

【研究ノート】

ラグジュアリーにおけるブランディングの民主化 ——英国ブランド Burberry の事例——

中田 寛*

Abstract

This study sets out to examine actions of a luxury brand to raise its brand value through collaboration with users, to take in potential demands for spreading market including Asia. The study uses British luxury brand, Burberry and its 3 attempts as a case, due to engagements of its users and the role they are considered to have played for brand developments these years.

Differently from the conventional strategy, it submits a viewpoint to discover its new meaning for the brand through evaluation of its users who started joint ownership of the knowledge based on their experiences, embody it to products and then, evolve that brand.

1. はじめに

ラグジュアリーに関わるブランド経営は、ずば抜けた収益と価値を生み出すブランディングの優れた例として学界、産業界で関心を集め研究されてきたテーマであり、2009年には『Journal of Brand Management』誌で特集が組まれた。背景には、1987年に Louis Vuitton、Moet、Hennessy 等が合併し LVMH が誕生してから 20 余年が経過し、急激に拡大してきたラグジュアリー市場とその発展可能性を討論する目的があった。

その後、さらなるグローバル化の進展により市場には製品やサービスに埋め込まれた価値を表象するブランドが溢れ、それぞれのブランドから商品の長を連想するのが容易でない状況が出現する。そしてラグジュアリーに分類されるブランド群も、数の上で少ないとはいえ同じような状況にある。一方で、商品の機能・性能に客観的な尺度で大きな差異がないにもかかわらず、一部のブランドに人気が集中し持続して類似商品に比べより高い価格で販売しても受け入れられるプレミアムが付く場合がある。それは、企業が消費者の

* 首都大学東京 大学院社会科学研究所 経営学専攻 博士後期課程

ニーズや想いを察知して、対象とするユーザーの主観的な価値基準に適合し且つ最大公約数的な価値を訴求する製品やサービスを提供しブランドを発信してきた成果であろう。

本稿では、英国のブランド関連調査会社である Interbrand が毎年公表する「Best Global Brands 100」で‘Luxury’セクターに分類しブランド価値算出の対象とする英国 Burberry (以下、バーバリー) をラグジュアリーブランドとして取り上げる。バーバリーは、他のラグジュアリーブランドに比べいち早くソーシャル・メディアを通じた消費者との接点構築に努め、年2回のシーズン毎の価値提案に結びつくアイデアを探索するためユーザーと協働する取組みを進めている。そこで、同社がなぜ、どのように粘着性の高い顧客情報入手し、既存のブランドを毀損せずにブランド価値を伸長することができたのかを明らかにする。

尚、一方の主体である消費者が既に特定され、抽象的な消費者というより具体的な顧客、ユーザーという表現が適切な場合もあり、適宜、使い分けることにする。

2. 先行研究の検討と分析視点の提示

Okonkwo (2009) はラグジュアリーの対象となる製品やサービスを衣服とアクセサリ、宝飾と時計、革製品、化粧品と香水、ワインとスピリッツ、自動車と航空輸送、ホスピタリティとコンシェルジュ、選択的流通に分類する。そのラグジュアリーたる「本物志向 (authentic)」は欧州の特権階級向けに生まれ発展し、ブランド固有の文化的で歴史的な経路依存性を遵守するブランディングを推進してきた。一方で、ラグジュアリーに関わる概念はそれぞれの時代における社会構造の変化や経済情勢の影響を受け変遷し、また最近では opuluxe [opulence (絢爛) +luxe (仏語：ラグジュアリー)]、masstige [mass (マス) +prestige (名声)] など関連する造語が次々に生まれ (Wiedmann, Hennings & Siebels, 2009; Truong, McColl & Kitchen, 2009; Kapferer & Bastien, 2009a など)、類似概念が増加してその本質を捉えどころのないものになっている。

そのような状況下、ラグジュアリーに関わるデザイン、素材、製法、広告・販売促進、販売員教育と雇用システム、店舗のデザインと立地選定など主要な機能の多様性を統括する観点から、Kapferer & Bastien (2009b) はラグジュアリーを「希少性や高価格、官能性、創造性、細部へのこだわり、時代、質、想像力という、よく知られた基準のすべてにおいて、製品ラインの究極版」⁽¹⁾ と定義する。ラグジュアリーは、価格だけのプレミアムの延長線上に必ずしもあるわけではなく、厳格なブランド管理の下で「ラグジュアリーで成功するには別のもの、特に名声 (Prestige) を付加する必要」⁽¹⁾ がある。そして、それがラグジュアリー特有の希少性を知覚させ排他性を喚起させることになる。従い、ラグジュアリーには連綿と続くブランドの本質を熟知する企業がラグジュアリーとしての崇高さを保持しつ

つ今日的な意味を再解釈して製品に具現化することが求められていると主張する。また、Atwal & Williams (2009) は Schmitt (1999) の経験マーケティングを発展させ、企業が差異化されたラグジュアリー体験を通じ個人的な喜びをいかに継続的に提供することができるかがこれからのラグジュアリーにとり重要な課題であり、それが持続的な競争優位性と商品の利用につながると指摘する。製品やサービスを通じヴェブレン効果に代表される顕示的な消費を喚起するのではなく、ユーザーの体験を通じブランドとの関係性を構築する企業行動に着目する。しかし、これらの研究は企業による価値創造を前提とし一方の当事者である消費者が思い描くラグジュアリー像を探り、あるいは自発的に表明させることでラグジュアリーに関わる新たな価値づくりを模索しようとする示唆はない。

それに対し、情報通信技術の進展により個人が自分の価値観に基づき製品を開発し制作したプロトタイプをインターネット上で発表して世に問う動きが見られるようになってきた。このような能動的な消費者の台頭による市場構造の変化は、企業と消費者および消費者間の相互行為を活発化して価値情報をめぐる主従関係の根底を覆しつつある。ブランディングに関して、和田 (2002) は『「ブランド・ロイヤルティ (銘柄忠誠)」といった供給者中心の概念を超えて、「ブランド・パトロネージュ (ブランド支援)」から「ブランド共創 (Brand Co-Creation)」⁽²⁾ へ進展するだろうと予想する。商品の供給サイドと顧客サイド、ブランドの育成と関与の観点から4つの象限を設定するとき、ラグジュアリーを意味するプレステージ性の高いファッションブランドを供給サイドから「育つ」・顧客サイドから「育てない」のタイポロジー①⁽³⁾ にあてはめる。そして、供給サイドの「育てる」・顧客サイドの「育てる」のタイポロジー④に属する「ブランドは現在 (筆者注、2002年前後) ほとんどみあたらない。今後のブランド開発は、いかにこのような状況を作り上げるかにかかっているだろう」⁽⁴⁾ と指摘する。Tynan, Mckechnie & Chhuon (2010) は先行研究に基づき消費者がラグジュアリーに求め受容する価値の属性を有益性、象徴・表現 (外的志向、内的志向)、経験・快楽、関係性、費用・犠牲 (完全主義、排他性と希少性) の5つに類型化し、共創に向けた理論的な枠組みを提唱する。英国の自動車、ファッション、百貨店の3つのラグジュアリーブランドについて調査を実施し、その枠組みの適用可能性と共創するプロセスを探っている。しかし、共創の必要性和重要性を概念的に指摘するものの、それぞれのブランドの断片的な行為を紹介しているに過ぎず、ブランド毎の志向する共創の方向性と具体的な記述は乏しい。

