

イノベーションとマーケティング

—ルイ・ヴィトンの事例から—



東京富士大学 学長・大学院研究科長
井原 久光 (いはら ひさみつ)

1976年慶應義塾大学卒業。82年早稲田大学卒業。84年インディアナ大学経営大学院修士課程修了(MBA)。2009年中央大学大学院博士課程修了(博士)。1976年日産自動車株式会社(～88年)。88年産業能率大学短期大学(～93年)。93年長野大学産業社会学部(～2002年)。02年東洋学園大学現代経営学部教授(～18年)。18年4月東京富士大学大学院研究科長(～現在)。19年4月～現職。早稲田大学社会科学部非常勤講師。著書に『テキスト経営学(第3版)』(ミネルヴァ書房)、『経営学入門キーコンセプト』(ミネルヴァ書房)、『ケースで学ぶマーケティング(第2版)』(ミネルヴァ書房)、『経営戦略のフレームワークがわかる』(産業能率大学出版部)がある。専門分野はマーケティング、経営戦略、技術経営(MOT)、商品企画、販売戦略など。

Point

- ① イノベーションには基幹的イノベーションと補完的イノベーションがある。基幹的イノベーションとは「馬車」と「鉄道」の関係のように代替的で主役が入れ替わる大きなイノベーションである。
 - ② イノベーションはインフラやライフスタイルを変えるが、そのためには「鉄道」が「レール」「駅」「時計」を必要とするように補完的イノベーションも要る。この時代に、ルイ・ヴィトンは「蓋の平らな新しいモデル」を考案し「平型トランクの時代」を切り拓いた。
 - ③ イノベーションはしばしば主役の交代を強いるが、主役の座を明け渡さないでブランドを維持するには密かなイノベーションとマーケティング努力を続けなければならない。
- 以上の3つのポイントを、ルイ・ヴィトンの事例から説明した。

1. イノベーションがイノベーションを生む理由

シュンペーター(1926)はイノベーションを「経済体系の内部から生ずるものであり、それはその体系の均衡点を動かすものであって、しかも新しい均衡点は古い均衡点からの微分的な歩みによっては到達しえないようなもの」と定義している(訳本P180)。

ここで押さえておきたいのは、イノベーションは、①内部から生じる非微分的変化で、②均衡点

の移動であるが、それは③経済体系のような大きな変化であるということである。

第1は異端児(マージナル・マン*)を連想させる。「内部からの生じ」ながら「古い体系の延長上にない」非連続的変化をもたらすからである。異端児は特異な存在であるが、決して異邦人(他民族の血)ではない。内部から生じているという意味で、イノベーションが突飛なものではなく、既成の概念や活動や生活の中に潜んでいることを示唆している。シュンペーターは、イノベーショ

* マージナル・マン(marginal man)とは、ロバート・パークが提唱し、それを受け継いだストーンキリストが上梓した同名の書に由来する概念で「辺境人」「境界人」とも訳される。ある社会集団の周辺にあって異端視される人だからこそ、境界線上にあって事態を客観的に見て新しい境地を拓くことができるとされている。これに対してジンメルは、社会に同化しない人を「異邦人(Exkurs über den Fremden)」と定義している。

ンを「新結合の遂行（訳本 P182）」と呼んでいるが、それらは古いものを結合させたに過ぎない。

第2は後戻りしない不可逆性を指している。均衡点 A から均衡点 B に移動したということは、A で均衡していた商品（群）は消滅し、B で均衡する商品（群）が新たに生じるということであり、B は A に対して代替的である。

第3は、新しい技術や製品だけでなく、経済全般に影響を及ぼすようなもので、インフラ、ライフスタイル、制度、文化も変えてしまうということである。

シュンペーターは「郵便馬車をいくら連続的に加えても鉄道をうることはできない（訳本 P180）」と述べているが、「馬車」の時代には、道も馬具も軍隊も馬のスピードに合わせているが、「鉄道」の時代には全てが汽車のスピードに合わせてなる。

その際、「馬車」と「鉄道」は代替的であるが、「鉄道」は「レール」「駅」「時計」のような補完的な商品群を必要とする。この補完的イノベーションは、仏（ほとけ：基幹的イノベーション）に魂を入れるような役割を担う。引越（引越）し（均衡点の移動）は、新しい家に移ることではなく、新しい暮らしを始めるところに意味がある。

