



LVMH

MOËT HENNESSY · LOUIS VUITTON



エマニュエル・プラット

<エマニュエル・プラット 氏の略歴>

- ・1948年フランス生まれ、**幼少期に10年ほど日本在住**
- ・1975年3月 シャルジュール・レユニ社(シッピング・カンパニー)に入社
パリ、バンコクを経て、日本勤務(77年12月~84年8月日本代表)
- ・**1984年9月 モエ・ヘネシーグループに入社、モエ・ヘネシー・ジャパン代表取締役社長**
- ・**1991年3月 LVMHジャパン株式会社 代表取締役社長就任**
- ・2013年12月 LVMHジャパン株式会社代表取締役およびLVMHグループ各社の役員を退任
- ・2014年1月よりLVMHパリ本社 シニアアドバイザーならびにLVMHジャパン株式会社取締役として現在に至る

<LVMHの概要>

- ・1971年：**総帥ベルナール・アルノー氏**が父親の経営する**建設・不動産会社**に入社、74年社長
- ・1982年：ミッテラン政権誕生を嫌って渡米、米国で高級住宅の**建設・販売**を手がける
- ・**1984年**：「ディオール」などのブランド親会社を買収、**ブランドビジネスに参入**
- ・1986年：クリスチャン・ディオール、ボン・マルシェ、セリーヌを資本統合
- ・**1987年**：**LVMHグループ設立**(モエ・シャンドン、ルイ・ヴィトン、ヘネシー、ロエベ、etc.)
- ・1988年～：**ジバンシー**を皮切りに**ケンゾー、タグ・ホイヤー、フェンディ、ウブロ**、など**M&Aで拡大成長中**



