

2015年8月21日 全12頁

《実践》サステナブル経営

老舗企業 Louis Vuitton の繁栄の要因を探る

ヒストリカル分析による企業の長期的な維持・発展についての考察

コンサルティング・ソリューション第二部
コンサルタント
佐藤 翔

[要約]

- 企業も生き物であり、誕生（創業）があれば死（倒産）もある。組織形態を変え、業態転換をして、生き残りを図る企業もある。なかには100年以上も続く老舗企業も存在するが、老舗企業のその長期に渡る繁栄の要因は何か。
- 本レポートでは、企業が長期に渡って繁栄する要因について、その企業の辿ってきた歴史を紐解きながら分析するヒストリカル・アプローチの手法を用いて考察を試みる。分析対象として取り上げるのは、フランスの老舗高級品ブランド「Louis Vuitton」である。
- Louis Vuittonは旅行用トランクの工房にその起源がある。現在ではファッションや小物、香水、時計といった商品までも取り扱っている。また、Louis Vuittonの持株会社であるLVMHは売上高4兆円を越える超巨大企業であり、傘下にはLouis Vuittonの他にも高級なシャンパン、革製品、時計など多くのブランドを抱えている。それら的高级ブランドの中でもLouis Vuittonは圧倒的な存在感を示している。
- ファミリーによる経営からプロ経営者による経営に変わり、次に単独企業から持株会社の傘下の一企業へ変わり、さらにフランスの老舗企業であるにも関わらずニューヨーク出身の若手デザイナーを起用する等、変化を恐れないどころか率先して変化しているようにも見える。
- ヒストリカル分析による考察の結果、筆者は次の2点について、経営者がどう定義付け、コントロールしていくかということが、企業の長期に渡る繁栄の要因と結論付けた。一つは「時代に合わせて自らを変えていくこと」、もう一つは「時代が変わっても変えないこと」である。

1. はじめに

東京商工リサーチの調査¹によると、2014年の日本における倒産企業の平均寿命は23.5年で、前年より0.1年短くなったという。老舗企業²の倒産件数の全体に占める割合は30.6%ということなので、1年間に倒産する企業のおよそ3割が長い歴史を持つ老舗企業だという。

一定割合の老舗企業が倒産する一方で、100年以上も続く老舗企業もある。さらにその老舗企業の中には、今なお絶大な存在感を示す企業も存在する。

本レポートでは、1854年創業の老舗企業でありながら、現在も世界最高のラグジュアリー・ブランドであるLouis Vuitton及びその持株会社であるLVMHを取り上げ、その繁栄の要因について考察する。なお本レポートでは、Louis Vuittonのブランド論に終始するのではなく、Louis Vuittonの辿った歴史やその時代、及び、企業的意思決定に着目しながら長期的繁栄の要因について考察を試みた。

2. Louis Vuitton という企業

ルイ・ヴィトン (Louis Vuitton) は創業1854年のフランスの企業で、正式名称はLouis Vuitton Malletier, S.A. という。Malletierとはトランク作りの職人のことで創業者のルイ・ヴィトンがトランク作り職人だったことに由来している。なお、本レポートにおいては人名との混同を避けるため、企業であるLouis Vuitton Malletier, S.A. はLouis Vuittonとアルファベット表記し、創業者はルイ・ヴィトンとカナ表記とする。

Louis Vuittonは高級バッグを中心としてアクセサリ、財布、サングラス、紳士服から婦人服、腕時計まで幅広いラインナップを持っている。また、Interbrand社の発表しているベストグローバルブランド2014において世界のブランドトップ100の中で19位、ラグジュアリー・ブランド分野では1位³を獲得している。

なお、現在はLVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton S.A. (以下、LVMHと表記する。) という持株会社の傘下の一企業という位置づけである。

¹ 2014年「倒産企業の平均寿命」調査 東京商工リサーチ
http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20150209_05.html (2015/7/23 閲覧)

² 東京商工リサーチの定義によると業歴30年以上の企業。

³ ラグジュアリー・ブランド分野ではLouis Vuitton 以下、GUCCI (41位)、HERMES (46位)、Cartier (58位)、PRADA (70位)、TIFFANY&CO. (71位)、BURBERRY (73位) となっている。ちなみに、ラグジュアリー・ブランドではないが、日本企業ではトヨタ (8位)、ホンダ (20位)、キヤノン (37位)、SONY (52位)、日産 (56位) パナソニック (64位)、任天堂 (100位) がランクインしている。

