

慶應義塾大学 商学部 小野晃典研究会

2003年度 ケースメソッド

TIFFANY & Co.

TIFFANY

COLLECTIONS

目次

はじめに	-----	1
第1章	三越の顔としてのティファニー	
	三越との契約 -----	2
	乱れる三越との二人三脚 -----	2
	ティファニー株の放出 -----	3
第2章	ジュエリー業界の現状	
	日本のジュエリー業界 -----	3
	ジュエリーの流通チャネルの変化 -----	4
第3章	ティファニーの商品ライン	
	ティファニーの商品ライン概要 -----	5
	ティファニーのシルバーライン -----	5
	高級ブランドの導入口としてのシルバーライン -----	6
	価格の適正化 -----	6
第4章	ティファニーの近況	
	メンズ・ウォッチ市場に本格参入、ティファニーの広告戦略 -----	7
	幸せを分かち合うティファニー・ブルー -----	7
	米国ティファニー本社 オンライン・ショッピングの成功 -----	8
	ティファニーの店舗戦略 -----	9
第5章	競合他社の戦略	
	ハリー・ウィンストンのトップ・クオリティ戦略 -----	10
	バーバリーのライン化戦略 -----	11
	ミキモトの特化戦略 -----	12
	「ミキモト」ブランドの確立 -----	12
	「老舗」から「老舗の良さをベースにした企業」へ -----	13
	ミキモトのグローバル戦略 -----	13
	ルイ・ヴィトンの大衆化戦略 -----	14
	ルイ・ヴィトンの成功の秘訣 -----	14
	その他の競合の戦略 -----	15
第6章	これからのティファニーの課題 -----	15

はじめに

1990年代のバブル崩壊に伴い、各企業は大きな被害を被った。身近な価格破壊の話題の陰に隠れているものの、本当に深刻な被害を被っているのは服飾やジュエリーなどの高級ブランドであろう。かつては値引き無しでも売れていた高級ブランドが、今ではディスカウントストアで大きく値引きされて販売されている。

そんな中、大胆な変革に取り組んでいる高級ブランドが「ティファニー」である。日本でのティファニー製品の販売をかつては三越がほぼ一手に担っており、「ティファニーといえば三越の顔」といわれるまでに関係は深かった。だが1993年6月、米ティファニー社は三越との独占取引契約を、有効期間を7年も残して解消。製品の輸入からマーケティング、店舗運営にいたる業務のほとんどを、自社の全額出資の日本法人と米国子会社の日本支社が引き継いだ。

ティファニーの日本での知名度は、1961年の映画「ティファニーで朝食を」以来、非常に高い。1972年に三越による正規輸入が本格化すると、ヨーロッパ系ブランド全盛の中、数少ないアメリカの高級ブランドという地位は強固になった。日本市場はティファニー社総売上の3割を占め、海外市場戦略の最重要地域として位置づけられた。円高が加速した80年代後半には、日本での売り上げ、海外での日本人向け売り上げとも急激に伸びた。88年以降、クリスマス前には三越にあるティファニーの各店舗は、プレゼントを買い求める若い男性でバーゲン会場なみの混雑を見せ、その人気は「ティファニー現象」として大きな話題となる。

しかしそのころのブームを境に売り上げは減少した。人気の上昇と円高の進行に伴って、並行輸入が急増したことが、売り上げ減少の一因であるといえる。93年に日本法人が統合され、統合されたティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インクは、並行輸入対策として、価格の値下げを慣行。従来のアメリカと日本の価格差、約2倍の状態を1.3から1.5倍までに縮小し、価格の適正化を行ったのである。価格の適正化に伴い、並行輸入の問題が軽減された反面、ティファニーのシルバーラインを軸にした低価格商品が、ティーンエイジャーを含めた日本の若い層に広まり、ティファニーの大衆化が進むことになった。結果「ビリオネアが出入りする高級宝飾店」という米国でのティファニーのイメージ、そして客層、営業形態との差は逆に広がってしまったことになる。

日本における宝石・貴金属の小売市場規模は、1991年の3兆円をピークに下落、2000年度の市場規模は1兆3708億円となり、ブランド間の熾烈なパイ争いが繰り広げられている。その中で日本におけるティファニー商品は2000年度以降の売り上げが横ばいから下落傾向¹⁾にある。

本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会の藤村悦子、向井崇平、内藤聖一、中村友香、内田理華によって作成された。本ケースの記述は、特定の経営状況の巧拙を評価するものではなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。そのため、一部の記述は事実と意図的に異なっている。

そんな中、ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク社長は、収益を確保するためにも戦略を再構築する必要があると考えていた。その1つの案としては、価格の適正化とイメージの高級化という矛盾を解消し、ティファニーが本来ターゲットとする富裕層を取り込みつつ、シェアを拡大するというものであった。さらに、三越との契約解消に伴い、新たな流通戦略を検討する必要がある。

第1章 三越の顔としてのティファニー

三越との契約

日本の代表的な百貨店である三越とティファニー&Co.との付き合いは1972年以降のもので、両者の間には「日本におけるティファニーの商品は三越を通して販売する」という契約、つまり三越によるティファニー商品独占販売契約が結ばれていた（ただし、三越のティファニーの独占販売権は、1987年から東京都に限定されていた）。

この契約は、米国国内での販路拡大の限界を受けて海外展開の足がかりを高級百貨店に得たいと考えるティファニー側と、日本におけるイメージが良好なティファニーを独占的に取り扱いたいと考える三越側との思惑が一致したものであった。

