

# 脱コモディティ化へ向けた新たな展開

—「価値伝達」方略としてのラグジュアリー戦略—

寺崎 新一郎

## 目 次

1. はじめに
2. ラグジュアリー・ブランドのマーケティング・プロセス
3. ラグジュアリー戦略 構成要素の考察
4. ラグジュアリー戦略 適用事例の検討
5. 結語および今後の課題

## 1. はじめに

「エッセティクス」(Schmitt and Simonson, 1997)、や「経験経済」(Pine and Gilmore, 1999)、「経験価値マーケティング」(Schmitt, 1999)により、新たな価値の捉え方が議論されて以来、脱コモディティ化への方策が多くの研究者により提唱されている。東(2013)によれば、延岡(2006a; 2010)は意味的価値、楠木・阿久津(2006)はカテゴリー・イノベーション、前述のパイソンとギルモア、シュミットは経験価値の重要性をそれぞれ提唱している<sup>1</sup>。そして、東(ibid.)は、カテゴリー・イノベーションや意味的価値の創造などは、未知の「顧客の状態」を実現できた結果であるとした。いずれも脱コモディティ化へ向けて示唆のある方策であるが、ブランドが長期的に価値を維持・醸成するための具体的な価値伝達方略は記されていない。楠木(2010)は、ポストモダン・マーケティング発想に欠けている概念、「価値次元の可視性」を指摘する。一方、競争力の源泉となる可視性の低い価値次元は、マネジメント上の目標設定がしづらいこと、そして投資家などの外部利害関係者への説明が困難なこと、の2点を限界として挙げている。そこで、ストーリーを構想し、語れるリーダーの存在が必須としたが、そのような卓越したリーダーは稀である。意味的価値や経験価値も定量化・普遍化が難しく、同様の問題を内包している。そのため、本稿では価値づくりではなく、価値伝達による脱コモディティ化へ向けた新たな方策として、ラグジュアリー・ブランドのマーケティング戦略(以下、ラグジュアリー戦略)を提示する<sup>2</sup>。

欧州を拠点とする高級ブランド・ビジネスは、昨今の厳しい競争排他排他排他においても、価格ではなく「価値」で勝負し、競争優位を築いた産業である。1977年までパリとニースの2店舗

<sup>1</sup> その他、恩蔵(2007)は、脱コモディティ化へ向けた市場参入戦略として、「経験価値戦略」、「品質価値戦略」、「カテゴリー価値戦略」、「独自価値(先発)戦略」という4つの方向性を提示している。

<sup>2</sup> 価値伝達による脱コモディティ化とは、換言すれば、付加価値を市場で構築することである。

展開であったルイ・ヴィトン<sup>3</sup>は、1987年に誕生したLVMHの中核メゾンとして売上高30億ユーロ超となるまでに成長した。ラグジュアリー戦略の特徴は、それがラグジュアリー・ブランドだけでなく、マス・ブランドや、新規立ち上げブランドにも適用可能なことである。Kapferer (2009)では、マス・ブランドへの適用例として、アップルやラコステ、新規立ち上げブランドへのそれとして、シャンハイ・タンを例示している。1933年創業のラコステは、日本では大衆ブランドの1つに過ぎないが、『タイム誌』(2007年10月4日付)によれば中国では3大ラグジュアリー・ブランドの1つに挙げられている<sup>3</sup>。Kapferer (2009)は、業界4位以下の企業であれば、ラグジュアリー戦略適用を検討する価値があると述べている<sup>4</sup>。それは、高い「収益性」をもたらし、かつ「会社の規模と無関係」なためである。ゆえに、当戦略は、規模の経済ではなく、価値で勝負しなければならない中小企業にも応用できる。

ラグジュアリー戦略は有用性が示唆されるものの、マーケティング・プロセスや構成要素はいくつかの研究で検討されたに過ぎない<sup>5</sup>。本稿では、ラグジュアリー・ブランドのマーケティング・プロセスを考察した後、ラグジュアリー戦略の構成要素を明らかにした3つの研究を概観する。第4章では、Fionda and Moore (2009)モデルを分析視角とし、ラグジュアリー戦略の適用例を検討する。このことで、ラグジュアリー戦略を実際に運用する際の含意を提示する。

## 2. ラグジュアリー・ブランドのマーケティング・プロセス

マス戦略とラグジュアリー戦略の相違点を、マーケティング・プロセス、特にブランド拡張<sup>6</sup>の意思決定プロセスから明らかにした研究に、Dall' Olmo Riley *et al.* (2004)がある。彼らは、Ambler and Styles (1997)の「ブランド拡張の意思決定モデル」(以下、A&Sモデル、図1)をラグジュアリー分野に適用・検証することで、ラグジュアリー・ブランドにおけるそれを案出した。Amberらは、欧州、米国、豪州を拠点とする大手非耐久消費財(FMCG、食品・日用品など)企業9社に対して、半構造化インタビューを実施した。そして、ブランド拡張の意思決定プロセスを前提、決定基準、上市に分け、図式化している。なお、A&Sモデルでは、11の事例研究(うち、8つはライン拡張、残りの3つはブランド拡張事例)が参照されている。Amberらの定義するブランド拡張は、Tauber (1981)の定義に倣い、既存ブランドを新しい製品カテゴリーに導入する場合はブランド拡張、既存の製品カテゴリーに対してはライン拡張とした。

Dall' Olmo Riley *et al.* (ibid.)では、高級ブランド企業7社を抽出し、マーケティング関連の業務に携わるマーケティング・ディレクター、ブランド・マネジャー、そして財務アナリストを対

