
国際競争戦略

——ハイアールとレノボの比較分析——

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 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。競争戦略の分析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、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 (張瑞民と柳伝志) 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 年)、レノボはパソコン製造企業で第三位 (2005 年) にランクインした。両社は中国メーカーのなかで代表的なグローバル企業となっている。ハイアールとレノボについてはすでに比較的多くの論稿が公開されており、本稿ではそれらを参照しつつ特に国際競争戦略の視点から両社を比較検討することを課題とする。

I 分析の視点

市場の競争戦略にいろいろな学派・学説があるが¹⁾。ここではそれらを踏まえた青島・加藤 (2003) の概念整理を参考にする。それによると競争戦略には四つのアプローチがある。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

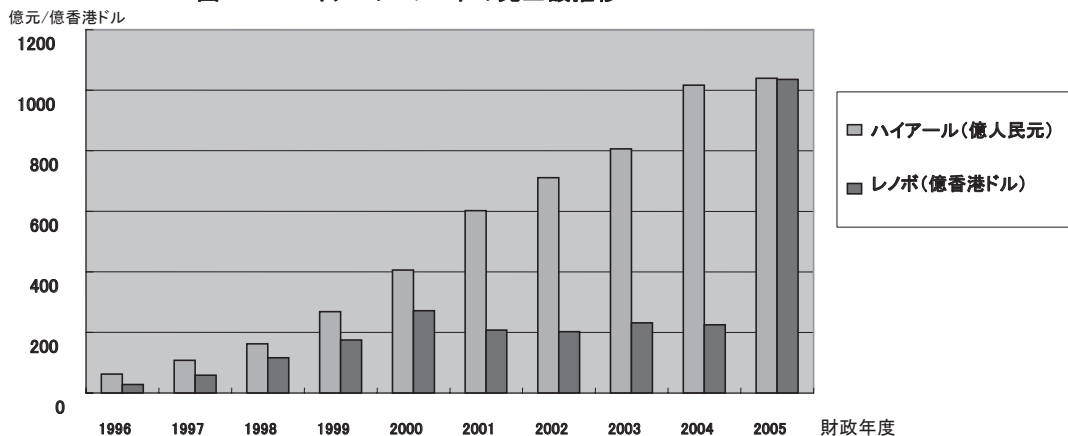
や移動障壁を構築することに関わる戦略である。この理論的な基礎には産業構造が経営者の行動を規定し、それがまた企業業績を規定するとする産業組織論がある。第二は企業の内部資源・能力を重視するもの（資源アプローチ）で、これは VRIO 分析（消費価値、稀少性、模倣困難性、組織力）に代表されるように競争優位な内部資源・核心能力をもつことに注目する。第三は顧客への価値の創造と配分に関する競争・協調関係を自らに有利に変えることを注目するもの（ゲーム・アプローチ）で、外部の市場における利害関係者の関係を調整・再編することを通して自らの競争優位性を強化する戦略である。第四は内部能力の学習プロセスを重視するもの（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または経験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

	静的的要因	動的プロセス
外部	①Positioning approach	③Game approach
内部	②Resource approach	④Learning approach

(青島・加藤、2003)

図1 ハイアール・レノボの売上額推移



(ハイアール、レノボの年度報告)

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るもので、その面の公開情報は未だ基本的に欠けているので省略する。

II 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取り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しての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²⁾。この場合の競争障壁は政府の規制、参入障壁、同業内部の競争度、企業の優位資源、取引先との交渉力などさまざまである。

1 ハイアールの場合

(1) 国内市場

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国内家電企業の育成と外国製品の輸入が増加した。急増する国内需要に対して育成途上の国内企業だけでは対応できず、大手の外国メーカーが中国に製品を輸出した。さらに 1990 年代以降になると外資企業の直接投資による市場参入、現地生産が進み、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産業のひとつである。1990 年代前半の国内家電市場においては外資系企業がその技術力・ブランド力により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、一般の普及品においては製品差別化が難しいこともあり、在庫増大を背景に価格競争がいつそう激化した。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品質のキャッチアップを踏まえて、外資系企業に対する価格競争力を強め、市場シェアを着実に増大させていった。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。以上のように、国内の家電業界は、企業の参入が容易で、多くの内外企業が競合しており、特にボリュームゾーンの普及品では市場競争が激しく、差別化が困難であった。

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（2004 年の中国市場シェアは全家電製品で 21%、白物家電で 35%³⁾）。近年はハイアールをはじめとする中国資本ブランドが外資ブランドに替わって家電市場の大部分のシェアまたは上位のシェアを占めに至った。

(2) 海外市場への参入と位置づけ

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%を占めた。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⁴⁾ (後述のようにその比率はレノボに比べてかなり高い)。ハイアールの輸出品は一部の OEM 商品を除き自社ブランド品である。

