

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

# ラグジュアリー・ブランドの流通戦略

## ー ルイ・ヴィトンジャパンのビジネスモデル ー

### 1. はじめに<sup>i</sup>

2002年9月1日、ルイ・ヴィトン表参道店がオープンした。開店前に並んだ1400人もの列は長さ1キロにも及び、一つのブランドの新店舗のオープンが社会ニュースとしてマスコミに取り上げられた。建築中の仮囲いを利用した店舗オープニング広告、ファッション雑誌SPURとBRUTUSとのタイアップ広告の地下鉄駅構内での露出、表参道店限定販売のバッグ、世界に先駆けての時計の先行発売、さらにエスニック調に趣向を凝らした演出とセレブ登場のパーティのTV中継。オープン前から話題にはことかかなかったが、日本進出以来四半世紀にして、ルイ・ヴィトンジャパンは、単一ブランドとして未曾有の売上高1000億円を達成。日本のラグジュアリー・ブランド市場を牽引するトップブランドとしての地位を確立し、その動向は、ファッション業界のみならず、広くビジネス界において関心を集めることとなった。

旅行鞆を積み上げたような形状の地上8階建てのビルは、敷地面積596㎡、延床面積3,327㎡の規模を持つ。地下2階とあわせた10フロアのうち、地下1階から4階までの販売フロアでは、主力製品のバッグ類の他、靴、衣類、時計つまりルイ・ヴィトンの扱い製品のフルラインが置かれ、上層階には、オフィスや多目的ホールが配置されている。5階のLVサロンと呼ばれるVIPルームには、コンセルジュと呼ばれる顧客対応係が上得意客を案内する。この大型路面店の新規オープンは、ルイ・ヴィトンジャパンの長年にわたる流通戦略の一つの完成形でもある。

80年代のプラザ合意後、円高が容認され、海外旅行ブームを経て海外輸入品市場が拡大したが、好不況に関わらず、ラグジュアリー・ブランドと呼ばれる海外高級輸入品の人気は衰えるところを知らない。ファッション雑誌では、高級ブランド時計の特集が生まれ、百貨店は prestige 向上と売上高貢献を狙って海外高級ブランドショップを、百貨店の顔と言うべき1階のグランドフロアに誘致する。

ルイ・ヴィトンジャパンの属する、巨大コングロマリット、LVMH（モエヘネシー・ルイ・ヴィトン）グループや、カルティエを擁するリシュモングループ、グッチ・グループ、プラダ・グループ、エルメス、シャネルといった、ラグジュアリー・ブランド企業グループは、そのグローバル戦略の中でも、ブランド王国日本市場に照準を定め、日本法人を設立し、ビジネスを展開している。

以下、ルイ・ヴィトンジャパンの事例を通じて、外資系ブランドの日本参入戦略に焦点をあて、販路開拓と商品供給体制のビジネスモデルを取り上げる。

## 1. 外資系ブランドの日本参入戦略

近年は、アメリカのウォルマート、イギリスのTESCO、といった、食料品と日用品雑貨を扱う、海外の巨大小売企業の日本進出が相次いでいるが、海外企業のうち、ブランドショップと呼ばれる小売企業の日本進出は、1980年代より行われてきた。

日本市場は、海外小売企業にとって、その人口規模と高い所得水準、欧米消費者と共通する消費志向など、市場参入の促進要因がありながらも、高い地価や賃貸料に加え、非関税障壁と呼ばれる取引慣行や、出店に関する数々の政府規制、加えて消費者による厳しい品質要求などが参入を疎外する要因として働いてきた。しかしながら、90年代ははじめのバブル崩壊後の地下の下落や、大店法関連の規制緩和などの追い風を受けて、海外企業は日本への出店戦略のチャンスにビジネス拡大をしかけてきている。

