

Case Study

情緒性・意味性が問われる時代の企業戦略

フォルクスワーゲングループとLVMHのブランドポートフォリオ

KDDI総合研究所フューチャーデザイン1部門
シニアアナリスト 沖 賢太郎

エグゼクティブサマリー

- 「モノ」や「サービス」が溢れる現代においても成功している企業はどのような価値を提供しているのか？ ケーススタディとしてそれら企業を紐解くことで、今後重要となり得る提供価値を考える。
- これまで、多くの国内企業は、機能性や利便性という価値軸で競争。しかし今やモノやサービスが飽和する時代。機能性や利便性での競争の多くはレッドオーシャンの様相。
- 一方、顧客の感性と強いつながりを持ち、それが顧客にとって特別な意味となるような情緒的価値の高いブランドは好調。
- 情緒的価値の高い商品の提供において大きな示唆を与えてくれるのが、欧州のフォルクスワーゲン(VW)グループやモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン(LVMH)のブランドポートフォリオ。
 - **アセット活用**(技術、人材、ノウハウ)による情緒性ブランドの強化。
 - 情緒性の高い商材の先鋭性が抱えるリスクをポートフォリオでカバー。同時に複数のブランドを持つことによる事業規模拡大。
 - ブランド立ち上げが困難な場合は、**買収も有効な手段**となり得る。
- どのようなポートフォリオが企業にマッチするかは、業種・業態・企業カルチャー等によってケースバイケースで異なると思われる。
- 現代のようなモノが溢れる時代には、情緒的価値をポートフォリオを組んで提供する、という視点の重要性が増していくのではないか。

フォルクスワーゲングループとLVMHのブランドポートフォリオ

目次

P4 はじめに

～利便性と情緒性の2つの価値軸

P8 フォルクスワーゲングループのブランドポートフォリオ

P 9 VWグループの概要

P12 VWグループのブランドポートフォリオ

P16 ポルシェが高い利益率を実現できている理由

P27 VWグループまとめ

P29 LVMHのブランドポートフォリオ

P30 LVMHの概要

P37 LVMHのブランドポートフォリオ

P40 LVMHが傘下に多数のブランドを抱えポートフォリオを組む理由

P54 ゼロからのブランド立ち上げは困難を伴う

P57 LVMHのブランドポートフォリオのまとめ

P59 全体まとめ

はじめに

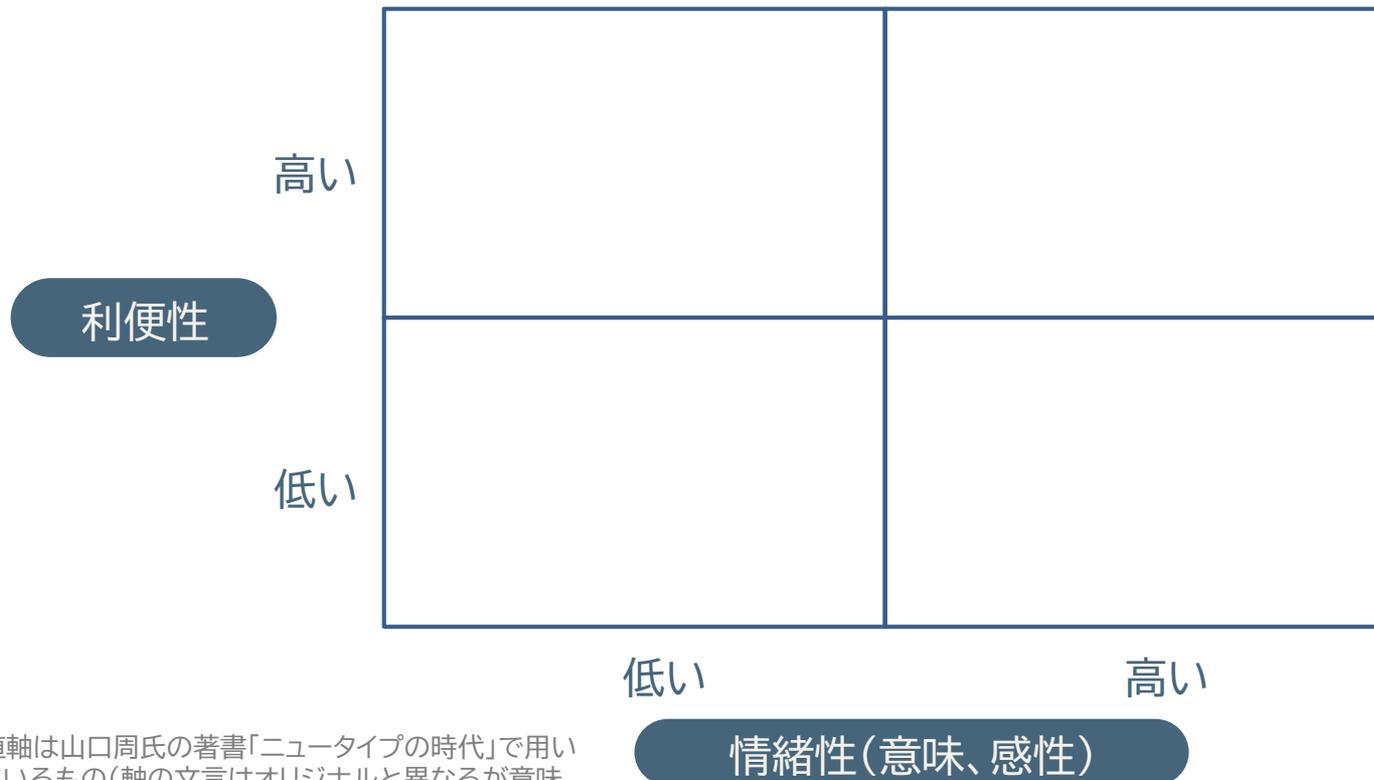
本レポートでは、提供価値を整理・理解するために2つの価値軸を用いる

利便性

その商品やサービスが持つ **利便性** や **機能性**。生活の中で **役に立つ**か？

情緒性

その商品やサービスの持つ **情緒性**。利用者の **感性** や **感情** に訴えかける力を持っているか？利用者が **特別な意味** を感じるか？



本価値軸は山口周氏の著書「ニュータイプの時代」で用いられているもの(軸の文言はオリジナルと異なるが意味は同じ)

例えば、車をマッピングしてみると



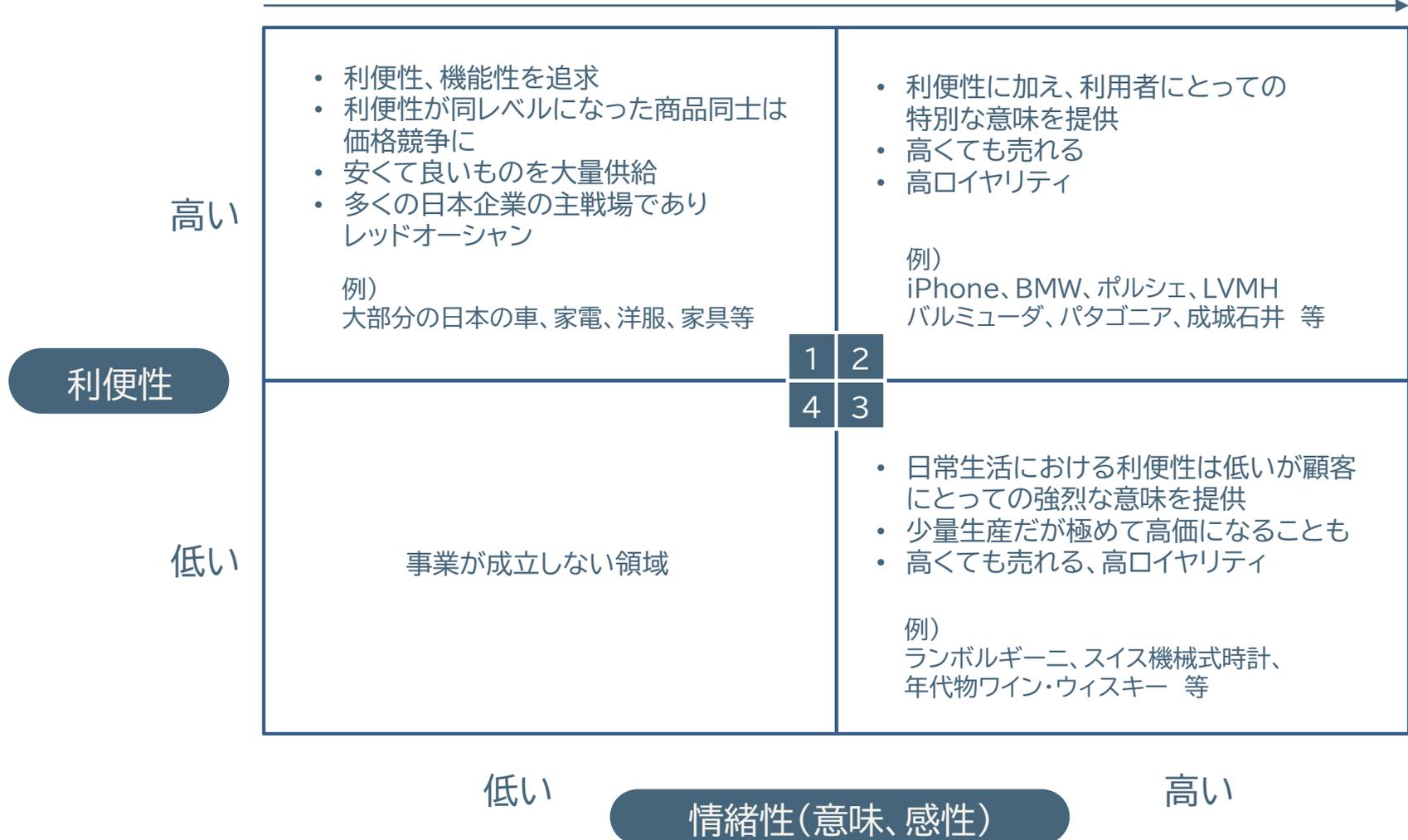
※ 二人しか乗れない、荷物積めない、悪路に弱い、雨天走行危険、燃費悪い、車高が低すぎるため段差のあるコンビニやガソリンスタンドに入れない、等

