

目次

はじめに	3
主要統計	4
ファッションとラグジュアリーの新しい時代	5
Top 10社のハイライト	17
世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100社	24
地域別の動向	31
商品カテゴリー別の動向	37
新たにランクインした企業	42
急成長ラグジュアリー企業20社	43
調査手法とデータソース	46
文末脚注	48
問い合わせ先	51

原著：「Global Powers of Luxury Goods 2020」

注意事項：本書は Deloitte Development LLC. が2020年11月に発表した内容をもとに、デロイトトーマツコンサルティング合同会社が翻訳したものです。

和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

はじめに

「世界のラグジュアリー企業ランキング」第7版発行にあたり

本文を執筆している時点では、新型コロナウイルス感染症（以下、コロナという）によるパンデミックによって、多くの人的、社会的、経済的な損害が生じている。私たちが今経験しているのは、近代における前例のない危機である。しかしながら、不確かな時代にこそ企業は新しいアイデアを生み出し、危機を機会に変え、将来の課題に対して長期的なビジョン、取組みを見出すものである。

この長引く、未曾有の破壊的状況の中で、顧客行動が大きく変化した。その変化に対する企業の対応にも大きな変化が生まれており、ファッション・ラグジュアリー業界の将来に関する議論が活発化している。ラグジュアリーというものを見つめ直すことで新たな方針を検討し、ニューノーマルにおいてどのようなビジネス機会があり、それにはどういったビジネスモデルが妥当であるかを検討しようとする動きが出てきている。

アフターコロナの世界で直面するであろう多大な困難に対処するためには、ラグジュアリー企業の強みとも言える「伝統」と「即応性」の双方が必要となる。

パンデミックは、従来型のビジネス手法と、形成されつつある新たな手法との区切りの役割を果たしているかのようであり、顧客行動へ変化をもたらしている。本レポートでは、ファッションとラグジュアリーの新しい時代について議論し、今後数カ月で業界を牽引していくと思われる主要なトレンドについて検証する。

本レポートはまた、2019年度（2019年12月31日までの12カ月間以内に決算を迎える年度と定義）の連結売上高をベースにリストアップした世界の大手ラグジュアリー企業100社を紹介している。

過去1年間、ラグジュアリー市場の規模自体は拡大したものの、成長率は低下した。2019年度の成長に影響を及ぼした原因の中で最も重要なものは、保護主義政策と貿易制限による影響であり、中国や米国といった大規模ラグジュアリー市場において、前年度から成長が鈍化している。2019年度の世界ラグジュアリー企業Top 100社の収益は2,810億米ドルで、前年度の2,660億米ドルから増加（150億米ドルの増加）となり、為替調整後の成長率は、前年の9.6%を下回る8.5%となった。

2019年度のデータからは、業界が全体的に上位企業へ集中する傾向になっていることが見て取れる。過去7版で初めて、Top 100社のラグジュアリー売上高合計の過半数を、Top 10社が占めた。Top 10社リストに入った企業は3年連続で変わっていない。さらに、複合ラグジュアリーカテゴリーの売上高は12.8%の成長と、2019年度の最高業績部門となり、100社中10社しかないカテゴリーであるにも関わらず、Top 100社のラグジュアリー売上高合計の3分の1以上を占めた。パンデミックによる経済的影響が評価されるのはまだ先になると考えられ、ラグジュアリー業界への集中傾向が続くかどうか答えは出ていない。

最後に、本レポートが、読者の皆様の関心に応え、有益なものとなることを願っている。



Patrizia Arienti

EMEAファッション&ラグジュアリーリーダー
デロイト グローバル

Top 100社に関する主要統計 (2019年度)



**2,810億
米ドル**

ラグジュアリー品
売上高総額



**28億
米ドル**

ラグジュアリー品
平均売上高



**2億3,800万
米ドル**

Top 100社に入るために
必要なラグジュアリー品
売上高



8.5%

ラグジュアリー品
売上高の
前年度対比成長率



11.2%

純利益率



8.0%

2016~2019年度の
ラグジュアリー品
売上高の年平均
成長率 (CAGR)



7.4%

総資産利益率



51.2%

Top 100社において
Top 10社が占める
売上高構成比

ファッションとラグジュアリーの新しい時代

新型コロナウイルス感染症（以下、コロナという）によるパンデミックによって、ラグジュアリー企業は大きな打撃を受けた。数カ月の間、人々は海外移動の制限を受けており、いつ国をまたいで簡単に移動できるようになるかは未だに不透明である。ロックダウン期間に世界中のインバウンド観光産業は崩壊し、従来の小売販売も大きく低下した。

主に空港で売上を得る免税店は、海外旅行産業の破綻によって大きな打撃を受けている¹。世界最大の旅行販売業者Dufryは2020年8月、前年度比60.6%マイナスの事業収益を発表した²。ほぼ全ての地域の小売業者の業績が落ち込んだが、夏場には欧州、アジア太平洋および米国においてわずかに持ち直した。

コロナによるパンデミックは、海外旅行に破壊的な影響を及ぼしたが、中国人消費者のラグジュアリー輸入品への購買意欲は変わらなかった。そのため、中国政策当局は新規免税特区を設け、免税品ショッピングへのアクセス拡大計画によって、国内旅行者の往来回復へ期待を寄せている³。

2020年に予定されていた主要なイベントやランウェイショーのほぼ全てがキャンセル、または年内延期となり、多くがバーチャル形式に変更された。

消費者がステイホームを余儀なくされたことから、上半期のオンライン販売が増加し、4月には全世界において前年度比209%と増加のピークに達した⁴。多くのブランドがデジタル化を加速させ、「今見て、今買う（see now, buy now）」というライブストリーミングなどのデジタルeコマースソリューションを提供するようになった。例えば、Pradaはアリババ集団のオンラインビジネスチャネルであるT-mallとコラボし、Dolce&Gabbanaは自社のビデオブティックを開始した。

このような困難な状況下でも、ファッション業界は、コロナによるパンデミックとの闘いで実施してきた対応策の中で、レジリエンスや社会的責任を発揮してきた。LVMHやKering⁵は、病院や慈善事業に相当額の寄付をし、Hermèsはパリの病院（パリ公立病院連合）⁶に多額の寄付をし、Dolce&Gabbanaは、イタリアの私立大学のHumanitas大学による対ウイルス免疫システム反応研究の取り組み⁷を支援してきた。

この破壊的な状況への対応と社会貢献を目指し、多くの企業が製造オペレーションを一時的に変更した。Giorgio Armaniはイタリアの自社生産4拠点の全てを医療従事者向けの使い捨て防護服の生産に切り替え、イタリアの病院への寄付も行った⁸。Christian Dior、GuerlainおよびGivenchyの工場は、生産を消毒ジェルに切り替えて、フランスの病院に配布している⁹。

パンデミックに対する消費者の反応

中国に続いて、春の終わりには欧米諸国でも多くの店舗が再開し、工場は通常稼働に戻ったが、地域によって制約の程度は大きく異なった。

デロイトのGlobal State of the Consumer Trackerによると、消費者はコロナによって大きな影響を受けてきた。各国がパンデミックを抑制しようと奮闘したが、それでも健康への懸念が広く感じられる。Tracker（2020年11月2日）の結果によると調査に参加した19カ国の消費者の57%が、今でも健康に関してある程度、または大いに不安を抱いていると答えている。この傾向は、中国、インド、メキシコなど世界で人口の多い国々で最も高く、オランダで最も低くなっている。

自らの幸福に関する消費者の懸念は、小売業者やラグジュアリーブランド企業に明らかな影響を与えている。

調査対象の全ての国の平均では、回答者の30%が次回の支払いに不安を抱いていると回答した。これは、メキシコ（54%）、チリ（53%）およびインド（46%）において最も顕著であった。大きな買い物を延期すると回答した人の割合が最も高かったのは、インド（63%）と中国（47%）であった。対照的に、オランダ、韓国、日本およびドイツの回答者では、自身の経済状況と健康について懸念を抱く割合は低かった。

世界の主要経済大国の多くで、相当な割合の消費者が依然として将来の経済について不安を抱えており、これは消費者の消費行動へ影響すると考えられる。未だに多くの国々が隔離政策を続ける中、より自由裁量のある品目に対する購買行動の変化率は、将来的な需要を示す良い指標であるのかもしれない。全ての調査対象国の

中、他国に先駆けてロックダウン政策を緩和した中国のみが、自由裁量購買品、とりわけアパレル関連商品や衣料品への出費（26%）が増加傾向に転じた。

パンデミックの危機は、各ブランドによる価値創出の新しいパラダイムの導入を加速させる

今やラグジュアリー企業は、自分たちの姿を従来では考えられなかった方法で再構築し、これまで以上に顧客とのエンゲージメント強化を図っている。ファッション・ラグジュアリー企業が回復を目指すために、必要となる主要領域のひとつは持続可能性であり、世界のラグジュアリーブランドは、工場の排出ガス削減のために「グリーンな」技術やその他の手段に多くの投資をしてきた。気候変動との闘い貢献するため、これらの企業はカーボンオフセットを用いている。つまり、自社の産業活動によって排出されるガスと同じだけの量を削減する取り組みを実践することで相殺するのである。ただし、持続可能であるということは、サプライチェーンにおけるイノベーションの範囲にとどまらず、顧客や地球の進化するニーズに対応し、新しい価値や視点を受け入れるということでもある。

コロナによるパンデミックにより、企業と顧客双方で、オンラインショッピングチャネルの導入も活性化した。当初はデジタル革命への対応に遅れをとっていたラグジュアリー業界だが、各企業はディスプレイな技術に追いつくために多額の投資を行った。今や、自社ラグジュアリー品のオンライン販売をためらうブランドはほとんど無く、2019年のオンラインプラットフォーム上の取引数の増加からもそれが証明されている。これらのブランドは、今やソーシャルディスタンスにより行動が制限される顧客に対し、デジタルチャネルを使って、自社のビジョンや、自分たちのメッセージを発信し、親密な関係を育むことができる。この新しい取り組みの例としては、2020年9月にラグジュアリー業界がAmazonと初めてチームを組んで、招待者のみがアクセスできる厳選顧客向けラグジュアリー専門プラットフォーム「shop in shop」を導入したことが挙げられる。

ただし、独自の顧客体験を提供するリアル店舗が完全にデジタルに取って代わられることはない。アジャイルなオムニチャネルによる販売アプローチによって、ソーシャルディスタンスルールが課す規制を克服し、店舗が安全な衛生環境を確保することで、顧客は引き続き店舗内での体験を楽しむことができる。

「ウォーク」ファッションがラグジュアリーブランドにおける上昇トレンドに

現在の市場を定義付けているミレニアル世代やZ世代は、文化的な配慮のあるブランドを求めている。彼らは、小売店が「ウォーク (woke)」 – 目覚めている (awake) という意味のミレニアル世代用語 – であることを期待している。持続可能ではない原料を使用する製品は、顧客のブランド選択決定にマイナスの影響を与える。

企業の社会的責任に関する問題は、パンデミック以前でも多くの消費者にとって重要であったが、その消費者の大半はミレニアル世代とZ世代で、彼らは消費の選択において、これらの問題を基本的かつ根本的な理念として受け入れていた。これらの世代は、2025年までに世界の個人向けラグジュアリー品売上高の約半分を占めるようになることが予想されており¹⁰、彼らが現在、未来の顧客としてラグジュアリー市場のルールを作りつつある。彼らは持続可能性と環境的影響を十分に理解しており、それが購買決定に影響を与えることも多くある。最近の報告によると、環境的な要因を理由に購買習慣を変えるということにミレニアル世代回答者の75%が同意した。一方で、ベビーブーム世代で同意したのは34%のみだった¹¹。ミレニアム世代には強い倫理観があり、LGBTI問題、女性の権利拡大、人種差別、不道德行為や環境など、企業がとった文化的態度や対応が彼らに影響を与える傾向がある。

この新たなトレンドに対応して、ラグジュアリーブランドは、例えばスローガンでTシャツやランウェイに表示するなど、コレクションに社会的、文化的なテーマを取り入れ始めた（「未来は女性にあり」「地球を救え」など）。このトレンドの先駆けであるDiorは、既に2017年春・夏コレクションに「私たちは皆フェミニストであるべき (We Should All Be Feminists)」というTシャツスローガンを取り入れている。

「誰が私の服を作ったのか」という質問の提起により、業界のリーダー達はグローバルな「グレート・アウォークニング (Great Awakening)」キャンペーンへの参加を開始している。各ブランドはヴィーガン製造や男女平等などと同様に、児童労働や動物実験などの意識が高まり、企業としての倫理的行動の実践に対し、より敏感になっている。

「ウォークであること (Wokeness)」は、ラグジュアリーブランドの製品、伝説的な作品を制作するために使用する素材のみへ限定さ

れるわけではない。コレクション自体、そしてコレクションを表現するために選ばれたモデル達もファッションブランドの精神を具現化するものであり、ブランドへの人々の評価・意見に影響を与える場合がある。

「ウォーク」であるためにラグジュアリーブランドは、公正な商習慣を取り入れ、注意深く、文化的に多様であり、非人種差別主義で、持続可能かつ、社会的に信頼でき、政治的に正しく、倫理的に行動する必要がある。ファッションブランドの中には、サプライチェーンにおける倫理的労働や環境活動に関して以前は公表していなかった情報を開示し始めた事例もある。例えば、Chanelは先日、自社の製造活動やその他のサプライチェーン情報を掲載した「Report to Society第1版」を発表した。同様に、Hermèsは自社の一次サプライヤーや製造施設の主要情報を開示し、Tommy Hilfigerは一次サプライヤーリストの公表を開始した。一次サプライヤーリストを公表するブランドの割合は、2016年の12.5%から2019年には35%へと増加した¹²。

過去10年間に起きた経済危機とは異なり、コロナ危機による人々の行動は深く変容している。世界がパンデミックから再び抜け出す際には、多くの人々がラグジュアリー品を含む商品の購入基準や優先度を見直すことになるだろう。多くの消費者にとって、地球保護に貢献すること、より倫理的で責任あるライフスタイルを取り入れること、そして購入商品の原産地や由来により注意深くあることが、重要な関心事項となる。

多くの国で、ラグジュアリー企業が「ウォーク」となるための法規制が導入されている

既に世界で最も有名なラグジュアリー・ファッションメーカーを持つフランスでは、2017年に全てのモデルが仕事を引き受ける前に身体の健康を証明する診断書を提出するよう義務付けている。また、フランスは売れ残った衣料品、アクセサリーおよび化粧品の破棄を2023年までに禁止する計画を発表した。

中国では、廃棄物や排気ガスを削減して環境を改善するためのプロセス効率改善に焦点を当てたthe Clean by Design programに、多くのラグジュアリーブランドが参加した¹³。バングラデシュは、織物・アパレル業界の二酸化炭素排出量を削減するため、バイヤー、工場、金融機関、政府および地域コミュニティ同士の協力を通じて、Partnership for Cleaner Textile (PaCT) プログラムを実施している¹⁴。

英国では、企業組織（ブランドを含む）には、自身のサプライチェーンで明らかになった人権違反に関する情報（例：奴隷や人身売買）を開示する義務が課されている。

米国における現在の取り組みとしては、ウエストハリウッドとロサンゼルスでの毛皮の禁止があるが、この取り組みは近い将来同国全体に広がる可能性がある。

190を超える国が国連の持続可能な開発目標に署名したが、これにはファッション業界による持続可能な消費と製造を保証するコミットメントも含まれている。主要な目標としては、男女平等、クリーンウォーターと衛生、責任ある生産と消費、よりよい環境抑制などがある。

より倫理的なラグジュアリーへの道

Keringグループは、Gucci、Balenciaga、Yves Saint Laurent、Bottega Venetaのオーナーであり、最低18歳以上のモデルのみと契約している。GucciはLGBTIに対する差別廃止に取り組むため、「国連によるビジネスのための行動規範」に署名しており¹⁵、Global Head of Diversity、Equality and Inclusionの役職を設けた初のラグジュアリー企業となった。

LVMHは、Louis Vuitton、Fendi、Christian DiorおよびGivenchyを保有しており、明確に定めた男女平等目標を組み込んだ3年計画を立案する「French Task Force」イニシアチブのメンバーである。同グループのLIFEプログラムは、CO₂排出とエネルギー消費の削減の他、2020年までに、サプライチェーンの完全なる透明性およびトレーサビリティの確保の実現を目指している。

Keringと**LVMH**は、ファッションモデルに身体的・精神的健康についてアドバイスを提供する共同ウェブサイトを立ち上げた¹⁶。

Chanelと**Michael Kors**は、企業の全役割において男女間の平均賃金格差を監視する、「Gender Pay Gap Reporting」の運用を実施している。

Chanelはグリーン技術を促進するため、液状シルクから高性能繊維を作るEvolved By Nature社に投資し、製造工程で使われることの多い有害化学物質に取って代わる自然の代替材料を提供している。

Armani Groupと**Valentino Fashion Group**は2020年1月以来、生産工程における全ての有害化学物質を除去するよう努め、有害廃棄物排出ゼロを目標に掲げた。

Armaniは全ての工場で化学検査管理システムを導入しており、グループ全体のテスト依頼フォームを使って化学物質のリアルタイムでのトラッキングを可能にしている。Armaniはまた、サプライチェーン全体において有害な可能性のある化学物質を削減・除去するため、サプライヤー、研究室および技術部門が使用するための「制限物質リスト (RSL)」を設けた。

Monclerは、全てのサプライヤーと下請け業者向けの「サプライヤー行動規範」の運用を義務化しており、様々な基準を設けることで原料調達、工場、製造工程の完全な透明性を要求している。また、行動規範として、サプライヤーが15歳または当該国の雇用法定年齢のどちらか高い方に満たない者を雇用してはいけない旨も明示している¹⁷。製品製造用材料という観点においても、多くのブランドが「ウォーク」な判断をし始めている。例えば、**Michael Kors**、**Coach**、**Burberry**、**Chanel**、**Gucci**、**Armani**、**Furla**、**Prada**および**Versace**は、コレクションから動物の毛皮を排除している。

Ralph Laurenは、100%持続供給可能な主要材料を使用することと、女性従業員の割合を2025年までに25%増やすことを宣言した¹⁸。

Pradaは自社の将来のコレクションから毛皮を禁止するだけに留まらず、再生材の利用にも強くコミットしており¹⁹、社会的変化を語るパイオニアとなっている。Pradaは、現代社会で起きている最も意義深い変化についての討論促進を目的に設立されたカンファレンスシリーズである「Shaping the future」のホストを務めてきた²⁰。

今やカーボンニュートラルはラグジュアリー企業にとっての中心的価値に

サプライチェーン全体の炭素循環を目標とするサステナビリティプログラムは、ラグジュアリー企業が目指す新たなグリーン目標で、消費者がブランドと関わりを持つために不可欠である。

カーボンニュートラル達成を目指すラグジュアリーファッション企業は、世界中でグリーン技術や炭素排出削減プロジェクトに多額の投資を行っている。各ブランドはカーボンオフセット手法を利用して、環境を意識した企業として自身をアピールしており、とりわけ、環境問題に非常に熱心な若い消費者がターゲットとなっている。「気候変動に関する国際連合枠組条約」によると、世界の温室効果ガス排出の約10%がファッション業界によって発生しているとされており、ファッション企業にとってはカーボンフットプリント最小化のプレッシャーが高まる可能性がある²¹。

非政府機構団体のRE100キャンペーン参画による再生可能電力への移行努力は、より持続可能な未来の達成に向けたもう一つの最近の取り組みである²²。キャンペーン参加企業は、自社電力の100%を2015年までに再生可能業者からまかなうという目標を掲げている。既にKeringやChanel、Estée Lauder、Ralph Lauren、Burberryなど多くのラグジュアリーブランドがこの取り組みに参加している。

Pradaもまた、環境への影響削減にコミットしている。同社は2019年、「発電源証明」を使ってイタリアの全オフィスで消費された電力の100%を持続可能資源由来とした。同じ年、同社の36店舗（アジア太平洋地域に18店舗）およびイタリア・スカンディッチ工場が、環境性能評価システムLEED（エネルギー環境設計リーダーシップ）のゴールド認証を達成した²³。

ファッションデザイナーやファッション企業は、持続可能性を企業戦略の一部と見なし始めており、業界全体において考え方の変化が進んでいる。よりグリーンな生産への道のりにおいては技術が重要な役割を担っており、持続可能な製品ライフサイクル管理に資するデジタルプラットフォームやソリューションが提供されている。

持続可能性：ラグジュアリーブランドの究極の目標

Chanel や **Armani** など多くのラグジュアリー巨大グループは、2050年までにカーボンニュートラルになることを宣誓し、自社サプライチェーン全体におけるクライメート・ニュートラルプログラムを発表している。

2018年、**LVMH** は1,290万米ドルを調達し、同グループの温室ガス排出を相殺する112のプロジェクトの財源に充てた。これらのプロジェクトのポートフォリオには、LEDランプ取り付けや建物用断熱材、エネルギー消費監視システム、再生エネルギー生成などがある²⁴。

Keringグループは、REDD+保護プロジェクトを通して（森林破壊や森林劣化による排出を削減）、グループ全体で2.4トンの二酸化炭素を相殺すると表明した²⁵。また同グループは、再生農業を支援する非営利団体であるセイボリー研究所と提携し、セイボリーのエコロジカル成果検証（EOV）技法を自社の革・ウール・カシミア製品のサプライチェーンに組み込んだ。このシステムは、これらの素材の生産に関連した土地や畜産システムの状態を監視するものである。**Gucci**は2019年後半、ペルーやインドネシア、ケニア、カンボジアにおける第三者機関の認証オフセットプロジェクトに投資するなど、主にカーボンオフセット策を通じて自社のサプライチェーンと運営におけるカーボンニュートラル100%を達成したと宣言した²⁶。

Burberry はロンドンの「春・夏2020ショー」に向けてカーボンオフセットを導入し²⁷、その他の持続可能性の取り組みを補完した。

ラグジュアリー眼鏡ブランド **EssilorLuxottica** は現在、自社のカーボンフットプリントを削減するために自社工場でソーラーパネ

ルを使っている。2018年には中国の自社工場で温水生成用太陽熱発電を開始し、2017年には完成品配送における物流業務で発生したCO₂排出量を測定するプロジェクトを開始した²⁸。

Moncler は、完全にトウゴマのみで作られたカーボンニュートラルジャケットをデザインした。生産過程で発生した排ガスは、REDD+認証プロジェクトを使ったカーボンニュートラル達成と、アマゾン熱帯雨林の保護によって相殺している²⁹。

Pradaグループは、サステナビリティを自社文化の柱とし、また、自社戦略の根本的な基礎として捉えている。Pradaは気候や生物多様性、海洋への自社影響の低減という目標のもと、G7ファッション協定に参画した。同グループは再生可能エネルギーの利用や廃棄物の削減など、エネルギー効率向上のための取り組みも行っている。同グループはAquafil社と協力の元、Re-Nylonというパイオニアプロジェクト（独自再生ナイロンECONYLから作った、Pradaバッグシルエットを象徴する持続可能なラインアップ）を開始した。2019年、同社はCrédit Agricoleから、ラグジュアリー業界では初めて「サステナビリティ連動ローン」を獲得する契約を取り付けた。このファシリティーローンでは、借り手が持続可能性目標を達成した報酬として年間価格を調整する取り決めが定められている。2020年、同社は日本のみずほ銀行からも、同様のESGローンを取り付けた³⁰。

Ermenegildo Zegna は、自社開発素材であるTechmerinoを利用して、2018年春・夏発売のTechmerino Wash & Go summer suitsを含む自社コレクションを製造している。Techmerinoとは、耐水性、伸縮性、速乾性を実現する特別な仕上げ技術を施した、マリノ羊毛100%の繊維である³¹。

ラグジュアリー品リセール：矛盾表現ではないプリアウンド（中古品）ブーム

「Used goods」から「Unlimited destination」と呼び方を変更したことで、中古ラグジュアリー市場は一次市場の商品需要を増進させている。循環型経済を促進するため、レガシーブランドは再販業者を受容している。

