



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# インテル株式会社

## ブランド戦略 —インテル入ってる?—

1997年6月3日。東京丸の内にあるインテル株式会社のオフィスは普段と同じ朝を迎えていた。インテル社員の朝は電子メールのチェックから始まった。営業の責任者である遠山忠治もまた、届いたメールを読み始めた。(本ケースの一部の固有名詞と数字は偽装されている。)

この日、大手の音響映像機器 (AV) メーカーがパーソナルコンピュータの新シリーズを発表する予定になっていた。そのメーカーにとっては実に8年ぶりのパソコン市場への復帰であった。ビデオカメラを始めとするAV機器との連携に重点がおかれているなど、AVメーカーらしい特徴が他社の既存製品とは大きく異なっていた。

この日発表が予定されていたのは据え置き型のミニタワー型が1機種、ノート型が2機種であった。ミニタワー型にはインテルの演算装置 (MPU<sup>1</sup>) PentiumII (266MHz) が採用されていた。動画を録画できるハードウェアや大量のデータを記録できるCD-Rドライブ、またデジタルビデオ端子などを備え、添付の編集ソフトを使えばビデオCDを作成することも可能であった。一方、ノート型の2機種は同じくインテルのMPUであるMMX対応Pentium (166MHz, 150MHz) が採用されていた。

独特の色彩を採用したその斬新なデザインは、白やグレーあるいは黒など地味な外観が多い他社のパソコンの中でひととき際立って見えた。AVメーカーが作るとパソコンも一味違うとため息をもらす人もいた。

インテルの社内には、AVメーカーなどの新規勢力がパソコン市場に参入してくることに對して歓迎する意見と冷めた意見が混在していた。家庭用市場で強いブランド力を持つAVメーカーと協力することによって、インテルのブランドにも好影響が生じるという積極的な見方があった。しかし、社内の大勢は、パソコン市場をリードするのはN社、F社、T社、I社などのコンピュータ・メーカーであって、AVメーカーがパソコン市場に大きなインパクトを与えることはないという冷静な見方をしていた。遠山自身も後者の意見に賛成であった。しかし、いずれにせよ、AVメーカーを他のコンピュータ・メーカーと取りたてて差別的に取り扱うこともないだろうと遠山は考えていた。

---

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科山口憲和 (修士課程)、萩野徳良 (修士課程) と森田正隆 (博士課程) が國領二郎助教授の指導の下に公表資料およびインタビューに基づき作成したものである。クラス討議での使用を目的としたものであり、経営管理上の適切あるいは不適切な状況を例示しようとするものではない。

<sup>1</sup>Micro-Processor Unit

それから約2年が経過した。その間も国内の市場は大きく動きつづけていた。例えば、偶然とはいえ、大手AVメーカーが参入したこの1997年は市場の風向きが大きく変わった年でもあった。

5

1996年度の国内パソコン市場は出荷台数、金額ともに過去最高を記録した。本体出荷台数は720万台（前年比126%）、出荷金額は1兆7,500億円（前年比126%）であった。出荷台数の内訳は、デスクトップ型が464万台（前年比115%）、ポータブル型<sup>2</sup>が255万台（前年比152%）となった。特に第4四半期はポータブルが85万台（前年比178%）となり、高い伸びとなった。<sup>3</sup>

10

しかし、一転して翌1997年度の市場は大幅な前年割れで始まった。上半期の本体出荷台数は197万台（前年同期比94%）、出荷金額は4,600億円（前年同期比83%）であった。ただし、ポータブル型は好調を維持し、前年同期比で127%の台数を出荷した。対してデスクトップ型は前年同期比85%と明暗がはっきり分かれた。業界団体の日本電子工業振興協会は、消費税アップに伴う駆け込み需要の反動や景気の低迷が市場落ち込みの主な原因であると報告したが、一方、AVとの融合など新市場を創出する努力がメーカーに欠けていたことも売上不振の原因であると指摘した。<sup>4</sup>

15

1997年度トータルでもこの傾向は変わらず、本体出荷台数は685万台（前年比95%）、金額は1兆6,500億円（同94%）と5年ぶりの前年割れとなった。ただし、ポータブル型は依然として好調を継続し、全体に占めるポータブル型の比率は前年の35%から44%にまで上昇した。1998年度に入っても市場は低迷傾向から脱することはなく、1998年度上半期の市場もまた前年割れのトレンドが続いた。しかし、ポータブル型の堅調傾向は変わらず、ポータブル型の比率は48%にまで上昇した。

20

民間調査会社のマルチメディア総合研究所が調べた1998年の三大電気街<sup>5</sup>でのパソコン販売状況<sup>6</sup>では、1位NEC（25.7%）、2位富士通（15.8%）、3位アップルコンピュータ（12.3%）、そして4位ソニー（11.2%）、5位日本IBM（10.3%）であった。店頭販売が中心の電気街では、デザインや価格が重視されたものと思われ、アップルのiMac（アイマック）とソニーの薄型VAIO（バイオ）が人気を集めた。

25

<sup>2</sup> ノートブック型、ハンドヘルド型などの総称。

30

<sup>3</sup> <http://www.jeida.or.jp/toukei/pasocon/h8/nenkan/nenkan.html>, as of 1999/04/09.

<sup>4</sup> <http://www.jeida.or.jp/toukei/pasocon/h9/kami/kami.html>, as of 1999/04/09.

