

デルの挑戦

コンシューマビジネスに力を注ぐデル 日本ならではの製品やメニューを用意

デルが、2005年の重点課題のひとつにコンシューマ向けビジネスを掲げた。コンシューマ分野に向けた戦略的製品の投入とともに、一昨年から徐々にラインアップを拡充している周辺機器ビジネスを加速。さらに、デル・リアル・サイトの積極展開と、オンライン販売の強化によって、製品と販売体制の両面から体質強化に取り組む。1月からは首都圏でも、2年ぶりにテレビCMを開始。「コンシューマビジネスは、年初からスタートダッシュをかける」と浜田宏社長の鼻息も荒い。

2004年、デルにとって衝撃的な出来事が起こった。パソコン専門誌「日経パソコン」が毎年実施しているサポートランキングで、トップの座から滑り落ちたのだ。

「シェアを高めることが事業の目的ではない、顧客満足度を高めることがゴールだ」と言い続けてきたデルの浜田宏社長にとっては、非常に重い結果だった。

「結果については謙虚に反省し、改善する。顧客満足度を高める特効薬はない。いま一度、地道に強化策に取り組みでいく」と浜田社長は話す。

理由はあった。

これまでのデルの主力ユーザーは、自分で部品を組み合わせて注文ができる上級、中級ユーザー。だが、ここ2年で、デルのシェアが急激に増加し、ソニーを抜いて国内第3位にまで躍進

した。その原動力のひとつが、初級ユーザーの増加だった。初心者向けの製品群を用意し、好調な売れ行きを見せたこともこれを後押しした。

「新たなユーザーに対するサポート体制づくりが遅れた。さらに、ウイルスが蔓延したことで、それに対するサポートにも手間が取られた。結果として、ユーザーに対して、満足のいくサポートができなかった」と浜田社長は反省する。

その屈辱的な結果が出て以降、デルはサポート体制の見直しに着手した。サポート人員の増加、トレーニングの強化、サポートメニューの見直し、ユーザーへのサポート契約の徹底など、いくつもの手を打ち始めたのだ。

だが「すぐに結果が出るものではない」と、浜田社長は厳しい姿勢を崩さない。

しかし、その一方で、新たな施策の自信のほどは違った形で表面化しようとしている。デルは、2005年のビジネスプランにおいて、「コンシューマビジネスの事業強化を掲げているのだ。

本来ならば、サポートの評価が戻るまでは、「コンシューマ向け事業はブレーキを踏むことになるだろう」ところが、浜田社長は「2005年は「コンシューマビジネスでスタートダッシュをかける」として、首都圏では2年ぶりとなるテレビCMまで開始して、「コンシューマビジネスのテコ入れに臨む。テレビCMの内容を見ても、ターゲットはまさに初級者、初心者層だ。」

デルが、コンシューマビジネスにおいて、スタートダッシュをかけるという宣言は、サポートランキングを落とした原因ともいえる初心者、初級者層への本格的アプローチを改めて開始することを意味する。つまり、「この宣言こそが、サポートにおいてもすでに万全の体制が確立したことを示す狼煙（のろし）とはいえないだろうか。

ノートPCに日本の要求を反映

振り返れば、デルは、コンシューマ事業において、ここ数年、いくつかの挑戦を開始していた。

そして、その成果が初級者層という新たな顧客層の獲得につながったともいえる。では、どんな取り組みをしてきたのか。

ひとつは、コンシューマ向けプロダクトの強化において、日本の市場の声を強く反映させてきた点だ。

その第一弾ともいえるのが、「デिमーション 4500C」である。品質にもっとも厳しいといわれる日本からの要求を取り入れた結果、品質の高さとコストパフォーマンスの高さが世界的にも評価を得て、好調な売れ行きを示したのだ。

そして、2004年8月に投入したノートPC「インスパイロン 700M」も、日本からの要求を取り入れた製品の代表作である。白いカラーをほどこした筐体、12・1インチのクリアワイド液晶ディスプレイを搭載したノートPCは、これまでのデルのノートPCとしては、まさに異例のデザインだ。

デルホームシステム事業部リアルサイトビジネスグループ/ダイレクトセールグループ・福田強史シニアマネージャーは、「デルのオンラインサイトに来て購入するユーザーであれば、これまでの製品企画の延長線上のままでいい。だが、デル・リアル・サイトでの販売強化や、女性層や初心者層といったこれまでデルが開拓し切れていなかった顧客層を狙うのであれば、それを想定した新たな製品づくりが必要だった」と製品化の背景を語る。