このように、ラグジュアリーにおいても上記のタイポロジー④「育てる」・「育てる」のブランド開発に該当する共創の実現性が高まっているとしても、対象は限定的な範囲に留まり Kapferer & Bastien (2009) や Atwal & Williams (2009) が指摘するように、ラグジュアリーの高さを毀損するのではないかとためらい、消費者との協働にあまり関心を示さず、企業主導で事業の根幹に関わる価値の創出を進めるラグジュアリーブランドは多い。

そこで、新たな視点として国際化に伴うラグジュアリー市場の拡大と新たなブランド価値の創造を考察することにする。そして国際化の駆動要因として、消費者間の協働による価値の顕在化と浸透に着目する。

事業の拡大を志向するラグジュアリーブランドにとり、従来と異なる国・地域へ進出し新たな市場と顧客層を開拓することが第一義となる。必要な資金を調達するため証券市場で株式を公開するラグジュアリーブランドが増える一方で、株式の上場は各社に安定的で持続的な売上高と利益の拡大による株価の上昇と利益の還元を要求することになる。そのために誰もがラグジュアリーの世界に手が届くよう幅広く機会を開放することも戦略上の選択肢の一つとなる一方、ラグジュアリーとしてアイデンティティの通俗化を回避する必要がある。

次節で、かつて欧州のごく一部の顧客を対象として Veblen (1899) が社会階層の中に位置づけるための記号とみなし、Simmel (1919) が他者との差異を求める個人の心理的な欲求であり表現の現れとしたラグジュアリーの国際化と課題を分析する。第4節で、バーバリーの事例を通じプレステージ性の高いファッションブランドがラグジュアリーに必要なとされる価値の創出をなぜ顧客と協働するのか、どのように価値を共創するのかを検討する。

本稿では、ラグジュアリーに付加する必要があるとされる名声やプレステージ性を育むアイデアをユーザーと模索しブランドの構築を進める動きを、ブランディングの民主化と呼ぶことにする。ファッションにおける民主化には、オートクチュール（商品見本の提示による高級仕立て服）からプレタポルテ（高級既製服）への転換、ブランドの拡張による新たな製品群の展開や廉価な普及版の提供などを例としてあげることができるが、ここでは企業内の価値創造プラットフォームの開放とユーザー間の協働を通じたブランドの構築と伝播を考える。

3. ラグジュアリー市場の概況と内包する課題

Bain & Company によれば、ラグジュアリー市場の規模は2000年の18兆円から金融危機など景気後退に見舞われながらも、2013年には30兆円（2,170億ユーロ：1ユーロ＝140円換算）を上回った。顧客数は1995年の90百万人から2013年に330百万人になり、今後も毎年10百万人増加するという。世界のブランド品消費者は、国籍別で2013年に中国が全体の29%、アメリカが22%、欧州が21%、日本が11%、2014年には中国が全体の46%に達し、同質的で限定された顧客層と地域から多様でより幅広い年齢層と地域に拡大する傾向にある⁽⁵⁾。中国では、高率な輸入関税や付加価値税による商品の内外価格差から海外で商品を購入するケースが多く、また海外にいる知人や業者を介し安く買う

「代購」も普及する。その影響を受け2014年の国内市場は7%を超える高い経済成長率にもかかわらず前年比11%減少したといわれる。いずれにせよ、ラグジュアリー市場のグローバルな拡大を踏まえ、特に新たな富裕層の出現と中間所得層の増加が見込まれるアジア向け⁽⁶⁾に、多くの企業がブランドへのゲートウェイを提供しブランドの伝播と浸透を加速させる。

一方で、Keller (2009) は、市場の拡大に伴いラグジュアリーがしばしば直面するブランディングに関わる3つのトレードオフ—排他性と接近性、伝統的な由緒あるイメージと現代的なイメージ、既存顧客の保持と新規顧客の獲得—を指摘する。それらを克服するために、ラグジュアリーブランドに関する10の特質を踏まえた上でブランド資産の測定とブランド構築の2つの分野を重視すべきと主張する。例えば、上述のアジア向けの動きに付随するトレードオフには次のようなものがある。顧客がラグジュアリーに希求する「排他性と希少性」を希釈化し毀損しかねないと懸念を示すKapferer (2012) らの考えに対し、厳格な社会階層区分が崩れ資本主義の民主化が進む中で新たなブランド観に基づき製品やサービスを提供することで「排他性と希少性」の再解釈を図ろうとする動きや、集団主義を好む国や地域では「象徴・表現」(Tynan et al., 2010) に分類され共創につながるバンドワゴン効果⁽⁷⁾の発現を期待する見方がある。この相反する考えの背景には、製品の特性や顧客の価値観、使用の状況により相互作用し、ときには競合、対立するラグジュアリーの構成要素がある(O'Cass & McEwen, 2004)。そこでは、ブランドの志向する方向性により排他性を維持するため顧客層を細分化し選別して販売を制限するか、排他性をさほど顧みず市場の拡大に伴う販売と利益の増加を目指すか判断が分かれることになる。それは、従来のブランドが表象する記号的消費により、あるいは共創を通じブランドに関わる物語的消費により付加価値を創出するかの違いでもある。それに対し、製品の物理的・技術的な希少性—使用する原材料や伝統的な職人技、熟練工による手作りに起因する希少性—に関わる生産上の制約と生産量の増加は、すべてのブランドにとりトレードオフの関係にある⁽⁸⁾。

