

早稲田商学第 441・442 合併号
2 0 1 5 年 3 月

研究ノート

ラグジュアリー・ブランドにおける流通戦略 ——地域別およびブランド別にみる国際化過程の検討——

寺崎 新一郎

要 旨

本稿では、ラグジュアリー・ブランドの中でもオートクチュール、既製服（デザイナーズ・ブランド）を主な研究対象とし、ラグジュアリー・ブランドの流通戦略について、地域別研究およびブランド別研究をもとに国際化の過程を検討する。地域別研究では、ロンドン、ニューヨークなどの世界都市におけるラグジュアリー・ブランドの海外進出形態や店舗展開に関する先行研究を概観する。一方、ブランド別研究では地域別研究において対象外となっている、よりハイエンドなラグジュアリー・ブランドについて、その流通戦略を詳細に検討する。また、ラグジュアリー・ブランドのマーケティング・チャネルを第2章にて整理することで、地域別研究（第3章）およびブランド別研究（第4章）の考察に役立てる。第5章では、地域別およびブランド別研究で得た示唆を総括し、ラグジュアリー・ブランドの流通を捉えるための（1）経営基盤（2）製品カテゴリー（3）ブランドのポジショニング（特に prestéage 性にもとづく）の3つの視座を提示する。

キーワード：流通、製造小売業、多国籍企業、ラグジュアリー・ブランド

1 はじめに

グローバル化の進行により、「巨大で事実上同じショッピング・モールがすべての大陸に出現し、世界のあらゆる地域の商品 [中略] を購買力のある消費

者に提供している」と喩えられることがある (Steger, 2009, 邦訳 p.18)。百貨店やショッピングセンター (以下 SC と略す) において、その顔ともいえる地上階で展開されているラグジュアリー・ブランドは、グローバル化の恩恵を享受し、小売価格ベースの市場規模は2000億米ドル⁽¹⁾ (2012年度) と推定されている。Steger (2009) は、「グローバリズムとは—それ (グローバリズム) に価値と意味を与えて—推進するイデオロギーである」(邦訳, p.165) と述べている。高級ブランドセクターにおいては、グローバリズムを推進する主体は、LVMH やリシュモン、ケリングといった複合企業体、および、シャネルやロレックスといった独立系大型メゾンが該当する⁽²⁾。LVMH, リシュモン、そしてケリングは株式上場しているラグジュアリー複合企業体⁽³⁾である。そのため、山室 (2002) は株主配当が期待されており、ラグジュアリー・ブランドはもはや「貴族財」ではなく、貴族財という幻想のうえに成り立った「貴族的な」大衆消費財であるとした。

一般的にブランドとは、日本においては高級品かつ舶来品といった形で評されるように、高価格で稀少な財として捉えられている (平山, 2006)。それでは、ラグジュアリー・ブランドは、その生来の特性である、高価格かつ稀少性を、どのように維持および醸成しているのであろうか。本稿では、その具体的な流通戦略、そしてラグジュアリー・ブランドの流通を捉える視座を先行研究および3つの事例を検討することで明らかにする。

金 (2007) は既存のラグジュアリー・ブランド研究を、「ブランドの歴史と

(1) Bain & Company (2013) を参照した。

(2) ラグジュアリー複合企業体の概観および戦略については、Terasaki and Nagasawa (2014) に詳しい。当研究では、リシュモンのLVMHに対する競争優位について、ポートフォリオ戦略の観点から論じられている。

(3) コングロマリットともいう。コングロマリットは、小田切 (2010) によれば、「一定率での成長を追求する行動というよりも、レベンスクラフト=シャーラーのいう経営者の『帝国建設』(empire building) を求めている行動」(p.361) により形成される。「帝国建設」に関しては、Ravenscraft and Scherer (1988) を参照のこと。

デザイナーに焦点を当てた社会評論的な研究」, 「単に事例としてラグジュアリー・ブランドを紹介している研究」, そして, 「消費者行動研究」の3つに大別している。一方, Drule *et al.* (2012) は, 「定義付け」, 「歴史」, 「消費者類型」, 「消費者像」, 「消費の類型」, 「戦略的側面」, 「贖物」の7つに細分化をおこなっているが, 金 (2007) と同様に, 経営学的視点からの議論が不十分な研究が多い現状を指摘している⁽⁴⁾。小売業において, デザイナーズ・ブランドとクチュール・ハウス⁽⁵⁾ (couture house) は最も国際化に成功した業態である⁽⁶⁾ (Hollander, 1970)。しかしながら, 経営学的視点からの研究の中でも, ラグジュアリー・ブランドの流通戦略は特に整理・体系化がなされていない。Ferne *et al.* (1997) や McHarg and Oldroyd (1997) も, 服飾小売業 (特にハイファッション) において, 国際展開と成長戦略は研究対象とされてこなかったと述べている。Kapferer and Bastien (2009) は, 「(流通が) 多くのラグジュアリーが消滅する場所」であるとし, チャンネルの選択および管理の重要性を説いている。ラグジュアリー・ブランドでみられる排他的流通は, 高価格, 卓越した品質に加えて, ラグジュアリー・ブランドを特徴づける要素であるためである (Kapferer, 2001; Vigneron and Johnson, 1999)。

2000年代以降, ファストファッションの台頭によって, ラグジュアリー・ブランドの経営は岐路に立たされている。ファストファッションとは, いくつかの解釈があるが, 川嶋 (2009) によれば「手軽に, 気楽に, 安く, 日常的に着ることができるファッション衣料」(p.12) とされており, 「1. 低価格, 2.

(4) Drule *et al.* (2012) による, 経営学におけるラグジュアリー・ブランド研究の類型化については, 寺崎 (2013) に詳しい。

(5) クチュール (couture) とは, フランス語で「仕立て服」のことであり, 高級仕立服を指す。一方, ハウス (house) とは, ラグジュアリー・ブランド特有の語彙であり, 「企業」を意味する。Catty (2003) は, ラグジュアリー・ブランドは企業のことを「ハウス」と呼んだり, 工場を「アトリエ」と呼ぶなどすることで, 消費者に対して「情報ベースの稀少性」を喚起しているとした。情報ベースの稀少性については, 寺崎 (2014) に詳しい。

(6) Dubois and Laurent (1996) は, ラグジュアリー・ブランドは各国の嗜好性を意識せずに, 消費者に製品をアピールできるため, 国際展開が容易であると述べている。

高品質, 3. ファッション性」(p.14)を特徴としている。ファストファッション, なかでもザラの急成長により, ギャップやベネトンなどの大衆向けブランドのみならず, D&Gやアルマーニ・エクステンジ, ヴェルサーチのヴァーサスなどの普及版ブランド⁽⁷⁾までも, その存在が脅かされつつある(図1)。ザラやH&M, トップ・ショップなどのファストファッション⁽⁸⁾は, デザインから小売までを4週間程度の周期で回すことで, 最新の流行を即座に商業化する業態である。そのため, ディーゼルやマックス・マラーなどのブリッジブランドや普及版ブランドのデザインは, ファストファッションによって迅速に模倣され, ファッション性の陳腐化が加速している。

ザラに代表されるファストファッションは, 細田(2012)によれば「先行するファッションブランド企業が展開している領域に, 圧倒的な低価格とスピード感で, 適度なトレンド性を持った商品を次々と展開し, 市場全体を『コモディティ化』させ」(p.41)競合企業を漸進的に駆逐していくビジネスモデルを展開している。その結果, 数社のオートクチュール・ブランドや既製服ブランドは, 中間層市場をファストファッションに委譲し, より富裕な消費者を標的に事業展開をおこなうようになってきている⁽⁹⁾(D'Aveni, 2010)。このように, 富裕な中間層拡大により堅調に成長してきたラグジュアリー・ブランドは, よりハイレベルな製品・サービスレベルを要求される厳しい事業環境に直面しているのである。図1における「予想価格ライン」の傾きは大きくなる一方であり, ブランド間の二極化が進んでいる。

(7) 普及版ブランドとは, 富裕な中間層を標的とし, オートクチュールのデザイナーによりつくられた, ラグジュアリー・ブランドの廉価版である。

(8) ユニクロは「ファスト」の観点からは, ファストファッションに含まれない。細田(2012)によれば, ユニクロでは「ファストファッションを定義づける重要ファクターである『トレンド性』と『商品の高速回転』という2点よりも, 『品質』『機能性』『ベーシック』といった点に重きを置いており, それを担保するためにはある程度の開発期間」(p.43)が必要なためである。

(9) エルメスはハイエンドの製品に品揃えを絞り込み, シーズンや年ごとに変わるような一過性の製品ではなく, 定番製品に注力することで, ローエンド化の脅威を回避している(D'Aveni, 2010)。

2 ラグジュアリー・ブランドにおけるマーケティング・チャネル

本章では、ラグジュアリー・ブランドの流通チャネルを類型化し、各タイプの利点および欠点について考察する。ラグジュアリー・ブランドは特別感やプレステージ性を維持そして醸成するために、通常極めて排他的で統制された流通チャネル⁽¹⁰⁾で展開されている (Keller, 2009)。それは、特別感やプレステージ性は、ブランドの入手可能性を厳格に管理することで喚起されるためである (Fionda and Moore, 2009)。

2.1 チャネルの類型化

チャネル構造を類型化するための基準には、(1) 長短基準、(2) 広狭基準、(3) 開閉基準、の3つがある (風呂, 1968)。この3つの基準に従うと、チャネル構造は、「長・広・開」のチャネルと「短・狭・閉」の2つに類型化できる (原, 2008)。原 (2008) によれば、「短・狭・閉」のチャネルは、「チャネル統制、効率的な情報伝達、フリーライドの回避などを重視するメーカーにより選択される傾向にある」(p.87) という。原田ら (2002) は、最もチャネルが「短・狭・閉」であり、チャネル組織化の程度が高い代表的分野として、高級ブランド品を例示している。しかし、ラグジュアリー・ブランドのチャネルについて、具体的にどのようなチャネルが用いられているかを詳細に分類し、検討した文献は限られている。本章では、ラグジュアリー・ブランドのチャネルを類型化し、各タイプの利点および欠点を整理することで、次章以降で検討す

(10) 排他的流通 (Duncan, 1954) という。排他的流通は、ブランドイメージの維持や、高水準のサービスを消費者に届ける必要性から、小売店を限定するものであり、統制力は開放的流通や選択的流通と比べて最も強い (三浦, 2012)。原 (2008) によれば、「高級ブランド品、自動車、産業機械など、製品が高価であったり、複雑であるような場合に、採用されることが多い」(p.85)。Kotler and Armstrong (2012) では、排他的流通で展開されているブランドの例として、ボルシェヤハリール・ウィンストンが挙げられている。

る地域別・ブランド別研究の考察を深められるようにする。

まず、Chevalier and Gutsatz (2012) および Corbellini and Saviolo (2009) においては、ラグジュアリー・ブランドのチャネルとして、次のものが挙げられている。前者は、(1) 直営店、(2) フランチャイズ・システム、免税店、百貨店、(3) ライセンサー、(4) 卸売、の4つを提示している。後者は、直営チャネルとして(1) 旗艦店、(2) 路面店、(3) ショップ・イン・ショップ、卸売チャネルとして(4) 百貨店のコーナー、の4つを挙げている。いずれも、分類が不十分であり、かつ重複もみられる。そこで、本章では、チャネルの分類は Hoffmann and Coste-Manière (2012, p.88)、各チャネルの利点・欠点については、Chevalier and Gutsatz (2012, p.35) を参考に、整理を試みた(表1)。

