



世界のラグジュアリー企業ランキング2021

ブレイクスルーを遂げるラグジュアリー

目次

はじめに	3
TOP100社に関する主要統計（2020年）	4
ブレイクスルーを遂げるラグジュアリー	5
Top 10社のハイライト	11
世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100社	19
2020年度ラグジュアリー品売上高への 新型コロナウイルス感染症の影響	26
ラグジュアリーeコマース：転換点を越えて	29
地域別の動向	35
商品カテゴリー別の動向	42
新たにランクインした企業	48
急成長ラグジュアリー企業20社	49
調査手法とデータソース	52
文末脚注	55
問い合わせ先	58

はじめに

「世界のラグジュアリー企業ランキング2021」発行にあたり

2020年度は困難な1年となり、ラグジュアリー企業の多くは新型コロナウイルス感染症（以下、コロナという）の流行下での事業運営に力を尽くした。しかし、多くのポジティブな側面がありながらも、破壊的といえる1年であり、企業は真の戦略改革を実行した。より環境にやさしく、全階層の人々に向けたファッション&ラグジュアリー業界を築くという取り組みは現実となり、現在、そして将来の消費者の意識啓発に大きな焦点が当てられるようになった。

世界の多くの地域で往来が再開し、実店舗やライブイベントに消費者が回帰しつつある中でも、引き続きデジタル化は重要な要素となる。衣服さえデジタル上で作られ、ファッション企業と消費者が即時に直接コミュニケーションを取ることができるようになるなど、私たちは、並行次元の創出がテクノロジーの進化によって加速化される様を目の当たりにしている。さらに、eコマースは世界のラグジュアリー企業にとってオムニチャネル流通戦略の極めて重要な要素となった。

本レポートは、2020年度（2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末を迎えた会計年度と定義）のラグジュアリー品の連結売上高をベースにリストアップした世界のラグジュアリー企業100社を紹介している。

この1年間、ラグジュアリー市場はコロナ禍によって大きな打撃を受けながらも順応してきた。2020年度に世界のラグジュアリー企業Top 100社が生み出したラグジュアリー品収益は2,520億米ドルで、前年の2,810億米ドルから収益は減少した。しかしながら、売上高の減少に関わらず、Top 100社の過半数はプラスの利益を上げており、13社は依然として2桁台の純利益率を報告している。

2020年度、大手ラグジュアリー企業の存在感が改めて明白となり、ラグジュアリー品売上高が50億米ドルを超える15社が、Top 100社全体のラグジュアリー品売上高合計の63%を占めた。

変化と不確実性の時代においても、強い価格決定力を持つラグジュアリー・ブランドは、逆境下での順応性に秀でた収益性や認知度の高さが改めて確認され、また、ブランド成長を狙った積極的なM&Aによって流通チャネルおよびサプライチェーンの統制力強化、デジタルケイパビリティの向上がなされた。

また地域別では、国により業績にばらつきがあった。フランスの企業は素晴らしい平均純利益率を達成し、この危機の時代に巨大ラグジュアリー複合企業の強みを証明した。

最後に、本レポートが、読者の皆様の関心に応え、有益なものとなることを願っている。

Giovanni Faccioli

Fashion & Luxury Leader
デロイト ノース&サウスヨーロッパ

Evan Sheehan

Retail, Wholesale & Distribution Sector Leader
デロイト グローバル

Top 100社に関する主要統計（2020年度）



**2,520億
米ドル**

ラグジュアリー品
売上高総額



**25億
米ドル**

ラグジュアリー品
平均売上高



**1億8,200万
米ドル**

Top 100社に
入るために必要な
ラグジュアリー品売上高



-12.2%

ラグジュアリー品
売上高の
前年度対比成長率



5.1%

純利益率



1.8%

2017～2020年度の
ラグジュアリー品
売上高の年平均
成長率（CAGR）



2.8%

総資産利益率



51.4%

Top 100社において
Top 10社が占める
売上高構成比

ブレイクスルーを遂げるラグジュアリー

この1年半の間に、徐々に消費者や企業は新しい生活様式へ適応してきた。それに伴い、ラグジュアリー品に対する見方にも変化が生じている。

環境問題や、サステナブルに商品を生産し、利用することの必要性に対する意識が高まり、ラグジュアリー企業も肯定的な反応を見せている。ラグジュアリー業界はライブイベントや実店舗での販売に回帰しつつあるが、サステナビリティとデジタル化はどちらも未来に向けた戦略として、より顕著に組み込まれている。

ラグジュアリー業界におけるデジタル化とサステナビリティの戦略目標がファッションテックへの投資を促進する

ファッションとラグジュアリー品の世界は大きな変化を遂げようとしている。かつては環境に関心を持つ一握りのイノベーターの選択肢であったものが、今日ではメインストリームに躍り出し、業界のほぼ全ての企業を巻き込んでいる。

より多くのラグジュアリー企業がアプローチやマインドセットを変革し、長期的戦略にサステナビリティとデジタル化を織り込み、消費者のニーズや新しい規制要件とのアラインメントを図っている。ラグジュアリー品のデザインや生産においてサステナビリティをより重点化すると同時に、テクノロジーを利用した消費者エンゲージメントの促進やラグジュアリー品における購買体験向上の実現を図るため、デジタルソリューションの導入を加速している。

デジタル世界への転換が予想よりも早いペースで進み、現在ラグジュアリー企業は実装済みソリューションの精緻化と新たなデジタルソリューションの開発を目指している。このような変革の加速は、生産プロセスの刷新のほか、最も重要なテーマといえる商品を生み出す新たな術を見出す必要性を示している。

ラグジュアリー企業は、デジタル領域で実績のある企業だけでなく、革新的なスタートアップとも戦略的パートナーシップを結び、新商品の創出やサービス向上の代替手法の発見に努めると同時に、環境への悪影響の低減を図っている。イノベーションこそが、ファッション・ラグジュアリー業界における変革の梃となる要素といえよう。

実際、業界の最大手企業は、革新的な取り組みを推進し、業界への新しいアプローチの浸透を促進するという目的のもと、スタートアップとインキュベーターの間のイノベーションコンペティションを後援している。最終的な目標はデザインの段階からデジタルかつサステナブルになることだ。

LVMH イノベーションアワード¹は、過去5年以内に創設され、評価額1億米ドル未満かつ従業員数50人以下で、LVMH Groupおよび傘下ブランドが直面している課題に関連するソリューションを提供するスタートアップ企業を対象としている。ファイナリストはパリで開催される展示会であるビバ・テクノロジーでプロジェクトを発表し、デジタルエキスパートが審査員となり、受賞企業を選出する。受賞したスタートアップ企業は、LVMHの投資スペシャリストから支援とアドバイスを受け、LVMHブランドとパートナーシップを結ぶことができる。同イニシアチブが始動した2017年以降、これまでに、Heuritech（ディープラーニング）、Oyst（eコマースソリューション）、VeChain（ブロックチェーン）、Kronos Care（ポストパーチェスソリューション）、3D Look（試着体験）、Crobox（顧客行動分析）、Bambuser（ライブストリームショッピング）がLVMH イノベーションアワードを受賞した。

2017年、**Kering**はFashion for GoodとC&A Foundationと共同で「Plug and Play—Fashion for Good Accelerator」プログラム²を創設し、ファッション&ラグジュアリー業界におけるサステナブル・イノベーションの支援と加速化に努めている。同社に続き、Chanel、Stella McCartney、PVHなどの他のラグジュアリー企業も同プロジェクトに参画した。アクセラレーターを通じて新しい革新的なスタートアップを見つけ出し、技術や方法論、ビジネスモデルのスケールアップ支援を行う。破壊的イノベーションを活性化し、サステナブルな慣行の導入を促進することを目的としている。

Prada Groupは、Startupbootcampとの3年間のコラボレーションを開始した。Startupbootcampはスタートアップの海外展開を支援するアクセラレーターの欧州最大のネットワークで、様々な企業から後援を受けている。このコラボレーション

は、ファッション業界を専門とするミラノのグローバルイノベーションセンターの開設に繋がった。Fashion Techと題されたこのプロジェクトは、毎年最も革新的なスタートアップ10社を選び、世界クラスの商品、サービス、事業を作り出すための支援を提供している。マーケティング、小売、バリューチェーンにおいて市場の課題に対応する革新的なソリューションを見つけ出すことを目的としている³。

Chanelも積極的にスタートアップとのコラボレーションを行っている。2018年、同社はオンラインファッション小売のユニコーン企業であるFarfetchに投資を行い、同社のプティックの強化や実店舗体験の向上を図った⁴。Chanelはまた、バイオプラスチックとバイオパッケージングを生産するフィンランドのスタートアップ、Sulapacとパートナーシップを結び⁵、「レゾー ドゥ シャネル」フレグランス向けに、サステナブルなバイオ由来の原料から製造されるキャップを開発した。

2018年、**L'Oréal**はSTATION Fの独占的なビューティアクセラレータープログラムの公式スポンサーに就任した。STATION Fはパリにある366,000平方フィートという広さを誇るスタートアップキャンパスである。アクセラレーターは最大で20社の高いポテンシャルを秘めたアールリーステージスタートアップと提携し、戦略的モニタリングとオペレーション支援を提供することでこれらのスタートアップの成長を促進する⁶。

2021年3月、**Estée Lauder**は世界最大のグローバルイノベーションプラットフォームであるPlug and Playとパートナーシップを結んだ。このパートナーシップは、未来の美容を形作り、消費者体験を向上するという目標のもと、新興ブランドや新しいビジネスモデルを見つけ出して支援することを目的としている⁷。

サーキュラーエコノミーの採用：バイオマテリアルを使ったラグジュアリー品のイノベーション

近年のラグジュアリー業界の変容を考慮すると、環境責任や社会的責任を推進するサステナブルラグジュアリーのトレンドが今後も続くことは明白だ。ますます多くのラグジュアリー品に「サステナブル」というラベルが付けられ、業界ではエシカルファッション（生産方法、労働環境、フェアトレード）、サーキュラーファッション（リサイクル、アップサイクル、中古品の購入）、スローファッション（シェア、レンタル）、コンシャスファッション（エコフレンドリー、グリーンファッション）といったコンセプトが定着した。

昨年のレポート「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」では、2021年にヴィンテージ・中古品市場が復活するだろうとの見通しが示され、企業は、成長を続ける「ヴィンテージ」時計市場において、新しい顧客セグメントを開拓し、循環（リユース）を促進するだけでなく、消費者にサステナブルかつ手ごろな価格でラグジュアリー時計を購入する方法を提供している⁸。

ラグジュアリー企業は、未来のために炭素排出量のオフセットを最重要課題とする環境目標を設定している。デザイン、生産、流通、コミュニケーションにおいてサステナビリティを高める新たな方法を見つけることが喫緊の課題である。

ラグジュアリー企業は環境にやさしい新素材の開発のために、新たなテクノロジーを活用することに関心を寄せており、そのテクノロジーの発展に伴い、素材のイノベーションにも進展している。

他の業界では既に、様々な機能的用法でバイオマテリアルという言葉が使用されているが、（サステナブルなイノベーションのためのプラットフォームであるFashion for Goodによると⁹）ファッション業界では自然環境の循環サイクルに適応した生物由来の素材を指し、生物システムとの相互作用を通じて生成されたあらゆる天然素材または合成素材のことである。この領域では、自然システムの核心を捉えるためにテクノロジーを利用し、素材の特性を組み合わせることで、環境への影響を最小限に抑えつつ、優れた品質とデザインをもたらす新素材の創出に努めている。

ラグジュアリー企業はアパレルや靴だけでなく化粧品や美容品にもバイオマテリアルを利用する方法を探索している。バイオテックの利用は、原材料調達の悪影響（過剰農業、過剰採取、過剰漁業）を

低減し、サステナブルな生産方法を後押しする可能性がある。これらの領域において、企業は主にバイオテックのスタートアップとコラボレーションを行っている。

Stella McCartney¹⁰は動物の皮、革、毛皮を使わないことから、ラグジュアリーメゾンで初めて自らに「ヴィーガン」というラベルを付けた。同メゾンの最新作は、研究室から誕生したヴィーガンマッシュルームレザー「Mylo」で作られた世界初の洋服である¹¹。MyloはBolt Threadsによって生み出された、サステナブルな代替レザーである。サンフランシスコに拠点を置くBolt Threadsは、新しい代替素材の研究と開発で活躍している企業であり、Stella McCartneyの長年のコラボレーターでもある。2017年に両社は共同でヴィーガンの「Microsilk」を発売した。adidas、Kering、lululemon、Stella McCartneyからなるコンソーシアムとBolt ThreadがMyloに資金提供を行った¹²。

2013年、**Kering**はサステナブル認定を受けた生地を収集したアーカイブ保管庫として、マテリアルイノベーションラボ(MIL)を創設した。Keringのブランドのデザイナーに自分の好きな素材を持ち込むよう呼びかけ、環境への影響の少ない代替素材を採用できるか確認した。現在では2,800種類の生地が貯蔵されている¹³。

KeringのFashion for Goodとのパートナーシップと、ファッションとサステナビリティが交差する領域に焦点を当てたスタートアップへの投資は、**Balenciaga**の「October 2020」コレクションで成果となって表れた。このコレクションで使用された素材の90%は、リサイクル、アップサイクルまたはサステナブル認定を受けた素材だった。

2021年、**Hermès**は新しい「1997 Victoria」トラベルバッグの発売を発表した。この商品は、同ラグジュアリーメゾンの伝統的なバッグで、もともとはカーフスキンから作られ、キャンバスライニングが施されたものである。この復刻商品は主に研究室で育成された菌糸体を使って作られる。この素材はカリフォルニアを拠点とするスタートアップであるMycoWorksによって開発されたもので、Hermèsは同社と独占的パートナーシップを結んでいる。この新素材は「Sylvania」と呼ばれ、天然物とバイオテクノロジーのハイブリッド、つまり農業廃棄物と菌糸体を組み合

わせてシート状に織り上げて作り出される新世代のバイオテック素材であり、本革のようになめすことができる。Hermèsはフランスにある自社施設でSylvaniaのなめし処理を行っている¹⁴。

Chanelはサステナブルシルクを開発するため、Evolved by Nature¹⁵に投資を行い、ボストンを拠点とする同スタートアップの少数株主持分を取得した。Evolved by Natureのトレードマークである「Activated Silk」はカイコの繭から生み出され、布地、化粧品、医療品に利用することができる。

食品廃棄物もサステナブル素材の原料になる。シチリアを拠点とするイタリア企業のOrange Fiberは、柑橘ジュースの生産から生じた絞りがすを再利用しシルクのようなツイル生地を生産している。**Salvatore Ferragamo**はいくつかのコレクションにこの素材を使用している¹⁶。

Paul Smith¹⁷と**Hugo Boss**¹⁸はどちらも、廃棄されるパイナップルの葉から作られた不織繊維である「Piñatex（ピニャテックス）」製のスニーカーを発売している。

Tommy Hilfigerは素材の一部に、廃棄されるリンゴの皮や芯から抽出されたセルロースベース素材である「Frumat」を使用したスニーカーを生み出した¹⁹。

Estée Lauder Companiesはバイオテック企業のAtropos Therapeuticsとパートナーシップを結び、新たな抗老化分子を探索している。このジョイントベンチャーは、パーソナルケア化粧品への利用を見据えて植物由来の素材からセノモジュレーター（細胞老化モジュレーター）を発見することに注力している²⁰。

L'Oréalは細菌の活用を専門とするオランダのバイオテック企業であるMireosとライセンス契約を結んだ。皮膚に存在する不要な細菌をターゲットに、両社のスキnfローラとバイオテクノロジーに関する専門知識を組み合わせる²¹。

ラグジュアリーの新たなフロンティア： NFTおよびファッションゲーミング

ラグジュアリー業界は通常、その資産を危機にさらす可能性があるものに対して保守的なアプローチを取るが、コロナの流行が全てを変えた。企業はデジタル戦略の立案や策定において大胆な行動に出ることを余儀なくされた。

ラグジュアリー企業は非代替性トークン（NFT：Non-Fungible token）市場に参入しつつある。NFTとは、ブロックチェーン技術を通じて構築される、デジタル（暗号）アイテムまたは資産の所有権

を表すトークンである。「非代替性」とは、そのアイテムが他のものでは代替できない、つまりNFTの所有者がそのデジタル資産の唯一無二の所有者であるということの意味する。（他に類を見ないNFTの特徴は、取引や追跡の規制や記録を行うシステムであるブロックチェーン上で証明が提供されるという点である。）NFTの場合、ブロックチェーンの技術がアート作品、音楽、ビデオゲーム、ラグジュアリー品、ラグジュアリーブランドコンテンツの保証を可能にしている。NFTのようなデジタルコレクターズアイテムの誕生は2012年にさかのぼるが²²、アート、エンターテインメント、ラグジュアリー、小売の分野では最近ようやく脚光を浴び始めた。

NFTはラグジュアリー企業に多くの機会をもたらす。まず、NFTによるアイテムの真正性と所有権の証明である。模倣品はラグジュアリー業界の悩みの種であり、ブロックチェーンによってアイテムの原産地、履歴、過去の所有者を辿ることができれば、商品の所有権の譲渡や商品の追跡および再販が容易になる。また、消費者は自分の購入品が本物であるかを確認できるため、この機能は中古品市場でも非常に有用である。

NFTはまた、デジタルコレクターズアイテム、つまり現実的な実用性のない、限定版や唯一無二のアート作品の販売にも利用できる。多くのブランドが短編映画や絵画を作成し、またアーティストとのコラボレーションを行っている。そして、これらの作品は、認定オークションハウスを通じてオークションにかけられる。この種のNFT品の市場は、希少なデジタルコレクターズアイテムを求めるコレクターや富裕層の消費者で構成されている。

ビデオゲームのアバター用デジタル服飾にNFTを利用することもできる。このケースのターゲットは、ゲーミングを積極的に行うZ世代である。この世代にとって、ゲーミングとはeスポーツ（世界的収益が10億ドルを超える市場²³）をプレイすること、そして現実世界と同じようにデジタル世界でやり取りするプレイヤーのコミュニティを形成することである。ラグジュアリーとゲーミングは、どちらも憧れの体験、現実からの逃避、コミュニティ感覚を提供するという点で共通している。

一般的に、ファッションとゲーミングは、バーチャルファッション、つまりバーチャル世界でアバターを「着飾る」ことがゲーミング文化の必要不可欠な要素であるという点で繋がっている。この繋がりは非常に強いもので、2021年3月にはオークションでNFTスニーカー600足が販売から7分で完売し、300万米ドルの収益を生み出した²⁴。デジタル世界では、現実世界と同様に憧れという観点からラグジュアリーは重要な意味を持っている。ラグジュアリーは自分を差別化し、自分の在り方や価値観を表現するためのアセットである。

「バーチャルラグジュアリー」は、現実世界よりも、より実行しやすく、手が届きやすいという重要な側面も持っている。ラグジュアリーバッグや靴を購入することができない人であっても、バーチャルブランドアイテムを所有および着用し、様々な機会にそれを見せびらかすことができる。バーチャル世界で高級品を身にまとうということは、現実世界でいうところのディフュージョンラインに例えることができる。

ラグジュアリーブランドにとって、ゲーミングの世界への参入は、数十年後に最も重要な顧客になるだろう若い世代に発信し、ブランドの現代化を通じて魅力を創出するための手段となる。ゲーミングはラグジュアリーブランドの店舗外の新たなタッチポイント、そしてターゲットとなりうる消費者とコミュニケーションを取り、ブランドとのエンゲージメントを生むための新たな潮流とも考えられる。ラグジュアリー企業とゲーミング企業のコラボレーションは、まずゲームの中に登場し、その後、現実世界で販売されるカプセルコレクションという形で、次なる収益源を生み出す機会となる。

ゲーミングは、「バーチャルフィッティング」をはじめとして、個人が衣服を試着する機会を数多く提供するため、ブランドのサステナビリティ向上に役立つ可能性がある。さらに、企業はゲーマーからのフィードバックを得たり、デジタルアイテムの人気を把握したりすることができるため、各シーズンコレクションの全てのラインを生産するよりも、確実な売上が見込まれる商品やアイテムの生産のみに焦点を当てることができる。

2019年、**Louis Vuitton** はゲーム「リーグ・オブ・レジェンド」の開発元である Riot Games とパートナーシップを締結した。Nicolas Ghesquière がサモナーズカップ専用のトラベルケースなどのデジタル資産のデザインを行った²⁵。これに続き、「リーグ・オブ・レジェンド」にインスピレーションを受けたカプセルコレクションが現実世界で販売された。

Balenciaga は Epic Games と協力し、初のハイファッション「フォートナイト」スキンを同ゲーム内に登場させた。このコラボレーションを通じて、ゲーム内では Balenciaga をテーマとしたハブ、現実世界では衣料品ラインの開発が見込まれる²⁶。2020年、同ブランドは独自のゲーム「Afterworld: The Age of Tomorrow」を立ち上げ、2031年を舞台にしたアドベンチャーの世界を通じて「Fall/Winter 2021」コレクションを公開した²⁷。

「どうぶつの森」は現在最も好調なゲームの1つであり、同ゲームではキャラクターのお気に入りのアクティビティに洋服の購入が含まれている。同ゲームの人気により、**Valentino** は、ゲームのアバター専用の衣装として「SS20」および「PreFall 20/21」コレクションから20のスタイルを再現することを決めた。同社は同ビデオゲームに登場する衣装専用の Instagram アカウント (@animalcrossingfashionarchives) を持つ写真家の Kara Chung とパートナーシップを結んだ。さらに、同ゲームの開発元である任天堂は初のデジタルランウェイショーを開催し、**Prada**、**Chanel**、**Loewe**、**Bottega Veneta**、**Marc Jacobs** の衣服を発表した。同イベントは2020年のコロナ禍に企画され、ベルリンの Reference Festival 期間中に開催された。アバターを使って、極めて高い精度で現実世界のランウェイが再現された²⁸。

「Fall 2021」コレクションについて、**Gucci** は「Aria」と呼ばれる NFT 動画の販売に関してアートオークションハウスの Christie とパートナーシップを結び、同作品を2021年6月に販売を開始した。この作品はデジタルで製作された約4分間のループ動画であり、Alessandro Michele と Floria Sigismondi が監督したものだ。これは、編集、書き換え、複製ができない

唯一無二の作品である。Gucci は、コロナワクチンへの平等なアクセスの確保を目的としたイニシアチブである COVAX を支援するため、「Aria」の販売から得た全ての利益を UNICEF USA に寄付する計画だ²⁹。また、Gucci は公式アプリにアーケードゲームセクションを立ち上げた。ゲームを通じてユーザーは同ブランドの商品を楽しみ、そのスコアをコミュニティと共有することができる³⁰。2020年10月、サステナブルコレクション「Off the Grid」が「ザ・シムズ」の最新シリーズに登場した³¹。

Burberry は、中国で最も人気の高いビデオゲームの1つである「Honor of Kings」のキャラクターの衣装をデザインした³²。同ゲームのために開発された新しいスキンは中国国内のプレイヤーだけが入手でき、Burberry のシグネチャーであるトレンチコートとタータンチェックが用いられている。

Dolce & Gabbana 初の NFT コレクションのターゲットは、豊富な仮想通貨を持つゲーミング市場ではなく、普段からハイエンド商品を購入する同社の従来の顧客を中心とする若い世代で構成されている。同コレクションは、2021年9月にベネチアで開催された同社のファッションショーで発表された。同コレクションはベネチアの芸術的伝統にインスピレーションを受け、初の NFT オークションは「Dress from a Dream」と名付けられた。（デザイナーの Domenico Dolce と Stefano Gabbana の夢からインスピレーションを受けたため。）同コレクションの作品は UNXD マーケットプレイスでオークション販売された³³。

2021年4月、**LVMH**、**Prada Group**、**Richemont** は共同で、Aura ブロックチェーンコンソーシアムを作り上げた³⁴。これにより、調達から販売、そして中古品市場に至るまで、消費者はラグジュアリー品の真正性証明や生産履歴にアクセスすることができる。2021年9月には、**OTB** が4社目のメンバーとしてコンソーシアムに参加した。目標は、ラグジュアリー業界においてイノベーション、透明性、ブロックチェーン技術に関する基準を制定することだ³⁵。

アルファ世代：将来の消費者の成熟は間近だ

Z世代がラグジュアリー市場に参入したことを受けて、ブランドは彼らとその上の世代であるミレニアル世代に順応してきた。そして、業界プレイヤーはアルファ世代（2010年以降に生まれた世代）の研究を始めることで新たなステップに踏み出している。2020年代半ばまでに、世界全体でアルファ世代は20億人を超え³⁶、今後数十年の間に社会や消費者市場の形成において重大な役割を担うことが予想される。

アルファ世代は、全員が21世紀に生まれた最初の世代に当たり、たった10年前の子供とも異なる習慣を持っている。彼らはデジタル化された経済そしてグローバル化された世界に生きている。

アルファ世代は主にミレニアル世代の子供世代に当たり、両親の価値観に沿って育てられている。

彼らはまだ幼少期にあるが、以下のような特質を持つ傾向が高いことが既に認められている³⁷。

- **グローバル**な世代：グローバル化された世界に生きることが、アルファ世代の行動に影響をもたらす。
- **デジタル**な世代：アルファ世代は、AmazonやGoogleがもはや破壊的企業でなく既成の現実となった世界で育っている。彼らは優れたデジタルリテラシーを持ち、あらゆるデジタルツールを自由自在に使いこなす。教育から余暇の趣味まで日常生活のゲーミフィケーションに慣れている。
- **ソーシャル**な世代：アルファ世代はソーシャルメディアに依存し、インフルエンサーの意見を頼りにし、新しいプラットフォーム（TikTokなど）で自分を表現したりコミュニケーションを取るなどのための新しい手段を作り出している。これに対し、Z世代は主体性が高く、ソーシャルメディアからあまり影響を受けず、ステレオタイプにとらわれない自己表現を試みる個人が多い。アルファ世代は、消費の選択におけるインフルエンサーの役割を再活性化する可能性がある。
- **サステナブル**な世代：気候変動が社会に与える脅威が拡大する時代に育つということは、アルファ世代がサステナビリティに対して強い感受性を持つ傾向が高いことを意味する。

これらの特質は、Z世代やミレニアル世代にも共通してみられるが、アルファ世代に対しては人格形成期に強い影響を及ぼすことが予想されるため、特に重要だといえる。子供の頃の行動や態度は、積極的な消費者活動を行う大人になっても引き継がれる傾向が高い。

アルファ世代は大きな購買力を備えた消費者世代になると予想されているため、ラグジュアリーブランドの将来の成功を握る鍵は、幼い頃からこの世代のロイヤルティを獲得することにあるといえるだろう。デジタル時代に生まれた将来の消費者として、アルファ世代は、ソーシャルメディア、仲間、ミレニアル世代の両親の習慣を通して、幼少期の早い段階からラグジュアリーブランドに触れることになるだろう。

学術研究によると、子供は早ければ3歳からブランドを認識し、ブランドに共感し、さらにはブランドの好みを示し始める³⁸。そのため、私たちにとって未踏の領域であるが、ラグジュアリーブランドはこの新興の顧客基盤との強固な関係性構築の手法を学ぶ必要がある。

Top 10社のハイライト

ラグジュアリー企業Top 10社 (2020年度の売上高別)

2020年度の ラグジュアリー 品売上高順位	順位の 変動	企業名	本社所在地	2020年度の ラグジュアリー 品売上高 (100 万米ドル)	2020年度の 総収益 (100万 米ドル)	2020年度の ラグジュアリー 品売上高 成長率 *	2020 年度の 純利益 率 ^{1**}	2020 年度の 総資産 利益率 ^{**}	2017~ 2020年度の ラグジュアリー 品売上高の CAGR ^{2*}
1	↔	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	フランス	33,976	50,889	-11.0%	11.1%	11.1%	6.3%
2	↔	Kering SA	フランス	14,930	14,930	-17.5%	16.6%	16.6%	5.7%
3	↔	The Estée Lauder Companies Inc.	米国	14,294	14,294	-3.8%	4.9%	4.9%	6.5%
4	↔	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	13,183	15,821	-0.7%	6.5%	6.5%	3.6%
5	↔	L'Oréal Luxe	フランス	11,602	11,602	-7.6%	n/a	n/a	6.3%
6	↔	Chanel Limited	英国	10,108	10,108	-17.6%	13.7%	13.7%	1.7%
7	↔	EssilorLuxottica SA	イタリア	8,793	16,445	-20.0%	1.0%	1.0%	ne
8	↑ 1	PVH Corp.	米国	8,380	9,909	3.8%	4.2%	4.2%	8.0%
9	↑ 2	Hermès International SCA	フランス	7,282	7,282	-7.2%	21.7%	21.7%	4.8%
10	↓ -2	Chow Tai Fook Jewelry Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	中国／香港	7,196	7,260	-14.7%	5.3%	5.3%	3.4%
Top 10社				129,744	158,540	-10.3%	9.4%	4.3%	5.4%
Top 100社				252,270	292,775	-12.2%	5.1%	2.8%	1.8%
Top 100社のラグジュアリー品売上高に占めるTop 10社の割合				51.4%	54.2%	104.0% ³			

1 連結収益および純利益合計に基づく純利益率

2 年平均成長率

3 Top 100社の純利益合計に占めるTop 10社の割合 (純損益を報告した81社に基づく)

e = 推計値 n/a = 入手不可 ne = 存在せず (再編による新設)

* Top 10社およびTop 100社の売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

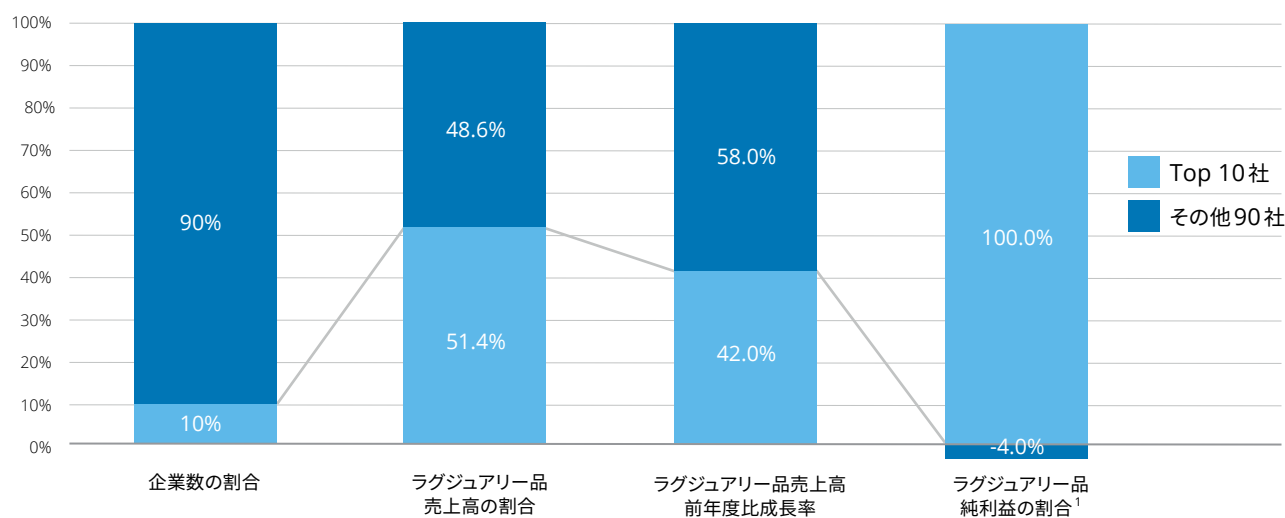
** Top 10社およびTop 100社の純利益率および総資産利益率 (ROA) は売上高加重平均