ベルナール・アルノー

ブランド・ポートフォリオ

5分野で60以上の
高級ブランドを傘下に

ファッション・レザー

- ・ルイ・ヴィトン
- ・クリスチャン・ディオール
- ・フェンディ
- ・ジバンシー
- ・セリーヌ
- ・ロエベ
- ・ケンゾー
- ・ダナ・キャラン

など

時計・宝飾

- ・ブルガリ
- ・ショーメ
- ・タグ・ホイヤー
- ・ゼニス
- ・デビアス

など

酒類

- ・モエ・エ・シャンドン
- ・ドン ペリニヨン
- ・ヴァーヴ・クリコ
- ・クリュッグ
- ・ヘネシー

など

香水・化粧品

- ・ゲラン
- ・パルファン・クリスチャン・ディオール
- ・パルファム ジバンシー
- ・ケンゾーパルファム
- ・メイクアップフォーエバー

など

小売り

- ・DFS
- ・ル・ボン・マルシェ
- ・セフォラ
- ・マイアミ・クルーズ
ライン・サービス

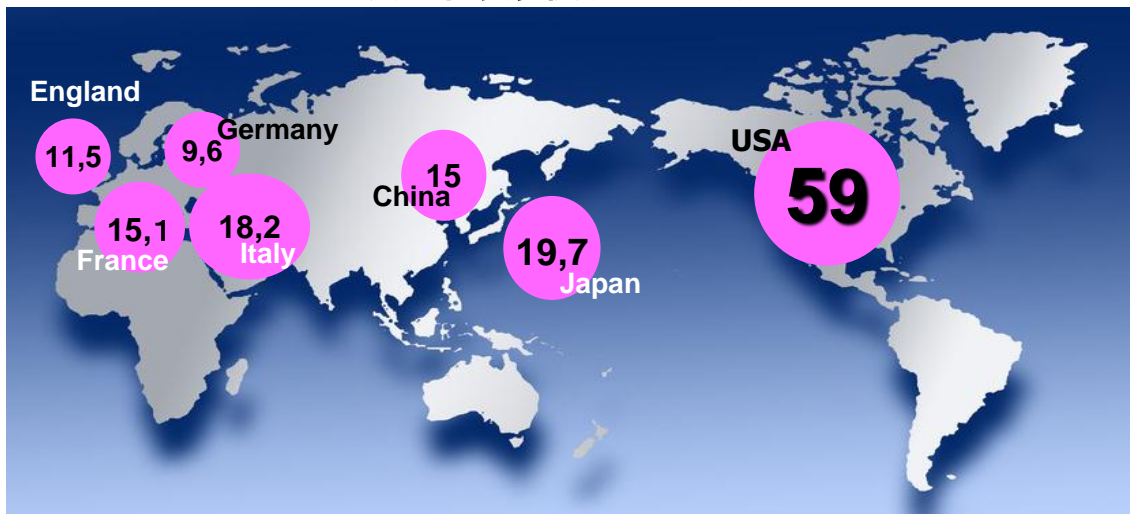
など



<世界の高級品市場>

- ・高級品の世界全体市場 = 800€B (112兆円)、前年比+6%
- ・LVMHの領域 Personal Luxury Goodsは217€B (30兆円)、+2%

<地域別市場規模(単位:€B)>

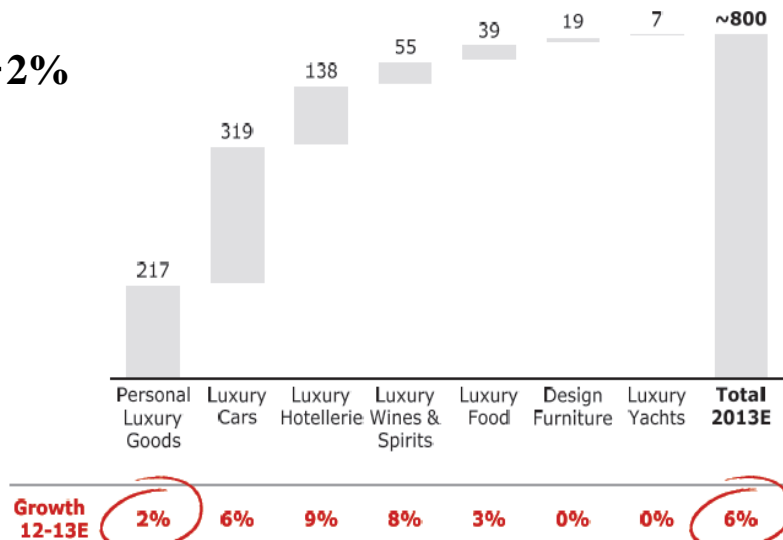


- ・地域別では北米がダントツトップだが、国籍別では中国人(華人)がトップに
- ・しかし一人当たりでは、日本人のブランド好きが見て取れる
- ・911やリーマンショックで落ち込みもあったが、大体年率5~11%は成長

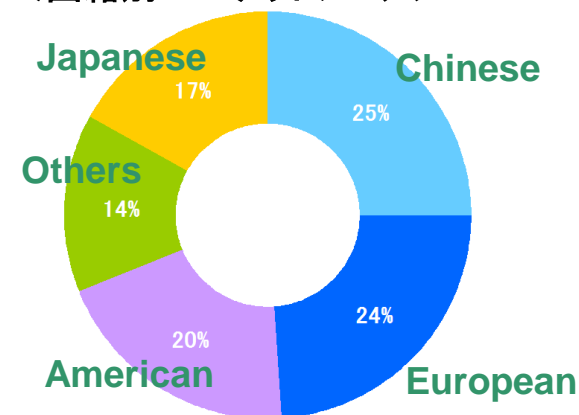
<日本の高級品(Personal Luxury Goods)市場>

- ・2013年の日本市場の成長率は-12%(€ベース)だが¥ベースでは+9%
- ・2004年~2014年の日本市場の伸び率=3% ⇒ **成熟市場**
 - * 世界平均=6%、中国=15%、インド=14%、中東=9%、米国=5%、欧州=4%
- ・直近の円高にも関わらず、高級品市場は底堅いものがある(ex.老舗百貨店のリニューアルで回復)
- ・日本人の消費行動の変化、特に若者の変化には古い高級ブランドがついていけない

WORLDWIDE LUXURY "MARKET OF THE MARKETS" (2013E, CB)



