



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アップルとスティーブ・ジョブズ

—「テクノロジー×リベラルアーツ」が生んだ^{イノベーション}新結合—

自社開発半導体とアプリ課金率引き下げの発表^[1]

アップルは2020年11月、自社設計による半導体「M1」を搭載したパソコン「Mac」3機種を発表した。従来は米インテル製のCPU（中央演算処理装置）を採用してきたが、今後2年かけて全機種の半導体を自社設計品に切り替える。

スマートフォン「iPhone」やタブレット端末「iPad」の半導体に関しては、10年ほど前から自社設計だったが、すべて自社品に切り替える狙いは主に2つあるという。

1つは、価格設定の自由度だ。M1の生産は、台湾積体回路製造（TSMC）に委託するが、半導体の平均調達コストが半減する（75ドル程度）とみられ（米JPモルガン試算）、高価格のMacの値下げ余地が広がる。ちなみに2020年7～9月期（第4四半期）のMac売上高は90億3,200万ドル（前年同期比29%増）で、世界シェア約8%だった。

2つ目は、スマホ等との連携強化だ。約200万種類あるとされるiPhoneアプリが画面の大きいMac上でも使えるようになれば（従来使えたアプリは数万種類程度）、アプリ経済圏を広げられ、30%の手数料を得ているアップルにとって収益機会が増える。

さらに11月中旬、アップルは30%のアプリ販売手数料について、中小事業者向けに限り2021年1月から半分の15%にすると発表した。高額の手数料率を巡る、米議会の独占批判や取引業者からの訴訟提起などに応えた形となった。

[1] 日本経済新聞 2020/11/12、同年 11/18、日経産業新聞 12/22、日経ビジネス同年 11月 30日号などより。

このケースは山根節（慶應義塾大学名誉教授/ビジネス・ブレイクスルー大学院教授）と牟田陽子（早稲田大学ビジネススクール MBA）が、慶應義塾大学ビジネススクール（KBS）小林喜一郎教授の協力を得て、クラス討議の資料として作成した。

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、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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 山根 節、牟田陽子（2021年1月作成）

今回対象となる中小事業者は、2020年のアプリ販売総額が100万ドル以下の企業を指している。しかしアプリ配信のダウンロード数を取れば、約2,800万社にのぼるアプリ開発者のうち上位1%の有力企業が世界シェアの約8～9割を占める。したがって恩恵を受ける開発者の数は多くても、アップルの収入はあまり減らないと見込まれている。

5 一方で、配信するアプリの選定審査は依然としてアップルの裁量次第であり、課金も握られていることに対して批判は根強く残っている。

問題児スティーブ・ジョブズの生い立ち^[2]

10 アップル（設立当初はアップル・コンピュータ）は「2人のスティーブ」によって、実質的に創立された。スティーブ・ジョブズ（以下ジョブズ）とスティーブ・ウォズニアック（以下ウォズ）の2人である。

ジョブズは1955年2月24日生れ。父はシリア人、母はアメリカ人、どちらもウィスコンシン大学の大学院生で、祝福された誕生とは言えず、生まれた時から養子に出されることが決まっていた。実母は大学卒の夫婦に引き取られることを望んだが、実際に養父となったのは、高校も出ていない機械工だった。15 子供を大学まで行かせる条件で引き取られたが、ジョブズは幼い頃に養父母から養子であることを明かされ、深く傷つく。「自分は捨てられた」と。

しかし養父母は彼を尊重し、大切に育てた。というより、我がままいっぱいになり、「自分は選ばれた特別な存在」と感じていたという。こうした屈折した感情が、後に数々の不可解な問題行動を起す要因になったと見られている。

20 3歳にして早くも手に余る問題児となり、小学生の頃は気ままにいたずら好き、教師の言うことは何一つ聞かず、何度も停学処分となる。しかし学校を転々とした挙句、出会った一人の女性教師はジョブズの扱いがうまく、一転して勉強の面白さを知る。おかげで飛び級を勧められるほどの優等生となった。だが飛び級で進んだ先は校紀の乱れた中学で、年少のジョブズはいじめに合う。一転して登校拒否児となり、一年で退学した。

25 学校に行かない彼のために、両親はサンフランシスコ・ベイエリアの住宅地ロスアルトスに転居する。後に、この家がアップル創業の地となる。

そこはシリコンバレーと呼ばれるようになったエリアで、スタンフォード大学に近く、同校の院生が創業したヒューレット・パッカード（HP）があり、エレクトロニクス関連産業が勃興し成長した頃だった。ジョブズが進んだ高校にも、“geek”とか“nerd”と呼ばれる、いわゆるコンピュータ・オタクがたくさんいた。30 一方で、ここに1960年代のヒッピー・ムーブメントが重なり、ジョブズもテクノロジーだけでなく、音楽や文学、東洋哲学などにひかれていくようになる。さらにマリファナやLSDまでも。

^[2] この節と次節は、ジョブズの公式伝記とされている[文献VI]をベースに、[文献II]、[文献III]および[文献VII]をよっている。

高校の卒業も近づいた頃、ジョブズは一年下の女性と同棲を始める^[3]。父親は烈火のごとく怒ったが、彼は耳を貸さなかった。

ジョブズを養子に迎えた時の約束を守ろうと、両親は必死で彼の進学資金を貯めていた。しかしジョブズは、学費が優遇されるカリフォルニアの大学に進むことを拒絶し、行きたいのは、ただ1校・リード・カレッジだと言った。

それはオレゴン州ポートランドにある私立大学で、学費が高いことで有名だった。またリード大はリベラルアーツ重視で、哲学や歴史から数学・工学に至る幅広い知識を求め、自律思考の啓発を目指していた。自由を重んじ、ヒッピー的なライフスタイルも容認していたので、「大っぴらにドラッグが使える」という噂も広まっていた。

譲らないジョブズのために、蓄財をはたいて学費を工面した両親に、しかし彼は冷たかった。両親が長い道のりをポートランドまで車で送ってくれた時も、キャンパスの中に入ることを拒み、感謝の言葉一つ返すこともなかった。

入学して半年ほど経つと、ジョブズは大学の授業にさほど価値を感じなくなる。また両親に負担をかける罪悪感から、大学をドロップアウトすると決めた。とはいえ大学にはその後18カ月も居続け、友人の部屋に寝泊まりし、好きな授業だけ出たりしていた。この頃彼好みの授業の一つにカリグラフィがあり、文字のグラフィック・デザインに夢中になる。これがMacの美しいフォントのルーツだと、後年ジョブズは語っている。

当時もう一つ、ジョブズが魅了されたのが禅を中心とした東洋思想だった。大学の図書館に通い、精神世界の本を読み漁る。その中に鈴木俊隆が著した『禅マインド ビギナーズ・マインド (禅心 初心)』があり、ジョブズのお気に入りだった。ジョブズの友人で、アップルの創業にも関わったダン・コトケは言う。「スティーブは禅と深くかかわり、大きな影響を受けています。ギリギリまで削ぎ落してミニマリスト的な美を追究するのも、厳しく絞り込んでゆく集中力も、皆、禅から来るものなのです」

心の師 = 禅僧・乙川弘文との出会い

リード大学からカリフォルニアの実家に戻った18歳のジョブズは、今度は「導師に会いに、インドに行く」と言い出し、コトケと共にインドに旅立つ。二人はスキンヘッドにサフラン色のローブという出で立ちで、一か月以上もインドを巡った。しかしそこで出会ったのは、あまりに貧しい人々と俗物っぽい導師だった。

^[3] [文献VI] 第20章によれば、やがて彼女は女の子を生むが、ジョブズは認知せず、訴訟を経て後年認知することになる。またジョブズは女性遍歴を重ねるが、1985年頃から数年間にわたって恋人関係にあったティナ・レドセは、別れた後にメンタルヘルスを学び、ジョブズが「自己愛性人格障害」と理解したという。「彼には共感する能力が欠けている」と。また同書第40章に、妻ローリンの言葉「(ジョブズは) 他人の身になって考えるといった社会的スキルは持ち合わせていません」が紹介されている。



1968年頃の乙川弘文(左)と鈴木俊隆(右)。
タサハラ禅マウンテンセンターにて。
(サンフランシスコ禅センターHPより)

インドに失望して帰ってきたジョブズは、『禅マインド』の著者・鈴木俊隆が開いたロスアルトス禅センターを訪ねる。北米に禅宗を広めたのは「二人の鈴木」と言われ、一人は鈴木大拙、そしてもう一人が鈴木俊隆である。ジョブズが訪ねた1975年には既に俊隆は他界していたが、そこで乙川弘文^[4]と出会う。

「弘文先生はとてもすぐれた人でしたが、(英語があまりうまくなくて)半分くらいは何を言っているのかわかりませんでした。(それでも)スティーブは真剣そのものでした」(コトケ)

屈折した感情と混沌の中で、湧き続ける人生の疑問に答がほしいジョブズにとって、分析的論理や抽象理論より、内なる意識と直感を重視する禅は魅力的だった。皮相的な理解ではなく、深奥の感覚や体験に価値を置く考え方は、ジョブズにピッタリと思えた。

彼は夢中になり、弘文の下に足しげく通う。自分の人生の師として尊敬し、弘文との交流はずっと続いた。後年、ジョブズは次のように言っている。

「ただただ坐って自分を見つめると、…時とともに落ち着いて、普段はとらえにくいものが聞こえる余地ができる。その時、直感が花開くんだ。…肝が穏やかに据わり、今まで見えなかったとてつもない広がりが見え開く」

これは弘文が折にふれ語っていた言葉であり、悟りの境地を示唆するものだった^[5]。

ジョブズが好んで使った「旅こそ報い (Journey is the reward.)」(「結果は問題ではなく、不可能への挑戦でもプロセスを楽しむことこそ大事」の意)は、禅の公案に由来するものである。また後に有名になったスタンフォード大学卒業式でのスピーチの結び「Stay Hungry, Stay Foolish (食欲であれ、愚直であれ)」^[6]は、禅の経典『宝鏡三昧』に通じる言葉と考えられている。

ジョブズはアップル・コンピュータを設立して間もない1976年に、弘文に「出家して、永平寺で本格的に修業がしたい」と真剣に訴えている。しかし弘文は「こちらにないものは、向うにもない」と言い、

^[4] [文献XX]によれば、乙川弘文(おとがわ こうぶん)は1938年、新潟の曹洞宗の寺に生まれる(一時養子となり、知野弘文を名乗っていた時期も)。駒澤大学を経て、京都大学大学院仏教学専攻を終了した後、3年間永平寺で修業した。永平寺では特別僧堂生に抜擢されるなど認められ、鈴木への求めに応じた永平寺が弘文をアメリカに派遣したのである。弘文はカリフォルニア奥地タサハラに、北米初の本格的禅道場タサハラ禅センターを開創。鈴木死後はサンフランシスコ禅センターをサポートし、各地に禅道場を開き、またスタンフォード大学などで禅に関する講座をもった。一方で「人々を救う」優しさからか、白人女性との結婚と別離、そして晩年の再婚など女性遍歴も多く、また酒にも溺れるようになり、私生活面で誤解を生んだ面も多い。旅先のスイスで池に落ち溺れかけた5歳の娘を助けようとして、64歳で不慮の死を遂げる。しかし弘文の一生を克明に追った[文献XX]の著者は、最後に「やっぱり乙川弘文は、とてつもないスケールのお坊さんである」と結んでいる。

^[5] [文献XX]第2章より。このジョブズの言葉は公式伝記[文献VI]にも出てくるが、[文献XX]の著者は、弟子が筆記した弘文の法話記録の中に、同じ言葉を発見している。

^[6] この言葉は、カウンター・カルチャーのカリスマ=S.ブランドが発行していた『ホールアース・カタログ』最終号の写真に添えられた言葉である。ジョブズが好きで持っていたのだが、禅に通じる言葉と理解していたようだ。この日本語訳は、ジョブズ関連本によって異なる。「愚かであれ!」や「分別くさくなるな」といったものが見られるが、ここでは禅門の教授による[文献IX]の訳を採用した。

「修行を続けながら実業家になるといい。事業と精神世界は矛盾しない」とアドバイスした。

「ビンゴだよ。世俗と一線を画し、霞を食べているような禅の師匠から『ビジネスの世界に行ってもいい』と承認を得たスティーブは、フルスピードで走りだした。というか、スティーブは承認を得たくて弘文を訪ねていたふしがなくもない。欠落感を抱いていたスティーブが、あるがままの自分でいいと思えるようになったのも弘文のおかげでしょう。だって禅って、『人は皆、そのままブツだ』って説いてるじゃん。若きスティーブにとって、…心の世界の師匠は弘文だったね」^[7] (コトケ)

ジョブズが晩年、新製品発表会などで常に着ていた黒のハイネック・シャツは三宅一生に 100 枚発注しストックしていたものだが、永平寺で作務の時に着る黒い作務衣がモチーフと言われている^[8]。

「仏教、とくに日本の禅宗は素晴らしく美的だと思う。なかでも京都にあるたくさんの庭園が素晴らしい。その文化がかもし出すものに深く心を動かされる。これは禅宗から来るものだ」^[9] (ジョブズ)

ジョブズの結婚式は、弘文が禅の様式で導師を務めた。弘文が亡くなった時、ジョブズの友人でマウンテンビュー観音堂住職レス・ケイが電話で訃報を伝えると、受話器の向こうでジョブズは「どうして？」と泣き、その泣き声が 5 分ほど響き続けたという。

また亡くなる直前にも、サンフランシスコ禅センターに「永平寺に行きたい」と問い合わせてきたようだ。ジョブズの葬儀も家族に見守られる中、禅僧が司った。

アップル・コンピュータの設立とアップル II

1950 年 8 月 11 日、ウォズが生まれる。ジョブズより 4 歳半ほど年長だったが、ロスアルトスの近所同士で、すぐに打ち解け付き合うようになった。ウォズは少年時代から電子機器に夢中で、早くから天才ぶりを発揮する技術オタクだった。

当時シリコンバレーでは、コンピュータに憧れたオタクたちが集会を開いていた。その中で二人は「ホームブリュー・コンピュータ・クラブ」に参加するようになる。クラブはオタクたちが自分の技術を披露し自慢し合う場で、制作した機器や設計図を見せ合った。当時のコンピュータといえば、キットとして売り出されたマイクロプロセッサを回路基板にハンダ付けで配線をつなぎ、スイッチ類で制御するような類いのものだった。できることもごく限られていた。

クラブに参加していたウォズは、ある時ひらめく。データ入力にはスイッチの代わりにキーボードを使い、出力もテレタイプ・プリンタなどではなく、普通のテレビに映し出すというアイデアである。これは当時としては画期的だったが、ウォズは 2 ヶ月ほどで設計図を完成させ、クラブで披露した。これを見たジョブズは会社を設立して、本格的にビジネスを始めようと、ウォズを説得する。これが「アップル I」として

