

慶應義塾大学ビジネス・スクール

アップルの復活：iPodの快進撃

現CEOのステイブ・ジョブズが21歳の時自宅ガレージで創業したアップル・コンピュータは2006年4月1日で創業30年を迎えた。ステイブ・ジョブズの哲学を凝縮したとも言えるパソコン、マックは道具としての機能の充実と、マニュアルを殆ど必要としないほどの圧倒的な使いやすさが高く評価され、多くのマック信者を作ったが、OSやCPUの自前にこだわったため、IBMが自らのOSとCPUを解放したために続々と生まれたIBM PCのクローンが作り上げたいわゆるWINTEL陣営にPCの市場制覇を許してしまっ

た。ステイブ・ジョブズは86年に当時のCEOジョン・スカリーに追われ退社し、Next社(PCメーカー)を立ち上げ、その後、アニメーションのPixar社を買収した。その間、熱狂的なマックファンに支えられながらも、ワープロの普及とメールによる通信の一般化はユーザー間での互換性が使い勝手の鍵となり、泣く泣くPCへ変更せざるを得ないマックファンが続出し、販売数量激減⇒価格競争力喪失の悪循環の下、90年代には身

売り説までささやかれる程に業績は悪化し97年には25百万ドルの赤字を計上した。

ステイブ・ジョブズはその危機的状態のまっただ中の97年にアップルのNext社買収を機に、アップルのCEOとして復帰した。ステイブ・ジョブズがアップルのCEOを引き受けたのは、同社を元通りソフトウェアをコア競争力とする企業として立て直そうと考えたからで、就任と同時に、時間と多大なコストを覚悟でソフトウェア開発を始めた。予想通り、その年97年には約10億ドルの赤字を計上し、98年には黒字転換を果たしたものの、売り上げは59億ドルと、ピーク時95年の約半分近くに落ち込んだ。驚くことにその間ステイブ・ジョブズは長年の宿敵ビルゲイツから1億5千万ドルに上る転換優先株の引き受けと、マック用のMicrosoft OfficeとInternet Explorerの開発と提供に関する合意

本ケースは矢作恒雄・慶應義塾三菱チェアシップ教授が、公表資料と登場者との会話を基に作成した。本ケースはクラス討議の資料として作成されたものであり、作成のため使用した資料の信憑性や経営状況そして当事者の経営判断等の適否についての作者の見解を示すものではない。本ケースの著作権等知的財産取り扱い、慶應義塾および、同大学院経営管理研究科において定めるところに準ずるものとする。 2006年6月8日

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

を得ている。98年にはiMacの発売にこぎつけた。

しかし、スティーブ・ジョブズの頭の中では、これらは時間稼ぎの手段でしかなく、本命は01年に発表したiPodとUnixベースの画期的OSである「OS X (OS テン)」であった。iPodは発売を開始するや大ヒットし、瞬く間に携帯音楽プレーヤー市場でのリーダー

5 となり、快進撃を続けた結果アップル社は05年9月期には売上げと純利益は共に過去最高を達成しそれぞれ、139億ドル、13億ドルを超えるまでに見事復活したのである。

(資料-1a,b)

06年6月のiPodの累積販売台数は5000万台を超え(資料-2)、iPod向け音楽配信サービスiTMSと共に、世界シェアは7割に達すると言われている。これには自動車や携帯電話

10 他業界も一斉にiPodに注目し、例えば06年に米国で販売される車の4割はiPod対応のカーステレオを載せることになろうと予測されている。売り上げの半分以上をiPodが占めるアップル社は利益水準においてはパソコン最大手デル社の35.72億ドルの3分の1強であるが、株価はアップル63.48ドルでデルの24.81ドルを大幅に上回る(いずれも06年5月26日終値。一株当たり利益はアップル1.98ドル、デル1.42ドル)。

15

デジタル・ハブ構想：

スティーブ・ジョブズが描くアップルは「デジタル娯楽のインフラ企業」であり、マックを家庭のハブと位置付け、そこにiPodやテレビ、携帯電話、デジカメ、ビデオカメラ、CD・DVDプレーヤー等々をつなぎ、様々なコンテンツを楽しむ環境を提供することを

20 その使命とするものである(資料-3)。すでにジョブズは05年10月にウォルト・ディズニーのCEOロバート・アイガーにiTMSに対するテレビ番組の提供を約束させ、その発表と同時に動画も再生できるiPodとリモコン操作可能なマックを発表している。アイガー以外にもジョブズはコンテンツを手がける企業のトップを次々と口説き、配信サービスの内容の拡充に余念が無く、同時に携帯電話への参入を決め、テレビ事業への参入も検討中と言われている。

25

「デジタル娯楽のインフラ」構想はチャンネル政策、ブランド政策にも明確に反映されており、06年5月19日にニューヨーク5番街、プラザホテルの向かいに147番目の店舗として開いた旗艦店舗を初め、各地で話題の中心となっているアップルストアがその凝縮であろう。アップルストアは最早単なる製品の販売拠点ではなく、マックやiPodをフルに活用したデジタル娯楽の楽しみ方を提案し、「ジーニアス(天才)」と呼ぶ専門家がちょうどホテルのコンシェルジェのように待機し、訪れる人のどんな相談にも気軽に乗り、不具合なマックやiPodを持ち込めば殆ど無料で修理までしてくる。訪れる人々がファッションとテ

30

テクノロジーと人間の創造力の偉大さを体験するという、正にスティーブ・ジョブズが好んで使う「アップルユーザーの体験」の場そのものと位置付けているのである。

アップルの強み

iPodの成功の大きな要因として業界のトレンドを変えた意表をつくデザインや時代を先取りするようなマーケティングキャンペーンが上げられているが、スティーブ・ジョブズはこれらをアップルの強みとは全く思っていない。彼に言わせれば、創業以来、アップルの強みはソフトウェアに尽きる。確かに、iTunesでiTMSに立ち寄りそこで販売する楽曲をダウンロードしiPodに保管する一連のプロセス(iTunes-iTMS-iPod)をiPodシステムと呼べば、このシステムは綿密に相互に織り込まれた大きなソフトウェアに支えられていると言える。確かに、iTunesはiPodとパソコンを結びつけるソフトウェアの塊であり、楽曲のネット配信では瞬く間に業界2位になったiTMSもその実態はソフトウェアである。iPodもその薄さ、色、形状と言った持つ人、見る人の心をとらえるデザインが話題を呼んでいるが、そのずば抜けた機能と使い勝手というユーザーにとっての最大の価値を生み出す源はパソコンのマックがそうであったように、ソフトウェアそのものである。