海外高級ブランド企業の日本での販路開拓は、従来は輸入総代理店を通じて行われるケースがほとんどであったが、90年代に入る頃から、海外ブランドメーカーが、輸入総代理店を通さずに、日本に現地法人を設立して販売活動を行うケースが目立ってきている。輸入総代理店とは、外国事業者から当該事業者の商品の独占的な輸入販売権を得た販売業者のことであるが、通常、外国事業者から当該商標の専用使用権も得ている。

円高による海外旅行ブームを経て、消費者自身が海外旅行の体験等により内外価格差の存在を認識し始めたことから、海外メーカーも従来の輸入総代理店にまかせた高価格販売では市場拡大に限界があることを認識したという状況がある。製品輸入の拡大に伴い、輸入のルートは、これまでの海外メーカーから輸入総代理店、輸入業者を通じた輸入に加えて、個人輸入、開発輸入、並行輸入等、様々なルートが出現してきている。輸入総代理店を通さずに原産地国やその他の第3国から直接輸入する並行輸入業者の存在は、日本における排他的販売権を付与されている輸入総代理店にとって望ましいものではなく、海外メーカーや輸入総代理店が輸入阻止を行ったり、販売を制限したりする等、並行輸入を阻害する行為が行なわれている。

このような輸入拡大の状況下で、海外ブランド企業は、日本市場の魅力度を考慮して、現地法人設立による、直営方式による出店と商品供給体制を構築し、市場管理の強化をめざしてきたといえる。日本の消費者はブランド志向が高さと競合の激しさの中でのブランドイメージの維持と強化を目的とした店舗展開、アフターサービス等を直接的に行おうとするものである。海外高級ブランドは、海外輸入品拡大における一過的なブームではなく、成熟市場の中での一定の位置を占め、また流通戦略により一層の市場拡大が望まれることが認識され出したのである。

## 2. ルイ・ヴィトンの流通戦略

### 2-1 ルイ・ヴィトンジャパンとLVMHの概要

ルイ・ヴィトンジャパンは、LVMHグループに属するルイ・ヴィトン・マルティエを親会社に持つ。ルイ・ヴィトン・マルティエは、1854年に、パリで旅行鞆の専門店とするファ

ミリー・ビジネスとして出発しているが、1977年にルイ・ヴィトン・マルティエSA（持ち株会社）を設立。70年代の日本人の海外旅行での高級ブランド購買のブームを受け、コンサルティング会社ピート・マーウィック・ミッチェルのコンサルタント秦郷次郎（後にルイ・ヴィトン社長となる）がルイ・ヴィトンに専門家による経営組織の確立を提言し、ルイ・ヴィトンは職人兼オーナーである部分と、専門経営者とが分離されることになった。その後1987年6月に、ルイ・ヴィトンと高級洋酒メーカーのモエ・ヘネシーが合併し、LVMH（モエヘネシー・ルイヴィトン）として誕生する。

一方で、1984年にディオールのクチュール（高級仕立て服）部門の買収に成功した、フランスの事業家ベルナール・アルノー氏が1988年にLVMHの大株主となり、1989年にはLVMHの買収に成功し、社長に就任している。

ルイ・ヴィトンの日本市場参入は、製品の内外価格差に目をつけた秦氏が、ヴィトン家を説得し、1978年に日本支社が設立されたことに始まる。1981年に株式会社として改組され、さらに2003年にはルイ・ヴィトンジャパン・カンパニーとして改組、カンパニー制に移行した。

扱い製品群は、旅行鞆に代表される皮革製品を中心とする構成から、1998年に、NYの新進気鋭のデザイナー、マーク・ジェイコブズを迎え、靴、プレタポルテに参入しファッションブランド化戦略へと転換。2002年には時計分野にも進出して一層の商品ライン拡充政策をすすめている。