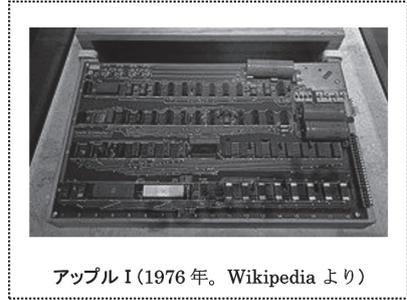
^[7] [文献 XX] 第 2 章より。弘文の訃報と亡くなる直前のエピソードも同書プロローグや第 1、3 章より。

^[8] [文献 IX] 第 2 部より。

^[9] [文献 VI] 第 12 章より。

世に出されることになった。

こうして 1976 年のエイプリル・フールに会社登記を行い、アップル・コンピュータが設立された。



5 ジョブズはクラブで知り合った近くのコンピュータ・ショップのオーナーから、アップル I を一台 500 ドルで 50 台の注文を取ってくる。

部品はジョブズが調達し、組み立てはコトケやコトケのガール・フレ

ンド、ジョブズの妹など、身近な人間をかき集めて自宅で作業した。完成するとウォズが動作確認をする。

自分が設計したコンピュータが売れたことに、ウォズは興奮した。

10 「ぼくがすごいものを設計するたび、それでお金を儲ける方法をスティーブが見つけてくれる」(ウォズ)
ジョブズも興奮していた。アップル I で 8,000 ドルの利益をあげたのだ。しかしアップル I はボードにチップを組みつけただけのもので、キーボードなどは自分でつなげなければならなかった。キーボードやモニターがセットになった、使い勝手のいい完全パッケージの製品を皆欲しがっていた。

15 ウォズは改良を重ね、その年の 8 月末には後に「アップル II」となる試作機を完成させる。しかしこれを製品化するには、さすがに大量の資金が必要だった。資金を得るために動いていたジョブズは、マイク・マークラと出会う。彼はインテルが株式公開した時、ストック・オプションで財を成し、悠々と暮らしていた。

20 マークラはジョブズの野心とウォズの技術者としての腕前に感心し、アップルの急成長を確信する。自分も同じロケットに乗る決意をし、個人資産を投じるとともに、個人保証して銀行融資を取り付け、35 万ドル近い資金を用意した。その上で 10 年後に売上 5 億ドルの会社にするアグレッシブな計画を立てた。

こうしてアップル・コンピュータは 1977 年 1 月に、それまでの事業を引き継ぐ形で、会社として正式にスタートした。マークラは経験豊かなリーダーが必要と考え、昔の同僚だったマイケル・スコットを初代社長にすえる。実は、何でも自分の思い通りにしたがるジョブズに周りが手を焼き、誰か彼の抑えが必要とマークラは考えたのである。

25 「(ジョブズの) 専横がしだいにひどくなり、周囲の人間を酷評するようになりました。『クソみたいなデザインだな』などと平気で言うのです」(マークラ)



30 「あの頃僕は 22 歳で、会社をまともに経営できないことはわかっていた。でもアップルは僕の子供であり、あきらめるわけにはいかなかったんだ」^[10] (ジョブズ)

ウォズもジョブズのスタイルにうんざりし始めていた。会社は皆で

^[10] [文献 VI] 第 6 章より。

楽しくやるものだと考えていたからである。ジョブズの方は、そんなウォズを子供っぽいと思っていた。しかし数々の軋轢も、この頃は問題にはならなかった。会社の業績が昇り調子だったからである。

1977年6月に、1,298ドルで発売されたアップルIIは絶賛された。ウォズが設計した高度な回路基板とソフトウェアは後に「個人の発明としては20世紀有数の発明」と言われるほどのものだった。

当初、売上はなかなか伸びなかったが、ワードプロセッシング・ソフトが発売され、またパーソナル・コンピュータ初となる表計算と家計簿のソフト「ビジュアルク」が上市されると、アップルIIは爆発的に売れ始めた。特にビジュアルクはアップルIIでしか動かなかったのだ。当時ウォズの考え方から、アップルはサード・パーティーに設計仕様をオープンにしていたので、ソフトが出そろい始めた。結局IIシリーズは、その後16年間にわたって総計600万台も販売され、パソコン市場を切り拓いた立役者となる。

これはウォズの功績である。だがジョブズも貢献した。何度もダメ出ししてケースを作り直させ、洒落たデザインのパッケージにまとめた。インテルの担当広告代理店を口説き落として、ロゴやポスターを制作させ、見本市でのプレゼンを成功させたのも彼だった。だがアップルIIの生みの親は、あくまでウォズと世間は見ていた。

ジョブズはどうしても自分が生んだものを作りたい、と渴望するようになる。

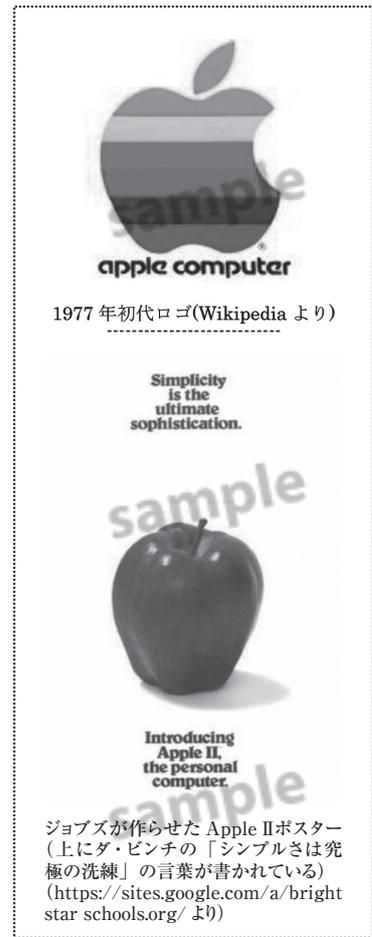
アップルIIのおかげで会社の業績は順調だった。1980年12月、アップルは株式を公開する。人気は沸騰し、ジョブズは2億6千万ドル（当時の円換算で約540億円）もの資産家となった。ウォズの方は1億4千万ドル。もともと同じ株数を持っていたのだが、気前のいいウォズは従業員たちに株を配ったのだ。

同じ頃、巨人IBMが遅ればせながらPCの開発を進めていた。1981年10月に発売されたIBM-PCがやがてビジネス市場を席卷することになる。

ゼロックス・パロアルト研究所とマッキントッシュ

アップルIIの販売台数は1977年の2,500台から、1981年には21万台と急成長する。会社もベンチャーのトップランナーと見なされるようになった。

しかしジョブズは苛だっていた。自分のマシンが必要だ。自分は“宇宙に衝撃を与える”ほどの製



1977年初代ロゴ(Wikipediaより)

品が作りたいと、野望が募るばかりだった。その頃、新製品の開発案件があった。それは大衆向けの安価なコンピュータ、後の「マッキントッシュ」開発プロジェクトである。ジョブズはこれを牛耳ろうとする。

同じ頃、ゼロックス社パロアルト研究所（通称：ゼロックス PARC^[11]）に見学に行く話がもち上がる。PARC はクールな研究所として知られていた。

5 PARC にはアラン・ケイがいた。彼は「未来を予測する最善の方法は、それを発明することだ（The best way to predict the future is to invent it.）」という言葉で有名なビジョナリーだった。子供でも簡単に使える「ダイナブック」^[12] という小型コンピュータを構想し、開発しようとしていた。



10 当然、秘中の技術までは見せない PARC に、ジョブズは一計を案じる。1979 年当時、アップルが予定していた増資に、ゼロックスのベンチャー・キャピタルが参加したいと申し出があった。ジョブズは提案した。

「PARC が着物の前をはだけてくれるなら、100 万ドルの投資を受け入れよう」
15 この投資で後にゼロックスは多額の利益を得るが、交渉の勝者はジョブズだった。

PARC では、現在のパソコンの原型といえる「アルト」を完成させていた。1979 年 12 月に PARC を訪問したジョブズたちは、隠されていたアルトを見て目を見張る。

ビットマップ・ディスプレイという技術を使って、ディスプレイ上で文字や図形を自由に書くことができた。研究員の一人ダグラス・エンゲルバートが開発したマウスという機器を縦横に使う、ウィンドウを開いたり、図形の位置を自由に移動させることができた。後にグラフィカル・ユーザー・インターフェイス (GUI)
20 と呼ばれる技術である。

またレーザープリンタが開発されていて、画面上のフォントそのままにプリントすることができた。さらに社内 LAN が敷かれ、メールを交換していた。

今では当たり前の技術だが、当時では腰が抜けるほど画期的だった。
25 デモが始まって数分もしないうちに、ジョブズたちはそのすごさに気づいた。ジョブズは落ち着かず部屋中を動き回り、叫んだ。

「何で放っておくんだ？ スゴイじゃないか！ まさに大革命だ」^[13]

マッキントッシュ（以下マック）開発の方向性は、これで決まった。

30 ^[11] PARC はスタンフォード大学の敷地内に 1970 年に創設された。ゼロックス本社は東海岸コネチカット州にあり、5,000 キロも離れていたため、集まった天才たちが自由に創造的な研究に集中できる研究者のパラダイスだった。彼らのコラボで出来上がった「アルト」を、しかし彼らは扱いに困っていた。東海岸の本社に事業化の打診をしたが、否定的な回答しか得られず、そんなこともあっていろいろ有為な人物から意見を聞きかぎっていたのだ。

^[12] 1972 年に発表された論文中のイラスト（このページに掲示）は、草むらで男の子と女の子が無線ネットワークで対戦ゲームをしているシーン。タブレットの下はキーボードだが、後の iPad とよく似ている。

^[13] [文献VII] 第 2 章より。その他に [文献 I] 第 9 章、[文献 II] 第 3 章、[文献 VI] 第 5 章などより。

マックのプロジェクトは、ビジネス向けではなく大衆向けだったので、マークラたちは重視していなかった。何かと経営に口を出すジョブズがマックに専念してくれれば好都合と、彼がマックを仕切ることを容認した。

ジョブズはマック開発のために、優秀な人材採用に力を入れた。飛び抜けて頭がよく、彼の圧力にユーモアを交えて押し返せるだけの、余裕や反抗心のある人材を探した。

「チームが成長する時、多少なら B クラスのプレイヤーがいてもいいと思ってしまうが、そうするといつらがまた B クラスを呼び込み、気づいたら C クラスまでいる状態になってしまう。A クラスのプレイヤーは同じ A クラスとしか仕事をしたがらない。だから B クラスを甘やかすわけにはいかない」^[14] (ジョブズ)

ジョブズの行動を表現する有名な言葉に、「現実歪曲フィールド (Reality distortion field : RDF)」がある。これはマック開発チームの技術リーダーが、SF 番組「スタートレック」から思いついたのだが、「どんなすごい不可能に見えることでも実現可能と、自分自身やまわりの人間を信じさせる力」という意味である。ウォズは正直な人物だが、そのウォズですらジョブズの RDF の凄まじさを認めていた。

「論理的にあり得ない未来を見ているとき、彼は現実歪曲の力を発揮するんだ。本当のはずがないって皆が思うのに、彼はなんだかんだで本当にしてしまうんだ」^[15] (ウォズ)

ある日、開発会議に現れたジョブズは、持っていた電話帳を机の上に放り投げた。

「それがマッキントッシュの大きさだ。これ以上大きくすることは許さない。消費者に受け入れられる限度がそれだ。もう一つある。ずんぐりと四角いコンピュータには飽き飽きだ。横長じゃなくて、縦長にしたらどうだ？ 考えてみてくれ」^[16]

こう言って、出て行ったという。開発メンバーは青ざめた。電話帳は、今までの最小コンピュータの半分のサイズだったからだ。しかしジョブズの RDF のこの一言で、初代マックの姿が決まった。画期的な製品を作ろうという情熱は、共有された。

「優れた人材を集めれば甘い話をする必要はない。…そういう人は、すごいことをしてくれると期待をかければ、すごいことをしてくれるんだ」 (ジョブズ)

「スティーブの下で働くのは大変でした。神か、クソツレか極端ですからね」

「会議の時スティーブは『この大ばか野郎が。なに一つまともにできんのか』などと怒鳴っていました。しょっちゅう…。でも彼のところで働けた私は、間違いなく世界一幸運な人間だ、そう思っています」^[17] (いずれもアップルを退職した元幹部の発言)

ジョブズは GUI に徹底してこだわった。ユーザー・インターフェイスすべてにおいて、気持ち良く感じるようにしなければならぬと、様々な工夫を加えていった。

^[14] [文献VI] 第 17、27 章。シリコンバレーでは、主に既存社員の保身からどんどん人材採用のレベルが下がっていく現象を「バカの増殖」と呼び、グーグルやアマゾンでも採用基準を厳しくする論拠になっている。

^[15] [文献VI] 第 11 章より。

^[16] [文献II] 第 3 章より。

^[17] これらの発言は、いずれも [文献VI] 第 11 章より。

例えばアルトではマウスの動きがスムーズでなかったが、縦横斜め、どんな方向にも滑らかに動くようにした。さらにいろいろな機能を付加した。上部にプルダウンのメニュー。ダブルクリックでファイルやフォルダを開く機能。カット & ペースト。スクリーン上のウィンドウやファイルをドラッグしてフォルダにドロップできる機能。カッコいいアイコンをデザインし、ごみ箱も用意した（ファイルを捨てる膨らんだ!）。

5 一方でジョブズは、スタッフに報いることも怠らなかった。開発のための合宿は高級リゾートで行った。喧々諤々の会議を終えて、夜は飲んで踊りまくった。参加者全員に魔法のような効果をもたらした。

アルトの見学は、後に業界史上最大級の“強盗事件”と言われた。しかしジョブズは「優れた芸術家は真似る。偉大な芸術家は盗む」と平然としていた。

こうして開発を進めていた試作機を、ジョブズはマイクロソフト（MS）のビル・ゲイツに提供する。マック用のソフトを供給してもらうためである。その契約には、マックの発売を予定していた1983年1月から10 1年間、マック以外にソフトを提供しないと書かれていた。しかし実際の発売は遅れ、契約は不備だった。

1983年11月、ゲイツはOS開発構想を発表する。マックを真似たGUIとマウスを備えたOS「ウィンドウズ」を、IBM-PC用に開発すると宣言したのである。

ジョブズは怒り狂った。「ゲイツを呼べ！今すぐだ」

15 「お前がしていることは盗みだ！信頼していたのに、ちょろまかす気か」

ゲイツは冷静にジョブズを見つめ、伝説の一言を投げ返す。

「スティーブ、この件にはいろいろな見方があると思います。我々の近所にゼロックスというお金持ちが住んでいて、そのテレビを盗もうと私が忍びこんだら、あなたが盗んだ後だった。…むしろそういう話なのではないでしょうか」^[18]

