

# 東芝の逆襲

東芝がパソコン事業で新たな一歩を踏み出した。それを象徴するのが「Qosmio」だ。AVノートへの本格進出を決めた東芝が、渾身の力を込めて投入した新ブランド「Qosmio」は、昨年度のパソコン事業の赤字決算から、今年度一気に黒字化を目指すための戦略的製品であるとともに、ノートPC市場における世界トップシェア奪還への布石としても重要な役割を担うものだ。いよいよ東芝のパソコン事業の逆襲が始まった。

## AVノートでパソコン事業逆襲の狼煙 Qosmioで新たな一歩を踏み出す



7月22日、東芝は、パソコンの新ブランドとして「Qosmio」(「コスミオ」と発音)を発表した。

これまでのテレビパソコンをPCにAV機能を付加した「統合」製品としているのに対して、Qosmioは、AV機能とPC機能を「融合」したAVノートPCだと位置づける。

PC&ネットワーク社社長の西田厚聰取締役執行役専務は、「東芝のパソコン事業にとって、第5段階へ突入する大きな節目の製品になる」と宣言する。

1985年に海外向けのT-1100で始まった東芝のノートPC事業は、ダイナブックの投入、リフレットの投入など時代をリードする製品を相次ぎ世の中に送り込んできた。Qosmioは、それと並ぶ大きな節目に当たる製品になるといつのだ。

欧米では、テクラ、ポージェエなどと並ぶ独立ブランドとして位置づけられ、国内ではダイナブックQosmioとしてスタートするものの、将来的には独立ブランドとしての方向性も模索されている。それだけを見ても、同社がこのQosmioを戦略的製品と位置づけていることがわかるだろう。

### 欧米の価格下落で赤字に転落

2003年度、東芝のパソコンおよび周辺機器事業は、220億円の赤字決算となった。

岡村正社長が掲げた中期経営計画では、デジタルプロダクツ事業が成長の

柱のひとつとされていた。しかし、その中核となるパソコン事業が低迷し、「中期計画が、最初からつまづいた状態が続いてしまった」と(岡村社長)となっていた。

原因は、欧米市場における価格下落の影響だ。

岡村社長は、「市場の価格下落が9%程度で済むと見ていたものが、一気に20%も下落した。こうした市場変化に対応できなかったことがパソコン事業の業績悪化につながった」と語る。

西田専務も、「調達体制、生産体制、製品企画のいずれをとっても、柔軟性とスピードが欠如していた」と異口同音に指摘する。

2003年9月、岡村社長自らがパソコン事業の抜本的改革を発表。そこで具体的な施策が明らかにされた。

販売体制の見直しによる500人の間接人員の削減、部品の共通化、投入製品数の絞り込み、外部リソースの活用、生産体制の見直しなど、その範囲は事業全般に渡る。

これらにより、販売および一般管理費比率を17%から12%へと引き下げるとともに、部品点数も約2000種類から約1500種類へと25%削減、24種類あったマザーボードの数も12種類へと削減し、最終的には9種類にまで削減するといふ。

さらに、2004年1月には、PC&ネットワーク社をデジタルメディアネットワーク社から分離設立し、西田取



取締役執行役専務  
PC&ネットワーク社  
社長

西田 厚聰

東芝にとって、大きな節目の製品。  
これから東芝の強みが  
ますます発揮できる。

Qosmioプロジェクトが発足  
「つじた動きと前後して、東芝は新

社が目指した東芝パソコン事業の新たな体質というわけだ。

「先をどう読むのか、いかにスピードを持って事業を推進するのかわという意識が社内末端にまで浸透しはじめ、その結果、上からの指示を待って動くのではなく、現場が共通の認識をもって議論をし、いち早く行動に移せるようになった」と話す。

いわば、これがPC&ネットワーク社が目指した東芝パソコン事業の新たな体質というわけだ。

実際、この半年で青梅工場をはじめ、社内の様子は大きく変化したという。PC&ネットワーク社第一事業部PCマーケティング部・長嶋忠浩部長は、「先をどう読むのか、いかにスピードを持って事業を推進するのかわという意識が社内末端にまで浸透しはじめ、その結果、上からの指示を待って動くのではなく、現場が共通の認識をもって議論をし、いち早く行動に移せるようになった」と話す。

西田専務が意識改革にもつとも力を注いだのが青梅工場だ。「これまで外圧がなく、青梅のペースで仕事をしていた」という同工場に、意志決定スピードの向上とともに、マーケットの声を取り入れる仕組みを導入した。「青梅工場にとっては、過去に例がないほどの激震が走ったはずだ」と西田専務は言い切る。