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

ラグジュアリー企業Top 10社：売上高減少の中での利益獲得

Top 10社は、Top 100社のラグジュアリー品売上高合計に占める割合を0.2ポイント拡大させた。PVH以外のTop 10社全てが2020年度に売上高の減少を報告したにもかかわらず、引き続きプラスの利益を獲得しており、Top10社の利益額合計はTop 100社の利益額合計よりも多い。(中小規模の企業の多くが損失を報告したことも要因となる。)

Top 100社・Top 10社のラグジュアリー品売上高、成長率、純利益率における割合 (2020年度)

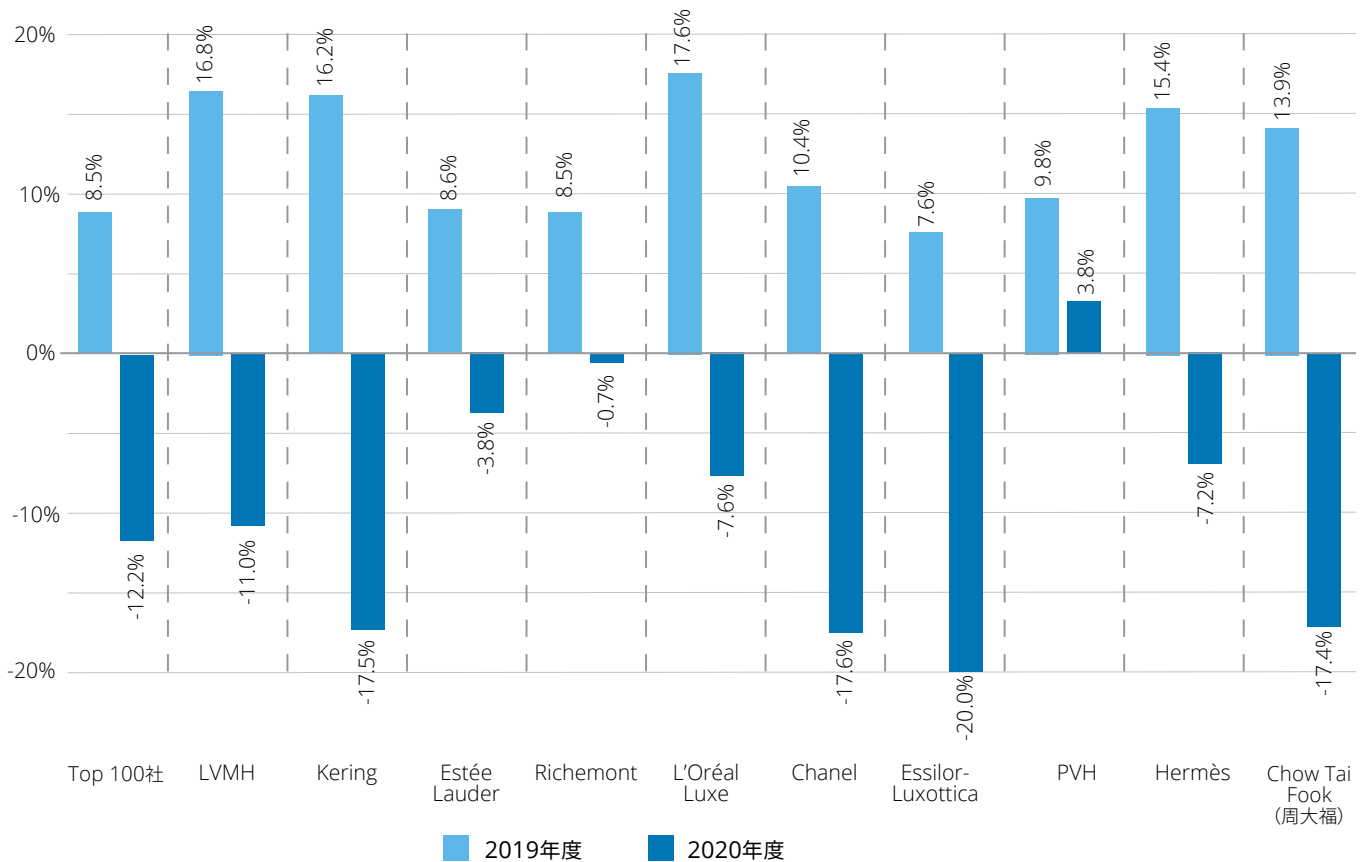


¹ 純損益を報告したTop 100社中81社およびTop 10社中9社が対象

9位の Hermès International は、2020年度に初めてTop 10社にランクインした。一方、ラグジュアリー品売上高が33%減となった Swatch Group は、5年連続でTop 100社ランキングで順位を下げ、Top 10社から外れた。

2020年度、Top 10社リストにランクインするために必要な最低売上高の閾値は、およそ72億米ドルだった。

Top 10社のラグジュアリー品売上高前年比成長率 (2019年度・2020年度)



各国の商品カテゴリー別ラグジュアリー企業Top 10社の数 (2020年度)

	衣料品・靴	バッグ・アクセサリ	化粧品・香水	ジュエリー・時計	複合ラグジュアリー	Top 10社
中国				1		1
フランス			1		3	4
イタリア		1				1
スイス				1		1
英国					1	1
米国	1		1			2
Top 10社	1	1	2	2	4	10

1 LVMH

LVMHは、2020年度の個人向けラグジュアリー品売上高が11%減の340億米ドルであった。オンライン売上高の成長が大きく加速化し、数カ月間にわたるグループ店舗の閉鎖が収益にもたらした影響を一部相殺した。下半期は2桁台の成長を見せたアジアでの力強い回復、米国および日本での顕著な業績改善が際立った。

LVMHはラグジュアリー事業3部門全てにおいて、コロナ禍の影響を受けて売上高が減少したが、ファッション&レザーグッズ部門の売上高は前年度比3%減にとどまった。LVMHの主要部門（LVMHの個人向けラグジュアリー品収益の71.1%を占める）のこの業績は、トップブランドであるLouis VuittonとChristian Diorの勢いが継続したことに牽引された。どちらのブランドもコロナ禍に素早い対応を見せ、デジタルにおける顧客リレーションやサービスを推進し、2020年度の第3〜4四半期にかけて2桁台の有機的な収益成長を達成した。FendiとBerlutiもオンライン売上高が大きく伸び、Célineはアジアの顧客に支えられて下半期に力強い回復を見せた。ファッション&レザーグッズ部門では、小売収益が部門総収益に占める割合が74%に再び上昇した。国際的な往来の一時停止を受けて、Rimowaの生産拠点3カ所は数カ月間にわたって閉鎖された。

パフューム&コスメティクス部門の売上高は、海外旅行者の消費やメイクアップ全般の売上の減少を受けて23%減となり、好調なスキンケア商品の売上を一部相殺した。全てのブランドでオンライン売上高が急成長を見せた。上半期において製造および販売活動の停止や著しい低迷を経た後、下半期に事業は次第に回復し、特に中国、米国、日本および中東で第4四半期に顕著な加速を見せた。ウォッチ&ジュエリー部門の売上高は、主に店舗の閉鎖と国際的な往来の一時停止を受けて24%減となった。しかしながら、下半期における中国での回復が、通年での収益減少に歯止めをかけることに繋がった。各ブランドは、デジタルチャネルやダイレクトセールズといった代替的な流通手段を開発し、需要を喚起しようと試みると同時に、コスト削減や手元資金維持のための措置を講じた。

コロナによる混乱の中で、Louis Vuittonはコストコントロールや新たな要件への適応に取り組んだことで、投資施策を継続しながら、並外れたレベルの収益性を維持できた。Christian Dior Coutureは収益性を伸ばした。2020年度において、ファッション&レザーグッズ部門の営業利益率は前年度の33.0%から33.9%に上昇したが、パフューム&コスメティクス部門（10.0%から1.5%に低下）およびウォッチ&ジュエリー部門（16.7%から9.0%に低下）では著しく低下した。

LVMHは2020年度中にいかなる買収も行わなかったが、2021年に全てのラグジュアリー事業部門において企業買収を行った。Tiffany & Co.の買収（2019年11月発表）は、買収価格の変更およびデラウェア州衡平法裁判所で係争中の訴訟の解決への合意を経て、2021年1月によりやく完了した³⁹。2021年7月、成長を続けるラグジュアリーストリートウェア企業の買収というトレンドに倣い、Off-Whiteの株式の60%を取得した⁴⁰。同月、LVMH系列のプライベートエクイティ（PE）ファームであるL Catterton Europeは、イタリアのファッションメゾンであるEtroの過半数持分を取得した⁴¹。2021年9月、LVMHの所有ブランドSephoraが、世界的に名高い英国拠点の美容小売、Feeluniqueの買収を完了した⁴²。

また、2021年10月、LVMHはフランスの香水・化粧品企業、Officine Universelle Buly 1803を買収した⁴³。

2 Kering

Keringのラグジュアリー品売上収益は、17.5%減の130億米ドル強であった。上半期の売上高は前年度比30.1%減であったが、下半期は回復を見せ、前年度比3.2%減にとどまった（グループ編成変更および為替相場の変動による影響を除く）。店舗の閉鎖や旅行客数の激減はトラベルリテール市場だけでなく、主に西欧地域、ある程度アジア太平洋地域においても事業に打撃を与え、その結果、売上高が減少した。これらの打撃は、オンライン売上高の67%の伸び、リモート販売力強化（カスタマーサービスおよびカスタマーアドバイザー）、バーチャル販売促進キャンペーンやファッションショーを伴う商品デザインやマーケティングのデジタル化推進によって一部相殺された。2020年3月〜4月の完全閉鎖、また稼働再開後のソーシャルディスタンス対策による生産性とキャパシティの低下を受けて、生産能力は低下した。3月〜4月の拠点閉鎖によって供給およびロジスティクスも影響を受けた。店舗の営業再開後も引き続き供給に問題が生じ、オンラインでの商品提供が最適とはいえない状況となった。

市場が衰退する中で、グループの全ての商品カテゴリーにおいて収益が低下した。レザーグッズの売上高は市場全体の実績と同様に推移した。プレタポルテは市場平均を上回る業績を上げ、靴は下半期に持ち直した。ジュエリーの売上高は、アジア市場の好調な勢いとQeelinの中国での事業展開の成功に後押しされ、概して堅調に推移した。

KeringのトップラグジュアリーブランドであるGucciは、Keringの2020年度の総収益の59%を占めたが、売上高を前年度比21.5%減とした。Gucciは、独占流通ネットワークの強化や卸売顧客への販売の合理化を図るグループ戦略を実施した最初のブランドである。Gucciの卸売収益は33.4%減となった。グループで2番目に大きなブランドであるYves Saint Laurentは売上高を13.8%減とした。しかし、3番目に大きな10億ユーロ規模のブランドであるBottega Venetaは、クリエイティブディレクターのDaniel Lee（2018年中頃に就任）がもたらした好転が継続したことにより、コロナ禍にも関わらず、売上高を4.8%伸ばした。

Keringは2020年度、収益に対する経常営業利益率を2019年の32.8%から26.6%に下げたものの、Top 100社中5番目に高い純利益率（16.6%）を達成した。同社は有機的な成長を基本とする成長戦略を継続した。2018〜2020年の間に実行された大きな買収はなかった。2021年、Kering Eyewearはオランダのラグジュアリー・アイウェアブランドであるLindbergを買収した⁴⁴。また、同社は革新的な新興企業への投資戦略を継続し、2021年3月にはラグジュアリー再販eコマースプラットフォームであるVestiaire Collectiveの株式を5%取得し⁴⁵、2021年6月には英国拠点のラグジュアリーハンドバッグのレンタルスタートアップ企業であるCocoonの株式（保有株式数未公開）を取得した⁴⁶。

3 Estée Lauder

米国を拠点とするEstée Lauder Groupは、小売店舗の閉鎖や顧客需要の変化を受けてラグジュアリー品売上高は3.8%減となった。同社の会計年度の期末日は6月30日であるため、売上高がコロナ禍の影響を受けたのは2020年度下半期のみだった。コロナ禍で世界中の小売店舗が一時的に閉鎖されたため、グループは迅速に販売形態をオンライン販売に転換した。オンライン売上高は北米およびEMEAでは2桁台の伸び、中南米では2倍超の伸びを見せた。中国本土ではオンライン売上高が売上高全体の40%を超え、アジア太平洋地域のオンライン売上高は2倍近く伸びた。Estée Lauder Groupは、2020年8月に発表した2年にわたる再編計画のもと、店舗閉鎖を反映して流通ネットワークを再編成し、実店舗での対面販売に携わる従業員やサポートスタッフの数を削減し、オンラインへの転換を加速化する予定だ。

コロナ禍で最も高い適応力を見せた商品カテゴリーはスキンケアだった。Estée Lauder、La Mer、Originsの3ブランドに牽引され、純売上高をほぼ全ての地域で伸ばし、全体で前年度比13%増とした。新しく買収した韓国ブランドDr. Jart+の純売上高が、スキンケア純売上高成長の約1%を占めた。コロナ禍で社会活動および事業活動が制限され、消費者があまり化粧をしなくなったことで、化粧品品の売上高は18%減少した。化粧品品の中でも、アイメイク商品や色付きのモイスチャライザーなど、スキンケア効果のある化粧品といったサブカテゴリーは業績を伸ばしたが、口紅やファンデーションの需要は弱まった。化粧品ブランドの中で純売上高が伸びたのはLa MerとBy Kilianのみだった。消費者の需要が香水からバス・ボディケア・ホームフレグランスに移り変わったことで、フレグランスの純売上高は13%減少した。特にEstée LauderとJo Malone Londonでデザイナーフレグランスの売上高が減少したが、減少の主な要因は2019年12月にTory Burchとのライセンス契約が満了したこと起因する。

中国と韓国での収益増加や高級美容品市場でのシェア拡大に牽引され、アジア太平洋地域が最大の収益成長（15%増）を見せた。北中南米では、小売およびサロン店舗の閉鎖や化粧品の需要低迷により、売上高が20%減少した。EMEAの売上高は前年度比3%減にとどまった。

純売上高に対する営業利益率は、主に化粧品カテゴリーにおける無形および有形固定資産とののれんの減損によって、2019年度の15.6%から4.2%に低下した。2020年度の純利益率は、前年度の12.1%から4.9%に低下した。

Estée Lauderが2020年度に行った高級美容品企業の買収は、韓国拠点のグローバルスキンケア企業であるHave & Be Co. Ltd. (Dr. Jart+とDo The Right Thingブランドを展開する企業) 1件のみで、2019年12月に買収が完了した⁴⁷。Estée Lauderは2021年にフレグランスの取扱商品の合理化を行い、Michael Kors、Donna Karan、DKNYとのライセンス契約を解除した⁴⁸。

4 Richemont

スイスを拠点とするRichemontは、2020年度のラグジュアリー品収益を0.7%減にとどめた。同社の会計年度の期末日は3月31日であるため、コロナ禍の影響を受けたのは第4四半期のみだった。グループ全体の売上高は2020年度第3四半期末までに8%の伸びを見せたが、その後第4四半期（2020年1～3月）に18%減少し、特にアジア太平洋地域では売上高が36%減少した。ラグジュアリー品売上高については、RichemontのeコマースプラットフォームであるYOOX NET-A-PORTER (YNAP) とWatchfinderを通じたオンライン流通部門のサードパーティブランドの売上を除外している。

2020年度は、ジュエリーメゾン部門がRichemontブランドのラグジュアリー品売上高の61%を占め、前年度比1.9%増の成長を見せた。売上が伸びた要因として、Buccellatiの買収（下半期に連結が完了）と、特にCartierの「Juste un Clou」やVan Cleef & Arpelsの「Perlée」などブランドを象徴するジュエリーコレクションやCartierの新コレクション「Clash」がオンラインで好調な売上と小売で堅調な売上を見せたことが挙げられる。

スペシャリストウォッチメーカー部門は、PaneraiやA. Lange & Söhneが売上を好調に伸ばしたにも関わらず、主にコロナ禍と、フランスと香港での街頭抗議デモの影響を受けて売上高を4.1%減とした。その他メゾン部門（Montblancおよびグループのファッション&アクセサリブランドであるAlfred Dunhill、Chloé、Purdey、Peter Millar、Alaïa、Serapian）では、主にMontblancとPeter Millarに牽引されてオンライン売上高が大幅に伸びたにも関わらず、全体の売上高は減少した。

小売売上高は堅調に推移したが、フランチャイズパートナーへの売上高を含むグループ卸売事業では5%減となった。日本では売上を伸ばしたが、他の地域において店舗閉鎖によって売上が衰退したため、相殺された。スペシャリストウォッチメーカー部門では、時計卸売ネットワークの合理化と在庫削減により卸売売上高が減少した。

グループ純売上高に対するグループ営業利益率は、2019年度の13.9%から10.7%に低下し、2020年度の利益は、67%減の9億3,100万ユーロであった。この利益の減少は、前年度計上された、株式公開買付以前に保有していたYNAP株の再評価による税引後の営業外利益13億7,800万ユーロが非経常的な利益であったことを反映している。この金額を除くと、2020年度の利益は、営業利益22%減および純金融費用84%増を受けて34%減となった。

2019年9月26日、Richemontは2億3,000万ユーロで、イタリアのジュエリーメゾンのMaison Buccellatiを所有するBuccellati Holding Italia S.p.A.の買収を完了した⁴⁹。2020年11月、RichemontはAlibabaおよびFarfetchと合同で新規ジョイントベンチャーを立ち上げたが、その事業内容には中国地域でのFarfetchのマーケットプレイスの運営が含まれる。出資比率はRichemontが25%、Alibabaが25%、Farfetchが50%である。ジョイントベ

ンチャーの設立から3年が経過した後、AlibabaとRichemontはFarfetch Chinaの持分を合わせて24%追加取得することができ⁵⁰。2021年6月、RichemontはベルギーのラグジュアリーレザーグッズメゾンであるMaison Delvauxを買収した⁵¹。

5 L'Oréal Luxe

L'Oréal Luxeは、店舗閉鎖やトラベルリテールの激減を受け、2020年度の売上高を7.6%減とした。しかしながら、下半期に売上高が明確に加速したことや第4四半期に成長軌道に戻ったことで、市場平均を上回る業績を上げた。この業績は、特にD2C販売においてeコマースを加速化し、堅固な主要グローバル新商品発売計画を維持し、中国でのリーダーシップを強化するという戦略的意思決定の結果であった。

L'Oréal Luxeは商品カテゴリー3部門において市場平均を上回る業績を上げたが、特にLancôme、Kiehl's、Helena Rubinsteinの3ブランドが優れた業績を上げ、スキンケア部門でそれは顕著に表れた。フレグランスの新商品や確立されたフレグランスブランドが見せたレジリエンスは、フレグランス部門でのグローバルリーダーシップの強化に繋がった。コロナ禍で最も大きな影響を受けたのは、化粧品部門だった。L'Oréal Luxeは西欧諸国の多くだけでなく、アジア太平洋地域、特に中国本土で優れた業績を上げ、ほぼ全ての地域で市場シェアを拡大した。

D2Cオンライン事業は2020年に大きく成長した。また、L'Oréal Luxeは引き続き、SNS、コミュニティマネジメント、アドボカシー、ロイヤルティ、デジタルサービスといった新たなデジタル領域の加速化を進めた。実店舗で対面販売に携わる美容アドバイザーは、「eアドバイザー」またはライブストリーマーとなり、スキンケアのオンライン相談、ライブでのメイクアップ指導、スキンケア習慣に関する動画を提供している。

L'Oréal Luxeは買収活動を続け、2020年3月にClarinsのフレグランス部門の買収を通じてMuglerブランドとAzzaroフレグランスの獲得を完了した⁵²。日本の高級スキンケアブランドであるタカミの買収が2021年2月に完了し^{53、54}、ラグジュアリー美容品の生産、開発、流通に関するPradaブランドとの長期ライセンス契約（2019年発表）が2021年1月に発効した⁵⁵。

6 chanel

Chanel Limitedの2020年度純売上高は、前年度比で17.6%（為替相場の変動による影響を除いたベースでは18.1%）減少した。

2020年初頭にコロナ禍が発生する以前、ファッションの売上高は全てのカテゴリーで2桁成長を記録していた。その後、コロナに伴う制約で取引は打撃を受けたが、Chanelは2020年5月に複数の地域でリリースされたアプリなど、特定コンテンツを備えた新しいクライアント対応ツールの開発を加速化することで迅速な対応を見せた。これにより固定客はファッションアドバイザーと結び付けられ、コンシェルジュショッピングサービスの提供が実現された。ウォッチ&ファインジュエリー事業部門の売上高は、主に「COCO SLIM RING」のリリースに後押しされ、希少ジュエリーの「COCO CRUSH」コレクションが2桁台の収益成長を遂げたことで、レジリエンスを見せた。フレグランス&美容品部門は、功罪相半ばする結果となった。オンライン売上高の好調な成長は、トラベルリテールの売上高減少の影響を一部相殺した。美容品部門の中では、「ルリフト」と「サブリーマージュ」に後押しされ、スキンケアの好調な実績が目立った。フレグランス部門では、「ココ マドモアゼル」と「ブルー」が引き続き成功を収めた。

地理的に見れば、最も好調な実績を見せたのは今回もアジア太平洋地域で、売上高の減少を3.1%に押しとどめた。これに対し、欧州では売上高が36.4%減少した。

同社はブランド支援活動（2020年度は13億米ドル）や小売流通への巨額の投資を続け、消費者に最善の顧客体験を提供している。2020年10月にロンドンのニューボンドストリートに位置するブランド旗艦店を取得し、ピバリーヒルズにあるファッションおよびウォッチ&ファインジュエリーのブティック（2022年にオープン予定）を建て替え、引き続きフレグランス&美容品の独立型ブティックのネットワークを拡大した。2020年のテクノロジー関連投資には、クライアント体験向上を図るデジタル施策だけでなくインフラストラクチャの強化が含まれる。このような投資を行ったにもかかわらず、Chanelは2019年度から5.9ポイント減の13.7%という2桁台の純利益率を報告した。

同社は、サプライヤーに焦点を当てた買収戦略を継続し、ラグジュアリー品の供給に必要なスペシャリストや小規模工場への投資を行った。2020年には、イタリアの皮なめし工場であるConceria Gaiera Giovanni⁵⁶、イタリアのラグジュアリー靴メーカーであるBallinの過半数持分を取得した⁵⁷。

7 EssilorLuxottica/Luxottica Luxury Retail and Wholesale

本レポートに含まれるEssilorLuxotticaのラグジュアリー品売上高は、EssilorLuxotticaの小売・卸売販売を通じた、Luxottica Groupの各事業体が運営する最高級ラグジュアリー&スポーツアイウェアの売上高である。また、これにはウォーターアクティビティ向け高品質高級サングラス・度付きサングラスで米国をリードするCostaも含まれる。同ブランドは2020年初め、EssilorはLuxotticaのブランドポートフォリオに完全に統合された。

EssilorLuxotticaの2020年度のラグジュアリー品純売上高は下半期に回復を見せたものの、Top 10社の中で最大の減少幅（20%減）となった。複数商品ラインにまたがるプラットフォームであるEye BuyDirectだけでなく、Ray-Ban、Oakley、Sunglass Hut、Costaなどの全ての主要な個別ブランドプラットフォームにも牽引され、ダイレクトeコマースの収益を40%増の12億ユーロとした。同社はインスタ・カスタマージャーニー（デジタルディスプレイ、スマートショッパー、バーチャルミラー）、オンライン・インタラクティブティ（来店予約システム、顧客に来店を促すdrive-to-storeマーケティング、情報ウェブサイト）、視力検査・測定（遠隔視力検査）、サプライチェーンに関する施策を講じ、デジタル化を著しく強化した。

営業再開に伴い、卸売は2020年度下半期に2019年水準に回復した。自社およびサードパーティのeコマースに支えられ、為替相場の変動による影響を除いたベースで2桁台の収益成長を見せた北米がキードライバーとなった。店舗ネットワークの90%超が営業を続けたため、小売も2020年度下半期を通して回復を見せた。第4四半期には眼鏡小売チェーンが特に北米、オーストラリア、中南米で好調な業績を見せたが、年度末にかけて収益は欧州や北米のいくつかの地域で課された新たな制約の影響を受けた。

EssilorLuxotticaは、2021年7月ようやく、2019年に発表されたHALが保有するグローバル眼鏡小売のGrandVision（収益37億ユーロ）の株式76.72%の取得を71億ユーロで完了した。同社は、取引の解除を認める仲裁裁判所の判決にも関わらず、買収を続けることを決めた⁵⁸。EssilorLuxotticaがGrandVisionの「支配権」を獲得したことで、オランダの公開買付け規制に則り、同社はGrandVisionの全ての発行済流通株式を対象として公開買付けを実施する義務が生じた。2021年末までにこの公開買付けの決済が実行される予定である^{59, 60}。

8 PVH Corp.

米国に拠点を置くラグジュアリー企業であるPVH Corp.は、Top 10社リストの8位に順位を上げた。Top 10社の中で2020年度のラグジュアリー品売上高の増加を報告した唯一の企業だったが、これはコロナ禍の影響が最も深刻になる前の2月初めに会計年度の期末を迎えたことが要因の1つである。2020年度のラグジュアリー品収益は、同社のブランドであるTommy Hilfigerの成長に牽引され、3.8%増加した。

2020年度、オンライン売上高が4%増加したことや2019年7月に中央および東南アジアでライセンス委託先を獲得したことが一因となり、Tommy Hilfigerは収益を8%増（為替相場の変動による影響を除いたベースでは11%増）、海外既存店売上高を9%増とした。Tommy Hilfigerでは、特に外国人向け観光地に位置する店舗などの既存店売上高が6%減少したことによって卸売事業の成長が相殺されたため、北米での売上高は1%減となった。

PVHのもう1つのラグジュアリーブランドであるCalvin Kleinは、欧州での堅調な成長やオーストラリアのジョイントベンチャーパートナーであるGazalの取得から生じた追加収益が数多くの負の効果によって相殺されたため、2020年度に2%の収益減少（為替相場の変動による影響を除いたベースでは1%増）を報告した。負の側面としては、アジアでの売上高減少（米国と中国の間の貿易摩擦や香港特別行政区での抗議活動によって生じたビジネスの混乱を一因とする）、CALVIN KLEIN 205 W39 NYCブランドの廃止に伴う収益減少、2019年のG-IIIとのライセンス契約に伴うCalvin Klein North Americaウィメンズジーンズの直営卸売事業の廃止、不利な為替相場が挙げられる。

2019年7月、PVHは新しく設立されたジョイントベンチャーのPVH Legwear（49%所有）に米国とカナダで展開されている全てのブランドの靴下&ストッキング事業を統合し、Calvin Kleinの靴下&ストッキング海外卸売事業を自社事業化するため、世界中のCalvin KleinおよびTommy Hilfiger North Americaの靴下&ストッキング事業のライセンス契約の早期解除に合意した。

2020年4月、PVHは非ラグジュアリー事業であるSpeedo North Americaを、SpeedoブランドのオーナーであるPentland Groupに売却した⁶¹。2021年6月、PVHは非ラグジュアリー事業である「ヘリテージブランド」からの撤退を発表し、IZOD、Van Heusen、ARROW、Geoffrey BeeneブランドをAuthentic Brands Groupに売却し、世界的な成長を見せるラグジュアリーブランドであるCalvin KleinとTommy Hilfigerへの注力を強化した⁶²。

9 Hermès International

9位のHermès Internationalは2020年度に初めてTop 10社リストに名を連ねた。Hermèsは、プレタポルテ&アクセサリー、レザー製品&乗馬、シルク&テキスタイル、フレグランス&ビューティ、ウォッチ、その他（ジュエリーを含む）といった複数の商品カテゴリーにわたって事業を展開している。同社は2020年度の収益を7.2%減（為替相場の変動による影響を除いたベースでは6.0%減）とした。同会計年度の下半期に収益は成長に戻り、第4四半期では16%増となった。トラベルリテール売上高の減少は、現地顧客のロイヤリティとオンライン売上高の好調な伸びによって相殺された。

グループの店舗ネットワークの収益は、第4四半期の好調な成長（21%増）および日本や他のアジア諸国での成長によって2%減にとどまった。コロナ禍にも関わらず、Hermèsは新店舗オープンと既存店舗の改装や増築の両方の面から流通ネットワークの拡充を続けた。主に観光客の減少が要因となり、卸売売上高は32%減少した。

Hermèsは、オムニチャネルなどの顧客ソリューションの改善を通じてコロナ禍に適応した。同社の新しいデジタルプラットフォームがアジアと中東でリリースされ、全ての地域でオンライン売上高を好調に伸ばした。特に中華圏、韓国、オーストラリアにおける第4四半期の素晴らしい実績に牽引され、アジア地域（日本を除く）は2020年度に14%の成長（第4四半期の売上高は47%増）を達成した。それに対し、欧州と米国では20%を超える売上高減少となった。

2020年度、Hermès International最大の商品カテゴリーであるレザー製品&乗馬用品（主に「バーキン」などのHermèsを象徴するラグジュアリーバッグ）からもたらされた収益は、同社全体の収益の5割強にとどまった。通年では売上高は4.8%減少したが、需要の継続や段階的な納品再開を反映し、下半期にはプラス成長に戻った。プレタポルテ&アクセサリー部門は、Hermèsで2番目に大きいセクターであり、同社の収益の22%を占める。同年度の売上高は9.2%減少したが、第4四半期では12%増となった。ウォッチおよびジュエリーはどちらも通年では成長している。ウォッチの売上高は、主にアジア市場での店舗売上の好調な成長によって2.3%の伸びを見せた。ジュエリーは9月末にハイジュエリーの新コレクション「Lignes Sensibles」が発売されたことに伴い、好調な勢いが継続した。