20 MSがMSなりのGUIを確立するのは、1995年に発表したウィンドウズ95になってからだが、元をたどればジョブズのおかげだったのだ。

ジョン・スカリーとジョブズの解任

25 1981年から社長はマークラに変わっていたが、マークラはそろそろ悠々自適の生活を望んでいた。そこで後任に、当時ペプシの社長だったジョン・スカリーに白羽の矢を立てる。スカリーは優れたマーケティングで、コカ・コーラを抜く実績をあげていた。

ジョブズは1983年1月、ニューヨークにいたスカリーに会いに行く。一緒にセントラル・パークを散策していた時、有名な口説き文句でスカリーを口説き落とす。

30 「一生、砂糖水を売り続ける気かい？ それとも世界を変えるチャンスに賭けてみるかい？」^[19]

スカリーがトップになって、当初はジョブズと打ち解けたかに見えた。しかしすぐに二人は対立を始める。

^[18] このエピソードは [文献VII] 第2章、および [文献VI] 第16章より。

^[19] [文献IV] シーン3、[文献VI] 第14章などより。

礼儀正しいスカリーと不躰なジョブズが合うはずもなかった。

やがて衝突が激しくなり、マックの価格設定を巡って険悪化した。もともと発売価格の目標は 1,000 ドルだったが、度重なる設計変更でコストが膨らみ、1,995 ドルになった。しかし大掛かりな販売キャンペーンを計画していたスカリーは、もう 500 ドル上げる必要があると主張した。ジョブズは激怒したが、結局スカリーの意見が通った。

マックにはアップルの社運がかかった。アップルⅢやその後に出た「リサ」などが失敗続きだったからである。さらに売れ筋だったアップルⅡシリーズも 1983 年には、IBM-PC とその互換機に、売上台数で 3 倍以上の大差をつけられていた。

いよいよ 1984 年 1 月のマック発売に際して、ジョブズは CM「1984」を制作する。「1984」はジョージ・オーウェルの小説「1984」を下敷きにした、SF 映画のような作りだった。監督は「エイリアン」や「ブレイドランナー」で有名なリドリー・スコットで、次のようなストーリーだった。

スクリーンに映し出された支配者ビッグブラザーの下で、囚人服をまとった人々は洗脳され生気を失い、完全にコントロールされている。その聖域にハンマーを手にした女性アスリートが走って侵入し、スクリーンにハンマーを投げつける。すると大爆発が起こり、人々は洗脳から解放される…。CM にマックは一切出てこない。女性が着るタンクトップの胸にピカソ風タッチでマックが描かれているだけだ。

もちろんビッグブラザーはビッグブルー = IBM であり、人間をコントロールする道具としてのコンピュータを否定し、個人が持つパーソナル・コンピュータこそ人々を解放する、というメッセージである。この CM は、時代の空気と見事にマッチしていた。

この映像を取締役会で披露すると、役員たちは反対一色だった。しかしマック発売日直前に行われたフットボールの大イベント「スーパーボール」全米中継の中で、この CM が放映されるとその反響はすさまじいものとなった。各テレビ局がニュースで取り上げ、広告業界誌は「この 10 年で最高の CM」と絶賛した。カンヌ国際広告祭でグランプリを獲得するなど各賞を総なめにした。

マックの発表記念イベントは、株主総会を兼ねて行われた。スカリーが業績説明をした時の退屈ムードは、ジョブズが登壇して一変した。「1984」が放映され、彼のプレゼンが始まると会場は喝采の嵐になった。イベントは大成功だった。

その日の午後、開発チーム 100 人が会社に戻ると、ジョブズは駐車場に到着した 1 台のトラックの周りに全員を集める。積荷は新品のマックが 100 台。それぞれプレートが付けられ、チーム・メンバーの名前が刻まれていた。それを 1 台ずつ、ジョブズが手渡した。笑顔で握手し、感極まる全員の拍手を浴びながら^[20]..。



^[20] 以上のエピソードは [文献Ⅵ] 第 15 章等より。また初代マックの金属シャーシの内側には、ジョブズの指示で全員の署名が刻印された。[文献Ⅰ] 第 1 章には刻印された全員の署名が載っている。

鳴り物入りで登場した初代マックは、最初の 100 日間は良く売れた。しかしその後パタッと売れなくなる。実際に使ってみると、使い物にならなかったのだ。

まずアプリケーション・ソフトが少なかった。IBM-PC やアップル II と比較して販売台数の少ないマック向けソフトを開発するソフト・ベンダーは少なかったのだ。ジョブズがアップル II を敵視し、II と互換性がなかったので猶更だった。

また高価な割に容量不足だった。さらにジョブズが「小さく静かに」をゴリ押しして冷却ファンを付けさせなかったおかげで、マックはトースターのように熱くなった。

1985 年 3 月時点で、マックが売上予算の 10% も達成できないことがわかると、ジョブズはあちこちに当たり散らし始め、罵詈雑言はひどいものになった。ウォズもジョブズとの関係や、アップル II の扱いに嫌気がさし、会社を辞める。

ついにスカリーはジョブズにマック部門から降りるよう通告した。彼は抵抗したが、スカリーは取締役会の承認を取り付ける。ジョブズは追い込まれた。

15 ネクスト設立とピクサーの成功、そして復帰へ

1985 年第 3 四半期、アップルは初めて赤字に転落した。スカリーは業績発表の席で、「今後ジョブズが経営に関与することはない」と公言する。ジョブズは「もはやこれまで」と辞表を出し、アップルの株式も売り払った。

アップルは辞めたものの、ジョブズの製品作りの情熱が醒めることはなかった。新しい分野に挑戦しようと考えていた。そんな折、ノーベル化学賞を受賞したバイオテックの研究者と出会う。

彼は DNA 組み換えのシミュレーションができるコンピュータを欲しがっていた。使いやすい高性能なデスクトップ・コンピュータがなく、かといってパソコンでは力不足だった。パソコンより数段上のワークステーションは、大型コンピュータと同様に相当の専門知識が必要で GUI が貧しく、とにかく使いにくかった。

25 そこでジョブズは懲りもせず、新会社ネクスト (NeXT) を作り、教育研究市場向けのコンピュータの開発に取り組む。アップルの株を売り払ったので、少なくなったとはいえ 1.5 億ドル以上の資金が手元にあった。

最初の開発メンバーは、アップルから引き抜いた。やがて完成したワークステーションは、またもやジョブズの完璧主義から高価格となり、販売は苦戦し業績は低迷した。しかし CPU のパワーや容量の大きさ、ネットワーク機能の充実、そしてユニックス・ベースで初めて実現した GUI など、いくつか強みがあり、何よりも OS 「NeXTSTEP」は、IBM が採用したいと接近してくるほど優れた面があった。この OS は、後にジョブズがアップルに返り咲ききっかけを作り、Mac OS X に発展していくことになる。

ジョブズがアップルを追われる直前、彼が目をつけていた会社が一つあった。1985 年夏ごろ、映画

「スターウォーズ」で有名な監督ジョージ・ルーカスが、ルーカスフィルムのコンピュータ・グラフィックス (CG) 部門を売りたいがっているのを知る。訪問したジョブズは CG のデモを見て、驚嘆する。デジタル画像はリアルで鮮やかで、スムーズに動いた。彼は PARC を見学した時の感激を思い出した。

「…わかったんだ。アートとテクノロジーを組み合わせるといって、彼らはずっと先を行っているって。僕がずっと興味を持っている領域で、ね」^[21] (ジョブズ)

ジョブズはルーカスに値切り交渉をもちかけ、1,000 万ドルで買収する。会社名を「ピクサー (Pixar)」とし、CG 部門にいた優秀なリーダー 2 人に 4% ずつ出資させ、ジョブズが 92% の株式をもった。

実はピクサーは CG 用コンピュータも作っていて、ジョブズは当初コンピュータ会社を買ったつもりだった。しかしハードはさっぱり売れず、出費がかさむばかり。ジョブズが不足資金を手元から注ぎ足していたが、いよいよ倒産もやむなし、という状況に至る。ネクストもピクサーもうまく行かず、ジョブズの手持ち資金は細った。

ところが活路は思わぬところから開ける。ピクサーにはかつてディズニーから移籍してきた創造力豊かなアニメーター、ジョン・ラセターがいた。ラセターによる制作中のショート・フィルム「ティン・トイ (Tin Toy)」の絵コンテをジョブズが見て、そのユニークさが気に入り資金提供するのだが、これが大逆転のキッカケとなる。

その短編は「おもちゃの楽隊がオムツをはいた赤ん坊に追いかける」という筋書きだったが、1989 年のオスカーを受賞してしまう。そしてこれがディズニーの目に留まり、ピクサーにフル・アニメーション映画 3 本の制作依頼が舞い込んだ。

門外漢のジョブズはさすがに映画の創作には口出ししなかったが、ディズニーとの交渉に乗り出した。とはいっても、倒産しそうなピクサーとディズニーでは力の差があまりに大きすぎた。足元を見られたピクサーは、不利な契約を強いられる。例えば、配給収入の配分はごくわずか、キャラクター商品の著作権収入はディズニーが独り占めした。

こうしてラセターが監督・脚本を手掛ける初の長編フル CG アニメ「トイ・ストーリー」の制作が始まった。「トイ・ストーリー」は完成に 4 年かかったが、制作が進むにつれて作品の主人公が生き生きと動くのを見て、ジョブズはヒットを確信し、先取りした策をめぐらす。映画のヒットを前提に、ピクサーの株式公開を仕掛けることにしたのだ。その頃、IT 企業の株式公開がブームだったとはいえ、まだヒットも生んでいない赤字体質の映画会社を上場するというのは、かなり飛躍した話だった。

しかしジョブズの賭けは、大当たりする。1995 年 11 月、映画が公開されると大ヒットとなった。結果的に 1996 年の興行収入 No.1 映画になるのだが、公開第一週の興収も記録的だった。株式公開日は映画公開のわずか 7 日後。ヒット報道で株価が吹き上げ、時価総額は一気に 15 億ドルに達した (この時、ジョブズは株式の 8 割を保有。その評価額は 12 億ドル)。

^[21] [文献Ⅲ] 第 6 章より。

ジョブズの大逆転ホームランだった。

取って返す刀で、彼はディズニーとの不平等契約の再交渉に挑む。続編や新作が欲しいディズニーが、今度は折れざるを得なかった。不平等契約は覆った。

その後ピクサーは次々とヒットを飛ばし、2006年にはディズニーから買収提案を受けるまでになる。ジョ
5 ブズはディズニーの取締役、そして筆頭株主となった^[22]。

その頃、アップルは混乱の極みにあった。スカリーは多ブランド路線を取り、数多くの新製品を投入したが、成果は上がらなかった。顧客や販売現場を混乱させた責任を追及され、解任されてしまう。後任のスピンドラーは互換機路線を取ったために、低価格競争に巻き込まれた。低迷するアップルの売却も画策したが、実現せず失脚する。倒産か売却か、の危機が迫る中で CEO に指名されたのは、
10 「再建屋」と評判だったギル・アメリオだった。

アップルは人員整理や在庫圧縮など再建策を進める一方で、次世代 OS の開発を課題として抱えていた。開発プロジェクトが頓挫し、外部調達せざるを得なくなったのだ。

ここでチャンスと、手を挙げたのがジョブズだった。彼はアップルに戻りたい一心で、コンペに挑む。アメリオらに、次世代 OS のベースとして「NeXTSTEP」の優秀さを全力でアピールした。そしてジョブ
15 ズは勝った。

1997年2月、アップルはネクストの買収を4億ドルで完了し、ジョブズは「特別顧問」としてアップルに復帰を果たす。

20 Think Different

肩書は顧問だったが、ジョブズは早速社内の掌握に乗り出す。まずネクストで腹心の部下だった人材を開発担当副社長にすえた。そしてアメリオも含めて取締役会メンバーに「全員辞めてくれ」と言い出す。さもなければ、自分が辞めると脅した。アップルのステークホルダーたちは、ジョブズに未来を託す以外道はないと追い込まれていたのだ。

25 創業時からずっと残っていたマークラには、ジョブズが直接会って言い渡した。その時、ジョブズはマークラに「長続きする会社を創るにはどうすべきか」と訊ねている。

「長続きする会社は自らを再発明するものだ」と彼は言った。HPは計測器でスタートしたが、後に電卓やコンピュータの会社へと変身した、と。

30 「(アップルは) PC 事業ではマイクロソフトに隅に追いやられてしまった。何か他のことをする会社に再発明する必要がある。他の消費者製品とか、他の機器とか。蝶のように変態しなければならんだ」

^[22] ピクサーを巡る顛末は [文献 XV] より。ジョブズは何より適材を見つけ出し、才能を見抜く力を持っていた。ピクサーに必要なのは有能な CFO であると考え、財務に長けたローレンス・レビーに直接電話をかけてヘッドハントした。そして彼との連携プレーで綿密な上場計画を練る。無謀な賭けではなかったのだ。

(マークラ)

1997年7月、ジョブズは幹部を講堂に集め、後にトレードマークとなる黒いハイネックシャツ、スニーカーにジーンズという出で立ちで登壇した。そしてこう語りかけた。

「みんな、ウチの何が問題なのか、ちょっと教えてくれないか」

「製品だ！」

「製品がボロボロ！ セクシーじゃなくなっちゃった！」^[23]

そしてジョブズは1997年9月、年俸1ドルの interim CEO（暫定、後に iCEO と略称）に就任する。まずジョブズはゲイツに電話をかけた。特許紛争がまだ続いていたマイクロソフトと和解し、ソフトのクロスライセンスを申し入れた。ジョブズもアップルを追われてから、ピクサーやネクストで学び、戦略家としては大人になっていた。性格は変わらないとしても…。

ジョブズは組織、製品群、ブランドイメージ、マーケティングや販売チャネルなど、すべてにわたって改革を進めていった。

広告代理店を替え、「1984」を制作した代理店と再契約した。そしてまず1997年夏ごろから、企業イメージ広告を展開する。この「Think Different」というキャッチコピーのCMは、またもや歴史に残る傑作となる。CMの映像には歴史上の偉人が次々登場する。アインシュタイン、ガンジー、ジョン・レノンとオノヨーコ、ピカソ、ダライ・ラマ……。そこにナレーションがかぶる。

「クレージーな人たちがいる。反逆者、厄介者と呼ばれる人たち。…彼らの言葉に心を打たれる人がいる。…称賛する人もけなす人もいる。しかし彼らを見捨てることは誰にもできない。なぜなら彼らは物事を変えたからだ。彼らは人間を前進させた。彼らはクレージーと言われるが、私たちは天才だと思う。自分が世界を変えられると本気で信じる人たちがこそが、本当に世界を変えているのだから」

