

アップルウォッチ・エディションの感性価値 —ロレックスとの比較分析—

山 本 尚 利 *
Xu Zhaonan **
大 熊 太 郎 **

Experiential Values of Apple Watch Edition: Comparison Analysis with Rolex

Hisatoshi Yamamoto
Xu Zhaonan
Taro Ohkuma

Abstract

This article is a study of Experiential Values focused on the Apple Inc.'s Apple Watch Edition, a luxury smart wrist watch. For this study, the Experience Industry Concept which was proposed in 1985 by SRI International, the U. S. think tank, is referred. Apple Inc. has realized dramatically high growth since the middle of 2000s. Its success factor is assumed to exist in Apple Inc.'s Management of Experiential Values. Then this study tries to prove whether the Apple Watch Edition will be acceptable or not on the market as well as the mechanical luxury wrist watch through SRI's Experiential Values Analysis.

要 約

本論はアップル社のアップルウォッチ・エディションというラグジュアリー・スマートウォッチに焦点を当てた感性価値の研究である。この研究のため本論では、1985年に米国シンクタンク・SRI インターナショナル（以下、SRIと略す）にて提唱された Experience Industry 論を参照する。アップル社は2000年代半ばより劇的な高成長を実現したが、その成功要因は感性価値マネジメントにあると本論ではみなしている。そこで、本論ではアップルウォッチ・エディションが機械式ラグジュアリー腕時計と同様、市場に受け入れられるかどうかを SRI の感性価値分析によって検証を試みる。

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授
** 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程 ビジネス専攻

1. 研究の背景と目的

最近、通勤電車内で多くの人がスマートフォンやタブレット端末などのスマート・デバイスを利用するようになってきている。このような新しい生活環境を世界規模にて実現させたパイオニアは米国アップル社である。とりわけ、同社の創業者・スティーブ・ジョブズの貢献によるところが大である。しかし残念ながらスティーブ・ジョブズは2011年に病気で他界し、今はティム・クックがアップル社のCEO（最高経営責任者）となっている。そして、ティム・クック率いるアップル社は2015年4月、ウェアラブル・コンピュータのひとつとしてアップルウォッチ⁽¹⁾を発売した。筆者らが注目したのはその中のアップルウォッチ・エディション（以下AWEと略す）である。なぜなら、AWEは価格が1万ドル（120万円）を超える高額商品だからである。アップルウォッチの普及型モデルの価格帯は数万円から10万円前後であり、これは、アップル社の他のスマート・デバイスの価格レベルと匹敵する。したがって、アップル社はAWEを他のアップル社製スマート・デバイスとは全く別の商品カテゴリーに位置付けていると想像される。アップル社はAWEを、すでに市場が確立しているラグジュアリー腕時計のカテゴリーに位置付けていると筆者らは推測した。アップル社が主導して育ててきたスマート・デバイスの市場にて、AWEというラグジュアリー商品が受け入れられるかどうか、現段階では未知数である。そこで、筆者らはAWEを、感性価値の観点から、既存のラグジュアリー腕時計ブランドと比較分析して、AWEが既存のラグジュアリー腕時計市場に受け入れられるかどうかを検証することにした。

2. 研究仮説の設定と検証方法

本論では、アップル社の2000年代半ば以降の奇跡的高成長の貢献者は創業者のスティーブ・ジョブズであるとみなす。そして、アップル社の驚異的な成功要因は、彼に備わったスマートな感性価値にあるのではないかとみなしてすでに紀要『早稲田国際経営研究』にて別途、その研究発表を行っている⁽²⁾。インターネットの発達した先進国市場においては、消費者の感性価値に訴求する商品・サービスを提供することが重要であり、スティーブ・ジョブズはそれを的確に実行したために、アップル社の売上げが急成長したとみなせる。以上の見解から、消費者向け企業が先進国市場で成功するためには、アップル社が実践しているような感性価値マネジメントが必須となるとみなせる。

2-1. 研究仮説の設定

本論では、アップル社の発売したアップルウォッチ・エディション（AWE）は、アップル社が新商品開発を行うのに際して、消費者価値観を重視する感性価値マネジメントを徹底的に実践した結果、生まれた商品であるとみなす。したがって、AWEが市場に受け入れられるかどうかは感性価値の分析を行うことによって、一定程度、推測できると考える。そして、AWEが感性価値の高い商品であれば、市場が受け入れるが、そうでなければ市場は受け入れないという考えに基づいて、感性価値分析を行うものとする。その際、すでに市場に受け入れられている高額なラグジュアリー腕時計と比較分析する。

2-2. 仮説検証のための分析方法

AWEの感性価値分析は、筆者・山本尚利（以下山本）が1986年より2003年まで勤務した米国非営利シンクタンク・SRI インターナショナルのジェームズ・オグルビー博士が1985年に発表した“Experience Industry”論⁽³⁾に基づいて実施する。そのため、本感性価値分析をSRIの感性価値分析と呼ぶ。