表1より、ラグジュアリー・ブランドのチャネルは10形態となっており、各チャネルは、直営か否かにより2つに弁別されている。以下、各チャネルにつ

表1 ラグジュアリー・ブランドにおけるマーケティング・チャネル

	チャネル	利点	欠点
直営	旗艦店	ブランドイメージの醸成	資本力が所与
	単一ブランド店舗(路面店)	全製品ラインの展開	低い収益性(旗艦店のみ)
	ショップ・イン・ショップ	ブランドイメージの醸成 ブランド認知の拡大 全製品ラインの展開	旗艦店や路面店に比べて小規模 主力製品カテゴリーのみの取り扱い
	工場アウトレット (F. O. C)	郊外立地による低コスト 在庫処分に適している	値引きによるブランドイメージの毀損
	期間限定店舗 (Pop-up stores)	旗艦店改装時の収益維持	顧客の獲得には主眼が置かれていない
非直営	上流のマルチブランド店舗	ブランドイメージの醸成	限定的な製品ライン展開 ブランドイメージの統制が困難
	独立小売業者	展示によるブランド認知獲得 売上成長	カテゴリー毎の展示 選別を誤ると、ブランドイメージを毀損
	百貨店のコーナー	ブランド認知の拡大 売上成長	カテゴリー毎の展示 百貨店のVMDの一部となる
	免税店	断続的な顧客流入 売上成長 新規顧客獲得	マルチブランド店舗や空港のショッピング・モールより、イメージ統制を受ける
	フランチャイズ・システム	ブランド認知の拡大 全製品ラインの展開	ブランドイメージの統制が困難

出典：著者作成

いて説明する。

2.2 直営形態チャネル

旗艦店 (flagship stores) および路面店 (mono-brand selling points) は、後述するショップ・イン・ショップ (shop-in-shop) と比較して、店舗空間、建物の内装および外装、運営の自由さ、採算性、将来性において優位な点が多い (前, 2000)。旗艦店と路面店の違いは、(1) 立地、(2) 品揃え、(3) 規模、の3点において、旗艦店の方が高水準な点である。旗艦店は、世界的に有名な都市の一等地⁽¹¹⁾に位置し、品揃えは全製品ラインが展開され、規模は200から5000m²ほど⁽¹²⁾である。路面店は、観光地や大都市に位置し、目的は市場カバレッジの確保と売上の最大化である (Hoffmann and Coste-Manière, 2012)。旗艦店は路面店に対して、店舗数は少なく、賃料も高額な場所に立地するため、リーチと収益性には主眼は置かれていない。Kozinetsa (2002) は、旗艦店の意図として、店舗単体での利益追求ではなく、ブランド構築を挙げている。ラグジュアリー・ブランドにおいて、旗艦店は、ブランドのイメージとライフスタイル⁽¹³⁾を表現する場として位置づけられている⁽¹⁴⁾。たとえば、銀座のシャネルは、米国人建築家ピーター・マリノによって手がけられた。マリノは、シャネルからルイ・ヴィトンまで最高峰のラグジュアリー・ブランドの旗艦店を設計して

(11) 旗艦店は元来、ブランドが生まれた街にある。たとえば、カンボン通りのシャネルや、モンテーニュ通りのディオール本店などが挙げられる。旗艦店の概念は東京、香港、ニューヨーク、上海などに移転されてきた (Chevalier and Gutsatz, 2012)。

(12) Corbellini and Saviolo (2009) を参照した。

(13) ライフスタイルとは、もともと社会学の用語であり、消費者の日常生活における生活様式を意味する複合概念である (武井, 1997)。

(14) 長沢・菅波 (2012) は旗艦店を「ブランドの全商品を扱うとともにブランドの世界を魅せる店」(p. 110) と定義し、店舗の物理的な特徴以外に由来する役割の重要性を説いている。また、Moore *et al.* (2000) は、顧客との関係構築における旗艦店の役割として次の3つを挙げている。(1) 認知と関心を海外市場で喚起すること、(2) 顧客、ファッションプレス、流通パートナーとの関係を安定化させる、(3) 単なる販売空間を超えて、ショーやパーティ、文化的展示をする場となること、の3点である。

きた。当旗艦店では、外観の印象的な形や白黒の対比、力強い文字デザインにより、シャネルの力強いブランドイメージが表現されている (Corbellini and Saviolo, 2009)。アルマーニは、2004年に上海の外灘に1,100m²の旗艦店を開店した。当旗艦店は、中国のラグジュアリー消費主義の未来像、つまり現代のファッション、芸術、食事、文化、音楽を収斂するライフスタイルの目的地として位置づけられている⁽¹⁵⁾ (Corbellini and Saviolo, 2009)。

ショップ・イン・ショップは、路面店ほどの規模はなく、ブランドによって直接所有・運営される店舗である。主に百貨店やモールなどの中に立地し、主力の製品カテゴリのみが取り扱われている。商品配置や雰囲気は世界的に統一されており、旗艦店や路面店と同様、店舗管理、物流、人件費はブランド負担である。旗艦店、路面店、そしてショップ・イン・ショップは前述の (1) 立地、(2) 品揃え、(3) 規模の程度により、弁別することができ、この順番で程度が高い。

工場アウトレット (factory outlet center, F.O.C) とは、1960年代後半から1970年代初頭にかけて生まれた、低コストの、郊外に立地するチャネルである。代表的な運営会社としては、欧州を拠点とするマッカーサー・グレンが挙げられる。エルメス、シャネルといった超高級ブランド以外は、在庫処分のために、アウトレットが活用される傾向にある。コーチやラルフ・ローレン、バーバリーなどがその例である (Chevalier and Gutsatz, 2012)。店舗スタッフは通常、ブランド側より派遣され、在庫のほかに欠陥品、前シーズンの品目、生産終了品などが取り扱われている。値引き率は、30%から70%程度である。

直営による最後のチャネルとして、ブランドによって一定期間、直接管理・運営される期間限定店舗 (pop-up/ temporary stores) がある。目的は (1) 旗艦店改装の際に、収益を維持するため、ないし (2) 顧客との結びつきを強め、

(15) 商品の仕入や販売機能を超えた一つの全体的な空間からもたらされるイメージないしシンボル性から派生する「店舗の記号性」(星野, 1984, p.74) という機能性とのつながりも示唆される。

価値をコミュニケーションし、ブランドイメージを強化することで、特別感を創造するため、の2点である (Hoffmann and Coste-Manière, 2012)。

2.3 非直営形態チャネル

続いて、非直営形態のチャネルについて概説する。マルチブランド店舗 (multi-brand sales point) とは、時計・宝飾、香水、化粧品⁽¹⁶⁾、そしてアイウェア (eye wear) などで採用されているチャネルである (Chevalier and Gutzatz, 2012)。欧州の高級時計小売業である、ピサ・オロロジュリアのプティックがその代表例である。ロレックスは自社の名前を掲げた店舗を展開せずに、ブランドイメージに合致した独立小売業者 (独占的流通業者、特約店) の販売網を活用し、グローバルにおける売上⁽¹⁷⁾が首位でかつ最も収益性の高いラグジュアリー時計製造ブランドとなっている (Kapferer and Bastien, 2009)。マルチブランド店舗、独立小売業者ともに、選別を誤るとブランドイメージを毀損するリスクをとまなう一方、直営形態と比べてブランドや製品レンジに対する市場評価を低リスクで判断できる利点がある (Moore and Fernie, 2004)。百貨店⁽¹⁸⁾のコーナーも同様に、低い投資費用で、顧客にリーチできる。そのため、中小のブランド向きといえよう。百貨店のコーナー (corner) とは、ブランドイメージを百貨店側がカスタマイズした店舗スペースであり、ブランド独自の入口や壁はなく、選別された製品カテゴリーが取り扱われる (Corbellini and Saviolo, 2009)。免税店 (duty-free shop) はグローバル化の進展とともに

(16) MAC, シェウ・ウエムラ, By Terry のように、直営店での販売を重視するブランドもある。

(17) フォントーベル銀行調査 (「ル・タン」紙, 2012年4月17日) によれば、ロレックスの売上高は4,000百万フランであり、カルティエ (2,200百万フラン)、オメガ (1,950百万フラン) がそれに続いている。詳細は、ジェトロ (2012) を参照のこと。

(18) 百貨店は伝統的なラグジュアリー・ブランドの流通チャネルである。世界初の百貨店は、1851年に開店したパリのル・ボン・マルシェであり、靴、台所用品、既製服などが販売されていた。1856年には、ニューヨークに Macy's が開店している。これらが、百貨店ビジネスの先駆的存在であるといえよう。

急速に重要性が増したチャネルである。免税店は歴史の浅いチャネルであり、1957年にアイルランドのシャノン空港に開店した店舗が世界初の免税店である。免税店は空港、大規模なターミナル駅、クルーズ船の到着・出発ターミナルの乗り換え場所などに立地している (Hoffmann and Coste-Manière, 2012)。

これまで、マルチブランド店舗、独立小売業者、百貨店のコーナー、そして免税店といった非直営チャネルについて概説してきた。そして、これらのチャネルに共通するのは、ブランドイメージの統制が困難な点である。しかしながら、1990年代前後より、ラグジュアリー複合企業体による非直営チャネルの垂直的統合が盛んにおこなわれており、ブランドによる前方統合が強化されてきていることを補足したい。たとえば、LVMH は、ル・ボン・マルシェ (世界最古の百貨店、1987年取得)、DFS (免税店大手、1996年取得)、セフォラ (化粧品・香水専門店、1997年取得)、マイアミクルーズライン (船上小売店、2000年取得) など、次々と前方統合を推進しており、非直営形態ではなし得なかったブランドイメージの統制を図っている⁽¹⁹⁾。

非直営形態のチャネルとして、最後にフランチャイズ・システム⁽²⁰⁾を説明する。本項では当システムの定義については詳説しない。その代わりに、当チャネルの利点および欠点、そしてフランチャイズ・システムのラグジュアリー・ブランドにおける活用例を述べる。Hoffmann and Coste-Manière (2012) は、フランチャイズ・システムは次のような場合に有効であると述べている。(1) 潜在的な顧客にリーチする、(2) 迅速に新市場を開拓する、(3) 直営網を築く費用を抑えて海外展開する、(4) 進出先市場の文脈 (context) に沿って活動し、

(19) LVMH 以外ではリシュモン社によるネット・ア・ポルテ (ラグジュアリー・ファッションの EC サイト、2010年取得)、ケリング社によるレッド・キャッツ (ファッションおよび家具の EC サイト) 買収が挙げられる。

(20) 契約型 VMS (垂直的マーケティング・システム) の 1 つであり、Kotler and Armstrong (2012) によれば「フランチャイザーと呼ばれるチャネル・メンバーが、生産、流通過程における複数の段階を統括する」(邦訳 p. 231) マーケティング・システムである。

