

# ラグジュアリー・ブランドにおける 稀少性のマネジメント

—「情報ベースの要因」の検討—

寺崎 新一郎

## 要 旨

高級ブランド品の市場規模は20年余りで10倍に成長し、2012年には2,000億ドルと推定されている。このように、ラグジュアリー・メゾン各社は成長を謳歌する一方、高級ブランド品の広域浸透による大衆商品化が危惧され始めている。一般消費財と異なり、ラグジュアリー・ブランドの過度な普及は、そのイメージを毀損するためである。そこで、本稿では、このリスクに対するインプリケーションとして、Carty (2003) により提起された、稀少性のマネジメントに着目する。Carty は稀少性を物理的稀少性と仮想的稀少性に弁別し、後者こそが、売上・利益を持続的に成長させながら、特別感を維持・醸成する鍵であるとした。本稿では、仮想的稀少性の中でも「情報ベースの稀少性」(information-based rarity) について、その構成要素を明らかにし、今後の実証研究の端緒とすることを目標とした。

## 1. はじめに

1990年代以降、世界の高級ブランド品市場は、大手グループによる一流ブランド買収合戦が繰り広げられ、巨大なブランド・コングロマリットが形成されてきた(長沢, 2007)。この大手グループ企業は、LVMH 社、リシュモン社、ケリング社、プラダ・グループに大別でき、独立系のメゾンはエルメス、フェラガモ、シャネル、アルマーニなど超一流メゾンに限られてきている(図1)。このような混沌とした競争環境の中、2012年、全世界における高級ブランド品の市場規模(小売価格ベース)はおおよそ2,000億米ドルと推定されており、前年比10%という力強い成長を遂げている(Bain & Company, 2013)。1985年のそれは200億米ドルであり(Okonkwo, 2009)、20年余りで規模は10倍に拡大した。日本における高級ブランド品の市場規模は、服飾雑貨の全売上高約9兆円のうち約2兆円と20%超を占め(経済産業省 2011)、その存在感は確固たるものとなっている。また、東日本大震災の影響が懸念された2011年度も、LVMH 社は前年比10%増の19億7,000万ユーロ(約2,100億円)、ケリング社は、前年比12%増の9億8,350万ユーロ(約1,050億円)と力強く成長した。この

状況は、ラテン語で「差異・逸脱」を意味する「ラグジュアリー<sup>(1)</sup>」と相反している。モエ・エ・シャンドンやルイ・ヴィトンの鞆は大量生産され (Twitchell, 2002)、高級ブランド企業の多くは、成長を謳歌する一方、高級ブランド品の大衆化による特別感の喪失が危惧されている。このような中、ラグジュアリー・ビジネスの展望は BRICs<sup>(2)</sup> では依然として明るく<sup>(3)</sup>、CIVETS<sup>(4)</sup> へ向かって市場拡大が見込まれている (Kapferer, 2012)。しかし、高級ブランドビジネスにとって、成長市場の遷移は根本的な解決法にはならない。それは、LVMH 社やリシュモン社、ケリング社といった業界最大手企業の地域別売上で、日米欧が未だ過半を占めていることより明らかである。

一般消費財はマス・マーケット (Dibb *et al.*, 2001) 向けであり、ラグジュアリー・ブランドは比較的少数の可処分所得の多い消費者をターゲットとしている (Phau and Prendergast, 2000)。Kapferer (1997) はラグジュアリー・ブランドの持つあこがれ<sup>(5)</sup> の価値を維持し、コモディティ化のリスクを回避するには「ラグジュアリー・ブランドは、全ての人々にあこがれを喚起し、幸運な少数の顧客によって購買されなければならない」と説いている。しかし、株式市場に上場している大手高級ブランド企業のマーケティングは逆説的である。四半期毎の持続的な売上・利益の成長が要求される一方、過度なブランドの普及はブランド・イメージ<sup>(6)</sup> を毀損するためである。カルティエ本社 CEO、ベルナール・フォルナスは、「このメゾンが皆に望まれるブランドになることをマネジメントするには、入手可能性と稀少性との比率を一定に保つ必要がある」と述べている (『エール・フランス機内誌』、2007 年 8 月号)。つまり、高級ブランド企業は、グローバル化の過程で、その稀少性とブランド・イメージを保全しながらも、世界市場の需要に応えなければならないという矛盾を抱えている (金, 2007)。

一般消費財のマーケティングでは、キーワードは効率である (Kapferer and Bastien,

(1) 贅沢品をフランス語ではリクス (luxe) という。これに前置詞 de が付くと、「贅沢な、豪華な」という意味の de luxe となる。英語ではラグジュアリー (luxury) につながる (長沢, 2002, p. 18)。

(2) ブラジル、ロシア、インド、中国を指す。

(3) クリスチャン・ディオール・クチュール CEO のシドニー・トレダノは「アジアを中心に高級ブランド市場は成長気運に乗っている。とはいえ淘汰は間違いない」と語っている (日経流通新聞、2003 年 12 月 18 日)。

(4) コロンビア、インドネシア、ヴェトナム、エジプト、トルコ、南アフリカを指す。

(5) 加藤 (2009) は「あこがれ」によって購買意欲の高まる製品は、一般的に奢侈品が多いとし、これらは単に高額あるいは利便性に優れるだけでなく、生活に夢を与えるものであると述べている。また、この対概念として、「追従」を挙げている。追従が購買を促進する製品は、先端技術を駆使した便利なもので、消費者に普及するにつれ、社会全体の利便性や効率性の向上が期待できるものとした。

(6) Keller (2003) はイメージを、1) ユーザー・プロフィール、2) 購買状況と使用状況、3) ブランド・パーソナリティ、4) 歴史や経験の 4 つに整理している。ここでのイメージとは、ブランド・ミーニングにおけるそれを指す。

2009a)。つまり、規模の経済を働かせ、大量生産・大量販売を推進することが合理的な判断となる。しかし、ラグジュアリー・ブランドのマーケティングにこの原則は適用できない。ラグジュアリー・ブランドの広域浸透にともなう大衆商品化をもたらすためである。このリスクに対するインプリケーション<sup>⑦</sup>として、本稿では、売上・利益を持続的に成長させながら、稀少性に由来する、特別感<sup>⑧</sup>の維持に必要な要素を、稀少性のマネジメントの観点から検討する。

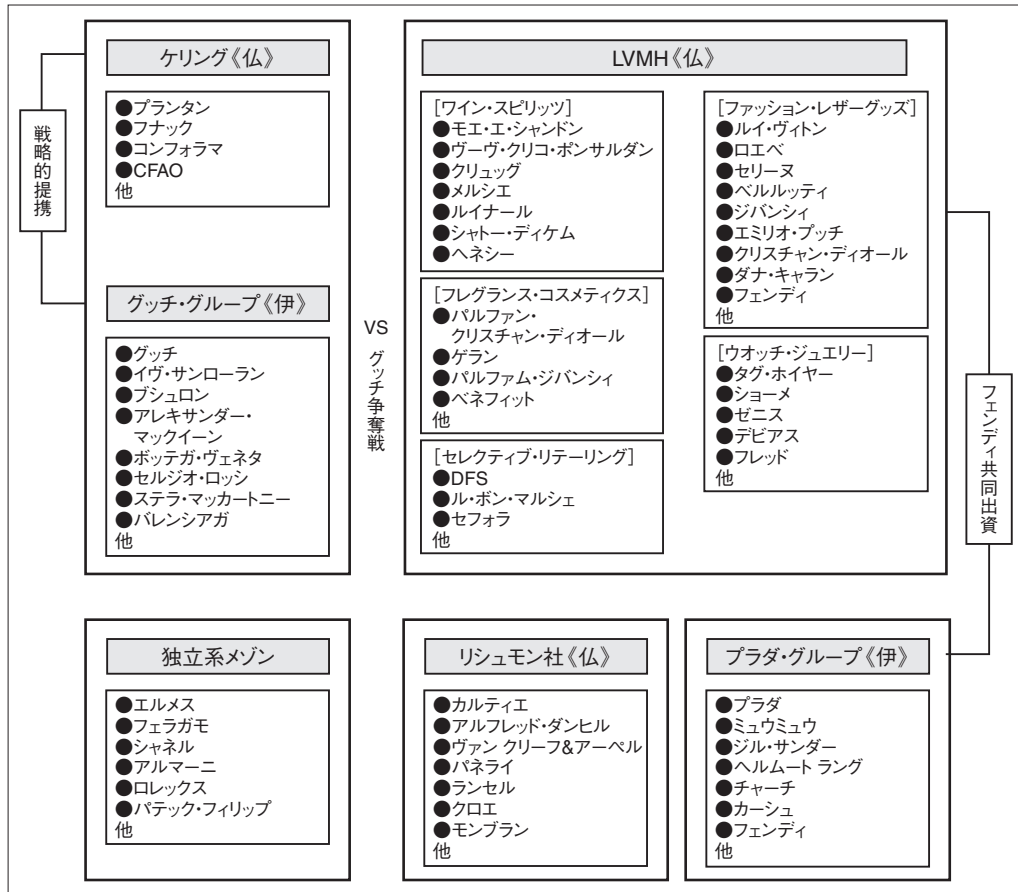
本稿では、まず稀少性のマネジメントに関する2つの先行研究を概観し、その展開の系譜を明らかにする。次に、課題解決のための理論として、「稀少性の四類型」(Catry 2003)の中でも「情報ベースの稀少性」に着目し、その要因を再検討することで、概念解釈の精緻化を試みる。Catry (2003)では情報ベースの稀少性を生起する要因は提示されているものの、その構成要素については事例をいくつか概観するのみである。また、各要因間の重複も多く、整理が必要であると判断した。第3章では、こうして再構築された情報ベースの稀少性を喚起する各要因について、先行研究・事例を検討し、その構成要素を導出する。結語となる第4章では、本研究の課題や今後の方向性を提示する。

