

## ポスト PC 時代のレノボ社に関する一考察

—「戦略的資産取得」の視点から—

陸 云江（龍谷大学）

### 1. はじめに

新興国発多国籍企業と従来の先進国多国籍企業との大きな相違の一つは、企業特殊的優位を持たないことである。夏目・陸（2014、2015、2016）が、新興国企業は（1）まず国内における競争優位を確立する、（2）その後かれらはまずグローバル化した国内市場における競争優位を維持・強化するために、直接投資を通じて技術やブランドなど戦略的資産を取得する、（3）次にかれらは、取得した資産と本国市場で蓄積した競争優位や経験・ノウハウを生かし、同質の新興国や途上国ないし先進国のローエンド市場にも進出することにより多国籍化を図る、ということを仮説として立て、検証してきた。

その際、現在世界最大手パソコンメーカーの地位を固めつつあるレノボが、「戦略的資産取得」の典型的な事例であった。ところが、迅速な技術進歩とイノベーションの普及により、タブレットやスマホなどパソコンの代替品が出現すると、パソコンの需要減が目立ち、時代がポスト PC 時代に突入している。こうしたなかで、「戦略的資産の取得」を通じて国際競争力を獲得したレノボは、PC 事業部門買収と同じパターンで、モトローラ・モビリティと IBM 社 x 86 サーバー事業の買収に乗り出した。

本来ならば、レノボのような新興国発多国籍企業が自立的な発展を図るためには、買収した技術を含む資産の吸収、自社による研究開発能力の形成が重要であり、これを基に次の事業を展開するべきであろう。本稿は、携帯端末産業における産業構造、分業構造の転換を考察した上で、レノボ社のポスト PC 時代における M&A をこれまで検証・位置づけをした「戦略的資産取得」の視点から考察する。

### 2. 世界最大手パソコンメーカーへの道

レノボ社は 1996 年から中国国内のパソコン市場で最大のシェア率を持つようになり、それ以降トップの地位をキープしてきた。このような競争優位を獲得できた要因は主に、（1）海外 PC の代理販売を通じて市場への理解が高まった、（2）国家プロジェクトに携わった中核技術者をリクルートし、研究成果の商品化に成功した、（3）販売・アフターサービス・ネットワークの構築できた、（4）グローバルサプライチェーンに組み込まれたからである<sup>1)</sup>。

しかし、2000 年代半ばまでレノボ社の売上高は 20 数億米ドルにすぎず、国際大手 PC メーカーの比喩のものにはならなかった。ところが、2004 年で行った IBM 社 PC 部門に対する買収とその後 2011 年で実施した NEC 社との PC 部門の統合および同年で実施したドイツ電子大手メディオン社に対する買収を経ると、レノボ社の売上高は 200 億ドル台にのって、フォーチュングローバル 500 社にランクインできるほどとなった。上述の M&A による直接投資は戦略的資産の取得であり、「はじめに」で触れたような特徴を持つ<sup>2)</sup>。

### 3. ポスト PC 時代の競争—携帯端末産業を中心とする考察

本稿は携帯電話端末産業を、通信事業者、端末メーカー、IC など部品メーカー、ソフトウェアベンダー、ICP、流通販売業者などによって構成される、ワイヤレス通信サービスを提供するためのエコシステムの中に置いて考察する。また、携帯端末はモジュール型産業でありながら PC 産業に比べて中核チップや基本ソフト（OS）の規格が複雑であり、国による通信規格選択や通信政策の影響を大いに受けることも考慮する。

中国国内のスマホ市場は 2014 年第 4 四半期でピークを迎え、それ以降、飽和状態に達し、縮小し始めている。現在の競争は買い替えニーズへの対応を中心に展開されている。多くの国内メーカーのうち、レノボの市場シェア率は 7 位に過ぎない。レノボの主要なライバルはファーウェイのようなキャリアへの理解が深く、強い研究開発力を持つ大手とインターネットを巧みに駆使し、マーケティング手法の面で強みを持つシャオミなどである。

### 4. ポスト PC 時代のレノボ社によるクロスボーダー M&A

レノボ社が PC 事業への特化から「PC+」の戦略へと転換したのは 2011 年度である。同社の携帯端末事業の推移は図 1 のとおりである。2007～2008 年度に売上高が途切れたのはレノボ社が不採算事業として携帯端末部門を売却し、その 2 年後再び買い戻したからである。2014 年 1 月で実施したモトローラ・モビリティへの買収を経ると携帯端末（スマホ）の対総売上高割合は 2 割台に上って、PC+戦略の第 1 歩が踏み出されたと考えられる。ところが、同社 2015 年度の経営パフォーマンスが久しぶりの赤字を記録した。経営陣の説明によると、赤字の主因は M&A 後の統合調整費用の計上であるようだが、今度の買収は PC 時代における IBM・PC への買収と異なっていたのは、買収前レノボ社は国内における競争優位を確立できなかった点と、同社のモバイル端末事業は赤字事業であった点である。

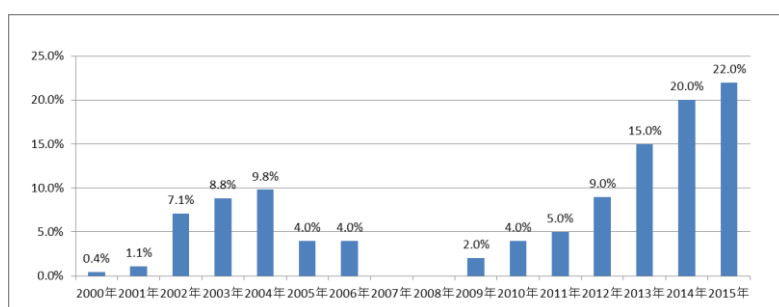


図 1 モバイル製品の総売上高に対する割合の推移  
出典：レノボ社アニュアルレポート（2000～2015 年度）に基付き筆者作成

### 5. おわりに

以上、レノボのモトローラ買収は PC 時代における IBM・PC 買収と同様、「戦略的資産取得」であるように見えるが、産業構造・競争のあり方や自社内の資源状況などが大きく変わった中で今度の買収はこれまで観察した「戦略的資産取得」とは異なっていることが明らかになった。

（注と参考文献は、紙幅の制限で報告当日の資料配布とさせていただきます）