

松下電器の逆襲

モバイルノートPCに焦点 成功体験をもとに新たな領域への 挑戦が始まる

モバイルPCの領域に焦点を当てた展開をすすめている松下電器産業のパソコン事業。他社が、フルラインナップ戦略、シェア拡大戦略を追求しているのに比べると、対極的な戦略といえる。だが、その戦略が大きな成果をあげつつある。モバイルに特化した同社製品は、パワーユーザーを中心に高い人気を誇り、新製品投入のたびに、発売直後から品薄になるという人気ぶりだ。かつて厳しい事業環境にあった松下電器のパソコン事業がモバイルPCへの絞り込み戦略によって、大きく開花しているのである。



7月29日に行なわれた松下電器産業の2004年度第1四半期の業績発表の席上、川上徹也代表取締役専務は、「今日は、ぜひみなさんにご紹介したいことがある」と言い、1枚のパワーポイントのスライドを表示させた。

「パソコン戦略」と書かれたスライドには「モバイルの本質を追求」という同社パソコン事業の方針とともに、4つのレッツノートの製品写真が掲載されていた。

地味な事業に高い評価

川上専務は、「当社の中では地味な事業だが」と前置きしながらも、「大変品質が高く、パワーユーザーには高い評価を得ている。在庫がゼロの形で生産しており、第1四半期にはこの事業だけで約300億円の売り上げをあげた」と説明した。

決算会見の場で、同社幹部がパソコン事業に言及したのははじめてのことだ。そして、パソコン事業の売上高について公にしたのもはじめてのことだろう。

確かに、家電、AVを主力とする同社において、パソコン事業が地味な存在に位置づけられているのは間違いない。プラズマTVやDVDレコーダ、洗濯乾燥機などに比べると、宣伝による露出や、販売店での展示製品数では、圧倒的な差があるからだ。だが、第1四半期実績でプラズマTVが453億円、DVDが369億円の事業規模であることと比較しても、決して遜色のない事業規模に成長していることがわ

かる。

松下電器パナソニックマーケティング本部PCDグループ・原昭一郎グループマネージャーは、「トップシェアを狙える位置につけはじめたこと、事業として見えてきたことが社内でも評価されている。こうした実績の積み重ねが評価され、幹部の口から外部に公表することにつながったのではないかと語る。

地味といわれる事業が、着実に成果をあげつつあるのだ。

赤字から学んだ特化へのこだわり

かつて、松下電器のパソコン事業は、赤字に喘いでいた。

多くのメーカーがひしめくなかで、松下電器としての優位性を見いだす商品を投入できなかったばかりか、パソコン業界特有の短い商品サイクルに追いつけず、大量の在庫を抱え、結果として赤字を余儀なくされるという悪循環が続いていたからだ。

2002年、松下電器は、レッツノート復活に向けてチャレンジを開始した。松下電器パナソニックAVCネットワークス社ITプロダクツ事業部・伊藤好生事業部長は、「レッツノートの復活が、松下電器のパソコン事業そのものの復活に直結すると考えた」と当時を振り返る。

1996年に第1号機が投入されたレッツノートは、A4サイズばかりだったノートPC市場において、B5サイ



パナソニックAVCネットワークス社ITプロダクツ事業部
事業部長

伊藤 好生

次のキーワードは「耐久性」 モバイルの「道具」として の進化を目指します

「モックアップで比較してみると、1kgを切るか切らないかで、持った感じが大きく異なる。また2時間や3時間の駆動時間では外に持ち出して使うには実用に耐えないことはわかってきた。この目標がクリアできれば商品化