<sup>3</sup> RISCが行った同調査では、1位にシャネル(42%)、次にロレックス(36%)、ラコステ(33%)が挙げられていた。

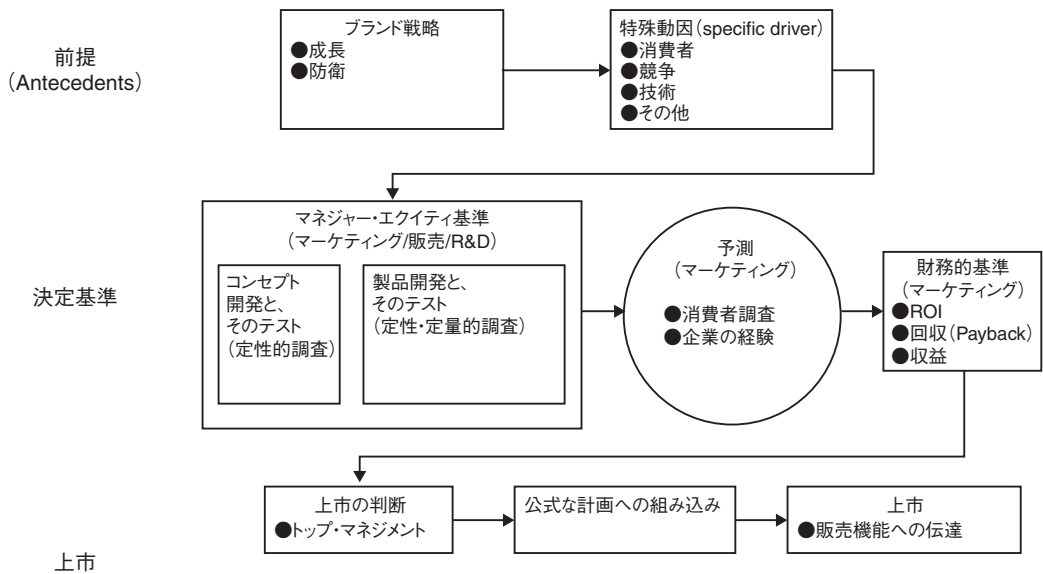
<sup>4</sup> Rumelt (1991)は、FTCデータをもとに、ある事業単位の収益性の説明率は、「どのような戦略を選択するか」が46.4%、一方、「どの市場でビジネスを展開しているのか」が8.3%であることを明らかにした。

<sup>5</sup> Fionda and Moore (2009)は、ラグジュアリー・ファッションブランドを創造・維持するための過程は未だ明らかではないとし、特に実証研究の不足を指摘している。

<sup>6</sup> Keller (1998)は、ブランド拡張とは、企業が新製品を導入する際に、すでに確立されているブランド・ネームを用いることであり、1) 既存ブランドの1つを何らかの方法で新製品に適用する、2) 新ブランドと既存ブランドを組み合わせ使用するという2つの方法が考えられると述べている。

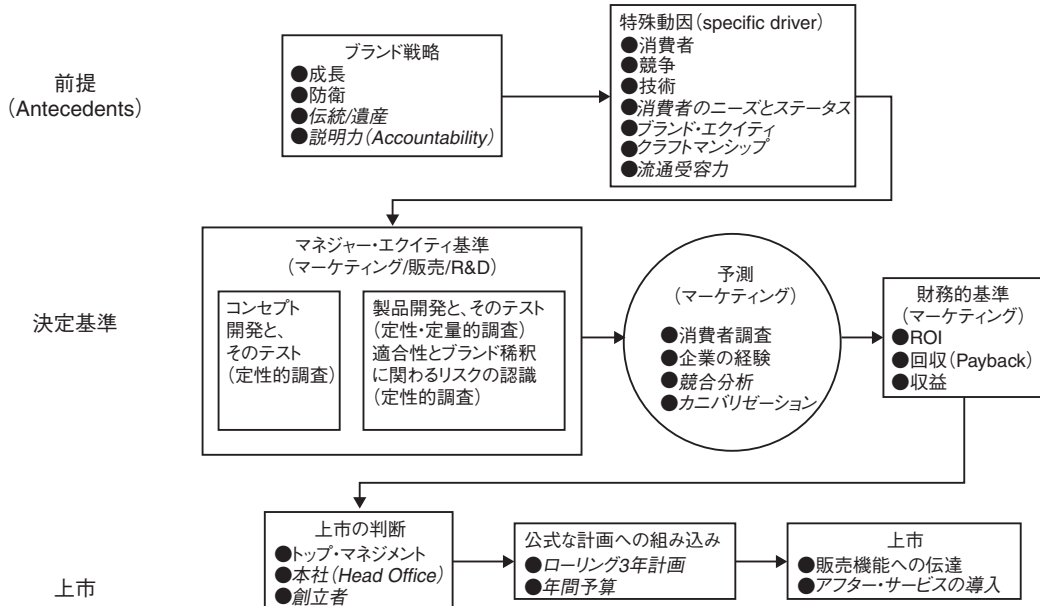
象に Amber らと同様の質問で定性調査を行った。その結果、A&S モデルの構造および構成要素は概ねラグジュアリー・ビジネスに適用可能であることが示唆された。一方で、以下の3点において、A&S モデルはラグジュアリー・ビジネス向けに修正が必要であるという。まず、(1) FMCG と比較して、ラグジュアリー・ブランドの拡張は、たとえマーケット・リーダーであっても、防御ではなく成長戦略がその主要な動因となること、(2) 研究開発部ではなくマーケティング部がブランド拡張の意思決定に最も大きな影響を及ぼすこと、(3) 伝統とブランドの遺産が、ブランド拡張を導く第一の動因であり、重要な意思決定基準であること、の3点である。以上にもとづき、ラグジュアリー・ブランド向けに修正されたA&S モデルは図2のようになる。