スティーブ・ジョブズはフォーチュン誌のインタビューの中でアップルの核となる強みは、「……bring very high technology to mere mortals in a way that surprises and delights them and that they can figure out how to use. Software is the key to that. In fact, software is the user experience (……ハイテクをごく普通の人を驚かせ、悦ばせ、そしてそれをどうやって使えば良いのかが分かるような状態にした上で届けてあげる能力である。その鍵となるのがソフトウェアである。ソフトウェアはユーザーの体験そのものなのだ)」と言い、色々な機会に、「ソフトウェアはユーザーの体験そのもの」を繰り返している。また、彼は同じインタビューの中で「Everybody says, "Oh, the user is the most important thing," but nobody else really does it. (誰でも『ユーザーは最も大切だ』と言うが、誰一人それを実行していない)」とも指摘している。(Fortune No.3, Feb. 28, 05)

本ケースライターがスタンフォードビジネス・スクールにいた頃、アップルを立ち上げたばかりでまだ自宅のガレージで仕事をしていたスティーブ・ジョブズが何回か我々の集まりに顔を出してくれた。当時はまだメインフレーム全盛であったが、スティーブ・ジョブズは「これからは一人が一台コンピューターを持つ時代になる。アダムがリンゴをかじった瞬間にそのとりこになったように、コンピューターも人にとりこにし、人を幸せにするものでなくてはならない。そんなコンピューターを作る会社なので、社名をアップルとした」、そしてかじられたリンゴをロゴにしたのは、「コンピューターのbyteにbite(か

みつく) をかけたものだ」と熱っぽく説明してくれたのを記憶している。iPodシステムはスティーブ・ジョブズが夢みた「人を幸せにする」システムそのものであり、またそのコンセプトがiPodのシステム成功の鍵なのである。

5 iPod nanoの衝撃：

ソニーグループ・コネクトカンパニーの共同社長の一人である辻野晃一郎は、アップルの独走を阻止しようとソニーが満を持して開発した新型ネットウオークマンの発表予定の05年9月8日午前11時直前、同実既に発表を終えたアップルのiPod nano (ナノ) を手にして呆然とした。「薄くて軽く小さい」はいわばソニーのお家芸であったが、このiPodの厚さ6.9mmの名刺サイズで重量42グラムは衝撃的であった。

ソニーの辻野だけでなく、業界のマーケットを更に驚かせたのは、その時まだ人気絶頂であったiPod miniを廃止したことである。iPod miniはHDD (ハードディスクドライブ) を搭載し手のひらに収まるサイズと5色取りそろえたファッション性に使い易さが若者の心を捉え、04年2月に米国で発売されるとたちまち品薄になり、日本でもiPod ブームの牽引役を果たしてきた。その大ヒット商品を切り捨て、HDDよりも書き込み速度や最大容量で劣り、容量当たり単価も高いフラッシュメモリーを搭載することで「より薄く小さい」iPod nanoを完成させ、発売開始したのである。

業界にとってのもう一つの衝撃は、iPod nanoの21800円 (2ギガバイト) という価格である。フラッシュメモリーの価格は06年半ばで2年前の3分の1となると予想され急激に低下しているものの (資料-4)、新型ネットワーク・ウオークマン (2ギガバイト) の発表時の価格32000円と比べれば如何に驚異的かが分かる (05年の年末商戦向けにソニーはこれを5000円値下げすると発表した……日経新聞11/19/05)。この価格はアップルが圧倒的なシェアを背景に韓国のサムスン電子からHDDに充分対抗できる価格でフラッシュメモリーを調達することに成功したからと言われている。なお、アップルとサムスン間で行われていたiPod用フラッシュメモリーの合弁工場建設協議は05年10月に破談になったが、両者は半導体供給を含む大規模な事業提携に入る模様であり、今後ともアップルのコスト優位は動きそうにない。

アップルのコスト優位はフラッシュメモリーの原価だけではない。流通マージン率にも他社との間に大きな開きがある。通常メーカーが量販店に支払うマージンは家電品で価格の20～30%程度とされ、携帯音楽プレーヤーもこれとほぼ同じと言われる。しかし、流通業界関係者によればアップル製品の流通マージンは8%で利幅は薄いらしい。利幅が薄ければ店頭での値崩れは起こり難いが、これだけ利幅に差があると店員に積極的に売り込

んでもらうのは難しい。だが、ブランド力がものを言う iPod に最早その心配はいらない。小型サイズと5色から選べるファッション性と使い勝手の良さでヒットを続ける iPod mini に加え、アップルは05年1月にはジョギングを楽しむためとうたったチュウインガム大の iPod shuffle を発表し、複数の iPod を使い分けるユーザーをも加えながら、巧みにブランド力の向上を画策していった。05年9月の iPod nano の発表もそのタイミング、内容ともブランド強化を目指す戦略にそったものであり、その直後の10月に「15000曲、25000枚の写真、150時間のビデオ」をキャッチフレーズにした新型 iPod を上市し、(60ギガで46800円)、これで iPod シリーズは総て勢揃いした。こうなると、iPod を買いに来る顧客の「大半が指名買い」という状況は益々顕著になり、量販店としてはマージンの高い他社製品を売りたいところであるが、そうはさせない消費者に支えられた iPod の1人勝ち状態は続く (資料-5)。

アップルストア……スティーブ・ジョブズのセンス満開：

(以下は主に関連サイト http://www.ifoapplestore.com/the_stores.html の情報に基づいている)

06年5月19日の金曜日、前の晩からオープンを待つ若者が集まり話題をまいたアップルストアの旗艦店が、マンハッタンでも最上級のロケーションであるセントラルパークの東南端に面したプラザホテル (改装中) の向かいの GM ビルの前にオープンした。

一般客へのオープンは金曜日の午後4時というのに、木曜日の明け方には遠くテキサスから来た若者が一番乗りし、金曜日の夜中1時には雷を伴う大雨の中にすでに20名が列を作っていたという。このアップルストア自体は地下に広がる広大なスペースであるが、外から見える GM ビルの前は、10メートル四方の総ガラス張りの立法体の入り口だけである (パリのルーブル美術館前に出来たガラスのピラミッドを立方体にしたものと思うと分かりやすい)。このストアの様子は関連サイト等に詳しくレポートされているが、このストアは若者だけでなく、正に老若男女が世界から集まるニューヨークの新名所になっている。

