

ピエール＝イヴ・ドンゼ 著  
『ラグジュアリー産業  
—急成長の秘密—』

安部 悦生

明治大学名誉教授

優れた本の書評を書くことは楽しい。本書もそうした本である。ラグジュアリー・ブランドについての本は数多あるが、概してそれらの読後感<sup>あまた</sup>は、なにがしかの知識は得られるが、ラグジュアリー産業について分かった気がせず、隔靴搔痒の感がある。しかしながら、本書は非常にインフォーマティブであり、豊富な知識を得るとともに、ラグジュアリー産業の理解に関して、満足感を残してくれる数少ない本の一冊である。

著者のドンゼ氏は、フランス系スイス人であり、ブランド産業について書くうえで最適任の一人である。フランス語、英語、日本語の史料や本を読みこなし、網羅的に資料を集め、ブランドを多方面から理解させてくれる。ヨーロッパだけではなく、アメリカ、アジアにまで幅広く目配りし、まさにグローバルにラグジュアリー・ブランド産業を考察する。さらにその意味するところ、グローバルな現象の意味にも筆は及ぶ。「ヨーロッパのラグジュアリー企業の競争優位とは何なのだろうか。なぜ、どのように、世界市場を支配しているのだろうか」と問いを発し、それを多面的に考察していく。

まずは本書の構成を紹介しよう。序章「現代ラグジュアリー産業の出現」、第1章「市場のグローバル化」、第2章「大企業の競争優位」、第3章「ブランド・ヘリテージに基づくマーケティング戦略」、第4章「コングロマリットの

圧倒的な存在感」(LVMH, リシュモン, ケリング……)、第5章「イタリアの独立系企業」(アルマーニ, ゼニア, アエッフェ, グッチとブルガリ)、第6章「工業グループ」(ロレアル, ルックスオティカ, インターバルファム)、第7章「地域に深く根ざした企業」(周大福, Titan, 資生堂, コーセー, ポーラ)、第8章「新しいラグジュアリー企業」(ブランバン, ラルフローレン, ウプロとリシャール・ミル)、終章「ラグジュアリー産業発展の論理と日本への示唆」(部のタイトルは省略)。

本書において最重要のキーワードは、ブランド・ヘリテージである。ブランド・ヘリテージとは、出自, 古い起源, コア・バリュー, シンボルの使用, 自らの歴史を重視するという組織信条(ブランド・アイデンティティの側面)といった要素を持つ。これは客観主義的な見方に基づくものだが、他方でストーリーテリングという主観主義的要素も持つ。「創られた伝統」というホブズボームの言葉を引用しつつ、「ヘリテージは、過去と強く結びついた要素をさまざまに含む、構築された物語である」(78頁)。そのもっとも鮮明な事例は、クリスチャン・ディオールである。後継のデザイナーは、本来保守的なディオールについて「芸術的表現としてのファッションの推進者」という革新的イメージを打ち出す。「歴史的な事実と部分的にしか一致しない」にもかかわらず、過去をブリコラ

ージュする（いろいろなものを寄せ集める）ことに成功し、商品（それ自体）、ストーリーテリング、流通・小売りの3側面にわたってヘリテージを機能させる。これがヨーロッパ企業の競争優位なのである。

さらにブランドそれ自体をを超えて、社会的不平等とラグジュアリーの関係にまで著者の筆は及ぶ。ラグジュアリー産業が急成長したのは、そう昔のことではなく1980年代からであった。それまでもラグジュアリー・ブランドはあったのだが、1980年代以降、ラグジュアリー産業は急成長をはじめ、しかもグローバルに拡張していった。それとともに、LVMHのような世界的なラグジュアリー大企業が登場してきた。一つには、「エクスクルーシブ・ラグジュアリー」だけではなく、「アクセシブル・ラグジュアリー」を誕生させることによって、富裕層だけではなく、中間層にもブランド物を行き渡らせ、ブランド市場を拡大したのが一因である。これはある意味で「ラグジュアリーの民主化」であった。

だが皮肉にも、ラグジュアリー市場が拡大し始めた1980年代は、貧富の格差が広がり始めた時代でもあった。ほとんどの国で不平等が拡大する中、アクセサリ（バッグ、ポシェット、財布、香水など）やセカンド・ブランドを中間層が買うようになった。ただし評者の考えでは、1980年代以降はジニ係数の上昇に見られるように、不平等が拡大し、中間層（中産階級）が没落し始めた時代でもあった。それでもなお、中間層の上層（アッパーミドル）はアクセサリなどを買うことができるようになった。シャネルのスーツを買うことはできなくとも、財布くらいは買うことができる状況である。他面で、国内の不平等は拡大したが、国際的な国別の不平等は縮小に向かった。このことが多国籍企業のグローバル展開を支えたのである。