図1 Ambler and Styles (1997) のブランド拡張の意思決定過程モデル



出典：Ambler and Styles (1997)

図2 Dall'Olmo Riley *et al.* (2004) の拡張モデル<sup>7</sup>



出典：Dall' Olmo Riley *et al.* (2004)

### 3. ラグジュアリー戦略 構成要素の考察

本章では、ラグジュアリー戦略の構成要素を明らかにした、代表的な3つの研究を概説および解釈する。ラグジュアリー・ブランド研究は、主として購買動機やブランド拡張について研究されてきた (Van Gorp, 2012)。戦略的側面からのラグジュアリー・ブランド研究は黎明期にあるため、いずれも概念的なモデルに留まるが<sup>8</sup>、ラグジュアリー戦略の概観を掴むことができる。

#### 3.1 Beverland (2004) のモデル

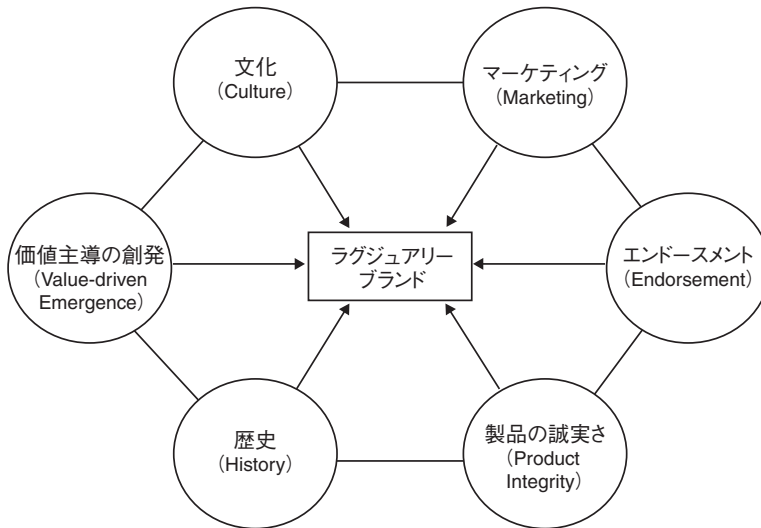
Beverland (2004) のモデルは、ラグジュアリー・ワインブランドのマネジャーを対象にしたアンケート調査結果をもとに、定性的分析を加えて案出された。それにより、ブランドの遺産ともいえる「歴史」、それにより形成された「文化」、品質、細部へのこだわり、信頼性、製品・製造の一貫性に関わる「製品の誠実さ」、特別なイベントによる「エンドースメント」、ブランド・イメージへの投資として行われる「マーケティング」、偶発的に権威や著名人との連想を持つことになったブランドが、それらをブランディングの逸話として活用するという「価値主導の創発」、という6つの要素が、ラグジュアリー・ブランドのマーケティングに不可欠な要素であることを提示した。当モデルは、高級ワインを対象に案出されたものである。他のカテゴリーへの汎用性

<sup>7</sup> 太いゴシック体：マス製品とラグジュアリー・ブランドに共通する要素、イタリック体：ラグジュアリー・ブランドに特有の要素、普通の書体：ラグジュアリー・ブランドよりマス製品で重要な要素をそれぞれ指す。

<sup>8</sup> 共分散構造を連想させるモデルではあるが、定量的な実証などは行われていない。

は検討されていないが、ラグジュアリー戦略の概観を明らかにした初の研究である。しかし、当モデルには3つの限界がある。金（2010）は、(1) 構成要素が抽象的で、過度に簡素化されていること、(2) 「文化」と「歴史」は重複する概念であり、峻別する必要性がないこと、(3) 「価値主導の創発」の定義が曖昧であること、の3点を指摘している。また、Beverland（2004）の定義する、高級ワインビジネスにおける「マーケティング」とは何か、具体性が乏しく、モデルの運用には課題が残る。