<sup>5</sup> 東京・秋葉原、大阪・日本橋、名古屋・大須の3カ所

<sup>6</sup> 朝日新聞、1999年3月11日朝刊。

国内のパソコン市場に伸び悩みの傾向がみられる中、AVメーカーの参入によって家庭用マーケットが刺激され、結果として市場の落ち込みを下支えしてくれたことを、インテルとしては喜ばないわけにはいかなかった。消費者に圧倒的なブランドイメージを持つAVメーカーが期待を裏切らない製品を出してきたことで、パソコン市場がさらに活性化し拡大していくことはインテルにとってもおおいに歓迎すべきことであった。しかし、それは同時に消費者が認知するインテルのブランドイメージが希薄になることを意味していた。1990年代前半、パソコンメーカーにとって差別化の決定的な要因は、インテルが次々に発表する強力なMPUを他社にさきがけて搭載することにあった。各社のパソコンに張りつけられた「インテル入ってる」というステッカーがまさにそのことを象徴していた。しかし、外観やAV機能に惹かれてパソコンを購入する消費者にとっては、機械の中に入っているMPUの型番が何であろうと関係ないことかもしれない。AVメーカーの斬新な製品コンセプトとブランド力を手放して歓迎して良いのか、それがインテルのブランド戦略にとってどんな意味を持つのか、改めて考えてみる必要があった。

2年後の1999年3月、インテルの営業責任者である遠山は同社のこれまでのマーケティング政策を振り返りながら、これからの戦略がいかにあるべきか想いを巡らせ始めていた。

## 1. インテルの歴史

1967年7月、半導体メーカーの草分け的存在であるフェアチャイルド社からオーナーのやり方に不満を持った二人の社員が独立した。ロバート・ノイス、ゴードン・ムーアの二人であった。この二人の後を追うように、アンドリュース・グローブ（1997年当時CEO）もまた会社を飛び出し、4番目の従業員として生まれたばかりの会社、インテルに加わった。フェアチャイルド社の設立時にもノイスとムーアたちを支援してくれたサンフランシスコのベンチャーキャピタリスト、アート・ロックは再びインテルの船出を手助けした。二人の世評が高く、彼らの独立には技術的な裏付けがあることを知っていたロックはわずか2日のうちに250万ドルを用意した。

インテルは初年度に早くもわずかではあるが2,672ドルの利益を上げ、1年後には半導体メモリの生産でも着実に利益を計上し始めた。最初の製品はSRAM<sup>7</sup>と呼ばれる半導体製品<sup>8</sup>だ

<sup>7</sup>Static Random-Access Memory。記憶保持動作が不要で電源を切らない限り記憶を保持する半導体メモリ。

<sup>8</sup>3101ショットキー・バイポーラ64ビット・スタティック・ランダム・アクセス・メモリ

った。そして、1970年には世界初のDRAM<sup>9</sup>の開発にも成功した。

1969年、日本の電卓メーカー「ビジコン」から12種類のカスタム半導体の生産依頼が入った。そのとき、インテルの技術者テッド・ホフは、12種類の単機能チップを作る代わりに、同じ機能を1つのチップに内蔵した集積回路を設計するというアイデアを出してきた。ノイスとムーアは彼のアイデアを採用し、ビジコンもまたそれを受け入れた。これは汎用集積回路の発想であり、これが完成すれば、異なる用途ごとに作っていた専用の半導体が不要となり、同じ汎用チップが、ソフトウェアの命令によってさまざまな情報処理をできるようになるはずであった。そして、1971年、世界で初めてのMPU「4004」が誕生した。その後、続々と機能を高めた後継シリーズを開発したインテルは、1974年に発表した「8080」で市場のリーダーとしての地位を固めた。しかし、モトローラやザイログ<sup>10</sup>といった競合企業もまた対抗機種を市場に投入してきた。MPU市場ではシェア競争が始まった。

インテルは1978年に最初の16ビットMPU「8086」、そして翌1979年には廉価版の「8088」を発表した。ライバルのモトローラは16ビットMPU「68000」で対抗してきた。インテルは8086/8088の上で動くソフトウェアを増やすことによって優位性を確保しようと企図し、1年以内に2000件の応用プログラム開発を獲得するというキャンペーンを実施した。MPU単体の性能だけではなく、ソフトウェア、開発支援ツール、周辺機器などを含めた総合的な製品の魅力が利用者に訴求するのだということをインテルは理解していた。キャンペーンの結果、終了時点には2,500件の応用プログラムが生まれた。

1981年8月、IBMはインテルの8088をMPUに採用してパソコン市場に参入した。IBMは当初、ザイログの「Z80」を用いて試作品を製作したが、メモリの不足で思うような処理能力が出なかった。そこで、IBMは基本ソフトであるDOS<sup>11</sup>の供給を依頼していたマイクロソフト社に対して、モトローラの68000というMPUを利用できないかという打診をおこなった。しかし、マイクロソフトは68000用のOS<sup>12</sup>を持っていなかったため、インテルの8080ならOSを用意できるとIBMに対して逆提案をおこなった。MPU単体の性能では、モトローラの製品の方が優れていたが、IBMにとってはOSを持たないMPUは意味がなかった。IBMは主力部隊を事業の中心である汎用コンピュータ<sup>13</sup>の開発に振り向けていたので、パソ

<sup>9</sup>Dynamic Random-Access Memory。SRAMと異なり、記憶保持動作が必要な半導体メモリ。SRAMよりも集積度が高く、記憶容量あたりの価格が安い。

<sup>10</sup>インテルの出身者が設立した。

<sup>11</sup>Disk Operating System。オペレーティング・システム（OS）はコンピューターのハードウェアとアプリケーションソフトウェアの橋渡しを行う基本的なソフトウェアである。

