

ファッション産業におけるラグジュアリー戦略の有効性に関する研究

馬 場 正 実

桜美林大学ビジネスマネジメント学群

Research on the effectiveness of luxury strategies in the fashion industry

BABA Masami

College of Business Management, J. F. Oberlin University

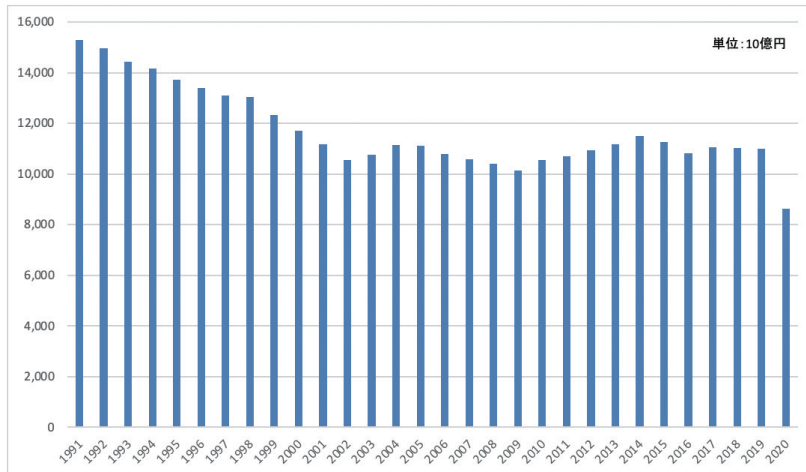
キーワード：ラグジュアリー戦略、ファッション産業、ビジネスモデル
ブランドアイデンティティ、マーケティング戦略、逆張りの法則

第1章 問題意識と研究目的

令和2年総務省家計調査報告によると、2020年の二人以上世帯の消費支出は、1世帯当たり1か月平均277,926円で、前年に比べ名目5.3%の減少と、比較可能な2001年以降最低となった¹。10大費目別にみると、「家具・家事用品」、「光熱・水道」及び「保健医療」の3費目をのぞく7費目が実質減少となり、「被服及び履物」は9,175円で、名目18.9%の減少、実質19.8%の減少と最も減少が顕著な消費費目となった。これはもちろん、新型コロナウイルス感染拡大により、外出自粛や在宅勤務、店舗への休業要請や営業時間短縮要請が影響しているといえるであろう。

経済産業省の商業動態統計によると、1991年の15兆2,760億円をピークにアパレル小売業の販売額は減少が続いている。コロナ禍2020年の大幅減少を除いても、日本国内のアパレル小売業販売額は、図1-1で示す通り2019年10兆9,880億円と、1991年の3分の2まで縮小しているのである。これはコロナ禍による消費者の家計消費支出における衣料品の占める割合の減少だけでなく、我が国のファッション産業には、構造的な課題が内在していることを意味している。

一方、フランス高級ブランド最大手、LVMH モエヘネシー・ルイヴィトンが4月13日に発表した2021年1～3月期の売上高は前年同期比32%増加した。中国を中心に主力ブ



出所：経済産業省「商業動態統計」時系列データ 業種別商業販売額より筆者作成

図 1-1 織物・衣服・身の回り品小売業販売額の推移

ランド「ルイ・ヴィトン」などの販売が伸び、コロナ禍でも富裕層のブランド品への消費意欲は強く、株価も騰勢を強めている²。また日本自動車輸入組合によれば、1,000万円以上する外国メーカーの乗用車販売は、コロナ禍による大幅な景気悪化にもかかわらず、2020年も前年比0.5%増の22,712台とプラスを維持している³。ラグジュアリー・ブランドなど富裕層向けの商品が好調な一方、衣料品は大きく落ち込んだままであることは、消費の二極化傾向が鮮明に表れているといえるだろう。

我が国のファッション産業の今後の成長には、ラグジュアリー戦略の採用が鍵を握るのではないだろうか。本稿は、コロナ禍、人口減少、デフレ・スパイラル等マクロ環境変化に苦慮する我が国のファッション産業に対して「ラグジュアリー戦略」の有効性を提言することを目的とする。まずは、先行研究に基づき本研究の方向性を示し、その上で、財務分析及び個別企業のケーススタディからラグジュアリー戦略の有効性を論じることとする。

第2章 先行研究

本研究の目的であるラグジュアリー戦略の有効性を検証するにあたり、予め本研究におけるリサーチ・クエスチョンを明確にしておこう。前章で述べたように、我が国のファッション産業は、マクロ環境変化への対応に苦慮し、1991年から縮小傾向が継続している。1980年代までの日本のファッション産業は、アパレルメーカーとファッション小売の分業が明確で、供給サイドから消費サイドへの展示会を起点としたビジネスモデルを採用していた。一方バブル崩壊以降は、消費者ニーズへの対応が叫ばれるようになり、店頭起点のビジネスモデルに移行が進み、SPAブランドが誕生することとなった。SPAとは、商品

の企画から製造、販売までを垂直統合させることで、消費者ニーズにスピーディーに対応可能なビジネスモデルをいう。長沢、菅波(2019)では、SPAについて、トレンドの商品を大量に生産し、安い価格帯で多くの消費者に提供するビジネスモデルと述べており、販売の場を重視したマーケティングミックスであるとの見解を示している⁴。1998年から2000年にかけてのフリース旋風とともに頭角を現したユニクロもこのSPAブランドの代表格である。それ以降の我が国のファッション産業の縮小は前述のとおりである。SPAブランドの台頭は、消費者ニーズへの対応を目指した戦略により、低価格と機能性を重視した商品展開に拍車がかかり、市場の同質化とファッション商品のコモディティ化が進むことになった。そこで本稿では、コロナ禍でも堅調を維持し、プレミアム価格と強いブランド力を維持し続けるラグジュアリー・ブランドに注目し、「我が国のファッション企業がそこから取り入れるべき要素は何か」を導出していく。

Jackson & Haid(2002)はラグジュアリー・ブランドを次のように定義している⁵。ラグジュアリー・ブランドは一般的にステータスの象徴、憧れ(desirability)の対象であり、消費者はそれを所有することによって「認知されたステータス(perceived status)」を得られると信じ、製品そのものの機能的な効用の価値をはるかに上回るプレミアム価格を支払ってでもそれを購買しようとするブランドである。またKapferer & Bastien(2009)は、ラグジュアリーとは、希少性(rarity)や高価格、官能性、創造性、細部へのこだわり、時代、質、想像力というよく知られた基準のすべてにおいて製品ラインの究極版(ultimate version)であると言っている⁶。ただし、プレミアムの延長線がラグジュアリーではないとし、ラグジュアリーで成功するためには名声(prestige)を付加する必要があると主張している。

