



Discussion Papers In Economics And Business

新興国企業のポスト M&A におけるハイブリッド経営
—レノボの海外 M&A の事例を題材とした試論—

毛 譚睿

Discussion Paper 14-03

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

新興国企業のポスト M&A におけるハイブリッド経営
—レノボの海外 M&A の事例を題材とした試論—

毛 譚睿

Discussion Paper 14-03

January 2014

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

新興国企業のポスト M&A におけるハイブリッド経営
——レノボの海外 M&A の事例を題材とした試論——*

大阪大学大学院経済学研究科修士課程

毛 譚睿†

要旨

新興国企業の海外 M&A という現象について、ポスト M&A のマネジメントに関する研究はまだすくない。この課題について、本稿では、レノボが海外で行われる一連の M&A の成功事例を題材として、その背景とポスト M&A 段階での資源配置を記述し、考察を試みた。そして、新興国企業が海外 M&A を行い、ポスト M&A 段階では、価値創造するために、独立性の維持と統合による効率性（シナジー効果）を両立するハイブリッド経営手法を論じた。

JEL Classification:M16

キーワード：新興国企業、ポスト M&A、統合、自主性、ハイブリッド

* 本稿を執筆するあたり、指導教官の中川功一先生から丁寧かつ熱心なご指導を賜った。2 年間にわたる長い間のご指導を心から深く感謝の意を表したい。そしていつでも私を支えてくれた妻に心より感謝する。

† 大阪大学経済学研究科，修士課程。

〒560-0043, 大阪府豊中市待兼山町 1-7. E-Mail:coretorrey@gmail.com

1. はじめに

2005年から2013年にかけて、レノボはIBMPCD、NECPC、Medion、CCEに対する一連の海外M&Aを通して、中国トップのパソコンメーカーから世界トップのパソコンメーカーになった。買収ごとに、レノボの市場シェアが増え、1+1>2のシナジー効果を発揮してきた。2013年に入り、レノボの株価も次々と近年の最高値を更新してきた。では、レノボの成功する理由は何だろうか。

本稿では、レノボが海外で行われる一連のM&Aの成功事例を題材として、その背景とポストM&A段階での資源配置を記述し、共通する部分を抽出し、考察を試みた。そして、新興国企業が海外M&Aを行い、価値創造するためにポストM&A段階では、独立性の維持と統合による効率性（シナジー効果）を両立するハイブリッド経営手法を論じた。ただし、議論の焦点は新興国企業と先進国企業間のM&Aである。また、事例に関して、パソコンメーカーに対す四つのM&Aにする。

2. 先行研究とその課題および本稿の位置づけ

近年、新興国企業の国際化の研究は盛んになってきた。RBV、制度理論、SIPなどの理論に基づき、新興国企業の国際化という現象をめぐる、多くの論述が行われてきた。その中で、Yadong Luo, Rosalie L Tung (2007)による「springboard perspective」という見解がある。制度的な要因、資源ベース理論に基づき、新興国企業の国際化の内部動因、特徴、リスク、環境要素、目的を分析し、新興国企業はアグレッシブな買収行動で海外の戦略的な資産を獲得し、自社の不足を補完するという現象を記述した。だが、この論文は買収した資源の活用について、論じていない。

梶山泰生・龔園園 (2013) は中国企業は日本企業に資本参加してから、日本企業の中国展開の代理人として、日本企業の経営資源を再評価しながら、中国での展開を促進することを論じた。しかし、ポストM&Aの統合に関する考察は不十分である。また、この研究の中で取り上げられた如意集団とレナウンの事例自体は成功事例とは言えない。

先進国のポストM&Aの統合に関する研究について、Birkinshaw (2000) は統合には「human integration」(人間の統合)と「task integration」(タスクの統合)二つのタイプがあると論じた。さらに、ノウハウ、技術を狙うM&Aにおいて、「human integration」(人間の統合)に重点を置き、共通のプロジェクトなどを通して、双方のコミュニケーションと理解を含めながら統合を進めることを指摘した。だが、この方法は新興国企業が先進国企業とのM&Aの時でも適用するかどうかはまだ要考察である。しかも最も大きな課題はこの研究は研究開発に関する考察なので、ミクロレベルの研究でポストM&Aの全体の管理に関する研究ではない。Schweizer, Lars (2005) は製薬企業によるバイオテック企業の買収におけるR&D部門の独立性の維持及び他部門の統合というハイブリッド経営を指摘した。だが、この手法の新興国企業の海外M&Aにおける有効性は不明である。

表1: Prashant, Singh and Raman (2009) と本稿との比較

	統合 (伝統的手法)	協力 (partnering)	ハイブリッド(本稿)
構造	取得された会社を吸収する	取得会社の独立性を維持する	一部の独立性を維持する

活動	コアとサポート部門を統合する	選択的にキー活動を調整する (coordinate)	調整と統合の弃用
最高経営責任者	取って代わる	維持する	最初は維持、その後人事異動がある
自主性	なしまたは非常に限定されている	ほぼ完全ある	かなりある
統合の速さ	迅速	漸進	一部が迅速

Prashant, Singh and Raman (2009) の研究と本稿より作成

新興国企業のポスト M&A マネジメントについては、Prashant, Singh and Raman (2009) は両社間の不適合性を避け買収資産の活用を図るために、トルコの Ülker による Godiva の買収、インドの Tata Chemicals によるイギリスの Brunner Mond の買収、Tata Steel、M&M Group、Hindalco などの事例の中の一部のいいプラクティスを考察した。新興国企業は買収先の法人格の維持、原材料の共同購買、買収先の予算のガイドラインの設定、トップマネジメントの維持、ビジョンの浸透などが挙げられる。こういった措置を通して、新興国企業はポスト M&A において、買収先と一定の距離を置き、独立性を維持する「協力」(partnering) という手法を論じた (表 1)。ただし、「協力」の適用条件として、まず買収先は補完的な特殊資産 (ブランド、進んだ技術) を持つことである。また、価値創造は新市場への参入またはオペレーション効率の向上によるものである。最後、買い手は協力的であり、学習の姿勢を持つ長期利益を重視する企業である。しかし、「協力」が目的であるならば、提携で済むので、M&A を行う必要性が問われる。また、Prashant, Singh and Raman (2009) は新興国企業が買収先のチームは現地市場、ライバルに関するいい知見を持っていると想定した。だが、何の問題もない先進国企業は新興国企業に買収される可能性も疑問視される。本稿はこれに対し、独立性の維持だけでは買収の効果は最大化できないまたは失敗する可能性があることを指摘し、フロントエンドは独立、バックヤードの一部を統合するようなハイブリッド・アプローチの重要性を主張したい。本稿はポスト M&A のマネジメントに関する研究として、新しいアプローチを指摘した。

3. 事例：レノボの海外 M&A

3. 1. IBMPCD の買収までのレノボ

3. 1. 1. レノボの急成長

レノボは「中国科学院」付属の「計算機研究所」出身の柳伝志が 1984 年に 20 万元と他 10 人の研究者で創立された。1992 年に、家庭用パソコン「聯想 1+1」を発売し、1996 年にレノボは 10.9% のシェアを握り、中国のトップパソコンメーカーになった。¹レノボの強みは消費者向けのパソコンの研究開発と生産および広大な販売網であり、1998 年に、レノボは中国国内で個人向けのパソコンシェアは 20% 近くで、法人用は 4% にすぎなかった。²楊 CEO は

¹ 「信息窓」、『电脑与信息技术』、1997 年第 2 期、P46; 「走向成熟的 97 高速發展的 98」、『上海微型计算机』、1998 年 1 月、P22

² 「歲月平凡、聯想不平凡」『中国计算机用户』、1998 年 12 月 28 日、P20

「我々は外国企業より中国市場をよく知っている。消費者が何を求めているのか、ニーズをつかんでいる。全国六百の都市に販売ネットワークを構築し、アフターサービスの技術水準も高い。同じ体制を外国企業が築こうとすればかなりのコスト負担になるだろう」としていた。¹ソニーの前会長の出井氏はレノボの強みについて「世界最大の中国大陸に盤石な基盤がある。小さな街までカバーするのは中国企業だからこそ。」と指摘した。²

3. 1. 2. 多角化の失敗と本業回帰

2000年に、レノボのシェアが28.9%³までのぼり、今後の方針に関して、柳伝志総裁は「ビジネス用は大変厳しい競争が続いており、中国国内でも外国メーカーが強い。成長性が高いのは家庭用パソコンで、我々は今後三年間、この分野を最も重視して取り組むつもりだ」と述べた。⁴国内市場のシェアが頭打ちになり、さらなる成長を追求するには多角化するまたは国際化するという選択肢がある。だが、柳総裁は「まず多角化から始まり、それから国際化をする」と述べた。⁵その考えの裏に「少なくとも三—五年以内では、連想は海外に進出する能力を持ってない。海外で成功するにはブランドの力がよりどころとなる。まずは中国市場で足場を固めるのが先決だ。中国市場では我々が発展するための十分な規模がある」という事情がある。⁶1999年から2004年にかけて、FM365（ウェブサイト）、漢普国際（コンサルティング会社）、AOLとの合弁会社など10億人民元近くを投資したが、挫折を受け、2003年に総人員の5%をリストラすることになった。⁷さらに、2004年のパソコンのシェアも26.3%に下がった。⁸そうする中で2003年からレノボは多角化した事業を切り捨て、パソコン事業に重点を置き、戦略的な調整を行った。⁹「当社は三年間で売上高二六%増、純利益五〇%増と健全な成長を遂げたが、我々の経営は改革が必要だ。当初の経営目標とはほど遠い結果だったからだ」。失敗の理由について、楊CEOは「市場の成長率を楽観視し過ぎた」「中国の世界貿易機関（WTO）加盟による競争激化を軽視した」「経営多角化のための経験が不足していた」と挙げた。¹⁰柳氏は多角化の失敗から学んだ経験は戦略を作成する時に実行していくうえで起きうる問題を考慮しておかなければならないと述べた。¹¹

3. 1. 3. デルの脅威と双ビジネスモデル

レノボのシェアが下落する一方、デルのシェアが年々増加してきた。2000年に、デルのシェアが3.7%に達せず、トップファイブに入れなかった。だが、3年後、2003年に7.5%の市場シェアで4位にランクされた。¹²レノボの陳旭東営業部マネージャーは「我々当時のビジネスモデルは取引先と直接接することなく、すべて代理販売を通して取引を行うことである」と

¹ 「21世紀を勝ち抜く（7）」、『日経産業新聞』、2001年01月15日、P24

² 『日経産業新聞』、2013年12月04日、P22

³ Lenovo 公式サイト（<http://www.lenovo.com.cn/>）2000-2001 annual report

⁴ 「連想集団、IT企業へ急成長——柳伝志総裁インタビュー」『日本経済新聞』、2000年08月28日、朝刊、P13

⁵ 『聯想風雲』p361

⁶ 「21世紀を勝ち抜く（7）」、『日経産業新聞』、2001年01月15日、P24

⁷ 張小平、『再聯想』、機械工業出版社第一刷、2012年、『再聯想』、P57、P59

⁸ Lenovo 公式サイト 2004-2005 annual report

⁹ Lenovo 公式サイト 2003-2004 Q3 result presentation

¹⁰ 「中国最大手の聯想集団、パソコンに経営資源集中——成長目標下回り戦略転換。」、『日経産業新聞』、2004年02月24日、P2

¹¹ <http://www.cnetnews.com.cn/2007/0903/486055.shtml>

¹² Lenovo 公式サイト 2000-2001 annual report 、2003-2004 annual report

している。¹代理販売がレノボに高度成長をもたらした。2000年に、レノボの消費者向けのパソコンの販売台数が去年と比べ82%も増加し、2002年に消費者向けのデスクトップパソコンの販売台数は世界トップ3になった。²消費者向けの販売が順調である一方、「失った最も大きなシェアは大口顧客からのものだが、直接接することないのでその理由も分からない」と陳旭東営業部マネージャーは述べた。³対策として、レノボはデルのビジネスモデルを研究し、2004年から中小企業や一般消費者をターゲットするために構築された代理販売網を維持しつつ、同時に大口顧客のニーズにより良く答える直販ビジネスモデルも構築し、海外大手と対抗する戦略をとった。⁴それは後でレノボの「双ビジネスモデル」になった。

「レノボには二つの種類の顧客がいる。まず第一にパソコンを頻繁に買い替えないが買うときは最新のものをほしがる「取引志向型」。第二は顧客が求めるサービスを決め、交渉力を持つ「関係中心型」だ。取引志向型の主要顧客は中小企業や教育機関などで、関係中心型は大企業や政府機関だ。取引志向型は顧客ではなく製品中心型で在庫など供給状況の変化の対応などを迅速に決定することなどが求められる」⁵

「双ビジネスモデル」のお蔭で、2004年に、企業向けの売上の増加率は一般消費者向けの増加率を上回り、第四期に市場シェアも28%まで回復し⁶、デルの脅威を取り除いた。それにもかかわらず、国内市場シェアがすでに頭打ちになったという課題は依然として残っている。

3. 1. 4. 国際化という選択肢

レノボの中国語の名前が「聯想」であり、英語の表記が「Legend」であった。2003年に、海外で「Legend」が多く登録されたため、英語の表記を現在の「Lenovo」に変更した。楊 CEO は「我々の事業の焦点はまだ中国国内だが、グローバル化する情報技術（IT）産業の中で成長を目指すには世界市場への参入は避けられない。その備えとして素早い対応が必要だった」とした。⁷実は、「聯想」というブランドに「世界と関連し、中国を着想する」という意味を含んでいて⁸、レノボも2001年からシリコンバレーに拠点など七か国に拠点を設けたが、売上は伸びず、94%の従業員が中国にいる。⁹

