

世界のラグジュアリー企業ランキング2015 ~将来の消費者を呼び込むために今、何をすべきか~

はじめに

デロイトトウシュートーマツ リミテッド (DTTL) では、年次レポートとして「世界のラグジュアリー企業ランキング」を発行している。本稿は、Global Powers of Luxury Goods 2015の抄訳版として、以下について要約したものである。

- 世界経済の見通し
- 将来の消費者を呼び込むために今、ラグジュアリー業界は何をすべきかについての示唆
- 2013年度(2014年6月までに期末を迎える各企業の事業年度が対象)について一般に入手可能な情報に基づいた、全世界のラグジュアリー品関連企業100社の分析
- 同業界におけるM&A活動

世界の経済動向

2015年の世界経済の動向はラグジュアリー業界にとって追い風になると言えよう。アメリカは雇用の拡大や株・不動産などの資産価値の上昇により、ここ数年に比べ明らかに経済状況がよくなっている。また、ヨーロッパや日本では政府の積極的な金融緩和政策により景気は回復傾向にある。一方で、BRICsの4カ国のうち、インドを除く3カ国が経済の停滞もしくは後退に直面している。為替変動の影響により企業の計画に狂いが生じており、これからエネルギー価格が反転上昇し、資産価格も下落する可能性がないわけではない。また、中東や南シナ海の情勢不安などの不安材料もある。ただ、最近まで続いていた世界経済の停滞状況に比べれば景気回復の傾向が見られることは確かであり、そのことはラグジュアリー業界にとっては良いニュースだろう。

将来の消費者を呼び込むために今、何をすべきか

現代のラグジュアリーコンシューマーは、かつてないほど洗練されている。デジタルに精通し、時間への意識が高く、社会の動きにも敏感である。このような消費者の心をつかむには3つの重要なポイントがある。

- ① テクノロジーの進化への対応
- ② 消費者嗜好の変化への対応
- ③ ブランドの歴史や起源、取り巻く社会へのコミットメント

なぜ、テクノロジーはラグジュアリー業界にとって重要なのか

「ラグジュアリー業界のデジタル対応は遅かった」と評する人は多いが、長年に渡って蓄積されたブランド価値を簡単に毀損させたくない企業にとっては慎重にならざるを得なかった側面があるだろう。ラグジュアリー業界の経営陣は、オンラインで商品を提供することの最大のリスクの一つはソーシャルメディアの影響によるブランド価値の低下だとしているが、それでも新しい顧客の獲得、ブランド認知向上や新たな世界市場の開拓のためにはうまくデジタルを導入した方がよいと、様々なブランドが先進的な取り組みにチャレンジしている。

テクノロジーを最大限に活用するためには、マーケティングにだけ焦点を当てるのではなく、商品開発、CRMシステム、購買経験という3つのバリューチェーン上のタッチポイントにも上手に投資をする必要がある。それらへの適切な投資により、ROIの向上や長期的な価値創造につながるだろう。また、インターネットやスマートフォンの利用率が主要ラグジュアリーマーケットで増えるにつれて、テクノロジーを上手くブランドや商品に活かせる企業こそが、将来の成長を見込まれるだろう。

ウェアラブルをどう先導するか

ラグジュアリー業界は常に新しいテクノロジーを採用して進化を続けなければならないが、その一方で、ブランドの独自性も担保しなければならないため、企業は難しい舵取りを迫られる。

近年発売されたウェアラブル商品の中で最も注目を集めているのはAppleから発売されたスマートウォッチだが、スマートウォッチ以外にもウェアラブルとファッションを融合し、機能性と職人の熟練の技を同時に消費者に提供しようとする試みがたくさん出てきている。また、今後は消費者の健康志向に合わせ、より健康管理にフォーカスした商品も市場に投入されるだろう。

