

# 日本が育てたラグジュアリーブランドの世界

ラグジュアリーブランドの世界最大コングロマリット、モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトングループ。あまり知られていないが実は、この市場を育てたのは日本の消費者だった。ラグジュアリーコングロマリットの誕生と成長の奇跡を明かす。

(早稲田大学ビジネススクール教授・長浜 伸也)

ルイ・ヴィトン、クリスチャン・ディオール、グッチ、カルティエ……。世界中の消費者が羨望の眼差しを注ぐ高級ブランドの世界。この市場を育んだのが日本の消費者だったことは、あまり知られていない。きっかけは高度経済成長のころ。第2次世界大戦後、日本政府は国民の海外渡航や外貨持ち出しを厳しく規制していた。それが緩和されると、1970年代には空前の海外旅行ブームが起こった。生活に余裕を持てるようになった日本人は、次々に海外へ旅立った。ここで憧れの象徴となったのがルイ・ヴィトンのバッグだった。

70年代前半には日本の並行輸入業者がパリのルイ・ヴィトン本店を訪れ、バッグを買いあさる。日本で本国の3〜4倍の値段で売られた。70年代後半になると、日本人観光客も大挙して押し寄せるようになった。

ルイ・ヴィトンの創業は1854年と古い。だが当時の店舗はフランスに2つだけ。今のようないな巨大ブランドではなかった。

# ラグジュアリーの3大コングロマリット

## LVMH

(モエ ヘネシー・ルイ ヴィトン)

売上高(2012年)

# 281億ユーロ

ルイ・ヴィトン	タグ・ホイヤー
フェンディ	ゼニス
ジバンシィ	ウブロ
セリーヌ	デビアス
ロエベ	ゲラン
ケンゾー	モエ・エ・シャンドン
ダナ・キャラン	ドン ペリニヨン
マーク・ジェイコブス	ヴーヴ・クリコ
エミリオ・プッチ	ヘネシー
ブルガリ	など
ショーメ	

LVMHグループCEOのベルナール・アルノー氏。多くの高級ブランドを手中に収めてLVMHを成長させた立役者。「ファッション帝国のリーダー」などと呼ばれるほど、ラグジュアリー業界での存在感は大きい



そこに突然、日本人が群れをなして訪れたのだ。次々に商品を買ひ占めた結果、欠品が続く。ルイ・ヴィトン側は苦肉の策として「1人2点まで」などの条件を設けたが、これがさらに希少性を生み、ブームは過熱した。突如訪れたブームと混乱に最も驚いたのはルイ・ヴィトン本体である。1976年、経営を担っていた4代目のアンリ・ヴィトンは、日本人観光客の対応策を、コンサルティング会社に依頼する。対応したのは、日本人コンサルタントの秦郷次郎後にルイ・ヴィトン ジャパン社長を務める人物だ。

秦は日本国内に店舗を設けるよう提案した。ルイ・ヴィトン本体が日本に進出すれば、パリ本店に並ぶ観光客は減るはずだ。この提案を受けて78年、ルイ・ヴィトンは日本に一挙に5店を出す。ここで初めて、ルイ・ヴィトンは海外に大量出店した。

この時、日本は高度経済成長真っ盛り。70年代後半から始まったブランドブームも後押しし、日本進出は大成功を収める。もう1つ、重要な分岐点になったのが、ブランドの所有と経営を分けることである。

当時、欧州高級ブランドの多くは家族経営を貫いていた。ブ

## PPR

(元ピノー・プランタン・ルドゥート)

売上高(2012年)

# 97.4億ユーロ

グッチ  
イヴ・サンローラン  
ポッテガ・ヴェネタ  
セルジオ・ロッシ  
アレキサンダー・マックイーン  
ステラ・マッカートニー  
バレンシアガ  
プーマ  
など

## リシュモン

売上高(2011年4月~2012年3月)

# 88.7億ユーロ

ダンヒル  
ランセル  
クロエ  
カルティエ  
IWC  
ヴァンクリーフ&アーペル  
ピアジェ  
モンブラン  
など



1970年代後半、パリのルイ・ヴィトン本店に日本人が殺到した(上)ルイ・ヴィトンの設立は1854年。トランク工場として創始し、世界初の旅行鞆専門店をパリに創業した(左)



日本が育てたラグジュアリーブランドの世界

## 「ファッションの法王」、アルノー降臨

ラカミエの手腕により、ルイ・ヴィトンは急速に成長を遂げる。87年には、高級酒類を扱うモエ・ヘネシーと合併。LVMHモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトンが誕生した。

ランドは言わば「家業」。代々続く血縁でモノ作りと経営を支え、この血脈の歴史もブランドの価値の1つだと思われていた。それを変え、ブランドを所有する一方で、経営はプロに委ねるようにしたのだ。ルイ・ヴィトン一族は経営から距離を置く。77年には一族の女婿であるアンリ・ラカミエを社長に召還。ここから、高級ブランド産業は大きく歩みを進めることになる。