また、海外進出にはグリーンフィールド型とM&Aという二つの選択肢がある。柳氏はハイアールのように自分でブランドを作り、市場を開拓することは大変困難なことだと認識して¹⁰、買収を選んだ。

3. 2. IBM Personal computer division の買収とその後の資源配置

3. 2. 1. IBM Personal computer division

2003年、IBMのPCD（Personal computer division:以下はPCDと略称）は総資産が14.58億ド

¹ 張小平、『再聯想』、機械工業出版社第一刷、2012年、『再聯想』、

² Lenovo 公式サイト 2002-2003 annual report 1999-2000 annual report

³ 張小平、『再聯想』、機械工業出版社第一刷、2012年、『再聯想』、

⁴ Lenovo 公式サイト 2003-2004 annual report

⁵ 「第2部・日経フォーラム世界経営者会議特集」『日本経済新聞』、2005年11月22日、朝刊第2部、P7

⁶ Lenovo 公式サイトより 2003-2004 annual report

⁷ 「連想集団、新商標「レノボ」に」、『日経産業新聞』、2003年04月30日、P2

⁸ 「中国の産業は今爆発するパソコン市場（3）」『日経産業新聞』、1998年11月19日、P17

⁹ Lenovo 公式サイト 2004-2005 annual report 『日本経済新聞』、2004年12月11日、朝刊、P11

¹⁰ <http://www.cnetnews.com.cn/2007/0903/486055.shtml>

ルで、粗利益が 9.61 億ドルの赤字事業である。¹ IBM の PCD の売却について、「IBM は「ハード分野」のパソコン事業から撤退し、IT（情報技術）のサービス事業という「ソフト面」に経営資源を集中する戦略に転換していく狙いとみられる。」² IBM のバルミサーノ最高経営責任者（CEO）は「（売却は）IBM の事業の焦点を強化する」とのコメントを発表した。³では、レノボがこのような魅力がなさそうな事業を買っても意味があるのか。柳氏は最初に IBM の PCD の買収に関してどうやって利益をあげられるのか懸念していた。⁴

前述したように、市場別でみるとレノボが個人向けの PC に強いのである。「中国では七割が取引志向型で、レノボが成功したカギになった。」⁵また、製品別でみると、デスクトップ製品が強いのである。2002 年の第二期にデスクトップ製品の出荷量は世界トップ 5 に入った。⁶だが、ノートパソコンについて「急成長する中国国内のパソコン市場で三割近いシェア（占有率）を握るトップメーカー... ノートブック型の販売シェアはまだ 5% と少ないものの、すべてを OEM（相手先ブランドによる生産）に依存。「デスクトップの時代はいいが、その次につながる技術力が果たしてあるのか」（日系メーカーの現地法人社長）と指摘する声は少なくない。」⁷さらに製品のレベルから見ると、ローエンド製品がレノボの中心である。2004 年に、パソコンという本業に回帰し、巨大な市場ポテンシャルを持つ郷鎮部市場を狙い二千九百九十九元という格安価格で「Yuanmeng」（夢を叶えるという意味）シリーズを発売した。⁸柳氏は「我々の競争力はコスト優位性をはじめ今のところその源泉のすべてが中国国内にある。」と述べた。⁹これらに対し、IBM の PCD は「IBM が消費者向け市場から徐々に後退し」¹⁰企業、特に大企業の顧客をターゲットしていた。ウォード・IBM 副社長は「IBM のパソコン事業は大手企業に強い一方、联想は小企業向けが非常に強いうえ、一般消費者向けでも成功している。とても強力な連合が組める」と述べた。¹¹また、製品とブランドで見ると IBM の「Thinkpad」製品は今まで最も優れているノートパソコンであり、2000 万台の販売実績を持っている。¹²柳氏は IBM のデスクトップパソコンは利益を上げていなかったが、デスクトップパソコンは我々のつよみであるとのべた。¹³「（ノート型パソコンの）『シンクパッド』は、世界的に通用する非常に良いブランドだ。今後は、この価値を十分に生かしていきたい」とウォード・IBM 副社長は述べた。¹⁴

IBM 社内の人間もレノボの今回の買収をポジティブなコメントをしていた。「中国企業の低コスト経営が魅力だ。売却で联想のパソコン事業の規模が拡大しコストが下がれば、IBM

¹ Lenovo 公式サイト Very Substantial Acquisition Relating to the Personal Computer Business of IBM

² 「IBM：パソコン事業撤退を検討」、『大阪朝刊』、2004 年 12 月 04 日、P1

³ 「IBM：PC 事業を売却中国・联想グループに 12.5 億ドルで」、『毎日新聞』、2004 年 12 月 08 日 東京夕刊 1 頁 1 面

⁴ 2006/12/04 Q&A with Lenovo Founder Liu Chuanzhi Bloomberg Businessweek

⁵ 「第 2 部・日経フォーラム世界経営者会議特集」、『日本経済新聞』、2005 年 11 月 22 日、朝刊第 2 部、P7

⁶ Lenovo 公式サイト 2002-2003 annual report

⁷ 「曲がり角のアジア IT 企業（2）」、『日経金融新聞』、2001 年 04 月 25 日、P5

⁸ Lenovo 公式サイト 2004-2005 annual report

⁹ 「联想集団、IT 企業へ急成長——柳伝志総裁インタビュー」『日本経済新聞』、2000 年 08 月 28 日、朝刊、P13

¹⁰ 「新 IT 覇権 IBM パソコン事業売却（1）」、『日経産業新聞』、2004 年 12 月 09 日、P3

¹¹ 「IBM、パソコン事業売却——联想・IBM 会見一問一答。」、『日経産業新聞』、2004 年 12 月 9 日、P3

¹² Lenovo 公式サイト「Very Substantial Acquisition Relating to the Personal Computer Business of IBM」

¹³ <http://www.cnetnews.com.cn/2007/0903/486055.shtml>

¹⁴ 「IBM、パソコン事業売却」、『日経産業新聞』、2004 年 12 月 09 日、P3

はより安くパソコンを調達でき、法人向けの情報システム開発などサービス事業の競争力を高められる」「企業向け事業に特化する IBM が、消費者向け事業としての性格が強まっていたパソコン事業を自ら手がける必要があるのか疑問だ。消費者向けに強い联想と力を合わせれば、パソコン事業を強化できる。これからのパソコン事業は消費者向けと企業向けが両輪だ。片方だけにはあり得ない」¹ ウォード・IBM 副社長は「IBM のパソコン事業は大手企業に強い一方、联想は小企業向けが非常に強いうえ、一般消費者向けでも成功している。とても強力な連合が組める」と述べた。²

レノボにとって IBM の PCD のもう一つの魅力は規模である。IBM の PCD を買収して、売上規模は一気に四倍になった。パソコン産業は「まさしく薄利だ。だが薄利は純利益を意味しているとは限らない。効率を上げて多く売ること粗利を上げることができる」（楊会長）³

3. 2. 2. 交渉成立とその内容

2004 年の 12 月 8 日に、レノボと IBM が IBM の PCD に関する売買契約が成立した。レノボが 6 億ドルの現金と 6.5 億ドルの株式で「Think」ブランドと特許、販売チャネル、研究開発センターを含む IBM のすべてのパソコン業務を買収した。また、買収終了後、IBM 側がレノボの約 19% の株式を持ち、PC の販売、サービスの面で、レノボと長期の提携関係を構築する。⁴ この買収で、レノボの世界市場シェアが 8% に達し、世界 3 位になり、年収が 120 億ドルである。⁵ 2005 年 3 月にレノボは 3 社の投資会社（Texas Pacific、General Atlantic Texas Pacific Group と NewBridgeCapital）から合計 3.5 億ドルの投資を受け、2005 年の 5 月 1 日を持って買収の形式的に終了し、新レノボが発足した。⁶ レノボの本部も北京からニューヨークの Purchase に移った。⁷

3. 2. 3. レノボのリスクと対応措置

買収を発表して、柳氏は「リスクはすべて承知の上だ」と述べた。⁸ 「発展途中国の小企業は先進国の名声が高い規模がはるかに大きい企業を買収することはトラブルがやはり多いよ」（柳氏）⁹

IBM にとっては PCD の売却は単に赤字事業の切り捨てだけではなく、「今後は联想の顧客企業を対象にシステム構築などの事業機会を広げることが可能になる。」¹⁰ だが、レノボはこの赤字事業を買収し、黒字転換できるのかが懸念である。

IBM の PCD 事業の黒字転換について、柳氏はデューデリジェンスで IBM の PCD はレノボの 14% に対し売上総利益が 24% であるにもかかわらず、レノボが 5% の純利益を上げることに對して、IBM の PCD が赤字であり、組み立てを中国に移すこと、共同調達を行いコスト

¹ 「IBM、パソコン事業売却」、『日経産業新聞』、2004 年 12 月 09 日、P3

² 「IBM、パソコン事業売却」、『日経産業新聞』、2004 年 12 月 09 日、P3

³ 「成長戦略を聞く（上）レノボ・グループ会長楊元慶氏」、『日本経済新聞』、2005 年 10 月 27 日、朝刊、P15

⁴ Lenovo 公式サイトより http://appserver.lenovo.com.cn/About/DetailPage.aspx?news_id=3147

⁵ http://appserver.lenovo.com.cn/About/DetailPage.aspx?news_id=3455

⁶ Lenovo 公式サイトより 04-05 Q4 results presentation

⁷ http://appserver.lenovo.com.cn/about/DetailPage.aspx?news_id=2094

⁸ 「世界を買う中国企業紅い旋風（下）联想」、『日本経済新聞』、2004 年 12 月 23 日、朝刊、P7

⁹ <http://www.cnetnews.com.cn/2007/0903/486055.shtml>

¹⁰ 「IBM、中国攻略へ切り札、パソコン事業売却——周辺部門、収益源」、『日本経済新聞』、2004 年 12 月 09 日、朝刊、P3

を削減することができるとしている。高い投資額による高いリターンの IBM の PCD の哲学に対立するのはレノボの「タオルから水を絞り出す」という哲学である。柳は赤字の IBMPCD を買収して、IBMPCD から利益を上げることに問題ないと述べた。¹

レノボは買収後のその年の 2005 年にリストラが行わなかったが、利益を上げた。2006 年に、レノボが 1000 人のリストラを行い、2 億 5000 ドルが節約できると見込んだ。² 人員削減と同時に米国、アジア太平洋、EMEA における販売のサービス/サポート/注文処理を統合し、ディスクトップチームを中国に集約し、営業部隊により多くの権力を与え、ニューヨーク州パーチェスにある拠点をノースカロライナ州ローリーに移転するなど、「これらの資源の削減は行動計画の最も困難な部分だが、会社の将来の競争力を考えると、せざるを得ないことだ」とアメリオ CEO がコメントした。³ 2007 年にレノボは再びリストラ計画を発表し、1400 人がリストラされるつもりで、また新興国に 750 人の職位をふやした。そうして、SCM チームを会社のサプライヤーの近くに置き、ソフトウェアのテスト業務を中国に移転し、顧客支援部門をさらに統合し、セल्スフォースとマーケティング部隊を削減し、海外投資を調整する。⁴ 2005 年の売上高費用比率が 14% だが、その後年々低下し、2009 年が 10.8% で、2011 年が 9.7% になった。⁵ 楊 CEO は「私たちがやっていける理由は、中国でオペレーションすることでコストを抑えられるということ。もっと重要な要因は効率的な業務モデルがあるということだ。」と述べた。⁶

また買収後のリスクはいくつかある。国際経験の浅いレノボはどのようにして IBMPCD をマネジメントするのか。また、顧客、人材流出のリスクがある。さらに、文化の違う二つの会社の従業員は融合できるのか。このようにレノボがまだ多くの課題を抱える。

「買収してから 18 か月以内で我々の最も大事な仕事はどうやって買収したビジネスを安定させるか」と楊 CEO が述べた。⁷

IBM シニア・バイス・プレジデント兼パーソナル・システム・グループのゼネラルマネージャーである Stephen M. Ward, Jr 氏が新レノボの CEO になる。⁸ 新レノボにレノボ中国（元のレノボ）とレノボ国際（IBM の PCD）二つのグループがある。Ward 氏の他、レノボ国際の COO、CMO、セールス担当者、および新レノボの製品開発担当者、HR 担当者は全部 IBM 出身者である。⁹ また、楊 CEO はレノボ元の中国事業と買収した IBM の PCD は買収からの一年の間業務の正常進行、顧客へのベストサービスおよびスムーズな統合を確保するために二つの事業独立運営体制を維持する方針を示した。¹⁰

買収されて、元 IBM の従業員たちは IBM から名も知らない会社へ転勤し、これからどう

¹ Liu, Chuan Zhi. "Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises." *Journal of International Business Studies* (2007): 573-577.