その後ティファニーの売上高は、1988年度で前期比38%増の62億円、89年度で前期比76%増の109億円と急成長、このことに自信を得たティファニーは、この時期一段と対日戦略の強化に取り組み始めた。三越の主要各店舗、横浜、大阪、名古屋のティファニーの増改築。それに伴い、数万円の貴金属アクセサリを主力に、高くても100万円程度までという既存商品の売り場に、ニューヨーク本店中2階のサロンスタイルを取り入れた超高級製品を売る小部屋を併設し、高級化路線を打ち出し始めた。

乱れる三越との二人三脚

1990年、流通業界ではティファニーと三越との関係に注目が集まった。1989年秋、ティファニーが米国不動産王、ドナルド・トランプ氏に買収されるとのうわさが広がったとき、三越がホワイトナイトとして登場し、ティファニーの大株主、GECC（ゼネラル・エレクトリックの金融子会社）が放出した株式10%を三越が約134億円で取得。三越はトランプ氏の敵対的買収からティファニーを守ったのである。

三越にとって過去最大の海外投資となったこの事件によって、持ち株比率が13%に上昇し三越はティファニーの筆頭株主に浮上し、両者の関係は深まっているかに見えた。しかしティファニーは平和堂貿易（本社東京）を通じての拡販にも乗り出した。対象は時計やダイヤの指輪などに限られているが、このルートで1990年1月から博多大丸、4月から東急札幌店をはじめ地方の宝飾専門店などでもティファニーの製品が買えるようになった。

¹ 表を参照のこと

「将来、三越以外の販路を拡大する方針」（87年5月株式公開の際の目論見書）との意向が現実のものとして動き始めていた。90年11月にはセブンイレブン・ジャパンがティファニーを含む欧米ブランド商品の会員制カタログ販売に乗り出すと発表。一部の商品について流通チャネルの多角化は確実に進んだ。

さらに同じころ、ティファニーは「100%出資の子会社、ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インクを設立した」と発表。世界戦略に基づくブランドイメージの構築および統制を活動の主目的と考えていた。

これまで日本でのイメージ戦略は、三越が主体となって進めてきていた。「ティファニーといえば三越」といわれるほど両社の結びつきの深さは周知のことであった。また、それにもかかわらずティファニーが断行した子会社の設立は、三越だけに販路を任せるのは得策ではないというティファニーの意向を明確にするものであり、事実行われた流通チャネルの多角化はティファニーと三越との関係が危うくなるきっかけとなったのであった。

ティファニー株の放出

ティファニーと三越との二人三脚体制は、三越が筆頭株主となった1989年から10年後の1999年に崩れることとなった。それは奇しくもティファニー側ではなく三越側の要因で起こった。大リストラ渦中にある三越は、負債を補填するために、ティファニー株の放出を選択せざるを得ない状況となったのである。427万株の売却によって、三越は約120億円のキャッシュを得ることとなった。売却後、すぐに三越の店からティファニーブティックが消えるわけではないが、流通チャネル選定を行うのはティファニー米国本社とあり、三越はティファニーにとってもはや日本における大口取引先の1社に過ぎなくなった。

第2章 ジュエリー業界の現状

日本のジュエリー業界

宝飾品市場の小売市場規模は、1985年以降バブル期の1991年まで一貫して伸長を続け、3兆円を超えるまでに拡大したが、1992年以降今日にいたるまで落ち込みを見せている。1999年の春、景気不況が底をつき、消費回復の兆しが見えてきた感があった。しかし、1999年夏以降再び消費環境は悪化し、ジュエリー業界の本命であるクリスマスを含んだ年末商戦も、一部のアクセサリーとインポート・ブランドに消費者人気は集中したが、宝飾小売業界全体としては不調であった。

2000年に入り、様々なキャンペーンを行うなどミレニアム需要を当てこんだものの、全体の価格下落傾向に歯止めが利かず、市場回復には至っていない。2000年のクリスマス、年末商戦においても一部のインポート・ブランドやアクセサリー・ブランドは売上を伸ばしたが、多くの宝飾小売店は前年を下回った。

欧米からのインポート商品の小売市場規模は、2000年の時点で2,315億円と推測され、前

年比101.2%増となっている。国内ジュエリー市場は、90年代から依然として下降の一途を辿っているにもかかわらず、インポート市場における伸び幅は、急激な伸びではないものの着実に増加傾向にある。

小売店アイテム別売上高のシェア1位は47.6%で「リング」となっており、次いで、「ネックレス」21.7%、「イヤリング・ピアス」10.2%となった。2001年度は、2000年度と比較すると、「その他装身具」が20.0%から6.6%と大きく減少し、「リング」「ネックレス」「イヤリング／ピアス」などのシェアがそれぞれ高まった。しかし、各アイテムの順位は変わらず、売場の半数近くはリング、次いでネックレス、そしてイヤリング・ピアスというアイテム構成に変化は殆ど見られない。

最近の顧客の商品購入のパターンを見てみると、

- ① 記念日やブライダルなどの際に使用するジュエリーは、有名ブランドショップで購入
 - ② 日常使用するジュエリーは、単価を落としてアクセサリー店やアパレル、雑貨ショップ、通販などで数多く購入
 - ③ ミドルエイジ以上の女性は、催事などの際に購入
- といった傾向が見られる。

