



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(C)

米国での積極的な価格攻勢の成功に自信を得たコンパック社の新社長エックハート・ファイファー氏は、1992年、同じ戦略を世界的に展開することにした。コンパックは、すでにヨーロッパの13カ国とニュージーランド、オーストラリア、およびシンガポールに足場を築いており、英国では最大のパソコン業者であった。いまや日本に参入すべき時であった。問題は、コンパックの低価格攻勢が、日本でうまく機能するかどうかであった。日本の競争相手は、コンパックが成功する可能性を疑っていた。日本のパソコン市場の50パーセント以上を占めるNEC が、価格競争に抵抗するだろうから、外国の競争相手が NECの市場支配を覆せるとする日本企業はなかった。

1991年 7月、コンパックは、19番目の海外販売子会社を、東京に設立した。付表1 が示すように、コンパックは、新しい国への参入経験を豊富に持っていた。ファイファー氏によれば、どの参入も周到な計画に基づいた行動であった。

「我々は3年半を費やして、日本市場の製品ニーズ、流通経路、およびサービス要求を、詳細に調査した。そして、1992年3月、この世界第2位の市場に狙いを定めたノートブック、デスクトップ、およびシステムの製品を発売した。どの製品も、日本語を使う設計になっているが、本当の意味で「世界的な」製品であり、キーボードと DOSのバージョンを切り換えるだけで、他の17種類の言語で使うことができる。このような機能を提供しているパソコン・メーカーは他にないと思う。当社の日本向けコンピュータは、国内のそれぞれの特定市場に合わせた、多様な流通経路で販売されるだろう。」

日本のコンピュータ市場

1989年に2兆3,000億円(177億ドル)であった日本のコンピュータ市場の総売上高は、1991年には2兆4,400億円(188億ドル)に増えた。付表2と付表3に示されているように、大き

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)

な市場セグメントは、メインフレーム、オフィス・コンピュータ、およびパーソナル・コンピュータの三つであった。デスクトップ・コンピュータとワークステーションの能力が向上するにつれて、パーソナル・コンピュータの市場が成長し、メインフレームとオフィス・コンピュータの市場が縮小した。1992年には、過去17年間で初めて、富士通、NEC、日立、東芝、および三菱電機が構成する日本の五大メーカーのコンピュータの売上高総額が、3割以上も減少し、税込み利益は半減した（付表4）。日本の銀行や証券会社自体が、困難な財務状況を抱え（5,000億ドル近い不良貸付けを償却しなければならなかった）、各社によるコンピュータの購入は数年後に延期された。

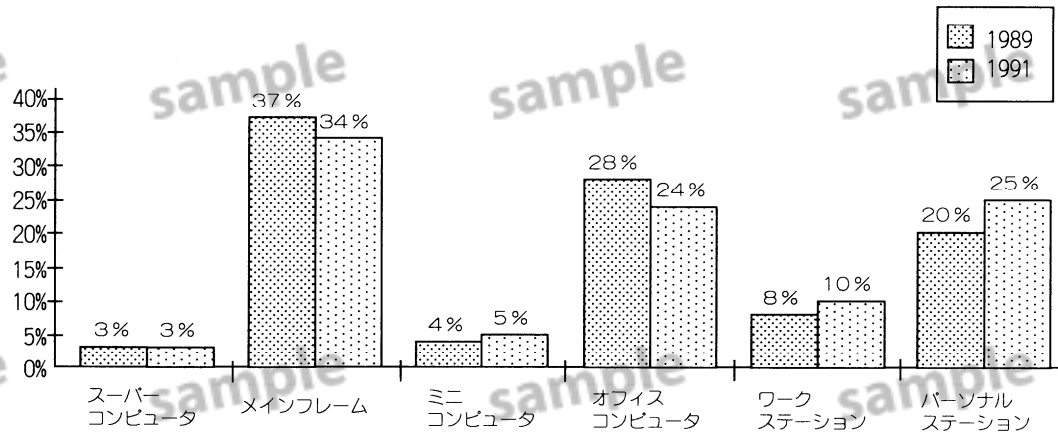
これと同時にメインフレーム・コンピュータからパソコンへの購入シフトが起きた。メインフレームのシェアは、1990年の50パーセントから1996年までに39パーセントに落ち込むと予測され、一方、パソコンのシェアは、同じ期間に、23パーセントから33パーセントに増えるものと予想された。

付表 1: コンパックの海外子会社

国	開設年	国	開設年
オーストラリア	1985	メキシコ	1991
オーストリア	1990	オランダ	1987
ベルギー	1988	ニュージーランド	1990
カナダ	1985	ノルウェー	1989
デンマーク	1989	シンガポール	1988
フィンランド	1990	スペイン	1987
フランス	1984	スウェーデン	1987
西ドイツ	1984	スイス	1988
イタリア	1986	英国	1984
日本	1991		

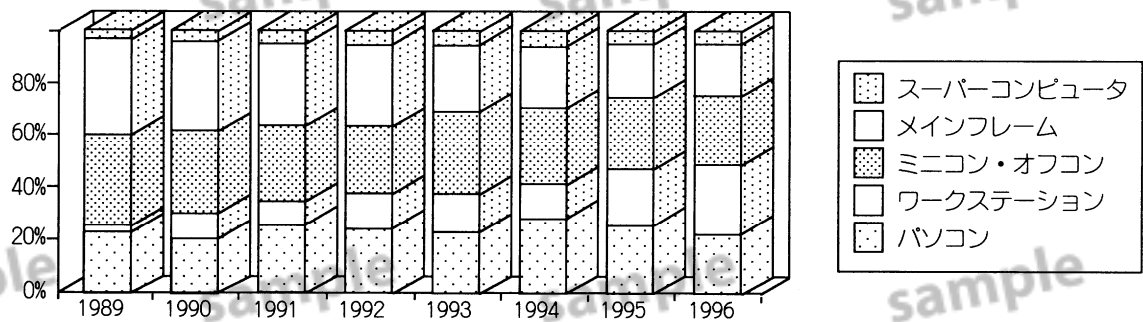
資料出所: 社内記録

付表 2: 日本のコンピュータのセグメント別市場シェア



資料出所 : Dataquest, Information System Industry Analysis, 1992年 4月。

付表 3: 日本市場のコンピュータ・セグメントの予測



資料出所 : Dataquest, Information System Industry Analysis, 1992年 9月。

付表 4: 日本のコンピュータ・メーカーの業績 推移 (単位10億円)

	1990年3月		1991年3月		1991年3月 会社	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
NEC	2760.7	139.9	2961.1	137.7	3049.4	86.4
富士通	2125.7	121.8	2337.8	147.3	2434.1	66.0
日立	3525.5	200.0	3788.8	171.0	3925.3	102.6
東芝	3060.9	244.8	3227.7	164.6	3185.1	65.8
三菱電機	2387.8	159.8	2588.8	135.6	2611.1	59.6

ワークステーションとパソコンが弱い日立は、最も大きな打撃を受けると予想されていた。日立は、コストを削減し、外国企業との関係を発展させようと努力し、ワークステー

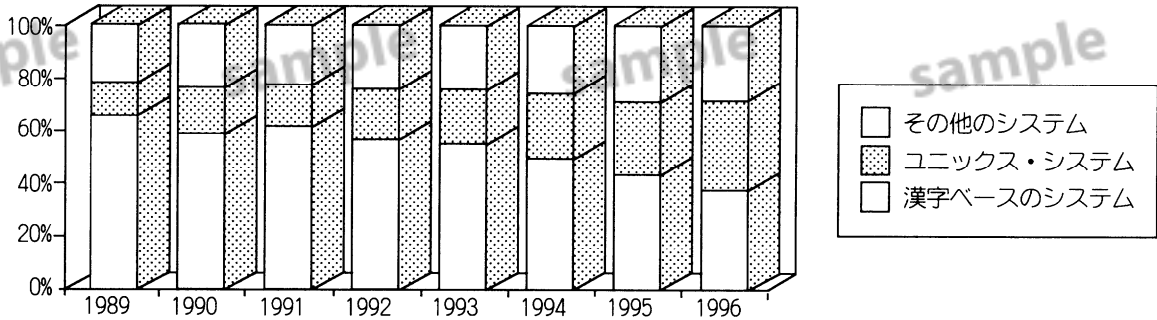
ジョンについてヒューレット・パカードと、パソコンについてIBMと、そして、半導体についてテキサス・インスツルメンツおよび韓国のゴールド・スターと、協定を結んだ。世界第2位のコンピュータ・メーカーである富士通は、売上の四分の三をデータ処理用製品に依存していたが、パソコン市場でのシェアは8パーセントしかなかった。日立、東芝、NEC
5 は、総売上高の半分をコンピュータ製品から得ていた。三菱電機は総売上高の三分の一しかコンピュータに頼っていなかった。