<sup>12</sup>Operating System。

<sup>13</sup>メインフレームと呼ばれ、数億円から数十億円もする高額の大型コンピュータである。

コン向けOSを自社で開発している余裕はなかった<sup>14</sup>。これがきっかけとなり、IBMのパソコンに、インテルの8080/8086のプログラム体系が採用された。

1982年には「80286」が発表され、IBMが開発したパソコン「PC/AT」に採用された。PC/ATの規格は外部にも公開されたので、その仕様に基づいて他のメーカーがいわゆる「IBM互換機」を製造し販売することが可能となった。IBM互換機メーカーの中からは、後にコンパックやデルなどが誕生した。やがてコンパックはパソコン事業で本家IBMを上回る規模にまでに成長してしまうという皮肉な物語もここから生まれた。

当時、コンピュータ産業の覇者であったIBMはインテルに対し、IBM自身および他の製造企業に対して80286の生産を許可するよう強く求めた。重要部品の供給を安定化させるとともに、単一の供給業者に独占的な地位を与えることを回避するこの契約<sup>15</sup>に従って、インテルはアドバンスト・マイクロ・デバイス（AMD）や富士通など数社に80286製品の生産を認めた。

1985年には32ビットMPU「i386」が発表された。すでにMPU市場で主導的な力をつけ始めていたインテルは加工技術そのものも重要な競争力と考え、他社への生産許諾の縮小を始めた。このころからインテルは一つのシリーズ内において価格の異なる複数のバージョンの製品を販売し始めた。高機能品は「i386DX」、廉価版は「i386SX」と名づけられた。半導体の生産はいわゆる装置産業であり、搭載されている機能が多少異なる程度ではほとんど製造原価に変わりはない。にも関わらず、その後もインテルはMPUシリーズの価格帯を意図的に広げる政策を戦略的に取りつづけた。その後も続々と後継製品を投入しつづけて、自社の旧製品を自社自身の新製品が強引に陳腐化していく戦略でインテルはIBM互換機の市場における標準MPUの地位を固め、やがて全世界の約8割のシェアをもつといわれるIBM互換機系において搭載されるMPUの8割以上をインテル系が占めるまでにいたった。

ライバルのモトローラ社はアップルコンピュータのマッキントッシュ（マック）にMPUの独占的供給をおこなっていたが、市場の大半を占めるIBM互換機には足がかりがなく、やがて1995年以降のマックの不振とともにモトローラのMPU事業は困難な状況を迎えることとなった。

<sup>14</sup>そもそもパソコン事業に対しての関心が薄かったともいわれる。

<sup>15</sup>一般にセカンドソース契約と呼ばれる。

## 2. 企業文化

5 インテルでは、つねに複数のチームが同時並行で世代の異なるMPU製品の開発作業に従事していた。たとえば、Pentiumの設計を担当したチームは次にPentiumIIIの開発を担当した。その間、平行してPentiumIIの設計を担当していたチームはその次にはPentiumIIIの後継製品を担当した。いわゆるたすきがけ式のルールであった。この体制によって、インテルは間断なく次世代の製品を送り出すことができた。

10 一方、生産については、工場を世界各地に分散させることによって安定供給を目指していた。インテルではANSINKAN（安心感）を全社の標語に掲げていた。安定供給はANSINKANを具現化する政策のひとつであった。これは1985年前後、インテル本社の幹部が日本の半導体商社を訪問した際、同社の幹部から次のように言われたところに端を発する。すなわち「海外メーカーの半導体は品質、価格、納期、サービスどれも安定しておらず、安心感がない。安心感をもつような製品を作って供給してくれ」というものであった。それをきっかけに、インテルの社内ではANSINKANという標語が定着していった。

15 インテルはANSINKANのある供給を果たすためにウェーハー<sup>16</sup>の生産は英国、サンノゼ（米）、フェニックス（米）、イスラエル、ニューメキシコに分散して行っていた。ICの組立工程は上海（中国）、マニラ（フィリピン）、マレーシア、カリフォルニア（米）に分散していた。また、インテルではすべての製品を自社系列のインテル専用の運送会社が陸送していた。

20 ANSINKANを最優先するというインテルの姿勢を表すひとつの逸話が社内に伝わっていた。ある日、航空便に製品を載せようとしたら、どの便も貨物が満載であった。ちょうどサクランボの出荷の時期と重なってしまったのだった。そこで、インテルは航空便に積みこまれていたサクランボを全て買い取って、自社製品を運ばせたという話であった。

25 ANSINKANを始めとして、インテルでは「ミッション」の実行を社員に強く求めている。ミッションが書き込まれたカードはあたかもお守りのように、全ての社員が首からぶらさげ常に携帯することを求められていた。

遠山忠治自身、「よいものを作るな、売れるものを作れ」と最初に言われたときはその意味がよくわからなかった。しかし、今ではその意味がよくわかった。

<sup>16</sup>シリコンの単結晶を薄く輪切りにした円板上の単結晶のことで、IC（集積回路）の出発点となる重要な材料である。

### 3. 日本市場の特徴

日本のパソコン市場は、1993年までNECのPC-9801シリーズが常に50%以上のシェアを握る一強多弱体制が続いていた。PC-9801がシェアを伸ばすと、応用ソフトを制作し販売する会社も最優先でPC-9801向けのソフト開発をおこなうようになり、ハードとソフトの相乗効果でPC-9801のシェアは拡大する一方であった。PC-9801用に作られた応用ソフトは、基本的に他社のパソコンでは動作しなかった。当時はパソコンと言え、NECのPC9801を意味したので、ほとんどの消費者はNECの製品を「指名買い」した。

