

欧州ラグジュアリー・ブランドのマーケティング戦略¹⁾

——ルイ・ヴィトンを中心に——

平 山 弘

キーワード

ブランド価値, 経験価値, 日常性からの脱却, 稀少性の日常化

目 次

- I はじめに
- II ラグジュアリー・ブランド業界の現状
- III ルイ・ヴィトン社の日本市場参入戦略
- IV 二次流通に見る中古品市場の活性化
- V 「舶来品ブーム」とブランド価値の維持
- VI ブランド戦略としての評価
- VII むすびにかえて

I はじめに

ブランドを巡る研究は1990年代の当初のブランド・エクイティの議論から、ブランド・アイデンティティを経て、現在はブランドの経験価値レベルにまで進展してきていると考えられ、ブランド価値の概念も基本的価値と便宜的価値に加えて、感覚的な価値や観念的な価値へと、進化しているように思われる。

既存研究においては、ブランド価値を財務会計的なアプローチから数値化していくものと、ブランド価値の構築や運用のためのブランド戦略的な形のアプローチがその中心であった。しかしながら、現実のブランドを見る限り、それだけでは十分だとは言えないのである。なぜなら、ブランド価値を消費者の経験から見たアプローチがほとんどなされていないからである。

したがって、本稿では現在消費者から高く評価されているブランドのブランド価値について、経験価値マーケティングの視点も取り入れることを通して、これまで考慮されてこなかった経

験価値にも焦点を当てることで、そのことがブランド価値の形成にどのように結びついていくのかを考察していきたいと考えている。

一般的にブランドと言え、日本においては高級品・舶来品といった形で評されるように、高価格・稀少性のあるものとしてとらえられている。

本稿においても主に欧州高級ブランド＝ラグジュアリー・ブランドを扱うことで、ブランドの価値そのものを探る上で他の最寄品や買回り品レベルにはないそのブランドから高価格を捨象してもなお残る価値の最も本質的な部分、すなわち消費者がそのブランドに惹かれるものは何かというところにも重点を置くことで、ブランドの価値とは何かを明らかにしていきたい。

何故ラグジュアリー・ブランドが研究対象なのかという問いに対しては、表向きは日本人のブランド好きという現象はあるものの、すべての欧州ラグジュアリー・ブランドが売れ行き好調とはいかず、そのブランドによっても差が出ている理由は何かということ、少なくとも理論的な面から突き詰める必要はあろう。そこにはブランド企業側が主張するような「伝統」「歴史」「クラフトマンシップ」のような側面だけでは測定しえない、何らかの成功するための法則や戦略が隠されているはずである。特に、これまでラグジュアリー・ブランドをマーケティング戦略面から考察したものはほとんどなく、ここにラグジュアリー・ブランド研究を通して解き明かすことに意味が出てくると思われるからである。

特に、近年 Schmitt(1999)²⁾ の言う経験価値マーケティング (experiential marketing) からのアプローチは消費者がその製品やサービスを

使用する前、あるいは使用しているとき、さらには使用した後にもまだ残る余韻や心地よさのレベルにまで高めようとするマーケティングであるが、本稿で述べるラグジュアリー・ブランドであるルイ・ヴィトンもそうした経験価値をマーケティングに取り入れているブランドであると思われる。

それゆえ、本稿ではまずこうしたラグジュアリー・ブランドの業界について概観した後、次にそのマーケティング戦略について、日本において最も成功とされている、最も日本人に愛されているルイ・ヴィトンを中心に見ていくことにする。また、そこからあらわれるラグジュアリー・ブランドの条件を一般化していくことで、ラグジュアリー・ブランドの本質とは何かを導くことにする。

Ⅱ ラグジュアリー・ブランド業界の現状

1. M&Aによる製品ブランドの獲得と勢力関係

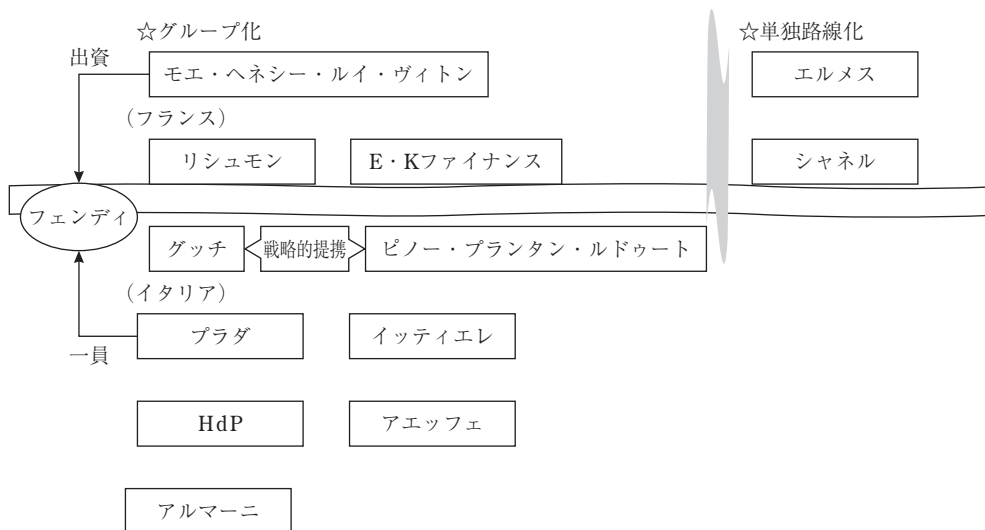
ラグジュアリー・ブランドの多くは欧州、とりわけフランスとイタリアの二大勢力に分類でき

