

M&A 以降のレノボの国際経営

— サプライチェーンの構築と事業の改善 —

川 井 伸 一

I 課題

1 IBM パソコン事業買収

2004年12月7日、レノボは一年にわたるIBMとの交渉の末、IBMのパソコン(PC)事業を買収する合意書に署名した。その翌日このニュースが公表され、世界のビジネス界に衝撃を与えた。公表された買収金額は12億5000万USドルであり、それにIBMのPC事業の債務5億ドルの引受けをあわせると合計17億5000万USドルの買い物であるとされた。2005年4月30日に買収手続きが最終的に完了し、翌5月1日からIBMのPC部門を吸収した新生レノボが本社をニューヨークに置いて発足した。IBMのPC事業買収の総費用は結局13億3300万米ドルかかったことが後に公表された。その支払内訳は、現金6億9373万ドル、買収関連の直接取引費用7010万ドル、株式発行市価5億5582万ドル、純流動資本「認可」調整1363万ドルであった。また買収総費用のうち買収資産残額は3557万ドル(2.7%)に過ぎず、いわゆる暖簾(goodwill)が12億9770万ドル(97.3%)と評価され、圧倒的部分を占めた。IBMからの買収資産残額3557万ドル(市価)の内訳は、現金・現金等価物312万ドル、物業・工場・設備7735万ドル、無形資産6億2169万ドル、現金以外の純流

動資本－5億5564万ドル、非流動負債1億1095万ドルであった^①。新レノボ（聯想集団）成立当初の株式所有構成は国有株46%（買収前57%）、一般投資家35%、IBM19%（株式の29%は無議決権株）となった。

レノボにとってのメリットについては、第一に、レノボ側はこれによりIBMブランドを5年間使用することができ、そのPCブランド（Thinkブランド）を取得できる。第二にIBMのPC開発技術および開発人材を取得し、技術革新能力を強化できる。第三に従来ほとんど未開拓であった海外PC市場に参入することができる。その際にIBMの海外販売ネットワークを利用でき、これにより世界における販売シェアを一気に高めることができる。第四にIBMとの資本・業務の戦略提携（IBMはレノボの株式の19.8%を所有）により、IBMの販売ネットワークだけでなく、修理・品質保証サービス、販売ノウハウ、金融サービスチャネルなどの面で支援を受けられる。またIBMグループがレノボの主要な顧客となる。

2 本稿の分析視角と課題

レノボがIBMのPC事業の買収に成功したことは明らかであるが、M&A以降におけるレノボの国際経営がどのように展開されたのかについては、時期的に最近のことであり、かつまだ情報の入手が限られていることから、あまり知られていない。この点についての研究も始まったばかりである^②。従って、本稿では、M&A以降のレノボのグローバル経営の展開をそのサプライチェーンの構築・発展の視点から、具体的に整理、検討することを課題としたい。サプライチェーンの視点からすれば、PCメーカーとしてのレノボがPCの生産、調達、販売、サービスの各事業をどのように展開し、顧客に商品を提供するのかという面が主要な課題となる。同時にその前提としてM&A以降のレノボのグローバルな経営戦略方針がどのようなものであったのかについてもみておきたい。その理由は、第一に、レノボはIBMのパソコン事業をどのように統合し、シナジー効果

を發揮しようとしたのか、第二に、レノボはそのグローバル経営の優位性をどのように獲得しようとしたのか、第三にレノボは経営戦略・政策をどのように実施しようとし、どの程度の成果をえたのか、という点をみるうえで重要な規定要因であると考えられるからである。本稿では、レノボのグローバル経営の展開を、戦略方針、サプライチェーンに関する事業展開、事業展開の成果という文脈でみていくことにする。

本稿ではまず、レノボがIBMのパソコン事業を買収した後の全般的な経営戦略方針についてみる。次に、レノボのグローバル経営におけるサプライチェーンの構築の視点から生産、調達、販売、サービスの各側面について事業動向を整理し、その成果について確認する。利用する資料は基本的にレノボの公表した関連資料である⁽³⁾。

II M&A後のレノボの経営改革

1 新経営組織への統合

2005/06年度のレノボの経営目標は、①コスト・支出の競争力、②生産ラインの拡張、③ブランド開発と需要創造、④販売モデルの実行、⑤新興市場での投資、⑥ビジネス事業の統合とされたが、とりわけ、ビジネス事業の統合は当面の主要な課題のひとつであった。それはIBMのパソコン事業と従来のレノボの事業をグローバル範囲で如何に統合するかという課題であり、当初レノボは、シナジー効果の發揮、調達契約と実施工動の強化、販売の統合、そしてこれらを通じた経営効率性の向上を目標とした(プレゼンテーション資料 Results 2005/06 Q1-以下 2005/06 Q1 と略記)。より具体的には、レノボの事業の16の主要な機能のうち8つの機能、すなわち、調達、マーケティング、財務、会計、税、法律、資金、コミュニケーションを十分に統合することを目指した。そして経営効率性の向上について4つの重要な領域、すなわち、ISC、製造運営、生産ライン、IT、

サービスにおいてその可能性を評価した（2005/06 Q1）。

ただし、2005年5月の新レノボ成立から同年9月までは組織統合へのいわば準備期間であり、統合への取組みはゆっくりとしたものであった。実際、旧レノボの事業と旧IBMのPC事業部は並立した体制のもとで、それぞれ単独で製品開発、営業活動、サプライチェーン・マネジメント（SCM）を運営していたのである。本格的な経営統合への改革は2005年10月から実施された。ここで提起された新たな経営統合方針の内容は以下のとおり⁽⁴⁾。