ラグジュアリー品は、長期にわたるステータスアイテムという特徴もあり、再販市場の買い手にとって非常に魅力的である。同市場は、2018年の162億米ドルから2026年には685億米ドルへと年間成長率15.5%ペースでの増加が予想されている³²。

一次市場の需要を損なうという意見に反し、再販市場の成長は一次市場の成長の助けとなり、ミレニアル世代やZ世代の裕福な消費者は、一次市場と再販市場の両方で商品を購入している。Z世代の顧客はDepopなどの再販サイトを使っており、同サイトは2020年4～6月に前年同期比三桁成長を記録した³³。

消費者の意見によると、再販市場人気のもう一つの理由は、より持続可能であると受け止められているからだという。購入者の25%が環境への配慮から中古商品を購入しており、ミレニアル世代の場合は35%であった³⁴。企業にとって、再販市場は循環経済を作り上げる手段となっている。

オンライン販売も再販市場の成長を加速させた。スマートフォンやオンラインプラットフォームは、初めて購入する消費者にとって利便性の高い販売チャネルであり、オンラインプラットフォームでは工夫されたカテゴリー、膨大な商品カタログ、価格の透明性、宅配・修理サービスを提供している。2025年には、一次市場と再販市場の双方における個人向けラグジュアリー品売上高の25%がオンライン上で行われるようになると予想されている³⁵。

再販市場に対して懐疑的なラグジュアリー企業もあるかもしれないが、再販市場は定着していくだろう。ラグジュアリー企業は市場の現実を受け入れ、商品の希少性やエクスクルーシブな独自性の宣伝、若いラグジュアリー商品購入者への訴求、さらに象徴的な商品を生み出していく必要がある。ラグジュアリー品には、時の経過に耐えられるというステータスがあり、それが、ラグジュアリー品やハンドバッグ、そしてとりわけ時計が、個人収集家や中古市場にとって魅力的なものになっている所以である。不確実な時においては、ラグジュアリー品の収集は安全な長期投資と考えられている。

ラグジュアリー品リセール分野への参入

高級品の小売業者やブランドの双方が、成長する中古市場に参入している。**Richemont**と**Farfetch**は、リセールプラットフォームであるWatch FinderとStadium Goodsをそれぞれ買収した³⁶。

ラグジュアリー品向け再販市場の重要性を示す一つの例としては、中古**Hermès**のバーキンバッグがあり、バッグハンターによると、年間利益の14.2%を生んでいるとのことである³⁷。

再販価値は、人工的に作られた希少性、例えば限定品販売、そしてSupreme × **Louis Vuitton** ショルダーバッグといった注目度の高いコラボによって上昇する（2019年価格は2017年販売時価格比150%増）³⁸。

Burberryは、循環経済を支援するため、ラグジュアリー品リセールウェブサイト「The RealReal」と提携した³⁹。2017年には**Stella McCartney**が同企業と提携し、「上手に作り、上手に買い、リセールする」という同社モデルを推進している。ファッショングループの**Kering**は、以前であれば売れ残り品を処分していたが、現在では、The RealRealストアを通じて販売している⁴⁰。

デジタル化がアパレル業界のバリューチェーン全体での新たな機会創出へ拍車をかけている

進化し続ける消費者行動を把握するため、ラグジュアリーブランドは人工知能 (AI) や拡張現実 (AR) アプリケーションを通じて意欲的にビッグデータを分析している。顧客が多くの購入チャネルを利用していることから、大手ファッショングループは、小売店舗の刷新やオムニチャネルプレゼンスの提供によって、顧客とより幅広い関係を築く努力をしている。

今や多くのファッション企業が、多様なチャネルを利用することによって新コレクションのプロモーションや展示を行い、顧客を取り込み、ロイヤルティを高めている。また、厳選したインフルエンサーによる宣伝、情報発信を利用することもある。

世界的なコロナによるパンデミックは、ラグジュアリー業界にとっては破壊的なものであると同時に、店舗閉鎖やそれに伴うタッチポイント欠如による顧客エンゲージメントの低下を補うための技術導入を加速させる一因でもあった。

パンデミックの間、ソーシャルメディアはラグジュアリーブランドに対する顧客心理の指標を得るために利用された。顧客心理の変化を察知する能力があれば、企業は顧客視点のニーズへの理解を高め、効果的なコミュニケーション活動を創出できる。

世界的なロックダウンにおける顧客接点強化へ向けたバーチャルな取り組み

LVMH は、ソーシャルメディアを活用し、自社の様々なブランドの世界観を反映した「バーチャルエスケープ (Virtual Escapades)」によって世界中の顧客の興味をさらった。Louis Vuitton は、フランスの写真家ジャン・ラリヴィエールが撮影した1980年代の写真を使って、顧客を過去への旅へと誘った。一方 the Foundation Louis Vuitton は、隔離中の顧客を楽しませるため、数々のバーチャル展示会や文化的なアジェンダを立ち上げた⁴¹。

Burberry は、Google と協力して顧客が Burberry の商品をバーチャル店舗内で体験・購入できるARショッピングツールを開始した。ARを通すことで店舗に実在する物を背景に商品を見ることができ、顧客は購入を決める前に、店舗内体験シミュレーションを通して商品の理解を深めることができる⁴²。

Dolce&Gabbana は情報満載のライブコマースを行い、オンラインでより詳しい商品説明を行うことで、顧客と販売員の交流を再構築した⁴³。

Gucci は、コロナ禍において顧客とのエンゲージメントを強化するための新たなアプリを開発した。アプリは、壁紙やビデオゲーム、ステッカー、絵文字、モチーフ、ARバーチャルフィッティング、バーチャル室内装飾など様々なデジタル機能を備えている。また同社は、外出控えが続く中「料理中に聞く音楽」の提供を Spotify プレイリストで開始した。

Prada Group は、パンデミックのさなかであった3月に、T-mall 上で旗艦店舗2店をオープンした。(1店舗はPradaブランド、もう1店舗はMiu Miu) これらの2店舗は、開店後数週間で、それぞれ4万7千人と2万4千人のフォロワーを獲得した。

ソーシャルディスタンスと健康監視システムやソーシャルメディアによって規制される将来のニューノーマルな世界では、顧客との関係を保ち顧客のニーズに耳を傾けるために、ブランドにとってバーチャル技術の重要性がますます高まる。これらのバーチャル技術は、顧客へのエクスクルーシブな購買体験を提供し、差別化するというラグジュアリーブランドの強みを活かし、新たな市場開拓戦略を生み出し、成功させるものとして不可欠である。

デジタル革命は、ラグジュアリー品の伝統と遺産を消してしまうものではない。デジタル革命は、ブランド強化を支援し、ブランドが現代社会のニーズに応えるための分析ツールや技術を提供する必要がある。

ニューノーマルにおける技術の役割の一例としては、バーチャルでジェンダー・ニュートラルなプラットフォーム上で行った2020ロンドンメンズファッションウィークの開催が挙げられる⁴⁴。ミラノとパリもこの例に続き、ショーにバーチャル形式を導入した。

これらのイベントは革命的であり、バーチャル／ハイブリッドがファッションショーの未来になるだろう（イタリアファッション協会会長・カルロ・カバサによる見解）⁴⁵。

社会的な集会規制による制限から、ラグジュアリーブランドはファッションショー体験の全面的な再設計と見直しを余儀なくされてきた。従来のキャットウォークをやめ、より多くの観衆がアクセスできるようにし、ファッションファンを参加させることでB2BからB2Cへと発想を転換させた。

昔ながらの新コレクションディスプレイという域を超えて、アート、音楽、映像、デザインに富んだ構成要素は少ないかもしれないがユニークな体験を生み出すことを狙いとしている。ラグジュアリー品マーケティングの主眼は、商品売るよりもブランドが語るストーリー性に基づいて付加価値のある顧客体験を生み出し、顧客ロイヤルティを高め、ブランドアイデンティティを強化するという点に置かれることもある。

2020年の欧州におけるバーチャルファッションウィーク

ロンドン・ファッションショー

6月のロンドンファッションウィークは、パンデミックが拡大して以来、欧州における最初の大規模ファッションイベントとなった。大手テクノロジー企業との協力により、ロンドンファッションウィーク・バーチャルファッションショーは、以前であれば専門家だけに制限されていた参加を一般や取引業者にまで広げたプラットフォームで行われた。インタビューやポッドキャスト、ウェビナー、デジタル展示室は全ての人に公開された。消費者は既存コレクションからの購入、小売業者には来シーズンに向けての注文が許可された。厳しい時期にあるデザイナーに対してより高い柔軟性を提供しようという試みから、ロンドンファッションウィークはジェンダーニュートラルでシーズンを限定しないものとなった⁴⁶。

ミラノ・デジタルファッションウィーク

9月のミラノ・デジタルファッションウィークは、メンズ・ウイメンズ両コレクションのプロモーションを行った⁴⁷。写真と映像コンテ

ントをフィーチャーし、各ブランドに物理的およびバーチャルの双方の時間枠を割り当てたイベントのスケジュールをイタリアファッション協会が計画した。その他、民間産業ウェビナーや基調講演のライブストリーミング、ライブパフォーマンスなどもあった。プラットフォームには展示室専用セクションが設けられた。これらのイベントは聴衆の参加を後押しし、最も有名な「イタリア製」ブランドだけでなく、次世代デザイナーの認知度も高めることとなった。

パリ・ファッションウィーク

フランスファッションの運営組織であるオートクチュール・プレタポルテ連合協会は7月、デジタルメンズファッションウィークを開催した。このバーチャルイベントは専門家を含む幅広い聴衆に開かれ、各イベントはオンラインで放送された。9月に開催された春・夏ウイメンズファッションウィークは、物理的なショーとデジタルの組み合わせとなった⁴⁸。

オンラインショッピング売上高の爆発的な成長にもかかわらず、実店舗でも、現在でもラグジュアリーブランドによってエクスクルーシブな象徴的体験が提供されている。

最近の調査では、Z世代の回答者の63%が、よりパーソナライズされたカスタマーサービスとよりよいショッピング体験を提供してくれるという理由から、オンラインプラットフォームよりも実店舗のショッピングチャンネルの方を好んでいるということが明らかになった⁴⁹。

世界の多くの地域において、消費者は実店舗での購買に戻るほうが安心だと感じていることから⁵⁰、ラグジュアリーブランドは店舗内の顧客の安全（衛生ルールの適用）と、独自の店舗内顧客体験の提供とを統合させる必要がある。

バーチャル技術は便利であるが、一方でラグジュアリーブランドはラグジュアリーなVIP体験を維持したソリューションを考案する必要がある。感染回避による制限や客足減少の最中でもブランドのアイデンティティを維持することが重要である今こそ、ブランドは消費者とバーチャルな繋がりを持つために自身のデジタル能力を高めないとはならない。

店舗の役割は、単なる販売窓口から、顧客エンゲージメントのためのタッチポイントへと進化していこう。つまり、販売関連の役割が減って、体験にエンターテインメントを導入するなどの施策や、1対1のパーソナライズしたショッピングを通して顧客の関心を引くといった役割が増えるということだ。その時には、店舗というものは、顧客に特別な体験を提供する重要なタッチポイントになっていることだろう。

店舗を凌ぐ：オムニチャネル戦略が、究極的な体験の目的地としてラグジュアリーアウトレットの価値を高めている

2018年、**Tiffany & Co.**はブルーのコンセプトストア「The Style Studio」をロンドンにオープンした。Tiffanyのインタラクティブテーマには、自社香水の自動販売機や、顧客の個人スタイルに合わせて宝石をカスタマイズする「Make It Tiffany」パーソナライズバーがあった⁵¹。同ブランドは、トルーマン・カポーティの小説（1958年）に基づく「Tiffanyで朝食を」のテーマを模したBlue Box Caféを2017年にオープンし、ミレニアル世代に訴求を図っている。

Louis Vuittonは、「デザイン愛好家にとっての目的地となる」という過程での取り組みとして、有名建築家であるピーター・マリノ氏と協力してロンドンのボンドストリート店を再デザインし、アーティスト43人の作品を展示した⁵²。また、同ブランド初のカフェレストランのLe Café Vを日本の大阪にある自社旗艦店舗の最上階にオープンした。

2019年、**Moncler**は、ミラノ、パリ、東京およびロサンゼルスにHouse of Geniusコンセプトの店舗を仮オープンした。これらの直販店の正式オープンは2020年1月で、オフラインとオンラインのコンセプトを融合させたインタラクティブな体験の提供を目指している。各店舗は、トークやアート、ライブミュージックのパフォーマンスを含む一連のライブイベントや、フラワーアレンジメントワークショップやVR彫刻、zine作り（個人で作る本や雑誌）などのクリエイティブセッションを主催している⁵³。

Giorgio Armani Beautyは、パーソナライズされた名入りの化粧品を提供するポップアップストア「Armani Box」や、それぞれのクライアントのパーソナルメイクアップビデオを保存し、後から好みの外見にする支援を行うデジタルミラーを運営している。また、ルックブックや写真ブースも提供している⁵⁴。

Pradaグループは、Prada、MIU MIU、Church's、Car Shoe、Marchesi 1824といったブランドを所有しており、世界600以上の店舗においてWi-Fi設備を提供している⁵⁵。Pradaは2017年にデジタル変革を開始しており、2019年にはAdobe社と、世界規模で高度顧客体験ソリューションを導入する契約を結んだ⁵⁶。このAdobe社とのコラボレーションによって、顧客体験価値の向上というPradaの目標を支援するため、「ア

ナリティクスクラウド」や「マーケティングクラウド」など特定のソリューションが導入された。顧客へのマーケティングおよびマルチチャネルコミュニケーションの向上、そして自社のオンラインとオフラインチャネルの統合を目指すPradaグループは、現在、各ブランドと顧客間の交流をPrada内のソーシャルネットワークやグローバル流通ネットワークを含む全てのオンライン資産で分析することができる。

2017年6月、**Dolce&Gabbana**は、オンラインとオフラインのショッピング体験の統合を開始した。同社は、新香水「Floral Drops」を中国のロイヤルカスタマーに試用してもらうために、パーソナライズされたバーチャル招待状を送った。これらの招待状は、同ブランドのオフライン店舗で限定商品との引き換えが可能となっており、各インフルエンサーの効果をモニタリングするのにも役立つ⁵⁷。ニューヨークにある同ブランドの店舗には、若い購入者の関心を引くためのラグジュアリー「Instagrammable clubhouse」や「cultural hub」があり、音楽コンサートや「drink and draw」ナイトなどのイベントを毎月行っている⁵⁸。

Valentinoは2018年、オンラインとオフラインプラットフォームの組み合わせを活用するためにアリババ集団と提携し、アリババのオンラインラグジュアリーショッピングチャンネルT-mall Luxury Pavilion上で3Dオンラインバーチャルストアを開始した。このアウトレットは、北京で営業するValentinoのリアル店舗の「Candystud Factory pop-up store」に類似したものである⁵⁹。

Hermès「Carré Club」は、世界5都市にあるポップアップストアで、アクセスしやすく楽しい手法でHermèsの伝統を展示してスカーフを販売する一方、フォトクリック、カラオケ、無料軽食、様々なデザイナー作品のオンセットストーリーミングなどの無料エンターテインメントを提供している。

Coachは、ニューヨークの複数のエンターテインメントルームにおいて、「Life Coach」自己発見ポップアップを顧客に実験提供している。

コロナ終息後の買い物客は、オフラインチャネルとオンラインチャネルの区別をしなくなるだろう。今ではラグジュアリー品やファッション商品向けオムニチャンネルショッピングには、「ショールーミング」と「ウェブルーミング」の両方が不可欠な部分となっている⁶⁰。そのため、ファッション企業は相互接続性をできる限り向上させる必要がある。例としては、クリック&コレクト、ローカライズドインベントリー、クリック&リターン、クリック&トライ、シークアンドセンド、店舗内Wi-Fiアクセス、テクノロジー主導型ラグジュアリーコンシェルジュサービスなどの体験型サービスが挙げられる。

進歩的なラグジュアリーブランドは、アナリティクスや機械学習を用いることで商品やサービスを各個人顧客のニーズへ合わせている。ビッグデータ分析やAIによって、断続的だった顧客プロファイルの相互作用がリアルタイムになった。マーケティング戦略を目指すに当たり、ラグジュアリーブランドは、顧客取引や購買行動の変化、そして全てのソーシャルメディアプラットフォームの情報収集・分析をシームレスに行っている。

今日、Louis Vuitton、Gucci、Coachなどのファッション大手企業は、RFIDやトレンド予測、ソーシャルメディア活動の監視（ソーシャルリスニング）を活用してブランドエクイティ（ブランドの持つ価値強化）を調査している⁶¹。

最近のラグジュアリー業界では、デジタル変革は大手のブランドロングロマリットだけの領域ではなくなっている。市場の多くの企業がさらにブランドマーケティングの新しい様式を模索し、先進技術を使って顧客とのエンゲージメントを強化させている。コロナ以前はラグジュアリー売上高の90%を実店舗が生んでいたことから、各ブランドは現在、マーケティング戦略の練り直しを懸命に取り組んでいるが、顧客行動をよりよく理解するにはビッグデータの利用が不可欠である。

デジタル技術の力活用して現状から進化し、未来を考える

Farfetch は **Gucci** と提携の元、「The Store of the Future」を開始した。これは、店員がスマートフォンでお勧め品を店内の買い物客に送れるように、Farfetchのリテールやオンラインファッション技術を取り入れたコンセプトである。さらに、店員は顧客プロフィールや購買履歴、ウィッシュリストを確認することもできる⁶²。Gucciも、スキャン可能な広告を提供し、スニーカーや眼鏡を検討するためのフリクションレスなビジュアルイゼーションおよび試着オプションを備えたARアプリ機能を導入した。GucciのGGマーモントバッグに興味のある買い物客は、没入型3D体験を楽しむこともできる⁶³。2018「Gucci・ハルシネーション」スプリングキャンペーンでは、Geniesと提携し、店舗内ARシステムとバーチャルリアリティ(VR)システムを設置した⁶⁴。

Furla は、自社の小売店にあるタブレットにインストールしたアプリを運用している。この商品を使うことで、店員は自社の集中データベースにクラウドベースでリアルタイムにアクセスし、在庫や顧客履歴、ロイヤルティプログラム、購買志向のデータを取得することができる。このアプリは、チャンネルや地域ごとの需要の様々な主要指標を提供してくれるため、Furlaの全店舗を一元的に管理することができる⁶⁵。

2019年、**D&G** は、GCC（湾岸協力会議）地域の11店舗に「アシスト」アプリを導入した。これによって、店員は商品情報の入力やアクセス、顧客洞察の取得、およびKPIに関するリアルタイムデータへのアクセスができるようになる⁶⁶。**Tommy Hilfiger**、**Dior**、**Gucci**、**Louis Vuitton** および **Estée Lauder** は、それぞれ独自のチャットボットを構築した。

Louis Vuitton は、自社のチャットボットに自然言語処理を組み込み、本格的な人間との交流を再現した。**Dior** は、チャットボットに絵文字やGIFを使用している。**Tommy Hilfiger** はIBMと提携し、買い物客が同社の商品をカスタマイズできるようにするツールを開発した。**Montblanc** は、買い物客の店舗内行動に基づくヒートマップを生成するために、様々なオフライン形式のビデオ分析を導入した⁶⁷。

Hugo Boss は、トルコ・イズミルの自社工場にAIとタブレットを設置することで、ラグジュアリーファッション業界全体に模範を示した。同社は、3千500台のパソコンと4千人の従業員からデータを収集し、自社の生産プロセス改善のための洞察を取得するために、ロボティクスと自動化を活用して、従業員、パソコンおよびプロセスのネットワークを構築した。同社は1600台

のタブレットを店舗フロアへ導入し、ミスを検知するとすぐにエラー通知を送るようにした。これは、早い段階でエラーの検知・対処をすることで、製造ラインのエラー数を大幅に減少させるものである。さらに、ビッグデータの助けによって将来のエラーを回避し、企業内の人員減少を監視し、パソコンのタイムリーなメンテナンスを実施するための予測的アナリティクスが活用されている⁶⁸。

Valentino は **Yoox Net-a-Porter Group** と提携し、顧客が全ての配送センターや店舗の在庫を確認できるようにするAI型オムニチャンネルビジネスモデル「Next Era」を作った。店舗内機能にはクイックチェックアウトや詳しい商品情報の紹介などがある。また、このモデルには、クリック&コレクト、リターン・イン・ストア、オンサイト・パーソナライゼーション、文脈検索の他、自然言語プログラミングによるライブチャットアシスタントサービスなどもある⁶⁹。

Balmain は、同社のプレ・フォール2018コレクションにおいて、3DのCG映像モデルをインスタグラムに展示した。**Kate Spade New York** は、Perch Interactive社を通して「Make It Mine」サービスを開始し、顧客が同社のコンバーチブルハンドバッグをあらゆる服に合わせてカスタマイズできるようにした。買い物客はARを使い、好きなストラップやタッセル、飾り、その他の機能を選ぶことで、どんなバッグでもパーソナライズすることができる。**Dior** の「Dior Eyes」VRヘッドセットを使うと、同ブランドの既製服ランウェイショーの舞台裏映像を見ることができ⁷⁰。

スタイリッシュな上着で知られるラグジュアリーファッションの象徴である **Moncler** は、2018年に人間と機械をつなぐスポンサードストーリーを含むAIベースマーケティングキャンペーンを活用して、Genius collectionを開催した⁷¹。デザインは人型ロボットソフィアと、女優・ミュージシャンであるライアン・デステニーによって紹介された。この人型ロボットは、映像とポップカルチャーとアルゴリズムを組み合わせることにより、インタラクティブかつリアルな体験を通じた交流を提供できるようプログラムされていた。

同じ年、**Giorgio Armani Beauty** は、ModiFace社との協力のもと、WeChatミニプログラムを活用して、3DのARメイクアップお試しアプリを開始した。このアプリは、メイクアップスクリーンショットやイメージ保存機能、Before・After分割スクリーンイメージ比較、商品購入機能を搭載している⁷²。

Top 10社のハイライト

ラグジュアリーTop 10社 (2019年度の売上高別)

2019年 度のラグ ジュア リー品 売上高 順位	順位の 変動	企業名	本社所在国	2019年度 のラグジュ アリー品 売上高 (100万米 ドル)	2019年度 の総収益 (100万米 ドル)	2019年度 のラグジュ アリー品 売上高 成長率*	2019年度 の純利益 率 ^{1**}	2019年 度の 純資産利 益率 ^{**}	2016~ 2019年度 のラグジュ アリー品売 上高の CAGR ^{2*}
1	↔	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton SE	フランス	37,468	60,069	16.8%	14.5%	8.1%	16.5%
2	↔	Kering SA	フランス	17,777	17,777	16.2%	14.7%	8.6%	23.3%
3	↔	The Estée Lauder Companies Inc.	米国	14,863	14,863	8.6%	12.1%	13.6%	9.7%
4	↔	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	13,822	16,188	8.5%	19.9%	9.9%	2.4%
5	↑1	L'Oréal Luxe	フランス	12,334	12,334	17.6%	n/a	n/a	12.9%
6	↓-1	Chanel Limited	英国	12,273	12,273	10.4%	19.6%	17.9%	12.5%
7	↔	EssilorLuxottica SA	イタリア	10,624	19,463	6.0%	6.8%	2.3%	ne
8	↑1	Chow Tai Fook Jewelry Group Limited 周大福珠寶集 団有限公司	中国/香港	8,411	8,500	13.9%	7.0%	7.5%	5.2%
9	↑1	PVH Corp.	米国	8,076	9,657	9.8%	7.7%	6.3%	8.7%
10	↓-2	The Swatch Group Ltd.	スイス	8,014	8,294	-3.0%	9.1%	5.5%	2.9%
Top 10社				143,662	179,418	11.9%	13.3%	7.6%	11.7%
Top 100社				280,640	320,291	8.5%	11.2%	7.4%	8.0%
Top 100社のラグジュアリー品売上高に占めるTop 10社の割合				51.2%	56.0%		71.7%³		

¹合計連結収益および純利益に基づく純利益率

²年平均成長率 (CAGR)

