

# アップルストアから見るブランディング戦略

呉 駿

キーワード：アップル、ブランディング、店造り

## 1. はじめに

1977年アメリカのカリフォルニア州で、スティーブ・ジョブズ（以下では、ジョブズと既述する）とスティーブ・ウォズニアク二人がアップルを設立した<sup>1</sup>。最初の時期、パソコンと関連ソフトウェアしか売っていなかったが、2001年に大容量ハードディスクドライブ型携帯音楽プレイヤーiPodを発売し、2007年にiphoneを発表してスマートフォン市場へ進出し、そして、2010年には新製品のipadを発表してタブレットPC分野にも進出した。市場に投入した商品は常に世界から注目を集め、人々から愛される魅力的な会社であるといえる。ブランドコンサルティング会社インターブランド2016年のブランド価値についての調査によると、アップルは21兆180億4200万円で世界一位だった<sup>2</sup>。こんなにブランド価値が高いアップルに、どんなブランドイメージがあるかという、ジョブズが提唱した「Think Different」というスローガンの元で、アップルは自分のブランドイメージを「ファッション」「イノベーション」「オリジナル」「ミニマリズム」と設定し、大勢のアップルファンを作っている。

2001年、商品知識が不十分な量販店の店員では自社の魅力を十分に顧客に伝えることできないという課題を解決するため、アップルは「アップルストア」を作り出した。この直営店には、顧客の忠誠心の喚起、ユーザーへのフレンドリーなサービスや製品紹介という機能も期待されていた。米Retail Sails社が2011年8月に発表した調査によると、アップルストアは直近の4四半期（2010年7月から2011年6月）の床面

---

<sup>1</sup> ここでのアップルの歴史は、ガロ（2013、p. 4）に基づいている。

<sup>2</sup> <https://www.apple.com/jp/newsroom/2017/11/apple-reports-fourth-quarter-results/>

積1平方フィート当たりの売り上げが全米トップの5626ドル(43万8828円)に上る。当時の2位の宝飾品ブランド、米ティファニーの2倍弱、3位の高級服飾品ブランド、米コーチの3倍強に当たる数字である<sup>3</sup>。2017現在、アップルは22の国と地域に470以上の店舗を展開している<sup>4</sup>。

それでは、このアップルストアは、アップル全体のブランドイメージにどんな影響を与えているのだろうか。本稿ではこの課題について検討する。

以下では次のように議論していく。第2節は分析するに用いるブランディングの理論を紹介する。第3節では、分析対象のアップルストアを紹介し、その特徴を明らかにする。第4節は、理論を用いてアップルストアのアップルブランドへの影響を分析する。第5節では、本稿の結論と今後の課題を示して結びとする。

## 2. ブランディング7つの原則

まず、今回、なぜ岩下(2012)が提唱する「ブランディング7つの原則」という理論を選択したのかということの理由を説明する<sup>5</sup>。それには2つの理由がある。第1に、この理論は欧米トップ企業の最先端ノウハウとデータをベースにして作られて、日本系企業、中国系企業より欧米企業を分析するにはより適応性があると考えた。その7つの原則というのはブランド作りに関する最初から最後までを各段階に分けて検討するという形であり、アップルストアのブランディング戦略の分析がより具体的かつ細部まで行えると考えた。第2に、岩下(2012)はブランドを「ログマークでも広告キャンペーンでもなく、常に変化するビジネスの資産」と定義しており<sup>6</sup>、アップルの分析においてはブランドを資源としてとらえることが重要と考え、この理論をここでは取り上げている。この理論では、ブランドを、ログマークでも広告キャンペーンでもなく、常に変化するビジネスの資産(Living business asset)と考え、そして、それを踏まえ、ブランディングとは、「あらゆるビジネス活動をマネジメントし、ビジネスのアセットであるブランドの価値を最大化すること」と定義している<sup>7</sup>。ブランドを分析するこの考え方が有効と考え、本稿では分析視角としている。

