

經濟論叢

第151卷 第4・5・6号

中核企業によるサプライヤーのリスクの吸収……………	浅沼 萬里 菊谷 達弥	1
ジョン・ミラーにおける商業社会と軍事精神……………	田中 秀夫	42
香港をめぐる内外銀行の過渡期戦略……………	佐藤 進	62
アジア NIEs 工業化過程の 政治経済学研究(2)……………	宋 立水	84
テレコム・エコノミックスにおける 公的規制をめぐる(1)……………	西田 達昭	105
現代日本パソコン市場における IBM の 国際マーケティング……………	佐久間 英俊	120
組織環境認識の視点……………	崔 俊	141
韓国資本主義論争の性格……………	李 東碩	161
ドイツ民主共和国の経済とコンビナート(1)……………	北村 喜義	186
中国経済と香港……………	姚 国利	213

学会記事

平成5年 4・5・6月

京 都 大 学 経 済 学 会

現代日本パソコン市場における IBM の国際マーケティング

佐久間 英 俊

はじめに

本稿の目的は IBM の国際マーケティングの特質を明らかにすることにある¹⁾。その際、対象とするのは現在の日本パソコン市場である。日本のパソコン市場においては昨年来これまでに見られなかったような低価格競争が生じている。この競争は日本パソコン市場の従来の構造を根本的に変革するという意味をもっている。各企業はこの競争に際して戦略を根本的に転換させているから、ここには各企業のマーケティング戦略の特質が明確にあらわれている。また、IBM の企業業績の面からみても、現在、ダウンサイジング現象（小型機種による大型機種の代替）などに典型的に見られるように、市場環境が大きく変化するもとで業績が悪化し、戦略転換を迫られている時期にある。この時期の IBM の戦略転換にはそのマーケティングの特質が明確に出ていると考える。

多国籍企業である IBM が行うマーケティングは、戦略的マーケティングであるにとどまらず、同時に国際マーケティングでもある。IBM はそのマーケティング戦略の構築にあたっては、米国本社の指揮のもとに、世界中の子会社に対して世界的レベルで経営資源の配置と調整を行うことによって、グローバル市場での競争優位を追求している。IBM にとっては日本市場もこのグロー

1) 国際マーケティングは概念上3つに区分される。すなわち、①輸出マーケティング、②マルチ・ドメスティック・マーケティング、③グローバル・マーケティングである。②は各国における競争がそれ以外の国の競争とは無関係に行われる業界でのマーケティングで、③はある国の競争上の地位が他の国の地位によって大きく左右されている業界におけるマーケティングである。M. E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986. (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』, ダイヤモンド社, 1989年)を参照。

バル市場のなかの1つである。

国際マーケティングに関して、P. R. Cateora と J. M. Hess はそれを各国ごとに異なる性格を有するものと考え、現地適応化の必要を主張する²⁾。一方、T. Levitt は生活様式の均質化などを根拠にマーケティングを世界的に標準化するメリットを強調する³⁾。これらに対して、M. E. Porter はグローバルな配置と調整の概念を提示することによって、現地適応化と標準化を競争優位の視点から位置づけ直し、これら両説を包括する理論を打ち出している。ポーターによれば、グローバル企業は現地適応化と標準化のメリットを同時に追求するし、どの活動を標準化し現地適応化するかということは産業や企業によって異なるということである⁴⁾。本稿はコンピュータ企業 IBM の国際マーケティングの特質を解明する。

なお、本稿が対象企業として IBM をとりあげるのは、単に同社が多国籍企業であるという理由からではなく、同社こそが日本のパソコン市場に低価格競争をもたらした中心企業であり、それゆえ日本のパソコン市場の発展において主導的役割を果たしていると考えられるからである。

I 日本パソコン市場における低価格競争

1 日本パソコン市場の競争構造

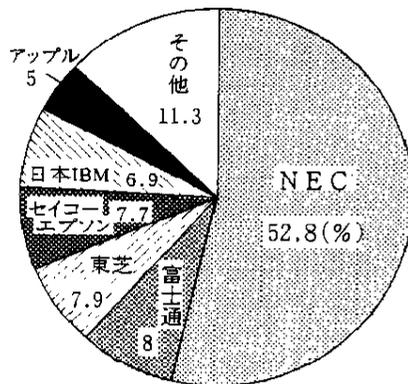
現在、日本のパソコン市場において低価格競争が起きている。なぜ低価格競争が生じるのだろうか。従来、日本市場では、NEC が BIOS (基本入出力システム) などの仕様を非公開にする戦略をとるとともに、日本語障壁を利用して閉鎖的な「ソフト文化圏」を構築していた。パソコンは仕様が異なると各機種間に互換性がなく、応用ソフトも使用できない。メーカーからすれば、基本ソフトを自社に独自のものにしておけば、一度自社のハードを購入

2) P. R. Cateora & J. M. Hess, *International Marketing*, 1975. (角松正雄, 江夏健一, 竹田志郎 監訳【国際マーケティング】ミネルヴァ書房, 1979年)。

3) T. Levitt, "The Globalization of Markets" *Harvard Business Review*, May-June, 1983.

