SIMON ◆ KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

ラグジュアリー製品のプライシング

精緻なプライシング戦略がもたらす利益拡大

2020年8月

www.simon-kucher.com

目次

1. はじめに 3

2. プライシングにおけるラグジュアリー製品の特殊性 3

2.1 需要と価格の関係 4

2.2 ブランド価値の重要性 5

3. 特殊な製品のための特殊なプライシング 6

3.1 顧客が自社製品のどのような特性にどの程度の価値を感じているのか正確に理解する 6

3.2 緻密に価格最適化を行うべき製品群を特定する 8

3.3 プロモーション戦略を明確化し、ブランド価値を毀損する価格プロモーションを行わない 11

4. 結論 12

1

1. はじめに

グローバルにおける2020年の個人向けラグジュアリー製品の売上が前年比で20~35%縮小するとの予測がある[1]。新型コロナウイルスの蔓延がもたらした、中国人旅行客による売上の消失や店舗の閉鎖などにより、ラグジュアリー業界はすでに大きな打撃を受けている。代表的なコングロマリットであるリシュモンでさえ、2020年4~6月の4半期は47%の減収となり、コストを抑えるために時計や宝飾品の製造規模を縮小した。また、米高級デパートのニーマン・マーカスは米連邦破産法第11章（日本の民事再生法に相当)の適用を申請したが、これらは数ある事例のほんの一部に過ぎない。

このような状況の中で、各ラグジュアリーブランドの価格戦略には大きな差が見られる。シャネルが2015年以降取り組んでいる国際的な価格差の是正やコスト増と為替レート変動への対応を理由に5~17%の価格引上げを行った一方で、定期的な値上げを見送るブランドも存在する。さらには顧客の購買を動機づけるため、マルベリーは、アジアの複数市場において最大20%の値引きを検討している[2]。

本稿は、ラグジュアリーブランドが非常時においてこそ製品価値に目を向けて長期的な価格戦略を策定することの必要性を示し、その利益とブランドエクイティを守る方策を提示する。

2. プライシングにおけるラグジュアリー製品の特殊性

ラグジュアリー製品に対するプライシングは、必ずしもその重要性に見合うだけのコストとリソースを費やして行われているわけではない。それは、ラグジュアリー市場における現状マージンが既に高いことが一因と考えられる。また、高い現状マージンは、上述のようにブランドが一律値下げを検討する大きな誘因ともなる。価格を下げたとしても、一定の利鞘を確保できる見込みがあるからだ。

しかし、高いマージンを享受している場合でも、より高い価格設定はその追加マージンを上回るだけの販売数量減が発生しない限り、利益拡大に直結する。弊社の分析によると、ラグジュアリー製品の販売価格を2%引き上げると、税引前利益が9~25%向上する（利益増加幅の差異は製品カテゴリーに依存）ことが判明しており、価格最適化による利益拡大の機会が存在する可能性は高いのである。

価格最適化にあたり、検討すべきポイントは3点存在する。どの製品群を対象に価格最適化を行うのか。それぞれの製品に最適な価格はいくらなのか。そして値上げを行う場合、販売数量の減少を抑えるために行うべきことは何か、である。これらの問いに答える前にまず、ラグジュアリー製品が他の製品とどのように異なるのか、注目してみたい。

