

国際競争戦略の比較分析

——ハイアールとレノボ——

川井伸一

〈愛知大学〉

要 旨

中国の代表的な企業であるハイアール (Haier) とレノボ (Lenovo) は1990年代以降に急速な成長を成し遂げ、家電およびパソコンの業種においてそれぞれ中国のリーディングカンパニーとなった。本稿では競争戦略の観点から両社の国際化の取組みを比較検討する。競争戦略の視点としてはポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチ、学習アプローチの四つがある。四つのアプローチは競争力に関する異なった視角を提供しており、それぞれのアプローチを通して両社の競争力を多面的に捉えることができる。本稿ではこのうち前三者のアプローチから、両社の国際的競争戦略の動向の特徴、強みと弱みを検討する。

キーワード 競争戦略、ポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチ、学習アプローチ、M&A

はじめに

中国の代表的企業であるハイアール (Haier) とレノボ (Lenovo) はいくつかの似た点がある。第一にともに1984年の創業で (ハイアールは事実上の再建)、この20年余のあいだに急成長してそれぞれ国内業界のトップ企業の地位を獲得した。第二に創業以来ほぼ一貫して企業家精神をもつ強力なトップ経営者が関与してきた。第三に製品の販売を極めて重視し、販売とサービスのネットワークの構築に力をいれた。第四に部品を外部から調達することを前提に、製品ブランドの開発、生産をすばやく行った。第五に多くの優秀な人材を採用し、成果主義、信賞必罰の人事制度により従業員のインセンティブを發揮させた。そして第六に積極的な海外進出を進めて国際市場におけるプレゼンスを大きくし、同業における多国籍企業の上位ランクに入ったこと。ハイアールは家電製

造企業で第四位 (2002)、レノボはパソコン製造企業で第三位 (2005) にランクインした。ハイアールとレノボについてはすでに多くの論稿が出ており、本稿ではそれらを参照しつつ特に競争戦略の視点から比較検討することを課題とする。

1 分析の視点

一般に市場の競争戦略には四つの視点がある。一つは業界市場における位置取りを重視するもの (ポジショニング・アプローチ) で、これは業界市場でのより利益率の高い市場領域を占めること、あるいはライバルに対する市場の参入障壁や移動障壁を構築することに関わる戦略である。第二は企業の内部資源・能力を重視するもの (資源アプローチ) で、これは VRIO (消費価値、希少性、模倣困難性、組織力) に代表されるように競争優位な内部資源・核心能力をもつことに注目する。

第三は顧客への価値の創造と配分に関する競争・協調関係を自らに有利に変えることを注目するもの（ゲーム・アプローチ）で、外部の市場における利害関係者の関係を調整・再編することを通して自らの競争優位性を強化する戦略である。第四は内部能力の学習プロセスを重視するもの（学習アプローチ）で、これは外部環境との相互作用のなかで情報・技術・知識といった「見えざる資産」が蓄積されるプロセスに注目する。この視点は計画目標と手段・結果との対応関係が必ずしも明確でないが、むしろ意図せざる結果から学習することの重要性に注目する創発型戦略である。ポジショニング・アプローチとゲーム・アプローチは競争力の源泉を企業の外部にみるのに対して、資源アプローチと学習アプローチは競争力の源泉を企業内部にみる。またポジショニング・アプローチと資源アプローチは競争力の要因に注目し、それを静態的に捉えるのに対して、ゲーム・アプローチと学習アプローチは競争力の形成プロセスに注目し、企業と環境とのあいだの相互作用を通して動的に見るという特徴がある。以上の関係を簡単にまとめて示すと表1のとおりである。

表1 競争戦略の視点

	静態的要因	動態的プロセス
企業外部	①ポジショニング・アプローチ	③ゲーム・アプローチ
企業内部	②資源アプローチ	④学習アプローチ

(青島・加藤、2003)

以下ではポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチの三つの視点からハイアールとレノボの国際競争優位について比較検討してみたい。学習アプローチは組織学習と能力創造のプロセスに関わり、その面の情報は基本的に欠けているので省略する。

2 ポジショニング・アプローチ

このアプローチは産業組織の構造のあり方とそこにおける企業の位置が企業競争力を規定するとみなし、競争的市場よりも非競争的な市場に自社を位置付けること、すなわち同業ライバルに対する競争障壁を高くすることが競争優位となることを主張する¹⁾。