さて海外における家電製品の市場構造は国・地域で多少とも異なる。2005 年の世界の家電市場に関する調査によると、北米・日本・西欧の成熟市場では、買い替え需要を中心に全体の消費生産量は横ばいまたは微増であるのに対して、家電普及率の低いアジア、東欧、南米などでは比較的高い伸びがみられた。家電 32 品目の市場全体でみると、家電生産量全体の 75.3%、9 億 7800 万台はアジアで生産された (アジア、中国での生産比率はそれぞれ冷蔵庫が 52.8%、34.3%、エアコンが 85%、79%、洗濯機が 52.1%、34.6%、炊飯器が 76.3%など)。すでに 2002 年にハイアールは白物家電の生産量で世界第二の地位を占め、また家電全体での企業別シェアでも世界第四位を占めていた。2005 年のハイアールの白物家電の生産状況は、冷蔵庫が 650 万台 (生産台数シェアで 8.3%) で世界第一位、洗濯機が第二位、エアコンが第四位を占めた⁵⁾。

まず先進国の成熟市場ではいくつかの大手家電企業、例えば、アメリカのワールプール (Whirlpool)、GE、スウェーデンのエレクトロラックス (Electrolux)、ドイツのボッシュ＝シーメンス (BSH)、フランスのトムソン RCA、日本の松下電器、東芝など、韓国の LG、サムスンなどによる競合と市場占有が進んでおり、既存の先進国メーカーの製品が各国の市場シェアの大部分を占め、かつ上位を占めていた。また成熟市場のゆえに市場の成長率は低い。その意味で一般的には中国企業が先進国の同業市場に新規参入することは比較的困難であった。しかし、ハイアールはこのような先進国市場への参入を戦略的に重視した。すなわち、「先難后易」戦略である。それはまず市場が成熟している先進国市場にまず参入し、そこで一定のシェアとブランドを確立し、その後で参入が容易な途上国市場に参入するというものである。ハイアールは欧米市場にまず輸出を通して、次に現地生産を通して参入した。この際にハイアールが最初に進出した市場対象は、既存の大手企業のボリューム商品領域から区別されたニッチ市場 (小型冷蔵庫・冷凍庫、容量 180L 以下) であった。この市場の差別化を通してハイアールはアメリカでの自社生産工場 (2000 年生産開始) と提携した大型小売チェーン店を通して販売シェアを伸ばし、アメリカの小型冷蔵庫・冷凍庫の市場では 4 割～5 割のシェアを占めている。その後、主流の大型冷蔵庫分野にも進出していったが、小型冷蔵庫ほどのシェアを得ていない。ヨーロッパでは 2001 年にイタリアのマネゲッティ (Maneghetti) 社の冷蔵庫工場を買収し、そこを生産拠点にヨーロッパの現地大手の流通チェーン店を通して販売を拡大している。そこにも同様の戦略が見てとみてとれる。

ハイアールの日本市場における参入は後述するように 2002 年のサンヨー電機との戦略提携によりサンヨーとの合弁販売会社を設立し、サンヨーの販売チャネルを利用するものであった。日本の家電市場も既存の大手メーカーによる寡占状態であり、品質・技術の差別化水準の高さ、系列化した取引チャネルなどで外国企業が参入するのは比較的困難であった。ハイアールは日本市場でもアメリカと同じニッチ参入戦略を採用し、ボリューム商品から区別された小型かつ安価の冷蔵庫 (40L～168L)、冷凍庫 (38L～478L) や洗濯機 (3.3～7.0kg) を投入販売している。しかし欧米市場に比べて日本市場は競争がさらに厳しく、市場参入後 2 年半で冷蔵後・洗濯機を合計 100 万台販売したが⁶⁾、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、

かなり苦戦している。

成熟市場における製品販売は、販売チャネルの構築が鍵となる。ハイアールは基本的に現地の既存小売チャネルを利用している。すなわち、現地の販売小売チェーンとの取引関係を構築し、アメリカでは10大小売チェーン店（ウォルマート Walmart、ベストバイ Bestbuy など）、欧州の主要五カ国では5大小売チェーン（オットーOtto、メトロ Metro など）、日本では10大小売チェーン（小島電気、ビックカメラ、ベスト電器、ヨドバシカメラなどの家電量販店、イオン、イトーヨーカ堂、西友などの総合スーパー）に自己ブランド製品に卸している。この場合、現地の大手販売チェーンに対するハイアールの交渉力はまだその扱う商品量が少ないために限られている。