きと思われる。フランスを代表するグループにベルナール・アルノーが率いる LVMH (モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン)³⁾があり、ファッション製品から酒・ワイン、香水、時計、流通分野に至る巨大コンглоメリット企業として M&A を繰り返してきた。結果として、ヴィトンの他にセリーヌ、ジバンシー、クリスチャン・ラクロワ、ケンゾーをも抱える一大ブランド群として君臨している。同じくカルティエ、アルフレッド・ダンヒル、ランセル、モンブランを擁するリシュモン・グループも存在感を高めている。

一方、イタリアを代表するのはグッチ・グループであり、その傘下にはイヴ・サンローラン、ボッテガ・ヴェネタ、バレンシアガなどのブランドがある。また、イタリアのプラダ・グループはプラダ以外にはジル・サンダー、ヘルムート・ラング、フェンディなどのブランドを持っているが、図1にもあるとおり近年 LVMH とプラダは提携し、その中でフェンディは両グループからの共同出資となり、世界各地に直営店を増加させている。

これまで LVMH とグッチ・グループは国際的にも競争を激化させてきたが、その発端とな

図1 ラグジュアリー・ブランドの勢力図



出所)『織研新聞』2001年11月5日付、戸衣理衣奈『エルメス』新潮新書、2004年から筆者が作成。

表1 LVMH グループ事業分野別および地域別売上高 (2001年)

(単位: 百万ユーロ)

	ファッション・皮革製品	セレクトティブ・リテイリング	ワイン・スピリッツ	フレグランス (香水)・コスメティックス	ウォッチ・ジュエリー	その他
売上高	3612	3475	2232	2231	548	131
割合	29.5%	28.4%	18.3%	18.2%	4.5%	1.1%

	アメリカ	ヨーロッパ (フランスを除く)	フランス	アジア (日本を除く)	日本	その他
売上高	3194	2283	2025	1999	1816	912
割合	26%	19%	17%	16%	15%	7%

出所) Bernard, A., Y.Messarovitch, La Passion Creative, Plon, 2000. 杉美春訳『ブランド帝国を創った男ベルナール・アルノー, 語る』日経BP社, 2003年より筆者が作成。

ったのが、グッチと対立するプラダ・グループがおこなった1998年グッチ株の買占めである。翌1999年に9.5%を取得後、LVMHにグッチ株を売却し、LVMHは34.4%を取得するに至った。ここでグッチは防衛策として、フランスのピノー・プランタン・ルドゥート・グループ (PPR) に提携を申し出、PPRが増資を引き受けたため、LVMHのグッチ株の比率は20.6%に低下した。その後、LVMHはグッチに対してTOB宣言をおこない、グッチとPPRもグッチ株について売却交渉をするが決裂し、オランダ高裁のグッチの新株発行による増資は違法であるとの判断により、2000年9月にLVMHが保有するグッチ株のすべてをPPRに売却することで合意がなされた⁴⁾。

他には単独路線化を進めている「エルメス」や「シャネル」は日本国内においても高い支持を集めており、「ルイ・ヴィトン」・「クリスチャン・ディオール」とともにフランス4大ブランドの一角を占めている。表1ではLVMHグループの事業別および分野別の売上高であり、表2においてもM&Aで拡大してきた状況が見て取れ、こうした表から収益の柱となる根幹部分がクローズ・アップされていると思われ、今後もそれぞれのブランドが持つ価値が問われていくであろう。

Ⅲ ルイ・ヴィトン社の日本市場参入戦略⁵⁾

1. 主としてルイ・ヴィトン社の参入戦略

1970年代当時の日本においては外資に対する規制があり、小売業界においても10店舗以上の店舗展開が図れないという規制が存在していた。この時期、日本市場に先行参入していた欧州高級ブランドの流通戦略は (1)グッチ方式 (専門小売業と代理店契約を締結)、(2)エルメス方式 (百貨店を代理店とする契約)、(3)ロエベ方式 (百貨店専門卸と合弁会社設立) の3形式であった。

しかし、秦はこうした事業形態について、彼のコンサルティング上の経験から、日本の会社と組んで進めることはスタート時はたとえ上手く機能しても、その後両者の間に摩擦が起こり、最終的には破綻するという確信を持っていたため、新たなビジネス・モデルの構築に迫られたのである。

それが、日本の流通市場における外資参入⁶⁾のモデル的なケースともなったルイ・ヴィトンの革命的なビジネス・モデルであった。それは次の2つの契約からなっている。

- ① ディストリビューション契約
- ② マネジメント・サービス契約

表2 モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン・グループの主要ブランド

※ () 内は設立年・M&A成立年・売却年。現段階で確認できているものである。イタリック体は既に売却されたブランドである。

☆ファッション・レザーグッズ (皮革製品)

- ルイ・ヴィトン・マルティエ (1854) ●ロエベ (1846・1996) ●セリーヌ (1945・1996)
- ベルルッティ (1895・1993) ●クリスチャン・ディオール (1946・1985)
- ジバンシィ・クチュール (1952・1988)
- ケンゾー・クチュール (1970・1993) ●クリスチャン・ラクロワ (1987・1993)
- エミリオ・プッチ (1947・2000) ●フェンディ (1925・1999→プラダとジョイント51%出資)
- ダナ・キャラン (1984・2001) ●トーマス・ピンク (1984・1999)

☆ワイン・スピリッツ

- モエ・エ・シャンドン (1743) ●ドン・ペリニヨン (1743)
- ヴァーヴ・クリコ・ボンサルダン (1772・1987) ●ヘネシー (1765) ●クリュッグ (1843・1999)
- ポメリー (1836・1991・2002) ●メルシェ (1858)
- ルイナール (1729・1973) ●シャトー・ディケム (1593・1999) ●ハイン (1763)

