

岐路に立つ DELL —— 間接販売の是非 ——



目次

はじめに	1
第 1 章 DELL の沿革	2
1.1 DELL の誕生	2
1.2 失敗から得た教訓	3
1.3 自社の根幹の再認識	3
1.4 DELL のグローバル戦略	4
1.5 成長の鈍化	5
1.6 マイケル・デルの苦悩	6
1.7 HP の台頭	6
1.8 DELL の決断	7
第 2 章 DELL の日本参入 —日本のパソコン市場—	8
2.1 技術力に長けた日本企業	8
2.2 消費者市場の拡大	9
2.3 外資系企業の障壁	9
2.4 DELL 日本法人の場合	10
第 3 章 近年の DELL を取り巻く環境	12
3.1 日本市場での新たなる競争	12
3.2 競合他社による直販戦略	13
3.3 顧客満足度の低下	15
3.4 日本の小売業界	16
第 4 章 岐路に立つ DELL 日本法人	17

はじめに

はじめに¹

1983年、当時18歳のある青年はこう言った。「ぼくは、IBMと張り合いたいんだよ。」当時世界最大のパソコンメーカーをライバル視して放った一言である。その青年は翌84年に資本金1,000ドルで会社を立ち上げ、その後20年あまりで、自分の会社を売上高160億ドルを超える世界トップクラスのパソコンメーカーへと成長させた。その青年こそ、DELLの現CEOマイケル・デルである。

現在、DELLは日本でのパソコン市場シェア3位、世界では2位である。DELLが現在の地位にまで登りつめることができたのは、DELL独自の「ダイレクト・モデル」によるものである。DELLにとって「ダイレクト・モデル」は、顧客志向という企業理念を体現するものでもあり、同社はこれを「創業時からDELLのすべての事業活動の根幹」と位置づけている。さらに、マイケル・デルはDELLの3つの黄金律として「間接販売は絶対にしない」、「在庫を蔑視する」、「顧客の声に耳を傾ける」を挙げている。²

DELLのダイレクト・モデルは、直接販売と注文生産という2つの大きな特徴を持っている。つまり、パソコン販売の際に、メーカーであるDELLが顧客から注文を受け、顧客の要望に合う製品を、モジュールを組み合わせることによって直接顧客に販売するのである。BTO(Build to Order)³と呼ばれるこのビジネスモデルは、直接顧客とコミュニケーションをとるので中間業者を介さずに済み、支払うマージンが不要になる。また、DELLは、注文を受けてから個々の顧客のニーズに合わせてカスタマイズされた製品の生産を開始し、必要なときに必要な量だけ部品を調達する徹底的に効率化したSCM(サプライ・チェーン・マネジメント)による注文生産を行っている。これによって、在庫を最小限しか持たずに済み(2005年1月期末現在：在庫日数4日)、在庫コストを低く抑えることができるのである。この中間マージンと在庫コストの削減により、DELLは他のメーカーと同スペックの製品を低価格で提供しているのである。

一方で、ダイレクト・モデルは、コストの削減だけでなく、顧客へのサービスやサポートの質の向上や製品開発においても重要な役割を担っている。1台ごとに異なる製品情報は、受注と同時に顧客データベースに蓄積され、顧客へのきめ細かなサービス・サポートの土台となる。その蓄積されたデータに基づいてオンラインサポートを行い、さらに、ネットや電話で問題が解決しない場合には、出張サポートも行っている。顧客と直接コミュニケーションをとることによって、顧客データの集積、チェック、更新が可能なたため、それを将来の製品開発やアフターサービス、顧客サポートプログラムに活かすことができるというわけである。DELLは、経営コストや販売コストの削減、顧客との緊密なつながりとそれがもたらす市場動向への深い洞察といったダイレクト・モデルが生み出す強みを活かしてビジネスを行っている。

このDELLの成功を目の当たりにしたIBMをはじめとする競合他社も、直接販売方式を取り入れ始め

¹ 本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会有志一同(有吉智彦・細川晋吾・飯島崇志・石川大二郎・河野智晃・松山昌司・森本孝平)が、事実の一部変更を加え、作成した。当資料は、討論ならびに分析の基礎資料として作成したものであり、企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。

² マイケル・デル&キャサリン・フレッドマン(1999)「デルの革命 ダイレクト戦略で産業を変える」(日本経済新聞社)より引用。

³ BTOとはBuild to Orderの略であり、製造業のビジネスモデルの1つである。メーカーは商品を部品の状態でストックしておき、顧客の注文に応じて組立てを行い出荷する。部品は完成品より流動性が高いので、メーカーには在庫リスクが減るメリットがある。顧客にとっては無駄な仕様を省き、購入コストを引き下げることができるメリットがある。

たが、これまでのところ、DELL に匹敵する成果は収めていない。なぜなら、競合他社のパソコンは主として小売業者を介して売られているのであり、直接販売方式に移行することによって、大手の企業や個人消費者への販売に不可欠なこれらの小売業者との関係が悪くなる恐れが生じるので、直接販売に重きを置くことは困難だからである。

上記のようなダイレクト・モデルによって、一時は世界のトップの座に君臨した DELL も、現在では米ヒューレット・パッカート社（以下 HP）に抜かれて 2 位に甘んじている。2007 年 5 月、DELL は米ウォルマート社（以下、ウォルマート）との提携を発表した。翌 6 月からデスクトップ・パソコンのアメリカ、カナダ、プエルトリコのウォルマート店頭での販売を開始した。これは、DELL が、法人需要の減少ならびに個人需要の拡大という外部環境の変化に対応するための施策である。これによって、DELL は顧客への直接販売と、小売店経由での間接販売の 2 つの流通チャネルを持つことになった。これは、マイケル・デルが語った DELL の 3 つの黄金律の 1 つである「間接販売は絶対にしない」に反しており、DELL にとって直接販売のみという従来のビジネスモデルからの大きな転換を意味している。さらに、アメリカでは圧倒的な地位を誇るウォルマートも、日本においては、2002 年に完全子会社化した業界 5 位の西友があるのみである。はたして、日本市場においても同様に、間接販売を導入することは有効な戦略であるといえるのであろうか。これは、DELL にとって今後を大きく左右するといっても過言ではない、大きな決断であると言えよう。

第 1 章 DELL の沿革

1.1 DELL の誕生

株式仲買人である母の影響で早くから商才を発揮したマイケル・デルは、12 歳の時に流行していた切手収集に着目して、切手のカタログを作成して雑誌に広告を出し 2,000 ドルを稼ぎ、16 歳の時には新聞の新規購読勧誘のアルバイトで新婚家庭や転居者に的を絞ったアプローチを行って、18,000 ドルを稼いだ。さらに、店頭で売られているコンピュータを分解し、強化されたコンポーネントで組み立ててアップグレードしては友人に販売していた彼は、「やがてこれは大きなビジネスチャンスになる」と確信する。⁴そして 1984 年、彼は 19 歳の時に、わずか 1,000 ドルの資金を元手に学生寮の自室でコンピュータ会社「PC's Limited」を起業する。以後、DELL の発展の歴史は、史上類を見ない早さで進んでいくことになる。

切手収集や新聞勧誘のビジネスの経験を通じて中間業者を排除するメリットを早くも感じていたマイケル・デルは、創業当初から、「ダイレクト・モデル」と呼ばれる、完成品在庫を持たない注文生産と、顧客への直接販売をマーケティング戦略の柱としている。これによって、大量の在庫を抱えるリスクを背負うことなく顧客のニーズに合致した製品を提供することができた。このダイレクト・モデルと徹底した業務の効率化が功を奏し、わずか 1,000 ドルの資本金からスタートした DELL は、1986 年にアメリカ国内で売上高が 6,000 万ドルに達し、1987 年にはまだ新興企業だったにもかかわらず、大胆にも最初の子会社をイギリスに設立し、以降 4 年間で日本を含む 11 箇所の国際拠点を築くことになる。その後も DELL は 30

⁴ マイケル・デル&キャサリン・フレッドマン (1999)「デルの革命 デイレクト戦略で産業を変える」(日本経済新聞社)より引用。

第1章 DELLの沿革

日間返金保障制度や業界初の出張修理サービスを開始するなど、サービスや高い顧客満足度の実現に力を入れるようになり、1988年には株式上場を果たすという急速な発展を遂げた。創業から5年足らずでの大躍進であった。

