

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

—LVMH 社の事例を中心に—

金 順心

目 次

1. はじめに
2. 既存研究の考察と課題
3. 高級ファッションブランドのグローバル経営
4. LVMH 社のグローバルビジネスモデル
5. おわりに

1. はじめに

本稿では、全世界の高級ファッションブランド品市場において、規模と業績面で絶対的な位置を占めているヨーロッパの高級ブランド conglomerate のビジネスモデルについて、その代表的な企業である LVMH 社の事例研究を通じて考察する。こうしたビジネスモデルが構築された背景としてみられる、高級ファッションブランドのグローバル展開において生じる経営戦略間の矛盾と問題点を検討し、それらの問題が現在高級ファッションブランド企業によってどのようにマネジメントされているかを明らかにすることが本稿の目的である。

本稿で主に取り上げる高級ファッションブランド (Luxury Fashion Brand) とは、伝統的にはフランス、イタリアなどを中心としたヨーロッパの職人やクチュリエ (couturier) により創設された衣服、革製品、細工品、化粧品、香水などにおける有名ブランドである。従来の経営学分野では、ベンツ、BMW に代表される自動車を始め、電気製品、食品、生活用品などにおける高級ブランドに比べて、高級ファッションブランドビジネスは重要な研究対象として注目を浴びてこなかった。したがって、伝統と権威に基づいた強力なブランドを確立して、世界的に優れた業績を示している高級ファッションブランド企業のグローバル経営戦略に関しては、あまり先行研究が成されていない状況である。

しかし、これらの企業はファッションと流行をリードし、消費者のライフスタイルに大

きな影響をおよぼしていることはもちろん、さらに高級ファッションブランドのポートフォリオマネジメントを通じたシナジーの創出と製造や流通などをグローバルにコントロールする戦略的なマネジメントに徹するビジネスモデルを実践している。したがって、本稿ではブランドが目指す頂点であるカリスマ⁽¹⁾を確立しているともいえる高級ファッションブランドのグローバル経営について洞察を深め、その中から、インプリケーションと今後の研究課題を導き出すことにしたい。

2. 既存研究の考察と課題

これまでの高級ファッションブランドに関する注目すべき研究は、ファッション論とマネジメント論という二つの視点から議論されてきた。

まず、ファッション論において高級ファッションブランドをビジネス的な視点から考察している研究者としては、Aginisが挙げられる。Aginis (1999) は、エマニュエル・ウンガロ、ジョルジオ・アルマーニ、ラルフ・ローレン、ダナ・キャランなどのデザイナーたちの実話取材して、ブランド業界の現状を論じながらも、高級ファッションブランドビジネスの本質と問題をマーケティングの視点からも徹底的に分析している。

また、前 (2000) は、エルメス、ルイ・ヴィトン、シャネル社のビジネス戦略を取り上げ、これらの高級ブランドがなぜ消費者を魅きつけるのか、生き残るブランドと消えていくブランドとの差は何か、高級ブランドを育て、確立し、名声を得るのには何が必要か、という問題意識から高級ファッションブランドの経営戦略を論じている。この中で、LVMHグループが紹介されているが、一部にルイ・ヴィトンとLVMHを混同した不正確な記述がある。

山室 (2002) は、ファッションビジネスの歴史の変遷と現状を論じる中で、高級ファッションブランドの本質と特性についての洞察を行う。また高級ファッションブランドビジネスの将来像について独自の視覚から展望を提示している。

次に、マネジメント論的な観点からの既存研究をみると、杉本 (1993, pp. 100-105) は、実証調査を通じて6つの因子が消費者の高級ファッションブランド志向を形成する要因であることを明らかにし、日本人消費者の高級ファッションブランドの消費行動に関する知見を与えている⁽²⁾。また、井出 (1998) は、ブランドのTシャツに対する女子大生群の反応としてアディダス、ケンゾーなど20ブランドのポジション分析を、またブランドの鞆に対する女性就労者の反応としてエルメス、プラダなど、10ブランドのポジション分析を因子分析により求めて、被服や流行における消費者行動を研究した。しかし、これらの研究は高級ファッションブランドを消費者行動論の観点から分析したものであり、ブランドそれ自体やそのマネジメント戦略については議論していない。