前にも述べた通り、アップルはアップルストアを単なるマックコンピューターと iPod の販売店としてではなく、アップル (即ちスティーブ・ジョブズ) のコンセプト総てを「体験する場所」として位置付けているが、訪れる人達は何回もやって来て長時間過ごしながらか何をしているかを見聞きすると、アップルの意図は正確に伝わっていると言えよう。ニューヨークに限らず、アップルストアに頻繁に出向く人達は、あたかもカフェに行き、その時の気分にあわせ気ままな時間を過ごす、そんな光景が報告されている。

勿論販売拠点としての役割も抜群で、01年度にその効果を疑う声の多い中に第一号アッ

プルストアを開き（バージニア州）03年によく6億2100万ドルに達したが、05年度の売り上げは23億5000万ドル（約2600億円）となり、06年第一四半期だけで10億7000万ドルに達している（これには05年クリスマスシーズンの売り上げも含まれている）。こうして、アップルストアは売り上げと利益の両方ともアップル全体の16～17%を占めるほどになった。

アップルストアには05年10～12月だけでも世界で2600万人が訪れたと言われ、06年度10月までに更に28店舗を世界に展開し、合計175店舗とする計画を進め、この為に14億ドルのキャッシュを用意した（リース及び設備投資）。因みに、アップルストアで働きたいと言う若者の数が驚く程増えており、02年にカリフォルニア・パロアルト店をオープンした年には合計で約1,000人の募集に対し、16,438人の応募があったと言う。離職率も小売業平均の40～80%を大幅に下回ると言われているが、これもアップルのブランド力の証と言えよう。

iPodの可能性

iPodが爆発的に売れているのは、形状・色といったデザインが若者の心を捉えただけでなく、パソコンのマックで使う人の心を捉えたアップルの伝統であるステイブ・ジョブズの思想「ユーザーフレンドリー」がiTunesやiPodでも徹底的に追求し尽くされ、操作性が際立っていることである。iPodを手に取り、iTunesを使い始めると、どちらもほぼ直感的に操作でき、マニュアルの必要性はまず感じない。iPodを知るためにアップル社のホームページ <http://www.apple.com/jp/> を開いてみると、そこには動画を駆使した実に分かりやすい画面が現れ、そこに既にジョブズの「ユーザーフレンドリー」の思想が満ちあふれている。

現在発売されているモデルは3種類あり、それぞれiPod Shuffle, iPod nano, iPodと名付けられ、それぞれは更にメモリーの大きさに2～3種のモデルに分かれる。この中で最も新しいのが05年の10月に発売された、最大60ギガバイトのハードディスクを内蔵したiPodで、前にも述べた「15000曲、25000枚の写真、150時間のビデオ」が売り物である。（以下本ケースではこのモデルを「新iPod」と呼び、「iPod」は上の3種類のモデルの総称とする）

iPodには、「iTunes」という無償パソコンソフトが付属しており、マックとウィンドウズいずれにも対応する。もちろん、このソフトはアップル社のホームページから簡単にダウンロードできる。（ソニーの接続プレーヤはウィンドウズにのみ対応し、ウォークマンに同梱され提供される。従ってネット上で無償でダウンロードする訳には行かない。）

パソコン上でiTunesのアイコンをクリックすると目の前にiTunes Music Store (iTMS) が現れ、そこで楽曲を購入すれば直ちにその曲はパソコンにダウンロードされる。(価格は一曲米国では99セント、日本では150円)。またiTMS上に常に示されているダイレクトリーには目の前の「Music Store」以外にも「ライブラリ」、「Podcast」「ビデオ」「ラジオ」などが並んでいる。ライブラリーにはiTMSで買った楽曲の他に、予め自分の手持ちのCDからダウンロードした楽曲が曲名、アーティスト名、ジャンル等のデータと共にリストアップされているから、この中から好きな曲をクリックすれば直ちにパソコンのスピーカで音楽を聴くことが出来る。言うまでもなく、付属ケーブルでパソコンに接続したiPodにこれらの楽曲をダウンロードすれば、あとはiPodのあるところ、どこでも音楽を楽しめる。

因みに、iTMSは日本では05年8月に販売を開始し、わずか4日間で100万曲を売り上げている。それまで、楽曲のネット配信の日本最大手だったソニーの「Mora」の月間販売数が45万曲程度だったのと比べれば、これは驚異的数字である。同年10月には、新iPodの発売に合わせて、ビデオ映像の配信サービスも各国で開始したが、これもスタートから20日間で100万本を売り上げた。

さて、iTMSのダイレクトリーの「ライブラリー」の下にリストされている「Podcast」をクリックすると、日経新聞、BBC、CNNなどを初めとするラジオやオーディオ番組が「Podcast」として沢山表示される。これらは殆ど無料であるから、気に入ったものを登録しておけば、あとはiTunesが新着コンテンツを自動的にアップデートし「iTunes Podcastライブラリ」に追加される。この一連のプロセスを、アップルでは「iTunesのPodcasting」と呼んでいる。もちろんiPodをパソコンにつなげばこれらのPodcastは直ちにiPodにダウンロードされるから、毎日自動的に更新されるCNNやBBCのニュースを通勤時に聴くことができるし、iPodを自動車につなげば、お気に入りの「Podcast」を聞きながらの車の運転も可能である。

Podcastはこれ以外に、教育現場で、授業の内容を「Podcast」として配信し、授業に欠席した学生・生徒の補講に使ったり、総ての授業を「Podcasting」することで、学生達は自分達の都合の良い時間に履修したり、また復習も何回でも出来るようにしている大学が米国で急増している。

我が国ではまだ規制の壁が厚いが、人気テレビ番組などのPodcastingが一般化して行けば、当然のことながら、コマーシャルへの応用が急増するであろう。また、今のところPodcastingはいわばバッチ処理であるが、携帯電話とiPodシステム(iTMS-iTunes-iPod)が融合すれば、リアルタイムのPodcastingが可能となり、その時点で、iPodシステムは

テレビやラジオを超えた放送・メディアとなる。iPod と Broadcasting を合成して Podcasting という用語を作り上げたスティーブ・ジョブズの目指す方向こそインターネットとメディアの融合としての iPod システムに違いない。(日本では、06年5月30日に文化審議会法制問題小委員会が「通信」扱いとなっていたIP放送をテレビと同時に流す場合に限り有線放送とみなし、配信を認めるべきとの報告書を公表した)。

