

ラグジュアリーブランドの現状と 日本ブランドの課題

早稲田大学ビジネススクール教授 長沢伸也

[Summary]

“The reality of luxury brand and the problems of Japanese brand”

Shinya NAGASAWA,

Professor, Waseda Business School (Graduate School of Business and Finance)

Despite a downturn in consumption in Japan, it is said that luxury brand-name goods sell well. Judging from consumer psychology, the reason why luxury brand names on the pricey side are chosen from among the wide variety of products and services available in the world is that such a top brand presents certain kinds of narratives that appeal to consumers or has powerful motivations that convince consumers to buy, in addition to a high degree of faith in the brand and or a high level of satisfaction with their quality.

Luxury fashion brand companies have three major characteristics. One is high profit margins. The pricing of luxury goods can be boosted by providing brand value that non-name-brand goods do not have. Another characteristic is an expected rise in sales. High-income consumers in the world, who are major customers of high-end goods, are predicted to reach 1.62 billion by 2020. An increase in high-income population is expected to contribute to the expansion of the luxury market in the future. The other characteristic is an expected stable income. For example, the LVMH Group achieved stable sales growth even during the global recession following the 2008 Lehman Shock. This can be attributed to the Group's strategical success: a “geographical portfolio” expanding its presence around the world and a “business portfolio” encompassing five sectors.

The present global trend toward conglomeratization can be attributed to three factors: hedge against risks, synergy effects and the confidentiality of financial details of each brand. As for the confidentiality of financial details in particular, this means that the dream provided to consumers by a luxury brand charging high prices might be destroyed if profit margins and other realistic financial figures were publicly disclosed.

Japanese apparel companies, which offer high quality products at much lower prices than those of luxury brands, will face difficulties in the future. A clue to survival is to look at luxury brands' strategy. Perhaps surprisingly, Uniqlo, which stands poles apart from luxury brands in terms of pricing, has learned from the strategy employed by upscale labels. The future direction that Japanese manufacturers should take is to build luxury brands by implementing luxury branding initiatives based on the luxury strategy. It is inevitable that products that are made in Japan become highly priced. The only way to sell expensive made-in-Japan products is to create products that appeal to consumers by providing added value unique to Japan. It would be the right way to create a brand that attracts dedicated admirers. Japanese apparel companies should realize that quality (such as brand image, a sense of presence, and a reason for existence) is more important than quantity (such as sales volume and sales quantity).

1……………苦戦する国内ファッション・アパレル産業

日本人の消費は、高価格なものと低価格なものに二極化しつつあると言われる。ファッション・アパレルの分野では、低価格なものの代表はユニクロやしまむらに代表されるSPA やファストファッションで主にアジア製である。高価格なものの代表はラグジュアリーブランドであり主にヨーロッパ製である。

例えば日本の靴・靴製造業は、風前の灯火である。価格の高いものはヨーロッパのラグジュアリーブランドの靴・靴が売れる。価格の安いものは香港や中国などアジアの国から入ってくる。日本の中小メーカーが得意なミドルレンジの中価格帯（1.5~3万円）は、上からと下からの両方から攻められて席卷されている。まさに挟み撃ちに遭い、ますます狭まってはヤジリ貧である。

日本の靴産業の産地である神戸市・長田の靴生産額は、阪神大震災後、一時盛り返したがその後は減少傾向が続く。2015年は2010年と比べ5年で3割も減った（日本経済新聞2016年8月25日付）。

いま、国は関税の原則無税化を目指してTPP（環太平洋パートナーシップ協定）を締結しようとしている。原則無税化でもコメや農産物は例外にして守ろうとしているが、靴・靴は例外の対象になっていない。ということは、TPPや同様の協定が締結されれば靴・靴の輸入は無税化される。関税が掛かっている現在でもヨーロッパ製とアジア製がますます入っ

てきているのに、さらに無税化されれば日本の靴・靴製造業は止めを刺されるのが目に見えている。

婦人靴卸のシンエイ（東京・台東）は、主要取引先の百貨店でのパンプスやブーツの販売が苦戦し、2016年7月に民事再生法の適用を申請して事実上倒産した。翌日にはシンエイに連鎖して、新興製靴工業（東京・墨田）も民事再生法の適用を申請した。中国の蘇寧雲商集団株式有限公司の傘下にある日本の免税店運営会社ラオックスは、翌月、子会社を通じて民事再生手続き中のシンエイから婦人靴の企画・卸売販売事業と、同じく新興製靴工業から靴製造販売事業を取得することを発表した。ラオックスは2015年に婦人靴製造のモード・エ・ジャコモ（東京・港）を既に傘下に収めており、今回の買収で訪日客向けに高品質な日本製の靴の品揃えを強化するとのことである。情けないのを通り越して、日本企業は何をしているのか、という苛立ちを覚える。

靴・靴はファッション業界では「ファッション小物」と呼ばれるが、ファッション製品の本丸の洋服、アパレルも状況は同じである。価格の高いものはヨーロッパのラグジュアリーブランドの服が売れる。価格の安いものはバングラデシュなどアジアで生産されるファストファッションが入ってくる。靴・靴と同じ構造である。日本の中小アパレルメーカーが得意なミドルレンジの中価格帯は挟み撃ちに遭い、急速に狭まっている。実は百貨店でもこの中価格帯の日本製が、売場面積でも品揃えでも利益率でも厚かったのに、ますます縮小している。やはり TPP 等が締結されて海外製が無税化されれば、日本の中小アパレルメーカーは厳しいと思われる。

