

Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress



Global Powers of Luxury 2026

序文	3
エグゼクティブサマリー	5
2026年のラグジュアリー業界の展望	6
ラグジュアリー業界を形作る消費者トレンド	6
ラグジュアリー業界の展望	9
企業の期待	12
最優先事項	14
主要な成長機会	16
主要な投資領域	17
ラグジュアリー業界における生成AIの採用：評価と実装の狭間	20
AI実装による最大のポテンシャル領域	23
インドへのフォーカス	25
今後5年間のトレンドと成長見通し	26
主要な変革インパクト	26
将来の成長ドライバー：トランザクションからリレーションシップへ	29
サステナビリティ	32
方法論	35
文末脚注	36
問い合わせ先	37

原著：「Global Powers of Luxury 2026」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2026年2月に発表した内容をもとに、合同会社デロイトトーマツが翻訳したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

序文

Global Powers of Luxuryレポートは過去10回にわたり、財務諸表を通してラグジュアリー業界を分析し、どういった企業が、どこで、なぜ好業績を上げたのかを理解するための不可欠な羅針盤として機能してきた。とはいえ、財務諸表が語るのは、定義上、「何が起きたか」である。

今年、私たちは過去を検証するだけでなく「いまこの瞬間」を感じ取り、リーダーにより大きな価値をもたらす別の視点が必要だと考え、イノベーションに踏み出した。そのため、本レポートの調査手法を見直し、世界10か国のラグジュアリー企業の経営幹部420名を対象とする調査に基づく、将来志向の研究へと転換した。回答者である経営幹部はすべて、自社の主要な戦略イニシアチブに直接の責任を負うか、または有意な影響力を行使しており、対象はラグジュアリー業界の主要セクター（衣料品・靴、バッグ・アクセサリ、宝飾品、時計、美容・化粧品、ホスピタリティ）にまたがっている。消費者への対応、業界や自社の成長、リスク、テクノロジーの進展、サステナビリティへの対応に関する彼らの見解が本レポートの根幹を成している。

また、今日のラグジュアリー業界では、商品と同程度に体験も重要視されることから、研究範囲にホスピタリティを含むこととした。パーソナルグッズ、場所、プラットフォームの境界は曖昧になりつつあり、価値はそれらが交差するところで生まれることが多くなっている。

ラグジュアリーは長らく、単なる商品以上の存在であり続けてきた。それは「つながり」、すなわち、ブランドと人、技術・技能とテクノロジー、伝統と再創造の間のつながりである。世界がよりスピーディーになり、要求が厳しくなる中でラグジュアリーにはこれまで以上に困難な役割が求められている。企業は規模の拡大だけでなく、親密さを創出し、意味を構築することが求められている。

直近の数四半期におけるラグジュアリー業界の情勢は複雑であった。パンデミック後の急伸ののち、生活費上昇の圧力によるアスピレショナル・コンシューマー（経済的にはまだ高所得層ではないものの、ブランド品や質の高いライフスタイルに強い憧れを持ち、無理をしてもそれらを購入・消費する層）の買い控え、サプライチェーンを左右する世界的緊張と関税の影響、規制強化、中国における需要の不均衡など、一連の逆風を乗り越えてきた。

このような環境下で行われた経営幹部へのインタビューでは、ラグジュアリー業界が「安定化」という新たな局面に入ったことが浮き彫りになった。今後数ヶ月間は、短期的な数量販売の増加よりも生産性、ロイヤルティ、持続的な価値を重視し、消費者との安定と信頼を再構築する期間になることが見込まれる。ラグジュアリー業界の将来は、より真摯であること——すなわち目的をいっそう明確にし、研ぎ澄ました商品・サービスを提供すること、顧客にいっそう近づくこと——によって勝ち取られると予想される。

Ida Palombella

Deloitte Italy

Global Fashion & Luxury Co-Lead

Katie Weir

Deloitte Global

Global Fashion & Luxury Co-Lead



エグゼクティブサマリー

ラグジュアリー業界の経営幹部は、2026年は販売数量よりも価値が牽引する年になると見込んでいる。経営幹部の3分の2は売上高が横ばいまたは増加すると予想し、さらに多くの層が利益率の安定または改善を見込んでおり、価格決定力、プロダクトミックス、オペレーショナル・ディシプリン（経営上の規律）が企業の業績を牽引する1年であることを示唆している。この見通しは、ブランドの訴求力を高めリターンを加速させる領域、すなわち、**ブランドおよび市場の拡大、デジタル化の加速、オムニチャンネルとカスタマーエクスペリエンスに投資を集中させる**という投資判断に直結している。さらには、人材とサステナビリティはそれらの実現にむけた推進ドライバーとして位置づけられる。

焦点はECの開発にとどまらず、データ、人工知能（AI）、オートメーションの全社統合へと広がり、実店舗の旗艦店を、来店客数をブランドへのロイヤルティとコンテンツへと転換させることを狙う、演出性とインサイト主導の目的地へと変貌させている。

価値を販売数量よりも重視する傾向によって、店舗網と期待収益が再評価されている。

企業は資本配分の基準を引き上げ、追加出店に先立って旗艦店の品質と1店舗当たりの生産性を優先している。調査対象の経営幹部の3分の1超が、設備投資の削減を計画し、39.3%が店舗網の最適化を見込む一方で、過半数が価格調整を計画しており、需要が鈍い環境では価格設定が収益性の主要な安定化要因となることを示唆している。

成長に向けたアジェンダは自ずと明確になっており、**顧客エンゲージメントの再構築**である。カスタマーエクスペリエンスとロイヤルティが最重要の機会であり、M&A、隣接領域への拡張や研究開発（R&D）によるイノベーションがそれに続く。ハイタッチなサービス、アクセス、コミュニティを基盤に、購買頻度、購買金額、LTV（顧客生涯価値）といった顧客一人あたりの価値の拡大が重視されている。

生成AI（GenAI）の活用は、好奇心と探索の初期段階から実行段階へと移行している。

企業の生成AI導入は評価段階と選択的実装段階に二分されており、調査対象の経営幹部の約10人に1人はすでに中核機能へこの技術を組み込んでいると回答した。AIに期待される影響は、**プロダクト・デザイン、マーケティング・広告、顧客エンゲージメントとパーソナライゼーション、需給および在庫インテリジェンス**にバランスよく配分されており、バリューチェーン全体に統合されつつある。

需要は**商品から体験**へと移行し続けており、旅行、ホスピタリティ、没入型購買体験がその対象である。同時に、中古品（ヴィンテージやセカンドハンド）は周辺的な存在から注視すべき事業へと成熟しつつあり、認定プログラムやプラットフォームとのアライアンスが、新規顧客の獲得、ロイヤルティ向上、サキュラリティの構築を支え、消費者の価値志向と責任ある消費の整合を図っている。

5年先を見据えると、成長はチャンネルとエコシステムを中心に再構成される。具体的には、**ECとD2C**はファーストパーティデータの基盤となり、**ソーシャル／ショッパブル・コマース**は文化と取引を融合する。さらに、**ライフスタイルの隣接領域**はブランド特有の情緒を拡張し、**コ・ブランディング**はブランドコードを刷新して新たな需要プールを開放する。そして、AIの成熟に伴い会話型コマースが有力な加速要因として台頭することが予測される。

サステナビリティは、**報告とガバナンス**から、**バリューチェーンの再設計**へと重心を移している。は、コンプライアンスに先立ち、**研究開発とイノベーション**、ならびに**サキュラリティとライフサイクル管理**を優先している。バリューチェーンにおける**透明性の確保**は、他の領域すべてを投資可能かつスケラブルにする基盤となるため、**デジタル・プロダクト・パスポート（DPP）**とブロックチェーンによるトレーサビリティは試験導入からインフラへと移行している。

2026年のラグジュアリー業界の展望



ラグジュアリー業界を形作る消費者トレンド

ラグジュアリー業界の経営幹部は、今後12カ月を特徴づける消費者トレンドの明確な優先順位について見解が一致している。

最も重要なのは、ハイパー・パーソライゼーションとデータ対応型サービスへの需要の急増であり、ラグジュアリー顧客があらゆるタッチポイントでテーラーメイドの体験を求めているためである。これは、単純な取引よりも没入型体験を重視する「エクスペリエンシャル・ラグジュアリー」の継続的な台頭と並行している。

同様に顕著なのは、サステナビリティの価値と経済的な実利の双方を反映した、消費者のプレオウンド（中古品）志向とバリュー（価値）志向の高まりである。これらのトレンドにはマクロ経済の警戒感が重なっており、高インフレ、関税に関する不確実性、その他の逆風が、過去数年の業界の高揚感を和らげている。

ラグジュアリー業界は、2021～2022年のパンデミック後に熱狂したものの、その後の持続的なインフレ、利上げ、世界的不確実性により揺さぶられ、現在は、消費者はより慎重になり、ラグジュアリー企業はより抑制された現実へと移行している。

これらの構造要因は、真正性、サステナビリティ、デジタルとフィジカルのシームレスな連携を求めるZ世代の期待と相まって、欧州からアジアに至る主要市場においてブランドがグローバルな消費者と関わるあり方を根本から再構築している。

今後12～18か月間にファッション・ラグジュアリー業界に影響を与える消費者行動の予想

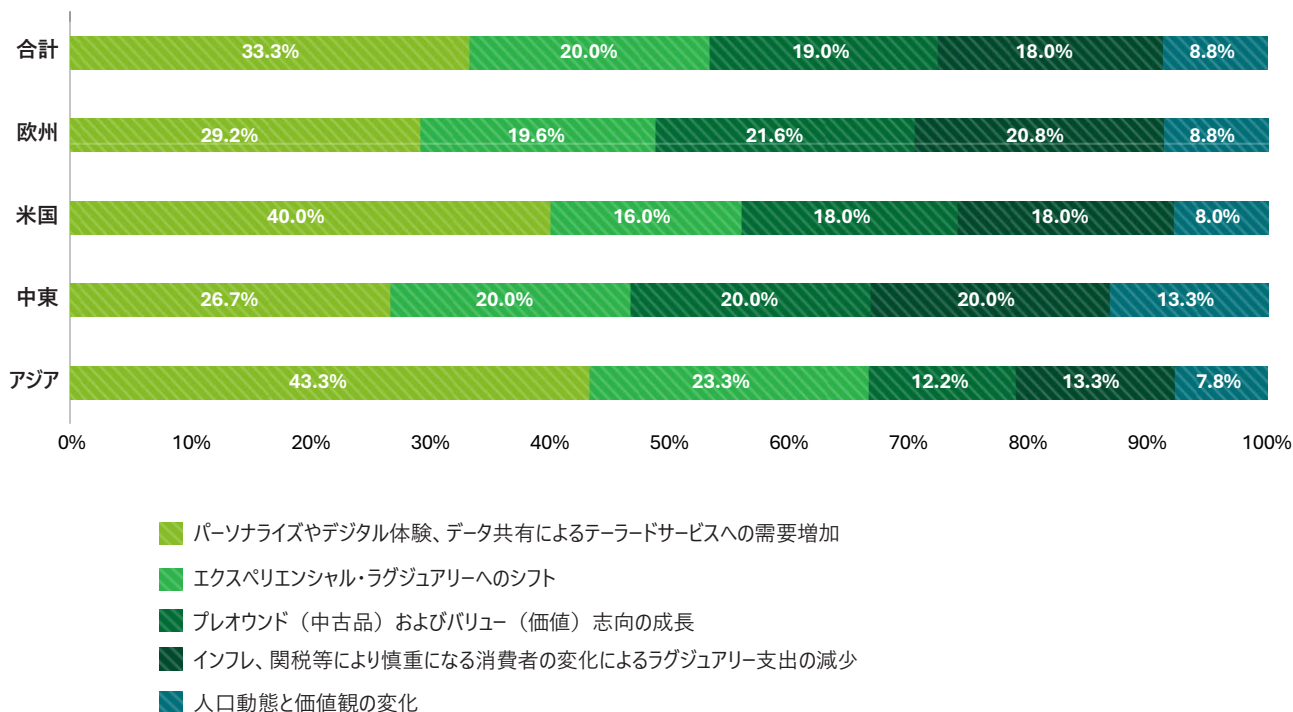


図1 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

データドリブン時代におけるパーソナライズ

ラグジュアリー業界の経営幹部はほぼ例外なく、パーソナライゼーションを最重要の消費者トレンドとして挙げている。AIとアルゴリズムによるレコメンデーションの時代において、特に富裕層は自らの嗜好に精緻に調整された商品とサービスを期待するようになっている。Deloitte ItalyによるBrand Connection²に関する最近の調査によれば、ラグジュアリー分野では、消費者の過半数がテラーメイドの商品、サービスやコミュニケーションを期待しており（57.9%）、コンテンツが自身の関心に合致するとブランドとのつながりをより強く感じる（56.0%）ことが示されている。この傾向はUAEで最も顕著であり（パーソナライゼーション：80.2%、つながり：76.8%）、次いで中国（同69.9%、69.5%）となった。欧州においては、よりゆるやかではあるものの、54%がパーソナライゼーションへ期待している一方で、51.4%がそれをエンゲージメントの向上に結びつけている。

パーソナライズ広告は、世界全体の56.3%で認知・購買選好に好影響を与えており、国別では、UAE（77.2%）と米国（67.3%）が上位となる一方で、欧州は50.7%となった。また、店内におけるパーソナライズ広告への関心は、オムニチャネルが進んだ市場で高い傾向にあり、UAE（70.6%）、米国（55.2%）、欧州（40.9%）という結果が示され、消費者は自らの嗜好を共有することに対して具体的な便益を強く求めていることが窺える。

コンシューマー企業は、データドリブンのパーソナライゼーションをデジタルとフィジカルの両方に織り込むことで推進しているが、特にラグジュアリーブランドは、データドリブンのパーソナライゼーションを強化することで若年層との関係性を再構築している。クラシックなサービス、例えば、モノグラム（刻印・刺繍）、メイド・トゥ・オーダーやビスポークスタイリング（型紙や生地スタイルなどの完全オーダーメイド）を超えて、カスタマーデータプラットフォームやAIモデルにより、個人の嗜好を予見し、1対1のコミュニケーションを編成するなど、個人のスタイルに合致した商品の組み合わせ提案を実現している。店頭では、クライアントリングアプリ、QRコード、NFC、リアルタイム在庫などの機能を用いて、予約、受け取り、修理、パーソナライズドカプセルといったテラーメイドな体験を可能にしている。また、オンラインでは、ARの試着やコンフィギュレーター（スタイルなどの構成ツール）を導入することで、デジタルチャネルにおけるクラフトマンシップの構築を実現した。ある調査においては、体験主導の企業は、リテンション、再購入率、平均注文額、生涯価値³、ロイヤルティ⁴も高い傾向にある。

業界全体で同様の動きが一般化している。オンラインブティックではAIチャットボットが最適な商品を提案し、店舗の販売員はCRMタブレットで顧客の嗜好を確認する。中東では、百貨店のパーソナル・ショッピングラウンジにおいて、過去の購買データを用いて各VIP顧客に合わせた品揃えをレイアウトしている。このより精緻なパーソナライゼーションは売上高を牽引するだけでなく、プライバシーを意識する顧客がどの程度まで個人データを共有するかを吟味する中で、信頼の醸成にも資する重要な要素になり得る。適切に実行されれば、パーソナライゼーションは好循環となり、データドリブンのテラーリングが、顧客に「理解され、価値づけられている」という感覚を与え、その結果としてロイヤルティと生涯価値の向上が高まるのである。

エクスペリエンシャル・ラグジュアリーの定着

調査対象となった経営幹部は、バリのメゾンからアジア圏のラグジュアリーモデルに至るまで、体験の必然性を感じている。今日の消費者、特にグローバルな志向を持つ若年層は、没入感、ストーリーテリング、インタラクションを求めていることを背景に、ラグジュアリー商品の販売やホスピタリティサービスの提供において、体験型コンセプトが波のように押し寄せている。

ラグジュアリーメゾンは、トランザクション型の小売から没入型ブランド体験へとシフトしており、劇場型の旗艦店や、ギャラリー、カフェ、ミュージアム、ポップアップ、写真映えるインスタレーションといった体験主導フォーマットへの投資に注力している。中国などでは、業績不振店舗の閉鎖と同時に、ブランドストーリーを支える象徴的な少数の旗艦店を強化し、購入率や単価が高い顧客を引き寄せる動きがしばしば見られる⁵。

また、エクスペリエンシャル・ラグジュアリーは、ファッションストアを超えて拡張している。

ブランドは、キュレートされたライフスタイルを投影するために洗練されたダイニングスペースやカフェを開設したり、AR試着やデジタルミラーを用いたインタラクティブな展示をしたり、ハイ・トラフィックの会場で小売とエンターテインメントを融合したハイブリッドハブを補完ブランドと提携して創出するなど、顧客に驚きと喜びを提供している。高級時計やファインジュエリーでさえ、招待制アトリエ、マスタークラス、ギャラリー型プレビューを取り入れ、取引そのものよりクラフトと文化を前面に押し出している。共通するのは、記憶に残り共有可能な瞬間を生み、エンゲージメントを深め、好奇心を長期的なロイヤルティへと転換する点である。

これらの取り組みにより、現代のラグジュアリー顧客がブランドに感情と充足を求めていることが窺える。パンデミック後、パーソナルラグジュアリー商品の売上高は徐々に正常に戻りつつある一方で、トラベルやホスピタリティを含む体験カテゴリーは、2025年に8%成長し、1,034億ドルに達した⁶。消費者は支出を止めたのではなく、支出先をシフトしたのである。業界のリーダーはこれを長期的な進化と捉えているようである。