パソコンメーカーとしてのアップル……「マック」戦略：

iPodの大成功により、アップルは最早パソコンメーカーではなく、携帯音楽プレーヤーメーカー、あるいは音楽サービス企業と呼ぶのがふさわしいかもしれない。しかし、iPodでアップルの評価が高まれば高まるほど、マックファンのマック回帰が加速すると共に、新たなマックユーザーが現れることが期待されている。

マックの販売台数の推移を見ると、04年7～9月に83万台だったが、この時期に iPod mini が投入されると10～12月には100万台を突破。その後05年1月に iPod Shuffle、9月に iPod nano という超薄型が登場し爆発的人気を博すと、マックの売り上げも伸び、05年7～9月には売り上げ123万台となった。但し、マックの売り上げ増は市場によって大きな差があり、米国内では04年7～9月の1.7%から05年7～9月には4.4%と大幅に伸びたが、液晶一体型のパソコンが行き渡り、企業ではウィンドウズ搭載機が主流の日本市場では、同時期に3.3%から5.1%に伸びたに留まった。

マックの拡販をねらうアップル社は、今までのマックの売り上げ増を iPod の「Halo (後光) 効果」任せにするだけでなく、より積極的な手を打ち始め、06年4月5日にはマックでマイクロソフトのウィンドウズが使えるようにすると発表した。マックでウィンドウズも使えるようにする無料ソフト「ブートキャンプ」の配布を知った熱烈なマックファンからは「アップル対マイクロソフトのOS戦争でアップルが白旗を上げてしまった」との悲鳴が上がった。確かにこのソフトを使えば、06年1月に販売開始したインテル製MPU搭載のマックにウィンドウズXPを走らすことが出来るので、マックユーザーは起動時にアップルのOS「OSX (テン)」かXPのどちらかを選ぶことが可能となる。「コカコーラの瓶でペプシを飲むようなもの」(ニューズウィーク誌)と言われ、戸惑う向きも多かったが、株式市場はこれを歓迎し、ブートキャンプ発表当日のアップル株の終値は前日比9.9%高となった。

デファクト・スタンダード(業界標準)となったウィンドウズの力を利用する戦略はアップルにとって今回が初めてではない。iPodは01年の発売当初はマック専用だったが、02年にウィンドウズパソコンでも利用出来るようにしてから iPod 人気に火がついたので

ある。現に4月27日の株主総会でスティーブ・ジョブズは「ウインドウズを利用可能とすることで、昨年6月性能面での優位がはっきりしたインテルのMPUへ移行したことが活きてくる」と説明している。これは、かつてIBMとの戦いで、アップル帝国を築きそこに君臨しようとするジョン・スカリーが、OSとMPUでのアップルの独自規格にこだわり、苦渋をなめた過去の経験を忘れていない証とも言える。勿論、当時に比べ今は、アップルのブランド力自体が飛躍的に強化されたことも、ウインテル活用の背景として忘れてはなるまい。しかし、アップルがウインテルの抵抗勢力として留まることはマック信者達のノスタルジアを満足はさせても、スティーブ・ジョブズの構想を実現するために必要なアップル社の成長を犠牲にするほどの価値を最早持ち合わせていないことを、スティーブ・ジョブズ自身が一番良く知っているに違いない。

iPod ブームを盛り上げる iPod エコノミー：

アップルは iPod につながる総ての関連商品を「iPod エコノミー」と呼んでいる。iPod エコノミーに入る企業は iPod のユーザー増が自社の売り上げ増をもたらすから必然的に iPod の売り上げ増を直接的・間接的に支援することになる。また、逆に、例えば買った自動車のカーステレオが iPod 対応だったため新たな iPod ユーザーになる人もいるであろう。身の回りに iPod エコノミーの商品が氾濫すれば「流行に遅れたくない」人達は iPod を持たない事に不安を覚え、iPod ユーザー予備軍に加わりやがて、iPod ユーザーの仲間入りを果たす。今、目に入るだけでも次の様な業界が iPod エコノミーを形作っている。

1. ルイ・ビトン、シャネル、グッチなどの老舗ブランドは iPod 用専用ケースを競って発売、「流行」を作り、トレンドに敏感な若者達に受けている。
2. Bose のスピーカーなど iPod に直接つながるアクセサリ機器類は既に 1000 種類を超え、それぞれ iPod ブームに乗り、好業績を上げている。
3. 最近ナイキはアップルと商品開発で提携し、iPod を連動させたジョギング愛好家向け新製品を開発中との発表があった (5/23/06 日経)。2500 万人と言われる米国のジョギング愛好家の 75% が音楽を聴きながら走っており、その多くが iPod shuffle のユーザーと言われている。
4. iPod エコノミーの中でも規模から言って最も重要なのは自動車産業であり、アップルは世界の主要自動車メーカーと提携し、iPod を接続出来るカーオーディオやカーナビなどの車載情報機器搭載の「iPod 対応車」の導入交渉を積極的に続けている。06 年には世界の主要量産自動車メーカーの殆どが、「iPod エコノミー」の仲間入りをすると思われる。恐らく、自動車や車載情報機器メーカーは彼等自身の競争力強化の為に、

iPodの取り込みは不可欠と考えているに違いない。増え続ける iPod のユーザーが、世界中でレンタカーを乗り回すことを想像すると、ここにもいわゆる「ネットの外部性」に近い現象が iPod に起きつつあることが容易に想像できる。

5. 06年半ばになってにわかに携帯電話の機能強化・多様化の話題が新聞を賑わし始めたが、そのうち、音楽再生機能については、ソフトバンクはいち早く05年からアップルと共同で iPod 内蔵の携帯電話の開発を開始し、07年初めの製品投入を目指して来た(資料-6)。一方 KDDI は06年5月22日にソニーと共同開発した「ウオークマン」ブランドの携帯電話を06年6月には発売開始すると発表した。この時点で携帯音楽プレイヤー機能付き携帯電話分野ではアップル・ソフトバンクと KDDI・ソニー(ソニー・エリクソン)の2陣営が競うことになったが、KDDI・ソニーに出鼻をくじかれたアップル・ソフトバンク陣営が、今後どの様な巻き返しを図るかに関心が集まっている。本格的な音楽・画像ネット配信機能をもつ携帯電話の競争は、検索機能の強化競争を巻きこみ、いよいよ、通信(KDDI、ソフトバンク、ドコモ、AT&A等)・ネット(ヤフー、グーグル等)・パソコン(デル等)の「業種」を超えたシステム間の生き残り競争が現実のものとなるが、この競争の鍵となるのがリーダーの「構想力」であり、アップルの「売り物」をマックに代表されるパソコンや iPod システムではなく、「ソフトウェア」と定義し続けてきたスティーブ・ジョブズの存在感は益々大きくなって来た。