他方、途上国市場における家電市場は未成熟ではあるが、現在および将来の成長性が高い。市場の競合度は成熟市場ほど高くはない。家電製品の需要は中国市場と比較的似ており、一部の富裕層を除き機能・デザインよりも価格に対する志向性が強く、従って中国製品は途上国市場に比較的受容される条件にある。ハイアールは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アジアを中心とした途上国（フィリピン、インドネシア、マレーシア、パキスタンなど）に立地している（あとの20工場はすべて他企業ブランドのOEM生産工場⁷⁾）。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。他の多くの中国家電メーカー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に注力している。

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価格優位性を、途上国市場では普及品の価格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 レノボの場合

(1) 国内市場

中国におけるパソコン市場規模は1995年の84万台から2000年の791万台、2004年の1590万台への急速な成長をとげた⁸⁾。同パソコン市場には1992年以降外資メーカーと国内メーカーが相次ぎ市場参入し供給量が増大した結果、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ち、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⁹⁾。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。

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¹⁰⁾。パソコン業界への参入は比較的容易で、1997年には国内メーカー数は176社に達した。さらにこれに単純な組み立てを行うマニションメーカーを入れれば、企業数は無数であり、業界における競争は激しい。競争の激化によりパソコンの平均販売価格も低下し、例えば2004年の第1四半期には6066元であったのが、第4四半期には5341元へと12%低下した¹¹⁾。

レノボは1996年に国内販売のトップになって以来一貫してその地位を維持している。レノ

ポの国内シェアの推移は、2003年10～12月で26.3%、2004年10～12月32.1%、IBMのパソコン部門を買収した後の2005年10～12月には35.8%までシェアを伸ばした¹²⁾。国内市場ではリーディングカンパニーとしての地歩を確立している。レノボの国内における事業構成（売上げ構成比）は2004年度においてデスクトップ72%、ノートブック13%、携帯電話10%、その他（サーバー等）5%であり、デスクトップ事業が圧倒的であった。遅れて参入した携帯電話は急速にシェアを拡大させており、2003年3月には国内シェア1%（第20位）、2004年3月に2%（第17位）、2005年3月に3%余（第9位）となり、さらに2006年3月には7%（第4位）となった¹³⁾。

顧客戦略についてレノボは中国の顧客を関連性顧客と取引性顧客に二つの階層に区分する。関連性顧客（relationship customers）とはカスタマイズ化された高い要求のプレミアム製品を求める大中規模企業であり、他方取引性顧客（transactional customers）は一般的な要求水準の個人または郷鎮等の小企業を指す。この二分法はレノボにおいてモデル化されている。顧客売上げ別では企業（corporate IT）が一貫して最大の客で、2000年度47.5%、2001年度52.3%、2002年度53.4%、2003年度51.5%、2004年度54.2%を占めた。このなかで関連性顧客は約半分を占めている（売上げ全体の25～30%）。次は個人・家庭（consumer IT）で2000年度39.5%、2001年度38.4%、2002年度33.7%、2003年度33.5%、2004年度34.4%を占めた¹⁴⁾。

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のひとつである。パソコン製造企業は多くの部品メーカーから標準化した部品モジュールを調達し、それを一定の方法で接合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。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（いわゆる微笑曲線のボトム領域）。しかも、激しい価格競争のなかでパソコンの価格は絶えず低下していた。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く、レノボも例外ではない。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%¹⁵⁾）。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。