出所:「ニュータイプの時代」山口周

一般的に、利便性の市場(領域1)は競争多数で価格競争が多発
一方、情緒性の市場(領域2,3)は高利益率で高ロイヤリティ

価格競争、セール、コスパ、
競争多数、低ロイヤリティ、

値引き不要、高くても売れる、
共感、高利益率、高ロイヤリティ、



フォルクスワーゲングループの ブランドポートフォリオ

VWグループの概要

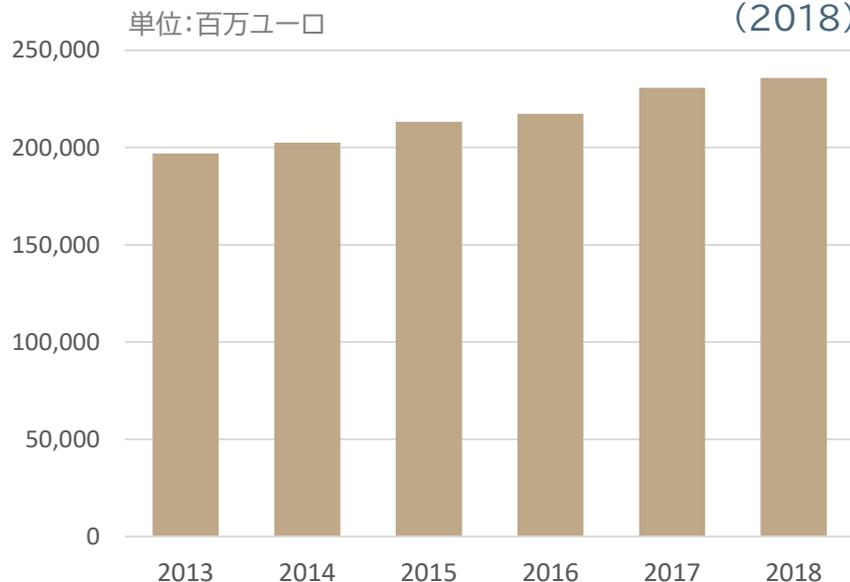


フォルクスワーゲン（VW）グループの概要

- 2018年は自動車販売台数で世界1位(約1,090万台)[※]
- 排ガス不正問題により2015年に大きく利益を下げたが現在は回復基調

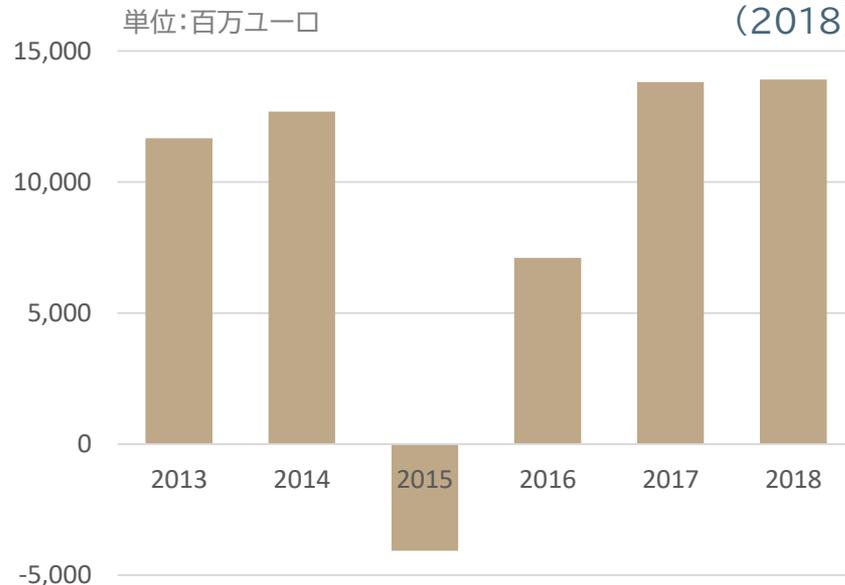
VWグループ売上

28.3兆円
(2018)



VWグループ営業利益

1.7兆円
(2018)



※ 中国事業の販売台数を含む。グループ内取引台数を除く。

出所:VWグループアニュアルレポート2018
為替:1ユーロ=120円

VWグループは多くのブランドを買収し傘下に収めている

VW



ドイツ 大衆車

ポルシェ



PORSCHE

ドイツ 高級スポーツカー
2009年買収

ベントレー



英国 超高級車
1998年買収

ブガッティ



イタリア スーパーカー
1998年買収
(買収後はフランス拠点)

ランボルギーニ



イタリア スーパーカー
1998年買収

シュコダ



チェコ 大衆車
1991年買収

セアト



スペイン 大衆車
1986年買収

アウディ



ドイツ ミドル～ハイクラスカー
1964年アウトニオン社買収
1965年アウディブランド復活

VWグループの
ブランドポートフォリオ



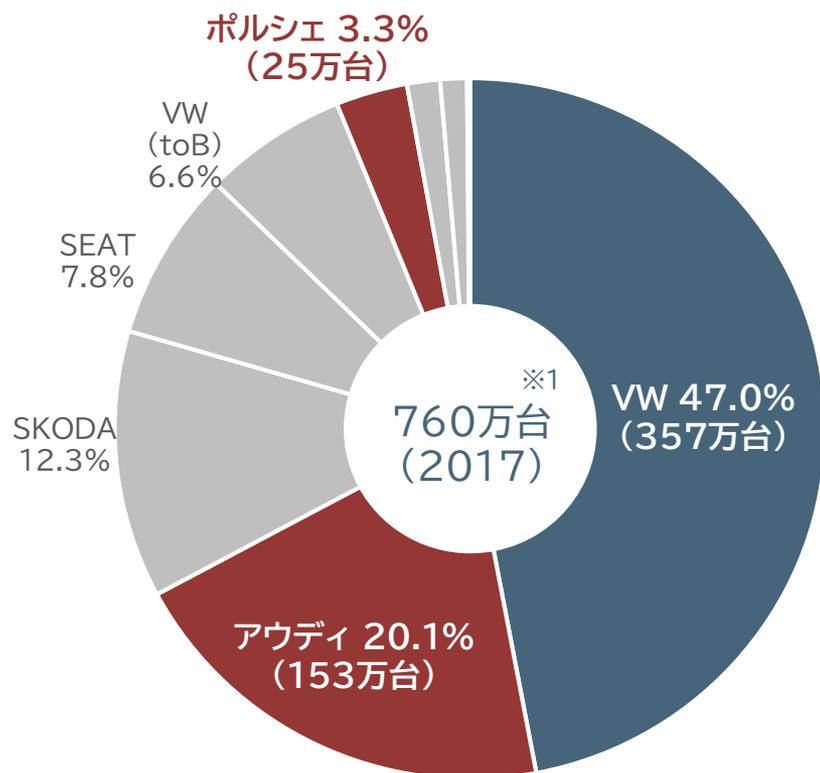
VWグループは傘下のブランドでポートフォリオを組んでいる
そして情緒性の高いブランドが利益創出の鍵となっている(次ページ以降)

