



タイトル	アップル帝国の正体
著者	後藤直義 (ごとう なおよし) 森川 潤 (もりかわ じゅん)
出版社	文芸春秋
発売日	2013年7月15日
ページ数	212頁

iPhone に何の興味もなかった私にとって、本書は刺激的な内容だった。まず、プロローグから引きずり込まれる。

プロローグでは、iPhone を分解してみると、重要部分の多くを、かつてジョブスが憧れを抱いていたというソニーを筆頭に、パナソニック、シャープ、東芝などの日本企業が提供していることが判る。かつて世界を席卷したこれら「日の丸メーカー」は、アップルに大量の電子部品を提供する下請けメーカーに成り果てたと言っても過言ではない。日本の部品産業はアップルへの依存度を徐々に強め、かつて液晶で栄華を誇ったシャープですら、アップルから iPhone や iPad 向けの液晶パネルの受注がなければ、即座に経営が立ち行かなくなるほどの「依存症」となっていた。。。。。

すなわち、本書はアップルと交わったことによって、既存のビジネスが完全に覆されるという「ルールチェンジ」に翻弄された日本企業の実像を追っかけたもので、カリスマ経営者・ジョブスの放つ光の裏側に長年隠されていた、アップル帝国という組織の正体を暴いたものである。

少し中身を覗いて見よう。内容は大きく6章で構成され、「家電」、「流通・量販」、「音楽」、「通信キャリア (NTT グループなど)」などの日本産業が、アップルという企業の出現により、いかに既存の競争ルールを覆されていったかを、多くの匿名インタビューに基づいて綴っている。

第1章、アップルに生殺与奪の権を握られた日の丸メーカーの現状を現場ルポによって紹介。アップルの「ものづくり」支配では、日本の技術を搾取し尽くす衝撃の現実が明らかになる。ここはまるで植民地支配だという。

第2章、家電量販店がひざまづくアップルでは、アップルの帝国主義支配は流通にも及んでおり、アップルストアをはじめとする圧倒的なブランド力を背景に小売店は完全に支

配された。

第3章、アップルは音楽プレーヤーの iPod を尖兵として、家電のみならず、音楽というコンテンツビジネスの地盤を、いかに揺るがせたかを赤裸々に描いている。アップルは日本の音楽を殺したのか？では、音楽業界を覗いて見ると、日本の特殊な状況を盾に、iTunes に抵抗するソニーら音楽業界であったが、この不毛な争いは結局敗北に終わり、後には音楽不況が残されたという。

第4章、ここでは、これまで「王様」だった通信キャリアと、「家来」だった携帯電話メーカーという絶対的な上下関係を、逆転させてしまった iPhone による下剋上の内幕を描いている。iPhone「依存症」 携帯キャリアの桎梏では、業界構造を破壊したアップルに翻弄されるキャリアは、iPhone を売るのは赤字覚悟だったという。

5章、アップルが生んだ家電の共食いで、かつてジョブスが愛したソニーも、携帯、カメラ、ゲーム等各部門の「共食い」に陥って、これらを統合した統合機 iPhone に呑み込まれてしまった。

第6章、アップル神話は永遠なのかでは、史上空前の企業価値に達したアップルであったが、戦いの舞台はハードからソフトへと移行。ジョブス亡き後のアップルの未来は？ エピローグでは、アップルは日本を映し出す鏡と続く。

本書を読み進めるうちに我々が知らなかった日本企業が置かれている現状がやっと把握できた。著者は取材を進めるうちに、ソニー、パナソニック、シャープといった大企業がアップルに向けてせつせと部品を提供する「下請け工場」へと、驚くようなスピードで変貌している現実を知る。

天才ジョブスの輝きの陰で、これまで明らかにされなかった、アップルという巨大企業の「獰猛な経営」の舞台裏を、かつて家電大国として世界に名を轟かせた日本の現状から描いている。

日本企業の製造技術さえ盗んでしまえば、後はその技術を中国企業に持込み、安上がりの製品に仕上げ、徹底した在庫管理と販売計画、生産計画の24時間リアルタイム化によってアップルは組立メーカーと部品メーカーを管理しているという。

パソコンメーカーのコンパックやモトローラといえば、世界にその名を轟かせるトップメーカーの座に一度は輝きながらも、無数の下請け部品メーカーを買い叩きすぎて、成長がピークに達したあとで手痛いしっぺ返しを受けた「下請けいじめ」で有名な企業だった。しかし、コンパックはヒューレット・パカードに、モトローラはグーグルに買収され、もはやこの世には存在しない。

このように、世界中に張り巡らされたアップルの情報網は高い技術力を持つ日本企業を探し出し、大量の発注をかけてきた。中でも業績の悪い工場はそれに依存して延命を図ってきた。

しかし、アップルは生産能力をあげるために、そこにある技術を短時間で吸収し、海外

でより安価に大量生産を始めるような冷徹さも持っていたという。

いま中国で見られる技術を盗んで中国が自前でやっける産業分野の追い出し作戦が展開中であり、ヤオハン、パナソニック、イオン、トヨタもそろそろ追い出されると言われている。いまのところ、中国で熱烈に歓迎されているのは新日鉄などの高級鋼板、自動車エンジン、造船だが、そのうち中国が技術を盗んでしまえば「用済み」となり、嫌がらせの上中国撤退という従来のパターンが繰り返されるはずである。このパターンはアップルそのものであるが、大きな違いはアップルは家電量販店や携帯キャリアへの商品提供を巧妙に統制しながら希少性を守り、値上げを許さない。銀座など高級感や先進性を感じさせる場所に「アップルストア」を構え、ブランドイメージを確立して、日本製品が太刀打ちできない圧倒的な人気を維持しているところである。



最近、**OECD** が「国際成人力調査」という興味深い調査結果を発表した。この調査とは、24 か国、約 15 万 7 千人を対象に実施されたもので、「16 歳から 65 歳の成人を対象にし、社会生活において成人に求められる能力のうち、「読解力」、「数的思考力」、「IT を活用した問題解決能力」の 3 分野のスキルの習熟度を測定すると共に、スキルと年齢、学歴、所得等との関連を調査」というものである。

対象となった国は

アイルランド、アメリカ、イギリス、イタリア、エストニア、オーストラリア、オーストリア、オランダ、カナダ、韓国、キプロス、スウェーデン、スペイン、スロバキア、チェコ、デンマーク、ドイツ、ノルウェー、フィンランド、フランス、ベルギー、ポーランド、ロシア、そして日本です。

この調査において、日本が「読解力」、「数的思考力」、「IT を活用した問題解決能力」という三つの調査項目の全てで平均点でトップになったという。

しかし、「読解力」や「数的思考力」の成績の最上位層に入った人の割合で比較すると、トップはともにフィンランドで、日本はそれぞれ 4 位、6 位だったようだ。

この 24 の国の中で、日本は最も「グローバル化」が遅れた国である。グローバリズムとは本書にもあるように、「全体が成長する」**Win-Win** の世界ではなく、「勝ち組のみが成長する」ことを求める思想である。そもそも、国民の平均力で勝負する日本は、このグローバルな弱肉強食の世界では不利である。

経済や科学技術など様々な分野で、日本が国際的な競争力を高めていくには、優秀な人材の育成は欠かせないのは論を待たないが、一方で、成績が思わしくなかったのが、「IT 活用能力」だった。パソコンに不慣れで、この調査に応じなかった人が他国より多かったことが影響したと言われている。そうした人が 16 歳から 24 歳の若い世代でも目立ったのは意外で、これは携帯電話やスマートフォンの使用が中心で、パソコンに触れる機会が少なかったからだという。

電話とメールしかししないのに、スマートフォン（以下スマホ）にした方が良いのだろう

か？ ある人に聞くと「電話とメールだけならガラパゴス携帯（以下ガラケー）の方が使いやすいよ」という。

使用料一つとってみてもスマホは6000円/月～、ガラケーだと2000円/月程度だ。操作もかなりしづらい。一番問題なのは電池の持ちがガラケーの1/3程度で今のところ話にならないという。それでも、多くの人達がスマホに走るのには、「ガラケーを使うなんて恥ずかしい」というのが理由らしくない「理由」らしい。

スマホは、電話、メールの他は、カメラ、インターネット、アプリケーション、iTune、ミュージック、地図などの機能がついている。

筆者は、電話やメールはガラケーで済ませて、他の機能はパソコンに任せている。それがハンディー・タイプになっただけだと思っている。ちょうど、アナログからデジタルへと移行していったあの時代を思い出す。



ウォール・ストリート・ジャーナルによれば、進化の速いモバイルサービスの世界では、いま米国で生まれて世界に広まるといった従来のパターンとは異なる中国の「微信（ウィーチャット）」と日本の「LINE（ライン）」が話題になっているという。

「微信」のユーザは中国で3億人、それ以外の国で1億人いるという。一方、東京に本拠を置くLINEは、世界に2.5億人以上を有し、うち80%が日本以外のユーザだという。

その中身は新聞記事にゆだねるとして、これらがアジアで成功した理由は、高額なメール送受信サービスに代わるものへの需要が大きかったことや、従来型の携帯電話から低価格なアンドロイド搭載スマホに乗り換え、初めてスマホを使う人が増えていることが挙げられている。

この両者が世界全域に拡大すれば、WhatsApp（スマートフォン用メッセージング・アプリ）と争うことになるであろうと言われている。さて、スマホの世界は、今後どうなっていくのか興味は尽きない。

ウォークマン → iPod → iPhoneへと何の躊躇もなく機種を変えていった私の姪に、「まだガラケーで頑張っているの？」と笑われる。

iPhoneの部品の半数以上は日本製で、日本のメーカーが部品を作らないと、iPhoneは成立しないという。

では、なぜ日本のメーカーがiPhoneを作ることが出来なかったかということ、ただ優れた部品があるだけでは、iPhoneを作り出すことは出来ないからである。ハードとソフトを組み合わせる技術はもちろんのこと、各業界との利権調整など、総合的な力が必要なのである。いくら良い部品を製造できたとしても、それをコーディネートして全体を最適化していくトータルな力がないと、これからの時代、みんなが飛びつくような、すごいものを生み出すことは難しいだろう。

しかし、天才の降臨や、黒船の来航を待ったり、自分たちの特性とは全く異なる何かを外からもたらされることを期待しては、何時までたっても日本の閉塞感は打破できない

いだろう。日本的原理が駄目なのではなく、日本的原理を徹底しないことが駄目なのではないだろうか。

本書の底を流れるルールチェンジとは何なのか、ジョブスがいなくなったアップルは、断トツの抜きんでた存在から徐々に、しかも着実に、普通に良い企業へと変貌しつつあるという。アップルという「帝国」の歩みは、日本のもの作りが育んだ技術力や素晴らしさが、何故ビジネスの世界で敗れたかを知るうえで、大きな示唆に富んでいる。

新製品が出るたびにメディアは大騒ぎし、学校や企業が先進的な取り組みの証としてそれを利用しようとする。

本書は、アップル製品の背景に見える日本のモノづくりの行方を見つめ直すための必読の書である。

2013. 10. 10