

## 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

長 沢 伸 也 \*

福 永 輝 彦 \*\*

### Strategic Management and Brand Management on the Luxury Brand “GUCCI”

Shin'ya Nagasawa  
Teruhiko Fukunaga

#### Abstract

In recent years, on the one hand, Japanese apparel companies are suffering badly from decrease in profits under the variable markets. On the other hand, many luxury brand companies are advancing into Japan or overseas markets and achieving market share with high profit ratio.

This thesis reveals which strategy and brand management is effective to the luxury branding through the case of the luxury brand “GUCCI”. It shows that the luxury brand companies have to manage and control their quality of product, price, channel and promotion to establish and maintain their position as a luxury brand. It also shows that the sustaining innovation and disruptive innovation is necessary to establish and maintain their position.

#### 要 約

現在、国内のアパレル企業は、市場環境の変化に伴う収益性の悪化に苦しみ、今後の経営戦略を模索している。それに対してラグジュアリーブランドを有する企業は、日本国内はもとより、グローバル市場に積極的に進出し、高い収益性を保ちながら市場シェアを拡大している。そこで、本稿ではラグジュアリーブランド「グッチ」を事例研究の対象とし、ラグジュアリーブランドに必要な経営戦略やブランドマネジメント手法を明らかにすることを目的とする。そして、マネジメント手法として、製品、価格、流通チャネル、プロモーションをラグジュアリーブランドとして適切にコントロールしなければならない点やラグジュアリーブランドとしてのポジションを確立し、それを維持し続けるために、持続的イノベーションと破壊的イノベーションの双方が必要であるという点を導き出した。

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

\*\* 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程ビジネス専攻

## 1. はじめに

本稿では、ラグジュアリーブランド「グッチ」を研究の対象とする。その目的は、現在グローバル市場で強大な勢力を誇っているラグジュアリーブランドあるいはそれを有する企業がどのようにそのポジションを確立したかを確認し、その際に経営・ブランド運営の巧拙を分けるものが如何なるものかを検出することである。そこには、一定のブランドマネジメント手法やある種のイノベーションの存在が考えられる。

現在、日本国内のファッション消費財において急速なコモディティ化が進行している。国内アパレル企業は、一部の企業を除くと規模・収益性共に海外のファストファッション系企業やラグジュアリー企業に水を掛けられている。また、市場はファストファッション市場、ラグジュアリーを中心とした高級消費財市場の二極化の様相を呈している。ラグジュアリーブランド市場はトレンドを自ら導き出し、製品の品質に関しても他とは比較できない絶対品質という価値を創出している。つまり、それは差別化された市場であり、今後もファストファッション系のブランドなどと同質化するとは考え難い。そこで、ラグジュアリーブランドの経営戦略及びブランドマネジメント手法を検出することは、このようなコモディティ化が著しい市場の中で、一つの示唆を指し示す事ができると考えられる。

また、グッチを対象とする理由は以下の通りである。かつて、グッチは同族経営の弊害によりそのブランド価値を損ね、企業としても経営破綻寸前迄追い込まれ、ラグジュアリーブランドとしての地位を失墜しかけた。しかし、経営者とデザイナーの交代によってグッチは劇的に再生し、ラグジュアリーブランドとしての地位を取り戻し、更なる発展を遂げた。これは、一般的にブランドの再生はデザイナーの交代のみにより実現するという考え方を覆す出来事であった。そのため、市場に浸透したグッチの創業期やこのブランド再生の時期のブランドマネジメント手法や経営戦略を検出することは経営的にブランド価値をコントロールする手法を導き出すものになる。また、グッチがそのブランドを確立する過程にはある種のイノベーションが起きている。そこで、イノベーションがラグジュアリーブランド構築の一翼を担っているという点を明らかにする好事例であると考えられる。さらに、これらはブランドの創業期と再生期に共通して見られる。以上のようなことからグッチを研究の対象としている。