ワークステーションとパソコンを含む単独ユーザー製品は、世界のコンピュータ市場の50パーセントを占めていたが、日本の市場では35パーセントしか占めていなかった。1992年
10 のパソコン市場の出荷台数は、1991年に比べ8パーセント近く伸びて 240万台になる、と予測されていた。今後5年間に、日本のメインフレーム・コンピュータ市場は、年率 4.2パーセント、そして、オフィス・コンピュータも年率約7パーセントで、それぞれ減少すると予想されていた。しかし、同じ5年間に、スーパー・コンピュータは年率11.4パーセント、ミッドレンジ・コンピュータは年率15パーセント、そしてワークステーションは、年率29パー
15 セントのペースで、それぞれ伸びると予想されていた。コンピュータの売上看られるシフトと同時に、オペレーティング・システムにも似たようなシフトが起きていた。付表5に示されているように、ワークステーションや、よりパワフルなパソコンが優勢になるにつれて、UNIXベースのシステムが、今後5年間に、市場の20パーセントから40パーセントを占めるようになると予想されていた。日本独自の漢字ベースのオペレーティング・システム
20 は、急速に減少すると予想されていた。マッキントッシュや DOS/Vのような他のシステムは、市場と共に伸びると予想されていた。

日本のパーソナル・コンピュータ市場

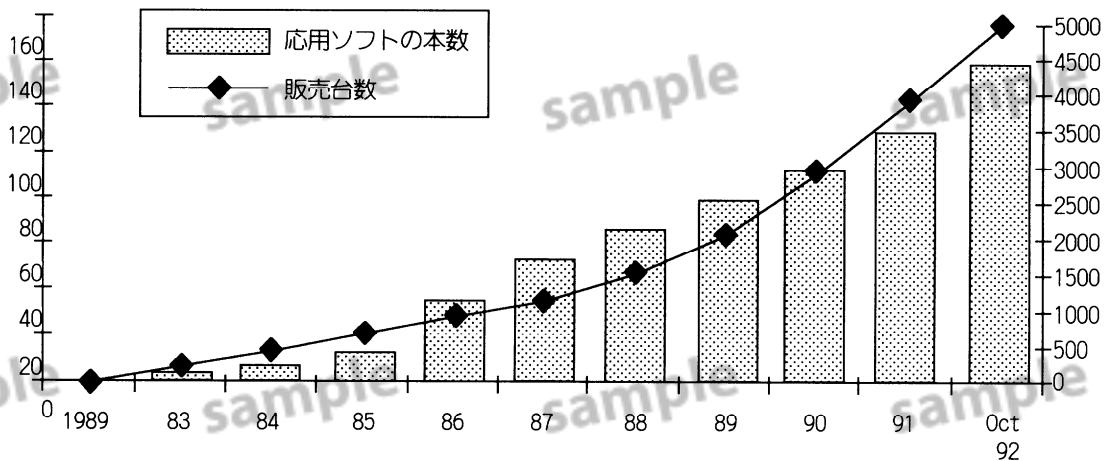
1991年における日本のパーソナル・コンピュータ市場の規模は、6兆円を越える(452億
25 ドル)ものと推定されていた。日本でパソコン・ブームが始まったのは、1981年、富士通が、シャープやNEC と共に8ビットのマイクロプロセッサを使ったマシンで市場に参入した時期であった。16ビット・マイクロプロセッサの導入に伴い、ワープロ・ソフトを持たなかった富士通とシャープは、パソコン市場から脱落した。残った NECがパソコン市場を独占し、自社製の8ビット、16ビット、そして32ビットのマイクロプロセッサでコンピュータ
30 をアップグレードしながら独走を続けた。NEC で使える「一太郎」と「松」という二つの日本語ワープロ・パッケージが、日本語ワープロの標準になり、NEC の売上は付表6のように伸び続けた。

付表 5: 予測されるオペレーティングシステムのシフト



資料出所: Dataquest, Information System Industry Analysis, 1992年 9月。

付表 6: NEC のPC9800 シリーズ発展の10年史

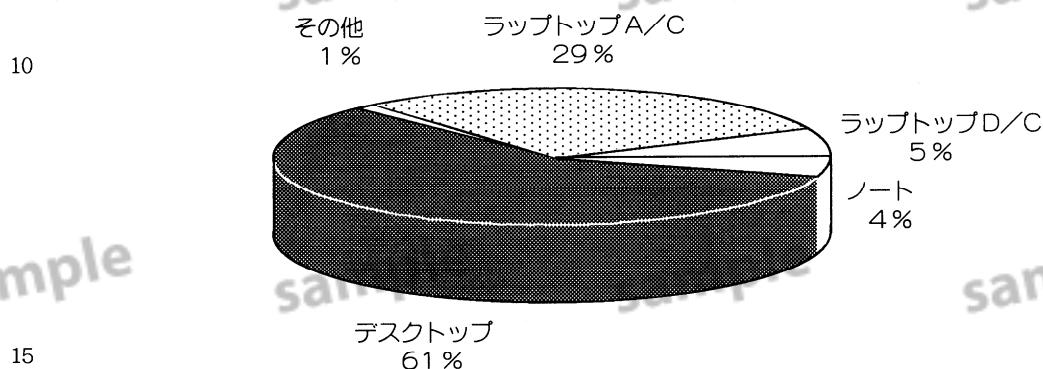


日本のパーソナル・コンピュータ市場における1991年の販売台数は、前年より 5.3パーセント多い 2,363,000台であった。しかし、家庭市場は、日本のパソコン市場の10パーセントでしかなかった。1992年の6月、家庭での使用を促すため、外国メーカー6社を含むコンピュータ・メーカー19社が、教育用パソコンのリース会社を設立した。日本側出資者は、東芝、NEC、日立、富士通、松下通信工業、松下電器、三菱電機などであった。外国企業は、IBM ジャパン、アップル・コンピュータ (ジャパン)、AST リサーチ・ジャパン、コンパック (ジャパン)、日本DEC、日本ユニシスなどであった。資本金8億6,000万円(680万ドル)の、教育用コンピュータ・システムズ(ECS)は、コンピュータ・メーカーからパソコンを購入し、それを小学・中学・高等の諸学校に賃貸することを考えた。ECSは、この事業が日本の学校でのコンピュータ能力の向上に寄与するし、家庭用パソコン市場の成長も刺激すると考え、今後の4~5年間に何万台ものレンタル需要が発生すると予測していた。

付表7に示されているように、市場最大のセグメントは、伝統的なデスクトップ・コンピュータで、販売台数の60パーセント以上を占めていた。残りの販売台数はラップトップとノートブックが占めていた。ハンドヘルドとペンタッチ・タイプのコンピュータは、まだ市場に登場したばかりだった。米国や台湾のコンピュータ会社による日本市場への参入は、

5 製品開発競争に拍車をかけていた。日本企業が、3~4年に一度、新製品を発売したのに対し、外国企業は6~9カ月ごとにデザインを変えていた。

付表 7: 1991年における日本のパーソナル・コンピュータの市場セグメント



資料出所 : Dataquest, Information System Industry Analysis, 1992年 4月。

マイクロプロセッサの製品別売上比率の変化は、技術的なシフトと、コンピュータの

20 スピードと機能の向上を示していた。例えば、旧式の 80286マイクロプロセッサは、1990年に33.9パーセントだった市場シェアを、1991年には18.1パーセントまで落としていた。この間に 80386SXマイクロプロセッサが、シェアを17.5パーセントから37.7パーセントに伸ばし、さらに高速の 80386DXチップが、シェア26.1パーセントを獲得した。新しい 80486SXとDXマイクロプロセッサの価格は、まだ 80386チップの4~5倍であり、1991年のシェア

25 は、それぞれ 0.4パーセントと 0.9パーセントでしかなかった。旧式の 8086/88チップも依然として1991年の市場の 8.9パーセントを獲得した。より先進的な32ビットの 386マイクロプロセッサの内では、インテルが相変わらず優勢で、1992年は、66パーセントの市場シェアを獲得した。これにモトローラが13パーセントで続き、以下、Advanced Micro Devicesが6パーセント、National Semiconductorが3パーセント、LSI Logic が2パーセントであった。他のすべての供給者の市場シェアは、合わせて10パーセントしかなかった。

