

# デルコンピュータにおける間接販売の撤退

—— 1994年におけるダイレクト・モデルの選択 ——

稲 葉 和 也

## はじめに

IBM 社がパーソナルコンピュータを短期間に商品化するために設計を公開し、自社製部品ではなく、外部の他社製部品を組み合わせることで製造したのは1981年のことである。IBM 社がパーソナルコンピュータの製造において独占的な地位を占める可能性を放棄する決定をしたことで、多くのハードウェアメーカーにこの分野に参入する機会が与えられることになった。そして、パーソナルコンピュータ市場の拡大と共に、様々な競争が繰り返されながら、いくつかのハードウェアメーカーが生き残ることになる。

この競争に生き残る上で重要な要素と考えられたものは、技術力である。パーソナルコンピュータは初期において先端技術が最も要求されるように思われた。しかし、技術力だけでなく、マーケティングも当然のことながら重要であった。技術力とマーケティングの双方をうまく有する企業が生き残っていったのである。アメリカ市場においてこの競争に打ち勝っていった企業の中で、両者のバランスを取りながらも技術的な側面が強いのがコンパックコンピュータ<sup>1)</sup>であり、マーケティングに優れていたのがデルコンピュータコーポレーションであった。

---

注1) 1982年2月にテキサス・インスツルメンツ社出身の三人、ロッド・キャニオン、ジム・ハリス、ビル・マートがコンパック社の前身であるゲートウェイ・テクノロジー社をデラウェア州に創業し、同年11月に同社を解散してコンパックコンピュータコーポレーションを出資者であるベン・ローゼンを会長に加えてテキサス  
(次頁脚注へ続く)

コンパックコンピュータ社創業者の一人であるロッド・キャニオン<sup>2)</sup>はテキサス大学出身である。大学でエレクトロニクスを専攻し、博士課程を中退して、最初テキサス・インスツルメンツ社に入社する。13年間エンジニアとして働いた後で、1982年にコンパックコンピュータ社を設立する。コンパックという社名は、IBM PC 互換機でありながらも、性能がIBM PCよりも優れて、製品がコンパクトであるという意味が込められている。そして、最初に製造された同社のパーソナルコンピュータは、社名の通りポータブル型のIBM PC 互換機であった。

1980年代におけるコンパック社のパーソナルコンピュータ製品群は技術志向型で、優れた技術が認められて業界で成功を収めることになる。コンパック社の80年代から90年代初頭にかけてのパーソナルコンピュータ市場における戦略は、IBM社のパーソナルコンピュータよりも一歩性能で優れた製品を出荷することで成功を収めている。しかし、短期間で成功を収められた原因は、これだけではない。パソコン販売における流通面も重要な要素であった。

流通面において再販売業者を利用し、製品を自社が直接ユーザーに販売しない方針をコンパック社は採用している。そして、このことがコンパック製品を取り扱うディーラー達に直接利益をもたらす結果となり、彼らがコンパック社のあたかも営業部門であるかのように働き、全面的な協力を得られたということが大きい理由であった。

一方、デルコンピュータ社の創業者であるマイケル・デルもロッド・キャニオンと同じテキサス大学出身で医学部を中退して、大学寮の一室から会社を始める。会社設立当初はパーソナルコンピュータ用の部品や組立キットを

---

州ヒューストンに設立する。そして、1994年にPC出荷台数で世界一位となり、1997年タンデム社、1998年にデジタル・イクイメント社を吸収合併する。その後、2002年5月にコンパック社はヒューレッドパッカード社に吸収合併されている。

- 2) 1991年同社の売上は前年比9%減の32億7,137万ドル、利益は前年71.2%減の1億3,087万ドルに落ち込み、この責任を問われて社長兼CEOであったロッド・キャニオンは更迭されている。

販売していた。彼がパーソナルコンピュータの本体を販売するきっかけを与えたのも、皮肉なことにIBM社である。

パーソナルコンピュータ市場においてIBM社は当初から流通業者に大きな力を有していた。そして、そのPC販売においてディーラー達に購入台数を強制的に割り当てる方策を採っている。多くのディーラー達は、この強制された販売枠を捌くことができない状態で困っていたのである。この点に着目したマイケル・デルは、販売しきれない在庫分をディーラー達から原価で引き取り、ディーラー販売価格の15%値引きをして通信販売を行うのである。この販売方法が、価値のあるものを安価に手に入れたいという顧客層の要望を満足させる結果となり、パーソナルコンピュータの完成品を売る通信販売業者として立ち上がり時成功を収めることになる。デルコンピュータ社は、流通業者を利用したコンパック社と異なり、コンピュータの通信販売から始まっている。その後、世界のパーソナルコンピュータ市場でシェア1位と2位を両社が争うことになるのだが、この両社が同じテキサス州から生まれ、本拠地としていたことは興味深い<sup>3)</sup>。

デルコンピュータ社は、コンパック社と同様にパーソナルコンピュータ市場の拡大と共に成長を遂げていく。デル社は会社の売上を伸ばし、成長するために同業他社のような技術志向の考え方を必ずしも採らなかった。むしろ、マーケティングに力を入れることになる。具体的には、顧客を分割(segment)し、それぞれの顧客層に対して焦点の合った製品とサービスを提供する方法を採用するのである。

---

3) テキサスのカルチャーについてマイケル・デルのエピソードをデルコンピュータ株式会社代表取締役会長吹野博志が紹介している。フランクフルトで開催された国際会議に出席した際ドイツのテレビ局がマイケルに質問した。「もしあなたがドイツに生まれていたら、どうだったんでしょうか」と。彼は「もし私がドイツに生まれていたら、デルコンピュータはここまで大きくなっていない」と答えている。つまり、テキサスのカルチャーが自分を育て、会社を大きくしたのだという意味のことを述べたと吹野は解説している(吹野博志「21世紀型スピード経営と企業文化」、『日本ベンチャー学会会報』2002年3月 vol. 17, 日本ベンチャー学会, 2頁)。

しかし、通信販売を中心とする顧客志向型のデルコンピュータ社の成長を更に促進させるためには、デル社の従来の顧客層と重ならない「新しい顧客セグメント」に到着する必要がある。急成長を続けるために従来の通信販売以外に他の販売ルートを開拓する必要に迫られたのである。新たにパーソナルコンピュータを使い始める新規購入者層を取り込む分野に進出することが求められたのである。ここで考えられた販売ルートは、コンピュータ量販店などの再販売業者に商品を卸すことである。そして、量販店を中心として直接販売以外のチャネルで売上を伸ばすための意思決定がなされることになる。しかしながら、開始時期は判断に迷ったためであろうか、1990年になってやっと始められた。

しかし、この路線は同社に失敗をもたらした。売上が全体として増加しているにもかかわらず、会社の業績としては赤字に転落するという事態を迎えることになったのである。マイケル・デルは赤字の原因を会社が急激に大きくなりすぎたと控えめな言い方を公式にしているが、肥大化しすぎた非効率な膨張であったという意味に取れよう。