☆フレグランス (香水)・コスメティックス

- パルファン・クリスチャン・ディオール (1947・1971) ●ゲラン (1828・1994)
- パルファム・ジバンシィ (1957・1987) ●パルファム・ケンゾー (1987・1993)
- ベネフィット (1976・1999)
- ブリス (1996・1999) ●ハードキャンディ (1995・1999・2003)
- メーカーアップフォーエバー (1984・1999) ●アーバン・ディケイ (1996・2000・2003)
- フレッシュ (1991・2000)

☆ウォッチ・ジュエリー

- タグ・ホイヤー (1860・1999) ●エベル (1911・1999) ●ショーメ (1780・1999)
- ゼニス (1865・1999) ●フレッド (1936・1995)
- オマス (1925・2000)

☆セレクトティブ・リテイリング (各種小売)

- DFS (1961・1997-98) ●ル・ボン・マルシェ (1852・1998) ●セフォラ (1970・1997)
- マイアミクルーズ (1963・2000) ●ラ・サマリテーヌ (1869・2001)

☆その他

- レテュドゥ・タジャン (1994)

出所) <http://www.vuitton.com/>, http://www.lvmh.co.jp/Frame_a.html, Bernard, A., Y.Messarovitch, La Passion Creative, Plon, 2000. 杉美春訳『ブランド帝国を創った男 ベルナール・アルノー、語る』日経 BP 社, 2003年, および小島健輔『ファッションビジネスは顧客最適へ動く』こう書房, 2003年より筆者が作成。

まず、①のディストリビューション契約はパリのルイ・ヴィトン社が日本の販売先の百貨店（専門店）と直接商品取引をする契約で、当時の日本の多くの百貨店はパリに支店があるので、ルイ・ヴィトンは自社の倉庫から商品を出荷した時点で終了し、日本の百貨店側があとはその商品を日本まで送ることになるというシステムの構築は、本来必要となるさまざまな通関手続き、物流（運送と保管）の整備などをルイ・ヴィトンがする必要がないという、この方式はこのときパリとニースにしか店舗を持たなかったルイ・ヴィトン本社としては、コストの面でも人員配置の面でも非常に貢献度の高いシステムではなかったのではないかとと思われる。

次に②はルイ・ヴィトンの日本支店が日本の百貨店などの取引先との間の契約のことであり、ルイ・ヴィトン日本支店は「ブランド・イメージ維持」「商標保護」「商品品質」といった問題の処理および「広告宣伝」業務をおこなうことで、百貨店からはその対価として「フランチャイズ保証金」「マネジメント・サービス・フィー（売上の一部）」「広告協賛金」を受け取るというシステムの構築は、ルイ・ヴィトンの日本支店の運営費用を賄うことができ、ルイ・ヴィトンの本体としては物流コスト・人員配置のコストを負担することなく、海外に支店を持ち、自社製品を供給できるシステムの構築はその後のフランスの一ブランドからグローバルなブランド展開、およびM&Aによる巨大コングリマリット企業として姿を現す本源となる出来事ではなかったかと思われる。

下記の表はルイ・ヴィトン社が日本の流通市場へ参入し他社との競争上の優位性を確立するためにおこなってきたことをマーケティング戦

略の4 Pの観点から示したものである。

歴史的には1978年ルイ・ヴィトン日本支店が開設と同時に東京と大阪に5店舗が誕生し、1981年には日本支店は株式会社組織となりルイ・ヴィトン・ジャパンとして活動がおこなわれるようになり、その活動の一環として直営店形式の店舗を初めて銀座並木通りにオープンさせたのである。

ここで重要なことはそれまでの契約とは異なり、直営店を持つということはルイ・ヴィトン・ジャパンが直接フランス本社から商品を輸入し、国内店舗に供給するというシステムに変えたことが、ルイ・ヴィトンの日本市場参入戦略の第2弾として評価できうるものである。これによりそれまでのディストリビューション契約やマネジメント・サービス契約も一本化され、商品在庫についてもルイ・ヴィトン・ジャパンが責任を持つ、現在のアパレル業界で「コムサ・デ・モード」「コムサ・イズム」のブランドを持つファイブ・フォックスがおこなっているSPA（Speciality store retailer of Private label Apparel）を遡ること25年以上も前に、ルイ・ヴィトン社はこうした概念を既に保持していた秦の戦略的思考とその秀逸なシステムの構築がルイ・ヴィトンの将来を決定的にしたのは間違いないように思われる。

その背景には日本支店開設からわずか4年でルイ・ヴィトン・ジャパン株式会社へと組織化できるほど日本支店の業績が右肩上がりに拡大していったことが指摘できうるのであり、少なくともこの時期には何故ルイ・ヴィトンが売れ続けるのかというブランド価値の本質の最もベーシックな部分を成す信頼できるブランドとしての名声や評価がその重要なカギを握っていっ

表3 ルイ・ヴィトンのマーケティング戦略（4 P レベル）

	戦略の内容
流通戦略	日本法人設立による本社からの直接仕入・販売それによる中間卸・小売の排除
価格戦略	価格コントロール（内外価格差の縮小・最大1.4倍まで）
販促戦略	広告対象の限定化
製品戦略	供給量の適正化・定番商品の確立と維持・限定製品の投入

出所）秦郷二郎『私的ブランド論』日本経済新聞社、2003年から筆者が作成。

たのではないだろうかと思われる。

2. リペア・サービスの確立とコンシェルジュの起用～経験価値を高める装置として～

(1) リペア・サービスによるブランド価値の再付加システム

ルイ・ヴィトンのマーケティングとして評価すべきものにリペア・サービス部門の活動が挙げられる。それは消費者にとっての思い出の商品、これまで消費者自身とともにつくってきたストーリーが終焉しないように、他社がそれほど積極的でない部分、リペア・サービスの充実に加え、リペア・サービス部門をさらに昇格した形でのサービス・センターの設置をおこなっていった。それは東京・大阪・名古屋・福岡・神戸へと順次導入することで実現し、ルイ・ヴィトン・ブランドの新たな価値の付加を図ることになったのである。

