



朝日新書

Asahi Shinsho 252

iPadでつかむビジネスチャンス

ピクト図解ですっきり見える！

板橋 悟

朝日新聞出版

プロローグ——『iPadって結局、何?』という人こそ読者です

2010年5月28日、ついにiPadが日本でも発売されました。

予約が殺到し、発売前夜から待ち切れずに販売店の前に並んでいる人々の姿がテレビ画面に映し出されたのを、ご覧になった方も多いでしょう。

ライフスタイルが変わる。ビジネスが変わる。私たちの未来が変わる。そんな驚きと魅力が一杯詰まっているアップルの端末「iPad」。この日を待ち望んでいた人は多かったのではないのでしょうか。もちろん私もその1人です。

ん？

ニュースで騒いでいたけど、よく知らない？

iPadどころか、iPodやiPhoneの区別もつかない？

というか、デジタルが苦手な私には関係ない？

いやいや、ちよつと待ってください。デジタルに興味のないあなたも、じつは大いに関係があるのです。

んん？

こんな声も聞こえてきます。

i P a d って電子書籍でしょ？

パソコンがちよつと手軽になったような端末で、本が読めるってだけでしょ？

私は紙の本が好き。だからやっぱり関係ない。

いやいやいや、そんなことはないのです。

i P a d は、電子書籍の役割を担っているだけではありません。いえ、むしろ電子書

籍というより、もっと違う魅力があると私は思っています。

それは何かって？

その答えをあなたにお伝えするのが本書の目的。それも、うんとわかりやすく。連日のマスコミ騒ぎを横目に見ているあなた。

そう、そっぽを向いているあなたです。

そんな方にこそ、本書はうってつけなのです。

『デジタル食わず嫌い』では損をします

もっとも、「ライフスタイルが変わる」とか、「ビジネスが変わる」などと、いくら言われたって、確かにピンと来ませんよね。でも「食わず嫌いが治る」と言われたらどうでしょう？

皆さんにも、幼い頃こころに一つくらい、食わず嫌いだった食べ物がありますよね。

私にもありました。

それは「肉」。そう、ステーキとか豚しゃぶとかの「肉」。

幼い頃、肉の脂身あぶらみを食べて、あのぐにやぐにやした食感、気持ち悪い！ 美味おいしくな
い！ そう思って以来、嫌いな食べ物食べものを聞かれると「肉」と答えていました。

牛肉も豚肉も一切NG。唯一食べられたのは、鶏のささみです。

でも、中学生のとき、遊びに行った友人の家で、昼食に「カツサンド」が出てしまし
た。地元の有名なパン屋さんの名物だそうです。美味しいからと勧められて、恐る恐る
口にしてみたところ……。

これが美味しい！

ついでに夕食、今度は生姜焼きしょうがをご馳走になりました。これがまた美味しい！
衝撃的でした。

今までの人生は何だったんだ？

肉を食べずにいたこの10年間、こんなに美味しいものを食べ損ねていたなんて
くそくそ、損した！！！！！！

これが、食わず嫌いを克服した私の感想です。

この日を境に私の価値観は変わりました。

これからはウマイ肉を食ってやるぞ！

きっとあなたにも、同じような経験があるのではないのでしょうか。

「もっと早く食べておけばよかった」

「もったいないことしたなあ」

こうした「食わず嫌い」の体験は、食べ物だけに限りません。

iPadだって、実際にトライしてみたら楽しかったという体験を、きっと皆さんはするはずです。そして、そこから広がる世界に、とてつもないワクワク感を覚えるでしょう。人生の価値観が変わるほどの衝撃を受けるかもしれません。あるいは、あなたにとっても会社にとっても、大きなビジネスチャンスにつながっていくかもしれません。

なぜなら、iPadが登場したことで、今まで当たり前のように存在していた業界が激変していくからです。

もしかしたらあなたは、「早くからiPadの可能性を知っていれば、こんなことにはならなかったのに……」と、数年後に悔しがっているかもしれません。でも、後悔先

に立たず、です。逆に言えば、iPadの持つ可能性をちよつと頭に入れておくだけで、「こんな便利な使い方がある」と、あなた自身が新しいライフスタイルを発見するかもしれない。

また、今までにない、まったく新しいビジネスモデルを構築し、会社の収益を上げていくことができるかもしれません。

皆さんの「食わず嫌い」を治すために、私ができるお手伝い。それが本書というわけです。

『二つのアタマ』と『構造の見える化』

さて、ここで、iPadがもたらす近未来を考えるとときに必要だと思うキーワードを挙げておきましょう。

それは「二つのアタマ」と「構造の見える化」です。

「二つのアタマ」とは、具体的には「消費者アタマ」と「経営者アタマ」です。つまり、消費者と経営者の二つの視点で物事を考えるということなのです。

自分がこの商品のユーザーだったら？

自分がこの商品を販売する会社の経営者（責任者）だったら？

要するに、どちらも、「もし自分だったら」という「自分事」として物事を捉え（とら）るところに大きな意味があります。またこの二つは、売り手と買い手という、立場の違いがありますから、それぞれの立場を「自分事」として考えることで、今まで思いつきもしなかった発想やアイデアが生まれてくるのです。