主要ブランドのみを抜粋

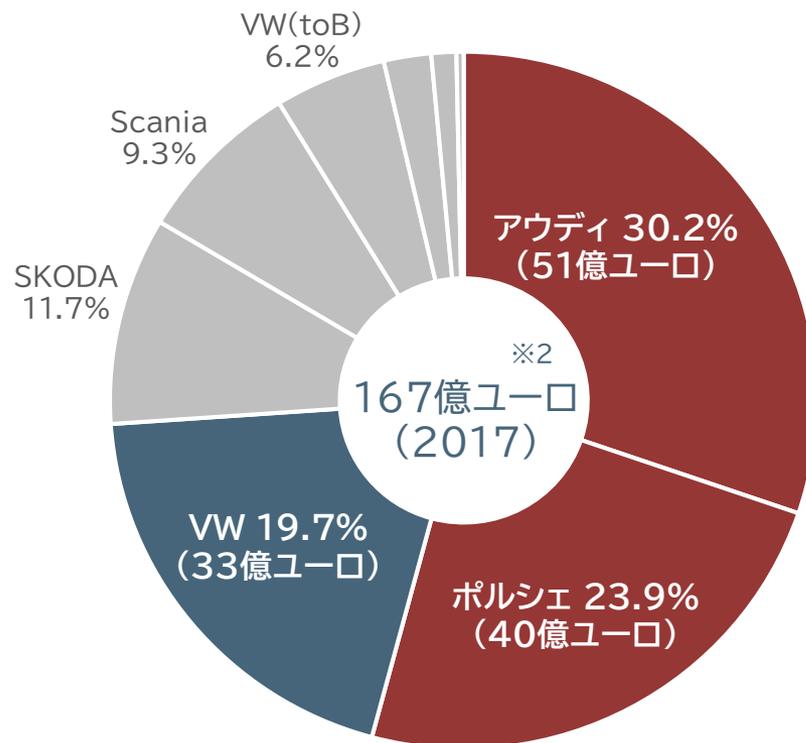


販売台数ではVWが圧倒的だが 最も利益を出しているのはアウディとポルシェ

販売台数グループ内シェア



営業利益グループ内シェア



※1) 中国事業の販売台数を除く。グループ内取引台数(計840台)を含む。

※2) 中国事業の営業利益を除く。グループ内取引の利益(約23億ユーロ)を含む。

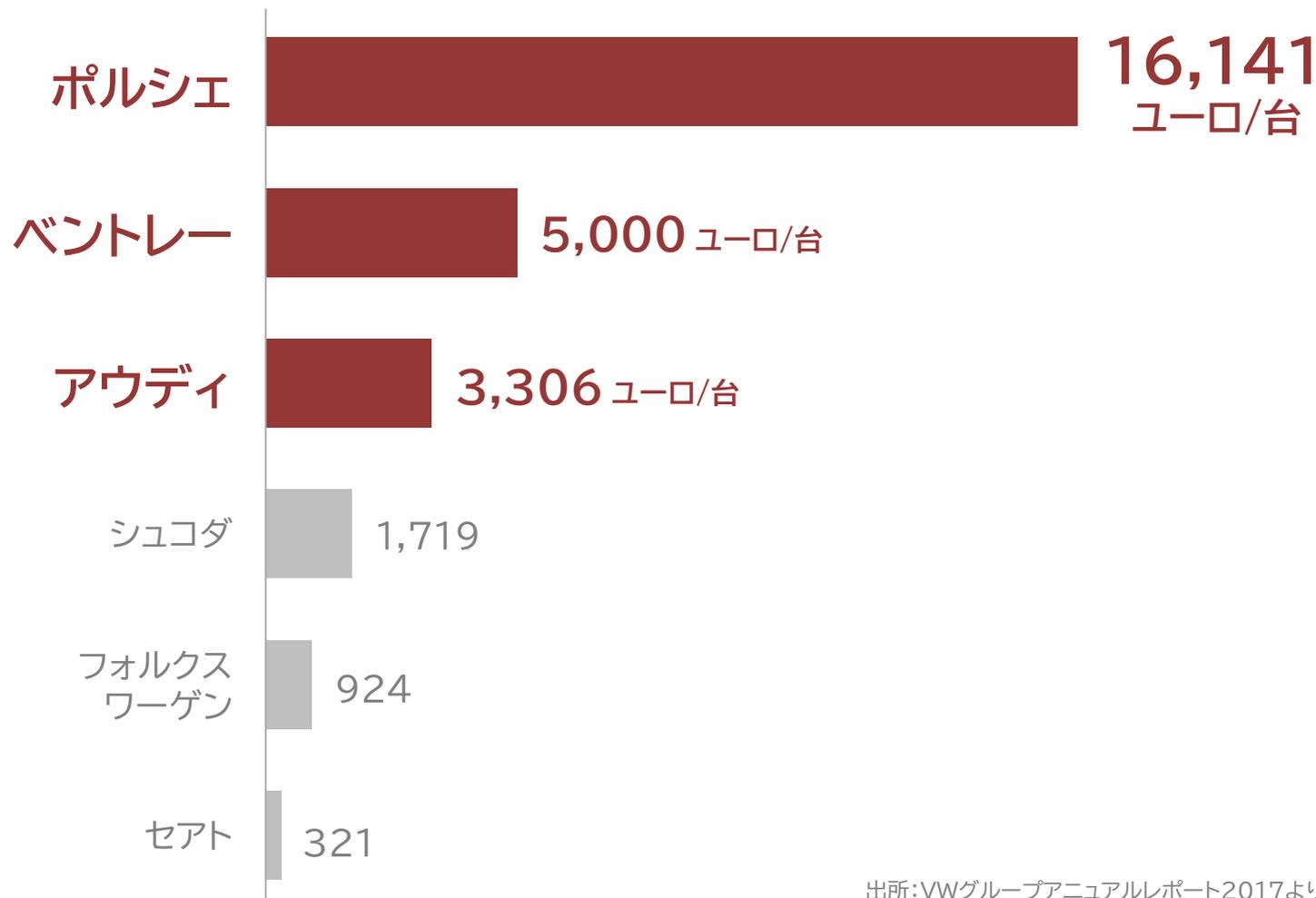
VWグループ全体のディーゼル問題の対処費用(約32億ユーロ)を引く前。

補足) 中国事業の業績は、VWと中国企業との合弁会社によるもののためVWグループの決算書には含まれない。ランボルギーニはアウディ傘下のため、アウディの実績に含まれる。

出所: VWグループアニュアルレポート2017

情緒的便益の高いブランドは一台当たりの利益が大きい 特にポルシェが突出している

VWグループ傘下のブランドにおける一台当たりの利益



出所: VWグループアニュアルレポート2017より、コンシューマ向けの各ブランドの営業利益を販売台数で割って算出



ポルシェが高い利益率を
実現できている理由

ポルシェの人気車種はVWグループのアセットを活用し開発 そしてポルシェブランドによって高額で販売(1/2)

カイエンは2002年にデビューしたポルシェ初のSUV。
世界的にヒット。VWとの共同開発により**VWトゥアレグと共通構造**。
利便性の観点では**ほぼ同じ車**だが**高額なカイエンの方がよく売れる**。

VW トゥアレグ

2002-



ポルシェ カイエン

2002-



構造

- ・プラットフォーム※が共通
- ・ベースモデルではエンジンも共通

※ 車の基礎部分(P18参照)

価格帯※

722万円～ (60,130ユーロ～)

920万円～ (76,690ユーロ～)

人気

2018年生産台数は約4万台

- ・2018年生産台数は約8万台
- ・2003年決算では、ポルシェ生産台数の過半数がカイエン

※ 欧州における2019年12月時点の直近モデルの価格を1ユーロ=120円で換算

主な出所:「マツダがBMWを超える日」山崎明

それぞれほぼ同じ車だが、ポルシェの方が高く売れる
ブランドの持つ魅力の差であり、顧客が感じる情緒的便益の差でもある

ポルシェ カイエン



販売価格

920万円

VW トゥアレグ



722万円



情緒的便益の差
(機能性や利便性は同一)

(参考)車のプラットフォームとは



写真:CNET

プラットフォームとは

- フレーム、サスペンション、ステアリング、パワートレインといった、車にとって必要不可欠な基礎部分のこと。以前はシャーシ(Chassis)と呼ばれることも多かった。
- 車の開発コストの大部分はこのプラットフォームの開発費と言われる。
- 近年はプラットフォームを共通化することで新車種の開発コストを削減する動きが一般的。

出所:車情報メディアMOBY

ポルシェの人気車種はVWグループのアセットを活用し開発 そしてポルシェブランドによって高額で販売(2/2)

マカンは2014年デビューのSUV。カイエンよりも一回りコンパクト。
アウディQ5(2008年~)の **基本構造を活用**。
現在、ポルシェの中でも **最も売れている車種がマカン**。

アウディ Q5

2008-



ポルシェ マカン

2014-



構造

プラットフォームが共通
(構成部品の1/3が共通と言われる)

価格帯※

575万円～ (47,900ユーロ～)

716万円～ (59,792ユーロ～)