イノベーションがイノベーションを生むということは、このことで、この「馬車」から「鉄道」の時代に登場したのが、ルイ・ヴィトンであった。

2. トランクというイノベーション

パソル（2012、P51）によれば、当時のトランクは蓋に丸みがあったが、ルイ・ヴィトンは「蓋の平らな新しいモデル」を考案し「平型トランクの時代」を切り拓いた。

アンリ（1985、P24）によると、ルイ・ヴィトンは1854年に大西洋汽船会社のエミール・ペレールと会い、ペレールが設計した船倉に適した平らなトランクを設計した。また、彼のトランクは有蓋貨車（屋根がついている今日の貨物列車）に適合したデザインだった。

馬車や古い船の時代には、トランクは馬車の上や船の甲板に置かれて、雨や海水に濡れるため、蓋は水が流れ落ちるように丸かったが、丸蓋トランクは重ねて積めないという弱点を持っていた。

産業革命が蒸気船と蒸気機関車を生み、船倉を持つ大型客船が設計され、馬車に変わって鉄道が普及すると、トランクは雨に濡れる心配がなくなり、重ねて置かれるようになった。ルイ・ヴィトンの「平らなトランク」は形状イノベーションだったのである。

しかし、ルイ・ヴィトンは、ここでもう一つの工夫をした。大型客船や鉄道では、港から港、駅から駅の移動では雨に濡れないが、家から港や駅に行くときは馬車を使うこともあったため、革よりも軽い防水加工を施したのである。1854年に発表された「グリ・トリアノン・キャンバス」は、蓋がしっかりしまり、頑丈で防水性に優れ、傷が付きにくく、汚れもふき取りやすく、男女を問わず使えるデザインで人気を博した。

3. ハンドバッグというイノベーション

鉄道から自動車の時代になるとルイ・ヴィトンは新しいイノベーションを起こす。1930年代に発表された「キーポール（文献によっては「キーポール」とも呼ばれる）」はハンドバッグの1つのスタイルとなった。パソル（2012、P244）によると、このキーポールは「洋服やマフラー、スカーフ、化粧小物入れなどを放りこんで、あっという間に用意ができる」ものであった。小旅行（ドライブ）では女性が助手席に座ることもあったが、当時の自動車はオープンカーも多く、ゴーグルのようなものをかけて座っていると化粧直しが頻繁に必要になった。そんな時、後部に置かれたトランクをいちいち開けるのは面倒なので女性の手元に必要最小限の小物を入れるバッグが必要になり、ルイ・ヴィトン社は、そのためにデザインを工夫した。

このことを、アンリ（1985、P151）は「レジャーの着実な発展によって、旅行のスタイルが目まぐるしく変化してきた」が「週末のちょっとした小

旅行に便利な、小型バッグの需要も増えてきていた」と述べている。ルイ・ヴィトンには、自動車という次の交通革命に対しても対応したのである。

4. プロダクト・イノベーションとプロセス／ マテリアル・イノベーション

ハード・トランクからソフト・バッグへというプロダクト・イノベーションは、製造工程や原材料の変化というプロセス・イノベーションやマテリアル・イノベーションと深く関係している。

交通革命は、生活のスピードを加速させ、便利さと効率というニーズを高める。トランクやカバンの市場では、重くて厚いものが敬遠され、取り扱いや運ぶのが便利なものが好まれるようになった。その際、それまでのトアル地はハード・ラゲージには適していたが、折り曲げたりすると割れやすいという問題が生じた（前：1985、P196）。そのため、試行錯誤を繰り返して、麻や綿の布地にコーティングしてもしなやかさが失われることもなく、割れたり、ひびが生じたりしない「ある化学物質」を発見した。そして、この物質と新技術を使って「モノグラム・キャンバス」のソフト・バッグシリーズを開発したのである。

5. チャネル・イノベーションとプライス・ イノベーション

ルイ・ヴィトンが1854年にパリで最初の旅行カバン専門店を開設した当時は、貴族の家に行って注文を受けてカバンを作るのが一般的であったから、広く大衆を相手にカバン専門店を開くこと自体、チャネル・イノベーションであった。

代理店方式は、模倣品対策から生まれた。アンリ（1985、P38）によれば、1884年にイギリス人が作った模倣品（ボール紙を芯にしたソール・レザー張りのトランク）に対抗するために、1885年にロンドンに出店した。その後、アメリカ（1899）、ベルギー（1907）、カナダ（1910）、アルゼンチン（1911）に進出したが、いずれも代理店方式であった。以前（1985、P198～199）、日本においても

偽物を排除するために1969年に出店したが、この代理店方式は特別な方式ではなく、日本では一般的であった。日本のブランド・ビジネスは商社などの総代理店による輸入・卸方式か、アパレルなどとのライセンス方式が主流で、ルイ・ヴィトンはこのうちの前者を採用したことになる。