最後の3秒間にアップルのロゴが表れ、「Think Different」の文字が浮かんで終わる。偉人の写真はジョブズが選んだ。「彼らは人間を前進させた」は彼自身が挿入した言葉である。この広告はまたも絶賛され、再び広告賞の類いを総なめにした。

ジョブズのすごさは、今にも倒産しかねない状態にある会社の再建のために、まず企業イメージ広告に投資したことだ。製品も出てこないこの広告に、しかし2つの大きな効果があった、とアップル・ジャパンの元社員・河南順一は言う。

一つはもちろん、奇跡的ともいえるブランド力のアップである。これは後の新製品群に注目を集める布石となった。

二つ目はアップル社員自体のマインドが大きく変わったこと。自分たちは創造的破壊を行うディスラプターであるという自覚を取り戻し、どんな困難にも果敢にチャレンジしていく気概を持てたと、河南は語る^[24]。

^[23] このパートのエピソードは [文献VI] 第23章より。

^[24] 河南順一著 [文献XIX] “はじめに”より。ジョブズ事業再構築についても同書による。

ジョブズは製品群について、コンピュータと OS 事業を除いてバツサリ削った。この頃は、マックだけでも 10 種類余りあり、社員も販売店もその違いがよく分からないほどだった。またレーザープリンタやデジタルカメラなど幅広い周辺製品があったが、それらはほぼ廃止した。互換機の製造も許さなくなった。

これに伴って組織の整理や人員削減が行われ、15,000 人がレイオフの対象となる。

5 そしてジョブズは、製品ラインを 4 つに集約する方針を打ち出す。開発会議で 4 つのマス「田」を書き、上下の軸に消費者用とプロ用、左右にデスクトップとポータブルと書き入れた。「各分野に一つずつ、4 つのすごい製品を作れ。それが君たちの仕事だ」

と言い渡す。そして最初に手掛けるのは、家庭用デスクトップと決めた。

10 1997 年 9 月頃、ジョブズは各部門の幹部にヒアリングを行ったが、その中でイギリス人デザイナー、ジョナサン（ジョニー）・アイブと運命的な出会いをする。アイブはジョブズより 12 歳年下だったが、若い頃から多くのデザイン賞を受けるほどの優れたデザイナーだった。

アイブは工業デザイン・グループ「IDg」を率いていた。そこを見に来たジョブズは、その創造力に驚く。何よりも穏やかなアイブと波長が合った。IDg だけは手を付けず、アイブにそのまま任せることにした。やがてジョブズはそこに入り浸ることになる^[25]。

15 IDg にはモックアップがごろごろ転がっていた。その一つにジョブズは目を止める。初代マックと同じオールインワンのタイプだったが、大胆な「おむすび型」をしていた。このモデルはアメリカから却下されたものだが、ジョブズはその可能性を見抜く。コンピュータに不慣れな消費者をターゲットに、外見が可愛く使い勝手を磨けば、成功するはずだ、と。これがアップル復活の第一弾となった iMac である。

20 1998 年 5 月、iMac が発表された。ジョブズのプレゼンは 14 年前の初代マックの時を彷彿とさせる、ユーモアと興奮に満ちたものになった。iMac は、オーストラリアの美しいビーチから名付けられたボンダイブルーの半透明のケースをまとっていた。ルックスが愛らしく、インターネットに簡単に接続でき初心者にも易しく、価格も 1,299 ドルと手ごろだった。

25 Think Different を象徴した iMac は、アップル再生の起爆剤となる。8 月半ばの出荷から 6 週間で約 28 万台と、歴代マック最速のペースで売れた。98 年末までに 80 万台が出荷され、2 年連続の赤字から脱し、1998 年通期で 3 億ドル強の黒字になった。

30 翌年には、キャンディカラーと呼ばれる 5 色の iMac も登場する。売上はますます上がった。1999 年の業績は、売上高 61 億ドル、純利益は 6 億ドルを超え、株価も史上最高値をつけた^[26]。



^[25] アイブと IDg のエピソードは多くを [文献Ⅻ] によっている。

^[26] これらのデータは [文献Ⅰ] 第 32 章より。

アップルストア開店、そして iPod と iTunes の誕生^[27]

2001年1月、ジョブズはマックの次世代 OS「Mac OS X (テン)」を発表した。

ネクスト社の OS をベースに3年かけて開発された、この OS はハイエンド市場で主流となっていたユニックスに、アップルで培った GUI を組み合わせたもので、後に開発される iPhone や iPad の OS にも適用可能な拡張性を持っていた。それがアップルを大きく飛躍させる土台にもなる。

この発表会の席で、ジョブズは満面の笑みで「僕の肩書から暫定の文字を外せることになった」と明かした。会場は歓喜のスタンディング・オベーションに包まれた。

ジョブズはいつも、最高の顧客体験 (Customer Experience) を提供したいと考えた。そのためには顧客を取り巻く環境をすべてコントロールすべきだ。とはいっても彼は顧客の意見を聞くことはない。彼のやり方は、顧客に彼らの欲しいものを教えるのだ。

どうしてもコントロールできないものが一つあった。「店でアップルを買う」という体験である。巨大な小売チェーン店では、アップル製品は他社製品の隣に並べられる。販売員の製品知識も乏しく、彼らは報奨金の多いウィンドウズ製品を勧めるのだ。

「我々のメッセージを店で伝える方法を見つけられなければだめだ」(ジョブズ)

アップルの直営店を持つ、と言い出したジョブズに、取締役会は難色を示した。メーカーの直営店は失敗例が多く、逆にデルは無店舗の直販で成功していたからだ。彼は本社近くにプロトタイプの店を作り、スタッフを集め、念入りに検討を重ねていった。

店にはシンプルを極めた真っ白にきらめくカウンターがあり、製品が並べられる。正面には、ジョンとヨーコがベッドに座る Think Different のポスターが投影された。店の中央には、ジョブズこだわりのシースルーの階段が設置され、その踏板や支えはチタンに接合した積層ガラスが使われた。トイレのサインの色合いに至るまで、ほとんどジョブズが決めた。

また店の特徴の一つに「ジーニアスバー」が置かれた。超高級ホテルのコンシェルジュデスクとバーの中間の雰囲気を持ち、マックに詳しいスタッフが接客するコーナーというコンセプトである。

アップルストアは2001年5月、ヴァージニアとカリフォルニアに2店舗開店した。

最初、メディアの評価は散々だった。小売りの専門家たちも「2年もすれば店の明かりは消え、膨大な損失と痛みで大いに後悔するだろう」と囁いた。

ところが店が次々とオープンするたびに大行列ができる。同年に開店した東京銀座店にも5,000人の行列ができ、アップルが新製品を発表すると、それを待ち望んだ人々が徹夜で並んだ。

後年2006年にオープンしたニューヨーク五番街店では、ジョブズの理想が結実した。店は巨大ガラスパネルで囲まれた立方体で、それらのパネルは当時最先端の技術が使われた特注ガラスだった。正

^[27] この節は [文献VI] 第28～30章、[文献VII] 第7～9章、[文献XII] 8～9などによっている。

面にはアップルマークが浮かび、シンボリックな階段とイタリアから直に取り寄せた砂岩の床材、ミニマリズムの内装で構成された。

やがてストアの単位面積当たり平均売上は、どの高級ブランドショップをも上回り、小売店の大成功例となった。『The Four GAFAs』の著者 S. ギャロウェイは、アップル成功の決め手は iPhone ではなくアップルストアだと指摘する。「テック企業を高級ブランドに変えた」と^[28]。

2000年4月のいわゆるITバブルが崩壊した頃、PCの役割が終わるという見方が広がり、関心もモバイルに移りつつあった。しかしジョブズはPCを変革する壮大な構想を打ち出す。PCを脇役ではなく、「デジタルハブ」にするという構想である。

CDプレイヤーやデジタルカメラ、ビデオカメラなどの周辺機器は、それぞれ別々に扱われ、記録メディアもマチマチでユーザーの使い勝手は極めて悪い。しかしこれらあらゆる機器をコンピュータに繋いで同期すれば、PCで容易に管理できるはずだ。またPCをハブにすると、ポータブル機器もよりシンプルにできる。ウィンドウズ勢はハードとソフトを異なるベンダーが分担しているので統合は難しいが、アップルはすべてをコントロールしている。アップルならできるはずだ、と考えたのだ。

まずジョブズは、自分の好きな音楽に照準を合わせた。そのために音楽管理ソフト「iTunes」の開発から始め、技術を持つベンチャーを買収した。

次に必要なのは、ポータブルの音楽プレイヤーを作ることだった。当時のプレイヤーではCD1枚分の楽曲くらいしか持ち歩くことができなかった。まだ部品の技術レベルも低く、ジョブズの構想に叶うデバイスはそろわなかった。特に大容量の小型ディスクドライブがカギだった。これを突破する朗報は、サプライヤーの社・東芝を訪問したスタッフからもたらされた。開発中だが、5ギガバイトの容量(1,000曲分)をもつという。東芝には用途が思いつかなかったが、アップルはすぐ独占供給契約を取り付けた。

プレイヤーの名前はジョブズが iPod とした。彼は例によって「シンプルにしろ!」とデザイナーに発破をかけた。1,000曲の中から好みの曲を探しやすいように、アイブがスクロールホイールを提案した。iPod側の機能は極力省いた。PC側で処理すればいいからだ。ジョブズはオン・オフのスイッチも省かせた。



初代 iPod (2001年 Wikipedia より)

色はアイブが、イヤホンも含めてピュアホワイトにこだわった。表面のホワイトが裏側のステンレススチールに自然と繋がる、一体化したスタイリッシュな姿に仕上がった。

2001年10月、iPodはジョブズらしい演出で発表された。

「今日はすごくエキサイティングなものをお見せしよう。実は僕のポケットにあるんだ」と取り出し、「こんなに小さいのに1,000曲も入る。1,000曲といえば、多くの人にとって音楽ライブラリのすべてでしょう。それをポケットに入れて持ち歩けるんだ」

^[28] [文献XVI] 第3章より。

この発表のちょうど2年前、1999年10月の新製品発表会で、ジョブズはいつもと違いキチンとした身なりで登壇した。その直前に、ソニー創業者の盛田昭夫が亡くなっていた。大型スクリーンには、ソニー・ウォークマンを片手に微笑む在りし日の盛田が映し出され、「Think Different」の文字が書き込まれていた。追悼の辞を述べ、盛田との思い出話を語り、こう言った。

「アップルはコンピュータ業界のソニーになりたい」

彼は「iPodは21世紀のウォークマンだ」とも言っている。かつて盛田がジョブズにウォークマンをプレゼントしたことがあった。その素晴らしさに打たれ、彼は分解して中身を徹底して調べたという^[29]。音楽好きなジョブズはこれを作りたかったのだ。

iPodを発表したものの、音楽プレイヤーには難問があった。違法ダウンロードや無料コピーである。当時、海賊版とファイル交換ソフトが横行し、ユーザーは違法にiPodに楽曲を取り込むことができた（これは当初iPodが売れた理由でもあったが）。これを合法的な仕組みに変えたいと、ジョブズは考えた。

そのためには音楽会社から楽曲を手軽に買える、合法のシステムが必要だ。そこでジョブズは音楽会社に「iTunesストア」を提案し、説得に乗り出した。ジョブズの提案は、衝動買いができるレベルの1曲99セント、アルバム単位ではなく1曲単位で販売する、そしてレコード会社の取り分は70セントというものだった^[30]。

レコード会社のトップは技術面に暗く、また海賊版に悩まされていたのでジョブズになびく方向でまともになり始める。最後まで抵抗したのはソニーだった。

ソニーにはデジタル・ウォークマンがあり、またソニー・ミュージックエンタテインメント（SME）を持っていて、小規模に音楽配信サービスも始めていた。しかし事業部制をとるソニーでは、それぞれの部門の主張が強く、方針がまとまらない。ましてSMEなどのレコード会社はCDアルバムで利益を上げる、いわばセット販売が主流で、ヒット曲だけ買われてはビジネスにならないと考えられた。

当時SMEのCEOだったA.ラックは、ジョブズとの交渉に臨み、「iPodの成功は音楽会社の協力に頼るのだから、iPodが1台売れるごとに（音楽会社が）一定額をもらってもいいはずだ」と主張した。しかし交渉術に長けたジョブズは、表面では理解を示しつつ、裏ではソニーを声高に非難する狡猾な作戦を展開した。結局ソニーは孤立し、他社と共同歩調を取らざるを得ない立場に追い込まれる^[31]。

2003年4月にiTunesストアのサービスが始まると、わずか6日間で100万曲売れた。そして10月にウィンドウズ版が発表されると人気は沸騰し、初年度の販売曲数は7,000万曲に達し、連れてiPodの売上

^[29] 盛田に関するエピソードは[文献XI]第5章より。

^[30] アプリ販売一般のアップル手数料が30%になったのは、これがキッカケになったと考えられる。

^[31] 米国のSMEがアップルに押し切られた後も、日本のSMEJは最後まで抵抗した。日米のSMEは兄弟会社とされ、意思決定の自由度が高かったため米国本社の方針に従わなかったのだ。ソニー本社にも「本来、iTunesのようなサービスはソニーが真っ先にやるべきだった」という自負があり、しかも当時の日本市場では米国と違いCDが売れ続けていた（レンタルショップも貢献）。また携帯の「着うたフル」も収益源で、カニバリゼーションを恐れたのだ。しかしiPhoneが大ヒットすると、着うたの売上は激減し、2012年11月あっけなくソニーは陥落した（[文献XI]第3章より）。しかし後に大きな弊害が生じる。アップルの一人勝ちで、アーティストなどへの配分が減り、音楽業界全体が低迷する要因になる。2020年12月にボブ・ディランが自作曲約600の著作権を、3億ドル（推定）で売却した背景にもなったといわれている。

も急激に伸びていった。その後の 2004 年 iPod ミニや 2005 年の iPod シャッフルなどシリーズが充実すると、iPod は 2005 年に合計 2,000 万台売り上げ、アップル総売上の 45% を占めるほどになる。

iTunes ストア(後に App Store と名称を併用して使用)の成功は、アップルに特別のメリットをもたらした。ユーザーの ID と決済情報が蓄積されたことだ。このおかげで雑誌購読やビデオ、アプリの販売も行えるようになり、e コマースの足場が確保された。

iPhone と iPad の発表^[32]

iPod が爆発的に売れると、アップルに新しい脅威が浮かび上がる。それは携帯電話の普及である。携帯の機能はどんどん拡張され、カメラが搭載されるとデジタルカメラの市場が食い荒らされた。携帯に音楽プレイヤーの機能が載るトライは既に始まっていて、それが普及すれば消費者が iPod を必要となくなるのは明らかだった。