アップルを取り巻く環境：

1. アップルの一人勝ちに対する対抗：

iPod が快進撃を続け、世界の注目を浴びれば浴びる程、その裏に潜む問題も徐々に明らかにされるのは当然であろう。その一つに、フランス国民議会06年3月のフランス国民議会による著作権法改正案の可決がある。これは、ネットでダウンロードしたコンテンツがあらゆる機器で楽しめるよう義務づけるもので、iTMS で買った音楽が iPod でしか再生出来ない現在の囲い込み戦略はフランスでは違法となってしまう。米国サンフランシスコでも06年4月に「アップルが独占する市場の開放」をテーマとする会合が開かれ多くのソフトウェア技術者が参加した。一度使うとユーザーがとりこになってしまい、瞬く間にアップル信奉者になってしまうほどユーザーフレンドリーに徹したアップルではあるが、だからと言って一人勝ちを放置すれば、どこかの時点で信者のアップル離れの雪崩現象が発生する危険性も高まる。

2. アップルストアに対する訴訟：

アップルストアの賑わいは上に述べた通りであるが、当初から巷では品薄の新製品でもアップルストアに行けば先ず手に入るといふ噂が流れていた。勿論、アップルストアの人氣が高まるのはそれだけが理由ではないのだが、アップル製品を手がける販売店の受けるアップルストアの影響は日増しに強まっている。それに対する販売店の不安・不満は相当なものと言われているが、現に02～06年の間にカリフォルニア州の販売業者数社がアップルストアの不当競争を訴えている。

3. ソニーの対抗：

05年9月8日のソニーとアップル両社の発表内容に一つだけ共通点がある。それは、音楽再生・管理ソフトの一新である。すなわち、アップルは「iTunes」を約2年半ぶりに更新した。iTMS (iチューンズ・ミュージック・ストア) の入り口も兼ねるiTunesはそのインターフェイスを変え、音楽検索をより簡単・便利にした。ソニーも従来のネットワークマンに付属していた「ソニックステージ」を「コネクト・プレーヤー」に一新し、ブラウザを介さずに直接ソニー系の有料音楽配信サービス「モーラ」から欲しい楽曲を買えるようにした。用意されている楽曲数はiTMS 290万曲以上、モーラが50万曲(推定)と言われている。この数の意味するところは、利用者はその時々々のヒット曲だけでなく、古い曲や余りヒットしていない曲も自由に選べるということであり、現に、ヒット曲の総売り上げに占める割合はせいぜい2割程と言われており、この点が通常のレコード店での売り上げパターンとの大きな違いであり、物理的な在庫保有の制約が無いこともネット配信が急成長している大きな理由の一つでもあろう。

音楽配信事業では実はiPodがブームになる2年も前の99年にソニー・ミュージックエンターテインメントが世界で最初の有料音楽配信サービス「ビット・ミュージック」を開始し、それに対応するハードとして「メモリースティック・ウォークマン」を発売することでソニーはいち早くデジタル音楽ビジネスに参入していたのだが、音楽配信サービスとハードをつなぐ使い勝手の良いソフトが用意されていなかった。一方、アップルはiTMSの配信する音楽をハード(iPod)に簡単に取り込むことのできる無償配布ソフトiTunesを完成させた上で、若者の心を捉える画期的デザインのiPodを登場させ、後発ながらまたたく間に市場を席卷してしまったのである。

ソニーは今回のコネクト・プレーヤーを登場させることで、ようやくiPodに単独で対抗しうる商品をそろえたことになる。しかし、アップルのiTMSは既に北米の有料配信の80%を超えるシェアを誇り、ネット通販業者としても世界最大のアマゾン・ドット・コムに次

ぐ世界第2位の地位を築いている。また、音楽小売り全体でみても、iTMSは全米で7位に入っており、タワーレコードの8位を上回っている。(1位はウォールマート、2位はベスト・バイ、3位ターゲット、4位アマゾン) ハードの性能と品質を誇るソニーが15%のシェアを占め、世界でも最も手強いと言われる日本市場でもすでに iPod のシェアは50%を大幅に超えた。(日経ビジネス 12.19.05)

06年6月19日号のフォーチュン誌ではストリンガー会長と中鉢社長に率いられるソニーの復活の可能性が特集され、日経新聞も「ソニーは蘇るか」という記事を6月1日～4日にわたり連載する程、かつて世界のイノベーションの先端を走り続けたソニーの不振は根深い。55年に世界が驚く小型のトランジスタラジオ発表したのを皮切りに、68年のトリニトロン、79年にはウォークマンという、世界中の人々の日常生活に相当大きな影響を与えた製品を出し続けたソニーが、家電品のコモディティ化に伴う、韓国・中国からの追い上げに苦戦し始め、デジタル化に追い打ちをかけられるうちに、業績は急降下していった。報道が示す通り、06年3月の売り上げ640億ドル(約7.5兆円@117)の64%を占めるエレクトロニクス部門が2.64億ドル(約309億円@117)の営業損失を出している。因みに営業利益総額は16.35億ドル(約1,913億円@117)だが、その98%は売上の9.7%しか占めない金融部門からのものであり、ソニーの3本柱としてエレクトロニクスと並ぶエンターテインメント(映画・テレビ)は14.3%、ゲームは4.6%しか稼ぎ出していない。

中鉢社長は05年6月の社長就任以来「収益性の改善」「1年間はビジョンを封印せよ」「技術ナンバーワン」等をうたい文句に現場を精力的に回る地道な努力を続け、ストリンガー会長も東京の大手量販店を自ら訪問し、量販店との間の一体感の醸成に努めている。報道の中には、間もなく出るプレイステーション3(P3)と次世代DVD(ブルーレイDVD)で強みを発揮できれば、業績の回復基調も本物になるだろうとの予測もある。既に、アイボ・ロボットの中止、出井前社長の好んだ超高価品路線Qualiaシリーズからの撤退、全世界の工場のうち9工場の閉鎖、1,220にも及ぶコスメティックサロンの売却、レストラン・マキシムの18店舗すべて売却、そして極めつきはソニーの伝統であった退任役員に対す驚くほど篤い顧問制度(06年3月で各自秘書と運転手付き車を支給される顧問が45人いた)全廃等々、相当思い切った改革を進めている。又、6月2日の日経新聞は、ソニーが世界に先駆けて次世代メモリーMRAMの高集積化技術を開発したことを報じており、中鉢社長の目指す「技術ナンバーワン」の復活の第一歩が踏み出されたとの声も出始めた。また、World-class software company(世界レベルのソフトウェア企業)を目指し、conquest of software(ソフトウェアの制覇)を強調するストリンガー会長はアップル社から引き抜いた一流のソフトウェア・エンジニアティム・シャープを自分の側近とするなど、「強い