³Top 100社の合計純利益におけるトップ10社のシェア (純利益を報告した79企業に基づく)

e=推定値 n/a=該当無し ne=存在せず (再編で生じた)

*Top 100社の売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

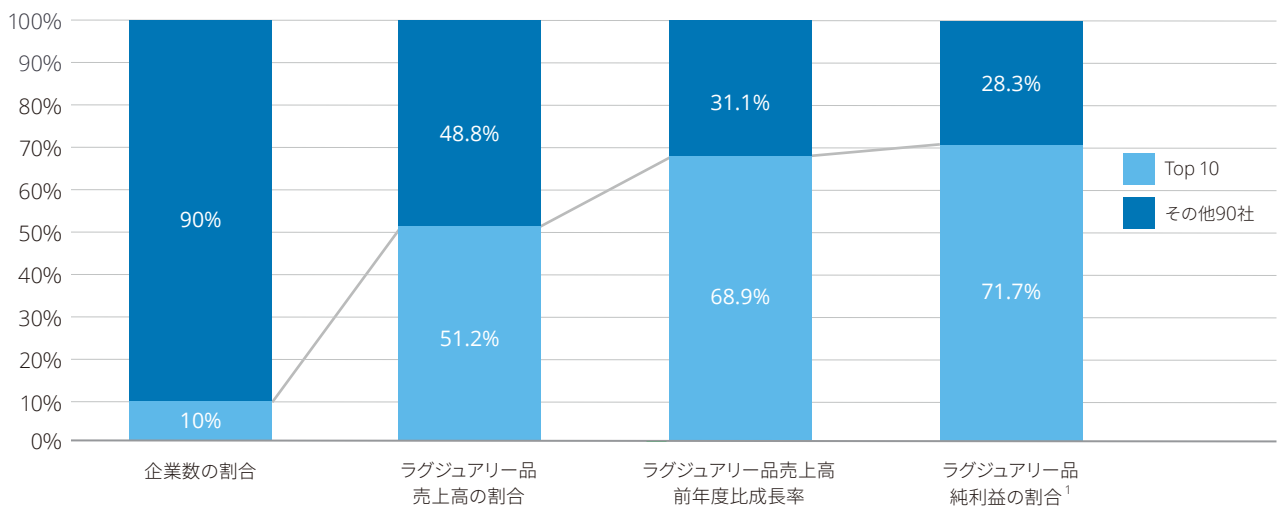
**Top 100社の純利益率、総資産利益率 (ROA) および資産回転率は、売上高加重平均

出所: Deloitte Touche Tohmatsu limited. Global Powers of Luxury Goods 2020. 2019年12月までを期末とする会計年度について、各社アニュアルレポートに基づく財務内容および業界推計値を分析

ラグジュアリー企業Top 10社：売上高と利益率のリーダー

2019年度は、ラグジュアリー品売上高Top 10社が、初めてTop 100社のラグジュアリー品売上高合計の半分以上を占めた。これらのラグジュアリー大企業は、売上高成長率と純利益率の両方においてラグジュアリー企業Top 100社の平均値よりも優秀な業績を収めた。Top 10のうち純利益を報告した9社全てが高い収益性を示し、これらの企業が2019年度のTop 100社の純利益合計（79社による報告）の71.7%ものシェアを占めた。LVMH、Kering、RichemontおよびChanelは、Top 100社のうち純利益率の高いTop 10社にも名を連ねた。

Top 100社・Top 10社のラグジュアリー品売上高、成長率、純利益率における割合（2019年度）

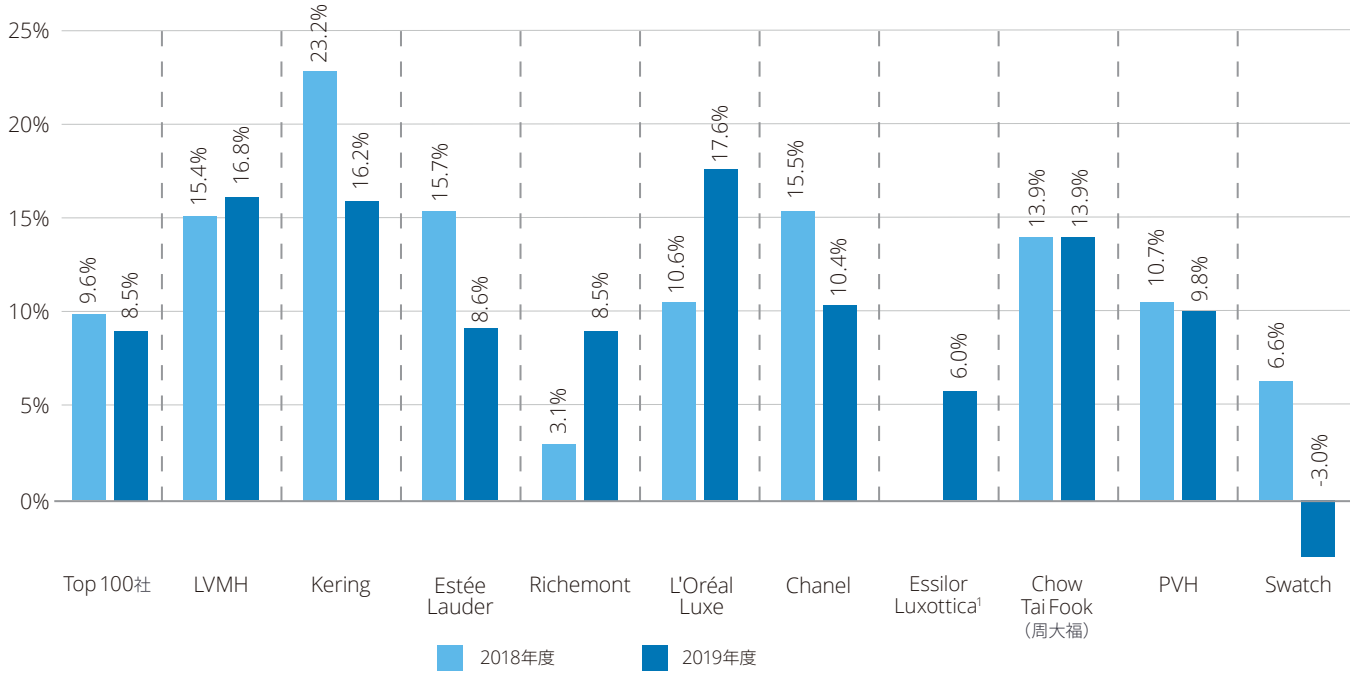


¹ Top 100社中、純利益を報告した79社、およびTop 10社中純利益を報告した9社が対象

Top 10企業の顔ぶれは、2018年度から変化していない。急成長を見せるKeringが年間ラグジュアリー品売上高を2016年から90%近く増加させ、今回2位につけている。Essilor LuxotticaとSwatch Groupは、成長率で上回ったその他の企業に追い抜かれている。

2019年度のTop 10社リストに入るために必要となった売上最低額の分岐点は、80億米ドルを超えた。トップ10社の半数が前年度比で二桁成長を達成し、売上高が減少したのはSwatch Groupのみとなった。

Top 10社のラグジュアリー品売上高前年比成長率 (2018年度・2019年度)



¹EssilorLuxotticaに関しては、2018年度の比較可能データ該当無し

国および商品カテゴリー別ラグジュアリー企業Top 10社の数 (2019年度)

	衣料品・靴	バッグ・アクセサリ	化粧品・香水	ジュエリー・時計	複合ラグジュアリー	Top 10社
中国				1		1
フランス			1		2	3
イタリア		1				1
スイス				2		2
英国					1	1
米国	1		1			2
Top 10社	1	1	2	3	3	10

1 LVMH

LVMHは、2019年度の個人向けラグジュアリー品売上高を16.8%増の375億米ドルとし、世界のトップラグジュアリー企業としての地位を確固たるものとした。力強い同社の成長は、為替相場での好条件も重なりさらに高まった。LVMHの売上高は、Top 10社やTop 100社の複合値よりも速い成長を見せた。

LVMHは、ラグジュアリー事業3部門全てにおいて有機的成長が継続した（連結範囲と為替の影響は除く）。ファッション・革製品部門の売上高は、LVMHのトップラグジュアリーブランドであるLouis VuittonやChristian Dior Coutureの他、Loewe、Rimowa、Loro PianaとFendiの勢いが継続したことで380億ユーロの追加売上となり、前年度比20%増と大幅に伸びた。2019年の暮れには同部門店舗は2,000店を超え、ファッション・革製品収益における小売店売上高の割合は71%に上昇した。香水・化粧品部門がLVMHの個人向けラグジュアリー品売上高の20.4%を占めており、前年度から12%の増加となった。競争圧力はあったものの、アジア、特に中国において飛躍的に収益が増加した。BvlgariとHublotが、前年度比7%の売上高成長を見せたジュエリー・時計部門において最も大きく貢献したブランドとなった。TAG Heuerはポジショニングを再確立し、アジアと欧州地域で最も上向いた。

純利益は個人向けラグジュアリー3部門全てで増加し、ファッション・革製品がLVMHのグループ全体における経常利益の3分の2近くを占めた。Louis Vuittonは並外れたレベルの収益性を維持しながら、進行中の投資施策を引き続き行っている。

LVMHは、RichemontからStella McCartney、RihannaからFentyの他、Gabriela HearstやRepossi jewelryなどの比較的小規模のファッション企業に関して株式取得または増資を行っているが、2019年におけるLVMHの個人向けラグジュアリー品のM&A活動は売上にさほど影響を与えなかった。2019年に、33億米ドルでラグジュアリーホテル／旅行グループであるBelmondを買収したが、このレポートにおいては個人向けラグジュアリー品として分類していない。

当初、LVMHによるTiffany & Co.買収は2019年11月に発表されていた。2020年夏、コロナによるパンデミック期間におけるTiffanyの事業経営、および同意していた株価が高すぎるとするLVMH見解を原因とする両社の論争が公になり、訴訟危険にまで発展した。この対立は2020年10月末に解決し、LVMHは、当初価格である163億米ドルよりもわずかに低い、約158億米ドルをTiffanyに支払うことで合意した。

2 Kering

Keringは、ラグジュアリー品売上高二桁成長という優れた経営を持続させ、売上高を前年度比16.2%増の180億米ドル弱とした。全ブランドの各地域における成長や、直営小売店舗ネットワークの拡大が主な牽引要素となった（小売店舗ネットワークはKering売上高合計の78%を占め、前年度比売上高成長率は14%。2019年末時点の直営店舗数は1,381店舗）。2019年度のオンライン売上高の成長率は20%を超えた。Yoox Net-A-Porter Group (YNAP) との合併事業（2018年にRichemontにより完全買収）を通じて2012年から行ってきたeコマース活動が、2020年前半に再び自社グループ運営となった。

KeringのトップラグジュアリーブランドであるGucciは、Keringの2019年度収益の63%を占めた。2016年から2019年の間に売上高は2倍以上となり、2019年度には初めて収益が100億米ドルを超えとなった。Gucciは成長戦略として品質の保証と流通の排他性に再度焦点を当て、同ブランドの収益合計の85%が直営店舗によってもたらされた。Keringグループで2番目に大きなブランドであるYves Saint Laurentは、収益を20億ユーロの大台にのせ、17.5%の収益成長を記録した。同ブランドは世界中で小売店舗ネットワークを拡大し、YSL.comにおいて劇的なeコマースの成長を遂げた。2018年半ば、Keringの10億ユーロ規模ブランドであるBottega Venetaの落ち込みを回復させるため、LVMH Celineからダニエル・リー氏がクリエイティブディレクターに就任した。リー氏の最初のコレクションは2019年第2四半期に店舗で発売を開始し、同ブランドが前年度比成長率5.3%を達成する主な要因となった。

Keringは純利益率二桁（14.7%）を維持。2018年、2019年のいずれも特筆すべき買収は行っていない。

3 Estée Lauder

米国を拠点とする巨大ラグジュアリー企業であるEstée Lauderグループは、2019年度に8.6%の成長を報告した（実質為替ベースでは11%）。主な成長要因はラグジュアリースキンケア部門（17.1%増）の他、欧州・中東・アフリカ地域とアジア太平洋地域における売上から来ている。国際的な純売上高成長率は、オンライン売上高においても（主にサードパーティオンラインモールを通して）継続的な成長に貢献している中国大陸部と香港で増加した。一方で、トラベル・リテール事業の成長は、特に中国人旅行者による海外旅行の増加により引き続き恩恵を受けた。米国の売上高は百貨店や独立店舗を訪問する顧客数の減少により5.5%減となった。西欧市場においても、厳しいマクロ経済状況と競争圧力を反映し、一部で減少が見られた。

最も力強いブランド成長は、高い評判を誇る Estée Lauder と La Mer brands からで、M.A.C やライセンスブランドである Tom Ford も貢献した。純利益率は 12.1% に改善した。

Estée Lauder は米国を拠点とする Drunk Elephant brand の経営権取得を巡る資生堂との競争に敗れた後、2019 年に自社初となる買収をアジアに本拠地を置くビューティーブランドに対して実施した。5 億米ドルをかけた同社による韓国グローバルスキンケア企業 Have & Be Co. Ltd., (Dr. JART+ や Do The Right Thing ブランドも含む) の買収は、2019 年 12 月に完了した。Estée Lauder の報告によると、2020 年上半期 (2019 年 7~12 月) の売上高成長率は 15% と改善を見せた。

4 Richemont

スイスを拠点とする Richemont は、2019 年度のラグジュアリー品売上高において引き続き回復を見せ、前年度比成長率は前年度より 5.4% 増加し、8.5% となった。Richemont は 2018 年、e コマースプラットフォームを通してラグジュアリー品売上を伸ばすため、Yoox Net-A-Porter (YNAP) や Watchfinder (英国に拠点を置く大手オンラインラグジュアリー中古時計専門店) などのオンラインラグジュアリー小売業者の買収を完了したが、同社によると、本レポートにおけるラグジュアリー品売上高では、新規オンライン流通部門 (サードパーティブランドの売上) が除外されている。

このジュエリーメゾンと専門時計メーカーは共に売上高成長率 10% を達成した。アジア太平洋 (中国本土によって牽引)、米国および日本すべてにおいて二桁成長率を達成した。一方で、欧州・中東・アフリカ地域での業績は、不利な為替動向や卸売販売ネットワークの削減もあって伸び悩んだ。メゾンの直営店ブティックによる小売販売は 8% 増加し、ラグジュアリー品売上高の全体に占める割合が 60% を超えるのに貢献した。フランチャイズパートナーへの売上を含むグループの卸売事業は、2017 年度から 2018 年度の時計在庫管理計画によって回復し、7% 増加した。

2019 年度に 19.9% の純利益率を報告した Richemont は、Top 10 社の中で最も収益性の高い企業となった。グループの純利益 2,787 百万ユーロには、YNAP 株再評価による税引後の営業外利益 1,378 百万ユーロも含まれている。この利益を除いた純利益は、ジュエリーと時計の両方の利益によって営業利益が増加したこともあり 15% 増加した。

2020 年度の Richemont の成長は、第 4 四半期にコロナによって深刻な影響を受けた。2020 年度第 3 四半期末には 8% あったグループ売上高成長率は、第 4 四半期 (1 月~3 月) には 18% 減少し、アジア太平洋地域での売上高は 36% 下落した。

5 L'Oréal Luxe

L'Oréal Luxe は Top 10 企業の中で 2019 年度に最も急成長を遂げ、純売上高は 17.6% 増加して 120 億米ドルを上回った。同社は世界 5 位のラグジュアリー企業となり、ラグジュアリービューティー 3 部門 (スキンケア、香水、化粧品) 全てにおいて業界平均業績を上回った。L'Oréal Luxe の 10 億米ドル規模ブランド 4 社 (Lancôme、Yves Saint Laurent、Giorgio Armani、Kiehl's) は全て二桁成長を達成した。

L'Oréal Luxe は、「オンラインと店舗でのユニークな体験」を提供するために D2C チャンネルへ戦略的投資を続け、厳選した主要都市へ旗艦店舗や、ブランドイベントとして企画したポップアップストアをオープンした。2019 年 12 月には、Lancôme 初の主力店舗がパリにオープンした。L'Oréal Luxe の e コマースは 52.6% 増と飛躍的な成長を見せ、旅行小売事業においてもその勢いを維持した。

アジア太平洋地域は、主に中国国内の中国人消費者と、その他の国における中国人観光客による購買によって牽引されている最大市場であり、同企業にとっての最大の成長原動力となっている。

L'Oréal Luxe は、将来の成長を促進するため主要なグローバルラグジュアリーブランドを多数獲得した。2019 年には Clarins の香水部門から Mugler brands と Azzaro fragrances (年間収益約 3.4 億ユーロ) の買収に合意し、2020 年 3 月に買収を完了させた。また、Giorgio Armani のビューティー・フレグランスライセンス契約を 2050 年まで更新した。同社はまた、大手ラグジュアリーブランドである Valentino (2019 年から有効) および Prada (2021 年から有効) 向けのフレグランスおよびビューティーライセンスを Puig から獲得した。

6 Chanel

Chanel の 2019 年度純売上高は、前年度比で 10.4% (実質為替ベースでは 13%) 増加した。

ファッション部門にとっては、全ての地域と全ての製品ラインで二桁成長を遂げた素晴らしい一年となり、プレタポルテ (既製服) は極めて堅調な結果となった。J12 腕時計の発売に支えられ、時計・高級ジュエリーコレクションは二桁成長と、2019 年は勢いが加速した年となった。プレシャスジュエリーでは、Coco Crush が再び全ての地域において二桁成長を達成した。

フレグランスとビューティーの成長は、CHANCE Eau Tendre Eau de Parfumの発売によって支えられ、ROUGE COCO FLASHやULTRA LE TEINTの成功がメイクアップのマーケットシェア獲得を押し上げた。また、SUBLIMAGEやLE LIFTがスキンケアの成長を後押しした。

地域的にいうと、2018年にChanelの最大売上地域となったアジア太平洋が、再び主要成長要因となった。2019年度売上高は14.7%増加し、540億米ドルを上回った。

Chanelは自社ブティックポートフォリオへ多くの投資を行っており、投資内容にはソウルの主力ブティックのオープン、パリのジュエリー製造チームにリアルタイムに接続する香港ラグジュアリージュエリーサロンのインタラクティブビデオ技術ソリューションの試験運転の他、自社のフレグランス・ビューティ小売ネットワーク（2019年末に世界で144のブティック）などが含まれている。また、Chanelはブランド広告、プロモーションおよび宣伝活動への投資を増加させ続けており、金額は7.1%増の170億米ドル超えとなった。

Chanelの純利益率は4年連続で増加し、19.6%となった。

ChanelのM&A戦略は、ノウハウ向上や最高品質の原材料確保目的のため、またはポートフォリオに補完ブランドを追加する目的で、大部分がサプライチェーン周辺への投資に絞られている。2018年と2019年、同社は比較的小規模な買収と、株式の一部取得による提携を多数行った。革製品部門では欧州メーカーのColomer Leather Group(9,000万米ドル)とConceria Samantaを買収した他、Renato CortiとラグジュアリーハンドバッグメーカーMabiの株をそれぞれ40%取得した。2018年の終わり、Chanelはコレクションにエキゾチック・スキンをこれ以上使わないと発表。ラグジュアリー時計部門では、腕時計ムーブメントエキスパートであるKenissiとラグジュアリー時計ブランドのF.P. Journeの株式20%を取得した。Chanelはファッション部門において2018年9月、男性アパレル・水着企業であるOrlebar Brownを4410万米ドルで買収した他、専門メーカーGrandisとEvolved by Nature両社の少数株取得による提携を結んだ。Chanelは2018年、グローバルeコマースプラットフォームであるFarfetchとイノベーションパートナーシップを結んだ後、2019年にはパリの主力店舗に初の未来型拡張リテール・フィッティングルームショップをオープンしており、2020年にはさらに多くの店舗展開を計画中である。

7 EssilorLuxottica/Luxottica Luxury Retail and Wholesale

Essilor LuxotticaとレンズメーカーEssilorの500億ユーロの合併がようやく2019年度に完了した。EssilorはLuxotticaの親会社になり、2018年10月にEssilor Luxotticaと改称した。2019年3月、LuxotticaはEssilor Luxotticaの100%子会社になり、同社の普通株はミラノ証券取引所から上場廃止となった。本レポートに含まれるEssilor Luxotticaのラグジュアリー品売上高は、Luxottica Groupが運営している最高級品ラグジュアリー&スポーツアイウェアの、新会社営業部門の小売・卸売販売活動によるものである。成長率は、Essilor Luxotticaによる2018年度報告額の試算より計算している。

Essilor Luxotticaのラグジュアリー品純売上高は、有利な通貨為替レートも影響し6.0%増加した。卸売純売上高（主にフランチャイズ店向け）は、2015年以来最高成長率となる3.7%増加のとなった。全ての地域において成長は見られたが、成長率については、主に香港や旅行小売における下降トレンドやメキシコでの低業績もあり、2019年下半年のアジア、オセアニア、アフリカおよびラテンアメリカにおいて減速した。小売部門の純売上高は、同社における第4四半期に勢いが加速し、8.0%増加した。ダイレクトeコマースは主に北米に牽引される形で2019年度は全てのプラットフォームで二桁成長を記録した。

Essilor Luxotticaは、自身の統合を進めるかたわら、その他の小売・メーカー企業の買収を継続した。2018年から2020年の小売企業買収および提携状況は以下の通り：シンガポール最大の眼鏡小売チェーンの一つであるSpectacle Hut（60%保有）、ウクライナのトップ眼鏡小売・卸売店であるOptical House（51%保有）、ドイツのオンラインアイウェア小売店であるBrille24。また、米国のBass Proとのパートナーシップにより、Bass ProショップおよびCabela's店舗内にショップインショップ「Sunglass Hut」を約160店舗オープンした。

同社最大の契約は、HALが保有するグローバル眼鏡小売店、GrandVision（年間収益37億ユーロ）支配株約76.7%の、71億ユーロでの買収だった。これは2019年に発表され、反トラスト調査を通過した後（Essilor LuxotticaはGrandVisionの眼鏡小売店7,200店を自社ネットワークへ追加することを検討しているため）、2020/2021年の完了が見込まれている。コロナでの危機におけるGrandVisionの事業運営に関しては両社の間にいくらかの対立はあるものの、Essilor Luxotticaは現在でも契約を締結させる意向である。

8 Chow Tai Fook (周大福)

Chow Tai Fook Jewelleryは、ラグジュアリー品の売上高成長率は13.9%で2019年度Top 10社リスト第8位の座に返り咲いた。しかしながら、2019年度上半期の売上回復基調は、下半期の不安定な経済環境下で弱まった。中国本土での売上高は15.3%増加し、フランチャイズストア向け卸売部門の売上高は539店舗の純増(22%)もあり、37.9%増と最大の伸びを見せた。香港、マカオおよびその他の市場は8.4%増加し、小売収益は11.8%の増加、卸売は宝石取引による売上減少によって32%近く減少した。販売製品当たりの平均重量増加によって金製品売上高が13.3%増加したことを好材料に、全ての商品カテゴリーにおいて成長が報告された。

Chow Tai Fook Jewelleryは2020年1月、自ら「当グループのマルチブランド戦略を補完するカラードジュエルのスペシャリスト」とするEnzo Jewelryの買収を発表した。Enzoは中国本土に約60の販売店を有している⁷³。

Chow Tai Fook Jewelleryの2020年度売上高は引き続き落ち込んでいる。主に香港における低業績が原因で、2020年度上半期は0.6%減少した。進行中のデモや抗議活動、および中国本土からの訪問者の減少によって、同社は香港店舗の5分の1を閉鎖する計画を余儀なくされ、その大部分が主要な観光エリアの店舗だった。2020年度下半期には、主に2020年度第4四半期のコロナの影響と、国際金価格の急騰からくる金製品の売上の冷え込みによりさらに状況は悪化した。2020年3月31日決済年度のグループ年間収益は14.9%減少した。