LVMHとしては、ルイ・ヴィトンブランドの他に、ファッション及び皮革製品分野として、クリスチャン・ディオール、ジバンシー、ロエベ、セリーヌ、フェンディなどが日本市場に参入し、ビジネス展開をしている。宝飾品や時計分野としては、ショーメやフレッド、タグ・ホイヤー、エベル、香水・化粧品分野ではゲランやパルファン・クリスチャン・ディオール、さらにワイン・スピリッツ分野では、モエ・エ・シャンドンやヘネシーに加え、ヴーヴ・クリコやポメリーといったブランドを抱える。また免税店のDFS（デューティーフリー・ショッパーズ）やセフォラといった小売チェーン部門も抱える。すなわちLVMHとは、生活を潤す贅沢品の分野において、グループ企業としてゆるやかな事業統合を行う、ブランドビジネスの巨大コングロマリットである。

財務や人事、ロジスティクスといったビジネスのバックヤード部分に関してはLVMHが各ブランドを統合し統括した管理を行っている。高級宝飾ブランド、ショーメはルイ・ヴィトン表参道旗艦店オープンと時期を同じくして、一等地である銀座と表参道に出店しているが、これもLVMHグループからの出資によるものである。ルイ・ヴィトンジャパンにのっての競合ブランドであるセリーヌやロエベも、LVMHの一員として、日本での出店戦略においてサポートを受けている。しかしながら、営業、マーケティング、商品開発に関しては、それぞれのブランドごとが意思決定の権限を与えられ、日本市場において競合することになる。

## 2-2 出店戦略と店舗標準化

ルイ・ヴィトンジャパンは、1978年の日本支社を開設時より、その時点より商品供給を自社直輸入に統一している。当時としては、輸入総代理店方式を採用することが普通であり、直営方式で日本市場においてビジネス展開を行っていくことは大胆な決断であった。当時高島屋等6店の百貨店ブティックに販路を絞ったが、目的は、売り場と在庫を自社管理下に置いて店舗イメージを統一することにあつた。1981年にルイ・ヴィトンジャパンを設立して秦氏が代表取締役役に就任して以降、路面主体に直営店を開設していき、店舗運営と販売、顧客管理やロジスティックス等のノウハウを蓄積した。

流通の一本化と販売拠点の集約によってコストが削減され、それまで百貨店や商社、平行輸入業者がそれぞれに買い付けてフランスの店頭の2、3倍で販売していた価格を為替にスライドする1.4倍までの変動定価制に訂正することを実現した。80年代の海外旅行ブームでは、フランス本国のルイ・ヴィトンの店舗の前に日本人観光客が殺到するという事態が失笑を買ったが、ルイ・ヴィトンジャパンによる価格政策は、結果的に、日本市場での販売拡大の大きな要因となった。現在ルイ・ヴィトンジャパンの売上高は、グローバルでの4割近くを占めるが、その布石がこの時代に敷かれたのである。

1998年という年は、ルイ・ヴィトンのグローバル戦略においても、日本市場戦略においても一つの転換期であった。この年は、ルイ・ヴィトンにとって靴を中心とするレザーグッズブランドからファッションブランドへの脱皮を図る年でもあった。NYのデザイナー、マーク・ジェイコブズをアートディレクターに加え、プレタポルテと靴の市場に参入したのである。一方靴の商品政策として、従来のモノグラムラインと呼ばれるルイ・ヴィトンのロゴを柄とした商品に加え、85年より、エピライン、タイガライン、ダミエ柄と商品ラインを拡充してきたが、エナメル素材のヴェルニラインをこの年加えた。

1998年、大阪心斎橋に直営7店目となる大型路面店を開設するのと前後して、百貨店内ブティックをすべて自社社員で運営する本当の直営店に切り替え始めた。それと同時にファッションブランド化戦略で拡張されたラインアップを展開すべく店舗の大型化、生産ラインから店頭フェースまでのSCMを完結すべくバックヤードまでの標準化を始めた。