デル・リアル・サイトは、実際にデルの製品を展示、その場からネットで注文できるリアル型の店舗。相談に乗ってくれる担当者がいることから、どのパーツを組み込んだらいいかわからないといったユーザーも安心して、購入で

きる。現在、全国に約70店舗があるが、その多くがパソコンショップの中に出店する「ショップインショップ」の形態をとっている。

つまり、ソニーやNEC、富士通、日本IBM、東芝といった国内の主要メーカーの製品と、実物を見ながら比較検討される場ともいえるのだ。

「これまでの傾向を見ると、残念ながら、女性層はデル以外のパソコンを選択する例が多かった。本気になって女性層を獲得しようとするのであれば、デザイン面でも他社と互角に渡り合える製品が必要だった」

日本法人は、米国本社に意見を申し入れた。デザイン性を色から見直し、モバイルの用途も想定したコンセプトの提案だ。しかし、いくら日本の成功体験が過去にあるといっても、すぐにそのエッセンスをつぎ込んだ製品を米国本社が設計してくれるわけではない。日本法人との間で、何度も議論が繰り返された。

だが、最終的に米国本社は首を縦に振った。それは、この要求が日本のデル・リアル・サイトに寄せられたユーザーの声によるものであることがわかったからだ。

ユーザーの声を、直接製品に反映することで成功を収めてきたのは全世界のデルに共通するもの。ノートPCに対して厳しい要求をする日本のユーザーの声は、全世界で成功するための条件だと判断したのだ。



デル
代表取締役社長
浜田 宏

2005年はコンシューマ事業で スタートダッシュをかける



デルホームシステム事業部
リアルサイトビジネスグループ/
ダイレクトセールスグループシニアマネージャー
福田 強史

日本の要求を反映した 製品でリアルサイトが 変わった

日本で、インスパイロン7000が発売されて以降、デル・リアル・サイトでは女性や初心者への購入が増えている



12.1インチのクリアワイド液晶ディスプレイを搭載し、ボディカラーはシルバーを基調にホワイトで縁取りをほどこしたスタイリッシュな新デザインの個人・SOHO向けB5ワイドモバイルノートPC Inspiron 700m



Pentium4を搭載しながら、コンパクトでスタイリッシュなデザインを実現した、日本市場限定の省スペース型デスクトップPC Dimension 4500C

るという手ごたえを感じている。もちろんオンラインサイトでも同様の傾向が出ている。

そして、この成果は逆にデル・リアル・サイト出店戦略を一步すすめることにもつながった。

2004年12月、デルは、東京メトロとの協業によって地下鉄日比谷線銀座駅構内に「デル・リアル・サイト」を出店した。銀座への出店は、まさに女性層、初心者層を新たに取り込むことが狙いとなっている。

「実際、女性が興味をもって銀座のデル・リアル・サイトに立ち寄るといった例が見られている」と福田シニアマネージャーは語る。

ここでも、コンシューマ市場において新たな顧客層を開拓するための取り組みが見られている。

侃々諤々の中で決まった プリンタ事業

もつひとつ、デルのコンシューマ事業戦略で見逃せないのが周辺機器への取り組みだ。

プロジェクトの投入を皮切りに、2003年12月には、テレビ機能付きの17インチモニタを国内投入。さらに、2004年6月には、プリンタを投入し、国内における周辺機器の品揃えを進めている。

むやみな横展開はしない。 日本市場にあった機器を 投入する



デルS&Pマーケティンググループ 部長
仲西 和彦

メーカーとプリンタメーカー間をたらい回しにせず一括サポートできる利便性が評価されているという。

そして第3点目が、インクのデリバリーシステムの存在だ。プリンタ自身がインクの消耗を告知するとともに、ネットから申し込めば、一部エリアでは最短で48営業時間以内に届けることを可能にした。

「量販店の店頭でインクを買いに行つて、どのインクを買えばいいのかを迷つた経験のあるユーザーにとっては、迷わず購入できるというメリットを感じているユーザーが多い」（デルS&Pマーケティンググループ・仲西和彦部長）という効果も生んでいると指摘。