² Lenovo 公式サイトより C2006317 Restructuring

³ Lenovo 公式サイトより「提升全球營運效率及競争力的計劃」

⁴ http://appserver.lenovo.com.cn/IR/stat_publication_chi.aspx

⁵ Lenovo 公式サイトより 2005-2006 2009-2010 2011-2010 annual report

⁶ 「成長戦略を聞く（上）」、『日本経済新聞』、2005 年 10 月 27 日、朝刊 P15

⁷ 張小平、『再聯想』、機械工業出版社第一刷、2012 年、P119

⁸ 「新聯想總部設在紐約」、『北京晨报』、2004 年 12 月 9 日、P1

⁹ Lenovo 公式サイトより 04-05Q3 press release

¹⁰ Lenovo 公式サイトより 04-05Q3 press release

なるのかや待遇はどうなるのかといろいろ心配した。¹これに対してレノボは二つの手段を講じた。一つ目、レノボは伝統的な中国企業ではなく、国際的で、オープンな企業であり、従業員に IBM 時代の PCD より多くの昇進チャンスを提供すると説得した。二つ目は従来の待遇を変更しないことである。²これらの措置の効果は大変良く、IBM の PCD の従業員の流出率は 2%以内に抑えた。³柳氏は IBM は PC 業務をあまり重視しないので、将来を考えるとやはりレノボに来たほうが良いと述べた。⁴

CEO の Ward 氏の在任期間が半年で、2005 年の 12 月 20 日から William J. Amelio 氏が CEO になった。同氏はデルで日本・アジア太平洋地域の責任者であった。⁵「CEO の Ward 氏は過渡期の仕事をよくやり、業務は安定である。さらなる成長と利益を追求するにはアメリオ氏がより適合である。」⁶国際経験のある人を CEO に任命する他、レノボは共同で投資する三社の投資会社からも 3 名の非常勤取締役を迎えた。⁷彼らのお蔭で、CEO の Ward 氏のリーダーシップを強化し、彼らから多大かつ堅実なヘルプを頂いたと柳氏が述べた。⁸例えば、レノボが貫いてくる「タオルから水を絞る」の哲学は IBM PCD 方面は理解できなかったが、TPG (Texas Pacific Group) が IBM とレノボの間に立ち、分析したり折衷したりして、うまく行けた。また、オペレーションにおいて、IBMPCD よりレノボ側のやり方がうまいが、IBM 側を説得しても納得できないことがある。その時に、TPG の参加のお蔭で、だいぶスムーズになった。⁹IBM の成功要因の一つはについて楊 CEO は「買収した企業を統合することに成功した背景として、多様性のあるチームがある。」と述べた。¹⁰「買収して当初最も大切なのは安定である。IBM PCD の従業員と顧客の流出を防止し、われわれの製品とサービスを信じてもらうために、IBM の出身者をトップにつけた。だが、過渡期の後、何も変わらないといけない。何も変わらないならばなんで買収をするのか。利益を上げるためにまたはシナジーを追及するために、リストラが必要になる。ワード CEO はリストラをやらないならば、外からそれに得意な人を迎える。」(楊 CEO) ¹¹

前述したように、レノボと IBMPCD には異なる哲学がある。文化面のコンフリクトについて、ワード CEO と楊会長は三つの指導原則を決めた。それは「candor (率直), respect (尊敬) and compromise (妥協)」である。¹²例えば、元の計画では IBM の PCD を買収して、北京とニューヨークに二つの本部を設置することになったが、IBM の CEO は新会社のいいイメージを

¹ 張小平、『再聯想』、機械工業出版社第一刷、2012 年、P119

² Liu, Chuan Zhi. "Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises." *Journal of International Business Studies* (2007): 573-577.

³ 張小平、『再聯想』、機械工業出版社第一刷、2012 年、P 120

⁴ 「柳传志首曝收购 IBM PC 内情」、『中華工商時報』、2005 年 07 月 04 日

⁵ Lenovo 公式サイトより 2004-2005 annual report

⁶ Lenovo 公式サイトより 05-06 Q4 press release Liu, Chuan Zhi. "Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises." *Journal of International Business Studies* (2007): 573-577.

⁷ Lenovo 公式サイトより 2004-2005 Q4 results presentation

⁸ Liu, Chuan Zhi. "Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises." *Journal of International Business Studies* (2007): 573-577.

⁹ 「柳传志首曝收购 IBM PC 内情」、『中華工商時報』、2005 年 07 月 04 日

¹⁰ 「レノボ・グループ CEO 楊元慶氏」、『日本経済新聞』、2011 年 11 月 07 日、朝刊、28 ページ

¹¹ http://news.ccidnet.com/art/3205/20111102/3052101_1.html

¹² Liu, Chuan Zhi. "Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises." *Journal of International Business Studies* (2007): 573-577.

与えられることが大切だと思い、レノボは国際イメージを維持するために本部をニューヨークに移した。¹その他、英語はレノボの社内公用語となった。

買収しても元の営業部隊に変わりがないので、顧客の流出を減らすことができる。また、レノボは5年間で「IBM」商標の使用権も手に入れた。² IBM側は2000人を発遣し、大口の顧客にレノボの傘下に入ったら品質に変わりないと安心させた。³買収発表後、IBMのピーター・ホテンシヤス副社長が「ノートパソコン『Think Pad (シンクパッド)』の品質、サービスは変わらない」と述べた。⁴

IBMPCDの買収が発表して新レノボが発足する前に両社の技術交流がすでに始まった。「売却によってパソコン開発に支障がでる懸念を軽減し、競争力向上につながるようにするのが狙い。」⁵

リスクへ対応するために、多くのことに配慮したが、急ぐこともある。それは「調達などでは統合を急ぎ、コスト抑制などの相乗効果を早期に実現した」⁶ (楊会長)。

楊氏はレノボの国際化について「海外M&Aには必ずチャンスがある。だが、先にある程度の基礎と計画を持って、それから行動することが大切だ。この基礎というのはビジネスモデル、人材、製品、管理と文化である。これらの基礎は外部で拡張するための成功の鍵だ。例えば買収を通して市場を開拓するとしても買収対象を徐々にわれわれのやり方に従ってもらおう。当然のことながら、焦ってはいけない。ワンステップごとにすすめる。」

IBMPCDの買収と統合に関する教訓について、柳氏は「専門経営者の短期志向の問題を見過ごした」と述べた。例えば、IBMPCDを買収し、IBMPCDにまだ古いITシステムを使っていて、10億ドルを投じて初めて改善できることにすぐ気が付いたが、2008に至っても専門経営者は当期の利益に響くと心配して、誰もやらなかった。⁷

3.2.4 買収後の資源配置と統合

買収された企業へ配慮しながら、統合も進んでいる。レノボのCPO (chief purchasing officer) 喬松氏はレノボとIBMPCDの統合コツについて「結果に厳しく要求しながら人にやさしくしている。」と述べた。例えば、交渉成立してから二週間に一回コスト削減の状況を報告してもらおう。一方、新しい考えを受け入れることが難しい人に対して十分な時間を与え、お互いの考えと文化を受け入れてもらおう。⁸

過渡期を過ぎて、業務が安定してから、楊会長とアメリオCEOの下で新レノボが新しい戦略を展開した。デルやHPとの競争戦略について、レノボの武器は「大企業や政府機関など関係中心型より、中小企業や一般消費者を主な対象とする取引志向型の業務モデルだ。」⁹2008年に「Idea」ブランドの製品を発売するまでレノボはIBMの元の大企業ビジネスを守りなが

¹ 「柳传志首曝收购 IBM PC 内情」、『中華工商時報』、2005年07月04日

² http://appserver.lenovo.com.cn/About/DetailPage.aspx?news_id=3455

³ 「柳传志首曝收购 IBM PC 内情」、『中華工商時報』、2005年07月04日

⁴ 「IBM: 副社長「品質、サービス 変わりません」— 聯想にPC事業売却で」2004年12月18日 東京朝刊、8頁

⁵ 「米IBM、パソコン技術で聯想と交流開始」、『日本経済新聞』、2004年12月18日、朝刊、P13

⁶ <http://www.nikkei.co.jp/hensei/ngmf2005/20051024d3k2400124.html>

⁷ <http://www.nbweekly.com/news/business/201109/27566.aspx>

⁸ James R. Hexter 「Integrating purchasing in M&A: An interview with Lenovo's chief procurement officer」 *McKinsey Quarterly* May 2008

⁹ 「成長戦略を聞く (上)」、『日本経済新聞』、2005年10月27日、朝刊、P15

ら、世界市場で中小企業向けのビジネスを展開した。地域から見ると新レノボは「新興市場への投資を拡大する」。¹その理由の一つ目「パソコン単価の下落を追い風に、東欧や南米など新興市場の販売が伸びる。」²また、レノボの中国での成功に基づき、取引志向型業務を新興国で展開する。³

2006年の2月に、レノボは国際市場でレノボ・ブランドの新製品「3000シリーズ」を披露し、45か国で販売する予定である。これはレノボが初めて海外で大規模で「レノボ」ブランドをプロモートする。ターゲットは世界の中小企業と新興国である。その理由は中小企業市場は規模の大きい市場であり、さらに、レノボは中国では中小企業ビジネスについての成功経験を持っている。⁴「IBMは大企業向け、レノボは中小企業向けと位置づけている。販売ルートはIBMは直販が主体。レノボは個人事業主が気軽に買えるように、事務用品チェーン「オフィス・デポ」など小売店を通じて販売する。開発には、日本IBMの大和事業所から移籍したパソコン開発部隊も参加した。」⁵価格も「Think」製品より低いレベルで設定された。⁶この製品の発売はまず香港からインドなどの新興国、それからヨーロッパの順で始めた。⁷レノボはレノボのブランドを世界にプロモートするだけでなく、「Think」製品にも斬新な変化をもたらした。同年の7月に、中小企業向けのAMDCPUを搭載した「ThinkCentre」製品を発売した。「Think」製品にAMDのCPUを搭載したのは初めてである。⁸これらの製品の発売でレノボのデスクトップパソコン業務は再び軌道に乗った。⁹販売方式について、「中小企業の顧客に対して、代理業者は電話販売、訪問販売（顧客に訪問、顧客が代理業者に訪問）を通して販売する。」¹⁰

新製品を発売すると同時にサプライチェーンの統合も始めた。2005年の9月にレノボのサプライチェーンの購買、物流、販売サポート、SCM戦略および生産などの各セグメントを一つ新しいシステムに統合された。¹¹

2005年から2007年まで連続三年間でレノボは増益増収の業績を収めた。¹²楊CEOは「IBMPCDの買収は今まで非常に正しいといえる。株価も上がっているし国内にしても海外にしても市場の平均よりも早く成長している。だが、これは初歩的な成功であり、IBMの伝統的な強みは大企業市場であるので、去年から中小企業市場を重視し、今年から一般消費者市場を開拓していきたい」と述べた。IBMPCDの買収の成功要因について、楊CEOは「一つ目、慎重に買収対象を選び、買収対象がよい資源を持つこと。例えばIBMのブランドと研究開発センターは貴重な資源である。二つ目、自社が競争優位を持っていること。レノボは健全な社内制度と競争力のある双ビジネスモデルを持つ。三つ目は自分の弱みをよくわかる。

¹ 「レノボ、世界戦略二刀流」、『日経産業新聞』、2005年09月15日、P2

² 「パソコン、新興市場伸びる、今年の台数上方修正」、『日経産業新聞』、2005年09月21日、P3

³ Lenovo公式サイトより2005-2006 lenovo annual report

⁴ http://appserver.lenovo.com.cn/About/DetailPage.aspx?news_id=3058

⁵ 「レノボ、世界で昇れるか」、『日経産業新聞』、2006年02月28日、P36

⁶ 「レノボ、世界で昇れるか」、『日経産業新聞』、2006年02月28日、P36

⁷ Lenovo公式サイトより06-07 Q1 results presentation

⁸ Lenovo公式サイトより2006-2007 lenovo annual report

⁹ Lenovo公式サイトより2006-2007 lenovo annual report

¹⁰ 「楊元慶：聯想并購IBMPCD已獲成功」、『第一財經日報』、2007年08月03日、第C4版(公司三)

¹¹ http://appserver.lenovo.com.cn/About/DetailPage.aspx?news_id=3037

¹² Lenovo公式サイトより2007-2008 annual report

レノボの弱みは国際経験と国際人材の欠如だ」と述べた。¹

表 2： IBMPCD を買収した後のハイブリッド経営

時間	統合活動	コメント、効果、注
(2005年5月発足) 2005年9月30日	① 製品、SC、販売体制を統合②購買、物流、販売サポート、SC 戦略企画及び生産を SC システムに統合③北京、日本大和、米ラーレ研究所を統合し、責任者一本化	① 大和研究所の独立性は干渉されていなかった。責任者が内藤在正。②最優先する課題はコスト削減
2005年12月20日	デルからのアメリオ氏が CEO に、元 CEO をコンサルタントにつけた	IBMPCD との組織構造の調整が完了。次の成長段階に入る。
2006年2月	中小企業向けの Lenovo3000 発売	北京ラーレ大和の共同研究成果：新しい価値創造
2006年3月	1000 人のリストラ、全員の 5%①販売、販売サポート、支払システムを一つのシステムに②販売組織の中級層を減らす③SC 業務の向上とサプライヤーに近いところに④本部をニューヨークからラーレーに⑤デスクトップビジネスを中国に集約 ²	「顧客の満足を最優先するため」顧客と接触する販売とサービスチームに殆ど変化なし
2007年4月	1400 人のリストラ①新興市場では 750 人を雇用② SC 業務を向上とサプライヤーに近いところに③ソフトウェアのテスト業務を中国に④販売とプロモーション組織を集約 ³	
2007年7月	インドとメキシコに新工場を設立	組み建て、distribution、流通、AV サービスの機能を持ち、現地ニーズを満たす
2007年11月	08 年に、全面的に「IBM」の標識を「Lenovo」に変更すると発表	「IBM」商標の使用権が 5 年間だが、短くした。
2008年1月	「Idea」ブランドの製品が発売された	本気でコンシューマー向けの市場に進出する
2008年5月	グローバル資源配置の基礎を築いた	ブランドの切り替え、顧客と販売の過渡、取引型業務の展開という三つのマイルストーンを達成

¹ 「没有人比我们更擅长并购与整合」本报记者对话联想集团董事会主席杨元庆、『南方都市报』、2007年9月12日、GC10 天天财富 封二

² Lenovo 公式サイトより「旨在提高对客户要求的响应速度，强化全球竞争力和运营效率的调整计划」
http://appserver.lenovo.com.cn/IR/stat_publication_chi.aspx

