

ケーススタディ

——フランスのブランド「ルイ・ヴィトン」

梶原勝美

目次

1. はじめに
2. ブランド以前
3. ブランド化の開始
4. グローバル・ブランド
5. 模倣品, 類似品, コピー商品との戦い
6. 新たな展開
7. 「ルイ・ヴィトン」のブランド・マーケティング研究
8. おわりに—若干の考察

1. はじめに

誰もが知っているブランド、「ルイ・ヴィトン」。多くの日本人が好み、多くの女性が最低ひとつ以上持っているといわれる「ルイ・ヴィトン」。ブランドの中では有名中の最も有名なもので、テレビCMは見た記憶はないが、大きさにいえば、どこへいっても見かけるし、ファッション雑誌でもよく目にするものである。ブランドの代名詞のように語られる「ルイ・ヴィトン」であるが、ブランド・マーケティング論ではあまり研究が行われていないようである。枕詞のように使われたり、事例として取り上げられてコメントされることはかなり見受けられるが、これまで本格的なブランド・マーケティング研究の研究対象となったことは残念ながらほとんどない。

そのようななかで「ルイ・ヴィトン」のブランド・マーケティングの代表的研究者というよりは現在のところ唯一とっていい研究者であり、多くの「ルイ・ヴィトン」についての著作、論文を表している長沢伸也は次のように論じている(注1)。

「まず第一に考えられることは、従来のブランド・マネジメント論ではラグジュアリー・ブランドが注目されにくいためである。より直接的には、ラグジュアリー・ブランドがブランド・パワーのランキングの上位に入っていないからである。これは、LVMHが持ち株会社であって、売るべき商品を直接には持たないことが大きいと考えられる。また、グループ傘下の各企業は、コモディティのメーカーと比べれば規模もそれほど大きくないので埋没してしまう。また、従来のブランド・パワー測定法、ブランド・マネジメント論、そしてマーケティングが、マス・マーケティングを基本に考えられており、関心はそちらに向けられている。ブランド・ランキングの上位を占め、ブランド・マネジメントの中心に位置するのは、コカ・コーラやマクドナルドといったマス・マーケティングのブランドである。

第二の理由として考えられることは、ブランド・マネジメント論やマーケティングはアメリカ生まれのアメリカ育ちであって、研究者の目がヨーロッパに向けられにくいためではないだろうか。

ヨーロッパ型のクリエーション至上主義から生まれるヨーロッパ製品は文化価値的、美的価値的である。一方、アメリカでは、市場も新しく、ここで生み出された『マーケティング概念』はヨーロッパ的なものとはおよそ異質のものである。したがって、マーケティングやブランドといえ、アメリカのものが中心で、ファッションもヨーロッパのクリスチャン・ディオールではなく、アメリカのラルフ・ローレンがブランド・ランキング入りし、これが取り上げられて論じられている事実を考えると、納得がいく。

上述した長沢伸也のブランド・マーケティング研究批判(注2)については、いずれ詳しく検討する予定であるが、彼が指摘しているように「ルイ・ヴィトン」の本格的な研究が試みられていないのは私の知る限り事実のようである。

ただし、彼のマーケティングの見解は私のものとは異なるものである。換言すれば、マーケティングはブランド・マーケティングと同義であり、ブランドの創造、展開、管理からなるという私の理解^(注3)では、マーケティングは一般的、普遍的、ユニバーサルなものであり^(注4)、すでに論じたように^(注5)、アメリカに限定されるものではない。また、私のブランド理解では、すべてのブランドがブランドであり、ラグジュアリー・ブランドもその他のブランドと何ら変わることなくブランド・マーケティングの研究対象となるものなのである。

そこで、本稿はヨーロッパ・ブランドの本場のひとつの国であるフランスを代表するブランドかつ150年もの歴史を有するといわれる「ルイ・ヴィトン」のブランド展開の事例研究を試みることにする。しかしながら、「ルイ・ヴィトン」の神話や逸話は数多く紹介されているが、ブランドの展開とりわけブランドとしての「ルイ・ヴィトン」の誕生から初期の展開についての十分な研究はもちろんのこと入手可能な文献や資料が少なく、多くの制約の中で、敢えていえば、「ルイ・ヴィトン」を通してヨーロッパのマーケティングおよびブランド・マーケティングの新たな理解を試みるものである。

2. ブランド以前

1854年、初代 Louis Vuitton が世界初となる旅行用鞆の専門店をパリに開店したのが後のルイ・ヴィトン社「Louis Vuitton Malletier」の創業であるといわれる^(注6)。この創業者の名前がそのまま社名になりそれが今日の企業ブランド「ルイ・ヴィトン」のルーツとなるのである。

1980年には創業125周年^(注7)、2005年には創業150周年^(注8)を迎えたのである。しかし、創業時にはまだブランド「ルイ・ヴィトン」は創造されていない。というのは、1854年当時、旅行をするのは限られた人々、すなわち、王侯、貴族など一部の特権階級の人であり、初代 L. Vuitton は彼らが旅行に出かけるときに荷物を収納する木箱を注文に応じ、作っていた梱包業者兼荷箱製造職人であり、まだブランドの誕生というわけではない。

19世紀は交通機関の革命の世紀であり、それまでの馬車だけではなく客船

や汽車が発展した。その変化に対応するように、初代 L. Vuitton は客室にそのまま持ち込めるトランク「ワードローブ」を考案し^(注9)、たとえば、Napoléon Ⅲの皇后 Eugénie、エジプト総督の Isma'il Pasha、ロシアの Николай 皇太子(後の Николай Ⅱ)、スペイン国王 Alfonso XII、そしてインドの王侯などが顧客となり、大きな人気と名声を得たのである^(注10)。また、彼らが掲載されている顧客リストは豪華絢爛、文字通りトランク名士録の感がある^(注11)。したがって、顧客は世界各地の王侯貴族を中心としたセレブであり、当初よりグローバルなビジネスであった。

1867年、(日本が初めて参加した)パリ万国博覧会で銅メダルを獲得、1889年、パリ万国博覧会で、金賞を獲得^(注12)。さらに、1893年のシカゴ万国博覧会にも出店している^(注13)。その後、模倣品が出回るようになった。