1.2 失敗から得た教訓

1989年、これまで急速に成長してきたDELLが、初めて大きな障壁に突き当たる。変動するメモリー市場が最高値に達した時点で、必要以上に多くのメモリーを買い込んでしまい、その後メモリー価格が暴落し、さらに主流となるメモリーの容量が、それまでの256キロバイトから1メガバイトに急が上がってしまうという事態に見舞われたのである。当然、DELLは誰も欲しがらないチップを大量に抱え込む羽目になった。こうして、直接販売を基本としてビジネスモデルを構築してきたDELLは、ダイレクト・システムではない他社を苦しめてきたのとまったく同じ、過剰在庫という問題に悩まされることになったのである。

DELLが直面した問題は、これだけではなかった。在庫問題に頭を抱えていたのと同じ頃、DELLは「オリンピック」という開発コード名のもとで、一連の製品を発売する計画を立てていた。オリンピックは、テクノロジー関係者の表現を借りれば、「大海を沸騰させる」ような製品であり、デスクトップ・パソコンからワークステーション、サーバーまであらゆる市場にまたがり、ほぼ全てをそれだけで片付けてしまおうという構想のものであった。マイケル・デルは、もしこのオリンピック・シリーズがスタートできれば、かつてないほど幅広い製品ラインを創り出すという展望が開け、非常に大きな成長の波に乗れると確信していた。ところが、いくら張り切って顧客にオリンピックの仕様を説明しても、彼らの反応は一様に冷やかかなものであった。オリンピックは、確かに最先端のテクノロジーを搭載した製品であったが、それは顧客のためのテクノロジーではなかった。顧客は、そのような製品を求めていなかったのである。結局、このあまりに野心的すぎた製品開発計画は陽の目を見ることなく中止となった。

在庫問題やオリンピック問題という初めての大きな挫折を味わったDELLは、利益が圧迫され、成長が鈍化した。「新たな成長のチャンスには、必ずそれに見合った大きさのリスクが伴う。それを学ぶには、厳しい試練が必要なのである。」というマイケル・デルの言葉のように⁵、DELLはこの手痛い失敗を教訓にし、以降、「在庫管理、需要予測の理解と活用、顧客の声の重視」を最優先事項にした。

1.3 自社の根幹の再認識

在庫問題やオリンピック問題を片付けた後、1990年から1992年までの3年間、DELLは著しい成長を続けた。ダイレクト・モデルはうまく機能し、年50%だった成長率は100%を超え、売上高純利益率は5%となった。この間に新型のデスクトップやノートパソコンを発売し、サーバー市場にも初めて進出した。西欧・中欧全域に事業を拡大し、アジアでの事業展開も計画した。

ところが、DELLは再び大きな障壁に突き当たることになる。1992年末には、売上高は20億ドルを超えていたが、インフラは売上高5億ドル規模の企業のみであった。ほとんどのシステムは導入してから数

⁵ マイケル・デル&キャサリン・フレッドマン(1999)「デルの革命 デイレクト戦略で産業を変える」(日本経済新聞社)より引用。

年が経過しており、急速に成長する DELL のビジネスを支えるにはすでに力不足であった。電話回線も、財務システムも、部品のナンバリング・システムも、企業の成長に追いつかなくなっていた。工場のシステムも、本来の生産能力を大幅に超えて無理がかかっていた。何より、企業の成長のペースに社員の能力が追いついていなくなっていた。膨大なキャッシュを注ぎ込んでいたが、収益性は悪化の兆しを見せており、在庫や未納金も増加しつつあった。DELL は、あまりに急速な成長ゆえの苦しみを味わっていたのである。そして、1993 年、DELL は設立以来、最初で最後の赤字を計上した。企業の優先順位が以前とは変わりつつあることを悟ったマイケル・デルは、とりあえずキャッシュフローの状況を改善すれば、収益性の向上にも取り組むことができ、最終的に再び成長を加速できるようになると考え、ゆっくりでも着実な成長と流動性の確保に集中することを決意した。DELL のビジネスのテーマは「成長、成長、成長」から、「流動性、収益性、成長」へと変わっていったのである。

1990 年、当時のアメリカのパソコン業界では、パソコンの調達先が 8 社ものメーカーに分散している状態を嫌がっていた企業ユーザーが調達先の絞り込みを模索しており、一方、個人ユーザーも、ブランドやサービスによって購入機種を選別する傾向が強まっていた。マイケル・デルは、現在の規模のままにとどまるなら自分達の企業に未来がないと予測していた。市場の統合が始まったときに他社との競争に打ち勝っていくためには、今よりもさらに事業の拡大を図っていく必要があると判断したのである。このような状況の中でマイケル・デルが選択した戦略は、小売店経由での販売を開始することであった。こうして DELL は、「コンプ USA」などのパソコン専門店、「プライスクラブ」「サムズ」などの業務スーパーでのパソコン販売を開始した。

1994 年、業績を再び黒字に戻すために、マイケル・デルは、4 年前から導入していた小売店経由での販売から撤退することを決意する。当時、アメリカのパソコン市場において、小売業者による販売は年 20% というペースで成長しており、競合他社はいつそう小売店経由の間接販売に力を入れようとしていた。ところが、小売店経由での販売を導入して数年後の社内調査で、膨大な在庫を動かしているのにもかかわらず、収益が上がっていないことが判明したのである。撤退を回避し、批判を避けようと試行錯誤を重ねたのは言うまでもない。製品ラインの構成を見直して収益性の改善に努め、コストの削減も試みた。だが、大した成果は得られなかった。問題は中間業者の存在そのものにあつたのである。撤退は手痛い経験であったが、そのおかげで直販に集中することができるようになった。この失敗によってマイケル・デルは「ダイレクトであること」の重要性を再認識したのである。このような努力の結果、DELL はおおかたの予想よりも早く黒字を取り戻し、マイケル・デルは『アップサイド』誌で、その年の「最も業績を回復させた CEO」に選ばれたのである。

それ以来、DELL は徹底して顧客への直接販売に事業を集中させ、市場成長率を大きく上回る成長を記録した。1994 年には、アップル社のノートパソコン部門のリーダーであったジョン・メディカを迎え、記録破りのバッテリー持続時間を誇る「ラティチュード」を開発して、ノートパソコン市場への再挑戦を果たした(1988 年に参入を果たしたものの、エンジニアの不足によって一時的に撤退していた)。1996 年には、ダイレクト・モデルを用いた低価格戦略によって、サーバー市場での大躍進を果たした。さらに同年、ウェブサイトを立ち上げ、インターネット経由でのカスタムメイド・パソコンの販売や顧客別に自社のホームページをカスタマイズするサービスを展開し、2001 年には創業からわずか 17 年で売上高が年 500 億ドル

第1章 DELLの沿革

超えるパソコン販売台数世界第1位のメーカーとなった。

1.4 DELLのグローバル戦略

マイケル・デルは、DELLを海外に進出させる価値を早くから認識していた。資本は乏しかったものの、成長を続けるためにはアメリカ国外にビジネスを拡大する必要があると確信していたのであった。

マイケル・デルと経営幹部は、有望なマーケットを求めて最初に海外進出する国をイギリスに決め、1987年6月DELL UKを設立した。DELLの進出に対して、イギリスのビジネス・ジャーナリズムは否定的な反応を見せた。イギリスでは、直接販売はうまくいかないというのが彼らの言い分であった。だが、間違っていたのは失敗を予想した記者たちの方であった。事態は彼らの予想とまったく逆の展開を見せたのである。イギリスでの事業は開始直後から利益をあげ、1999年までにDELL UKは年商20億ドルの企業に成長した。イギリスでの成功は、ヨーロッパ市場、ひいては世界市場での成功をもたらす出発点となった。DELLはさらにカナダとドイツに進出し、続いてスウェーデン、フランス、そして1993年に日本とオーストラリアへとビジネスを広げていった。しかし、イギリスへ進出するときと同様に新たな地域へ事業展開するたびに、先行きを危ぶむ声にさらされた。ヨーロッパで事業が成功すると悲観論は消えたかに思えたが、アジア太平洋地域へ進出しようとするともたまたま同じことが起こった。直接販売は欧米社会の発想であり、アジア太平洋地域にはなじまないと言うのである。しかしこのときも、マイケル・デルは彼らが間違っていたことを証明してみせた。世界市場で販売するには、その市場に応じたアプローチをする必要があると彼は指摘する。例えば英語仕様のコンピュータがロシアで売れないのは当たり前であるとしても、外国に行けばその国の文化を無視してはいけない。ドイツでは広告にファックス番号が欠かせなかった。ドイツ人は広告をみてすぐに電話するのを好まない。「広告をみただけで電話をかけるのを、早まった行動と考える。」とデルは言う。⁶そこでファックスによる返信欄に、相手の名前と電話番号を記入してもらおう。あとはこちらから電話すれば良い。こうすると、ドイツ人は自分から電話を掛けたような気分で販売担当者と言葉を交わしてくれる。とはいえ、ドイツをはじめ海外諸国での直接販売方式は、アメリカの場合とほとんど変わらない。DELLは、あくまでも直接販売方式をとり、それぞれの国々にあった戦略を選択しながら、グローバルに拡大していったのである。