4) M. E. Porter, *op. cit.*

第 1 図 日本市場のメーカー別シェア



(出所) 『朝日新聞』1992年10月10日付。

(注) 原典は1991年のDataquest社の調査。
アップル社は業界推計。

した顧客がアップグレードのためにハードを買い換える時、他社の機種ではそれまで使っていたアプリケーションソフトが利用できないので、再び自社のハードを購入することになる。こうして各メーカーに独自の「ソフト文化圏」が形成される。ユーザーの側からすれば、広大な「文化圏」を有するメーカーのハードを購入しておけば、ソフトを入手し利用し易く、また後述するように簡単なトラブルであれば先輩ユーザーに尋ねられるなどのメリットが生じる。このため、パソコン企業のマーケティング戦略

においては、「文化圏」の構築が重視される。NEC は日本語障壁にも守られて広大な「文化圏」を構築し、日本のパソコン市場において50%を越えるシェアを占めていた(第1図参照)。このガリバー型寡占を背景に、これまでNEC は米国市場に比較してはるかに高い価格を設定してきた。NEC 以外の日本企業も NEC が行う高価格戦略に追随してきた。この結果、日本市場では欧米市場と比較してハード価格の高止まり状況が生じていた⁵⁾。

日本市場が NEC のガリバー型寡占状態であったのとは対照的に、世界市場では IBM が30%程度のシェアを獲得してトップ企業の位置にあり、IBM 互

5) NEC は1992年秋以降日本のパソコン市場で低価格競争が本格化したため、1993年になって価格性能比を大幅に向上させた(最大で従来の3倍となる)モデルを発表した。この事実には NEC は低価格機種を販売できるにもかかわらず、これまで出し惜しみしてきたことを示している。この事実以外にも、従来、日本ではハードの価格が欧米に比べて異常な高価格であったことは、IBM やアップル社など米国メーカーの製品価格を日米間で比較してみればわかる。低価格競争が生じる以前には、これらのメーカーは自社の同じ製品に対して、最大値をとれば、日本では米国の2倍以上の価格をつけていた(『日経産業新聞』1992年9月28日付)。

換機企業⁶⁾と合わせて約9割のシェアを占めていた。つまり世界のパソコン市場の圧倒的多数は IBM の「文化圏」であった。この世界市場において、1990年秋以降低価格競争が急速に進展した。米国市場では台湾など外国の IBM 互換機メーカーが低価格機を導入してきたため、米国メーカーも低価格競争を余儀なくされた。同様に、ほぼ同時期に欧州市場でも低価格競争が生じた。この低価格競争が日本にも波及した。

2 世界的な低価格競争を受動的に受け入れた IBM の日本における能動性

世界市場において IBM は、圧倒的な IBM 「文化圏」のもとに相対的に高い価格を設定していたから、自ら低価格戦略をとる必要はまったくなかった。IBM が低価格戦略をとり始めたのは、先に見たように、台湾メーカーなどの IBM 互換機企業が登場し、低価格競争が不可避になったからである。この意味で、低価格競争に関して米国市場や欧州市場では IBM は受動的位置にあった。

他方、IBM は欧米市場での価格戦略の変更を受けて、日本市場においても低価格戦略をとることにした。しかし、日本市場では NEC が圧倒的な NEC 「文化圏」のもとにガリバー型寡占を行い、高価格戦略によって高い利益をあげていたため、IBM の低価格戦略のもつ意味は欧米市場とは異なっていた。IBM は自ら能動的に低価格競争を引き起こすことで、NEC のシェアの切り崩しを図った。

1990年10月、日本アイ・ビー・エム（以下では日本 IBM と略記する）は IBM のパソコン（および IBM 互換機）を日本語で動かす基本ソフトである

6) IBM 互換機とは米国 IBM が公開している設計規格を採用した製品のことであり、IBM 互換機メーカーは基本ソフトなどで IBM と同じものを使用するので、IBM 機用に作成された豊富な応用ソフトをそのまま使用できる。つまり、IBM が開発したものを利用するので、開発費用面で IBM より有利になる。このメリットを活用して、互換機メーカーはハードの価格を IBM より少し低く設定することによって IBM と競争している。外国ではパソコンメーカーのほとんどが IBM 互換機メーカーである。これに対して、日本では NEC や富士通などが独自の設計規格を採用しており、IBM 非互換機の方が多くのシェアを占めている。

DOS/V を開発し日本市場への現地適応化を図った。DOS/V を海外で販売している英語対応の IBM 互換機に搭載すれば、それだけで日本語対応マシンに早変わりするから、海外の IBM 互換機メーカーは日本語対応のために特別なハード仕様や基本ソフトを開発する必要がなくなった⁷⁾。日本 IBM はこの仕様を無償で公開した。日本 IBM は1991年3月に「PC オープンアーキテクチャ推進協議会」(OADG) を設立した。現在、OADG の会員は27社であるが、NEC と富士通以外の主要企業はすべて加入している。会員に対して IBM は DOS/V の仕様を無償で公開した。

ユーザーの立場からみても、DOS/V 機には、①価格が安い、②機能の拡張が容易である、③周辺機器が豊富にある、④ IBM 機用に開発された海外の豊富な応用ソフトを利用できる、⑤ディスプレイの表示範囲が広い、などの利点が存在する⁸⁾。このため、日本においても DOS/V 対応の応用ソフトは急増した。1992年5月に約800本であったものが、半年後の10月末には約1900本にまで増加した。

以上に見てきたように、IBM が日本語対応ソフトを開発し無償でその仕様を公開したことが、海外の IBM 互換機企業が日本市場に参入し、低価格競争を展開することを可能にした。後発の外国メーカーによる技術の開発とその普及が、先発の現地国メーカーが形成していた言語の差異による参入障壁を除去したと言えよう。