2003年2月時点で、ルイ・ヴィトンジャパンの店舗数は、44店舗（うち百貨店35店舗）となっており、これらの店舗は、バッグのみ展開する100坪級店舗、バッグ+靴展開の130坪級店、衣料品を加えた230坪以上のフルライン店に店舗規模が標準化されている。各店舗は、それぞれ売場面積の3割に相当するバックヤードを含んでいる。店舗規模の標準化のために、百貨店での既存店舗の増床が実現できないとなると撤退し、地方都市への大型路面店出店を進めている。出店戦略に関しては、フランス本国の親会社は全面的に日本現地法人に権限委譲している。

## 2-3 ラグジュアリーSPA構想<sup>ii</sup>

ルイ・ヴィトンジャパンが店舗の標準化を進める背景には、商品供給体制における戦略

性が存在する。従来は、ルイ・ヴィトンジャパンから本社への発注は、月1回であるため、売れ筋商品に欠品が出たり、在庫重複が発生していた。商品在庫が一定数字で減少した時点で、本社に追加発注する仕組みで、需要に対して対応していた。しかしながら、特定商品に人気が集中すると、品番によっては在庫数量が大きく異なるケースが出現し、欠品と過剰在庫が混在するという事態が生じていた。この問題に対し、現在では店舗の大型化と標準化を進める中で、広いバックヤードを確保し、週数回の納品を可能にするしくみを構築している。

いわゆるサプライチェーン・マネジメントと呼ばれる、企業間の情報共有とロジスティクスに支えられる商品供給システムは、小売企業の中で実践され始めているが、ルイ・ヴィトンはラグジュアリー製品においてもこの供給システムの管理を進めている。パリ本社は情報、物流システムを導入しており、その一環として、日本法人から商品ごとの需要予測を本社に送ると、本社が日米欧の予測を合計した数値に従って生産計画を組み、各市場へ供給する体制がしかれている。

#### 2-4 店舗による顧客との関係構築

ルイ・ヴィトンジャパンの店舗の間口は広く、照明も明るく、入店しやすい。壁面の棚に陳列された商品は、遠目にも見やすく、高級ブランドショップにありがちな敷居の高さといったものがない。当然ながら富裕層もいれば、高校生、OLと様々な顧客層が来店することになり、親しみやすさと店の格の維持とは微妙なバランスを要求されることになる。

表参道旗艦店のみならず、2003年オープンした神戸店にもLVサロンというVIPルームが存在するが、ルイ・ヴィトンにとってのVIC (very important customer) は、単なる売上高に貢献する購買金額の高い顧客のみを指すわけではない。毎年ある程度の高頻度に購入をしてくれる層もいれば、オーダー品を注文してくれる顧客も重要視している。また、アパレル参入後は、商品に季節性が加わったことで、鞆類のみの商品構成よりも来店頻度が高まり、新たな顧客層開拓につながっている。

旅行鞆の製造販売から出発したルイ・ヴィトンとしては、ハードラゲージと呼ばれる大型トランクのオーダーをしてくれるような顧客との関係を維持しつつも、一方でプレタポルテ参入による、アパレル衣料を購入するファッショントレンドに敏感な顧客層との関係を強化しつつある。新規店舗オープンの場合、オープニングパーティーによるプロモーションが行われるが、地方百貨店の場合など、パーティーに百貨店の上得意顧客を招待するのが通常である。この顧客層に加え、オピニオンリーダー的な芸能人、ファッション関係者などを招待し、売上における重要顧客と、トレンドセッターという意味で、波及効果を持つ顧客層との両方の層との関係構築をめざしている。また、3人に一人は商品を持つといわれる、幅広い顧客層に対しても、店舗での接客及び修理や通販サービス等の一層の充実を行い、一般顧客層から重点顧客への育成を目指している。

ルイ・ヴィトンは、自社製品である限りどの店舗で購入しようと、各店舗で修理を有償

で受付け、顧客サービスの充実をはかっている。また、店舗がない地方の顧客に対するサービスとしてメールオーダーサービスを展開しているが、地方出店が進む中、このサービスは、時間的余裕のない顧客層に対しての、ギフト需要など利便性を図るサービスへと位置づけが変えられつつある。

