



## 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