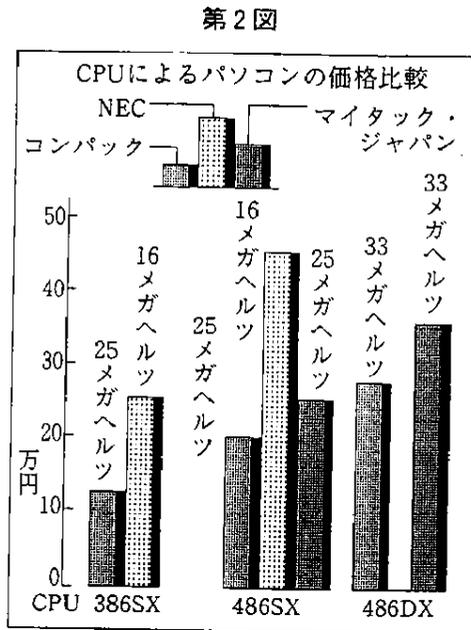
3 コンパック社の低価格攻勢

日本のパソコン市場に低価格競争をもたらした第2の要因として、米国第3位のパソコンメーカーであるコンパック社の価格戦略の転換がある。もともと

7) わが国で日本語処理が可能な機種の開発が遅れた理由は、漢字の形が複雑でしかも数が多いためである。このため日本では世界中で普及した IBM パソコンとは互換性のないパソコンが普及することになった (NHK 取材班編『世界の中の日本 コンピューターが世界を変える 2 / コンピューターは言語の壁を越えられるか』, 角川書店, 1988年)。

8) 『日経コンピュータ』1992年12月14日号。

コンパック社は高性能機種を製造するメーカーであり、従来は相対的に高価格戦略をとっていたが、台湾メーカーなどの低価格機種が登場し、業績が悪化したので価格戦略を転換した。1992年に米国市場で低価格戦略に転換したコンパック社は、日本市場においても同年10月に、国産機種と比較して大幅に価格性能を向上させた機種を発売した⁹⁾。コンパック社が発表した導入機種の価格は同性能で比較した場合、従来の国産機種の半値の12万8000円である(第2図参照)。同時にコンパック社は、これに合わせて従来機種の価格



(出所) 『日経産業新聞』1992年10月2日付。

も43~59%引き下げた。コンパック社の低価格機種の発売に対応して、日本IBMやアップルジャパンなども低価格路線に変更した。これを受けて台湾などのメーカーもさらに価格を引き下げた。ここに日本市場においても一斉に性能対比で見た大幅な価格低下が生じた。このように、コンパック社はハードのレベルで低価格競争が生じる引き金としての役割を果たした。

ではなぜコンパック社などのIBM互換機メーカーは低価格戦略をとれるのだろうか。まず、コンピュータの製品特性として、ハードが標準化しやすいことがあげられる。コンパック社はこの特性を活かした。同社は低価格戦略に転換するにあたって設計手法を見直し、徹底して部品数を絞り込んだ。これによってコンパック社は生産効率の高い組織を構築した。

9) コンパック社の上級副社長であるダグ・ジョーンズ氏によれば、この低価格機種の価格は赤字価格ではないということである。このことから日本メーカーの従来の価格設定が異常な高価格であったことがわかる(「低価格パソコンの旋風を巻き起こしたコンパック」【コンピュータピア】、1992年12月号、24~29ページ)。

しかし、いっそう重要なことは、IBM 互換機メーカーは共通のソフトを使用できると同時に、基本部品も標準化できることである。コンパック社は自社工場でプリント基盤の製造から組み立てまで一貫して行う製造ラインを構築するとともに、標準化した部品を採用し、世界市場向けに大量生産を行うことによって大幅なコスト削減を実現した。東南アジアなどには IBM 互換機向けの部品メーカーが多数存在し、激しいコスト競争を展開しているが、これらのメーカーの品質は近年急速に向上した。IBM やコンパック社は製品の標準化のメリットを活かして、安価な部品を使用することによって低価格を実現した。

これに対して NEC の場合は、確かに輸出や現地生産を行うなど国際マーケティングを行っているが、日本市場に関しては部品のほとんどを国内で調達している。つまり、NEC に代表される日本の大手メーカーは、世界標準からすれば独自の部品を用い、そのほとんどを自社で生産するか、国内の下請け企業から調達しているため、世界レベルでの標準化のメリットを享受できず、コスト面で不利になるのである。

日本パソコン市場における NEC のガリバー型寡占は、外国メーカーとの関係では日本語障壁があったので実現していたのだが、グローバル・マーケティングを展開する IBM が世界的レベルで標準化を行い、規模の経済のメリットを享受しながら、他方では日本語障壁を突破してきた以上、NEC の従来のような市場支配は困難になってきていると言える¹⁰⁾。また、従来、日本企業は国内の下請け企業から有利な条件で部品を調達することによって競争優位を実現してきた。現在、コスト優位が実現できるからといって、従来の生産体制を直ちに途上国での生産に切り換えることは困難である。要するに、これまで日本企業の強みと言われていたものが、現在では弱みに転化していると言える。

10) NEC も海外では IBM 互換機を製造している。このことは、世界のパソコン「文化圏」の中心が IBM 「文化圏」であることを NEC 自身も認めていることを示している。

4 マイクロソフト社による基本ソフト・ウインドウズの開発

現在の低価格競争をもたらした要因には、以上の要因の他にソフト面での要因もある。米国のソフト会社であるマイクロソフト社が開発した基本ソフトのウインドウズがそれである。マイクロソフト社は1985年にウインドウズを発売して以来、現在まで数度のバージョン・アップを行ってきた。ウインドウズを使えば、ユーザーは難しいキーボード操作手順を覚えなくても絵や絵文字をマウス（簡易入出力装置）で数回押すだけで容易に操作できる。

これらの機能を実現するためには広い画面や高性能のハードが必要となる。近年、CPU（中央演算処理装置）技術が格段に進歩してきたことによって、ウインドウズの使用が可能になったと言える。このように、現在の低価格競争は単なる値下げ競争ではなく、ウインドウズが使えるような高性能をともなって進展していることが特徴である。