- 1) すべての製品業務を統括する事業グループ「グローバルプロダクトグループ」を新設し、グループ高級副総裁兼COOのオサリバン（F. O'Sullivan）が担当する。Think, IBM-thinkの各ブランドPCのグローバル業務を管轄、統括グループの下にデスクトップPCとノートPCの二つの国際事業本部を設置する。これにあわせて、デジタル関連業務部門、顧客サービス部門、品質管理部門なども統合化を図る。
- 2) グローバルサプライチェーン・マネジメント（SCM）体制を構築し、グループ高級副総裁、レノボチャイナCOOの劉軍が担当する。このSCMには購買、物流、アフターサービス、SC企画、製造をすべて統合する。
- 3) 5地域本部制の採用。従来IBMが採用していたアメリカ、欧州・中東・アフリカ（以下、EMEA）、アジア太平洋の3地域本部を5地域本部制へ変更する。新たな地域本部として中国本部（Greater China、劉紹鵬が担当）、インド本部（Ravi Marwahaが担当）が追加された。
- 4) 研究開発部門の強化・統合化。中国（北京研究院）、日本（大和研究所）、アメリカ（ラーリー研究所）の三つの開発センターを統合化する。全体の研究開発部門をグループ高級副総裁兼CTOの劉志強が担当する。

この統合化の措置は比較的短期間のうちに達成されたようである。その

表れは、新生レノボの初代 CEO の S. ウォード (Stephen Ward) が同年 12 月に辞任して、後任にデル出身の W. アメリオ (William Amelio) が就任したことである。この人事異動は外部には予想外であり、驚きをもって迎えられたが、この人事についてレノボ取締役会長の楊元慶は以下のように述べている。

「我々の IBM の PC 部門の統合がスケジュール通りに進み、経営組織の統合も完成した。これからは積極的にビジネスの拡大をめざし打って出る段階となる。CEO 交代のタイミングは今しかないとウォード氏とも認識が一致した。アメリオ氏は豊富なマネジメント経験を有し、IT 業界に精通しているだけでなく、欧米市場と新興市場の双方で成功を収めた。IBM でも長期間にわたって経営管理を任されており、こうした経験が新生レノボのリーダーとして必ずや生かされていくことだろう。当社は統合の第一段階を順調に終え、スムーズな事業の引き継ぎに成功した。今後のアメリオ氏の任務はグループ全体を率い、利益増大や経営効率向上など次なる攻めのステップに向かって突き進むことだ。」¹⁵⁾

つまり、この人事交代はレノボの経営組織の統合の段階が一段落し、経営の積極的発展拡大への新たな段階に向かうにあたっての人事であったことが伺われる。

2 新たな行動計画

しかし、組織統合はレノボの目標である経営の効率性向上には必ずしも結びつかなかった。2005/06 年度の第 4 四半期の売上は第 3 四半期に比べてかなり減少し、利益も海外の中心であるアメリカと欧州がともに赤字に転落した。この業績悪化に株式市場も反応して、2005 年後半に値上がりしていたレノボの株価は 2006 年 1 月から下落しつつあった。こうしたなかで、レノボは 2006 年 3 月 16 日、「顧客要求に対する反応速度を高め、グローバル競争力と経営効率を高めるための行動計画」を公表した。

その主要な内容は以下のとおりである⁽⁴⁾。

- 1) アメリカ、アジア太平洋、EMEA 地域における正規従業員 21,400 人の 5%相当にあたる 1000 人を削減する。これに関連して 1 億ドルのリストラ費用を予定。その費用のほとんどは今年度第 4 四半期末に調達する。
- 2) アメリカ、アジア太平洋、EMEA 地域において販売サービス、サポート、遂行業務を統合し、顧客との「ワンタッチ」な効率的インターフェイスを構築し、顧客対応のスピード化を図る。
- 3) グローバル販売とマーケティングを合理化する。すなわち、販売構造における階層を削減し、販売リーダーの権限を強化し、意思決定を顧客により近いところに持ってくる。また余分のものの削減によりマーケティング業務を合理化する。
- 4) グローバルなサプライチェーンを再編し、その機能を製造拠点とサプライヤーの近くに移管する。中国におけるデスクトップチームを集中させ、効率を高める。またニューヨーク郊外のパーチェス (Purchase) にある本社機能を研究開発拠点のあるノースカロライナ州のラーリー (Raleigh) に移転し、時間と資金を節約し、経営者を業務運営のより近くに配置する。

レノボは、以上の施策を 6~12 ヶ月の間に実施することにより、通年 2.5 億ドルのコスト削減効果を見込んだ。その資金を新製品開発やブランド認知のためのプログラムに投入するとされた。

上記実行計画の第一点の従業員削減は「最も困難な部分」であるとされたが、速やかに実施された。行動計画の第 2、第 3 の点は主に海外地域におけるレノボの販売・マーケティングの合理化、効率化であり、その要点は顧客・取引先との関係を短縮化、迅速化することにある。これは、旧来の IBM のグローバル販売システムに対する修正を含意していたと考えられる (後述)。

上記の計画に関連して CEO のアメリオは次のように説明している⁽⁷⁾。

- ① 我々の計画はレノボの世界範囲の販売組織と事務所のサポートをひとつの高度に順応的な顧客サービス単位に統合することである。
- ② 顧客への一貫性と連続性は我々のイニシャティブで前進するにあたっての最優先事項である。顧客と向き合った販売とサービスチームは事実上そのまま変化しない。たいていの顧客は同じチームと引き続き取引することになる。顧客満足へのコミットメントを最優先にしつつ、計画は顧客が依存する鍵となる機能－販売、サービス、受注処理を統合し、よりシンプルで即応的な「ワンタッチ」の関係を提供する。
- ③ 我々の世界戦略は中小規模企業（SMB）と新興諸国の急成長している成長市場に焦点を置く。その戦略実行の現段階では、すべての鍵となる領域（革新、顧客満足、優れた経営）で実質的な前進をとってきている。

第2項目は旧 IBM の顧客との取引関係の継続性を念頭に入れたものであり、第3項目は IBM が対象としてこなかった新たな顧客（SMB と新興市場）の開拓を戦略の焦点とすることを示したものである。

3 2007 年度行動計画

レノボは 2007 年 4 月 19 日に経營業績の強化と利益拡大の加速のための一連の措置を公表した。それには以下の項目が含まれていた⁽⁸⁾。

- 1) 費用を削減することにより組織の効率化を図る。
- 2) 人員削減計画。全地球範囲で、レノボの全労働力の約 5% に相当する人員約 1,400 人を削減する。このうち約 750 人はレノボのサプライヤーと製造拠点に近い新興市場に移転する予定。従って、グローバルの労働力の純減は約 650 人であり、そのほとんどはこの一年以内に完了する。