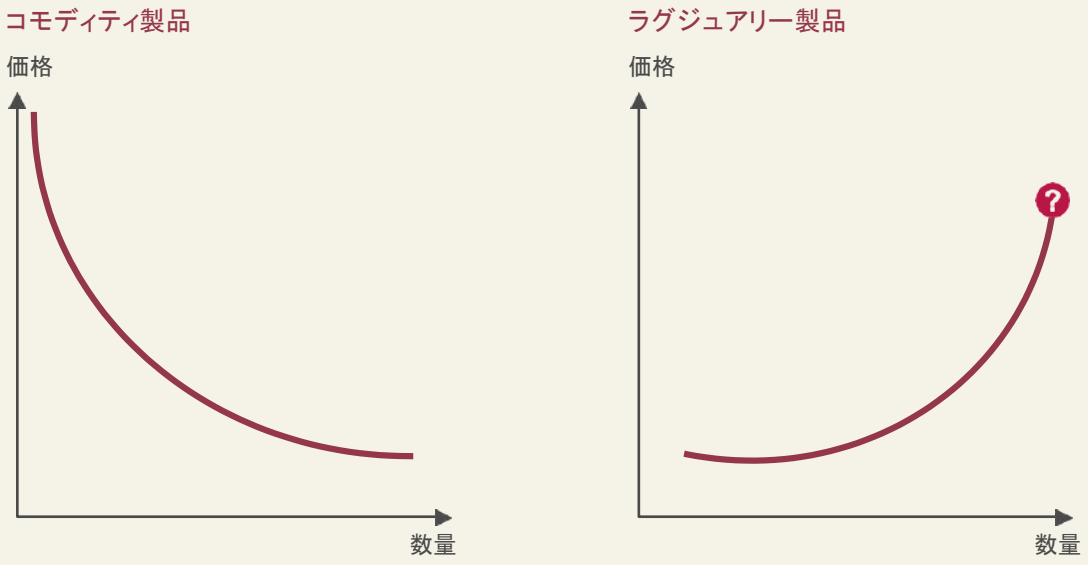
2

2.1 需要と価格の関係

ラグジュアリー製品のプライシングは、コモディティ製品のそれとは著しく異なる。一般的にコモディティ製品の需要は、価格が上昇するにつれて減少する。ラグジュアリー製品と混同されることが多いプレミアム製品についても同様である。

しかしラグジュアリー製品については、より高い価格はより高い価値の裏付けとの知覚につながることが多く、必ずしも高価格になるほど需要が減るわけではない(図1)。とはいえ、もちろん価格の上昇とともに無限に需要が増加するわけではなく、特定の価格点を上回ると需要は減少する。重要となるのは、どこにその価格点が存在するかを把握することである。

コモディティとラグジュアリー製品における需要曲線



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図 1

エルメスは、より高い価格設定が必ずしも需要の減少を伴うわけではないということを自らのプライシングで証明している企業である。エルメスの代名詞ともいえるバーキンの価格帯はおよそ6,000から380,000ユーロである。驚くほどの高価格であるが、バーキンはバッグ史上最も長いウェイティングリストを保持する。一時は顧客がバッグを手にするまで最長6年かかったと言われる。同様に、ロレックスは10年の間に一部モデルの価格を2倍ほどに引き上げたが、売上は落ちるどころか伸びている。これらの企業は高価格設定による追加的な利益拡大の機会を最大限に活用しており、この戦略は他のラグジュアリー企業も実践可能なものである。

2

2.2 ブランド価値の重要性

ラグジュアリー製品の特殊性について語る上でもう一つ重要な要素がある。それは高い製品品質や希少性などに基づくブランド価値の重要性であり、これがラグジュアリー製品特有の需要曲線を生み出す要因と考えられる。ラグジュアリー業界において、いかなる戦略もこの要素を無視することは不可能である。

ラグジュアリーブランドの売上拡大戦略として失敗例を多く見るものの1つにセカンドラインの展開がある。セカンドラインとは、メインブランドとは異なる顧客層をターゲットとし、新たなブランドを立ち上げて製品の販売を行うことであり、この戦略をとった多くのブランドが、自社製品の飽和状態や模倣品の拡散などを経た後にセカンドラインの撤廃に踏み切っている。例えばグッチが1975年に香水ビジネスのために立ち上げたグッチ・パルファンは、キャンバス地のバッグをはじめ、ライターや灰皿、ペンなど20,000もの製品ラインを持つグッチ・アクセサリーズ・コレクションを展開した。比較的安価であったことから短期的に販売数量は大きく伸び、顧客層も販路も広がりを見せた。

一方で、このグッチのセカンドライン戦略は別の深刻な問題を引き起こした。あらゆる製品にグッチブランドが使われ、これらの製品は「誰しも」が「どこでも」購入できるようになっただけでなく、セカンドラインでは大量生産を行ったため、製造はおのずと職人の手作業から工場生産に切り替わった。そのためこれら製品の製造は容易になり、模倣品が大量に出回ったのである。こうして、短期的な売上の拡大と引き換えにグッチブランドの希少性や高い製品品質、ひいてはラグジュアリーとしてのブランド価値は大きく損なわれ、後に抜本的改革を要するに至った[3]。

セカンドラインは本来、新規顧客を「ブランドの世界観に招き入れ」[4]、熱狂的ファンの数を増加させることを目標とすべき長期的な施策であり、短期的な売上の拡大を目指すものではない。安価すぎる価格設定を避けることはもちろんのこと、販路や販売数量を限定することで製品品質と希少性を担保し、ブランド価値を守る必要がある。