## 2. 先行研究

これまでグッチに関する著作物は数多く出版されている。ジェラルド・マクナイト著『グッチ 抗争の家系』、サラ・ゲイ・フォーデン著『ザ・ハウス・オブ・グッチ』、ステファヌ・マルシャン著『高級ブランド戦争 ヴィトンとグッチの華麗なる戦い』などである。グッチ家内部のスキャンダラスな紛争や LVMH と PPR によるグッチ買収劇についてノンフィクション小説風に書かれているものである。また、グッチとイタリアの中小製造企業との協業システムについて記述した論文として“Large and Small Firms in the Italian Fashion Industries” (Sandrine Labory, 2003) がある。ハーバードビジネススクールのケース教材“Gucci Group N.V. (A) (B) (C)” (2001, 2002) では、2000年までのグッチの企業としての系譜とドメニコ・デ・ソーレによるグッチのターンアラウンドについて主に記述されている。グッチグループのコングロマリットとしての優位性について記述した論文“The Nature of Parenting Advantage in Luxury Fashion Retailing—the Case of Gucci Group NV” (C.M. Moore

and G. Birtwistle, 2005) などもある。以上がグッチに関する先行文献及び研究である。しかし、いずれもグッチの創業期と再生期のブランド構築及びブランドマネジメントの成功要因やイノベーションにフォーカスし、それを中心に分析し検証されているものはこれまでに見受けられない。そこで、海外の文献も含めこれを分析し体系化する。

### 3. グッチの概要

以下にグッチを取り上げ、収益性の高いラグジュアリーブランド「グッチ」はどのように構築され、そこでは如何なるブランドマネジメント手法が用いられたかについて分析と考察を重ねる。それでは、まず、グッチのブランドマネジメントの成功要因を分析するため、グッチの創業期と再生期の概要を確認する。また、現在グッチはフランスのコングロマリット企業 PPR の傘下にあるブランドである。そのため、この PPR の概要についても触れ、その後グッチの分析を行う。

#### 3.1 グッチ創業期

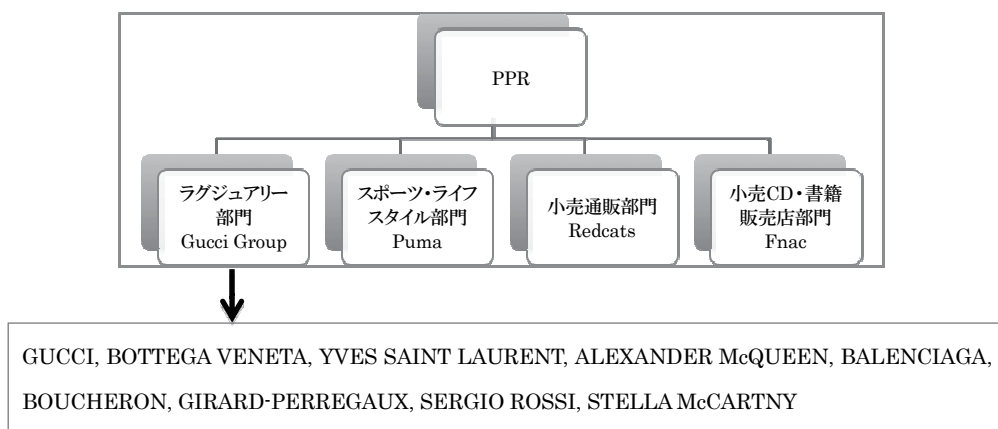
グッチオ・グッチが1921年フィレンツェに皮革製品を販売する店舗をオープンしたのがグッチの始まりである。ドイツから旅行鞆を輸入・販売し、修理サービスも行った。その後グッチオは自分で製品をデザインするようになり、自社工場を建設し生産するようになった。グッチは1920年代の戦後のイタリアへの観光客の増加と共に繁栄した。輸入皮革の不足時にはキャンバス地などの新しい素材を採用し、財布やベルトなどの皮革小物製品を生産した。グッチが世界的に有名なラグジュアリーブランドへと発展していったのは第二次世界大戦後である。1953年にグッチオは初の海外店舗をニューヨークにオープンした。