「自分には関係ない」という「他人事^{ひとこと}」では、何も生まれてきません。けれど、たとえば「消費者アタマ」で自分の身の回りを眺めてみると、

「もっと便利にならないかな？」

「どうしてこうなっているんだろう？」

という素朴な疑問が次々に湧き起こってくるはずです。クエスチョンをたくさん持つことが、新しいビジネスを生み出す土台になります。この「消費者アタマ」で疑問を持

ったことを、今度は「経営者アタマ」で考えてみると、また違った側面が見えてきます。「なるほど、ここで収益を上げると効率的だな」

「ユーザーをこんな形で誘導しているのか」

「こういうビジネスモデルなら事業が成り立つぞ」

といった具合です。

もっとも、「儲ける仕組み」を頭の中だけで思い描いていたのでは、まったく整理がつきません。文章で表現することも難しい。こういうとき、私は簡単な構造図を描くことをおススメしています。構造を見える化すると、頭の中でごちゃごちゃになっていたものの本質がスッキリと整理されます。

私は、さまざまな企業の「儲ける仕組み」を構造図にして考えてきました。その場その場で表記の仕方が異なると、「あれ、これは何を指しているのかな」と、あとでわからなくなってしまうので、簡単なルールを作り、そのルールに則^{のっと}って複雑な事柄を図解してきたのです。それが、私の提唱する「ピクト図解」です。

この「ピクト図解」は、とても簡単です。追って説明していきますが、ひとまずここ

では、「ピクト図解」Ⅱ「構造の見える化」だけ、覚えておいてください。

リクルートで行ったデジタル社会の未来予測

iPadの魅力は、あらゆるシーンで発揮されます。少しキャリアを積んだビジネスパーソンなら、すぐにピンとくるかもしれませんが、一昔前「IT革命」という言葉が流行りましたよね。それよりさらに数年前、まだインターネットの黎明期、私はインターネットでインターネットとデジタルコンテンツの可能性を探り、研究開発を行うメディアデザインセンター(MDC)という部署にいました。

5年後、10年後、技術がどう進化して、世の中がどのようなデジタル社会に変わっていくのか。そのとき、リクルートはどう対応していけばいいのか。目先の採算は度外視して、10年後のリクルートのあるべき姿を研究している部署でした。1990年代前半から半ばにかけての頃です。

このとき、私たちはパソコンの値段はさらに安くなり、2000年には、インターネットも多くの人が手軽に利用でき、回線の速度も格段に速くなると予測していました。

今でいうブロードバンドです。また、パソコンではないモバイル端末も登場してくると考えていました。

最初に登場した端末は、1993年のアップルのPDA (Personal Digital Assistant) Ⅱ (個人用の携帯情報端末) 「ニュートン」でした。これは、手書き入力ができる端末で、アップルが社運を賭けて発売した第一号機です。iPhoneの2倍くらいの大きさで、重量もあったのですが、当時としては画期的な商品でした。その後、パーム社が電子手帳のような端末を発売したり、シャープの「ザウルス」やソニーの「クリエ」、東芝の「GENIO」が誕生しました。こうした端末が、インターネットと接続されれば、さらに進化すると考えられていました。

1995年頃、マルチメディアという言葉に代表される「第一次電子出版ブーム」が起りました。そのときのデジタル媒体はCD-ROMでしたが、ブームは数年で終息しました。理由は二つです。

一つ目は、端末の問題。コンテンツを見る端末がパソコンであったこと。CD-ROMは、パソコンでしか利用できません。紙では表現できないもの、たとえば絵本をデジ

タル化して、音声を発したり画像を動かしたりといった機能を付け加えても、結局はパソコンを立ち上げてからでないと思いうことができないのです。

二つ目は販売の問題。当時、CD-ROMコンテンツは、物理的なパッケージとして販売されました。現在のようなブロードバンドは存在しなかったので、大容量コンテンツのダウンロード販売は技術的に不可能な時代でした。

インターネットの普及ふかきゅう具合が予測したほどではなく、またパソコンの代わりとなるような端末もまだ登場していなかったのです。私たちが予測したデジタル社会の近未来は、少し早すぎたわけです。

iPadで何が変わる？

けれど今、十数年前の私たちの予測が、現実になりつつあります。そう、iPadが登場したからです。

パソコンの前に座っていないと作業ができない。そんなことはもうありません。この端末は、どこにでも持ち運ぶことができます。また、インターネットの環境も数年の間

にすっかり整いました。ブロードバンドは当たり前。アマゾンに代表されるように、画面をクリックするだけで本の注文ができるようになりました。これはインターネットによる物流の仕組みが整ってきたことを意味します。

さらに現在では、課金のシステムも確立しています。物流の仕組みが整っていても代金を回収できないようでは、商売は成り立ちません。商売は、簡単に言えば「モノ」と「カネ」の交換です。その交換方法は、クレジット決済だったりコンビニ決済だったり、あるいは宅配便の代金引換だったりとさまざまですが、いずれにしても、店頭でお金を受け取るのと同じくらい確実に、インターネット上で商品の売買が成立します。

そして今までパソコン上でしかできなかったインターネットや、インターネットによる商売が、持ち運びできるiPadによって、いつでもどこでも、より快適にできるようになるのです。もはや死語となっていた「ユビキタス (Ubiquitous = ぶい)」でもあること」の再来です！