なお、本稿で取り上げる稀少性のマネジメントは、2003年にその分析視角がCatryにより提唱されて以来、その引用は盛んに行われている一方、大半がその紹介に留まっている。そのため、稀少性を喚起する要因について詳細な検討や評価は行われていない。つまり、ラグジュアリー・ブランドの経営学的見地からの研究全般において、観念的な議論に終始し、実証研究への橋渡しがなされていないのが現状である。そのため、本研究ではまず稀少性のマネジメントの中核をなす、情報ベースの要因に関して、その構成要素を先行研究や事例分析により導出し、実証分析への橋渡しを狙う。

<sup>⑦</sup> 土屋淳二もブランド価値の稀少性損壊を防ぐ重要性をYOMIURI ONLINEの記事にて提起している（出典：「グローバル時代におけるラグジュアリーブランドのゆくえ」[http://www.yomiuri.co.jp/adv/wol/opinion/society\\_120827.htm](http://www.yomiuri.co.jp/adv/wol/opinion/society_120827.htm)）

<sup>⑧</sup> ラグジュアリー・ブランドマネジメントでは、稀少性（rarity）と特別感（exclusivity）は併用されることが多く、知覚された稀少性が特別感を喚起するという因果関係となっている。

図1 大手ラグジュアリー・グループ 企業相関図



出典：松尾（1999）および長沢ら（2007）をもとに著作作成

## 2. 稀少性に関する研究の展開

稀少性はラグジュアリーのアイデンティティの中核である（Kapferer and Bastien, 2009b）。マス・マーケティングでは、限定的な供給<sup>9)</sup>は成長を阻害する要因となるが、ラグジュアリー・ブランドのマーケティング戦略（以下、ラグジュアリー戦略）では、それは「稀少性」として評価される（*ibid.*）。それは、適切な稀少性のマネジメントは、購買を刺激するブランドへのあこがれを喚起するためである。Roux and Floch（1996）もラグジュアリー・ブランドの限定的な供給という脆弱な知覚を維持する重要性を指摘しており、Hanna（2004）は、稀少であるという印象はラグジュアリー・ブランドの魅力を高めるとした。このように、稀

<sup>9)</sup> Kapferer and Bastien（2009b）では「欠乏」（scarcity）となっているが、ここでは「限定的な供給」と意識した。Kapferer and Bastien（*ibid.*）は、「稀少性」は「欠乏」の積極的な言い方であり、それは人間の才能と努力によって金銭的価値に変換できると述べている。

稀少性のマネジメントはラグジュアリー戦略の中核要素の1つと言える。以下、稀少性のマネジメント研究の位置づけを定義した後、主として3つの先行研究を概観する。

## 2.1 稀少性のマネジメント研究の位置づけ

Drule *et al.* (2012) は、経営学におけるラグジュアリー・ブランド研究を7つに類型化した(表1)。消費者行動に関する研究は、相対的に古くからあり、また多様な学問分野で研究されてきた(金, 2009)。表1はそれを裏付けるかのように、消費者行動に関する研究は7類型中、3類型を占めている。一方、ラグジュアリー・ブランドの戦略に関する研究は、1990年代初頭から盛んになってきており(Drule *et al.* 2012)、個別ブランドの経営戦略について、事例分析を中心に展開されている。本稿で取り上げる稀少性のマネジメントは、「6. 戦略的側面」に該当する研究分野である。実際に、Drule *et al.* (2012) では、「6. 戦略的側面」の代表的研究として Catry (2003) が例示されている。

表1 ラグジュアリー・ブランド研究の類型

類型	小類型		
1. 定義付け	ラグジュアリーとニュー・ラグジュアリー ラグジュアリーのコセプト ラグジュアリー製品 ラグジュアリー・ブランド	5. 消費の類型	顕示的消費、ステイタス消費 トレーディング・アップ(ダウン) その他の消費
2. 歴史	ラグジュアリーの歴史や倫理的側面 贅沢品と必需品 ラグジュアリー市場 発展の系譜	6. 戦略的側面	戦略全般 特定のブランド・製品に対する戦略 マーケティング・ミックス インターネット
3. 消費者類型	消費者の類型化と特徴 ラグジュアリーの新たな消費者	7. 贗物	ラグジュアリーと贗物
4. 消費者像	購買動機や決定要因 ラグジュアリー・製品、ブランドへの態度		

出典: Drule *et al.* (2012) をもとに著者作成

## 2.2 稀少性の原則 (The Rarity Principle)

### 2.2.1 稀少性の原則 概説

Dubois and Paternault (1995) は顕示的価値<sup>(10)</sup> (Veblen, 1899; Mason, 1981) に基づく稀少性の原則を明らかにした。これは、ラグジュアリー・ブランドは消費者に稀少であると知覚されており、それが広範に流通した場合、あこがれが逡減するという原則である。稀少性の原則はラグジュアリー・ブランドマネジメントの矛盾を提示している。高級ブランド企業は

<sup>(10)</sup> Rae (1834) の『自由貿易体制の誤りと「国富論」において主張されている、その他の教義の誤りを明らかにする経済学の問題に関するいくつかの新原理の発見』はヴェブレンに多大な影響を与えたとされる。その主張の要旨は、虚栄的消費の価値は、その他者における顕示性、稀少性、価格、贅沢感の程度により、規定されるという。詳細は、塚田 (2008, p. 104) を参照されたい。

収益を最大化する必要がある一方、過剰な供給や標準化を回避しなければならないためである (Roux and Floch, 1996)。Dubois and Paternault (1995) は、あこがれがブランド認知<sup>(11)</sup>とそのブランドの所有者比率との間の差の関数であることを明らかにし、これを稀少性の原則と命名した<sup>(12)</sup>。なお、ここでの「あこがれ」とは、ラグジュアリーな知覚と換言できる。Roux (1991) はラグジュアリー・ブランドのエクイティの主たる構成要素は、消費者のあこがれと入手困難性であるとした。稀少性の原則は、この Roux (1991) の主張を裏付けるものである。また、Dubois and Paternault (1995) は、稀少性の原則から導き出されるインプリケーションをケース別に提示している (表 2)。

表 2 稀少性の原則から導出されたインプリケーション

	シナリオ	経営上のインプリケーション
ケース 1	低いブランド認知が、そのブランドを所有したいという欲望を制限している	何よりもまずブランド認知を高めることに集中する
ケース 2	ブランド認知は良好であるが購買レベルが既に高いため、あこがれの価値が低い	過度なライセンスングから撤退し、ブランド・エクイティを守るために排他的流通を維持する
ケース 3	認知度は普通であるが、購買レベルが低い	慎重に拡張戦略を執行する
ケース 4	ブランド認知は高く、ブランドの普及も高度に統制されており、これらのブランドを所有したいという欲望は大きい	欠乏のレベルを維持し、かつブランドの普及を統制するために、ブランド認知を高め、供給と流通を厳格にコントロールする

出典：Dubois and Paternault (1995) をもとに、Phau and Prendergast (2000) が作成したものを引用

## 2.2.2 Phau ら (2000) による検証

Phau and Prendergast (2000) は、Dubois and Paternault (1995) の米国での調査に基づき、ラグジュアリー・ブランドの持つブランド認知・購買頻度・あこがれの相関関係をシンガポールで検証した。このシンガポールでの消費者調査は、Chung and Zaichkowsky (1999) が行った香港での検証や Dubois and Paternault (1995) らの米国での検証と比較されている。興味深いことに、Phau and Prendergast (2000) と Chung and Zaichkowsky (1999) の結果は類似しており、ブランドが可視化され、認知されることで、ブランドの普及とともに、そのブランドのラグジュアリーとしての地位が強化されることが明らかになった。これは稀少性の原則と異なる結果である。Phau らはその理由をシンガポールや香港の集団主義的な

