



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

5

□「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]

10

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。

15

1つは、価格設定の自由度だ。M1の生産は、台湾積体電路製造（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

20

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。

25

[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。

30