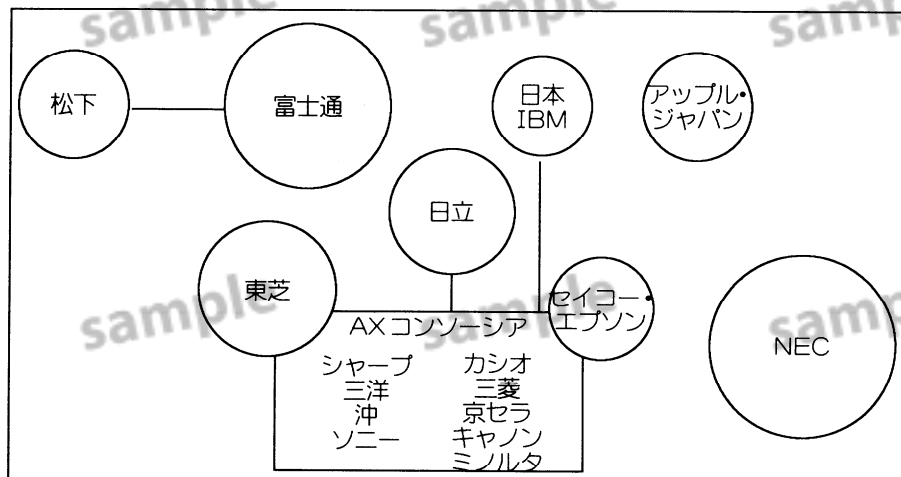
30

日本のパソコン市場では相変わらず NECが優勢であり、1991年の市場シェアは53パーセン

ト近くに達した。NEC のシェアは1990年に比べ 0.5パーセント増加していた。1991年、NEC は 386DXマイクロプロセッサを使った新しいデスクトップ・モデルとノートブック・モデルを発売した。NEC のマシンは、東芝、富士通、エプソン、その他の日本のパソコン・メーカーのものと同様に、業界標準との互換性を持たない、独自のオペレーティング・システムに依存していた。そのため、アプリケーション業者は、NEC 、富士通、日立、東芝、IBM 、AXコンソーシアム (付表8)によって作られたそれぞれのマシンに対して、異なるバージョンの製品を開発する必要があった。これによる無駄な仕事の重複は、コードの作成についてだけではなく、試験、ユーザー・マニュアルの翻訳、包装、宣伝、流通、サポートのすべてについても発生した。NEC は、独自のシステムを使うことによって、顧客を自社製品に閉じ込めようと望んでいた。しかし、逆に、ソフトウェア市場を細分化してしまい、マイクロソフトのMS-DOSのような共通のオペレーティング・システムにプログラムを供給する独立したソフトウェア産業が、日本に出現する機会を潰してしまっていた。ソフトウェア会社は、各社向けのアプリケーションを開発しなければならず、規模の経済効果を得ることが難しかった。これらの独自システムは、マイクロソフトWindows の最新バージョンで動かすこともできなかった。

NEC にとって、最も重大かつ長期的な脅威は、IBM が、マイクロソフトと協力して日本市場向けに DOS/Vを開発したことであった。この改良版 DOSオペレーティング・システムには、2,000の漢字が内蔵されていた。世界のコンピュータの90パーセントは、IBM互換機であった。つまり、1981年に AT-バスを導入した IBMのPC/XT オープン・アーキテクチャーを中心に標準化されていた。

付表 8: 優勢な日本のオペレーティング・システム



DOS/V型のオペレーティング・システムは、標準的な AT-バス・マシンの上で走り、したがって、IBM クローンのメーカーも、日本市場に参入することができた。ただし、ソフトウェア・アプリケーションは、いまだに問題であった。世界のソフトウェアの大部分は、DOS ベースのシステム用に書かれていたが、DOS/V 用のソフトウェア・パッケージは、まだ1,000
5 種類以下しか発売されていなかった。これに対し、NEC のPC98用ソフトウェアの種類は、14,500を越えていた。

DOS/V 用アプリケーションの数は、「一太郎」、「Lotus 1-2-3」、「dBASE IV」、「パラドクス」、「花子」などの DOS/Vバージョンの発売とともに、少しずつ増えていた。これらのア
10 プリケーション・ソフトウェアは、大部分が NECのPC98用ソフトの改造であり、一から開発されたものではなかった。NEC と富士通は、DOS/V互換機の開発を拒んでいたが、その間に、DOS/V とWindows が門戸を開いた日本市場には、外国のパソコン・メーカーが押し寄せていた。少なくとも6社の外国クローン・メーカー（コンパック、デル、AST、Mitac、エイサー、ユニシス）が、すでに日本国内に拠点を築いていた。IBM、台湾のクローン・メーカー、そ
15 して他の日本メーカーの多くは、矢継ぎ早にDOS/V互換機を発売していた。

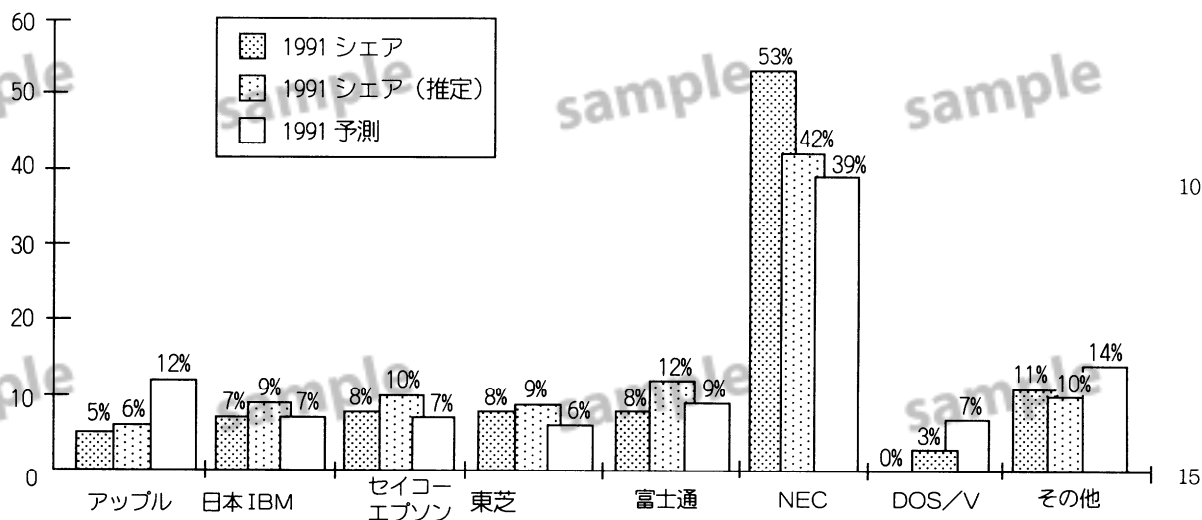
DOS/V マシンの伸びは、ウインドウズ（Windows）の販売も刺激すると予想された。マイクロソフトWindows の普及率は、日本では15～20パーセントでしかなかったが、米国やヨーロッパでは60パーセント以上であった。この時点で Windows用には「Word」、「PageMaker」、
20 「Lotus 1-2-3」、「エクセル」、「一太郎」、「デザイナー」などのソフトウェアがあった。アプリケーション・パッケージの増加、ハードウェアの価格の低下、パソコンのパワーの向上、そしてマイクロソフト Windows 3.1の1993年の発売予定などによって、Windows の出荷数は、1993年に急増するものと予想された。これはすべて、日本でのマッキントッシュの成功に頼っていた。マック用アプリケーションの80パーセント以上は、Clarisの MacWriteと
25 FileMaker、それに Aldusの PageMakerで占められていた。NEC は DOS/Vの使用は一時的な現象にすぎないと感じていたが、アナリストは、付表9に示したように、1993年に大きな市場地位の変化が起きると予測していた。業界トップの NECのPC98コンピュータは、本格的に Windowsを使うには、画面の解像度が低すぎた。

30 日本最大のパソコン小売業者ラオックス（市場シェア55パーセント）の経営者は、2～3年以内に、市場が、NEC45パーセント、DOS/V マシン30パーセント、そしてアップル20パーセントに、ほぼ分割されると予想していた。また、技術変化も DOS/Vを NECと対等な立場に

