

# アップルのものづくり経営に学ぶ

創造性（製品企画開発力）と経済性（収益力）の両立の徹底追求



社会研究部門 主任研究員 百嶋 徹  
hyaku@nli-research.co.jp

## 1—はじめに

米アップルは、2001年発売の携帯音楽プレーヤー「iPod」を皮切りに、スマートフォン「iPhone」、タブレット「iPad」など、人々のライフスタイルを豊かにする画期的な製品・サービスを相次いで開発・発売し、それらの大ヒットにより世界を代表するハイテク企業に躍進した。

しかし、アップルも順風満帆でここまで来たわけではない。90年代後半にパソコンのOSを巡る競争で米マイクロソフトの「Windows」に敗れ、パソコンの市場シェアを低下させ経営危機に陥った。未曾有の経営危機を受けて、経営方針を巡る対立などにより85年に同社を去った創業者のステイブ・ジョブズ氏が97年に暫定CEO（最高経営責任者）に復帰した。アップルが経営危機を脱し、その後躍進できたことについては、ジョブズ氏がカリスマ性を持った時代を先取りするビジョナリーとして果たした役割を抜きには勿論語れないが、ジョブズ氏の経営哲学やビジョンを実現・実践すべく、あらゆる事業プロセスで徹底した「定石戦略」が組織的に追求されている点も見逃せない。

本稿では、後者の視点から、経済性（収益性）を犠牲にせずに製品企画開発における創造性を徹底追求する、アップルのものづくり経営の本質について、財務データや既存文献などの公開資料を基に考察する<sup>1</sup>。アップルの経営危機からの復権の軌跡は、業績不振に陥っている家電メーカーなど日本の製造業にとって、学ぶべきものが多いはずである。

## 2—サプライチェーン改革に関わる考察

### 1 | サプライチェーン改革の概要

暫定CEOに97年に復帰したジョブズ氏は、98年にサプライチェーン運営に強いティム・クック氏（現CEO）をスカウトし、「サプライチェーン改革」を主導させた。バリューチェーン全域にわたるオペレーション改革は、企業財務の改善・強化につながることで経営危機への対応策になるとともに、その後の躍進を支える強靱な事業プロセス基盤（経営システム）を構築することにもつながったと考

<sup>1</sup> 本稿は、2013年3月29日に弊社ホームページにて公開したWEB版を再編成した概要版である。より詳細な内容は、WEB版 [http://www.nli-research.co.jp/report/nlri\\_report/2012/report130329-2.html](http://www.nli-research.co.jp/report/nlri_report/2012/report130329-2.html) を参照されたい。

えられる。ここでは、97～98年に実施されたサプライチェーン改革の内容を概観する。

バリューチェーンの業務工程別に改革の主要な施策を分類すると、一番上流の製品開発・設計の段階では、約15の個別製品を3つの製品ファミリーに集約することで製品ラインアップを簡素化した。

部品調達の段階では、新製品においてできるだけ多くの業界標準部品を使用することにした。また、サプライヤーとの関係では、主要なサプライヤー数の削減を図るとともに、複数のサプライヤーが部品在庫を物流サービスベンダーが運営する共有倉庫に持つ取り決め（supplier hubs と呼ぶ）の運用を拡大した。

生産段階では、プリント基板の生産や製品システムの組立をアウトソーシングすることにより、自社工場と在庫の削減を図った。96年度には、前経営陣が、リストラ策の一環として、パソコン組立工場をSCIシステムズ（現サンミナ・SCIシステムズ）に売却し、同社と製造委託契約を締結する施策を先行実施していたが、97年度以降、さらに最終組立工程のアウトソーシング先の厳選が図られた。

物流段階では、製品を仕分ける拠点数の大幅削減を図った。一番川下の流通・販売段階では、特に米国内で代理店や小売販路パートナーを大幅に削減するとともに、代理店・再販業者の価格保護および在庫引取請求権を縮小するなど、流通チャンネル戦略の見直しを実施した。さらに2000年代に入ると、後述の通り、自社小売店舗網への投資を開始した。

その後、アップルは、経営危機を契機に作り込んだサプライチェーン改革を厳格に運用し続けているとみられる。97～04年にアップルコンピュータ（日本法人、現アップルジャパン）の社長を務めた原田泳幸氏（日本マクドナルド会長兼社長）は、「アップル本社からコンデンサーの洋上在庫までリアルタイムで報告することを求められ、本社は日本の部品が中国の工場で組み立てられ、アメリカの倉庫に製品が収まるまで、全部把握しないと気が済まない」と語っており<sup>2</sup>、サプライチェーン改革の徹底ぶりが伺える。原田氏に本社から指示を出していたのが、当時の上司であるクック氏だった。