---

<sup>3</sup> <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>

<sup>4</sup> [https://ja.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Store](https://ja.wikipedia.org/wiki/Apple_Store)

<sup>5</sup> 岩下充志(いわした あつし)を紹介する。1968年生まれ、東京大学教養学部、コロンビア大学ビジネススクール卒。電通の営業、経営企画、プストンコンサルティンググループのマネージャー、フェイスブック日本社長、経済同友会、米州委員会・観光立国委員会メンバーなどを歴任し、インターブランドグループのコアメンバーである。

<sup>6</sup> 岩下(2012) p.14

<sup>7</sup> 岩下(2012) p.16

それでは7つの原則とは、どういったものだろうか。以下では、順番に説明していく<sup>8</sup>。

- ①ブランドオーナーの意志
- ②顧客インサイト
- ③競合との差別化
- ④ブランドの拠りどころとなる中核概念
- ⑤ブランドプロポジションを体験するためのしくみ
- ⑥ワンボイスの社内浸透と社外コミュニケーション
- ⑦効果測定と新たなサイクルへ

以下では、この7つの原則について説明する<sup>9</sup>。

#### ①ブランドオーナーの意志

「ブランドオーナー意志」の原則は、自分たちが何者であり、どうなりたいのかを確認する原則である。ブランドオーナーとは、文字通り「ブランドの所有者」のことであるが、それは必ずしも、経営者を指しているわけではない。企業には、それまでの歴史の中で培われた独自の社風、企業文化があり、その企業にとって昔から貫いてきたDNAもその意志の1つである。ブランドオーナーの意志は「歴史・文化」「経営者」「社員」という3者からなり、3者を分析し、確認する作業となる。

#### ②顧客インサイト

「顧客インサイト」というのは何かというと、競合との差別化を目指すブランド戦略を策定する際、どのように顧客分析を活用すべきということである。ブランディングを行うためには、既存プレイヤーが気づいていない、新しい市場ニーズを捉えて、それをベースにブランド戦略を立てていく必要がある。それまでの市場にはなかった新しいニーズをアンメットニーズと呼ばれる。アンメットニーズを効果的に捉えるかどうかは、競合他社と違うブランディング戦略を作れるかどうかにつながっている。

#### ③競合との差別化

ブランドの差別化とは、言い換えればブランドポジショニングのことである。この

---

<sup>8</sup> 岩下 (2012) p.79

<sup>9</sup> この7つの原則について説明は、岩下 (2012) に基づいている。

市場における自分たちの立ち位置を決定していく作業のことで、ターゲット顧客の頭の中に自社や自社の商品・サービスの独自の価値を認識してもらうことで競合他社に対して優位に立つことを目的としている。差別化を図るには、ブランドポジショニングをどうすればいいのか、ブランドの強みを明確にするにはどうするか、競合と戦えるどのようなポジションを見つけるか、などを考える必要がある。

#### ④ブランドの拠りどころとなる中核概念

ブランドの「目指す姿」をより明確にするための作業がブランドプロポジションである。「顧客、ターゲットが思わず引き寄せられるそのブランドにしかないブランドの核となる特徴」がブランドプロポジションとなる。実施する段階でうまくいかどうかを決める重要な段階であるといえる。

#### ⑤ブランドプロポジションを体験するためのしくみ

これからは実施するパートになり、ブランドプロポジションを体験する仕組みというのが2つのポイントである。まずは会社にとってその仕組みを作り出すクリエイティビティが必要であり、そしてどうやって顧客に楽しんでもらいながら体験してもらう仕組みを作るのが重要である。なぜクリエイティビティが必要かという、ブランドプロポジションに基づいて独自のブランドの世界観を構築し、ブランドを表現する象徴的な要素を開発し、そしてそれらを駆使して顧客の様々なブランドタッチポイントに効果的に表現していくためである。クリエイティブ開発とは、戦略を立案する段階で策定したブランドの考え方を、実際にブランドの表現として展開していくことである。360度のブランド体験により、そのブランドを持つことで得られる誇り、共感、感動、すばらしい思い出などが記憶として蓄積されていく。これらの独自のブランド体験のあるべき方向を指し示す基盤となるものがブランドガイドラインである。

