

米アップルの製品開発の成功に関する一考察

—財務データに基づく検証—

A Study on Apple's Success of Product Development

—An Analysis on the Financial Data—

ネットワーク情報学部 文屋圭裕, 児玉万里子

School of Network and Information Yoshihiro BUNYA, Mariko KODAMA

Keywords: Apple Inc., personal computer, research & development, product design

1. アップルの設立から今日までの沿革¹

1.1. はじめに

2012年10月にApple Inc. (以下、アップル) が発表した決算によると2012年9月期の売上高は前年を44.6%上回る1,565億ドル(約12兆5,000億円)、純利益は前年を61.0%上回る417億ドル(約3兆3,000億円)、総資産は前年を51.3%上回る1,761億ドル(約14兆円)と、いずれも前年を大きく上回る成績を収めた。

同年8月20日には米株式市場で時価総額が6,235億ドル(約50兆円)を超えて史上最高額を更新した。この時価総額はマイクロソフト社とグーグル社の時価総額の合計よりも大きく、文字通り世界のトップ企業の位置を享受するに至っている。

そこで本稿では、アップルが今日の成功に至るまでにたどってきた過程を、財務諸表を用いて紐解いていく。

1.2. アップル I、アップル II 時代 (1976~1983)

アップルは過去30余年の間に、MacやiPod、iPhone、iPadなど魅力的な新製品を生み出してきた。2004年以降急速な売上成長を続けているが、現在に至るまでには倒産寸前に追い込まれるなどの紆余曲折があった。

アップルは、ヒューレット・パッカード社でエンジニアをしていたスティーブ・ウォズニアク (以下、ウォズ) が開発したパーソナルコンピュータのアップル I を

ウォズの友人であったスティーブ・ジョブズ (以下、ジョブズ) が販売しようと提案したことから始まる。この2人はいずれも米国生まれの20代の若者であった。

1976年6月、ジョブズはバイトショップにアップル I を一括注文で50台販売することに成功した。アップル I は数か月で200台を売ったという。²

アップル I の成功は次のアップル II の開発に繋がった。しかし、誰もが簡単に使えるモノであるためにも「パーソナルコンピュータはすべてそろったパッケージの状態でなければならない³」と考えたジョブズは、アップル II をより大衆向けのモノにすべく、アップル II 開発のための資金繰りに苦勞することとなる。

しかし、資金調達のために様々な投資家に出資を持ちかけていたジョブズは1976年に投資家の紹介でインテルのマーケティング部長を務めたマイク・マークラ (以下、マークラ) と出会うことになる。マークラは、マーケティングや事業計画策定の経験に富んだ人物で、銀行から融資を取りつけ、さらに自身も資金を投じた。⁴

こうしてアップルは、1977年1月3日にジョブズ、ウォズ、マークラの3人によって米国カリフォルニア州で法人登記される。⁵

アップル創業者の一人であるマークラは、アップルが目標とすべきものを「自分が信じるなにかを生み出すこ

2 ヨフィー, 「アップルコンピュータ 2006」, P.2

3 アイザックソン, 『スティーブ・ジョブズ I』, P.126

4 カールトン, 『アップル 上』, P.22

5 このときの社名はアップルコンピュータ (Apple Computer, Inc.) であった。その後2007年に社名はアップル (Apple Inc.) に変更される。本論文ではとくに説明のない限り、会社を示すときには「アップル」を用いる。

1 アップルの沿革については、アップル作成のForm10-K, カールトン『アップル 上』, 同『アップル 下』, ヨフィー「アップルコンピュータ 2006」, アイザックソン『スティーブ・ジョブズ I』, 同『スティーブ・ジョブズ II』を参照した。

と、長続きする会社を作ること⁶とし、その原理を「アップルのマーケティング哲学」として3つのポイントに分けた。1番目は「共感」すなわち「顧客ニーズを深く理解する」、2番目は「フォーカス」すなわち「重要度の低いものはすべて切らねばならない」、3番目は「印象」すなわち「会社や製品が発するさまざまな信号がその評価を形作る」だった。⁷

この哲学は今もアップルの経営に生きている。2012年のForm10-KのBusiness Strategyには「The Company is committed to bringing the best user experience to its customers through its innovative hardware, software, peripherals, and services.」と記載されている。これは、顧客に最高の経験をしてもらうために、アップルは顧客に寄り添いながら製品デザイン、パッケージデザイン、販売戦略に神経を行き届かせ、革新的なハードウェア、ソフトウェア、周辺機器、サービスを提供していることを示す。

この哲学に基づき1977年4月にアップルIIは発表された。アップルIIは比較的安価なうえに、誰でもすぐにスプレッドシートの分析やワープロの機能を使えたため、出荷は急増していった。その後、1977年に2,500台、1980年までに10万台、そして1981年には21万台とうなぎ登りで販売台数を伸ばしていった。

APPLE (百万ドル) 9月決算	1980	1981	1982	1983
売上	117	335	583	983
売上総利益	51	165	295	477
営業利益	24	66	102	130
当期純利益	12	39	61	77

【表1 1980年～1983年の売上・利益】⁸

アップルの売上は、1980年の約1億ドルから1983年には8倍以上となり、この間、売上のほぼ半分の売上総利益（粗利益）を確保した。

APPLE (百万ドル) 9月決算	1981	1982	1983
投下資本合計	188	261	377
設備投資	22	34	67
運転資金	93	75	195
現預金	73	153	143
その他	0	-1	-28
資本構成	190	263	379
長短期負債	13	6	1
自己資本	177	257	378

【表2 1981年～1983年の投下資本】

6 アイザックソン、『スティーブ・ジョブズ I』, P.137

7 同上, P.137

8 本論文中の財務データは、すべてアップルを始めとする各社のForm10-Kあるいは有価証券報告書に基づいている。

アップルの創業期の投下資本の内容は、運転資金（在庫や売掛債権など）が大きく、支払い準備のための現預金も多額に有していた。それに比べると当初より設備投資は少額にとどめていた。こうした投資をまかなったのは、主に自己資本である。1980年12月の株式公開の際に440万株を発行し、9,000万ドルを調達することができたのが大きい。長期・短期の有利子負債への依存度は極めて低かったことがわかる。高い成長は増資手取金と毎期の利益の内部留保によってまかなわれていた。

1.3. マッキントッシュ時代（1984～1996）

アップルIIにより、新興企業のトップ企業に上りつめたアップルは、次の成功をマッキントッシュで収めることとなる。

1984年1月に発売されたマッキントッシュは発売当初100日間で約6万台を出荷するなど爆発的な売上を記録した。このコンピュータは今日のパソコンにとっては当たり前の、直感的操作を可能にする「マウス」や情報が一目で分かるグラフィカルユーザインタフェース（GUI）を採用するなど当時のメーカーに新しい基準を示す1台となった。