## 2 | サプライチェーン改革の企業財務面への効果

アップルのアニュアル・レポートでは、サプライチェーン改革の効果について、在庫管理（inventory management）の変革と流通モデル（distribution model）の変革に分けて分析されている。

それによれば、在庫管理の変革は98年に実施され、前述の製品開発・設計、部品調達、生産の各段階の施策が含まれ、施策の効果として需要予測の精度向上、在庫維持水準および関連コストの削減、在庫陳腐化と過剰在庫に起因する財務リスクの低減、いくつかの共通部品の調達による部品コストの低減が挙げられている。加えて、製品ラインアップの絞込みにより、開発・設計段階では研究開発費の集中的な投入が可能となり、製品の開発期間の短縮化につながるとともに、生産段階では生産ロットの大規模化につながり、流通・販売段階では広告費の集中的な投入が可能になるなど、バリューチェーンへの波及効果が非常に大きかったとみられる。また、需要予測の精度向上はサプライヤーへの発注精度の改善につながり、生産ロットの大規模化と相俟って、サプライヤーとの取引条件の改善にもつながったとみられる。

一方、流通モデルの変革は97～98年に実施され、前述の物流、流通・販売の各段階の施策の効果と

<sup>2</sup>日本経済新聞 電子版 2012年4月5日「アップル『解けた魔法』、中国で長時間労働 サプライチェーンの舞台裏」より引用。

して、アップルおよび流通チャネルにおける在庫および関連する財務リスクの低減が挙げられている。

アニュアル・レポートでは、2つの変革は98年度の粗利益率の改善に寄与するとともに、施策効果のフル寄与により99年度の粗利益率の改善にも貢献したと分析している。粗利益率は96年度9.8%、97年度19.3%から98年度に24.9%、99年度に27.6%へ向上した。

さらに企業財務面への効果として見逃せないのが、サプライヤーとの取引条件改善、在庫削減、自社小売店舗網への投資などを通じてもたらされた、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の劇的な改善である。CCCは売上債権回転日数と棚卸資産回転日数の和から買入債務回転日数を差引いて算出され、運転資本の回転日数に等しい。大半の企業では、CCCはプラスの値であり、その分の運転資本の調達が必要となるが、CCCがマイナスであれば、運転資本の調達は不要であり、その分キャッシュが積み上がり、財務体質が強化されることになる。

アップルのCCCを算出すると、93年度から経営危機に陥った96年度までは70日台で推移していたが、サプライチェーン改革が実施された97～98年度以降大幅に低下し、00年度にはマイナスの値に転じた。01年度以降は、▲30日台を記録した07～08年度を除き、概ね▲20日前後で推移している。

サプライチェーン改革により、CCCが劇的に改善しマイナスの値を取ることが定着した中で、05年度以降高成長局面に入ったため、手元資金が大きく積み上がってきている。バランスシートの現金等価物を見ると、96年度末の17.5億ドル（月商比2.1か月）、04年度末の54.6億ドル（同7.9か月）に対して、12年度末は1,213億ドル（同9.3か月）と1ドル95円換算で11.5兆円に達している。

### 3——自社小売店舗網の構築に関わる考察

#### 1 | メーカーが小売業を兼営する意義

アップルは2001年より自社小売店舗網の構築に乗り出した。メーカーによる小売業務の兼営は、企業財務面から見ると、減価償却費や店舗スタッフ人件費などの店舗運営費がSG&A（販売費及び一般管理費）として発生する反面、ヒット商品を出し続けて高い粗利益率を維持し店舗運営費をカバーすることができれば、流通マージンを自社に取り込むことにより粗利益率を向上できるメリットがある。また、現金回収が早くCCCの向上への寄与も見込まれる。さらに、顧客に直接接して顧客ニーズを把握することは、需要予測の精度向上や製品開発へのフィードバックにつながることで期待される。

また、家電量販店で他社製品といっしょに並べられると他社製品の価格下落傾向に引っ張られるといったリスクも排除することができる。

#### 2 | アップルストアの出店・立地状況と収益状況

アップルは、2001年5月に同社のお膝元と言えるカリフォルニア州パロアルト<sup>3</sup>に自社小売店舗（直営店）であるApple Store（アップルストア）の第1号店をオープンさせた。その後、これまでに概ね年間25～50店の新規出店を実施してきた。12年度末の店舗数は390店であり、02年度末から12年度末までの10年間で年率26%増加した。

