

2010 年 第 5 回 「現代経営研究会」

講 師： 遣田 重彦 氏

LVMH モエヘネシー・ルイ ヴィトン・ジャパン株式会社取締役 兼

LVJグループ株式会社取締役

ルイ・ヴィトン ジャパン カンパニー Vice President, Human Resources

演 題 Keys to the Success for the Luxury Brands

講演会出席者： 66名

内訳：教職員 15 名、学生・院生 6 名、法人年間会員 10 社 18 名、一般 27 名

報告要旨

今日は、1. 高級品市場の現状、2. スーパーブランドの特徴、3. LVMH グループの戦略について話す。

1. ブランド市場の現状

高級品とは、①その人にとって特別なものという排他性があること、②品質が著しく高いこと、③価格が効用やコストと関係がないことなどの特徴がある。通常の経済学では、価格は、効用やコストによって決まるといわれているが、高級ブランド品はそれらと関係のないところで価格が設定される。購入する人にとってのこだわりや、イメージ、品質（その人にとっての知覚品質）で高額でも需要が発生する。

ブランド市場は、リーマンショック後に将来への不安が広がって失速、2008 年・2009 年と厳しかったが、2010 年はかなり改善し、高級ブランドの株価も騰っている。調査会社（ベイン）は、ブランド各社の経済危機への対応が早く、それぞれの顧客を大切に、新しいイノベーションを起こしながら次のステージに進んでいる、という評価をしている。

商品群別に市場の成熟度と競争状況を調べてみると、デパートでの販売合戦を見ても分かるように、香水&化粧品は成熟して競争が厳しい。ワイン&スピリッツも成熟して、ディスカウンターの参入など競争が厳しい。まだ成長できる余地があるのは、宝飾、ホームアクセサリなどである。地域ごとでは、中国やインドなど新興国市場はこれからも高い成長が見込まれる。

日本市場の動向を見てみると、ユニクロ、H&M のようなファストファッションが伸びていて低価格志向が続いている。高級ブランド品では売上トップ 10 のブランドが伸びている。つまり、市場は、2 極化して、スーパーブランド（後述）の寡占化が進んでいる。

デパートは、不採算店を閉鎖しながら、それぞれの特長を出そうとしている。銀座松坂屋はフォーエバー 21、ラオックスなど入れているし、銀座三越は新しいコンセプトで顧客を取り込んでいこうとしている。

日本は、顧客自身が自分の個性を大事にするようになってきた。皆と同じものを買うよりは、「私流」のオシャレをしようとしている。また、価格と価値の関係に敏感で、安いものをうまく使う傾向がある。日本人は、海外旅行するとしても、免税店で買い物ツアーは嫌がって、食事やスパなどエンターテインメントを買う傾向がある。

これに対して、中国人は、海外旅行でモノを買う。たとえば、銀座にバスを止めて、ル

イ・ヴィトンを買ひ、秋葉原に行って家電製品を買って帰る。ひと昔前の日本人のようである。

同じカテゴリーの中で高いものを買うシフトのことをトレーディングアップといい、その逆をトレーディングダウンというが、中国やインドはトレーディングアップしているが、日本はトレーディングダウンしている。

日本の高級品市場は、少子化、高齢化で消費が弱くなっているし、ブランドだったら何でもいいやというようなブランド信仰が崩れつつある。したがって、ブランドのポジショニングが大切で、デパートや路面店以外のチャネルも開発することを検討しているブランドもある。一方で、インターネット購買やテレビショッピングも増えているので、E コマースやモバイルフォンの活用も考えていかなければならないだろう。その際、顧客データをどう使ってターゲットのお客様にどう遡及していくかという CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）が重要になってくる。ルイ・ヴィトンは膨大な顧客データを持っており、既存顧客のロイヤルティをいかに高めていくかが大切だと思う。

2. スーパーブランドの特徴

ここで言うスーパーブランドとはルイ・ヴィトン、シャネル、エルメス、グッチなどの超高級ブランドのことをさす。これらのブランドに共通していることは、①品質に対するこだわりが著しく強いこと、②イメージに対するコントロールがしっかりしていること、③認知のレベルが極めて高いこと、④カスタマーサービスのレベルが非常に高いこと、⑤伝統と折り合いをつけながらイノベーションを繰り返していること、などである。

そして、スーパーブランドの戦略にも以下のような共通点がある。

(1) 流通の選択

慎重にチャネルを選択している。路面店は利益率はデパート内の店舗に比較して低いかもしれないが、イメージを作るために大切である。一方で、デパートとのパートナーシップは重要である。各ブランドは主要デパートで良い場所にスペースを広げる競争をしている。デパート内のスペースでブランドの強さが分かるといってもよい。1 階をとっているブランドがスーパーブランドとっていただいて結構だと思う。