図3 Beverland（2004）モデル



出典：Beverland（2004, p. 457）

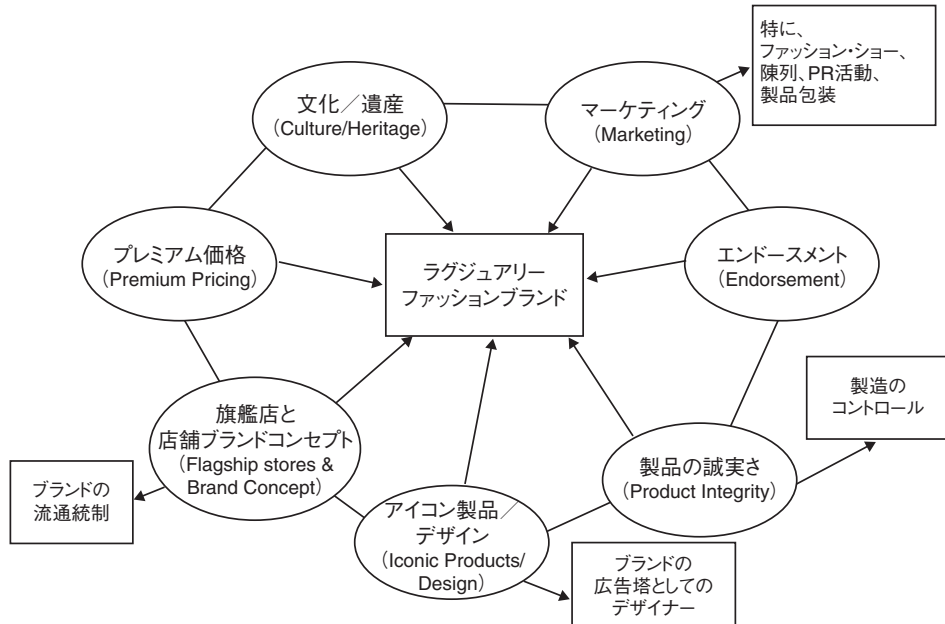
### 3.2 Moore and Birtwistle（2005）のモデル

Moore and Birtwistle（2005）は、ラグジュアリー・ブランドとしての地位構築・維持のために行われるマーケティング活動について、その構成要素を明らかにした（図2）。なお、Moore and Birtwistle（2005）のモデル（以下、M&Bモデル）は、Beverland（2004）の提示したラグジュアリー・ブランドのマーケティング構成要素を、グッチ・グループの事例研究をもとに加筆・修正したものである。

M&Bモデルでは、Beverland（2004）を援用し、グッチ・グループの事例を「グッチ・ブランドの安定化」（1995年初～1999年10月）、「マルチブランド買収」（1999年11月～2001年7月）、「グッチ・グループ統合」（2001年8月～2004年4月）の3つのフェイズに弁別・検討し、ラグジュアリー・ファッションブランドのマーケティング戦略について、その構成要素を明らかにした。当モデルでは、「旗艦店と店舗ブランドコンセプト」、「アイコン製品/デザイン」、「プレミアム価格」の3つの要素がBeverland（2004）のモデルに新たに追加されている。一方、「文化」と「歴史」は「文化・遺産」として統合され、「価値主導の創発」は削除されている。M&Bモデル

ルは、(1) 文化／遺産、(2) マーケティング、(3) エンドースメント、(4) 製品の誠実さ、(5) アイコン製品／デザイン、(6) 旗艦店と店舗ブランドコンセプト、(7) プレミアム価格の7つの構成要素からなる。

図4 Moore and Birtwistle (2005) モデル



出典：Moore and Birtwistle (2005, p. 268)

M&B モデルでは、各構成要素を強化する方法や、要因についても説明されている。例えば、「製品の誠実さ」は製造の統制、「旗艦店とストアブランド・コンセプト」は小売・卸売の流通制御が不可欠としている。また、ラグジュアリー・ファッションブランドにとって特に重要な「マーケティング」活動として、年2回のファッション・ショー、店頭ディスプレイ、特集面でのエンドースメント獲得へ向けたファッション雑誌への広報活動を提示している。M&B モデルでは、ラグジュアリー・ファッション特有の要素が含まれているものの、Beverland (2004) で不明瞭であった部分が削除ないし、具体化されている点が評価できる。しかしながら、各要素間に依然として多くの重複がみられ、実用性は未だ十分ではない。例えば4Pにおける「製品」に該当する要素が、「アイコン製品／デザイン」、「製品の誠実さ」、「マーケティング」における「製品包装」と多岐に分散していること、「エンドースメント」に該当する要素が、「アイコン製品／デザイン」、「マーケティング」に散在していることが限界として指摘できる。

### 3.3 Fionda and Moore (2009) のモデル

M&B モデルの修正を試みた研究に Fionda and Moore (2009) (以下、F&M) が挙げられる。F&M モデルは次の手順で案出されている。まず、ラグジュアリー戦略の構成要素を明らかにし

た8つの先行研究をブランド／マーケティング戦略、製品とデザイン、価格の排他性、コミュニケーション戦略、ブランド・リーダーシップ／デザイナー、流通戦略、そして遺産という7つの観点から、比較検討する。次に、その結果を踏まえて英ラグジュアリー・ファッションブランド12社の管理職に対する半構造化インタビューを行い、ラグジュアリー戦略の構成要素を9つ提示した。

F&Mモデルでは、ラグジュアリー・ファッションにおけるマーケティング戦略の構成要素を以下のように提示している；(1) 明瞭なブランド・アイデンティティ、(2) マーケティング・コミュニケーション、(3) 製品の誠実さ、(4) ブランドの徽章、(5) プレミアム価格、(6) 排他性、(7) 遺産、(8) 奢侈な環境と経験、(9) 文化。これらの多くはM&Bモデルと重複しているものの、M&Bモデルと比べて次のような優れた点がある。まず、各構成要素を強化する方法がより具体的に示されていること、そしてBeverland (2004)に加えて新たに7つの文献をレビューしたことで、構成要素間の重複が少なくなっていること、の2点である。Fionda and Moore (2009)もM&Bモデルの構成要素間の重複が、実用性を阻害している点を指摘している。Beverland (2004)では概念が相似しているという理由で統合されていた「文化／遺産」が再び「文化」と「遺産」に弁別されている。しかし、F&Mモデルにおける「文化」はブランドのそれではなく、企業文化を指す。ゆえに、Beverland (2004)やM&Bモデルとは「文化」の意味合いが異なる点に留意したい。Ambler and Styles (1997)においても、伝統とブランドの遺産が、ブランド拡張を導く第1の動因であり、重要な意思決定基準であることが示唆されている。ゆえに、「遺産」が留保された点は妥当である。また、「製品の誠実さ」もM&Bモデルに引き続き構成要素に含まれている。Fionda and Moore (2009)とのインタビューにおいて、「企業」は「品質、全ては品質から始まる。製品は最高の素材、最高の職人によって、手作りされなければならない」と述べている。このように、「製品の誠実さ」はラグジュアリー戦略の基礎的な構成要素と考えられる<sup>9</sup>。