プレオウンド・ラグジュアリーと価値志向

ラグジュアリー業界の経営幹部は、今後1年について中古品市場がより一般的になることを見込んでおり、消費者は新品と中古品のラグジュアリーアイテムを自由に組み合わせている現実を認めている。

このトレンドは、サステナビリティ、商品の長寿命性、そして実体的な投資価値に対する強い需要によって牽引され、世界の一次アパレル市場を2.7倍上回る成長をしている（2029年までに3,670億ドルに到達）⁷。

ラグジュアリー企業は2つのアプローチで対応している。

- ・社内での管理と真贋鑑定：ブランドは、修理・改修、プロダクトケアサービス（68.3%）や認定プレオウンドプログラム（53.8%）によって、自社でリセールを実施する動きを強めている。また、真贋鑑定と保証の提供により、リセールまで補完したプレミアムチャンネルへと転換している。需要が加速する中で、より新しい取り組みの拡大は、安定したトレードインの循環を生み出し、ブランド品質、価格規律、ダイレクトな顧客関係を維持するのに役立っている

- ・戦略的提携と出資：大手ラグジュアリーグループでは、リセールプラットフォームとの協業または出資（44.5%）を積極的に進めている。若年層のサステナビリティ志向の消費者がしばしばこれらのアプリでラグジュアリー商品を求め始めており、新規顧客獲得、ロイヤルティ構築、サーキュラリティ戦略を実現させる上では、提携戦略が重要な要素のひとつとなっている

この2つのアプローチは競合するものではなく、新たな循環型エコシステムの補完的な層を形成している。ブランドは単なる売り手から、商品ライフサイクル全体のキュレーターへと役割を根本的に転換している。

この変革は、消費者の購買志向の変化に支えられている。中古品は賢明なバリュー志向とみなされ、めまぐるしく変化するトレンドよりも、タイムレスなデザイン、クラフトマンシップ、耐久性が評価を高めている。

リセール市場の成長は、商品所有を一度限りの直線的な販売から、循環型ライフサイクルへと再定義する可能性を持つ。ラグジュアリーブランドはこの機会を受け入れ、ヘリテージ（文化・伝統）を生きた循環資産として扱うべきである。

ラグジュアリー企業の戦略上の課題は、エンドツーエンドの商品責任に対して構造的にコミットすることだ。そうすることで、「タイムレスである」というブランドの約束が、複数世代の消費者のニーズと真に結びつき、確実に彼らに応えることを実現するのである。

ラグジュアリー企業が導入しているセカンドハンド・プレオウンド戦略の種類

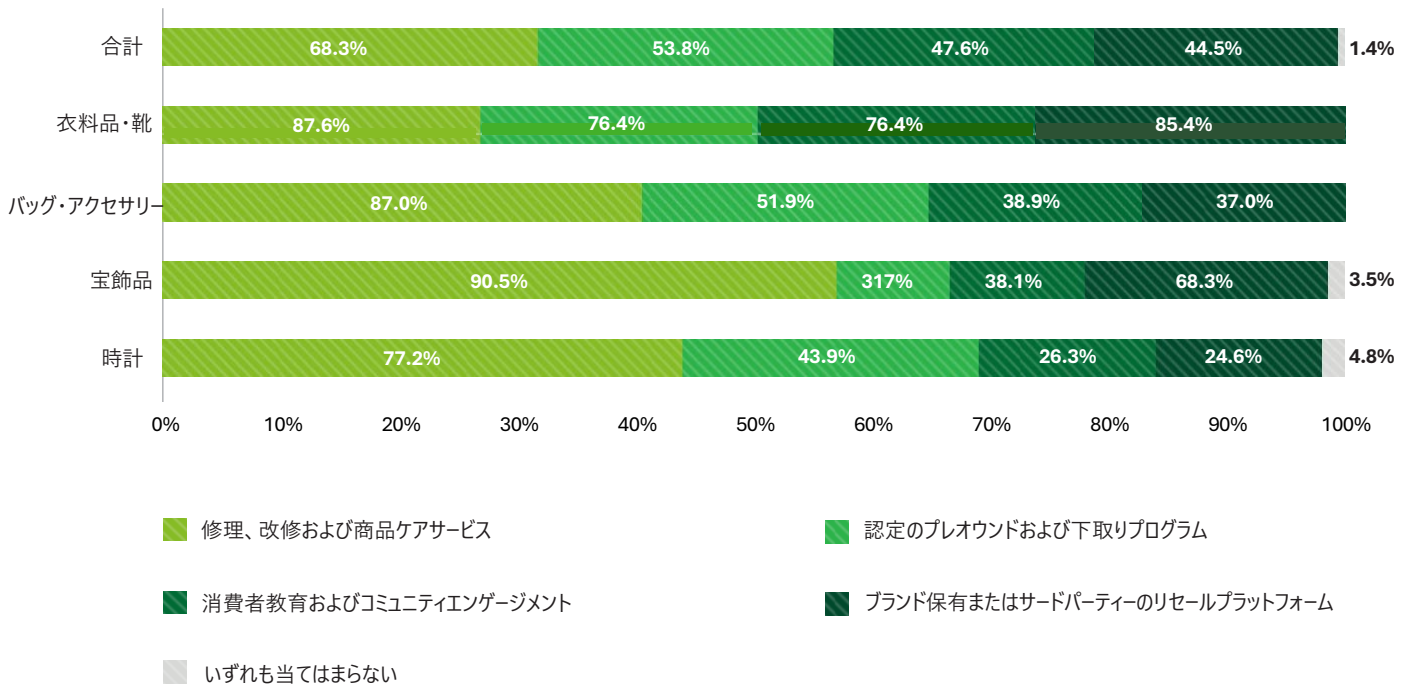


図2 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026



ラグジュアリー業界の展望

本調査では、中国は過去数年に国内成長の減速が見られたにもかかわらず、世界のラグジュアリー市場で極めて重要な役割を維持していることが示された。ラグジュアリー業界の経営幹部は、依然として中国が2026年におけるグローバル・ラグジュアリー消費の主な牽引役になると予想している。その影響力は、現在のラグジュアリー関連商品の売上高だけでなく、将来の主要な成長エンジンとしての構造的役割と消費者の高度化が見込まれることに由来している。

今後12か月で最もラグジュアリー消費の成長を牽引すると期待される地域

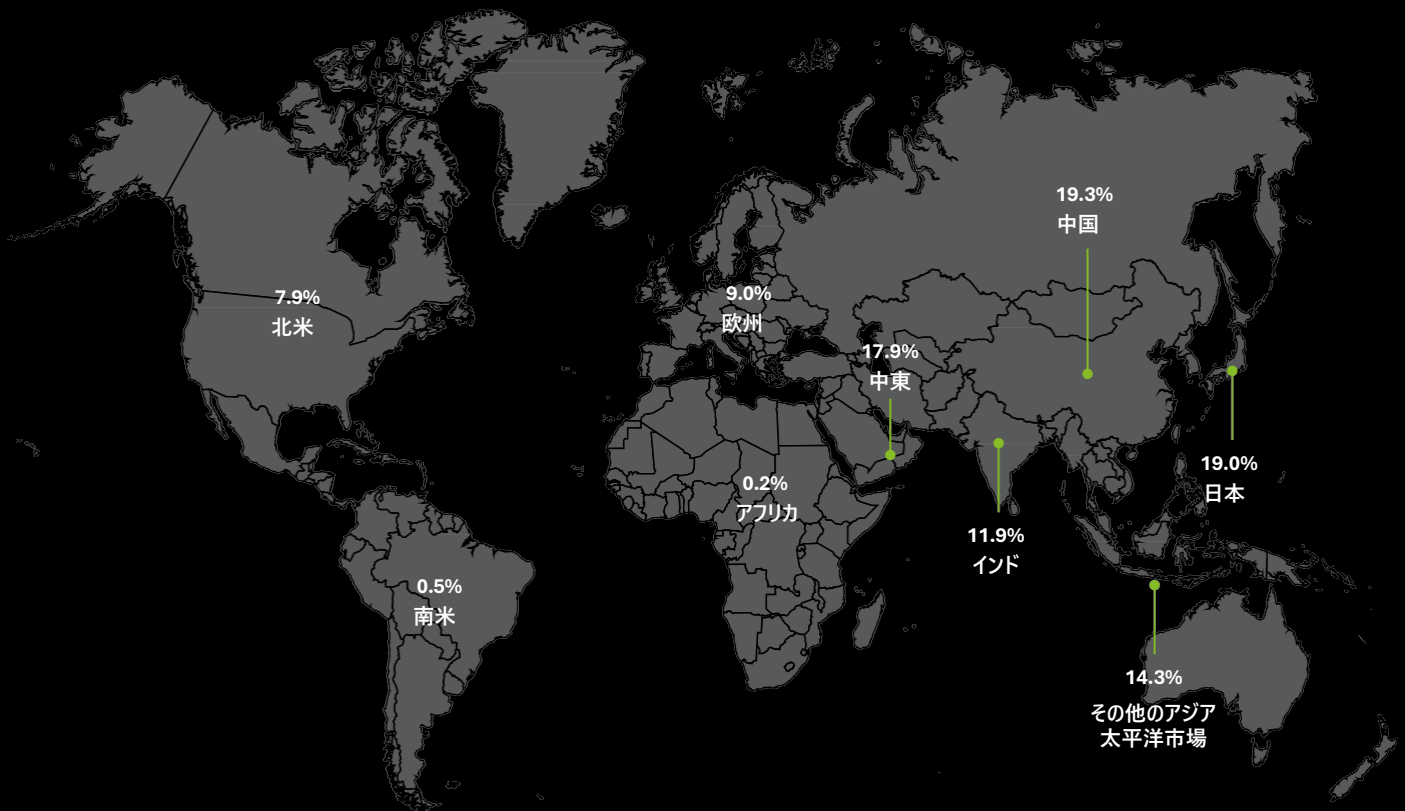


図3 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

日本は、グローバル・ラグジュアリー市場の成長に寄与する2番目に重要な国になると期待されている。円安が訪日客、とりわけ中国人旅行者を引きつけ、大きな価格優位性が作用しているためである。この外需による成長と同時に、精緻なクラフトマンシップとヘリテージを重んじる目の肥えた国内消費者基盤が、高いレジリエンスと持続的な需要を確保するのに寄与している。

中東は、グローバル・ラグジュアリー市場の成長の第3のエンジンになると期待されている。ドバイやリヤドのような主要都市で、ローカルな小売およびラグジュアリーホスピタリティのエコシステムの高度化に多額の投資が行われており、ラグジュアリー消費が回帰していることが窺える。この拡大市場においては、若く裕福でデジタルに精通した消費者層が、海外旅行よりも国内での購買を好むようになっており、グローバル・ラグジュアリーブランドにとっては、構造的に非常に重要性が高い地域となっている。

インドのラグジュアリー市場の成長は、富裕層人口の増加と大規模で向上心の強い若年層の人口増加によって支えられている。同市場の拡大は、力強い経済成長、グローバルにおける露出の増加、そして国内のラグジュアリー小売とECのインフラの急速な発展によっても後押しされており、国内の幅広い地域でラグジュアリー品へのアクセス性が高まっている。

欧州は、ラグジュアリーブランドの本拠地という立場をうまく活用し、本物のブランド体験と、現地で直接購入することによる金銭的メリットの両方を求める高額消費の観光客を惹きつけている。同市場の成長は、欧州外からの観光客の支出によって強力に支えられており、北米やアジアなどの観光客による本国市場と比較した価格裁定の恩恵を受けている。このダイナミクスは、欧州をヘリテージと高度なクラフトマンシップの守護者であるのみならず、体験型およびハイエンド・ラグジュアリーのグローバルな購買拠点としても強化するものである。

北米は成熟市場であり、富裕層は有利な為替相場や付加価値税（VAT）還付のため、とりわけ欧州でラグジュアリー品の買い物をする傾向が強まっている。そのため、これら北米消費者の支出の大半は北米の小売ではなく、欧州市場に取り込まれている。

南米とアフリカは、グローバル・ラグジュアリー市場に占める割合が最小であり、同地域の富裕層は国内で支出するよりも、海外で商品を購入する「ラグジュアリー・ツーリズム」により関与している。

今後12か月で最も成長が予想されるラグジュアリー・セグメント

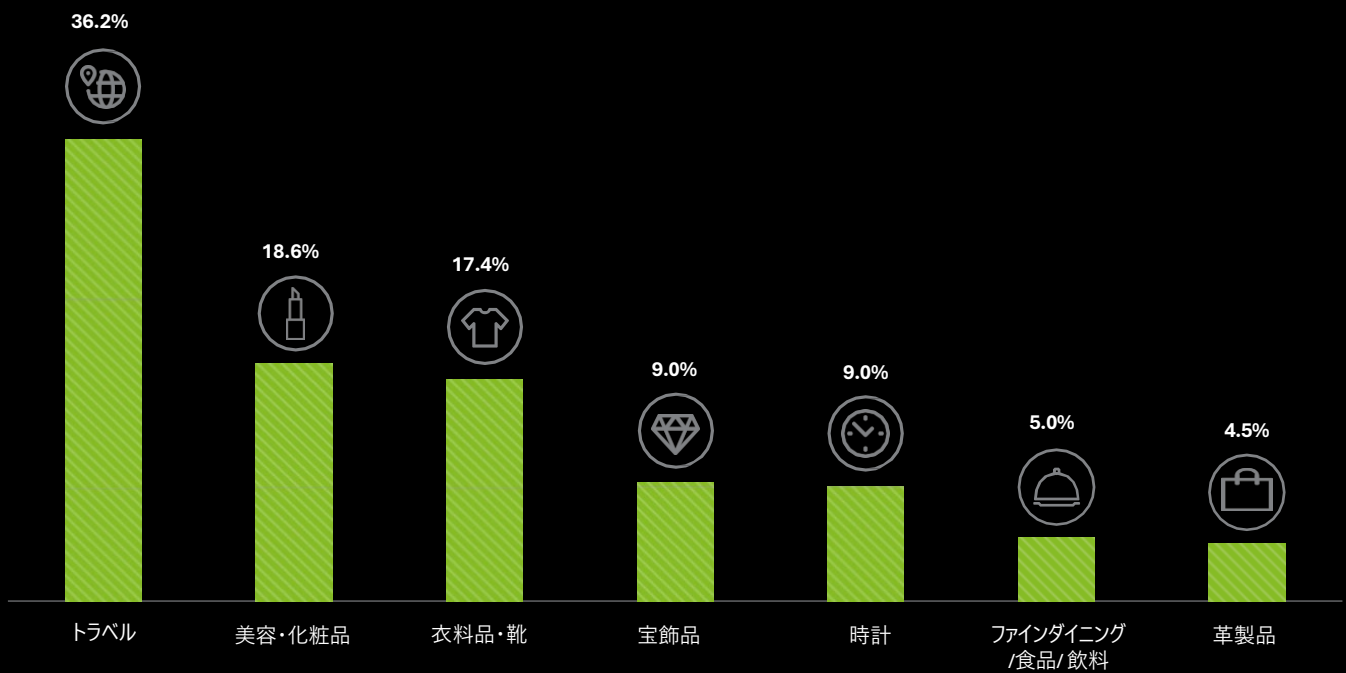


図4 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

本調査では、今後12か月で最も成長するラグジュアリー・セグメントは何かという質問に対して、回答者は、商品よりも体験へとシフトが続く考えを示しており、トラベル関連に回答が集中した。美容・化粧品や衣料品・靴業界にはより穏やかな期待が示されている一方で、ファインダイニング・食品・飲料や革製品への期待は低位となっている。

この傾向は、2023年以降、商品よりも体験やサービスへとシフトが続いていることを強調してきたDeloitte ConsumerSignals®のグローバルデータと一致している。世界の消費者は、他の商品カテゴリーよりもトラベルとホスピタリティへの支出意欲が高いことを示している。



企業の期待

今後12カ月間、世界のラグジュアリー業界は、**戦略的な現実主義**によって成長を追求しつつ、繊細な均衡を保ちながら前進していく見通しである。経営幹部層は、**自信と用心深さを併せ持つ姿勢**を見せており、ラグジュアリー企業は価格規律、業務効率、そして資源・人材・店舗網にわたる選択的投資を優先している。

2026年は、華々しい成長ではなく収益性のあるレジリエンスの年と位置付けられ、ラグジュアリー業界は構造的に成長が鈍化したマクロ環境に適応しながら、選択的で品質主導の新たな拡大サイクルに向けて態勢を整えている。

