

## 第16回 総合研究機構研究成果報告会

### 世界に挑みラグジュアリーブランドを 目指す日本のファミリービジネス

日 時：2021年1月27日（水） 18：30～20：50

2021年1月28日（木） 18：30～20：50

#### 1月27日（水）

- 開会の挨拶 ..... 川上 泰雄  
(早稲田大学総合研究機構長)
- 基調講演 ..... 長谷川博和  
(早稲田大学国際ファミリービジネス総合研究所所長)
- 特別講演（ビデオ出演） ..... John A. Davis  
(MIT Sloan School of Management Senior Lecturer & Cambridge Family Enterprise Group Chairman)
- 研究発表 ..... 浅羽 茂  
(早稲田大学ビジネススクール教授)  
落合 康裕  
(静岡県立大学経営情報学部教授)
- パネルディスカッション ..... 山井 太  
(株式会社スノーピーク会長)  
星野 佳路  
(星野リゾート代表)  
林 良一  
(株式会社ファミリア取締役執行役員)  
長谷川博和  
(早稲田大学国際ファミリービジネス総合研究所所長)
- 閉会の挨拶 ..... 米田 隆  
(早稲田大学商学大学院研究院教授)

#### 1月28日（木）

- 開会の挨拶 ..... 川上 智子  
(早稲田大学ビジネススクール教授)
- 基調講演 ..... 長沢 伸也  
(早稲田大学ラグジュアリーブランディング研究所所長)

●パネルディスカッション ..... 川崎 圭太  
(リシャルミルジャパン株式会社代表取締役)

高田 力  
(GIA Tokyo 代表責任者)

寺西 俊輔  
(STUDIO ALATA 合同会社代表)

玉川 基行  
(株式会社玉川堂代表取締役社長)

有賀 雄二  
(勝沼醸造株式会社代表取締役社長)

長沢 伸也  
(早稲田大学ラグジュアリーブランディング研究所所長)

●閉会の挨拶 ..... 矢後 和彦  
(早稲田大学商学大学院教授)

## 第16回 総合研究機構研究成果報告会

### 世界に挑みラグジュアリーブランドを 目指す日本のファミリービジネス

#### 1日目 << ラグジュアリーブランディングとファミリー・ガバナンス >>

#### 〔開会の挨拶〕

川上 泰雄（早稲田大学総合研究機構長）

- 司会：早稲田大学総合研究機構2020年度研究成果報告会、「世界に挑みラグジュアリーブランドを目指す日本のファミリービジネス」、一日目「ラグジュアリーブランディングとファミリー・ガバナンス」を開始いたします。

初めに、早稲田大学総合研究機構長、スポーツ科学学術院教授、川上泰雄よりご挨拶いたします。川上先生、お願いいたします。

- 川上：皆さんこんばんは。ご紹介いただきましてありがとうございます。早稲田大学総合研究機構で機構長を務めさせていただいております川上泰雄でございます。よろしく申し上げます。私事で恐縮ですが、私の妻はMax Maraというイタリアの洋服のブランドが好きです。好きということと、その服を持つてるということとは別です。憧れといいましょうか、たまに出張でヨーロッパに行く機会があると、ブティックのセール品を眺めに行きます。なぜヨーロッパでかということ、日本よりもかなり思い切った値下げをするからだそうです。もっともほとんどの場合、それでも眺めるだけなんですけれども、セールを見に行くという建前で、大好きなブランドに触れたいということが理由のようです。ラグジュアリーブランドであるMax Maraがファミリービジネスを発祥とするということ、今回のイベントをきっかけに初めて知りました。コロナ禍で妻のウィンドウショッピングのチャンスもなくなってしまいました。

さて、コロナ禍が収束を見せず、感染拡大になかなか歯止めがかからない中、今回の研究成果報告会はオンラインで開催する運びとなりました。当機構の研究成果報告会がウェビナーという形でオンライン開催されるのは初めてのことです。進行上の不手際が起こる可能性がございますが、その際はご勘弁をいただければ幸いです。

一方、オンライン開催ということで、会場の規模に左右されることのない運営が実現しまして、現時点でおおよそ350名というご参加申し込みをいただいております。本日お忙しい中を本当にありがとうございます。本日と明日の2日間の開催となりますが、両日とも盛会を期待しております。多くの参加者がお集まりのこの場をお借りしまして、当機構について簡単に説明をさせていただきます。