#### ⑥ワンボイスの社内浸透と社外コミュニケーション

ワンボイスの社内浸透と社外コミュニケーションとは、ブランドエンゲージメントのことである。社員の行動として言えば、ブランドプロポジションの実現のために、どうすればよいかを発想し、思考し、実践することがブランドエンゲージメントである。ブランドプロポジションを実現できるように、ビジネスのあり方そのものを変えなければならない。

#### ⑦効果測定と新たなサイクルへ

活動の結果を測定して、「目指す姿」と現状のギャップを理解し、ギャップを埋めるためのフィードバックを行わなければ、ブランド価値向上のサイクルを実現する

ことはできない。継続的、永続的にブランド価値向上を目指すブランドフレームワークは、6つの段階で終わるものではなく、最後の段階で効果測定とフィードバックを行い、再度1から6までに戻るというサイクルとして回り続けることを意味している。

以上が、ブランディングの7つの原則である。この原則は、大きく4つのパートに分けることができる。第1段階は①から③で現状を分析し、方向性を確認するパートである。第2段階は④で、ブランドとしてどんな顧客価値を提供するかを決める段階である。第3段階は⑤から⑥は④で決めた顧客価値を実行に移す段階である。そして、第4段階が全体の活動を測定して、改善のサイクルとつなぐ⑦である。

### 3. アップルストア

この部分はアップルストアについて紹介したいと考える。最初はアップルストアの概要、そしてアップルの外装とロケーション、内装と空間計画、最後はアップルストアのコミュニケーションとトレーニングという順番で紹介したい。

#### 3-1 アップルストアの概要<sup>10</sup>

従来の家電量販店の店員が専門知識の不十分で、自社の製品を詳しく顧客に紹介できず、問題に対しても対応できないことに、アップルは自社直営店を作ることで対応した。直営店により明確にユーザーのニーズを把握し、迅速に解決方法を提供できることを通じて顧客の忠誠心を喚起し、顧客に正しい知識を与えることができるようになった。つまり、購入や相談すること自体もすばらしい体験となるような場所を作り出そうとした。2001年にアメリカでアップルストア1号店を出店した。アップルストアはいろんな国に進出して、今は20ヶ国以上ではほぼ500店舗までに拡大している。現在、アップルストアは単なるアップル製品を売る場所にとどまらず、アップルファンにとってコミュニケーションとリラックスできる場になっている。アップルストア自体も、最も販売効率のある小売店となっている（表1を参照）<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> この部分は主に（ガロ、2013）に基づいて書かれている。その他の参考資料については必要に応じて本文中に引用している。

<sup>11</sup> 市場調査会社イーマーケット（eMarketer）が収集する小売データによると

（<https://www.emarketer.com/articles/results.aspx?q=apple%20retailer%E3%80%802016>）、アップルストアの2016年の1平方フィートあたりの売上高は5194ドルだった。好調だった一昨年の5942ドルから数字を落としたものの、2016年の米小売市場の景況を反映したものであり、2017年の夏には、過去12カ月の数字は5435ドルと回復している。2016

表1 2016年の1平方フィートあたり平均売上高トップ5

- |                          |
|--------------------------|
| 1. アップル : 5194 ドル        |
| 2. マーフィーUSA : 3338 ドル    |
| 3. ティファニー&Co : 2683 ドル   |
| 4. バークス・グループ : 1555 ドル   |
| 5. ケイト・スペード&Co : 1523 ドル |