なるほど。便利になったってことは一応わかった。

そんな声が聞こえてきそうです。

でも、これだけではまだまだです。iPadには、さまざまな機能（アプリケーション）があります。

「こんなとき、もっと便利な○○があったらいいのに」と、あなたが「消費者アタマ」で思っていたことを、iPadは実現してくれるかもしれない。また、「こんな商売があったら儲かるだろうな」と、あなたが「経営者アタマ」で考えていたことも、iPadなら可能にしてくれるかもしれません。

「ライフスタイルが変わる」「ビジネスが変わる」とは、そういうことです。

だから、その意味がわからないんだって。

そう言うあなた、ぜひ本書を最後までお読みください。きっと私の「変わる」という意味がわかると思います。

私は今、十数年前のリクルート時代に予測していたデジタル社会の近未来が現実となることに、とてもワクワクしています。そのワクワクを、「デジタル食わず嫌い」のあなたにもぜひ、感じてほしいと思っています。

i P a dでつかむビジネスチャンス

目次

ブローグ——『iPadって結局、何?』という人こそ読者です

3

「デジタル食わず嫌い」では損をします 5

「二つのアタマ」と「構造の見える化」 8

リクルートで行ったデジタル社会の未来予測 11

iPadで何が変わる? 13

1章

言われてみれば!と気づく疑問と不満 25

——消費者アタマで考えてみよう

カーナビが目的地周辺でナビを終えるのは変? 26

カーナビの値段、覚えてますか? 28

カーオーディオに3000曲よりも、iPodが便利

31

自腹カスタマー 32

数年に一度の買い物だから…… 34

パソコンにあつて、テレビにないもの
雑誌にはあつて、書籍にはないもの 38
本の値段は安くなる？ 44
黒船が既得権益を塗り替えていく 46

2章

iPadが変える生活とビジネス 49
——iPadって何？から始めましょう

iPod、iPod touch、iPhoneの違い 50
iPadは「いつでも、どこでも」を実現する 55
ピクト図解でビジネスモデルを「見える化」しよう 58
アップルのビジネスモデルを「見える化」すると？ 62

3章

車にカーナビはいらなくなる？ 67
——iPadが変えるカーナビ業界

まずはカーナビ業界を「見える化」してみよう 68
カーナビは「家族旅行のコミュニケーションツール」になる 71

4章

- カーナビとしてのiPad 77
- カーナビメーカーの代わりに、台頭してくる会社 79
- 「ハードとソフトの分離」が、大きな変化を起こす 82
- 従来のカーナビはワープロと同じ運命を辿る？ 84
- ビジネスチャンスは「ハードとソフトの分離」にある！ 86
- カーナビ業界のビジネスチャンス 89
- ブルーレイレコーダーもいらなくなる？ 93
- iPadが変えるテレビ・レコーダー業界
- ブルーレイレコーダーは「買い」か？ 94
- レコーダーを選択する決め手は、レンタルショップの品揃え？ 96
- パソコンにあつてレコーダーにはない、「外付けハードディスク」 98
- 家電業界の新たな「規格」争いの顛末 101
- 「外付けハードディスク」対応機種を発売しているメーカーとは？ 104
- 「録画」と「再生」のビジネスモデル 106
- iPadで映画がレンタルできるようになる日 108
- アップルの野望——デジタル・ハブ構想 112

5章

デジタル配信でつかむビジネスチャンス
テレビ・レコーダー業界のビジネスチャンス 116

118

本の値段はもつと下がる？

121

——iPadが変える出版業界

「電子書籍」新時代の幕開け

122

書籍と広告のさまざまな連動

129

出版業界に「中抜き現象」が起きる

132

出版業界を変える三つのインフラ

136

電子書籍なら、出版社を通さなくても出版できる

140

電子書籍時代のビジネスチャンス

145

6章

ランドセルにはiPad？

155

——iPadが変える教育業界

テストの結果が人生のトラウマになる！

156

「基本」をわかるまで教えてあげる

157

終章

- あなたは子供に算数を教えられますか？
ピザで算数を教えよう！ 163 159
- 「ワイワイ楽しく勉強」に最適なiPad 166
- 「コマ切れ映像」で、子供の「なぜ？」に答えよう
学習ソフトでデジタル版『ぐりとぐら』を指せ！ 169
- 「間違い例」コンテンツで、「知のデータベース化」を
子供の勉強はリビングで？ ランドセルにはiPad？ 174 171
- iPadは教育業界をどう変えていくか 177
- 教育業界のビジネスチャンス 182
- 近いうちに登場してくるiPadのライバル 189
- 消費者には、もっと楽しい未来が待っている
- iPaddnanoが出てくる？ 190
- iPadでテレビは見られるようになるか？ 193
- アップルのビジネスが強い理由 200
- マイクロソフトの次の一手とは 197
- 「グーグルTV」が目指すもの 202

