

## 日本の大手コンシューマー エレクトロニクス企業は グローバルな競争力を 失ってしまった

## 多様性があり、しかも 互いを尊重しあえることが成功の鍵

レノボ・ジャパンの取締役会長であるロードリック・ラビン氏はオーストラリア出身。1986年の初来日後、数回にわたり日本を訪れている。そして六本木ヒルズの本社に赴任したのが2008年のこと。ラビン氏の姉妹も日本に住んで9年になり、家族ぐるみで日本に愛着を持っているようだ。

ラビン氏によると、自分は「ミスター・フィクサー（問題請負人）だ」という。IT業界に従事して18年余り。この間常にアジア、特に日本での問題解決を図る役割を任されてきた。最大の業績の一つは、昨年のNEC（NEC）との提携である。日本におけるレノボ、NEC PC両社の合計シェアは27.2%に達し、現在シェアNo.1である。またレノボ・グループは中国で34%、インドで16.9%のシェアを占めている。業績発表で忙しい11月初旬、ロードリック・ラビン氏はJQRの取材に応じ、日本のパーソナルコンピュータ（PC）市場とその課題について語ってくれた。

は27.2%と、No.1のマーケットシェアを占めています。

日本事業の業務を引き継ぐ際に、最も大きな課題となったのは文化の違いでした。日本文化対外国文化という話ではありません。レノボ・ジャパンの社員の大半は日本人ですから。企業文化の違い、これが最も対応が難しいものなのです。NEC PCは伝統的にデータに強く、計画的に物事を進める企業文化を持っています。一方レノボはよりスピード重視で、実行を重んじる会社です。また、NEC PCでは非常に多くのプロセスを経て決定が下されますが、レノボでは意思決定の権限を社員に委譲しています。そのため最初のうちは連携がうまく取れないこともありました。現在は互いに補い合う良い関係になっていると思います。NEC PCは日本市場を誰よりもよく知っており、日本の消費者を完全に理解していますから。

### 弱点を補完できる 合弁を目指す

日本でレノボに採用されましたが、赴任先はシンガポールでした。そして「リーマン危機」直後の2008年に日本に戻っ

レノボ・ジャパンは合弁会社を発足させる前に消費者市場に参入しましたが、新規参入者がゼロから新しい事

### 日本市場の魅力と課題

# NECレノボ・ジャパン取締役会長 ロードリック・ラビン氏

写真／高井知哉、インタビュー、文／JQR編集部

できました。新しい視点でビジネスを捉えることができる、良いタイミングだったと思います。

2008年のレノボ・ジャパンの業績は好調で、その後の3年間でマーケットシェアは3%から8.2%に増加しました。こうしたシェアの伸びにレノボ・グループとレノボ・ジャパンは自信を深め、NECとの合弁事業を開始することにしたのです。今では日本のPC市場で両社

業を始めるのは難しいことでした。その点NEC PCには長年にわたり日本市場で築いてきた経験・ノウハウと、日本では極めて重要な意味を持つ顧客との強力な信頼関係があります。短期間に、しかも着実にビジネスを拡大するためには、こうした企業との合弁が鍵でした。対するレノボには、スピードとグローバルなネットワークがあります。合弁前のNEC PCは日本国内のみで活動していま

したが、現在はレノボ・グループのグローバルなサプライチェーンとネットワークを利用することができるようになりました。

異なる企業文化を持つ企業同士が協業することを、「難しい」という言葉で言い表したいとは思いません。むしろ「根気強さ (patience)」と言った方が良いでしょう。とにかく文句なしに根気が必要です。当社のパートナーは少し保守的で、私たちとは違う視点で物事を見ます。一方、私はリスクを取り、何が起るか見てみたいと思うタイプです。NEC PCは計画に90%をあて、実行に10%をあてますが、私は間違いなく90%を実行にあて、10%を計画にあてる人間です。ですから、両社は互いに補完し合う、実に良い関係にあるのです。相手の意見に耳を傾け、それぞれの考え方を理解し、適切な答えにたどり着くには、相互に尊重し合うことがもっとも重要です。素晴らしいことです！ NEC PCとの合弁を通じて、レノボの多様性は新たな水準に引き上げられましたから。