1) ハイアールの場合

中国国内の家電産業は1980年代から国内需要の増大に応じて外国製品の輸入が増加し、さらに1990年代以降は外資企業の直接投資による市場参入が進み、多数の内外企業が参入し、競争が激化した。家電産業はいち早く中国市場が国際化された業種の一つである。1990年代前半の国内家電市場においては外資系企業が圧倒的な競争優位を示した。1990年代半ばから中国の家電製品は供給過剰状態が出現し、一般に外国製品との差別化が難しいことから、在庫増大などから価格競争が激化した。1990年代後半以降、ボリュームゾーンであるローエンド普及品については中国企業が外資系企業に比して市場競争力を強め、市場シェアを増大させていった。他方で、価格競争の激化は企業の利潤率を低下させ、2001年頃には多くの家電メーカーが一時赤字に陥った。

こうしたなかでハイアールはいち早くブランド構築による製品差別化に成功し、併せて国内関連企業の積極的な買収、販売ネットワークの構築、据付・アフターサービスの徹底と差別化などにより、急速に成長し、白物家電をはじめとして国内家電市場シェアのトップ企業にのし上がった。近年はハイアールをはじめとする中国資本ブランドが家電市場の大部分のシェアを占めるに至った。ハイアールをはじめとして多くの家電企業は最終製品の大量生産方式を構築し、それはコスト優位性、規模経済性を向上させて競争優位の源泉の一つとなった。

〈海外市場〉

ハイアールの製品はすでに1990年にドイツに冷蔵庫を輸出したのをはじめとして輸出は比較的早かった。2004年におけるハイアール集団の輸出額は10億ドルに達し、それは総売り上げの8.2%であった。集団の中核企業である上場会社のハイアール株式会社の輸出比率はさらに高く2004年で16.9%に達した。後述するレノボに比べて輸出比率はかなり高い。(図1参照)

さて海外における市場構造は国・地域で多少とも異なる。ここでは便宜上、先進国市場と途上国市場に分ける。ハイアールの海外市場参入での特徴の一つは「先難后易」戦略である。すなわち、まず市場が成熟している先進国市場にまず参入したことで、欧米市場に輸出を通して参入した。欧米の成熟市場ではいくつかの大手企業(例えば、ワールプール、エレクトロラックス、ボッシュ、シーメンス、GE、トムソンRCAなど)による競争と市場占有が進んでおり、ハイアールが最初に進出したのは既存の大手企業のボリューム領域から区別されたニッチ市場(小型・ローエンド製品)であった。アメリカでの自社生産工場(2000年生産開始)と大型小売チェーン店を通して販売シェアを伸ばし、アメリカではすでに小型冷蔵

庫・冷凍庫では3~4割のシェアを占めた。ヨーロッパでは2001年に買収したイタリアの冷蔵庫工場を拠点に現地の流通チェーン店を通して販売を拡大している。

ハイアールの日本市場における参入は後述するようにサンヨー電機との戦略提携によりサンヨーの販売チャネルを利用するものであった。日本でも比較的小型で安価の冷蔵庫や洗濯機を販売したが、欧米市場に比べて日本市場は競争が厳しく、ハイアール製品の売上は当初計画を大幅に下回っており、苦戦している。

途上国市場における家電市場は未成熟で参入企業も比較的少なく、外資メーカーの参入程度もさまざまである。家電製品の需要構造は中国市場と比較的似ており、従って中国製品は途上国市場に比較的参入しやすかった。さらに海外生産拠点の設立では先進国より途上国のほうが先行し、2005年春時点で生産拠点数は30、うち直接投資の工場10のうちアメリカとイタリアを除く工場はすべて途上国に立地している(あとの20工場はすべてOEM生産工場)²⁾。この点は途上国への市場特性と市場アクセスと製造コストの優位性を考慮して選択されたと考えられ、「先易后難」のケースである。この点は他の多くの中国家電メーカー