さらに、今年春に出荷予定のウインドウズ NT（1992年7月発表）を IBM 互換機や PC-98 シリーズなどに搭載すると、その応用ソフトは IBM 互換機でも PC-98 シリーズでも使えるようになる。ウインドウズ NT はネットワーク管理に優れた基本ソフトであり、現時点ではまだ企業用途と言えるが、今後、個人向け市場でもこうしたことが可能になる。このことは、大手メーカーにとっては従来行ってきたユーザーのソフト拘束を今後に行えなくなることを意味している。

5 パソコン流通企業の戦略転換

低価格競争が進展するとメーカーの利益率が低下する。これに応じてパソコン流通企業の流通マージンも圧迫される。そのためパソコン流通企業は大量販売が必要となり、取り扱う製品や企業数を増やさざるをえなくなる。例えば、ダイワボウ情報システムは NEC 製パソコンのトップ・ディーラーであり、NEC が発売するパソコンの1割強を取り扱ってきたが、1992年10月に外国メーカー製パソコンの取り扱いを始めている。DOS/V パソコンは日本メー

カーの従来機種を、価格だけでなく性能の点でも大幅に凌駕しているのだから、これまで日本製品を扱ってきた日本の流通企業が外国メーカー製パソコンを販売せざるをえなくなることは、品揃えの面からも言えることである。

これまでも IBM は、1984年10月発表の PC/JX や PS/55Z などを発売してきたが、個人消費者向け市場へ本格的に参入することはできなかった。その原因の1つは NEC がすでに整備された強力な販売網を構築していたことであった。しかし、現在では IBM が NEC に対抗して新たな流通チャンネルを構築していく条件が生まれている。

II 日本パソコン市場における IBM のマーケティング

1 マーケティング戦略の転換

従来、IBM の利益の中心はハード、とりわけ大型機であった。しかし、近年、ダウンサイジングの影響でハードの利益率が低下してきた。こうした市場環境の変化を受けて、IBM はマーケティング戦略を転換した。IBM はパソコン市場を戦略的市場と位置づけ、大量生産・大量販売することによって利益を獲得しようとしている。すなわち、IBM はコンピュータ業界においては初めてマス・マーケットの創造に乗り出したのである¹¹⁾。その際、IBM は全社レベルで経営資源の最適配置を行い、その上でマーケティング・マネジメント戦略の最適化を図ることによって競争優位を構築しようとしている。すなわち、IBM のマーケティングは戦略的マーケティングとして展開されている。

まず、IBM は1993年1月に自らの性格を「マルチ・サービス・カンパニー」と位置づけ直し、自社の顧客に対して、①きめ細かいサービス、②迅速な対応、③専門的スキルの提供、という3つの約束を行った¹²⁾。

また、IBM はソフトやサービスから利益をあげる構造へと戦略転換してき

11) R. S. Tedlow, *New and Improved: the story of mass marketing in America*, Basic Books, Inc., Publishers, New York, 1990.

12) 『日本経済新聞』1993年1月5日付。

ている。第1表は米国 IBM の収益構成であるが、日本 IBM においても同様の方針がとられている。日本 IBM の1993年12月期の売上高は、サービスをも含めたソフト部門がハード部門を上回る見通しである¹³⁾。さらに、IBM はソフトハウス（ソフトメーカー）に資本参加するなど、自ら応用ソフトの開発に乗り出してきた。

技術革新の激しいコンピュータ業界においては、現在、ドメイン（事業分野）の絞り込みができるか否かは、コンピュータ企業が今後とも業界の主要企業として生き残っていけるかどうかの鍵となっている。現在、これらの重点分野とはソフト、サービス、CPU、フラッシュメモリー、液晶、手書き入力な

第1表 米国 IBM の収益構成

	総収益	ハード	ソフト	サービス	メンテナンス
1984年	44,292 100.0	33,829 76.4	3,197 7.2	200 0.5	5,266 11.9
1985年	48,554 (9.6) 100.0	35,686 (5.5) 73.5	4,165 (30.3) 8.6	300 (50.0) 0.6	6,103 (15.9) 12.6
1986年	49,591 (2.1) 100.0	34,364 (-3.7) 69.3	5,514 (32.4) 11.1	300 (0.0) 0.6	7,413 (21.5) 14.9
1987年	50,486 (1.8) 100.0	31,226 (-9.1) 61.9	6,836 (24.0) 13.5	850 (183.3) 1.7	7,691 (3.8) 15.2
1988年	55,003 (8.9) 100.0	34,389 (10.1) 62.5	7,927 (16.0) 14.4	935 (10.0) 1.7	7,347 (-4.5) 13.4
1989年	60,805 (10.5) 100.0	38,245 (11.2) 62.9	8,424 (6.3) 13.9	1,200 (28.3) 2.0	7,036 (-4.2) 11.6
1990年	67,090 (10.3) 100.0	39,482 (3.2) 58.8	9,952 (18.1) 14.8	1,500 (25.0) 2.2	7,768 (10.4) 11.6
1991年	62,840 (-6.3) 100.0	35,153 (-11.0) 55.9	10,524 (5.7) 16.7	2,018 (34.5) 3.2	7,414 (-4.6) 11.8

注) Datamation. 1985年6月1日号および1986-1992年6月15日号より作成。
上段は各収益額で単位は百万ドル。()は対前年度伸び率。
下段は総収益に対する比率で単位は%。

13) 『日本経済新聞』1993年1月8日付。

どの分野である。IBM もこれらの重点分野に焦点を絞り、自社の手薄な分野は提携で補充する戦略に転換している¹⁴⁾。パソコンの製造において IBM はアウトソーシングを徹底している¹⁵⁾。例えば、IBM はパソコンの中心技術である CPU はインテル社製を、基本ソフトはマイクロソフト社のものを使っている。また IBM/PC では、部品の70%は外注品であると言われている。