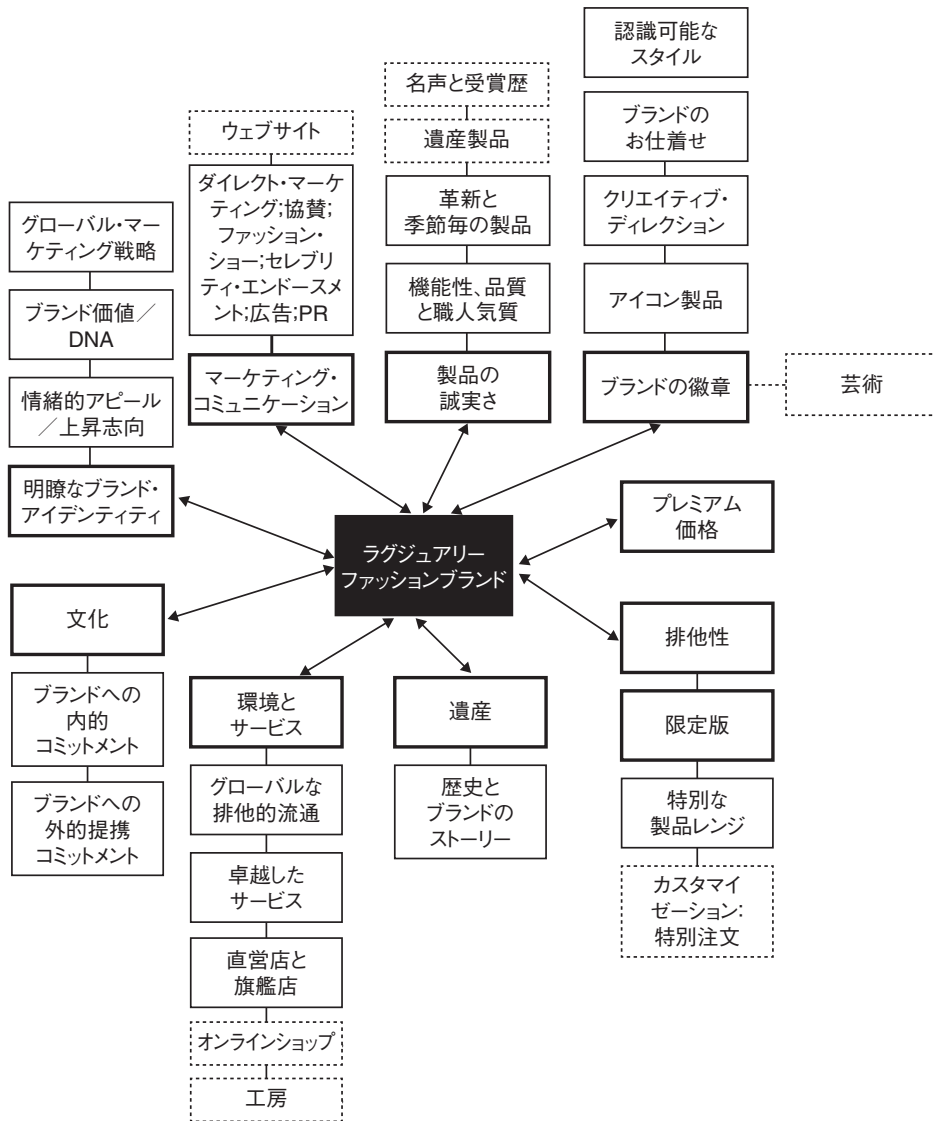
Van Gorp (2012)は、9つ中5つの次元に対し、F&Mモデルに次の7要素を追加している（左側が次元、右側のカギ括弧内が追加要素を指す）；マーケティング・コミュニケーション：「ウェブサイト」、製品の誠実さ：「遺産製品」と「名声<sup>10</sup>と受賞歴」、ブランドの徽章：「芸術」、排他性：「特別注文品」、奢侈な環境とサービス：「オンラインショップ」と「工房」、の計7つである。製品の誠実さにおける「遺産製品」、そしてブランドの徽章における「アイコン製品」との違いが曖昧であり、議論の余地があるが、各追加要素は概ね妥当な理由が付与されている。例えば、環境とサービスにおける「オンラインショップ」は、NET-A-PORTERのようにラグジュアリー・ブランドにおいて、実際にチャンネルとして活用されており、追加要素として異論はない。そのため、本稿ではVan Gorp (2012)の提示した修正版F&Mモデル（図3）を分析視角とし、次章にてラグジュアリー戦略の適用例を検討する。なお、F&Mモデルに追加された7つの要素は、図3

<sup>9</sup> 寺崎 (2013) は Kapferer (1998) スケールを援用し、ラグジュアリー・ブランドにおける消費者の知覚価値について実証研究を行っている。その結果、「製品の卓越さ」、つまりF&Mモデルでいう「製品の誠実さ」がラグジュアリー・ブランドの重要な価値の1つであることを明らかにした。

<sup>10</sup> Awardsの例として、デルボー (Delvaux) やロエベが皇室ご用達ブランドであったことが挙げられている。そのため、Awardsを本稿では「名声」と意識した。

中に点線で記した。

図5 修正版 Fiora and Moore (2009) モデル



出典：Van Gorp (2012, p. 134) をもとに著者作成

#### 4. ラグジュアリー戦略 適用事例の検討

ラグジュアリー戦略はラグジュアリー・ブランドにのみならず、高級化を図る様々なタイプのブランドに適用されていることは、第1章にて述べた。本章では、ラグジュアリー戦略の構成要



