

## 聯想の IBM PC 事業部買収の意義と課題について

中川 涼司 氏 〈立命館大学国際関係学部教授〉

立命館大学の中川です。このテーマを扱うことには経緯があります。最初に依頼されたときはレノボ・ジャパンの方が来られて、それにコメントをするようなかたちで、というお話だったのですが、結局、レノボ・ジャパンの方は来られないということで、私がこの聯想の IBM 買収についてお話しさせていただきます。

ただし、先ほどご報告されました後藤さん、朱炎さんもこの分野に非常にお詳しいですので、私だけが詳しいということではありません。このことについてご質問があれば、おそらく後藤さんや朱炎さんからいろいろご回答があるのではないかと思います。

まず報告の流れですが、第1に中国の「走出去」(多国籍化戦略)の意味とそこにおける聯想の IBM PC 事業部買収の意味を少しだけ考えます。中国の「走出去」の意味についてはもう朱炎さんがされましたので、簡単にやります。

第2に、聯想集団とは何なのか、ということについてお話をします。おそらく、みなさん、聯想(レノボ)という名前をご存じだと思います。このために買ったわけではありませんが、今日は IBM のパソコンを持ってきました。IBM というロゴが入っていますが、販売しているのはレノボです。しかし、数年前はレノボという名前を誰もご存じなかったと思います。そもそも聯想集団というのがどのような企業で、どのようなビジネスモデルで成長していたのかを説明したいと思います。

第3に、買収の背景を IBM 側と聯想側のそれぞれについて説明したいと思います。例えば、聯

想側ですが、普通、聯想の大発展の結果ということで紹介されていますが、実はそれだけではなく、聯想はかなり危機に陥っていて、その危機を脱出する手段だったという側面も述べたいと思います。

第4に、買収に対する各界の評価を紹介させていただきます。

そして最後に、今後の展望と課題を説明したいと思います。

では、本題に入ります。まず中国の「走出去」の意味についてです。これはお三方のご報告と重複してしまっていますが、先ほど、朱炎さんの報告を聞いて、そんなに違ってないことを確認しました。中国は巨大な国内市場があると思われているのですが、実は国内でもものすごい競争が展開されているわけです。カラーテレビも激的な競争がおこなわれていますし、パソコンもものすごい競争になっているわけです。パソコン1台売ってタバコ2つ分ぐらいしか儲からないということも言われています。国内ではもうやっていけないので、海外進出を進めるというのが第1の側面で



す。

次いで、海外に出る場合に、貿易摩擦の問題が頻発してきて、そのために現地か、あるいは現地に供給する近隣の第三国に行くという形で進んでいるというのが第2の側面です。第3には単に市場に売るということだけではなくて、それを通じて企業活動をグレードアップするという、技術とブランドとマーケット・チャネルを獲得するという側面があります。第4には政府レベルの問題ですが、マクロバランスの問題があります。貿易・サービス収支も資本収支も黒字で、ついに外貨準備高が日本を抜いて世界第一になるという中で、それをどうにかしないと国際的にバッシングを受けるということで、政治的な意味もあって、政府が多国籍企業化ということを行っているという側面です。

そのなかでの聯想の IBM PC 事業部買収の意味ですが、これは企業の規模、技術の水準から言っても、国際市場シェアのいずれから見ても一番わかりやすく、一番代表的な事例だろうと思います。したがってこれを見ることで、中国の「走出去」の戦略の今後を占う意味があるのではないかとことです。

次いで第2のそもそも聯想集団とは何か、という論点に入りたいと思います。聯想集団は1984年にできた会社で、そんなに古い会社ではありません。柳伝志（現聯想控股総裁）ら11名が、中国科学院（中国のアカデミーの中心機関）から



20万元の資金を得て企業化をしました。しかし、中国政府が全面バックアップしたということではありません。まったくコスト計算もできない技術者がとんでもない売り方をして、儲かったと思ったら大損をしていて、どうしようかと困って、野菜を売って、それでなんとか穴を埋めたとか、そんな涙ぐましい苦労を繰り返しながらベンチャービジネスとして立ち上がってきたわけです。