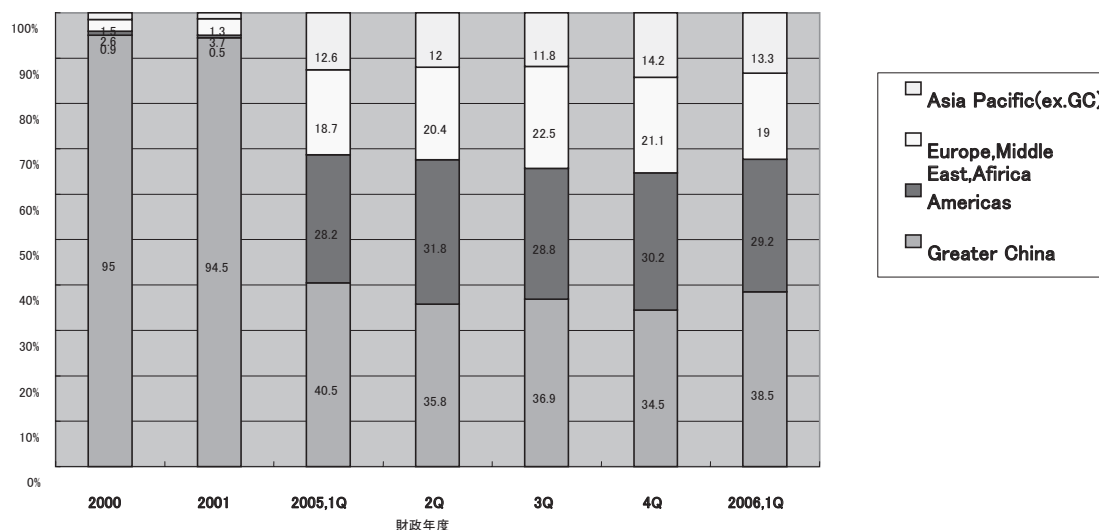
（2）海外市場

レノボの海外市場への進出は、香港経由の輸出の形で展開されていたが、2002年にスペインをはじめヨーロッパ市場へのパソコン輸出を輸出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。2001年度にはレノボは11億5000万香港ドルの海外輸出を行い、売上げ全体に占める割合は5.5%であった（OEM委託も含む）。その輸出先は欧州・中東・アフリカが7億6360万香港ドル（3.7%）、アジア太平洋が2億8230万香港ドル（1.3%）、南北アメリカが1億490万香港ドル（0.5%）であった¹⁶⁾。2003年度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、同年の輸出額は1億米ドルであり、それは同年の売上総額の2.0%にすぎなかった。レノボ商品は中国国内ではトップブランドとして有名ではあったが、

海外市場においては基本的に無名であった。

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 2005 年における 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 に次いで一躍世界第 3 位のメーカーの地位（2005 年予測：販売台数 1200 万台、販売額 120 億ドル、市場シェア 7.2%）になることが期待された¹⁷⁾。IBM のパソコン事業を吸収した結果、販売領域も一気にグローバルなものとなった。その意味で、レノボ会長楊元慶がいうように、2005 年こそレノボの国際化元年であった。買収完了後の 2005 年度の売上げ実績は 1035 億 5100 万香港ドルに達した¹⁸⁾。2004 年度の売上げが 225 億 5500 万香港ドルだから、売上げが一気に 4.6 倍に増大したことになる。売上げの地域別構成比は図 2 のとおりである。中国の比重が大幅に低下し、欧米をはじめとして海外の販売比率が大幅に増大した。パソコン事業の構成も大幅に変化し、買収前までは売上げの 67~68% がデスクトップ型、13% がノートブック型であったが、買収後（2005 年度前半）はノートブック型が売上げの 48% を占め、デスクトップ型は 46% となった。その後ノートブック型の売上げ比率は徐々に増大し、2006 年度第 1 四半期には 51.6% に至った。逆にデスクトップ型は同期には 41.8% に減少した¹⁹⁾。要するに、海外市場において圧倒的に主流である IBM ノートブックパソコンの売上げを吸収した結果を反映している。

図 2 売上げの地域別構成



海外におけるパソコン市場は先進国の成熟市場では大手メーカー間の競争が厳しく、価格の低下等のもとでパソコン製造自体では利益確保が困難になりつつある。また主要なキーデバイスは一部の大手メーカーに占有され、多勢のパソコンメーカーの交渉力は比較的弱い。他方で、BRICs をはじめとして世界の新興市場においては普及品を中心にパソコンの潜在的需要は大きい。フォレスター・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13億台への増大し、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）、年率で31%増とされる²⁰⁾。したがって新興市場のシェアを獲得することはパソコンメーカーの発展にとっては戦略的に重要であるが、新興市場でのシェア拡大の鍵要因は価格優位性である。一部の富裕層を別にして所得水準の限られている新興市場の多くの消費者にとっては一般的機能を備えたパソコンであれば、第一に価格が重要であると考えている。

レノボの市場戦略はいわば市場差別化戦略である。つまり市場セグメントに分けてそれぞれ異なる商品ブランドを投入する戦略を採用する。大企業向けには高機能プレミアムパソコンをIBMのTHINKブランドで販売し（関係性顧客モデル）、中小企業と新興市場向けにメインストリームのパソコンをLENOVOブランドで販売する（取引性顧客モデル）というものである。その一環として2006年2月LENOVO3000シリーズを海外市場で販売した。レノボは、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。レノボは一部の新興市場において市場シェアを伸ばしている。例えば、2005年度においてインドでは第二位、ベトナムやフィリピンでは市場リーダーの位置を占めている²¹⁾。

Ⅲ 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（capability）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²²⁾。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）に関連してみたい。

1 ハイアールの場合

国際競争力に貢献するハイアールの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、欧州企業の美的センス・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。以上の要素の結合はハイアールの競争戦略であるが、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目標という意味合いが強い²³⁾。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・ラボラトリー（WBL）の評価において中国企業の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」のなかの第95位に入り、中国企業として唯一選出された²⁴⁾。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、1作業日平均で1.3項目の商品開発）、顧客のクレーム対応についても素早い対応を義務付けて、国内市場のシェア一拡