Hermès Internationalは業界をリードする純利益率を達成した。同社は、2020年度、Top 100社の中で最も高い純利益率（21.7%）を記録しただけでなく、過去5年間（2016～2020年度）にわたって毎年20%を超える純利益率を上げており、常にTop 100社の中でも最も収益性が高い企業の1つであった。

2020年12月、Hermèsは「中国発」のブランドであるShang Xia（中国およびパリに店舗を保有）の過半数持分をプライベートエクイティファンドであるExorに売却することに合意した⁶³。

10 Chow Tai Fook (周大福)

Chow Tai Fook Jewellery Groupは、ラグジュアリー品純売上高を14.7%減とし、2020年度、Top10社リストの10位に順位を下げた。同グループは、中国本土での堅調な成長に支えられ、2020年度上半期は安定した実績を上げたが、下半期に売上高が減少した。その要因として、金製品の小売需要の勢いを弱めた国際的な金価格の高騰、香港特別行政区での業績の低迷、第4四半期におけるコロナ禍の影響（Chow Tai Fookの会計年度の期末日は2020年3月末であった）が挙げられる。香港特別行政区では、継続するデモや抗議活動と中国本土からの訪問者の減少を受けて、同社は香港店舗の約5分の1を閉鎖することとなった。これらの店舗の大部分が主要な観光エリアの店舗だった。

全ての商品カテゴリーで収益が減少したが、固定価格のゴールドジュエリーや、よりコンテンポラリーなコレクションの立ち上げ成功に牽引され、プラチナ&カラットゴールド製品が最も優れた業績を上げた。一方、主に金の価格変動が要因となって金製品は収益を16.3%減とし、困難なマクロ経済環境の中で、宝石付きジュエリーは収益を17.5%減とした。

Chow Tai Fookは引き続き、直営およびフランチャイズの小売ネットワークを拡大し、中国本土で新しく700を超える販売拠点をオープンさせた。年度末の一般店舗は3,850店、加えて店舗内店舗／売場数が1,139カ所であった。eコマースの小売売上高は3.4%の伸びを見せた。

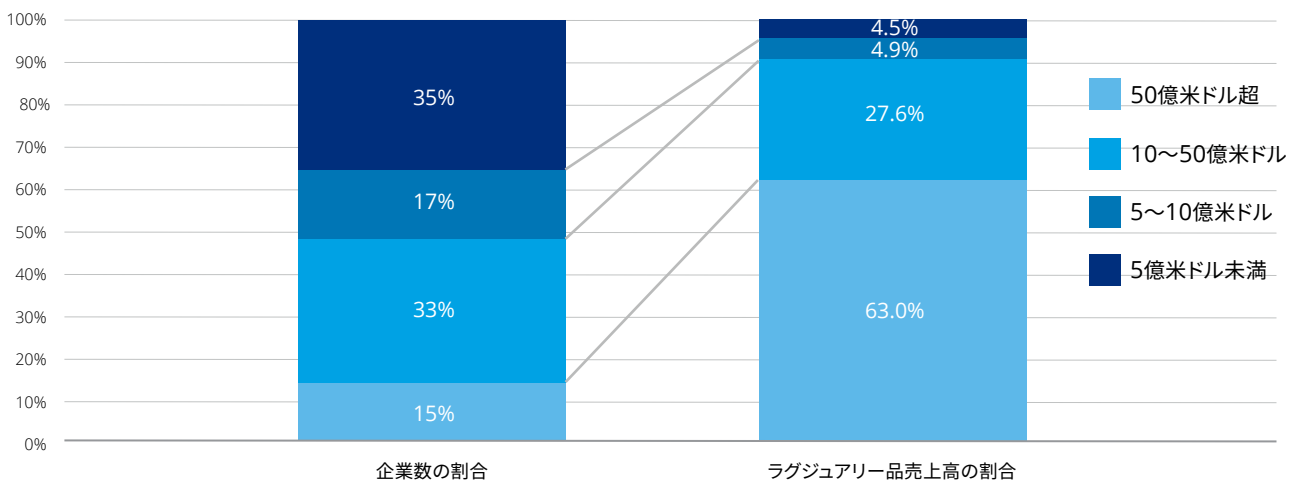
2020年1月、同グループは、「グループのマルチブランド戦略を補完するカラージェムのスペシャリスト」と評するEnzo Jewelryの買収を完了した。Enzoは中国本土に59カ所の販売拠点を持ち、Tmall、JD.com、VIP.comといった中国本土の主要eコマースプラットフォームでブランドプレゼンスを確立している。同ブランドは、直営およびフランチャイズモデル双方を通じて中国本土でさらにフットプリントを広げることを目指している⁶⁴。

世界のラグジュアリー企業ランキング Top 100 社

コロナ禍で売上高が打撃を受ける中、ラグジュアリー企業の利益はレジリエンスを見せた

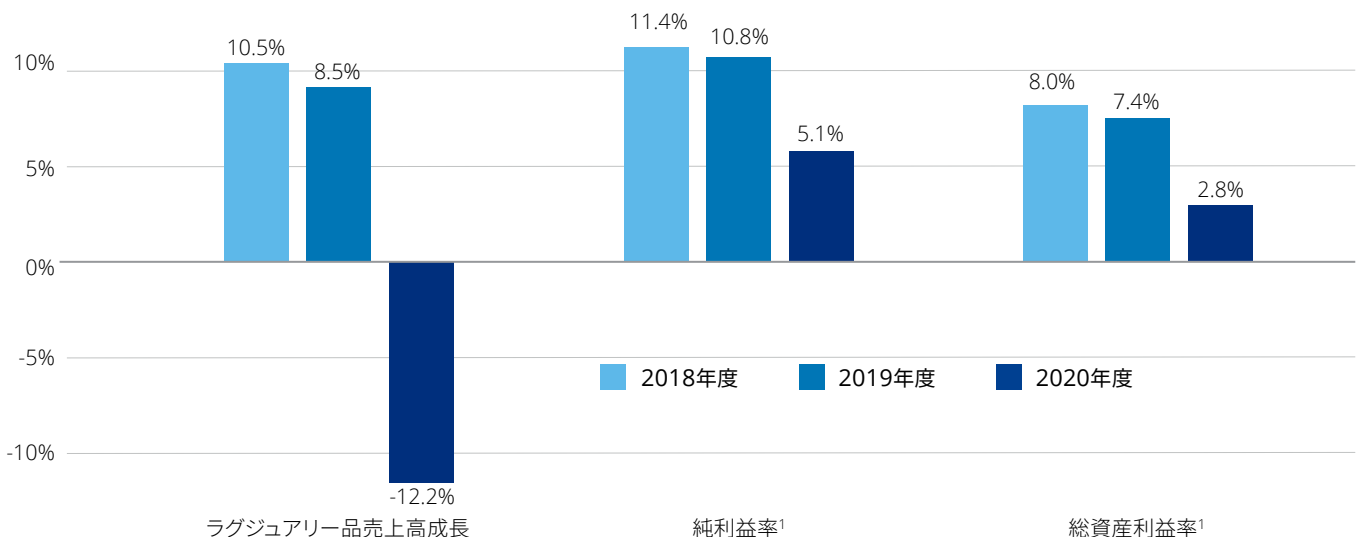
世界のラグジュアリー企業Top 100 社が2020年度（2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末を迎えた会計年度）に生み出したラグジュアリー品収益は、前年度の2,810億米ドルから減少し、2,520億米ドルとなった。大手ラグジュアリー企業の重要性は明白で、ラグジュアリー品売上高が50億米ドルを超える15社（昨年度のレポートから2社減）が、Top 100 社のラグジュアリー品売上高合計の63%を占めた。売上高が10億米ドル以下の52社が占める割合は9.4%にとどまった。Top 100 社にランクインするために必要な最低収益の閾値は、1億8,200万米ドルであった。

企業規模別Top 100 社：ラグジュアリー品売上高（10億米ドル）（2020年度）



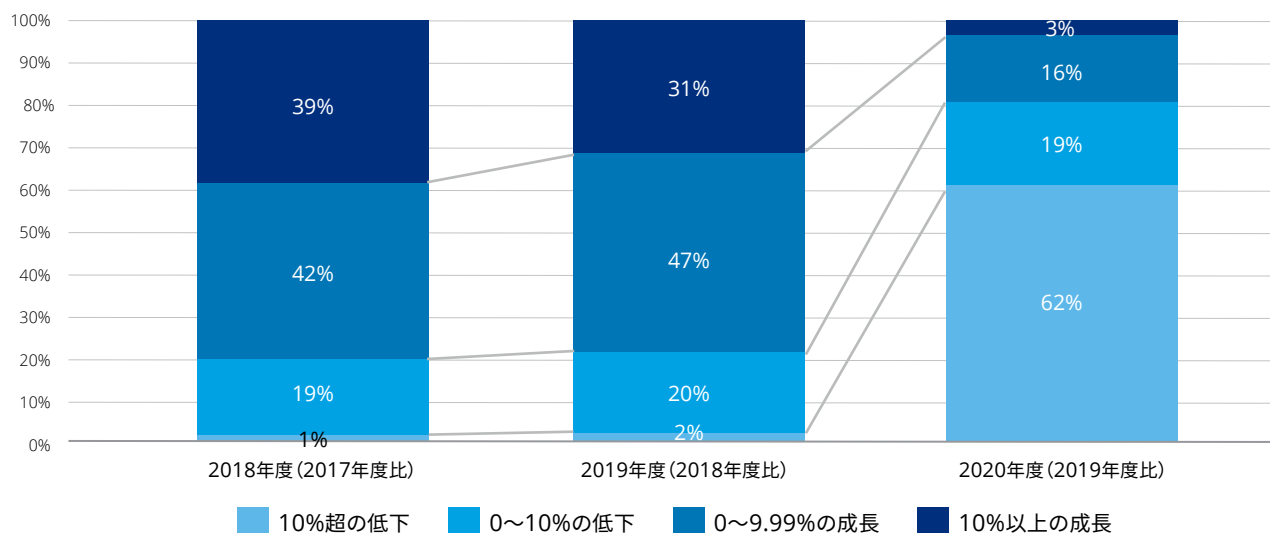
2020年度のTop 100 社の総合業績は、店舗閉鎖による売上高減少、顧客需要の変化、サプライチェーンの崩壊などの要因をもたらしたコロナ禍の影響を反映している。（「2020年度ラグジュアリー品売上高への新型コロナウイルス感染症の影響」セクションを参照されたい。）Top 100 社のラグジュアリー品売上高の成長率は、前年度比で20ポイント超の低下となった。このような状況にも関わらず、Top 100 社のうち純損益を報告した81社の2020年度の平均純利益率は、5.7ポイント低下の5.1%にとどまった。

Top 100 社：ラグジュアリー品売上高前年度比成長率、純利益率および総資産利益率（2018～2020年度）



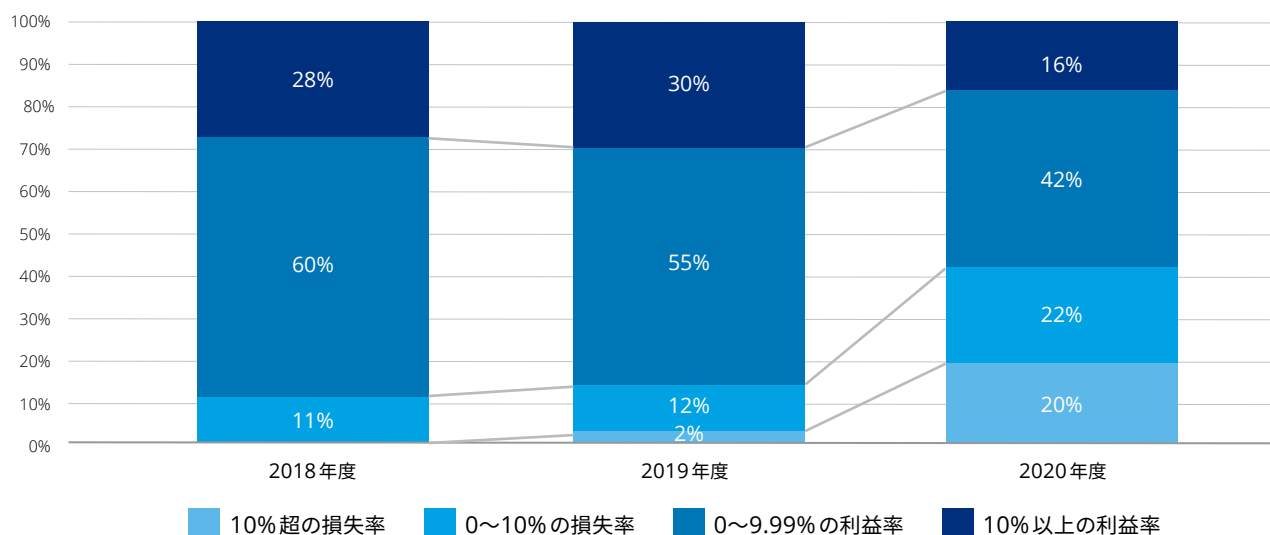
¹ 各年度において純損益および／または総資産を報告した企業。純損益および／または総資産を報告したTop 100 社の分析

成長率別 Top 100 社：ラグジュアリー品売上高前年度比成長率が2桁／1桁の成長・低下を記録した企業の割合



Top 100 社のうちラグジュアリー品売上高の成長を報告したのは、2019年度では78社だったのに対し、2020年度では19社にとどまった。売上高で2桁台の減少を記録したのは、前年度では2社だけだったのに対し、2020年度では62社だった。

純利益率別 Top 100 社：1桁／2桁の純利益率・損失率を記録した企業の割合 (2018~2020年度)



各年度において純損益を報告した2020年度Top 100社の分析

2020年度では、Top 100 社の過半数がプラスの利益を上げており、依然として2桁台の純利益率を報告した企業も13社あり、2020年度のTop 100 社の純利益合計は全て、高い適応能力を見せた世界のラグジュアリー企業Top 10 社によってもたらされた。それ以外で損益報告がなされていた72社の合計は少額の純損に留まった。

M&A、処分、パートナーシップ活動

大半の企業はコロナ禍における事業継続に全力を注いだため、2020年のM&A活動は限定的であった。しかしながら、2021年に入り、強い価格決定力を持つラグジュアリーブランドの逆境下での順応性に秀でた収益性や認知度の高さが改めて確認され、ブランド成長を狙った旺盛なM&Aによって流通チャネルおよびサプライチェーンの統制力強化、デジタルケイパビリティの向上がなされた。また、各企業が中核となるラグジュアリーブランドを再重点化し、収益性や財務安定性の向上を図る中、消費財企業やプライベートエクイティファンドへの非中核事業の大規模な清算が行われた。

2019～2021年にかけて、Top 10社ランク外のラグジュアリー企業は以下のような重要な買収、売却、撤退、パートナーシップを実施した。

- Farfetchは2019年8月にストリートウェアのラグジュアリー企業であるNew Guards Groupを買収し⁶⁵、2018年12月にプレミアムスニーカー&ストリートウェアマーケットプレイスであるStadium Goodsを買収した⁶⁶。
- SMCPは2019年9月にフランス大手のアフォーダブルラグジュアリーメンズアパレル企業であるDe Fursacを買収した⁶⁷。
- Capri Holdingsは2019年12月にイタリアのアトリエおよび靴メーカーであるAlberto Gozzi Srlの買収を発表した⁶⁸。
- Safiloは2019年にLevi's、David Beckham、Missoni、Ports、Isabel Marantのアイウェアのライセンスを取得しただけでなく、急成長を見せるカリフォルニア拠点のデジタルネイティブブランドのBlenders（2019年12月）およびPrivé Revauxブランド（2020年2月）を買収した。Safiloは、これらは、LVMHのベンチャー事業であるTheliosの一環として2020年末に解除されたDiorやFendiなどとのライセンス契約を補うものだとコメントした⁶⁹。
- Clarinsは2020年3月にMuglerブランドとAzzaroフレグランスのL'Oréalへの売却を完了した⁷⁰。
- イタリアの大手ジュエリーおよび時計メーカーグループであるMorellato Groupは、2020年2月のイタリアのジュエリーチェーンのD'Amante⁷¹、2019年のフランスのジュエリー小売のCléor⁷²、フランスの卸売のMister Watch⁷³といった一連の買収を経て、Top 100社入りを果たした。
- 2020年6月、Cotyは4年にわたる再建計画の一環として、同社のプロフェッショナルビューティおよび小売ヘアケア事業（Wella、Clairol、OPI、ghdブランドを含む）の過半数株式（60%）をKKRに売却し、Cotyが残りの40%株式を保持することに合意した。これは、中核となるGo-To-Marketコンピテンシーを重点化すると同時にバランスシートのレバレッジを解消するというCotyの戦略の一環を成すものである⁷⁴。Cotyは2019年9月にピアツーピアの美容ブランドであるYouniqueの過半数持分の売却を完了した⁷⁵。
- Puigは2020年6月にCharlotte Tilburyラグジュアリー化粧品・スキンケア事業の過半数持分を取得した⁷⁶。同社はL'Orealに主要ラグジュアリーブランドであるValentino（2019年発効）とPrada（2021年発効）の美容およびフレグランスのライセンスを奪われた⁷⁷。同社は2021年1月1日に以下の3部門を立ち上げ、事業構造を再編した⁷⁸。ビューティ&ファッション部門、Charlotte Tilbury部門、そしてPuigが買収によって過半数持分を取得したUriageとApivitaおよびPuigが50%持分を保有するIsdinを含むDerma部門である。
- 買収価格の修正およびデラウェア州衡平法裁判所で係争中の訴訟の解決への合意を経て、2021年1月によりやくLVMHによるTiffany & Co.の買収が完了した⁷⁹。
- オンワードホールディングスは業績の悪い事業からの撤退や売却契約の締結、赤字店舗の閉鎖を含む世界レベルでの事業変革を実施した。2020年12月、同社はMBOを通してイタリア子会社であるオンワードラグジュアリーグループを売却し、同子会社はHIM Co SpA（High Italian Manufacturing）に社名を変更した⁸⁰。2021年3月、同社はJil Sanderブランドの持分100%をOTBに売却した⁸¹。
- Monclerは2021年3月にStone IslandブランドのオーナーであるSportswear Companyの買収を完了した^{82、83}。
- Ralph Laurenはブランドポートフォリオの見直しを続け、長期ブランド向上戦略に則り、2021年5月にClub Monacoブランドを売却し、Chapsブランドをライセンス方式のビジネスモデルに完全に移行した^{84、85}。
- Pradaは2019年10月のFratelli Prada SpAの買収に伴い、世界中の小売ネットワークの自社管理化を完了した⁸⁶。Pradaはグループのエクスポージャーを縮小するという戦略的決定に則り、卸売事業の合理化を続けている。2021年6月、PradaとErmenegildo Zegnaはパートナーシップを結び、イタリアのカシミヤ生産業者であるFilati Biagioli Modestoの株式をそれぞれ40%取得し、国内サプライチェーンとラグジュアリー品製造における専門性の確保を図った⁸⁷。
- Aeffeは2021年7月、既に保有している株式に加えて、Moschinoの残りの株式30%を6,660万ユーロで取得し、持分を100%とした⁸⁸。
- Etro（Gefin）は2021年7月、LVMHの関連会社であるプライベートエクイティファンドのL CattertonがEtroの過半数持分を取得すると発表した。Etroファミリーは重要な少数持分を保持する⁸⁹。
- 資生堂は「WIN 2023 and Beyond」と名付けられた抜本的な事業変革に乗り出し、プレミアムスキンビューティー領域をコア事業に位置付け、一連の非コア事業の処分を実施した。2021年7月、CVC Capital Partnersへのパーソナルケア事業の過半数株式の売却を15億米ドルで完了した。資生堂は新事業の持分

35%を保持する⁹⁰。2021年8月、同社はプレステージメイクアップブランドであるbareMinerals、BUXOM、Laura MercierをAdvent Internationalに譲渡することを発表した⁹¹。2021年8月、資生堂はまた、美容品の製品開発、製造、流通、マーケティングに関するDolce & Gabbanaとのグローバルライセンス契約を一部解除することを発表した⁹²。2021年5月、資生堂とアクセンチュアは、資生堂にデジタルマーケティングやデジタル／IT関連サービスを提供するジョイントベンチャー企業、資生堂インタラクティブビューティを設立した⁹³。また、2020年8月、資生堂はヤーマンと共同で、アンチエイジングおよび美容機器を開発するジョイントベンチャーを設立した⁹⁴。

- Euroitaliaは2020年8月にMorris ProfumiからのAtkinsonsおよびI Colonialiブランドの取得を完了した⁹⁵。2021年9月、同

社はCapri Holdingsが保有するブランドとのフレグランスのライセンス契約を拡張し、Michael Korsについては新しくライセンスを取得し、Versaceについてはライセンスを15年間延長した⁹⁶。

- Inter Parfumsは数多くの主要ラグジュアリーブランドからフレグランスのライセンスを取得した。Moncler（2022年に発効⁹⁷）およびSalvatore Ferragamo（2021年10月に発効⁹⁸）について全世界でのライセンス契約を獲得した。また、Estée Lauderがデザイナーフレグランスのライセンス範囲を合理化したことに伴い、Inter Parfumsは2021年7月1日付でDonna KaranおよびDKNYのフレグランスのライセンス契約を締結した⁹⁹。

為替相場がランキングに及ぼす影響

「世界のラグジュアリー企業ランキング」レポートのTop 100社は、2020年米ドル（US\$）換算ラグジュアリー品売上高に基づいて順位を付けている。前年からのランキングの変動は概ね、企業の売上高の増減によって決まる。ただし、2020年度にある通貨の対ドル相場が上昇した場合、他の条件が全て同じであれば、当該通貨建てで会計報告を行っている企業の2020年度ランキングは、2019年度より高くなる可能性がある。反対に、会計報告に使用している通貨が下落した場合、その企業のランキングは低下する可能性がある。

2020年度、本レポートにおける大部分の企業向け通貨は、対米ドル相場が若干上昇した。対米ドル相場が最も上昇した通貨はスイスフランで5.9%増、続いてスウェーデンクローナの2.7%増、日本円の2.1%増だった。ユーロ、英ポンド、中国人民元、香港ドルはいずれも2%未満の上昇となった。

対米ドル相場が最も下落したのはブラジルレアルの23.4%減であり、インドルピーは4.9%減だった。韓国ウォンおよびカナダドルはいずれも2%未満の下落となった。

企業にとっては、このような取引レート変動の売上高への影響は、各社が報告に使う通貨、事業の地理的分布および結果として生じる様々な通貨へのエクスポージャーによって左右される。

データ可用性がランキングに及ぼす影響

2020年度は、6社が新しくTop 100社にランクインし、5社が再ランクインを果たした。詳細については、「新たにランクインした企業」セクションを参照されたい。

ラグジュアリー企業の多くは非公開企業である。いくつかの企業は財務情報を含む公式報告書を提出している。他の企業については、プレスインタビュー、ニュース記事、業界アナリストといった情報源に基づく推計が行われた。財務情報が完全に非公開の企業も数社あり、これらの企業は2020年度のTop 100社ランキングから除外された。David's Bridal、Gerhard D. Wempe、Longchamp、Marc Cain、Falkeは昨年の「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」でTop 100社にランクインしたが、今年の調査では、合理的な推計値を算出することができなかった。

世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100 社 (2020年度)

2020年度 のラグジュ アリー品 売上高 順位	順位の 変動 ³	企業名	本社所在国	対象ラグジュアリーブランド	2020年度の ラグジュアリー 品売上高 (100万 米ドル)	2020年度 の総収益 (100万 米ドル)	2020年度の ラグジュアリー 品売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹	2017~2020 年度の ラグジュアリー 品売上高の CAGR ²
1	↔ 0	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	フランス	Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi, Bvlgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics	33,976	50,889	-11.0%	11.1%	6.3%
2	↔ 0	Kering SA	フランス	Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Pomellato, Girard-Perregaux, Boucheron, Ulysse Nardin	14,930	14,930	-17.5%	16.6%	5.7%
3	↔ 0	The Estée Lauder Companies Inc.	米国	Estée Lauder, Bobbi Brown, La Mer, Jo Malone London, Aveda, Dr Jart+, ビューティ&フレグランスのライセンスブランド (Tom Ford Beautyを含む)	14,294	14,294	-3.8%	4.9%	6.5%
4	↔ 0	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	Cartier, Van Cleef & Arpels, Buccellati, Piaget, Montblanc, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, IWC, Chloé, Panerai	13,183	15,821	-0.7%	6.5%	3.6%
5	↔ 0	L'Oréal Luxe	フランス	Lancôme, Kiehl's, Biotherm, Urban Decay, IT Cosmetics, Mugler, Azzarofレグランス、ライセンスブランド (Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Valentinoを含む)	11,602	11,602	-7.6%	n/a	6.3%
6	↔ 0	Chanel Limited	英国	Chanel	10,108	10,108	-17.6%	13.7%	1.7%
7	↔ 0	EssilorLuxottica SA	イタリア	Ray-Ban, Oakley, Persol, Oliver Peoples, Vogue Eyewear, アイウェアのライセンスブランド	8,793	16,445	-20.0%	1.0%	ne
8	↑ 1	PVH Corp.	米国	Calvin Klein, Tommy Hilfiger	8,380	9,909	3.8%	4.2%	8.0%
9	↑ 2	Hermès International SCA	フランス	Hermès, John Lobb	7,282	7,282	-7.2%	21.7%	4.8%
10	↓ -2	Chow Tai Fook Jewelry Group Limited 周大福珠寶集团有限公司	中国/香港	Chow Tai Fook, Hearts on Fire, T Mark, Enzo, SoInlove, Monologue	7,196	7,260	-14.7%	5.3%	3.4%
11	↑ 1	Rolex SA	スイス	Rolex, Tudor	6,177 ^e	6,177 ^e	-13.4%	n/a	1.2%
12	↑ 1	Ralph Lauren Corporation	米国	Ralph Lauren, Polo Ralph Lauren, Lauren Ralph Lauren	6,160	6,160	-2.4%	6.2%	-2.5%
13	↓ -3	The Swatch Group Ltd.	スイス	Omega, Longines, Breguet, Harry Winston, Rado, Blancpain, 時計のライセンスブランド	5,682	5,959	-33.0%	-0.9%	-11.5%
14	↑ 3	Capri Holdings Limited	英国	Michael Kors, MICHAEL Michael Kors, Jimmy Choo, Versace	5,551	5,551	6.0%	-4.1%	7.3%
15	↑ 1	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	中国	Lao Fengxiang	5,516	7,492	2.6%	4.0%	13.9%
16	↓ -2	Tapestry, Inc.	米国	Coach, Kate Spade, Stuart Weitzman	4,961	4,961	-17.7%	-13.1%	3.4%
17	新規	China National Gold Group Gold Jewellery Co., Ltd 中国黄金集团黄金珠宝股份有限公司	中国	China Gold, Jin-Rujin, Jin-ShangYin	4,866	4,894	-11.8%	1.5%	6.3%
18	↓ -3	株式会社資生堂	日本	SHISEIDO, clé de peau BEAUTÉ, NARS, bareMinerals, IPSA, Laura Mercier, Benefique, Drunk Elephant, フレグランスのライセンスブランド	4,830 ^e	8,625	-18.6%	-1.0%	-1.1%
19	↓ -1	Tiffany & Co.	米国	Tiffany & Co., Tiffany	4,424	4,424	-0.4%	12.2%	3.4%
20	↔ 0	Burberry Group plc	英国	Burberry	3,345	3,345	-3.2%	4.6%	-1.6%
21	↑ 1	Pandora A/S	デンマーク	Pandora	2,906	2,906	-13.1%	10.2%	-5.9%
22	↑ 3	Titan Company Limited	インド	Zoya, Favre-Leuba, Nebula, Xylys, Tanishq, Titan	2,888	2,989	7.9%	7.0%	17.0%
23	↓ -4	Prada Group	イタリア	Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe	2,761	2,761	-24.9%	-2.2%	-7.5%
24	↓ -3	Coty Inc.	米国	philosophy, JOOP!, Lancaster, フレグランスのライセンスブランド (Hugo Boss, Gucci, Calvin Klein, Burberryなど)	2,606	4,718	-20.9%	-21.3%	0.5%
25	↑ 2	株式会社コーセー	日本	DECORTÉ, SEKKISEI, ADDICTION, JILL STUART, KOSÉ, ALBION, Tarte	2,317 ^e	3,014	-1.2%	8.5%	8.2%
26	↓ -3	Hugo Boss AG	ドイツ	BOSS, HUGO	2,218	2,218	-32.5%	-11.3%	-10.7%
27	↓ -3	Swarovski Crystal Business	スイス	Swarovski	1,937	1,937	-34.6%	n/a	-14.3%
28	↑ 8	L'Occitane International SA	ルクセンブルク	L'Occitane en Provence, Elemis, Limelife, erborian, L'Occitane au Brésil	1,827	1,827	15.2%	7.0%	7.5%

1 連結収益および純利益合計に基づく純利益率。ラグジュアリー品以外の事業が占める割合がグループ収益の50%に満たない場合、これらの事業の実績が含まれる場合がある

2 年平均成長率

3 「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」レポートに掲載された2019年度のランキングからの順位の変動

e = 推計値

n/a = 入手不可

ne = 存在せず (合併または分割によって新設されたため)

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, *Global Powers of Luxury Goods 2021*, 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100 社 (2020年度)