Vigneron & Johnson(1999)は、ブランドのprestige(個人・集団に付与される、社会的ないし文化的な高い価値づけ。威信。名声。)について考察を試み、prestigeを構成する要素として、顕示的価値、独自の価値、社会的価値、快楽的価値、知覚品質価値があると導出している⁷。藤原(2020)では、日本のようなラグジュアリー・ブランドの成熟国においては、顕示的消費に代わり、それとは対極の非顕示的消費が台頭すると述べている。⁸

さらにPhau & Prendergast(2000)は、ラグジュアリー・ブランドのコア価値として排他性(exclusive)を感じさせることを付け加えており⁹、これはprestigeを維持するためには、高い認知度と売上高を達成しながらも排他性を感じさせなければならないというラグジュアリー・ブランドの持つ二律背反の宿命を意味している。つまり多くの消費者が特定のブランドを所有することになればVigneron & Johnsonの言う顕示的価値と独自の価値はなくなりprestige性は低下する。そこでprestige性を維持するためには希少性(rarity)を提示する必要があることになる。

長沢、菅波(2019)では、ラグジュアリー・ブランドはこだわりの商品に付加価値をつけて高価格で限られた消費者に提供するビジネスモデルであり、SPAブランドに比べると

商品の販売の比率が低く、ブランド構築を最優先の目的としていると論じている¹⁰。そこで本稿は、ラグジュアリー・ブランドから学ぶべき点を「ブランド構築をいかに意識するか」にフォーカスして論じていくこととする。

第3章 財務データによるビジネスモデル分析

本章では、財務データ分析からラグジュアリー戦略の有効性を議論してみたい。本稿が着目する視点は、以下の2つである。1つ目は、コロナ禍で多くのファッション企業が業績の悪化を余儀なくされたが、個別企業の業績から見出せるビジネスモデルの分類は可能か。そしてもう一つは、コロナのバイアスを除いて、個別企業の財務分析から見出だせるビジネスモデルの分類の可否である。そこで前者については、2020年度の売上高前年比を指標とし、後者は、コロナの影響と単年度の特異要因を除くため、2017年から2019年3カ年の平均を採用することとする。

図3-1は、5つのカテゴリー別の企業分類である。本稿では、有価証券報告書からデータ抽出可能な50社を採用した。分類方法は、ビジネスモデルのタイプで違いを明確にするため、国内展開とグローバル展開の2つに分け、国内ファッション企業は、各企業の有価証券報告書の事業の内容欄を参照し、ネット通販を主たる事業にしている企業を「国内EC」、自社の直営店を主たる販路としている企業を「国内SPA」、それ以外の企業を「国内総合」に分類した。また国外ファッション企業は、「グローバルラグジュアリー」、「グローバルSPA」のいずれかに分類した。

分類		企業数	企業名
グローバル	ラグジュアリー	7	LVMH, PRADA, KERING, TAPESTRY(COACH, Kate Spade), Salvatore Ferragamo, Hermes, Richemont
	SPA	4	H&M, GAP, Inditex, ファーストリテイリング
国内	総合	20	アダストリアホールディングス、タピオ、ワコールホールディングス、ムーンバット、三陽商会、キング、グンゼ、オンワードホールディングス、東京ソワール、キムラタン、ワールド、ナイガイ、クロスプラス、ヤマトインターナショナル、TSIホールディングス、ユナイテッドアローズ、三共生興、ラビーヌ、ルックホールディングス、ANAP
	SPA	14	良品計画、しまむら、AOKIホールディングス、バル、ハニーズ、西松屋、青山商事、コナカ、はるやまホールディングス、ライトオン、タカキュー、山善、ジーンズメイト、オンリー
	EC	5	ZOZO、ペルーナ、メルカリ、千趣会、シャルレ

図3-1 カテゴリー分類

図3-2は、各企業の有価証券報告書から2020年度、2019年度、2018年度、2017年度4年分のデータを抽出した。売上高については、コロナ禍の影響を分析するため2020年度売上高の対前年比、そしてコロナのバイアスを除くため2019年度売上高の対2017年度比を検討した。その他指標は前述通り2017年から2019年3カ年の平均である。