一方、アップルストアの1店舗当たり売上高は、12年度で5,150万ドル（1ドル95円換算で49億

<sup>3</sup> アップルの本社が所在するカリフォルニア州クパチーノ市は、パロアルト市と同じサンタクララ郡に位置する。

円)に達し、この10年間で年率18%増加した。店舗数の急増と1店舗当たり売上高の増加により、小売部門の売上高はこの10年間で年率52%増の高成長を示し、12年度で全社売上高の12%を占める188億ドル(同1.8兆円)に達している。

当初は米国を中心に出店してきたが、08年度以降は米国外での出店を積極化している。米国外での店舗数は、04年度末では全体の2%を占めるに過ぎなかったが、12年度末では140店と36%を占めるに至っている。13年度は全体で30~35店の新規出店計画のうち、約4分の3が米国外の立地を予定している。しかし、低価格のパソコンや携帯電話が急速に普及しつつある新興国には、中国を除いて立地せず、先進国の大都市圏に集中出店するドミナント戦略を貫いている。低価格戦略を取らず、高いブランドイメージを維持するために、小売店舗の立地を厳選しているとみられる。

アップルストアへの設備投資の推移を見ると、01~05年度は年1億ドル前後にとどまっていたが、06年度以降は大幅に増額されることが多くなり、12年度は8.7億ドルに達した。

小売部門は、売上高の急成長により出店コスト増を吸収し、小売業へ参入して4年目の04年度に営業損益段階(コーポレート費用等控除前ベース)で黒字化した。それ以降は増益を維持し、12年度は47億ドルの黒字に達した。全社の営業利益に占める比率は7.4%にとどまるものの、営業利益額そのものは4,500億円近い水準に達しており、またアップルストアで顧客ニーズを直接把握する役割は、その効果が財務数値に直接表れなくとも、何ものにも代えがたいと言えるだろう。

## 4——部品調達・生産委託と設備投資の考え方

### 1 | アウトソーシングおよび部品調達の考え方

アップルは、前述のサプライチェーン改革において、生産段階の施策として製造アウトソーシングの活用により、自社工場の削減を図った。

一般的に戦略的アウトソーシングが成功するためには、委託企業は受託企業(外部ベンダー)に任せきりにするのではなく、外部ベンダーを切磋琢磨するコラボレーションパートナーと捉え、互いのコアスキルを持ち寄ることでシナジーを生み出すことに注力しなければならない。そして委託企業は、専門的知見とベンダーマネジメント能力を十分に身につけていることが不可欠となる<sup>4</sup>。

アップルは製造委託先に任せきりにするのではなく、社内にもものづくりに関わる専門的知見を持ったスタッフを擁し、製品のデザイン性・機能性を徹底的に追求・実現するために、製造委託先に高い加工精度を求めた技術スペックを指定するとともに、高いコスト削減ターゲットを要請してきたとみられる。この点は、部材・機械等のサプライヤーに対しても同様のスタンスを取っているとみられる。

アップルは、「生産技術等に精通した専門スタッフのチームを取引先の工場に送り込み、非常に高い精度で工場原価を調べ上げ、それを基に購買担当者が取引先に妥協のない徹底したコスト削減を定期的に求めてくる」<sup>5</sup>という。部品調達・ものづくりの段階でのサプライチェーン改革の徹底ぶりが伺えるとともに、アップルが実現したい理想の製品デザインがベンダーマネジメントの起点となっていることも物語っている。

<sup>4</sup> 戦略的アウトソーシングの考え方については、拙稿「[CRE \(企業不動産\) 戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2010年8月号を参照されたい。

<sup>5</sup> 週刊ダイヤモンド2012年10月6日「日本を呑み込むAppleの正体」37ページを基に記述した。

アップルは、単純なファブレスメーカーと見られることが多いが、実態は製造委託先やサプライヤーの製造スペックと製造原価を厳格にコントロールすることで、サプライチェーンの隅から隅までを自らがデザインしマネジメントしていると考えられ、ものづくりの王道を歩む企業であると言える。

## 2 | 大型の設備投資への転換

製造委託先やサプライヤーなど外部ベンダーの優れた生産技術力を十分に引き出すという考え方は以前と変わらないものの、その手法については、2010年度以降に変化してきているように思われる。すなわち、アップルが自ら工作機械や製造装置に多額の投資を始めたことである。