出典 : <https://www.emarketer.com/>

### 3-2 アップルストアの外観構造とロケーション<sup>12</sup>

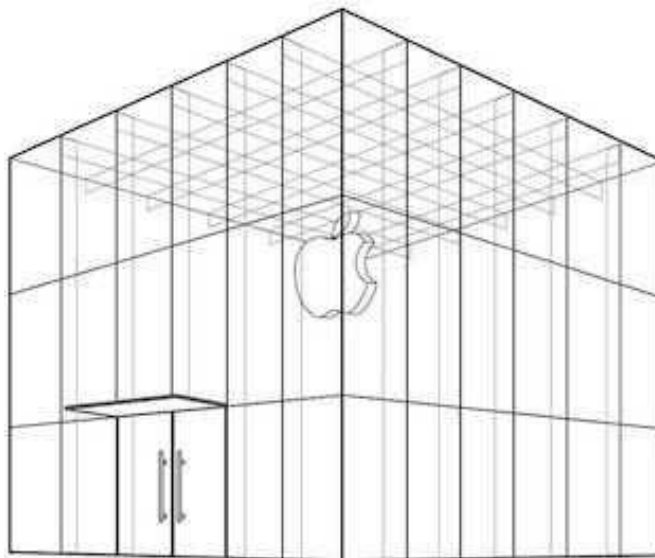


図1、アップルの外装特許

出典 : <http://www.patentlyapple.com/>

デザイン性とオリジナル性を非常に重視するアップルは、製品だけではなく、アップルストアの外装からインテリアに至るまで、オリジナルであり、特許を申請している。アップルストアの外観構造は、アップルが特許を持つ外装しなければならない。世界で見られるアップルストアの外観は、このデザインをベースにほぼ作られている。

---

年2位のマーフィーUSAは3338ドル。過去10年の間にトップ10の2位以下の順位の企業は変わり続けていたが、アップルストアの首位は代わっていない。

<sup>12</sup> この部分は「アップル驚異的なエクスペリエンス」に基づいて記述している。

ほかの形の外観もあるが、それらも必ず特許をとっている。アップルストアの外観には3つの特徴がある。第1に立方体ということである。広いところで巨大な立方体の入り口を作って、人々の視線を惹きつけることを大事と考えているからである。第2に、すべて巨大な透明なガラスで作ることである。世界各地のアップルストアのガラスは、全部アップルが指名した1つの会社によって、アメリカのカリフォルニア州から運送される。ほかの会社はアップルが要求するレベルのガラスを作れないからである。そして、最後にアップルのマークのことである。

アップルはどこに店を作って、どうやって現地の雰囲気と融合するかにも力を入れている。アップルストアのロケーションには以下のポイントがある<sup>13</sup>。

- ①人口密度が高く購買力のあるところ。
- ②現地のランドマークになる場所。
- ③賃金の高い黄金地域。

なぜこういった立地を選ぶかという、それはアップルのブランドイメージと関係がある。アップルは顧客に高級なファッション的なブランドイメージを作ろうとしているので、こういうところに店を出すことで、ブランドイメージを向上させることができると考えている。

### 3-3 内部空間設計と計画<sup>14</sup>

図2は2013年アップルが申請したアップルストアのインテリアデザイン特許である。アップルストアの内部設計は、これをもとに作られて、これを見たらすぐアップルストアだと分かるようになっている。ジョブズは、アップルストアのすべてに、オリジナル性と独自性を求め、空間設計から机と椅子などの材質と方位、商品の陳列方式、壁の飾りといったところまですべて細かく考えた。アップルストアの内部空間の特徴は次の通りである。

- ①開放感。余計なものを置かず、必要なものしかない。顧客の視線を妨げるものもなく、一目瞭然な感じ。
- ②天井が高いということ。普通の小売店と違って、アップルストアはすべてハイセ