また、コアブランドからセカンドラインへのダウンセルを防ぐため、コアブランドとセカンドライン製品のブランドメッセージの一貫性は保ったまま、製品価値の差を明確に顧客にコミュニケーションすることも重要である。例えばセカンドラインでは、メインブランドのデザインの質はそのままに、価格に見合った材質を使用するなどの工夫を行う。そうすることで、メインブランドとセカンドブランドの差別化を図るのである。

3

3. 特殊な製品のための特殊なプライシング

このように特殊な製品であり、特殊なプライシングが必要となるラグジュアリー製品であるが、一般的に価格設定は他の業界と同様、担当者の経験と勘に大きく依存している。唯一無二の存在として販売されるべき、高い独自性を持ったラグジュアリー製品であっても、極めて単純な競合価格との比較やコストに基づいて、価格設定が行われていることすらある。

しかし、我々が過去に実施した調査では、担当者の経験と勘に基づいた価格設定には多くのリスクが存在し、さらには利益拡大の機会の喪失につながることが判明している。顧客の知覚価値と整合性のないプライシングはブランド価値を著しく毀損するからである。

追加的な利益改善機会を特定し、最適なプライシング戦略を策定するための要素は主に次の3つである: (1) 顧客が自社製品のどのような特性にどの程度の価値を感じているのか正確に理解する (2) 緻密に価格最適化を行うべき製品群を特定する (3) プロモーション戦略を明確化し、ブランド価値を毀損する価格プロモーションを行わない。

3.1 顧客が自社製品のどのような特性にどの程度の価値を感じているのか正確に理解する

ここで、世界で最も高級とされるラグジュアリー自動車メーカーの1つである弊社のクライアント事例を見てみよう。このクライアントは新たに4人乗りのスポーツカーを市場に投入しようとしていた。コストは同モデルの2人乗りと同等であることから、当初は2人乗りと同じ価格で製品を発売する予定であった。しかし市場調査に基づく弊社の分析は、乗車人数が増えれば顧客の支払意思は増加することを示していた。

結果的に弊社のクライアントはこの新製品を2人乗りよりも高価格で販売し、追加的な利益を獲得することに成功した。ここでの重要な発見は、コストとラグジュアリー製品の価値は必ずしも比例しないということである。つまり利益を最大化するためには、企業はコストではなく顧客の知覚価値に目を向け、支払意思に基づいて価格設定を行わなくてはならない。それも、洗練性や希少性などそれぞれの製品特性に、異なる顧客セグメントがどの程度の価値を認識するのか、という詳細な問いにまで明確な答えを持つ必要がある。

3

近年、顧客の価値認識は、テクノロジーの顕著な進化などに伴って加速度的に変容しており、顧客を正確に理解し、最適な価格設定を行うことは、より重要になっている。Luxury Instituteが2019年に欧米5か国と日本、中国の富裕層を対象に実施した調査の報告書[5]によると、今後ラグジュアリー製品消費の中心となっていくミレニアル世代とX 世代にとって、今までラグジュアリーブランドが最も重視してきたブランドの継承や歴史の重要度は、高い製品品質や希少性などに次ぐ6位となった。