人気

- ・アウディ Q5も人気車種
- ・2018年生産台数は約30万台

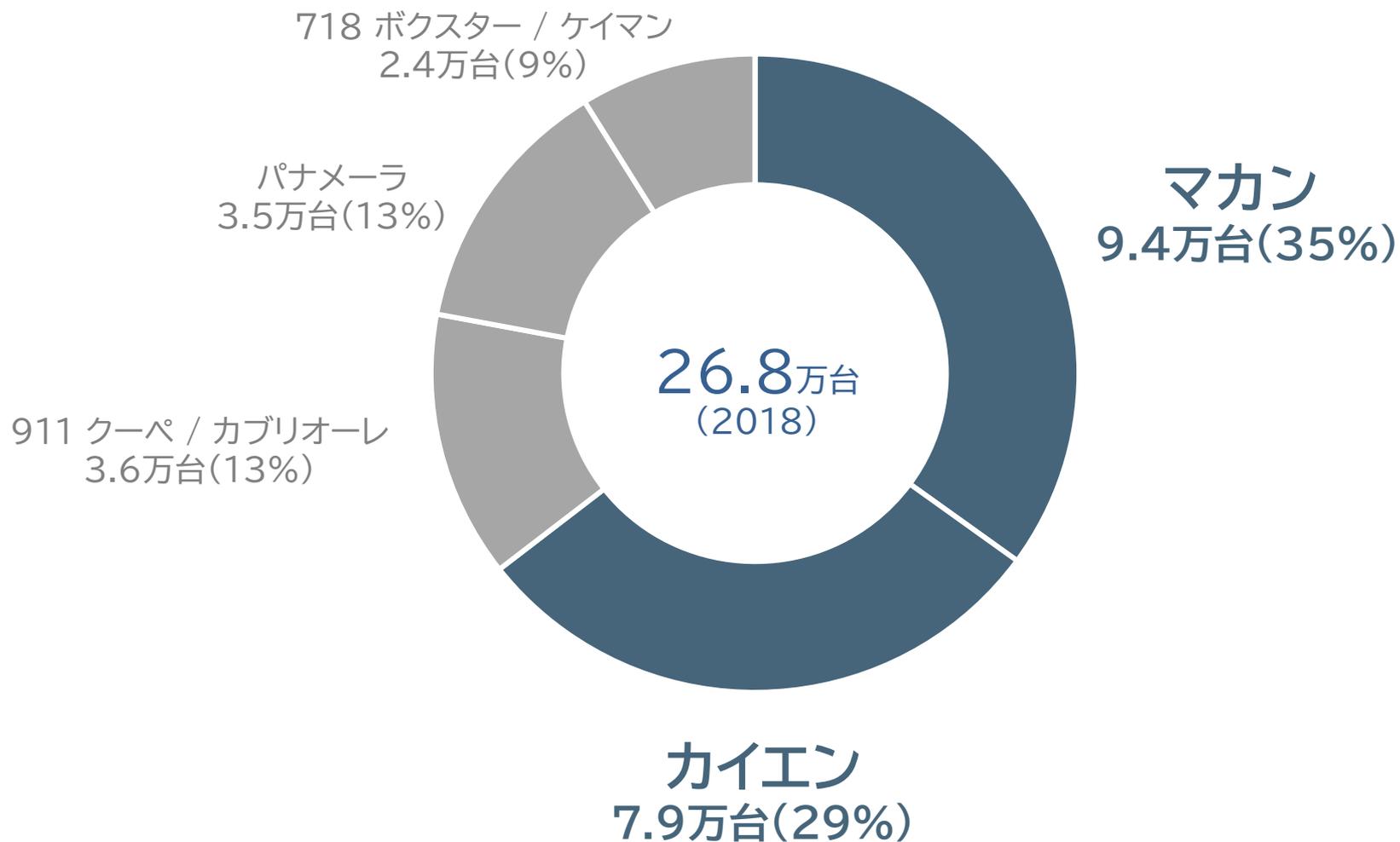
- ・納車まで1年待ちのときもある
- ・現在ポルシェの中で最も販売台数が多い車種

※ 欧州における2019年12月時点の直近モデルの価格を1ユーロ=120円で換算

主な出所:「マツダがBMWを超える日」山崎明

このマカンとカイエンが現在のポルシェの稼ぎ頭

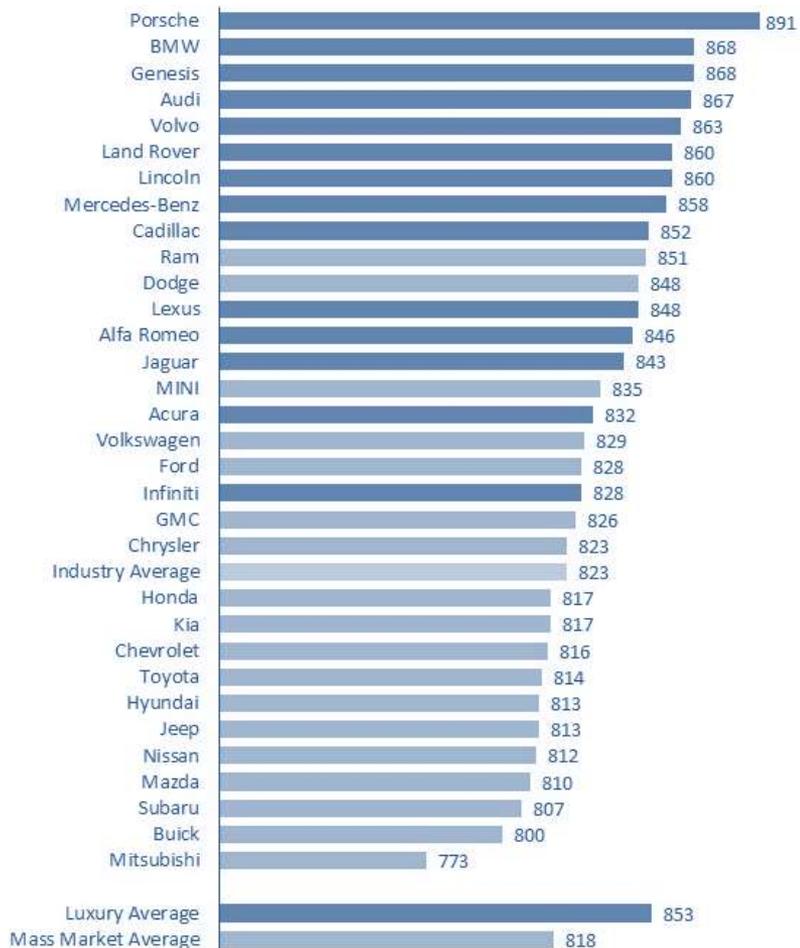
ポルシェの車種別販売台数



出所: VWグループアニュアルレポート2018

ポルシェは高くても売れる、ユーザーの情緒を圧倒的に満たしているから

ポルシェユーザーの情緒的満足度は非常に高い
(J.D. パワーの米国自動車商品魅力度調査2019)



ポルシェは本調査において
直近15年間で14回1位を獲得

1位のブランド

2019 ポルシェ
2018 ジェネシス
2017 ポルシェ
2016 ポルシェ
.
.
.
2004 ポルシェ

ポルシェが
13年連続1位

米国自動車商品魅力度調査とは

ユーザーが自身の新車に対して感じる**情緒的な愛着と興奮の度合い**(Emotional attachment and level of excitement)をブランド別にスコアリングする調査。ユーザーは、アクセルを踏んだ時に感じるパワーから運転席に座った時に感じる快適さや高級感まで、77の項目で自身の車を評価し、その合計(1,000ポイント満点)がスコアとなる。

出所: J.D. Power 2019 Automotive Performance, Execution and Layout Study

ポルシェはマーケティングにおいても情緒的な価値を重視

“ アプリでは**顧客のエモーション**に届かない。大事な**のはポルシェのシートに座った時の感覚、ファインレザーの香り、その雰囲気の中で会話する体験、試運転の時に感じるダイナミクスやドキドキする感覚**なのだ。 “



Bernhard Maier氏
Head of the sales and marketing division, Porsche AG (2014年当時)

出所: Campaign「There's simply no app for emotions, says Porsche marketing boss」(2014年12月13日)

(参考)情緒性の高いプロダクトはゴミにならない、
過去に生産されたポルシェ911の7割が今も現役



2017年、ポルシェ911の累計生産台数が100万台に(初代911は1963年登場)。初代から変わらないコンセプトや長い歴史に裏打ちされたブランドイメージは絶大。それゆえ中古車市場でのリセールバリューも高く、911の生産総数の7割超が走行可能な状態で現存。

(参考)VWとポルシェの古いつながり

- VWが2009年に傘下に収めたポルシェ、両者には古いつながりがある。
- VWの地位を築いた「ビートル」は、フェルディナント・ポルシェ博士による設計。
- ビートルを生産していた期間、VWはポルシェにロイヤリティを払っていた。
- 現在もVWグループ株の多くをポルシェが所有している(2018年時点で30.8%)。



写真:Wikipedia

フェルディナント・ポルシェ博士(1875-1951)

1923年 ダイムラー自動車会社取締役兼技術部長に就任

1931年 独立、ポルシェ社設立。エンジン/デザインの
コンサル業開始

1933年 VW向けにVWビートルを設計

1948年 フェルディナントの息子フェリー指揮の元、ポル
シェの名を冠する初のスポーツカー356が誕生。
以後、同社は車メーカーに

(参考) 超高級車ベントレーの人気車種もVWアセットがベース

2002年、VWは1000万円級の高級車フェートンを発売も、売上伸びず。
VWはフェートンのアセットを活用し、2003年にベントレーの新車種を開発。
ベントレーの車両は**フェートの2倍超の価格**だが、**世界中でヒット**。