アップルの01年度以降の設備投資の用途別内訳を見ると、前述の小売店舗への投資以外の用途については、06年度まではITなど企業インフラの整備・増強に年間1～2億ドル（06年度の不動産取得（2.6億ドル）を除く）が投下されていた程度であったが、10年度には工作機械・製造装置への投資を含めて22億ドルへ大きく引き上がり、さらに11年度には40億ドル、12年度には94億ドルに達し、11～12年度は前年度のほぼ倍増となっている。

iPhoneやiPadの裏面に「カリフォルニアでアップルによりデザインされ、中国で（EMSにより）組み立てられた」と記載されているため、アップルのものづくりは、オフバランス型の身軽なファブレスモデルであるとの見方がこれまで多かった。しかし、設備投資のデータから、10年度以降、アップルの設備投資に対する方針の転換が伺える。12年度に年間9,000億円規模の極めて巨額の設備投資を実施するに至り、アップルはもはや生産設備を保有しないファブレスモデルとは言えなくなっている。10年度以降、自らも設備投資負担を背負う設備集約型モデルに転換したのである。

10年度以降の大型投資の手法について、工作機械と製造装置に分けて考える。まず、工作機械については、「アップルは実現したいデザインに合わせて、加工設備をゼロから製造委託先の工場に導入させるため、何千台という単位の大量の切削加工機やレーザー加工機を自ら購入し、それをどのように使いこなせばアップルが求める品質のデザインが出来上がるか、というレシピを添えて、検査機器も含めて設備をサプライヤーに貸与する」<sup>6</sup>という。

一方、中小型液晶パネルやNAND型フラッシュメモリーなどキーデバイス（基幹部品）が対象になっているとみられる製造装置については、アップルが新工場を立ち上げ、そこに装置を導入して単独で運営するのではなく、製造ノウハウを持つ有力なデバイスメーカーがその工場敷地内でアップル向けデバイスの設備投資を行う際に、アップルがその投資額を負担し、事実上同社の専用工場とするのである。アップルがデバイスメーカーの投資資金を負担するスキームとしては、投資された有形固定資産をアップル自らが所有し、同社のバランスシートに計上するケースと、アップルがデバイスメーカーに前払金を支払い、それを投資資金に充てるケースがあるとみられる。

アップルが従来のファブレス方式から踏み出して、大型の設備投資を自ら実施する方向へ転換するに至った背景としては、スマートフォンやタブレットなどの主力製品において、アップルが以前のような独走状態になく、サムスン電子などと熾烈な競争を展開していることが挙げられる。そのような環境下では、キーデバイスによる製品差別化や、キーデバイスや加工組立の供給ソースの安定確保に

<sup>6</sup> 日本経済新聞 電子版2012年4月19日「数字が語るアップル『デザイン経営』のすごみ」より引用。

基づいた新製品の世界規模での垂直立ち上げが極めて重要になってくる。

アップルは、前述の通り、CCCの劇的な改善により、巨額の手元資金を積み上げ強固な財務体質を既に構築できており、ベンダー側で必要となる多額の設備投資資金を負担するだけの高い財務リスク許容力を備えているため、デバイスメーカーや加工組立の製造委託先など有力な供給ソース側における設備投資資金を負担してでも、優れたキーデバイスや精密加工技術をいち早く大量に確保し、新製品の世界規模での垂直立ち上げを加速させようとしているのであろう。

10年度以降は主力製品での競争激化に対応して、ファブレスモデルから設備集約型モデルに転換したように、一方向のビジネスモデルにとらわれずに、環境変化に対応できる経営の柔軟性もアップルの強みである。

## 5——世界を良くしたいという高い志が経営の原動力

### 1 | ジョブズ氏の社会変革への思い

ジョブズ氏は、非常に示唆に富む数々の名言を残しているが、その中でも05年に米スタンフォード大学の卒業式で卒業生に向けて行ったスピーチは、広く感動を集め、今も多くの人々の間で語り継がれている。卒業生に送った締め言葉が”Stay Hungry. Stay Foolish.”であり、ジョブズ氏自身もいつもそうありたいと語った。直訳は「ハングリーであれ。愚か者であれ」だが、筆者は、ジョブズ氏はその言葉に込めた思いは、「体制に屈することなく、自分の夢を貪欲かつ愚直に追い求め続けよう」ということであり、これこそがジョブズ氏のビジネスの原点であり原動力となっていたと推測する。