顧客関係を開發する、の4つの場合である。Moore and Fernie (2004)も(2)迅速に新市場を開拓する、と(3)直営網を築く費用を抑えて海外展開する、を指摘しており、Chevalier and Gutsatz (2012)は、ブランド側が定期的に店舗を監督できている限り、フランチャイズ・システムの欠点は多くないと主張している。実際に、Doherty (2000)は、英国生まれのファッションブランド企業に対するインタビューにより、フランチャイズの成功の鍵はブランド統制であることを明らかにしている。ラグジュアリー・ブランドにおけるフランチャイズ・システムの活用例としては、マーキュリー・ディストリビューション(フランチャイジー)によるグッチのモスクワ展開⁽²¹⁾がある。そのほか、アルマーニは、シンガポール・クラブ21(フランチャイジー)により、英国、米国、アジア(シンガポール、マレーシア、タイ、台湾、香港、豪州)において、フランチャイズ契約の下、店舗展開をおこなっている。

前述のように、フランチャイズ・システムは利点が多い。しかし、ブランド力が十分に強く、市場が成熟してきた時には、フランチャイジーを買収し、100%子会社が設立される場合もある。この傾向は、1990年代末頃から、グッチ、ルイ・ヴィトンなどのグローバル・ブランドでみられるようになった。たとえばグッチは、1998年4月に台湾におけるフランチャイジーである Shiatos Taiwan(9店舗と1つの免税店)の株式を51%取得し、1998年5月には、韓国のフランチャイジーである Sung Joo International Limited(9店舗と9つの免税店)を買収している(Chevalier and Gutsatz, 2012)。

2.4 小括—マーケティング・チャネル—

ラグジュアリー・ブランドは最もチャネルが「短・狭・閉」であり、チャネ

(21) ロシアにおいて、直営展開をしているブランドは、クリスチャン・ディオール、ルイ・ヴィトン、シャネル、スウォッチ・グループ、そしてヒューゴ・ボスなど、複合企業体傘下のブランドないし、独立系大型メゾンが中心である。

ル組織化の程度が高いことが指摘されてきた。しかしながら、チャネルについて、詳述した文献は限られている。そこで、本章では、ラグジュアリー・ブランドの流通チャネルを類型化し、各類型の利点および欠点について検討した。その結果、次の3点が示唆された：(1) 類型化においては、直営か否かがチャネルを大別する論点となっていること、(2) ブランド側のブランドイメージ統制への関与および進出先市場の成熟度合いによって、チャネルが選択されること、(3) 時計・宝飾、香水のように、製品カテゴリーによって選択されるチャネルが異なること。第3章および第4章では、地域別、ブランド別にラグジュアリー・ブランドの国際展開を考察することで、ラグジュアリー・ブランドの流通戦略についてさらに深く分析する。

3 ラグジュアリー・ブランドの国際展開—地域別研究—

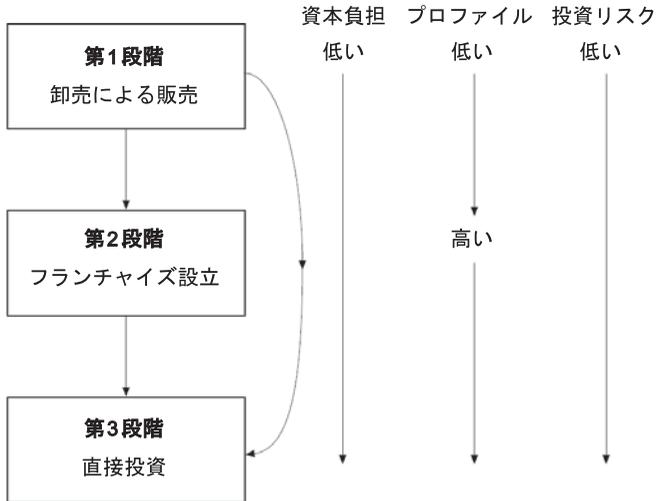
ここでは、ラグジュアリー・ブランドの国際展開、特に海外市場開拓の手法、普及版ブランドの展開と海外市場開拓の段階、出店戦略にみる国際化過程について検討する。本章で取り扱う先行研究は、特定のブランドについて議論したものではないが、主として普及版ブランドが研究対象となっている。そのため、ブランド別の流通戦略については、次章にて検討することにした。

3.1 海外市場開拓の手法

Fernie *et al.* (1997) は、1985年以降のロンドン都心部におけるデザイナーズ・ブランドの市場進出を10年余りに渡って定点観測し、英国小売市場への投資ルートには、(1) 卸売による販売、(2) フランチャイズ・チェーンの設立、(3) 直接投資、の3段階があることを明らかにした。そして、(1) から(3)に進むにしたがって、資本負担、プロファイル、投資リスクが高くなることをあわせて図式化している(図2)。

第1段階では、ハーヴェイ・ニコルス、ハロッズ、セルフリッジなど、高級

図2 海外市場開拓の3段階



出典： Hillier Parker Research (1996) cited in Fernie *et al.* (1997)

百貨店へ卸売にて展開される。第2段階以降は、米系デザイナーズ・ブランドと仏系デザイナーズ・ブランドで展開がやや異なる。前者では、国際展開にあたってフランチャイズ・システムを採用する傾向があり、Fernie *et al.* (1997)によれば、米系デザイナーズ・ブランドの店舗は43%がフランチャイズ・チェーンであり、これらがグラスゴー、リーズ、マンチェスターなど地方主要都市へと拡がることで、さらなる成長をもたらしてきたという⁽²²⁾。一方、仏系デザイナーズ・ブランドの店舗は直接投資により設立・運営されており、ブランド側による統制を重視していることが分かる。

Fernie *et al.* (1997) の研究の独創的な点は、次のように総括できる。まず、ブランドの原産国 (country of origin, COO) と市場開拓のルートとの関連性

⁽²²⁾ 米系デザイナーズ・ブランドの中でも、ラルフ・ローレン、ダナ・キャラン、カルバン・クラインの市場進出戦略は、伝統的で低リスクな高級百貨店向け卸売から、ライセンス/フランチャイズ (中リスク)、直営店の設立 (高リスク) へと多岐に渡っている (Fernie *et al.* 1997)。

を指摘した点、そして市場開拓のルートを2種類提示した点、の2つである。海外市場進出形態については、Hill *et al.* (1990) のように (1) フランチャイジング (ないしライセンスリング)、(2) 合併会社の設立、(3) 100%子会社の設置、の3つの形態があることが以前より指摘されてきた。ただし、直接投資に関しては、既存のファッション小売業を対象にした研究では議論されておらず、もっぱらフランチャイジング、ライセンスリング、そして卸売といった低コストかつ低リスクな市場進出法について議論されてきた⁽²³⁾ (たとえば、Moore, 1998; Doherty, 2000; Petersen and Welch, 2000; Doherty and Alexander, 2004; Doherty, 2007)。とはいえ、小売業の国際化に関する既存研究では、市場参入戦略形態に関する研究は限られている。

Doherty (2000) によれば、既存研究は (1) (国際展開の) 動機に関する研究 (たとえば、Treadgold and Gibson, 1989; Alexander, 1994; Williams, 1994)、(2) (国際展開の) 活動範囲と方向性 (たとえば、Duke, 1993; Davies and Fergusson, 1995)、(3) 個別企業の事例研究 (たとえば、Clarke and Rimmer, 1997; Whysall, 1997)、の3つを中心に展開されてきたという。

Fernie *et al.* (1997) では、直接投資に関する詳細な記述がなされていない。そのため次項では、Moore *et al.* (2000) の研究をもとに、直接投資による海外市場開拓を検討する。

3.2 普及版ブランドの展開と海外市場開拓の4段階

Moore *et al.* (2000) は、英国市場に進出しているデザイナーズ・ブランドの国際市場展開について、郵送による質問票の調査結果⁽²⁴⁾および上級管理職へ

(23) 合併買収や合併会社設立による海外市場進出は、食品やDIY小売セクターを対象に考察されてきた (Moore *et al.* 2004)。

(24) デザイナーズ・ブランド企業51社へ質問票を郵送し、27企業より回答が得られている。質問票の内容は、国際市場展開への注力度合い、国際展開への動機、そして市場参入戦略 (参入形態、マーケティング・ミックスの現地適合など) に関するものである。

のインタビュー⁽²⁵⁾をもとに、次の点を明らかにしている。(1) デザイナーズ・ブランドの国際化は、普及版ブランドの展開により引き起こされてきたこと、(2) 海外市場開拓には4つの段階があること、の2点である。普及版ブランドとは、富裕な中間層を狙うことで、売上成長を目指すブランドであり、具体的にはエンポリオ・アルマーニ、DKNY、ケンゾー・ジーンズなどが該当する。Moore *et al.* (2000) は、普及版ブランドの展開がデザイナーズ・ブランドの国際化を推進してきた一方で、そのリスクとして、様々な製品領域へのブランド拡張によって、チャネルが多様化し、ブランドが容易に入手可能となり、ブランドの Prestige 性と魅力が失われる可能性を指摘している。(2) の海外市場開拓については、表2にしたがって以下で概説する。

まず、第1段階では、卸売が主たる海外市場進出の方策となる。ハロッズなど的高級百貨店にて、誂え服や既製服が販売される。デザイナーズ・ブランドの国際化を推進する際に、卸売はキャッシュフロー、顧客ロイヤリティ、市場に対する知見を低リスクで獲得できる利点がある。首都圏で需要が確立され、当該市場においてブランドがよく知られるようになると、既製服は他の主要都市の百貨店やファッション専門の独立小売店にて販売されるようになる。第2段階では、首都圏で旗艦店が開店される。旗艦店の立地は、通常ロンドンのボンドストリートのような一等地である。旗艦店は収益性が低いものの、ブランドにとって、マーケティング・コミュニケーション上の重要な媒体となる。第3段階では、首都圏で、普及版ブランドの展開が、普及版ブランド向け旗艦店開店と並行しておこなわれる。その後、周辺都市にて卸売を通した普及版ブランドの拡売が試みられる。第4段階では、欧州、北米、およびアジアの主要都市にて、普及ブランドの専門店が展開される。大部分の普及版ブランド専門店は、たとえば英国では、フランチャイズ・システムによって運営されている。

(25) 対面のインタビューが11のデザイナーズ・ブランド企業の上級管理職に対しておこなわれている。

表2 海外市場開拓の4段階⁽²⁶⁾

第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
首都圏に立地する百貨店に、卸売にて誂え服／既製服を展開する。次に、他の主要都市に立地する店舗にて、既製服の卸売を展開する	首都圏にて誂え服／既製服の旗艦店を開店する	首都圏にて普及版ブランドの旗艦店を開店する。次に、周辺都市にて卸売により普及版ブランドを拡売する	主要都市にて、普及版ブランド店舗を開店する

出典：Moore *et al.* (2000, p. 929)

カルバン・クラインなどがその例である。

上述の4段階を小括すると、デザイナーズ・ブランドでは、まず卸売にて市場進出が試みられた後、一等地での旗艦店開店により、当該市場における存在感を示そうと試みていることが分かる。

ザラやユニクロも一等地における旗艦店を展開しているが、ラグジュアリー・ブランドとはその目的が異なることを指摘しておきたい。ラグジュアリー・ブランドの場合、店舗数を集約することで稀少性を喚起することが目的である。一方、ファストファッションは広告塔としての旗艦店の役割が大きい。ラグジュアリー・ブランドの流通戦略をファストファッションがフォローするという構図が続いているが、ゴールが異なることが特徴である。