この構造は中小だけでなく、実は大手であってもまったく同じである。本誌前号で木下明浩教授が論じた国内アパレル大手を見ると、最大手のワールドは、2016年3月期では13ブランドの廃止、約480店の閉店、約450人の人員削減によるリストラ効果で減収増益だった。大手のオンワードは、2016年2月期では減収減益となり、物流事業から撤退したほか、今期に110店超を閉店する計画である。三陽商会は、約50年続いた英国ブランド「バーバリー」のライセンス販売が2015年春夏シーズンを以って終了したことが響き、2016年12月期の連結業績予想では売上高は前期比約30%減、2007年比では約半減、最終損益も巨額の赤字となる見込みである。同社は経営の立て直しを図るため、2017年2月までに計8ブランドを休廃止、全体の1割強にあたる190の売場を閉鎖、全社員の2割弱の希望退職者を募るなど苦戦が継続している。かつての大手であったレナウンは、2000年代の経営悪化によって2009年に中国資本の山東如意科技集团有限公司と資本提携を結び、中国アパレルの傘下に収まった。その後、2013年には山東如意科技集团有限公司の親会社である済寧如意投資有限公司への第三者割当による新株を発行し、中国如意グループ

となった。経営悪化していた 2008 年以降のリストラにより売上は大幅に縮小し、2016 年 2 月期では当時の約半分である（日本経済新聞社編『業界地図 2017 年版』、2016 年）。

このように、国内ファッション・アパレル産業は苦戦している。しかし、それがパリやミラノ、ローマなど、ヨーロッパのファッションブランドだったならば、世界的ラグジュアリーブランドになれるのである。どちらも同じ靴とか靴、あるいは洋服をつくっているのに、片やラグジュアリーブランドは世界中で売れ、片や潰れそうというのは大きな疑問である。でも、彼らと日本のこのような企業との共通点は非常に多い。実は、今日の世界的ラグジュアリーブランドは単にヨーロッパの老舗企業や地場・伝統産業のことであるから、何とかなるはずだし、何とかしなければならないのである。

これは老舗や地場・伝統産業、中小のものづくり企業に限らず、大手を含めて日本のものづくり全般にもいえるのではないか。食品も異物混入事件で凶らずも明らかになったように低価格の加工食品はほとんどアジア製である。反対に高価格なチョコレートやマカロンはフランスやベルギーなどのヨーロッパ製である。また、挟み撃ちというほどひどくはないかもしれないが、テレビや携帯電話は韓国製、電気製品は低価格のアジア製に押されているし、シャープは台湾企業の ^{ホンハイ} 鴻海 精密工業傘下となった。自動車は高価格のヨーロッパ製に、なかなか太刀打ちできない。このように考えると、日本のものづくり全般に、高くても売れるラグジュアリーブランドに学ぶ必要があると思われる。

2……なぜラグジュアリーブランド品が売れるのか

日本人の消費が高価格なものと低価格なものに二極化しつつあること、消費が低迷しても高価格なラグジュアリーブランド品が売れること、ラグジュアリーブランドでも「勝ち組」と「負け組」とが鮮明になりつつあること、以上のことは企業努力という一言に還元することもできる。だが、ここでは少しこの点を消費者心理から見てみよう。

80 歳代のご老人が「老後が心配」と案じているのを財務大臣が「いつまで生きているつもりだ」と言い放って物議を醸した。しかし、いつ死ぬか、つまりいつまで生きるのか分からない以上、何歳になっても死ぬまでの「老後」が不安だというように、日本は不安がいっぱいな不幸な国なのかもしれない。医療や介護・福祉・年金の問題以外にも、東日本大震災や熊本地震、大雨・台風による洪水などの天変地異、国民が最終的には負担するかもしれない多額の赤字国債やゼロ金利政策、経済の低迷、世界では難民問題や地域紛争に英国の EU 離脱……と、先行きに対する不安はますます増大している。

人は不安な要素があるとき、本能的に不安を回避する心理が強まる。収入が上がらないかもしれない、年金が十分もらえないかもしれない、災害に見舞われるかもしれない等、不安が大きいときには、不安を回避し堅実な選択をする傾向が強まる。消費における堅実な選択には、2つの方向がある。1つは、お金を節約して出来るだけ安いものを購入しようという方向である。この結果、ユニクロやしまむらでの購入に向かう。もう1つは、品質が良く長持ちする確実なものを購入しようという方向である。この結果、ラグジュアリーブランド品の購入に向かう。

さらに、人は損得で動くと言われるが、損失と利得とが同程度なら損失の方を嫌がる。これが行動経済学でいわれる「損失回避性」である。例えば、1,000円拾う喜びよりも1,000円落とす方が2倍から2.5倍もダメージが大きい。この損をしたくないという損失回避性の心理は、行動としては「現状維持バイアス」に繋がる。現在の状況を変化・変更することは、現状より良くなる可能性と悪くなる可能性とがある。このとき損失回避性の心理が働けば、良くなる可能性よりも悪くなる可能性を避けたいということで、現状を維持したいという志向が強まる。具体的には企業の慣習に従う、現職を再任する、同じ職場に留まる、そして同じブランドの商品を買う等である。現状維持バイアスという慣性は、このような傾向と結び付いていると言われる（友野典男『行動経済学』、2006年）。