2020年度 のラグジュ アリー品 売上高 順位	順位の 変動 ³	企業名	本社所在国	対象ラグジュアリーブランド	2020年度の ラグジュアリー 品売上高 (100万 米ドル)	2020年度 の総収益 (100万 米ドル)	2020年度の ラグジュアリー 品売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹	2017~2020 年度の ラグジュアリー 品売上高の CAGR ²
29	↓ -3	Giorgio Armani SpA	イタリア	Giorgio Armani, Emporio Armani, A X Armani Exchange	1,822	1,837	-25.8%	5.6%	-11.9%
30	↓ -2	Puig S.L.	スペイン	Paco Rabanne, Carolina Herrera, Jean Paul Gaultier, Nina Ricci, Penhaligon's, フレグランスのライセンスブランド	1,752	1,752	-24.2%	-4.6%	-7.4%
31	↑ 3	株式会社オンワードホールディングス	日本	23区, Jil Sander, JOSEPH, KASHIYAMA	1,725 ^e	2,277	-5.5%	-20.7%	0.7%
32	↓ -2	Chow Sang Sang Holdings International Limited 周生生集团国际有限公司	中国／香港	Chow Sang Sang	1,689	1,938	-19.4%	3.6%	-3.4%
33	↔ 0	Moncler SpA	イタリア	Moncler	1,642	1,642	-11.5%	20.9%	6.5%
34	↓ -5	Fossil Group, Inc.	米国	Fossil, Michele, Relic, Skagen, Zodiac, ライセンスブランド	1,538 ^e	1,613	-27.4%	-5.9%	-16.9%
35	↑ 3	Clarins SAS	フランス	Clarins, My Blend	1,527 ^e	1,527 ^e	-8.9%	n/a	n/a
36	↓ -1	OTB SpA	イタリア	Diesel, Marni, Maison Margiela, Viktor&Rolf	1,445	1,500	-15.5%	0.1%	-5.2%
37	↑ 6	Kalyan Jewellers India Pvt. Limited	インド	Mudhra, Tejasvi, Glo	1,424	1,435	3.4%	1.4%	0.9%
38	↓ -7	Luk Fook Holdings (International) Limited 六福集团（国际）有限公司	中国／香港	Luk Fook	1,422	1,437	-29.4%	7.7%	-3.1%
39	↓ -7	Max Mara Fashion Group Srl	イタリア	MaxMara, SportMax, Marina Rinaldi, Max & Co, PennyBlack	1,366	1,400	-26.7%	3.4%	-8.4%
40	↓ -3	Dolce & Gabbana	イタリア	Dolce&Gabbana	1,284	1,317	-14.3%	-8.9%	-3.8%
41	↓ -1	Patek Philippe SA	スイス	Patek Philippe	1,278 ^e	1,278 ^e	-20.0%	n/a	-3.9%
42	↑ 3	Tory Burch LLC	米国	Tory Burch, Tory Sport	1,200 ^e	1,200 ^e	-7.7%	n/a	4.6%
43	↓ -1	株式会社ポーラ・オルビス ホールディングス	日本	POLA, Jurlique, THREE, ITRIM, Amplitude, FIVEISM x THREE	1,182	1,651	-23.1%	2.6%	-10.2%
44	↓ -3	Ermenegildo Zegna Holditalia SpA	イタリア	Z Zegna, Ermenegildo Zegna, Ermenegildo Zegna XXX Couture, THOM BROWNE, New York	1,156	1,183	-23.2%	-4.3%	-5.0%
45	↑ 3	Audemars Piguet & Cie	スイス	Audemars Piguet	1,150 ^e	1,150 ^e	-8.5%	n/a	3.3%
46	↑ 3	Joyalukkas India Pvt. Limited	インド	Joyalukkas Pride, Eleganza	1,131 ^e	1,131 ^e	-0.8%	0.5%	6.1%
47	↓ -8	Salvatore Ferragamo SpA	イタリア	Salvatore Ferragamo	1,041	1,044	-33.4%	-7.8%	-12.9%
48	↓ -4	Valentino SpA	イタリア	Valentino, REDValentino	1,002	1,005	-28.1%	-14.4%	-10.3%
49	↓ -3	SMCP SAS	フランス	Sandro, Maje, Claudie Pierlot, De Fursac	995	995	-22.9%	-11.7%	-1.5%
50	↔ 0	Safilo Group SpA	イタリア	Safilo, Carrera, Smith, Blenders, Privé Revaux, アイウェアのライセンスブランド	889	889	-16.9%	-8.9%	-9.0%
51	↑ 3	Richard Mille SA	スイス	Richard Mille	839 ^e	839 ^e	-12.4%	n/a	44.7%
52	新規	Farfetch Limited	英国	Off-White, Heron Preston, Palm Angels, Marcelo Burlon County of Milan, Stadium Goods, Browns	823	1,674	107.3%	n/a	146.4%
53	↓ -1	Revlon, Inc/Elizabeth Arden & Fragrances	米国	Elizabeth Arden, フレグランスのライセンスブランド	815	815	-16.3%	n/a	-7.0%
54	↑ 1	Ted Baker plc	英国	Ted Baker	805	806	-1.4%	-11.2%	4.7%
55	↓ -2	Le Petit-Fils de L.-U. Chopard & Cie SA	スイス	Chopard	767 ^e	767 ^e	-22.6%	n/a	-5.8%
56	↓ -5	TOD'S SpA	イタリア	Tod's, Hogan, Fay, Roger Vivier	737	737	-30.2%	-11.3%	-13.0%
57	↓ -10	PC Jeweller Ltd.	インド	PC Jeweller, AZVA	734	745	-40.0%	1.6%	-15.0%
58	↑ 5	Canada Goose Holdings Inc.	カナダ	Canada Goose, Baffin	720	720	15.4%	15.8%	33.4%
59	↓ -1	Cole Haan, Inc.	米国	Cole Haan	720 ^e	720 ^e	4.9%	n/a	n/a
60	↔ 0	Movado Group, Inc.	米国	Concord, EBEL, Movado, Olivia Burton, MVM, 時計のライセンスブランド	701	701	3.1%	6.0%	8.2%
61	↓ -2	Brunello Cucinelli SpA	イタリア	Brunello Cucinelli	620	623	-10.5%	-5.9%	2.6%
62	↓ -1	Chow Tai Seng Jewelry Co., Ltd.	中国	Chow Tai Seng	599	736	-10.3%	19.9%	7.7%
63	↑ 8	株式会社三陽商会	日本	MACKINTOSH, Paul Stuart	541 ^e	541 ^e	0.8%	0.0%	-1.9%

1 連結収益および純利益合計に基づく純利益率。ラグジュアリー品以外の事業が占める割合がグループ収益の50%に満たない場合、これらの事業の実績が含まれる場合がある
2 年平均成長率

3 「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」レポートに掲載された2019年度のランキングからの順位の変動

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

e = 推計値

n/a = 入手不可

ne = 存在せず (合併または分割によって新設されたため)

世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100 社 (2020年度)

2020年度 のラグジュ アリー品 売上高 順位	順位の 変動 ³	企業名	本社所在国	対象ラグジュアリーブランド	2020年度の ラグジュアリー 品売上高 (100万 米ドル)	2020年度 の総収益 (100万 米ドル)	2020年度の ラグジュアリー 品売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹	2017～2020 年度の ラグジュアリー 品売上高の CAGR ²	
64	↓	-7	Inter Parfums, Inc.	米国	Lanvin、Rochas、フレグランスのライセンスブランド	539	539	-24.5%	9.3%	-3.0%
65	↑	2	Breitling SA	スイス	Breitling	511 ^e	511 ^e	-17.2%	n/a	3.7%
66	↑	6	TFG Brands (London) Limited	英国	Hobbs、Whistles、Phase Eight	495	495	-4.6%	-2.0%	15.7%
67	↓	-2	MCM Group	ドイツ	MCM	478	478	-22.4%	1.2%	1.9%
68	↓	-2	Graff Diamonds International Limited	英国	Graff	474	474	-23.0%	0.9%	-11.9%
69	↑	5	Euroitalia S.r.l.	イタリア	Reporter、Naj-Oleari、Atkinsons 1799、I Coloniali、フレグランスのライセンスブランド (Moschino、Versace、Missoni、Dsquared2)	456 ^e	456 ^e	-10.7%	n/a	4.6%
70	↑	9	Kurt Geiger Limited	英国	Kurt Geiger London、KG Kurt Geiger、Miss KG、Carvela	443	443	3.7%	9.4%	3.8%
71	↑	10	Vera Bradley, Inc.	米国	Vera Bradley	429	495	3.2%	3.1%	-4.0%
72	↑	5	Marc O'Polo AG	ドイツ	MARC O'POLO	422	422	-9.4%	0.3%	-2.2%
73	↑	9	Sociedad Textil Lonia SA	スペイン	Purificación García、ライセンスブランド (CH Carolina Herrera)	419	419	6.8%	11.1%	4.3%
74		新規	Guangdong CHJ Industry Co., Ltd. 广东潮宏基实业股份有限公司	中国	CHJ、VENTI	415	466	-7.7%	4.5%	2.0%
75	↑	1	De Rigo SpA	イタリア	Police、Lozza、Sting、アイウェアの ライセンスブランド	394	394	-22.5%	-21.5%	-7.0%
76	↑	8	Zadig & Voltaire	フランス	Zadig & Voltaire	388 ^e	388 ^e	0.0%	n/a	11.9%
77	↓	-7	Marcolin Group	イタリア	Marcolin、アイウェアのライセンスブランド	387	387	-30.1%	-16.8%	-10.2%
78	↓	-5	Tse Sui Luen Jewelry (International) Limited TSL 謝瑞麟	中国／香港	TSL 謝瑞麟	366	373	-28.6%	-3.1%	-5.3%
79	↓	-4	Zhejiang Ming Jewelry Co., Ltd. 浙江明牌珠宝股份有限公司	中国	Ming	364	364	-26.8%	-10.3%	-12.0%
80	↓	-2	Liu Jo SpA	イタリア	Liu Jo	346	355	-22.5%	2.1%	-4.1%
81	↓	-12	Furla SpA	イタリア	Furla	331	331	-42.1%	-21.2%	-16.5%
82	↓	-26	Samsonite International S.A.／Tumi ブランドのみ	米国	Tumi	322	322	-58.1%	n/a	-22.0%
83	↓	-3	S Tous SL	スペイン	Tous	320	320	-29.0%	-3.9%	-9.5%
84	↑	6	J Barbour & Sons Ltd	英国	Barbour	307	307	7.8%	11.8%	9.4%
85	↓	-2	Aeffe SpA	イタリア	Moschino、Pollini、Alberta Ferretti、Philosophy	307	319	-23.4%	-8.4%	-4.9%
86		新規	Golden Goose SpA	イタリア	Golden Goose	303 ^e	303 ^e	1.5%	n/a	23.0%
87		新規	Morellato Group	イタリア	Morellato、Sector、Philip Watch、 ライセンスブランド	284	287	n/a	9.4%	15.5%
88		新規	Sportswear Company SpA	イタリア	Stone Island	269	271	0.8%	17.6%	17.8%
89		新規	True Religion Apparel, Inc.	米国	True Religion	259 ^e	259 ^e	-11.5%	-19.5%	n/a
90	↓	-2	Fashion Box SpA	イタリア	Replay	256	267	-11.4%	1.5%	-0.1%
91	↓	-6	Franck Muller Group	スイス	Franck Muller	256 ^e	256 ^e	-25.0%	n/a	-7.2%
92		新規	Tribhovandas Bhimji Zaveri Limited	インド	tbz	255	256	2.4%	1.2%	2.1%
93	↔	0	Acne Studios Holding AB	スウェーデン	Acne Studios	246	246	-8.4%	9.0%	6.5%
94	↓	-7	Laboratoire Nuxe SA	フランス	Nuxe、Resultime	228 ^e	228 ^e	-27.3%	n/a	-3.1%
95	↓	-4	Paul Smith Group Holdings Limited	英国	Paul Smith	223	223	-17.6%	-12.2%	-1.4%
96	↓	-10	Gefin SpA	イタリア	Etro	218	222	-32.5%	-19.9%	-13.8%
97	↓	-8	Vivara Participações S.A.	ブラジル	Vivara	203	203	-10.6%	14.0%	1.7%
98		新規	Mulberry Group plc	英国	Mulberry	191	191	-10.1%	-31.1%	-3.8%
99		新規	Damiani SpA	イタリア	Damiani、Salvini、bliss、Calderoni	187	191	-1.9%	-1.0%	1.4%
100		新規	Cris Conf SpA	イタリア	Pinko	182	187	-24.2%	-5.9%	-6.9%

1 連結収益および純利益合計に基づく純利益率。ラグジュアリー品以外の事業が占める割合がグループ収益の50%に満たない場合、これらの事業の実績が含まれる場合がある
2 年平均成長率
3 「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」レポートに掲載された2019年度のランキングからの順位の変動

e = 推計値
n/a = 入手不可
ne = 存在せず (合併または分割によって新設されたため)

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

2020年度ラグジュアリー品売上高への新型コロナウイルス感染症の影響

Top 100社にランクインした企業のうち、2020年度に10%を超える売上高増加を達成したのは3社にとどまった。これらの企業のうち、Canada GooseとL'Occitaneは会計年度の期末が2020年3月であり、コロナの影響を受けたのは2020年度の第4四半期のみであった。オンラインプラットフォームであるFarfetchは、新しく取得したストリートウェアおよびスニーカーブランドのNew Guards GroupおよびStadium Goodsのオンライン販売を通じて、コロナ禍でもたらされた消費者機会を生かすことができた。

Top 100社のうち80%を超える企業が、2020年度にラグジュアリー品売上高の減少を報告した。これらの企業の商品に対する需

要が低下した主な要因は、コロナ禍によってもたらされた消費者行動の変化、強制的な店舗閉鎖、渡航禁止措置である。スイスのラグジュアリー時計メーカーであるAudemars Piguetなど供給制約に見舞われた企業は、主に一時的な工場閉鎖による生産能力の低下によって売上高が減少した。eコマースおよびデジタルマーケティングケイパビリティを既に保有していた企業は、迅速にオンラインソリューションへの転換に対応した。Patek Philippeなど、小売パートナーが自社ブランドをオンラインで販売することを初めて許可した企業もあった。一方で、少数の企業、特にRolexやChanelのファッションブランドは、引き続きオンライン販売を拒否している。

新型コロナウイルスが2020年度のラグジュアリー品売上高に及ぼした影響の主要因

会計年度の期末日	商品カテゴリー	供給	小売&トラベルリテール	eコマース&デジタル
				
 会計年度の 期末日が コロナ禍以前	カジュアル& ラウンジウェア スキンケア		生活に必要な不可欠な 小売店は営業継続 例：薬局	eコマース&デジタル マーケティング ケイパビリティが高い
 会計年度の 期末日が 2020年後半	フォーマル、ビジネス& パーティウェア 化粧品 オケーション& ウェディングジュエリー トラベル& ビジネスバッグ	工場の閉鎖 サプライチェーン の崩壊	生活に必要な不可欠では ない小売店は閉鎖 例：ファッション、 トラベルリテール	ケイパビリティが低い

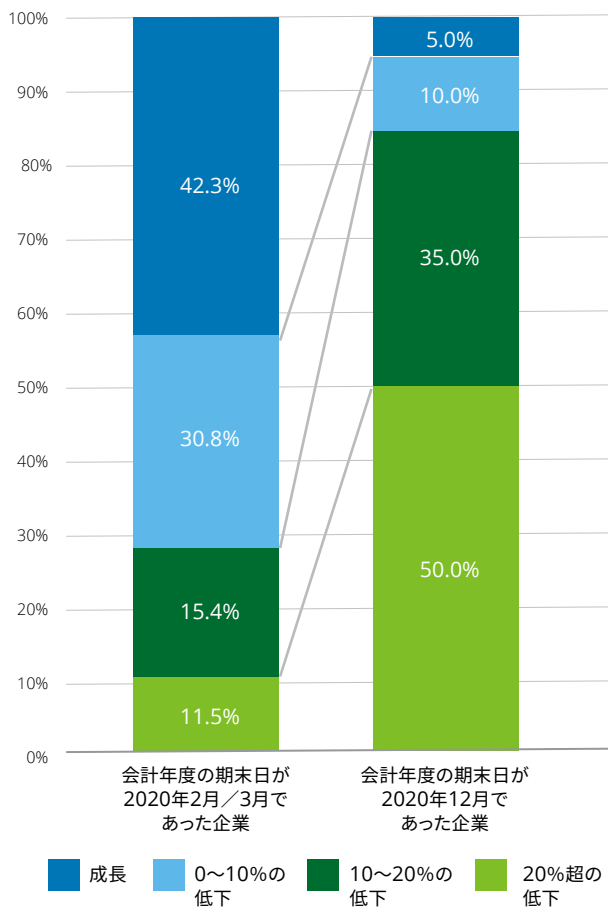
会計年度の期末日がラグジュアリー企業Top 100社の売上高および純利益率に及ぼした影響（2020年度）

2020年1～2月にコロナ禍によるロックダウンが中国で始まり、3月後半までには欧米諸国の大部分に広がった¹⁰⁰。年初に2020年度会計年度の期末日（FYE）を迎えた企業がコロナ禍の影響を受けたのは、第4四半期のみだった。一方、2020年末に財務報告を行った企業は、ほぼ通年にわたって業績にコロナの影響が及んだ。（Top 100社のランキングは、各社の2020年度のラグジュアリー

品連結売上高に基づいている。本レポートでは、2020年度を2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末を迎えた会計年度と定義する。）

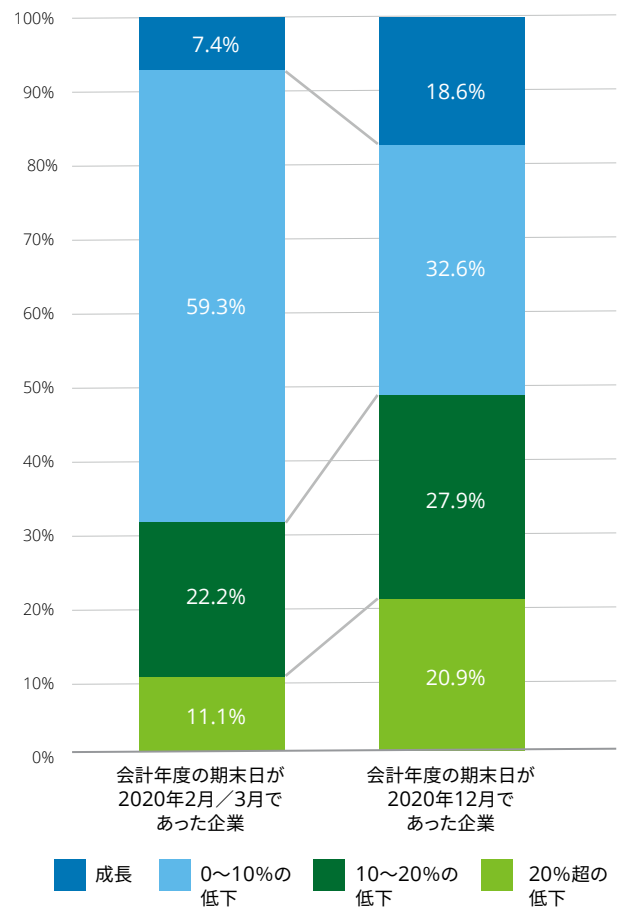
Top 100社の大部分は、会計年度の期末日を2月／3月（27社）または12月（60社）のいずれかとしている。これら2つのグループの企業の業績を分析すると、コロナ禍の影響に差異があることがわかる。

コロナがラグジュアリー品売上高の前年度比成長率に及ぼした影響（会計年度の期末日別）（2020年度）



会計年度の期末日が2020年2月／3月であった企業の42.3%が、前年度からの成長を報告した一方、会計年度の期末日が2020年12月であった企業では、ラグジュアリー品売上高を伸ばした企業は5%にとどまった。会計年度の期末日が2020年12月であった企業の85%が、2桁台の売上高減少を記録した。純利益率も影響を受けたが、企業は財務状態を保持するために迅速な対応を見せたため、その影響の程度は小さい。会計年度の期末日が2020年2月／3月であった企業の約67%がプラスの純利益を報告した。これに対し、会計年度の期末日が2020年12月であった企業では、プラスの純利益を報告したのは51.2%であった。

コロナが純利益率に及ぼした影響（会計年度の期末日別）（2020年度）



会計年度の期末日が2020年12月であった企業で、2桁台の損失を報告した企業は2倍近くに及んだ。純利益率への影響が小さく抑えられた要因の1つとして、会計年度の期末日が2020年12月であったグループに、Top 10社の中でも非常に高い利益を上げた企業4社、LVMH、Kering、ChanelおよびHermèsが含まれていたことが挙げられる。これらの超高利益企業4社が、2020年度のTop 100社の純利益合計の83%超を占めた。

ケーススタディ：コロナ禍がラグジュアリー企業に及ぼした影響

Farfetch

新たにランクインしたFarfetchは、自社およびライセンスのラグジュアリー品ブランドを通じて、2020年度のTop 100社の中で最大の売上高成長を達成した。主に2018年から2019年にかけて実行されたNew Guards Group¹⁰¹とStadium Goods¹⁰²の買収やラグジュアリーカジュアルウェアに対する消費者需要の増加に伴い、売上高は2倍以上の伸びを見せた。同社はまた、ラグジュアリーeコマースのスペシャリストとして、コロナ禍によって推し進められたオンラインショッピングへの転換に対応できたことも成長に繋がった。

Canada Goose

Canada Gooseの会計年度の期末日が2020年3月末であったことは、2020年度の売上高成長に関して同社がコロナ禍から受けた影響が他のラグジュアリー企業よりも小さかったことを意味する。2020年度第3～4四半期におけるコロナ禍の世界的影響や香港での政治的混乱にも関わらず、新規小売店舗に牽引され、D2C収益は22%増加した。コロナ禍の混乱に起因するパートナー事業への卸売出荷量の減少は、第4四半期を通して激化した。

SamsoniteのTumiブランド

SamsoniteのラグジュアリーブランドであるTumiは、2020年度のTop 100社の中で売上高の減少率が最も大きかった。コロナが旅行関連の消費者需要、トラベルリテール、その他の店舗閉鎖に影響を及ぼしたことに起因して、同ブランドのトラベルビジネスおよびライフスタイルバッグやスーツケースの売上高は58%減少した。

Hugo Boss

小売店の閉鎖やフォーマルウェアに対する需要の低下に伴い、Hugo Bossの2020年度の売上高は32.5%減少した。平均すると、世界の1,000を超える自社販売拠点の約20%が、2020年に閉鎖した。オンライン事業の業績は非常に好調で、為替調整後売上高を49%増とした。コロナ禍初期に卸売企業が慎重な発注を行ったことで、特に欧州および米国のパートナー企業への納品が減少した。HUGOとBOSSのいずれにおいても、カジュアルウェア商品がフォーマルウェアよりも非常に好調な業績を上げた。これは、コロナ禍で世界的にカジュアル化の動きが加速化したことを反映している。

The Swatch Group

2020年度の大半を通して、Swatch Groupの売上高は主に小売店の閉鎖や供給の混乱によって苦戦した。eコマースでの70%の伸びは従来の小売での売上高減少を相殺するには至らず、グループ全体の売上高は33%減少した。同グループは384店舗を閉鎖し、生産拠点の閉鎖は生産能力の低下を引き起こした。2020年後半にかけて生産は徐々に増やされたが、計画によるとコロナ以前の生産能力に回復するのは2021年上半期となる。

ラグジュアリーeコマース：転換点を越えて

今世紀の大半にわたって、大手ラグジュアリーブランドのオーナーの多くは、自社の（主にモノブランドの）プティックやマルチブランドのサードパーティ小売企業からなる実店舗ネットワークに依存し、オンライン販売を拒否してきた。オンライン販売への抵抗には次のような要因がある。

- ブランドのラグジュアリーアイデンティティを定義する要素、すなわちエクスクルーシブ性、クラフトマンシップおよび真正性、カスタマーサービスおよびデリバリー、一貫性のあるラグジュアリー顧客体験およびメッセージに対するコントロールを保持したいという望み
- スキルと経験および必要となる多額の継続的投資のどちらの観点からも、これらの要素をオンラインで提供するためのケイパビリティの欠如

大手ラグジュアリー企業の間でデジタルマーケティングが急成長を見せているのに比べ、ラグジュアリーeコマースの成長ペースははるかに遅い。しかしながら、2020年は、ラグジュアリーeコマースが転換点を越え、グローバルラグジュアリー企業のオムニチャネル流通戦略に必要な不可欠な要素になったともいえる破壊的な1年となった。

本セクションでは、ラグジュアリーeコマースのビジネスモデル、キープレイヤー、パートナーシップの事例およびビジネス環境における特筆すべき変化について概要を紹介する。

ラグジュアリーeコマース戦略の変革の主な推進要因

- ラグジュアリーeコマースに対する消費者需要の拡大
 - コロナ禍によって急速に加速化されたeコマースの成長
 - ラグジュアリー品の売上における若年層消費者（ミレニアル世代およびZ世代）の重要性拡大
- 世界のラグジュアリー品売上高における中国の急激なシェア拡大およびその他の新たな地理的機会
- 高品質かつフレキシブルで信頼性が高く、ブランドを中心としたeコマースビジネスモデルを実現する、主要ラグジュアリーeコマースプレイヤー（およびWeChatミニプログラムなどのソーシャルメディアプロバイダー）とのパートナーシップ

ラグジュアリーeコマースのビジネスモデル

ラグジュアリーブランドは、様々なビジネスモデルを通して消費者へのオンライン販売を行っている。

ラグジュアリーeコマースのモデル		例
ビューアプレイの マルチブランドネット小売、 マーケットプレイス、 オンライン卸売、 オンラインショッピングモール	広範なラグジュアリーブランドを販売する マルチブランドのオンラインショップ 主要プレイヤーはフルフィルメント、テクノロジー、 ロジスティクス、決済、顧客分析などのサービス も提供しており、在庫を保有するプレイヤーも少 数存在する	Farfetch NET-A-PORTER Tmall Luxury Pavilion JD.com Luxury Amazon Luxury Stores
ビューアプレイの スペシャリストマルチブランド eコマースサイト	ラグジュアリーブランドに特化したマルチブランド のオンラインショップ（マーケットプレイスが大部 分を占める） スペシャリストショップには次のような種類がある。 • ニッチ：特定のラグジュアリー商品カテゴリー、 消費者および／または地域にフォーカス • ディスカウントサイト：フラッシュセール、アウト レットなどのディスカウント • 中古ラグジュアリー品の再販：サステナビリティ を求める消費者の声の高まりに各企業が対応す る中で成長を遂げている領域 • レンタル	LVMHのSephora Veepee Rue La La/Gilt The RealReal SSENSE RichemontのWatchfinder Rent the Runway
モノブランドeコマースサイト	主要ラグジュアリーブランドのオーナーが所有 および運営	louisvuitton.com gucci.com
マルチブランドeコマースサイト	主要ラグジュアリーブランド企業が所有 および運営（このモデルを取る企業は少ない）	LVMHの24s.com
高級百貨店の マルチブランドeコマースサイト	「実店舗の」高級百貨店のeコマース	bergdorfgoodman.com selfridges.com

WeChatミニプログラム

メッセージアプリであるWeChatのミニプログラムは「アプリ内
のアプリ」と捉えることができる。ミニプログラムはデジタルマー
ケティングとeコマースを結び付けるもので、オンライン体験と
オフライン体験の融合を実現する要素となる。ラグジュアリーブ
ランドが独自の、またはホストされたD2Ceコマースサイトを
持っている場合、これらのミニプログラムを使えば、消費者は
WeChat上のブランドのデジタルマーケティングコンテンツ（広
告キャンペーン、プロモーション、新商品の発売、パーソナライ
ゼーション、AR／VRツールなど）をクリックすることで、直接こ
れらのサイトを訪問することができる。ミニプログラムは、

WeChatが提供する通知サービスを通して、支払い、注文内容、
配達をユーザーに再通知する。また、WeChatを利用すれば、
企業側もはるかに容易にブランドコミュニケーションを行うこと
ができる。

ラグジュアリーブランド企業が受ける恩恵には、WeChatから
消費者が直接誘導されること、迅速かつ低コストで開発できる
こと、「利用手数料」がかからないこと、WeChatミニプログラ
ムのデータモニタリングツールから顧客インサイトを得られるこ
となどがある。

大手ラグジュアリーeコマースプレイヤー

大手ラグジュアリーeコマースプレイヤーは、他のプレイヤーを引き離しつつある。**Farfetch**と(Richemont傘下の)**YOOX NET-A-PORTER Group**が主に欧米市場で成長を遂げたのに対し、**Alibaba**の**Tmall Luxury Pavilion**は中国やアジア市場を牽引

するプレイヤーである。これらのプレイヤーは、マルチブランドのマーケットプレイスの提供やモノブランドのeコマースサイトのホスティングにおいて比類のない専門性を有しており、中古品販売や買取などの他の領域でも革新性を有している。

Farfetch

Farfetchは、クリエイターやキュレーター、消費者を繋ぐ、ラグジュアリーファッション業界のリーディンググローバルプラットフォームを自称する。創設者のJosé Nevesは、Farfetchはブランドや小売店舗を競合相手ではなくパートナーと見なし、全てのクライアントが成長を遂げるeコマースオポチュニティの一翼を担えるように積極的に支援すると述べている。FarfetchはGucciやVersaceなどの主要ラグジュアリーブランドを取り扱うだけでなく、世界中の数多くの小規模ブティックのラグジュアリーファッションやジュエリーの小売も行っている。同社はブランドに対して販売手数料を請求し、また小売店がFarfetchにオーダー fulfillment を依頼する場合、追加手数料を請求する。Farfetch マーケットプレイスは、190を超える国の顧客と50を超える国の約1,300のブランド、ブティック、百貨店の商品を繋ぐ¹⁰³。

Farfetchの目標は、世界のラグジュアリー品を販売することから、自社のラグジュアリーブランド(2019年にNew Guards Groupを買収)を販売し、ラグジュアリー企業やブランドに付

加的サービスを提供することに拡大された。Farfetch Platform Solutions (FPS) によって、企業はFarfetchマーケットプレイスと同様のケイパビリティや規模を手に入れることができる。このフレキシブルなフロントエンドのプロダクトスイートを利用すれば、企業は独自のブランドウェブサイトやアプリを運営でき、ミニプログラムを使ってマーケティングキャンペーンを実行し、中国の大手ソーシャルメディアプラットフォームであるWeChat上で商品を直接販売できる。バックエンドのインフラストラクチャによって、小売店舗やブランドは、モノブランドの店舗だけでなく流通ネットワークの他のサプライヤーの店舗内および倉庫の在庫状況をウェブサイトと同期でき、店舗受取や返品の手配が円滑化される。

Farfetchは2020年度のGMV(流通取引総額)を前年度比48.9%増、調整後収益を前年度比63.6%増とし、好調な成長を遂げている。この成長は、47.3%の収益増を見せた同社のDigital Platform ServicesおよびNew Guardsブランドの買収に牽引されるものである¹⁰⁴。

YOOX NET-A-PORTER Group (YNAP)

YNAPはオンラインラグジュアリー&ファッションの世界リーダーを自称する。同社はラグジュアリーeコマースのパイオニアであった。YOOXはオフシーズンの最高級ファッションを販売するオンライン小売として2000年に立ち上げられた。2015年に最新シーズンの商品を定価で扱う英国のラグジュアリーeコマースサイト、NET-A-PORTER(創設者Natalie Massenet)と統合し、2018年に大手ラグジュアリー企業であるRichemontがYNAP Groupの完全支配権を獲得した。マルチブランドのオンラインストアであるNET-A-PORTER、MR PORTER、YOOX、THE OUTNETは、ラグジュアリーブランドとeコマースサイトをホストするパートナーシップを結ぶオンラインフラッグシップストア部門と並んでエコシステム内で連携されている。これらの事業を合わせると、180の国にわたってラグジュアリー顧客へのサービス提供が行われている。