また、市場のグローバル化と急激な発展はラグジュアリー市場の過半を占めるファッション関連分野において創業家による家族経営からの転換を促す。同時に、生き残りのため有力グループの経営参画を受け入れるブランドが増加し業界の寡占化が進む。3つの巨大なコングロマリット—仏LVMH、スイスRICHEMONT、仏KERING—は、保有するブランド間での経営人材の育成と派遣、不動産の手配と融通、広告枠の一括買い付けなど事業運営上の相乗効果を狙い—層の囲い込みを目論んでいる。自主独立型の経営を貫くとしても大手の傘下入りするとしても、ラグジュアリーとしての本質的な価値と方向性を関係者間で共有し、それを顧客にいかにか継続的に発信し理解させるかが今まで以上に問われている。

4. 事例分析

1856年創業の英国を代表するラグジュアリーブランドの一つであるバーバリーを取り上げる。

同社の取組みに関わる情報は主にホームページや新聞、雑誌等の2次データより収集し、本稿はその市場と事業環境に対する洞察を通じラグジュアリーの今後の方向性を独自に解釈したものである。

4.1. バーバリー社並びにバーバリーブランドの概要

バーバリーは、19世紀後半に耐久性と耐水性に優れたギャバジン⁽⁹⁾を初めてコート素材に転用したことで市場の評価を高め、英国王室からコート・ジャケット部門でロイヤル・ワラントを授与された。同社のトレンチコートは、1911年に人類で初めて南極に到達したアムンゼンが、そして第一次世界大戦で英国陸海軍が採用しブランドを象徴する存在となった。1920年代にコートの裏地として使用し人気になった「バーバリーチェック」は、同ブランドの認知と浸透に貢献する。

その老舗ブランドが1990年代後半より同族経営からの脱皮とさらなるラグジュアリー化を目指し、事業とブランド管理の刷新を進め2002年にロンドン証券取引所に上場した。同社は、1997年より2014年までCEOに2代続けて米百貨店、米アパレル企業の幹部だった女性を招聘し、製品の企画、調達、流通など経営全般を見直すことにした。そして、英国の伝統に現代的なモード性を加えたファッションブランドへの転身と顧客層の拡大を目論み若手デザイナーを起用するとともに、人気モデルや有名写真家による広告宣伝を通じブランド・イメージの若返りを図った。1998年10月の1999年春夏シーズン向けミラノコレクションでは、トップラインとして新たに“Burberry Prorsum”を発表しバーバリーの世界観を具体的に提示した。その後、シーズン毎の発表の場はブランドの起源でありブランド・アイデンティティの正統性を担保するため、ロンドンコレクションに変更された⁽¹⁰⁾。

4.2. バーバリー社を取り巻く環境

商品の販売期間中の需要変化を予測し短サイクルで企画・生産を行うH&MやZARAに代表されるファーストファッションと呼ばれる企業と異なり、一般的なアパレル企業は年2回のシーズンに先行してその1年ほど前から商品を企画し生産するための素材を調達する必要がある。流行、一時的な趨勢を意味する「ファッション」を先読みし潜在的な需要を惹起する可能性があると思われる商品群を網羅しようとする結果、アイテム毎のサイズ、カラーなどが増え店舗において商品を識別し在庫管理する最小単位であるSKUは多くならざるを得ない。従い、シーズン内の定価販売の極大化と在庫の減損処理の縮小を目指し、発信力のあ

る媒体を通じ最新トレンドを訴求して店舗へ顧客の誘引を図るとき、1990年代後半のウェブの登場と活用は情報発信の手段として効率とコスト面から欠かせない状況になってきた。しかし、ウェブを通じオンラインで使用素材の質感、シルエット、細部へのこだわり、フィッティングなどファッション性を適切に伝えるのは難しい。まして、店舗の内外装と商品の陳列によるブランド独自の世界観を享受するブランド体験と対面販売による手厚い接客で差別化を指向してきたラグジュアリーブランドにとり、ウェブとの相性は決して良いとは思われていなかった。ブランドとして関連情報を発信し伝達する手段は従来から媒体を保守的に利用するのにとどまり、現に著名な伊ブランド Versace は2005年まで、同じく Prada は2007年まで法人としてのウェブサイトを開設しようとしなかった。一方で、Okonkwo (2007) が指摘するように、情報の受け手側であった消費者が自らブランドに対する想いを発信するようになり、消費者間で新たなブランド解釈が独り歩きして企業にとり情報の非対称性が増大する。また、企業がブランド関連情報をコントロールし肯定的で好ましいイメージを醸成しようとしても、情報経路を含め情報そのものを制限したり拡散を避けることが次第に難しくなってきた。

そこで、バーバリーの前 CEO は他のラグジュアリーブランドに先駆けて映像や音楽配信によるネット上のプレゼンスとユーザーとの対話に重きを置いた統合的なデジタル・マーケティングを推進する方針を2006年に CEO 就任直後に明確にした⁽¹¹⁾。それは、デジタル時代の技術を取り込み双方向性というデジタルの本質を最大限に利用することで、ブランドに関わる新たな価値を発見しグローバルな規模の販売促進を目指すものである。同時に、多くのラグジュアリーが相手にしてこなかった1980年代から2000年代初めに生まれたミレニウム世代、そこには1990年前後に生まれインターネットが当たり前の環境の中で育ったデジタルネイティブが含まれ、彼らを新たな顧客層として囲い込む狙いもあった⁽¹²⁾。その2006年は Facebook と Twitter が本格的に事業を開始した年であり、また電子商取引（以下、e コマース）が店舗を補完する場として技術的に整備されてきたことがある。店舗では物理的な制限から紹介することができない商品の品揃えの幅と奥行きを、誰でも、どこでも、いつでもアクセスできる環境の下、画面で表現しブランドの全体観を理解させる場になり得るようになった。同時に、企業はシーズンの売れ筋の動向をリアルタイムで把握することができることになる。バーバリーの e コマースによる売上高は公表されていないが、同社関係者によれば8%前後で他のファッション企業が3-4%程度といわれるなか、今後も一層の成長が期待されている。そして、ネット販売と小売り（実店舗）の融合と棲み分けがますます重要になるとともに、両方で連携してシームレスな顧客体験を生み出すようなプロジェクトの推進が期待される。

そこで、同社はビジュアル表現によるアイデアの視覚化とユーザー体験の具体化を促しユーザー間の創造的な交流とブランド情報を活性化させるために、ブランドに関わるプラットフォームを開放することにした。ブランドに関わる共通理解と興味、そしてビジュ