一方、世の中には多くの製品やサービスが溢れている。選択肢が多い中で消費者が最適な選択や決定をすることは、情報が多過ぎるゆえにかえって困難になり、むしろその選択をした納得のいく理由が必要であるとされる。これが行動経済学で言われる「理由に基づく選択」理論である。この理論によれば、十分な理由があって選択を合理化できれば、たとえ矛盾があったとしても構わないとされる。消費が低迷しても高価格なラグジュアリーブランド品が支持され続ける理由は、購入という選択・決定をする際に、品質やブランドに対する安心感や満足度に加えて、ある種のストーリーや「これでなくては駄目なんだ」という納得性の高い理由があるからであろう。

景気が低迷してモノが売れないと言われる中で、安価な食品でも定番商品や長寿商品が好調だという。この現象についても、消費者がブランドスイッチによる損失の不安を回避して現状維持バイアスが働き、購入を選択・決定をする際に「定番商品だから」とか「長寿商品だから」という納得性の高い理由を求めるからであろう。同様に、高価格なラグジュアリーブランドでも、定番商品や長寿商品といったアイコン商品やアイコン的要素、さらにはストーリーが豊富なブランドかどうか、また、これらが消費者に伝わっているかどうかで、勝ち組ブランドと負け組ブランドとが鮮明になりつつあると考えられよう。

3……………活況を呈する、世界のラグジュアリー市場

ではまず、ラグジュアリーブランドのビジネスの現状について概観してみよう。ラグジュアリービジネスとは、広義では高級車（ラグジュアリーカー）、パーソナルグッズ（ファッション、革製品、香水・化粧品、時計・宝飾品などのいわゆるラグジュアリー製品）、ワイン&スピリッツ（ブランデーなどの強い酒）、食品、家具、ヨット（帆船に限らず豪華クルーザーを含む）を指す。この広義のラグジュアリービジネス全体では1兆440億ユーロ（Bain & Companyによる推計）である。最近は何／ユーロの為替レートの変動が大きい（1ユーロ＝122.1円（2016年1～8月の平均レート））とすると日本円で約127兆円超という巨大な市場規模である。4,050億ユーロの高級車や640億ユーロのワイン&スピリッツなどを除いた狭義のラグジュアリービジネス、いわゆるラグジュアリー製品の売上に限定しても、2015年で2,530億ユーロ（同前）、日本円で約31兆円という大きな市場規模である。

図1のグラフが示すように、リーマンショック後に少し落ち込んだが、傾向としては右肩上がり、ほぼ安定的に拡大を続けてきた。1995～2015年で3.3倍の伸び、単純平均で年率6%というすばらしい成長を遂げている。リーマンショック後もすぐに回復しており、2010年からは3年連続で2桁の成長を続けた。2013と14年は中国の景気減速等を受けて成長は鈍化したものの、15年には再び2桁の成長となった。ラグジュアリー市場は新たなピークに向かっていくように見える。

地域別のラグジュアリー製品の売上も、図2に示すように、特にアジアでの売上がどんどん伸びており2009～2015年で2倍の伸び、単純平均で年率14%という急成長を遂げている。図2では日本を除くアジアに中国が含まれているが、中国を区別した地域別売上構成と消費者の国籍別売上構成を図3に示してみると、国別では中国は7%に留まるのに対して、消費者の国籍別では中国人は30%を占める最大の顧客ということがわかる。中国では贅沢税でラグジュアリー製品が諸外国に比べてかなり割高であることや海外旅行の際の高揚感に加え、習近平主席が発令した「儉約令」や「腐敗防止令」の影響で中国国内では購入しにくいこと、中国国内のブランド店は正規店であっても信用されていない、なども背景にあると思料する。逆に、欧州での売上は欧州人ではなく中国人により半分近くが占められていることがわかる。中国人購入者の購入先は中国内が21%に留まるのに対して、欧州31%、日中を除くアジア22%、米国16%、日本7%、その他地域3%となっている（2015年、Bain & Companyによる）。銀座などでラグジュアリー製品を抱えきれないくらい購入した中国人旅行者は見慣れた光景であるが、欧米、特にニューヨーク、パリ、ロンドンでは、

人数も購入点数もはるかに上回る「爆買い」を目の当たりにする。かつての日本人も似たようなものだったかもしれない。しかし、日本の消費者は 2000 年では世界のラグジュアリー消費の 25%を占めていたが、今日では 10%に過ぎない。

4………ラグジュアリー企業の特徴

持株会社やコングロマリット（複合企業体）を含めたラグジュアリー企業には 3 つの特徴がある。それは、①利益率の高さ、②売上増加期待、③安定的な収益期待である。

これらはそのまま、ラグジュアリー企業に投資するラグジュアリーファンドの魅力でもある。例えば、SMBC 日興証券が 2013 年に立ち上げた「日興エドモン・ドゥ・ロスチャイルド・ラグジュアリーファンド」は、「主として、欧州のラグジュアリー株式に投資することにより、信託財産の成長を目指して運用を行います」というのが特徴である。人々が憧れる最高級の商品やサービスを提供するラグジュアリー市場は、近年非常に活況であり、世界で売上が伸びている。利益率も高いので投資しましょう、というわけである。以下、ラグジュアリー企業の 3 つの特徴を具体的に見てみよう。

①利益率の高さ

汎用品にはないブランド価値が付くことで、汎用品は相対的に低価格で利益が小さいのに対して、高級品（ラグジュアリーグッズ）は相対的に高価格で利益も大きくなる。したがって、高級品の利益率は相対的に高い傾向にある。株式市場の利益率を比較して図 4 に示している。上記ファンドの発売時の資料であるためデータがやや古いだが、2012 年 12 月末時点の ROE（株主資本利益率）で欧州 11.6%、世界 12.1%、アジア 12.8%、米国 14.9%であるのに対して、欧州ラグジュアリーは 22.7%（同ファンドが組入れを予定している外国投信の投信対象ユニバースの ROE を時価総額で加重平均して算出）と極めて高いものになっている。