<sup>(11)</sup> ブランド認知とは、様々な状況下において、消費者が当該ブランドを識別できる能力を指し、この能力はブランド再生 (brand recall) とブランド再認 (brand recognition) に下位分類される (松下 2012, p. 352)。恩蔵 (2007, p. 140) は複雑な情報処理が要求される製品カテゴリーでは、ブランド再生の方が重要になるとした。これは、ブランドの決定が店頭で行われることのない高級ブランド品においては、ブランド再生が鍵となることを示唆している。

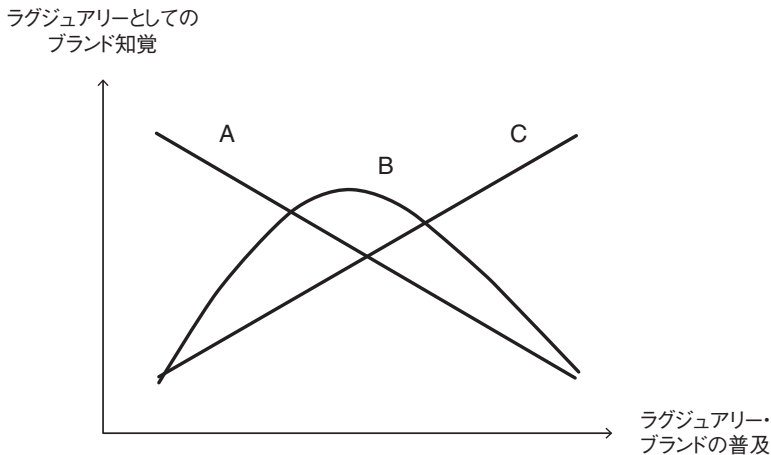
<sup>(12)</sup> Kapferer and Bastien (2009b) は、米国ブランドであるナイキやアディダスを例に挙げ、これらのマス・ブランドの普及はラグジュアリー・ブランドと異なり、寧ろイメージを強化すると主張している。このことは、一般消費財では、ブランドの普及は実際にはイメージを強化していることを示唆している。

文化<sup>(13)</sup>の影響と推察している。これらの地域ではバンドワゴンの消費者 (Leibenstein 1950) が生まれやすいと考えられるためである。このように、地域によっては稀少性の原則が必ずしも当てはまらないことは、留意すべき点である。また、稀少性の原則との共通点として、ブランド認知の重要性が挙げられる。あるブランドが想起集合に含まれるためには、まず知名 (認知) 集合に含まれていなければならない<sup>(14)</sup> (恩蔵 2007)。ブランドの集合に関するこのような枠組みは、ブランド・カテゴライゼーションと呼ばれている (Brisoux and Laroche 1980)。ラグジュアリーな知覚を喚起する場合も、ブランド認知が率先される点は従来のブランド論とラグジュアリー・ブランディングとの接点と言える。

### 2.2.3 Kapferer (2012) による類型化

稀少性の原則より派生した研究として、Kapferer (2012) の「ラグジュアリーと稀少性の関係」が挙げられる (図2)。Kapferer はラグジュアリーとしてのブランド知覚 (perception of brand as luxury) を従属変数、ラグジュアリー・ブランドの普及 (penetration) を説明変数として、「ラグジュアリーと稀少性の関係」を3つに類型化した。

図2 稀少性の三類型



出典：Kapferer (2012, p.454)

<sup>(13)</sup> 「集団主義的文化」とは、小規模なコミュニティを基盤とし、横並び的な人間関係の中、それは共働して運営される。ゆえに、個人の主体性はなく、コミュニティの意思決定に背くことはない。また、この対概念である「個人主義的文化」との価値観の相違については、Wichiarajote (1975) を参照されたい。

<sup>(14)</sup> これは、ブランド認知の「考慮における利点」を指すといえる。Keller (2008) は、ブランド認知は「学習における利点」、「考慮における利点」、そして「選択における利点」といった3つのメカニズムを生起させるため、企業にとっての利点をもたらすとしている。

「稀少性の原則」では、ブランド認知と購入経験率の2つの説明変数でラグジュアリーとしてのブランド知覚を導出したが、「ラグジュアリーと稀少性の関係」では購入経験率のみでそれを行っている。まず、1つ目の類型はそのブランドが普及することで、ラグジュアリーとしての地位が稀釈されるという類型である（図2, A）。この類型は「稀少性の原則」と相似している。2つ目の類型は、次の2つの過程より成り立つ。まず、ブランドが可視化され、認知されることで、ブランドの普及とともに、そのブランドのラグジュアリーとしての地位が上昇する。その後、その地位が稀釈される閾値に到達する、という過程を経る（図2, B）。そして、3つ目の類型は、ブランドの普及とともにラグジュアリーとしての地位も高まるというものである（図2, C）。Kapferer（2012）はこの例として日本におけるルイ・ヴィトン<sup>(15)</sup>を提示している。東京のオフィス・レディの半数がルイ・ヴィトンのバッグを所有している（Chadha and Husband 2007）にも関わらず、Ipsos（2011）によれば、日本の消費者はこのブランドを、未だ最も華奢なブランドの1つとして捉えている。三田村（2004）もルイ・ヴィトンは高級ブランドとしての認識と大衆ブランドとしての存在が共存しているとし、熊谷（2005）はこれを首都圏在住の女子大学生422名への質問票調査に基づく知覚マップにより明らかにした。また、年間生産本数50万本を超える一方、ステイタスも一向に衰えていないロレックス<sup>(15)</sup>もこの3つ目の類型に当てはまる。Kapferer（2012）はこの秘訣として仮想的稀少性を掲げている。この仮想的稀少性については、次項にて詳説する。

「稀少性の原則」、「稀少性の三類型」とともに、ラグジュアリーとしてのブランド知覚に影響する変数を提示した点は評価できる。しかしながら、これらの変数を管理することは難しく、実務的なインプリケーションには至っていない。

## 2.3 稀少性の四類型

### 2.3.1 稀少性の四類型 概説

稀少性の原則では、ブランド認知・購買頻度・あこがれという3つの要素の関係性を考察した。本項では、稀少性を生み出す要因について検討したCatry（2003）による稀少性の四類型を紹介する。

ラグジュアリー・ブランドは、限定的な生産や特別注文により稀少性を担保していることは、Kisaba（2001）やNueono and Quelch（1998）らにより指摘されてきた。稀少性の四類型の斬新な点は、稀少性を生み出す要因を物理的稀少性と仮想的稀少性の2つに大別したことである。物理的稀少性とは、原材料や生産能力、稀少な名人技などを指す。一方、仮想的稀少性とは、その製品イメージがコミュニケーション自体によって意味付けられ、創造され、そして担保される、稀少性があるという「印象」のことである。例えば、フェラーリの購入に際し、1年以上前から予約が必要のように、仮想的稀少性とは、作爲的な稀少性を指す。

<sup>(15)</sup> 陶山計介・梅本春夫（2000）『日本型ブランド優位戦略』のp.3を参照。


以下、Catry (2003) の稀少性の四類型を提示する (表 3)。

### 2.3.2 稀少性の四類型 解釈

歴史的に、稀少性とは、金銀・ダイヤモンドのような物理的に稀少かつ貴重な素材の使用に起因してきた。問題は、それらの稀少性が販売量を制限するものであるということである。そのため、現代では、物理的稀少性は、成長を制限し、株主価値を損なう要因とみなされる。ラグジュアリー・ブランドは物理的稀少性から特権的な感覚と特別感 (Groth and MaDaniel, 1993) のような仮想的稀少性へと移行しつつある。また、新興国を中心に急増する中産階級の台頭により、物理的稀少性は持続的な売上成長の明らかな障壁となっている。一方、マーケティングや選択的流通チャネル、顧客へと届けられた情報といった仮想的稀少性を生起する要素は販売量の障壁とはなりにくい。それらは物理的な供給不足とは無関係であるためである。このように、現代のラグジュアリー・ビジネスにおいては、物理的稀少性ではなく、仮想的稀少性がより重要になってきている。

Catry (2003) は技術的稀少性以下を仮想的稀少性として説明している。稀少性の四類型では、稀少性をもたらす各要因が独立して示されているが、情報ベースの要因は他の 3 要因にプラスの影響を及ぼすと考えられる。それは、物理的稀少性も情報ベースの要因による意味付けがなされない限り、ラグジュアリーとはなり得ないためである。金銭的価値を持つ原材料であっても、それが文化的に洗練された製品へと転換されなければ、ラグジュアリーとはいえない (Kapferer, 2009a)。また、象徴的な側面はラグジュアリー・ブランドの価値の維持に貢献し、プレミアムな価格設定を可能にする (Vickers and Renand, 2003)。一方で、技術革新への過度な依存は、機能的価値のみを際立たせ、高級ブランドとしての地位に揺らぎをもたらす (Dall' Olmo *et al.*, 2004)。そのため、技術的稀少性も、情報ベースの稀少性による意味付けが必要なのである。次項では、情報ベースの稀少性を生起する要因の具体的な内容を検討し、細分化を試みる。