しかし、アップルの目指したマッキントッシュは革新的であったが、同時に処理能力不足で動きの遅いコンピュータでもあった。マッキントッシュの魅力であったGUIは同時に弱点でもあった。従来のテキストベースのディスプレイと違い、ピクセル単位で文字を描くマッキントッシュはメモリが20倍から30倍も必要であったが、マッキントッシュにはそれだけのメモリ容量が用意されていなかった。結果としてマッキントッシュの売上はすぐに尻すぼまりとなり、1984年のクリスマス時点では売上の70%をアップルIIがたたき出すまでになっていた。⁹

マッキントッシュ売上の減少、そして当時CEOであったジョン・スカリー（以下、スカリー、1983～1993年CEO）との対立もあり、創業者であるジョブズは1985年にアップルを退社することとなる。

ジョブズ退社後、アップルはマッキントッシュの次を担う製品を作るべく、1990年にPDA（携帯情報端末）開発プロジェクト「ニュートン」を開始する。ニュートンは、現在のスマートフォンの先駆けとも言えるプロジェクトで1993～1998年にかけて販売された。しかし、1,000ドル近くする価格や携帯端末にしては大きすぎるサイズなどの欠点があり、ニュートンは商業的に失敗に終わった。

9 アイザックソン、『スティーブ・ジョブズ I』, P.303

APPLE (百万ドル) 9月決算	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
売上	1,516	1,918	1,902	2,661	4,071	5,284	5,558	6,309	7,087	7,977	9,189	11,062	9,833
当期純利益	64	61	154	217	400	454	475	310	530	87	310	424	-816

【表3 1984年～1996年の売上推移】

アップルの成功から低迷までは非常に速かった。売上は1995年に100億ドルを突破するまでに成長したものの、マッキントッシュに続く画期的な製品を生み出せずに、利益は低迷し、1996年には8億ドルの赤字を記録した。

アップルは新しい製品を開発するためにも次期OSを必要としていた。ジョブズがアップルを退社後立ち上げたNeXT社のエンジニアはこれを知り、ジョブズに次期OSをアップルに提供することを打診した。1996年12月、ジョブズはアップル首脳陣にNeXTのOSを紹介し、1997年2月にアップルによるNeXT買収が成立することとなる。こうしてジョブズはアップルに復帰した。

1.4. iMacからiPadの時代(1997～2012)

1997年のジョブズの復帰以降、アップルは多くの成功を収めることとなる。1998年に発売されたiMacを足掛かりにiPod、iPhone、iPadとアップルの代名詞となる製品を次々に発売し、そのほとんどがユーザーに受け入れられる。今日アップルといえばジョブズのカリスマ性が注目されがちであるが、この成功の裏には製品デザインはもちろん多くの経営戦略が隠されている。

2. アップルのミッション実現

2.1. ミッション実現を支えた要因

アップルが時価総額世界一の企業に成長したことと今日までの情報化社会の驚異的な発展は切っても切り離せない。創業時からアップルは「全ての家庭にコンピュータを」という言葉をミッションとして掲げていた。しかし、当時は誰もこのミッションを実現可能なものと考えていなかった。当時コンピュータとは一部の技術者や愛好者のための道具であり、普通の人が日常生活で使える道具とは誰も考えていなかったからである。

ところが今日ではアップルのミッションは現実のものとなり、我々の生活にコンピュータはかかせない存在となっている。アップルが家庭でのコンピュータ利用に広く目を向けさせることに成功した要因は、大きく分けて3つあると考える。1つ目はデザイン、2つ目はインターネットの普及、3つ目はコンピュータ関連技術の向上である。

2.2. デザイン

1つの目のデザインについて、ジョブズはデザインとは「製品の本質を反映していなければならない¹⁰⁾」と考えた。その結果、アップルは外見的なデザインから機能性などの内面に至るデザインまで大きな功績を残した。

アップルはコンピュータが誰にでも簡単に操作可能であるようにと、マウスとGUIをコンピュータに採用した。マウスとGUIはもともとゼロックスで研究開発が行なわれていたが、ゼロックス社はマウスとGUIがパソコンの機能として成功するはずがないと考え、技術としてマウスとGUIを自社製品には採用しなかった。

しかし、ジョブズは1979年12月にゼロックスのパロアルト研究所を訪れた際、マウスとGUI技術を見学し、後のコンピュータ開発にマウスとGUIが不可欠なものと理解し、アップル製品に採用することになる。こうした未来のコンピュータを予測する先見性があったからこそ、今日のパソコンの形が生まれた。

また、アップルは見た目のデザインについても大きな功績を残した。アップルはコンピュータを家庭に普及させることを想定していたため、パソコンを工業製品的な外観にしてはいけないと考えていた。そのため家のインテリアとして置いても不自然でないようにと白を基調する家電製品を思わせるようなデザインを採用した。この2つは現在のパソコンでは当たり前のように採用されており、アップルがパソコンの基準を作ったとも言える。

さらに、アップルでは、シンプルなデザインが「製品を直感的に使いやすくする¹¹⁾」と考え、デザインをシンプルにすることに注力した。こうしてデザインされたアップル製品はユーザーをうきうき、わくわくさせるものに仕上がったのである。1985年にジョブズが退社して以降、アップルは技術主導、エンジニアリング重視の視点から経営されたが、ジョブズの経営中枢への復帰とともに、デザイン主導の経営に立ち戻ったと言えるだろう。

2.3. インターネットの普及

2つ目のインターネットの普及も家庭でコンピュータが使用されるようになる上で極めて大きな要因であ

10 アイザックソン、『スティーブ・ジョブズ II』, P.95

11 同上, P.206

る。インターネットの実用化は1988年に商用インターネットのシステムが米国で稼働を開始したことから始まる。1990年には現在も使われるWorld Wide Webシステムのための最初のサーバとブラウザが完成した。さらに、1995年はインターネットのバックボーンであったNSFNet(全米科学財団ネットワーク)が民間へ移管され、Windows95の登場によって、一般個人でのインターネット利用が加速していった。

インターネットの発展によってコンピュータはビジネスで使用されるだけでなく、パーソナルなものに変化していった。インターネットと結びつくことによって、コンピュータを日常生活で使う場面が劇的に広がったのである。そして、インターネット普及の時期は、アップルのパソコンのアップルI(1976年)からiMac(1998年)までの製品展開の歴史と重なることになる。¹²

2.4. コンピュータ関連技術の向上

コンピュータが家庭に普及した3つ目の要因がコンピュータ関連技術の向上である。1984年に発売されたマッキントッシュは処理能力に問題があり、動きの遅いコンピュータであった。しかし、中核となる半導体技術の発展により、コンピュータのメモリ容量は倍増を続け、コンピュータが処理できることの幅も広がっていったのである。