アル表現により、ユーザーが持っている多様で粘着性の高い情報をユーザー間ならびに企業に移転させる。同社の Facebook 上のサイトには、ラグジュアリーブランドで最大級の 16 百万人を超えるファンが集い、Twitter に 3 百万人、Instagram に 2 百万人前後のフォロワーを抱える⁽¹³⁾。そして、2015 年 2 月には無料対話アプリの LINE でファッションショーを生放送し、またバーバリーのトレンチコートやマフラーを身に付けたキャラクターをデザインした 8 種類のスタンプの配信を始めた⁽¹⁴⁾。

4.3. バーバリーによる 3 つの取組み

同社前 CEO と前 CCO (Chief Creative Officer, 現 CEO) が 2014 年 1 月のインタビューでいかにデジタル化を進めるかを答えた中で⁽¹¹⁾、筆者が注目した「ラグジュアリーとしての質を高めブランド価値の向上に資するアイデアを顕在化させる」3 つの取組みを見ることにする。これらは、現時点でも未だに他のラグジュアリーブランドが実施していない、あるいは他に先行して手掛けたデジタル・マーケティングの取組みである。

4.3.1 Art of The Trench

①概要

2009 年 11 月よりバーバリーのトレンチコートを着用した人なら誰でも、自分の一押し写真を投稿することができるサイトを Facebook 上に開設した。キャンペーン開始以降、200 カ国以上で写真のアップロードがあり、24 百万ページビューを獲得しているという。日本語を含め 6 カ国語に対応し、着こなし写真を性別、天候、カラー、投稿順、スタイルの項目で検索し編集することができる機能がある。消費者は、「いいね！」(Like) ボタンを押したりコメントを付けたりして着こなし情報を交換し、それぞれの評価をスクリーニングする。ユーザー仲間による等身大の価値情報は親近感と信頼感に溢れ、それが着こなしの模倣と差異化のアイデアを誘発し合い、写真の投稿を促す好循環を形成する。また、連動する e コマース経由で気に入った商品の詳細説明を閲覧して購入することができる。

②導入の理由と効果

デジタル・マーケティングによるブランディング第 1 弾として、ユーザーと直接、対等にコミュニケーションする「オープンでフランクな」ペルソナの構築を目指し、「トレンチコートはみんなのもの」という開かれたイメージを拡散した。それは、同社前 CEO が明言するように、コートから始まったラグジュアリーは他になく、身近な存在であるブランドの出自を最大限に生かして、ミレニウム世代を取り込む目論みもあった⁽¹²⁾。

バーバリーは、年 2 回のロンドンコレクション期間中にファッションショーを通じシーズンを代表する製品とその着こなしを提示する。着こなしはブランドが主張するモードを適切に反映する商品の組み合わせである。一方で、企業にとりショーの対象として絞り込

んだ商品群は相応の売上げを期待できることから、また使用する特定の素材や縫製プロセスなどを先行して手配したい思惑から、着こなし提案のバリエーションは自然と限られる。そしてショーでの代表的な着こなしを見せるための店舗内のマネキンと配置のスペースには物理的な限界があり、広告媒体への着こなし出稿の頻度も費用面から制限される。さらに、ブランドを象徴するトレンチコートはシーズン毎に新奇的なデザイン提案は難しく、一方でイメージの変更はブランドの伝統を毀損する可能性がある。

それに対し、消費者にとり毎日の服選びと身だしなみはいかに自分らしさを機会、場面、行事などオケーションに応じて表現するか、重要な課題である。そのとき、このサイトはユーザーが日々の状況に合わせて自分らしさを表現するとき遭遇する問題と課題を解決するための情報を共有する場であり、着こなし提案のバリエーションを補完する情報源になる。そこでは、ユーザーによる自由なカスタマイズを奨励して世界中から寄せられる個性的なスタイルが溢れる。それは、消費者がなぜ自社商品を選び、どのように着用しているか、商品を使用する際の文脈と行動データ⁽¹⁵⁾を企業が把握し理解することを可能にする。同時に、企業が考える正統派の着こなしを一方向的に押し付けるのではなく、また何ら制限することもなく、ブランドと商品に関わる新たな価値をユーザーと一緒に見出していこうとする姿勢を提示する。そして、消費者の着こなしを通じ表現したい意味合いと企業の価値提案の何が、どのように違うのか、愛着やこだわりにつながるアイデアを探ることにより、6ヶ月後の次シーズンの製品企画を検討する上で貴重な情報を入手することが可能になる。

また、バーバリーは着こなし写真の一覧を店舗内外のモニターやイベントの視覚的演出に利用しユーザー参加による価値づくりをアピールする。それがブランドに対する親近感を喚起し、顧客層の拡大に貢献する。そして、写真の投稿を促す好循環は継続的な消費者参加型のグローバル・キャンペーンの性格を有することになり、広告やPR、スポンサーシップなどの一過性のコミュニケーション・プログラムとは異なるブランドの訴求手段にもなる。

4.3.2 ファッションショーのライブ配信

①概要

2010年2月に2010年秋冬向けロンドンコレクションのファッションショーをオンラインでライブ配信するだけでなく、世界中の視聴者がリアルタイムでコメントを投稿できるサービスを開始した。同時に、世界の主要店舗で生中継する「Runway to Reality」を始めた。2百万人を超える人々がオンラインでショーを楽しむとともに、ショー終了と同時にモデルが身に付けていた新品を2週間の期間限定で「Runway Made to Order」を通じ予約・購入できるようにし、7週間程度で手元に届くように生産・物流体制を整えた⁽¹⁶⁾。高額な商品だけに現物を見て触ることができない消費者の不安を解消するために、商品のタグ付きであれば入手後の返品も認める。

バーバリーに追随して、仏 Louis Vuitton は 2011 年よりファッションショーを配信し、2014 年秋冬向けのショーから終了直後のオンライン予約を受け付けている。

②導入の理由と効果

ラグジュアリーブランドにとり、ファッションショーは販売シーズンに先行してブランドの無限の創造性をアピールする場であり、ファッション業界の重鎮やメディア関係者、そしてブランドのフィロソフィーを体現するのに相応しいセレブリティを招待する排他的な時空間であった。従来は、一般の消費者は後日ファッション雑誌などの記事や写真を通じ会場の雰囲気を想像しコレクション内容を評価するしかなかったが、次第にショー風景が数時間後にはネットや動画サイトに流出し、製品のデザインがすぐにコピーされて安価かつ大量に出回るようになり、シーズン毎のバーバリーの崇高さを正確に、迅速に、幅広く認知させる必要があった。ショー会場へのユーザーのバーチャルな参加は、ミラノ、パリに先行して実施されるロンドンコレクションで新作を発表するバーバリーにとり、ファッション・トレンドをリードする絶好の機会でもある。