3. SRIの感性価値分析とは

アップルウォッチ・エディションの感性価値分析を行うに当たって、まず、感性価値分析の基礎理論であるSRIの感性産業論（Experience Industry 論）について述べる。

3-1. SRIの感性価値分析の基礎となる感性産業論とは

SRIの感性産業論⁽⁴⁾に関しては、筆者（山本）はすでに紀要『早稲田国際経営研究』にて別途、紹介しているので、本論ではその詳細説明を省く。

SRIの感性産業論では、感性産業を決定付ける要因あるいは成功させる要因として感性価値キーワードをいくつか提示している。著者（山本）はオグルビーの感性価値キーワードに基づいて、15の感性価値キーワードとその関連産業の例示を作成した（**図表1**）。なお、感性産業領域の事業やサービスは15の感性価値キーワードのいくつかに適合している。そして、その適合数が多いほど顧客感性価値への訴求度の高い高付加価値事業とみなせる。

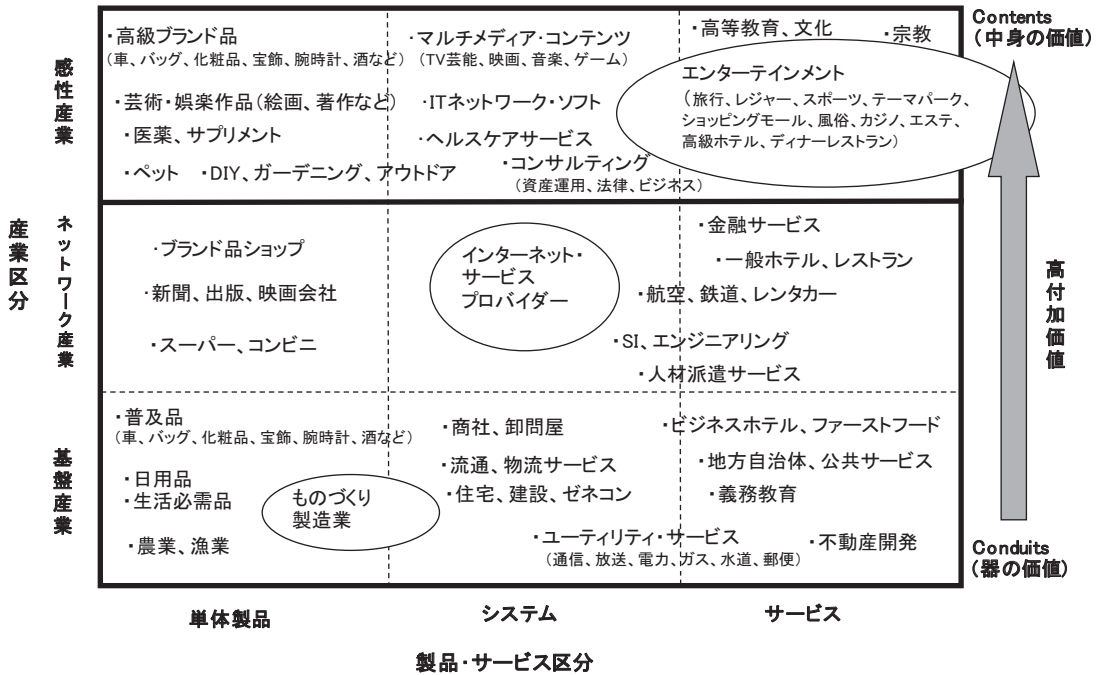
図表1 感性価値キーワードと関連産業

感性価値キーワード			有望感性産業（例）	
1	Cultivate	心を磨く	Education/Culture	教育・文化
2	Broaden	経験を広げる	Travel	旅行
3	Heal	心を癒す	Therapy	医療
4	Escape	心を休める	Entertainment	娯楽
5	Edify	悟りを開く	Religion	宗教
6	Stimulate	感性を刺激する	Erotica	風俗
7	Warp	気を紛らす	Alcohol/Restaurant	酒・レストラン
8	Numb	全てを忘れて耽る	Drug/Tobacco/Casino	嗜好品・カジノ
9	Enrapture	感動する	Art/Music/Film	芸術・映画
10	Participate	参加する	Sports/Auction	スポーツ・競売
11	Acquire	買う	Shopping	買い物
12	Inform	知らせる	Information/Communication	情報通信
13	Instruct	教える	Intelligence/Knowledge	知識・教育
14	Create	創造する	Production/Creation	製造・制作
15	Venture	冒険する	Investment/Development	投資・開発