アップルをはじめとする各メーカーは、こうした技術進歩の動向を巧みに予測し、活用しながら製品開発を行なった。その製品開発の成功例がアップルの場合、1998年8月に発売されたiMacである。iMacはマウスとGUIが素早く正常に機能することはもちろん、誰でも簡単にインターネットに繋がるように設計された。さらに周辺機器の小型化や低価格化もあって、iMacは低価格でありながら当時のパソコンにはない高い技術性と外観を兼ね備えたものに仕上がった。

一部の技術者や愛好者だけがパソコンを使っていた時代に比べ、価格も比較的安く、利用方法も広がったiMacは、結果として大成功を収め、アップルのパソコン部門の再生の一歩となった。

12 iMac以降の新製品名の冒頭につけられた「i」が何を意味するか明言されていないが、iMac発表時には「i」のついた5つの単語「internet」「individual」「instruct」「inform」「inspire」が並べられ、その一番目がインターネットであった。「i」のつく製品にとってインターネットの存在が不可欠であることがわかる。

3. 爆発的成長のきっかけ：研究開発

3.1. ジョブズ復帰以前の低迷(1984~1997)

アップルの売上は2004年以降、爆発的な成長を遂げた。この爆発的な成長を支えたのは次々に生み出される魅力的な製品群である。ではなぜ、アップルは他にはない魅力的な製品を次々に生み出し成功させることができたのであろうか。

アップル経営陣は、マッキントッシュの売上停滞、そして持ち直しの後、新製品を出すとともに新生アップルを目指した。1990年には、低価格PCのMac Classic、1991年には初のノート型Power Book、そして1993年には初の携帯情報端末のニュートンなどを送り出した。さらに1995年にはシェア底上げのために初のMac互換機が発売された。しかし利益は十分にはついていかず、売上総利益率(粗利率)は1990年の53%をピークに徐々に低下し、販売価格を前年より25%下げたため、1996年には、粗利益率は9.8%という極めて低い水準まで低下した。1996~1997年には最終赤字も記録し、アップルは「あと90日で倒産¹³」というところまで追い込まれた。

APPLE (百万ドル) 9月決算	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
売上 -①	5,558	6,309	7,087	7,977	9,189	11,062	9,833	7,081
売上総利益 -②	2,952	2,995	3,096	2,728	2,344	2,858	968	1,368
営業利益	712	447	806	110	522	684	-1,383	-1,070
当期純利益	475	310	530	87	310	424	-816	-1,045
売上総利益率 (%) ②÷①	53.1%	47.5%	43.7%	34.2%	25.5%	25.8%	9.8%	19.3%

【表4 1990年~1997年の売上・利益】

経営陣はリストラ策を次々と打ち出し、アップル再生を目指したが、いずれも決定的な打開策とはならなかった。

1980年に株式を公開して以来、アップルは資金を負債に依存することはほとんどなかった。しかし、1990年代の業績低迷とともに負債が増えていった。1996年と1997年には多額の当期純損失を計上し、自己資本が減少したこともあり、自己資本比率は55%まで低下した。

APPLE (百万ドル) 9月決算	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
資本構成 -①	1,570	1,916	2,371	2,856	2,979	3,665	3,193	2,176
有利子負債	123	149	184	830	596	764	1,135	976
自己資本 -②	1,447	1,767	2,187	2,026	2,383	2,901	2,058	1,200
自己資本比率 (%) ②÷①	92.2%	92.2%	92.2%	70.9%	80.0%	79.2%	64.5%	55.1%

【表5 1990年~1997年の有利子負債と自己資本】

3.2. ジョブズ復帰後の布石(1997~2001)

ジョブズは1997年に当時のCEOを更迭し、自ら経営の実権を再び握った。まず、ジョブズは数多く存在したアップルの製品開発プロジェクトを絞り込んだ。このとき、ジョブズはユーザーを「消費者」と「プロフェッ

13 アイザックソン、『スティーブ・ジョブズ II』, P.90

ショナル」に、製品を「デスクトップ」と「ポータブル」に分けたマトリックス図を書き、それらを組み合わせた4種類について突出した新製品を作るよう指示を出したという。¹⁴

製品の選択と集中を行なった結果、アップルは1995年には6億1,400万ドルあった研究開発費を1998年には約半分の3億300万ドルまで抑えることに成功する。この金額は10年前の研究開発費の水準と同じである。この間、販売管理費も15億8,300万ドルから9億800万ドルに減らしている。この間、多数の従業員を解雇して人件費を削減している。こうした努力の結果、アップルは1998年から2000年までとりあえず利益を確保する形を作った。

APPLE (百万ドル) 9月決算	1995	1996	1997	1998
研究開発費	614	604	485	303
販売管理費	1,583	1,568	1,286	908
従業員数 (人)	13,191	10,896	8,437	6,658

【表6 研究開発費と販売管理費の削減】

こうした製品開発の選択と集中によって生まれた製品が1998年8月に発売されたiMacである。この製品は消費者向けのデスクトップとして、低価格、親しみやすいデザイン、簡単なインターネット接続を武器に、マッキントッシュ以来の成功を収める。

APPLE (百万ドル) 9月決算	1998	1999	2000
売上合計	5,941	6,134	7,983
Mac	4,862	5,082	6,885
デスクトップ	3,949	4,250	5,128
Power Mac	2,421	2,345	2,747
iMac	1,528	1,905	2,381
ポータブル	913	832	1,757
Power Book	913	823	948
iBook	0	9	809
ソフトウェア他	1,079	1,052	1,098

※1998年のiMac売上には消費者向け・教育向けの先行製品の売上を含んでいる。

【表7 1998年～2000年の製品別売上】

そしてアップルはiMacの成功を次に繋げるべく、さらに新製品の開発を行なった。それが2001年11月に発売されたiPodである。当時デジタル音楽市場に勝者がいないことに気付いたアップルはMP3技術に目をつけた。iPodは「ポケットの中に1000曲」をキャッチコピーに当時15～20曲程度の持ち運びが普通だったデジタル音楽市場に大きな衝撃を与えた。

またiPodを管理するiTunesの存在もiPodの売上飛躍の一つの要因である。iTunesは2001年1月にMac

ユーザー向けにデジタルミュージックの整理・活用およびオリジナルCD作成を可能にする音楽再生・管理ソフトとしてリリースされ、iPod発売以降はその管理ソフトウェアとしての役割を持つようになった。さらに2003年4月にはiTunes Music Storeというオンラインミュージックストアをスタートさせ、ユーザーが1曲99セントで簡単に音楽がダウンロード出来るようにした。iTunesそのものの収入はアップルの収益に直接貢献することは少なかったが、iPodというハードウェアの価値をソフトウェアの側面から押し上げる役割を果たした。

iPodに先立ち、携帯音楽プレーヤーの世界を創出したのはソニーである。1979年に発売されたソニーのウォークマンは世界的なヒット商品となった。ジョブズ自身、「iPodが誕生したのは真に偉大な日本メーカーたちのおかげ¹⁵」と言っている。

iPodはソニーのシェアを奪い、2002年以降、トップ製品となる。なぜiPodが勝利を収めたかということ、利便性が高かったことと並んでソフトウェアが充実していたことがあげられる。