表3 稀少性の四類型

	稀少性をもたらす要因	販売量に結びつく効果
物理的稀少性   仮想的稀少性	1. 原材料、部品不足、限定的な生産能力、稀少な名人技 例 ダイヤモンドやリング、毛皮	ほとんどない
	2. 技術的要因 ・技術的稀少性、革新、斬新な特徴を持つ新製品 例 世界初の冷蔵庫、エア・バッグ	ふつう 製品群のトップであるかどうかによる
	3. 限定版、オーダー品など ・限定版、特別注文、顧客関係性 例 ヴィトンの「グラフィティ」	ふつう 限定シリーズのコスト
	4. 情報ベースの要因 ・マーケティング、ブランド、秘密、語彙、価値連鎖のスター化 例 絶対的でトレンド的なアーティスト	非常に良い：物理的制限なし

出典：Catry（2003, p.16）をもとに著者作成

### 2.3.3 各類型の再構築－情報ベースの稀少性－

本項では、情報ベースの稀少性を喚起する各要因を再検討し、その概念解釈の精緻化を試みる。ここで、Catry（2003）の論文中に紹介されている情報ベースの要因と、その具体例を整理すると表4のようになる。表4では、情報ベースの要因は、マーケティング、ブランド、秘密、語彙、価値連鎖のスター化という5つの要因に類型化されている。

表4より、情報ベースの要因は、マーケティングとPRのノウハウに関するものが大半を占めることが分かる。また、表4は次のような問題点が指摘できる。まず、2bと5bはともにアイコン製品を指すように、内容の重複が随所に見られること、そして要因名がやや漠然としており、解釈しづらいこと、の2点である。そのため、Catry（2003）の提示する情報ベースの要因を、具体例を参照しながら整理する必要がある。そこで、本項では情報ベースの要因を、次のように整理した。

5b、5cはともにブランドに関するものであり、2.「ブランド」に集約し、名称を「伝統」とする。4.の「語彙」は1dと類似しており、全てのマーケティング活動のトーン & マナーに関する事項であるため、削除する。1bはKapferer and Bastien（2009b）において情報ベースの要因から独立して類型化されていることや、チャンネルという実態を伴うものであるため<sup>(16)</sup>、こちらも削除する。実際に、Kapferer and Bastien（ibid.）では、選択的流通チャンネルは、情報ベースの稀少性から独立して議論されており、こちらは稀少性を喚起する要因として別途、検討する必要がある<sup>(17)</sup>。1c、1e、5aはマーケティング活動の中でもコミュニケーションに関する事項であり、内容を勘案し「華奢な催事」、「芸術との連関」、「エンドースメ

<sup>(16)</sup> ラグジュアリー・ブランドの流通チャンネルは主として路面店、ショップ・イン・ショップでの直営店を指す。

<sup>(17)</sup> CatryとKapferer, Bastienは、ともに仏HECビジネススクールに属しており、互いに積極的に引用を行うことで、既発表の理論を洗練させている。

ント」とする。そして、1aの価格は「価格」として1.「マーケティング」より独立させた。「3. 秘密」は、具体例の内容を鑑み、名称を「情報の非開示」とする。このことで、「秘密」という漠然とした語彙の使用を回避している。

以上より、情報ベースの要因は、「伝統」、「価格」、「情報の非開示」、そしてコミュニケーションに関する要因である、「エンドースメント」、「華奢な催事」「芸術との連関」の6つに再構築された。Catry (2003) では、各要因の構成要素は、具体例の提示による概観に留まる。そこで次章では、各要因の構成要素を、先行研究や事例研究を通して導出する。本稿で弁別した6つの要因は、今回導出する構成要素に基づき、探索的因子分析を別途行うことを予定している。そのため次章では、探索的因子分析実施への橋渡しが円滑に行えるよう、各要因の構成要素を、既存研究や関連の事例をもとに詳細に検討する。

表 4 情報ベースの稀少性 類型とその具体例

情報ベースの要因	具体例
1. マーケティング	a. 価格の引き上げ (ゼニスの例) b. 選択的流通チャネル (チャネルの No.5) c. 選択的メディア (PR、イベント) d. 魅惑的な製品名称、ロゴ、包材 e. ブランド・ミュージアム
2. ブランド	a. ブランド起源についての物語 (創業者の神話) b. アイコン製品
3. 秘密	a. 賃金やロイヤルティ b. 詳細な財務諸表と株主目録
4. 語彙	a. ラグジュアリー特有の語彙. 例えば「ハウス」(企業)、「アトリエ」(工場) など
5. 価値連鎖のスター化	a. スター・デザイナー (PR 媒体としての役割やマーケティング活動の統括を担う) b. スター・モデル (エルメスの鞍、ルイ・ヴィトンのトランクといった神話的製品) c. ラグジュアリー・ブランドの創業者や経営者に関する噂や逸話

出典：Catry (2003) をもとに著者作成

### 3. 情報ベースの稀少性 — 構成要素の検討 —

#### 3.1 情報ベースの稀少性 — 「伝統」 —

ラグジュアリー・ブランドの特徴は、伝統にもとづく事業展開である (Assouly, 2005)。多くのラグジュアリー・ブランドには、物語のある歴史と豊かな遺産 (heritage) があり (Keller, 2009)、これらの情報は稀少性を生起する要因として、マーケティング活動に生かされている<sup>(18)</sup>。LVMH 社 CEO のベルナール・アルノーは、スターブランドを創造する秘訣を次のように説いている；「ブランドの歴史とともに始まり、その歴史を上手に活用してい

<sup>(18)</sup> その原点といえるのが、1978年に東京・日本橋高島屋で開催された「ルイ・ヴィトン展」である。当催事では、どの商品も1点ずつ職人の手で作られている製造過程を見せるなどし、ルイ・ヴィトンの伝統と職人気質に触れる絶好の機会となった (秦 2003, p. 86-88)。

るブランドのDNAを定義し、それを表現するのに相応しいデザイナーを指名する。次に、偉大な物語とマーケティングの評判を創り上げ、品質と流通を厳格に管理することである」(Arnault and Wetlaufer, 2001)。つまり、アルノーは、品質や流通といったマーケティングの川下活動よりも、まずブランドそのものに内在する歴史や物語といった伝統を定義すべきと主張している。

Corbellini and Saviolo (2009) は、伝統を「場所」<sup>(19)</sup>、「人」(創業者とその一族)、「ブランドの伝承」<sup>(20)</sup>、「製品」(特にアイコン的製品<sup>(21)</sup>と独自のノウハウや製造技術)の4つの要素に弁別した。そして、伝統への挺入れに成功したブランドとして、フェラガモ、シャネル、バーバリーを例示し、各ブランドを上記4要素に基づき考察している。しかし、Corbellini and Saviolo (2009)の研究では、伝統の各要素の関係性については検討されていない。ラグジュアリー・ブランドの持つ伝統は、その創業者を中心に構成され(Kapferer 1998)、創業者に由来する職人気質、伝承、そして遺産はブランド・エクイティの基礎的な要素である(Dall'Olmo *et al.* 2004)。つまり、「場所」、「ブランドの伝承」、「製品」は概ね「人」から派生したものと言える。このことは、創業者はブランドに先行する<sup>(22)</sup>ことから、明らかである。Nueno and Quelch (1998, p. 62) は、伝統の中でも、特に職人気質は多くの場合、初代デザイナーに起因するものであるとし、ティファニーを例示している。Bruce *et al.* (2004, p. 160) も、伝統は職人気質が成功要因であったブランドの初期から展開されてきたと述べている。しかし、ラグジュアリー・ブランドの創業者の多くは故人<sup>(23)</sup>であり、伝統は継承されることが前提となっている。Kapferer (1997) は、創業者が逝去した場合、カール・ラガーフェルドのような創業者の創造性を継承するデザイナーを中心に新製品や催事などが展開されると指摘している。この継承者はカールのような外部採用の人材とは限らない。タグ・ホイヤーは前CEOで同社の大株主でもあるジャック・ホイヤーを会社の名誉会長とし、「カレラ」や「Autavia」といった歴史的な製品の開発に従事させることで、ブランドの伝統を想起させる戦略を取っている。ただし、継承者はあくまで創業者の伝統を体現する存在に過ぎな

<sup>(19)</sup> エルメスにおけるパリ、アルマーニにおけるミラノなど。また、Kent *et al.* (2000) は国別に想起されるイメージを一覧にしている。例えば、イタリアやフランスは芸術・文化、スイスは信頼性・品質・上品、ドイツは効率・工学、日本は審美性・伝統・現代性、米国はより良く・大きく・安くといったイメージが挙げられている。詳細はBruce *et al.* (2004) も併せて参照されたい。

<sup>(20)</sup> ルイ・ヴィトンにおける旅の芸術、女王やマハラジャに捧げられてきたカルティエ、映画スターの靴職人としてキャリアをスタートしたフェラガモの逸話など。