Schmitt & Simonson (1997) は、「エッセティクス戦略」⁽³⁾ という新しい観点から競争優位をもたらした企業の事例として多数のヨーロッパの高級ファッションブランド企業を詳細に取り上げる。クリスチャン・ディオール、シャネル、ジョルジョ・アルマーニ、ジャンニ・ベルサーチのほか、アメリカのファッション・ブランドであるラルフ・ローレン、カルバン・クライン、ダナ・キャランなどがその例であり、数多くの高級ブランドを分析対象としているが、「エッセティクス」を中心とした研究であるため、高級ファッションブランドビジネスに関する総合的な考察には欠けている部分がある。

長沢 (2002a) は、LVMH 社の関係者とのインタビューに基づいて、LVMH 社の形成過程とマネジメントについて詳細に論じている。LVMH 社についての情報の提供はもちろん、高級ファッションブランド企業についての研究の重要性を喚起しているという意味から非常に注目すべき研究である。

以上で検討した既存研究からみると、ファッション論では、主にブランドの歴史とデザイナーに焦点を当てた社会評論的な研究が主流を成しており、ビジネス的な視点は欠けている一方、ブランドやマネジメント論では、単に事例として高級ファッションブランドを取り上げた場合や消費者行動の研究が大部分であり、企業側からの観点や経営戦略については十分に議論されていない。したがって、現時点では高級ファッションブランドについての経営学的視点からの議論は、その量的と質的の両面において不足している。

こうした背景には、主にアメリカを中心に発達してきた既存のブランディングやマネジメント理論が、本質的にマス市場を大前提としているマス・マーケティングの視点に基づいているという点がある。したがって、マス・マーケティングとは対極にありながらも、グローバル展開から多大な収益をあげている高級ファッションブランドビジネスは、基本的に関心の対象となりにくいのではないかと思われる⁽⁴⁾。また、そうした理論の根底には、ファッション高級品ビジネスは一部の特定消費者層を対象とした、非理性的で誇示的な消費行動に基づいて成立するものであり、戦略的な企業行動などとは程遠いという否定的な視覚が根付いているとも思われる。戦略的なブランドマネジメント論の大家である Aaker を含めた著名な研究者達の中に、ファッション高級ブランドのマネジメントについて分析したケースがほぼないという事実はこうした認識の反映ともいえるだろう。

したがって、今後は高級ファッションブランドビジネスに対する見方の転換と多面的な視点からの考察がなされる必要がある。本稿は、こうした試みの一歩として、強力なスターブランドを世界的に展開している高級ファッションブランド企業のグローバル経営という面に焦点を当てて、その戦略の特性と論理をビジネスモデルの視点から考察することにする。

3. 高級ファッションブランドのグローバル経営

現在の全世界高級ファッションブランド業界は、図1のように4つの巨大な高級ブランド・コングロマリットと少数の大規模な独立展開メゾンという両者が主要プレーヤーとして活躍している現状である。

元来こうしたブランドは、原産地の後光効果（Hollow Effect）の恩恵を享受し、主にフランス、イタリアなどを中心としたヨーロッパのメゾンビジネスあるいはファミリービジネスから発展したことが多い。機械生産よりも職人の巧みな手作業による最高品質の製品を製造・販売していたこれらのメゾンは、製品の希少性を徹底的に守りながら、低コストよりも高い付加価値を追求していた。そして、現在には単なるヨーロッパの高級ファッションメゾンあるいは老舗の次元を超え、長い歴史と伝統に基づいた権威と確固たるブランド・イメージを築いた世界的な企業として成長を成し遂げている（中田、1989）。

多くの高級ファッションブランドメゾンが本格的なグローバル・スケールのビジネス展開に乗り出したのは、市場環境のグローバル化が急激に加速化していた1980年代に入ってからである。ところが、世界的な名声とブランド力はあったものの、それまで小規模なデザイナーのメゾンや家業としての老舗であったこれらの企業は、事業の拡大とグローバル化のために、伝統的なビジネスモデルと矛盾する様々な経営課題に直面していた（山室、2002）。以下にはこの時期多くの高級ファッションブランド企業が抱えていたグローバル化における経営上の課題について述べる。