今年度創設20周年を迎えた当機構は、120に近いプロジェクト研究所を抱えた大所帯です。文系、理系双方の分野を含んでいまして、領域横断的な研究が活発に進められております。早稲田大学ならではの

と言える学際的・融合的な研究のフロンティアを開拓する研究集団、そして研究成果を社会に向けて発信する主体としての組織であると自負しています。研究成果報告会は、当機構を代表するプロジェクト研究所がその成果を学内外に向う場です。今年度は、早稲田大学商学大学院ビジネススクールの長谷川博和教授が所長をお務めの、国際ファミリービジネス総合研究所、そして同じく商学大学院ビジネススクールの長沢伸也教授が所長をお務めの、ラグジュアリーブランディング研究所による成果報告会です。いずれのプロジェクト研究所も次代の社会システムを創造するというテーマのもとで、精力的に研究を進めていらっしゃいます。

国際ファミリービジネス総合研究所は今年度で設立8年、ラグジュアリーブランディング研究所は設立9周年を迎えました。ますます研究の広がりを見せて、それがコラボレーション企画として実ったものと拝察いたします。

今回のテーマは、「世界に挑みラグジュアリーブランドを目指す日本のファミリービジネス」です。著名なスピーカーの皆さんにご参加いただき、また、多くの学会、団体によるご後援も頂戴しております。両先生及び関係者の皆様には厚く御礼を申し上げます。

2日間にわたる研究成果報告会ですが、本日は国際ファミリービジネス総合研究所が主体となって、「ラグジュアリーブランディングとファミリー・ガバナンス」というテーマで国内外の研究者や企業の経営者の皆様によるご講演や研究発表、パネルディスカッション等が予定されております。

また明日は同じく18時30分より、ラグジュアリーブランディング研究所が主体となって、「コロナ禍だからこそ、長く使える価値ある製品、文化を創るブランドを目指せ！」というテーマで、コロナ禍にこそ求められるこだわりの製品やブランドを生み出すための研究の発表、ご講演、パネルディスカッション等が予定されております。ラグジュアリーブランドといった言葉とは無縁な生活を送る私などでも存じ上げているようなご高名な方々のお話を伺って、こだわりの本物に触れる機会を持たせていただきたいと楽しみにしております。もちろん、私の妻もです。

早稲田大学が中心となって学内外で進める領域横断的な研究、そして一流企業による社会実践と研究活動とのインタラクションのあり方について、実りのある議論が交わされて、参加者の皆様に大きな収穫が得られることを心から祈念いたしまして、簡単ですが、私の挨拶にかえさせていただきます。それでは2日間夕刻の、心と共にお腹も満たしたいという時間となりますけれども、充実した研究成果報告会となることを期待しております。どうぞよろしく願いいたします。ありがとうございました。

## 《 基 調 講 演 》

○司会：ありがとうございました。続きまして、早稲田大学国際ファミリービジネス総合研究所所長、早稲田大学ビジネススクール教授の長谷川博和先生による基調講演を開始いたします。長谷川先生、よろしく申し上げます。

○長谷川：皆様こんばんは。早稲田大学国際ファミリービジネス総合研究所の所長をしております長谷川でございます。本日は参加いただきましてありがとうございます。

このシンポジウムは、先ほど川上機構長からご説明ありましたように、本来は大隈構堂でやる予定でございましたけれども、新型コロナウイルスの感染の影響もありましてこのような形になっております。ただ開催に際しまして、日本ファミリービジネス学会、日本ベンチャー学会、日本感性工学会、日本開発管理学会、日本ニュービジネス協議会連合会、横断型基幹科学技術研究団体連合会からご後援をいただいております。このような開催ができるようになったことは後援の方々のおかげだと思っておりますので、感謝申し上げます。

実は、この後に出てくるMITのジョン・デイビス先生とは、2019年にサバティカルでボストンに行っている間に意気投合しまして、本来ですと早稲田にお越しいただけるということでした。このような遠隔開催となったため、ビデオメッセージを送っていただきました。ただ彼は今回のセミナーに非常に思い入れが深く、15分という時間制限を伝えたのに送られてきたのは55分のビデオでした。後ほど出てこられます米田先生と相談してデイビス先生の時間を長くすることにしました。そのため、私の基調講演が短くなって恐縮でございますが、私の方から概要を話させていただきます。

