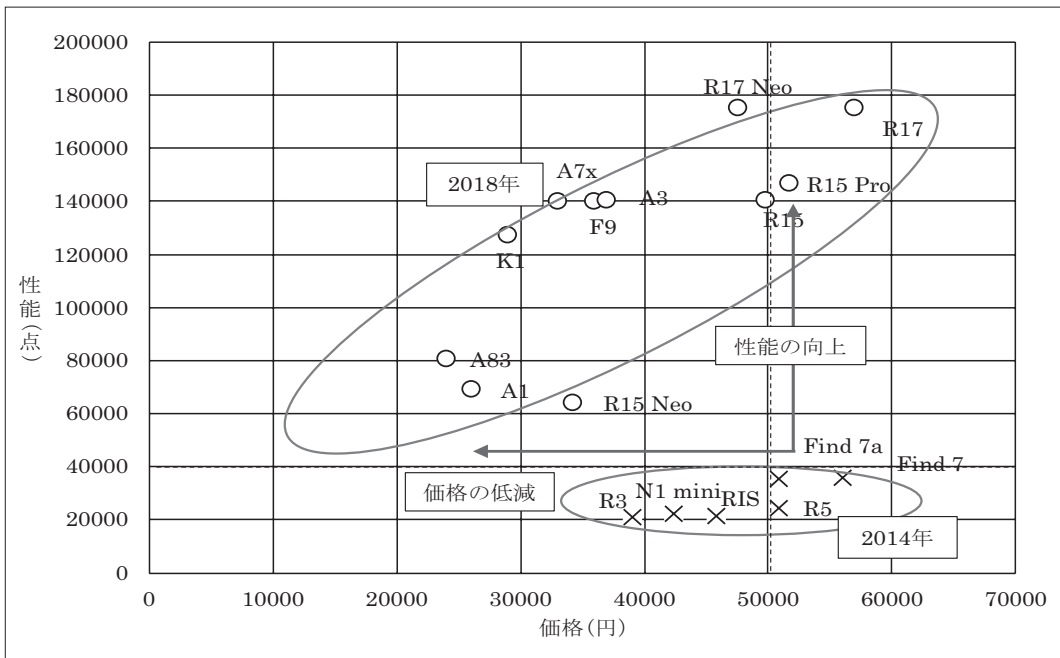
資料出所：AnTuTu Benchmark, 各企業のHPより筆者作成

図8 Xiaomi のコストパフォーマンスの上昇 (○は2018年, ×は2014年)



資料出所: AnTuTu Benchmark, 各企業の HP より筆者作成

図9 OPPO のコストパフォーマンスの上昇 (○は2018年, ×は2014年)



資料出所: AnTuTu Benchmark, 各企業の HP より筆者作成

生産コストの低い海外への移転が起こるとする PLC モデルを提唱した。また、Hymer (1976) は、多国籍企業は海外直接投資の動機について、企業の優位性が投資先企業と比べ優位であり、その優位性に対する収益を輸出やライセンスといった他のエントリーモードでは獲得することが困難な場合に起こると主張した。

他にも、Dunning (1977) は、企業の固有の技術である「所有優位性」、市場の失敗に対して内部化を行うことで、技術などを有効に活用できるとする「内部化優位性」、資源や安価な労働力など対外直接投資先市場が有する「立地優位性」がある時に対外直接投資が起こるとする折衷理論を主張した。さらに、外部市場の代わりに企業内部に市場を形成することが内部化の本質であり、そこに企業が海外進出を行う背景をもつとする内部化理論を提示した Rugman (1980) も存在する。他にも海外進出する場合には、文化的・地理的な距離が近い国から海外事業を開始し、その後、次第にそれぞれの距離が遠い国に進出するというアップサラモデル (Uppsala model) がある。

しかし、上述した一般理論では、自前の技術や優位性を十分に確保している先進国発の多国籍企業を前提としているため、1980年代から台頭してきた、優位性を持たない途上国発の多国籍企業がなぜ対外直接投資を行うのが説明できない。

## (2) 途上国多国籍企業の海外進出に関する先行研究

これらの状況を踏まえ、途上国企業に関する様々な理論が提唱された。まず、Vernon (1966) の PLC パラダイムの応用並びにその延長として、Wells (1983) の「小規模技術論」と「ローカル化された技術革新論」が挙げられる。Wells (1983) は、途上国企業は労働集約型の小規模生産技術、コスト優位性、現地で安価な調達が可能ることによる低価格販売の3点が、先進国企業に比べて独特な競争優位であるという「小規模技術論」を主張した。さらに、Wells は、途上国企業は先進国からもたらされた技術やノウハウを駆使して、自国より下位の途上国に進出すると主張した。また、Lall (1983) はこれらの企業の特徴として、先進国企業からもたらされる技術を模倣・吸収してイノベーションを起こすこと、そのイノベーションは労働集約型の小規模生産技術においてであること、生産した製品は自国や類似国に適応すること、の3点をあげている。他にも、折衷理論を提唱した Dunning (1993) は「創造性資産」の概念を提示した。この理論は、優位性を持たない多国籍企業が優位性を獲得するために先進国に進出するというアプローチを提示し、途上国多国籍企業の対外直接投資の動機も説明できる。

以上の先行研究は、途上国企業が市場を目的により下位の途上国に進出することと、競争優位を獲得する目的で先進国に進出することを説明できる。しかし、中国スマートフォン企業が競争優位を獲得する目的で途上国市場に進出し、その後先進国市場に進出する現状は説明できていない。

#### 4. 中国多国籍企業に関わる先行研究

本章では中国企業の海外進出に関わる研究を述べたのちに、Xiaomi と OPPO の海外展開について、事例分析を行い、概観する。

##### (1) 中国企業の海外進出に関わる先行研究

劉 (2014) は中国企業の国際化戦略の特徴について、進出プロセスの多様性、目的・指向の多重性、後発多国籍企業の特異性があると述べている。後発多国籍企業の特異性として、以下の3点がある。①「特殊的優位」の事後獲得型の海外進出が少なくないこと、②初期段階から海外に進出して成熟した先進国の市場で企業とその製品を洗練させること、③先発多国籍企業のように、まず TOP (Top of Pyramid) 市場やボリューム・ゾーン (MOP : Middle of Pyramid) 市場の上層部を狙って海外進出を果たすというよりは、むしろボリューム・ゾーン市場の下層部や BOP (Base of Pyramid) 市場を狙って海外進出を果たした後に、MOP や TOP 市場に参入する。

