

# 世界のラグジュアリー 企業ランキング2016

新スタンダードに求められる変革

抄訳版



はじめに	2
世界経済の動向	2
ラグジュアリーの新スタンダード	2
世界のラグジュアリー企業上位10社(2014年度)	6
地域別に見たラグジュアリー企業の動向	7
ラグジュアリー企業の商品セクター別の動向	8
新規ランクイン企業(ラグジュアリー企業上位100社)	9
急成長ラグジュアリー企業20社	9
M&Aの動向	9
コンタクト	10

## はじめに

本レポートは「Global Powers of Luxury Goods 2016」の抄訳版であり(英語原文はDeloitte.com参照)、世界の大手ラグジュアリー企業100社の2014年度(2015年6月までに期末を迎える各企業の会計年度が対象)のラグジュアリー品のための連結売上高を米ドルに換算して比較した結果を踏まえ、グローバルのラグジュアリービジネスに対する示唆を提示したものである。本レポートにおけるラグジュアリー品には、個人で使用する目的のブランド品(アパレル、靴、かばん、眼鏡)、ジュエリー、時計、高級化粧品や香水が含まれる。

## 世界経済の動向

世界の大手ラグジュアリー企業は、原油価格の低下によってもたらされた主要市場の消費者購買力と実質賃金の上昇の恩恵を受けた。一方、エネルギー企業の資本支出が急激に落ち込んだことから主要原油産出国での事業投資環境は悪化し、ロシアなどの原油輸出国においては景気後退に直面した。2016年はラグジュアリー企業の成長が減速する年になることが想定される。中国やロシアなど重要とされる市場の成長率鈍化が見込まれていることが背景にあるが、インドやメキシコ、中東などの急成長市場は依然成長の機会があるだろう。

## ラグジュアリーの新スタンダード

### ラグジュアリー市場のカギとなる要素

ラグジュアリーセクターは、2010年から2020年までに起きると推察されている目覚ましい「変化の10年」の折り返し地点を通過した。2010年から2015年までは、中国人消費者の急増とデジタルテクノロジーの普及拡大が市場を特徴づけた。この期間には、新しい市場やチャネルが出現し、圧倒的な新技術や過去にないプラットフォームが出現した。そして今、ラグジュアリーセクターは、「変化の10年」の後半期間に突入した。今後2020年まで、ラグジュアリーセクターは非常に大きな外部環境の変化に直面すると考えられる。ラグジュアリーセクターにとって、消費者の購買行動の進化、チャネルの多角化とビジネスモデルの複雑化、海外旅行の増加、ミレニアル世代消費者の重要性の高まりが新たなチャンスとなるだろう。ラグジュアリーセクターが成功するためには、4つの成長要素である「ミレニアル世代」、「旅行者」、「富裕層」、「デジタル対応」への長期的な集中投資と、4つの脅威である「レピュテーションリスク」、「規制とステークホルダー」、「外部環境」、「イノベーションと変革への対応」への慎重な対応が重要となる。これらのラグジュアリー市場のカギとなる8つの要素を考慮しながら変革を実現することは、今後大きく変化するラグジュアリー市場を生き抜くための新スタンダードとなると言えるだろう。

図1 ラグジュアリー市場のカギとなる要素



出典:デロイト

**重要な組み合わせ①:旅行者とミレニアル世代**

今日、消費者はますます洗練され、要求水準も日々高くなっている。また消費者は、固定化されたお気に入り店舗での買い物のみならず、複数チャンネルでの購買体験を求めている。このことは、特にミレニアル世代において顕著である。

ミレニアル世代は、各世代の平均と比較して約30%も端末の使用に多くの時間を費やし、様々なタッチポイントやデバイスを駆使する。彼らは向上心があり、自由な時間や休日、ワークライフバランスを重要視する傾向にある。従来の世代に比べてこだわりが少なく、デジタルテクノロジーとの関わりが強さゆえに、より多くの情報源から幅広い影響を受けている。この「移り気なミレニアル世代」を惹きつけるために、ラグジュアリーセクターにはより高度なブランド投資が求められている。

中でも旅行者とミレニアル世代の組み合わせは、ラグジュアリー企業にとって多くのチャンスを生むだろう。なぜならラグジュアリー企業がより多くの価値を消費者に提供するために、ブランドがどのように見られ、また今後どのように販売及びマーケティングを行うべきか考えるようになるためだ。