通常の電化製品あるいは自動車などはアフターサービスとして、機能レベルでは器具の不具合による修理・定期点検の無料化などに見られるように、1年間の保証が付与されている。ここに、消費者にとっては高額ではあるけれども、その製品（ブランド）を信頼して購入する基本的なブランド価値の下地が揃うことになる。

ラグジュアリー・ブランドにおいては、その多くがいわば和田（1997・2000）の指摘する基本価値と感覚価値・精神価値において高品質および自己実現のレベルにまで消費者に浸透しているのであるが、当時は多くのラグジュアリー・ブランド企業が代理店契約が中心であったため、販売すれば終わりというスタンスに陥らざるを得なかったことから、日本でいうところのアフターサービスレベルでは比較的弱点とな

っていたと思われる。

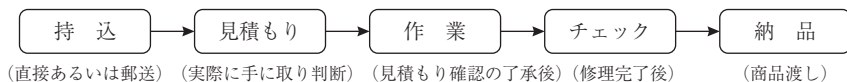
しかし、先述したようにルイ・ヴィトン・ジャパン社長の秦は1978年の日本での第1号店オープン後、国内での修理部門の立ち上げをおこない、その後1993年には店舗とは別にリペア専門サービス・センターを設置したのであり、ここに他のラグジュアリー・ブランドとは異なるブランド価値維持のための戦略展開を図っているところに、ルイ・ヴィトン・ブランドの強さがあらわれていると思われる。

こうしたリペア・サービス部門に持ち込まれる件数としては、2003年度実績では23万個あり、そのうち大阪では1ヶ月1,500個（1年に換算すると18,000個）にもなる。

思い出の詰まったバッグや小物類は、大切に使いたいものであり、大きな鞆や小物類を愛用していただくための、修理サービスであると、そのリペア・サービス部門のコンセプトを謳っている。リペア・サービスでは、糸やビス1本までパリと同じパーツを取り揃え、修理に熟練した職人が直しており、その理念として、リペア・サービスでは、「修理内容を直接お客さまとご相談し、その上ひとつひとつ丁寧に修理いたします。丹精込めて修理し、お客様のご愛用品への思いにお答えできることは、私たちにとって大きな喜びです」と経験価値に基づくビジネスを展開している。

このように、消費者が購入した後も、徹底したリペア・サービスをおこなうということは、彼らにとってはそれが両親あるいは彼／彼女からプレゼントされた思い出の財布やバッグが年月とともに破損したとしても、それを修理する体制が整備されているということで安心して日々大切に使い続けることにもつながり、こう

図2 リペア・サービス部門の流れ



ルイ・ヴィトンストアで受け付け 修理預かり 通常3～4週間
 リペア・サービス部門専門ショップ（東京・名古屋・大阪・神戸・福岡） 修理預かり 通常2～3週間

表4 リペア・サービスの主な内容

	内容・リペア部分	備 考
1	財布のファスナーつまみ（スライサー）交換	slicer
2	鞆のファスナーつまみ（スライサー）交換	
3	財布のファスナー交換	fastener
4	鞆のファスナー交換	
5	財布のスナップ交換	snap（留め金・締め金）
6	ビス交換	vis（フランス語）
7	ステッチ縫い直し	stich（針目）
8	ハンドル交換	
9	ショルダー交換	
10	ファスナーの引き手革の交換	

した時間や思い出の積み重ねが経験価値の強化にもつながり、さらにブランド価値を高めていくという良循環構造を構築していくことになるのである。

事実、ルイ・ヴィトンのスペシャル・オーダー品であるハード・トランクはその堅固性のため、祖父母の代から孫の代にまで3代に渡って受け継がれているという現実があり、そうした歴史的なブランド価値の蓄積は強力なブランド・ロイヤルティを形成していくと思われるのである。

(2) 消費者の要望に応えるコンシェルジュの配置

ルイ・ヴィトンのブランド価値を高めるために、2002年には表参道店内に高級ホテルと同様のコンシェルジュを配置している。コンシェルジュとは、フロント・ロビー周辺にデスクが配置されており、利用客のさまざまな依頼への手配・要望・相談に対応する部門である。ルイ・ヴィトン・ジャパンもこうした高級ホテルを超えるサービスを企図していると思われ、具体的には、購入を終えた顧客に対するハイヤーの手配、次に訪ねてみたい箇所の案内、ホテル・レストランの予約など、一流ホテルの水準を目指しておこなっている。

つまり、こうした取組みはルイ・ヴィトンの経験価値をさらに強固にするものであり、高品質のブランド品の提供だけではない、顧客満足を超えるレベルにまで踏み込んだ、ブランド価値の構築につなげようという明確な意思の下で

