



## 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ベルナール・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

### 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）。

20

25

25

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。

30

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。