アップルは最初、モトローラの携帯に iPod の機能を組み込んだ ROKR という製品を共同開発で出した。しかし提携先と技術を寄せ集め、妥協の産物となったため出来が悪く、ジョブズはうんざりした。

「自分たちでやろう」

この頃アップルでは、タブレット・コンピュータの開発がスタートしていた。後の iPad となる案件だが、ジョブズはキーボードもスタイラスペンも使わず、直接指でタッチして操作するタブレットを作る、とスタッフに宣言していた。

マルチタッチ機能については、アイブたち IDg が薄型パソコン MacBook のトラックパッド用のタッチ機能をスクリーンに使えるか検討していた。このアイデアが使えれば、携帯電話のインターフェイスにも使えるはずだ。そこでタブレットより携帯の開発を先行させることになった。

トラックパッド用のタッチ機能を開発していたベンチャーを買収し、彼らを中心にタッチスクリーンの開発を進めた。やがてアイブが、大きな試作パネルを使ったタッチスクリーンのデモをもってきた。グーグルマップを指で拡げて、アップル・キャンパスを拡大して見せると、皆が「ワッ！」と息をのんだ。ジョブズが言った。

「これが未来だな。…ハードウェア・キーボードは楽な道に見えるけど、それは大きな制約になる。スクリーン上でキーボードをソフトウェア的に実現した時、どれほどのイノベーションが可能になるか考えてみる。これに賭けよう。それでうまくいくようにするんだ」

この意思決定は、ジョブズの言うとおりの大きなイノベーションとなった。電話する時には数字のパッド、文字入力したいときはタイプライターのようなキーボード、別の用途では別のボタンが表示されるマルチな機器。バージョンアップも容易だ。しかもこのおかげで、動画を画面いっぱい楽しめる。ハードウェア

^[32] この節は [文献VI] 第 35 章、[文献VII] 第 9 章、[文献XII] 10-11 などより。

をソフトウェアで置き換えた結果、インターフェイスが流動的で柔軟になったのだ^[33]。

試作機にはいろいろなアイデアが盛り込まれた。例えばユーザー・インターフェイスのデザイナーが「慣性スクロール」を提案してきた。これはスワイプするとスクロールに加速度が付き、画面から指を離すと遅くなる。リストの最後に来ると、跳ね返ってきた。この仕組みに、ジョブズは大喜びする^[34]。

面白いアイデアがいろいろ出て、一つ一つ作り込まれていった。誤作動を防ぐために、「スワイプ起動」が採用された。アイコンは初代マックと同じ「角の丸い四角形」にした。携帯を耳に当てた時、意図しない機能が起動しないようにするセンサーも、大きなブレークスルーだった。

スクリーンの表面は最初の案ではプラスチックだった。しかしそれではすぐに傷が付く。強いガラスが必要だった。そこでジョブズはコーニングガラス社 CEO の W. ウィークスに直接連絡を取り交渉した。コーニングには 1960 年代に開発した「ゴリラガラス」という、信じられないほど強いが市場がないと製造をやめた製品があった。ジョブズは、半年でできるだけ多くのゴリラガラスを作ってくれと頼む。「作る工場がないので作れない」というウィークス。ジョブズは彼をじっと見つめて言った。

「心配はいらない。…できる。君ならできる。やる気を出して頑張れ。君ならできる」

ジョブズの「現実歪曲フィールド」が発動した。後にウィークスはこう述懐する。

「6 か月もかからずにやり遂げました。それまで作られたことのないガラスを作ったのです」

LCD ディスプレイの工場を突貫工事で転用し、トップクラスのエンジニアを投入して、無理やりフルタイムで生産したのだ。

ガラスはできたが、ケースも問題だった。当初はアルミ製だったが、ケースの存在感が強く美しくなかった。ステンレスにすることにアイブも同意見だった。しかしデザインが変わると、内部もほぼ作り直しになる。プロジェクトは終盤だったが、ジョブズはデザイン・チームにこう宣言する。

「みんな、ここ 9 か月、このデザインで必死にやってきたわけだが、これを変えることにした。これから全員、夜も週末も働かなきゃいけないようになった。希望者には、我々を撃ち殺す銃を配布する」

「あれは、アップルをととても誇りに思った瞬間だった」(スタッフの言葉)

細部の作り込みは箱にも及んだ。アップル製品が収められた箱はとても美しい。パッケージ・デザインを担当するデザイナーは、管理の厳しい IDg の特別室で働いていた。顧客が箱を開ける瞬間は、顧客体験の重要な一部であり、ワクワクするものとジョブズは考えたのだ。箱を開ける瞬間の映像を、動画サイトに投稿するユーザーは多い^[35]。

2007 年 1 月、新製品が発表された。いつものジョブズらしいプレゼンで始まる^[36]。

「1984 年、僕らはマッキントッシュを発売した。これでコンピュータ業界全体が大きく変わった。

^[33] この iPhone 開発のエピソードは [文献 VI] 第 35 章より。

^[34] [文献 X VII] 第 1 章より。アイブのデモのエピソードは [文献 XII] 10 より。

^[35] [文献 VIII] 第 3 章、および [文献 X] 第 9 章より。

^[36] [文献 IV] によれば、ジョブズのプレゼンは、彼が満足するまでスタッフが数百時間もの手間暇をかけて制作される。台本にプロの手を借りることもあり、リハーサルを入念に繰り返して本番に臨むという。

2001年、僕らは初代 iPod を発売した。これで音楽の聴き方だけでなく、音楽業界全体が大きく変わった。



初代 iPhone (2007年。Wikipedia より)

今日は同じくらい革命的な製品を3つ紹介する。まず最初は、タッチコントロール機能を持つワイドスクリーンの iPod だ。2番目は、革命的な携帯電話。そして3番目。インターネット・コミュニケーション用の画期的な機器だ。3つに分かれているわけじゃないんだ。

実は一つ。iPhone っていうんだ。

今日、アップルは電話を再発明する！これがそうだ^[37]

この発表会には旧友のアラン・ケイを招待していた。「どう思う？」と尋ねたジョブズに、ケイはこう答えた。

「スクリーンを8インチ対5インチ（13×20cm）以上にすれば、世界をとれるな」

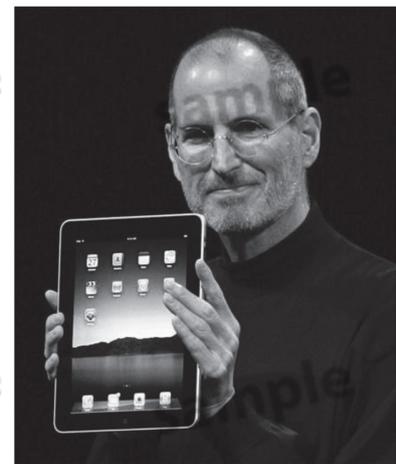
世界が iPad を目にするのは、2010年1月のことである。スライドには iPhone とノートパソコンの間に「？」マークが置かれ、そこに iPad が現れる。

ジョブズは iPad で、様々なアプリを楽しんでみせた。新聞社のサイトで新聞を読む。電子メールを送る。アルバムの写真を次々とめくる。グーグルマップでエッフェル塔にズームインし、ビデオクリップでピクサーのアニメを映し、iBooks の本棚を見せ、音楽を再生する。様々な機能を次々と披露した。

「すごいだらう!？」

初代 iPhone では、アップル以外のデベロッパーから買えるアプリは一つもなかった。完全にコントロールしたいと考えるジョブズが、嫌ったからである。しかしアップルが審査し、厳格な基準を満たしたものをだけ承認する方針に転換した。これが App Store となり、おかげで様々な使い方ができるようになり、同時に新産業育成の効果も生む。新しいアプリを開発する個人、ベンチャー、大小のメディア企業が数えきれないほど立ち上がったのだ^[38]。

iPhone は発売2カ月半で100万台売れた。iPad は100万台売れるのに1カ月かからなかった。2011年10月に発売された



S. ジョブズと初代 iPad (2010年。Jiji.com より)

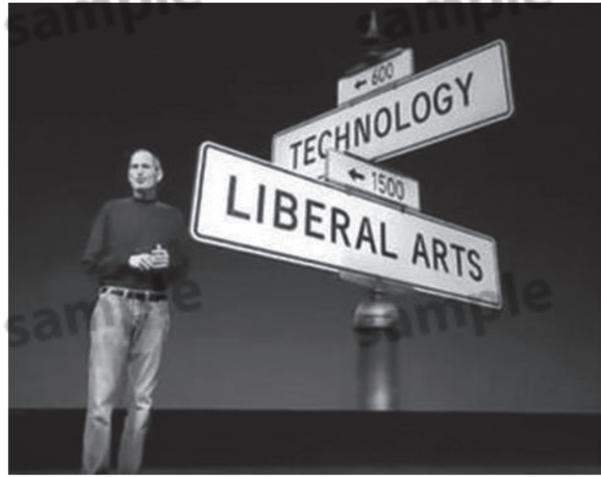
^[37] [文献IV] シーン13より。ジョブズは電話のビジネスモデル自体も再発明してしまった。それまで業界のリーダーは通信キャリアだったが、これをアップルが奪った。iPhone の人気をバックにアップルの取引条件は厳しく、端末の販売粗利は10%程度と少なく、キャリアや端末販売店は短期的に儲けることが難しくなっている。そればかりが当初は、キャリアの AT&T から毎月18ドル/台の支払いを受ける契約だった。これは後に上納金を徴収する形に変わった。[文献XI] 第4章より。

^[38] [文献VI] 第38章。グーグル CEO シュミットはアップルの役員を務めていたが、2008年にアンドロイド端末を発表すると、ジョブズは激怒し特許侵害の訴訟を起した。画面操作のマルチタッチ機能（スワイプやピンチなど）などについて削除を要求し、グーグルは初号機でそれらを削除した。

iPhone4S に至っては、1 日で 100 万台に到達した。アップルは明らかに飛び抜けた企業となった。

iPad の基調講演の最終スライドで、ジョブズは自分の人生のテーマを示してみせる。それはテクノロジーとリベラルアーツ通りの交差点を表す道路標識だった。

「iPad のような製品をアップルが作れるのは、テクノロジーとリベラルアーツの交差するところに位置しているからだ。この二つのベストな組み合わせが、きわめて先進的な製品を生み出すことにつながっている。それらの製品は直感的であり、使っていて楽しくなるものである。ユーザーにフィットしている。ユーザーは製品に自分自身を合わせる必要はない。製品の方がユーザーに合わせるからである」



2011 年 3 月。YouTube 画像より

ジョブズの経営スタイル、そして次世代へ^[39]

ジョブズの経営スタイルは、まるでビジネススクールの教をバカにしているかのようだ、といわれる。リーダーは高圧的な暴君、かつ「細かい上司」（マイクロマネジャー）であり、社員は上からの命令に従うことを強要される。また経営に透明性が必要といわれる時代に、ジョブズは秘密主義を敷いた。

アップルではすべてが秘密である。それはとにかく徹底している。新入社員は採用される時、どんな仕事になるか知らされない。秘密プロジェクトにかかわっている半数ほどの社員は、自分の仕事を他の社員に話すことはできない。たとえ家族であっても、秘密を外に洩らせば、即クビである。あるいは訴訟を覚悟しなければならない。

新しいプロジェクトが始まると、突然工事業者が入ってきて、ガラスは擦りガラス、または窓のない部屋に変わる。セキュリティ・バッジが変更され、担当以外の役員も入れなくなる。特にデザイナーが働く IDg は、秘境の聖域である。

広報部はあるが、既存製品のことを一方的に話すだけ。発売前の製品計画や今後のイベント予定、幹部の個人情報などは話してはならない。投資家に対しても同じである。ジョブズは投資家に会わない CEO として有名だった。

取引先企業との契約にも、必ず極めて厳しい「秘密保持」条項が入れ込まれる。アップルと取引していることも明かしてはならない。当然マスコミの取材に対しては、一様に口が堅い。もし露見すれば、取引企業は 20 億円超ともいわれる違約金を請求されるからだ。

^[39] アップルの内部情報の記述は、特に注記のない限り [文献Ⅷ] および [文献Ⅺ] に多くよっている。

アップルの謎めいたサプライチェーンが明らかになったのは、ジョブズの死後のこと。しかも中国下請け工場の過酷な労働環境が国際問題になり、情報公開せざるを得なくなってからである。

アップルが秘密を一切漏らさない一方で、サプライヤーの企業秘密はアップルに筒抜けである。例えば、初代 iPod の裏蓋をピカピカに磨いていたのは、新潟県燕市の中小企業だった。アイブが惚れ込んだその技術は、1 個の加工賃が 100 円ほどにすぎなかったが、職人の手作業によるものだった。しかし iPod が爆発的に売れるようになったある日、「ちょっと作業風景を撮影させてほしい」と申し入れがくる。下請けの立場上断れずにいると、3 日間の撮影と調査が行われ、やがてその仕事はなくなった。安い人件費で大量にこなせる中国に、工程を移転してしまったのである。

また原価も徹底的に調べ上げるので、アップルの値下げ要求はいつも執拗だった^[40]。

アップルはなぜ秘密主義なのか。ジョブズ復帰前は、何でもオープンな会社だった。むしろ自分のプロジェクトに注目を引くために、スタッフは内外に情報を漏らしていた。それをジョブズが変えたが、ディズニーから学んだという。「魔法の王国」で舞台裏を見せるのは興奮めなのだ。だからアップルの製品は新発売の直前まで秘密が貫かれる。新製品がベールに包まれていれば、とてつもなく価値の高い注目と評判が生まれる。

「組織図」も公には発表されていない。ジョブズが PC の製品ラインを 4 つに集約したので、組織はシンプルになり、事業部制が廃止され機能別組織になった。ジョブズを頂点としたフラット組織で、彼一人が全体を把握し、副社長約 70 人（2011 年時点）に機能別の役割がふられていた。

「利益責任単位」はたった一つ。CFO を通じてジョブズが握っていた。他人の分野を知る必要はなく、したがって例えばアイブは財務のことは全く知らなかった。

役割は下位の仕事にまで細分化され、決められていた。それぞれの仕事の責任は「DRI : Directly Responsibility Individual」（直接責任をもつ担当者）にあった。とはいえ社員自身は自分が組織のどの位置づけなのかわからず、パズルのピースのようだという。パズルの完成図は、トップレベルのごく握りの幹部にしかわからなかった。

ただし組織の序列は、皆わかっていた。最高位はもちろんデザイン部門で、デザインの方針が決まると製品に責任を持つ二人の主要幹部、エンジニアリング・プログラム・マネジャー（EPM）とグローバル・サプライ・マネジャー（GSM）が動く構造になっていた。そこからアップル・ニュープロダクト・プロセス（ANPP）が始まり、製造の各段階で必要なことをすべて網羅した「台本」ができあがる。そこには細かい工程と日程、DRI が書き込まれていた。

