

アップルとソニーの経営戦略の違い

1120341 有本 慧

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

アップルは、パソコンや iPod、iPhone など次々とヒット商品を生み出し今や押すに押されぬ世界的な企業であり日本にも多くのユーザーを抱えている。これに対して日本にも幾つかの世界的な情報機器メーカー（パナソニックやシャープなど）があり、そのうちの 하나가ソニーである。ソニーは、私が幼い頃から今までテレビの CM や家電量販店の商品（テレビ、ラジオや Play station）などで良く聴いたり見たりするような誰もが知っている日本の企業である。本稿では、情報機器産業のなかでアメリカを代表するアップルと日本を代表するソニーの歴史を踏まえつつ両社がどのような経営戦略を行い企業をこれまで発展させてきたのか？明らかにすることである。その後、両社の経営戦略を比較しどのような違いがあるかと検討するものである。そして現在好調なアップルがこれから更なる飛躍を遂げる為には、どうしていかなければならないか？また現在低迷しているソニーがこれから起死回生を図る為にはどうしていかなければいけないか？という事を検討するものである。

2. 背景

アップルもソニーも、これまで急成長を遂げてきた会社である。しかし現在の両社の業績は、対照的と言わざるを得ない状態になっている。iPhone の爆発的なヒットにより今やアップルは、世界最大のメーカーとなっている。新しい iPhone の発売日には、多くの熱狂的なファンが店で行列を作っているというほどの盛況ぶりである。それに対してソニーは、思うように業績を残せていないという現状になっている。1900 年代ウォークマンやプレイステーションなどのヒット商品を生み出し一時市場を圧巻するほどの業績を収めていたのが、近年では、業績不振に陥りヒット商品を生み出せずにいる。そして音楽プレイヤーのお株をアップルに奪われてしまうことになり、スマートフォンのシェアではアップルに遠く及ばない状態となっている。この状態からアップルがソニーを上回ってい

るという事は、明白であるが、それではアップルがどうして？さらにどこが強いのか？というのが基本的に明らかにされていない。ソニーも同じ事である。何処が弱くなっているのか？競争力は残っているのか？という点も明らかではない。

3. 目的

単純にアップルの商品の機能が素晴らしいから！という理由やデザインが優れているから！というだけで世界的な大企業になったとは、思えない。やはりそこにたどり着く為の仕組みこそが重要であると考えている。そしてソニーについても機能の悪さやデザインの不良というだけでは、いささか短絡的な見方といえる。そのためにソニーとアップルの比較により両社の良さや悪さを明らかにするのではないかと。

この二社がどのような歴史を歩み、どのような技術を使い製品を生み出し、いかなる方法で商品を販売しているのか、などの戦略を比較する事によって両社がこれからどのような方向に進んでいくのかが見えてくるのでは、ないだろうか？アップルとソニーという代表的な企業の戦略的分析をすることにより、現代企業の経営上の課題を明らかにする、考える。

4. 研究方法

アップルとソニーの戦略を公開されている情報、営業報告書を中心に大々的に追跡し両社の経営戦略、組織戦略を中心に検討する

5. 結果

アップルの優れた在庫管理、店内の内装にこだわったブランド戦略、完成度を高める事により得た顧客満足度、価格を下げないブランド戦略、iTunes にデータを収納する事による顧客離れを防ぎ、ソフトとハードウェアの連携による利益増大など、様々な戦略が取られている。またソニーは、商品ジャンルやバリエーション、事業領域を拡大する多角化戦略、撮像素子に関して圧倒的な強さをみせるなどの技術の高さ、人がやらないような未知なるものに挑戦し、高い壁に挑み続けるという企業文化の創造、販売およびマーケ

ティングに特化した SMOJ (Sony Marketing Of Japan) が分かりました。

6. 比較

先に述べた結果から両社を比較した所、一点集中のアップルに対してソニーの多角化戦略を取るという事業領域の違い。量販店に対して強い態度で迎えるアップルと、それに比べてやや弱気なソニーの対応の違い。販売において欠かせない市場においてしっかりとした環境を作ったアップルと、それを持たないソニーの違い。メカトロニクスの時代を引きずるソニーと、デバイスの時代である今を最大限利用しているアップルなどの違い。これらが見受けられる。

7. 将来のビジョン

アップルは、スティーブ・ジョブズ氏というカリスマのイメージが強い。実際ジョブズ氏の行いこそがアップルで、彼がアップルをここまで成功に導いた。しかし彼がいなくて今これからどうしていくのであろうか？アップルの製品のデザインのこだわりなどはジョブズ氏に依存することが多く、よるモノから彼がいなくて今、こだわりのあるアップル製品が無くなってしまわないのか？などの心配が付きない。しかしこれらは、今後アップルがどのような商品を世に出していくのか分からないのでなんとも言う事が出来ない。そこで2012年の九月に出た iOS 6 (地図のアプリケーション) に注目してみたいと思う。携帯電話でのビジネスをより円滑にする為には、地域情報などが重要となってくる。人は、なにかをしたいから、検索することも多くなる。つまり地図、地域情報は、商品として価値の高いものである。しかし地図を Google に取られた状態が続く今、利益を最大化のための障害となる。このためアップルは、この地図を自社サービスに切り替える決定を行った。地図情報の分野で Google に勝つ事が出来れば今後のアップルの明るい未来が開けてくるのではないだろうか。では、ソニーは、どうか？ソニーのブランド価値といえば、やはりオーディオやビジュアルのクオリティの高さではないではないだろうか？アメリカのウォークマンのブランド価値は、ほとんど無くなってしまっているがしかしウォークマンの音質が良いと日本でソニーは、根強く生きている。日本において、まだ高いブランド価値を保持している。結局のところソニーは、消費者が望むモノを作りブランド価値を高めていかなければいけないが、その方針を持つ部署と持たない部署が存在す

るためにソニー本来のブランド価値から離れたモノをユーザーに提供してしまっている。この状態を脱却する事がソニーにとって大切な事であると思われる。

引用文献

中島聡 おもてなしの経営学 アスキー新書 2008

廣松隆志 アップルのデザイン 日経 BP 社 2012

西田宗千佳 ソニーとアップル 朝日新聞版 2012

Weblio 辞典 <http://www.weblio.jp/>

浅田孝幸 戦略的管理会計 有斐閣 2002