製品として発売2カ月にして12万5千台以上売ったiPodであったが、売上金額はいまだに小さく、主力のMacの売上停滞も重なり、2001年から2003年までのアップル全体の業績は落ち込んだ。とくにiPod発売の年に当たる2001年の売上は前年から大幅に減少した。これはMacの一部製品の失敗もあるが、世界的なITバブルの崩壊、教育市場の低迷などの影響による。そのため、2001年には1997年以来の最終赤字を出すなど、iMac発売後のような、新製品による利益回復はできなかった。

APPLE (百万ドル) 9月決算	2001	2002	2003
売上合計	5,363	5,742	6,207
Mac	4,403	4,534	4,491
iPod & 音楽関連	0	147	381
その他	960	1,061	1,335
当期純利益	-25	65	69

【表8 2001年～2003年までの売上と利益】

この業績低迷にあつて、アップルは2000年と2001年に研究開発要員を25%増やし、新型iMacや新型iPodの開発に力を注いだ。その結果、2002年頃には、アップルの製品はハードからソフトに至るまでラインナップが充実し、その後の売上拡大の布石となった。

1997年以降、アップルは研究開発の内容を絞り込み、研究開発投資における支出の無駄をなくした。だが、研究開発費の見直しは研究開発費をただ抑え込むだけでなく、真に研究開発費をかけなくてはいけない製品が登

14 アイザックソン、『スティーブ・ジョブズ II』, P.88

15 小川浩、林信行、『アップル VS グーグル』, P.79

場した時にその製品に集中してお金をかける方針でもあった。これはマッキントッシュ以降、新製品による成功がなく、数々のプロジェクトを立ち上げていたアップルには出来ていなかったことである。iMac 開発時に行った製品開発プロジェクトを見直し、無駄を排除するという製品の「選択」、iPod 開発時に行ったアップルの看板になり得る製品には多額の研究開発費を投じるという「集中」のサイクルを、メリハリ持って迷わずできたからこそ、アップルは 2004 年以降、魅力的な製品を次々に開発出来たのではないだろうか。

4. 新製品群による売上の爆発的成長

4.1. iPod

1998 年 8 月に発売された iMac を皮切りにアップルは iPod (2001 年 11 月発売)、iPhone (2007 年 6 月発売)、iPad (2010 年 4 月発売) と次々に新製品を出し、それぞれ市場に受け入れられていった。これら製品の成功とともに、アップルは高い利益率を誇る無借金企業となった。

売上が爆発的な成長を遂げたのは、2004 年以降であり、その後の 2012 年まで売上の年率平均成長率は 43% という驚異的な伸びを記録している。

2001 年に発売された iPod も 2003 年 9 月には第 3 世代 iPod までラインナップを広げ、同年 10 月には Windows 版の iTunes も配布が開始された。これはアップルにとって大きな転換点になったと考えられる。

iTunes は 2001 年 1 月の配布開始時よりマッキントッシュ版のみを無料配布しており、Windows 版は配布されていなかった。この背景にはユーザーに Windows からマッキントッシュへ乗り換えさせるアップルの戦略があったと考えられる。アップルは当初よりハードからソフトまで一貫して自ら管理することで顧客のコンピュータ利用体験までも管理する方針をとってきた。これはマイクロソフト社や Google 社に代表される、顧客が多種の製品モデルから選ぶことのできるオープンシステムとは全く異なり、ハードウェアとソフトウェアが統合されたクローズドシステムである。

しかし、アップルは Windows 版の iTunes を無料配布することで従来の閉鎖的な方針を和らげ、その結果、ユーザーが Windows からマッキントッシュへ移行する際のハードルを低くしたのである。

つまり、Windows ユーザーは iPod を使うことで、例えばアップル製品の簡略化されたインターフェースを体験することができるなど、アップル製品の特色を身近に感じ取ることができる。オープンな体制を作ることによって多くの人がアップル製品に直接触る機会を作ったわけ

である。この戦略は功を奏し、多くの Windows ユーザーはマッキントッシュへの移行を検討し、結果として Mac や iPod の売上を 2004 年以降大きく伸ばすことに成功した。

APPLE (百万ドル) 9月決算	2004	2005	2006	2007	2008
Mac	4,923	6,275	7,375	10,314	14,276
iPod	1,306	4,540	7,676	8,305	9,153

【表 9 2004 年～2008 年の Mac と iPod の売上】

iPod の売上拡大は、アップルをパソコンメーカーから外に一步踏み出させた。iPod の価格が安くはないにもかかわらず、ユーザーに受け入れられたのは、記憶容量の大きさ、デザインの良さ、操作性の高さなどである。iPod の売上、そして Mac の売上が拡大するとともに、長らく低迷していた利益も立ち上がっていった。そして売上総利益率も 1993 年以来久しぶりの 30% 台までに回復した。

APPLE (百万ドル) 9月決算	2004	2005	2006	2007	2008
売上 -①	8,279	13,931	19,315	24,006	32,479
売上総利益 -②	2,259	4,043	5,598	8,154	11,145
営業利益	326	1,650	2,453	4,409	6,275
当期純利益	276	1,335	1,989	3,496	4,834
売上総利益率 (%) ②÷①	27.29%	29.02%	28.98%	33.97%	34.31%

【表 10 2004 年～2008 年の売上と利益】

iPod はレコード会社の販売戦略にも大きな影響を与えた。iPod 登場以前の音楽市場では、CD を購入することが音楽を楽しむ前提条件だった。音楽を持ち歩くにしても CD を持ち歩いたり、CD を MD に移したり、パソコンから音楽ファイルを圧縮して MP3 プレーヤーに入れて持ち歩くなど、CD 購入の後に多くの手間がかかった。しかし、iPod は iTunes による音楽ダウンロードを可能にし、CD 購入とその後の手間を減らすことに成功した。iTunes では音楽を 1 曲 99 セントでダウンロードすることができ、購入した音楽は同時に iTunes 上で管理することができる。そのため、ユーザーはパソコンに iPod を繋ぐだけで iTunes と iPod を同期させ、簡単に iPod に音楽データを入れて音楽を持ち歩くことができるようになった。iPod と iTunes は音楽のダウンロード販売の火付け役となり、レコード会社における CD を含む音楽販売の方針を変えさせ、今ではほとんどのレコード会社がアップルと契約するようになっている。

4.2. iPhone

iPod に続いてアップルが大成功を収めたのが、2007 年 6 月に米国で先行発売された iPhone である。iPhone 発表時のジョブズの言葉を借りると iPhone は、「タッチスクリーン式の iPod。革命的携帯電話。画期的ネット通信機器。これら三つを一つの機器にまとめたもの

16」ということになる。

iPhone 登場以前のスマートフォンは電話、メール、インターネットの3つが一般的な機能であり、パソコン同様にキーボードがついているものが一般的であった。しかしアップルは、パソコン同様に取り付けられたスマートフォンのキーボードは、アプリに応じて追加・削除が出来ず、スマートフォンの問題点であるとし、ハードとソフトを組み合わせたインターフェースの開発に取り組んだ。インターフェースの開発においては Mac をヒントにデスクトップ上に全ての機能を表示させ、マウスで選ぶのと同じように簡単に機能を選択できる、指で選択するタッチ式の画面を採用した。こうしたタッチ式画面における技術は「マルチタッチ技術」と呼ばれ、従来のタッチ式画面に比べ、誤反応が少なく、数本の指でも検知できるものであった。

iPhone は発売 1 年 3 か月後の 2008 年 9 月には全世界で 1,300 万台を販売するに至った。2008 年 7 月には日本でも iPhone3G が発売され、発売 3 日後には販売台数 100 万台を達成するなど、携帯電話市場にスマートフォンというジャンルを改めて定義づけ、従来の市場を大きく変えるほどの成功を収めた。さらに 2012 年 9 月に発売した新世代の iPhone5 は発売から 3 日間にして全世界で 500 万台の販売を達成している。そして 2012 年には iPhone 売上はアップルの全売上の半分を超える程となった。

4.3. iPad

現在、iPhone に続く製品となりつつあるのが 2010 年 4 月に米国で先行販売された iPad である。この製品は同年 5 月に日本でも販売され、米国での発売開始からちょうど 80 日目にして全世界で 300 万台の販売を記録した。インターネット、メール、写真、ビデオ、音楽、ゲーム、電子書籍などをスマートフォンやノートパソコンよりも楽しめる、スマートフォンとノートパソコンの間に立つ第 3 カテゴリにあたる製品として iPad は開発された。

iPad は iPhone よりも先に開発がされていたとも言われている。だが、iPhone 登場以前の市場に iPad を発売してもユーザーが製品を理解出来ないと考えたアップルは iPhone の開発と発売を先行させた。iPhone があったからこそ iPad はタブレット PC としてスマートフォンとノートパソコンの間の製品として市場に受け入れられ、今やパソコンに代わる勢いで販売台数を伸ばし、2012 年にその売上はアップルの全売上の 2 割を占める

16 Macworld San Francisco 2007 (2007 年 1 月 9 日)のキーノートより引用

<https://www.youtube.com/watch?v=90gRArwFxck>

までに拡大している。

APPLE (百万ドル) 9月決算	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上						
Mac	10,314	14,354	13,859	17,479	21,783	23,221
iPod	8,305	9,153	8,091	8,274	7,453	5,615
音楽関連	2,496	3,340	4,036	4,948	6,314	8,534
iPhone	123	8,742	13,033	25,179	47,057	80,477
iPad	0	0	0	4,958	20,358	32,424
その他ハード	1,260	1,694	1,475	1,814	2,330	2,778
その他ソフト	1,508	2,208	2,411	2,573	2,954	3,459
合計	24,006	37,491	42,905	65,225	108,249	156,508
売上構成比						
Mac	43%	38%	32%	27%	20%	15%
iPod	35%	24%	19%	13%	7%	4%
音楽関連	10%	9%	9%	8%	6%	5%
iPhone	1%	18%	30%	39%	43%	51%
iPad	0%	0%	0%	8%	19%	21%
その他ハード	5%	5%	3%	3%	2%	2%
その他ソフト	6%	6%	6%	4%	3%	2%
合計	100%	100%	100%	102%	100%	100%

【表 11 2007 年～2012 年売上構成】

4.4. 新製品ヒットの背景

次々に出す新製品がアップルの看板製品として成功を収めたことだけでなく、アップルの特筆すべき点は、製品別の売上構成が既存の製品ラインとバランスがとれていることにある。企業の看板となる製品の推移に合わせて、「今、なにに注力すべきか？」といことが明確となっていれば、製品ラインが煩雑になることなく、研究開発費もその時の看板製品の次世代シリーズ開発に集中して投入することが出来る。

注力すべき製品のシフトは、「3.爆発的成長のきっかけ：研究開発」にも記した通り、1998 年から 2012 年までの研究開発活動において、力を注ぐ製品を「選択」し、選択したものに資金とエネルギーを「集中」させてきたことの成果と言えるだろう。

アップルの製品の成功は販売台数の多さ、市場シェアの高さ、売上金額の確保だけでなく、製品の単価が崩れることなく維持され、高い粗利率を確保出来ていることに表れている。多くのメーカーが激しい競争の中で製品単価を下げ、販売台数を伸ばしてシェアを取りに行くビジネスを行なっている中で、アップルは多くの製品において単価を下げることなく、同時にシェアを確保し、あるいはシェアを伸ばしている。表 12 は、4 つの製品ラインそれぞれの売上合計を販売台数合計で除した平均価格の推移である。単価が維持されてきた状況をうかがうことができる。

APPLE (ドル) 9月決算	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mac	1,491	1,496	1,384	1,391	1,463	1,469	1,326	1,279	1,302	1,279
iPod	367	296	202	195	161	167	149	164	175	160
iPhone						580	629	630	651	644
iPad								665	628	556

【表 12 平均販売価格の推移】

なぜ、アップルは単価を下げずに激しい競争に打ち勝ち、高いシェアを維持できているのか。これはアップル

がその製品を提供することによって新しい市場を創り出すことに成功してきたトップランナーだからであろう。iPodに採用されたMP3技術やiPhoneのヒントとなったスマートフォンはすでに市場に存在したが、アップルはそれらの市場や製品を再定義し、市場で先行するリーダーとして価格決定権を確立することが出来たためだと考えられる。

価格決定権を有する製品を持っている企業の売上総利益率（粗利率）は高い。アップルの粗利率もiPhoneの成功に導かれて、高く上がっている。

APPLE 9月決算	2008	2009	2010	2011	2012
売上総利益率 (%)	34.31%	35.96%	39.38%	40.48%	43.87%

【表 13 2008年～2012年の売上総利益率】

製品ごとの粗利率は公表されていないが、2012年のアップルとサムスン電子の訴訟の過程で明らかになった資料によると、iPhoneの米国での粗利率は49%～58%、iPadの粗利率はこの半分の水準という。¹⁷

アップルの売上や利益の爆発的な成長を可能にしたのは、アップルが革新的な機能をもつ製品を生み出してきたこと、そうした製品が顧客の高い支持を集め受け入れられたこと、したがって販売価格を自ら設定することができたことによるのである。

5. 研究開発投資

アップルは1984年のマッキントッシュ発売以降、1998年まで大きなヒット製品を出すことが出来なかった。そのため、魅力的な新製品を出そうとアップルは多くのプロジェクトを作り、新製品の開発に多くの投資を行なった。しかし、それでも新製品を送り出すことはできず、膨れ上がった研究開発費はアップルの経営を圧迫した。

1997年にジョブズがアップルに復帰し、まず手をつけたことの 하나가研究開発費の削減である。複数あったプロジェクトを絞り込み、研究開発費を減らすことでアップルが進むべき道を明らかにし、これが後のiMacなどの成功に結びついたと言えるだろう。

アップルがiPodを発売した2001年には売上は前年の3分の2まで大きく落ち込んだ。しかし、この時研究開発費は減らされることなく前年から13%も増加している。売上が減っても研究開発費を減らさなかったのは、当時アップルがiPodの成功を確信していたからでは

ないだろうか。実際にアップルはiPodなど新製品開発のために研究開発要員を2001年以降増やしている。そして、2001年のiPod発売以降のアップルは、2004年までの間に多くの製品を発売した。iPodはnanoやclassic、shuffle、touchなどの複数の製品モデルを発表することで製品ラインを強化することはもちろん、iPod関連ソフトウェアも充実させ、更には新型のマックやマック関連のソフトウェアも強化させた。

2004年以降もアップルは要員増とともに報酬増も図り、研究開発費を年々増やしているが、急成長する売上に対する研究開発費の負担は年々軽くなっている。これは同業他社に比べ、多額の研究開発投資が経営に負担を与えることなく可能になっていることを意味している。

(百万ドル) 2012	アップル	HP	デル	レノボ	東芝	ソニー
研究開発費	3,381	3,254	856	453	4,108	5,567
同売上比	2.2%	2.6%	1.4%	1.5%	5.2%	7.7%

※HPは2011年11月期。東芝とソニーは平均為替レートでドル換算している

【表 14 電子機器メーカーの研究開発費】

アップルの研究開発費は同業他社に比べて多額である。iPod、iPhone、iPad、Macとアップルには各製品ラインの看板が確立出来ているため、作るべきものも明確化出来ている。そのため研究開発投資の資金のかけ方も集中して使うことが出来る。2012年現在、注力しているのはiPhoneとiPadである。

またアップルは市場調査をしないという説もある。顧客がいま望むものではなく、顧客が今後望むものを提供することがアップルの考える製品開発なのである。これは市場調査にかかるコストを削減することに繋がるだけでなく、新製品によって新たな市場が作り出されたときには、アップルが新市場のリーダーになることを示しているに他ならない。アップルの研究開発の賜物である新製品の多くが革新的で売れ続けるのは、こうしたアップルの研究開発における哲学が大きく影響していると考えられる。

6. 販売政策

6.1. 秘密主義

アップルの新製品発表には多くの注目が集まる。2012年9月に発表されたiPhone5は先行予約開始後24時間で予約が200万件を突破するなど多くの反響を呼んだ。では、なぜアップルの製品発表にはこれほどの注目が集まるのだろうか。

ひとつの大きな要因はアップルが情報を徹底的に管理し、情報を隠すからである。発表する製品が魅力的であることはもちろんであるが、徹底した秘密主義を貫く

17 「米アップルの米国販売での粗利益率、アイパッドはアイフォーンの半分」、2012年7月27日付 ロイターニュース

からこそ人々はアップル製品の動向を気にし、新製品の発表に多くの注目が集まることになる。

この秘密主義はアップル社内においても徹底されており、プロジェクトメンバーに選ばれたメンバーしか知りえない情報も多くあるという。

こうした秘密主義がアップルに与える利点は 2 点ある。1 点目が「既存製品への興味を失わせないこと」、2 点目は「競合会社に速やかな対応を許さないこと」である。

1 点目の「既存製品への興味を失わせない」は、新製品の情報が出ることで既存製品の買い控えを防ぐことである。新製品情報を流さないことは買い控えを抑え、既存製品の売上を減らさずに済む。ただ、2012 年の iPhone5 では、発売前に新製品が準備されていることが予想され、買い控えが起きていたとみることもできる。2012 年 1 月～3 月四半期の iPhone 売上が、2011 年 10 月～12 月四半期より、いくらか減ったのはクリスマスシーズンの反動と言えるが、その後の 2012 年 4 月～6 月四半期および 2012 年 7 月～9 月四半期の売上はかなり低水準にとどまっていた。

APPLE (百万ドル) 9月決算	2011 10-12	2012 1-3	2012 4-6	2012 7-9
iPhoneおよび関連製品売上	24,417	22,690	16,245	17,125

【表 15 iPhone および関連製品の売上推移】

次にアップルが秘密主義を貫く利点は「競合会社に対応させないこと」である。製品発売の準備ができる前に製品を発表してしまうと競合会社に対応の時間を与えてしまう。競合会社に差をつけるためにも情報を隠し、容易に追いつけないようにする、あるいは後追いの状態を作ることで価格の決定権を掴むことができ、市場のリーダーの地位を揺るぎなくすることができる。

6.2. 小売店経営

アップルは、当初より長らく小売店経営には携わってこなかった。しかし、2001 年 5 月全米で 25 店舗の直営店をオープンすることを発表した。発表当時には「アップルの直営店は全く新しいコンピュータの買い方を提供します。」と語り、アップルの直営店が普通の小売店とは大きく異なることを強調した。アップルの直営店では知識豊富な販売スタッフがアップル製品のデモンストレーションを行ない、パソコンに詳しくない初心者から精通者までが納得できるように商品説明が行われることが、直営店展開のうたい文句だった。

アップルの直営店はアップルのショールームとも位置付けられており、アップル製品を経験してもらうことをメインコンセプトとしている。それは発表当時のプレスリリースに「お客様はメガヘルツやメガバイトについて話を聞くというよりもむしろ、ムービーや自分だけの

ミュージック CD を作成したり、自分の Web サイトで写真を公開したりして、コンピュータを使って実際に学び、経験することができます。」と記載されていることからわかる。

そのためアップルの直営店は店内の空間デザインから出店地に至るまで強いこだわりを持っている。たとえば、2012 年現在、日本に出店されているアップルの直営店は 7 店舗あるが、東京銀座を始めとしていずれもその地域の一等地に出店されている。これにはアップル製品を買うという経験を顧客にとって特別な経験にするという狙いがある。また、一等地に店を出店することで多くの新規顧客を獲得するという狙いもある。¹⁸