どこで、どうやって売るか

販売チャネルが増えたことで消費者の購買行動は変化し、企業は市場環境の変化に伴う対応を迫られている。企業に求められていることは、マーケティングするチャネルを見極め、ラグジュアリー品を買い求める消費者の購買心理を理解し、実店舗とオンラインで買い物をするメリットとそれぞれの違いを消費者に提示することである。これらは、全てラグジュアリー業界のデジタル化と密接に連動している。

従来の実店舗での販売は、ラグジュアリー業界において重要な意味を持つ。消費者は実際に商品を見たり触ったりできること、また、すぐその場で商品を購入ができることに加え、知識豊富な販売員から接客を受けられることから、実店舗で購入するメリットは大きい。一方で、消費者はオンラインでより便利に、より安く買いたいと思っていることから、企業は消費者の両方の要求を満たす施策を打ち出し、きめ細かく個々人のニーズに合わせた対応をすることが必要だ。

世界の広がりとともに変わるラグジュアリー

企業の社会貢献に対する考え方が進化し、企業には社会や環境に対して投資をすることでブランド戦略を補強することが期待されている。このようなシェアードバリューのコンセプトは、ラグジュアリーブランドにとっても重要であり、2015年もこのトレンドは続くだろう。ラグジュアリー業界は、才能ある職人やデザイナーを育てることで社会や文化へポジティブな影響を与えたり、歴史や文化の継承・発展に対して貢献したり、ブランド精神を反映したチャリティーへ参画することによってラグジュアリーバリューチェーンの長期的な成長を促すことができる。

トップ100社の状況

2013年度の世界の市場動向を見ると、アメリカやイギリスは多少良かったものの、ヨーロッパや日本では本格的な回復には至らず、中国やブラジルも市場拡大のペースが減速した。世界のラグジュアリー企業トップ100社の売上高は、2013年度に前年度対比で8.2%の成長を示した。この数字は、世界の消費財企業トップ250社の2013年度の伸び率5.6%(対前年売上高成長率)よりは高いものの、2012年度のラグジュアリー企業各社の対前年成長率である12.6%に対しては見劣りする結果となった。また、利益の面でも同様の傾向が見られた。

トップ10社の状況

ラグジュアリー企業トップ10社の対前年売上高成長率は8.4%だったが、大手100社の8.2%と比べ若干上回る結果となった。特筆すべきことは、アメリカのPVH CorpがCalvin Kleinの最大のライセンスーWarnacoを買収して売上を伸ばしたこと(前年対比42.0%増)、“アジアのTiffany & Co.”と称されることもある香港のChow Tai Fookが売上を拡大したことである(前年対比34.8%増)。

昨年度10位以内にランクインしていたRolexと資生堂については上記の2社のランクインにより今年度はランク外となった。10位以内に残った他8社については、いずれも売上高成長率が10%を下回り、ラグジュアリー企業100社の売上高成長率平均8.2%を上回ったのはSwatchのみだった(対前年売上高成長率8.8%)。

図1 トップ10社のラグジュアリー品売上高ランキング

2013年度 ラグジュアリー品 売上高 ランキング	企業名	国	2013年度 ラグジュアリー 品売上高 (US\$百万)	2013年度 全社売上高 (US\$百万)	2013年度 売上高 成長率*1	2013年度 当期利益 成長率*2
1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA	フランス	21,761	38,717	0.0%	13.5%
2	Compagnie Financiere Richemont SA	スイス	13,429	14,275	4.2%	19.4%
3	The Estée Lauder Companies Inc.	アメリカ	10,969	10,969	7.7%	11.0%
4	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	香港	9,979	9,979	34.8%	9.6%
5	Luxottica Group SpA	イタリア	9,713	9,713	3.2%	7.5%
6	The Swatch Group Ltd.	スイス	8,822	9,128	8.8%	22.8%
7	Kering SA	フランス	8,594	12,948	4.2%	0.4%
8	L'Oréal Luxe	フランス	7,791	7,791	5.3%	14.7%
9	Ralph Lauren Corporation	アメリカ	7,450	7,450	7.3%	10.4%
10	PVH Corp.	アメリカ	6,200	8,186	42.0%	1.8%
トップ10社			104,707	129,157	8.4%	11.7%
トップ100社			214,231	247,624	8.2%	10.3%