企業名	カテゴリー	売上高20/19	売上高19/17	f/m比率	ROE	ROA	自己資本比率	流動比率	固定比率	売上総利益率
Inditex	グローバルSPA	72.1%	111.6%	58.9%	24.2%	14.9%	61.4%	190.2%	88.3%	56.3%
ファーストリテイリング	グローバルSPA	87.7%	123.0%	77.2%	18.8%	8.9%	47.3%	336.6%	40.2%	49.0%
H&M	グローバルSPA	80.4%	116.4%	77.4%	24.1%	12.2%	50.7%	135.3%	94.8%	53.1%
GAP	グローバルSPA	84.2%	103.3%	81.6%	22.0%	7.4%	33.7%	170.0%	163.6%	37.9%
Hermes	グローバルラグジュアリー	92.8%	124.0%	50.4%	24.4%	17.3%	70.9%	313.2%	50.1%	69.7%
KERING	グローバルラグジュアリー	82.5%	146.9%	63.7%	24.6%	10.7%	43.6%	106.2%	161.5%	74.0%
LVMH	グローバルラグジュアリー	83.2%	125.9%	68.5%	19.7%	8.4%	42.7%	130.6%	165.0%	66.1%
Richemont	グローバルラグジュアリー	101.8%	131.4%	75.4%	11.1%	7.1%	63.9%	310.5%	47.7%	63.4%
TAPESTRY(GOACH, Kate)	グローバルラグジュアリー	82.3%	134.3%	79.2%	16.7%	8.4%	50.3%	342.6%	107.0%	67.0%
PRADA	グローバルラグジュアリー	75.1%	117.7%	86.7%	7.8%	4.1%	53.2%	173.7%	126.1%	72.6%
Salvatore Ferragamo	グローバルラグジュアリー	66.5%	108.7%	87.2%	14.2%	8.1%	57.2%	218.3%	86.7%	75.9%
ZOZO	国内EC	117.4%	127.5%	72.1%	56.0%	22.5%	40.2%	134.1%	63.2%	90.3%
ペルーナ	国内EC	114.8%	111.3%	88.1%	8.6%	4.1%	47.7%	200.7%	112.6%	57.1%
ジャールレ	国内EC	83.3%	86.7%	95.7%	1.0%	0.9%	87.1%	783.5%	28.5%	46.5%
千寿会	国内EC	93.4%	70.8%	105.1%	-7.4%	-3.7%	50.2%	166.7%	90.1%	45.1%
メルカリ	国内EC	147.6%	234.2%	122.2%	-22.8%	-7.4%	32.7%	223.6%	15.8%	79.8%
良品計画	国内SPA	40.9%	115.6%	80.0%	15.6%	10.8%	69.2%	294.8%	56.4%	50.5%
しまむら	国内SPA	104.0%	92.4%	83.4%	5.5%	4.9%	88.6%	626.6%	48.1%	32.6%
AOKIホールディングス	国内SPA	79.4%	90.8%	85.6%	2.9%	1.8%	61.5%	195.9%	112.4%	42.4%
オンリー	国内SPA	73.8%	105.4%	85.7%	8.1%	6.6%	81.2%	352.2%	71.8%	62.6%
ハニーズ	国内SPA	106.6%	81.2%	88.6%	6.2%	5.0%	81.7%	521.6%	54.5%	57.7%
バル	国内SPA	82.1%	107.2%	88.9%	11.3%	5.4%	47.5%	190.6%	60.3%	55.9%
青山商事	国内SPA	74.1%	85.4%	90.8%	0.2%	0.1%	59.8%	274.4%	76.0%	54.4%
西松屋	国内SPA	111.5%	104.1%	91.9%	4.4%	2.6%	58.9%	198.1%	44.6%	36.3%
はるやまホールディングス	国内SPA	75.6%	88.6%	95.1%	1.4%	0.8%	60.3%	173.9%	84.2%	57.4%
コナカ	国内SPA	78.8%	89.1%	97.4%	-3.8%	-2.2%	59.8%	242.5%	92.7%	54.4%
山喜	国内SPA	67.3%	91.4%	101.5%	-0.7%	-0.3%	42.6%	175.4%	69.8%	26.1%
ライオン	国内SPA	71.8%	92.4%	103.5%	-12.5%	-6.1%	49.3%	198.7%	78.8%	47.0%
タカキュー	国内SPA	65.2%	85.6%	104.6%	-18.0%	-8.4%	46.5%	140.5%	96.4%	58.5%
ジーンズメイト	国内SPA	90.6%	93.3%	110.7%	-17.9%	-12.9%	72.0%	384.5%	38.0%	45.9%
キング	国内総合	76.2%	90.6%	79.3%	4.3%	3.7%	84.3%	555.4%	54.9%	55.7%
ゲンゼ	国内総合	88.1%	99.9%	84.1%	3.8%	2.4%	64.7%	200.7%	87.5%	29.3%
三共生興	国内総合	73.5%	82.1%	86.3%	7.0%	4.3%	61.7%	228.2%	100.0%	38.2%
ユナイテッドアローズ	国内総合	77.3%	101.9%	87.4%	14.9%	7.9%	53.0%	172.4%	66.7%	51.2%
ワールド	国内総合	76.3%	96.1%	89.4%	12.8%	3.5%	27.3%	80.4%	252.4%	58.4%
ワコルホールディングス	国内総合	81.5%	95.4%	90.5%	2.0%	1.5%	76.3%	244.5%	82.0%	53.7%
ヤマインターナショナル	国内総合	84.7%	89.9%	91.8%	2.4%	1.7%	71.9%	231.3%	68.4%	46.4%
ルックホールディングス	国内総合	84.3%	102.0%	92.8%	8.9%	5.1%	58.1%	213.2%	66.8%	50.5%
アダストリアホールディングス	国内総合	82.7%	99.8%	93.1%	7.0%	4.0%	57.0%	135.8%	79.6%	54.5%
ANAP	国内総合	90.4%	91.5%	94.4%	10.0%	5.9%	59.1%	285.7%	30.4%	57.9%
夕ピオ	国内総合	73.2%	95.9%	95.1%	2.8%	1.8%	64.2%	205.6%	75.2%	56.0%
ナイガイ	国内総合	69.8%	98.2%	97.5%	1.9%	1.2%	61.1%	321.9%	37.8%	37.4%
クロスプラス	国内総合	109.4%	93.2%	97.6%	5.0%	1.9%	38.6%	145.6%	84.8%	20.4%
オンワードホールディングス	国内総合	70.2%	102.1%	98.1%	-8.8%	-4.9%	55.1%	109.9%	106.6%	46.2%
TSUTAYAホールディングス	国内総合	78.8%	109.4%	99.3%	1.8%	1.0%	55.3%	162.7%	104.9%	53.2%
東京ソウエル	国内総合	68.4%	89.6%	100.3%	-0.3%	-0.2%	60.1%	198.9%	74.9%	47.7%
ムーンバット	国内総合	75.4%	76.9%	105.6%	-3.6%	-2.4%	64.8%	222.8%	64.8%	39.0%
三陽商会	国内総合	55.1%	110.1%	107.8%	-3.7%	-2.1%	56.6%	198.0%	82.7%	47.1%
ラムーネ	国内総合	60.4%	87.5%	113.9%	-18.9%	-11.2%	59.3%	200.3%	74.5%	42.4%
キムラタン	国内総合	95.8%	113.7%	122.6%	-56.5%	-20.7%	36.7%	241.4%	25.5%	48.8%

出所：各社有価証券報告書より元データを抽出し筆者作成

図 3-2 企業別指標

財務分析は、成長性、安全性、収益性を分析するため、売上高成長率、f/m比率¹¹、ROE、ROAそして売上高売上総利益率を抽出した。

カテゴリー	売上高 20/19	売上高 19/17	f/m比率	ROE	ROA	売上総利益率
グローバルSPA	86.8%	122.1%	77.0%	19.2%	9.2%	49.4%
グローバルラグジュアリー	72.8%	115.1%	85.8%	9.1%	4.9%	73.5%
国内EC	115.0%	109.3%	88.7%	7.4%	3.2%	64.7%
国内SPA	76.9%	96.9%	87.4%	4.8%	3.3%	44.8%
国内総合	78.6%	116.7%	93.1%	2.0%	1.1%	48.8%

図 3-3 カテゴリー別財務分析結果

図 3-3 は、5つのカテゴリー別に各指標を集計したものである。本節1つ目のテーマであるコロナ禍の企業業績への影響については、「巣ごもり消費¹²」による追い風が功を奏し、国内EC企業のみが2019年度比115%とプラスの影響を受けることになった。コロナ禍

以前は、実店舗を持つ企業にとって、ECは店舗の補完的な意味合いが強かったが、状況は一変しECはファッション企業にとってなくてはならない存在となった。

続いてもう一つのテーマは、コロナのバイアスを除いたカテゴリー別の財務分析である。成長性を示す2019年度売上高の対2017年度比は、国内SPAを除きすべて堅調に伸びている。国内SPAにおいては、市場のニーズを極端に反映したマーチャンダイジング政策により、市場の同質化が進み、価格競争を余儀なくされた結果、換金率低下を招くこととなった。安全性指標のf/m比率に関しては、国内企業とグローバル企業で明暗が分かれた。欧米企業と国内企業のガバナンスに対する意識の違いが定量データに現れたものであろう。グローバル企業では、企業幹部がステークホルダーに対して、公正かつ効果的に企業の利益追求への説明責任を果たしている。一方、国内企業特に総合アパレル企業は、環境変化に対する迅速な意思決定が行われず、成長が実現しない状況にもかかわらず高コスト経営を継続している。収益性に関するROE、ROAについても、f/m比率と同様の結果が見られた。稼ぐ力もグローバル企業と国内企業の差は歴然としている。これは、グローバル展開によるスケールメリットの影響が考えられるが、グローバルSPA企業の過剰在庫及び大量廃棄問題をみると、今後SDG'sへの一層の取り組みが求められる状況において、冷静に分析していく必要がある。

