



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ベネトン・ワールドワイド（Ⅱ）

ルチアーノ・ベネトンの夢は世界に広がっていた。ベネトン・ゴーズ・エニイウェア・インザ・ワールド（BENETTON GOES ANYWHERE IN THE WORLD）という言葉に表されているように、ベネトンの欧州、米国に次ぐ第3の標的市場は日本であった。ベネトン社は、1987年6月に同社の100%出資子会社、ベネトン・ジャパンを資本金500万円で設立した。同社の社長は西武百貨店の婦人服飾部、池袋店営業企画部、ミラノ駐在を経て1986年に西武を退職した遠藤氏である。遠藤氏は西武百貨店時代の1977年から約10年間、初代ミラノ駐在員としてイタリアに在住し、数多くのイタリア商品の輸入に奔走する一方、アパレル・メーカーなどに幅広い人脈を形成し、ルチアーノ・ベネトンとの親しい親交のなかから、請われて社長に就任したのであった。

ベネトン社は日本市場では既に、西武セゾン・グループのメンバー会社リンツとライセンス生産の契約をしており、また、リンツは小売店ライセンス契約の窓口ともなっていた。従って、ベネトン・ジャパンの役割は、イタリアのベネトン社にかわってリンツの経営指導を行うことであった。ベネトン・ジャパンはこの他、リンツ社がベネトン社と契約していない新しいブランド衣料や雑貨、インテリア類のライセンス事業を展開する予定であり、3年後の1990年には30億円の年商を計画していた。

このケースは、新聞雑誌その他の刊行資料を基にして慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫が作成したものであり、ケース中の記述に誤りがあるとしたならば、その責はケースライターにある。このケースは教材として使用するために作成したものであり、特定の経営管理上の巧拙を例示するものではない。1989年8月

ベネトン・ショップ

日本市場におけるベネトンの製品の販売は、1982年に婦人服専門店の三愛がイタリアのベネトン社とライセンス契約をして、銀座や新宿に相次いでベネトン・ショップを5店出店したことから始まった。しかし、これら5店の売上はその後思うように伸びず、三愛は1983年以降出店を控えていた。その後のベネトンの日本における展開は、1985年に西武セゾン・グループがリンツ社を設立し、ベネトン社とライセンス契約を結び、同時にベネトン・ショップの販売ライセンスの窓口となったことによって拡大をみた。リンツ社が窓口となって以降のベネトン・ショップの拡大は目覚ましいものがあり、百貨店内のインショップを含めた日本国内のベネトン・ショップの数は1987年末で70店弱、1988年には急増して、1988年7月末では123店、1988年末には200店を超えるとみられている。

ベネトン・オモ・ショップ

リンツ社は、1988年3月よりベネトン社の紳士服ブランドの専門店「ベネトン・オモ」のフランチャイズ・チェーン展開を開始した。リンツ社はまず、1988年3月に西武百貨店池袋店、パルコ渋谷店、三愛みゆき店をベネトン・オモ・ショップのフランチャイズとして、紳士向けのコーデュロイ・パンツやツイードのジャケットなどを主力商品として販売を開始した。ベネトン・オモの当面の商品供給はイタリアからの輸入に頼っているが、オモ・ショップが20店に達した段階で日本でライセンス生産を開始し、輸入品との比率を半々にする計画である。1988年の売上はオモ・ショップへの出荷価格ベースで3億円が見込まれている。

リンツ社のベネトン・オモ・ショップとの契約は、イタリアや米国と同様、店舗面積、商品陳列、店内イメージ、装飾を指定した上で商品を販売するという方法で、ロイヤルティはいっさい徴収しない。リンツ社は現在、西武セゾン・グループ以外の百貨店を開拓中である。

一方、三愛は既存のベネトン・ショップが1988年に入ってから活況となり、前年伸

び率40%の売上を示していることから、出店再開に踏み切ることを決め、その第1号として銀座のみゆき店(売り場面積170平方メートル)を全面改装した。みゆき店では内装をベネトン・ショップと同じように変え、ベネトン・オモのラインを1988年秋冬物から店頭には置いている。ベネトン・オモラインの中心価格は、ジャケットで13000円~20000円、ニットウェアで6500円~10000円、シャツで6500円~8000円である。三愛では今後消費者の反応をみて、子供服やファッション雑貨なども徐々に導入する考えである。三愛ではみゆき店を拠点として主要都市に紳士・婦人物両方を扱うモデル店を設け、モデル店の周辺に立地や客層別に品揃えを絞った50~60平方メートル規模の小売店を配置する予定である。