勝者は誰か？
204

おわりに——エデュテインメントの夢ふたたび
207

本文207、209ページ写真提供／朝日新聞社
本文図版作成／谷口正孝

3章

車にカーナビはいらなくなる？

——iPadが変えるカーナビ業界

まずはカーナビ業界を『見える化』してみよう

もし今、あなたが持っているカーナビが壊れたら、どうしますか。

修理する？ それとも買い替える？

いずれも、再びカーナビを使うという前提ですよね。

故障したら、もうカーナビは使わない。そういう人は、いったいどれだけいるでしょう。かなり少ないのではないかと私は思っています。

ある友人は、「買い替える」とした上で、こう言いました。

「まだカーナビが出ていない頃は一生懸命に地図を見ながら運転していたけど、もう今はカーナビに頼りきっているから、ナビがないのは考えられないね。いちいち地図を見ながらルートを確認するのが面倒臭くなっているし、一度この便利さを覚えたら、元には戻れないよ」

おそらく多くの方が、この友人と似たような感覚を持っているのではないのでしょうか。タッチパネルで目的地までの道のりを簡単に検索でき、周辺にあるコンビニやレストラン

ン、ガソリンスタンドなどをすぐに表示できる。こうした手軽さを味わってしまうと、分厚い紙の地図帳をめくりながら調べるのが億劫おっくうになってしまいますよね。

でも、もしかしたら私たちは、カーナビが便利だと思い込んでいただけかもしれないですね。1章で触れた、カーナビについての疑問をもう一度思い出してみましよう。

なぜ「目的地周辺」で案内が終わってしまうのか？

なぜ地図情報が自動更新されないのか？

なぜ持ち運びができないのか？

カーナビ業界が一体どのような構図になっているのか、ピクト図で見えることにしましょう。

まずはカーナビを作っているメーカーの存在があります。カーナビメーカーは、直接消費者に商品売るわけではありません。どこに売るかという点、一つは自動車メーカーにOEM (Original Equipment Manufacturing = 他社ブランドで発売される製品を製造

すること）提供します。もう一つは自社ブランドとしてカー用品店ルートで販売します。次に自動車メーカーは、カーディーラーに車の附属品（いわゆる純正品）としてカーナビを売ります。消費者は通常、このカーディーラーで車を選びますが、このとき、ディーラーの店員とオプシオンについて相談します。

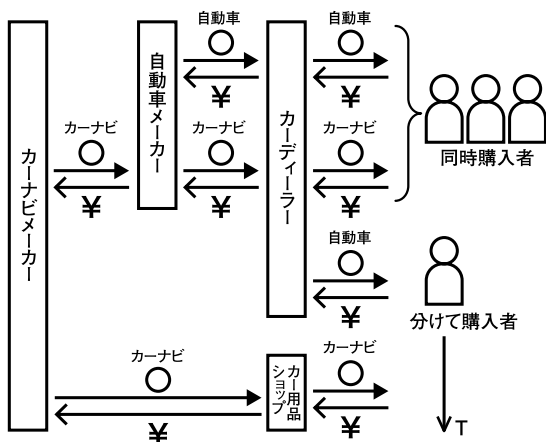
先に紹介したように、「純正品はコチラになります」と、ある特定のカーナビをおススメされると、深く考えずに「ああ、それも付けておいて」と購入するケースは珍しくありません。自動車とカーナビ、両方まとめてお買い上げですから、ここではピクト図の補助ツールである「まとめ」マークを使います。

ただし、中には、「カーナビは別に買うよ」という人もいるかもしれませんが。カーディーラーから購入しなくても、カーナビはカー用品店で売っているからです。

もっとも、こうした買い方をするのは、車好きの人が多いのではないかと思えます。値段や性能を比較しながら検討するのは、それだけの知識を必要とするからです。

おそらく多くの人は、カーディーラーから、車の附属品（オプシオン）として同時に購入しているのではないでしょうか（図4）。

図4 カーナビ業界の現状



カーナビは『家族旅行のコミュニケーションツール』になる

現在、市販用のカーナビの国内出荷台数は、前年比1・9%増の165万台です（2008年）。カーナビメーカーには、パナソニック、パイオニア、三洋電機などといったメーカーがあります。最近では、PND（パーソナル・ナビゲーション・デバイス）と言われる携帯型で取り外し可能なナビ装置が、低価格ということもあって売れ行きを伸ばしていますが、まだまだ従来型のカーナビが出荷台数の6割近くを

占めています。

カーナビは文字通り、車をナビゲーションするためのものです。でも、ユーザーから見れば車限定でないほうが便利です。いつでもどこでもナビとして使えるほうが、使い勝手がいいのは間違いありません。持ち運びが可能なPNDが進化したら、カーナビの近未来はどうなるのでしょうか？

ではここから、近未来のカーナビを予測してみます。従来のカーナビは、ボードに固定された状態にありました。操作するのは、運転手か助手席の人のみです。

でも、近未来型のカーナビは、PNDのように着脱式で、後部座席の人が使うことも十分に考えられます。最新の地図に自動更新できるようにインターネットに接続されているかもしれません。携帯電話と同じようにWEBサイトが見られるようになっていくかもしれません。そんな近未来のカーナビで家族旅行にでかけたら、そこでどんなことが起きるのでしょうか？