私どもの国際ファミリービジネス総合研究所は、今日のようなシンポジウムや個人研究の発表、論文や著作物を作成する活動をしております。これまでにスイスにありますIMDのJoachim Schwass教授、あるいは米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院のJustin Graig教授、日本ファミリービジネス学会全国大会と共催して西濃運輸、ヤマト株式会社、渡辺産業の経営者を呼んだシンポジウム、そして今回のMITのジョン・デイビス教授を含め、毎年のようにシンポジウム及び勉強会を開催して研究を続けてきております。私どもの研究所は、この体制というところに書いておりますように、個人の早稲田大学のメンバー、研究員とともに招聘研究員に入らせていただいております。

我々の研究所の活動は寄付に基づく資金で運営しています。是非皆様にもご賛同をお願いしたい。お問い合わせは研究所のホームページwaseda-family.infoを見ていただきたい。今日発表するデイビス先生の動画も、期間限定ですが、本日流す一部でなく、フルバージョンの動画が見えると思います。

基調講演ということで用意したものをご説明したいと思います。ファミリービジネスは非常にユニークな存在でありまして、守りと攻めを同時にしなければいけない。全ての基礎にありますのは経営理念であり、ファミリー・ガバナンスです。それらを大事にしながら経営をしていくというのが基本であります。守るべき側面として、伝統であるブランド、家訓、事業領域、得意先、事業承継者の教育及びキャリアパス、相続税対策、財務健全性、そして跡継ぎがない場合に自社自身をM&Aする、あるいは売却するような項目も話題になります。

一方、攻めるべき側面としては、新規事業をどのように開発するかという意味で、ファミリーアントレプレナーシップという領域があります。また、研究開発、国際展開、オープンイノベーションとして

の新たな提携、地域の活性化、他社をファミリー企業がM&Aなどのテーマも論点となります。また、ホールディングカンパニーを作る、ファミリーオフィスを作るというようなテーマも昨今、話題になっております。さらにサーチファンドと呼ばれるように、経営者を外から引っ張ってきて、その方に経営をしてもらうような経営者を入れ換えるというようなことも始まっています。

論点としてはスリーサークルモデル、4Cモデル、資源ベース理論、エージェンシー理論、あるいは多くのステークホルダー論、社会情緒資産理論、ファミリービジネスと両利きの経営論、ファミリー・ガバナンス、それからファミリーと地域経済、いかに経営変革、自己変革をするのかというところで戦略革新、組織革新、人材革新、企業家革新を、企業家精神を重要視しながら、どのようにファミリー企業を変革していくのか、など包括的で複合的な領域を跨るテーマがある、と申し上げて基調講演にさせていただきます。私からは以上でございます。

- 米田**：早稲田大学国際ファミリービジネス総合研究所の米田でございます。先ほど長谷川博和教授からお話がありましたように、ジョン・デイビス先生からの特別講義がございます。ジョン・デイビス先生は現在MITのビジネススクールで教鞭をとっておられます。それに先立ってハーバードビジネススクールで博士号を取得された後、同校で21年間ファミリービジネスの講義を主に担当されてきております。同時に著名なコンサルタントとしても世界中のファミリービジネスのコンサルティングを手掛けてこられました。今回、「グローバル化はすべてのファミリービジネスにとって必然である」というメッセージを皆さんに送っていただきました。先ほどお話があったように、実は当初15分しかないですと申し上げたにもかかわらず、55分にわたるすばらしいプレゼンテーションを送っていただきました。すべてのスライドを私が責任をもって日本語にも翻訳をしております。先ほどの私どもの研究所のホームページにアクセスしていただければ、明日以降、フルバージョンのビデオと、そしてフルバージョンのパワーポイントの日本語のスライド、英語のスライドも見ていただくことが可能とするように準備をしております。

それでは、これから特別講演ということで、MITスローンビジネススクール・オブ・マネジメントのジョン・デイビス博士にご講演をお願いしたいと思います。それでは事務局の方、よろしくお願い申し上げます。

## 特別講演（ビデオ出演）

John A. Davis (MIT Sloan School of Management Senior Lecturer & Cambridge Family Enterprise Group Chairman)

こんにちは。ジョン・デイヴィスと申します。マサチューセッツ工科大学（MIT）で教授をしています。また、ケンブリッジ・ファミリー・エンタープライズグループの創立者であり、現在は会長職を務めています。

