

《MediaTekのビジネスモデル》

# 低価格スマホで躍進するMediaTek そのユニークなビジネスモデルとは



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

“100ドルスマホ”用プロセッサで、台湾MediaTekが躍進している。MediaTekにはユニークな戦略がある。同社は、新製品の普及率が50%を超え、技術革新が飽和したところに市場に参入する。その際、Middleエンドから入り、決してHighエンドには行かず、最後はLowエンドを攻める。その経営哲学は、“2年先のことしか考えない”ことにある。日本企業は高付加価値のHighエンドばかり目指す傾向があるが、MediaTekはMiddle～Lowエンドだけで高収益を上げている。そのビジネスモデルは一考に値する。

### 低価格スマホでMediaTekが躍進

2010年にPCの出荷台数を上回ったスマートフォンは、2014年に14億台出荷され、2018年には25億台に到達すると予測されている(図1)。また、タブレット端末も、2015年にはPCの出荷台数を上回る可能性が高い。

世界に拡大するスマホにおいて、“100ドルスマホ”や“25ドルスマホ”など、低価格スマホが急速に普及しつつある。特に、世界最大のスマホ市場となる中国でその傾向が顕著である。中国の端末メーカーでは、Huawei、Coolpad、Xiaomiなどのメーカーが売上を伸ばしている。

その中国市場におけるスマホ用プロセッサの出荷台数を見ると、2012年は米Qualcommが52%のトップシェアを獲得している(図2)。ところが、2013年に、台湾MediaTekがQualcommを逆転し、シェア47%でトップに躍り出た。2014年以降も、MediaTekのその勢いは続くと思われる。

何故、MediaTekは強いのか? 本稿では、関係者へ

の取材から明らかになった、MediaTekのユニークな戦略について紹介したい。

### ロジャース教授のイノベーションの普及理論

MediaTekの戦略を説明する前に、新製品の普及理論について述べる。

新製品がどのように普及していくかについては、1962年に米スタンフォード大学の社会学者であるエベレット・ロジャース教授によって提唱された「イノベーションの普及理論」がよく知られている<sup>1)</sup>。ロジャース氏は、様々な新製品がどのように普及していくかを研究した。その結果、あらゆるものの普及は、S字曲線を描くこと、新製品の購買層は5つに分類されることを示した(図3)。

### イノベーター( Innovators : 冒険者 )

ある新製品が発売された時、真っ先にこれを買いたい層のことである。例えば、2007年に「iPhone」が発売される時、何日も前から店頭で野宿をして並んでこれを買いたい層の人たちである。市場全体の

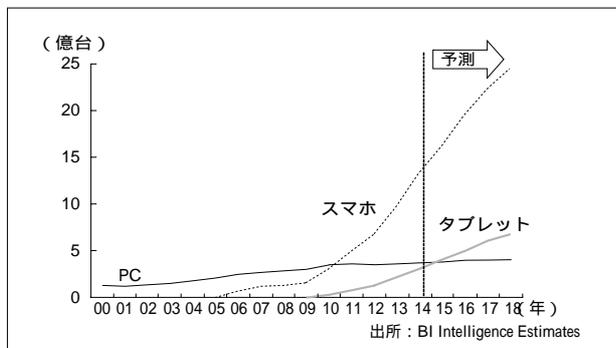


図1 世界のPC/スマホ/タブレットの出荷台数予測

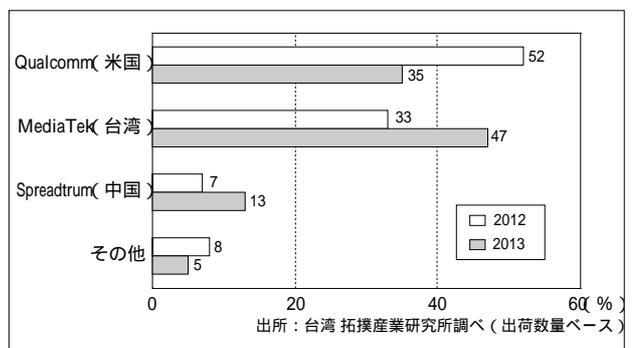


図2 中国市場におけるスマホ用プロセッサの企業別シェア

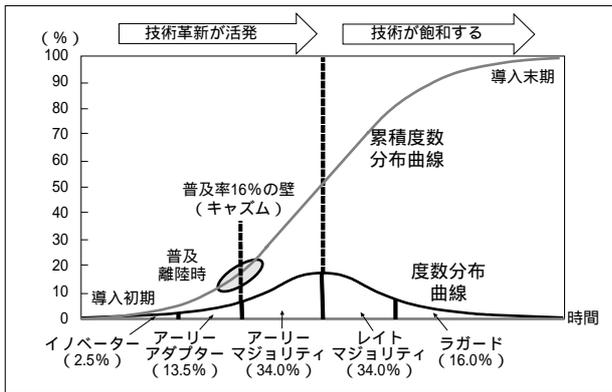


図3 ロジャース教授のイノベーションの普及理論

2.5%を構成する。

アーリーアダプター (Early Adopters: 挑戦者)

