



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# LVMHモエヘネシー・ルイ・ヴィトン

LVMHモエヘネシー・ルイ・ヴィトン（以下LVMH）は傘下に多数の高級ブランド企業を擁する持株会社で、フランス有数の新興企業であった。LVMHの会長兼CEOベルナル・アルノー氏は1989年弱冠40歳のときにLVMHの支配権を獲得したが、その後も高級ブランド企業を次々に買収して拡大を続けた。LVMHグループの1997年の売上高は480億フランス・フラン（約1兆800億円）、純利益は48.7億フラン（1,100億円）で、業績は順調に推移していた（付表1参照）。1996年のデューティー・フリー・ショッパーズ（DFS）の買収はLVMHのアジア重視の戦略を象徴するものであったが、間もなく発生したアジアの経済危機は同社の戦略に大きな影響を及ぼした。シャンパン・コニャック、皮革製品、ファッショն、香水・化粧品の高級ブランド企業群と世界中にひろがる多数の子会社、そして多様な人材を効果的にマネジメントしていくことも重要な課題であった。

5

10

15

20

25

30

### 事業の構造

LVMHの事業はシャンパンとコニャックのワイン・スピリッツ、ファッショն・レザーグッズ、香水・化粧品、高級セレクティブ・リーディングの4つの部門からなっており、シャンパンの「モエ・エ・シャンドン」「ヴーヴ・クリコ」「ポメリー」、コニャックの「ヘネシー」「ハイン」、鞄・皮革製品の「ルイ・ヴィトン」「ロエベ」「セリーヌ」、紳士靴の「ベルルッティ」、香水・化粧品の「パルファン・クリスチャン・ディオール」「ゲラン」「パルファム・ジバンシイ」「パルファム・ケンゾー」、ファッショնの「クリスチャン・ディオール」「ジバンシイ・クチュール」「ケンゾー・クチュール」「クリスチャン・ラクロワ」「フレッド」、高級ブランド品販売店網「DFS」、パリの高級百貨店「ル・ボン・マルシェ」、高級化粧品セルフ販売店チェーン「セフォラ」などの有名ブランド会社が傘下に入っていた（付表2参照）。

これらのブランド企業のほとんどはフランスの企業で、生産もほとんどすべてフランスで行われていたが、<sup>1)</sup> ロエベはスペインの高級皮革製品・ファッショն企業であり、ケン

このケースはクラス討議の資料として用いるために、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授石田英夫が作製した。ケースは経営管理に関する適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。このケースの作製には、LVMH本社人事担当副社長 C. ランシオー氏ほか幹部の方々の協力によって可能になったことを記し、感謝の意を表したい。

1998年12月作製

1) イタリアとスペインで一部委託生産が行われていた。

ゾーは日本人デザイナー高田賢三氏が創ったクチュール・メゾンであった。DFSはアジア太平洋地域を中心に約160の免税ブランド品店をもち、本社はアメリカにあった。付表2には各社の創立の年を記してあるが、LVMH自体の歴史は設立後10年と短いもののモエ・エ・シャンドンやヘネシーなどの酒類会社の沿革は18世紀にさかのぼり、グラン、ロエベ、ル・ボン・マルシェ、ルイ・ヴィトンなどは19世紀に設立された由緒のある老舗であった。ファッショングループや香水・化粧品のクリスチャン ディオール、セリース、ジバンシイ、DFS、ケンゾー、セフォラは戦後生まれの企業であった。

1996年のDFSの買収によって、LVMH グループの売上高は対前年比5割強、従業員数は5割ほど増えた。付表3には1997年の部門別、地域別の市場と従業員の構成を示してある。

LVMH の部門別の売上構成を見ると、ワイン・スピリッツが全体の4分の1、ファッショングループが4分の1、香水・化粧品が2割弱、セレクティブ・リテイリングが3割となっていた。地域別の市場の大きさを見ると、フランスは13%、フランス以外のヨーロッパが17%、北米が22%、日本が14%、日本以外のアジア・太平洋が26%、その他8%となっていた。このように日本はLVMH グループにとって重要国別市場であり、さらにアジア・太平洋地域で顧客の大半は日本からのツーリストが占めているといわれていた。

## アルノー氏と事業戦略

ベルナール・アルノー氏は1949年生まれの49歳、1989年以来LVMH のトップの座にあった。1971年にエリート・グランゼコール、エコール・ポリテクニーク（パリ理工科大学）を卒業して、父の建設会社フェレ・サヴィニエル社に入社し、74年には社長に就任した。1982年から84年の間アメリカに赴任し、不動産事業に従事するとともに、アメリカ流の事業戦略（とくに買収・合併）をつぶさに見て強い印象を受けたといわれる。

帰国後、アルノー氏は投資銀行ラザール・フレールの支援を得て、経営が破綻したフランスの大手繊維会社ブザック社を買収し、その傘下にあったクリスチャン ディオールを手に入れ、生産部門は売却した。アルノー氏によるブザック社の解体を見てフランスの経営者はおどろき、憤慨したといわれる。<sup>2)</sup> 1987年にアルノー氏はファッショングループの強化に乗り出し、セリース社を買収するとともに、クチュール・メゾン、ジャン・バトワのチーフデザイナー、クリスチャン・ラクロワをスカウトして彼の名のオートクチュール・メゾンを創設した。

ルイ・ヴィトン社は1987年にモエ・ヘネシー社と合併してLVMH 社が誕生した。その

2) "Meet Monsieur Luxury, Bernard Arnault is building a huge empire – But can he manage it?" Business Week July 30, 1990