2026年の企業の期待

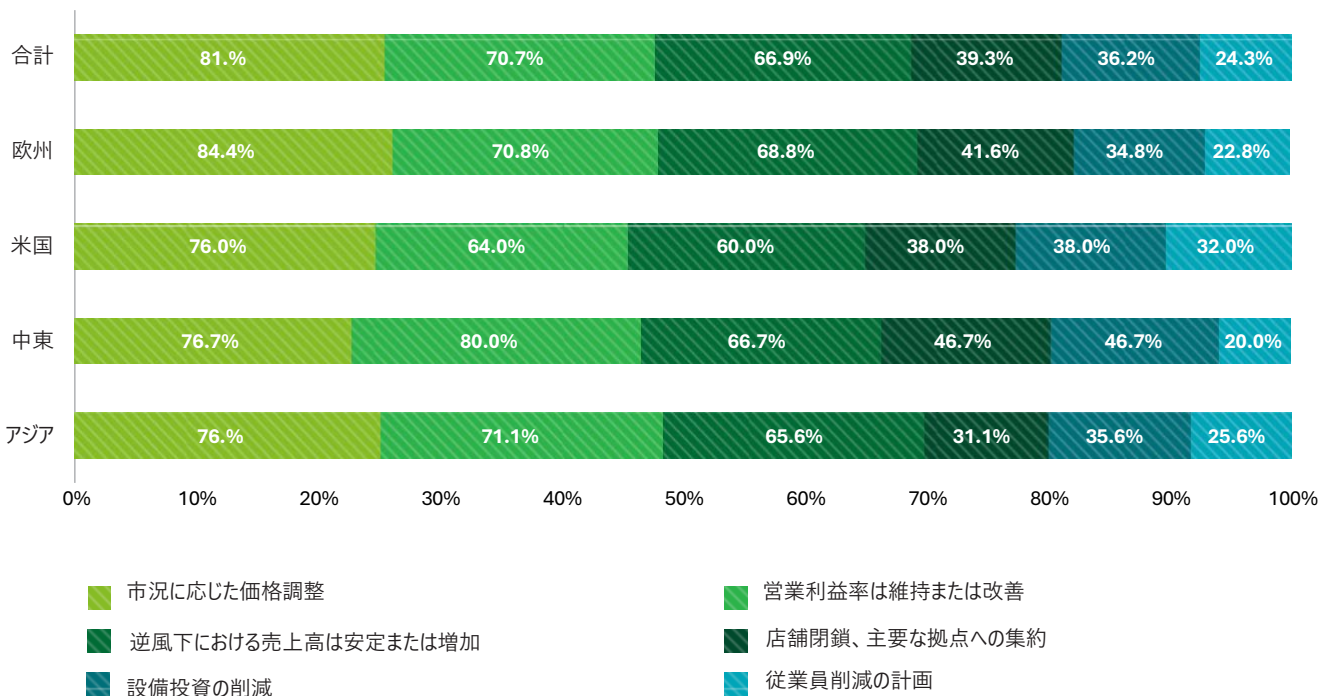


図6 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

マクロ地域レベルでは、2026年の予想は4つの異なるビジョンを示している。

- 欧州：売上高の安定（68.8%）と利益率（70.8%）に対する強い自信のもと、プライシング・パワーと選択的な小売網の合理化を活用して、プレミアムなポジショニングと収益性を維持している
- 米国：60%が売上高の安定、64%が利益率に自信を示しているが、世界平均をやや下回っている。これは消費者マインドの低迷と運営コストの上昇を反映している。主因は、高金利や根強い消費者債務を含む厳しいマクロ経済要因であり、これがアスピレーション・コンシューマーによるラグジュアリー消費に圧力をかけていることが窺える。
- 中東：最も意欲的な見通しを示しており、売上高に対する自信が66.7%の一方で、利益率に対する自信は80.0%と最高水準となっている。このビジョンは、高所得層に集中した需要、政府主導の大規模なインフラ投資（サウジ・ビジョン2030⁹およびアラブ首長国連邦の観光戦略2031¹⁰に明記）と、観光関連における小売需要の継続的な流入によって支えられている
- アジア：収益の安定が65.6%、利益率への自信が71.1%と報告されている。このポジティブな見通しは、主に日本と韓国の2つの推進力による回復に支えられており、強固な国内需要に加え、力強いインバウンド観光客による消費が増幅している。一方で、中国本土における回復の継続的な不均一さと消費者マインドの軟化が、全体的な熱気を和らげている

利益率を優先課題に据えた、慎重ながら楽観的な1年

全体として、3分の2（66.9%）の経営幹部が逆風にもかかわらず売上高の安定または成長を見込んでおり、さらに70.7%が、価格決定力、ポートフォリオの合理化、コスト管理の強化により、営業利益率の維持または改善を見込んでいる。この結果から、短期的な成長が販売数量ではなく価値の最適化からもたらされるという、ラグジュアリー企業の戦略的シフトの可能性が窺える。

ただし、自信の程度は地域によって大きく異なる。イタリアの経営幹部（安定・成長意識：売上高84%、営業利益率70%）は、売上高のレジリエンスに最も自信を示している。イタリアのラグジュアリーメソは、直近の期間で顕著なレジリエンスと成長軌道を示してきた。その強みは、優れたクラフトマンシップ（グローバル・ラグジュアリー商品生産の相当部分がイタリアで行われる）と、多様な消費者セグメントを獲得する適応的戦略の組み合わせにあり、売上高維持能力への自信を高めている。

フランス（安定・成長意識：売上高72%、営業利益率78%）がこれに続く。世界最大級で最強のラグジュアリー・コングロメリットを擁し、比類ないブランド・ポートフォリオと価格規律を持つフランスの経営幹部は、価格引き上げと、アイコンックな商品に対する持続的なニーズにより、たとえ販売数量の成長が抑制されても売上高を維持できると自信を持っている。また、力強い観光需要も実店舗の売上を支えている。

スイス（安定・成長意識：売上高56%、営業利益率72%）とインド（安定・成長意識：売上高50%、営業利益率73.3%）は、より穏健な自信を示している。

アジアの主要市場は楽観的である。日本（安定・成長意識：売上高70%、営業利益率60%）と韓国（安定・成長意識：売上高76.7%、営業利益率80%）は、堅調な国内基盤に、パンデミック後の海外からの観光客需要の増加が加わったことで支えられている。日本は円安の影響で、特に中国本土やその他の裕福なアジア諸国からの外国人観光客にとって、ラグジュアリー商品の購入がより魅力的になっており、特に時計や宝飾品のような商品の売上高を大きく押し上げている。さらに、両国とも国内需要が強いことが特徴である。日本では、国内顧客の関心と支出の再燃の恩恵を受けている。また、韓国は、巨大な文化的影響力（K-POP、Kドラマなど）を活用して堅調な国内需要を生み、ファッションとビューティのトレンド発信地としての地位を維持している。この国内支出と観光支出といった2つのエンジンは、主に国内消費に依存する市場よりもレジリエンスの高い見通しをもたらしている。

中東（安定・成長意識：売上高66.7%、営業利益率80%）では、ラグジュアリー企業の自信は主に、拡大する高所得セグメントとサウジアラビアおよびアラブ首長国連邦における政府主導のラグジュアリー投資によって支えられている。一方で、観光やエンターテインメントのような非石油セクターへの主要投資（サウジアラビアのビジョン2030、UAEのラグジュアリー小売インフラへの注力など）は世界の富を惹きつけ、富裕層の観光を牽引している。一方で、この地域の富の集中は、継続的に高額消費を行う国内の顧客基盤を確保するのに役立っており、彼らの消費パターンは概して世界的なマクロ経済の圧力の影響を受けにくい。こうした構造的な安定性が、利益率に対する最高水準の自信を支えている。というのも、この富裕層セグメントではラグジュアリー品の価格弾力性が依然として低いからである。

セクター別では、バッグ・アクセサリ（75.9%）、宝飾品（73%）、ホスピタリティ（66.7%）が、利益率の改善の可能性が最も高いセグメントとして際立っている。

バッグおよび宝飾品では、強固な価格耐性と限定的な値引きが、鈍化する数量成長を引き続き相殺している。一方で、美容・化粧品では、投入コストが上昇するなかでも、統合と効率化プログラムが収益性を下支えしている。

価格決定力が主たる安定化要因

大多数（81.2%）の経営幹部が価格調整を計画しており、需要の弱含みに対する主な安定化策が価格の再調整であることを裏付けている。こうしたシフトは欧州で最も顕著で、イタリア（94%）、フランス（84%）、スイス（82%）の各社は、深いブランド・ヘリテージを活用して継続的なプレミアム化を正当化している。最もレジリエントなカテゴリーであるバッグ・アクセサリ（81.5%）と宝飾品（81%）がこの動きの先頭に立ち、その強固な無形価値により、顧客の価格感受性への影響を受けにくいからである。

合理化の進行：設備投資

調査対象企業の36.2%が設備投資の削減を計画しており、その割合はフランス（42%）、スイス（42%）、サウジアラビア・UAE（46.7%）では40%を上回る。これは、より厳格なROI基準への広範な再調整と、新たな生産能力の構築よりも、段階的な効率性向上への投資（自動化、データ基盤、サプライチェーンの可視化）を優先する傾向を示している。同様に、回答者の39.3%が、店舗の閉鎖またはネットワークの最適化を見込んでおり、主要立地や利益率の高い拠点に焦点を当てることで、実店舗において量より質を明確に重視する姿勢が窺える。この傾向は、オムニチャネル統合により、消費者との近接性を失うことなくブランドが物理的な店舗網を縮小できる、衣料品・靴（57.3%）およびバッグ・アクセサリ（53.7%）の経営幹部層で最も顕著である。

カテゴリー別の2026年の企業の期待

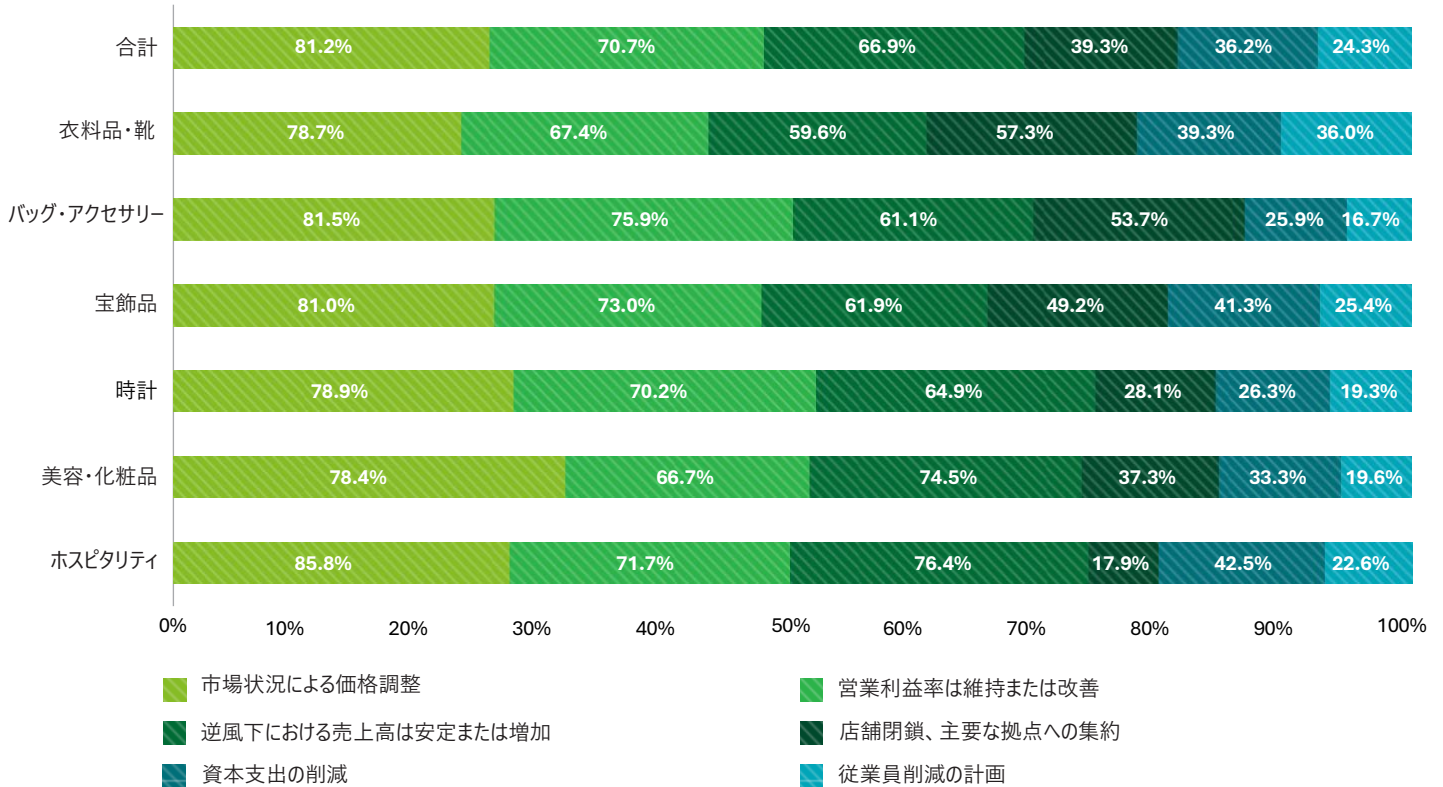


図7 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026



最優先事項

調査対象の経営幹部は、マクロの不確実性の中で優先事項の二面性—**成長を推進する姿勢**（35.7%）と、**財務的レジリエンスを強化する必要性**（30.5%）—を示している。これは、**より緩やかで、より賢明で、より消費者起点の成長モデルへの転換を示唆**している。最も有利な立場にあるのは、必ずしも最も速く成長している企業ではなく、野心と真正性を一致させ、財務的レジリエンスを持続的な文化的関連性へと結びつける企業である。

これらの優先事項に基づく戦略的な様相は、マクロ地域ごとに大きく異なる。

- 欧州および米国は、慎重な拡大と厳格なコスト管理のバランスを取っている
- 中東は拡大局面にあり、顧客中心主義により重点を置いている
- アジアでは、主に日本と韓国によって牽引され、サステナビリティ目標を優先する経営幹部の比率が最も高い

2026年の企業の最優先事項

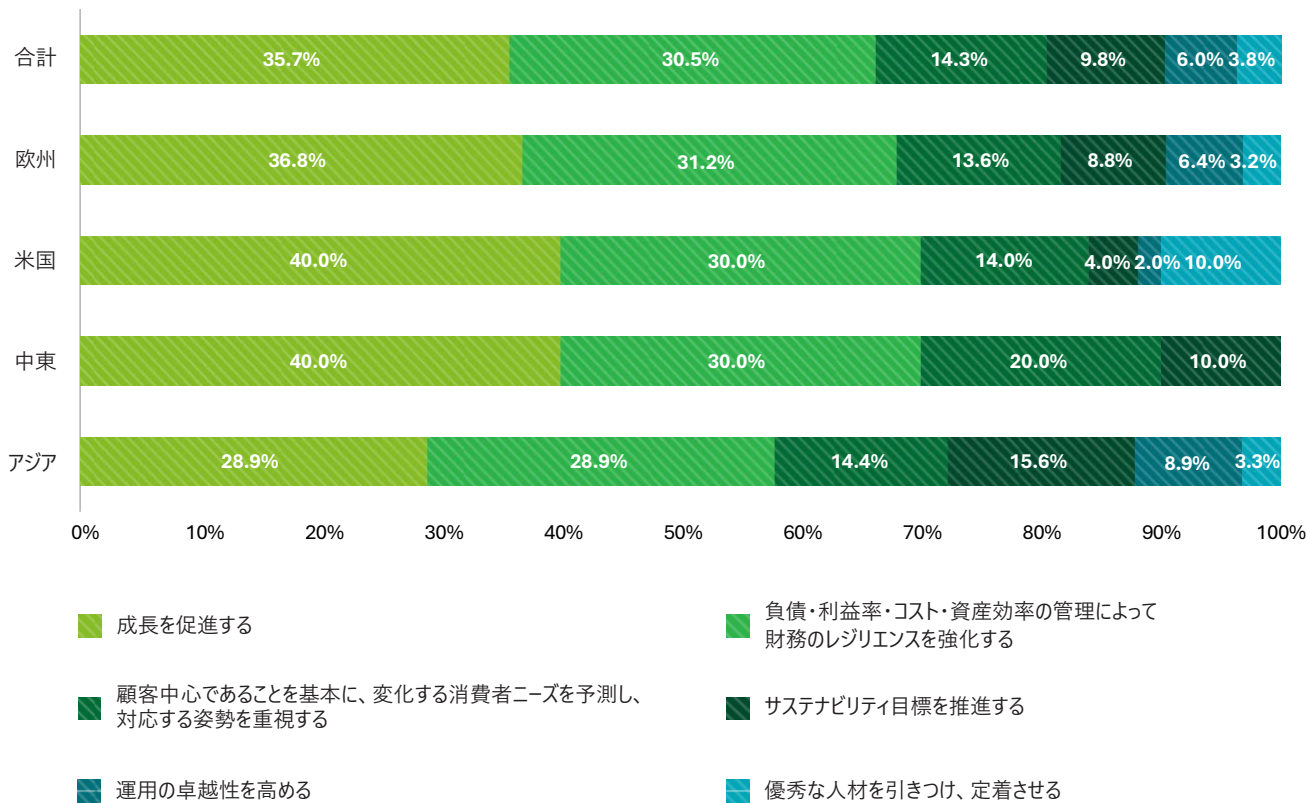


図8 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

財務のレジリエンスに目を配りながらの規律ある成長

世界全体では、来年に向けて3分の1超の経営幹部が「成長の推進（35.7%）」を最優先事項としている。これは、パンデミック後に起きた制約のない市場拡大ではなく、価格決定力、市場選択、そしてデジタル活性化に根差した、精選された成長の形である。

成長に最も注力している地域は、英国（42%）、フランス（40%）、米国（40%）、中東（40%）である。これらはプレミアム商品の消費者需要が依然として堅調で、ラグジュアリーブランド各社がカテゴリおよび体験領域の拡張を継続できる市場である。インド（23.3%）は例外として際立っており、人口動態上の潜在力があるにもかかわらず、インフラやサプライチェーンの制約を認識し、積極的な拡大よりも財務の安定を優先している。

なお、「財務面のレジリエンス」（30.5%）は最優先事項として成長促進とほぼ並んでおり、同業界がインフレコスト、変化する消費者心理、そして世界的不確実性への調整をいまだ進めていることを強調している。

