# ON THE EDGE OF ACCULTURATING LUXURY.

## ラグジュアリービジネスに「アート」と「持続性」が必要な理由

## フランソワ=アンリ・ピノー　ケリング グループ会長兼CEO

**グッチ、サンローラン、ボッテガ・ヴェネタなど多くのラグジュアリーブランドを擁するケリンググループは、伝統や職人の手技に重きを置きつつも、ミレニアル世代のエモーションに訴える創造性に富んだ世界観を構築することで、支持を得てきた。ピノー会長兼CEOがその思いと今後の展望を語る。**

text by Kaori Nakano | edit by Miyako Akiyama
中野香織 = 文　秋山 都 = 構成

パリ、セーブル通り40番地に歴史の厚みを感じさせる美しい建物がある。1634年から2000年まで「ラエネック病院」として使われてきた歴史的建造物に登録されるこの建物が、構想・建築あわせて10年に及ぶリノベーションを経て、2016年、ケリングおよびバレンシアガ本社の新社屋として生まれ変わった。

9月の「ヨーロッパ文化遺産の日」に合わせ、公開されたケリング本社を訪れた。玉砂利が敷き詰められた前庭を通って、ルイ13世の治世下に造られた壮麗なチャペルに入ると、現代アートの数々、そしてバレンシアガのアーカイブ作品が迎えてくれる。中庭には治癒効果のあるハーブが植えられ、風とともによい香りが漂ってくる。オフィス棟に入ると、最先端のテクノロジーを装備した機能的なワークスペースが広がる。その中にも植物やアートがちりばめられており、隣にいる人と作品について何か話をしたくなったりする。

ここは歴史遺産と自然、現代アート、そしてテクノロジーが融け合った、最先端の社屋なのである。地元住民にも公開され、称賛されたこのリノベーションを実現させたのは、ケリングを率いるフランソワ=アンリ・ピノー会長である。

ケリングとは、グッチ、サンローラン、ボッテガ・ヴェネタ、バレンシアガなど12ほどのブランドを傘下にもつ世界的ラグジュアリー・グループである。2018年上半期の決算において、ケリングは前年同期比53.1%増の18億ユーロと過去最高の営業利益を記録した。勢いがあるのは数字だけではない。傘下のブランドは大胆不敵なクリエイションによって流行発信源として話題を振りまいている。

> “ブランドの伝統やヘリテージと新たな感性が融合して、新しい美と価値が生まれます。”

ラグジュアリービジネスの世界を描き換えるプレイヤーとして、また、アートやサステナビリティを経営と一体化させている先進的企業のCEOとして、フランソワ=アンリ・ピノー会長に、話を聞いた。

### 進化するラグジュアリー

近年、モード都市の情景が大きく変わっている。グッチが導く「タッキー」風な趣味の流行もそのひとつだ。タッキーとは、少しまちがえると野暮で悪趣味すれすれ、でもそこがたまらなく魅力的という、

### about KERING

LVMHやリシュモンと並び、世界最大のラグジュアリーグループのひとつであるケリング。ピノーグループとして1963年に創業以来、91年パリの老舗百貨店プランタンを買収したことを機にファッション、レザーグッズ、ジュエリー、ウォッチのカテゴリーにおけるグローバルリーダーとして成長。グッチを中心にラグジュアリーブランドに特化したポートフォリオをもつ。

**GUCCI**
グッチ
21年に伊フィレンツェで創業された、バッグ、靴などのレザーグッズをはじめ、服、ジュエリー、時計、香水などを幅広く手がける包括的ファッションブランド。現在のクリエイティブ・ディレクターはアレッサンドロ・ミケーレ。

**SAINT LAURENT**
サンローラン
20世紀のモードを牽引し続けた仏人デザイナー、イヴ・サンローランが61年に設立。創業以来、ファッション界のみならず社会文化のトレンドに大きな影響を与えてきた。現在のクリエイティブ・ディレクターはアンソニー・ヴァカレロ。