さらに、Williamson (2013) によると、中国企業のグローバル市場での成功要因はコストイノベーション戦略であるとし、近年は途上国市場だけでなく先進国市場においてもコストイノベーション市場は競争優位になりつつあると述べる。というのも、2008年以降、リーマン・ショックの影響により先進国の間においてもコストをより重要視するようになってきているためである。コストイノベーション戦略は高品質の製品を低価格で販売するために、利益率よりは販売台数に焦点を当てること、オープン・イノベーションと BOP 市場を重視することから成り立つ。これは苑 (2010) も同様に、中国企業のコストパフォーマンスの重要性を主張している。

##### (2) 中国スマートフォン企業の海外進出の事例紹介

###### 1) Xiaomi の事例

Xiaomi は 2010 年に設立された中国スマートフォン企業である。Xiaomi のスローガン「Born for fever」は、「低価格」と「高コストパフォーマンス」という製品の2つの特徴を完全に統合し、消費者の心に深く刻み込むと同時に、「優れたテクノロジーを誰もが利用できるようにする」というミッションを提唱した。

同社の国際展開は、2014年から2017年の途上国進出と、2018年以後の先進国進出という2つの段階に分けられる。2010年から2013年にかけて、Xiaomi は国内市場で発展してきたが、2014年からは国際市場に参入し、海外市場を開拓していった。2014年から2017年までの間に、Xiaomi は圧倒的に価格が低い製品で東南アジア、インドなどの途上国市場を席卷し、大きな成長を実現した。2015年、Xiaomi はインドのバンガロールに研究開発センターを設立し (BGR, 2015)、低価格高性能製品、ソフ

トウェアなどのコアの強みを活かしながら、現地の消費者ニーズを把握し、既存の優位性をさらに強化した。

研究開発に関しては、Xiaomi は設立当初から研究開発に注力し、現在北京、バンガロール、パリ、東京、サンティアゴなどの9つの都市で研究開発拠点を設置し、5つの国際 R & D センターを運営している (Xiaomi, HP)。CEO の雷軍はコア技術で大きな進歩を遂げた要因として、研究開発の投資を継続的に強化したと優秀な人材を集めたことを挙げている (楽, 2020)。さらなる海外市場を確保するために、Xiaomi は製品の品質向上のために研究開発を強化している。2019 年第 3 四半期における Xiaomi の売上高研究開発費比率は 3.8% であり、前四半期に比べて 10.1% 増加している (Wei & Long, 2021)。

2017 年から、Xiaomi は、他の企業と連携して、インドで 6 つのスマートフォン工場と 1 つのモバイルパワー工場を設立した (Wang, 2021)。同年、Xiaomi はインドネシアの現地企業と協力してインドネシア市場における現地生産を開始した。インドネシアの OEM 工場の年間生産能力は 100 万台に達するため、2017 年からはインドネシア市場の Xiaomi スマートフォンは完全に現地化されることになる (趙, 2016)。また、生産量の拡大に伴い、Xiaomi は 2018 年からコア部品の SoC チップのメーカーである Qualcomm の優先供給リストの最上位に位置している (山本, 2019)。Xiaomi は途上国への進出を実現した後、2017 年 12 月にスペイン市場に参入することを皮切りに、2018 年 5 月にフランスとイタリア、11 月にイギリスなどの先進国市場への進出を果たした (表 4)。2019 年末までに、Xiaomi は世界の 80 以上の国と地域に進出し、アジア、ヨーロッパ、アフリカ、北米、南米に足を踏み入れている。40 の国と地域で携帯電話市場のトップ 5 に入っており、インドでは 7 四半期連続で出荷台数 1 位を維持している。また、Xiaomi の海外売上高は、2020 年上半期に 248 億元に達し、昨年と比較して 47.8% 増加した (Xiaomi, HP)。表 4 では Xiaomi の国際化プロセスを市場区分ごとに整理している。

## 2) OPPO の事例

OPPO は、元々は BBK Electronics のブランドの一つであり、2003 年に独立した。創立当初は MP3 プレーヤーが主力製品であったが、携帯電話市場の拡大を見越して 2008 年に携帯電話事業に参入した。2011 年には製品をフューチャーフォンからスマートフォンに変更して、同年に販売を開始した。これまでに OPPO は、世界 40 ヶ国以上への進出を果たすなど、世界的な存在感を高めつつある。

OPPO の特徴の一つとして広報戦略がある。具体的には、広告に有名俳優を起用するなど、世界各国でハイエンドのイメージを持たせることに成功している。それらの成果もあって、2021 年の Q2 の時点で世界シェアが 10% で第 4 位、ヨーロッパ市場では 5.6% で第 4 位となっている。また、OPPO のシェアの拡大の大きな要因としてカメラ技術が大きく関係しているとされており、海外シェアに占める割合の高いベトナム、インドネシア、タイ地域は SNS や自撮り機能への需要が高く、スマートフォンのカメラの使用頻度が高い地域である。

OPPO の研究開発拠点は深圳を本部とし、そのほか、北京、上海、東莞、日本 (横浜)、アメリカ (シ

表 4 Xiaomi の海外進出

年	内容
2014	マレーシアなどの東南アジア市場，インド市場に進出
2015	Foxconn や現地企業と連携し，インドで現地生産拠点を設置 インドで研究開発拠点を設置
2016	東ヨーロッパ市場に進出
2017	インドネシアで現地生産開始
2018	西ヨーロッパ市場に進出

資料出所：Wang (2021)，パックリムリサーチ株式会社 (2016)，Xiaomi HP より筆者作成

リコンバレー) の 6 ヶ所に設立されている。OPPO の売上に占める開発費用は 6%前後とみられており、アメリカ、深圳、北京の研究開発拠点で、5G、AI、IoT といった最新の技術についての研究を進めている。特に中心的なのが、R&D の本部が置かれている東莞市で、同拠点は R&D、ハード設計、ソフトウェア開発、テストセンターを含む総合開発拠点である (OPPO, HP)。

OPPO の生産開発拠点は東莞にあり、基本的にはローエンドからハイエンドまで自社生産を行っている。2018 年に設立されたこの工場は、年間 8000 万台もの生産能力を持つ。さらにそれだけでなく、インドやインドネシアにおいても工場を設立している。生産において、OPPO の担当者は「自社で工場を持ち、OEM を一切使用せずに 100% 自社製を貫いている」と語っており、それゆえ、カメラに特化したスマートフォンを高品質な状態で送り出すことが可能となっている。また、生産能力の向上に伴い、2017 年にかけて Qualcomm は SoC チップを大量供給し、OPPO を急成長させた (山本, 2019)。

OPPO の海外展開は以下の通りである (表 5)。まず、2013 にインドネシアやベトナム、インドなど東南アジアや南アジアを中心に展開した。そして、2018 年以降にイタリアやスペインなどのヨーロ