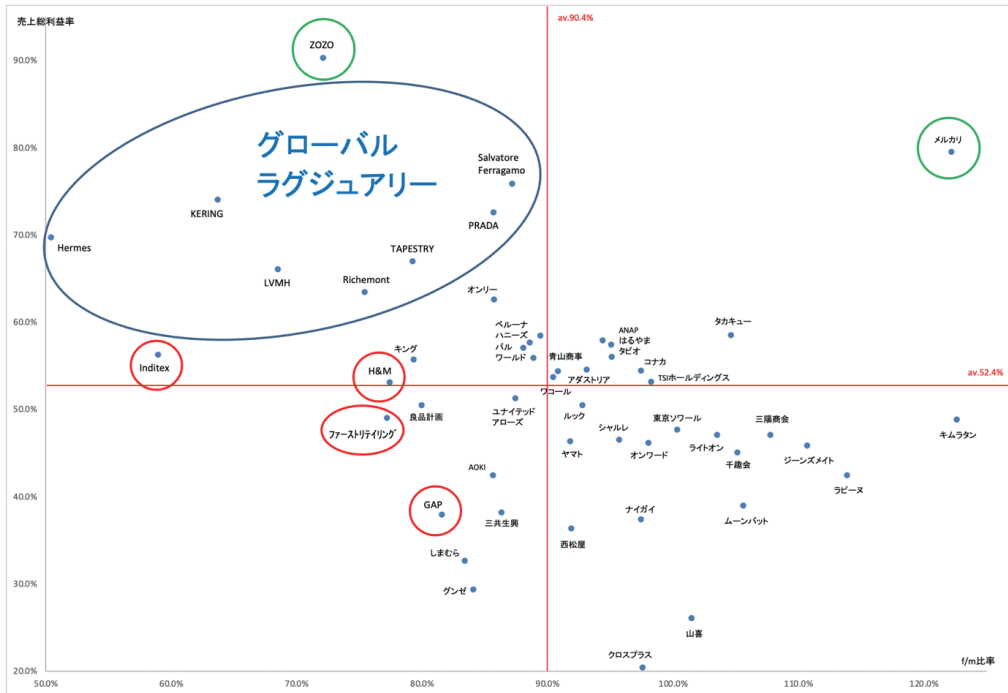


図3-4 f/m比率－売上高売上総利益率ドットプロット

図3-4は、f/m比率と売上高売上総利益率の2軸から今回抽出した50社をプロットし

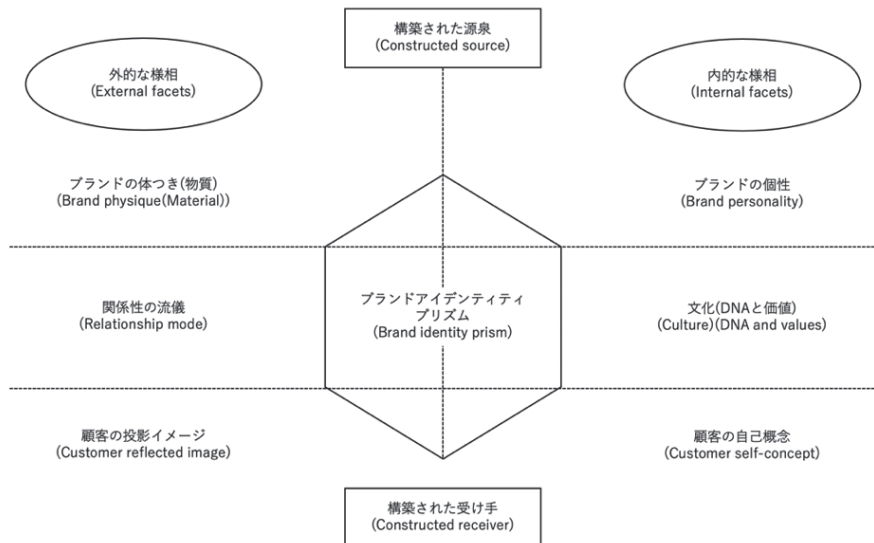
たものである。ビジネスモデルが大きく異なる国内ECのZOZOとメルカリを除き、f/m比率から安全性が高く、売上高売上総利益率から収益性も極めて高水準である左上の象限にグローバルラグジュアリー企業が集中していることが分かる。グローバルSPA企業のInditex、ファーストリテイリング、H&M、GAPについては、いずれもグローバルラグジュアリー企業には及ばない。グローバルSPA企業は、最新の流行を採り入れながら低価格に抑えた商品を短サイクルでグローバルに大量生産して販売するビジネスモデルを採用している。低価格訴求には、原価率の低減が必要であり、そのためには売れ筋商品比率の向上が要求される。一方でファストファッションと呼ばれるこのビジネスモデルには、短サイクル展開という二律背反の課題が存在する。そもそもファッションビジネスには、シーズンとトレンドによるプロダクトライフサイクルの短期性があり、スケールメリットを享受するための大量生産は、必ずどこかに歪みが発生することを覚悟しなければならない。続く次章では、高い安全性と収益性を実現するグローバルラグジュアリー企業のビジネスモデルについて考察を深めていく。考察から得られる知見によって、低価格と機能性を重視した商品展開に傾注し、市場の同質化とファッション商品のコモディティ化を招いた我が国のSPAを中心としたファッション企業が援用すべき要素を明示する。

第4章 ラグジュアリー戦略のマネジメント

従来型のマーケティングでは、ポジショニングこそブランドマネジメントの中心的概念であり、他ブランドとの差別化ポイントを規定するものである。しかし、前述のKapferer & Bastien (2009) においては、ラグジュアリーではポジショニングについて語るべきではなく、たとえ顧客が他のブランドと比較をしたとしても、ブランドは他社との比較を追い求めることによってマネジメントされるべきではないと論じている¹³。ラグジュアリー・ブランドは、その独自性を磨き、その一貫性を通してのみ構築されるものである。したがって、これを達成するためには、クリエイターが亡くなってもブランドが存続できるように、そのブランド・アイデンティティを明文化する必要がある。その明文化されたブランドの物語こそブランドを表現する流儀であり、ラグジュアリー・ブランドは、ブランドの物語によって運ばれる叙事詩的物語であるといえる。