VWフェートン

2002-2016



ベントレーコンチネンタルGT等

2003-

コンチネンタルGT



フライングスパー

構造

プラットフォーム、エンジンが共通

価格帯

約1,000万円～

2,000万円超

人気

- ・VWブランドとしては高額すぎて売れず
- ・2006年に米国で販売終了
- ・2016年に世界で販売終了

- ・世界中でヒット、2004年販売台数は米国で前年比5倍超、欧州で8倍超に
- ・英国工場のみで需要を賄いきれなくなりドイツ工場にも生産拡張

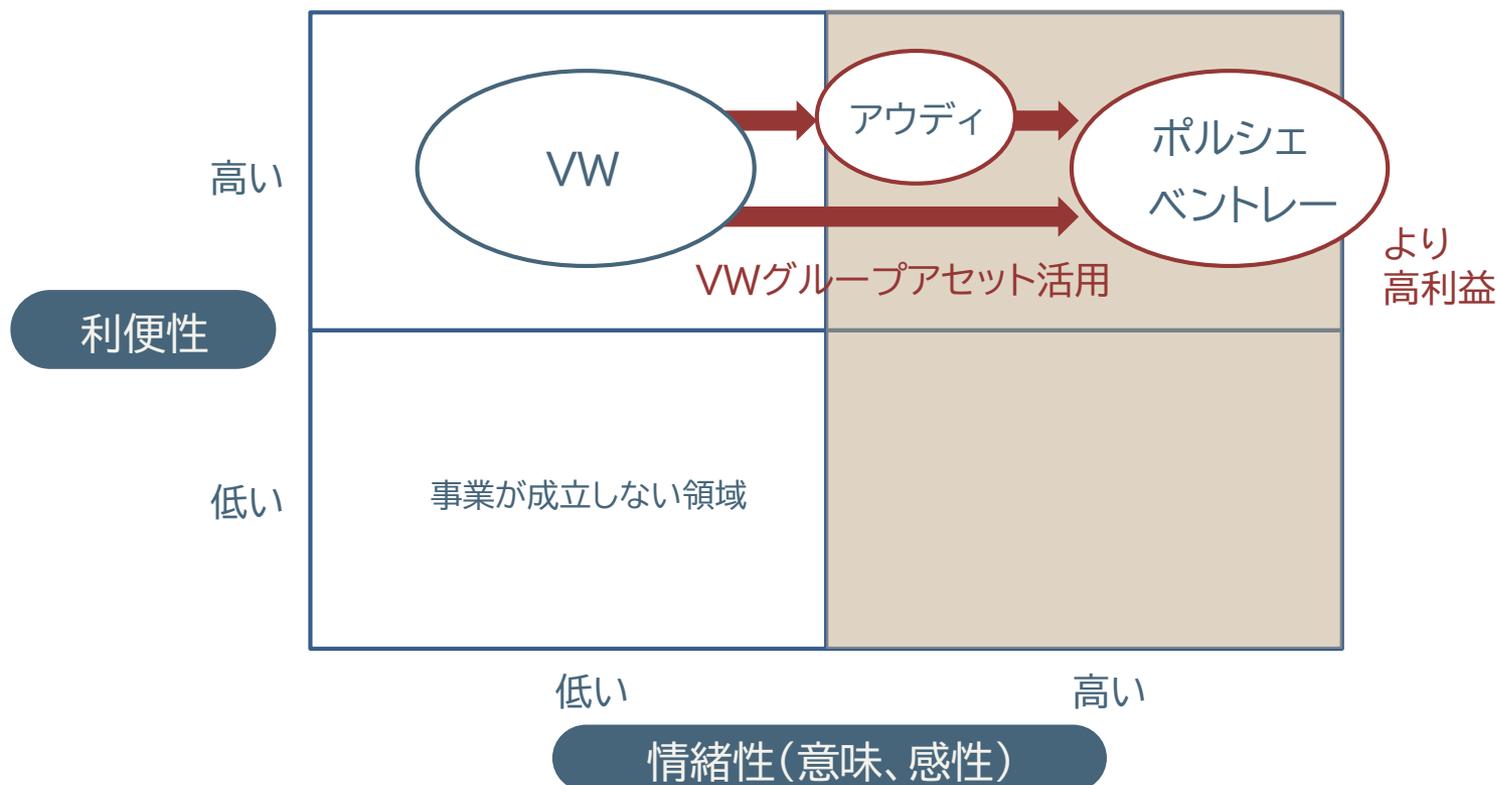
主な出所:「マツダがBMWを超える日」山崎明

VWグループの ブランドポートフォリオのまとめ



VWグループのブランドポートフォリオのまとめ

- VWグループはブランドポートフォリオを組むことで**情緒市場で高利益**を生み出している。
- **VWアセットを活用**し、より情緒性の高いブランドの車種を開発。
- それらの車種は、アセット流用元の車種と比べて**より高額で売れる**。
- そして、情緒市場(右側)のブランドは、VWが構築したものではなく、**買収によって手に入れたもの(情緒的便益はコピー困難ゆえに買収)**。



LVMHのブランドポートフォリオ

LVMHとは



LVMHは世界最大の ブランドコングロマリット

LVMH Moët Hennessey Louis Vuitton

- フランス拠点
- 世界最大のブランドコングロマリット
- 傘下に70超のブランドを所有
- 87年にルイ・ヴィトンとモエ・ヘネシーが合併し誕生
- 89年よりグループを率いるのはベルナール・アルノー会長兼CEO(写真)



LVMHを率いるベルナール・アルノー氏は世界有数の大富豪
(LVMHの株価によってはさらに上位になることもある)



1位 (世界長者番付)
ジェフ・ベゾス (Amazon CEO)
保有資産1,075億ドル



2位
ビル・ゲイツ (Microsoft創設者)
同1,051億ドル



3位
ベルナール・アルノー (LVMH会長兼CEO)
同998億ドル

LVMHは傘下に6事業70を超えるブランドを所有



ファッション&レザーグッズ

17 ブランド

ルイ・ヴィトン、ディオール、
フェンディ、セリーヌ等



ワイン&スピリッツ

26 ブランド

モエ・エ・シャンドン、ヘネシー、シャ
トー・ディケム等



ウォッチ&ジュエリー

6 ブランド

ショーメ、ブルガリ、ゼニス、
ウブロ、タグホイヤー等



パフューム&コスメティクス

13 ブランド

ジバンシー、ロエベ等の香水
事業等



セレクトティブ・リテーリング

5 ブランド

DFS、セフォラ等、様々な
ブランド品を扱う小売店事業



その他の事業

11 ブランド

カスタムメイドのヨット販売、高級
ホテル事業等

LVMHの業績

売上・利益ともに堅調に推移 2018年は売上5.6兆円、営業利益1.2兆円

LVMHの売上



LVMHの営業利益



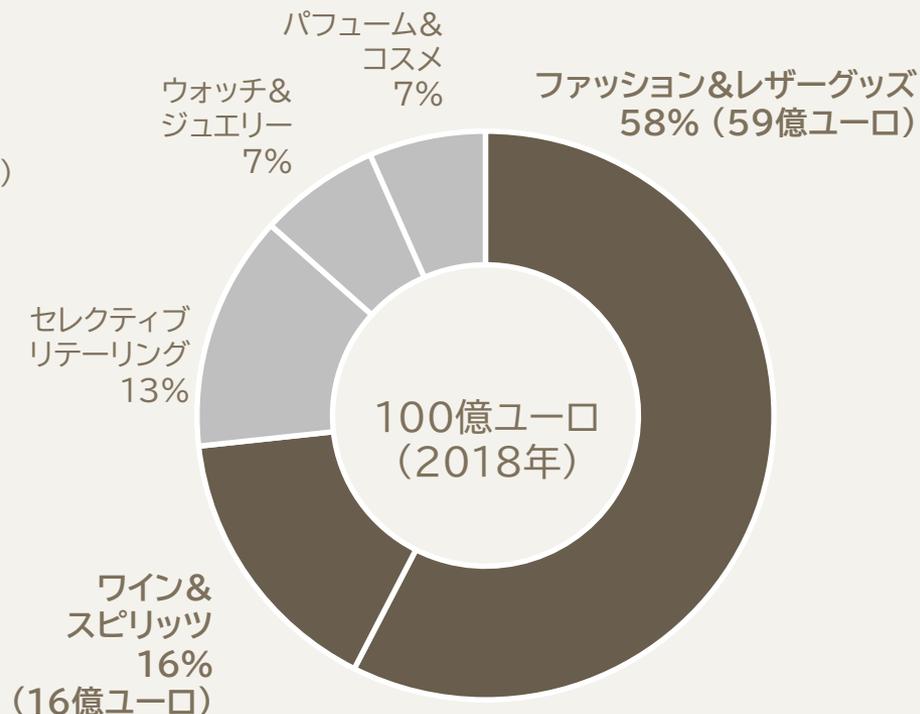
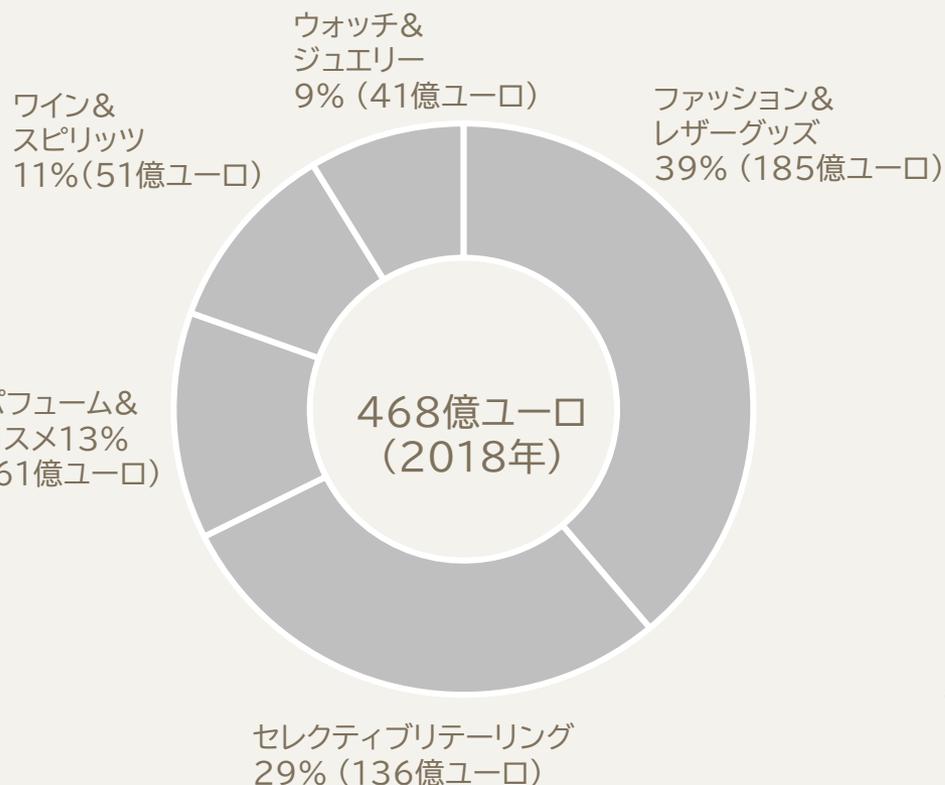
売上と営業利益の構成比率