今日は皆さんとオンラインで一緒することができて、本当によかったと思っています。直接お会いできればよかったのですが、新型コロナウイルス感染症の現状と、現在のような国をまたぐ移動の制限を考えますと、少なくともこのような形で皆さんとつながれたことを嬉しく思います。

始めに、こうして皆さんとつながっていただき、今日のこのシンポジウムをご紹介くださった米田隆教授にお礼を述べさせてください。また、このイベントに正式にご招待くださった長谷川教授と長沢教授にも感謝を申し上げます。

まず言わせていただきたいのは、ファミリー企業の研究とラグジュアリーグッズ業界の研究は非常に興味深い組み合わせだということです。重要で高い貢献度もありながら、あまりよく知られていないラグジュアリーグッズ企業の多くはファミリーが所有する企業であり、その多くはファミリーの手で経営も行われているからです。そこで今日は、私が2人の同僚とともに実施してきた調査についてお話しするとともに、2人の同僚と過去数年にわたって取り組み、グローバル化とそのファミリー企業への影響について考察してきた包括的な研究を土台とする情報について発表したいと考えています。

とりわけ、私たちは、これらの企業の経験について知りたいという強い関心を持っていました。今日、皆さんとともに詳しく見ていきたいと考えている3つのテーマは、グローバル化は今日非常に一般的であり、実際に、今そこら中で行われている商取引のグローバル化に対応して、現時点で実在する企業は少なくとも何らかの形で国際化していきだろうと予想されるという事実です。私たちは自分たちの調査結果に非常に関心を持っており、今日は、ファミリー企業はファミリー企業でない企業と比較してどのような形で国際化しているのか、そして、ファミリービジネスが国際的に、あるいは今よりももっと国際的になる上で、優れたガバナンスとファミリーのサポートはどのような影響力を持ちうるのかについてお話ししたいと思います。

我々が2014年頃から2018年頃まで調査を行った研究上の疑問がこちらです。ファミリー企業は自分たちの事業をどのように国際化しているのか、そしてそれはなぜか。ファミリー企業は事業の国際化にどのような影響を及ぼし、逆に事業の国際化はファミリー企業にどう影響するのか、ファミリー企業の国際的な経験は、非ファミリー企業の経験と比較してどのように違うのか、というものです。

今日の話の中で、これらの疑問の大部分について見ていきましょう。

では、ファミリー企業が国際化するだけでなく、国際化において成功を収める上で、優れたガバナンスやファミリーのサポートを確保するというのはどのくらい重要なことなのでしょう。私たちはこの点について調べ、こちらの非常に興味深い結果を入手しました。

まず、私たちは、ファミリー企業と非ファミリー企業が専門的な特性を備えたものかどうかを調べ、これを2つの形態にしぼって測定評価しました。1つは、活発に機能している取締役会があるか。大部分のファミリー企業は「ある」と回答し、中には「ない」と回答した企業もありました。そしてもう1つ、戦略的な計画を立てているか。「イエス」と「ノー」で回答してもらいました。そして、その取締

役会や戦略的計画は国際化の成功にどのような影響を及ぼしたか。国際化の適正さと成功は縦軸で測定評価しています。ご覧いただくとわかるように、活性化した取締役会の有無は確かに違いを生んでいます。戦略的計画も違いは生じさせていますが、その程度はさほどでもありません。また、これら2つの特性のどちらも、成功に対して圧倒的な、あるいは強力な影響を及ぼしているわけではありません。注目に値する特性ではあるものの、どうしても必要だというわけではないのです。

では、国際化の成功に対するファミリーのサポートの有無についてはどうでしょう？ご覧いただくとわかるように、結果は非常に明瞭です。国際化や国際化の強化に対するファミリーのサポートが大きいほど、成功の度合いも増大しています。つまり、容易に理解できることですが、ファミリーのサポートが大きいほど、実質的には同じグループであるオーナーグループ、あるいは管理グループはこれらの取り組みを一層支援するようになり、国際的企業への転換に成功するための努力に対し、進んで資本や時間、人材を投入しているのです。