近づけていた。例えば、新しい 486パソコン用のソフトウェア・アプリケーションを調べてみると、全アプリケーションに占めるDOS/V のシェアは、29.2パーセントであった。NEC 9801ベースのパソコンは、今でも、新しいアプリケーションの65.6パーセントという、大きなシェアを維持していた。その他のシステムのシェアは 5.3パーセントでしかなかった。

5

付表 9: DOS/Vがパソコン市場のシェア分布に与える影響の予測



10

15

資料出所 : Dataquest, Information System Industry Analysis, 1992年10月。

米国のソフトウェア・ハウスは、日本市場への DOS/Vと マイクロソフトWindowsの導入を、戦略的に絶好な機会の到来と見ていた。将来は、Windows のグラフィック・ユーザー・インターフェイス上で走るアプリケーションをひとつだけ書けば、日本の様々なハードウェア・アーキテクチャー間の違いは、Windowsが処理してくれると思われた。日本市場が持つ潜在的な可能性は、非常に大きかった。というのは、人口一人当たりのパソコン売上高が、米国の半分以下で、パッケージ・ソフトウェアの売上は米国の五分之一以下だったからである。いずれは、Windows 対応のアプリケーションを開発した経験を持つ米国のパッケージ・ソフトウェア会社が、10億ドル 相当の のソフトウェア市場(卸売)の約50パーセントを支配するようになると予想されていた。

20

25

1991年における DOS/Vと Windowsの発売によって、輸入コンピュータが、日本市場でシェアを獲得するチャンスが増えると思われた。1992年には、コンパック、AST リサーチ、およびデル・コンピュータが、日本市場で、付表10に示されているような低価格機種を発売し、パソコン価格は急速に下がり始めた。この結果、ほとんどのパソコン価格は、前の年より

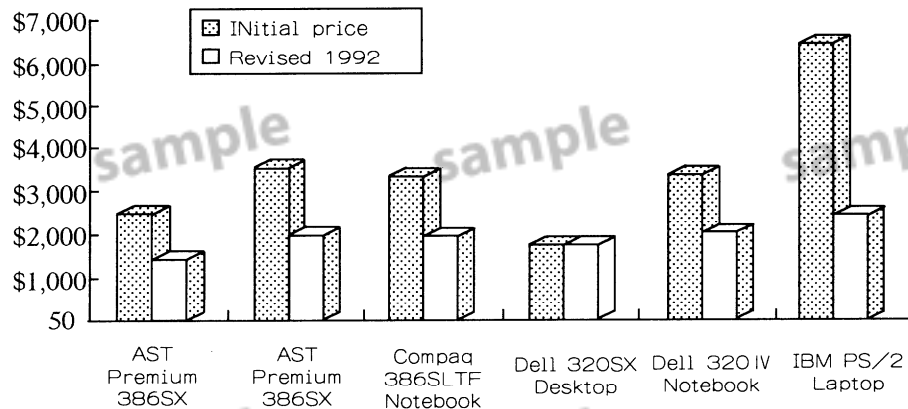
30

50パーセントほど低下した。

オフィス用コンピュータ市場

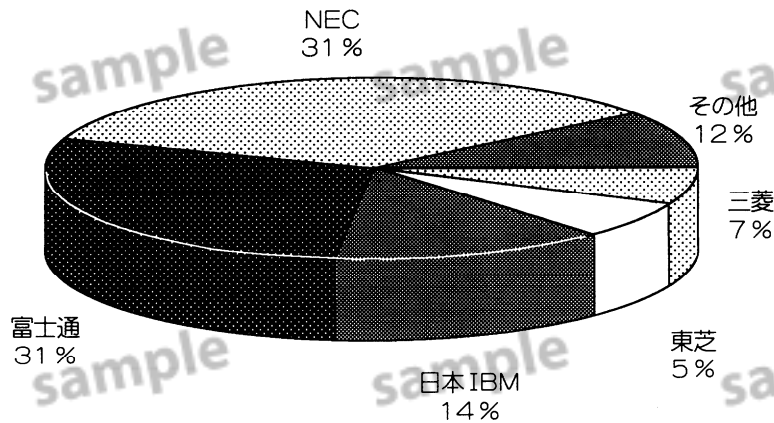
1991年の時点で、オフィス・コンピュータの市場規模は、5兆7,700億円(444億ドル)であった。この市場では、NEC と富士通がリーダーで、それぞれ、31パーセントのシェアを確保していた。シェア13.6パーセントのIBMは、第3位で、パソコンよりも企業向け市場で成功していた。三菱電機と東芝は低迷し、シェアはそれぞれ 6.6パーセントと 5.1パーセントであった(付表11)。

付表10: パーソナル・コンピュータの急激な価格切り下げ



資料出所: Dataquest、1992年 2月。

付表11: 日本市場におけるオフィス・コンピュータのシェア分布



資料出所: Dataquest, Information System Industry Analysis, 1992年 4月。

パソコンでのオープン・システムの動きと同様に、ネットワーク化の傾向もついに日本に到来した。ネットワーク化されているビジネス用デスクトップ・マシンの割合は、米国で40パーセントであるのに比べ、日本では5から10パーセントの間にあると推定された。ソフトウェアの場合と同じく、米国の業者は日本の競争相手に比べ、NetWare用や LAN Manager用のアプリケーションの作成において、はるかに経験豊富であり、日本市場に合わせて容易に現地化できる、既成のパッケージを数多く持っていた。

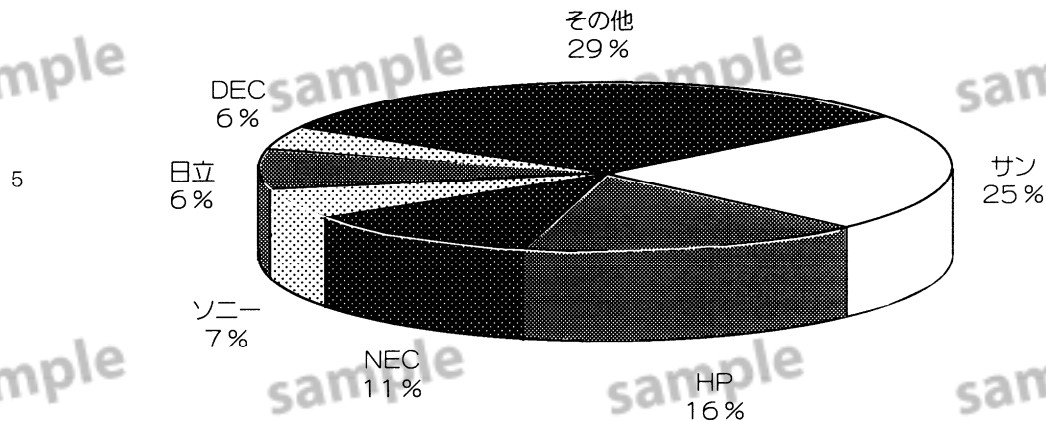
ネットワーク市場の発展を促進するため、ソフトウェアも導入されていた。ASR International社は、米国の General Software 社が開発した二種類のネットワーク・ソフトウェアを売り出す計画であった。「EtherProbe」と「Snooper」は、両方とも、IBMやコンパックなどの IBM互換パソコンの上で走り、ネットワークの状態やデータの流れを分析するソフトウェアで、ユーザーの、LANを中心として伸びて行くネットワーク開発の需要に対応するものであった。ASR は年間 500パッケージの売上を目指していた。EtherProbeの小売価格は、36万円(\$2,927)で、Snooper は 178,000円(\$1,447)であった(92年11月5日、日経産業新聞、p.6)。

オートデスク (ジャパン)社は、デスクトップ CAD/CAMプログラムとしては世界第一位の「Autocad」を、東芝その他のパソコン用に出荷していた。オートデスク社は、11月1日、東芝とコンパックのパソコン用に「Autocad Release 12J」を発売した。三次元立体モデラー「AME2.1 for Release 12J」も市場に出ていた。Release 12J のフロッピー・ディスク版の価格は 115万円(\$9,426)で、AME2.1の正価は20万円(\$1,639)であった。オートデスク社は、6か月以内に、国内市場で5%以上のシェアを持つすべてのパソコン用に、CADソフトウェアを出すことを計画していた(92年10月29日、日本工業新聞、p.11)。