<sup>13</sup> 「苹果店 Apple Store 为什么吸引你？」 <https://zhuanlan.zhihu.com/p/20033242>

<sup>14</sup> この部分は「为什么感觉苹果专卖店很大气上档次？苹果专卖店的装修好在哪儿？」に基づいて記述している。

イリングである。天井が高いと高級感が出るとともに、開放感も表現できる。

③できる限り自然光を使うことである。それもなぜジョブズは透明なガラスにこだわる理由、自然な光りで店を明るくするのは店に入る人にきれいというイメージを持たせられるからである。自然光が入りにくいところでは、柔らかくて明浄な電灯が使われている。

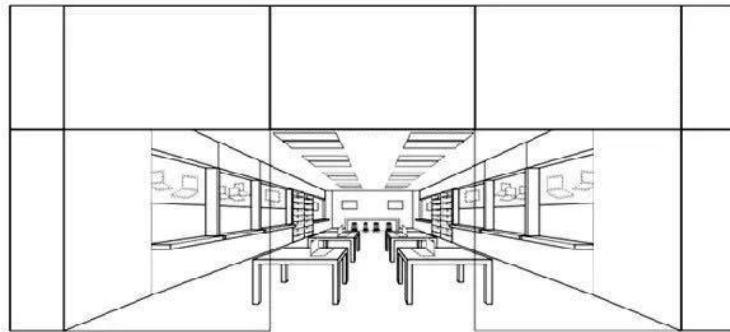


図 2、アップルの内装特許

出典 : <http://www.patentlyapple.com/>

アップルストアの内部空間計画は、大きく分けたら3つがある。アップル製品を展示する陳列台と休憩ゾーンと Genius Bar である。陳列台は顧客に最新の製品を紹介でき、かつ、休憩ゾーンでゆっくり休憩してもらうことができる。Genius Bar は有名である。アップルがアップルストアを作った理由は、普通な家電量販店の店員の専門知識が不十分でアップルの製品をうまく説明できず、顧客の悩みと問題解決の相談にのれなかったからである。Genius Bar はそれを解決する。簡単に言えば Genius Bar はサポートカウンターである。トラブルを抱えた Mac を持ち込めば、その場で相談に乗ってくれ、マシンを検証してくれ、必要に応じて修理や交換までを実施してくれる。Genius (天才) の名はダテではなく、たいていの問題なら解決してくれる。アップルの製品ユーザーにとっては頼もしい存在となっている。

### 3-4 コミュニケーションとトレーニング<sup>15</sup>

アップルにとって、アップルストアは単なる製品を売るところではない。顧客間、

<sup>15</sup> この部分は「为什么感觉苹果专卖店很大气上档次？苹果专卖店的装修好在哪儿？」を基ついて記述している。



顧客と店員とのコミュニケーションするところでもある。顧客との接触点として、そこからニーズを把握して、悩みと問題も聞いて迅速に解決方法を提供するのは大事である。このことを求めるなら、店員の素質と能力も重要になる。このためにアップルは社内トレーニングにも力を入れている。アップルアプローチという顧客に対応するためのマニュアルを整備している。アップルアプローチとは次のような対応である<sup>16</sup>。

- ・ 1人1人の顧客を温かく迎える
- ・ 顧客の全ニーズを丁寧に聞き出す
- ・ その日に使える解決策を提示する
- ・ 顧客が抱える問題や懸念に耳を傾け、解決する
- ・ 感謝とまた来店してもらいたいという気持ちを込めて見送る

アップルは細部の細部まで管理することで顧客経験の向上を目指している。店舗の研修マニュアルには、技術サポートスタッフは同社が「感情的」と呼ぶ顧客に対して、「聞き手に回り、耳を傾けているということを示すため、返答は“はい”や“そうですね”など短く留める」とまで書かれている<sup>17</sup>。

#### 4. 「ブランディング7つの原則」とアップルストア

ブランディング7つの原則は、大きく4つの部分に分けられることができる。最初の①から③まではインプットの段階、④は方向を決める段階、⑤と⑥は実施段階、⑦はフィードバックの段階となる。この4つの段階に分けてアップルストアのブランディング戦略を分析する。