最も財務志向の強い地域は、インド（40%）、サウジアラビア・アラブ首長国連邦（40%）、イタリア（38%）、スイス（32%）となっている。ラグジュアリー業界は引き続き収益性を維持しているものの、経営幹部は貸借対照表と業務コストの管理を引き締めることで、ポータビリティに備えている。

顧客中心主義：ラグジュアリーの中核的感情欲求への回帰

成長が制約され、コストへの警戒が求められる状況下で、顧客中心主義（14.3%）は戦略的な“錨”としての役割を維持している。とりわけ、消費者マインドが急速に進化しているインドや中東といった地域で、顧客中心主義の重要性が高まっている。

顧客中心主義は極めて重要である。消費者に密着することで嗜好変化の早期シグナルが得られ、競合他社に先んじて品揃えやメッセージングを転換できるほか、需要予測および在庫に関するリスクを低減し、各地域の価格弾力性に価値提案を適合させることで価格実現力を高めることができる。カテゴリ別では、宝飾品（22.2%）が強い注力を示しており、「その商品や選択が自分にとってどれだけ重要か」という心理的な関与度の高い購買とアフターセールスが、ロイヤルティ、パーソナライゼーション、継続性への投資効果をさらに増幅させることが期待されている。

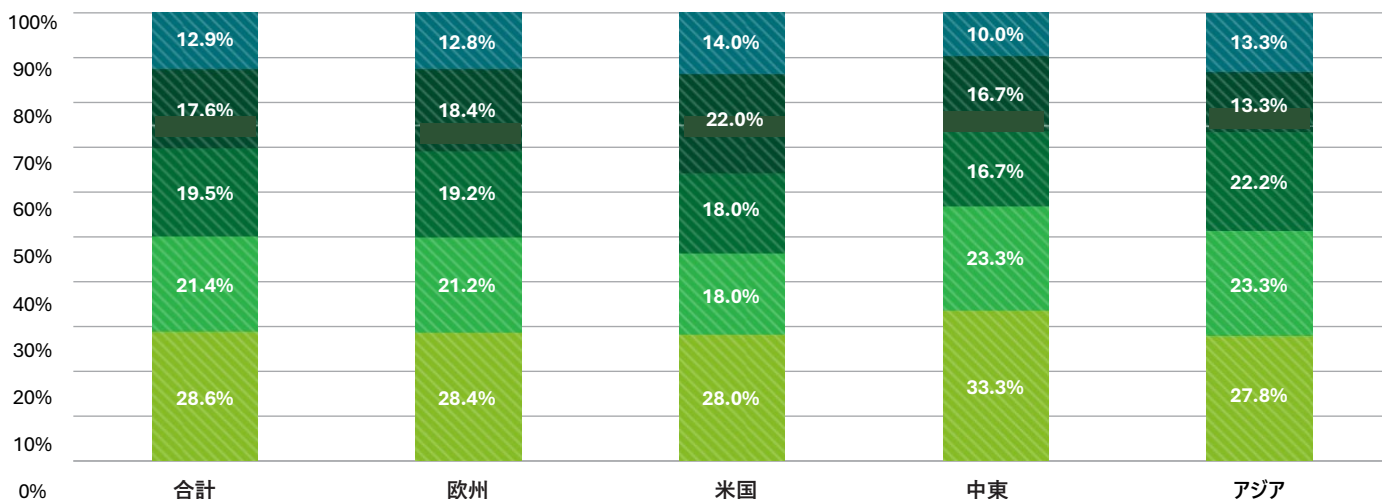


主要な成長機会

今後12か月間、ラグジュアリー企業は、供給能力主導の拡張ではなく、**魅力度と顧客親密性の向上**を中心にした成長を目指している。調査結果は、**体験価値とロイヤルティ**が主要な成長ベクトルとして台頭する統合フェーズに入っていることを示しており、これは**ポートフォリオ拡張（M&A・隣接領域）、イノ**

ベーション、選択的な市場獲得によって支えられている。**デジタルおよびオムニチャンネルのケイパビリティ**は、その実現を支えるバックボーンとして機能する。2026年の重点は規模の拡大から**意義（存在感）の構築**へと移行することが予想される。

2026年のトップ成長機会



- 店頭体験および顧客ロイヤルティ体験の強化
- M&A、ブランド拡張、またはライフスタイル隣接領域を通じた事業拡大
- R&Dまたはサステナブルなビジネスモデルによるイノベーション
- 新規市場や新たな顧客セグメントの獲得
- デジタルおよびオムニチャンネルの変革の加速化

図9 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

体験価値とロイヤルティは、最大の機会（28.6%）として挙げられており、ポートフォリオ（M&A・隣接領域）の拡張（21.4%）、イノベーション（19.5%）、新規市場・セグメント（17.6%）、デジタル化の加速（12.9%）を上回っている。この分布は、業界全体が既存顧客との関係を深め、店舗内の購買体験を高めるほか、ブランド・コミュニティを強化することに、注力していることを示しており、テクノロジーがタッチポイントとインサイトを繋ぐ役割を果たしている。重要なのは、パーソナライゼーションとロイヤルティへの転換は、顧客との再エンゲージメントの課題も反映している点である。数か月間、また市場によっては数年にわたり需要が軟化し、ブランドへの信頼が低下した後、各ブランドは、きめ細やかなサービス、有意義なアクセス、一貫した品質を用いてロイヤルティを取り戻し、消費者との関係の再構築を図ろうとしている。

ラグジュアリー企業は、戦略的にロイヤルティへの優先シフトを実行している。成長は、顧客一人当たりの価値を拡大することで実現が見込まれる。す

なわち来店・購買頻度の向上、購買額（バスケット）の拡大、LTV（顧客生涯価値）の向上に加えて、限定アクセスやビスポーク（オーダーメイド）のサービスを通じて、既存の富裕層顧客をより上位のロイヤルティへと誘導し、より高い収益性を実現する。ラグジュアリーにおいてロイヤルティとは、ブランド・エクイティを損なうことなく親密さを増幅させる、ステータスとサービス主導のモデルを意味する。

これらを総合すると、今年1年は、節度ある自信と選択的な投資が描かれると予想される。ラグジュアリー企業は、ブランドの意義が高まる領域に資源を集中し、店舗体験とロイヤルティを優先しつつ、ポートフォリオアクションやイノベーションでそれらを補完し、すべてをデジタル基盤でつないでいる。拡大は続くものの、成長の質により一層の注意が払われ、ブランド・エクイティ、顧客との親密性、オペレーショナル・リライアビリティ、そしてラグジュアリー・カテゴリから離れていた消費者を再活性化する必要性などと首尾一貫して整合する形で進められるだろう。



主要な投資領域

2026年は積極的な拡大の年ではなく、重点領域に特化した投資の年になると見込まれている。今後12カ月間、ラグジュアリー企業は、生産や物流のキャパシティ拡大ではなく、ブランド・エクイティの強化とデジタルトランスフォーメーションの加速に資する投資を優先する可能性が高い。経営幹部の回答は、より選別的なグローバル市場において魅力度とレジリエンスを維持するために、テクノロジー、ブランド力、そして体験が不可欠となる戦略的な集約・統合の局面に入っていることを示している。

地理的展開と小売網の拡大に費やした10年を経て、ラグジュアリー企業は、競争力を左右するのは魅力度と信頼性であるという認識のもと、イノベーション、AIを活用したオペレーション、カスタマーエクスペリエンス、そしてレピュテーションにリソースを集中させている。

2026年に予測される主要な投資領域（カテゴリー別）

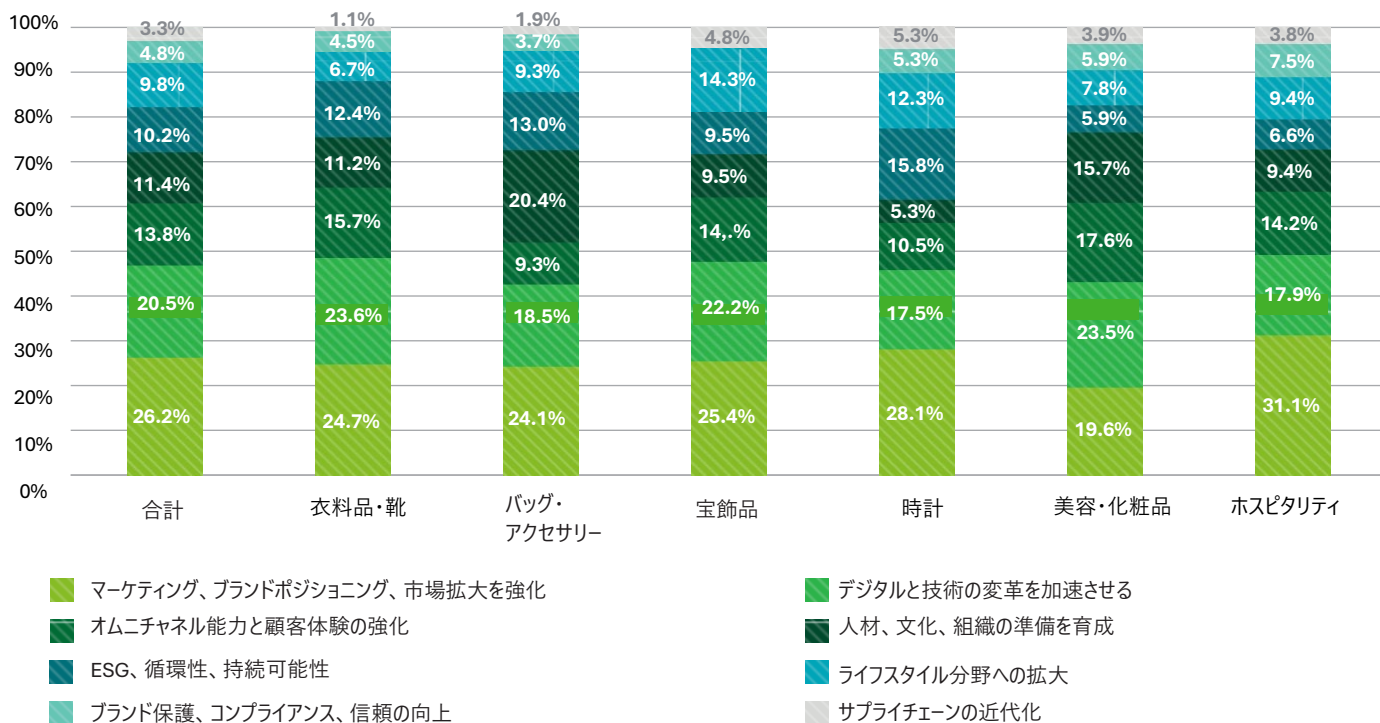


図10 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

ブランドおよび市場拡大：支配的な投資領域

回答者の26.2%が、マーケティング、ブランド・ポジショニング、そして市場拡大を最優先の投資分野として挙げており、ラグジュアリー企業はブランド・エクイティが究極の成長資産であることを再認識している。全地域において、業界のリーディング企業は、ブランドの独自性の強化、魅力度の再活性化、そして各市場における文化的関連性の深化に資本を投下している。米国（34%）と中東（26.7%）が、それらの投資に最も注力している地域である。

カテゴリー別では、時計（28.1%）、宝飾品（25.4%）、衣料品・靴（24.7%）が、マーケティングと市場拡大に対して最も高い比率の資金を投

下しており、これらの領域が魅力度と文化的なストーリーテリングが価値創造の中核となることを示唆している。

デジタル加速：現代ラグジュアリー-の技術的バックボーンと優先事項としての顧客体験

経営幹部の20.5%が、デジタルとテクノロジーを最優先の投資分野として挙げている。これは、かつて比較的デジタルの採用が遅いことで知られた業界が、いまやパフォーマンス向上のためにイノベーションへと傾斜していることを示している。焦点はECにとどまらず、予測型のマーチャンダイジングからパーソナライズされたストーリーテリングに至るまで、オペレーションおよび顧客エンゲージメント全体にわたるデータ、AI、オートメーションの統合へと広がっている。

デジタル加速への最も強い注力を示しているのは日本（33.3%）、英国（30%）、フランス（24%）であり、これらの市場は消費者のテクノロジーへのリテラシーが高く、成熟したデジタル・エコシステムが存在し、大手ラグジュアリー企業がグローバルな事業運営を強化するためにテクノロジー活用を拡大させていることが特徴である。

カテゴリ別では、衣料品・靴（23.6%）、美容・化粧品（23.5%）、時計（22.2%）がテクノロジー投資をリードしており、パーソナライゼーション、サイズ精度の向上、オムニチャネル統合へのニーズを反映している。

これらのデジタル投資は、第3の投資優先事項であるオムニチャネルとカスタマーエクスペリエンス（13.8%）と緊密に結び付いており、実店舗が中核であり続ける一方で、真に体験型の旗艦店へと進化させなければならないという課題認識がある。経営幹部は、店内の親密さとデジタル・インテリジェンスを融合するハイブリッドモデルに資金を投じ、取引中心のECを超えて、体験のオーケストレーションへと向かっている。オムニチャネルに関しては、美容・化粧品（17.6%）、衣料品・靴（15.7%）、ホスピタリティ（14.2%）がリードしており、デジタルとフィジカルのタッチポイント全体で顧客ジャーニーをシームレスにパーソナライズ化することを目指している。

人的資本と組織的なレジリエンス：戦略的インフラとしての人材

経営幹部の11.4%が、人材、文化、組織の備えを最優先の投資分野として挙げており、これは業界のデジタル加速を補完する不可欠な要素である。企業が新たなテクノロジーを導入する中で、それを活用できる人材を整えることが、将来の価値の獲得を左右する決定的な要因となる。この点については、イタリア（24%）が先行しており、プロフェッショナルリゼーション、マネジメントの厚み、世代交代の推進を示している。スイス（14%）、スペイン（14%）、米国（12%）がこれに続き、リーダーシップの刷新やAI・データのスキル向上に資源を投下している。対照的に、中東では、人材に主たる焦点を置いていないと報告されており、多くの企業が専門的スキルを現地で育成するよりも、外部から調達することを優先する段階にあることが背景とみられる。

サステナビリティとサーキュラリティ：ストーリーから測定可能な実行へ

経営幹部の10.2%が、ESGおよびサーキュラリティへの投資を優先する計画である。全体として欧州では意欲はやや低く（9.6%）、成熟度の高さの表れとも受け取れる。多くの欧州企業は、サステナビリティがすでに自社戦略に組み込まれていると認識している。サステナビリティへの取り組みが最も活発なのは、時計（15.8%）およびバッグ・アクセサリ（13%）であり、素材のトレーサビリティ、低環境負荷の生産、エネルギー転換に注力している。

ライフスタイルの多角化：コアカテゴリを超え統制された探索

経営幹部は、2026年だけではなく今後5年間において、ライフスタイルを主要な成長ドライバーと捉えている。9.8%が、ホスピタリティ、ウェルネス、デザイン、ホームといった分野へブランドの世界観と情緒的リーチを拡張するための中規模から大規模な投資を計画している。ライフスタイル・エコシステムが関係性の深化に戦略的な地域である日本（20%）、フランス（14%）、中東（13.3%）で勢いが最も強い。カテゴリ別では、ジュエリー（14.3%）と時計（12.3%）が、ライフスタイル隣接領域を、排他性を超えて訴求力を広げるための道筋と見なしている。

第2のフロント：サプライチェーン、コンプライアンス、信頼

サプライチェーンの近代化を優先する計画を持つ経営幹部は3.3%にとどまり、パンデミック後の変革が大筋で定着していることを裏付けている。しかし、インド（6.7%）と中東（6.7%）では、特にサステナビリティおよびトレーサビリティ技術の統合において、なお改善の余地があるとみなされている。

同様に、4.8%がブランド保護とコンプライアンスを重視しており、偽造品や知的財産（IP）規制はラグジュアリー企業にとって依然として最重要課題であることが窺える。韓国（10%）とスイス（8%）では、これらへの関心がやや高い傾向にある。

Switzerland Swiss Watch Industry Study：プレッシャー下の時間

Deloitteは10年以上にわたり時計業界に関する分析やインサイトを発信してきたが、11年目の最新レポート「Deloitte Switzerland Swiss Watch Industry Study¹¹（2025年実施）」は、圧力にさらされながらもイノベーションへの投資を継続する業界像を描いている。2024年の後退（輸出額は2023年比で約3%減、販売数量は10%減）を受け、2025年の主要輸出市場に対する経営層心理は、総じて悲観的であり、弱体化の傾向が見られている。輸出は3,000スイスフラン未満の価格帯に集中しているが、一方で高価格帯は相対的に底堅さを示している。

逆風下であっても、ブランドは新規性を最優先として新商品投入を計画しており、AIの活用は効率化やコンテンツ関連業務から、創造的な商品開発へとシフトしている。流通は依然として実店舗中心であり、ブランド・小売の約3分の2はオンライン売上高が約10%にとどまり、16%はいまだに店舗限定で販売している。ただし、消費者はブランドを横断しマルチブランドを展開する小売を好む傾向にある。

プレオウンド（中古品）は、特にミレニアル世代とZ世代にとって構造的な成長ドライバーである。



ラグジュアリー業界における生成AIの採用：評価と実装の狭間

ラグジュアリー業界の経営幹部は、今後1年で、生成AIに関して、好奇心や関心の初期段階から実行段階へとシフトすると見込んでいる一方で、エンタープライズ規模での採用は依然として限定的であることを認めている。調査データによれば、企業は導入の検討段階の層（40.7%）と、特定領域で生成AIを実装している段階の層（41.2%）に二分されている。

8社に1社（11.9%）のみが、生成AIが自社の中核領域にすでに組み込まれていると報告しており、生成AIの導入は優先事項ではないと考えている層は少数である（6.2%）。これらのデータは、生成AIが経営アジェンダに挙がっている一方で、規模を拡大させるには、データ、ガバナンス、統合へのさらなる投資が必要であることを示している。