品質と店格を維持していく上には、確実にサービスの力が求められるが、店頭では販売時に、必ず顧客をテーブルに着かせ、顧客の目の前で商品の検品を行い、その上で販売することを徹底している。百貨店販売員は、社員へと切り替えられ、ここ数年間に正社員の大規模採用がされているが、社員は、入社後約3年、7年、10年にパリ研修に送り込まれる。年間200人も社員がこのパリ研修を受けるが、5日間パリに滞在、パリ近郊のヴィトンの工場を見学する。店長、副店長クラスはそれに加えヨーロッパ文化と伝統を学ぶ研修で、ワイン講座、絵画、建築などヨーロッパ芸術を学んで教養を身につける。

### **3. 海外ブランドの直営店化とブランド・マネジメント**

#### **3-1 国際商品調達と海外ブランドの直営店化**

ここで、海外企業にとって、日本市場参入にあたり、自社製品の販売を商社や輸入代理業者を通じて行う、輸入総代理店制と、日本法人設立による店舗直営方式との、それぞれの流通システムの比較をしてみることにしよう。

メーカーから卸売業者へ、卸売業者から小売業者へと商品が売買される時、それに伴って商品の所有権は移転する。この商品の所有権移転は、流通論において商流と呼ばれる。具体的にはルイ・ヴィトンが輸入代理店を用いた、日本市場での販売体制を敷いた場合、メーカーとしてのルイ・ヴィトン本社が輸入総代理店に商品を販売し、卸売業者としての輸入総代理店が買い取った商品を、百貨店などの小売店に販売することになる。ルイ・ヴィトン本社は、輸入代理店が購入してくれる限り、自社製品の売れ残りのリスクや在庫を抱えずにすむ。また店舗を出店するという多大な出資を避けることができる。しかしながら、販売先の輸入代理店が自社製品の末端価格について、販売マージンを含んだ、本国での販売価格の2、3倍という高価格設定にしたとしても、価格設定に対して口を挟む権利はなくなる。輸入代理店はルイ・ヴィトンの商品が販売先で売れている限り、在庫リスクを抱えるのと引き換えに、高価格販売による高収益を得る可能性を持つことができるのである。

ルイ・ヴィトン本社としては、本国の2、3倍という高価格設定では日本市場の販売において市場拡大がそれほど見込めないと判断すると、自ら現地法人を設立し、販売経路を開拓することにより、製造・販売を行うという選択肢を選んだことになる。輸入代理店を通さないということは、百貨店などの小売企業に再販売する卸売機能自体を自社内に内部化したことになり、このことは流通論において卸売機能の統合化という概念で説明される。

ルイ・ヴィトンは日本参入当時、百貨店という販路を構築し、次の段階において百貨店内の店舗運営自体を自社による方式に順次切り替えてきている。つまり百貨店内の商品と

して、百貨店社員による販売方式を採るのではなく、百貨店のインショップとして、自社の社員が場所としての百貨店内で、販売を行うことになる。次の段階として、百貨店に抛らない、路面点での販売戦略を構築してきている。

直営方式における路面店や、百貨店内の大型店舗においては、自社製品の、バッグ、靴、アパレルとフルラインを品揃えすることができ、顧客と直接接することができる。直営方式のメリットとしては、自社製品の価格決定権と店舗での自由な品揃え形成を行えるということにある。さらに来店顧客を自社の顧客管理化に置くことが可能になる。

海外市場参入には自社製品が受け入れられるかどうかのリスクが伴うが、当該市場での経験を充分積むことにより、直営方式による、マーケティング効果が発揮される。さらに、卸売機能を統合することにより、メーカーから小売への商品供給体制における、サプライチェーン・マネジメントが可能になり、需要予測の精度をあげ、欠品防止が行われることになる。