9 PVH Corp.

米国に拠点を置くラグジュアリー企業であるPVHは、2019年度の収益成長をCalvin Klein (8%) やTommy Hilfiger (12%) ブランドによって9.8%とし、Top 10リスト第9位の座を再び取り戻した。Tommy Hilfigerは全ての地域と流通チャネルにおいて堅調な業績を維持し、オンライン売上高は20%以上増加した。両ブランドとも欧州において目覚ましい成長を遂げ、Tommy Hilfigerは22億米ドルの収益を達成。Calvin Kleinは10億米ドル目標を予定よりも早く達成した。またTommy Hilfigerは、ティア1とティア2の複数都市においてフランチャイズ加盟社の事業を取得したこともあり、中国での二桁成長率を記録した。Calvin Kleinの北米卸売事業は堅調に成長し、特に2019年の上半期の成長が顕著だった。

PVHの2018~2019年ラグジュアリーM&A活動は、パートナーシップのライセンスと、ブランドの地域ライセンス事業の直接支配権取得に焦点を当てていた。同社は2019年、オーストラリアのジョイントベンチャーパートナーであるGazal、および中央アジアおよび南アジアにおけるTommy Hilfigerのブランドライセンスを取得した。北米の全てのブランドの靴下・ストッキング事業が、49%株式を保有するジョイントベンチャー・PVH Legwear LLCとして統合され、国際的なCalvin Kleinの靴下・ストッキング卸売事業が自社事業となった。PVHは、既に多くの事業のライセンスを保有していたG-IIIとのパートナーシップを継続し、直営のCalvin Klein North Americaの女性用ジーンズ卸売事業を停止した2019年、G-IIIにライセンスを許諾した。

PVHの2020年度成長率は2.6% (実質為替ベースでは4.8%) に減速した。同社の2つのラグジュアリーブランドの業績には著しい差が見られた。Tommy Hilfigerはその成長軌道を継続させ、買収も追い風となり8.5% (実質為替ベースでは11.4%) の増加となったが、Calvin Kleinの売上高は1.7%の減少 (実質為替ベースでは0.6%の増加) となり、アジアでの売上は低迷した。

10 Swatch Group

Swatch Groupはラグジュアリー品ランキングで高成長企業に追い抜かれ、4年連続で順位を落とした結果、10位にランクインした。同社は2019年度、Top 10社中でラグジュアリー品売上高が減少(3.0%減)した唯一の企業となった。スイスフランに対する米ドルやユーロ、その他の通貨が下落したことと、香港における売上の落ち込みが業績にとってのマイナス材料となった。その他の全ての市場では同年度下半期に成長を見せた。Swatch Groupの世界における小売店ネットワークは、前年度比で約60店舗減少した。

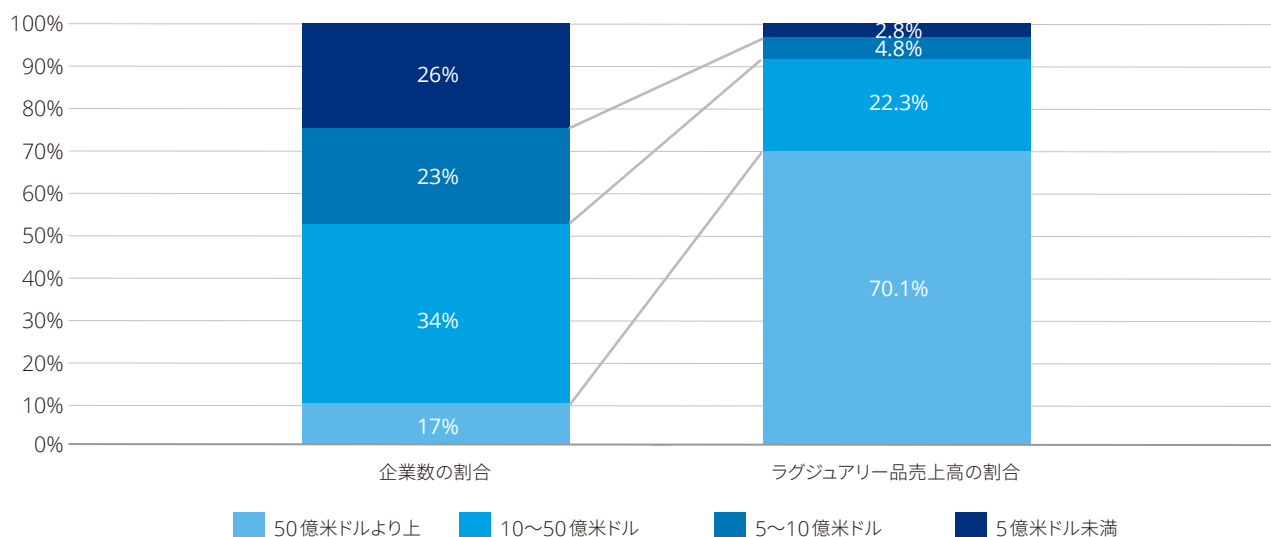
2018~2019年、Swatch Groupに特筆すべきM&A活動はなかった。

世界のラグジュアリー企業ランキング Top 100社

ラグジュアリー企業は力強い業績を維持

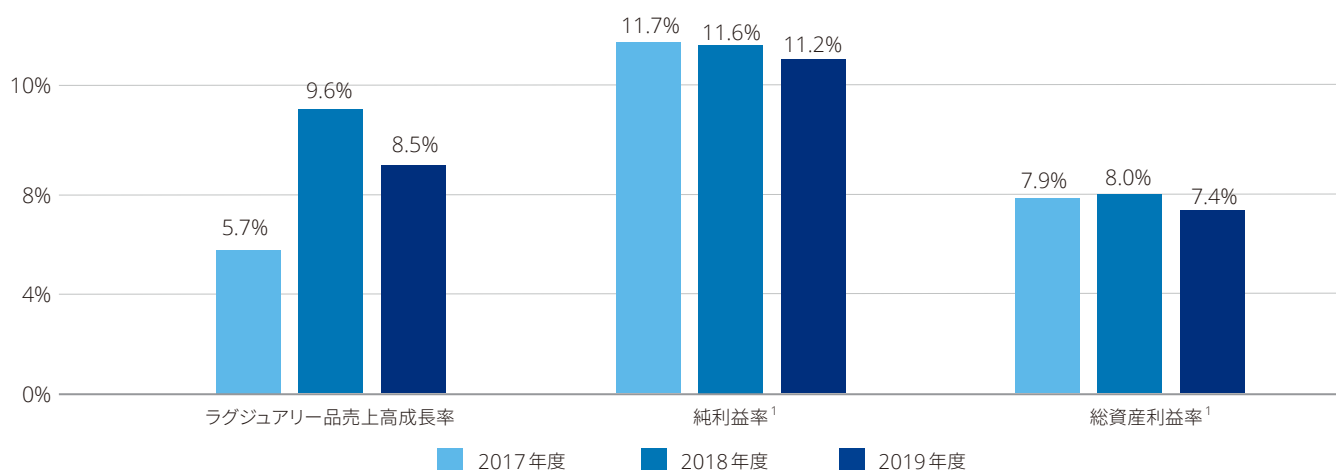
世界のラグジュアリー企業Top 100社の2019年度（2019年12月31日決算年度）のラグジュアリー品売上高は、前年の2,660億米ドルから増加し2,810億米ドルとなった。大手ラグジュアリー企業の重要性は明白で、ラグジュアリー品売上高が50億米ドルを超える17社によって、Top 100社収益合計の70.1%が占められた。売上高10億米ドル以下の49社は、同合計額のわずか7.6%だった。Top 100社に入るための最低収益の分岐点は、2,380億米ドルであった。

企業規模別Top 100社：ラグジュアリー品売上高（10億米ドル）（2019年度）



Top 100社の複合業績は、2018年度から2019年度にかけて比較的安定。2019年度の年間売上高成長と純利益率は引き続き堅調に推移。

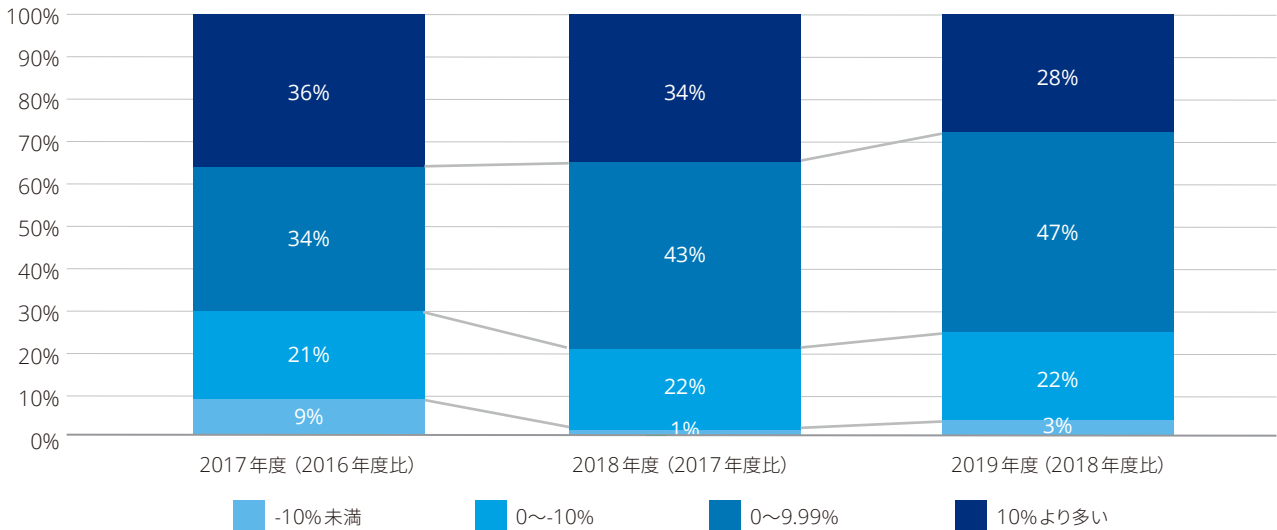
Top 100社：ラグジュアリー品売上高における、前年度比成長率、純利益率および総資産利益率（2017年度～2019年度）



¹ 純利益や総資産を報告したTop 100企業の分析より

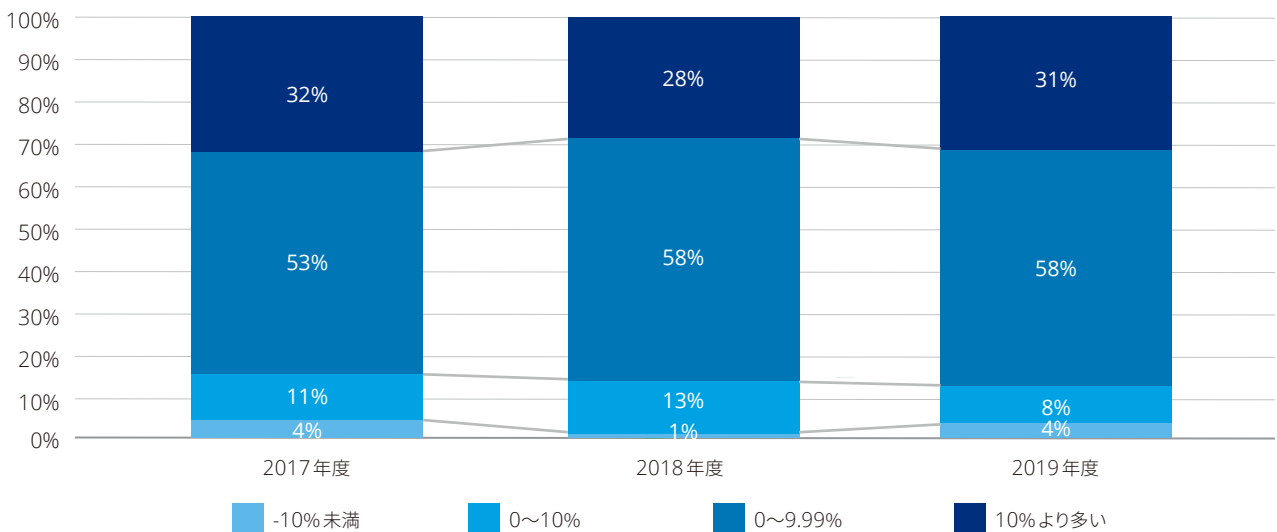
2017年度から2019年度にかけてのTop 100社のラグジュアリー品売上高成長率では、二極化傾向が減少した。前年度と比較して二桁成長を達成した企業数は減少し、Top 100社の半数近くが一桁成長で、4分の1は売上を落とした。

成長率別Top 100企業：ラグジュアリー品売上高前年比成長率が二桁／一桁の成長・下落を記録した企業数の割合 (2017年度～2019年度)



Top 100社のうち純利益を報告した79社においては、2019年度の複合純利益率が2018年度から0.4%だけ減少し、11.2%となった。純利益率二桁を達成した企業数は増加し、損失を計上した企業数は減少した。

純利益率別Top 10企業：一桁／二桁の純利益・損失を記録した企業数の割合 (2017年度～2019年度)



世界のラグジュアリー企業ランキングのTop 100社にランクインした企業のうち、買収されたという報告があったのはGianni Versaceのみだった。Michael KorsによるGianni Versaceの買収は2018年12月に完了した。同時期に、Michael Kors Holdings Limitedは、同社が今や「世界の大手グローバルファッションラグジュアリーグループの一つ」であるということを示すために、名称をCapri Holdingsに変更している。

中国のジュエラーであるEastern Gold Jadeは、財務上の重大な不正行為と損失によって2019年度純売上高が破滅的に減少し、Top 100社から姿を消した。

M&A、売却およびパートナーシップ活動

以下は、2018年から2020年における、トップ10企業以外のラグジュアリー企業による、上記以外の重要な買収、売却およびパートナーシップ活動である。

- Ermenegildo Zegnaが2018年、米国企業であるThom Browneの株式85%の他、Bonotto SpAとDondi Group（大手ジャージ生地メーカー）株式の過半数を取得。
- Coty Luxuryが2018年度、Burberry Beautyの事業を買収し、Cerrutiのライセンスを売却。
- Canada Gooseが2018年11月、冬靴メーカーBaffinを買収。
- L'Occitaneが2019年1月、ELEMIS beauty brandを買収。
- SMCPが2019年9月、フランスにおける手頃なラグジュアリー紳士服最大手De Fursacを買収。
- Clarinsが2019年10月、Mugler brands and Azzaro fragrancesをL'Oréalに売却。
- Liu Jo創業者マルコ・マルキが2019年11月、自身の持株会社Eccellenze Italiane Holding（EIH）を通じてBlufinを買収。Blufinの主要ブランドはBlumarine、Blugirl、Anna MolinariおよびBe Blumarine。

- Richard Milleが2019年、自社小売業務の完全統合を完了（世界でプティック42店舗、サードパーティによる物流は無い）。
- Fossil GroupによるBurberryおよびMarc Jacobs向け時計ライセンスが2019年に終了。
- Safiloが、米国の急成長中のサーフィン／スキー用サングラスブランドのBlenders（2019年12月）と、Privé Revaux（2020年2月）ブランドを買収。その他、2019年にMissoni、Levi's、David BeckhamとUnder Armour向けのアイウェアライセンスを取得。2019年7月には米国のSolsticeチェーンを売却し、小売事業から撤退。2019年第4四半期には、LVMHブランドサングラスライセンス（今後数年間でLVMHの自社ライセンスとなる）喪失の影響が出始めた。
- 資生堂が2019年11月、米国を拠点とする急成長企業Drunk Elephantのラグジュアリースキンケアブランドを92,863百万円（845百万米ドル）で買収完了。資生堂は、2020年開始から有効となるTory Burch Beauty製品の開発・製造・営業・販売グローバルライセンスを取得した。
- Puigが2020年6月、Charlotte Tilburyのメーキャップおよびスキンケア事業を買収した他、2018年にはDries van NotenとEric Buterbaughの過半数の株式を取得。有名ラグジュアリーブランドであるValentino向けのビューティー・フレグランスライセンス（2019年から有効）と、Prada（2021年から有効）を喪失し、L'Oréalに明け渡した。
- De Rigoが2020年9月、Phillip PleinおよびTumi向けアイウェアライセンスを取得。
- Inter ParfumsがMonclerの香水の世界的なライセンスを取得（2022年から有効）。

為替相場がランキングに及ぼす影響

世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100社は、2019年米ドル（US\$）換算ラグジュアリー品売上高に基づいて順位を付けている。前年度比の順位の変動は概ね、企業の売上高の増減によって決まる。ただし、ある通貨の対ドル相場が上昇した場合、他の条件がすべて同じであれば、当該通貨建てで会計報告を行っている企業の2019年度ランキングは、2018年度より高くなる可能性がある。逆に、会計報告に使用している通貨が下落した場合、その企業のランキングは低下する可能性がある。

2019年度は、本レポートにおける大部分の企業向け通貨が、ドルに対して値を下げた。唯一値上がりした通貨は日本円で、1.3%の上昇だった。

米ドルに対して最も大きく下げたのはスウェーデン・クローナで8%減、続いてブラジル・レアルの7.4%減、韓国ウォンの5.6%減、デンマーク・クローネの5.3%減、ユーロの5.1%減、英ポンドの4.3%減、中国元の4.2%減だった。その他の通貨は全て3%以内の変動となった。

企業にとっては、このような取引レート変動の売上高への影響は、各社が報告に使う通貨、事業の地理的分布および結果として生じる様々な通貨へのエクスポージャーによって左右される。

世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100社 (2019年度)

2019年度 のラグジュ アリー品 売上高 順位	順位の変動	企業名	本社所在国	対象ラグジュアリーブランド	2019年度の ラグジュア リー品売上高 (100万米ド ル)	2019年 度の総収 益(100 万米ドル)	2019年度 ラグジュア リー品売上 高成長率	2019 年度の 純利益率 ¹	2016～ 2019年度 のラグジュ アリー品売 上高の CAGR ²
1	↔	0 LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	フランス	Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Fendi, Bvlgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics	37,468	60,069	16.8%	14.5%	16.5%
2	↔	0 Kering	フランス	Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Pomellato, Girard-Perregaux, Boucheron, Ulysse Nardin	17,777	17,777	16.2%	14.7%	23.3%
3	↔	0 Estée Lauder	米国	Estée Lauder, Bobbi Brown, La Mer, Jo Malone London, Avedaの他、ライセンスを受けている美容&香水ブランドであるTom Ford Beauty	14,863	14,863	8.6%	12.1%	9.7%
4	↔	0 Compagnie Financière Richemont SA	スイス	Cartier, Van Cleef & Arpels, Montblanc, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, IWC, Piaget, Chloé, Officine Panerai	13,822	16,188	8.5%	19.9%	2.4%
5	↑	1 L'Oréal Luxe	フランス	Lancôme, Kiehl's, Biotherm, Urban Decay, IT Cosmetics; Licensed brands including Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Valentino	12,334	12,334	17.6%	n/a	12.9%
6	↓	-1 Chanel	英国	Chanel	12,273	12,273	10.4%	19.6%	12.5%
7	↔	0 Essilor Luxottica SA	イタリア	Ray-Ban, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples; Licensed eyewear brands	10,624	19,463	6.0%	6.8%	ne
8	↑	1 Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠寶集团有限公司	中国/香港	周大福、周大福T MARK,	8,411	8,500	13.9%	7.0%	5.2%
9	↑	1 PVH	米国	Calvin Klein, Tommy Hilfger	8,076	9,657	9.8%	7.7%	8.7%
10	↓	-2 The Swatch Group Ltd.	スイス	Omega, Longines, Breguet, Harry Winston, Rado, Blancpain; ライセンスを受けている時計ブランド	8,014	8,294	-3.0%	9.1%	2.9%
11	↔	0 Hermès International SCA	フランス	Hermès, John Lobb	7,704	7,704	15.4%	22.3%	9.8%
12	↑	1 Rolex SA	スイス	Rolex, Tudor	6,741 ^e	6,741 ^e	11.7%	n/a	8.1%
13	↓	-1 Ralph Lauren Corporation	米国	Ralph Lauren, Polo Ralph Lauren, Ralph Lauren Purple Label, Double RL	6,313	6,313	2.1%	6.8%	-5.2%
14	↔	0 Tapestry, Inc.	米国	Coach, Kate Spade, Stuart Weitzman	6,027	6,027	2.5%	10.7%	10.3%
15	↔	0 株式会社資生堂	日本	SHISEIDO, clé de peau BEAUTÉ, NARS, bareMinerals, IPSA, Laura Mercier, Benefique, Drunk Elephant; ライセンスを受けている香水ブランド	5,812 ^e	5,812 ^e	6.8%	n/a	16.0%
16	↔	0 Lao Feng Xiang Co., Ltd 老凤祥股份有限公司	中国	老凤祥	5,369	7,182	9.8%	3.7%	5.4%
17	↔	0 Capri Holdings Limited (前Michael Kors Holdings Limited)	英国	Michael Kors, MICHAEL Michael Kors, Jimmy Choo, Versace	5,238	5,238	11.0%	10.3%	3.6%
18	↔	0 Tiffany & Co.	米国	Tiffany & Co., Tiffany	4,442	4,442	6.5%	13.2%	2.7%
19	↔	0 Prada Group	イタリア	Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe	3,610	3,610	2.7%	8.0%	-3.1%
20	↔	0 Burberry Group plc	英国	Burberry	3,568	3,568	-0.5%	12.5%	2.7%
21	↑	2 Coty Luxury	米国	Philosophy, JOOP!, Lancaster, Licensed fragrance brands: Hugo Boss, Gucci, Calvi, Burberry など	3,294	3,294	2.6%	n/a	21.5%
22	↓	-1 Pandora A/S	デンマーク	Pandora	3,278	3,278	-4.1%	13.5%	2.5%
23	↓	-1 Hugo Boss	ドイツ	BOSS, HUGO	3,228	3,228	3.1%	7.1%	2.3%
24	↔	0 Swarovski Crystal Business	スイス/オーストリア	Swarovski	3,022	3,022	0.0%	n/a	1.3%
25	↑	2 Titan Company Limited	インド	Zoya, Favre-Leuba, Nebula, Xylys, Tanishq Titan	2,715	2,753	20.1%	7.2%	19.8%
26	↔	0 Giorgio Armani SpA	イタリア	Giorgio Armani, Emporio Armani, Armani, A X Armani Exchange	2,417	2,417	2.2%	5.5%	-5.1%

¹親会社またはグループの収益や純利益には、ラグジュアリー品以外の事業の業績が含まれる場合がある。

²年平均成長率 (CAGR)

e = 推定値

n/a = 該当無し

ne = 存在せず (合併や売却の結果)

^ = 2019年のデータ・予測値の該当が無いため、2018年のデータを使用

出所: Deloitte Touche Tohmatsu limited. Global Powers of Luxury Goods 2020. 2019年12月までを期末とする会計年度について、各社アニュアルレポートに基づく財務内容および業界推計値を分析

世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100社 (2019年度)