生成AIの採用状況

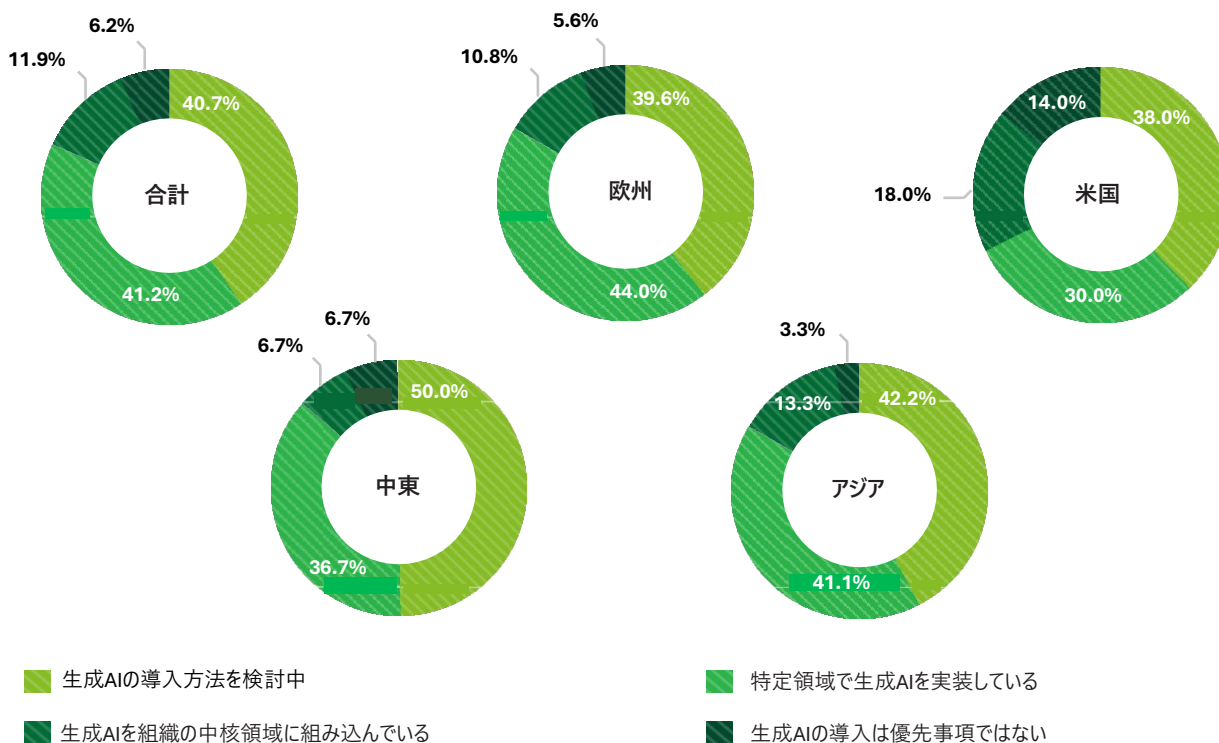


図11 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

欧州企業は初期段階に傾斜しており、先進的導入層は限定的である。一方で米国は、先進的導入層（18%）の比率が最大であると同時に、「優先事項ではない」という回答（14%）も最も高く、ビジネスモデルやリスク姿勢の多様性を反映している。

アジアでは、韓国が生成AI導入の先進的導入（20%）を報告しており、テクノロジー先行でかつ、短い開発サイクルの消費者市場であるという特性と一致している。インド企業の大多数は初期段階（46.7%）にありつつも、先進的導入の比率（16.7%）も目立つ。

中東では、導入を検討中の企業の比率が最も高く（50%）、パイロットが進行中で、体験型小売におけるケイパビリティ構築と足並みをそろえている。

これらのデータは生成AIが世界のラグジュアリー・マネジメントのアジェンダにしっかりと定着している一方で、データ活用のオペレーティングモデルは確立途上であることを示している。現在は、生成AIの断片的な導入が進んでいる段階であり、差し迫った課題は、導入そのものではなくスケーラビリティである。次の段階では、個別の概念実証（PoC）から脱し、企業のバリューチェーン全体において戦略的に生成AIを組み込むことが求められる。

生成AIの採用状況 (カテゴリ別)

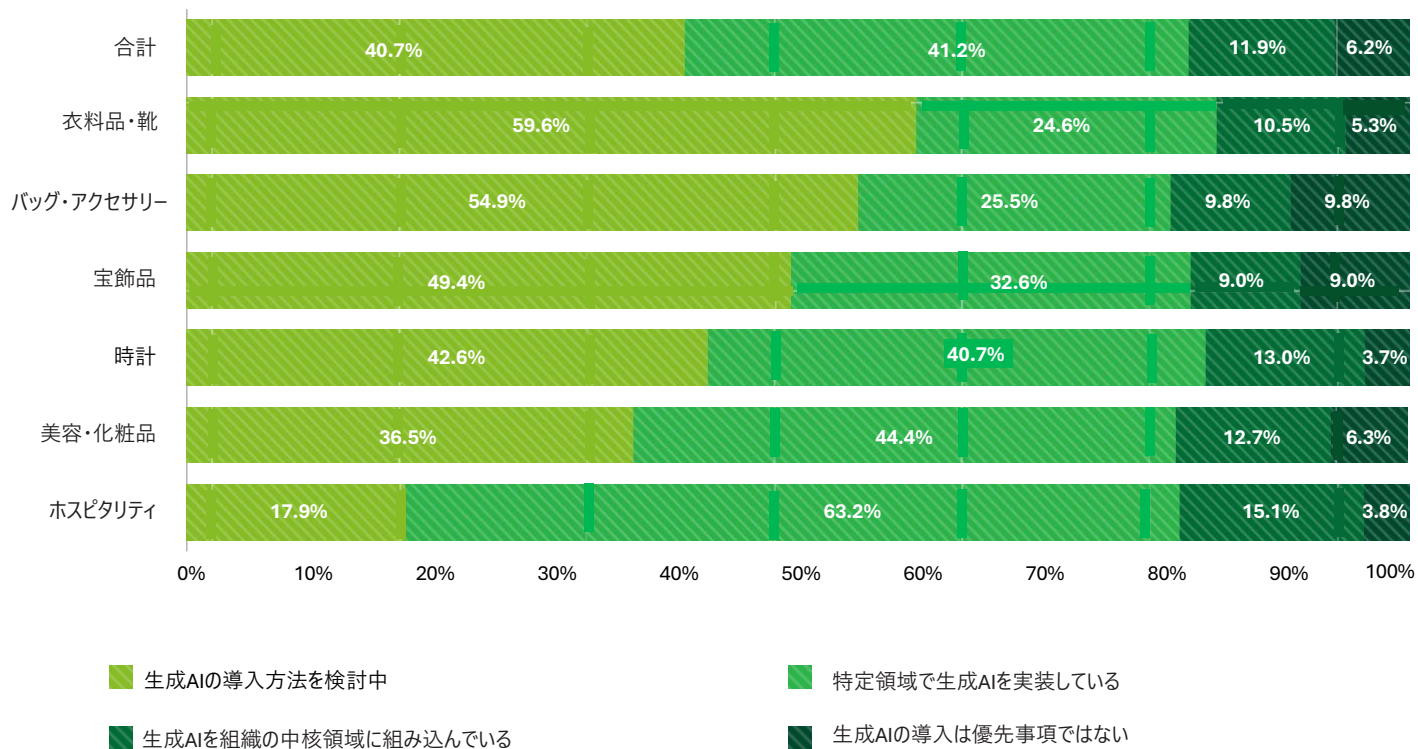


図12 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026







AI実装による最大のポテンシャル領域

今後1年において、AI導入への期待はおおむね4つの領域に均衡しており、商品イノベーションとデザイン（21.3%）、マーケティングと広告（21.3%）、顧客エンゲージメントとパーソナライゼーション（21.1%）、およびサプライチェーン、需要、在庫インテリジェンス（20.6%）となった。各領域について経営幹部の約5人に1人が言及している。

この均衡は、フロントエンドの感情的なエンゲージメントとバックエンドのオペレーショナル精度をつなぐかたちで、AIが企業全体に浸透するという認識を示している。

ファッション・ラグジュアリー企業にAIが価値を生み出す可能性が最も高い分野

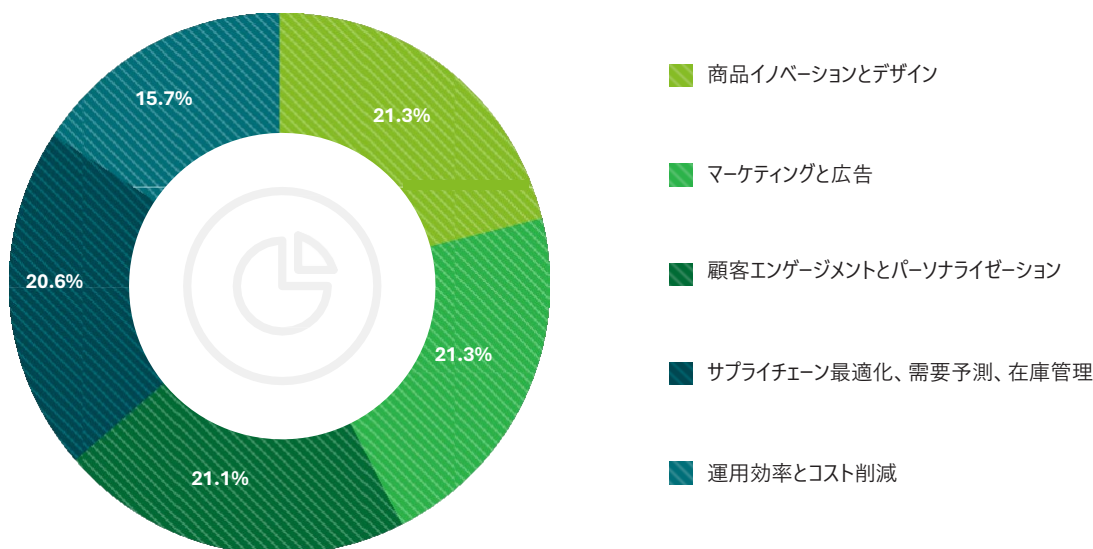


図13 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

中東（28.6%）、アジア（24.1%〔とりわけインドは28.6%〕）、および欧州（21.2%）は、商品イノベーションとデザインにおけるAI活用への関心が最も高い一方、米国（11.6%）は商品デザインのイノベーションよりも、マーケティングやデータドリブンなパーソナライゼーションにより強く焦点を当てている。

セクター別では、商品デザインへの注力が最も強いのは宝飾品（28.8%）、時計（27.8%）、衣料品・靴（25.9%）であり、市場投入までのスピードと技術的制約のバランスが最も先鋭化している分野である。美容・化粧品（23.9%）も追従しており、成分・処方探索の支援やパッケージングのコンセプト開発にAIを用いている。

商品開発においては、シミュレーション、生成デザインツール、コンピュータビジョン、材料モデリングを含むAIが、試作の加速、反復サイクルの短縮、廃棄物の削減に用いられており、職人のノウハウを置き換えるのではなく補完という形で作用している。デザインにおけるAIの活用は人間の創造性を代替するのではなく高めるものであり、より反復的で、サステナブルかつインクルーシブなワー

クフローを可能にすることを忘れてはならない。「デジタル・クラフトマンシップ」は、ブランド・ストーリーテリングを補完する柱として台頭する可能性が高い。

マーケティングと広告においては、AI導入が最も進む領域の一つになると見込まれる。欧州（23.3%）とアジア（20.7%）での活用が高く見込まれ、韓国（23.3%）と日本（24.2%）からもまた強いシグナルが出ている。中でもホスピタリティ領域は際立っており、48%の経営幹部がマーケティングでAIを活用すると見込んでいる。これは、需要を動的に創出し、コンテンツ主導のエンゲージメントを構築するという業界のニーズを反映している。この領域におけるAIの優先適用分野には、メディアミックスの最適化と増分効果の測定、クリエイティブのパフォーマンス分析、コンテンツ運用の効率化が含まれ、ブランドセーフティを維持できる範囲でバーチャルクリエイターのパイロットも行われている。同分野へのAI導入が拡大するにつれ、差別化はブランド・ナラティブの一貫性に依存し、市場やチャネルをまたいで、AIが支援した多様なアウトプットを一貫したブランドストーリーへと編成することが鍵となる。

顧客エンゲージメントとパーソナライゼーションは、成熟したCRM基盤と高いデジタルへの期待値を背景に、フランス（29.2%）、英国（26.5%）、米国（23.3%）で最も速く進展すると見込まれている。カテゴリ別では、美容・化粧品（37.0%）が先行し、衣料品・靴（23.5%）、バッグ・アクセサリー（23.1%）が続く。

セクター横断の課題は“感情の調律”であり、パーソナライゼーションによって選り抜かれた特別感を与えることで、AIがブランドと消費者の関係を弱めるのではなく強化するようにする点である。

サプライチェーン、需要、在庫インテリジェンスは、AIが測定可能な効率性をもたらすもう一つの領域である。導入は米国（32.6%）が高く、次いで中東（25.0%）が続く。カテゴリ別では、時計（35.2%）、衣料品・靴（25.9%）、宝飾品（25.4%）が高い。サプライチェーンにおいては、AIが需要予測や在庫配分、計画最適化、返品削減のためのサイズカーブ設定に活用されている。

さらに、店舗や配送センターの補充、異常検知・保全ニーズの予測といった重要オペレーションも支援している。予測精度、商品可用性、マークダウン回避の改善は具体的なROIに結びつき、より緻密な商品補充とリバースオペレーションフローにより過剰生産と廃棄を減らす。

最後に、業務効率化も依然として重要であり、15.7%の経営幹部が、AIはコスト削減と生産性向上の源泉と回答している。自動化は購買、財務、法務・ナレッジオペレーションといったバックオフィス機能全般に拡大しており、ワークロードのルーティングや品質チェックにも広がっている。

AIを人間味あるものにすることの重要性

ラグジュアリー企業は顧客体験における「AIパラドックス」を感じている。すなわち、経営幹部はAIがカスタマーエクスペリエンスを改善できると確信している一方で、実際に導入しているのは少数にとどまる¹²。このギャップは、懐疑心というよりも、AIがどこで価値を生み出すのか、そしてロイヤルティを損なうことなくどのように導入すべきか、という不確実性に起因している。AIを補完的に用い、共感性と信頼性を守る「人間化」アプローチが、この緊張関係の解消に資するのである。とりわけ、顧客はAIの関与を知ると信頼が急速に低下しうるので、透明性と意図は後付けの考慮ではなく、設計上の中核的制約条件となる。

AIを人間味のあるものにするとは、効率性より深い人間性を両立させることを意味する。実践面では、次のような取り組みが該当する。第一に、現場に支援型AIを装備し、対応を単に高速化するのではなく、より情報に基づき、かつ共感的なものにすること、第二に、特に複雑で専門用語の多い商品については、平易な言葉での説明など、パーソナライズされたサポートを提供すること、第三に、チャネル選択を意図的に行い、センシティブな局面は人間が担い、感度の低い摩擦は自動化することがあげられる。

経営幹部はまた、AI導入が定着するには、カスタマーエクスペリエンスとエンployeeエクスペリエンスが歩調を合わせて進むことの必要性を見出している。つまり、AIが顧客対応のファーストステップを支援し、最終的な意味づけを人間が行う場合、従業員の創造性は高まり、明確なトレーニング、スキル向上、信頼醸成を通じて、雇用への不安は軽減されるのである。



インドへのフォーカス

インドは単なる新興市場ではなく、急速に変貌を遂げるラグジュアリー市場である。力強いマクロ経済の追い風と、若くデジタル対応力が高く向上心の高い消費者層が重なり合うことで、同国は世界のラグジュアリーブランドにとって大きな機会を提供している。成功の鍵は、新たなインドの富裕層に対し、ハイパーローカルでデジタルに統合され、文化的な共鳴を生むパーソナライズドな体験を届けることに注力した戦略にある。

マクロ経済の状況

インドは世界で最も成長の速い大規模経済国の一つであり、力強い国内需要に支えられて今後数年も堅調なマクロ経済見通し（2025年の実質GDP成長率約6.6%）¹³が見込まれている。インドの民間消費は力強い伸びを示し、過去20年で国内総生産に占める比率が最高水準¹⁴に達しており、消費者の購買力が着実に高まっていることを示している。また、富裕層（HNWIs）および超富裕層（UHNWIs）の数も大幅に増加している。例えば、インドの富裕層人口は、2023年の約6,000万人から2027年には1億人に増加すると予測されている¹⁵。拡大するこの層が、ラグジュアリーの中核市場を形成する。

小売の潜在力

インドの小売市場は2024年時点で1.06兆米ドルと評価されており、力強い国内需要、購買力の上昇、デジタル化の加速¹⁶に支えられて、2030年までに1.93兆米ドルへとほぼ倍増（年平均成長率10%）する見通しである。

オンライン小売は、2024年の750億米ドルから2030年には2,600億米ドルへ拡大し、総小売に占めるEC比率は7%から14%へ上昇すると見込まれる。現在、ティアII・III都市がEC取引の60%以上を生み出しており、クイックコマースは80以上の都市で展開され、年平均70~80%で拡大している¹⁷。