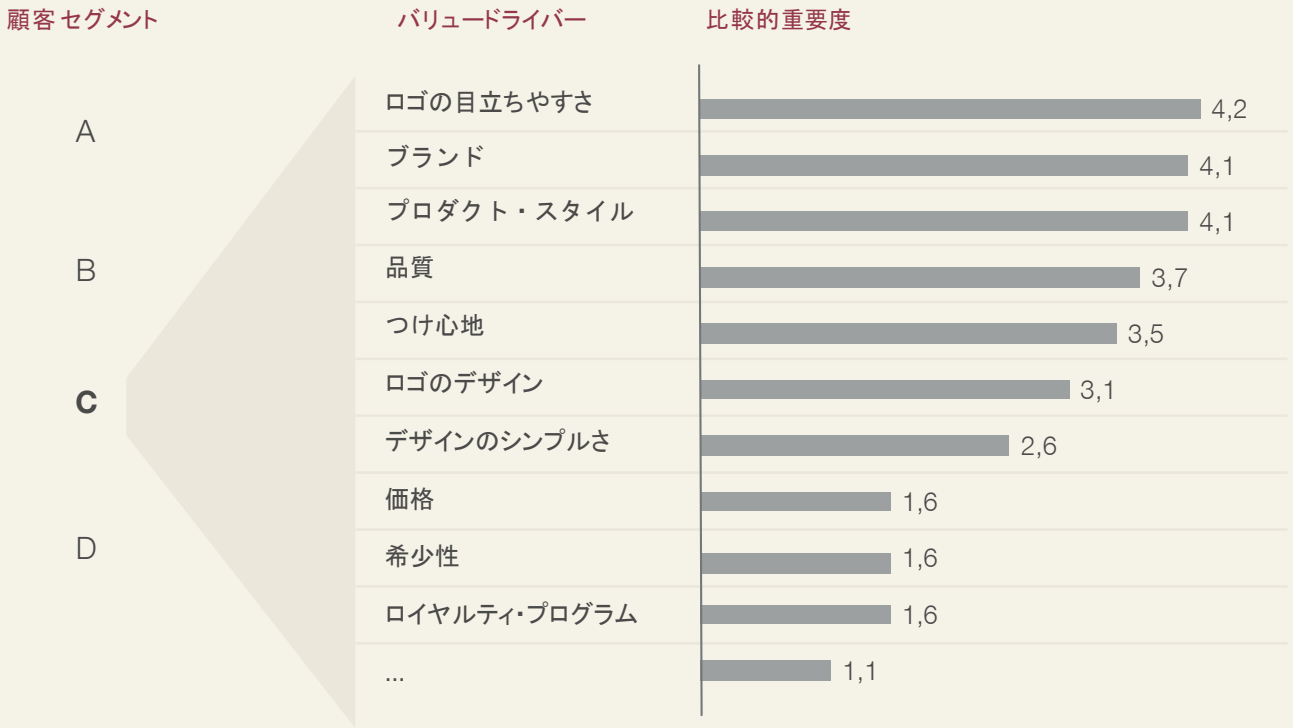
もはや、特定のブランドであるというだけで製品が売れる時代ではないということである。これにより各ラグジュアリーブランドは、従来のようにブランドの継承や歴史に過度に頼った製品開発や独断的なプライシングを行うのではなく、革新を続けることでブランド価値を高め、顧客が求める製品や経験、サービスを顧客の知覚価値に合致する価格で提供するビジネスモデルへの転換の必要に迫られている。

このような状況下で顧客理解を深め、最適な価格戦略を策定するためには、消費者調査に基づく分析が有効である。体系的な消費者調査の方法論はいくつか存在し、簡潔かつ直接的な設問（例: van Westendorpによる価格感度調査）から、より複雑な手法（例: コンジョイント分析）まで多岐に渡るが、どれが適切かは企業の目的によって異なる。

ここではシンプルだが、有効性の高いバリュードライバー分析を取り上げる。バリュードライバーとは、顧客の製品価値認識や購入の意思決定に影響を与える製品特性のことである。例としては、ブランドや価格、希少性が挙げられる。本分析は、各顧客セグメントに対してどのような製品の訴求力が高いのかについての示唆を得るのに適している。例えば弊社が2013年に行った、ラグジュアリー製品の中国人顧客に関するバリュードライバー分析（図2）によると、主要な顧客セグメントにおいて最も重要なバリュードライバーは「いかに製品上でロゴが目立つか」であった。この結果、多くのラグジュアリーブランドが製品上に目立つようなロゴを印字し、これらの製品については価格を引き上げた。

