

情報家電製品の二面性 ーアップルの iPod 開発に学ぶー

神戸大学経済経営研究所

専任講師 上野 正樹

情報家電製品には二面性がある。1つ目は、「部品」と「製品設計案」を他社から入手し、簡単に組み立てができる特性を活かした、低価格の製品である。デジタルカメラであれば、500万画素、光学3倍ズーム付きの機種がいまや1万円ちょっとになっている。2つ目は、高性能部品や独自の設計案を盛り込んだ、高価格の製品である。デジカメで言えば、500万画素、光学3倍ズームと前述と同じ基本スペックでも、そこに手振れ防止機構や大画面液晶を組み込み、薄型設計された製品が3万円程度で販売されている。

部品や設計案を他社から調達できて、組み立てが簡単にできるという特性は、企業に光と影をもたらしている。まず、こうした特性はコストダウンに利用できることがある。また、開発や生産の力があまりないベンチャー企業でも参入できることがある。一方、ベンチャー企業も参加してコストダウンの競争を繰り広げれば、製品はあふれ、単純な価格競争になって行く。日本の大手家電メーカーはこれに苦しんでいる。優れた製品を開発できても、利益が出ないのだ。



もし、部品と設計案を簡単に入手できることが問題なら、これらを入手できないような状況を作り出せば良いと言えるかもしれない。しかし現実にそれは難しい。まず日本の家電メーカーは部品事業を社内に持つ。当然、事業として売上や利益を出さなければならない。また韓国や台湾のメーカーからも部品を販売している。部品事業の競争に勝たなくてはならない。そのためには社外にも積極的に販売する必要がある。また、製品設計のためには設計専門会社が存在する。北米、台湾、中国に数多くある。特に台湾には、開発と生産の全てを請け負う企業が大手だけでも6社あり、受注合戦を繰り広げている。

次に、部品と設計案を調達できてそれが誰でも同じものならば、ブランドや見た目のデザインは各社固有のものであり、そこで差別化すれば良いという意見はどうだろう。ブランドや見た目のデザインが製品購入で決め手になるには、開発の試行錯誤を積み重ね、時間をかけて優れた製品イメージを醸成する必要がある。人間の体にたとえれば、ブランド

やデザインは「皮膚」や服装のようなものだ。その重要性は認めるが、それが競争の武器になるためには、汗をかいて「筋肉」や中身を鍛えてきたという実績がいる。

もちろんむやみに汗をかいて、筋肉をつければよいという話とも違う。とにかく現場が重要だといった体育会系的な掛け声は解決にはならない。理屈なしにひたすら筋トレしていても、無駄な努力に終わってしまうかもしれないからである。たとえば、比較的技術の安定した自動車産業であれば、技術進歩の方向は一目瞭然であり、そうであれば現場の力をたくわえることが重要だろう。しかし、情報家電分野ではハイテクベンチャーも参入してくる。昨日までの技術開発の努力を無駄にする新技術が現れる可能性もあるのだ。



ここで大ヒットしたアップルの iPod の開発例を紹介しよう。アップルはデジタル音楽プレイヤー市場の誕生から 3 年ほどたってこの市場に参入した。当時まだ市場はアーリーステージで小さく、販売台数は読めず、メディアの規格も定まらない状況であった。このとき、開発を全て自社で行うのはリスクが高かった。ここでアップルは、設計専門会社のポータルプレイヤー社の設計案を使って開発を進めることにした。ポータルプレイヤー社は、バッテリー（ソニー）、ディスクドライブ（東芝）、データ圧縮回路（ウォルフソン）などの部品選定を進め、製品の原型としてのプラットフォームを開発した。これは完成品にはほど遠く、アップルとしてはユーザーインターフェイス（操作機構やソフトウェア等）の開発、音質やパフォーマンスの最適化、そしてデザインに取り組んだ。

アップルは、情報家電製品の二面性を前向きに活用している。それは「外部の開発資源を活用でき」、そして、「自社が得意とするところに自社資源を集中できる」というものである。アップルは、楽しいユーザーインターフェイスや、カッコいいデザインの開発が得意であった。その背後で昔から、ユーザーがシンプルに直感的に機器を操作できるようにするため、ハードとソフトを一体的に開発してきた。また自分達の製品ビジョンにふさわしいレベルに音質の作り込みをした。実は他社製品と単純にスペックだけを比べたら iPod は劣っている性能もある。しかし、iPod は他社製品より高い値段で売れ続けている。

最後に、アップルの開発例を参考に、情報家電製品の二面性を振り返りたい。まず第 1 に、情報家電製品には部品と製品設計案を他社から調達できるというように、外部資源を活用しやすい側面がある。そして第 2 に、自分達が得意なところ、自分達にしかできないところに自社の開発資源を集中しやすい側面がある。この二面性はコインの表と裏の関係である。けれども、もし、第 1 の側面だけを見ていたら、同じような商品が市場にあふれ、過当競争が起こるだろう。多くの企業にとってその帰結は暗い。

しかし、この側面は同時に第 2 の側面をもたらしている。それは、外部資源を活用すれば、自社資源は製品の構想作業と、開発の得意領域に集中することができるというもので

ある。たとえば、独自の製品ビジョンを描ければ、日本企業が培ってきた、もの造りの力が活かされることだって考えられる。社内外の開発資源を結合しながら、世界に向けて自分達にしかできないことを発信できる。情報家電製品の開発では、基本機能の実現が容易であるため、差別化要因に力を集中しやすいのである。二面性を深く考え合わせると、世界が一举に開けてくる。