Moore *et al.* (2000) の研究は、一次資料をもとに、デザイナーズ・ブランドの海外市場開拓を4つの段階に弁別し、各段階を簡潔に説明した点は評価できる。しかしながら、一次資料が普及版ブランドを有するラグジュアリー・ブランドを対象に収集されたものである点に留意したい。つまり、ラグジュアリー・ブランドの中では、プレステージ性のやや低いブランドが対象となっており、表2はエルメスやルイ・ヴィトンといった最上位ラグジュアリー・ブラ

⁽²⁶⁾ この海外市場開拓の4段階は、ダナ・キャラン、ラルフ・ローレン、カルバン・クライン、ジョルジオ・アルマーニといったブランドで採用されていることを、Moore and Fernie (2004) は後に明かしている。

ンドには当てはまらない可能性がある。ゆえに、これらのブランドの国際展開については、個別に検討する必要があるといえる。

3.3 出店戦略にみる国際化過程

海外市場開拓の中でも、特に出店戦略に焦点を当て検討した研究として Fernie *et al.* (1998) が挙げられる。彼らは、ロンドンおよびニューヨーク中心部における出店戦略を考察することで、デザイナーズ・ブランドの国際化戦略を明らかにした。当研究では、両都市におけるデザイナーズ・ブランドの店舗立地傾向を17年分調査したうえで、デザイナーズ・ブランドの上級管理職、フランチャイザー、ハイファッションセクターの有識者に対しインタビューをおこなった。Moore *et al.* (2000) と同様、調査対象としたブランドの多くは、製品カテゴリーを拡張しており、普及版ブランド⁽²⁷⁾を開発することで、富裕な中間層を標的としている。インタビューにおける質問項目は次の通りである。(1) 国際展開の動機、(2) ニューヨークおよびロンドンにおいて、店舗を特定の場所に立地させる理由、(3) 店舗移転を図る理由、(4) ブランドの約束を遵守するための店舗形態と価格、(5) 当該市場における今後の展望、の5つである。以上より、デザイナーズ・ブランドの出店戦略について、大別して次の点を明らかにした。1つは、店舗の大型化、次に一等地への出店である。

まず、店舗の大型化について説明する。大型店の多くが旗艦店であり、幅広い製品レンジが展示されている。Fernie *et al.* (1998) によれば、1993年のロンドン中心部にある平均的なデザイナーズ・ブランドの規模は1フロア展開で4,700ft² (約437m²) であったが、1996年には12,300ft² (約1,143m²) となり、2フロア展開となっている⁽²⁸⁾。ニューヨーク中心部では、平均的な店舗サイズは同時期に15%拡大し、通常3フロア展開であるという。

(27) 普及版ブランドの多くは、カジュアル衣料やスポーツ衣料などを取り扱っている。

続いて、一等地への出店について、Ferne *et al.* (1998) によれば、調査対象とした105のデザイナーズ・ブランドのうち、78がロンドン中心部に、50がニューヨーク中心部に店舗を構えているという⁽²⁹⁾。そして、これらの店舗は、ロンドンにおいてはナイツ・ブリッジとメイフェアに66店舗（占有率85%）、ニューヨークではアッパー・イーストサイドとミッド・タウンに38店舗（占有率76%）展開されており、一等地への出店に偏向していることを指摘している。

Doherty (2000) が英国デザイナーズ・ブランドに対しておこなった調査では、直営店の海外展開に対して財務的な負担を感じている企業が少なくないという。ロンドンとニューヨークは都市別生活費ランキングにおいて、それぞれ世界で1位、5位となっており⁽³⁰⁾、その中でも一等地となれば、賃料負担は世界最高水準となる。また、普及版ブランドを展開するデザイナーズ・ブランドの旗艦店を通じた国際展開は好結果につながらない場合も多い。たとえば、ダナ・キャランは業績不振により、2000年にLVMHに買収され、カルバン・クラインも同様に米アパレル大手のフィリップス・ファン・ヒューゼンに2003年に買収されている。Ferne *et al.* (1998) は、1990年代よりデザイナーズ・ブランドの多くが公開企業に転換しており⁽³¹⁾、会社の所有権の変化がグローバルな店舗展開を加速させる手段となっていると指摘している。株式上場以外の財務健全性強化へ向けた取り組みとしては、1999年のプラダとLVMHの合併会社によるフェンディの共同出資⁽³²⁾などが知られている。

(28) Chevalier and Gutsatz (2012) は、2000年から2009/10年度にかけて、ブルガリ、グッチ、ルイ・ヴィトン、そしてティファニーの直営店舗数が倍増し、平均的な店舗の規模も拡大していることを、各社の年次報告書などの公式文書をもとに明らかにしている (p.25)。ただし、1店舗当たりの売上は漸減していることもあわせて注記したい。

(29) 1990年には、ロンドン、ニューヨークの順に43および35店舗が展開されていたが、1985年にはそれぞれ22および16店舗であったという。

(30) Expatistan 社の生活費指数 (cost of living index) を参照した。詳細は <http://www.expatistan.com/cost-of-living/index> を参照のこと。

(31) たとえば、ダナ・キャラン、グッチ、トミー・フィルフィガーはそれぞれ1996、1995、1992年に株式上場を果たしている。

(32) 2001年にプラダ所有のフェンディ全株式はLVMHに売却されている。

Fernie *et al.* (1998) の研究より、店舗の大型化と一等地への出店は主な潮流となっているが、強固な財務基盤が要求されるため、株式公開、LVMH やケリングといった複合企業体への身売りにないし、共同出資による合弁会社からの支援といった選択を迫られていることが示唆された。ロンドン、ニューヨーク、パリ、ミラノ、東京といったこれまでの世界都市に加えて、モスクワ、ムンバイ、上海などへと旗艦店展開都市は拡大しているが、こうした新興都市も賃料が急上昇している。また、新興市場においては、経済の脆弱性により、ブランドの経営状態が悪化するリスクもある。Chu and Yick (2004) は、アジア通貨危機による失業および株価下落にともなう消費者の購買意欲の減退がブランドの経営に深刻なダメージを与えたと指摘している。

3.4 小括—地域別研究—

第3章では、海外市場開拓の手法およびリスクについて、地域別研究を通して検討した。いずれも1次資料にもとづく研究であり、独創性は高い。しかしながら、Fernie *et al.* (1997) を除いて、研究対象が普及ブランドを展開するデザイナーズ・ブランドに偏向している点が、研究の限界として指摘できる。また、調査地域がロンドンやニューヨークといった旧来の世界都市に限定されている。それゆえ、上海やムンバイ、モスクワといった新興世界都市において、本章で整理した発見事項が当てはまるかどうかは今後の研究課題である。

次章では、より具体的にラグジュアリー・ブランドの流通戦略を把握するために、普及ブランドを展開しないラグジュアリー・ブランドを含めて、ブランド別の国際展開を検討する。

4 ラグジュアリー・ブランドの国際展開—ブランド別研究—

4.1 ルイ・ヴィトンの日本市場進出

ルイ・ヴィトン日本支店（現ルイ・ヴィトンジャパン）は1978年3月に設立

された。初代代表取締役である秦郷次郎は、メガ・ブランドの世界戦略の中核を担う日本市場において、直営展開のモデル・ケースを築き上げ、ブランド・ビジネスの理想形を示した（山室，2002）。ルイ・ヴィトンの直営方式は、全世界のルイ・ヴィトンに同様の方式が採用されたことや、他の有名ブランドによって相次いで模倣されてきた事実から、その有効性は立証されている（前，2000）。

秦（2003）は、ルイ・ヴィトン以前の欧州高級ブランドの流通戦略を、次のように弁別している。（1）専門小売業と代理店契約を締結（たとえばグッチ）、（2）百貨店を代理店とする契約（たとえばエルメス）、（3）百貨店専門卸と合弁会社を設立（たとえばロエベ）、の3つである。秦（2003）は「それまでのコンサルティングの経験から、日本の会社と組んで進める広い意味での合弁事業は、所詮、同床異夢でうまくいかない、という確信に近いものを持っていた」（p.26）ため、百貨店が品揃えし、売場を作り、百貨店の社員が販売することが当然であった時代に、取引先に対して、次のような契約³³を締結した：（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。ディストリビューション契約は日本での販売先となる百貨店と、パリのルイ・ヴィトン社とが直接商品を取引する契約である。当時、パリには多くの日系百貨店があったため、ルイ・ヴィトンは自社倉庫から商品を出荷した時点で役割を終え、日系百貨店側がその商品を日本まで輸送するシステムである。一方、マネジメント・サービス契約はルイ・ヴィトンの日本支店と、百貨店をはじめとする取引先とが結ぶ「マネジメント契約」である。ルイ・ヴィトンの日本支店がブランドイメージの醸成、商標保護、商品品質に関する諸問題への対応、広告・宣伝といった業務をおこなう。そして、百貨店是对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（売り上げの一部）、広告協賛金を受け取るシス

33 この2つの契約についての説明は、秦（2003）および平山（2006）を参照している。

テムである。その後、上述の2つの契約は一本化され、ルイ・ヴィトンジャパンが在庫を持つ、直営店方式に移行している。つまり、ルイ・ヴィトンジャパンが仏本社から直接商品を輸入し、国内店舗に供給するシステムに移行したのである（平山、2006）。ユニクロに代表される完全SPA（製造小売）³⁴のシステムを最も早期に実現したのが、ルイ・ヴィトンジャパンであったといえる。

ここで、日本におけるルイ・ヴィトンの主な店舗展開をチャネルの種類、店舗名（設計者）、目的³⁵の観点から整理し、より具体的に同ブランドの流通戦略について検討する（表3）。

まず、ブランド導入期、育成期には、ショップ・イン・ショップ形態で店舗を拡大させている。少ない投資額³⁶で、迅速な多店舗展開をおこなうことで、ブランドの認知度向上と実績拡大に努めたのである（長沢ら、2009）。1981年には、銀座並木通りに直営路面店を開店させ、90年代半ば以降は、国内直営店全てが自前社員で運営されるようになった。2000年前後には、続々と大型店舗が登場する。これは第4次ブランド・ブーム³⁷を巻き起こすが、次の点で過去のブームとは異なる。(1) ショップの大型化、(2) 店舗立地の都心化、の2点である（前、2000）。Ferne *et al.* (1998) の研究でレビューしたように、ロンドンやニューヨークでみられた店舗の大型化および一等地への出店が、東京および大阪中心部で起こっていることが分かる。2007年には、名古屋ミッドランド店が開店することで、3大都市圏全てに大型かつ一等地立地の店舗が構

34) 完全SPAとは、月泉（2009）によれば、「流通チャネルの『製』（生産機能）、『配』（中間流通機能）、『販』（小売機能）のすべてを自社内に一貫通貫としてもち、市場での販売情報を即座に生産工場につなげる」非常に効率的なシステムを指す。米ギャップ社が株主総会資料で用いた造語に由来する（遠藤、2008）。なお、SPAはマーケティング・システムの観点からは、企業型VMS（垂直的マーケティング・システム）（詳細はKotler and Armstrong, 2012を参照のこと）に分類される。