YNAPの成長ペースは、FarfetchやTmall Luxuryと比べると遅い。Richemontのオンライン流通部門(YNAP、およびラグジュアリー時計の再販企業であるWatchfinder & Co.からの少額の収益)は、2020年3月を年度末とする年度に15%の収益成長を達成したが、コロナ禍による広範囲での流通センター閉鎖の影響を反映し、2021年3月を年度末とする年度の売上高を9%減の21億9,700万ユーロとした。

Tmall Luxury

Tmall Luxury Pavilionは、AlibabaのTmallサイト上の招待制ラグジュアリープラットフォームであり、同プラットフォームを利用する中国の消費者7億7,900万人以上にラグジュアリー品を提供している。その半数近くを占めるのは29歳未満のユーザーである。Alibabaは、同プラットフォームはオンライン環境でもエクスクルーシブ性を維持したいというラグジュアリー業界の要求に応えるために作られたものだとして述べている。これはブランドがパーソナリゼされた体験やサービスを提供することを可能にする包括的プラットフォームである。そのような体験やサービスには、パーソナリゼされたホームページ、カスタムメイドのブランドページ、お勧め商品、エクスクルーシブなVIPボーナスや特典だけでなく、仮想現実や拡張現実といった技術が含まれる。

Tmall Luxury Pavilionは2017年の立ち上げ当初、ValentinoやBottega Venetaといった数種の大手ラグジュアリーブランドを取り扱っていたが、2020年までに世界中の200を超える大手ラグジュアリーブランドやプレミアムブランドのファッション、化粧品、ジュエリー、時計、自動車を取り扱うようになった。Tmall Luxuryは毎年、大手ラグジュアリー企業と共同事業計画を策定している。例えば、Estée Lauderはプライシングやプロモーションのコントロールを徹底するため、中国国内では4〜5年にわたってTmallで独占的なeコマース運営を行った。BurberryとCartierも同様の独占パートナーシップモデルに倣った。Tmallは2020年に新しいアウトレットプラットフォームであるLuxury Sohoを立ち上げ、これによりブランドはオフシーズン商品や過剰品の販売をオンラインで管理できるようになった。

Tmallは、Luxury PavilionのGMVや収益を公表していないが、Luxury Pavilionの売上高は2020年に130〜140%の伸びを、2021年1〜3月の四半期で前年度比159%の伸びを見せたと述べている。

JD.com Luxury

中国国内のeコマースにおいてAlibabaの主なライバルであるJD.comは、中国のラグジュアリー消費者獲得競争でTmall Luxuryに後れを取っている。JD.comはこれまで、家電製品、コンピュータ、テレコミュニケーション分野での強みを基に成長してきたが、アクティブユーザー数はTmallよりも著しく少ない。JD.comは2017年6月にFarfetchに3億9,700万米ドルの投資を行い、Farfetchの大株主の1つとなり、ラグジュアリーeコマースの競争に参入した。JD.comとFarfetchはマーケティング、ロジスティクス、テクノロジーソリューションにおいてパートナーシップを結び、中国でブランド構築を図っている。JD.comは2017年10月にラグジュアリープラットフォームであるToplifeを立ち上げた。2019年、JD.comはToplifeをFarfetch Chinaに5,000万米ドルで売却し、同社の既存の中国事業との統合を図った。FarfetchはJD.com上でデジタルフラッグシップストアをオープンした¹⁰⁵。この戦略的パートナーシップは成功を収めず、Farfetchは2019年9月に中国でのラグジュアリーパートナーシップ事業をAlibabaのTmall Luxuryに移管した。（後述の「Luxury New Retailアライアンス」を参照されたい。）JD.comは引き続きFarfetchの株式を保有しているが、JD.com上のFarfetchストアは2020年末をもって閉鎖された。

JD.comの現在のラグジュアリーeコマース事業拡大戦略には、主要ブランドとのパートナーシップや、消費者をブランドの公式WeChatミニプログラムにリダイレクトする新しいページが含まれている。2021年、同社は世界最大のラグジュアリーブランドであるLouis Vuittonとパートナーシップを開始した¹⁰⁶。JD.comはカスタムメイドのLouis Vuittonブランドページをホストする予定であり、このページは購買およびデジタルマーケティングコンテンツを備えたLouis Vuittonの公式WeChatミニプログラムに消費者をリダイレクトするものである。LVMHの美容ブランドであるGuerlainとGivenchyもJD.com上で公式フラッグシップストアを立ち上げ、Estée Lauderなど中国の消費者に人気の高い他的高级美容ブランドもJD.comに再出店した。

2021年9月、中国はeコマース企業に対して独占禁止規則を発行した。これにより、ラグジュアリーブランドはTmallとJD.comのeコマースプラットフォームのどちらともパートナーシップを結べるようになった。

Amazon Luxury Stores

Amazonは何年にもわたって、ラグジュアリーeコマース市場での足掛かりの確保に苦戦してきた。ラグジュアリーブランドは、ブランドを中心としたエクスクルーシブ性の欠如や模倣品問題の可能性を挙げ、同社のeコマースプラットフォームを避けてきた。

2020年、AmazonはAmazon Luxury Storesを立ち上げた¹⁰⁷。新しいLuxury Storesアプリは紹介制で、厳選されたAmazon Prime会員だけが利用できる。

Amazonは購入されたブランド品の正真性を保証し、迅速な無料配送を提供する。コロナ禍によって百貨店への販路が閉鎖したり、注文がキャンセルされたりしたインディペンデントデザイナーの作品を展示するため、米国と欧州で2つの期間限定特別ストアフロント（2020年5～10月の期間でオープン）が立ち上げられた。立ち上げ当初、Amazon Luxury StoresのブランドパートナーはOscar de la Rentaだけであった。その後、複数のブランドが追加された。

中国のラグジュアリーeコマースパートナーシップ

2019年から2021年の期間に、大手グローバルラグジュアリーeコマースの各グループは、相互間および大手グローバルラグジュアリー企業との数多くのパートナーシップを通して、中国との相関関係を大幅に強めてきた。

NET-A-PORTERは2019年9月にTmall Luxury Pavilion上でサービス展開を開始し¹⁰⁸、Chloé、Cartier、Piaget、Montblanc、Van Cleef & ArpelsなどのRichemontブランドだけでなく、Brunello Cucinelli、Balmain、Jimmy Choo、Tom Fordを含む130を超えるメンズおよびレディース向けラグジュアリーブランドやデザイナーブランドを提供している。同ストアの立ち上げは、Alibaba（持分比率49%）とYOOX NET-A-PORTER（同51%）のジョイントベンチャーであるFeng Maoの運営開始を意味した。このパートナーシップでは、Alibabaがマーケティング、決済、テクノロジーインフラストラクチャに関するリソースと専門知識を提供するのに対し、Richemontは子会社のYOOX NET-A-PORTER Groupを通じて大手ラグジュアリーブランドとの強固な関係性を活用する。

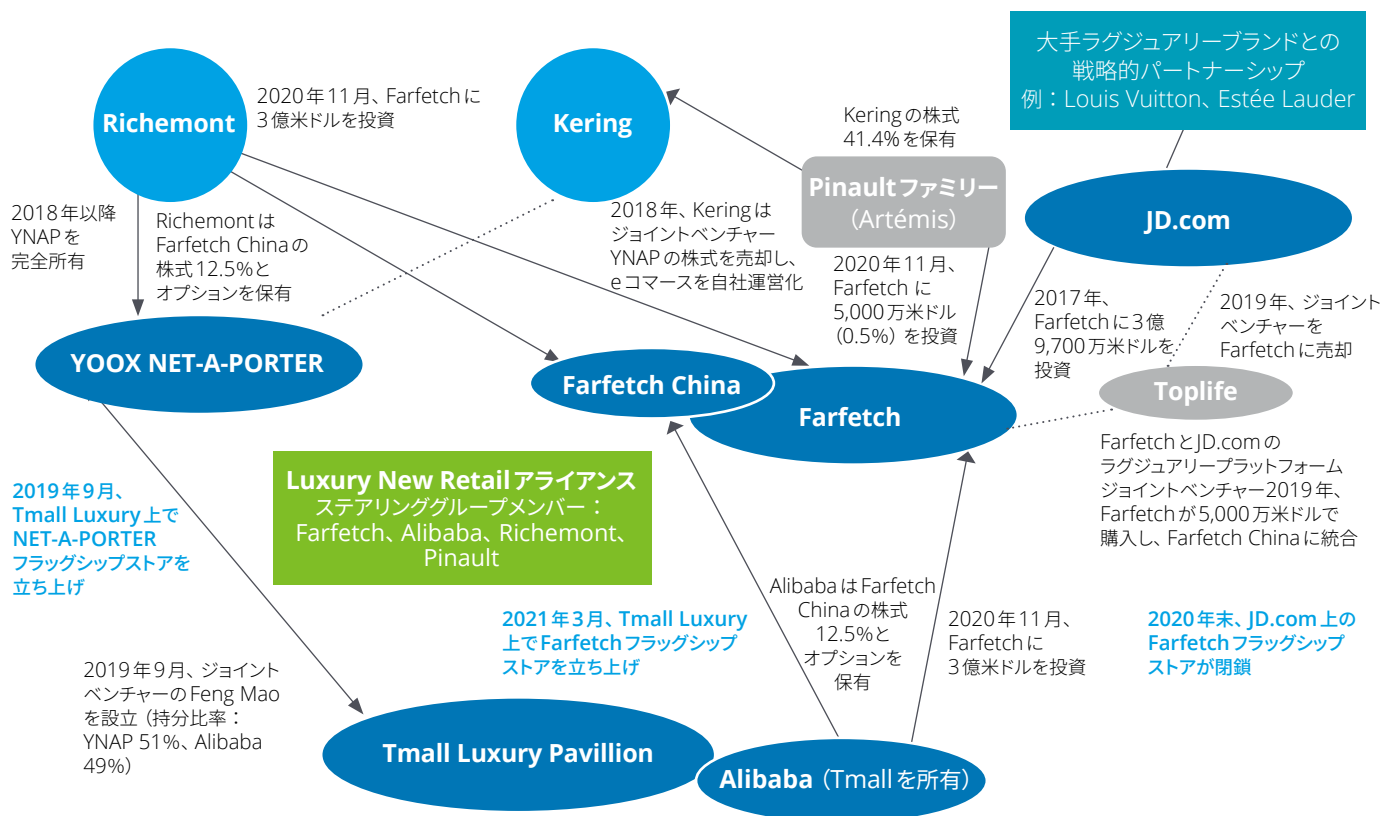
Farfetchは2021年3月にLuxury Pavilionにストアフロントを立ち上げ、50を超える国の約3,500のブランドを取り扱っている¹⁰⁹。Tmall Luxury Pavilionのホームページ上でプレミアムバナーが常時表示されるだけでなく、5つのメインナビゲーションボタンの1つとしても表示され、このストアフロントは人目を引くものである。また、同社はLuxury SohoとAlibabaのクロスボーダーマーケットプレイスであるTmall Globalでもストア立ち上げを行っている。

Luxury New Retail アライアンス^{110, 111}

FarfetchのLuxury Pavilionの立ち上げは、2020年11月に結成されたLuxury New Retail（LNR）と呼ばれるAlibaba、Farfetch、Richemont間のアライアンスの一環だった。このアライアンスは、グローバルのラグジュアリー小売業界のデジタル化を牽引することを目的としている。François-Henri Pinaultも、Pinaultファミリーが支配権を有する持株会社Artémisを通してこのアライアンスに参画している。ArtémisはKeringの株式を41.4%保有する企業である。このイニシアチブはラグジュアリー企業のニーズに応えるため、FarfetchとAlibabaの「最先端」オムニチャネル小売テクノロジーを活用する。これには、Farfetchが提供する一連のエンタープライズソリューションが含まれる。RichemontはAlibabaとの既存のジョイントベンチャーを足場に、同社のブランドが持つラグジュアリー小売の専門性やYOOX NET-A-PORTERの深いブランドパートナーシップ、専門的なキュレーション、顧客対応を提供し、進展を図っている。LNRによって、Tmall Luxury Pavilion上でFarfetchまたはNET-A-PORTERのマルチブランドストアフロントを介してか、ホスティングされた自社のモノブランドサイトを通してかいずれかの方法で、ラグジュアリーブランドは中国のラグジュアリー顧客にアクセスすることが可能になると3社は共同で述べた。

この成長はアライアンスメンバーによるFarfetchへの投資に支えられている。AlibabaとRichemontの各社はFarfetchに3億米ドルの投資を行い、Farfetch Chinaと呼ばれる新規ジョイントベンチャーにもさらに2億5,000万米ドルを投資した。両社は同中国企業の株式25%を保有し、約3年後に株式24%を追加購入するオプションを有することになる。Pinaultファミリーもまた、5,000万米ドルを投入し、Farfetchの持分を増やした。RichemontのJohann Rupert会長とFrançois-Henri PinaultもFarfetchとAlibabaと並び、創設メンバーとしてLNRステアリンググループに加わった。

中国のラグジュアリーeコマース：パートナーシップネットワーク



大手グローバルラグジュアリー企業のeコマース戦略への影響

精緻化が進むeコマースエコシステムやパートナーシップの普及によって、ラグジュアリー企業の多くは、無理のないコストで、ブランドのデジタルマーケティングやプライシング、そしてクライアントとの購買関係に対して、各社が必要とするコントロールを維持することができる。さらに、これにより、多くのリーディングプレイヤーは、自社が直接運営するまたは主要ラグジュアリーeコマースプラットフォームにホスティングされているモノブランドサイトを通してeコマース事業を拡大できる。しかしながら、KeringのチーフクライアントアンドデジタルオフィサーであるGrégory Bouttéは、複数のプラットフォームにわたって世界規模で影響力のあるソーシャルメディアおよびeコマース戦略を構築するのは困難で、必要となる多額の投資を行えるのは大手ラグジュアリー企業やブランドに限られると指摘している。

一般的に、eコマース運営を自社で行うために必要な資金がない小規模のプレイヤーは、大手マルチブランドラグジュアリーeコマースプラットフォームとパートナーシップを結んでいる。中国およびインドの主要ジュエリー企業といった垂直統合型のラグジュアリー品小売企業は、小売ネットワークを活用して市場で自社運営のeコマースを展開しているが、特にクロスボーダーのeコマースにおいて大手eコマースを併用して利用する場合もある。

少数の大手ラグジュアリー企業（特にRolexの時計、Chanelのファッション事業）は、デジタルマーケティングに注力し、オンラインコンテンツを提供しているが、依然として特定のブランドや商品カテゴリーに関しては最終的な顧客購買体験は常に実店舗で提供されるべきだと考えている。

地域別の動向

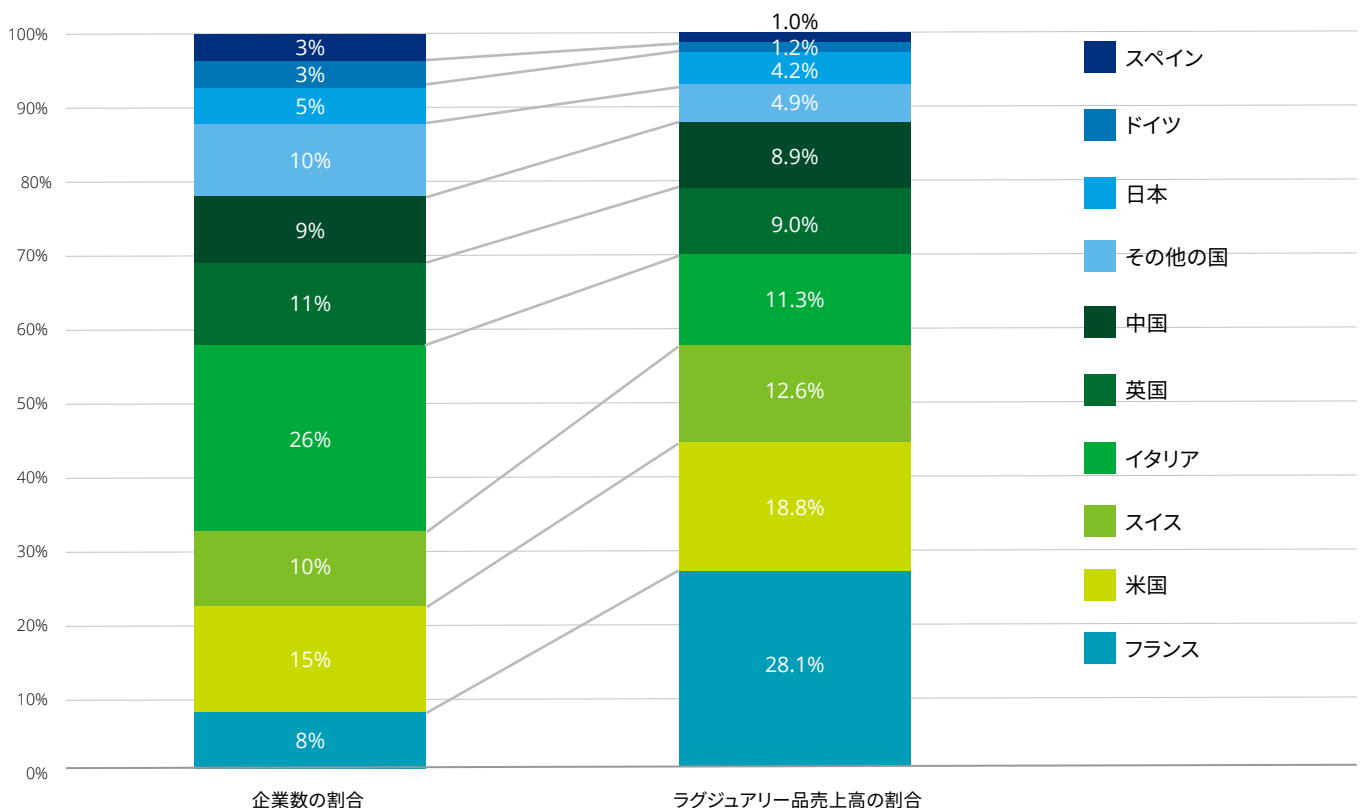
ラグジュアリー企業の本拠地が欧州、米国、アジアの主要市場に集中していることから、この地理的分析では個々の国に絞り込み、各企業が本社を置く国ごとに分類している。そのため、ラグジュアリー品売上高の多くを占める国とは必ずしも一致していない。

多くの企業が本社所在国以外からも売上を上げているが、この分析では、各企業の売上高の100%がその企業の本社所在国で得られたものと見なしている。また、この分析は、当該調査でのTop 100社を対象にしたものである。

分析の対象は以下の9カ国である。

- 中国（香港特別行政区を含む）
- フランス
- ドイツ
- イタリア
- 日本
- スペイン
- スイス
- 米国
- 英国

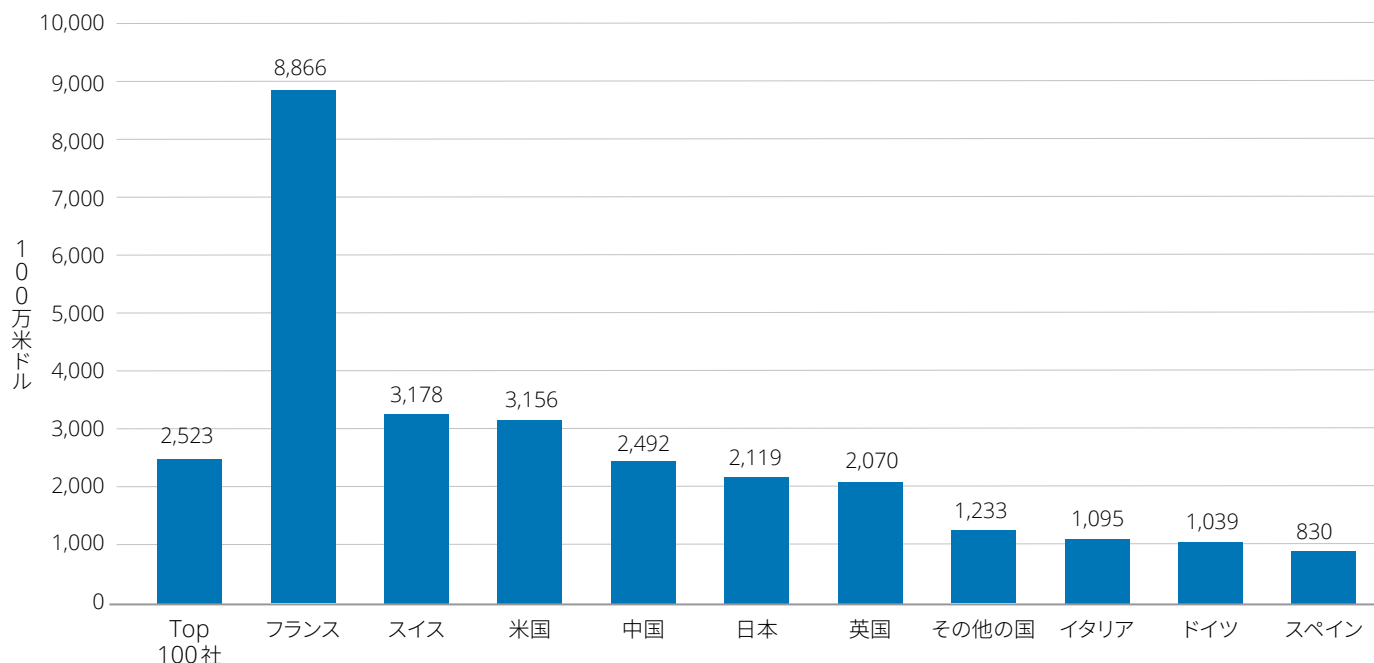
国別のTop 100社シェア（2020年度）



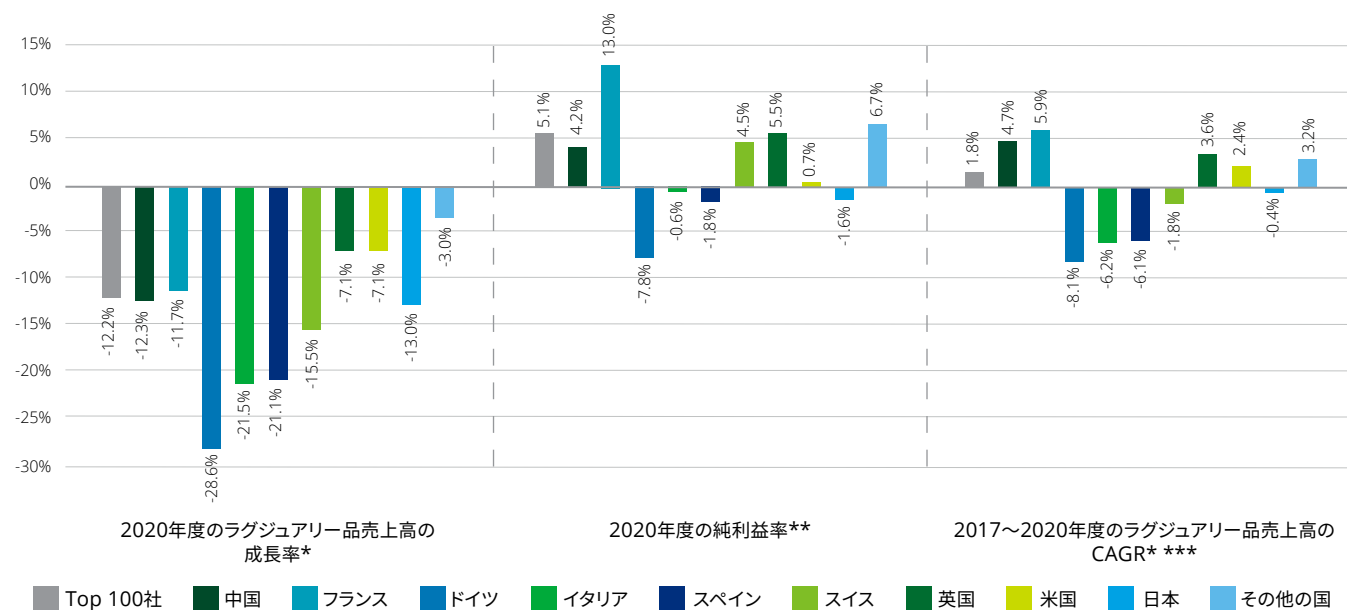
Top 100社各社の本社所在国に基づく

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

ラグジュアリー品売上高を指標とした国別平均企業規模（100万米ドル）（2020年度）



国別業績（2020年度）



* 為替調整後の売上高加重平均

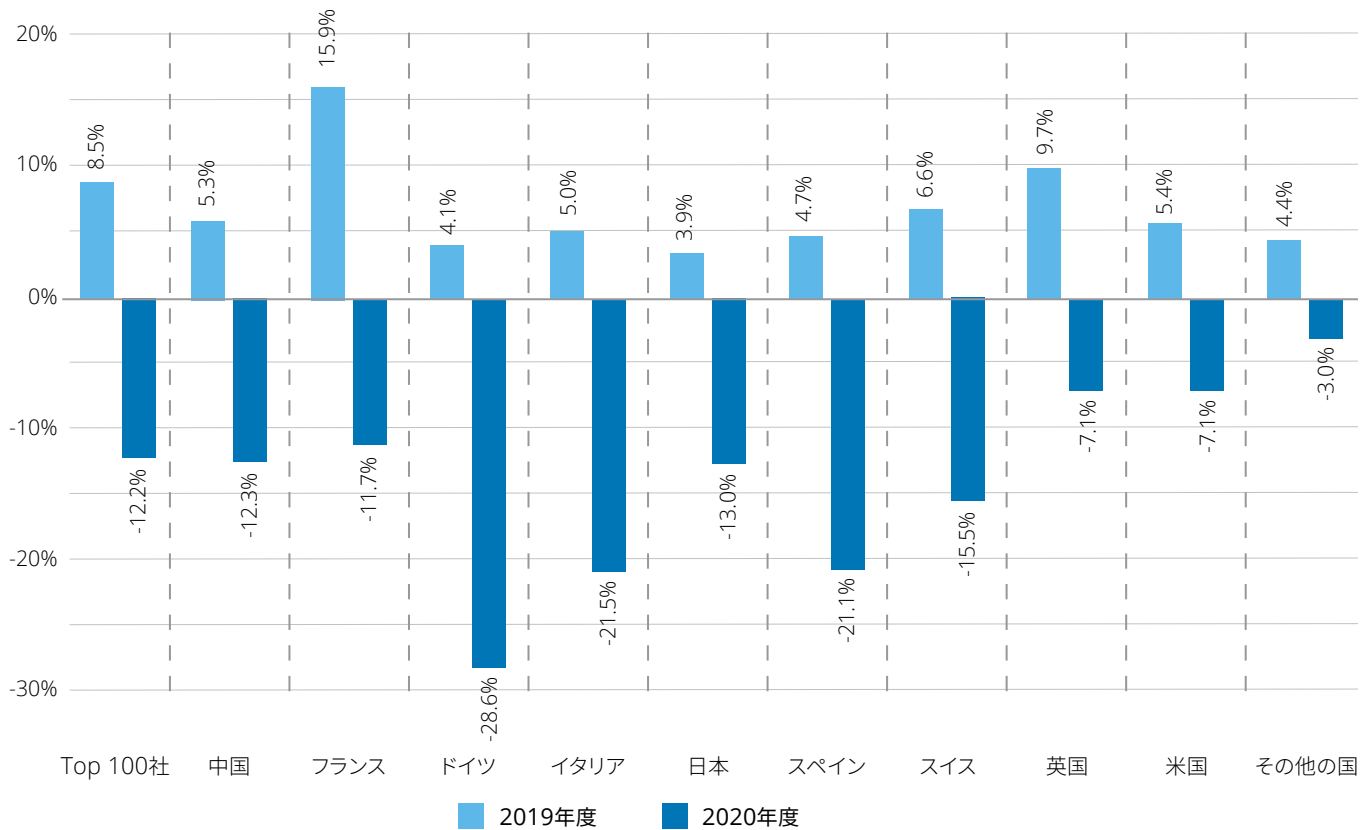
** 売上高加重平均

*** 年平均成長率

スイス：純利益率は2社のデータに基づく

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

Top 100社の国別ラグジュアリー品売上高前年度比成長率* (2019年度および2020年度)



* 為替調整後の売上高加重平均

米国企業の True Religion は2019年度の成長率計算から除外 (2018年度の比較対象データが入手不可のため)

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Luxury Goods 2021. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

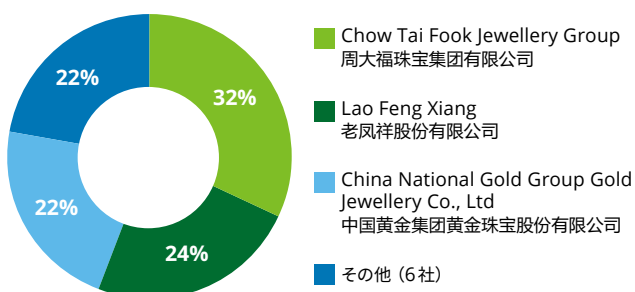
各国の商品カテゴリー別企業数の割合 (2020年度)

	衣料品・靴	バッグ・アクセサリ	化粧品・香水	ジュエリー・時計	複合ラグジュアリー
中国				100%	
フランス	25%		38%		38%
ドイツ	67%	33%			
イタリア	62%	19%	4%	8%	8%
スペイン	33%		33%	33%	
スイス				100%	
英国	55%	9%		9%	27%
米国	27%	13%	27%	20%	13%
日本	40%		60%		
その他の国	20%		10%	70%	
Top 100社	35%	9%	13%	33%	10%

イタリアがラグジュアリー企業Top 100社の企業数シェアを、中国がラグジュアリー品売上高シェアを伸ばす

コロナ禍の影響を受けて、2020年度は、全ての国でラグジュアリー企業Top 100社のラグジュアリー品売上高の前年度比成長率が急落した。しかしながら、ドイツに拠点を置く企業の28.6%減から「その他の国」（本レポートの分析対象となった9カ国以外の国）に拠点を置く企業の3.0%減まで、その減少率は異なる。英国および米国に拠点を置く企業の減少率も、Top 100社平均の12.2%を下回った。売上高の減少に関わらず、いくつかの国ではプラスの利益を維持した企業があった。フランスの企業は2020年度に13.0%という素晴らしい純利益率を達成した。英国および「その他の国」の企業も全体として、Top 100社平均の5.1%を上回る純利益率を達成した。ドイツ、スペイン、日本、イタリアの各地域は全体として純損失を報告した。

中国におけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア (2020年度)