利益の稼ぎ頭はファッションとアルコール

ブランド別の業績は非公開

売上の構成比率

営業利益の構成比率

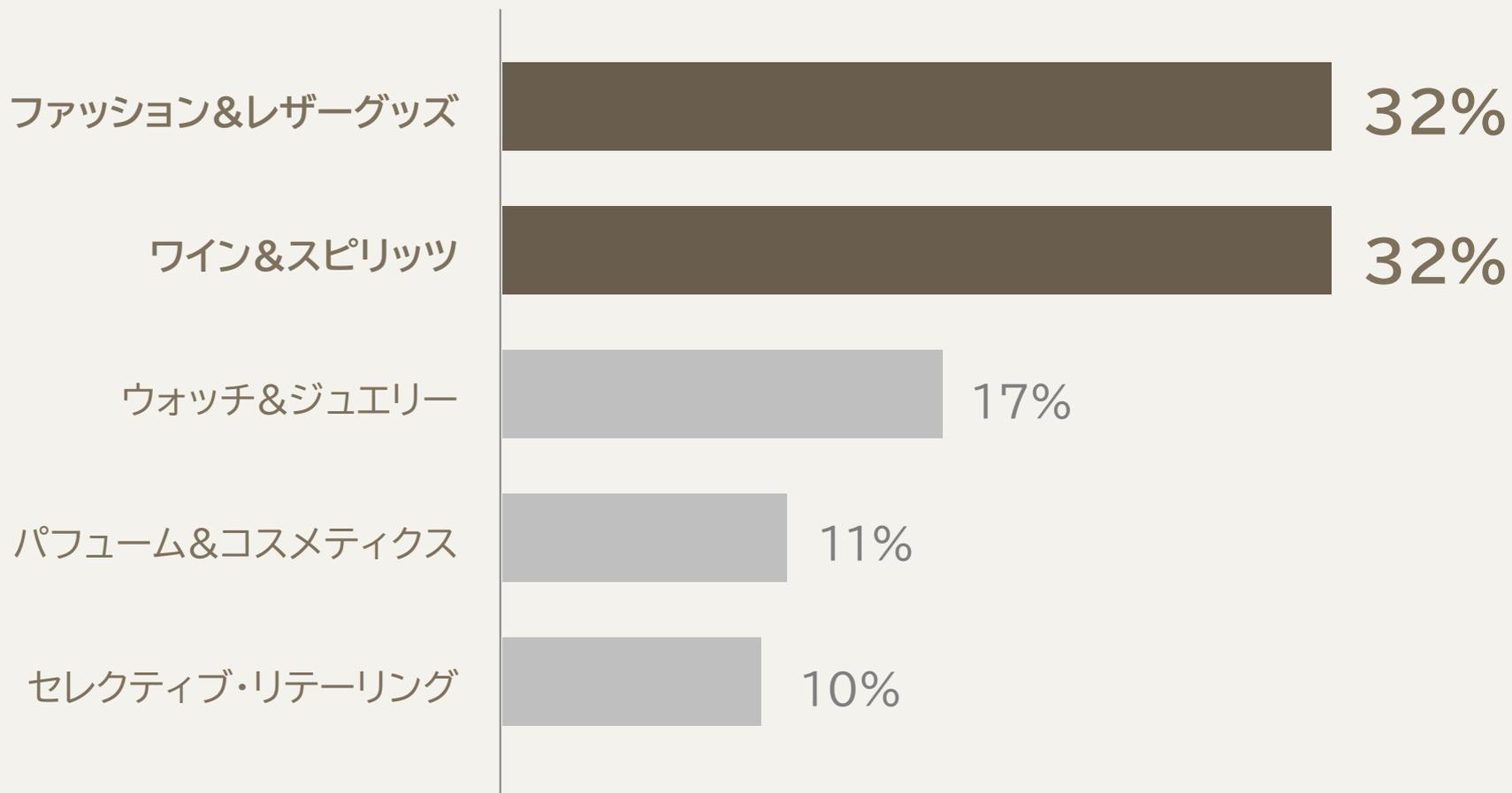


注)売上と営業利益の構成比率について
LVMHの売上と利益の内訳の中には「OTHERS AND ELIMINATIONS(部門間取引など)」があり、2018年はそれぞれ-6.3億ユーロ、-3.3億ユーロが計上されている。上記グラフにおける構成比率の算出においては本項目は算入していない。

出所:LVMHアニュアルレポート2018

稼ぎ頭のファッションとアルコールは利益率が高い

LVMHの各事業セグメントの営業利益率





LVMHの
ブランドポートフォリオ

LVMHは情緒性市場の中でブランドポートフォリオを組んでいる

※ 簡潔化のため主力のファッション、アルコール事業における主要ブランドに絞って図示

LVMHのブランドポートフォリオ(主力のファッション、アルコール事業)



ブランド同士の競争が極力発生しないように買収を進めている

例1:得意分野の違い(ファッション&レザーグッズ)

ディオール

1986年買収

- ・洋服中心
- ・高級仕立て服(オートクチュール)に伝統あり
(現在は皮革製品、既製品、アクセサリー等も展開)

セリーヌ

1987年買収

- ・皮革製品と既製品(プレタポルテ)中心

例2:ブランドイメージの違い(高級腕時計)

ゼニス

1998年買収

- ・ビジネス、フォーマル

ウブロ

2008年買収

- ・スポーティ

“LVMHは買収にあたり、顧客層の違いを緻密に計算している。グループで擁するブランドとは違う顧客層のブランドを買い足してきたため、グループ内でのカニバリゼーションは極めて少ない。”

早稲田大学経営管理研究科 長沢伸也教授
(ブランドビジネス研究における専門家)

Dior



LVMHが傘下に多数のブランドを抱え
ブランドポートフォリオを組む理由

LVMHが傘下に多数のブランドを抱えポートフォリオを組む理由

理由1 希少性の保持と規模拡大の両立(P42-45)

ブランドは、希少性(ニッチ性)の保持が必要になるため、単一ブランドでの急な事業拡大は困難。ゆえに複数のブランドを傘下に集めることで、全体の事業スケールを目指す。

理由2 リスクヘッジ(P47-53)

ブランドが顧客の強い共感を獲得するためには、強烈な個性を持つデザイナーの起用が必要だがリスクもある。これをポートフォリオでヘッジ。

ラグジュアリーブランドのビジネスでは希少性(ニッチ性)が重要 単一ブランドでの急な事業拡大は困難

	マスブランド	ラグジュアリーブランド
価格帯	低～中価格	高～超高価格
商品特徴	大衆向け、最大公約数	尖った個性、高級
供給数	大量	少量(希少)
出店エリア	駅近、各種商業施設	一等地、一流百貨店
事業の特性	事業スケールに向く	単一ブランドでの急な事業拡大は困難。無理な拡大はコモディティ化のリスクに。

ゆえにLVMHは、買収によってブランドを増やすことで、各ブランドの希少性を保ちつつ事業全体をスケールさせている

LVMHによる主なブランド買収

- 1986 仏 クリスチャン・ディオール ※
- 1987 仏 セリーヌ ※
- 1987 LVMH誕生
- 1988 仏 ジバンシー
- 1989 ベルナール・アルノーがLVMH会長に就任
- 1993 仏 ケンゾー、仏 ベルルッティ
- 1994 仏 ゲラン
- 1995 西 ロエベ
- 1997 香 DSF、仏 セフォラ
- 1999 スイス タグホイヤー、スイス ゼニス
- 1999 仏 ショーメ
- 1999 仏 シャトー・ディケム
- 2000 伊 エミリオ・プッチ
- 2001 米 ダナキャラン、伊 フェンディ
- 2002 英 デビアス
- 2008 スイス ウブロ
- 2011 伊 ブルガリ

※ 本買収は、アルノー氏がLVMHへ経営参画する前に代表を務めていた会社を通じたもの

ブランド数が増えることはコスト的にもメリット、利益体質が強化される

店舗開拓の コスト削減

限られた一等地をLVMHとして確保(百貨店の中の一等地も含む)。
良質な場所を確保しブランド間で融通できる。

広告費の 削減

LVMHが一括で広告枠を買うため大口顧客扱いに。
各ブランドが単独で買うよりも大幅ディスカウント可能(数値は非公開)。

人材採用の コスト削減

大会社であるため人材を多く引き寄せられる。
ブランド間での人材異動による人材活用。

直近でも米ティファニーを 1.7兆円で買収

TIFFANY & Co.