そこで、公式サイト上でショーに関連する一部始終をライブストリーミング配信することを決断した。光と音、映像を駆使したスペクタクル空間でモデルが新作の着こなしを披露するという現代アート作品を、ショー会場の最前席で満喫することができるような機会をソーシャル・メディアで、あるいは店舗で演出する。ショーの中継を見ながら「このコートはイケている、さすが」「あのバッグはどうかなあ」⁽¹⁷⁾ など賞賛と批判のコメントが自由に発信され、ユーザー間でブランドに関わる情報交換は活発化する。これらのユーザー情報はコレクション内容の評価だけでなく、ショーの構成や場の雰囲気を含め次回のショーに向けた提案にまで及び、そのような情報の集積を通じブランドの希少性につながる新たなアイデアを発見し創造する機会になる。同時に、連動する e コマースを通じ高価なコレクションラインの商品を購入する、いわばリードユーザー的な発注内容を当該シーズンの先行指標として店舗で実際に販売する前に把握することで⁽¹⁸⁾、素材の調達や生産計画、販売に際してそれぞれの地域の潜在需要に応じた商品別の投入数量の検討に活用する。

4.3.3 Burberry Bespoke⁽¹⁹⁾

①概要

2011 年 11 月からトレンチコートのカスタムメイド Burberry Bespoke をネット上で開始した。バーバリーは 3 つの既製服ブランド—Burberry Prorsum、Burberry London、Burberry Brit—でトレンチコートをシーズンにより価格帯にばらつきはあるものの 700 ドルから 6000 ドルで販売しているのに対し、Burberry Bespoke では最低で 1800 ドル、最高で 9000 ドル前後で販売する。使用する素材や色、シルエット、付属の仕様（ボタン、カフス、ファーの有無など）の選択肢はある程度制限されるが、組み合わせは 1000 万通

りを越えるといわれ、受注後に同社英国工場で4-8週間で生産する。これは、製品の供給プロセスを標準化、効率化しながら個別対応と経済効率を両立させる「マス・カスタマイゼーション」(Pine II, Peppers & Rogers,1995)の進化版⁽²⁰⁾であるとはいえ、効率性を犠牲にして一品受注生産を前提に時間と手間暇掛けて製品を完成させる純粋な「Bespoke」ではない。しかし、この取組みは社内のデザインプロセスを開放し、顧客が自分だけのトレンチコートを制作することができるというかけがえのない経験に価値を見出す「個客経験の共創」(Prahalad & Krishnan,2008)を実現する。

②導入の理由と効果

他のラグジュアリーファッションブランドと異なりオートクチュールを展開していないバーバリーにとり、ピラミッド型の商品提案を通じラグジュアリーの本質である希少性と排他性を具体的に提示する必要があった。そのとき、この取組みは高級素材と優れたクラフトマンシップによる“ものづくり”への参加を促すと同時に、「トレンチコートといえどバーバリー」というブランド認知を新興市場で増加する富裕層に訴求する戦略にもなる。また、トレンチコートのカスタムメイドオーダーにより利益を出そうという目論みよりも、プレタポルテのコモディティ化を回避する方策でもある。

市場の拡大に伴い地域と年齢層を含め顧客層が広がる時、既存顧客に対する継続的な自己表現欲求に応えるとともに、従来の顧客層とは異なる潜在需要を探ることが必要になってきた。それは、バーバリーにとりラグジュアリーな世界観を拡張する製品の供給を通じ新たな発展可能性を探る機会でもある。顧客ニーズに個別適応し顧客とさらなる対話を試みることで、上乘せされる価格分に見合うであろう「自分だけの」という期待と、店舗へわざわざ出向く必要がなく、また未出店地域の顧客に対しても注文生産を受け付け、ネット上で好きなときに他人の目を気にせず簡単にお気に入りを手に入れる機会を提供する。そして、トレンチコートの制作プロセスの透明性と操作性を高めてユーザーの参加を促すとともに、実際に商品化するの難しいかもしれないと思われる実験的な素材や色、仕様を盛り込み豊富な組合せを提案する。そして最上位の顧客層のニーズを表出させ、その分析を通じ製品開発に関わる新たな希少性を探る。同時に、グローバル市場における顧客の多層化を意図的に推進し潜在需要を見極めることで、希少性が直面する生産面の限界を踏まえた商品政策の設計と商品群の充実を図る。

これら3つの取組みを通じユーザーがシーズン毎のブランディングに参加する「ブランディングの民主化」は、顧客にとり企業からの押しつけのブランド観でなく多様なユーザー仲間が抱くブランドに関わるアイデアを収集し、自分にとっての新たなブランドの希少性を発見する機会になる。そして企業にユーザーの集合知を伝達し、次のシーズンのブランディングに反映させることができるかもしれないという期待感を醸成する。一方、企業はユーザーのアイデアをありのまま顕在化させることでブランドの希少性につながる価値創

造をグローバルな規模で継続的に推進することができると思われる。

5. ブランディングの民主化を支える構造と発展可能性

バーバリーが提供するプラットフォームは、Muniz & O'Guinn (2001)、McAlexander, Schouten & Koenig (2002) らが指摘するように⁽²¹⁾、商品の使用・消費を通じ蓄積した自らの情感をブランド・コミュニティ内で仲間と共有し拡散したいとするユーザーが参加し、ブランドに関わる集合知の醸成と新たな価値の探索の動きが広がる。そして、ブランドに対する評価が増幅することになる。

5.1. 共創する場の提供

上記3つの取り組みは、Ramaswamy (2009) の主張する「外から内へ」と「内から外へ」の共創経験を連動させることでユーザーとの協働を促す。そして、双方向のパーソナルなコミュニケーションに基づく操作性と透明性の高い構造の下で、企業とユーザーによる共創プロセスを円滑に推進する。今までの企業と顧客の交流関係では顕在化させることができなかった顧客の着こなし体験のビジュアル化とユーザー間の評価を企業の価値提案に結びつける一方、顧客の知ることができなかったファッションショーの進行や社内のデザインプロセスを開示して顧客が何に興味を示しどのように新たな体験を導き出そうとするかを認識することで、商品とブランドに反映すべき価値を探る。そして、prestige性を想起させる製品デザインとプロモーションをシーズン毎に企画し提案するための社内体制を整備し、開発・生産・販売における不確実性と機会損失の回避を図っていると推察する。