図1. 高級ファッションブランド業界の主要プレーヤー

4つのコングロマリット	独立に展開している大規模なメゾン
LVMH モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン・グループ (Mcët Hennessy Louis Vuitton Group)	エルメス
リシュモン・グループ (Richemont Group)	シャネル
PPR ピノー・プランタン・ルドゥート・グループ (Pinault Printemps La Redoute Group)	フェラガモ
プラダ・グループ (Prada Group)	アルマーニ
	など

出所) 堀内 (2004) の『知的財産立国時代のブランド創造戦略』において論じた内容に基づき作成。

3-1. 規模の経済 VS. 高品質・少量生産の希少性

ビジネスのグローバル化において、規模の経済の成立は基本的な前提条件ともいえる。一般的な産業においては、生産規模を拡大するにつれ投入生産要素に対する規模の経済が成立するために、生産設備や経営・販売組織を近代化し、大量生産、大量販売を押し進めていくのが合理的な企業行動である。

しかし、高級ファッションブランド品がもつ高付加価値と高級イメージは、高品質の限定された生産量による希少性から成り立つものであって、単に規模の経済を追求するために生産量を増加させると製品のコモディティー化をもたらしてしまい、その消費者の感性に訴求できる価値を完全に失うこととなる。一方、商品の品質と希少性を守るために、手工業の少量生産方式を固執し続けられれば、増加するグローバル市場の需要をカバーすることは困難になる。このように高級ファッションブランド企業は、そのビジネスをグローバルに拡大する過程において、その希少性とイメージを傷つけることなく、同時に世界市場の需要に応えなければならないという矛盾した課題を抱えていた⁽⁵⁾。

3-2. 多角化 VS. イメージと品質の管理

一般的に企業は、グローバル市場環境の不確実性に対応しながら範囲の経済を享受するために、事業の多角化戦略を図るが、高級ファッションブランド企業においては事業の多角化は慎重にすべきである。高級ブランド品に非常に高いプレミアム価格がつくのは、その伝統と権威のあるブランド・イメージに沿った最高品質の製品を市場に提供し続けることが前提であって、そのために高級ブランド企業がやたらと他の事業分野に進出すると、せっかく築きあげたブランドの名声とイメージの低下をもたらしかねない。

多くの高級ファッションブランド企業は、かつてはその高いブランド資産価値を活用し、ライセンスを通じた他事業分野や海外市場への進出を積極的に展開していた。ライセンス方式は、生産・流通・販売などの全過程をライセンシーに委任して簡単にロイヤルティ収入を得ることが出来るので、資金やマネジメント力量の足りない小規模なメゾン業態であったこれらの企業にとって、もっとも容易な事業多角化と海外市場進出の手段として用いられた(井上、1988)。

しかし、無分別なライセンスの供与により、80年代までライセンス製品の流通チャネルはコントロール不可能なほどに増え、あらゆる低品質の日常品までも高級ブランドのロゴが使用されるようになっていった。その結果、これらの多くは、そのブランド・イメージと資産価値の低下、さらには売上の減少という危機を迎えることとなった(秦、2006)。したがって、高級ファッションブランド業界は、事業多角化を展開しながら、それに伴って低下していく権威とイメージを再び立て直し、強力なブランド力を維持していくためにはどうすべきかという問題に当面していた。

3-3. 近代的経営方式の導入 VS. ファミリー・メゾンビジネス

かつての高級ブランドメゾンは、その世界的な知名度や高いブランド価値に相応しくなく、大部分が家族経営や同族経営方式による小規模な非近代的な企業であった。多くの場合はデザイナーが経営者を兼任しており、マネジメント上の専門性も足りなかった。こうした小規模なメゾンとしてのビジネスモデルは、一部の限られた富裕層だけを相手としてビジネスを展開してきた80年代以前まではうまく機能してきた (Margerison, McCann & Wyler, 1996)。

しかし、ビジネスの規模が大きくなるにつれ、こうした経営方式により全世界の消費者に統一したブランドのアイデンティティを伝え、そのイメージを維持していくことは非常に苦難となった。専門的なマネジメント能力を有している経営者の不在と有名高級ブランド・デザイナー一族の内紛などは、80年代の多くの高級ブランドメゾンの業績の低迷と経営難に直接的に影響を及ぼしたともいえる (Pergolini & Tortorella, 1998)。