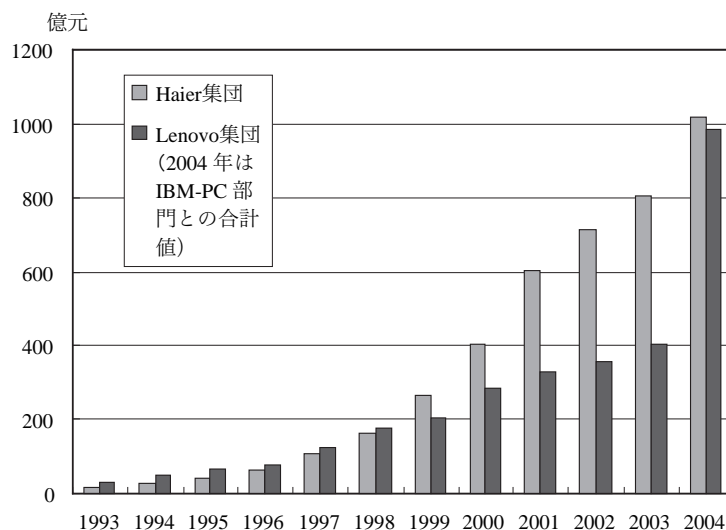


図1 Haier, Lenovo 販売額比較

と同様に途上国市場においてハイアールも安価でローエンドの家電製品の販売と販売シェアの獲得に注力している。さらに海外市場においては現地の販売小売チェーンとの協力関係を構築し、アメリカでは10大小売チェーン店、欧州の主要五カ国では5大小売チェーン、日本では10大小売チェーンに自己ブランド製品を卸している。

以上、ハイアールの海外市場における位置は先進国市場では基本的にニッチ市場での優位性（ブランドを含め）を、途上国市場では安価・ローエンド市場での優位性を追求しており、それぞれ一定の地位を占めている。

2) レノボ

中国におけるパソコン市場は1992年以降メーカーの相次ぐ中国進出で供給量が増大し、売り手市場から買い手市場に転換した。国内市場では外国ブランドが圧倒的な優位に立った。中国パソコン市場における外国製パソコンの比率は1990年40%、1991年51%、1992年72%、1993年78%と増加の一途をたどった³⁾。外国製品ではIBM、AST、アップル、コンパックなどが軒並み上位のシェアを占めた。

以後1990年代半ば以降になると中国メーカー

製のパソコンが売上げを伸ばした一方で、外国製のシェアは1994年69%、1996年40%まで低下した⁴⁾。1997年には国内メーカー数は176社に達した。レノボは1996年に国内販売のトップになって以来、その地位を維持している（2004年末の国内シェアは26.3%）。香港企業を通じた海外市場への販売も拡大し、2002年にアジア太平洋地域（日本を除く）における販売額トップとなった。2002年にはスペインをはじめヨーロッパ市場へのパソコン輸出をする国際化方針を決定したものの、国内での販売不振を理由にその方針を撤回した。2003年には世界のパソコン販売で第10位の地位を占めたものの、海外での売上げは少なく、同年の輸出額は1億ドルに過ぎなかった。それは同年の売上総額の2.0%で、ハイアールに比べて製品輸出比率、国際化のレベルはまだかなり低かった。レノボブランドは国内では有名ではあったが、海外市場における認知度は低かった。

パソコン産業は部品と最終製品との垂直分業、オープン・モジュラー型生産の典型的な産業である。パソコン製造企業は多くの部品メーカーから部品を調達し、一定の規格化されたモジュールを接合し組み合わせてパソコンを製造する。組立て自体は簡単で差別化が難しい。こうしたことから、

表2 ポジショニング・アプローチ

	Haier	Lenovo
業界	家電、競争激化（価格競争）	PC、競争激化（価格競争）
国内市場	第1位 売上げ	第1位、シェア 26%（2004）
世界市場	第2位（白色家電、2002） 第4位（家電、企業別、2002）	第3位、シェア 7.2%（2005） （第9位 2.0%、2004）
海外進出	早期 輸出から現地生産へ	立遅れ 輸出から買収へ
先進国	自社ブランド、ニッチ市場	IBMのブランド・販売拠点を利用
途上国	市場開拓	市場開拓 特にBRIに注目
自社拠点	30生産基地、22貿易センター	少ない ⇒ IBMの拠点を付加
戦略	市場差別化 顧客セグメント化	IBMブランド、価格競争力 顧客セグメント化
障壁	コモディティ商品⇒製品差別化の程度は低い、参入障壁は低い	コモディティ商品⇒製品差別化の程度は低い、参入障壁は低い