フランスやイタリア、英国や香港など多くのラグジュアリー品市場では、外国人旅行者の支出は総ラグジュアリー品支出の40%を占める。飛行機の利用は新興国からの旅行者増加を背景に、今後15年で現在の倍になると見込まれている。

また、ラグジュアリーセクターにおいては、特に中国消費者の動向を考慮することが重要である。なぜなら、中国人消費者の旅行消費額は莫大であると同時に、現在の中国には欧米の労働人口を超える4億人のミレニアル世代が存在するためだ。中国のミレニアル世代消費者は、高額な有名ブランド品の購入によって富を見せつける親

世代とは異なり、繊細で洗練されたスタイルを好み、「クールな」ブランドを購入する傾向にある。

ラグジュアリーセクターが旅行者とミレニアル世代の組み合わせに対し戦略的に取り組むためには、第一に国内ラグジュアリー市場で増加する外国人旅行者の対応に注力することが求められる。ブランドのCRMやマーケティング、データ分析が一体となって効果を発揮する方法を、大幅に再考する必要性が出てくるだろう。例えば、特にミレニアル世代が駆使するFacebookやTwitterなどのSNSや口コミサイトの情報とともに、アンケートやコンタクトセンターのデータを複合的に分析するツールやサービスを用いることだ。

第二に、顧客体験が陳腐化している空港の乗継や空港周辺における観光チャンネルで、他社ブランドとの差別化を図ることが重要となる。消費者の空港でのショッピング体験に期待が高まる中、古い「空港ショップ」は現代のラグジュアリー消費者のニーズに合わせて変革することにより、再活性化しうる大きな機会を秘めている。

**重要な組み合わせ②:デジタル投資と変革**

これから先の10年、価値を生み続けるために、ラグジュアリーブランドは、デジタル投資への戦略的な投資判断を求められ難しい舵取りを迫られるだろう。今後起こりうる重要な変化としてまず、コネクテッドデバイスの増加が挙げられる。コネクテッドデバイスはスマートフォンに限らず、すでに消費者の中で定着しているスマートウォッチや着用できるフィットネス・トラッカーを含むが、これらの商品はラグジュアリー品市場において少ないのが現状だ。もうひとつは、4GネットワークやWi-fiアクセスなどコネクティビティそのものの発展である。消費者が高画質な商品イメージや動画、関連コンテンツの閲覧を求め中、ブランドはより高い処理能力が必要とされるデジタルマーケティングキャンペーンを行うことが可能となる。

これら二つの要素、つまりコネクテッドデバイスとコネクティビティは、消費者の購買行動やラグジュアリーブランドそのものにも影響を与えている。

まずデジタルデバイスとリアルタイム情報へのアクセス増加によって、消費者はより早く、優れた決断をすることが可能となった。デロイトが消費者に対して製品情報についてどの情報源を信頼するか調査したところ、消費者の60%が信頼のおける友人や家族と答えた一方、同じく60%が実際のユーザーによるレビューだと回答した。次いでサービスや商品の専門家が43%であり、ブランドやリテラーはそれぞれ12%と16%に過ぎなかった。