シスレー・ショップ

ベネトン・ジャパンは1988年9月、渋谷のスペイン通りに二階建売場面積130平方メートルの直営店シスレー・ショップを開店した。当初の年商予定は2億円である。シスレー・ラインはベネトンと同様ウールやコットンの天然素材を生かした商品で、ベネトンよりやや落ち着いた色合いでスポーティなデザインを生かしている。シスレー・ショップでは開店後秋冬物を男女合わせて約200タイプ取り揃え、当面この直営店のみで販売する。但し、1989年からはフランチャイズ・チェーンの展開を行い、1989年中に20店、1990年末までには200店の展開を予定している。シスレー・ショップのフランチャイズ店はベネトンと同様、シスレー・ブランドだけを扱い、店舗面積も50平方メートルを標準とする。シスレー・ショップの今後の展開に対応して、ベネトン・ジャパンでは1988年8月から、店舗の開発、運営指導のために東京と大阪に地域レプレゼンタティブを配置した。

ベネトン・ジャパンの遠藤社長は、「円高によって国内で世界のファッションに対する関心が高まり、いいものは受け入れられるようになってきた。メイド・イン・イタリアはメイド・イン・イタリアの良さがあって、これを知ってもらうには輸入品=高級品という構図を打ち破らなければならない。」と語っている。このため、シスレー・ラインはすべてイタリア直輸入とするものの、価格をできるだけ抑え薄利多売で採算が合うように設定されている。例えば、紳士用ジャケットは30,000~40,000円であり、国産のDC

ブランドにも十分対抗できる価格になっている。遠藤氏は3年後の200店体制になってもベネトン・ジャパンの本社5人という体制でやり通したいと張り切っている。

ベネトンF1ショップ

1989年1月、そごう百貨店はベネトン・ブランドの雑貨やフォーミュラ1（F1）関連商品を扱う小型店舗の展開に乗り出すと発表した。1号店は1989年2月をめどに、有楽町駅前の東京交通会館内に新店の予定である。そごうでは同店開店と同時にF1レースツアーの募集も始め、衣料品以外のサービスを幅広く行う計画であり、初年度売上1億円、今後3年間で全国に10店舗程度開店の予定である。

F1第1号店の店舗は面積約100平方メートル、取扱商品はベネトンの雑貨とF1衣料品、雑貨ではかばん、アクセサリ、財布、ベルト、文房具、靴、ネクタイ、ハンカチなどを扱い、F1グッズではブルゾン、ヘルメット、手袋、Tシャツ、つなぎなど、いずれもF1仕様の商品を取り扱う。これら取扱品目の総数は約130である。これらの商品は、ベネトンとライセンス契約している日本のファッション・メーカー、クィーボ社およびクィーボ・インターナショナル社から供給を受ける予定である。

ベネトンF1ショップの価格水準は、例えばポシェットで3,800円など、比較的低めに抑え、学生や20代の若いサラリーマン、OLなどが気軽に買える価格帯である。そごうでは、若者の最先端ファッションとなっているF1商品を扱うことによって、これまで中高年令層に偏りがちであった百貨店の顧客層を若年層に拡大することを狙っている。

ベネトンF1ショップでは、世界各地で開催するF1レースを回る団体ツアーなどの取扱いカウンターを設置したり、イベント広場を設立して、超大型テレビで各地のF1レースを紹介し、F1ムードを盛り上げることも検討中である。

そごうではこれまで東京店などでベネトンの靴やネクタイなどを扱っていたが、かばんやアクセサリ、さらにはサーキット・ファッションまで幅広くベネトン・ブランド商品を扱うのは初めてであり、独立店舗を百貨店が出すのも今回が初めてである。

以上のように、1988年になって日本市場でのベネトンの展開はにわかに活況をおびてきた。今後、以上のようなベネトンのさまざまな展開はさらに拡大し、日本の市場に定着してゆくだろうか。以下、日本のファッション産業の様相や現代日本の消費者像を素描することによって、日本市場におけるベネトンの将来を考えてみよう。