狙いは乗っ取り防止であったといわれるが、モエ・ヘネシー株を所有していたアルノー氏を招き入れる結果となり、ルイ・ヴィトン会長ラカミエ氏とアルノー氏との間の1年半にわたる激しい攻防の末、1989年にアルノー氏はLVMHのトップの座についた。<sup>3)</sup> アルノー氏はその後も高級ブランド企業の買収をつづけて今日のブランド王国を築きあげた。1991年にシャンパンのポメリー、93年には高田賢三のケンゾーを買収した。94年香水の老舗ゲラン、95年には宝石アクセサリーのフレッド、96年にはスペインのロエベとフランスの高級ワインのシャトー・ディケムを傘下に收め、更にDFSを買収した。1997年には50店以上の高級化粧品セルフ販売店をもつセフォラを買収した。DFSとセフォラというブランド品流通網への進出はLVMHがグループのタテの統合を目指すものであった。アルノー氏は、過去数年間に高級品流通は劇的な変化をみせ、流通業界の力が増大したため、LVMHとして流通面への投資によって高級品業界におけるリーダーシップを高めることにしたと述べている。DFSの従業員数は6,750人、セフォラは2,260人で両社の買収によりLVMHグループの従業員は20,640人から一挙に32,350人へと急増した。LVMHはフランス第2位の経済紙「ラ・トリビューン」と週刊誌「アンヴェステイル」をも所有していた。酒類のモエ・ヘネシーは以前からイギリスの大酒類会社ギネスPLC（ギネス・ビールとジョニーウォーカーなど多数のスコッチ・ブランドをもつユナイテッド・ディスティラーズの持株会社）と提携関係にあり、相互に株式を保有し合っていた<sup>4)</sup> LVMHの所有構造は付表4に示されている。

アルノー氏はフランスの経済界、とくに老舗の同族企業の多いブランド業界では異端といえるM&A戦略を駆使して今日のLVMHを手中にしたが、アルノー氏との戦いに敗れたライバルも、アルノー氏の経営手腕のすごさや経営のビジョンの明確さには一目おいでいるという。アルノー氏は目標に向かってまっしぐらに進むアメリカ人のビジネス・スタイルに親近感を抱き、自らも実行しようとしていた。フランスの経営者の多数派は、アルノー氏を‘乗っ取り屋’として批判的に見ていたが、支持者たちは、アルノー氏をリスクに挑戦する経営者、これからフランス経営者のモデルとなる人と見ていた。アルノー氏は酒はたしなまないが、ファッショニには大きな魅力を感じているといわれる。アルノー氏は若い頃ピアニストになる夢をもっていたといわれ、いまもショパンを好んで弾いていた。彼の部下の1人は「アルノー氏は非常に暖かい人柄とはいえないが、高度の知性をもっている」と評した。アルノー氏の週末のテニスには「必ず勝つ」という強い意志が現

3) 前掲 Business Week の記事による。

4) 1997年10月にギネスとグランド・メトは提携を強化してDiageoグループをつくったが、LVMHはギネスの11.5%、グランド・メトの11%の株をもち、ギネスはモエ・ヘネシーの34%を所有するようになった。

れているといわれる。<sup>5)</sup>

## 経営理念

アルノー氏は1997年1月の社内誌に「LVMH グループの価値観と目的」と題する署名記事を書き、グループ各社の幹部300人の討論を経て、経営理念を次のように明確化した。<sup>6)</sup>

アルノー氏はLVMHの使命とは何か、企業の業績を支える企業の価値とは何かということをしばしば自問してきたと述べている。LVMH グループの使命は、西洋の“Art de Vivre”（人生を豊かに楽しく）を最も洗練されたかたちで表現する使節として行動し、その製品と企业文化を通して伝統と現代性を調和することによって、毎日の生活に夢を与えるよう努める。そのため LVMH の男女社員は5つの基本価値を共有する。

(1) 創造性と革新

(2) 製品の卓越性の追求

(3) ブランドの確立

(4) 起業家精神

(5) 最高を目指す

(1) 創造性はLVMH グループ全活動の本質的要素である。傘下会社は最高の創造的才能をもつ人材を惹きつけ、彼らの努力を結実させるために必要な資源を与え、彼らに我々のブランドの文化に浸らせ、最も現代的に自己表現させよ。技術革新はグループ内で等しく重要な力である。

(2) LVMH のグループ会社は、ルイ・ヴィトンの比類なきスキルに示されているように、職人芸の立派な伝統を熟成させている。製品の高品質の名声は些細なことを決して疎かにせず、製品の完成をめざすことに由来する。品質に関する限り我が社は決して妥協しない。製品だけではなく、店の造り、商品の陳列、顧客サービス等についても妥協を排し、卓越性をめざす。

(3) 強固なブランド・アイデンティティはLVMH グループの歴史的遺産の重要な部分である。それは長い間注意深く育てられた貴重でかけがえのない資産である。傘下の各社はブランドのルーツに沿いつつたえずブランドのイメージを高め、豊かにすることに努める。ブランドの価値を維持向上する上でも決して妥協してはならない。

30 5) "Bernard Arnault, the 'King of Luxe' Caters to Dreams of the Rich", *International Herald Tribune* October 20-21, 1990

6) Bernard Arnault, "Values and Objectives of the LVMH Group" *Messages & Convergences : Management Review LVMH 1 Financiere Agache No 16 January 1997* 及び "The Core Value of the LVMH Group" LVMH 1997 Annual Report

(4) LVMH グループの分権化した組織は機知に富む鋭敏な人材を育てる。弾力的な組織構造の下で個人のイニシアチブが助長され、すべてのレベルでより大きな責任を引き受けれる。我がグループの成功は国際志向の経営スキルによるところも大きい。良識、責任をとろうとする意欲、国際的ビジョン、野心的な目標を設定してそれを達成する能力がその内容である。

5

(5) それぞれの事業分野でベストになるという目標をたえず持ちつづけ、業績の向上に努め、結果に自己満足することなく、新しいアイデアをたえず探し求め、自己のスキルを広げる。それが我がグループのマネジャーを導く原則である。ジョブ・ローテーション、社内人材異動、教育訓練、刺激的な新プロジェクトなどいろいろな方策を通じて、全ての社員の競争心を助長し、たえざる進歩成長の手助けをする。

10

## 経営組織

LVMH はフランス国外の売上高が 85% 以上を占め、海外に多数の子会社を擁する国際企業であった。LVMH の傘下には 16 の親企業と世界中に 275 の子会社があった。各社のブランド・アイデンティティの維持は最優先事項と考えられていたから、LVMH 本社が各社の経営を強くコントロールすることなく、傘下企業の自立性を認める分権的経営を組織運営の基本方針としていた。さもなくばブランドを希薄化したり、デザイナーなどプロフェショナル人材のやる気を失わせ、人材流出を招きかねないからである。しかし、世界的に活動する大企業として、流通・ロジスティックス、メディア関係（広告、パブリック・リレーションズ）、財務・会計、購買、人事などの面で規模の利益や相乗効果をあげることは重要な利点のはずである。アルノー会長もグループ内のシナジー効果を重視していた。