<sup>(21)</sup> シャネルの「No.5」、エルメスの「ケリーバッグ」、モンブランの「マイスターシュテック・ペン」など。

<sup>(22)</sup> シャネルを例に検討しよう。ガブリエル・シャネルが生まれたのは1883年であり、シャネルの5番が誕生したのは1921年である。シャネルブランドは、この2つの日付の間で徐々に形成されたといえる。

<sup>(23)</sup> カルダン、サンローラン、リッチ、シャネル、ランビンなど。

いことは、留意すべき事項である。

本項では、「伝統」を創業者やその一族に関連した原産地イメージ、ブランドの伝承、アイコン製品と定義する。以上より、「伝統」の構成要素として「原産地イメージ」、「ブランドの伝承」、そして「アイコン製品」の3つを提示する。

### 3.2 情報ベースの稀少性－「価格」－

高価格はラグジュアリー・ブランドのアイデンティティを形成する主要素である。そのため、マス・ブランドの典型的な価格設定方法である「端数価格」は、ラグジュアリーでは見られない。価格は品質や威信の主たる指標となり (Keller, 2009 ; Trommsdorff, 2009)、安価なラグジュアリー製品は稀少性と特別感を持ち得ない (Dubois and Duquensne, 1993)。ゆえに、ラグジュアリー・ブランドにとって、高価格であるというイメージを想起させることは必須となる。また、多くのブランドは製品範囲内で最も高価で、尊敬を喚起するような超高価格 (super-superlative) 製品を提供している (Heine, 2012)。これらは特に時計・宝飾に多くみられ、リシャール・ミルの RM 56-01<sup>(24)</sup> やピアジェのエンペラドール・トゥールビヨン (宝飾時計) などは1億円超となり、高級スポーツカーを凌駕する価格設定となっている。これらのスター・モデルは売上には殆ど貢献していない<sup>(25)</sup> が、稀少であるという「印象」を消費者に連想させることで、特別感の演出に寄与している。Kapferer and Bastien (2009b) はある価格以下では、標的となる顧客はその製品をもはやラグジュアリーとみなさず、購入を避け、逆に閾値が上昇すると、製品の需要は再び増加に転じるという、ラグジュアリーの閾値効果を指摘した。これは、価格が上昇すれば、需要は下落するという古典経済学とは逆の現象である。ラグジュアリー・ブランドは単に高価格である前に、価格は「あこがれ」を喚起するものでなければならないといえる。

ここで、ラグジュアリー・ブランドの価格戦略について検討する。マス・ブランドでは、上代価格で上市し、競合状況に応じた値引きが行われている。一般消費財では、値引きは需要を喚起する手段の一つであるためである。一方、ラグジュアリー・ブランドは値引きによるイメージ低下を回避しなければならず<sup>(26)</sup> (Keller, 2009)、需要の喚起には、むしろ継続的な値上げが行われている。例えば、2002年にゼニスの小売価格を40%引き上げたが、販売量に負の影響は見られなかった (Catry, 2003)。クリュッグは、製造年の古い順に価格設

<sup>(24)</sup> 世界限定5点 予価 164,850,000 円

(出典：リシャール・ミル オフィシャルサイト <http://www.richardmille.jp/model/detail/index/id/168>)

<sup>(25)</sup> 著者による京都大学白眉プロジェクト准教授 ピエール・イヴ・ドンゼ氏へのインタビュー (2013年5月13日) より引用した。ドンゼ氏によれば、中価格帯のモデル、機械式時計であれば、20万円～80万円程度のモデルが売上の中核を担っているという。

<sup>(26)</sup> フォード傘下にあったジャガーは、全ての新モデルの価格帯を既存のものより低価格帯に設定したため、メルセデスのような自身の「S Class」を創造することが出来なくなった (Kapferer, 2012)。

定を上げている。これは、ラグジュアリー・ブランドがヴェブレン効果やスノッブ効果の恩恵を享受しているためである<sup>(27)</sup>。つまり、高価格であればあるほど、ヴェブレン的な消費者は自身の富を、スノッブな消費者は自身の地位を誇示することができる (Vigneron and Johnson, 1999)。一般消費財と異なり、費用対効果の非合理性が高いほど、高級ブランドはヴェブレン的なスノッブといった消費者を魅了するのである。

以上より、高価格化<sup>(28)</sup>はラグジュアリー・ビジネスでは成長を阻害する要因とはならず、むしろ成長の原動力になることが示唆された。また、価格による稀少性の演出は、ヴェブレン的なスノッブといった消費者に有効であり<sup>(29)</sup>、ブランドとしての特別感や威信の喪失を防ぐには、値下げではなく、寧ろ値上げが必要なことも明らかとなった。以上より、「価格」の構成要素として「あこがれを喚起する価格」、「継続的な値上げ」の2つを提出する。

### 3.3 情報ベースの稀少性 — 「情報の非開示」 —

一般消費財では、ブランドの普及とブランド・イメージは正の相関を描く。これはラグジュアリー・ブランドにおけるコミュニケーションの目的がブランド・イメージであるのに対し、マス・ブランドのそれは認知であるためである (Corbellini and Saviolo, 2009)。ラグジュアリー・ブランドの場合、事業拡大により、既存のブランド世界の変質や、その稀薄化といった問題が生じる (陶山・梅本, 2000)。ゆえに、ブランド認知の向上を意図した過度な情報開示は、ラグジュアリー・ブランドのイメージを毀損する。

ラグジュアリー・ブランドは、そのアイデンティティである稀少性を維持するために、売上数量を極力非開示にし、流通を厳格に制御している (Heines, 2012)。例えば、ドン・ペリニオンやルイ・ヴィトンのバッグの販売数量が明らかになれば、それらの特別感は解消すると推察される。こうした業績に関する指標の中でも、財務業績は安易な開示を避けるべきである (Kapferer and Bastien, 2009b)。そのため、高級ブランド企業では、ロレックスやシャネルのように非上場を貫徹するか、カルティエにとってのリシュモンのように、グループ企業傘下に入ることで、個別ブランドの財務業績を開示しない方法が選択される。実際に、LVMH、リシュモン、KERING といった三大グループ傘下のブランドは個別の財務業績を開

<sup>(27)</sup> ヴェブレン効果やスノッブ効果、バンドワゴン効果についての詳細は Leibenstein (1950) を参照のこと。

<sup>(28)</sup> この背景には、価格を気にせず欲しいものを自由に購入する富裕層の台頭も関連しているという (出典：ロイター通信 2012 年 8 月 10 日号 <http://www.reuters.com/article/2012/08/10/us-luxury-pricing-idUSBRE8790B120120810>)

<sup>(29)</sup> 本文中では言及していないが、「自分の感性的満足のため、高価品の消費を目指し (トレーディング・アップ)、代わりに生活必需品の購買は控える (トレーディング・ダウン)」消費者にも価格による稀少性の演出は有効と考えられる。この新たな消費行動については、Silverstein and Fiske (2003) を参照のこと。

示していない<sup>(30)</sup>。

財務業績以外には、R&D センターや工場といった施設の場所、外観も非開示となっている場合が多い。シャネルの R&D センターが船橋市にあることや<sup>(31)</sup>、ルイ・ヴィトン、ディオールの時計工場の外観などは、現地訪問を介さずして、確認は困難である<sup>(32)</sup>。このように、財務業績や企業経営に関する実務的な側面は、特別感を損なわないよう徹底的に非開示となっている。以上より、「情報の非開示」の構成要素として、「個別ブランドの財務業績の非開示」および「企業施設の非開示」の2点を提示する。

### 3.4 情報ベースの稀少性－「エンドースメント」－

第2章で説明したように、現代のラグジュアリーでは、現実の稀少性ではなく、仮想的稀少性がより重要となっている。「ラグジュアリーと聞いて想起するもの」と尋ねると、プライベート・ジェット、プライベート・アイランドといった超富裕層の生活様式が回答として挙がる (Kapferer, 2010)。一方、「ラグジュアリーと聞いて想起するブランド名」と尋ねると、ルイ・ヴィトン、シャネル、ロレックス、フェラーリ、リッツカールトンといった回答が得られる (Ipsos, 2011)。これらはメディアを通じて大量にコミュニケーションされているが、稀少性や特別感を失わないよう、ラグジュアリー・ブランド特有のコミュニケーションがなされている。メール広告やテレビ広告 (Beltz, 1994)、都市バスのラッピング広告 (Catry, 2003) などは、主にマス・ブランドでみられ、そのような一般消費財との誤連想を防ぐため、ラグジュアリー・ブランドが選択すべき媒体ではないとされている。Hansaward (2012) が主張するように、ラグジュアリー・ブランドは、それらが大衆向けではないことを際立たせる必要があるためである。