- 3) 2007/08 年度に約 1 億ドルの節約を実現する。その大部分は会社の戦略的イニシャチブを支援するために事業に再投資される。税引前リストラ費用約 5000~6000 万 US ドルをかける予定。そのほとんどは 2007 年度の第 1 四半期に準備する。

さらに CEO のアメリオは 2007 年度の事業の成長とコスト削減、効率性を図るための行動計画を示した。行動計画の鍵となる要素は以下のとおりである⁽⁹⁾。

- 1) 世界のサプライチェーン組織を合理化し、多くの活動を供給拠点に近く配置することによりサプライチェーンを更に強化し、更なる効率性を獲得する。
- 2) レノボ中国の活動のなかにソフトウェア検査活動を統合する。
- 3) 主要顧客へのサポートサービス機能をさらに統合する。
- 4) 販売とマーケティングの組織を合理化する。
- 5) チームを集権化し、国際的な投資と資源を合理的に配置する。

アメリオはこの行動計画を説明して、「PC 産業で勝つために我々の道は非常に明瞭である」、「業界の他企業と同様に収益性をもち、コスト効率的になるよう進歩を加速する必要があることは明瞭である。この行動計画は業務プロセスを合理化し、レノボの専門家を強固にし、顧客のニーズをより効率的に満たし、より競争的に活動できるようにすること」を狙いとしていることを明らかにしている⁽¹⁰⁾。また「強力なコスト競争力および効率的な配送能力を革新的で最新技術に裏打ちされた製品と結びつけることができれば、より収益力のある成長、市場シェアの増大、ビジネスへの更なる再投資と更なる成長を促すことができる」と語っているように⁽¹¹⁾、レノボの競争戦略と成長戦略において①コスト競争力、②効率的なサプライチェーン、③革新的な製品の重要性を指摘したものである。レノボは 2007 年度末に今後の成長と利益獲得のための戦略の体系化を進めている⁽¹²⁾。

Ⅲ グローバル・サプライチェーンの構築

1 生産・調達・配送

1) 生産拠点の拡大

2006年3月現在、レノボは中国国内において四つのパソコン工場を北京、上海浦東、広東省恵陽、および深圳に持っていた。当時、国内の工場のPC生産台数は400万弱に達していた。北京工場はデスクトップPCのみを生産、上海工場はノートPCも生産している。北京、上海、恵陽の工場はもともとレノボの工場であるが、深圳工場は元IBMのPC生産工場であり、買収にともないレノボの工場になった。またIBMのパソコン事業買収により、IBMの海外工場もレノボの支配下にはいった⁽¹³⁾。

レノボは既存の生産拠点に加えて、自社の生産拠点と生産ラインを積極的に拡大する方針を採用した。2007年に発表された新たな生産拠点は四つあり、それは具体的には①中国の上海工場、②インドのバディ (Baddi) 工場、③メキシコのモントレイ (Monterrey) 工場、④ポーランドのレグニカ (Legnica SEZ) 工場である⁽¹⁴⁾。上海の生産工場については不明であるが、インドの生産工場は12,077m²の面積でデスクトップPC年産200万台の生産能力をもつ。2007年第3四半期に操業開始し、従業員数は約350人。製品はインド市場向けである(すでにインドのボンディシェリー工場をもつ)⁽¹⁵⁾。

メキシコ工場は面積24,155m²で、当初年産500万台の生産能力をもつ。投資総額は3000億USドル以上(建設費用、設備、賃金、税金、地域への追加貢献を含む)で2008年半ばに操業を開始した。従業員数は約750人。中国以外ではレノボの最大規模の自社生産拠点である⁽¹⁶⁾。ポーランド工場は投資額2000万余USドル、工場の敷地面積3万m²、デスクトップPC年産200万台の生産能力をもつ。フル操業時には約1000人の従業員

を雇用する。製品はヨーロッパ市場を対象とする。2008年第3四半期に操業開始予定⁽¹⁷⁾。

以上の生産拠点の拡大でレノボの生産工場は4大陸と5カ国に拡大し、少なくとも年産1000万台以上の生産能力を増加させたことになる。

他方、レノボは以上の自社生産拠点の他に、他社メーカーにパソコンのOEM生産を委託している。レノボはノートPCの大部分を台湾系企業である広達電腦 (Quanta Computer)、仁宝電腦 (Compal)、緯創 (Wistron) などに生産委託している⁽¹⁸⁾。そのOEM比率は2006年第3四半期で51%であった。レノボは他のブランドPCメーカーに比べ内製比率がかなり高い⁽¹⁹⁾。

2) 調達

現在のパソコン産業は部品生産から最終組立までの各段階が明確に垂直分業されている。従って、PC組立メーカーはその部品、パーツをさまざまな個別専門サプライヤーから調達しており、またOEMの担い手である受託生産企業は単にPCの組立ばかりでなく、さまざまな部品モジュールをサプライヤーから調達し、実装する作業までを請け負っている。レノボの場合も例外ではない。PC部品の開発、製造についてレノボは直接手がけておらず、すべて外部からの調達である。詳細については不明であるが、レノボは主要部品をいくつかの部品サプライヤーから調達している。例えば、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。また液晶パネル (LCD) はサムスン、LPL、AUOなどから調達している。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⁽²⁰⁾。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となっている。

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の構造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。

3) 海外の配送、物流センターの拠点設立

アメリカ配送センター（Fulfillment Center）の設立——100万ドルの建築費を投じて2008年4月にオープンした。米国ノースカロライナのウィセット（Whitsett）に立地し、約20万m²の面積を有する。センターの機能は、北米の顧客を対象に、PCの製品構成、簡単な組み立て（カスタマイズされたソフトのインストール）、配送サービス、物流、返品管理など地域の顧客需要へのサポートを提供することである。稼働当初の人員は160人を雇用する予定。また当センターには85の請負業者と第三者運送業者が入る予定である⁽²¹⁾。