締役執行役専務がカンパニー社長に就任。より責任体制を明確化した体制へとシフトした。  
「分社化した今年1月以降、業績回復に向けた改善効果が出始めている。9月以降の下期で黒字転換を図りたい」と西田専務は意欲を見せる。



AV機器とパソコン機能を「融合」させた新ブランド「Qosmio」。英語のcosmos(宇宙)とイタリア語のmino(私の)からなる造語で、「私の空間、私の宇宙」の意味がある

### 危機感の徹底とスピード化を図る

3位のままで悔しくないのか――西田取締役執行役専務は、分社後早々、社内にごう言い放った。

ノートPC世界ナンバーワンを維持し続けた東芝にとって、今の3位の地位は決して満足できるものではない。東芝が置かれた立場を明確に示すことで危機感を煽ったのだ。

「振り返れば、かつての成功体験も悪い影響を及ぼしていた。事業が悪い時はもちろんのこと、いい時でも常に切迫感、危機感を持たなければ、生き残れないことを徹底して社員に訴えた」

西田専務は、分社化と同時に70日プロジェクトを社内が発足させ、4月からの新年度に向けた事業方針づくりと、

社員の意識改革に着手した。「通常ならば、100日プロジェクトで取り組むものをあえて70日とした。それも、パソコン事業はスピード感を持って実行に移さなくてはならないことを身をもって示すためだ」

続けて、2月からは主務クラスとの話し合いの場を積極的に持ち、6月までの5カ月間に27回もの対話を開いた。上期には、対象を担当職にまで範囲を広げ、合計で最低36回の対話をを持つ考えだ。さらに、部長、課長を中心に社員とコミュニケーションを図る対話会が月間延べ100回程度開かれているという。

「パソコン事業は常に一歩先を読み先手を打つことが必要であり、後手に回



この夏の新モデルとなるdynabookの各ラインナップだ  
ノートPC初の高画質化エンジン搭載  
dynabook VXシリーズ  
液晶TV、DVDレコーダ、ノートPCと  
一台三役なdynabook EXシリーズ  
大画面15型液晶のdynabook TXシリーズ



たな製品の方向性を模索していた。  
それが、AVノート「Qosmio」であつた。

だが、同製品の最初のコンセプトは

## AVメーカーのDNAとPC事業のDNAを融合させたのがQosmioです



PC&ネットワーク社  
PC第一事業部PCマーケティング部 部長  
**長嶋 忠浩**

Qosmioプロジェクトのリーダーを務めたPC商品企画部の的場司参事は、「パソコンにAV機能を搭載するという発想では、もはや実現できる仕様に限界があつた

昨年8月に、TV機能搭載ノートPCとして投入したEXシリーズの後継機としての域を出ないものだった。

当初の基本的コンセプトは、パソコン機能にいかにもAV機能を付加しているか、そして、日本国内のユーザーに受け入れられるにはどうすればいいのか、というものであった。

しかし、構造改革への取り組み、分社化の流れの中で、製品コンセプトは大きく転換していった。

2004年1月には、Qosmioプロジェクトを発足。この段階で、全世界をターゲットとした製品として、また、次代の東芝パソコン事業の方向性を示す戦略的位置づけを担う製品になつていった。

Qosmioプロジェクトには、青梅工場のパソコン設計技術者の約50人が参加したほか、岡村社長自らも今年4月の中期経営計画発表の時点で、「今年夏以降に、戦略的製品ともいえるAV機能に特化したAVPCを投入できる予定だ」と強く訴えていたことから、この製品に課せられた意味の重さがわかるだろつ。

## これはパソコンとAVの統合ではなく融合を目指した製品だ



PC&ネットワーク社  
PC商品企画部 参事  
**的場 司**

「AVメーカーである東芝が持つDNAと、ダイナブックで培った東芝パソコン事業のDNAを融合させたのがQosmio」（長嶋部長）というのも、AVの技術者が同委員会を通じてそのノウハウを十二分にQosmioに注ぎ込んだからだ。

本当にAV機器として満足いくものを作りたい——これまでのパソコンづくりとは180度異なる考え方で、音質、画質を追求したのがQosmioだ」と語る。

約3年前の2001年10月、東芝は青梅工場のなかにデジタルメディア開発センターを設置し、パソコンとAV部門の技術者をひとつの建物のなかに集結させた。この統合によって、いくつかの成果も上がり始めていたが、これをさらに進展させるために、Qosmioプロジェクトの中では新たに「PC画質改善委員会」を設置。PC&ネットワーク社副社長の吉田信博執行役員参事を委員長に、パソコンとAVの技術者が週1回以上集まって、パソコンの画づくりにAVの技術を取り込んでいった。