図4-1は、Kapferer & Bastien (2009) が提示したラグジュアリー・ブランドのアイデンティティ・プリズムである。ブランドとは、そのブランド世界の読解、創作のための文化的なプリズムである。ブランドアイデンティティ・プリズムは、ブランドらしさの象徴的な側面をいくつかの様相に分けて考えることができ、それらは相互に繋がっているものである。このアイデンティティ・プリズムについてリシュモン傘下の「カルティエ」を例に詳説してみよう¹⁴。アイデンティティ・プリズムの頂上には、構築されたブランド・アイデンティティの源泉が示される。カルティエは、1847年にルイ＝フランソワ・カルティエが、その師匠であるアドルフ・ピカールからパリのモントルグイユ通り29番地のジュ

エリーアトリエを引き継いだことから始まる170年以上続くラグジュアリー・ブランドである。20世紀初頭に、英国王エドワード7世から”Jeweller of kings, king of jewellers”と最上級の称賛を贈られ、その後次々と各国の王室御用達ブランドとしての確固たる地位を築き、そのブランド・アイデンティティを構築した。



出所：Kapferer & Bastien (2009) より筆者作成

図 4-1 ラグジュアリー・ブランド アイデンティティ・プリズム

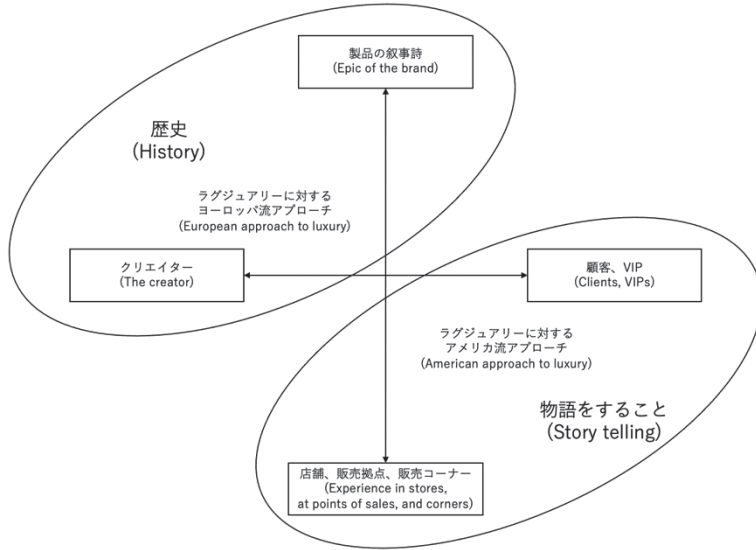
まずはアイデンティティ・プリズムの外的な様相から見ていこう。ブランドの体つき(物質的側面)とは、ブランドの中でさまざまな製品が類似性を持った様相を呈していることを意味する。カルティエで言えば、それは世界初の腕時計、世界初のプラチナ素材の使用、世界初のバケットカットのダイヤモンドであり、「世界初のジュエリー」であることを独自の記号論的文法によって表現している。またお馴染みの三連リング「トリニティ」や、ヒョウのモチーフ「パンテール」などのアイコン的製品も、ブランド・アイデンティティの物質的な様相に含まれる。2つ目の関係性の流儀とは、顧客との間の関係性の構築を定義するものである。カルティエは顧客に自身が最高の装飾を身につける高揚感を与えるとともに、最高のギフトの贈り手としての地位と信頼を提供している。そして3つ目は、他者に対して提供した自分自身の投影イメージである。カルティエの広告においては、その顧客の姿かたちは見えなくても、第三者の個性を排除することで顧客をカルティエのイメージの世界に留めて、情緒的な関係性を築くことにつなげている。カルティエにおける映った影とは、王室御用達のジュエリーを身につけた格式高い高貴なイメージである。

続いては、アイデンティティ・プリズムの内的な様相である。ブランドそれ自体は人間ではないが、ブランドには個性がある。ラグジュアリー・ブランドにおいては、クリエイター自身がそのブランドであることが多いため、ブランドは性格的な特徴を伴った強い個性

を持つことになる。一人の人間と同じように、同じ人格的な特徴をブランドに付与することによって、顧客はそれに共感し憧れを持つようになる。カルティエで「サヴォアフェール」と呼ぶフランス語は、クリエイティビティと技術の対話と訳され、デザイナー気質、職人氣質をブランドの個性として表現している。それが最高の素材と技術へのこだわりとして製品に反映され、比類なきラグジュアリー・ブランドとして君臨することを可能としている。内的様相の2つ目は、ラグジュアリー・ブランドの文化の様相である。その歴史が持つ重みを使って「先端」「新しさ」という価値に伸張しているのがカルティエのケースである。ラグジュアリー・ブランドは、現代芸術界で大きな役割を担っており、その活動を最初に始めたのは、カルティエのアラン＝ドミニク・ペランで、パリ郊外のジュイ＝アン＝ジョサスに1984年にカルティエ現代美術財団を設立した。この財団は、アーティストの創作の場や、市民とアートの出会いの場となる空間を提供しつつ、現代アートの創作活動の促進、及びその社会的普及を目的に創設された。テーマを設けた企画展の定期開催やアーティストによる個展開催にとどまらず、依頼製作による所蔵コレクションの充実化にも注力している。創業家のルイ・カルティエが提唱する“Never Copy, Only Create”の精神を反映してユニークな創作を尊重する企業理念を実践している。そして内的様相の3つ目は、顧客の自己概念である。これは外部の顧客投影イメージとは異なった内部の鏡(internal mirror)を意味する。典型的な顧客がブランドを介して築きたいと考える自身のイメージと言える。カルティエであれば、カルティエを象徴する動物パンテール(ヒョウ)がこれにあたる。気品があって近づきたいパンテールをモチーフにすることで、身につける人の力強さや個性を表現することができる。最初にパンテールが登場したのは1914年で、女性用ウォッチにダイヤモンドとオニキスでヒョウ柄を表現したことから始まる。それから現在に至るまで、カルティエではブローチやリング、ネックレスまで様々なジュエリーにパンテールモチーフが採用されている。

このように6つの様相の結合によって、ブランドがアイデンティティと独自性を定義することで、顧客との情緒的な関係性が構築され、顧客の心のなかにブランドへの強い忠誠心が形成される。ブランドが強い支持者やアンバサダーをつくるためには、単にロゴやマークを製品に誇らしげにつけるのではなく、ブランドの深い意味や創造的な製品の背景を理解してもらう必要がある。図4-2は、Kapferer & Bastien (2009)による強いブランドを構築するための二つのマネジメント方法である¹⁵。