政策面では、進化する自由貿易協定（FTA）や関税の見直し「メイド・イン・インド」商品の輸出競争力を高めている。同セクターはGDPの10%以上を占め、就業者の約8%を雇用している¹⁸。今後の成長に向けた戦略的なドライバーとして、オムニチャネルモデル、ローカライズ生産、プライベートブランド、ハイパー・パーソナライゼーション、サーキュラー・サステナブルな提供が挙げられている。

実店舗のインフラも強化が進み、ムンバイの商業施設であるJio World Plaza¹⁹やGalleries Lafayette²⁰といったフラッグシップ級のデスティネーションが、主要メゾンにフルプライスカッコフルエクスペリエンスの実行を可能にし、ラグジュアリーブランドが規模を拡大するための舞台を整えている。

成長を牽引するセクター

金は引き続きラグジュアリー消費の下支えとなっている。2024年、インドは世界最大の金製宝飾品市場としての地位を再確認した。価格上昇にもかかわらず²¹、取扱量は563トン（前年比約-2%）と底堅く、取引額は過去最高水準へと押し上げられ、周辺カテゴリー全体でのプレミアム化²²を後押しした。これと並行して、インドで急速に成熟しつつあるラボグロウンダイヤモンドのエコシステムは、ラボグロウンダイヤモンドの種結晶に対する輸入関税の撤廃と、専用の研究開発インセンティブによって強化され、供給のナラティブを再構築し始めている²³。さらに、2025年も宝飾品への需要は底堅く、祭礼や結婚式に向けて古い宝飾品を新しいものに交換する動きが広く見られた²⁴。同国発の世界的ラグジュアリー企業の中核も宝飾品小売企業となっ

ており、宝飾品がインドのラグジュアリー市場において中心的な存在であることを示している。国内発のグローバル大手の多くはジュエラーであり、Titan Company、Malabar Gold & Diamonds、Joyalukkasといった、国際展開とイノベーション志向の強い先導的ジュエリー小売が名を連ねる²⁵。

美容・化粧品は次のラグジュアリーの原動力である。グローバルで展開する美容・化粧品企業はインドを「成長の最後の牙城」と位置づけており、ラグジュアリー・セグメントは現在約8億米ドル規模だが、デジタルに精通した若年消費者の需要と拡大するプレミアム流通に牽引され、2035年までに約40億米ドルへ拡大すると見込まれる²⁶。

インドのラグジュアリー業界経営幹部が描く2026年の計画

インドの経営幹部は、自国のラグジュアリー市場を、成長を牽引する最有力の原動力（40%）と見なしており、消費者需要の主因としてパーソナライゼーションと高品質なデジタル体験（57%）を挙げている。言い換えれば、成長は、あらゆるタッチポイントにおいて、より優れた、より個別最適化されたジャーニーの提供から生まれると期待されている。

企業側では、拡大に対しては選択的姿勢を維持しつつ、価値の防衛を図る計画だ。大半が利益率を維持または改善（73%）し、価格調整を実行（77%）すると見込んでいる。ネットワークに関する意思決定は実務的で、フットプリントの合理化（63%）により、広範な展開よりも主要立地への集中を優先する。こうした慎重姿勢は資本・運営面の選択にも反映されており、資本的支出の削減（43%）と人員削減（43%）を計画する企業が少なくない。純粋な成長（23%）よりも財務のレジリエンス（40%）を優先しているためである。それでも、売上高については、回答者の半数（50%）が安定または増加を見込んでいる。

投資の優先順位は消費者の期待に沿っている。最大の成長機会は、店舗体験とロイヤルティ体験の強化（33%）であり、これに研究開発やサステナブルなモデルによるイノベーション（23%）、新市場・新セグメントへの参入（20%）が続く。これに対応して、支出はオムニチャネルとカスタマーエクスペリエンス（33%）、ブランド・マーケティングおよび市場拡大（23%）、選択的なデジタル・テクノロジー加速（10%）へと配分される。ESG・サーキュラリティ（7%）とサプライチェーンの近代化（7%）にも狙いを定めた投資の増額が行われる一方で、人材と文化は支援的な基盤として位置づけられる。

生成AIは探索段階から導入段階へ移行している。30%が評価中、47%が初期実装中、17%が先進的導入を報告しており、優先事項ではないとするのは7%にとどまる。今後12か月で、経営幹部は、AIがまず商品イノベーションとデザイン（29%）で具体的価値を生み、その後、顧客エンゲージメント・パーソナライゼーション（21%）、サプライチェーン・需要・在庫計画（18%）で価値をもたらすと見込んでいる。3~5年の視点では、サステナビリティ戦略は明確にイノベーションへと傾斜し、経営幹部は研究開発とコラボレーション（57%）、そしてサーキュラリティ・商品のライフサイクル管理（20%）を優先する。総じて、インドのラグジュアリー市場は、パーソナライゼーション、ロイヤルティ主導のリテール、的を絞ったテクノロジー導入を原動力に、規律ある利益率重視の成長へと向かっている。

今後5年間のトレンドと成長見通し



主要な変革インパクト

今後5年間で、ラグジュアリー業界は、**先進技術導入の加速、素材のイノベーション、サステナビリティの義務、地政学的再編の融合**によって、大きな変革に直面すると見込まれる。この変革は孤立して起こるものではなく、消費者の行動、生産エコシステム、世界的な貿易の流れを再構成するより深層の力を反映している。主要市場・セクターの経営幹部が示す見解は、**AI**が最も強力かつ遍在する変化の推進力になる一方で、**変革の道筋とスピード**は地域や商品カテゴリーによって大きく異なることを示唆している。

グローバルでは、テクノロジーとクラフトマンシップの融合が、今後のラグジュアリーの未来を規定していくという見方が強まっている。変革の原動力として**AI**（31.7%）が最上位に挙げられ、効率化、パーソナライゼーション、創造性を拡大させる鍵として浮上している。

AIの潜在力を最大化するには、**高度なデータアナリティクス**（14.8%）との統合が不可欠である。これが透明性、信頼性、説明可能性をもたらし、AIを信頼できるもの、商業的に価値のあるもの、顧客に理解されるものにする必要がある。これらのテクノロジーは併せて、変革のデジタル軸、すなわちラグジュアリー・エコシステムの新たなオペレーティングシステムを形成する。ここではデータとアルゴリズムは人間の判断やクラフトマンシップを置き換えるのではなく、むしろ高める役割を果たす。

並行して進むのが**サステナビリティ**であり、素材イノベーションとサプライチェーンの透明性を包含している。**素材および生産におけるイノベーション**（22.6%）は、変化の第2のフロンティアとして際立っている。経営幹部、とりわけフランス（30%）、スペイン（30%）、インド（30%）では、環境負荷の低い新素材、バイオファブリケーションによるテキスタイル、リサイクル金属、オンデマンドのマイクロ製造を土台にした新たな「コンシャス・ラグジュアリー」の段階を構想している。カテゴリー別では、衣料品（27.0%）、時計（28.1%）、宝飾品（27.0%）が、素材と生産のイノベーションへの期待が最も高い。これらの市場セグメントでは、素材イノベーションが伝統とテクノロジーをつなぎ、次世代の意識の高い消費者に訴求する。

サステナビリティとサプライチェーンの透明性（15.7%）は、もはや差別化要因としてではなく、主要なラグジュアリー企業の中核戦略そのものとして捉えられている。背景には、倫理的な商品を求める消費者需要と国際規制の強化²⁷という二重の圧力があり、焦点は姿勢表明から説明責任へと移っている。透明性はもはや任意事項ではなく、法的かつレビューション上の必須事項となっている。企業サステナビリティ報告指令（CSRD）や持続可能な商品のエコデザイン規則（ESPR）といった欧州の規制に加え、グローバルなトレーサビリティの義務により、ラグジュアリー企業は自社のバリューチェーンの文書化・認証・デジタル化を求められる。その直接的な帰結として、サプライヤーのマッピング、調達元の認証、そしてデジタル・プロダクト・パスポート（DPP）の標準化が期待される²⁸。

サプライチェーンの透明性は、米国（24%）、韓国（23.3%）、インド（20%）、日本（20%）で特に重要であると回答された。

経営幹部の回答は、テクノロジーとサステナビリティが孤立した状態ではなく、**相互に強化し合いながら進化すること**を裏付けている。AIとデータ活用は、トレーサビリティ、資源の予測管理、サーキュラー設計を通じてサステナビリティを加速させる一方、サステナビリティはデジタル変革に目的を与える錨となり得る。この相乗効果は、ラグジュアリー業界における新たなモデルである「**コンシャス・インテリジェンス**」を規定し、イノベーションが責任あるがゆえに意味を持つことを示す。

この変革の展開にさらに影響を及ぼすと見込まれる状況要因が2つある。1つ目の要因は**バーチャル・コマース**（8.1%）で、これは地域によって非対称に発展している。中東（16.7%）と韓国（13.3%）では、没入型の購買体験フォーマットの革新的な力への経営幹部の信頼が高い一方で、西側市場はより慎重であり、機能性と利便性を重視している。

カテゴリ別では、時計（12.3%）と宝飾品（11.1%）は、バーチャル・コマースにおける機会が最も大きいと認識されている。没入型のストーリーテリングとデジタルディスプレイにより、関与度が高く高額な購買における魅力度が高まるためである。

2つ目の要因は、**地政学的な特徴**、特に関税の影響と、それに伴う**サプライチェーンの多角化**（7.1%）である。ラグジュアリー業界にとって、生産・調達・市場アクセスがグローバルネットワークではなく地域クラスターを中心に再構築されつつあり、新たなモデルの台頭を示している。

特に、インド（20%）およびイタリア（10%）に拠点を置く経営幹部は、このシフトを**グローバル・ラグジュアリー生産の進化段階**として認識している傾向がある。イタリアでは、ラグジュアリー商品の製造が（特にファッション、レザーグッズ、高級自動車部品において）複雑で輸出志向のサプライチェーンに大きく依存しているため、関税は制約であると同時に触媒ともみなされ、調達戦略の再考、ニアショアリング、垂直統合を促している。

インドの経営幹部は地政学的な多角化を、同国が製造ハブおよび新興市場としての役割を強化する好機と捉えており、特に繊維、宝飾品、熟練工芸を要するカテゴリでその傾向が強い。

いずれの場合も、サプライチェーンの再構成は、受動的な調整から**戦略的なドライバー**へと進化しており、自律性の強化、応答性の向上、新たな地域市場の開拓を実現する手段となっている。今後数年で、グローバル・ラグジュアリーの供給体制は、グローバルに調整されたフットプリントとローカルな専門性を組み合わせつつ、より高い地域レジリエンスへと進化していく可能性が高い。



今後5年間の主要な変革インパクト

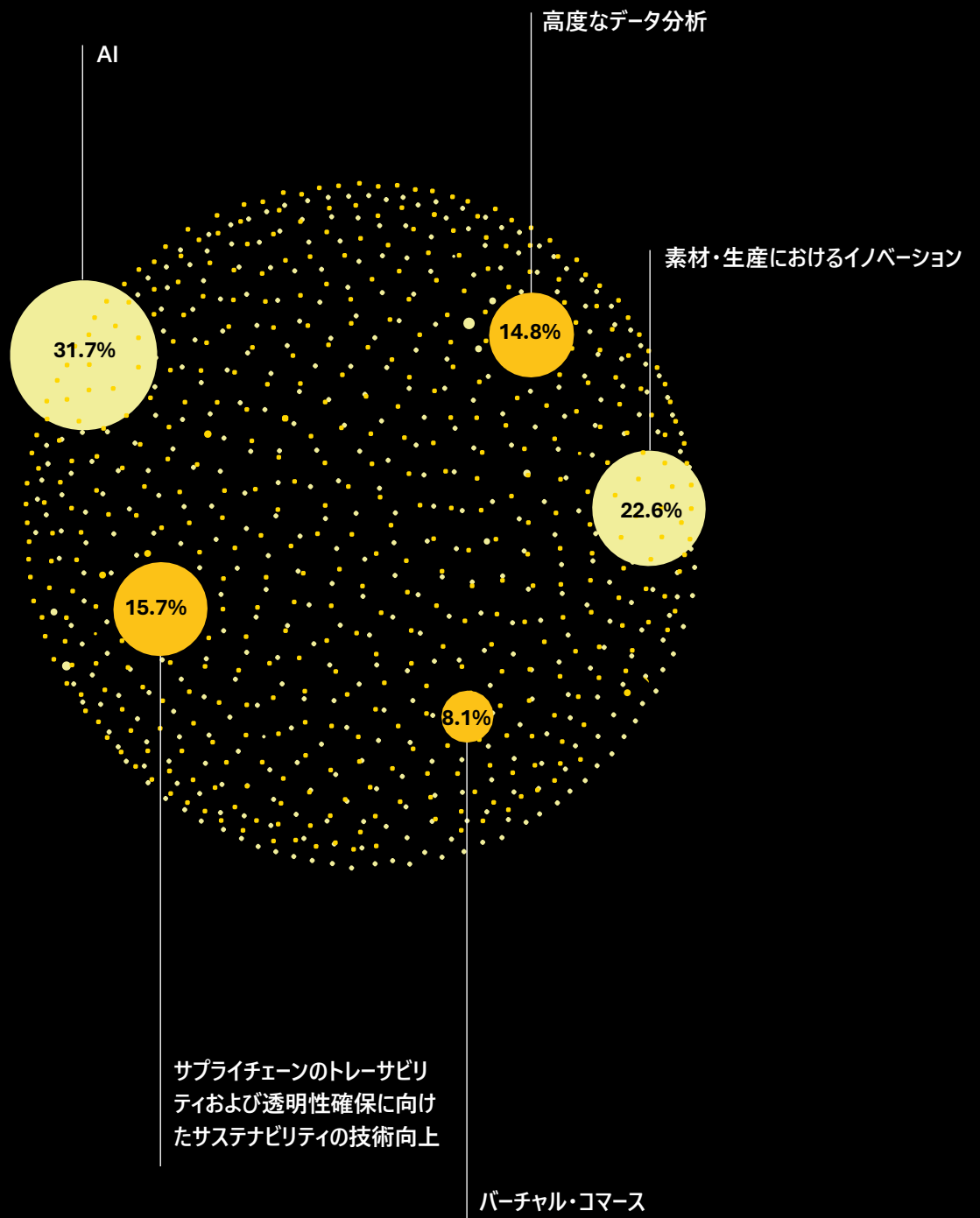


図14 | 出典:Deloitte Global Powers of Luxury 2026

今後5年間に於けるラグジュアリー業界の主要な変革インパクト（カテゴリー別）

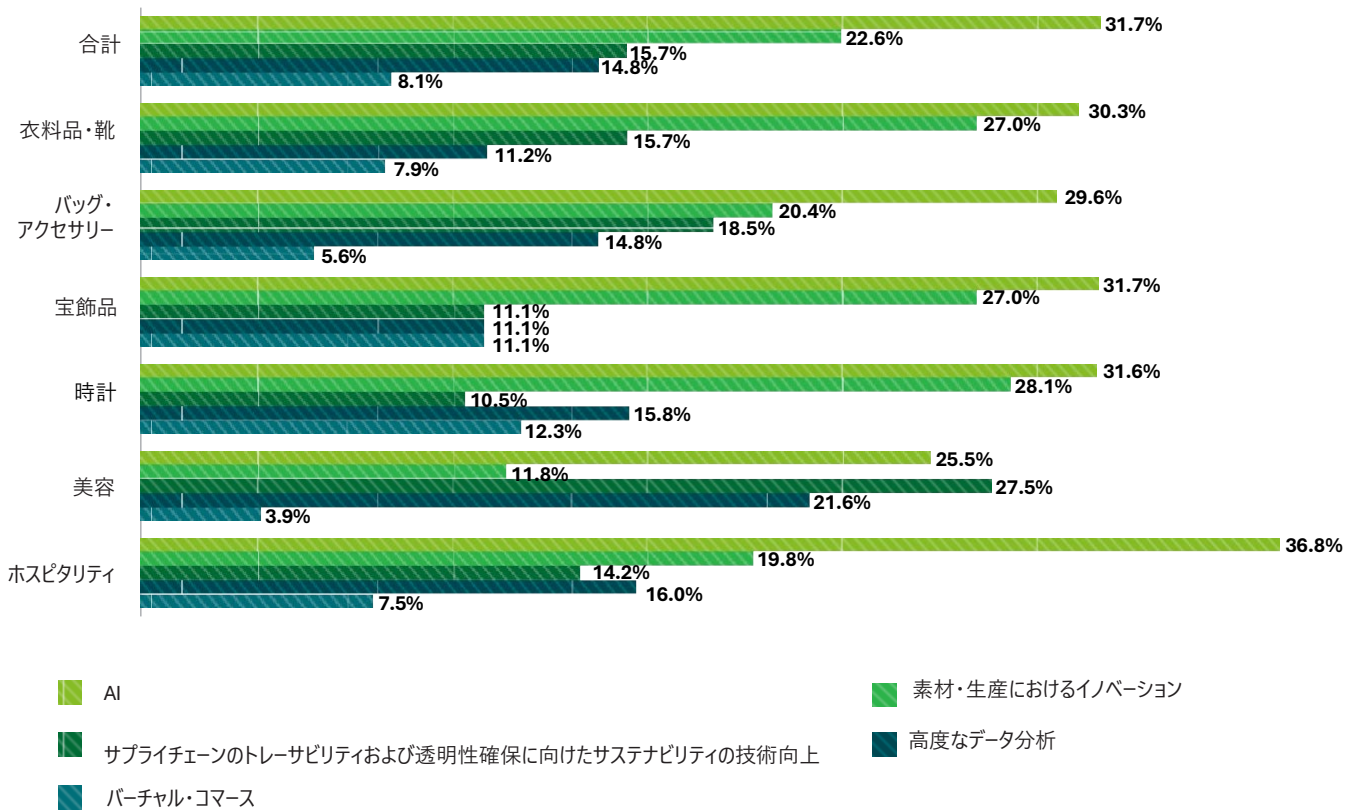


図15 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

将来の成長ドライバー：トランザクションからリレーションシップへ

ラグジュアリー業界の経営幹部は、今後5年間で成長要素がチャネル、体験、カテゴリー全体で再構成されると見込んでいる。この移行では、**コマース、コンテンツ、文化**がシームレスに交差する重要な局面において、**リーダーシップ**による巧みな舵取りが求められている。