15

LVMH のパリ本部には 180 人の社員があり、財務（M&A を含む）、税務、法務、人事の各部門がおかれていた。営業活動などオペレーションは傘下各社にまかされていたが、経営戦略の策定と予算、そしてブランドのマネジメントは本部が集中的に管理していた。世界中にひろがる多様化した事業会社、しかもそのほとんどが買収・合併により LVMH の傘下に入った各社をまとめた上で、マネジメント・コントロール・システムだけでなく、経営理念の共有が重要な役割をはたすと考えられ、アルノー会長もグループ共通の価値観と目的をとみに強調するようになった。2~3カ月毎に開かれる経営幹部の会議、幹部や社員の研修、グループ社内報（年4回刊行）、世界共通の人事評価制度（英文）などによって世界的なグループの統合をサポートしていた。

25

LVMH の取締役会のメンバーは 12 名で、社内役員はアルノー氏以下 3 名、社外役員が 9 名であった。本部執行役員会は会長兼 CEO アルノー氏以下 10 名であった。その顔ぶれ

30

は、鞄・皮革製品、香水・化粧品、ワイン・スピリッツ、ファッショングループ・事業開発、DFS の5つの事業部門の責任者5名ならびに管理・法務、財務、人事、生産オペレーションの各職能部門の責任者4名からなっていた。取締役の中で社外取締役の1名は外国人であったが、他の11名はフランス人であった。執行役員のうち人事担当役員はイタリア人、DFS 担当はアメリカ人で、他はフランス人であった。LVMH の公用語はフランス語と英語であったが、近年とみに英語の使用がふえていた。取締役会と執行役員会はフランス語で行われていたが、本社と海外子会社の間のコミュニケーションには英語が用いられていた。

社内報 Messages & Convergences は英語版とフランス語版が刊行されていた。

世界各国の子会社群は事業ラインによりコントロールされており、LVMH グループの地域担当マネジャーに損益責任はなく、財務、コミュニケーション、人事などについて国毎の調整を行っていた。欧州、日本、アジア・太平洋、アメリカ（南北）の4地域をまとめするためにパリ、東京、香港、ニューヨークに地域統括オフィスが置かれていた。

## 人的資源のマネジメント

LVMH は本社と各地域に人材委員会を設置して、優れた人材の採用・育成・評価・報酬を検討していた。LVMH にとって中核的人材はマネジャーとデザイナーなどのクリエーターまたは芸術的プロフェショナルたちであった。LVMH 本社の人事担当の執行副社長ランシオー女史は米国のカーネギーメロン大学で教鞭をとっていたイタリア人で、インテル・ヨーロッパの人事部長の時にアルノー氏に乞われて LVMH に入社した。ランシオー氏は LVMH が求める人材は起業家精神をもつ人、リスクをとる人、国際的な仕事に興味をもつ人であり、これまで同社の拡大が急激であったため、同業他社など外部からのスカウトが3分の2、内部登用が3分の1で補充してきたと述べている。同社の将来を担う若手人材の採用にも力を入れており、フランスの ESSEC、HEC、INSEAD などのビジネス・スクールや欧米の一流デザイン・スクールからの新卒採用に力を入れていた。

同社の人事評価制度は英文のフォームで世界共通の Management of Performance and Potential (MPP) であった。職務内容と目標を明確化し、業績（目標の達成度）とコンピテンシーを評価し、昇給・昇進と個人別育成計画に反映させていた。業績の評価にはまず本人に自己評価させ、その上で上司が評価していた。コンピテンシーのアセスメントは、専門スキル、マネジメント能力（成果志向性、人の管理能力、コミュニケーション、チームワーク、柔軟性）、リーダーシップ（創造性、イニシアチブ、リスクテーキング、自主性）に焦点を合わせていた。コンピテンシーを高めるためプロジェクトやトレーニングへの参加や人事異動の機会を与えていた。アメリカ式の目標管理を導入したわけであるが、

結果は良好であった。従業員は業績の良し悪しの理由がわかり、またいかに改善すればよいかをフィードバックしてくれるので助かるという反応が多いという。上司のマネジャーの方の仕事が大変になったと人事担当者は述べている。目標管理は幹部社員（Cadre層）に適用されていたが、今後はもっと下のセクレタリーやクラーク層にも適用する考えであった。

5

## プロフェショナル人材のマネジメント

高級ブランド企業を多数擁しているLVMHは、デザイナーなど芸術的才幹の採用・確保と動機づけをグループの盛衰を左右する要因として重視していた。古くはアルノー氏がクリスチャン・ディオールを手中にして間もなく、長年のアーティスティック・ディレクターを更迭して、イタリア人デザイナー、ジャンフランコ・フェレをスカウトして沈滯を打破した。また、クチュール・メゾン・ジャン・パトゥの主任デザイナー、クリスチャン・ラクロワをスカウトしてその名のクチュールを創設した。その後も、フェレの後任にイギリス人ジョン・ガリアーノ、ジバンシイの主任デザイナーに若いイギリス人アレクサンダー・マックイーンをスカウトした。またグループの中核企業であるルイ・ヴィトンのデザイナーに若いアメリカ人マーク・ジェイコブスをスカウトして話題を呼んだ。スペインのロエベにはニューヨークからナルシソ・ロドリゲスを招いた。このようにLVMH傘下各社のデザイナーにはフランス人に限らず、外国からもトップクラスをスカウトして多国籍のアーティストを集めていた。上記のような一流デザイナーがLVMHグループ内に30人を数えていた。彼らにも共通の人事考課は適用されるのかという問い合わせに対して、「アーティストに対しては通常の人事評価は適用していない。彼らの評価とインセンティブ・システムは短期ではなく長期的なものにしている」と人事担当のランシオ副社長は答えている。