また、この結果は、ファミリーによるサポートの興味深い特色を示しています。この結果が示しているのは、つまりこういうことです。ファミリーが国際化の取り組みをサポートするのは重要ではあるけれども、ファミリーのビジネスへの影響力があまり強くなり過ぎることを求めてはいない。すなわち、言い換えれば、ファミリーがこの国際化の取り組みを真に望んではいても、ファミリーがビジネスに全面的な影響を及ぼすことを必ずしも望んでいるわけではないのです。最も高いレベルの成功が実現できているのは、ファミリーが企業の戦略にある程度の影響力を行使しているケースです。ファミリーの影響力がある程度だということは、ファミリーだけが完全に事業のグローバル化を支配しているわけではなく、専門知識や経験豊富な経営陣や取締役会も事業の国際化に影響力を持っているということにほかなりません。つまり、私たちのあらゆる研究結果の中で特に私が気に入っている所見の1つで、特に私の好きなスライドの1枚であるこちらをご覧いただければ、これを本当にやり遂げたいのだというファミリーやファミリーオーナーの影響力だけでなく、それをどのように実行していくかに対して、専門知識や経験豊富な取締役会や経営陣が実際に強い影響力を発揮する、両者のバランスを確保するのが有効なのだとわかっていくと思います。すなわち、私たちはビジネスにとって有益だけでなく、ビジネスが実行可能なことをやらなければなりません。正しい道筋を順序立て、正しく資金を確保し、スマートなやり方で資金を拠出し、実現に向けて全力投球するだけでなく、正しい方法で実行するのです。

そして、この推進されているビジネスの仮説を、次のような形でサポートしていくのです。すなわち、ビジネスにおいてファミリーの役割を体系的に位置づけるとともに、適正なファミリーのガバナンスや、ファミリーのルールとファミリーによる意思決定を明快に述べたファミリー規約、憲章あるいはプロトコル、さらにはファミリーが集まって事業について学び、事業に専心的に取り組む、問題点や目標について話し合うことのできるファミリーの適正な一族会議や一族総会を構築することによってファミリーの見解を反映させていくことができる限りにおいて、ファミリーは重要な意味を持ちうるのです。

詳しく説明すると、こういうことです。成長したい、事業の一層の効率化を図りたい、そして世界の舞台上で活躍する近代的で専門的な国際的企業を持ちたいという意欲に加え、ファミリーがこうしたプロセスをサポートし、さらにはビジネスやビジネスの国際化をファミリーが背後で支えることは非常に重要なことです。ただし、ファミリーは極めて専門的なアプローチでビジネスを実行するとともに、その目標が、優秀な取締役会や優秀な経営陣による専門家としての姿勢と統合されているか、そしてこれらの姿勢や優先事項が国際化戦略においても反映されているかを確認しなければなりません。このような態勢が実現すれば、ファミリービジネスの国際化ははるかにその成功の可能性が高まります。

最後のまとめとして、2つ3つの所見を駆け足で見たいと思います。今日では国際的な企業であることが過去のいつの時代よりも重要な意味を持っています。それはなぜでしょう。ここ5年間で取り組んできた研究の中で、私は世界がどのように変化しているのか、世界のどんな力が変化を助長し、また私たちに変化を強いているのかについて考察してきました。私の中で見出し、自分自身の調査の中で研究している4つの力とは、当然ながら、技術の進歩と、時として起こるデジタル化による既存ビジネスモデルの破壊的変革です。そして、進行している環境破壊は、私の見るところ非常に大きな破壊要因であり、世界経済の方向を左右するだけでなく、最終的には私たちすべてに影響を及ぼします。現時点ですら、生態系の破壊とともに世界に徹底的な影響をもたらしているのです。新型コロナウイルスは、自然の生態環境が破壊され、人間という存在によってその懐深くまで侵入されたことで病気が動物から人間へと飛び移り、パンデミックを引き起こしたほんの一例にすぎません。これらは今後、もっと頻繁に起こってくるでしょう。世界は相も変わらず、自然の生息環境に無秩序に侵入し続けているからです。

もちろん、社会政治学的な力や経済的な力も変化しています。世界では一斉に若年化が起きており、一方では高齢者群もますます増えています。人口統計学的にも、社会的にも、私たちは多くの点で変化を遂げているのです。日本の外では、おそらく日本でもある程度は、社会がはるかに多様性のあるものになり、男女平等が大きく進み、透明性が確保され、世界の大部分の社会において社会的多様性が進行しています。消費者の傾向も変化し、ほとんどの産業において消費者が以前よりもはるかに強くなっています。これらのあらゆる変化、変化を起こすこれらのあらゆる力は前にも増して起こりやすくなり、しかも加速化しています。我々は1つの惑星としてさらに統合された存在になっているからです。グローバル化はこれら3つの力をますます加速する形で社会や家族、企業に影響をもたらしているのです。