そうは言っても、両社ともに社員のほとんどは日本人ですから、他の外資系企業とは違って、会議やメールのやり取りなどは日本語で行っています。つまり、言語の違いに起因する誤解というのを避けられるわけです。むしろアプローチの

仕方、プロセス、意思決定などにおける違いの方がもっと重要な意味を持ちます。私自身も日本語を話すことができ、それが経営に役立っているのは確かだと思います。

### 会議前の「根回し」は複雑さを増やすだけ

日本では微妙な違いがとても重要ですね。実際の会議の前に、色々なことを決めておきます。アメリカやオーストラリアでは何かを決定するために会議に出席するわけですが、日本では事前に根回しを頻繁に行います。根回しのせいで決断が遅れるとは思いますが、欧米人にとっては物事を複雑にしているだけのように見えます。言うまでもないことですが日本では根回しは完全に機能しています。しかし、スピードが要求される場面では、会議室にメンバー全員が集まり、そこで決断して、会議室を出た後はその決定事項に従って欲しいわけです。日本にはすでに決定されたことを後になって変えようとする人たちが少なからずいるので、そうならないよう管理する必要があります。私たちがうまくやってこれたのは、相手に何を期待しているかをオープンにしてきたからです。何がアジェンダか、どんなことを決定したいの

かについて全員が正確に知っていれば、会議で予想外の展開に驚かされることなく、全員から効果的な働きかけや前向きなコミットメントを引き出せるようになります。

私は様々なバックグラウンドを持つ人と一緒にチームを作るのが好きです。ここに赴任してきた当時、リーダーシップチームの構成は見事なまでに同質でした。全員が日本人、男性、年齢は35～55才、法人部門出身で、転職経験なし。つまりたった一つのメンタリティを代表していたわけです。その頃当社は話題のネットブックでコンシューマー市場に参入しようとしていました。それも16～34才の女性をターゲットにして。製品の色を何色にするか決める時に一休会議室で何が起きるか、もう容易に想像できるでしょう。それで、メンバーを変えてもっと多様性のあるチームにしました。私はどんな文化でも多様性があることが非常に重要だと考えています。現在はコンシューマー部門の出身者、女性管理職、外国人と、様々なバックグラウンドの人間が加わっています。NEC PCの経営陣自体にはそれほど多様性はありませんが、レノボ・グループ全体として見ると、多様な人口構成を持つ外国のグローバル企業の企業文化の中に日本の強力で伝統的な文化要素を取り入れ、うまくブレンドしていると思います。業績が振るわないマーケットで、これまでとは違う考え方をしたいとき、この組み合わせは完璧なんです。

日本における現在の最大の課題はコンシューマー市場です。成長が止まってしまいました。政府の経済刺激策で薄型液晶テレビに「エコポイント」が付いていた時は顧客は小売店に買い物に行き、小売店に行けばテレビ以外の物も買ってくれました。そのおかげで私たちは今年の震災後、急速に業績を回復できたのです。しかし今年になってエコポイント制度が終了すると、顧客は買い物に行かなくなりました。データを見ると、PC市場は昨年よりも約14%売上げが落ちています。スマートフォンやタブレットは、PC製品に取って代わるものというより、PCとは別に「追加されるもの」ですが、それらの購入が消費者の財布に影響を及ぼしているのも確かです。