2019年度 のラグジュ アリー品 売上高 順位	順位 の変動	企業名	本社所在国	対象ラグジュアリーブランド	2019年度 のラグジュ アリー品 売上高 (100万米ド ル)	2019年 度の総収 益 (100 万米ドル)	2019年度 ラグジュ アリー品 売上高 成長率	2019 年度の 純利益率 ¹	2016～ 2019年 度のラグ ジュア リー品 売上高 のCAGR ²
27	↑	株式会社コーセー	日本	DECORTÉ, SEKKISEI, ADDICTION, JILL STUART, ALBION, Tarte	2,299 ^e	3,003	11.0%	11.7%	12.3%
28	↑	Puig S.L.	スペイン	Carolina Herrera, Jean Paul Gaultier, Nina Ricci, Paco Rabanne, Penhaligon's; ライセンスを受けている香水ブランド	2,271	2,271	5.0%	11.1%	4.3%
29	↑	Fossil Group, Inc.	米国	Fossil, Michele, Misfit, Relic, Skagen, Zodiac; Licensed brands; ライセンスを受けているブランド	2,117 ^e	2,218	-13.4%	-2.3%	-10.3%
30	↔	Chow Sang Sang Holdings International Limited 周生生集团 国际有限公司	中国/香港	周生生	2,075	2,264	-5.1%	3.6%	5.0%
31	↑	Luk Fook Holdings (International) Limited 六福集团(国际)有限公司	中国/香港	六福	2,007	2,022	13.5%	9.5%	3.9%
32	↔	Max Mara Fashion Group Srl	イタリア	MaxMara, SportMax, Marina Rinaldi, Max & Co, PennyBlack	1,859	1,859	1.3%	12.6%	4.5%
33	↑	Moncler SpA	イタリア	Moncler	1,822	1,822	14.6%	22.0%	16.1%
34	↔	株式会社オンワードホールディングス	日本	23区、Joseph, Jil Sander, 五大陸	1,801 ^e	2,179	-0.1%	2.4%	1.8%
35	↑	OTB SpA	イタリア	Diesel, Marni, Maison Margiela, Viktor&Rolf	1,713	1,713	6.3%	0.1%	-1.0%
36	↑	L'Occitane International SA	ルクセンブルグ	L'Occitane en Provence, Melvita, erborian, L'Occitane au Brésil, Elemis	1,651	1,651	8.1%	8.2%	3.6%
37	↑	Dolce&Gabbana	イタリア	Dolce&Gabbana	1,648	1,648	8.9%	1.0%	5.0%
38	↓	Clarins SAS	フランス	Clarins, My Blend	1,646	1,646	-8.2%	10.2%	-1.1%
39	↑	Salvatore Ferragamo SpA	イタリア	Salvatore Ferragamo	1,536	1,541	2.8%	6.3%	-1.2%
40	↑	Patek Philippe SA	スイス	Patek Philippe	1,509 ^e	1,509 ^e	3.4%	n/a	4.9%
41	↑	Ermenegildo Zegna Holditalia SpA	イタリア	Ermenegildo Zegna, Z Zegna, Agnona, Thom Browne, Dondi	1,509	1,509	11.2%	2.7%	5.8%
42	↓	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス	日本	Pola, Jurlique, Three, Itrm, Amplitude, Fiveism x Three	1,506	2,017	-8.9%	9.0%	3.8%
43	↓	Kalyan Jewellers India Pvt. Limited	インド	Mudhra, Tejasvi, Glo	1,397	1,397	-7.4%	0.0%	-2.6%
44	↑	Valentino SpA	イタリア	Valentino, REDValentino	1,374	1,374	-0.2%	2.7%	1.6%
45	↑	Tory Burch LLC	米国	Tory Burch, Tory Sport	1,300 ^e	1,300 ^e	18.2%	n/a	7.4%
46	↑	SMCP SAS	フランス	Sandro, Maje, Claudie Pierlot, De Fursac	1,267	1,267	11.3%	3.9%	12.9%
47	↓	PC Jeweller Ltd.	インド	PC Jeweller, AZVA	1,241	1,253	-9.7%	0.0%	5.8%
48	↑	Audemars Piguet & Cie	スイス	Audemars Piguet	1,187 ^e	1,187 ^e	9.3%	n/a	10.5%
49	↓	Joyalukkas India Pvt. Limited	インド	Collections: Pride, Eleganza	1,157 ^e	1,157 ^e	10.0%	1.7%	11.9%
50	↓	Safilo Group SpA	イタリア	Safilo, Carrera, Smith, Blenders; Licensed eyewear brands	1,051	1,051	-2.5%	-35.0%	-9.2%
51	↓	TOD'S SpA	イタリア	Tod's, Hogan, Fay, Roger Vivier	1,038	1,038	-2.4%	4.9%	-3.8%
52	↑	Revlon, Inc./Elizabeth Arden & Fragrances	米国	Elizabeth Arden; Licensed fragrance brands	973	973	-2.9%	n/a	n/a
53	↑	Le Petit-Fils de L.-U. Chopard & Cie SA	スイス	Chopard	936 ^e	936 ^e	1.6%	n/a	4.3%
54	↑	Richard Mille SA	スイス	Richard Mille	906 ^e	906 ^e	200.0%	n/a	58.7%
55	↔	Ted Baker plc	英国	Ted Baker	848	850	4.3%	3.8%	10.8%
56	↔	Samsonite International S.A./ Tumi ブランドのみ	米国	Tumi	767	767	0.6%	n/a	n/a
57	↑	Inter Parfums, Inc.	米国	Lanvin, Rochas; ライセンスを受けている香水ブランド	714	714	5.6%	10.7%	11.0%
58	↑	Cole Haan, Inc.	米国	Cole Haan	687 ^e	687 ^e	14.1%	4.8%	5.5%
59	↔	Brunello Cucinelli SpA	イタリア	Brunello Cucinelli	681	681	9.8%	8.7%	10.0%

¹親会社またはグループの収益や純利益には、ラグジュアリー品以外の事業の業績が含まれる場合がある。

²年平均成長率 (CAGR)

e = 推定値

n/a = 該当無し

ne = 存在せず (合併や売却の結果)

^ = 2019年のデータ・予測値の該当が無いため、2018年のデータを使用

世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100社 (2019年度)

2019年度 のラグジュ アリー品 売上高 順位	順位の変動	企業名	本社所在国	対象ラグジュアリーブランド	2019年度 のラグジュ アリー品売上高 (100万米ドル)	2019年 度の総収 益 (100 万米ドル)	2019年度 ラグジュ アリー品売上 高成長率	2019 年度の 純利益率 ¹	2016～ 2019年度 のラグジュ アリー品売 上高の CAGR ²
60	▲	9 Movado Group, Inc.	米国	Concord, EBEL, Movado, Olivia Burton; ライセンスを受けている時計ブランド	680	680	19.7%	9.1%	4.5%
61	▼	-1 Chow Tai Seng Jewelry Co., 周大生珠寶	中国	周大生	666	787	9.1%	18.2%	22.5%
62	▼	-5 David's Bridal, Inc	米国	David's Bridal	650 ^e	650 ^e	-9.1%	n/a	-5.0%
63	▲	12 Canada Goose Holdings Inc.	カナダ	Canada Goose	633	633	40.5%	17.3%	41.9%
64	▼	-2 Gerhard D. Wempe KG	ドイツ	Wempe, Wempe Glashütte, By Kim	629 ^e	629 ^e	7.4%	n/a	6.5%
65	▲	2 MCM Group	韓国	MCM	617	617	11.8%	3.4%	7.4%
66	▼	-1 Graff Diamonds International Limited	英国	Graff	615	615	2.6%	2.0%	2.6%
67	▲	5 Breitling SA	スイス	Breitling	584 ^e	584 ^e	20.8%	n/a	11.5%
68	▼	-5 Longchamp SAS	フランス	Longchamp, Le Pliage	581 [^]	581 [^]	0.0%	n/a	0.6%
69	▼	-3 Furla SpA	イタリア	Furla	562	562	-0.3%	6.4%	5.4%
70	▼	-2 Marcolin Group	イタリア	Marcolin, ライセンスを受けている眼鏡ブランド	545	545	0.9%	-3.0%	3.3%
71	▼	-1 株式会社三陽商会	日本	Mackintosh, Paul Stuart	537	537	-0.9%	0.0%	-4.7%
72	▲	11 TFG London	英国	Whistles, Hobbs, Phase Eight	536	536	31.3%	n/a	33.0%
73	↔	0 Tse Sui Luen Jewelry (International) Limited., 謝瑞麟珠寶國際有限公司	中国/香港	TSL 謝瑞麟	511	518	6.5%	1.3%	4.2%
74	↔	0 Euroitalia S.r.l.	イタリア	Reporter, Naj-Oleari; ライセンスを受けている香水ブランド (Moschino, Versace, Missoni, Dsquared2)	501	501	10.4%	12.8%	16.6%
75	▼	-14 Zhejiang Ming Jewelry Co., 浙江明牌珠寶股份有限公司	中国	明	496	496	-16.2%	1.6%	0.8%
76	▼	-5 De Rigo	イタリア	Police, Lozza, Sting; ライセンスを受けている眼鏡ブランド	488	488	-0.2%	-2.9%	1.1%
77	▼	-1 Marc O'Polo AG	ドイツ	MARC O'POLO	483	483	9.1%	9.4%	0.9%
78	▲	2 Liu Jo SpA	イタリア	Liu Jo	447	447	6.2%	7.2%	8.0%
79	▲	2 Kurt Geiger Limited	英国	Kurt Geiger London, KG, Miss KG, Carvela	444	444	3.1%	8.3%	5.9%
80	▼	-2 S Tous SL	スペイン	Tous	442	442	3.7%	7.3%	5.9%
81	▼	-4 Vera Bradley, Inc.	米国	Vera Bradley	416	416	-8.5%	5.0%	-6.1%
82	▲	3 Sociedad Textil Lonia SA	スペイン	Purificación García, ライセンスを受けているブランド (CH Carolina Herrera)	411 ^e	411 ^e	4.5%	11.1%	1.9%
83	▼	-1 Aeffe	イタリア	Moschino, Pollini, Alberta Ferretti, Philosophy	405	405	2.7%	3.3%	7.9%
84	↔	0 Zadig & Voltaire	フランス	Zadig & Voltaire	398 ^e	398 ^e	4.5%	n/a	n/a
85	▲	3 Franck Muller Group	スイス	Franck Muller	322 ^e	322 ^e	0.0%	n/a	6.5%
86	↔	0 Gefin SpA	イタリア	Etro	322	322	-1.3%	-1.0%	-2.1%
87	NEW	Laboratoire Nuxe SA	フランス	Nuxe, Resultime	308 ^e	308 ^e	25.0%	n/a	9.6%
88	▲	4 Fashion Box SpA	イタリア	Replay	299	299	9.7%	3.0%	6.3%
89	▲	2 Vivara SA	ブラジル	Vivara	297	297	10.5%	27.2%	7.1%
90	▲	8 J Barbour & Sons Ltd	英国	Barbour	294	294	11.3%	13.8%	13.3%
91	▲	9 Paul Smith Group Holdings Limited	英国	Paul Smith	278	278	8.9%	1.7%	6.4%
92	▼	-3 Marc Cain Holding GmbH	ドイツ	Marc Cain	278 ^e	278 ^e	-9.7%	n/a	-0.8%
93	NEW	Acne Studios Holding AB	スウェーデン	Acne Studios	276	276	23.0%	10.4%	13.0%
94	▼	-1 TWINSET SpA	イタリア	Twinsset Milano, SCEE	269	269	1.1%	1.2%	-0.7%
95	↔	0 Falke KGaA	ドイツ	Falke, Burlington	263 [^]	263 [^]	0.0%	5.7%	0.6%
96	↔	0 Tribhovandas Bhimji Zaveri Limited	インド	tbz	253	253	0.4%	0.9%	2.2%
97	NEW	Trinity Limited 利邦控股有限公司	中国/香港	Cerruti 1881, Kent & Curwen, Gieves & Hawkes	250	250	13.9%	2.6%	3.4%
98	▲	1 Charles Tyrwhitt Shirts Limited	英国	Charles Tyrwhitt	244	244	-4.2%	-40.1%	2.4%
99	▼	-12 Restoque Comércio e Confeccoes de Roupas S.A.	ブラジル	Le Lis Blanc, Dudalina, Bo.Bô, John John	242	242	-23.3%	-20.2%	-5.4%
100	NEW	株式会社ミキモト	日本	ミキモト	238	238	-4.2%	n/a	-2.0%

¹親会社またはグループの収益や純利益には、ラグジュアリー品以外の事業の業績が含まれる場合がある
²年平均成長率 (CAGR)

e = 推定値 n/a = 該当無し ne = 存在せず (合併や売却の結果)

[^] = 2019年のデータ・予測値の該当が無いため、2018年のデータを使用

出所: Deloitte Touche Tohmatsu limited. Global Powers of Luxury Goods 2020. 2019年12月までを期末とする会計年度について、各社アニュアルレポートに基づく財務内容および業界推計値を分析

Top 100社のハイパフォーマラグジュアリー企業

Top 100社における「ハイパーフォーマー」企業数は2019年度に増加しており、12社が前年度比ラグジュアリー品の二桁売上高成長率と二桁純利益率の両方を達成した。Top 11社中4社がハイパーフォーマー企業となった。複合ラグジュアリー企業（売上高の相当割合を複数のラグジュアリー商品を構成している企業）は4社あり、その全てがラグジュアリー品売上高において50億米ドルを超えていた。衣料品・靴カテゴリーの企業もハイパーフォーマーとして多く名を連ね、4社（ほとんどが他より小規模）がランクインした。ハイパーフォーマー企業の半数が、グローバル事業の拠点としてフランスまたは英国に本社を置いている。

ハイパーフォーマー企業：ラグジュアリー品売上高前年度比成長率二桁および純利益率二桁を達成した企業（2019年度）

Top 100社順位	企業名	本社所在国	2019年度のラグジュアリー品売上高 (100万米ドル)	2019年度のラグジュアリー品売上高成長率	2019年度の純利益率 ¹
64	Canada Goose Holdings Inc.	カナダ	633	40.5%	17.3%
94	Acne Studios Holding AB	スウェーデン	276	23.0%	10.4%
1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	フランス	37,468	16.8%	14.5%
2	Kering SA	フランス	17,777	16.2%	14.7%
11	Hermès International SCA	フランス	7,704	15.4%	22.3%
34	Moncler SpA	イタリア	1,822	14.6%	22.0%
91	J Barbour & Sons Ltd	英国	294	11.3%	13.8%
28	株式会社コーセー	日本	2,299 ^e	11.0%	11.7%
17	Capri Holdings Limited (formerly Michael Kors Holdings Limited)	英国	5,238	11.0%	10.3%
90	Vivara SA	ブラジル	297	10.5%	27.2%
75	Euroitalia S.r.l.	イタリア	501	10.4%	12.8%
6	Chanel Limited	英国	12,273	10.4%	19.6%

e = 推定値

¹ 純利益を報告したTop 100社の分析

ラグジュアリーファッション企業の3社が、2017年度から2019年度にかけて最も安定したハイパーフォーマー企業となった。

Monclerは、総合的に最も安定していたハイパーフォーマー企業で、2017年度から2019年度の3年間全てで、前年度比ラグジュアリー品売上高成長率二桁と純利益率二桁を達成した。同社の年間収益は2014年度の2倍以上になった（134%）。

Canada GooseはMonclerと同様、ラグジュアリーアウターで有名である。同社は2017年度から2019年度にかけて、Top 100社中最も高い安定的成長を達成した。同社の2019年度の年間収益は、2014年度の5倍以上となった。

ラグジュアリーブランドの象徴である**Hermès**は、Top 100企業の中で最も安定したハイパーフォーマー企業であり、2017年度から2019年度の3年間通して純利益率20%を超えた。

地域別の動向

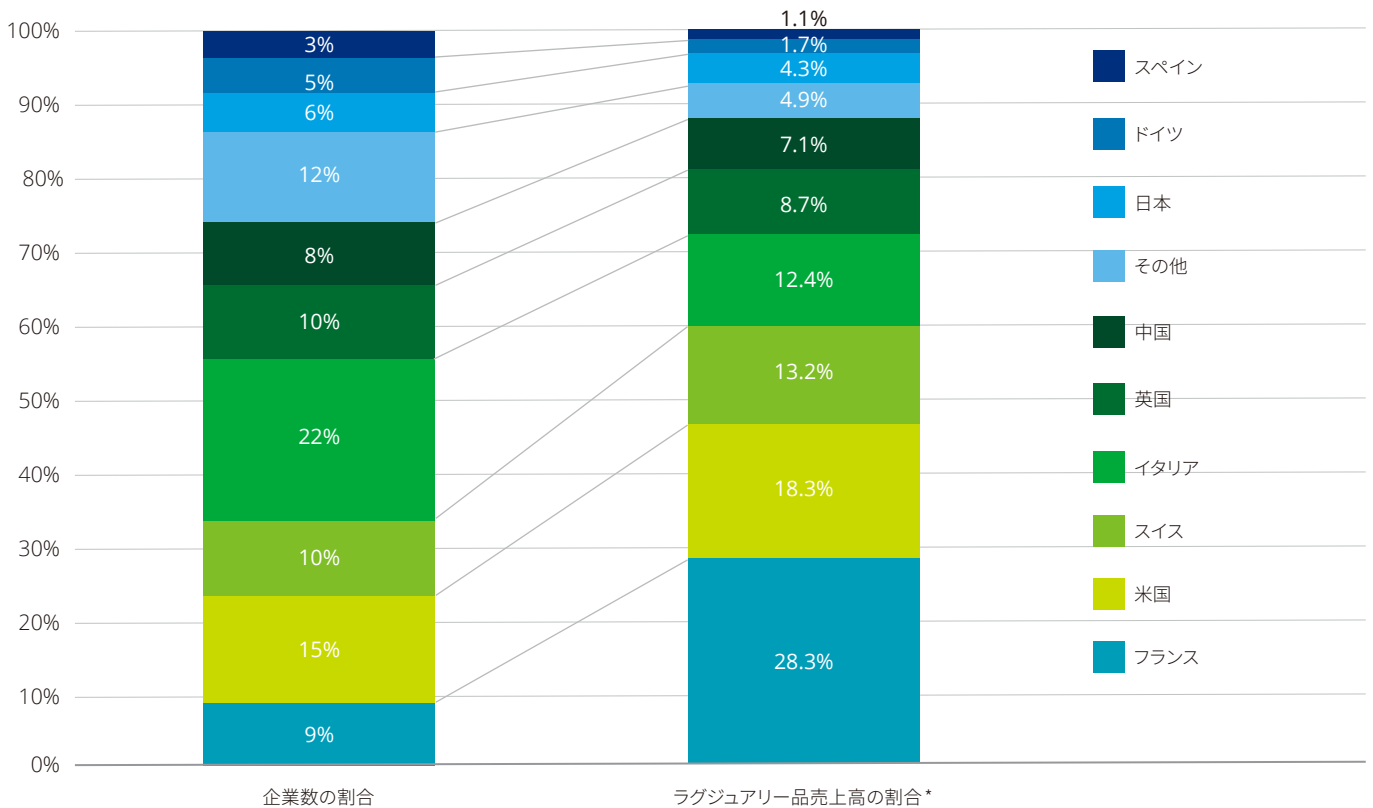
ラグジュアリー企業の本拠地は、欧州、米国およびアジアの主要市場に集中していることから、この地理的分析では個々の国に絞り込み、各企業が本社を置く国ごとに分類している。そのため、ラグジュアリー品売上高の多くを占める国とは必ずしも一致していない。

多くの企業が本社所在国以外からも売上を上げているが、この分析では、各企業の売上高の100%がその企業の本社所在国で得られたものと見なしている。この分析は、デロイトのTop 100社分析の対象企業のみ該当する。

分析の対象は以下の9カ国である。

- 中国・香港
- フランス
- ドイツ
- イタリア
- 日本
- スペイン
- スイス
- 米国
- 英国

国別のTop 100社シェア (2019年度)

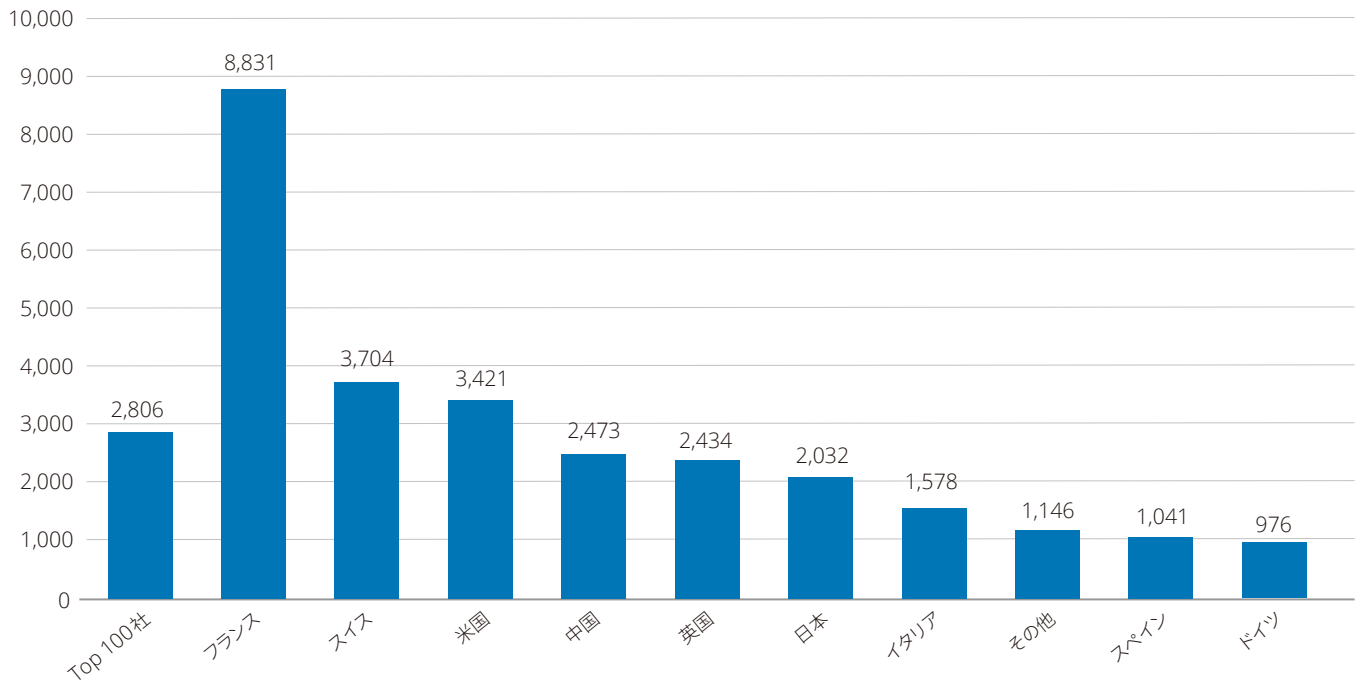


業績は、各国に本社を置くTop 100社のもの。

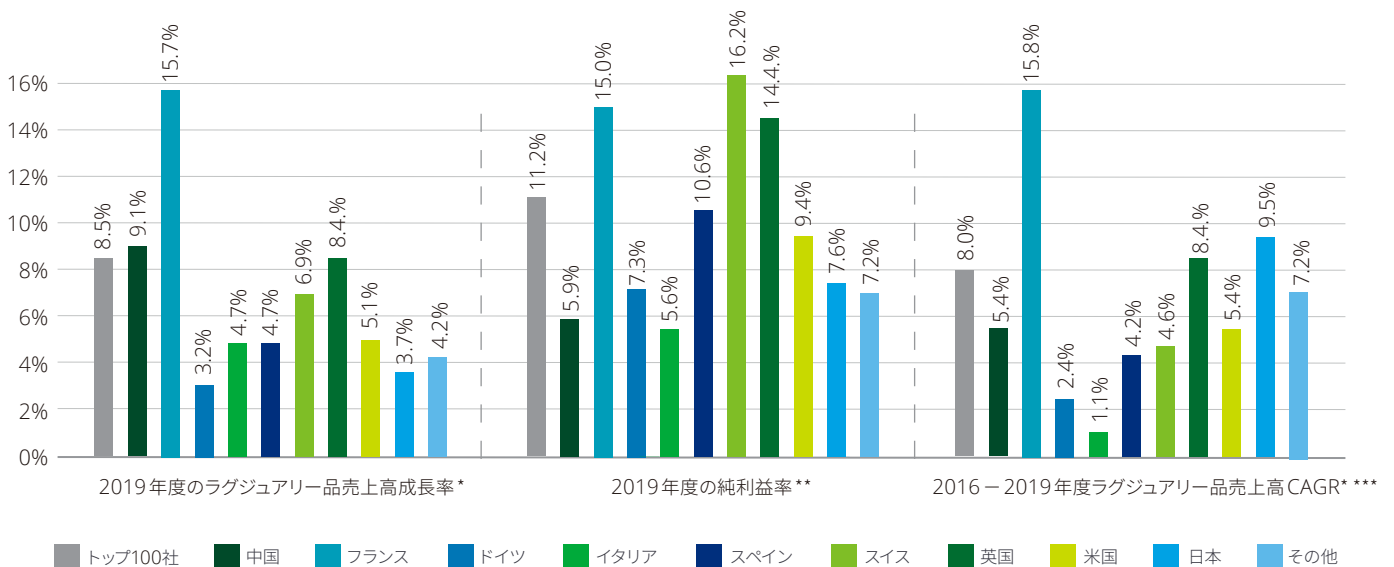
* 為替調整後の売上高加重平均

出所: Deloitte Touche Tohmatsu limited. Global Powers of Luxury Goods 2020. 2019年12月までを期末とする会計年度について、各社アニュアルレポートに基づく財務内容および業界推計値を分析