する意味がないという共通の認識が社内にはあった」と奥田チームリーダーは続ける。
技術陣はなんどもなんども繰り返し改良を加えた。バッテリー駆動時間を長くするために、容量を増やせばいいが、それでは全体重量は重くなる。軽量化と長時間寿命は相反するテーマである。さらに、モバイルで求められる堅牢性まで追求すれば、さらに軽量化のハードルは高くなる。それらを高い次元で融合するのだから技術陣の努力は大抵のものではなかったのは容易に推察できる。
だが、技術陣は、先端技術の投入、軽量化のためのデザインの工夫などによって、この高いハードルをクリアした。商品化を直前にしたR1の質量は、なんと960g。そして、6時間の長時間駆動というように、目標を大きく上回ったのだ。
もうひとつ見逃せないのが国内生産体制を実現している点。同社は、神戸にパソコンサン生産の拠点を設置し、ここで全量を基板から最終アセンブリまで一貫生産している国内でも珍しい例といえる。短納期というメリットはもちろん、設計段階から生産部門が参加することで、品質の高い、効率的な物づくりのための研究、改良が加えられているのだ。「生産技術が難しいモバイルPCにおいては海外生産では得られないメリットがある」と同社のパソコンサン事業担当者は、異口同音に強調する。



7月29日に行なわれた松下電器の第1四半期決算で示されたスライド。決算発表でパソコンサン事業に触れたのははじめてのことだ

ズの軽量モバイルPCとして大きな話題を集めた。その反響は、これを持ち歩くユーザーに対して、「レッツラー」という言葉が使われる現象を生み出したことからわかる。

「もともとレッツノートはごく高い評価を得たのか。それを考えた

時に明確な回答として出てきたのがモバイルPCであった」と伊藤事業部長は話す。

2002年に投入したレッツノートライトR1は、モバイルに特化した復活第1弾となった。

「モバイルPCとして必要な要件はなにかを徹底して議論した。軽量であること、長時間のバッテリー駆動時間を実現すること、外に持ち出して利用しても十分な堅牢性があること、そして、実用的な拡張性を持っていること

これらの要素を徹底的に追求し、実現することが新生レッツノートのこだわりであった」（伊藤事業部長）。

ITプロダクツ事業部は、1997年に、ワークステーション、デスクトップ、ワープロ専用機の3つの事業部門を統合。これによって、ワープロ専用機で培ってきた液晶画面のバックライ

ンコン事業に活かせる体制が整っていた。例えば、この技術を活かすことによって、同じ液晶でも消費電力が20%も改善できるといったモバイルPCとしての優位性を発揮できる。

モバイルPCで、ナンバーワンになるこれらの数々の技術蓄積も、モバイルPC事業の目指すべき道を決定づける要素となったのだ。

モバイルに必要な要素を徹底追求

レッツノートライトR1では、重量で1kgを切ること、連続バッテリー駆動時間は最低でも5時間以上を目標とした。

「モバイルに焦点を絞り込んで、他社製品と差異化できない製品で同質競争をやっている意味がない。圧倒的ともいえる差異化を実現するには1kg、5時間の壁はなんとしても越えなくてはならない目標だった」と語るのは、パナソニックAVCネットワークス社ITプロダクツ事業部テクノロジセンターハード設計第一チーム・奥田茂雄チームリーダー。

技術陣はなんどもなんども繰り返し改良を加えた。バッテリー駆動時間を長くするために、容量を増やせばいいが、それでは全体重量は重くなる。軽量化と長時間寿命は相反するテーマである。さらに、モバイルで求められる堅牢性まで追求すれば、さらに軽量化のハードルは高くなる。それらを高い次元で融合するのだから技術陣の努力は大抵のものではなかったのは容易に推察できる。

だが、技術陣は、先端技術の投入、軽量化のためのデザインの工夫などによって、この高いハードルをクリアした。商品化を直前にしたR1の質量は、なんと960g。そして、6時間の長時間駆動というように、目標を大きく上回ったのだ。
もうひとつ見逃せないのが国内生産体制を実現している点。同社は、神戸にパソコンサン生産の拠点を設置し、ここで全量を基板から最終アセンブリまで一貫生産している国内でも珍しい例といえる。短納期というメリットはもちろん、設計段階から生産部門が参加することで、品質の高い、効率的な物づくりのための研究、改良が加えられているのだ。「生産技術が難しいモバイルPCにおいては海外生産では得られないメリットがある」と同社のパソコンサン事業担当者は、異口同音に強調する。