35) 秦（2003）および長沢（2009）をもとに整理した。

36) 前（2000）によれば、バブル経済により、不動産価格が高額であったため、ショップ・イン・ショップに甘んじてきた部分も大きかったという。

37) 第4次ブームでは、200坪から500坪といった大型店舗が主流となり、銀座、新宿、渋谷、心斎橋、博多などの一等地に続々と開店した。これは、百貨店の存在を脅かす「脱・百貨店」の動きといえる（前、2000）。

表3 日本におけるルイ・ヴィトンの主な店舗展開

年	チャネルの種類	店舗名（設計者）	目的
1978年	ショップ・イン・ショップ	高島屋東京店、高島屋サンローゼ赤坂店、西武渋谷店、西武ビサ大阪ロイヤル店、アンロワイヤル阪急17番街店、大阪高島屋店など計6店舗	ブランド知名度、認知度向上（ただし、従来のショップ・イン・ショップと異なり、流通と価格はブランドが統制する）
1981年	直営路面店	銀座並木通り店	ビルの1階を占拠した余裕のある空間で、パリのプティックの雰囲気味わえるようにする
1996年	ショップ・イン・ショップ（既存店の閉鎖） ³⁸⁾	博多岩田屋店、西武池袋店	マーケットの微妙な変化に対応するために、既存店を整理する
1998年	グローバルストア	大阪心齋橋店	世界3号店目となる、日本初のグローバルストア。セレクトティブ・マーケティングを実践するため、大丸心齋橋店は2001年に閉店された。
2002年	旗艦店（フラッグシップ）	ルイ・ヴィトン表参道ビル（青木淳）	大型店舗による品揃えの強化（特に1998年の既製服参入への対応）。グローバルストアとして世界7店舗目。
2003年	ショップ・イン・ショップ（改装） ³⁹⁾	名鉄店、岡山高島屋店、三越松山店、三越千葉店	既存店の整理とは対照的に、改装による店舗活性化を図る
2003年	グローバルストア	六本木ヒルズ店（ピーター・マリノ）	「ファッションとアートの融合」を目指す。
2004年	直営路面店（改装）	銀座並木通り店（青木淳）	約70坪であった店舗を、2133m ² に大型化し、品揃えを強化
2007年	ショップ・イン・ショップ	名古屋ミッドランドスクエア店	地方都市への大型店投入。897m ² の東海地区最大の店舗。主力の皮革製品のほか、衣料品や靴を取り扱う。

出典：著者作成

える体制となった。ルイ・ヴィトンの巨艦グローバルストア戦略は、過剰な露出によるイメージダウンを回避しつつ、最小限の店舗数でより多くの品揃えを実現できる利点がある（長沢ら、2009）。

³⁸⁾ そのほか、渋谷東急本店・大丸京都店（2004年に別館1階で再オープン）（2000年）、大丸心齋橋店（2001年）、青山店・サンローゼ赤坂店・神戸元町店（2002年）が閉鎖されている。

³⁹⁾ そのほか、浜松遠鉄店（2008年）がリニューアルをおこなっている。

さらに、2003年に開店した六本木ヒルズ店では、「ファッションとアートの融合」を目指し、ピーター・マリノにデザインを委託するなど、「芸術との連関」(寺崎, 2014) が試みられている。芸術は量産されるものではなく、生来稀少である。そのため、ラグジュアリー・ブランドに芸術の意味移転をおこなうことは、稀少性を喚起し、特別感の演出につながるのである。第2章では、旗艦店の役割として、ブランドのイメージとライフスタイルを表現することを挙げた。芸術との連関による特別感の演出は、大型店にしかできない、旗艦店の重要な役割である。また、並行して既存店の整理と改装も積極的におこなっており、収益性の向上と、店舗活性化を図っている。

このように、ルイ・ヴィトンジャパンは流通戦略において、攻守を織り交ぜながら、成熟市場である日本を開拓し続けている。ルイ・ヴィトン マルティエ元 CEO であるイヴ・カルセルは、日本は「品質と新しさへの要求レベルが世界で最も高い」ため、「新しい試みの実験場であり今後も最重要マーケットと位置づけている」(朝日新聞夕刊, 2008年5月16日) と述べており、急速に変化するアジア市場への対応において、日本がモデル・ケースとなることを示唆している⁽⁴⁰⁾。

4.2 グッチの再建

グッチ・グループの再建戦略は、ラグジュアリー・セクターにおいて最も急進的で成功した事例として知られている (Heller, 1999; The Economist, 2003)。4.1項で検討したルイ・ヴィトンの日本進出戦略と異なり、再建事例である点に留意したい。本項では、まずブランド黎明期からドメニコ・デ・ソレとトム・フォードによるグッチ再建に至るまでの経緯を説明する。その後、再建へ向けた方策の中でも、流通戦略に焦点をあて、復権に至る要因を明らか

(40) ルイ・ヴィトンのアジア市場に対する考え方は、塚田 (2009) に詳しい。

にする。

グッチは1921年に高級皮革製品の輸入販売店として、初代グッチオ・グッチによってフローレンスに設立された。その後、馬具をモチーフとした革製品の自社製造を開始する。1930年代後半のファシスト政権下の物資不足の時代には、麻や竹の素材を使用し、1947年にバンブーバック、1952年にビットモカシンを新たに販売している。初の海外進出は1953年のニューヨーク進出であり、60年代、70年代にかけて、ロンドン、パームビーチ、パリ、ビバリーヒルズ、シカゴ、東京、香港など世界の主要都市に続々と店舗を開設していった（前、2000）。グッチは、皇室や映画俳優との連想⁽⁴¹⁾によって、ラグジュアリーと同義となり（Forden, 2000）、ブルジョワジーに愛される一流品として黄金期を築いた（山室、2002）。

1953年に初代グッチオ・グッチが逝去し、息子や娘、さらには孫の世代へと引き継がれる頃になると、会社の所有権と報酬を争う一族内の抗争により、開放的なチャネルによる展開とライセンス契約⁽⁴²⁾の濫造を推進するようになる。1979年には、酒類、トランプ、そしてトイレット・ペーパーを含む20,000もの製品ラインを展開するグッチ・アクセサリーズ・コレクションを立ち上げている。急増するライセンス供与と、世界中で1000店舗以上の取扱店を抱えたグッチは、ラグジュアリーとしてのブランド・エクイティを喪失していった（Moore and Birtwistle, 2005）。

グッチの転機は1980年代末に訪れる。グッチは1989年に米国人女性のドーン・メローを副社長兼クリエイティブ・ディレクターに据えた。メローは、グッ

(41) フィレンツェの店舗には、即位前のエリザベス女王が来店したことや、ロベルト・ロッセリーニの映画「イタリア旅行」でイングリッド・バークマンがバンブーバッグとグッチの傘を持って出演したことで、話題を喚起し、宣伝効果をもたらした（長沢・福永、2012）。

(42) ライセンスとは、塚田（2009）によれば、「許可や認可の意味だが、特許（patent）、実用新案（utility model）、意匠（design）、商標（trade mark）などの工業所有権やノウハウの実施権の供与契約をライセンス契約（licence agreement）という」（p.170）。ライセンスの提供者がライセンサー、非提供者がライセンシーである。

チ・ブランドのアイコン製品の再生に取り組み、バンブーリュックブームを巻き起こした。90年にはニューヨークで活躍していたデザイナーのトム・フォード⁽⁴³⁾をミラノに召還し、91年には中断されていたウェアコレクションを再開することで、低迷していたグッチは徐々に再建されていく。

グッチ活性化の途中で、93年にはインヴェストコープは、アルドの甥であるマウリチオから残りの50%の株式を買い取ることで、結果的にグッチ家は経営から退くこととなった⁽⁴⁴⁾。1994年にはトム・フォードがクリエイティブ・ディレクターに就任し、グッチ・アメリカのCEOであった、ドメニコ・デ・ソレ⁽⁴⁵⁾が本社CEOに昇格することで、本格的なグッチの再建が始まった (Jackson and Haid, 2002)。

これまで、グッチの再建に至るまでの経緯を説明してきた。グッチは、ルイ・ヴィトンと比較して、歴史の浅いブランドである。一方、海外進出は1953年と早く、栄枯盛衰を経験していることから、グッチの流通戦略による復権を検討し、得られる示唆は多い。Moore and Birtwistle (2005) は、ラグジュアリー・ブランドとしての地位構築・維持のためにおこなわれるマーケティング活動について、グッチ・グループの事例をもとに、その構成要素を明らかにした。

具体的には、1995年以降のグッチ・グループの経営を「グッチ・ブランドの

(43) ここでは、Ford (2000) をもとに、トム・フォードを説明する。フォードは1962年生まれの米国人であり、パーソンズ・スクール・オブ・デザインでデザイナーとしての基礎を学んだ。ファッション界のキャリアは、1986年米国人デザイナーキャシー・ハードウィックの下で働いたことから始まる。グッチに参画したのは、1990年からであり、レディースウェアのデザインスタッフとして勤務するようになった。クリエイティブ・ディレクター就任後は、衣服のデザインだけでなく、広告や店舗設計など会社全体のブランド構築に参画し、トム・フォードの下でグッチは、新たなブランドイメージを構築していく。その間、デザイナーとしても精力的に活躍を継続し、毎シーズン2、3点ずつ新商品を打ち出し、その後、製品領域を問わず、自らの考え方を反映させていった。

(44) 1995年には、インヴェストコープが、ニューヨーク証券取引所およびアムステルダム証券取引所にグッチを上場させ、保有していた全ての株式を売却している。

(45) デ・ソレは弁護士出身であり、グッチ米国法人CEOを経て、1994年に本社CEOに就任する。その後、ファッションブランドを精力的に買収し、パレンシアガ、イヴ・サンローラン、セルジオ・ロッシなどがグッチ・グループ傘下となった。

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つの期間に弁別・検討し(表4), 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ている。

グッチ・ブランドの安定化(1995年初～1999年10月)段階では, ブランドの一貫性とラグジュアリー・ブランドとしてのブランド・エクイティの再構築に注力している。これは, Gucci (1999)によれば, 「販売拠点数の大幅な縮小と高価格帯の新モデル投入によって流通網と製品ポートフォリオを改良する戦略」(p. 26)にもとづいている。マルチブランド買収(1999年11月～2001年7月)段階では, ピノー・プランタン・ルドウト(PPR, 現ケリング)社との戦略的提携によって, 10ものブランドが買収され, グッチ・グループが形成されている。2001年8月からは, グッチ・グループの統合が目指され, 経営管理, 生産と物流, 流通といったグループ資産の効率化が推進された。本項では, グッチ・ブランドの流通戦略に焦点を当てるため, グッチ・ブランドの安定化段階を考察する。

表4 グッチ再建へ向けた3つのフェイズ

フェイズ	グッチ・ブランドの安定化	マルチブランド買収	グッチ・グループ統合
時期	1995年初～1999年10月	1999年11月～2001年7月	2001年8月～2004年4月

出典: Moore and Birtwistle (2005, p. 257)

1980年代以降, 国際展開においてフランチャイズ・システムに依存していたグッチは, 1996年より, フランチャイジーの買戻しによる直営店舗化に取り組んだ。その結果, 直営店舗の占有率は180店舗中69店舗(1996年)から227店舗中187店舗(2004年1月)にまで上昇している(Moore and Birtwistle, 2005)。残りの30店舗はフランチャイズであるが, 場所はモスクワ, アテネ, そしてドバイなど, 直営展開が法的・オペレーショナルに困難な場所に限られるように