#### 3.2 グッチ再生期

長年にわたる一族の内紛と最後のグッチ家経営者マウリツィオのコスト管理の杜撰などが影響し、1991年～93年にかけてグッチの損失は1億200万ドルに上った。そこで、この時グッチに介入していた中東の投資会社インベストコープはマウリツィオを辞任させ、94年に創業家出身ではないドメニコ・デ・ソーレを本社の COO に任命した。同年デザイナーより広い職域を持つクリエイティブディレクターにトム・フォードが就任した。95年にインベストコープはグッチの7つの営業会社を統合し、グループの CEO にドメニコ・デ・ソーレを任命しグッチの企業再生に乗り出した。こうして、ドメニコ・デ・ソーレとトム・フォードという CEO とデザイナーの新しいタッグが形成された。そして、デ・ソーレとフォードは製品、流通、プロモーションの各方面で改革を行った。こうして、グッチは消費意欲の高いファッション志向の顧客獲得に成功し、1993年時点で売上高2億300万ドル、営業利益率2%から98年には10億4200万ドル、営業利益率23%にまで業績を伸長させた（以上、本節はハーバードビジネススクールのケース“Gucci Group N.V. (A) (B) (C)” (2001, 2002) を参考に著者作成。一部引用あり）。

### 4. PPR の概要

ここで、グッチを傘下ブランドに持つ仏コングロマリット企業 PPR の概要について説明する。図1



出所：PPR の HP を基に著者作成

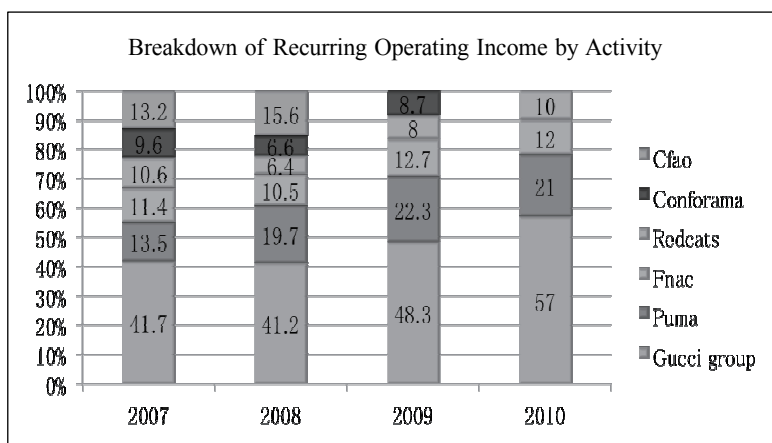
図1 2011年時点の PPR 事業会社別組織図

は PPR の事業会社別の組織図である。この図からもわかるように、グッチは PPR のラグジュアリー事業部門であるグッチグループ内のブランドである。また、PPR の2010年時点の売上高は、約146億ユーロ（約1.72兆円、2010年時為替レート 1 ユーロ＝117.89円換算）である。これは、ラグジュアリー業界のリーダー企業であるルイ・ヴィトンなどを有する仏コングロマリット企業 LVMH の2010年時の売上高が、約203億ユーロ（約2.4兆円、2010年時為替レート 1 ユーロ＝117.89換算）であることを考えると、この業界において2番手にポジションを取る企業である。しかし、元々PPR は、1963年に木材事業会社として発足し、その後 M&A を積極的に行い、家具・百貨店・通信販売事業などの小売業を主軸にしたコングロマリット企業であった。現在も売上高の約5割強をこの小売部門が占める。そのため、これらの事業会社を含んだ連結の売上としてラグジュアリー企業の中で2番目の規模を誇るという状況である。

