

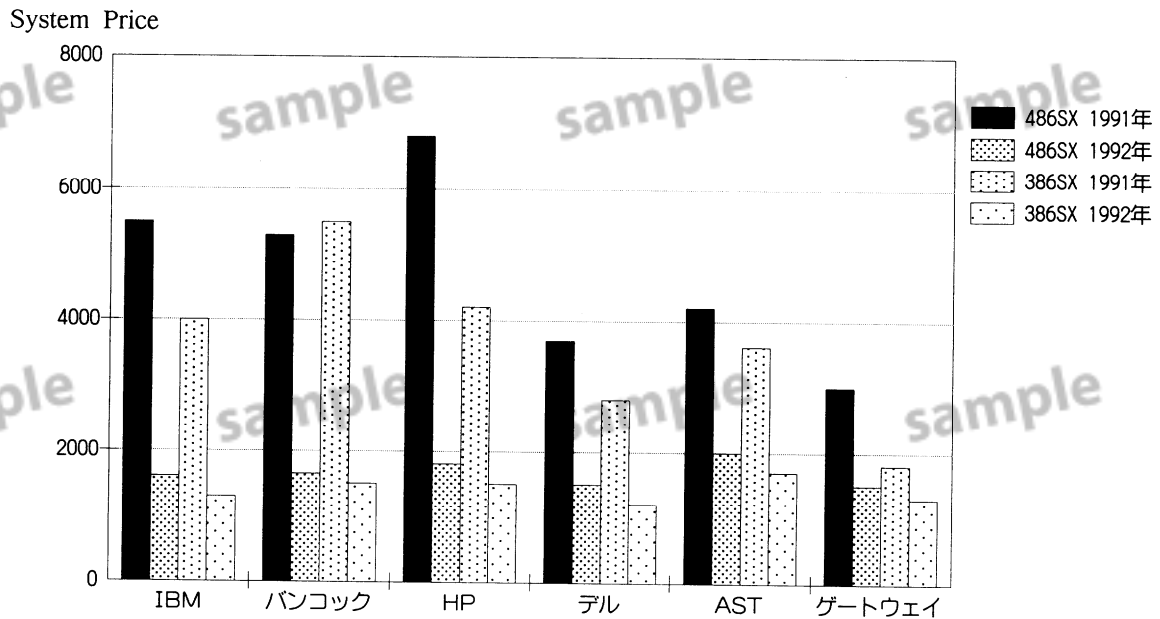


慶應義塾大学ビジネス・スクール

コンパック・コンピューター・コーポレーション (B)

競争の激化によって、パソコンの価格は、付表1に示すように、誰も予測しなかった速さで下降した。競争相手が、より速いマイクロプロセッサを使った新しいモデルを発売すると、遅いマシンの価格は急激に下がった。付表2が示すように、1991年の初めから1992年の末にかけて、IBM の業績は、この競争から深刻な影響を受けた。IBMとしては、業績や市場での地位が、さらに低下する前に、行動を起こす必要があった。

付表 1: デスクトップ・コンピュータの価格推移
パソコン価格(\$)—1991年対1992年のシステム



会社	IBM	コンパック	H P	デル	AST	ゲートウェイ
486SX 1991年	5500	5300	6800	3700	4200	3000
486SX 1992年	1600	1650	1800	1500	2000	1500
386SX 1991年	4000	5500	4200	2800	3600	1800
386SX 1992年	1300	1500	1500	1200	1700	1300

ほぼ同様なコンフィグレーションのデスクトップ・システムのおよその表示価格

資料出所 : PC Week, 1992年12月14, p. 10.