序列が低く見られていた営業や人事、顧客サービスといった部門でも、シナリオが明快だった。例えばイベント・マーケティング・グループでは、イベントの台本が作られ、そこにはどんな小さな項目にも DRI が書き込まれていた。

^[40] [文献XI] 第 1 章より。

「コミュニケーション」についても特異だった。2010年にあるシンポジウムでジョブズはこんな発言をしている。

「アップルに委員会がどれだけあるか知っていますか？ ゼロです。私たちはスタートアップのような組織です。この星で最大のスタートアップなんです」

会議のサイズは最小限で、iPhoneのようなビッグ・プロジェクトの会議でも100人を超えることはなかった。ジョブズがファーストネームを憶えられる範囲を超えてしまうからだ。適正サイズを超える時は、誰かを外した。多くの人間を巻き込み保険をかけるような行き方は、メンバーに自信が持てないことを意味すると、彼は考えていた。有能な人材を集められれば、少数の方がはるかに革新的なことができるはずだ、と。

アップル社員だった河南は、ジョブズが出席した20人ほどの会議に同席した時のことを強烈に憶えている。出席者の一人がノートを取り出すと、ジョブズが言った。

「なんでノートなんか出すんだ。…会議に参加してノートを取らなきゃならない人間なんか、この会社にはいらんない」

場の空気は一瞬で凍った。しかし会議は参加者全員が各自の知見をぶつけ合い、最高のものを生み出す場であり、重要なことなら忘れるはずがない。全身全霊で貢献する気がない人間はそこにいる必要がない、というメッセージと受け取ったという。

ましてジョブズは「社内合意は、破壊的イノベーションの敵だ」と考えていた。モーターショーのコンセプトカーのデザインがうっとりするほど美しくても、実際に出てきたモデルがつまらないものになるのは、開発や製造が寄ってたかって「そんなものは作れない」とぶち壊しにしてしまうからだ、と言う。だからトップがディスラプションを起動するチームを支える必要がある、と^[41]。

アップルで働くことがただ楽しいという人は、ほとんどいないといわれている。

「社員同士の闘いは熾烈で個人攻撃にもなりうる。最高の製品を作るためなら、だれかをこてんぱんにしてもいいというメンタリティがある」

「最優秀を競う文化なんだ。自分は鎖の弱い環になりたくない。…みんな本当に一生懸命働いているよ。全身全霊を傾けて」（いずれも退職した元幹部の発言^[42]）

「インセンティブ」は、GAF^[43]の中で高いとは言えない。シリコンバレーでは、たいていの会社で給与が高いため、他社と遜色のないレベルに過ぎない。

「バーに入ると、中にいる人の9割がアップル製品を使っている……そこにかっこよさがある。値段をつけることはできないよ」

「もし筋金入りのアップル・ファンだったら、魔法のように素晴らしい職場だよ」（同）

^[41] 河南著 [文献XIX] 第4章、および第7章より。

^[42] 元幹部の発言はいずれも [文献VIII] 第2章より。

^[43] グーグル (Google)、アマゾン (Amazon)、フェイスブック (Facebook)、アップル (Apple)、4社の総称。

ジョブズの CEO 退任と後継者ティム・クック^[44]

2011年8月、アップルはジョブズの辞任と、COO ティム・クックの新 CEO 昇任を発表した。

5 ジョブズはその4年ほど前から、癌に侵されていることを公表していた。クックが初めて CEO として壇上に上がった iPhone 4S 発表イベントの翌日、2011年10月5日にジョブズは家族に見守られながら、56年の生涯に幕を閉じた。

10 ジョブズの死は世界に衝撃となって伝わった。オバマ大統領（当時）は「アメリカの最も偉大な革新者の一人」と称え、世界も賛同した。パロアルトのアップルストアの窓ガラスは、賛辞が書かれた付箋で埋め尽くされた。企業経営者の死に対して、このように世間が嘆き悲しむ光景はかつてないことだった。

ジョブズの後継者ティム・クックは、1960年11月1日、アラバマ州で生まれる。同州の小さな田舎町ロバーツデールで高校まで過ごし、生産工学を学ぶためにオーバーン大学へ進学する。

15 大学卒業後、クックは IBM に就職する。当時の IBM は初代 PC を発売した頃で、PC 製造におけるジャストインタイム生産方式（JIT）のパイオニアだった。クックは工程管理の仕事で頭角を現し、社内「ハイポ」（高い潜在能力を持つ人材）リストで1位にランキングされる。入社6年後には、授業料会社負担でデューク大学の夜間コースに通い、MBA を取得した。

20 IBM で12年間過ごし、中堅企業の COO を経て、1997年に当時世界最大の PC メーカーだったコンパックのコーポレートマテリアル担当副社長に迎えらる。そこで彼は JIT に似た「ODM（Optimized Distribution Model）」と名付けられた受注生産方式の導入をリードした。それは需要を予測して製造するのではなく、受注後に製造がスタートする方式である。ODM の導入で製造コストが劇的に低下した。

この頃クックは、アップルに復帰したジョブズの目に留まる。彼はアップルのオファーを何度か断っていたが、ジョブズに会って一変する。

25 「スティーブとの最初の面接が始まって5分後には、不安や論理的思考を放り出して、アップルに加わりたいと思いました。創造の天才と共に働く、一生に一度の機会になるだろうと私の直感が伝えたのです。スティーブの話し方、部屋に漂う独特な空気感、彼と私だけの空間でした。全ては突然のことで、次の瞬間にはもう決めていました」

1998年3月、クックは37歳でアップルのワールドワイド・オペレーション担当上級副社長となった。当時のアップルは、膨大な在庫を抱え危機的状况にあつたが、クックは在庫を「根源的な悪」と言い放ち、大改革を進めた。

30 その頃アップルは自前で製造工場をもっていたが、これを閉鎖し、サプライチェーンを全面的に見直した。生産はアウトソーシング、製品は外注先からダイレクトに顧客へ配送する仕組みに変えていった。

^[44] クックを巡るエピソードは、特に注記のない限り【文献XVIII】によっている。

SAP 社の最新統合基幹システム（ERP）に投資し、部品サプライヤーや組立工場、リセラーにまでわたって、それを組み込んだ。このシステムのおかげで、アップルは原材料調達から受注まで、サプライチェーン全体を一貫して掴めるようになった。部品は必要な時点でサプライヤーに発注され、工場は直近の需要を満たすのに十分な製品のみを生産した。クックが就任して7ヶ月ほどで、在庫日数は30日から6日に短縮され、18カ月後には1日分にまで減った。

クックの経営スタイルは、ジョブズと対照的である。声を荒げることはまずない。その代わりに、彼はスタッフに淡々と緻密な質問を投げ続ける。答えに曖昧さや誤りがあれば、見逃さなかった。

中国のサプライヤーに問題が発生した時、クックは「非常に深刻な問題だ。誰かが中国に行って対処する必要がある」と言った。30分ほど会議が続いた後、その問題の責任者を真っ直ぐ見つめると、「なぜ君はまだここにいるんだ？」と尋ねた。その責任者はすぐに会議を抜けると、自宅にも寄らず飛行場に急ぎ、中国へ飛び立った。

一方でクックは自分にも厳しい。日曜の夜も電話会議を受け、平日は午前3時45分には起床しているようだった。それから4時15分までの間に社員に次々メールが届くのだ。その後朝食を済ませ、ジムで一汗流し、午前6時15分には自分のデスクに就いて仕事を始めた。オフィスではランチを早々に切り上げ、プロテインバーをかじりながら会議をこなした。職場で12～13時間働き、家に帰ってからまたメールに応じた。

入社4年後の2002年、クックはワールドワイド・セールス並びにオペレーション担当副社長となり、さらに2005年にCOOに任命され、異例の出世をとげる。クックの猛烈な働きぶりは会社だけでなく、下請け企業にまで伝染していった。ある日本のサプライヤー首脳はこう言う。

「本社は24時間体制だし、彼らが日本に来ると深夜3時くらいまで平気で会議を続ける。まるで昔の日本企業のような」^[45]

クックの働きのおかげで、ジョブズは製品開発に専念できた。ジョブズが理想を追い、クックはそれを形にするべく実務を仕切る絶妙なバランスが生まれていた。

ジョブズのCEO職辞任が発表されると、アップルの株価は7%急落する。アナリストは、ジョブズのいないアップルの行く末を一樣に疑問視した。

「向こう2～3年は今の勢いが維持できても、それ以降は無理だろう」^[46]

その翌日クックは、社員に向けてメッセージを送った。

「スティーブが育てたこの会社と文化に、われわれは忠実であり続けます。それがわれわれのDNAです」^[47]

^[45] [文献XI] 第1章より。

^[46] <https://hbr.org/2013/06/what-kind-of-innovative-does-apple-have-to-be.html>

^[47] <https://japanese.engadget.com/jp-2011-08-25-ceo.html>

しかしジョブズが生前言っていたように、「ティムはプロダクトの人間ではない」^[48]のは事実だった。CEO に就任して早々、それを証明するかのような出来事が起こる。

2012年9月、アップルは地図ソフトウェア「Apple Maps」をリリースした。Apple Maps は、Google Map に替えて iPhone の iOS 6 に標準搭載された。地図はキラーソフトの一つで、いつまでもグーグル
5 に支配権を渡しておくわけにはいかなかったのだ。

しかし Apple Maps では、羽田空港内に大王製紙が表示された。青梅線に「ガンダムパチンコ駅」が出現した。世界のメディアから「アップルがこれまでリリースした中で、最も厄介で使いものにならないソフトウェア」、「ジョブズがいたら、あんな失敗作は出ていなかった」と酷評された^[49]。

結局クックは Apple Maps のプロジェクト・リーダーを追放した。毅然と対応する「冷徹さ」^[50]が見えた場面だった。
10

アップルはその後もマックや iPhone、iPad など、ジョブズが生み出した既存製品のモデルチェンジで売上を伸ばしていく。毎年9月に行われるアップルの製品発表会では、iPhone の新モデル発表が恒例となった。確かに iPhone のスペックは確実に高機能化した。容量は増え、防塵・防水機能が追加され、決済機能が加わり、またイヤホンが無線になるなど進化した。ただ新製品発表会のプレゼンは退屈になった。
15

成熟するスマートフォン市場

iPhone の売上は 2012 年以降、2020 年 9 月期に至るまで総売上高の 50% 超を占め（付属資料 2-④参照）、文字通りアップルの屋台骨を支えてきた。しかし iPhone 売上の社内比率は近年下がりつつある。初代 iPhone 以来増加を続けてきた売上台数が初めて減少に転じたのは、2016 年第 2 四半
20 期のことである。この時の販売台数は 5,120 万台、前の四半期と比べ 32% 減だった。

2019 年の世界のスマートフォン出荷台数は総数 13 億 7,100 万台、単一機種では iPhone11 がトップだが、企業別では幅広い品ぞろえを持つサムスンが 1 位 2 億 9,619 万台（シェア 21.6%）、低価格機種に強いファーウェイが 2 位 2 億 4,062 万台（17.6%）、3 位アップル 1 億 9,348 万台（13.9%）、4 位シャ
25 オミ 1 億 2,605 万台（9.2%）となった（米 IDC 調査）。この年アップルはファーウェイに抜かれ、2020 年第 4 四半期ではシャオミにも抜かれて第 4 位となっている^[51]。

アップルも低価格機種の見直しを始める。例えば 2016 年 3 月にボディは一世代前、中身は最新の
新モデル「iPhone SE」を低価格で投入した。旧モデルの値下げも行い、「アップル製品は高い」とい

30 ^[48] <https://www.businessinsider.jp/post-194251>

^[49] その後 Apple Maps は改善が進められた。2019 年には地図上で指定したエリアを 3D ビューで見渡せる「Look Around」機能がリリースされ、注目を集めた。

^[50] <https://www.theguardian.com/technology/2012/oct/30/apple-tim-cook-ruthless-streak>

^[51] https://www.bcnretail.com/market/detail/20200131_156261.html 日本ではアップルのシェア約 50%。

うイメージの払拭に努めている。

一方、最新機種については、逆に年々価格を上げていった。販売台数は横ばいでも、平均販売価格が上がっており、増収につながっている。

改良は進んだものの、市場が期待するのは何とんでも心踊らせる新製品であろう。噂には、AR(拡張現実) グラスからアップルカーまで様々なものがたびたび上っている。そして2014年9月、クックがCEO になって初めての新製品となる、腕時計型ウェアラブル・コンピュータ「Apple Watch」が発表された。

ただその開発のキッカケはやはりジョブズである。闘病中の彼がヘルスケアのシステムが未熟と感じ、開発が始まったものだ^[52]。2018年発売のApple Watch Series 4から、心拍数や歩数、消費カロリーなど健康管理データだけでなく、心拍異常の通知機能、転倒して無事確認ができない場合の救急連絡機能、心電図機能などが、さらに2020年発売のSeries 6からは血中の酸素濃度や最大酸素摂取量の計測機能も搭載された。

クックは「Apple が世の人間のために一番力を注ぐこと、それは健康だ」と、ヘルスケア重視を表明するようになる。販売台数も発売から2年後の2017年に、ROLEXを抜いて時計の売上高世界一となった^[53]。2020年上半期のスマートウォッチ世界総出荷台数は約4,200万台、うちアップルのシェアは51.4%と圧倒している。

2016年12月には、クック第二弾となるワイヤレスイヤホン「AirPods」が発表された。バッテリー持続時間や面倒なペアリングの問題を解決し、2020年時点でシェア35%と首位に立っている^[54]。

さらに2017年6月、AIスピーカー「HomePod」が発表となる。高音質で、Apple Musicとの相性の良さが売りだが、価格は349ドルとアマゾンやグーグルが50ドル以下で購入できるのと比べてかなり高い。そのためか世界台数シェアでは首位のアマゾン21.6%、グーグル17.1%(2020年4～6月)と比べわずかで、存在感は極めて薄い。

Apple Watch や AirPods などの業績は、「ウェアラブル、ホームおよびアクセサリ」部門に含まれるが、2020年9月期部門売上高は、306億ドル強(約3兆2,000億円。前年比25%増)で、iPad やマックの売上を超える規模となり、アップルを支える新たな柱になりつつある。

サービス売上も伸びている。2020年にiPhoneの累計販売台数は20億台を突破し、2019年のアプリダウンロード数は、全世界で1,150億件(うちApp Store 310億件、Google Play 840億件)に達した^[55]。アップルの2020年9月期サービス売上も約538億ドル(約5兆6,000億円)に上っている。

アプリの手数料収入は、「サービス事業」に含まれるが、他に音楽配信サービス「Apple Music」、非接触型決済サービス「Apple Pay」、クラウド・ストレージサービス「iCloud」の収益も含まれる。