表 5 OPPO の海外進出

年	内容
2013	インドネシア市場に進出
2014	バングラデシュ、フィリピン、台湾、シンガポール市場に進出 インドネシアで生産拠点を設立
2015	インド、エジプト市場に進出
2017	ロシア市場に進出、アルジェリアに生産拠点を設立
2018	フランス、イタリア、スペイン、イギリス、ドイツなどのヨーロッパ諸国に進出 インドで研究開発拠点を設立

資料出所：パックリムリサーチ株式会社 (2016)，OPPO の HP より筆者作成

パ市場に進出した。この中でも特にインドネシア市場は、中国市場の次に大きな市場となっている。

## 5. 仮説構築

本章では、現状分析や先行研究の整理、事例紹介から生じた問題意識を踏まえ、仮説を構築する。

### (1) 問題意識

以上、先行研究の整理を行い、研究対象企業の国際事業展開を概観した。両者を考え合わせると、先行研究では調査対象企業の国際事業展開を適切に説明できない点があることがわかる。

まず、Wells (1983) と Lall (1983) の主張は、小規模・労働集約型の製品には当てはまるが、技術・資本集約型のスマートフォン産業に適用されないことが挙げられる。また、Dunning (1993) の研究では、創造的資産の獲得のために途上国企業が先進国へ進出することは説明できるが、中国スマートフォン企業が競争優位を獲得する目的で途上国市場に進出し、その後先進国市場に進出する現状は説明できていない。

また、劉 (2014) と 苑 (2021) は中国発多国籍企業の海外進出において、先に途上国に進出し、その後、先進国市場に進出するという特徴があることを指摘した。この進出プロセスは、Xiaomi, OPPO, vivo, realme などの中国後発スマートフォン企業の海外進出にも見られる。しかし、途上国市場から先進国市場に進出するプロセスは中国多国籍企業の特徴であることは指摘されたが、この特徴はコストパフォーマンスの競争優位の形成、つまり先進国での成功にいかにかに寄与しているのかについては現時点で明らかにされていない。

### (2) 仮説の構築

上述した問題意識として、中国スマートフォン企業は、なぜ途上国から先進国というプロセスで海外進出を行うか、そして、コストパフォーマンスの競争優位を如何に獲得したのかについては現時点で明らかにされていない。しかし、現状分析から、中国企業は、途上国に進出することでコストパフォーマンスの優位性を獲得したという解釈は、最も適切かつ自然であると考えられる。さらに、コストパフォーマンスの向上は、生産コストの低減と製品品質の向上という2つの側面から説明することができる<sup>4)</sup>。そこで、本稿では、中国スマートフォン企業は途上国に進出することで、先進国企業に対するコストパフォーマンスの優位性を獲得することを確認した上で、そのメカニズムを検証すべく、以下の仮説を提唱する。

<sup>4)</sup> コストパフォーマンスの定義は、性能と価格の比率としているため、コストパフォーマンスが向上する背景には、生産コストの低下もしくは製品の性能の向上があると考えられる。



仮説：中国スマートフォン企業は途上国に進出することで、生産コストの削減と製品品質の向上を実現し、コストパフォーマンスの優位性を獲得した。

## 6. 仮説検証

ここから、本稿の研究で使用した検証方法について説明する。本論文の検証では、現状分析、先行研究、事例分析で示したデータを基に競争優位を獲得するメカニズムを表すモデルを提示する。

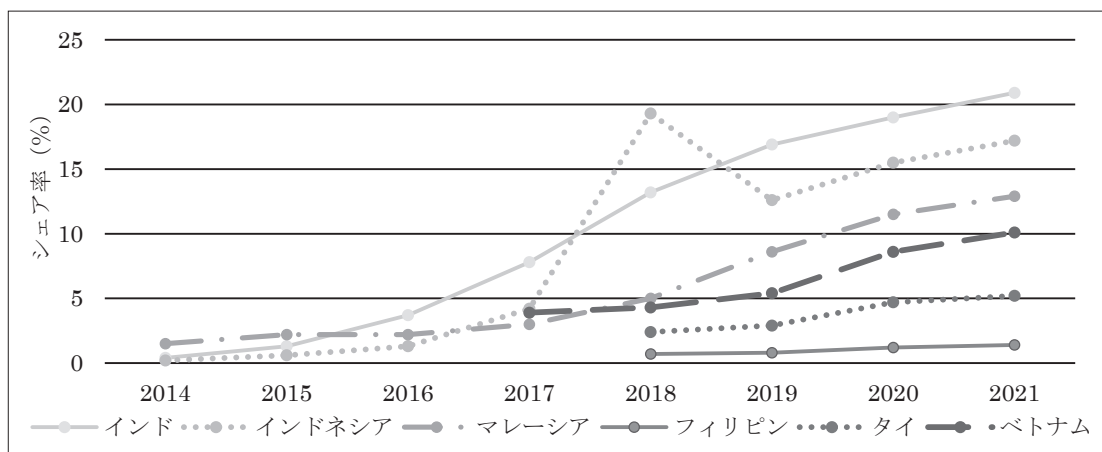
前章までで、中国スマートフォン企業がコストパフォーマンスの向上を実現するのにあたり、価格の低減とスマートフォンの性能の向上がどちらも関係していることを示した。そこで、本章では、最初に中国スマートフォン企業が途上国でシェアを拡大したことにより、資本が蓄積した論理を説明する。次に、資本蓄積の背景とその影響3点、①生産拠点の拡大、②部品メーカーに対する交渉力の向上、③研究開発の促進について考え、これらの要因が製品性能の向上と価格の低減にどのように関係しているのかを説明する。

### (1) 資本蓄積の背景とその影響について

本稿は資本を、企業が事業活動を行うための資金と定義する。本節では、最初に Xiaomi と OPPO が、途上国に進出した後、途上国でシェア率を拡大したことが、資本の蓄積にどのような影響をもたらしたのかを明らかにする。

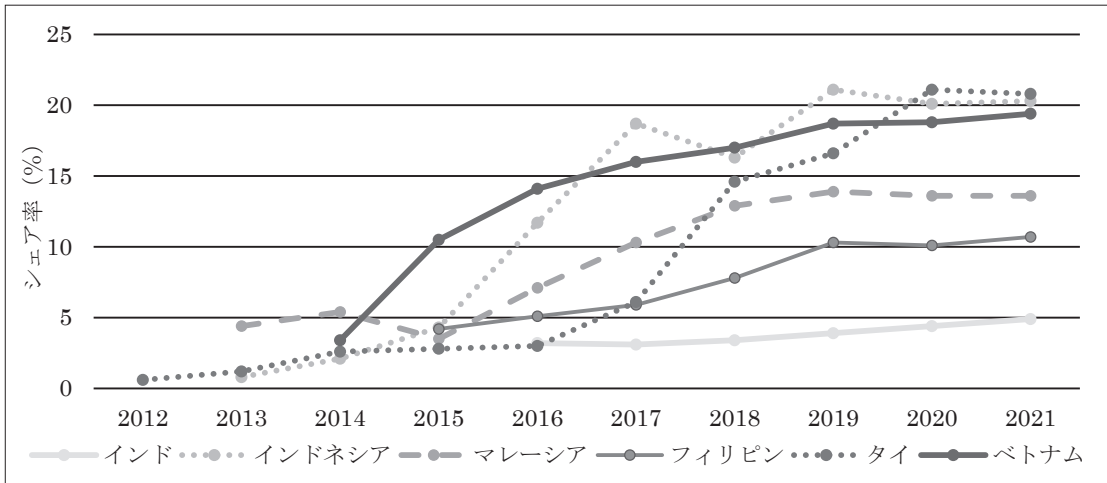
図 10, 11 より、Xiaomi と OPPO の途上国におけるシェア率は、途上国進出時の 2014 年から先進

図 10 Xiaomi の途上国での市場シェア率推移



資料出所：Passport のデータをもとに筆者作成

図 11 OPPO の途上国での市場シェア率推移

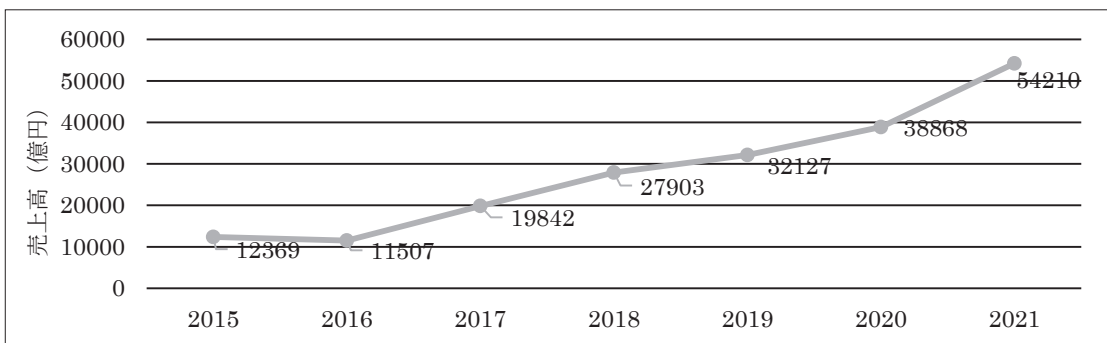


資料出所：Passport のデータをもとに筆者作成

国進出時の 2018 年までの間に、地域全体で急激に拡大していることがわかる。途上国におけるシェア拡大は、売上と営業利益の向上、さらに投資家及び株式市場から調達する外部資本の向上とつながるため、両社の資本蓄積に寄与すると考えられる。OPPO は非上場企業であるため、ここでは Xiaomi が開示した財務資料を中心に、同社のシェア率拡大による資本蓄積の論理を解明する。

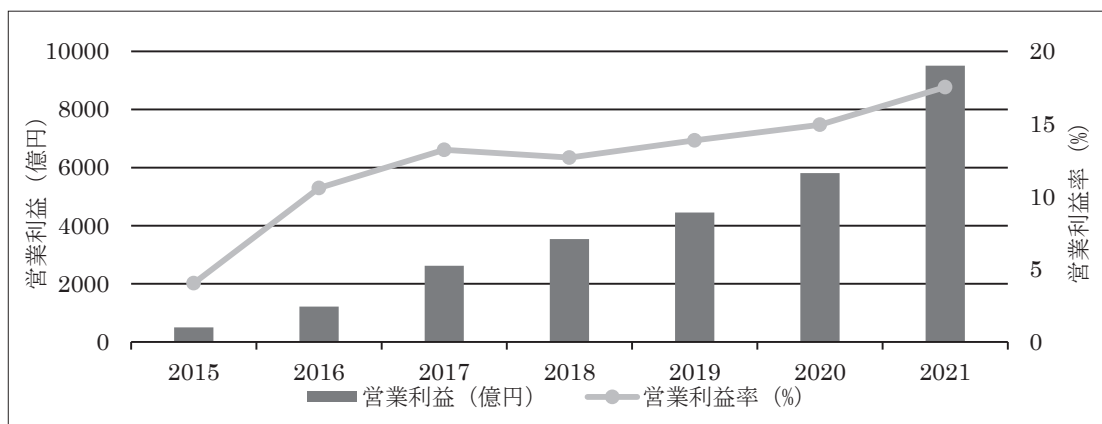
まず、図 12 を見ると、Xiaomi の売上高は途上国に進出した翌年の 2015 年から、先進国に進出した 2018 年までの間に、1.2 兆円から 2.8 兆円まで約 2.3 倍成長したことがわかる。さらに、図 13 により同社の営業利益も大きく向上している。この背景には、途上国でのシェア率の拡大による売上の向上と、規模の経済により営業利益率が向上することが挙げられる。営業利益については、株主への還元以外は事業拡大に回されると考えられる。そのため、Xiaomi のシェア率の拡大は営業利益の向上と繋がり、資本の蓄積に大きく貢献する。

図 12 Xiaomi の売上高の推移



資料出所：Passport のデータをもとに筆者作成

図 13 Xiaomi の営業利益と営業利益率の推移 (2015 ~ 2021)



資料出所：Passport のデータをもとに筆者作成

また、シェア率が拡大することは、Xiaomi に対する投資家や株式市場からの期待が高まり、外部から調達できる資金量が向上することにも大きく影響を与える。Xiaomi は途上国に進出した翌年の 2015 年に、それまでの融資総額を超える 11 億ドルの融資を獲得し (NEWSEED)、さらに 2018 年の 7 月には、香港で上場を果たし、巨額な資本を確保した。以上のように、中国の後発スマートフォン企業は途上国でのシェアを獲得することで、営業利益の向上と融資額の拡大を実現し、事業活動を拡張するための資本を蓄積した。次節では、途上国でのシェアを拡大することで、蓄積した資本が、コストパフォーマンス向上の要因である生産拠点の拡大、SoC チップメーカーに対する交渉力の向上、研究開発の促進に影響を及ぼす背景について分析する。