国別ラグジュアリー品売上高企業平均規模 (100万米ドル) (2019年度)



国別業績 (2019年度)



業績は各国に本社を置くTop 100社のもの

* 為替調整後の売上高加重平均

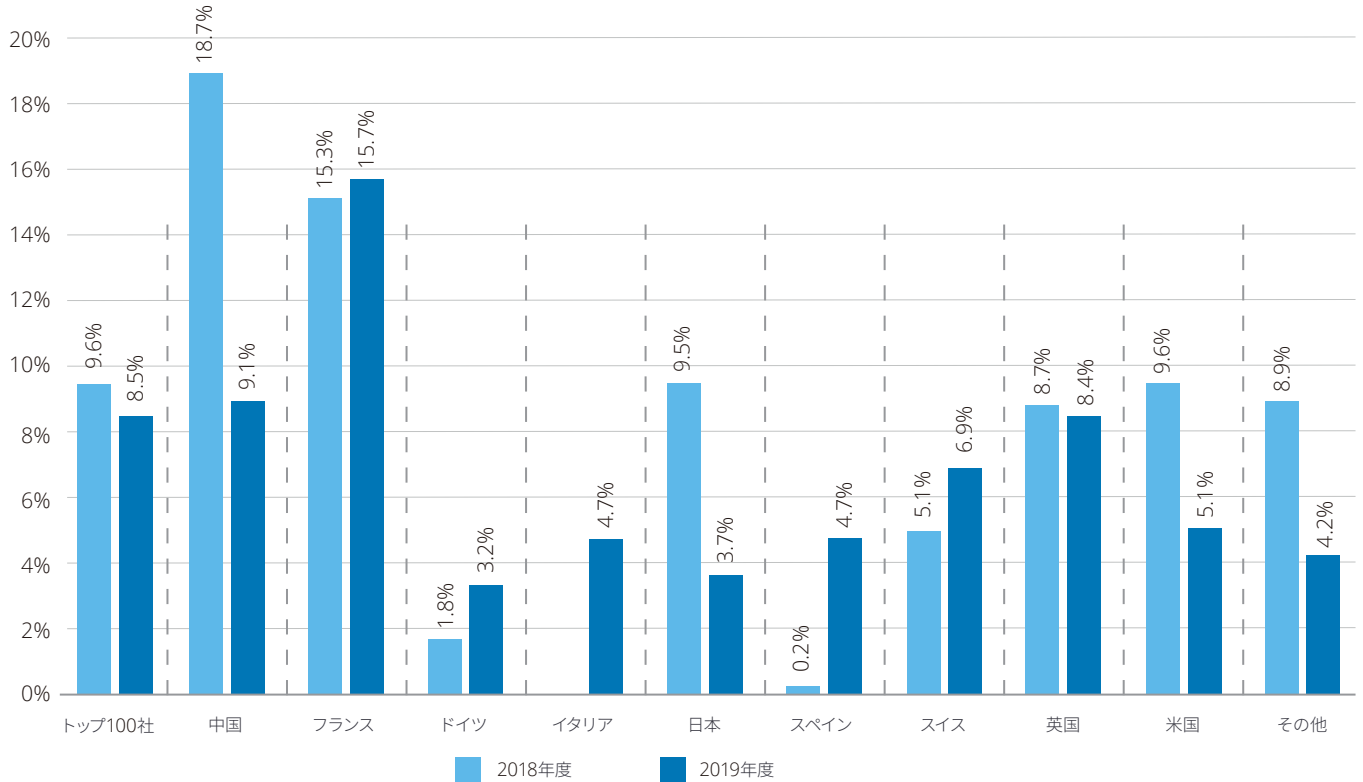
** 売上高加重平均

*** 年平均成長率

スイス：純利益率と総資産利益率は2社からのデータに基づく

出所：Deloitte Touche Tohmatsu limited. Global Powers of Luxury Goods 2020. 2019年12月までを期末とする会計年度について、各社アニュアルレポートに基づく財務内容および業界推計値を分析

Top 100 社国別ラグジュアリー品売上高前年度比成長率 (2018年度・2019年度)



注：比較可能な2017年度データの該当が無いため、2018年度成長計算から除外された企業：

イタリア：EssilorLuxottica フランス：Clarins 米国：Cole Haan

各国の商品カテゴリー別企業数の割合 (2019年度)

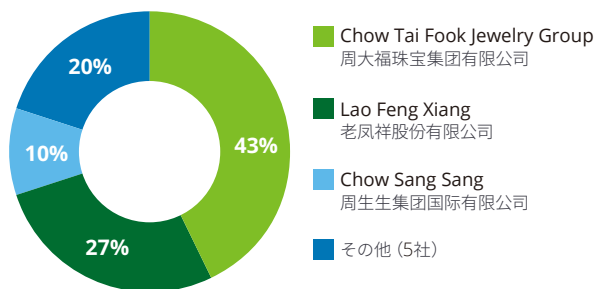
	衣料品・靴	バッグ・アクセサリ	化粧品・香水	ジュエリー・時計	複合ラグジュアリー
中国	13%			88%	
フランス	22%	11%	33%		33%
ドイツ	80%			20%	
イタリア	64%	23%	5%		9%
スペイン	33%		33%	33%	
スイス				100%	
英国	60%			10%	30%
米国	27%	13%	27%	20%	13%
日本	33%		50%	17%	
その他	25%	8%	8%	58%	

グローバルラグジュアリーリーダーに牽引され、フランス企業が総合的に最も高い業績を達成

前年度比成長率は、欧州以外の全ての国で低下

中国、日本および米国に拠点を置くラグジュアリー企業 Top 100 社の 2019 年度の前年度比売上高成長率は、2018 年度に達成した高い成長レベルから急落した。欧州を拠点にする企業では、わずかに低下した英国を除き、前年度比売上高成長率が増加した。スイス、フランスおよび英国に拠点を置く企業は、Top 100 社の平均よりも高い 11.2% の純利益率を達成した。

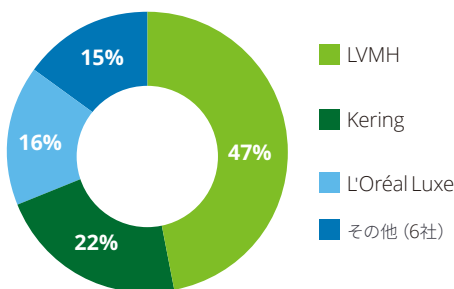
中国におけるラグジュアリー品売上高 Top 3 社の割合 (2019 年度)



中国

中国のラグジュアリー企業の 2019 年度の収益成長率は、非常に高水準だった 2018 年度レベルから半分以上低下したものの、各国中で 2 番目に高い 9.1% だった。8 社中 7 社が製造から販売まで垂直統合されたジュエラーで、ルイグループの紳士服スペシャリストである Trinity Limited が唯一のファッション企業だった。Chow Tai Fook Jewellery、Luk Fook および Trinity が 2019 年度に前年度比ラグジュアリー品売上高二桁成長を達成したが、Chow Sang Sang と Zhejiang Ming は低下した。米中貿易摩擦と、観光客数の大幅な低下を招いた香港における社会不安とを背景に、ほとんどの企業が 2019 年下半期の売上を落とした。全ての企業が利益を出したが、純利益率は Chow Tai Seng のみが二桁を記録するに留まり、9カ国中 2 番目に低い 5.9% となった。

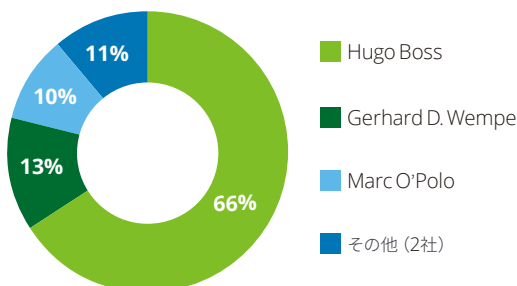
フランスにおけるラグジュアリー品売上高 Top 3 社の割合 (2019 年度)



フランス

フランスを拠点とする 9 企業は、2019 年度に最も堅調な業績を挙げ、ラグジュアリー品売上高における前年度比成長率と過去 3 年間の CAGR が最も高かった。これらの企業の成長率は 15.7% と 2018 年度をやや上回り、Top 100 社のラグジュアリー品売上高において 28.3% と最も高いシェアを占めた。この結果は、フランスを拠点とするグローバルラグジュアリーリーダー (トップ 5 の LVMH、Kering、L'Oréal Luxe に加え、11 位の Hermès) の二桁成長によって牽引されている。フランス企業の平均規模 (88 億米ドル) は、Top 100 社平均の 3 倍を上回っている。5 社の純利益率報告は 15.0% で、2019 年度で 2 番目に高い純利益率だった。

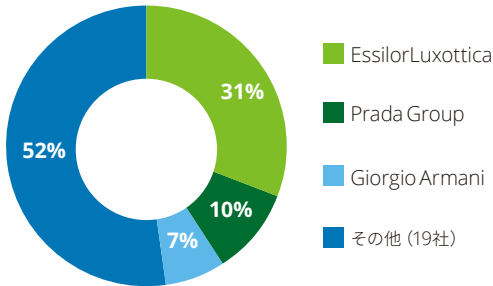
ドイツにおけるラグジュアリー品売上高 Top 3 社の割合 (2019 年度)



ドイツ

ドイツ企業 5 社は、2018 年度から 1.4% 増の 3.2% と、2019 年度は全ての国の中で最も低い前年度比売上高成長率となった。これら企業の業績は主に、ドイツラグジュアリー最大手企業 Hugo Boss の 3% 成長に牽引された。Hugo Boss の小売成長は、主に厳しい米国の情勢における卸売業績の低下によって一部相殺された。ドイツ企業の平均規模は、10 億米ドル弱と最も小規模である。利益を報告したこれらの 3 社は、2019 年度の純利益率で一桁成長を達成し、純利益率は 7.3% となった。

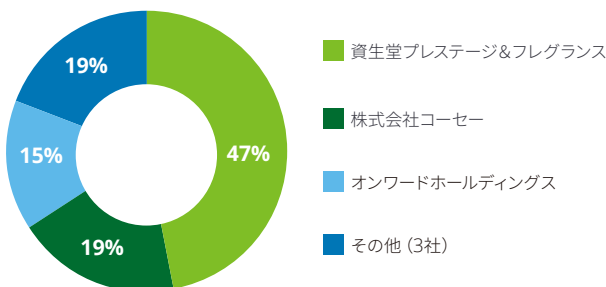
イタリアにおけるラグジュアリー品売上高Top 3社の割合
(2019年度)



イタリア

イタリアは、Top 100社中22社と最も多くの企業がランクインしており、そのうち14社がラグジュアリーファッション企業である。これらの企業の2019年度の前年度比売上高成長率は4.7%で、2018年度のゼロ売上成長からは改善した。Moncler、ZegnaおよびEuroitaliaが二桁売上高成長を報告し、ファッション企業6社(Armani、OTB、Dolce&Gabbana、Ferragamo、Zegna、Twinsset)が2019年度にプラス成長に転じた。イタリア企業は2019年度の純利益率が5.6%と最も低かった。

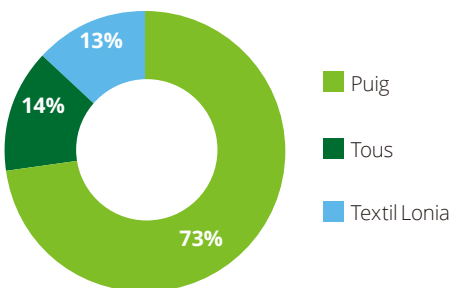
日本におけるラグジュアリー品売上高Top 3社の割合
(2019年度)



日本

日本企業6社による2019年度の前年度比売上高成長率は、5.8%低下し3.7%だった。最大手企業であり化粧品・香水スペシャリストの資生堂とコーセーが、引き続き売り上げを伸ばした。資生堂は2019年11月、米国の急成長企業Drunk Elephantのラグジュアリースキンケアブランドを買収し、中国や欧州・中東・アフリカ地域において、そして旅行小売部門において力強い成長を遂げた。オンワードホールディングス、ポーラ・オルビスおよび三陽商会は売上が減少した。報告された5企業の2019年度の純利益率は7.6%だった。

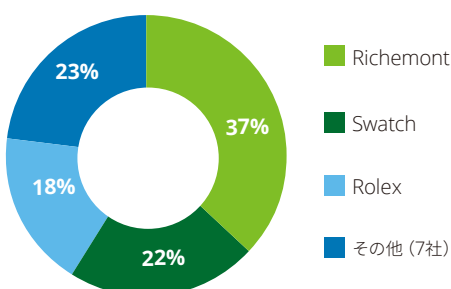
スペインにおけるラグジュアリー品売上高Top 3社の割合
(2019年度)



スペイン

スペインを拠点とするラグジュアリー品最大手企業3社は全社が売上を増やし、2019年度の前年度比売上高成長率を前年から4.5%増の4.7%とした。Puigは、主に欧州と北米両方における好業績と、2018年のDries Van Noten買収後初の通年売上の影響に牽引されて成長を示した。PuigとTextil Loniaの両社が二桁純利益率を達成し、2019年度のスペイン企業純利益率10.6%に貢献した。

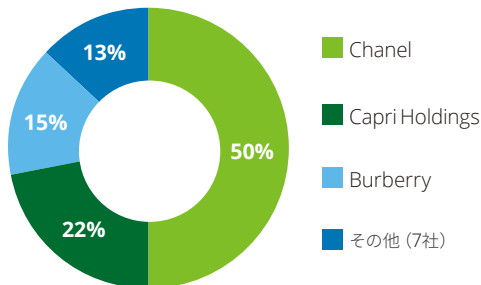
スイスにおけるラグジュアリー品売上Top 3社の割合
(2019年度)



スイス

スイスを拠点とする10社は全社がジュエリー・時計企業である。2019年度のスイス企業の前年度比売上高成長率は1.8%増加し、6.9%となった。Rolex、Richard Mille、Breitlingの全社が2019年度のラグジュアリー品売上高二桁成長（推計値）となった。Richard Milleの2019年度の売上高（推計値）が急激に増加したのは、主に同社の小売事業の完全統合によるものである。Breitlingのように、その他の企業の中にも小売事業を統合している非公開ラグジュアリー時計メーカーがあるということは注目に値する。ただしこれらの企業は財務情報を一切開示しないため、売上高はブランド売上予想のみに基づいている。Swatch Groupは2019年度に売上を落とした唯一の企業となった。財務報告を発表した企業はRichemontとSwatch Groupのみ。2019年度の純利益率は、全ての国の中で最高の16.2%だった。

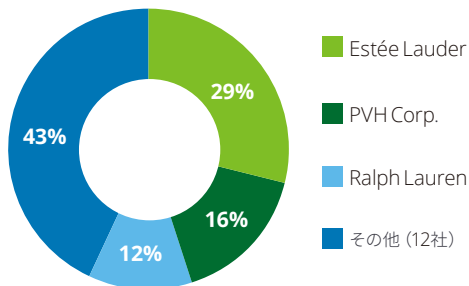
英国におけるラグジュアリー品売上高 Top 3 社の割合 (2019年度)



英国

英国の10企業は、ロンドンに本社を置くグローバルラグジュアリーリーダーであるChanelとCapri Holdings、続いて英国Burberryブランドが主役となっている。2019年度の英国企業の前年度比複合ラグジュアリー品売上高成長率は、3番目に高い8.4%だった。Chanel、Capri Holdings、Barbourおよび新規にランクインしたTFG Londonの全社が2019年度のラグジュアリー品売上高成長率二桁を達成した。Capri Holdings (前Michael Kors) の成長は、同社による2017年11月のJimmy Chooおよび2018年末のGianni Versaceなどの大規模買収によってもたらされた。Burberryの売上高は、2018年にBurberryビューティー卸売ライセンスをCoachへ売却したことで減少した。英国企業は2019年度の純利益率が3番目に高い144%で、Chanel、Capri Holdings、BurberryおよびBarbourの全社が二桁の純利益率を報告し、損失を計上したのはCharles Tyrwhitt Shirtsのみだった。

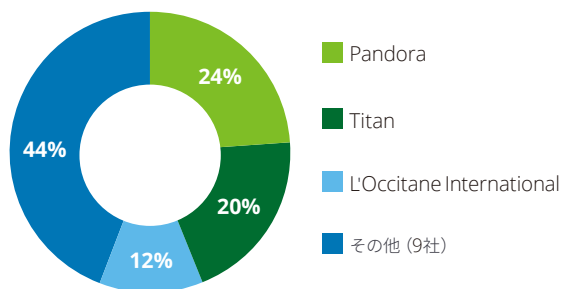
米国におけるラグジュアリー品売上高 Top 3 社の割合 (2019年度)



米国

米国の15企業は、Top 100社ラグジュアリー品売上高が18.3%と、2番目に高い割合となった。2019年度の前年度比売上高成長率は5.1%で、前年度の高成長レベルから4.5%減少した。Ralph Laurenは自社の「Way Forward Plan」がようやく結果を出し、過去4年間で初めてラグジュアリー品売上高が増加した。Tory Burch、Cole HaanおよびMovadoは全社が二桁成長を達成した。対照的に、Fossil Groupの純売上高が、2015年から2019年にかけて毎年減少している。2019年度の米国企業の純利益率は9.4%で、Top 100社の平均を上回った。

その他の国におけるラグジュアリー品売上高 Top 3 社の割合 (2019年度)



その他の国

その他の国を拠点とするラグジュアリー企業12社はおおむね規模が小さく、ラグジュアリー品売上高平均は11億米ドルだった。2019年度の前年度比ラグジュアリー品売上高成長率は4.2%で、2018年度から4.7%減少した。この数字には、異なる企業の様々な業績が隠れている。これらの企業のうち、5社がインドの垂直統合のジュエリー小売業者である。最大手インド企業のTitanは力強い成長軌道を維持し、2016~2019年度のCAGRは19.8%としたが、Kalyan JewellersとPC Jewellerは収益が減少した。ルクセンブルグを拠点とするビューティー企業L'Occitaneは、2019年度に売上高の低下を反転させた。このグループにおける最大企業であるデンマークのPandoraは、自社の再建プログラム「NOW」により、2019年第4四半期に初めて好業績を挙げたが、それでも2019年度の売上高は減少した。カナダのアウターファッション企業であるCanada Goose、韓国のMCMグループ、ブラジルのジュエリー企業であるVivara、スウェーデンのAcne Studiosの全社が2019年度の前年度比売上高二桁成長率を記録した。ブラジルのファッション企業Restoqueは、割引価格によるブランド戦略を取り入れたことで、売上高が23%減少した。このグループの企業による2019年度の純利益率は、7.2%だった。

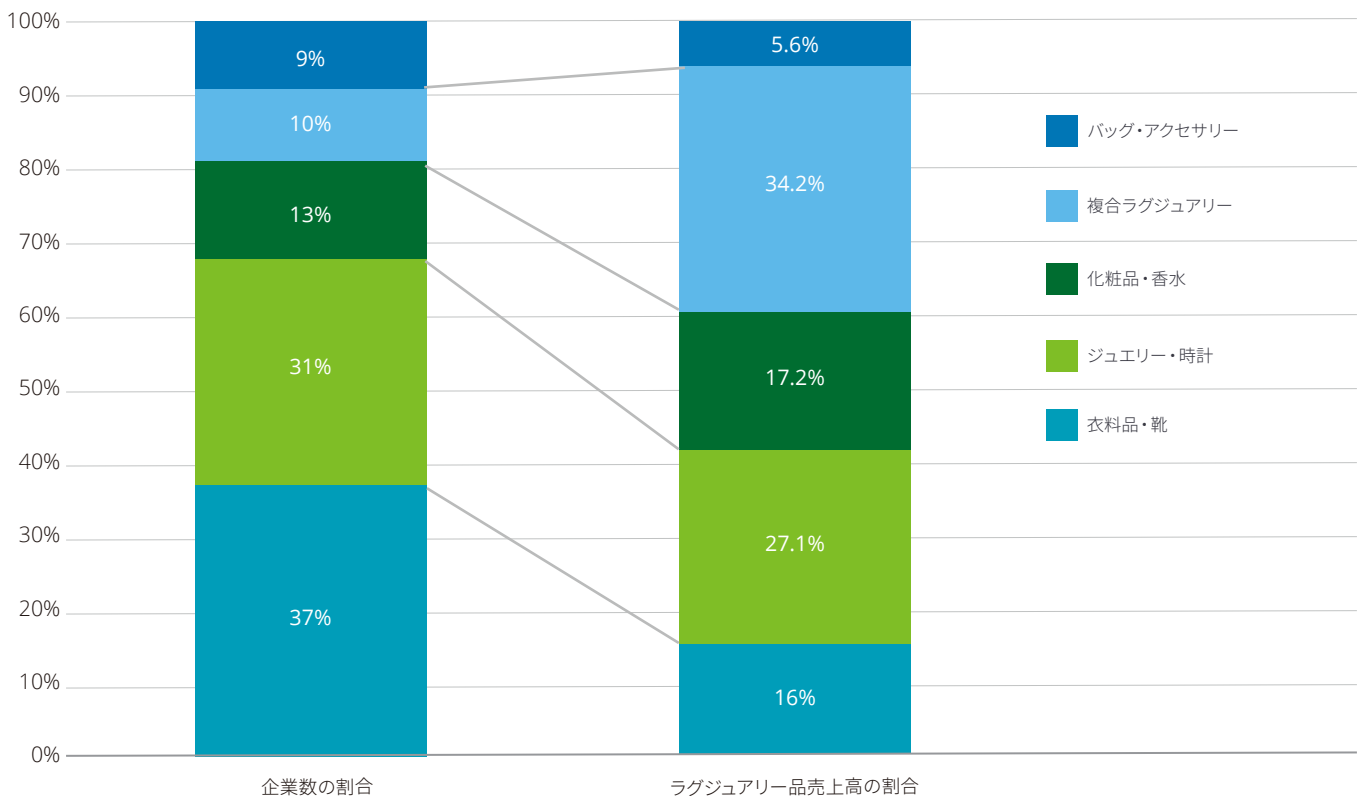
商品カテゴリー別の動向

「世界のラグジュアリー企業ランキング」では、地域別の業績に加え、ラグジュアリー商品のカテゴリー別の業績についても分析を行った。カテゴリー別分析の対象は、以下の5つである。

- バッグ・アクセサリ（眼鏡を含む）
- 衣料品・靴
- 化粧品・香水
- ジュエリー・時計
- 複合ラグジュアリー

特定の商品カテゴリーでラグジュアリー品売上高の大部分を構成している企業は、当該商品カテゴリーの企業として分類している。また、売上高の相当割合を複数のラグジュアリー商品カテゴリーで構成している企業は、複合ラグジュアリー企業に分類している。なお、当分析は本調査におけるTop 100社を対象としている。