ところが、1970年代前半に海外輸入ブランド・ブームがおき、ブームに乗って並行輸入業者が乱立した。特にルイ・ヴィトンは人気を集め、並行輸入業者の中にはパリの4倍もの価格で販売するところもあった。

こうした日本市場の混乱を機に、ルイ・ヴィトンは、コントロールのきかない代理店販売方式を中止し、1978年に最初の直営店を東京と大阪に出し、1981年にはルイ・ヴィトン・ジャパンに格上げし、銀座並木通り店をオープンした。

その際「百貨店などの小売店と直接、契約して販売する方法」を編み出し「流通コストの削減分を値下げという形で商品価格に反映（秦：2006、P85）」した。直営店方式は、商品管理から店舗運営までコストがかかるが、百貨店という資源を活用しながら原資を生み出し「値下げ（海外価格とのギャップを埋める）」という形で消費者の信頼を得た。これは、ある種のプライス・イノベーションだったともいえよう。

6. アフターサービス・イノベーション

アフターサービス活動を顧客情報の管理システムに結びつけた点も、ルイ・ヴィトンのイノベーションであった。それを理解するためには、時代を戻して19世紀の旅行スタイルを知らなければならぬ。当時、貴族が旅行に出る時には、調度品や衣装をそのまま運んでいた。このため、専門業者に荷造りを頼み、屈強な男たちが大きな木箱のようなトランクを運んでいた。ルイ・ヴィトンも、そうした専門業者の1つで、自らをレティエ・アンバルール（荷造り用木箱製造兼荷造り職人）と呼んでいた。

当時の様子を知るために日本の大名行列を連想

すると分かりやすい。大勢の従者を連れて大量の荷物を運ぶ旅では、荷物の管理が難しい。日本では、風呂に入る時に自分たちの所有物を区別するために風呂敷に家紋が入れられたが、ルイ・ヴィトンは顧客のイニシャルを入れて、荷物を守るために鍵にこだわった。

1886年、2代目ジョルジュ・ヴィトンは、父ルイ・ヴィトンと共に、2個のスプリング式バックルを用いた錠前を開発し、ピッキング防止用の5枚羽根の鍵も考案した。さらに、その鍵が世界に1つしかないイニシャル付きのトランクのために用意されていることを強調し、紛失したら名簿にしたがって鍵が届く仕組みを作り上げた。これが「安全神話」を生み出したばかりか、登録名簿が見えない顧客管理の資産になっていった。

今日、GAF AをはじめとするIT企業が顧客情報を独占していることが話題になっているが、19世紀にすでに、ルイ・ヴィトンは、鍵を紛失した際に同じ鍵を作るというアフターサービスの仕組みを活用して優良顧客のリストを独占的に活用していたわけである。

シュンペーターは、新結合を説明する際に、「新しい財貨」「新しい生産方式」「新しい販路」「新しい供給源」「新しい組織」の5つの例を挙げている(訳本P182)が、ルイ・ヴィトンが、組織変革においても、ファミリー経営を脱し、LVMH(モエ・

ヘネシー・ルイ・ヴィトン)というブランド・コングロマリットに進化したことも周知のとおりである。

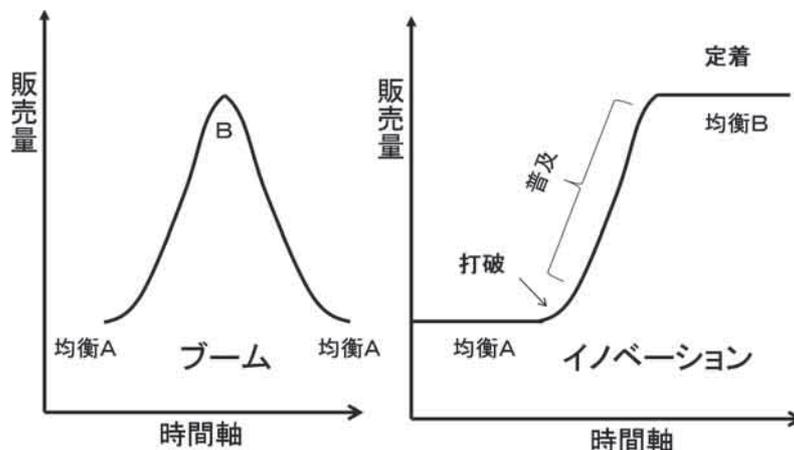
7. イノベーションとマーケティング

イノベーションには、打破⇒普及⇒定着の3つの過程がある。第1の「打破」過程は、均衡点を動かす起点になるもので、これが画期的、革命的、ブレイクスルーなどの言葉で表現される特徴をもつ。打破するためには、既存の概念やライフスタイルにないものを見つけなければならないので、既成概念に縛られた目の前の消費者に聞いても答えは出てこない。ここにイノベーションがプロダクトアウト的と誤解される点がある。