ジュエリーの流通チャネルの変化

日本の宝飾業界を販売チャネル別に見てみると、最も大きなチャネルは宝石チェーン店と全国の時計、宝石店と呼ばれる専門店である。次に百貨店、異業種と続くが、いずれのチャネルも全体としては縮小している。ただ、専門店の中にも個性的な商品や販売方法で業績を伸ばすところも出てきており、一言でそれぞれのチャネルをひとくりに総評することは出来ない。また、チャネルの多様化は進んでおり、アパレルのセレクトショップでの販売や、アウトレットショップ、オークション、インターネットなど消費者は多種多様なチャネルでジュエリーを購入できるようになった。このことが、結果的に宝飾品店同士の競争を激化させている。今まで地域一番店で購入することしかできなかった、地方の消費者が、パソコンで簡単に一流ブランドの商品を手にする事が出来る時代になったからである。

さらに大型商業施設が次々と完成し、「ビーナスフォート」「アクアシティ」「マークシティ」「ワールドポーターズ」といった大型施設の中で商品を比較購買する傾向が高まっている。このような変化に伴って、宝飾品の流通チャネルにも変化が生じている。同じ時計・宝石店であっても、消費者が価格や品質の点で信頼できる有名店を選好し、そうでない店を選好しないケースがしばしば見受けられるようになってきた。

そのため宝飾品店に限らないが、もともと時計やメガネと併売して一家が生計をたてていた全国に2万店とも言われる零細店が次々に廃業、転業してきている。これは後継者問題や近所に大型ショッピングセンターができたことなどが大きな原因となっている。

第3章 ティファニーの商品ライン

ティファニーの商品ライン概要

ティファニーの商品ラインは、基本的に以下のようになっている。

- (1) ファイン・ジュエリー
- (2) 時計類
- (3) スターリング・シルバーウェア
- (4) 陶器
- (5) クリスタル商品
- (6) ステーションナリー
- (7) 筆記具
- (8) 皮革製品
- (9) スカーフ
- (10) 香水

商品ラインナップは数十ドルの低価格商品から、数百万ドルの高級宝飾品までと幅広い。ティファニーは、このようなライン拡大戦略により、幅広い顧客層を捉えようとしている。

特にティファニーでは、ファイン・ジュエリー商品を幅広い価格で取り扱っており、同社における売り上げ構成比は1990年には62.7%であった。このファイン・ジュエリーには、ダイヤモンドなどの宝石のついたものや、プラチナ、ゴールド、スターリング・シルバーのみの宝石のつかない金属ラインも含まれている。ティファニーのファイン・ジュエリーの中での売上構成は、金属ラインが60%を占めていたが、近年では宝石ラインの構成比が高まりつつある。こうしたラインの構成比の変化は、近年の消費者ニーズの変化が背景に存在していることを示すものであろう。

ティファニーのシルバーライン

ティファニーの商品ラインのなかでも、金属ラインの人气が高く、特に日本市場ではシルバーラインが人気を集めている。シルバーラインの人气は、デザイン性と低価格性に由来している。しかしシルバーラインがブランドの低年齢化を招いているのも事実である。

ティファニーでは、主にジーン・シュランバーゼー、エレサ・ペレッティ、パロマ・ピカソという3人のデザイナーのみが専属デザイナーとして活動しており、またその他さまざまなデザイナーが、ティファニーのデザイン部門の承認を得て活動している。

ジーン・シュランバーゼーはティファニーの伝説のデザイナーと言われ、亡くなった今でもハイ・ソサイエティーの女性達に人気がある。高価な宝石を用いて、アール・ヌーボー、アール・デコを基調としたデザインである。エレサ・ペレッティは、ティファニーの永遠のベストセラーのひとつであるオープンハートのデザイナーであり、美しい曲線のフォルムを持つデザインは若い女性にも人気がある。近年ではオープンハートと並ぶ人気を持つ

ビーンやティアドロップ、フルハートなどもティファニーの定番の人気デザインである。パロマ・ピカソはかの有名なパブロ・ピカソの娘であり、1980年にティファニーの専属デザイナーとなった。パロマ・ピカソのデザインは「×」をモチーフにしており、独特の先鋭的なデザインは、ラビング・ハートや、デイジー、×などのシリーズにも色濃く表れている。

シルバー・ラインの魅力は上記のようなデザインの魅力に加え、「ティファニー」の製品が低価格で買えるところにあるといえる。例えば、顧客はエレサ・ペレッティの「オープンハートS」を米国で\$100、日本で17,500円と、2万円以下で購入できるのが実状である。日本の定価でこの値段であれば、並行輸入ではもっと安く手に入ってしまうわけである。

クリスマス前にティファニーショップに押し寄せる客の目当てのほとんどはこのシルバー・アクセサリであり、価格の安さから、客層が低年齢化しているのも免れない。高級ブランドのティファニーでこのような低価格商品ばかりが売れ続け、客層が変わりつつある今、ティファニーが重要視しているのはブランドイメージである。

高級ブランドの導入口としてのシルバーライン

ティファニーの金属ラインは大衆化を招く原因として考えられるが、今や金属ラインはティファニーの売り上げの中核であり、この人気や売り上げは落としたいのが現状である。また、このシルバーラインが単純にデメリットとなるとは言えず、むしろメリットもあると言えるのである。

シルバーラインでティファニーを手にとった若年層が、年齢を増すに連れて高級商品へと手を伸ばしていくことが多い。例えば、バブル期に若年層だった顧客が二十数年を経た今「大人」の顧客に移行しているということもある。こうした状況を考慮すると、ティファニーのブランド・ロイヤリティが強固で、客が離れないという前提の下では、シルバーラインは導入口として有効な商品ラインであるといえるかもしれない。

しかし近年、シルバーラインの購入顧客がますます若年齢化し、その状況を見て、優良顧客が離れていってしまうのではないかという懸念は、先のクリスマスの例でも挙げたとおりである。