現代日本の消費者像：素描*

わが国の現代の消費者行動を表す鍵概念は、多様化と個性化であり、さらに分衆化である。このような消費行動の多様化が輩出している源泉は、一つには消費者行動の洗練化であり、一つにはモラトリアム観の変化である。今日のわが国の消費者は高度成長期から今日の消費社会の形成にいたるプロセスを経て、生活のさまざまな局面にわたって多大な消費体験を蓄積し、同時に情報インフラストラクチャーの発達によって情報蓄積を果たしてきた。結果として今日の消費者は、自らの生活行動体系を大局的に鳥瞰しうる目を持ち、同時に個々の商品カテゴリーについて優れた選択眼を持つこととなったのである。このような消費者は、現実の生活行動として生活価値観の二面性、つまり、生活基盤の形成部分と生活の豊かさの演出部分との使い分けを行うようになり、従来の消費者観では説明しえないような多様な生活行動体系を持つに至ったのである。

今日の消費者の生活行動体系の二面性は、個々の消費者が前述の生活部分のそれぞれに異なった行動基準を持つということによって表現できる。すなわち、今日の消費者は生活基盤の形成部分では、経済合理性の追求を行動基準とし、ムダの排除、ローコストや利便性の追求、時間創造型消費の追求を目指している。一方、生活の豊かさ演出部分の行動基準は物心両面にわたるゆとりの追求であり、ムダの追求、ハイコストの許容、時間消費型消費の追求などを目指している。

以上のような消費者の生活行動体系は、伝統的な消費者行動分析の枠組み、つまりシス

*和田充夫、小売企業のリストラクチャリング、流通産業1989年6月号より抜粋。

テム論的ライフスタイル観から見ると内部整合性に欠け矛盾を含んだ生活行動体系と映り、まさに多様性に富んだ消費行動という現象として捉えられる。しかしそれはまた、消費者個々人が生活の豊かさを求める、ポートフォリオ観を持った生活行動体系とみることもできる。

今日の消費行動の多様性の第二の源泉は、わが国の消費者のモラトリアム観の変化である。一般にモラトリアム人間は古典的な大人に対比されるものであり、自己アイデンティティを確立した古典的大人に至る、いわゆる“半人前”の人生プロセスにある人間と解釈されている。従って、モラトリアム期にある消費者は自己アイデンティティの確立を目指して、生きる道の探索を行うと同時に、モラトリアム期にあるが故に古典的大人に対して負目を抱いており、モラトリアム期からの早期の脱出こそが第一義的な生活目標である。しかし、今日の消費者はモラトリアム期そのものを人生の重要なプロセスと考えており、古典的大人へのプロセスとしてのさまざまな試行錯誤行為そのものが生活であると考え、トライアル行為を遊び行為あるいはインスタント・ファンの追求とさえ考えている。従って、今日のモラトリアム人間は、古典的大人への負目を感じるどころか優越感さえ抱き、遊び的試行錯誤行為そのものの高度化をはかろうとしているように見える。モラトリアム観のこのような変化は、まさに消費行動をかつてないほど多様に行っていると言えるだろう。

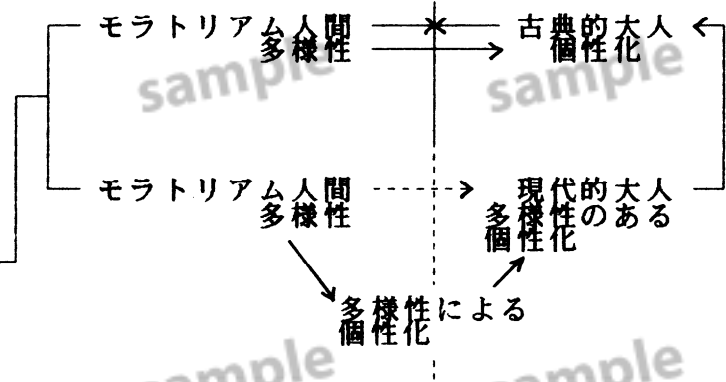
消費の個性化は、消費の多様性の究極的なプロセスとして発生するとも考えられる。例えば、先のモラトリアム人間と古典的大人という枠組みで考えれば、明かにモラトリアム人間の消費は多様であり、古典的大人の消費は自己アイデンティティの確立を背景としているが故に個性的である。従って、伝統的な消費行動論で言えば、人間は消費の多様性というプロセスを経過しながら個性化に進んで行くということになる。一方、新しいモラトリアム観の下では、モラトリアム人間といえども多様性から個性化への移行が行われ、多様性を持った個性化あるいは多様性そのものが個性的であるという現象が発生するだろう。そして、多様性を持った個性化こそが新しいモラトリアム観の下での“現代の大人”ということになるかもしれない。