展開していると考えられるのである。

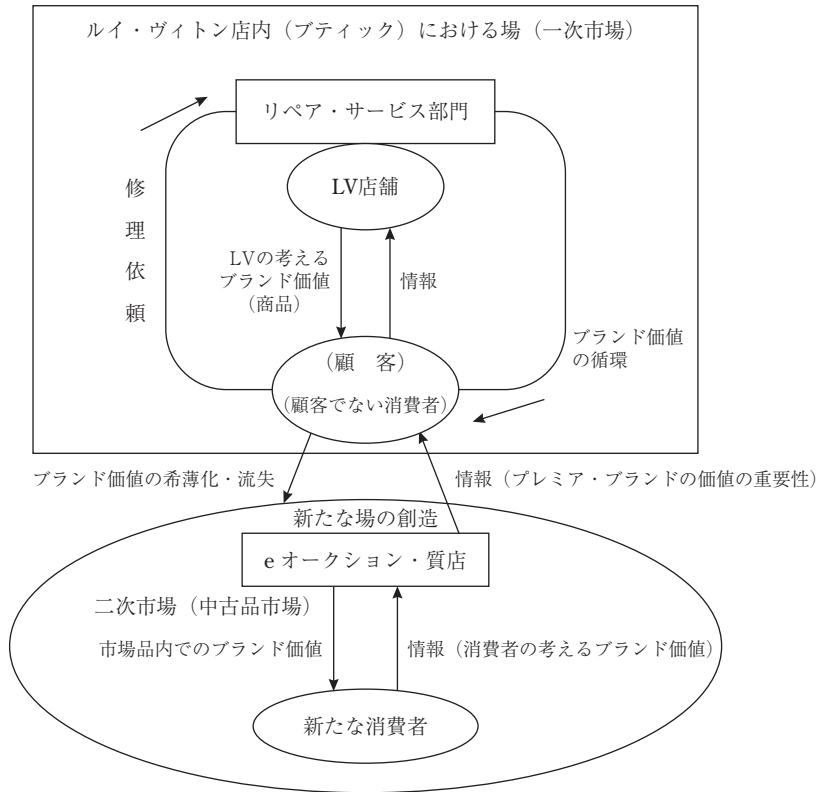
IV 二次流通に見る中古品市場の活性化

かつては、これまでラグジュアリー・ブランドの多くは二次流通は昔ながらの「質店」や中古品を扱う店での取引が中心であり、どちらかと言えばそのイメージも非常に重苦しく印象も質流れも存在する雰囲気であったが、近年そうしたイメージを一掃する状況が出てきている。

それはラグジュアリー・ブランドの二次流通を推し進めるはたらきを持つ雑誌「ブランド・バザール」「ブランズ・オフ」などによる新たな場の創造である。ここでは、あらゆるブランドの取引価格とともに、傷の程度や簡単な特徴が書かれており、またそうしたブランドを扱う店舗情報も丁寧に記載されている。ここでも必要なことはそのショップに持ち込まれたブランドの真質を見極めるプロの存在であろう。彼らはそのショップにとっては非常に大切な資産であり、その取り扱う魅力あるブランドのラインナップとともに、信頼構築における重要な要因ともなっていると考えられる。

また、インターネットの常在化により、誰でもいつでも商品の購入がおこなわれることが可能となり、e-commerceの技術的かつ信頼性の確立により、大多数のものが瞬時にオークションに参加し落札することができるようなシステムが確立されていることも、ブランドの中の人

図3 ルイ・ヴィトンにおけるブランド価値の二重構造循環



気ブランドのストーリー性を高める装置の役割も果たしているように思われる。

図3のルイ・ヴィトンにおけるブランド価値の二重構造循環は、顧客とルイ・ヴィトンのショップとの関係を一次市場とみなし、そこでは本来のブランド価値に基づいた商品売買がおこなわれ、修理を必要とされる商品についてはリペア・サービス部門に持ち込まれ、その思い出とともに再度修理が施され、経験価値が消費者とルイ・ヴィトン側双方にも、経験価値というブランド価値が積みまれていくことになるかと思われる。

続く二次市場においては、上記で購入された商品の一部が真の顧客ではない消費者によって中古品市場に流れ、一方でこれまで培われてきたブランド価値が一時的にせよ希薄化し喪失していくという前提に立っており、他方で再度購入を希望する消費者の出現により、新たな消費

の場が構築されることからブランド価値の再付加がおこなわれる場となっている。

V 「舶来品ブーム」とブランド価値の維持

1970年代以降に舶来品ブームに乗って、日本の市場に入ってきた高級品・ブランド群に、ピエール・カルダン、ジバンシー、ディオールなどのブランドがある。それらは、日本の百貨店・商社などと販売提携し、いくつかのブランドはライセンス生産を許可することで、急速にそのブランドの知名度を高めることになっていった。

たとえば、本来のブランドの価値であるプレタポルテや鞆・アクセサリーの分野から程遠い、スリッパやタオル・靴下などの日常品レベルにまで、そのブランド・ロゴを展開したことであ

る。

こうしたことは、ブランドの持つ価値の稀少性を質的にも量的にも薄めることになり、結果としてブランド価値の崩壊を招くことになった。つまり、日本市場への参入とその浸透を図る過程での量の増大を意図した結果、そのブランド価値の質の放棄を呼び起こし、ブランド露出を日常生活レベルにまで落とし込むことで、単純なブランドの露出量の増加による稀少性の日常化をブランド価値内に構築してしまったのである。

このような経過を辿り、欧州高級ブランドの中で、これらはブランドという呼び方をされてはいるものの、実質的にはほぼコモディティ化している状況に陥っている。

一方で、そうしたブランドと一線を画していたブランドがある。それが日本市場におけるルイ・ヴィトンであり、グッチであり、エルメスである。これらのブランドは市場拡大よりも、まず知名度の向上や製品品質の良さを前面に打ち出すことで、日本市場でのマーケティング戦略を選択・展開していったのである。

こうした企業は、ブランド価値の本質である稀少性を急速なブランド・ロゴの露出によることを避けたのであり、結果的にこうした戦略の選択が、1990年代から現在に至るラグジュアリー・ブランドブームの流行を、後押ししていると思われるのである。

欧州高級ブランドの中でも表5にあるライセンス生産をしている（していた）ブランドで、先に触れたディオールは別にして、他のブランドの多くはヴィトンのようにそのブランドが本来持っているブランド価値を保持しながら、大衆化・一般受けしつつもプレミアム・ブランドとして支持されていったブランドと、ライセン

表5 ライセンス生産の有無

	ブランド名
ライセンス生産展開	P・カルダン、※C・ディオール、ISL、ジバンシーなど
ライセンス生産なし	ルイ・ヴィトン、グッチ、エルメスなど

※現在はライセンス生産をおこなっていない。

ス生産を展開することで一時的な売上増による利益拡大を図り、コモディティ・レベルにまで落とし込まれたブランド群との間では、結果として後者はその後の現在のラグジュアリー・ブランドブームの主役には成り得ていない状況があると言える。

特に、これらライセンス生産されたブランドによるブランド価値の安売りや希薄化は、そのブランドのコモディティ化を促進していったと考えられるであろう。

Ⅵ ブランド戦略としての評価

1. ブランドの階層性・拡張・価値構築

図4はブランドにおける商品レベル別に見た階層性をあらわしたものである。これは通常百貨店においても商品計画をする際にも基準となるものであり、ブランド内にあるさまざまなラインナップ・品目などで中心となる fashion となる人気商品が30%を占めることでブランド市場をリードし、それを支える Basic= 定番商品(60%)となるものが売上の大部分をカバーし、こうした商品の中から、デザイン性や斬新性を加えたものが新たな息吹を吹き込まれ、従来型の商品に倦怠化してきた消費者層に刺激を与える意味で10%程度の稀少性・新奇性を持つ商品の供給を図るということが重要なブランド戦略となってくると思われる。

図5および図6にしても、ブランド拡張によりブランドを拡大し、またそのブランドのライン拡張⁷⁾を図ることでアイテム数を増大していくことや、他のブランドを買収により統合し、さらなるブランド価値の構築を図ろうとするということは、いずれ本来のブランド価値の分散を招き、ブランド価値の低下・希薄化が進むことになる。しかし、この時期に適切なマーケティング戦略を実施し、こうしたブランドの価値を強化しようとするならば、ブランド拡張およびライン拡張によるブランド価値の分散に対して、現状維持あるいはデメリットとしての価値低下をある程度防御できるはたらくはあるであろう。

また、他ブランドを買収によって統合し新たなブランド価値を構築した場合にも、消費者に

図4 ブランドにおける商品レベルでの階層性

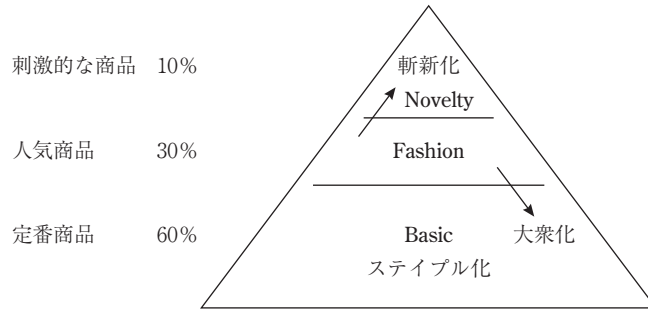


図5 ブランド拡張とライン拡張

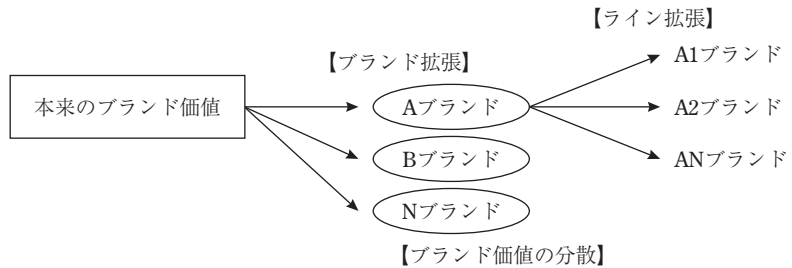
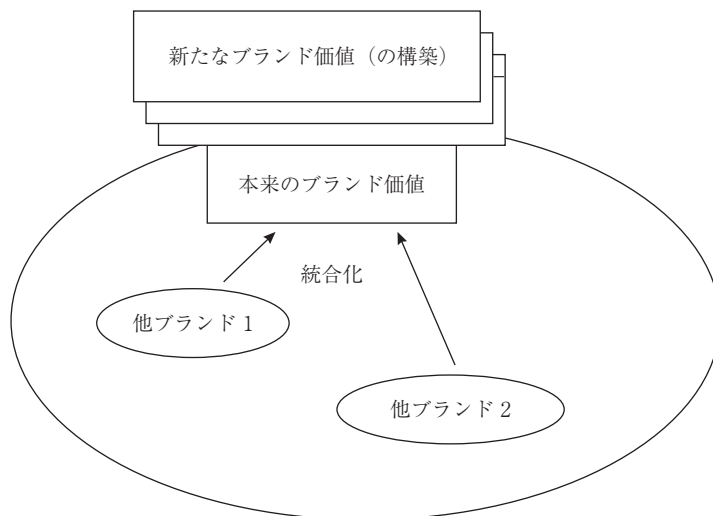


図6 ブランド統合による価値構築の概念



対するインパクトおよび新鮮さなどのメリットがある反面、一方で買収された側のブランド価値は一時的にせよ低下するのは否めない事実であろう。

いずれにしても、ブランド拡張およびライン拡張によるブランド価値の拡大、あるいはブランド買収による新たなブランド価値の構築は、かつて GE が標榜したその業界での第 2 位以内に入らなければ撤退するという経営戦略指針にもあるように、売れ行き低下したブランドに対する財務上およびマーケティング上の何らかの施策がなければ、その拡大したブランドにとっての新たなブランド価値の減失を招くことは十分予想できるのである。

以上のことから、マーケティング上、これら拡大しすぎたブランドおよびライン拡張を再度精査し、SBU に代表されるブランド群・ライン群を再度束ねて統合する戦略的マーケティングの論理が問われることになる。