大に大きく貢献している。上記の競争力要素はこれまでの成長の過程で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。それは必ずしも海外市場において確立されたものではないが、商品開発、製造、販売の三位一体の国際戦略は、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も反映されている。すなわち地域統括会社ハイアール・アメリカのもとに製品デザイン開発センター（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）を現地に設立し、三拠点の分業協調をとおして現地の市場開拓と現地化を推進している。それらの競争力はハイアールの小型冷蔵庫、ワインセラー、エアコン等の市場シェアの高さに現れている。欧州においてもハイアール・ヨーロッパのもとに開発拠点、製造拠点（イタリア）、販売拠点の「三位一体」戦略が実行されている。

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といつてよい。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²⁵⁾。この方法是一种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、コスト低減を發揮している。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製造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、前述のように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、欧州の主要五カ国では 5 大小売チェーン、日本では 10 大小売チェーンと販売提携し、そのチャネルとサービスを利用している。ただし、海外におけるアフターサービスの充実、差別化は販売チェーン構築における大きな課題となっている。

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²⁶⁾。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 レノボの場合

レノボの内部資源における競争力要素は第一に製品の技術・製造よりは販売力にある。レノ

ポの歴史をみると、その発展は「技術－製造－貿易」ではなくで「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年に联想から分離して成立した神州デジタルに典型的に示されていた。この会社は联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²⁷⁾。販売重視において販売チャネル構築は鍵となるが、レノボは国内の4000余りのパートナーと提携しており、それは国内売上げの90%を占めている。海外市場においても13000余りのパートナー（IBM関連を含む）と提携し、それを通じた売上げは海外売上げの72%を占めるという²⁸⁾。

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ひとつは、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²⁹⁾。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一定の部分、特にノート・パソコンは大部分を中国大陆に進出している台湾系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の特徴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の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することができる。IBMのパソコン事業の買収がレノボの資源を大きくしたことは間違いない。VRIO理論の説くように、経営資源が顧客価値に通じ、稀少かつ模倣困難なものであればより強い競争力をもつだろう。

いまのところ、旧IBMのパソコン関係の資源は、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）³⁰⁾はほぼそのままレノボで仕事を継続している。か

これらの人材資源が十分に発揮されるように組織化されれば、買収効果は期待できよう。ただし、前述したようにパソコン製造業それ自体はすでに利益率の低い業界になっており、パソコンの組立て、製造自体は稀少でもなければ模倣困難性もない。従って、買収による資源の獲得が競争優位性と利益率の向上につながるかどうかは、組立て製造以外の上流・下流領域を含む総合的なシステムとその構築能力による左右されるだろう（そもそも IBM がパソコン部門を売却した理由の一つはその事業が継続的に赤字部門であったことによる）。

IV 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および補完・協調の関係に働きかけて自らの競争優位または双方の競争優位（win-win）を勝取することに注目する。この視点は利害関係者との関係に留意しつつも、その関係を固定した環境要因とみなすのではなく、関係自体を戦略的に再編することにより自らの競争優位を獲得するという点で動的な概念である。しかも利害関係者のあいだの関係を単に競合的（ゼロサム）にみるだけではなく、補完的（プラスサム）にみようとす³¹⁾。以上の点で、このゲーム・アプローチの視点は同じく外部要因に注目するポジショニング・アプローチとは異なる。ここでは主として他企業との国際提携・M&Aについてみてみたい。

1 ハイアールの場合

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い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年）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サンヨー・ハイアールを設立すること、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、ハイアールに対してコンプレッサーを提供すること、③ハイアールとサンヨーの技術・製品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、中核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戦略的提携である。中国家電業界では最終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ケースが多いが、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販売目標を達成していないことは前述したとおりである。ハイアールとサンヨーとの提携は経済効果もさることながら、「日

中経済交流の象徴」としての意味合いが強く、単純な利益追求ではなく「社会貢献」という意図がハイアール側にはある。このような性格の提携はハイアールにとって初めてのことであったという³²⁾。

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。そのひとつは2001年イタリアの家電メーカーであるマネグッティ社(Maneghetti)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年にはアメリカ市場の第三位の家電メーカーであるメイタグ社(Maytag)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、市場シェア拡大等の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、M&Aにおいて共通する課題であり、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集団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³³⁾。

2 レノボの場合

2004年末に公表されたレノボがIBMの資産を買収する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ドルの買い物である。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り、大きな挑戦であった³⁴⁾。

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、販売チャン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る。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、製品面での補完性がみられる(高機能プレミアム製品としてのThink、メインストリームの普及品としてのLenovo)。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