3

バリュードライバー分析の例（顧客セグメントCにおける各バリュードライバーの比較的重要度を示す）



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図 2

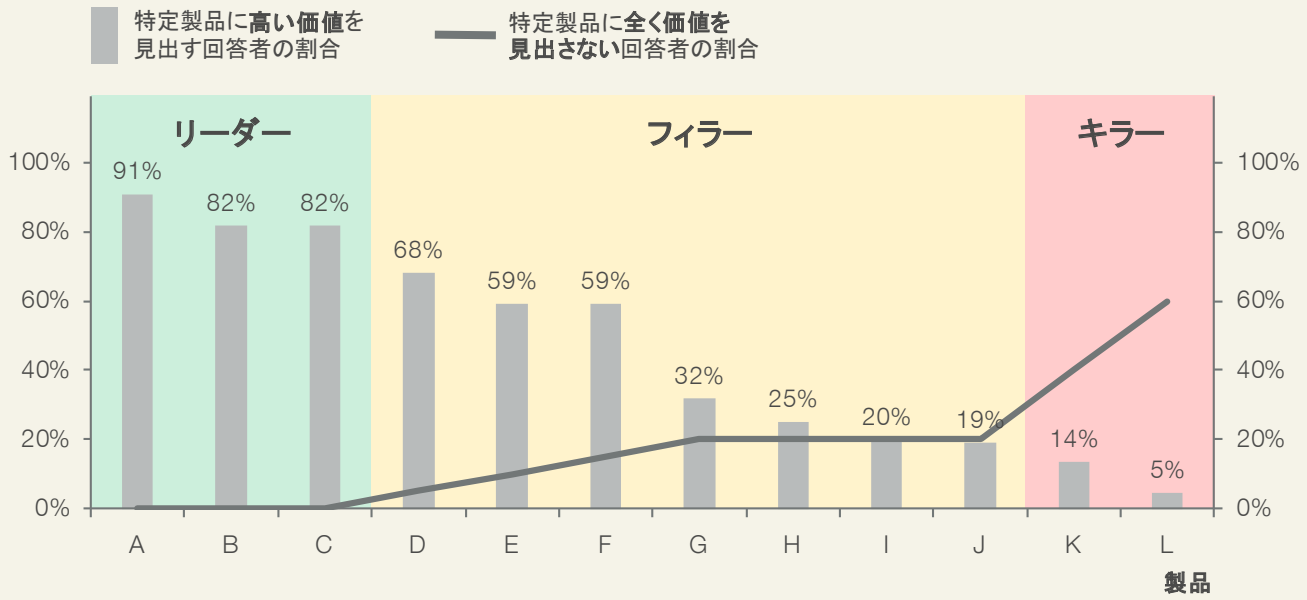
3.2 緻密に価格最適化を行うべき製品群を特定する

ラグジュアリー企業は幅広いポートフォリオを保持していることが多い。全ての製品個々についてバリュードライバーや支払意思を特定したいと考えても、リソースの観点からはそれが現実的ではないケースは多く存在する。そのような場合に、精緻なプライシングを行う対象製品を選定する方策について論じる。

これを最も効率的かつ効果的に特定する手法として、弊社がリーダー / フィラー分析と呼ぶものが存在する(図3)。この分析では、まず全ての製品を顧客の知覚価値の高さに応じてリーダー、フィラー、キラーに分類する。リーダーはブランドの顔となる代表的な製品である。それに対してフィラーはリーダーほど顧客の価値認識が高くない製品やリーダー製品と同時購入されるアクセサリーで、キラーはブランドイメージを損ねる可能性を持つ製品である。

3

リーダー / フィラー分析



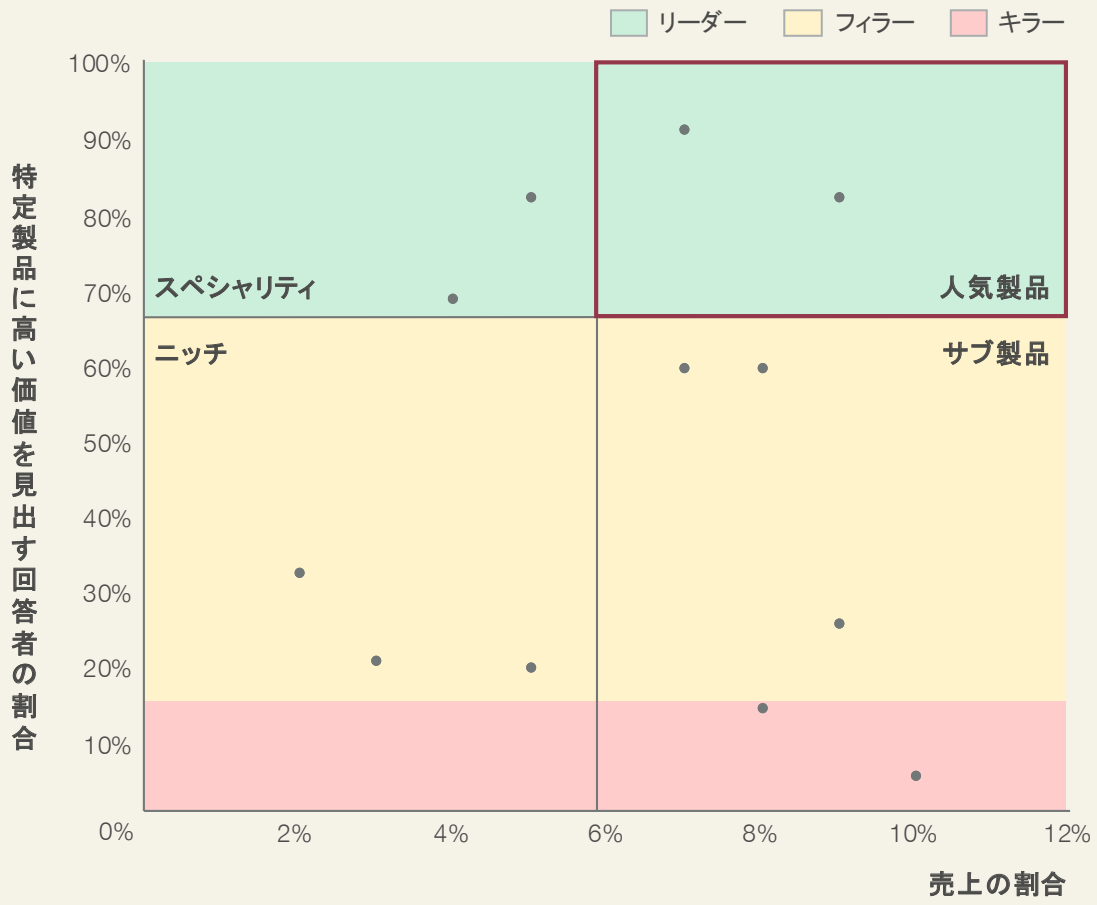
出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図 3

