

ベルギーのフランドル地方、  
ブルージュにあるベギン修道院。

## CONTENTS

現代の経営思想

- 3 **今こそ勝てるコンセプトを絞り込み、  
ビジョン実現のエンジンとせよ** / 中村敏之

次代へ挑む経営～チームコンサルタント対談～17

- 4 **野口観光×タナベ経営**  
「経営体力」で日本一の観光ホテルが「運営日本一」へ挑む

コンサルタント連載 01

構造転換後の新マネジメント論

- 8 **～現実の中にある未来～2**  
**生産性格差を活かす戦略** / 若松孝彦

コンサルタント連載 02

シンプル経営論～新時代のリニューアル作戦～38

- 10 **第5章 業績を変える**  
**2 潮流の変化を読む** / セツ矢和典

体験！ 中国ビジネスレポート vol.29

- 12 **海外事業展開の着眼点2**  
黒澤淳靖 (田辺企業管理諮詢(上海)有限公司 総経理)

2012年度 産業分野別 注目ビジネス02

- 14 **タブレット端末と  
電子出版ビジネスの行方**  
田中秀憲 (NYCOARA, Inc. 代表)

現地・現場・現実に学ぶ“中国流”経営戦略3

- 18 **上海坦思計算機系統**  
独自の人材戦略で日本企業の信頼を獲得  
呉 清宏 (田辺企業管理諮詢(上海)有限公司)

食品ビジネス成長戦略研究会 第5回 報告レポート

- 20 **新しい食の未来が見えた** vol.5

22 ブックレビュー

23 次号予告 / 編集後記 / バックナンバー



# 2012年度 産業分野別 注目ビジネス

## 02



初期型 iPad (右) とキンドル・ファイア (左)。  
iPad のほうが大きく、サイズ 242.8 × 189.7  
× 13.4mm、重さ 680g。キンドル・ファイ  
アのサイズは 190 × 120 × 11.4mm、重さ  
413g

### ようやく対策に動き出した 日本の出版業界

現在、日本で最も今後を憂慮されている産業分野の一つが、出版業界であることに異論はないだろう。旧態依然とした産業構造や独特の商慣習など、非常に閉鎖的なビジネスフィールドであることは、よく知られている通りである。

しかし、それがすべて過去のものとして押し流されてしまいかねないほどの変化が、目の前まで来ている。電子出版ビジネスへの移行だ。

最大手アマゾンの本格的な日本進出はもうすぐと言われ、消費者が電子出版コンテンツに触

# タブレット端末と 電子出版ビジネスの行方

前回(4月15日号)、IT分野の一番の人気商品としてタブレット端末を取り上げた。アップルはすでに第3世代となる新型『iPad』を発売し、競合製品も多い。しかし、これは単なる最新IT機器のシェア争いではない。タブレット端末は「商品」ではなく、あくまでも市場取り込みのカギである。その市場の代表は、もちろん電子出版だ。今回は、日本企業が手をこまねているこの分野を取り巻く状況を、やや違った視点から分析する。

れるためのハードウェアやインフラは、すでに広く行きわたっている。一方、国内の出版各社は改革を恐れ、対策を怠ってきた。「出版社」の今後は、先行き不透明どころか、衰退への道をひたすら突き進んでいるようにも思える。

大きく出遅れた国内の電子出版ビジネスが抱えている問題点を詳細に伝えては、紙幅が不足してしまう。そこで今回は、大流行のタブレット端末が電子出版ビジネスの引き金になるという視点から分析する。

きっかけになると思われるのは、電子出版ビジネスの日本進出と表裏一体の形で、日本上陸が取り沙汰されているアマゾンの『Kindle(キンドル)』。そして、2012年3月に最新機種が発表されたアップルの『iPad』だ。

アメリカで大人気のこの2機種を取り上げ、アメリカにおけるタブレット端末とその周辺状況を分析することで、日本における電子出版ビジネスや、電子

化により旧来の構造が脅かされている産業分野の今後を探る。

### アマゾンの 電子出版ビジネスと 『Kindle Fire』

アメリカでアマゾンの電子書籍ビジネスをハードウェア面から支えるのがキンドルだ。第1世代がアメリカで発売されたのは07年。日本への導入は5年も遅れている。電子書籍の販売数が印刷物を上回っているアメリカの状況を鑑みれば、アマゾンが日本市場に本格進出すると言われる12年が、日本の関連業界の大きな転換期になるのは間違いないだろう。大手出版社の中には、独自企画で電子出版ビジネスを進めようとしたところもあったが、事実上、すべからず失敗した。結局は“黒船来航”をなすすべもなく待つだけとなってしまっている。