10

15

20

25

LVMHグループには、ファッショントレーナーだけではなく、数多くのクリエイティブ・プロフェッショナルと呼ばれる職種があり、グループ各社の競争力を支えていた。たとえば、インテリア・デザイナー、ディスプレイのマーチャンダイザー、ファッションのパタンメーカー、スタイリスト、香水のエバリュエイターやテスター、化粧品の色彩クリエイター、ワインのテイスティングやブレンダー等々。

## 部門横断的な人事異動とタスクフォース

30

LVMH傘下の各社はいずれも歴史のあるブランド企業であるが、LVMHは最近傘下企業間の人事異動（インターナル・モビリティ）を活発化しようとしていた。財務、人事な

ど管理部門のマネジャーの部門間異動だけではなく、マーケティングの担当者の部門間異動も見られるようになった。そのような例としてファッションのジバンシイの若いマーケティング・マネジャーのキャサリン・ハイックラミーは自ら希望してシャンパンのポメリーのマーケティング・マネジャーに転じた。彼女は「全く別の世界ですが、高級ブランド品のマーケティングという面で多分に同質性もあります」と語っている。

LVMHグループでは最近部門横断的なタクスフォースを編成して新製品の開発や新しい販売組織の開発の役割を担わせようとしていた。ワイン・スピリッツのモエ・ヘネシーはその活用に最も力を入れている傘下会社であった。新製品開発プロジェクトには、パルファン・クリスチャン・ディオールのマーケティング部長、ルイ・ヴィトンのデザイン担当マネジャー、パルファム・ケンゾーのマーケティング部長らがワイン・スピリッツのプロたちと共に知恵を出し合い、意見を戦わせて数多くのアイデアをだし、その中からいくつかの新製品が生まれ、最近発表したものもあった。その中には毎年消費量が落ちる夏季用の「サマー・シャンパン」、コニャック、ティー・リカ、ライス・アルコールのミックスドリンク「インドシン」(会社はこれを西洋と東洋のハイブリッド飲料と呼んでいる)、若者向けのコニャック「ピュアホワイト」、斬新なデザインの青色ボトルトップの女性向けコニャック「ヘネシー・バイ・ケンゾー」などがあった。このような異質なプロフェショナルたちの「インター・ディ・シ・プリナリー」な横断プロジェクトはオリジナリティや創造性を活性化し、新製品を生みだすのに大いに役立つと考えられていた。

## グローバル人材マネジメント

LVMHは近年とみに国際企業としての人材の育成と管理に力を入れていた。世界中の事業会社の幹部としてトップ・エグゼキュティブのランクのマネジャーが300人、幹部候補としてハイポテンシャル(HP)のカテゴリーに300人がいた。ハイポтенシャルは(1)3年以内に傘下会社のCEOまたは地域本社の社長になる能力のある人材(2)傘下会社の経営委員会のメンバー(例えば、マーケティング担当副社長)または子会社トップになれる人材、(3)若手のマネジャーやプロフェショナルで少なくとも2職階以上昇進できると予測できる人材の3層があり、年齢的には25歳から40歳までの広がりがあった。またレディ・トゥ・ムーブ(Ready to move)というカテゴリーの人が約100人いる。それは3年乃至5年の間同一の仕事に従事しており、その間5段階の評価で上位2ランク以上の者で、国内外を問わず異動・昇進が可能とされる者である。以上3つのグループの人々は相互にかなり重複しており、あわせて計500人といわれる。以上のようなLVMHの経営人材はフランス人・外国人を問わず世界組織の要衝を担う人材として、パリのLVMH本社が人材マ

ネジメントの責任を負っていた。

海外子会社のトップの人選は重要事項であるから、本社のトップと人事担当副社長が関与していた。任命の基準としては、職務経験、業務知識・能力、パーソナリティの3要件を考慮していた。求められるパーソナリティは、起業家精神に富むこと、セルフスター  
ターとしてイニシアチブをとれること、チームプレーヤーであること、インテグリティをそなえていることであった。インテグリティとは誠実、廉直、透明性を意味している。学歴や国籍にかかわらず、適任者を選ぶようにしており、その点、比較的新しい純民間企業であるLVMHはフランス流エリート主義に立つ国営系企業とは異なっているという。  
5

LVMHにはフランス人外国派遣者(Expatriate)は約80人いるが、内20人はフランス本社のグローバル報酬システムの下にあり、他の60人は地域別の報酬制度が適用されていた。外国人で自国以外に勤務している者(Third Country Nationals:TCNs)は約100人働いていた。LVMHグループには専門化した国際要員のプールはなかった。外国勤務期間は通常4~5年で、赴任前に本人と配偶者は派遣国の言語の学習を求められた。今後、若いマネジャーは少なくとも一度は外国勤務をしないと上級幹部に昇進できないということになろうと人的資源責任者は語った。  
10  
15

LVMH傘下の各社は毎年数百人にのぼる大学・大学院生をインターンシップで3ヶ月~6ヶ月程度いろいろな職種で実習させており、その後でLVMHグループ会社で就職する若者が4分の1程いた。フランス独特の制度(CSNE)として、フランス企業の海外事業所に16ヶ月勤務すると兵役の義務を免除されるという制度があり、経営のグローバル化を進めているLVMHはこのシステムを積極的に利用しており、毎年50人くらいの若者がLVMHの海外子会社で働いていた。彼らの給与は企業側が政府機関に納め、政府から学生に支給されていた。  
20

### 経営幹部の見解

LVMHグループのワイン・スピリッツ部門を統括するモエ・ヘネシーの会長兼CEO、ピエール・ルツェルター氏は4年前に化粧品会社ロレアルを経て、アルノー氏の度重なる強い招請に応じて入社し、ワイン・スピリッツ部門の責任者となった。同氏はLVMH本社の経営委員会のメンバーであった。ルツェルター氏はバルザック通りにあるモエ・ヘネシーのオフィスで陽気な早口で次のように語った。  
25  
30