アップル直営店の内装は極力シンプルに設計されている。それは店舗内をシンプルにすることで製品スペシャリストが製品のデモンストレーションを行ないやすくするためである。また、この設計は客と製品の直接の接触を提供することでアップル製品を扱うという経験を少しでもしてもらおうための戦略である。

こうした戦略が功を奏し、米国で先行して 2001 年に開店した直営店 2 店舗では、開店 2 日目にして来客数が 7,700 人を突破し、売上合計 59 万 9,000 ドルを達成するという記録を作った。2012 年現在では、世界各地に 390 店舗を出店している。年々売上を伸ばしているが、総売上に占めるウエイトはこの 5 年間は低下している。

APPLE (百万ドル) 9月決算	2008	2009	2010	2011	2012
直営店売上	6,315	6,574	9,798	14,127	18,828
同上/総売上	19.44%	17.99%	15.02%	13.05%	12.03%

【表 16 直営店売上】

6.3. オンライン販売

アップルは直営店に先立ち、1999 年 2 月よりオンラインストアを開設・運用している。オンラインストアでは、ハードウェアとソフトウェアの販売はもちろんであるが、2003 年 4 月からは音楽の配信販売も開始した。これはオンラインストアとは別の iTunes 上で行われているサービスであるが、いまやアップルのオンライン事業を支える大きな収入源となっている。

電子書籍や音楽、映像など、オンラインでの配信が増えた現在、アップルもその市場に多くの力を入れている。オンラインでの配信事業を制することは、コンテンツによる収益確保はもちろん、コンテンツ利用を目的としたハードウェアの販売促進にもつながる。現在アップルはもちろん、アマゾンをはじめとする多くの企業がオンラインでの配信事業に参入している。また、オンラインでの配信事業参入に伴い多くのタブレット PC などハードウェアの販売も過熱化している。コンテンツ配信とハー

ドウェアの販売がほとんどセットになった今、コンテンツ市場を制するものがハードウェアも制することとなった。iPod 発売以降、デジタル音楽市場においてトップに立ったアップルが、今後のコンテンツ市場においてどのような立ち位置を確立するのか、オンラインでの販売・配信が今後のアップルの業績を左右する大きな要因になると考えられる。

7. 製造政策

1976 年当時ガレージで最初のパソコン、アップル I を製作していたアップルも、2012 年現在では世界を代表する巨大企業に成長し、製品の製造体制も大きな変貌を遂げている。

現在アップルは自らの工場で製造をしないファブレス・メーカーである。ファブとは fabrication (=製造) の略であり、ファブレスとは研究開発、設計、販売は自社で行なうが、製造は外注し自社工場を保有しない製造業を意味している。通常、生産の委託先は、東アジアや東南アジア、とくに台湾や中国のメーカーが多い。

アップルの製造体制は 2 つの側面に分けて考えることができる。ひとつは「部品の外部からの購入」、他のひとつは「組立プロセスの外部委託」である。

パソコンは比較的単純な機器である。ハードウェアは主にマイクロプロセッサ、マザーボード、メモリ、ディスクドライブ、周辺機器から構成される。これらの部品は外部の部品メーカーから調達し、アップル社内では部品の製造は基本的に行なっていない。外部の部品メーカーからの調達は自社で部品を開発・製造するメーカーに比べ、最適な部品を常に選択することができる利点がある。

たとえば、基幹部品であるマイクロプロセッサは当初よりモトローラ製を採用していた。1991 年に IBM との提携を機に Power PC を採用し、その後 2005 年からインテル製のマイクロプロセッサ採用モデルの Mac の提供を開始し、2007 年までには全ての Mac をインテル製のマイクロプロセッサに移行した。この判断は従来のチップ性能への不満に基づくものであり、インテルのプロセッサの方が強力であると判断したからである。このように部品を柔軟に取捨選択出来ることは、次々に新商品を出すアップルにとっては大きな利点である。

ただ、部品調達を外部に依存することは、タイムリーに入手できなくなるリスクや購入価格が大きく変動するリスクをとることになる。そのため、マイクロプロセッサ以外の部品については、アップルでは同じ部品について購入先を複数にすることを基本にしている。

部品開発メーカーは優れた部品を生み出すと、それを

応用した製品を作ろうとすることが少なくない。それとは反対に、アップルの製品開発は作りたい製品のイメージを先行させ明確化できているため、それらに必要な部品を選択し入手すればよい。アップルの製品が革新的と言われる理由には部品に捉われない自由な発想をもって製品開発が行なえる点にあると考えられる。

アップルの製造体制における 2 つ目の側面が「組立プロセスの外部委託」である。もともと、アップルは自社工場を保有し、製品の大半を製造・組立てていた。しかし、ジョブズの経営復帰後、製造工程の外注化を進め、1998 年の iMac 製造は、台湾・中国のフォックスコン社に委託した。今日ではフォックスコン社を中心に外部に委託することが基本となっている。アップルが組立製造を外部委託するメリットのひとつは、生産量の変動に耐えうるだけの体制を常に確保することができることにある。アップルが自社工場で組立製造を行なった場合、発売直後の大きな出荷機会を失わないためには、アップルは新製品の生産を急ピッチで行わなくては行けないが、それには新製品のために広大な工場設備を整え、多くの労働者を雇い教育することが伴う。しかし、生産が落ち着くと、工場稼働率は低下してしまう。さらに労働者を解雇しなくては行けないなど、アップルに多くのコストがかかることとなる。世界中の電子製品企業の受託製造を請け負っているフォックスコン社等であれば、こうした生産量の変動に十分に対応できるのである。

また、もうひとつの大きなメリットはフォックスコン社等の中国、台湾の工場では、米国、あるいは欧州や日本に比べて人件費が極めて安く、人件費コストを大幅に削減することができる点がある。¹⁹

8. アップルの今後

今や世界一の企業となったアップルであるが、転換点に立たされている。アップルの創業者であり、CEO であったジョブズは 2011 年 8 月 24 日に CEO を辞任し、同年 10 月 5 日に死去した。ジョブズの死去に対して CEO を継いだティム・クック (以下、クック) は、「Apple は先見と創造性に満ちた天才を失いました。世界は一人の素晴らしい人物を失いました。スティーブを知り、共に仕事をする事ができた幸運な私たちは、大切な友人

19 ただし、中国ではとくに安価であった賃金の水準も近年、急騰している。それと同時にアップルは、米国内での製造に回帰することを検討していると言われている。たとえば「米アップル、Mac 生産の一部を中国から米国に移管—CEO」、2012 年 12 月 6 日付 ロイターニュース

と、常にインスピレーションを与えてくれる師を失いました。スティーブは彼にしか作れなかった会社を残しました。スティーブの精神は永遠に Apple の基礎であり続けます。²⁰」とコメントした。

