

聯想集団（レノボ）について

丁菲

1. はじめに

多国籍企業が活発している現在では、中国のパソコン企業も急速に発展し、多国籍企業として世界に進出してきた。丸川（2007 年 P.181）では、中国のパソコン産業の第一位は聯想（レノボ）、第二位は北大方正、第三位は清華同方と述べられている。その中のレノボは中国第一位だけでなく、世界第四位のパソコン・メーカーとなり、中国企業として本格的な多国籍企業となった。パソコン市場が急速に発展してきた現在の中国には、日本企業がどうすればうまく進出できるか、中国パソコン市場の現状はどうなっているかを知りたく、まず中国の第一位のレノボをまとめていきたいと思う。

2. 聯想集団（レノボ）の発展過程

聯想集団（レノボ）の発展過程について、丸川・中川（2008 年 P.88）を参考に、筆者が整理した。

1984 年 中国科学計算技術研究所が 20 万元を出資、同所の 11 名の所員で設立された。

1985 年 漢字カードへの進出を決め、成功し、売り上げ高は急成長した。

1988 年 30 万元を投じ、香港コンピュータ小売商との合弁で香港聯想電腦公司を設立、外国ブランド製品の流通を担当するとともに、インテル 286 のマザーボード生産、システムインテグレーションを手がけ、国際的な技術的・市場的な関連を強化した。また同時に、米国 AST 社の中国単独代理店の地位を獲得、パソコン完全品販売は AST マシンの代理販売から開始された。

1990 年 自社ブランドにて 286 マシンから完成品市場に参入した。

1991 年 中国最初の 486 マシンを売り出した。

1992～1993 年 外国メーカーの本格参入。

1993 年 香港聯想が広東省に科学技術パークを設立、生産拠点とした。

1996 年 聯想集団は中国のパソコン市場で第一位を獲得した。

1997 年 香港聯想は解消され、聯想集団として香港株式市場に上場する形となった。

1998 年 電子工業部が毎年公表している電子企業のトップ 100 社に入る。

2000 年 大きな企業組織の編制変えを行われ、新たな聯想集団と神州数碼の 2 集団等を聯想持株会社が総括する形となった。

2001 年 楊元慶が新・聯想集団の総裁・CEO となり、多角化・国際化戦略を策定。

2002 年 携帯電話端末にも進出した。

2003 年 聯想集団の商標を Legend から Levono（レノボ）に変更した。

2004 年 IBM PC 事業部を買収した。

聯想は、中国の科学研究機関である中国科学院が支配株主となっている、国有系の会社である（丸川 2007 P.180）。

3. 聯想集団の成功の要因

聯想集団の成功の要因について、丸川・中川（2008 年 P.88）は次のように提示している。

- ① 迅速力よりの確に世界標準にのつとる戦略を取ったこと。
- ② 技術優位でなくマーケティング優位を志向したこと。
- ③ それらを支えた柔軟な組織戦略を取ったことである。

聯想集団は 2000 年に転機を迎えた。PC がますますコモディティ化するなかでは、PC 単体販売を中心とするビジネス・モデルでは成長が望めなくなってきたからある。2000 年の発展戦略は、①PC における競争優位の更なる強化、②サーバー、ネットワーク機器、ソフトウェア開発、システムインテグレーションを総合したネットワーク構築力の強化、③勃興するインターネット企業への対抗として、ポータルサイトの運営（FM365）などインターネット事業への進出である（丸川・中川 2008 P.88）。

4. レノボの国際化戦略

4.1 2001 年の国際化戦略とその失敗

2001 年に立てられた新戦略では売り上げの 20、30%までを国際市場で占めようという計画が立てられた。国外市場は東南アジアを中心に売り上げの 3%を占める程度にしかならなかった。欧州進出は失敗し、撤退した（丸川・中川 2008 P.89）。

4.2 IBM PC事業部買収

聯想は 2004 年 12 月に IBM のパソコン事業を買収し、その後 IBM ブランドを徐々に Lenovo ブランドに切り替えている。中国市場では IBM のシェアを吸収し、聯想が市場の 3 割以上のシェアを占めるに至っている（丸川 2007 P.180）。

表 1 聯想（レノボ）の業績推移

（単位：百万米ドル）

会計年度	売り上げ	税後利益
2003/04	2971	130
2004/05	2892	140
2005/06	13276	27
2006/07	14590	161

（出所）丸川 2007～2008 P.182

4.3 聯想集団の日本市場戦略

聯想集団は 2005 年 5 月に日本法人として東京都港区六本木の日本 IBM に隣接して本社を構える「レノボ・ジャパン」が設立された。（中略）レノボ・ジャパンは新・聯想集団においても営業拠点にとどまらない重要な役割を担う（丸川・中川 2008 P.90）。

日本 IBM のチャネルを使って聯想集団の個人向け販売を行うことは極めて困難である。レノボ・ジャパンも個人向けはネット販売とコールセンターによるものを中心とし、中国国内のような代理店を大規模に組織していくことは計画されていない模様である。また、ネット販売といってもデルのようにオーダーメイドするわけではなく、あくまでクオリティの高いレディメイド製品を供給する方針である。し

かし、これでは固定客を確保し現状維持はできても、拡大は難しい。どのような形で市場拡大を果たしていくのかが大きな話題である（丸川・中川 2008 P.91）。

5. おわりに

レノボは当初より香港において逸早く「多国籍企業」事業を展開し、IBM パソコン部門の買収により一気にグローバル企業へと躍進した（大橋・丸川 2009 P.6）。レノボは 1984 年からいまで、普通の国内生産から輸出、それから海外生産の経路ではなく、一気にグローバル企業となり、成功した大きな原因は時機とマーケティングの把握だと思う。海外進出の一番重要なのは IBM PC 事業部を買収したことである。IBM の買収を伴って海外進出が大幅に発展した。日本市場も進出したが、市場拡大するのは多少困難がある。

以上から見ると、聯想集団は世界に進出する時、失敗のケースもあるが、中国パソコン市場での第一位は確実である。しかし、中国パソコン市場では、HP、デル、それと日本企業の東芝、ソニー、パナソニックなども活躍し、競争の圧力も大きいと思う。日本企業の製品は都市部の富裕層向けで、値段は高いが、外観がいい。日本企業の製品と比べると、レノボの優勢は価格の面であると考えられる。これからの発展により、レノボは各階層に向け、製品を作る必要があると思う。

<参考文献リスト>

丸川知雄 (2007)『中国産業ハンドブック 2007～2008 年』蒼蒼社出版

丸川知雄・中川涼司 (2008)『中国発・多国籍企業』同友社出版

大橋英夫・丸川知雄 (2009)『中国企業のルネサンス』岩波書店出版