このように好調な滑り出しを見せたプリンタだが、その参入に関しては、侃々諤々の議論が繰り返されたという。

国内投入入だろつ。
「プリンタの販売実績は、当初計画を大きく上回るものとなっている」と、浜田社長は、同社の周辺機器事業の象徴的存在であるプリンタの半年間の成果を自己評価する。
販売が好調な要因はいくつかある。
第1点目が競合他社の製品に比べて、低価格である点。インクカートリッジも日本市場の要求を反映して、低価格で購入できるエコノミーインクを用意したことも低コスト化を強く印象づけている。
第2点目が、サポートに関してワンストップでの対応を実現している点。パソコンとプリンタを、ひとつのブランドで提供している数少ないメーカーであることから、故障した際にも、パソコン

「市場があるのは見えていた。米国での成功事例もある。しかし、競合が激しい日本の市場において、利益がとれるビジネスになるのか、また、継続的に展開できるビジネスなのか。決断が早いデルの中でも、最終結論を出すまでに数カ月を要した」と仲西部長は言う。
だが、最終的な結論は、トップの強い意志によって決まった。米本社のマイケルデル会長の後押し、そして、日



首都圏では2年ぶりとなるテレビCMで、コンシューマビジネスのデコ入れに臨む



デルが米国で発売している42インチプラズマハイデフィニションテレビ。日本での販売計画はない



これも日本では発売されていないIMP3プレイカード

本の浜田社長が関係者にデルがプリンタ事業に踏み込む意味を説明してまわり、自らが現場に号令をかけた。プロジェクト、モニタ、PDAといった周辺機器を投入してきたデルだが、経営層のプリンタ事業への力の入れようは、

ほかとは比べものにならないほどだったという。

中西部長は、今後の周辺機器ビジネスについて「むやみに製品の幅を広げる横展開のビジネスはしない」と断言する。日本市場で求められている製品だけに絞り込み、ラインナップを強化するという姿勢だ。

浜田社長も「米国で出荷しているような42インチのテレビ機能付きプラズマモニタは、日本におけるデルの認知度、ターゲット層を考えると、今すぐに投入することが得策とは思えない」として、これを国内に投入する考えがないことを示す。米国で成功しているからという理由だけで、日本に投入することははないというのが周辺機器ビジネスの基本的な考え方だ。

2年ぶりにテレビCMを再開した意味とは

浜田社長が「2005年にスタートダッシュをかける」とコメントした理由のひとつに、冒頭でも触れた首都圏における2年ぶりのテレビCMの再開がある。過去2年に渡っては、デルの認知度が低かった関西地区、名古屋、広島、沖縄において、継続的にテレビCMを展開してきたが、2005年1月からは、首都圏でもテレビCMを開始した。

「新聞広告では、デルを認知している法人やコンシューマユーザーに対するアプローチが中心、雑誌広告はパソコン



テレビCMで新たな顧客層に訴える

専門誌を中心に、デルがもっとも得意とするパワーユーザーに対するアプローチ。それに対して、テレビCMは、10代や女性層、あるいは高齢層に対するデルの認知度を高めるのが狙いとなる（「デルSMB&Cマーケティング・田中千絵マーケティングコミュニケーションスペシャリスト」と語る）。

テレビCMの内容も、10代の若い女性3人が登場して、電話ではじめてパソコンを購入するというシーンを演出。デルに電話をすれば、誰もが簡単にパソコンを購入できることを訴えたものとなっている。

つまり、テレビCMは、コンシューマ市場において、新たな顧客層を発掘するのが狙いなのだ。ここにも、デルがコンシューマビジネスに本気で取り組んでいく姿勢が見える。

2005年のデルの「コンシューマ事業は？」

浜田社長は2005年のコンシューマビジネスの方向性について、いくつかの具体的な施策を示した。

ひとつはプロダクトの強化だ。今年も引き続き

日本の要求を反映したノートPCが出荷されることになるといふ。2つめは、販売施策の強化だ。パソコンと周辺機器を組み合わせた用途提案のほか、インターネットサービスプロバイダとの契約までを含めたセット販売といった、パートナー会社との連携による販売キャンペーン、ローンによる購入をしやすくするなどのメニューの拡大を図る。

「電話、ネット、リアルサイトのあらゆる販売ルートで、コンシューマに向けた施策を展開していく」と、浜田社長は意気込む。

デルが、改めてコンシューマビジネスにアクセルを踏む込むのが、2005年ということになりそうだ。



【取材・執筆者略歴】大河原克行(おおかわら かつゆき)1965年、東京都出身。IT業界専門紙「BCN」で編集長を務めるなど、IT産業を中心に幅広く取材、執筆活動が続ける。著書に「松下電器変革への挑戦」(宝島社刊)など。

【撮影】井手口恵子(いでぐち けいこ)