出所:各社の公開情報、業界予測に基づくデロイト分析

*1:売上高加重平均、為替調整済み








*2:売上高加重平均

地域・国別分析

国別で見ると、トップ100社のうち、84社の企業がヨーロッパ、アメリカ、中国・香港のいずれかに本部を置いている。それら84社のラグジュアリー品売上高合計は、2013年度のトップ100社のラグジュアリー品全世界売上高の90.5%にも上った。

売上高成長率という観点では、中国・香港が前年対比で33.4%の増加で飛び抜けていた。また、イギリス(前年対比11.1%増)とアメリカ(前年対比9.4%増)の成長率はトップ100社の平均8.2%を上回った。逆にフランスは前年に比べ大きく成長率が鈍化したが、その背景にはLVMHの売上高成長率がヨーロッパの不況により伸び悩んだことが影響している。

図2 地域別ラグジュアリー品売上高状況

	企業数	ラグジュアリー品 売上高平均 (US\$百万)	トップ100社の 全社売上高 に対するシェア	トップ100社の ラグジュアリー品売上高 に対するシェア
 中国・香港	7	3,455	7.0%	11.3%
 フランス	11	4,513	11.0%	23.2%
 イタリア	29	1,222	29.0%	16.5%
 スペイン	5	637	5.0%	1.5%
 スイス	11	2,882	11.0%	14.8%
 イギリス	6	980	6.0%	2.7%
 アメリカ	15	2,927	15.0%	20.5%
その他	16	1,268	16.0%	9.5%
トップ100社	100	2,142	100.0%	100.0%

出所:各社の公開情報、業界予測に基づくデロイト分析


脚注:企業によってラグジュアリー関連以外のビジネスを展開している企業もあるため、全社売上高とラグジュアリー品売上高それぞれのシェアを分けて記載

商品別分析

商品別に見ると、ジュエリー・時計を専門に扱う企業の売上高成長率が最も高く、トップ100社平均の8.2%に対しこれらの企業は13.5%の成長率だった。当該カテゴリーにおいて、2013年度の売上高が\$50億以上の企業はChow Tai Fook、Swatch GroupとRolexの3社であったが、この3社の売上高だけで全体の売上高の42.9%を占めた。中でもジュエリー企業で中国・香港に本部を置く企業の好調が目立った。

利益面ではLVMHやRichemontのような複合ラグジュアリーブランド企業が好調だった。商品カテゴリーを増やしたことで高い利益率を確保し、当期利益はトップ100社平均の10.3%に対し13.6%と好調だった。

図3 商品別ラグジュアリー品売上高状況

	企業数	ラグジュアリー品 売上高平均 (US\$百万)	トップ100社の 全社売上高 に対するシェア	トップ100社の ラグジュアリー品売上高 に対するシェア
 アパレル・ フットウェア	36	1,095	36.0%	18.4%
 バッグ・ アクセサリ	12	1,311	12.0%	7.3%
 化粧品・香水	11	3,126	11.0%	16.1%
 ジュエリー・ 時計	31	1,818	31.0%	26.3%
 複合ラグジュア リーグループ	10	6,832	10.0%	31.9%
トップ100社	100	2,142	100.0%	100.0%

出所:各社の公開情報、業界予測に基づくデロイト分析

脚注:企業によってラグジュアリー関連以外のビジネスを展開している企業もあるため、全社売上高とラグジュアリー品売上高それぞれのシェアを分けて記載

新規ランクイン企業

昨年の調査時は対象企業をトップ75社としていたが、今年から100社に調査を拡大した。昨年のトップ75社と比べると14社が新たにランクインしたが、50位以内にランクインした9社は全てジュエリー・時計の企業で、そのうち5社が中国・香港、3社がインドに本社を置く企業だった。