価格の適正化

ティファニーは人気の上昇とともに、並行輸入が引き起こすという問題に頭を悩ませるようになった。並行輸入とは、ある業者が、日本よりも商品価格が安い米国ティファニーで商品を購入し、日本に大量に持ち帰って国内価格よりも安く売る方法である。国内価格が米国での価格の倍近いことを知った消費者に、3~4割程度安い並行輸入品がリーズナブルに映るのは当然のことといえる。この事実を日本市場における重要課題と捉えたティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インクは、1994年、国内価格の値下げ、つまり「価格の適正化」を行った。これにより、米国との価格差は1.3~1.5倍にまで縮まり、並

行輸入対策としては有効かに見えた。しかしこの「価格の適正化」は消費者にとっては「値下げ」とうつり、日本市場における顧客の低年齢層化、つまり大衆化を一層促す結果となったのである。

第4章 ティファニーの近況

メンズ・ウォッチ市場に本格参入、ティファニーの広告戦略

大衆化が懸念される中、ティファニーが新たな戦略として踏み出しているのが、メンズ・ウォッチである。また、ティファニーでは、春・秋のブライダルシーズンや戦略商品の発売時に山場を設定し、これに合わせた広告展開を行っている。2002年の山場の1つが、腕時計の新コレクション「ティファニー・マーク」の登場だった。「ティファニー・マーク」は、30から40代の男性をコア・ターゲットに、機械式時計を中心にした戦略商品で、メンズ・ウォッチ市場への本格参入を意図している。10月1日朝刊全ページでマークの発売を告知したのに続き、11月15日には夕刊のフロント3段でマークのバリエーションを紹介した。ティファニーのブランドカラーである「ティファニー・ブルー」をあえて外したのは、女性向けのイメージが強調されないよう配慮してのことだった。

日本でのティファニーの商品展開は、ブライダル・リングなど宝石が中心であるため女性のためのブランドというイメージが強い一方で、時計の存在が薄かった。そこで、新聞と男性誌を中心とした雑誌であるが、東京・銀座のソニービルなどの屋外広告を使い、発売時期に合わせて短期集中的に露出を高めた。

クリエイティブでは、新聞紙面のカラーの再現力を生かし、精緻で手の込んだディテールを表現した。カスタマー・インフォメーションに、多くの問い合わせがくるなど「これまでにないほどの反響」を獲得した。店頭での反響も上々で、4、50代の男性や時計愛好家など、これまで足を運ばなかった顧客層の来店につながっているという。

幸せを分かち合うティファニー・ブルー

ティファニーでは、ダイヤモンドからシルバーまで多岐にわたる商品展開をしているが、「ティファニー・ウエディング」の言葉に象徴されるように、ブライダル・リングがブランド戦略の中核である。ブライダル商品の広告も新聞と雑誌が中心となる。マーク発売のタイミングに合わせ、2002年10月18日の夕刊、11月21日の夕刊ではフロント3段を使いブライダル・リングを紹介している。

商品訴求型広告と並行し、ブランドイメージの訴求の柱として展開しているのが、ティファニー・ブルーを基調にしたブランド広告である。「人生の節目に、幸せを分かち合う時にはいつもティファニーがある」というコーポレートメッセージ「A LIFETIME OF TIFFANY～人生に、ティファニーを」の象徴的なシーンを紹介するものである。単なるイメージ訴求にとどまらず、他媒体や店頭との連動も意識し、新商品発売時には、広告の中にさり

げなく商品を登場させる。商品そのものの広告は雑誌に掲載し、パブリシティや店頭での露出を高めるという。

母となった女性に贈り物を贈るという「ギフト・トゥ・ニュー・マザー」に続き、現在は自分へのご褒美という「セルフ・パーチェス」をテーマに展開中である。ティファニーの中核であるブライダル・リングは、高価格商品という特性から、戦略に慎重な配慮がなされている。

米国ティファニー本社 オンライン・ショッピングの成功

米国のティファニー本社は、日本支社とは異なり、店舗数を増やすのではなく、オンライン・ショッピングを始めることで顧客価値、ブランド価値の維持に努めている。ティファニーのマーケティング戦略の基本は、「ティファニー・ブルーの小箱」が象徴する誰もが認識できる圧倒的に差別化された「Brand Asset (ブランドの資産)」にある。その売り上げ分布は全米小売市場 50%、世界小売市場 40%、ダイレクト・マーケティング 10%と3種類のマーケットから構成されている。各々の流通経路はブランドのプレステージを維持し、慎重に必要最低限度のチャネル拡大を図った。その結果絞り込んだ流通チャネルは、新たなブランドの希少化に効果的に作用して、売り上げ拡大をもたらした。

1998年から2003年前半に至るまで、ティファニーは「ブルーボックス」をインターネットで売るつもりはないとして、あくまでもティファニーのブランドと企業のリソースとしてWebサイトを利用していた。しかし過去1年間全世界に押し寄せたオンラインの波は、伝統を誇るティファニーをも動かし、その計画の変更を告げざるを得ない状況となった。

1999年7月オンライン・ショッピングを1度否定したティファニーのVIP投資家の広報担当 Mark Aaron (マーク アーロン) は、年間3から5店しか増やす計画のないティファニーの出店戦略の限界を示唆して、その年の秋のネット販売の可能性をほのめかした。そして9月、副会長の E. Quinn (E. クイン) は、2000年の1月までに全米の独立系の宝石店やデパートでのティファニー製品の販売中止を発表した。14年前に始めた全体の3%以下の売り上げを占めるこの流通チャネルの中止は、ティファニーが既存の全米37直営店舗と、インターネットとカタログ両方を含むダイレクト・マーケティングの集中強化に動いたことを意味する。