1.5 成長の鈍化

一度はトップの座に輝いたDELLであったが、その地位は長くは保たれなかった。2006年、確実に市場シェアを伸ばし続けていたHPにトップの座を奪われたのである。その要因として、2005年頃から進んでいた3つの大きな市場構造の変化がある。①技術革新により低価格化が進んだノートパソコン市場の拡大、②個人向け市場の拡大、③日米など先進国市場の成長鈍化とBRICsなど新興市場の拡大である。

これら3つの構造変化を考慮に入れると、DELLの成長が鈍化したのは必然であった。なぜならば、DELLの販売戦略は、ダイレクト・モデルの特性に合った市場、すなわち販売チャネルに占める直販の比率が高いアメリカ市場、製品のカスタマイズ・ニーズが高い企業・公共機関向けの法人向け市場を重視しているためである。事実、DELLの売上の6割以上がアメリカ国内の販売であり、8割以上が法人向け市

⁶ レベッカ・ソーナダーズ (2002) 「デル —— コンピュータ直販で成功 ——」 (三修社) より引用。

場での売上である。一方、HPは、DELLのように北米に偏らず、成長市場である欧州やアジア太平洋地域で積極的に事業展開しており、海外市場での売上は全体の6割以上にもなる。それに加え、個人向け市場が売上全体の半分を占めるHPは、以前から販売店の開拓に注力しており、すでに全世界で9万店弱の販売店を持っている。HPは市場の変化を先読みしたことによって世界シェア1位を獲得したのである。

1.6 マイケル・デルの苦悩

売上が減り、利益が落ち込む。ライバルに追い抜かれ、株価は暴落。顧客からは製品への苦情が殺到し、社員が次々に辞めていく。そして、自分だけがボツンと取り残される…。マイケル・デルは、夜ごと、こんな悪夢にうなされている。というのも、向かうところ敵なしだった直販によるダイレクト・モデルに限界説が浮上、急成長神話に終焉の時が訪れたと指摘する声次第に高まっているからである。

2006年度通期の世界シェアは、DELLとHPの両社とも15.9%と並んだままであった。しかし、2007年度に入るとその差は縮まるどころか、開いていく一方であった。2007年度第1四半期、HPはパソコンの出荷台数を前年度同期より28.2%伸ばし、世界シェアも16.5%から19.1%に拡大させた。その一方で、DELLは出荷台数を6.9%減少させ、世界シェアも18.2%から15.2%へと落としたのである。

1.7 HPの台頭

HPは1939年に、ビル・ヒューレットとデビット・パッカードによって創業された。HPが創業時から培ってきた独自の企業理念、それが「HPウェイ」である。それは、創業者の一人ビル・ヒューレットの「人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ」という信念に基づいた方針であり、行動規範だといえる。」という言葉に集約される「尊敬と信頼」に基づく企業文化である。こうした理念に基づき、「会社の目的」を明文化し、トップ・ダウン型が当たり前だった当時の一般的経営とは異なる、独自の経営スタイルを規定する基盤となった。「顧客からの尊敬と信頼の獲得」「適正な利益」「市場でのリーダーシップ」「成長」「働く人へのコミットメント」「リーダーシップの発揮」「良き市民」の7項目は、いずれも世の中に先駆けた発想といえるだろう。そうしたHPウェイを基盤とする企業理念は、現在も世界中の社員に浸透した判断基準であり、HPの全ての活動の基本精神として受け継がれている。最初は小さなガレージから計測器メーカーとしてスタートしたHPだったが、様々な企業の買収と、プリンタ事業やパソコン事業への新規参入を通じて成長を遂げていった。創業から50年経った1989年には売上100億ドルを突破し、そのさらに1997年には400億ドルを突破した。

HPは、2006年度通期で売上916億ドル、営業利益82億ドル、営業利益率9%を誇る巨大IT企業である。その中核事業はプリンタ事業で、1997年から10年連続で世界シェア1位を獲得している。近年プリンタ本体の価格は急落しており、本体ではわずかな利益しか得られないものの、取り換え用のインクカートリッジなどの関連製品によって、営業利益の約半分をプリンタ事業で生み出している。そして、今やパソコン出荷台数でも世界シェア1位を獲得しているHPではあるが、パソコン事業の利益は全体の14%に過ぎない。このことが示すようにHPはパソコン事業に特化している企業ではない。むしろ、パソコン事業がHP全体の利益を圧迫していた時期もある。HPは2002年にパソコン世界シェア2位のCompaqの

第1章 DELLの沿革

買収に成功し、2002年の世界シェアでは1位を獲得したが、合併後はうまく成長軌道に乗ることができず、2003年にはDELLに1位を奪い返され、2004年度第2四半期時点のパソコン事業の営業利益率はわずか1.2%であった。同時期にDELLは7%以上の利益率を誇っており、その差は歴然であった。社内からはパソコン事業を売却すべきという声上がり、とても厳しい状況にあったが、HPはプリンタ事業という収益基盤を持っていたため、パソコン事業を売却することなく立て直しを図ることができたのである。

立て直しのためにまず行ったことは、これはパソコン事業だけのことではないが、社内全体の組織をシンプルにするための組織の簡素化である。組織の簡素化は、リストラと同義でもある。2005年7月には全従業員の約1割に当たる1万4500人を減らし、年間19億ドルのコストを削減すると発表し、それを実現した。リストラを行う際には、一人ひとりの従業員を尊重するというHPウェイに則り、リストラ発表の2ヶ月前から社員にリストラの可能性を伝え準備期間を設けるとともに、社員になぜリストラが必要なのかを丁寧に説明した。

次に行ったことは、パソコン事業の拡大によって経営効率の向上を目指すことだった。具体的には、デザインや機能の強化で製品の魅力を高めることによって他社の製品との差別化を図り、世界全域でのパソコンの拡販を行い、新興国の巨大市場であるインドや中国の強化はもちろん、日本でも消費者向けのパソコンに参入し、出荷台数を大きく伸ばしていった。

それらの結果、HPのパソコン事業はシェアを急速に拡大させると同時に、瞬く間に収益力を高め、2007年度第1四半期の営業利益率は5.8%に達した。そして、HPはDELLを抜いて世界シェア1位を奪還したのである。

1.8 DELLの決断

2007年度第1四半期の暫定決算にて、パソコンの世界シェアにおいてHPとの差がさらに拡大したことを受け、マイケル・デルは2つのことを決断する。1つは、全世界で8万8000人の従業員を抱えているが、コスト削減のために全従業員8万8000人のうち約8800人を今後1年間で解雇することである。そして、もう1つが、ウォルマートと提携しデスクトップの2モデルの販売を開始することである。

これは大幅な戦略転換ではあったが、ダイレクト・モデルの断念を意味するものではない。マイケル・デルは4月、DELLの方向性について書かれたメモを社員に電子メールで送信し、「ダイレクト・モデルは革命だったが、いつまでも拠り所にするものでもない。」と書いている。マイケル・デルがウォルマートを選んだのは、ウォルマートが顧客を熟知しているためだという。

ウォルマートは、サム・ウォルトンによって1962年にディスカウントストアとして創業された。EDLPを掲げ、低価格、物流管理、コスト削減などを推し進め急速に成長し、2006年通期の売上が3124億ドルと世界最大の売上を誇る企業である。現在、アメリカ国内では3500店以上もの店舗を展開しており、日本における家電量販店の役割も果たしているため、家電メーカーがシェア争いを繰り広げる場としても注目を浴びている。また、世界10カ国に進出し、日本では、西友を完全子会社化して展開している。DELLは1991年にもアメリカのパソコン専門店コンプUSAと提携をして間接販売を行っていたが、今回のウォルマートとの提携は、海外への積極的な事業展開という点で以前のコンプUSAとの提携とは全く位置づけが違くとマイケル・デルは主張している。

それでも、DELL がパソコンの小売店販売に踏み切るのには容易な仕事ではないだろう。なぜならばデスクトップやノートパソコンを直接顧客に販売するという同社の従来のビジネスを変えると、サプライチェーンの修正や、製品の宣伝手法など多数の変更が必要になってくるからである。また、NPD グループの業界分析担当バイスプレジデント ステファン・ベイカーは、「直販から直販と非直販の両方の形態に移行することは文化的に大きな転換だと思う。タイタニック号を方向転換させ、氷山との衝突を回避させるに等しいことだと思う。彼らがビジネスを活性化させるのにそれが適切な方法かといえば、自信がないしまだ分からない。小売業者とどの程度うまく提携できるのか、組織として小売販売をどの程度うまく受け入れられるのか、コントロールできない社外の第三者にどうやって製品を販売させるのか、こういったことがカギとなるだろう。」と語っている。⁷

このような見解が示されながらも、DELL はウォルマートとの提携を発表し、翌6月からデスクトップ・パソコンのアメリカ、カナダ、プエルトリコでのウォルマートでの店頭販売を開始する。これによって DELL は、顧客への直接販売と小売店経由での間接販売の2つの流通チャンネルを持つことになった。

第2章 DELLの日本参入 ——日本のパソコン市場——

2.1 技術力に長けた日本企業

日本の次世代携帯電話やビデオゲームの開発に代表されるように、新技術を応用して、人々の生活を豊かにする製品を開発することは日本のお家芸である。日本のこのような開発技術は、世界においてトップクラスであり、日本の存在感を存分にアピールする強力な一要素である。パソコン市場においては、1970年代に新製品の開発が相次ぎ、省スペース性に優れたノートパソコンやデスクトップ・パソコンも、その性能が著しく向上した。そのような製品を販売している企業の例として挙げられる NEC、富士通、ソニーなどの日本企業は、自国のパソコン市場において激しい競争を繰り広げてきた。しかし、1980年代の DELL の参入によって、各パソコンメーカーは急速に変化する市場の変化に適応し、自らの戦略を見直さなければならなかったのもまた事実である。本章においては、DELL を取り巻く日本市場の様相を紹介していくわけであるが、まずは DELL 日本法人与競合関係にある NEC、富士通、ソニー3社の、DELL の日本進出以前の戦略について紹介していくことにする。

NEC（日本電気株式会社）は1899年に岩垂邦彦らによって、米国ウェスタン・エレクトリック社（WE社、現ルーセント・テクノロジーズ社）との日本初の外国資本との合弁会社として設立され、消費者の満足の先にある社会的環境への貢献を目指してきた。コンピュータ、携帯電話、コンピュータシステムの構築、インテグレーションを主に扱っている NEC は、そのような強い思いを「すべてはお客さまの革新のために。そして活力ある社会のために。」という企業理念や、「Empowered by Innovation」というグローバルスローガンによって表現している。90年代初頭、日本市場の80%以上の市場シェアを確保し、世界市場でも IBM に次ぐ20%近くのシェアを獲得したのは、NEC のパソコン「98 シリーズ」であった。その登場以前は、電子デバイスグループが、半導体の拡販のためパソコン 8001 やパソコン 8801 といった8ビットパ

⁷ CNET Japan 2007年5月25日付ニュース記事より引用。

(<http://japan.cnet.com/news/biz/story/0,2000056020,20349520,00.htm>)

第2章 DELLの日本参入

ソコンを開発・販売していた。担当部署をメインフレーム⁸やオフコン⁹を扱う情報処理グループに変更するほど、パソコンの売れ行きが予想以上に好調であった。

富士通（富士通株式会社）は1935年に設立され、企業価値の構築による国際社会・地域社会への貢献を目指してきた。富士通は、情報システムの構築およびハードウェア、コンピュータ、半導体、携帯電話を主に扱っている。パソコン市場において後発企業である富士通がFMVシリーズを市場導入した1993年、パソコン出荷台数は、NECが出荷する134万台のわずか3分の1にも満たなかった。その後、NECがパソコン9800アーキテクチャーという独自路線でパソコン事業を継続展開する一方で、富士通は値ごろ感を武器にPC/AT互換機市場¹⁰で地歩を固めた。富士通は個人向け市場では初級者から中級者をメインターゲットにし、パソコン市場全体が急速に拡大する中で、メインターゲットのニーズに的確に応えた製品のラインナップを備え、着実にシェアを伸ばした。

ソニーは1946年に設立され、従業員一人ひとりのアイデアを最大限に生かし、自社の得意な分野で時代や社会のニーズに応えようとしてきた。「Windows95」の発売を機に日本のパソコンメーカーが店頭からその製品を追いやられてしまった中、再びパソコン市場への参戦切符を手にしたのが、「MSX」を最後に1992年にパソコン市場から完全に手を引いていたソニーであった。ソニーが自社の強みであるデザインを武器に勝負に挑んだ最大の理由は、Windows95の登場により、機能面だけでは差別化が困難になり、消費者は機能面以外を重視するようになったのである。実際のところ、ソニーのパソコンは機能面において他社に比べて劣っていたが、デザイン面での差別化成功し、消費者に受け入れられた。

2.2 消費者市場の拡大

1995年にはユーザーのパソコンの世界は大きな転換期を迎えた。そのきっかけになったのはインターネットの「ワールド・ワイド・ウェブ (WWW)」の広がりやマイクロソフトの新たな基本ソフト「Windows 95」の登場であった。ほぼ同時期に進行した2つの出来事は、消費者によるパソコン、インターネット利用の急速な拡大をもたらした。パソコンの世帯普及率は、内閣府調査によれば、パソコンの使用が一部の専門家やマニアに限られていた1990年代前半までは10%台に留まっていた。しかしながら、1995年以降、世帯普及率は急激に上昇し、2000年には40%、2004年には65%を超え、国民に広く普及していった。

インターネット普及率については、総務省が1996年から調査を開始しており、2000年頃から急速に上昇した。この伸びがパソコンの普及率にも大きな影響を与え、2003年にはインターネット普及率は88.1%に及んだ。ユーザーのインターネットの利用時間の伸びも留まることを知らず、それに合わせるようにウェブサイトの情報量も連動的に拡大している。

消費者は家電量販店やパソコン販売店でパソコンを含めた家電製品を購入する傾向にある。マイボイス

⁸ メインフレームとは、企業の基幹業務などに利用される大規模なコンピュータを指す。

⁹ オフコンとは、office computerの略語で、財務、販売管理、伝票発行など、主として中小企業の業務処理に用いられる事務処理専用コンピュータを指す。

¹⁰ PC/AT互換機とは、1984年にIBMが発売したパソコン「PC/AT」と互換性のあるパソコンで、パソコンとしては事実上の世界標準機を指す。

コム¹¹によると、2004年時点で82%の消費者が家電量販店で赴いてパソコンを購入している。つまり、消費者は間接販売のパソコンを購入する傾向があったわけであるが、その間接流通の中で、メーカーと卸売業者の間には特約店制度、仕切価格、リベートといった閉鎖的な取引慣行が蔓延している。

2.3 外資系企業の障害

DELLが日本に事務所を開いたのは1988年のことである。まず日本およびアジア地区での調達業務から手掛け、5年後の1993年にパソコンの販売、マーケティング、サポート業務を本格的にスタートしている。DELLとしてもアジア地域での本格的なビジネス展開は日本が初めてであった。もちろん直販のパソコンメーカーとしては日本初で、当初、業界ではDELLの日本進出に懐疑的な意見が大半を占めていた。というのも、日本に先に進出して成功を収めていた外資系グローバルパソコンメーカーIBMでさえも、参入当初は数々の困難に直面していたからである。

1980年代、NECや富士通など日本の電機メーカーが漢字の使えるパソコンやワープロを次々と発売する中、IBMの日本法人、日本IBMは辛い状況に頭を悩ませていた。米国では「ザ・パソコン」¹²でパソコン市場をリードし、世界に誇る優れた技術力と経営総合力を持ったIBMも、日本市場ではである。当時、外国人の間では、日本の市場は外資系企業にとって参入が難しく、事業活動に対する障壁が多いということが常識になっていた。日本にある市場の障壁としては、国産メーカーの保護・育成のための政府の規制、高物価構造、人材獲得の困難、特異な取引慣行などが挙げられる。IBMも同様にそれらに悩まされていたのである。日本におけるIBMの認知度の低さ、日本と欧米での考え方の相違、そして、ビジネスにおいても日本企業と取引をした方がよいという日本人が持っている先入観の中で、NECや富士通と競争することは大変なことであった。しかし、IBMは成功した。当時、高性能のパソコンのニーズが高いと判断したIBMは、1983年に業務用端末、パソコン、漢字ワープロの「1台3役」を兼ねる高性能パソコン「IBMマルチステーション5550」を発表した。すると、官公庁や病院、書店など様々なルートから注文が相次いだ。法人市場に受け入れられ始めたIBMは、消費者認知を広げ、大きな成功を収めることができたのである。

IBMは日本に適合し、成果をあげることができたが、やはり外資系企業のすべてが成功できるわけではない。例えば、2002年、日本市場に進出した米国の世界最大の小売企業であるウォルマートは、28兆円という巨大な売上高、ITを駆使し、効率経営、世界規模の商品調達能力など、その経営パワーは日本の流通各社を凌駕していた。しかしながら、EDLPが日本人のライフスタイルに適合しなかったことから、ウォルマートの日本進出は成功に至らなかった。

2.4 DELL日本法人の場合

DELLの日本進出の際、ビジネスに関しての見通しは芳しくなかった。最も多かったのが「直販というビジネススタイルが受け入れられないという意見だった。」と当時のDELL日本法人社長浜田宏は話す。¹³

¹¹ マイボイスコム 2004年1月 (<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/6604/index.html>)

¹² 「ザ・パソコン」とは、IBMが1981年8月に発表された製品で、現在の各社PC/AT互換機の元祖でもある。

¹³ 宇井洋 (2002)「なぜデルコンピュータはお客様の心をつかむのか」(ダイヤモンド社)より引用。

第2章 DELLの日本参入

その理由は日本独自のパソコン流通形態にあった。日本では直販といえば、農家が自ら生産した野菜や米などを通信販売で直接消費者に届ける、いわゆる「農家の産直」ぐらいしか、多くの人は思い浮かべなかったのではなかろうか。ましてパソコンを直接メーカーに注文するという事は、日本の消費者にはほとんど馴染みがなかったことであった。そして、DELL 日本法人が抱えていた難問は、直販がはたして日本のユーザーに受け入れられるかということだけではない。1988年のビジネス開始当時、日本法人は全社員でたったの30人であった。他のパソコンメーカーとは比べ物にならないほど人的資源が少ない上、日本での知名度はないに等しかった。知名度は低い。人的資源も豊富ではない。大々的な宣伝やプロモーション活動もしない。その上、直販というビジネススタイルに馴染みがない。そんな四方八方を難問に囲まれたような状態でDELLはどのように日本市場に切り込んでいったのだろうか。

DELLにとって直販というビジネススタイルは、1984年の創業時からダイレクト・モデルの根幹として位置づけられてきた。DELL製品の低価格も直販抜きにはありえない。また、販売後のアフターサービスにおいて、DELLがきめ細かな対応ができるのは、直販によって顧客一人ひとりの声をダイレクトに反映することができたからである。1993年、DELL日本法人は直販で勝負することを決め、市場に参入した。DELLの最大のセールスポイントは価格であった。当時パソコンの価格が10万円を切ることは日本初であったし、他のパソコンメーカーと比べても、DELLのパソコンは2割以上安かった。一般的に考えれば、品質が同程度であるのに低価格であることを前面に押し出したプロモーションや営業活動を行うべきであろうが、DELLはそのようなプロモーションを行わなかった。「価格の安さばかりが先行してしまって、ディスカウントと勘違いしている人も少なくなかった。だから、安売りで品質は決して高くない通販メーカーと思われるのが一番怖かった。」と当時の営業部長日向は話す。¹⁴そうした誤解を払拭するためにとられたのがDELL独自の営業スタイルである。日向は「誤解や偏見を解くには、なぜDELLは安くてよい製品を提供できるのかまずお客様に知ってもらい必要があるわけです。DELLはダイレクト・モデルを積極的に公開し、顧客にも理解を促すことで誤解を払拭したのです。」¹⁵とも語っている。つまり、DELLはDELLという企業そのものをアピールしたのである。こうして、日本市場進出の際に打ちだした「顧客志向」「直接販売」「注文生産」「サポート」というDELLの哲学は、広告によって消費者にダイレクトに示さることになった。

日本に進出した後、DELL日本法人は、法人各社を1社ずつ説得していく営業スタイルをとっていた。地道な営業活動を続けてきたDELL日本法人の業績が大きく飛躍したのは1996年頃からである。前年の11月にマレーシアのペナン工場が稼動したことによって、日本への物流環境は飛躍的に改善された。それ以前は、アイルランドの工場で作られた半完成品を日本に輸送し、国内で最終的な仕上げを行わねばならなかった。そのような非効率な物流のために、ダイレクト・モデルの利点を十分に活かしきれていなかった。しかし、アジア地域の生産拠点が完成したことによって、輸送のスピードやコストが大幅に改善されることになった。1996年の1月には1993年から試験的に行っていた家電量販店ラオックスでの店頭販売を終了し、直販体制に完全にシフトした。この頃はDELL日本法人の社会的評価も確立されつつある時期で、1996年12月23日号の『日経コンピュータ』が実施した顧客満足度調査の「クライアントパソコンの

¹⁴ 宇井洋 (2002)「なぜデルコンピュータはお客様の心をつかむのか」(ダイヤモンド社)より引用。

¹⁵ 宇井洋 (2002)「なぜデルコンピュータはお客様の心をつかむのか」(ダイヤモンド社)より引用。

総合的な満足度」で1位を獲得している。

1997年にはインターネット直販サイト「デル・オンライン・ストア」をオープンさせ、米国同様の体制を整った。日本法人も採用したダイレクト・モデルの特徴は直接販売と注文生産にある。DELLのすべてのマシンは、法人、個人いずれの顧客に対してもCPUからハードディスク、メモリー、モデムに至るまで細かいスペックについて指定どおりに1台1台生産されており、顧客は16,000種類もの組み合わせから必要な部品をカスタマイズすることができる。顧客側からすれば、既製品のような無駄な機能はなく、本当に必要な機能だけを手に入ることになる。しかも、中間業者を排除し、流通コストを極限まで削減した直販方式であるため、顧客は競合他社の価格より安く購入することができる。このことは、カスタマイゼーションのメリットとして挙げられるであろう。

メーカー側（DELL側）にとって、カスタマイゼーションは、完成品在庫を一切持たなくて済むため、見込み生産による不良在庫の発生もなければ、在庫一掃のためのディスカウントセールも必要ないという利点がある。当然、在庫の管理費も発生しない。パソコンのようにライフサイクルが短い製品を在庫に持つことはそれだけで経営を圧迫する要因であるわけであるが、DELLは、このダイレクト・モデルによって、そのような脅威とは無縁なのである。

DELL製品の最大の特徴は、独自の規格や技術を廃止したことにある。以前のコンピュータ業界では、半導体からCPU¹⁶までパソコン部品を自社生産するのが一般的であった。しかし、顧客のニーズを最優先にするDELLは、各分野のリーダー企業と戦略的パートナーシップを組むことによって、常に最新の技術を取り入れながら「業界標準」のテクノロジーを搭載したコンピュータを生産する仕組みを築いてきたのである。

さらに、DELL日本法人は、部品調達に限らず、物流、販売、サポートまでの流れを最適化するために、マイクロソフト、インテル、IBM、ソニー、フェデックス、佐川急便といった厳選された企業と戦略的パートナーシップを組んで、戦略的パートナーと情報を積極的に共有している。「相互利益」「相互成長」「継続的信頼関係の構築」という共通の目的を持ち、あらゆるプロセスの情報を一元管理することによって構成されるサプライチェーンこそ、DELLのダイレクト・モデル実現のための核であるといえる。

また、DELL日本法人は、コールセンターでのサポートサービスにも力を入れている。90年代後半、パソコンの販売台数は年10～20%台の伸び率で増加している状況下において、多くのパソコンメーカーはコストがかかるサポートサービスの充実に予算を割いてこなかった。しかし、顧客満足度の向上を経営戦略の中核に据えるDELL日本法人はアフターサービスといった顧客サービスに力を入れていた。このことは、カスタマイゼーションのデメリットともいえる知覚リスクや操作複雑性の軽減に繋がった。

日本市場に参入してわずか10年で、DELLはパソコンサーバー市場で2位、デスクトップ市場で3位にランクインした。しかも、上位メーカーがパソコン事業において採算割れや採算ラインすれすれの状態にあることを考えれば、すでにDELL日本法人は、日本の法人市場の競争優位性を有していると考えてよいであろう。また、DELL日本法人は、個人向け市場の売上強化のために「デル・リアルサイト」という直販サイトにおいて、DELL製品の展示、直販のサポートを行っている。DELL日本法人は日本では成功し