ポーランド配送センターの設立——2007年11月27日に、レノボはレグニカのPC生産工場に付設して新たな配送センターを建設することを公表した。それはEMEA地域の顧客に対するサポートセンターと位置づけられ、業務内容は製品構成、配送サービス、ロジスティックス、周辺機器とソフトのインストール、その他の付加価値サービス（カスタムイメージング、荷札付け、ラベル貼り）を行うものとされた⁽²²⁾。

2 販売・マーケティング

レノボとIBMはPCの販売戦略が異なっていた。レノボは中国国内の自らの成功体験をもとに一定の事業モデル（市場戦略）を形成してきた。それは顧客と販売方法に基づいて概念化されたもので、一つはトランザクションモデル（transaction model）であり、もう一つはリレーションシッ

ブモデル (relationship model) である。前者はビジネスパートナー (商業企業) を通して中小企業 (SMB) や個人顧客を対象に市場ニーズに基づいた標準的な商品を安価かつ即応サービス体制で販売していく間接販売型モデルであり、中国市場ではこのモデルが売上げの 70% を占めているといわれる。後者はコンサルティングを通して大企業法人の要求の高い個別ニーズを対象にカスタマイズされた商品サービスを直接販売するもので、こちらは特定顧客との関係を重視した販売モデルである。中国市場ではこのモデルは売上げの 25~30% を占めるといわれる⁽²³⁾。

他方、買収される前の IBM の市場戦略は、大企業法人向けに高機能な PC をコンサルティングを通して直接販売するものであり、そこでは個人顧客を基本的に相手にせず、中小企業 (SMB) に対する販売も限られたものであった⁽²⁴⁾。

このようにレノボと IBM の PC 事業のビジネスモデルは対照的であった (表 1)。それは一面で、両者が同業でありながら異質な存在であり、従って両者の統合の困難性を示すものである。他方で、両者の事業は重複がなく、うまく統合されれば、両者は補完性のメリットをもつ可能性もあった。

レノボは当初からこの二つのモデルを海外市場においても適用しようとしていた (2005/06 Q1)。つまり、海外の大企業向けにはその個別ニーズに応じて高機能プレミアム PC を直接販売し、他方で中小企業及び個人、

表 1. レノボと IBM の製品・販売における相違点 2005 年 5 月の買収以前

	レノボ (% 販売比率)	IBM (% 販売比率)
製品タイプ	85% デスクトップ	60% ノートブック
顧客基盤	80% 小企業・消費者	57% 大企業/mid-market
市場範囲	ほとんど中国	世界中で強い、ただし中国では比較的弱い
販売チャネル	主にトランザクション型	主にリレーションシップ型

出所: John Quelch, Carin-Isabel Knoop, 2006, p. 7⁽²⁵⁾

表 2. レノボの PC 事業モデル 2005

	中 国	海 外	
製品の競争力	主流およびプレミアム	プレミアム	主流
ブランド	Lenovo と Think	Think	Lenovo
市場成功対象	すべての市場	大企業	中小企業と新興市場
モデル	Relationship/Transaction	Relationship	Transaction

出所：Lenovo Group Limited 2005/06 4Q Results

新興市場向けには標準型 PC を間接販売する。前者はリレーションシップモデル、後者はトランザクションモデルの適用であるといえる。このようにレノボは海外市場では二つの戦略を明確に分けて適用している（表 2）。二つのモデルを地域的にどのように適用するかについては、明確な区分はないが、レノボは現在、トランザクションモデルをアジア・太平洋、EMEA の諸国で試行しており、またアメリカ、ヨーロッパの中小企業市場にも適用しようとしている（2006/07 Q2）。レノボの戦略目標は、トランザクションモデルによる売上げを全世界で 50% 程度に増大させ、リレーションシップモデルの売上げを 50% とすることであることが楊元慶会長によって表明された⁽²⁶⁾。

レノボは、新興市場が将来 5 年以内の売上げ増大幅の 53% を占めると予測し、それに対応して上記のような戦略を通して新興市場での急速な成長を図り、2010 年までに世界トップの PC メーカーになることを目標とした。

販売チャネル

グローバル市場における販売では流通企業とのパートナーシップは重要な要素である。なぜなら、中国国内では約 4000 の流通パートナーによる売上げが国内収入の 90% を占め、海外市場では約 13,000 余りの流通パートナーによる売上げが収入の 72% を占めているからである⁽²⁷⁾。また流通

チャンネルコストは製品価格構成の25%近くを占めているといわれる。その意味で販売チャンネルの合理化は重要な課題であろう。従って、先の販売・マーケティングの合理化・効率化計画はそれに対応する改革措置であったといえる。

販売チャンネルの拡大に関連して注目される事例は、北アメリカでPC製品の最大規模の卸売業者の一つであるD&H Distributingとの販売提携である。レノボは2006年8月にD&H社とLenovo 3000シリーズ（デスクトップとノート）PCの海外中小企業向け販売で提携を組み、以来D&H社は1年間にLenovo 3000シリーズPCに対して1000以上のユニークな小売業者を紹介し、また新規顧客向けに月100万米ドル以上の販売実績を達成した。2007年8月にはさらにThink PadブランドのさまざまなノートPCを販売することで提携関係を拡大した⁽²⁸⁾。

1) リレーションシップモデルの取組み

(1) ERPとCRMの管理手法の導入

レノボは全体のサプライチェーン・マネジメントおよびその基幹業務（会計、物流、販売、人事など）に関する情報を一元的に管理し、経営資源の最適化と効率化を図るためにERP（Enterprise Resource Planning）システムを2007年度から導入した。具体的にはERPソフトパッケージの世界最大手であるドイツのSAP社⁽²⁹⁾のERP R/3システムを導入した（2007/08 Q1）。またリレーションシップ販売の強化のため、機関顧客との持続的な関係を構築し発展させるためにレノボは2007年度以降からCRM（Customer Relationship Management）への取組みを強化した。CRMは元来、顧客データベース情報をもとに商品販売から保守サービス、問い合わせやクレーム対応、顧客の課題解決提案など、個々の特定顧客とのすべてのやり取りを一貫して体系的に管理する方法であり、顧客の利便性と満足度を高め、顧客を常連客として囲い込み、販売・収益の最大化を

はかることを目的としている。

(2) 「販売力の転換」

レノボにとって、海外市場におけるリレーションシップ取引における販売力の強化は当初からの大きな課題であった。リレーションシップ取引における販売力を強化するために、レノボは①販売パイプライン改善と投資、②コスト削減、③集中的な販売トレーニングと投資、④ソフトコマース市場の注力などの取組みを行った（2006/07 Q3, 2007/08 Q2）、その結果、2006年度第3四半期に至って海外における「販売力の転換を完成し」「顧客のよい反応」を獲得することができた（2006/07 Q3）。

(3) より高付加価値の製品・ソフトの提供

レノボはリレーションシップ取引における顧客（以下、関連性顧客）に対して一層の高付加価値製品を提供するために、PC に対する関連ソフトおよび周辺機器の装着率を増大させた。これは関連性顧客の要望に対応したものであり、顧客満足や顧客との親密性を強化するというレノボの戦略に基づくものであった。

(4) レノボは関連性顧客として旧 IBM の顧客を含め、多くの顧客を開拓した。そのなかには、MacDonald, DOW, ING, ABN-AMRO, GS Caltex, UNION PACIFIC, Nationwide, ALLINA, ORACLE, BRAUN, LLOYDs TSB, ASML, PGA Tour, Henkel, WIPRO, intel, Microsoft, DISCOVER, Google, Capgrmini, M などが含まれる（2006/07 Q4）。これら世界の大企業を関連性顧客として開拓することにレノボは成功しただけなく（2007/08 Q2 においてレノボは「勝利」を宣言）、政府機関や教育部門など公共セクター部門におけるリレーションシップ取引にも成果を上げた（2007/08 Q2 の報告によれば米国政府機関への PC 出荷が二倍に増大した）。さらには、ブランド広報とも関連して、オリンピック大会のスポンサー企業として、そして全米プロバスケットボール協会（NBA）のスポンサー企業として、国際オリンピック委員会、NBA をそれぞれ関連性顧客とし

て取り込むことに成功している。レノボはさらにミドル市場におけるリレーションシップ取引に進出し、顧客に対する売上を急速に増大させている(2007/08 Q2 報告では前年比で二桁の増加を達成した)。さらにはミドル市場を戦略的な焦点と位置づけている(2007/08 Q4)。

(5) IBM との提携関係

レノボがリレーションシップモデルを推進するうえで、IBM との提携関係は注目に値する。IBM は元来その PC 事業においてグローバルなリレーションシップモデルを基本としていたのであり、レノボが IBM の関連性顧客を継承するうえで IBM との提携関係が重要であったことはいうまでもない。レノボは一方で、IBM との資本関係とブランド関係を希薄化しその独自性を強化する戦略を採用しつつも⁽³⁰⁾、IBM との提携関係を維持、発展させることに注力してきた。それはレノボによれば、主に三つの点に示された。第一に、レノボにとって IBM は優先的なグローバルパートナーとして位置づけられている。レノボと IBM は顧客および取引業者に対する資金提供におけるパートナーであり、新たなグローバル技術・サービスの提供におけるパートナーであった。そしてこの面での提携はレノボ

表 3. リレーションシップ型取引の増加率 対前年同期比 (%)

年度・季	出荷 金額ベース	販 売		備 考
		金額ベース	数量ベース	
2006 Q3				世界 3 地域で利益
2006 Q4				4 地域全てで利益
2007 Q1		16	27	同上
2007 Q2		11	15	同上
2007 Q3		12	15	同上
2007 Q4	12 17*	9 12*		同上
2008 Q1	5	2		同上

備考：17*、12*は 2007/08 年度全期の対前年度増加率

出所：各四半期の COE プレゼンテーション Results から作成。

によれば「成功し、成長している」と評価された（2006/07 Q4）。第二に、レノボと IBM のサービス面での提携であり、それは戦略的な IT サービス契約、グローバルな人的資源サービスについての契約、中核的な顧客サービス・フィールド支援に関する協定などに示された。レノボはこの面での両者のパートナーシップは「引き続き成長」としていると評価した。第三に、IBM が依然としてレノボの最大の顧客であることである。レノボは PC を IBM 会社に販売するだけでなく、IBM 従業員に対する内部販売を進めた。

2) トランザクションモデルの取組みとその拡大

レノボは前述のように中国大陸においてトランザクションモデルを主としつつリレーションシップモデルを併用していた。他方 IBM はグローバル市場においてリレーションシップモデルを基本としていた。従って、IBM 買収後のレノボにとっては、海外市場においてリレーションシップモデルを維持しつつ、トランザクションモデルを適用、拡張していくことが戦略的に重要な課題であった。とくにトランザクションモデルを海外において適用することはレノボにとっては新たな課題であった。この点は M&A 後の初年度（2005/06）末において既に意識されており、レノボは「アメリカ大陸、EMEA、アジア太平洋」においてレノボの「ビジネスモデル」を試行拡張することを課題として指摘していた⁽³¹⁾。

海外におけるトランザクションモデルの適用は 2006 年度から各地域において本格的に展開されていった。その適応地域は地理的な区別では米国大陸、EMEA、アジア太平洋に区分されたが、市場の発展レベルからは、成熟市場と新興市場とに大別された。2006 年度第 2 四半期の報告によれば、トランザクションモデルはアメリカ地域でモデル展開中であり、EMEA 地域ではドイツにおいて最初に試行展開され売上を前年同期比で 40% 伸ばした。そしてアジア太平洋地域では特に香港とインドにおいて展