消費者は、商品をソーシャルメディアを通じて知り、最終的な購買場所は店舗であっても、オンラインで検索をすることで商品やサービスにたどり着くことが増えている。

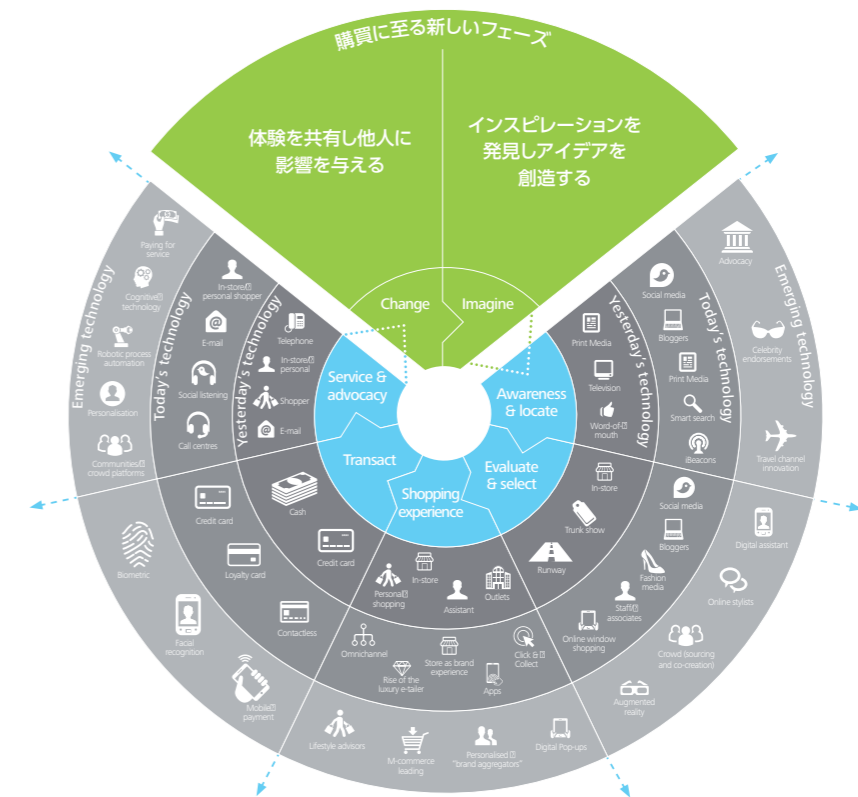
レビューなどによる個人の商品への口コミや評価は、どの購買ステージにおいても購入の決断を後押しする重要な要素となる。

そのため、ラグジュアリーセクターにおいては、消費者のオンライン体験を考慮しながら価値を提供することが重要となる。

ラグジュアリーブランドは、消費者の求めるラグジュアリーな顧客体験をどのようにオンラインで再現するかに取り組んできたが、店舗での体験をどのようにデジタルテクノロジーを活用して再現するかが今後はより重要になる。

多くの企業はモバイル技術への投資を選択したが、小さな端末画面で満足のいく顧客体験をMコマース(Mobile Commerce)で実現することは難しい。こうした中、消費者が多様な支払方法や配送方法を選択することが可能になったことで、リテラーにとってラストマイル(商品の配送)が真の競争の場となっている。利益を保ちながらどのように異なる支払方法や配送方法で同品質のサービスを保つかが今後の課題となる。

図2 購買ステージ



出典:デロイト

**緊急課題 – 組織内リーダーシップの醸成と変革の創出:**

**ラグジュアリーの新スタンダード**

これまで考察した市場環境および消費者の購買行動の変化に伴い、ラグジュアリーセクターの経営陣は今後重要な選択を迫られるだろう。図3の一覧表は経営陣が認識すべき今後の課題や注力すべき重点機会、直近の重点施策を一覧化したものである。今後ラグジュアリーブランドは企業価値を向上しつづけるため、3つの課題を乗り越える必要がある。

一つ目に、経営陣は既に発生しているチャンネル構造の変化に対応するため、従来型ビジネスモデルからの脱却を求められている。このチャンネル構造の変化を制するのは、マルチチャンネル世代に強いブランド、機敏に動ける企業、消費者と強い結びつきがあるブランド、支払方法や配送方法に長けているブランドとなるだろう。一方、従来型店舗に重点をおくリテラーやブランドに十分なデジタル投資をしない企業は遅れをとるリスクがある。

二つ目に、ラグジュアリーブランドの経営陣は従来にも増して外部のプレッシャーを受けながらリーダーシップを発揮することが求められる。

特に上場企業やプライベート・エクイティ傘下のブランドは成長を求められるため、外部の圧力により、ビジネスモデル、他ブランドとの提携・協業、新規市場開拓、プライシングや商品などの重要な意思決定事項において、正しい経営判断ができない可能性がある。一方、伝統や同族経営の考えを重視するラグジュアリーブランドでは、イノベーションや変革が起こらないリスクや、過度な統制、素早い意思決定ができない状況が起こりうる。経営陣は、現状を維持しようとしたり現在のブランドのポジショニングを守ろうとしたりすることを避け、従来型の経営方針に立ち向かう責任を担わなければならない。