¹⁶ CPU (Central Processing Unit) とは、コンピュータを構成する部品の1つで、各装置の制御やデータの計算・加工を行なう装置を指す。

ないといわれた直販で、法人向け市場を中心に開拓し、見事に成功させたのである。

第3章 近年の DELL を取り巻く環境

3.1 日本市場における新たなる競争

ダイレクト・モデルによって DELL 日本法人が成功したので、国内大手パソコンメーカーは相次いで新しい直販戦略をとるようになった。パソコンメーカーは、ネットでの直販戦略をきっかけにつかんだ顧客に対し、サポート、修理、アップグレード、下取りというサービスを継続的に提供し、次にパソコンを買い換えるまでのサイクルを自社内で完結させることを目標に掲げている。買い換えサイクルに囲い込む顧客の層を厚くするために、直販専用モデルの投入によって中上級者に訴求する従来の販売手法に加えて、インターネットの利用者が増えるにつれ、パソコン初心者もネット直販を使い始めたこともあり、初心者への対応も強化する「二正面作戦」をとる。

3.2 競合他社による直販戦略

NEC は家電量販店を介した間接販売のみならず、ネット直販参入によって販路を広げている。同社では 2000 年 9 月、製品カタログやトラブルへのサポート情報を提供してきた自社サイトを直販が行えるように再構築した。そのサイトが NEC の直販サイトの「121ware.com」である。ユーザーに固有の ID を発行し、ユーザーの所有製品などに合わせた情報提供を行う。直販機能はあくまで 121ware.com サイト内の 1 コンテンツという位置付けを行った。NEC はネット直販専用の製品ラインアップ「G」シリーズを、デスクトップの VALUESTAR、ノートの LaVie それぞれに用意している。他のパソコンメーカーのネット直販と比べて、仕様変更の自由度が最も大きく、グラフィックスボードや 10 種類のディスプレイから選択可能なモデルもある。店頭と全く同じ仕様だと価格はやや高くなるが、NECi カスタマーリレーション本部長高嶋幹夫は「同じ組み合わせで 10 台以上販売したことがない」というほどバリエーションが多いのが特徴である。¹⁷

NEC はあくまでも間接販売中心の戦略を維持することを念頭に置いている。つまり、121ware.com は、あくまで顧客との接点を築くことによってマーケティングに生かすことができるような顧客情報を収集する役割を担っている。

富士通も 2000 年 4 月に直販サイト「WEB MART」を設置した。インターネット上で展開する直接販売では店頭モデルのうち、タワー型の「FMV-DESKPOWER M」シリーズ、省スペース型の「FMV-DESKPOWER C」シリーズ、A4 判ノートの「FMV-BIBLO NE」シリーズなどで、ユーザーによる仕様変更が可能である。富士通は、例えば DESKPOWER M の場合、店頭モデルでは CRT ディスプレイが付属するが、Web では液晶ディスプレイや、パソコン本体のみ購入という選択もできる。その他、旧モデルをアウトレット品として販売や、CPU や CD・DVD ドライブなどいくつかの設定の変更も受け付けている。また、ネットのみで提供しているカスタマイズ可能なモデルは、保証期間を 3 年間に延長するなど、

¹⁷ 日経パソコン 2000 年 11 月 13 日付ニュース記事より引用。

(<http://bizboard.nikkeibp.co.jp.kras1.lib.keio.ac.jp:2048/daigaku/>)

店頭販売製品との差異化を図っている。また 2004 年春、購入前の電話相談窓口をサポートから独立させ、WEB MART 専用で新たに設置した。当初、20~30 人程度だったコールセンター要員を現在では 100 人弱まで増員している。これは実際の店舗で若い店員に初歩的な質問をするのは気後れするという高齢者などからの電話相談が増えているためである。相談後、そのまま電話での購入申し込みにも応じている。ただし、それらの WEB MART でのサービスは、既製品の価格にオプションを付けただけ料金が加算されるといったシステムであり、小売店で買うより価格が高いケースが多いことがある。

WEB MART での販売は富士通全体の売上の 5% 未満である。富士通パーソナルビジネス部長伊藤は「米国のような WEB 直販が同じように日本で実現するとは言い難い。まずは WEB で商品を購入しやすい環境の整備と購買習慣そのものの変革が前提だ。」と話す。¹⁸富士通は、積極的に直販に乗り出すわけではなく、販売はやはり家電量販店などの小売店が軸であるといった認識である。直販サイト WEB MART に求められる役割は、多様な顧客との接点作りとインターネットを用いた需要を喚起することである。

ソニーのパソコン事業部はネット直販を重要なチャネルであると考えている。ソニーとソニーマーケティングは折半出資で、ソニーの製品とネットワークを融合させ、モノを購入する際の楽しさを提案する直販サイト「ソニースタイルドットコム」を 2000 年 1 月に設立した。ソニースタイルドットコムでは、製品を低価格で販売することはせず、むしろコンテンツやサービスといった付加価値をつけていく戦略がとられている。というのも、ソニーはユーザーが自らの好みに合った製品を入手するために情報を色々と探索することの楽しさを体感してほしいと考えているからである。製品のデザインやパソコンに付属するソフトの種類などは、ソニースタイルドットコムの会員に対するアンケートによって最終的な仕様が決められたり、製品のラインアップが追加されたりもしている。これらの取り組みは、さらに「製品が出来上がるプロセスに関わりたい」という思いを持つユーザーを集めるという役割も担っているのである。さらに、ユーザーが製品を購入した後も、より製品の価値を高めることや広げることをユーザー、実店舗、ソニースタイルドットコムの 3 つの視点から実現することを目指している。

ソニーは将来的に全商品の売上の 20% をオンライン販売によるものにしたいと考えており、他の国内大手パソコンメーカーと比較して直販の割合は大きいといえる。

2002 年に Compaq を買収した日本 HP は、販売・流通網の統合で混乱し、失速していたが、2003 年になると、ウェブでの直接販売と法人向け販売（HP は法人向け販売をパートナーと呼ぶ。以下パートナーと表記）を通じた間接販売の 2 つの販売戦略に絞った。直接販売は、合併前の日本 HP 時代から開設していたオンラインストア「ダイレクトプラス」によるウェブ直販である。DELL と同様、24 時間、ウェブや電話でハードウェア、ソフトウェア、周辺機器の注文・見積を行う。HP が CTO（注文仕様生産：DELL で言う BTO）と呼ぶ方式で、注文が入り次第、部品を組み上げる形態を採っている。他方、間接販売は、一般消費者をターゲットにした小売に卸されるわけではなく、中堅・中小企業をメインターゲットにしたパートナーに卸されるのが特徴である。セットアップやシステム構築の責任者がいない中堅・中小企業をメインターゲットにしたパートナーから注文を受けた製品を卸している。日本 HP では、そのようなダイレクト販売とパートナー経由販売の両面からのアプローチを「ハイブリット戦略」と呼んでいる。

日本 HP は合併後、ハイブリット戦略をとり、企業向けパソコン市場に特化してビジネスを展開するた

¹⁸ Weekly BCN 2001 年 1 月 1 日 vol.874 記事より引用。(http://www.computernews.com/bcninfo/simen.htm)

め、個人向けパソコン市場からは撤退していた。この撤退には当時、販売網が構築できなかったこと、確固たるブランドイメージが確立できなかったこと、サービス網が整わなかったこと、そして、国産メーカーに比べて、日本のユーザーが手に入れたいと考える仕様ではなかったというように、いくつもの要因が絡んでいた。しかし、2007年3月、販売、生産、物流、サポートなどの体制を整え、個人向けパソコン市場に再参入することを決断した。「日本全体のパソコン市場では、40%がコンシューマ向け。パソコンメーカーとしてブランドが認知されるには、やはりコンシューマビジネスも必要。そうしないと、日本の中で根付くのは難しい」と日本 HP 副社長執行役員岡隆史は言う。¹⁹日本 HP は、収益性の高いプリンタ事業では、家電量販店での間接販売を展開しており、パソコンの小売店での販売に向けた障壁は少ない。今後、アメリカでのように、小売店でパソコンを販売する戦略をとることも考えられるだろう。

また、個人向けパソコンを直接体験できる「HP Directplus Station」をビックカメラ店頭に設置した。まだ場所は限定されてはいるが、HP Directplus Station の開店により、直接触ってみたいという消費者の要望に応えることができている。