#### 4.1 PPR の事業ポートフォリオ

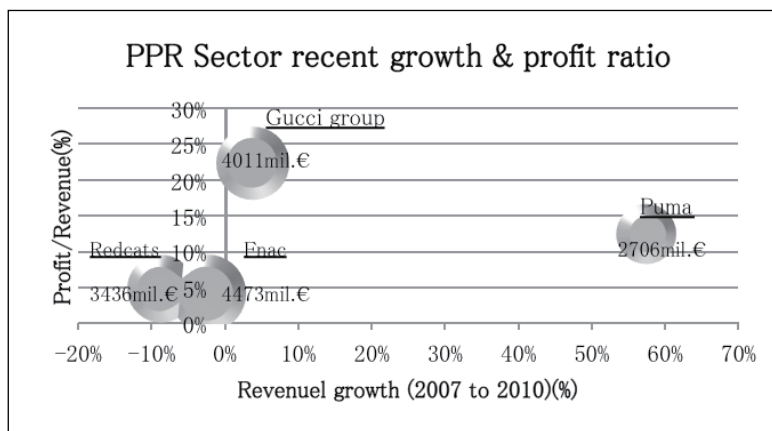
PPR はグッチを中核とするラグジュアリーグループ、グッチグループを傘下に入れて以来、積極的に小売部門を売却し、ラグジュアリーブランドやファッション消費財企業の買収を進めている。現 PPR の CEO のインタビューなどによると今後もこれは加速し、2012年、2013年とここ2年で小売部門の大半を売却する方針を固めている。下記の2つの図はそれぞれ PPR 内の各事業の収益性や成長率を表したもので、図2は各事業の収益率のシェアを示したものである。2010年度時点で PPR 内の売上高シェアにおいて約3割にしか満たないラグジュアリー事業グッチグループの収益性シェアは約6割にまで及んでいる。これは2007年時点では40%程度であった。また、図3は、横軸に2007年－2010年までの4年間の売上高成長率、縦軸に2010年時点の売上高営業収益率を取り、各事業をプロットしたものである。各事業の形状であるバブルの大きさは、2010年の売上高に比例する。この図3から読み取れるのは、小売部門のフナック（Fnac）、レッドキャッツ（Redcats）の収益性の低さと成長性の低さ

である。また、逆にラグジュアリー部門のグッチグループ（Gucci group）の収益性の高さやスポーツライフスタイル部門に位置づけているプーマ（Puma）の成長性の高さが窺える。このことから PPR が現在ラグジュアリー部門を中心に自身のポートフォリオの構造を変化させているのは、ラグジュアリー部門の高い収益性にあることが推測できる。さらに、このグッチグループの中でグッチは売上高の約 6 割を占め、8 割の営業収益シェアを持つラグジュアリー部門の中核ブランドである。以上のようにグッチのような確固たるブランドポジションを確立したブランドを保有することは高い収益を確保することに繋がる。これは、ラグジュアリーブランドのブランドマネジメント手法を活用し、ブランドを確立させることは収益向上を促す一因になることを示唆している。また、これは収益性の低い国内のアパレル企業にとって参考になる可能性がある。



出所：PPR のレポートを基に著者作成

図2 2007－2010年の PPR 事業別収益シェア推移



出所：PPR のレポートを基に著者作成

図3 2007－2010年の PPR の各事業成長率および収益率

## 5. グッチ創業期と再生期のブランドマネジメントにおける 4P 分析

ここで、グッチのブランドマネジメント手法の成功要因を探っていくために、マーケティングミックスの4Pを活用し、ラグジュアリーブランド「グッチ」を分析する。その際に、ラグジュアリーブランドとしての地位を確立したグッチ創業期とラグジュアリーブランドとしての地位を回復したグッチ再生期におけるマネジメント手法を比較し、成功要因を導き出す。以下に各4Pの項目毎に創業期と再生期のそれぞれについて分析し考察を行う。

### 5.1 Product (製品)

まず、創業期においてはグッチオ・グッチ自身とフィレンツェの熟練職人が製品作りに携わり、最高品質の製品によって機能以上の絶対的価値を追求した。そして、グッチ家一族と職人達も必要に応じて製品のデザインを行った。また、ムッソリーニのエチオピア侵攻に端を発する国連のイタリア禁輸措置の影響で、皮革製品の調達が困難になった際には、魚の脂を皮革に塗ったクオイオ・グラッソ、キャンバス地バッグが開発された。そして、第二次大戦後の物資不足の時に現在のグッチのアイコンの一つである竹材を取手に使用したバンブーハンドルバッグ等、グッチの高級だがスポーティーで革新的なデザインの独自性の高い製品が生まれた。次に再生期においてはドメニコ・デ・ソーレ自身が一軒毎に業者を訪問し、選び抜いた熟練工の確かな技術を背景に、絶対品質の製品を追求した。さらに、グッチ一族がライセンスやそれぞれの製品を出したことでバラついていた製品群を絞り込み、品質を統一した（一時は灰皿やライターにもグッチのロゴを配した製品が出回り、品目数は約2万2000種にも及んでいた）。そして、トム・フォードはパワフルでセクシーなグッチウーマンというコンセプトを打ち出し、グッチ独自のファッション感覚に富んだ革新的な製品を創出した。このため、製品のファッション性の高さを重視し新製品比率を27%から54%へ引き上げた。後に、スイスにあるビジネススクール IMD で行われたインタビューの中で、デ・ソーレは「製品のメッセージが伝わらないのはビジネスにとって最悪の事態なのです。」や「私たちは最高品質の製品を作ることに非常な神経を注ぎます。顧客には本当に価値のあるものを売りたいのです。」と述べており、これらの言葉にもこの製品管理に関する絶対的な価値の追求が象徴されている。