(2) 商品の革新性

新しいデザイナーで新しいイメージを創り出したり、新しい商品ラインを作っている（ルイ・ヴィトンは、村上隆とコラボしているし、伝統的なキャンパス商品に加えて皮革の商品ラインも販売している）。

エントリー商品（買いやすい商品）を置いて、高い商品への移行を誘っている。某宝飾ブランドの場合、エントリー商品だったはずの銀製品が最大の収益源になってしまったようだが、それがブランドイメージを作れない要因にもなっているという人もいる。贋物対策もしっかりやっている。

(3) 周到的なマーケティング

私どもは市場調査が好きで 2 年ごとにお客様の方向性をチェックしている。

価格政策では（パリの値段に対して 1.3 倍から 1.4 倍と決める）というようにリーゾナブルと顧客に受け取られる基準を作っている。

広告宣伝では、ヴォーグやヴァンサンカンなどの人気の高いファッション雑誌に広告をしている。非常にたくさんの投資を印刷媒体にしている。

一方で、テレビは余りやらない。リテンション（記憶に留まる比率）が低い電波媒体は P&G のようにマスの商品がやるもので、私どもでは、紙媒体（印刷媒体）を大切にしている。

3. LVMH グループの戦略

1987 年にルイ・ヴィトンとモエ・ヘネシーが合併して誕生したのが LVMH である。そもそもブランドは家族経営だったが、それをベルナール・アルノーが買収を始め、合併を繰り返して大きくなった。LVMH は、ファッション&革製品、香水&化粧品、時計宝飾、ワイン&スピリッツ、流通グループなどから構成される。ファッショングループは、ルイ・ヴィトン、ロエベ、セリーヌ、ケンゾー、ジバンシィ、ベルルッティ、ダナ・キャラン、マーク・ジェイコブス、クリスチャン ディオールなどがある。香水化粧品部門は、パルファン・クリスチャン・ディオール、ゲラン、ベネフィット、メイクアップフォーエバー、パルファム ジバンシィなどがある。時計宝飾類としては、フレッド、ゼニス、タグ・ホイヤー、ウブロ、ショーム、デビアスなどがある。酒類部門としては、ドンペリニオン、モエ・エ・シャンドン、クリュッグ、ヴーヴ・クリコ、メルシェ、ルイナール、シャトー・ディケム、ヘネシーなどがある。流通部門では、DFS グループ（免税店のチェーン）、化粧品のセフォラ、世界最初のデパートであるル・ボン・マルシェなどが傘下にある。その他に、（フランスの日経新聞といわれる）レ・ゼコーもグループ企業である。

ブランドを多くもつメリットはリスクヘッジにある。第 1 に、地域別にポートフォリオを組んでいるが、その結果、マーケットのリスクや為替の影響を低く抑えることに成功している。第 2 に、事業別のポートフォリオもリスクヘッジに貢献している。たとえば、ワイン&スピリッツ事業は、広大な敷地に何年も樽を寝かせるビジネスで資本集約的だが、安定的な収益を得られる。他方、ファッション事業は利益率が高いが、流行があつてリスクがワイン&スピリッツ事業に比べると高い。

ブランドを多くもつことのもう 1 つのメリットは、以下のような相乗効果にある。①デパートとの交渉力が高まる、②流通の効率化（大きな共同倉庫を借りれば賃料も安くなる）、③銀行と取引するときにも有利な条件が得られる、④保険料も安くなる、⑤広告もグループ全体で交渉するので、安くなるし、フリーエディトリアル（お金を払わないで記者が書いてくれる記事）のサービスも得られる、⑥出店など不動産事業もグループ全体でやっている、⑦ブランド保護（ニセモノ対策）も協力できる、⑧人材獲得（優秀な人材を確保できるし、複数のブランドがあるので、社員は転職をしないでグループの中で経歴を管理できる）、⑨技術開発、財務や IT 部門やロジスティックもシェアード・サービス化しているので、間接部門も効率化できるし、間接費が下がる。

たとえば、ルイ・ヴィトンには皮革の技術があるが時計の技術者はいなかった。ルイ・ヴィトンのタンブールという時計はゼニスの技術で作っている。こうしたブランド間の相乗効果が期待できる一方で、LVMH ではブランドの独立性（自治権）も確保している。

最後に、LVMH のコア・バリュー（社是）を紹介する。我々は、①クリエイティブで革

新的であること、②商品の卓越性を追及すること、③パッション（情熱）をもってブランドイメージを高めていくこと、④創業者精神を忘れずに仕事をする事、⑤ベストを尽くし、さらに上を目指すこと、を中核的価値として大切にしている。

以上