さらに以下の図4のように、顧客の知覚価値と全体に占める売上の割合によって「スペシャリティ」、「人気製品」、「ニッチ製品」、「サブ製品」に分類する。「人気製品」は顧客の価値認識が高いリーダーに分類され、かつ全体に占める売上の割合が高いものが該当する。「人気製品」は、顧客のブランドや製品価値認識に影響を及ぼしやすい特性を有するため、この「人気製品」に焦点を絞って精緻な価格最適化を行うべきである。

3

「人気製品」特定のために利用するマトリックス



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図 4

緻密な価格最適化を検討すべき製品群が特定できれば、次のステップは顧客の支払意思の定量化だ。ここでは詳細な説明は省くが、コンジョイント分析などの手法を組み合わせて顧客の支払意思を特定し、利益を最大化する価格点を製品ごとに算出する。

某グローバルラグジュアリーの美容製品ブランドにおける弊社のプロジェクトでは、特定した「人気製品」の価格最適化を行った結果、ROS（売上高利益率）が15%も改善した。冒頭で示したように、ラグジュアリー製品は価格を引き上げたほうが、需要が伸びる可能性を有している。企業にとっての利益を最大化する価格を市場調査と最先端の分析手法により特定することの価値は、通常の消費財よりも遥かに高い。

3

3.3 プロモーション戦略を明確化し、ブランド価値を毀損する価格プロモーションを行わない

ラグジュアリー業界における価格プロモーションは複雑なトピックである。ブランドや製品価値を傷つけずに値引きを正当化するために、価格プロモーションは「個別かつ個人に合わせたもの」[6]でなければならない。製品が売れ残ったために値引きを行うのではなく、顧客への手厚い待遇や少数の新規優良顧客獲得の一手として、ブランド価値を上げるために選択的な値引きを行っていると顧客に感じさせる必要がある。この点を十分に理解せず、短期的な売上の向上や競合の価格引下げへの対策として価格プロモーションを行うのであれば、長期的な利益やブランド価値を犠牲にする可能性が高い。

近年の代表的な価格プロモーションの失敗事例としてあげられるのが大塚家具である。大塚家具は長年、高価格帯の製品を中心に事業展開を行っていたが、お家騒動によるブランドイメージ悪化の後、2015年4月から11月までの間に3度の大規模なプロモーションを行った。このようなセールの乱発により、短期的には売上増を記録したものの、その後顧客の知覚価値は大幅に低下し、1969年の創業時から築き上げてきた高いブランド価値は地に落ちた。その後5年間で売上は4割近くにまで減少していることからも、一度ブランドイメージが損なわれると、長期的にもその回復は難しいことが伺える。このような最悪の事態を避けるためには価格プロモーションの目的を策定し、どのような手法でどれだけの値下げをどの程度の頻度で行うのかを明確に定義した上で厳格な管理を行い、結果を細やかにモニタリングする必要がある。