このケースは、米国Auburn UniversityのWilliam R. Boulton教授、同Mustafa V. Uzumeri助教授、および日本IBMのYuhji Fujitaが、クラス討議のための資料として作成した。慶應義塾大学ビジネス・スクールは、著者の許可を得て、これを教育に使用するため邦訳した。(1994年1月 BV 翻訳監修 古川公成)

付表 2: 1992年の四半期別業績 (単位\$100万)

1992年	コンパック		DEC		IBM	
結果	売上高	純利益	売上高	純利益	売上高	純利益
第1 四半期	970.8	114.3	3,520	117	13,545	(1,731)
第2 四半期	717.8	20.3	3,945	(871)	14,732	114
第3 四半期	709.4	(70.3)	3,293	28.6	14,433	172
第4 四半期	873.4	66.6	3,479	(138)	22,082	(1,382)

5 パソコン市場におけるこれらの変化は、激しい価格競争と新しいコンピュータ流通のシステムを生んだ。さらに、多くの大口ユーザーが、市場価格を睨みながら、自社で独自の
10 コンピュータを組み立てるようになった。これに対応してメーカーは、消費者への直接販売に乗り出し、流通コストを削減して、価格を下げた。アップル・コンピュータは、デル、AST、パカード・ベルなどの各社が、新たに強力な競争グループを形成したので、新モデルの発売と価格の引き下げによって、その地位の強化に努めた。デルとコンパックは、パソコン・ビジネスの残り40パーセントを占める、第3グループのクローン・メーカー群から
15 シェアを奪おうとしていた。

IBM は、1992年10月までに新たな低価格コンピュータを発売し、独自の直接販売体制を採用した。古参の競争会社のマージンは落ち込んでおり、従来は高いマージンで補われていた非効率を解消するため、対策をとる必要に迫られていた。例えば、IBM のエイカー会長
20 (John F. Akers) は、1991年12月、会社を13の半独立的な事業単位に分割し、1992年9月には IBMパーソナル・コンピュータ会社を設立した。

10月20日、この新しいパソコン事業会社は、独自の ValuePoint ラインを発売した。インテルの386チップや486チップを使い、高性能で、最低価格 \$795の、この新しい製品ライン
25 は、コンパックの ProLinea ラインと直接競合するものであった。IBM のダウンサイジングは、IBMの競争力がどこにあるかを見定めるまで続くと予想された。IBM のディスク・テープ・ドライブ部門である Adstar は、いまや社外市場でも販売していた。メモリー・チップや他の部品も外販された。しかし、IBM 社長 Jack Kuehler は、「多少の落ちこぼれや混乱はあるだろう。脱落する部門があるかも知れない」と語った。

30 IBM 社は、独立した子会社を設立することにより、再び、パソコンに力を入れ始めた。IBM パーソナル・コンピュータ会社は、その誕生と同時に、次々と新製品を発売した。年間売

上高 70 億ドルの、この新しいベイビー・ブルー [小さな IBM] は、前年対比で25パーセントのコスト削減を実現した。この世界最大のパソコン・メーカーは、「本社費用の負担額が減ったので、いまや間接費は、コンパックやアップルと同等になった」と感じていた。ベイビー・ブルーは、1992年に、10億ドル弱の損失を計上すると予想された。

5

9月半ば、インテルの 386SX, 486SX, および486DXマイクロプロセッサを用い、85MBから211MBのハードディスクを装備した、パワフルな PS/1 コンピュータ21種類が、発売された。このコンピュータ21機種は、三つのグループに分かれた。まず、Office Maxのような、オフィス用品専門のウエアハウス・ストアを通じて販売する小型ビジネス用モデル「エッセンシャル」、上級ユーザー向けに、スーパーストアを通じて販売する「エキスパート」モデル、SEARSや Montgomery Wards のような一般の小売店で販売するホーム・ユーザー向けの「コンサルタント」モデルの3グループである。どのコンピュータも、モデムと Prodigyソフトウェアを内蔵していた。IBM は、将来の顧客との密接な結びつきを保とうとしていた。IBM のPS/1・教育・標準製品担当のサンテリ副社長 (Anthony Santelli) は、「Prodigy は我々の屋台骨である。これがあるので、我々は顧客からのコンタクトを受けることができ、サポートの提供もできる。これには二重の力がある」