（筆者作成）

パソコンメーカーは中国国内でも数が多く（1997年176社）、いわゆるマンションメーカーは無数に存在している。コンピューター産業の付加価値の大部分は中核部品とその開発およびサービスにあり、単なる完成品組立ては最も付加価値が低い部門である（いわゆる微笑曲線）。したがってパソコン組立てメーカーの平均利潤率は極めて低い。レノボも例外ではない。すなわち、レノボは2000年以降販売台数、販売額を確かに増加させているが（2000年242.8万台、284.4億元、2001年284.4万台、328.8億元、2002年326.2万台、355.4億元、2003年365.1万台、403.3億元）、利益は2001年10.2億、2001年14.1億元、2002年14.2億元、2003年12.3億元で伸び率は継続して低下、売上げ利潤率も低水準であった（2000年3.6%、2001年4.2%、2002年3.9%、2003年3.0%）⁵⁾。またパソコン業界では世界的に生産のOEM、EMS化が進んでおり、大手パソコンメーカーは主として台湾企業などへの外部委託を通してビジネスを展開しており、レノボでもノート型パソコンではその傾向が強い。

こうした位置にあるレノボが一気にその国際的地位を飛躍すべく挑戦したのがIBMのPC部門の買収であった。IBMのパソコンは2004年に販売額90億ドル、世界市場の5.2%のシェアを占めていたが、買収によりレノボは販売額を大幅に伸ばし、DELL、HPに次いで世界第3位のメーカーの地位（2004年予測：販売台数1200万台、販売額120億ドル、市場シェア7.2%）にのぼった。

今後のレノボの市場戦略は、買収したIBMブランドによる先進国市場におけるシェアを維持強化しつつ、新興市場でのシェア構築が焦点であり、新興市場が将来5年以内の売上げ増大の53%を占めると予測し、新興市場での急速な成長を通して5年以内に世界トップのPCメーカーになることを目標としている。フォレスト・リサーチのPC市場予測によれば、パソコン販売台数

は2004年の5億7500万台から2010年には13億台へと増大し、そのうち成熟市場での増加分は1億5000万台なのに対して新興市場16カ国での増加分が5億6600万台（うち中国1億7800万台、インド8000万台、インドネシア4000万台）、年率で31%増とされる⁶⁾。新興市場でのシェア拡大の鍵要因は価格優位であるとされる。新興市場への参入とシェア拡大を焦点とするレノボの戦略は、このような市場予測に立っていると思われる。

3 資源アプローチの視点

資源アプローチは企業内部の資源、能力を競争力の源泉とみなす。ここでの資源は広範であり、経営の機能別資源（開発、技術、調達、製造、販売、サービス）、人材能力、資本、組織力、そして環境変化に対する対応能力、イノベーション能力などさまざまである⁷⁾。ここでは詳細に論ずる余地がないので、主として中核的な資源（潜在的なものを含む）についてみてみたい。

1) ハイアール

国際競争力に貢献する内部資源のなかで特に注目されるのは以下の点である。第一にブランド、品質、スピードの組み合わせである。この三つはハイアール自身が競争優位の要素と位置付けているものである。ブランドはすでに国内市場においては競争優位要素として確立しているが、欧州市場における美的センス・品格と優れたデザインを指している。品質は日本メーカー企業の優れた技術と品質を指す。スピードはアメリカ市場にみられる開発・流通面のスピード（顧客対応・マーケティング・商品開発を含む）をそれぞれ指している。以上の要素とその結合はハイアールの戦略目標というべきものであり、それぞれの海外市場に参入することにより獲得すべき競争力という意味合いが強い⁸⁾。後述するように技術や品質水準の面でまだ課題を残している。しかし、ブランド面

ではハイアールは2004年に公表された世界ブランドラボラトリ（WBL）の評価においてハイアールは国内企業において第一位を占めただけでなく、「世界で最も影響力があるブランドのベスト100位」のなかに入り（第95位）、中国企業として唯一選出された。スピードに関してもハイアールは商品開発のスピードを誇っており（2001年で1作業日平均で1.3項目の商品開発⁹⁾、顧客のクレーム対応においても素早い対応を義務付けて、国内市場のシェア拡大に貢献している。上記の競争力要素はこれまでの成長の過程における学習をとおしてある程度習得した能力・資源となっているとみることができる。それは例えばアメリカにおけるハイアールの「三位一体」の現地化戦略に反映されていて、新製品開発センター（ロサンゼルス）、製造センター（サウスカロライナ州カムデン）、販売センター（ニューヨーク）がそれぞれ追求すべき役割とされている。それらの競争力は前出したようにハイアールの製品の市場シェアの高さに現れている。欧州においても同様の「三位一体」の方針が実行されている。