ここでは、デル社が再販売業者の利用を完全に取り止めて、直接販売に専念する過程と原因及び、その後のインターネットの展開を自社に取り入れて直接販売を更に完成させていった経過を分析することに主眼を置いている。

## 1 デル・ダイレクト・モデルの展開

デルコンピュータ社発展の節目となった内容を押さえて、発展段階を四つに分けることができる。第一段階（1984～1989年）、第二段階（1990～1993年）、第三段階（1994～1995年）第四段階（1996年～）である。ここでは、第二段階におけるデルコンピュータの転換を中心に述べる。

同社の発展段階をまとめると、創業時から行われてきた電話などを利用した、通信販売による直接販売が第一段階にあたり、更なる会社の成長を促すために、従来の直接販売と量販店の流通経路を利用した二つのチャネルによ

る拡大路線を取ることで、第二段階に移行する。そして、1994年に間接的な販売ルートは一切止めて再び直接販売に専念することで第三段階が始まり、創業時から行われてきた直接販売と台頭し普及したインターネットの利用が結びついてデル社のダイレクトモデルがより洗練されて強化されていったのが第四段階である。

第二段階から第三段階に移行する際の、間接販売を一切切り捨てるという経営判断は、結果論から考えると、デル社のその後の発展を左右した大きな決断であった。何故このような他社がなかなか踏み切れない決断をなせたのかという点と、デル・ダイレクト・モデルがインターネットの諸技術や特徴と何故結びついていったのかという点について明確にしたい。しかし、この目的について言及する前に、創業時からの経過をたどる必要がある。

会社設立当初は、地元のコンピュータクラブの会合に集まる愛好家に対して、パーソナルコンピュータの部品などを販売していた。その後、IBM社の割当量を捌ききれないディーラー達の在庫品を安価に調達して、顧客の要望に合わせて特注化した完成品を安価な価格で提供する直接販売方式が採用される。デル社の最初の顧客達はパーソナルコンピュータに対して知識や経験が比較的豊富で技術的な説明をあまり必要としない層である。このような層の人々がコンピュータを購入する際に求めているものをマイケル・デルはよく認識していた。直接販売は、流通マージンを削減する効果があり、安価に良いものを手に入れたというコンピュータマニア層の要求に合致するものであったのである。

デル社は創業時から電話などによる通信販売という形態を利用している。そのため、通信販売にはつきものの、故障に対する対処やサポート体制などの不安が顧客にはあった。この不安を取り除くことが通信販売を行う上での同社の課題となる。この課題を解決する上で都合が良かったのは、想定された顧客層がパーソナルコンピュータをこれから使い始めようという初心者層ではなく、もちろん初心者はパーソナルコンピュータが高額な買い物であるため通信販売を利用することが少ないが、必然的にある程度コンピュータを

熟知したマニア層に顧客層が絞られているという点である。初心者はデル社の購買層から除外され、マニア層に対する課題の克服が考慮されればよかったのである。ある程度の知識を有する顧客層に対して、電話などを通じて、不安を取り除き、トラブルに対処する方法や経験をその後同社は重ねていくことになり、その工夫と知恵を創業時より蓄積することになる。そして、不安を取り除くために改善が繰り返されたサポート体制を通して、これらのマニア層に高品質で低価格なパーソナルコンピュータを販売するという戦略でデル社は売上を伸ばしていく。このビジネス・モデルは成功をもたらし、1988年に株式をNASDAQに店頭公開するに至るのである。

パーソナルコンピュータが登場する以前のコンピュータ製造会社においてはコンピュータに必要とされる部品の大部分を一企業が自社で開発しようとする例が多かった。そのため開発を推進するには大規模な組織が必要とされたが、他社製部品を多数組み合わせるパーソナルコンピュータ市場が拡大するにつれて、一社で設計・製造を行うには時間と手間がかかりすぎるため、特定部品の生産に特化して開発のスピードを上げる、中小規模の企業が多く誕生することになる。

この頃安価なパソコンを販売する通信販売業者であったデル社にとって一社で全ての部品を研究開発することは不可能であった。このことに関連してマイケル・デルは「我々が至った結論は、他社が既に行った投資を利用して、問題解決策と情報システムを顧客に提供することに焦点を絞ることから始める方がよいということである」<sup>4)</sup>と述べている。この考え方が同社で採用され、部品だけにとどまらず、創業間もなく保守サービス部門を自社で行うのではなく、ゼロックスに委託した例もある。外部の優れた能力を活用することによって顧客の満足度と信頼を高めるという目的に資源を集中する方が競争力を高める上で有効であると考えていた。

---

4) Magretta, Joan., The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell, Harvard business review interviews with CEOs, Harvard Business School Press, 2000, p. 112.

しかし、通信販売業者として着実に売上を伸ばしていくが、通信販売部門における成長には当時限界があり、更なる成長を達成するためには新しい販路を開拓する必要に同社は迫られることになる。その試みの一つが海外に対して子会社を設立して進出したことであり、もう一つがコンピュータ取扱量販店などの再販売業者を通してパーソナルコンピュータの間接販売を行うことであった。会社の売上を伸ばすためにはパーソナルコンピュータを使い始める層にも参入する必要があり、CompUSAなど量販店に販売を委託する方法が検討されることになる。パソコンの入門者は量販店で購入する方が心地よいことを同社は認識していた<sup>5)</sup>。この間接販売に乗り出す同社の決断は、やはり慎重を期したと思われ、1990年になってやっと参入の決定がなされている。デルコンピュータ社の更なる成長のために量販店との販売提携が必要だと経済誌などで盛んに言われ始めていたのは1988年位からであるから、それから2年の月日を必要としているのである。

1991年度年次報告書の冒頭では「直接関係マーケティングアプローチ (direct-relationship marketing approach) を補完する、合衆国のシステムインテグレータやコンピュータ量販店チェーンとの新しい提携を始めることでデル社は流通を拡大した」<sup>6)</sup>と述べている。直接関係 (direct-relationship) を持つことは、「成功の礎石」であると強調している<sup>7)</sup>反面、間接販売業者と手を組むこの戦略的提携がデル社のビジネスの基盤である直接関係アプローチを完成させるとも別の箇所述べている<sup>8)</sup>。直接販売と間接販売との利点が言葉の上で整合性を持って並列的にこの年次報告で述べられているのである。

1990年の時点では業界におけるデル社の競争力は相対的にそれ程強いものではなかった。そのため、売上を更に伸ばすために外部の有力な小売りチェーンと組まざるを得なかった側面がある。デル社の立場からはこれらの流通

---

5) Dell's 1992 Annual Report, p. 4.

6) Dell's 1991 Annual Report, p. 2.

7) *Ibid.*, p. 2.

8) *Ibid.*, p. 4.