インターネットでの高額ジュエリー販売は、ティファニーというブランドに対する信頼が確立しているからこそ可能である。しかし、その一方で、店舗数増加やインターネット販売の拡大は、ブランドのプレステージ、希少性とは相反する関係にある。実際、新店舗はショッピング・モールなど、どちらかというミドル・クラスの地域に開店することが多いし、ネットにより敷居が低くなったため、10代など若い客層が増えている。この大衆化と高級イメージ維持の間のジレンマ克服のため、同社は全米の独立系の宝石店や百貨店におけるティファニー製品の販売を中止し、販売管理をしやすい状態にしたといえる。

また、2001年には、ロード・アイランドに銀製品の製造センターを設立するなど、商品

の社内製造比率を高くする努力をしている。2001年のティファニーの自社製造商品は、全体の44%で、前年の37%を上回っている。このように他にはない独自製品を増強することと、価格宣伝をしないことで、ティファニーのブランドイメージを保っている。

製造販売両方の企業形態を有するティファニーは、直営店以外の小売流通を廃することによってコントロールされた運営形態を確立した。そして世界的にも他に類を見ない強力なブランド資産をより強固にし、オンラインが必須のコミュニケーション手段となる2000年対応のマーケティング戦略を開始した。そこでマーケットの限定的拡大とも言えるツールとして有力視されるのが、インターネットである。現在のティファニーのWebサイトは、米ティファニー社売り上げの17%を占めるにいたっている。

ティファニーの店舗戦略

米国のティファニーは、ニューヨーク五番街の一角に格調高くそびえ立ち、2週間ごとに変えられる華やかなショウウィンドウにジュエリーやクリスタルが立ち並ぶ。アメリカ人にとってティファニーは、「自由の女神とメトロポリタン美術館の間にある」と称され、「ビリオネアが出入りする高級宝飾店」である。

ところが、日本においてティファニーは、三越との専属契約が切れて以来、都心を中心に数多くの百貨店に出店し、現在ではひとつの駅に数店舗のショッパが立ち並ぶ有様である。また、大衆化のあおりか、舞浜のイクスピアリに出店しているティファニーを見ると、ティファニーという高級ブランドまでもが世界の人気キャラクターのねずみに飲み込まれてしまっているかのようなマイナスイメージを受けかねない。店舗数の増大は、あまりにもティファニーショッパに押し寄せる客への対処のため、といた仕方が無いところではあるが、店舗数が増えることは「ティファニーがどこでも買える」というさらなる大衆化のイメージを植えつけかねない危険性が伴う。

大衆化は、単にイメージ低下に帰着するだけでなく、高級ブランドとしての地位も脅かすものであり、今まで優良顧客だった富裕者層の客離れを起こす危険性がある。また、この優良顧客の客離れが、売り上げ低下を招く大きな問題である。例えば、ティファニーが誇る高級ダイヤモンドのエンゲージリングはひとつで、若者が殺到するシルバーラインの商品を100個近く購入できるほどの値段なのである。クリスマス前の低価格商品に群がる若者たちを見て、優良顧客たちの購買意欲がそがれてしまったら、ティファニーのイメージ低下はおろか、売り上げの低下も招いてしまうおそれがある。事実、近年のティファニーの収益減の最大の理由は、エンゲージリングの売り上げが不調なことが挙げられている。80年代後半は約20店舗であったティファニーは、既存の海外店舗戦略と比較すると、日本の出店戦略はアメリカの倍近い店舗を出店している。2003年現在、日本における旗艦店である銀座、名古屋の2つの路面店と、伊勢丹や大丸、三越といった百貨店、イクスピアリ店などを含めて48店舗の出店をしている。都内での三越の独占販売権を解消した後、2000年11月、日本法人ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インクの社長に就任し

た新田克彦社長は、今後の出店戦略について更なる多店舗戦略を打ち出している。

第5章 競合他社の戦略

ハリー・ウィンストンのトップ・クオリティ戦略

ハリー・ウィンストン社は、世界最大の宝石小売商である。ハリー・ウィンストン氏は、1920年代末から家業である宝石業に携わり、当時急速に没落していった王室や貴族階級が手放した宝石類を収集した。そして彼は、それらの宝石類を、新興産業の勃興にともなつて登場した一群のブルジョアジー達に売り込んでいったのである。

ウィンストンは、特に商品の品質にこだわっていた。彼が扱った宝石はどれも破格の価格であり、トップ・クオリティ（最高品質）の商品を目指していた。彼の宝飾品に対する考え方は徹底していて、どんな時代にあっても資産価値を失わないもの、という強い信念の元に販売していた。

事実、ダイヤモンドだけに関しても、ウィンストンが自らカットしたもので30カラット以上のものが75粒、さらに20カラット以上のものでも200粒以上に上っている。

ウィンストンはまた、「ウィンストン・スタイル」といわれる独特のデザインを作り出した。通常、宝飾品は宝石類とプラチナや金の貴金属を組み合わせてデザインするが、ウィンストンは、貴金属は宝石でないとの考えから、宝石だけの組み合わせでデザインしたのだった。

またウィンストンが貴金属を使用する場合は、宝石を留めるだけの最小限度にとどめ、決してそれをデザインに取り込むことはしなかった。むしろ、価格が法外なものになることはいふまでもない。