単に、グローバル化をより良く理解するだけでなく、企業は自ら国際化しなければ、世界におけるグローバル化の力を本当の意味で理解することはできません。たとえ、国内市場にとどまっても、変化の波がやってきて、最終的には国際化を肌で感じるようになるでしょう。自国の競争市場に国際的な企業が増えてくるのを目の当たりにすることになるからです。でも、グローバル化が進んでいる世界がどのように形成されつつあるのか、自分自身の属する社会だけでなく、社会全体が今どのように形成されているのか、グローバル化によって消費者の行動がどのように形成されているのか、グローバル化によって調達や製造がどのように形成されつつあるのかを本当の意味で正しく認識するためには、世界に参入し、自国の領域以外で商取引がどのように行われているのかを把握するしか方法はありません。小規模な企業では自国の領域にとどまっていることも可能でしょう。でも、中規模や大規模企業が自国の領域だけで事業を運用するのは、得られる情報を減らし、不利益を積み重ねるための公式以外の何ものでもないというのが私の見解です。

これら4つの力によって世界が再編されていることに加え、私たちは、今周りに見えているのがVUCAと呼ばれる世界であることを知っています。V-U-C-Aとは、変動 (volatile)、不確実 (uncertain)、複雑 (complex)、曖昧 (ambiguous) という性質を表わす略語です。世界はより複雑になっているだけでなく、先の見通しがつきにくくなり、朦朧としたものになっています。変化を目で見て確かめることができず、機会や課題がはるか彼方からやってくるのも見通せません。すぐ近くに迫ってからでなければ、それに気づくことができないのです。それでも、我々は変化を予測し、3年後、5年後に世界がどんな姿になっているかを予測しなければなりません。予測できるようになるには、世界に対する判断力と理解力を駆使しなければならないのです。私に言わせれば、世界に出ない限り、このますますグロー

バル化する世界に直接参画していかない限り、数年後の世界がどんなふうになっているかは十分に理解できないと思います。

ですから、皆さんは、自国の国境から外に出てみなければなりません。少なくとも、外で学んでみることです。実際にやってみなければ最高の学びは得られないと私は思っています。自国の国境を越えて実験をし、何かを試み、関係を構築し、新たなアイデアを試してこそ、最高の教訓が得られるのです。今後世界がどんな姿になり、自分の企業が将来成功するためには何をしなければならないのかを知る上で、これに勝る方法はないのです。

では、今日、国際化することはなぜそれほど重要なのでしょうか。そう、我々の大部分は成長や収益、効率、利潤追求のために国際化を必要とするはずですが、でも、それだけではありません。リスクを減らすためにも国際化は必要なのです。複数の地域に足場を持つことでリスクを低減するのです。どの地域にも浮き沈みがあり、販売や調達をいずれか1つの地域だけに依存しないことで、リスクのバランスをいくらか改善することができます。そして、もう1つは学びです。世界と関わらなければ、学べることは少なくなってしまいます。それは、世界のどこであれ、どんな企業であれ、極めて大きなリスクであることは間違いありません。

そして最後に、ファミリーも今や、ますますグローバル化しています。移動も増え、消費するものもさらに国際的になり、それぞれの利害関係も国際化しています。事業を営むファミリーは教育という点でさらに国際化を求め、投資もはるかに国際的なものになっています。つまり、ファミリーの興味関心を維持し、若い世代に自分の事業への関心を持ち続けてもらい、事業へのサポートに積極的に関わってもらうために、今日のファミリー企業の大部分は自分たちのアプローチにおいて、もっと国際化を図っていかなければなりません。そのことを既に理解し始めているはずですが、こうした次世代の興味や関心は、概ね、自国の国内市場にとどまることではありません。外に向かって手を伸ばし、成長や優れた技術の導入を実現できる、より面白みのある国際的な場へと出て行くことにあるのです。もし皆さんが私たち研究者の興味を引きつけておきたいと思うのなら、事業の場を拡大することで、今後も私たちの学びを助けてほしいと思います。

