

2006年度第6回物学研究会レポート

「ルイ・ヴィトン・ジャパンの成功の基礎要因」

秦 郷次郎 氏

(秦ブランドコンサルティング株式会社 代表)

2006年9月26日



BUTSUGAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

「ルイ・ヴィトン・ジャパンの成功の基礎要因」

秦 郷次郎 氏

(秦ブランドコンサルティング株式会社 代表)



; 秦 郷次郎 氏

はじめに

お招きいただき光栄に存じます。今日は、ルイ・ヴィトン・ジャパンで私が販売・コミュニケーション戦略を中心に、ものづくりも含めてお話したいと思います。ルイ・ヴィトンに関わって今年で30年ですが、ジャパンの成功の基礎は初期の約20年にできたと思いますので、題を“ジャパン”に限定しました。

ルイ・ヴィトン・ジャパン成功の要因

ポイントは6つです。1番目は商品。2番目は、日本人の感性に訴える歴史や技術、美意識や哲学などルイ・ヴィトンのDNAと日本人の感性の共通性。3番目、私はこの3番目以降に特に関係したのですが、販売ネットワークをどう考え築いたか。4番目はブランド発展のための戦略と維持方法と変化。長くなりますので基礎部分を中心にお話します。5番目は、ブランドの維持に欠かせない価格安定と値崩れを起こさないことの重要性。6番目は修理対応などアフターサービスの大切さです。これはプライオリティー順ではなく独立した内容とお考え下さい。

1) 製品の品質

日本人は品質にこだわり、細部に気がつき細部への要求も多いという世界でも稀な国民です。高級品質への感性は西洋人が考えられないほど高い。細部に鋭い感性を持つ日本人は、高級ブランド品に不具合のない高級品であることを求めます。この期待を裏切らず高い品質を保ち続けたことが、日本で成功した要因の一つでしょう。ルイ・ヴィトン社ではアンケート調査を10年以上続けていますが「高級ブランドに期待する点」として必ず入るのが品質の高さだからです。また、それ以外に価格とのバランスもよかったのだと思います。日本人は、文化的に質素と儉約に美徳を感じます。高い物をこれ見よがしに持つのは下品に見られる。そうならないように、また成り上がりや悪趣味に思われなような言い訳が必要なのですが、そういう意味でもいい言い訳を提供してきたと思います。恥と言いつつ文化の中で気づいた「丈夫で長持ち」というキャッチフレーズを、常に発信し続けました。丈夫で長持ちする物が好きで、そこには高いお金を出すという文化に基づいたコミュニケーション戦略の一部です。例えば、着物を2代3代と受け継いだりする慣習に、ルイ・ヴィトンの「丈夫で長持ち」という品質がマッチした。高品質であることと日本人の感性に合ったこと。お客さまにそうした価値観を理解していただけた結果なのです。

2) 技術と伝統、美意識

2つ目は、歴史に裏付けられた歴史と伝統、独自の美意識と哲学との関係です。私は、日本人がルイ・ヴィトンを好む理由に、日本人の美意識が共鳴する部分があるのではないかとずっと考えてきました。日本人は伝統と歴史が好きです。日本のビジネスや文化は人同士の信頼関係で成立していることが多いのですが、この信用は長い歴史の中で築かれてくるものです。ですから、このブランドもファッションで終わらないよう、歴史と伝統を根気よく伝えることにしたのです。

次に美意識や哲学について。これは私の意見ですが、日本人は感性とは別に頭で納得する部分が必要です。どんな美意識があるのか、経営哲学は何かと聞かれた時の答えを用意しておかなくてはならない。そこで、一過性のブランドと差別化を図ろうと考えた美意識が「機能美」。無駄をそぎ落とすと最後に行き着く美しい形、それがルイ・ヴィトンのDNAです。例えばトランクはただの長方形の箱で、中には仕切りもありません。無駄なものは一切ない。二百何十本の釘を打って重くするのまただ丈夫にするため。つまりトランクが美意識の象徴なのです。

哲学は、1990年の合併時にファミリーが残した「ルイ・ヴィトン憲章」に述べられています。ビジネスに大事なことは誠実と実直さ、商品では丈夫さや耐久性、機能性に独特の素材、落ち着いたエレガンス、控えめで慎みある洗練さだ。これは日本人の美意識との共通点が非常に多い。よくモノグラムは家紋ではないかと言われますし、確かによく似ています。150周年の展覧会の際に調べたら実は違ったのだけれど、日本人がそう感じた時点で共通性があるのではないのでしょうか。

3) 販売ネットワーク ブランド管理

3つ目は、販売ネットワークをブランド自らが管理する考え方です。1976年当時に行った日本のラグジュアリーブランドのマーケット調査で、輸入品やブランド品は代理店が扱うことが普通だとわかりました。でも、一番後発の小さなブランドが成功するには、過去に他がしていないことをする必要があります。そこで日本のマーケットでの生き残りを考えた末に生まれたのが、1978年に店舗展開を始める際の基本的なビジネスモデルです。ルイ・ヴィトンの日本支店は日本にあり、本部はフランス。

そして、国内の取引先とは2つの契約を結びました。ルイ・ヴィトン・フランスによる商品供給の契約と、ルイ・ヴィトンの日本支店によるマネージメントサービスの契約です。つまり、フランスでは商品を倉庫から出せば終了で、国内では取引先のパリ支店に販売したら終了。ロジスティクスに関係なく行えるという、ルイ・ヴィトンに非常に都合のよいディストリビューション契約です。

一方、ブランドイメージの向上やコミュニケーション戦略など、管理徹底する資金を捻出するための契約がマネージメントサービスです。そこから売上のパーセンテージをもらい、その中から日本支店の社員3人の給料を戴いていました。この当時は取引業者と直接契約を結んでいた百貨店もなく、交渉にもずいぶん時間がかかりました。後に契約方法は変わりましたが、基本精神は今でも生きています。流通コストを安くするため間には何も入れない。フランスが倉庫から出せば終わり、ルイ・ヴィトンの日本支店では倉庫も検品も輸出入業務もない。切羽詰まって作ったモデルですが徐々に拡大し、1981年には製品のアンダーバリュー問題で税関と喧嘩になったほどです。同じ年に出来たルイ・ヴィトン・ジャパン株式会社が商品輸入をすることで解決しましたが。

他には、ブランドのポリシーを通すために百貨店では売場をリース契約にしました。当時直営店は銀座の1店舗のみで、ほとんどが国内の百貨店内での展開だったので、私たちは売場をリースし人と場所だけを借りる。すると、百貨店側は売上すべてを百貨店として入れたいから、卸売ということにする。ルイ・ヴィトン・ジャパンから卸値で買ったものを小売値で売っているわけです。でも商品がルイ・ヴィトンに属しているので卸しではなく委託販売となるのです。このように、ブランドによる直接管理は最も都合がいいビジネスモデルと言えます。

また、販売面でも工夫しました。初期は百貨店の丸抱えで、従業員を全員借りていました。お客さんにルイ・ヴィトンの価値観を伝えるため、その後は店長1人、店長とアシスタント店長で2人と、1人ずつ増やしていきました。これを20年くらいかけて、今では1,800人はいる販売員すべてが正社員です。ルイ・ヴィトンが好きだという情熱が販売員からお客さんに直接伝わるのが重要ですから、この販売のネットワークも成功要因の一つだと思います。

4) コミュニケーション

ここは長くなりますがご辛抱下さい。

先程も言いましたが、お店は重要です。そこで、最初のビジネスモデルでは、ルイ・ヴィトン・パリのデザインした通りに取引先で作るようにしました。もちろんどのブランドも行っていない。アンリ・ルイ・ヴィトン氏に会いにアベニューマルソー店へ行った時、小売業に経験がなかった私は、ブランドのお店がどんな物が想像もつきませんでした。でも、パリで初めて見て、店そのものがルイ・ヴィトンだと思いました。歴史や伝統、あらゆるものが詰まっていて、入ると本当にルイ・ヴィトンが感じられる。非常に新鮮でした。ルイ・ヴィトンを知らなくても“こんなお店”という感じが伝わりました。やはりブランドは商品だけではないのです。そこで、そんな世界を作ろうと思ったのですが、いきなりは無理なので、まず小さなお店を赤坂サンローゼに作りしました。(画面)入ったらまずロゴが目につくようにして、左側に主力商品のハード、ショーウィンドーには必ずアンティークのハードトランクを置き、木を中心とした温かな雰囲気になりました。アベニューマルソー店のミニ版だけど、雰囲気は感じられるように。小さくても、百貨店のエルメスやグッチの売場とは違う雰囲気を出そうと考えた1号店でした。このように、コミュニケーション戦略の第一歩として最も有効だったのがお店です。1978年当時はお金がなくて広告宣伝ができないので、最初からお店をコ

コミュニケーションメディアとして使うつもりでいました。高島屋日本橋店に入った時もカーペットの色や包装紙などの問題がありましたが、お店でのコミュニケーションが一番だからと主張して譲りませんでした。また、制服はプレタポルテをフランスから輸入して使いました。銀行の窓口風の制服が多い百貨店の中でプレタポルテを着ているものですから、それは非常にユニークな光景でした。ただ、制服とお客さまの洋服が同じだった問題で一悶着あってからは、既存の商品ではなく日本にない物を選ぶようになりました。というわけで、制服やカードポイント制や外商の問題など、店頭イメージを確保するためにさまざまな交渉を重ねてきました。お店は、最初のサンローゼ店からも見られる通り重要なのです。

次は広告です。初期は雑誌社に頼まれても雑誌広告が出せません。でもそれでは格好がつかないから、純広はせずにPRをするとお伝えしました。ルーツを知ってもらうことは純広ではなかなかできませんから、これはかえってよかったのかもしれない。ですから最初は、ルイ・ヴィトンから面白いエピソードを提供するだけのただのPRでした。一番人気があったのはルキノ・ヴィスコンティの映画『若者のすべて』の撮影秘話。まだ駆け出しのアラン・ドロンが撮影現場でルキノ・ヴィスコンティのヴィトンのトランクを見て、「俺も成功したら自分のイニシャルをカバンに入れてやろう」と言ったという有名な話です。この頃は面白いエピソードを出していただけなので、日本で最初の宣伝広告・PR・コミュニケーション戦略は、1978年に新聞に出した「ルイ・ヴィトンはネクタイを売っておりません」という広告になります。次は、1981年にルイ・ヴィトン・ジャパン株式会社が出来た時、「私とルイ・ヴィトン」というシリーズ広告を『ステータス』という少数の雑誌でやりました。大判の写真がとてもきれいな、富裕階層を狙ったものでした。その頃はもう女性用ハンドバッグが出回っていて何もなくても女性誌は書いてくれるのですが、男性誌は何も書いてくれない。そこで考えたのがこのシリーズです。石原慎太郎さんなどルイ・ヴィトンとは結びつかないタイプの方ばかりにダメ元でお願いし、「私とルイ・ヴィトン」という題で、ご自分の考え方や哲学とルイ・ヴィトンの共通点を話していただきました。最後の1、2行以外はその方のお話で、ルイ・ヴィトンの商品はちらっと見えているだけ。特にお金もお支払いしませんでした。撮影の小道具を置いていくということで商品を受け取っていただきました。また1987年には「ルイ・ヴィトンと私」として女性版を再開しました。その時にお願いしたのが山本容子さんです。これがご縁で、のちに表参道店の仮囲い用の絵を作っていたいたり、日本の名所や旧跡を版画にした『ルイ・ヴィトンのスケッチブック』を出版したりしました。この連載は小冊子『ルイ・ヴィトン独創への共感』としてまとまっています。

展覧会もしました。一度目は最初の店舗が出来た1978年、高島屋からの依頼で、ルイ・ヴィトンミュージアムからアンティークトランクを借りて「ルイ・ヴィトン展」を開きました。1986年の2回目は「時を辿る旅」と名前を変え、高島屋東京店から全国を巡回しています。5年ほど前の鹿児島店オープンの際は、地元の方が残されていた古い大きなトランクを展示しました。みなさん、ルイ・ヴィトンがそんなに古い歴史を持つと知らなかったようです。連日多くの人が見に来られ、ルイ・ヴィトンのルーツをわかっていただけたのでよかったです。

それから大事なのがアンチ・ブランド派への対応。ロゴビジネス、ブランドビジネス批判が商売の評論家に対して、ルイ・ヴィトンのロゴはステータスシンボルではないと伝えなくてはなりません。ロゴが氾濫するライセンス商品との違いを説明するために、私たちは4つのトランクの写真を何度も見せてきました。最初は1854年に出来たグレーのグリ・トリアノンですが、偽物が出はじめたので

1876年にレイエという縦縞にしました。次は1888年にチェッカーボードのダミエというキャンパスに変更。模様を商標登録ヴィトンを入れてデザインと商標を一緒にするアイデアが初めて行われています。しかしやはり偽物が出て、1896年のモノグラムではLVそのものを入れることになった。つまり、ルイ・ヴィトンのロゴは100年以上前からあったものだとして伝えているのです。

新聞広告では、パリが出してくるファッション性の強い広告とバランスを取るために、国内では独自の展開をしました。1995年、日本経済新聞に1ページ広告を3パターン作ったのが最初です。イニシャル、鍵。鍵は1つでトランク類全部が開けられるという伝統的なものです。そして修理。1つのトランクに使われる釘を全部並べました。この広告は、ルイ・ヴィトンが日本で初めて賞を取った、私が関わった間で最も印象深いものです。2000年にこれと似たことを『文藝春秋』でもやっています。

さて、それまでは世界どこでも同じ雰囲気になるようにしてきた店舗ですが、ここで新たに脱皮しようということになりました。そこで世界で初めて、名古屋にルイ・ヴィトンの独立店舗として大型ビルを作ったのです。これはルイ・ヴィトンにも、日本のブランドビジネスにも画期的なことだと思います。デザインはまだそんなに有名ではなかった青木淳さん。建築家協会の会長をしていた建築家の義兄の助言もあり、できれば日本人建築家を選びたいと思っていたら、偶然青木さんのアイデアがとてよかったです。外壁をダミエにするというモチーフを最初に考えたのも彼です。名古屋では朝の天気予報で映るので広告やイメージ効果も大きいはず。ほかにはイタリア人建築家による神戸の直営店、青木淳事務所出身の乾さんによる高知店があり、表参道店は再び青木さんです。ヴィトンの精神でもある、控えめであまり自己主張しない建物ということで、トランクを積み上げたような形になりました。また、六本木では今までにない店を作りました。六本木だから中にバーでも作ってはという発想から、世界で初めて、お酒のボトルの代わりにバッグがあるバッグバーが出来ました。ディスコの雰囲気も出そうということで、途轍もない映像を床に彫ったり。これは穴一つで1億ほどかかったのでホールディングカンパニーの会長からは相当厭味を言われましたが、パリの『フィガロ』などで取り上げられたので何も言われなくなりました。

5) 小売価格の厳格な管理

さて、もしルイ・ヴィトンが日本で成功した理由を一つだけ挙げるなら、小売価格を維持していることに尽きると思います。ルイ・ヴィトンは152年の歴史で一度もバーゲンをしていない唯一の会社ですが、これが可能なのは、日本ではギフトマーケットが大きいから。買う方は男性が多いのですが、多くは女性へのギフトです。それからお中元、お歳暮、入学、卒業、就職など様々な慶事に使われます。ギフトで最も大事なものは、価格が信頼できることです。百貨店では定価でもディスカウント店で半額になる商品はギフトには向きません。ではなぜルイ・ヴィトンだけの価格が崩れないのか。最初にお話したように店舗を直接管理するからです。売る小売店がルイ・ヴィトンですから、どんな価格をつけようが独禁法にも違反しません。この直営方式が、小売価格を維持する一番大事な要素なのです。

6) アフターサービス

最後は、アフターサービスにおける修理の大切さです。私は、修理ができることが品質の一部だと思っています。できなければ品質に欠陥があると思うほどこだわっています。ルイ・ヴィトンの大き

な強みは、修理がいつまでもできること。キャッチフレーズは「ルイ・ヴィトンは修理ができます」。修理さえすれば長く使えますし、極端なことを言えば2代でも3代でも使えるのです。パリで私が現役の頃、新製品のプロトタイプを見せるプレゼンテーションが必ずありました。その時、私はいつも「この商品は壊れたらどう修理しますか」「こんな複雑なことをしてどう修理するの」と聞いてデザイナーから嫌がられました。でもルイ・ヴィトンの商品たるもの修理ができなくてははいけなくて、修理を前提にデザインすべきだと言い続けてきました。パーツも維持しなくてははいけませんし、やたらと新しいパーツを開発されては困るわけです。なるべく革パーツを細工してデザインを進化させれば、メタルパーツをたくさん維持しなくてもよい。しかも修理がやりやすい。また、効率的に修理できるデザインを考えるようにも言い続けてきたのです。

最後に

ブランド、特に高級なブランドビジネスに一番大切なのは、作り手、売り手の心だと思います。情熱や心、こだわりがお客さまに伝わらなければいけない。高級ブランドは物を売るのではなく、感動を売るものだからです。感動を売るには心が伝わらなくてははいけない。販売員が商品をお客さまに渡す時に、その感動をうまく伝えていかなければいけないのです。これは心と心の問題ですから、ブランドビジネスに大事なことは最後は心になる。例えば、いいワインの後ろにはいい人がいるという言葉がありますが、私も実際にニュージーランドのワインメーカーでそれを感じました。作り手の気持ち、作り手のパーソナリティが製品を通じてお客さまに伝わる。これがやっぱりブランドビジネスの究極、最後の一番大事なことだと思うのです。

講師プロフィール

秦 郷次郎（はた・きょうじろう）氏

慶応義塾大学経済学部卒業後、米国ダートマス大学エイモス・タック・ビジネススクールよりMBA取得。1964年ビート・マーウィック・ミッチェルのニューヨーク事務所に入所し、1967年東京事務所、経営コンサルティング部門開設に伴い帰国。1976年より仏ルイ・ヴィトン社の日本向けマーケティング戦略のコンサルティングを担当。1978年 ルイ・ヴィトンの日本・アジア太平洋地域代表。1981年ルイ・ヴィトン ジャパン株式会社設立に際し、代表取締役社長に就任。2006年夏まではLVJグループ株式会社代表取締役社長として、ルイ・ヴィトン ジャパン、セリーヌ ジャパン、ロエベ ジャパン、フェンディ ジャパン、ベルルッティ、セリュックス、エミリオ・プッチのプレジデント&CEOを担う他、ヴェーヴ・クリコ ジャパン、クリスチャン・ディオールの代表取締役を兼務。2001年、フランス共和国よりレジオン・ドヌール勲章シュヴァリエを叙勲。現在は秦ブランドコンサルティング株式会社社長、ルイ・ヴィトンマルティエ社取締役特別顧問を兼務。著書に『私的ブランド論～ルイ・ヴィトンと出会って』（日本経済新聞社）

2006年度第6回物学研究会レポート
「ルイ・ヴィトン・ジャパンの成功の基礎要因」

秦 郷次郎 氏

(秦ブランドコンサルティング株式会社 代表)

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
[物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。