3. LVMH –世界最大のラグジュアリー・ブランドグループ–

本論に入る前に Louis Vuitton の持株会社である LVMH について確認しておく。

LVMH はフランスに本拠を置くラグジュアリー・ブランドのコングロメリット企業である。1987年に Louis Vuitton と高級シャンパン製造の Moët Hennessy⁴との合併により誕生した。

2014年度のLVMHの売上高は30,638百万ユーロ(約4.2兆円⁵)で、全世界の従業員数は12万人以上に達する。売上高が4兆円前後の日本企業⁶というデンソー(4.3兆円)、三菱電機(4.3兆円)、三菱重工業(3.9兆円)などがあるが、LVMHはこれらと肩を並べる規模の超巨大グループである。

現 CEO ベルナール・アルノーは、積極的な M&A によりラグジュアリー・ブランドを次々を買収し、LVMH を世界最大のラグジュアリー・ブランドグループに成長させた。

LVMH は取り扱う商品グループごとに 5 つの事業セグメントに分けている。以下に事業セグメントごとの主なブランドの状況をまとめた。(図表 1)

(図表 1) LVMHの事業セグメントおよび主なブランド

事業セグメント	ブランド
(1)ワイン・スピリッツ	Moët & Chandon, Dom Pérignon, Hennessy
(2)ファッション・レザーグッズ	Louis Vuitton, Loro Piana, FENDI, CÉLINE, GIVENCHY, Berluti, Loewe, Donna Karan, Marc Jacobs
(3)香水・化粧品	Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Kenzo Parfums
(4)時計・宝飾	Bvlgari, TAG Heuer, Hublot, Zenith, Chaumet
(5)セレクトイブリティリング	DFS, Le Bon Marché

(出所：アニュアルレポート 2014 より大和総研作成)

なお、上記の事業セグメントのうち、セレクトイブリティリングは日本ではあまり馴染みのない言葉だが、日本で言うところの「高級百貨店」といったところであろう。日本で DFS ギャラリー・沖縄を運営する大規模免税店の DFS や世界最初の百貨店と言われているル・ボン・マルシェ等を傘下に擁している。

⁴ フランスの老舗酒造業企業。高級シャンパンのドン・ペリニオン、モエ・シャンドン、蒸留酒のヘネシー、ジョニー・ウォーカー等のブランドを有する。代表的なブランドであるモエ・エ・シャンドンは創業 1743 年、ドン・ペリニオンは 1936 年、ヘネシーは 1765 年である。