〈シチュエーション〉

運転手…パパ

後部座席…ママと娘

「よし、今日は久しぶりに温泉に行こう！」

パパの発案により、家族3人、ドライブがてら、日帰り温泉に出かけることになりました。

善は急げ。パパはさっそく運転席に乗り込みます。

行き先は水上温泉みなかみ。さあ、都内から高速道路に乗りました。あとはしばらく高速道路を走り、水上インターで降りればOKです。

ここで、パパはカーナビを取り外し、後部座席のママと娘に渡しました。

「これで、立ち寄り湯のある宿を探しておいてよ。休憩もできるところがいいな」

近未来のカーナビはパソコンの機能を持っているので、そのままインターネットに接続できます。ママと娘は水上温泉のWEBをあれこれ検索していきます。

「パパ、いい宿があったわよ！ 板橋温泉旅館ですって。ここなら日帰り客でもOKだ

し、休憩スペースも広いわよ。雰囲気も良さそう」

「よし、じゃあそこにしよう」

ママがタッチパネルで板橋温泉旅館を選択すると、カーナビ上の地図に目印となるピンが表示され、ナビゲーシヨンの対象になりました。

「はい、あとはパパよろしく！」

と、ママはタッチパネルを運転席のパパに渡しました。タッチパネルをボードに差し込み、カーナビとして使います。最後までナビゲーシヨンしてくれるから、迷うこともありません。

板橋温泉旅館でゆっくりお湯に浸かり、広いスペースで親子3人、ゆったりとくつろぐ……。

なんて楽しい未来がやってきます。

〈シチュエーション2〉

山梨に向かってドライブ中、トイレ休憩のサービスエリアで。

パパ、ママ、小6娘、小3息子。

車のボードから外してきたタッチパネル（カーナビ）を4人で囲み、ワイワイガヤガヤ、ランチのお店を探しています。画面に表示されているのは、電子書籍の旅行雑誌に乗っていた、『甲府のレストラン特集ベスト30』。

パパ「よし、ここにするか！」

娘「えー、やだ。私はこっちのお店がいい」

弟「ぼくはカレーライス」

ママ「せっかく甲府に来たんだから、ママは一杯だけワインが飲みたいわ。パパには悪いけど」

すったもんだの15分。ついにイタリアン「Itabashi」に決定！ ここならカレーライスもメニューにあります。

さあ、この店を選択すると、カーナビ上の地図に目印となるピンが表示され、ナビゲーションの対象に。

「はい、あとはパパよろしく！」

と、タッチパネルをパパに渡し、パパはナビのとおりにお店へと向かいます。45分後、イタリアン「Itabashi」へ到着。

「このカレーライス、美味しいねー。ママ」

……なんて楽しい未来もやがてやってきます。

カーナビは、運転手のための道案内役から、家族旅行のコミュニケーションツールに進化します。

ドライブに出かけた先で、美味しくて人気のあるレストランを探したい。こんなとき、あらかじめパソコンや携帯電話で検索し、住所や電話番号をいちいちカーナビに入力する必要はありません。

あるいは、目的地から少し離れた駐車場に車を止めることになり、ここから先は歩いていかなくてはならない。そんなときでも、カーナビを取り外せば、今度はそのまま徒歩ルートナビになり、迷うこともなくなります。

家族ドライブがより楽しくなるのはマチガイナシです！

カーナビとしてのiPad

この楽しい未来は、いつ頃実現すると思いますか？ 10年後？ 15年後？

いえいえ、もっと早そうです。

実はこれに近いことが、iPadで可能になりそうなのです。

カーナビとして使うことができるのは、iPadの3G版です。GPS機能（自分の位置を把握する機能）を内蔵しているので、アプリケーションを追加すればナビゲーションが可能になります。GPS機能内蔵の携帯電話にアプリケーションを追加すれば、ナビゲーションが可能になると同様です。

現在のiPad（3G）では、GPSやナビゲーションアプリの精度において、従来のカーナビにはまだ敵かないませんが、すでに簡易カーナビ程度には使うことができます。私の友人は、iPadではなくiPhoneですが、カーナビアプリを入れて営業車で使っています。iPad（3G）やアプリが進化していけば、近い将来、カーナビの性

能に追いついてしまうかもしれません。

場合によっては、カーナビが必要なくなってしまう。そんな時代がやってくるかもしれないのです。

GPS機能の精度が上がり、アプリケーションが進化したiPad (3G) なら、携帯電話のナビゲーションサービスと同じように、目的地をピンポイントで表示できるようになるかもしれません。もちろん最短コースや混雑していない道を検索することも可能となるでしょう。また、その地図情報はつねに最新のものに更新されていて、持ち運びも自由自在です。

つまり、この章の冒頭で出した三つの疑問「なぜ目的の地周辺で案内が終わってしまうの?」「なぜ地図情報が自動更新されないの?」「なぜ持ち運びができないの?」がすべて解消されてしまうかもしれないのです。

今まで、車はカーナビ、徒歩や電車の場合は携帯電話やパソコンのナビゲーションサービスを使っていたという人が多いと思います。別々のものであるのが「当たり前」と思っていたのではないのでしょうか。でも「消費者アタマ」で発想すると、じつはちよっ