第二に生産プロセスにおいて最終製品領域に事業を集中特化させて、規模経済性と効率性を追求していることである。この点は日本の家電企業のやり方と対照的である。つまりハイアールは部品、特に中核的デバイスの開発、製造については自らが手がけることなく、外部から調達する方法を追求している。「先に部品ありき」の製品の開発、製造である。この点は普及型以下の家電製品ではオープン・モジュラー型の生産システムが採用されていることが背景にある¹⁰⁾。この方法は一種の資源の集中戦略であり、完成品のスピード開発、大量生産、大量販売サービスを通して規模の経済性を発揮している。海外市場においてこうした生産システムが一般化するならば、それはハイアールにとって有利である。ただ、中核部品技術の開発力を備えていないために、それが完成品を強く拘束するような場合や、中核部品メーカーが独占的

であるような場合にはその技術開発にコミットしない単なる完成品メーカーの立場は相対的に弱くなる。テレビも旧来のブラウン管から液晶などの薄型テレビへの移行が進んでいるが、中核部品である液晶パネルの生産はまだ国産企業では極めて限定されており、多くのテレビメーカーは自ら手がけておらず、台湾企業などから安価なパネルを大量に購入することでコストを抑えている。

第三にスピーディなきめ細かな顧客対応と販売サービスネットワークもハイアールの競争力の要素である。国内市場ではこの要素により顧客の信頼と評判を勝ち取った。外国市場においてもこの点は大きな競争力要因になるだろう。海外市場での販売・サービスチャネルを構築することは企業の国際化における大きな課題であるが、ハイアールは海外現地の販売小売チェーンとの協力関係を構築し、アメリカでは10大小売チェーン店（ウォルマート、ベストバイなど）、欧州の主要五カ国では5大小売チェーン（オットーなど）、日本では10大小売チェーン（山田電機、小島電気、ジャスコなど）と販売提携している。

他方で、人事管理における成果主義、信賞必罰のやり方（定期的な人員淘汰制度など）がそのまま海外において効果的かどうかは一概にいえない。人事管理制度は個別地域の社会的文化的な要素と強く関連しているからである。

2) レノボ

レノボの内部資源における競争力要素は第一に技術よりは製品の販売力にある。レノボの歴史をみると、その発展は「技術—製造—貿易」ではなく「貿易—製造—技術」の優先順位に基づいていたことがわかる。つまり、市場に売れる商品を開発製造し、技術は後回しとする考えである。創業当初の転売ビジネス時代はいうまでもなく、パソコン事業に本格的に参入した後も販売代理業務の志向は継続し変わっていない。それは2000年に聯想から分離して成立した神州デジタルに典型的

表3 資源アプローチ

	Haier	Lenovo
生産方式	Open-Modular Type 生産 中核部品を外部調達 垂直分業	典型 Open-Modular Type 生産 多くの部品を外部調達 垂直分業（一部生産委託）
製品 技術開発	一定のブランド力、開発力 外部依存	Lenovo ブランド力なし、開発力の取込 外部依存（IBM の技術）
人材	外資との提携+自己育成 成果主義	IBM 人材の取込 成果主義
販売	現地の主要小売チェーン店と提携	海外パートナー 13000社以上（IBM のパ ートナーの取込・利用）
組織	組織イノベーション能力	同左

(筆者作成)

に示されていた。この会社は聯想の外国製品の代理店業務およびeビジネス、システムインテグレーションの業務を担当したが、会社の売上げの70%と利益の80%は外国製品代理店業務が稼ぎ出しており、会社の最も重要な利益源であった¹¹⁾。