Qosmioには、自社開発のQosmioEngineを搭載するとともに、600カンテラという高輝度のClear SuperView液晶を搭載。また、従来からのharman/kardonのステレオスピーカーを約2倍となる30ミリの大口径にすることで最大出力、最大音量を向上。同時に低音250Hzまでの再生を可能にするなどの再生音域の拡大によって、「液晶TVに負けない画質、音質を実現することに成功した」（的場参事）という。

また、AV事業部門のノウハウを活かして開発したTVチューナは、全世界での利用が可能のように、各国の放送方式に対応できる設計とし、同一チューナによる世界展開の実現とコスト削減の効果をもたらしている。

「単にAVとパソコンの機能を寄せ集めて『統合』した製品ではなく、それぞれの機能が『融合』することで、今までにない利用環境を提供することを目指した。個人のAVライフにおいてなぜパソコンでなければならないかの答



岡村正社長は、「パソコンはユキピタス時代において外すことができない事業」と断言し、中期経営計画でもパソコン事業の拡大を柱に据える



こだわりのデザインに最新機能を凝縮したdynabook CXシリーズ  
コンパクト&軽量ボディのdynabook SSシリーズ



えを導き出すことができる」と自負している」と的場参事は語る。

## AV機器としてのデザインを採用

一方、Qosmioは、デザインでも大きな進化を遂げている。

東芝デザインセンター情報機器デザイン担当の島野健二参事は、次のように語る。

「TVを見る際に、キーボード部分が気にならないようにするにはどうしたらいいか、画面まわりの処理はどうしたらいいか、音質をより活かすためにはどんなデザインがいいか。パソコンとしての機能性を失わず、さらにAV機器としての使い勝手を追求した」

キーボードは、使いやすさを意識しながら、よりシンプルでフラットな印象を持たせるために新たに設計。スピーカー部も、アルミのメッシュを使い、パンチングの穴を大きくし、ピッチを狭くするという工夫をほどこした。

「パワーユーザーに受け入れやすいというニッチなデザインではなく、AVノートのメインストリームとして受け入れられるデザイン、そして、将来の発展性に向けて『群』として考えられるデザインを心がけた」という。

「かつては海外で通用するデザインとは何かを追求していた。だが、Qosmioではその戦略的コンセプトを表現することで、このデザインによって世界で勝負するという発想へと変わっている。



デザインセンター  
情報機器デザイン担当 参事  
**島野 健二**

## パソコンとしての機能性を失わず、さらにAV機器としての使い勝手を追求した

これがどう評価されるのが楽しみであるとともに、この次のデザインにも期待してもらいたい」と自信を覗かせる。

### 20周年を前にパソコン事業を加速

Qosmioは、今後、3つの方向に発展を遂げるといふ。

ひとつは、ブロードバンドAVコンテンツを実現するパーソナル端末として、2つめはいつでもどこでもを実現するモバイル型の端末として、そして、3つめはホームネットワークの世界において、AVコンテンツの一元管理を実現するホームサーバ的な役割を担う製品だ。

「AVを持ち、ダイナブックシリーズで培ったパソコン事業のノウハウを持つ東芝にとつて、これからはますます強みが発揮できる時代がやってくる。さら

に、ストレージデバイス、ワイヤレス通信技術、燃料電池といった当社が先行している技術も、東芝ならではの強みにつながる」と西田専務は話す。

そして、これらの付加価値による脱コモディティ製品に加えて、懸念となっていたコモディティ製品も台湾のODMベンダーとの運動によって、事業拡大を図る考えだ。

「ODMとより密接な関係を築くことで、東芝らしさも埋め込んだコモディティ製品も積極的に投入していく。当初はコモディティ製品の占める割合は3割程度だが、将来的には半数以上を占めることになるだろう」と西田専務は予測する。

岡村社長は、「AV PCとThin & Lightが東芝のパソコン事業の方向性」と話す。それを具現化した第1弾が今回のQosmioといえる。もちろん、これだけでは終わらない。来年、東芝のノートPC事業は、20周年を迎える。Qosmioの第1弾製品の投入を皮切りに、同社のパソコン事業はその記念すべき節目に向けて一気に加速することになりそうだ。

【取材・執筆者略歴】大河原克行（おおかわら・かみゆき）1965年、東京都出身、IT業界専門誌BCNにて編集長を務めるなど、IT産業を中心に幅広く取材、執筆活動を続ける。著書「松下電器変遷への挑戦」（宝島社刊）など。  
【撮影】井手口恵子（いであきこ）