

## 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。