ここまでご紹介してきた私たちの研究が、今日お集りの皆様が熱心に関わっておられる、この非常に興味深いシンポジウムの目的に資するものであったことを希望します。重ねて申し上げますが、直接皆様とお会いできなかったのは本当に残念です。でも、Martinez、Villalonga 両教授と私でこれまで取り組んできた研究について、本日このような形で、共有する機会をいただけたことを心から嬉しく思っていますし、この研究結果を発表する機会を頂戴したことに改めてお礼を申し上げます。シンポジウムでの実りある対話を心から祈念いたします。ご静聴ありがとうございました。

Hello. My name is John Davis. I am a professor at MIT and also the Founder and Chairman of the Cambridge Family Enterprise Group.

It's very good to be with you today virtually. I wish that it were possible to do this in person, but COVID-19 being what it is and the restrictions on international travel being what they are, I am happy to at least connect with you in this form.

Let me start with a thank you to Takashi Yoneda for the connection to you all and the introduction to this conference and also to professors Hasegawa and Nagasawa for inviting me formally to be part of this event.

Let me say that the study of family companies and the study of the luxury goods industry make for an interesting

combination, since so many of the important and also contributing but not very well-known luxury goods companies are family-owned and many of those are also family-managed. So, I am going to talk today about research that I have done with two of my colleagues and I will be presenting information based on a very comprehensive study that I and two of my colleagues did in the last several years looking at globalization and its impact on family firms.

In particular, we were interested in knowing about the experience of these companies. The three themes that I will be reviewing with you today are the fact that it's very common today and really expected that any substantial company today will be at least in some ways internationalized in response to the globalized commerce that we see all around us. We are interested in our research, and I will be talking today about how family companies become international versus a nonfamily business and how good governance and family support are influential in a family business becoming international or more international.

The research questions that we explored from about 2014 to about 2018 were these. How and why do family companies internationalize their businesses? How do families impact business internationalization and vice versa and how does the international experience of family companies compare with the experiences that nonfamily companies have?

In today's talk we are going to review most of these interesting questions.

Now, how important is it to have good governance or family support for a family company to not only internationalize, but be successful at internationalizing? We looked at that and we got some really interesting results here.

First, we looked at whether family companies and nonfamily companies had professional characteristics, and we measured that in just two ways. One, do you have an active board of directors? Most family companies said yes and some said no, you can see this on the left. And do you have a strategic plan? Yes, and no. And how much did that board of directors or the strategic plan influence the success of your internationalization? Well and success is measured on the vertical axis. You can see that a board of directors, yes or no, did make a difference. So does the strategic plan, but not by as much. And neither of these two characteristics had an overwhelming or strong influence on success. Noticeable, not necessary though.

But what about family support for internationalization and the success? Which you could see is very clear, that the greater the family support for becoming international or more international, the greater the success. So, and that's not hard to understand, the more the family supports it, the more the ownership group, essentially the same group, or the controlling group support these efforts and are willing to put capital, time and talent against this effort to become successful at being an international company.

And this also shows an interesting feature of family support. What it says is this. It's important for the family to support the internationalization effort, but you don't want the family's influence on the business to be too strong. So, in other words, the family really wants to do this, but what the family wants doesn't have total influence over the business. The highest level of success is when the family has some influence on company strategy. When the family has some influence, it means that management and the board not totally dominated by the family are also influential in internationalization. So, you get the understanding here in this slide, one of my favorite slides, in one of my favorite observations in all of our research, is that it's good to have a balance of family and family owner influence, saying we really want to do this, but the board and management really having a strong influence about

how it will be done. So, we do things that will be not only beneficial to our business, but doable by the business. Sequence the right way, fund it the right way, fund it in a smart way, not just totally devoted to getting it done, but doing it in the right way. And this hypothesis of what is going on is supported in the following way that to the extent that a family in business is well organized, reflected by having good family governance, a family constitution or charter or protocol that has family rules, family decision making spelled out, a good family council and family assembly where the family gets together, learns about the business, is committed to the business, can talk about their issues and their goals, it matters.

So the portrait is this. Family support for this process, besides the motivations to grow and be more efficient and also to have an international company that is out there in the world and modern and professional, but having the support of the family behind the business and the internationalization of the business is very critical, but the family takes a very professional approach to its business and makes sure that its objectives are combined with professional attitudes with a good board, a good management and that those attitudes and priorities also get reflected in the internationalization strategy. When that happens, internationalization is much more successful.