ソニー」復活に向けての施策を打ち始めた。

果たして、「革新的ソニー」は本当に復活するのだろうか。戦略・M & A担当役員曰く、「自分は35のソニー製品を持っている。皆品質は世界一だ。同時に35個のバッテリーチャージャーも持っている。これがソニーだ。」(フォーチュン、06年6月19日号 p43)

5

4. マイクロソフトの対抗：

米マイクロソフトと音楽専門局「MTV」を運営するMTVネットワークは共同でネットによる音楽配信サービス「URGE」を06年5月17日に始めた。日本でのサービス開始は未定である。

配信対象楽曲は現在約2百万曲（アップルは290万曲）。一曲99セントでiPodと同額だが、聞き放題サービスもある。パソコンのみでしか聞けない聞き放題サービスは月9.95ドル、携帯プレーヤーにも転送できるサービスは月14.95ドル。ただし、iPodでは聴くことが出来ない（資料-7）。

10

マイクロソフトは自社の音声・映像再生ソフト「ウインドウズメディアプレーヤー」にこの配信サービスを利用する機能を盛り込み、家庭用ゲーム機「Xbox360」を經由してホームステレオなどで曲を楽しむ用途も提案する。（日経新聞5/16/06）

15

5. 松下の対抗：

松下電器はカード型デジカメのヒットブランド「D・snap」のオーディオバージョンを「iPodキラー」として05年4月8日に発売した。アップルやソニーがHDDやフラッシュメモリ内蔵を基本としているのに対し、松下は「SDメモリーカード」(フラッシュメモリーを切手サイズにしたもの)を基本とする。これはデジカメD-snapの多数のユーザーがSDカードであり、ソニーのメモリースティックに競り勝ち、シェアを拡大しているからだとする。また、SDを使えばパソコンを經由せずに松下が市場に出しているSDスロット付きのミニコンボでも曲が聴ける。SDがポストMDとなることを願いながら、「家電の松下」の底力を見せたいとの松下の意図が見えてくる。

20

25

(週間ダイヤモンド5/14/05)

アップルの課題：巨大なグローバルカンパニー「ジョブズ商店」

米経済界でジョブズ礼賛の声が高まっており、ビジネスウイーク（06年4月）、フォーチュン（05年2月）等、主要経済誌がこぞってジョブズ礼賛の特集記事を掲載している。確かに、マックコンピューターに始まり、iPodシステムやアップルストアでどんどん明ら

30

かになるスティーブ・ジョブズの理念や「デジタルハブ構想」通り、スティーブ・ジョブズはiPodシステムでPC、家電、音楽という3つの業界の競争ルールをすっかり変えてしまい、さらに、通信——ネット——PCの融合に「iPodエコノミー」業界を巻きこんだあらたな競争ルールの鍵を握る数少ないリーダーの一人である。

5 スティーブ・ジョブズのアップル創業時からの一貫した哲学、構想力、戦略的思考力そして優れたデザインを生む感性と創造力がアップルの総ての力の原点で有り続けよう。そう考えれば考えるほど、スティーブ・ジョブズ抜きアップルは考えられなくなる。周知のことだが、05年7月に膵臓ガンの一種が見つかり世界中が心配したが手術は大成功し、今やそれまで以上の健康を取り戻したと言われている。

10 ただ、強力なリーダーに率いられた組織が例外なくそうであるように、気付いてみると組織のメンバーはそのリーダーの指示通り行動することが自分にとっても、組織にとっても最善であることを学び取ってしまう。日本でのiTMSの配信開始が米国より2年も遅れたのは、アップルの担当者達が、ジョブズの指示通り動くだけで、日本の場合は楽曲の所有権が米国の様にレコード会社ではなく、アーティストの所属する事務所にあるということを確認することさえしていなかったことが原因と言われている。アップルにも死角がある。最早アップルは、その影響力において、「ジョブズ商店」を大きく超えた存在になっていることを冷静に受け止める時期に来ている。

以上

20

注) iPod及びApple社のコンセプトやアップルストアがどんなものかをより良く理解するために本文中に触れた下記サイトを開いてみることをお勧めする：

<http://www.apple.com/jp/> (アップル社のホームページ)

<http://www.ifoapplesotre.com> (アップルストアの訪問記、オープン時の写真等)