ジョブズ氏は、夢を追い求めるために76年に21歳でアップルを創業したが、その際に共同創業者であるスティーブ・ウォズニアク氏と「誰もが使いこなせるコンピュータを作ることによって、世界を良くしよう」と誓い合ったという<sup>7</sup>。当時のコンピュータは高価で扱いにくいいため、国と大企業がコンピュータの力を独占しており、それを何としても人々に開放したかったのだという。ジョブズ氏は、「世界を良くしたい」「人々の可能性を解き放ちたい」という、高い志・高い理想を掲げて夢を追い求めるために創業したわけだが、この考え方は一貫して揺るがなかった。

ジョブズ氏は、経営危機を受けて97年に暫定CEOに復帰した際、自分たちにしか提供できないものを作り出すという、創業の理念に立ち返るしかないと考えたという。98年に発売したiMacは、単なる計算機・仕事の道具ではなく、使ってワクワクする楽しさを提供する夢のあるコンピュータに変貌しており、家庭で楽しくPCを使いたい人々のニーズと合致した。アップルはその年に黒字化し、奇跡の復活を遂げた。強い情熱を持って、成し遂げることが重要だったという。

その後ジョブズ氏は「人間の可能性を広げるコンピュータ」という理想をさらに推し進め、技術と人間をつなげることに注力し、人々がより豊かになることを手伝いたいと考えようになったという。このような思想の下で、iPod、iPhone、iPadという大ヒット商品が相次いで誕生した。

### 2 | 創造性と経済性の両立を徹底追求する組織体制

人々のライフスタイルを豊かにするアップルの製品は、シンプルで美しい機能美を極めたデザイン

<sup>7</sup> 本節における以下の記述は、NHKスペシャル（2011年12月23日放送）「世界を変えた男 スティーブ・ジョブズ」に拠っている。



が施されていることは、誰もが認めるところだ。「洗練された製品の裏側には非効率ともいえる構造が隠されており、非常識な設計を許し、あらゆる手段を駆使して実現に奔走するところにアップルのデザインの真の強さがある。アップルでは、製品開発の最高権限は開発・設計を担当するインダストリアル・デザイン部門が持ち、素材や加工方法の決定権まで握っているため、デザイナーが最高と信じる製品を最高と信じる製法で大量生産するのが、アップルのものづくりのルールである」<sup>8</sup>という。

これまでの製品開発では、生産サイドでの効率性やコストを最優先するために、現有の製造技術に合わせたデザインが採用されるケースが多かったが、アップルでは、優れたデザインの実現を最優先し、それに最適な素材・部品や加工技術を見極めている。デザイン部門の意向を受けた調達や生産技術のスタッフは既述の通り、的確なサプライヤーや製造委託先を厳選し、取引先に対して高い技術スペックとともに、経済性にもかなうために高いコスト削減ターゲットを求めている。このようにして入念に作り込まれた製品の一部は既述の通り、顧客を心地よくもてなし、最高のユーザー体験を提供するために、美しいデザインが施された直営のアップルストアで販売される。そして、一連の事業プロセスから生じる資金需要を、先に述べた磐石の財務基盤が力強く支えているのである。まさに、製品開発・デザイン、調達、ものづくり、マーケティング、企業財務などあらゆるビジネスプロセスにおいて、優れたデザインを実現するための徹底した「定石戦略」が打たれていると言えよう。

このようにアップルでは、機能美を極めた最高の製品を作り上げるために、デザイン部門を頂点とした組織体制が構築され、その下で組織の明確な役割分担が機能している。これにより、デザイナーは生産サイドでの効率性やコストを気にせずに、最高のデザインを描くことに専念することができる。このようなアップルの組織体制と取り組みは、創造性（製品企画開発力）を起点としつつ、創造性と経済性（コスト競争力や収益力）の両立を目指したものである。ジョブズ氏は、芸術的な創造性ともものづくりを結びつけることに成功したことを最大の誇りと感じていたという<sup>9</sup>。

## 6—日本企業へのインプリケーション

日本の製造業では、大手家電メーカーが未曾有の苦境に陥っている。大手家電メーカーが苦境に陥った根本原因は、ビジネスモデルなどの問題ではなく、社会に役立つという高い志を実現するために、製品企画開発や設備投資などの場面において、事業をやり抜く使命感や気概が海外企業に比べ不足していたことに集約されるように思われる<sup>10</sup>。