しかもこの戦略的マーケティングが同時にグローバル・マーケティングとして展開されていることが IBM のマーケティングの特徴である。IBM はハードを標準化し、グローバルなレベルでの生産を促進している¹⁶⁾。すなわち、基本設計は米国や日本で行い、部品の共通化を進め、部品生産は途上国で行う。日本ではこれらの部品を組み立てるだけの「生産」を行い、規模の経済のメリットを享受している。ソフトに関しては、日本市場では後発企業である IBM は基本ソフトを公開する戦略をとっている。また、日本語対応の問題では、先に見たように日本語対応の DOS/V を開発して、製品を日本に適応させている。さらに、後にみるようにチャネルにおいても、IBM は現地に適応したチャネル構築を図っている。

以上のように、IBM は製品を中心とした標準化と現地適応化を、競争優位の視点から組み合わせることによって、グローバル・マーケティングを行っている。

14) これが、現在コンピュータ業界で進行している企業の提携関係再編の原因である。例えば、マルチメディア分野において、IBM はアップル社と提携してカレイダ社を設立しソフト開発でも協力している。また IBM はソニーとも提携している。

15) A. S. Rappaport & S. Halevi, "The Computerless Computer Company" *Harvard Business Review*, July-August, 1991.

16) グローバル・ソーシングについて、キーガンはこれを事業計画の核心と見て、製品を内製するのか、外注するのか、またそれをどこで行うのかに関する意思決定として論じている。キーガンはグローバル・ソーシングを価値連鎖のなかで位置づけ、その目的を顧客のニーズと企業の利益を最大化するように、価値のある品質とコストを組み合わせることであるととらえている (W. J. Keegan, *Global Marketing Management* 4th ed., 1989., pp. 271-290.)。

2 マーケティング戦略の中心をなす低価格戦略

先に見たように、日本市場において IBM は低価格競争を主導した。すでに欧米では低価格競争が展開しているもとの、世界戦略として展開されたことがこの戦略の重要な特徴である。低価格戦略のもうひとつの特徴は、それによって IBM はマス・マーケットを創造しようとしていることである。

IBM が低価格戦略を積極的に進めるのには理由がある。それは以下の3点である。まず第一に、IBM の「ソフト文化圏」の拡大がある。先にも見てきたように、コンピュータ業界では「ソフト文化圏」の広がりが重要な意味をもつからである。たしかに低価格競争の進展は IBM 互換機メーカーのシェアの拡大に帰結する可能性があるが、少なくとも日本市場における NEC の「文化圏」を切り崩して IBM 「文化圏」に再編することができれば、IBM 互換機から IBM の機種へのリプレースは NEC の機種からのそれと比較して容易であると言える¹⁷⁾。IBM が低価格競争を積極的に進める第二の理由は、パソコンの需要の拡大は今後到来が予想されているマルチメディア時代¹⁸⁾につながり、新たな需要が期待できることである。第三には、パソコン分野での IBM の「ソフト文化圏」の拡大が、マルチメディアの規格争いで主導権を握ることにつながるからである。ダウンサイジングなど市場環境の構造的変化が進むもとの、IBM はパソコンの顧客層を個人消費者に広げるために低価格戦略をとった。

ただし、この戦略は低価格ではあるが赤字価格を設定したわけではなく、それゆえ破滅的競争にはならない。このことが低価格戦略の3つめの特徴である。この競争は日本のパソコン市場の構造の再編成を目的として IBM がもたらした競争である。それゆえこの競争は他の業界での先例と同じように、一定期間

17) コンピュータ業界においては、IBM が市場拡大を目的としてある時期に互換機メーカーを育成することになる戦略をとることは、これまでも汎用機市場などで見られたことである。また、互換機メーカーに対してなら、IBM はソフトの知的所有権を主張し、その対価を要求する戦略をとることもできる。

18) マルチメディアとは、文字や図形の他に音声、音楽、カラー写真、ビデオ動画を組み合わせることで統一的に処理できるようにした情報のことを指す。

の後には企業間の協調の側面が強まり価格は安定するものと思われる。

3 製品戦略

IBM はハード分野での利益率の低下を市場の拡大によって補完しようとしている。IBM はパソコン分野を重点分野として高い位置づけを与えている。第2表にあるようにハード収益においてパソコンの占める割合が増大している。現在、IBM はパソコン分野において、ハードの標的顧客として新たに個人消費者を対象にし始めた。IBM は日本のパソコン市場において、コンピュータのマス・マーケットを創造しようとしている。

IBM は業務用である従来の PS/55 シリーズに加えて、新たに個人消費者用

第2表 米国 IBMのハードの収益構成

	メインフレーム	中型・ミニ	パソコン	WS	周辺装置
1984年	13,131 29.6	3,197 7.2	4,000 9.0		13,698 30.9
1985年	14,010 (6.7) 28.9	4,165 (30.3) 8.6	5,500(37.5) 11.3		12,676 (-7.5) 26.1
1986年	14,450 (3.1) 29.1	5,514 (32.4) 11.1	5,650 (2.7) 11.4		11,264(-11.1) 22.7
1987年	11,193(-22.5) 22.2	6,836 (24.0) 13.5	7,008(24.0) 13.9		8,725(-22.5) 17.3
1988年	12,139 (8.4) 22.1	7,927 (16.0) 14.4	7,150 (2.0) 13.0		10,700 (22.6) 19.5
1989年	12,509 (3.0) 20.6	6,753(-14.8) 11.1	8,343 13.7	591 1.0	10,049 (-6.1) 16.5
1990年	10,632(-15.0) 15.8	5,801(-14.1) 8.6	9,644 14.4	1,000 1.5	12,405 (23.4) 18.5
1991年	9,100(-14.4) 14.5	5,870 (1.2) 9.3	8,505 13.5	1,400 2.2	10,278(-17.1) 16.4