素の一部を強化ないし「創作」することで、高級化に成功した事例を検討する。この事例分析を通して、実務的な示唆を得ることが、本章の目的である。

#### 4.1 「シャンハイ・タン」、「モンブラン」の腕時計

ここでは、「遺産」の創作により高級化に成功したシャンハイ・タンおよびモンブランの腕時計を事例として検討する。F&Mモデルによれば、遺産は「歴史とブランドのストーリー」からなる。Kapferer (2009) は、ブランドの歴史を次の3つに類型化している。まず、(1)「真の歴史」である。これは文字通り真正の歴史であり、単なる歴史ではなく、歴史にまつわって創られる神話を指す。次に、(2)「歴史の一部の要素の再充当」である。「ドン・ペリニヨン」という人物は、1950年代に創作されたが、その名前は修道士のピエール・ペリニヨンに由来する。ピエールは1665年に修道院でワインを薬として醸造していた時、偶発的に泡立つワインを造ってしまったのである。このように、ドン・ペリニヨンは本当の神話が創られるような歴史から借りて膨らませたものである。最後に、(3)「新たな、現代の伝説の創造」(Kapferer 1990)である。歴史は必ずしもブランド自体の歴史である必要はない。本項で取り上げる2つの事例は、ともに「新たな、現代の伝説の創造」により、高級化に成功している。クリエイティブ・ディレクター、ジョアンヌ・ウイ (Joanne Ooi) 率いるシャンハイ・タン (上海灘) は1920年代や1930年代の上海租界に閃きを得ている。当時の上海は、別名「魔都」ないし「東洋のパリ」と呼ばれ、洗練された花柳界が賑わいを見せていた。そのため、シャンハイ・タンはキービジュアルとして漢王朝時代の伝統的な衣装と現代のファッションを融合させた極彩色のチャイナ服や裂け目のあるドレスをコミュニケーションしている。シャンハイ・タンは1994年設立と、歴史の浅いファッション・ブランドである。しかし、表現上の世界観とブランドを結び付けることで、ラグジュアリー・ブランドに不可欠な「遺産」の創発に成功している。

ここで、「遺産」の創発により、高級化に成功したもう1つの事例としてモンブランの腕時計を検討する。モンブランが腕時計を販売開始したのは、1997年に「スター」コレクションをSIHHで発表して以来である。メゾンとしての本社は現在もハンプルクであるが、スイスのル・ロクルにて時計の開発・製造は行われている。同ブランドはクロノグラフを「時を書き記す」装置として定義し、2011年のクロノグラフ発明190周年になぞらえてプロモーションを行っている。歴史の浅いモンブランの時計をクロノグラフの歴史と巧妙に拘り替えることで、あたかも同社の伝統的な製品ラインであるかのように謳っているのである (寺崎, 2013b)。ラグジュアリー・ブランド、グッチも腕時計を展開しているが、平均単価で比較するとモンブランのその半値程度に留まる。グッチの腕時計は、アイコン的素材である竹製のストラップを使用するなど、グッチらしさが演出できている。しかしながら、モンブランのように「新たな、現代の伝説の創造」による高級化は図っていない。モンブランは1本数万円という、高級ブランドにおいては値ごろ感のある筆記具カテゴリーを中心に展開してきた。そのモンブランによる「遺産」の創作が、いかに高級化に寄与しているか、当事例は如実に物語っている。このように、頼るべき歴史や「遺産」を持たないブランドないし製品レンジであっても、高級化が可能であることは、特筆すべき事項

である。

#### 4.2 新進ブランド、「リシャール・ミル」

リシャール・ミルは2001年に創業した新進ブランドである。しかし、製品の平均単価は1,200万円であり、他を圧倒する高級機械式腕時計ブランドといえる。同ブランドは航空機やF1マシンで使用される素材をケースやムーブメントに採用している。また、2012年にプロアート・プロトタイプ社の株式を95%取得することで、自社一貫製造を開始した。例えば、2010年に限定50個で発売された「RM 009 ツールビヨン フェリペ・マッサ」は、ムーブメントの地板に航空機用アルミニウムリチウム合金を使用している。その結果、重量約30グラムの超軽量ツールビヨンとなっている。リシャール・ミル本人によれば、「ラグジュアリーの世界で軽さが1つのトレンドであった」という<sup>11</sup>。従来、高級機械式腕時計は、耐久性、機能性、そして審美性といった価値を追求してきた。そのため、リシャール・ミルの打ち出した「軽さ」という価値は18Kゴールドやプラチナ、チタニウムといった素材が用いられる他の高級機械式腕時計とは一線を画す。この「軽さ」が生み出す快適さは、プロテニス・プレイヤー、ラファエル・ナダルや短距離走者、ヨハン・ブレイクとのスポンサーシップによってPRされている。

リシャール・ミルは、素材へのこだわり、高い自社製造率と手作業への飽くなき追求により、「製品の誠実さ」を徹底している。また、セレブリティ・エンドースメントを通して、卓越した品質をPRするなど、「マーケティング・コミュニケーション」にも力を入れている。さらに、ブランド・アンバサダーを擁するモデルは、軒並み5,000万円以上に値付けされ、全てが限定生産品である。こうしたスター・モデルは稀少であるという「印象」を消費者に連想させることで、特別感の演出に寄与している（寺崎, 2013a）。このように、リシャール・ミルは「製品の誠実さ」、エンドースメントを中心とする「マーケティング・コミュニケーション」、そして並外れた「プレミアム価格」により、歴史の浅いブランドながらラグジュアリー・ブランドとして確固たるイメージを創発している。

#### 4.3 資生堂の中国進出

資生堂は1872年設立の化粧品業界を代表する名門老舗企業である。グローバルブランド「SHISEIDO」は、2012年12月末時点で日本を含む世界89の国と地域で展開されており<sup>12</sup>、グローバル企業としても名高い。その海外進出の歴史は1921年の「台湾卸部」開設にまで遡る<sup>13</sup>。第2次世界大戦前は台湾に加えて、サハリンや朝鮮半島に計16の販売会社を展開していた（鄭, 2006）。資生堂の中国本土進出は北京市との合弁会社が設立された1991年であり、現在は海外事業における最重点市場に位置づけられている。1994年には輸入販売品のほか、「オプレ」という現地生産品を上市し、中国での事業展開が本格化した。

資生堂の中国進出では、「環境とサービス」においてラグジュアリー戦略の要素を垣間見るこ

<sup>11</sup> ワールドフォトプレス社『世界の腕時計』No. 117を参照した。同誌ではリシャール・ミル本人へのインタビュー記事が収められている。

<sup>12</sup> 資生堂『アニュアルレポート2013』を参照した。

<sup>13</sup> その他の国・地域への進出時期は、ハワイ（1962年）、米国本土（1965年）、伊（1968年）、仏（1980年）である。

とができる。1992年当時、普及品の口紅が1本4元であった一方、資生堂は1本90元という破格の価格設定を行い、人口の1%を占める富裕層<sup>14</sup>にターゲットを絞った。具体的には、「オプレ」と排他ブランド「SHISEIDO」という高価格帯ブランドを投入し、高級ブランドであるというイメージを確立した。その後、98年には価格帯の安いセルフ型ブランド「Za」を上市し、購買力の低い20代前半までの女性に好評を得ている。これを資生堂では「1%マーケティング」と呼び、「あこがれブランド」になる布石を打ったのである（鳥海, 2009）。これが功を奏し、中友百貨店における化粧品ブランド人気度アンケート調査（厳, 2006）では、シャネル（4位）、クリスチャン・ディオール（5位）を抑えてSHISEIDOは2位となっている。この1%マーケティングの原型は、1980年の仏進出成功に見ることができる。資生堂は進出後2年間、高級百貨店であるプラントンとギャラリー・ラファイエットのみで販売活動を行い、プレステージ性を醸成した（酒井, 2006）。現在も米国よりは、欧州、特に仏におけるプレステージは高い<sup>15</sup>。同様の手法は、1997年のベトナム進出においても、適用されている。グローバルブランド「SHISEIDO」のスキンケア、メーカー商品などを百貨店や化粧品専門店で高級化粧品として販売することで、ベトナム市場におけるSHISEIDOブランドのプレステージ性を確立させた（鄭, 2006）。

資生堂はチャンネル別にブランドを育成することで、SHISEIDOブランドのプレステージ性を維持しつつ、売上を拡大することに成功している（表1）。中国では、最も安価な「ピュアマイルド」、若者向けである「Za」、地方の専門店向け「ウララ」、都市部百貨店向けの「オプレ」といった中国専用開発された中低価格帯の製品にはSHISEIDOのロゴを付与していない<sup>16</sup>。このように、資生堂は中国専用ブランドを導入することで、舶来高級ブランドのイメージと事業拡大の両立を図っている（『日経ビジネス』2009年8月24日号）。日本では高級化粧品、日用品を問わず、資生堂ブランドで展開しているのとは対照的である。

「あこがれブランド」確立へ向けては、日本水準のサービスを実現するために、美容部員には高度な教育を施している。「ハイサービス」は、「3高マーケティング<sup>17</sup>」という海外における資生堂ビジネスの基本の1つであり、中国の常識にはなかった高水準のサービスを提供することで、ブランドの威信を高めている（鳥海, 2009）。このように、資生堂はプレステージ性を醸成する流通チャンネル戦略と、卓越したサービスにより、高級ブランドとしての地位を確立させている。


<sup>14</sup> 鳥海（2009）によれば、当時の人口の1%は、香港並みの給与を得ており、1本5,000円の日本からの輸入品が飛ぶように売れていたという。これは中国人1か月の給与に相当する額である。

<sup>15</sup> 資生堂は米国本土進出において、販売網を急速に拡張したために、プレステージ性が損なわれ、ブルーミング・デールやサククス・フィフス・アヴェニューといった高級百貨店での取り扱いを拒否された。そこで、取引先を大幅に削減し、米国市場を意図的に縮小した後、1985年にブルーミング・デールとの契約に成功している（酒井, 2006）。

<sup>16</sup> 資生堂（中国）投資有限公司の鎌田正志総経理は、ピュアマイルドにSHISEIDOロゴを付与しない理由を「ピュアマイルドはリーズナブルな商品。高価格の海外ブランドであるSHISEIDOとは一線を画すことが必要だ」と説明している（『日経ビジネス』2009年8月24日号）。

<sup>17</sup> 「ハイクオリティ」、「ハイサービス」、「ハイイメージ」の3つからなる。

表1 ブランド別 チャネル展開

prestige	ブランド名(略称)	価格帯	チャネルの種類	展開店舗数
高い  低い	クレ・ド・ポー ボーテ (CPB)	780 円	超高級デパート	約 15 店
	グローバル SHISEIDO	350 円	超高級デパート	約 150 店
	シュプリーム・オプレ (SUAP)	260 円	超高級デパート	約 30 店
	オプレ (AP)	200 円	高級デパート	約 750 店
	ウララ (URARA)	130 円	化粧品専門店	約 3500 店
	ジーエー (Za)	108 円	高級デパート / スーパー / 個人化粧品店	約 3500 店
	ピュアマイルド (PM)	58 円	個人化粧品店	約 6500 店