1つ目は、製品品質の創造のエビデンスとなるブランドの歴史を活用したマネジメントである。単なるブランドの来歴ではなく、ブランドの創始者であるクリエイターの精神的な遺産に敬意を払い、継承する新しいクリエイターの個性は出さずに、ブランド元来の精神を生まれ変わらせることがラグジュアリー・ブランドマネジメントにおける大きな意味での歴史である。2つ目のマネジメント方法は、ラグジュアリーに対するアメリカ流のアプローチである。もともと自身には歴史と呼べるようなものがない場合、あえて躊躇なく歴史を創り上げる手法といえる。顧客との接点である店舗や販売拠点において、本物らし



出所：Kapferer & Bastien (2009) より筆者作成

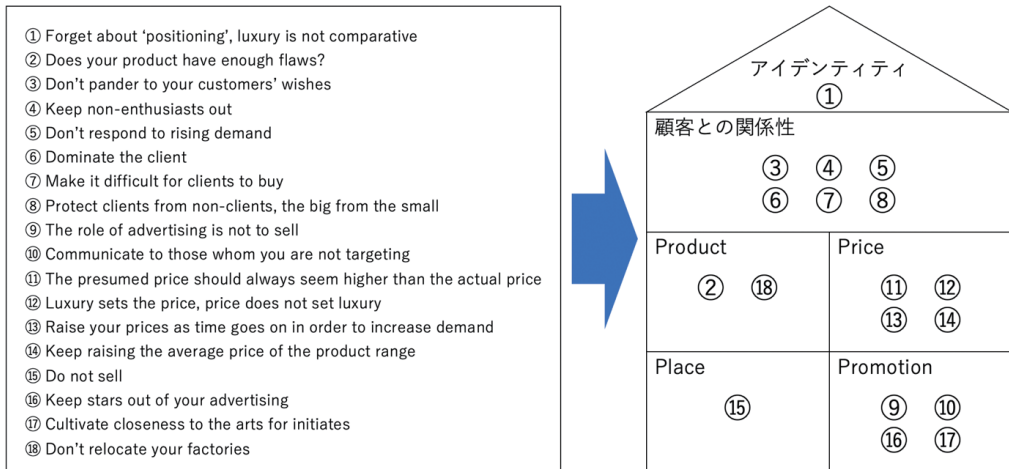
図 4-2 ラグジュアリー・ブランド構築の二つの方法

い印象を演出し、ブランドの良さがVIP顧客に伝わるような雰囲気作りをすることで想像の世界を構築していく。そもそもアメリカは、ハリウッドやディズニーをプロデュースした国であり、人間の感性に訴えかけることにより経験価値を重要視している。経験価値の構築こそストーリーテリングがもたらす効果であり、歴史を持たないブランドがラグジュアリー戦略を実践する上での要となる。

第5章 ラグジュアリー・ブランドのマーケティング戦略

前章では、ポジショニングが中心的概念の従来型マーケティングをラグジュアリーへ適用することは危険であり、ラグジュアリー・ブランドは、その独自性を磨き、その一貫性を通してのみ構築されるものであることを確認した。本章では、Kapferer & Bastien (2009) が提唱する「18のマーケティング逆張りの法則」を本稿の視点から整理し、ラグジュアリーとその対極にあるSPAの従来型マーケティングとの違いをさらに明確にしていく¹⁶。この18カ条を俯瞰すると、ラグジュアリーの本質にあたる「アイデンティティ」に関する項目、「顧客との関係性」に関する項目、そしてマーケティング・ミックスの4P「Product」「Price」「Place」「Promotion」に関する項目の6つに分類することが可能である。

ラグジュアリーの本質である「アイデンティティ」について述べられたものが①である。ラグジュアリーは最上級のものであり、競合との立ち位置を比較することによって差別化を目指す従来型マーケティングとは根本的に異なる。独自であることを好み、クリエイターが表現する創造的なアイデンティティによってその正当性をブランドに与える。他ブラ



出所：Kapferer & Bastien (2009) より筆者作成

図 5-1 マーケティング逆張りの法則

ブランドとの差異化を追求することは、ラグジュアリー・ブランドのアイデンティティを毀損することに繋がりがかねない。したがってラグジュアリーは、競合とのポジショニングを気にすることよりも、ブランド・アイデンティティに忠実であることを求めるのである。

次に「顧客との関係性」について論じているのが、③④⑤⑥⑦⑧の6カ条である。従来型マーケティングでは、自ブランドのターゲットを明確にし、他ブランドとの違いを明確にした上で、顧客ニーズの実現を目指してマネジメントが行われる。顧客の声を聴き、それを具現化する能力の高いブランドが他ブランドとの激しい競争に先んずることが可能となる。しかしラグジュアリー・ブランドにおいては、時を経てもその一貫性を保ち続けなければならない。そのためにはクリエイターの先見性に対して顧客がひれ伏し、そのフォロワーになる関係性構築が必要である。売上や認知度を上げるために顧客に迎合するのではなく、自ら排他性を演出し、多くのブランド信奉者ではない顧客を排除する勇気を持たなければならない。また欲しい時に欲しい物が必要なだけ用意される従来型マーケティングと違い、欲しい商品が手に入るまで待ち続け、時には手に入らなかったとしてもブランドの忠誠心を維持し続けてもらえるマネジメントも求められる。ラグジュアリーは希少性を提供することを得意とし、欲望が薄れないように量と時間をコントロールしている。同時にラグジュアリー・ブランドを手に入れるということが、努力して地位が上がった自分へのご褒美であると顧客に向上心をもたせることも重要である。ラグジュアリーは単なる高級品とは違い、教養や芸術の領域でもある。常に顧客の上に立ち、まるで親子の関係のように威厳と気品を持って顧客と向き合うことが求められるのである。そしてようやく顧客の座を手にした信奉者たちを非顧客から守るための関係性を仕組みとして構築しなければならない。この仕組みこそがラグジュアリー・ブランドにおけるCRM (Customer Relationship Management) であり、特別の顧客としての証をブランドが顧客へ付与するこ

とになる。

ここからはマーケティング・ミックスの4Pに基づいてラグジュアリー・ブランドにおけるマーケティング逆張りの法則を確認していく。「Product」について論じているのが②⑩である。ラグジュアリーが目指すのは、完璧な製品を世に送り出すことではない。それは完璧さを乗り越えた個性であり、実用性と機能性の追求とは次元の異なるものである。その製品に憧れ、所有したいと強く思わせる特徴がないまま完璧な機能性を製品に求めてもそれはラグジュアリーとは言えないだろう。また粗利益を最大化するための手法もラグジュアリーは従来型マーケティングとは異なる。原価を削減するために工場を人件費の安い国に移転することをラグジュアリーは検討しない。その地域に根ざしてこそラグジュアリーの知覚価値は高まり、産地を移転させないことによってブランドの創造性は維持され、その土地自体がアイデンティティの構成要素となり得るのである。