今日の消費行動にみられる多様性と個性化という現象を以上のような観点で整理してみると、次のように図示することができる。

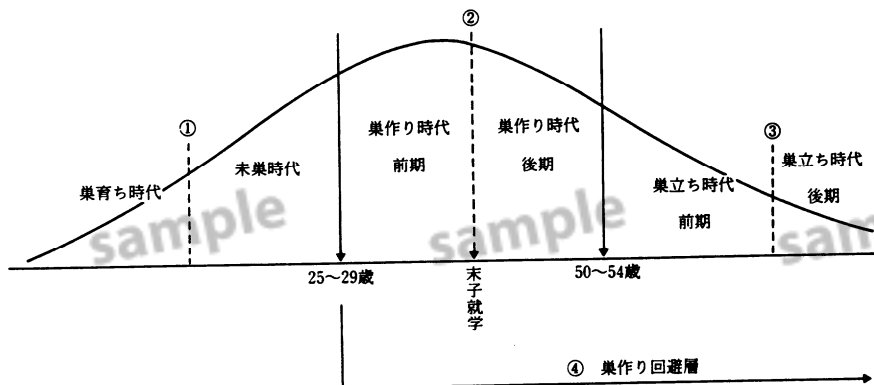
伝統的モラトリアム観：

新しいモラトリアム観：

生活基盤の形成
生活の豊かさの演出



以上のような消費者行動はまた、ライフステージと消費支出力の2つの要素と関わっている。前者は人間の家族形成プロセスを前提としており、後者は、消費者のストック資産所得とフローの所得から、いわゆる義務支出部分（社会保険料、住宅ローン、子弟教育費など）を差し引いた部分を示している。次の図は、消費者の典型的なライフステージを製品ライフサイクル風に描いてみたものである。



まず、上の図を消費支出力という面で比較してみると、①の巣立ち時代は別としても、明かに消費支出力の低いのは②の巣作り時代である。特に住宅ローンと子弟の教育費に圧迫された大都会のこのライフステージの層に顕著である。従って、①、②、③のライフステージ層の生活行動体系の相違は、生活基盤形成部分と生活の豊かさ演出の部分との間の消費バランスの違いとみることができ、生活の豊かさ演出部分の拡大を熱望する巣作り時代層は、他の2層に比べても生活基盤形成部分における経済合理性追求が強固であるということになる。巣作り時代層はまた、少ない生活の豊かさ演出部分を、非多様の個性化あ

るいは多様性による個性化で補っているとも考えられる。一方、未楽時代層は楽作り時代を延期する、もしくは回避する（④の流れ）ことによって生活の豊かさ演出部分を拡大しており、楽立ち時代は必然的に生活の豊かさ演出部分の拡大が容易である。そして、わが国の人口統計予測はこれら3層（①、③と④）が将来的に総世帯数の7割を占めることを示している。ただし、これら3層の生活の豊かさ演出の方法は異なっており、それは前述の個性化の内容において異なっている。換言すれば、これら3層は、前述の個性化の内容、つまり、単純な多様化行動は別としても、(1)多様性による個性化、(2)多様性のある個性化、そして(3)純粋な個性化という3つの個性化のバランスにおいて異なっているということになる。これを多様化／個性化、ライフステージ、消費支出力という3つの側面から整理すると、次のようになる。

	生活基盤形成部分	生活の豊かさ演出部分		
未楽時代層	経済合理性追求	多様性による個性化	多様性のある個性化	個性化
楽作り時代層	経済合理性追求 (特に強い)	多様性による個性化	多様性のある個性化	個性化
楽作り回避層	経済合理性追求	多様な個性化	多様な個性化	個性化
楽立ち時代層	経済合理性追求	多様な個性化	多様な個性化	個性化