なった (Gucci, 2003)。

第2章にて、ブランド力が十分に強く、市場が成熟してきた時には、フランチャイジーを買収し、100%子会社が設立される場合があると述べたが、グッチもその一例である。なお、グッチの流通戦略は、グッチ・グループ傘下のイヴ・サンローランにも適用されており、2000年1月に15店舗しかなかった直営店は、2004年1月には58店舗まで増加している。長期にわたってライセンス供与によるロイヤルティ収入に依存していたイヴ・サンローランは、ラグジュアリーとしてのイメージ回復に努めたのである。LVMHがフランチャイジーへの依存からの脱却を図っているように (Girod and Rugman, 2005)、グッチ・グループにおいても、グッチのみならず、傘下のブランドに直営店舗の展開を通じた、自前主義を貫くための戦略が適用されている。LVMHやグッチ以外では、D&Gもフランチャイジーから経営の主導権を取り戻し、世界中で直営店舗数を増加させることで、自らの戦略をより素早く、強力に店舗にて実行している (D'Aveni, 2010)。

このように、ルイ・ヴィトンと同様、グッチにおいても直営店舗化を推進することで、ラグジュアリー・ブランドとしてのイメージを統制するように試みられている⁽⁴⁶⁾。また、グッチの再建にあたっては、まず流通の見直しに着手したことに注目したい。前述のように、グッチ・ブランドの安定化へ向けては、開放的なチャネルではなく、ブランドイメージを醸成できる直営店や一部のフランチャイズ店舗、免税店などにチャネルを絞り込んでいる。塚田 (2001) によれば、デ・ソーレは海外展開において、「本国と同じ商品、同じイメージ、

(46) 直営店舗化以外に特筆すべき点として、店舗のリデザインが挙げられる。ドメニコ・デ・ソーレが1994年5月にグッチCEOに就任して以来、ミラノ本店に倣って、店舗のリデザインが率先しておこなわれた (Chevalier and Gutsatz 2012)。これにより、資本支出は95年に2000万ドルであったのが、98年には9200万ドルにまで急増している (長沢・福永, 2012)。なお、1999年11月にイヴ・サンローランをグッチが買収した際も、標準的な店舗フォーマットのリデザインが真っ先におこなわれている。

旗艦店そっくりのショップでなければならない」(p.52)と主張しており、グッチ以外でこうした方針を実行しているのは、ルイ・ヴィトン、シャネル、エルメス、プラダ、アルマーニ、ウエルサーチなど、5、6社しかない指摘している。

とはいえ、第3章の Fernie et al. (1998) の研究で明らかになったように、直営店展開には強固な財務的基盤が要求される。グッチは、1987年から1995年までは、インヴェストコープ社からの投資、1999年からは、PPR社との戦略的提携⁽⁴⁷⁾が得られたことで、グッチ再建へ向けた3つのフェイズが後押しされたことは留意すべき点である。戦略的提携は、業務提携とジョイント・ベンチャーに分けられるが、グッチのケースは前者に該当する。現在、グッチは戦略的提携ではなく、ケリング社（前 PPR 社）傘下となっている。複合企業体に身を置くことで、グッチは財務的基盤を盤石にすると同時に、他の複合企業体からの買収を困難なものにしている。

4.3 バーバリーによる「統合的流通チャンネル」

本項では、展開ブランド別に、多様なチャンネル選択⁽⁴⁸⁾、そしてチャンネル管理⁽⁴⁹⁾をおこなっている、バーバリーを取り上げる。なかでも、ロンドン株式市場への上場を目論み、1997年以降取り組んできた流通戦略について、どのようにブランドのprestige性を回復させてきたかを中心に検討する。

バーバリーは、1856年に英国ハンプシャー州バイジングストークにて、ドレスメーカーとしての研鑽を積んだトーマス・バーバリーにより設立された。そ

(47) 戦略的提携は、アライアンスともいう。「M&A が強力な統合を推し進める手段であるのに対して、アライアンスは、同盟を結んだ企業同士による柔軟で緩やかな結びつきである」(井原ら、2013, p.56)。

(48) チャンネル選択とは、自社製品をどのようなチャンネルに流通させるかを検討することである(三浦、2012)。

(49) チャンネル管理とは、選択・構築したチャンネルの効果的運用に関わる、すべての管理から構成される(三浦、2012)。

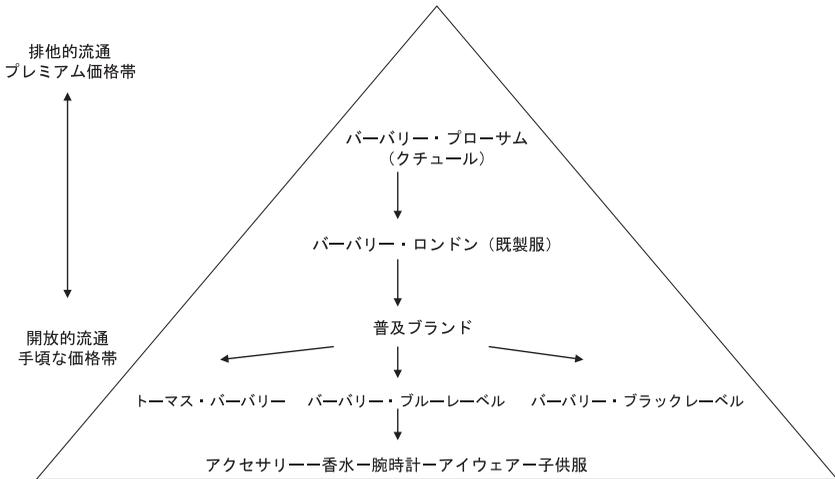
の海外展開の歴史は古く (Alexander, 1997), 1909年には、パリ店をマルゼルブ大通り8番地に開店している。1955年には、グレート・ユニバーサル・ストアズに買収されたことで (2005年に売却), 英国・米国への小売網拡大へ向けた資金力を得ている。また、欧州とアジアの様々なサードパーティに対してライセンスを供与し、製品領域の拡張と海外市場開拓を推進した (Cowe, 1997)。

バーバリーは、1997年に米高級百貨店サックス・フィフス・アベニューの社長であったローズマリー・ブラヴォーがCEOに就任することで、ブランドイメージ向上へ向けた取り組みが本格化した。1997年当時、バーバリーはロンドン中心部にある60もの店舗で取り扱いがあったにも関わらず、セルフリッジ、ハーヴェイ・ニコルス、そしてハロッズのような高級百貨店では取り扱われておらず (Fletcher, 2003), プレステージ性は失われていた。

バーバリーは株式公開へ向けて、1997年当時抱えていた6つの戦略課題を次のように提示している⁽⁵⁰⁾ (Burberry IPO prospectus, 2002)。(1) 中核製品への過度な依存, (2) 非戦略的立地への直営店舗展開, (3) 多様な小売環境で、品質にバラつきのある製品を販売する一因となっている一貫性のない卸売戦略, (4) 正規販売代理店および非正規販売代理店への併存的取引, (5) 脆弱なライセンス統制がもたらす、価格、デザイン、品質の一貫性の欠如, (6) マーケティング、マーチャンダイジング、製品開発、そしてその他のサポート機能を担う部署への不十分な投資。以上のなかで、「非戦略立地への直営店舗展開」、「一貫性のない卸売戦略」、「正規・非正規販売代理店への併存的取引」、そして「マーチャンダイジングへの不十分な投資」が、流通関連の戦略課題である。すなわち、ブランドイメージ向上に対して、流通戦略が密接に関与していることが分かる。また、上述の6つの戦略課題は、別個に取り組みられるものではない。Burberry IPO prospectus (2002) で宣言されているように、製品開発、

(50) Burberry IPO prospectus (2002) を参照した。

図3 バーバリーの製品／ブランド モデル



出典：Moore and Birtwistle (2004, p. 417)

調達、国内外の流通に対して、より包括的に統制を強化することが目指されていた。

Moore and Birtwistle (2004) は、バーバリーが1997年からの改革以降、再建に成功した要因を次のように提示している：(1) ブランドのポジショニングを明確化する重要性、(2) チャンネルの統制を強化しつつも、卸売によって市場シェアを確保する方略、(3) 強固なブランド・アイデンティティの上に、内部のケイパビリティないしライセンス供与を通じた隣接的製品領域への拡張⁽⁵¹⁾、(4) ライセンス供与による柔軟な海外市場展開、(5) ブランドとしての名声を創造し維持するための、卓越したメディアリレーションシップ・マネジメント。

4.1および4.2で検討した、ルイ・ヴィトンやグッチの流通戦略と比較して、

(51) ブランドのライン拡張のバイオニアはシャネルである。シャネルは香水の開発を通して、ファッションとしてのブランド・アイデンティティを毀損することなく、ブランドの近接性を上昇させている (Charles-Roux, 1989)。

バーバリーは卸売やライセンス供与全廃に取り組んでいるわけではない。それは、バーバリーが普及版ブランドを展開していることや、隣接する製品領域への拡張を積極的におこなっていることが一因である。バーバリーは、バーバリーのブランド名のもとに、誂え服、既製服、普及版ブランド、そして隣接する製品領域へと、価格帯に応じたチャネル選択をおこなうことで、ブランドの棲み分けを試みている（図3）。

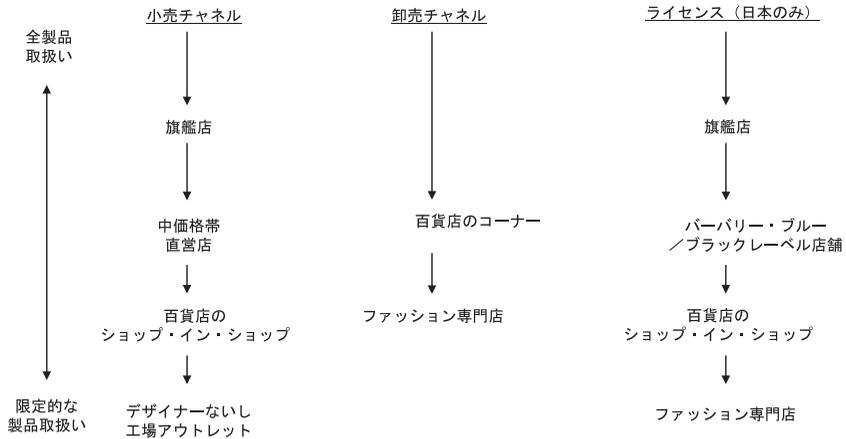
たとえば、バーバリー・プロサムは、富裕な顧客に対する需要を満たすため、製造量は制限されており、旗艦店ないしニューヨークのバーニーズやロンドンのハーヴェイ・ニコルス、ハロッズといった高級百貨店のみで販売されている。

このように、傘下のブランドに合わせてチャネル選択をしている例としては、アルマーニを挙げることができる。ジョルジオ・アルマーニとアルマーニ・コレツィオーニは路面店ないしショップ・イン・ショップ、エンポリオ・アルマーニはショップ・イン・ショップおよびコーナーを中心に、アルマーニ・ジーンズやアルマーニ・エクスチェンジ、そしてEA7は卸売にて展開している。

Chevalier and Gutsatz (2012) は、アルマーニのように、小売、卸売、そしてライセンスングを適宜使い分ける方策を、「統合的流通チャネル」(integrated distribution channels) と命名している。