³ 「提升全球运营效率及竞争力的计划」 http://appserver.lenovo.com.cn/IR/stat_publication_chi.aspx

2009年1月	2500人、従業員総数の11%リストラ	リーマンショック後の対応
2009年2月	CEOを楊氏に	アメリオの短期志向が批判されていた
2009年3月	市場を新興市場と成熟市場に分けて、製品を「Think」と「Idea」に分けた	「プロテクト」と「アタック」戦略の実行のため

レノボの Statutory publications、本稿の記述およびレノボのアンニュアルレポートより作成

3. 2. 5. 新しい買収の意欲

新レノボの発足から一年あまり、レノボは韓国の Trigem パソコンを買収する噂が流された。

¹ Trigem は主に家庭向けのパソコンを生産していた。²

また、2007年に、レノボはヨーロッパ三番目の Packard Bell（以下 PB と略称）の買収を通じて、ヨーロッパの個人向けパソコン市場に参入しようとしていた。楊 CEO はレノボの個人向けのノートパソコンのデザインに不満をもっていた。Packard Bell 社の製品は高品質で金属模様の外観と最高のスペックが特徴的である。³

さらに 2008年に、レノボが新しい買収を行う観測が出た。今回の対象は、富士通シーメンスコンピューターズ（オランダ）のパソコン部門やブラジルのコンピューター大手、ポジチーボ・インフォマティカである。アメリオ CEO は「パソコン業界で再編が起きることは疑いない」と述べた。⁴

以上の三件の買収は全部成立しなかったが、レノボのトップの買収意欲は減退しなかった。PB の買収が失敗して、インタビューを受け、楊 CEO は「レノボにとって PB を買収することはチャンスだが、多くのチャンスの中の一つにすぎなく、この業界では M&A とその後の統合に関してレノボの右に出る企業はない。レノボは M&A とその後の統合に得意であるが、目的不明の M&A は行わない。」と述べた。⁵

3. 2. 6. 「Idea」製品の発売と新興市場の開拓

楊 CEO は「PB の買収があるかどうかにも関わらず、我々レノボは世界消費者市場に進出する決心は揺らがない。PB を買収しようとする前に世界消費者市場に進出するプランがあった。」⁶「現在、個人消費者向けの製品は売上の 20%にすぎない。また、それは主に中国市場の貢献である。過去の二年間は IBM の元の業務の改善に力を入れたが、統合の完成につれてこれから海外で消費者向けの製品を発売して、新しい成長を追求していく時が来た。」とのべた。⁷「2007年に個人消費者向けの製品の販売割合を大幅に引き上げていく」⁸

¹ http://news.xinhuanet.com/tech/2006-09/01/content_5033563.htm

² Asia's Computer Challenge: Threat or Opportunity for the United States & the World? 127 ページ Oxford Univ Pr on Demand (1998/08)

³ 「聯想要用收購“啃”欧洲」、《市场早报》、2007年8月9日、B11

⁴ 「新たな企業買収、レノボが意欲、経営幹部、交渉認める」、《日経産業新聞》、2008年12月16日、P9

⁵ 「“没有人比我们更擅长并购与整合”本报记者对话联想集团董事长杨元庆」、《南方都市报》、2007年9月12日、GC10 天天财富 封二

⁶ 同上

⁷ 「杨元庆：联想并购 IBMPC 已获成功」、《第一财经日报》、2007年08月03日、第 C4 版(公司三)

⁸ 張昀、「杨元庆宣告联想与 IBM PC」、《广州日报》、2007年06月28日、A26

2007年にレノボはグローバルコンシューマー事業部門を立ち上げ、劉軍は責任者になった。消費者業務の販売チャンネルについて、「個人消費者は普通リテールショップから購入する。海外でもこのようなチャンネルをコピーしたい。」¹その他、楊 CEO は中国大陸の製造コスト優位と台湾の OEM と ODM との協力を強化し、台湾メーカーの設計と R&D の能力を活用する方針を発表した。²

2008年1月3日にレノボは世界のコンシューマーPC市場に「Ideapad」ノートパソコンと「Ideacentre」デスクトップ製品を発売した。³「Ideapad は海外バージョンの「天逸」であり、このブランドの製品は主に北京で開発された。」⁴「レノボは消費者や中小企業向けの商品開発などを得意としている。」「日本などからノートパソコンの開発部隊を中国に呼び、新製品の開発を強化しているところだ」⁵2009年の第三四半期で「Idea」シリーズ製品はすでに売上の34%も占めている。⁶

また、IBM の PCD を買収してから、新興国市場を重点的に狙っていた。中国の成功経験に基づき、最初に開拓したのは年複合成長率が20%のインド市場である。既にインドで広大な販売チャンネルを構築しており、ノートパソコンはトップ3に入った。⁷2008年に、ロシア、トルコ、ブラジルなどの主な新興市場では、市場より早い増加率でシェアが伸びていて、中国では成功したビジネスモデルの有効性を証明した。⁸2010年に、中国を含めた新興国市場においてトップシェアを取った。⁹

3. 2. 7. 「プロテクト」と「アタック」

2008年、レノボは買収してからはじめて赤字に転落した。2009年の2月に、楊氏はアメリオに代わり、再びレノボの CEO になった。¹⁰今回交替の理由について、楊氏は「アメリオの下で赤字になったのは CEO 交替の引き金であうしかない。合併発足の直後、外国人を CEO に任命し、自分が勉強する。彼は短期の業績ばかり注目し、新しい市場の開拓のような戦略的な仕事に興味がありません、しかもちょっと挫折したら撤退する。自分は会社の主人だと思っていなかった」と述べた。¹¹CEO が交替する他、柳伝志も会長に復帰した。これらの人事変動について、レノボが「世界経済回復まで海外市場開拓にブレーキをかける」¹²という見方は出ているが、実はそうではない。楊 CEO は「私が CEO になる前に、レノボの戦略ははっきりしていない。あるいは戦略があるが、実行できていなかった。」¹³

レノボは2009年の初頭に、「プロテクト」と「アタック」という戦略を発表した。「Think」製品で守っていくのは中国の業務とグローバルの関係型業務であり、つまりレノボの強みで

¹ 楊元慶：「聯想并購 IBMPC 已獲成功」、『第一財經日報』、2007年08月03日、第C4版(公司三)

² 張昀、「楊元慶宣告聯想与 IBM PC」、『広州日報』、2007年06月28日、A26

³ http://appserver.lenovo.com.cn/About/DetailPage.aspx?news_id=2031

⁴ <http://www.cnetnews.com.cn/2007/1221/688322.shtml>

⁵ 「変化に挑む中国企業世界戦略を聞く(4)」、『日経産業新聞』、2008年04月09日、P4

⁶ Lenovo 公式サイトより 2009 Q4 results

⁷ Lenovo 公式サイトより 2005-2006 annual report

⁸ Lenovo 公式サイトより 2008-2009 annual report

⁹ Lenovo 公式サイトより 2010Q4 results presentation

¹⁰ http://appserver.lenovo.com.cn/About/DetailPage.aspx?news_id=3877

¹¹ <http://tech.sina.com.cn/it/2010-02-28/16363887344.shtml>

¹² 「レノボ、赤字転落で引責か」、『日経産業新聞』、2009年02月06日、P9

¹³ 張小平、『再聯想』、機械工業出版社第一刷、2012年、P199

ある。だが、当時の大企業向けのビジネスも赤字なので、最初は黒字転換の必要がある。「Idea」製品で攻めていくのはグローバルの取引志向型業務であり、つまりレノボが現在が弱い、これから力を入れていく分野である。グローバルの取引志向型業務の中でも新興国に関して、「Idea」製品を多用する方針である。さらに、取引志向型業務に関して、まず資源を投入し、それから徐々に利益を考える方針を固めた。¹簡単にいうと、中国と大企業市場から利益を生み出し、先進国の取引志向型の市場および新興国市場に投入し、市場シェアをあげることである。

このような戦略は見事に成功し、2009年では市場シェアが8.8%の歴史高点に達し、黒字に転換でき、新興国市場における成長率は市場の5倍以上である。²2009年の各四半期、レノボの成長率は市場より高い理由は中国のリーダー地位と取引型業務のグローバル拡張および新興国に重点を置いたことである。³レノボのコンシューマー製品担当者 Nick Reynolds は「IBMPCDを手にいれたころ、レノボのグローバル製品はほぼ全部法人向けであり、しかも大企業をターゲットしていた。時間の立つにつれて、レノボは徐々にコンシューマー向けの製品を販売し、今はコンシューマーPC分野ではデスクトップ型のリーダーとラптоップ型の三番目になった。コンシューマーPCはレノボのアタック戦略に含まれ、アグレッシブに市場シェアを獲得することをめざしている。」としている。⁴

日本での「プロテクト」と「アタック」について、渡辺社長は「日本市場においてプロテクトする領域は、レノボ・ジャパンが強い領域であり、他社にはシェアを譲らずに事業を展開する分野。つまり、大企業を中心とした法人向けPC市場となります。今、レノボ製品を使用しているお客様をプロテクトするとともに、この分野での成長も見込みたい。具体的な取り組みとしては、カスタマー・アドバザリー・カウンシルという仕組みを通じて、お客様の声を直接聞くといったことを行ない、これを法人向けPCの開発などに活かしています。（アタック）中小企業向けPCとコンシューマー向けPCとなります。ここはレノボにとって、伸びしろがある分野ですから、果敢に攻めていきたいと考えています。この分野で鍵になるのはパートナーとの連携です。パートナーが売りやすい環境を作るために何をしたらいいのか。そこに力を注ぎます。まずは中小企業向け市場に展開するパートナーに対しては、これまで活用しにくいとの指摘があったパートナー向け情報提供サイトの「レノボ・パートナー・ポータル」を改善し、同サイトを通じてパートナーが販売する際に活用できる各種ツールを提供していきます。」⁵としている。

3. 3. NECPC との合弁

3. 3. 1. 合弁の背景

またM&Aが起きる。楊会長は「米IBMPCDの買収で世界の企業向け市場にはすでに強みを持っている。今後は個人向け市場や新興国市場を攻める必要があり、この方針に合致する買収を手掛けたい。当社は多機能情報端末（タブレット）やスマートフォン（高機能携帯電

¹ Lenovo 公式サイトより 2008-2009 Q4 results

² Lenovo 公式サイトより 2009-2010 Q4 results

³ Lenovo 公式サイトより 2009-2010 annual report

⁴ <http://www.zdnet.com.cn/lenovo-consumer-pc-market-important-despite-low-margins-7000003738/>

⁵ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20120522_534320.html

話＝スマホ) も手掛けており、これらの買収も視野に入ってくる」とのべた。¹

NECPC は NEC の完全子会社であり、パソコンの設計、製造、販売およびアフターサービスを事業としている会社である。2010 年の税引き後純損失は六千七百億ドルに及んだ。²その理由について「NEC がつまずいたきっかけは 3 つある。最初は 1992 年の「コンパックショック」だ。外国のパソコンでも日本語を表示できる基本ソフト「DOS/V」が登場し、コンパックコンピュータ（当時）など米パソコン大手が日本に低価格製品で攻め込んできた。2 番目は 98 年の旧防衛庁不正請求事件だ。次期経団連会長ともいわれた関本忠弘会長が辞任。その後も社長が度々交代した結果、パソコンの事業戦略が定まらず、海外展開も後手に回った。3 つめが安価なネットブックの登場だ。台湾メーカーが 5 万円パソコンを相次ぎ発売。急速に販売を伸ばす中、高機能製品にこだわる NEC は需要を取り損なった。つまずきの背景には「98」で築いた販売網の落とし穴もあった。法人向け大規模システム構築に強みを持つ NEC はパソコンも同じルートで売れる。個人にも販売したが、比重は法人にあった。」³その結果、「NEC 事業の中核はあくまで I T（情報技術）サービスと通信機器です。」（NEC の遠藤社長）⁴

市場別で見ると、NECPC2010 年の出荷量は法人向けと個人向けの販売は半分半分である。一方、日本市場では、2010 年レノボの売上のうち個人向けはわずか 18%であるが、法人向けは 82%である。⁵市場シェアから見ると NEC は日本国内首位で 19.6%であり、レノボは 5.6%である。だが、世界市場ではレノボが 4 位であり、NEC が 12 位である。⁶合弁について、NEC の社員は NEC は「赤字でもない 2000 億円事業をなぜ切り出すのか」⁷と疑問を持っていた。これに対して、NEC の遠藤信博社長「NEC は日本でのみビジネスをしており、十分なボリュームがない。」⁸レノボの調達力を活用すれば「一台のパソコンは約一万円のコストを節約できる」⁹出荷量から見ると、NEC と他の日本メーカーの差も大きい。「2010 年度の出荷計画を比較すると、東芝が約 2,500 万台、ソニーが 880 万台、富士通が 580 万台。NEC は、1 月 27 日の決算発表の席上、2010 年度の出荷計画を 10 万台引き上げたが、それでも出荷台数は 270 万台に留まり」¹⁰これに対し、レノボ 2010 年のコンシューマー向けの出荷量は 1000 万台に達した。¹¹

NECPC の代表取締役の高須英世氏は「NEC にとっては、レノボの技術やグローバルの部品調達網を活用して開発や生産のコスト低減を図り、製品価格の変動に対する対応力を高める。

¹ 「変化の波に挑む（上）」、『日本経済新聞』、2011 年 10 月 27 日、朝刊、P13

² Lenovo 公式サイトより「ANNOUNCEMENT DISCLOSEABLE TRANSACTION IN RELATION TO FORMATION OF JOINT VENTURE」

³ 「NEC、レノボとパソコン合弁」、『日本経済新聞』、2011 年 02 月 09 日、夕刊、P2

⁴ 「日中パソコン連合 NEC の決断（下）」、『日本経済新聞』、2011 年 02 月 02 日、朝刊、P12

⁵ Lenovo 公式サイトより「Joint Venture with NEC - Lenovo」

http://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/results/Lenovo_JV_with_NEC_Final.pdf