そして、1987年に聯想式漢字ボードを発売しました。今は日本語も中国語も漢字はソフトで処理できるようになっていますが、かつては、それをハードで処理しなければいけなかったわけです。日本語の場合も日本語ボードを使っていましたが、それと同じように、中国では中国語の漢字ボードを使わないと漢字が処理できなかったのです。漢字は、コンピュータ化するにあたって、ものすごいネックになったわけです。それをなんとかクリアするために、技術者をスカウトしてつくったのが聯想式の漢字ボードです。これが聯想という名前の由来です。何で「聯想」という名前なのかと言うと、そういった聯想式で漢字がしやすいという漢字ボードをつくったことからきているわけです。これで会社の基礎を築いて、さらには代理販売等をやって、1990年から自社ブランドの製品に移りました。1992年にいわゆる PC 不況があって国内の他社が次々と倒産しました。そのなかで彼らがつくり上げてきたのが、いわゆる「貿工技」というモデルです。

日本語での「貿」は、外国貿易を意味しますが、中国語の「貿」というのは、外国貿易と国内取引と両方の意味があります。この場合は、外国貿易という意味ではなくてマーケティングという意味です。つまり、「貿工技」というのはマーケティングを中心にして、「工」（＝生産）や「技」（＝技術）がその下位にくるというマーケティング・オリエンテッド（marketing oriented）なビジネスモデルです。

このビジネスモデルが聯想の飛躍をもたらしま

聯想集団略史

- 1984年 柳伝志（現聯想控股總裁）ら11名が中国科学院から20万円の資金を得て企業化。
- 1987年 聯想式漢字ボードの発売→会社の基礎を築く。社名の由来。
- 1990年 AST等の代理販売から自社ブランドPC製造販売へ。
- 1992年 中国国産PC業界の危機状況の中で、ビジネスモデルの確立——「貿工技モデル」。
- 1996年 国内PC市場シェア第1位に（その後2位との格差を広げながら1位を継続）。
- 1999年 中国電子百強第1位（2005年は第4位）。
- 2000年 旧聯想集団の組織編成替え。聯想集団と神州数碼の2大集団へ。
- 2001年 楊元慶が新・聯想集団の總裁・CEOに。多角化・国際化戦略。
- 2002年 携帯端末にも進出。
- 2003年 聯想集団の商標を Legend から Lenovo に変更。
- 2004年 IBM PC 事業部の買収に合意。世界第3位のPC製造メーカーに。

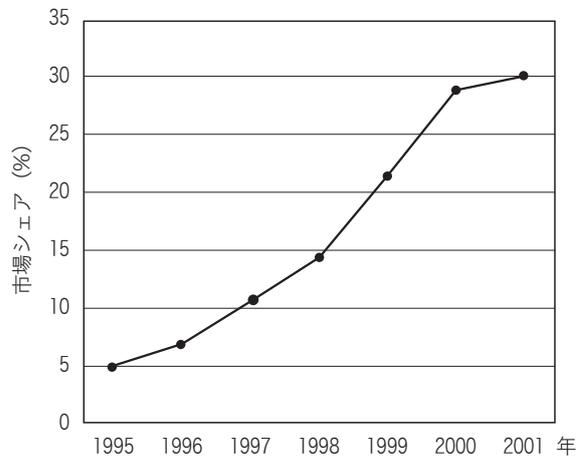
した。1996年に国内のPC市場シェアが1位になり、その後は、格差を広げながら1位を続けていきます。1999年にはPC市場だけではなくて中国電子百強で1位になり、2000年に組織再編成を行って、聯想集団と神州数碼（デジタルチャイナ）の2大集団が作られるとともに、それらを傘下におく持株会社が設置されました。

その後、楊元慶が新・聯想集団の總裁・CEOなり、多角化し携帯端末にも進出しました。以前は「レジェンド（LEGEND）」という商標を用いていましたが、2003年に国際化を狙って「レノボ（LENOVO）」に変更しました。レジェンドという名前は、国外では他社が使用し、商標争いが予想されたため、レジェンドの「レ」と、新しいという意味の「ノボ」を組み合わせ、「レノボ（新しいレジェンド）」という名前に変えたわけです。

しばらくは国際化がうまくいかなかったのですが、2004年にPC事業部だけで自社の3倍の規模のあるIBMのPC事業部を買収して、一気に4倍化するというかたちになりました。これで、デル、ヒューレット・パカードに次ぐ世界第3位のPCメーカーになりました。中国企業がハイテク分野において世界第3位にまで上昇したのは画期的なことでした。