本項では、ラグジュアリー・ブランド固有のコミュニケーションについて考察し、「エンドースメント」の構成要素を導出する。セレブリティ・エンドースメントはラグジュアリー・ブランドの典型的なコミュニケーション手法である (Fionda and Moore, 2009)。エンドースメントとは、「製品を推奨するために用いられる、知覚された権威による声明であり、その際の権威とは満足を得た顧客や著名人、または職業的な信憑性を有する人物」を指す (Imber and Toffler, 2000)。また、電通広告用語事典プロジェクトチーム編 (2001) では、推奨広告と同義で扱われており、「消費者の信頼度を高めるために、広告商品に合った推薦者や、その団体等に商品を語らせる手法による広告」とした。McCracken (1989) や Kamin (1990)

<sup>(30)</sup> LVMH、リシュモン、ケリング各社のアニュアルレポートをそれぞれ5年分参照した。

<sup>(31)</sup> 詳細は長沢・杉本 (2009) を参照のこと。

<sup>(32)</sup> 著者は2012年3月に機械式時計製造工場が集積するスイスのラ・ショードフォンおよびル・ロクルを訪問することで、検証を試みた。シャネルの時計工場などは、工場の看板にシャネルの文字が見られないほどの徹底ぶりであった。

は、エンドーサーと製品との間の適合の重要性を説いている。ラグジュアリー・ブランドでは、この「広告商品に合った推薦者」はデザイナーとなるケースが近年多くみられるようになっていく。デザイナーの個性や先見性は、ラグジュアリー・ブランドの販売を促進するためである（The New York Times, Feb 19th 2010）。

Catry（2003）は、顧客の知覚する稀少性は花形化するデザイナーに起因するとしている。例えば、ジョン・ガリアーノは富裕な中高年女性向けというブランド・イメージを破壊し、ディオールの若返りを担うデザイナーであり、PRの媒体でもある。Kapferer and Bastien（2009b）は、認知度とデザイナーの成功との正の相関を指摘し、メディア知恵者となることをデザイナーの成功要因の1つとした。また、Kapferer（2012）は、デザイナーの魅力的なパーソナリティはフォロワーの量産と広範な聴衆への情緒的な絆の創出に繋がるとし、デザイナーとしての力量のみではラグジュアリー・ビジネスにおける成功にはつながりにくいと述べている<sup>(33)</sup>。Dion and Arnould（2011）はこのようなカリスマ的なデザイナーによるエンドースメントを「崇拜のマーケティング」と命名すると同時に、彼らがハウスを去るという危険性を内包することを指摘した<sup>(34)</sup>。例えば、アレクサンダー・マックイーンの死、ジョン・ガリアーノの人種差別発言によるディオール社からの解雇、イヴ・サンローランなきYSLの迷走といった危機がその例として挙げられる。デザイナー交代後もブランド創業からのスタイルの領域を巧妙に再構築し続けている例としてはカール・ラガーフェルドが思い浮かぶであろうが（Floch, 1995）、こうした例はむしろ極めて稀である。

本項では、近年急速に役割の多様化が進むデザイナーに焦点を当て、エンドースメントを考察した。また、顧客の知覚する稀少性は、急速に可視化するデザイナーによるエンドースメントにより創出される反面、デザイナーの離反や死といったリスクを有することを指摘した。これまでの議論では検討しなかったが、映画俳優もラグジュアリー・ブランドではエンドーサーとして頻繁に活用されている。第二次世界大戦後、パリ・モードへの女性のあこがれはハリウッド映画によって世界中に拡散された<sup>(35)</sup>（塚田, 2009, p. 107）。最近の例としては、キャメロン・ディアスによるタグ・ホイヤーのレディース・ラインのエンドースメントが挙げられる。そこで、構成要素として、映画俳優によるエンドースメントも追加する。以上より、「エンドースメント」の構成要素として、「スター・デザイナーによるエンドースメント」、「映画俳優によるエンドースメント」の2点を提出する。

<sup>(33)</sup> ジヴァンシは、「今日すぐれたデザイナーがそれだけでいることは不可能であろう。すぐれたプロモーターやすぐれたプロデューサーにもならなければならない。ファッションは巨大なビジネスだ。メディアに対して常に新しくなければ。」と語っている（エスクァイア・マガジン・ジャパン、1997年11月号）。

<sup>(34)</sup> Dion and Arnould（2011）によれば、ブランドのカリスマ的な正当性が危機に瀕した際は、ブランドは創業者の神話への回帰を試みるという。例えば、ディオールによる故クリスチャン・ディオール本人を全面に据えたブランドの再構築などが挙げられる。

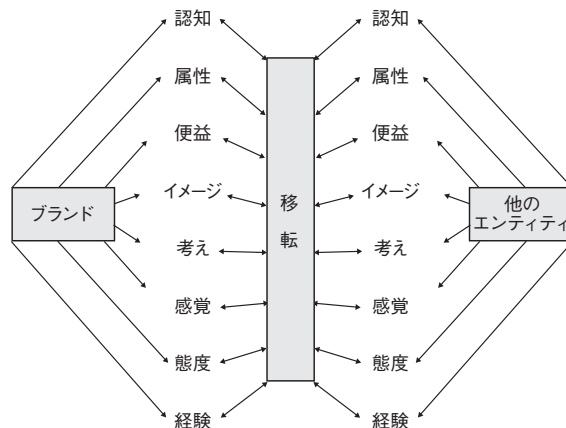
<sup>(35)</sup> 代表例として、『ティファニーで朝食を』（1961年）が挙げられる。

### 3.5 情報ベースの稀少性 —「芸術との関連」—

ルイ・ヴィトンがスティーブン・スプラウスや村上隆、草間彌生といった前衛芸術家を支援していることから分かるように、芸術はラグジュアリー・ビジネスを通じて商業世界へと浸透してきている。アルノーは、様々な文化的取り組みに関して、高級ブランドと芸術を結び付け、LVMH のイメージを向上させることは、製品の質の向上にもつながると考えている（長沢, 2009）。現在では、LVMH 社、リシュモン社、ケリング社に代表される 3 大ラグジュアリー・グループは全て、その傘下の財団<sup>(36)</sup>を通じてあらゆる種類の芸術を支援している。ディオールは、北京の現代芸術センターにおいて、20 名以上の中国人芸術家を招集し、ディオールというブランドから受けた着想を彼らの制作物を通して表現した。

このようなラグジュアリーと芸術の関連性の演出についての意図は、先行研究では次のように指摘されている；(1) 製品という範疇を超えたブランドの拡張性の強化（Hagtvedt and Patrick, 2008）、(2) 現代芸術の真正な欠片としての意味付け（Dion and Arnould, 2011; また、Kapferer, 2012 を参照）、(3) 芸術を梃子にしたブランドの伝統の連想（Corbellini and Saviolo, 2009）、(4) 芸術作品の持つ永遠性の意味移転（Kapferer, 2012）、の 4 つである。芸術は量産されるものではなく、生来稀少である。そのため、ラグジュアリー・ブランドに芸術の意味移転を行うことは、稀少性を喚起し、特別感の演出につながる。朴（2012）は、本質的にブランドは、他のモノからいくつかの必要な連想を借用し、その性格に応じてブランド・エクイティの一部を借りていると述べている（図 3）。図 3 をもとに、「芸術との関連」を考察すると、芸術の「イメージ」がラグジュアリー・ブランドに移転したと考えられる。以上より、「芸術との関連」の構成要素として、「前衛芸術家の支援」、「現代芸術の支援」の 2 つを提示する。

図 3 意味移転の理解



出典：Keller（2008）邦訳 362 頁をもとに朴（2012, p. 214）が作成

<sup>(36)</sup> カルティエとその現代美術財団、パリのルイ・ヴィトン財団、ヴェニスへのグッチ財団など。

### 3.6 情報ベースの稀少性－「華奢な催事」－

「特別な催事」はラグジュアリー・ブランドのイメージを強化する価値ある連想をもたらす (Keller, 2009)。また、Catry (2003) は特別なイベントにより、消費者にマス・ブランド的な要素の想起が回避できるためとした。そして、アルファ・ロメオの「シドニー・ホバート・ヨットレース」やメルセデスの「フォーミュラ・ワン」、オーデマ・ピゲの「ロイヤル・オーク」とゴルフコンペティションをブランドの特別感を演出する例として紹介している。Dubois and Paternault (1995) はブランドへのあこがれを喚起するためには、先ずブランド認知の向上が必要であるとし、「特別な催事のマネジメント」(Catherwood and Van Kirk, 1992) をその解決策の1つとして提示している。また、特別な催事は一般的認知の向上ではなく、標的とする集団に対して行われるコミュニケーションであり (Dubois, 1992)、元来の消費者以外には内密にすることで、特別感の演出に適している。ベルルッティによる「スワン・クラブ」<sup>(37)</sup> やベントレーの「ブラック・エクスプレス・クラブ」といった会員制の催事などがそれに該当する。ただし、「稀少性の四類型」で検討した Phau ら (2000) が明らかにしたように、集団主義的なアジア諸国では、ブランドの普及はラグジュアリーとしてのブランド知覚をむしろ強化する。そのため、あえて標的を絞らず話題性を喚起し、ブランドの伝統を高貴な地位の演出により印象付ける催事が、新興市場では多くみられる。「ルイ・ヴィトンクラシック チャイナラン」(ブランドとヴィンテージ車によるラリー・パフォーマンスの融合) やリシュモン・グループにより北京にて開催された「時計と不思議 (watches & wonders)」という展覧会がその例である。これらは、顧客ベースのブランド・エクイティ (Keller, 1997) において、ブランド構築の1つの方法として提示されている、「二次的なブランド連想の活用」の実践例といえる。ブランドとイメージが類似する何らかの対象について消費者が思いを巡らせれば、擬似的な精緻化の処理が生起され、ブランドは強化されるのである (松下, 2009)。

