

M&Aで巨大ブランド帝国を築いた 「ファッショントリオ」の法王

ディオール買収をきっかけに 不動産業からブランドビジネスへ

フランスのパリを本拠とし、ルイ・ヴィトンやクリスチャン・ディオールなど、75ものブランドを擁するLVMHモエ ヘネシー・ルイ・ヴィトン。その頂点に立つのが、会長兼CEOのベルナール・アルノー氏(76歳)だ。売上高約850億ユーロ(約15兆円、2024年通期)のラグジュアリー・コングロマリットを一代でつくり上げ、2023年、2024年と2年連続で米フォーブス誌の世界長者番付でトップに立つなど、世界有数のビリオネアとしても知られている。



パリのシャンゼリゼ通りにあるルイ・ヴィトン本店

1949年、フランス北部に生まれたアルノー氏はエコール・ポリテクニーク卒業後、祖父が興した建設会社に入社。転機となったのはニューヨークでの出来事だった。タクシー運転手にフランスについて尋ねてみたところ、「フランスの大統領は知らないが、クリスチャン・ディオールは知っている」。この会話がラグジュアリー業界への関心へつながった。

家業の建設業を不動産開発業へと転じたアルノー氏は積極的なM&A(合併・買収)を通じて、ブランドビジネスへと舵を切る。1984年、経営不振にあえぐクリスチャン・ディオールの買収を機にファッション界へ参入。1989年に

LVMHを買収し社長に就任した後は、M&Aのピッチを上げ、ラグジュアリー帝国の版図を広げた。

歴史と伝統あるブランドを革新し 現代の消費者を魅了

LVMHの強みは、多彩なブランドポートフォリオだ。ヴィトンなどのファッショ・革製品を筆頭に、モエ・エ・シャンドンなどのワイン・蒸留酒、ゲランなどの香水・化粧品、ゼニスやショーメなどの時計・宝飾品……など、ラグジュアリー業界の多様な領域で、世界トップクラスのハイブランドを揃える。

グループの収益を支える強力なポートフォリオは、往年の輝きを失っていた老舗ブランドの歴史や伝統を現代的に再解釈し、ブランド価値を革新する「ヘリテージ戦略」によって実現した。新進気鋭のデザイナーの起用で“復活”を果たしたディオールやジバンシィ、ヴィトンをはじめ、アルノー氏がそのポテンシャルを「眠れる森の美女」と評価し、買収を進めたティファニーへの取り組みが好例だろう。

76歳の今も精力的に経営の指揮を執るが、課題は後継者計画。次代を支える5人の子らに、ファミリービジネスとして巨大帝国をどう引き継ぐのか、その手腕にも注目だ。



2025年4月に行われたLVMHの株主総会

写真:アフロ、AFP/アフロ

Profile ベルナール・アルノー 1949年、仏ルーベの裕福な家庭に生まれる。1971年、仏エコール・ポリテクニーク(理工科学校)卒業後は、父が経営する建設会社に就職し、1974年に社長に就任。1984年、クリスチャン・ディオールを傘下に抱える企業の買収をきっかけにラグジュアリービジネスに参入。1989年にLVMHを買収し、社長に就任する。

主な参考文献:『ブランド帝国LVMHを創った男ベルナール・アルノー、語る』(ベルナール・アルノー、イヴ・メサロヴィッチ著/杉美春訳/日経BP社)、日本経済新聞、日経ビジネス、フォーブスほか