^[52] <https://time.com/4323318/apple-watch-steve-jobs-health/>

^[53] <https://www.counterpointresearch.com/global-smartwatch-market-revenue-h1-2020/>

^[54] <https://finders.me/articles.php?id=1640#:~:text>

^[55] この年「Pokémon GO」が大ヒットし、このアプリ取扱額だけで1千億円を超えた。

Apple Music（2015年スタート）は、月額9.99ドル（個人）で7,000万曲が聞き放題になるサービスである。2019年6月時点の有料会員数6,000万人（世界）は、Spotify（スウェーデン）の約半分だが、米国市場では会員数と伸び率でSpotifyを逆転している^[56]。

またApple Payの年間取扱件数は150億件（2020年第1四半期決算）に上り、2025年までに世界のクレジットカード取引件数シェア10%を占めるようになる予測する調査会社もある^[57]。

これらの他にも2019年3月に、雑誌の読み放題サービス「Apple News+」、クレジットカード「Apple Card」、独自の月額動画ストリーミング「Apple TV+」、ゲーム定額サービス「Apple Arcade」など4つを一気に発表した。2020年10月からは、音楽、TV、ゲームにiCloudをまとめた月額プラン「Apple One」もスタートしている。アップル製品をプラットフォームとする顧客は、2020年時点で約9億5千万人（推定）に達し、サービス事業は総売上の約20%（2020年9月期）を占めるようになっている。

新サービスはともかく、新規事業開発となるとアップルは話題性に乏しい。Googleが目指す自動運転や量子コンピュータなどの開発を含むGoogle Xプロジェクトのような、あるいはアマゾンが立ち上げた統合医療ビジネスや宇宙ビジネスのような、未来志向の事業開発は今のところ発表されていない。

クックが直面する問題と改革

2014年10月、クックは自ら同性愛者であると公表した。

「アップルのCEOが同性愛者だと知ることで、自分自身を受け入れられずにいる人が救われ、差別と戦う人が励まされるなら、私のプライバシーを犠牲にする価値はあります」^[58]

プライバシー保護は、アップルにとって極めて重要なテーマである。iPhoneのプライバシー保護は着実に強化されている。データの暗号化は高度化し、指紋認証や顔認証システムなどが取り入れられている。

2016年、アップルはプライバシー保護に関する試練に直面する。同年2月、米国判事から令状が届く。それはiPhoneのロック解除のソフト提供を命じるものだった。カリフォルニア州で14人の死者を出した狙撃事件の容疑者が持っていたiPhoneがパスワードでロックされ、FBIは解読できなかったのだ。

クックはこの命令に従わない方針を固め、その理由を公開書簡で発表した。

「政府がiPhoneのロックを簡単に解除できるようになることは、あなたがたの誰もが、自分のデバイスのデータを抜き出されるリスクにさらされることなのです」^[59]

クックの毅然とした対応に、結局FBIはやむなく引き下がった。世論は割れたが、アップルは「プライバシーを重視する企業」というイメージが広まった。

^[56] <https://hypebeast.com/jp/2020/2/spotify-q4-earnings-report-music-subscribers-podcasts>

^[57] 『Quartz』2020年2月11日号

^[58] <http://www.businessweek.com/articles/2014-10-30/tim-cook-im-proud-to-be-gay>

^[59] <https://www.apple.com/customer-letter/>

クックは、いろいろな面でアップルの企業姿勢も変えつつある。多様性や差別の撲滅、そして教育や環境、労働問題にも取り組むと表明している。

2012年にテレビ局が、アップル最大のサプライヤーであるフォックスコンの劣悪な労働環境を報じた^[60]。住み込みの作業員が時給1.87ドル、12時間シフトで働かされ、軍隊のような企業カルチャーから自殺者が相次いでいた。クックはすぐに対応し、フォックスコンの工場監査を進めると声明を出す。それ以来、アップルはサプライチェーンの改善に取り組み、サプライヤーの施設監査を実施している^[61]。

米中間の分断が進む中で、中国問題も大きなリスクの一つである。中国当局は、たびたび不適切なサイトへの接続を遮断するよう要求してきた。この要請に応じてアップルは、チベットや新疆ウイグル自治区からの発信サイト、香港民主化運動を伝えるサイトの削除に応じた。また中国向け App Store では、映画と書籍の販売はしていない。

クックは「事業を展開する国では現地の法律を順守し、顧客と従業員の安全を守る義務がある」と説明するが、iPhone のサプライチェーンの大部分を中国に依存し、中華圏は売上で3番目の重要な市場だけに、舵取りは難しい。

またジョブズの時代にはなかった慈善事業にも取り組んでいる。社員が非営利団体に寄付を行うと、会社も同額の寄付をする「Giving プログラム」を通じて、2018年の寄付額は1億2,500万ドルに上った^[62]。クック個人も2013年に、自分の資産のほぼすべてを寄付する計画を明らかにしている^[63]。

株主に対する姿勢も変えた。ジョブズの死後間もない2012年3月に、3年間で450億ドルの、配当と自社株買いによる株主還元策を発表した。ジョブズは経営危機の経験から、現金を蓄積してきた。しかも7割超がタックスヘイブン国に置かれ、合法とはいえ批判を浴びてきた。当時の留保資金は976億ドル(2011年末)にも上り、配当は約17年ぶりのことだった^[64]。その後も増配や自社株買いを継続している。

クックが CEO になってから、アップルの株価は上昇を続け、2018年8月に時価総額が米国企業として初めて1兆ドルを突破した。そして2020年6月にはパンデミックの中、1.5兆ドルを突破し、さらに8月には2兆ドルの大台に乗せた。アップル創業の1976年から44年で、時価総額世界一に上り詰めた。



2020年7月、米国・下院司法反トラスト小委員会の公聴会で証言するGAFATOPの面々(左上:アップル:クック CEO。https://jp.wsj.comより)

^[60] <https://abcnews.go.com/International/trip-ifactory-nightline-unprecedented-glimpse-inside-apples-chinese-story?id=15748745>

^[61] クックは労働環境のガイドライン「Apple サプライヤー責任基準」も制定した。これらの努力により、トムソン・ロイター財団から2018年「Stop Slavery Award」(強制労働撲滅賞)が贈られた。

^[62] <https://www.apple.com/jp/newsroom/2019/01/out-of-a-culture-of-giving-a-world-of-difference/>

^[63] <https://jp.reuters.com/article/cook-donate-idJPKBN0MM30Y20150327>

^[64] グーグルやアマゾンには現在でも配当せずキャッシュを蓄積し、事業再投資に充てている。

業績が好調の半面、独占禁止法違反をめぐるアップルを含む GAF A への目はますます厳しくなっている。アメリカ下院反トラスト小委員会は 2020 年 10 月、GAF A に関する長大なレポートの中で、GAF A がそれぞれの市場を独占し、かつ新興企業の買収などによって、市場への新規参入をコントロールしていると報告している^[65]。

5 アップルについては、App Store が独占的な立場にあり、「通常以上の利益」を生み出していると批判した。同レポートは GAF A の独占対策として、プラットフォーム運営事業と自社製品の販売事業を分割することを勧告している。

10 アップルの未来にとって「正しいこと」とは？



15 米カリフォルニア・サニーバールの新本社 Apple Park
(<https://toyokeizai.net/articles/-/157734>)

2017 年 4 月、総工費 50 億ドルをかけた新本社「Apple Park」(カリフォルニア州サニーバール市)が公開された。約 71 ヘクタールの敷地に 12,000 人の従業員を収容し、曲面ガラスのみを使った円形の社屋の内側には、光あふれる中庭が広がる。その小高い丘に 1,000 人収容のシアター「Steve Jobs Theater」がある。

20 晩年のジョブズはアップルパークの建設に情熱を傾けたが、その相談相手はやはりアイブだった。ジョブズはかつて「アップルに精神的なパートナーがいるとしたらそれはジョニーだ」と語っていたが、製品も本社もアイ

ブなしには成り立たなかったろう^[66]。

そのアイブも 2019 年末にアップルを離れ、新しくクリエイティブ事務所を立ち上げた。ただしその最初の顧客はアップルになる。

CEO に就任して間もない頃、クックはインタビューで次のように答えている。

25 『スティーブが自邸に私を招き、CEO であることについて語りあったとき、彼は私にこう言ったんです。

『ウォルト・ディズニーが亡くなったあと、人々は会議で、“ウォルトならどうしただろう”と言っていたよ』そしてスティーブは私を、あの彼だけしか持っていないような強い視線で見ました。

『決してそうはなるな。僕だったらどうしてただろうなんて考えちゃダメだ』と。

『ただ正しいことをすればいいんだ』

30 だから私は今そうしています^[67]』

[65] <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO64707120X01C20A0000000>

[66] <https://toyokeizai.net/articles/-/157734>

[67] <https://wired.jp/2012/05/31/apple-ceo-tim-cook-steve-taught-me-that-the-joy-is-in-the-journey/>

【設問】

- ① アップルの強み（成功要因）と弱み（課題）を整理してください。
- ② スティーブ・ジョブズは何故、革新的な製品やサービスを世に送り出し続けることができたのでしょうか？
- ③ ジョブズは日本文化にあこがれ、かつてソニーを目標にしていた時期もあります。また携帯端末で世界に先駆けたのは NTTドコモなど、日本企業でした。しかし日本企業がアップルのようなイノベーションを生むことができないのは何故なのか？ ジョブズはその理由を、「いいソフトが作れないからだ」^(注) と言っていました。あなたはどのように考えますか？

《(注) [文献Ⅸ] の「林信行氏・日本語版序文」より》

引用文献（書籍）

- [文献Ⅰ] Linzmayer, O. W. (2004) : “*Apple Confidential 2.0*,” No Starch Press. (O.W.リンツメイヤー、林信行著、武舎広幸他翻訳協力『アップル・コンフィデンシャル2.5J』(上・下) アスペクト, 2006年)
- [文献Ⅱ] Simon, W.L. & Young, J.S. (2005) : “*iCon : Steve Jobs, The Greatest Second Act in the History of Business*,” John Willy & Sons. (井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ 偶像復活』東洋経済新報社, 2005年)
- [文献Ⅲ] Wozniak, S. (2006) : “*iWoz*,” W.W. Norton & Company. (井口耕二訳『アップルを創った怪物：もう一人の創業者、ウォズニアック自伝』ダイヤモンド社, 2008年)
- [文献Ⅳ] Garo, C. (2010) : “*The Presentation Secrets of Steve Jobs*,” McGraw-Hill Companies, Inc. (井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ驚異のプレゼン — 人々を惹きつける18の法則』日経BP社, 2010年)
- [文献Ⅴ] Elliot, J & Simon, W.L. (2011) : “*The Steve Jobs Way : iLeadership for a New Generation*,” Vanguard, Press. (中山宥訳『ジョブズ・ウェイ-世界を変えるリーダーシップ』ソフトバンク・クリエイティブ, 2011年)
- [文献Ⅵ] Isaacson, W. (2011) : “*Steve Jobs : The Exclusive Biography*,” Little, Brown. (井口耕二訳『スティーブ・ジョブズⅠ、Ⅱ』講談社, 2011年)
- [文献Ⅶ] 高木利弘『ジョブズ伝説』三五館, 2011年
- [文献Ⅷ] Lashinsky, A. (2012) : “*Inside Apple : How America’s Most Admired and Secretive Company Really Works*,” Grand Central Publishing. (依田卓巳訳『インサイド・アップル』早川書房, 2012年)
- [文献Ⅸ] 石井清純監修、角田泰隆編 (2012) 『禅と林檎：スティーブ・ジョブズという生き方』、ミヤオパブリッシング

- [文献X] Segall, K. (2012) : “*Insanely Simple : The Obsession That Drives Apple’s Success*,” Portfolio. (林信行監修、高橋則明訳『Think Simple : アップルを生み出す熱狂的哲学』NHK出版, 2012年)
- [文献XI] 後藤直義・森川潤『アップル帝国の正体』文芸春秋, 2013年
- [文献XII] Kahney, L. (2013) : “*Jony Ive*,” Portfolio. (関美和訳『ジョナサン・アイブ : 偉大な製品を生み出すアップルの天才デザイナー』日経BP社, 2015年)
- [文献XIII] Kane, I.Y. (2014) : “*Haunted Empire*,” William Collins. (井口耕二訳『沈みゆく帝国 : スティーブ・ジョブズ亡きあと、アップルは偉大な企業でいられるのか』日経BP社, 2014年)
- [文献XIV] 国際文化研究室編『人生を変えるスティーブ・ジョブズスピーチ』ゴマブックス, 2015年
- [文献XV] Levy, L. (2016) : “*To PIXER and Beyond: My Unlikely Journey with Steve Jobs to Make Entertainment History*,” McCormick Literary. (井口耕二訳『PIXER : 世界一のアニメーション企業の今まで語られなかったお金の話』文響社, 2019年)
- [文献XVI] Galloway, S. (2017) : “*The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google*,” Portfolio/Penguin. (渡会圭子訳『The Four GAFA 四騎士が創り変えた世界』東洋経済新報社, 2018年)
- [文献XVII] Kocienda, K. (2018) : “*Creative Selection*,” St. Martin’s Press. (三木夢子訳『Creative Selection : Apple 創造を生む力』サンマーク出版, 2019年)
- [文献XVIII] Kahney, L. (2019) : “*TIM COOK*,” Portfolio. (堤沙織訳『ティム・クック : アップルをさらなる高みへと押し上げた天才』SBクリエイティブ, 2019年)
- [文献XIX] 河南順一『Think Disruption : アップルで学んだ「破壊的イノベーション」の再現性』KADOKAWA, 2020年
- [文献XX] 柳田由紀子『宿無し弘文 : スティーブ・ジョブズの禅僧』集英社, 2020年

参考文献（書籍）

- Suzuki, S. (1970) : “*Zen Mind, Beginner’s Mind*” Shambhala Library. (鈴木俊隆著、松永太郎訳『禅マインド ビギナーズ・マインド』サンガ, 2012年再編集版)
- Mac Life 編『スティーブ・ジョブズとアップル奇跡の軌跡』晋遊舎, 2011年
- 日経デザイン編『アップルのデザイン戦略』日経BP社, 2014年
- Merchant, B. (2017) : “*The One Device: The Secret History of the iPhone*” Little, Brown and Company. (ブライアン・マーチャント著、倉田幸信・長谷川貴久訳『THE ONE DEVICE ザ・ワン・デバイス』ダイヤモンド社, 2019年)