「Price」に関する議論は、⑪⑫⑬⑭で述べられている。そもそもラグジュアリー・ブランドは、価格を明示してプロモートされることはない。顧客が想像した価格が実際の価格より高いときにラグジュアリーの価値が発揮される。よりよい製品をより安く提供する競争に晒されている従来型マーケティングとはまさに正反対の考え方である。売り手中心のマーケティングであるからこそ、顧客からラグジュアリーなものであると知覚されればされるほどその価格は高くなっていく。また本章冒頭のアイデンティティの議論で、ラグジュアリーは競合との比較級ではなく最上級であると述べた。ラグジュアリーとして生き続けるためには、価格弾力性のロジックを凌駕した理性に訴える価格が必要である。価格を引き上げることによって一般客は離れ、真のブランド信奉者の支持が拡大していくことになる。当然その価格に見合った責任をラグジュアリー・ブランドは担っており、製品やサービスだけでなく、携わるメンバーすべてにその価格に恥じない振る舞いと研鑽が求められる。一方ブランド信奉者にとっては、その価格を支払うことが製品を通した自分への褒賞となり、選ばれし者としてのブランドへの忠誠心がより強固なものとなる。

続いて、⑨⑩⑯⑰は「Promotion」についての議論である。ラグジュアリー・ブランドにとっての広告の目的は、認知度向上や販売促進ではなく、夢の再創造である。多くの露出は希少性の希釈に繋がり、憧れや神秘性はかき消されていく。ブランドブック¹⁷には、ブランドの起源やクリエイターの魅力、そしてブランドの物語が書かれており、多くの潜在顧客がそれに夢を膨らませ、「いつかは自分も」と思いを馳せるものである。同時にラグジュアリーは、自分のための側面と他人のための側面という両面を持ち合わせている。ターゲット層以外に対しても広くブランドについて知ってもらうことによって、顧客のステータスがより向上することになる。また従来型マーケティングでは、著名人を広告に起用するケースが多い。しかしラグジュアリーにおいては著名人よりもさらに上に立ち、著名人たちにブランドを追いかけさせることが求められる。さらに前章で、ラグジュアリー・ブランドは、現代芸術界で大きな役割を担っており、カルティエがカルティエ現代美術財団を設立したことを述べた。特に未だ知られていない芸術であれば、その良さを広める役

割を通して自身の創造性をアピールすることが可能となる。

最後のマーケティング・ミックスのPは「Place」で、これは⑮で詳しく述べられている。ラグジュアリーにおいて顧客との関係性を保つ上で大切な原理は、無理強いして売らないようにすることである。買ってもらうために製品のセールストークを一方的に発信することは、ラグジュアリーに相応しくない。顧客に対しては、製品の背後に存在する憧れのストーリーを語る姿勢に終始し、決して売るために圧力をかけてはならない。ラグジュアリーの流通では、アイデンティティをより強固なものにするため、排他性と希少性を演出しつつ、手に入れたときの感動を顧客に享受させるマネジメントが不可欠となる。

第6章 総括

本稿は、ファッション産業におけるラグジュアリー戦略について本質的な議論に挑戦した研究である。消費者ニーズへの対応を目指した戦略により、低価格と機能性を重視した商品展開に傾注し、市場の同質化とファッション商品のコモディティ化を招いたSPAブランドは継続して苦戦を強いられている。そこで我が国のファッション産業がラグジュアリー・ブランドから取り入れるべき要素を解明するため、従来型のマーケティングミックスを批判的に捉え、ブランド構築の必要性を重視する立場をとった。

ラグジュアリー・ブランド企業についての財務データ分析は、本稿の最も注視する分析視角である。新型コロナウイルス感染拡大の影響について、ラグジュアリー・ブランドの優位性を見出すことは叶わなかったが、コロナ禍の影響を排除した2017年度から2019年度の平均値を採用したf/m比率と売上高売上総利益率2軸からの分析により、ラグジュアリー・ブランドの安全性と収益性がその他のファッション企業と比較して極めて高いレベルにあることを確認することができた。成長性についても高い水準を示していた。この分析では、グローバルSPA企業についても高い成長性と安全性そして収益性が示されたが、最新の流行を採り入れながら低価格に抑えた商品をグローバル規模で大量生産するビジネスモデルは、非常に大きな在庫発生リスクが伴う。低迷する我が国のファッション企業が今後新たな道を模索するには、規模の大小に関わらず高い安全性と収益性が実現可能なラグジュアリー・ブランドから多くを学ぶことが必要であろう。そもそも海外戦略の成功例が少ない我が国のファッション企業は、スケールメリットによる収益拡大への親和性が薄い。歴史的に顧客との関係性をベースにした「小商い」に競争優位があるのであれば、ラグジュアリー戦略に活路を見出すことには一定の整合性があるのではないだろうか。

我が国のファッション産業の課題として、消費の二極化傾向に伴う低価格ブランドの業績低迷についても論じた。従来型マーケティングにおけるProduct、Price、Place、Promotionの4Pについて、その効率向上に重点を置いた戦略の継続は、我が国のファッション産業におけるさらなるデフレ・スパイラルの助長と不良在庫の発生を招き、企業の体力を奪っていくことにつながる。今こそマーケティング逆張りの法則で詳述したラグジュ

アリー・ブランドが採用するマーケティング戦略をベンチマークすることで方向修正を急ぎたいと考える。特に「よりよい製品をより安く提供する」ことで価格競争に喘ぎ、本来持ち合わせていたはずの競争力が発揮しにくいマーケット環境においては、Priceについての改革が急務となる。ラグジュアリー戦略における「顧客が想像した価格が実際の価格より高いときにラグジュアリーの価値が発揮され」、「顧客からラグジュアリーなものであると知覚されればされるほどその価格は高くなっていく」という価格についてのマネジメントを実践してほしい。そのためには、自ら過剰在庫を招く売上予算ありきのマーチャンダイジングから脱却し、排他性を演出することでブランド信奉者ではない顧客を排除する勇気を持ち、ブランド信奉者の忠誠心を維持し続けるマネジメントを構築することが重要である。さらに、原価を削減するために工場を人件費の安い国に移転する政策を見直し、改めて国産アパレルのプライドを復権させ、その地域に根ざした「ものづくり」に注力すべきである。その努力こそがメイドインジャパンの知覚価値を高め、産地を移転させないことによってブランドの創造性は維持されていくのである。