出典：鳥海 (2009)、『日経ビジネス』(2009年8月24日号)をもとに著者作成

## 5. 結語および今後の課題

本稿では、ラグジュアリー戦略のマーケティング・プロセス、そして構成要素を整理・検討することで、ラグジュアリー戦略の概観を明らかにした。ラグジュアリー戦略の構成要素は、ラグジュアリー・ブランドならではの「特別感」を生起し得る刺激であるとも解釈できる。そして、その「刺激」はマス戦略のそれとは大きく異なることが、第3章で検討した3つのモデルにより分かる。

第4章では、新規立ち上げブランドや既存ブランド、新しい製品レンジといった様々な対象にラグジュアリー戦略が適用できることを示した。具体的には、ラグジュアリー・ブランドの特徴の1つである、ブランドの「遺産」は高級化への必要条件ではないこと、そして、奢侈な印象は「マーケティング・コミュニケーション」を通して市場で構築され得ることなどが示唆された。ここで得た含意は、企業規模を問わず、価格ではなく「価値」で勝負したい多くの日系企業にも役立てることができるであろう。

今後の研究では、更なる適用事例の検討に加えて、その類型化にも取り組みたい。このことで、ラグジュアリー戦略を個別の企業ないしブランドに合わせて適用できるようになるであろう。こうした取り組みは、先行研究では未だ見られず、その意義および研究の余地は十分にある。

### 【参考文献】

- Ambler, T. and C. Styles, (1997) "Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions," *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6 (4), pp. 222-234.
- Beverland, M. (2004) "Uncovering 'theories-in-use': Building luxury wine brands," *European Journal of Marketing*, Vol. 38 (3/4), pp. 446-466.
- Dall'Olmo Riley, F., W. Lomax, and A. Blunden, (2004) "Dove vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury," *Australasian Marketing Journal*, Vol. 12 (3), pp. 40-54.
- Fionda, A. M. and C. M. Moore (2009) "The Anatomy of the Luxury Fashion Brand," *Journal of Brand Management*, Vol. 16, pp. 347-63.

- Van Gorp (2012) “Branding Principles in the Luxury Industry,” In J. Hoffmann and I. Coste-Manière (2012) *Luxury Strategy in Action*, palgrave macmillan.
- Kapferer, J. N. (1990) *Rumors: processes, uses and image*, Transaction Books: New Brunswick.
- Kapferer, J. N. (1998) “Why are we seduced by luxury brands?,” *Journal of Brand Management*, Vol. 6 (1), pp. 44-49.
- Kapferer, J. N. and V. Bastien (2009) *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page.
- Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall.
- Moore, C. M. and G. Birtwistle (2005) “The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing – the case of Gucci group NV,” *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33 (4), pp. 256-270.
- Pine, J. B. and J. H. Gilmore, (1999) *The Experience Economy*. / 電通経験経済研究会訳 (2000) 『経験経済：エクスペリエンス・エコノミー』 流通科学大学出版.
- Rumelt, R. P. (1991) “How much does industry matter?,” *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (3), pp. 167-185.
- Schmitt, B. H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate your Company and Brands*, Free Press.
- Schmitt, B. H. and A. Simonson (1997) *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*, Free Press.
- Tauber, E. M. (1981) “Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names,” *Business Horizons*, Vol. 24 (2), pp. 36-41.
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』 有斐閣.
- 金順心 (2010) 「ラグジュアリー・ブランドの構成要素に関する先行研究の展開 プレステイジと排他性、希少価値を中心として」『商学研究科紀要』 第70号、pp. 71-83.
- 楠木建・阿久津聡 (2006) 「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』 Vol. 39 (3)、pp. 4-18.
- 楠木建 (2010) 「イノベーションの「見え過ぎ化」可視性の罠とその克服」『一橋ビジネスレビュー』 SPR、pp. 35-51.
- 巖莉蘭 (2006) 「資生堂における経営戦略」『現代社会文化研究』 Vol. 36、pp. 173-187.
- 酒井剛 (2006) 「資生堂のCSR経営とブランディング」『白鷗ビジネスレビュー』 Vol. 15 (1)、pp. 11-23.
- 鄭安君 (2006) 「ベトナムの今と資生堂の工場進出」『白鷗ビジネスレビュー』 Vol. 20 (2)、pp. 51-62.
- 寺崎新一郎 (2013a) 「ラグジュアリー・ブランドにおける稀少性のマネジメントー『情報ベースの要因』の検討ー」『商学研究科紀要』 第78号、印刷中.
- 寺崎新一郎 (2013b) 「ラグジュアリー戦略の誕生とラグジュアリー・ブランドの概念規定の再検討」『商学研究科紀要』 第77号、pp. 139-162.
- 寺崎新一郎 (2013) 「ラグジュアリー・ブランドにおけるカテゴリー間の知覚価値差異に関する実証研究」『商経論集』 第105号、早稲田大学大学院商学研究科商学会、pp. 39-51.
- 鳥海康男 (2009) 「第50回経営セミナー・講演会 資生堂のアジア・中国展開」『白鷗ビジネスレビュー』 Vol. 18 (2)、pp. 15-27.
- 延岡健太郎 (2006a) 「意味的価値の創造 コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』 第194巻6号、pp. 1-14.
- 延岡健太郎 (2010) 「価値づくりの技術経営 意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』 SPR、pp. 6-19.
- 東利一 (2013) 「新たな需要を創造するコト・マーケティング～未来起点の顧客対応」『季刊マーケティングジャーナル』 127号、pp. 33-46.