主流のECおよびD2C（ダイレクト・トゥ・コンシューマー）チャネルが世界的な拡大を下支えする一方で、経営幹部は成長の加速因子として、**ソーシャルコマース、ライフスタイルの多角化、協働型エコシステム**を挙げている。これらのタッチポイントは、価値の創造と獲得のあり方を段階的に再定義していくため、各地域に迅速に適応する、流動的で統合的な戦略が求められる。

データ活用は、市場が「**リレーションシップ経済**」へと進化していることを示しており、そこでは販売数量よりも、ブランドと消費者の関係の深さ、親密さ、流動性が重視される。

今後5年間で最も成長が見込まれる領域

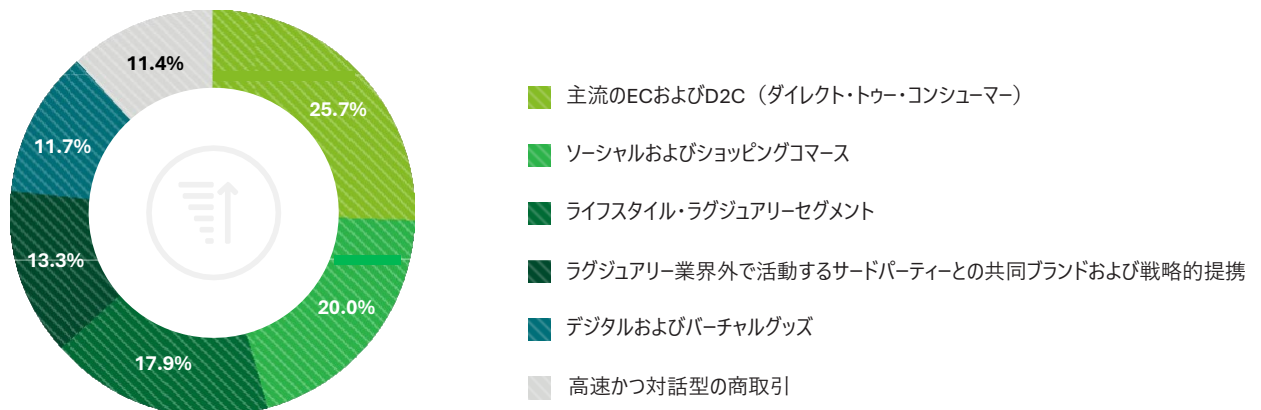


図16 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

成長エンジンとしてのデジタルコマース

主流のECとD2Cチャンネルは、25.7%の経営幹部により最も有望な成長領域として特定されている。かつては実店舗ブティックの特別な空間でのみ育まれていた消費者との直接的な関係は、いまやこれらチャンネルにおいてもブランド戦略の中心となっている。経営幹部はECを戦略的インフラとして捉えており、ファーストパーティデータの獲得、CRM統合の実現、そしてシームレスでパーソナライズされたオムニチャンネル体験の提供の基盤として位置づけている。

この成長は、2つの異なる市場ダイナミクスによって推進されている：

- 成熟市場における洗練の深化：英国（32%）、フランス（32%）、米国（26%）のような市場で優先度が高いのは、既存のデジタル成熟度が高く、強固なロジスティクス基盤がすでに構築されたオンライン・ラグジュアリーへの関与を支えているためである。ここでの戦略的焦点は、先進技術と深いパーソナライゼーションによってD2Cの洗練度を高めることにある
- 新興市場における導入の加速：中東（26.7%）とアジア（33.3%）、特にインド（53.3%）が強く牽引し、顕著な加速を示している。これらの地域では、若年のラグジュアリー購買層の間でデジタルチャンネルが急速に拡大している。ここでの戦略的焦点は、急速な市場拡大を取り込むためにデジタルファーストのラグジュアリー・エコシステムを受け入れることにある

ソーシャルメディア層：次のフロンティアとしてのショッパブル・メディア

成長の第2のエンジンはソーシャルおよびショッパブル・コマース（経営幹部の20%が優先すると回答）であり、これはストーリーテリング、コミュニティ、トランザクションの融合を意味する。TikTokやInstagram、アジア圏のスーパーアプリのようなプラットフォーム上でのショッパブル・フォーマットが台頭しており、初期のコンテンツ発見を直接購入イベントへと転換し、消費者ファンネルを再構築している。ソーシャルプラットフォームは今や、文化的ハブであり商業チャンネルでもあるという二重の環境として機能している。

韓国（30%）、スペイン（24%）、スイス（24%）、フランス（22%）、米国（22%）の経営幹部は、国内および越境の両方で、ソーシャルおよびショッパブル・コマースが自社の顧客基盤にとってますます関連性を高めると見込んでいる。

トランザクションを超えて：ラグジュアリー体験の拡張

経営幹部はライフスタイル拡張（17.9%）—ホスピタリティ、ウェルネス、ホーム、デザインを含む—を、従来のカテゴリー境界を一層曖昧にする成長ドライバーとして特定している。価値提案は商品の所有から体験へと移行しており、日々のルーティンや購買意図の高い瞬間に存在することで、関連性とウォレットシェアを高めることが狙いである。この傾向を主導しているのは英国（32%）とスイス（26%）の経営幹部である。

これらの没入型拡張への投資の戦略的ロジックは、相互に関連する3つのドライバーに基づいている：

- 収益の多様化と継続性：フード&ビバレッジ、スパ/ウェルネス、ブランド・レジデンスといった拡張は、新たな収益源を提供し、季節性や商品サイクルのボラティリティを緩和することで、より安定的で継続性の高い財務プロファイルの確保に寄与する
- 高度なデータとインサイト生成：これらの新たな環境において、本人確認済みインタラクションは高品質なデータを生み出す。これにより、消費者行動をより深くリアルタイムに理解でき、購買傾向モデルやCLV（顧客生涯価値）が大幅に改善される

- ブランドの強化と独自性：没入型環境は、過度な新商品の乱発に依存することなく、ブランドの独自性とプライシング・パワーを下支えする

ライフスタイル拡張は、付随的な取り組みから、CLV（顧客生涯価値）を高め、ブランドを生活の中に埋め込むプラットフォーム戦略へと進化しており、取引を超えたロイヤルティの獲得につながっている。

コ・ブランディングと異業種協業：文化的プラットフォームとしてのラグジュアリー

非ラグジュアリー業界とのコ・ブランディングおよび戦略的アライアンス（13.3%）は、文化の更新、追加的な需要へのアクセス、社内での全面開発コストを伴わずに選択的にケイパビリティを検証できる成長ドライバーとして経営幹部に評価されている。

適切にガバナンスされれば、これらの関係は、ラグジュアリーの象徴資本を自動車、テクノロジー、文化、スポーツ、エンターテインメントといったダイナミックな領域と効果的に橋渡しし、より若く多様な消費者にリーチできる。

この期待はイタリア（24%）とフランス（18%）でより顕著である。イタリアでは、モーターパレー、レザー、アイウェア、ナウティカル（船関連）といった産業集積の厚みが、迅速な試作（例：カーボンファイバーを用いたレザー、パフォーマンススタイルとクチュール）と高品質な少量スケールアップを容易にし、迅速で革新的な商品実行を可能にしている。フランスのメゾンも、成熟した内部エコシステム（クチュール、スピリッツ、ジュエリー）とライセンスングおよびIPマネジメントにおける豊富な経験の恩恵を受けており、複雑なグローバル取引における実行リスクを大幅に低減している。

カテゴリー別では、時計（24.6%）、バッグ・アクセサリ（18.5%）、衣料品・靴（16.9%）で関与度が高くなっている。これらのカテゴリーは、文化やスポーツとのタイアップを有形の商品へと直接落とし込める、理想的でモジュール型の「キャンパス」を提供する（例：チームカラーの配色、アーティストとのコラボレーション）。そのため、少量の限定生産でも採算が取りやすい。

コラボレーションは単なるブランドの可視性をはるかに超える。それらは4つの中核的な戦略機能がある：

- ケイパビリティの獲得：新たな技術的ケイパビリティ（例：コネクティビティ、先進素材、サステナビリティ機能）を慎重かつ計画的に獲得することを支援する
- 市場アクセスの高度化：協業相手の顧客と流通チャンネルを活用してつながら、市場を拡大する
- 収益の安定化：厳密に管理されたフルプライスの限定版を通じて、資本負担を抑えつつ、季節需要のピークと閑散期のギャップを埋める
- 顧客育成：他社と連携した購買体験やフェスティバルでのアクティベーションといった新しい体験型タッチポイントを創出し、新規かつ若い顧客をCRMに取り込んで、時間をかけてコアのラグジュアリーラインへ育成していく

組織としての準備度は、コラボレーションを成功に導く最大の差別化要因である。協業には、確立されたガバナンス、デザイン権限と知的財産（IP）の使用に関する明確な法的ガードレール、そして実行における規律あるアプローチが求められるためだ。

コマースの再構想：デジタル・バーチャルグッズから、スピード、対話、即時性へ

もはや新しいトレンドではないものの、デジタルおよびバーチャルグッズは、ECとクライアンテリングのツールキットの一部として、依然として有用である。世界的にはニッチ（11.7%）だが、韓国（26.7%）や日本（20%）といったデジタル成熟市場では、高い牽引力を示している。こうした市場の経営幹部層は、バーチャル・ファッション、ゲーム用スキン、NFTスタイルのコレクティブルを、アイデンティティとコミュニティの新たな表現として捉えており、従来のブランドチャネル全般におけるトラフィックの喚起、コンバージョン率の向上、CRM取得の強化に資する可能性があると考えている。

「ラグジュアリー・メタバース」という概念は進化したが、その根底にあるロジックは健在である。すなわち、デジタル所有は文化的なシグナリングでありコミュニティ通貨として機能する。より受容性の高いカテゴリーには美容・化粧品（15.7%）や宝飾品（14.3%）が含まれ、バーチャル試着や拡張されたストーリーテリングによって、欲求を高め、希少性の物語を支え、フィジカルな購買導線を創出できる。

中東市場では、デジタル・バーチャルのフロンティアは、デジタル資産と実店舗の統合を実現しており、テクノロジー主導のラグジュアリーハブを目指す地域の志向と合致している。

最後に、経営幹部のうち少数ながら重要な割合（11.4%）が、高速な会話型のコマースを成長モデルとして挙げており、中東（16.7%）、スペイン（16%）、英国（14%）で関心が高い。このモデルは、チャットやメッセージング（例：WhatsApp、ソーシャルメディアのダイレクトメッセージ、クライアンテリング・プラットフォーム）を通じた、リアルタイムでパーソナライズされた販売を中核とする。これは、ECの利便性とハイタッチなエンゲージメントを戦略的に橋渡しする。

このモデルに最も受容度が高いカテゴリーは宝飾品（17.5%）、美容・化粧品（15.7%）、ホスピタリティ（14.2%）であり、サービスの即時性と一對一の対話が、コンバージョンや再購入頻度に大きく影響する。

会話型コマースはまだ主要エンジンではないが、将来的な拡大に向けた確かな進路である。AIの能力が成熟し、基幹システムと統合されるにつれて、このモデルは人間らしい販売体験を提供することで、追加需要を取り込む態勢をブランドにもたらさだろう。

今後5年間で最も成長が見込まれる領域（カテゴリー別）

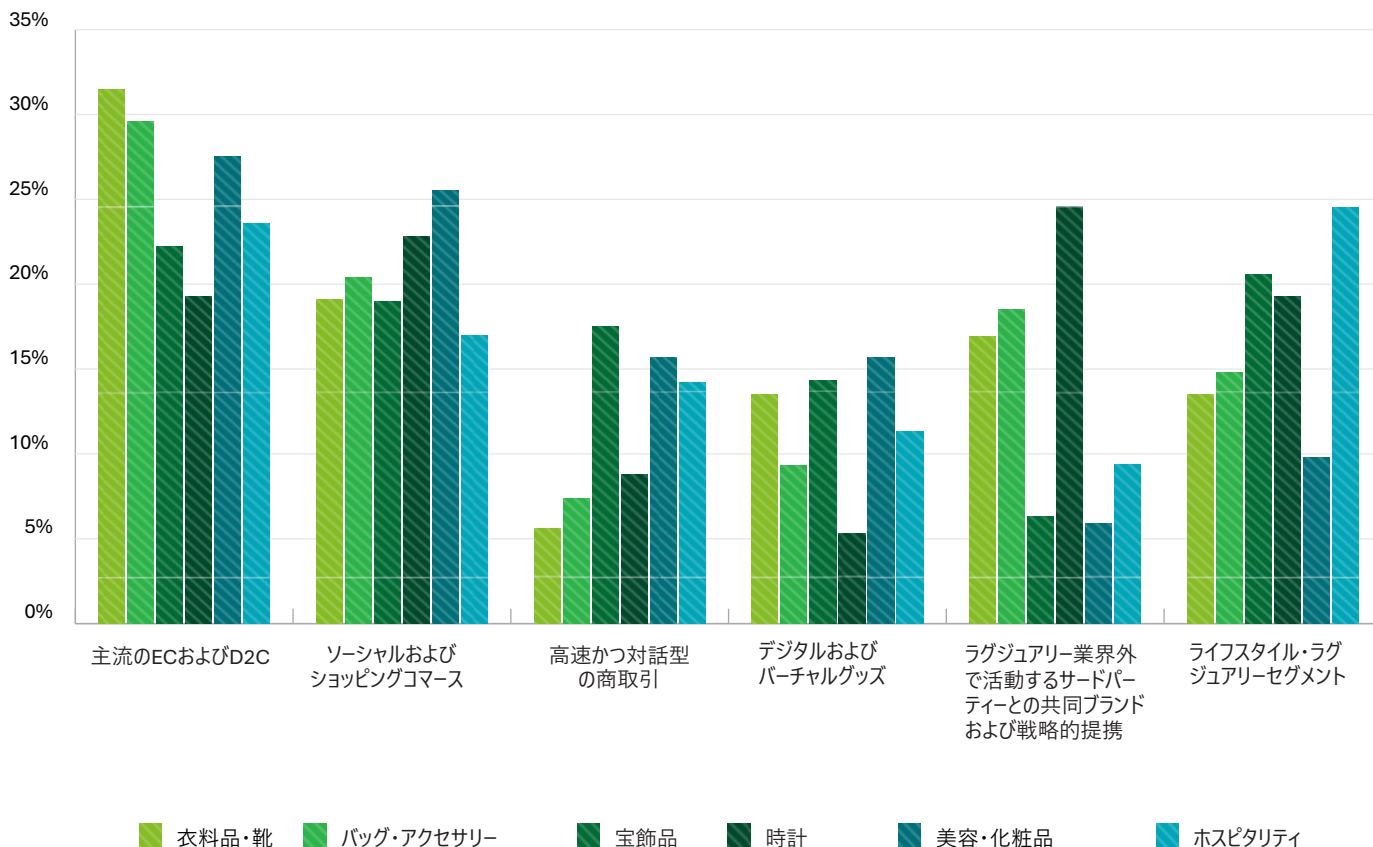


図17 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026



サステナビリティ

今後3～5年は、ラグジュアリー業界のサステナビリティ・アジェンダにおける**転換点**となり得る。

世界の各市場の経営幹部は、サステナビリティを単なるコンプライアンス対応ではなく、イノベーション、競争力、ブランドの意味づけを牽引する要因として捉えている。とはいえ、依然として、**その道筋は地域やセクターによって異なっている**。ある地域では、**サステナビリティをクリエイティブな研究開発やサーキュラー・イノベーションの領域**として先導している一方、別の地域では依然として規制対応やレピュテーションの観点から捉え続けている。

総じて、データは、業界の次のサステナビリティの段階が**能動的な変革**によって規定されることを示している。これは、イノベーション、サーキュラリティ、社会的包摂を収斂させた「**責任あるラグジュアリー**」の新たなモデルとして、単にサステナビリティ・リスクを管理する段階から、事業モデルの中核にサステナビリティを設計として組み込むことへの根本的な移行を意味する。

この文脈において、商品の所有と長寿命性の定義が書き換えられつつある。中古品（セカンドハンドやプレオウンド）、さらにはより広範なサーキュラー戦略は、構造的に周辺から中核へと移行している。これらは今や、サステナビリティの実現、新たなカスタマー・ロイヤルティ構築、収益多角化の重要な成長ドライバーとして認識されている。

最も成功しているメゾンの一部は、もはやクラフトマンシップやブランドのオーラだけで競うのではなく、イノベーション、透明性、包摂を持続的な文化的・経済的価値へと転換する能力で競うことになる。