しかし、1993年にマイクロソフト社のWindows3.1という基本ソフトが登場すると、DOS/V機と呼ばれる世界標準機<sup>17</sup>が国内市場で台頭してくるようになった。その原因は、Windows3.1用に制作された応用ソフトは機種を選ばず、PC-98でもDOS/Vでも動作するところにあった。その後、1996年にはNECのシェアは40%すら大きく割り込み33%にまで低下した。

その間1995年には、富士通が家庭用のオールインワン型モデル（DOS/V機）であるデスクパワー・シリーズを20万円を切る低価格で発売し、一気にシェアを10ポイント以上も伸ばして、約20%のシェアを握った。コンパックをはじめとする外資系は、当初は価格の安さで話題をさらったが、日本メーカーが価格を下げて低価格路線を取るようになるとその勢いを失っていった。

また、日本のパソコン市場はポータブル型、いわゆるノート・パソコンの比率が高く、全体の40%以上も占める点が特徴的であった。欧米では、ノート・パソコンはあくまで携帯して持ち歩き、外出先で使うという補助的な使用形態であったが、日本ではノート・パソコンはオフィスの机の上で使用されることが多かった。「省スペース型デスクトップ」などと揶揄されることもしばしばであった。

パソコン市場はOSとMPUの分野で独占的な企業が存在していた。マイクロソフトとインテルであった。両社の組合せは「Wintel」連合とも呼ばれ、彼らは独占的利益を享受していた。パソコン商戦は、知的所有権によって守られた独占的供給者である両社の新しいソフト、新しいMPUの販売戦略に大きく左右されるようになっており、パソコン本体を生産するセット・メーカーは常に彼らの動向に注目していかざるをえなかった。

一方、パソコンの部品は標準化され、それぞれを多数の部品企業が生産しているため、入手が容易であった。一般の消費者でも秋葉原の電気街などにいけば、パソコンを完成させる

<sup>17</sup>正確には、IBM PC/AT互換機のこと。PC/AT互換機上でDOS/Vという基本ソフトを利用することで日本語処理が可能となったため、一般にDOS/V機と呼ばれた。

ために必要な部品を全て揃えることができた。そして、素人でも数時間あればドライバー1本でパソコンを組み立てることができた。このようにパソコンの組み立てに関しては参入が容易でしかも差別化が困難であるため、基本的に超過利潤は発生しなかった。そのため、普及タイプのパソコンで利益を出しているメーカーはほとんどなかった。日本企業の多くは、ポータブル型や液晶パネルなどに注力し、小型化、省電力などの得意技を生かすことによって差別化と利益確保を目指していた。

また、MPUやその他記憶装置などの価格性能比が急速に向上していたため、売れ筋商品のスペックは3ヶ月単位で小刻みに変わっていった。そのため、各社ともほぼ3ヶ月単位で機種を更新していくのが普通であった。

10

#### 4. 日本市場でのブランド戦略

日本市場のマーケティングを担当するインテルジャパンは1992年に新しいブランド戦略の展開を開始した。その底流には、日本の市場は米国とは性格が異なるという認識があった。確かに、当時の日本ではNECのPC9801こそがパソコンであり、単一のガリバー企業が市場に君臨していた。新しい戦略では、インテルというブランドを消費者や最終利用者に直接知名してもらうことを目的とし、パソコンに「Intel in it! (インテル入ってる)」というシールを張りつけるところから始まった。インテルジャパン副社長の西岡郁夫（当時。後に会長となる。）はインタビューで、このマーケティング政策について次のように語った。<sup>18</sup>

インテルジャパンの課題の一つとしては、インテルという社名が米国ほど知られていないことだ。米国ではインテルと言えば100%知らない人はいないと言ってもいいほど有名だ。ところが日本で「インテルジャパンの西岡ですが」と言っても、「はあ?」とか、「インテリジェンス?...」(笑い)とされたりすることがある。

インテルの社名をもっと知ってもらう必要があると思っている。それで「インテル入ってる!」というスポットを入れている。しかしインテルは部品の会社なのになぜああいうコマーシャルをやるのか」と一部のお客から言われたこともあった。それでもこれからは本格的なネットワークの時代に向けてますますインテルという会社を一般のお客に広く知ってもらう必要があるのです、ああいうコマーシャルになっている。

<sup>18</sup>天野伸一『インテル急成長の秘密』につかん書房, 1993.



キャンペーンは、インテルのi386を搭載した某社のノートパソコンの広告に「Intel in it!」を掲載することから始まった。しかし、全てのメーカーとの交渉がすんなり運んだわけではなかった。とくにある大手メーカーとの交渉は1年半にも及んだ。「なぜ当社の広告に他社の広告も載せなければならないのか」と反発するメーカーとの交渉は難航した。インテルは、最終的にパソコンメーカーの広告費用<sup>9)</sup>の一定割合を負担するという案を示すことで、ようやく同意を得た。業界の大手メーカーはパソコンの広告に年間約100億円（1998年）を投じていると言われ、インテルは大手メーカー1社との契約だけでも年間かなりの金額を負担しなければならなくなる可能性があった。