5.2. 共創への誘因

ユーザーに共創プロセスへ参加を促す心理的動機には、内発的なものと外発的なものがある (Holbrook, 1999)。「Art of the Trench」には投稿写真を通じ自分の着こなしに関わる創意工夫の楽しさを探求したいとする自己志向の内発的な心理的動機づけがあり、「ファッションショーのライブ発信」にはシーズンのトレンドを先取りする興奮やブランドに対する信仰を享受したいとする他者志向の内発的な心理的動機づけがある。「トレンチコートのカスタムメイド」には自分だけの一点物を見せたい、自分のステータスや個性など自己表現したいとする外発的な心理的動機づけが内在する。

「Art of the Trench」に関しては、着こなしに対する他者の評価は羨望より賛成や共感があると嬉しい項目として日本の20～40代の女性でトップ、男性で2位という調査結果がある⁽²²⁾。お気に入りのブランドによる着こなしというテーマは、自己志向の内発的な心理的動機づけに加え外発的な心理的動機づけを喚起し、日本人に限らず世界のみんなの

関心事であると思われることから、着こなし写真投稿サイトへのスムーズな誘導を期待することができる。また、自らのブランドに対する意味づけや洞察をユーザー仲間の投稿を通じて再解釈する機会に利用したいとする他者志向の内発的な心理的動機づけを刺激する。

そして、ソーシャル・メディアを通じブランド情報を共有する仲間とつながりたい、コミュニティで楽しい体験を追求したい社会的動機づけがある。また、コミュニティへの参加には、自ら構想し実現した素晴らしいアイデアを積極的に開示して仲間の助けになりたい、評判や尊敬を集めたいという心理も働く。

これらの動機づけにより、グローバルな規模で自発的に参加し自らの想いを開示しブランドの本質的な魅力を他者に推奨することで、プラットフォームに多様なアイデアが溢れ、それが価値の創造につながるポジティブなフィードバック・ループを形成することになる。

5.3. ブランド価値の拡大

同社前 CEO は 2011 年 4 月に中国・北京の旗艦店開設の際にインタビューに応じ、デジタル・マーケティングを通じた一連のブランディングの民主化により業績は順調に拡大していると発言したように⁽²³⁾、「Art of The Trench」を開始した 2009 年以降この 5 年間好調に推移する。

同社の売上高（決算期：3 月）と Interbrand によるブランド関連指標—ブランド価値評価額⁽²⁴⁾、前年比伸長率、ランキング—は以下の通り：（表 1）

因みに、「Interbrand Best Global Brands 100 2014」において世界 100 位にランクインした「Luxury」企業は 7 社で、アパレルを主体とするバーバリーの他は革製品や宝飾、時計を事業の中核とする。業態として、それらはシーズン毎の流行を発信する商品群の比率はさほど高くなく、いわゆる定番品の販売を通じ売上高・利益を確保する形態である。「Interbrand Best Global Brands 100 2014」の「Luxury」セクターにおけるブランド価値最上位は Louis Vuitton で、そのブランド価値は 22,552 百万 \$、前年比伸長率・順位は▲ 9%・19 位である。

表 1 バーバリー社の売上高とブランド価値の推移

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
売上高(単位:百万£)	1,280	1,501	1,857	1,999	2,330
前年比伸長率	—	17%	24%	8%	17%
内、アジア太平洋	307 (24%)	495 (33%)	652 (35%)	745 (37%)	870 (37%)
前年比伸長率	—	61%	32%	14%	17%
ブランド価値(単位:百万\$)	3,110	3,732	4,342	5,189	5,594
前年比伸長率・順位	—・100位	20%・95位	16%・82位	20%・77位	8%・73位

注) 1. 同社決算書および Interbrand Best Global Brands 100 に基づき、筆者が作成。

2. 同社の地域別の売上高は 2012 年以降、地元欧州を抜きアジア太平洋が最大になる。

バーバリーが「Interbrand Best Global Brands」の100位に登場した2010年よりブランド価値が毎年2桁成長したのは‘Luxury’セクターでは仏Hermes（同8,977、18%・46位）だけで、同じく2013年まで毎年2桁成長し2014年は8%に止まったものの増加したのは仏Cartier（同7,449、8%・58位）とバーバリーの2社である。

また、アジア太平洋地域はバーバリーを含めラグジュアリー各社が最も注力する地域である。最大手のLVMHの2013年12月期におけるアジア太平洋地域の売上高構成比は37%で、前年比伸長率は23%である。アジア太平洋地域はソーシャル・メディアが急速に普及しており、消費者向けeコマースの売上高は米調査会社eMarketerによれば2012年に初めて10兆ドルを超えた。2013年には30%以上伸長し4,330億ドルとなり北米を抜き地域別で1位になり、ますますデジタル・マーケティングの役割は重要になりつつある。

バーバリーは、結果としてラグジュアリーが多くがブランドを毀損するのではないかとためらっていたブランディングの民主化を通じブランド価値を持続的に伸長させている。アパレルを主体する業態では、その方向性が今後の発展の鍵になることを示唆しているのかもしれない。

6. 小括：バーバリーによるブランディングの民主化とラグジュアリー戦略の今後

バーバリーは、市場のグローバル化に呼応し地理的・時間的な制約や生活文化習慣の違いを乗り越え、ユーザーとの水平的な関係の下で「価値づくり」と「関係づくり」を相互に創発してブランドの独自性をもたらす価値を探る。そして、長年に亘り蓄積したデザイン思想の遺産とブランドに内在する本質的な価値を時代環境の変化に応じ読み替えつつ、戦略的なブランドイメージを共創する。

さらなるグローバル化を図るために同社が進める取組みは、企業が常にオープンで透明、誠実であることが求められるデジタル空間で参加するユーザーの選別に評価を委ねる形態であり、それがまたブランドへの信頼を高め名声を育む動因となる。協働ネットワークの構築と拡張を通じ、顧客や従業員など関係者に絶え間ないブランド価値発見のプロセスへの参加と創発的な情報の生成を促し、企業は把握していないがユーザーが気づいている価値、あるいはユーザーも自覚していない潜在価値を顕在化させる。「Art of the Trench」はラグジュアリーたるプレステージ性のある着こなしに関するユーザーの意見集約の場であり、「ファッションショーのライブ発信」は商品の販売に先行してユーザーが何に、どこにプレステージ性を見出すかを探る場である。そして「トレンチコートのカスタムメイド」はブランドのコアであるトレンチコートに相応しいプレステージ性を付加するアイデアを具現化する場であり、これらの取組みにより企業は現状の価値提案のバリエーションと選択の幅を広げることができる。