個別企業の利益率の高さを具体的に見てみよう。図 5 に示すように、LVMH モエヘネシー・ルイヴィトン（以下、LVMH）が 18.5%、リシュモンが 18.6%と、利益率が 20%近くという、極めて高い水準である。ケリングは 14.2%、スウォッチグループは 17.2%と、これらには及ばないものの高い水準である。エルメスにいたっては 31.8%という、驚異的な利益率を誇る。

また、ブランド価値の確立には時間がかかるため、汎用品にありがちな価格競争に巻き込まれにくく、高い利益率を維持することが期待される。ブランド価値には、目に見えな

い感性的な価値と目に見える実質的な価値から成る。目に見えない感性的な価値としては、王侯貴族やセレブが使用してきたことから憧れや豊かさの象徴となっていることである。つまり、歴史と伝統、ブランドネームから容易に想像できるイメージなどである。目に見える実質的な価値としては、品質が良く、長く使用可能であることである。つまり、職人による手作り、リペア（修理）サービスの充実、リユース（換金）可能で資産価値があり廃棄されにくいなどである。

②売上増加期待

良いものを身に着きたい、高級車に乗りたい、高級ワインが飲みたいという、人々が憧れる夢を実現できる人々、すなわち高所得層は確実に増える。図6に示すように、高級品の主要顧客と考えられる世界の高所得層は、2020年には16.2億人まで増加すると予想されている。高所得層の増加は、今後ラグジュアリー市場の拡大に寄与すると期待される。

そして、ラグジュアリー市場の規模は、2015年の2,530億ユーロから2020年には2,800～2,950億ユーロ超と11～17%とさらに伸びると予想されている(Bain & Companyによる)。また、中国の海外旅行者は2012年の8,318万人から2020年には2.5億人になると予想されている(中国旅遊研究院による予想)。

高所得層の増加が著しい中国を一例として見ると、高級品が多い宝飾品や時計、革製品の輸入額は、すでにここ数年大幅な伸びを示している。将来の高所得層の増加見通しや、ここ数年の中国の消費動向例等から、ラグジュアリー企業の売上増加が期待される。

③安定的な収益期待

欧州のラグジュアリー企業の代表格であるLVMHは、図7(a)に示すように、リーマンショック後の不況下においても、その売上高は大きく落ち込むことなく、安定的に拡大を続けてきた。これは図7(b)に示した、特定の地域に偏らない「地域間ポートフォリオ」と呼ばれる世界各地での展開や、図7(c)の特定の製品に偏らない「事業間ポートフォリオ」と呼ばれる5つの事業(ビジネスグループ)の組み合わせが奏功していると考えられる。これらについては、次節にて解説する。

日本では、価格競争の激化等から値下げを余儀なくされる企業が多く存在している。一方、ラグジュアリー企業は参入障壁が高く、コスト上昇を価格に転嫁しやすく、今後も安定的な収益が期待される。上で触れたLVMHは356億6,400万ユーロ、日本円で4兆3,550億円の売上を持っているコングロマリットであるが、先ほどの図7(c)に示したように、大きく5つの事業(ビジネスグループ)から成る。そして、表1が示すように、ファッション

ン&レザーグッズ部門だけでも、ルイ・ヴィトン、ロエベ、セリーヌ、ジバンシィ、フェンディなど、有名なブランドを数多く保有している。さらに、モエ・エ・シャンドンやドン・ペリニオン、ヴーヴ・クリコなどのワイン&スピリッツ部門。あとウォッチ&ジュエリー部門ではブルガリ、タグ・ホイヤー、ゼニス、ウブロ、ショーメを、パフューム&コスメティクス部門ではゲラン、パルファン・クリスチャン・ディオール、パルファムジバンシィなど。セレクトティブ・リテーリング部門では、世界最古の百貨店、ル・ボン・マルシェ百貨店や現在改修中のラ・サマリテース、あるいは世界各地にあるデューティーフリーショップーズも、ここが持っているという巨大企業である。

次いで、以前はPPRといていたが、近年(2013年6月)、ケリンググループと名前を変えたグループは、グッチを中心に、サンローラン、ブリーオーニ、ボッテガ・ヴェネタ、アレキサンダー・マックイーン、ステラ・マッカートニーという、非常にファッションに強い持ち株会社である。あるいは、リシュモングループ。ファッションブランドのダンヒル、ランセル、クロエも持っているが、やはりカルティエ、IWC、ヴァシュロン・コンスタンタン、ジャガー・ルクルト、ランゲ&ゾーネなど、ウォッチ&ジュエリーに特色のあるグループである。筆記具のモンブランも最近時計に注力している。

スウォッチグループは、オメガを中心として時計に特化している。プラダも靴のチャーチ、ファッションのアズディン・アライアなどを買収してグループ化を進めている。化粧品ではロレアルやエスティローダーなどが大手グループである。必ずしも経営危機に陥ったブランドでなくても、合従連衡の潮流に呑み込まれ、この流れは少数の極に収斂されつつある。

一方、この大きな潮流を、潜水艦のように潜って乗り切っているブランドもある。シャネル、エルメス、ジョルジオ・アルマーニ、フェラガモなどのヨーロッパのメゾン、さらにはアメリカのティファニーである。ブルガリもその代表的なブランドであったが、2011年、株式の等価交換という形で事実上買収され LVMH グループ傘下となった。ブルガリですら独立経営を捨ててコングロマリット入りしたことは衝撃的であった。このことが端的に物語るように、他の中小メゾンは、どこかのグループの傘下となるか、巨大グループ相手に挑んで厳しい経営をするかの二択を迫られているといえよう。