パナソニックマーケティング本部PCDグループ
グループマネージャー
原 昭一郎

新しいマーケティング 活動でモバイルトップ を目指したいですね



マグネシウム合金の薄型成形、液晶ディスプレイの削り出しや内部機構の工夫などにより12.1型画面で約1,070gの軽量ボディを実現したレッツノートT2



重さわずか990g、低電圧版CPU、HDDなどの採用により、電源効率をアップ。標準バッテリーだけで、約9時間使用を実現したレッツノートR3

「数を追う」というのは、数を追う戦略は、ラインナップを拡充する施策につながり、結果として、同社が得意としない領域、差異化できない領域にまで製品の幅を広げることになるからだ。TVチューナ

数を追わない事業スタンス
もうひとつ、松下電器のパソコン事業において見逃すことができない考え方があ。それは、出荷数量を追求する事業としないことだ。モバイルPCナンバワを掲げる方向性とは逆行するように見えるが、同社では、過去の失敗の経験から、パソコンを大量に生産することの怖さを知っている。

松下電器の中村邦夫社長は、「数を追っかけるな」とITプロダクツ事業部に指示を出しているという。数を追う戦略は、ラインナップを拡充する施策につながり、結果として、同社が得意としない領域、差異化できない領域にまで製品の幅を広げることになるからだ。TVチューナ

松下電器の中村邦夫社長は、「数を追っかけるな」とITプロダクツ事業部に指示を出しているという。数を追う戦略は、ラインナップを拡充する施策につながり、結果として、同社が得意としない領域、差異化できない領域にまで製品の幅を広げることになるからだ。TVチューナ

数を追わない事業スタンス

これらのノウハウは、その後のTシリーズ、Wシリーズ、Yシリーズにも引き継がれているのは周知の通りだ。今年4月に発表したR3では990g、9時間のバッテリー駆動時間を実現し、他社製品のスペックを大きく引き離れた。新製品のたびに目標のハードルは高くなる。だが、一つひとつの成功が、次の挑戦につながっている」と奥田チムリーダーは、次なる製品開発にも意欲を見せる。

技術、デザイン、材料の すべてがレッツノート の差異化を実現した



パナソニックAVCネットワークス社ITプロダクツ事業部テクノロジーセンターハード設計第一チームリーダー
奥田茂雄

部長は、「市場の状況をしっかりと見極め、適切な生産量を判断することが健全なビジネスを維持するコツ」と手綱を締める。大量に作れば、余剰在庫を抱えるリスクが増え、結果として、その在庫処分資金を投入せざるを得なくなり、赤字を余儀なくされるといふ悪循環が生まれるからだ。もちろん、適正な数量を市場に供給するためのメカニズムも社内にも構築している。SCMの稼働はもとより、直接、ユーザーの反応を聞く体制を作り上げているところにも、適正量出荷に向けた秘密がある。そのひとつの取り組みが「まいぴー（マイパナソニックベース）」と呼ばれるユーザー登録サイトを活用した、発売前からの早期購入キャンペーンの取り組みだ。新製品の発表とともに、ユーザーに新製品を気に入ったかどうかの登録を促す。そして発売後に購入し、ユーザー登録を行えば、先着で特典をプレゼントするといったものだ。もちろん、発売前のお気に入り登録は購入を拘束するものではなく、購入しなくてもならパネルティを課すものではないためユーザーも気軽に、気に入れば事前に登録をしてくる。これによって同社は発売直前の商品に対する反響や、購入直後の初期ユーザーのプロフィールなどを掌握でき