以上で論じたように、市場環境の急速なグローバル化が本格化した80年代、高級ファッションブランド企業は既存のビジネスモデルと矛盾した様々な課題を事業のグローバル化のために解決しなければならなかった。こうした状況の中で、多くの高級ファッションブランド企業はその問題が解決できず、深刻な経営難に陥り倒産にまで至るケースが続出したのである (Agin, 1999)。

一方、高級ファッションブランド業界では、このような問題を打開するための新しい動きや革新が成されたが、こうした業界の再編と変化は、1987年ルイ・ヴィトン社とモエ・ヘネシー社の合併によってLVMH社が設立されることにより始まったとみられる。LVMH社は、効率的な高級ファッションブランドビジネスのグローバル展開を実現するために、1990年代に数多くの高級ブランド企業を買収し、高級ブランドコングロマリットを形成した。さらに、体系的な組織構造の構築と戦略的なビジネスモデルを確立し、現在は2兆円を超える業績に達するグローバル企業として成長を遂げた。

LVMH社が先駆けとして展開した、高級ブランド企業のマルチM&A戦略は、業界に大きな影響を及ぼし、図1のように4つの巨大な高級ブランド・コングロマリットの形成という結果となった。さらに、LVMH社のビジネスモデルと経営戦略は、他のコングロマリットにも模倣され、現在高級ブランド・コングロマリットの定型となっていることはもちろん、その基本的なロジックは独立的に展開している大規模メゾンの経営においても採択されている (堀内, 2004)。

したがって、以下ではLVMH社が、そのビジネスモデルを通じ、高級ファッションブランドのグローバル経営における課題をいかにマネジメントしているかについて論じる。これは単にLVMH社のケース研究にとどまらず、高級ファッションブランドのグローバル経営について、重要なインプリケーションを与えられると考える。

4. LVMH 社のグローバルビジネスモデル

4-1. LVMH 社の概要

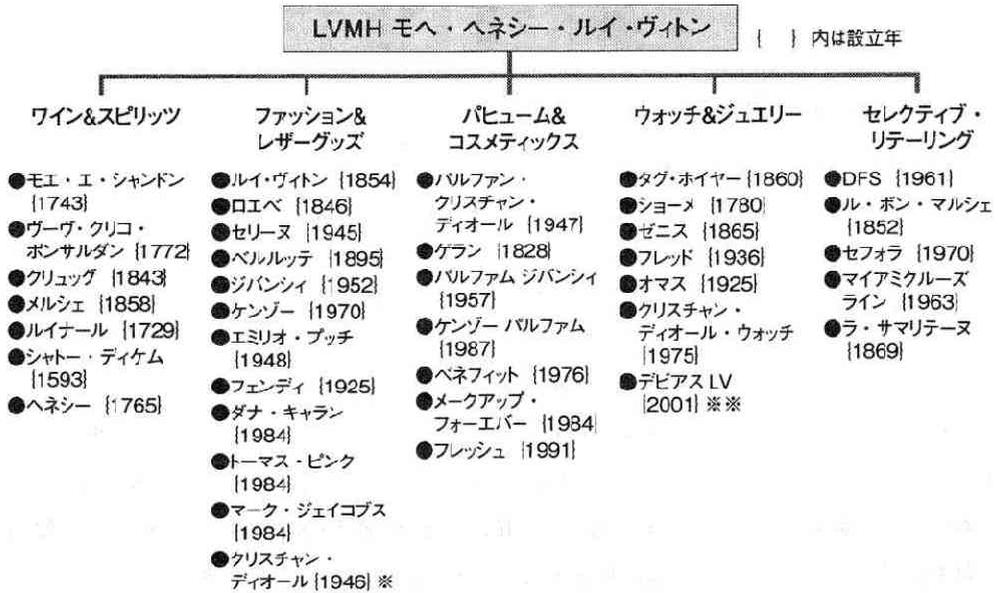
1987年ルイ・ヴィトン社とモエ・ヘネシー社の合併により設立されたLVMH社は、2002年まで積極的なM&Aを通じて、図2に示すように30社を超える世界的な一流ファッションブランド、有名ワイナリーなどを傘下に有しているフランスのコングロマリットである。LVMH社は、現在全世界の高級ブランド品市場におけるワールド・リーダーとしてその規模や業績面で最大のシェアを占めている。