10

15

9月の末から10月始めにかけて、技術的に、より優れたマイクロチャンネル・アーキテクチャー (MCA) を用いた、新しい PS/2 とサーバーのファミリーが発売された。この新しい PS/2 は、より速いプロセッサ、より大容量のハードディスク、そして、より優れたソフトウェアを持っていた。ランダム・アクセス・メモリーの最小コンフィグレーションは8メガバイトから始まり、ハードディスクは 100MBから始まる。4種類の新しい OS/2 モデルは、IBMのプレミアム・グレードのパソコン・ラインを代表するものであり、16ビットまたは32ビット・バージョンのMCA に基づき、インテルまたはIBM の 486マイクロプロセッサを用いている。また、新たなカラー・モニター・ファミリーを駆動するための IBMの次世代 XGA-2グラフィックス・ボードも装備していた。新しい最上位モデル95サーバーは、486DX2マイクロプロセッサを用いていた。これらのサーバーは、安価な PS/2 3514 大容量オンライン記憶システムでサポートされていた。

20

25

1992年10月、IBM は、コンパックやデルが、その主要供給者と組んで発売するシステムに対抗できる、価格競争力を持った PS/ValuePointシステムを発売した。この新しい低価格ラインは、低コストの16ビット業界標準アーキテクチャー (ISA) を用い、386SL, 486SX,

30

486DX プロセッサを持つモデルを含んでいた。各ValuePointは、5個のロットと5個のストレージベイと標準的な 1.44MB ディスケットドライブ一台を持ったフルサイズのケースに入っており、二つの上位システムでは、マザーボード上に32MB RAM のためのスペースがあった。顧客は、OS/2 または DOS 5.0 とMicrosoft Windows 3.1 のどちらかを選ぶことができた。機械には 30 日間の返金保証と一年間の品質保証がついていた。コンパックが低価格 ProLinea ラインを発表したときのような供給問題を避けるため、IBM は発売日を予定の9月から10月に延期した。この新しい日用品は、競争相手の製品と、ほとんど差がなかった。本当の問題は、果して IBMが競争相手と同じスピードで、製品を更新し続けることができるかどうかである。IBM は製品開発期間を、従来の半分の6カ月未満に短縮していた。

10

コンパックの砦であるノートブックでは、IBM の市場参入は遅かった。IBM が発売した新しい ThinkPad 700C (\$4,350) は、市場最大(10.4 インチ) のアクティブ・カラー・マトリクス画面を用い、モデル 700 (\$2,750) は、9.5インチのモノクロ液晶表示画面 (64階調) を用いていた。ThinkPad には一体式ポインティング・スティックとドッキング・ステーションが付いていた。この製品は、Zenith Data Systems から導入したものであり、カラー画面技術は、東芝からの導入ものであった。特徴は、4 メガバイトのメモリー、25メガヘルツの 486SLC マイクロプロセッサ、120MB のハードディスク、二時間または四時間の連続使用バッテリー持続時間、電力管理機能などであった。

20 IBM は、新規参入にあたり、あるタイプのコンピュータでは、40パーセントもの価格切り下げを行なった。これは、付表3に示したように、コンパックやデルなどのクローン・メーカーの最新製品の価格に対抗した結果である。しかし、それでも、IBMの価格は、クローン・メーカーより、少なくとも 10 パーセント高く、ビッグ・ブルー [IBM] 自身の「クローン製造」子会社である Ambra の価格に近かった。6月以来、Ambra は、ヨーロッパで、IBMに所有されていることは伏せたまま、独自のブランド名で競争していた。IBM のヨーロッパでのパソコン・ビジネスの責任者マクラッケン (William McCracken)は、この二つのブランドは、異なる市場にアピールする、と感じていた。Ambra の役目は、格安クローンに流れていた売上を獲得することである。ビジネス関係の購買者は、IBMの名の入った製品を買うと予想されていた。しかし、Computerworld の調査は、現在の IBMユーザーの三分の一近くが、将来は他のブランドを買うかもしれないことを示していた。

