



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ド・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)