⁶ 「NEC、レノボと合弁」、『日本経済新聞』、2011 年 01 月 21 日、朝刊、P1

Lenovo 公式サイトより「Joint Venture with NEC - Lenovo」

⁷ 「日中パソコン連合 NEC の決断（上）」、『日本経済新聞』、2011 年 01 月 31 日、朝刊、P9

⁸ 「NEC・レノボ会見一問一答」、『日経産業新聞』、2011 年 01 月 28 日、P3

⁹ 「NEC、レノボと合弁発足」、『日経産業新聞』、2011 年 07 月 05 日、P20

¹⁰ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110131_423893.html

¹¹ Lenovo 公式サイトより 2010-2011annual report

レノボにとっては、NECの日本市場向け技術やサポート網を活用して、製品やサービスの品質を高めることができるだろう。」と述べた。¹具体的に、レノボが狙うのはどのようなものなのかについてラピン社長は「NECが熟知しているコンシューマPCのノウハウと、レノボが持つグローバルの知見を組み合わせ、お互いが学んだ知見を活かした製品を投入していくこととなります。」²楊CEO「NECとの合弁事業はこの戦略に沿っている。日本の企業向け事業を守り、消費者向け事業を成長させられる。」³また、NECPCが合弁を通して、レノボの販売網を活用して、世界販路を開拓するという見方があるが、NECの遠藤信博社長「今回の提携は日本法人の提携。海外は日本企業の現地法人向けには考えているが、それ以外は含まれない。」⁴逆にNECPCが持つ強力な販売チャネルはレノボの狙いである。⁵両社の製品の競合について、ラピン会長は「お互いに補完する部分の方が多いだろうと感じています。コンシューマ向け製品をみても、レノボはメインストリームの領域にフォーカスしているのに対して、NECはプレミアム製品にフォーカスしています。また、市場セグメントをみても、NECは公共分野に強いのですが、レノボはそこまでの実績はありません。」⁶

3. 3. 2. 合弁契約の内容

レノボはNECに株式で1.75億ドルを支払い、合弁会社の51%を占め、NECPCは49%を占める。5年後、合弁会社は一定の財務目標を達成すれば、レノボは合弁会社のすべての株式を取得する権利を持っている。⁷NECが手掛けるパソコン事業のうち、法人向け営業を除くすべての機能が合弁会社に移った形となる。⁸両社の知財は無制限に共有する。⁹

3. 3. 3. 合弁のリスクとレノボの対応

最初に考えるべき問題はNECPCの黒字転換のことである。これについて、楊CEOは「NECPCの黒字転換措置はIBMの時と似ている。」NECPCの製品はよく知られているハイエンドのブランドであり、他のブランドよりも高く売れる。長期赤字の理由は高コスト体質にあり、その一つは部品のコストが高く、二つ目は間接費用が高い。¹⁰「同じスペックの製品はNECPCの製品はレノボより20%も高く、両社の協力余地がなくなった」¹¹（楊CEO）

交渉から、レノボの妥協と配慮が見られる。レノボはNECPCを丸ごと買収したいと考えた。NECの社内の反対も猛烈で、最後に合弁の形にした。¹²また、交渉契約によると、五年後に出資比率の変動の可能性が十分あるにもかかわらず、ラピン社長は「出資比率の変更に関しては、一切考えていません。それに関する議論もしていません。」と言い切った。¹³

2011年の7月に合弁会社が発足した。IBMのPCDの時と同じ、多くのリスクはある。例

¹ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Interview/20110817/365483/>

² http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20130702_605999.html

³ 「レノボ・グループCEO 楊元慶氏」、『日本経済新聞』、2011年11月07日、朝刊、P28

⁴ 「NEC・レノボ会見一問一答」、『日経産業新聞』、2011年01月28日、P3

⁵ Lenovo公式サイトより「Joint Venture with NEC announcement」

⁶ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110303_430609.html

⁷ http://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/E_099220110127.pdf

⁸ 「NECとレノボ、合弁持ち株会社設立」、『日経産業新聞』、2011年07月04日、P3

⁹ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Interview/20110817/365483/>

¹⁰ http://www.cb.com.cn/deep/2012_0310/348329.html

¹¹ <http://www.cnetnews.com.cn/2011/0217/2008021.shtml>

¹² 「日中パソコン連合NECの決断(上)」、『日本経済新聞』、2011年01月31日、朝刊、P9

¹³ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20130702_605999.html

えば NEC パーソナルコンピュータの高須英世社長「企業文化も仕事の進め方も全く異なる両社で、どうすれば最もスムーズに合弁を組むことができるか」¹ IBM の PCD の買収の時と違うのは「レノボは組織と文化を統合する貴重な経験を持つ」² ことである。柳会長は「我々は高い学費を払ったが、正しく学んだ。今はこの大規模なM&Aは成功だったと自信を持って言える」と述べた。³

では、両社の文化はどれほど違うのかを見てみる。ラピン会長は「NECPCは伝統的にデータに強く、計画的に物事を進める企業文化を持っています。一方レノボはよりスピード重視で、実行を重んじる会社です。また、NECPCでは非常に多くのプロセスを経て決定が下されますが、レノボでは意思決定の権限を社員に委譲しています。当社のパートナーは少し保守的で、私たちとは違う視点で物事を見ます。一方、私はリスクを取り、何が起こるか見てみたいと思うタイプです。NEC PCは計画に90%をあて、実行に10%をあてますが、私は間違いなく90%を実行にあて、10%を計画にあてる人間です。」と述べた。⁴ さて、異なる会社文化に対するレノボの姿勢について、楊 CEO は「IBMの事業買収を通じて培った「多国籍の企業文化」が、NECとの間でも生きるとの見方を示した。」⁵ NEC PCの高塚社長は「レノボは今や中国企業というよりも完全なグローバル企業だ」と驚く。⁶ また、「楊元慶 CEO 自らが打ち出していることなのですが、会社は家族であり、社員には誇りを持ってもらいたい、帰属意識をもってもらいたいと考えている。今年(2010年)4月に六本木ヒルズに本社を移転したのも社員のモチベーションを高めるのに大きく役立っている。先日、社員とその家族をディズニーランドに招待しました。夕食会にはミッキーマウスも参加しましたよ(笑)。さらに、オフィスを開放してファミリーデイを行ない、家族を対象に六本木ヒルズツアーを行ない、屋上庭園ツアーも行なった。もちろん、会社全体の業績だけでなく、個人の成績優秀者を評価する制度もある。こうした活動を通じて、会社が社員を大切にしていることを感じてもらい、レノボで長く働いてもらえる環境を作りたいと思っています。」⁷ (ラピン会長) さらに、レノボの日本法人には中国人がほとんどいない。⁸ 「両社ともに社員のほとんどは日本人ですから、他の外資系企業とは違って、会議やメールのやり取りなどは日本語で行っています。つまり、言語の違いに起因する誤解というのは避けられるわけです。」⁹ 合弁から一年後、ラピン社長は「両社は互いに補完し合う、実に良い関係にあるのです。相手の意見に耳を傾け、それぞれの考え方を理解し、適切な答えにたどり着くには、相互に尊重し合うことがもっとも重要です。」¹⁰

合弁して、両社の統一目標も掲げられた。「全員がそこに気持ちを入れて取り組んでいくことです。そのために「3年以内に国内市場シェア30%達成」を具体的目標として掲げました。」

¹ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Interview/20110817/365483/>

² Lenovo 公式サイトより 2011-2012 Q3 result presentation

³ 「レノボ、NEC 合弁に期待、「多国籍文化」に自信」、『日経産業新聞』、2011年05月30日、P3

⁴ JQR TOP INTERVIEW-NEC レノボ・ジャパン取締役会長 ロードリック・ラピン氏

<http://jqrmag.com/jqr-interview-jpn/jqr-top-interview-nec->

⁵ 「レノボ、NEC 合弁に期待、「多国籍文化」に自信」、『日経産業新聞』、2011年05月30日、P3

⁶ 「日中連合、レノボ流融和術」、『日経産業新聞』、P20

⁷ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20101004_397441.html

⁸ 「レノボ、世界で七変化」、『日経産業新聞』、2013年12月04日、P22

⁹ <http://jqrmag.com/jqr-interview-jpn/jqr-top-interview-nec->

¹⁰ <http://jqrmag.com/jqr-interview-jpn/jqr-top-interview-nec->

(ラピン会長) また、ラピン会長は考えている合弁会社の目的は「日本市場に価値を提供し、長期的に持続可能であり、継続的に成長させることができる企業を目指すためには何をするか」。また、おたがいの強みを生かすことを促進するために「ワンチーム」もラピン社長の掲げたスローガンである。¹

IBM の PCD の時と同じ、社長は相手会社の出身である。レノボの出資が多いにもかかわらず、最初は合弁会社の社長は NECPC 元の社長の高須氏である。だが、半年後、常務の高塚栄氏が高須氏に変わった。さらに、2013 年の6月に、合弁会社の会長のロードラピン氏がレノボジャパンと NECPC 両社の社長に就任した。²人材流出のリスクについてレノボは十分に NECPC 側の従業員へ配慮する。NECPC 側はコストの安い中国企業に買収されて、工場はまだ存続できるのかと心配したが、実際、レノボの首脳は毎月工場視察に来て、工場の効率に感銘し、日本式生産手法の海外活用も検討した。³2012年に、NECPCの米沢工場では「Thinkpad」パソコンの本格生産も始まった。⁴

IBM の PCD の時と同じ、問題解決の原則も決められた。レノボのポリシーが (NEC) と同じ「Keep Business Running (ビジネスを走らせ続ける)」であった。⁵例えば、2012年初頭には、NEC PC とレノボジャパンは共同プロジェクトや合弁のスケジュールを検討しているところで、東日本大震災が起きて、混乱の中でも従業員たちは「Keep business running」という原則に従い、自律的に行動した。「大げさなようでもあるが、もし当社ないレノボ側のどちらかが、この2点(もう一点はシナジー効果の追求共同調達、物流の統合など)でブレてしまっていたら、JVの成果は今とは違った結果になっていたかもしれない。」⁶「レノボ流のやり方を押し付けるのではなく、これまでにどうやってきたかをしっかり聞くという方法をとりました。NECPCほど日本のコンシューマーPC市場を熟知している会社はありません。そこには敬意を払いたかった。」⁷(ラピン) また、「7月1日以前には、一部で「組織のインテグレーション」という言葉が出ていた時期もありました。購買や人事、開発といった組織において、統合することを検討していたようですが、NECがこれまで行なってきた国内ナンバーワンのシェアを維持している事業体制を尊重してもらい、そうした動きは一切なくなった。」(高須社長)⁸「大切なのは、既存の両社のビジネスを守っていくことです。これは必ず維持しなくてはならない点です。NECが持つ顧客へのサービス水準、製品品質は、これまで同様に妥協しない体制を維持する。レノボ・ジャパンも現在のパートナーとの良好な関係や、高い成長率を継続するための体制を維持していく必要がある。お互いのビジネスをきちっと維持していくことが大前提です。」⁹(ラピン会長)

IBM の時は買収してからリストラを行ったが、今回は合弁が発足の前に、NECPC 側がレノ

¹ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20120828_555719.html

² <http://www.itmedia.co.jp/pcuser/articles/1112/21/news036.html>

http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20130702_605999.html

³ 「2011年企業の決断(2)」、『日経産業新聞』、2011年12月22日、P24

⁴ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20131004/509086/?ST=ittrend&P=2>

⁵ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20131004/509085/?ST=ittrend&P=2>

⁶ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20131004/509087/?k2>

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20131004/509084/?ST=ittrend&P=2>

⁷ <http://diamond.jp/articles/-/36538?page=2>

⁸ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110728_463471.html

⁹ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110303_430609.html

ボの要求に合わせて、リストラを行った。「NEC パーソナルプロダクツでは約 2,000 人の社員がいたが、そのうち、NEC パーソナルコンピュータに異動したのは 1,200 人。そして、NEC エンベデッドプロダクツへの異動が約 300 人。NEC に戻った社員が約 100 人。残り 400 人が早期退職制度の対象となり、同社から退職したことになる。」¹

市場リスクに関して、「NEC のブランド名もそのまま残し、現状の機器シリーズも残す」。「生産体制は短期的には現状を維持する。それぞれが別個に生産する。長期的には一番いい形、効率の高い方法を考えたいが、今のところは考えておらず、今後も前向きに議論したい」。²「7 月 1 日以降も、生産体制や品質検査の体制にはなんら変更がありませんし、サポートに対してはむしろ強化する方向になっています。」³合弁の準備段階では、レノボは「日本の国内メーカーとグローバル企業の合弁会社ができたらどう思うか」「国内メーカーには何が重要か」を調査し、顧客の懸念は品質とサービス水準の低下である。それにたいして、合弁後、NEC ブランドの製品については保守サポートを無償にすることを発表しました。⁴

NECPC との合弁では、投資会社の資金を導入しないが、外部の智慧を社内に入れた。2011 年の 9 月に、元ソニーの会長の出井氏をレノボの非常勤の独立取締役として迎えた。「レノボは出井氏の豊富な経験を生かし、日本での合弁事業の円滑な発展とともに、一般消費者向け事業の強化につなげたい考えだ。」⁵楊 CEO はこれについて「彼の智慧とパッションは我々の長期的なビジョンの実現を促進できる」と述べた。⁶また、高塚社長が退任してからも「継続的に、コンシューマ PC 領域を中心にして、パートナーとの連携や経営陣をサポートする体制を維持します。」⁷（ラピン会長）