## (2) 資本の蓄積が中国スマートフォン企業に与えた影響

Xiaomi と OPPO の事例から、途上国に進出し、シェアを拡大したことにより資本が蓄積した結果、以下 3 点の影響が見られた。1 点目は、獲得した資本によって、生産拠点を新たに建設することが可能となり、生産拠点の拡大につながったということである。2 点目は、部品メーカーへの交渉能力の向上である。資本の蓄積は生産規模の拡大をもたらし、それに伴いスマートフォン部品に対する需要が上がる。また、部品メーカーにとって、大量かつ安定的に部品を調達する顧客を確保することが重要である。そのため、資本の蓄積は部品メーカーに対する交渉力の向上と繋がる。3 点目は、研究開発能力の向上である。資本獲得により、研究開発に資金を回すことが可能となる。故に研究開発能力をさらに向上させることが可能となる。これらの要因が、どのようにコストパフォーマンスの向上に寄与するかについて以下で説明する。

### 1) 生産拠点の増設とコストパフォーマンスの向上の関連性

まず、生産拠点の増設とコストパフォーマンスの向上の関連性について述べる。生産拠点の増設が生産コストの削減に寄与する理由としては、以下の3点がある。1点目は、中国よりさらに人件費が安いインドネシアのような途上国で生産拠点を増設したからである。2点目に、現地で生産を行うことにより輸送費用の節約と関税の回避に寄与するからである。3点目に、規模の経済性が働き、一製品あたりの生産コストが小さくなるからである。以下、XiaomiとOPPOの事例を通じて説明する。

Xiaomiの生産体制については先行研究での事例紹介で述べられた通り、2015年からFoxconnなどの委託製造業者と連携し、人件費が低いインドで6つの製造拠点を設置し、現地生産を実現した。また、中国国内の労働者の賃金がここ数年で向上していることから、比較的安価な労働力を獲得できるインドは製造拠点として魅力的であることなどもインド市場を選択した理由として考えられる。他に、2017年2月に、Xiaomiは中国よりも人件費が安いインドネシアの現地企業と協力して、インドネシアで現地生産を開始した(Wang, 2021)。Xiaomiは主要市場であるインドやインドネシアで現地生産を行うことで、輸送費用と関税の削減を実現したと考えられる。

OPPOもXiaomiと同様に、海外生産拠点の設立に力を入れている。同社は2013年4月にインドネシアに年間500万台～1,000万台の生産力を持つ生産拠点を建設し、さらに2016年と2017年それぞれ、インドとアルジェリアで生産拠点を設立した。インドネシアは年間6,200万台の携帯電話を輸入しているため、現地で工場を設立することによって輸入の際にかかるコストの削減、そして関税の回避を実現した。

以上の事例をまとめると、XiaomiとOPPOは海外で生産拠点を増設することで、人件費、輸送費用と関税の削減を実現するだけでなく、生産量の拡大による規模の経済も働くことが考えられる。結果、両社は生産拠点を増設することで生産コストを削減し、コストパフォーマンスの向上に寄与する。

### 2) 部品メーカーへの交渉力の向上とコストパフォーマンスの向上の関連性

次に部品メーカーとの交渉力の向上について述べる。中国の巨大スマートフォン市場では、部品やチップセットの設計から製造まで、ほぼすべての工程を外部に委託することができるため、参入障壁が低くなっている。そのため、スマートフォン企業は競争力を確保するために、安価・高質な部品を調達することが重要である。ここでは取り上げる部品の例としてSoCチップをあげる。なぜならSoCチップはスマートフォンの性能を決定する重要性の高い部品だからである。SoCチップ市場はQualcommとMedia Tekの寡占市場であり、上記2社は各地域のスマートフォンの製品流通量を支配しているため、スマートフォン企業に対して非常に大きな力を持っている(山本, 2016, 2019)。従って、スマートフォン企業はSoCチップ企業に対し、どれほど交渉力を持っているかが調達できるSoCチップの質と価格を決める。すなわち、モジュール化が進んでいる産業においては、コア部品を製造する業者への交渉力を向上させることにより、製品のコストパフォーマンスを向上させることができる。

以下、XiaomiとSoCチップ製造の最大手であるQualcommのやり取りの事例を述べる。2018年以

降, XiaomiはQualcommの優先供給リストの最上位に位置しており, ハイエンド層製品向けのSoCチップ搭載製品を最安値で, 世界規模で量販している。例えば, QualcommはXiaomiに対し, 通常価格の1基45~50ドルより大幅に安い30ドルでSnapdragon835を供給する契約を締結した(山本, 2019)。

QualcommがXiaomiを最優先顧客とした背景には, Xiaomiが途上国の市場シェアを確保することで巨大ベンダーになったことと, 自社で生産したSoCチップを使うHUAWEIがシェアを拡大し, Qualcommの地位を揺るがす潜在的な脅威となることが挙げられる。QualcommがXiaomiの販売活動を支援する結果, Xiaomiのスマートフォンは量と質がどちらも競争力を高めている。例えば, 2018年から販売されていた「Mi8」と「Mi Mix 2S」など含めた5機種は最上位SoCチップであるSnapdragon845を搭載し, 価格はおよそ35,000円から60,000円で購入が可能である。一方, 同時期発売され, ほぼ同じ性能を持っているSamsungの「Galaxy Note9」は自社のチップを使用しており, 性能がXiaomiのハイエンド向け製品とほぼ同じであるにも関わらず値段はおよそ11万とXiaomiのおよそ2倍の価格となっている。

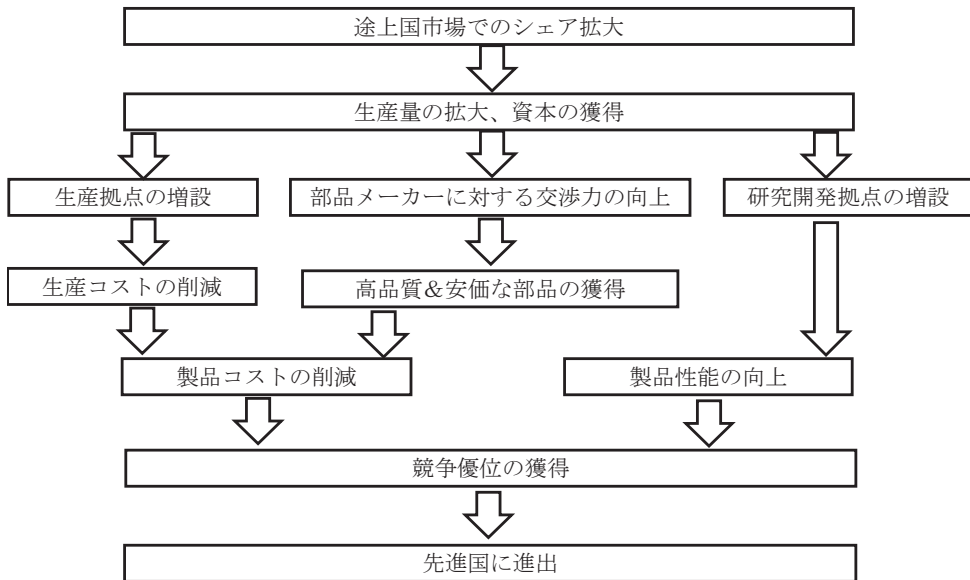
また, QualcommはXiaomiだけでなく, 2017年にかけてはBBKグループにもSoCチップを大量供給し, OPPOを急成長させた(山本, 2019)。以上から, SoCチップメーカーといった重要部品メーカーに対する交渉力を高めるには, 非常に大きな市場シェアを持つベンダーである必要があることがわかる。また, 優先顧客リストに載っている企業は, 高品質・安価な部品を調達することが可能となり結果として, 製品性能の向上とコストの低下をすることが可能となり, コストパフォーマンスの向上と繋がる。

### 3) 研究開発能力の向上とコストパフォーマンスの向上の関連性

最後に, 研究開発能力の向上について述べる。インドやインドネシアといった途上国に進出し, 資本を蓄積した中国スマートフォン企業は, 世界各地でR&D拠点を設立し, 研究開発に注力している。Xiaomiは創立以来, 北京, パリ, 東京, サンティアゴ, バンガロール, インドなどの9つの都市で研究開発拠点を設置し, 5つの国際R & Dセンターを運営している。同社のCEOは, Xiaomiのコア技術で大きな進歩を遂げた要因として, 研究開発の投資を継続的に強化したことと優秀な人材を集めたことを挙げている(楽, 2020)。図6では, Xiaomi, OPPO, Apple, Samsungの2001年から2020年の毎年, 特許件数の推移が示されている。Xiaomi, OPPOは, 2013年以前は, 登録している特許数はほぼ0であったが, 途上国に進出した2014年以降, 獲得した特許数は大幅に増えている。2010年から2020年までの累積獲得特許数は, Xiaomiは7096件の特許, OPPOは13200件の特許を10年の間で獲得した。以上から, 途上国に進出した2010年代前半から2020年末にかけ, 獲得特許数が増加したことにより, 新たな技術を獲得し, スマートフォンの性能が向上した。

以上の検証から, 図14が提示される。中国スマートフォン企業は途上国市場に進出することによって短時間で資本を蓄積し, 生産拠点の増設, 部品メーカーへの交渉力, 研究開発能力の向上という三つの側面から製品コストの削減と性能の向上を図り, 先進国企業に対するコストパフォーマンスの競争優位を獲得したことが確認された。従って, 仮説は支持されたとと言える。

図 14 競争優位獲得までのプロセス



資料出所：筆者作成

## 7. 考察

ここまで、中国スマートフォン企業は途上国に進出することで、先進国企業に対する競争優位を獲得するメカニズムを検証し、モデルを提示した。本章では、モデルが成立する前提条件及び、先進国への事業展開の成否について考察を行う。

### (1) モデルが成立する前提条件

検証結果から、発展途上国への進出が中国企業の競争優位性の獲得に大きく寄与していることが明らかになった。技術・資本集約型の産業では、途上国企業が先進国市場に進出し、大きな成功を収めることは不可能に思われるが、中国スマートフォン企業は途上国でコストパフォーマンスの競争優位を強化することで、先進国市場で大きな市場シェアを確保した。しかし、上述の競争優位獲得のモデルが成立する前提条件として以下3点を挙げる。①モジュール化が進展している製品であること、②大量生産が可能な製品であること、③進出企業がより下位の途上国において優位性を持つこととの3点である。

まず、高度なモジュール化が進展している場合、途上国企業は、巨額な費用・時間を必要とするコア部品の研究開発をしなくとも、外部から調達することにより、質の高い製品を生産することができる。そこで、モジュール化が進んでいる産業においては、企業の競争優位は、自社での開発研究の重要性が

下がり、代わりに高性能な部品の製造業者に対する交渉能力が重要となった。結果として、後発途上国企業であっても、部品製造業者への交渉能力を上げることで、コストパフォーマンスの高い製品を製造することが可能になった。

次に、大量生産が可能な製品であることは重要な前提である。途上国市場の人々が製品を購入する際、重視する点は価格であり、求める製品の質は、先進国市場の人々に比べ、高くない。そのため、先進国市場と比べて、途上国市場の特徴は利益率が低い一方、高い技術力を持った競合が少なく、競争が激しくない。大量生産が可能な製品であれば、途上国企業は利益率が低い途上国市場に進出し、薄利多売の低価格戦略で資本を獲得することができる。

3つ目は、途上国市場に参入する際に、現地企業または他の多国籍企業に対してある程度の競争力を持つことが重要である。ここでの競争力は、企業の優位性、母国の優位性、本国政府の優位性に分類することができる (Williamson & Ramamurti, 2013)。企業の優位性としては、企業が持つ高い技術力や資本力、高品質な製品を低価格で販売するコスト競争力などが挙げられる。母国の優位性としては、高度な技術を持つ労働者の存在、高い労働生産性、大きな本国市場などがある。本国政府の優位性は、政府の産業政策や海外進出への支援などが考えられる。つまり、本稿で提示された競争優位の獲得モデルは、企業がある程度の競争力を有することが前提である。

## (2) 先進国への事業展開の成否

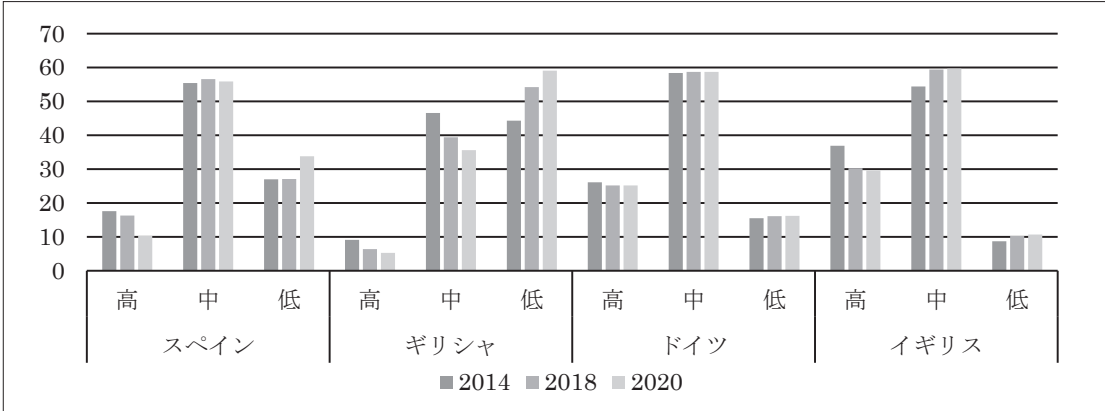
仮説の検証から、中国スマートフォン企業は、途上国に進出し、先進国企業に対して唯一、コストパフォーマンスの優位性を獲得したことで、先進国への進出が可能となった。しかし、実際にはイタリア、フランス、スペインなどの一部の先進国では、市場シェアを伸ばしている一方、ドイツ、イギリス、北欧諸国などシェアが伸びていない先進国では、競争優位がコストパフォーマンスだけでは十分ではないことがわかる。ここでは、市場シェアを伸ばした先進国とそうでない先進国の市場の特徴を比較し、市場シェアが伸びていない先進国において必要となる競争優位を特定する。さらに本稿で提示したモデルを基に、如何にその競争優位を獲得するのか考える。