ワイン・スピリッツは利幅の厚いビジネスですが、大きな問題はビジネス・サイクルを避けられないことです。近年消費者のニーズの変化が非常に早いので、それを敏感に察

知し、新しいマーケットに浸透していかなければなりません。ヘネシーはブランデーの世界市場の33%を占めるトップ・ブランドであり、LVMHはシャンパンでも20%のトップシェアをにぎっていますが、ヘネシーの新製品として今回、若い人向きのフルーティな「ピュアホワイト」、女性向けに斬新なデザインの「ヘネシー・バイ・ケンゾー」、ヘネシーが売り出すアイリッシュ・ウイスキーといった新製品を発売しました。マーケット・リサーチもよいが、それよりも現場経験が大事です。工場や市場で働いたり、ぶどう畠でぶどうを育てる仕事をすることです。前に勤めていた会社で、ハーバード・ビジネススクールのプログラムに参加しないかと言われましたが、私はそれよりも日本のトヨタの自動車工場で働いてみたいと申し出て1ヵ月間働きました。1972年のことです。

ビジネス・スクールの先生は毎日コンピューターに向かい、統計をいじっていても、決してアントルプルナーはつくれません。そのためにはセールスをやらせる方がずっとためになります。この会社に入ってから日本には20回以上行きました。初めて行った時、LVMH日本社の社長に日本では重要人物へのあいさつが大事だと言われましたが、「分かった、しかしあいさつ回りは1日だけにしてほしい。それより顧客にじかに会いたい」と言って、銀座のバーやクラブに行きました。それから5人の美しいママさんたちに夜ではなく昼に会う機会をつくってもらい、「貴女の大事な仕事は?」と質問しました。彼女たちの仕事は昼の12時に始まり、店の顧客の昇進や子息の入学のお祝いをすることが肝心だと聞きました…。日本のコニッカクやシャンパンの市場はバブルがはじけて、法人需要中心から、自分のお金で飲む客が大事になっていますから、我々としても変化に機敏に対応する必要があるのです。

トップの仕事は何よりも変化を事前に察知し(anticipate)対処することです。早すぎず、遅すぎず、良いタイミングで新しい製品を市場に投入しなくてはなりません。LVMHのワイン・スピリッツ部門は古い伝統のある会社ばかりですが、伝統は誰かがしっかり見守って変化に対応していくないと火は消えて灰になってしまいます。伝統への敬意と創造性の付加が大事です。

ルツェルター氏の下で、モエ・ヘネシーの人事担当ディレクターを務めるニコラス・カルマール氏は、ユニリーバ社に25年勤務したあとLVMH傘下のパルファン・クリスチャン・ディオールの人事担当ディレクターに転じ、少し前に現職に異動した。傘下会社間の人事異動は人事、財務など管理部門ではさほど異例なことではなく、LVMHは部門横断的な人材移動を奨励している、とカルマール氏は語った。モエ・ヘネシーのCEOの下には財務、人事および国際部門の長と秘書がいるだけであった。傘下の事業会社の社長たちが

ワイン・スピリッツの経営委員会を形成していた。カルマール氏は次のように述べた。

フランスのブランド企業は特定ビジネスに特化しているのに、アルノー氏が15年前にトップ・ブランドを集めて経営する利点に着目して、買収を果敢に実行したのはきわめて独創的な着眼です。オーナーのファミリーは充分なお金をもらって退場しましたが、ファミリー会社のマネジャーやプロフェッショナルには抵抗がありました。しかし各ブランドを統一しようという意向はアルノー氏には全くなく、元のまま残しています。アルノー社長の関心事は財務的な価値の創造による資本へのリターン、それと高級ブランドのアイデンティティの確保とマーケティングにあります。LVMHはフィナンシャル・カンパニーで、事業会社は金脈ですから、結果だけがトップの関心事なのです。LVMH傘下に入って事業会社の業績が改善したかどうかは簡単に判定できません。傘下各社は互いに競争しており、本部はコーディネーションはしています。DFSの買収によるタテの統合の強化、各社の販路の調整と効率化のコンセプトは正しいと思います。現在DFSの不採算店の閉鎖・統合をすすめています。

5

10

15

ファッション・グループの責任者ダニエル・ピエット氏はLVMH本社の経営委員会のメンバーであった。ピエット氏は米国コロンビア・ビジネス・スクールを卒業後、アーサーD.リトル勤務、ボッシュのフランス代表などを経て、1989年にLVMHに入社した。ピエット氏はクリスチャン・ディオールの本社で次のように語った。

20

アルノー氏のリーダーシップ・スタイルは私と正反対といえます。理性的で、クールというジャーナリストの評は当たっていると思います。アルノー氏は素早く、タフな決定を下します。しかし専制的ではありません。大事な意志決定に失敗すると高価につくから、人の言うことを聞かなければなりません。アルノー氏は酒類よりもファッション事業の方の好みのようです。私の経営スタイルは部下に決定させ、やる気を起こさせといういき方です。人間は信用されれば働くことに鼓舞されます。エネルギーは人々の心中にあり、マネジャーはいわばエネルギーを引き出す役です。私は5つのファッション・クチュールを見ており、人員は約3,000人、デザイナーなどクリエイティブは200人います。製造はすべてアウトソーシングしています。クリエイティブは、彼らの仕事の特性をよく理解して、彼ら自身自由にやらせることが必要です。経営的にある限度はつけますが。彼らは人に認められること、レコグニションが大事です。ビジネスはラショナルですが、アーチストやクリエイティブはエモーショナル、イラショナルな存在であ

25

30

り、彼らの成果は才能とやる気いかんですから、通常の人事考課は適用しません。

今後のLVMHの拡大の方向としては第一に流通があり、第二にラグジュアリー製品だけでなく、大量消費のビジネスも入ると私は思います。たとえば、水のビジネスは低マージンだとしても成長性は高く、参入すべきだと思います。ファッショング・ハウスはこれ以上つくらない方がよいと思います。買収企業の対象を選ぶ基準としては将来性のあることとブランドの維持・創造に役立つことがあげられます。エコノミック・ジャーナリズムの「トリビューン」と「アンベスティール」がLVMH傘下にありますが、高級ブランドのイメージに合わない企業（家具など）は再売却してしまいました。