LVMH はクリスチャン・ディオールを買収しその傘下に取めたが、いち早くディオールのブランド価値を正常化するために、それまでディオールがおこなっていたライセンス生産を打ち切らせて、本来のディオール・ブランドが持つラグジュアリーさ・稀少性を再構築するために、LVMH グループ全体でのディオールの位置づけを鮮明にしようと、戦略的マーケティングの観点から動いているように思われる。

ここに筆者の考えるブランド価値重視のマーケティング戦略が求められる所以となっているのである。

2. 「日常性からの脱却」と「稀少性の日常化」

これまで見てきた欧州ラグジュアリー・ブランドのブランド価値に関して、その中心的かつ一般的な戦略を挙げるとすると、次の 2 つが指摘できよう。

- ① 日常性からの脱却
- ② 稀少性の日常化

まず、①の日常性からの脱却であるが、ブランドは通常特別な日に高級ファッションに身を

装いつつ、アクセサリ・装飾品も同様にコーディネートすることで、トータルのファッションとして成立するものである。しかし、日本の若い世代にとっては、ジーンズ姿にラグジュアリー・ブランドのバッグや財布入れを持つというスタイルが一般的なものとなっている。現状ではあるラグジュアリー・ブランド自体が日本市場にあふれ、ブランドとしての一部稀少価値を持った製品を除けば、その多くが大衆化している。いわば高級ブランドの大衆化である。こうした状況においては、一般化してしまったブランドのブランド価値は勢い低下することになり、そのブランド全体の構成図の中で、あるブランドがどのような意味を持ち、全体としての調和や位置づけを考えなければならない時期に来ていると考えられる。つまり、誰もが同じブランド製品を持つということは、稀少性の喪失であることになり、さらなる他者との差別化を持ちたいと願う消費者にとっては、同じブランド内での上位の価値のあるブランド製品を買い求めようとするようになっていく。こうした要求に応えることができるかどうか、今後の欧州ラグジュアリー・ブランドの浮沈がかかっており、そこには拡大しすぎたブランド群を再度戦略的な観点から統合しなおすマーケティングが求められることになると言える。

次に、②の稀少性の日常化であるが、稀少性のあるダイヤモンドや宝飾品などのジュエリーを普段身につけずに金庫等に保管しておくことは、それ自体その製品を資産として取り扱うことを意味しているのであるが、たとえば watch 自体は、永遠の輝きを持つダイヤモンドのような宝石類とは異なり、将来的に資産価値が目減りすることはあっても、増加していくことは考えられにくいと思われる。

したがって、ラグジュアリー・ブランドの watch のように、稀少性があり、高価格のものを毎日身につけることによって、消費者は日常化の中に稀少性の楽しさを見出すことになる。

つまり、ラグジュアリー・ブランドの製品構成の上で、戦略的製品と思われる watch についても、レディースおよびメンズ、そしてスポーツ用のタイプを用意することで、それぞれの TPO に応じた one item 的に身につけてもらう

ことで、稀少性の日常化を訴えているように考えられる。身につけることで小規模な傷や中程度の損傷による資産価値の低下という物質的な面からの価値減少と、それを身につけることでの心地よさやヴェブレン(1899)の言う衛示的消費⁸⁾による快感につながる心理的な面での価値増加、この両者の価値の大きさを比較検討することを、より消費者に訴求していくことで、後者の価値に目覚めさせるようなマーケティング戦略が必要になっていくと思われる。

それゆえ、欧州ラグジュアリー・ブランドのマーケティング戦略は、基本的にはそのブランドの持つイメージやその存在感が希釈化しないように、常に基本コンセプトは変えずに、継続性を持ってキャンペーンを効果的にターゲット別に、必要な顧客に対してそのメッセージを発信続けているところに、その特徴があると考えられる。

これまで見てきた2つの条件は、①日常性からの脱却と②稀少性の日常化というブランドにとって、相反するようなマーケティング戦略が常に求められることを意味している。すなわち、一般消費者にとって、ブランドを購入しそれを身につけるという行為は、たとえ one item 的に装ったとしても、そのこと自身は日常性からの脱却につながっていく。

となると、当初はブランド＝稀少品であったものが、年月の経過とともに次第に大衆化し、ブランド＝普及品の様相を呈していく。しかし、よいものは一度使えば、買い替え需要の際にも引き続き、同じものかあるいは同一ブランドの item を購入するという、ブランド自身の歴史の蓄積性だけでなく、それを購入した消費者にとっても、その間の使用した年数分だけのそのブランドに関する情報や歴史の蓄積を生むことになり、そこには新たな愛顧心の高揚やさらなるブランド価値の強化をも呼び起こしていくことになる。

こうして、ある製品ブランドが稀少性から大衆化し普及品となっていく過程で、消費者は彼らが普段所属している場、すなわち所属している職場であるとか学校、地域サークルにおける交流の場、あるいは多くの不特定多数の人々が出会う公共交通機関や街角や小売店舗などの場

を通して、誰もがその製品ブランドを持つパーセントの上昇が目に見えて明らかになるにつれ、つまり市場が同質化に近づくことの意味を知ることになる。

それは誰もが自己関与度の低い日常性のある商品、たとえば野菜やミルクなどとは異なり、自己関与度の高いブランドを使用していた消費者が、マズローの指摘するような欲求の5段階にもあるとおり、自己実現のために、ワンランク上のテイストを求めようになるということであり、衛示的消費を超える、たとえばシャネル(シャネル愛好者)の中での階層化現象のそれである。それはそのブランドを一つあるいは小物で比較的高くはないモノの所持のレベルから、すべてのアイテムを持つことを生きがいに行っているような階層にまで多岐に渡っているということである。つまり、ブランドの階層化はブランドだけではなく、消費者の側にも階層化を呼び起こすことになるのである。