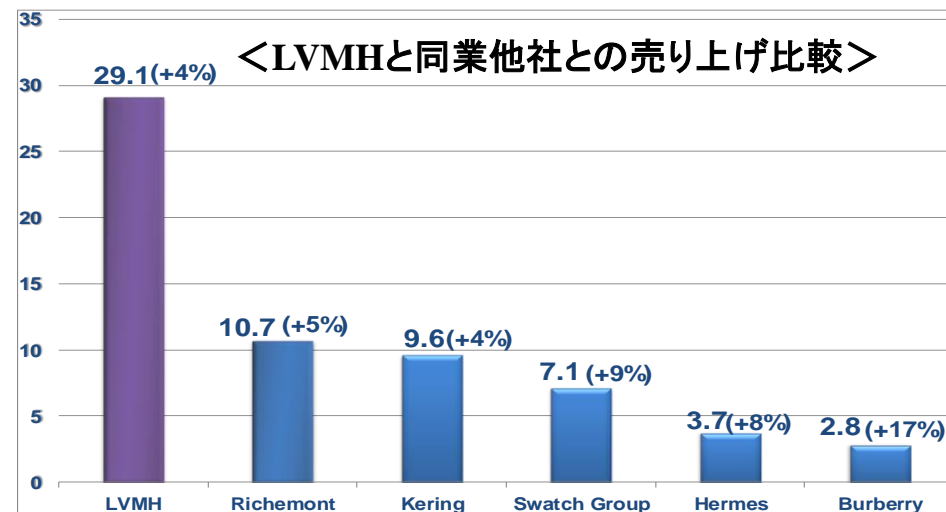
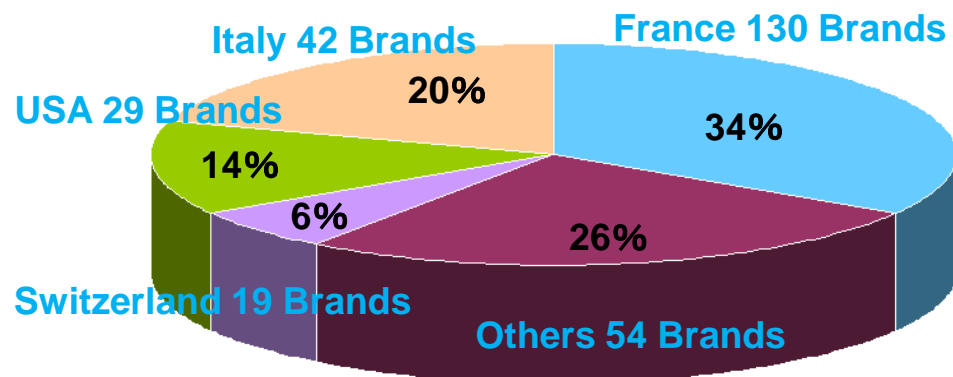
<国籍別マーケットシェア>





<高級品市場でのフランスのリーダーシップとLVMH>

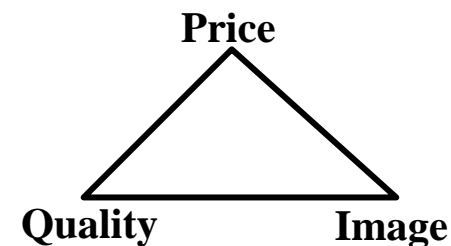
<国籍別の高級ブランド数とシェア>



- ・ブランドの国籍ではフランスが圧倒、イタリアも含めると欧州が大半
- ・日本はその他のごく一部(ケズー、コム・デ・ギャルソンぐらい)
- ・LVMHの売上高は高級ブランドグループ中の2位(リシュモン)、3位(ケリング)、4位(スウォッチ)を合計した規模