まず、中国スマートフォンの市場シェアが高い先進国の市場の特徴として、質より価格を重視すること (KPMG, 2021)、ブランドロイヤリティは低いこと (Santander Trade, 2021)、低所得層の割合は高いこと (図 15) が挙げられる。一方、中国企業の市場シェアが低い国の市場の特徴は正反対である (Santander Trade, 2021 ; Word bank, 2021)。したがって、これらの国では、高収入で、製品性能を価格よりも重視する消費者が多いため、優位性として、より重視されるのは、現地市場で高いシェアを誇る先進国企業が圧倒的な強みを持つ製品の性能である。したがって、本モデルを基に、途上国に進出し、ドイツ、イギリスのような先進国においてシェアを向上させるような優位性の獲得を考える場合、生産拠点の増設や部品メーカーとの交渉力で製品コストを抑えつつ、途上国でシェアを拡大したことで獲得した資本を、従来よりもさらに製品の研究開発に投入し、先進国企業と比べた際の、性能の優位性をさ



らに向上させる必要がある。

図 15 先進国の各所得層の推移



注：OECD の中間層の定義および OECD 諸国の平均所得をもとに、高所得層は 75000 ドル以上，中所得層は 25000 ドルから 75000 ドル，低所得層は 25000 ドル以下とした。

資料出所：Passport のデータをもとに筆者作成

## 8. 結論

本稿は、途上国への進出は中国スマートフォン企業のコストパフォーマンスを引き上げ、先進国市場でシェアを拡大した要因であることを示唆した。まず、世界的に存在感を高めている中国スマートフォン企業の中で、先進国で大きなシェアを確保した Xiaomi と OPPO の 2 社と、先進国企業である Apple と Samsung が持つ競争優位を比較した。比較の結果として、コストパフォーマンス優位が中国企業の中で最も大きい競争優位であり、この競争優位は途上国に進出した 2014 年頃から先進国に進出した 2018 年頃までにおいて、顕著な成長があることを確認した。そのため、途上国進出は、中国スマートフォン企業のコストパフォーマンス優位が向上した要因になるのではないかと考えた。先行研究を整理し、Xiaomi と OPPO の事例分析を行った上で、「中国スマートフォン企業は途上国に進出することで、生産コストの削減と製品品質の向上を実現し、コストパフォーマンスの優位性を獲得した」という仮説を提示した。仮説検証の部分において、中国企業が途上国で競争優位を獲得したメカニズムを明らかにし、競争優位獲得のモデルを構築し、結果として、仮説は支持された。尚、本項で示された競争優位の獲得モデルは、以下 3 つの条件で成立すると考えられる。①モジュール化が進展している製品であること、②大量生産が可能な製品であること、③進出企業がより下位の途上国において優位性を持つことである。また、中国スマートフォンのシェアが伸び悩んだ先進国の特徴として質を価格よりも重視することが挙げられ、提唱した優位性構築のプロセスの中でも特に、途上国に進出し蓄積した資本を、研究



開発に投資することが重要になると考えられる。

以下では、本稿の与える学術的・実務的意義及び限界を述べ、これを以って本論文の結びとする。

### (1) 学術的意義

本稿の新規性は、中国多国籍企業の競争優位の獲得及び成功要因に対し、海外進出プロセスからアプローチしたことである。先進国企業の国際化と異なり、中国多国籍企業の海外進出は途上国から先進国に進出するという特徴を持っていながら、多くの先行研究はその特徴の確認にとどまった。本稿では、中国多国籍企業の海外進出プロセスが、コストパフォーマンスという競争優位の獲得に正の影響を与えることを確認し、そのメカニズムを提示することができた。これは本稿の与える大きな知見である。

### (2) 実務的意義

先進国企業の独壇場である技術・資本集約型産業では、技術が劣位にある途上国企業が自力で先進国市場に参入することが困難であると考えられており、先進国企業を買収して競争優位を獲得することで市場に参入することが一般的である。しかし、資本力と国際進出の経験が乏しい途上国企業にとって、先進国企業を買収することで先進国市場に参入するリスクは極めて高い。本稿では、スマートフォン業界といった重要部品のモジュール化が進んだ業界においては、先に市場競争が激しくない途上国に進出し、コストパフォーマンス優位を強化したのちに先進国市場に進出するという段階的、リスクが低いパターンを提示した。

### (3) 本稿の限界

前章までは、本論文が提示した仮説を検証してきたが、限界として少なからず以下の2つが存在する。

第一に、本論文では、主に Xiaomi と OPPO を分析し、中国スマートフォン企業が途上国に進出することで先進国企業に対する競争優位を獲得するメカニズムを解明し、そのモデルを提示した。しかし、中国スマートフォン企業でさらに一般化を進めるために2社だけでは十分とは言えず、さらなる企業数を調べる必要がある。さらに、Xiaomi と OPPO の海外進出戦略に見られた途上国で競争優位を獲得し、先進国に進出するという競争優位の獲得プロセスが、他の後発多国籍企業、また他の産業にどこまで適用されるのかもさらなる検証が待たれる。引き続き今後の研究課題として考えていきたい。

第二に、本論文では、定性的、定量的に先進国と比較することが難しい企業の競争優位が考慮できていない。例えば、競争優位の一つであるマーケティング能力なども中国企業の競争優位ではあったものの、先進国企業と定量的に比較をすることが困難であったため今回の研究では検討することができていない。今後本稿の限界を踏まえ、さらなる研究の進展を期待する。