ワークステーション市場

1991年現在、ワークステーションの市場規模は、2兆3360億円(180億ドル)であった。ワークステーションでは、米国の、サン・マイクロシステムズとヒューレット・パッカーの二社が市場をリードし、付表12に示すように、それぞれ25パーセントと16.5パーセントのシェアを確保していた。NECのシェアは11.1パーセントで、以下、ソニーが7.4パーセント、日立が6.4パーセントであった。DECは、エンジニアリング用ワークステーションが強く、全体市場では5.8パーセントを占めた。他社のシェア合計は28.9パーセントであった。

付表12: 日本におけるワークステーションの市場シェア分布



10

資料出所: Dataquest, Information System Industry Analysis, 1992年 4月。

メインフレーム市場

デスクトップやサーバーの性能が向上し、ネットワークや分散型の計算に需要が移行するにつれ、伝統的なメインフレーム・メーカーは、市場の性質の変化に、うまく対応できなくなっていた。日本のメインフレーム市場では、富士通 (25.4%)、日立 (20.3%)、IBM (19.4%)、およびNEC (18.1%) の各社が、ほぼ同等のシェアをとり、ユニシスがさらに10パーセントのシェアを持っていた。他社のシェアは合計で 6.8パーセントしかなかった。NCR は、金融機関のオンライン取引市場に的を絞っていた。

20

コンパックの日本市場参入戦略

コンパックの経営陣は、4年以上も前から、日本市場について真剣に考えていた。ほぼ3年間におよび市場調査を経た1990年9月、米国最大の IBM互換パソコン・メーカーであるコンパックは、日本市場に参入し、資本金1億円(\$719,424)の子会社を設立した。技術者が募集され、元 日本IBMの重役が、試験的に社長に選ばれた。コンパックは1991年7月に実際の営業活動を始め、独自の販売経路を開発する間、カテナと丸紅を流通業者として使った。コンパックの日本子会社は、1991年の末までに従業員を40人から80人に増やした。

30

コンパックの参入が、IBM互換パソコン市場の競争激化を予想させた頃、外国企業7社が「情報産業外資系企業協議会」[Information Industry Council of Foreign Affiliate

Coporations]という新しいコンソーシアムを発足させた。この会の目的は、日本市場への参入と事業の拡張に関する、共通の問題を解決する上での相互協力の可能性を研究することであった。会員は、コンピュータ関連産業の中規模企業に限定され、発足当初の会員は、コンパック、オラクル、マイクロソフト、サン・マイクロシステムズ・ジャパン、シリコン・グラフィックス・ジャパン、Memorex、Telex、およびThe Santa Cruz Organizationであった。その後、このコンソーシアムには、全部で約30社が加入することになった(91年10月14日、日本工業新聞、p.1)。これとは別にコンパックは、日本語対応のオペレーティング・システムの開発支援を目的とした、IBM互換機メーカーの組織、パソコン・オープン・アーキテクチャー開発グループ [PC Open Architecture Development Group-略称OADG]にも加盟した。

1991年9月、コンパックは、パソコンの価格を下げ始めた。コンパック製品の販売会社のひとつであるカテナは、1991年10月に入って、コンパック製パソコン20機種の価格を、大幅に引き下げた。IBM互換のコンパック・パソコンの新価格は、IBMの日本製モデル「PS/55」の価格にほぼ等しかった。コンパックのデスクトップ・モデル「Deskpro486/33L」は、2,429,900円(\$18,692)から6%下がって2,289,000円(\$17,608)になった。ノートブック「LTE286」は、630,000円(\$4,846)から32%下がって、431,200円(\$3,317)になった。

コンパック(ジャパン)は、基盤づくりを続け、販売活動を拡張し、日本市場向けの機種を開発した(91年10月5日、日経産業新聞、p.5; 91年10月6日、電波新聞、p.3)。そして、日本の企業市場向けに設計した五つのシリーズのIBM互換型のパソコンを、28の流通業者を通じて、1992年3月3日から販売すると発表した。新しいコンパック・パソコンは、すべて「MS-DOS 5.0J/V」という、日本語と英語のバイリンガルのオペレーティング・システムの上で作動した。このオペレーティング・システムは、日本IBMの製品用に設計されており、日本で開発された他のソフトウェアもこの上で走った。「80386SX」マイクロプロセッサ、4~10メガバイトのメイン・メモリー、それに、60~120メガバイトのハードディスク・ドライブを内蔵している「LTE Light/25」ノートブック・パソコンが発売された。一回の充電で4時間作動する、このパソコンは、最も低価格のモデルで、498,000円(\$3,831)であった。「80486DX」マイクロプロセッサ(33MHz)と液晶のカラー・ディスプレイを備えた「Portable 486C」は、1,398,000円(\$10,754)であった。「SystemPro/LTシリーズ」は、ネットワーク・サーバー・パソコンであり、「DeskPro/Mシリーズ」はデスクトップ・パソコン、「DeskPro386S/20N」は、ネットワーク・クライアント・パソコンであった。

さらに新しい、高性能低価格のパソコン・ラインを発売するための準備として、コンパック（ジャパン）は、1992年6月末、資本金を1億円から4億円(\$3,100,000)に増やした。増加資金は、販売経路の拡張、日本語対応製品の開発、および経営の強化に使われた。コンパック（ジャパン）は、1993年4月までに、従業員を80人から100人に増やすことも計画していた（92年 6月 3日、日経産業新聞、p.5）。

新製品の発売

1992年 8月、コンパックは、IBM互換型パソコンの新シリーズ5種類を、10月から発売すると発表した。コンパックは、9月の後半、最初の高性能パソコンを130,000円(\$1,048)を下回る値段で売り出した。この価格は、同程度の性能を持つ日本製パソコンのおよそ半分であった。コンパックが、これほど安いパソコンを発売したことで、日本での価格競争激化のおそれが語られた（92年9月22日、日本経済新聞、p.1）。新しい DOS/Vのオペレーティング・システムを使うことによって、これらのマシンは英語のプログラムでも日本語のプログラムでも走らせることができた。

15

コンパックは、10月初頭、予告どおりに、新しい DOS/Vパソコン・ラインのうちの24モデルを発売した。「ProLineaシリーズ」は、12種類におよぶ初心者向けモデルを含み、「DeskPro/i シリーズ」は9種類のミッドレンジ・モデルを含んでいた。また「DeskPro/M シリーズ」には、3種類のハイエンド・モデルがあった。一番価格の安い32ビット・パソコン「ProLinea3 /25zs」は、25MHzバージョンの「80386 SX」マイクロプロセッサと、2メガバイトのメインメモリーと、3.5インチのフロッピー・ディスク・ドライブを備えていた。正価は 128,000円(\$1,067)であり、これは同クラスの NEC「PC-9801 US」の半分に近かった。コンパックのデスクトップ最上位機種である「DeskPro66M」は、66MHz バージョンの「80486 DX2」、256 キロバイトのキャッシュ・メモリー付きコプロセッサ、64メガバイトまで拡張可能な8メガバイトのメイン・メモリー、「Q Vision」グラフィック・コントローラー、510 メガバイトのハードディスク、および四つの32ビット「EISA」バス・スロットを持ち、価格は938,000円(\$7,817)であった。「SystemPro シリーズ」は、「80486 DX2」マイクロプロセッサ（66MHz）を用いた最上位サーバーを含んでいた。

30

コンパックは、1年以内に、低価格 LANサーバー「ProSenior シリーズ」11モデルを発売する計画であった。ローエンドの「ProSenior 486/33-1/EL」は、33MHz バージョンのインテル「80486」マイクロプロセッサを用い、4メガバイトのメイン・メモリーを持ち、価

格は35万円(\$2,893)を少し上回っていた。他のモデルの価格は、日本の競争相手が持つサーバーの、1/3 から1/2 にする予定であった。コンパックは、国内メーカーにとって深刻な脅威になっていた。国内メーカーは、大量販売が難しいサーバー市場でこの米国メーカーの挑戦を受け、対応に苦しんでいた(92年9月7日、日本工業新聞、p.1)。低価格パソコンの発売によって、コンパックは、国内パソコン市場の5~7%を確保できると予測していた(92年10月2日 電波新聞、p.5、日刊工業新聞、p.10、日本工業新聞、p.5、日経産業新聞、p.7)。そして、新製品ラインの初年度の売上は、30億円~50億円(2,210万ドル~3,680万ドル)になると予測していた。