<そもそも高級品とは？>

- ・品物だけでなくサービスとかも含め・・・
- ① Exclusive ② High Quality ③ Suitable Environment ④ Relative Price ④ Usefulness ⑤ Brand Name
- ・品物の品質は勿論だが、イン・ストアの顧客体験が重要
- ⇒ 良い接客+優れた売り場環境 ⇒ LVMHでは店舗を5年毎にリニューアル
- ・日本人の消費行動も品物のPrice/Value重視からブランド体験を楽しむ方向に
- *モノとサービスの重視比率: 日本人も 6:4 ⇒ 4:6 へ(欧米並み)
- ・デジタル化の急速な進展 ⇒ オンラインのシェアは2003年の1%から2013年の5%に
- *オンラインショッピングの普及ではUKが14%超でトップだが、中国の伸びが著しい
- ⇒ 高級ブランドとしてもオンラインは無視できない ⇒ 自社サイトで積極参入(オムニチャンネル戦略)





<日本市場の将来展望>

- ・最近の市場構造変化：人口減少、高齢化、モノ余りで購買意欲減退
⇒ ブランド・ポジショニングの柔軟な調整とよりハイエンドへシフトする戦略
- ・日本は大規模かつ重要な高級品市場として存在し続けるだろうが、事業を効率化し利益率を高める為には
既存客のロイヤリティを高め、次世代に繋げると共に新規に獲得する必要がある(マッキンゼー調べ)
⇒ 洗練さに加え、ストア・ネットワーク及びインスタ・サービスの向上が欠かせない

<スーパーブランドのキーファクター>

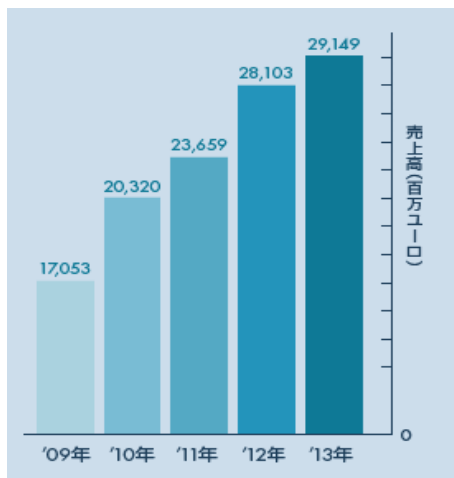
- ① Offer a steady supply of **quality** products
- ② Strict control of the brand **image**
- ③ Strong brand **recognition**
- ④ Make great efforts in **customer service**
- ⑤ Continuous **innovation** supported by tradition

≒「伝統とは革新の連続なり」by とらや

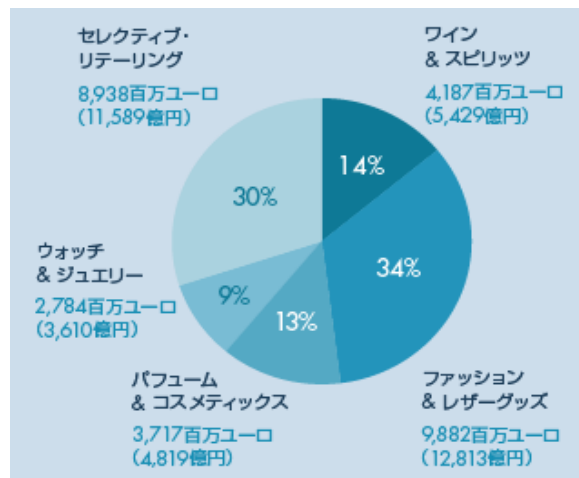
参考：LVMHの5つのバリュー

- ① クリエイティブで革新的であること
- ② 卓越性を追及すること
- ③ ブランドイメージを高めること
- ④ 起業家精神を持つこと
- ⑤ 常に最高を目指すこと