第二にレノボはパソコンの新製品開発力、ブランド力を蓄積した。中国の顧客に最も買われている要因の一つは、そうした能力によるものである。2004年のWBLと世界経済フォーラムによるブランド価値評価では、レノボは中国企業のなかで第四位を占めた。ただし製品の中核部品技術の開発、製造についてはハイアールと同様に手がけていない。基本的に市場からの外部調達である。例えば、レノボは五つの部品サプライヤーから主要部品を調達している。チップメーカーのAMD、ディスプレイメーカーのProview International、マザーボードメーカーのElite Group Computer System、チップセットメーカーのVIA Technologies、ハードディスクメーカーのMaxtor Corpである。一般に製造コスト（OS提供者へのロイヤリティを含む）はパソコンの総コストの約66-67%を占め、流通コストは約20%を占めるといわれる¹²⁾。従って製造コストの主要な部分をなす部品調達費用を低くすることはレノボの価格競争力の源泉のひとつである。

またパソコンの製造においてもかなりの部分、特にノート・パソコンはほとんど台湾企業などに生産委託（OEM）している。こうしたビジネスモデルは前述したように、パソコン産業における垂直分業と生産委託の構造そしてオープン・モジュラー型の生産システムを反映したものである。それはある意味で、レノボの大量生産を支える条件となっている。他方で、この点は製品における独自の技術的差別化を図るうえで制約となっている。しかしながら、こうしたブランド力と製品開発力は国際的には必ずしも高く認知されておらず、レノボ製品の海外市場での販売は限られていた（前述）。

第三に、レノボは自らの資源の不足を補い、競争資源を大幅に強化するために2004年末にIBMのパソコン部門を買収し、IBMがもつ豊富な関連資源を手に入れた。すなわちIBMのパソコン開発技術と開発人材、ブランド（Think Pad, Think Center）、製造拠点、販売流通網などの資産を獲得した。同時にレノボはIBMから海外市場開拓方法などについて学習を受けることになる。IBM資産の買収がレノボの資源を大きくしたことは間違いない。それが顧客価値に通じ、稀少かつ模倣困難なものであれば大きな競争力をもつだろう。いまのところ、旧IBMのパソコン関係資産は、研究開発人材と開発拠点を含めてほぼレノボの組

織のなかにそのまま継承されているようであり、旧 IBM パソコン部門の人材約 1 万人（うち 40% は中国、25% は米国、6% は日本）¹¹⁾ はほぼそのままレノボで仕事を継続している。

4 ゲーム・アプローチからの視点

ゲーム・アプローチからの視点は顧客価値の創造と配分をめぐる競合・対立と補完・協調の関係に自ら働きかけて自らの競争優位または双方の競争優位（win-win）を勝ち取ることに注目する¹³⁾。ここでは主として他企業との国際提携、M&A について限定する。

1) ハイアール

ハイアールは当初の冷蔵庫メーカーから総合家電メーカーに成長する過程で、次々と国内の関連企業を吸収合併して、その規模を拡大した。海外市場に展開する場合においてもハイアールは海外現地企業とさまざまな提携を取り結んでいる。ここではいくつかの事例を挙げたい。一つはアメリカ市場における販売合併企業の設定である。これはアメリカ大手小売企業 ACA との合併でハイアールが多数株を握った。これはアメリカ市場参入に当って販売ノウハウと販売チャネルを手に入れたハイアール側とハイアールブランドの製品を扱い売上げを拡大したい ACA 側との利益が一致したものであり、製造企業と商業企業とのあいだのアメリカ市場における相互補完関係の構築であった。ハイアール製品のアメリカ市場におけるシェア拡大はこの提携が重要な前提条件となっている。

第二に日本のサンヨーとの包括的提携（2002）である。これは、①それぞれ日本市場におけるハイアール製品と中国市場におけるサンヨー製品の販売チャネルの提供、その一環として大阪に合併の販売企業を設立すること、②中核部品であるコンプレッサー合併企業を青島に設立し、ハイアール

ルに対してコンプレッサー提供すること、③ハイアールとサンヨーの技術開発協力などを内容としていた。ハイアールとサンヨーはそれぞれの製品市場で競合しつつも、製品販売で協力し、また部品と製品との取引関係を拡大し、また技術開発協力を通して、それぞれの売上げと付加価値を増大させることを狙った、いわば戦略的提携である。中国家電業界では製品面では競合しつつも、部品の取引関係で中国企業と日本企業が協力する機会が多いが、ハイアールとサンヨーの提携はそれを更に発展させたものである。ただし、これがハイアールの日本市場への浸透において所期の目標を達成していないことは前述したとおりである。