松下電器の中村 邦夫社長は、パソコン事業部門に対して「数を追っかけるな」という指示を出しているという



オールインワンタイプが主流のA4サイズノートPC分野に、軽量化と長時間バッテリー駆動という2つの観点から新しいモバイル市場を創ると挑んだレッツノートY2



軽さ約99gの世界最軽量光学式ドライブを内蔵で世界最軽量約1,290g、12.1型XGA液晶画面を搭載しながら、A4用紙よりひと回りコンパクトなB5ファイルサイズのレッツノートW2

るのだ。

「どんなユーザーが、どこで、どの機種を購入したのか、という傾向が瞬時に掌握できる。それぞれの販売スピードに応じて機種構成やルート構成の最適化に大きな威力を発揮する」（原グループマネージャー）というわけだ。

このような発売前からのユーザーへのダイレクトプロモーションが早期購入ユーザーを増やし、これがわずかに数週間で一気に販売シェアを高める「超垂直立ち上げ」の実現につながるという効果も生んでいる。また、早く売り切ることでも商戦スタートから大きく価格下落が起こりにくい点もユーザーに買う時の安心感を与えている。

同社のパソコン事業が黒字転換したのは99年。その後、競合各社が赤字に苦しむなか、松下電器は黒字を維持し続けている。数を追わず、誘惑に駆られない事業体質と、それを支える仕掛けが安定した黒字維持につながっているのだ。

レッツノートが挑む新たな挑戦

いま、レッツノートは、いくつかの新たな挑戦を開始している。

ひとつめは、14型液晶ディスプレイを搭載したA4サイズのモバイルPCの定着だ。同社が今年2月に4つめのモバイルPCとして投入したY2は、オールインワンタイプが主流のA4サイズノートPC分野に、軽量化と長時間バッテリー駆動という2つの観点から挑



パナソニックAVCネットワークス社ITプロダクツ事業部国内PC事業担当カテゴリーマネージャー兼営業部長

湯浅祥弘

購入比率は10%程度。これを20〜25%程度にまで引き上げたいという。「ヘビーユーザーにくわえて、ビジネスユーザーや社会人予備軍である学生、そしてファーストモバイラーにレッツノートを指名購入してもらえれば環境を作りやすい」と原グループマネージャーは語る。

A4モバイルノートを認 知させる。それがレッツ ノートの新たな挑戦です

んだA4モバイルノートPCだ。

松下電器パナソニックAVCネットワークス社ITプロダクツ事業部国内PC事業担当カテゴリーマネージャー兼営業部長の湯浅祥弘氏は、「これまでは、圧倒的ともいえる他社商品との差異化によって、それほど苦勞をせずに、レッツノートの販売量を拡大してきた。だが、A4モバイルという新たな領域を開拓するという、これまでとは違った挑戦が始まっている」と語る。

「これまで市場に存在しなかったA4モバイルノートPCを、販売店、ユーザーにどう認知してもらうか。展示方法や利用環境の提案なども積極的に進んでいきたい」と続ける。いま、湯浅部長は、その秘策を練っている段階だ。2つめは女性層、若年層に向けた販売拡大だ。現在、レッツノートの女性

「まだ詳細はお話しできないが」と伊藤事業部長は語りながら、「キーワードをあげるとすれば、モバイルPCとしての『耐久性』だ」と語る。

米国で実績を誇る堅牢性に優れたノートPC「タフブック」で培ったノウハウや、モバイルPCとしての物づくりノウハウ。そして、国内で一貫生産する強みを活かした高い品質が、次期レッツノートに耐久性という新たな特徴を植え付けることになりそうだ。

「モバイルで使う『道具』ということを考えれば、耐久性の追求は必然。すでにイメージはできつつある」と伊藤事業部長は語る。レッツノートの次の挑戦が始まっている。

【取材・執筆者略歴】大河原克行（おあかわら・かつらぎ）1965年、東京都出身、IT業界専門誌BCNで編集長を務めるなど、IT産業を中心に幅広く取材、執筆活動を行っている。著書に「松下電器変革への挑戦」（宝島社刊）など。【撮影】井手口恵子（いであきこ）