注) Datamation, 1985年6月1日号および1986~1992年6月15日号より作成。
上段は各収益額で単位は百万ドル。()は対前年度伸び率。
下段は総収益に対する比率で単位は%。

として PS/V シリーズを追加し、パソコンの製品系列を複線化した。個人消費者を新たな対象とする製品戦略の重点は製品の「扱いやすさ」である。1990年代に入り、IBM はノート型パソコンの販売にも力を入れている。

現在生じている低価格競争は、単に価格だけを一方的に引き下げるものではなく、同時に急激な機能の向上をともなっている。このため IBM は、低価格戦略を製品差別化と一体のものとして行っている。①高スピード、②見やすい画面、③容易なキーボード操作、④携帯性の良さ、などの点が重視されている。また、GUI (Graphical User Interface) が導入されてきている。GUI は画面上に実際の機能をアイコン (絵文字) として表示し、これをマウスなどによる簡単な操作で実現する。これを用いれば、ユーザーは専用のコマンドなどを覚えなくても画面を見ることで直観的に操作が理解できる。さらに、IBM はペン入力パソコンを発表している。これを使えば、ユーザーはキーボードの特別な操作を習得する必要がなくなり、電子ペンで液晶画面に触れるだけで入力が可能となる。1992年10月発表の新製品は指先によるタッチパネル入力もできる。

4 サービス戦略

パソコンのユーザーは製品に関して十分な知識を持っていないことが多いため、メーカーからのサービスの提供が不可欠となる。ユーザーがパソコンを購入した際、まずパソコンを設置するのにサービスが必要となる。また、パソコンを使い始めてからも、故障時にはアフターサービスを必要とする。

単にハードの価格性能のレベルで競争すれば、IBM は互換機メーカーとの対抗上不利となる。IBM はサービスをも含めた総合的な製品提供で競争優位を築こうとしている。これはトップ・メーカーとしてのブランド・イメージを維持するためにも必要である。現在の低価格競争を単なる値下げ競争にしないためには、サービス分野において、①品質保証、②機器部品交換サービス、③納期などでの差別化が重要となっている。

アフターサービスに関して IBM は、PS/V では購入後1年以内に発生した

故障について無料で修理する。IBMは宅配便などを利用して故障した機器を回収し、IBMの工場内で点検・修理するクーリエ・サービス方式を採用している。この方式は、顧客がIBMに連絡すれば修理担当者がやってきて、直接その場でみないものの、梱包から機器の返送まで経費も含めてIBMが責任をもつシステムである。現在、サービスマンの人員確保、質の向上、育成などが課題となっている。

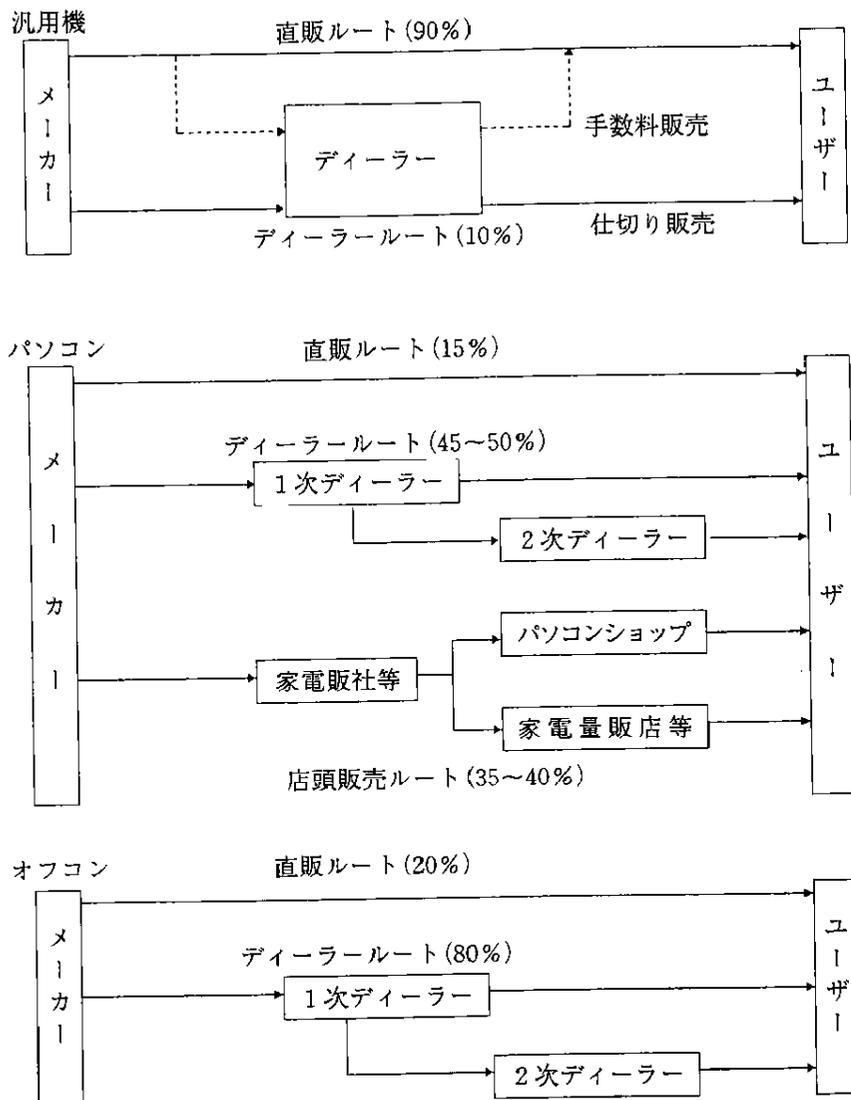
また、IBMは電話サポート窓口を設置しており、簡単な疑問や技術的な質問に答える体制を敷いている。日本メーカーの機種を使用する初心者のユーザーにとっては、彼らが使う機種は広く普及していて身近に先輩のユーザーが多数存在するため、これらの先輩ユーザーに聞けば簡単なトラブルには対処できる。このことは日本市場においては後発企業であるIBMにとっては大きな不利となる。この不利を補う上で電話窓口の設置は重要である。