25

30

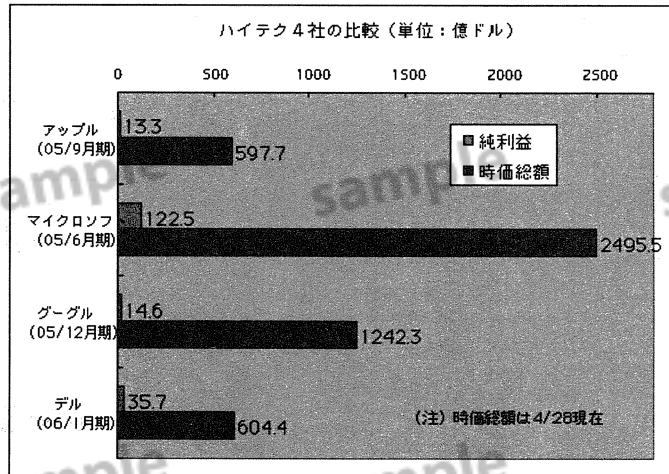
資料-1a アップル社連結損益計算書 (単位:百万USドル)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
純売上高 (\$)	9,933	7,081	5,941	6,134	7,983	5,363	5,742	6,207	8,279	13,931
売上原価	8,865	5,713	4,462	4,438	5,817	4,128	4,139	4,499	6,020	9,888
売上総利益	968	1,368	1,479	1,696	2,166	1,235	1,603	1,708	2,259	4,043
営業費用										
研究開発費	604	485	303	314	380	430	446	471	489	534
販売管理費	1,568	1,286	908	996	1,166	1,138	1,109	1,212	1,421	1,859
特別な費用	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
仕掛中の研究開発費	-	375	7	-	-	11	1	-	-	-
リストラ費用	179	217	-	27	8	-	30	26	23	-
役員賞与	-	-	-	-	90	-	-	-	-	-
ライセンス契約の終了	-	75	-	-	-	-	-	-	-	-
営業費用合計	2,951	2,438	1,218	1,337	1,644	1,579	1,586	1,709	1,933	2,393
営業利益 (損失)	(1,383)	(1,070)	261	359	522	(344)	17	(1)	326	1,650
株式投資収益	-	-	40	230	367	88	(42)	10	4	-
転換証券の未実現損失	-	-	-	-	-	(13)	-	-	-	-
利子・その他利益 (損失)	88	25	28	87	203	217	112	83	53	165
利子・その他利益 (損失) 合計	88	25	68	317	570	292	70	93	57	165
税引前利益	(1,295)	(1,045)	329	676	1,092	(52)	87	92	383	1,815
法人税引当金	(479)	-	20	75	306	(15)	22	24	107	480
税引後利益(損失)	(816)	(1,045)	309	601	786	(37)	65	68	276	1,335
会計原則変更による累積影響額	-	-	-	-	-	12	-	1	-	-
税引後利益(損失)	(816)	(1,045)	309	601	786	(25)	65	69	276	1,335
税引前1株当たり利益 (損失)										
基礎				2.10	2.42	(0.11)	0.18	0.09	0.37	1.65
希薄化後				1.81	2.18	(0.11)	0.18	0.09	0.36	1.56
税引前1株当たり利益 (損失)										
基礎	(6.59)	(8.29)	1.17	2.10	2.42	(0.07)	0.18	0.10	0.37	1.65
希薄化後	(6.59)	(8.29)	1.05	1.81	2.18	(0.07)	0.18	0.09	0.36	1.56
1株当たり利益を計算するために使用する株式数										
基礎	123,734	126,062	263,948	286,314	324,568	345,613	355,022	721,262	743,180	808,439
希薄化後	123,734	126,062	335,834	348,328	360,324	345,613	361,785	726,932	774,622	856,780

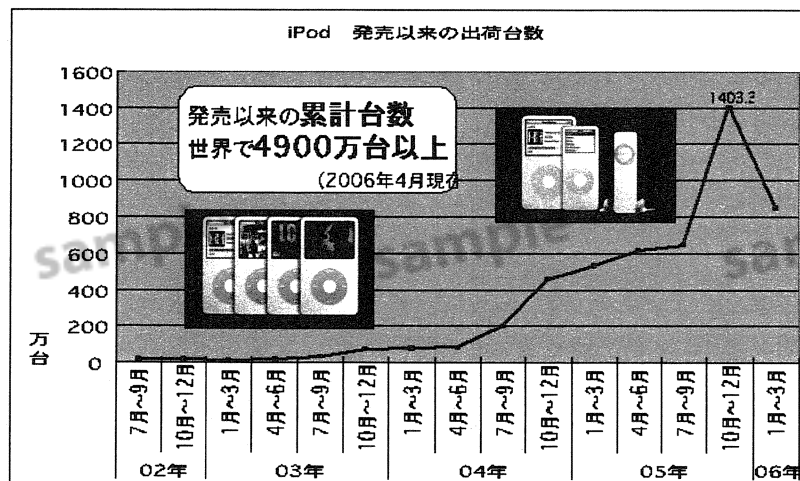
資料-1b アップル社連結貸借対照表 (単位:百万USドル)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
資産										
流動資産										
現金預金	1,552	1,230	1,481	1,326	1,191	2,310	2,252	3,396	2,969	3,491
短期貸付金	193	229	819	1,900	2,836	2,026	2,085	1,170	2,495	4,770
売掛金	1,496	1,035	955	681	953	466	565	766	774	895
棚卸資産	662	437	78	20	33	11	45	56	101	165
繰延税金資産	342	259	182	143	162	169	166	190	231	331
その他流動資産	270	234	183	215	252	161	275	309	485	648
流動資産合計	4,515	3,424	3,698	4,285	5,427	5,143	5,388	5,887	7,055	10,300
固定資産、機械装置	598	486	348	318	313	564	621	669	707	817
営業権							85	85	80	69
長期貸付金及び出資金				339	786	128				
無形固定資産						76	34	24	17	27
その他資産	251	323	243	219	277	110	170	150	191	338
資産合計	5,364	4,233	4,289	5,161	6,803	6,021	6,298	6,815	8,050	11,551
負債・株主資本										
流動負債										
支払手形	186	25	-	-	-	-	-	-	-	-
買掛金	791	685	719	812	1,157	801	911	1,154	1,451	1,779
未払費用		1,108	801	737	776	717	747	899	1,200	1,705
短期負債	1,026							304		
流動負債合計	2,003	1,818	1,520	1,549	1,933	1,518	1,658	2,357	2,651	3,484
固定負債	949	951	954	300	300	317	316	-		
繰延税金負債	354	264	173	208	463	266	229	235	323	601
負債合計	3,306	3,033	2,647	2,057	2,696	2,101	2,203	2,592	2,974	4,085
コミットメント、偶発債務										
株主持分										
議決権のない転換優先株 (無額面株式)	-	150	150	150	76	-	-	-	-	-
無額面株式	439	498	633	1,349	1,502	1,693	1,826	1,926	2,514	3,521
繰越株式発行費用に関する繰越額				0	(11)	(7)	(62)	(93)	(60)	(60)
利益剰余金	1,634	589	898	1,499	2,285	2,260	2,325	2,394	2,670	4,005
包括利益累計	(15)	(37)	(39)	106	244	(22)	(49)	(35)	(15)	-
株主資本合計	2,058	1,200	1,642	3,104	4,107	3,920	4,095	4,223	5,076	7,466
負債・資本合計	5,364	4,233	4,289	5,161	6,803	6,021	6,298	6,815	8,050	11,551