**BOTTEGA VENETA**
ボッテガ・ヴェネタ
66年、伊ヴェネトで創業されたファッションブランド。熟練した職人技によって上質なレザーを編むイントレチャートはブランドのアイコンとして人気。今年7月に新クリエイティブ・ディレクター、ダニエル・リーを迎えた。

ケリング
グループ会長兼CEO
1962年 フランス、レンヌにて、ケリンググループの前身であったPPR創設者フランソワ・ピノーの息子として生まれる。HEC経営大学院を卒業後、87年ピノーグループに入社。00年、同社の副最高経営責任者に就任し、デジタル戦略を担当。2005年より現職（ケリング グループ会長兼CEO）。

近年熱い支持を得るファッション表現である。またバレンシアガが先導する、ロゴを巨大化して強調する流行も都市の風景を変えた。こうした流行を見ると、ラグジュアリーの定義がもはや数年前と同じではないと感じるが、グッチやバレンシアガを率いるグループのトップとして、ピノー会長はラグジュアリーをどのように捉えているのだろうか？

「ラグジュアリーという概念を4年ほど前から変革しました。市場が変わっているのです。25歳から35歳の人口が2倍になっています。5〜6年前には、伝統や職人技という要素がラグジュアリーにとって重要でしたが、現在ではそれらは当然のものであり、それだけでは不十分。現代のお客様は十分洗練されており、ブランド情報ならば豊富に持っています。そんな彼らにとって重要なのは、何よりも感情に訴える創造的な表現なのです」とピノー会長は穏やかな口調で語る。

感情に訴えるためには本物のクリエイティヴィティが必要になる。そう考えたピノー会長は、「勇気あるクリエイティヴィティ」を目指すことにした。「クリエイティブ・リスクをとる」、すなわち、「全員を満足させようとせず、リスクをとり、一部のお客様

**BALENCIAGA**
バレンシアガ

クリストバル・バレンシアガにより17年にスペインで創業。37年にパリにメゾンをオープンして以来、常に優美でありながら革新的なコレクションを発表している。現在のアーティスティック・ディレクターはデムナ・ヴァザリア。

**ALEXANDER McQUEEN**
アレキサンダー・マックイーン

92年にロンドンでスタートしたファッションブランド。2010年にマックイーン自身が急逝するも、サラ・バートンがそのコンセプチュアルな創造性を継承。英国キャサリン妃のウエディングドレスを製作したことでも知られる。

**BRIONI**
ブリオーニ

45年、ローマで誕生したテーラリングメゾン。一着に6,000以上というステッチが手作業で施されるスーツはエグゼクティブから支持されており、映画007「カジノ ロワイヤル」でダニエル・クレイグが着用したことでも知られている。

**BOUCHERON**
ブシュロン

1858年にパリで創業されたブシュロンは、高級宝飾店が軒を連ねるヴァンドーム広場にブティックを構えた最初のハイジュエラー。カラーとテクスチャーの異なる4色のゴールドを連ねたリング「キャトル」は代表作。

**POMELLATO**
ポメラート

67年、ミラノで創業されたポメラートは宝飾界で初めてプレタポルテ（既成服）の定義を取り入れたジュエラー。現代的なデザインでカラーストーンやゴールドを多用し、「ニュープレシャス」という新しいラグジュアリーの定義を確立。

大胆なクリエイティヴィティの発信

© Courtesy of Balenciaga

© Courtesy of Saint Laurent

© Courtesy of Gucci

© GETTY IMAGES

上から、パリで発表されたバレンシアガ2018ウィンターコレクション、同サンローラン2018秋冬コレクション、ミラノで発表されたグッチ2018秋冬コレクション。また、今年9月にはグッチ青山 フラッグシップ ショップを総面積1000㎡におよびフルリノベーションしたことも記憶に新しい。

を失っても本物の創造性を表現すること」である。ファッションにアートの要素を取り入れることと言っても過言ではない。

こうした意志のもと、自らの創造的な世界をもっている人材を起用していこうと、まずは2012年、サンローランにアーティスティック・ディレクターを起用した。既製服だけではなく、ロゴや広告、店舗のデザイン、ブランド名にいたるまですべてがディレクターの世界観で統一された。大胆な世界観の変容は賛否両論を巻き起こしながら話題となり、結果としてビジネスは成功を収めた。