最後に、ラグジュアリーブランドの経営陣は、各々のブランドやビジネスを革新し続けることが求められる。消費者の選択肢が広がり、競合他社の新規参入が容易になったことで、意思決定の重要性は増した。経営陣はブランドイノベーションをエンドマーケット、つまり川下で実現する必要がある。ラグジュアリー市場のカギとなる8つの要素を考慮しながら変革を実現することが、ラグジュアリー経営陣にとって「変化の10年」の後半期間を勝ち抜くための新スタンダードとなるだろう。

**図3 経営層の重点機会と重点施策**

**緊急課題への対応**

経営陣の役割	2020年までの課題	注力すべき重点機会	直近12ヶ月間の重点施策
CEO + 戦略、事業開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低成長長期サイクルの舵取り</li> <li>・ミレニアル世代向け商品・ブランドの構築</li> <li>・デジタル混乱期におけるビジネスモデルの管理</li> <li>・やる気のある人材と企業文化の醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーション戦略の立案および実行</li> <li>・消費者とブランドの親密化</li> <li>・ラグジュアリー市場が提供できる価値の再考</li> <li>・2020年に向けたブランド事業モデルの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資家に対する長期保有の促進</li> <li>・イノベーション協議会の開催、リード</li> <li>・業績指標と報酬制度の再考</li> <li>・デジタルへの先行投資</li> </ul>
CFO + 税務、法務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル変革期の低利益への対応</li> <li>・為替、政治、サイバー等のマクロリスク対応</li> <li>・国際税務改正とBEPSへの対応</li> <li>・将来的成長に向けた投資先の選択</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先行投資の慎重な管理</li> <li>・攻めか守りのM&amp;A機会</li> <li>・現在そして未来の不動産・小売リスクへの対応</li> <li>・ファイナンス機能向上のためのアナリティクス活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資事業に対する新モデル検討</li> <li>・BEPSに伴う持続可能な税戦略の立案</li> <li>・ファイナンスプロセスの改善に向けたパイロット分析</li> <li>・利益率改善施策の再検討</li> </ul>
COO + エコマース、リテール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・迅速なオムニチャンネル戦略の立案および実行</li> <li>・ラストマイル内容と顧客満足度の最適化</li> <li>・持続可能な価格戦略の設計および実行</li> <li>・適材の確保、適材適所の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小売バリューチェーンへのアナリティクス適用</li> <li>・チャンネルが変化する中でのポートフォリオ最適化</li> <li>・店舗の生産性向上(スタッフ、在庫判断)</li> <li>・魅力的な労働環境の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アナリティクス活用の戦略立案</li> <li>・将来の小売手段の経済効果測定</li> <li>・実証のためにパイロット市場選定</li> <li>・フラグシップストアの役割再考</li> </ul>
CIO / CTO + テクノロジー、データ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・提携先多様化に伴うテクノロジー・スタックの細分化</li> <li>・台頭する競合との罅迫り合い</li> <li>・変化を通して効率的にビジネスを提携</li> <li>・顧客とブランドを守るためのサイバーリスク管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ITオーナー、クラウド、購買先の見直し</li> <li>・報告の改善と効率を重視したMI</li> <li>・IT部門とビジネス部門の横連携</li> <li>・アナリティクス分析の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年におけるシステムのあるべき姿を検討</li> <li>・最適な価値創出のための取引先モデルの検討</li> <li>・サイバーセキュリティ機能の強化</li> <li>・CRMシステム・テクノロジーに関する共同計画</li> </ul>
CMO + デジタル、顧客、体験	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従来型の広告・販促費の削減</li> <li>・効果測定や変化への対応</li> <li>・新しい顧客エンゲージメントの発掘</li> <li>・新規参入企業への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チャンネルの変化に応じた店舗の役割を変革</li> <li>・新ラグジュアリー市場と顧客セグメントの開拓</li> <li>・予算変更に伴う広告・販促費の最適化</li> <li>・価値拡大へのブランドパートナーシップ再考</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在そして今後ターゲットとなる富裕層顧客の獲得</li> <li>・代理店および業務委託先の見直し</li> <li>・フラグシップストアの役割再考</li> <li>・旅行チャンネル活用の検討</li> </ul>
Chairman + 非執行役員、ボードメンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能な戦略とビジネスモデルの監督</li> <li>・麻痺した投資判断(特にテクノロジー)の回避</li> <li>・ブランドおよびレピュテーションリスクの管理</li> <li>・予測できない危機への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様なボードメンバーの集結</li> <li>・ブランドエクイティの防守</li> <li>・報酬制度の最適化</li> <li>・安定株主獲得への積極的関与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機に直面した時の対策立案</li> <li>・役員多様性の認知</li> <li>・CSRの刷新</li> <li>・役員力量をブランドや組織提携で試す</li> </ul>