出所：山本尚利著 [2000]「米国ベンチャー成功事例集」アーバンプロデュース社

そこで著者（山本）は図表1の感性価値キーワードと関連産業例示に基づき、感性産業マップを完成させた（**図表2**）。

図表2 感性産業マップ



出所：寺本義也・山本尚利 [2004] 『MOT アドバンスト：新事業戦略』
日本能率協会マネジメントセンター、P216、図表4-1を修正

SRIのExperience Industry論に基づく感性産業マップ(図表2)では、腕時計という商品に関して、縦軸・基盤産業かつ横軸・単体製品のカラムに属する普及品(コモディティー)の腕時計と、縦軸・感性産業かつ横軸・単体製品のカラムに属する高級ブランド(ラグジュアリー・ブランド)商品としての腕時計の二つのカテゴリーが存在する。

コモディティーに属する腕時計もラグジュアリー・ブランドに属する腕時計も、その基本機能は同じであるが、その価格が大きく異なる。コモディティー腕時計は1万円台から数十万円台まで存在するが、ラグジュアリー腕時計は最低でも数十万円であり、数億円の超高額品まで存在する。

3-2. SRIの感性価値分析マトリックスの作成

アップルウォッチ・エディション(AWE)の感性価値分析を行うためには、まず感性価値マトリックスを作成する必要がある。

具体的には、まずステップ1として二次元マトリックス表を作成する。そのマトリックスの横軸には図表1に示した15の感性価値キーワードを列挙する。そして本マトリックスの縦軸に、AWEに求められるいくつかの要素(モノやコト)を並べる。こうして本マトリックスが出来上がったら、次にステップ2として、AWEがそのユーザーに提供するモノやコトのいくつかの要素(縦軸)を15の感性価値キーワード(横軸)と照らし合わせる。そして相互関連度の極めて高いカラムに◎印(主要関連)を記入する。また、相互関連度が普通に高いとみなせるカラムに○印(直接関連)を記入する。次にステップ3

として、AWEの感性価値のレベルを定量化する。そのために、◎印（主要関連）に2点を与え、○印（直接関連）に1点を与える。そして、マトリックスの最下段にその合計点を記入する。また、マトリックスの右端にはAWEに求められる各要素（モノやコト）の得た感性価値レベルの総計点を記入する。こうして完成したAWEの感性価値レベルは、マトリックスの最下段のスコア合計点およびその分布で評価することができる。また、AWEは感性価値の観点から、どのような特性をもっているかはマトリックスの右端のスコア合計点およびその分布で評価できる。

3-3. アップルウォッチ・エディション（AWE）に求められる時計要素の抽出

上記に述べたSRI感性価値分析をAWEに適用するため、既存のラグジュアリー腕時計を念頭に置きながら、腕時計一般に求められる要素（モノやコト）とは何かについて、筆者らは議論を行い、15の要素を抽出した。具体的には、1）機能の豊かさ（防水性など）、2）モデルの豊かさ、3）品質（丈夫さ、長年使えるか）、4）外観デザイン、5）ブランドの歴史、6）他を真似しない独自性、7）希少性（手作り、限定感）、8）販売店の充実、9）価値を保つ（金などの宝飾価値）、10）持続可能な買う欲求（ファッション性）、11）付ける時の感情、12）修理/サービスの充実、13）代表的顧客層（ブランドイメージ形成）、14）顧客管理の徹底、15）価格、という15の腕時計に求められる要素を抽出した。

3-4. アップルウォッチ・エディション（AWE）と既存のラグジュアリー腕時計の比較分析

本研究では、AWEが既存のラグジュアリー腕時計と比べて感性価値の観点から、競合力があるのかどうかについても比較検討する。そのために、AWEと競合しそうな、既存のラグジュアリー腕時計ブランドを一社選んで、同じくSRIの感性価値分析を行い、両者を比較する。

そこで、AWEと比較するのにふさわしい既存のラグジュアリー腕時計ブランドは何かについて、筆者らは再び議論を行った。その結果、ロレックス・ブランド⁽⁵⁾を選択することにした。

その選択理由は、1）世界の人々の誰もが知っている有名ブランド、2）AWEの価格帯（百数十万円）に近い価格のモデルが多い、3）下取り価格が高く顧客からの信頼性が高い、などである。

4. アップルウォッチ・エディションとロレックス・ブランドに対するSRIの感性価値分析

上記の方針に沿って、本論では、AWEとロレックス・ブランドに対して、SRIの感性価値分析法を適用する。

4-1. SRIの感性価値分析結果

3項で述べたSRIの感性価値分析法を適用して、アップルウォッチ・エディション（AWE）とロレックス・ブランドに対して分析した結果を図表3および図表4に示す。

なお、分析に使用したSRI感性価値分析の15個のキーワードに関しては図表1を基本形にしているが、そのうち5個のキーワードについて、その意味と定義を明確にするため、補足的キーワードを付け足している。具体的には、5. 悟りを開く（啓発される）、10. 参加する（興味を持つ）、13. 教えられ