【付属資料①-1】アップル沿革

年月	トピック
1950年8月	スティーブ・ウォズニアック(以下ウォズ)生まれる
1955年2月	スティーブ・ジョブズ(以下ジョブズ)生まれる
1976年4月	ジョブズとウォズらによって、マイクロコンピュータ「Apple I」販売を目的に、 Apple Computer Company 創業
1977年1月	Apple Computer Companyが法人化され、Apple Computer, Inc.となる
6月	「Apple II」を発売
1979年12月	ジョブズらがゼロックスのパロアルト研究所 (PARC) を見学。そこで目にしたパソコン「アルト」やグラフィカルユーザインタフェース (GUI) に感銘を受ける
1980年5月	ジョブズがリードしてビジネス向け「Apple III」を開発。事業的には失敗
12月	新規株式公開 (IPO) を行う
1981年8月	IBM、「IBM PC」を発表してパーソナルコンピュータ (PC) 市場へ参入
1983年1月	ジョブズがリードしてビジネス向けパソコン「Lisa」発売するも失敗
4月	元ペプシコーラ社長ジョン・スカリーがCEOに就任
1983年11月	マイクロソフトが初代「Windows」を発表
1984年1月	テレビCM「1984」がスーパーボウルで放映され、大きな注目を集める
〃	パソコン「Macintosh」(マック)を発売
1985年2月	ウォズ、アップルを退社
5月	ジョブズ、全ての業務から外され、実権を持たない会長職へ
9月	ジョブズ、アップルを退社し、新会社「NeXT」を立ち上げ
1986年2月	ジョブズがルーカスフィルムのCG部門を買収し、新会社ピクサーのCEO就任
1991年10月	アップル、ポータブルコンピュータ「PowerBook」を発表
1992年1月	アップル、携帯情報端末 (PDA)「Apple Newton」を発表
1993年6月	業績悪化により、スカリーがCEOを退任
1996年2月	ギル・アメリオ、アップルCEOに就任
12月	アップル、NeXTを4億ドルで買収
1997年2月	NeXTの買収を完了し、ジョブズが相談役として迎えらる
9月	ジョブズ、アップルの暫定CEOに就任
〃	広告キャンペーン「Think Different」がスタート
1998年5月	オールインワン型パソコン「iMac」を発表
2001年1月	ジョブズ、正式にアップルのCEOに就任
〃	マックをハブとして、家電やオーディオ、映像、デジタルカメラなどの機器をネットワークでつなぐ考え方「デジタルハブ構想」を公表
〃	NeXTのOS「NeXTSTEP」をベースとする「Mac OS X」を発表
〃	デジタルミュージックソフトウェア「iTunes」をリリース
5月	バージニア州とカリフォルニア州で世界初の「Apple Store」がオープン
10月	デジタル音楽プレイヤー「iPod」を発表
2003年4月	1曲99セントで音楽をダウンロードできるサービス「iTunes Store」を開始
2004年1月	デジタル音楽プレイヤー「iPod mini」を発表
2005年6月	マックにIntelプロセッサを採用すると発表
9月	小型デジタル音楽プレイヤー「iPod nano」を発表
2006年5月	ディズニーがピクサーを買収し、ジョブズ自身もディズニーの役員に就任
9月	ビデオコンテンツをiTunesからテレビへ無線／有線LANを通して配信できるセットトップボックス「Apple TV」を発表
2007年1月	社名を「Apple Computer, Inc.」から「Apple Inc.」に変更

【付属資料①-1】アップル沿革（続き）

年月	トピック
2007年1月	初代iPhoneを発表
9月	iPhoneから電話とショートメッセージ機能を削除したタッチスクリーン機器「iPod touch」を発表
11月	グーグル、スマートフォン用ソフトウェアのプラットフォーム「Android」を発表
2008年1月	"世界最薄のノートブック"「MacBook Air」を発表
7月	サードパーティーによるアプリケーション販売サイト「App Store」開設
2010年1月	タブレット型デバイス「iPad」を発表
2011年1月	ジョブズ、病気の治療に専念するため、無期限でCEOを退職すると発表
6月	オンラインストレージおよびコンテンツ同期サービス「iCloud」を発表
8月	ジョブズ、アップルCEOを辞任して会長に。ティム・クックがCEOに昇任
10月	ジョブズ、56歳で死去。
〃	クックがiPhone 4Sを発表。AIアシスタント「Siri」がiPhoneに搭載される。
2012年3月	iPhone製造外注先のフォックスコンと、中国での賃金や労働環境改善に合意
〃	17年ぶりの配当や自社株買いなど、株主還元策を発表
10月	タブレット型コンピュータ「iPad mini」を発表
2013年5月	クック、米上院常設調査小委員会に出席。「アップルは租税回避」との批判に反論
2014年9月	スマートウォッチ「Apple Watch」を発表
〃	おサイフ及び非接触型決済サービス「Apple Pay」を発表
2015年6月	音楽配信サービス「Apple Music」を発表
9月	タブレット型コンピュータ「iPad Pro」を発表
〃	iPad ProとiPad向けスタイラスペン「Apple Pencil」を発表
2016年2月	米国判事からFBI捜査のためのiPhoneロック解除ソフト提供命令が届くも、拒否
7月	iPhone販売台数累計が10億台を突破したと発表
9月	マイク付きワイヤレスイヤホン「AirPods」を発表
2017年4月	新本社ビル「Apple Park」への移転開始
6月	家庭用スマートスピーカー「HomePod」を発表
2018年5月	米連邦地裁陪審、サムスンがAndroidスマホで特許侵害したと認定。アップルへ賠償金5億3,900万ドルの支払いを命じる
8月	民間企業として初の時価総額1兆ドルを突破
2019年3月	雑誌読み放題サービス「Apple News+」、クレジットカード「Apple Card」、月額動画ストリーミング「Apple TV+」、遊び放題ゲーム「Apple Arcade」を発表
6月	ジョナサン・アイブ(CDO)が年内でアップルを退社すると発表
10月	アクティブ・ノイズキャンセリング機能をもつ「AirPods Pro」を発表
2020年7月	クック、米連邦議会による独占禁止法公聴会に出席
8月	民間企業として初の時価総額2兆ドルを突破
〃	人気ゲーム「フォートナイト」の開発会社Epic Gamesが、アプリ内課金システムなどが独占に当たるとしてアップルとグーグルを提訴
9月	複数の定額制サービスをまとめた「Apple One」を発表
11月	自社設計した半導体を初搭載したマックを3機種発表。今後2年かけて全機種の半導体を自社設計品に切り替える計画を発表
〃	アプリ配信手数料について、中小事業者向けに限り半分の15%にすると発表
12月	オーバーイヤー型のヘッドホン「AirPods Max」を発表

【付属資料②-1】アップル財務諸表（同社10-Kより）

連結損益計算書
(単位:百万ドル、太字は計)

	9月で終わる年度			
	2020年	2019年	2018年	2017年
純売上高				
製品	220,747	213,883	225,847	196,534
サービス	53,768	46,291	39,748	32,700
<純売上高計>	274,515	260,174	265,595	229,234
売上原価				
製品	151,286	144,996	148,164	126,337
サービス	18,273	16,786	15,592	14,711
<売上原価計>	169,559	161,782	163,756	141,048
《売上総利益》	104,956	98,392	101,839	88,186
営業費用				
研究開発費	18,752	16,217	14,236	11,581
販売費及び一般管理費	19,916	18,245	16,705	15,261
<営業費用計>	38,668	34,462	30,941	26,842
《営業利益》	66,288	63,930	70,898	61,344
営業外損益(純額)	803	1,807	2,005	2,745
税引前利益	67,091	65,737	72,903	64,089
法人所得税	9,680	10,481	13,372	15,738
《純利益》	57,411	55,256	59,531	48,351

(注)①アップルの決算日は各年9月の最終土曜日(2020年は9月26日)

②年度末の従業員数(パート含む常勤換算)は以下の通り。

147,000人(2020年)、137,000人(2019年)、132,000人(2018年)

連結包括利益計算書

(単位:百万ドル)

	9月で終わる年度			
	2020年	2019年	2018年	2017年
《純利益》	57,411	55,256	59,531	48,351
その他の包括損益				
為替換算差額	88	(408)	(525)	224
デリバティブ未実現損益差額(純額)	(1,185)	(638)	905	(162)
有価証券未実現損益差額(純額)	1,139	3,827	(3,406)	(846)
<その他の包括損益計>	42	2,781	(3,026)	(784)
《包括利益》	57,453	58,037	56,505	47,567

【付属資料② -2】アップル財務諸表（同社 10-K より）

連結貸借対照表

（単位：百万ドル）

9月で終わる年度

	2020年	2019年	2018年	2017年
資産の部				
流動資産				
現金及び現金同等物	38,016	48,844	25,913	20,289
市場性有価証券	52,927	51,713	40,388	53,892
売掛金(純額)	16,120	22,926	23,186	17,874
棚卸資産	4,061	4,106	3,956	4,855
非営業債権(供給業者)	21,325	22,878	25,809	17,799
その他流動資産	11,264	12,352	12,087	13,936
＜流動資産計＞	143,713	162,819	131,339	128,645
固定資産				
市場性投資有価証券	100,887	105,341	170,799	194,714
有形固定資産(純額)	36,766	37,378	41,304	33,783
その他固定資産	42,522	32,978	22,283	18,177
＜固定資産計＞	180,175	175,697	234,386	246,674
《資産合計》	323,888	338,516	365,725	375,319
負債及び資本の部				
流動負債				
買掛金	42,296	46,236	55,888	44,242
前受収益	6,643	5,522	5,966	7,548
コマーシャルペーパー	4,996	5,980	11,964	11,977
借入金	8,773	10,260	8,784	6,496
その他流動負債	42,684	37,720	33,327	30,551
＜流動負債計＞	105,392	105,718	115,929	100,814
固定負債				
借入金	98,667	91,807	93,735	97,207
その他固定負債	54,490	50,503	48,914	43,251
＜固定負債計＞	153,157	142,310	142,649	140,458
《負債合計》	258,549	248,028	258,578	241,272
資本の部				
資本金・資本剰余金	50,779	45,174	40,201	35,867
利益剰余金	14,966	45,898	70,400	98,330
その他の包括損益累計額	(406)	(584)	(3,454)	(150)
＜資本計＞	65,339	90,488	107,147	134,047
《負債及び資本合計》	323,888	338,516	365,725	375,319

【付属資料②-3】アップル財務諸表（同社 10-K より）

連結キャッシュフロー計算書

（単位：百万ドル）

	9月で終わる年度			
	2020年	2019年	2018年	2017年
現金・現金同等物期首残高	50,224	25,913	20,289	20,484
キャッシュフロー				
営業活動	80,674	69,391	77,434	64,225
投資活動	-4,289	45,896	16,066	-46,446
財務活動(注)	-86,820	-90,976	-87,876	-17,974
<増減額合計>	-10,435	24,311	5,624	-195
現金・現金同等物期末残高	39,789	50,224	25,913	20,289
(注)うち配当金支払額	17,807	14,129	13,735	12,769
自己株式取得額	72,516	67,101	72,738	32,900

製品サービス群別売上高(純額)

（単位：百万ドル）

	9月で終わる年度			
	2020	2019	2018	2017
iPhone	137,781	142,381	164,888	139,337
Mac	28,622	25,740	25,198	25,569
iPad	23,724	21,280	18,380	18,802
ウェアラブル、ホーム、アクセサリ	30,620	24,482	17,381	12,826
サービス	53,768	46,291	39,748	32,700
《売上高》	274,515	260,174	265,595	229,234

(注) ① 「ウェアラブル、ホーム、アクセサリ」には、AirPods、Apple TV、Apple Watch、Beats の製品、HomePod、iPod touch、アップルブランド及びサードパーティのアクセサリが含まれる。

② 「サービス」には、広告サービス、AppleCare（補償サービス）、デジタルコンテンツ、クラウド・サービス、決済サービス（クレジット・カードや Apple Pay）、その他が含まれる。

③ 「ストアおよびオンラインによる直販比率」と「卸売や小売店を通じた販売比率」は、それぞれ総売上上の 34%vs66%（2020年）、31%vs69%（2019年）、29%vs71%（2018年）。

【付属資料②-4】アップル財務諸表（同社 10-K より）

地域別売上高・営業利益

（単位：百万ドル）

	9月で終わる年度			
	2020	2019	2018	2017
北米および南米：				
売上高(純額)	124,556	116,914	112,093	96,600
セグメント利益	37,722	35,099	34,864	30,684
ヨーロッパ：				
売上高(純額)	68,640	60,288	62,420	54,938
セグメント利益	22,170	19,195	19,955	16,514
中華圏：				
売上高(純額)	40,308	43,678	51,942	44,764
セグメント利益	15,261	16,232	19,742	17,032
日本：				
売上高(純額)	21,418	21,506	21,733	17,733
セグメント利益	9,279	9,369	9,500	8,097
その他アジア太平洋圏				
売上高(純額)	19,593	17,788	17,407	15,199
セグメント利益	6,808	6,055	6,181	5,304
《セグメント利益合計》	91,240	85,950	90,242	77,631
研究開発費	(18,752)	(16,217)	(14,236)	(11,581)
その他本社費	(6,200)	(5,803)	(5,108)	(4,706)
《営業利益》	66,288	63,930	70,898	61,344

(注) ① 「ヨーロッパ」にインド、中近東、アフリカを含み、「中華圏」は中国、香港、台湾を含む。

② 「セグメント利益」には、研究開発費や部門共通費、本社費などを含んでいない。

【付属資料③】世界株式時価総額ランキング

(2020年12月末日現在、単位:十億ドル)

順位	企業名	時価総額	国
1	アップル	2,240	米国
2	サウジアラムコ	1,865	サウジアラビア
3	マイクロソフト	1,685	米国
4	アマゾン.com	1,593	米国
5	アルファベット	1,175	米国
6	フェイスブック	762	米国
7	騰訊控股(テンセント)	684	中国
8	アリババ集団	633	中国
9	テスラ	627	米国
10	バークシャー・ハサウェイ	534	米国
11	サムスン電子	480	韓国
12	台湾積体電路製造(TSMC)	471	台湾
13	ビザ	412	米国
14	ウォルマート	406	米国
15	ジョンソン&ジョンソン	401	米国
16	JPモルガン・チェース	380	米国
17	貴州茅台酒	351	中国
18	プロクター&ギャンブル	341	米国
19	マスターカード	335	米国
20	ネスレ	328	スイス
21	ユナイテッドヘルス・グループ	323	米国
22	NVIDIA	322	米国
23	ウォルト・ディズニーマ	309	米国
24	LVMH	305	フランス
25	ロシュ・ホールディングス	296	スイス
26	ホームデポ	292	米国
27	ペイパル	280	米国
28	中国工商银行	271	中国
29	バンク・オブ・アメリカ	259	米国
30	ベライゾン	243	米国
31	アドビ	240	米国
～	～	～	～
36	ネットフリックス	227	米国
37	ナイキ	222	米国
39	トヨタ自動車	210	日本
85	ソフトバンク・グループ	140	日本
94	キーエンス	132	日本

(<https://www.corporateinformation.com/top-100.aspx?topcase=b>より)

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