彼らは社会と価値観を共有しながら、流行に敏感で、情報収集を自ら行い、自分で判断する人たちである。市場全体の13.5%を構成している。アーリーアダプター層は他の消費層への影響力が高く、それ故オピニオンリーダーと呼ばれる。彼らの意見が、商品普及の大きな鍵を握っている。

イノベーターとアーリーアダプターの合計16%の壁を突破すると、拡大普及期に入る。16%の壁のことを“キャズム”という<sup>2)</sup>。新製品の多くがこの“キャズム”を超えられずに消滅していくことが知られている。

アーリーマジョリティ (Early Majority: 実用採用者)

新しいものの採用には比較的慎重であるが、平均より早く新しいものは取り入れる層である。市場全体の34.0%を構成している。アーリーアダプターの影響を強く受けて、新商品が市場へ浸透するための媒介層となるため、ブリッジピープルと呼ばれる。

レイトマジョリティ (Late Majority: 追従採用者)

アーリーマジョリティまでに普及率は50%に達するが、その後に購入する層をレイトマジョリティと呼ぶ。彼らは、新しいものの採用には比較的懐疑的で、周囲の大多数が使用しているということを確認してから、同じ選択をする。市場全体の34.0%を構成している。普及率50%を超えてから導入を始めるため、フォロワーズと呼ばれる。

ラグガード (Laggards: 伝統主義者、もしくは“まぬけ”)

最も保守的な人々の層で、流行や世の中の動きに関心が薄い層をラグガードという。伝統主義者(または“まぬけ”)とも言われ、イノベーションが伝統になるまで採用しない。市場全体の16.0%を構成する。中には、最後まで採用しない者もいる。

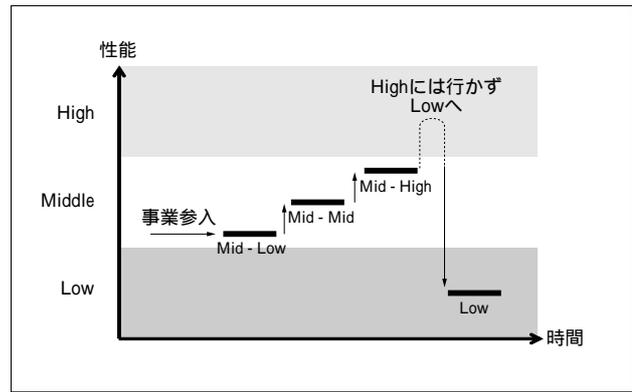


図4 MediaTekの戦略

遅れて市場に参入

このような新製品の普及過程において、Qualcommなどは、イノベーターやアーリーアダプターの時期から市場に参入し、新技術や新製品の開発に邁進しているだろう。しかし、MediaTekは、あえてこの時期には参入しない。新製品の普及が、レイトマジョリティの段階に入ったあたりで市場に参入する。その理由は次の通りである。

まず、イノベーターやアーリーアダプターあたりで参入すると、キャズムの壁を超えられず、それまでの苦勞がすべて水の泡になる可能性がある。

また、アーリーマジョリティまでは、技術革新が次々と生じる。従って、この時期に参入すると、相当な開発費がかかる。しかし、普及率50%を超えたあたりから技術は飽和してくる。従って、これ以降の開発費はあまりかからない。

そこでこの段階で満を持して、MediaTekは市場に参入するのである。その際、コストパフォーマンス(つまり安さ)で他社との差異化を図る。MediaTekが“100ドルスマホ”で躍進し始めたのは、このような背景がある。

Highエンドはやらない

こうしてMediaTekは、普及率50%を超えたあたりで市場参入するが、その後もユニークな戦略で突き進む。その特徴を製品の性能を軸に説明する(図4)。

スマホの性能を、Highエンド、Middleエンド、Lowエンドに分類したとすると、MediaTekはまず、Middleエンドの下位、つまりMid-Lowからスタートする。その後、Mid-Mid、Mid-Highと、少しずつ性能の高い製品群へ移行する。

ところが、Mid-Highに到達した後、Highエンドには行かずに、Lowエンドを攻める。スマホで言えば、“100ドルスマホ”で少しずつ性能の高い製品をリリースして行った後、その次は、決してHighエンドへは行かずに、25ドルの超低価格スマホを攻略する。

多くのエレクトロニクス関連企業が、MiddleエンドからHighエンドへ、そして超Highエンドへと、ひたすら上を向いて製品開発や技術開発をしている。その中において、MiddleエンドからLowエンドへ移行するMediaTekの戦略は実にユニークである。

実は性能や品質をグレードダウンすることは、簡単なことではない。日本のDRAM産業は、コンピュータ業界がメインフレームからPCへパラダイムシフトしたにもかかわらず、相変わらず25年保証の超高品質DRAMを作り続けてしまったために、韓国メーカーなどの安く大量生産する技術に駆逐されてしまった。日本DRAM産業は、コンピュータ業界のパラダイムシフトもわかっていし、韓国メーカーがマスク枚数を減らした安価なDRAMを製造していることも知っていた。

しかし、わかっているにもかかわらず、グレードダウン、スペックダウンはできなかった。それほど、上から下に降りるのは困難なのだ。それを会社の戦略として、MediaTekはいとも簡単にやってのけるのである。

## 2年先しか考えない

これまで見てきたように、MediaTekの戦略は、「普及率50%を超えてから参入」し、「Middleエンドの次はLowエンドを攻める」という特徴がある。

これらの根底には、「2年先しか考えない」という経営哲学がある。これは、変化の速いエレクトロニクス産業において、長所になる場合もあれば、短所になることもある。

「2年先しか考えない」から、新製品の初期段階、つまりイノベーターやアーリーアダプターの技術革新が長くかかる時期には参入しない。新製品の普及がアーリーマジョリティの段階になって初めて、2年後のレイトマジョリティでの市場参入を考えるわけである。先行者のリスクは取らない、新製品の初期の技術革新は行わない、という点において、「2年先しか考えない」ことは有利である。何故なら、絶対確実にレイトマジョリティという市場が存在するからである。

一方、短所もあることを、MediaTekの四半期ごとの売上高、営業利益、営業利益率の図を見て説明しよう(図5)。

2004~2008年にかけてMediaTekは、携帯電話用プロセッサを基幹事業としていた。リーマン・ショックで落ち込むなど乱高下はあるものの、40%前後の高い営業利益率を叩き出していた。

ところが、2009~2011年にかけて、営業利益率が約44%から約10%に落ち込む。これは、スマホの影響による。iPhoneが2007年に発売され、その後スマホは予想以上に爆発的に売れた。MediaTekは、「2

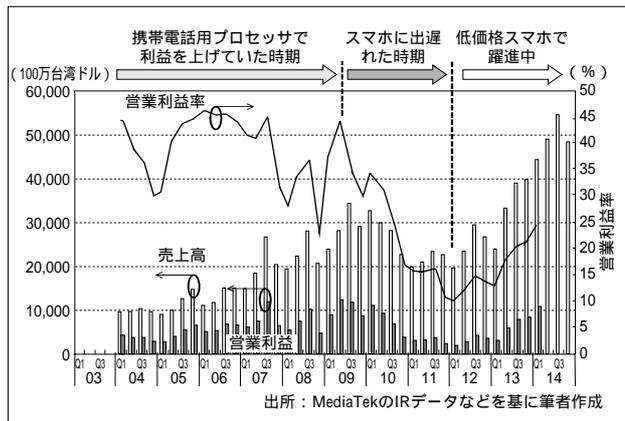


図5 MediaTekの四半期ごとの売上高/営業利益/営業利益率

年先しか考えない」ため、当初スマホに対しては、何も事業計画を立てていなかった。そして、スマホが、携帯電話(フィーチャーホン)を侵食し始めると、MediaTekの売上高が大きく減少した。つまり、新製品の普及が予想以上に速く進むと、「2年先しか考えない」ことにより、大きく後れを取ることになる。これは、短所であると言える。

しかし、売上高が落ちている間に、素早くスマホの事業計画を立ち上げ、2012年以降の売上高の急激な増大に繋げ、V字回復を実現させる。そして、2013年には「100ドルスマホ」で中国市場のシェア1位の座を獲得する。この早業は実に見事である。

## 靴屋でも明日からスマホメーカーに

MediaTekは、スマホの推奨部品を掲載したリファレンス(設計図)を公開している。このリファレンスさえあれば、技術や経験がないメーカーでも、簡単にスマホが作れる。そのため、中国では「靴屋でも明日からスマホを作ることができる」とまで言われ始めている。実際に、スマホメーカーが雨後の竹の子のように次から次へと誕生し、MediaTekの格安プロセッサが飛ぶように売れていくのである。

MediaTekの2014年第1四半期の営業利益率は、25%に到達した。このまま行くと、同時期に営業利益率31%だったQualcommを超えるかもしれない。

日本のエレクトロニクス企業は、高付加価値のHighエンドばかりを攻める傾向がある。しかし、MediaTekはHighエンドを避け、Middle~Lowエンドだけで高収益率を上げている。MediaTekのビジネスモデルは、一考に値すると言える。

## 参考文献

- 1) エベレット・M・ロジャース：イノベーションの普及、翔泳社(2007)
- 2) ジェフリー・ムーア：キャズム、翔泳社(2002)