第三に、ハイアールは外国企業を吸収合併（M&A）する動きもとってきた。その一つはイタリアの家電メーカーであるマネゲッティ社を買収して、その工場をヨーロッパ市場における製造拠点として構築したことである。これはハイアールにとって最初の外国企業買収であり、それにはヨーロッパ諸国における中国家電製品に対する反ダンピング政策を現地市場への直接投資で回避しようとのねらいもあった。また2005年にはアメリカの第三位の家電メーカーであるメイタグ社を12.8億ドルで買収する計画を進めたが、この買収は失敗した。いずれにせよ、ハイアールが欧米市場においてその市場シェアとブランドを拡大する目的を継続しており、それを買収によって短期的に達成しようと意図していることが明らかとなった。しかし、M&A は相手企業の既存の経営資源を手っ取り早く獲得する手段ではあるものの、合併吸収された企業をいかに組織統合し、経営効果をあげるかが大きな課題として残されている。この統合（「整合」）問題はフランスのトムソンのテレビ事業およびアルカテルの携帯電話事業を買収した中国企業 TCL の場合においてもまさに直面している基本的な問題となっている。

2) レノボ

2004年末にレノボがIBMの資産を買収したとのニュースは世界のビジネス界に衝撃を与えた。買収金額はIBMのPC事業の資産価値12億5000万ドルとPC事業の債務5億ドルで合計17億5000万USドルの買い物となった。レノボはその支払いとして①自己資金1億5000万ドル、②借り入れ5億ドル、③自社株式譲渡で6億ドル、そして④IBM債務5億ドルの引継ぎであった。レノボ集団の2004年3月末の売上げは29億7000万ドル、純利益1億3000万ドル、自己資本は5億3700万ドルであったことからすれば、それは極めて過大な買い物であった。

IBMパソコン部門の資産買収がレノボの資源能力（IBMブランド、技術開発、販売チャネルとノウハウなど）を強化することを狙ったことは前述したとおりである。両企業はこれがそれぞれの競争優位を強化するうえで貢献すると期待した。つまり、レノボ側はこれにより有名なブランドと開発技術人材を獲得して自らの弱みを克服し、資源能力を強化し、自らの商品がほとんど販売されていなかった欧米市場において販売シェアを一気に高めることができた。またレノボとIBMの戦略提携には両者の商品水準と技術のあいだの重複が小さいために、生産技術面での補完性がみられる。他方IBM側は、周辺の事業と位置づけられ継続的に赤字に陥っていたパソコン事

業を売却することで付加価値の高い中心事業であるソリューションサービス部門に資源を集中強化することを意図した。かつIBMは新生レノボの19.8%の株式（議決権付株式は8.9%）を所有し、大株主としてレノボの経営に発言権を留保し、レノボ最高経営陣にも複数のIBM役員を送り込み、大きな影響力を残すことに成功した。この買収と提携をとおして双方がその弱点を克服し競争力を強化する可能性がある点でwin-winの戦略提携であるといえる。

ただし、買収後にはいくつかの困難な課題が残る¹⁴⁾。一つは組織統合の問題である。レノボとIBMはその規模、管理方式、企業文化、海外経営の経験蓄積などにおいて大きな違いがあり、それを一つに統合することは困難な課題である。ニューヨークに移転したレノボ本社においてはレノボ役員が派遣されて旧IBMの役員と一緒に経営を行うが、旧IBMの子会社に対してレノボがいかに役員を派遣し、現地経営に参加するかはいまだ不明である。少なくとも現在までのところ、海外子会社に対しては既存の人材に経営を任せており、レノボから役員を派遣することはしていないようである（例えばレノボ・ジャパンの事例）。レノボ側も国際経営管理のための人材を養成することが課題となる。

第二に、これと関連するがIBMの開発技術者がレノボに対する帰属感、アイデンティティをい

表4 ゲーム・アプローチ（提携/M&A）

	Haier	Lenovo
提携	多くの企業と資本技術提携 戦略的提携	IBMとの資本提携（PCのサプライヤー、マーケティング知識の獲得）
M&A	ACA（US）との提携 サンヨー（JPN）との包括提携 マネゲッティ（伊）の買収 メイタグ（US第3位）の買収計画（12.8億US\$）、失敗	IBMのPC部門を買収 補完性、 PC事業の資源獲得 （Think Brand、技術、開発人材、販売・サービスチャネルなど）