### 3-2 ブランド・マネジメントと商品供給体制

ラグジュアリー・ブランドのマネジメントには、高級ブランドとしての品質の維持・管理と、高級イメージの管理が重要となってくる。かつてパリのオートクチュールブランドのピエールカルダンが、世界市場戦略において各国にライセンス供与を与え、アパレルからファッショングッズから日用品へとブランド拡張を行い過ぎたことによる、ブランド・マネジメントの失敗の事例がある。しかしながら、ブランドとしての定番商品にこだわり過ぎると、市場拡大における機会を逃すことになりかねない。つまりここで量的拡大を狙っていくことは常にブランドの陳腐化という脅威を抱えることになる。

ルイ・ヴィトン本社は、グローバルにおける市場拡大戦略として、シーズントレンドという方向性を投入した。すなわち定番商品の市場飽和化を避け、また量的拡大による陳腐化を避けるために、ファッションブランド化への転換戦略をとったのである。しかしながら、シーズントレンドをおい、ファッションという、つかみがたい市場において成功していくためには、商品供給における需要予測の精度を上げ、欠品の防止を徹底することによる販売機会損失をなくしていくことが必須となる。

ルイ・ヴィトンの流通戦略は、ブランド戦略を支えるためのしくみとして不可欠なのである。

## 4. 終わりに

### 4-1 海外企業による日本参入戦略の選択

海外企業が日本に参入するには様々な方法がある。代理店を通じて輸出するという間接的な流通形態を採る場合と、現地法人を設立し、直接投資して、流通販路を開拓していくという方法である。参入先の市場での発展段階や市場経験をもとに、これらの参入戦略が選択されることになる。

代理店という卸売業者を通すことは、販売先に販売リスクを移転させることになるが、価格コントロールをすることや、その他のマーケティングの統制をすることが難しくなる。一方、直接卸売段階や小売段階まで統合することは、販売リスクを抱える以上に、多大な投資分のリスクを背負うことになる。しかしながら、小売段階までのコントロールは、自社製品のフルラインの品揃えや価格設定、100%自社の意向を生かしたプロモーションが可能となる。

#### 4-2 ブランドビジネスにおけるSPA型ビジネスモデルの導入の可能性

高級ブランド輸入品は、多くを本国でのファミリー・ビジネスを起源としており、職人的技術に支えられたステータス性を前面に押し出してきているが、社会の中での富裕層のみをターゲットにしたステータスシンボルではなく、ファッション性のある消費財として、商品の位置づけを変えていくことが市場拡大につながる。この場合、需要の予測を誤ることが、在庫や欠品につながり、販売機会を逃したり、また収益性に大きな影響を与えることになる。ここでメーカーが小売段階を統合し、販売情報を潜在的な需要情報として、製造計画に反映させ、また製造調整をすることができれば、需給整合がうまくいくことになる。このためには、定番ブランドではなく、ファッションブランドとして、プロモーションで需要を喚起しつつ、販売動向にいち早く対応できる商品供給システムの構築が必要になってくる。小売を直営にし、多頻度の商品供給を在庫しておけるバックヤードを店舗に持つことは、需給調整をしていく上で重要なこととなる。

[2006.9.25 787]

#### 参考文献

ルイ・ヴィトン ジャパンカンパニー 公式ホームページ等の外部公表資料

長沢伸也著『ブランド帝国の素顔 LVMH モエヘネシー・ルイヴィトン』日本経済新聞社、2002年発刊

小島健輔著「ラグジュアリー・ブランドの明暗＝突出するルイ・ヴィトン＝」『ファッション販売』商業界、2002年11月号

田島義博・原田英生編著『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社、1997年発刊

---

i 本ケース執筆の目的は、クラスでの討議の資料とするものであり、当該企業の経営の巧拙について論じるものではない。

ii ラグジュアリーSPA構想、サプライチェーンに関する記述は、小島健輔氏による『ファッション販売』2002年11月号掲載の記事に基づいている。