業者を取り込むという主張になっているが、流通部分が本当は利益の上がる部分であり、実際は取り込んだ相手方に利益を配分するという結果になることが当初わからなかった。新規顧客の開拓という大義名分の下行われた間接販売と直接販売との両チャンネルを持つというやり方は、間接販売が直接販売を補完するのか、それとも足を引っ張るのか、判断が付かなかったのである。

この新たな販売ルートに進出する決断は創業以来唱え続けてきた直接販売の考え方と矛盾するものの、当初同社の売上を順調に伸ばすことになる。1990年間接販売開始時におけるチャンネル別利益の内訳は、中小企業及び個人が40%、大企業・行政及び教育機関が48%、付加価値再販売業者が12%であった<sup>9)</sup>。このチャンネルの内、前者の二つは直接販売が行われる対象である。間接販売にあたるのが付加価値再販売業者である。大企業・行政及び教育機関は、デル社が実際に社員を派遣して対面販売が行われ、中小企業及び個人はテレマーケティングチームがサポートを行う形で直接関係マーケティングが行われた<sup>10)</sup>。

1992年会計年度で売上は前年に比べて個人・中小企業が54%増の3億3,700万ドル、大企業・行政・教育機関が59%増の4億1,600万ドル、付加価値再販売業者への売上が19%増の1億3,700万ドルであった<sup>11)</sup>。同社は年次報告の中で間接販売の利用について、売上が上昇し、同社に貢献していると強調し、デル・ダイレクト・モデルと共存し、優れたサポートを量販店で購入した顧客も享受できると言葉の上で辻褄を合わせている。両チャンネルの矛盾がその時は一応表面化しなかった。

しかし、1990年に意思決定された直接販売と再販売業者との利用は早くも1993年に破綻することになる。この拡大路線は、1993年に純利益のマイナスという形で顕在化することになる。会社の売上が増大し、急成長しているにもかかわらず、赤字に転落するという事態が起こったのである。CompUSA

---

9) Dell's 1991 Annual Report, p. 7.

10) *Ibid.*, p. 7.

11) Dell's 1992 Annual Report, p. 4.



で売られたデル社のパソコンもデル社の様々なサービスを受けられると同社は宣伝したが、これは顧客にサービスを提供しているというよりは、デル社が量販店にサービスを付加している結果となり、本当の意味での顧客に「ダイレクト」ではなかった。

デル社がすべての顧客と持つ直接関係は顧客情報を瞬時に集めるという効果がある。直接関係マーケティングを行うことで本来備わっているこのメカニズムが働き、顧客情報を活かした製品開発のスピードが上がり、顧客に向けられてニーズにあった製品が投入され、更に競争力が増すサイクルがある。デル・ダイレクト・システムは顧客からの情報のフィードバックを短期間に繰り返す結果として発展した。そして、デル社の高められたサービスとサポートの質が、競争的なパーソナルコンピュータ市場において同社を常に差別化してきたのである<sup>12)</sup>。

しかし、低価格で高品質なコンピュータをマニアに販売するという同社の方法と、仕入れ価格に流通業者の利益を上乗せして、初心者に販売するという方法とは矛盾するものであった。1993年度純利益マイナスという事態は、同社に少なからずショックを与え、この原因の分析が調査されることになった(表1)。

原因の一つは製造部門における在庫の問題がある。コンピュータは技術の更新が頻繁に行われるため、部品の値崩れのスピードが速い。ソフトウェア、ハードウェアは技術的な発展が急速なため、メモリーやその他の部品などの値段が急激に下がることがたびたび発生している。間接部門を利用したやり方だと小売業者に商品を流した後は、価格を変更して素早く対応することがなかなか困難である。再販売業者を利用することは、価格変動に素早く対応して顧客の欲する適切な価格で提供するという同社のダイナミックな強みが失われてしまう結果をもたらすことになった。

この部品在庫の問題とノート型パソコンにおける過大な投資の失敗とを赤字の原因として同社は反省している。ノート型パソコンの投資に失敗した件

---

12) Dell's 1991 Annual Report, p. 8, 11.

表1 デル社の売上・利益等の推移

	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年
総売上高									
アメリカ地域	317	397	648	1,460	2,037	2,400	3,474	5,279	8,531
ヨーロッパ地域	71	149	242	553	782	953	1,478	2,004	2,956
アジア太平洋および日本地域				1	54	122	344	476	840
連結総売上高	388	546	890	2,014	2,873	3,475	5,296	7,759	12,327
売上原価	279	364	608	1,565	2,440	2,737	4,229	6,093	9,605
売上総利益	109	182	282	449	433	738	1,067	1,666	2,722
営業費用									
販売費および一般管理費	81	115	182	268	423	424	595	826	1,202
研究・開発・技術費	17	22	33	42	49	65	95	126	204
総営業費用	98	137	215	310	472	489	690	952	1,406
営業損益	11	45	67	139	-39	249	377	714	1,316
利息および他の納税	-3	-1	7	4	0	-36	6	33	52
税引前損益	8	44	74	143	-39	213	383	747	1,368
納税（利益）引当金	3	17	23	41	-3	64	111	216	424
純損益	5	27	51	102	-36	149	272	531	944
運転資本	58	95	283	359	510	718	1,018	1,089	758*
総資産	172	264	560	927	1,140	1,594	2,148	2,993	4,268
長期借入金			41	48	100	113	113	18	17
総株主持分	80	112	274	369	471	652	973	806	1,293
従業員数							8,400	10,350	16,200

注) 単位は百万ドル。

出所) Dell's Annual Report 1991-1997より作成 (デル社の決算年度は2月から翌年1月まで)。

に関しては、「急激なマーケットシェアの成長において近年重い投資を選択した。長期の成長をもたらすことが重要な目標であったからである。しかし、その目標を追い求めて、会社の拡大を支援する上で必要なシステムやプロセスといったものを発展させねばならないにもかかわらず妥協してしまった。1994年会計年度においてそのことが我々を傷つけたのだ。更に急激に成長するノートブック型コンピュータビジネスにおける誤った出発は、損失をもたらすことを証明している」とマイケル・デルが自分の経営判断のミスについて述べている<sup>13)</sup>。ノートブック型の売上は1993年度が6,500万ドルしかなく、前年の70%減であった<sup>14)</sup>。同社が得意とするのはカスタムメイドのコンピュータであるが、ノート型パソコンは製造が本格的に始まったまだ初期段階であったため変更のバリエーションが少なくオールインワン型に近い製品であった。このため、デル社のノート型パソコンは他社製ノート型パソコンとの差違、優位性に乏しい製品であり、この分野への積極的な投資は同社にとって誤った経営判断となった。

二つは、コスト管理において組織が肥大化しているために財務上曖昧な部分が存在したことである。このため、財務データに関する分析を徹底するため個別に小単位で調査が可能となるように組織が設計された。そして、財務指標を通して小組織ごとに効率化の度合いを測るという方法が採られるようになるのである。資本の効率化を図り、資本のリスクを減らす試みがこの時から徹底して行われることになる。そして、投資利益率と成長率からうまくいっている事業とそうでない事業を見極め、組織のリストラクチャリングが検討された。

会社の成長において、ある規模の時には成功を収められても、規模が拡大したり、新しい状況が生じれば、従来の方式が必ずしもうまくいかないことの方が多い。それぞれの時期と規模に応じて事業の最適化が随時求められている。デル社では部門別に投下資本に対して利益が上がっている部門とそれ

---

13) Dell's 1994 Annual Report, p. 4.