統合を急ぐと、反発を招く可能性もあるので、レノボは成果の出やすい分野から統合を始めた。まずは共同調達である。共同調達のお蔭で、NEC のコストが下がり、合弁 3 か月で、NEC のシェアが 3.2% 上がった。「IDC ジャパンの片山雅弘マネージャーは「まずはシェアを伸ばし、価格競争を優位に進めるのは正攻法だろう」と現時点で NEC の戦略を評価する。」⁸合弁会社が発足する前に高須社長は「NEC に比べて約 15 倍の出荷規模を誇るレノボのバイイングパワーを生かせば、これまでの経験からも、部材コストの低減が図れるであろうことは容易に想像できます。7 月 1 日からは、新たな体制として部材を調達できるようにすることが早急の課題ですね。」とのべた。⁹

これらの措置の結果は「PC 業界において、どんな買収・合弁であっても、(1+1 が) 1.5 になったりシェアが下落したりしていた。買収、M&A で 1+1 が 2 以上を出せた初めてのケース」と総括した。」（ラピン会長）¹⁰

このようなレノボの M&A 手法について、レノボ・ジャパン執行役員専務 NECPC 取締役の留目真伸氏は「レノボは欧米企業のようにすべての業務を統一して効率化を進める手法

¹ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110705_458267.html

² 「NEC・レノボ会見一問一答」、『日経産業新聞』2011 年 01 月 28 日、P3

³ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110728_463471.html

⁴ <http://diamond.jp/articles/-/36538>

⁵ 「元ソニー会長、出井氏、レノボ取締役役に」、『日経産業新聞』、2011 年 09 月 29 日、P3

⁶ 「前索尼董事长出井伸之加盟联想」、『証券日報』、2011 年 9 月 29 日、D4

⁷ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20130702_605999.html

⁸ 「2011 年企業の決断 (2)」、『日経産業新聞』、2011 年 12 月 22 日、P24

⁹ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110207_425464.html

¹⁰ <http://japan.cnet.com/news/service/35018889/>

とは一線を画す」と指摘した。「具体的には、多くの企業買収後も、品ぞろえや営業戦略は現地ニーズを最重視し、統合は部品調達や人事などにとどめるという。」¹

3. 3. 4. 独立体制の維持と漸進的な統合

「とにかく間接部門で統合できるところはないかを追求してきました。グローバル企業であるレノボにとって、開発のリソースをほかの地域に移すという選択肢がなかったわけではありません。しかし、日本の開発力とこれまでの歴史を尊重し、日本に残してきました。その一方で直接お客様に接するフロントの部分、営業部隊やブランドは、従来のままそれぞれ維持しました。」²（ラピン）ラピン会長の発言から、レノボの相手への配慮や慎重な態度を示すながら、統合を進める様子が見える。

合弁会社が発足して暫く独立運営体制を維持し、両社のブランドや販売ルートも変わっていない。高須社長は「NEC 本社の直販営業部門が、レノボブランドの PC を扱うことないと思います。それはユーザー側から要望があった場合での対応という範囲に留まるでしょう。また同様に、NEC が持つ量販店ルートを、そのままレノボが活用するという商談も発生はしないでしょう。もちろん、販売ノウハウを共有するということはあるかもしれませんが、しかし、ここは NEC ブランドの PC と、レノボブランドの PC との差異化部分ともいえますから、お互いに流通ルートを確認しながら展開していくこととなります。」とのべた。³、「体制については、短期的に現状を維持することになるが、長期的にはより効率の高い形にしていく必要があるだろう。だが具体的なプランがあるわけではない」（ラピン会長）⁴また、レノボジャパンと NEC PC に各自の社長がいる。技術の面に関して、ラピン会長は「NEC の技術は世界で通用する」⁵と強調したが、両社は合弁会社が発足一年後、初めて共同でタブレットを開発することに乗り出した。⁶ラピン会長「実は表面上は、それほど急激に変化をするわけではない。むしろ両社の製品戦略は、合弁以前と比べても一貫したものになる。両社の製品ブランドは変えないし、販売網についても従来 of 体制を維持する。むしろ今回の合弁は、バックエンドの業務プロセスに主眼を置いている。部品の調達プロセスやサプライチェーンを統合し、PC メーカーとしての地力を高める。バックエンドの統合によって、製品自体の競争力も強化できる。部品の調達や顧客サポートを効率化して、浮いたコストを研究・開発の原資に回せるからだ。両社が独自に開発してきた技術についても、可能な限り相互に融通する。」⁷NEC は「法人向け製品でラインアップが不足していた感がある。これを充実させることで、シェア 30% の実現に邁進したい」とする。そして、「レノボの技術と、もっと深いところで連携をしていきたい。今年 1 月の CES で、レノボは数多くの賞を受賞した。ここで評価されたような技術を、NEC パーソナルコンピュータの技術者と一緒になって、日本の市場に最適化した形で投入することに取り組んでいる。相互協力でもっと魅力的な製品のラインアップを充実させる。お互いに会って話をするすることで、双方の技術者が良いものを持っている、尊

¹ 「レノボ、世界で七変化」、『日経産業新聞』、2013 年 12 月 04 日、P22

² <http://diamond.jp/articles/-/36538?page=3>

³ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110207_425464.html

⁴ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110131_423893.html

⁵ 「パソコンに NEC 技術、レノボ、合弁会社を設立」、『日本経済新聞』、2011 年 07 月 05 日、朝刊、P13

⁶ 「タブレット共同開発」、『日本経済新聞』、2012 年 07 月 05 日、朝刊、P9

⁷ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Interview/20110817/365501/>

敬できる相手であるという認識が出来てきた。技術者はそこが大事。積極的に話をしてお互いに高めていきたいという気持ちが相互に芽生えている。これが大きな原動力になるだろう」¹（高塚社長）

前述したように、合弁を立ち上げ、早速実行されるのは部品の共同調達である。「インテルの半導体もマイクロソフトの基本ソフトも調達コストはかなり下がった。生産革新と相まって、収益力は大幅に上向いた」²（米沢工場生産部長）。ただし、NECPCにとって部品の共同調達のメリットは単にコストにかぎらない。「ここ数年、コスト体力がなかったために革新的な製品を出すことができなかった」（高塚栄社長）³2012年の8月に、NECPCの技術の結晶作ともいえる世界の最軽量のウルトラブック「L a V i e（ラヴィ）Z」を発売した。この製品の開発はレノボとの合弁が発足直後で、部品調達で節約された資金を開発に回った。前述したNECPCが消費者向けの製品に手が遅れたが、今回の製品はまさに軽量化を重視する消費者のニーズに答えた。しかも価格の面で他社とあまり変わらない。⁴では、レノボ側はどうなっているのか。2011年の11月に個人向け電話サポートをNECに移管した。また、レノボのデスクトップ製品の「IdeaCentreB540p」に、NECのテレビ視聴・録画ソフト「SmartVision Light」を搭載した。コスト削減の次に、サポート体制の強化である。その理由について高塚社長は「早く効果を出しやすいこともあるが、それ以上に、ユーザー重視の姿勢を崩していないことを伝えたかった」としている。⁵合弁一年、合弁会社のミッションと目標は依然変わらず、「今後も日本市場に特化した革新的でクールな製品を随時投入していきます。また、それだけではなく、サービスにおいても優れたものも提供し、日本のユーザーに楽しんでいただける環境を提供し続けていきます。」⁶（ラピン）部材調達、サポートの他、物流の統合も始まった。「2012年7月には、レノボが採用していたハイキューブ型コンテナをNECパーソナルコンピュータが採用。「通常のコンテナに比べて約1割高さがあることから、積載効率を25%向上させることに成功した」（レノボ・ジャパン GSC グローバルロジスティクス・鈴木伸一シニアマネージャー）ほか、2012年8月には、レノボが、中国のODMで生産した日本市場向けPCを、上海のハブ拠点に一度集積し、そこからコンテナに積載して日本に輸出する手法を採用。コンテナ積載効率を高めるといった実績が出ていた。」⁷

統合を本格的に始めたのは2012年の11月であり、個人向け営業、法人営業、研究開発の機能を統合し、責任者を一本化した。⁸「11月にNECPCの米沢の開発チームとレノボの大和研究所の開発部隊を一緒にして、新しく「ジャパン・ディベロップメント・オーガニゼーション」という一つのチームにしました。組織としての統合で、それぞれの開発チームを移動させたわけではありません。」⁹（ラピン）「NECの一部の開発者はすでにレノボのグローバル製品開発部門に異動された。NECPCは高付加価値のハイエンド機種の開発に得意なので、

¹ <http://ascii.jp/elem/000/000/707/707578/index-3.html>

² 「米沢にみる「成長戦略」」、『日本経済新聞』、2013年06月17日、朝刊、P11

³ <http://pc.nikkeibp.co.jp/article/trend/20120703/1054785/?rt=nocnt>

⁴ 「NECPC、ノートパソコン「ラヴィZ」」、『日経産業新聞』、2012年08月23日、P8

⁵ <http://pc.nikkeibp.co.jp/article/trend/20120703/1054785/?P=2>

⁶ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20120828_555719.html

⁷ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/news/20130717_607858.html

⁸ 「レノボ NECHDのラピン次期社長」、『日経産業新聞』、2013年06月20日、P3

⁹ <http://diamond.jp/articles/-/36538?page=3>

NECPC の積んだ経験はすでにレノボのハイエンド機種にいかされている」¹ 2012 年の 7 月から「タブレットの研究開発で協力が進んでいる。(製品化には) 時間がかかるが、両社の強みを生かした製品が出せると確信している」² (ラピン) さらに 2013 年の六月に合弁から 2 年後に、市場の変化が激しい背景のもとで、意思決定を素早くするために元合弁会社の会長に就いたラピン氏は両社の社長になった。両社が実質的に一体経営になった。ラピン社長は「機能統合がさらに深化する」とのべた。だが、それにもかかわらず、「現時点で法人自体を統合する考えはない。NEC ブランドの商品は NECPC が販売すべきだ。レノボが支配を強化すると見る向きもあるが、部門責任者はレノボ出身者と NEC 出身者でほぼ半々で NEC の日本市場での知見を尊重している」とラピン社長は強調した。³ 生産面での協力も進んでいる。「Thinkpad」の米沢工場の生産も両社の統合を促進した。こと時にまた多くの課題があり、NECPC の正常業務に支障を与える可能性もある。NECPC 側は「keep business running」という原則でレノボ側に理解を求める。レノボ側も当然理解した。⁴ 米沢工場で「Thinkpad」を生産する理由として、法人ユーザーの要求に合わせて、仕様を変更し、同時に迅速な出荷ができる。具体的に、「中国で生産したベースユニットに対して、企業の仕様にあわせて HDD やメモリ、OSなどを搭載する生産体制を構築しているほか、米沢事業場内にカスタマイズセンターを配置し、法人ユーザーの要求に応じて個別ネットワーク設定サービスや BIOS 設定変更サービス、OS のダウングレードサービス、アプリケーションインストールサービスなどのメニューを用意。」⁵ 2013 年の 7 月に日本国内の物流も統合を始めた。「NEC とレノボの統合による大きな成果の 1 つと位置付けられるのが、今回の日本における物流網の統合。これにより、国内のトラック便数を約 10%削減できる。今後は、この成果を、中国からの船便物流などにも反映していきたい」⁶

レノボと NECPC の統合プロセスを纏めてみると、「2013 年まではバックエンドの統合を進めてきたフェーズだったといえる。ここでは数多くの化学反応が起こっている」「フロントエンドでのシナジーが、いよいよ表面化しはじめたのも 2013 年の特徴だった」「4 月以降、コンシューマ製品のマーケティングを統括し、両社の特徴をより活かした製品企画や製品マーケティングを立案できるようになった。これが迅速な意思決定にも繋がっている」(レノボジャパンと NECPC の事業統括留目氏)⁷ 「その第 1 弾が、11 月 30 日に開催された共同イベント「PC+でスマートライフ」である。PC の量販店が集中するエリアではなく、東京・六本木の東京ミッドタウンで開催することで、PC やタブレットに接することが少ない層を対象に、PC およびタブレット市場の拡大に向けて、利用シーンの提案を狙ったものであり、それぞれの製品の特徴を背景に、タブレットの特徴を訴求してみせた。「あくまでも、市場全体を活性化させるという観点において、両社にとって共通のメリットがあるといった場合に、今後も継続的に施策を展開していくことになる」⁸

¹ <http://finance.people.com.cn/n/2013/0709/c348883-22126553-3.html>

² 『日本経済新聞』、電子版 2012 年 7 月 5 日 <http://www.nikkei.com/article/DGXNZO43395830V00C12A7TJ0000/>

³ 「レノボ NECHD のラピン次期社長」、『日経産業新聞』、2013 年 06 月 20 日、P 3

⁴ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20131004/509086/?ST=ittrend&P=2>

⁵ http://japan.zdnet.com/cio/sp_09ohkawara/35015376/

⁶ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/news/20130717_607858.html

⁷ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20131217_627933.html

⁸ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20131217_627933.html

両社の統合が進み、その陰にあるのは両社の IT システムである。合弁までに NECPC は NEC からの分離作業も大変であった。例えば、IT システムに関して新しいシステムの構築と使っていたソフトウェアの更新である。¹ NECPC の ICT チームを例にすると、NECPC の ICT チームは 30 人ぐらいで、レノボ側が 1000 人以上もいる。しかもレノボ側の出資比率が高くて、システムの移行は責められるのかと NECPC の ICT チームメンバーはしんばいした。しかし、接してから安心した。北京で打ち合わせの時に、日本に関する話題で挨拶するばかりではなく、レノボの ICT チームは「合弁や統合に手慣れた」チームであり、相手の文化を尊重し、レノボの文化を押し付けることはなかった。レノボ側の方針も NECPC のビジネスに悪影響を与えないことである。打ち合わせの結果、両社のシステムおよびそれについて考えの違いが大きいので、拙速な統合をしてはいけないという結論が出た。レノボの ICT システムは標準的なもので、「各モジュールの接続も標準的なハブを用いる、極めてシンプルな作りである。ドキュメントも完備しており、担当者が変わっても、技術的なバックグラウンドが十分にあるエンジニアであれば、ドキュメントを基にして比較的短期間で対応することができるようになる。」一方、NECPC のシステムは「日本市場のニーズにフィットするように、きめ細かなカスタマイズが多数施され、スクラッチで開発した様々な周辺システムと共に機能している。」すると、両社の良いところを融合すれば、バランスの良いシステムが出来上がる。それから両社のチームはお互いのシステムの見えるか化を進め、1 年間でお互いの重要な評価指数を統一した。だが、お互いの考えの違いはやはり大きい。この作業を通して、NECPC の「客観的にシステムの運用状況や課題が明確になる。」