図表3 アップルウォッチ・エディションのSRI感性価値分析マトリックス

		感性価値キーワード															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
		心を磨く	経験を広げる	心を癒す	心を休める	悟りを開く (啓発される)	感性を刺激される	気を紛らわす	全てを忘れる	感動する	参加する (興味をもつ)	買う	知る	教えられる (有用と感じる)	創造する (創造性を感じる)	冒険する (思い切れる)	
時計の要素	1 機能の豊かさ (防水性など)		○			◎	◎	○	◎	○	○	◎	○	○	◎	○	17
	2 モデルの豊かさ					○	○				○	◎	○			○	7
	3 品質 (丈夫さ、長年使えるか)																0
	4 外観デザイン					○	◎	○				○					5
	5 ブランドの歴史	◎													○	◎	5
	6 他を真似しない独自性															○	1
	7 希少性 (手作り、限定感)																0
	8 販売店の充実						○					◎	○				4
	9 価値を保つ (金などの宝飾価値)										○					○	2
	10 持続可能な買う欲求 (ファッション性)											○	○			○	3
	11 付ける時の感情	◎		◎		○			○		○	○					8
	12 修理/サービスの充実																0
	13 代表的顧客層 (ブランドイメージ形成)					○	○						○				3
	14 顧客管理の徹底	○				○							○	○			4
	15 価格										○						1
	スコア合計	5	1	2	0	7	7	2	3	1	5	9	6	2	3	7	総計60

注記：◎印は主要関連（スコア2点）、○印は直接関連（スコア1点）とする。
出所：アップルウォッチ・ホームページなどのネット情報を参考に筆者ら作成

る（有用と感じる）、14. 創造する（創造性を感じる）、15. 冒険する（思い切れる）の5個のキーワードに補足的キーワード（カッコ内の補足キーワード）を付け足している。

各マトリックスの右下にスコア総計点を記入しているが、AWEのSRI感性価値分析結果は60点であるのに対し、ロレックス・ブランドのそれは86点となった。この結果より、AWEが顧客に訴求する感性価値はロレックス・ブランドのそれよりは低いという結果を得た。

4-2. 比較分析結果に対する考察

AWEを含むアップルウォッチ・シリーズは2015年4月に発売されたが⁽¹⁾（注、2015年12月末現在、ネット世界での評価はあまりかんばしくない）、筆者らもSRIの感性価値分析を実施する前の直感では、AWEの上市が成功するという予想は立てられなかった。したがって、図表3と図表4に示す感性価値分析結果は筆者らの予想を裏付ける結果となった。

ロレックス・ブランドに代表されるスイス製ラグジュアリー腕時計のユーザー層が、AWEに興味を持って購入してくれるかどうかは、極めて悲観的と思われる。筆者らが想像するに、アップル社CEOのティム・クック自身も、高額新商品であるAWEはロレックス・ブランドに代表されるスイス製ラグジュアリー腕時計に比肩する腕時計として消費者が認知してくれるという確信は持っていないのではな

図表4 ロレックス・ブランドのSRI感性価値分析マトリックス

		感性価値キーワード																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
		心を磨く	経験を広げる	心を癒す	心を休める	悟りを開く(啓発される)	感性を刺激される	気を紛らわす	全てを忘れる	感動する	参加する(興味をもつ)	買う	知る	教えられる(有用と感じる)	創造する(創造性を感じる)	冒険する(思い切れる)		
時計の要素	1	機能の豊かさ(防水性など)	◎						○	○		◎			◎	○	9	
	2	モデルの豊かさ	○					○			○						3	
	3	品質(丈夫さ、長年使えるか)	◎				○	◎	○	◎		◎			○		11	
	4	外観デザイン	○		○			○				○					4	
	5	ブランドの歴史	◎					○	○			○	○		◎		8	
	6	他を真似しない独自性						○	○	○	○	◎	○		○		8	
	7	希少性(手作り、限定感)							○	○	◎	◎			◎	○	10	
	8	販売店の充実						○				○					2	
	9	価値を保つ(金などの宝飾価値)						○	○	○		○	◎		○	○	8	
	10	持続可能な買う欲求(ファッション性)						○				○	○				3	
	11	付ける時の感情			○			○				○					3	
	12	修理/サービスの充実													◎		2	
	13	代表的顧客層(ブランドイメージ形成)						○				○	○	◎			5	
	14	顧客管理の徹底										○				○	○	3
	15	価格						○		◎	◎					◎		7
スコア合計		8	0	2	0	1	11	6	8	6	7	15	4	0	12	6	総計86	