彼はこのようにして、ハリー・ウィンストン社を世界最大の宝石商にまで成長させたのであった。成功例の裏にある1つの理由は、ハリー・ウィンストン社の宝石に対する徹底的な信念が確立されているということ。例えば、商品の品質には一切の妥協をゆるさないことが挙げられる。そして2つ目は、自社ならではのデザインをたもっていること。これが宝石だけの組み合わせの「ウィンストン・スタイル」である。3つ目は、ターゲットが定められていて、販路が限定されている事であろう。ハリー・ウィンストンの商品は、日本では東京と大阪のみでしか購入できず、世界でも、マンハッタン、ビバリーヒルズ、パリ、ジェネーブといった一等地のみに店舗展開をしていることや、お店の中に入るためにも事前に予約をとらなければいけないシステムになっていることからわかる。

バーバリーのライン化戦略

バーバリーはイギリスのブランドで、ベーシックで上質なスーツをはじめネクタイやシャツなど、紳士のビジネス・アイテムがトータルで揃うとあって、日本に1964年に輸入されて以来シニア男性を中心に広く受け入れられてきた。しかし、同時にシニア男性の高級ブランドというイメージが定着してしまったために、長い間伸び悩んでいた。

このバーバリーの支持層に数年前から変化が起きている。「オヤジのブランド」であったバーバリーが女子中高生の間で爆発的に人気となったのである。冬になると、街にはバーバリーのチェックのマフラーをつけた女子中高生があふれている。また、マフラーだけでなく、バーバリー・マークの入ったシャツ、セーター、ソックスなどは女子中高生に大人気となった。ほとんどの店で、人気商品のマフラーは入荷待ちの状態が続いていたほどである。このような女子中高生によるバーバリーの支持により、高価格にもかかわらず、バーバリー製品はもはや女子中高生のもの、と言えるほどになった。「バーバリーのマフラーは10代の間しかできない」「女子中高生みたい」「女子中高生だらけのお店には入りにくい」というのが、世間のバーバリーに対する印象である。女子高生のためのブランドなのか、裕福なシニア男性のためのブランドなのか。バーバリーのブランド・アイデンティティは揺らいでいた。

そんな中、1996年に三陽商会の提案で始まったのが、「バーバリー・ブルーレーベル」である。ターゲットは18～25歳の女性で、デザインコンセプトはジャクリーヌ・ケネディやオードリー・ヘプバーンが現在20歳だったら何を選ぶか、というところからバーバリーの伝統にトレンドをミックスしたクラシック・スタイルを表現している。新たなバーバリー・スタイルを提案することで、若い女性バーバリー・ファンをうまく新レーベルへとスイッチさせ、さらに新レーベルの効果によりバーバリーのブランドイメージのリニューアルに成功した。ブルーレーベルはバーバリー・チェックをうまくアクセントとして用いていて、安室奈美恵らが着用したことによるパブリシティも含め、爆発的なブームとなった。ブルーレーベルは女性もののイメージが強いが原宿店や銀座店では一部メンズも展開されている。

バーバリー・ブルーレーベルの成功を受け、三陽商会はブルーレーベルの姉妹ブランドとして、1998年には25～35歳の男性向けの「バーバリー・ブラックレーベル」を投入、顧客の拡大につなげた。2000年には子供向けの「ベビー・トドラー」も開始している。これら、「バーバリー効果」により三陽商会は増収増益を維持している。2003年6月中間期の連結決算は、純利益が前年同期比7%増の18億円となり、売上高、利益とも過去最高の水準となった。2003年12月期通期は、売上高が前期比2%増の1445億円、経常利益が1%増の132億円、純利益が2%増の65億円と2年連続で最高益を更新する見込みである。ライセンス元である英国バーバリー社との契約上、同社ではバーバリー・ブランドの売上数字を、正式には、一切開示していない。バーバリー・ブルーレーベル等の関連ブランドを含め、連結売上高全体に占めるバーバリー比率は4～5割と推定される。

ミキモトの特化戦略

日本におけるジュエリーの歴史は、1983年に株式会社ミキモトの創業者・御木本幸吉が真珠の養殖事業を成功させると同時に幕を開けた。

日本の宝飾市場は、1991年以降今日に至るまで縮小しており、特に低価格帯にポジショニングしている国内メーカーは苦戦を強いられている。国内メーカーとして唯一高価格帯にポジショニングしているミキモトは、2002年度の売上高が329億円で、市場縮小傾向の中にあいながらも、前年比マイナスは5%以下である。宝飾チェーンの落ち込みに比べると、これは約半分の数字である。ミキモトは、国内ブランドとして唯一、高価格帯ジュエリー市場において海外ブランドと互角に戦っている。

創業から今日に至るまで、ミキモトは安定的に成長を遂げてきた。そして、近年の市場縮小化という逆風に直面しながらも価格競争に巻き込まれることなく、高価格帯ジュエリーの販売を成功させている。現在ミキモトは、世界第3位のジュエリーブランドである。

「ミキモト」ブランドの確立

ミキモトがジュエリーブランドとして現在の確固たる地位を築き上げるには、創業者・御木本幸吉の存在が大きかった。御木本幸吉は「真珠王」とも呼ばれ、固定教科書に伝記が扱われるなど、そのユニークなエピソードは今なお語り継がれている。

1932年、御木本幸吉は神戸商工会議所前において、自らの手で粗悪真珠を次々と火の中へ投げ込み焼却するというデモンストレーションを行った。このエピソードが、まさにミキモトの「厳選主義」の原点である。当時海外では、日本の真珠はおもちゃ同然であるという非難の声が上がっていたため、御木本幸吉はあえて外国人記者の多い神戸の商工会議所を選び、自らの厳選主義を顕示したのである。このニュースは世界中に流された。