14) *Ibid.*, p. 11.

ほど上がっていない部門を正確に把握する作業が開始された。この作業を遂行するために同社は外部の力を借りることになる。同社は新興企業であり、問題解決において社内では対応できないことが多いことを認識している。社内で遂行する能力に乏しい案件については、外部の協力を仰いだり、他社の人材を経営トップにスカウトすることが多い。そして、バイン&カンパニー社の協力を仰ぐことになる。その時の経営指導の中心人物であったのがケビン・ロリンズである。その後彼はその手腕が評価されて、バイン&カンパニー社からデル社の副社長として迎え入れられることになる。

収益計画を立てるために部署単位で分析し、部署に適用する一連の測定基準として ROIC<sup>15)</sup>を採用していった。そして、ROIC の向上を遂行させるために事業を担当しているマネジャーに権限と責任を与える方法が採られる。このように現場のマネジャーに責任と権限を与える方法は、デル社の組織構造に変化をもたらすことになった。それまでの組織を小さい単位に分割して、責任と権限を与えられたマネジャーごとに小組織を編成する方法が採用されたのである。

規模の拡大に応じて効率化をはかるために全社的な仕事を遂行する機能別組織が採用されることが多いが、デル社はむしろ逆の過程で組織を細分化し、個々の小規模組織が最小限の業務を遂行する形態が取られる。そして、この組織に新しい仕事が付加されたり、業務遂行上規模を大きくせざるを得ない場合は更にその組織を再分割する方法が採られた。

90年に入ると「人それぞれのパソコン (PC's for People)」と呼んで製品を開発し、それぞれの顧客層の使用法や目的に応じたパソコンを設計し、製品群を高度化していく。デル社はケビン・ロリンズ副社長に続いて1994年5月にモトローラ社の執行副社長を務めたモート・トップファーを副社長として招く。急速に会社規模が拡大するデル社にとって、大企業で大規

---

15) 「ROIC=税引き後利益÷(運転資金+事業用固定資産)」で表される指標であり、投下資本を効率的に活用して利益を生み出せるか、どうかを判断するために同社で用いられた。

模組織を管理した経験を持つ人物が求められていた。彼は、モトローラ社で機能別組織からジェネラル・マネジャー中心の組織への改革を行ってきた人物である。

一般的に企業では、製品単位で組織を分割することが多いが、デル社においてはこれに加えて顧客単位で組織を分割して対応する方法が採られる。顧客をタイプ別に分類し、それぞれの顧客の要求を満足させるために顧客別に組織が作られる。マーケティングを重視する同社が顧客単位での組織編成を行うのは、大手企業への対応と個人ユーザーへの対応が異なるからである。大手企業に対する営業・サポートにおいては、人員を派遣して直接対面したり、派遣先企業に社員を送り込んでまるで相手先企業の社員であるかのように情報システム関連の仕事に従事させる方法が採られる。個人や中小企業に対応する場合には、直接人を派遣することはあまりないが、電話が主にコミュニケーションに用いられる。

基本的な技術においてパーソナルコンピュータは商品の差別化がなかなかはかれないために、差別化のためには付加価値サービスが同社に必要とされた。そして、大口顧客に対する配慮からソフトウェアのインストールサービスが生まれる。今ではどのメーカーも行っているサービスであるが、最初に始めたのはデル社である。これは1991年から開始された。大口顧客である大企業は、自分達のビジネスに特有なアプリケーションに変更を加えて利用することが多い。新品のパソコンを自社で仕事に使えるようにセットアップするには時間と労力がかかる。このインストールサービスのように大企業にアピールしたサービスが開発されることになる<sup>16)</sup>。

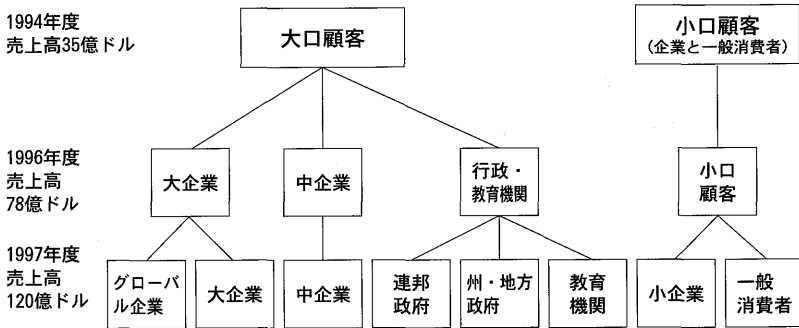
マーケティングを徹底するために顧客を分類する「顧客セグメンテーション」は、大企業、中小企業、教育機関及び行政機関、小企業及び一般消費者と年を重ねるごとに分類が精緻化していった。1994年は大口顧客、小口顧客（企業と一般消費者）という二つの分類しかなかったが、大口顧客は1996年に大企業、中企業、行政・教育機関と分類され、更に大企業はその後グロー

---

16) Dell's 1992 Annual Report, p. 5.

バル企業、大企業、中企業、連邦政府、州・地方政府、教育機関とより質的に顧客を分類していく。小口顧客は小企業と一般消費者に分類された（図1）。顧客ニーズの多様化と進展が、顧客セグメンテーションをより細分化していったのである。

図1 顧客セグメンテーションの変遷



出所) Magretta, Joan., The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell, Harvard business review interviews with CEOs, Harvard Business School Press, 2000, p. 123 より引用。

顧客セグメンテーションは顧客に焦点を合わせた販売・サポート戦略として始められたものであるが、これがデル社の事業部を形成する。販売、サービス、財務、研究開発、サポート、製造といった部門は機能別組織として、それぞれの顧客セグメンテーションに応じてそれぞれ専門的に対応する。顧客単位に組織化された部署は、部署ごとに投下資本に対する損益の実績が計られる。セグメンテーションに対応した部門の成長率や収益性、シェアなどが個別に分析され、これによってそれぞれの顧客セグメンテーションにおける市場の特性が把握され、顧客に対応する精度が高められるのである。

また、製品ごとの損益についても同様に明確化される。製品から顧客に対応していった過程を見ると、最初は基本的なデスクトップパソコンから始まったのであるが、1994年に企業向け専用として「オプティプレックス」とい

う名称のシリーズが作られる。これは企業の要望に応じてネットワーク機能と従来の機種との互換性に重点が置かれた製品である。同様に新しい技術に比較的関心が高い個人・小企業層には「ディメンション」シリーズを導入する。ノートパソコンは1993年の赤字転落時に収益の悪い分野であったため一時撤退したが、1994年2月にノートパソコン「ラティチュード」で再参入し、このシリーズは企業ユーザー向けの商品名となる。一方「インスパイロン」シリーズは家庭、小企業用に売り出されることになる。技術中心で製品を開発・販売するパソコンメーカーが一般的に多く、顧客はこれらの製品群の中から気に入ったものを購入するのが普通であるが、デル社は直接顧客に訴える製品を顧客を分析してあらかじめ用意しているため、商品を選択する前に顧客は商品に選択されている結果となっているのである。