ラグジュアリーが「民主主義が追い遣った社会階層化を創り直すための」⁽²⁵⁾ 手段であり、増幅すべき憧憬の対象である特質を維持するために企業主導による価値創造とブランド管理が欠かせない (Kapferer & Bastien, 2009) と考えるならば、ブランディングの民主化は企業による統制を緩め、市場の拡大はラグジュアリーに求められる排他性と希少性を希釈化しかねない。それは、伝統的な工芸文化と卓越した職人技に基づく製品群を事業の根幹に据える仏 Hermes などに対しては適切な提案かもしれない。同時に、社会的に高い地位の目印としてラグジュアリーを所有することで外的志向の「象徴・表現」による社会的評判や他人の認知を求める顧客にとっては、ブランディングの民主化はブランド固有の内在する審美性の喪失につながり相容れない動きである。一方で、年2回独自のモード提案に基づきアパレル製品を製造販売するバーバリーに求められる価値は、外的志向の「象徴・表現」よりも顧客が使用する文脈において自らの愛着やこだわりを醸成する内的志向の「象徴・表現」がより重要になる。バッグや時計、宝飾品に比べ、アパレル製品そのものの優劣やブランド間の差異を他者が評価する、あるいは他者に評価してもらうのは決して容易ではなく、自然とアパレル製品の着用を通じた自分のための、自分らしさを表現するためのラグジュアリーな価値を追求することになる。だからこそ、顧客の主観的な価値基準に適合しブランドを通じ希少性を想起させる価値を発見し製品デザインに反映させるために、価値創造プロセスを開放するブランディングの民主化を進める必要があった。同時に、それが拡大する市場の需要を喚起し持続的にブランド価値を伸長させる好循環をつなぎ、グローバル化に向けたブランドの方向性を探索する手段になる。

7. おわりに

7.1. 含意

ラグジュアリーが従来の同質的で限定された国・地域の富裕層向けから多様な価値観を有するグローバルで幅広い年齢層に向け顧客層の拡大を企図するとき、ブランドの発信を通じ既存顧客に対し継続的に斬新な気づきを誘発すると同時に、潜在顧客の需要を掘り起こしすることが求められる。そのためには、情報通信技術を駆使しブランドの持続的な発展につながるユーザー間の創造的な交流と企業との対話を促す場を設営し円滑に推進することがますます重要になる。それは、実は顧客が求めていた価値を把握し理解してブランドの伝統と革新に加え洗練さを具現化する価値提案を創出する機会であり、ブランド固有の文化的な意味を享受し愛着やこだわりを喚起させるパーソナル・ブランドに進化する機会になる。そしてブランドとの絆とブランドに対するロイヤルティを一層、強固なものにする。

ブランディングの民主化は、製品の供給面に限界があるが故に排他性と希少性を維持し製品の所有を通じ「社会的制度の階層化を創り直すための」手段と見なされていたラグジュ

アリーであっても、ユーザーと今までとは異なる方向性を模索し使用する文脈や場面に応じた製品群の階層化を生み出すことでブランドの拡張が可能になる。

7.2. 今後の課題

本稿はラグジュアリー市場の過半を占めるラグジュアリー・ファッションにおけるブランディングの民主化を対象としたもので、自動車など他のラグジュアリー分野におけるブランディングの動向も調査、検討する必要がある。

また、ブランディングの民主化を一旦始めると、消費者のブランドへの期待と要求は加速度的に膨張し、中止や逆戻りはブランドへの信頼を傷つけかねない。消費者の失望と落胆を招かないよう、民主化の継続とテーマや提案内容の連続性を踏まえブランディングの民主化の成果をいかに具体的な形として市場に提示するのか、同時に中長期のブランド戦略に関わる合意形成を企業内でいかに図っていくか、製品戦略はじめ他の戦略と複合的な相乗効果を具体化させる方法を引続き、考察していきたい。

注

- (1) Kapferer & Bastien (2009) 邦訳 72 - 75 ページ。
- (2) 和田 (2002) 7 ページ。
- (3) 和田 (2002) 252 - 254 ページ。「基本価値に圧倒的な強さをもつブランド」であり、それは「基本的には個人のデザイナーのデザインにもとづくものであるから、消費者・顧客がブランドを育てるというよりは、デザイナーそのものが自ら育つことによってブランドが進化する。」
- (4) 和田 (2002) 258 ページ。
- (5) 日本経済新聞 2014 年 1 月 17 日付け 9 面。朝日新聞 2015 年 2 月 3 日付け 7 面。
- (6) Kharas (2010) によれば、アジア太平洋地域の 45 カ国を対象に中間層は 2009 年に 525 百万人 (世界人口の 28%) から 2030 年に 3,228 百万人 (66%) に急増する。中間層の定義は、2005 年の購買力平価に基づき 1 日に 10 ドルから 100 ドルまで支出する人々。
- (7) バンドワゴン効果とは、ある製品やサービスを利用する人が多ければ多いほど、顧客がそれにより得る満足・安心感が増加すること。また、流行しているという空気を醸成することで、その製品やサービスへの支持は一層強くなる。Leibenstein (1950) の提唱した消費外部性理論の一つ。群集心理における同調現象で、勝ち馬効果でもある。
- (8) 仏 Hermes を代表する商品であるケリーバッグは購入を決め注文してから入手するまで 2 - 3 年待ちが通常といわれるが、それでも高い人気を誇る。
- (9) ギャバジンの名前は、スペイン語で巡礼者の着る上っ張りを意味する "ガバルディナ" に由来する。細い梳毛 (そもう) 糸で織った目のつんだ綾織物 (世界大百科事典)。
- (10) バーバリー ホームページ
<https://jp.burberry.com/our-history/#/heritage/heritage-1800-1>
また、筆者は 2005 年 3 月に東京で当時 CEO (現在は元 CEO) の Ms.R.M.Bravo と面談し関連の経緯を再確認した。
- (11) LUXURYSOCIETY 2014 年 1 月 10 日付け 「How Burberry Does Digital」