注記：◎印は主要関連（スコア2点）、○印は直接関連（スコア1点）とする。

出所：ロレックス・ホームページなどのネット情報を参考に筆者ら作成

いだろうか。その証拠に、アップル社は仏・ラグジュアリー・ブランドであるエルメス社と提携して1000ドル台（十数万円クラス）のアップルウォッチ・エルメス⁽⁶⁾をAWEの上市と同じタイミングで上市している。この事実から、クックはAWEの上市戦略が極めてリスクであるとわかった上で、あえて1万ドル超のAWEを上市していることがわかる。

さて、上記の1000ドル台のアップルウォッチ・エルメスには、2015年11月に早くも競合品が登場している。ロレックスと並ぶスイスのラグジュアリー腕時計ブランド・タグ・ホイヤーがインテルと提携してスマートウォッチ事業に参入したのである⁽⁷⁾。このようなインテルの動きをクックは当然、事前に察知していたはずである。そして、タグ・ホイヤーブランドの1000ドル台スマートウォッチ登場は当然ながら、1万ドル台のAWEの上市にとって逆境となる。

以上の考察を踏まえて、筆者らは、ティム・クックがアップルウォッチ・シリーズにAWEという1万ドル（120万円）を超える高額商品を加えたのは何故なのかについてさらに検討する必要があるとみなした。

5. クックのアップルウォッチ・エディションの上市戦略の狙いとは

4-2項の考察に基づいて、次にアップルウォッチ・エディション（AWE）におけるアップル社の

上市戦略の真の狙いを探ることにする。そのためにはまず、アップル社の事業戦略の方向性を確認しておく必要がある。

5-1. アップル社元 CEO・スティーブ・ジョブズの事業戦略方向性とは

筆者（山本）は、アップルのスティーブ・ジョブズは極めて感性価値マネジメントに優れることをすでに示している⁽²⁾。そして、スティーブ・ジョブズは、**図表2**に示す感性産業の代表的事業領域であるエンターテインメント事業に関心を示していたこともわかっている。その証拠に、ジョブズはエンターテインメント事業領域の代表的企業であるウォルト・ディズニーの個人筆頭株主であった⁽⁸⁾。そしてジョブズ亡き後も、遺族が引き続き、ディズニー株を保有している。

ところで、ジョブズの親友・ラリー・エリソン（オラクル CEO）が2014年に訪日した際、生前のジョブズはソニーに強い関心をもっていたことを証言している⁽⁹⁾。この事実から、ジョブズは生前、ソニーの事業戦略を丹念に追跡していたと推測される。コンシューマ・エレクトロニクス企業・ソニーは、映画事業や音楽事業に参入するなど、**図表1**に示す感性産業分野への新事業参入に熱心であった。このようなソニーの脱・製造業的な新事業戦略展開に強い関心を持っていたジョブズは当然ながら、ソニーと同様に、アップル社の事業戦略を、コンシューマ・エレクトロニクス製品事業を原点として、マルチメディア・コンテンツ事業やエンターテインメント事業に発展的に展開しようと構想していたと推測される。さらに大胆に推測すれば、ジョブズは将来的にはディズニーの買収、もしくは合併を構想していたのではないだろうか。しかし、残念ながら、ジョブズはその夢を実現する前に他界してしまった。

5-2. ジョブズの後継者・ティム・クックの事業戦略方向性とは

ジョブズ亡き後、ティム・クックがアップル社の CEO に就任したが、クックは2015年、新たにアップルウォッチ事業に参入した。クックはアップルウォッチ事業を iPhone や iPad というスマート・デバイス（モバイル端末）事業の延長線上の新事業に位置付けているのは確かである。ジョブズが、エンターテインメント事業などの脱・コンシューマ・エレクトロニクス製品事業への進出を目指そうとしたのに対し、新たに、アップルウォッチ事業というウェアラブル端末事業に進出したクックはアップル社をコンシューマ・エレクトロニクス製品メーカーと位置づけた状態から脱していない。

クックがアップルウォッチ事業で打ち出した新機軸は、アップルウォッチ・エディション（AWE）という1万ドルを超える高額製品の上市であった。この戦略はソニーが2003年に開始して、2005年に停止したクオリア戦略⁽¹⁰⁾と類似している。このソニー・クオリア戦略はテレビやビデオカメラなどソニーの主力製品の分野にて、数十万円から数百万円オーダーの高額商品を販売する戦略であったが、わずか2年で販売停止された。

アップル社は AWE の上市を意思決定する際、上記、ソニーのクオリア戦略の失敗を十分に研究したと推測される。ウェアラブル端末を含むモバイル端末事業領域にてアップル・ブランドが世界市場で定着したからと言って、かつてのソニーのように安易に高額商品を上市しても簡単に成功するとは限らない。この厳しい現実をクックは十分に承知した上で AWE の上市に踏み切ったと考えるべきである。