LVMHが米ティファニーの買収で基本合意
買収額は約162億ドル(約1兆7600億円)
LVMHにとっては過去最大の買収

日経新聞(2019/11/25)

LVMHが傘下に多数のブランドを抱えポートフォリオを組む理由

理由1 希少性の保持と規模拡大の両立(P42-45)

ブランドは、希少性(ニッチ性)の保持が必要になるため、単一ブランドでの急な事業拡大は困難。ゆえに複数のブランドを傘下に集めることで、全体の事業スケールを目指す。

理由2 リスクヘッジ(P47-53)

ブランドが顧客の強い共感を獲得するためには、強烈な個性を持つデザイナーの起用が必要だがリスクもある。これをポートフォリオでヘッジ。

ブランドビジネスは、デザイナーの創造性や強烈な個性が起点となる、しかし、才能のあるデザイナーを選んでも成功するとは限らない

“ブランドビジネスにおける創造性はマーケティングに優先します。

そのために我々は「マーク・ジェイコブス」、「ジョン・ガリアーノ」、「アレクサンダー・マックイーン」といった強烈な個性を選びました。

デザイナーを選ぶのはいつでも難しい選択です。才能あるデザイナーを迎えてもそれで事業がうまくいくとは限りません。そんな単純なことでは無いのです。

ブランドの歴史や精神にふさわしい才能・アイデア・人間性を持つ人材を見つけなければなりません。”

LVMH 会長兼CEO ベルナール・アルノー

出所:「ベルナール・アルノー語る」ベルナール・アルノー



写真:getty images

強烈な個性を持つデザイナーを起用するが故にリスクもある
大成功もあれば、市場からの批判、コレクション不発、ブランド売却もある



マーク・ジェイコブス
ルイヴィトンのデザイナー（1997-2014）
NY出身のデザイナーが就任し話題に。最初3シーズンは迷走と評されたが、その後カラフルなエナメルバッグ等が大ヒット。



ジョン・ガリアーノ
ディオールのデザイナー（1996-2011）
ディオールの客層を若返らせ、ブランドをさらなる高みに押し上げた。しかし2011年に差別的発言でディオールから解雇。



アレキサンダー・マックイーン
ジバンシーのデザイナー（1996-2001）
モードの反逆児と呼ばれたトップデザイナー。しかしマックイーンの強い個性とジバンシーの伝統が折り合わず、2001年退任。



クリスチャン・ラクロワ
クリスチャン・ラクロワのデザイナー（1987-2009）
ベルナール・アルノーのバックアップでブランド発足。しかし軌道に乗らず2005年にLVMHから売却。2009年経営破綻。

リスクがあるから ポートフォリオを組んでヘッジする

“グループの中軸となるブランドが安定しており、莫大なキャッシュフローを繰り返し得られるので、発展途上のブランドに投資できるのです。この利益共有の考え方が我々の成功の秘訣です。”

LVMH 会長兼CEO ベルナール・アルノー

“仮にあるブランドの業績が赤字でも、ほかのブランドが稼ぐ利益を投じながら、時間をかけて再生できる。さらにグループ内にブランド経営のノウハウが蓄積でき、人材も育つ。”

ルイ・ヴィトン 会長兼CEO マイケル・バーク
(過去にディオール、フェンディ、ブルガリのCEOを歴任)

出所:「ベルナール・アルノー語る」ベルナール・アルノー
「LVMH、不動産会社がなぜブランド帝国に？」日経スタイル



左)マイケル・バーク 右)ベルナール・アルノー
写真:getty images

大胆な人選による攻めは今も続く

2018年には、ルイ・ヴィトンのメンズアーティスティックディレクターに、ストリートファッション界のヴァージル・アブローを大抜擢し大きな話題に。

ヴァージル・アブロー

- 1980年生まれ
- 米国出身のデザイナー、アーティスト、DJ
- 2013年 自身のストリートファッションブランド「オフホワイト」を設立
- 2018年3月 ルイ・ヴィトンのメンズアーティスティックディレクターに就任



ヴァージルのラインナップが 市場で大ヒットしている

2019年1月、東京のポップアップイベントでヴァージルのアイテムがデビュー。最初2日の売上が過去最高記録に。2017年に開催し記録を樹立したSUPREMEとのコラボイベントの30%増。
(ルイ・ヴィトンCEO マイケル・バーク)

出所:WWD(2019/01/16)

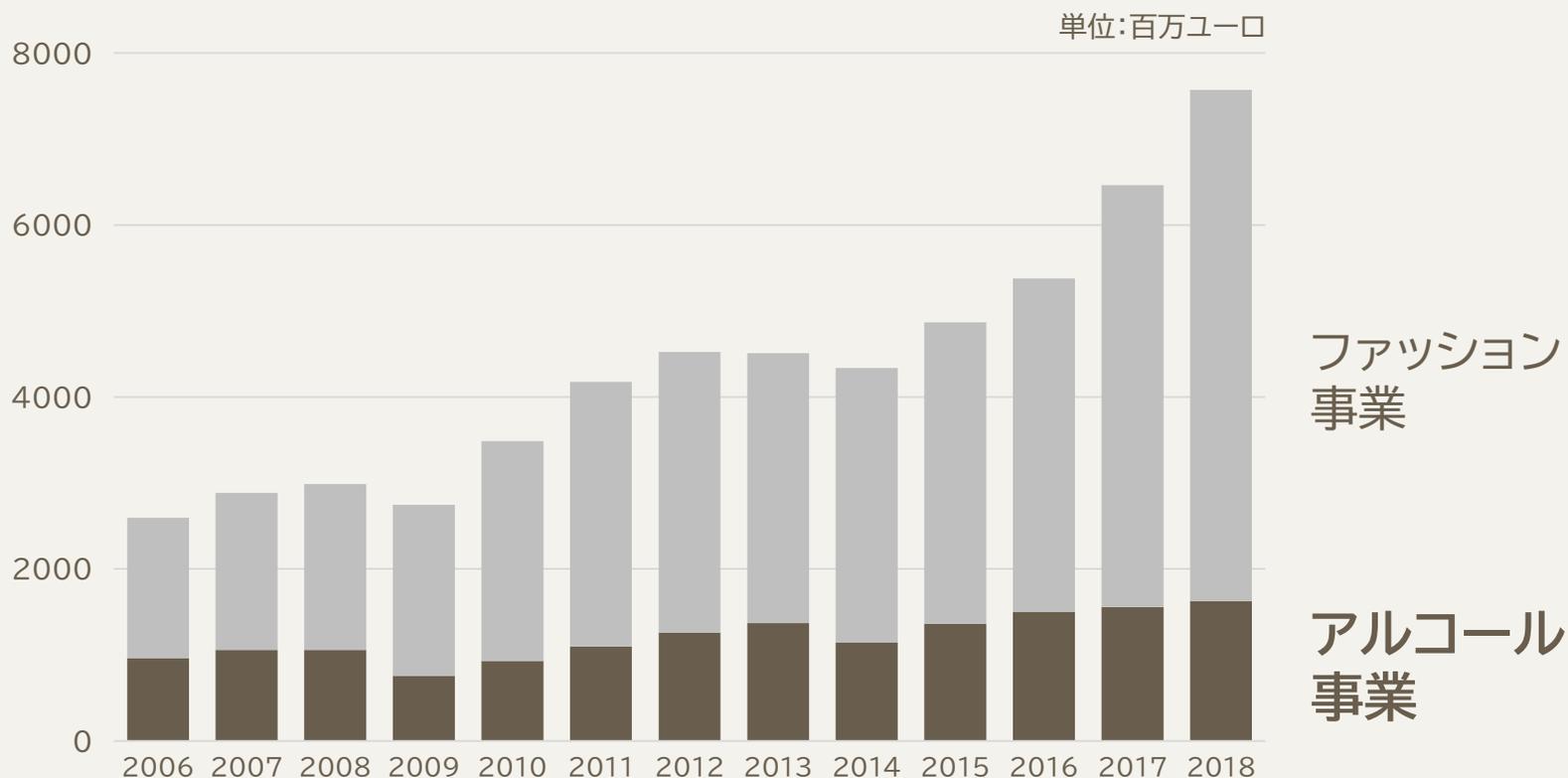
2019年第1四半期の決算会見にて、LVMHはブランド別の決算を発表していないが、ヴァージルのラインナップを含むルイ・ヴィトンについては名前を挙げ、全体的に「並外れた」業績を達成し「著しい成長を遂げた」と述べた。