と不便です。よくよく考えてみると、別々のものである必然性は何もありません。ただ、今までそれを疑問に思わなかっただけ。iPad (3G) は、人々の思い込みさえも覆していくのです。

iPad (3G) が1台あれば、徒歩でも電車でも、そして車でも、あらゆるシーンでナビゲーションサービスを使えるようになるかもしれません。

すでに iPod をカーオーディオの代わりに使っている人もいます。iPad ももちろん、パソコンで一括管理している音楽データを同期させれば、それで作業は終わり。手持ちの CD をカーオーディオに何度も入れ替えてコピーする手間は一切なくなります。

iPad (3G) は、言わば「持ち運べるカーナビ（しかもカーオーディオ機能もついた）」になり得るのです。これはカーナビ業界にはかなりの脅威きょういです。

カーナビメーカーの代わりに、台頭してくる会社

ここで、カーナビ業界の近未来をピクト図で表わしてみましよう（81ページ図5）。

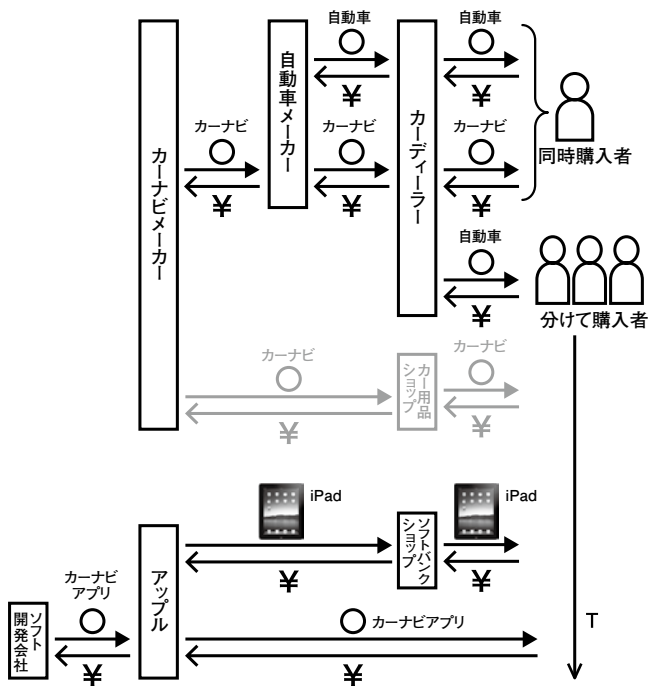
これから車を購入する人のすべてがiPad(3G)を持っているとは限りませんが、従来のようにカーディーラーで車と同時にカーナビを買う人は、一定数はいるでしょう。しかし同時購入していた人も、今後、買い替えの時期になったら、iPad(3G)をカーナビ代わりに使って「分けて購入」する派になっていく可能性は十分にあります。もちろん今まで「分けて購入」していた人々は言うまでもありません。

あるいは今後、カー用品店でカーナビを買うより、iPad(3G)を買おうと考える人が多くなり、カー用品店でカーナビを買うという消費行動そのものがなくなっていくかもしれません。

そして、カーナビメーカーの代わりに台頭してくると思われるのが、ソフト開発会社です。これまでパソコンや携帯電話のナビゲーションサービスを行っていたソフトウエア会社が、iPad(3G)用のカーナビアプリを開発してくるかもしれません。

iPad(3G)は、日本ではソフトバンクのショップを経由して購入できます。ここには、カーナビメーカーも、自動車メーカーも、はたまたカーディーラーも存在しません。iPad(3G)はカーナビ業界のビジネスモデルを変えて、これまで存在して

図5 カーナビ業界の近未来



いた主役級の役者たちの居場所を奪ってしまいかもしれないのです。

『ハードとソフトの分離』が、大きな変化を起こす

なぜカーナビ業界でこのような激変が起きるのでしょう。「消費者アタマ」から「経営者アタマ」へと視点を変えて考えてみることにします。

一言で言うと、この変化は、「専用マシン」から「汎用マシン」へと舞台が移っていたこと、それに伴う「ハードとソフトの分離」が理由として挙げられます。

いきなり難しくなったと感じるかもしれませんが、決してそんなことはありません。皆さん、カーナビを思い浮かべてみてください。

カーナビには、二つの要素があります。一つは「ハード」で、物理的に手にすることのできる機械そのものです。もう一つは「ソフト」で、これはタッチパネルで地図検索ができるシステム（ソフトウェア）です。

カーナビは、この「ハード」と「ソフト」が一体となっていました。つまり、いくらか便利な「ソフト」が作れても、「ハード」が作れなければ、カーナビメーカーにはなれ

なかったのです。

地図検索の「ソフト」は、すでにある程度、技術的に確立しています。そのため、パソコンでも携帯電話でも、さまざまなソフトウェア会社が、アプリケーションの一つとして地図検索のソフトを開発してきました。しかしカーナビの場合は一体型ですから、「ソフト」だけ作れても、それを起動させるための「ハード」がなければ意味を成しません。

「モノづくり」は、多大な物理的コストを必要とします。素材の調達はもとより、金型が必要だったり、工場や生産ラインの確保が必要だったりといった具合です。技術開発のための研究所や人材もなくてはなりません。在庫置き場も必要でしょう。