1888年、初代 L. Vuitton の長男で2代目となる Georges Vuitton が模倣品防止のため、バージュと茶褐色のチェス盤にルイ・ヴィトンの銘が入った「ダミエ・ライン」と呼ばれるデザインを考案^(注14)し、これを商標登録している^(注15)。

1892年、ハンドバッグの発売を開始。トランクとハンドバッグが掲載された最初のカタログがリリースされる。これが「ルイ・ヴィトン」のバッグのルーツとなるものである^(注16)。

1896年、ダミエの模倣品が出回っていたことから、トレードマークとなる布地を新たに発表した。モノグラム・ラインと呼ばれることになるその模様は、様々なシンボルとともにルイ・ヴィトンを示す「LV」というマークが描かれている^(注17)。したがって、初代 L. Vuitton の創業時ないしは19世紀末までには今日まで続くブランドである「ルイ・ヴィトン」が誕生したようにみなされるが、いまだ職人による一品ごとの受注生産であり^(注18)、厳密に言えば、ブランドの誕生ではない。もちろん、ブランドのルーツであることは間違いないことである。したがって、ブランド誕生以前から「ルイ・ヴィトン」は多くの情報を創造し、発信し、評価を得ており、後は時を待つだけであったといえよう。また、その誕生から今日まで、「ルイ・ヴィトン」は商標登録^(注19)を

したにもかかわらず、当初から多くの模造品、類似品、コピー商品が出回り、それらとの戦いの連続があり、大変興味深い。

3. ブランド化の開始

「ルイ・ヴィトン」が名実ともに正式にブランドとなるのは、他のラグジュアリー・ブランド、たとえば、20世紀前半にすでにアメリカ市場でブランド展開が始まった「ポワレ^(注20)」や「シャネル^(注21)」などよりかなり遅く、ようやく後述するように1970年代末になってからである。というのは、「ルイ・ヴィトン」は「エルメス」とともに代表的な職人生産による限定生産という少量生産であり、山田登世子は「これをもって初めて貴族財は商品となり、今日私たちの知るようなブランドになったのだ^(注22)」と論じているが、私の見解は異なるものであり、たとえ「ログ・マーク」に相当する「グリッフ」が付されることが開始されたとしても、それだけではまだブランドとはいえないのである。というのは、すでに提示したように私が理解するブランドとは「企業が（標準化、均一化、規格化された）モノやサービスに情報を付加して、創造し、展開したものを市場における消費者が『ブランド』として認知、評価、支持したものである^(注23)」というものであり、それは職人生産ではなく、均一な規格品の大量生産の開始と不特定多数の消費者の存在がブランドの誕生の前提条件となる。

したがって、「ルイ・ヴィトン」はすでにかなり以前からブランドとして生成されたとみなされているが、厳密に言えばブランドとなるのは、職人生産による少量生産から、ある程度の大量生産と不特定多数の消費者を前提とした見込み生産を開始した時点からと考えざるをえない。つまり、職人による受注生産もしくはそれに近い少量生産という形態での生産・販売には、生産者である職人と発注者である顧客とのギャップは小さく、あえてブランド化する必然性がないということなのである^(注24)。

ところが、不思議なことに「ルイ・ヴィトン」のブランド・マーケティングに少なからず影響を与えたのが、後述するように、ほかならぬ日本の消費者だ

といっても過言ではないのである。

日本における「ルイ・ヴィトン」について、長年ルイ・ヴィトン・ジャパン社の社長であった秦郷次郎の著書によれば、1976年当時、赤坂、六本木、渋谷、銀座などのいたるところで、様々な店のショーウィンドーに「ルイ・ヴィトン」のバッグが3個とか5個といった単位で飾られていたが、おそらくこれらは並行輸入に基づくものであり、日本で唯一、ルイ・ヴィトン本社と直接取引していたのが大阪に本社のある輸入卸商、サン・フレール社であり、三井物産を通して輸入された「ルイ・ヴィトン」は、赤坂東急ホテルのショッピング・アーケードにあったアン・インターナショナルのショップのコーナーで販売されていた。しかし、在庫は全くなく、次の入荷についても分からないという状態であった^(注25)。すでに日本市場には「グッチ」、「エルメス」、「ロエベ」などのヨーロッパのブランドが参入していたが、それに比して「ルイ・ヴィトン」はかなり遅れて参入しようとしたのである^(注26)。

というのは、当時のルイ・ヴィトン社は、名前こそ知られていたが、まだ小さなファミリーの会社であった。そのため同社は19世紀末から20世紀前半まで続いた政治、社会、経済の変動、2度にわたる世界大戦という未曾有の混乱によって多くの王侯貴族をはじめとした顧客を失ったにもかかわらず、生き残った。その過程で新たな顧客を求めてアメリカ市場^(注27)に本格的な進出をしなかったのが、前述した「ポワレ」のように失敗、倒産することにはならなかった。

同社は、徐々に発展し、直営店はフランスではパリとニースの2店舗であったが、次第に全世界に拡大した。まず、1885年、ロンドンのオックスフォード街に支店を開設している^(注28)。また、その他にも西尾忠久によれば、ホノルル、グアム、ジュネーブ、チューリヒ、ミュンヘン、デュッセルドルフ、ハンブルグなどにルイ・ヴィトン社の直営店があり、グローバルな展開がみうけられるといえよう^(注29)。

このような市場の拡大に対し、同社はこれまでのパリのアニエール工場から1977年にはサン・ドナ工場とサラ工場^(注30)を増設し、生産を拡大し、1970年

代末までには見込み生産と大量生産を始めたのである。ここからブランド、「ルイ・ヴィトン」が名実ともに誕生するのである。(すでに述べたように、ロンドン支店の開設にみられるように、「ルイ・ヴィトン」はブランドとしてフランス国外の市場に進出しているのに、リージョナル・ブランドないしグローバル・ブランドではないかと思われるが、それは私の理解ではブランド以前の職人生産によるモノ商品としての最高級品、高級品の単なる輸出販売ということになる。) また、アメリカ市場についていえば、1965年にカリフォルニア州にあるフレンチ社(後にルイ・ヴィトン社が買収した)にライセンスを与えて製造から販売まですべてを任せていた(注31)。