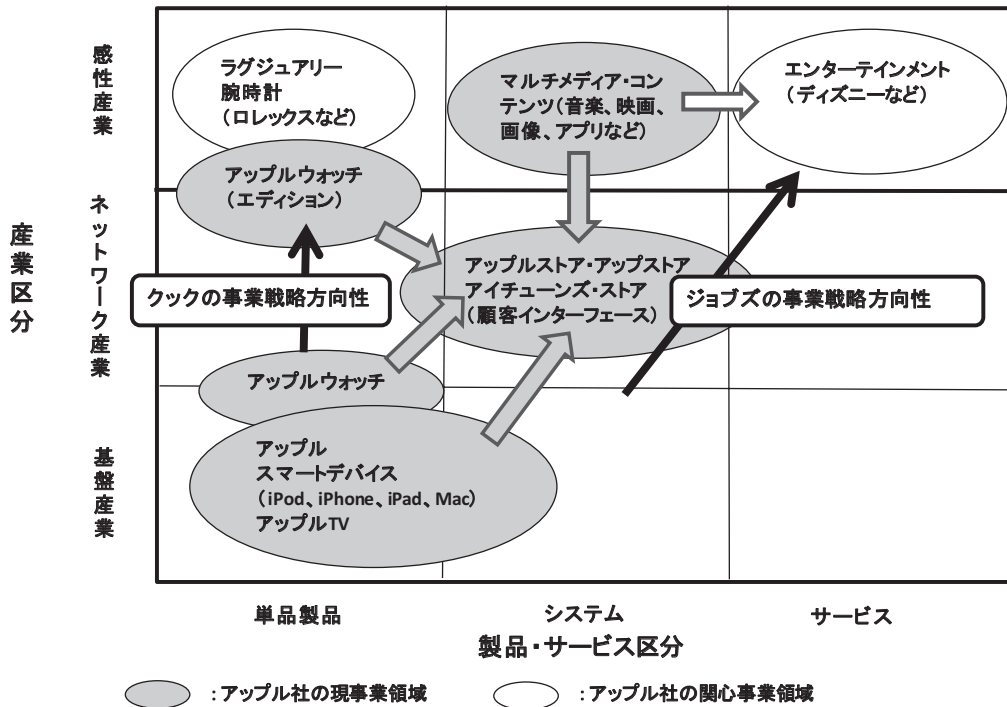
クックはソニーがかつて取り組んだクオリア戦略を参考にして、AWEを皮切りにコンシューマ・エレクトロニクス製品のラグジュアリー・ブランディングに挑戦しようとしているとみなされる^{註1}。現在、膨大な収益を上げているアップル社にとって、AWEが仮に失敗してもダメージは少ない。それよりも、AWEのマーケティング戦略立案に際して、スイス製の高級機械式腕時計のラグジュアリー・ブランディングの秘訣をアップル社に取り込むことを優先していると考えられるべきである。

5-3. ジョブズとクックの事業戦略方向性の共通点とは

上記のように、ジョブズとクックには事業戦略方向性において相違がみられる。それでは、両者の事業戦略方向性に共通点はないのであろうか。それを探るため、**図表2**の感性産業マップ上にアップル社の事業領域を描いてみた(**図表5**)。

5-1項および5-2項に示したように、ジョブズとクックでは事業戦略方向性が異なっているものの、**図表5**に示した産業マップ上でのアップル社の事業戦略方向性は、ジョブズもクックも感性産業領域を目指している点において共通性がある。アップル社は、自社製のコンシューマ・エレクトロニクス製品にて顧客が買い求めるソフトウェア、すなわち、**図表5**における感性産業領域のマルチメディア・コンテンツ事業をすでに手掛けているが、同じく感性産業領域の高額商品(機械式ラグジュアリー腕時計など)やウォルト・ディズニーなどの手がけるエンターテインメント事業には参入していない。故・ジョブズは生前、ディズニーを買収するか合併するかして、エンターテインメント事業参入を狙ってい