30

特に、ヨーロッパでは、流通の簡素化が進んでいた。ヨーロッパでは、新しいコンピュー

タの多くが、地元の流通センターを経由せず、工場から、直接、ディーラーへ出荷されていた。新しいモデルは、PS/2のディーラーが販売したし、IBMの直接販売陣が、IBMアトラクタからフリーダイヤル電話を使って売り込みを行った。IBMパーソナル・コンピュータ・ブランド・マーケティング担当のコールマン副社長（Michael R. Coleman）は、この二つの経路が対立するとは思っていなかった。「私には、ディーラーとフリーダイヤル電話とを、調和させながら最大限に活用するビジネス・シナリオと行動計画がある。」問題は、果たしてIBMが、DECやデル・コンピュータなどのライバルに匹敵する、ダイレクト・マーケティングの手腕を持てるかどうか、であった。

付表 3 : 同等な 486モデルのパソコンの価格

会社	モデル	プロセッサ	RAM	H D	モニター	オペレーティングシステム	価格
IBM	PS/Value Point425SX	486SX/25	8Mバイト	80 Mバイト	SVGA カラー	OS/2 2.0	\$1,629
DEC	DECpc425sx LP	486SX/25	4Mバイト	122 Mバイト	SVGA カラー	DOS Windows/Mouse	\$1,449
Compaq	ProLinea 4/25e120/w	486SX/25	4Mバイト	120 Mバイト	SVGA カラー	DOS Windows/Mouse	\$1,612
Dell	Dimension 486/SX25	486SX/25	8Mバイト	80 Mバイト	SVGA カラー	DOS Windows/Mouse	\$1,798
Gateway	4SX-25	486SX/25	8Mバイト	80 Mバイト	SVGA カラー	DOS Winsows/Mouse MS Works	\$1,565

資料出所: Information Week, 1992年10月26日号, p. 15.

デルも、コンパックと同じ市場を追求していた。両社は、クローン・メーカーに対抗するため、ブランドの認知度を高めようとしていた。デルの製品開発マネージャー Glenn Henryは、「いまやブランド価値が、非常に重要になってきた」と延べている。顧客の忠誠心を保つため、両社は優れた販売とサービスのバックアップを提供する必要があった。売上の85%以上が電話での注文であるデルの、カスタマーサポート電話ホットラインは、業界で最も洗練されており、高く評価されていた。コンパックは、独自のホット・ライン・サービスを構築したが、三年保証に頼っていた。デルは、企業顧客向けのシステム・インテグレーション・サービスや特注ソフトウェア・パッケージも提供していた。

しかし、クローン・メーカーも事態を傍観していた訳ではなかった。1992年の末までに、チップ・メーカーと周辺装置メーカーは、デスクトップ・コンピュータのデザインに「ローカルバス」と呼ばれる新しい標準を導入していた。ビデオ電子標準協会 [Video

Electronics Standards Association]によって定められたこの標準は、コンピュータの、重要な、グラフィック用およびディスク制御用チップをより緊密に CPUに結びつけ、グラフィック表示とハードディスク・アクセスを非常に速くした。以前の革新と異なり、大手のコンピュータ・メーカーは、グラフィックス・アプリケーションの処理速度を実質的に二倍にしたこの新しい標準の設定に、事実上まったく関与していなかった。コンパックやIBMを含む大手数社は、インテルが、一年後の1993年に、競合する標準を導入するまで、待つことを選んだ。その間、ゲートウェイ2000（本拠地ノースダコタ州 Sioux Falls）のような、小さくて素早いメーカーは、ローカルバス・マシンの発売に6カ月の先行時間があり、1992年末まには一日2,500台のローカルバス・マシンを出荷していた。例えば Zeos のような他のクローン・メーカーは、インテルの新しい 80586マイクロプロセッサ用のスロットを組み込むことによって、自社の新しいローカルバス・デスクトップ・モデルを差別化しようとした。雑誌 PC World の五つの「お買い得品」は、Wyse technology, Atronics International, Micro Express, TriStar, およびLeading Edge であり、有名ブランドは含まれていなかった。Micro Express と ATronics は「デルと同じタイプ」のアフター・サービスさえ提供しており、業界の主力企業の定義を書き換えようとしていた(The Economist, 92年1月30日)

20

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.