

第1章 PRODUCT(製品)に関する法則群

○ライセンス禁止の法則

・ライセンス生産方式とは、他社が開発した製品を一定のロイヤリティーを支払って実施権を得てその社の仕様通りに生産することである。セカンドブランドに絡んで、ファッションブランドでよくいわれるライセンス・ビジネスについて述べる。ライセンスを出さずに一切を自社の管理の下に置くのは LVMH の各ブランドに共通するマネジメント手法である。ルイ・ヴィトンは、LVMH グループになる以前から 153 年間これまでライセンス生産はいっさいしてこなかった。ライセンスの乱発ということで、悪例のように言われる海外ファッションブランドがある。あまりにもたくさんのライセンスを出しているので「汗をふくタオルにも、トイレのスリッパにもそのロゴマークがついている」などと揶揄されたりする。ライセンスの契約も、契約のマナーである 1 業種 1 社を破り、同業種の他社とも契約をして 1 度ならず訴えられたこともある。

「ライセンスは麻薬か劇薬のようである。ブランド価値があるから、ライセンスが成り立つ。しかも、そのライセンスをすることでブランド価値が当事者にも認識できるようになるし、サイン 1 つで後は相手が生産・流通・販売までをすべて請け負ってくれて、寝ているだけでロイヤルティーが入る。1 度止めたなら止められない。株式を公開している企業であれば、収入増に伴い、株価が上昇して時価総額が増え、一時的にせよ株主を潤すこともできる。しかし、高価な服と安いスリッパに同じブランドのロゴがつけば、ブランド価値はいずれ下がって行く。この麻薬を我慢するのは難しい。精神論だけでなく、ライセンスを止めて、生産・流通・販売のすべてを自前で整えるには資金と時間が要る。伸び盛りの成功している中小ブランドが、ライセンスを我慢するのは非常に難しいことだろう」(長沢伸也著『ブランド帝国の素顔 LVMH モエ ヘネシー・ルイ ヴィトン』日本経済新聞社、2002 年、p 228)

・結局、ライセンスは短期的にはブランド価値が利益を生み、長期的にはブランド価値を下げてしまう。日本でもライセンスを乱発したファッションブランドがあるが、近年経営が行き詰った。

○自前生産の法則・アウトレット品発生禁止の法則

・自社の工場ではなく契約した工場で作らせて、自社の店舗ではなく卸に渡して終わり、という商売は、工場の設備投資、販売管理費、リスク、いろいろなものから解放されて身軽になるやり方でコストとしてはこれが一番である。しかしブランドマネジメント（企業が顧客との間に長期的に揺るがない絆を結ぶこと）としては失格だ。はっきりいって自殺行為である。

・LVMH グループの基幹ブランド社は、ライセンス生産方式（他の企業が開発した製品の設計・製造技術を、別の企業が許可料（ライセンス料、ロイヤリティー）を支払ってそのまま使用し、その製品を生産する事）を打ち切って直営で販売する方式に切り替えている。これの目的は、生産についてはアウトレット（工場からの横流し）を出さないことを目的としており、販売については、マーケティング（顧客が真に求める商品やサービスを作り、その情報を届け、顧客がその商品を効果的に得られるようにする活動）に一貫性を持たせること、またはマーチャндаイジング（マーケティング活動の一つで、消費者の欲求を満たすような商品を適切な数量・価格で市場に提供する企業活動。商品化計画）の最適化をすることを目的としている。

（アウトレット品が発生する典型的なパターン）

・製造の途中で不良品が出ることを見込んで、最終的に納品する数よりもちょっと多い数で作り始めるのだが、幸運にも不良品が少なかったら、納品する数よりも多くの完成品を得てしまう。予定数の納品を済ませたら、残った品はどうしようか。ブランドの会社に納品されずその販売経路を通過しないというだけで、品物自体はホンモノとまったく同一。これがアウトレット品になる。ルイ・ヴィトンとエルメス、シャネルやロレックスあたりは生産から販売まで管理が大変しっかりしていて、アウトレット品が出ないと称賛されている。それは、これらのブランドは自前で育成した職人が自社の工房で作っているからだ。

・生産については潔癖主義、純血主義であり、できた製品は世界各地の直営店を中心に正規店のみで販売する。