しかし、イノベーションは第2の「普及」過程なしには実現しない。つまり、マーケット・イン的な要素が含まれていないアイデアはイノベーションとして成立しないのである。あるいは、消費者がその商品を見て、こんな商品が欲しかったのだと「受容」する商品しか、イノベーションにはならないと言い換えてもいいだろう。

第3の「定着」過程は、イノベーション理論で見過ごされやすいが最も重要な過程である。なぜならば、イノベーションとは「均衡点の移動」であり、新しい均衡点を作り出さなければイノベーションにならないからである。図表のように、第

図表 ブームとイノベーション



出所: 井原久光『社会人のための社会学入門(改訂増補版)』産業能率大学出版部, p.240.を一部修正

1の均衡の「打破」と第2の「普及」の過程までならば、一時的なブームであるが、第3の「定着」があるから、元の均衡に戻らずに次の均衡点が形成される。

そして、この3つが実現した時に、インフラ、ライフスタイル、制度、文化も変化する。例えば、自動車では、泥道（馬車の時代は馬を前提としていたので泥道が適していた）からアスファルト舗装になり、ドライブする暮らしや、スーパーで買い物をするライフスタイルが生まれ、道路交通法のような法律が生まれた。

ドラッカーが「イノベーションとは発明そのものではない。それは、技術ではなく経済や社会のコンセプトである」（ドラッカー 2006、訳本（上）P80）と述べているように、イノベーションは単純なイノベーション（発明）とは違う。発明（invention）は個人に帰するが、イノベーションは顧客や社会が変わらなければ実現しない。発明は「個人の成果」であるが、イノベーションは「市場における成果」である。

8. イノベーションとブランド

イノベーションはライフスタイルを変えるが、人々は、そのライフスタイルに慣れてくると、どんなに革新的な商品であっても、日常生活の中にある普通の商品になる。

こうしてイノベーションは消滅するが、しかし、人々はイノベーションのきっかけを作った商品名を記憶していて、多くの場合、それがブランドになる。例えば、初めて内燃機関を採用したのは「ベンツ」であり、防水や自動巻きの時計を発明したのは「ロレックス」であり、今日のティッシュペーパーの原型を創ったのが「クリネックス」であり、食器として使用できる容器を使ったカップ麺を発明したのは「カップヌードル」であった。

その際、ブランドを確立するためには、プロダクト・イノベーションだけでなく、プロセス・イノベーション、マテリアル・イノベーション、チャ

ネル・イノベーション、プライス・イノベーション、アフターサービス・イノベーションなど、製品、製法、材料、販路、価格やアフターサービスまで、幅広い分野にわたる組織的で持続的なマーケティングが必要になる。シュンペーターが「鉄道を建設したものは駅馬車の持ち主ではなかった（訳本P184）」というように、イノベーションはしばしば主役の交代を強いるが、主役の座を明け渡さないうでブランドを維持するには密かなイノベーションとマーケティング努力を続けなければならない。

ドラッカーは、「顧客の創造」という概念を説明するために「マーケティングとイノベーション」という基本的な機能が必要（ドラッカー 2006、訳本（上）P47）と述べているが、両者に共通している点は、市場発想と全社的な組織能力である。そして、両者が相互補完的に機能した時にブランドが生じる。少なくともルイ・ヴィトンのケースはそう物語っているように思える。

【参考文献】

- 1) アンリ・ルイ・ヴィトン（1985）『ルイ・ヴィトンー思い出のトランクを開けてー』福武書店
Vuitton, Henry. L. (1984) La Malle Aux Souvenirs
- 2) ドラッカー（2006）『現代の経営』（上・下）ダイヤモンド社
Drucker, Peter F. (1954), The Practice of Management, Harper & Row
- 3) 秦郷次郎（2006）『私的ブランド論』日本経済新聞社
- 4) 前成三（2000）『成功だけが名声を生むースーパーブランドへのグローバル戦略』講談社
- 5) ポール＝ジェラルド・バソル（2012）『ルイ・ヴィトン華麗なる歴史ーモダン・ラグジュアリーの誕生』河山書房新社
- 6) シュンペーター原書第2版、塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳『経済発展の理論』（1977）岩波文庫
Schumpeter, J. S. (1926) Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung, 2.