

ネットワーク時代の今を追う
 <<http://www.wakabayashi.com/internetroad21/>>

米国・IBMは「コンサルティング」企業へ パソコン事業を中国・ 聯想集団(レノボ)に売却

聯想集団、 世界市場に足がかり

2005年5月1日、中国国内のパソコントップメーカーである聯想集団(レノボ、本社は中国北京、楊元慶総裁兼CEO)は、米国・IBM(本社はニューヨーク州アーモンク、パルミサーノ会長兼CEO)のパソコン事業部門の買収手続きを完了したと発表した。買収金額は12億5千万ドル、2004年12月の記者発表時の金額での決着であった。IBMは聯想に18.9%出資する。聯想の年間売上げ総額は130億ドルに達し、デルコンピュータ、ヒューレット・パッカード

に次ぐ世界第三位のパソコンメーカーが誕生した。

聯想集団の楊元慶CEO(最高経営責任者)は新生レノボの会長に、CEOには新たに米国・IBM(以下IBM)社のパソコン事業を統括する上級副社長のステイブ・ウォードが就任した。新生レノボ誕生に伴い、本社はニューヨークに移転、社内公用語も英語にするという徹底ぶりである。

楊元慶は64年に浙江省生にまれ、上海交通大学の卒業。同じ大学の卒業生には江沢民前国家主席がいる。楊元慶は89年、聯想入社、94年には早くもパソコン部門のトップになっている。このとき29歳。2001年には総裁兼CEO就任。

聯想集団は中国科学院が予算不足を解消するための苦肉の策として創業した「国営企業」である。だが、外国製品がひしめく中国市場で販売戦略やアフターサービスで差別化をはかり、またたく間に頭角を現した。国内で1/3のシェア

を占める。パソコンのほか携帯電話などの多角化路線を進める。「レッド・エクスプレス(赤い超特急)」の異名をとる。

聯想集団の動きは2001年に始まった中国のWTO加盟と無縁ではない。WTO加盟の結果、2006年を目標として外資参入も大幅に解禁される。そこで世界市場で通用するプレーヤーの登場は中国政府にとっても悲願だったのである。

IBM、中国市場に強固な 営業拠点構築

2001年にIBMは既に聯想集団にパソコン部門の売却を申し入れている。このとき聯想はIBMの申し入れを断っている。2003年にはIBMから再度の申し入れ。1年にわたる交渉が始まる。パソコン事業はIBMにとって既に不採算事業になっていたのである。2004年にはなんと債務超過におちいつている。

この4年間の米中の駆け引きは実に興味深い。詳細はいずれ明らかに思うが、事実としてIBMのパソコン事業の採算は悪化し続けたのだから、時間の経過は聯想(中国政府)にとって有利に働いたと考えるのが自然であろう。IBMの申し入れを「おとし話」にたとえて驚きを語る楊総裁。なかなかの役者である。

もともとパソコン市場の爆発的拡大は1981年のIBMPCの発売に始まる。以来IBMはパソコンの技術仕様を公開して、誰でも参入できる広大なPC市場の



新生レノボ誕生を伝える楊元慶会長(左)とステイブ・ウォードCEOのメッセージ
 <<http://www.lenovo.com.cn/>>より

拡大を主導してきた。PCとはIBMPC互換機の略称であり、パソコンを表す普通名詞ではない。

パソコンに関してはIBM社はモノを売ってきたというよりもビジネスそのものを創造するクリエイターであり続けた。PCの日本語化においても無償技術提供により普及を主導した。IBMが構築する巨大なPC市場に相乗りして「ソフトウェア帝国」を築いたのがマイクロソフト社である。まさに偉大な便乗商法と言うべきであろう。

自らクリエイターとして創造してきたPC市場からの四半世紀後の撤退の見返りは何か。不採算部門の整理にとどまらない巨額の利益をIBMは手にする。中国政府に次ぐ聯想の二番目の大株主となり、ステイブ・ウォードCEOを先頭に経営参加することで、中国市場に強固な拠点を構築することになる。聯想が展開する4000の小売り店舗網、2000を優に超す修理拠点網はもちろん、24時間年中無休のコールセンターも当然強みになる。聯想との交渉で「IBMブランド」は向こう5年間レノボが使用できることになった。これは聯想にとっての利点である以上に中国での「IBMブランド」の定着に多大な貢献をするであろう。