「Intel in it!」は日本市場で始まったアイデアであったが、インテルのブランド戦略に協力するパソコンメーカーの広告費用をインテルが負担するというこの手法はやがて米国本社にも伝わった。米国本社の手で「Intel inside!」にリニューアルされ統一された手法は、全世界の市場へと広がっていった。インテルはこのような広告費負担のやり方をマーケット・ディベロップメント・ファンド（MDF）と呼んだ。パソコンメーカーの利益率が下降傾向にある中、広告費用を削減できるこのファンド（MDF）はパソコンメーカーにとって魅力的に映るに違いなかった。

一方で、パソコンメーカーはインテルから様々な制約を受けることになった。具体的な負担率は相手によって異なったが広告費用の半分以上以内だった。負担率を決める最大の要因はメーカーがどこまでインテルの意向に沿った広告をおこなっているか、という点であった。インテルのロゴやマークのサイズ、色、添付位置、等の評価項目で各社の広告はチェックされた。たとえば、インテルのシールが貼られるのはディスプレイか本体か。媒体であれば、主要業界紙全てに掲載するのか、あるいは一部か。テレビCMであればどの時間枠になるのか、等であった。この基準は3ヶ月に一度、依頼を受けた外部機関がレビューし、第三者からその正当性やインテルが評価すべき効果についてのレポートが提出された。インテルはこれらの情報をもとにして負担率を決める評価基準を更新していった。

メーカーの中にはこのようなインテルのやり方に違和感をもつものもいた。あるメーカーの広告担当者はこう語った。「パソコンの広告がどれも同じようなのは、みんなインテルのせいなんですよ。しぼりがきつくてやりたい広告が打てない。でもうちの会社からすれば広告なんて費用にすぎないから、インテルのファンドをあてにしきっている。広告は費用じゃなくて、投資なんだけどなあ。どうしてそれがわからないんだろう」

「インテル入ってる!」という広告を通じて、インテルのブランドは確実に消費者へと浸透していった。ゴロのいい響きがおぼえ易かったのはもちろんのこと、広告自体の露出度も高かった。パソコンメーカーが出す広告のほとんど全てにインテルのマークが入っていた。

テレビコマーシャルではインテルのロゴが登場するチャイム音までもが厳密に統一されていた。インテルが投入した広告負担の費用は莫大であったが、パソコンメーカーの広告を通じてインテル・ブランドは消費者の認知を得た。1999年の某社のコマーシャルでは初心者をイメージしたコミカルなキャラクターの口からも「ペンティアム・ツーが…」という言葉が飛び出した。日本の消費者もまた、インテルのMPUの型番によってパソコンの価値を判断するようになったことをこのメーカーの広告が象徴していた。パソコンメーカーの名前の違いはもはやささいな違いでしかなかった。MPUがPentiumなのかPentiumIIなのか、クロック数が266MHzなのか333MHzなのか、それによってパソコンの相場は概ね決まってしまった。パソコンがNECのPC-9801でなければ売れなかった時代からまだ7年も経過していなかった。1997年10月にNECは独自規格路線を事実上放棄し、IBM互換機である「PC98-NXシリーズ」の販売を開始した。NECのパソコン販売は雪崩を打ってNXシリーズへとシフトし、独自規格のPC-9801シリーズは注文に応じるだけの状態となった。1999年、NECのシェアも25%以下に低下したという見方が業界では強かった。NECもガリバーというより群雄の中の一社ということとなった。一方、日本のMPU市場におけるインテルのシェアは8割を超えていた。

## 5. 今後の戦略

遠山は、今後、消費者が直接「パソコンを買う」ことがなくなる可能性すらあると考え始めていた。米国では画面に広告が強制的に映るパソコンが希望者に無料で配布されたり、インターネット接続業者が会員にパソコンを無料で貸与したりしはじめていた。このようにパソコンが業者との契約によってあてがわれる単なるブラックボックスになってしまうと、消費者にインテルのブランドを訴求しても何の意味もなくなるかもしれない。消費者はパソコンを手に入れたいのではなく、ましてやインテルのMPUを手に入れたいのではなく、実際にはインターネットや電子メールを手に入れたいと感じている可能性が強かった。

一方、足元の市場でも変化は急激に起こりつつあった。消費者市場においてもインテル王朝の陽はすでに傾きつつあるのかもしれない。無視し得ない競争相手として台頭してきたのは、インテルがかつてセカンドソースを行ったAMDであった。AMDは1991年に「Am386」を発表して以降、一貫してインテル互換MPUを製造し続けてきた。米国の調査会社PCデータの調べ<sup>20</sup>で

<sup>20</sup><http://www.pc.mycom.co.jp/pcwork/hotweb/1999/03/99030203.htm>, as of 1999/04/09.

は、1999年1月の米デスクトップパソコン小売り市場のMPUメーカー別シェアで、AMDが初めてインテルを上回った。AMDは、1月の同市場で43.9%のシェアを獲得、インテルは40.3%、サイリックスが15.8%、とこれに続いた。1000ドル以下PCの比率は1998年1月には28%以下に過ぎなかったが、同年12月には51%、そして翌1999年1月には65%となった。同価格帯でのシェアでは、AMDは50%を超え、インテルは25.4%、サイリックスが24%となった。さらに安い800ドル以下では、AMDが45.1%で1位なのは変わらないが、サイリックスが40.3%で2位、インテルは14.6%で、実に3位に甘んじた。インテルは1000ドルより高額な価格の製品では3分の2以上のシェアを確保しており、依然、インテルの底力は強力だが、価格帯が下がるにつれ、インテルの支配力は低下していた。