第1段階は、①ブランドオーナーの意志、②顧客インサイト、③競合との差別化である。①から③は具体的な事実を要約して、インプットする段階である。ブランディングにあたり、企業の歴史、文化、社員の意志、ブランドをどうしたいというトップの意志を明確にする必要がある。ブランディングを推進するためには、顧客のニーズがどこにあるかを把握し、選ばれる存在になるには、ブランドが顧客の頭の中で他と違う何かになるようにしなければならない。ブランドの独自のポジションを定める必要がある。

---

<sup>16</sup> [http://jp.wsj.com/public/page/0\\_0\\_WJPP\\_7000-250394.html](http://jp.wsj.com/public/page/0_0_WJPP_7000-250394.html)

<sup>17</sup> [http://jp.wsj.com/public/page/0\\_0\\_WJPP\\_7000-250394.html](http://jp.wsj.com/public/page/0_0_WJPP_7000-250394.html)

ジョブズはアップルを表現するスローガンとして「Think Different」を提示した<sup>18</sup>。この言葉は20年前のアップルのCMスローガンだったが、ジョブズがどんな会社を作ろうとしていたのかははっきりと分かる。「自分が世界を変えられると本気で信じる人たちがこそが本当に世界を変えているのだから」というCMのメッセージは明確である。当時アップルに復帰したジョブズは倒産の淵にあったアップルを再建する責任を背負っていた。彼は、本当に世界を変えられる製品を作る会社を作ろうとした。その思いは製品についての完璧主義だけではなく、それを売る直営店でも発揮された。

どうやって上手くに顧客に商品を紹介するか、どうやって問題を解決できるようにするか。ジョブズは、顧客がアップルストアに行こうと思うならすぐ行けるように、賃金が高くても、アップルストアを立地の良い繁華街にオープンした。顧客が入りたいと思う店を作ろうと、アップルストアの店作りは外観から内装まですべて細かく考えられた。商品を展示するために、テーブルの高さ、ライトの角度、床の色までこだわっている。迅速的に顧客にプロフェッショナルな問題解決方法を提供するためにGenius Barが作られ、スタッフを育成した。このことが顧客のニーズを満たすことにつながった。

アップルがイノベーションを重視するという事は、店作りからも見える。アップル専用ということはアップルの血に流れている店舗を作るということである。外観設計と内部空間設計に関する数え切れないほど特許を申請している。それだけではなく、アップルストアを作る関連会社は、アップルと提携して、排他協議を結んで、アップルだけにその製品を作ることがほとんどである。外観のガラス、陳列テーブル、ライト、椅子などアップルストアで見られる道具は排他的に供給されている。ソフト面においても、他の店と最大な違いはアップルがコミュニケーションを重視することである。スタッフと顧客との、顧客間の、気楽にコミュニケーションできる場所を提供しているのはそのためである。

第2段階は、ブランドプロポジションを決める作業である<sup>19</sup>。ブランドプロポジションはブランドを拠りどころとなる。どんな企業になりたいのか。顧客はアップルストアになにを望むか。どこで差別化するのか。この段階はアップルストアのイメージを考えて、どう作るかということになる。製品を生産して、家電量販店で売ってもらうのがアップル従来やり方だったが、どんなにいい製品があっても上手く顧客を紹介する人がいないとただの自己満足に過ぎない。一流な直営店を作らないといけない

<sup>18</sup> この部分は「「Think Different」 ウィキペディア」を基ついで記述している。

<sup>19</sup> この部分は「明暗分かれる米小売業床面積売上高でApple トップ独走」を基ついで記述している。

というのは完璧主義のジョブズ的な考え方である。「目標は、人々がそこで時間を過ごしたいと思われる店を作る」というのが、ジョブズとアップルストアのイメージを決めた運営担当のロン・ジョンソンの思いである。他の会社にとって直営店は商品を売るところであるが、アップルにとっては違う。それは売る場所より、顧客との接触点である。顧客にとっては、アップル製品についての情報を得て、問題解決方法ももらえる。アップルは、そこから顧客の潜在ニーズを把握して、フィードバックも貰える。こういう点から、アップルストアが誕生した。