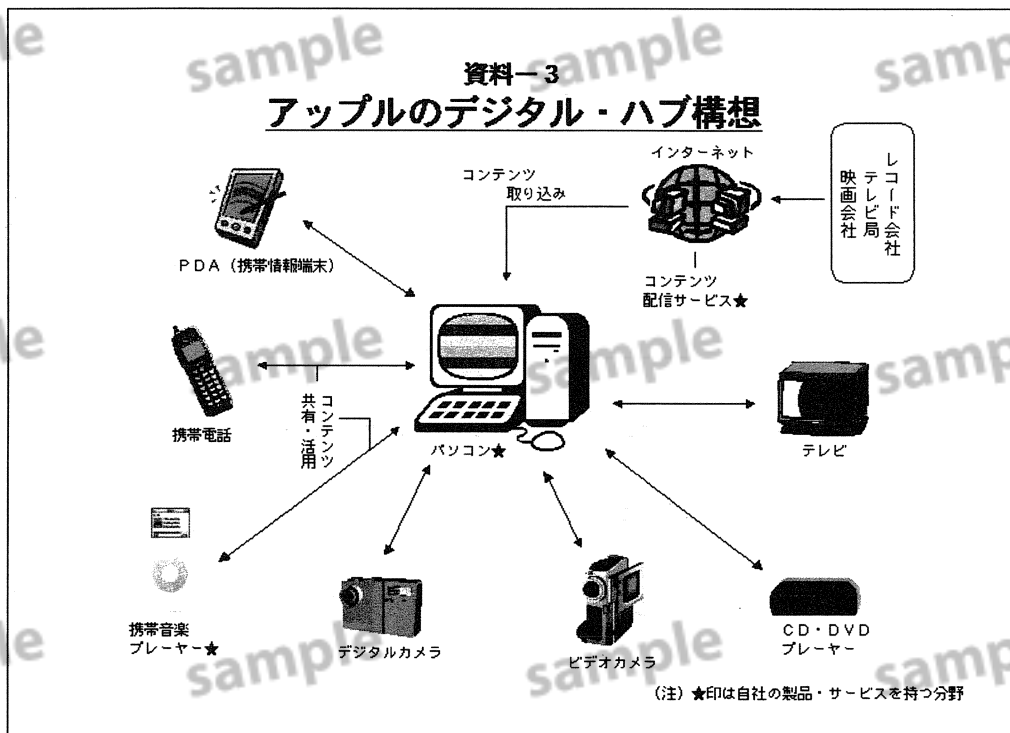
資料-1c
アップル+関連3社の業績比較



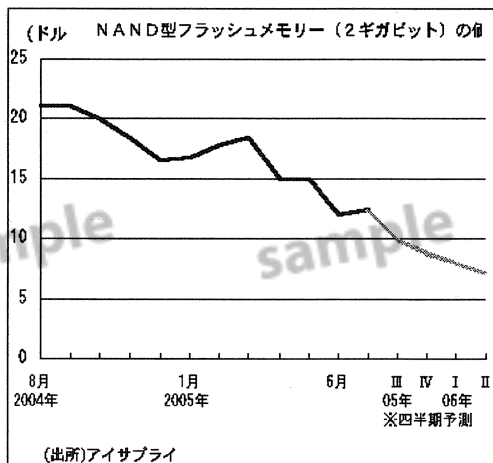
資料-2
iPod 発売以来の出荷台数
 (apple社ホームページ、日経ビジネス2005年8月29日号資料より)



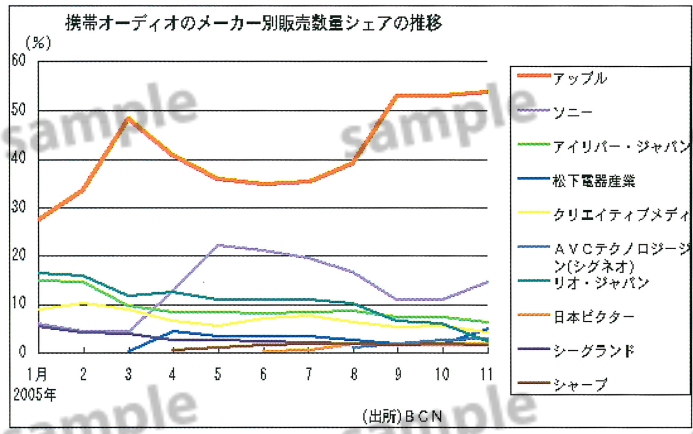
資料-3
アップルのデジタル・ハブ構想



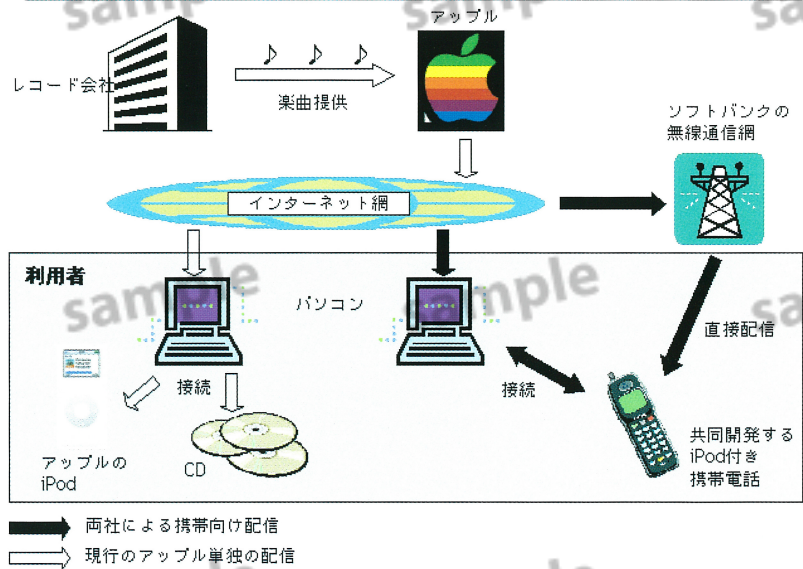
資料-4
フラッシュメモリの価格推移



資料-5
携帯音楽プレーヤーのメーカー別シェア推移



資料-6
アップルとソフトバンクによる音楽配信の仕組み



資料-7
マイクロソフト・MTVとアップルの音楽配信サービス

会社	マイクロソフト MTVネットワークス	アップルコンピュータ
楽曲数	200万	290万
サービス 内容 料金	<ul style="list-style-type: none"> ・1曲99セントでの販売 ・定額の聴き放題サービス ・パソコン限定は月9.95ドル ・携帯プレーヤーにも転送する場合は月14.95ドル 	1曲99セントでの販売
主な特徴	音声・映像再生ソフト 「ウィンドウズメディアプレーヤー」 と連動	世界シェア1位の携帯プレーヤー 「iPod」に対応

(日本経済新聞 2006年5月16日記事)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立18.10・RP200