5

高額品市場での名声と利潤を守るため、マーケティング戦略が保守的となり、その結果事業全体が衰退していくパターンは産業の歴史の中でいくつもあった。たとえば、高級オーディオで圧倒的なブランド力を誇っていたメーカーの多くは、オーディオ市場がミニコンポや携帯オーディオにシフトしていった時にその変化に対応できなかった。歴史の教訓を振り返れば、過去の輝かしい成功体験がインテルの未来に復讐してくる可能性がゼロとはいきれなかった。

10

また、PC/AT互換機という公開された仕様の上で、インテルとマイクロソフトだけが独占的な利潤を享受できるという仕組みがこれからも安泰だとは誰も保証できなかった。技術革新によって、両社の知的所有権をバイパスするやり方や、あるいは無意味なものにしてしまう製品が突如として現れるかもしれなかった。たとえば、インターネットで有志によって開発されたLinuxという無料のOSはMPUに大きな処理能力を要求しないため、旧世代のMPUでも問題なく利用できた。

15

しかし、逆にインテルのMPUがネットワーク制御やマルチメディア処理などの外部機能を貪欲に取り込むことで、ますますMPUの重要性を高めていく戦略を取ることもできた。ただし、その場合、インテルが利益を内部化するために戦略的に振舞えばインテルの仕様が業界標準として認められずに孤立無援に陥る可能性もあった。

20

25

インターネットの普及はMPUビジネスをますます重要なものにするには間違いなかった。ただし、その恩恵の光がインテルの頭上だけに差し込むかどうかはわからなかった。いずれにせよ、ネットとの親和性や役割分担を抜きにしてこれからのMPUを語ることはできなかった。

環境は急激に変化していた。遠山は日本市場におけるマーケティング戦略を決定しなければならなかった。

30

これからもマーケット・ディベロップメント・ファンド（MDF）による消費者向けのプ

ランド訴求を継続するべきであろうか。その場合、ファンドの供与先はパソコンメーカーだけでよいのだろうか。AVメーカーのように消費者に直接影響力を持っている強力なブランドとの親和性をどのように考えたらよいのだろうか。いわゆる1000ドル以下の市場でも「インテル入ってる！」という広告戦略は有効だろうか。インテルはインターネット・ビジネスに積極的に関与すべきだろうか。そもそもインターネットのビジネスでのインテルの優位性とは何だろうか。

遠山の頭の中でグローブの言葉がこだました。

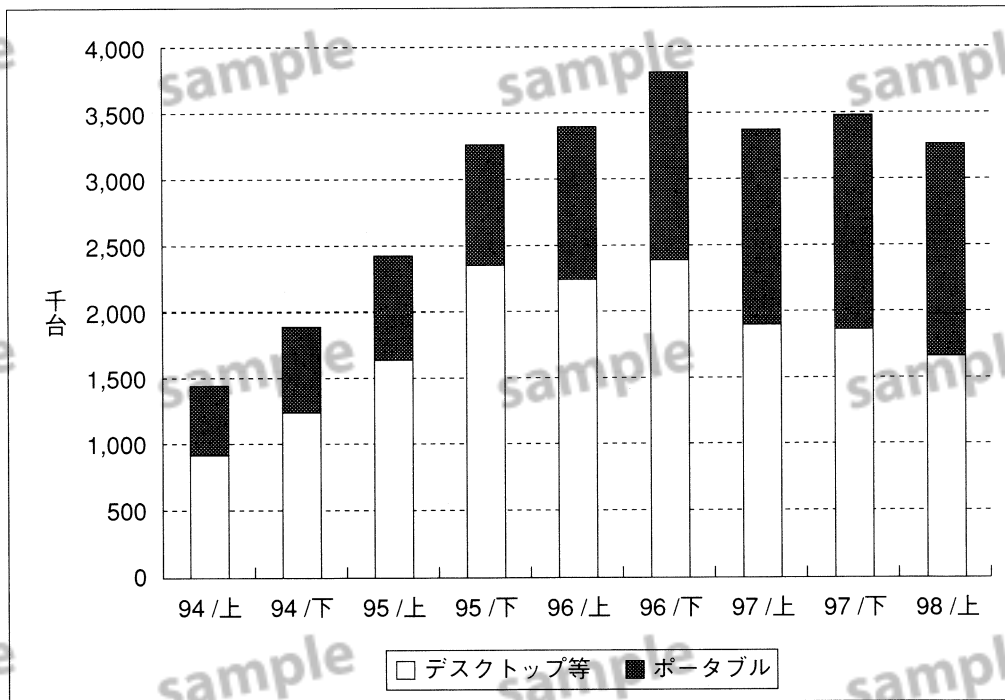
10 “Only paranoia survives.” 「パラノイア（偏執症）でなければ生き残れない」  
遠山は日々の意思決定をすばやく下しながら、同時に長期戦略の布石も打っていかねばならなかった。意思決定をし、市場の反応をみながらさらに修正を加えるサイクルが回りつづけた。時には大きな変化が起こり、戦略を練り直さなければならないこともあった。インテルが住んでいる情報技術の世界ではそのサイクルがものすごいスピードでやってきた。グローブが言うように、ここはまさにパラノイアでなければ生き残れない世界かもしれなかった。