VII むすびにかえて

本稿では欧州ラグジュアリー・ブランドのマーケティング戦略について、主にルイ・ヴィトンを中心にして日本市場参入戦略および経験価値を強化するはたらきを持つリペア・サービスとコンシェルジュの役割について触れた後、中古品市場にも着目しブランド価値の二重構造循環を明らかにした。そして、そうしたことも踏まえ上でラグジュアリー・ブランドのブランド戦略としての評価を階層性・ブランド拡張・価値構築の観点からあらわし、最後にラグジュアリー・ブランドにとってマーケティング上必要な条件は「日常性からの脱却」と「稀少性の日常化」という相反する戦略が重要であるということを指摘した。

ブランドはこれまでその品質や伝統、クラフトマンシップに代表されるゆえの稀少性から高いプライシングがなされてきた。しかし、ルイ・ヴィトンを始めとして広くそうしたブランドが一般大衆にも普及していく過程で起こるブランドのコモディティ化に対しても、こうしたラグジュアリー・ブランドはさまざまなデザイン性・ファッション性のある新奇性の製品を投

入しつつ、本来からある定番商品や現在人気のある商品でブランドを固めるという方式をとってきた。

その一方で、これまで見過ごされてきた消費者側の立場に立った「経験価値」(experiences)の存在にいち早く気づいたブランド企業が消費者の持つ感覚的な価値や観念的な価値にまで踏み込んでブランド価値を再構築しようとしてきた方向性は、今後のラグジュアリー・ブランドの進むべき道を指し示したと言え、高く評価されてよいのではないだろうか。

今後われわれに残された課題としては、ブランドの持つブランド価値を価値そのものの観点から見るのに加えて、ブランドと消費者間に横たわる社会的な文脈からのアプローチも必要となってくるであろう。また、経験価値および経験価値マーケティングの意味するものは何かということについても、洞察を深めることが求められると思われるのである。

注

- 1) 本稿はルイ・ヴィトン・ジャパン代表取締役社長秦郷次郎氏の撰壇塾主催講演会(2004年10月1日)でのお話と秦氏のご好意で大阪ヒルトンプラザ店(店長岩浅博紀氏)のリペア・サービス部門の見学(2004年11月15日)をさせていただいた時の印象も併せて参考にして記述している。ここに記して感謝の意としたい。
- 2) Schmitt, B.H.,(1999), *Experiential Marketing*, The Free Press. を参照のこと。この中で経験価値とは「ある刺激に反応して起こる個人的な出来事」(p.60)となっており、また経験は「現実であろうとなかろうと、夢のようなものでであろうとなかろうと、あるいはバーチャルであろうとなかろうと、経験価値は出来事を直接観察することや参加した結果からしばしば起こる」(p.60)としている。
- 3) 1987年6月にモエ・ヘネシーグループ(アラン・シュヴァリエ社長)とルイ・ヴィトングループ(アンリ・ラカミエ社長)が合併。これ以降本格的なM&Aを展開し、1989年に現会長のアルノー氏がLVMHの筆頭株主となり権力を掌握後、シュバリエ氏やラカミエ氏らとのLVMHの支配を巡る長期の訴訟を経て、1990年4月アルノー氏が率いる現在のようなブランド群を多数抱えるコングロマリットの集団となっている(Marchand, S., *Les Guerres du Luxe*, Librarie

Arthème Fayard, 2001. (大西愛子訳『高級ブランド戦争 ヴィトンとグッチの華麗なる戦い』駿台躍躍社, 2002年および小島健輔『ファッションビジネスは顧客最適へ動く』こう書房, 2003年を参照のこと)。

- 4) Amault, b., b., y.messarovovitch, *La Passion Creative*, Plon, 2000. (杉美香訳『ブランド帝国を創った男 ベルナル・アルノー, 語る』日経BP社, 2003年), および三田村露子『全図解一目でわかるファッション業界』日本実業出版社, 2002年を参照のこと。
- 5) この節については、秦郷次郎(2003)『私的ブランド論』日本経済新聞社, 23-44ページのブランド・ビジネスの章を参照にして記述している。
- 6) ラグジュアリー・ブランドの外資系企業の日本市場参入戦略についてはいずれ稿をあらためて議論するつもりであるが、基本的にはルイ・ヴィトンはルート(1982)が参入方式の決定力学モデルで論じているような、外部資源や経営資源から判断して、リスクの低い参入方式の順番に日本市場にアプローチしていく形式を踏んでいったと思われるのであるが、しかしこうした理論が明らかになるよりも以前に、契約を重視したモデルの構築によって、代理店や流通業者を通じた輸出をおこなうとほぼ同時に日本支店を設立し、その後極めて短い期間でリスクをクリアした後、単独事業として製造から輸入・販売までを手がけるという迅速な意思決定の展開過程に向かったということは、当時の日本市場における外資規制枠がある状況下では、非常によく練られた国際市場進出戦略であったと思われる。
- 7) ブランド拡張とは「既存ブランド・ネームを異なる製品クラスに参入するために使われる」ことであり、ライン拡張は「その製品クラスにおける新規市場のセグメントに参入するために使用される」という意味から、両者は異なる概念を持っていることが理解できる(Aaker, D.A., & Keller, K.L.(1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.1, p.27.)。
- 8) Veblen, T.,(1889), *The Theory of the Leisure Class : An Economic Study in the Evolution of Institution*, The Macmillan Company. (高哲男訳(1998)『有閑階級の理論』ちくま学芸文庫)。

(2005年9月15日受付)
(2006年2月2日掲載決定)