コンパックは、日本市場でレーザー・プリンターを1992年の末までに発売する計画を発表した。そして、3年半以内に、企業内ネットワーク用のプリンター4,000台を企業ユーザー向けに出荷する予定であった。コンパックは、自社製プリンターの日本語版を開発し、成長中の企業ネットワーク市場で大きなシェアを獲得しようと考えていた。

流通の拡大

幅広い製品ラインを売るため、コンパックは、流通とサービスの能力強化に努めた。コンパックは、最初、流通活動を三つの会社に委ねたが、1992年10月には、総計500店を超える販売窓口を持つ合計28の販売会社が構成する流通網を持っていた。これらの販売会社は、企業市場向けのシステム・インテグレーターや、付加価値を加える小売業者になるように要求された。コンパックは、年末までに、ディーラーの数をさらに10社ほど増やす計画であった。11月14日、日本経済新聞は、この構想に関するファイファー氏のコメントを掲載した。

「マーケティング面では、コンパックは、流通経路を拡大する。日本では、ディスカウント店や通信販売業者を通じて販売する予定である。日本の市場はユニークだといわれるが、我が社は、基本的に、米国やヨーロッパと同じアプローチをとる予定である。」

事実、コンパックは、1992年11月23日までに日本で、ディーラー48社と、78のサポート・オフィスを設立した。

パソコン価格の低下

米国と同様に、業界紙や雑誌は、急速に変化するパーソナル・コンピュータ市場の様子を、常に、ユーザーに知らせていた。日本市場におけるパーソナル・コンピュータの実勢

価格も詳細に調査され、報道された。例えば、雑誌「トレンドィ」は、東京の秋葉原で大規模な調査を行い、1992年10月には付表13のような価格一覧表を掲載した。

付表13: 東京における高性能パーソナル・コンピュータの実勢価格

特別なOSを使用した コンピュータ	CPU/クロック スピード	メモリー	HDD	市場価格 (円)	小売店
NEC H98 system U90	486SX/25MHz	3.5MB	100MB	860,000	ラオックス
NEC PC-9801 FA	486SX/25MHz	1.6MB		275,000	ソフマップ
エプソン PC-486GR2	486SX/25MHz	1.6MB		350,000	ツクモ
富士通 FM TownsII CXI	386DX/16MHz	2MB	100MB	378,000	ソフマップ
マッキントッシュ II Ci	68030/25MHz	5MB	200MB	543,000	ハロー
IBM 互換システム					
IBM-PPS/55Z 30U SLC	386SLC/20MHz	6	120	530,000	T-ゾーン
コンパクト Pro/LT	486DX/33MHz	8	120	1,068,000	ラオックス
AST PC vision 4/33	486DX/33MHz	10	210	418,000	T-ゾーン
デル DL486PP/33-120	486DX/33MHz	8	120	486,000	ラオックス
Mitac TM4033	486DX/33MHz	8	200	368,000	T-ゾーン Dynastar
ET-486DX33	486DX/33MHz	8	200	374,000	Builtin
Robin RT486DX-33LC	486DX/33MHz	8	200	328,000	Robin
EpochScienceCreate486	486DX/33MHz	8	200	318,000	Elect.
Direct PCD486dxe-33D	486DX/33MHz	8	200	312,000	ソフマップ Xanax
DX/33A	486DX/33MHz	8	200	378,000	ステップ
Quartz Jr.486/33	486DX/33MHz	8	200	354,000	Oak
Laptune 33	486DX/33MHz	8	200	438,000	Village
					Quarest
Spanky's					

資料出所: 日経トレンドィ、1992年11月。

パーソナル・コンピュータ用の部品は、市場ですぐに手に入ったし、雑誌が「手作り」の手引きを提供していた。素人でも、ネジ回し以外の道具を使わずに2時間以内で IBM互換コンピュータを組み立てることができた。日経トレンドィ誌は、ある若い女性が、東京の秋葉原で部品を買い、自分でコンピュータを組み立てた様子を書いていた。彼女の出費は、付表14に示したように、合計28万 円であった。他の雑誌は、台湾や香港ならもっと安くパソコンが買える、と指摘した。例えば、モニターを含んだ、組み立て済みのコンピュータを、香港のディーラーは、日本で部品を買うより安く売っていた。付表15には、香港の店頭価格の例を示してある。

比較のため、コンパックの10月現在のパソコン価格を表16に示す。

付表14: 東京で、自らコンピュータを組み立てる場合の費用

基本部品	購入価格(円)
CPU (Intel 386DX/33MHz)	33,000
SIMMメモリー (70ns,1MBx8)	44,800
マザーボード (BABY386-332)	26,000
グラフィックスボード (Diamond VRAM 1MB)	39,000
コントローラI/Oカード (LCS-6624G)	7,000
3.5インチFDD (Teac)	12,500
5.25インチFDD (Chinzo)	12,000
100メガHDD (Alps)	65,000
ボックス (電力200ワット)	30,000
日本語キーボード (Costar)	10,000
合計コスト基本部品CPU (Intel	280,100

日経トレンディ、1992年11月。

表15: 香港のコンピュータ価格

会社名	CPU/クロックスピード	メモリー(MB)	HDD(MB)	価格(円)
NEON Computers (香港)	486DX/50MHz	4	170	213,000
	486DX/33MHz	4	130	174,000
Able Computer (香港)	486DX/33MHz	4	170	220,000
	386DX/33MHz	4	80	128,000
PROMAG Computer (香港)	486SX/20MHz	4	170	132,000
	286/16MHz	1	40	83,000

日本での流通経路を広げるというコンパックの努力は、成功しているように見えた。オフィス・オートメーション・ディーラーの内田洋行は、1992年10月18日、NEC、アップル、およびコンパックのコンピュータの販売を始める、と発表した。それまで内田洋行は、富士通専門の大手ディーラーであったので、富士通以外のブランドの製品やを売りたいがらなかった。しかし、マルチベンダー・ネットワークに向かう最近の動きに対応して、他のメーカーのハードウェアも扱うことになった。内田洋行は、測量会社や建設会社向けに、サン・マイクロシステムズのワークステーションを販売することも考えていた。この計画には、NEC やコンパックのパソコンと、専門ソフトウェアとを組み合わせ販売する必要があっ

た。内田洋行のようなコンピュータ販売会社は、米国で見られるようなパソコンの価格競争が日本でも勃発した場合、ネットワークを構築するユーザーが抱え始める多様なハードウェアのニーズを満たす必要があると予想していた（92年10月18日、日本経済新聞、p. 7）。ユーザーは、低価格メーカーから入手できる部品を使ってシステムを組み立てると思われた。花王株式会社の子会社である花王メディア販売は、コンパックの代理店になり、500 台の ProLinea パソコンを注文した。花王は日本の最も成功している会社のひとつであった。

付表16: コンパック・コンピュータの価格

10

モデル	CPU/クロックスピード	メモリー	価格	HDD 付きの価格
ProLinea				
3/25zs	i386SX/25MHz	4	128,000	168,000(40MB)
4/25s	i486SX/25MHz	4	198,000	258,000(120MB)
4/33	i486DX/33MHz	4	278,000	338,000(120MB)
4/50	i486DX2/50MHz	4	338,000	398,000(120MB)
Deskpro				
4/25is	i486SX/25MHz	4	288,000	348,000(120MB)
4/33i	i486DX/33MHz	4	368,000	428,000(120MB)
4/66i	i486DX2/66MHz	4	438,000	498,000(120MB)
				558,000(240MB)

15

12月8日、日経産業新聞新聞は、コンパックが、日本最大手の商社、伊藤忠 との流通協定に調印した、と発表した。伊藤忠は、東南アジアからの低価格 IBM互換パソコンの輸入が伸びているのを見て、国内のパソコン市場が再構築されると期待して市場への参入を決めた。伊藤忠は、データ通信機器販売子会社の伊藤忠テクノサイエンス(CTC) を通じて IBM互換パソコンを販売することで、コンパック・ジャパンと流通契約を結んだ。工業電子部にパソコン販売チームを設立した伊藤忠は、独自にコンパックのパソコンを販売することを計画した。サンワークステーションを扱っていた CTCは、コンパックのパソコンを、主にネットワークの端末として売るつもりだった（92年11月 9日：日本工業新聞 p. 5）。

25

1992年12月1日、日本経済新聞は、さらに、IBM の大手パソコン・ディーラーである日本オフィス・システムズ(NOS) とジャパン・ビジネス・コンピュータ会社(JBC) が、NEC製とコンパック製のパソコンの販売開始を決定した、と伝えた。JBC は、アップル製のコンピュータの販売も始める、と発表した。IBM は、NOSの45パーセントと JBCの36パーセントを