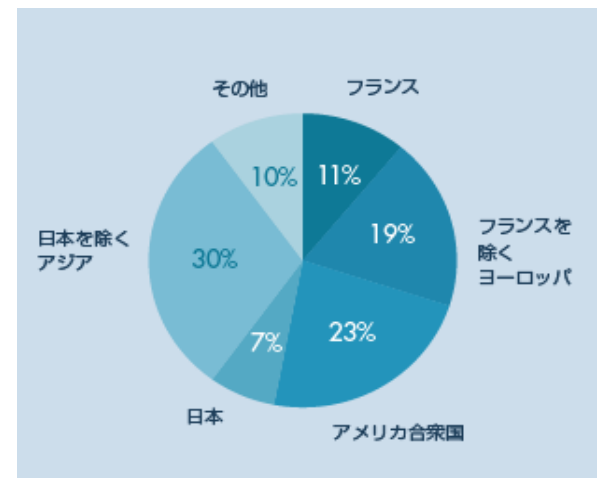
<LVMHグループのビジネス>



売上高は順調に増加



事業のポートフォリオがバランス

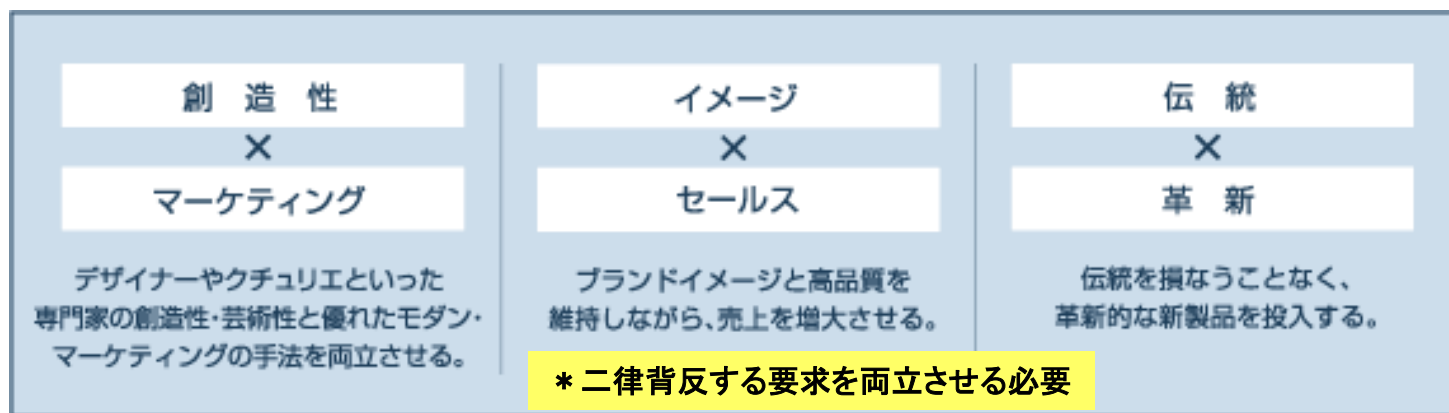


地域のポートフォリオもバランス



<LVMHのマーケティング戦略>

- ・ビジネスモデル：知名度は高いが、一時的な経営のまずさから苦境に陥っているブランドを安値で買収し、再生し、資産価値を高める
- ・資本力を駆使し、新鋭デザイナーを起用し、広告でスター性をアピールし、旗艦店と直営店を通じて世界同時に新作を売り出す ⇒ マガジンアドは業界トップ(2位:シャネル、3位:リシュモン)
- ・高級ブランド特有のマーケティング必要 ⇒ LVMHのノウハウを集約した「セレクトティブ・マーケティング」



<Q&A>

Q: ルイ・ヴィトンには既に多くの方が持っているのに、なぜLuxuryが保たれているのか？

A: No Overexpose、No Discount、No Outlet、No Licensing、で価値をキープ、さらにハイエンドに向かう

Q: ブランド品にはコピーがつきものだが、どう対処？

A: コピー商品は韓国～タイ～中国と拡大(全貿易量の5～6%)、我々は専門チームでTolerance Zeroを目指す

Q: ハイエンドに向かうというが、具体的には？

A: インストア・サービス、コールセンター、CRMなど全ての面でレベルアップ、店舗は5年毎にリニューアル
ex. パトリック・ルイヴィトン自身が店で対面してトランクのスペシャルオーダーを受け、アトリエで作製して届ける

<感想>

87年にスタートしたLVMHが巨大ブランド帝国を築けたことに驚く一方、クラフトマンシップと品質へのこだわりがある日本も、やり様によってはブランドが築けると気付かされました