デル社における組織も製品も顧客情報に基づき、それに対応して変化してきたものである。そして、この変化を促したものが直接関係マーケティングアプローチと同社が呼ぶ、ダイレクト・モデルであった。

## 2 間接販売撤退の意思決定

80年代末から90年代半ばにかけてのアメリカ市場におけるパーソナルコンピュータの出荷状況を考察する（表2）。出荷台数においては1988年から1991年にかけてはほぼ横這いの数字であることが分かる。そして、92年から拡大に転じてそれ以降は出荷台数が増え続けている。一方、出荷金額においては、同様に89年から91年までは出荷金額があまり増加しておらず、91、92年は前年を割り込んでいる。上昇に転じるのは1993年からである。80年代末から90年代初頭にかけてのパーソナルコンピュータの出荷台数と出荷金額から理解できることは、アメリカにおけるPC市場それ自体の成長はどちらかと言えば足踏み状態であり、停滞気味の厳しい市場環境にあったということである。

表2 パーソナルコンピュータの出荷状況

## アメリカ市場

	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
出荷台数	8,451	9,345	9,450	9,356	9,698	11,761	14,950	18,700	23,001
出荷金額	19,336	22,627	25,190	25,600	25,400	24,358	29,757	38,697	53,306

## 世界市場

	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
出荷台数	12,941	14,187	15,042	23,456	25,317	30,753	38,205	47,000	57,100
出荷金額	27,169	33,952	38,332	67,000	67,900	63,734	73,298	93,553	112,599

注) 台数の単位は千台、金額は百万ドル。統計数字は IDC の調査による。1989年は推測値。  
世界市場は参考に上げた。

出所) 財団法人日本情報処理開発協会編『情報白書』1990, 1993, 1995-97年版, コンピュータ・エージ社より作成。

このような厳しい市場環境の中でパーソナルコンピュータの販売を担ってきた間接販売における流通業者の存在に注目する必要がある。彼らは流通業者間で激しい競争を行い、90年代初頭から半ばにかけて PC 販売を巡って業態・勢力が変化した。そして、これらの小売業者が PC 製造会社に与えた影響も大きいものがあつた。再販売業者を分析する場合に留意すべき点は彼らを一括りに扱うことができず、様々な分類があることである。間接販売における PC 取扱再販売業者を分類した上で、店舗数・開業数の変化を1990, 1994, 1996年と追ってみる(表3)と変化の状況が把握できる。

再販売業者の変化を個別に見てみると、一般ユーザーに馴染みのあつた従来からのコンピュータ取扱店は90年代初頭から半ばにかけて店舗数を減らしている。また、会社関係の取引先に主に出入りしていた付加価値再販売業者及びシステムインテグレータは店舗数が若干増加しているが、ほとんど変化がない。逆に大幅に店舗数を増やしているのは、地方 PC 組立業者、コンピュータ量販店、事務用品量販店、家電量販店、倉庫型会員制クラブ、ディスカウントストア、デパート、ソフトウェア販売店などである。このことから



表3 PC再販売業者の分類と成長

PC再販売業者分類	店舗・開業数			主要チェーン店・分類
	1990年	1994年	1996年	
コンピュータ取扱店	4,600	4,000	3,500	Compucom, ComputerLand, Entex Information, InaCom, MicroAge, Intelligent Electronics
付加価値再販売業者とシステムインテグレータ	6,150	6,200	6,230	コンピュータ納入業者, コンピュータサービス会社, 会計事務所, 電気通信会社, コンピュータ取扱店, 全国付加価値再販売業者, 地元付加価値再販売業者
地方PC組立業者	3,500	5,040	5,000	上記以外
コンピュータ量販店	30	230	390	CompUSA, Computer City, MicroCenter, Fry's, Elek-Tek
事務用品量販店	290	1,060	1,420	Office Depot, OfficeMax, Staples
家電量販店	630	1,150	1,420	Best Buy, Circuit City, YES/Fretter, Goog Guys
家電取扱店	9,700	11,200	10,800	Radio Shack, 多くの地方チェーン店
倉庫型会員制クラブ	350	720	840	Sam's, Price-Costco, BJ's Wholesale Club
ディスカウントストア	850	3,000	3,500	Wal-Mart, K-Mart, Target, Venture
デパート	700	2,150	2,600	Sears, JC Penny, Montgomery Ward, May, Dillard, Merwin's
他の大規模店	2,200	2,950	3,600	カタログ販売, テレビ・電気器具店, 玩具店, 家具・ホームセンター, 書籍店, ビデオ販売店など
ソフトウェア販売店	800	1,200	1,600	Egghead, Babbage's, Electronics Boutique
その他のコンピュータ再販売業者	3,200	4,100	4,600	事務用品取扱店, 事務用品配達店, 卸売業者, 軍用品店, 通信・カタログ販売
合計	33,000	43,000	45,500	

出所) Peska-Juliussen, Karen., and Egil Juliussen, The 8<sup>th</sup> Annual COMPUTER INDUSTRY ALMANAC, The Reference Press, Inc., 1996, pp. 24-5より作成, 引用。

分かることは、パーソナルコンピュータがコンピュータ専門店だけで販売されるのではなく、一般消費者と距離の近い様々な分野の店舗で販売される傾向が90年代前半から年を追うごとに増加したということである。これはいわゆるパーソナルコンピュータの「家電化」を証明する事実と考えることができる。

この「家電化」はパーソナルコンピュータの新規購入者が増大したことを表しており、PC購買層の変化に応じて、90年代初頭から半ばにかけて一般消費者にPCを届ける流通網が急速に整備されていったのである。この時留意すべき背景は、PCの出荷台数・出荷金額において停滞気味の厳しい市場環境であったということである。

表3では間接販売における流通業者を中心に取り上げたが、次に、間接販売、直接販売も含めて流通業者を分類して売上台数及び収益を比較したい(表4, 5)。ここでは、デル社はこの分類の中で直接市販・通信販売に含まれることなる。

表4 アメリカ市場における流通業者別PC売上台数

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
既存コンピュータ取扱業者	3,952	4,231	4,486	5,234	5,672
コンピュータ量販店	564	835	1,269	1,796	2,284
付加価値販売業者・システムインテグレータ	1,023	1,067	1,153	1,275	1,359
地方PC組立業者	1,215	1,382	1,606	1,667	1,680
事務用品量販店	253	372	534	750	954
家電取扱店	809	898	1,048	1,112	1,179
家電量販店	378	600	1,104	1,625	2,130
倉庫型会員制クラブ	233	316	470	584	696
他の量販店	511	632	915	1,197	1,380
直接市販・通信販売	1,650	2,050	2,630	3,180	3,650
直接販売団体	655	580	545	510	480
他の流通経路	535	590	655	722	781
合計	11,778	13,553	16,415	19,652	22,245