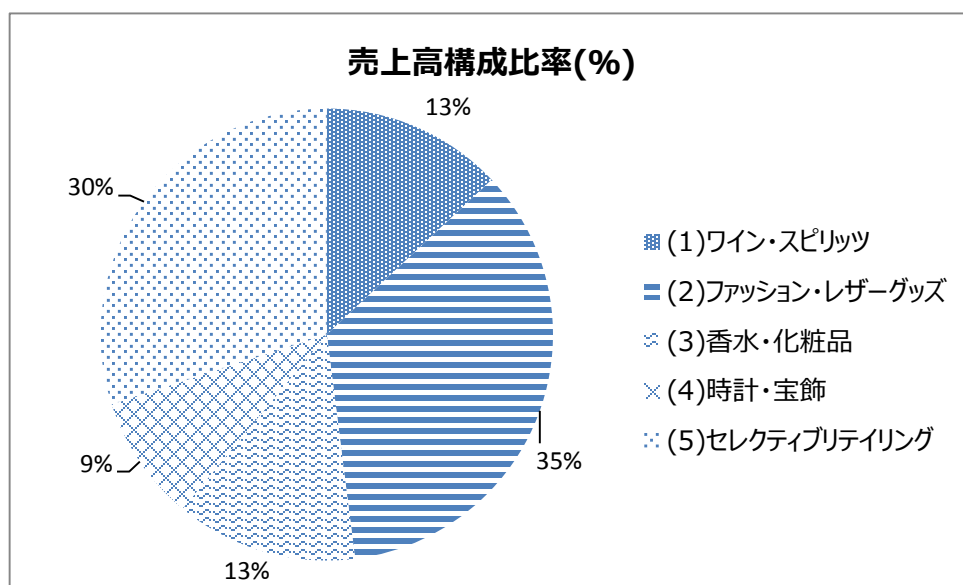
⁵ 2014 年当時の為替レート(約 140 円/ユーロ)で換算した。

⁶ いずれも 2015/3 期の売上高。

傘下のブランドには長い歴史を持つものも多い。Louis Vuitton は 1854 年創業だが、スペインの高級革ブランドのロエベ (Loewe) は 1846 年創業と Louis Vuitton より古い。香水・化粧品事業セグメントのゲラン (Guerlain) は 1828 年創業の香水メーカーであり、ナポレオン三世の時代には皇后にオーデコロンを進呈している。時計・宝飾事業セグメントも歴史のあるブランドが複数ある。1790 年創業のショーム (Chaumet) の創業者はナポレオン一世の公認宝飾品職人であった。ブルガリ (Bvlgari) は 1884 年創業、タグ・ホイヤー (TAG Heuer) は 1860 年創業、ゼニス (Zenith) は 1865 年創業といずれも 100 年を超える老舗企業である。LVMH が 2014 年に買収したワイン製造のル・クロ・デ・ランブレー (Le Clos des Lambrays) は 1365 年創業、1999 年に買収したシャトー・ディケム (Château d'Yquem) は 1593 年創業、モエ・エ・シャンドン (Moët & Chandon) は 1743 年創業とワイン・スピリッツ事業セグメントには創業から 200 年以上の超老舗企業も存在している。

一方、事業セグメントごとの売上高構成比は以下の通りとなっている。LVMH の事業の中でも Louis Vuitton が属するファッション・レザーグッズの構成比が最も高くなっている。(図表 2)

(図表 2) LVMHの事業セグメント別売上高構成比 (2014)



(出所：アニュアルレポート 2014 より大和総研作成)

なお、世界 3 大ラグジュアリー・ブランドグループというと、Richemont (スイス)、KERING GROUP (フランス) があるが、売上高を比較してみても LVMH とその他 2 グループでは大きな

開きがある。(図表 3)

(図表 3) 競合他社との売上高比較 (2014)

グループ	国籍	売上高 (百万ユーロ)	主なブランド
LVMH	フランス	30,638	記載省略
Richemont	スイス	10,649	Cartier、IWC、PIAGET、RALPH LAUREN、MONT BLANC、dunhill、Chloé
KERING GROUP	フランス	10,038	GUCCI、Bottega Veneta、Saint Laurent、Alexander McQueen、Balenciaga、PUMA

(出所：各社アニュアルレポート 2014 より大和総研作成)

地域セグメントにもそれぞれ特徴があり、LVMH はフランスを 1 つの地域セグメントとしている。また、いずれのグループの地域セグメントにも日本が単独の地域としてセグメント分けされていることから、ラグジュアリー・ブランドの売上における日本市場の重要性の高さがうかがえる。(図表 4)

(図表 4) 競合他社との地域セグメント比較

グループ	地域セグメント
LVMH	アメリカ、アジア(日本除く)、ヨーロッパ(フランス除く)、フランス、日本、その他
Richemont	アジアパシフィック、ヨーロッパ、南北アメリカ、日本
KERING GROUP	西ヨーロッパ、アジアパシフィック、北アメリカ、日本、EEMEA、南アメリカ

(出所：各社アニュアルレポート 2014 より大和総研作成。なお、順番は売上高の高い順とした)

4. Louis Vuitton の歴史

創業者であるルイ・ヴィトン は荷造り用のトランク作り職人 兼 荷造り職人⁷として働いていた。ルイ・ヴィトンの荷造りの腕前は素晴らしく、パリの貴族の専属荷造り職人としても活躍していたという。

⁷ 当時のパリの貴族は、旅行に持って行く荷物をプロの荷造り職人に荷造りさせていた。(長沢伸也「ブランド帝国の素顔」日経ビジネス人文庫、2002 年)