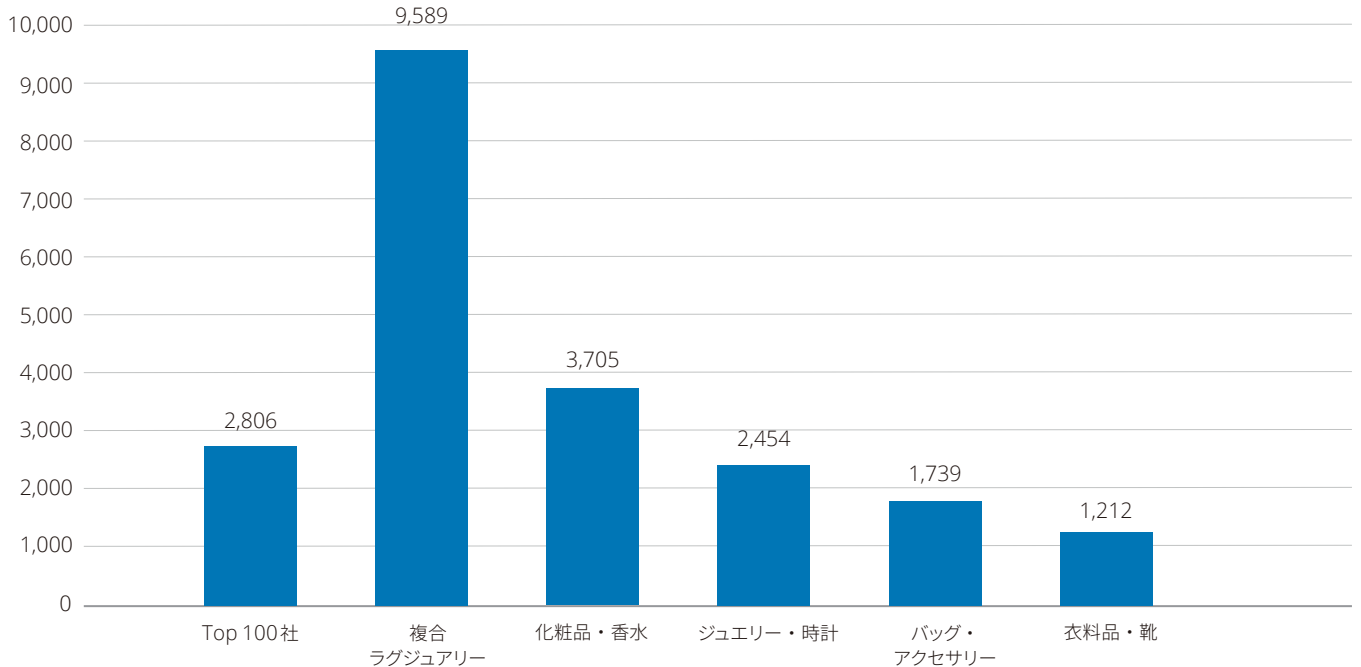
商品カテゴリー別Top 100社の割合（2019年度）



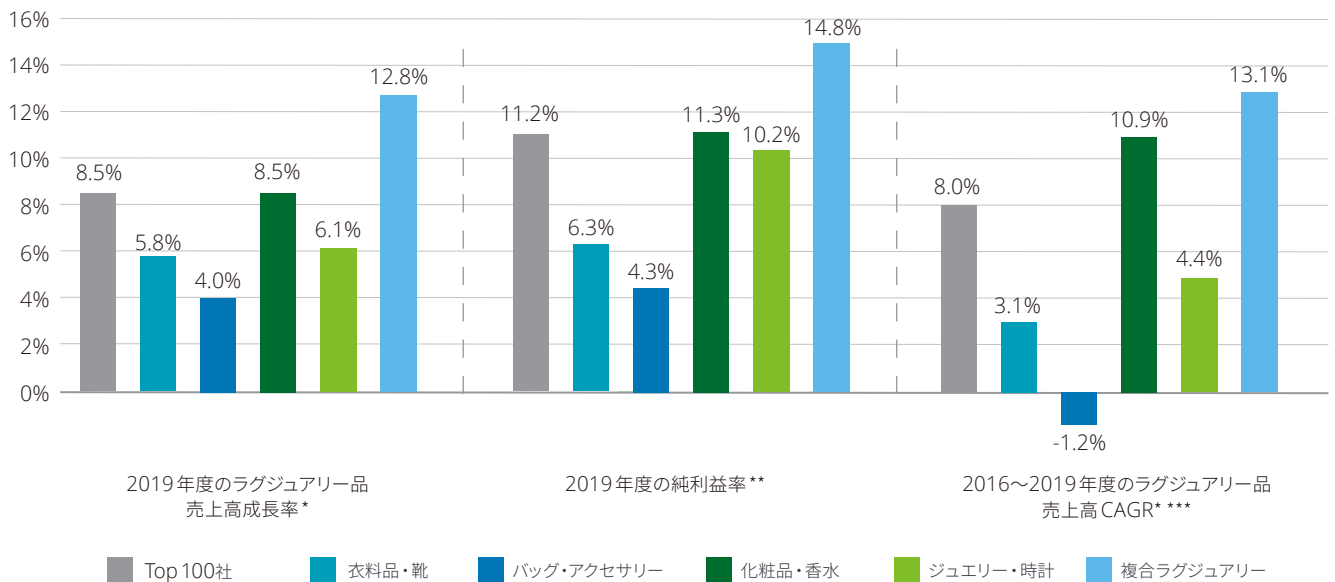
* 為替調整後の売上高加重平均

出所：Deloitte Touche Tohmatsu limited. Global Powers of Luxury Goods 2020. 2019年12月までを期末とする会計年度について、各社アニュアルレポートに基づく財務内容および業界推計値を分析

商品カテゴリー別企業平均売上規模 (100万米ドル) (2019年度)



商品カテゴリー別業績 (2019年度)



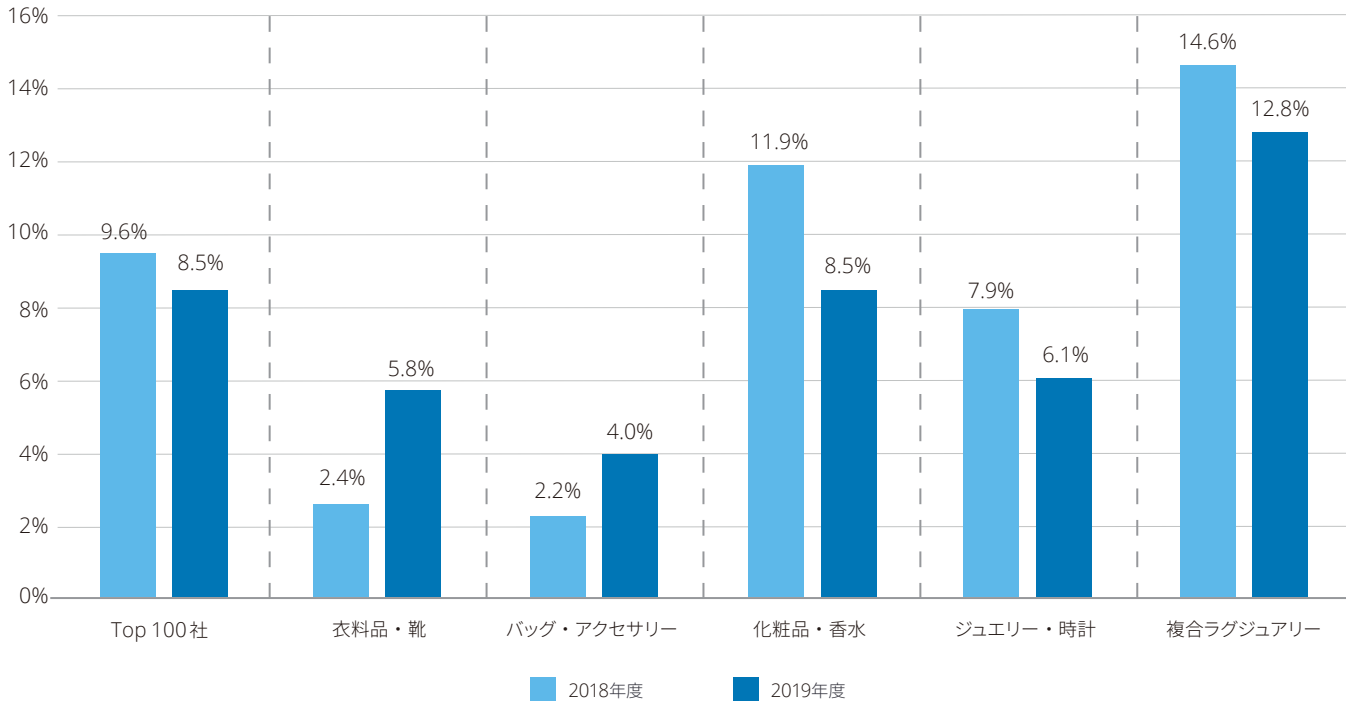
* 為替調整後の売上高加重平均

** 売上高加重平均

*** 年平均成長率

出所: Deloitte Touche Tohmatsu limited. Global Powers of Luxury Goods 2020. 2019年12月までを期末とする会計年度について、各社アニュアルレポートに基づく財務内容および業界推計値を分析

Top 100社による商品カテゴリー別ラグジュアリー品売上高前年度比成長率 (2018・2019年度)



注：比較可能な2017年度データの該当が無いため、2018年度成長計算から除外された企業：
 バッグ・アクセサリ：Essilor Luxottica 化粧品・香水：Clarins 複合ラグジュアリー品：Cole Haan

各商品カテゴリーにおける国別企業数の割合 (2019年度)

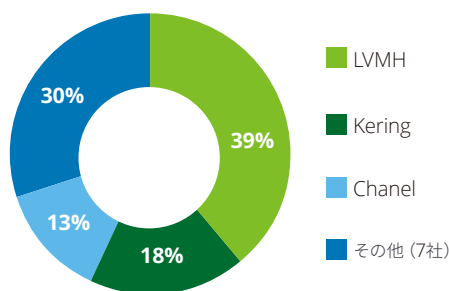
	衣料品・靴	バッグ・アクセサリ	化粧品・香水	ジュエリー・時計	複合ラグジュアリー
中国	3%			23%	
フランス	5%	11%	23%		30%
ドイツ	11%			3%	
イタリア	38%	56%	8%		20%
スペイン	3%		8%	3%	
スイス				32%	
英国	16%			3%	30%
米国	11%	22%	31%	10%	20%
日本	5%		23%	3%	
その他	8%	11%	8%	23%	

ラグジュアリー品売上高に占める複合ラグジュアリー企業の割合・売上高成長・純利益率が最大に

最多は衣料品・靴企業

2019年度の商品カテゴリー間ラグジュアリー品売上高成長は、二極化傾向が減少した。2019年度の成長率は、2018年度に最大の成長を見せたカテゴリーで減少し、2018年度に低めの成長率を見せたカテゴリー（衣料品・靴やバッグ・アクセサリー）において増加した。

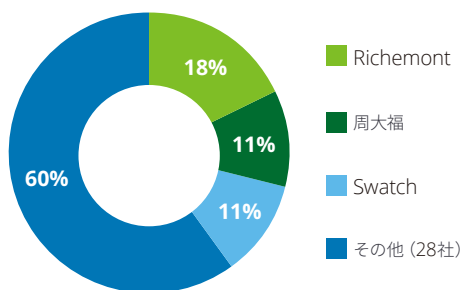
複合ラグジュアリーにおけるラグジュアリー品売上高Top 3社の割合（2019年度）



複合ラグジュアリー

複合ラグジュアリー企業10社の重要性は明白である。これらの企業の売上高は、2019年度のTop 10社のラグジュアリー品売上高総額の3分の1を上回り、1社あたりの金額平均もほぼ100億米ドルと最も高くなった。これらの企業は複合ラグジュアリー部門の中で最も高い売上高成長率と純利益率を達成したが、前年度比成長率は2018年度から1.8%減少し、12.8%となった。この部門の大手企業であるLVMH、Kering、Chanel、Hermèsと共に、Capri HoldingsおよびCole Haanが、前年度比売上高二桁成長を達成した。Burberryは唯一売上を落としているが、これは2018年にBurberryビューティーライセンスをCoachに売却したことによる。全ての企業で利益が出ており、LVMH、Kering、Chanel、Capri HoldingsおよびBurberryの5社が二桁純利益率を達成し、純利益率は14.8%だった。

ジュエリー・時計におけるラグジュアリー品売上高Top 3社の割合（2019年度）

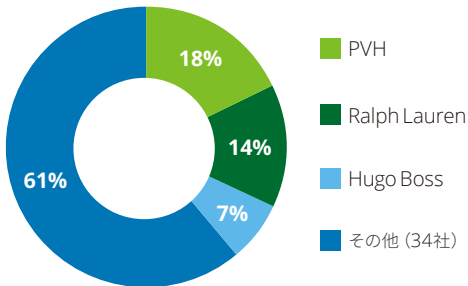


ジュエリー・時計

スイスにはこの商品部門企業31社中10社があり、中にはラグジュアリージュエリー・時計部門のグローバルリーダーであるRichemont、Swatch Groupの他、Rolexを含む未公開グローバルラグジュアリー時計ブランドを象徴する7社企業が名を連ねる。31社のうちの12社は、中国（大陸および香港）とインドの垂直統合のジュエリー小売業者である。

この部門の企業の2019年度の業績は大きくばらついており、9社（Chow Tai Fook JewelleryとRolexを含む）が売上高二桁成長を報告し、7社（FossilとZhejiang Mingを含む）が売上を落とした。ジュエリー・時計は2019年度、全ての商品カテゴリーにおいて3番目に業績の良い商品カテゴリーとなり、前年度比売上高成長率は1.8%減の6.1%だった。純利益を報告した22社の2019年度の純利益率は10.2%で、これはTop 100社の平均にわずか1%及ばない数値だった。

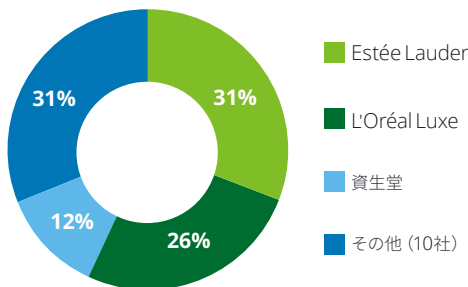
衣料品・靴におけるラグジュアリー品売上Top 3社の割合 (2019年度)



衣料品・靴

衣料品・靴部門は、引き続きTop 100社における最多企業数を占めているが、平均規模はわずか12億米ドルと最も小さい。これら37社の半数以上が未公開企業であり、多くの場合は創業者一族によって所有されている。この部門は最も国際色に富んではいるが、3分の1以上がイタリア企業と、ラグジュアリーファッションの本場としてのイタリアの影響力が反映されている。衣料品・靴部門は2019年度、前年度比で3.4%増の5.8%という最も高い成長率を記録した。同部門は2019年度、全ての商品カテゴリーにおいて4番目に業績の良い部門だった。純利益率は6.3%で6社が二桁の純利益率を記録。損失を計上したのは3社のみだった。

化粧品・香水におけるラグジュアリー品売上高Top 3社の割合 (2019年度)

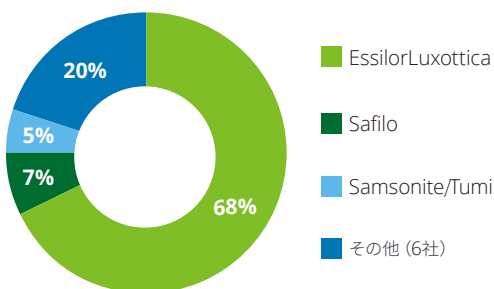


化粧品・香水

化粧品・香水企業13社のうち、9社が米国、フランスおよび日本を拠点としている。L'Oréal Luxe、コーセーおよびEuroitaliaは2019年に前年度比売上高二桁成長を計上し、Clarins、ポーラ・オルビスおよびRevlonのElizabeth Arden and luxury fragrancesは売上を落とした。Clarinsの落ち込みは、Mugler and Azarro brandsをL'Oréalに売却したことが原因だった。化粧品・香水企業は、ラグジュアリー品売上高平均が37億米ドルと、Top 100社平均よりも規模が大きい。

2019年度、同部門は2番目に高い前年度比成長率である8.5%を達成した一方、2018年度と比較した成長率は3.4%減と最大の落ち込みを見せた。純利益を計上した化粧品・香水企業の8社では、2019年度の純利益率が全商品部門中2番目に高く11.3%で、2019年度の総資産利益率は最も高い11.4%となった。

バッグ・アクセサリーにおけるラグジュアリー品売上高Top 3社の割合 (2019年度)



バッグ・アクセサリー

この部門は最も規模が小さい商品カテゴリーで、最近統合したEssilorLuxotticaが独占している。同部門の9社中5社がイタリアを拠点としている。前年度比売上高成長率は、2019年度に1.8%改善して4%となったが、それでも各商品カテゴリー中で最低だった。韓国のMCMグループが、二桁成長を記録した唯一の企業となった。

バッグ・アクセサリーは利益率が最も低いカテゴリーでもあり、純利益を計上した7社における2019年度の純利益率は4.3%だった。EssilorLuxotticaは、最高純利益率6.8%を計上した。一方3社が損失を報告しており、Safiloは特に業績が低かったが、これは、米国のSolsticeチェーンおよび小売事業から撤退したこと、LVMHブランドのアイウェアライセンス喪失の初期影響が出たことが原因である。

新たにランクインした企業

新たにランクインした企業 (2019年度)

2019年度の ラグジュアリー品 売上高順位	企業名	本社所在国	商品カテゴリー	2019年度のラグ ジュアリー品売上高 (100万米ドル)	2019年度のラグ ジュアリー品売上高 成長率
39	Clarins SAS	フランス	化粧品・香水	1,646	-8.2%
63	David's Bridal, Inc	米国	衣料品・靴	650 ^e	-9.1%
66	MCM Group	韓国	バッグ・アクセサリ	617	11.8%
73	TFG London	英国	衣料品・靴	536	31.3%
88	Laboratoire Nuxe SA	フランス	化粧品・香水	308 ^e	25.0%
90	Vivara SA	ブラジル	ジュエリー・時計	297	10.5%
94	Acne Studios Holding AB	スウェーデン	衣料品・靴	276	23.0%
98	Trinity Limited 利邦控股有限公司	中国／香港	衣料品・靴	250	13.9%
100	株式会社ミキモト	日本	ジュエリー・時計	238	-4.2%

太字の企業は、売上高成長率（米ドル建て）または新会社の設立によって新たにランクインしたか、過去のレポートでTop 100社にランクインしたことがある企業。

その他の企業はデータの改善によってTop 100社に入った企業。

その他の企業は、データ改善によりTop 100に入った企業。

e = 推定値

出所: Deloitte Touche Tohmatsu limited. Global Powers of Luxury Goods 2020. 2019年12月までを期末とする会計年度について、各社アニュアルレポートに基づく財務内容および業界推計値を分析

今年度の新規ランキング企業: 2018年度 (2018年12月31日決算年度) の業績ベースで2018年度トップ100に入るほど大規模ではない企業、および2017年度 (2018年6月30日決算年度) の業績ベースで「世界のラグジュアリー企業ランキング2019」レポートTop 100に入っていない企業

2019年度のTop 100社では、9社が新たにランクインした。(衣料・靴企業が4社、化粧品・香水企業とジュエリー・時計企業がそれぞれ2社ずつ、バッグ・アクセサリ企業が1社)

David's Bridalと**Vivara**の2社は、データ活用の改善によってTop 100社にランクインした。

米国を拠点とし、スペインのPronoviasをライバルとするグローバルブライダルラグジュアリーブランドである**David's Bridal**は、米国、カナダ、英国に300を超える店舗を有する他、メキシコにてフランチャイズ展開をしている。同社は会社更生法を申請したのち、2018年に財務再編が完了し、2019年1月に更生した。

ブラジルのトップジュエラーである**Vivara**は、自身の非公開親会社であるTellerinaが企業内シェア40%を売却したことで初めてデータを公表する運びとなった。Vivaraは2019年のIPOで、ブランディングと技術の拡大・投資に充てる453.5百万ブラジル・レアルを調達した。

南アフリカの小売業者The Foschini Groupの子会社である**TFG London**は、2015年から2017年にかけて実施した一連の英国ラグジュアリー婦人服ブランド (Phase Eight, Whistles, Damsel in a Dress and Hobbs) の買収によって急激に成長した。

その他の企業は、過去の「世界のラグジュアリー企業」Top 100社にランクインしたことのある「再ランクイン企業」である。

2018年度にランクインの適わなかった**Laboratoire Nuxe**、**Acne**、**Trinity**および**ミキモト**は、2019年度トップ100社に復帰した。**Clarins**と**MCM Group** (前回Sungjoo D&Dとしてランクイン) は、データ欠落により一年間ランク外となった後、再度Top 100社に入った。

急成長ラグジュアリー企業20社

急成長ラグジュアリー企業20社の2016~2019年度CAGR²

CAGR Top 100 順位	社順位	企業名	本社所在国	2019年度のラグジュアリー品売上高 (100万米ドル)	2016~2019 年度のラグジュアリー品 売上高CAGR ²	2019年度の ラグジュアリー 品売上高 成長率	2019 年度の純 利益率 ¹
1	55	Richard Mille SA	スイス	906 ^e	58.7%	200.0%	n/a
2	64	Canada Goose Holdings Inc.	カナダ	633	41.9%	40.5%	17.3%
3	73	TFG London	英国	536	33.0%	31.3%	n/a
4	2	Kering SA	フランス	17,777	23.3%	16.2%	14.7%
5	62	Chow Tai Seng Jewelry Co., Ltd. 周大生珠寶	中国	666	22.5%	9.1%	18.2%
6	21	Coty Luxury	米国	3,294	21.5%	2.6%	n/a
7	26	Titan Company Limited	インド	2,715	19.8%	20.1%	7.2%
8	75	Euroitalia S.r.l.	イタリア	501	16.6%	10.4%	12.8%
9	1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	フランス	37,468	16.5%	16.8%	14.5%
10	34	Moncler SpA	イタリア	1,822	16.1%	14.6%	22.0%
11	15	株式会社資生堂	日本	5,812 ^e	16.0%	6.8%	n/a
12	91	J Barbour & Sons Ltd	英国	294	13.3%	11.3%	13.8%
13	94	Acne Studios Holding AB	スウェーデン	276	13.0%	23.0%	10.4%
14	47	SMCP SAS	フランス	1,267	12.9%	11.3%	3.9%
15	5	L'Oréal Luxe	フランス	12,334	12.9%	17.6%	n/a
16	6	Chanel Limited	英国	12,273	12.5%	10.4%	19.6%
17	28	株式会社コーセー	日本	2,299 ^e	12.3%	11.0%	11.7%
18	50	Joyalukkas India Pvt. Limited	インド	1,157 ^e	11.9%	10.0%	1.7%
19	68	Breitling SA	スイス	584 ^e	11.5%	20.8%	n/a
20	58	Inter Parfums, Inc.	米国	714	11.0%	5.6%	10.7%
急成長ラグジュアリー企業20社***				103,326	16.9%	15.3%	14.7%
Top 100***				280,640	8.0%	8.5%	11.2%

太字の企業は、「世界のラグジュアリー企業ランキング2019」レポートでも急成長ラグジュアリー企業20社にもランクインしている

¹連結売上高および純利益に基づく純利益率

²年平均成長率 (CAGR)

e = 推定値 n/a = 該当無し

*売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

**純利益率は売上高加重平均

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 「世界のラグジュアリー企業ランキング」2020。企業年次報告、業界試算およびその他のソースを利用した、2019年12月31日決算年度の財務成績および運用の分析。

ビッグアンドファースト：LVMHとKeringがTop 10社および急成長10社に

Canada GooseはRichard Milleに抜かれる

急成長ラグジュアリー企業20社の順位は、3年間のラグジュアリー品売上高の年平均成長率（CAGR）によって決まる。今年の順位はTop 100社の2016～2019年度CAGRに基づいている。

2016～2019年度、急成長企業20社の売上高の年平均成長率は16.9%で、Top 100社の年平均成長率の2倍上回った。2019年度の急成長企業20社のうち14社が堅実な高成長を示しており、「世界のラグジュアリー企業ランキング2019」の前年度急成長企業20社にも入っていた。これらの企業は、急成長企業20社リストでは太字で表示されている。

Canada Gooseは、前年度比成長率40.5%という高い伸びが続いたものの、過去2年間守ってきた同リストトップの座を失った。トップの座を奪ったのはスイスのラグジュアリー時計メーカーRichard Milleで、同社の2019年度売上予測における急激な成長は、主に小売事業の完全統合によるものだった。この組織再編を除けば、Richard Milleの実質的成長率は約20%だった。Breitlingなどのその他の非公開ラグジュアリー時計メーカー数社も小売事業を統合していることは、注目に値する。ただし、これらの企業は決算報告書を開示しないため、本レポートに使用した予測売上高は、公開されているブランドの売上情報に基づいている。