ブランド誕生時には、すでに「ルイ・ヴィトン」はヨーロッパ、アメリカ(注32)、日本のそれぞれの市場の消費者の評価と支持を得たブランドとなっていたので、「ルイ・ヴィトン」のブランド展開はローカル・ブランド→ナショナル・ブランド→リージョナル・ブランド→グローバル・ブランドという典型的な展開プロセスを経ることなく、ブランド誕生、即、グローバル・ブランドとなったのである。

しかしながら、ルイ・ヴィトン社は「ルイ・ヴィトン」のブランド化をなしたことが、いまだブランド・マーケティングを十分に理解していなかったようであり、「ルイ・ヴィトン」はまだ厳密に言えばフランスの単なるバッグのブランドのひとつにすぎなかったといえる。

その後、日本市場での展開については著しいものがある。この過程で同社はブランド・マーケティングの多くのことを学んだようである。

1978年、日本支社の設立。

1981年、ルイ・ヴィトン・ジャパン株式会社設立。これ以後、同社が、フランスのルイ・ヴィトン本社から直接「ルイ・ヴィトン」を輸入し、国内の店舗に供給するようになった。それまでのディストリビューション契約、マネジメント・サービス契約を一本化し、ルイ・ヴィトン・ジャパン社が在庫を持つ、直営店方式へと移行した。つまり、同社が百貨店から場所と人を借り、自らの基本方針にのっとりビジネスを展開する本当の意味での「ルイ・ヴィト

ン」の日本市場におけるマーケットナーになったのである。同年、銀座に日本で直営店第1号店を開設する^(注33)。

その後、同社の社長となった秦郷次郎は、商品よりはブランドを理解してもらうことを前提としたマーケティングを行い^(注34)、「ルイ・ヴィトン」のブランド価値を高めるとともに市場の拡大と消費者の評価と支持を得ることに成功したのである。その結果、日本市場はそれまで最大であったアメリカ市場^(注35)を抜いて「ルイ・ヴィトン」の最大の市場となり、世界市場全体の売上げの三分之一を占めるようになり、日本人が海外で購買する「ルイ・ヴィトン」を含めると、日本の消費者が総売上げのほぼ半分近くを占めているといわれている^(注36)。

したがって、日本でのブランド・マーケティングの大成功、すなわち、日本の消費者の圧倒的な評価と支持を得ることによって、「ルイ・ヴィトン」はいよいよ名実ともにグローバル・ブランドへの道を歩むこととなった。

4. グローバル・ブランド

当初、ルイ・ヴィトン社のビジネスはパリを中心としたローカルなものであったが、次第にヨーロッパ諸国、そして第2次大戦後にはアメリカにも進出し、リージョナルなものとなったが、同社の商品はまだブランドではなく、あくまで職人による少量生産の高額な最高級品ないしは高級品というモノ商品であった。その後、ようやく1970年代末に、「ルイ・ヴィトン」は前述したようにブランド化をなし、前後して同社は1977年に家族経営から脱皮し、持株会社「Louis Vuitton S. A.」となり、1984年には、パリとニューヨークの証券市場に上場した^(注37)。

1985年、最高級の本皮に稲穂のイメージの型押しをして着色したエピ・ラインを発表、時代の変化にも敏感に対応している^(注38)。

1980年代に日本での大成功により、「ルイ・ヴィトン」は一挙にグローバル・ブランドとなったのである。

ルイ・ヴィトン社の創業からの150年の間には、社会環境が大きく変化し、

それに伴って旅行の移動手段が馬車から汽船、汽車へ、そして飛行機へと発展し、旅行者も増大し、旅行自体も大きく変わり、従来の大きく丈夫で重たいトランクから旅行バッグへと変わったのである。さらに第2次大戦後、いくつかの変遷を経て、1960年代ごろから女性の社会進出が始まり、旅行バッグではない、小物入れとしてのバッグが必要とされてきた。そのニーズに応えたのがまさに「ルイ・ヴィトン」であった。ここに新たな顧客、女性が生まれ、彼女たちから評価、支持され始めたことが「ルイ・ヴィトン」の大きな成功の背景となっているのである。しかもこの女性の社会進出は1920年代に始まったアメリカだけではなく、徐々にヨーロッパ、日本、そしてその他の世界各国とグローバルにみられるようになったのである。換言すれば、「ルイ・ヴィトン」にはグローバルな成長のチャンスをもたらした女性市場が出現したのである。まさにここに「ルイ・ヴィトン」は創業以来の王侯貴族といったセレブから新たな顧客と市場をグローバルに見出したのである。

1989年、香港初の店舗をオープン。

1992年、中国初の店舗を北京にオープン。

日本での評価、支持にとどまらず、かつてアジアNIEsといわれた台湾、韓国、そしてBRICsといわれる中国などの新興国が次々に経済発展し、その結果、豊かな消費者が続々と生まれ、彼らも「ルイ・ヴィトン」を評価するようになり、まさにグローバル・ブランドとなってきている。たとえば、最近外国旅行の規制が急激に緩和され始めた中国から大勢の観光客が、日本は中国とは違い偽物がなく、安心できるという、銀座の直営店に行き、「ルイ・ヴィトン」を買い漁っているのがマスコミでよく報道されている。まるでかつての日本における「ルイ・ヴィトン」神話が中国の一部の富裕層の消費者に乗り移ったかのようである。

また、メセナの一環として、1983年には、ヨットの一大イベントであり、1851年から続いているアメリカス・カップの挑戦艇選抜シリーズ、ルイ・ヴィトン・カップのスポンサーとなった^(註39)。

2005年には、愛知万国博に参加し、環境問題への取り組みや努力を明らか

にしている(注40)。

その後、一例をあげれば、2000年にはアフリカ最初の店舗をモロッコのマラケッシュにオープンし、2002年には東京の表参道にルイ・ヴィトン・ビルディングをオープンした。また、翌2003年にはインドのニューデリーとロシアのモスクワに店舗をオープンした(注41)。このように店舗をグローバルに拡大し、現在では世界中の数多くの都市に直営店、販売店があり、また、世界中の空港の免税店で販売されている「ルイ・ヴィトン」は今や名実ともにグローバル・ブランドになったのである。