5 チャネル戦略

コンピュータの流通チャネルにおいては、製品の特性がチャネルの形態を規定する。第3図にあるように、汎用コンピュータの販売ではメーカーによる直接販売が中心となる。汎用機を製品ラインの中心としていたIBMの販売チャネルも、従来はその大部分が直接販売であった。またパソコンのチャネルに関しても、IBMはこれまでは基本的に企業ユーザーを対象としてきたため直接販売することが多かった。しかし、現在、急激な技術革新によるハードの小型化と低価格化が進展した結果、パソコンを大量生産・大量販売する必要が生じている。できるだけ多くの個人消費者にパソコンを大量に販売するためには、小売店を通じた販売が不可欠となる。また、競争優位を獲得するためには小売店の系列化が重要な要因となる。

ハイテク製品であるパソコンの販売においては、消費者に購入をすすめるには製品そのものの特性やその使用方法に関して様々な知識が必要となる。また外国に進出した企業の場合は、製品開発のためにその国の消費者のニーズを的

第3図 主なコンピューターの流通状況



(出所) 『三菱銀行調査』 No. 430, 1991年2月。

(注) 仕切り販売とはディーラーが自らのリスクで商品を仕入れ、ユーザーに販売する方法である。

確に把握する必要があるし、製品の販売においてもその国の国民性など独自の要因を考慮して販売にあたらねばならない。この面からも現地の小売店を通じた販売が促進される。

第3表は米国におけるIBMのパソコン流通チャネルである。小売店を重視したチャネル戦略の変更は米国では1987年頃が決定的な転機である。パソコン市場の発展が米国に比べて3年遅れていると言われる日本では1990年代に入ってからこの傾向が顕著となった。日本でパソコン販売チャネルを構築するにあ

第3表 IBMの米国内パソコン・チャネル

		ダイレクト	リテール	OME	VAR	その他	合計
出荷 台 数	1986年	557,280 (40)	626,940 (45)	0 (0)	208,980 (15)	0 (0)	1,393,200 (100)
	1987年	285,678 (18)	1,110,970 (69)	0 (0)	206,323 (13)	0 (0)	1,602,971 (100)
	1988年	223,000 (15.0)	1,117,000 (75.0)	0 (0)	150,000 (10.1)	0 (0)	1,490,000 (100)
	1989年	170,000 (11.0)	1,251,000 (81.0)	0 (0)	124,323 (8.0)	0 (0)	1,544,000 (100)
	1990年	125,864 (8.0)	1,242,907 (79.0)	0 (0)	141,597 (9.0)	0 (0)	1,573,300 (100)
出 荷 金 額	1986年	2,040,100 (46.0)	1,862,700 (42.0)	0 (0)	532,200 (12.0)	0 (0)	4,435,000 (100)
	1987年	1,279,345 (28.0)	2,787,145 (61.0)	0 (0)	502,600 (11.0)	0 (0)	4,569,090 (100)
	1988年	784,000 (18.0)	3,137,000 (72.0)	0 (0)	436,000 (10.0)	0 (0)	4,357,000 (100)
	1989年	521,000 (11.0)	3,647,000 (77.0)	0 (0)	568,000 (12.0)	0 (0)	4,736,000 (100)
	1990年	381,140 (8.0)	3,668,472 (77.0)	0 (0)	571,710 (12.0)	0 (0)	4,764,250 (100)

注) IDC, U. S. PC Distribution Channelsより作成。VARは付加価値再販業者。
 上表は出荷台数で単位は台。()は出荷全体にしめる割合で単位は%。
 下表は出荷金額で単位は千ドル。()は出荷全体にしめる割合で単位は%。

たって、IBM は日本への現地適応化を重視している。IBM は従来のパソコンのチャンネルを改変し、PS/V シリーズ専用の新しいチャンネルを構築した¹⁹⁾。現在、IBM はコンピュータ販売会社や家電量販店を通じた販売に力を入れている。コンピュータ販売会社のなかでは特に全国にゼロ・ワン・ショップを有するキャノン販売を重視している。こうして IBM 製パソコンの販売店は、全国ですでに500社以上に達している。

ただし小売店への卸売価格に関しては、IBM など外国メーカーの卸売価格は通常メーカー希望小売価格の70～80%であるため、卸売価格が約65%の NEC に比べると開きがある²⁰⁾。こうした卸売価格の格差は、IBM が今後日本市場でチャンネルにおける競争優位を築いていくうえで重要な課題である。この他、米国ではすでに導入され、取引量を増大させているものに通信販売がある。日本でも新たなチャンネルとして今後課題となってくるので IBM も対応が必要となる²¹⁾。

6 販売促進戦略

IBM は市場環境と自らの変化に対応して、販売促進においても新しい戦略をとっている。まず、自らの「総合サービス企業」への変化を打ち出す企業広告を各種のパソコン雑誌や新聞に掲載している。また、個人ユーザー向け新製品である PS/V の広告を行うと同時に、ショールームの OA センターでの販