開され、モデルの売上を前年同期比でそれぞれ 15%、19%伸ばした (2006/07 Q2)。

他方、成熟市場においてはリレーションシップモデルを維持しつつ、トランザクションモデルを強力に発展させること、新興市場においては中国のモデルを早急に展開し、メーカーから消費者までの統合的なビジネスモデルを展開することが課題とされた (楊元慶会長談)。とくに新興市場では中国と市場構造および顧客層が比較的似ていることから、中国のビジネスモデルの適用可能性と早急な展開が強調された。トランザクションモデルの主要な顧客対象は中小企業 (SMB) と個人消費者であり、積極的に販売パートナーとのネットワークを成長発展させることが課題とされた (2007/08 Q4)。

3) 販売、利益の成果

トランザクションモデルによる PC 販売の成果は 2006 年度以降、販売数量、販売額、シェアが概ね連続的に増大し、利益も継続的に出たことが

表 4. トランザクション型取引の増加率 対前年同期比 (%)

年度・季	全 体				国・地域別						
	出荷 金額	販売 金額	販売 台数	Note PC 台数	独 台数	仏 台数	米 台数	LA 台数	英 台	香港 台数	印 台
2006 Q2					40					15	19
2006 Q3		二桁			50					18	16
2006 Q4		13	19		50	17			36		
2007 Q1		16	23				21*	66			
2007 Q2	38	38		70	86	45	42				
2007 Q3	28	22		60	52	45	35	86			
2007 Q4	28 29*	18 23*		54	全地域で二桁成長						
2008 Q1	20	21									

備考：29* 23* は 2007 年度の増加率、21* は北米の増加率

出所：各四半期の COE プレゼンテーション Results から作成。

報告された⁽³²⁾。その具体的な状況は表4のとおりである。

3 サービス・周辺機器

1) サービス

(1) サービス範囲の拡大

パソコンメーカーのサービス業務については販売・搬送に伴うサービス提供、PC 機器の設定サービス、顧客の問合せ、修理、クレームなどの対応（サービスデスク設置）、関連ソフトと周辺機器の提供サービスなどの面に及ぶ。レノボもこのようなサービス業務を提供し、同時にその範囲を拡大した。例えば、2007年度には、Lenovo Experts Live（米国）、eCares（中国）のサービスを追加（2007/08 Q1）、またエグゼクティブ顧客層対象の高付加価値サービスを提供しはじめた（2007/08 Q2）。

(2) サービス能力と顧客満足の拡大

レノボはそのサービス提供能力を高めるために、いろいろな取り組みを実施した。例えば、本部にサービス事業単位を設置し、その下に世界範囲の専門サービスチームを設立（2007/08 Q1）、SVP（Service Provider）の新設、地域別の販売・配送のサービス指導、IBM との IT サービス契約、グローバルな人的資源サービスの提携（前述）などである（2006/07 Q2）。

(3) 顧客満足の追求と成果

レノボは既にみたように顧客との親密性、ロイヤルティを高めることを課題としてきたが、IBM の PC 事業買収以降も顧客の評価は概ね向上している。それは各種の独立的機関による市場調査結果によって示されている。例えば、高い評価を既に得ている Think Pad ノートブックは 2006 年度において TBR（Technology Business Research）の調査結果では第一位にランクされた（2006/07 Q4）。また 2007 年度第 3 四半期において、①4 つ星サービスデスク証明獲得（HDI）、②Break/Fix での第一位評価（TBR）、③外部の電話サポートサービス第一位（TBR）と高い評価を得

た。また 2007 年度末までに、①OEM サービス・サポート提供者の第一位 (TBR)、②中国の CCID からサービス・サポートに対して 8 つの賞、③モバイルコンピュータの修理活動により「クラスベスト」賞 (Customer Report)、④インドでデスクトップサービスで第一位 (IDC Dataquest) をそれぞれ獲得した (2008 Q4)。さらに 2008 年度第 1 四半期において TBR 調査結果では単にノートブックで顧客満足度第一位であっただけでなく、デスクトップでも顧客満足度は以前の第四位 (2006/07 Q1) から第二位に向上した (2008/09 Q1)。このようにレノボは PC の売上を伸ばすなかで、表 5 にみられるようにサービス契約数を大幅に増大させている。

2) ソフト・周辺機器

ソフトおよび周辺機器の販売サービスにおいては、この間、レノボは以下のような成果を上げていることが報告された。

第一にソフト・周辺機器の売上収入の増加である。これは表 5 にみられるように 2006 年度後半以降一貫して二桁の伸びを示している。第二にソフト装着率の向上である。レノボは 2006 年秋に中国においてマイクロソ

表 5. サービス契約数、ソフト・周辺機器販売の増加率 (%)

年度・季	サービス契約締結数の増加率	ソフトウェア・周辺機器の販売増加率
2006 Q3	50	28
2006 Q4	71	28
2007 Q1	50	21
2007 Q2	65	22
2007 Q3	62	18
2007 Q4	50	14
2008 Q1	47	16

備考：増加率は前年同期に対するもの。

出所：レノボの各四半期の COE プレゼンテーション Results から作成

フトのOSとアプリケーションソフトOfficeをプレインストールしたパソコンを販売しはじめた。それまで中国では市販のパソコンにはOSが事前にインストールされていないのが一般であった。さらにレノボは2007年度にThink StationとThink Pad×300を支援する新たなソフトを装着し(2007/08 Q4)、またマイクロソフトのOffice Homeをプレインストールした学生版PCを中国で販売し始めた(2007/08 Q2)。

第二にソフト面での提携パートナーシップの拡大である。マイクロソフトとの間ではOS、Officeのプレインストールをはじめ、Windows Live Portal w/wなどで提携した(2007/08 Q1)。その後、LANDesk, Utimaco, Avaya, McAfeeなどとパートナーの協定を締結している(2007/08 Q3, 2008/09 Q1)。第三に最終ユーザーに対するサービス管理の強化である。