5. 模倣品、類似品、コピー商品との戦い

すでに論じたように、「ルイ・ヴィトン」はブランド化する以前から多くの模倣品、類似品、コピー商品といった偽物との1世紀を越える長い闘いの歴史を経て今日に至っている。

法を犯してまでもブランドの偽物の商売をするかどうかは、すでに論じた(注42)が、①偽物の市場があり、それを買う消費者が存在する、②儲かる可能性と捕まる恐れとの相対的比較、③商業倫理、道徳、これらの要素の組み合わせであるが、それは国により異なりグローバルにみれば一律ではない。したがって、欧米水準の価格のせいでブランドにはごく裕福な人たちしか手が届かないという国では、偽物がギャップを埋めているのが現実である(注43)。

ところが、消費者のレベルが高くなったと思われる日本でも相変わらず偽物がかなり横行し、それは本物でも偽物でも構わないという日本人がいまだにかなり多いということなのである。「本物そっくりの偽造、模造品が国内に大量に持ち込まれ、出回っているのである。税関や警察の摘発も行われているが、氷山の一角にすぎない。漁船や貨物船による大量密輸や、鞆バイヤーと呼ばれる個人業者が大型トラックで持ち込む密輸品を含めると、日本には毎年、ブランドによっては何と本物の倍以上のニセモノが押し寄せているのだ。そして、販売手口も街頭の露店から、ホテルの宴会場をつかったバーゲンセール、インターネット販売、国際的な通信販売からパチンコの景品と多方面に広がり、一

向に衰えを見せない。それに対する罰則も甘く、取り締まりは焼け石に水の状態だ^(注44)」。

「ルイ・ヴィトン」に対する消費者の信頼のためにルイ・ヴィトン本社は、ただ乗りする模造品は絶対に許さないという強い姿勢を創業以来貫いている。現在では、「国境を超えて暗躍する模倣品の流通ネットワークと戦うため、パリの本社とローマ、ニューヨーク、ブエノスアイレス、香港、上海などを拠点とする対策チームが連携して、本社が取得した商標権や意匠権などの知的財産権を使った模倣品対策を世界各国で実施している。日本における模倣品対策はLVJグループ知的財産部が担当しているが、日本はルイ・ヴィトンにとって最も大きな市場であり、特に重責を担っているといえる^(注45)」。

たとえば、2000年の暮れ、ルイ・ヴィトン・ジャパン社はサイバー・ショッピングモールとして知られる楽天市場に一通の警告状を送った。「本家のルイ・ヴィトン社が製造も発売もしていない携帯電話のストラップを販売していたからだ。しかも、『ルイ・ヴィトンの携帯ストラップ、なんちゃつて』などと、有名ブランドをからかうような宣伝文句で堂々と売っていたのだ。明らかに商標法違反（商標の不正使用と商標権の侵害）、不正競争防止法（自社製品との誤認混同）の疑いが持たれる商品である^(注46)」。また、「2005年の1年間で、偽造品をめぐる告発は1万3千件以上、強制捜査が約6千件、逮捕された偽物業者が千人近くにのぼるという^(注47)」。なお、現在では、「ルイ・ヴィトン・携帯ストラップ・ビジュ・テレフォンヌ・フルールローズ」などが販売されているが、それとは別に未だインターネットでは「ルイ・ヴィトン」のスーパーコピーと称して本物の定価の何十分の一の安い価格で販売されている^(注48)。

したがって、ルイ・ヴィトン社にとっては、「ルイ・ヴィトン」の展開だけではなく、偽物からブランドを守る継続的な管理についても重要な課題となっているのである。換言すれば、消費者の「ルイ・ヴィトン」への評価と支持が続く限り、多くの模倣品、類似品、コピー商品との闘いがこれからも続くのである。

6. 新たな展開

1987年、ルイ・ヴィトン社とモエ・ヘネシー社との合併により、世界最大のブランド企業 LVMH モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン社 'LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S. A.' が誕生したのである^(注49)。その後、同社は、Bernard Arnault^(注50)が総帥となり、多くのブランド企業を買収し^(注51)、5つの事業会社からなる持ち株会社^(注52)となり、さらに巨大化したのである。「ルイ・ヴィトン」は LVMH グループのファッション・レザー事業セクターの事業会社ルイ・ヴィトン・マルティエ社 'Louis Vuitton Malletier' が展開することになった^(注53)。

LVMH グループの傘下となった「ルイ・ヴィトン」はブランド・イクステンションを開始したのである。「モードの世界に接近し、伝統のバッグをおしゃれバッグでもあると思わせること——それは、この老舗ラグジュアリー・ブランドの採った思い切った戦略だった^(注54)」。

1998年、デザイナーに Marc Jacobs を迎え、アメリカン・カジュアルなテイストを持ち込んだ^(注55)。これはブランド・イクステンションの多様化に相当するものであるが、それとともに多角化のひとつとしてファッションにまでブランドを拡大し、プレタポルテとシューズのコレクションを発表した。

また、モノグラム・ヴェルニラインも併せて発表。

これ以降、「ルイ・ヴィトン」は新たなブランド再創造とアイテム・ブランドの拡大を試みている。

1999年、ミレニアムに向けての限定品の3種、「サイバーエピライン」、
「グッド・ラック・プレス」、
「ミニトランク」を発表^(注56)。

2003年、日本人デザイナー村上隆とのコラボレーションにより、黒地あるいは白地にモノグラムをカラフルに配した「モノグラム・マルチカラー」を発表^(注57)。

2005年、カジュアルなシリーズ「アンティグア」を発表^(注58)。

2006年、「モノグラム・ペルフォ」、
「モノグラム・デニム」を発表^(注59)。

2007年、「モノグラム・ミンク」、「モノグラム・ミラー」「ポルトモネ・クール」、「モノグラム・レース」、「デニム・パッチワーク」、「ポルカドット」など、少数生産、多数コレクションになりつつある(注60)。