第3の段階として、ブランドプロポジションを体験するためのしくみ、ワンボイスの社内浸透と社外コミュニケーションである。ブランディングは抽象的な概念だから、それを具体化する必要がある。ブランドの中核的な考え方であるブランドプロポジションを表現するには、さまざまな企業活動を通じて顧客に伝えることである。アップルストアでは、キャンペーンと連動したイベント、無料のライブイベント、ワークショップが定期的開催されている。<sup>20</sup>計画にそのためのスペースがあらかじめ盛り込まれていた。特に新商品を発売するイベントはいつも話題になる。これはアップルの従来からのやり方である。まずは世の中の人々に注目してもらって、店舗まで新商品を試しに来てもらう。そのため、アップルストアの中ではTheaterというところも設置されている。大画面スクリーンと客席を備えた映画館のようなフロアもあり、ここでは製品のデモンストレーションやユーザーのミーティングが行われる。アップルの製品への理解を深め、同じ目的を持ったユーザーグループを形成するなど、ブランドロイヤルティ獲得のための様々なコンテンツを生み出すハードウェアの仕掛けになる。

なぜ顧客が店まで来てもらうことにそこまで力を入れているのかというと、顧客が実際に来て、スタッフと意見交換することでアップル製品とアップルストアのようなアップルのすべてについてのフィードバックをもらう<sup>21</sup>。第4段階である。ジョブズのアップルストアについての考え方は、店舗における直接的な売り上げを目標とするよりむしろ、店舗の生み出す価値によって、ブランドとユーザーをどのようにつないでいくかということにあるといえる。このことが結果として、ブランドに利益をもたらすことになる。もちろん、すべてのアイデアが完璧にブランディング戦略になるわけではない。各ステップを測定しながら実施して、やり直すか棄却するのかを決めないといけない。アップルストアにとっても、アップルストアを通じて、顧客からフィードバックを貰って、アップルの製品、イメージ、進行方向に至るまで考えを得るこ

---

<sup>20</sup> この部分は「アップルストア 成功の秘密」を基について記述している。

<sup>21</sup> この部分は「アップルストア 成功の秘密」を基について記述している。

とは重要である。

## 5. 結論と今後の課題

本稿の課題はアップルストアがアップルのブランドイメージにはどんな影響があるということであった。このことについて、第1に分析に用いる理論を紹介した。その理論は「ブランディング7つの原則」である。第2に分析対象としてアップルストアを紹介した。外装とロケーション、内装と空間設計、コミュニケーションとトレーニングという3つの方面からアップルストアを紹介した。人口密度の高い黄金地域に位置して、立方体、透明なガラス、巨大なアップルのマークというのはアップルストアの外装の特徴である。開放感、天井が高くて自然光を使うのはその内装のキーポイントになり、内部空間はアップル製品を展示する陳列台と休憩ゾーンと Genius Bar に分けられる。いいコミュニケーションを取れるため、店員へのトレーニングは非常に細かく要求されていて、アップルアプローチというマニュアルも作り出したのである。第3に、「ブランディング7つの原則」という理論をもちいてアップルストアを分析することをした。この理論をインプット、プロポジション、実施、フィードバックという4段階に分けられてアップルストアを分析した。まずは顧客にうまく商品を紹介でき、迅速的に問題を解決できるという原因でアップルストアを作り出して、そしてイノベーションを重視するアップルどんな店を作りたいかという、商品を売るだけではなく、スタッフと顧客との、顧客間のコミュニケーションできる場所である。その目標を実現させるために、アップルはアップルストアの外装、内装、店員へのトレーニングといったいろんなところを工夫していた。最後に、アップルにとって、アップルストアを通じての顧客からのフィードバック、アップルの製品のイメージへの反映といった流れ方向に至るまで考えることは重要であった。以上のことから、アップルストアがアップルのブランドイメージにどんな影響を与えているのかというと、アップルストア自身もアップルのブランドイメージを表現する仕組みの一環であり、アップルの「フアッション」「イノベーション」「オリジナル」「ミニマリズム」というイメージを強化して、お互いに影響し合ってアップルのブランド価値を高めているといえる。

