

Title	日本におけるラグジュアリーブランドの成立可能性
Author(s)	今泉, 悠樹
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 864-867
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/18529">http://hdl.handle.net/10119/18529</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 日本におけるラグジュアリーブランドの成立可能性

○今泉悠樹（東京理科大学）

## 1. 本論におけるラグジュアリーブランドの範囲

ラグジュアリーブランドの定義について一般的、学術的に定まったものは存在しない。

富裕層市場のレポートに定評のあるコンサルティング会社ベイン&カンパニーによると、下記のような分野が含まれる。

- アパレル・アクセサリ
- 自動車
- 宿泊サービス
- ワイン&スピリッツ
- 料理
- 家具
- ファインアート
- プライベートジェット
- クルーズ

日本において、ラグジュアリーブランドといえば、まず想起されるのはルイ・ヴィトンに代表されるアパレル・アクセサリのブランド群であろう。エルメス・シャネル・プラダ・ディオール・グッチ・サンローラン・ヴァレンティノ・ロエベ・ティファニー・カルティエ……。これらのブランドは、大都市の一等地に大規模な基幹店を構え、また百貨店の低層階の一等地にブティックを連ねており、多くの日本人に認知されている。よって、本論においては、アパレル・アクセサリのラグジュアリーブランドを対象として議論を進めることとする。

## 2. ラグジュアリーブランド市場の位置づけ

現在、アパレル・アクセサリ市場において、ラグジュアリーブランドはどのような位置づけにあるのか。一般的にはそれらは別の市場であるとされ、並列で議論されることはないが、状況を俯瞰するために両者を合わせてグローバルで売上高順に並べたのが表.1である。

表.1 2021年度世界アパレル企業売上高ランキング

順位	企業名	売上高	対19年度増減比	営業利益	営業利益率
1位	LVMH モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン	約9兆億円	+20.0%	約2兆4千億円	26.6%
2位	プラダグループ	約4兆7千億円	+7.8%	約7千億円	14.5%
3位	リシュモン	約2兆7千億円	+34.7%	約5千億円	17.7%
4位	インディテックス	約2兆6千億円	-2.0%	約5.5千億円	15.4%
5位	ケリング	約2兆5千億円	+13.4%	約7千億円	28.4%
6位	H&M	約2兆4千億円	-14.7%	約2千億円	7.7%
7位	シャネル	約2兆2千億円	+22.9%	約8千億円	35.2%
8位	ファーストリテイリング	約2兆1千億円	-6.9%	約2.5千億円	11.7%
9位	GAP	約1兆9千億円	+1.9%	約1千億円	4.9%
10位	エルメス	約1兆3千億円	+30.5%	約5千億円	39.3%

出所：各社の公表資料等から筆者作成

興味深いことに、トップ 10 はラグジュアリーブランド（を傘下に収めるコングロマリット）か、低価格でマスマーケットをターゲットとしたグローバル SPA ブランド（インディテックス、H&M、ファーストリテイリング、GAP）に占められている。その中でも、過半数がラグジュアリーブランドという結果になっている。

加えて、前述のベイン&カンパニーのレポートによると、ラグジュアリーのマーケットは、2021 年 11 月時点でコロナ禍に陥る前の 2019 年同期と比べてプラス成長に転じ、また今後毎年 6～8% 成長し続け、2025 年には 3,600～3,800 億ユーロに達すると推定されている。

なお、主なラグジュアリーブランドコングロマリットと、その傘下の主要ブランド（アパレル・アクセサリー）は下記のとおりである。

表.2 ラグジュアリーコングロマリットと主要なブランド

LVMH モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン	リシュモン	ケリング
ルイ・ヴィトン ディオール フェンディ セリーヌ 等	クロエ ダンヒル モンブラン 等	グッチ サンローラン バレンシアガ ボッテガヴェネタ 等