注) 単位は千台。

出所) Peska-Juliussen, Karen., and Egil Juliussen, The 8<sup>th</sup> Annual COMPUTER INDUSTRY ALMANAC, The Reference Press, Inc., 1996, p. 505 より作成。

表5 アメリカ市場における流通業者別PC収益

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
既存コンピュータ取扱業者	10,764	11,638	12,490	14,869	16,235
コンピュータ量販店	1,222	2,001	3,147	4,869	6,267
付加価値販売業者・システムインテグレータ	4,195	4,477	4,973	5,535	6,042
地方PC組立業者	2,544	3,054	3,702	3,875	3,946
事務用品量販店	500	850	1,270	1,919	2,438
家電取扱店	1,429	1,814	2,261	2,476	2,640
家電量販店	694	1,258	2,469	3,732	4,902
倉庫型会員制クラブ	415	645	1,018	1,309	1,561
他の量販店	899	1,267	1,956	2,662	3,103
直接市販・通信販売	4,129	5,300	7,330	9,500	11,237
直接販売団体	1,838	1,654	1,574	1,546	1,480
他の流通経路	1,273	1,402	1,498	1,891	2,028
合 計	29,903	35,361	43,668	54,183	61,878

注) 単位は百万ドル。

出所) Peska-Juliussen, Karen., and Egil Juliussen, The 8<sup>th</sup> Annual COMPUTER INDUSTRY ALMANAC, The Reference Press, Inc., 1996, pp. 505-6 より作成。

売上台数に関しては、1992年から1996年にかけて既存コンピュータ取扱業者、直接市販・通信販売、コンピュータ量販店、地方PC組立業者が比較的台数を増加させている。しかし、その他の業者の数字は微増、あるいは横這いか、減少している。売上台数増減の傾向は当然のことながら収益にも対応している。収益においても既存コンピュータ取扱業者、直接市販・通信販売、コンピュータ量販店、地方PC組立業者の増加が目立つ。その中でもコンピュータ量販店の伸びは著しい。コンピュータ量販店は最初店舗数も少なく、薄利多売な形態を取るため、付加価値再販売業者・システムインテグレータに1992年時点において大差があった。しかし、1996年には収益で追い越す結果となっている。売上台数、収益の双方の伸びが著しいのは既存コンピュータ取扱業者（特に1994年から）、直接市販・通信販売、コンピュータ量販店である。このような流れの中で、直接市販・通信販売、コンピュータ量販店という成長著しい二つのチャンネルを流通手段として利用して、自社製品を販

売する決断をデル社はする。大幅に同社の売上を増加させ、シェアを獲得し、成長を促すには当時としては当然の選択であったと考えることができる。また、他社も量販店の利用を積極的に行っていた。

デル社は1990年以来 CompUSA やサーキットシティといった量販店とともに5社の小売りチェーンを利用していた。創業以来のダイレクト・モデルに加えて、売上を増加させるために再販売業者の利用を計画したのであるが、直接販売と間接販売との両チャンネルを抱える矛盾が後に表面化する。会社全体の売上は伸びているにもかかわらず、利益で赤字に陥るという事態が1993年に生じることになる。そして、この事態にショックを受けた同社は、赤字の原因を徹底的に調査することになった。そこでわかってきたことは、小売りチェーンの分野は売上が伸びているが、利益はほとんど出ていないという事実であった。

この時善後策として、チャンネルを広げて、売上増をはかる拡大方策の延長で、ディスカウントショップのウォルマートやベストバイなどコンピュータや家電専門店とは関係のない店舗でも販売する計画を練っていた。しかし、収益を詳細に検討した結果、1994年後半にデル社は小売チャンネルによる販売から完全に撤退する経営判断を行う。そして、デル社はダイレクト・モデルという同社の核になるビジネスモデルに再び回帰する道を選ぶことになるのである。利幅が薄く、価格変動に対応するために時間がかかり、顧客情報も手に入れにくい量販店の利用を全く止める決断が見直し策の一つとして行われることになるのである。コンピュータ量販店を通してのデル社製コンピュータの販売は、量販店に利益をもたらすものであって、デル社には利益の少ないものであることが認識される。この結果、量販店と同様に伸びの著しい分野であった直接市販・通信販売に集中する意思決定が導かれることになるのである。

1994年の事業改革は、顧客セグメンテーションの精緻化と小売チャンネルからの完全な撤退、そして、在庫管理に取り組むことが三本の柱となった。再販売業者の利用を一切取りやめるという決断を可能にしたのは、小売店経由

での販売が会社全体の利益として相対的にまだ小さいものであったことが上げられる（表6）。そして、この決断がデル社のその後の成長を促進する契機となるのである。後年デル社がインターネットを利用した直接販売に乗り出し、成果を収め、これを模倣する会社も多く現れたが、これらの会社は小売りへの販売委託を完全に撤退するまでには至らなかった。何故なら、売上の大部分が小売店経由であるため、これを完全にやりやめるわけにはいかなかったからである。そして、インターネット直販への進出も間接販売と直接販売の二系統を有する方法が同業他社では採られ続けたのである。

表6 デル社におけるチャネル別収益率

	1991年	1992年	1993年	1994年
中小企業・個人	40	38	39	36
大企業・行政・教育機関	48	47	47	50
付加価値再販売業者	12	15	14	14

注) 単位は%。

出所) Dell's Annual Report 1991-94 より作成。

再販売業者を利用する間接的な製造販売は、顧客との距離がどうしても離れてしまうため顧客情報を入手するまでに時間がかかり、精度が鈍ってしまうという難点がある。コンピュータの製造に関して直接販売、あるいは、間接販売のそれぞれのチャネルを利用する顧客層は重ならないため、それぞれの顧客に対応するためには異なる製品と製造モデルが必要とされる。また、サービスやサポート面においてもそれぞれの顧客ニーズが異なるため両方に対応したものを用意するか、一方の方策で両方に対応しようとせざるを得なくなる。そして、代替的なものによる対応は顧客の満足度を下げる結果になり、両者を用意することはコスト高に陥ることになってしまう。間接販売と直接販売との両チャネルを有することは、会社利益の上でも、顧客の満足度を上げる点でも利点がなく、非効率的で矛盾したものと判断された。

### 3 ダイレクト・モデルへのインターネットの利用

BBS（電子掲示板）を利用して情報やメッセージの交換をユーザーと行うためにデル社はパソコン通信のネットワークを初期から利用していた。その後、1980年代後半に技術サポート部門の一部がFTPサイトを構築し、ユーザーの利用に供している。1992年にはパソコン通信のコンピュサーブ上で顧客向けのサポート・プログラム・サービスを行っている<sup>17)</sup>。これはモデムを使ってパソコン通信業者に接続して、文字ベースで情報サービスの提供が行われていた。しかし、このようなコンピュータ・ネットワークの利用は、他社も同様のサービスを行っていたためデル社に目新しいものがあつたわけではない。デル社が顧客の満足度を上げるために最も利用していたものは顧客と直接対話ができる電話である。テレマーケティングチームと名付けられた部署はサービスとサポートで顧客に対応していた。また、1990年にはFAXを利用した「テックFAX」と名付けられたサービスを同社は提供している。これは、パソコンのトラブルなどの問題を解決する情報や適切な処置を顧客に知らせるために自動化されたFAXプログラムで24時間無料のサービスであつた<sup>18)</sup>。