* 生活基盤形成部分と生活の豊かさ演出部分とのバランスは、前述のライフステージの違いに対応しており、上の図のように各層に等しくはない。

もちろん、上の図はわが国消費者の多様化・個性化生活行動体系をやや誇張的に示したものであり、同質的な消費行動を全く否定するものではないし、例えば、生活基盤形成部分ではライフステージ層を超えて同質的な消費行動が発生することは明かである。また、楽立ち時代層に個性化行動が最大であるのは、今日の状況ではわが国の消費者のなかには、この層に一番伝統的モラトリアム観を持つ人々が多いからであり、新しいモラトリアム観が拡大するにつれて、この層でも多様性のある個性化が増加してくることが予想される。

日本のファッション産業*

1980年代に入って日本のファッション市場をリードしてきたDCブランドは、近年その勢いに衰えを見せ、ファッション業界の成長力は鈍化している。数字的には1987年度のわが国の婦人服小売総市場規模は55,970億円、対前年比104.5%であり、紳士服小売総市場規模は30,940億円、対前年比103.1%である。

また、1987年の衣料品生産実態調査によると、衣類（靴下・手袋を除く）の生産実績は数量で1.9%減、金額で1.1%増、特に婦人中・外衣については数量で2.5%減、金額で2.0%増となっている。一方、海外生産は、1987年の男女中・外衣類輸入実績では対前年比数量ベースで34.9%、金額ベースで43.9%という伸びを記録している。

小売市場を販売チャネル別に見てみると、婦人服、紳士服共に百貨店チャネルが順調に売上を伸ばしている反面、専門店チャネルでは苦戦を強いられている（付属資料1、2を参照）。百貨店チャネルがここ数年来、好調を持続している要因として、消費者の高級化志向を背景とした百貨店の高級品ゾーンの強化が挙げられている。また、ファッション市場高級化の背景としては、女性の社会進出と地位の向上が可処分所得が多く、購買力を持つニューリッチ層と呼ばれる人々を出現させたこと、海外旅行者の増加と円高、貿易摩擦による直輸入品の増加が海外高級ブランドの認知を高め、対象市場の裾野を広げ、消費者の高級化ニーズを促進したことなどがあげられる。この結果、高級婦人服市場は1985年以降、3年連続して2桁の成長を遂げ、DCブランドに替わって婦人服小売市場をリードし、安定成長を支えるという役割を果たしてきた。

成長著しい日本の高級品市場をリードしてきたのが海外ブランドの直輸入品並びにライセンス品である。矢野経済研究所の1987年の調査によると、調査対象の240のライセンス・ブランドが小売総市場に占める割合は婦人服で6.6%、3,680億円、紳士服で11.7%、3,632億円、スポーツウェアに至っては37.1%、2,080億円にまで成長している。（アイテム別ライセンス品の市場規模並びに占有率は付属資料3を参照）

* 慶応義塾大学大学院経営管理研究科第11期生五月女政義の修士論文プロポーザルより抜粋。

永年にわたって世界のファッションをリードしてきたパリのオートクチュールは、最高の権威と超一流品というイメージの象徴であった。日本における海外ブランドは、そのクチュリエのデザインと名声、イメージと権威などをパッケージした形でライセンス展開することにより、他ブランドと差別化を図り、市場規模を拡大し続けてきた。しかし、消費者の個性化、ライフスタイルの多様化の進展によって、巨大ブランドはその将来性が懸念されてきている。矢野経済研究所のライセンス・ブランドの調査によると1986年時点の調査で100億円以上の売上規模を誇っていた上位22ブランドのうち、10ブランドが1989年時点の調査では売上高が減少するという結果となっている。一方、1986年時点の調査で売上高が50億円から100億円の範囲にあった中位17ブランドのうち、1989年時点の調査で売上高が減少していたのはわずか2ブランドにすぎなかった。（付属資料4参照）。