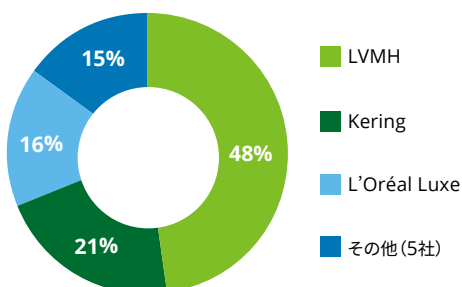


中国

中国に拠点を置く企業は、Top 100社のラグジュアリー品売上高に占める割合を昨年のレポートから1.8ポイント伸ばした。2020年度は、2021年2月にIPOを実施したChina National Gold Group Gold Jewellery Co.とGuangdong CHJ Industry Co.の2社の中国企業が新たにランクインを果たした。9社全てが垂直統合型のジュエリー企業で、同商品セクターにおける中国の重要性を反映している。これらの企業は2020年度のラグジュアリー品売上収益について、Top 100社全体と同水準の前年度比12.3%減を報告した。

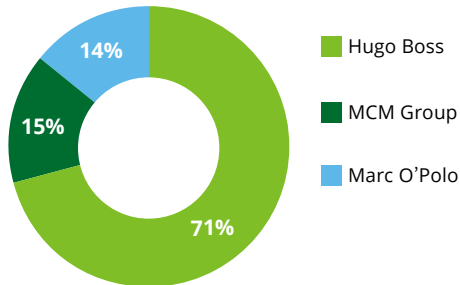
2020年度にラグジュアリー品売上高を伸ばすことに成功した企業はLao Feng Xiangのみであった。コロナ禍だけでなく、金製品の小売需要の勢いを弱めた国際的な金価格の高騰、観光や現地顧客売上高に影響を及ぼす不安定な社会情勢や地域経済の収縮に伴う香港特別行政区での業績の低迷によって、中国企業9社中7社は2桁台の落ち込みとなった。それに関わらず、上位7社はプラスの利益を維持した。純利益率を昨年のレポートから1.7ポイント下げ、4.2%とした。複合企業のFosun Internationalの子会社である中国のFosun Fashion Groupは、Wolford、Lanvin、傘下のYuyuanのジュエリー&ファッション事業を含むラグジュアリーブランドのポートフォリオ拡大を継続し、2021年6月にSergio Rossiを買収した¹¹²。残念ながら、Fosunはラグジュアリー品売上高を公表していないため、本レポートの対象からは除外された。

フランスにおけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア (2020年度)



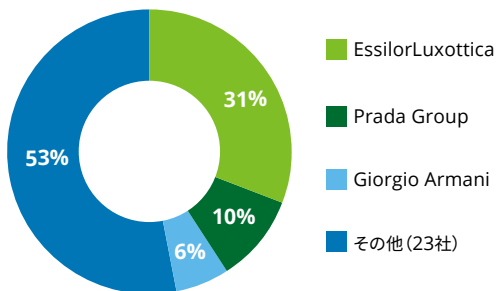
フランス

フランスに拠点を置く8社は、Top 100社のラグジュアリー品売上高に占める割合を28.1%とし、最大のシェアを維持した。Top 10社中4社がフランスを本拠地としており、そのうち3社は複合ラグジュアリー企業のLVMH、Kering、Hermès、残りの1社は化粧品・香水カテゴリーのリーディング企業であるL'Oréal Luxeである。フランス企業の平均企業規模は89億米ドルで、Top 100社平均の3倍を上回る。フランスは、純利益を報告した4社のうち、LVMH、Kering、Hermèsの3社が2桁台の純利益率を記録したことに牽引されて、13.0%と最も高い純利益率を上げた。また、フランスは、SMCPやNuxeだけでなくLVMHやKeringといったリーディング企業でも、ラグジュアリー品売上高が2桁台の減少を見せ、全ての企業において2020年度の売上高が前年度よりも減少したことにより、3年間CAGRが2019年度から10ポイント近く低い5.9%を記録したが、これは全ての国の中で最も優れた業績となった。

ドイツにおけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア
(2020年度)

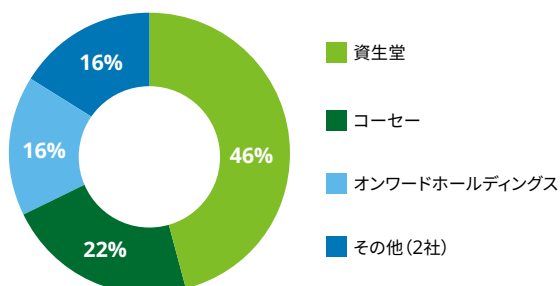
ドイツ

Hugo Bossは、引き続き群を抜いてドイツ最大のラグジュアリー企業である。Marc Cain、Falke、Gerhard D. Wempeは2020年度のデータが欠損していたため、本レポートの対象からは除外された。ドイツのラグジュアリーバッグブランドであるMCMは、前年度までは、親会社が韓国に拠点を置いていたことから、「その他の国」に含まれていたが、本レポートからドイツの分析対象に含まれている。ドイツ企業は、2020年度のラグジュアリー品売上高について、全ての国の中で最大の減少（前年度比28.6%減）を報告した。Hugo Bossは主に一時的な店舗閉鎖や、またフォーマルウェア商品よりもカジュアルウェア商品の業績が著しく好調だったことも伴い、売上高を33%減とした。同社の中国本土での売上高が5%の伸びを見せたことで、他の地域での売上高減少が部分的に相殺された。MCMとMarc O' Poloはどちらも僅かな黒字を報告したが、Hugo Bossが報告した11.3%の純損失が、ドイツの純利益率を-7.8%に引き下げ、全ての国の中で最も低い純利益率となった。

イタリアにおけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア
(2020年度)

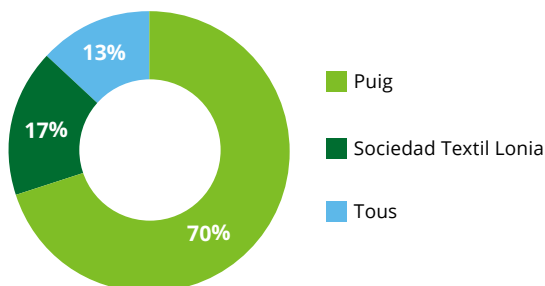
イタリア

イタリアを本拠地とする大手ラグジュアリー企業はTop 100社中26社と、群を抜いて多い。ラグジュアリーストリートウェア企業のGolden GooseとSportswear (Stone Islandブランドのオーナー)、買収に積極的なジュエリー企業のMorellato、レディースファッションブランドのPinkoのオーナーであるCris Confが新たにランクインしたことにより、昨年のレポートから4社増えた。26社中16社がラグジュアリーファッション企業である。ほぼ全ての大手イタリア企業が2桁台の売上高減少を報告したため、2020年度のラグジュアリー品売上高は前年度比21.5%減となった。2020年度に売上高を伸ばすことに成功したイタリアのラグジュアリー企業は新たにランクインした企業の上位3社のみであった。純利益の実績は、より大きなばらつきが見られた。EssilorLuxottica、Armani、Moncler、OTB、Max Maraなどの最大手イタリア企業を含む8社がプラスの利益を報告したが、15社が損失を報告し、イタリアに拠点を置く企業の2020年度の純利益率を-0.6%まで引き下げた。

日本におけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア
(2020年度)

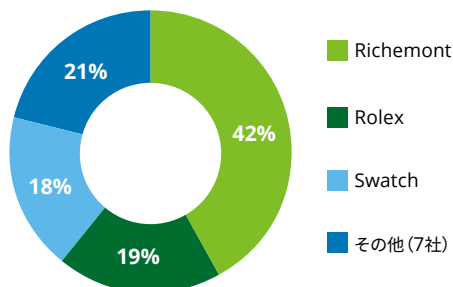
日本

日本企業5社は、2020年度のラグジュアリー品売上高を前年度比13%減とした。2020年度初頭に会計年度の期末日を迎えた企業（コーセー、オンワードホールディングス、三陽商会）の減少率は比較的小さく抑えられた。一方、会計年度の期末日が2020年12月であった資生堂とポーラ・オルビスでは、2019年10月の消費税増税や複数の自然災害の影響だけでなく、通年にわたってコロナ禍の影響が業績に及んだことで約20%の減少を報告した。日本に拠点を置く企業の2020年度の純利益率は、主にオンワードホールディングスが20.7%の純損失を報告したことで-1.6%となった。オンワードホールディングスは、eコマースを強化してオムニチャネル事業への転換を図るという目標を推し進める中で、組織再編に取り組んでおり、2020年度に約700店舗を閉鎖または統合した。コーセーとポーラ・オルビスがプラスの利益を維持した一方、資生堂と三陽商会は若干の損失を報告するにとどまった。

スペインにおけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア
(2020年度)

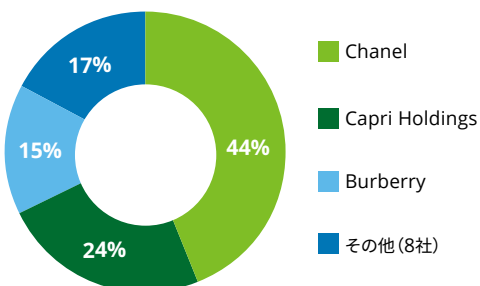
スペイン

スペインに拠点を置く大手ラグジュアリー企業3社は、2020年度のラグジュアリー品売上高を前年度比21.1%減とした。PuigとTousはどちらも20%を超える売上高減少を報告した。Textil Loniaの2020年度の会計年度の期末日は2020年2月であったため、コロナ禍の影響の大半は2020年度の業績に反映されず、6.8%の売上高成長を報告した。利益も同様のパターンをたどり、プラスの利益を報告した企業はTextil Lonia1社にとどまり、スペイン企業の2020年度の純利益率は-1.8%となった。

スイスにおけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア
(2020年度)

スイス

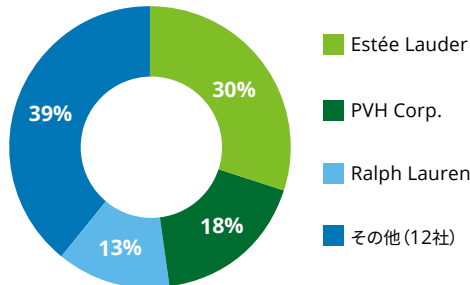
スイスに拠点を置く10社は全てジュエリー・時計カテゴリーの企業である。これら10社は2020年度のラグジュアリー品売上高を前年度比15.5%減とした。全ての企業で売上高が減少し、Swatch GroupとSwarovski Crystal Businessでは売上高が約3分の1減少した。スイス企業で財務報告を公表するのは、RichemontとSwatch Groupのみである。これら2社は2020年度の純利益率を4.5%とし、Top 100社全体の純利益率をわずかに下回った。

英国におけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア
(2020年度)

英国

英国に拠点を置く11社の中では、ロンドンに本社を置くグローバルラグジュアリーリーダーのChanelとCapri Holdingsが、英国のBurberryブランドと並んで優位を占めている。2020年度、英国企業はラグジュアリー品売上高を前年度比7.1%減にとどめ、再び3番目に高い実績を上げた。これは、半数を超える企業が2020年3月31日以前に2020年度の会計年度末を迎え、Capri Holdings、Kurt Geiger、Barbourの各社が1桁台ながら収益成長を報告したことが部分的に起因している。Chanel、Graff Diamonds、Paul Smith、Mulberryの各社は2桁台の減少を記録した。英国企業はまた、2020年度の純利益率についても3番目に高い実績(5.5%)を上げた。ChanelとBarbourが2桁台の純利益率を報告した一方、Ted Baker、Paul Smith、Mulberryが2桁台の純損失率を報告した。

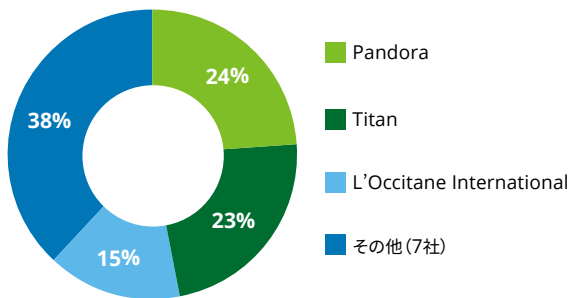
米国におけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア (2020年度)



米国

米国企業15社は、Top 100社のラグジュアリー品売上高に占める割合を18.8%とし、2番目に大きなシェアを獲得した。2020年度のラグジュアリー品売上高を前年度比7.1%減とし、全ての国の中で3番目（英国と並んで同率）の実績を上げた。これは、6社が2020年3月31日以前に2020年度の会計年度末を迎えたことが1つの要因となっている。PVH、Cole Haan、Movado、Vera Bradleyの各社は1桁台の売上高成長を報告した。その対極にあるのがSamsoniteのTumiブランドのビジネスおよびトラベルバッグで、事実上ラグジュアリートラベルセクターが消滅し、多くの労働者にとって在宅勤務が常態化したため、売上高が半分以下に落ち込んだ。Tapestry、Coty、Fossil、RevlonのElizabeth Arden、Inter Parfums、True Religionの各社は2桁台の売上高減少を報告した。米国企業は2020年度の純利益率を0.7%とした。Cotyが2020年度に主に組織再編コスト、資産減損費用、買収および分割関連費用による10億米ドル強の純損失を報告しなければ、これをはるかに上回る純利益率を記録していたはずである。Cotyは4年にわたる再建計画の一環として、2020年6月にプロフェッショナルビューティおよび小売ヘアケア事業の過半数株式（60%）を売却することに合意し¹¹³、2019年9月にピアソピアの美容ブランドであるYouniqueの過半数持分の売却を完了した¹¹⁴。Estée Lauder、PVH、Ralph Lauren、Movado、Inter Parfums、Vera Bradleyの各社は2020年度に1桁台の純利益率を報告した。

その他の国におけるラグジュアリー品売上高Top 3社のシェア (2020年度)



その他の国

その他の国に拠点を置くラグジュアリー企業10社の半数は、インドの垂直統合型のジュエリー小売企業である。このグループで規模が最も大きい企業であるDenmarkのPandoraと最も小さい企業であるBrazilのVivaraもまたジュエリー企業である。Top 100社で2020年度に売上高を10%超伸ばした企業は3社だけであったが、そのうちの2社がアウトターウェア専門企業のCanada Gooseとルクセンブルクを拠点とする美容企業のL'Occitaneだった。このグループでは7社が2020年3月に会計年度末を迎えており、これらの企業ではコロナ禍の影響を受けたのは2020年度の第4四半期の業績だけであった。このグループの企業は2020年度のラグジュアリー品平均売上高を、他の全ての国の減少率を下回る前年度比3.0%減とした。この総合平均値は業績のばらつきを隠すものである。半数の企業が売上高成長を報告し、半数が売上高減少を報告した。金価格の高騰、インド経済の低迷、2020年3月のブライダルハイシーズンにコロナ禍が及ぼした影響に伴い消費者需要が低下したため、PC Jewellerは売上高を40%減とした。他のインドのジュエリー企業はより高いレジリエンスを見せ、多くが売上高成長を報告した。このグループの全ての企業がプラスの利益を上げており、2020年度の純利益率で2番目に高い実績（6.7%）を上げた。

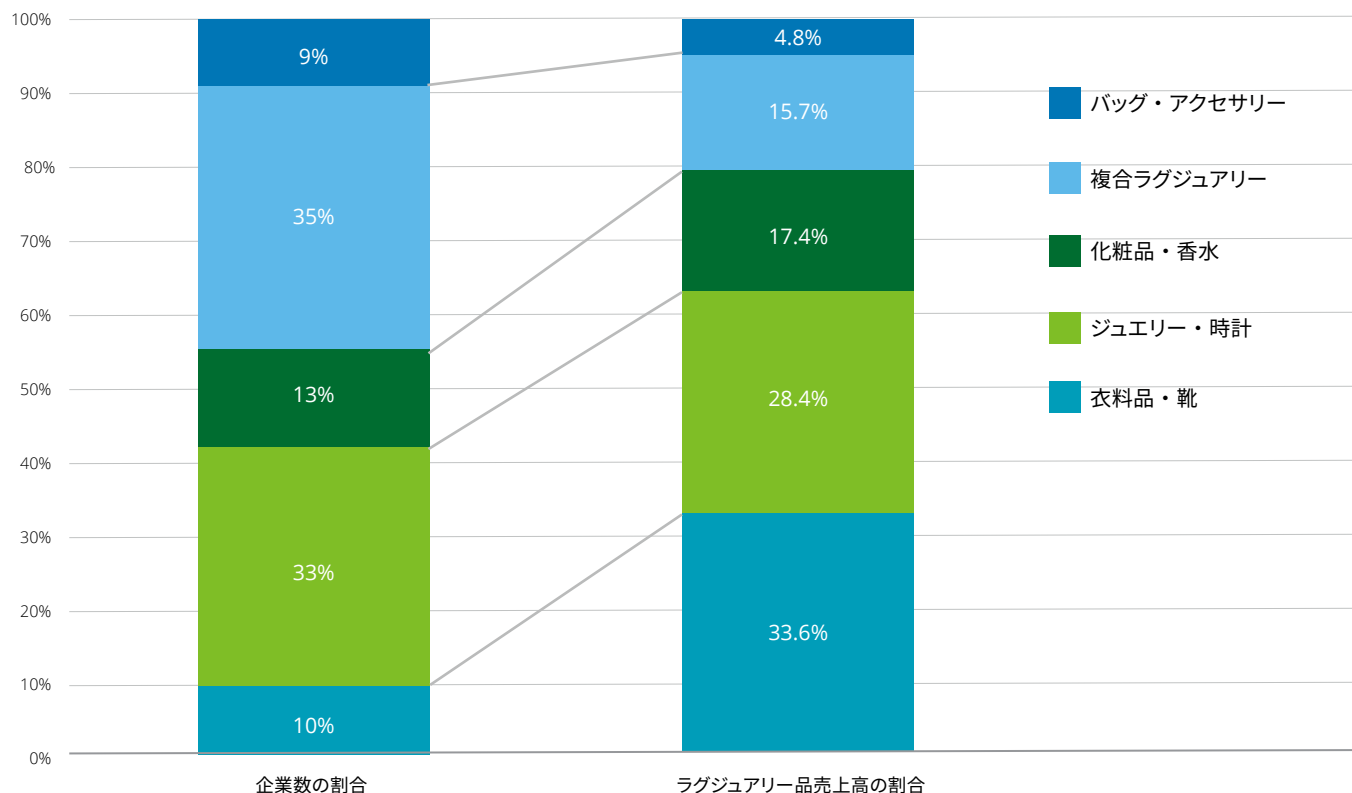
商品カテゴリー別の動向

「世界のラグジュアリー企業ランキング」では、地域別の業績に加え、ラグジュアリー商品のカテゴリー別の業績についても分析を行った。カテゴリー別分析の対象は、以下の5つである。

- バッグ・アクセサリ（眼鏡を含む）
- 衣料品・靴
- 化粧品・香水
- ジュエリー・時計
- 複合ラグジュアリー

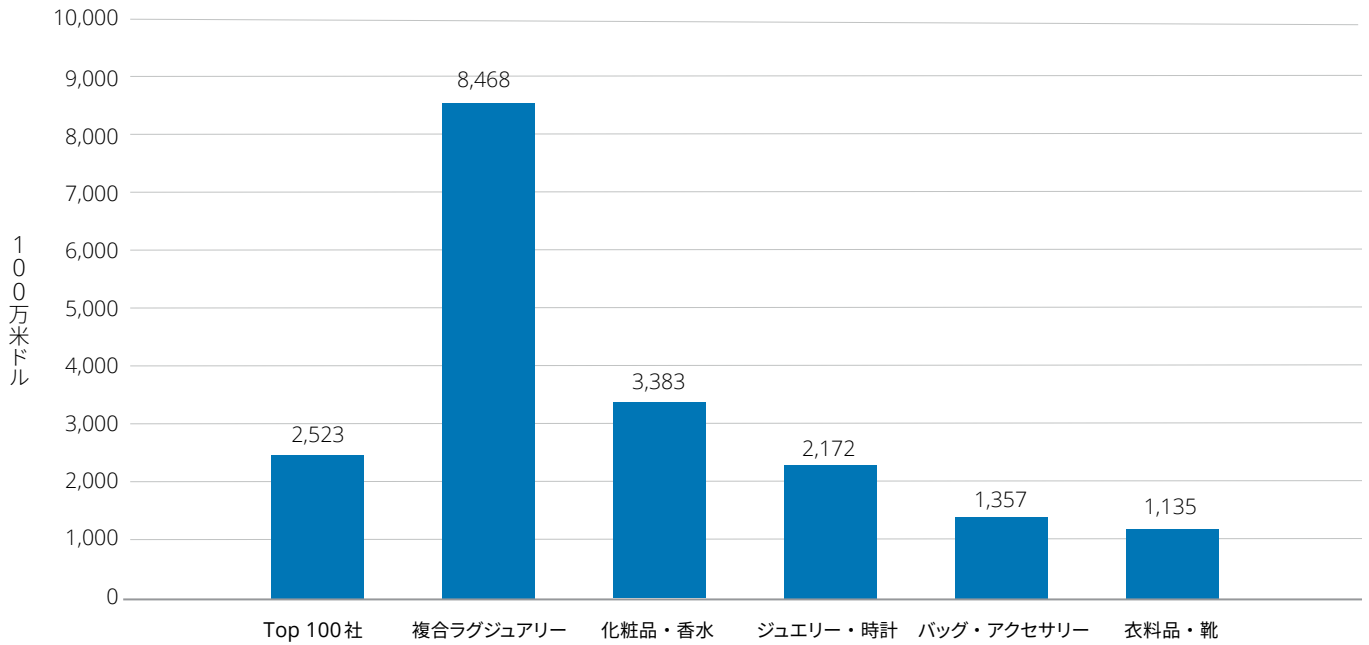
特定の商品カテゴリーでラグジュアリー品売上高の大部分を構成している企業は、当該商品カテゴリーの企業として分類している。また、売上高の相当割合を複数のラグジュアリー商品カテゴリーで構成している企業は、複合ラグジュアリー企業に分類している。なお、当分析は本調査におけるTop 100社を対象としている。

商品カテゴリー別のTop 100社割合（2020年度）

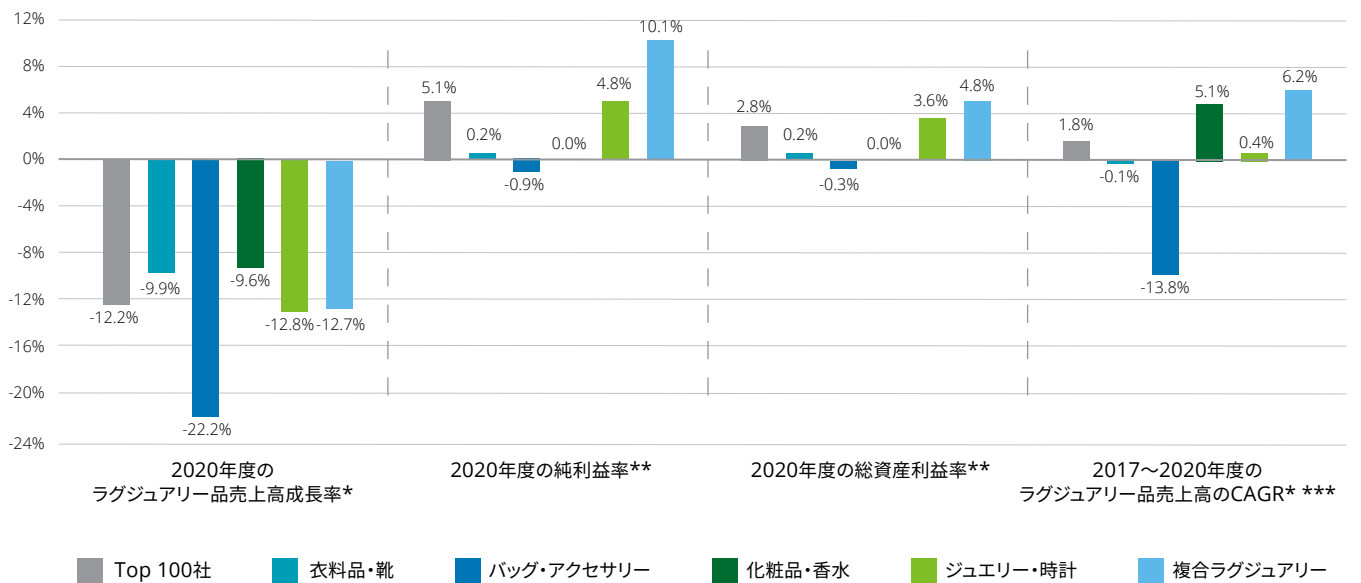


出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

ラグジュアリー品売上高を指標とした商品カテゴリー別平均企業規模（100万米ドル）（2020年度）



商品カテゴリー別業績（2020年度）



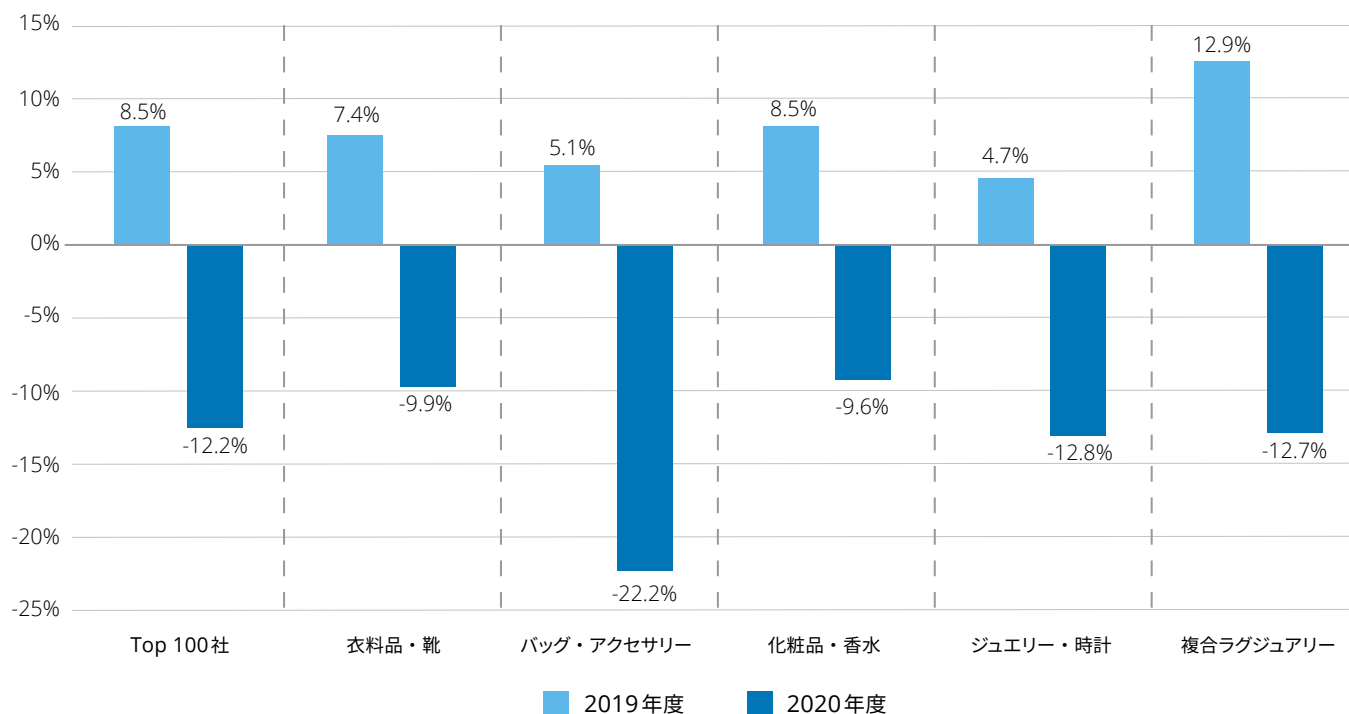
* 為替調整後の売上高加重平均

** 売上高加重平均

*** 年平均成長率

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

Top 100社の商品カテゴリー別ラグジュアリー品売上高前年度比成長率* (2019年度および2020年度)



* 為替調整後の売上高加重平均

衣料品・靴カテゴリーの True Religion は2019年度の成長率計算から除外（2018年度の比較対象データが入手不可のため）

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

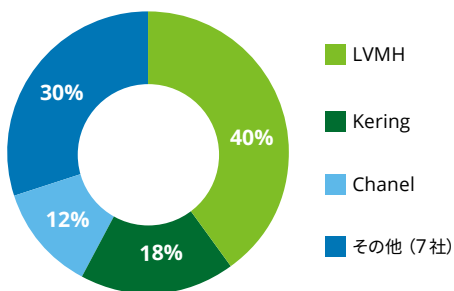
各商品カテゴリーにおける国別企業数の割合 (2020年度)

	衣料品・靴	バッグ・アクセサリ	化粧品・香水	ジュエリー・時計	複合ラグジュアリー	Top 100 社
中国				27%		9%
フランス	6%		23%		30%	8%
ドイツ	6%	11%				3%
イタリア	46%	56%	8%	6%	20%	26%
スペイン	3%		8%	3%		3%
スイス				30%		10%
英国	17%	11%		3%	30%	11%
米国	11%	22%	31%	9%	20%	15%
日本	6%		23%			5%
その他の国	6%		8%	21%		10%

複合ラグジュアリー企業がラグジュアリー品売上高の最大シェアを占め、3年間CAGRおよび純利益率についても最も優れた実績を上げた。衣料品・靴カテゴリーがTop 100社の企業数において最大シェアを維持した

コロナ禍の影響を受けて、全ての商品カテゴリーで2020年度のラグジュアリー品売上高は減少した。最も大きな影響を受けたのはバッグ・アクセサリカテゴリーで、ラグジュアリー品平均売上高の減少率が22%を超え、全体としてわずかな純損失を出した。一方、ラグジュアリーファッション・高級美容カテゴリーは減少率を10%未満にとどめた。

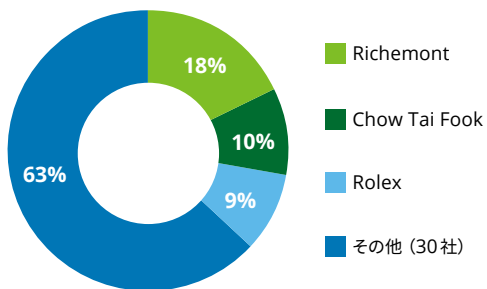
**複合ラグジュアリーにおけるラグジュアリー品売上高
Top 3社のシェア (2020年度)**