その後インターネットの利用を促進するブラウザソフト「モザイク」が1993年に登場して、インターネットが加速度的に普及し始める。BBSは、特定のパソコン通信業者に接続するという閉じられたネットワークであつたが、インターネットはすべてのネットワークを結び、TCP/IPという共通のプロトコルとパケット通信という技術を共有することによって機種やOS（基本ソフト）を選ばない、オープンなネットワークであつた。モザイクの登場で文字だけでなく、画像や音声も取り扱うことが可能となり、標準的なGUIのインターフェイスを通じて誰でも使いやすいコンピュータ・ネット

---

17) Dell's 1991 Annual Report, p. 14.

18) *Ibid.*, p. 14.

ワークが構築されることになる。インターネットはこれらのオープンで優れた特徴から、全世界で普及することになる。

インターネットに接続するには、コンピュータの知識がある程度必要であり、インターネットを使いこなしているということはコンピュータの使用歴が比較的豊富であることを意味していた。インターネットの利用者はデル社のコンピュータを購入する層と全く一致するのである。デル社の顧客は、元々パーソナルコンピュータやネットワークに対して比較的知識を有する層である。インターネットの利用者が、デル社のコンピュータを購入する層と全く一致しているのであるから、当然のことながら同社でもインターネットをどのように自社ツールとして取り込むのか検討されることになる。デル社のインターネットへの進出は、顧客の分析を重視する同社の立場を考えると当然の帰結と言えるものである。そして、インターネットはデル社のダイレクト・モデルを発展させ、リアルタイムに様々な情報伝達を行い、顧客とのダイレクトな関係を築く媒体と映ったのである。

デル社が、同社の Web サイト「[www.dell.com](http://www.dell.com)」を立ち上げるのは1994年6月のことである。これは、ホームページの立ち上げとしては決して早い方ではない。むしろ遅い部類に入る。しかし、インターネットの普及とともにホームページをいち早く立ち上げたところも、自社 PR に利用する位にしか活用されず、早い、珍しいという意味しかなかった。一方、Web をインターネット通販に利用した会社もあったが、システム設計や顧客への対応に巨額の投資が必要とされ、採算に合わない会社が多かったのである。その頃、デル社においてもインターネットの効果的な利用法が検討される。この場合考慮されたことは、少しずつ改善しながらやっていくのではなく、Web を立ち上げるのであれば大々的に行うという方針が採られた。導入の早さではなく、一番に成功し、注目されなければ意味がないと判断している<sup>19)</sup>。Web の立ち上げに対しては、全社を上げて取り組むというやり方ではなく、イン

---

19) マイケル・デル講演「デルの経営戦略が生み出す次代のハイパー・グロース」、『21世紀の創造型経営シンポジウム』（東京国際フォーラム）、1998年11月5日。

ターネットに詳しい数人の社員に全面的に任せる方法が採られている。この方が、事業を遂行する上で時間を短縮でき、形式的な手続きが省けて、内容のあるものを作ることが出来るとマイケル・デルは判断した。インターネットの利用は早い遅いは問題でなく、効果ある利用の仕方にあることをマイケルは認識していた。

競合他社と異なる点でデル社が意識していたのは、インターネットが顧客に情報サービスを提供する最良のメディアであると捉えていた点である。これは電話によって長年顧客とのダイレクトな関係を維持してきた結論から言えることであった。また、Web開設が遅かったのも、商業利用の可能性についての見極めを行っており、セキュリティ面での安全がある程度確立されるタイミングを待っていたのかもしれない。Webの立ち上げが遅れたことは、より完全に近いものを大々的に展開するためにかけた時間ともなっている。また、インターネットの利用を顧客に促すのであれば、電話によるサービスに負けず劣らない、顧客が使用する上で価値のあるシステムを構築しようと努力していたのである。デル社のWebサイトの構築にあたっては、後にデルオンライン部門取締役役に就任するスコット・エッカートがデル社のオンライン・ビジネスを発展させる上で大きな役割を演じている。

最初デル社のWebサイトは、技術サポート、製品情報、顧客サポートのためのメールアドレスへのリンクなどから始まった。翌年には、部品の変更、追加によって製品価格がどのように変化するのかというインターネット販売上の見積もりシステムが制作される。その後、製品情報や仕様、見積もり、注文、注文した商品が顧客に届くまでの途中経過のお知らせ、購入後のサポート情報などがインターネットを利用して顧客に提供されることになる。インターネットの有用性についてマイケル・デルは次のように考えている。「インターネットによって、ダイレクト・モデルはもっとダイレクトになるのだ」<sup>20)</sup>と。インターネットはダイレクト・モデルを強化する媒体であり、

---

20) Dell, Michael., with Catherine Fredman, *Direct from Dell: strategies that revolutionized an Industry*, HarperCollins Publishers, 1999, p. 91.



会社規模を大きくする必要がなく、コンピュータを媒介として1対1という関係を構築することができ、ダイレクトな関係を持つことに資するネットワークである。マイケル・デルの言葉によると「インターネットは、豊かな内容を伴って低コストに1対1で顧客と交渉することを人々に可能にする、その能力によって会社におけるビジネスの手法を根本から変えてしまう」<sup>21)</sup>技術であると述べている。

インターネット直販を始めた当初は利用者が個人や小企業の顧客中心になると考えられていた。大企業の顧客は、従来からの対面による方法に固執し、デル社との取引でインターネットを使用することに消極的であったからである。また、購入者の発注と経理部の入金手続きが大企業では分離しているため、デル社の Web で対応することが出来なかった。そこで、大企業の購入手続きに対応するシステムを開発することになる。これによって大企業も購入・入金の手間が省けることになり、同社と取り引きする上でインターネットの利用が可能になるのである。

Web の改善を通して大企業におけるオンライン取引は軌道に乗り始める。これらの大口顧客が評価したのは、販売システムだけでなく、オンラインでデル社の製品、サービスに関する顧客固有の情報にアクセスできるシステムが構築されたことであった。これを同社は「プレミアページ」と名付けている。紙ベースで情報サービスを行うとなると、書類の量も膨大になり、変更も容易ではない。Web 上では大量の情報を載せることもでき、更新も頻繁になされた。プレミアページで大企業とデル社との1対1に対応するシステムが構築されることになる。また、インターネットの優れた点は、ダイレクトメールなら顧客が手にとって読んだかどうかを確かめる手段はないが、インターネットにおける情報は顧客が見たクリック数を数えることで、有益な情報かどうかを確かめることができる。顧客の反応を具体的な数値で計ることができ、リアルタイムに反応を確かめて Web サイトに活かすことが可能である。これは、従来市場調査にかけていたコストを大幅に削減することに

---

21) Dell, Michael., *op. cit.*, p. 91.