ただブランドの分類でやや明快でないのは、「プレミアム・ブランド」という用語である。「アクセシブル・ラグジュアリーやプレミア

ム・ブランドといった中間的カテゴリー」（4頁）や「プレミアム・ブランドとラグジュアリー・ブランド」（183頁）といった使い方である。評者はエルメス、ルイ・ヴィトン、シャネルなどのラグジュアリー・ブランドに対して、ナイキやアップルなど、ある特定市場における競争優位（ポジショニング）を持つ商品をプレミアム・ブランドと理解してきたが、それとは異なる使い方をしているように見える。「ラグジュアリー製品と大衆向けが区別されておらず、ミドルレンジをターゲット」（183頁）のように、プレミアム・ブランドはミドルレンジに属するのだろうか。ただしこの疑問は、評者の知識不足によるものかもしれない。

次に、ラグジュアリー企業の競争優位の一つの要因は、所有株式と議決権が乖離する（優先株式）（普通は種類株という言葉が用いられている）の利用がある。LVMH、リシュモン、ケリングなどのコングロマリットは、いずれも「特別な株式」を活用しており、それが支配の安定性をもたらしている。だがイタリア企業のブルガリは、同族が51%の株式しか所有しておらず、株式を公開して支配権を失うリスクを冒すことはできなかったと記述しているが（161頁）、なぜ種類株を利用しなかったのだろうか。フランスやスイスでは種類株を利用できるがイタリアでは不可能だったのだろうか。とすれば、「なぜイタリアにはコングロマリットがないのか」という疑問に対する答えの一つとなろう。またイタリアには相続税がないと言われているので、中小企業が代々継続していくうえで有利であったことも影響しているかもしれない。翻って、日本では種類株はほぼ認められず、相続税もしっかりある。それも巨大ラグジュアリー企業が出現しない理由の一つかもしれない。

おそらく著者の主張したい点は、「トリプル・トランスフォーメーション」のメカニズムであろう。市場のグローバル化、多国籍企業の形成、新しいマーケティング戦略（ヘリテージに基づいたグローバル・ブランドの構築）の3種

の変化が必要となった。これらの変化を遂行する上で、巨額の資金が入用となり、それを可能にするのは、大グローバル企業だけであった。前にも述べたように、このヘリテージを活用するのは、長いラグジュアリー伝統をもつヨーロッパ企業・ブランドにしか可能でなかったことが、ヨーロッパの世界的優位をもたらしたのであった。著者のこの理解には、評者も全く同感である。かつて評者は、「アジアが経済成長すれば、ヨーロッパのラグジュアリー企業が発展する」と述べたことがある。日本がルイ・ヴィトンの顧客の半数を占めていたと言われた時代があった。現在は日本に取って代わって中国がその位置を占める（28頁、図1.1参照）。ラグジュアリー企業が1980年代以降急速に巨大化しグローバルになったのは、顧客としてのアジアが経済成長したことも大きな要因である。

本書の最後に、日本のラグジュアリー企業は何をするべきかということに関して、第一に「製品の本質的な特徴にこだわる、ものづくりの発想」だけではなく、おそらくそれよりも「製品やブランドが体現する明確なヘリテージを発明すること」。第二に、まず国内顧客から、次いで海外展開という発想ではなく、「はじめから普遍的な価値を提示」することが重要である。そのためには世界を相手にするうえで不可欠の多様性を獲得するために、現状では「外国人役員の割合」が低すぎると述べる。第三に「生産コストの絶え間ない削減という罫から抜け出す道」は、「コストではなく、販売価格と利益を重視」し、「何か他とは違うものを提供することで販売価格を上げ、利益率を高めるという方法である」と主張する。この箇所を読んで、かつて豊田通商の人と話した時、ベンツより機能や品質がよいからレクサスを売り込むのではなく、無形の価値（ブランド）のためにレクサスを勧める方向にもっていきたいと語っていたことを思い出した。しかしそれを実現するのはかなり困難であろう。

評者の希望を述べれば、本書はきわめて多く

のことを教えてくれるが、できればアモーレバシフィックなどの韓国企業についても触れてほしかった。韓国化粧品企業の躍進、日本の化粧品企業の相対的沈下が言われている。アパレルデザインなどでも、韓国人デザイナーの躍進が伝えられている。また技術的なことでは、企業・ブランド名、人名索引はあるが、事項索引がないのは不便である。参考文献におけるフランス語文献、英語文献は充実しているが、日本語文献は少々物足りない。

終わりに再度強調すれば、本書はブランドを取り上げた本の中で、最も充実していて、知りたいことが知れる、読者に満足感を与える優れた著作である。

（有斐閣、2022年10月、vi+270頁、2,900円+税）