複合ラグジュアリー

複合ラグジュアリー企業10社の重要性は明白である。これらの企業の売上高は、2020年度のTop 100社のラグジュアリー品売上高総額の3分の1を上回った。ラグジュアリー企業Top 20社中7社がこのグループに含まれる。ラグジュアリー品平均売上高は前年度比12.7%減であり、Top 100社全体の平均減少率である12.2%をわずかに下回った。2017~2020年度のCAGRは6.2%であり、全ての商品カテゴリーの中で最も高かった。Capri HoldingsとCole Haanはどちらも2020年度にラグジュアリー品売上高を伸ばした一方、LVMH、Kering、Chanel、Tapestry、Prada、Salvatore Ferragamoの各社は2桁台の減少を報告した。複合ラグジュアリー企業はまた、2020年度も引き続き優れた収益性実績を上げた。10.1%の純利益率を記録したが、これはTop 100社の純利益率の2倍近くに当たる。このグループでは企業間で利益実績に大きなばらつきがあった。複合ラグジュアリー企業最大手4社 (LVMH、Kering、Chanel、Hermès) がいずれも2桁台の純利益率を報告した一方、Capri Holdings、Tapestry、Prada、Salvatore Ferragamoは損失を報告した。

**ジュエリー・時計におけるラグジュアリー品売上高
Top 3社のシェア (2020年度)**

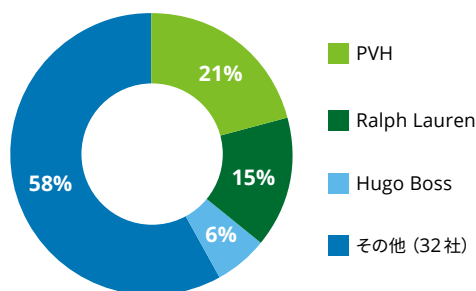


ジュエリー・時計

2020年度のTop100社のうち、ジュエリー・時計カテゴリーの企業は昨年のレポートから2社増え、33社となった。この商品カテゴリーでは10社がスイスの本拠地としており、ラグジュアリージュエリー・時計カテゴリーのグローバルリーダーであるRichemont、Swatch GroupやSwarovski Crystalの他、Rolex、Patek Philippe、Audemars Piguetなどのグローバルラグジュアリー時計ブランドを代表する非公開企業7社がこれに含まれる。また、Top 100社に中国とインドの垂直統合型のジュエリー小売企業14社が含まれていることに、世界のジュエリー市場におけるこれらの国の重要性が反映されている。新たにランクインした2社、China National Gold Group Gold Jewellery Co.およびGuangdong CHJ Industry Co.を含む9社が中国 (中国本土および香港特別行政区) の企業である。他の5社はTitan Companyを筆頭にインド企業が占める。このグループに含まれるイタリアのジュエリー企業2社、MorellatoとDamianiはどちらも今年新たにTop 100社にランクインした企業である。2021年1月によりやくLVMHによる米国の大手ジュエリー企業であるTiffany & Co.の買収が完了したことに伴い、同社は来年のレポートでTop 100社から姿を消すことになる¹¹⁵。

ジュエリー・時計カテゴリーの企業は、2020年度のラグジュアリー品売上高を前年度比12.8%減とし、21社が2桁台の減少を報告した。2020年度に売上高を伸ばしたのは6社にとどまり、それらは全てジュエリー企業であった。インドのTitan、Kalyan、TBZ、米国企業のMovado、中国のLao Feng Xiangはいずれも1桁台の成長を報告した。イタリアのジュエリー企業であるMorellatoは一連の買収に伴い売上高を181%増とした¹¹⁶。純損益を報告した24社の2020年度の純利益率は4.8%で、Top 100社全体の純利益率を0.3ポイント下回った。18社がプラスの利益を上げ、Tiffany、デンマークのPandora、Chow Tai Seng、ブラジルのVivaraはいずれも2桁台の純利益率を達成した。

衣料品・靴におけるラグジュアリー品売上高 Top 3社のシェア（2020年度）

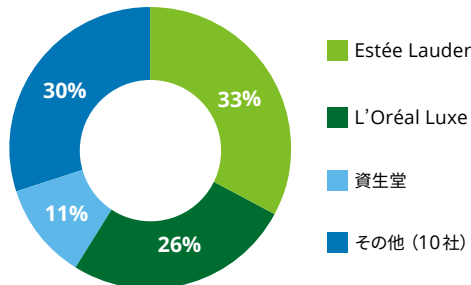


衣料品・靴

衣料品・靴カテゴリーは、引き続きTop 100社において最多の企業数を占めたが、企業規模はわずか11億米ドルと最も小さい。これら35社の60%超が非公開企業という形態を維持しており、多くの場合は創業者一族によって所有されている。ラグジュアリーファッションの本拠地としてのイタリアの影響を反映し、イタリア企業が半数近くを占めているが、最も国際的な多様性に富んだ商品カテゴリーである。衣料品・靴カテゴリーは2020年度のラグジュアリー品売上高を9.9%減とし、Top 100社の総合平均値を上回った。

新たにランクインしたFarfetchは、2019年8月のNew Guards Groupの買収に伴い、自社およびライセンスのラグジュアリーブランドの売上高を2倍以上伸ばした¹¹⁷。このカテゴリーをリードするPVHおよび他6社もまた売上高成長を報告したが、18社が2桁台の減少を記録した。純損益を報告した31社では、2020年度の純利益率が0をわずかに上回り、半数近くの企業がプラスの利益を維持した。Moncler、Canada Goose、Textil Lonia、Barbourの各社が2桁台の純利益率を報告した一方、半数強の企業が損失を報告した。

化粧品・香水におけるラグジュアリー品 売上高Top 3社のシェア (2020年度)



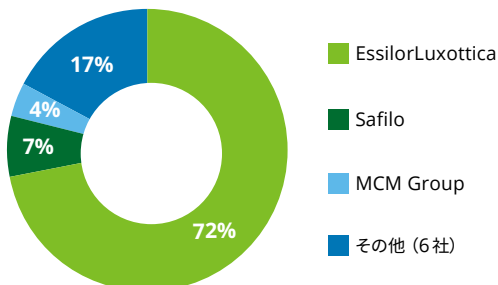
化粧品・香水

化粧品・香水カテゴリーの企業13社のうち10社が米国、フランス、日本に拠点を置いている。2020年度に売上高を伸ばすことに成功した企業はL'Occitaneのみだったが、このカテゴリーはラグジュアリー品売上高の前年度比減少率を最小の9.6%減にとどめた。

化粧品・香水カテゴリーの企業規模はラグジュアリー品売上高34億米ドルと、Top 100社の平均を上回る。

純損益を報告した化粧品・香水カテゴリーの企業8社の2020年度の純利益率は0をわずかに上回るにとどまり、全ての商品カテゴリーの中で2番めに低い実績となった。しかしながら、これは主にCotyが組織再編および関連コストとして2020年度に10億米ドル強の純損失を出したことが要因である。Cotyは4年にわたる再建計画の一環として、2020年6月にプロフェッショナルビューティおよび小売ヘアケア事業の過半数株式(60%)を売却することに合意し¹¹⁸、2019年9月にピアソピアの美容ブランドであるYouniqueの過半数持分の売却を完了した¹¹⁹。Cotyを除く他の化粧品・香水カテゴリーの企業7社の2020年度の純利益率は3.2%で、5社がプラスの利益を報告した。

バッグ・アクセサリにおけるラグジュアリー品 売上高Top 3社のシェア (2020年度)



バッグ・アクセサリ

この商品カテゴリーは最も規模が小さく、アイウェア専門企業のEssilorLuxotticaが優位を占めている。同社は2020年度の同カテゴリーの売上高の4分の3近くを占めた。このグループの9社中5社がイタリアに拠点を置いている。2020年度のバッグ・アクセサリカテゴリーの業績は、全ての指標で最も低いものとなった。ラグジュアリー品売上高成長率は前年度比22.2%減で、米国を拠点とするVera Bradleyを除く全ての企業で2桁台の売上高減少を記録した。Vera Bradleyは、コロナ禍の本格的な影響が出始める前の2020年2月初めに2020年度の期末を迎えた。コロナが旅行、在宅勤務、ロックダウンに及ぼした影響から大打撃を受けたため、バッグ専門企業のFurlaとSamsoniteのラグジュアリーブランドであるTumiはTop 100社中最大の売上高減少率に苦しんだ。Furla USAは2020年11月に連邦倒産法第11章手続を申し立てたが¹²⁰、親会社であるイタリアのFurlaは、2021年の中国での好調な成長に伴う回復戦略に重点を置いている。

バッグ・アクセサリカテゴリーの収益性実績は最下位であり、純損益を報告した8社の2020年度の純利益率は-0.9%となった。EssilorLuxottica、MCM、Vera Bradleyはプラスの利益を上げたが、4社が2桁台の純損失率を報告した。

新たにランクインした企業

新たにランクインした企業 (2020年度)

2020年度の ラグジュアリー 品売上高順位	企業名	本社所在国	商品カテゴリー	2020年度の ラグジュアリー品 売上高 (100万米ドル)	2020年度の ラグジュアリー品 売上高成長率
17	China National Gold Group Gold Jewellery Co., Ltd 中国黄金集团黄金珠宝股份有限公司	中国	ジュエリー・時計	4,866	-11.8%
52	Farfetch Limited	英国	衣料品・靴	823	107.3%
74	Guangdong CHJ Industry Co., Ltd 广东潮宏基实业股份有限公司	中国	ジュエリー・時計	415	-7.7%
86	Golden Goose SpA	イタリア	衣料品・靴	303 ^e	1.5%
87	Morellato Group	イタリア	ジュエリー・時計	284	n/a
88	Sportswear Company SpA	イタリア	衣料品・靴	269	0.8%
89	True Religion Apparel, Inc.	米国	衣料品・靴	259 ^e	-11.5%
92	Tribhovandas Bhimji Zaveri Limited	インド	ジュエリー・時計	255	2.4%
98	Mulberry Group plc	英国	バッグ・アクセサリー	191	-10.1%
99	Damiani SpA	イタリア	ジュエリー・時計	187	-1.9%
100	Cris Conf SpA	イタリア	衣料品・靴	182	-24.2%

太字の企業は、売上高成長(米ドル建て)または企業再編によって新たにランクインしたか、過去のレポートでTop 100社にランクインしたことがある企業。その他の企業はデータの改善によってTop 100社にランクインした企業。e=推計値 出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, *Global Powers of Luxury Goods 2021*, 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

2020年度のTop 100社のうち11社が新たにランクインした企業だった。内訳はジュエリー・時計カテゴリーの企業が5社、衣料品・靴カテゴリーの企業が5社、バッグ・アクセサリーカテゴリーの企業が1社であった。

中国のジュエリー企業2社は、データの対象範囲と入手可能性が改善されたことによってTop 100社に新たにランクインした。**China National Gold Group Gold Jewellery Co.**は2021年2月にIPOを実施し、上海証券取引所に上場した。同社は中国の金業界唯一の中央国営企業であるChina National Gold Groupの被支配子会社である。同社は中国をリードするゴールドジュエリー小売業者で、オンラインだけでなく主にフランチャイズ店約3,000店からなる垂直統合型ネットワークを通して、China Goldブランドのもとで商品を販売している。**Guangdong CHJ Industry Co.**もまた、オンラインだけでなく1,000店を超えるフランチャイズ店からなるネットワークを通して、CHJおよびVENTIブランドのもとで最高級ジュエリーを販売している。同社はまた2013年に香港特別行政区に拠点を置くFIONを買収し、同ブランドのバッグおよびアクセサリーを販売している。

新たにランクインした企業のうち3社は、急成長を遂げているストリートウェアセクターで「カジュアルラグジュアリー」ブランドを保有している。英国を拠点とするラグジュアリー品マーケットプレイスの**Farfetch**は、2019年8月にNew Guards Group¹²¹、2018年12月にStadium Goods¹²²と、ストリートウェアのラグジュアリー企業を買収したことに伴い、Top 100社にランクインした。本レポートのラグジュアリー品売上高の対象は自社およびライセンスブランド(主にNew Guards)の売上高であり、Farfetchマーケットプレイスを通じたサードパーティブランドの売上高は除外されている。イタリア企業の**Golden Goose**はSuperstarブランドなどのラグジュ

アリスニーカーに対する消費者需要の高まりから恩恵を受けた。イタリアのアパレル企業である**Sportswear Company**は、革新的な生地の使用によって知られるカジュアルラグジュアリーのスポートウェア&ストリートウェアブランド、Stone Islandを保有している。また、SupremeとのパートナーシップやカナダのラッパーであるDrakeによるプロモーションも売上高成長の一因であった。2020年12月にMonclerがSportswear Companyを買収し、2021年3月に所有権を100%取得した¹²³。

イタリアの大手ジュエリー&時計メーカーグループの**Morellato Group**は、2020年2月にイタリアのジュエリーチェーンのD'Amante¹²⁴、2019年にフランスのジュエリー小売企業のCléor¹²⁵、フランスの卸売企業のMister Watch¹²⁶と、2018年から2020年にかけて実施した一連の買収に伴い、Top 100社にランクインした。MorellatoはイタリアではMorellato、Bluespirit、Gold Gallery、フランスではCléorという名称のもとで、ジュエリーおよび時計店を運営している。イタリア企業では他にもCris Conf (ラグジュアリーレディースファッションブランドのPinkoのオーナー) がデータの対象範囲の改善によってTop 100社にランクインした。

その他の企業は、以前にも世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100社にランクインしたことがある「再ランクイン」企業である。Tribhovandas Bhimji Zaveri (TBZ)、Mulberry、Damianiの各社は、2019年度の売上高がランクインに必要な最低ラインを下回り、ランク外となったが、2020年度にTop 100社に返り咲いた。経営危機に直面するデザイナーズブランドおよび衣料品ブランドの**True Religion**は、2017年に連邦倒産法第11章手続を申し立てたが、2020年にも再度同手続を申し立てた¹²⁷。同社はデータの欠損により一時ランク外となったが、再度Top 100社にランクインした。

急成長ラグジュアリー企業20社

2017～2020年度CAGR²を指標とした急成長ラグジュアリー企業20社

CAGR 順位	Top 100社 順位	企業名	本社所在国	2020年度の ラグジュアリー品 売上高 (100万米ドル)	2017～2020年度の ラグジュアリー品 売上高のCAGR ²	2020年度の ラグジュアリー 品売上高 成長率	2020年度の 純利益率 ¹
1	52	Farfetch Limited	英国	823	146.4%	107.3%	n/a
2	51	Richard Mille SA	スイス	839 ^e	44.7%	-12.4%	n/a
3	58	Canada Goose Holdings Inc.	カナダ	720	33.4%	15.4%	15.8%
4	86	Golden Goose SpA	イタリア	303 ^e	23.0%	1.5%	n/a
5	88	Sportswear Company SpA	イタリア	269	17.8%	0.8%	17.6%
6	22	Titan Company Limited	インド	2,888	17.0%	7.9%	7.0%
7	66	TFG Brands (London) Limited	英国	495	15.7%	-4.6%	-2.0%
8	87	Morellato Group	イタリア	284	15.5%	n/a	9.4%
9	15	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	中国	5,516	13.9%	2.6%	4.0%
10	76	Zadig & Voltaire	フランス	388 ^e	11.9%	0.0%	n/a
11	84	J Barbour & Sons Ltd	英国	307	9.4%	7.8%	11.8%
12	60	Movado Group, Inc.	米国	701	8.2%	3.1%	6.0%
13	25	株式会社コーセー	日本	2,317 ^e	8.2%	-1.2%	8.5%
14	8	PVH Corp.	米国	8,380	8.0%	3.8%	4.2%
15	62	Chow Tai Seng Jewelry Co., Ltd.	中国	599	7.7%	-10.3%	19.9%
16	28	L'Occitane International SA	ルクセンブルク	1,827	7.5%	15.2%	7.0%
17	14	Capri Holdings Limited	英国	5,551	7.3%	6.0%	-4.1%
18	3	The Estée Lauder Companies Inc.	米国	14,294	6.5%	-3.8%	4.9%
19	93	Acne Studios Holding AB	スウェーデン	246	6.5%	-8.4%	9.0%
20	33	Moncler SpA	イタリア	1,642	6.5%	-11.5%	20.9%
急成長ラグジュアリー企業20社 **				48,387	10.0%	1.6%	5.0%
Top 100社 **				252,270	1.8%	-12.2%	5.1%

太字の企業は、「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」レポートでも急成長ラグジュアリー企業20社にランクインした企業

1 連結収益および純利益合計に基づく純利益率

2 年平均成長率

e = 推計値 n/a = 入手不可

* 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

** 純利益率は売上高加重平均

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. 2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末日を迎えた会計年度について、各社アニュアルレポート、業界推計値、その他のソースに基づいて財務実績および運営状況を分析

カジュアルラグジュアリー専門企業が新たに成長を牽引する企業に

急成長ラグジュアリー企業20社のランキングは、ラグジュアリー品売上高の3年間年平均成長率（CAGR）によって決まり、今年の調査では、Top 100社の2017～2020年度のCAGR実績に基づいている。

2017年度から2020年度にかけて、急成長ラグジュアリー企業20社はラグジュアリー品売上高においてCAGR10%を達成しており、これはTop 100社全体の平均CAGRの5倍を上回る。2020年度の急成長ラグジュアリー企業20社のうち8社は、前年のレポート「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」レポートでも急成長企業ラグジュアリー20社にランクインし、一貫して高い成長を記録している。これらの企業は、急成長企業20社リストでは太字で表示されている。

急成長ラグジュアリー企業20社の上位5社中3社は、Top 100社に新たにランクインした企業であり、急成長を遂げているカジュアルラグジュアリーファッションセクターのブランドを保有している。最高の成長率を記録したFarfetchは、大手ラグジュアリーeコマースプレイヤーとして最もよく知られているが（「ラグジュアリーeコマース」セクションを参照されたい）、現在では大手ラグジュアリーブランドのオーナーでもある。自社およびライセンスラグジュアリーブランドでの3桁台の売上高成長は、主に2019年8月のストリートウェアラグジュアリー企業のNew Guards Groupの買収に起因する¹²⁸。イタリア企業2社もまた、2020年のカジュアルラグジュアリーに対する消費者需要の高まりから恩恵を受けた。Golden GooseがSuperstarブランドなどのラグジュアリースニーカーによって知られているのに対し、Sportswear Companyはカジュアルラグジュアリーのスポートウェア&ストリートウェアブランドであるStone Islandを保有している。

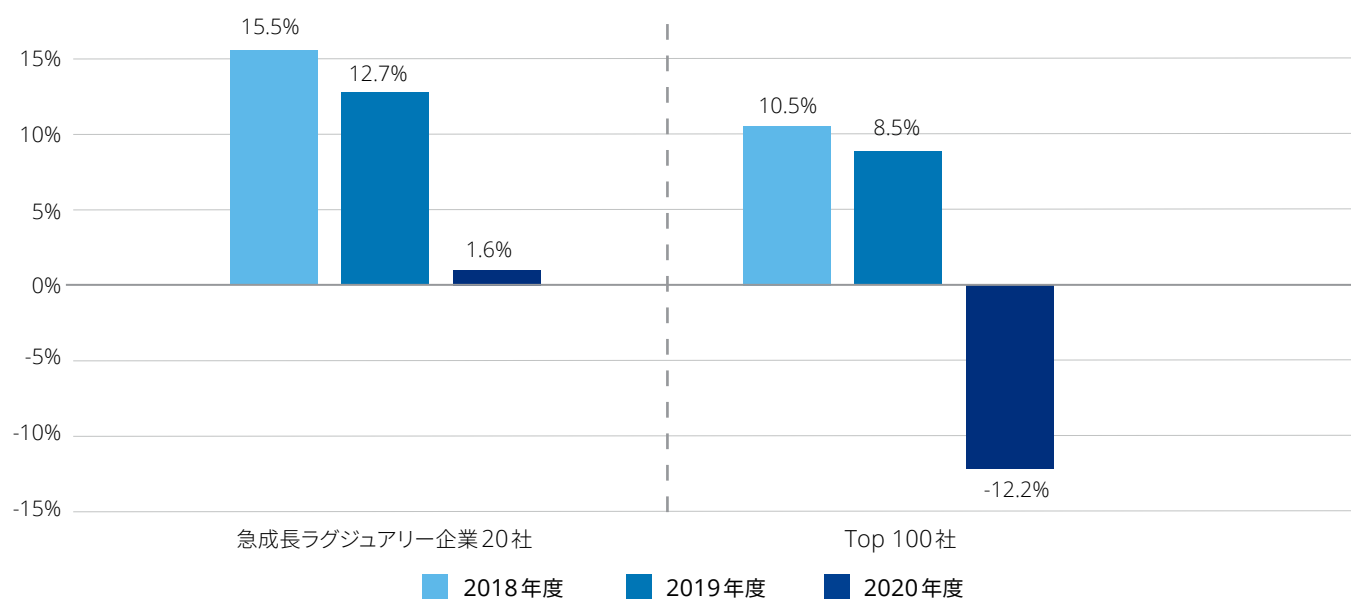
上位5社のうちの残りの2社は、昨年の急成長ラグジュアリー企業20社で上位を占めたアウターウェア専門企業のCanada Gooseとスイスのラグジュアリー時計メーカーのRichard Milleである。

ラグジュアリーアウターウェアおよびスキーウェアで最もよく知られているイタリア企業のMonclerは、最も一貫して高い実績を上げるラグジュアリー業界のスター企業としての地位を保った。同社は、この6年間連続で急成長ラグジュアリー企業20社にランクインしているだけでなく、この4年間連続で20%を超える純利益率を達成している。2020年度のTop 100社の中では、2番めに高い純利益率(20.9%)を記録している。急成長ラグジュアリー企業20社のランクイン企業であるSportswear Companyを買収したことにより、2021年、Monclerの成長はさらに押し上げられることが予想される¹²⁹。Canada Gooseもまた高い実績を上げるスター企業であり、Top 100社の中でMoncler以外にこの3年間連続で2桁台の売上高成長と2桁台の純利益率を達成した唯一の企業である。

急成長ラグジュアリー企業20社のうち純損益を開示した14社の2020年度の平均純利益率は、昨年のレポートの14.7%から5%に急落した。これは主に大手グローバルラグジュアリー企業6社のうち3社(LVMH、Kering、Chanel)が今年の急成長ラグジュアリー企業20社のランク外となったことが要因である。これらの企業はTop 100社の中で最も高い水準の純利益率を記録している。その結果、急成長ラグジュアリー企業20社の純利益率はTop 100社の純利益率をわずかに下回った。また、2020年度のラグジュアリー品売上高は半分以上に減少し、24億米ドルとなった。急成長ラグジュアリー企業20社のうち50億米ドルを超える収益を記録したのは3社のみだった。

2020年度、コロナ禍によって対前年比売上成長率は急落したが、急成長ラグジュアリー企業20社は依然として、Top 100社全体よりも14ポイント近く高い、前年度比成長率1.6%を達成した。

急成長ラグジュアリー企業20社：ラグジュアリー品売上高前年度比成長率* (2018～2020年度)



* 為替調整後の売上高加重平均

商品カテゴリー別および国別の急成長ラグジュアリー企業20社の企業数（2020年度）

	衣料品・靴	バッグ・アクセサリー	化粧品・香水	ジュエリー・時計	複合ラグジュアリー	急成長ラグジュアリー企業20社
中国				2		2
フランス	1					1
イタリア	3			1		4
スイス				1		1
英国	3				1	4
米国	1		1	1		3
日本			1			1
その他の国	2		1	1		4
急成長ラグジュアリー企業20社	10	0	3	6	1	20

2020年度、急成長ラグジュアリー企業20社リストはファッションおよびジュエリー・時計カテゴリーの企業によって独占された。2020年度、主に急成長を遂げているカジュアルラグジュアリー専門企業の参入によって、急成長ラグジュアリー企業20社のうちファッション企業数は昨年の6社から10社に急増した。ジュエリー・時計カテゴリーも6社に企業数を増やした。化粧品・香水カテゴリーの企業数は半分に減り、3社のみとなった。複合ラグジュアリー企業ではCapri Holdingsのみがランクインした。バッグ・アクセサリーカテゴリーで急成長ラグジュアリー企業20社にランクインするのに十分な2017～2020年度CAGRを達成した企業はなかった。

急成長ラグジュアリー企業20社の国別の地理的構成は、2020年度に再び変化した。イタリアと英国は最も多くの企業（4社）が本社を置く国となった。3社が本社を置く米国と2社が本社を置く中国がそれに続いた。リストにはその他に、カナダ、インド、ルクセンブルク、スウェーデン各国の企業1社ずつが含まれる。

調査手法とデータソース

本レポートにおける「ラグジュアリー品」とは、個人向けのラグジュアリー品を指し、デザイナー衣料品・靴（ブレタポルテ）、高級バッグ・アクセサリ（眼鏡類を含む）、高級ジュエリー・時計、高級化粧品・香水を総称したものである。本レポートの対象に含まれないラグジュアリー品のカテゴリーは、自動車、旅行・レジャーサービス、ボート・ヨット、美術品・蒐集品、高級ワイン・蒸留酒である。主に他の企業のラグジュアリーブランドを再販する小売業者についても対象外としている。

世界のラグジュアリー企業ランキングTop 100社の評価対象となる企業は、第一に、本レポートに掲載されているラグジュアリー商品カテゴリーの定義に従ってラグジュアリー企業とみなされる必要がある。

Top 100社ランキングの評価対象となった企業には、伝統的な最高級ラグジュアリーから、スーパープレミアムやアスピレーションラグジュアリー、さらにはアフォーダブル／アクセシブルラグジュアリーといった中所得層向けの普及価格帯でありながら高級志向の小売店で販売されている比較的新しいラグジュアリー商品カテゴリーまでが含まれている。また、いずれの企業も強力な消費者ブランドを保有している。こうしたラグジュアリー業界における各社の位置付けは、以下のような要因に左右される。

- 価格プレミアム
- 原材料の品質や希少性
- クラフトマンシップの質
- 商品の排他性
- サービスとパーソナライゼーション
- 販売拠点の質と排他性

ラグジュアリー企業であるかどうかは、デザイナーおよびプレミアム衣料品・靴（ブレタポルテ）、バッグ・アクセサリ（アイウェアを含む）、高級ジュエリー・時計、高級化粧品・香水という4つのラグジュアリー商品カテゴリーから売上高の過半数を得ているかどうかで判断する。また、広義の定義では、これらは最終消費者向けに生産され、最終消費者によって購入され、有名なラグジュアリーブランド名のもとで販売される商品である。対象企業には、大規模なラグジュアリーセグメントやブランドを報告セグメントとしている企業（L'Oréal Luxe など）も含まれている。財務情報を完全に非開示としている企業についてはランキングの対象外としている。

2020年度（2020年1月1日から12月31日までの12カ月間に期末を迎えた会計年度と定義）のラグジュアリー品連結売上高に基づいて、Top 100社の選定が行われた。

Top 100社リストの作成に当たっては複数のデータソースが参照された。財務その他の企業情報の主な情報源は、アニュアルレポートやSEC提出資料のほか、企業のプレスリリースやファクトシート、企業ウェブサイトに掲載された情報である。企業発行の情報を入手できない場合は、業界誌の推計や業界アナリストのレポート、各種ビジネス情報データベース、プレスインタビューなど、その他の公開情報源が使用された。どのデータソースからも十分なデータが得られず、ラグジュアリー品売上高を合理的に推計できない場合は、ランキングの対象外としており、例年、少数の非公開企業がこれに該当している。

共通の基準に沿って順位付けを行うため、米国以外の企業の純売上高については米ドルに換算している。そのため、ランキングは為替変動の影響を受ける。為替レートの情報源としてOANDA.comを利用している。各企業の会計年度に対応する日次平均為替レートの平均値を使用し、各社の業績を米ドルに換算している。ただし、各企業の2020年度の前年度比成長率および2017～2020年度の年平均成長率（CAGR）は、各社の現地通貨で算出されている。

地域別動向と商品カテゴリー別動向では、Top 100社ランキングに含まれる企業に関するデータのみに基づいた分析が行われている。これらのデータはラグジュアリー市場の大部分を反映するものであるが、全てを包括するものではない。別段の記載がない限り、平均成長率の比較は全て、2020年度のTop 100社にランクインした企業について算出されている。

分析グループごとの財務業績

本レポートでは、分析グループごとの財務業績を理解するための主な尺度として、単純な算術平均ではなく売上高加重平均を使用している。したがって、小規模企業の業績と比べ、大規模企業の業績がグループ全体の総合平均値に大きく影響を与えている。順位付けのためにデータが米ドルに換算されていることから、また、グループ間の比較を容易化するため、平均成長率についても為替変動の影響を調整し、補正している。このようにして得られる総合平均値は、算術平均と概ね同様の値を示すが、ベンチマーキングに使用する代表値としては算術平均より適切である。

分析グループごとの財務業績はデータが存在する企業のみに基づいており、全ての企業についてあらゆるデータ要素が入手できるわけではない。

また、ある年度について使用された各企業の財務情報は、その年度の財務報告書が当初発行された日付時点の正確な情報である点に留意されたい。事業の変更に伴って前年度の業績が修正される場合があるが、本調査では業績の修正は考慮していない。唯一の例外は、一貫性のある成長比較を可能にするための報告セグメントの変更の一部（M&Aを起因としない変更）と、主な外部会計基準の変更（例：ローカルGAAPからIFRSへの変更）である。

本レポートは、会計報告書ではない。一定期間の市場ダイナミクスとラグジュアリー業界への影響を振り返ることを目的としている。こうした要因の結果、本レポートに掲載されている個々の企業の成長率は、他所で公開されている業績と一致しない場合がある。

これまでの「世界のラグジュアリー企業ランキング」レポートとの比較

「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」および「世界のラグジュアリー企業ランキング2021」は、会計年度の定義に暦年を使用している。つまり、2020年度のラグジュアリー品売上高は、2020年1月1日から12月31日を期末日とする会計年度を対象としている。

「世界のラグジュアリー企業ランキング2014」から「世界のラグジュアリー企業ランキング2019」までのレポートは、会計年度を1年の中間で区切っている。つまり、「世界のラグジュアリー企業ランキング2019」に掲載されている2017年度のラグジュアリー品売上高は、2017年7月1日から2018年6月30日を期末日とする会計年度を対象としている。

ラグジュアリー企業Top 100社 (アルファベット順)