**世界のラグジュアリー企業上位10社(2014年度)**

2014年は、世界のラグジュアリー企業上位10社に新たにランクインした企業はなかった。”アジアのTiffany & Co.”と称されることもある昨年4位のChow Tai Fookは、ラグジュアリー品売上高が前年対比で17%落ち込んだことにより、7位に転落した。背景には、2013年度のジュエリー品売上高増加に影響を及ぼした「ゴールドラッシュ」の終焉が挙げられる。Chow Tai Fookの売上高の急落は、ラグジュアリー企業上位10社全体の売上高成長率にも影響を及ぼした。ラグジュアリー企業上位10社のラグジュアリー品売上高成長

率は前年対比2.0%に留まり、ラグジュアリー企業上位100社の年平均成長率の3.6%を下回る結果となった。一方、今年もラグジュアリー企業上位100社の全体売上高の10%を占めるLVMHの業績は好調に推移した。好業績だったLVMHは、ラグジュアリー品売上高で1位だったことにとどまらず、上位10社の中でラグジュアリー品売上高の成長率、純利益率ともに1位となった。LVMHの7%という高い売上高成長率の背景には、2013年第4四半期のLoro PianaとNicholas Kirkwoodの買収と、主要事業による安定した成長が挙げられる。上位10社の今年度の純利益率は13.2%となり、上位10社全ての企業が黒字だった。

**図4 世界のラグジュアリー企業上位10社(2014年)**

2014年度のラグジュアリー品売上高順位	2013年度のラグジュアリー品売上高順位	企業名	対象ラグジュアリーブランド	本拠国	2014年度のラグジュアリー品売上高(100万米ドル)	2014年度のFY14 Total revenue (US\$m)	2014年度のラグジュアリー品売上高成長率*	2014年度の純利益率**	2014年度の総資産利益率*	ラグジュアリー品売上高のCAGR***2012~2014年度
1	1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA	Louis Vuitton, Fendi, Bulgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Donna Karan, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics	フランス	23,297	40,727	7.0%	19.9%	11.4%	3.5%
2	2	Compagnie Financiere Richemont SA	Cartier, Van Cleef & Arpels, Montblanc, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, IWC, Piaget, Chloé, Officine Panerai	スイス	13,217	13,217	3.9%	12.8%	6.5%	4.0%
3	3	The Estée Lauder Companies Inc.	Estée Lauder, M.A.C., Aramis, Clinique, Aveda, Jo Malone; Licensed fragrance brands	米国	10,780	10,780	-1.7%	10.1%	13.3%	2.9%
4	5	Luxottica Group SpA	Ray-Ban, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples; Licensed eyewear brands	イタリア	10,172	10,172	4.6%	8.4%	6.7%	3.9%
5	6	The Swatch Group Ltd.	Breguet, Harry Winston, Blancpain, Longines, Omega, Rado; Licensed watch brands	スイス	9,223	9,530	3.1%	16.3%	11.1%	5.9%
6	7	Kering SA	Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balen-ciaga, Brioni, Pomellato, Girard-Perregaux, Ulysse Nardin	フランス	8,984	13,344	4.5%	5.5%	2.4%	4.3%
7	4	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	Chow Tai Fook, Hearts on Fire	香港	8,285	8,292	-17.0%	8.6%	9.1%	5.7%
8	8	L'Oréal Luxe	Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Urban Decay, Kiehl's; Licensed brands	フランス	8,239	8,239	5.7%	15.0%	19.1%	5.5%
9	9	Ralph Lauren Corporation	Ralph Lauren, Polo Ralph Lauren, Purple Label, Black Label, Double RL, RLX Ralph Lauren	米国	7,620	7,620	2.3%	9.2%	11.5%	4.7%
10	10	PVH Corp.	Calvin Klein, Tommy Hilfiger	米国	6,441	8,241	3.9%	5.3%	4.0%	21.4%
<b>上位10社</b>					<b>106,258</b>	<b>130,162</b>	<b>2.0%</b>	<b>13.2%</b>	<b>8.8%</b>	<b>5.1%</b>
<b>上位100社</b>					<b>221,958</b>	<b>252,489</b>	<b>3.6%</b>	<b>11.4%</b>	<b>9.0%</b>	<b>6.1%</b>
<b>上位100社のラグジュアリー品売上高のうち上位10社の割合</b>					<b>47.9%</b>	<b>51.6%</b>				