出所：筆者作成

### 3. 日本におけるラグジュアリーブランド

日本におけるラグジュアリーブランドを、百貨店と切り離して語ることはできない。百貨店の富裕層対応組織である「外商」が、そのまま「Gaisho」として、海外のラグジュアリーブランド関係者に通じることからも明らかである。

ラグジュアリーブランドの日本における主な販路は、百貨店のインショップ（ブティック）でとなっている。ラグジュアリーブランドは、自ブランドの世界観やブランドイメージを徹底してコントロールしているため、品物を卸すことはせず、自社でデザインしたブティックにおいて、自社で教育した販売員によって販売を行っている。

百貨店は本来小売業（仕入れて自ら売る業態）であるが、現在は消化仕入れという取引形態で、ブランド側から派遣された販売員が店頭で自社の商品を販売するという、ショッピングセンター等の不動産賃貸業に限りなく近いビジネスとなっている。

百貨店において、海外のラグジュアリーブランドは一種特権的な地位を与えられている。館の一等地に広大な面積のブティックを構え、店構えも他のインポートブランドや日本のブランドには許されないようなファサードを作りこみ、取引条件は他のブランドと比較すると圧倒的に有利な条件（歩率が低い、内装の費用を一部負担、等）となっている。日本の百貨店側としては、そこまで譲歩してでも、集客や店格を上げたいがために、ラグジュアリーブランドを誘致するのである。当然ながら、現在のような商流になるまでに変遷はあったものの、ラグジュアリーブランドは百貨店をうまく利用し、日本市場において大きな収益を上げているという図式になっている。

### 4. なぜ日本のブランドはラグジュアリーブランドになれないのか

これまで見てきたように、日本におけるラグジュアリーブランドは欧州のブランドばかりである。なぜ、日本には欧州のラグジュアリーブランドに伍するようなブランドが存在しないのであろうか。

#### 理由 1：歴史的背景

ラグジュアリーブランドは、そのブランドイメージを構築するために、ブランドの歴史をストーリーとして活用している。

ルイ・ヴィトンは 1854 年にトランクメーカーとして誕生した。貴族や上流階級に愛用される上質なトランクを作っていた、という歴史的事実が現在のブランドのストーリーの根幹となり、ブランドの正

統性を担保している。同様に、エルメスは馬具メーカー、グッチは皮革製品のメーカーとして誕生している。

一方で、日本にも伝統工芸等の優れた、ラグジュアリーブランドより歴史の長い技術やそれらを受け継ぐ工房等が現存している。しかし、欧州と異なり、日本は 1900 年前後に大きな文化的な転換を行った。欧米の生活様式を受け入れたことで、これら伝統工芸品は現在の生活様式にはマッチしない品物となってしまった。このことで、日本の優れた伝統技術が欧州のラグジュアリーブランドと同じような発展を遂げることがなかったと考えられる。

#### 理由 2：文化的格差

欧州のラグジュアリーブランドは、文化的後進国に対して彼らのブランドを売り込んできたという歴史的経緯がある。

その歴史の浅さから欧州に対して文化的コンプレックスを抱いている北米に始まり、戦後欧米化が進み急速に経済成長を遂げた日本、世界一の人口を背景に GDP 世界 2 位にまで成長した中国、という流れである。現在は東南アジアや中東が成長市場であり、そのあとには広大なアフリカ市場が広がっていると考えられている。

20 世紀を欧米に追い付け・追い越せという考え方で成長してきた日本にはこの考えかたや戦略がとれなかったと考えられる。

図.1 欧州ラグジュアリーブランドの発展



出所：筆者

#### 理由 3：日本のアパレル産業におけるビジネスリテラシー

ラグジュアリーブランドのビジネスモデルは、核となるアイテムを中心にアパレル・アクセサリ・ライフスタイルグッズと幅広い商品を展開することで、その世界観を拡張、強化しながら売り上げ規模を拡大するとともに、マージンミックスで利益を確保している。