19) IBM のコンピュータ販売会社には、キャノン販売、リコー、カテナ、亜土電子工業、ソフトクリエイト（東京）などがあり、家電量販店としては、ラオックス、上新電機、九十九電機などがある（『日経流通新聞』1992年10月27日付）。

20) 『日本経済新聞』1992年12月13日付、および『日経流通新聞』1992年12月3日付。日米メーカー間の卸売価格の差は小売店頭価格の下げ幅に影響する。外国メーカーの機種と比較して国産メーカーの機種の値引き幅が大きいのはこのためである。

21) 米国のデル・コンピュータ社は個別注文によるカスタムメイドと通信販売によって成功し、昨年、米国市場で第4位に躍進した。デル社の成功の秘訣は、通信販売で顧客に直接納入することによって流通費用を省くことである。デル社の売上にしめる販売管理費は約15%以下と言われるので、国産メーカーの半分以下である。IBM も米国では1992年夏に通信販売を始めているが、デル社が1993年1月に日本市場に本格的に参入してきたため、日本 IBM も今後対応が必要となるだろう。

売促進を活発化させている。IBMは同センターを「だれでも気軽に入ってOAが体験できる」ところと位置づけている。さらに、特約店に対するサポートとしては、日本IBM販売を使って技術援助や特約店社員の研修などを行っている。また、IBMは説明書を充実させたり、パソコン教室の開設や各種展示会への出展などを積極的に行っている。

この他、IBMは大手では初めて中古パソコンの取り扱いを始めた。1991年6月にIBMは他社のパソコンの下取り戦略を打ち出した。これは他社のパソコンユーザーのリプレースを促進する戦略の1つである。

7 組織改革

IBMは急激に変化する現代の市場環境の変化に対応させて組織改革を敢行した。1992年1月、日本IBMは4事業部体制に移行した。これは、従来製品開発などにおいて存在していた汎用機部門と小型機部門との対立を解消し、意思決定の迅速化を図った改革である。1992年10月には、個人顧客と中堅企業を担当する営業とサービス部門の分社化を発表した。子会社に価格決定、人材管理、投資などに関する権限と責任を与え、独立採算にし経営効率化を図った。分社化のメリットとしては、意思決定のスピードが増すとともに市場変化に対応でき独立性も高まることがあげられる²²⁾。また、子会社独自のOEM (Original Equipment Manufacturing: 相手先ブランド供給) も可能になった。さらに、1992年11月には日本IBMはパソコンの開発体制を再編し、開発製造本部のパソコン開発部隊を、パソコンそのものを開発する部門と、それを支える様々な基盤技術を開発する部門に分割した。これらの改革は事業部レベルにとどまらず、全社レベルで行われている。

しかもこれら日本IBMの組織改革は、先に改革を行った米国IBMの組織改革と連動し、グローバルに展開していることが特徴である。先に述べたよう

22) 「日本アイ・ビー・エム 激変する市場・技術に柔軟に分社化でサービス部門強化」『日経ビジネス』1993年1月4日号。

に、IBM は研究開発部門は日米などの先進国に配置し、東南アジアなど途上国から標準化された部品を調達して、現地国で組み立て生産を行うグローバルな組織を構築している。また、世界的レベルで企業の諸活動を調整している。こうした組織を築くことで、IBM は世界的レベルで競争優位を追求している。

おわりに

以上、日本パソコン市場における IBM の国際マーケティングの特質をみてきたが、ここから以下の3つのことが明らかになった。第1は、IBM の国際マーケティングとはグローバル・マーケティングであるということである。IBM は世界的な競争を前提にして日本市場に低価格競争をもたらした。NEC によるガリバー型寡占状態にある日本市場でシェアを拡大するため、IBM は世界的に展開されている低価格競争を利用した。こうして、世界共通の「ソフト文化圏」である IBM 「文化圏」を拡大し NEC の「文化圏」の切り崩しを図った。その際、IBM はハードや基本ソフトなどを標準化すると同時に、ソフトの日本語対応や販売網の構築においては現地適応化を行い、経営資源のグローバルな配置と調整を行うことによって、世界的規模で競争優位を追求している。

2つめに言えることは、IBM のマーケティングが戦略的マーケティングとして展開されていることである。現在、ダウンサイジングや低価格競争が生じているが、これら未曾有の市場環境の変化に対応して、IBM は自社自身の位置づけとパソコン販売の対象とする顧客を変更した。すなわち、自社をサービス企業として位置づけ直すとともに、消費財としての性格をもつパソコンの販売対象を個人消費者にまで拡大した。IBM はこれらの戦略を単に一事業部レベルで行っているのではなく、全社レベルで経営資源の最適配置を行うことによって競争優位を構築しようとしている。

最後に、IBM は新しいマーケティング戦略において、パソコンの販売対象を個人消費者に拡大し、本格的に大量生産、大量販売を行おうとしているのだ

から、結果的には、IBMは日本のコンピュータ業界の歴史上初めてマス・マーケットを創造しようとしていると言える²³⁾。

以上、本稿では日本パソコン市場におけるIBMの国際マーケティングをみてきた。日本におけるパソコン企業のマーケティングを総体としてとらえるには、ユーザーの利用状況などを含めたより本格的な市場分析が必要であるが、紙幅の都合で課題を限定せざるをえず十分展開できなかつた。これらは今後の課題としたい。

(1993年3月8日脱稿)

本稿は文部省の平成4年度大学院高度化推進特別経費による研究成果の一部である。

23) ただし、このことによってパソコンのマス・マーケットが直ちに成立するというのではない。それは、日本パソコン市場におけるNECのガリバー型寡占支配が崩れるかどうかにかかっている。