20

25

30

付属資料 1 国内パソコン出荷台数<sup>21</sup>



付属資料 2 1998年国内PCメーカーのシェア実績<sup>22</sup>

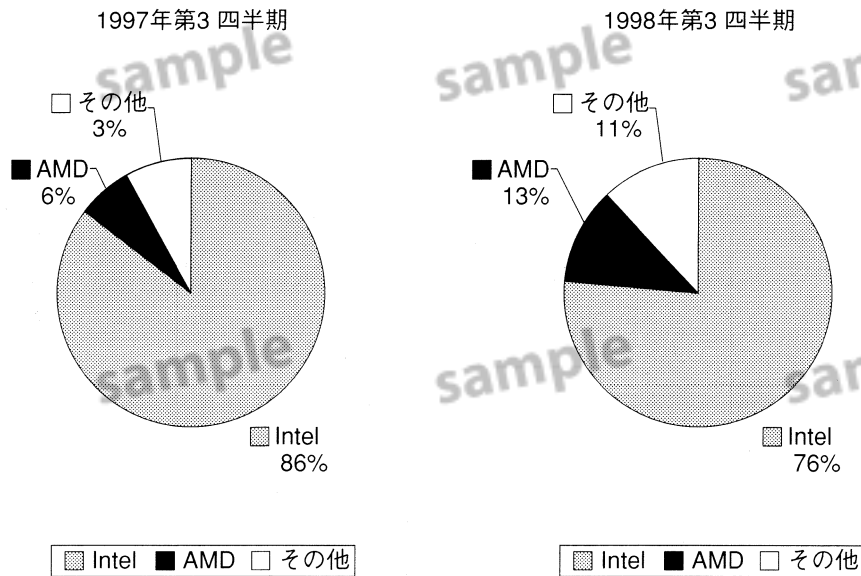
(台数：千台)

順位	ベンダー	1998年		1997年		対前年 成長率
		台数	シェア	台数	シェア	
1	NEC	2,129	26.9	2,372	29.9	△10.2
2	富士通	1,828	23.1	1,865	23.5	△2.0
3	日本IBM	828	10.4	903	11.4	△8.3
4	東芝	556	7.0	677	8.5	△17.9
5	日立製作所	419	5.3	371	4.7	13.0
6	アップル	407	5.1	430	5.4	△5.4
7	コンパック	340	4.3	298	3.8	14.0
8	ソニー	301	3.8	37	0.5	715.7
9	デル	245	3.1	184	2.3	33.1
10	シャープ	178	2.2	145	1.8	22.4
—	その他	693	8.7	643	8.1	7.8
	合計	7,923	100.0	7,924	100.0	0.0

<sup>21</sup> [http://www.jeida.or.jp/toukei/pasocn/h10/hanki/half\\_shipping.html](http://www.jeida.or.jp/toukei/pasocn/h10/hanki/half_shipping.html), as of 1999/04/09.

<sup>22</sup> <http://www.watch.impress.co.jp/pc/docs/article/990308/idc.htm>, as of 1999/04/09

付属資料 3 8086系MPUの世界シェア<sup>23</sup>



付属資料 4 インテル会社概要<sup>25</sup>

会社名： インテル株式会社

設立年月日： 1976年4月28日

本社： 東京本社 東京都千代田区丸の内3-1-1  
国際ビル5階

筑波本社 茨城県つくば市東光台5-6

事業所： 八王子 大阪

払込資本金： 54億8千万円

株式保有者： インテルインターナショナル 100%

役員： 代表取締役会長 西岡 郁夫

代表取締役社長 傳田 信行

従業員数： 485名 (1998年4月末現在)

事業内容： インテル社製品の販売

- マイクロプロセッサ
- マイクロプロセッサ・ペリフェラル
- マイクロコントローラ
- フラッシュ・メモリ / フラッシュ・メモリ・カード
- OEM向けモジュール・システム
- PCネットワーク製品

<sup>23</sup><http://biztech.nikkeibp.co.jp/biztech/it/x86/ARTICLES/1998/Q4/org1222.html>, as of 1999/04/09.

<sup>24</sup><http://www.intel.co.jp/> as of 1999/04/09

## 付属資料5 職場環境とマネジメント制度<sup>25</sup>

インテル株式会社ではオープンコミュニケーションを重視し、社員全員に開かれた職場環境とマネジメントシステムを実践しています。

- オフィス環境

パーティションで仕切られたオフィスには、一人に一台ずつパソコンと電話が用意されています。

- 電子メール

すべてのパソコンはネットワークでむすばれており、電子メールが世界規模での円滑なコミュニケーションを可能にしています。「入社したらまず電子メールを見る」というのがインテルのビジネススタイル。迅速な意思決定や業務の効率化に大きく貢献しています。

- 毎日がドレスダウンデー？

筑波本社では、外部のお客様と接する場合以外は服装は基本的に自由。カジュアルな服装の社員が数多く見られます。

- ビジネス・アップデート・ミーティング

4半期毎にビジネスの状況をトップマネジメントが社員に報告します。ときには社員との間で、激しい質疑がなされることもあります。

- バンチ・ランチ・ミーティング

トップマネジメントが各部署をまわり、社員と昼食を共にしながら意見交換をします。

- ワン・オン・ワン・ミーティング

部下から上司、上司から部下へ1対1のミーティングをリクエストすることができます。率直な話合いが持たれます。

---

<sup>25</sup><http://www.intel.co.jp/> as of 1999/04/09

## 付属資料6 インテルが掲げるミッション<sup>26</sup>

1999年、我々のミッションおよび価値

### 顧客志向:

- 当社の顧客、供給者、利害関係者に耳を傾け、応えること
- 互いに意図と期待を明瞭に伝達しあうこと
- 革新的で競争力のある製品とサービスを提供すること
- 当社と一緒に仕事をするのが容易であること
- 選ばれる供給者になること