消費者の側から見れば、ファッション（特に海外ブランドのような高級品）には、そもそも個性、独自性、ステータス性、希少性などを追求する一面がある。一方、企業の側から見れば、ビジネスとして当該ブランドの普及と売上規模の拡大が追求される。従来から、量産、量販はライセンスのベースとなっている権威とイメージの失墜を招くのではないかという指摘がなされてきた。すなわち、1ブランドによる売上規模の追求は流通経路の拡大とボリューム・ゾーンへのアイテムの拡大を必然化させ、イメージの合致しない二流・三流店との取引やライセンシー（サブライセンシー）の増加をもたらし、ブランド・イメージのコントロールを困難にするのである。また、規模の拡大による在庫リスクの増大は店頭処分セールへの依存度を高め、実質小売価格の崩壊を招くことにもなりかねない。先にデサントが全国規模で行ったマンシングウェアの店頭処分セールは、マンシングウェア・ブランドに対する消費者の信用失墜を引き起こし、デサントを一気に赤字会社へと追い込むこととなった。この影響はデサントのマンシングウェアのみにとどまらず、他のワンポイントのスポーツウェアにまで波及し、ブランド・イメージの低下による売上の減少を余儀なくされた。

鐘紡(株)ファッション事業本部は、化粧品事業に次ぐ収益部門として、現在繊維事業の中核に位置づけられており、1988年度の売上高は678億円を計上している。当事業本部は1983年度以来量的な拡大を志向し、この5年間で、売上高2.3倍、経常利益3.

4倍と急激な成長を遂げてきた。しかし、内容的には1988年度売上高実績の多くを「ディオール」ブランドに依存しているというのが実状である。

当事業本部では当初、「ディオール」のブランド・イメージを維持し得る適正売上規模を400億円と設定し、ディオール事業の展開を行ってきた。しかし、63年度時点で既に400億円以上の売上規模に到達してしまったのである。ディオールはその成長の過程で革新成熟のライフサイクルパターンを志向し、「ディオールムッシュ（3ライン）」「ディオールスポーツ（シティ）」「同（プレイ）」「ミスディオール」等の新規の商品ラインを開発し、百貨店を中心として商品ライン毎に別コーナーで展開することによって売場面積を拡大してきた。その結果、売上高は急激な拡大を果たしたものの、同一ブランド内の商品ライン間で差別化を図ってきたため、ブランド・イメージの拡散は免れられなかったのである。

付属資料 1

婦人服・洋品小売市場チャネル別売上構成（単位：億円、上段：伸長率）

	1982年度	1983年度	1984年度	1985年度	1986年度	1987年度
総小売市場	4.5% 44,370	3.7% 46,030	5.3% 48,460	5.7% 51,230	4.5% 53,560	4.5% 55,970
百貨店	4.6% 11,280	3.9% 11,720	6.3% 12,460	6.1% 13,220	6.7% 14,110	7.7% 15,200
量販店	3.8% 8,820	3.9% 9,160	5.5% 9,660	7.5% 10,380	6.8% 11,090	4.3% 11,570
専門店	4.9% 21,000	3.6% 21,750	3.9% 22,590	4.5% 23,600	2.2% 24,110	2.3% 24,670
その他	4.1% 3,270	4.0% 3,400	10.3% 3,750	7.5% 4,030	5.5% 4,250	6.6% 4,530

付属資料 2

紳士服・洋品小売市場チャネル別売上構成（単位：億円、上段：伸長率）

	1982年度	1983年度	1984年度	1985年度	1986年度	1987年度
総小売市場	3.8% 26,320	3.7% 27,290	3.0% 28,100	3.7% 29,130	3.0% 30,010	3.1% 30,940
百貨店	3.1% 6,570	3.3% 6,790	1.6% 6,900	4.3% 7,200	4.7% 7,540	6.2% 8,010
量販店	2.0% 5,650	2.7% 5,800	6.4% 6,170	5.8% 6,530	3.1% 6,730	5.3% 7,086
専門店	5.0% 10,500	3.8% 10,900	0.9% 11,000	0.9% 11,100	0.8% 11,190	0.8% 11,280
その他	4.5% 3,600	5.6% 3,800	6.1% 4,030	6.7% 4,300	5.8% 4,550	0.3% 4,564