図4より、バーバリーも統合的流通チャネルを採用していることが分かり、流通への統制を強化しつつも、卸売によって市場シェアを確保する方略と、ライセンス供与による柔軟な海外市場展開が実践されているといえよう。ただし、後者の方略について、バーバリーは製品デザインと製造に関して、ライセンスへの依存を弱めている。たとえば、2000年6月には、スペインのライセンスを買収する傍ら、三陽商会に対して、ライセンス製品のデザインと製造に対して統制を強化することで合意している (Moore and Birtwistle, 2004)。そのほか、バーバリーは、2001年12月に香港、シンガポール、オーストラリア、

図4 バーバリーのチャネルモデル



出典：Moore and Birtwistle (2004, p. 420)

2002年に韓国市場における販売権を買い戻すなど (Burberry, 2003), 海外市場におけるブランド側の統制を強めている。

2014年5月19日には、三陽商会とのライセンス契約を2015年6月に終了することが発表された。つまり、バーバリーは自前で日本市場開拓をおこなうことを決定したのである。直営方式は、南 (2006) によれば「自社製品の価格決定権と店舗での自由な品揃え形成 [中略], 来店顧客を自社の顧客管理下に置く」(p.7) などメリットも多い。しかしながら、これまでバーバリーが日本で支持されてきたのは、三陽商会のブルーレーベルなどのデザイン力に負うところが少なくない (大前, 2014)。LVMH やグッチ・グループの事例でみてきたように、バーバリーもブランドへの統制関与を強める方向に舵を切ったことは、90年代以降の輸入総代理店を介さないビジネスモデルが定着したことを示している。現地法人を設立して、販売活動をおこなう方式は、もはや業界全体のトレンドといえるであろう。

McCammon (1971) は「マーケティング・チャネルとその機関は、『経済的

陳腐化』を避けるために絶えず環境に適応していかなければならない」(p. 134, 陶山・高橋, 1990の訳を参照した)と主張している。ファストファッションの脅威にさらされる服飾小売業において、ブランドイメージをより強化するために、ブランド側のチャネル統制は今後も継続すると考えられる。

4.4 小括—ブランド別研究—

本章では、ルイ・ヴィトンの日本進出、グッチの再建戦略、そしてバーバリーの「統合的流通チャネル」の3つの事例を通して、ラグジュアリー・ブランドの国際展開について検討した。興味深いのは、1978年のルイ・ヴィトン日本支社設立以来の流通戦略が、未だに多くのラグジュアリー・ブランドに適用されている点である。アルマーニのように、小売、卸売、そしてライセンスを適宜使い分ける「統合的流通チャネル」を展開してきたバーベリーも、チャネル組織化の程度を高めている。

多角化戦略には、企業内部の経営資源を活用した「内部志向の戦略」と企業外部の経営資源を活用する「外部志向の戦略」がある(真鍋, 2006)。高級ブランド企業は、M&A や戦略的提携を積極的におこなうことで、製品間ポートフォリオと地域間ポートフォリオを強化してきた⁵²⁾。一貫性のあるブランドイメージを、高級感を損なわずに発信するためには、チャネル組織化の程度を高める必要がある。LVMHやグッチ・グループは、多くのブランドやフランチャイジーないしライセンスを買収してきた。このように、多様な組織を統合していく過程において、チャネル組織化は必然的であったとも考えられる。

バーベリーは2002年にロンドン株式市場に上場を果たしているが、財務的な負荷の大きい、直営体制の強化は段階的かつ慎重におこなってきた。LVMH

⁵²⁾ 高級ブランド企業におけるポートフォリオ戦略については、Terasaki and Nagasawa (2014) に詳しい。同論文では、リシュモン社とLVMH社の競争優位を、ポートフォリオ戦略の観点から考察している。

やグッチ・グループ傘下のブランドと比べて、バーバリーはサードパーティとの共働を積極的におこなってきた。そのため、組織変革よりも組織慣性が働き、結果的に直営体制への移行が漸進的におこなわれたとも考えられる。

今回検討したいずれのケースも、経営陣の招聘を組織変革の契機とし、株式上場による資金調達、段階的な流通への統制強化が試みられている。株式上場は利点も多い反面、四半期ごとの売上成長が期待されるゆえに、高級ブランド・ビジネスにおいては敬遠するブランドも多い。それは、ブランドの普及と特別感は一般的に二律相反するためである（寺崎，2014）。開放的流通から排他的流通への移行が進む中、この課題に対しどう対処していくかは、注視する必要があるであろう。

5 結語および今後の検討課題

本稿では、ファストファッションの台頭や、先進国のみならず、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）やCIVETS（コロンビア、インドネシア、ヴェトナム、エジプト、トルコ、南アフリカ）といった新興国へと全世界的に普及し続けているラグジュアリー・ブランドが、特別感をどのように維持、そして醸成しているのかを、流通の観点から検討した。

まず、第2章では、ラグジュアリー・ブランドのマーケティング・チャネルと、各チャネルの利点・欠点について考察した。その結果、類型化においてはブランド直営か否かがチャネルを大別する論点であること、製品カテゴリーによって選択されるチャネルが異なることなどが示唆された。また、ブランドによるブランドイメージ統制への関与、そして進出先市場の成熟度合いもチャネル選択に影響を与えていることが明らかとなった。

第3章および4章では、地域別およびブランド別の国際展開の諸研究を検討した。その結果、ラグジュアリー・ブランドの流通を読み解く視座として以下の3点を提示できる。まず、経営基盤である。ルイ・ヴィトンの日本進出は、

直営展開のモデル・ケースとなり、LVMH傘下のブランドや、グッチ・グループにも、その流通戦略は適用されている。しかしながら、Ferne *et al.* (1998)が指摘するように、直営店展開には強固な財務的基盤が要求される。さらに、2000年前後より、店舗の大型化や一等地への出店が加速しており、こうした取り組みの可否は経営基盤の強度に左右される。よって、経営基盤の強度はチャネル選択に影響を及ぼすといえる。コンバースもチャネルの長短選択に売手の規模が影響するとし、売手が大規模な場合はチャネルが短くなるとした (Converse, 1930)。この点は従来のチャネル・タイプ選択論との接点であるといえる。

次に、製品カテゴリーである。第2章および第4章のバーバリーによる「統合的流通チャネル」において明らかになったように、時計・宝飾、香水、化粧品、そしてアイウェアは非直営形態であるマルチブランド店舗や百貨店のコーナーにて展開される場合が多い。このように、ラグジュアリー・ブランドにおいては、製品カテゴリー毎に選択されるチャネルが異なることに留意したい。

最後に、ブランドのポジショニング（特に prestéage 性にもとづく）である。ラグジュアリー・ブランド特有の特別感を維持・醸成するには、ブランドの prestéage 性の度合いを考慮し、チャネルを選択・管理する必要がある。グッチやイヴ・サンローランは、ルイ・ヴィトンの流通戦略に倣い、フランチャイズ・システムからの段階的撤退やライセンス供与の撤廃に⁵³取り組むことで、「短・狭・閉」のチャネル構造への移行を図っている。「短・狭・閉」と「長・広・開」のチャネル構造を、傘下ブランドの prestéage 性に合わせて使い分けている例としては、アルマーニやバーバリーが挙げられる。排他的流通とプレミアム価格帯で展開するブランドは、あこがれを生み出す原動力として、収益は開放的流通かつ手頃な価格帯で展開する普及版ブランド、ないし香水、アイウェアといった製品ラインから上げている。このように、ラグジュアリー・

⁵³ ライセンス供与が当該企業の優位性を損なうと判断した場合、多国籍企業はその知識を自社内に専有（内部化）しようとする動機が生まれる（中村，2003）。

ブランドによっては、同一ブランド内における prestige 性の差異に着目し、流通戦略を考察する必要がある。ただし、バーバリーにみられるように、統合的流通チャネルを採用するブランドも、チャネルの組織化の程度を強化する傾向が今後みられる可能性がある。それは、ファストファッションとの棲み分けをより明確に打ち出していく必要性のためである。

本研究では、インターネット流通については議論していない。インターネットは1990年代末より、コミュニケーション・ツールから小売媒体へと変化してきている。1997年にはLVMH社がセフォラ・ドットコムを買収する一方⁶⁴、ケリング社は服飾および家具の電子商取引サイトであるレッド・キャッツを設立している。そして、2009年にはリシュモン社がネット・ア・ポルテを買収するなど、小売媒体としてのインターネットが無視できない存在となってきている。独立系メゾンでは、シャネルが2011年初に電子商取引なしのブランドサイトを開設し、エルメスは2008年より革製品や宝飾・腕時計など、様々なカテゴリーで電子商取引を展開するようになった。ラグジュアリー・ブランドとインターネット流通は、論点が多岐に渡るため、本稿では敢えて議論せず、別途検討したい。

参考文献

- Alexander, N. (1994) "UK retailers' motives for operating in the single European market," In J. Bell *et al.* (eds) *Proceedings of the Marketing Education Group Annual Conference*, University of Ulster, Coleraine, pp. 21-31.
- Alexander, N. (1997) *International Retailing*, London: Blackwell Science.
- Bain & Company (2013) "Worldwide luxury goods continues double-digit annual growth; global market now tops €200 billion, finds Bain & Company," Retrieved From <http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-continues-double-digit-annual-growth.aspx>.
- Burberry IPO prospectus (2002) "Burberry group global offer of shares," *Burberry IPO prospects*, Summer.
- Burberry (2003) *Burberry PLC Annual Report and Accounts 2002-2003*, Burberry IPO prospects, Burberry: London.