したがって、「ルイ・ヴィトン」は新たな挑戦を始めているのである。

7. 「ルイ・ヴィトン」のブランド・マーケティング研究

これまでみたように著しい成功を収めた「ルイ・ヴィトン」への関心が急速に高まり、このところ「ルイ・ヴィトン」に対する研究がファッションからだけでなくマーケティングからも試みられてきている。

前述したように「ルイ・ヴィトン」研究の第一人者である長沢伸也は、「ルイ・ヴィトン」のブランド・マーケティング研究を長年行なっている(注61)。彼は市場も文化も新しいアメリカで生み出された「マーケティング概念」はヨーロッパ的なものとはおよそ異質であると論じながら、「ルイ・ヴィトン」といういわゆるラグジュアリー・ブランドの戦略をアメリカで展開されたマーケティング論での基本的枠組みである4P(製品、価格、流通、販促)を用いて、分析し、一般消費財とは異なるブランド・マーケティングを提唱している(注62)。しかしながら、彼の説明では、ブランドとプロダクト(製品)の関係が明確でなく、彼が「プロダクトの法則」(注63)で扱っているのはほとんどがブランドについてのもので、いわば彼独自のラグジュアリー・ブランド・マーケティング論を無理やりこれまでのマーケティング論にあてはめたものとなっている。したがって、「ルイ・ヴィトン」についての研究と紹介のパイオニアとして大なる貢献があるが、彼の論は若干おかしなものとなっているといわざるをえない。

次に、平山弘は、「ルイ・ヴィトン」は経験価値をマーケティングに取り入れていると論じ(注64)、これまで見過ごされてきた消費者側の立場に立った経験価値の存在にいち早く気づき、消費者の持つ感覚的な価値や観念的な価値にまで踏み込んでブランド価値を再構築してきた方向性を高く評価している(注65)。「ルイ・ヴィトンにおけるブランド価値の二重構造循環は、顧客とルイ・ヴィ

トンのショップとの関係を一次市場とみなし、そこでは本来のブランド価値に基づいた商品売買がおこわれ、修理を必要とされる商品についてはリペア・サービス部門に持ち込まれ、その思い出とともに再度修理が施され、経験価値が消費者とルイ・ヴィトン側双方にも、経験価値というブランド価値が積まれていくことになるかと思われる。続く二次市場においては、上記で購入された商品の一部が真の顧客ではない消費者によって中古市場に流れ、一方でこれまで培われてきたブランド価値が一時的にせよ希薄化し喪失していくという前提に立っており、他方で再度購入を希望する消費者の出現により、新たな消費の場が構築されることからブランド価値の再付加が行われる場となっている^(注66)。しかしながら、この見解は本来のブランド・マーケティング論で分析の対象になるのは彼のいう一次市場であり、したがって、若干ブランド・マーケティングからかけ離れた論であり、検討の必要があるかと思われる。さらにまた、彼も不思議なことに「ルイ・ヴィトン」の日本市場におけるブランド展開について長沢伸也と同様に4Pで説明している^(注67)。

堺屋太一はブランドには、1. 伝統ブランド、2. 大量生産ブランド、3. 知価ブランドの3種類があるが、「ルイ・ヴィトン」は、大量販売の高知名度商品でありながらも知価ブランドであるとしている。大量販売と高級感、どこでもみられるポピュラリティーと非日常的高価格、この双方を「ルイ・ヴィトン」は持っているが、これを創造する公式的な手法はないと論じている^(注68)。

原田保と片岡裕司は新たな観点から「ルイ・ヴィトン」のブランド・マーケティングを分析している。彼らは企業と顧客がブランドを共に創造する共創関係を「部族」性と名付け^(注69)、「ルイ・ヴィトン」は感覚共鳴型「部族」ブランドの代表的存在であるとし、「絶えず他者の象徴性を取り込みながらも、古き良き宮廷ブランドとしてのスタイルを維持し続けることにより、顧客の熱狂的支持を獲得しているのである^(注70)。」と論じている。

なお、M. Haig は、「ルイ・ヴィトン」はステータスを表すブランドとして位置づけ、次のような的確なコメントを述べている。「ルイ・ヴィトンというブランドは、コカ・コーラやその他の大量販売品と同様、製品よりもブランド

のほうが大きくなった。ルイ・ヴィトンのロゴが表す豪華さこそが大事なものになった。それは、社会的な地位を表すものになり、それが他の人たちの注意を引いていることがわかっているというだけの理由で、我々の注意を引くものになった^(注71)」。

以上、「ルイ・ヴィトン」についてのブランド・マーケティング研究を若干みてみたが、最近、急速に研究者の関心が高まってきていることの一端がうかがえるといえる^(注72)。しかしながら、多くの研究が「ルイ・ヴィトン」をラグジュアリー・ブランドとして特別な観点から論じたもので、少なくとも私のブランド理解とはかなり異なるものが見受けられる。今後、ラグジュアリー・ブランドではなく、ブランドとしての「ルイ・ヴィトン」を研究することが期待される。

8. おわりに—若干の考察

インターブランド社のベスト・グローバル・ブランド・ランキングによれば、「ルイ・ヴィトン」は、2001年第38位、2002年第41位、2003年第45位、2004年第44位、2005年第18位、2006年第17位、2007年第17位、2008年第16位、2009年第16位、2010年第16位と常にベスト100に入っており、ここ数年は第16位をキープしている。もちろん、いわゆるラグジュアリー・ブランド、ファッション・ブランドのなかでは第1位の評価である^(注73)。同ブランド・ランキングについては、その評価基準に問題がないわけではないが、この10年間、常にベスト100位に入り続け、しかも順位が上がってきている「ルイ・ヴィトン」は有力なグローバル・ブランドであるのは明らかなようである。

しかしながら、「ルイ・ヴィトン」を評価・支持しているのはほかでもない日本市場である。すでに記したように、その売り上げの三分の一以上が日本市場といわれているが、日本人の消費者が海外の「ルイ・ヴィトン」の直営店、販売店、免税店で購買する分を含めるとおよそ半分近くになるであろうと推定されている。したがって、第2、第3の日本市場、日本人（の消費者）を見出