だが、LVMHの門出は決して順風満帆なものではなかった。ルイ・ヴィトン側トップのラカミエと、モエ・ヘネシー側トップのアラン・シュバリエが主導権争いを始めたためだ。

70代に達し、経営者としての老練さを備えるラカミエに対し、50代で若さと勢いを持つシュバリエ。当初は、シュバリエが優位だった。対抗するラカミエは、当時フランスで最も有望な実業家と注目されたある若者に目をつける。当時、クリスチャン・ディオールを経営していたベルナル・アルノー。現LVMHトップで、同社を世界最大の高級ブランドコングロマリットにした立役者である。

当時のアルノーは39歳。若く、胸には大きな野心を秘めていた。88年、ラカミエと組んだアルノーは、その手腕で直ちに反抗し、シュバリエは同社を去る。90年には、ラカミエもグループを去り、ここから本格的にアルノーがLVMHの舵を取る。だが、アルノーが実業家としてのキャリアを磨いたのは建設業や不動産開発業。彼が初めて高級ブランドの経営に参画したのは85年。LVMHを掌握するわずか5年前のことだった。

20代に米国で経営者の経験

を積んだアルノーはフランスに帰国し、いくつかの経緯を経て85年にクリスチャン・ディオールの経営者となる。ディオールは57年、ブランド創始兼デザイナーが没した後、商品のマンネリ化が進んでいた。

そこでアルノーはシャネルの敏腕実務者、ベアトリス・ボンジボーをディオールに引き抜く。彼女はココ・シャネル没後、動きのなかったシャネルに、若手デザイナーのカール・ラガーフェルドを起用、ブランドを再生させた過去がある。その彼女にデザインやブランド再生を任せ、アルノーは経営に専念したのだ。

ボンジボーは期待に応える。イタリアンデザイナー、ジャンフランコ・フェレを起用し、カネボウなどのライセンスを終了させてブランド力を高め、ディオールを蘇らせていった。

経営は自身が担い、創造はプロに任せる。M & Aでブランドを買っては、プロに委ねて再生を果たす。後にLVMH躍進の原動力となったビジネスモデルの原型は、ディオールでの経験を通して築かれた。

リーヌのデザイナーに米国人のマイケル・コースを起用。フェレの去ったディオールには英国人のジョン・ガリアーノ、ジバンシィには英国人のアレキサンダー・マックイーンを採用した。

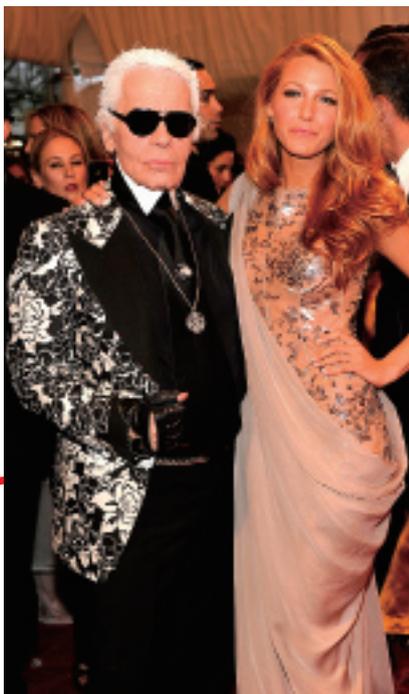
高級ブランドの歴史や知名度と、旬のデザイナーによるモノ作り。この組み合わせで、LVMH傘下のブランドは次々と息を吹き返していった。

ブランドを再生させた利益で、再び新たなブランドを買収する。好循環を繰り返し、LVMHは瞬く間に世界最大の高級ブランドコングロマリットとなった。

アルノーが確立したビジネスモデルは、高級ブランド業界の成功パターンとなる。LVMH以外にも、グッチなどを有するPPRグループや、カルティエ、ピアジェなどを持つリシュモングループが登場。この20年で高級ブランドは、急速にコングロマリット化が進んだ。

「ファッションの法王」「カフアッション帝国のリーダー」――。高級ブランドの世界では、アルノーをこう評する。20世紀半ばまで「家業」経営が続いた高級ブランドを、グローバルコングロマリットに変えたのは、1人の男だった。

## ス タ ー デ ザ イ ナ ー も 生 ん だ



*Karl Lagerfeld*

カール・ラガーフェルド

クロエやフェンディなどを経て、1983年にシャネルのデザイナーに就任。フェンディ、シャネル、クロエ、自社ブランドのデザイナーを兼任。



*John Galliano*

ジョン・ガリアーノ

ジバンシィを経て、1996年にクリスチャン・ディオールのデザイナーに就任。その後は自身のブランドを手がける。2012年に離任。



*Tom Ford*

トム・フォード

1990年、グッチに参画しブランドを再建する。その後はイヴ・サンローランなどのクリエイティブディレクターも担う。2004年に離任。

筆者 長沢 伸也

早稲田大学ビジネススクール教授兼ラグジュアリーブランディング研究所所長。デザイン&ブランドマネジメント論などに造詣が深く、高級ブランドの経営研究も行う。著書は『ブランド帝国の素顔』(日経ビジネス人文庫)など。