そのため、カーナビは、小規模なソフトウェア開発会社が参入できる業界ではありませんでした。パナソニックやパイオニアなど、資金力も豊富な大企業でなければカーナビメーカーにはなれなかったのです。これが「ソフト」と「ハード」の違いです。

従来のカーナビはワープロと同じ運命を辿る？

「専用マシン」と「汎用マシン」の違いについては、昔のワープロを思い出し出してもらえば、わかりやすいでしょう。富士通の「オアシス」や、NECの「文豪」などは、ワープロ専用のマシンです。つまり、文章を入力したり変換したりといった「文章作成」の機能しかありませんでした。

ワープロは専用マシンであり、文章作成という「ソフト」とワープロ機械そのものという「ハード」が一体となっていたものです。

ところが、ワープロという専用マシンは、パソコンという汎用マシンの登場で、一気に廃れてしまいました。パソコンは、パソコン本体という「ハード」と文章作成などの「ソフト」が分離しています。そのおかげで、「文章作成」以外のさまざまな機能を持つことができるようになりました。

文章作成、表計算、メール、画像編集、映像再生……。さまざまな機能をもったソフトを追加することも、削除することも可能です。ハードとソフトが分離したことにより、

ソフト開発を手がける会社が多数参入することも可能となり、その結果、パソコンの機能、利便性は飛躍的に向上していったのです。

これと同じことが、カーナビ業界にも起きてくると考えられます。

今まで「ハード」と「ソフト」の一体型だったカーナビは、いわゆる「専用マシン」でした。しかしiPadは、さまざまなアプリケーションソフトを起動させることができる「汎用マシン」です。パソコンと同じように、自由度や利便性は一体型（専用マシン）よりはるかに上回ります。カーナビが、かつてのワープロと同じ道を辿る可能性が高いのは、想像に難くないでしょう。

「専用マシン」から「汎用マシン」へと舞台が移っていき、それに伴って「ハードとソフトが分離」といった意味が、おわかりいただけたでしょうか。

「ハード」という箱を作るのは、非常にコストがかかります。そのため、箱の中身が作れる企業があっても、なかなか参入することができません。けれど、ある会社が箱だけを作り、「ここに何を入れてもいいよ」と言ったとしたら、どうでしょう。ソフトウエ

ア会社にとっては、とても魅力的ですよ。箱を作る会社にとつても、バリエーションが増えれば、それだけユーザーに支持してもらええる可能性が高くなります。

その存在こそ、iPadというわけです。

ビジネスチャンスは『ハードとソフトの分離』にある！

iPad (3G) なら、温泉やレストランの検索だけでなく、音楽も選び放題です。いちいちCDを入れ替える必要はありません。また、子供たちがドライブに飽きたら、ゲームソフトで遊ばせることもできます。

iPhoneと違って画面が大きいですから、数人が覗きこんでタッチパネルを操作できるのもiPadの特徴の一つ。お父さんが運転している間、ママと子供たちがiPad (3G) を覗き込んで、ワイワイとコミュニケーションを取っている。そんな光景が見られる日も、そう遠くはないでしょう。

今後、「ハードとソフトの分離」は、どの業界にも起きてくる現象です。

今までは、一体型で「ハード」と「ソフト」を独占していた会社が、業界で圧倒的な

強さを誇っていました。ソフトウェアについては、もともと優れた開発力を持った企業が多く存在していましたが、一体型のビジネスモデルだった業界では、なかなか陽の目を見ませんでした。「ハード」の優位性を持った企業が他の追随を許さず、下剋上はなかなか難しかったわけです。

しかし「ハード」と「ソフト」が分離すれば、プレーヤーは一気に変わります。

このとき厳しい状況に陥おちいってしまうのは、「ハード」でその優位性を維持していた既存企業です。iPadというプレーヤーは、そうした企業を一掃してしまう可能性を秘めています。

今後、こうした企業は、iPadを凌駕りょうがするほど魅力的な「ハード」の開発に重点を置くか、特色あるソフトウェアの開発へとシフトするか、どちらかに舵かじを切っているかなくてはなりません。そうでなければ、カーナビ業界から撤退せざるを得なくなるでしょう。

また、これまで見てきたように、「汎用マシン」はアプリケーションによってさまざまに活用できるようになります。アプリケーションを開発する側から言えば、

あらゆるアイデアが実現できる可能性が生まれてきたということ。です。

ここに、新しいビジネスチャンスが存在します。

ビジネスチャンスには2種類あります。

A. 業界内の競争構造の変化……iPadの技術的優位性により、業界内の構造変化が見込めるビジネスチャンス

B. 異業種の新規参入……iPad体験をしてライフスタイルや価値観が変わってしまつた消費者向けのビジネスチャンス

Bこそがビッグチャンスです。これはピクト図解で、「構造が見える化」したからこそ、発見できるビジネスチャンスなのです。

「iPad(3G)をカーナビとして使う」ことのビジネス上の真の意味は、「インターネット常時接続可能なモバイルパソコンを持って旅行するライフスタイルになる」と

いうことです。このような人たち向けに、どのようなアプリやサービスが考えられるでしょうか？

ビジネスチャンスのピクト図解が91ページの図6です。X社はアップルを経由してアプリ（アプリケーション）を販売する会社です。Y社はiPad（3G）を持った消費者に直接サービスを提供する会社です。サービスにはインターネットを経由してiPad（3G）に提供するものや、直接、消費者へ働きかけるものが考えられます。