### 5.2 Price (価格)

まず、創業期においては富裕層やハリウッドスター、ヨーロッパ、アメリカの観光客をターゲットとしたため、製品は高級皮革製品で高価格であった。しかし、同時に価格以上の品質の良さに拘り、顧客にとっての適正価格を目指した。グッチオの言葉に「価格は忘れても、品質は記憶に残る」という言葉がある。次に、再生期においても伝統・品質に裏打ちされた価格を模索した。顧客にとっての価値ある品質と価格を追求し、製品の改良と品質向上を果たした上で、平均して価格を約30%引き下げた。当時のバンブーバッグは約1,350ドルであったが950ドルへ価格を変更した。一般的なバッグの価格と比べると高価格であるが、顧客にとっての適正価格であった。

### 5.3 Place（流通チャネル）

まず、創業期においてはフィレンツェ・ミラノ・ローマなどのイタリア主要都市とニューヨークの5番街の直営店のみの非常に限られた流通チャネルを活用した。そして、ローマや5番街に出店の際にはグッチのブランドに相応しい豪華な内装を重視し、多額の資金を注ぎ込んだ。再生期は、どこでも消費者がグッチ商品を購入できる販路ではなく、ブランドイメージの出せる直営店や一部のFC、百貨店、免税店などに絞り込みチャネルを限定した。そのため、95年に65店であった直営店は98年には126店舗に増加した。さらに、トム・フォードは建築家ビル・ソフィールドと共に積極的に直営店の改装を行い、新しいグッチのブランドイメージを伝える場に変更した。これにより、資本支出は95年に2,000万ドルであったが98年には9,200万ドルにまで及んだ。後に、デ・ソーレがインタビューの中で「グッチの場合は80%以上が自社運営の売場です。商品とブランドイメージを正確に伝えるためには自社店舗が必要です。」と語っている。

### 5.4 Promotion（販売促進）

創業期においては、映画の撮影の多かった首都ローマに出店することで多くのハリウッドスターの来店を促し、彼らの存在はブランドの宣伝効果をもたらした。さらに、息子のロドルフォが映画俳優であったキャリアを活かし、ソフィア・ローレン等の俳優からの支持も得た。また、フィレンツェの店舗にはエリザベス女王が即位前に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・バーグマンがバンブーバッグとグッチの傘を持って出演するなどの話題はパブリシティとしての宣伝効果をもたらした。再生期は、広告費に積極投資し従来のクラシカルなイメージではなく、トム・フォードの打ち出すセクシーでファッショナブルなライフスタイルとブランドイメージを訴求した。93年に売上の2.9%であった広告費は2000年には13%に上った。また、スター的存在のトム・フォードへのメディアによる取材や旗艦店のリニューアルにより話題を作りパブリシティを有効活用した。

以上が創業期・再生期における4P分析である。創業期・再生期には共通点があり、製品は厳選された独自の絶対的価値、感性的価値を追求した。価格は、高価格だが顧客にとっての適正価格を追求した。そして、流通チャネルは限られたチャネルに絞り込み、基本的に直営店を中心にした。さらに、プロモーションは積極的にパブリシティを有効活用した。

これらが4P分析によってグッチの創業期・再生期のブランドマネジメントに共通してみられた要素である。さらに、この各要素は他のラグジュアリーブランドのブランドマネジメントにも考えられる要素であり、ラグジュアリーブランドのブランドマネジメントに必要な要素だと考えられる。また、以上の4P分析を表にまとめると表1のようになる。

