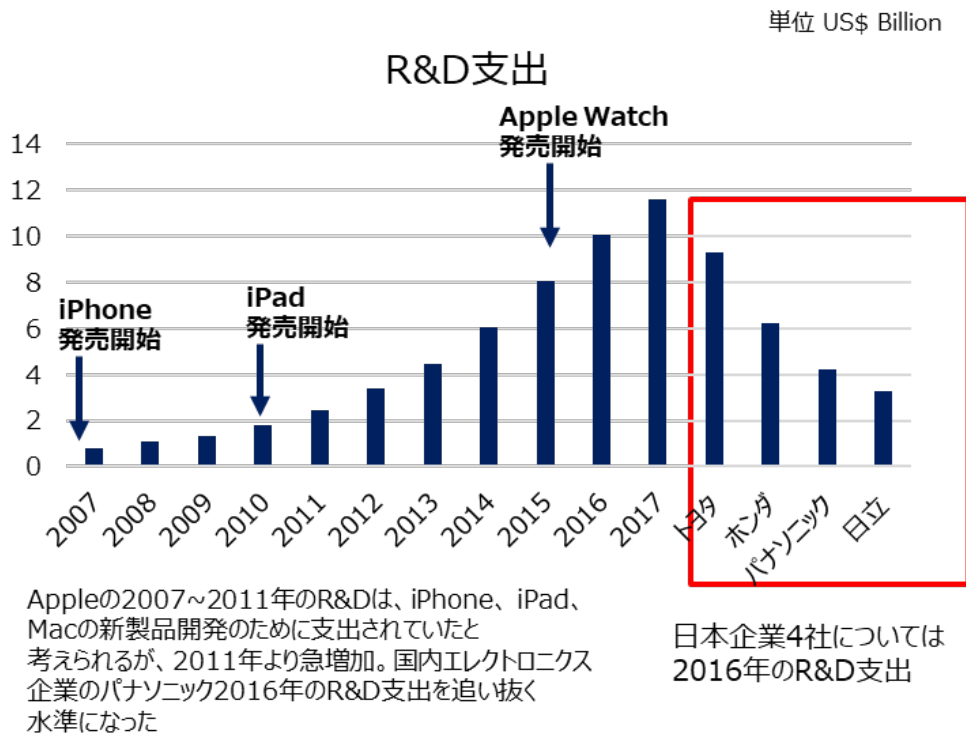


3-2-2 成長戦略

■ R&D 支出は 2012 年以降に急増



Apple の R&D 支出は、2012 年に US\$3.38 Billion となって以降に急増している。2017 年には US\$11.58 Billion でグローバル企業ランキングの 9 位を占める。他の GAFA の R&D 支出の急増時期とほぼ一致している。

Apple は、R&D 段階の製品・サービスの発表については、他の GAFA と比較すると制約的であり、新商品発表までは秘匿する傾向にある。そのため、R&D 支出の増加に関連する R&D 戦略についての情報は限られているが、水面下での成長戦略のための R&D や事業開発が進んでいると考えられる。以下が IR 情報や Developer Conference における発表から読み取れる成長戦略テーマの示唆である。

■ 事業資産

Apple の事業資産は、R&D 人材、OS・プラットフォーム、Innovative な商品群である。モバイル機器の市場は非常に競争が激しく、競争相手は Android ベースのモバイル機器メーカーで価格競争に対抗するのが Apple にとっての課題。Apple は低価格モバイル機器に対抗するために、常に Innovative でデザイン性を重視した製品開発を方針としている。この開発の源泉となるのは R&D 人材である。

Apple は企業買収を通じたコア技術・エコシステムの獲得よりは、R&D 人材採用による内部 R&D によるコア技術の開発を推進する傾向にある。

コア技術資産は、OS・プラットフォームで、iPhone のために開発した以下のような iOS のバリューチェーン展開を図っている。

- **tvOS** : Video Streaming、TV 用の画像・音声アプリ開発のプラットフォーム
- **watchOS** : wearable デバイス用の OS・アプリ開発プラットフォーム
- **CarPlay** : 車載 Infotainment System 用のプラットフォーム

ただし、Google も同様の用途向けの OS・プラットフォームの開発を進めており、3rd Party Developer のエコシステム構築競争が存在する。Apple の競合相手は低価格ハード、無償アプリなどの価格戦略で顧客の獲得を図るケースが多い。それに対して Apple は Innovative 性や高セキュリティ性などの差異化戦略で、コア顧客層をつかむことと収益性の維持を図っている。