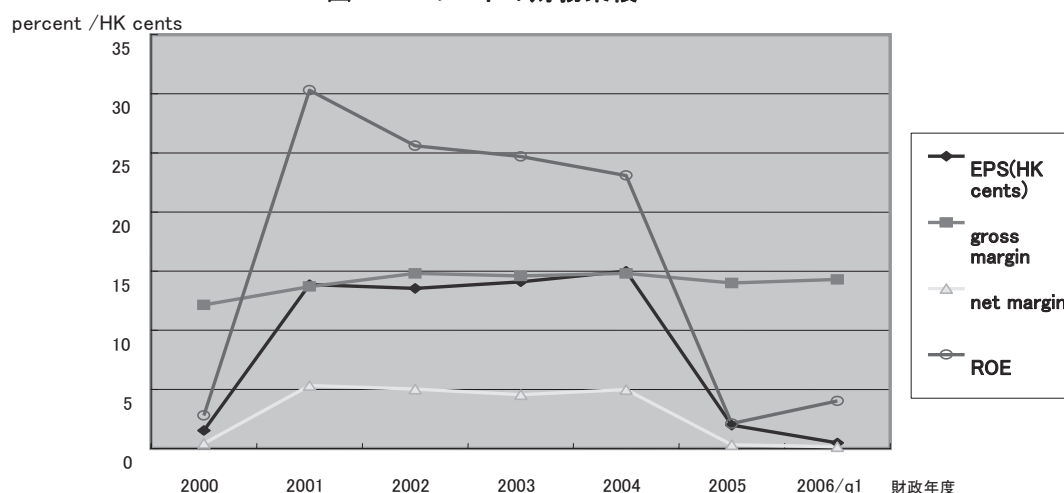
弱点を克服し競争力を強化する可能性がある点で win-win の戦略提携であるといえる。

ただし、この M&A にはいくつかの困難な課題が残る³⁵⁾。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、それをひとつに内部化、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乗り込んで旧 IBM のパソコン事業の役員³⁶⁾と一緒に経営を行うものの、レノボが旧 IBM の子会社に対していかに自らの経営目標と方針を徹底させ、その実現をはかるのかが今後の課題となる。少なくとも現在（2006年8月）までのところ、本部レベルでは一定の組織再編を実行したが、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 のパソコン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かに育成維持するかの問題がある。例えば、海外における旧 IBM のパソコン開発拠点としてアメリカ・ノースカロライナのラリー（Raleigh）事業所や日本の大和事業所の知的資産とその役割をいかに継承、発展させるかは鍵となろう。そのためにはその事業所の研究開発者のレノボへの帰属感とインセンティブをいかに与えるかが条件となる。

第三にブランド統合の課題がある。レノボは IBM ブランドを5年間継承するが、レノボはユーザーとくに旧 IBM パソコンユーザーに 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 ブランドを世界に普及していかなければならない。もっとも、前述したように、レノボは二つのブランドを市場セグメントに対応して二つのブランドを使い分けしている。すなわち、大企業対象のカスタマイズされた高機能プレミアムパソコンには IBM ブランドを使用し小企業や一般消費者対象のメインストリームの普及型パソコンに Lenovo ブランドを使用する。その意味ではブランドと顧客の間に競合は基本的にない。

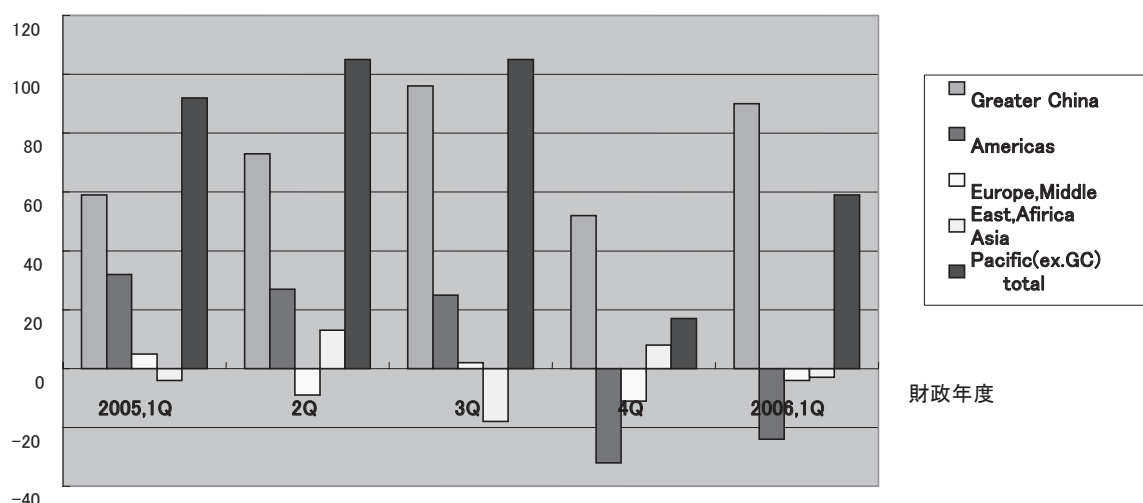
図3 レノボの財務業績



第四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において、とくに赤字に陥っていた IBM 側のパソコン事業部分を黒字化できる