### 規律:

- 妥協のない誠実さとプロフェッショナル意識を持って仕事をおこなうこと
- 安全、清潔、怪我の危険のない職場を確保すること
- 公約を作り、そしてそれを果たすこと
- 適切な計画、資金供給、人材配置をしたプロジェクトをおこなうこと
- 細かい点にまで注意を払うこと

### 品質:

- 最高の基準を達成すること
- 正しいことを正しくおこなうこと
- 継続して学び、開発し、改善すること
- 自分たちの仕事に誇りを持つこと

### リスクを恐れない:

- 革新的で創造的な思考をはぐくむこと
- 変化を喜んで受け入れ、現状に挑戦すること
- 全てのアイデアと見方に耳を傾けること
- 我々自身の成功と失敗から学ぶこと
- 報告しながらリスクを冒すことを励まし、報酬を与えること

### 働くための偉大な場所:

- 開放的で、直線的であること
- 労働力を開発する魅力的な仕事環境を推進すること
- 互いに敬意と誠実さを持ちチームとして働くこと
- 達成したときは認めて報酬を与えること
- 公平かつ確実にパフォーマンスを管理すること
- 全世界のコミュニティにおける財産であること

### 結果志向:

- 挑戦し甲斐があり競争力のある目標を設定すること
- アウトプットに焦点を当てること
- 責任を負うこと
- 建設的に問題に向かい合っ解決すること
- 完璧に実行すること

<sup>26</sup>同社資料による。原文は英語。日本語訳は筆者。



付属資料7 インテルの財務諸表<sup>27</sup>

連結損益計算書（抜粋）

（百万USドル）

	1998	1997
売上高	\$26,273	\$25,070
売上原価	12,144	9,945
研究開発費	2,509	2,347
販売及び一般管理費	3,076	2,891
営業費用	17,894	15,183
営業利益	8,379	9,887
経常利益	9,137	10,659
税金	3,069	3,714
当期純利益	\$6,068	\$6,945

連結貸借対照表（抜粋）

（百万USドル）

	1998	1997
流動資産	\$13,475	\$15,867
固定資産	11,609	10,666
その他資産	6,387	2,347
総資産	\$31,471	\$28,880
流動負債	5,804	6,020
固定負債	2,290	3,565
資本	23,377	19,295
負債及び資本	\$31,471	\$28,880

<sup>27</sup> 米国SEC公表の10K形式財務資料より。

## 付属資料8 AMD社企業概要<sup>28</sup>

AMD社は、パーソナル・コンピュータ、ネットワークコンピュータ、および通信機器の市場においてグローバルな活動を展開するICメーカーです。1969年に設立されたAMDは、1997年には年商24億ドルを達成、全世界に約13,000名の従業員を擁する企業に成長しました。AMDでは、Microsoft (R) Windows (R) 互換PC用プロセッサ、通信/ネットワーク用製品、不揮発性メモリそして、系列会社であるVantis社を通じてプログラマブル・ロジック・デバイスを生産しています。製造拠点を米国、アジア、ならびにヨーロッパ（まもなく稼動予定）にかまえ世界各国に販売拠点を配しています。

AMD社は情報テクノロジーによって世界の発展を図る、という企業ビジョンを掲げています。このビジョンを達成するためにAMD社は世界トップレベルのプロセス技術と設計技術、安定した製造能力を最大限に活かして、革新的なアイデアを具体化し、お客様にコストの削減、性能の向上、開発期間の短縮をもたらす製品とサービスを提供しているのです。

- 創 立： 1969年
  - 本 社： カリフォルニア州サニーベール
  - 従業員数： 12,700名（世界各国に配置）
  - 製造拠点： 米国、日本、マレーシア、シンガポール、タイ
- ターゲット市場
- パソコン、ネットワーク・コンピューター及び通信機器

### 業界リーダーシップ

AMD社はマイクロプロセッサ、不揮発性メモリ、通信用及びネットワーク用ICなど参入しているすべてのコアビジネスにおいて、市場のリーダーシップを担っています。

- PC用プロセッサ製品
- ロジック製品
- 通信用製品
- ネットワーク製品
- メモリ製品

### 開発ロードマップ

- ロジック・テクノロジー
- メモリ・テクノロジー

### 将来展望

コンピューターと通信機器の融合に向けてAMDの体制は万全です。

- 世界中のお客様のニーズに対応できる十分なプロセス技術と製造能力
- お客様との提携
- 独自開発のMicrosoft (R) Windows (R) 互換PC用プロセッサ
- 業界標準の単一電源フラッシュ・メモリ
- 幅広い通信用製品ファミリ

<sup>28</sup> <http://www.amd.com/japan>, as of 1999/04/09

付属資料9 AMDの財務諸表<sup>29</sup>

連結損益計算書（抜粋）

（百万USドル）

	1998	1997
売上高	\$2,542	\$2,356
売上原価	1,718	1,578
研究開発費	567	468
販売及び一般管理費	420	400
営業費用	2,706	2,447
営業損失	△164	△91
経常損失	△207	△101
税金	△92	△55
当期純損失	\$△104	\$△21

連結貸借対照表（抜粋）

（百万USドル）

	1998	1997
流動資産	\$1,562	\$1,175
固定資産	2,268	1,991
その他資産	423	349
総資産	\$4,253	\$3,515
流動負債	841	727
固定負債	1,407	758
資本	2,005	2,030
負債及び資本	\$4,253	\$3,515

<sup>29</sup> 米国SEC公表の10K形式財務資料より。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.