1854年にルイ・ヴィトンは自分の店を開く。そこで彼が製作したのは上蓋の平たいトランク（フラット・トップ・トランク）だった。当時の旅行用トランクは雨に降られたときに雨水がたまらないように、ふたの上部が盛り上がっていた。しかしその形状だと、トランクを重ねて積むことができない。重ねて積むことができるフラット・トップ・トランクは大ヒットし、彼はトランク作り職人としての名声をあげた。

トランク作り職人として有名になると、荷造り職人としてよりもトランク製作に注力するようになった。彼の当時の顧客にはスペイン国王アルフォンソ 12 世やロシア皇帝ニコライ 2 世もいたという。

1892年にルイ・ヴィトンが亡くなると、彼の後を継いだのは息子のジョルジュ・ヴィトンだった。ジョルジュ・ヴィトンは当時出回っていた Louis Vuitton 製品の模倣品対策のため、新しい柄のキャンバス地⁸を開発した。それはジョルジュ・ヴィトンが父を偲んで作成したデザインで、花柄と星柄を背景に父ルイ・ヴィトンのイニシャル「LV」を組み合わせたもの⁹だった。また、ジョルジュ・ヴィトンは先見の明と行動力があつた。自動車が発明されるや、自動車用トランク¹⁰を製作したり、船や鉄道で旅に出る人が増えてくると、軽くて折りたためるバッグ等も製作した。ジョルジュ・ヴィトンの活躍により旅行にまつわる多岐にわたる商品のラインナップを揃えた Louis Vuitton は、世界一の旅行グッズ専門店となった。

第一次世界大戦後、経済が回復すると特注品の注文が増加した。Louis Vuitton の工房ではココ・シャネルやフランス共和国大統領向けの注文も受けていた。しかし、それも長くは続かず、世界的な大不況もありジョルジュ・ヴィトンが亡くなる 1936 年までに特注品の製造は急落してしまった。

第二次世界大戦後は 3 代目ガストン・ヴィトンの 3 人の息子¹¹が活躍したこともあり、戦後最初の重要顧客からの注文はフランス共和国大統領から受けることができたという。

1954年に Louis Vuitton は創業 100 周年を迎えた。交通機関の発達とともに旅行客も増え、持ち運びのしやすい柔らかいタイプのバッグも大ヒットした。1959年から1965年にかけては有名デザイナーを招聘し、アクセサリーのデザインにも参加させるという試みも行っている。

Louis Vuitton ブランドの成功につれて、大量の日本人がパリの Louis Vuitton 本店を訪れるようになった。日本では 1970 年代になると大型旅客機の導入や海外ツアー料金の低廉

⁸ トランクに貼る布地。

⁹ 現在も Louis Vuitton を象徴するこのモノグラムはジョルジュ・ヴィトンが作成したもの。

¹⁰ 初期の自動車用トランクは、車体後部に取り外し可能なトランクを外付けするタイプのものだった。

¹¹ 3 人の息子とはアンリ・ヴィトン、ジャック・ヴィトン、クロード・ヴィトンのこと。アンリは営業管理、ジャックは財務管理、クロードは工房管理をそれぞれ担当した。

化等も手伝って海外旅行が一般化した。さらに、Louis Vuitton 人気が高まりで日本の販売代理店が品薄のプレミアム感を演出するために、フランスで買うよりもかなり高価な価格で販売していた。そのため、日本で買うよりもパリの本店で買う方が安いとなって日本人がパリに殺到したという。

1977年にはガストン・ヴィトンの娘婿のアンリ・ラカミエが Louis Vuitton の経営を引き継いだ。それまで Louis Vuitton は職人が経営者も兼ねるというファミリービジネスでやってきたのだが、今度はラカミエが Louis Vuitton を経営することになった。ラカミエは起業家で、鉄鋼の貿易業を創業した後、その企業を成長させ売却したことにより莫大な利益を稼いだ経営のプロであった。ラカミエによる経営は大成功し、Louis Vuitton の店舗は1977年にはパリとニースの2店舗だけであったが、1990年までには世界中に130店舗も展開するまでに拡大した。

この章では、創業者ルイ・ヴィトンがトランク職人として成功し、その後もファミリー経営によってブランド価値を確立し実績を積んでいった歴史、そして、ファミリーによる経営からプロ経営者による経営に変わり、経営的にも大成功する歴史について確認することができた。