## 参 考 文 献

## ＜論文・書籍＞

- Andersen, P. H., & Strandskov, J. (1997). "International Market Selection: A Cognitive Mapping Perspective" *Journal of global marketing*, 11 (3), p65-p84.
- Chara, J., & Claes, M. T. (2017). "Xiaomi in the MENA Region: A Potential Entry Strategy in Morocco" *Louvain School of Management, Université catholique de Louvain*.
- Dunning, J. H. (1977). "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach" *The International Allocation of Economic Activity* (p395-p418). Palgrave Macmillan, London.
- Dunning, J. H. (1993). "The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s" *Routledge, London*.
- Ghemawat, P. (2003). "Semi globalization and International Business Strategy." *Journal of International Business Studies*, 34 (2), p138-p152.
- Hymer, S. H. (1976). "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, 1960" *MIT Monographs in Economics, Cambridge, Massachusetts*.
- Ke, D., & Hioki, S. (2016), "A Study of Technology Platform-Driven Global Value Chains," *Interim Report for Industrial Organization in China: Theory Building and Analysis of New Dimensions*, IDE-JETRO, 2016.
- Lall, S. (1983). "The Rise of Multinationals from the Third World" *Third World Quarterly*, 5 (3), p618-p626.
- Rugman, A. M. (1980). "Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature" *Weltwirtschaftliches Archiv*, (H. 2), p365-p379.
- Tigé, Q. (2019). "The Effect of Liability of Foreignness on Firm's Internationalization Process: A Study of Chinese Firms" *Doctoral dissertation*.
- Vernon, R. (1966). "Comprehensive Model-building in the Planning Process: The Case of the Less-Developed Economies" *The Economic Journal*, 76 (301), p57-p69.
- Wang, K. (2021). "Xiaomi in the Internationalization Process: Failures and Lessons" *FGV EAESP - MPGI: Dissertações, Mestrado Profissional em Gestão Internacional*.
- Wei, R., & Long, Q. (2021). "Research on Xiaomi's Internationalized Business Model" *Open Journal of Business and Management*, 9 (03), p1050-p1063.
- Wells Jr, L. T., & Sharp, D. J. (1983). "Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries" *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 24 (4), 68.
- Williamson, P. J., Ramamurti, R., Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (Eds.). (2013). "The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals" *Cambridge University Press*.
- Xing, Y., & He, Y. (2018). "Domestic Value Added of Chinese Brand Mobile Phones (No. 18-09)." *National Graduate Institute for Policy Studies*.
- 趙炎 (2016) "小米公司国际市场进入模式的案例研究", Doctoral dissertation, 大连理工大学.
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』, 日本経済新聞社.
- 苑志佳 (2010) 「東南アジアに進出する中国企業の進出動機・競争優位・競争劣位—タイとベトナム現地調査結果による検証—」 *ICCS Journal of Modern Chinese Studies*, 第2巻, 第1号, p71-p83.
- 苑志佳 (2021) 「中国型多国籍企業に関する試論」, 立正大学経済学会, 第70巻, 第4号, p1-p45.
- 徐方啓 (2015) 「スマートフォンチャレンジャー小米の競争戦略」, 商経学叢, 第4巻, 第61号, p37-p51.
- 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, p109-p127.

- 陳 韻如, 朴 唯新, 中岡伊織 (2018) 「市場競争構造と企業の戦略ダイナミクス: 中国スマートフォン市場を中心に」, 滋賀大学環境総合研究センター研究年報, 第 15 卷, 第 1 号, p43-p55.
- バックリムリサーチ株式会社 (2016) 「中国 Huawei OPPO Vivo Xiaomi の競争力比較全調査」.
- 山本雅昭 (2016) 「2015 年から 2016 年 Q1 のスマートフォン市場動向の検証」 広島経済大学経済研究論集, 第 39 卷, 第 4 号, p31-p45.
- 山本雅昭 (2019) 「2018 年のスマートフォン市場の陰の競争」 広島経済大学経済研究論集, 第 41 卷, 第 4 号, p21-p45.
- 劉 永鶴 (2014) 「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴: 中興通訊の事例を中心として」, 経営論集, 第 83 号, p68-p72.

<オンライン文献・企業のホームページ>

- AnTuTu Benchmark, <https://www.antutu.com/en/index.htm> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- Apple. (2018) CONDENSED CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS, <https://www.apple.com> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- BGR. (2015). “Xiaomi to set up first research and development base in Bangalore”, <https://www.bgr.in/news/xiaomi-to-set-up-first-research-and-development-base-in-bangalore-340684/> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- Hyun, J. H. (2016). “Emerging Multinationals in Emerging Markets: Xiaomi Experience in the Indian Smartphone Market”, [http://www.eamsa.org/wp/wp-content/uploads/2016/10/2\\_fjtgj.pdf](http://www.eamsa.org/wp/wp-content/uploads/2016/10/2_fjtgj.pdf) (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- IDC., <https://www.idc.com> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- 今岡特許事務所 (2014) 「特許に関する専門用語」, [http://imaokapat.biz/HPB\\_Recycled/yougo1400-1499/yougo\\_detail1478.html](http://imaokapat.biz/HPB_Recycled/yougo1400-1499/yougo_detail1478.html) (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- 琴坂将広 (2017) 「多国籍企業の経営戦略: 国境を越境する経営に, どう戦略的に取り組むか」, <https://www.dhbr.net/articles/-/5013?page=3> (最終閲覧日: 2021 年 12 月 8 日)
- KPMG (2021). “Italy, Customer Experience Excellence report 2021”, <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/08/market-overviews-italy.html> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- NEWSEED, “小米科技获得 GIC 新加坡政府投资公司等 11 亿美元 D 轮融资”, <https://www.newseed.cn/invest/25597> (最終閲覧日: 2021 年 12 月 5 日)
- Norea “Norway: Buying and Selling”, <https://www.nordeatrade.com/en/explore-new-market/norway/marketing> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- OPPO ホームページ, <https://www.oppo.com/jp/> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- Patent Integration, <https://patent-i.com/report/> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- realme ホームページ, <https://www.realme.com/jp/> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- Santander Trade, <https://santandertrade.com/es> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- Samsung, Consolidated financial statements, <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- vivo ホームページ, <https://www.vivo.com.cn/brand/news/list> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)
- Word bank. “UK consumer behavior: What do the British want?”, <https://www.wordbank.com/us/blog/market-insights/uk-consumer-behavior/>
- Xiaomi ホームページ, <https://www.mi.com/jp/about/> (最終閲覧日: 2021 年 11 月 4 日)

楽天 (2020) 「雷军：人才是发展大计 明年小米扩招 5000 名工程师」, <https://www.leinews.com/n14097/detail.html>  
(最終閲覧日：2021 年 11 月 4 日)