近年、日本 HP はシェアを回復させ、さらに成長しており、2007年度第1四半期のパソコン日本シェアは、7.3%（前年度同期比1.3%増）となった。

3.3 顧客満足度の低下

日本市場において、競合他社が様々な戦略を仕掛けている一方で、DELL 日本法人には、1つの問題が生じていた。それは、顧客満足度の低下であった。

日本市場に参入した当初、DELL 日本法人は主に中上級者に評判の良いメーカーであった。そして、テレビ CM の開始や、初心者層までをターゲットとした製品群の投入にともない、市場シェアは3位にまで上昇した。しかし、それによって初心者の顧客が増加したことによってサポートへの問い合わせ件数が増加し、問い合わせ1件あたりの対応時間も長くなった。また、コスト削減と人材確保を意図して、2002年末に中国の大連にコールセンターを開設し、サポート業務の一部を移管したが、サポートや品質の維持・拡充が追い付かなかった。また、「日本語が通じない」、「専門知識が足りない」といった批判を受けるなど、顧客満足度の低下をもたらすこととなった。日経パソコンの調査によるパソコンメーカーのサポートランキングにおいて DELL 日本法人は、2001年の日本ゲートウェイの撤退以降1位であったが、2004年には NEC にその座を奪われ、4位に転落してしまった。このため、2005年11月に宮崎県宮崎市にすべて自社の正社員で運営する「DELL 宮崎カスタマーセンター」を新設した。パソコン製品を購入した個人／法人ユーザーからの電話や電子メールによる製品やサービスに関する問い合わせや、技術的な質問、修理の依頼などの対応が主な業務である。DELL 宮崎カスタマーセンターでは、宮崎をはじめとして、九州全域の優秀な人材を確保しており、また宮崎県人の県民性として一般的に指摘される「おおらか」、「優しさ」という特性が、コールセンターの仕事にプラス要素として加わっている。このようにサポートセンターに関して強化を行ったが、大連のサポートセンターでは「日本語が通じにくい」という声はまだ多く、DELL 日本法人は、2006年の日経パソコンの調査で主要10メーカー中最下位の評価を受けている。

¹⁹ マイコミジャーナル 2007年3月6日付ニュース記事より引用。

(<http://journal.mycom.co.jp/news/2007/03/06/402.html>)

当然、顧客満足度の低下は、DELL 日本法人にとって大きな問題であった。というのも、顧客満足度の低下は、顧客離れを引き起こしかねず、DELL はそもそも顧客満足度の向上を経営戦略の中核に据え、顧客サービスに力を入れ、それを低価格と共に売りにしていたからである。DELL 日本法人にとって、上記のような苦情の増加は自らの強みの消失を意味しており、顧客満足度の低下は直ちに対策の必要があるとして認識され始めたのである。

この顧客満足度の低下に対しての対策として DELL 日本法人が行った施策の 1 つとしてデル・リアルサイトがある。デル・リアルサイトでは、社員がパソコンのカスタマイズのサポートを行って、注文を受け付けている。他にも引き取り修理サポート、テクニカル電話サポート、E メールサポートといったサービスが行われている。これは、直営の店舗やビックカメラ系列店を主とする一部の家電量販店において展開されている。デル・リアルサイトでは、リアルサイト限定モデルの展示や手厚いサポートのアピールによって、顧客満足度の向上を図り、さらに DELL 日本法人はネットや電話での注文販売のみでは獲得できなかった年代層のユーザーを囲むことで販売増加に繋げようとしている。この施策は 2000 年から開始され、ビックカメラでは、パソコン館池袋本店を皮切りに順次展開が行われており、2007 年現在、20 店舗に設置されている。イオンでは、2002 年の業務提携をきっかけに、2006 年時点でジャスコの全国 30 店舗にデル・リアルサイトが拡大された。この施策により、DELL 日本法人は、顧客との関係性をより強固にした。

3.4 日本の小売業界

パソコンを含めた家電製品の購入場所として、家電量販店やパソコン専門店が選ばれていたことは、2.2 でも既述のとおりである。

消費者が家電製品の購入場所に求めるものとしては、①家電製品の品揃え、②低価格販売、③立地及び駐車場完備などのインフラ面、④アフターサービス、⑤事前情報に基づく情報武装した消費者への商品知識の説明である。これらを提供できる業態は、売り場面積が限られ、駐車場の備わっていないメーカーの系列店でなく、家電製品以外にも多くの商品を販売し、売り場面積に制約がある GMS でもなく、家電量販店なのである。また、消費者のライフスタイルの変化、嗜好の変化に応えることができたのも家電量販店である。消費者の変化に合わせた家電量販店の戦略の典型例は、立地戦略に表れているといえ、郊外化に合わせてロードサイドに立地し、無料駐車場を備え、駐車場から商品を直接積み込める構造にするなどである。

これまでヤマダ電機を筆頭とする家電量販店業界の上位企業は、中堅以下の企業のシェアを奪いながら成長してきた。しかし、それも限界に近づきつつある。今後予想されるのは、上位企業同士の“食い合い”の構図である。当然、池袋におけるヤマダ電機とビックカメラの対決のような店舗同士の競合は熾烈になるだろう。それ以上に、上位企業同士の最終決戦のカギを握るのは M&A である。家電量販店業界は、既に店舗過剰状態にあり、今後の新規出店の余地は乏しい。また業界トップのヤマダと 2 位以下の企業では企業規模に大差があり、ヤマダ電機との差を埋めるためには、新規出店による成長戦略では手遅れである。したがって上位企業同士の合従連携が、必然の流れとなる。06 年 12 月に業界 7 位のベスト電器が、業界 11 位のさくらやを子会社化し、07 年 5 月に業界 2 位のエディオンが、業界 10 位のサンキューの筆頭株主となった。また、07 年 2 月に業界 2 位のエディオンと業界 6 位のビックカメラが、資本・業務提携を発表

(後日撤回)し、07年5月に業界5位のケースホールディングスが、07年5月に業界9位のデンコードーを子会社化した。しかし、業界最大手のヤマダ電機も07年5月に業界12位のぷれっそホールディングスを子会社化し、規模拡大を図っている。以上のように家電量販店業界の再編は、すでに大きな奔流となりつつある。今後はさらなる大手企業同士の統合により、業界地図が塗り変わることもあり得るだろう。ではなぜ、これほどにまでM&Aによって企業規模を大きくするのであろうか。それは、企業規模が大きいほどバイイングパワーが強く、仕入れ条件が有利になるからである。仕入れ条件がよければ、低価格戦略が推進できる。家電販売では低価格が最大の武器になるので、価格競争力で優位に立てば、競争に勝てる。競争に勝つことによって事業が成長し、企業規模がさらに拡大する。この勝利のサイクルを、最も強力かつ迅速に推進してきたのがヤマダ電機なのである。

大手家電メーカーの担当者が、群馬県にあるヤマダ電機本社に東京から商談のために新幹線で駆けつける姿は「ヤマダ詣」と呼ばれる。ヤマダ電機が大手メーカーから仕入れる製品は数百億円規模である。取引が打ち切られることを考えれば、世界的に有名なメーカーでも頭が上がらない。

家電メーカーから家電量販店に派遣された従業員は「ヘルパー」と呼ばれる。本来は自社製品の機能を売り場で顧客に直接説明するのが役割とされるが、ヤマダ電機では、商品の搬入から他社製品の販売まで幅広い業務を手伝わされてきた。仕事の中身はヤマダ電機の従業員とほぼ変わらないのである。

家電量販店業界での商品の販売は、メーカー各社にとっての売上の多くを占めており、大手家電量販店の意向は無視できない。また、売り場スペースを確保する陣取り合戦のため「これ以上受け入れられないというほどの人数を送ってくるメーカーも存在する」(家電量販店幹部)とされている。「家電量販店で売上を伸ばそうと思ったら、人とカネは欠かせない」(電機メーカー営業担当者)。メーカー側の従業員派遣や販売奨励金²⁰、協賛金²¹などによって、売り場での陳列スペースやチラシでの取り上げ方が変わってくるという。

第4章 岐路に立つ DELL 日本法人

第1章において述べたとおり、一時はパソコン事業で世界シェア1位を獲得したDELLだったが、HPにその座を奪われてしまった。その要因として、アメリカや日本といった先進国市場の成長鈍化や、個人向け市場の拡大といった外部環境の変化に対応できなかったことが挙げられる。そこで、現在DELLはアメリカにてウォルマートと提携し、「直接販売+間接販売」という方針へと転換を進めている。すなわち、従来のダイレクト・モデルに加え、アメリカ国内のウォルマートの店頭にて既製品を販売するということである。

第2章において述べたとおり、日本市場では受け入れられないと考えられていた直接販売にも関わらず、DELL日本法人は、ダイレクト・モデルによる低価格の実現や、顧客とのコミュニケーションを密に図れるという強みを活かして、成功を収めることができた。しかし、本社の方針転換は、DELL日本法人においても行われようとしている。その理由として、本社と同様の理由以外に、第3章においても述べたとおり、

