

## 第2章 PRICE（価格）に関する法則群

### ○バーゲンセール禁止の法則

・ルイ・ヴィトンが153年間で値引きのセールを一度も実施したことがない歴史を持つブランドである。それはどういう方針のもとにセールを行わないのか、答えは「品質に対するこだわり」である。長い歴史の中で品質にひたすらこだわり、バーゲンセールを一回もやったことが無い。いつまでたっても自分の持っているルイ・ヴィトンの商品は値段が下がらないというのは、購入した顧客にとって安心感と信頼につながる。自分の持っているルイ・ヴィトンが、いつまで経っても過去のものとならず、新鮮であり続けるのが約束されているのである。

・それは廃盤となる製品に関しても同様である。一般の経営者なら、プロモーションに使ったり、値引きしたりと、何とか在庫をはこうという発想を持ち込むだろう。「値引きをしない」「バーゲンをしない」と言い放つことは簡単であるし経営者なら誰も思うに違いない。しかし、「そうはいつでも客や取引先が……」「そうはいつでもこの業界では……」「そうはいつでも期末に在庫が……」という言い訳（常識）をならべて、実際には値引きに走っているのである。経営形態の大きな変更もありながら、153年間守り通し続けるのは簡単ではない。しかも、もし1回でもバーゲンをやってしまったら長い歴史の中でバーゲンセールをやったことがないということをして以後一切いえなくなる。

・この世にはセールをするブランドとセールをしないブランドの2つがある。どちらがどうというわけではない。セールを楽しみにしている日本人は多いのだから。一見外から見てもセールをしていないように見えて、値札を見ると実はセール価格になっていたり、お得意様だけにDMでセールを知らせるというブランドもある。セールをしないというイメージを保ちたいのだろうが、ルイ・ヴィトンの強みは本当にセールをしなくても経営基盤が成立することだ。

### ○法外価格禁止の法則

・単に高価格であることが、高級品であるわけではない。製品にはそれが完成するまでの背景がある。素材、部材調達、工場での製品化工程、流通、物流経費、関税等の諸経費がベースとなり値段が決定される。一つ一つの行程が高品質のものは、おのずとかかる費用も増し、値段が上昇する。その値段は製品の質に言及するものであり、適正価格の相場が決まる。その適正価格が顧みられず、希少であるから高価格なのは当然と、価格をはね上げ、利益をむさぼる傾向が1970年代は氾濫していた。ルイ・ヴィトンが日本に進出した1970年代当時は、まだ日本国内ではアメリカドルなどの外貨や、海外資本による小売店舗も限られていた。絶対的な品不足の環境下、登場したのが「並行輸入業者」である。

・並行輸入業者は一般旅行客を装って、ルイ・ヴィトンの本場であるパリでルイ・ヴィトン製品を一度に大量に買い取る。その製品を日本に持ち帰り、法外な価格で売ったのである。この日本人の買い付け騒ぎは、ルイ・ヴィトンにとって売り上げにつながるとはいえ、当時はファミリー経営を逸脱しない慎ましやかな営業をしていたパリの店は、居並ぶ旅行者が店の前で行列を作ることにはささか当惑し始めていた。結果、ルイ・ヴィトン社は日本人客に対する販売の規制をするようになったのだ。

・当時の輸入品、高級品ブームによる度を越えた日本での価格設定は、ヨーロッパからの輸入品は現地価格の2~2.5倍が相場であり、並行輸入の場合は、品不足に乗じて3倍もの値段が付いていたという。

・そこで秦元社長は、日本の価格はフランスの1.4倍、つまり40%アップに抑える政策を打ち出した。これは『適正な価格で息の長いビジネスをしたい』という考え方であったが理解されず、乱売だとみなされたため、同業者からの非難は相当なものだったようだ。当時はまだ、高級なものは高額でいいという考え方があり、一般の人が欲しくても手に届かないような値付けをすることにより、希少性を際立たせる商法がまかり通っていたからだ。この政策の結果、現地価格の40%アップに抑えられた価格は、世の女性に大いに受け入れられ、同時にブランド・ビジネスの鍵となる信頼を築き上げることができた。ルイ・ヴィトン・ファミリーが大事に培ってきた「信頼」というブランドは日本でも浸透することに成功したのだ。