御木本幸吉の厳選主義は、ミキモト、そしてミキモトと取引をする生産者の中に強く刻み込まれている。ミキモトは社内に独自の品質判断基準を持ち、形・色・光沢・表面のすべらかさなど、真珠の美しさを決める要素の全てについて厳格な基準をクリアした真珠のみを取り扱っている。したがって、生産者も良質な真珠を作らなくては取引をしてもらえない。品質が取引の決め手となるので、生産者は高品質な真珠作りに専念でき、価格競争を強いられることも無いのである。当時、価格訴求型企業により粗悪真珠が大量に出回っていた。そんな中、ミキモトが価格をめぐる競争と一線を画し、一流ブランドとしての地位に君臨しているのは、一貫した厳選主義に基づき消費者からの絶大な信頼を得ているからである。

また、ミキモトは「世界一流」としての意識が高い。創業当時から出店地に大きなこだわりを持っている。第1号店は、1899年に現在の銀座四丁目並木通りに設立された。海外店舗の出店地に関しても、ニューヨークの五番街をはじめ、ロンドンのボンズストリート、パリのヴァンドーム広場など世界中の一流ブランドがひしめく一等地を選択している。最高の意匠と細工を「最高の格式」で販売すること、これがミキモトを一流のブランドとし

て世に認めさせるのに大きな役割を果たしてきた。

「老舗」から「老舗の良さをベースにした企業」へ

しかし、バブル崩壊後の宝飾品業界の不振、宝飾品マーケットの低年齢化など、宝飾品市場の激変の中で、真珠の「老舗」ミキモトも変革を強いられた時期があった。当時のミキモトは、真珠以外の商品の取り扱いを増やし、商品の多角化を始めていた。また、ギフト関連分野への積極的な進出、通信販売、訪問販売の拡充など、商売の間口も急速に広がっていた。新しい商品・販売戦略を次々打ち出す一方で、広報、パブリシティも重点的に強化したため、「ミキモトには老舗の奥ゆかしさが無くなった」と宝飾品業界からは揶揄された。

その後、ミキモトは戦略を見直し、より自社のコア・コンピタンスである真珠に特化した戦略を打ち出している。顧客を意識した新製品開発は活発である。ミキモトの技術、デザイン全てを結集した最高級の「μコレクション」、マリリン・モンローが愛用したネックレスの復刻版「レジェンダリー・ネックレス」、初の海外デザイナー起用により自由な発想の元に作られた「ミラノコレクション」、パールを愛したモナコ妃のグレース王妃をテーマにした「プリンセス・グレース・コレクション」などを次々に発表し、伝統を守るとともに時代をリードする製品の開発に余念が無い。

ブランド力強化に当たり、社外の人材を積極的に活用した。アート・ディレクター（AD）にファッション・デザイナーの高田賢三氏を招へいし、商品だけでなく店舗や包装紙、広告など、ブランドイメージにかかわる分野全般の監修を任せる方向で交渉を進めている。「ミキモトはクラシックで老舗のイメージが強い」（御木本社長）ためという。

PRに関するアドバイザーとして、イタリアの皮革ブランド「トッズ」など、複数の海外ブランドとも契約している遠藤美紀子氏を迎えた。社内の体制も大幅に変更した。昨年末、従来のマーケティング本部を廃止して、ブランド・マネジメント本部を新設した。デザイン室や店舗設計、ディスプレイなどデザイン関連のほか、商品開発や市場調査、広報宣伝部門をひとまとめにした。

ミキモトのグローバル戦略

ミキモトがブランド力強化に取り組み始めた理由は、ティファニーやブルガリといった海外宝飾ブランドが日本市場に攻勢をかけるなど、ブランドの国際競争が激化していることが挙げられる。商品だけでなく店舗デザインや広告など全般を再構築し、「単なるナショナルブランドではなく、世界ブランドとしての地位を確立したい」（御木本豊彦社長）という考えである。

海外については「グローバルコミティー」を設置し、年2回、現地法人の代表者ら約35人を集めて、全世界で展開するマーケティング戦略や商品戦略を練る。「経済成長率で見た

場合、当面は海外の方が魅力的」(御木本社長)として、海外での出店にも力を入れている。今春、モナコのモンテカルロ店をグランドオープンするほか、米ビバリーヒルズ店を3倍程度の規模に増床、2005年にはバンコクに出店するなど、アジアも含め主要都市への出店を検討している。

ルイ・ヴィトンの大衆化戦略

ルイ・ヴィトン・モエ・ヘネシー (LVMH) 社は、早くからアメリカや日本を含むアジア諸国の中間大衆層に着目し、世界戦略の展開を図ろうとしていた。世界中の中間大衆層こそが最も大きなビジネス・チャンスと考えたからである。

しかし、中間大衆層を取り込む世界戦略を実行するには、幾つかの障害が存在していた。

1つめの障害は、企業規模を拡大しなければならないというものであった。すなわち、国内はもとより、他国の競争相手とも競う状況においては、企業にある程度の規模(資本、流通、人材など)がなければ、競争に勝ち残れない。

2つめの障害としては、主な事業展開先であるアジア・アメリカの消費者が階級に左右されず、所得の余裕さえあればブランド品をためらわず買う不特定多数の消費者であるため、従来の欧州の消費者を対象とした「商品を絞り、伝統やイメージを守ることを優先させ、利益は二の次」という戦略が通用しないことであった。