²⁰ 販売奨励金とは、事業者が販売や契約を代行する販売代理店に対して支払っている支援コストの総称である。

²¹ 協賛金とは、特に販売代理店の事業や催し物などの趣旨に賛成した事業者から譲渡される金銭のことである。

消費者の家電量販店やパソコン専門店の利用動向、NEC や富士通などの日本国内の競合他社のオンライン販売体制の強化、日本国内における DELL 日本法人のサポート満足度の低下、といった要因がある。本社の方針転換は、小売店経由の間接販売によって新たな顧客層を開拓することが期待できる一方で、DELL が現在まで貫き DELL の成長を支えてきたダイレクト・モデルによる直接販売への選択と集中を中止することによって、コストの増加を招き収益性を悪化させてしまうというリスクも伴う。

DELL 日本法人社長ジム・メリットは頭を抱えていた。果たして、この方針転換は必要なのだろうか、と。なぜならば、現在の DELL 日本法人は、かつてのような勢いはないにせよ、日本の市場成長率よりもはるかに高い成長率を誇っており、現在の戦略に問題があるとは思えないからである。現在のダイレクト・モデルによる直接販売を維持しながら、市場の変化に合わせて様々な工夫を行っていけば日本市場においてシェア 1 位を獲得できるのではないか。否、小売店経由の間接販売を取り入れ、新たな顧客層の開拓を行うべきではないのか。慎重な決断を行えるよう、ジムは 2 人の幹部社員を呼び出し、私見を問うことにした。

ジム・メリットは、午前 5 時に目を覚まし、いつものようにカップにコーヒーを注ぎ、一息ついた。そして Marlboro を取り出し、火をつけた。リビングから見える東京タワーと太陽が重なり、たばこの煙に包まれている。東京タワーの無機質な赤さと、太陽の有機的な橙色が交じり合い、生きるか死ぬか、どちらに転ぶかわからないことをたばこの煙によって、さらに市場の不確実性を拡大させているようであった。ジム・メリットは、生きるか死ぬかの瀬戸際に追い込まれていることを、感じずにはいらなかった。これからの DELL 日本法人の重要な決断を、至急下さなければならないという強い思いを抱き、出社した。そして、ジム・メリットは、早朝に見た赤く燃え尽きる景色に抱いた思いを胸に、柔らかな青い絨毯を踏みしめ、止まらずに社長室に入った。

そこへ、ジム・メリットが呼び出しておいた 2 人の SCM マネジャーが入ってきた。その 2 人とは、コーサク・モリオカ、マガリー・ヴィスカロ、である。コーサク・モリオカは、一時は学者を目指し博士号まで取得したが、その類稀なる論理的思考能力を買われて、社長であるジムから直々にスカウトされ、DELL 日本法人に入社した。入社後は、DELL 日本法人の SCM マネジャーとして、徹底的に無駄なコストを削減し、DELL 日本法人の収益性のさらなる向上に努めている。マガリー・ヴィスカロは、フランスの一流大学を卒業し DELL に入社した。入社後は、優れた洞察力と統率力を評価され、本社の SCM マネジャーを務めた後、大学時代の日本への留学経験を買われて、日本法人へと派遣された。と

(ジム)「今日はわが社にとってとても重要な相談がありここへ来てもらった。その相談とはとてもシンプルなものだ。DELL 日本法人のさらなる発展のために、間接販売を開始すべきか否か。それを君たちに聞きたい。」

(マガリー)「現在の DELL 日本法人にとって最大の問題は、既存の顧客層が法人向け市場に偏っている、個人向け市場の売り上げが少ないことであると私は考えています。わが社がさらに発展し、日本市場でシェア 1 位を獲得するためには『新たな顧客層の開拓』が必要です。そのために、わが社は直ちに間接販売を始めるべきです。なぜなら、個人向け市場の顧客は、家電量販店などの小売店でパソコンを買うケ

ースが多いですし、しかも、個人向け市場では初心者が増加しており、そのような消費者が自身でカスタマイズの注文をすることは、とても難しいと考えられるからです。」

(コーサク)「先生…いや、失礼、社長、私はその意見には反対です。わが社の最も大きな強みとは、洗練されたダイレクト・モデルによって無駄なコストを徹底的に削減し生産される『低価格な製品』です。間接販売を行えば、在庫コストや中間の取引費用や輸送費用など様々なコストを生んでしまうでしょう。だとすれば、直接販売にも影響が及び、現在のような低価格な製品を消費者に提供することは困難になってしまいます。そもそも、現在でもわが社は毎年成長を続けシェアを伸ばし続けています。そのような中で間接販売を行うことは、あまりにリスクが高すぎます。」

(ジム)「ふむ。少々のリスクを負っても新たな顧客層の開拓を図るか、リスクを負わず強みを最大限に活かすかということか。」

(マガリー)「社長、お言葉ですが、現状を維持することこそリスクを負う行為であるとは考えられないでしょうか。現状でもシェアを拡大しているわが社ですが、以前のような勢いはありませんし、すぐ下からは日本 HP 社がわが社を追い抜く勢いで迫っています。このような現状で、さらなるシェア拡大には新たな顧客層の開拓が必要なのです。現状の直接販売では、消費者は実物を見ることができないまま購買の意思決定をしなければならないのです。実物を見ずに消費者は品質を適切に判断できるでしょうか。注文も複雑で品質も判断することが難しいような製品と知覚されてしまうようでは、新たな顧客を開拓することができません。さらなるシェアの拡大も難しいでしょう。」

(コーサク)「いいえ、間接販売を行うことはやはり多大なリスクを負う行為であると考えられます。それを証明しているのが 1994 年の DELL 本社です。本社では一度小売店による間接販売に失敗し撤退しているのです。その理由は、間接販売では在庫や中間業者の存在によって発生する様々なコストによって収益がほとんど上がらず、間接販売をすることで全体の収益性を悪化させてしまうだろうと恐れたからです。それこそ、私が懸念していることそのものなのです。また、マガリーさんが先ほどからおっしゃられている、個人向け市場での新たな顧客層の開拓は、直接販売のみでも実現可能であると考えられます。なぜならば、わが社には、デル・リアルサイトという直営店があり、そこでは販売員の指導を受けながらカスタマイズができたり、わが社の製品を実際に見て使うことができたりするからです。また、今後デル・リアルサイトで既製品を販売する方法もあります。」

(マガリー)「リアルサイトに小売店の代わりができるとはなんて愚かな考えでしょう。リアルサイトの店舗数は少ないですし、リアルサイトを訪れる消費者はわが社に興味を持っている消費者ばかりです。そのような消費者ではなく、どのメーカーを買うかで迷っているような消費者を取り込まなくては、さらなるシェア拡大は望めません。それを実現させるのが、小売店での間接販売なのです。具体的な方法としては、日本の消費者に受け入れられやすいように家電量販店で販売すること、または本社のようにウォルマートなどの GMS（総合スーパー）と提携することが考えられるでしょう。」

(ジム)「確かに、個人向け市場の顧客を開拓するためには、小売店での間接販売が必要かもしれない。しかし、マガリー、本社が提携しているウォルマートに匹敵するような、求心力の強い小売店は日本に存在するのかい？私は、日本の家電量販店も GMS も、少し物足りないように思うのだが。」

(コーサク)「そのとおりです！社長。そもそも、日本の小売業界や卸売業界は他国に比べ非常に独特なものとなっています。これらのことを考えれば、わが社が間接販売を開始するのはあまりに無謀すぎます。先ほども申し上げましたが、現在でもわが社は成長を続けています。また、間接販売を行わなくても、ウェブサイトの改良や、リアルサイトのさらなる展開を実行し、初心者でも利用しやすいような環境を整えれば、個人向け市場の顧客を取り込むことができるはずです。」

(ジム)「確かにそのとおりかもしれない。しかし、コーサク、本社も直接販売だけで長年シェアを拡大し続けることができたが、壁にぶつかってしまった。わが社もその二の舞になってしまわないだろうか。」

(マガリー)「全くそのとおりですわ！社長。わが社に今必要なことは、直接販売の壁にぶつかる前に、間接販売を行い、少しでも早く個人向け市場にアプローチをすることなのです。そーしないと、わが社はタンイ…いや、失礼。シェア、オトスヨ！！」

(コーサク)「いいえ、社長、間接販売を開始することはリスクが高すぎます。直接販売だけでもわが社はこれから成長し続けることができるはずです。」

(コーサク) / (マガリー)「社長！！」