<http://luxurysociety.com/articles/2014/01/how-burberry-does-digital>

- (12) YouTube 「Burberry's Angela Ahrendts Targets Millennials, Refreshes Fashion Brand」
Forbes 2006 年 インタビュー
- (13) 同社 2015 年 3 月期決算書 p.31。
- (14) 同社 2015 年 3 月期決算書 p.30 および日経 MJ (流通新聞) 2015 年 2 月 13 日付け。
- (15) 態度と行動を区別する必要がある。態度対象に好意的な感情を示しても実際に商品やブランドを選択するかは別であり、その関与レベルやコミットメントにより異なる。
- (16) 通常、ショーで発表されたコレクション商品が実際に店頭に並ぶのは約半年後になる。秋冬向けであれば、販売の立ち上がり早い地域では 7 月上旬から店頭に並び始める。この生産体制の見直しも、デジタル化を進める中で業界の壁を突き破る革新である。
- (17) 2015 - 16 年秋冬向けロンドンコレクションにおける同社のショー(メンズ 2015 年 1 月 12 日、レディース 2 月 23 日) に対するネット上のコメント。
- (18) それが必要しもシーズン動向を反映しているとは限らない。製品の普及に関しキャズム(深い溝)理論がある。新しいものを進んで採用するイノベーターからアーリーアダプターには浸透するが、次に登場するであろうアーリーマジョリティとの間に溝があり、市場の移行と普及に向け異なる手法を検討する必要があるときもある。
- (19) 語源は、顧客がテーラーに「話しを聞かれながら = be spoke」服を仕立てていくことに由来するといわれる。「ready made」(既製の)の対語。
- (20) 「業務プロセスのデジタル化、知識豊かな顧客の増加、時間や場所を問わず情報を利用できる環境の広がりなど」により、マス・カスタマイゼーションのパーソナル化が向上した。Prahalad & Krishnan (2008) 邦訳 39 ページ。
- (21) ブランド・コミュニティの概念規定や成立要件を提示し、ユーザーが価値を共創する場としてブランド・ロイヤルティの向上に加えプロモーション活動を中心に企業と相互補完する役割を説明する。
- (22) 佐々木 (2011) による首都圏と近畿圏の 20 ~ 40 代の男女 500 人に対するマクロミルの調査。「嬉しい」「やや嬉しい」の合計。
- (23) The Telegraph 2011 年 4 月 17 日付け 「Burberry chief Angela Ahrendts wants to 'sell the British attitude across the world」
<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/8455646/Burberry-chief-Angela-Ahrendts-wants-to-sell-the-British-attitude-across-the-world.html>
- (24) Interbrand によるブランド価値評価方法は、同社ホームページによれば、ブランドが冠された事業の現在及び将来の収益予想に基づく財務分析、財務分析で算出された将来の経済的利益のうちブランドの貢献分を抽出するブランドの役割分析、ブランドによる利益の将来の確実性を評価するブランド力分析、の 3 つの分析で構成されている。
- (25) Kapferer & Bastien (2009) 邦訳 61 ページ。

参考文献

- Atwal, G., & Williams, A. (2009). "Luxury brand marketing - The experience is everything!," *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), 338-346.
- Holbrook, M.B. (1999). "Introduction to Consumer Value", in M.B. Holbrook (ed.), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, New York, NY: Routledge.
- Kapferer, J.N., & Bastien, V. (2009a). "The specificity of luxury management: Turning marketing upside down," *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), 311-322.

- Kapferer, J.N., & Bastien, V. (2009b). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, London, Kogan Page (長沢伸也訳『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』東洋経済新報社, 2011年).
- Kapferer, J.N. (2012). "Abundant Rarity: The Key to Luxury Growth," *Business Horizons*, 55, 453-462.
- Keller, K.L. (2009). "Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding," *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), 290-301.
- Leibenstein, H. (1950). "Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand," *Quarterly Journal of Economics*, 64 (2), 183-207.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W., & Koenig, H.F. (2002). "Building Brand Community," *Journal of Marketing*, 66 (1), 38-54.
- Muniz, A.M., & O'Guinn, T.C. (2001). "Brand Community," *Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412-432.
- O'Cass, A., & McEwen, H. (2004). "Exploring Consumer Status and Conspicuous Consumption," *Journal of Consumer Behavior*, 4 (1), 25-39.
- Okonkwo, U. (2007). "Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, techniques," Basingstoke: palgrave macMillan.
- Okonkwo, U. (2009). "Sustaining the luxury brand on the Internet," *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), 302-310.
- Pine II, B.J., Peppers, D., & Rogers, M. (1995). "Do You Want to Keep Your Customers Forever ?," *Harvard Business Review Mar-Apr*, 103-114.
- Prahalad, C.K., & Krishnan, M.S. (2008). *The New Age of Innovation : Driving Co-created Value through Global Networks*, McGraw-Hill (有賀裕子訳『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社, 2009年).
- Ramaswamy, V. (2009). "Leading the Transformation to Co-Creation of Value," *Strategy & Leadership*, 37 (2), 32-37.
- 佐々木玲子 (2011). 「それいいネ！消費の実相」『日経消費ウォッチャー』33, 14.
- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential Marketing : How to Get Customers to Sense, Feel, Think Act, Relate*, The Free Press (嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング：消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社、2000年).
- Simmel, G. (1919). *Philosophische Kulture, Alfred Kroener in Leipzig* (円子修平・大久保健治訳『ジンメル著作集7文化の哲学』白水社, 1976年).
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P.J. (2009). "New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands," *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), 375-382.
- Tynan, C., Mckechnie, S., & Chhuon, C. (2010). "Co-Creating Value for Luxury Brands," *Journal of Business Research*, 63, 1156-1163.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of Leisure Class : An Economic Study in the Evolution of Institutions*, New York (小原敬士訳『有閑階級の理論』岩波文庫, 1961年).
- 和田充夫 (2002). 『ブランド価値共創』同文館出版.
- Wiedmann, K.P., Hennings, N., & Siebels, A. (2009). "Value-based segmentation of luxury consumption behavior," *Psychology & Marketing*, 26 (7), 625-651.

【ウェブサイト：最終アクセス日：2015年8月31日】

- Bain & Company (2014). 『Heterogeneous mix of 330 million consumers purchasing €217 billion in luxury goods globally, finds far-reaching new Bain & Company study』
(<http://www.bain.com/about/press/press-releases/heterogeneous-mix-of-330-million-consumers-purchasing-217-billion-in-luxury-goods-globally.aspx>)
- eMarketer (2013). 『Topped \$1 Trillion for First Time in 2012』
(<http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Sales-Topped-1-Trillion-First-Time-2012/1009649>)
- Kharas, H. (2010). 『The Emerging Middle Class in Developing Countries : Brookings Institution』
(<http://www.brookings.edu/research/papers/2010/01/global-consumers-khararas>)