ジョブズ氏が体現したように、社会を良くしたいという高い理想を掲げて夢を追い求め続け、強い情熱を持って成し遂げるといふ思いが何よりも重要だ。日本の大手家電メーカーの創業者は、まさにそのような強い情熱や使命感を持つ我が国を代表する産業人だった。ジョブズ氏が、アップルの経営危機を受けて97年に暫定CEOに復帰した際に、自ら創業の理念に立ち返るしかないと考えたように、日本の大手家電メーカーも今こそ全社一丸となって創業時の高い志に立ち返り、そのDNAを取り戻すべきではないだろうか。

<sup>8</sup> 週刊ダイヤモンド 2012年10月6日「日本を呑み込むAppleの正体」51～52ページより引用。

<sup>9</sup> 前出のNHKスペシャル「世界を変えた男 スティーブ・ジョブズ」より引用。

<sup>10</sup> 家電メーカーの業績悪化要因に関する考察については、拙稿「[頑張れ！日本の家電メーカー](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2012年10月2日を参照されたい。

また、液晶など薄型パネルの「過剰投資」という論調を受けて、大手家電メーカーが薄型パネルの量産投資、ひいては設備集約型事業から手を引き、安易なファブレス志向を高めることは極めて危険であると考えられる。アップルが10年度以降、キーデバイスの工場への大規模な投資を開始したように、今も家電産業において、キーデバイスとセット製品の接点・擦り合わせがイノベーションの源泉であることに変わりはない。そもそもファブレスモデルを極めるためには、サプライヤーへの丸投げではなく、アップルのように、サプライヤーの製造スペックや製造コストを厳格にコントロールするなど、極めて難易度の高いベンダーマネジメントが要求される。ファブレスモデルは、設備投資負担の軽減により財務リスクから開放されるとの安易な発想だけでは成り立たないのである。最も重要なことは、アップルのように、環境変化に対応してビジネスモデルなどを機動的に変更できる、経営の柔軟性ではないだろうか。

製品企画開発の面では、日本企業においては、社会を豊かにする製品開発や顧客視点のデザインよりも、コストや効率性を優先させる傾向があるように思われる。デザイナーや開発担当者が提案する斬新なアイデアがコスト面から否定されるだけでなく、開発担当者自身も限られた開発予算の下でのコスト意識が染み付いて、生産段階でコストがかかりそうな斬新な提案を自ら行わないようになった面もあるのではないだろうか。開発者やデザイナーがコスト偏重の考え方を持ってしまうと、製品改良や機能改善に終始し、画期的なプロダクト・イノベーションが創出されないリスクが高まってしまうだろう。日本企業では、そもそも製品ラインアップが多すぎて、量産効果が出ないという傾向が強いが、コスト偏重の開発・デザインから生まれた製品は、顧客からの共鳴を獲得できないが故に、調達面や生産面での量産効果が出ず、結局コスト高になってしまうことになりかねない。

日本企業の開発現場から画期的なアイデアが枯渇してしまったとは必ずしも思わない。アップルがサプライチェーン改革の際に実施したように、製品ラインアップを絞り込んだ上で、開発・デザイナーがコストを意識せずに、顧客視点のデザインの開発に専念できる組織体制を構築することが急がれる。アップルのように、調達部門がサプライヤーの製造スペックやコストを厳格にコントロールできれば、開発部門のコスト面での自由度もかなり高まるであろう。日本企業がベンダーマネジメント力を強化するためには、調達部門の人材育成・強化も重要なキーポイントとなるだろう。

ジョブズ氏は、製品開発における創造性を何よりも大切にされた。創造性を大切にす経営を行うためには、経営資源をぎりぎり必要な分しか持たない「リーン型」の経営への過度な傾斜から、経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック (slack)」を備えておくという発想への転換が必要である。リーン型の経営を徹底すれば、コストがかかる斬新な開発アイデアは無駄なものとして排除されてしまう。短期的にはコスト削減に貢献しても、社内の活気や創造性が失われ、イノベーションが生まれない悪循環に陥ることになるだろう。組織スラックの要素がイノベーションの源であると考えられるべきではないだろうか。

以上述べてきたように、未曾有の苦境に陥っている大手家電メーカーなど日本の製造業にとって、アップルのものづくり経営に学ぶべきことは多々ある。日本の製造業が、アップルのものづくり経営の良いところを取り入れ、現状の苦境から脱して復権を果たすことを切に願っている。