5………コングロマリット化の大潮流

いろいろなブランドをどうしていっぱい持つのだ、お酒とファッションはどう繋がるの

だ、というのは素朴な疑問であろう。このようなコングロマリット化の大潮流はなぜ起きているのか。その大きな理由として、①リスクヘッジ（ポートフォリオ・マネジメント）、②シナジー効果、③ブランドごとの財務内容の秘匿、の3つを挙げることができる。このことについても、それぞれ見ていこう。

①リスクヘッジ（ポートフォリオ・マネジメント）

一つの事業に属する複数のブランドを傘下に持つ、あるいは異なる事業に属するブランドを傘下に持てば両賭け、つまりヘッジになる。ファッションはシーズンごとやコレクションの出来不出来や当たり外れが大きく、今シーズンはこのブランドが素敵だといってウェアを2着も3着も買ったりするし、その反対にソッポを向いて1着も買わなかったりする。リシュモン傘下のクロエというブランドでは、かつて「パディントン・バッグ」が大当たりした年は、前年比売上が5倍だか10倍になったという話である。ファッションブランドが1ブランドだけだと当たり外れの波が大きいのが、ブランドが複数あれば、今シーズンはこっちのブランドは不調だけれどそっちのブランドは好調ということで会社全体としてリスク防御できる。これが「(同一事業内の)ブランド間ポートフォリオ」であり、収益構造が特定のブランドに偏らないようにしている。

また、当たり外れの波が大きいファッションビジネスに対して、お酒は手堅いビジネスである。なにせ「禁酒法」などという法律で禁止しようとしても、飲みたい人は闇市場から買ってでも飲むくらいである。大きくは落ち込まない代わりに、突然2倍、3倍も飲むということもないという手堅いビジネスである。したがって、両者を組み合わせるメリットは大きい。これが特定の製品・事業に偏らないように、異なる事業を組み合わせる「事業間ポートフォリオ」である。

そして、お酒とファッションは「ラグジュアリー」という一点で繋がっている。つまり、良いものを身に着きたい、高級ワインや高級シャンパンが飲みたいという、人々が憧れる夢を届けるビジネスなり企業なのである。もちろん、図7(b)に示したように、新興国に市場を広げるだけでなく、欧米や日本のように成熟した国々を深耕して、収益が特定の地域に偏らないようにする「地域間ポートフォリオ」もリスクヘッジになる。

②シナジー効果

ブランドビジネスという点では経営に共通する部分があるので、複数のブランドを傘下に持てば経営資源を結び付けることによって生ずる相乗効果、つまりシナジー効果が見込める。具体的にシナジー効果としては、以下が挙げられる。

- 1 人的資源政策（特に経営幹部の異動・デザイナーの融通）
- 2 百貨店政策（特に掛け率やインショップの立地、抱き合せ出店の交渉）
- 3 非営業部門・事務部門の統合・効率化
- 4 ロジスティクスの統合・効率化
- 5 関税（特に革製品などの割当枠）・保険政策
- 6 財務政策・支援（特に目抜き通りへの旗艦店出店などの投資）
- 7 不動産政策（特に旗艦店の賃貸・売買）
- 8 メディア政策（特にセントラル・バイイングによる大幅割引とコントロール）
- 9 個別ブランドの防御

③個別ブランドごとの財務内容の秘匿

ラグジュアリー製品が一般に高価格（もっとも彼らは「適正価格」だと言うが）で、ラグジュアリー企業の利益率が高いのは「夢」や「憧れ」を売っているからである。したがって、ラグジュアリーブランドごとの個別の財務内容、とくに利益率という現実の数字が明らかになることによって「夢」や「憧れ」が醒めて壊れる可能性がある。このブランドの高い靴を買くと、支払った20%がブランドの利益になる、と言っているようなものだからである。これは消費者にとって、みすみす儲けさせるのは馬鹿馬鹿しい、もっと安くてもよいのではないかという気分になり、買い控えに繋がりがかねない。

したがって、例えば単一ブランドとしてのルイ・ヴィトンの売上高はどこにも載っていない。持株会社であるLVMHは上場会社であるので、2015年の売上高が356億6,400万ユーロ、日本円で4兆円3,550億円であることはファイナンシャルレポートに載っている。しかし、これは前に述べた5つのビジネスグループ全体、60あまりの傘下のブランドの売上高の合計になり、ルイ・ヴィトンという単一ブランドの売上高ではない。ファイナンシャルレポートには、傘下のブランド個別の売上高や利益、あるいはグループ全体に占めるブランドごとの売上や利益の構成比率は載っていない。ブランド個別の売上高や利益というのは、「夢」や「憧れ」には相応しくない、ということなのであろう。このように数字を隠すことができるのが持株会社のメリットの一つである。もちろん、シャネルに代表されるプライベートカンパニーは売上や利益を公表する義務はない。したがって、ブランドの売上や利益を公表しないためには、プライベートカンパニーであり続けるか、またはコングロマリットの傘下になるかのどちらかである。

では、60あまりの傘下のブランドの売上高の合計がLVMHの売上高であるなら、ルイ・ヴィトン単一ブランドの売上高は全体の60分の1かということ、そうではない。実は、ル

イ・ヴィトン単一ブランドで売上高の3割程度、利益の半分程度を稼いでいるといわれている。つまり、LVMHはルイ・ヴィトン単一ブランドが中核になっていると推測される。同様に、リシュモンはカルティエが、スウォッチグループはオメガがそれぞれ中核ブランドになっていると推測される。