図表5 感性産業マップ上でのアップル社事業戦略方向性



出所：山本高利作

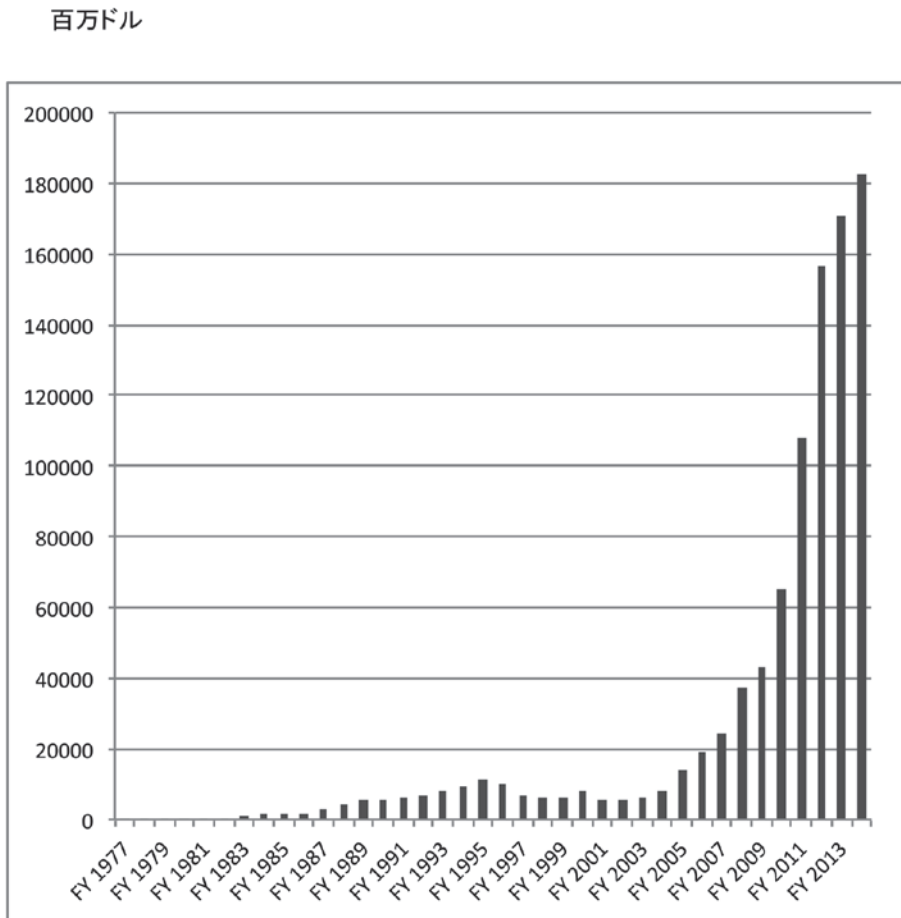
たのを知っているはずの後継者・クックは、アップル社にとって、参入障壁が高いように見えるエンターテインメント事業参入を優先するより、アップル社として参入容易に見える高額商品・アップルウォッチ・エディション（AWE）を上市することで、ディズニー買収より近道のコンシューマ・エレクトロニクス製品の高額化を目指していると思われる。いずれにしても、クックは故・ジョブズの遺志を引き継いで感性産業領域への事業参入戦略を拡大展開しようとしているのは確かである。

6. アップル社の成功要因とは

アップル社は2000年代半ばから急激に売上げを伸ばして、2014年には年間売上げが20兆円を越す巨大企業に成長している（**図表6**）。26兆円規模（2014年）の年間売上げを誇るトヨタ自動車に匹敵する。

そして、その内訳（**図表7**）をみると、世界に先駆けて、スマートフォン（iPhone）を発売して大ヒッ

図表6 アップル社売上高推移

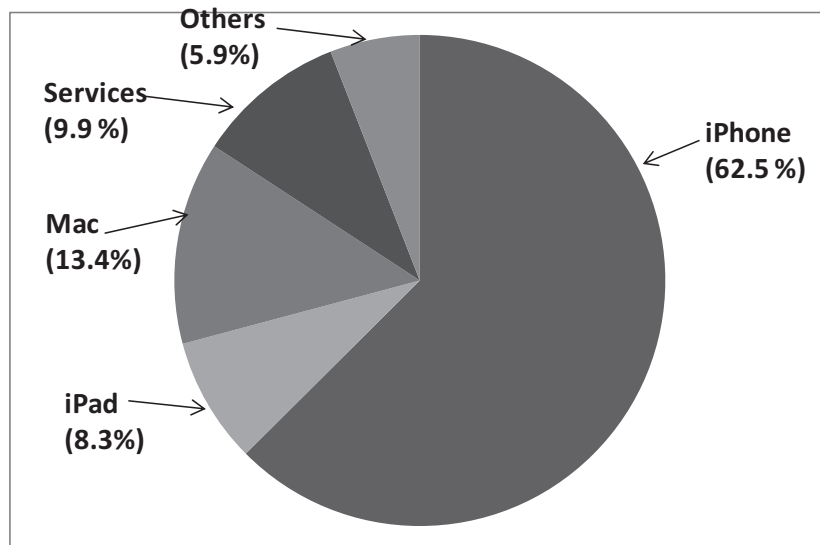


出所：History of Apple Inc.

http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Apple_Inc

2015年11月30日

図表7 アップル社製品別売上比率 (2015年第4四半期データ)



出所：アップル社ホームページ財務情報より作成

トさせたことが、アップルの奇跡の高成長を牽引したとみなせる。

アップル社の原点は、パソコン・メーカーであるが、スマート・デバイス事業に参入することで、大きく躍進している。そして、アップル社は単なるコンシューマ・エレクトロニクス企業にとどまらず、マルチメディア・コンテンツ販売や技術サポートなどサービス事業も展開している。サービス事業と機器販売を統合することで、アップル製品に対する顧客の信頼を勝ち得ている。さらに、アップルウォッチ・エディション (AWE) を代表とするコンシューマ・エレクトロニクス製品のラグジュアリー化に取り組み始めたのである。この分野は、図表7の Others に含まれると思われる。