この戦略を実現するためには、ポジショニングにより他社との差別化をはかる従来型マーケティングでは限界がある。第4章でカルティエのケースを用いて論じたラグジュアリー戦略における「アイデンティティ・プリズム」の概念を援用し、自ブランドのアイデンティティを象徴する側面を外的、内的それぞれ3つの様相に分けて検討すべきである。6つの様相の結合によって、アイデンティティと独自性を定義し直すことによって、顧客との情緒的な関係性を再構築し、顧客の心のなかに強い忠誠心が形成されていくであろう。歴史の裏支えが乏しい我が国のファッション企業は、アイデンティティ・プリズムによって見出したアイデンティティと独自性をストーリーテリングによって物語化し、顧客とのあらゆる接点においてその演出に取り組む必要がある。やがてそれが顧客に認知され、強固な忠誠心が構築された暁には、我が国のSPAを採用するファッション企業においても、デフレからの脱却が実現し、高い水準の成長性、安全性そして収益性をもたらしてくれるはずである。

ここまでコロナ禍、人口減少、デフレ・スパイラル等マクロ環境変化に苦慮する我が国のファッション産業に対して、ラグジュアリー戦略の有効性についての理解を深めてきた。SPAブランドと対極にあるラグジュアリー・ブランドの「ブランド構築」について学ぶことにより、我が国のファッション産業が国民の心と生活を豊かにし、必要不可欠な存在となることに期待したい。しかし、長い和装の歴史を持つ我が国においては、ファッション産業におけるラグジュアリー戦略の有効性を検証するための術が乏しいのも現実である。今後消費の二極化が進み、富裕層向けの市場拡大が求められるなか、ライフスタイル研究の概念を採り入れることで本研究をさらに発展させていきたいと考える。

注

- 1 総務省令和2年家計調査報告（家計収支編）より

- 2 『日本経済新聞 電子版』 2021年4月15日記事より
- 3 『毎日新聞 電子版』 2021年7月12日記事より
- 4 長沢、菅波 (2019) 「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築 (第2報) - ラグジュアリーブランドと SPA ブランドの比較」 早稲田国際経営研究 (50), pp.1-14。
- 5 Jackson & Haid (2002) “Gucci Group : The New family of Luxury Brands, A Case Study” International Journal of New Product Development and Innovation Management, 4 (2), pp.161-172。
- 6 Kapfere & Bastien (2009) “THE LUXURY STRATEGY” (長沢伸也訳 (2011) 『ラグジュアリー戦略』 東洋経済新報社) pp.72-75。
- 7 Vigneron & Johnson (1999) “A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior” Academy of Marketing Science Review, Vol.9 No.1, pp.1-15。
- 8 藤原一肇 (2020) 「ラグジュアリー・ブランドの多次元価値に関する包括的検討 - 既存研究の整理と日本語版価値尺度の導出」 商学研究科紀要 (91), pp.21-38。
- 9 Phau & Prendergast (2000) “Consuming Luxury Brands : The relevance of the ‘Rarity Principle’” Journal of Brand Management, Vol.8, pp.122-138。
- 10 長沢、菅波 (2019) 前掲書, P.11 を参照。
- 11 f/m 比率とは、Fixed Cost (固定費) ÷ Margin (売上総利益) のことで、販管費等の固定費を売上から変動費である原価を差し引いた限界利益で除した値のこと。100% 未満であれば利益が出ている状態である。また、有価証券報告書の損益計算書から抽出した売上原価は、全部原価計算となっている。本来 f/m 比率の計算では、直接原価計算による変動費を使用するが、本稿では全部原価計算による売上原価を採用する。
- 12 新型コロナウイルスへの感染防止で外出を控える動きや在宅勤務が広がり、自宅で過ごす時間が増えたことで消費者の行動が変わった。自宅で買い物ができる EC は感染リスクが少なく支持を集めた。
- 13 Kapfere & Bastien (2009) 前掲書, p.213 を参照。
- 14 カルティエについては、桜美林大学新宿キャンパスにおいて 2021年6月26日に実施したリシュモンジャパン株式会社カルティエリテール本部マネージャー吉本拓矢氏へのインタビューを基に論じたものである。
- 15 Kapfere & Bastien (2009) 前掲書, p.224 を参照。
- 16 Kapfere & Bastien (2009) 前掲書, pp.109-133 を参照。
- 17 ブランドの方向性や価値観、目指すべき姿や理念などを理解、浸透させることを目的として制作される小冊子のこと。

参考文献

- ・長沢伸也 [2007] 『ルイ・ヴィトンの法則』 東洋経済新報社。
- ・長沢伸也 [2010] 『シャネルの戦略』 東洋経済新報社。
- ・長沢伸也 [2014] 『グッチの戦略：名門を3度よみがえらせた驚異のブランドイノベーション』 東洋経済新報社。
- ・長沢伸也訳 [2015] 『高くても売れるブランドをつくる！』 同友館
- ・長沢伸也、菅波紀宏 [2019] 「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築 (第2報) - ラグジュアリーブランドと SPA ブランドの比較」 早稲田国際経営研究 (50), pp.1-14。
- ・長沢伸也 [2021] 『カルティエ最強のブランド創造経営』 東洋経済新報社。
- ・藤原一肇 [2020] 「ラグジュアリー・ブランドの多次元価値に関する包括的検討 - 既存研究の整理と日本語版価値尺度の導出」 商学研究科紀要 (91), pp.21-38。
- ・D. Thomas [2007] “DELUXE” (実川元子訳 [2009] 『墮落する高級ブランド』 講談社)。

- ・ E. Corbellini & S. Saviolo [2009] “MANAGING FASHION AND LUXURY COMPANIES” (長沢伸也訳 [2011] 『ラグジュアリー戦略』東洋経済新報社)。
- ・ J. N. Kapfere & V. Bastien [2009] “THE LUXURY STRATEGY” (長沢伸也 / 森本美紀訳 [2013] 『ファッション&ラグジュアリー企業のマネジメント』東洋経済新報社)。
- ・ J. N. Kapfere [2015] “KAPFERE ON LUXURY : How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare ” (長沢伸也訳 [2017] 『カプフェレ教授のラグジュアリー論』同友館)。
- ・ Jackson & Haid [2002] “Gucci Group: The New family of Luxury Brands, A Case Study” International Journal of New Product Development and Innovation Management, 4 (2), pp.161-172。
- ・ M. J. Silverstein & N. Fiske [2003] “Trading Up” (杉田浩章訳 [2004] 『なぜ高くても買ってしまうのか』ダイヤモンド社)。
- ・ Phau & Prendergast [2000] “Consuming Luxury Brands : The relevance of the `Rarity Principle`” Journal of Brand Management, Vol.8, pp.122-138。
- ・ Vigneron & Johnson [1999] “A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior” Academy of Marketing Science Review, Vol.9 No.1, pp.1-15。