次は LVMH の誕生から現在に至るまでの歴史、そして、LVMH 傘下の一企業として Louis Vuitton が辿った歴史を見ていきたい。

5. LVMH の歴史

1987年、Louis Vuitton と Moët Hennessy は合併¹²することとなり持株会社として LVMH を設立した。現在の巨大ラグジュアリー・ブランドグループの最初の一步と言える出来事である。Louis Vuitton の社長をつとめていたラカミエは高齢だったこともあり、LVMH の舵取りをする経営者はベルナール・アルノーというフランス人に代わった。この時期からラグジュアリー・ブランドグループとしてさらに拡大を加速させていった。(図表5)

¹² 一説には経営危機に陥った Moët Hennessy を救済するための合併だったと言われている。

FundingUniverse 「LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA History」

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-mo%C3%ABt-hennessy-louis-vuitton-sa-history/> (2015/8/7 閲覧)

(図表 5) 買収による事業拡大 (買収した主なブランド)

買収年	ブランド	事業セグメント	主な取扱商品
1993	Kenzo	(2)ファッション・レザーグッズ	紳士・婦人服、服飾雑貨、香水等
1993	Berluti	(2)ファッション・レザーグッズ	高級紳士靴
1994	Guerlain	(3)香水・化粧品	香水・化粧品
1996	Loewe	(2)ファッション・レザーグッズ	レザーグッズ
1997	DFS	(5)セレクトイブリティリング	免税店を含む小売業
1999	Chaumet	(4)時計・宝飾	ジュエリー、腕時計、香水等
1999	TAG Heuer	(4)時計・宝飾	腕時計
2000	Emilio Pucci	(2)ファッション・レザーグッズ	婦人服、アクセサリ
2001	Donna Karan	(2)ファッション・レザーグッズ	レディースウェア、メンズウェア、アクセサリ等
2001	FENDI	(2)ファッション・レザーグッズ	コート、スカート、パンツ、バッグ等
2011	Bvlgari	(4)時計・宝飾	時計、宝飾品等

(出所：LVMH ホームページ、「ブランド帝国 LVMH を創った男 ベルナール・アルノー語る」イブ・メサロヴィッチ、日経 BP、2003 等より大和総研作成)

図表 5 を見ると、1997 年に DFS を買収しているが、この LVMH の動きは今までの Louis Vuitton にはなかった特徴である。小売り分野への進出により、高級品の製造だけでなく、その販売も管理することでブランドの持つイメージを高く維持することが目的とも見て取れる。M&A によるセレクトイブリティリング部門の拡大はブランド戦略の大事な役割の一端を担っていると言える。

また、時計・宝飾の分野に進出したのも LVMH になってからの新しい動きと言えるだろう。LVMH が、バッグ製造業と酒造業の企業からラグジュアリー・ブランドのコングロメリット企業になるためには、バッグだけではなくファッション、時計・宝飾も揃える¹³必要があったのだろう。2002 年には Louis Vuitton でも腕時計を発表している。

この時期の Louis Vuitton に関して言えば、1997 年にニューヨーク出身のデザイナー、マーク・ジェイコブス¹⁴をクリエイティブ・ディレクターに起用している。フランスの伝統あるブランドのデザイナーにアメリカ人の若手デザイナーを起用することは非常に挑戦的なことだったと思われる。マーク・ジェイコブスは今までの Louis Vuitton の常識を打ち破る多くのユニークな作品¹⁵を制作した。

創業者ルイ・ヴィトンが亡くなったのが 1892 年なので、現在は、それから 120 年以上が

¹³ 実際に競合他社である Richemont 傘下には時計ブランドとして IWC、Baume & Mercier 等、KERING GROUP 傘下には Girard-Perregaux、Boucheron 等がある。

¹⁴ 1997 年から 2014 年まで Louis Vuitton のクリエイティブ・ディレクターを務めた。

¹⁵ ブラウンの布地の上から太字でラフに書かれた” Louis Vuitton” の文字が印象的なグラフィティラインや、モノグラムマークをピンク、イエロー、ブルー、グリーンなどカラフルな色で配置したマルチカラープリントなどが有名。