### ハイレベルのサービスに学ぶ

日本企業の顧客サービスのレベルは信じられないほど高いです。世界最高水準と言ってよいでしょう。難しいのは、日本のチームにサービスの水準を管理し

てもらうのではなく、日本以外のグループ会社にこのことをきちんと理解してもらえるように説明することです。

例えば、当社とNEC PCが合弁することになったとき、NEC PCから無期限で無償の電話サポートサービスが必要だと言われました。つまり、当社から製品を購入したお客さまは、たとえ保証期間が過ぎた後でも、無償でいつでもサポートが受けられるようにするということです。グローバル企業でこういうサービスを提供しているところはありません。別の例を挙げると、レノボではPC製品を輸送する場合、輸送中のPCを保護することを第一に考えた容器に梱包して発送しますが、日本では外箱自体が製品の一部とみなされるため、外箱も完璧なものでなくてはなりません。これは日本以外の国の人々には本当に理解するのが難しいことなのです。レノボ・ジャパンでは外箱に汚れや傷が付いていた場合、箱を交換するサービスを行っています。小売店に配送する前に、完全を期して製品を別の箱に詰め替えるのです。日本のお客さまはそういう完全なサービスを望んでいますから。これが米国ならそういうことは問題になりません。アメリカ人はPCが欲しいのであって、外箱には関心がないからです。

非常に要求水準の高い日本の顧客サービスから学び、また、優れたグローバル企業であるのなら、日本以外の国々でそういう水準を試して導入してみるのもよいと思います。実際、レノボでは日本から多くことを学んでいます。例えば、当社は日本に2つの製品開発チームを持っています。一つは1992年にThinkPadを開発し、現在も研究開発を行っている大和研究所。もう一つはNEC PCの開発チームです。私たちは日本の開発組織を創設するために両拠点の連携を図り、現在では両チームが全世界に向けた製品の設計開発を行っています。またレノボではグループ全体でベストプラクティスを共有しており、日本で生まれた数多くのアイデアが他の国々で実行されています。

日本には非常に大きな小売市場があります、そして競争も激しい。沢山のメーカーがしのぎを削っていますからね。日本のように国内PC市場が多数のメーカーによって共有されている状況というのは稀であり、日本と世界の他の地域が異なるのはこの点にあると言えます。こうした日本のコンシューマーエレクトロニクス市場で外資系企業が競争に生き残っていくのは大変難しいことです。レノボも厳しい事業環境に直面するかもしれませんが、そうだからこそNECとの合弁企業設立は申し分ない機会だったのです。



合弁によって今やナンバーワンのPCメーカーになりましたね。個人的なレベルでお話すると、日本で生活したり仕事したりするのはとても便利に感じます。日本の人はとても親切です。よく冗談で友人に、日本では道の真真中に車を止めても誰もクラクションを鳴らさないよ、って言うんです。その代わりに、「かわいそうに、きつとどこかが壊れちゃったんだよ！」って思われるだろうって。後続の車全部からクラクションを鳴らされるでしょうね。大柄な男がやってきて、車の窓ガラスをドンドン叩かれるかもしれない。今度日本を離れるときは、日本のこういう文化的な部分を心の底から懐かしく思い出すことになるでしょう。

### グローバル化すべき日本のPCメーカー

私がお望みしているのは、日本の状況がよくなることです。私が最初に手に入れた電化製品はすべて日本製だったんですよ！ その当時の日本は信じられないほどイノベティブでした。まさに「日本 = テクノロジー」という図式だったんです。私は今でもそうだと考えていますが、PC製品の部品の多くは今でも日

本製です。また、沢山の自動車メーカーやコンシューマーエレクトロニクス企業が現在も数多くの素材を日本企業から調達しています。色々な理由があったのですが、日本の大手メーカーは国内市場をあまりに重視したために、グローバルな競争力を失い、海外の競合他社に敗れてしまいました。私が個人的に思うに、日本企業はもっとグローバル化する必要があります。日本企業には多様性が必要なのです。

### PROFILE

ロードリック・ラビン氏は、2007年にレノボに入社するまでデルに11年在籍し、アジア太平洋地域のグローバルセールスを担当。レノボ・シンガポールで副社長を1年務めた後、レノボ・ジャパンの社長に就任し、現在はレノボ NEC ホールディングスの取締役会長の職にある。ラビン氏はオーストラリアのメルボルンに生まれ、シドニーで育ったが、キャリアの大半を日本を中心とする海外で過ごした。現在は妻と3人の娘とともに日本に在住。