適切な価格プロモーション手法は、その目的によって異なる。ある製品プロモーションの目的が顧客ロイヤルティの醸成であれば一律値引きは避け、条件付きの値引きを提供すべきである。例えば、単純に10%のディスカウントを提供するのではなく、 購入額が10万円を超えた顧客に対してのみ、1万円の値引きを提供するのである。購入者は条件付きの値引きであっても魅力を感じ、当初想定していたよりも多額の購入をする傾向にある。

また、値下げ幅とプロモーション頻度が重要である理由は明らかであろう。値下げ幅を拡大し、プロモーションの実施頻度を上げるほどにリターンは減少するからである。また、前述の大塚家具のケースにある通り、プロモーション頻度が高くなればなるほど、顧客は通常価格で製品を購入しなくなるので注意が必要である。

価格プロモーションの値下げ幅および頻度を適正化するためには、価格プロモーションの過去実績などに基づく定量分析が有用である。特定製品に対して一定幅の値下げを行った場合、現状の利益を維持するためには、どの程度の追加販売数量を確保しなくてはならないのか、過去に実施したプロモーションのうちROIが低いものの共通項は何かなどの定量分析を行った上で最適な値下げ幅とその頻度を慎重に決定すべきである。

4

4. 結論

コロナによる店舗売上の減少によって、ラグジュアリー業界のデジタル化は加速している。マッキンゼー・アンド・カンパニーの調査[7]によると、2025年にはラグジュアリーブランドのオンライン売上比率(EC化率)は売上の19%に成長する見込みであり、またECか店舗にかかわらず、売上全体の80%はオンラインの活動に何らかの影響を受けることが予測されている。

オンラインを含む多様なチャネルにまたがるシームレスなブランド体験の提供や、オンラインと店舗の役割のすみ分けなど課題は山積するが、デジタル化に際しての価格面での検討が疎かになれば、本来得られるべきであった収益化の機会は損なわれてしまう。

ラグジュアリー企業の多くは未だコロナの影響下にある。しかし、非常時であるからこそ自社の製品価値に立ち返り、長期的な価格の最適化に取り組むことは、利益最大化の大きな助けとなりうる。ここでの成功のカギは、本稿で論じてきた以下の3点である:

1. 顧客が自社製品のどのような特性にどの程度の価値を感じているのか正確に理解する
2. 緻密に価格最適化を行うべき製品群を特定する
3. プロモーション戦略を明確化し、ブランド価値を毀損する価格プロモーションを行わない

プライシングはラグジュアリー企業の利益を増大するだけでなく、ブランドエクイティを増強することにもつながる。弊社が支援したプライシング関連のプロジェクトでは、通常どの企業も9~15%の利益改善を実現している。即ちラグジュアリー企業は、この取り組みを通して大きな収穫こそあれ、失うものはないに等しい。今こそ価格最適化に取り組むべきである。

出典

[1] ベイン・アンド・カンパニー「Global personal luxury goods market set to contract between 20 - 35 percent in 2020」 https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2020/spring-luxury-report/（2020年7月20日アクセス）

[2] The Business of Fashion「Why Luxury Brands Are Raising Prices in a Pandemic」 https://www.businessoffashion.com/articles/professional/why-luxury-brands-are-raising-prices-in-a-pandemic（2020年7月20日アクセス）

[3] Moore, C. M. and G. Birtwistle（2005）"The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing − the case of Gucci group NV," International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 33（4）pp. 256-270.

[4] J・N・カプフェレ，V・バスティアン，長沢 真也訳『ラグジュアリー戦略』，東洋経済新報社，2011, p.311.

[5] Luxury Institute「Luxury Institute's 2019 Luxury Trends From The Global Luxury Expert Network（GLEN）」 https://static1.squarespace.com/static/5b3ba21a365f-02c0ffb709ac/t/5be98322352f53a24d6d822f/1542030115029/Luxury%20Institute-White%20Paper-2019%20Luxury%20Trends-Insights%20from%20GLEN%20Members-November%202018.pdf（2020年7月20日アクセス）

[6] J・N・カプフェレ，V・バスティアン，長沢 真也訳『ラグジュアリー戦略』，東洋経済新報社，2011, p. 327.