IV サプライチェーンの効率化と事業の成果

以上、サプライチェーンの各段階におけるレノボの取組みと成果についてみてきた。ここでは全体的な取組みを整理しつつ、その成果と課題について検討してみたい。

まず、M&A以降のレノボの取組みの項目について以下のように整理できる。すなわち、①サプライチェーンのプロセスとポートフォリオの簡素化(2006/07 Q2)、②組織再編、特に本部にセンター・オブ・エクセレンス(日常執行の司令センター、需要・供給計画に焦点)を設置し、業務の効率化を推進(2006/07 Q2)、③リエンジニアリングの学習、組織と活動の複雑さの削減と効率化(2006/07 Q3, Q4)、④ロジスティクスの改善と効率化(2006/07 Q4)、⑤サプライヤーとの関係強化(2006/07 Q4)、⑥材料コストの低減、物流コストの低減(2007/08 Q1~Q4)、⑦生産面でのリーンシックスシグマLean Six Sigmaの推進(2007/08 Q1~Q4、

2008/09 Q1), ⑧二つのタイプのマーケティングモデルの世界範囲での拡張 (2006/07 Q3), ⑨新たな製品提供とサービスの拡大による顧客満足の向上。

このようにみるとレノボの経営再編はサプライチェーンの全般にわたる広範囲のものであったことが明らかである。

その取組みの全体的な成果はすでにみた個別領域の成果を反映したものであり、事業全体におけるコスト削減と運営の効率化、サービス水準の向上、顧客満足の増大、そしてそれを踏まえた財務状況の改善 (特に 2007 年度は利潤額と利益率の大幅な増大を達成、財務状況の改善についての分析は別稿を準備している) がみられた。表 6 はレノボのパソコン事業全体におけるコスト効率性およびサービスビリティ (serviceability)⁽³³⁾ の向上をみたものである。

このようにレノボは IBM のパソコン事業を買収して後、そのグローバル経営は着実な成果を出しているといえる。レノボとそのパートナーとの

表 6. レノボの事業における効率性の向上 (%)

年度・季	PC1 台当たり コスト削減率 (対前年同期比)	Global Serviceability の増加率 (前年同期)	その他の効率向上
2006 Q3	改善	改善	
2006 Q4	改善	24 44*	
2007 Q1	20		
2007 Q2	改善	45	LSS の効果 サイクル時間 40%改善
2007 Q3	13	14	Desktop PC performance 97%増 Note PC performance 18%増 LSS の効果 200 万 US\$の価値増加
2007 Q4	16	11	2007/08 全期で材料コスト二桁減少
2008 Q1	13	9	

備考：LSS=Lean Six Sigma 44* は 2006/07 年度の対前年度増加率

出所：レノボの各四半期の COE プレゼンテーション Results から作成

企業間の取引関係も基本的には良好なものであると推測されるが、この点については具体的な情報が極めて限られているために、不明な部分が多い。そのなかでレノボと契約企業との間の取引における資金回転について具体的なデータが示されている（図1を参照）。これによれば、レノボはM & A 前に比べM & A 後において全体的に資金回転効率を大幅に高めたこと、ただし、M & A 以後の期間において資金回転の効率は顕著な変化がみられない。ただ毎年度の第4四半期において買掛債務の回転日数が増大しており、その反映で当該期の現金回転サイクル（CCC：Cash Conversion Cycle）⁽³⁴⁾ が少し短縮されたことを除けば、全体として現金回転サイクルはマイナス29日を平均値としてその前後で安定的に推移している。この水準自体レノボにとって極めて有利な取引条件であるが、M & A 以降において目立った改善傾向にあるとは言えない。レノボとそのパートナーとの企業間の取引関係については今後の課題としたい。

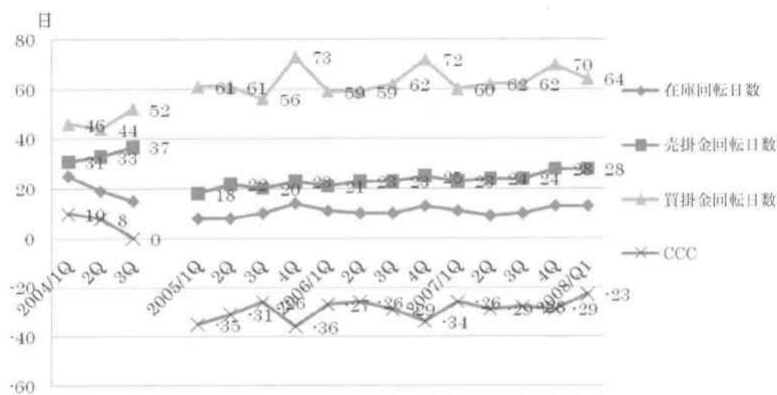


図1. 現金回転日数の推移

(各四半期のプレゼンテーション用 Financial Summary から作成)

注

- (1) 「2006/07 年財政年度中期業績公布」
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/1106.cfm>
- (2) 川井伸一「レノボの国際 M&A と経営改革」平成 16 年度～18 年度科研費補助金（基盤研究 A2）研究成果報告書『中国国際化のインターフェイスと制度革新に関する国際調査』（課題番号 16252006）研究代表者 川井伸一，2007，61-79 頁。川井伸一「国際競争戦略——ハイアールとレノボの比較分析」高橋五郎編『海外進出する中国経済』日本評論社，2008，164-183 頁。清水顕司「联想（レノボ）」天野倫之・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ，2007，205-234 頁。
- (3) Lenovo Group（联想集团）は香港証券取引所に上場されており，その財務諸表は各四半期，半期，年度ごとに公表されている。利用した公表資料は文書資料（Annual Result, Interim Result, 各四半期の Results Announcement, Press release, Annual, Interim Reports），プレゼンテーション資料（Annual Results, Interim Results, 各四半期の Results），および Lenovo News であり，いずれも会社のインターネット HP に掲載されている。特に経営活動の戦略方針と成果については CEO の W. Amelio によるプレゼンテーション資料によるところが大きい。
- (4) 「レノボが新経営体制を発表-経営資源再構築を加速へ」マイコミジャーナル 2005 年 10 月 5 日 <http://journal.mycom.co.jp/news/2005/10/05/008.html>
- (5) 「联想集团有限公司 2005/06 年度第三季業績公布」
「DELL 前副総裁 Amelio 氏，レノボ CEO に電撃就任」マイコミジャーナル 2006 年 1 月 16 日 <http://journal.mycom.co.jp/news/2006/01/16/010.html>
- (6) Lenovo Press release, <http://events12.broadcastone.net/0992/20060317/archive/press.pdf>
- (7) 同上 <http://events12.broadcastone.net/0992/20060317/archive/press.pdf>
- (8) Lenovo News "Lenovo Announces Actions to Increase Global Operational Efficiency and Competitiveness"
http://www.lenovo.com/news/us//en/2007/04/action_0407.html
- (9) <http://www.businesswire.com/portal/site/google/?ndmViewId=newsview&newsId=20070419005596&newsLang=en>
- (10) Lenovo News, April 19, 2007
http://www.lenovo.com/news/us//en/2007/04/action_0407.html
- (11) 同上。
- (12) すなわち目標実現の戦略の柱として①事業の卓越性の追求，②顧客の親密性

