

Case Apple

佐野正博（明治大学経営学部）



1 Innovationに関わる二つの要素 --- TechnologyとMarket

1) 創業期における「技術の天才」と「経営の天才」の組み合わせ

ホンダ：本田宗一郎と藤沢武夫

ソニー：井深大と盛田昭夫

Apple：Steven WozniakとSteve Jobs

2) 低い研究開発費投資の下でのProduct Innovation

3) 製品セグメントInnovationの追求による多角化

1) Serial Product Innovationの追求



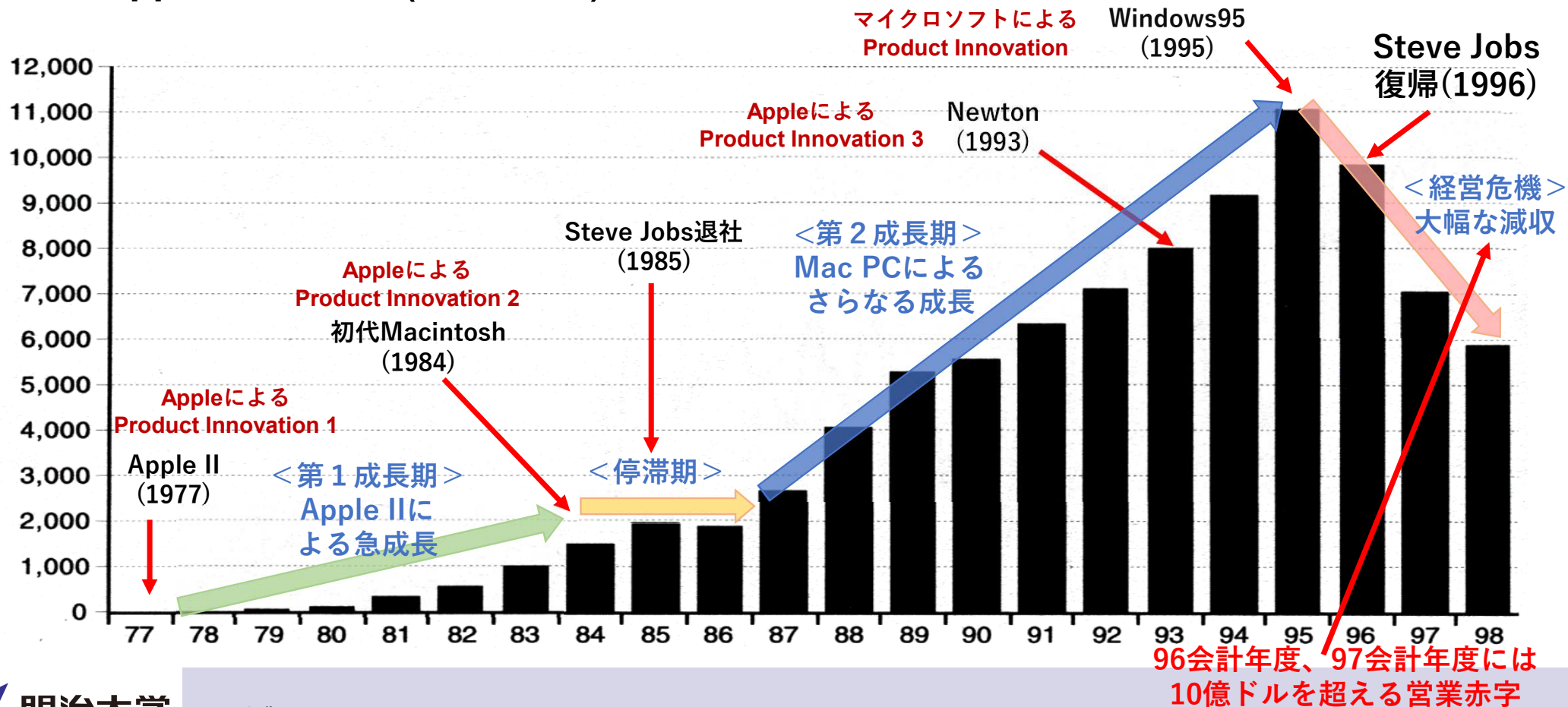
2 Apple : Product Innovationによる成長追求

- 1 Apple Computer Inc.時代のAppleの成長と危機
- 2 Apple Inc.(2007)への変貌と爆発的成長
- 3 低い研究開発費投資の下でのProduct Innovation
- 4 製品セグメントInnovationの追求による多角化
- 5 Serial Product Innovationの追求