図3のグラフで示す通り、これまで継続的な成長を遂げてくる中、98年度のアジアの通貨危機と、2001年アメリカでの同時多発テロ、2003年は世界的な景気後退の影響により、若干の低迷があったものの、グループ業績は2004年以降回復を見せ、2006年度売上高は過去最高の153億600万ユーロ（約2兆2,357億円）で、21億6,000万ユーロ（約3,151億円）の純利益を計上した⁽⁶⁾。売上高純利益率は14.1%の高さでフランス企業のトップクラスに数えられ、現在その時価総額がパリ証券取引場で最高である⁽⁷⁾。

4-2. ポートフォリオ構成を通じた多角化とシナジーの創出

図2に示すように、LVMH社は金融の「モダンポートフォリオ理論」の基本的な考え方を経営に応用し、多岐にわたる事業分野をポートフォリオとして組むことで、業績の浮沈が激しいファッション事業分野の財務的なリスクをヘッジすることを可能にしている。しかし、このようなLVMH社のポートフォリオは単なる財務的リスクの管理という意味だけではなく、様々な事業分野の高級ブランドのポートフォリオとして、各事業や企業間にシナジーを創出しているという面で、大きな特徴をもつ。例えば、特に資金、購買、流通、広告、人材などにおける経営資源の共有と活用という側面から、高級ブランドのグローバル展開においての大きなシナジーとスケールメリットが得られている（長沢、2002b）。

図2. LVMH社の5つの事業分野と傘下企業

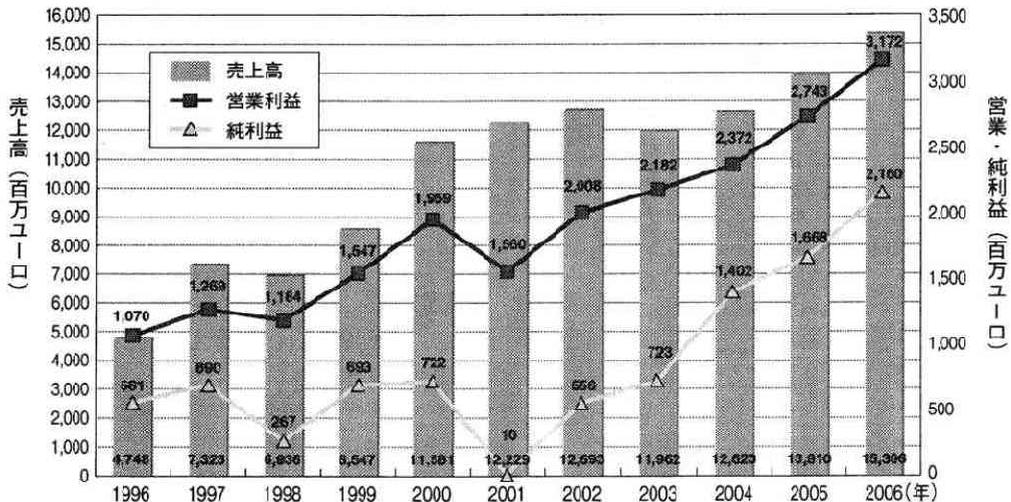


出所) <http://www.lvmh.com> において、2007年7月時点で紹介されている組織構成。

注1) クリスチャン・ディオール・クチュールは、LVMH モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン SA の約50%の株式と議決権を有するクリスチャン・ディオール SA に属している。

注2) デビアス社とLVMHによる合弁会社。

図3. LVMH社の業績の推移



出所) LVMH社のアニュアル・レポートを参考に作成。

LVMH 社のこうした戦略は、高級ファッションブランドのグローバル展開における「パ
ラドックス」⁽⁸⁾を解くためのものとして見ることができる。前述したように、ファッション
分野における高級ブランド品の高い付加価値を支えるものは、その希少性とブランド・イ
メージであるので、グローバル拡大して規模の利益を高めるために生産量を増やすと、製
品のコモディティー化やブランド・イメージの低下を招く可能性が高いという問題がある。
したがって、一つの高級ファッションブランドをもっては、高い付加価値とブランド・イ
メージを保ちながら、規模の経済を図ることには根本的に限界がある。

一方、高級ファッションブランド企業は事業の多角化を通じてグローバル経営を実現す
ることについても慎重に接近する必要がある。なぜなら、新しく進出した事業分野の製品
の品質などが既存ブランドの名声と権威にそぐわない場合には、企業の最も大事な資産で
あるブランドの価値が低下し、後戻りがつかない結果を招いてしまうからである。さらに、
新しいブランドを立ち上げようとしても、ファッション分野の高級ブランドは、自動車や
電気製品などにおける高級ブランドのように、技術的な革新や有能なマネジメント能力な
どによって、人為的に開発・創造出来るわけではなく、老舗としての歴史と伝統、ファッ
ションやモードにおけるデザイナーの権威と影響力といった要因が非常に重要なため、こ
れらを企業が人為的・戦略的に最初から築き上げることは、短期間では難しく、その成功
率も非常に低いものである。

LVMH 社は、それ自身がモエ・ヘネシー社とルイ・ヴィトン社の合併によって生まれ、
さらに既にプレステージを確立していた様々な事業分野の高級ブランドを買収してコン
グロマリットを構築することにより、単一高級ブランド企業においては難しいとされた多
角化を企業全体レベルとして実現させた。さらに、単一高級ブランド企業においては不可
能とされた規模の利益の実現を各傘下企業間の経営上のシナジー創出を通じてカバーして
いるのである。

4-3. 自前主義とグローバル・コントロールの強化

LVMH 社は殆どのファッションブランドにおいて直営店舗の展開を通じ、徹底した自前
主義を貫くための戦略を実行している。例えば、パリのシャンゼリゼー通りやロスアンゼ
ルスのパリバーヒルズ、東京の銀座など、世界中の都市で最も高い一等地に集積的に展開
している路面店はもちろん、世界中の有名百貨店などの中においても、直営として店舗を
展開している。これは、高級ブランドのグローバル展開における一貫したブランド・イメ
ージの創造と維持、効果的なコミュニケーションのための戦略の一つである（秦、2006）。

このように、世界のあらゆる地域の消費者に統一したブランドのイメージとプレステ
ージを訴求するには、販売チャネルだけではなく、生産、ロジスティクス、広告、価格設
定とサービスといった面において、グローバル・レベルでコントロールすることが要求さ

れる。しかし、これには膨大な資金と時間、設備、システム、優秀な人材などが必要となるため、それらを個別企業が一から築き上げることは不可能に近いといえる。かつての多くの高級ブランドメゾンが、ライセンスによる落とし穴に気づきながらも、すぐにライセンス供与をやめられなかった理由も、独自に生産・流通・販売のすべてを自前で整えられる経営能力と資金などがなかったからである（長沢、2002a）。

LVMH社は、小規模なデザイナーメゾンのレベルではその実現が苦難である、自前主義とグローバル・コントロールの強化をコングロマリットとしてのスケールメリットと相乗効果を活用して成し遂げているのである。

4-4. 企業経営の近代化と柔軟な組織プロセスの構築

LVMH社の誕生以前まで多くの高級ブランド企業は、厳密に言えば、近代的な企業というよりも、デザイナーが経営と創作活動に同時に務めるメゾン形態で運営されるか、あるいはファミリービジネスの継承としてビジネスを続けてきた。しかし、LVMH社はこうした高級ブランドを数多く傘下におさめ、経営と創作の部門を分離してそれぞれの専門性を高めることによって、傘下の各企業を近代的な経営形態へと変えた（山室、2002）。

一方、LVMH傘下の各メゾンはお互いに長い間競合関係にあった場合も多く、独自に築いてきた強いイメージとブランド力を有している。そのために、これら各メゾンを経営するLVMHの役割は、あくまでも経営の面における効率性を図ることにとどまり、製品のコンセプトやデザイン、広告内容などの創造作業にかかわる側面は、各企業に自律性を与え、LVMHは原則的に関与していない。

ようするに、LVMH社のビジネスモデルは、各ブランドの個性と独自性を尊重し、それを損傷しない範囲でグループ全体の経営の最適化をはかれるメカニズムとなっている。こうした戦略的特性の結果かどうかは断言できないが、実際LVMH社の存在は、世界的に有名な傘下の各ブランド名に比べれば、一般消費者にはあまり知られていない。

5. おわりに

本稿は、長い伝統と権威に基づいた強力なブランド力を確立しているファッション分野における高級ブランド企業を対象として、そのグローバル経営をビジネスモデルの視点から考察した。

かつての高級ブランドメゾンは、その世界的な知名度を持つブランド力にもかかわらず、家族経営方式などによる小規模な非近代的な企業であり、事業のグローバル化のために既存のビジネスモデルと矛盾した様々な課題を解決しなければならなかった。高品質と希少

性を守りながら世界市場の需要に応え、ブランドの権威やイメージを傷つけることなく事業の多角化やグローバル拡大を図るといふ両立しがたい課題を抱えていたのである。

こうした中で、本稿の事例研究の対象である LVMH 社は、効率的な高級ブランドビジネスのグローバル展開を実現するために、体系的な組織構造の構築と戦略的なビジネスモデルを確立することにより、こうした高級ファッションブランドビジネスの「パラドックス」を解くことに成功している。つまり、LVMH 社は多岐にわたる事業分野の高級ブランドを買収してコングロマリットを構築することにより、単一高級ブランド企業においては不可能とされた規模の利益の実現を各傘下企業間の経営上のシナジー創出を通じてカバーしているのである。このことは、高級ファッションブランドのグローバルビジネスの成否が、そのビジネスの本質と矛盾する経営課題をいかに効率的に管理できるかによって決まることを示唆するものである。

LVMH 社のこうしたグローバルビジネスモデルと経営戦略は、他の高級ブランド・コングロマリットにも大きな影響を及ぼし、現在高級ブランド・コングロマリットはもちろん、独立的に展開している大規模メゾンによってもその基本的なロジックが採択されている。

最後に今後の研究課題を述べて、終わりにしたい。本稿は、LVMH 社という1社のケースを中心に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と経営戦略を把握しようとしたが、さらに他の3つの高級ブランド・コングロマリット間との比較研究をすることで、本稿での議論は補完され、また強化されうる。また、シャネルをはじめ、エルメス、アルマーニ、フェラガモのような独立展開を通じて優れた業績を示している高級ブランド企業についても考察することで、高級ファッションブランドビジネスについてより多面的な視点からの洞察を深めていきたい。

【注】

- (1) Aaker (1991) は、Harley Davidson, Macintosh, Beetle などのように、非常に高い水準のロイヤリティを維持しているブランドをカリスマブランド (charismatic brand) と名づけている。ブランドカリスマという概念を最初に提示したのは、Smothers (1993, p. 101) であり、彼はブランドカリスマを消費者にとって「期待を上回り (beyond expectation)」、「愛着 (attachment)」と「購買動機 (motivation)」を強く誘発するものとして定義した。Smothers (1993) はリーダーや映画の主人公 (e.g., Star Wars の Luke Skywalker) のように、象徴性を持つ製品 (e.g., 国旗, 結婚指輪) もカリスマを持つことが可能であるが、これは単に国旗, 結婚指輪のような非日常的な (not ordinary) 製品だけではなく、Nike の Air Jordan のような日常的な (ordinary) 製品の場合にも同様であると提案した。ようするに、消費者が製品に象徴的な意味を付与し、その製品に対し強い愛着と購買動機を形成することが出来れば、そのブランドはカリスマを持っているということとなる。
- (2) 杉本 (1993) が実証調査を通じて明らかにした消費者の高級ブランド志向を形成する6つの因子は、商品評価因子、自己表現因子、話題性因子、優越性因子、逸脱回避因子、不調和回避因子、反同調性因子である。

- (3) エスセティクス戦略の詳細については、Schmitt, B. H. and A. Simonson (1997), *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*. Free Press を参照されたい。
- (4) 長沢 (2002b, p. 14) の議論に基づいて記述。
- (5) 太田正孝教授の研究指導における議論に基づいて記述。
- (6) 2006 年度平均換算レート 1 ユーロ = 146.0673 円を使用。
- (7) LVMH 社のホーム・ページとアニュアル・レポートを参考に記述。
- (8) Wetlaufer, S. (2001), "The perfect paradox of star brands: an interview with Bernard Arnault of LVMH," *Harvard Business Review*, 79 (9), pp. 117-23 において、LVMH 社のベルナール・アルノー会長が、スターブランドの条件を言及するとき用いた用語である。詳しくは、上記の書物を参照されたい。

【参考文献】

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- (1996), *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- (2000), *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- Agins, T. (1999), *The End of Fashion: How Marketing Changed the Clothing Business Forever*. New York: William Morrow & Co.
- Arnault, B. (2000), *La passion creative*. Paris: Plon (杉 美春訳『ブランド帝国 LVMH を創った男ベルナール・アルノー語る』日本 BP 社、2003)。
- Berg, N. (1969), "What's Different about Conglomerate Management," *Harvard Business Review*, 47, 112-20.
- Berry, C. (1994), *The idea of luxury*. Cambridge University Press.
- Dubois, B. and P. Duquesne (1993), "The market for luxury goods: Income versus culture," *European Journal of Marketing*, 27 (1), 35-45.
- Dubois, B. and C. Paternault (1995), "Observations: Understanding the world of international luxury brands: the dream formula," *Journal of Advertising Research*, 35 (4), 69-76.
- Forestier, N. and N. Ravai (1993), *The Taste of Luxury: Bernard Arnault and the Moët-Hennessy Louis Vuitton Story*. Bloomsbury Ltd.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New York: Prentice Hall.
- Laurent, G. and B. Dubois (1993), "Motivation for buying luxury products and top of the range products: Developing empirical scales," in EMAC Conference Vol. 22nd. Barcelona.
- Margerison, C. and D. McCann, Wyler, O. (1996), "Managing a fashion boutique," *Management Development Review*, 9 (5), 13-15.
- Fergolini, A. and M. Tortorella (1998), *L'ultimo Dei Cucci*. (楯崎 寛・ジャン・フランコ・シモーネ訳『グッチ家の崩壊』光進社、1998)。
- Schmitt, B. H. and A. Simonson (1997), *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*. Free Press.
- Smothers, N. (1993), "Can Products and Brands Have Charisma?," in *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, ed. David A. Aaker and Alexander L. Biel, Lawrence Erlbaum Associates, 97-111.
- Wetlaufer, S. (2001), "The perfect paradox of star brands: an interview with Bernard Arnault of LVMH," *Harvard Business Review*, 79 (9), 117-23.

- 秦卿次郎 (2006) 『私的ブランド論』 日本経済新聞社。
- 堀内深志 (2004) 『知的財産立国時代のブランド創造戦略』 織研新聞社。
- 井出幸恵 (1998) 『ブランドと日本人：被服におけるマーケティングと消費行動』 白桃書房。
- 井上隆一郎 (1988) 『パリのファッション・ビジネス』 筑摩書房。
- 川村由仁夜 (2004) 『パリの仕組み：ファッションで頂点を保つ理由がここにある』 日本経済新聞社。
- 小島健輔 (2003) 『ファッションビジネスは顧客最適へ働く』 こう書房。
- 前 成三 (2000) 『成功だけが名声を生む：スーパーブランドへのグローバル戦略』 講談社。
- 長沢伸也 (2002a) 『ブランド帝国の素顔』 日本経済新聞社。
- 長沢伸也 (2002b) 「LVMH モエ ヘネシー・ルイ ヴィトンのブランド・マネジメント」 『立命館経営学』 第40巻5号, 1-25。
- 中田重光 (1989) 『ヨーロッパブランドビジネス』 ダイアモンド社。
- 杉本徹雄 (1993) 「ブランド志向の態度構造分析」 『日本広告学会広告科学』 第27集, 100-105。
- 山室一幸 (2002) 『ファッション：ブランド・ビジネス』 朝日出版社。