表1 グッチ創業期、再生期における 4P 分析

4P 分析	グッチ創業期	グッチ再生期
Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トスカナ地方の熟練皮職人による高品質な皮革製品</li> <li>・禁輸措置下にバンブーバッグ、キャンバス地バッグなどの新製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・厳選された熟練工による絶対品質</li> <li>・ライセンス製品の絞り込み</li> <li>・トム・フォード監修ファッション性の高い、他にない独自の製品</li> </ul>
Price	<ul style="list-style-type: none"> <li>・富裕層や観光客対象の高価格、品質に対しては適正価格</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質を向上させたが価格を引き下げ、顧客にとって価値ある適正価格を提案</li> <li>・製品機能以上の絶対的価値による高価格</li> </ul>
Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フィレンツェ、ローマ、ミラノなどイタリア国内とニューヨーク 5 番街等、数店舗の直営店のみの限られたチャネル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直営店中心（95年65→98年126）</li> <li>・イメージの合う百貨店、免税店に限定</li> <li>・フォード監修の直営店改装などブランドイメージを反映</li> </ul>
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>・映画などのメディアや各界の著名人に製品が使用されることによるパブリシティを活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファッション性の高い広告宣伝に特化し、積極投資</li> <li>・フォードを広告塔にパブリシティ活用</li> </ul>

## 6. グッチの創業期・再生期のイノベーションによる価値創造

グッチがその創業期・再生期においてブランドとしての地位を確立した一つの要素として、これを下支えたイノベーションが起きており、顧客に対して新たな価値を創造したと考えられる。そこで、グッチがその伝統と革新を保ちながらブランドの地位を確立した点をクリステンセン（2001）が唱えたイノベーション理論を用いて、分析し検証する。クリステンセンはイノベーションのカテゴリーとしてアメリカの HDD 市場を例に挙げ、イノベーションには従来製品の改良を進める持続的イノベーションと従来製品の価値を破壊するような全く新しい価値を生み出す破壊的イノベーションがあることを提唱し、それぞれについて3つの特徴を述べた。ここでは、イタリアのグッチにおいても創業期・再生期に同じことが起きたと考える。そこで、以下に持続的イノベーションと破壊的イノベーションのそれぞれの特徴についてグッチの事例を当てはめ分析する。

### 6.1 持続的イノベーション

クリステンセンは持続的イノベーションの特徴を3つ挙げている。一つ目は「最も要求の厳しい顧客が最も重視する属性における性能向上」という特徴である。これは、グッチが欧州の皇室、有名映画俳優などの顧客を持っており、そのため品質の高さを追求し、情報通の顧客に対して受け入れられるデザインを提供し続けなければならないという点に該当する。二つ目の特徴として「性能向上に對価を支払う意思のある、主流市場の最も魅力的な顧客」を挙げている。これは、グッチが皇室・政治・映画業界などの各界著名人を主要顧客とする一方で、欧州貴族出身の富裕層やビジネスで成功した米国の新興富



裕層も魅力的な顧客であるという点に該当する。最後に、「既存のプロセスやコスト構造を活用し、現在の競争優位を十分に活かして、利益率を改善または維持する」という特徴を挙げている。これは、グッチがトスカーナ地方の職人を抱える中小企業と系列的なもののづくりをしており、これらの企業への技術提供・設備投資などを通して高品質の生産効率と収益改善を維持している点に該当する。

## 6.2 破壊的イノベーション

クリステンセンは破壊的イノベーションの特徴に関しても3つ挙げている。一つは、「従来型の属性では性能が劣るが、新しい属性での性能向上」である。グッチにおいては、トスカーナ地方職人の技術に裏打ちされた皮革製品を持つ一方で、時代に合わせた革新的な製品を生み出したという点に該当する。例えば、バンブーバッグは戦後の物資不足の中で新しく竹を取手部分に使用し、従来の皮革一辺倒の製品ではなく、新たにスポーティーなテイストを加えた革新的な製品であった。このように異素材の組み合わせによる新しいバッグ作りに挑戦し、新しい属性での性能向上を果たしたと言える。次の特徴は、「無消費をターゲットとする。つまり製品を購入、使用するために必要な金やスキルを持っていなかった顧客」である。この点においては、グッチオがバッグに新素材を取り入れ財布やベルトなどの皮小物を扱うことでこれまでグッチの顧客ではなかった潜在顧客の開拓をした。また、トム・フォードがこれまでのクラシカルな製品にパワフルでセクシーなテイストを加えたことは、より先進的でファッションに敏感な顧客の取り込みを可能にしたという点で合致する。さらに、「販売単位当たり価格が低く、当初は生産量が少なくても儲けが出るようなビジネスモデル（販売単位の粗利はかなり低い）」という特徴がある。これは、儲けは出るが、利益率の低いアパレル部門のコレクションで新しいブランドイメージを訴求し、そのブランドイメージを活用して従来型の利益率の高い皮革製品の購買に結び付くというビジネスが成り立っている点において該当する。以下の図4は、このグッチの創業期・再生期の持続的・破壊的イノベーションの特徴を図式化したものである。