そこでLVMH社は、次のような戦略を採用したのである。

(1) 企業の規模を拡大するために、そして企業価値を高めるために、他の企業の合併・買収をする。

(2) 以前までは「少数」の上流階級層が顧客であったが、現在は「不特定多数」の中間大衆層が顧客である。よって、品質とイメージを維持するのはもちろんのこと、さらにそれに加えて、消費者に「いかにして売り込むか」ということが重要になったため、マーケティング戦略、販売、広告を重視する。

このような戦略をとることにより、LVMH社は、数々のブランドを傘下に収め、ブランド品業界において世界一の企業規模を誇るようになった。またマーケティングの成功により、売上も拡大しているのである。

ルイ・ヴィトンの成功の秘訣

ルイ・ヴィトンが若者を取り込み、さらにブランドイメージを低下させることなく売り上げを伸ばしている。それは流行に流されることのない伝統的ラインを維持しながらも、時代を先取りした新商品を開発し続けている点であろう。さらに流行に裏打ちされたブランドは、消費者にとってみな持っているものを持たないと流行遅れとなる、という危機感、価値があると思ったものしか買わないという消費者の心理が、ルイ・ヴィトンの製品が選ばれている要因の1つであろう。

その他の競合ブランドの現状

高級インポート・ジュエリーの追い風は留まる事を知らない。消費不振と嘆かれる昨今だが、各社の業績を見ても、2ケタ増の売り上げ成長を見せるブランドも多い。着実に支持され始めた有力ブランドは、日本の消費者に特化した商品を発売したり、直営店の強化を図ったりと、日本マーケットへの強化を推し進めている。

一方日本のブランドに目を向けると、「新御三家」と呼ばれ、中価格ゾーンに位置するのが「4℃」「スタージュエリー」「ヴァンドーム青山」である。しかし、これらの好調ブランドでも前年割れしている。これらの理由のひとつとして、過剰出店が挙げられる。ブランドショップのロイヤリティを保つ飽和点が全国で100店舗程度と言われており、これを超えると店舗効率が悪くなるとの見方があるからである。そしてもう一つの理由として、これらのリーディングブランドを追う第2ブランド群が次々と出店し、急迫していることも挙げられる。「リング&リング」「クリオブルー」「テイクアップ」「THEKISS」「レモンツリー」など挙げれば切りがない。このようなブランドは好感度アクセサリーとして消費者の心を掴み、ジュエリー業界を大きく侵食している。

第6章 これからのティファニーの課題

「ティファニーで朝食を」や「ブルーボックス」に代表されるように、ティファニーは長年、世界有数の高級ブランドとして君臨してきた。そのブランドイメージを背景にして、ティファニーは数多くの日本人女性を魅了し、いまや日本市場はティファニーにとって最も重要な市場となった。尽きることのない市場のニーズを満たすかのように、ティファニーは近年、この市場において数々の需要拡大策を採っている。しかし、その手法はブランドイメージを崩し、長期的には需要を減少させる遠因となる恐れもあるのも事実。それゆえ、ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インクはいま——無論、現戦略の維持も視野に入れつつ——戦略の見直しを検討している。検討対象として最低限議論しなくてはならないのは、次に挙げる諸点である。

1. ターゲット顧客

世界におけるティファニーの顧客は明らかに富裕層であるが、日本においてはそうとは限らない。高級百貨店三越を支えてきた富裕層によって購買される一方で、結納や結婚のような特別な催事において一般の市民によっても購買される。さらに、低価格ラインは若年層の支持を受けており、クリスマスに詰め掛ける彼らのなかには所得のない学生さえ存在するという現象が生じている。顧客リストの整序さえままならない状況下において、テ

ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インクは、各種戦略の立案に先立って、優良顧客の見極めを望んでいる。

2. 製品戦略

ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インクは、日本市場における主力製品は、本社とは全く異なり、低価格のシルバーラインであると位置づけている。その一方で、ブライダル製品はブランドイメージの確保のために必要であり、メンズ・ウォッチのような新ラインは新規顧客の開拓のために必要であるとも考えてきた。その欲張りな考えは、大衆化と希少化のどちらを目指すにしても中途半端とも思われる。あるいは、少なくとも、いかなる重要度をもって多重ラインをコントロールするかという問題は、頭を悩ます問題である。

3. 価格戦略

価格に関連する問題として、シルバーラインの位置づけ問題のほかに、並行輸入業者への対策問題が挙げられる。並行輸入業者が日本国外でティファニー製品を買い付けて、日本国内のティファニー正規店より廉価で販売する事態が生じている。ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インクは、値下げを断行し内外価格差を埋めるならば、並行輸入業者の横行は食い止めることができる。しかし、値下げは利益率を下げるとともに、ブランドの大衆化につながるものとして、ティファニーは警戒している。

4. 流通戦略

高級百貨店三越との独占販売契約が解消されたことにより、ティファニーは日本国内において自由に店舗を出店可能になった。実際、三越以外の百貨店が持つ優良支店への出店が、迅速かつ大規模に実施された。しかし、米国本社においては全く異なる戦略、すなわち、オンライン販売戦略が採られたことは、注目すべきであった。本社の考えによると、どんな店でも手軽に手に入るブランドは希少性を損ね大衆化を招く結果になるというのである。ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インクは、高額製品のオンライン販売を懐疑の念を抱いていたが、本社はそれを見事に成功させたのである。いまや、開放チャネル戦略（多店舗戦略）か制限チャネル戦略（少店舗戦略）かという選択問題のほかに、有店舗販売戦略か無店舗販売戦略（オンライン販売戦略）かという選択問題にも直面することになった。