ラピン社長はレノボと NECPC との協力の経験についてまとめた。「我々はコラボレーションの関する非常に健全なマネジメントプロセスがある。」レノボは持ち株会社を通じてレノボジャパンと NECPC を実際コントロールし、中核のマネジメントは両社の社長とラピン会長三人はディスカッション、妥協しながらおこなう。下川の製品、ブランドは維持しながら徐々に手に入れ、上川の S C M、人、意思決定の統合を進めるという経験はレノボの内部で「日本経験」と呼ばれた。レノボの CMO 魏江雷は「日本経験」もっと広く応用していて、例えば Medion の買収も持ち株会社方式で行った。²その理由として、「既存のビジネスを守りたいということが背景にあります。顧客に愛されている NEC の PC を守るためには、2 つの会社を 1 つにするということはありません。今回の合弁は、お互いのアイデンティティを維持し、バックエンドにおいて連携し、お互いが成長するための合弁にしたい。」³ソニー前会長、レノボの取締役出井氏は「買収企業の良さを引き継いだハイブリッド経営も特徴だ。IBM の大和研究所、統合した NEC のパソコン事業からはものづくりを学んだ。レノボの成長を握るカギは寛容性だ」⁴

表 3：NECPC と合弁した後のハイブリッド経営

時間	統合	効果、コメント

¹ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20131004/509084/?k2>

² <http://www.time-weekly.com/story/2012-09-10/126664.html>

³ http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20110303_430609.html

⁴ 「レノボ、世界で七変化」、『日経産業新聞』、2013 年 12 月 04 日、P 22

2011年7月前 7月合併が発足	NECPC2000 人中の 1200 人が NECPC に異動	人件費削減
2011年7月	ICT チームのコミュニケーションが開始	これはすべての統合の基礎
2011年7月	部材の共同調達	コストダウン、R&D 経費の充実、サポート体制強化
2011年10月	レノボの個人向け電話サポートを NECPC に移管	統合しやすい部分、消費者の不安を取り消す
2012年7月	レノボが採用したコンテナを NEC は採用	コンテナ積載効率のアップ
	最軽量 Lavie Z レノボ製品に NEC のソフトウェア	コストダウンで開発経費が確保できた
	NEC の一部の開発者はすでにレノボのグローバル製品開発部門に異動された。	NECPC は高付加価値のハイエンド機種の開発に得意なので、NECPC の積んだ経験はすでにレノボのハイエンド機種にかかされている
	ラピン「タブレットの研究開発で協力が進んでいる」	
	法人向け電話サポートを NECPC に移管	
	両社の IT システムの KPI が統一された	統合は行わない。両社の IT システムが補完的である。
2012年7月以降、11月以前	Thinkpad の米沢でパイロット生産	レノボの BOT 業務のスピードアップ
2012年10月	両社の調達、生産、物流のレポートラインラピンに一本化	ラピン会長「機能統合がさらに深化する」 機能の統合であり、各部隊の移動ではない。
2012年11月 「2013年まではバックエンドの統合を進めてきたフェーズだったといえる。ここでは数多くの化学反応が起きている」	個人向け営業、法人向け営業、研究開発などそれぞれの部門を機能ごとに統合し、責任者を一本化	
2013年4月「フロントエンドでのシナジーが、いよいよ表面化しはじめたのも 2013年の特徴だった」	コンシューマ事業が統括され、マーケティング施策の連携を開始していた	ノウハウ共有、両社の特徴をより生かした製品、マーケティング戦略；ブランド、販活は依然別々；

2013 6 月	ラピン会長は両社の社長を兼務、意思決定を加速	PC 市場の劇的な変化による 2, 3 年後の計画を前倒れに
2013 年 7 月	国内物流体系を統合	国内のトラック便数を約 10%削減、今後船便も
2013 年 11 月	共同イベント「PC+でスマートライフ」	「両社にとって共通のメリットがあるといった場合に、今後も継続的に施策を展開していくことになる」(留目)

本稿の記述より作成

3. 4. Medion の買収

Medion はパソコンマルチメディア製品、モバイル通信サービスおよびコンシューマーエレクトロニクス製品分野でトップクラスの企業である。2010 年の税引き後純利益は 2 千 7 百万ドルで、前年は 2 千万ドルである。

2011 年の 6 月に、レノボはドイツの Medion に対する買収を発表した。この買収を通して、レノボがドイツにおける市場シェアが倍になり、14%に達する。楊 CEO は「Medion の強力な販売、マーケティング、サービスとリテールチャネルは我々の西ヨーロッパの高速成長のコンシューマー向けビジネスとうまくくみあわせる。これらの能力はレノボの上川の生産、調達力と補完的關係にあり、両社の競争力を強化できる」とのべた。Medion の創始者と CEO は「レノボの買収は Medion の市場競争力を強化しながら、Medion の現在の組織、安定性、柔軟性を保っている。レノボグループ、世界で最も成長の速い PC 会社の一人の主要な投資者になることは非常に光栄だとおもう。両社の大きな志とシナジー効果に期待している。」とのべた。Gerd は持っている流通している株式の 40%をレノボに売って、残った 20%の株式を引き続き所有する。また、レノボは 80%の現金と 20%株式で支払う。レノボの成熟市場の責任者の Milko van Duijl は「この買収はレノボの西ヨーロッパ特にドイツ市場への浸透を加速した。Medion が積んだ西ヨーロッパのリテール市場に関する知識はわれわれに更なる成長のチャンスをもたらす。この両社の補完的な市場地位はレノボのプロテクトとアタックの戦略に合致する。しかも、われわれはテクノロジー会社との統合に成功し、規模の経済を実現し、運営効率を引き上げる経験をもっている。」¹この買収が発表され、レノボの株価が下がった。黄偉明 CFO は「我々は現在の価値だけをみていない。良い経営陣と企業運営、市場でのポジションが利益をもたらす」と強調した。²

Medion は影響力のあり、信頼されたブランド、PC とモバイルデバイスを販売する強力なリテールチャネル、利益の出るコンシューマービジネスを構築したベテランのチームのような貴重な資産をもっている。Medion のすべてのビジネスは一般消費者向けのビジネスであるが、レノボは西ヨーロッパではコマーシャルビジネスが強い。DBS Vickers Ltd.の Dennis Lam は「今回の買収は長期的で戦略的なものであろう。この買収はレノボのコンシューマービジネス

¹ http://appserver.lenovo.com.cn/About/DetailPage.aspx?news_id=4188

² 「レノボ、独 PC 大手を買収、国際戦略を加速、市場冷ややか」、『日経産業新聞』、2011 年 06 月 03 日、P12

を強化できる。」とコメントした。¹短期的に、両社は各自にブランド、販売、サービス、保障を維持する体制である。買収が終ってもビジネスには変わらない。² Medion の副 CEO Eigen はレノボの買収を同意する理由について「これはレノボのやり方だ。我々は意思決定の権利を持ち、また決定されたことに責任を持つ。レノボは所有権を我々に認めた。我々の生産は従来と変わらない。買収前から我々はレノボの経営哲学と同じだ。一年半もたち、現在は確信した。」とのべた。さらに Eigen 氏は「一年に 100 万台のパソコンを売ることに 3500 万台のパソコンを売ることは全然違うことだ。Medion は多くの顧客をもっている。我々は 15 か国で 200 種類以上の製品を既存のチャンネルで販売していて、ヨーロッパの境を越え、米州とオーストラリアにも届いた。このようなチャンネルに基づき、われわれと顧客のリレーションシップを構築し、顧客のワントをわかり、それに合った製品を生産する。レノボの従業員は medion の 27 倍にもあり、レノボは規模が大きい、ブランドも有名だが、ヨーロッパには物流、販売とサービスが弱い。買収されて、最初にやるのは情報の交換であり、我々のエンジニアを提供し、プロダクトマネージャーを北京に派遣した。それはレノボが我々を買収する主因だと思う。我々とレノボの関係はまさに協力関係で、誰が上か誰が下なのか一切考えたことはない」と述べた。「Eigen との会話で、Eigen がレノボに対する賞賛と親しみの感覚は明らかだ。」³ Medion はレノボの戦略、学習モデル、ビジネスモデルを勉強していて、「それは我々と中国のパートナーの距離を縮めた。レノボの戦略、製品のイノベーション、効率とビジネスモデルを結合させる。後はもう一つ、精神も同じだ。」⁴ (Catherine Ladousse)

2011 年の 11 月に楊 CEO は「M&A は我々のコアコンピタンス（競争力の源泉）となった。何を買っていいのか、どのように融合できるかの知識を得た」と述べた。⁵

今回の買収にも外部の知恵を受け入れた。2011 年の 9 月に、前エーサー CEO Gianfranco Lanci 氏がコンサルタントとして、レノボに加入し、レノボのグローバルのコンシューマー向けの事業を促進し、特に、レノボと Medion の統合に取り組んでいく。⁶ Lanci 氏は後でレノボの EMEA 地域の責任者になり、企業家精神について「ビジネスを知る、会社を知る、会社のために働く、会社を家と見なす」と述べた。また、Lanci 氏はコンシューマー向けのビジネスについて「現地化しなければならない。エンドユーザーと接することが必要なので、現地をわかる人は製品を売れる。」グローバル会社は違う背景、文化の人々は同じ価値観の元で働く。レノボのトップマネジメントは多様な国籍と背景の人から成り立ち、それはレノボの現地化の深さとオープンな程度を決めた。⁷

これらの M&A に成功し、楊 CEO もいい評判を得た。楊氏は『中国企業家』雑誌の 2011 年の企業経営者影響力ランキングの一位にランクされた。⁸ さらに、2008 年に楊会長とアメリオ CEO は IBMPCD を買収したあとの市場開拓と事業融合における役割で評価され、フォー

¹ http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-06-02/news/29613051_1_executive-officer-yang-yuanqing-lenovo-group-international-business-machines-s-pc

² http://www.channelregister.co.uk/2011/06/03/lenovo_to_acquire_medion/

³ 「联想“洗脑术”」、『中国企業家』、2011 年第 02 期

⁴ http://www.iceo.com.cn/shangye/36/2013/0121/262982_2.shtml

⁵ 「レノボ、世界へ M&A 活用」、『日経産業新聞』、2011 年 11 月 04 日、P3

⁶ http://appserver.lenovo.com.cn/About/DetailPage.aspx?news_id=4223

⁷ http://www.iceo.com.cn/shangye/36/2013/0121/262982_2.shtml

⁸ 「今年度、中国企業経営者の影響力、首位にレノボ会長躍進」、『日経産業新聞』、2011 年 12 月 13 日、P11

ブス・アジア版に年度のビジネスマンに選ばれた。¹

Medion を買収して、コンシューマーマーケットとコマースマーケットのバランスがよくなったが、レノボは「Idea」というブランドをドイツで強化したい。2012年9月に、レノボ西ヨーロッパ消費事業責任者は「我々はレノボのブランドをMedionのリテールチャンネルで販売するつもりだ。」²

3. 5. CCE の買収

2012年の9月に、レノボはブラジルのCCEを買収することを発表した。CCEはPCとコンシューマーエレクトロニクス製品（LCDやTVとスマートフォン）の生産、流通、販売のビジネスを運営し、50年以上の歴史を持ち、特に政府とコンシューマー市場においては評判の良い会社である。2010年と2011年に、純利益はR\$19,856,000 R\$22,557,000である。レノボは合計R\$300,000,000のキャッシュと株式でCCEのすべての株式を取得する。「今回の買収は高度成長の世界三番目のブラジル市場で我々のシェアを倍にする。CCEのマネジメントチームはレノボのブラジルでの運営にとって非常に重要な力となり、彼らはブラジルの消費者を知り、我々のリテール販売を強化できる。」（楊 CEO）³2012年のEECの計画販売台数は89万台であり、パソコン市場で六位である。買収して、レノボは7位からブラジルパソコン市場の3位になる。⁴ CCEの創始者とCEOのRoberto Sverner氏は「CCEのブラジルに関する知識とレノボのグローバルのスケールとイノベーション力はポテンシャルのあるコンビにある。レノボはCCEに比べものにならない品質、世界先端のイノベーション専門家、販売網構築の知識およびグローバルの調達力をもたらした。彼らの複雑なクロス文化を管理する経験があつて、彼らと一緒に仕事をするのは我々をわくわくさせる。」⁵2013年の第二四半期ではレノボはすでにドイツとブラジル市場でトップシェアをとった⁶。

4. 考察

4. 1. 四つのM&Aの比較

表4：四つのM&Aの比較

○は「そういう措置がある」「そうした」または「そうである」△一部合っている×あつてない

会社 統合 practice など	IBMPCD	NECPC	Medion	CCE
水平M&A	○	○	○	○
補完的なM&A	○	○	○	○
現地市場のためのM&A	△	△	△	○
市場リスクへ	○	○	NG	NG