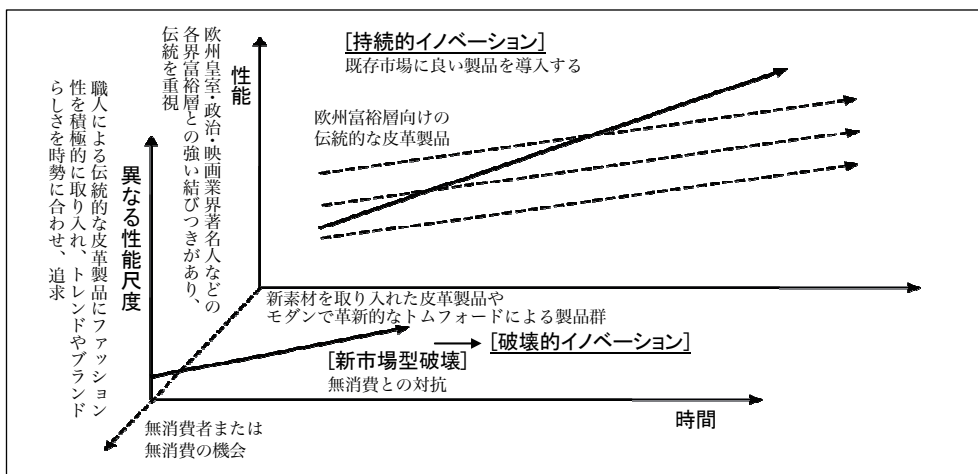


図4 グッチ創業期と再生期における持続的・破壊的イノベーション

### 6.3 グッチ創業期と再生期における持続的・破壊的イノベーションの分析結果と検証

以上のように伝統と革新をイノベーション理論から分析してみると、伝統においては持続的イノベーションが、革新については破壊的イノベーションが寄与していることが理解できる。それは特にグッチの創業期と再生期に共通して確認でき、このような革新的なイノベーションによって顧客に対して新たな価値を創造した。また、2011年7月に京都の金閣寺で行われた「Gucci 90年のアーカイブ展」においてグッチの90年間の歴史の中で作られたバッグが展示されたが、製造された年代を追っていくと創業期と再生期には伝統的な製品以外に新素材を活用したものや新しいデザインを取り入れた製品が多く、創業期と再生期の革新的な製品の存在を著者が直接確認できた。そして、2011年10月に神戸大丸で行われたグッチのアルチザンイベントでは、グッチ本社所属のレザー職人達が来日し、実演を行った。そこでは、持続的イノベーションの特徴の一つである「最も要求の厳しい顧客が最も重視する属性における性能向上」に対応する点で、グッチが顧客に対して高品質の製品を提供するために、熟達した職人のみが選ばれ、クラフトマンシップに裏打ちされた非常に高いレベルでの製品の品質向上（性能向上）を追求していることが確認できた。

職人たちに直接インタビューして聞いた話の中で、グッチの品質を左右する新製品のプロトタイプ作成に携われるのは、約3,000人もの職人から選び抜かれた僅か20人程に過ぎず、職人としてのキャリアは最低10年以上なければならないということであった。また、職人が製造を担うグッチの系列企業などからグッチ本社に選ばれることは、その地域で尊敬され、非常に高いステータスを持つということであった。これは、職人が技術に磨きをかければ、グッチ本社に引き上げられるという仕組みであり、グッチと系列企業とのつながりの密接さを物語るものであった。以上のようなグッチのアーカイブ展、アルチザンイベントからグッチにおける持続的・破壊的イノベーションの一端を見ることができた。以下の写真1は2011年10月に神戸大丸の1階で行われたグッチのアルチザンイベントの様態である。