図1は国内市場シェアの推移です。一気に上がっていることがわかるかと思います。少し補足的なことですが、「聯想」というのは、実は2つあ

図1 聯創集団PC国内市場シェアの推移

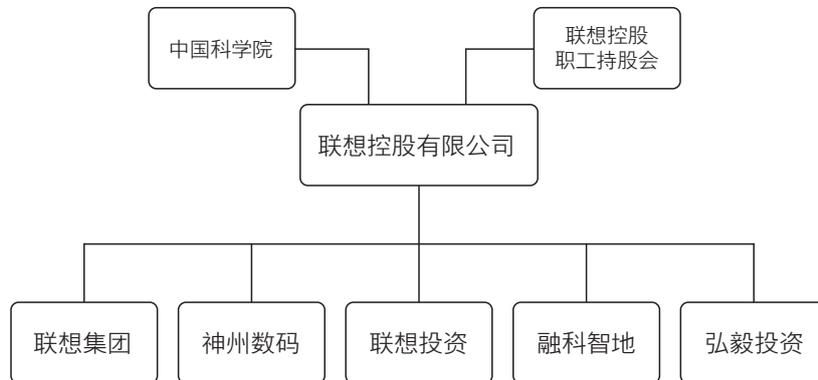


[http://www.jetro.go.jp/jetro/offices/japan/gifu/report/pdf/040709\\_china\\_jijyou.pdf](http://www.jetro.go.jp/jetro/offices/japan/gifu/report/pdf/040709_china_jijyou.pdf)

て、1つは聯想控股有限公司（Legend Holdings）で、要するに持株会社（ホールディングス）です（図2）。持株会社の下に聯想集団・神州数碼（デジタルチャイナ）および聯想投資などの3つの投資会社が入るかたちになっています。狭い意味の「聯想」はこの聯想集団を指します。レノボの商標を使っているのは、このレベルです。持株会社レベルでは依然として「レジェンド」の商標を使っています。少しややこしいのですが、ときどき新聞も間違っていたりしますので説明を付け加えました。

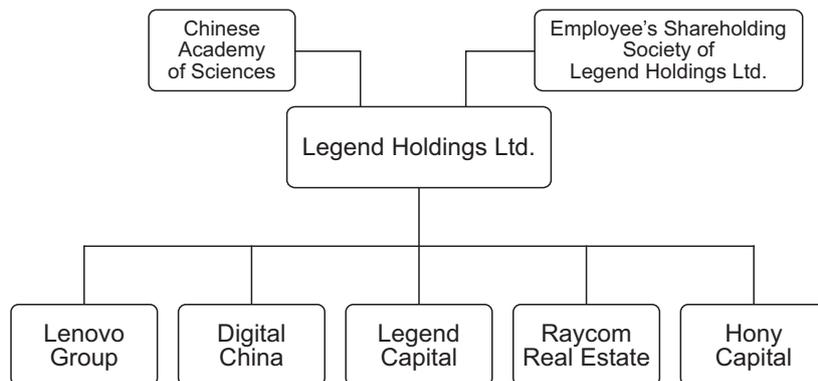
では、ビジネスモデルについてももう少し説明したいと思います。マーケティング・オリエンテッドだということはお話ししました。マーケティング

図2 联想ホールディングスの組織構造  
(中国語表記)



<http://www.legendholdings.com.cn/intro.asp>

(英語表記)



[http://www.legendholdings.com.cn/intro\\_en.asp](http://www.legendholdings.com.cn/intro_en.asp)

グ理論では著名なマッカーシー (E. Jerome McCarthy) の4P理論というものがああります。この4P (Product: 製品開発 Price: 価格 Place: 流通チャネル Promotion: 広告・宣伝) に従って联想集团のビジネスモデルを整理します。

製品の開発は、基本的には Wintel (国際標準) の技術に沿っています。ですから特段新しいということはありません。ただそれをいち早く、なおかつ非常にユーザ・オリエンテッド (user oriented) なかたちでプラスアルファをして出すということがポイントなのです。個人的な経験を申し上げますと、1998年に実際に联想のコンピュータを買いました。どんなものかと言うと、