以上のような分析を進めてきたが、今回十分に検討できなかった点もあり、今後の検討課題として示しておきたい。第1に、多数の会社が存在して競争が激しく、変化が早い電子産業において、アップルもアップルストアも今のブランドイメージを維持

して、相対的な優位性を保つことができるのかどうかはこれからの挑戦である。どうやって変化を応じて優位性を維持するのかという点について検討しなければならない。そして、第2に、ネット通販が普及している状況で、アップルストアのような直営店がアップルのブランドイメージの向上に今後も影響を及ぼし続けるかどうかは疑問である。したがって、アップルストアとアップルのオンラインストアである iTunes ストアとのどちらがアップルのブランドイメージの向上に役立っているかを比較分析することが必要である。以上の点は、今後の課題としたい。

### <参考文献>

- [1] 岩下充志 (2012) 『ブランディング7つの原則』 日本経済新聞出版社
- [2] Gallo, C. (2013) *The Apple Experience*, McGraw-Hill Education (井口耕二 翻訳、『アップル 驚異のエクスペリエンス』 2013 日経 BP 社)
- [3] 日経デザイン (2012) 『アップルのデザイン ジョブズは“究極”をどう生み出したのか』 日経 BP 社
- [4] 「販売効率全米1位 「アップルストア」店作りの全過程」『日本経済新聞』 2012/4/26 夕刊

### <参考ウェブサイト>

- [1] 「・ 什么感・ 苹果・ ・ 店很大气上档次？ 苹果・ ・ 店的装修好在哪里？」 知乎 (<https://www.zhihu.com/question/28633538> : 最終アクセス日 2018 年 2 月 5 日)
- [2] 山下洋一 「明暗分かれる米小売業床面積売上高で Apple トップ独走」 2017/09/08 ([https://book.mynavi.jp/macfan/detail\\_summary/id=77860](https://book.mynavi.jp/macfan/detail_summary/id=77860) : 最終アクセス日 2018 年 1 月 26 日)
- [3] 「Think Different」 ([https://ja.wikipedia.org/wiki/Think\\_different](https://ja.wikipedia.org/wiki/Think_different) : 最終アクセス日 2018 年 2 月 6 日)
- [4] 「アップル」 ([https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A2%E3%83%83%E3%83%97%E3%83%A\\_B\\_\(%E4%BC%81%E6%A5%AD](https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A2%E3%83%83%E3%83%97%E3%83%A_B_(%E4%BC%81%E6%A5%AD) : 最終アクセス日 2018 年 2 月 2 日)

- [5] 「アップルストア 成功の秘密」  
[http://jp.wsj.com/public/page/0\\_0\\_WJPP\\_7000-250394.html](http://jp.wsj.com/public/page/0_0_WJPP_7000-250394.html) : 最終  
アクセス日 2018 年 2 月 3 日)
- [6] 「アップルストアが最初から「店」ではないことを示す 10 の理由」  
<https://forbesjapan.com/articles/detail/13424>  
(最終アクセス日 2018 年 2 月 6 日)
- [7] <https://weekly.ascii.jp/elem/000/000/225/225997/>  
(最終アクセス日 2018 年 2 月 4 日)
- [8] <https://www.emarketer.com/>  
(最終アクセス日 2018 年 2 月 1 日)