出所：著者撮影

写真1 グッチ・アルチザンイベント（2011年10月、神戸大丸）

## 7. おわりに

本稿の分析により、グッチがラグジュアリーブランドとしての地位を確立したグッチの創業期・再生期には大きく2つの面で共通点が見られた。一つは、グッチがラグジュアリーブランドとしてブランド構築あるいは再構築を果たす過程で、製品・価格・流通チャネル・プロモーションを綿密にコントロールし、ラグジュアリーブランド「グッチ」としての地位を確立した点である。もう一つは、その過程において、創業期・再生期いずれにおいてもイノベーションが起きており、それは持続的イノベーションと破壊的イノベーションの双方であった点である。つまり、グッチは、そのブランド構築やブランドポジションの確立を果たす過程で、マーケティング面での巧みなブランドマネジメントを活用した。そして、自身がターゲットとする市場や顧客に対して持続的・破壊的イノベーションを創出することで、新しい価値を提供し、ブランドとしての価値創造を果たしたのである。これは、ブランドがその価値を獲得し、独自のポジションを確立する一つのモデルケースである。また、このことは技術力を持つがブランド構築や価値創造に悩む現在の国内アパレル企業にとって非常に有意義な示唆を指し示すものであると考えられる。

なお、本論文は、以下の学会発表を加筆修正したものである。

- ・福永輝彦・長沢伸也：ラグジュアリーブランド「グッチ」に見る経営戦略とブランドマネジメント、第13回日本感性工学会大会予稿集、C56、pp.1-5、日本感性工学会、2011年
- ・福永輝彦・長沢伸也：ラグジュアリーブランド「グッチ」に見るブランド構築と価値創造、商品開発・管理学会第17回全国大会講演・論文集、pp.54-59、商品開発・管理学会、2011年

## <参考文献>

- Angelo, Pergolin, and Tortorella Maurizio, *L'ultimo dei Gucci*, Tropea, 1997 (植崎寛、ジャンフランコ・シモーネ訳、『グッチ家の崩壊』、光進社、1998年)
- Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997 (伊豆原弓訳、『イノベーションのジレンマ』、翔泳社、2001年)
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003 (玉田俊平太監修、櫻井祐子訳、『イノベーションへの解』、翔泳社、2003年)
- Forden, Sara Gay, *The House of Gucci: A Sensational Story of Murder, Madness, Glamour, and Greed*, William Morrow Paperbacks, 2001 (実川元子訳、『ザ・ハウス・オブ・グッチ』、講談社、2004年)
- Husic, Melika, and Muris Cicic, *Luxury Consumption Factors*, University of Sarajevo Economics and Business, 2008
- Jerez, F. Asis Martinez, Elena Corsi, and Vincent Dessain, *Gucci Group: Freedom within the Framework*, Harvard Business School, 2011
- Kapferer, Jean-Noël, and Vincent Bastien, *The Luxury Strategy – Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page, London, 2009 (長沢伸也訳、『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、2011年)
- Labory, Sandrine, *Large and Small Firms in the Italian Fashion Industries*, University of Bergamo Economics Department, 2003
- Marchand, Stephane, *Les Guerres du Luxe*, Librairie Arthème Fayard, 2001 (大西愛子訳、『高級ブランド戦争 ヴィトンとグッチの華麗なる戦い』、駿台曜曜社、2002年)

- McKnight, Gerald, *Gucci: A House Divided*, Sidgwick & Jackson Limited, 1987 (小黒国司訳、『グッチ 抗争の家系』、日本能率協会、1989年)
- Moore, Christopher M. and Grete Birtwistle, "The Nature of Parenting Advantage in Luxury Fashion Retailing: the Case of Gucci Group NV," *International Journal of Research and Development Management*, Vol.33, No.4, pp.256-270, 2005
- Palgrave Macmillan, "The Luxury Brand Strategy," *Journal of Brand Management*, Vol.16, pp.287-292, 2009
- Yoffie, David B., and Mary Kwak, *Gucci Group N.V. (A) (B) (C)*, Harvard Business School, 2001, 2002
- Yoffie, David B., and Mary Kwak, *Gucci Group in 2009*, Harvard Business School, 2010
- 中村雅人 『グッチ家・失われたブランド イタリア名門の栄光と没落』、日本放送出版協会、1998年
- 長沢伸也・榎新二 『ヒット商品連発にみるプロダクトイノベーション』、晃洋書房、2006年
- 長沢伸也 『それでも強いルイ・ヴィトンの秘密』、講談社、2009年