CDドライブの口が開いたままになっていると、画面に「CDドライブが開いたままになっているよ」とメッセージが出てくるのです。

あとは、きちんとキーボードを打てない人のために、当時 IBM が開発した「Via Voice」(音声認識ソフト) というのがありますが、その技術を導入して、「ウィンドウズ」と言えば、Windows が起動するとか、「ダオス」と言えば、Dos が起動するという、非常にかゆいところに手が届く機能を付加しておりました。また、マザーボードも製造していることから、インテル等から事前に技術情報を得ることができるので、ほぼ世界と同時に新しい CPU を使った製品を発売していくという

ことも実現しました。

価格については、中国のかつての PC 市場というのは、店頭で適当に組み立てて売ってくれるという、あるいは自分が持って帰って組み立てるという市場が一番大きなシェアを占めていたのですが、それに比べれば価格は少し高めです。しかし、外国ブランドよりは少し安い価格で、それをなおかつ全国统一価格で売るところがミソなのです。店頭で値引きして売るのが中国の売り方なのですが、そうではなくて全国统一価格で売っていくというかたちですね。きちんと価格を設定して、それを守らせるわけです。

流通のチャンネルも、売り上げとか回収期間とか、専売比率に沿ったかたちでレポートを出して専売店を組織していくというやり方です。

広告・宣伝も非常に巧みにやっています。買ったあとにも教室を開いてコンピュータの使い方などを非常に丁寧に教えてくれます。

以上のように聯想集団はユーザに対して本当に丁寧な対応して売っていくというかたちで成長してきたわけです。私はこれは高度成長期の松下電器モデルそのものなのではないかと思っているわけです。

次に第3の論点である買収の背景について説明します。まず売る IBM 側の論理についてです。IBM がなぜ PC を売ってきたのかというと、もちろん赤字だからということではあるのですが、単に赤字というだけではなくて、要するに IBM のビジネススタイルから外れてしまったということです。1990年代の初頭に IBM は経営危機に陥りました。

そこで、ルイス・V・ガースナーが他会社から移ってきて CEO に就任し経営にあたりました。そこでガースナーは、『巨象も踊る』という本に書かれていることなので、あまり説明する必要もないかもしれませんが、単にものを売るのではなく全体としてのソリューションを売るという形でビジネスモデルを再構築したわけです。その中で

は PC 部門はコアビジネスではなくなってしまいました。

では、買う聯想側はどうなのかというと、実は2001年に2010年までに多角化と国際化を大きく進める成長戦略を立てました。しかし、その後の多角化はことごとく失敗しました。また、国際化の売り上げの20、30パーセントまで国際市場を占めようという計画を立てたのですが、国外市場は東南アジアを中心に売り上げの3パーセントを占める程度にしかありませんでした。欧州進出は失敗し、撤退をしています。ここで究極の本業回帰として自らの3倍の規模のある IBM の PC 事業部を買収したわけです。ただし原点に帰るというだけではなくて、企業規模のレベル、技術レベル、国際市場シェアにおいて一段上の次元を目指したかたちで本業回帰するという戦略であったと考えられます。

第4の論点に移ります。聯想による IBM PC 事業部買収に対してどのような評価があるのか少し紹介します。『経済管理』は中国社会科学院工業経済研究所の出している雑誌ですが、ここに掲載された万君宝・王薔両氏の論文は IBM PC 事業部が買収された結果、従来の IBM ユーザのかなりの部分が他社へ乗り換えを検討しており、世界の3分の2、アメリカ市場の半分の顧客を守ることができればいいのではないかという厳しい見通しを述べています。

最近中国で一番注目されている経済学者である香港中文大学の郎咸平は①蛇が象を呑む買収により債務負担大、② IBM 従業員の待遇を維持したことによるコスト増、③国際化経験の欠如、④企業文化の違いによる管理層融合の困難という困難を挙げています。

今日お話しして下さった後藤康浩さんは『日本経済新聞』のネットサイトで「“下り坂事業”に飛びつく中国企業」という形でこの買収を評価されています。アジア経済研究所の渡邊真理子さんは、聯想の IBM PC 事業部買収は相当の無理が

聯想集團の2001年新戦略の失敗

2010年までに世界500強入りすることを目標とし、積極的な多角化推進。3年計画として営業目標は600億元。しかし  
 贏時通（インターネット・ポータルサイト）投資の失敗（損失2億香港ドル）  
 FM365（ネット型コンピュータの試み）失敗  
 東方教育在線（オンライン教育）の失敗  
 IBMに倣ったITサービス分野への進出も巨額の損失を計上した。

