

## 経

## 研

## 教

# 熱烈なファン持つブランドを創る

長沢伸也／早稲田大学教授、同ラグジュアリーブランディング研究所所長

日本の製造業が今後、目指すべきは高付加価値、換言すれば高価格でも売れるモノをつくり、BOP市場ではなくTOP（トップ・オブ・ピラミッド）市場に売ることだろう。高い技術力や優れた品質を持ちながら、BOP（ベース・オブ・ピラミッド）市場を狙うのでは、果てしなくコスト競争に巻き込まれ、「価値づくり」のための努力とノウハウを放棄することになる。モノづくりが疲弊すると、ブランド価値も下がる。従来の延長線上で戦っても品質向上著しい新興国に勝てない時期がやってくる。

景気低迷や経済不況時こそ、他社に真似できない製品と、価格競争ではない独自の価値、独自の流通チャネル、独自のプロモーションを実現して他社との横並びから脱する必要がある。参考になるのは「こだわりのモノづくりと品質、物語のある製品を、高い価格で、限定された流通チャネルに、パブリシティを重視して販売する」ラグジュアリー戦略だ。

ラグジュアリー戦略は、フランスやイタリアの小さな企業が半世紀足らずで世界的ブランドに成長する過程で確立された。その独創的な方法は、ファッション以外の幅広い事業や分野で適用されている。

ラグジュアリーブランドのようにはイノベーションとクリエイティブティを生かして高くても売れる製品、熱烈なファンのいるブランドを生み出す理論と実践が日本企業の課題である。

## ●ルール変化と対応策

振り返ると、80年代の日本企業は「どうつくるか」で最強だったが、90年代以降、新製品の寿命が劇的に短縮し、「カイゼン」効果が薄れた。「どうやってつくるか」から「何をつくるか」と、ゲームのルールが変化したのだ。対応するために次々と新製品を出し続けたり、売れ筋に素早く対応するためのSC

Study Room

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<br>(製品)        | ・十分な品質（適合品質、過剰品質は不可）<br>・相対的品質<br>・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）<br>・絶対的品質<br>・感性品質（経験価値） |
| Price<br>(価格)          | ・低価格<br>・相対価値                                              | ・高価格（適正価格）<br>・絶対価値                               |
| PLACE<br>(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<br>(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<br>(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                           |

（出所）拙編著『シャネルの戦略』東洋経済新報社

## 伝統と革新で創造力を構築

論やブランド論は最大手を除いて採用すべきでない。新興国の追い上げに日本の製造業が勝ち残るには感性価値（経験価値）創造、ラグジュアリー戦略を採るべきだと考える。

アメリカマーケティング協会は、ブランドを「ある売り手または売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合相手の製品およびサービスと差別化することを意図した名称、言葉、サイン、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」と定義している。つまり「違い」だ。私の考えるブランドアイデンティティとは、パーソナルアイデンティティ「自我」と同じように「ブランド自我」「社我」だ。「我が社らしさ」を経営トップから全社でしっかりと認識、共有すること、やっていることがちがはぐでないことが肝心だが、「ブランドらしさ」「企業らしさ」「違い」を持つブランドは「他ではなく、これではなくは駄目なんだ」という客層を生む。この状態をアーカイブ、ケラーとともに「ブランド三聖人」と並び称されるカプフェレは、「ブランドとのエンゲージ（婚約）」と呼んだ。この段階になると、単なる機能や品質ではなく、ルイ・ヴィトンのかばんやシャネル、エルメスのように「卓越した品質の製品」「こだわりの品質の製品」「物語のある製品」が重視される。他社製品との比較の「相対的品質」ではなく、「絶対的品質」が優先されて「プライスレス」となる。

実に日本人女性の約4割が所持しているといわれるルイ・ヴィトンは10年度日本国内で1210億円を売り上げ、コーチの約1.9倍、エルメスの約2.3倍、シャネルの約3.9倍と推計（矢野経済研究所）。1店当たり約22億円の計算だ。「深くエンゲージしているブランドはトップシェアになりやすい」と言われるが、ルイ・ヴィトンのように、やり方によつては「一人勝ち」も不可能でないのだ。

日本には、シャネル、ルイ・ヴィトン、エルメスなどを超える歴史の長さの老舗がどの国よりも多い。独創的な地場・伝統産業も残っている。世界の老舗に共通するのは歴史にあらをかくことなく、伝統、らしさを経営資源として強い危機意識を持って、常に真ん中の直球勝負で革新していることだ。そこに日本企業の進むべき方向があるように思う。

海外進出も日本企業や日本発ラグジュアリーの可能性を広げる。「MUJI」や、中国で三大ラグジュアリーブランドとなっている「ラコステ」は好例だ。日本・アジア的ブランドビジネスが注目されるときは近いと私は考えている。



ながさわ・しんや 55年生まれ。80年早稲田大学大学院理工学研究科修了。03年より早稲田大学ビジネススクール（大学院商学研究科）教授。12年からラグジュアリーブランディング系モジュール（LVMHモエヘネシー・ルイ・ヴィトン寄附講座）責任者。『シャネルの戦略』『ルイ・ヴィトンの秘密』など著書多数。