なお、個別ブランドの売上や利益を公開しているコングロマリットがある。ケリングである。2015年12月期のファイナンシャルレポートによると、グッチ単一ブランドの売上高は38億9,800万ユーロ、営業利益は10億3,200万ユーロである。ケリング全体の売上高は115億8,400万ユーロ、営業利益は16億4,700万ユーロであるから、グッチ単一ブランドで売上高の33.6%、営業利益の62.7%を占めており、ケリングは明らかにグッチが中核ブランドになっている。

6……ブランドランキングに見るラグジュアリーブランド

各ブランドは有名でもラグジュアリーは、他のマスブランドに比べれば大したことはなく、ブランドとはいっても特殊なブランドだとしてマーケティングやブランドの先生は無視されるが、そうでもない。

例えば、インターブランド社のBest Global Brandsというブランドランキングがあり、2015年版だとやはり1位アップル、2位グーグル、3位コカ・コーラ、4位マイクロソフトというふうに、マーケティングやブランドの先生がいうところのお馴染みのブランドが並んでいる。しかしながら、ここからラグジュアリーを抜粋すると、表2(a)に示すように、20位ルイ・ヴィトンをはじめ、41位エルメス、50位グッチ、……というように、100位以内にラグジュアリー企業が11社も入っている。残念ながら、日本企業は100位以内に6社しか入っていない。

有名なブランドランキングはもう一つある。ミルウォード・ブラウン社のBrandZ®である。算定方式と発表時期が違っているので、前者とは順位や算定されるブランド価値評価額は一致しない。こちらでは首位がグーグルで、以下にアップル、マイクロソフト、AT & Tという順になっている。トヨタは前者では6位であったが、こちらでは26位になっている。ルイ・ヴィトンは全体では30位に入っている。また、前者ではラグジュアリーブランドを抜粋するという作業をしたが、後者ではわざわざラグジュアリーブランドのランキング“Top 10 Luxury”というのを提供している。そこでは、表2(b)に示すように、ルイ・ヴィトン、エルメス、グッチ、シャネル…という順に並んでいる。

インターブランド社のランキングからの抜粋版とミルウォード・ブラウン社のラグジュアリーブランドのランキングでは、多少順位やブランドは変わるが、このようにラグジュアリーブランドがずらりと並んでいる。したがって、ブランドランキングの上位になっていることからわかるように、ラグジュアリーブランドは決してマイナーでも特殊でもないどころか、日本企業を上回る存在感がある。

7………企業業績とブランド価値の関係—ブランドづくりはラグジュアリーに学べ

ここで日本を代表する企業であるトヨタと、ラグジュアリーを代表するルイ・ヴィトンの比較を通じて、ラグジュアリーに何が重要となるのか少し考えてみたい。先述したインターブランド社のランキングではトヨタは6位、ルイ・ヴィトンは20位であったが、ミルウォード・ブラウン社のランキングではトヨタは28位、ルイ・ヴィトンは30位と順位が近いので、ここでは後者の数字を用いたい。

表3は、ミルウォード・ブラウン社のランキングによるトヨタとルイ・ヴィトンのそれぞれの順位とブランド価値に、筆者が調べた売上高を書き添えたものである。2016年発表のブランドランキングは前年の2015年度の売上高などに基いて算出されるので、売上高は2015年度のものである。ルイ・ヴィトン単一ブランドの売上高は公表されていないので、LVMH全体の売上高の30%弱がルイ・ヴィトン単一ブランドの売上高であると仮定して推計している。

そうすると、28位トヨタはブランド価値2.88兆円に対して、30位ルイ・ヴィトンは同2.78兆円と肉薄している。ブランド価値は2.88兆円と2.78兆円であるから、せいぜい3.6%しか違わない。ところが売上高はトヨタの27.23兆円に対して、ルイ・ヴィトンは1.27兆円（推計）であるから、21分の1と大きく違っている。したがって、売上高がブランド価値に必ずしも直結していないことがわかる。このことは企業やブランドが、売上高や販売台数のような「量」よりも、ブランドイメージ、存在感や存在理由のような「質」が重要であることを示唆している。これは日本企業が苦手とするところであろう。

また、この「質」の問題は、モノの機能的価値とブランド価値の関係を個人の側から捉えてみても重要である。例えば、ルイ・ヴィトンのバッグは20万でも30万円でも欲しい。だけど、聞いたこともないブランドの似たような鞆が1万円で売っていても、買う気がしないなということはよくある。しかし、そもそも機能と便益という機能的価値である「物を運ぶ」という意味では500円か千円のトートバッグでも用が足りる。だけど、名もない

1万円の鞆じゃ駄目。20万でも30万円でルイ・ヴィトンのバッグが欲しいと。つまり、機能的価値だけでなく、このような感性的価値や、感性的価値のある感性商品を創ることが問われているのである。これも日本企業が苦手とするところである。ルイ・ヴィトンなどのラグジュアリーブランドのように、消費者の心の中に確固たるポジションを確立することは、高い収益性やブランド価値の確保に繋がる。これはラグジュアリーブランドのマネジメント手法を活用し、ブランドを確立させることが、収益性やブランド価値の向上を促しうることを示唆している。また、収益性の低い国内の製造業やものづくり企業にとっても、このことは非常に参考となるはずである。