つながった。そして、この Web 情報に基づいて次なる計画を立てるスピードも上がることになるのである。

当初出足が遅れたものの、大企業の満足度を更に高めるためにインターネットを利用することは有効であった。また、一方で大企業にとってはデル社からコンピュータを購入する時の取引コストを従来より引き下げる効果も伴っている。デル社にとっては、会社組織を肥大化させずに、情報の質の向上による顧客満足度を上げるツールとしてインターネットは時宜にかなった媒体であった。そして、インターネットを利用して顧客ニーズへの対応を短期間に頻繁に行うことでダイレクト・モデルがより洗練されていったのである。

### 結びにかえて

1993年の赤字転落によって、売上を増大させ、会社を大きくすることが目的ではなく、投資に対する利益率を上げることが目的であることをマイケル・デルは悟った。利益を上げるには顧客マーケティングを重視した従来のダイレクト・モデルを発展させて、直接販売に専念することが大切であると気付いたのである。直販モデルに加えて、量販店のチャネルも有した売上至上主義的な考え方の限界を認識し、顧客ニーズの深化と直接関係マーケティングというビジネス・モデルが競合他社に対して競争力を持つ上で有効であると理解する。マイケル・デルが変化の激しい PC 業界において創業以来業界で最も長く CEO を続けているのも、会社設立当初から提唱しているダイレクト・モデルがまだ限界に達しておらず、軌道修正をしながらも有効性があるからであろう。

パーソナルコンピュータは、技術の進歩が急速であったことも関係するのであるが、技術が製品を販売する上で中心的な役割を占めているように考えられた。しかし、結局は他の商品と同様に、流通、マーケティングも重要な要素を占めていたのである。マイケル・デルが PC メーカーであるにもかかわらず、フェデラルエクスプレスやウォルマートなど別の業界におけるト

ップ企業の経営手法を積極的に取り入れようとしたことがこの点を認識していた証拠であり、パーソナルコンピュータという商品を特別視していないことを意味している。

パーソナルコンピュータは、1995年にマイクロソフト社のOSであるWindows95が発売され、また、インターネットの本格的な普及が同時に始まり、新規のパソコン購入者が大幅に増加した。そのため、流通・マーケティングの優先順位に気付くのが多少遅れた同業他社のメーカーがあったのかもしれない。むしろ、本格的なPCブームが起こる以前の1993年に赤字に転落して間接販売を撤退し、自社のビジネスモデルの強みを生かし、自社の財務分析を徹底したデルコンピュータは結果的に幸運だったのかもしれない。1995年以降、PCの売上台数の大幅な伸びがあるにもかかわらず、PC製造会社の利益率が低く、赤字経営の会社が多く数えられた。この理由の大部分は流通業者に利益が回っていたと推察される。PC製造会社の多くは、PCの普及や技術の発展に貢献したものの、PC売上台数の伸びの鈍化と共に多くの会社が撤退、あるいは吸収合併されながら、その数を減らしていった。

パーソナルコンピュータは、互換性部品による設計でPCが製造されるため、個々の部品に対する利益の多くは部品メーカーに落ちることになる。このため、利益を取り戻そうとして、独自設計の開発・製造を行い、これによって競争優位を確立して、利益を確保しようとする政策を選択する同業他社が多かった。これに反して、部品に関しては他社の互換性部品を使用し、マザーボードの設計やシステムのソフトウェア開発を主に行うデル社にとって、自社開発の先端技術による競争優位は、投資に対する利益の効果から考えると必ずしも採用できなかった。これは同社がこの路線を取ろうとして何度も失敗し、損失を被った経験があるからである。独自技術による利益の確保を諦めた同社が採用したのは、流通面における利益の確保である。これは、創業以来同社が採用してきた利益の源泉であった。しかしながら、1990年から1994年後半までは、売上を増加させ、会社を成長させるために、流通面においては直接販売と間接販売との両方のチャンネルを有する施策を実施している。

この結果、会社の肥大化による非効率な経営で、赤字に転落した。この二つの失敗の経験を通して、デル・ダイレクト・モデルしかデル社の選択する道が残されなかった。デル社の立場から考えるとダイレクト・モデルを選択したということになるのであろうが、1990年代前半の相対的な競争力から考えてデル社にとってそれしか道がなかったというのが事実である。そして、直接販売のみを選択したことが、顧客情報の収集・フィードバックに適したダイレクト・モデルをより洗練させる結果となり、インターネットの利用による相乗効果で同社の競争力が増していったのである。

#### <付記>

資料収集について御協力を賜ったデルコンピュータ株式会社代表取締役会長吹野博志氏にこの場を借りて厚くお礼申し上げる次第である。

#### 参考文献等

- 「DELL COMPUTER CORPORATE REFERENCE MANUAL」, デルコンピュータ株式会社広報本部, 1998年5月。
- Dell's Annual Report 1991-97.
- マイケル・デル講演「デルの経営戦略が生み出す次代のハイパー・グロース」, 「21世紀の創造型経営シンポジウム」(東京国際フォーラム), 1998年11月5日。
- 稲葉和也「顧客・サプライヤー・メーカーの情報共有による『仮想統合』戦略——デルコンピュータ・コーポレーションの事例を中心に——」, 『徳山大学総合経済研究所紀要』第21号, 徳山大学総合経済研究所, 1999年, 95~114頁。
- 稲葉和也「デルコンピュータ・コーポレーションの『仮想統合』戦略に基づく在庫管理」, 『経営論集』第47巻第2, 3号, 明治大学経営学研究所, 2000年3月31日, 175~188頁。
- 稲葉和也「情報化時代の組織モデル『仮想統合』——デルコンピュータの事例——」, 共著『ネットワーク社会における情報の活用』, 徳山大学総合経済研究所(徳山大学研究叢書23), 2001年3月31日, 61~97頁。
- Dell, Michael., with Catherine Fredman, Direct from Dell : strategies that revolutionized an Industry, HarperCollins Publishers, 1999. (マイケル・デル, キャサリン・フレッドマン, 國領二郎監訳, 吉川明希訳『デルの革命』, 日本経済新聞社, 1999年7月。)
- Magretta, Joan., The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell, Harvard business review interviews with CEOs, Harvard Business School Press, 2000.

2002年12月 稲葉和也：デルコンピュータにおける間接販売の撤退

Saunders, Rebecca., BUSINESS THE DELL WAY, Capstone Publishing Limited, 2000. (レベッカ・ソーンダース, 金利光訳『コンピュータ直販で成功デル』, 三修社, 2002年9月。)

ティム・スキヤネル, 日暮雅通訳『パソコンビジネスの巨星たち』, ソフトバンク株式会社, 1991年7月。

岩淵明男『コンパックの奇跡』, オーエス出版株式会社, 1995年2月。

岩淵明男『新生コンパックの経営戦略』, オーエス出版株式会社, 1998年10月。