\* 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  
 e = 見直し  
 出典:各企業が公表したデータと業界予測

## 地域別に見たラグジュアリー企業の動向

2014年の世界のラグジュアリー企業を本社所在地別に分析すると、上位100社のうち84社が欧州、米国、中国・香港のいずれかであり、84社のラグジュアリー品売上高の合計は、2014年度の上位100社のラグジュアリー品売上高全体の90%に上った。成長率の観点から分析すると、昨年圧倒的成長を誇った中国・香港が-6.8%に急落した。前述のとおり、その背景には「ゴールドラッシュ」の終焉が挙げられる。一方、欧州の成長率は、上位100社の年平均成長率3.6%を

上回った。中でも英国は11.1%であり、昨年に続き2年連続で国別成長率のトップに輝いた。これは、英国におけるラグジュアリー品売上高の61%を占めるBurberryの8.3%という高い売上高成長率によるものだ。米国は9.3%と成長率が鈍化した。企業単位では勝者と敗者が明確に分かれた。Kate Spadeのような勝者は、低迷する米国のプレミアムハンドバッグやアクセサリー市場において、変化する消費者嗜好に合わせた商品戦略を取った。それに対し、Coachのような敗者は市場変化の対応に遅れをとり、ラグジュアリー品や高級品ブランドとしてのイメージを失い、苦戦する結果となった。

図5 国別のプロフィール

	 企業数	 平均ラグジュアリー品売上高(100万米ドル)	 2014年度ラグジュアリー品売上高成長率	 上位100社のラグジュアリー品売上高に占める割合
 中国・香港	8	\$2,963	-6.8%	10.7%
 フランス	10	\$5,209	6.7%	23.5%
 イタリア	29	\$1,301	6.9%	17.0%
 スペイン	5	\$688	8.2%	1.5%
 スイス	11	\$2,972	3.6%	14.7%
 英国	7	\$958	11.1%	3.0%
 米国	14	\$3,096	0.1%	19.5%
その他の国	16	\$1,391	8.3%	10.0%
<b>上位100社</b>	<b>100</b>	<b>\$2,220</b>	<b>3.6%</b>	<b>100.0%</b>

業績は上位100社のうち、各国に本社があるラグジュアリー企業を反映している。  
出典：各企業が公表したデータに基づくデロイト分析と業界予測

## ラグジュアリー企業の商品セクター別の動向

2014年の世界のラグジュアリー企業を商品セクター別に分析すると、バッグ・アクセサリー(眼鏡類を含む)セクターの成長率が最も高く、昨年の4.7%の約2倍となる9.3%であった。大手企業3社Luxottica Group、Safilo GroupとKate Spadeのラグジュアリー品売上高は、バッグ・アクセサリーセクター売上高の79.4%を占めた。またバッグ・アクセサリーセクターにおいては4割の企業が2桁の成長率を達成し、世界の急成長ラグジュアリー企業上位20社にランクインした。

一方、昨年13.5%と最も急成長を遂げたジュエリー・時計セクターは一転、-0.4%に急転落した。これは前述のとおり、2013年が「ゴールドラッシュ」による特需的な高成長であったことと、2014年の国際的な金価格下落によるものである。利益率の観点から分析すると、前年同様LVMH、RichemontやKeringのような複合ラグジュアリー企業が年平均純利益率15.5%と業績好調を維持し、上位100社の年平均純利益率である11.4%を上回った。この数値はLVMHがHermès株を売却したことによる特別利益計上の結果を含むが、この影響を除外した純利益率でも12.4%と、依然として最も高い結果となった。