8………日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦

8.1. ジリ貧の日本企業の生きる道

したがって、ラグジュアリーブランドを目指して、ラグジュアリー戦略に基づきラグジュアリーブランディングを実践する。これこそが、日本の製造業が目指すべき道筋である。

だが、例えばグッチは1921年創業である。まだ100年にも満たない、つまり老舗とはいえない。しかも、フィレンツェは人口36万人程度という、日本でいえば各県の県庁所在地かその次くらいの地方都市にある地場企業である。また、スイスの時計企業の多くは、スイスの山奥にある。ジャガー・ルクルトはジュネーブからスイス国鉄で二度乗り換え、山岳鉄道の終点近くの町ル・サンティエにあり、水面標高1,004mのジュウ湖の湖畔に建つ、「おらが町」の地場企業である。同じように、ヨーロッパのラグジュアリーブランドというのは、それぞれの国の老舗、しかも同族経営だった老舗や地場・伝統産業が、今日ラグジュアリーブランドとして世界に飛躍している。

ところが日本で老舗企業、あるいは地場・伝統産業というと、ほとんど不況産業の代名詞である。売上は下がる一方。職人はどんどん高齢化するし、後継者もない。もう潰れそう。イメージだけでなく、こういう現実である。このことは決して地場・伝統産業だけではない。日本の製造業全般が抱える問題である。

また、日本でつくと品質は良いけれど価格が高くなる。そこへ新興国メーカーが低価格製品により追い上げてくるので、ジリ貧になっている。そうすると価値づくりを忘れて、そもそもゲームのルールが変わったのに、どうやって安くつくるかしか考えない。当然、行き着くのはコストダウンの消耗戦。ブランドも企業も疲弊する。安くつくるために工場をアジアに移転した。例えば、中国沿岸部に移転した。沿岸部も人件費が高くなったら、もっと奥地に行く。あるいは日中関係は微妙になった、というので、今度はベトナム、ミ

ヤンマーだ。一体、こんなことをいつまでやっているのか。バングラデシュ、スリランカまで行ったら、もうアジアは終わりであるから、そうするとあとは北アフリカ、中央アフリカ、あるいはマダガスカル島まで行ったら、もう地球上で行くところがなくなる。それは場当たり、時間稼ぎや対症療法でしかない。

そもそも日本でつくと高くなるのだから、日本らしさを生かした高くても売れる製品を作るしかない。これでなくちゃ駄目なんだと、熱烈に支持されるブランドをつくるのが正しい。「工場を移転するな」が、ラグジュアリー戦略に基づくラグジュアリーブランディングなのである（長沢伸也訳『ラグジュアリー戦略』、2011年）。

8.2. 日本企業はラグジュアリーに学んでいるか

ここで意外に思われるかもしれないが、ラグジュアリーブランドとは価格的に対極にあるユニクロがラグジュアリーブランドに学んでいる。それは旗艦店（フラッグシップショップ）戦略である。ユニクロは旗艦店を銀座中央通、ニューヨーク五番街、ロンドン・オックスフォードストリート、パリ・オペラ座前、上海・南京西路と、目抜き通りに出店しているが、いずれもラグジュアリーブランドの旗艦店が立地する場所である。

ファッション事典などでは、旗艦店を「ブランドの全商品を扱う店」と説明している場合が多いが、筆者は「ブランドの全商品を扱うとともにブランドの世界観を魅せる店」と定義している（長沢伸也編著『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略』、2009年）。ユニクロは海外展開戦略として2001年に英国進出したが、巨額の損失を出して2003年に21店舗中16店舗を閉鎖した。米国でも2005年にニュージャージー州のモール内に3店舗を出店させたが売上は低迷を続けた。柳井社長は、「(海外では)ユニクロの知名度なんてまるでない。知られていなければ売れるわけがない。商品の良し悪しではなくそれ以前の問題だった」（松下久美著『ユニクロ進化論』ビジネス社、2010年）と、海外に進出して成功するためにはブランドの認知が極めて重要であることを痛感する。そして、それまでのように標準サイズの店舗を徐々に増やして知名度を上げるのではなく、現地におけるファッションの中心地に旗艦店を出店することで、知名度を飛躍的に高める戦略に変更する（2006年ファーストリテリングアニュアルレポート）。

2006年のソーホーニューヨーク店を皮切りに、2007年にはロンドン・オックスフォードストリート店とソウル明洞店、2009年にはパリ・オペラ店、2010年には上海・南京西路店と次々に旗艦店をオープンする。旗艦店戦略への変更を契機に、2001年から赤字が続いていた海外事業も2008年度に黒字化した。商品についてはメンズやレディースからベビー用品、インナー、小物のユニクロが扱う全商品が揃うだけでなく、ユニクロの特徴と

もいえる同一商品を高く積み重ねるボリューム陳列を展開したり、VMD (Visual Merchandising) スペースを多くしたりすることでユニクロを知らない顧客に対してもユニクロの世界観を伝えている。また、限定品を取り扱うことが特徴的で、目玉商品として日本を代表するアーティストたちが参加したTシャツプロジェクトを展開、オープン時の呼び水としている。さらに、旗艦店オープンに連動した大々的なプロモーションを展開することで、オープンまでにユニクロの知名度を上げるだけでなく、オープン時に大々的にメディアに取り上げられることになった。

旗艦店は、店舗であることから一般的には4P分析でいう流通 (Place) の一部として考えられるが、一般店舗と旗艦店との戦略の違いは単に立地や店舗の違いでなく、4Pのすべて、つまり商品 (Product)、価格 (Price)、プロモーション (Promotion) も旗艦店を起点に展開させることになる。したがって、旗艦店戦略においてはこれら全てをマーケティングリミックスさせることが重要だといえるが、これはラグジュアリーブランドの特徴である。このように、ラグジュアリーブランドとは対極にあるようなユニクロは、ラグジュアリーブランドに学んでいるといえる。