南アフリカ・Foschini Groupの子会社であり、新規参入ファッション企業であるTFG Londonは、ランキング中3位に躍進した。

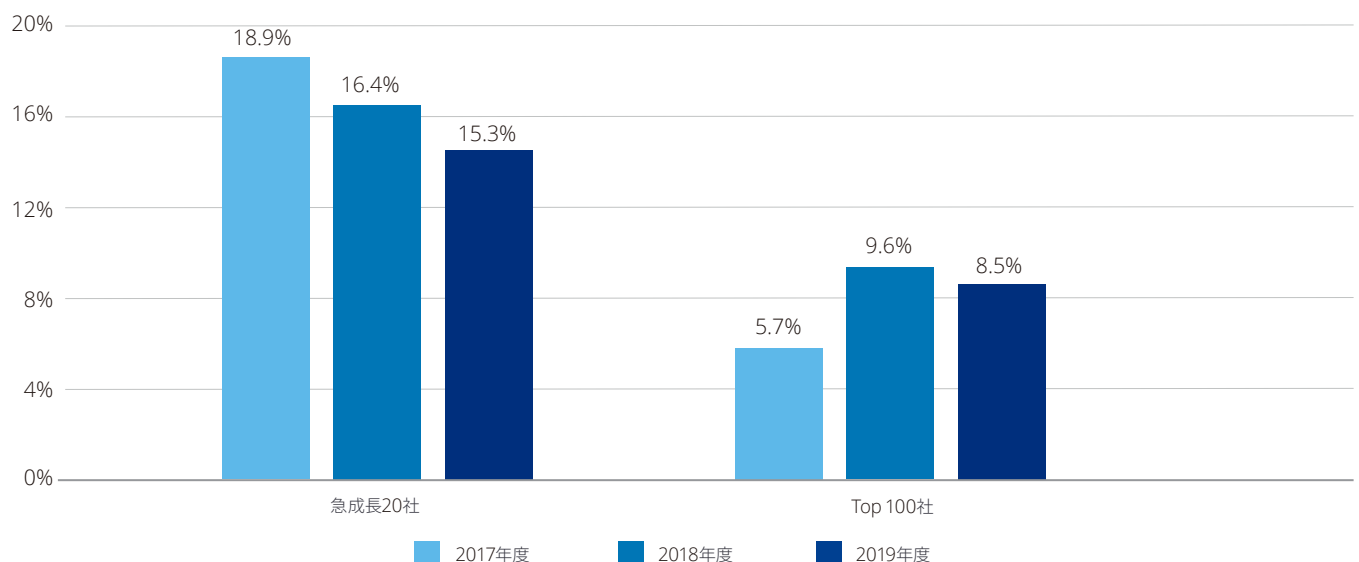
2015年から2017年、Phase Eight、Whistles、Damsel in Dress and Hobbsなど、英国ラグジュアリー婦人服ブランドの一連の買収によって成長が後押しされた。

その他、LVMH、L'Oréal Luxe、Euroitalia、Chanel、Breitlingの5社が、2019年度の急成長企業20社に新たにランクインした。

デンマークのPandoraとイタリアのFurlaの両社は、これまでの急速な成長率が著しく減速し、今年度の急成長企業20社のランキングから外れた。これによって、イタリアのファッション企業Monclerが最も継続的なラグジュアリー品のハイパフォーマー企業となった。同社は過去5年間、急成長企業20社にランクインしただけでなく、2019年度のTop 100社において純利益率が22.0%と3番目に高い数字を示している。

そして今回もまた、急成長企業は平均を上回る利益率を達成した。急成長企業20社にランクインした企業で2019年度の収益結果を開示した14社の全てが利益を挙げており、ともに純利益率14.7%を達成した。これは、Top 100社の純利益率より3.5%高い。2019年度、急成長企業20社の平均売上高は2倍以上になり、50億米ドルを超えた。ランキングのトップ3企業のラグジュアリー品売上高は10億米ドル未満だったが、その他の企業はビッグ（大きな売上）とファーストグローイング（急成長）の両方の達成が可能であることを示した。急成長企業20社のうち5社が50億米ドルを超える収益を挙げたが、この5社には世界のトップラグジュアリー企業6社のうちの、LVMH、Kering、L'Oréal Luxe、Chanelの4社が含まれている。これらの企業は全て、2017年度から2019年度の3年間、全ての年で売上高成長率二桁を達成している。

急成長企業20社：ラグジュアリー品売上高前年度比成長率（2017～2019年度）



商品カテゴリー別および国別急成長企業20社の数

	衣料品・靴	バッグ・アクセサリ	化粧品・香水	ジュエリー・時計	複合ラグジュアリー	急成長企業20社
中国				1		1
フランス	1		1		2	4
イタリア	1		1			2
スイス				2		2
英国	2				1	3
米国			2			2
日本			2			2
その他	2			2		4
急成長企業Top 20社	6	0	6	5	3	20

調査手法とデータソース

本レポートにおけるラグジュアリー品とは、個人向けのラグジュアリー品であり、デザイナー衣料・靴（高級既製服）、高級バッグ・アクセサリ（眼鏡類も含む）、高級ジュエリー・時計、高級化粧品・香水を総称したものである。本レポートの対象に含まれないラグジュアリー品のカテゴリーは、自動車、旅行・レジャーサービス、ボート・ヨット、美術品・蒐集品、高級ワイン・蒸留酒である。ラグジュアリーブランドの再販業者についても対象外としている。

「世界のラグジュアリー企業ランキング」Top 100社の対象となる企業は、第一に、本レポートが対象とするラグジュアリー商品カテゴリーの定義に従ってラグジュアリー企業とみなされる必要がある。

Top 100社ランキングの対象企業には、伝統的な超高級品から、スーパープレミアムやアスピレーションラグジュアリー、さらにはアクセシブルラグジュアリーといった、中所得層向けの普及価格帯でありながら高級店で販売されている比較的新しいラグジュアリー商品カテゴリーまでを含んでおり、それらのカテゴリーで強力な消費者向けブランドをもつ企業である。こうしたラグジュアリー業界における各社の位置付けは、以下のような要因に左右される。

- 価格プレミアム
- 原材料の品質や希少性
- 職人技の質
- 商品の独自性
- サービスとパーソナリゼーション
- 販売場所の質と独自性

ラグジュアリー企業であるかどうかは、デザイナー衣料品・靴（高級既製品）、バッグ・アクセサリ（眼鏡を含む）、高級ジュエリー・時計、高級化粧品・香水という4つのラグジュアリー品カテゴリーから売上高の過半数（50%以上）を得ているかどうかで判断する。また、これらのカテゴリーは一般に、最終消費者向けに生産され、有名なラグジュアリーブランドとして販売される商品と定義されている。対象企業には、ラグジュアリー事業の売上高が圧倒的に大きい企業（L'Oréal Luxe など）も含まれている。財務情報を開示していない企業についてはランキングの対象外としている。

Top 100社は、ラグジュアリー品の販売を主力事業とする企業を対象に、2017年度（2019年1月1日から12月31日までの12カ月間内に期末を迎える会計年度と定義）のラグジュアリー品の連結売上高に基づいて順位を決めたものである。

Top 100社の作成に当たっては複数のデータソースを使用した。財務その他の企業情報の主な情報源は、アニュアルレポートやSEC提出資料のほか、会社のプレスリリースやファクトシート、企業ウェブサイトなどに掲載された情報などである。企業発行の情報を入手できない場合は、業界誌の予測情報や業界アナリストのレポート、

各種ビジネス情報データベース、プレスインタビューなど、その他の公開された情報源を使用した。どのデータソースからも十分なデータが得られず、ラグジュアリー品売上高を合理的に推定できない場合は、ランキングの対象外としている（例年、少数の非公開会社が該当）。

米国以外の企業の純売上高については米ドルに換算し、共通の基準に基づいて順位を決めているため、ランキングは為替変動の影響を受ける。為替の情報源としてOANDA.comを利用している。各企業の会計年度に対応する為替相場の日次平均値を使用し、各社の業績を米ドルに換算している。ただし、個々の企業の2019年度の前年度比成長率と2016～2019年度の年平均成長率（CAGR）は、各社の現地通貨で算出されている。

地域別動向と商品カテゴリー別動向では、Top 100社ランキングに含まれる企業に関するデータのみを使用している。これらは市場で大きな割合を占めているが、100%にはなっていない。

分析グループごとの財務業績

本レポートでは、分析グループごとの財務業績を理解するための主な尺度として、単純な算術平均ではなく売上高加重平均を使用している。したがって、大企業の業績がグループ全体の平均値に大きく影響を与えている。順位付けのためにデータを米ドルに換算していることから、また、グループ間の比較をしやすいようにするため、CAGRについても為替変動の影響を調整し、補正している。このようにして得られる平均値は、算術平均と概ね同様の振る舞いを示すが、ベンチマーキングに使用する代表値としては算術平均より適切である。

分析グループごとの財務業績は、データが存在する企業のみに基づいているが、すべての企業についてあらゆるデータ要素が入手できるわけではない。

また、各企業について使用したある年度の財務情報は、その年度の財務報告書が当初発行された日付時点の情報として正確である点に留意されたい。事業の変更に伴って前年度の業績が修正される場合があるが、本調査では業績の修正は考慮していない。

本レポートは、会計報告書ではない。一定期間の市場の動きとラグジュアリー業界への影響を振り返ることを目的としている。こうした要因の結果、掲載されている個々の企業の成長率は、他の公表されている業績と一致しない場合がある。

2019年度の変更点

「世界のラグジュアリー企業ランキング」レポート初版が作成された2014年より、ミッドイヤー年度が使用されてきた。すなわち、「世界のラグジュアリー企業ランキング2019」レポートにおける2017年度とは、決算日が2017年7月1日から2018年6月30日の間にある年度を指している。

「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」レポートでは、暦年の会計年度定義に変更となった。すなわち、2019年度は、決算日が2019年1月1日から12月31日の間にある年度を指すようになった。その結果、レポートのデータがより最新で、より理解しやすいものになった。年平均成長率計算（CAGRおよび前年度比）も、2016年度から2018年度の暦年データに基づいている。2019年度のデータがまだ利用可能でなかった少数の企業については、2018年度のデータを使った（その場合は注釈に記載）。

2019年度、会計基準IFRS16／米国GAAP（ASC842号）が、全ての企業とまではいかずとも、多くの企業で採用され、本レポートでは資産合計が主に影響を受けた。現在、オペレーティング・リースを貸借対照表の資産の部に記載しなければならなくなったため、多くの企業の報告資産合計が、前年度に比べて大幅に増加する結果となった。これによって、総資産利益率が低下することになる。

文末脚注

01. The impact of the coronavirus on retail. 5 March 2020. <https://www.retaildive.com/news/the-impact-of-the-coronavirus-on-retail/573522/>
02. HY 2020 impacted by Covid-19, Dufry accelerates re-opening and drives business re-organization. 3 August 2020. https://www.dufry.com/en/press_release/2020-08-03/hy-2020-impacted-covid-19-dufry-accelerates-re-opening-and-drives-business
03. Why China is expanding access to duty-free shopping. 8 September 2020. <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Caixin/Why-China-is-expanding-access-to-duty-free-shopping>
04. ACI worldwide. 12 May 2020. <https://www.aciworldwide.com/news-and-events/press-releases/2020/may/global-ecommerce-retail-sales-up-209-percent-in-april-aci-worldwide-research-reveals>
05. How the coronavirus is affecting the fashion industry. 11 February 2020. <https://fashionunited.com/news/business/how-the-coronavirus-has-affected-the-fashion-industry/2020021132076>
06. Coronavirus: Hermès scende in campo per l'emergenza. 1 April 2020. https://www.ansa.it/sito/notizie/speciali/aziende_emergenza_covid19/2020/04/01/coronavirus-Hermès-scende-in-campo-per-l'emergenza_5de514ad-6167-4725-8e20-7896feae6087.html
07. Luxury stores are reopening in France, with no Chinese tourists in sight. 19 May 2020. <https://jingdaily.com/global-markets-tumble-as-covid-19-pandemic-spreads/>
08. Armani converts production sites in coronavirus fight, ups donations. 26 March 2020. <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/armani-converts-production-sites-in-coronavirus-fight-ups-donations-1203547549/>
09. Europe's companies retool production to fight coronavirus fallout. 21 March 2020. <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/21/europes-companies-retool-production-to-fight-coronavirus-fallout>
10. Millennials, Gen Z to account for 45% of luxury market. 9 October 2017. <https://www.retaildive.com/news/millennials-gen-z-to-account-for-45-of-luxury-market/506858/>
11. The year of the influential sustainable consumer. 17 December 2018. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2018/was-2018-the-year-of-the-influential-sustainable-consumer/>
12. High fashion is finally going fur-free, sustainable and ethically sourced. Why now? 6 August 2019. <https://www.latimes.com/lifestyle/story/2019-08-02/fashion-gets-woke-with-a-little-help-from-gen-z>
13. Fixing the fashion industry. 6 January 2016. <https://www.nrdc.org/stories/fixing-fashion-industry>
14. Evaluating the partnership for cleaner textiles Bangladesh. <https://dalberg.com/our-experience/evaluating-partnership-cleaner-textiles-bangladesh/>
15. Tackling discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People - Standards of conduct for business, United Nations. September 2017. <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct.pdf>
16. LVMH shines the spotlight on gender equality by joining new task force. 9 March 2018. <https://uk.fashionnetwork.com/news/lvmh-shines-the-spotlight-on-gender-equality-by-joining-new-task-force,956446.html>
17. Moncler supplier code of conduct. November 2016. <https://www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2016/07/SupplierCodeofConductENGdefinitive-1.pdf>
18. Ralph Lauren 2020 Global citizenship & sustainability report. https://corporate.ralphlauren.com/on/demandware.static/-/Sites-RalphLauren_Corporate-Library/default/dwd8688705/documents/2020_Global_Citizenship_Sustainability_Report.pdf
19. High fashion is finally going fur-free, sustainable and ethically sourced. Why now? 6 August 2019. <https://www.latimes.com/lifestyle/story/2019-08-02/fashion-gets-woke-with-a-little-help-from-gen-z>
20. Da Prada un'intera collezione con il nylon eco (da scarti di plastica e reti da pesca). 20 October 2020. <https://www.ilsole24ore.com/art/da-prada-un-intera-collezione-il-nylon-eco-da-scarti-plastica-e-reti-pesca-ADEMHav>
21. UN helps fashion industry shift to low carbon. 6 September 2018. <https://unfccc.int/news/un-helps-fashion-industry-shift-to-low-carbon>
22. RE100. <http://www.there100.org/>
23. Prada S.p.A. 2019 Social responsibility report. https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Responsabilita_sociale/2020/EN_Social-Responsability-Report-2019.pdf
24. LVMH Carbon Fund reaches 2018 objective two years after its creation with 112 projects funded. 28 November 2018. <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-carbon-fund-reaches-2018-objective-two-years-after-its-creation-with-112-projects-funded/>

25. Going carbon neutral is the latest luxury trend. 25 September 2019. <https://www.southpole.com/news/going-carbon-neutral-is-the-latest-luxury-trend>
26. Fashion has a waste problem. These companies want to fix it. 6 January 2020. <https://www.voguebusiness.com/sustainability/fashion-waste-problem-fabrics-deadstock-pashko-burberry-reformation>
27. Fashion's uphill quest for 100% carbon neutrality. 20 September 2019. <https://www.voguebusiness.com/companies/sustainability-carbon-neutral-offset-gucci-burberry>
28. Luxottica energy management: from energy efficiency to the self-generation of renewable energy. <http://www.luxottica.com/en/protecting-environment-operations>
29. Moncler introduces a bio-based and carbon neutral down jacket. 12 December 2019. https://www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2019/12/MONCLER-INTRODUCES-A-BIO-BASED-AND-CARBON-NEUTRAL-DOWN-JACKET_ENG.pdf
30. Prada Group environment homepage. September 2020. <https://www.pradagroup.com/en/sustainability/environment-csr.html>
31. Tailoring meets performance with Z Zegna. <https://www.woolmark.com/news/activewear/tailoring-meets-performance-with-z-zegna/>
32. Global luxury resale market by product, by distribution channel, by geographic scope, competitive landscape and forecast. July 2019. <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/luxury-resale-market/>
33. Gen Z isn't ready to rent clothes — yet. 6 July 2020. <https://www.voguebusiness.com/fashion/gen-z-isnt-ready-to-rent-clothes-yet>
34. 2020 Resale report. September 2020. <https://www.thredup.com/resale>
35. Luxury online shopping—how can luxury brands best sell direct-to-consumer online? 4 April 2019. <https://uk.liveareacx.com/public-case-study/fashion-and-apparel/luxury-brands-ecommerce/>
36. Richemont acquires watchfinder.co.uk limited. 1 June 2018. <https://www.richemont.com/10-press-news/other-group-announcements/669-richemont-acquires-watchfinder-co-uk-limited.html>
37. Second-hand luxury goods: not an oxymoron but a \$6 billion opportunity. 2 May 2019. <https://retailtouchpoints.com/features/trend-watch/second-hand-luxury-goods-not-an-oxymoron-but-a-6-billion-opportunity>
38. These luxury-fashion gifts could come in handy for a rainy day. 24 December 2019. <https://www.marketwatch.com/story/these-luxury-fashion-gifts-can-also-be-good-investments-2019-11-26>
39. What is really driving the RealReal's new partnership with Burberry. 7 October 2019. <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/10/07/circular-fashion-is-not-whats-most-important-about-burberry-partnering-with-the-realreal/?sh=50e60ffa6f53>
40. Fashion and luxury goods giants get in on second-hand goods. 30 April 2019. <https://www.sqli-digital-experience.com/en/blog-en/fashion-and-luxury-goods-giants-get-in-on-second-hand-goods>
41. LVMH Maisons outdo one another with imagination during the stay-at-home period, sharing original content with their social media communities. 14 April 2020. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-maisons-outdo-one-another-with-imagination-during-the-stay-at-home-period-sharing-original-content-with-their-social-media-communities/>
42. Burberry brings products to Google Search through Augmented Reality. 25 February 2020. <https://www.burberrypc.com/en/news/news/corporate/2020/burberry-brings-products-to-google-search-through-augmented-real.html>
43. Dolce & Gabbana: don't stop the "Made in Italy". 7 May 2020. <https://www.mffashion.com/news/english/dolce-gabbana-don-t-stop-the-made-in-italy-202005061549532652>
44. The digital fashion show playbook. 12 May 2020. <https://www.voguebusiness.com/technology/the-digital-fashion-show-playbook-lfw-pfw-mfw>
45. Capasa: "Non si tornerà indietro. Fashion week mai più senza digitale". 28 September 2020. <https://www.pambianconews.com/2020/09/28/capasa-non-si-tornera-indietro-fashion-week-mai-piu-senza-digitale-301162/>
46. Gender neutral London Fashion Week to launch with digital platform. May 2020. <https://www.britishfashioncouncil.co.uk/pressreleases/Gender-Neutral-London-Fashion-Week-to-Launch-With-Digital-Platform>
47. Milano Digital Fashion Week – July Issue. 5 May 2020. <https://www.cameramoda.it/en/associazione/news/1602/>
48. Paris Fashion Week® online – Mode Masculine. May 2020. <https://fhcm.paris/en/2020/05/06/paris-fashion-week-online-mode-masculine/>
49. Gen Z: inside the minds of retail's chief disruptors. 8 January 2019. <https://www.retail-week.com/research/gen-z-inside-the-minds-of-retails-chief-disruptors/7030715.article?auth=1>
50. Deloitte Global State of the Consumer Tracker. November 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>

51. Seven innovators of the in-store customer experience. 12 March 2019. <https://econsultancy.com/in-store-customer-experience/>
52. Louis Vuitton enchants London with Peter Marino. 11 November 2019. <https://ifdm.design/2019/11/11/louis-vuitton-enchants-london-with-peter-marino/>
53. Moncler unveils 'House of Genius' pop-ups. 11 November 2019. <https://fashionunited.uk/news/retail/moncler-unveils-house-of-genius-pop-ups/2019111146135>
54. Armani Box at Covent Garden. November 2020. <https://www.coventgarden.london/beauty/armani-box>
55. Prada delivers a personalized in-store customer experience through WiFi. 14 June 2017. <https://cloud4wi.com/prada-group-customer-experience/>
56. The Prada Group expands its collaboration with Adobe. 16 May 2019. https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2019/comunicati-stampa/inglese/The%20Prada%20Group%20and%20Adobe_press%20release.pdf
57. How to use new retail online to offline marketing with China influencers. October 2017. <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2017/10/how-use-new-retail-online-offline-marketing-china-influencers/>
58. The hot new trend in luxury retail? Not selling anything. 26 November 2018. <https://fashionista.com/2018/11/luxury-brands-retail-concepts-social-media>
59. Valentino partners with Alibaba for new retail experience. 23 April 2018. <https://www.thedrum.com/news/2018/04/23/valentino-partners-with-alibaba-new-retail-experience>
60. The new dynamics of omnichannel and the impact on luxury brands. 28 August 2019. <https://www.ond.com/thoughts/the-new-dynamics-of-omnichannel-and-the-impact-on-luxury-brands/>
61. Zara and Louis Vuitton: leading the way in luxury and retail industry best practices. 4 February 2018. <https://risnews.com/zara-and-louis-vuitton-leading-way-luxury-and-retail-industry-best-practices>
62. 3 retail technology trends transforming luxury. January 2020. <https://lux.digital/business/digital-luxury-reports/3-retail-technology-trends-transforming-luxury/>
63. The year in review: the best of luxury in 2019. December 2019. <https://lux.digital/business/digital-luxury-trends/year-in-review/>
64. How luxury brands are using CGI models, AR and VR to attract online-savvy Gen Z shoppers. 14 September 2019. <https://www.scmp.com/magazines/style/luxury/article/3026893/how-luxury-brands-are-using-cgi-models-ar-and-vr-attract>
65. Fashion brand Furla implements omnichannel experience for shoppers worldwide. May 2015. <https://pointofsale.com/fashion-brand-furla-implements-omnichannel-experience-for-shoppers-worldwide/>
66. Dolce & Gabbana case study. 20 February 2019. <https://www.shopihq.com/customer-dolce-gabbana/>
67. Luxury retail can't afford to miss out on Big Data. 12 June 2019. <https://www.ameinfo.com/industry/finance/luxury-retail-big-data-retail>
68. How Hugo Boss is turning its biggest plant into a smart factory. 22 October 2019. <https://fashionunited.in/news/business/how-hugo-boss-is-turning-its-biggest-plant-into-a-smart-factory/2019102223045>
69. The new dynamics of omnichannel and the impact on luxury brands. 28 August 2019. <https://www.ond.com/thoughts/the-new-dynamics-of-omnichannel-and-the-impact-on-luxury-brands/>
70. How luxury brands are combining aesthetics with technology. 26 July 2018. <https://www.luxuryfacts.com/index.php/sections/article/How-Luxury-Brands-are-Combining-Aesthetics-with-Te>
71. Moncler promotes Genius collection with exploring artificial intelligence. 20 August 2018. <https://cpp-luxury.com/moncler-promotes-genius-collection-with-exploring-artificial-intelligence/>
72. L'Oréal's ModiFace debuts on Giorgio Armani Beauty in China. 7 August 2019. https://www.beauty-packaging.com/contents/view_breaking-news/2019-07-08/loreal-modiface-debuts-on-giorgio-armani-beauty-in-china/
73. The Group acquires ENZO Jewelry. 17 Jan 2020. www.ctfjewellerygroup.com/en/media/news/detail.html?id=168

問い合わせ先

松尾 淳

パートナー

jmatsuo@tohmatu.co.jp

渡邊 知志

パートナー

satwatanabe@tohmatu.co.jp

松岡 和史

パートナー

kmatsuoka@tohmatu.co.jp

関 一則

パートナー

kazuseki@tohmatu.co.jp

翻訳・編集担当

岩崎 淳子

アソシエイト

Deloitte.

デロイトトーマツ

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（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 アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）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・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバル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れらの関係法人（総称して “デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して “デロイト ネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(www.deloitte.com) 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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバル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れらの関係法人（総称して “デロイト ・ ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001