また、50位から75位にランクインした企業は全てヨーロッパの企業となり、Christian LouboutinやJimmy Chooと言った有名な靴ブランドも名を連ねた。

急成長企業

急成長を遂げている企業トップ20社について分析すると、調査を開始した2011年から2013年の年平均売上高成長率は23.1%と、トップ100社の9.8%を大幅に上回った。Michael Kors Holdingsが2年連続で年平均成長率ランクでは1位となったが、グローバルに事業展開を拡大したことで既存店売上を伸ばしたことが功を奏した。

また、急成長企業の売上規模は概ね\$20億くらいで、トップ100社の平均とさほど変わらなかったが、売上規模が\$10億に満たない企業が20社の半数を占め、売上高\$50億を上回る企業はChow Tai FookとPVH Corpの2社のみだった。

また、近年急成長を遂げた企業の多くは大型の買収をしており、2013年にも\$10億を超える買収が3件あった。

- LVMHがイタリアのテキスタイルブランドのLoro Piana SpAの株式を80%取得
- PVHがCalvin KleinのライセンサーThe Warnaco Groupを買収
- Swatch Groupがジュエリー・時計ブランドのHarry Winston Inc.を買収

M&Aの動向

M&Aの傾向としては、大手のラグジュアリー企業が新規顧客もしくは潜在的な顧客の囲い込みのために、先進的でニッチなブランドや将来性のあるデザイナーの獲得を進めている。また、プライベート・エクイティ等の投資家からの、ラグジュアリーブランドやプレミアムブランドへの投資も活発であり、事業拡大に必要な資金提供はもちろん、戦略的かつ効率的な企業成長を促している。

LVHM、Kering、RichemontやChanelといった企業は水平統合および垂直統合によって規模を拡大してきた。近年では、特定の製品パーツのサプライヤーや職人を傘下に収めたり、販売代理店を買収したりする垂直統合の例が多く見られ、企業はサプライチェーンの川上から川下まで、全てのプロセスを管理することで適正な製品の品質やサービスレベルの維持に努めている。

執筆者

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

藤村 佐弥子

本文中の意見に関わる部分は私見であり、デロイト トーマツ グループの公式見解ではございません。

本稿はデロイト トーマツ コンシューマービジネスメールマガジン2015年12月号にてご紹介した記事です。同メールマガジンでは、消費財、小売などのコンシューマービジネス業界におけるトピックスを配信します。

デロイト トーマツ グループでは、専門性と総合力を活かしたナレッジや最新情報をWebサイトに掲載し、その情報を「デロイト トーマツ メールマガジン」として無料で皆さまにお届けしています。

ご登録をご希望の方は、デロイト トーマツ グループ Webサイト(下記ご参照)からお申し込みください。

ナレッジ > デロイト トーマツ メールマガジン www.deloitte.com/jp/mm

デロイト トーマツ メールマガジン

検索

配信お申し込み

メールマガジン一覧

- 総合メールマガジン
- 会計・監査メールマガジン
- IFRSメールマガジン
- ファイナンシャルアドバイザーメールマガジン
- コンシューマービジネスメールマガジン
- ライフサイエンス ニュースレター
- テクノロジー・メディア・テレコム メールマガジン
- Discover-
- チャイナ ニュース
- ヒューマン キャピタル ニュースレター Initiative
- 企業戦略・事業戦略 メールマガジン Next-
- リスクインテリジェンス メールマガジン



こちらのQRコードからもお申し込みいただけます



デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

コンシューマービジネスグループ

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail: DTC_CB@tohmatu.co.jp

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT 弁護士 法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,500名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Webサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組みクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約220,000名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2015. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited