

レノボ の挑戦



いよいよ船出する新生レノボ 「変わらないもの」と「進化するもの」を両立

2005年5月1日。レノボ・ジャパンの向井宏之社長は、同社社員に対して、A4用紙換算で、1枚強にわたるメッセージを、eメールで配信した。

この日、レノボ・グループによるIBMのパソコン事業の買収が完了。従業員数2万人、年間出荷規模は1400万台を誇る世界第3位のパソコンメーカーが誕生した。アジアではトップシェアを持つパソコンメーカーの誕生だ。

向井社長は、このメッセージのなかで、「たゆまぬイノベーションでお客様に貢献しよう。スピード感をもった事業運営、そして、品質、納期、コストで世界でもっとも競争力のある製品を提供しよう」と、社員に呼びかけた。これが、レノボ・ジャパンの第一歩となった。

イノベーションに取り組む

2004年12月、レノボによるIBMパソコン事業の買収が突然発表され、全世界のパソコン業界が驚きに包まれた。

この発表以降、業界関係者、そしてエンドユーザーの関心は、レノボ、そしてIBMの今後の動きに集中し、「ThinkPadは引き続き投入されるのか」「IBMが実現してきた高い品質は維持されるのか」、そして、「これまでのユーザーは引き続きIBM製品を使っているのも大丈夫なのか、これからも購入しても大丈夫なのか」といった声が各方面から相次いだ。

向井社長は、その疑問に対して、次

のように答える。

「これまでと変わることはなにもない。むしろ、さらなる進化とイノベーションを遂げることになる。従来通り、品質の高い製品の提供と、長期間に渡って安心してご利用いただける環境を提供し続けることができる」

昨年来、向井社長はこの言葉を繰り返してきた。

向井社長がそう語る背景には、いくつかの要因がある。

ひとつは、IBMのパソコン事業体制が、レノボ・ジャパンにそのまま継承されることだ。

米国に本社を置く新生レノボのCEOには、米IBMでパソコン事業を率いたステイブ・ウォード氏がそのまま就任。COOやワールドワイドセールス担当役員など、グローバルな事業戦略を陣頭指揮する要職には、IBMのパソコン事業を率いたエグゼクティブがそのまま就く。一方、CFOや調達部門などのレノボが得意とする分野には、レノボのエグゼクティブが就任することになる。日本法人の体制も、日本IBMのパソコン事業を担当していた社員たちが移籍し、これを引き継ぐことになる。

「グローバル戦略を打ち出し、企業向け製品を得意とするIBMの経験と、レノボの中国における実績と個人ユーザーを対象とした製品づくりは、まさに補完関係にある。それらを融合するとともに、パソコン事業に特化したス

リムな陣容によって、よりスピードのある意志決定が可能になる」と向井社長は語る。

IBMの全世界の社員数は23万人。これが新生レノボでは19000人となる。また日本法人は、日本IBM全体での2万人のうち、パソコン開発事業に携わっていた640人が、レノボ・ジャパンを構成する。階層を少なくし、意志決定の迅速化を図るには最適な体制だ。

その一方で、全世界で年間1400万台という第3位の出荷規模、アジアではトップシェアという規模を有し、それを背景にした調達コストの削減、研究開発費の増大も図れることになる。

向井社長がいうように、「変わらないこと」と「進化すること」を、両立さ

せる体制が出来上がるのだ。

プロデュースド・バイ・レノボ

日本IBMは、今年5月、同社のビジネスパートナーを集めた「ビジネスパートナーフォーラム」を開催した。その中で向井社長は、レノボ・ジャパンの事業方針を説明し、ビジネスパートナーにレノボの事業に関して理解を求めた。

「新会社設立後も住所は変わりません。営業担当者も、Webによる情報提供のURLも、電話番号も変わりません。新製品には、IBMブランドおよびThinkブランドを採用します。そして、サービス、サポートは日本IBMがこれまで提供してきたものと同様のメニューとし、長期間に渡って保証し

ます」

レノボ・ジャパン本社は、六本木の日本IBMの本社内にある。レノボのWebサイトも、日本IBMのサイトから飛ぶことができ、サポートの問い合わせ窓口の電話番号も従来と変更がない。この説明に、参加したビジネスパートナーは、レノボへの移行後もパソコン事業になにも変化がないことを実感したという。

「プロデュースド・バイ・レノボ、サービスド・バイ・IBM。これが新生レノボの基本的なスタンス」と断言する。

サービスド・バイ・IBM

「変わらない」という点をもっとも明確に示しているのが、サービス・サポート体制である。

ユーザーがこれまで日本IBMと結んだサポート契約は、5月からレノボ・ジャパンにパソコン事業が移管されてもまったく変化がない。

「IBMのグローバルサービスのなかで提供しているサポート契約の内容、そして、それを実行する体制にはいっさい変更がない。ユーザーが、IBMのパソコンに望んでいたサポートレベルを、将来に渡って提供できる体制とした」と、サービス&サポート担当・落合敏彦執行役員は語る。

落合執行役員は、レノボによる買収が正式に発表されて以来、「変わらない」ということを徹底して訴え続けた。新生レノボでは、柔軟な組織体制を背景に、新たなサービスの付加も可能だが、それにはあえて触れなかった。

「ユーザーがもっとも望んでいるのは変わらないサポート体制。これをコミットすることが、レノボのスタートには最大の課題と判断した」からだ。

サービス、サポートは、次の買い換えにつながるポストセトルスといえるもの。レノボの継続的な成長には、サポートに対するコミットが重要となる。それだけに「変わらない」ことが、IBMのパソコンユーザーに対しては、もっとも効果的なメッセージとなるのだ。

一方、「進化」という点ではどうだろうか。レノボ・ジャパンを見渡すと、マーケティングおよびセトルス分野で、その「進化」が早くも形になろうとしている。



レノボ・ジャパン株式会社
代表取締役社長

向井 宏之

さらなるイノベーションに挑む。
そこで、レノボの
真価が問われることになる

進化する販売店支援策

レノボ・ジャパンが、日本IBMから引き継いだ販売網には、約200社のIBM特約店網のほか、約8社のデイストリビュータ、そしてネットや電話直販による・comセンターがある。さらに、デイストリビューターや・comセンターを活用して製品を流通し、IBMブランドPCを販売していた約2000社にのぼるリセラーがある。

かつての日本IBMの体制では、1次店と呼ばれる販社に対しては情報提供をはじめとする支援体制を敷いていたが、2次店まではカバーできていないのが実状だった。

「日本IBMという大きな組織の中では、メインフレームからサーバ、ソフトといった製品群を含めた枠組みを前提

「変わらない」ことを徹底して訴える。それがユーザーの安心につながる



ボ・ジャパン株式会社
サービス&サポート担当
執行役員

落合 敏彦

レノボ・ジャパンの研究・開発を統括する内藤在正副社長は、「すべてがいままで通りである」と

とした販売店支援が中心だった。トータルシステムとしてどう支援するかに重点が置かれていた。だが、レノボ・ジャパンとなったことで、パソコン事業に特化した形での販売店支援体制がとれるようになる」と語るのは、ブランド&マーケティング・荒川朋美執行役員。

レノボ・ジャパンになって、これまで手つかずだった2次店に対する製品情報、技術情報、販促支援、教育プログラムの提供がはじめて開始されることになる。

「レノボのパソコンに関する情報をより深く知っていただき、2次店が販売しやすい環境を構築できるよつになる」と

荒川執行役員はこの施策の狙いを語る。レノボによってもたらされた進化のひとつだといえよう。

次なる挑戦に挑む「大和」

新生レノボの誕生とともに、その行方が取りざたされていたのが、ThinkPadの研究開発拠点である大和事業所の存在だ。IBMパソコン事業の「肝」ともいえる存在の大和が、レノボ・ジャパン

の設立で、どんな位置づけとなるかが、ThinkPadの今後を左右すると見られていたからだ。

レノボ・ジャパンの研究・開発を統括する内藤在正副社長は、「すべてがいままで通りである」と



ボ・ジャパン株式会社
ブランド&マーケティング担当
執行役員

荒川 朋美

レノボだからこそ販売支援策がある

語る。

「変化と進化は異なる。ThinkPadはこれからも変わらない。しかし、新たな進化を続けることは間違いない。ThinkPadはこれからも正しい進化を続けていく。その役割を担うのが大和である」

一方、レノボ・ジャパン製品開発研究所・小林正樹常務執行役員も、「大和がしっかりとしなければ、レノボは生き残れないと考えている」と言い切る。

ThinkPadは、新生レノボにおいても顔となる製品である。

レノボへの事業移管とともに、ThinkPadの開発を担当するポータブル・システムズは、製品開発研究所に名称が変わった。小林常務執行役員は、名称の変化と同様に変わる部分、そして、名称が変わっても、以前と変

わらない部分がそれぞれにあるという。

「ユーザーが不安に思っているようなことはない。その点では、大和は変わらない」と思ってもらっていい」と小林常務執行役員。不安に思っていることば、品質の低下やThinkPad

dの基準を満たさないような製品の投入、そしてThinkPadの継続性の可否についてである。

「むしろ、品質という点ではIBMスタンダードに甘んじることなく、新たなレノボスタンダードを作り上げてほしい、とエンジニアに話している」と、これまでのThinkPadを超える厳しい品質基準に取り組む方針だ。

ThinkPadにはThinkPadの開発基準がある。だからこそ、旧レノボがこれまで投入してきたノートPCには、そのままThinkPadのブランドがつけられることはない。「ThinkPadは、大和しか開発できない製品」と、徹底したこだわりは今後も譲らない。

一方、変わる部分とはなにか。小林常務執行役員は「攻めることだ」と語る。「レノボが得意とするテリトリーに対して、大和がどう貢献できるか」という新たな挑戦。また、日本の市場に則した、ソリューション型の製品供給なども行なえるようになるだろう」



レノボ・ジャパンの研究・開発を統括する内藤正副社長は、「Think Padは変わらない」と断言する



ThinkPadの研究開発拠点である製品開発研究所が入居する大和事業所。レノボのPC事業を支える重要な拠点だ

これまでThinkPadは世界戦略の上での物づくりが前提となっていた。そのため、各国のユーザーの要求仕様に柔軟に対応することは、事実上できなかった。しかし、今回のレノボ・ジャパンの発足とともに、製品開発研究所は、レノボ米国本社の研究拠点はもちろん、レノボ・ジャパンの営業、マーケティング、サービス&サポートなどのチーム連動が強まること、また、小回りの利く組織となったことで、ユーザーの要求仕様に柔軟に対応できるようになる。ハードとソリューションを組み合わせた供給も可能となるのだ。こうした新たな取り組みも見逃せない。

「いままで以上に優れたThinkPadを開発することができる。ぜひ、期待してほしい」と小林常務執行役員は、ユーザーにメッセージを送る。

レノボによる新たな進化とは

「レノボ・ジャパンの成功のパロメータは、四つの観点で推し量る」と、向井社長は語る。この観点とは、「ハイクオリティ」「ハイバリュー」「グッドサポート」「グッドサービス」だ。

あるパソコン専門誌のユーザー調査では、昨年度はサービス、サポートで業界第2位の位置づけだった。これを早期に第1位へと引き上げる考えだ。

そして、「価格にもこだわっていききたい」とも話す。

レノボとの統合によって、年間1400万台という量産効果を背景にこれ

「大和」がしっかりしなければレノボは生き残ることができないだろう



「ハイバリューを訴求するには、価格は欠かせない要素だ」と言い切る。「バリューは、品質・テクノロジーを価格で割った計算式で成り立つからだ」

ここにも統合のメリットが活かせるというわけだ。

気になるのは、旧レノボが得意とするコンシューマ向け製品の国内投入だ。「現時点では、ならんら決定しているものはない。ビジネスユース、そしてビジネスコンシューマという領域にフォーカスした取り組みが前提」と向井社長は語るが、「来年2月に開催される冬季トリノオリンピックで、レノボはワールドワイドスポンサーになっている。そうした露出が多くなるタイミングにあわせ、多くの人にアピールできる製品群の品

レノボ・ジャパン株式会社 製品開発研究所 常務執行役員 ディスティングイッシュトエンジニア

小林 正樹

揃えが必要だという話は全世界規模で進めている」とも語る。

レノボブランドの製品が日本国内で投入されるかどうかは、その時点で決定されることになるだろう。

すでに、市場リサーチ



【取材・執筆者略歴】大河原克行(おおかわら かつゆき)1965年、東京都出身。IT業界専門紙『BCN』で編集長を務めるなど、IT産業を中心に幅広く取材、執筆活動を続ける。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(いでぐち けいこ)

や、新たなサービス体制の構築に向けての模索は開始されているが、これがいつ具体的な動きになるだろうか。

一方、レノボが中国国内限定の規格として採用しているワイヤレス接続規格を搭載したデジタル家電、ホームソリューションの世界展開も、グローバル戦略の上では視野に入っている。そのなかで、日本市場に対して、どんな判断を下すのかも注目されるだろう。

「いま、新たな進化が始まった」と向井社長は宣言する。今後、どんな変化が起こるのか。これまで以上に速度を持った、ダイナミックな動きになるのは間違いなさそうだ。