の確保, ③優先事業での勝利, ④規模収益性の獲得, ⑤ブランド構築をあげている。2007/08 Annual Results, p. 23.

http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/Lenovo_2007_08_Q4_Results_E.pdf

- (13) レノボ北京事業所でのヒアリング 2006年3月7日
- (14) レノボのHP, 年表 2007/08 Q4
- (15) Lenovo News "Lenovo to Increase Global Footprint with New Manufacturing Plants in Mexico and India" July 26, 2007
http://www.lenovo.com/news/us/en/2007/07/india_mexico.html
- (16) 同上。
- (17) Lenovo News "Lenovo Extends Its Global Footprint with New Plant in Poland" Nov. 27, 2007
<http://www.lenovo.com/news/us/en/2007/11/poland.html>
- (18) ディスプレイサーチ データ配信 2006年6月27日
<http://www.displaysearch-japan.com/release/2008/06/r27.html>
- (19) <http://d.hatena.ne.jp/handoutai/20070724> これによれば主要なブランドPCメーカーのノートPCのOEM比率(2006第3四半期)は平均で83%, メーカー別のノートPCのOEM比率はHP, Apple, Acer, Gatewayがそれぞれ100%, 東芝77%, ソニー79%, シャープ90%に対して, レノボは51%(内製率49%)であった。
- (20) 同上。LCDの調達先については下記を参照。
<http://www.displaysearch-japan.com/release/2008/06/r27.html>
それによると, ノートブックPCの五大OEMメーカーとそれぞれのシェア(2008年第一期, 数量ベース)は①Quanta(広達), 31%, ②Compal(仁宝), 24% ③Wistron(緯創), 16% ④Inventec(英業達), 11% ⑤Pegatron, 8%であった。
- (21) Lenovo News, June 26, 2007
http://www.lenovo.com/news/us/en/2007/06/us_fulfillment_ctr.html
- (22) Lenovo News, November 27, 2007
<http://www.lenovo.com/news/us/en/2007/11/poland.html>
- (23) <http://ascii24.com/news/i/keyp/article/2006/09/20/imageview/images819671.jpg.html>
- (24) <http://www.crn.com/sections/ibm/ibm.jhtml?articleId=171200231#begin>
- (25) John Quelch, Carin-Isabel Knoop "Lenovo: Building A Global Brand", Harvard Business School, 9-504-014, 2006
- (26) <http://www.crn.com/sections/ibm/ibm.jhtml?articleId=171200231#begin>

- 27) http://english.people.com.cn/200505/20/eng20050520_186033.html
- 28) Lenovo News, Aug. 14, 2007
<http://www.lenovo.com/news/us/en/2007/08/dandh.html>
- 29) SAP 社はソフトウェア業界で MS, Oracle に次いで第三位の地位を占め、特に大企業向けのソフトウェアや ERP では世界最大手の企業である。1972 年にドイツのワルドルフで創業し、現在では世界の 50 カ国以上に子会社と関連会社、および 21000 名以上の社員を抱える世界的な企業グループに成長している。同社の ERP パッケージ「R/3」は世界の主要企業 1 万社以上に導入されている。最近では、R/3 の機能を含む、電子商取引に必要な包括的な環境をインターネットで提供する。SAP グループの会社概要については、<http://www.sap.com/about/company/index.epx>などを参照。
- 30) IBM のレノボ株式所有数（議決権株式と非議決権株式の合計）と所有比率は、2005 年 5 月初の 17 億 4287 万株 19%から 2006 年 3 月末に 13 億 715 万株 15.5%、2007 年 2 月に 10 億 715 万株 10.2%、同年 5 月に 7 億 8429 万株 8.8%、2008 年 5 月に 5 億 5191 万株 5.97%、同年 7 月末現在で 4.4%になっている（LENOVO GROUP ANNUAL REPORT 2005/06, ANNOUNCEMENT Feb 6, 2007, May 8, 2007, May 15, 2008 等）。IBM のレノボ株式所有比率は大幅に低下している。
- 31) 2005/06 Annual Results
- 32) 2007/08 Annual Results, 2008/09 Q1 Results
- 33) サービスビリティ (serviceability) とは、ソフトウェアとハードウェアのエンジニアリングにおいて問題解決と製品の修復のために、コンピューター製品をインストール、形成、モニターし、トラブルや例外を特定し、除去または孤立化し、ハードウェアやソフトウェアのメンテナンスを提供するテクニカルサポート人員の能力のことをいう（サポートビリティともいう）。サービスビリティの促進要素を結合させることはより効率的な製品メンテナンスをもたらし、運用コストを削減し、ビジネスの連続性を維持することができる。サービスビリティの促進する要素としては、例えば、例外的な障害情報に関するヘルプデスクのメール通知、ネットワークのモニタリング、文書作成、トラブルの記述/追跡、プログラム状態の記述、ソフトウェアのアップデート、ハードウェアの交換やアップグレードなど。
- 34) Cash Conversion Cycle (現金回転サイクル) は在庫回転日数 (days inventory) + 売掛金回転日数 (days receivable) - 買掛金回転日数 (days payable) により算出される。この場合の回転日数は在庫金額、売掛債権額、買掛債務額がそれぞれ一日当たりの平均売上額の何日分あるかを示す。