⁶⁴ そのほか、2000年にはイー・ラグジュアリーを買収し、インターネットと電子商取引への知見を得た後、2009年に売却をおこなっている。

- Catry, B (2003) "The great pretenders: The magic of luxury goods," *Business Strategy Review*, Vol. 14 (3) pp. 10-17.
- Converse, P. D. (1930) *Elements of Marketing*, Prentice-Hall.
- Charles-Roux, E. (1989) *Chanel*, London: The Harvill Press.
- Chevalier, M. and M. Gutsatz (2012) *Luxury Retail Management. How the world's top brands provide quality product and service support*, Singapore: John Wiley & Sons.
- Chu, A. W. C. and K. Yick (2004) "Fashion retail trends in Hong Kong," In M. Bruce, C. M. Moore, and G. Birtwistle (eds) *International Retail Marketing: A Case Study Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Clarke, I. and P. Rimmer. (1997) "The anatomy of retail internationalization: Diamaru's decision to invest in Melbourne, Australia," *The Services Industries Journal*, Vol. 17 (3) pp. 361-82.
- Corbellini, E. and S. Saviolo (2009) *Managing Fashion and Luxury Companies*, RCS Libri S.p.A: Milan.
- ／長沢伸也・森本美紀監訳、安達満・井上龍・長田たまみ・河野愛子・木曾悟郎・小宮理恵子・佐々木綾・野手滋訳 (2013) 『ファッション&ラグジュアリー企業のマネジメントーブランド経営をデザインするー』 東洋経済新報社。
- Cowe, R. (1997) "Saks retailer fits Burberry's ticket," *The Guardian*, 6th September.
- D'Aveni, R. A. (2010) *Beating the commodity trap: how to maximize your competitive position and increase your pricing power*, Massachusetts: Harvard Business Press. / 東方雅美 (2011) 『脱「コモディティ化」の競争戦略』 中央経済社。
- Davies, K. and F. Fergusson (1995) "The international activities of Japanese retailers," *The Services Industries Journal*, Vol. 15 (4) pp. 97-117.
- Doherty, A. M. (2000) "Factors influencing international retailer's market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector," *Journal of Marketing Management*, Vol. 16 (1/3), pp. 223-45.
- Doherty, A. M. (2007) "Support mechanisms in international retail franchise networks," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 (10) pp. 781-802.
- Doherty, A. M. and N. Alexander (2004) "Relationship development in international retail franchising," *European Journal of Marketing*, Vol. 38 (9/10) pp. 1215-35.
- Drule, A. M., M. F. Bacila, M. D. Pop and R. Ciornea (2012) "Was luxury little researched? An exploration of studies and research trends in the area of marketing of luxury goods, beore 2005," *Management & Marketing*, Vol. X (2) pp. 325-340.
- Dubois, B. and G. Laurent (1996) "Le luxe par-delà les frontières: une étude exploratoire dans douze pays," *Décisions Marketing*, N°9 (septembre-décembre) pp. 35-43.
- Duke, R. C. (1993) "European new entry into UK retailing," *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 21 (1) pp. 35-39.
- Duncan, D. J. (1954) "Selecting a channel of distribution," in R. M. Clewett (ed.) *Marketing Channels for Manufactured Products*, Richard D. Irwin.
- (The) Economist (2003) "A costly exercise: Pinault-Printemps-Redoute and Gucci," *The Economist*, Vol. 366 (8310) p. 72.
- Fernie, J. and S. I. Fernie (1997) "The development of a US retail format in Europe: the case of factory outlet centres," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 25 (11) pp. 342-50.
- Fernie, J., C. M. Moore and A. Lawrie (1998) "A tale of two cities: an examination of fashion designer retailing within London and New York," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 7 (5)

- pp. 366-378.
- Fletcher, R. (2003) "Brava, bravol," *The Sunday Telegraph*, 5th October.
- Fionda, A. M. and C. M. Moore (2009) "The Anatomy of the Luxury Fashion Brand," *Journal of Brand Management*, Vol. 16 (5-6) pp. 347-363.
- Forden, G. S. (2000) *The House of Gucci*, London: Morrow Publications. / 実川元子訳 (2004) 『ザ・ハウス・オブ・グッチ』 講談社。
- Girod, S. J. G. and A. M. Rugman (2005) "Regional business networks and the multinational retail sector," *Long Range Planning*, Vol. 38, pp. 335-357.
- Gucci (1999) *Annual Report and Accounts*, Netherland: Gucci Group.
- Gucci (2003) *Annual Report and Accounts*, Netherland: Gucci Group.
- Heller, R. (1999) "Gucci's £4 billion man," *Forbes*, Vol. 163 (3) pp. 108-10.
- Hill, C. W. L., P. Hwang and W. C. Kim (1990) "An eclectic theory of the choice of international entry mode," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 117-28.
- Hillier Parker Research (1996) *Fashion Designers in Central London*, London: Hillier Parker Research.
- Hoffmann, J. and I. Coste-Manière (2012) *Luxury Strategy in Action*, Palgrave Macmillan.
- Hollander, S. C. (1970) *Multinational Retailing*, MI: Michigan State University.
- Jackson, T. and C. Haid (2002) "Gucci group - the new family of luxury brands," *International Journal of New Product Development and Innovation Management*, Vol. 4 (2) pp. 161-172.
- Kapferer, J. N. (2001) *Reinventing the Brand: Can top brands survive the new market realities?* Kogan Page.
- Kapferer, J. N. and V. Bastien (2009) *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page. / 長沢伸也訳 (2011) 『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』 東洋経済新報社。
- Keller, K. L. (2009) "Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding," *Journal of Brand Management*, Vol. 16 (4) pp. 290-301.
- Kent, T. and R. Brown (eds.) (2009) *Flagship Marketing: Concepts and places*, Routledge.
- Kotler, P. and G. Armstrong (2012) *Principles of Marketing 14th ed.*, Pearson Education. / フィリップ・コトラー・ゲイリー＝アームストロング・恩藏直人 (2014) 『コトラー、アームストロング、恩藏のマーケティング原理』 丸善出版。
- Kozinetsa (2009) "Themed flagships brand store in new millennium: theory, practice, prospects," In T. Kent and R. Brown (eds.) *Flagship Marketing: Concepts and places*, Routledge, pp. 17-29.
- McCammon, B. C., Jr. (1963) "Alternative explanations of institutional change and channel evolution," In S. A. Greyser (ed.) *Toward Scientific Marketing*, pp. 477-490, reprinted in W. G. Moller, Jr. and D. L. Wilemon (eds.) (1971) *Marketing Channels: A Systems view point*, Richard D. Irwin, pp. 134-145.
- McHarg, K. and M. Oldroyd (1997) "Market entry strategies of UK clothing retailers," *Working Paper Series*, University of Huddersfield, Huddersfield.
- Moore, C. M. (1998) "L'internationalisation du prêt-à-porter: The case of Kookai and Morgan's entry into the UK fashion market," *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 2 (2) pp. 153-8.
- Moore, C. M., J. Fernie and S. Burt (2000) "Brands without boundaries: the internationalization of the designer retailer's brand," *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (8) pp. 919-37.
- Moore, C. M. and J. Fernie (2004) "Retailing within an international context," In M. Bruce, C. M. Moore, and G. Birtwistle (eds) *International Retail Marketing: A Case Study Approach*, Else-

vier Butterworth-Heinemann.

- Moore, C. M., G. Birtwistle, and S. Burt (2004) "Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing," *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (8) pp. 919-37.
- 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.
- Petersen, B. and L. S. Welch (2000) "International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising," *International Business Review*, Vol. 9, pp. 479-96.
- Ravenscraft, D. And F. M. Scherer (1988) "The long-run performance of mergers and takeovers," in M. L. Weidenbaum and K. W. Chilton (eds.) *Public Policy toward Corporate Takeovers*, Transaction Books.
- Steger, M. B. (2009) *Globalization: A Very Short Introduction Second Edition*, Oxford: Oxford University Press. / 櫻井公人・櫻井純理・高嶋正晴訳 (2010) 『新版 グローバリゼーション』岩波書店。
- Terasaki, S. and S. Nagasawa (2014) "Richemont as focused luxury conglomerate," *International Journal of Affective Engineering*, Vol. 13 (1) special issue on ISAE2013, pp. 1-10.
- Treadgold, A. and G. Gibson (1989) "Retailing in continental Europe: The opportunities and costs," In N. Sanghavi and A. D. Treadgold (eds.), *Developments in European Retailing*, Dower House Publications, pp. 67-76.
- Vigneron, F. and L. W. Johnson (1999) "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-seeking Consumer Behaviour," *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 9 (1) pp. 1-15.
- Whysall, P. (1997) "Interwar retail internationalization: boots under American ownership," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7 (2) pp. 157-69.
- Williams, D. E. (1994) "Motives for international retail expansion: A comparative analysis," paper presented at *Recent Advances in Retailing and Services Science Conference*, Banff, Alberta, 7-10 May.
- 井原久光編著, 平野賢哉・菅野洋介・福地宏之著 (2013) 『経営学入門キーコンセプト』ミネルヴァ書房。
- 遠藤明子 (2008) 「小売業の行動とダイナミクス」渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二 (2008) 『流通論をつかむ』有斐閣, pp. 121-169.
- 大前研一 (2014) 「『バーバリー』を失う三陽商会に成長のタネはあるか」<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20140604/400882/?ST=business&P=4> (2014年6月9日閲覧)
- 小田切宏之 (2010) 『企業経済学 第2版』東洋経済新報社。
- 川嶋幸太郎 (2009) 『ファストファッション戦争』産経新聞出版。
- 金順心 (2007) 「高級ファッションブランドのグローバルビジネスモデル—LVMH社の事例を中心に—」『商学研究科紀要』第65号, pp. 77-89.
- ジェトロ (2012) 「スイス時計産業の世界戦略」『ユーロトレンド』2012年9月号, pp. 1-22.
- 武井寿 (1997) 『解釈的マーケティング研究 マーケティングにおける「意味」の基礎理論的研究』白桃書房。
- 塚田朋子 (2001) 「ファッションとグローバル・スタンダード (2)」『東洋大学経営研究所論集』第24号, pp. 49-67.
- 塚田朋子 (2009) 『ファッション・マーケティング』同文館出版。
- 月泉博 (2009) 『ユニクロ vs しまむら』日本経済新聞社。
- 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, pp.39-51。
- 寺崎新一郎 (2014)「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—『情報ベースの要因』の検討」『商学研究科紀要』第78号, pp.87-109。
- 陶山計介・高橋秀雄 (1990)『マーケティング・チャネル—管理と成果』中央経済社。
- 長沢伸也・大泉賢治・前田和昭 (2009)『それでも強い ルイ・ヴィトンの秘密』講談社。
- 長沢伸也・菅波紀宏 (2012)「ラグジュアリー戦略によるブランド構築—ユニクロの事例—」『早稲田国際経営研究』No.43, pp.109-117。
- 長沢伸也・福永輝彦 (2012)「ラグジュアリー・ブランド『グッチ』にみる経営戦略とブランドマネジメント」『早稲田国際経営研究』No.43, pp.97-108。
- 中村久人 (2003)「グローバル小売企業の理論構築」『経営論集』第60号, pp.47-63。
- 秦郷次郎 (2003)『私的ブランド論：ルイ・ヴィトンと出会って』日本経済新聞社。
- 原田英生・向山雅夫・渡辺達朗 (2002)『ベーシック流通と商業—現実から学ぶ理論と仕組み』有斐閣。
- 原頼利 (2008)「チャネルの組織化とパワー関係」渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村見二 (2008)『流通論をつかむ』有斐閣, pp.83-93。
- 平山弘 (2006)「欧州ラグジュアリー・ブランドのマーケティング戦略—ルイ・ヴィトンを中心に—」『阪南論集』Vol.41 (2), pp.1-13。
- 風呂勉 (1968)『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- 星野克美 (1984)「商品と小売業の記号論」『ビジネスレビュー』第32巻第1号, pp.68-78。
- 細田咲江 (2012)「ファストファッションと若年者の消費行動」『埼玉女子短期大学研究紀要』第26号, pp.39-54。
- 前成三 (2000)『成功だけが名声を生む—スーパーブランドへのグローバル戦略』講談社。
- 真鍋誠司 (2006)「多角化戦略のマネジメント」加護野忠男・吉村典久 (2006)『1からの経営学』碩学舎, pp.143-161。
- 三浦俊彦 (2012)「流通チャネル対応 流通環境の変化に対応したチャネル戦略」和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2012)『マーケティング戦略 第4版』有斐閣アルマ, pp.245-264。
- 南千恵子 (2006)「ラグジュアリー・ブランドの流通戦略—ルイ・ヴィトンジャパンのビジネスモデル」『神戸大学大学院経営学研究科 ディスカッションペーパーシリーズ』pp.1-8。
- 矢作敏行 (1996)『現代流通 理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ。
- 山室一幸 (2002)『ファッション：ブランド・ビジネス』朝日出版社。
- 渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村見二 (2008)『流通論をつかむ』有斐閣。