企業名	Top 100 社順位	順位の変動*
Acne Studios Holding AB	93	↔ 0
Aeffe SpA	85	↓ -2
Audemars Piguet & Cie	45	↑ 3
Breitling SA	65	↑ 2
Brunello Cucinelli SpA	61	↓ -2
Burberry Group plc	20	↔ 0
Canada Goose Holdings Inc.	58	↑ 5
Capri Holdings Limited	14	↑ 3
Chanel Limited	6	↔ 0
China National Gold Group Gold Jewellery Co., Ltd 中国黄金集团黄金珠宝股份有限公司	17	新規
Chow Sang Sang Holdings International Limited 周生生集团国际有限公司	32	↓ -2
Chow Tai Fook Jewelry Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	10	↓ -2
Chow Tai Seng Jewelry Co., Ltd.	62	↓ -1
Clarins SAS	35	↑ 3
Cole Haan, Inc.	59	↓ -1
Compagnie Financière Richemont SA	4	↔ 0
Coty Inc.	24	↓ -3
Cris Conf SpA	100	新規
Damiani SpA	99	新規
De Rigo SpA	75	↑ 1
Dolce & Gabbana	40	↓ -3
Ermenegildo Zegna Holditalia SpA	44	↓ -3
EssilorLuxottica SA	7	↔ 0
Euroitalia S.r.l.	69	↑ 5
Farfetch Limited	52	新規
Fashion Box SpA	90	↓ -2
Fossil Group, Inc.	34	↓ -5
Franck Muller Group	91	↓ -6
Furla SpA	81	↓ -12
Gefin SpA	96	↓ -10
Giorgio Armani SpA	29	↓ -3
Golden Goose SpA	86	新規
Graff Diamonds International Limited	68	↓ -2
Guangdong CHJ Industry Co., Ltd. 广东潮宏基实业股份有限公司	74	新規
Hermès International SCA	9	↑ 2
Hugo Boss AG	26	↓ -3
Inter Parfums, Inc.	64	↓ -7
J Barbour & Sons Ltd	84	↑ 6
Joyalukkas India Pvt. Limited	46	↑ 3
Kalyan Jewellers India Pvt. Limited	37	↑ 6
Kering SA	2	↔ 0
株式会社コーセー	25	↑ 2
Kurt Geiger Limited	70	↑ 9
Laboratoire Nuxe SA	94	↓ -7
Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	15	↑ 1
Le Petit-Fils de L.-U. Chopard & Cie SA	55	↓ -2
Liu Jo SpA	80	↓ -2
L'Occitane International SA	28	↑ 8
L'Oréal Luxe	5	↔ 0
Luk Fook Holdings (International) Limited 六福集团(国际)有限公司	38	↓ -7

企業名	Top 100 社順位	順位の変動*
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	1	↔ 0
Marc O'Polo AG	72	↑ 5
Marcolin Group	77	↓ -7
Max Mara Fashion Group Srl	39	↓ -7
MCM Group	67	↓ -2
Moncler SpA	33	↔ 0
Morellato Group	87	新規
Movado Group, Inc.	60	↔ 0
Mulberry Group plc	98	新規
株式会社オンワードホールディングス	31	↑ 3
OTB SpA	36	↓ -1
Pandora A/S	21	↑ 1
Patek Philippe SA	41	↓ -1
Paul Smith Group Holdings Limited	95	↓ -4
PC Jeweller Ltd.	57	↓ -10
株式会社ポーラ・オルビス ホールディングス	43	↓ -1
Prada Group	23	↓ -4
Puig S.L.	30	↓ -2
PVH Corp.	8	↑ 1
Ralph Lauren Corporation	12	↑ 1
Revlon, Inc/Elizabeth Arden & Fragrances	53	↓ -1
Richard Mille SA	51	↑ 3
Rolex SA	11	↑ 1
S Tous SL	83	↓ -3
Safilo Group SpA	50	↔ 0
Salvatore Ferragamo SpA	47	↓ -8
Samsonite International S.A./Tumiブランドのみ	82	↓ -26
株式会社三陽商会	63	↑ 8
株式会社資生堂	18	↓ -3
SMCP SAS	49	↓ -3
Sociedad Textil Lonia SA	73	↑ 9
Sportswear Company SpA	88	新規
Swarovski Crystal Business	27	↓ -3
Tapestry, Inc.	16	↓ -2
Ted Baker plc	54	↑ 1
TFG Brands (London) Limited	66	↑ 6
The Estée Lauder Companies Inc.	3	↔ 0
The Swatch Group Ltd.	13	↓ -3
Tiffany & Co.	19	↓ -1
Titan Company Limited	22	↑ 3
TOD'S SpA	56	↓ -5
Tory Burch LLC	42	↑ 3
Tribhovandas Bhimji Zaveri Limited	92	新規
True Religion Apparel, Inc.	89	新規
Tse Sui Luen Jewelry (International) Limited TSL 謝瑞麟	78	↓ -5
Valentino SpA	48	↓ -4
Vera Bradley, Inc.	71	↑ 10
Vivara Participações S.A.	97	↓ -8
Zadig & Voltaire	76	↑ 8
Zhejiang Ming Jewelry Co., Ltd. 浙江明牌珠宝股份有限公司	79	↓ -4

* 「世界のラグジュアリー企業ランキング2020」レポートに掲載された2019年度のTop 100社ランキングからの順位の変動

文末脚注

1. The LVMH Innovation Award. Accessed 3 November 2021. <https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/leadership-entrepreneurship/the-lvmh-innovation-award-initiative-lvmh/>
2. Kering named founding partner of 'Plug and Play - Fashion for Good' accelerator. March 2017. <https://www.kering.com/it/news/named-founding-partner-plug-play-fashion-good-accelerator>
3. Prada Group special projects. <https://www.pradagroup.com/en/perspectives/stories/sezione-progetti-speciali/startupbootcamp.html>
4. Chanel Invests In Tech Unicorn, inks partnership to augment boutiques. February 2018. <https://www.forbes.com/sites/emmasandler/2018/02/25/chanel-invests-in-tech-unicorn-inks-partnership-to-augment-boutiques/?sh=1c1c294667c3>
5. Chanel bets on sustainability. February 2018. https://www.ilssole24ore.com/art/chanel-scommette-sostenibilita-AEasPa2G?refresh_ce=1
6. Engaging partnerships & startups. <https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/l-oreal-open-innovation/engaging-partnerships-and-startups/>
7. Estee Lauder and Plug and Play Seek to Power the Next Generation of Beauty. March 2021. <https://www.pluginandplaytechcenter.com/press/estee-lauder-and-plug-and-play-seek-power-next-generation-beauty/>
8. Deloitte Swiss Watch Industry Study 2021. October 2021. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-business/articles/swiss-watch-industry.html>
9. Fashion for Good Manifesto. <https://fashionforgood.com/about-us/>
10. Fashion: Stella McCartney launches mushroom leather. September 2021. https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/moda/2021/10/04/moda-sfila-stella-mccartney-e-lancia-la-pelle-di-funghi_288a22e9-7101-46b4-b79a-db140d4f08a0.html
11. The world's first Mylo™ garments created from vegan mushroom leather. <https://www.stellamccartney.com/it/it/stellas-world/the-worlds-first-mylo-garments-created-from-vegan-mushroom-leather.html>
12. Meet MyloTM. <https://boltthreads.com/technology/mylo/>
13. Sustainable materials are a vision of fashion's future. June 2021. <https://www.ft.com/content/ad2ac3ad-11ab-479c-a938-62dc5b4d777b>
14. An exclusive collaboration by Hermès and MycoWorks. <https://www.mycoworks.com/introducing-sylvania-by-hermes>
15. Chanel invests in Boston startup making sustainable silk. June 2019. <https://fortune.com/2019/06/11/chanel-invests-startup-making-silk-sustainable-fashion/>
16. Ferragamo Orange Fiber Collection 2017. <https://orangefiber.it/collaborations-ferragamo/>
17. PiNATEX® shoes from Paul Smith. February 2020. <https://www.instagram.com/p/B80s-BcjqLB/>
18. PiNATEX® shoes from Boss. September 2019. https://www.hugoboss.com/uk/men-vegan-shoes/?select_rd=IT
19. Tommy Hilfiger launches an apple-fiber alternative to leather. March 2020. <https://www.fashionnetwork.com/news/Tommy-hilfiger-launches-an-apple-fiber-alternative-to-leather,1194194.html>
20. Lauder partners with biotech firm on botanical senomodulators research. August 2020. https://www.cosmeticsbusiness.com/news/article_page/Lauder_partners_with_biotech_firm_on_botanical_senomodulators_research/168926
21. L'Oréal signs license agreement with Dutch biotech Microcos. October 2020. <https://www.loreal.com/en/press-release/research-and-innovation/l-oreal-signs-license-agreement-with-dutch-biotech-microcos-world-leader-in-targeted-bacterial-bi/>
22. How the NFT boom and luxury fashion brands are aiming for success. September 2021. <https://www.forbes.com/sites/josephdeacetis/2021/09/20/how-the-nft-boom-and-luxury-fashion-brands-are-aiming-for-success/?sh=44f3774596d7>
23. Deloitte. Let's Play! 2020: The European esports market. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/european-esports-industry-growth.html>
24. NFTs are the biggest internet craze. Do they work for sneakers? March 2021. <https://www.wsj.com/articles/nfts-and-fashion-collectors-pay-big-money-for-virtual-sneakers-11615829266>
25. Louis Vuitton x League of Legends. <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/magazine/articles/louis-vuitton-x-league-of-legends#the-film>
26. Epic's high-fashion collaboration with Balenciaga in Fortnite includes a hoodie for a walking dog. September 2021. <https://www.theverge.com/2021/9/20/22679754/fortnite-balenciaga-collaboration-epic-games-unreal-engine>
27. Balenciaga Afterworld. The age of tomorrow. <https://videogame.balenciaga.com/en/>
28. The first ever Animal Crossing runaway show is not just a game. May 2020. <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/storie/a32666740/sfilata-animal-crossing/#>
29. The NFT mystery takes fashion brands: is it a bubble or a revolution? September 2021. <https://www.pambianconews.com/2021/09/24/il-mistero-degli-nft-seduce-la-moda-con-prezzi-da-capogiro-bolla-o-rivoluzione-326365/>
30. In Arcade you play with Gucci's symbols. July 2019. <https://www.mffashion.com/news/livestage/in-arcade-si-gioca-con-simboli-di-gucci-201907121209082949>
31. Gucci reveals the first digital-recreation of a sustainable fashion line—Gucci Off The Grid for the The Sims 4 Community. October 2020. <https://www.gucci.com/us/en/stories/article/gucci-off-the-grid-x-the-sims-shoppable>
32. Burberry designs skins for Honor of Kings characters. March 2021. <https://www.bbc.com/news/technology-56511343>
33. Luxury brand Dolce & Gabbana to launch NFT collection. July 2021. <https://www.ledgerinsights.com/luxury-brand-dolce-gabbana-to-launch-nft-collection-blockchain/>
34. LVMH, Prada Group and Richemont introduce the Aura Blockchain Consortium. https://auraluxuryblockchain.com/?cli_action=1633364574.905
35. Otb Group Joins The Aura Blockchain Consortium As New Founding Member. September 2021. <https://www.pradagroup.com/en/news-media/news-section/otb-group-joins-aura.html>
36. Understanding Generation Alpha. <https://mccrindle.com.au/insights/blog/gen-alpha-defined/>
37. Gen Z and Gen Alpha Infographic Update. <https://generationz.com.au/wp-content/uploads/2018/09/GenZGenAlpha.pdf>
38. Meet the Mini Millennials: Generation Alpha. October 2021. <https://poole.ncsu.edu/thought-leadership/article/meet-the-mini-millennials-generation-alpha/>
39. LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co. 7 January 2021. <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-completes-the-acquisition-of-tiffany-and-co/>
40. Virgil Abloh and LVMH announce significant expansion of their successful relationship. 20 July 2021. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/virgil-abloh-and-lvmh-announce-significant-expansion-of-their-successful-relationship/>
41. Etro announces strategic partnership with L Catterton Europe. 18 July 2021. <https://www.prnewswire.com/news-releases/etro-announces-strategic-partnership-with-l-catterton-europe-301336069.html>
42. Sephora closes acquisition of online beauty retailer Feelunique. 30 September 2021. <https://www.retail-insight-network.com/news/sephora-feelunique-acquisition/>
43. Officine Universelle Buly 1803 joins the LVMH Group. 5 October 2021. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/officine-universelle-buly-1803-joins-the-lvmh-group/>
44. Kering Eyewear acquires the Danish luxury eyewear brand Lindberg. 8 July 2021. <https://www.kering.com/en/news/kering-eyewear-acquires-the-danish-luxury-eyewear-brand-lindberg>
45. Vestiaire Collective announces a new €178m (US\$ 216m) financing round backed by Kering and Tiger Global Management to accelerate its growth in the second-hand market and drive change for a more sustainable fashion industry. 1 March 2021. <https://www.kering.com/en/news/vestiaire-collective-announces-a-new-eur178m-us-216m-financing-round-backed-by-kering-and-tiger-global-management-to-accelerate-its-growth-in-the-second-hand-market-and-drive-change-for-a-more-sustainable-fashion-industry>

46. Cocoon announces a new investment round, backers include a number of high-profile investors including Kering. 24 June 2021. https://www.einnews.com/pr_news/544576347/cocoon-announces-a-new-investment-round-backers-include-a-number-of-high-profile-investors-including-kering
47. The Estée Lauder Companies completes its acquisition of Dr. Jart+. 17 December 2019. <https://www.businesswire.com/news/home/20191217005915/en/The-Est%C3%A9e-Lauder-Companies-Completes-Its-Acquisition-of-Dr.-Jart>
48. Estée Lauder to close down designer fragrances division. 30 September 2021. <https://fashionunited.in/news/business/estee-lauder-to-close-down-designer-fragrances-division/2021093030817>
49. Richemont acquires Buccellati. 27 September 2019. <https://www.richemont.com/en/home/media/press-releases-and-news/20190927-richemont-acquires-buccellati/>
50. Farfetch, Alibaba Group and Richemont form global partnership to accelerate the digitisation of the luxury industry. 5 November 2020. <https://www.richemont.com/en/home/media/press-releases-and-news/farfetch-alibaba-group-and-richemont-form-global-partnership-to-accelerate-the-digitisation-of-the-luxury-industry/>
51. Richemont acquires Delvaux. 30 June 2021. <https://www.richemont.com/en/home/media/press-releases-and-news/20210630-richemont-acquires-delvaux/>
52. L'Oréal finalizes the acquisition of the Mugler brands and Azzaro fragrances. 31 March 2020. <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/loreal-finalizes-acquisition-mugler-brands-and-azzaro-fragran>
53. L'Oréal announces the signing of an agreement for the acquisition of Takami Co, a Japanese company that markets the Takami skincare brand. 23 December 2020. <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/loreal-announces-signing-agreement-acquisition-takami-co-japanese-company-markets>
54. L'Oréal finalises the acquisition of Takami Co. 1 February 2021. <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/loreal-finalises-acquisition-takami-co>
55. Prada and L'Oréal announce the signing of a long-term license agreement. 12 December 2019. <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/prada-and-loreal-announce-signing-long-term-license-agreement>
56. Another acquisition: Chanel buys Conceria Gaiera. 30 July 2020. <https://www.laconceria.it/en/tannery/another-acquisition-chanel-buys-conceria-gaiera/>
57. Chanel acquires luxury shoemaker Ballin. 9 October 2020. <https://fashionunited.uk/news/business/chanel-acquires-luxury-shoemaker-ballin/2020100951317>
58. EssilorLuxottica welcomes favorable outcome of the arbitration confirming material breaches by GrandVision. 21 June 2021. <https://www.essilorluxottica.com/essilorluxottica-welcomes-favorable-outcome-arbitration-confirming-material-breaches-grandvision-0>
59. EssilorLuxottica completes acquisition of GrandVision. 7 July 2021. <https://www.aop.org.uk/ot/industry/high-street/2021/07/07/essilorluxottica-completes-acquisition-of-grandvision>
60. EssilorLuxottica announces decision to close acquisition of GrandVision on 1st July 2021 in accordance with the terms and conditions of the agreements signed on 30 July 2019. 29 June 2021. <https://www.essilorluxottica.com/essilorluxottica-announces-decision-close-acquisition-grandvision-1st-july-2021-accordance-terms>
61. PVH Corp. completes sale of Speedo North America business to Pentland Group. 6 April 2020. <https://www.businesswire.com/news/home/20200406005562/en/PVH-Corp.-Completes-Sale-of-Speedo-North-America-Business-to-Pentland-Group>
62. PVH Corp. to exit Heritage Brands business with sale of IZOD, Van Heusen, ARROW and Geoffrey Beene Brands to Authentic Brands Group. 23 June 2021. <https://www.pvh.com/news/press-releases/PVH-Corp-to-Exit-Heritage-Brands-Business-with-Sale-of-IZOD-Van-Heusen-ARROW-and-Geoffrey-Beene-Brands>
63. Exor invests in Shang Xia partnering with Hermès to take the Chinese luxury company to the next stage of its development. 9 December 2020. <https://www.exor.com/press-releases/2020-12-09/exor-invests-shang-xia-partnering-hermes-take-chinese-luxury-company-next>
64. The Group acquires ENZO Jewelry. 17 January 2020. <https://www.ctfjewellerygroup.com/en/media/news/detail.html?id=168>
65. Farfetch acquires brand platform New Guards Group, advancing its strategy to be the global technology platform for the luxury fashion industry. 8 August 2019. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2019/Farfetch-Acquires-Brand-Platform-New-Guards-Group-Advancing-its-Strategy-to-be-the-Global-Technology-Platform-for-the-Luxury-Fashion-Industry/default.aspx>
66. Farfetch acquires world's premier sneaker and streetwear marketplace, Stadium Goods. 12 December 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/farfetch-acquires-worlds-premier-sneaker-and-streetwear-marketplace-stadium-goods-300764247.html>
67. SMCP completes acquisition of De Fursac. 5 September 2019. <https://www.smcp.com/en/smcp-completes-acquisition-of-de-fursac/>
68. Capri Holdings Limited to acquire Italian shoe manufacturer. 16 December 2019. <http://www.capriholdings.com/news-releases/news-releases-details/2019/Capri-Holdings-Limited-to-Acquire-Italian-Shoe-Manufacturer/default.aspx>
69. Safilo Q1 2021 Trading Update. 11 May 2021. https://assets.ctfassets.net/cmstik7jzsvm/5DoZnlpCdeLg4j3HmFfgcV/ae8301a5a4877838aa1e851fae804e5e/20210511_-_Safilo_Group_S.p.A._Q1_2021_trading_update_ENG.pdf
70. L'Oréal finalizes the acquisition of the Mugler brands and Azzaro fragrances. 31 March 2020. <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/loreal-finalizes-acquisition-mugler-brands-and-azzaro-fragrances>
71. Morellato Group acquires D'Amante. 18 February 2020. http://morellatogroup.com/morellatogroup_acquista_damante
72. Morellato Group acquires Cleor. 14 November 2019. http://morellatogroup.com/morellatogroup_acquista_cleor
73. Morellato group history. Accessed 18/10/2021. <http://morellatogroup.com/home/storia>
74. Coty announces strategic transformation and definitive agreement with KKR on Wella. 1 June 2020. <https://www.coty.com/in-the-news/press-release/coty-announces-strategic-transformation-and-definitive-agreement-krk-wella>
75. Coty Inc. reports Fiscal First Quarter 2020 results. 6 November 2019. <https://www.businesswire.com/news/home/20191106005264/en/Coty-Inc.-Reports-Fiscal-First-Quarter-2020-Results>
76. Charlotte Tilbury announces partnership with Puig. 4 June 2020. https://www.puig.com/webroot/downloads/news_and_press/press_releases/2020/Puig_Charlotte_Tilbury_June4_2020_Press_Release_English.pdf
77. L'Oréal news release: Prada and L'Oréal announce the signing of a long-term license agreement. 12 December 2019. <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/12/12/1959684/0/en/L-Or%C3%A9al-News-release-Prada-and-L-Or%C3%A9al-announce-the-signing-of-a-long-term-license-agreement.html>
78. Puig ramps up its business with an ambitious growth plan. 9 December 2020. https://www.puig.com/webroot/downloads/news_and_press/press_releases/2020/Puig_CompanyNewOrganization_December%209_2020_English.pdf
79. LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co. 7 January 2021. <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-completes-the-acquisition-of-tiffany-and-co/>
80. Italian investors take over Onward Luxury Group (including Iris Sud). 21 December 2020. <https://www.laconceria.it/en/finance/italian-investors-take-over-onward-luxury-group-including-iris-sud/>
81. OTB acquired Jil Sander brand. 5 March 2021. https://www.otb.net/data/press_42993/fiche/374/rassegna_stamp_a_otb_jil_sander_799b8.pdf
82. Moncler. 31 March 2021. <https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/05/Comunicato-CLOSING-ENG.pdf>
83. Partial demerger of Sportswear Company Spa in favour of Moncler Spa. 18 May 2021. https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/05/Moncler_Press-Release-CS-18-May-2021-ENG-2.pdf
84. Ralph Lauren announces sale of Club Monaco to leading private equity firm Regent. 13 May 2021. <https://investor.ralphlauren.com/news-releases/news-release-details/ralph-lauren-announces-sale-club-monaco-leading-private-equity>
85. Ralph Lauren announces second quarter fiscal 2021 results. 29 October 2020. <https://investor.ralphlauren.com/news-releases/news-release-details/ralph-lauren-reports-second-quarter-fiscal-2021-results>
86. Prada rileva quattro negozi di Milano da società di famiglia. 30 October 2019. <https://www.reuters.com/article/prada-acquisizione-idITKBN1X90XD>

87. Prada Group and Zegna Group acquire the Filati Biagioli Modesto S.p.A. 22 June 2021. <https://www.pradagroup.com/en/news-media/news-section/acquisition-filati-biagioli-modesto.html>
88. AEFEE acquires the 30% stake in Moschino reaching the 100% ownership. 28 July 2021. https://aeffe.com/documents/001_HeaderMenuDocuments/020_InvestorRelations/028_Comunicati/Inglese/2021/2021-07-28%7CAEFFE%20Acquires%20the%2030%20percent%20stake%20in%20Moschino.pdf
89. Etro announces strategic partnership with L Catterton Europe. 18 July 2021. <https://www.prnewswire.com/news-releases/etro-announces-strategic-partnership-with-l-catterton-europe-301336069.html>
90. Notice of company split (simple absorption-type split) and other changes accompanying the transfer of the personal care business. February 2021. https://corp.shiseido.com/en/newsimg/3082_d2m04_en.pdf
91. Notice of transfer of prestige makeup brands bareMinerals, BUXOM, and Laura Mercier. 26 August 2021. <https://corp.shiseido.com/en/news/detail.html>
92. Shiseido and Dolce Gabbana change their business model for the Beauty License with a partial termination of their agreement. 28 April 2021. https://corp.shiseido.com/en/newsimg/3127_i7o11_en.pdf
93. Shiseido and Accenture establish joint venture "Shiseido Interactive Beauty Company, Limited" in July. 11 May 2021. https://corp.shiseido.com/en/newsimg/3132_h2j11_en.pdf
94. Shiseido signs joint venture agreement with YA-MAN LTD. 6 August 2020. https://corp.shiseido.com/en/newsimg/2952_m2p91_en.pdf
95. Euroitalia rileva Atkinsons e I coloniali. 8 August 2020. <https://www.milanofinanza.it/news/euroitalia-rileva-atkinsons-e-i-coloniali-202008071246387566>
96. Capri holdings' brands extend and expand licensing partnership with Euroitalia S.R.L. 30 September 2021. <http://www.capriholdings.com/news-releases/news-releases-details/2021/Capri-Holdings-Brands-Extend-and-Expand-Licensing-Partnership-With-Euroitalia-S.R.L/default.aspx>
97. Moncler and Interparfums SA sign a license agreement for fragrances. 11 June 2020. <https://www.businesswire.com/news/home/20200611005684/en/Moncler-and-Interparfums-SA-Sign-a-License-Agreement-for-Fragrances>
98. Salvatore Ferragamo S.p.A. and Inter Parfums, Inc. sign agreement for fragrance business and license. 7 July 2021. <https://www.businesswire.com/news/home/20210707005803/en/Salvatore-Ferragamo-S.p.A.-and-Inter-Parfums-Inc.-Sign-Agreement-for-Fragrance-Business-and-License>
99. Estée Lauder to close down designer fragrances division. 30 September 2020. <https://fashionunited.in/news/business/estee-lauder-to-close-down-designer-fragrances-division/2021093030817>
100. Coronavirus: The world in lockdown in maps and charts. 7 April 2020. <https://www.bbc.co.uk/news/world-52103747>
101. Farfetch acquires brand platform New Guards Group, advancing its strategy to be the global technology platform for the luxury fashion industry. 8 August 2019. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2019/Farfetch-Acquires-Brand-Platform-New-Guards-Group-Advancing-its-Strategy-to-be-the-Global-Technology-Platform-for-the-Luxury-Fashion-Industry/default.aspx>
102. Farfetch acquires world's premier sneaker and streetwear marketplace, Stadium Goods. 12 December 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/farfetch-acquires-worlds-premier-sneaker-and-streetwear-marketplace-stadium-goods-300764247.html>
103. About Farfetch. Accessed 18 October 2021. <https://aboutfarfetch.com/about/farfetch/>
104. Farfetch Deutsche Bank Media, Internet and Telecom Conference. 8 March 2021. https://s22.q4cdn.com/426100162/files/doc_presentations/2021/Evt/DEUTSCHE-BANK-MEDIA-INTERNET-TELECOM-CONFERENCE.pdf
105. Farfetch and JD.com expand strategic partnership to build the premier luxury gateway to China. 28 February 2019. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2019/Farfetch-and-JDcom-Expand-Strategic-Partnership-to-Build-the-Premier-Luxury-Gateway-to-China/default.aspx>
106. JD customizes new model for Louis Vuitton. 15 April 2021. <https://jdcorporateblog.com/jd-customizes-new-model-for-louis-vuitton/>
107. Amazon announces new shopping experience, "Luxury Stores". 15 September 2020. <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazon-announces-new-shopping-experience-luxury-stores>
108. Net-a-Porter opens flagship on Tmall Luxury Pavilion. 30 September 2019. <https://www.alizila.com/net-a-porter-opens-flagship-tmall-luxury-pavilion/>
109. Farfetch's new flagship launches on Tmall Luxury Pavilion. 2 March 2021. <https://www.alizila.com/farfetchs-new-flagship-launches-on-tmall-luxury-pavilion/>
110. Farfetch, Alibaba & Richemont in tie-up to develop 'Luxury New Retail'. 5 November 2020. <https://www.alizila.com/farfetch-alibaba-richemont-in-tie-up-to-develop-luxury-new-retail/>
111. Farfetch, Alibaba Group and Richemont form global partnership to accelerate the digitization of the luxury industry. 5 November 2020. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news->
112. Fosun Fashion Group to acquire Italian luxury shoemaker Sergio Rossi. 10 June 2021. <https://www.prnewswire.com/news-releases/fosun-fashion-group-to-acquire-italian-luxury-shoemaker-sergio-rossi-301309810.html>
113. Coty announces strategic transformation and definitive agreement with KKR on Wella. 1 June 2020. <https://www.coty.com/in-the-news/press-release/coty-announces-strategic-transformation-and-definitive-agreement-krk-wella>
114. Coty Inc. reports fiscal first quarter 2020 results. 6 November 2019. <https://www.businesswire.com/news/home/20191106005264/en/Coty-Inc.-Reports-Fiscal-First-Quarter-2020-Results>
115. LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co. 7 January 2021. <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-completes-the-acquisition-of-tiffany-and-co/>
116. Morellato group history. Accessed 18/10/2021. <http://morellatogroup.com/home/storia>
117. Farfetch acquires brand platform New Guards Group, advancing its strategy to be the global technology platform for the luxury fashion industry. 8 August 2019. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2019/Farfetch-Acquires-Brand-Platform-New-Guards-Group-Advancing-its-Strategy-to-be-the-Global-Technology-Platform-for-the-Luxury-Fashion-Industry/default.aspx>
118. Coty announces strategic transformation and definitive agreement with KKR on Wella. 1 June 2020. <https://www.coty.com/in-the-news/press-release/coty-announces-strategic-transformation-and-definitive-agreement-krk-wella>
119. Coty Inc. reports fiscal first quarter 2020 results. 6 November 2019. <https://www.businesswire.com/news/home/20191106005264/en/Coty-Inc.-Reports-Fiscal-First-Quarter-2020-Results>
120. Luxury-goods retailer Furla USA files for bankruptcy. 9 November 2020. <https://www.wsj.com/articles/luxury-goods-retailer-furla-usa-files-for-bankruptcy-11604951775>
121. Farfetch acquires brand platform New Guards Group, advancing its strategy to be the global technology platform for the luxury fashion industry. 8 August 2019. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2019/Farfetch-Acquires-Brand-Platform-New-Guards-Group-Advancing-its-Strategy-to-be-the-Global-Technology-Platform-for-the-Luxury-Fashion-Industry/default.aspx>
122. Farfetch acquires world's premier sneaker and streetwear marketplace, Stadium Goods. 12 December 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/farfetch-acquires-worlds-premier-sneaker-and-streetwear-marketplace-stadium-goods-300764247.html>
123. Moncler release. 31 March 2021. <https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/05/Comunicato-CLOSING-ENG.pdf>
124. Morellato Group acquires D'Amante. 18 February 2020. http://morellatogroup.com/morellatogroup_acquista_damante
125. Morellato Group acquires Cleor. 14 November 2019. http://morellatogroup.com/morellatogroup_acquista_cleor
126. Morellato group history. Accessed 18/10/2021. <http://morellatogroup.com/home/storia>
127. True Religion Apparel emerges from bankruptcy. 20 October 2020. <https://www.businesswire.com/news/home/20201020005352/en/True-Religion-Apparel-Emerges-From-Bankruptcy>
128. Farfetch acquires brand platform New Guards Group, advancing its strategy to be the global technology platform for the luxury fashion industry. 8 August 2019. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2019/Farfetch-Acquires-Brand-Platform-New-Guards-Group-Advancing-its-Strategy-to-be-the-Global-Technology-Platform-for-the-Luxury-Fashion-Industry/default.aspx>
129. Moncler release. 31 March 2021. <https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/05/Comunicato-CLOSING-ENG.pdf>

問い合わせ先

松尾 淳
パートナー
jmitsuo@tohatsu.co.jp

渡邊 知志
パートナー
satwatanabe@tohatsu.co.jp

関 一則
パートナー
kazuseki@tohatsu.co.jp

松岡 和史
パートナー
kmatsuoka@tohatsu.co.jp

太田 裕之
パートナー
hiota@tohatsu.co.jp

翻訳・編集担当

岩崎 淳子
アソシエイト

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの变革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.