このように、地域によって標的設定が異なるものの、華奢なイベントはラグジュアリー・ブランドの特別感の醸成にプラスになると考えられる。以上より、「華奢な催事」の構成要素として、「会員制の催事」、「伝統を想起させる奢侈な演出」の2つを設定する。ここで、情報ベースの各要因に対する構成要素を一覧にすると、表5のようになる。

<sup>(37)</sup> 靴磨きパーティである。当イベントでは、靴磨きのクリームとしてや観客の高揚感をあおるためのドン・ペリが振舞われる

表5 情報ベースの稀少性 類型とその構成要素

情報ベースの要因	構成要素
1. 伝統	a. 原産地イメージ b. ブランドの伝承 c. アイコン製品
2. 価格	a. あこがれを喚起する価格 b. 継続的な値上げ
3. 情報の非開示	a. 個別ブランドの財務業績の非開示 b. 企業施設の非開示
4. エンドースメント	a. スター・デザイナーによるエンドースメント b. 映画俳優によるエンドースメント
5. 芸術との連関	a. 前衛芸術家の支援 b. 現代芸術の支援
6. 華奢な催事	a. 会員制の催事 b. 伝統を想起させる奢侈な演出

#### 4. 結語および今後の検討課題

本稿では、ラグジュアリー・ブランドの大衆化に伴う特別感の喪失という課題に対し、稀少性のマネジメントをインプリケーションとして提示した。そして、Catry (2003) の稀少性の四類型の中でも、情報ベースの要因に着目し、その構成要素を先行研究や事例分析を通して導出した。Beverland (2004) は、特別感とはラグジュアリー・ブランドに生来の性質ではなく、戦略の実行により生起されるものであり、それは現実というより、むしろ知覚であるとした。この「戦略の実行」とは、本稿では稀少性のマネジメントであり、稀少であるという印象こそが、特別感を喚起し、ブランドの普及に届しない現代のラグジュアリー・ブランディングの鍵なのである。特別感の欠如は、奢侈さを欠くことと同義であり、日用品のような普通の物品のマーケティングとの差異が生まれない。Catry (2003) は、ラグジュアリー・ブランドは、「幻想を売る専門家でなければならない」とした。この一節は、ブランドの普及と特別感の醸成という困難な課題に対して、その解決策の本質を的確に表現している。筆者は、稀少性のマネジメントの独創的な点を次のように捉えている。特定のブランド・製品に対する戦略、マーケティング・ミックスといった、個別に議論されてきたラグジュアリー戦略に関わる諸研究を、稀少性のマネジメントの下で整理し、戦略的な視点から体系化した点である。これにより、ラグジュアリー・ブランドの経営学的見地からの研究を稀少性のマネジメントの視点から統合的に把握できる可能性が示唆された。

なお、本稿におけるラグジュアリーとは、近年増加しつつある「ホスピタリティとコンシェルジュ」といったサービスではなく、奢侈財を想定している。ホスピタリティとコン

シェルジュとは、高級ホテル、レストランでのおもてなし等の奢侈的経験<sup>(38)</sup>を提供するビジネスを指す。2004年春に「ブルガリ ホテル&リゾート」がミラノに開業したのを端緒に、アルマーニもドバイ、そしてミラノに高級ホテル・リゾートを展開している。このような既存の業種・業態の枠を超え、奢侈な生活様式を提案する動きには今後も注視する必要がある(杉原, 2004)。

本研究では、稀少性のマネジメントという、ラグジュアリー・ブランド研究の中でも新しい論点を取り扱うことに研究上の意義を見出だした。そのため、理論的背景を整理し、その構成要素を明らかにするまでを目標としている。今後は、本稿にて導出された構成要素をもとに、探索的因子分析を行い、情報ベースの要因を確定させたい。

## 【参考文献】

- Arnault, B. and S. Wetlaufer (2001) “The Perfect Paradox of Star Brands: An Interview with Bernard Arnault of LVMH,” *Harvard Business Review*, Vol. 79 (9), pp. 117-23.
- Assouly, O. (2005) “La Justification du Luxe entre Nationalite et Simplicité,” in *Le Luxe – Essais sur la Fabrique de l’Ostentation*, O. Assouly, eds. Paris: Editions de l’ Institut Francais de la Mode, pp. 203-22.
- Bain & Company (2013) “Worldwide luxury goods continues double-digit annual growth; global market now tops €200 billion, finds Bain & Company,” Retrieved From <http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-continue-s-double-digit-annual-growth.aspx> [Accessed 9<sup>th</sup> Mar, 2014].
- Belz, O. (1994) “Luxusmarkenstrategie” in *Handbuch Markenartikel, part 1*, M. Buhn, eds. Stuttgart: Schaffer-Poeschel, pp. 645-652.
- Brisoux, J. E. and M. Laroche (1980) “A Proposed Consumer Strategy of Simplification for Categorizing Brands,” in *Evolving Marketing Thought for 1980*, J. H. Summey and R. D. Tayloy, eds. Southern Marketing Association, pp. 112-114.
- Bruce, M., C. M. Moore and G. Birtwistle (2004) *International Retail Marketing. A Case Study Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Beverland, M. (2004) “Uncovering ‘Theories-in-use’: building luxury wine brands,” *European Journal of Marketing*, Vol. 38 (3/4), pp. 446-466.
- Catherwood, D. W. and R. L. Van Kirk (1992) *The Complete Guide to Special Event Management*, New York: John Wiley and Sons.
- Catry, B. (2003) “The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods,” *Business Strategy Review*, Vol. 14 (3), pp. 10-17.
- Chung, Y. W. and J. L. Zaichowsky (1999) “Understanding Luxury Brands in Hong Kong,” *European Advances in Consumer Research*, Vol. 4, pp. 310-316
- Chadha, R. and P. Husband (2007) *The cult of the luxury brand*, London: Nicholas Brealey Publishing.

<sup>(38)</sup> 奢侈的経験は、「体験としての消費」という概念に類似している。体験としての消費において、消費は「多様なシンボリックな意味や快楽的反応、審美的基準をもった主観的な意識の状態」(石井 1993) と見なされる。

- Corbellini, E. and S. Saviolo (2009) *Managing Fashion and Luxury Companies*, RCS Libri S.p.A: Milan.
- Dall' Olmo Riley, F., W. Lomax and A. Blunden (2004) "Dove vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury," *Australasian Marketing Journal*, Vol. 12 (3), pp. 40-55.
- Dibb, S., L. Simkin, W. M. Pride and O. C. Ferrell (2001) *Marketing: Concepts and Strategies*. Houghton Mifflin: Boston.
- Dion, D. and E. Arnould (2011) "Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic," *Journal of Retailing*, Vol. 87 (4), pp. 502-520.
- Drule, A. M., M. F. Bacila, M. D. Pop and R. Ciornea (2012) "Was luxury little researched? An exploration of studies and research trends in the area of marketing of luxury goods, before 2005," *Management & Marketing*, Vol. 10 (2), pp. 325-340.
- Dubois, L. (1992) "Comment Surmonter les Paradoxes du Marketing du Luxe," *Revue Francaise de Gestion*, (January-February), pp. 30-37.
- Dubois, B. and P. Duquesne (1993) "The market for luxury goods: income versus culture," *European Journal of Marketing*, Vol. 27(1), pp. 35-44.
- Dubois, B. and C. Paternault (1995) "Observations: Understanding the World of International Luxury Brands: the Dream Formula," *Journal of Advertising Research*, July/ August.
- Floch, J-M. (1995) *L'Indemodable Total Look de Chanel*, Paris: Edition de l' Institut Francais de la Mode.
- Fionda, A.M. and C. M. Moore (2009) "The Anatomy of the Luxury Fashion Brand," *Journal of Brand Management*, Vol. 16 (5-6), pp. 347-363.
- Groth, J. C. and S. W. McDaniel (1993), "The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing," *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10 (1), pp. 10-16.
- Hagtvedt, H. and V. M. Patrick (2008) "Art and the brand: the role of visual art in enhancing brand extensibility," *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 18 (1), pp. 212-222.
- Hanna, J. (2004) "Luxury isn't what it used to be," *Harvard Business School Bulletin*, Vol. 80 (2), June, Retrieved From <http://hbswk.hbs.edu/item/4321.html> [Accessed 9<sup>th</sup> Mar, 2014].
- Hasaward, V. (2012) "How Consumers Make Purchase Decisions? The Impact of Consumer Perceived Value on Buying Decision in the Luxury World," *MDe Thesis*: Cranfield University.
- Heine, K. (2012) "The Concept of Luxury Brands," In: *Luxury Brand Management*, no. 1, ed. 2, Retrieved From [www.conceptofluxurybrands.com](http://www.conceptofluxurybrands.com).
- Imber, J. and B-A, Toffler (2000) *Dictionary of Marketing Terms 3<sup>rd</sup> ed.*, Barron's Educational Series.
- Ipsos (2011) "World luxury tracking," Retrieved from <http://www.luxuryoutlook2011.com/luxury-tracking/> [Accessed 9<sup>th</sup> Mar, 2014].
- Kamins, M. A. (1990) "An investigation into the 'match-up' hypothesis in celebrity advertising: when beauty may be only skin deep," *Journal of Advertising*, Vol. 19 (1), pp. 4-13.
- Kapferer, J. N. (1997) "Managing Luxury Brands," *Journal of Brand Management*, Vol. 4 (4), pp. 251-260.
- Kapferer, J. N. (1998) *Strategic Brand Management*, Kogan Page: London.
- Kapferer, J. N. and V. Bastien (2009a) "The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down," *Journal of Brand Management*, Vol. 16 (5/6), pp.311-322.
- Kapferer, J. N. and V. Bastien (2009b) *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page. / 長沢伸也訳 (2011) 『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.
- Kapferer, J. N. (2010) "Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?," *European Business Review*, Retrieved from