かどうかが当面の課題である。レノボの買収後の財務状況についてみると、第一に、M&A 完了後の 2005 年度（2005 年 4 月～2006 年 3 月）の財務実績を前年度と比較すると（図 3）、粗利益率（gross margin）は前年度の 14.8%から 14.0%にわずかな減少にとどまったものの、純利益率（当期利益/売上げ）は 4.97%から 0.32%に、ROE（株主資本利益率）は 23.1%から 2.1%に、EPS（一株当たり利益）は 14.99 香港セントから 1.97 香港セントに、それぞれかなりの程度低下した。四半期別でみると、2005 年度第 1 四半期の純利益率は 1.82、第 2 四半期 1.24、第 3 四半期 1.17、第 4 四半期 -3.70、2006 年度第 1 四半期 0.15 であった³⁸⁾。2005 年度の純利益率の低下は特に第 4 四半期の落ち込みが大きく影響している。その落ち込みの主要因は売上げが減少した他に、5 億 4300 万香港ドルのリストラ費用を投入したこと等にある。このようにいずれの指標をみても利益率は大きく低下した。旧 IBM のパソコン事業の赤字を未だ克服していないことが推測される。

図 4 地域別の営業利益 (US\$ million)



第二に、レノボの地域別の財務状況をみると（図 4）利益の地域別構成は大中華圏（大陸・香港・マカオを含む）が一貫して最大に利益源になっていること、他方で海外地域では利益が少ないか、マイナスを計上していることがわかる。2005 年度第 1 四半期はアジア・太平洋地域が、第 2 四半期は欧州・中東・アフリカ地域が、第 3 四半期はアジア・太平洋地域が、第 4 四半期はアメリカと欧州・中東・アフリカ地域が、営業赤字となった（第 4 四半期はリストラ費用を除外している、それを算入すれば海外全体として赤字となる）。さらに 2006 年度第 1 四半期では大中華圏を除くすべての海外地域が赤字になっている。

要するに中国大陸部分を除き、海外のパソコン事業（つまり旧 IBM の海外における継承部分）は経常的に利益を得られる地域になっていない。収益性の点では、当面のところ中国本土を除いて IBM パソコン事業の負の遺産を克服できていない。

注

- 1 企業戦略・競争戦略に関する体系的な概説書として、H. ミンツバーグ・ブルース・アルストランド・ジョセフ・ランベル (1999)、齋藤嘉則監訳『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社がある。ここでは戦略に関する 10 の学派を類型化、紹介している。
- 2 このアプローチの代表的な議論はM・ポーター (1995)、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』(新訂版ダイヤモンド社)、同 (1985)、土岐坤訳『競争優位の戦略』がある。
- 3 ハイアールジャパンホールディング社長杜鏡国の談話 (NIKKEI NET/ 中国ビジネス特集/インタビュー) (http://www.nikkei.co.jp/china/interview/20050614cd86e000_14.html)
- 4 ハイアール株式会社の 2004 年度報告。
- 5 富士経済『2006 グローバル家電市場総調査』概要。 <http://www.fuji-keizai.co.jp/market/06009.html>
- 6 2005 年 6 月 18 日報道
- 7 2005 年 3 月 9 日、青島のハイアール本社でのヒアリング。
- 8 Lenovo Group Limited, 2004/05 Annual Results Announcement Financial Review, June8,2005, P.14
http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/Lenovo%20Annual%20Results_Final%20%20Epdf
- 9 凌志軍 (2005) 171 頁 (漆嶋稔訳 上巻 371 ページ)。
- 10 同上、275 頁 (邦訳 下巻 153 ページ)。
- 11 Lenovo Group Limited, 2004/05 Annual Results Announcement Financial Review, June8, 2005, P.14
- 12 Mary Ma, Senior Vice President & CFO, Lenovo Group Limited, 2006/07 1Q Results, August 3, 2006
http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/Lenovo_2006_07_Q1_Results_FINAL_E.pdf
- 13 Lenovo Group Limited, 2005/06 4Q Results, May 25,2006/09/02
http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/Lenovo_Q4_Results_Final_E.pdf
- 14 Lenovo Group Limited,2001/02 Annual Results Announcement,Financial Highlights May 23, 2002, p.6. 2002/03 Annual Results Announcement, Financial Review, May 28,2003. p.6. 2004/05 Annual Results Announcement, Financial Review, June 8,2005, p.4
- 15 凌志軍 (2005) 367 頁 (邦訳 下巻 353 ページ)。
- 16 LEGEND GROUP LIMITED 2001/02 Annual Results Annoucemnt
http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/legend_e.pdf
- 17 <http://news.zdnet.co.uk/hardware/0,39020351,39179377,00.htm>
- 18 Lenovo Group Limited, FY2005/06 ANNUAL RESULTS ANNOUNCEMENT
http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/Lenovo_2005-06_Annual_Ad_e%2020060525.pdf
- 19 Lenovo Group Limited, 2006/07 1Q Results, August 3,2006 p.4
http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/Lenovo_2006_07_Q1_Results_FINAL_E.pdf
- 20 <http://www.zdnet.co.uk/zdnetuk/news/hardware/0,39020351,39181179,00.htm>
- 21 聯想集团有限公司 2005/06 年報 20 頁。
- 22 資源戦略アプローチの代表的議論に J.バーニー (Berney) の『企業戦略論』(上・中・下) 2003 がある。
またこのアプローチの一環としてコア・コンピタンス論がある。
- 23 青島の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ことを確認した (2005 年 3 月 9 日)
- 24 ハイアール本社のショールームにはこの受賞を大きく PR 掲示していた (2005 年 3 月)。
- 25 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。例えば、例えば、藤本・青島矢一・武石彰 (2001)『ビジネス・アーキテクチャー 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣、藤本 (2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社、藤本・新宅純二郎 (2005)『中国製造業のアーキテクチャー分析』東洋経済新報社。
- 26 実際に、アメリカなど海外へ工場での生産現場では中国の定期人員淘汰制度は実施されていない。
- 27 凌志軍、370 頁 (邦訳、下巻 361 ページ)。
- 28 http://english.people.com.cn/200505/20/eng20050520_186033.html
- 29 <http://news.zdnet.co.uk/hardware/0,39020351,39179377,00.htm>
- 30 <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/1106.cfm>
- 31 このアプローチの代表的議論はブランデンバーガー (Brandenberger) とネイルバフ (Nailbuf) の『コーペティション経営』(1997) がある。
- 32 ハイアールジャパンホールディング社長杜鏡国談 (NIKKEI NET, 中国特集、http://www.nikkei.co.jp/china/interview/20050614cd86e000_14.html)
- 33 この組織統合の困難性は TCL 本社でのヒアリングで確認した (2006 年 3 月 15 日)