今後、業界を主導していくための鍵は、単なる認知を超え、イノベーション、透明性、社会的包摂という原則に焦点を当てることにある。

ファッション・ラグジュアリー業界における優先的なサステナビリティ・アジェンダ

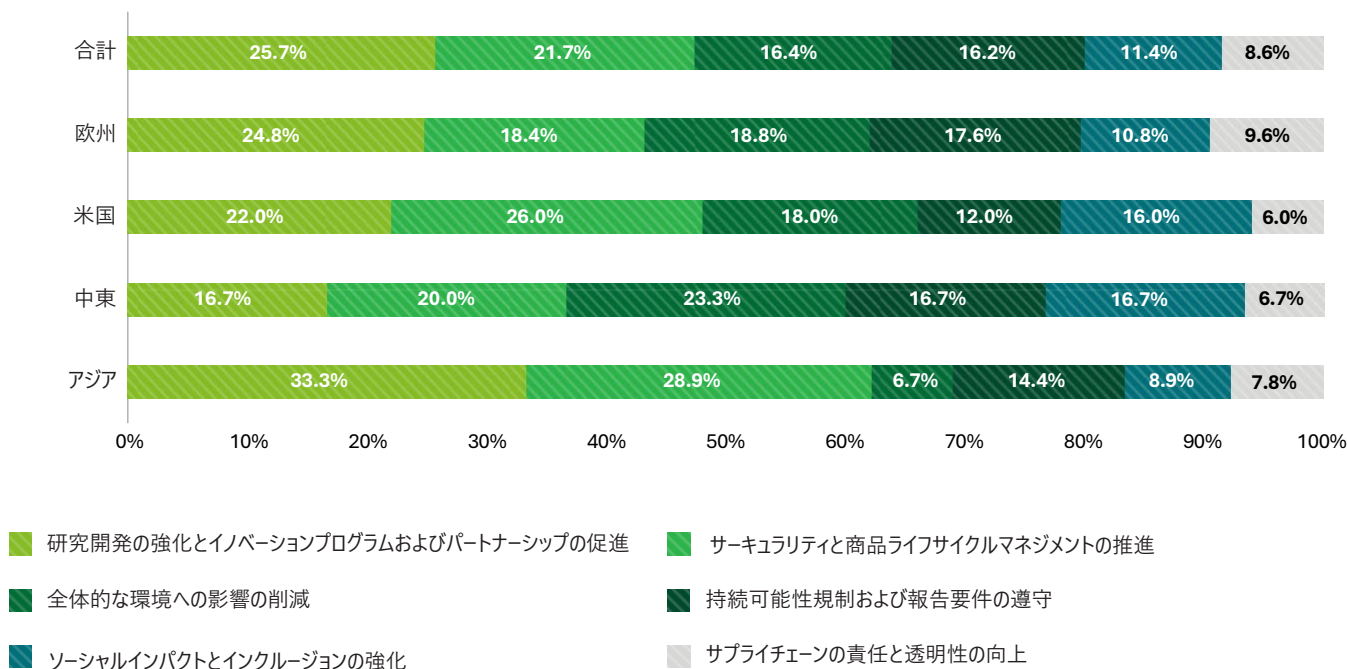


図18 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

新たなフロンティアとしての持続可能なイノベーション

調査回答によると、研究開発・イノベーションプログラム・戦略的コラボレーションの強化（25.7%）が、世界のラグジュアリー業界のリーダーにとってサステナビリティ領域における最優先事項として浮上している。サステナビリティへの道筋は、オフセットや報告といった対症的手段を超えて、科学、素材テクノロジー、そして協働という観点で捉えられるようになっていく。

イノベーションは、ラグジュアリー企業の創造的DNAとサステナビリティ上の要請をつなぐ架け橋となりつつある。

この優先事項の実現は国によって異なる。フランス（38%）では、大手ラグジュアリー・コングロメイトの支援と規制指令によってイノベーションが推進される一方、インド（56.7%）は、新興の製造ハブとしての大規模な投資を行っており、グローバルブランドの需要に応えるための持続可能な素材と再生型生産の規模拡大に注力しつつ、ローカルのクラフトマンシップを高めることに焦点を当てている。

地域レベルでは、アジア（33.3%）が最もイノベーション主導で、これに続く欧州（24.8%）では、新素材、バイオファブリック、トレーサビリティ技術によって伝統的なクラフトマンシップを進化させ続けている。

セクター横断で見ると、衣料品・靴（30.3%）と時計（29.8%）が、サステナブルなバイオマテリアル、低負荷フィニッシング、エコ設計のパッケージングといったイノベーションへの投資を牽引している。

サーキュラリティとライフサイクル管理

サーキュラリティと商品ライフサイクル管理の推進は、ラグジュアリー業界の経営幹部にとって2番目に高いサステナビリティの優先事項（21.7%）であり、これは業界が本質的なシステムレベルの再設計へと移行していることを示している。この構造的な重視は、日本（43.3%）、スイス（26%）、米国（26%）の経営幹部で最も顕著で、成熟したブランドがリペア、リセール、リサイクルのために必要なインフラを積極的に構築している。

コンプライアンスと報告：欧州の優先事項

サステナビリティ規制と報告要件への準拠（16.2%）は、重要ではあるが地域差のある優先事項として残っている。英国（24%）、イタリア（20%）、スペイン（22%）で順位が高く、後者2国はEUグリーン・ディールおよび企業サステナビリティ報告指令（CSRD）の規制的な後押しを反映している。

欧州のブランドにとって、コンプライアンスは選択ではなく基盤である。焦点は、サステナビリティ指標を財務報告とサプライチェーン監視に統合し、ガバナンスを競争優位へと転換することにある。

環境負荷の削減

環境負荷の削減（16.4%）は、依然としてラグジュアリー企業の戦略の中心であり、焦点は段階的なフットプリント削減から、構造的な排出および素材変革へと移りつつある。フランス（26%）、イタリア（24%）、英国（22%）の経営幹部は、この優先事項への注力度が最も高く、消費者意識の強さと環境政策の執行が進んだ市場を反映している。

中東（23.3%）も際立っており、特にサウジアラビアとUAEでは、再生型ラグジュアリー・ツーリズムや環境に配慮した商業用不動産（グリーン・リテール・リアルエステート）が、Vision 2030²⁹およびアラブ首長国連邦のTourism Strategy 2031³⁰に組み込まれた国家の多角化アジェンダの中核を成しており、サステナブル建築コードやデベロッパー主導のネット・ポジティブ・コミットメント³¹に支えられている。対照的に、日本（3.3%）とインド（6.7%）では優先度が限定的となっている。

カテゴリー別では、バッグ・アクセサリ（20.4%）と衣料品・靴（19.1%）が、繊維リサイクルや低負荷パッケージングとの強い整合のもと、排出と廃棄物削減を主導している。

ソーシャル・サステナビリティ

社会的影響とインクルージョンの強化（11.4%）は、ラグジュアリー企業の社会的フットプリントがその環境面での野心に見合うものであり、商品の背後にあるコミュニティに文化的・経済的価値を創出すべきだという認識の高まりを反映している。さらにDeloitte Italyの調査では、ソーシャル・サステナビリティが消費者にとってブランドの信頼を拡大するドライバーであることが示されており³²、特にアジア、米国、アラブ首長国連邦の消費者にとって、ソーシャルはブランド・コネクションの推進要因として重要性を増している。

消費者の意識や姿勢は、米国（16%）と中東（16.7%）の経営幹部の見解にも反映されており、これらの地域では、インクルージョンと地域の雇用創出が企業評判と強く結びついている。ここでは美容・化粧品（19.6%）、時計（14.5%）、衣料品・靴（13.5%）がリードし、表現、ローカルとの関係性、そして従業員のインクルージョンを通じて、インクルージョンをブランド体験へと転換している。

サプライチェーンの透明性：トレーサビリティ・ギャップを埋める

多くのラグジュアリーブランドはすでに透明性のベースラインを確立しており、その結果、サプライチェーンの透明性は優先度が相対的に低くなっている（経営幹部のわずか8.6%のみが挙げている）。透明性は、他のサステナビリティの野心が築かれる重要な基盤であり、バックボーンである。注力度が最も高いのは日本（16.7%）、英国（14%）、イタリア（12%）である。透明性のさらなる推進は、ブロックチェーンを活用したトレーサビリティの成熟や、欧州におけるEUデジタル・プロダクト・パスポート（DPP）のような要件の施行によって後押しされるだろう。こうした動きにより、デジタル化された透明性は、業界全体において交渉の余地のない運用要件になると見込まれる。

ファッションおよびラグジュアリー企業のサステナビリティ・アジェンダの優先事項（カテゴリ別）

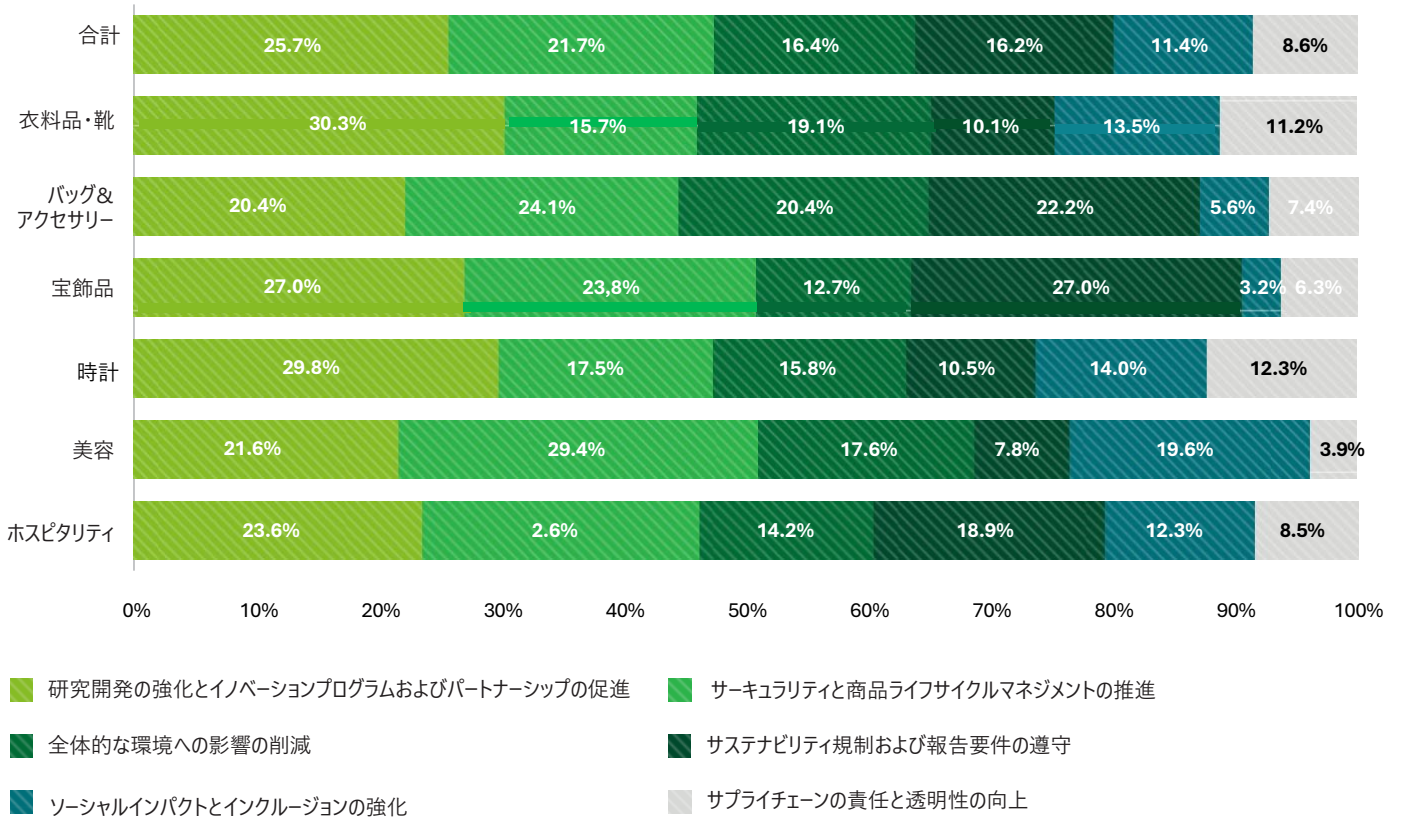


図19 | データソース：Deloitte Global Powers of Luxury 2026

テキスタイル・バリューチェーン全体にわたる変革のマネジメント

サステナビリティへの懸念と経済変革の必然性が高まる時代において競争力を維持するため、繊維・衣料・フットウェア（TCF）セクターは、より持続可能で包括的な生産モデルを採用すべきである。TCFの複雑なバリューチェーンは大きな課題を突きつけており、サステナビリティに関する影響の追跡を困難にしている。このことは、協調的なソリューションの必要性を一層強調している。

こうした複雑性に対応し、根本的な変化を促進するために、Deloitte GlobalとGlobal Fashion Agendaによって開発されたFashion Impact Toolkit³³は、企業が主要なサステナビリティ上の懸念を特定し、意思決定を改善するのに役立つインタラクティブなリソースを提供している。同ツールキットは、影響に関するデータを事業戦略に統合することを支援するほか、透明性向上のためのサプライヤー間の協働を促進し、影響の低減と共有価値の創出に資するイノベーションを推進している。

方法論

本調査は、現在の市場環境、短期的な見通し、そして進化する消費者嗜好が、今後1年およびそれ以降におけるファッションおよびラグジュアリー業界の戦略をどのように形作り得るかについての将来志向の見解を提示するものである。Deloitte Globalの委託により、2025年8月～9月にかけて独立系調査会社を実施した電話インタビューによる調査を基礎としている。

本調査では、10カ国で事業を展開する企業に所属するラグジュアリー業界の経営幹部420名を対象とした。対象国は、イタリア、フランス、スペイン、英国、スイス、米国（各50名）、およびインド、サウジアラビア・アラブ首長国連邦、韓国、日本（各30名）である。回答者は、自社の主要な戦略的イニシアチブに対して直接の責任を持つ、または重大な影響力を行使する経営幹部（Cレベル18.6%、ディレクター・シニアディレクター25.2%、取締役会・アドバイザリーボード15.5%、アシスタント・バイスプレジデント・アソシエイト・バイスプレジデント・バイスプレジデント40.7%）が含まれ、衣料品・靴、バッグ・アクセサリ、宝飾品、時計、美容・化粧品、ホスピタリティといった主要なラグジュアリー分野を代表している。

文末脚注

1. Deloitte Global, 2025 Gen Z and Millennial Survey, May 2025
2. Deloitte Italy, Brand Connection – The age of meaningful brands, October 2025
3. Adobe for Business, Great experiences improve your ROI – Everytime
4. Deloitte US, The annual report on consumer loyalty expectations and preferences, 2024
5. Reuters, A luxury experience in China: Global high-end brands bet on conceptual stores to revive sales, June 2025
6. Euromonitor, Luxury Reimagined: Five Trends Reshaping the Global Luxury Goods Market in 2025, 2025
7. ThredUp, Resale Report 2025, January 2025
8. Deloitte US, ConsumerSignals, 2025
9. Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Vision 2030
10. The United Arab Emirates, UAE Tourism Strategy 2031
11. Deloitte Switzerland, Deloitte Swiss Watch industry Study, October 2025
12. Deloitte US, The AI Paradox: How Technology Can Enhance Humanity in the Customer Experience, June 2024
13. International Monetary Fund, Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim, 2025
14. The Economic Times, Private consumption share in India's GDP at two-decade high, India Finance Ministry, June 2025
15. Goldman Sachs, India's affluent population is likely to hit 100 million by 2027, February 2024
16. Deloitte India, India's US\$1.06 trillion retail sector is set to reach \$1.93 trillion by 2030, August 2025
17. Ibd
18. Ibd
19. Reuters, With giant mall, India's Reliance sets sights on next gold rush: luxury goods, April 2022
20. BBC, Galeries Lafayette to open its first store in India amid luxury boom, October 2025
21. GJEPC India, India's Gold Jewellery Demand in 2024 Drops 2% To 563.4 Tonnes; +22% in Value, February 2025
22. World Gold Council, Gold Demand Trends: Full Year 2024, February 2025
23. Rapaport, India Removes Import Tax on Lab-Grown Diamond Seeds, February 2025
24. Reuters, India's Titan posts higher quarterly profit on strong demand for premium jewellery, gold coins, May 2025
25. Deloitte Global, Global Powers of Luxury Goods 2023, December 2023
26. Reuters, Global beauty firms look to carve up Indian market as 'last bastion' of growth, August 2021
27. Deloitte Global, Global Powers of Luxury Goods 2023, December 2023
28. European Commission, Ecodesign for Sustainable Products Regulation, July 2024
29. Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Vision 2030
30. The United Arab Emirates, UAE Tourism Strategy 20
31. World Green Building Council, Majid Al Futtaim becomes first Middle Eastern company to adopt Net Positive strategy, October 2025
32. Deloitte Italy, Brand Connection – The age of meaningful brands, October 2025
33. Deloitte Global, Fashion Impact Toolkit, October 2025

執筆者



Evan Sheehan
Global Retail Industry Leader
Deloitte Global



Ida Palombella
Global Fashion & Luxury Co-Lead
Deloitte Italy



Katie Weir
Global Fashion & Luxury Co-Lead
Deloitte Global



Marzia Casale
Consumer Insights Manager
Deloitte Italy

謝辞

著者は、Meghan Gragtmans, Tyanne Kamping, Federica Caretta, Valentina Faveroの各氏の貢献に感謝の意を表します。

問い合わせ先

三宅 佐衣子
パートナー
smiyake@tohatsu.co.jp

松岡 和史
パートナー
kmatsuoka@tohatsu.co.jp

田村 舞衣
マネジャー
maitamura@tohatsu.co.jp

佐々木 絵梨
リサーチ&ナレッジマネジメント
シニアマネジャー

岩崎 淳子
リサーチ&ナレッジマネジメント
シニアアソシエイト

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合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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含みます。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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、クライアントの変革と繁栄を促進することで、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180年の歴史を有し、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”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>