この成功を受けて、2015年、グッチのクリエイティブ・ディレクターとしてアレッサンドロ・ミケーレを起用した。彼が展開する独特の世界観は年々濃度を増し、2018年秋冬コレクションのショウではモデルが生首にも見える自分の顔の複製をアクセサリーとして持ち、ランウェイを歩いた。

では、ピノー会長がラグジュアリーの概念を変革しようと決めた2012年には何が起きたのか？　ソーシャルメディアが本格的に始動したことも無関係ではないだろう。スマートフォンの画面のなかで、より人の目を引くファッションが求められるようになった。巨大ロゴやタッキー的なスタイルは、強い印象を与える。その結果、多くの承認を得られるならば、感情ないし自己表現欲は大きな満足を得ることになる。それにしても、かくも大きくブランドの世界観が変わってしまうと、ブランドの伝統や一貫性を損ねることにはならないのだろうか？

「私はブランドのDNAという言葉は好きではありません。DNAは変わらないものですが、ブランドではそのメゾンが持つ歴史の中のヘリテージやシンボルに自らの世界をもつクリエイターが融合することによって、新しいものが生まれるのです」

ブランドはクリエイティブ・リスクをとり、そのヘリテージやシンボルの再解釈を行いながら、一貫性のあるラディカルで創造的な進化を遂げるというわけである。ケリングの全社員の名刺には、Empowering Imagination と印刷されている。「イマジネーションをその先へ」。限界を超えて進むためには、想像力を大胆に働かせ、時代を見越した創造を続けることが不可欠なのだ、というメッセージとして受け取った。

## アートとは、アイデアの表現である

近年のケリング傘下のブランドの成功の要因のひとつは、アートの要素を取り入れてきたことにあることがわかった。ここでぜひ聞きたいのがビジネスとアートの問題である。いち早くアートを経営に取り入れてきた企業のCEOとして、経営者はどのようにアートと関わっていけばよいのだろうか。

「私はアートを広い意味でとらえています。

**DODO**
ドド
94年にスタートしたジュエラー、ドドのコンセプトは「1グラムのゴールド」。動物や星座、星やハートモチーフなど愛らしいフォルムのゴールドチャームは老若男女問わず、あらゆるシーンやオケージョンで使えると好評。

**QEELIN**
キーリン
デザイナー、デニス・チャンによって04年に創業されたジュエリーブランド。中国の感性やモチーフに現代的なツイストを加えたクリエイションはカルチャーシーンでも人気。ブランド名は中国の伝説の動物、麒麟に由来。

**ULYSSE NARDIN**
ユリス・ナルダン
1846年、スイスで創業したウォッチメーカー。高精度なムーブメントを自社で製作するマニュファクチュールとして、卓越した技術と、シリシウムなど最先端素材を組み合わせた先鋭的ものづくりで、ウォッチ業界に革新をもたらす。

**GIRARD-PERREGAUX**
ジラール・ペルゴ
スイスのラ・ショー＝ド＝フォンを拠点とし、1791年に創業した老舗ウォッチメーカー。オリジナルムーブメントの開発・製造から販売まで一貫して行う、スイスでも数少ないマニュファクチュールのひとつである。

**KERING EYEWEAR**
ケリング アイウエア
2014年ケリングはインハウスでアイウェア分野の専門機能を備えるという戦略的な取り組みを立ち上げた。アイウェアカテゴリーの成長性に注目し、生産、マーケティング、セールスなどすべてを統括する。

例えば、活動する地元のコミュニティでの文化的な環境。その文化的環境に対して企業は責任を負うと考え、積極的に関わっていくのです」

その考え方は、まさしく、歴史的に価値のある建物を保護し、リノベートして使い続けるというケリングの姿勢に反映されている。そこに働くものにとっては、歴史遺産やアートに近いところに身をおくことによって、そこからインスピレーションを得ることが増えるし、コミュニケーションも生まれやすくなる。