[7] マッキンゼー・アンド・カンパニー「The age of digital Darwinism」 https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/luxury%20in%20the%20age%20of%20digital%20darwinism/the-age-of-digital-darwinism.ashx（2020年7月20日アクセス）

サイモン・クチャー&パートナーズ：戦略・マーケティングに特化したコンサルティングファーム

サイモン・クチャー&パートナーズは、クライアントの収益および利益成長（TopLine Power®)に特化したグローバルなコンサルティングファームであり、39のオフィスに1,400名以上のコンサルタントを有する。1985年に設立されて以来、35年以上に渡って戦略・マーケティング・プライシング・セールスの4分野におけるコンサルティングサービスを提供しており、プライシングにおいては世界中でリーディング・ファームとしての評価を得ている。

オフィス数

39カ国 25オフィス

年平均**成長率**（1990年以降）

+18%

2019 年度**売上高**

約358億円

プロジェクトがもたらす
平均**ROS改善率**

+2～4%

アフリカ // エジプト カイロ **アメリカ //** ブラジル サンパウロ、カナダ トロント、チリ サンティアゴ、メキシコ メキシコシティ、アメリカ アトランタ、ボストン、シカゴ、ヒューストン、ニューヨーク、サンフランシスコ、シリコンバレー **アジア/南太平洋/中東 //** オーストラリア シドニー、中国 北京、香港、上海 日本 東京、シンガポール シンガポール UAE ドバイ **ヨーロッパ //** オーストリア ウィーン、ベルギー ブリュッセル、デンマーク コペンハーゲン、フランス パリ、ドイツ ボン、ケルン、フランクフルト、ハンブルグ、ミュンヘン、イタリア ミラノ、ルクセンブルグ ルクセンブルグ、オランダ アムステルダム、ポーランド ワルシャワ、スペイン バルセロナ、マドリード、スウェーデン ストックホルム、スイス ジュネーブ、チューリッヒ、トルコ イスタンブール、イギリス ロンドン

グローバルで高く評価されるサイモン・クチャー&パートナーズの収益・利益改善に関するコンサルティングサービス

Financial Times誌

#1 マーケティング・ブランド・プライシング

2018年にFinancial Times誌が発表したイギリス国内の経営コンサルティングファームランキングにおいて、他2企業と同率1位を獲得

brand eins/Statista誌

#1 マーケティング・ブランド・プライシング

Brand eins/Statista誌が発行するコンサルティング特集の業界レポート（オンライン調査に基づく）において、2014年から2020年まで7年間連続で1位を獲得

Capital誌

#1 マーケティング・ブランド・プライシング

2016–2018年にCapital誌が行ったフランス国内の最優秀経営コンサルティングファームの調査において、他2企業と率1位を獲得（隔年で調査を実施）

Forbes誌

★★★ マーケティング・ブランド・プライシング・セールス

2016–2018年にForbes誌が行った米国国内の最優秀経営コンサルティングファームの調査において、2回連続で高評価を獲得（隔年で調査を実施）

MT Magazine/Erasmus University

#1 戦略コンサルティング

2018年にMT Magazine誌およびエラスムス・ロッテルダム大学が共同で行ったオランダ国内の最優秀戦略コンサルティングファームの調査において、1位を獲得

Bilanz誌

#1 マーケティング・セールス

2019年にBilanz誌が行ったスイス国内の最優秀コンサルティングファームの調査において、1位を獲得

クライアント・メディアからの信頼

サイモン・クチャー&パートナーズは我々が戦略を策定する上で非常に信頼のおけるパートナーでした。Uber Rewardsの開発期間において、彼らの高い専門性に基づく助言は非常に有用でした。

Uber former COO バーニー・ハーフォード

サイモン・クチャー&パートナーズは長年特定できていなかった課題を明らかにするという点において大きな貢献を果たてくれました。プロジェクトを通して、中核となる顧客層に対する理解が深まりました。

エコノミストグループ　*CFO* クリス・スティーブ

サイモン・クチャー&パートナーズはプライシングに関するアドバイザリーとしては、グローバル・リーディング・ファームである。

BusinessWeek 誌

サイモン・クチャー&パートナーズはプライシング戦略についてのスペシャリストである。

The Wall Street Journal 誌

プライシングにおいて、サイモン・クチャー&パートナーズは他社が提供しない価値を提供している。

経営学者 ピーター・ドラッカー

サイモン・クチャー&パートナーズほどプライシングを理解しているものはいない。

経営学者 フィリップ・コトラー

出版者情報

出版者: サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン株式会社

2020年8月

SIMON ◆ KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

東京オフィス

〒102-0094
東京都千代田区紀尾井町1-3
東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー 14F
Tel. (03) 6261-0977
Email: tokyo@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com