キンドルの最新機種『Kindle Fire(キンドル・ファイア)』は、11年末にリリースされ、大きな

話題となったアンドロイド端末である。電子書籍を読むためのものであった、それまでのキンドル各機種とは大きく異なっている。

ほかの最先端のアンドロイド端末と比べ見劣りするスペックと、大幅に安い199ドル（約1万5500円）という価格での提供から見て、ハードウェア販売による利益を目的としていないことは明白だ。これを考えれば、アマゾンのビジネスモデルにおいてキンドル・ファイアの出る役割が見えてくる。

## iTunesの衝撃と電子出版ビジネスへの進出

音楽分野における電子市場を支配するアップルが、ビジネスの基盤としているのが『iTunes』である。初めて『iPod』が市場に投入されたとき、多くの日本の識者は、優れたデザインはともかく、大きさや機能、価格が市場に与えるインパクトを、実際よりも非常に小さく見積もった。違法コピーの蔓延<sup>まんえん</sup>で、事実上、誰もが無償で音楽コンテンツを手に入れる現状を踏まえ、あえて対価を支払うユーザーが今ほど多くなるとは予想できず、ビジネスモデル自体を否定していたことは、読者諸兄も覚えていることだろう。

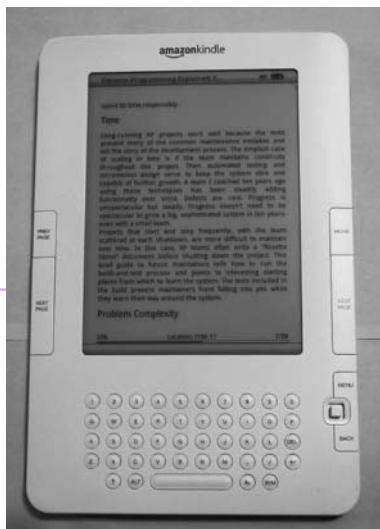
しかし、現実はそうはならなかった。多くのユーザーが、わざわざ手間を労しても有償で音楽コンテンツをダウンロードす

るようになった。今ではiPodやiPad、そしてもちろん『iPhone』からも、さまざまな商品が購入され続けている。

今、アップルは電子出版市場でもビジネスを始め、シェアを確保すべく積極的な展開を図っている。『iBooks』を見れば、アップルがコンテンツ制作の段階から市場を支配しようとしていることは明らかだ。教育分野へと視野を広げた目的が、この先数世代にわたっての市場席卷であることは言うまでもない。

アマゾンが書籍以外の商品を扱い出したのは、いつだったか。アップルが社名から「コンピュータ」という言葉を削除したのは、いつだったか。この事実から見えてくるのが、いくつかある。

オンライン市場を自社の資産とするアマゾンが、販売の入り口となるIT端末を他社に依存せざるを得なかった状況から脱却したかったのは、よく理解できる。それまでのキンドル各機種が電子インクを採用し、読書機能を最優先していたのとは異なり、キンドル・ファイアが一般的なディスプレイを採用しているのも、それが最大の理由にほかならない。アップルがiTunesで新たなビジネスモデ



従来のキンドル。電子インクを使用しているため、消費電力が極端に少ない。電子書籍専用機として設計された美点の一つだ



新旧のキンドル。ディスプレイの違いは、そのまま用途の違いを意味している

ルを創出し、成功したのを横目で見て、「われわれも」と考えたのは必然と言える。

キンドル・ファイアやiPadは、いわゆる「モバイル端末」ではない。普段はリビングや寝室などに置いたままにされる端末である。

どうやらアップルも（現時点では）iPadを、そうした端末ととらえているようだ。新しく発売されたiPadに、音声コントロール「Siri」が用意されなかったからである。これが意味するのは、現在のSiriは外出先での所用をこなすには十分だが、自宅でじっくりと作業するには機能不足であること。つまり、iPadが外に持って出かける端末ではないということでもある。

結局のところ、キンドル・ファイアはアマゾンの、iPadはアップルのビジネスをより押し進めるためのツールなのだ。アマゾンは自社が提供するネットショッピングへの入り口として、アップルは音楽コンテンツ販売に加え、さまざまな市場における消費者取り込みの入り口として、各端末を位置づけつつある。