新・聯想集團短期間での黒字転換の成功

第1四半期（2005年4月30日～6月30日）  
 営業額 196億香港ドル（前年同期比234%増）  
 税引前利益 5.15億香港ドル（同54%増）  
 第2四半期（2005年7月1日～9月30日）  
 営業額 285億香港ドル（前年同期比404%増）  
 税引前利益 5.07億香港ドル（同70%増）  
 第3四半期（2005年10月1日～12月31日）  
 営業額 311億香港ドル（前年同期比392%増）  
 税引前利益 4.98億香港ドル（同46%増）  
 しかも、アメリカの赤字を中国本土で埋め合わせるということだけでなく、アメリカでも黒字化。

あるが、それをしたのは国有企業として政府の「走出去」戦略に沿ったから、という評価です。

では、最後の論点に移ります。買収は結果的にどうだったのかというのを2つの面から見たいと思います。1つの側面は成功している側面です。営業額もきちんと上がっているし、利益もきちんと上がっています。しかも、中国で儲けて、アメリカを埋めているというのではなくて、アメリカも含めて儲かっているわけです。

しかし、同時にそれが評価されていないという側面があります。

株価は合併が発表されるまでは上昇を続けたのですが、その後は下がり、好業績の発表によって持ち直したものの、年末の巨額の損失によって再度急落しました。合併後の業績が上がっていても、株市場がそれをあまり評価していないということを意味します。というのも、株式市場は今後についてはあまり明るい展望をもっていないからです。

まず、ビジネスモデルの衝突という問題があります。IBMと聯想では明らかに売り方が違います。今日も持参したIBMのThink Padは全部色が黒で、非常に堅固な作りになっています。しかも売り方としても、皆さんIBMのパソコンを買った方はわかると思いますが、日本だと店頭ではまったく手にすることができません。「一見さんお断り」の祇園の高級料亭みたいな売り方で、要

するに知っている人だけ買えばいいというやり方です。

これと、聯想集團のようなマーケティング・オリエンテッドのやり方はぶつかるだろうということです。また、今はIBM時代のブランドや技術の遺産があるわけですが、それが本当にこれからも続くかという問題があります。ブランドはIBMという名前では18カ月、IBM-Lenovoといった名前では5年使えるわけですが、それが終わるまでに、IBM時代の技術水準を保てるかという問題です。

聯想集團は、中国の他のエレクトロニクス企業である海爾集團（ハイアール）とか華為（Huawei）とかと比べても圧倒的に少ない研究開発費および特許申請数の水準で、これができるのかという問題です。望むべくは、かつて松下電器が映画・エンタテインメント大手MCAを買収して、結局は失敗したというような悲劇を繰り返さないでほしいと思います。ビジネスモデルをうまく調整すると同時に研究開発のレベルも上げていくことをしないと株式市場の厳しい評価は覆せないでしょう。これが私の結論です。終わります。

●一司会 どうも、ありがとうございます。これもちまして、公開シンポジウム第I部を終了させていただきます。

中川涼司氏 報告要旨 (大会予稿集より抜粋)

はじめに

聯想の IBM PC 部門の買収について考察したい。ただし、事実経過についてはこの学会ではとくに報告するまでもないことと思われるので、その中国経済にとっての意味と聯想集団の経営戦略上の意味について考察する。

1. 中国経済にとっての意味

中国経済を含めた東アジア経済の成長の質が問題にされつつある。要素大量動員型の経済成長から、全要素生産性 (TFP) の向上があるような生産性向上型の経済への転換である。これは、中国も例外ではない。中国国内でも、胡鞍鋼らは、中国経済の未来は TFP によって決まると見る。2006年3月に全人代において採択された第11次5カ年計画では、経済成長方式の転換がキーワードの一つとなり、そのためには「自主创新」や人材育成が必要であることが強調された。

では、中国の TFP 成長と中国 IT 産業の関係はどうか。袁堂軍の推計によれば、中国の電子機械産業の TFP 成長率は、79-84年、84-90年、90-95年のいずれの段階においても各産業のうちでもっとも高い TFP 成長率を示している。また、瀋坤栄は情報技術産業と GDP 成長の強い相関関係を指摘し、情報技術産業が1億元成長すれば、GDP は11.252億元の成長をする計算になるとしている。