このようなビジネスモデルにおいては、ブランドの魅力を生み出すクリエイションの力だけでなく、高いビジネスリテラシーが求められる。事実、欧州のラグジュアリーブランドでは、クリエイティブディレクター率いるデザインチームと、社長を含むマネジメントチームがそれぞれ別個に設置されているケースがほとんどである。

一方、日本のアパレルブランドでは、デザイナーが社長を兼任するケースが多く、ビジネス面で十分な人材が社内に存在しないケースがほとんどである。このような経営体制であるがゆえに、日本のアパレルブランドはビジネス的に大きな成功を収められていないと考えられる。

### 5. 日本におけるラグジュアリーブランドの成立の可能性

前項でみたように、日本にラグジュアリーブランドが存在しない理由は 3 つ存在していた。これらを克服することで、日本におけるラグジュアリーブランドの存立可能性があると考えられる。

#### 理由 1 の克服：歴史以外のストーリーテリング

歴史だけがラグジュアリーブランドの正統性を担保する要素ではない。事実、国としての歴史が浅いアメリカでもラグジュアリーブランド（もしくはその候補）は誕生している。

その代表格は、ラルフローレンである。ラルフローレンは、創業者でもある同氏の創り上げた古き良き米国のライフスタイルをブランド全体で表現している。同ブランドはネクタイから始まり、アパレル（複数のライン）、ホームウェアとその世界観を拡張してきた。当初は必ずしもラグジュアリーなブランドとは言えなかったが、現在ではイタリア製の最上級ラインをラインナップするなどブランドとしての格を向上させている。

このような手法は、日本のブランドにおいても転用可能であると考えられる。

#### 理由2の克服：文化的格差の克服

日本のアパレルブランドは、ブランドが成長すると、欧米への海外展開を始める傾向にある。これは、文化的な格差を利用した欧州のラグジュアリーブランドの戦略とは真逆であり、一定のニッチな支持を受けるかもしれないが、ビジネス的には悪手であると考えられる。

本来は、中国や東南アジアといった近隣のアジア圏に進出することで、それらの国における日本へのあこがれといった要素を活用し、「ラグジュアリー」なブランドとして海外戦略を行うべきである。

#### 理由3の克服：ビジネス人材の投入による成功事例の誕生

この点に関しては、ビジネスリテラシーの高い人材が業界に参入し、早期に成功事例を作ることに尽きられる。難しい点としては、アパレル業界が成熟マーケットであり、新規のビジネスチャンスが生まれづらいとされていることである。こういった認識によって、有望な人材が獲得しづらい状況になっていると考えられる。

加えて、ラグジュアリーブランドを成長させる際には、その魅力を生み出す力であるクリエイションへの理解も欠かせない。ある意味で、右脳と左脳の両方で高い能力を兼ね備えた人材を必要としているともいえ、その点でも難しさがあると考えられる。

上記3点を解決する取組を推進することによって、日本においてもラグジュアリーブランド足りえるブランドが誕生すると考えており、今後は具体策を検討し実行に移していくことが課題である。

#### 参考文献

- ・Kapferer, Jean-Noel, and Vincent Bastien(2009) The Luxury Strategy- Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands -, Kogan Page, London (長沢伸也 (訳)『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』東洋経済新聞社, 2011年)
- ・福田稔 (2018) 「なぜ、ラグジュアリービジネスは日本から育ちにくいのか」Forbes Japan, 2018. 2. 22 <https://forbesjapan.com/articles/detail/19811>
- ・齊藤孝 (2022) 「ファッション流通ブログ de 業界関心事」2022. 5. 16 [https://dwks.cocolog-nifty.com/fashion\\_column/2022/05/post-a51f25.html](https://dwks.cocolog-nifty.com/fashion_column/2022/05/post-a51f25.html)
- ・ベイン&カンパニー (2022) <https://www.atpress.ne.jp/news/298410>