経っている。戦争などで経営が厳しかった時代もあるものの、Louis Vuittonは今もその人気とラグジュアリー・ブランドの中での圧倒的な存在感を見せている。

この章では、LVMHがM&Aによって拡大していく歴史、そして、LVMH傘下のLouis Vuittonがグループ企業の持つリソース（販路や時計ブランドに関するノウハウ等）を活用してさらに拡大していく歴史を確認することができた。また、フランスの老舗ブランドでありながら、ニューヨーク出身の若手デザイナーを起用するという挑戦についてもふれた。LVMH自体はLouis Vuittonに比べればその期間こそ短い、Louis Vuittonが大きな変化をいくつも経験した歴史であると言えるだろう。

6. Louis Vuittonの繁栄についての考察

1854年のLouis Vuitton創業から、LVMHの傘下の一企業となって現在まで約160年の歴史を概観してみる中で、Louis Vuittonは自身を大きく変化させながら成長していることが分かる。特に注目したい出来事を3点上げ、それぞれについてどのように繁栄の要因となったのかについて以下に考察を試みた。1点目は、ファミリーによる経営からプロ経営者による経営への変化、2点目は単独の企業からLVMHという持株会社の傘下の企業への変化、そして3点目はニューヨーク出身デザイナーの起用について取り上げる。

(1) ファミリーによる経営からプロ経営者による経営への変化

Louis Vuittonが現在のような地位を築く足がかりとなったのは、やはりプロ経営者による企業経営によるところが大きいだろう。ヴィトンファミリーは職人としては非常に優秀でアイデアマンが揃っている。初代レイ・ヴィトンフラット・トップ・トランクというヒット作品を発明しているし、二代目ジョルジュ・ヴィトンは自動車用トランクや旅行用のバッグを発明している。また、何より皇帝や貴族の得意先になるということは品質が抜群に良かったのだろう。三代目ガストン・ヴィトンは東京進出を果たしているがこれは当時コンサルティング会社によるアドバイスによるところが大きかったらしい。

職人として優秀でも経営者として優秀であるという保証はない。ブランドの人気が出て売り上げが拡大する中で製造量を増やすための施策や流通販路のコントロール、さらにはブランド価値の管理などができるとは限らない。また、M&Aによる巨大化で調達や輸送コストの低減、規模拡大による出店や店舗運営等のノウハウ蓄積のメリットを最大限に享受する体制を構築できるとは限らない。

Louis Vuittonにおいても、その成長はまずそのクオリティの高い“商品”を軸としたファミリー経営により実現された。しかし、企業として長期的な維持・発展をもたらすためには上述したような“商品”を支える様々な要素（製造・物流・ブランドマーケティング

等)を有機的に結合させることが不可欠なのである。

(2) 単独の企業から LVMH という持株会社の傘下の企業への変化

Louis Vuitton が LVMH 傘下にいることにより享受する直接のメリットは、それまで取り扱ってきたカバンや洋服などの製品以外に、時計・宝飾品への製品拡大ができたことではないだろうか。LVMH として TAG Heuer や Bvlgari を傘下に置くことで、その製造や流通、ブランドマーケティングなどのノウハウを吸収して Louis Vuitton の腕時計に活かすことができる。ラグジュアリー・ブランドとして今までの Louis Vuitton に欠けていたものが時計・宝飾品だったとして、その分野を一から切り拓いていくのは時間もコストもかかる。M&A で買収した企業からノウハウを吸収することでその時間もコストも大幅に削減できる。今まで取り扱ったことのない製品でも短時間かつ低コストで自社ブランドのラインナップに加えることができるというのが LVMH 傘下に存在するメリットではないだろうか。

(3) ニューヨーク出身デザイナーの起用

伝統的なフランス企業にニューヨーク出身のデザイナー、マーク・ジェイコブスを起用するのは Louis Vuitton としても勇気のいる決断だっただろう。

ニューヨークは都会的で洗練された雰囲気はあるが、伝統がありフランスの重厚な緊張感を感じさせる Louis Vuitton のイメージとマッチするだろうか、デザイナーは Louis Vuitton の価値観をどこまで理解してくれるのだろうか、今までの顧客は新しい Louis Vuitton を受け止めてくれるのか、筆者が考えてみても不安になることばかりである。

Louis Vuitton としてもブランドのコアとなる価値観、たとえば初代ルイ・ヴィトンのトランク職人から始まる創業の歴史を象徴する「旅」というキーワードは、絶対に変えるべきではないポイントであるが、そのポイントを残しつついかに“今”という時代に合わせるかということがデザイナー自身にとっても、デザイナーを起用する企業にとっても、難しいところである。

ただ、Louis Vuitton は実際にマーク・ジェイコブスを起用し、初期こそ小さな失敗はあったものの、その後 16 年間クリエイティブ・ディレクターを任せ、Louis Vuitton の現在の人気につながっている。結果的にマーク・ジェイコブスを起用するという挑戦は成功だったと言える。

Louis Vuitton の歴史から 3 つの大きな変化の事例を抜粋したが、どれもその時代に合わせ適応するための変化と考えることができるのではないだろうか。

(1) については、企業規模の巨大化、グローバル化という流れにあって、高度な経営スキルの必要性の高まりに適応したものと言える。現代は、テクノロジーの発達により流通コストや情報伝達コストが低くなり、よりスピードを求められる時代になってきている。

消費者のニーズもすぐに移ろい変わってしまう時代において、(2)はM&Aという手法を用いて自社では補え切れない部分を素早く調達する必要性に適応した組織形態であると言える。(3)は結果的に成功しているということから、Louis Vuittonのコアとなる価値観は残りつつ、現代を生きる人々の価値観とも親和性が高いものになっているのであろう。

7. おわりにー変わりながら変わらないものー

Louis Vuittonの歴史から大きな変化として3つの出来事を取り上げた。現在のLouis Vuittonの繁栄には、どの点も欠かすことができないと筆者は考える。もちろんこの3点だけが繁栄の要因ではなく、ブランドマーケティングがあり、戦略的な価格設定があり、物流コスト、オペレーションコストを低減させる各種の施策があり、と多くの要因の上に今の繁栄がある。

本レポートの考察の結論として、筆者は企業が長期に渡り繁栄し、成長していく要因は2つあると考える。

1つは「時代に合わせて自らを変えていくこと」である。伝統だからと言って、何も変えないままでは企業としては衰退していくのではないだろうか考える。時代や環境の変化に素早く柔軟に対応することで自らを時代に適応させていくことが必要なのである。

もう1つは「時代が変わっても変えないこと」である。これは、ブランドのコアとなる価値観であり、Louis Vuittonにとっての「旅」という創業のキーワードや高品質製品をその品質に見合った価格でお客様に提供するという価値観¹⁶ではないだろうか。

つまり、経営者が行うべきことは、企業について「時代に合わせて自らを変えていくこと」及び「時代が変わっても変えないこと」を定義づける(=自社のコアとなる部分とそうではない部分を見極める)ことである。そしてその定義に従って、「時代に合わせて自らを変えていくこと」についてはスピーディーに柔軟に積極的に変化させていくこと。また、「時代が変わっても変えないこと」は自社の価値観として守っていくということである。

もっとも、きちんと定義づけがされているからこそ、変わるべきところは先手を打ってすぐに変えられるわけであり、変えてはいけないところは変えないままでいられるのである。この2点を定義づけるということが経営の要諦だということはブランド企業に限らず広く

¹⁶ ちなみにLVMHは次の5つの価値観をLVMHバリューとして公表している。

(以下、HPより抜粋。<http://www.lvmh.co.jp/group/mission.html> (2015/7/28閲覧))

- ・ Be creative and innovative (クリエイティブで革新的であること)
- ・ Aim for product excellence (卓越性を追及すること)
- ・ Bolster the image of our brands with passionate determination (ブランドイメージを高めること)
- ・ Act as entrepreneurs (起業家精神を持つこと)
- ・ Strive to be the best in all we do (常に最高を目指すこと)

一般に言えることなのではないだろうかと筆者は考える。

－以上－

参考文献

- 「ブランド帝国の素顔」日経ビジネス人文庫、長沢信也、2002
- 「-ブランド帝国 LVMH を創った男- ベルナール・アルノー語る」日経 BP 社、2003
- 「ルイ・ヴィトンの法則-最強のブランド戦略-」東洋経済新報社、長沢信也編、2007