さなければ、「ルイ・ヴィトン」はグローバル・ブランドではなく、日本市場のナショナル・ブランドになり下がってしまう恐れがあるかもしれない。

なお、本事例研究によって、ルイ・ヴィトン社は老舗には違いないが、厳密に考えてみれば、これまでいわれてきた時期より、「ルイ・ヴィトン」のブランド誕生がかなり遅く、しかもその展開も特異なものとなっているのが新しい発見であった。したがって、同社のマーケティングの開始が1970年代末であったことから、フランスのマーケティング理解の一端がうかがわれる。「ルイ・ヴィトン」のようなすでに多くの情報が付加されたブランドがなかなか誕生せず、従来のモノ商品としての最高級品、高級品のままで長い間置かれていたことは、すでに論じたように^(注74)、フランス人のブランドに対する認識があくまで商標としての「マーク」であり、しかもマーケティングの認識がなく、その結果、ブランド創造、展開、管理からなるマーケティングの本格的開始が遅れたことに繋がるものと思われる。

しかしながら、ルイ・ヴィトン・ジャパン社長の秦郷次郎およびブランド帝国LVMHの総帥B. Arnault両者ともアメリカのビジネスに造詣が深く、真の意味でのブランドとマーケティングを理解し、実践した結果、「ルイ・ヴィトン」は大きく変身し、今日の姿となったのである。したがって、マーケティングは企業組織全体に関わるものであるが、一人の優れた経営者によって、ブランドが大きく変身し、企業が大きく成長することができるというケースである。これまで敢えて取り上げていなかったが、ブランド・マーケティングの最高責任者である経営者トップの資質、企業家精神の研究の重要性が改めて感じられた。

また、すでに本稿、1. はじめに、において「ルイ・ヴィトン」のようなラグジュアリー・ブランドといわれているブランドもその他のブランドと何ら変わりがないと論じたが、ブランドには高額、高価、すなわち、価格が絶対的にも相対的にも高いブランドがあるのは事実であるが、贅沢ないし豪華を意味するラグジュアリー・ブランドのカテゴリーがあるように一部の研究者が論じているが、それは何かの間違いであると思われる。というのは、消費者がブラン

ド商品に対し、ブランドを認知し、評価・支持するのは、モノ商品より質的にも量的にも多くの贅沢を求めているからである。すなわち、贅沢な情報を求めているのである。ここではそのすべてはあげないが^(注75)、満足情報、安心情報、保証情報などの情報を消費者は求めているのである。とりわけ「ルイ・ヴィトン」についていえば、歴史、伝統、神話、職人、品質、経験、推薦といったありとあらゆるブランド情報に消費者は強く反応しているものと思われる。しかしながら、これらの情報は一人「ルイ・ヴィトン」に限った独壇場のものではなく、たとえば、スピーカーの「BOSE」やオートバイの「ハーレイ・ダビットソン」などを始めとする多くの他のブランドにも当てはまるのである。

そもそもブランド商品とはモノであるプロダクト（製品）に多くの贅沢な情報が付加されたものであり、その情報に対し消費者は喜んで情報料としてお金を余計に支払うのである。「ルイ・ヴィトン」に限らず、たとえ価格が高額ではないブランドでも、ブランド力、すなわち、ロイヤリティを持つブランドはすべてラグジュアリー・ブランドであり^(注76)、したがって、「ルイ・ヴィトン」は特別のブランドではなく、その他多くの有力なブランドと何ら変わらないことができるのである。もちろん、ルイ・ヴィトン社がマーケティングを理解し、ブランド展開、すなわち、ブランド・マーケティングを行って、現在では「ルイ・ヴィトン」はグローバル市場、とりわけ日本市場で著しい成功を収めていることは周知のごとく間違いのないことである。

そこで「ルイ・ヴィトン」がなぜ多くの同様なブランドがあるにもかかわらず、当初はアメリカ市場で、そして、日本市場で大きく成功した理由を考えてみたい。もちろん、詳細な考察はプロパーの研究者や評論家に譲るが、ここでブランド・マーケティングからの若干の考察を試みてみたい。貴族階級と職人生産が歴史的にないアメリカの消費者とかつては存在したが今ではなくなりつつある日本の消費者に「ルイ・ヴィトン」はその香りと味わいを大量生産のブランドでありながら、いわば矛盾する過去と現在をミックスしたものを訴求し、さらに未来への挑戦と創造を試み、彼らの評価と支持を得ることに成功し

たというべきものである。換言すれば、イモーションナル・ブランド・マーケティングに成功したといってもいいであろう。

この「ルイ・ヴィトン」の成功はヨーロッパのマーケティング、フランスのマーケティングの勝利ではなく、単にマーケティングの成功であるというべきである。アメリカ・マーケティングもヨーロッパ・マーケティングもなく、原則的にはどこの国のマーケティングもすべてマーケティングである。ブランドと同様にマーケティングも国籍、地域には関係ない、一般的、普遍的、グローバルなものといえるのである。老舗とみなされていた家族経営から近代的企業へと脱皮し、生産も職人による少量生産から機械の導入による大量生産へと転換し、マーケティングを取り入れ、すなわち、ブランドの創造と再創造を行い、それを市場で展開し、最適な管理を行うことに成功したのがルイ・ヴィトン社およびそのブランド「ルイ・ヴィトン」であるといえる。したがって、「ルイ・ヴィトン」のブランド展開は、誕生前にすでに多くの情報の創造と付加があったが、職人生産による最高級品、高級品といわれていたモノ商品から、大量生産を開始し、市場を見出すためにブランドへの転換と展開を行い、それに見事に成功した事例であるといえるであろう。

(注)

- 注1. 長沢伸也『ブランド帝国の素顔』pp. 268-269, 日経ビジネス人文庫, 2002年。
注2. なお、長沢伸也は「ルイ・ヴィトン」を4Pのフレーム・ワークの中で説明しており——長沢伸也『ルイ・ヴィトンの法則』第1章-第5章, 東洋経済新報社, 2007年——, 彼のいうブランド・マーケティングは不思議なものとなっている。
注3. 梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅰ』pp. 158-164, 創成社, 2010年。
注4. 同上, pp. 283-288。
注5. 同上, p. 160。
注6. 秦郷次郎『私的ブランド論』p. 143, 日経ビジネス人文庫, 2006年。
注7. 同上, pp. 96-97。
注8. 同上, p. 67。
注9. 山田登世子『ブランドの世紀』p. 48, マガジンハウス, 2000年; 秦郷次郎, 前

- 掲書, pp. 143-145。
- 注 10. 横山一敏『ファッションの 20 世紀』 pp. 28-29, 集英社新書, 2008 年; 山田登世子, 同上, p. 50; [http://ja.wikipedia.org/wiki/\(2010/10/12, 閲覧\)](http://ja.wikipedia.org/wiki/(2010/10/12, 閲覧))
- 注 11. 山田登世子, 同上, pp. 51-52。
- 注 12. [http://ja.wikipedia.org/wiki/\(2010/10/12, 閲覧\)](http://ja.wikipedia.org/wiki/(2010/10/12, 閲覧))
- 注 13. 同上。
- 注 14. 同上。
- 注 15. 長沢伸也『ルイ・ヴィトンの法則』 p. 37。
- 注 16. [http://ja.wikipedia.org/wiki/\(2010/10/12, 閲覧\)](http://ja.wikipedia.org/wiki/(2010/10/12, 閲覧))
- 注 17. 同上。
- 注 18. 秦郷次郎, 前掲書, p. 121。
- 注 19. [http://ja.wikipedia.org/wiki/\(2010/10/12, 閲覧\)](http://ja.wikipedia.org/wiki/(2010/10/12, 閲覧))
- 注 20. フランス人のオートクチュール・デザイナー, Paul Poiret の創造したブランド。コルセットから解放し, 革新的なデザインを発表し, バリ・モードの代表としてアメリカに進出し, 大衆を魅了したが, 彼が生みだしたスタイルを百貨店や小売業者がコピーした商品は流行したが, アメリカという巨大市場での彼自身の展開には失敗した——塚田朋子『ファッション・ブランドの起源』 pp. 51-95, 雄山閣, 平成 17 年。
- 注 21. 1920 年代にアメリカ市場に進出し, 大成功を収めた。アメリカ版「ヴォーグ」誌で「シャネルという名のフォードだ」と讃えられた「リトル・ブラック・ドレス」や「シャネル・スーツ」及び香水の「シャネル NO 5」でアメリカ市場を席卷した。Coco Chanel は他のパリのデザイナーと異なり, パターンのコピーを許容したため, いち早くアメリカ中の多くの消費者から評価と支持を受けた——同上, pp. 175-206; 山田登世子『ブランドの条件』 pp. 114-151, 岩波新書, 2006 年; 長沢伸也編著・杉本香七著『シャネルの戦略』 pp. 150-157, 東洋経済新報社, 2010 年。
- 注 22. 山田登世子『ブランドの条件』 pp. 77-79。
- 注 23. 梶原勝美, 前掲書, pp. 281-283。
- 注 24. 1970 年以前, ルイ・ヴィトン社の工場はパリのアニエール工場だけであり, それは次の如くである。「アニエールの工場はフル回転していた。60 人ほどの職人が工作機械の電気モーターやガソリンモーターも使わずに, 手で製品を作っていたのである。」——H. L. Vuitton, '*La Malie Aux Souvenirs*', Editions Menges, 1984: ルイ・ヴィトン・ジャパン企画・監修『ルイ・ヴィトン思い出のトランクをあけて』 p. 48, 福武書店, 1985 年。なお, 同著はルイ・ヴィトン社の社史のひとつにあげられているものである。
- 注 25. 秦郷次郎, 前掲書, p. 24。

注 26. 同上, pp. 26-27。

注 27. 実は、すでに 1898 年にワナメーカー百貨店とアメリカにおける代理店契約を結んでいる。「契約によれば、ジョン・ワナメーカーが、ニューヨークとフィラデルフィアでヴィトンのトランクを提示し、販売するのである。そればかりか、彼は、オマハ万国博覧会でヴィトンの代理をすることになっていた。オマハでは、ヴィトンは金メダルを獲得した。」——H. L. Vuitton, ルイ・ヴィトン・ジャパン企画・監修, 前掲書, p. 52。しかしながら、本格的なアメリカ進出は後のことなのである。

注 28. 「1884 年になると、ヴィトン製品の成功を妬んだイギリス人が、トアル地のトランクに対抗してボール紙を芯にしたソール・レザー張りのトランクを発表したことである。1885 年、ロンドンの中心地、オックスフォード・ストリート 289 番地に、ヴィトンの店を開いた。」——同上, p. 38——このロンドン進出もその切っ掛けが類似品に対抗したものであり、大変興味深い。

注 29. 西尾忠久『ヴィトン読本』p. 185, pp. 208-225, グラフ社, 1982 年。なお、次の点に関しては多分秦郷次郎の勘違いかと思われる。「直営店はパリとニースの 2 店舗しかなく」——秦郷次郎, 前掲書, p. 29。

注 30. 西尾忠久, 前掲書, pp. 186-197。

注 31. 同上, p. 185, p. 197。なお、秦郷次郎は「アメリカ市場ではサックス・フィフス・アヴェニューにライセンスを与えて製造から販売まですべてを任せていた。」——秦郷次郎, 前掲書, p. 29——と記しているが、サックス・フィフス・アヴェニューは地番であり、意味不明である。正確にはライセンス生産の許可を与えたのはアメリカ・カリフォルニア州にあるフレンチ社（後にルイ・ヴィトン社が買収した）である。したがって、「ルイ・ヴィトンは、LVMH グループになる以前から、153 年間これまでライセンス生産はいつさいしてこなかった」——長沢伸也『ルイ・ヴィトンの法則』p. 59——という長沢伸也の記述も間違いであるといわざるを得ない。同様に、山田登世子の次の記述も間違いである。「ルイ・ヴィトンもエルメスもシャネルもライセンス契約を結んだことのないメゾン・ブランドであり、そのことが今日の成功の大きな理由になっているのは誰もが認めるところである。」——山田登世子『ブランドの条件』p. 79。

注 32. アメリカで「ルイ・ヴィトン」のブームが起きたのはフランスのファッション・モデルが持ち込んで火がついた——西尾忠久, 前掲書, p. 212。

注 33. 秦郷次郎, 前掲書, pp. 44-46。

注 34. 同上, pp. 90-91。

注 35. 西尾忠久, 前掲書, p. 212。

注 36. 三田村路子『ブランドビジネス』pp. 11-12, 平凡社新書, 2004 年。

注 37. P. G. Pasols, translated by L. Ammon, *LUIS VUITTON: the birth of moderlux-*

- ury, p. 533, Harry N. Abrams, In., 2005.
- 注 38. 鳥取絹子『フランスのブランド美学』p. 153, 文化出版局, 2008 年。
- 注 39. P. G. Pasols, translated by L. Ammon, op. cit., pp. 514-529.
- 注 40. *ibid.*, p. 534.
- 注 41. *ibid.*
- 注 42. 梶原勝美「ブランド・マーケティング体系 (IV)」pp. 20-24, 専修商学論集, 2009 年 11 月。
- 注 43. S. McCartney, *The Fake Factor*, Cyan Communications & Marshall Cavendish International (Asia), 2005 : 浦谷計子訳『偽ブランド狂騒曲』p. 24, ダイヤモンド社, 2006 年。
- 注 44. 佐々木明『類似ヴィトン』p. 6, 小学館文庫, 2001 年。
- 注 45. 長沢伸也『ルイ・ヴィトンの法則』pp 34-35。
- 注 46. 佐々木明, 前掲書, p. 39。
- 注 47. 山田登世子『ブランドの条件』p. 93。
- 注 48. [http://item.rakuten.co.jp/s-musee/c/0000000172/\(2010/10/17 閲覧\)](http://item.rakuten.co.jp/s-musee/c/0000000172/(2010/10/17%20閲覧);) ;
[http://www.kyotolv.com/accessories/\(2010/10/17 閲覧\)](http://www.kyotolv.com/accessories/(2010/10/17%20閲覧);)
- 注 49. 長沢伸也『ブランド帝国の素顔』p. 86。
- 注 50. B. Arnault (Entretiens avec Yves Messarowitch), *LA PASSION CRÉATIVE*, Editions Plon, 2000 : 杉美春訳『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 年 ; E. Ross and A. Holland, *100 GREAT BUSINESS AND THE MINDS BEHIND THEM*, Diversity Management, 2007 : 宮本喜一訳『100 Inc.』pp. 130-134, エクスナレッジ, 2007 年。
- 注 51. 長沢伸也『ブランド帝国の素顔』pp. 61-174。なお, LVMH グループとグッチ・グループとの激しい買収合戦については, S. Marchand, *LES GUERRES DU LUXE*, LIBRAIRIE ARTHEME FAYARD, 2001 : 大西藍子訳『高級ブランド戦争 ヴィトンとグッチの華麗なる戦い』駿台囃囃社, 2002 年。
- 注 52. 1, ワイン・スピリッツ (アルコール類), 2, ファッション・レザーグッズ, 3, フレグランス・コスメティックス (香水・化粧品), 4, ウォッチ・ジュエリー (時計・宝飾品), 5, セレクティブ・リテーリング (特選小売) ——長沢伸也, 同上, pp. 176-184。なお, LVMH グループの HP では, 3, フレグランス・コスメティックスはパフューム & コスメティックスと表示されている—<http://lvmh.co.jp/group/organization.html> ; B. Arnault, 杉美春訳, 前掲書, p. 13 ; 長沢伸也『それでも強いルイ・ヴィトンの秘密』p. 167, 講談社, 2009 年。
- 注 53. 長沢伸也『ブランド帝国の素顔』pp. 181-182。
- 注 54. 山田登世子『ブランドの条件』pp. 2-3。
- 注 55. 同上, p. 3。

- 注 56. <http://ja.wikipedia.org/wiki/> (2010/10/12, 閲覧)
- 注 57. 同上。
- 注 58. 同上。
- 注 59. 同上。
- 注 60. 同上。
- 注 61. 長沢伸也編著『ルイ・ヴィトンの法則』, 東洋経済新報社, 2007 年。
- 注 62. 同上, pp. 5-8。
- 注 63. 同上, pp. 31-79。
- 注 64. 平山弘『ブランド価値の創造』 p. 162, 晃洋書房, 2007 年。
- 注 65. 同上, p. 181。
- 注 66. 同上, p. 173。
- 注 67. 同上, pp. 166-168。
- 注 68. 堺屋太一と東京大学堺屋ゼミ生『どうして売れるルイ・ヴィトン』 pp. 3-5, 講談社, 2004 年。
- 注 69. 原田保, 片岡裕司『顧客が部族化する時代のブランディング』 pp. 12-13, 芙蓉書房, 2009 年。
- 注 70. 同上, p. 129。
- 注 71. M. Haig, *Brand Royalty: How the World's Top 100 Brands Thrive and Survive*, Kogan Page Limited, 2004: 和田敏彦訳『ブランドロイヤリティ世界トップ 100 ブランド成功の秘訣』 p. 234, ラフ社, 平成 19 年。
- 注 72. たとえば, 山田登世子, 三田村落子をはじめとするファッションの観点からの「ルイ・ヴィトン」研究がみられる。
- 注 73. <http://www.interbrand.com/ja/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global...> (2010/10/07, 閲覧)
- 注 74. 梶原勝美, 前掲書, pp. 302-303。
- 注 75. 梶原勝美「ブランドの情報機能についての一考察」 pp. 5-16, 専修大学経営研究所報第 182 号, 平成 21 年 11 月。
- 注 76. 通常, トップ・ブランドはその他のブランドおよびモノ商品より価格が絶対的にも相対的にも高い。その価格差とは, 消費者が欲し, 求めた贅沢情報に対するいわば費用と報酬であり, 「ルイ・ヴィトン」のようないわゆるラグジュアリー・ブランドと呼ばれるものも, たとえば, 「コカ・コーラ」のようにありふれた日常品のトップ・ブランドも何ら変わらないといえるのである。