3 Apple Computer Inc.時代のAppleの成長と経営危機

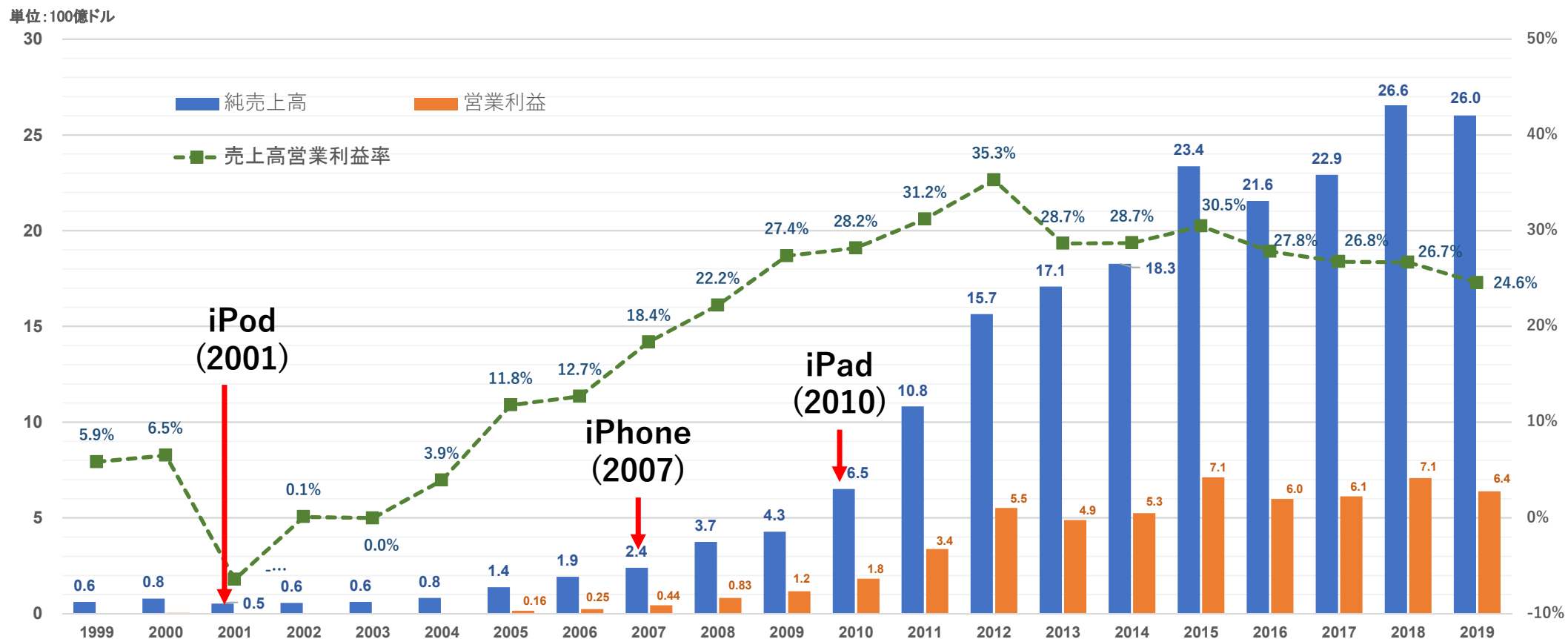
図1 Appleの純売上高(Net Sales)の歴史的推移1977年9月期-1998年9月期[単位:100万ドル]





4 Apple Inc.(2007)への変貌と爆発的成長

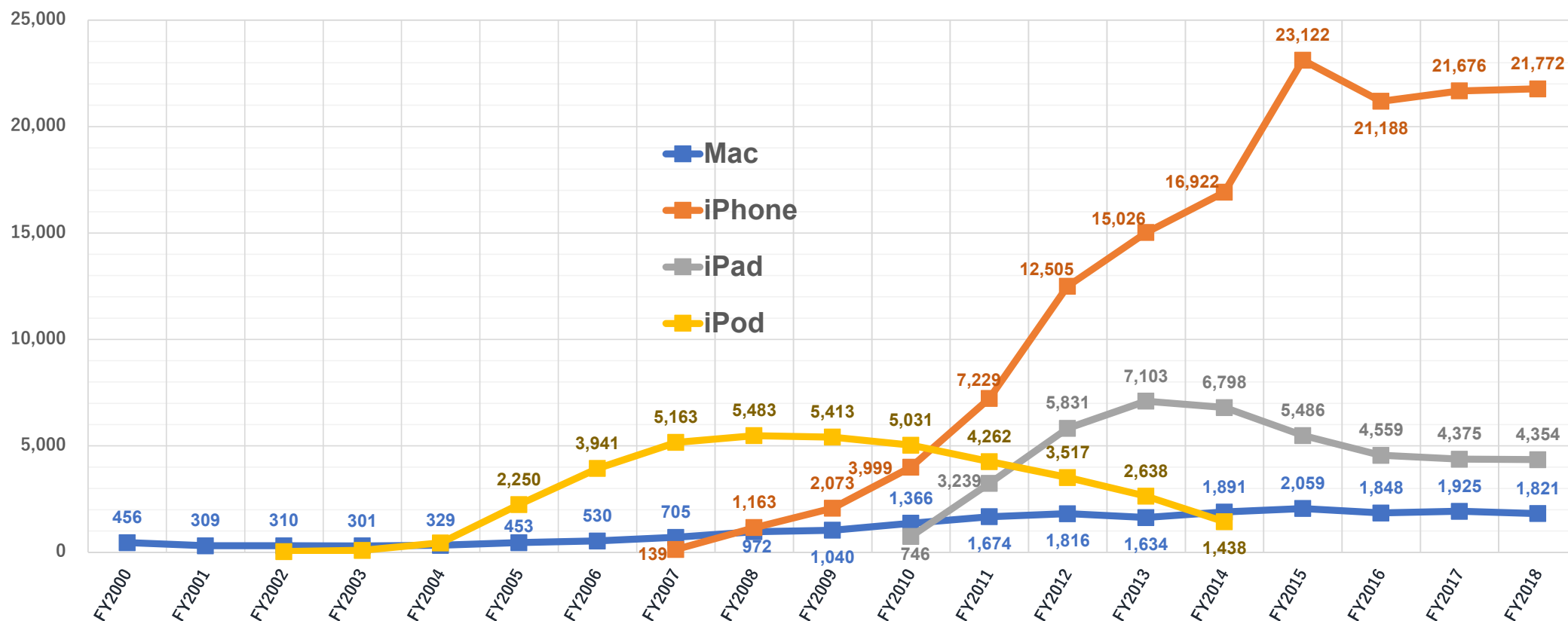
図2 Appleの売上高、営業利益、営業利益率の推移1999年9月期-2019年9月期[単位:100億ドル、%]





5 Apple：iPod、そしてiPhoneの大ヒット(1)

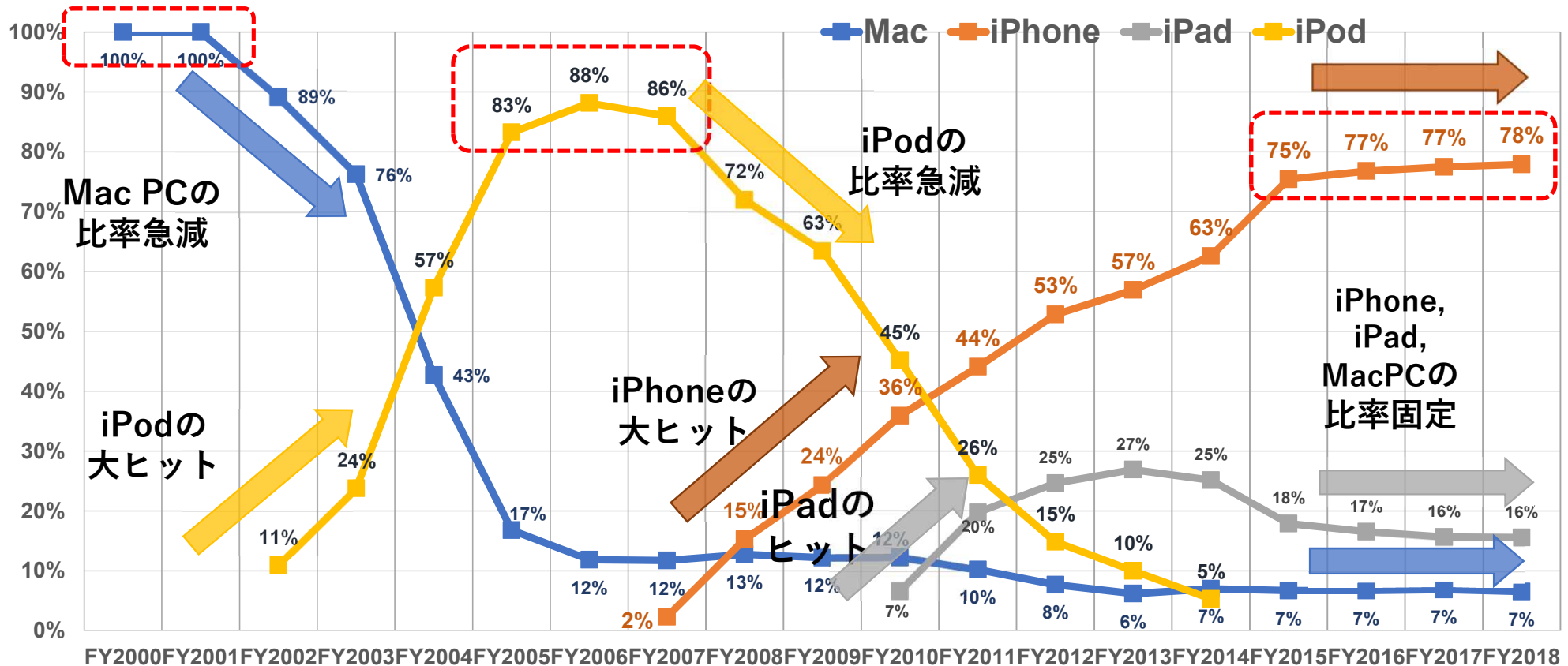
図3 Appleの主要製品別販売台数の推移2000年9月期-2018年9月期[単位:万台]





6 Apple : iPod、そしてiPhoneの大ヒット(2a)

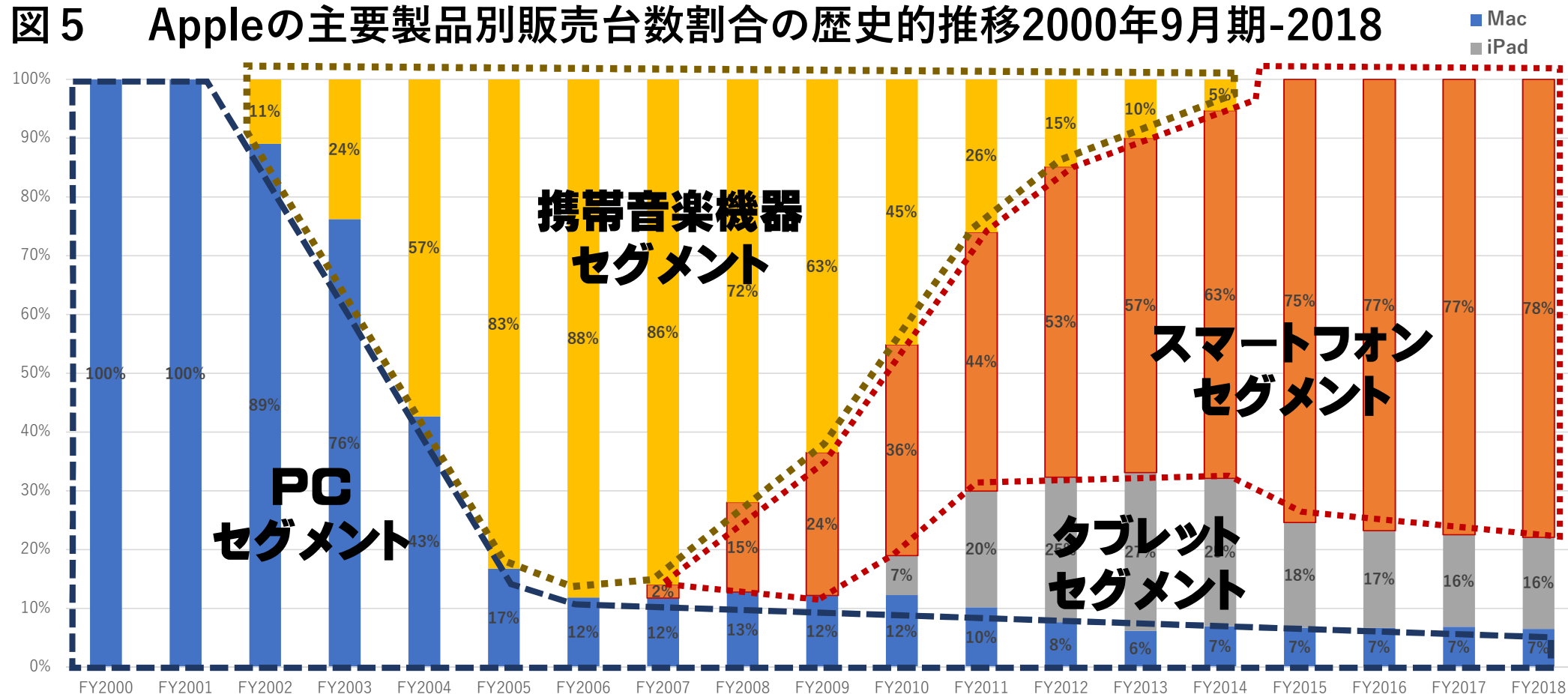
図4 Appleの主要製品別販売台数割合の歴史的推移2000年9月期-2018年9月期





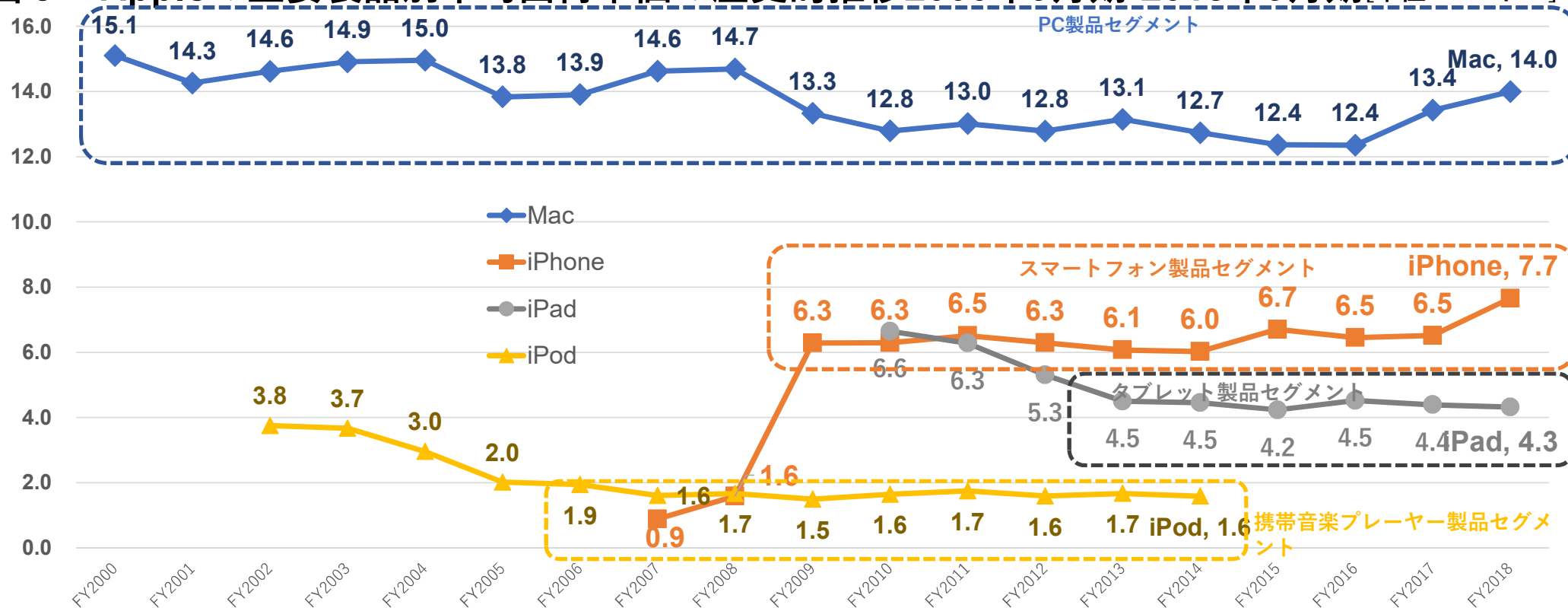
7 Apple : iPod、そしてiPhoneの大ヒット(2b)

図5 Appleの主要製品別販売台数割合の歴史的推移2000年9月期-2018



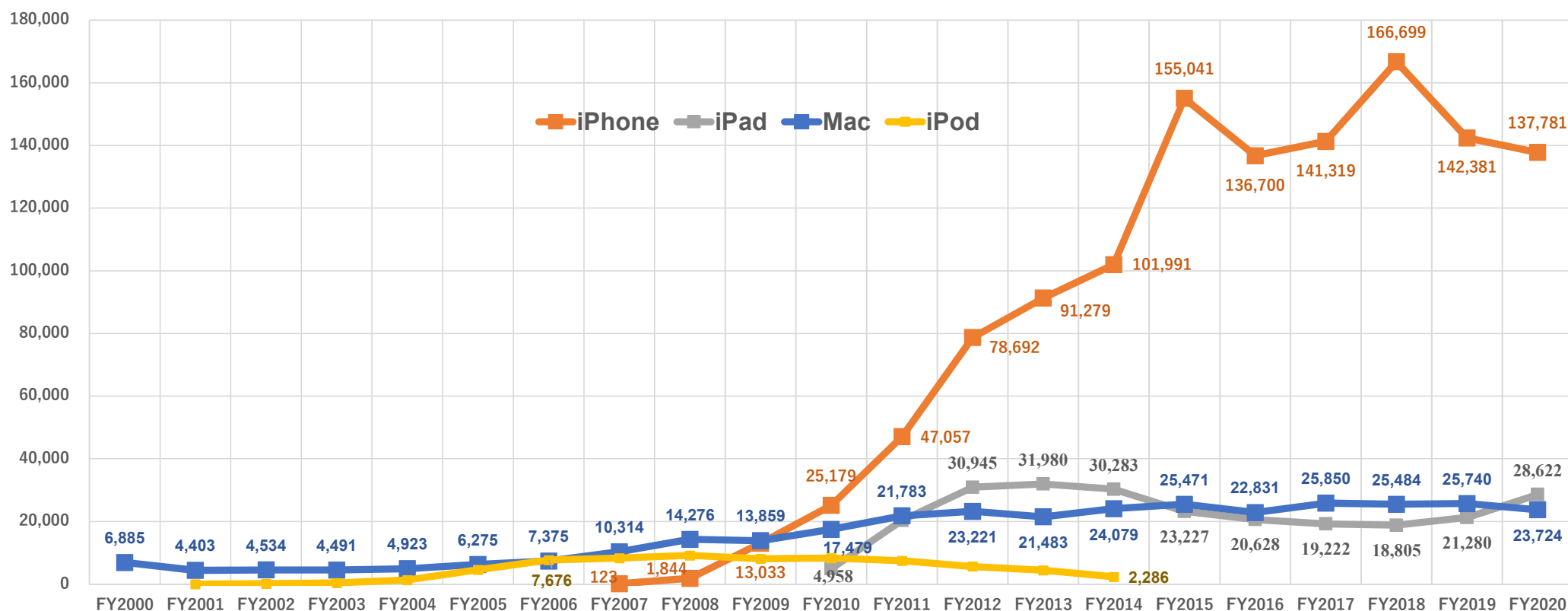
8 Apple：製品セグメント別平均出荷単価

図6 Appleの主要製品別平均出荷単価の歴史的推移2000年9月期-2018年9月期[単位：100ドル]



9 Apple：iPod、そしてiPhoneの大ヒット(3)

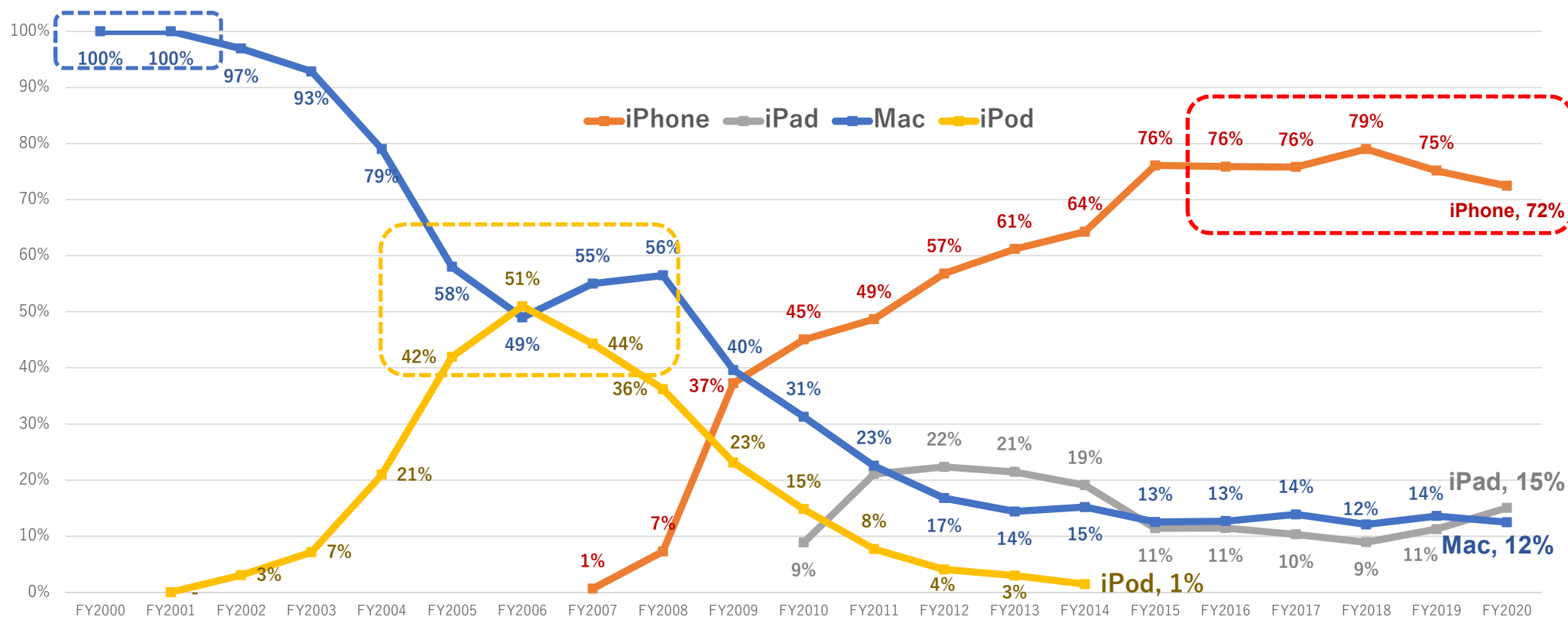
図7 Appleの主要製品別売上金額の推移2000年9月期-2020年9月期 [単位：100億ドル]





10 Apple : iPod、そしてiPhoneの大ヒット(4)

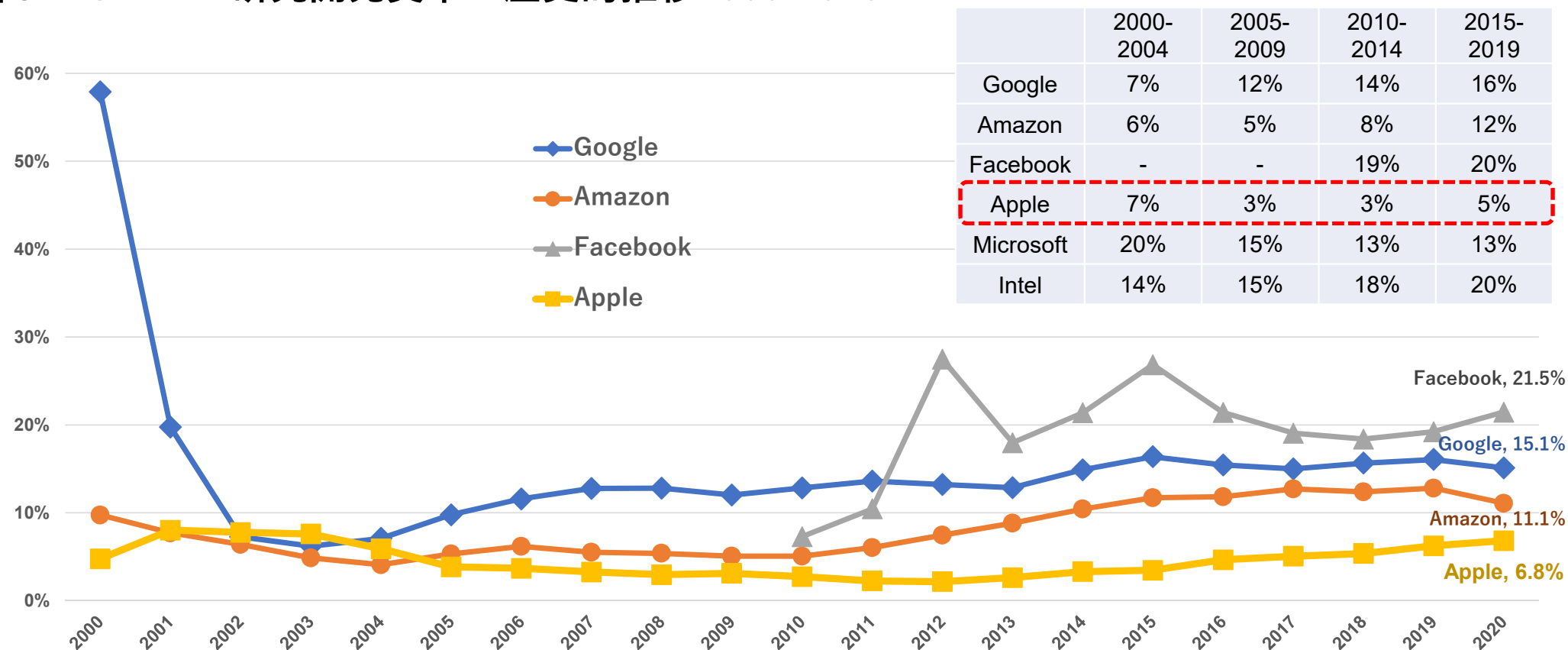
図8 Appleの主要製品別売上金額割合の歴史的推移2000年9月期-2020年9月期





11 GAFAの対売上高研究開発費率の比較

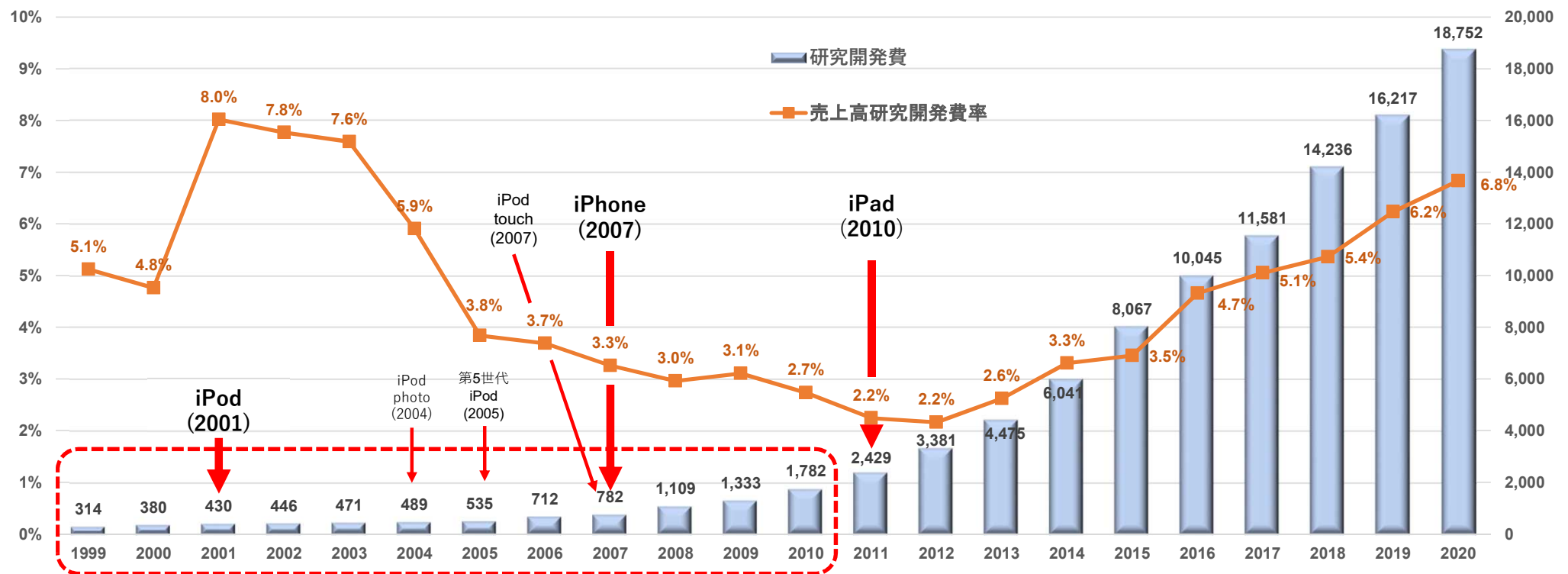
図9 GAFAの研究開発費率の歴史的推移2000-2020





12 相対的に低い研究開発費投資の下でのProduct Innovation

図10 Appleの研究開発費、売上高研究開発費率の推移1999年9月期-2019年9月期[単位:100万ドル、%]



13 Serial Product Innovationの追求(1)

初代
iPod(2001)



Innovation A
→

iPod photo(2004)



Innovation B
→

第5世代iPod (2005)



iPod touch (2007)

Innovation C,D
→



Innovation E,F
→

iPhone 3G(2008)



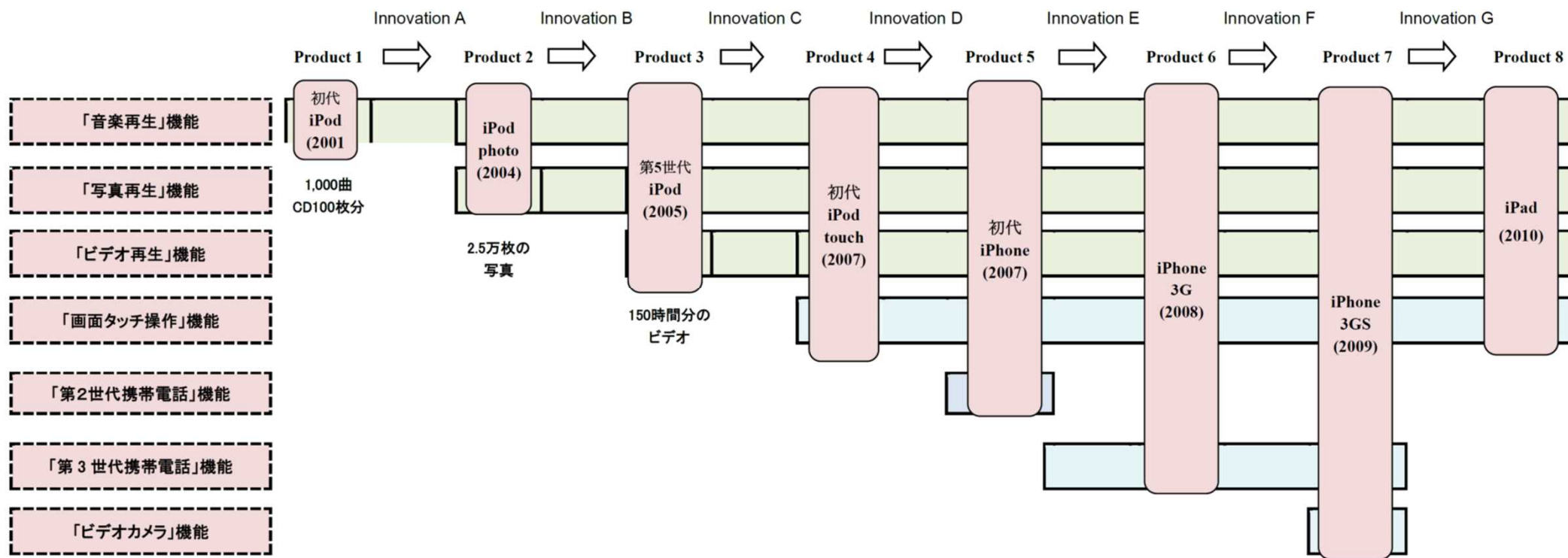
Innovation G
→

iPad (2010)



14 Serial Product Innovationの追求(2)

図11 AppleによるProduct Innovationの連続的＝段階的 pursuit 2001-2010



研究開発に関わる「選択と集中」の戦略に
基づくイノベーションの遂行