こうして、アップル社は図表5に示したように、感性産業分野全域を視野に入れたことがわかる。このことから、アップル社は、先進国市場を中心に感性産業 (図表2) が隆盛することを早くから見抜いており、事業戦略方向性を競合他社に先駆けて感性産業に向けたことが、図表6に示すような奇跡の高成長を実現できた成功要因であると結論付けられる。ちなみに感性産業事業領域で成功するためには、優れた感性価値マネジメントの実践が必須である⁽²⁾。感性価値の高いラグジュアリー商品の対・小売価格の原価率は一般的に30%以下と極めて低い。それでも感性価値の高い商品は高額で売れるのである。なぜなら、ラグジュアリー商品を買いたい顧客は価格よりもブランド価値を重視するからである。ロレックスに代表されるスイス製機械式ラグジュアリー腕時計はその成功事例と言える。そこで、アップル社はアップルウォッチの対・小売価格の原価率を25%以下に設定していることがわかっている⁽¹⁵⁾。このことから、アップル社は、アップルウォッチを実験台にして、アップル・ブランド製品を買いたい顧客が価格ではなく、アップル社のブランド価値を重視してくれるような製品・サービスづくりを目指していることがわかる。

日本のコンシューマ・エレクトロニクス企業は、このようなアップル社の優れた感性価値マネジメン

トに学び、決して消耗戦的な価格競争に巻き込まれてはならない。さもないと、日米欧の先進国市場で勝ち残れないと言える。

<注記および参考文献・参考ウェブサイト>

注1 筆者（山本）の早稲田大学大学院商学研究科における同僚である長沢伸也教授はラグジュアリー戦略⁽¹¹⁾の研究者であるが、クックと同様に、スイス製のラグジュアリー腕時計のラグジュアリー戦略成功の秘訣に興味を持ち、すでにいくつかの著作を上梓している^{(12) (13) (14)}。長沢教授はアップル社が AWE を上市する前からラグジュアリー腕時計に着目していたことから、同教授は慧眼の研究者であると評価できる。

- (1) Apple Watch
https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Watch
- (2) 山本尚利、「感性価値マネジメント — アップル社の事例研究 —」、『早稲田国際経営研究』No.45、2014年、17-28頁
http://dSPACE.wul.waseda.ac.jp/dSPACE/bitstream/2065/41388/1/KokusaiKeieiKenkyu_45_Yamamoto.pdf
- (3) Ogilvy, J. A., “The Experience Industry”, SRI International Business Intelligence Program, Report No.724, 1985
- (4) 山本尚利、「感性産業論」、『早稲田国際経営研究』No.43、2012年、55-65頁
http://dSPACE.wul.waseda.ac.jp/dSPACE/bitstream/2065/35696/1/KokusaiKeiei_43_Yamamoto1.pdf
- (5) ロレックス
<https://en.wikipedia.org/wiki/RoLEX>
- (6) アップルウォッチ・エルメス
<http://www.apple.com/jp/apple-watch-hermes/>
- (7) Apple Watch Journal, 『高級時計ブランド「タグ・ホイヤー」からもスマートウォッチが登場！インテル入ってる！！』、2015年11月10日
<http://applewatchjournal.net/smartwatch/1702>
- (8) Steve Jobs
https://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs
- (9) 日本経済新聞、『アップルの故ジョブズ氏「ソニー高すぎ買収断念」米オラクル CEO 暴露』、2014年4月9日
http://www.nikkei.com/article/DGXNASDZ090FD_Z00C14A4TJ1000/
- (10) QUALIA
<https://ja.wikipedia.org/wiki/QUALIA>
- (11) J・N・カプフェレ、V・バステイアン、長沢伸也（訳）、『ラグジュアリー戦略』、東洋経済新報社、2011年
- (12) ピエール＝イヴ・ドンゼ、長沢伸也（監訳）、『「機械式時計」という名のラグジュアリー戦略』、世界文化社、2014年
- (13) ルアナ・カルカノ、カルロ・チェッピ、長沢伸也・小山太郎（監訳）、『ラグジュアリー時計ブランドのマネジメント 変革の時』、角川学芸出版、2015年
- (14) 長沢伸也・西村修、『地場産業の高価格ブランド戦略』、晃洋書房、2015年
- (15) Business Insider, “The Apple Watch costs less than \$84 to make”, May 1st, 2015
<http://www.businessinsider.com/r-apple-watch-has-lowest-hardware-cost-to-price-ihs-2015-4>

上記のウェブサイト情報はすべて2016年1月1日現在有効とする。