30

所有していた。NOS は一ヵ月あたり約 800台の IBMパソコンを売り、JBC は一ヵ月あたり約 1,300台の IBMパソコンを売っていた。この方針変更は、IBMの経営陣トップの注意を引いた。秋葉原のまた別のコンピュータ・ストアであるツクモデンキは、翌年1,000台から2,000台のコンパック製品を売る、という計画を発表した。コンパックは、6月に米国とヨーロッパで低価格モデルを発売して以来、フル生産を続けていた（92年10月3日：産業経済新聞 p. 11）。 5

競争相手の反応

11月の半ばまで、日本の主力コンピュータ・メーカー、NEC、富士通、東芝は、新しい低価格機を発表しなかった。NEC は守りの姿勢をとり、1992年の売上が10パーセント増えると予想していた。NEC のノートブック・コンピュータは、いまだに 498,000円で売られており、高すぎて一般消費者市場での売れ行きは期待できなかった。NEC の唯一の新しいコンピュータは98万円以上もし、低価格競争に参加するつもりがないことを示していた。NEC の関本忠弘社長は、日本経済新聞に「必要な機能を犠牲にして低価格パソコンを出すことはしない」と語った。彼は、NEC は過去10年以上にわたってコンピュータの価格性能比を高めてきた、と主張した。しかし、NEC の戦略は、PC98をソフトウェア会社にとって、より魅力的なものにすることであった（92年11月6日：日経産業新聞、p. 7）。ComputerWorld誌は、初めてコンパックを買う人は、モニター（7～8万円）、ソフトウェア、外付けハードディスク・ドライブ、およびプリンターを買う必要があり、全体の購入価格は NECの PC9801 をアップグレードする費用よりも高くなってしまふ、と指摘した。 10 15 20

1992年11月9日、NEC は、ついにコンパックの低価格コンピュータに反応し、日本経済新聞（日本の主力ビジネス新聞）に全面広告を出した。広告は、日本人は、NEC98 を使うことによってこの新しい競争に対応すべきだ、と読者に告げ、次のように指摘した。-- NEC98 用には14,500本のソフトウェア・プログラムがあり、3,000社が、そのアプリケーションをサポートしているが、IBM のソフトウェア・カタログには、DOS/V用のアプリケーションが 800本しか載っていない。NEC は、339の修理店と 422のサービス・センターを合計 379カ所に持っている。年間 4万人以上の人々が NECパソコン・スクールでトレーニングを受けている。NEC のPC98は日本語ワープロ用に作られており、最高速の変換機能を持っている。特製のキーボードを持ち、右利きの人用に特別に開発されており、したがって、日本のユーザーに最適である。この全面広告は、最後に、NEC が、日本のパソコン市場の53.1パーセントという最大の市場シェアを持っており、576万台以上のコンピュータを売ってきたことを 25 30

指摘した。

1992年11月10日、コンパックは、NECの広告に対抗し、日経産業新聞に全面広告を出した。広告はコンピュータの写真を載せ、コンパック・マシンの特徴を次のように指摘した。

- 5 コンパックのコンピュータは、DOS/V を使うことによって日本語に対応し、高温に耐えられる先進技術のチップを持ち、耐久力があり、使いやすい。コンパックは、メンテナンスブックと一年間のオンサイト・サービスも提供する。メモリーは16メガバイトまで拡張できる。」 広告は、さらに、7種類のモデルについて詳しく述べた。11月16日、朝日新聞は、NECとコンパックの広告合戦について論じ、「NEC は “右利きパソコン” を提供していること
- 10 とを強調し、コンパックだけでなく IBM互換機 (DOS/Vマシン) 全体を攻撃している」と指摘した。

1992年10月16日、IBM は、PS/V という新しいラインの低価格 DOS/Vパソコンの発売を発表した。PS/V は、日本のパソコンより30~50パーセント安かった。日本IBM の動きは、

15 日本のパソコン市場に価格戦争をもたらすと思われた。日本IBM は、この低価格パソコンを11月に発売する予定だった。予定した価格は、20~30万円 (\$1,639~2,459)であり、これは国産パソコンよりも30~50パーセントほど安かった。小規模な会社を狙ったこのパソコンは、CPU にインテルの「80486」マイクロプロセッサを使っており、コンパックが発表した低価格パソコンよりも高い価格性能比を持つものと期待された。1月1日に日本IBM の組織

20 が大幅に変わった後、中堅企業向けの販売を担当する新しい組織が、オフィス・オートメーション機器や電気製品の小売店を通じてパソコンを販売することになっている。IBMの動きによって、日本のパソコン市場は、低価格競争の時代に入った (92年10月14日: 日本経済新聞 p. 1)。日立は11月14日、IBM が日立に対して PS/V パソコンの OEMによる供給も行う、と発表した。

25

台湾のパソコン・メーカー・エイサーの日本子会社、エイサー・ジャパンは、低価格のDOS/Vパソコンを発売した。コンパックとIBM によって刺激された業界全体の価格戦争に対応して、「AcerMate 486SX/25Dシリーズ」の初心者用モデルは、25MHzの「i486SX」を用い、内蔵ハードディスク・ドライブを持たず、価格は 148,000円(\$1,194)であった。120

30 メガバイトと 200メガバイトのハードディスクを持つモデルは、それぞれ 208,000円(\$1,677)と 268,000円(\$2,161)であり、同等なコンパック・モデルよりも約50,000円(\$403)安かった (92年11月14日: 日本経済新聞 p. 9)。エイサーは、数年前に、米国で価格競争を引き起こ

したメーカーであった。エイサー・ジャパンは、1995年までに日本で20,000台程度の販売を計画しており、このうち30%は個人ユーザーに売ること考えていた（92年11月10日：日本工業新聞 p.7）。

メーカー14社が、45万円未満の価格で DOS/V互換パソコンを発売した。最低価格は、98,000円であった。また、高価格帯にモデルを持つメーカーも26社あった。その価格は、328,000円から998,000円の範囲にあった。これらのメーカーのうち8社は、DOS/V互換ノートブック・パソコンを持っていた。同じマイクロプロセッサを使った日本のパソコンは、48万円(\$3,871)以上した。東京に本拠地を置くデータ装置販売会社 Clusterは、12月に台湾から輸入した98,000円(\$817)の32ビットデスクトップ・パソコンを発売する計画を発表した。この新しいパソコンは、台北の EFA製であり、25MHz バージョンのインテル「i386SX」マイクロプロセッサを用い、内蔵ディスプレイを備えていた。このパソコンは、DOS/Vオペレーティング・システムの上で走った。年間売上23億円（1920億ドル）の Clusterは、1993年に新しいパソコン4,000台を販売し、売上を40億円（3,330億ドル）に増やす計画であった。また12月には、内蔵式専用 LANチップ・ボードを持った「LANputer」パソコンを発売する計画であった（92年10月20日：日本工業新聞 p.5）。

東京のOTCは、IBM互換パソコンを149,980円(\$1,209)で発売した。「DLC-25/40」は、25MHzのCYRIX「Cx-486DLC」マイクロプロセッサを持ち、ディスプレイと40メガバイトのハードディスク・ドライブがついてきた。CYRIX クローン・チップの性能は、インテルの「i486SX」マイクロプロセッサの20MHzバージョンと25MHzバージョンの間に位置していた。4メガバイトのメインメモリーは32メガバイトまで拡張可能であり、ハードディスクは、取り外してアップグレードすることができた。このパソコンを設計したOTCは、日本、シンガポールおよび台湾で調達した部品を、台湾のメーカーに組み立てさせていた。この新しいパソコンはコンパックの同等のモデルよりも30%以上安かった（92年11月11日：日本工業新聞 p.5）。

三井物産は、ローエンド・デスクトップ・パソコンの市場に参入し、独自の「PCiN」ブランドで、五つのDOS/Vモデルを発売した。一番安いモデルは、台湾のメーカーに委託して生産したものであり、インテルの25MHzの「i486SX」マイクロプロセッサを持ち、価格は138,000円(\$1,122)であった。この価格は、同じプロセッサを使った同等のコンパック・モデルより60,000円(\$488)安かった。販売を担当したのは100%子会社の三井物産ディジ

タルであった。三井物産は5年間の売上高10億円(810万ドル)を目指していた。三井物産の積極的な価格設定は、日本のパソコン市場を米国のような価格戦争に近づけそうであった(92年11月7日:日本経済新聞 p.1)。