「アートとは、アイデアの表現方法なのです」とピノー会長は続ける。「アイデアとは業種を問わず、企業にとって最も重要なものです。メーカーであれば、なぜそれを作ろうと思ったのかという意図のこと。製品の裏にあるアイデアこそが重要で、その表現方法こそが、アートなのです」

ちなみに、チャペルで公開された古代・現代のアートのなかに、中世の恋愛物語「アベラールとエロイーズ」が実在したことを示す聖遺物箱があった。箱に保管されていたのは、主人公たちの骨の一部である。この国宝的遺物は、ケリングの支援により、パリにある国立高等美術学校コレクションの仲間入りを果たすことになる。

このように「アートと文化、歴史を保護し、その成果を周囲の人々に還元することは企業の務めの一部」とピノー氏は語る。「ジェネラス・キャピタリズム（気前よき資本主義）」によって、周囲の文化的な環境に貢献し、ひるがえって自社も恩恵を受ける。そのような資本主義こそがこれからの時代に生き残ることができるのだ、と。

### ラグジュアリーとは持続性そのもの

歴史的価値のある環境を保護し、その環境から恩恵を受けるという姿勢は、ケリングが社是としている持続可能性（サステナビリティ）ともつながってくるわけであるが、ここで、私のファッション史の研究者としての疑問が持ち上がる。モードのサイクルは古いものを捨てさせ、最新のものを買わせるという、いわば反・持続性のサイクルで回ってきた。このサイクルがあるかぎり、モードと持続可能性の両立は難しいように感じるのだが、その点をどのように考えているのだろうか？　ピノー会長は創造性と企業文化という、ふたつの側面から持続可能性について答えてくれた。

「まず、コレクションに関してですが、他のブランドでは確かにシーズンごとに全く新しいストーリーが提供されますね。しかし、ケリングでは、顧客にもっと長期的な、クリエイティブな旅をしてもらおうと心掛けています。コレクションは複数年かけて表現されるものであって、ひとつのコレクションは本の一章のようなものとみなします。ゆえに、3年後であってもコレクションは有効となり、持続性が保たれるわけです」

> “ 持続可能性は品質の新しい定義であり、ラグジュアリーとは不可分 ”

モードと持続可能性の矛盾を解決する、なんという知的な発想なのだろうか。

「また、サステナビリティは企業文化そのものとなっています。企業は、自ら身を置く環境、コミュニティとつながっていなくてはなりません。そしてサステナビリティは、品質の新しい定義であり、ラグジュアリーとは不可分です。これは、完璧なものに近づくことに貢献する要素であって、対立するものではありません」

**ケリングとアートの親密なる関係性**
歴史的な遺産を公開するヨーロッパ文化遺産の日に、中世のエロイーズとアベラールの遺骨が収められた聖遺物箱を展示。歴史的建築物と現在アートとの対話を図るケリングらしいエキシビジョンとなった。この聖遺物箱はのちに国立高等美術学校（仏）へ寄付され、社会貢献としての責務も果たしている。

ケリングという言葉は、グループのビジネスの発祥の地、ブルターニュ地方で家や健康を意味する単語に現在進行形のingを合わせた造語である。Caring（関心をもって大切に扱う）という意味もかけている。社員、顧客、地球環境を持続的に大切に扱っていくという意志表明ともとれる。はたして将来は、どのような会社を目指すのだろうか？

「世界で最も影響力のあるラグジュアリーグループになりたいですね。リスクをとった創造性を発揮して、その影響力を他の領域にももたらしていきたい。また、持続可能性の模範例となり、ソリューションを提供していきたい。このふたつの責任を果たすことによって財務的な成功がもたらされるのが理想です」Ⓕ

**中野香織**◎服飾史家として研究・執筆・講演のほか企業の顧問教授を務める。ケンブリッジ大学客員研究員、明治大学特任教授を歴任。日本経済新聞・読売新聞はじめ多媒体で連載記事を執筆中。