

織研教室

トップ・オブ・ザ・ピラミッド市場へ

ラグジュアリー戦略

長沢 伸也

早稲田大学大学院商学研究科教授

日本のアパレルビジネスの今後を展望するとき、従来のマーケティング戦略やブランド理論を早期に払拭し、新しい方向性を確立する必要がある。「価格で競争しない」「想像力と独自性を武器にする」など、進むべき道を学術的にも探求し、専門教育として実践することも必要だ。早稲田大学が12年4月から新しい講座を開講する。講座名は「ラグジュアリーブランド

教授陣に加えてルイ・ヴィトングループの経営陣や管理職が講師となり、来日した世界のラグジュアリーブランドの経営者やデザイナーをゲストスピーカーに招いたカリキュラムを予定。

価格競争を超え

従来のビジネスの延長線での「低価格戦略」では、たとえ優れた技術力や高い品質を持っていても、果てしなくコスト競争に巻き込

まれる。品質向上が著しい新興国・地域の追い上げにも合うため、物作りは疲弊し、ブランド価値も低下することになる。このパターンを打破するためにはBOP(ベース・オブ・ザ・ピラミッド)市場ではなく、TOP(トップ・オブ・ザ・ピラミッド)市場を目標とした高付加価値、換言すれば、高価格でも売れるものを作るのが重要だ。

とりわけ、景気低迷・経済不況の時期には「他社がまねできない商品」と「価格競争ではない独自の価値」「独自の流通」「独自

はいけない。

10日には開講記念シンポジウムを開催。ルイ・ヴィトン・シャパンのエマニュエル・プラット社長が「ラグジュアリービジネスの展望」と題して特別講演し、ラグジュアリービジネスの現状を俯瞰。同時に今後のビジネス、特にアジア市場と日本市場の将来についても言及。

引き続き行われたパネルディスカッションでは「ラグジュアリーブランドデザインに求められる人材とは」をテーマにエゴンゼンダーインターナショナルのパー

を誕生し、世界中を制覇したが、他方でラグジュアリー戦略は先進国文化圏における幅広い事業で適応されている。代表はアップルの旗艦店作り、B&Oのデザイナードイオ、ネスレのネスプレッソマシン、BMWのミニなどがある。いずれもイノベーションとクリエティビティを生かし、高価でも売れる製品・商品を提供。熱烈なファンを創造するブランドを生み出す根底にはラグジュアリーブランドの理論があり、その実践があるのだ。

3・11の直後、ラグジュアリーブランドも多くが日本市場で苦戦を強いられた。しかし、被災後に再開した店舗では震災前を上回る回復となっている例もある。ただ、人口減も日本の売れ行きが長期的に伸びることは期待できない。本質的には、「日本を除くアジア市場」での伸びが見込まれる中で、日本市場をどのように位置付けるかはラグジュアリーブランドの世界戦略上でも重要だ。今の日本は多くのアパレル企業とファッションビジネスもまた、感性に依存し、流行を追って同質化に陥り、単なるファッションの壁に突き当たっている。3・11の消費者の変化もあり、今こそ、枠を超えるべき時期を迎えている。ラグジュアリーブランドの戦略が必ず参考になるはずだ。

文化・芸術・産業論の教育実践

「インク系モジュール」・平日の夜間を主にMBAプロフェッショナルプログラムで特定テーマに関する専門科目をグループ化してモジュール制(注)で教育している早稲田大学ビジネススクール(早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻)と、LVMHモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトングループの共同による寄付講座として開講。講座では、MBA取得を目指す学生を対象に、ラグジュアリービジネスにおけるマーケティングを軸にする。早稲田大学の

ラグジュアリー戦略のまとめ

項目	マーケティングの定石	ラグジュアリー戦略
PRODUCT (製品)	十分な品質 (適合品質、過剰品質は不可) 相対的品質 F&B (機能・便益、使用適合性、要求への一致)	卓越した品質 (こだわりの品質、物語のある製品) 絶対的品質 感性品質 (経験価値)
PRICE (価格)	低価格 相対価値	高価格 (適正価格) 絶対価値
PLACE (流通チャネル)	広い流通チャネル (店舗数増、通販や量販店…)	限定された流通チャネル (流通を支配、支配できないチャネルは用いない)
PROMOTION (プロモーション)	大量の広告 (TV 広告等)	パブリシティ (メディア) に取り上げられること重視
BRAND (ブランド)	従来のマーケティング理論やブランド理論 (ブランドエクイティ、ブランドランキング等)	従来のマーケティング理論やブランド理論の逆張り

のプロモーションの実現が必要になる。こうした既存のマーケティングやブランド理論とは逆張りの法則を体系化したのが、ラグジュアリー戦略。とはいえ、もちろんマスマーケティングの対極にあるものだが、プレミアム戦略や単なるブランド戦略と混同して

トナー増山美佳氏、クリスチャン・ディオールの得能摩利子社長、ルイ・ヴィトン・シャパンの遺田重彦取締役にご登壇願った。ラグジュアリーブランドの職務と知識を考慮した資質と能力、人材開発、特にキャリア形成や女性の活躍がそれぞれの立場から論じられた。

半世紀の成長で確立

ラグジュアリー戦略そのものは、主にフランスやイタリアの家業が半世紀で世界的なブランドに成長する過程で確立されたもの。アメリカで生まれた大衆消費財のマーケティングがP&Gなどの巨大企業グループ

を誕生し、世界中を制覇したが、他方でラグジュアリー戦略は先進国文化圏における幅広い事業で適応されている。代表はアップルの旗艦店作り、B&Oのデザイナードイオ、ネスレのネスプレッソマシン、BMWのミニなどがある。いずれもイノベーションとクリエティビティを生かし、高価でも売れる製品・商品を提供。熱烈なファンを創造するブランドを生み出す根底にはラグジュアリーブランドの理論があり、その実践があるのだ。

3・11の直後、ラグジュアリーブランドも多くが日本市場で苦戦を強いられた。しかし、被災後に再開した店舗では震災前を上回る回復となっている例もある。ただ、人口減も日本の売れ行きが長期的に伸びることは期待できない。本質的には、「日本を除くアジア市場」での伸びが見込まれる中で、日本市場をどのように位置付けるかはラグジュアリーブランドの世界戦略上でも重要だ。今の日本は多くのアパレル企業とファッションビジネスもまた、感性に依存し、流行を追って同質化に陥り、単なるファッションの壁に突き当たっている。3・11の消費者の変化もあり、今こそ、枠を超えるべき時期を迎えている。ラグジュアリーブランドの戦略が必ず参考になるはずだ。

出典：長沢伸也著「ルイ・ヴィトンの秘密」講談社