出所:フォーブス(2019/04/16)



さらに事業間のポートフォリオも奏功
高利益率なアルコール事業がメインのファッション事業を堅調に下支え

ファッション事業とアルコール事業の営業利益





“高級ブランド品業界でワインスピリッツ部門を持つのはLVMHだけです。ワインスピリッツ部門はグループの事業の基盤であり経営の安定に大きく寄与しています。

アジア通貨危機においてもシャンパン部門のおかげでLVMHは高級ブランド品業界でも唯一好調な売れ行きを示しました。

“おかげでモード中心で多様性を欠く他社グループよりはるかに楽に危機を乗り越えられました。”

LVMH 会長兼CEO ベルナール・アルノー

Dior



ゼロからのブランド立ち上げは困難を伴う
～LVMHは買収によってブランドを傘下に収めている

アルノー氏でもブランド立ち上げは困難、 肝入りブランド「クリスチャン・ラクロワ」 の立ち上げでは失敗

1987年、ベルナールアルノーがクリスチャン・ラクロワの才能に惚れ込みブランド設立。

一時期はデ・ドール賞※の受賞等で、ラクロワは脚光を浴びたが業績は上を向かず。

アルノーの肝入りブランドだったが、2005年に米免税店グループ・ファリック社へ売却。

そして、2009年ラクロワは経営破綻。

1987年の設立以来、22年間1度も黒字化せず。
累積赤字は1億5000万ユーロ。

※ パリ オートクチュール協会加盟デザイナーの中から、
最もクリエイティブだった者に毎シーズン贈られる賞

出所:「ブランド帝国の素顔 LVMH」長沢伸也



クリスチャン・ラクロワ(左)とベルナール・アルノー(右)

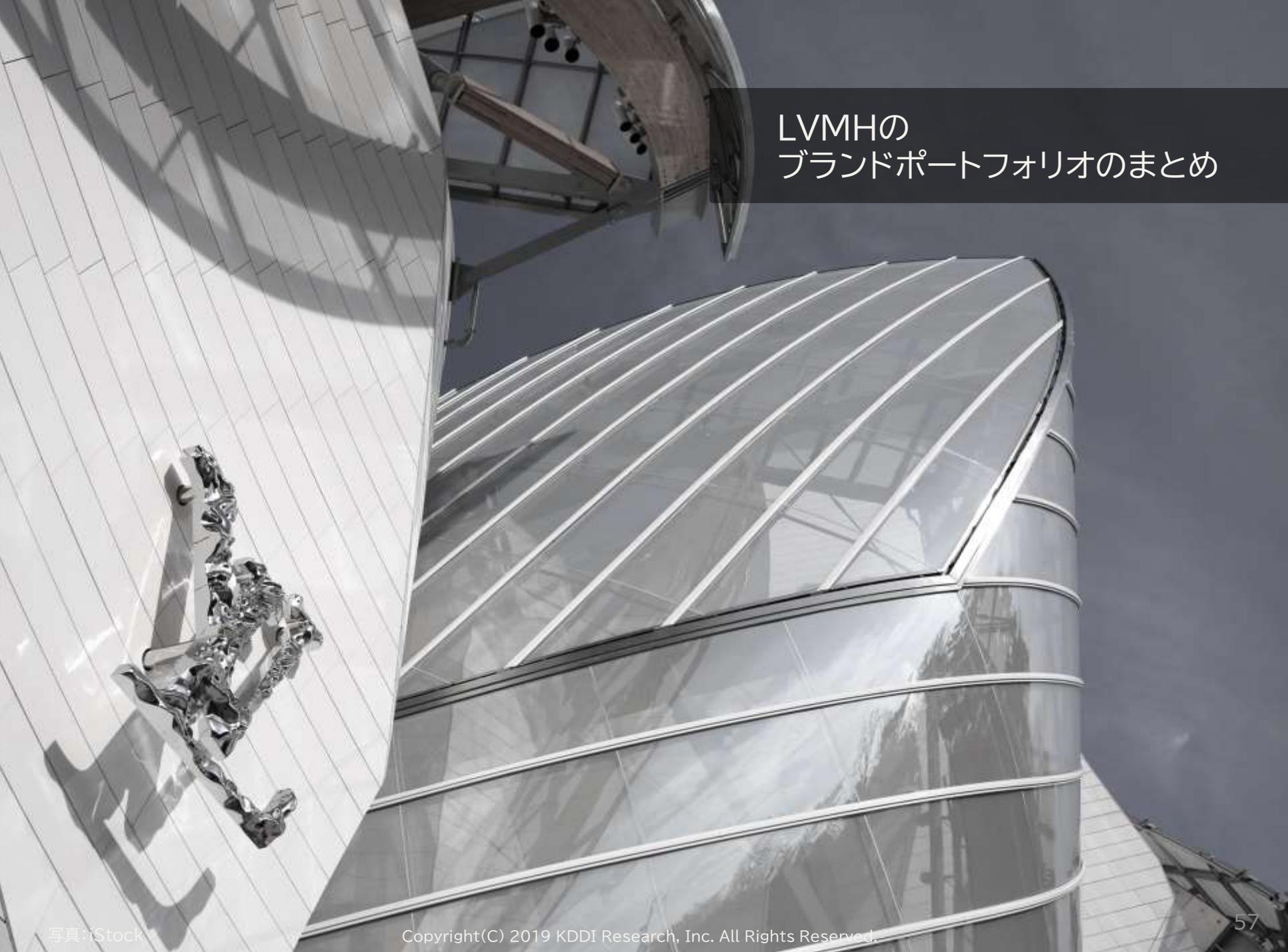
写真:getty images



“ラクロワという天才を抱えているのだから問題ないと思っていたが、天才だけでは成功しないとわかりました。偉大な才能をもってしてもブランドはゼロから立ち上げられないと知り、正直なところショックを受けました。ブランドには伝統が必要で、近道などなかったのです。”

LVMH 会長兼CEO ベルナール・アルノー

出所:「それでも強いルイヴィトンの秘密」長沢伸也

A photograph of a modern building with a curved glass facade and a silver sculpture of a horse on a white wall. The building's architecture is characterized by sharp angles and a mix of materials, including white panels and reflective glass. The sculpture is a detailed, metallic piece of art. The sky is a clear, pale blue.

LVMHの ブランドポートフォリオのまとめ

LVMHのブランドポートフォリオのまとめ

LVMHは、ブランドポートフォリオによって、情緒性の高いビジネスを継続的に成長させている。LVMHが多数のブランド傘下に保有しポートフォリオを組む由は大きく2つ。

ニッチ性と規模拡大の両立

- ラグジュアリーブランドにはニッチ性が伴うため複数のブランドを保有することで事業スケール。
- ブランド増に伴いコストにおいてもスケールメリットあり（出店、広告、人事）。利益体質強化。

攻めのビジネスをリスクヘッジ

- 顧客の強い共感を獲得するためには強烈な個性を持つデザイナーの起用が必要だが、リスクもある。これをポートフォリオでヘッジ。
- アルコール事業でファッション事業を堅調に下支え。

そして、それらブランドは買収によって入手。ゼロからの立ち上げは困難。

全体まとめ

重要になり得る視点

- これまで、多くの国内企業は、機能性や利便性という価値軸で競争。しかし今や「モノ」や「サービス」が行き渡り飽和する時代。機能性や利便性での競争の多くはレッドオーシャンの様相。
- 一方、顧客の感性と強いつながりを持ち、それが顧客にとって特別な意味となるような情緒的価値の高いブランドは好調。
- 情緒的価値の高い商品の提供において、大きな示唆を与えてくれるのが、欧州のフォルクスワーゲン(VW)グループやモエ・ヘネシー・レイ・ヴィトン(LVMH)のブランドポートフォリオ。
 - **アセット活用**(技術、人材、ノウハウ)による情緒性ブランドの強化。
 - 情緒性の高い商材の先鋭性が抱えるリスクをポートフォリオでカバー。同時に複数のブランドを持つことによる事業規模拡大。
 - ブランド立ち上げが困難な場合は**買収も有効な手段**となり得る。
- どのようなポートフォリオが企業にマッチするかは業種・業態・企業カルチャー等によってケースバイケースで異なると思われる。
- 現代のようなモノが溢れる時代には、情緒的価値をポートフォリオを組んで提供するという視点の重要性が増していくのではないか。

本レポートの問い合わせ

KDDI総合研究所フューチャーデザイン1部門
シニアアナリスト 沖 賢太郎

主な参考書籍

本レポートの作成にあたり、以下の書籍を参照した。いずれも非常に示唆に富む書籍であり、情緒性価値やブランドビジネスについての理解をより深めたい方は、読まれることを推奨する。

- 「ニュータイプの時代」 山口周
- 「マツダがBMWを超える日」 山崎明
- 「ブランド帝国の素顔—LVMHモエヘネシー・ルイヴィトン」長沢伸也
- 「それでも強いルイヴィトンの秘密」 長沢伸也
- 「ブランド帝国LVMHを創った男 ベルナール・アルノー、語る」ベルナール・アルノー他
- 「ブランド論」 デイビッドアーカー