（筆者作成）

かに育成維持するかの問題がある。第三にブランド統合の課題がある。レノボはIBMの「think」ブランドを継承するが、レノボはユーザーにthinkブランドをレノボのものとして再認識させるプロセスが必要である。他方でレノボは「Lenovo」ブランドを構築していかなければならない。第四に顧客層の調整問題である。IBMのパソコンは企業機関を主要な顧客としているのに対して、レノボの顧客は6-7割が個人である。従って、レノボがIBMの企業機関の顧客を順調に引き継ぐことができるかどうか。第五にレノボのパソコン事業の利潤率が向上するかどうかである。一般に利潤率が極めて低いパソコン事業、とくに継続的に赤字に陥っていたIBM側のパソコン事業を黒字化できるかどうかが当面の課題である。このような多くの課題があるが、レノボがIBMから買収した資源を内部化し統合する試みは始まったばかりである。その行方に注目したい。

注

- 1) このアプローチの代表的な議論はM. ポーターの『競争の戦略』(1982)、『競争優位の戦略』(1985)がある。
- 2) 2005年3月9日、青島のハイアール本社でのヒアリング。
- 3) 凌志軍(2005) 171頁(邦訳、上巻371頁)。
- 4) 凌志軍(2005) 275頁(邦訳、下巻153頁)。
- 5) 凌志軍(2005) 367頁(邦訳、下巻353頁)。
- 6) <http://www.zdnet.co.uk/zdnetuk/news/hardware/0,39020351,39181179,00.htm>
- 7) 資源戦略アプローチの代表的議論にJ. バーニーの『企業戦略論』(上・中・下)(2003)がある。
- 8) ハイアール本社のショールームには実際、自社目標として掲示されている。
- 9) 谷照明・閻紅玉(2002) 158頁。
- 10) モジュラー型とインテグラル型を類型化したアーキテクチャー論として藤本隆宏の一連の研究がある。
- 11) 凌志軍(2005) 370頁(邦訳、下巻361頁)。
- 12) <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/1106.cfm>

- 13) このアプローチの代表的議論はブランデンバーガーとネイルバフの『コーペティション経営』(1997)がある。
- 14) この点については盧進勇、杜奇華、閻実強主編(2005) 283-284頁。

参考文献

- 凌志軍(2005)『聯想風雲』中信出版社(邦訳、漆島稔訳『聯想——中国最強企業集団の内幕』上・下、日経BP社、2006)
- 朱懷江(2000)『聯想15年』中国民航出版社
- 李方(2005)『我在聯想的七年 不為外界杜所知的聯想』清華大学出版社
- 馬帥(2004)『我的聯想歲月』中国海関出版社
- 孫健(2002)『海爾的企業戰略』企業管理出版社
- 同上(2002)『海爾的營銷策略』企業管理出版社
- 王曙光(2002)『海爾集團』東洋經濟新報社
- 谷照明・閻紅玉(2002)『海爾：中国的世界名牌』經濟管理出版社
- 談蕭(2003)『中国“走出去”發展戰略』中国社会科学出版社
- 盧進勇、杜奇華、閻実強主編(2005)『國際投資与跨国公司案例』對外經濟貿易大学出版社
- 趙偉等(2004)『中国企業“走出去”——政府政策取向与典型案例分析』經濟化学出版社
- 王志樂編(2004)『走向世界的中国跨国公司』中国商業出版社
- 鄧洪波(2004)『中国企業的“走出去”的產業分析』人民出版社
- 李勝基編(2002)『勝局 點擊中国14大成功企業』沈陽出版社
- 中国改革与發展報告專家組(1999)『成功的經驗——中国績優大企業案例研究』上海遠東出版社
- 安室憲一(2003)『中国企業の競争力』日本經濟新聞社
- 今井理之編(2004)『成長する中国企業 その脅威と限界』國際貿易投資研究所
- 中華人民共和國商務部(2005)『2004年度中国對外直接投資統計公報』
- 青島矢一・加藤俊彦(2003)『競争戰略論』東洋經濟新報社
- ハイアールとレノボの各ホームページ、ハイアール本社の訪問インタビュー(2005年3月9日)。