- <http://www.Europeanbusinessreview.com/?p=2408> [Accessed 9<sup>th</sup> Mar, 2014].
- Kapferer, J. N. (2012) “Abundant Rarity: The key to luxury growth,” *Business Horizons*, Vol. 55, pp. 453-462.
- Keller, K. L. (1997) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall. / 恩蔵直人・亀井昭宏訳 (2000) 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー.
- Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice-Hall. / 恩蔵直人研究室訳 (2003) 『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェンシー出版部.
- Keller, K. L. (2008) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall. / 恩蔵直人監訳 (2010) 『戦略的ブランド・マネジメント (第3版)』東急エージェンシー.
- Kent, C., S. Macdonald and M. Deex (2000) “Luxury status, achieving and exploiting it,” *November Industry Report*, MorganStanley Dean Witter.
- Keller, K.L. (2009) “Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding,” *Journal of Brand Management*, Vol. 16 (4), pp.290-301.
- Kisabaka, L. (2001) *Marketing für Luxusprodukte*, Cologne: Fördergesellschaft Produktmarketing.
- Leibenstein, H. (1950) “Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer Demand,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 64 (2), pp. 183-207.
- Mason, R. S. (1981) *Conspicuous Consumption*, New York: St. Martin’s Press. / 鈴木信雄・橋本努・高哲夫訳 (2000) 『顕示的消費の経済学』名古屋大学出版会.
- McCracken, G. (1989) “Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 16 (December), pp. 310-321.
- Moore, C. M., J. Fernie and S. Burt (2000) “Brands without boundaries: the internationalization of the designer retailer’s brand,” *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (8), pp. 919-37.
- Nueono, J. L. and J. A. Quelch (1998) “The Mass Marketing of Luxury,” *Business Horizons*, Vol. 41 (6), pp.61-68.
- Okonkwo, U. (2009) “The Luxury Brand Strategy Challenge,” *Journal of Brand Management*, Vol. 16, pp. 287-289.
- Phau, I. and G. Prendergast (2000) “Consuming luxury brands: The relevance of the Rarity Principle,” *Journal of Brand Management*, Vol. 8 (2), pp. 122-138.
- Rae, J (1834) *Statement of Some New Principles on the Subject of Political Economy, Exposing the Fallacies of the System of Free Trade and of Some Other Doctrines Maintained in the ‘Wealth of Nations*, Boston: Hilliard, Gray, & Co.
- Roux, E. (1991) “Comment se positionnent les marques de luxe,” *Revue Francaise du Marketing*, Vol. 132-133 (2-3), pp. 111-118.
- Roux, E. and J. Floch (1996) “Gerer l’ingerable: la contradiction interne de toute maison de luxe,” [Manage the unmanageable: The contradiction of any house of luxury.] *Decisions Marketing*, Vol. 9 (1), pp. 15-23.
- Silverstein, M. and N. J. Fiske (2003) *Trading up: The New American Luxury*, Portfolio. / 杉田浩章監訳・ボストンコンサルティンググループ訳 (2004) 『なぜ高くても買ってしまうのか 売れる贅沢品は「4つの感情スペース」を満たす』ダイヤモンド社.
- Trommsdorff, V. (2009) *Konsumentenverhalten 7<sup>th</sup> ed.*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Twitchell, J. B. (2002) *Living it up: our love affair with luxury*, Columbia University Press, New York: NY.
- Veblen, T. (1899) *The Theory of the Leisure Class*, New York: MacMillan. / 高哲男訳 (1998) 『有閑階級の理論－制度の進化に関する経済学的研究－』ちくま学芸文庫.
- Vickers, J. S. and F. Renand (2003) “The marketing of luxury goods: An exploratory study – three conceptual

- dimensions,” *Marketing Review*, Vol.3 (4), pp. 459-478.
- Vigneron, F. and L. W. Johnson (1999) “A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior,” *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 9 (1), pp. 1-15.
- Wichiarajote, W. (1975) *A Theory of the Affiliative Society vs. the Achieving Society*, Mimeo.
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社。
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』 有斐閣。
- 加藤祥子 (2008) 「消費者の「新しいもの」への欲求と相互依存的選好」『商経論集』 第 95 号、pp. 1-11。
- 金順心 (2007) 「高級ファッションブランドのグローバルビジネスモデルー LVMH 社の事例を中心にー」『商学研究科紀要』 第 65 号、pp. 77-89。
- 金順心 (2009) 「ラグジュアリー・ブランドの消費者行動研究の系譜と今後の課題」『商学研究科紀要』 第 68 号、pp. 175-185。
- 熊谷伸子 (2005) 「主成分分析による女子大学生のラグジュアリーブランド評価」『繊維製品消費科学』 第 46 号、pp. 693-700。
- 経済産業省 (2011) 『商業販売統計速報』 平成 23 年 5 月分、経済産業省 経済産業政策局 調査統計部。
- 杉原順子 (2004) 『ファッション・マーケティングー高感性ライフスタイルをデザインするー』 嵯峨野書院。
- 塚田朋子 (2008) 「地位表示財と顕示的消費行動に関する一考察」『経営論集』 第 71 号、東洋大学、pp. 91-106。
- 塚田朋子 (2009) 『ファッション・マーケティング』 同文館出版。
- 電通広告用語事典プロジェクトチーム編著 (2001) 『改訂新広告用語事典』 電通。
- 陶山計介・梅本春夫 (2000) 『日本型ブランド優位戦略ー「神話」から「アイデンティティ」へー』 ダイアモンド社。
- 松尾武幸・三田村路子 (1999) 『最前線ファッション業界 知りたいことがスグわかる!!』 こう書房。
- 長沢伸也 (2002) 「LVMH モエ ヘネシー・ルイ ヴィトンの草創期とビジネスモデルの発展」『立命館経営学』 第 41 巻 (1)、pp. 1-27。
- 長沢伸也編著・大泉賢治・前田和昭著 (2007) 『ルイ・ヴィトンの法則ー最強のブランド戦略ー』 東洋経済。
- 長沢伸也 (2009) 『それでも強い ルイ・ヴィトンの秘密』 講談社。
- 長沢伸也・杉本香七 (2009) 『シャネルの戦略ー究極のラグジュアリーブランドに見る技術経営ー』 東洋経済新報社。
- 秦郷次郎 (2003) 『私的ブランド論：ルイ・ヴィトンと出会って』 日本経済新聞社。
- 朴正洙 (2012) 『消費者行動の多国間分析ー原産国イメージとブランド戦略ー』 千倉書房。
- 松下光司 (2009) 「セールス・プロモーションによるブランド・エクイティ構築ー一致度と精緻化を先行要因とした説明モデル』『消費者行動研究』 Vol. 15 (1-2), pp. 1-18。
- 松下光司 (2012) 「消費者行動分析の応用」 青木幸弘・新倉貴士・佐々木荘太郎・松下光司著『消費者行動論ーマーケティングとブランド構築への応用ー』 有斐閣アルマ、pp. 343-366。
- 三田村路子 (2004) 『ブランドビジネス』 平凡社新書。