モノからサービスへ 大胆な転換

2005年9月26日付けの経済紙におもしろい全面広告が登場した。THE OTHER IBM という英字の脇に小さな日本語で「あなたの知らないIBMそれは、IBMのビジネス・コンサルティ



米国 | IBMのビジネス・コンサルティングのHP
<<http://www.ibm.com/us/>> より

ング」と書いてある。聯想との取り引きに見られる時代の大きな変化を象徴する広告である。

金物（ハードウェア）を売っても儲からない時代が来たことをIBM社は既に厳しい試練の中で経験している。1980年代から1990年代初頭にかけて劇的な変化が起きていた。ひとつは自ら仕掛けたPC革命、もうひとつはこれらのPCをつなぐネットワーク革命である。「ダウンサイジング」という言葉が流行したのもこのころである。1993年までにIBMの純損失は80億ドルまで記録的に拡大していた。画期的なコスト管理と経営のスリム化は不可避の事態となり、1924年のIBM社誕生以来の危機を迎えたのである。当時の社内の大勢は「企業分割やむなし」へと傾いていた。

1993年4月1日、IBMの歴史で初めて外部から迎えた指導者ルイス・V・ガースナーが会長兼CEOに就任。彼の前職はRJRナビスコ会長兼CEOである。ガースナー会長が最初に手がけたのが顧客志向感覚＝サービス志向の導入であった。インターネットとネットワークコンピューティングの時代には統合した企業力が重要との持論を展開し

て、高まる「分割圧力」をはねかえした。IBMについては「サービス事業」が成長を主導して儲かる会社へと変身を遂げたのである。2002年には現パルミサーノ会長にバトンタッチ。

IBMの2004年の売上げに占めるサービス事業の割合は48%、ハードは32%であり、巨額の純損失を出したときと割合は逆転した。2004年の純利益は84億ドルに達した。

国家と共に歩むDNA

ここでIBMの歴史をさかのぼって見ておこう。今日のIBMの文字通りの基礎を作ったと言われるのは創業者の長男で二代目会長のトーマス・J・ワトソン・ジュニアである。

トーマス・J・ワトソン・ジュニアは1914年の生まれ。37年にIBMに入社するものの、父親には猛烈に反発。飛行機好きだった彼は父親から距離をおくことも考えて陸軍航空隊に志願して入隊。1942年、ナチスドイツの猛攻に苦しむソ連に米国製の軍用機を送り込む作戦を指揮するブラドレー將軍の副官としてモスクワに入る。気むずかしいスターリンとの交渉がまとまり、戦争中にシベリア経由でソ連に送った軍用機は8000機に達した。

モスクワを拠点としていた彼は同じ頃にモスクワに飛来していたウィンストン・チャーチルをテヘランまで護衛している。1944年には、インドのアッサム渓谷から飛び立ってヒマラヤを越えて、中国奥地の昆明に達して蒋介石の国民党軍に支援物資を送る危険な任務にもついている。

トーマス・J・ワトソン・ジュニアは45年に復職したあとで二代目会長としてIBMの黄金時代を築いて71年には引退。79年には駐ソ連大使を務めている。

トーマス・J・ワトソン・ジュニアというひとりの個人を通して国家と共に歩むIBMの企業文化（DNA）が浮かび上がってくる。聯想集団（レノボ）という中国の国営企業をニューヨークに迎えたことが米国の国家戦略と密に連携していることは全く疑う余地がないのである。

（わかばやし・いっぺい）

関連情報

- レノボ日本のHP
<<http://www.lenovo.com/jp/ja/>>
- 日本 | IBMのHP
<<http://www.ibm.com/jp/>>
- トーマス・J・ワトソン・ジュニア（著）、高見 浩（翻訳）『IBMの息子 — トーマス・J・ワトソン・ジュニア自伝』（新潮社、1991年）
- ルイス・V・ガースナー（著）、山岡 洋一（翻訳）、高遠 裕子（翻訳）『巨象も踊る』（日本経済新聞社、2002年）