出所：矢野経済研究所「繊維白書（'89年版）」

付属資料 3

アイテム別ライセンス市場規模（単位：億円）

アイテム	小売総市場規模	ライセンス市場規模	ライセンス占有率
レディースウェア	55,970	3,680	6.6%
メンズウェア	30,940	3,632	11.7%
子供・ベビィ-服	12,030	480	4.0%
スポーツウェア	5,600	2,080	37.1%
鞆・袋物	7,350	832	11.3%
靴・履物	13,500	1,200	8.9%
ハンカチ・スカーフ・マフラー	2,159	432	20.0%
ネクタイ・ネックウェア	2,013	280	13.9%
サングラス・フレーム	2,800	672	24.0%
靴下・ストッキング	6,015	416	6.9%
ワイシャツ・カジュアルシャツ	2,887	304	10.5%
手袋	393	64	16.3%
傘	1,663	104	6.3%
帽子	850	40	4.7%

出所：矢野経済研究所「繊維白書（'89年版）」

付属資料 4

主要ライセンスブランド売上高比較（単位：億円）

	60年度	63年度	63/60
アーノルト・ハーマー	519	294.3	56.7%
クリスチャン・イオール	290.1	268	92.4%
イブ・サンローラン	287	358.6	124.9%
ビエール・カルタマン	247	322.9	130.7%
ハー・ハリ	239	297.5	124.5%
リー・カール	231.5	250	108.0%
アディダス	180	195	108.3%
マンシング・ウェア	180	170	94.4%
ジ・ハンシー	179.7	171.8	95.6%
ジ・ヤック・ニクラウス	172.5	177	102.6%
ビエール・ハルマン	160.7	131.2	81.6%
ラコステ	131.8	76	57.7%
ジ・エイブ・レス	123	160	130.1%
アント・レクレシユ	120	203.3	169.4%
レノマ	120	204.9	170.8%
ブレイホーイ	120	—	0.0%
タックス	111.9	156.5	139.9%
テット・ラビト・ス	110	60.4	54.9%
ハナエモリ	106.6	161.3	151.3%
エマニュエル・ウンガロ	100.8	109.7	108.8%
ハンデン	100	27.9	27.9%
トロイブ・ロス	100	36	36.0%
チャンピオン・ロタ・クツ	90	95	105.6%
ラングラー	90	112.5	125.0%
アクアスキュータム	88	120.1	136.5%
コシノジユンコ	80	65.9	82.4%
ランハン	79.1	111.5	141.0%
ロベール・タデ・イカメリーノ	78.3	116.3	148.5%
トロイ	75	74	98.7%
セリーヌ	70.2	91	129.6%
ニナリッチ	65.3	86.8	132.9%
シャルル・シヨルタマン	63.6	69.7	109.6%
ボロハ・イラルフローレン	59.8	160	267.6%
マリオ・ハレンチノ	59	60	101.7%
ミラシオン	55.2	118.8	215.2%
サムソナイト	55	70	127.3%
マレリー	55	55.5	100.9%
ハーデ・イエイミス	53.1	69.2	130.3%
ノーマカマリ	51	83	162.7%
キ・ラロッシュ	45	58.4	129.8%
ウァレンティノ・カ・ラハーニ	42.2	68.8	163.0%
ビルブ・ラス	42.2	66	156.4%
ランセル	40.2	75.3	187.3%
オスカール・ラレンタ	40	45.5	113.8%
ルイフェロー	37.8	41.3	109.3%
アックライン	24	37.1	154.6%
アルフレッド・タンビル	23.5	44	187.2%
チャップ・スハ・イラルフローレン	23.2	53.9	232.3%
ミスクロエ	22	60	272.7%
カールラカ・フェルト	20.8	13	62.5%
ラルフローレン	20.7	68	328.5%
ジ・ヤン・ボール・コルチエ	20	46.1	230.5%

出所：矢野経済研究所「ライセンスブランドの市場シェアと今後の展望」
同「ライセンスブランド全調査'89」

付属資料 5

為替レートの変化

(1 米国ドルに対して)

	リラ	円
1981年	1,136.8	220.54
1982年	1,352.5	249.08
1983年	1,518.9	237.51
1984年	1,757.0	237.52
1985年	1,909.4	238.54
1986年	1,490.8	168.52
1987年	1,296.1	144.64
1988年	1,301.6	128.20

* 数値はIMF報告による年平均相場
出所は外国経済統計年報、日本銀行調査統計局

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.