¹ 「アジア版フォーブス「今年のビジネスマン」、、『日経産業新聞』、2008年12月11日

² http://europe.chinadaily.com.cn/epaper/2012-09/20/content_15771036.htm

³ http://news.lenovo.com/article_display.cfm?article_id=1628

http://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/announcement/E_099220120905.pdf

⁴ <http://www.bjnews.com.cn/finance/2012/09/07/221313.html>

⁵ http://news.lenovo.com/article_display.cfm?article_id=1628

⁶ Lenovo公式サイトより 2013-2014 Q2 results

の対応				
相手への尊敬	○	○	○	○
バックヤードからの統合	○	○	○	○
部材調達からの統合	○	○	○	○
外部智慧の導入	○	○	○	NG
研究開発の維持	○	○	NG	NG
初期、元 TMT の維持	○	○	○	○
会社の独立性の維持	×	○	○	○
人員削減	○	○	×	×
お互いの強みの活用	○	○	○	○
共通目標の設定	○	○	○	○
設定された目標の達成	○	○	○	○
共通プロジェクト	○	○	NG	NG
友好的な M&A	○	○	○	○
ブランド維持	○	○	○	○
生産体制の維持	NG	○	○	○
販売体制	○	○	△	NG

本稿の記述による整理

共通する部分から考察する。四つの M&A の類型について、すべて水平的なものである。四つの会社ともパソコン業界の会社であるが、レノボと異なる補完的な資源を持っている。レノボにとって、IBMPCD の品質の高いビジネス用ノートパソコンの技術とブランド、NECPC の日本の消費者向けのパソコンの技術、ブランドおよび販売ルート、Medion のヨーロッパ一般消費者向けのパソコン技術、ブランドおよび販売ルートは補完的な戦略資産になる。レノボの海外 M&A は戦略的な資産の獲得を目的としていることが推察できる。

四つの M&A はレノボの中国市場の地位を強化するより、海外市場に進出する傾向が強い。IBMPCD を買収し、レノボはグローバルの法人向け市場における地位を固めた。NECPC と合併し、日本の個人向け市場の競争力を一気に強化した。Medion, CCE の買収を通して、それぞ

れの市場での個人向け市場の地位を固めた。新興国企業は大きな国内市場を抱えるため、海外 M&A の目的は国内の市場地位を強化すると考えられる。だが、レノボは海外 M&A を行う前に、中国国内で断固のトップである。海外 M&A はレノボがグローバル市場を開拓するためのものである。新興国企業の戦略行動は進化している。

四つの M&A には独立性を維持する部分と統合する部分がある。四つの M&A 先への尊敬も見える。

IBMPCD、NECPC の事例では M&A の前に市場リスクを意識し、対策を講じた。例えば IBMPCD の大口の取引先へ挨拶すること、マスコミで品質が変わらないのようなポジティブなメッセージを発信すること、初期 TMT の維持、NECPC の電話サポートを強化したことが挙げられる。

四社との統合は全部バックヤードからの統合である。最初に統合するのは部材調達である。コモディティ化したパソコン業界では規模の経済が求められている。また、ブランド、営業、販売ルートのようなフロントエンドの統合は顧客離れを招くリスクがあるので、最初は控えるべきである。四つの M&A において、双方向の学習と強みの活用が見える。IBMPCD の事例において、レノボの強みは個人向けのローエンド製品である。NECPC、Medion、CCE の事例ではレノボの強みはグローバルの調達力と企業向けの製品である。四つの事例において、統合の他に、共通目標の設定も特徴的である。ハード面の統合他、ソフトの文化、目標の統一と浸透が図られた。

独立性の維持に関して、IBMPCD（そもそも IBM の一つの事業部にすぎない）以外の 3 社は全部独立の会社として存続している。その他、ブランド、営業部隊は顧客と接点をもつので、従来のものである。さらに、IBMPCD の大和研究所、NECPC の米沢工場に多くの智慧と栄光の歴史があるので、独立性が維持された。ただし、共同プロジェクトやコミュニケーションはある。IBMPCD の時は共同でレノボ 3000 シリーズを開発した。NECPC の ICT チームとレノボの ICT 部門のコミュニケーションも頻繁である。

CCE 以外に、M&A にあたり、外部の智慧も会社に導入した。IBMPCD の時は投資会社から三名の非常勤取締役を迎えた。NECPC の時は出井伸之を取締役に迎えた。Medion の時はエーサー（Acer）の CEO の Gianfranco Lanci 氏をコンサルタントにつけた。

異なる部分もある。四つの M&A において海外市場に進出する傾向が強いものの、IBMPCD、CCE 以外の二社の技術力が高く、グローバルに応用されるポテンシャルがある。次に、IBMPCD、NECPC の事例の中の人員削減に注目すべきである。それは利益を上げていた Medion と CCE にない現象である。

4. 2. レノボのポスト M&A のハイブリッド経営

ポスト M&A 段階では、統合を進めると、被買収企業の独立性が失われ、技術、ノウハウを獲得できないリスクがある。だが、独立性の維持ばかりして、統合を進めないと、シナジー効果が薄くなり、M&A を行う必要性が疑問視される。レノボのポスト M&A のマネジメント手法から考えると、どの部分を統合するかどの部分の独立性（自習性）を維持するかを明確にしたハイブリッド経営は独立性と効率性のジレンマの一つの解決策になる。

レノボは研究開発、生産のような知識集約的な部門、フロントエンド（販売、ブランド）

の部分の独立性を維持し、それ以外のバックエンド部門の統合を進め、ハイブリッド経営を行った。これから具体的な統合手法を考察していく。プロセスから見ると、二つの活動に分けられる。独立性の維持とリスクヘッジ行動並びに独立性を維持する上での双方の強みを生かした統合である。

リスクヘッジに関して、ポスト M&A では多くの潜在リスクがある。主に会社内部の従業員流出のリスクと外部市場の顧客流出のリスクである。これらのリスクを回避するために、買収先の独立性を維持し、TMT、ブランド、生産も維持し、事業を従来のまま運営させるのは勿論大切である。だが、単に両社の独立性を維持し逃げるのではなく、積極的な措置をとり、対応すべきである。場合によって、統合を進める。例えばレノボの電話サポートの NECPC への移管、双方のコミュニケーションのチャンスを作ること、マスコミでのポジティブなメッセージの発信などの措置が挙げられる。

双方の強みを生かした統合に関して、統合は一方の考え、やり方を押し付けるのではなく、お互いの強みを生かすチャンスととらえるべきである。統合は独立性を尊重する上での統合である。いくつかのコツがある。まず、形式の独立の維持と実質統合の進行（例：両社の責任者が一本化しても二つの会社として存続する）、やりやすい部分（例：部材調達、アフターサービス）から始めること、バックエンドから統合を始めることが挙げられる。ただし、被買収企業の体質次第ではアグレッシブな統合をすべきときがある。例えば、IBMPCD においてリストラが行われた。また、環境が激しい変化の時もアグレッシブな行動がある。例えば NECPC 事例ではラピン会長が NECPC とレノボジャパンの社長兼任のことである。最後に、相手の強みを生かし、相手の強い分野ならば、相手に任せる。例えば、日本の物流、電話サポートを NECPC に任せ。要注意なのは統合されたのは非知識集約的な部門であり、研究開発部門、顧客との接点があるブランド、営業部門の独立性を保つべきである。

4. 3. ポスト M&A 段階のハイブリッド経営と戦略的な資産

新興国企業の海外 M&A の目的の達成のために、ポスト M&A 段階でのハイブリッド経営が必要である。

新興国企業の海外 M&A の目的は戦略的な資産の獲得である（Yadong Luo, Rosalie L Tung : 2007）。だが、前述したように、M&A の成立そのものは価値を創造できない。あくまでも M&A 相手の資産を巧みに使えることを通して、初めて戦略的な資産の価値が出る。だが、相手の戦略的な資産はただで入手できない。NECPC、Medion、CCE はレノボと M&A を行う最大の理由は規模の経済によるコストの大幅な削減にある。部材の共同調達でコストを下げることができる。また、統合で市場リスクをヘッジし、顧客により多くの価値を提供できることがある。例えば、レノボの電話サポートを NEC に移管すること、Medion の販売チャンネルにレノボの製品も入れることである。つまり、統合すべき部分がある。だが、ブランドや営業部隊または研究開発まで統合すると、人材の流出リスクおよび顧客の流出リスクを招くことになりかねない。それを防ぐにはレノボが「Keep (相手の) Business running」という原則の下で、統合を進めた。最後に、知識、ノウハウのような戦略的資産の移転は時間がかかる（Bresman, Henrik, Julian Birkinshaw : 1999）。それで、統合をしてはいけない部分もある。要するに、戦略的な資産を活用するには統合と自主性を同時に達成することが大切である。

5. 結論と貢献

表 5：新興国企業が海外で M&A を行い、ポスト M&A のハイブリッド経営

		部門、資産	特徴	効果
独立（自主性）の維持		ブランド、営業販売部門、研究開発、工場	①知識、ノウハウ集約的な部門、資産②顧客との接点を持つ部門、資産	長期にわたる学習、知識の融合と創造をおこなう。新興国海外 M&A の狙いである。
統合	先進国企業に任せる分野	海外物流、アフターサービス	先進国企業の強い分野	お互いの強みの活用で短期間でシナジー効果を発揮する。先進国企業が新興国企業と M&A の狙いである。
	新興国企業に任せる分野	部材調達	新興国企業の強い分野	

注：独立は法人の独立といくつかの部門、資産が従来のままの自主性を持つことを意味するが、表 5 において資産が従来のままの自主性を持つことを指す。

新興国企業が海外 M&A において、独立性の維持と統合を両立することは大切である。独立性の維持はまず先進国企業の法人格の存続を意味する。つまり、M&A の後でも、二つの会社として、存続する。また、独立性は統合を進んでもいくつかの部門、資産が従来のままの自主性を持つことを意味する。ここの統合も活動の調整、一部の部門の統合であり、法人組織の統合ではない。研究開発、生産技術の高い工場の独立性を維持し、技術、知識、ノウハウを持つ人材の反発を避けることができる。ただし、独立性を維持しながら、両社の共同プロジェクトも進行させたりして、お互いの強みを生かしていく。また、ブランド、営業販売について、これらの資産を統合すると、顧客のロイヤリティを破壊する可能性があるため、そのまま維持するべきである。知識、ノウハウ、ブランドのような戦略的な資産の獲得は正に新興国企業が海外 M&A を行う理由である。一方、先進国企業は新興国企業との M&A の目的は企業効率の向上、新興国市場を開拓することなどが挙げられる。それで、新興国企業の海外 M&A において、独立性の維持の他、統合も求められている。これはまた双方の強みを生かすチャンスである。大量調達は新興国企業側が行い、海外市場のアフターサービス、物流などは先進国企業が担当する。当然のことながら、これらの部門の統合は買収先の従来のビジネスを破壊しない。

先行研究では買収した資産を活用するために、独立性の維持を強調した。本稿は独立性を維持する上、物流、調達、アフターサービスはコスト改善効果が大きく、統合もすべきと主張する。

6. 残された課題

本稿では新興国企業の海外 M&A の統合に関して、独立性の維持の他、統合の重要性を強調した。だが、本稿はマクロレベルの研究であり、ミクロレベル（一つの部門の内部）に関

する考察は不十分である。先進国のポスト M&A に関する研究の中で、マイクロレベルの研究は少なくないのであるが（例えば Julian : 2000）、新興国企業のポスト M&A のマイクロレベルの研究はまだ足りない。また、本稿において、CCE の事例に触れたが、主な議論は新興国企業と先進国企業に関する内容であるので、新興国と新興国間のポスト M&A のマネジメントのあるべき姿はまだ不明である。

参考文献

Birkinshaw, Julian, Henrik Bresman, and Lars Håkanson. "Managing the post - acquisition integration process: How the human iintegration and task integration processes interact to foster value creation." *Journal of Management Studies* 37.3 (2000): 395-425.

Bresman, Henrik, Julian Birkinshaw, and Robert Nobel. "Knowledge transfer in international acquisitions." *Journal of international business studies* (1999): 439-462.

Luo, Yadong, and Rosalie L. Tung. "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective." *Journal of international business studies* 38.4 (2007): 481-498.

Birkinshaw, Julian. "Acquiring Intellect: Managing the integration of knowledge intensive acquisitions." *The Knowledge Management Yearbook, 2000-2001* (2000): 108. Kale, Prashant, Harbir Singh, and Anand P. Raman. "Don't integrate your acquisitions, partner with them." *Harvard business review* 87.12 (2009): 109-115.

Kumar, Nirmalya. "How emerging giants are rewriting the rules of M&A." *Harvard Business Review* 87.5 (2009): 115-121.

梶山泰生・龔園園「中国企業による日本企業への資本参加—レナウンと如意科技の事例を題材とした試論—」：『組織科学』 2013年 06月号

張小平、『再聯想』、機械工業出版社第一刷、2012年

The hybrid management of emerging market firms in the post-M&A phase

Based on the case of overseas M & A made by Lenovo

MAO TANRUI†

About the phenomenon of overseas M&A made by emerging market firms, research on the management of post- M&A phase is still limited. To address this problem, in this study, we examined a serial successful overseas M&A cases made by Lenovo, including their background and the resource allocation in the post-M&A phase. In conclusion, in order to create value through overseas M&A , emerging market firms can apply a hybrid management practice, which can solve the dilemma between autonomy and integration.

JEL Claasification:M16

Key words : emerging market firms, post M&A, integration , Autonomy, Hybrid management

† Graduate School of Economics, Osaka University, 1-7 Machikaneyama-machi, Toyonaka, Osaka, Japan

E-Mail:coretorrey@gmail.com