8.3. 日本のアパレル企業はラグジュアリーになれるか

これまで日本企業全般に対して、ラグジュアリーブランドに学ぶ必要があることを指摘してきたように思う。ここでは最後に、日本の大手アパレルに焦点を当ててラグジュアリーブランドとなるために、具体的に何が必要かをいくつか指摘して終えることとしたい。日本の大手アパレルは、販売チャネルは百貨店内のインショップという出店形態で百貨店への依存度が極めて高いうえに、ロードサイド専門店に紳士既成服で遅れをとり、ファッションビルや駅ビル、郊外大型SCなどへの出店も出遅れた結果、百貨店の売上の減少とともに不振が長期にわたるようになった。その大きな原因は、メインルートとして百貨店との取引を重視し、百貨店向けのブランドは自らの小売業態へ展開をしてこなかった点が挙げられる。ラグジュアリーブランドのような直営店・路面店展開や、特に旗艦店戦略を採らなかったという意味で、日本の大手アパレルはラグジュアリーブランドに学ぶ必要があるといえる。

また、国内大手アパレルが扱うブランドの印象が高級でも廉価でもニュートラルなイメージがあり、消費者への訴求力が今ひとつ弱い。基幹ブランドは大抵の百貨店には入っているが、価格帯も中価格帯、つまり中途半端である。冒頭に述べたように、消費傾向が二極化されているので顧客のブランドスイッチが行われていることも容易に予想できる。ラグジュアリー戦略を学んで、高価格帯にシフトすべきであることも挙げられる。

さらに、国内大手アパレルの歴史は市場の変化とニーズに対応し、新ジャンルへの参入と新ブランドを次々に生み出すマルチブランド化の歴史である。その数は最も多い時で100をゆうに超えていた。ブランドを数多く抱えているのは、一見するとラグジュアリーブランドのコングロマリットに似ている。しかし、売上が2,000億円か3,000億円でブランド数が70ある、100あるということは、1ブランド平均で30億円の小粒なブランドばかりだということである。これでは管理費用がかさみ、在庫の山となりかねない。したがって、ラグジュアリーブランドのような、より強いブランドを創る必要があろう。

本質的な問題としては、日本のアパレル企業がラグジュアリーブランドを上手く経営できていないということである。オンワード樫山の経営不振の要因の一つは、ジル・サンダーの高値での買収である。2008年9月に約264億円で全株式を買収した。縮小を続ける国内衣料品市場から海外市場に軸足を移すため、また、百貨店依存であった体質の脱却を図るための買収であった。しかしながら、創設者のジル・サンダーが在籍していないにもかかわらず高額買収してしまった上、実際の海外戦略は上手くいっておらず、今期のジル・サンダーグループの売上は135億円で営業利益は約13億の赤字である。ファーストラインの売上不足やジルサンダー・ネイビーの小売拡大の遅れ、デザイナー関連費用の増加などで赤字が拡大した。

また、レナウンに至っては、1990年に英国の名門ブランド「アクアスキュータム」を約200億円で買収したものの大きな効果が上がらずに、2008年に売却している。しかも、日本国内のライセンス販売権を残して売却しようとしたため買い叩かれている。平たく言えば、儲けようと思って買ったもののお荷物になり、大損を出して叩き売りした格好となった。ラグジュアリーブランドを上手く経営し、そこで学習したノウハウを水平展開して国内ブランドの格上げを図れば良かったが、現実はお荷物になっているだけである。

現在、日本のアパレル企業は数多くの問題を有している。だが、これらの問題を一つひとつ克服することでしか、日本のアパレル企業に未来はないと思われる。そしてこのとき、大きな参考となるのは、ラグジュアリーブランドの戦略である。

〈図版〉

- 図1 世界のラグジュアリー製品市場の推移：安定的に拡大
- 図2 地域別ラグジュアリー製品の売上：アジアでの売上増加期待
- 図3 地域別・国籍別 ラグジュアリー製品の売上：中国人消費者の売上増加期待
- 図4 株式市場の利益率比較
- 図5 主要ラグジュアリー企業の売上高と営業利益：高い利益率
- 図6 世界の高所得層の推移：大幅な増加見込み

- 図7 LVMH モエ ヘネシー・ルイ ヴィトンの売上高推移と売上の地域別構成比率
(a) 売上高推移 (b) 売上の地域別構成比率 (c) ビジネスグループ別構成比率
- 表1 主なラグジュアリーコングロマリット（複合企業体）傘下の企業・ブランド一覧
- 表2 ブランドランキングに見るラグジュアリー企業
- 表3 ブランド価値と企業業績 トヨタ vs ルイ・ヴィトン

長沢伸也 (Shinya NAGASAWA)

1955年、新潟県生まれ。早稲田大学大学院理工学研究科博士課程修了。早稲田大学大学院経営管理研究科教授。専門はラグジュアリーブランディング、感性商品開発、環境ビジネス。主な著作に『ブランド帝国の素顔』（日本経済新聞社、2002年）。中国語版も台湾・商周出版より出版、2004年）、『ルイ・ヴィトンの法則』（東洋経済新報社、2007年）。ハンガール版も韓国・行間より出版、2009年。タイ語版もタイ日経済技術振興協会より出版、2009年）、『高くても売れるブランドをつくる！』（同友館、2015年）など。

(※肩書は掲載時のものです)