X社やY社のビジネスアイデアの一例を挙げると次のようになります。

カーナビ業界のビジネスチャンス……

X社のアプリ例

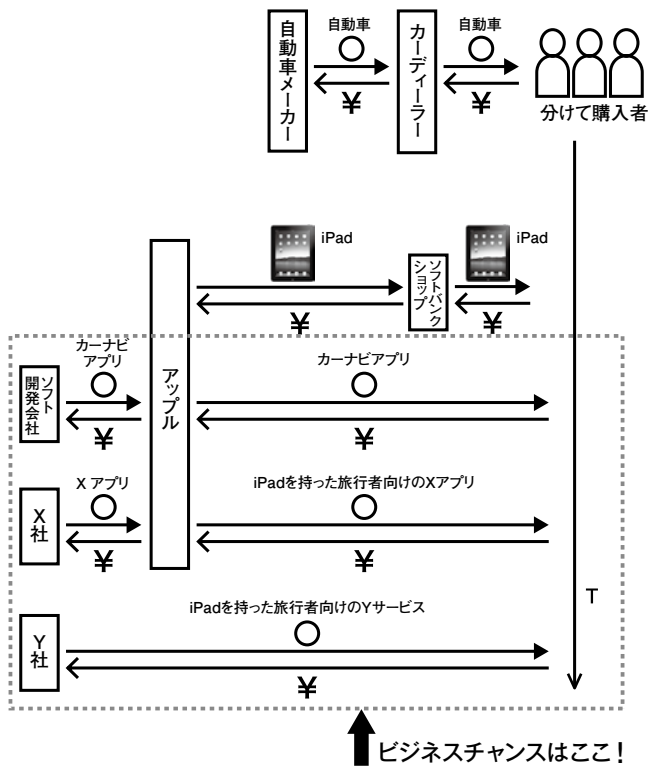
- ・ 観光地のデジタルパンフレット
- ・ 子供たちが急にトイレに行きたくなって困った時のトイレマップアプリ
- ・ 子供たちの思い出は絵で残そう。写生アプリと専用ペン
- ・ 観光地で答えを探して解いていくご当地検定アプリ

-
- ・ 子供のための昆虫図解
 - ・ 旅先で何かあった時のために、持病カルテアプリ
 - ・ 坂本龍馬ゆかりの地を巡る旅行アプリ
 - ・ 半径10キロメートル以内にあるオススメ観光スポット検索アプリ
 - ・ 方言辞典
 - ・ 雨が降っている今だけ限定の割引イベント紹介アプリ

Y社のサービス例

- ・ デジタルスタンプラリー
 - ・ 旅行で行った場所を地図上に自動的に記録してくれるサービス
 - ・ リアルタイム旅行ガイド
 - ・ バーチャルバスガイド&添乗員サービス
 - ・ 10人集まれば団体割引になるイベントのパートナー募集
 - ・ 観光スポットでの音声動画ガイド（五カ国語対応）
-

図6 カーナビ業界のビジネスチャンス



- ・全国のサービスエリアで使えるデジタルクーポン券
- ・iPad持参が前提の観光アトラクション
- ・街ガイド、旅行番組の配信
- ・ロケ地ですぐにその番組をダウンロード

一体型の時代のように、「モノづくり」のハードルを越える必要はなくなりました。自分が欲しいと思うアプリケーション、「あったら便利だろうな」というサービスを開発することは十分に可能なのです。

コストを抑えつつ、もしかしたら全世界のiPadユーザーに利用してもらえる「大ヒットアプリ」や「大ヒットサービス」をあなたが開発することも、可能かもしれません。

板橋 悟 いたばし・さとる

エクスアールコンサルティング株式会社代表取締役 CEO、エデュテインメント・ラボ代表。1963年東京生まれ。東京工業大学理学部物理学科卒業後、リクルートに入社。マサチューセッツ工科大学(MIT)に社費留学後、KIDS 向け新規教育事業を立ち上げ、メディアファクトリーに事業部長として出向。2003年独立。「ピクト図解」を開発し、ビジュアル思考力の有用性を提唱している。著書に『「記事トレ」日経新聞で鍛えるビジュアル思考力』『ビジネスモデルが見える化するピクト図解』がある。

【公式サイト】<http://3w1h.jp/>

【メールアドレス】ipad@3w1h.jp

朝日新書
252

iPad でつかむビジネスチャンス

ピクト図解ですっきり見える!

2010年8月 日第1刷発行

著者

板橋 悟

発行者

岩田一平

カバー
デザイン

アンスガー・フォルマー 田嶋佳子

印刷所

凸版印刷株式会社

発行所

朝日新聞出版

〒104-8011 東京都中央区築地 5-3-2

電話 03-5540-7772 (編集)

03-5540-7793 (販売)

©2010 Itabashi Satoru

Published in Japan by Asahi Shimbun Publications Inc.

ISBN 978-4-02-273352-8

定価はカバーに表示してあります。

落丁・乱丁の場合は弊社業務部(電話03-5540-7800)へご連絡ください。