- 34 レノボのIBMのパソコン事業買収についてはすでに多くの論評がある。例えば、万君宝・王薔(2005)「IBM 出售 PC 業務背後的全級戦略変局」『经济管理』7月号、郎咸平(2006)『科幻』東方出版社、司岩(2006)『征戦海外 企業国際化理論与实践』中国發展出版社。渡邊真理子(2005)「IBMのPC部門を買収した聯想の戦略と意図」『日中経協ジャーナル』9月号、
- 35 この点については盧進勇、杜奇華、閻実強主編(2005)283-284頁が簡潔に論点を整理している。
- 36 当初2005年5月にレノボ本社の総裁兼CEOには前IBMのパソコン事業の責任者であったSteve Wardが就任したが、同年12月に前DELLの上級副総裁で、DELLアジア太平洋ジャパンの総裁であったWilliam Amelioに交代した。レノボのライバルメーカーからの引き抜きである点、アジア太平洋地域の新興市場の開拓を指向していることを示している点で興味深い。
- 37 2006年8月にもレノボ・ジャパンの社長が日本IBM出身の向井宏之からDELLの日本市場マーケティング部長出身の天野総太朗に交代したことも興味深い。レノボ本社総裁兼CEO人事とレノボ・ジャパンの人事との関連は不明であるが、ともにDELL出身者であることは偶然であろうか。
- 38 Lenovo Group Limited, 2005/06 1Q Results (Aug.10, 2005), 2005/06 Interim Results (Nov.1,2005), 2005/06 3Q Results(Jan.26,2006), 2005/06 4Q Results (May 25,2006)

《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・下巻、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
- 谷照明・閻紅玉(2002)『海爾：中国の世界名牌』经济管理出版社
- 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』对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
- 司岩(2006)『征戦海外 企業国際化理論与实践』中国發展出版社
- 李勝基編(2002)『勝局 点撃中国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
- 毛蘊詩・欧陽桃花・戴勇(2005)『中国優秀企業 成長与能力演進—基于案例的研究』中国財政經濟出版社
- 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
- 王曙光(2002)『海爾集團』東洋經濟新報社
- 吉原英樹・欧陽桃花(2006)『中国企業の市場主義管理—ハイアール』白桃書房
- 杉田俊明(2002)『國際ビジネス形態と中国の經濟發展』中央經濟社
- 中華人民共和國商務部(2005)『2004年度中国对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 証券取引所各年度報告
- ハイアール(青島)およびレノボ(北京)の訪問インタビュー(2005年3月9日、2006年3月7日)。