図6 商品セクターのプロフィール

	 企業数	 平均ラグジュアリー品売上高(100万米ドル)	 2014年度ラグジュアリー品売上高成長率	 上位100社のラグジュアリー品売上高に占める割合
 アパレル・靴	38	\$1,100	6.6%	19%
 バッグ・アクセサリー	10	\$1,618	9.3%	7%
 化粧品・香水	12	\$2,972	1.3%	16%
 ジュエリー・時計	29	\$1,950	-0.4%	25%
 複合ラグジュアリー	11	\$6,524	5.5%	32%
<b>上位100社</b>	<b>100</b>	<b>\$2,220</b>	<b>3.6%</b>	<b>100.0%</b>

出典：各企業が公表したデータに基づくデロイト分析と業界予測

## 新規ランクイン企業 (ラグジュアリー企業上位100社)

2014年の世界のラグジュアリー企業上位100社に新たにランクインした企業は9社だった。このうちの3社は企業再編またはラグジュアリー品売上高が増加したことによる新規ランクイン企業であり、その他6社は開示情報の精度向上によるランクイン企業である。新規ランクイン企業は、英国に本社を置くフットウェア企業のKurt Geiger Limitedと、急成長を遂げたイタリアのファッションアパレル企業ViciniとStefano Ricciの計3社であった。

## 急成長ラグジュアリー企業20社

2012年から2014年までの直近2年間で急成長を遂げた急成長ラグジュアリー企業上位20社の成長率は24.1%と、上位100社の3.6%の約6倍に上った。過去2年連続成長率トップを誇ったMichael Kors Holdingsは、その座をKate Spade & Companyに奪われた。Kate Spadeでは、成長戦略の両輪である販売地域拡大と商品カテゴリー拡大が功を奏し、2014年は成長率48.7%を記録した。

ラグジュアリー品売上高が10億米ドルに満たない企業が20社のうち12社を占め、50億米ドルを上回った企業はPVH Corp1社のみだった。本社所在地別に分析すると、2014年はイタリア企業が8社となり、昨年の3社から躍進した。昨年、世界の急成長ラグジュアリー企業20社にランクインした米国の「アフオーダブルラグジュアリー品」5社は、2014年度も引き続きランクインを果たした。このように継続的な高成長を遂げる企業は、3年前の本レポート発行時から急成長ラグジュアリー企業20社にその名を連ねている。

## M&Aの動向

M&Aに関しては、2014年から2015年にかけて続いたラグジュアリー品市場の減速に伴って落ち着き、2年とも10億米ドルを超える大型案件は存在しなかった。

過去2年のM&A活動を分析すると、ラグジュアリー企業においては、既存ブランドのデザイン向上や流通のコントロールを取り戻すことを目的とした買収や、競争優位性を確保するための先進テクノロジー企業の買収を進める傾向にある。また、プライベート・エクイティ等の投資家による、成長機会を見越した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依然として活発だ。

2016年もラグジュアリー企業は市場環境の変化に対応しながら発展を続けるだろう。そのためにラグジュアリー企業は、消費者を惹きつける技術を持つハイテク企業、ミレニアル世代を囲い込む新規台頭ブランド、潜在的な成長力を秘めた同族経営ブランド、ライセンスビジネスや原材料のサプライヤーなどバリューチェーンの一部を担うパートナー企業を買収の標的とし続けるだろう。

# CONTACT

## 松尾 淳

パートナー／コンシューマービジネス リーダー  
jmatsuo@tohmatu.co.jp

## 松岡 和史

パートナー／コンシューマービジネス担当  
kmatsuoka@tohmatu.co.jp

## 大塚 泰之

シニアマネジャー  
yotsuka@tohmatu.co.jp

## 鬼頭 孝幸

パートナー／コンシューマービジネス担当  
takakito@tohmatu.co.jp

## 渡邊 知志

パートナー／リテール・サービス・不動産担当  
satwatanabe@tohmatu.co.jp

## 鬼高 誉

シニアマネジャー  
hoonitaka@tohmatu.co.jp

## デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

〒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  
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リー合同会社、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リー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700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](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、日本ではデロイト トーマツ グループに属しています。DTCはデロイトの一員として日本のコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびデロイト トーマツ グループで有する監査・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リーの総合力と国際力を活かし、あらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆるセクターに対応したサービスで、提言と戦略立案から実行まで一貫して支援するファームです。2,300名規模のコンサルタントが、デロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

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リーサービス、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む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Fortune Global 500®の8割の企業に提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

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](http://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事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited