

2009年度（3月修了）

早稲田大学大学院商学研究科

専 門 職 学 位 論 文

題 目

ラグジュアリー・ブランドの

国際化プロセスにみる

異文化マネジメント

プロジェクト研究 グローバルサービス・マネジメント

指導教員 太田 正孝 教授

学籍番号 35072723-9

氏 名 佐藤 敦子

論文概要書

本論文は、「ラグジュアリー・ブランドの国際化プロセスにみる異文化マネジメント」と題し、異文化マネジメント研究の議論の流れを整理し、ラグジュアリー・ブランドの国際化プロセス、日本市場への進出の過程を検証し、そこでどういった異文化マネジメントが行われているのか、どういった経営の志向を持って取り組んでいるのか、といった点を検証する。事例研究対象企業として、ルイ・ヴィトン社、エルメス社、シャネル社の3社を取り上げる。

ラグジュアリー・ブランドとは、高級ブランド品を製造販売する企業である。そもそも、規模の小さい家内工業的かつファミリー企業であったラグジュアリー・ブランド企業の中には、海外進出を展開し、企業規模を拡大し、グローバルな産業セクターを形成するに至っている。ラグジュアリー・ブランドは、自国文化の影響を大きく受けている。日本は異質な文化を持つ国であると欧米ではみなされているが、ルイ・ヴィトン社、エルメス社、シャネル社の3社は、その文化の違いを乗り越えて、日本市場で業績を伸ばした。日本人消費者の獲得および日本市場を含む海外市場進出を成功させ、グローバル・ラグジュアリー・ブランド企業に成長している。

ルイ・ヴィトン社など特定のグローバル・ラグジュアリー・ブランドの国際化プロセスには、日本市場での学習効果が大きく影響している。フランスの消費者と異質な日本の消費者のニーズに応える形で、品質を向上させ、オペレーションを適応させた過程が見られ、そこには異文化マネジメントの要素が確認される。また、その海外市場での業務展開に対する経営展開において、どういったアプローチをとっているのか、検証する。

グローバル経営の視点で異文化マネジメントについては、様々な議論が展開されている。その中から、2つの議論のフレームワークに則って、事例検証企業の説明を試みたい。1つはグローバル・ローカル・ディレンマについて、もう1つはメタナショナル・アプローチについてである。第2章において、この2つのフレームワーク、およびそれに関連する議論を説明する。また、今回、フランス企業の日本市場における業務展開に知着目していることから、異文化マネジメント分野の先行研究で、日本とフランスの国民文化の違いがどのように議論されているのか、についても触れてみたい。

第3章において、日本におけるラグジュアリー・ブランド市場を紹介し、なぜ日本人はブランド品が好きなのか、について議論を整理する。

そして、ルイ・ヴィトン社、エルメス社、シャネル社の3社について、各々の企業およびブランドの成り立ち、企業風土、財務・経営戦略、マーケティング戦略、組織・人事戦略を紹介する。そして、日本への進出の経緯、事業展開、マーケティング、日本法人のトップがどういった人物なのか、といった点を議論する。そのうえで、それぞれの企業の異文化マネジメントを議論する（以上、第4章ルイ・ヴィトン社、第5章エルメス社、第6章シャネル社となる）。日本市場での業務展開において、具体的にどのようなグローバル・ローカル・ディレンマが発生し、それに対してその企業はどういった対応をしてきたのか、を検証する。また、その経営志向が、グローバル経営理論のメタナショナル・アプローチに相当するものかどうか、検証する。当該事例研究対象の3社については、先行研究や、公開情報を基に情報収集をしている。ルイ・ヴィトン社、エルメス社については、本体が公開企業であり、特に本社レベルでの情報開示はなされているが、シャネル社については非公開企業のため、本社レベルでの情報公開はほとんどなされていない。また、3社とも、日本現地法人については、情報開示はともに限定的であるため、十分とは言えない情報に基づいた議論となってしまったことは否めない。ただし、シャネル社については、現在の日本法人社長であるリシャール・コラス氏にインタビューを行う機会を頂戴し、内容を反映させることが出来た。

第7章において、ルイ・ヴィトン社、エルメス社、シャネル社の比較議論を行う。そして、この3つの事例研究対象企業にて得られた点を持って、ラグジュアリー・ブランド企業の異文化マネジメントについて、総論的な議論を行う。

最後に、全体の議論を総括し、ラグジュアリー・ブランドにとっての日本市場の展望を述べて、本論文の結びとする。

以上

— 目次 —

はじめに	1
本論文の目的と主旨	
第1章 本論文のフレームワーク	4
第1節 ラグジュアリー・ブランドの定義	4
第2節 事例研究対象企業の選択理由	6
第3節 議論のフレームワーク	7
第2章 企業の国際化プロセスと異文化マネジメントに関する議論	9
第1節 グローバル・ローカル・ディレンマ	9
第2節 G-L ディレンマに関連する議論	11
1. I-R フレームワーク	
2. 二元性ダイナミクス	
第3節 メタナショナル・アプローチ	12
第4節 メタナショナル・アプローチに関連する議論	14
1. EPRG プロファイル	
2. トランスナショナル・アプローチ	
第5節 文化的価値次元のフレームワーク	18
1. Hofstede の文化的価値次元分類	
2. Trompenaars=Hampden-Turner の価値志向性分類	
3. 日本とフランスの文化的価値分類の比較	
第3章 ラグジュアリー・ブランドと日本市場	33
第4章 事例研究対象企業1 ルイ・ヴィトン社	38
第1節 LVMH グループ	38
1. 企業風土	

2.	財務・経営戦略	
3.	マーケティング戦略	
4.	組織・人事戦略	
5.	ルイ・ヴィトン、LVMH グループの沿革	
第2節	日本におけるルイ・ヴィトンの沿革	42
1.	1976年当時のルイ・ヴィトンの状況と日本進出	
2.	日本における事業展開経緯	
3.	日本における成功要因	
4.	日本法人社長	
第3節	ルイ・ヴィトンの国際化プロセスと異文化マネジメント	50
1.	G・L ディレンマ	
2.	経営志向 : メタナショナル・アプローチ	
第5章	事例研究対象企業2 エルメス	60
第1節	企業沿革	60
1.	企業風土	
2.	財務・経営戦略	
3.	マーケティング戦略	
4.	人事・組織戦略	
5.	エルメス社の沿革	
第2節	日本におけるエルメスの沿革	67
1.	日本における事業展開経緯	
2.	商品開発	
3.	マーケティング	
4.	日本法人社長	
第3節	エルメスの国際化プロセスと異文化マネジメント	71
1.	G・L ディレンマ	
2.	国際経営の志向	

第6章 事例研究対象企業3 シャネル	77
第1節 企業沿革	77
1. 企業風土	
2. 経営・財務戦略	
3. マーケティング戦略	
4. 人事・組織戦略	
5. シャネル社の沿革	
第2節 日本におけるシャネルの沿革	83
1. 日本における事業展開経緯	
2. 日本法人社長	
3. マーケティング	
第3節 シャネルの国際化プロセスと異文化マネジメント	86
1. G・L ディレンマ	
2. 国際経営の志向	
第7章 ルイ・ヴィトン、エルメス、シャネルの比較	93
第8章 ラグジュアリー・ブランドの異文化マネジメントとは	99
むすび	102
1. 議論の総括	
2. ラグジュアリー・ブランドにとっての日本市場の展望	
謝辞	107
参考文献	108

はじめに ～本論文の目的と主旨～

テーマ：

- 異文化マネジメント研究の議論の流れを整理する。
- ラグジュアリー・ブランドの海外市場進出、国際化プロセスに焦点をあて、そこで見られる異文化マネジメントを検証する。
- 事例研究対象企業： ルイ・ヴィトン社、エルメス社、シャネル社の3社を取り上げる。

① なぜ、ラグジュアリー・ブランドなのか？：

ラグジュアリー・ブランド企業は、その多くが規模の小さい家内工業的かつファミリー企業がはじまりであった。中には海外市場進出を展開し、企業規模を拡大してコングロマリット化した企業もあり、現在ではグローバルな産業セクターを形成するに至っている。

グローバル・ラグジュアリー・ブランドは、その成り立ち、発展過程において自国の文化の影響を大きく受けている。自国文化の影響は、無論、あらゆる産業で見られる。しかし、ラグジュアリー・ブランドは、社会文化的な価値観が作り手である企業側と消費者側の双方により大きく影響すると言えるのではないだろうか。つまり、文化的拘束力の強い産業と考える。

日本は異質な文化を持つ国であると欧米ではみなされているが、その文化の違いを乗り越えて、日本市場で業績拡大したラグジュアリー・ブランド企業も多く、ブランド・ブームを起こし、日本人はブランド好きな民族、とまで言われる状況となった。このように、日本人消費者の獲得および日本市場を含む海外市場進出を果たし、総売上の半分以上を本国以外で獲得するグローバル・ラグジュアリー・ブランドも存在している。文化的拘束力の強い産業であるグローバル・ラグジュアリー・ブランドの異文化マネジメントは、日本企業の海外進出という脈絡においても示唆的なものがあるのではないかと考え、取り組むことにした。

ルイ・ヴィトン社など特定のグローバル・ラグジュアリー・ブランドの国際化プロセスには、日本市場での学習効果が大きく影響している。フランスの消費者と異質な日本の消費者のニーズに応える形で、品質を向上させ、オペレーションを適応させてきた。そこには異文化マネジメントの要素が確認される。また、海外市場の需要・消費者ニーズを

Sensing し、それらを Mobilizing し、Operationalizing させている経営姿勢は、21 世紀型の多国籍企業経営モデルであるメタナショナル・アプローチと呼べるのではないだろうか（仮説 1）。

2008 年のリーマン・ショック後、世界的に景気は低迷している。今回の世界的な経済低迷は消費者マインドを大きく変えてしまった。今まで重要な地位を占めていた日本市場は他国に比べても景気および消費の停滞が著しい。これまで好業績を誇ってきたグローバル・ラグジュアリー・ブランドも 2009 年は困難に面しており、特に日本市場での業績が後退している模様だ。グローバル・ラグジュアリー・ブランドの経営戦略として、単純にこれまでの成長シナリオの延長でいくのか、何らかの方向転換を行うのか。特に、いずれのブランドも、業績面のみならず業務オペレーション構築の場としても日本市場への依存度が高かった。今後、日本市場をどのように位置づけ取り組んでいくのか、興味深い。

一方で、グローバル・ラグジュアリー・ブランドにとっては、中国やインドをはじめとする新興市場が成長機会として登場しており、日本市場の停滞の代替需要開拓という観点からも、これらの市場に重要性を置き始めている。言うまでもなく、成熟した日欧米市場とこれら新興市場の消費者の志向は異なっている。その意味においては、顧客セグメントのターゲティング次第では、これまでとは違った企業戦略、異文化マネジメント対応に迫られるのではないだろうか。それは、ラグジュアリー・ブランドとしてどういった企業戦略を展開していくのかということにもかかわるのではないかと思われる。

② 事例検証における議論：

- * グローバル・ラグジュアリー・ブランドは、そもそも、自国の文化的拘束力の強い産業である。ここにおいて取り上げるラグジュアリー・ブランドは、その出身国の生活様式、文化、社会構造を背景に成長・発展してきた。にもかかわらず、1980 年代以降、事業の海外展開が著しく、急速に国際化の進んだ企業が多く見受けられる。職人の技に依拠した高級品・贅沢品の製造を業とする家内工業的ファミリー企業が如何に企業化し、文化的拘束力を受けながらも海外市場進出のプロセスを展開してきたのか？
- * 事例検証で取り上げる 3 社は、総売上の半分以上を本国以外の海外市場で獲得するに至っている。本国外で最も強い需要を最初に喚起したのが日本人消費者だとも言われている。フランスで生れた 3 ブランドはどのように日本の消費者を獲得

し、組織適応し、日本市場での業務を展開したのか、検証する。

- * 日本市場進出から学習したことは、自国オペレーション、および他の海外市場オペレーションには何らかの影響を与えたのか。
- * グローバル経営の視点で異文化マネジメントについては、様々な議論が展開されている。その中から、2つの議論のフレームワークに則って、事例検証企業の説明を試みたい。1つはグローバル・ローカル・ディレンマについて、もう1つはメタナショナル・アプローチについてである。

第一の仮説「成長の著しいラグジュアリーブランド企業は、2000年以降も複雑化する海外市場での売り上げを伸ばし、業績を拡大させた。その経営志向は、最も先進的と言われるメタナショナル・アプローチなのではないか。」

また、マーケティング論では、次のようにラグジュアリー・ブランドを論じているものもある。ラグジュアリー・ブランドは、進出先市場において製品および店舗展開の現地化を原則として行っておらず（Product Out）、本国で確立されたブランド価値を毀損させないための選択であり、一般的な製造業の海外進出とは大きくパターンが異なる（Market-in ではない）。この議論は、Levitt が述べた「市場のグローバル化」の視点に近い。

第二の仮説「ラグジュアリー・ブランドは、Product Out を基本とし、Market-in は行っていない」

- * 上記の2つ仮説について、本論文にて取り上げる3ブランドについて、検証を試みる。

第1章 本論文のフレームワーク

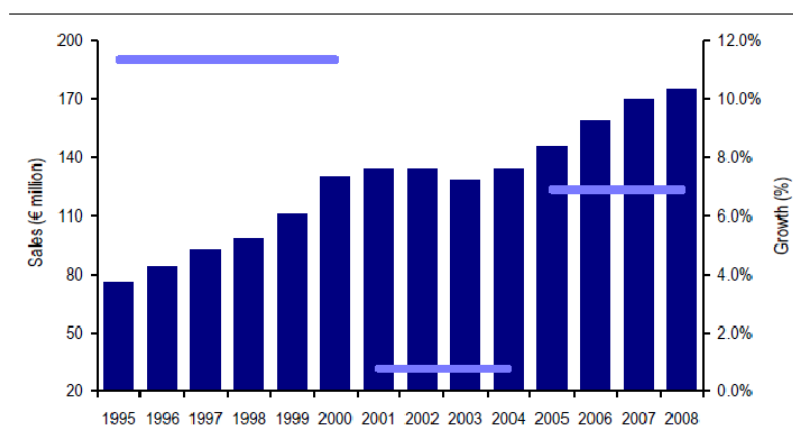
第1節 ラグジュアリー・ブランドの定義

本節では、ラグジュアリー・ブランドの定義を確認する。“Luxury”とは、贅沢、贅沢品、喜び、という意味である。ラグジュアリー・ブランドとは、高級ブランド品を製造販売する企業であり、製品カテゴリーとしては、服飾品、化粧品、皮革製品、宝飾品、時計、食器などを含む。ブランド・コンサルティング企業である Interbrand は、次のように定義している；

ラグジュアリー・ブランドは *B2C* カテゴリーに属し、価格の影響をあまり受けない消費者層を顧客にもつブランドであることを前提条件としている。上位のラグジュアリー・ブランドでは、価格は購買意思決定において極めて限定的な役割しかもたない。そしてブランドは、①ブランド選択においてきわめて重要な要因である信頼性と卓越した品質、②代替品や類似品では得られない大きな魅力・渴望、③象徴的なステータスといった特性を持つ。

経営コンサルティング会社である Bain & Company によれば、ラグジュアリー・ブランドのグローバル市場規模は、図 1-1 のごとく、2008 年の総売上額で 1,700 億ユーロ規模で、2008 年平均換算レート 1 ユーロ = 152.29 円適用して換算すると約 25 兆 9 千億円である。

図 1-1 グローバル・ラグジュアリー市場 金額規模（百万€）と成長率

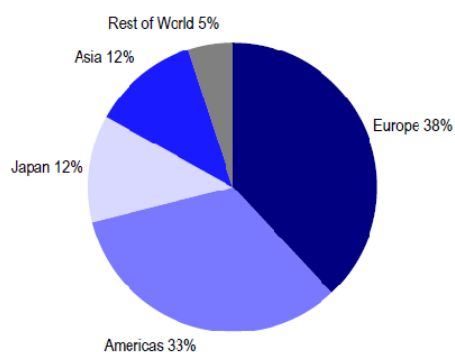


Source: Bain & Company, UBS estimates

Note: The light blue lines show the average growth over the period concerned

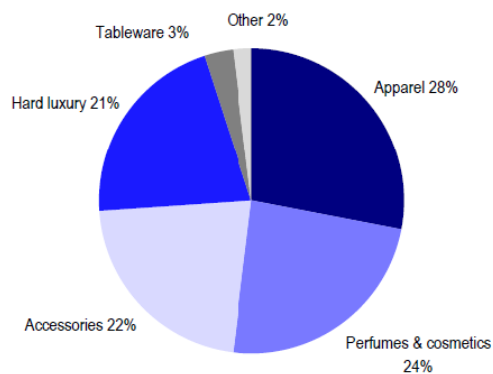
地域別では、図 1-2 が示すように、2008 年時点では、欧州 38%、米国 33%、日本 12%、日本以外のアジア 12%、その他 5%の内訳となる。製品別では、図 1-3 のごとく、アパレル 28%、香水・化粧品 24%、宝飾品 22%、時計（Hard Luxury）21%、食器類 3%、その他 2%となっている。

図 1-2 グローバル・ラグジュアリー市場 - 2008 年 国・地域別比率



Source: Bain & Company, UBS

図 1-3 グローバル・ラグジュアリー市場 - 2008 年 カテゴリー別比率



Source: Bain & Company, UBS

前出の Interbrand は、表 1-4 のごとく 2008 年 12 月にラグジュアリー・ブランド企業ランキングを次のように発表している；

表 1-4 ラグジュアリー・ブランド企業ランキング

順位	ブランド	ブランド価値 (百万ドル)	ブランド価値 (百万ユーロ)	ブランド起源国
1	LouisVuitton	US\$21,602mm	€16,718mm	France
2	Gucci	8,254	6,388	Italy
3	Chanel	6,355	4,918	France
4	Rolex	4,956	3,836	Switzerland
5	Hermès	4,575	3,541	France
6	Cartier	4,236	3,278	France
7	Tiffany&Co	4,208	3,257	United States
8	Prada	3,585	2,775	Italy
9	Ferrari	3,527	2,730	Italy
10	Bulgari	3,330	2,577	Italy
11	Burberry	3,285	2,542	United Kingdom
12	Dior	2,038	1,578	France
13	Patek Philippe	1,105	855	Switzerland
14	Zegna	818	633	Italy
15	Ferragamo	722	559	Italy

出所：Interbrand、2008 Leading Luxury Brands

第 2 節 事例研究対象企業の選択理由

本論文においては、ルイ・ヴィトン社、シャネル社、エルメス社の 3 社を事例研究対象企業として取り上げる。理由は下記のとおりである。

- ① この 3 社は、ランキング(表 1-4)にもあるようにラグジュアリー・ブランド企業として世界的にトップクラスのブランド価値を誇る。
- ② 日本市場でのプレゼンスも非常に高い(注1)。
- ③ いずれもフランスを出自とする企業であり、そもそもフランスの文化的拘束を受けている企業である。同じ国の文化を背負う企業であることから、異文化マネジメントの観点での比較を行いやすいと考える。

当該事例研究対象の3社については、先行研究や、公開情報を基に情報収集をしている。ルイ・ヴィトン社は持ち株会社が、エルメス社は本体が、それぞれ上場企業である。シャネル社については非公開企業のため、本社レベルでの情報開示はほとんどなされていない。3社とも、日本現地法人については、情報開示はともに限定的である。シャネル社については、現在の日本法人社長であるリシャール・コラス氏にインタビューを行い、取材内容を反映させている。

第3節 議論のフレームワーク

国際企業経営に係る異文化マネジメントについて様々な議論、フレームワークの提示が行われている。しかし、異文化コミュニケーション研究を含む20世紀後半における多くの学問分野が、主にアメリカから発信されるプラグマティズムと科学技術至上主義に基づく人間中心主義の世界観と功利主義思想が占めてきたという指摘がある(石井 2001)。そういった点を留意しつつ、日本市場での業務展開について、次の2つのフレームワークに則って、事例研究対象の3社について論じ、比較を行う。

- 本論文の1つ目の議論のフレームワークは、グローバル・ローカル・ディレンマを用いる。企業が国際ビジネス活動を展開する上において、グローバル化圧力を受けるが、他方において進出先の各現地特有の文化や風土への適応を求めるローカル化圧力を受ける。多国籍企業が直面するこの矛盾はグローバル・ローカル・ディレンマと呼ばれる(太田 2008)(以後、「G-Lディレンマ」と略す)。対象企業の成り立ち、もともとの文化的背景と、進出先の海外市場の文化とは「違い」がある。多国籍企業において、その「違い」はどのように認識され、位置付けられ、取り組まれるのか。G-Lディレンマ、および、類似する議論について、第2章第2節において述べる。
- 本論文の2つ目の議論のフレームワークとしてDoz,Santos&Williamson(2004)のメタナショナル・アプローチを取り上げる。多国籍企業の「国際経営の志向」について、様々な類型化が行われている。20世紀型の多国籍企業の経営では、如何にグローバル・リーチを達成するか、という点が最大の関心であった。21世紀となった現在では、グローバル・リーチは既に達成され、「グローバル・ネットワークの質的発展の探求」に論点はシフトしている(太田)。Doz,Santos&Williamsonは21世紀の新たなグロー

バル競争環境の特質をメタナショナル (metanational) という言葉で表現する。メタ (meta) とは ‘beyond’ ‘with’ ‘change’などを意味する接頭語であり、企業が国や文化を超えて、さらには各現地のパターンや価値とともに変化していくことを要求する 21 世紀型グローバル競争環境の本質を象徴する言葉とも言われている (太田)。事例研究対象 3 社が、海外進出をを推し進めた結果として、その経営志向に 21 世紀型のアプローチの要素がどのようにみられるのか、検証を行いたい。そもそも小さな家内工業的個人商店のような成り立ちの会社が、10~20 年足らずの短期間に海外業務を伸ばし、著しく成長した。その商品は万人に普及するような低価格消費財とは正反対のもので、かつ、文化的拘束も高い業態でありながら、一般的な企業成長の域を超えたその事象は、検証に値すると考えた。複雑化した国際化社会で、そういった一般的ではない成長を実現した事例検証対象企業は、果たして最も先進的なメタナショナル・アプローチに当てはまるのだろうか。メタナショナル・アプローチについては、第 2 章第 3 節にて詳細を論じる。

なお、本論文でとりあげるブランド企業の出身国であるフランスと日本はどういった違いがあると認識されるのか、という点についても考察を行う。異文化マネジメント研究において、国家を単位とした国民的文化・価値観に係る議論が存在している。その代表的なものとして、Hofstede、Toronpenaars の国民的文化価値分類を参照し、日本とフランスの文化概念の違いを第 2 章第 5 節にて確認する。

本論文でとりあげる 3 社の国際化プロセスについて、日本市場での展開を例として論じる。そもそも何故日本はグローバル・ラグジュアリー・ブランドにとって魅力的な市場であったのか、何故日本人はブランド品が好きなのか、といった点について、第 3 章において整理する。その論点を踏まえ、事例研究対象企業のそれぞれについて、異文化マネジメントに係る前述の 2 つフレームワークに則して議論する。

注)

(注 1) 『インポートマーケット&ブランド年鑑 2009 年版』(矢野経済研究所、2009 年) によれば、2008 年度単体ブランドごとの日本での売上では、1 位ルイ・ヴィトン 1,535 億円、3 位エルメス 600 億円、8 位シャネル 320 億円となっている。ただし、シャネル社の数字は服飾部門のみであり、化粧品部門を合わせると 600 億円以上である可能性が高い。

第2章 企業の国際化プロセスと異文化マネジメントに関する議論

第1節 グローバル・ローカル・ディレンマ

古典的グローバル主義の代表的論者である Levitt は 1983 年に “The globalization of markets” という論文において、グローバル化は市場や消費者の同質化を引き起こし、その結果、世界はテクノロジーを解してグローバル・ヴィレッジ (McLuhan 1962) と言われる消費財グローバル市場が誕生し、企業は世界中で同じモノを同じように売ることが出来ると主張した。その論文の中で、Levitt は、次のように述べている。多国籍企業とグローバル企業は同じものではなく、前者は多くの国でオペレートし、その製品とプラクティスを高いコストをかけて各国に適応させているが、後者は意志強固な不変性を持ち、あたかも全世界あるいは主要な地域が一つの存在であるかのように低コストでオペレートし、グローバル企業はどこにおいても同じモノを同じ方法で売る。よって、グローバル企業には競争優位があると主張した (Levitt 1983)。

しかし、現在では、Levitt の予想とは異なり、グローバル化が進んでも多くの商品は各国・地域の自然・社会環境に現地適応させる必要があり、グローバル化を推し進めると国や文化の存在と影響力を無視することができなくなる。国際ビジネス活動は、一方においてグローバル化圧力を受けるが、他方において進出先市場特有の文化や風土への適応を求めるローカル化圧力も受ける。多国籍企業が直面するこの矛盾はグローバル・ローカル・ディレンマ (Global-Local Dilemma ; 以下、『G-L ディレンマ』と略す) と称される (太田)。その内容を称して標準化/特殊化ディレンマ (standardization-specialization dilemma)、合理化/特殊化ディレンマ (rationalization-specialization dilemma) とも呼ばれ、国際ビジネス研究にとって長年の懸案の 1 つとされている。(太田 2008)。

太田は G-L ディレンマについて、次のように整理している:

グローバル化圧力を支配する論理	ローカル化圧力を支配する論理
「合理化 (rationalization)」	「アイデンティティ (identity)」
「標準化 (standardization)」	「多様性 (diversity)」
「効率性 (efficiency)」	「独自性 (uniqueness)」
「規模の経済 (economy of scale)」	「創造性 (creativity)」

出所：太田(2008)に基づき、筆者が作成

G-L ディレンマの強さは、企業の国際化レベルに比例して増大する。そして、国際的活動を展開する組織は、拡散（dispersion）と二元性（dualism;dualities）という2つのダイナミクスの洗礼を受けることになる（太田）。

拡散ダイナミクスとは、多国籍企業の活動範囲が世界中に拡散するにつれて、本社と子会社間の物理的距離や心理的距離（psyche distance）が拡大し、企業組織としてのコントロールならびにガバナンスがより困難になることを意味する。

二元性ダイナミクスとは、多国籍企業の活動が国際的に拡散したときに生じる文化的価値や文化的行動のパターンに関する多種多様なトレードオフを意味する。二元性ダイナミクスについては、Evans=Doz(1992)が詳細かつ卓越した議論を展開しており、第2節にて述べる。

組織がグローバル化するということは、そのカバーする距離が拡散するだけでなく、その拡散した時空内で展開される考動パターンや価値パターンが多様化することも意味する。拡散ダイナミクスは、組織構造や、システム等のハード面、制度面である程度の対応が可能であるが、二元性ダイナミクスは、文化的条件適応（cultural contingency）を基軸としたソフト面での対応、つまりは異文化マネジメントの組織的対応がなければ克服できない、と太田は述べている。

多国籍企業はグローバル化圧力とローカル圧力の双方を管理しなくてはならないが、そのパターンは産業や業種の属性によって異なる。文化非拘束的でグローバル化圧力の強い産業は、航空機エンジン、CPU、メモリーチップ等の製造業者があげられる。また、文化拘束的で現地化圧力が強い産業はビール、リテール・バンキング、小売業があげられる。しかし、ほとんどの産業は両圧力が混合している（Dawar, N. and T. Frost(1999)）。

21世紀のグローバル競争においては、より大きな、そして複雑にして洗練された G-L ディレンマの影響を受ける産業や製品が多くなる。異文化問題は、国際ビジネス研究の古くて新しいテーマである G-L ディレンマの源泉である（太田）。

本論文で取り上げるラグジュアリー・ブランドは、製造業であり、小売業である。先行研究において、ラグジュアリー・ブランド業界に焦点をあてて異文化マネジメントを議論したものは特に存在していない。しかし、ラグジュアリー・ブランド企業でも直営店方式をとっているところは、カスタマー・インターフェイスが小売業の形態で行われている。そのため、Dawar and Frost も述べているように、ローカル化圧力は必然的に強い。一方、製造業としての部分については、会社および製品の成り立ちについては、強い文化拘束的

性格を伴っていると言える。また、対象とするターゲット顧客層も特定のことから、ラグジュアリー・ブランドにみる G-L ディレンマは、業界特有のユニークさと複雑さを有していると考えられる。

第 2 節 G-L ディレンマに関連する議論

第 1 の議論のフレームワークである G-L ディレンマについて、類似の視点で様々な議論が展開されている。1 つは Prahalad=Doz の I-R フレームワーク、2 つ目に Evans=Doz の二元性ダイナミクスがある。

1. I-R フレームワーク

Prahalad=Doz は、多国籍企業マネジメントはグローバル統合 (Integration) とローカル適応 (Responsiveness) へのプレッシャーを受けるとして、I-R フレームワークよばれる二次元のフレームワークを提示した (Prahalad =Doz 1987)。グローバル統合、ローカル適応へのプレッシャーは二律背反ものではなく、別次元のものである。それは、事業の特性や戦略的オリエンテーションの影響をうける。事業 (business) については、大きくグローバルビジネス (global businesses)、現地適応型ビジネス (locally-responsive businesses)、その両方のプレッシャーを受けるマルチフォーカル・ビジネス (multifocal businesses) がある。戦略的オリエンテーションについては、製品フォーカスがグローバル統合の方向へ、そして地域フォーカスがよりローカル適応の方向へ作用し、その両方の方向性を志向するものとしてマルチフォーカル戦略 (multifocal strategy) が提示され、それに対応するようなマルチフォーカル組織 (multifocal organization) が必要であるとした。

Prahalad =Doz は、マネジメントの役割として戦略的コントロール、戦略的変化、戦略的柔軟性の 3 つが重要であると述べている。戦略的コントロールとは、本社や各海外子会社の役割を適確に設定し、効率的に戦略を実行するコントロール能力である。戦略的変化とは、環境の変化に迅速に戦略を適応させ、それに適した親会社、子会社関係・役割の見直しを迅速に行うことである。戦略的柔軟性とは、設定された全体戦略の中で、絶えず柔軟に I-R のバランス等を調整し、グローバル統合とローカル適応のもつ両方のメリットを

なるべくうまく達成する多国籍企業マネジメントの手腕を意味する。

2. 二元性ダイナミクス

Evans=Doz は、G-L ディレンマについて、二元性ダイナミクスとして次のように論じている(Evans=Doz, 1992)。本国市場だけで操業する場合、企業は本国社会の独自の文化的前提、文化的価値それらに裏打ちされた多くの公式および非公式な社会的規範に従っている。しかし外国市場に進出した途端、多かれ少なかれ企業は異なる文化的前提や文化的価値観、その地の社会的規範に適応せざるを得なくなる。本国の文化 vs 進出国の文化という二者択一的な対立構造ではなく、本国と進出国を両極にもつ連続線に対する文化条件適応を基軸とした対応が求められる。Evans=Doz は、今日の複雑系組織に共通して観察される 17 組の二元性を示している(注1)。そして、多国籍企業は、少なくともこれら 17 組の二元性に関する連続線的対応を各進出国においてとる必要があるとされている。

第3節 メタナショナル・アプローチ

Doz, Santos & Williamson(2001)は多国籍企業の経営志向としてメタナショナル・アプローチを提唱した。20 世紀型多国籍企業のマインドセットにおいては、グローバル・リーチの達成に第一優先順位がおかれ、「世界の各国市場に深く浸透できる生産、販売、サービスの子会社から成る効率的なグローバル・ネットワークを構築すること」が戦略的な最重要課題であった。しかしグローバル・リーチが既成事実化された 21 世紀型多国籍企業にとってのマインドセットは、世界中に拡散している未開拓の知識、技術、市場情報を感じ取り、それらをクロスボーダーに動員させると同時に、いち早くオペレーションの規模と形態を最適化することで、グローバルな知識と価値の創造プロセスを構築するパターンへと変化させるというものであり、それがメタナショナル・アプローチである(Doz, Santos & Williamson)。メタ(beyond)が意味するように、メタナショナル・アプローチとは、自国優位性に立脚した戦略を超え、グローバル規模での優位性を確保する戦略である。つまり、本国のみではなく、世界中で価値創造を行い、競争優位を構築する企業戦略のことである。

成長の著しいグローバル・ラグジュアリー・ブランド企業は、2000 年以降も世界市場

を舞台に業績拡大を続けた。こういった企業の本格的な海外進出の歴史は決して長くない。実質的には 1980 年代以降と言えるであろう。しかも、本章第 1 節でも述べたように、その業態は、本国および進出先の国双方で文化的拘束力が強く、いわゆる一般的な消費財に比較して、より複雑な G-L ディレンマを内包している。その製品特性を持って自然に国際化したというよりは、何らかの経営の取り組みによって海外市場を開拓し、今や本国での売上以上の市場を海外において獲得し、それが企業規模拡大および成長の核としているのがラグジュアリー・ブランドである。短期間のうちにこういったことを実現させた、ラグジュアリー・ブランド企業の経営志向は、最も先進的と言われるメタナショナル・アプローチなのではないだろうか。

従来の製造業を中心とした多国籍企業は、自国の優位性をベースに国際製品サイクルの波を描きながらグローバル標準化と現地適応のバランスをとりながら国際展開を行ってきた。こうした伝統的発想を一瞬にして打破するのは、容易なことではなく（浅川 2003）、メタナショナル・アプローチが展開出来ている企業は多くない。自国主義の呪縛ないし国の強さの固定観念から脱却し、世界中のあらゆるロケーションに対しても目を配り、潜在的イノベーションの芽を探索し、ナレッジや能力を迅速かつ的確に社内に獲得し、社内各部門間で移転・共有し活用しうる Doz らが定義するメタナショナル企業をどのように構築できるだろうか。Doz らは、メタナショナル・アプローチを行うには、次の 3 つの考え方からの脱却が必要であるとしている。

- ① 自国至上主義からの脱却 : 自国は特別なもので、本社所在地である自国が最大の競争優位の源泉である、という考えを見直す。
- ② 既存の力関係からの脱却 : どうしても大国の市場の声を尊重し、小国の市場の声を無視する傾向がある。ニューエコノミーにおいては、そうした辺境の地からも予想もしないイノベーションが生まれたりする。
- ③ 現地適応はあくまでも現地のためであるといった既成概念からの脱却 : 特殊な国の特殊な市場のために苦労して適応した経験が、実はその他の国における大きなイノベーションの源になる可能性がある。

メタナショナル・アプローチの展開のために、次の能力が必要であるとしている；

(1) Sensing (新たなナレッジを感知する) :

- ① prospecting capabilities (新たな技術や市場を余地する能力)
- ② accessing capabilities (新たな技術や市場に関するナレッジ (含む人) を入手)

する能力)

(2) Mobilizing (確保したナレッジを流動化する) :

①moving capabilities (入手したナレッジを本国あるいは第三国に移転する能力)、

②melding capabilities (新たなナレッジをイノベーションに向けて融合する能力)

(3) Operationalizing (ナレッジを活用しイノベーションを行う) :

①relaying capabilities (新たに創造されたナレッジを日常のオペレーションに変換する能力)

②leveraging capabilities (新たに創出されたイノベーションを活用する能力)

メタナショナル企業の実例として ST マイクロエレクトロニクス、ポリグラム、ノキア等があげられている (浅川)。

事例検証において、3 つの対象企業が上記のような考え方の脱却や、メタナショナル化するための能力を具備しているか、という観点の議論を試みる。

第 4 節 メタナショナル・アプローチに関連する議論

2 つめの議論のフレームワークであるメタナショナル・アプローチに至る議論の流れを整理してみる。ここにおいては、Heenan=Perlmutter の E-P-R-G プロファイル、Bartlett=Ghoshal のトランスナショナル・アプローチについて言及する。メタナショナル・アプローチが提唱される前の段階として、1979 年に Heenan=Perlmutter による多国籍企業の 4 類型が行われた。1989 年に Bartlett=Ghoshal はグローバル統合とローカル適合という多国籍企業の課題に着目しつつ、4 つの類型化を行った。その中で、トランスナショナル・アプローチが最も理想的なものとして提唱されたのだが、実際の組織プロセスで実現させることが非常に難しいもので、また、そこに到達する具体的な施策が見出されずにいた。それを受けて出てきた議論が前節のメタナショナル・アプローチである。よって、メタナショナル・アプローチという考え方が出てきた背景を理解し、それに至らない経営モデルにはどのようなものがあるのかを整理する目的で、これらの議論の流れを述べる。

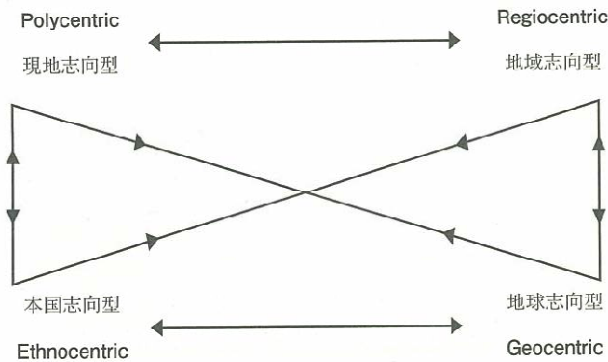
1. EPRG プロファイル

Heenan=Perlmutter(1979)は、国際化プロセスに対する多国籍企業のオリエンテーションや態度には4類型があると主張した(図2-1)。本社トップマネジメントの海外子会社に対する経営志向性に着目した分類で、グローバル化の度合いに応じて次の4タイプがある。

- ① **Ethnocentrism** (本国中心主義) : 海外子会社は、本国オペレーションの従属的存在とみなされる。本社主導により、主要な意思決定が行われ、海外子会社には重要な役割は与えられず、本社で指示されたことを行うのみ。本国のやり方、管理基準を海外にも適用し、海外子会社の主要ポストは本国から派遣された社員で占められる。
- ② **Polycentrism** (現地国中心主義) : 現地社会への浸透が重要な戦略的課題となり、企業は現地の市場条件へ適応しようとする。重要な意思決定は本国で行われるが、現地業務に関する日常的な意思決定は現地に権限移譲される。
- ③ **Regiocentrism** (地域中心主義) : 外国での事業展開を一国ベースではなく近隣諸国を束ねた地域ベースで行う。地域的な製品やブランド・マネジメント・チームが形成される。地域本社を設置し、地域ベースの経営に関する権限を移譲する。
- ④ **Geocentrism** (地球中心主義) : グローバル・レベルで経営資源を共有し、利用することで利潤の追求を目指す。各拠点が複雑に依存しあい、本社と海外子会社の協働を重要視する。各国別市場の概念がなくなり、オペレーションは世界規模で統合、調整される。人材の登用に関しても自国の社員を優遇したりせず、世界中からベストな人材を起用するようになる。

Heenan=Perlmutter は、大多数の多国籍企業は本国中心主義 (E) から現地国中心主義 (P) に、そして地域によっては地域中心主義 (R) に、さらには地球中心主義 (G) へと発展していくと述べた。こうした発展段階は E-P-R-G プロファイルといわれるが、すべての企業が必ずしもそうした発展段階をたどるとは限らない。特に人材面については、特にエスノセントリズムが強いいため、相当の時間を経ても色濃く残る可能性が高い(太田)。

図 2-1 EPRG プロファイル



出典：Perlmutter, H. V. and Heenan, D. A. (1979) *Multinational Organizational Development*, Addison-Wesley (江夏健一・奥村皓一監修 (1990) 『グローバル組織開発』文眞堂).

2. トランスナショナル・アプローチ

Bartlett=Ghoshal(1989)は、多国籍企業のグローバル統合とローカル適応の組織対応を類型化し、グローバル、インターナショナル、マルチナショナル、トランスナショナルの4つのアプローチを提唱した。

①マルチナショナル・アプローチ：資産や能力は分散され、国毎に自給体制。海外子会社は現地での機会を監視し、活用する。ナレッジは各ユニット内で開発され、保持される。

欧州系多国籍企業は伝統的に海外進出した現地国の行動パターンへの適応を軸にしたマルチナショナル・モデルを組織戦略としてきたといわれている (太田 2008)。地理的に見て欧州諸国の多くは本国市場が大きくなかったため、海外市場への依存度が高く、海外市場を重視する傾向が強かった。欧州系多国籍企業の本社-子会社関係は分権型連合と称され、現地子会社は自律的であり、多くの重要な資源、責任、意思決定権、情報は海外の各現地に拡散している。バリューチェーンは各国別に分断されているため、イノベーションはローカル向けにローカルに開発することが原則となる。

②インターナショナル・アプローチ：コア・コンピタンスの源泉は集中、その他は分散されている。海外子会社は親会社のコンピテンシーを適用し、活用する。ナレッジは中央で開発され、海外ユニットに移転される。

米系多国籍企業は、インターナショナル・モデルと称され、米国の経営方法、社会文化的行動パターン、価値観といったものを世界規模に移転していく拡大のメカニズムを基軸

としており、本社で開発されるイノベーションの国際移転に重点をおいた戦略である（太田）。本社一子会社関係は調整型連合と称され、多くの能力、権限、意思決定権がグローバルに拡散してはいるが、本社の強い統制を受ける。欧州系多国籍企業と対照的にシステムの公式化を好む組織であり、レポートは、公式化されたシステムによって統制される。

③グローバル・アプローチ：資産や製品開発能力は本国の中心に集中。その成果は世界規模で活用。親会社の戦略を海外子会社は忠実に実行。ナレッジは中央で開発され、保持される。

1989年時点での Bartlett=Ghoshal によるグローバルの定義は、集権化されたグローバル規模でのオペレーションを通じでコスト優位を構築すること、というものであった。日系多国籍企業は、独自の生産システムによって、効率的に国内生産された高付加価値製品をグローバルに供給するという輸出主導型であったことから、むしろグローバル・サプライヤー・モデルに類型されるほうが適切であろう（太田 2008）。本社一子会社関係で見ると、日系多国籍企業は集権化を好む組織であり、能力、権限、創発情報、意思決定権の大部分が本社に集中する集権的ハブをもつグローバル・ネットワークである。

④トランスナショナル・アプローチ：資産、能力は分散し、かつ相互依存的であり、それぞれ専門化されている。海外各ユニットはそれぞれ差別化した形で世界中のオペレーションに貢献することが期待されている。ナレッジは他の本・支社ユニットともに開発され世界中で共有される。

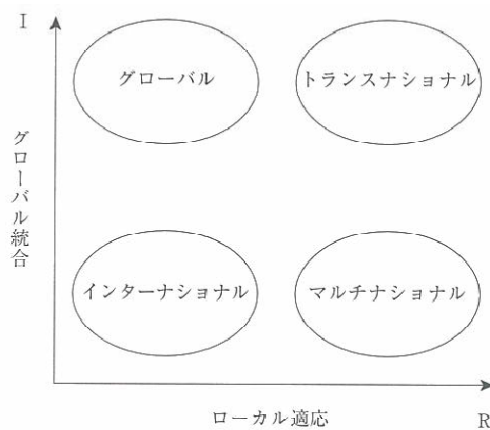
トランスナショナル・アプローチでは、グローバル合理性（Convergence）vs 現地特殊性（divergence）といった二者択一的な解ではなく、両者をトレードオフとして両立させる複合的、多焦点的（Multi-focal）な解を追求することが最大の長所である（太田）。

第2節の Prahalad=Doz の I-R フレームワーク上で、Bartlett-Ghoshal の4つの類型を示すと、図 2-2 のようになる。グローバル統合が高くローカル適応が低い組織をグローバル組織、反対にローカル適応が高くグローバル統合が低い組織はマルチナショナル組織、その両方を満たしたようなグローバル統合もローカル適応も共に高い組織がトランスナショナル組織である。

浅川は、このトランスナショナル・アプローチの限界として三点あげている。第一に、業界特性によっては、グローバル統合、ローカル適応の優先順位が異なるため、他の3つのアプローチのほうが適している場合もあるということ。第二に、意義の高いものではあ

るが、実在しない理念型にすぎず、各ユニットが差別化された形で多国籍企業全体に貢献するという極めて実現困難なものであり、いったいそのような企業は現存するのだろうか。第三に、トランスナショナルな企業モデルを構築するにはどのような移行プロセスをたどるのが明らかなではない。Bartlett-Ghoshal は ABB 社の事例を挙げているが一例のみからの一般化は無理があるため、引き続きトランスナショナル化プロセスに関する研究が期待される（浅川 2003）

図 2-2 I-R 上の類型論



出所：Bartlett and Ghoshal (1989)

第 5 節 文化的価値次元のフレームワーク

国が違えばその「文化」には「違い」がある。ラグジュアリー・ブランド企業および小売業は、文化拘束力が強い業態であると述べた。事例対象企業の出身国であるフランスと日本には国レベルでの「文化」にどのような「違い」があるのか。国民文化の違いを膨大な調査を行って類型化したものに、Hofstede の文化的価値次元フレームワーク、Trompenaars=Hampden-Turner の価値志向分類があり、これらの類型化を用いて、先行研究では国民文化レベルで日仏の違いがどのように整理されているのか理解する。フランス企業の日本における事業展開を議論する上で、日仏の文化差に係る先行研究を整理することが目的である。ここでいう日仏の文化差については、いくら膨大な調査資料に基づくものとは言っても、あくまでも一般化され、調査条件の影響があるため、絶対的なもので

はないが、異文化マネジメントの議論として、上記 2 者の研究者は大変高名であり、「文化」差を考える上で示唆的な点も少なくない。

1. Hofstede の文化的価値次元分類

Hofstede は、各国において文化的優先順位が異なるという文化的価値次元のフレームワークを示した。IBM の各国の支社で働くマネジャーと社員 11 万 6 千人を対象に、価値観に関する大規模な調査を実施した。40 カ国を対象に最初の調査行い（調査 1968 年、発表 1980）、その後 50 カ国と 3 地域に拡大させている（調査 1970 年、発表 1983 年）。

価値観についての質問に対する回答を統計的に分析した結果、どの国の IBM の社員にも共通する点があったが、次の 4 つの価値次元では、IBM の世界各国の支社において社員の文化的な価値観に違いがあった。その結果を用いて国民文化の違いを表す 4 次元のモデルとして示している。

- (1) 権力の格差 (power distance) 小 ⇔ 大
- (2) 集団主義 (collectivism) 対 個人主義 (individualism)
- (3) 女性らしさ (femininity) 対 男性らしさ (masculinity)
- (4) 不確実性の回避 (uncertainty avoidance) 弱 ⇔ 強

その後、国民文化の違いを表す第 5 番目の次元の存在を追加している。

- (5) 長期志向 (long-term orientation) 対 短期志向 (short-term orientation)

Hofstede は「文化」について、次のように定義している。メンタル・プログラム、「ソフトウェア・オブ・ザ・マインド」ともいべきもので、文化とは考え方、感じ方、行動の仕方のパターン。集合的に人間の心に組み込まれるものであり、集団によって、あるいはカテゴリーによってそのプログラムは異なっている。遺伝によって伝達されるものではなく、学習されるものであり、社会環境に起源を発する。

文化には重層性があり、①国籍による国家のレベル ②地域、民族、宗教、言語のレベル ③性別のレベル ④世代のレベル ⑤社会階級のレベル ⑥組織ないしは企業のレベル、に類型出来ると Hofstede は述べている。人々は文化のそれぞれのレベルに対応していくつかの異なるメンタル・プログラムを保持しており、それらは必ずしも調和を保っているわけではなく、これらは部分的に矛盾する事態もあり得る、としている。

Hofstede は、国民国家と社会は同じではなく、文化を共有しているのは、厳密に言えば国家よりむしろ社会にあてはまり、文化の違いを研究する場合、パスポートに記載された国籍を用いることには十分な注意を要するが、国を単位としてデータを集計するほうが、有機的に同質な社会を単位とするよりもやさしいし、統計も存在する、としている。しかし、IBM 調査では明らかに国単位で差異が確認されている(注 2)。

Hofstede の調査において国民文化に差異がみられた 4 つの文化的価値次元の内容は以下のごとくである。

(1) 権力の格差 (power distance)

権力の格差それぞれの国の制度や組織において、権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予期し、受け入れている程度、と定義されている。

調査結果において、最も権力格差の大きい国民文化として認識されたのはマレーシアであり、逆に最も小さい国はオーストラリアであった。日本は 50 カ国 3 地域の中では 33 位であったが、Hofstede は権力格差の大きい国民文化と評価している。フランスは 15 位で、日本以上に権力格差が大きい。

(2) 集団主義 (collectivism) 対 個人主義 (individualism)

- 集団主義 (Collectivism) : 集団の利害が個人の利害よりも優先される社会。
- 個人主義 (Individualism) : 個人の利害が集団の利害よりも優先される社会。

調査結果においては、全調査対象国の中でアメリカが全体の 1 位で最も個人主義スコアが高く、個人主義が非常に強いという結果となった。一方、日本については集団主義的文化と Hofstede は評価している。

国の富と文化における個人主義の程度とは強く関連している。国の裕福さと個人主義との強い関係は否定できない。因果の方向は裕福さから個人主義へと向かっている。急速に経済発展を遂げた国々では、個人主義的な傾向への移行が認められる。日本がその例であり、かつてはより集団主義的だったが、1970 年代の高度成長期を経て、個人主義的傾向も見えてきていると Hofstede は言及している。

また、権力格差の大きい国ほど集団主義的であり、権力格差の小さい国ほど個人主義的であるという相関がみられる。例外は、ラテン系ヨーロッパ諸国、とくにフランスとベルギーでは、権力格差は中程度であるが、個人主義が強い。

個人主義と集団主義では、コミュニケーションにもその特徴が出ていると Hofstede は述べている。Hall (1976) はコミュニケーションの様式が「高コンテキスト」から「低コンテキスト」までの次元のどこに位置するかによって文化を分類した。「高コンテキスト」のコミュニケーションでは、ほとんどの情報が物理的環境に入り込んでいるか、人々に内面化されているので、言語や文字で表す必要がない。明文化されたメッセージはほとんど意味をもっていない。「低コンテキスト」のコミュニケーションでは、明文化された記号の形で大量の情報が与えられる。個人主義的文化において「低コンテキスト」コミュニケーションが典型的で、集団主義的文化においては、「高コンテキスト」コミュニケーションがよく見られる、と Hofstede は述べている。集団主義的な文化では自明な事柄も、個人主義的な文化でははっきりと言葉で表現されなければならない、一例としては、アメリカの契約書は低コンテキスト・コミュニケーションの国民文化であり、記述量の多いものになる。

集団主義的な社会では、人間関係が職務よりも優先される。まず、人間関係が結ばなければならない。一方、個人主義的な社会では、職務が人間関係よりも優先される。

日本は、個人主義的な予兆があるとはいえ、集団主義であり、フランスは個人主義的なため、違いを確認する。集団主義と個人主義の違いを整理すると、表 2-3 のようになる。

表 2-3

集団主義	個人主義
高コンテキスト	低コンテキスト
調和	意見の衝突は高次の真理に結びつく
恥、面子	罪、自尊心
職場では人間関係優先	職場では職務優先
内集団の利益と名誉達成	自己実現

出所： Hofstede の主張に基づき筆者が表作成

(3) 女性らしさ (femininity) 対 男性らしさ (masculinity)

- 男性らしさ：社会における支配的な価値観が成功やお金や物質である状況。
- 女性らしさ：社会における支配的な価値観が他社への思いやりや、生活の質である状況。

況。

男性らしさを特徴とする社会では、社会生活の上で男女の性別役割がはっきりと分かれている。女性らしさを特徴とする社会では、社会生活の上で男女の性別役割が重なり合っている。前述の個人主義とは違い、男性らしさは各国の経済発展の程度とは関連していない。

男性らしさの強い社会では、仕事のエートスは「働くために生きる」、「出世を強く望む」、女性らしさの強い文化では、「生きるために働く」というものである。

調査結果では、全調査対象国のなかで日本は男性らしさスコアが最も高く、男性らしさ1位となった。フランスは35位で女性らしさに分類される結果となった。イギリス、アメリカはともに男性らしさの国民文化と分類される。

(4) 不確実性の回避 (uncertainty avoidance)

不確実性回避とは、ある文化の成員が不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度であると Hofstede は定義している。

調査結果では、日本、フランスは共に不確実性回避の傾向にあり、アメリカ、イギリスは不確実性回避は弱い。

不確実性の回避が強く、集団主義的な国では、規則は暗黙の了解であり伝統に根ざしているため、高コンテクストのコミュニケーションとなる。日本がこれに当たると言えよう。

Hofstede は、文化と組織モデルについても述べている。組織の問題を解決する方法は、人々が心のなかで暗黙の前提としている組織モデルに影響されている。国民文化の四次元のなかでは、とくに権力格差と不確実性の回避が組織についての考え方に影響し、個人主義と男性らしさという次元は、組織自体というよりも組織のなかの人間についての考え方を左右する。よって、日本とフランスの場合には、組織についての考え方は共感があるが、本社と日本側の人間の仕事に対する考え方に違いがみられる可能性があるといえるのではないだろうか。

「組織文化」は、ある組織に属する人間の心に集合的にプログラムとして組み込まれるものであり、組織によってそのプログラムは異なっている、と定義している。組織文化は、主として慣行の形をとっているが、価値観として表れている部分もある。

組織は文化そのものなのか、あるいは組織が文化を持っているのか。慣行は組織が持つ

ている特質であると定義する。慣行は組織文化において重要な役割を果たしているのだから、組織文化はある程度管理することができると考えられる。大人の集団の価値観を意図する方向へ変えようとするのは不可能ではないとしてもきわめて難しい。価値観は変わりはするが、誰かの設計図にしたがって変わるものではない。しかし、集団における慣行を変えることによって、多少とも予測しうる方向への変化を導くことができる、と Hofstede は締めくくっている。

2. Trompenaars=Hampden-Turner の価値志向性分類

Trompenaars=Hampden-Turner (1998) は、5 つの価値志向性に加え、時間と環境に対する態度を軸に、各国の文化を実証的に比較し、その結果を示した(注3)。

Trompenaars=Hampden-Turner は文化について、人間の集団がこの世のことを理解したり解釈したりする差異に用いる共有化された方法のことであると述べている。文化の本質は、外側から見えるものではない。文化は、国民的、地域的、組織的、職業的など、さまざまなレベルで自らを表す。

あらゆる文化は自文化を他文化と区別している。その区別はジレンマとして表れる何らかの問題に対して、文化が選択する特定の解決方法によるものである。このような問題は以下のように分類される：

I. 人間関係から発生する問題 (以下、パーソンズ*による 5 つの価値志向性)

- (1) 普遍主義 対 個別主義 (規則対人間関係)
- (2) 個人主義 対 共同体主義 (集団対個人)
- (3) 感情中立的 対 感情表出的 (感情表出の範囲)
- (4) 関与特定の 対 関与拡散的 (関与の範囲)
- (5) 達成型地位 対 属性型地位 (地位が付与される方法)

* T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New York, 1951

II. 時間経過から発生する問題

III. 環境に関係する問題： 内部志向性 対 外部志向性

これらの分類を個別に定義を確認する。

I. 人間関係から発生する問題

(1) 普遍主義 対 個別主義

人が他者の行動をどのように判断するかを明らかにする。

- 普遍主義の定義：
 - ①焦点は人間関係よりも規則にある。
 - ②法的な契約は容易に作成されるものである。
 - ③信頼される人物は、口約束や契約を守る人である。
 - ④真実または現実には1つだけ存在する。
 - ⑤取引は取引である。
- 個別主義の定義：
 - ①焦点は規則よりも人間関係にある。
 - ②法的な契約は容易に修正されるものである。
 - ③信頼される人物は、相互依存の変更を認める人である。
 - ④現実についての観点は、関与者の数だけ多く存在する。
 - ⑤人間関係は進展するものである。

日本は個別主義的であるが、調査対象となった31カ国中では中位程度。フランスも個別主義的であるとみなされている。

(2) 個人主義 対 共同体主義

- 個人主義の定義：
 - ①多用するのは「私」を主語とする表現。
 - ②意思決定は会議の場で代表が行う。
 - ③人々が理想とするのは、一人で物事を成し遂げることであり、個人的な責任をとること。
 - ④休暇は、夫婦のように二人一組か、または一人でとることすらある。
- 共同体主義の定義：
 - ①多用するのは「われわれ」を主語とする表現。
 - ②意思決定は代表団が行うのではなく、組織に任せられる。
 - ③人々が理想とするのは、集団で物事を成し遂げることであり、連帯責任をとること。
 - ④休暇は、まとまった集団としてか、ないしは親類縁者とする。

本概念は、Hofstedeの個人主義、集団主義とは異なる。日本は共同体主義的な傾向が強

い。フランスも共同体主義的であるとみなされている。アメリカは個人主義的傾向が強い。

共同体主義的な意思決定は、長時間かかるのが典型的であり、コンセンサスを達成するために全員を説得するための持続的な努力が行われる。よって最終結果は非常に安定したものである。共同体主義的な文化において、組織は組織メンバーが共有している社会的脈絡である。

(3) 感情表出的 対 感情中立的

- 感情中立的文化：
 - ①自分の考えていることや感じていることを表に出さない。
 - ②顔の表情や体の姿勢で緊張感を（思いがけずに）表に出すこともある。
 - ③抑えられてきた感情が時に爆発することもある。
 - ④冷静で沈着な振る舞いが尊敬される。
 - ⑤ボディタッチ、ジェスチャー、顔の表情を強く出すことはタブー。
 - ⑥演説は単調に読み上げられる。
- 感情表出的文化：
 - ①自分の考えや感情を言語媒体と共に非言語媒体を用いて表にだす。
 - ②感情を包み隠さずに表現することが緊張を緩和する。
 - ③感情は容易に情緒豊かに、激しく、抑制なくほとぼしる。
 - ④熱のこもった活気にあふれた、生き生きとした表現が尊敬される。
 - ⑤ボディタッチ、ジェスチャー、顔の表情を強く出すことは普通のこと。
 - ⑥演説は流暢に、印象に残るように熱弁をふるうものである。

調査の結果では、日本は感情中立的であり、フランス等は感情表出的であった。

過度に感情中立的や感情表出的な文化は、お互いにビジネスをする際に問題を起こす。このような文化が出会う場合、最も重要な点はお互いの違いを認識することであり、感情や無感情に基づいて判断をしないことが肝要であると Tronpenaars は述べている。

(4) 関与特定の文化 対 関与拡散的文化

- 関与特定性の定義：
 - ①人間関係を作る場合、直接的で肝心な点に触れ目的をもったものである。

②正確で、ぶっきらぼうで、明確で、透明である。

③原則と一貫した道德規準が、発言の向けられている人物とは無関係に適用される。

- 関与拡散性の定義：
 - ①人間関係を作る場合、間接的で、肝心な点の周辺を回り、一見したところ「無目的」のように見える。
 - ②とらえどころがなく、如才なく、曖昧で、不透明ですらある。
 - ③高度に状況的な道德性が、人物次第や脈絡に合わせて適用される。

関与特定の文化は、すなわち低コンテキスト文化であり、特定のなことから始まり、一般的なことへと進む。関与拡散的なそれは、高コンテキスト文化であり、一般的なことから始まり、特定の内容へすすむ。日本は関与拡散的文化であり、フランスは関与特定の文化であるとされている。

(5) 属性型文化 対 達成型文化

- 達成型地位志向：
 - ①肩書を使うのは、仕事を行う際に使用する能力に関連する場合だけである。
 - ②組織における上司に対する尊敬は、上司がどれだけ仕事を効果的に遂行できるか、ということと、どれほど十分な知識を持っているか、ということに基づく。
 - ③上級管理職の多くは、その年齢と性別が様々であり、特定の職務に熟達している。
- 属性型地位志向：
 - ①肩書を使うのは、特に組織内での自分の地位を明らかにする場合。
 - ②組織における上司に対する尊敬は、組織やその使命に対する自分の関与の深さを示す測度としてみられる。
 - ③上級管理職のほとんどは男性であり、中年になっており、これまでの勤務歴でその資格を与えられた人ばかりである。

組織における地位付与の方法について、達成型志向は行為を参考基準にしているのに対して、属性型地位は存在を参考基準にしている。日本、フランスともは属性型志向である。

II. 時間管理の方法

文化が異なれば、人間関係についての前提が異なるのと同じように、時間に対するアプローチも異なる。異なった文化が過去、現在、および未来に対して与える相対的な重要性の違いを検討し、時間に対する考え方は順次的（出来事は次々に連続して過ぎ去っていく）か、同期的（過去、現在、および未来のすべては相互に関連しており、未来に関する考えと過去の記憶の両方が現在の活動を形成している）に分かれるとした。

実際、時間の範囲はビジネスのやり方に大きな影響を与える。日本人のもつ相対的に長期的なヴィジョンが、アメリカ人の持つ「四半期思考」と対照的である、というのがその一例である。

III. 環境に関する問題 : 内部志向性 対 外部志向性

- 内部志向： 人間が自らの意思を自然に課すことによって自然をコントロール出来るので、そうすべきだという志向性。組織は運営者の意思に従う機械として構想される。
- 外部志向： 人類は自然の一部でもあるので、自然の持つ法則、方向性、そして勢力と協力していかなければならない。組織それ自体を自然の産物として見る傾向がある。

調査の結果では、フランスは内部志向であり、日本は外部志向である。

自然に対する志向性は日常生活の仕方やビジネスの管理方法と関連している。人間と自然の関係に似ているのは、組織と市場の関係である。内部志向性が過剰な場合、市場の欠如へ導くことになる。逆に、顧客に対する注目が過度になった場合（外部志向性が強すぎる）、組織を市場勢力のなすがままにさせるという危険を冒す。内部志向性と外部志向性は調和しなければならない。

- 国民文化と企業文化 -

組織文化を形成するのは、技術や市場だけではなく、リーダーと従業員が持つ文化選好にもよる。国際的な企業のいくつかは、ヨーロッパ、アジア、アメリカ、中東に子会社をもっており、子会社は会社のロゴ・マークと社内の報告手続きを除けば、同一の企業と認識できないぐらいに異なっている。

組織文化は、次の4つに類型化される。

- ①家族型文化：人間志向的、階層的、権力志向的企業文化。フランス、ギリシャ、イタリア、日本、シンガポール、韓国、スペインなどに見られる。高コンテクスト。効率性（物事を正しく行うこと）よりも効果性（正しいことを行うこと）を重視。
- ②エッフェル塔型文化：課業志向、階層志向、役割志向的文化。ドイツ、オーストリアに見られる。人間関係は関与特定のであり、地位は役割に付与される属性型。
- ③誘導ミサイル型文化：平等主義、課業志向、プロジェクト志向的文化。感情中立的な文化の典型例。実際は、誘導ミサイル型とエッフェル塔型と重なり合って永続性と安定性を与える。離職率高く、職業上の専門とプロジェクトに対する忠誠心が勤務先の会社に対する忠誠心より大きくなる。モチベーションは内発的。個人主義的。アメリカとイギリスに多く見られる。
- ④保育器型文化：平等主義的、人間志向的、自己実現志向的文化。組織は、自己表現と自己実現のための保育器。スウェーデンにみられる。

企業文化類型は、国民文化の違いと密接に関係している。企業文化も衝突する。本当に成功するビジネスは類型すべてを借用し、類型間を調和しようと苦闘すると、Tronpenaars は述べている。

3. 日本とフランスの文化的価値分類の比較

第4節と第5節で述べた Hofstede と Tronpenaars の文化的価値分類を見るに、日本とフランスには違いもあるが、類似する点も多くみられる。主たる文化的価値項目について、日本、フランス、アメリカ、イギリス、スペイン、スイスのそれぞれの分類を表 2-4、2-5 に示す。

表 2-4 Hofstede の調査結果より抜粋

	日本	フランス	アメリカ	イギリス	スペイン	スイス
権力格差 の大小	大	大	小	小	大	小
個人主義 > 集団主義	集団主義	個人主義	強い 個人主義	強い 個人主義	個人主義	やや 個人主義
男性らしさ > 女性らしさ	男性らしさ 強い	女性らしさ	男性らしさ	男性らしさ	女性らしさ	男性らしさ
不確実性の回避	強	強	弱	弱	強	やや強

出所： Hofstede 「多文化社会」 P55、p90、p130

表 2-5 Trompenaars の調査結果抜粋

	日本	フランス	アメリカ	イギリス	スペイン	スイス
普遍主義 vs 個別主義	個別主義	個別主義	普遍主義	普遍主義	個別主義	強い 普遍主義
個人主義 vs 共同体主義(共同体主義	共同体主義	強い 個人主義	個人主義	個人主義	個人主義
感情表出的 vs 感情中立的	感情中立的 強い	感情表出的	やや感情表出的	やや感情表出的	感情中立	感情中立
関与特定の vs 拡散的	拡散的	関与特定の	関与特定の	関与特定の	N/A	関与特定の
属性型 vs 達成型	属性型	属性型	達成型	達成型	属性型	属性型
長期志向 vs 短期志向	長期	長期	短期	短期	長期	長期
内部志向 vs 外部志向	外部	内部	内部	内部	内部	内部

出所： トロンペナールス 『異文化の波』 より筆者がデータを抽出し作成

これまでの議論から、日本とフランスの国民文化の一般的な相違点は次のように整理される。

日本とフランスの場合、組織についての考え方は共感する部分が多い。しかし、個人の考え方、特に仕事の考え方には違いが出てくる。たとえば、日本は働くために生き、職場での人間関係を優先し、内集団の利益と名誉達成に重点を置く。フランスは生きるために働き、職場では職務を優先し、自己実現に重点を置く。

コミュニケーション・スタイルとして、日本は高コンテクスト型であり、調和を重んじ、話し方としては、一般的なことから特定の内容へと進む。フランスは低コンテクスト型であり、意見の衝突は高次の真理に結びつくと言論を好む傾向にあり、話し方としては特定の内容からはじまり、一般的なことへすすむ。

日本が外部志向であるのに対し、フランスは内部志向であることから、顧客ニーズや市場の捉え方について、視点が違う可能性がある。後に、ルイ・ヴィトンの事例研究にて述べられる現象に、日本側スタッフが顧客主義が強く、フランス本国がそれを理解し難い、というものがある。こういった現象は、このような文化的価値の違いにより説明できる。

これらは一般化された議論であり、例えば石井らは、日本人の属性について、特に Hofstede の分類について、認識が違っているとの反論を展開している。また、個人については、むしろ、これらの一般化に適合しない個性が出て然るべきである。しかし、事例研究対象の3企業は、いまや企業規模も大きいことから日仏両国で多くの人数を擁しており、それらの人々を平均すると、ここで述べた国民文化の影響は少なからず受けていると考えてよいのではないだろうか。少人数規模の組織、または顧客層であれば、個別の個性が際立ち、一般化は困難絵である。しかし、母集団が大きくなれば、組織または顧客の行動にステレオタイプ的な事象が出てくる可能性は高まるのではないだろうか。さもないならば、Hofstede および Trompenaars の一般化は意味を成さないということになってしまうであろう。

注)

(注1) Evans=Doz は次の 17 項目について、二元性 (Duality) が存在することを述べた、

競争 (Competition)	—	パートナーシップ (Partnership)
差別化 (Differentiation)	—	統合 (Integration)

緩やかさ(Loose)	—	厳格さ(Tight)
コントロール(Control)	—	企業家精神(entrepreneurship)
計画的(planned)	—	機会主義的(opportunistic)
公式(formal)	—	非公式(informal)
ビジョン(vision)	—	現実(reality)
分権化(decentralization)	—	集権化(centralization)
ビジネス論理(Business Logic)		技術論理(technical logic)
分析(analysis)	—	直感(intuition)
権限委譲(delegation)	—	コントロール(control)
個性(individuality)	—	チームワーク(teamwork)
活動(action)	—	熟慮(reflection)
変化(change)	—	継続性(continuity)
トップダウン(Top-down)	—	ボトムアップ(bottom-up)
寛容さ(tolerance)	—	直裁さ(forthrightness)
柔軟性(flexibility)	—	フォーカス(focus)

(注 2) 選択した 6 カ国について、4 つの文化的価値次元に関する Hofstede の調査結果は下記のように分類される。

	日本	フランス	アメリカ	イギリス	スペイン	スイス
権力格差	33 位	15 位	38 位	42 位	31 位	45 位
の大小	54 ポイント	68 ポイント	40 ポイント	35 ポイント	57 ポイント	34 ポイント
個人主義	22 位	10 位	1 位	3 位	20 位	14 位
> 集団主義	46 ポイント	71 ポイント	91 ポイント	89 ポイント	51 ポイント	68 ポイント
男性らしさ	1 位	35 位	15 位	9 位	37 位	4 位
> 女性らしさ	96 ポイント	43 ポイント	62 ポイント	66 ポイント	42 ポイント	70 ポイント
不確実性の	7 位	10 位	43 位	47 位	10 位	33 位
回避	92 ポイント	86 ポイント	46 ポイント	35 ポイント	86 ポイント	58 ポイント

上記順位は調査対象となった 50 カ国 3 地域中の順位。ポイントは大きいほど、掲題の傾向が高い。

出所： Hofstede 「多文化社会」

(注 3) Hofstede での議論に同じく、Tonpenaars の調査結果について 6 カ国を抽出し、表を作成した。

	日本	フランス	アメリカ	イギリス	スペイン	スイス
普遍主義 vs 個別主義(1)	31 国中 16 位 187 ポイント	15 位 190 ポイント	8 位 216 ポイント	12 位 209 ポイント	15 位 190 ポイント	2 位 236 ポイント
個人主義 vs 共同体主義(2)	40 国中 37 位 82 ポイント	28 位 90 ポイント	7 位 141 ポイント	13 位 131 ポイント	9 位 138 ポイント	13 位 110 ポイント
感情表出的 vs 感情中立的(3)	49 国中 2 位 89 ポイント	37 位 30 ポイント	23 位 43 ポイント	21 位 45 ポイント	46 位 19 ポイント	35 位 32 ポイント
関与特定の vs 拡散的(4)	45 国中 31 位 115 ポイント	9 位 169 ポイント	10 位 165 ポイント	8 位 170 ポイント	N/A	4 位 173 ポイント
属性型 vs 達成型(5)	46 国中 26 位 105 ポイント	16 位 116 ポイント	5 位 182 ポイント	6 位 143 ポイント	29 位 95 ポイント	23 位 106 ポイント
長期志向 vs 短期志向(6)	42 国中 18 位	13 位	35 位	27 位	29 位	14 位
内部志向 vs 外部志向 (7)	48 国中 38 位 82 ポイント	8 位 122 ポイント	15 位 114 ポイント	14 位 113 ポイント	7 位 126 ポイント	21 位 106 ポイント

(1) 同カテゴリーでの 3 テストの平均順位 (調査対象国数は 31) と累計ポイント (300 ポイント満点)。順位が高いほど普遍主義的文化。

(2) 同カテゴリーでの 2 テストの平均順位 (調査対象国数は 40) と累計ポイント (200 ポイント満点)。順位が高いほど個人主義的文化。

(3) 調査対象国数は 49 カ国。順位が高いほど感情表出的文化。

(4) 同カテゴリーでの 2 テストの平均順位 (調査対象国数は平均 45 カ国) と累計ポイント (200 ポイント満点)。順位が高いほど関与特定の文化。

(5) 同カテゴリーでの 2 テストの平均順位 (調査対象国数は平均 46 カ国) と累計ポイント (200 ポイント満点)。順位が高いほど属性型文化。

(6) 調査対象国数は 42 カ国。順位が高いほど長期志向型文化。

(7) 同カテゴリーでの 2 テストの平均順位 (調査対象国数は 48) と累計ポイント (200 ポイント満点)。順位が高いほど内部志向性文化。

出所： トロンペナルス『異文化の波』より筆者がデータを抽出し作成

第3章 ラグジュアリー・ブランドと日本市場

1970年代後半以降2007年まで、ラグジュアリー・ブランドの海外市場拡大を牽引してきたのは日本人である。今日、約40%の日本人がヴィトン製品を所有しているといわれている。ルイ・ヴィトン社以外にも、グローバル・ラグジュアリー・ブランド企業各社の売上の20%が日本市場であり、海外旅行先で日本人が購入しているものを加えるとラグジュアリー・ブランド品の50%近くが日本人によって購入されているといわれている(トーマス 2009年)。

日本人はブランド好きな国民だと一般的にも言われている。だが、それだけの理由で、ラグジュアリー・ブランドは日本市場への進出を果たし、業績を伸ばしたとは言えないであろう。なぜならば、ラグジュアリー・ブランドは、そもそも本国の文化的拘束力を強く受け、かつ、進出先市場でのローカル化圧力も強いのである。

では、なぜラグジュアリー・ブランドは、本国の文化的拘束力が強いのか。アーティファクトの視点で捉えて議論してみたい。

太田(2008)は、ビジネス活動を異文化相互作用の観点からとらえる場合、アーティファクトの概念の援用は極めて有用であるとしている。なぜならば、アーティファクトの概念を通して見ることで、当該製品がG-Lトレードオフの連続線のどこに位置していようと均等かつ安定した形で異文化相互作用のメカニズムとリンクさせた議論と分析が可能となる。また、アーティファクトが文化ダイナミクスの最も見えやすい要素であるため、その分析を突破口に各文化の価値規範、行動パターンに対する洞察力も獲得できる、と述べている。ここでいうアーティファクトとは、文化人類学、異文化コミュニケーション、異文化心理学といった文化に深く関わる研究領域で多用される概念であり、「メッセージをコミュニケーションする際に利用できるあらゆる容体」のことを意味している。

Sheinは文化の仕組みを①アーティファクト(artifacts)、②信奉しうる価値(espoused values)、③基本的・基礎的前提(basic underlying assumption)の3層構造に分類した(Schein 1985)。ある国の文化とは海上に浮かぶ氷山のような存在であり、アーティファクトは海上に出ている部分となる。しかし、水面下には、「信奉しうる価値」と「基本的・基礎的前提」が隠れている。「基本的・基礎的前提」は、無意識的に当然と考えられる信念、思考、感情といったもので、「信奉しうる価値」とともに、各文化の規範やパターンを決定するメカニズムである、とされている。

ラグジュアリー・ブランドの製品をアーティファクトとして捉えるならば、単なるフランス製の高価格商品ではなく、その水面下に、「信奉しうる価値観」と「基本的・基礎的な前提」が当然の付帯条件として備わっている。ラグジュアリー・ブランドの場合には、オリジンである国の文化、その企業の変遷・歴史、商品にこめられた「こだわり」といった文化的要素が、「信奉しうる価値観」と「基本的・基礎的な前提」を作り上げ、製品の大きな構成要素となっているのである。一例にバッグをとりあげてみる。物を入れて持ち歩くという機能を果たすことのみを目的にすれば、そういったバッグは、千円でも買えてしまう。ところが、本論文でとりあげるラグジュアリー・ブランドのバッグは安くとも十万円は下らない。エルメスにいたっては、バッグ一個あたり百万円以上の価格付けも行われている。これらのラグジュアリー・ブランド企業は、その価格を正当化すべく、アーティファクトとしてのバッグに付随する「信奉しうる価値」と「基本的・基礎的な前提」を消費者に遡及し、また、それらが失われることのないよう企業経営を展開する。ラグジュアリー・ブランドにとって、企業もしくはブランドの歴史やその起源は非常に重要な文化構成要素である。自国および自社の文化に拘束されざるを得ず、よって、筆者はラグジュアリー・ブランドは自国および自社文化拘束的であると位置づけている。

ラグジュアリー・ブランドがアーティファクトとしての製品を市場に提供することで、水面下の「信奉しうる価値」「基本的・基礎的な前提」は、何もしなくとも消費者に共有されるものだろうか。創業時からの顧客が存在している欧州では、そうであると考えられる。企業によっては、米国市場にも早くから顧客層を要していた所もある。しかし、日本人が、欧州の既存顧客と同じようにラグジュアリー・ブランドの水面下にある「信奉しうる価値」「基本的・基礎的な前提」を自然に共有していたことは考えにくい。何故日本人はブランドが好きなのだろうか。

①「丈夫で長持ち」「高品質」を好む国民性

ルイ・ヴィトンの元日本法人社長の秦氏は、日本人は伝統と歴史が好きであり、日本人の美意識がルイ・ヴィトンの歴史と伝統、および独自の美意識と共鳴する部分があると述べている(秦 2006年)。また、ルイ・ヴィトンが継続的に行っているアンケート調査において、「高級ブランドに期待する点」として必ず入る項目に“品質の高さ”があったという。日本人は品質にこだわり、細部に気が付き細部への要求も多いという世界でも稀な国民で、高級品質への慣性は西洋人が考えられないほど高い、と秦氏は指摘している。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品物であることを求める。よって、ブランド企業から見ると、日本というのは、自社の品質向上をテストする市場であり、かつ、国際化のビジネスモデルを確立させる市場と位置づけるようになっていった。

エルメス・ジャポンの元社長の齋藤氏も「日本にはもともと職人の文化や、物の文化があり」「経済的な要因はあるにしろ、日本でエルメスが受け入れられるのは当然」だと語っている（戸矢 2004年）。

②ステータス・シンボルの誇示を好む国民性

トーマスは、日本人がブランド品を買うのは、「自分たちは階級のない社会にいると考えている」ことが主な理由であり、実際、85%の日本人が「自分は中流階級」と答えている、と述べている。また、日本では「他人と同じであること」を重視し、全面にロゴが入った高級ブランド品を着たり持ち歩いたりすることは、あたかも自分自身をブランド化するようなもので、「アイデンティティの獲得」であり、社会集団の枠から外れていないことの証明になる、ともトーマスは言っている。ピエールカルダンやヴァレンティノ等のロゴ入りのタオルやスリッパなどのライセンス品市場は、日本人のこういった「アイデンティティの獲得志向＝ブランドのロゴ好き」によって作られたものだと言えよう。

日本人が西欧高級ブランド品を愛好するようになったのは、1960~70年代の高度経済成長によって、大量の新興中産階級が生まれて以降であり、ラグジュアリー・ブランドの企業の成り立ちからすると歴史は浅い。一般的に富を享受し誇示するための方法である豪邸や広大な土地所有は狭い島国で人口密度の高い日本では不可能であり、代わりに日本人が選択したのは「高価なものを身につけて富を誇示すること」で、西欧の高級ブランド品は究極のステータス・シンボルだった、とトーマスは述べている。

上記①、②に見られる日本人独特の国民性の中に、アーティファクトとしてのラグジュアリー・ブランド製品に付随する「信奉しうる価値観」「基本的・基礎的な前提」を受け入れ、評価する素地があったと言えるのではないだろうか。

加えて、「パラサイト・シングル」、そして「IT・金融バブル」という現象が日本に起きたことも、日本でラグジュアリー・ブランド顧客層を広げる環境要因となった。

1980年代に入り、日本がバブル経済に沸くと戦後世代の可処分所得は劇的に増加し、「パ

ラサイト・シングル」と呼ばれる新たな社会階層を生んだ。25~34歳台の大卒未婚女性で、給与水準の高い職に就き、親と同居で生活費をほとんど負担しないこの層は、ゆとりある可処分所得を買い物につぎ込む。パラサイト・シングルは男女あわせて日本の総人口1億3千万人の1割を占めていたとも言われ、高級ブランドのロゴ入りレザー製品を好んで買っていた。実際、日本での高級ブランド品の売上高の23%は財布やハンドバッグといったレザー製品が占めている（トーマス）。また、「JJ」「25ans」等の雑誌媒体を通じた刷り込みもあり、ブランド品を持つことがファッションであるという社会風潮が強い時代であった。

1996年をピークに日本における輸入衣料品・服飾雑貨市場はマイナス成長となっていたが、2001年以降、日本でも「IT・金融バブル」のもと「新富裕層」が出現し、これらの層が市場の下支えとなった。しかし、2008年9月のリーマン・ショック以降、世界同時の金融不況期に突入により、日本のラグジュアリー・インポート・マーケットは2ケタマイナスという大きな規模縮小に転じ、2009年もその傾向は続いている（矢野経済研究所 2009）。

日本にラグジュアリー・ブランドを受け入れる国民性およびライフ・スタイルの変化があったことを述べた。だが、ラグジュアリー・ブランドが日本に入ってきた時点で、アーティファクトの水面下にある「信奉しうる価値観」「基本的・基礎的な前提」は、日本人の多くには知られていなかった部分であり、それをどのように日本人に対して遡及を図ったのだろうか。それについて第4章以降の事例研究で見えていくが、各社、それに取り組むタイミング、方法は一様ではない。また、日本へ進出した当初は、事例研究対象企業の3社も「製造業者」的取り組みであったが、後に販売方法を直営店方式とし、店舗数を増やし、多くの現地スタッフを抱え、小売業としての展開に切り替わっていった。そうなってくると、G-Lディレンマの観点から、現地化圧力、日本における文化的拘束も強くなってくる。G-Lディレンマに対応する経営展開について、事例研究3社には、共通する部分もあるが、異なる展開も見受けられる。

現在の日本市場では、マクロ経済の影響による家計収入減少に加え、日本の消費者の成熟が進み、価値観に変化が起きてきているのではないだろうか。富を誇示することを目的にロゴ入りブランド品を好んだ人々も、それを経験し既に充足され、飽きられている部分

もあるのではないだろうか。デフレ経済の進行に伴い、ユニクロ等に代表される低価格商品市場が形成された。廉価な「ファスト・ファッション」を生活に取り入れることが、むしろファッションであるという最近の風潮もあり、日本の消費者は金銭の使い方に対して以前よりも選別的になってきている。また、金銭のみならず時間に余裕のある団塊世代層が生じてきたこともあり、他人に対するブランド品の誇示よりも旅行等の体験・経験を得ることにより価値を見出している消費者層が拡大してきている。日本においても、近年では、ラグジュアリー・ブランドを求めるのは、本当にそれに価値を見出す目の肥えた消費者がコアな顧客層になりつつあるのではないだろうか。もし、そうだとすれば、欧州市場の状況に近づき始めているのかもしれない。これは、日本の消費社会が成熟してきた現象であると言えるのではないだろうか。

第4章 事例研究対象企業1 ルイ・ヴィトン

第1節 LVMH グループ

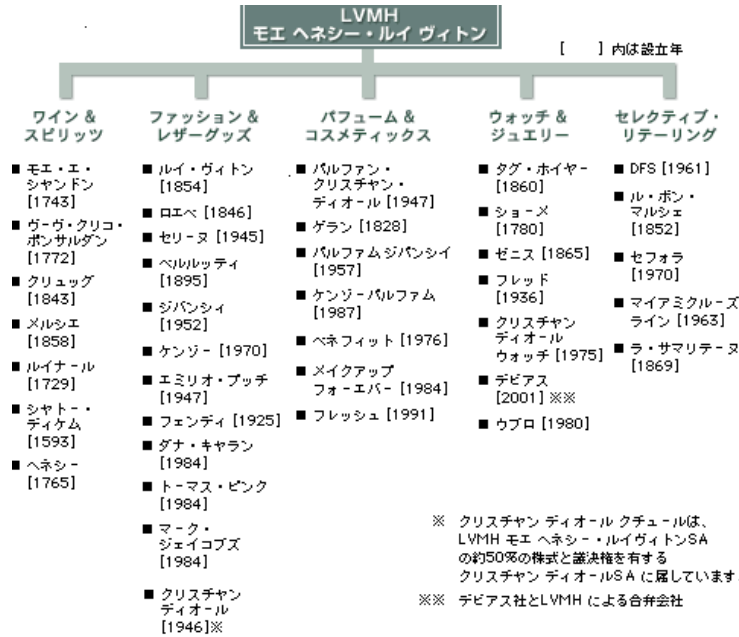
LVMH グループ社(以下「LVMH グループ」)は、1987年にルイ・ヴィトン社とモエ・ヘネシー社が合併して誕生した企業である。LVMH グループは持株会社としての存在であり、1987年の誕生以降、様々なブランドを買収し、現在傘下には5つの事業部門、33社を擁するコングロマリットである(図4-1)。

ルイ・ヴィトン社は1854年、モエ・エ・シャンドン社は1743年にそれぞれ創業されたフランスを代表する老舗ブランド企業である。1987年に合併し、LVMH モエヘネシー・ルイ・ヴィトンという持ち株会社となり、傘下には次の5つの事業セクターを擁する；

- ① ワイン・スピリッツ (酒類)
- ② ファッション&レザーグッズ (服飾皮革製品)
- ③ パフューム&コスメティクス (香水・化粧品)
- ④ ウォッチ&ジュエリー
- ⑤ セレクティブ・リテーリング (特選小売)

本論文で議論するルイ・ヴィトン社は、正しくはルイ・ヴィトン・マルティエ社という企業名で、上記②群のLVMH ファッショングループ SA に属する(以下「ルイ・ヴィトン社」)。ルイ・ヴィトン社はLVMH グループ総売上高の4分の1、営業利益の3分の1を占める中核企業である。

図 4-1 5つの事業部門と傘下のブランド一覧



出所：LVMH 会社ホームページ

1. 企業風土

LVMH グループのミッションは「西洋のもっとも洗練された『Art de Vivre (生活術)』を世界中に発信すること。LVMH はエレガンスと創造性を自ら体現し、またグループの製品とその製品が表現する価値は、伝統と革新性をあわせ持ち、夢とファンタジーの世界を発信する」とある（会社ホームページ）。そしてそのミッションを達成するために、次の5つのバリューを実践することが重要であると述べている。

- ・クリエイティブで革新的であること
- ・卓越性を追求すること
- ・ブランド・イメージを高めること
- ・企業家精神をもつこと
- ・常に最高を目指すこと

2. 財務・経営戦略

2008年12月期のグループ全体の総売上額は1,719億ユーロ（約2兆6,183億円、2008年平均換算レート1ユーロ=152.29円適用）（前年同期比7%増）、同年の営業利益は36

億ユーロ（約 5,482 億円）（対前年比 2%）という大企業である。2008 年 9 月のリーマン・ショックにもかかわらず、前年比増益を達成している。

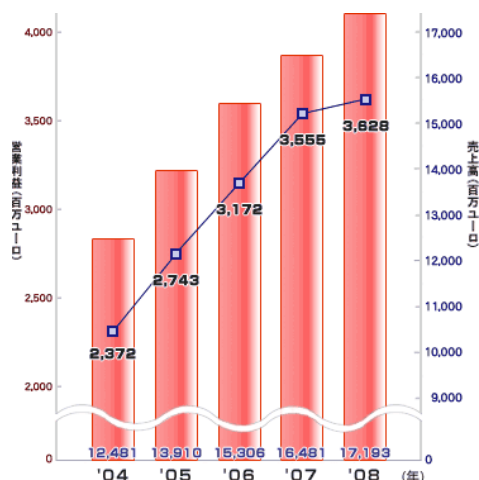
LVMH グループは、その経営戦略を「ポートフォリオ・マネジメント」と称している。5つの事業部門からなる多様なブランドを傘下に収め、また地域を分散させることにより、事業(ブランド)ミックスによる相互補完性が業績面で安定性をもたらし、持続的な成長に寄与しているとある。

2008 年度の事業別売上構成をみると、ファッション&レザーグッズ部門 35%、セレクトティブ・リテーリング部門 25%、ワイン&スピリッツ部門 18%、パフューム&コスメティクス部門 17%と収益が分散されている。

同年度の地域別売上構成では、LVMH グループ全体としては、アメリカ合衆国 23%、フランス 14%、日本 10%、フランスを除くヨーロッパ 24%、日本を除くアジア 20%となっており、グループ全体の 86%をフランス以外で獲得している。地域的には、欧州 38%、アジア 30%、米国 23%となっている。同社の持続的成長のためには海外市場は非常に重要であり、国際化戦略に積極的である。

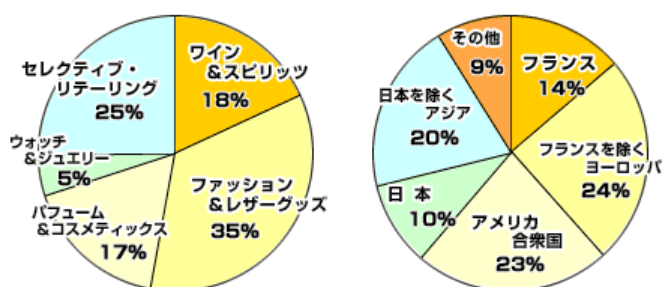
ルイ・ヴィトンが属しているファッション&レザーグッズ部門だけに限ってみると、図 4-4 が示すように、日本市場の売上シェアは 2 割を占め、ルイ・ヴィトン単体にとっての日本の重要性は非常に高いと言ってよいであろう。

図 4-2 LVMH グループ売上高、営業利益の推移



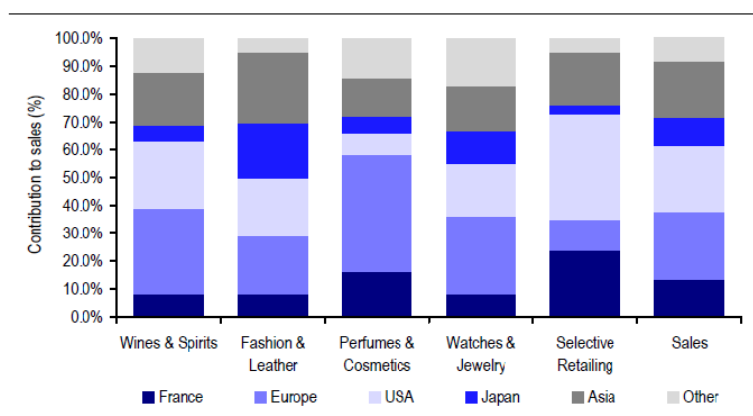
出所：LVMH 会社ホームページ

図 4-3 2008 年 12 月期 LVMH グループ売上状況



出所：LVMH 会社ホームページ

図 4-4 LVMH グループ 2008 年度 各事業部門の地域別売上



Source: Company data, UBS

3. マーケティング戦略

LVMH グループは、自社のマーケティング戦略について、ラグジュアリー・ブランドであるが故に、ある意味で二律背反的かつ複雑な要素の絡み合う「セレクトティブ・マーケティング」という独自の手法をとっていると述べている。具体的には；

- ・デザイナー、クチュリエら専門家の創造性、芸術性と近代的マーケティング手法を両立させなくてはならない
- ・ブランド・イメージと高品質を維持しながら売上を増大させなければならない
- ・伝統を損なうことなしに新製品を投入しなければならない。

また、LVMH グループではブランド保護のためにその意匠、製品面、販売ルートについて、極めて厳重な管理を行っている。高級ブランド品のマーケティングにおいて最も

重視すべき点は、「ブランド・イメージ」の保持であり、同時に、製品の高い品質と革新性（Innovation）がイメージについてこなければお客様の支持を継続的に得ることができない、と述べている（会社 HP）

4. 組織・人事戦略

LVMH グループは、2008 年末時点で、全世界に 77,087 人の従業員を擁しており、そのうち日本ではグループ内 15 の関連会社が存在し、従業員数 5,000 人を超える。LVMH グループは非常に組織規模が大きくなっているが、同社は階層の少ないフラットな構造で権限移譲が極めて進んでいることが特徴であると会社は述べている（会社 HP）。

個々の会社にはブランドにかかわるマーケティング戦略の立案・実施について高い独立性が担保されており、それぞれブランド毎に成長と利益確保の責任が負わされている。

個々の事業部門全体に関わる戦略的事項に関しては、部門毎に委員会が設置されており、そこで調整が図られる仕組みとなっている。各部門の重要な人事、組織改正・戦略計画については、LVMH 持ち株会社レベルでの承認が必要である。部門を超えた LVMH グループ内企業での相乗効果も指向されており、実際、服飾ブランドとコスメティックブランド、または服飾ブランドとワインブランド、など様々な組み合わせでのコラボレーションが展開されている。

ルイ・ヴィトン社の意思決定については、内容によって権限者が異なる設計となっている。製品開発等については、創業一族であるヴィトン家とデザイナーであるマーク・ジェイコブスらの意思が優先する。ヴィトン家は、今では経営には関与していないが、製品開発について一定の拒否権を有している。一方で、マーケティングや M&A に関しては、職人やデザイナーはほとんど無関係である。ルイ・ヴィトン社の意思決定は単一ではなく、多重構造のようになっている（長沢 2007 年）。

LVMH グループでは、インターナル・モビリティと呼ばれるグループ内人事異動を行っている。異なる環境で異なる役割・業務を経験することが人材育成の最も有効な手段であるとし、Organizational Management Review というシステムを用いて、グループ内の人材モビリティを実現するための環境整備投資を行っている。LVMH グループ全体の約 40% の管理職ポジションがインターナル・モビリティであり、うち 3 分の 1 がブランドをまたがる異動、約 5 分の 1 が国、地域をまたがる異動であり、人材育成の観点から横断的な人

事にも取り組んでいる。人材トレーニングについては、世界共通内容のトレーニングを各地域毎にローカルな言語を用いて実施している。採用についても新規学卒者の採用に積極的に取り組んでおり、日本においても 1995 年以降、LVMH グループとしての新卒採用を開始し、毎年約 30～40 名の新卒者が入社している。

5. ルイ・ヴィトン、LVMH グループの沿革

ルイ・ヴィトン社の創業から現在までの沿革は次のようなものとなる。

- 1854 年 フランスにて、旅行用トランク工場として創業し、パリに店舗を構える
- 1860 年 世界博覧会で銅メダルを獲得し、それをきっかけに海外の著名人から受注(例、エジプト総督、ロシア皇太子、スペイン国王等)
- 1892 年 ハンドバッグの販売開始
- その後、1893 年シカゴ世界博覧会、1898 年パリ・オートショー、1900 年パリ世界博覧会、
- 1904 年 セントルイス世界博覧会に出展し、世界的露出を高める
- 1896 年 現在トレードマークとされている LV のロゴ入り布地を発表
- 1914 年 パリのシャンゼリゼにトラベル・グッズ専門店をオープン
- 1977 年 プロフェッショナル・マネジメント（外部コンサルティング）の導入
- 1978 年 日本を皮切りに海外市場への本格的参入
- 1982 年 アメリカズカップの挑戦艇選抜シリーズ、ルイ・ヴィトンカップを開始
- 1984 年 パリ、NY 証券取引所に株式を上場し、それまでの家族経営から多角化の道を模索。自社でノウハウのない分野に製品ラインをひろげるよりも、その分野で既に実績のある一流ブランドを買収する戦略を選択。
- 1985 年 ①ヴァーヴ・クリコ社との合併。②スペインの皮革ブランド、ロエベの海外での販売権を獲得し、ロエベ・インターナショナルを設立。
- 1987 年 モエ・ヘネシー社と合併し、LVMH モエヘネシー・ルイ・ヴィトンの誕生。フロー型のルイ・ヴィトンとストック型のモエ・ヘネシーという異なる財務体質の企業が、それぞれの弱点を補完しあい、バランスのとれた安定成長が期待できる企業グループを企図。
- 1989 年 香港初の店舗をオープン
- 1990 年 ベルナール・アルノーが LVMH 経営会議議長兼社長に就任し、パルファン・

クリスチャン・ディオール、クリスチャン・ラクロワ、セリーヌがブランド・グループ入り。同年、ルイ・ヴィトン・マルティエの社の社長にイヴ・カルセルが就任。創業家のヴィトン家はルイ・ヴィトンの経営を離れる。

- 1992年 中国初の店舗を北京にオープン
- 1997年 アメリカ人デザイナー、マーク・ジェイコブスがルイ・ヴィトン社のアーティスティック・ディレクター就任に伴い、98年からルイ・ヴィトン社としてファッションビジネスへ本格的に参入し、パリ・コレクションへ参加する。
- 1998年 パリのシャンゼリゼに本店移転。「グローバル・ストア」と言われる大型店舗の形態をとり、バッグ・トランクに加え、プレタポルテや靴のコレクションに製品ラインを拡大。同形態の「グローバル・ストア」をロンドン（ニューボンド・ストリート）、大阪（心齋橋）に開設する。
- 2000年 全世界店舗ネットワークの進化と拡大
- 2002年 大規模製造物流システムの構築
- 2003年 日本人デザイナー村上隆とのコラボレーションを開始

第2節 日本におけるルイ・ヴィトンの沿革

1. 1976年当時のルイ・ヴィトン社の状況と日本進出

1976年時点のルイ・ヴィトン社は、完全な家内工業的な規模で、直営店は全世界でパリとニースの二店舗のみ。アメリカ市場では百貨店のサックス・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委託していた（その後、このライセンス契約は完全にキャンセルされている）。日本市場に直接参入する資金力も人的資源もない状態であった。

ルイ・ヴィトン社の本格的な日本市場進出は、それまで輸入代理店・並行輸入業者が日本に製品を少量ずつ持ち込んでいたものを、後に社長になる秦氏を外部コンサルタントとして雇い、そのスタディの結果として1978年に日本支店を立ち上げたところから始まる。日本人の現地スタッフ数名を雇い、フランス本社と連絡のやりとりをする。本国スタッフが常駐で日本に駐在するというだけでなく、日本への製品輸出条件の整備というトライアル的なスタートであったと言えよう。

日本市場への参入にあたり、日本での販売先となる百貨店・小売店と①パリのルイ・ヴィトン社が直接商品を取り引きする「ディストリビューション契約」、②ルイ・ヴィトン日本支店(1978年設立)がブランド・イメージ維持、商標の保護、商品品質に関する問題処理、広告宣伝を行うという「マネジメント・サービス契約」を締結した。当時、先行する欧州ブランドの日本での流通政策は、グッチ方式(専門小売業と代理店契約を締結)、エルメス方式(百貨店を代理店とする)、ロエベ方式(百貨店専門卸と合弁会社を設立)といったものであった。よって、“ものづくりから販売までをコントロールすることであたかも直営のビジネスをしているようにする仕組みをめざす”という方式は初めてルイ・ヴィトン社が導入した。また、ルイ・ヴィトン社にとっても初の海外事業の形態を固めたことになる。

店舗戦略、PR・広告戦略、サービス戦略ふくめ「自らが直接コントロールする」直営方式は画期的なものであったと秦氏は述べている(秦 2006年)。ルイ・ヴィトン社の契約形態は、先行する他のブランドの日本での契約形態よりもブランド側に有利なものであった。本社には他の市場での経験が無いだけに、コンサルタントとして従事した秦氏の功績は大きい。

2. 日本における事業展開経緯

日本市場におけるルイ・ヴィトン社発展の流れは下記のごとくである。

1978年 日本支店設立(社員3名)。百貨店内店舗として6店舗出店。

1981年 支店を株式会社化し、銀座の並木通りに直営店をオープン。前述の契約を変えて直営店方式に移行。

1987年 ルイ・ヴィトン・ジャパン(“LVJ”)の売上高119億円

1990年 同上353億円

1990年代半ば以降は、百貨店での販売も全てルイ・ヴィトンの社員で運営する方式に。

1996年 LVJの売上高600億円

1997年 同上700億円突破。店舗数38、社員438名

1998年 大阪・心斎橋にグローバル・ストアを開設。

1999年 名古屋にグローバル・ストアを開設。

2000年 銀座・松屋に東京初のグローバル・ストアを開設。

- 2002年 表参道にグローバル・ストアを開設。
- 2003年 グループ会社に改組。LVJグループの社員数は1,870名となる。六本木ヒルズに最新形態のグローバル・ストアを開設。
- 2007年 日本が先行する形で「モバイル」コンテンツ向けの情報配信サービス開始し、業界の先駆者的アクションを展開。
- 2008年 ECサイト開設し、ネット販売を開始。
- 2009年 大阪で初の「メンズ専門ショップ」を導入。銀座に更に大型のグローバル・ストア開設を計画していたが、撤回決定。

2009年12月1日現在、ルイ・ヴィトン・ジャパン・カンパニー（ルイ・ヴィトン社の日本現地法人）の従業員数は1,834名、総店舗数は国内58店舗、うち百貨店内46店舗となっている。日本での売上高は、2007年度1,650億円、2008年度1,535億円と推定される。商品別の売上構成では鞆類50%、レザーグッズ35%、ウェア・シューズ類15%と推定される（矢野経済研究所 2009年）。

3. 日本における成功要因

ルイ・ヴィトン社の日本現地法人元社長の秦氏は、日本における成功要因として次のように分析している。

- ①商品の魅力、ルイ・ヴィトンのDNAと日本人の感性の共通性：ルイ・ヴィトンの持つ歴史と伝統、「機能美」追究する美意識と技術、といったものは日本人に好まれる。「丈夫で長持ち」という品質が、成り上がりや悪趣味に思われたい言訳となる。
- ②コミュニケーション戦略：ブランド体験の場としての店舗設計。アンチ・ブランド派への対応を意識して、フランス本社が出してくるファッション性の強い広告とバランスをとりながら、国内で独自の広告展開。
- ③小売価格の厳格な管理：販売ネットワーク、および、直営方式により店舗をブランドが直接管理し、小売価格を維持。バーゲン、アウトレットを行わない。
- ④顧客サービス、アフターサービスの充実：修理の大切さ。高級ブランドは物を売るのではなく、感動を売る、という取り組み。

実際に、これらの要因はどのように事象として見られるのか、検証する。

①商品・品質管理戦略

日本人顧客は品質にこだわるため、パリ本店の品質管理体制の改革を促し、実現した。日本への進出当初は、本国から輸出されてきた製品の検品段階で、様々な製品瑕疵が見つかった。本国の感覚では顧客に対して販売可能と認識されるものも、日本人顧客の非常に厳しく細かい目を知る日本側スタッフからすれば、それらは受け入れられるものではないとして、本国と製品のやりとりを繰り返した。そのプロセスを通じて、本国側も学習し、日本人顧客の目に適う製品提供体制が構築されていった。

また、そもそも本国では、超富裕層のみを顧客セグメントとしていたが、日本の OL 等の若年層に遡及する商品、例えば財布やアクセサリ・小物類のラインを徐々に充実させていった。特に 1997 年にマーク・ジェイコブスをデザイナーに迎え、衣類・靴分野に参入し、「丈夫で長持ちするバッグ」だけでは来店頻度を増やせないが、衣類や靴といった「シーズン物」を展開することにより、顧客の来店頻度を増やすといった戦略も展開するようになっていく。

②広告・コミュニケーション戦略

日本市場へ進出した初期の段階から、日本独自の広告・コミュニケーション路線を本国に承認させている。統一したブランド・イメージを浸透させるという意味では、世界共通の広告フォーマットを各国で使うのが常識的だが、日本では、まずハンドバッグとポストンバッグの爆発的な人気から始まっていたので、ルイ・ヴィトン・ブランドの正しい理解を確立するためには、日本独自の PR・広告活動が必要であると秦氏は判断し、広告予算の約半分を日本で独自に制作する広告に使いたいとフランス本社を説得した。「ストーリーとしての一貫性」「リアル・ブランドにとって、歴史と伝統を繰り返し、いろいろな形で発信していくことが重要」とのポリシーのもと、メッセージ性の高いイメージ広告を多用している。また、日本国内でブランドを批判する声を意識しながら、コミュニケーション戦略をとっている。機能性の遡及と、偽物防止を目的として歴史的背景を繰り返し説明する広告を打った。

欧米では、高級ブランドというのはもともと「持つべき階級」が限定され、米国は所得層ではっきりわかれる。日本ではファッションブルなライフスタイルを追いかける若い女性が顧客として大きな層をなす「ブランドの民主化」が起こり、「いいものを大事に長

く使う」という価値観のもと、顧客の裾野はフランス本国に比べて非常に幅広いものであった。よって、日本側はその点を非常に意識した広告戦略を展開した。

その後、本国での企業規模が拡大すると、世界共通広告を志向するが、日本独自広告、日本の状況と変化に対応するような広告づくり、といったバランスを常に意識している。日本発の広告では、恒久的価値とファッションとのあいだの矛盾を乗り越えるものとなるよう意識した。「変化しない価値」と「変化する時代に適合するファッション性」が共存する矛盾の克服に腐心したと、秦氏は述べている。「変化しない価値」と「変化する時代に適合するファッション性」の共存とは、まさに LVMH グループが方針として掲げている“セレクトティブ・マーケティング”のコンセプトに他ならない。LVMH グループの経営が1990年に変わり、ルイ・ヴィトン社の経営陣も刷新されたことにより、企業としての戦略、特に成長の目線は大きく変わったとみられる。特に、1997年にNYのファッション・デザイナーであるマーク・ジェイコブスを既製服と靴のアーティスティック・ディレクターに任命され、ファッション路線へ参入した時期はひとつの転換点である。日本の既存客の中からルイ・ヴィトン社のファッションブランド化を懸念する声があがったという。日本側は、日本の独自広告として、日本経済新聞に「信頼構築広告」3部作を展開。「ルイ・ヴィトン社はファッションナブルだが、ファッションブランドにはならない」と訴え、その広告は数々の広告賞を受賞するインパクトのあるものであった。

③販売管理・価格戦略

1978年当時日本での価格はパリの販売価格の2.5倍であったが、その後2倍→1.8倍→1.4倍を目標に、内外価格差是正に取り組んできた。仕組みとしては、年に一度為替見直しを行う。「すべてのお客様に同じ価格で販売する」をモットーにセールやディスカウントを一切行わない。アウトレット品やライセンスも全世界で禁止している。

百貨店の提携カードのポイントや優待サービスも対象外としており、他のブランドは必ずしもそうではなかったが、シャネル社、エルメス社なども追随する動きがみられる。

④顧客サービス戦略

当初、製品の修理はパリに製品を送って行っていたが、その後は日本で修理担当者を置き、1993年には、世界に先駆けて、店舗とは別にリペア専門のリペア・サービスセンターを設立した。日本国内でも顧客が直接製品を持ち込み、修理についてやりとりを出来る体

制づくりを作った。同年には「スペシャル・オーダー・サービス」による個別受注生産の受け入れ開始し、既製品よりも割高な製品、追加料金がかかってもカスタマイズした製品を求める顧客への遡及を開始した。

1996年9月に、顧客からのあらゆる問い合わせの窓口として「カスタマーインフォメーションサービス」を開設し、問い合わせ窓口を一元化する。1997年には「サービスの神話化」を目指し、日本において組織横断的な「サービスコミッティー」を設置し、顧客満足度の向上と、店舗数増に伴う店舗スタッフの接客の質の向上を目指す。スローガンは「Noと言わないサービス」というものであった。

2002年に表参道店をオープンさせた際に、顧客に“買い物をエンターテイメントとして楽しんで欲しい”という想いから、コンシェルジュ・サービスを設置し、小売店では初の試みであった。2003年にはそれをビジネスとし、会員制店舗「Celux」を立ち上げる。入会金21万円、年会費2万6250円で、会員限定で特別なルイ・ヴィトン製品およびそれ以外のセレクト品を購入出来るというものであったが、このサービスは2008年3月に閉店している。

4. 日本法人社長

1978年から2006年年までの18年間は、秦郷次郎氏であった。元ピートマーウィック社コンサルタントで、1976年にルイ・ヴィトン本社が海外進出のスタディーを行った際の担当コンサルタントである。それまでの経歴で小売業の経験は無かった。ルイ・ヴィトンというブランドを学習し、本社に対して日本市場での独自の施策展開について、かなり意見を方向を定めたと思われる。ブランドとしてのルイ・ヴィトン日本市場に根付かせるうえで秦氏個人が果たした功績は大きいと思われる。

2006年5月、秦氏に替って元SAP日本法人社長の藤井清孝氏が社長を継投している。藤井氏も前職で小売業の経験はなく、外資系金融機関でのキャリアが長い人物であった。「日本でビジネスを行うには日本を熟知し、なおかつ国際感覚に優れた日本人をトップに据えたい」と本トップのイヴ・カルセル氏は当時発言している。秦氏は日本法人社長退任後、フランスのルイ・ヴィトン・マルティエ社の特別顧問に就任した。結果として藤井氏の在任期間は2007年4月までと1年足らずであった。

2007年4月から藤井氏の後を受けたのはフランス人のエマニュエル・プラット氏である。

幼少時代を日本で過ごし、フランスのバカロレアは日本語で取得したという。1984年からモエ・ヘネシー日本代表を務めており、LVMH グループ内からの後任人事であった。在日年数通算 39 年で、日本語が堪能であり、日本文化にも精通している人物と言われている。

2009 年秋には、プラット氏は代表権のある会長職となり、フレデリック・モレル氏がプレジデント・CEO のタイトルとなっている。モレル氏はロエベ・ジャパン、フェンディ・ジャパンの COO を歴任し、やはり LVMH グループ内での後任人事であった。

日本のビジネスは日本人の秦氏が成功裏に立ち上げ、日本市場への配慮から日本人の社長を選ぶことを試みたが、1 年で交代となっている。もしくは、ルイ・ヴィトン社の日仏双方に日本に関する学習は十分積み上がっており、社長の国籍が日本人であることは必要十分条件ではなくなったのかもしれない。LVMH グループの組織を知っていること、社内ネットワークのインサイダーであることも重要であり、かつ、フランス本社とのマネジメントと十分なコミュニケーションのとれる人物でなければならない。国籍は日本人でなくとも、日本に対するエクスポージャーがあり、文化的理解があれば十分であると考え、むしろフランスの本部経営陣とのパイプを重視した人事展開に切り替わったと言えよう。

第 3 節 ルイ・ヴィトンの国際化プロセスと異文化マネジメント

1. G-L ディレンマ

ルイ・ヴィトン社について、G-L ディレンマおよびその取り組みを論じる際、2 つのフェーズに分けて論じることが適切であると考えられる。1 つは創業一族であるヴィトン家が経営を行っていた 1990 年までの時期、もう 1 つはヴィトン家が経営を離れ、アルノー氏が LVMH グループ CEO となり、グローバル・コングロマリットへの経営拡大を志向した時代である。決定的なグローバル・ローカル・ディレンマが二度見受けられる。一度は、日本進出時、本国が海外ビジネスにまったく理解を持たないフェーズ、二度めは、本国の経営陣が変わり大きく企業戦略が変わって、グローバル戦略と日本市場のローカルな志向にミスマッチが生じたフェーズである。

(1) ヴィトン家による経営の時代：～1990 年

グローバル化圧力はそれ程強くなかったのではないかと思われる。むしろ、国際業務展

開および日本市場に対する経験・知見の欠如を要因とする軋轢だったのではないだろうか。むしろ、日本市場の慣行および文化の違い、日本の消費者の嗜好の違いを、日本法人社長のフィルターを通じて、組織学習を積み重ねた段階と見られる。

(a) クオリティ・コントロールの考え方

秦氏の『私的ブランド論』に次のような記述がある。

創業以来、靴職人としてのクラフツマンシップの誇りにかけ、質の高い製品をつくることに心を砕いてきたルイ・ヴィトンですが、日本で販売するようになってから、更に品質は向上したのではないかと思います。よく見ないとわからないような小さな傷一つでも不良品とみなされる日本市場では、不良品の処理がよく問題となりました。特に、日本でビジネスを立ち上げた最初の10年くらいは、「こんなレベルでは不良品だ」と言っでは、よくパリへ返品していました。しかし、「ファスナーが逆向きについている」といった理由で商品をパリに送って「それなら左利きの人に売ればいいではないか」、「縫い目が曲がっている」と言うと「それは手でやっているからだ。パリだったら、これでも店頭で売れる」と言った具合で、なかなか理解されませんでした。・・・(中略)・・・日本人は神経質すぎると言われたこともありました。・・・(中略)・・・市場や文化の違いに対する理解を求めて、たびたび膨大な量のテレックスを取締役会と株主のメンバー全員に送るという努力を続けていました。・・・(中略)・・・こうした説得と熱意によって、やっとのことで、パリの品質管理体制の改革へとこぎつけることが出来ました。

日本とフランスの「文化」「価値観」の違いから、明らかに日仏の子会社 - 本社間で摩擦が起きていたことがうかがわれる。本国からすれば、グローバル化圧力の支配要因である「合理化 (rationalization)」「標準化(standardization)」「効率性(efficiency)」「規模の経済(economy of scale)」をプッシュしようとしている。しかし、それが、「ブランドのアイデンティティ」である「高品質製品」の遡及阻害要因であるとローカルの圧力を本国側が受け入れた事例である。日本人顧客からの非常に細かい製品要求は、本国からすれば、ローカル化圧力の支配要因である「多様性(diversity)」「独自性(uniqueness)」とみなされたであろうが、ものづくり企業であったルイ・ヴィトン社のクラフトマンシップに良い意味で作用し、結果的にそれが本社の製品品質の安定的向上にもつながったと秦氏は述べている。

では、なぜこの時、本国はローカルの圧力を受け入れたのか。1978年の日本進出時、そもそもフランス本社に日本以外の海外進出の経験が全くなかった。よって、本社には日本市場および海外ビジネスについて、経験知や既成概念が存在せず、自らの成功もしくは失敗に縛られることなく柔軟に対応することが可能だったのではないだろうか。また、無視できないほどに日本の消費者の需要が強かったことも作用しているかもしれない。

(b) PR・広告戦略、クライアント・インターフェイスの考え方

1978年に日本で最初の海外店舗をオープンする際にどのように店舗をデザインするか、価格設定をどのように行っていくのか、宣伝広告をどのように打ち出していくのか等々、フランス本社にとっては文化的にも未知な日本の顧客とのブランド・インターフェイスをどうするのか。フランス本国でもパリとニースの二店舗しかない1976年当時のルイ・ヴィトン本社には、国際マーケティング、異文化マネジメントのノウハウは無かったであろうし、当時、ラグジュアリー・ブランドの中で本格的な国際展開を行っていたところは少なく、白紙からの戦略構築であったに違いない。

店舗設計は、基本的にパリの本店と同じ雰囲気を再現するというコンセプトで当初は行われている。

ルイ・ヴィトン社は1981年頃から宣伝広告を行うようになったが、秦氏は本国と共通の広告ではなく、日本独自の広告を打ち出すことを本国に承認させている。フランスや、日本の後に進出したアメリカでは、顧客によるヴィトンの歴史やブランド認知が進んでおり、そもそも、顧客層が「持つべき階級」に限られていた。しかし、日本では若い女性が主たる購買層で、一過性のファッションで終わることを避けるためにも、ルイ・ヴィトン社のブランド・ストーリーを徹底的に日本市場で浸透させるという戦略をとった。当初の10年間は、日本独自のPR・広告を展開し、ブランドのルーツ、ブランドにまつわる興味深い物語を紹介し続けたという。結果として、1990年代半ばに全世界で行ったイメージ調査の結果、アメリカよりも日本の顧客の方がずっと多く、ルイ・ヴィトン社の歴史や伝統を知っているという統計結果をもたらした。

秦氏は「日本人は文化的に質素と儉約に美德を感じる民族で、高いもの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、成り上がりや悪趣味に思われぬような『丈夫で長持ち』という言い訳が必要だった。」と述べている。秦氏が社長時代、ルイ・ヴィトン・ジャパンは、恥と言い訳の文化の中で気付いた「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、高品質なもの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をとってきたとしている。

日本進出前の本国フランスでは、既にルイ・ヴィトン社の歴史や製品特性を知っている超富裕層の既存顧客に対する、どちらかと言えばリアクティブ（受身的）なマーケティングを行ってきた。プライドの高い老舗高級ブランドが広告宣伝を打つことは恥ずべきこと、という風潮があったという（トーマス）。日本に進出し、日本側で積極的な顧客開拓の取り組みが展開される。そこでターゲットされるセグメントは本国の既存顧客層とはことなる新興中流階級である。日本側から要請される PR・広告戦略は、フランス本国にとっては文化・社会構造の違いからくる「多様性(diversity)」、既存の戦略とは異なる「独自性(uniqueness)」、マーケティングの「創造性(creativity)」といったローカル圧力であったと言えよう。しかし、根幹にある「ブランドのアイデンティティー」にぶれを生じさせないことから、本国も承認したと理解される。

(c) 総括

日本進出直前の 1977 年当時のルイ・ヴィトン社の売上は 1,200 万ドル、純利益は 120 万ドル（トーマス 2009 年）で、財務規模はかなり小規模であった。しかし、日本進出から 2 年以内に、日本での売上は 1,100 万ドルに達し、秦氏のフランス本社でのクレディビリティは高まり、説得力、発言力が増したことであろう。その後、日本での業況拡大はルイ・ヴィトン社の成長に大きく寄与し、1984 年には 1977 年の売上は 12 倍、純益は 18 倍に伸び、本社は株式公開を行い、ニューヨークとパリの証券取引所に上場した。本社と子会社が Win-win の理想的な関係を構築した例と言ってもよいのではないだろうか。

秦氏が日本でのビジネスを拡大させていく過程の中で、日本主導で他にも新たな試みがなされている。秦氏の『私的ブランド論』によると、偽造品対策の一環として、製品カタログ販売（1984 年）の開始も日本が本国に先んじて行っている。

第 2 節第 5 項でも述べたように、フランスと日本ではコミュニケーション・スタイルが、低コンテキスト VS 高コンテキストと違っている。内部志向性と外部志向性にも分かれており、顧客への対応について、考え方の違いがあったであろう。秦氏は、米国で教育を受けた経験はあるが、フランス在住の記録は無かった。よって、複雑なビジネスの内容で、互いに共有するバックグラウンドもそれほどなかったであろう関係が初期の時代は、双方に相当の我慢と忍耐が必要であったことが伺われる。

(2) 新経営陣の時代：1990～

日本進出当初、ルイ・ヴィトン社の経営は創業一族が握っていたが、1990年、ヴィトン家は経営権を失い、LVMHグループの経営は筆頭株主であるベルナール・アルノー（フランス人、当時40歳）、ルイ・ヴィトン社長は外部から招聘されたイヴ・カルセル（フランス人、当時42歳）となる。ルイ・ヴィトン社はここから大きく変わっていくことになる。アルノー氏は「ヨーロッパ人として、私は米国式でやります。」と発言し、資本主義を受け入れたことが無い国（フランス）で、骨の髄まで資本主義者と呼ばれている（トーマス）。

それまでの保守的な製品展開から、ファッション性、話題性の高いブランドとしての打ち出しが始まり、1997年にはNY出身のアメリカ人デザイナー、マーク・ジェイコブスが起用され、パリ・コレクションに参加するに至る。

(a) 変化するフランス本社、変わらない日本でのルイ・ヴィトン社

その一連の展開に対し、日本では古くからのファンから「ルイ・ヴィトンも、とうとうファッションブランドになるのか」と心配される声が寄せられたという。秦氏は、同年、「信頼構築広告」と命名された3部作からなる広告を日本経済新聞に全面広告として掲載した。「ルイ・ヴィトンが時代を越えて生き残る価値を持っているということ」、「ルイ・ヴィトンはファッションナブルであってもファッションブランドにならない」というメッセージを出そうとした（秦 2003年）。この3部作広告は、ルイ・ヴィトン社のサービスに対するこだわりを伝えるもので、数々の広告コンクールで受賞し、それまでルイ・ヴィトン・ブランドをあまり知らなかった人達からも大きな反響を得た。秦氏いわく、日本の状況と（ルイ・ヴィトン社の）変化に対応するような広告作りを常に心がけてきたという。

フランス本社は企業の成長ペースを加速させる経営転換をとり、(1)のフェーズよりも強いグローバル圧力が発生したとみられる。一方で、日本側は、日本の既存顧客の目線に立って「既定路線」を志向し、ブランド「アイデンティティ」の急激な変化を日本市場では打ち出さないという「独自性」を示し、ローカル圧力で対応しているという事象といえるであろう。企業体としてのルイ・ヴィトン社の大きな変化が日本においてソフト・ランディング出来たのは、秦氏の「ローカル」な采配によるものであり、本社も重要な購買層である日本側の声を尊重している。ルイ・ヴィトン本国の社長カルセル氏は「政界戦略を決定する時、日本人がどう考えるかを日本の同僚に聞かずに進めることはない」と発言

している（トーマス 2009）。しかし、本社での拡張政策、ファッションナブル路線は日本市場での打ち出しにも反映されていった。結果的に、マーク・ジェイコブズ登用により、従来の顧客層に加えてさらに若年層を取り込み、市場を広げることに成功したと言われている（トーマス）。2005年7月の調査では、日本人女性（15～59歳）の40パーセントがルイ・ヴィトン・ブランドのバッグを持つまでに日本市場で浸透するに至っている。アルノー＝カルセル体制となったルイ・ヴィトン社の新しい戦略は、ブランド拡張に成功したと言えよう。

広告・マーケティング戦略以外にも、アフターサービスの充実を目的に、リペア・サービス・センター（製品修理）（1993年）の設定は日本でまず試みられ、その後本社ならびに海外でも同様のことがオペレーションでとりいれられている。

カルセル氏は次のように発言している（朝日新聞社ウェブサイト asahi.com（2008年5月19日））

日本は高齢化やユーロ高、流行構造の変化などで厳しい状況にある。しかし、品質と新しさへの要求レベルが世界で最も高いので、我々にとっては新しい試みの実験場。今後も最重要マーケットと位置づけている。

(b) 総括

長沢（2007）は「日本市場や日本におけるビジネスがルイ・ヴィトンに影響を与えている」と述べている。秦氏が日本で立ち上げた価格と流通をコントロールする直営方式や、他には無かった顧客サービス体制が、ルイ・ヴィトン社のグローバル・ビジネスモデルに応用されていることなど、日本と本国のオペレーション両者の間には相互作用が働いていたことが認められる。

トーマスは、ルイ・ヴィトンに限らず、「日本人が高級ブランド事業に与える影響は計り知れない。…中略…日本人が高級ブランドを均質化したと言っていいだろう。この均質化によって、ブランドビジネスはグローバル化を図ることができた」と述べている。

2. 経営志向 : メタナショナル・アプローチ

ルイ・ヴィトン社の成り立ちとしては「Made in France の製品を海外市場に輸出する」という形態であり、輸出型グローバル・ビジネス・モデルである。

しかし、前述のごとく、日本市場におけるオペレーションの展開をみると、日本市場のフィードバックを現地子会社経由で受け、品質管理、マーケティング戦略、顧客サービスをグローバルに調整してきている。

日本での業務拡大のプロセスにおいて、従来の本国の超富裕層顧客の嗜好とはことなる日本の顧客セグメントへの拡張を目的に、製品ラインの調整等も行われている。具体的には、低価格商品ライン（財布等）である。経営陣が 1990 年に変わったところから、若年層向けのマーケティングが更に加速する。若年層向け若返り路線商品（ジーンズ生地のもの等）、イラストレーター村上春樹らのデザインを取り入れた「よりファッション性の高い製品」等がそれにあたる。それらの商品企画は市場のフィードバックを受けながらすべて本社が行っている。

また、日本で学習した直営店方式というビジネスモデルを他の新興市場へ進出する際にも活用させている。

「多国籍企業のめざすべき目標は、多様なバックグラウンドをもつ人々がともに働くことを通して、情報が十分に共有化され、ビジネスを発展させるための知恵が発揮されなければならない」と LVMH グループ CEO のアルノー氏は述べている（会社ホームページ）。現在のアルノー体制の LVMH グループは、少なくとも理念的には、メタナショナル・アプローチを標榜し、そのための組織体制・インフラを具備してきているのではないだろうか。

メタナショナル・アプローチの基本的概念に則して、ルイ・ヴィトン論を論じてみる。

① 自国至上主義からの脱却：日本進出当初は、フランス本社の価値観は日本の消費者のそれとは合致していなかったが、その後の学習で、日本の消費者の価値観の理解が進んだと言えよう。ラグジュアリー・ブランドであるルイ・ヴィトンの場合には、「Made in France」の製品であることが価値の源泉であるため、生産拠点を他国に求めることは選択肢とは成りにくい。しかし、1997 年以降、アメリカ人デザイナーや日本人アーティストらを登用し、既存顧客への新味の提供（無論、リスクが伴うが）、および新顧客セグメント開拓に取り組んでいるといえよう。

② 既存の力関係からの脱却：日本市場での業務展開は、1970 年代にまだ経済大国ではなかった日本に目を向け、そうした辺境の地からも予想もしないイノベーションを生じさせた典型である。今後について、中国、インド等の新興市場へも同様にフォーカスを当てていくことは予想される。実際、2008 年以降、新たな成長エンジンとして中国市場を重要視している旨を会社は発表しており、上海でのグローバル・ストアの出店、モンゴ

ル進出など、積極的な取り組みを示している。

③ 現地適応はあくまでも現地のためであるといった既成概念からの脱却 : 日本市場での取り組みは、まさに特殊な国の特殊な市場のために苦労して適応した経験であるが、ルイ・ヴィトンの場合、その学習をその他の国における業務展開に活用している。

では、メタナショナル・アプローチの展開のために必要であると言われる次の組織能力について、ルイ・ヴィトンは具備しているだろうか。

(1) Sensing (新たなナレッジを感知する) : ラグジュアリー・ブランド企業の中で最も早く日本市場への本格的な進出を果たしている。中国市場への進出も他ブランドに比して早い。

①prospecting capabilities (新たな技術や市場を余地する能力) : ブランド拡張に積極的であり、アメリカ人のデザイナー登用という既存の概念を打ち破った手段で服飾分野に参入した。

②accessing capabilities (新たな技術や市場に関するナレッジ (含む人) を入手する能力) : 既存の概念を打破して、フランス人以外のデザイナーを積極的に登用。単なる“ファッション”にとどまらず、アート性を打ち出し、消費者により価値を感じさせるという手法を打ち出す。

この“Sensing”は、まさに現在ルイ・ヴィトンが打ち出している“セレクトティブ・マーケティング”によって、意識されている点ではないだろうか。守るべきブランド・エクイティは高く意識しているが、新たな分野への進出には果敢に挑む企業姿勢が伺える。

(2) Mobilizing (確保したナレッジを流動化する) : 日本市場進出の際に確立された直営店方式を他国への進出にも応用を試みる。

①moving capabilities (入手したナレッジを本国あるいは第三国に移転する能力) : 日本進出後、同様の方式で、米国、香港、韓国市場へ進出している。

②melding capabilities (新たなナレッジをイノベーションに向けて融合する能力) : 日本では携帯電話の端末化が著しく進んだことを受け、ラグジュアリー・ブランドとしては日本で初めて携帯電話への情報提供サービスに取り組む。

(3) Operationalizing (ナレッジを活用しイノベーションを行う) : パリで本店を移転した際に、グローバル・ストア形式という、ヨーロッパでは類を見ない大型かつ豪華な旗艦店舗とした。日本市場でリペア・サービス・センターを立ち上げ、スペシャル・オーダー・サービスを開始、顧客サービスを充実させる体制を構築している。同じく日本にて、世界

のテストケースとして EC（インターネット通信販売）に取り組んだ。

①relaying capabilities（新たに創造されたナレッジを日常のオペレーションに変換する能力）：世界主要市場にて、他のブランドに先駆けてグローバル・ストア形式での出店を展開した。日本でまず立ち上げられたリペア・サービス・センターは他の国でも展開されるようになっている。

②leveraging capabilities（新たに創出されたイノベーションを活用する能力）：日本でテストされたラグジュアリー・ブランド初の EC をフランス、ドイツ、イギリス、米国等でも開始する。

上記に加え、ルイ・ヴィトン社は人材面でも“モビリティ”プログラムと称し、LVMH グループ内のブランド間、異なる国の間で人材を流動化させ、人材育成のみならず、グループ内シナジーを高め、ノウハウの流動化に組織的に進めている。

現在のルイ・ヴィトン社は、創業一族が経営を離れ、『経営』を生業とするフランス人が 20 年に亘って社長職にある。また、その上部組織である LVMH グループもまた、『経営』に特化した人物が共に全体の舵取りを行っている。ルイ・ヴィトン社は、同ブランド内だけでなく、LVMH グループ内の他事業、他ブランドとも連携し、シナジーを出していくことを標榜され、実際、様々な LVMH グループ内の他ブランドとのコラボレーションが展開されている。

LVMH グループは、企業価値の創造に非常に熱心であり、成長志向、拡大志向も強く、株主や資本市場を意識した、アメリカ式資本主義にも近い経営志向が見られる。持続的な高い成長を求め、かつ、高い経済合理性に支配されている印象を受けた。ラグジュアリー・ブランドの競合環境は非常に厳しい。そういった中で、グローバル市場でのマルチ・ブランド経営は、市場環境・トレンドを読み違えることなく、タイムリーに市場対応していくスピード感が必要である。LVMH グループはブランドの価値を守りつつも、新規ビジネス、新規市場といった成長エンジンの発掘にどん欲な印象を受けた。同社の HP 上では、「その組織はフラット（階層が少ない）で権限移譲が極めて進んでいることを特徴としており、常に市場の変化に敏感に対応していくための組織作りに努力しており、重要な意思決定は迅速に行なわれ、実行に移される。LVMH グループは、世界各国で事業を展開しており、そのスタッフも様々な国籍のプロフェッショナルによって構成されている。しかし、LVMH は多国籍企業の真価は単に地理的広がりや通信ネットワークの規模によって決定されるものではないと考えており、多国籍企業の目指す

べき目標は多様なバックグラウンドをもつ人々が共に働くことを通して、情報が十分に共有化されビジネスを発展させるための知恵が発揮されなければならないということである」とうたっている。同社は、自国主義にとらわれることなく、企業の成長の源を追究するという姿勢で、メタナショナル・アプローチをイメージさせる経営形態を示唆しているように見受けられる。

第5章 事例研究対象企業2 エルメス社

第1節 企業沿革

1837年、エルメス社は家族経営の馬具工房としてパリで創業し、王室御用達の高級店として発展を遂げる。その後、自動車の普及による馬具需要の衰退および社会構造変化を予想し、事業の多角化を志向する。その戦略が功を奏し、企業としても存続し、現在では最高級ブランドとして幅広いファッション製品（バッグ、シューズ、男女洋服、アクセサリー（スカーフ、手袋等）、宝飾品、時計、香水）や食器・銀器などを製造販売している。

現在、エルメス社のハンドバッグは、数多ある高級ブランド・バッグの中でも最高峰と認識されている。最高品質の材料を用いて職人が手縫いで作業し、価格が非常に高いにもかかわらず、注文しても入手するまでに何年も待たなくてはならない。希少性の神話(山田 2006 年)、オーバークオリティとも言える品質と価格の高さ、クラフトマンシップ、変わらなさ、などがエルメス社を特別なラグジュアリー・ブランドにしている要因である。エルメス社のバッグは高級ファッション産業で最後の残った“真の一流品”だと多くの人は考えている（トーマス）。

1. 企業風土

エルメス社は、もともとメゾン志向が高いブランドであると言われている(長沢 2006 年)。1993年に株式公開を行い、パリ証券取引所上場した。しかし、その後も親族が株式の80%を保有しており、先代の5代目デュマ社長まで、エルメス家の人間が社長を務め、同族経営の色彩が非常に濃い。運転資金はすべて内部調達でまかない、社長のデュマ氏自らが「クリエイティブ・ディレクター」として商品全体を統括し、「デュマの個人商店」とも揶揄されるほどであった(戸矢 2004)。

「高いブランド・イメージ」を維持するためにどんな手を打っているのか、との質問に対し、デュマ前社長は

「開発、生産、販売を一貫してパリ本社が管理することに尽きる」と述べており(1987年10月9日日経産業新聞)、製品に関する権限は本社に集中している経営体制のようである。

2005年10月24日に東京で行われた世界経営者会議にて、パトリック・トマ共同CEO

(当時、現在第6代社長)は次のようにコメントしている(抜粋)(出所:日経ネット)

「エルメスは職人の手による会社。本当の『富』は文化と多様性にある。…(中略)…(当社は)品質と時間、人を大切にしている。人が事業の中心だ。…(中略)…消費財の企業はどのブランドでも独自のセールスポイントを作る。エルメスはエルメスが出す物、価値観で一つの世界を形作る。品質と同時に『らしさ』がある。」

「1番重要なのは特別なクラフトマンシップ。職人1人ひとりが手作りでものを作っている。職人はエルメスに所属しているが、かつての職人精神で作っている。…(中略)…我々のノウハウを守ること。特別のやり方は自分たちのノウハウから生まれたものでなければならぬ」

「一般的に言う企業価値は利益をあげること。これは大きな技術は必要ないと思う。問題は時間にある。一つの企業に成果があがったから翌年評価する、というのではなく時間をかけて評価することだ。5年、10年先の成果を我々は必要としている。業績といった場合に単に財政的な業績のことを言うのではない。文化的、品質の面での業績ということを知りたい。従業員を教育し意識を高めない限り、従業員が幸せでない限り企業は伸びない」

「社会の豊かさは色々なものが息づいているということにある。…(中略)…エルメスのデザイナーが1カ月間、日本の職人の下に研修に来たことがある。これはエルメスの文化を豊かにしてくれた。こうした多様性に企業の哲学によって道筋をつける必要はある。ただし、それぞれの個性が企業哲学を共有することで個性が生きる」

また、デュマ前社長は次のように発言している(トーマス)；

「成功することを恐れ、成長しないことを恐れ、または、あまりに成長しすぎて始末に負えなくなることを恐れる。」

これらの発言から読み取れるエルメス社の特徴として次のことがあげられる。

- ① クラフトマンシップへの哲学的とも云えるこだわり。(職人、製造現場重視)
- ② 多様性、異文化を尊重する風土。同時に“エルメスらしさ”へのこだわりも強い。
- ③ 家族企業的雰囲気のある企業(人を大切にする。従業員の就労満足度への配慮)
- ④ 経営の視点は長期的。急速な規模拡大・成長に価値を見出していない
- ⑤ 強い企業文化を有している

エルメス社は、成長のための努力を惜しまないが、非常に“保守的”である、というメッセージを外部に送っているように見える。公開企業で規定の財務データの開示等行われているものの、それ以外の自社データの開示はなく、「ミステリアスな部分が多い」（戸矢）「神秘のヴェールに包まれたブランド」（山田）と言われ、同族経営的な色彩が濃いことをうかがわせる。

2. 財務・経営戦略

2008年12月期のエルメス社の連結総売上額は17.7億ユーロ（約2,688億円、2008年平均換算レート1ユーロ＝152.29円適用）（前年同期比8.6%増）、同年の営業利益は4.5億ユーロ（約685億円）（対前年比8.2%増）である。LVMHに同じく2008年9月のリーマン・ショックにもかかわらず、会社全体としては前年比増収増益を達成している。

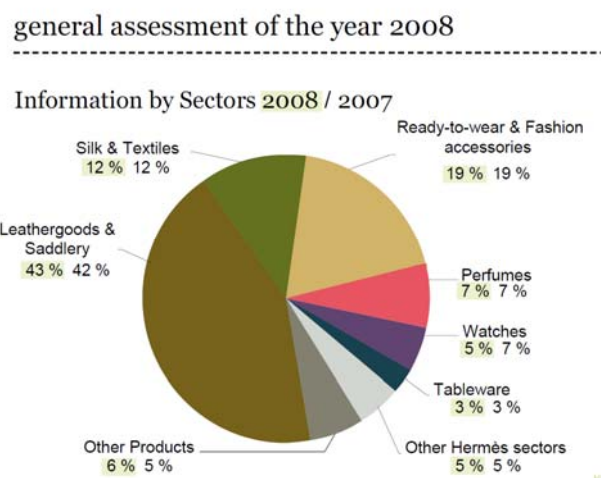
売上の47%はバッグなどの皮革製品が占めているが、衣類19%、スカーフ等シルク製品12%、香水7%等、と売上分散も働いている（図5-1）。また、地域的分散を意識した経営を行っている会社は述べている（会社HP）。2008年は中国、アメリカでの業績が伸びており、唯一日本だけが2007年に比べて売上減となっている（図5-2）。

日本、米国の景気不透明感から2009年以降も両市場については難しい状況となるだろうと予想しつつも、エルメス社のクラフツマンシップ、従来のデザイン路線は踏襲し、健全な財務状況、価値ある職人技、安定した同族株主保有を背景に従来通りのSteady Visionに則って経営をしていく、と述べている（会社HP）

株式市場のアナリストの評価としては、グローバル・ラグジュアリー・ブランド中、日本市場への依存度（売上の20%超）がエルメス社は最も高く、日本のラグジュアリー市場の先行き不透明感から大きなリスク要因と指摘されている（UBS Global Equity Research）

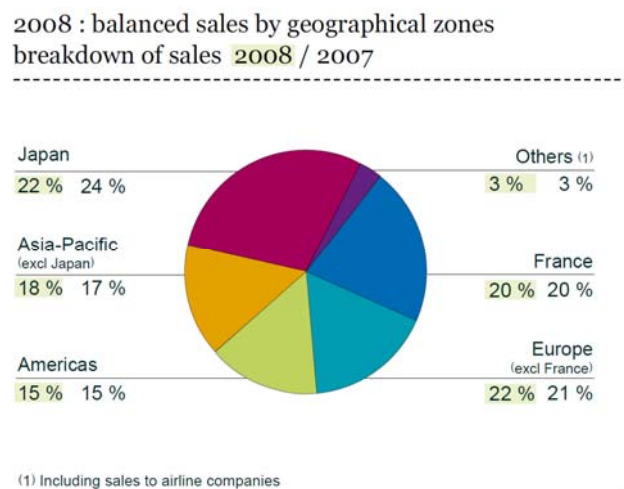
1980年第～1990年代には、自社がシャツ、帽子、靴、クリスタル（食器）を発注していた会社を次々と買収したが、比較的小規模の家内工業企業が買収対象となっている。現在エルメス社の女性用プレタポルテのデザイナーを務めるジャン・ポール・ゴルティエの会社に対して資本参加し、2008年末時点でエルメス社は45%を所有している。

図 5-1 2008、2007 年度の製品部門別売上比率



出所：会社ホームページ

図 5-2 2008、2007 年度の地域別売上高比率



出所：会社ホームページ

3. マーケティング戦略

エルメス社では「マーケティング」の部署が無く、そもそもその概念がない（長沢 2006 年）とされている。実際、他のブランドに比較し、広告費比率が非常に低い（UBS Equiry

Research)。「自分たちはマーケティングを行っていない。エルメスは職人の手仕事によって最高級の品物を作っているだけ」という姿勢を強調し、ファッション性を少なくとも会社側の言いぶりとしては否定している。しかし、2006年現在、パリだけで16人のプレス対応者がいるという（トーマス）。

マルタン・マルジェラ（ベルギー人）、その後ジャン＝ポール・ゴルチエ（フランス人）と異質なデザイナーを起用してプレタポルテ部門に参入を果たしたが、「ファッションブルな顔」するそぶりさえ見せない（トーマス）。たえず、最新流行を行くモードのシーズン性に対して俄然と距離を保つのがエルメスの姿勢であると、会社は述べている。

「クリエイティビティーは永遠だが、ファッションの命は短い」「エルメスは、百六十年にわたって先端であるように努めてきたが、六か月毎に変わるようなファッションの中に見を置くことはしない」とプレタポルテ参入した後にデュマ前社長は語っている（日経流通新聞 1999年1月21日）

1987年以降、世界共通の年間テーマを設定し、「シーズン限定品」をつくりだし、マニアのコレクション欲をそそる巧みなマーケティングを展開している。

最近の年間テーマは次のようなものがある：『眩惑のインド（2008年）』『ダンス（2007年）』『パリの空気（2006年）』『大河（2005年）』『ファンタジー（2004年）』。ちなみに、1991年の『遠い国のエルメス』では日本がイメージ国であった。

エルメスは、他のブランド企業と異なり、マーケティングに力点をおかず、とにかく変わらない価値を持つ高品質の製品を提供する会社である、と市場にメッセージを送り続けている。確かに、その製品は非常に高品質であり、かつ、高いブランド・バリューを保ち続けているが、会社としては非常にマーケティング巧者であり、製品も徐々にではあるが変化してきているのも事実である。定番製品を時代のニーズに適応させるということをエルメスは行っている。例として日本人顧客を中心とした小型化ニーズに合わせ、バッグ類のサイズ展開を変化させている。

1998年、2000年に布製のトートバッグをエルメスは発売した。布のバッグとしては他者比、高めの価格設定だが、エルメスの皮革のバッグと比べると何十分の一の値段であることから、人気を博し、新しい顧客層（若年層）にブランドを知ってもらうことには大きく寄与したであろう。が、その後中止になっている。あまりに価格差が大きすぎて、布のバッグで入門した消費者が皮革製品に行きつかないことをエルメスが学習したのではないかと推測する。

エルメスは皮革製品の流通量を制限することに固執しており（トーマス）、ハンドクラフトによる少量生産は譲ることのできないスタイル（山田）としている。完璧な品質を守るためとデュマ前社長は述べているが、製品希少性を担保し、需給バランスを常にタイトにするための施策ではないだろうか。バーキンやケリーといった人気の高いバッグは、2～3年分のウエイティング・リストがあり、生産力を増強すれば、供給可能なはずである。しかし、希少性故に価格下落リスクはなく、エルメスの皮革製品の利益率は、上場しているグローバル・ラグジュアリー・ブランド中最も高い（UBS社2009年11月リサーチレポート）。薄利多売の真逆をいくマーケティング戦略といえよう。

4. 人事・組織戦略

会社は「グローバル・マルチ・ローカル主義」を標榜している。「現地のことは現地が一番よく理解できる」という信念に基づき、各国に現地法人を設立し、現地国籍の社長を登用している（戸矢）。日本でもそうだが、アメリカ、他のアジア諸国でも現地人を社長に登用する人事を行っている。本社の方針をそれぞれの地域のコンテクストに即した形で効果的に実施すればいい、という考え方である。

2008年末時点での総従業員数は7,894名。地域毎の分布は、フランス63%、フランス以外の欧州10%、日本9%（約700名）、日本以外のアジア11%、アメリカ7%となっている（会社HP）

社員のトレーニングプログラムには力を入れており、特に職人のトレーニングについては、技術だけではなく、アーティストとしてのインスピレーションを刺激するべく、外国での研修旅行等が行われる。

社内のキャリア・モビリティに力を入れており、社員やポストに欠員が出た場合、すぐに外部から採用するのではなく、まず社内で異動希望を募り、部署や国を超えた異動でも双方が合意すれば実現可能としている。

また、年に一度、世界中のマネジャー約200名が一同に会して親交を深め、情報交換し、社内ネットワークの構築のために機会を設定している（会社2008年度年次報告書）

5. エルメス社の沿革

- 1837年 パリに馬具商として開業
- 1867年 パリ万博にて銀メダルを獲得、以降、ナポレオン3世、ロシア皇帝を顧客として発展。3代目の経営者エミール・モーリス・エルメスは、自動車時代の到来を予想し、商品の多角化を進める。
- 1892年 鞍入れ用鞆「オータクロア」販売開始
- 1903年 札入れ、婦人用財布、カバン販売開始
- 1920年 ジッパー付レザージャケット販売開始
- 1927年 エルメス社時計第一号販売開始
- エミールは、コートダジュール、カンヌといったリゾート地をはじめとしてフランス国内に支店を開設し、アメリカ進出計画を具体化させていくが、1929年の世界恐慌、その後の第二次世界大戦で、経営環境の厳しい時期
- 1930年代に米国市場への参入を試みる（百貨店ニーマン・マーカスにて商品販売開始）が撤退。
- 1935年 ケリーバッグの原型「サック・ア・クロア」誕生
- 1936年 香水製造開始
- 1937年 スカーフ製造開始
- 1949年 シルクツイルのネクタイ販売開始
- 1951年 第4代社長 ロベール・デュマ・エルメス就任
- 1958年 サック・ア・クロアをケリーバッグに改名
- 1960年代、他のブランドがラインセンス濫発。しかし、エルメス社は一切ライセンス生産を行わなかった。この頃、米国市場へ再参入。百貨店ニーマン・マーカスにてネクタイの販売開始。
- 1970年代 フランス以外の欧州国、米国、日本へ出店するも、当初の売れ行きは不振
- 1978年 同年第5代社長にジャン・ルイ・デュマ・エルメスが就任。カジュアルなショルダー・バッグ「エヴリン」誕生
- 1979年 世界的なエルメス社の広告キャンペーンが行われる（ジーンズを着た若者がエルメスのスカーフを身につけている。年配者のブランド・イメージの払しょくが目的）。
- 1984年 テーブルウェアの誕生、「オータクロア」をバーキンに改名。
- 1986年 アメリカでエルメス人気起きる。米国での売上が前年比倍増

- 1993年 株式会社公開。パリ証券取引所上場
- 1997年 ベルギー人デザイナーのマルタン・マルジェラを婦人服デザイナーに起用
- 1998年 カジュアルなコットンキャンバス・バッグ「フルトゥ」誕生
- 2000年 キャンバス・バッグ「エールライン」誕生
- 2004年 フランス人デザイナーのジャン・ポール・ゴルティエを新たに婦人服部門のデザイナーに起用。エルメス社は、ジャン・ポール・ゴルティエ社の35%保有株主となる（2008年増資し45%保有に）
- 2006年 第6代社長にパトリック・トマ就任。
- 2008年 ウェブ・サイト、EC開始。

2006年に社長に就任したパトリック・トマ社長は、初めてエルメス家出身者ではない人物の社長就任となる。トマ氏は1989年にエルメス社に入社し、一度退社し、他社で勤務するが、その後再入社し2005年から前社長と共同CEO体制で経営にかかわっていた。前任のパトリック・デュマ社長は、アーティスティック・ディレクターとして商品のデザインを承認する権限をもっていたが、今回の社長交代に伴い、アーティスティック・ディレクターにはエルメス家からピエール・アレクシス・デュマが就任し、彼も経営委員会入りしている。

第2節 日本におけるエルメスの沿革

1. 日本における事業展開経緯

- 1964年 西武百貨店と代理店契約。その後、サンモトヤマとも販売代理契約を結ぶ。
- 1970年 大阪万博で、「ブティック・ド・パリ」。シャネル、CDらとともに小物類を中心に一同に会し好評を博す
- 1979年 東京丸の内に日本初の直営店オープン。
- 1983年 西武百貨店と合弁で日本法人「エルメスジャポン」設立。
- 1987年 日本法人設立後、売上は4倍に。
- 1993年 エルメス・ジャポンの出資比率変更（エルメス：西武 = 9：1）、その後、エルメスの100%子会社に移行。

2001年 銀座に旗艦店「メゾン・エルメス」オープン。パリ以外で初めてのエルメス社常設ミュージアムを併設。

エルメス社が日本市場にアクセスしたのは1964年であり、他のブランドに比べても早かったと思われる。しかし、その当時代理店契約をした西武側もエルメス社のブランドについて理解が無く、売上は全く伸びない日々であったという。月に数点しか売れず、ショップの販売担当者は、エルメスはスカーフメーカーだと思い、皮革本命とは全く理解されていなかった状態だった（戸矢）。先だって進出したアメリカ市場でも同様の状況であったようだ。当時の第4代社長は、製品の品質には非常にこだわりがあったが、マーケティングや、海外進出については熱心ではなかったと言われている（トーマス）。

1978年に第5代社長に代替わりすると、方向は一転する。デュマ社長は、ブランドの若返りを志向し、広告キャンペーンを展開し、エルメス製品群の中で比較的価格に低い（かつ量産可能な）スカーフを新しい顧客層へ遡及し、市場開拓に乗り出した。日本市場の重要性が増すや、デュマ社長は何度も来日してメディアに登場して自らが宣伝塔となる。年末の日本の顧客向けイベントにも来日して挨拶に登場し、優良顧客との接点を持つことも行っていた。

「ケリー」バッグのネーミングのストーリーが日本の消費者に浸透し「ロイヤル・ブランド」の高貴なイメージと「クラフツマンシップ」、原則注文販売という「稀少性」の組み合わせが日本人消費者を魅了した。「ケリー」はフォーマル感の強いバッグだったが、その後、よりカジュアルな「バーキン」バッグの誕生で、“エルメスを持ちたい”という年齢層が下がり、購買層が広がって、より人気を博した。

デュマ前社長は日本での成功について、職人気質の伝統を強調するとともに、「日本固有の独自性や文化を尊重しながらエルメスの『顔』を伝えてきたことが大きい」（「財界」1998年1月20日号）と語っている。

日本での売上高は2007年に620億円とピークをつけ、2008年は600億円と推定される。売上の40%をバッグ・革小物が占め、洋服18%、スカーフ・ネクタイが8%となっている（矢野経済研究所 2009年）。日本市場におけるインポート・ブランドの売上高では、エルメス社は長らくルイ・ヴィトンに次いで2位のポジションにあったが、2006年にコーチ（米国）に抜かれ3位となっている。

2008年末現在で日本の出店数は42店舗である。1994年には55店舗あったものを統廃

合している。今後の新規出店の予定はなく、あくまでも「高質化」路線を踏襲し、既存店のリニューアル・リロケーションに投資していく方針としている（矢野経済研究所）。

2. 商品開発

基本的に、全てパリの本社のアートディレクターの承認のもとで商品開発され、フランスで製造されている。

だが、エルメス社は、日本のモチーフを取り入れたデザインを数多く発表している。例をあげると、日本の直営店をオープンした際には、「サムライ」（灰皿）「キョート」「コウベ」（アクセサリー）を打ち出した。1986年には「スモウバッグ」、日本の旧1万円札にサイズを合わせた財布「オーサカ」を発売している。

1991年には世界共通年間テーマを「遠い国でのエルメス」とし、日本が取り上げられた。先立って、1990年にはデザイナーら33名が来日し、京都や輪島で研修を行う。93年にも再度、デザイナー研修を日本でおこなっている。

人気バッグ「バーキン」「ケリー」についても日本対応がなされている。バーキンは、発売当初は大きさが幅40cmのみであったが、小柄な日本人のニーズに応え、35cm、30cm、25cmと相次いで小型のものが加わり、小型な物の方が日本では人気が高く入手困難となっている。大きなサイズを購入していた顧客に2個目、3個目といった追加購入を促すことに寄与している。

3. マーケティング

マーケティングの部署が無いというのがエルメス社の公式声明である。また、本社に同じく、費用をかけた広告には消極的な姿勢で、たとえば1998年の日本の主要女性誌を対象とした調査ではシャネル社の1割に留まっている（戸矢）。しかし、下記の事例にあるように、戦略的なマーケティングが展開されている。

- 1985年のスカーフ・プロモーション時には、三大紙とタイアップ企画を行い、当時売上を大幅に伸ばす。
- メディアに対し本国幹部（デュマ前社長）が頻りに日本の経済紙に露出。特に、銀座旗艦店オープン前後のタイミングであった。日本を新たな戦略的重要拠点と称し

(1993年)、デュマ前社長も何度も来日をしていたようである。新しいトマ社長も2005年には日本経済新聞社主催の世界経営者会議に参画している。広告費は使っていないのかも知れないが、本社のトップを巻き込んだPRが日本でも積極的に展開されている。日本法人社長のメディアへの露出は、フランス本社のトップに比べて限定的である。特に、現在の有賀社長は就任から日が浅いこともあってか、ほとんど見当たらない。

- 限定商品の話題づくりが上手い。一例として、1997年の「ビニール製ケリー・バッグ」がある。当該商品の限定発売時、名古屋では400人の女性が徹夜で並んだという。また、JR名古屋タカシマヤ開業の際には、「ナゴヤ」という名の手袋を販売し地元で話題になる。
- 2009年10月には、小学館の女性誌4誌（CanCam, AnneCan, Oggi, Domani）とコラボレーション企画として、エルメスのスカーフ限定モデルを販売している。さらに主要携帯電話キャリアのコンテンツを製作し、店舗店頭でのみダウンロード可能という企画を行っている。現在の日本の消費者動向に鑑み、若年層に対して、価格的に手の届くスカーフの遡及、およびルイ・ヴィトンが先行した携帯サイトのキャッチアップを狙ったものと思われる。

カスタマー・インターフェイスについては、「エスプリ」や「カルチャー」「アート」を重視するデュマ前社長の方針に基づき、展覧会やチャリティなど、地域に密着した活動を行うことで話題性を保ち、商品販売に結び付けている（戸矢）。海外子会社は、本社の方針を地域に則した形で効果的に実施する。実際、年に1~2回、店舗や別な場所で顧客向けイベントが開催される。

エルメスは、ソルドと呼ばれるセールを年に2度行う。しかし、これは一般的なセールと違い、1つ前のシーズンまでの商品が特定の場所で極短い期間（1~2日）だけ値下げ販売が行われる。例えば日本であれば、そのソルドの招待状を送られた顧客のみが参加できる仕組みとなっている。よって、現在のシーズンのものをシーズン中にディスカウントでは購入出来ないようになっている。

アウトレットへの製品提供は行わない。ライセンスも一切行っていない。百貨店のポイント・カードや優待割引の対象外である。

4. 日本法人社長

日本法人の初代社長は加藤三樹雄氏。1998年より齋藤峰明氏（ソルボンヌ大学卒、パリ三越勤務、1992年エルメス・ジャポン入社）、2008年より有賀昌男氏（武蔵大学卒、伊勢丹）となった。齋藤氏は、2008年エルメス・ジャポンの会長となり、エルメスフランス本社でMarketing担当のDeputy Managing Directorに就任、本社の経営委員会メンバーに加わり、日本人としては初めてのことである。第6代社長トマ氏は次のように述べている。

「ここ最近、日本では質の高さを求める傾向が高まった。これは、歓迎すべきこと。なぜなら、エルメスは今後、これまでよりもさらに上の「超高級」を目指しているからだ。ラグジュアリー・ブランドは今、ピラミットの頂点と底辺に分かれつつある。今後生き残るのは、頂点のブランドだけ。最高の素材と老舗（しにせ）のノウハウに創造性を加算していく従来の方法に、より磨きをかけたい。日本法人の元社長、齋藤峰明をパリ本社の幹部に任命したのも、日本での業績を元に、高級品のイメージをさらに発展させるための人事だ。」（朝日新聞社 asahi.com 2008年5月19日）

第3節 エルメスの国際化プロセスと異文化マネジメント

1. G-L ディレンマ

<事例1>

エルメス社が海外に進出した初期の段階では、日米の百貨店と販売代理店契約を結んで製品供給を行っていたという形式である（例外としてロンドンには1959年の時点で直営店は存在）。その段階では、ローカル市場に対する考察というのは存在せず、マーケティングの戦略は存在していなかったように見受けられる。代理店側も複数取り扱っているブランドの1つとしてしかエルメス社を見ておらず、ブランド・ストーリーを顧客に伝えるような販売を展開出来ていなかった模様だ。この段階では、グローバル圧力だけが一方通行であり、ローカルのフィードバックを受けていない国際化プロセスの初期段階といえる。

1978年に第5代デュマ社長となってから、本格的な海外進出モードとなり、ブランドの

哲学、歴史を創業一族の一員として伝えることに取り組んだのであろうと想像する。この段階になると、会社の伝えるメッセージが、文化志向等のローカルのコンテキストとの相性、最終消費者にどう伝わり、受け入れられるのかといった配慮が必要になるであろう。ハリウッドの元映画スターあり、その後ロイヤルファミリーとなったグレース・ケリーをアイコンにしたケリー・バッグの命名ストーリー(1958年成立)は、日本でも幅広い世代に好感をもって受け入れられたであろう。また、「高級ブランドを持つのは富の誇示」という消費者の価値欲求を満たすのにぴったりな打ち出しとなったと言えよう。

<事例2>1978年、新任のデュマ社長が新しい広告戦略を打ち出し、スカーフを若い世代へ遡及することを試みるという「スカーフを用いたブランド・イメージ若返りキャンペーン」を行った。その際に日本で2つのことが起きている。①1979年当時、日本の顧客からエルメスのスカーフの色だしが日本人の肌向きではない、という声があった。それに応えるように、エルメスはデザイナーを4回も日本に送り染色を勉強させ、その後の製品に反映させた。②設立(1983年)間もないエルメス日本法人は、スカーフの結び方の講習会や小冊子配布を行い、絶大な効果を発揮した。

この広告キャンペーンは、世界的に行われたようであり、アメリカ市場を意識しているものだという印象を受けた(若いジーン姿の女性がスカーフをターバンのように巻いているという図柄)。当時日本の服飾文化、ライフスタイルの中で、シルク・スカーフは果たして一般的だったのだろうか。「スカーフ」という商材を日本市場でプッシュしなくてはならなかったのは、本国からのグローバル化圧力に他ならない。「規模の経済」「標準化」の論理である。一方で、日本人に似合う柄や色味を提供するため、日本人に対する商品のマッチングに本国は取り組んでいる。また日本側では、後年、日本人のファッションにエルメスのスカーフがどのようにマッチング可能かという結び方の講習会や小冊子を配る独自のマーケティング、消費者の啓蒙が必要と考えた。これらはローカル化圧力であり「アイデンティティ」「多様性」「独自性」「創造性」の論理である。

本国が、①デザイナーを日本に送り、「効率性」「標準化」を多少犠牲にしても製品対応を行ったこと、②日本独自のマーケティングを認めたこと、の2点が、このG-Lディレンマを成功体験に転じさせた要因ではないだろうか。特に日本法人が行った②のオペレーションは、その後、本国や他の国の支店でもとりいれられている。デュマ社長は、グローバル化のなかでの世界的な文化の画一化に反するように、各地の文化の個性を重視する旨語

っており、様々な国籍や居住地のスカーフ・デザイナーを登用しているという（戸矢）。

<事例3>エルメス社は、フランス本国で商品開発を一元管理していると前社長のデュマ氏は言及していた。日本でも人気の高いケリーやバーキンだが、もともと日本人の標準的な女性には大きく重量的にも重たい製品だった。エルメス社は、横幅 40cm→35cm→30cm→25cm とバーキンやケリーの小型版を徐々にローンチした。本事例に限らず、前節でも述べたように、日本人消費者向けの商品開発の展開には目を見張るものがある。マーケティングの部署が存在していない、と会社側は表向きの見解を出しているが、売上の大きな割合を占める日本人の志向を研究し、マーケティングに熱心に取り組んでいるといえよう。G-L ディレンマにおけるグローバル化圧力の「標準化」「規模の経済」「合理化」「効率性」といった論理を乗り越えて日本向けの需要に対応している例が多くみられる。これらは決して日本限定ではなく、多くは全世界で製品変更がローンチされていると認識される（一部の限定品を除く）。製品単価が高いためか、または、自社で職人を多く抱えているためか、エルメス社の少量多品種生産への組織対応能力は高く、それがローカル化圧力に柔軟に対応出来ている要因の一つではないだろうか。

2. 国際経営の志向

エルメス社がメタナショナル・アプローチに即した経営志向であるのか、検証する。

① 自国至上主義からの脱却 : ブランド価値の源泉として、フランスのエスプリ、文化、それを背景としたフランスで作られる製品、最高のクラフトマンシップ、などが基本コンセプトである。本国のトップは、画一性ではなく異文化や多様性を尊重する旨、言及している。スカーフ・デザイナーは様々な国籍の人を採用し、商品やデザインのインスピレーション・啓発は世界中に求め、デザイナーの海外研修を積極的に行っている。一方、現在の服飾デザイナーは男性用、女性用共にフランス人である。また、クリエイティブ・ディレクターとして、製品化の最終決定権限は、創業家族が今も保持している。

② 既存の力関係からの脱客 : 1978年に日本市場へ進出している。エルメス社は、現在では日本市場以外の成長エンジンを確立する必要があり、近年は、日本での出店を絞り、アジアの新興市場、全般的な欧州市場への出店を推進している。

③ 現地適応はあくまでも現地のためであるといった既成概念からの脱却 : 日本への進出当初、日本という特殊な国の特殊な市場のために苦労して適応した経験が見られるが（スカーフの例）、その経験をパリ本社および他国でも活かされ、世界的なエルメス社のスカーフ・ブームは日本が火付け役であった。

メタナショナル・アプローチの展開のために、果たしてエルメス社は次の能力を具備しているのだろうか。具体的な現象・事例を述べることに務める。

(1) **Sensing** : 自社のブランド価値を高めるという観点では、企業として積極的である（少なくともデュマ社長の時代）。会社のトップも自ら海外市場に足を運んでいる。また、デザイナーを活用し、新市場のニーズを察知し、新たなインスピレーションを得ることにどん欲である。

① **prospecting capabilities** : 基本的にエルメス社は急激な企業成長について保守的であるため、会社に先んじて新市場・新技術を開拓するというカルチャーではないように見える。しかし、職人の発案する新素材、新技術には、ニッチではあるが、時に画期的なものもある（例、高級バッグを保護するレイン・カバーや、それまでバッグの金具は金メッキのみだったがパラディウムメッキを導入する、など）。

② **accessing capabilities** : 製品については、職人・デザイナーを通じて発生させている部分が多いと思われる。

(2) **Mobilizing** : 前述のスカーフの事例にみられるように、日本でのスカーフ販売方法が本国、および他国でも用いられ、世界的スカーフ・ブームを起こした。

① **moving capabilities** : 日本でのスカーフの販売方法は米国でも用いられ、当時のアメリカの業界紙も、「スカーフ人気にはエルメス独自のアピールが功を奏している」とエルメスの販売戦略に注目し、その成功を報じたという（戸矢）。各国のマネジャーが年に一度一同に介し、ネットワーキングする機会を会社が提供しており、こういったナレッジの移転が、本社経由以外にも起きてくる可能性はある。

② **melding capabilities** : エルメスには職人至上主義的な文化があるので、プロセスに職人が加われば、エルメスのコンテクストで製品化することは可能だと思われる。が、経営や新たなイニシアティブということを起こしていくことについては未知数。

(3) **Operationalizing** ; 前述に同じく、製品関連のことであれば、技術の高い経験ある職人を多く抱えているので、製品開発におけるイノベーションは可能であろうが、エル

メスの場合は、あくまでもエルメスというブランドのコンテキストの中だけであるので、会社も顧客も全く新しいものを期待していない可能性がある。一方で、ヘリコプターや自動車企業とコラボレーションを行ったりという「ラグジュアリー」のコンテキストでの新しい試みは行われている。

①relaying capabilities : 前述の日本におけるスカーフ販売法は、その後複数の国でオペレーションに組み込まれている。エルメスはそれぞれの国でローカル・マネジメントを採用している。本国と日本の現地法人とのコネクションは堅いという印象だが、各国の現地法人同士の関係については未知数。

②leveraging capabilities : 本国以外の子会社間がどういった横のネットワークでつながっているのか未知数であるため、具体的な事象が把握できていない。しかし、会社の年次報告書を見る限り、子会社群を見ると、地域制はとらず、国毎の独立した現地法人となっており、それぞれの国の人間が現地代表についている。この場合、各国法人同士の横でのつながり・ネットワーキングが自然発生的に進み難いのではないだろうか。それに対して、本国はマネージャー級の社員を年に一回、一同に会わせて、ネットワーキングの機会を提供している、ともある（会社 HP）。

エルメス社は、異文化、多様化への配慮も高く、本国と特定の子会社間の G-L ディレンマを乗り越えやすい企業文化があるように見られる。

一方、メタナショナル・アプローチがとられているのか、ということについては、結論を保留せざるを得ない。エルメス社の場合は、同族経営であり、強い企業文化と歴史があり、新たな市場を開拓し、拙速に規模を追う志向がない。ただし、自分たちの製品、企業価値が時代遅れにならないように変化させていくという意識は非常に強い。その意味から多様な職人による製品のイノベーションには力を入れ、またそれが起こりやすい環境整備をしていると思われる。「グローバル・マルチ・ローカル主義」と自社で言っているように、本社の方針の範囲内であれば、計画の実行についてはローカルに裁量を与えているようだ。今回、インタビューなどが実現していないため、外部資料を通じた印象論となってしまうが、ローカルの役割として本社が期待しているのは、ローカル市場のコンテキストに即したマーケティング展開、顧客インターフェイス、ローカル市場ニーズの職人へのフィードバック、という部分なのではないだろうか。日本法人社長の日本での露出が少ないことから、ローカル代表の経営者的機能がわかりにくく、むしろ、エルメス社全体の方向

性は、本社のトップが日本でもメッセージを発信しているという印象だ。前社長の齋藤氏はある程度のメディアなどへの露出はあったが、圧倒的にデュマ社長のほうが日本においても目立つ存在であった。現在、齋藤氏は本社のマーケティング担当役員としてフランス在住となっている。

日本でのスカーフの販売手法の本国・他国移転の事例を見れば、メタナショナル的な片りんは見られる。日本のトップだった人材を本社のマーケティング担当経営メンバーとして迎えることも行っている。しかし、カスタマー・インターフェイスの基本方針設定および商品開発について、本国のプレゼンスおよび果たす機能が非常に大きい。

エルメス社は、そもそもフランスの職人の会社、という点が企業価値の核の部分であること、早い速度での成長が可能な企業形態ではないので(質の高い職人の数を一気に増やし生産キャパシティを短期間で増大させることは考えにくい)、メタナショナル・アプローチのフレームワークで議論することに難があるのかもしれない。ましてや、前代の社長までは、『経営』を専門とする経営者ではなく、自身が商品のアーティスティック・ディレクターであり、かつメゾンの当主としての宣伝塔も兼ねていたことを思えば、あまりに多忙であり、メタナショナル的組織構築を志向しなかった可能性がある。よって、現在の第6代社長は創業家メンバーではなく、かつ、アーティスティック・ディレクターの役割は他に担う人物が居て、いわゆる『経営』にフォーカス出来る体制にあることに鑑み、今後、何らか組織および経営形態が変化していく可能性はあり得る。

第6章 事例研究対象企業3 シャネル

第1節 企業沿革

シャネル社はルイ・ヴィトン社、エルメス社といった老舗ブランドとは違った企業の成り立ちとなっている。創業者であるガブリエル・ココ・シャネル（以下、「ココ・シャネル」）が全くの素人としてオートクチュール業界に入ったことが始まりであり、企業の歴史も前述の2社に比べると短い。しかし、彼女は、業界の伝統にとらわれることなく、次々とイノベーションを行い、シャネル社を一躍有名にしたのであった。

1910年にパリでココ・シャネルが帽子専門店を開店した。3年後に洋装店を開店し、1915年にココ・シャネルはオートクチュールのデザイナーとして本格的にデビューした。その後、シャネル社は業績を伸ばし、全盛期の1930年代、シャネル社は3,500人の縫い子を抱え、従業員数は4,000人を超えるまでに至ったという（山田2008）。伝統も家柄も財力もなく、たったひとりで「無からの創造」を成し遂げた企業家ココ・シャネルは、自分を「生きた伝説」（山田2006）「ブランド・シンボル」とした。彼女は、新素材のシンプルな洋服、洋服デザイナーがつくる香水、アクセサリという名のイミテーション・ジュエリー、ショルダー・バッグ、リップスティックの商品化、など多くの新機軸を打ち出した。ココ・シャネルの死後も、彼女のライフスタイル、彼女が存命中のデザインや商品が、今でもシャネル社の象徴となっている。シャネル日本法人のコラス社長も『自分たちは、シャネルのDNAのあることしかやらないと決めている。例えば子供服等、ココ・シャネルが作ってこなかったものは取り組まないのが基本方針。我々がつくっているのはシャネル・スタイルであって、一過性のファッションではない』と述べている。

会社としてのシャネル社は、ココ・シャネルの所有ではなく、第三者からの出資で成り立ち、現在でも当時の出資者（フランス人）一族が100%所有する私企業であり、会社の財務・経営情報、組織情報は一切公表されていない。

1. 企業風土

「古い価値観にとらわれない女性像」がブランドのイメージとみなされている（山田）。エルメス社は、職人生産という少量生産システムによって希少性の神話をうちたてたが、

シャネル社は 6 カ月毎に更新される商品を打ち出し、「シーズン」という限定性をとおし
て希少性を売っている（山田 2006）。「シーズン」限定の商品でありながら、シャネル社の
製品も高度のクチュール技術を駆使した職人技の結晶である。シャネル社の象徴的シンボ
ルの一つにカメラアのコサージュがある。その制作は、コサージュ専門のメゾン「ギエ」
社が使われているが、ギエは 1896 年創業の老舗のクチュール・メゾンである。パリのオ
ートクチュールはこうした贅を極める刺繍や手工芸の職人的技能に支えられ存在してお
り、シャネル社はギエと同様の伝統的クチュール・メゾンをいくつも傘下に抱え、独占的
職人ネットワークを保っている（山田 2008）。

前述のコラス氏はインタビューにおいて、次のように語っている。『シャネル社の強さ
の秘訣は Vertical Integration。ものづくりが基本であり、製造から広告、販売まで自社
内で完結するのが基本形である。一例として、約 20 年前にシャネル社が時計のビジネス
に参入するにあたり、まずは時計工場を買収するところから始まった。当社の考え方は
Industrial とは正反対のもので、職人、ものづくりが基本である。』

2. 経営・財務戦略

企業としてのシャネル社は、現在、フランス人の Alain Wertheimer（ヴェルタイマー）
と Gerard Wertheimer が所有している非公開企業である。Alain Wertheimer は Chairman
を務めている。1924 年、ココ・シャネルが香水 No. 5 の生産を拡大させようと企図した際
に、レ・パルファン・シャネルという会社をフランスの百貨店ギャラリー・ラファイエツ
トの創業者であるテオフィル・ベイダー（20%）とフランスの化粧品会社ブルジョワの共
同オーナーだったヴェルタイマー（70%）と、ガブリエル・シャネル（10%）の 3 者で共同
で立ち上げる（括弧内は出資比率）。その後ココ・シャネルのファッション分野も当該会
社の権利下となり、ベイダー所有分をヴェルタイマーが買い取り、ココ・シャネルが 1971
年に亡くなった後、ヴェルタイマー一族が単族オーナーとなり、今に至っている（トーマ
ス）。

シャネル社の社長は、1998 年～2007 年はフランス人女性である Françoise Montenay が
務めた。彼女は、1988 年にシャネル社に Managing Director として入社、1998 年に社長
に就任している。それ以前は Mobil、P&G、ロレアル、ジャン・パトゥ、ウンガロ等に勤務
という経歴を持つ。

2007 年からシャネル社の社長を務めるのは、米国人女性の Maureen Chiquet (シケ)。ロレアルのパリ本社に勤務後、GAP に入社、後に傘下の Banana Republic の CEO となる。その後、2003 年に米国シャネル社に入社し、米国シャネル社社長を経て、2007 年 1 月から Global CEO に任命される。今も米国在住だが、親仏家で夫はフランス人である。

雑誌 The Economist (2008 年 10 月 30 日号) にて、シケ CEO は自社の戦略を次のように語っている (原文英語、筆者訳)。

シャネルの最大の資産は *Exclusive* であることだ。が、自分の任期中にその高級感を更にアップグレードさせ、かつ近代化させたい。より高級な素材 (クロコダイルやレース刺繍) を駆使した商品を増やし、高級感を更にアップグレードさせ、超富裕層への一層の遡及を図る。同時に、ブランドをより現代風にして若年層の顧客獲得に動きたい。

シャネル社の業況拡大は、先に述べたように、自社の高級服飾品の製造過程に関わっていた小規模クチュール・メゾンを内省化する動きが中心で、エルメス社に近い展開とみられる。コラス氏もインタビューにおいて『Vertical Integration はシャネル社とエルメス社に共通する強さの秘訣である』と述べている。

同業の LVMH 社、エルメス社は株式を上場させているが、シャネル社は非公開企業である。コラス氏によると、シャネル社として株式公開を志向するものではないようだ。シャネル社の売上内訳は、化粧品・香水部門が 5 割超、アパレルが 3.5 割、時計・宝飾品が 1.5 割の模様である。化粧品・香水部門は、ブランドとして確立していることから安定的な売上確保が期待され、当該部門からの売上を核としてシャネル社の運転資金は潤沢かつ安定して確保出来るようなビジネスミックスとなっているように見受けられる。その場合、株式公開をして外部からの資金調達に備える必要性が低くなり、公開企業としての様々な負担を負わなくてもよいという意味では、経営の柔軟性は高いと言えよう。

3. マーケティング戦略

創始者であるココ・シャネルは 1971 年に亡くなっているが、現在でも彼女自身がブランドの核であることは変わらない。書籍、写真集、映画等、様々な形で彼女自身の人生が

紹介され、消費者はシャネルの成功ストーリーと謎の多い複雑な人生に魅せられる。エルメス社やルイ・ヴィトン家で、創業者個人の人生は、それ程消費者の関心の対象とはなっていない状況に比べると大きな違いがある。

現在シャネル社のチーフ・デザイナーであるカール・ラガーフェルドは「ココ・シャネルが残した永遠性」を「スタイル」と呼ぶ。ココ・シャネルは近代女性の古典的スタイルを創造したが、シャネル・スタイルは、現在の風をはらんでこそ魅力を放つ、そうでなければ古くさい物になってしまう。変化がスタイルに新しい道を開く」とラガーフェルドは発言している（トーマス）。シャネル社にはココ・シャネルの実際のデザインが残されており、それはココ・シャネルの「遺産」である。ラガーフェルドはシーズン毎に、過去の「遺産」に変化を加えて新しい商品を作っている。彼は、シャネルという「伝説」を現在の物語につくりかえ、そこから新製品をつくりだす名人である。ラガーフェルドは、ココ・シャネルの生涯の伝説を顕在化し、商品化している（山田 2006）。シャネルの生涯のストーリーが人々にとって話題性がなければ、その伝説を背景に商品を送りだしたところで価値を生まない。よって、シャネル社のマーケティングは、ココ・シャネルの人生、彼女のストーリーをターゲット消費者にくり返し、形や媒体を変えて伝えている。2009年、2010年とココ・シャネルを題材にした映画が3本制作されているが、そのうち2本にはシャネル社が協賛している。ルイ・ヴィトン社やエルメス社にとってのブランド・ストーリーは自社の歴史、ストーリー、職人氣質だが、シャネル社にとってのそれは、ココ・シャネルの人物像、生き方を全面に出しているように見受けられる。

また、シャネル社もライセンスやアウトレットへの商品供給は一切行っていない。安価な製品ラインも打ち出さないというのが企業の方針である。シャネル社は広告宣伝費を多くかけているが、そのほとんどは香水・化粧品部門に充当されており、その他の事業部門の広告宣伝費は限定的であるとコラス氏は述べている。香水・化粧品部門は、より幅広い顧客層に遡及し、売上額も大きく、推測であるが利益率も高いはずであるため、極めて合理的であると言えよう。

シャネル社は、マーケティングを展開する上で、自社のR&D部門・研究所を通じて、入念に市場調査を展開しているとコラス氏は述べている。市場に迎合する商品開発という志向は無い。だが、自分達のやっている事業の展開をきちんと測って、時系列的に消費者の志向の変化を分析するようにしている、という。この市場調査はグローバルに行われており、シャネルというブランドがどのようにみられているのか、イメージおよびバロメータ

一をきっちりとシャネル社では把握しているという。その上で、自社で広告作成まで内省化させるという徹底したマーケティングへの取り組み姿勢を打ち出している。

4. 人事・組織戦略

基本的に、公表されている情報はないが、コラス社長とのインタビューにより、次の発言を得ている。シャネル社の組織は、事業部門と地域制からなるマトリックス組織運営となっているという。事業部はアパレル（含むバッグ類）、化粧品・香水、時計・宝飾品の3事業で、日本、アジア、アメリカ、ヨーロッパ、コモン・ウェルス（イギリス、カナダ、オーストラリア）の5地域に分かれている。シャネル社の基本姿勢は『郷に入っては郷に従え』というもので、各地域毎に意思決定をおこなう。事業部の意思決定は、部門長が各地域の意見を聞いて行う。一方、事業部門長と、各地域のトップからなる President Committee が2か月毎に開催される。組織の意思決定は極めて早い。権限と責任の所在を明確にしているからなのだが、曖昧さとファジ-さを残してあり、柔軟な対応が必要な時にはそれが出来るようにしている。全世界で従業員数は三万人を超える大企業だが、組織のレイヤーは少ない。

シャネル社の人事面での特徴の一つとして、勤続年数の長い社員が要所要所に多くいることである。それは会社・組織の安定に寄与しているであろう。チーフ・デザイナーのカーン・ラガーフェルドも1983年に就任以来変わっていない。また、香水部門のシャネル専属調香師のジャック・ポルジェも1978年就任以来その職にある。各地域の社員の採用はそれぞれに行い、例えば日本の例であれば、フランス語、英語といった外国語スキルよりも、採用される地域で担当分野の職務遂行が問題なく出来るか、ビジネス・スキル優先で人材選考が行われている。結果として、日本でも勤続年数の長い社員が多く、例えば、71歳で今年シャネル日本法人の特別顧問になった人は、同社在籍30年である。ブティックのマネージャーの中には日本で店舗オープン時（1978年）から勤務している人もいるという。

また、現地での業務遂行優先のため、本社から送られる外国人比率は非常に低い。日本法人での外国人社員数は10名程度である。これまで、日本に駐在する外国人スタッフは日本語と日本文化の理解がある人材であることを条件としていたが、最近、シャネル社も方向転換し、グローバル・ネットワーキングを意識した人事展開を始め、マネージャーを

ローテーションさせることを始めたという。必ずしも日本語が話せなくとも、シャネル社の社歴が長く、シャネル社のビジネスにおけるエキスパティーズがあれば、受け入れる側もメリットが大きいとしている。日本における香水・化粧品部門のマネージャーは同社勤務 25 年、ファッション部門のマネージャーは同 30 年で、いずれも日本人ではないが、シャネル社に精通した人材である。また、モビリティ・プログラムも導入しており、特に化粧品の研究所部門には日本市場対応が出来るようになるためにも人事交流をもたせている。

5. シャネル社の沿革

- 1910 年 パリに「シャネル・モード」という帽子専門店を開店
- 1913 年 ドーヴィルに第 1 号のモードブティックを開店
- 1915 年 ビアリッツに「メゾン・ド・クチュール」をオープンして、ココ・シャネルはオートクチュールのデザイナーとして本格的にデビュー
- 1916 年 第 1 回オートクチュール・コレクションの発表。安くてシンプル、ジャージー素材を取り入れたドレスが話題となる。
- 1921 年 本店をパリに移転。同年 5 月 5 日、シャネル初の香水「No 5」発表。ツイード素材のスーツを発表。
- 1924 年 模造宝石をつかったアクセサリを発表
- 1932 年 本物のダイヤモンドを使ったハイ・ジュエリー・ラインを発表
- 1939 年 第二次世界大戦とともに、香水とアクセサリーのブティック以外の全店閉鎖。
- 1954 年 閉鎖店舗再開。オートクチュール・コレクション復活。本国では不評だったが、実用的なデザインはアメリカで大好評を博す。
- 1970 年 香水「No19」発表
- 1971 年 ココ・シャネル死去。
- 1975 年 口紅（リップスティック）発売
- 1976 年 プレタポルテ（既製服）の展開を開始
- 1978 年 プレタポルテ、アクセサリを世界的（日本を含む）に販売しはじめる。
- 1983 年 カール・ラガーフェルドがデザイナーに就任。ブランドを復興
- 1987 年 時計発表

- 2001年 時計メーカーの Bell& Ross を買収。
- 2002年 伝統的なクチュールメゾン5社を買収。コスチューム・ジュエリーの「デリユ」、羽・カメラの「ルマリエ」、刺繍の「ルサージュ」、靴の「マサロ」、帽子の「ミッシェル」。
- 2008年 紳士服の販売を開始。 携帯電話用のウェブ・アプリケーションの配信をスタート。

1983年からシャネル社のチーフ・デザイナーに就任したカール・ラガーフェルドはハンブルグ生まれのドイツ人で、14歳でパリに移住している。ピエール・バルマン、ジャン・パトゥ等のオートクチュール・メゾンで修業し、1962年に独立した。1963年にクロエのヘッドデザイナーとなり、1972年にフェンディのデザイナーとなる。1983年にクロエを去り、シャネルのデザイナーに就任した。1984年から自身のブランド「カール・ラガーフェルド」をスタートさせ、1992年にクロエのデザイナーに復帰し、フェンディ、シャネル、クロエ、自社の4つのメゾンのデザイナーを兼任となったが、自社ブランドは2007年にトミー・ヒルフィガー（米国）へ売却した。

第2節 日本におけるシャネルの沿革

1. 日本における事業展開経緯

- 1969年 リーベルマン・ウエルシェリーにより、シャネル社の化粧品と香水の輸入・販売開始。
- 1978年 日本でプレタポルテのブティックを開設。
- 1980年 日本でシャネル株式会社設立。
- 1994年 銀座並木通りにシャネルブティックを開店
- 1996年 当時日本最大店舗、大阪・心斎橋店開店
- 2001年 日本最大店舗、東京・表参道店開店
- 2004年 銀座シャネルビル、旗艦店開店。ビル内には、フレンチ・レストラン「ベージュ」をオープン。
- 2009年 世界初のビューティ専門店を青山にオープン。

シャネル社の製品が日本で販売が開始されたのは 1960 年代で、外資系商社を通じて、化粧品、香水が輸入されていた。当時のシャネル社のファッション部門はオートクチュールだけを展開しており、米国等、フランス国外にも多くの顧客を有していたが、店舗はパリの本店のみであった。海外への店舗展開は、1976 年にプレタポルテを開始したことで可能となり、日本でも 1978 年にブティックがオープンするに至る。コラス氏によれば、当時はシャネル本社にオートクチュール以外の店舗ノウハウは無く、日本でのブティック作りは試行錯誤の中で行われ、たまたまシャネル社の香水のパッケージである白と黒をテーマカラーに作られた店舗設計が、その後、他の店舗開設におけるひな形にもなったという。

シャネル社日本法人シャネル株式会社は 1980 年 10 月に設立。2008 年末現在、従業員数は 1200 名、店舗数は 50 店舗である。組織は、香水・化粧品部門、ファッション部門、時計・宝飾部門の 3 部門からなり、2008 年 12 月期のファッション部門の総売上高は 320 億円と推定され、商品販売構成としては、バッグ類 42%、レディスウェア 27%、コスチュームジュエリー 12% が主たるものとなる（矢野経済研究所 2009 年）。香水・化粧品部門の売上額は公表されていないが、ファッション部門の売上額の 1.2~1.4 倍に相当するものと推測される。商品はすべてフランスで製造され、ライセンスは行っていない。

コラス氏は、シャネル社にとっての日本での事業について次のように発言している（日本経済新聞 2009 年 12 月 3 日）

「日本の消費者は厳しいから、企業は鍛えられ競争力がつく。それが日本市場で事業をする最大のメリットなのです。」

2. 日本法人社長

シャネル日本法人の社長は 1995 年から現在に至るまで、フランス人のリシャール・コラス氏である。コラス氏は在日本歴 37 年、日本語も堪能な親日派である。ジバンシー日本法人社長を経て 1985 年にシャネル日本法人に入社している。

コラス氏の前任である日本法人初代社長はドイツ系フランス人で、1980 年の日本法人設立から、1995 年まで社長を務めた。日本法人に本社から送られてくる、または日本で採用する外国人は日本の文化と言語を理解できる人に限定していた。

先に述べたように、シャネル社の海外業務における基本方針は『郷に入っては郷に従え』というもので、日本法人のスタッフのほとんどは日本人であり、日本語でのビジネス・ス

キルを優先で採用されている。よって、本国とのコミュニケーションのパイプ役は日本法人社長が一手に担う形で運営されてきていた。日本法人社長に求められる資質としては、本社と同じコンテキストを共有し同じ言語でコミュニケーション出来、なおかつ、日本市場のアンテナ役として日本市場をよく理解していることが必要であると考えられる。ここで言う本社と同じコンテキストを共有するとは、フランスの文化にとどまらず、シャネル社の企業文化、およびその業界に則したコンテキストを指す。

日本法人初代社長も、現在のコラス社長も在任期間が長い。コラス社長は、在日フランス商工会議所の会頭も務めており、シャネル社内のみならず、日本におけるビジネス・コミュニティでの存在感も大きく、シャネル社の業務展開にはプラスに働くことも多いのではないだろうか。だが、コラス社長の役割は、本社とのパイプ役と地域コミュニティの顔にとどまらない。シャネル社のシニア・マネジメントは、“ハンズオン”スタイルである。

東京の組織運営については、コラス社長直下に Executive Committee を立ち上げ、3つのビジネスラインのマネージャー各1名、人事総務1名、IT・財務担当1名の計5名がコラス社長に直接にレポートをしている。加えて、広告・PRのラインそれぞれと、市場調査部門もコラス社長の直轄におかれ、日本法人の細部および全体にわたってコラス社長は状況把握する組織形態となっている。

3. マーケティング

コラス氏はウェブサイトのインタビューにて興味深い発言をしている。(ウェブサイト [ewoman](#) 掲載、リシャール・コラス氏のインタビュー記事 (2009年) より以下抜粋)

15年程前、シャネルが社会現象のように言われたころ、当時のシャネル社の戦略は『ブランドは物語らない』『ブランドはミステリアスでなくては』というものだった。本来、ブランドの良さというのは商品の良さである。だが、商品の良さを物語ることを我々はしなかった。なぜこのジャケットがいいか、なぜこのリップスティックがあるのか。実際のところマドモアゼル・シャネルが口紅をスティック状にしたのである。なぜここにオーソリティがあるのか、だたのロゴではない、というようなことを十分に物語っていなかった。我々はそれに気がついて、戦略を変えて、もっとオープンに物語るようになった。1999、2000年に戦略転換を行ったが、ブランド・イメージが下がると、本社からは反対が大き

かった。結果としてブランド・イメージは上がり、単なるあこがれだったものに、顧客は親しみを感じた。顧客はストーリーを理解し、自分の生き方に近いものとして選び、製品を買ってくれるようになった。... (中略) ...

この10年間は、ラグジュアリーバブルで、本来ならばラグジュアリーではないブランドもラグジュアリーに見えた。ラグジュアリーとは、やはり中身。伝統があり、歴史があり、理念があって、新しいことを発言しながら商品を作る、かつ、そこには職人の技が必要である。これらの条件を備えていないところは淘汰されるであろう。

このインタビューからシャネル日本法人のマーケティング戦略は、「ブランド・ストーリー」を用いた顧客の啓蒙にあったことが伺える。人気が高まれば、それが冷めてしまった時の落差は大きい。人々が飽きてしまったところで、離れた消費者を引き戻すのは大変である。よって、本社の反対を受けながらもココ・シャネルのストーリー、製品が誕生したストーリーを市場に対して発信し、顧客の理解、共感および親和性を高めた。シャネル・ブランドは、創業者の神話化によって成り立っていると広く認識されているが、シャネル本社は、当初、秘密主義のスタンスをとり、日本でのブランド・ストーリーの浸透は、現地法人の努力によるものだと興味深い。確かに、アメリカやヨーロッパでは2度の大戦の間の時期に香水や衣料品でシャネル製品は大人気を博し、また1954年にココ・シャネルが衣料品（オートクチュール）を復活させた際、アメリカでは再びブームが起こっており、欧米では、企業側が語らずとも既にブランド・ストーリーは浸透していたのであろう。

また、「伝統」「歴史」「理念」「職人の技」といったキーワードは、先に述べたルイ・ヴィトン社、エルメス社に共通するものであり、シャネル社はこの両者と企業の成り立ちこそ違うものの、根幹にある概念は共通している。むしろ、シャネル社は、Vertical Integration を標榜し、全ての製品において自社生産で徹底させており、時計等、ブランドを冠しつつも外部生産委託を行っているルイ・ヴィトン社、エルメス社以上のこだわりと資金投入が見て取れる。

第3節 シャネルの国際化プロセスと異文化マネジメント

1. G-L ディレンマ

<事例1> コラス氏は1985年に香水化粧品本部長として入社し、それまで問屋経由の販売ルートを直接販売形式に切り替えることを行う。次いで、折からの円高で輸入品の内外価格差が日本では問題となっていたため、1993年から3回にわたって値下げし、5500円だった口紅を2700円まで価格改定を行った。最初はフランスの本社は反対だったが、結果として、シャネルの顧客が大幅に増え、若い層にまで購買層が広がり、コラス氏の本部長時代に香水化粧品部門の売上は6倍になったという(日本経済新聞 2009年12月3日)。コラス氏によると、この値下げを実行するにあたっては、ラグジュアリーブランドとしてのプレステージを棄損しないか、市場調査を入念に行い、社内的に議論を重ねたうえでの決断だったという。シャネル社の価格改定は他の輸入ブランド企業に影響したのみならず、輸入品でもないのに5000円台の価格設定をしていた日本国内メーカーにも大きな影響を与えた。

<事例2> 1999~2000年に、日本におけるシャネル・ブームを一過性のものとしないう、コラス氏は、ココ・シャネルおよびシャネル社の製品ストーリーを市場に浸透させようとした。そのマーケティング活動の展開に関し、本社からは社の方針にそぐわないと反対にあった(日本経済新聞 2009年12月)。本社側は「合理化」「標準化」というグローバル化圧力の論理に立つ。日本市場は、欧米と違ってシャネルというブランドをとりまく環境が成熟しておらず、消費者を啓蒙することがブランド価値を高めるために重要だと、日本側は考えた。これは「多様性」「独自性」「創造性」を背景としたローカル化圧力である。このマーケティングを展開した結果として、日本の顧客にとってのシャネルの魅力度を高め、シャネル・ブランドのファンを増やすことに成功している。商品はその時々で変わり、ヒットするものもあればそうでないものもあるだろうが、既成事実として過去に起きたブランド・ストーリーや故人ココ・シャネルのストーリーは未来に向けて変わることがない。そのブランドのストーリーや歴史を評価している顧客のブランドに対するロイヤリティは、持続性が高いのではないだろうか。

<事例3> シャネル日本法人は2004年に東京・銀座に10階建てビルを建設した。そのビルの1~3階が店舗で、延べ床面積はシャネル全社で世界最大級となった。『ここには多くの人に来ていただき、商品を買わない人にもシャネルの世界を感じてもらおう』と、最上階にフレンチ・レストランを開き、4階には多目的ホールを設け、『若手音楽家に活躍の

舞台を提供することにした。ココ・シャネルはピカソやストラヴィンスキーなど多くのアーティストを支援したことで知られ、若い才能を支援し、開花させようとしたシャネルの精神を引き継ごうとの思いからです。』（日本経済新聞、同上）当初はフランス本社から懸念が寄せられた。本社にしてみると、「前例がない」「ファッションのお店に料理に匂いがしたら大変」という理由であった。日本側は「商品を買わない人にもシャネルの世界を感じてもらおう」と実現させた。本社側からすると「合理化」「標準化」「効率性」、およびシャネル社として飲食は範囲外であることから「規模の経済」を享受できない、などのグローバル化圧力の論理に立つ。一方、日本側からすると銀座の一等地のビルであるという条件を有効活用するという「アイデンティティ」や、「多様性」「独自性」「創造性」といった論理を背景にローカル化圧力に立つ。

このレストランは、フランスの有名シェフであるアラン・デュカスとの共同企画として実現する。開店早々大きな注目を集め、値段が高いにもかかわらず1年以上もの間予約の取れない人気レストランとなり、銀座シャネルビルの認知を高め、集客にも大きく寄与したに違いない。レストランの女性店員の制服はシャネル・スーツで、椅子やクッションのファブリックはシャネル社のツイードが使用され、食後に供されるチョコレートにはシャネルのロゴが配され、「かつてないレストラン」であった。その後、同じラグジュアリーブランドであるブルガリやアルマーニが銀座にビルを建て旗艦店を開設した際、シャネル社のこの動きに追随し、レストランを併設した。シャネルより先に銀座にビル店舗を開いたエルメスは、当初飲食店を併設していなかったが、後日カフェをオープンさせた。このように、他のブランド企業に対しても大きな影響を与えた施策であった。

2. 国際経営の志向

シャネル社がメタナショナル・アプローチ志向であるのか、検証する。

① 自国至上主義からの脱却 : 顧客はシャネル社をフランスのブランドとして評価しているので、フランスのコンテキストでブランドを発信することは重要である。しかし、シャネル社にとっては、企業の発展プロセスの上で海外市場、特にアメリカは早期の段階から非常に重要な市場であった。2008年から同社グローバル CEO は米国在住のアメリカ人女性が就任していることから、フランス至上主義からの脱却が行われているように見える。また、コラス氏に伺ったように、海外市場での業務運営においては『郷に入っては

郷に従え』という理念で、各地域に経営上の裁量を与え、また、人材の採用においても現地でパフォーマンスを重視して行われている。

② 既存の力関係からの脱客 : 欧州域外ということでは、アメリカが最も重要な市場であったと思われるが、日本にも経営資源を投入して旗艦店を設立し、2009年には上海にも旗艦舗を出店している。

③ 現地適応はあくまでも現地のためであるといった既成概念からの脱却 : コラス氏はシャネル社に1985年に香水・化粧品本部長として入社した。氏は他地域の業務運営方法を理解すべきであると考え、パリ、NYにおいて自身と同じ立場の社員と会合し、事業部内の横の連絡を密にとろうと、Coordinating Committee を立ち上げた。本社が事業部での横串での連携が進むことは組織的なプラス面が大きいと、ファッション部門、時計・宝飾品部門でも同様の Committee を立ち上げることになる。これが後に、事業部門と地域部門とのマトリックス組織へと展開していく。本社と各地域がタテの関係で連携するのみならず、各地域間でも横の連携をとれる体制となっているのは、通常の製造業や投資銀行等の金融サービス業では見られても、ラグジュアリー・ブランドではここに至っていない企業も多いのではないだろうか。また President Committee のように、全社の戦略策定に地域の代表も加わって頻度高く、長期的視点に立って戦略が議論されていることも本社→子会社という一方向のみならず、子会社⇄子会社、子会社→本社というインタラクションがおき、より包括的な戦略策定に結びつきやすいのではないだろうか。ここで、参加人数が多いとプロセスが長引き、意思統一出来ないという事象が起きうるのであろうが、権限を明確にし、人数を絞り込んでいることから、意見がまとまらないということは起こりにくいように思われる。

メタナショナル・アプローチの展開に必要な下記の組織能力について検証する。

(1) Sensing : チーフ・デザイナーであるカール・ラガーフェルド自身がデザインのインスピレーションを得ることを目的に Sensing 活動を行っていないのか、とインタビューにおいてコラス氏に尋ねたところ、ラガーフェルドに他国文化のポリューション(汚染)は必要なく、意識すべきはシャネルの DNA とスタイルである、と述べていた。一方で、ブランド認知、消費者の嗜好の変化については入念な市場分析を世界的に、また時系列的に行い、企業としてきっちりとした認識を持つようにしているとしていた。市場動向

把握を組織的に取り組んでいる。

①prospecting capabilities : ここ数年、ラグジュアリー・ブランドの対極に廉価で流行に敏感なファスト・ファッション企業が台頭している。シャネル社のチーフ・デザイナーであるカール・ラガーフェルドは、2004年に、そのファスト・ファッション企業の一角である H&M 社に限定的に製品デザイン提供を行った。シャネル社のファッション部門の顧客との重複によるマイナス効果は限定的であり、むしろ、ファッションナブルな若年層に、カール・ラガーフェルドおよびシャネルの名前を遡及出来る非常にユニークな機会であったと思われる。現在ファスト・ファッションを購入している層は、すぐにシャネルのファッション部門の顧客に転換することはないかもしれないが、香水・化粧品部門への導入には少なからず貢献しうるかもしれない。シャネル級のラグジュアリー・ブランドではこのようなデザイナー・コラボレーションは実現しておらず、シャネル社の懐の深さの現れとも言えよう。H&M 社では、ラガーフェルドとのコラボレーションが大成功だったため、この試みはその後のデザイナー・コラボレーションの火付け役となった。

②accessing capabilities : 前述のごとく、シャネル社は市場調査に積極的に取り組んでいる。市場調査自体を重要な経営の取り組みとして、内省化して行っている。

(2)Mobilizing : Coordinating Committee や President Committee という形で、組織横断的なコミュニケーションが組織化されており、情報共有が発生していると見受けられる。それに加えて、事業部のマネージャー級の人材のローテーション人事が行われるようになり、グローバル・ネットワークを意識し、取り組まれている。また、化粧品研究所の社員にモビリティ・プログラムの適用も行われている。1994年にフォンヒッペルが「情報粘着性 (information stickiness)」を提唱した (Von Hippel 1994)。情報には俗人的な粘着性があり、必要な部分だけ人為的にそっくり取り出してある人間から別の人間、あるいはある場所から別の場所へ簡単には移転出来ないことを意味する。太田 (2008) は、知識はそれを持つ人間のコンテキストと一体になってこそ意味をもつものであり、さらに知識は人々の間でのコミュニケーション・プロセスを通じて進化していく、と述べている。その意味では、企業規模が大きくなったり、また、距離的に離れたオペレーションの中で国や文化を超えて知識移転、知識創造をしていくには、コミュニケーションや知識を持った人との接点を組織的に設計することは有効である。これは、ラグジュアリー・ブランドに限ったことではない。

①moving capabilities、②melding capabilities についても、これらを起こしていくには「情報の粘着性」と、移転するオペレーションの間に存在する「距離」への対応をどのようにするか、が鍵となる。後段の部分は、「距離の脅威 (tyranny of distance)」と称され、国や地域の間には歴然たる距離が存在し、それこそが多様な文化の独自性を生み出す源泉であると同時に、価値観や行動パターンの相違を生み出す原動力であることを強調した言葉であり、ここでいう距離には、物理的距離だけではなく、様々な心理的距離も含まれる (太田(2008))。シャネル社においては、社内のコミュニケーション、意思決定を伴う会議体 (President Committee) が組織的に組み入れられており、これらの国際ビジネスの障壁への対応を可能にしているのではないだろうか。

(3)Operationalizing : シャネル社が行う市場調査の結果を踏まえつつ、様々な経営インシアティブがとられている。顕著な事例としては、化粧品の価格改定であるが、シケ CEO が発言している高級化路線の追求、ターゲット投資家セグメントの設定等、戦略策定にも市場分析結果(=ナレッジ)の活用が伺われる。

①relaying capabilities、②leveraging capabilities について、シャネル社は2つの観点で高い組織能力を備えており、ナレッジを活用したイノベーションをオペレーションに反映させていくことが可能であると考えられる。第一点として、上記(2)Mobilizing で述べた組織運営体制である。第二点として、Vertical Integration を標榜し、全ての製品作りを内省化し、製造能力が具備されていることである。より高い次元でのイノベーションが具現化されるには、それに対応出来る製造プロセスおよび顧客インターフェイスの実現がなければ、十分ではないであろう。ラグジュアリー・ブランドによっては、規模の経済を追求する方針に基づいて、より作りやすい製品、機械化を進めた製造工程の導入を明らかに増やし、ラグジュアリーたる所以が失われつつある企業も散見される。シャネル社の場合には、とにかく物作りにこだわり、最も高いプロフェッショナルで物を作ることを組織として徹底し、それを可能とするオペレーションを具備していることが、ブランドを時代遅れにさせないイノベーションの源泉とも言えるのではないだろうか。

「ブランドは物語らない」「ブランドはミステリアスでなくては」という方針通り、シャネル社の企業形態はヴェールに包まれており、国際経営モデルのフレームワークで論じることは容易ではない。しかし、コラス氏へのインタビューの機会を得て、経営戦略や日本を含む海外市場への取り組み姿勢の端緒を伺うことが出来た。シャネル・ブランドが日本

に浸透するには、独自の取り組みがあったことも理解できた。また、物づくりへの並々ならぬこだわりと、それを可能にする生産体制の実現は、ラグジュアリー・ブランドの中でも群を抜いている。それは、財務面からみれば、シャネル社がファッション分野だけではなく、香水・化粧品部門を持っているからこそ可能であるとも言えよう。また、ファッション部門および時計・宝飾部門によってもたらされるブランド・イメージの相乗効果で、更に香水・化粧品部門の売上にも寄与するというお互いうまく補完関係を持ったビジネス・ミックスになっている。また、全世界的にみれば、大企業の規模にありながら、意思決定のスピードを担保し、かつ、他の地域と横の連携が採られ易い組織運営体制がとられている。日本のオペレーションも日本の会社組織として見ても強いチームとなるような人材集めを行い、かつ、コラス氏を始めとして、要所要所の人材は勤続年数も非常に長く、安定性の高い組織である。日本でのブランド構築および浸透させる段階では、シャネル社本社と日本法人側の間で必ずしも意見の一致しないこともあり、G-Lディレンマの要素も見られた。しかし、本社側が『郷に入っては郷に従え』という柔軟性と懐の深さを合わせもったことと、日本とフランスの様々な違いをシャネル社のコンテクストにて本社とコミュニケーションおよび調整を行うことのできる日仏異文化対応の高い人物が組織内に存在していることは、シャネル社の強さである。

ココ・シャネルをブランドのDNAに据え、フランスを代表するブランド大企業のシャネル社だが、複雑で混沌としたイメージは全くなく、むしろ、組織運営は極めて合理的に設計され、かつ、市場環境の変化対応が高く意識されたものであり、競争力の高い企業運営がなされているという印象を受けた。メタナショナル・アプローチとは自国優位性に立脚した戦略を超え、世界中で価値創造を行い、グローバル規模での優位性を確保する戦略である。製品の開発・製造はフランスに負うところが大きいですが、マーケティング戦略、ブランディングにおいては、日本に独自の対応を認め、運営面においては、メタナショナルな要素が見られるのではないだろうか。

第7章 ルイ・ヴィトン、エルメス、シャネルの比較

本論文では、ルイ・ヴィトン社、エルメス社、シャネル社の3つを事例研究対象企業としてとりあげたが、3社の比較を論じる。まずは、事象面での3社の比較を列挙する。

- 3社に共通している点
 - フランスに出自があり、所有および経営の最高責任者はフランス人である。
 - 生産のほとんどの部分を自社工場で行っており、ライセンス契約を行わないメゾン・ブランドである
 - 自社の歴史、ブランド・ストーリー、理念、職人の技について、非常に高いプライドとこだわりを持っている。
 - 消費者の志向、社会構造、社会インフラ、生活様式は変わる。時代に先んじてブランドも変化、革新、イノベーションを行わなければ廃れてしまう、という危機感がある。
 - 日本市場を重要拠点と位置付け、日本人消費者のブランドに求める厳しさに応えていくことがブランド価値向上に寄与するという戦略的な視点から、引き続き日本市場を重要視。
 - 今日では3社ともパリ・コレクションに参加。
 - 次なる成長分野として、男性市場、中国他新興市場進出、若年層への遡及に取り組む
 - アウトレット店舗への商品供給は行っていない。

- ルイ・ヴィトン社とエルメス社に共通
 - 成り立ちは世界各国の王族、貴族が顧客の家内工業。
 - 株式を上場させ、公開企業である。
 - 自社製品の偽物撲滅に取り組んでいる。
 - 社内の人事について、インターナル・モビリティ・プログラムと称し、社内の空きポストには社内の人材で手当するのが基本方針
 - 企業メセナ、環境対策の取り組み（およびそれを外部へ発信すること）に積極的

- エルメス社とシャネル社に共通
 - 自社の更なる高級化を志向し、超富裕層をターゲットとする。

- 物づくりに徹底的にこだわる。
 - 自社が発注していたニッチな家内工業的メゾンを抱え込むがごとく買収し、内部化。エルメスであれば、帽子、シャツ、紳士靴、クリスタルメーカー。シャネルであればボタン、ツイード生地メーカー等。
 - 自社で多角化し、もともとの創業分野では無かった製品でも大きな成功を収めている（エルメス：馬具以外のすべての分野。シャネル：香水、化粧品、アクセサリー等）
- ルイ・ヴィトン社のみ見られた特徴
 - もともとルイ・ヴィトン社は自社事業を多角化せず、トランク商というその道一筋の伝統を守り続けたメゾン・ブランドであった。現在では逆に、同社はブランド・コングロマリットの一部であり、他のグループ内ブランドとのコラボレーションを打ち出すなど、グループ内企業としてのシナジー効果も模索。1997年からはヴィトン自身でも服飾・靴分野に参入。
 - ファッションの発信源、モードの最先端ブランドという立ち位置。
 - 日本に進出した際、日本独自広告に腐心。日本の文化的コンテクストを始めから重視
 - 内外価格差管理の方針を顧客に明示的に打ち出している（会社HP上でも告知）。
 - 日本現地法人社長は日本人という方針だったが、最近では自社グループ内でキャリアを積んできた日本人以外のフランス人を日本のトップに置いている。ただし、そのフランス人も日本在住歴の長い親日家。
 - セールを一切行わない。
- エルメス社のみの特徴
 - 品質最優先という名目の元、製品の供給量を絞る。自社にとって過剰な企業成長を追い求めない、と公言。
 - 職人を頻繁に海外の文化と接触させる機会を設け、製品に異文化の反映させることに積極的である。
 - 日本現地法人社長は日本人を置くという方針。
 - 本社の経営委員会に日本人を登用。
 - 独特のセール開催（ソルド）。
 - 様々な二律背反性を内包；

- ①パリ・コレクションに参加していながら、ファッショナブルであることの否定。
- ②「ブランド」を否定し、マーケティングの部署を置かないと宣言。広告宣伝費率は他ブランドに比較して低いが、実際には大変マーケティング巧者。上場しているグローバル・ラグジュアリー・ブランドの中で他者よりも高い利益率を享受（UBS 社調査部レポート）。
- ③商品の「変わらなさ」を訴えているが、日本の消費者向けの製品改定を行うなど、定番商品が変化を遂げてきている。

- シャネル社のみの特徴

- 非公開企業。企業情報の開示が無い。
- オーナー家族が会長職にあるが、No. 2 の権限を持つグローバル CEO（社長）には米国人女性を登用。
- 日本の現地法人社長には、日本文化に精通したフランス人を内部昇格で登用。
- 組織は、事業部 3 部門と 5 つの地域制のマトリックス組織。
- Vertical Integration を基本とし、商品開発、製造、販売、マーケティング、市場調査、広告制作を内省化している。時計事業に参入する際、自社生産を可能にすべく、時計工場をまずは買収した。ルイ・ヴィトン社、エルメス社ともに時計は外部に委託生産させている。
- デザイナー、専属調香師を始めとして、社歴の長い従業員が多い。
- 日本だけで展開されている業務がある（レストラン）
- 模倣品・コピーされることに寛容（山田 2008 年）
- セールは年 2 回行う（通常のブランドに近い）。しかし、元々の価格が非常に高いので（特に衣類）、セールになっても顧客層が替わりにくい。そもそもの供給量も少ない。
- 全世界の売上の約半分は化粧品・香水部門。不況に対する耐性が強く、安定的かつ利益率の非常に高いであろう業態。
- 組織体制はマトリックス方式。

同じフランスに出自を持つ 3 つのグローバル・ラグジュアリー・ブランドについて、共通する点もあるが、各社の独自性も多い。

公開企業であることから、財務情報を中心とした情報開示という観点では LVMH グループとエルメス社は、シャネル社と異なっている。世界的なブランド・ブームの 2007 年までは、上場企業としての信用力や資金調達力を背景に、LVMH グループは目覚ましく業績を伸ばした。エルメス社は、上場企業とはいえ、株式の 8 割は創業一族で所有し、「謎の多い企業」と目されている。皮革製品の生産能力拡大を慎重にコントロールし、売上高を伸ばすチャンスを犠牲にしてでもエルメス製品の「変わらない価値」を頑なに守ろうとしている。一方のシャネルは、非公開企業であることから情報開示は極めて限定的であり、オーナー一族の露出も徹底して抑えられている。前出の 2 社に比べると自社の時価総額を意識する必要もなければ、四半期決算の重圧もなく、長期的視点での経営を行いやすい立場にあるといえよう。

3 社は共にラグジュアリー・ブランドであることから、いずれも職人の作る高品質高級製品を謳っている。なかでも、エルメス社とシャネル社のものづくりへのこだわりは非常に強い。

シャネル社のプレタポルテは、既製服でありながら、職人芸的に構築的で細部まで様々なこだわりが詰まった製品である（特にシャネル・ジャケット）。それは、他のブランドの既製服の追随を許さない。ルイ・ヴィトン社が新進気鋭だった米国人デザイナーを迎えて、「モード」色の強い服飾に打って出ているが、ターゲット年齢層は若年層向け（20 代～30 代）で、シャネル社（最大購買層：40 代）の遡及する品質・価格設定とは大きな違いがある。バッグであれば、エルメス社の手縫いの皮革ハンドバッグ（ケリー、バーキン）に同様のことが言える。香水ビジネスは、世界で年間 15 億ドル規模の市場で、各社が競って製品を展開しているが、フランスの高名な調香師いわく、シャネルとエルメスの 2 社が、他ブランドに比較して、原材料コストがかかる天然香料を最も多く使っているという（トーマス）。ブランドによっては、全て人工香料のみのものも少なくないという。これは一例にしか過ぎないが、シャネル社とエルメス社の物づくりへのこだわりの現れとトーマスは言及する。

シャネル社の既製服、エルメス社の皮革ハンドバッグは同業他社に比べて高額な価格設定となっている。その上、流通量が少ないことから、お金を出せばいつでもどこでも商品を購入できるわけではない。その点において、ルイ・ヴィトン社の場合、店舗数も多く、国によっては、オーダー品以外の全てのバッグ・小物はインターネットで購入可能となっている。ルイ・ヴィトン社はラグジュアリー・ブランドでありながら、より幅広い顧客セ

グメントへの遡及を志向しているように見受けられる。また、中国をはじめとする新興市場への取り組みも早く、多店舗展開を行っている。

ファッション・ジャーナリストとしてのキャリアの長いトーマスは、ひたすら拡大路線を追求する LVMH グループの売上の 3 分の 1 を担うルイ・ヴィトン社に、ラグジュアリー・ブランドとしての今後を疑問視している。一方で、株式アナリストは、その企業規模、成長を追求し、実現してきた LVMH グループを高く評価し、エルメス社の動きの鈍さを疑問視するという逆の反応であり、非常に興味深い。

たしかに、LVMH の中核企業であるルイ・ヴィトン社は量的成長への志向が強い。より幅広い顧客層への遡及を志向している店舗および商品展開に鑑み、徹底的にものづくりにこだわり一層の高級路線を目指すエルメス社およびシャネル社とは、ルイ・ヴィトン社の根本的な戦略は異なっていると言えよう。ルイ・ヴィトンにしてみれば、製品が最高級品では購買層が限定されてしまうし、量産が困難であり、量的成長を示しにくくなってしまう。ルイ・ヴィトン社のアルノー社長は資本主義的経営を志向すると述べたとされている（トーマス）。エルメス社、シャネル社ともに自分達のものづくりは工業製品ではないとしているのとは、明らかにスタンスに違いがある。最も、シャネル社の場合には、安定的に売上を確保しうる香水・化粧品部門を有しており、エルメス社との財務基盤とは状況が異なっているといえよう。シャネル社のファッション部門は、もちろん、事業としての業績は問われるのだろうが、香水・化粧品部門のブランド・イメージ強化の効果も果たしていると思われる。シャネル・ブランドは過去のものではなく現代に実存し、憧れを喚起するのだが、オートクチュールはいうまでもなく、プレタポルテであっても非常に価格も高く「高嶺の花」、だが、香水や化粧品であれば身近に使うことのできるブランドといったポジショニングをしているのではないだろうか。

第 3 章で述べたアーティファクトの観点で、この 3 社の比較を論じてみる。

ルイ・ヴィトン社：アーティファクト (artifacts) はバッグ製品、②信奉しうる価値 (espoused values) は持てば一目でルイ・ヴィトンだとわかる商品で、ファッションナブルなデザイン、③基本的・基礎的前提(basic underlying assumption)は、フランスの王侯貴族御用達の高級トランク商がブランドの起源。

エルメス社：アーティファクト (artifacts) はバッグ製品、②信奉しうる価値 (espoused values) は、入手困難な超高級品、それを持つことはステイタス・シンボル、③基本的・

基礎的前提(basic underlying assumption)は、フランスの王侯貴族御用達の高級馬具商がブランドの起源。グレース・ケリー、ジェーン・バーキン愛用のバッグ。

シャネル社:アーティファクト (artifacts) は香水・化粧品、②信奉しうる価値 (espoused values) は憧れのココ・シャネル、およびシャネルのミューズ (その時点におけるシャネル社の象徴的ファッション・モデル) ③基本的・基礎的前提(basic underlying assumption) は、シャネル・モードは多くの女性の憧れ、いつかはシャネルを身につけてみたい。

この比較はあくまでも一つの見方にすぎず、アーティファクトを別な素材で論じること
も出来る。しかし、各社の売上構成における主力商品をアーティファクトに据えてみると、
水面下の信奉しうる価値、基本的・基礎的前提を担保するようなマーケティングおよび製
品戦略がとられているという見方も出来るのではないだろうか。

第8章 ラグジュアリー・ブランドの異文化マネジメントとは

本論文では、事例研究対象企業3社の日本市場における業務展開を取り上げたが、ラグジュアリー・ブランドの海外展開における異文化マネジメントでは次のことが共通要因として浮かび上がった。

(1) G-Lディレンマの克服

日本市場へ進出した当初からブランド認知が定着するまでの間、様々なG-Lディレンマを克服しなければならない。第一に本社・日本支社間のG-Lディレンマである。日本市場への進出当初、本社側に日本市場および日本人消費者の志向の理解は十分ではなかった。企業によっては、日本側のスタッフも十分に自社ブランドを理解していない、または日本の消費者を理解していない、ということがある。日本市場での業績を伸ばしたラグジュアリーブランドは、日本側か本社側のいずれか、その後は日本側と本社と双方に日本市場への理解が進み、G-Lディレンマは収斂していく。

第二に、企業側と日本人消費者の間のG-Lディレンマがある。第三章でも述べたが、一般的に日本人はラグジュアリー・ブランドを好む傾向があると言われ、実際にブランド・ブームに沸いた時期もある。しかし、日本人消費者の成熟度は欧米と異なっていた。また、ラグジュアリー・ブランドは他の産業に比べても文化拘束的である。一過性ではなく、ブランドを日本に定着させること企図して、ブランドの歴史、ストーリー、商品について消費者を啓蒙することが必要である。この点は、本論文で取り上げた3企業が例外なく行ったことである。その際、日本の文化的背景の違いを考慮した上でコンテキスト・セッティングをすることがより効果的で、場合によっては日本独自の広告の打ち出しも有効である。この点については、当時のルイ・ヴィトン社の取り組みは評価が高い。欧米の典型的な顧客層と異なり、日本では富裕層だけがブランド品を買いに来るわけではなかった。よって、そのブランドのメインの製品群に加えて、中流階級、若年層へ遡及する製品を揃える必要があった。例として、エルメスならばスカーフ、ヴィトンならば財布などの革小物があげられる。また、日本人は細部にまでこだわる人種で、商品のわずかな傷や瑕疵が、ブランドへの信頼を損なうことになりかねない。製品の品質は非常に重要である。事例研究対象3企業のマネジメントはいずれも、日本の消費者は最も厳しく、日本でビジネスを展開することの意義の一つとしてブランドが鍛えられるから、といった主旨の発現をしている。日本人は丈夫で長持ちする製品を好む。修理可能な製品とし、修理受け入れ体制等

のアフターケアの体制を整えることも大切である。

(2) 文化拘束的ブランド・エクイティ保持と自国至上主義からの脱却

ラグジュアリー・ブランドは、その価値の源泉として文化拘束的とならざるをえない。一般製造業のように、生産拠点を世界の各地に移転することはかなわず、例えばフランスのブランドであれば、Made in France であることがブランド・エクイティの重要な構成要因である。一方で、ラグジュアリー・ブランドの成長機会として海外市場売上比率は高まり、新たなビジネスチャンスとして新興市場も登場する。本論文で議論したメタナショナル・アプローチは自国至上主義から脱却し、世界中で価値創造を行い、競争優位を構築する企業戦略である。単に、本国で製造するブランド品を進出先の国へ輸出するのではなく、進出先企業の市場からナレッジを感知し、それを他の国のオペレーションへ流動化し活用させる。実際、事例研究対象企業に、本国以外の日本で行われた取り組みが他の市場のオペレーションで活かされた例は散見されている。それを通じて企業全体としての競争優位を上げていくという意識を喚起し、そういったことが発生しやすい組織運営を経営は設計する必要がある。

(3) ローカル・マネージャーの人選の重要性：

日本法人のトップ人事は重要である。日本の市場に進出したばかりで組織の中に日本に関する学習が蓄積されていない時期は特に、日本の市場と文化がよくわかり、なおかつ、自社のブランド・ストーリーもよく理解しており、本社のマネジメントと不足ないコミュニケーションがとれなくてはならない。ルイ・ヴィトン社の秦氏、シャネル社のコラス氏はこれにあてはまるのではないだろうか。また、エルメス社の本社経営メンバーに登用された齋藤前社長もそうであった可能性が高い。異文化マネジメントの観点からいえば、本社からのグローバル化圧力と、現地からのローカル化圧力の板挟みになるのがこのポジションである。コラス氏の例がそうだが、会社の中で実績を示し、本社と既に信頼関係の構築された人物であれば、日本法人社長としての事業展開において本社にリスクを受け入れて貰い易い。本社との文化の違いを理解し、有効なコンテキストで本社と意思疎通が図れることが重要である。事例研究対象企業の3社を見ても、日本法人社長の人選は各社各様で、考え方の分かれるところである（例：日本人）。

(4) 「情報粘着性」「距離の脅威」の克服

IT 技術が進歩し、社内での情報共有ツールは各社とも充実しているであろう。しかし、第6章でも述べたが、情報には俗人的な粘着性があり、また、コミュニケーションを行う上において、物理的および心理的距離の影響は過小評価出来ない。ラグジュアリー・ブランドの社内コミュニケーションは、本国—日本間が多かったであろう。今後は他地域との横の連携が増えてくる可能性ある。重要な内容の場合には、実際に対面して直接会話を持つことが、「情報粘着性」「距離の脅威」への有効な処方箋である。こういったコミュニケーションが、組織が設計して行われるようになっているのが、シャネル社の Coordinating Committee と President Committee である。エルメス社は年に一度、マネージャーを一同に会してオフサイトを行ったとあるが、より、シャネル社の形のほうが、仕事への成果が現れやすいのではないだろうか。

ここで述べた(1)～(4)については、ラグジュアリー・ブランド企業のみならず、あらゆる製造業でも起こることである。しかし、ラグジュアリーブランドは、本国の文化的拘束の影響が他の産業よりも大きいと考える。また、進出先市場の消費者の嗜好も、それぞれの文化的背景、社会的成熟度の違いなどから異なっているであろう。日本へ進出したばかりのころは、欧州と日本では顧客の嗜好とブランド理解には大きなへだたりがあった。しかし、その後、日本の消費者は成熟してきたのではないだろうか。それに伴って、ラグジュアリー・ブランド企業側の日本市場での対応は従来通りというわけにはいかなくなる。一方、新たな成長機会として新興市場が現れる。現在であれば中国がそれにあたる。そういった新興市場での取り組みには日本市場での学習が活かされる面もありうるだろう。ラグジュアリー・ブランド企業側にたって考えると、成熟した市場と新興市場をどのように両立させてマーケティングおよび製品開発を行っていくのか、といった新たなチャレンジとテーマが顕在化してくる。

— むすび —

1. 議論の総括

本論文にて、冒頭で2つの仮説を立てている。

①成長の著しいグローバル・ラグジュアリー・ブランド企業は、2000年以降も世界市場を舞台に目覚ましい業績拡大を続けた。その経営志向は、最も先進的と言われるメタナショナル・アプローチなのではないだろうか。

②ラグジュアリー・ブランドは、Product Outを基本とし、Market-inは行っていない

この仮説に対する結論は次のように考える。

①本論文にて事例研究対象とした3社については、LVMHグループについては、経営者がメタナショナル・アプローチを意識している可能性が非常に高い。エルメス社については、同族経営の色が濃く、また、量よりも質を追究する企業文化があることから、規模の成長を動機づける企業体制とはなっていないようである。シャネル社については、顧客に対してはフランス企業として遡及しているが、経営体制についてはインターナショナル、かつ、合理的な形態となっており、地域間の連携が働きやすい運営がなされ、メタナショナル・アプローチ的であるといっても過言ではないであろう。いずれの3社も社会構造の変化に伴い、会社を革新してきた歴史があり、また、時代に合わせて会社を変えて行かないと立ち行かなくなってしまうということを組織として学習している。よって、ラグジュアリー・ブランド企業としてのブランド・エクイティを損なわない限りにおいて、イノベーションを起こしていくことや、リスクをとって新たな取り組みを行っていくといった意識が経営陣には強いという印象を受けた。そのため、海外市場進出にもどん欲に取り組んできたのではないかと思われる。そもそも小規模な家内工業であったフランスのラグジュアリー・ブランド企業が、外部資本や外部経営者を得て、社会環境の変化と厳しい競争環境の中で、ラグジュアリー・ブランドとしての価値を損なうことなく生き残り、規模拡大してきたプロセスにおいて、海外市場の存在は非常に重要なものであった。数値が公表されているLVMHグループとエルメス社を見るに、海外市場からの売上比率は今や過半数をゆうに超えている。シャネル社もおそらくそうであろう。今後の成長の見込まれる市場は、中国をはじめとする新興市場、および男性市場と言われており、いずれの市場においても「異

文化マネジメント」は避けて通れない重要な経営課題である。

ラグジュアリー・ブランドの中でも、企業の規模的成長をどれだけ重視するかで、進出先の海外現地法人に求める要素も異なっている印象を受けた。LVMH グループは、海外市場で入手したナレッジ、学習が他の地域もしくはグループ内の他の事業でも共有し、活用されることを意図しているように思われる。同社は、マルチ・ナショナルとマルチ・ブランドというマトリックス構造で、一見すると大変複雑な組織である。が、LVMH グループは、権限委譲を進め、組織をフラットにして素早い意思決定が出来るようにし、市場の変化に敏感かつ迅速に反応出来るようにしていると謳っている。この通り機能しているとしたら、もはやメタナショナル・アプローチよりも更に進化系なのではないだろうか。

一方、シャネル社は、本社が情報公開を行っていないので、一般には知られていないところであるが、コラス氏のインタビューを通じて理解したのが、LVMH 社とはまた違った意味で、合理的かつ先進的な組織運営を行っているということである。シャネル社は全世界で数万人の社員を抱える大企業である。3つの事業部と5つの地域からなるマトリックス組織とし、階層を多くせずフラットな構造とし、マネジメントチームを絞って、権限委譲をし、迅速な意思決定がなされるように設計されている。非公開企業であることから、四半期決算発表に振り回されることなく、中長期的な視点で経営を展開出来るのは、シャネル社の強みであろう。また、ものづくりへのこだわりを徹底し、自社製品の製造ラインを全て内省化させ、販売、広告まで全て自社で手掛ける Vertical Integration を実現している。シャネル社は今後、一層高級感を高める方向を志向するとしており、ラグジュアリー・ブランド企業としての存在意義はぶれることがないであろう。

②本論文において、いずれの3社も商品や顧客アプローチにおいて、日本市場に対する異文化マネジメントを展開してきたかを繰り返し述べた。それはまさにマーケット・インのアプローチに他ならない。これらのブランドのラグジュアリーさ故か、必ずしもそのブランドの顧客ではない層には見えにくいのかもしれない。が、それは企業側の戦略であり、あたかも企業のほうが顧客を選んでいるようなメッセージを一般に発信している部分はあるかもしれない。コラス氏はインタビューにおいて、市場に迎合する商品開発という志向は無いと述べている。だが、シャネル社は市場調査に大変熱心で、時系列的にもデータを具備し、消費者の嗜好の変化を分析しているという。数多くあるブランドの中で、純粋にプロダクトアウトだけを行っていたところは厳しい競争環境と複雑な市場変化の中で

淘汰されていったと言わざるを得ない。

ラグジュアリー・ブランドは時代、社会、文化の違いを乗り越えて存続し、成長してきた。だからこそ、取り上げた3社は変化が重要であると表明しており、今後も変化をして行かざるを得ない。それは自動車が馬車に取って代わったように、社会構造、人々の生活様式や価値観は変化するものであり、それに対応していかななくてはならないのだ。これはラグジュアリー・ブランドに限ったことではなく、一般の企業と置かれている状況は同じである。よって、ラグジュアリー・ブランド企業にもイノベーションが必要で、R&D やナレッジ・マネジメントが重要となり、それに対応可能な組織とマネジメント・チームが必要である。ラグジュアリー・ブランドにとってユニークなのは、将来に向けた変化は必要だが、同時に、自社の歴史、ストーリー、理念などの守らなくてはならないブランド・エクイティーが存在していることだ。そしてそこには文化的拘束が色濃く反映されている。よって、変えてはいけないものを誤ってはいけない、という難しさがある。また、過去の変化に上手く対応出来たブランドも、今後の変化のスピードは比較にならない可能性があることは留意すべきであろう。

2. ラグジュアリー・ブランドにとっての日本市場の展望

ラグジュアリー・ブランドの発展の歴史は、国際化の歴史であった。その企業の成り立ちや歴史といった文化的背景の色濃いフランスのブランド企業が、日本という異国の地で多くの消費者を獲得することが出来たのは、PR や宣伝広告、商品開発といった企業側の巧みな異文化マネジメントが介在していたことを理解でき、興味深かった。こういった事例には、日本の社会と文化を理解し、自社のブランド、組織を理解し、国境と言語の壁を乗り越えてコミュニケーションをとれる人材が必ず介在していた。ラグジュアリー・ブランドはそういった人材をどれだけ確保できるか、また自社内で育成できるかが、今後の持続的な成長のための重要な要件である。

ラグジュアリー・ブランドにとって日本市場の位置づけは変わっていくのか、という点について展望する。

現在、これまでラグジュアリー・ブランドの国際化を牽引してきた日本市場が転換点にある。長引く構造不況に伴う贅沢品消費の低迷は短期的なものではなく、構造的変化が起きている、と言われている。少子高齢化に伴う人口減少による市場の縮小の影響も多く指摘されている。それだけではなく、日本の消費者もようやく成熟してきた影響も大きい。手っ取り早い富の誇示、他人との同質性を保つ手段としての「ブランド好き」だった日本人も、多くの人がそれを経験して飽きを感じ、価値観が変わってきているように思われる。エルメス社が日本人の顧客はより一層高級感を求めるようになったと述べている。日本で現環境下でもラグジュアリー・ブランドを買っている顧客層は、元々ヨーロッパで対象にしていた富裕層顧客に属性が近づいているのではないかと予想する。これまでどおり出店を増やし、ライフサイクルの短い新商品をどんどん投入するという従来の方法では顧客離れを食い止められないと、ブランド企業側も気付いてきている。実際、シャネル社、ルイ・ヴィトン社は 2009 年日本での新規旗艦店舗を見送り、エルメス社も日本では新規出店を行わないとした。これまでの日本市場でのビジネス・パターンを見直し、新たなる異文化マネジメントを模索すべき状況となったのだ。ルイ・ヴィトン社、シャネル社も述べていたように、日本の消費者は非常に厳しく、ブランドにとっての実験場のような市場だそうである。ラグジュアリー・ブランド企業にとって、日本は本国フランスに次いで売上第二位の市場ではなくなるかもしれないが、ブランド価値を高める材料を得られる戦略的市場との位置付けとなるのであろう。

一方で、1970～80年代の日本のごとく、高度経済成長に伴い、中国を筆頭に、新興市場ではラグジュアリー・ブランド消費に旺盛な顧客層が形成されつつある。実際、LVMHグループにおいては、既に日本以外のアジア市場の売上高は日本市場のそれを上回っている。しかし、これらアジア市場においては、文化的背景および消費者の嗜好は欧米や現在の日本の消費者のものとは異なっている可能性がある。中国ではブランド・ロゴを前面に出す商品が好まれるというのはその一例である。エルメス社はロゴがあからさまでないため、ルイ・ヴィトン社に比べて、中国市場では伸び悩んでいるという（UBS社レポート）。ラグジュアリー・ブランドがかつて日本市場で行ってきたこと、学習してきたこと、例えば、ブランドの歴史、理念、ストーリーを消費者に対し啓蒙する、といった施策を展開することは有効であろうし、実際、既に取り組まれているのかもしれない。

現在のラグジュアリー・ブランドは成熟した顧客層と、異なる価値観を持つ新しい顧客層とが併存しているのである。新興市場の消費者選好に過剰に適応することは、成熟した既存顧客にとってのブランド価値の希薄化や、嗜好のミスマッチを起しかねない。ブランド価値の保全と新しい市場セグメントへの対応との観点から、新たな異文化マネジメント課題が生じてきている。ラグジュアリー・ブランド企業にとっては、これは新しい課題ではなく、かつて日本人需要を開拓した際に通ってきた道である。だが、氾濫するブランド・ロゴや安易な商品の打ち出しを目にすると、ブランド価値毀損させることなく、うまく二元性を活用して、発展していったほしいと願わずにはいられない。

以上

謝辞

クロス・ボーダー・ビジネスにおける異文化マネジメントと、ここで取り上げたラグジュアリー・ブランドは、共に個人的に大変思い入れのある題材なだけに、じっくりと腰を落ち着けて、本論文に取り組みたいと考えていた。しかし、社会人大学院生としての悲しさで、2009年秋以降に職務が大変忙しくなり、結果としてギリギリでの論文作成となってしまう、自分の中でも消化不良、調査不足があり、悔やまれてならない。

しかし、そういった地に足のつかない学生だったにもかかわらず、見捨てずに暖かくご指導くださった太田正孝先生、川邊信雄先生には心から感謝を申し上げたい。また、先に述べた理由から、ご迷惑、ご心配をおかけしたことを川邊先生、木村達也先生に重ねてお詫びを申し上げる次第である。先生方、本当にありがとうございました。

また、シャネル株式会社のリシャル コラス社長には、非常にお忙しい中お時間をとって頂き、大変感謝している。インタビューの機会を頂戴できたことは、大変貴重な経験となった。コラス社長、本当にありがとうございました。心から御礼申し上げます。

持つべきものは友とはよく言ったもので、太田ゼミのゼミ生の皆様からは、いつも温かい激励と応援の声をいただき、大変励みになったものである。改めて御礼申し上げたい。

今回の学位論文作成は何にも代え難い貴重な経験と良い勉強ができ、その機会を与えてくださった方々全てに心から感謝しつつ、結びとしたい。

2010年2月16日

佐藤 敦子

参考文献

- 浅川和宏 (2003 年) 『グローバル経営入門』、日本経済新聞社
- 石井敏・久米昭元・遠山淳・平井一弘・松本茂・御堂岡潔編 (1997 年) 『異文化コミュニケーション・ハンドブック』、有斐閣選書
- 石井敏・久米昭元・遠山淳編著 (2001 年) 『異文化コミュニケーションの理論』、有斐閣ブックス
- 石井敏・久米昭元 (編) (2005 年) 『異文化コミュニケーション研究法』、有斐閣ブックス
- 江夏健一、太田正孝、藤井健編 (2008 年) 『国際ビジネス入門』、中央経済社
- 太田正孝 (2008 年) 『多国籍企業と異文化マネジメント』、同文館
- 木村達也 (2007 年) 『インターナル・マーケティング』、中央経済社
- 戸矢理衣奈 (2004 年) 『エルメス』、新潮新書
- 長沢伸也編著 (2006 年) 『老舗ブランド企業の経験価値創造』、同友館
- 長沢伸也 (2007 年) 『ルイ・ヴィトンの法則』、東洋経済新報社
- 秦郷次郎 (2006 年) 「ルイ・ヴィトン・ジャパンの成功の基礎要因」、物学研究会
- 秦郷次郎 (2006 年) 『私的ブランド論 ルイ・ヴィトンと出会って』、日経ビジネス人文庫
- 林吉郎 (1994 年) 『異文化インターフェイス経営』、日本経済新聞社
- 山田登世子 (2006 年) 『ブランドの条件』、岩波新書
- 山田登世子 (2008 年) 『シャネル 最強ブランドの秘密』、朝日新書
- 矢野経済研究所 (2009 年) 『2009 年度版インポート・マーケット&ブランド年鑑』
- イヴ・メサロヴィッチ、杉美春訳 (2003 年) 『ベルナール・アルノー、語る』、日経 BP 社
- ジャネット・ウォラク、中野香織訳 (2002 年) 『シャネル スタイルと人生』、文化出版局
- ダナ・トーマス著、実川元子訳 (2009 年) 『墮落する高級ブランド』講談社
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*.
Harvard Business School Press.
- Dawar, N. and T. Frost (1999) “Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies
in Emerging Markets” *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp.119-129
- Doz, Yves, J. Santos, and P. Williamson (2001) *From Global to Metanational: How Companies
Will Win in the New Knowledge Economies?* Harvard Business School Press.

- Evans, P.A.L. and Y.Doiz (1992) “Dualities: A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals”, Vladimir, P.,N.M. Tichy and C.K. Barnett(eds.) *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons, Inc.,pp.85-106.
- Heenan, D. and H. Perlmutter (1979) *Multinational Organization Development: A Social Architecture Perspective*. Reading, MA: Addison -Wesley
- Hofstede, G.(1991) *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York, NY (岩井紀子・岩井八郎訳[1995]『多文化世界』、有斐閣)
- Levitt, T.(1983) “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, May-June 1983, pp.92-102
- Prahalad, C.K. and Y. Doz (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*, New York : Free Press
- Santos,J., Y. Doz and P. Williamson (2004) “Is Your Innovation Process Global?”, *MIT Sloan Management Review*, Summer 2004, pp.31-37.
- Schein, E.(1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner(1998) *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed., McGraw-Hill. (須貝栄訳 [2001]『異文化の波□グローバル社会 : 多様性の理解□』、白桃書房)
- Trompenaars, F. and P. Wooliams (2003) *Business Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd. (古谷紀人訳 [2005]『異文化間のビジネス戦略』、白桃書房)
- Von Hippel, E.A.(1994) “Sticky information’ and the Locus Problem Solving : Implications for Innovation”, *Management Science*, Vol.40 No.4 pp.429-439
- LVMH グループ 年次報告書(2007年、2008年)、会社ホームページ
エルメス社 年次報告書(2007年、2008年)、会社ホームページ
- Global Equirty Research, Specialty Retailers, 23 November 2009, UBS Investment Research,