さらに、IT 産業における聯想集団の役割はどうか。聯想集団は、1997年に中国 PC 市場の1位となり、また、1999年には、中国電子企業百強の1位となった。その後も、急成長を続ける中国 PC 市場においてダントツの1位を続け、いまでも30%前後のシェアを持っている。聯想集団は、まさに、中国 IT 産業の代表的な存在である。聯想集団の今後は、単に、一企業の問題ではなく、中国経済の今後の成長方式を占う意味を持っている。

また、中国政府は、重点企業を中心に、多国籍企業化(「走出去」)の政策を進めている。今回の買収は、多国籍企業化においても大きな意味を持つものである。

2. 聯想集団の IBM PC 部門買収の経営戦略上の意味

今回の IBM PC 部門買収を成長の延長の側面からのみ捉えることは正しくなく、危機の側面からも読み取る必要がある。

2001年、楊元慶率いる聯想集団は2010年までに世界500強入りすることを目標とし、積極的な多角化によって企業規模の急速な拡大をすることが3年計画として立てられた。営業目標金額は600億元と定められた。10年後には収入の20~30%は国際市場から得るものとされた。

2000年に贏時通社の40%の株式を取得し中国を代表するポータルサイトとしようとし、3年間で12.5億香港ドルの投資を行ったが、提携関係はわずか1年で失敗し、2億香港ドルの損失を計上した。ポータルサイトと PC の一体化をめざした FM365 の試みも、オンラインでの教育をめざす東方教育在線もあえなく潰えた。IBM ばりの IT サービス企業としての性格を強めるため、2002年から提携や合弁企業の設立を進めたが、巨額の損失を計上した。

結局、2004年に新3年計画を出すに至り、聯想は PC と (2002年に厦華電子から事実上買収した) 携帯電話端末事業を2大コア事業にすることを決め、上記の IT サービス事業は一部を除いて亜信科技に売却された。

国際化の面でも挫折を見ている。聯想の営業収入のうち、中国以外の地区の占める比率はわずかに3%程度であり、その大半は東南アジアであった。2003年、国際化をめざし、(各国で商標権争いが予想される) Legend の商標を捨てて、Lenovo の商標を採用し、また、2004年のアテネ五輪では大枚の費用をはたいて公式スポンサーにもなった。しかし、進出を狙った欧州の戦略は失敗し、すべての

欧州事務所を閉鎖するといった事態も発生した。

本業の PC 事業にも暗い影が差し始めた。聯想の販売が鈍り、利益率も低下する中で、ようやく直販が定着し始めた中国 PC 市場でデルは急成長し、北大方正を凌いで、業界第 2 位に進出してきた。聯想は 2004 年に農村部への普及を狙った 2999 元の「円夢」を売り出し、価格戦に再度本格的に乗り出す姿勢を明確にした。

600 億円の売上目標は遙かに及ばず、2003 年末時点で 240 億円になったに過ぎない。2004 年以降、聯想集団（香港株式市場）の株価は 38% の下落を見ている。

このような中で、IBM PC 事業部を買収することは本業回帰であるだけでなく、従来のスマイルカーブのボトムから右の部分为重点とする経営戦略から左の部分へも重点を置く戦略への転換でもあり、また、国際化を一気に達成するものでもあった。

買収は 2004 年 12 月に発表され、2005 年 5 月に完成されたが、新聯想は 2005 年 8 月の 2005 年度第 1 四半期（4-6 月）財務報告において黒字転換を発表した。ごく短期での黒字転換は同様の買収を行った TCL の赤字転落とは好対照をなした。これらは、悲観的な見通しを立てていた、国内外の論者の見方を裏切るものでもあった。また、CEO は IBM PC 事業からの引き継ぎであるウォードから、アメリオ（元デル副社長）に交代した。これは過渡期から展開期への変化を意味する。

ここまで見る限りは、聯想集団の IBM PC 事業部買収は成功したように見える。しかし、成否を判断するのはまだ早い。買収後 18 か月は IBM 単独ブランドを、5 年間は（IBM-Lenovo といった形で）IBM および Think のブランドを使えるが、IBM ブランドはフェードアウトしていく。また、現時点ではまだまだ IBM 時代の技術遺産が多く存在するが、聯想の研究開発費の投入は他の中国ハイテク企業と比べても少ない。この現状を変えない限りは IBM の技術遺産を食い潰すのみとなっていく。今後を見守りたい。