10 パルファム・ジバンシィの人事担当ディレクター、クロード・カプチャック氏はアメリカの部品メーカーに勤めたあと、4年前にパルファム・ジバンシーに入社した。同氏は次のように語っている。

アルノー氏はフランスの国営系の経営者とは全く異なるタイプで、卓越した私企業経営者です。何をすべきかというビジョンが明確です。ブランド・ビジネスには伝統的、家族的企業が多いが、アルノー氏はファミリー・ビジネスの集合を国際企業に発展させました。パリとニューヨークで株式を上場していますから、アルノー氏としては株主を満足させなければなりません。ファミリー企業からLVMH傘下に入って、その大きな転換にともなう社員たちのカルチャー・ショックは大きかったと思います。パルファム・ジバンシィは全世界で1,350人、フランスに750人、日本には120人が働いています。シャネル、ニナ・リッチなど競合ブランドだけではなくLVMH内のクリスチャン・ディオール、ゲラン、ケンゾーなどとも競争しています。傘下各社のマーケティングとセールスは完全に別々ですが、会計、倉庫・購買、研究開発などでは協力の方向にあります。研究開発は高価ですから、傘下各社間で最適化できると思いますし、また集中購買で交渉力を強化できます。LVMHの傘の下にいることは有利です。傘下企業間の人事異動が行われるようになりました。部門を超えた異動は事業会社のカバを破り、競争力を強める上で良いことだと思います。私としては海外勤務のチャンスがあれば喜んで受けます。フランスの大企業の間に目標管理が広がっていますが、目標設定をめぐる話し合いは職場のコミュニケーションを改善し、リーダーの養成にも役立ちます。もっとも、MBOの運用はアメリカほど厳格ではなく、ちがいもあります。

## 日本におけるLVMHグループ

LVMHにとって最も重要な市場である日本には傘下12社の社員2,250人が働いていた。パルファン・クリスチャン・ディオール500人、ルイ・ヴィトン560人、JWS(酒類販売会社)330人、ゲラン230人、セリーヌ230人、パルファム・ジバンシィ120人などとなっていた。ルイ・ヴィトンとジバンシィの日本子会社は日本人社長で、パルファン・クリスチャン・ディオールは米国人が社長であった。LVMHジャポンはエマニュエル・プラット社長以下15人の陣容であった。傘下各社の日本子会社社長たちとLVMHジャポンのニア・マネジャーの10数人が日本在住のトップ・エグゼキュティブとして会議をもつていた。日本にいるハイポテンシャル(HP)は約25人であった。LVMHジャポンの社長、エマニュエル・プラット氏はフランスの船会社の日本駐在とあわせると日本駐在20年(幼少時代を含めると30年)を越す人で、1984年にモエ・ヘネシーの日本代表となり、LVMHグループの成立以来駐日代表であった。プラット氏は次のように語った。

LVMHは傘下に数多くのブランド企業をかかえ、各社に強いアイデンティティを保持させるため、かなりのオートノミーを与えた運営をしています。事業会社の創造性とモチベーションが大事ですから。LVMHジャポンは親会社である持株会社を代表して、事業責任をもつ各社の経営をフォローして、調整とサポートを行い、新規事業の開発も監督します。いまのきびしい市場環境の中で、投資のコントロールやバックオフィスの統合などが必要とされています。損益責任は事業会社が負いますが、我々は各社の予算と実績を見ており、問題点があれば指摘し、必要なアクションをとる権限を本社から与えられています。ファッショングループなど傘下各社は相互に競争していますから、我々が各社の利害を仲裁することもあります。87年にLVMHが成立して、従来とは事業規模が一変し、ブランド・ポートフォリオが大きくなりました。ブランド各社間のシナジーとしてはメディア関係(広告)、流通・ロジスティックス、新規事業開発などに見出されます。私がこのグループに入社して以来15年間、日本の事業は前進をつづけ、満足すべき成果をあげました。本社からポリシー、ガイドラインは示されますが、我々の方から提案することが数多くあります。

強いグループをつくる、ブランド・ビジネスで指導的地位を維持するというアルノー氏の目的意識は明快で、その目標達成にコミットしています。アルノー氏は毎年1~2回日本に来ますが、その折には一緒に市場の現場を見てまわります。いつもは一段と高い所からグループ全体を見渡していますので、地上に降りて現場にふれようとするのです。アルノー氏はフラットな組織、リーン組織をモットーとしており、ヘビーな階層組織や

報告制度を嫌います。マーケットの変化に機敏に対応するには即時のコミュニケーションが必要です。LVMHグループにとってアジアと日本のウエイトは非常に大きいので、アジアの経済危機は重要関心事です。しかし、日本は成熟した強い市場ですから、再浮上を確信しています。またアジアは少し長期的に見れば潜在力の大きい成長市場です。

5 今取り組んでいる課題としては、第一に日本とアジアの投資戦略の再検討ですが、長期的には投資をすすめます。第二に各社の情報システムなどバックオフィスの統廃合など組織の合理化によるコストダウンが課題です。第三は日本での新事業開発ですが、フランスの高級化粧品セルフ販売店チェーン、セフォラの事業展開を始めます。また、いま日本の労働市場は緩んでいますので、外資系企業として優秀な女性だけでなく、男性も

10 採れるよう、リクルートメントに力を入れています。

LVMHジャポンの人事本部長遺田重彦氏は日本企業に長く勤めたあと、アメリカのコンピュータ会社を経て、5年前にLVMHに入社した人事の専門家であった。入社前に遺田氏がランシオーハリソン人事担当副社長に面会した時、「私は英語しかしゃべれないがよいのか」ときくと「かまわない」という答えだった。LVMHは年に3～4回人事の国際会議を開いているが、遺田氏が初めて出席した時にLVMHとして初めて英語による会議をもったという。その時の出席者17～8人のうち2～3人しか英語を話さなかったが、遺田氏が翌年出席した時にはメンバーはほとんど総入れ替えになっていた。CEOのアルノー氏にレポートする人は最近みな英語で書くようになったといわれる。

20

## アジア危機と経営課題

LVMHのアルノー会長は、1997年を振り返って、難しい経営環境にもかかわらず良い成果をあげた年だったと述べた。LVMHグループの事業分野の多様性と経営活動の地域的広がりは他社にない強みであり、相対的に良い業績をあげることができた原因である。

25 DFSとセフォラの買収はLVMHの事業構造の新展開を示すものである。アジアの経済危機は日本以外のアジアに大きな影響を及ぼしたが、アジア市場の約7割を占める日本ではLVMHグループの商品への購買意欲は依然として強い。日本でのルイ・ヴィトンの売上は97年にも19%の増加を示した。DFSの売上は落ちているが、これには日本人観光客の減少が大きく影響している。<sup>7)</sup>しかし、長期的に見ればアジアの潜在成長力は大きく、アジア経済が回復すればLVMHには大きな利益が戻ってくる。1989年のLVMHの成立以来10

7) 日本にはDFSの店は合併で1店あるだけであるが、アジア太平洋地域にあるDFSの顧客として日本人観光客は重要な存在であった。

年間にグループの売上高は130億フランから480億フランに急伸し、年率12.3%の成長を遂げた。LVMHの他に例をみないブランド・ポートフォリオを更に充実させ、より創造的、より積極的な経営によってマーケット・シェアを引き上げてゆく…。<sup>8)</sup>

1998年前半(1月～6月)のLVMHの売上高は前年比5.5%の減少となった。酒類やファッショング・レザーグッズは伸びたが、DFSの売上が低下したのがひびいた。

5

フランスを代表する一流ブランド商品各自のアイデンティティを維持しつつ、多数ブランドを傘下に集積する相乗効果をいかに發揮してゆくのか、フランスの看板商品を世界中で販売するために多国籍の人材－マネジメントとプロフェッショナル－を惹きつけ、創造力を發揮させ、人材面でも多文化のシナジーを生みだせるかどうかということも課題である。LVMHの人材マネジメントは近年とみにアメリカ色が強まっているようだ。デザイナーやマネジャーの起用にもスカウトや入れ替えが活発化していた。

10

1999年の年が明けて間もなく、新聞は次のように報じた。

LVMHはイタリアのプラダが保有するグッチの発行済み株式の9.5%を取得し、少なくとも14.5%の大株主となりグッチ買収に向けて動きだした。LVMHが保有する酒類・食品の世界大手のDIAGEOの株10.9%を手放し、グッチ買収の資金に充てるとみられる。

15

LVMHとプラダの両社は同時に業務提携したこと、明らかになった…。<sup>9)</sup>

20

8) Chairman's Message, LVMH 1997 Annual Report pp. 1～3

9) 『朝日新聞』 1999年1月13日

30

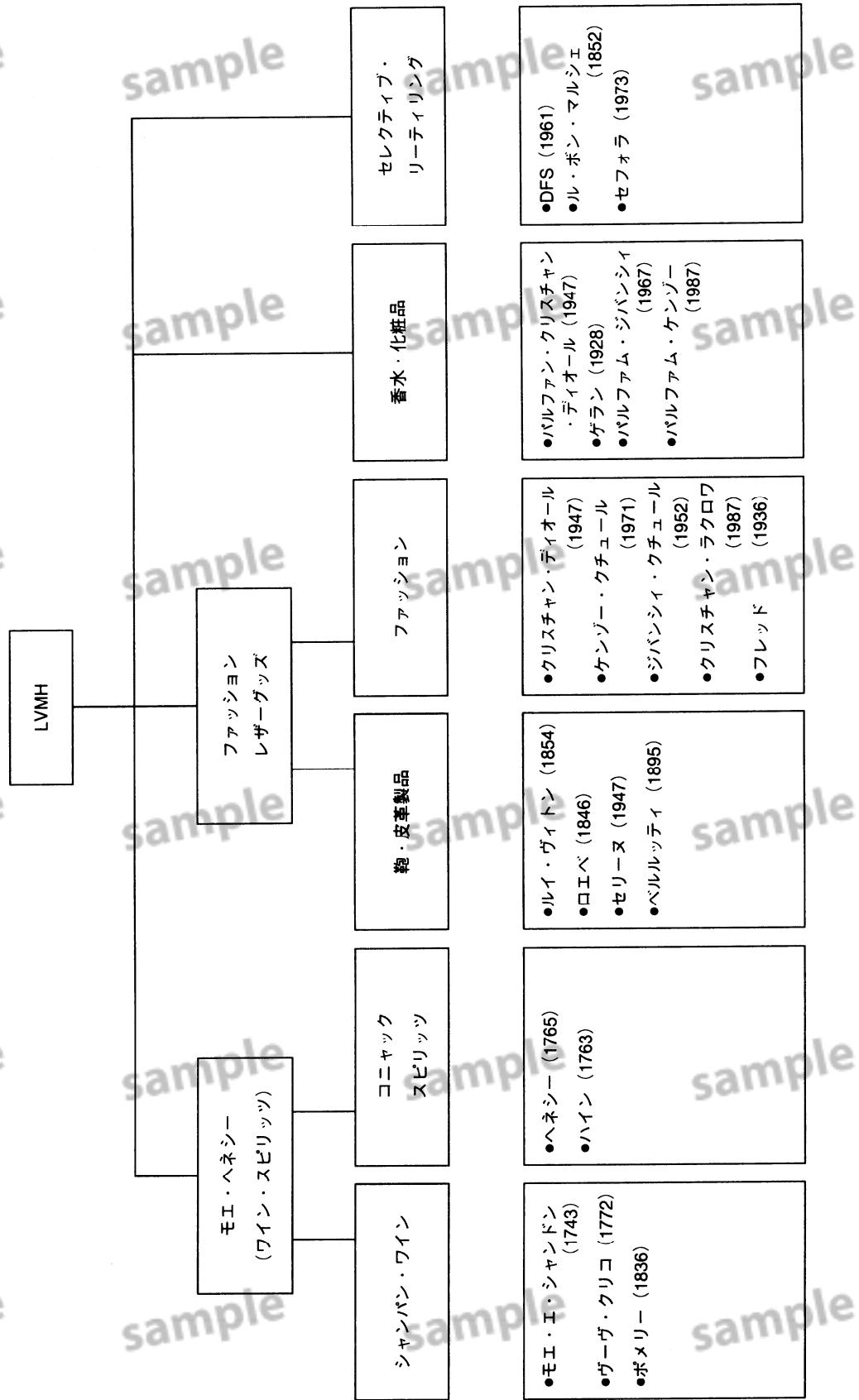
付表1 LVMH の連結業績の推移（1993年～97年）

(単位：百万フランス・ Franc)

	1997	1996	1995	1994	1993
<b>事業グループ別</b>					
<b>純売上高</b>					
シャンパン・ワイン	7,440	6,409	5,836	5,712	5,444
コニャック・スピリッツ	5,000	4,885	5,277	5,978	5,846
ファッショング・レザーグッズ	12,053	10,435	8,782	7,873	6,166
香水・化粧品	9,220	8,962	9,277	7,686	6,128
セレクティブ・リテイリング	14,233				
その他	89	461	602	709	235
<b>計</b>	<b>48,035</b>	<b>31,142</b>	<b>29,775</b>	<b>27,967</b>	<b>23,819</b>
営業利益	8,322	7,022	7,285	6,986	5,701
純利益	4,869	4,457	4,196	3,957	3,145
<b>平均従業員数</b>	<b>32,348</b>	<b>20,644</b>	<b>19,517</b>	<b>18,617</b>	<b>15,826</b>

出所：LVMH 1997年 年次報告書

付表2 LVMH社の事業構造



(注) ( ) 内は会社の創立年

付表3 (A) LVMH 社部門別売上及従業員構成 (1997年)

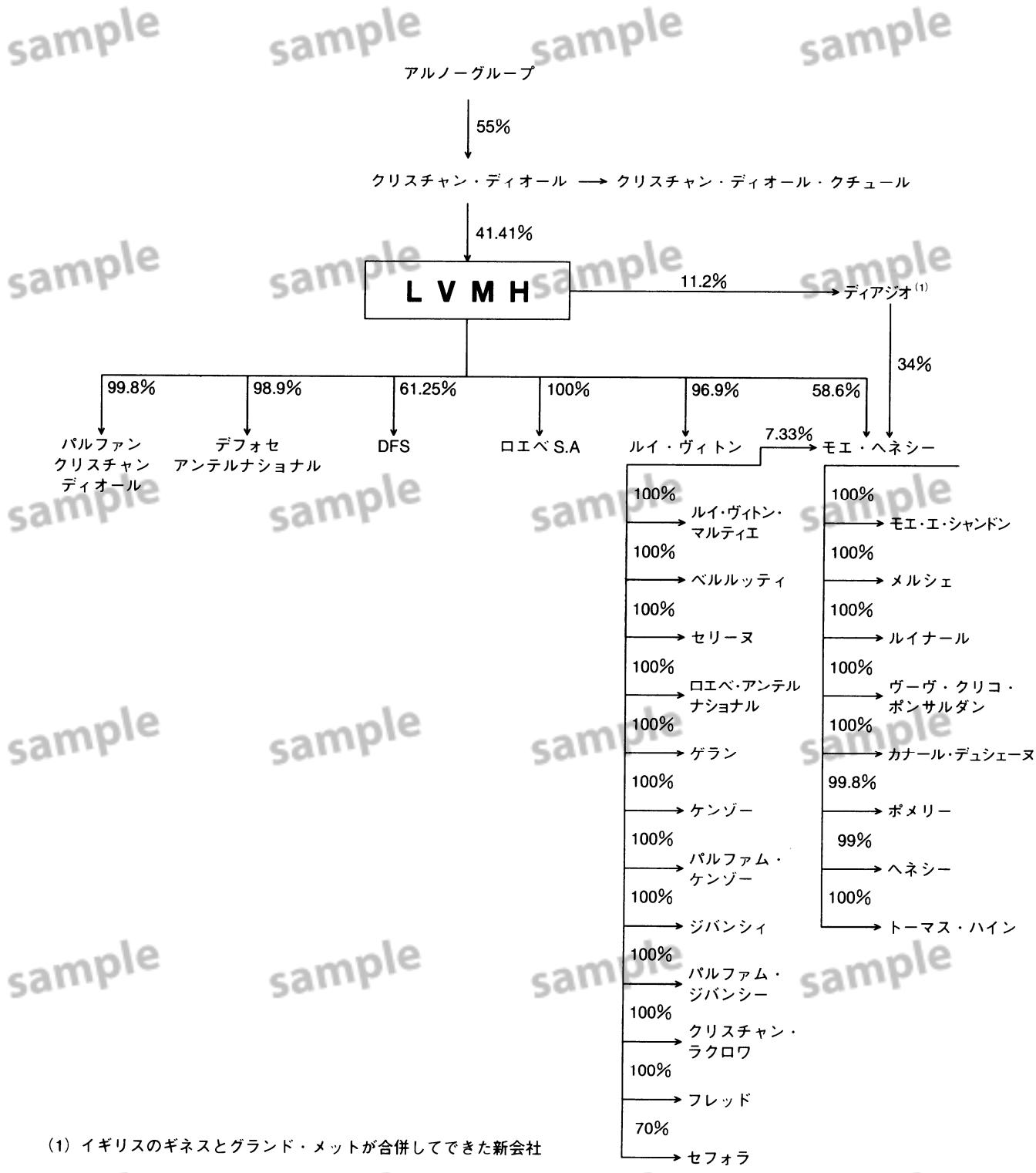
	売上高比率	従業員比率 (%)
ワイン・スピリッツ	25	16
ファッショニ・レザーグッズ	25	24
香水・化粧品	19	28
セレクティブ・リテイリング	30	30
その他 <sup>(1)</sup>	1	2
計 (実数)	100 (480 億 フラン)	100 (32,300 人)

(1) メディア、持株会社など

付表3 (B) LVMH 社部門別売上及従業員構成 (1997年)

	売上高比率	従業員比率 (%)
フランス	13	43
ヨーロッパ (フランス以外)	17	13
北米	22	17
日本	14	6
アジア (日本以外)	26	21
その他		
計 (実数)	100 (480 億 フラン)	100 (32,300 人)

付表4 LVMHの所有構造（1998年8月31日現在）



**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.