5 新しい低価格パソコンが次々と発売されたことにより、部品供給者は、ますます圧力を受けていた。マイクロプロセッサに関する交渉によって、1993年初めまでに、価格は下が
り続けると予想されていた。米国のチップ・メーカーと日本のパソコン・メーカーは、1993
年第1 四半期に出荷予定のマイクロプロセッサの価格を約20%下げる、という合意に達し
ようとしていた。米国のチップ・メーカー同士の競争が激化しており、また、日本IBM とコ
10 ンパックによって日本市場で低価格パソコンが発売され、日本のパソコン・メーカーは、価
格戦争が避けられないと感じていたので、マイクロプロセッサの価格引き下げを求めて
いた。32ビット 20MHz「80386」チップの大量買いの価格は、前期より 1,800円(\$14.51)安
い 5,000円(\$40.32)程度に落ちつきそうであった(92年11月11日:日本経済新聞 p.25)。

15 日本の新しい価格レベルに対応して、デル・コンピュータは、すべてのコンピュータの
価格を引き下げた。12月に向けて発表された新しい価格を付表17に示す。

付表17: デル・コンピュータの価格引き下げ

モデル	CPU/クロックスピード	メモリー/HDD	モニター	価格	
92/6	DELL 486P/25	i486SX/25MHz	4/120	SVGA 14"	\$1,999
	DELL 486P/33	i486DX/33MHz	4/170	SVGA 14"	\$2,299
	DELL 486D/50	i486DX2/50MHz	8/230	UltraScan 15"	\$2,299
92/12	DELL 425s/L	i486SX/25MHz	4/120	VGA 14"	\$1,599
	DELL 433s/L	i486SX/33MHz	4/170	SVGA 14"	\$1,999
	DELL 450/L	i486DX2/50MHz	8/170	UltraScan 14"	\$2,449
	DELL 466/L	i486DX2/66MHz	4/230	UltraScan 14"	\$2,949

市場の反応

ファイファー氏は、IBM 互換コンピュータが日本で標準になる、と信じていた。また、この傾向は、NECでも止められない、と確信していた。明治生命は、DOS/V で標準化することを発表し、80台のコンパック製コンピュータを購入した。明治生命は、作業を DOS/Vベース
30 のマシンに切り換える計画であり、今後 2年間に 5,000台以上のパソコンを必要としていた。アサヒビールも、自社の標準として DOS/Vを検討していた。ファイファー氏は、IBM 互

換コンピュータには、大きな潜在市場があると感じ、日本市場には、OEMベースで販売しようとしていた。

11月18日、日本経済新聞社は、価格競争激化の影響を見るため、いくつかのコンピュータ・ショップを調べた結果を発表した。IBM の「PS/Vシリーズ」のパソコンは、東京の秋葉原のいくつかの店で、メーカー希望小売価格の10～15%引きで売られていたが、コンパック製は、ほとんど安売りされていなかった。しかし、東京の他地域の小売店は、コンパック・パソコンの価格を、10%程度下げていた。ハードウェア、メーカー各社は、「注文に生産が追いつかない」と主張していたが、東京の小売業者は、「低価格パソコンの売れ行きは、当初期待したほどでない」と言っていた。新宿商店街のカメラのディスカウント・ショップでは、まだ一台のコンパック・パソコンも、売れていなかった。秋葉原最大のコンピュータ・ショップ、ラオックスは、「今、ユーザーは非常に保守的になっており、製品選びにかかる時間が長くなっている」と言っていたが、売れ行きは、よくなかった。しかし、日本IBMによれば、「出荷は順調に進んでおり、そのうち在庫が不足しそうであった。」コンパックによれば、「期待以上の受注があった。」

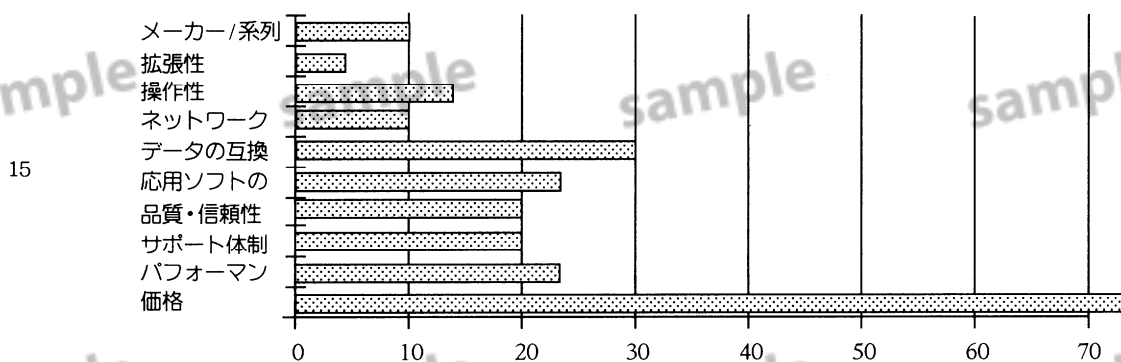
ComputerWorld の11月23日号は、低価格のIBM 互換コンピュータは、はたして、日本市場に受け入れられるのか、という疑問を提起し、これらのコンピュータが克服しなければならない問題を、いくつも指摘した。これらのコンピュータの品質とアフターサービスは、市場のニーズを満たすには不十分である、と思われていた。NEC が指摘したように、DOS/V コンピュータには、十分なソフトウェア・アプリケーションがなかった。また、日本のユーザーには、日本市場が発展しない場合、外国の供給者が、顧客を見捨てて日本市場から撤退するのではないか、という懸念があった。最後に、成功するためには、日本企業が要求する、高い製品信頼性と完璧な製品サポートを提供し、維持する必要がある、と論じられた。10月末に大手日本企業 100社に対して行われた調査の結果も報告された。回答を寄せた32社のうち、75パーセントが「多数のコンピュータを導入する場合の主要決定要因は、価格である」と答えた。また、多くの会社（72パーセント）が「コンパック製コンピュータの購入を考慮したい」と答えた。この調査の結果は下の表18に示す。

日本でのクライアント・サーバーとLAN(ローカルエリアネットワーク)の成長の可能性を評価して、データクエストは、453社の日本企業の LAN導入への関心度について調査報告を行った(表19)。すでにネットワークを構築していた会社は、7パーセントしかなかった

が、3パーセントは、試行的なアプリケーションを持っており、16パーセントは、LANアプリケーションを開発中と答えた。他の33パーセントは、LANの可能性を調べた。また、7パーセントは、LANの導入に関心を示していた。「自社のビジネスへのLANの応用には関心がない」と答えた会社は、12パーセントしかなかった。もちろん、LANアプリケーションのためには、アプリケーションの中心となるクライアント/サーバー・コンピュータと、ネットワークにつなぐ多数の低価格コンピュータが必要である。コンパックは、日本で最も成長する可能性があるのは、この市場だ、と感じていた。問題は、日本の企業がこのような決定を行うときに、コンパックを考慮するかどうかであった。大手企業32社の調査によれば、下に示すように、コンパックには販売チャンスがありそうだった。

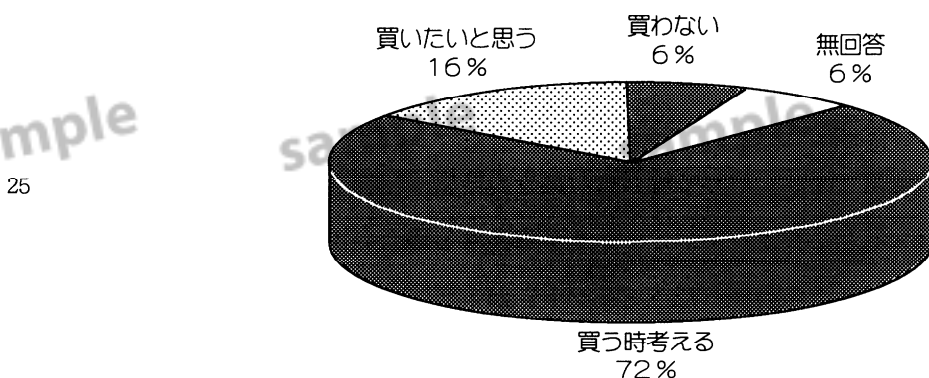
10

付表18: パソコン大量販売の主要決定要因



20

付表19: コンパックのパソコンを買うつもりは？



25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.