また、クックと同様に取締役会も「スティーブの才気、情熱、行動力は、私たちすべての人生を豊かにし向上させてきた無数のイノベーションの原点でした。スティーブのおかげで、この世界は計り知れないほど素晴らしいものになりました。²¹」とコメントし、ジョブズの功績を称えとともに、ジョブズの存在がいかにアップルにとって大きいものであったかを表現した。

このコメントからも分かるように今まで世の中に送りされてきた製品の成功の多くはジョブズの影響が大きい。ジョブズ不在のままアップルの看板を背負って立つような新製品が生み出せるかどうか、アップルの今後を左右する大きな課題になる。

アップルは今までエンジニアリング主導ではなく、デザイン主導の製品開発を貫いてきた。アップルの製品の多くには「Designed by Apple in California Assembled in China」と印字されている。これには中国で組み立てられたこと以上にアップル自身によってデザインされたことが重要であるという意味が込められている。こうしたデザイン主導を今後も貫くことが出来るかどうか新しい看板製品を生み出す上での焦点になる。

ここでいう「デザイン」とは、製品の外観といった狭いに範囲にとどまるものではない。「デザイン」は、「顧客とのあらゆる接点」を対象とする。「商品の存在を知り、商品を買に行き、実際に使って生活する。そのすべての場面で消費者が得る一連の体験を丹念作りこみ、

いかなる場面でも顧客を迷わせず、がっかりさせず、そしてそのうえで顧客の予想を超える²²」製品デザインが今まで出来たからこそ、アップルは他社に圧倒的な差をつけながら新製品を軒並み成功させた。

しかし、こうしたデザイン主導の経営からアップルの経営は徐々に離れていっているように見える。2012年9月29日には提供する新しいマップが不完全なものであることを謝罪する²³など、従来のアップルでありあまり起こり得なかった事態が起きた。従来は不完全な製品にはジョブズが一貫して「No」を言い続けてきた。今後、完璧を求める姿勢を徹底し、不完全な製品に「No」を言えることが、経営陣に求められる。

いまやアップルは必要以上の現金を常に有している状態にあり、新製品開発のための研究開発や設備投資をしようと思えばいくらかでも出来る状態である。しかし、かつて巨額の研究開発投資をしてもアップルの看板となる新製品が生み出せなかったように、今後アップルが成功をし続けるためには、ただ投資をすればいいというわけではない。

アップルがイノベーションリーダーとして今後も成功し続けるためには、アップルが創業当初から掲げてきた哲学を改めて社内に浸透させ、それを貫き、それに即した経営を行なっていく必要がある。

22 2012年4月19日付 日本経済新聞

http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK17022_X10C12A400000/

(2012年12月19日アクセス)

23 アップル, 2012年9月29日 「マップについての Tim Cook からのメッセージ」

<http://www.apple.com/jp/letter-from-tim-cook-on-maps/> (2012年12月19日アクセス)

20 アップル, 2011年10月6日付 プレスリリース

21 アップル, 2011年10月6日付 プレスリリース

付表3 関連年表 (1976~2012)

年	会社・経営・製造販売政策	製品	業界
1976	Apple Computer 設立 (4月)	アップルIをバイトショップに50台納品 (6月)	
1977	カリフォルニア州で法人登記 (1月)	アップルIIを発売 (4月)	
1980	株式公開 (12月)		アップルIIシェア16%
1981			IBMパソコン参入、コンパックと3社時代
1982		リサ発売 (すぐに中止)	業界統合 (~1986) シェア6.2%に低下
1983	スカリー (~1993)		
1984		初代Macintosh発表 (1月)	
1985	ジョブズ退社、NeXT設立 (9月)		
1986			シェア10%で安定
1988			米商用インターネット稼働開始
1990	スカリーは新生アップルめざす	「ニュートン」プロジェクト (~1998)	
		低価格PC Mac Classic出荷 (10月)	
1991	IBMと提携	PowerPCチップへ切り替え	
		初のノート型PowerBook発表 (10月)	
1992			アップル/IBM/コンパック/DELL時代
1993	スピンドラー (~1995)	携帯情報端末ニュートン発売	
1995		初のMac互換機発売 (3月) (1997年中止)	Windows95発表、インターネット普及進む
		販価25%値下げ (夏)、粗利率9.8%まで低下	
1996	アメリオ (~1997)		シェア6%→3%
	ジョブズ復帰 (12月)		
1997	株価最安値をつける		シェアの3分の2を失う
	マイクロソフトとCL契約、\$150M融資 (8月)		
	AppleStoreオープン (11月)		
1998	iMac生産の外注開始	初代iMac発表 (5月)、PowerMac発表 (7月)	
1999	オンラインストア開設 (2月)		
2001	小売店1号店オープン (5月)	iTunes発表 (1月)、初代iPod発表 (10月)	
	パソコン部門の再生完了		
2003	iTuneMusicStoreオープン (4月)	Windows版iTunes配布開始 (10月)	iTunesシェア83%
2005		タブレットPC開発進める	iPodシェア米75%
		PowerPC中止 (6月)	IBMはPC事業をレノボに譲渡
		インテルからチップ調達開始発表 (2006出荷)	
		Macシステムの閉鎖性薄める	PCシェア上昇
2007	社名からComputerを外す (1月)	初代iPhone発表 (1月)	
2010		iPad発表 (1月)	
2011	ジョブズ死去、クック時代始まる		
2012	時価総額史上最高値を更新 (8月)		

参考文献・資料

ウォルター・アイザックソン (井口耕二訳) 2011 『スティーブ・ジョブズ I, II』
 アップル社 1982~2012 『Form10-K』 (米国証券取引委員会への提出書類)
 「アップルはいつまで特別か」 2012 『週刊東洋経済 2012年11月3日号』 東洋経済新報社
 岡島裕史 2010 『アップル、グーグル、マイクロソフト: クラウド、端末戦争のゆくえ』 光文社
 小川浩、林信行 2010 『アップル VS. グーグル』 ソフトバンククリエイティブ
 ジム・カールトン (山崎理仁訳) 1998 『アップル: 世界を変えた天才たちの20年: 上下』 早川書房
 高木利弘ほか 2011 『The History of Jobs & Apple』

1976~20XX: スティーブ・ジョブズとアップル奇跡の軌跡』 普遊舎
 デイビット・ヨフィー (慶応義塾大学ビジネス・スクール訳) 1992 「アップルコンピュータ 1992年」 『HBS No.792-081』 Harvard Business School Publishing
 同上 2002 「アップルコンピュータ 2002年」 『HBS No.702-469』 Harvard Business School Publishing
 同上 2006 「アップルコンピュータ 2006年」 『HBS No.706-496』 Harvard Business School Publishing
 アダム・ラシンスキー (依田卓巳訳) 2012 『インサイド・アップル』 早川書房