I will wrap up with just a couple of quick observations. Being an international business today is more important than ever. Why? Part of the work that I have been doing over the past five years is looking at how the world is changing, what are the forces in the world that are not only facilitating but forcing change upon us? The four that I have identified and that I study in my own research are obviously technological advances and occasional digital disruption. The environmental degradation that's going on, which is, in my view, the big, big disruptor affecting the world that will affect all of us eventually and it's affecting the world pretty radically even today along with ecological disruption, and COVID-19 is only an example of what happens when the ecology of nature is disrupted, intruded upon too much by human existence, allowing diseases to jump from animal to human and then to become a pandemic. These will happen more frequently because the world continues to intrude on natural habitat.

Sociopolitical economic forces, of course, are changing. The world is simultaneously getting younger, but with a larger and larger group of older people. Demographically we are changing, sociologically we are changing in many ways. Countries outside of Japan, maybe even to some extent Japan, societies are becoming much more diverse, there is much more gender equality, much more transparency, much more social diversity in most societies around the world, and consumer trends are changing, consumers in most industries are getting much stronger. All of these changes, all of these forces of change are made more possible, more accelerated because we are more integrated as a planet. Globalization has had an accelerating impact on each of these other three forces, which are impacting society, families and businesses.

So, globalization needs to be not only better understood, but companies need to be international to really understand the power of globalization in the world. If you stay within your domestic markets, changes will eventually get to you and you will understand internationalization because you will see more international players in your home markets. But it's only by getting into the world and understanding how commerce is done outside your domestic territory do you really start to appreciate how the world is being shaped because it's being globalized, how societies are being shaped, not just your own but in general, how consumer behavior is being shaped because of globalization, how sourcing and manufacturing are being shaped because of globalization. Staying inside your territory is possible for smaller companies, but for mid and larger companies just operating inside your territory is a formula to be less informed, an added disadvantage, in my view.

In addition to the world being reshaped by these four forces, what we know is that what we see around us is a world that has been called a VUCA World, V-U-C-A, standing for volatile, uncertain, complex, ambiguous. That not only has the world become more complex, but we are less able to see ahead, the world has become more foggy. You can't see changes, you can't see opportunities or challenges coming your way from a great distance. You can only see them now when they are close to you. We still need to anticipate change, we still need to anticipate how the world is going to look in three years, in five years. You have to use your judgement and your understanding of the world to be able to predict, and, from my point of view, unless you are in the world, unless you are participating in this increasingly globalized world, you don't know enough to understand how the world is going to look in a few years.

So, you must step outside your national borders, at least to learn. But I believe you learn best by doing. You learn best by experimenting, you learn best by trying things, establishing relationships, trying new ideas outside your own borders. That's going to be the greatest teacher for how the world will look and what your company needs to do to be successful in the future.

So why is being international so important today? Well, most of us are going to need it for growth, returns, efficiency, profitability. But also to reduce risk. Reduce risk by being in more than one region, because these regions will be up and down and you can balance your risk a bit better by being not so dependent on any one region for sales or for sourcing. But also for learning. Without engaging with the world your learning will be less, and that is a huge risk for any company anywhere in the world.

And finally, families are becoming more globalized too. Families are traveling more. Families are more international in their consumption. Families are more international in their interests. Business families are more international in terms of education. Business families are much more international in terms of investing. So, to keep a family interested, to keep a younger generation interested in your business, to get them to be committed to supporting your business, most family companies today are understanding that they need to become more international in their approaches. Because the interests of this next generation are, by and large, not to stay put in our domestic market but to stretch and to go international where not only can we grow and adopt better technology, but also it's more interesting. And if you want to keep our interests, help us to continue to learn by expanding where we do business.

So, I hope that that tour of our research has been useful for your purposes in this very interesting conference that you are engaged in. Again I am very sorry that I couldn't be with you in person, but really delighted to have this opportunity to share the research that professors Martinez, Villalonga and myself have conducted and we thank you very much for the opportunity to present this research and wish you a very productive conversation in your conference. Thank you.

#### ○米田

皆さん、デイビス教授からのメッセージはいかがでしたでしょうか。デイビス教授は直前に「皆さんからのフィードバックを是非楽しみにしています」とメールをいただきました。そしてコロナが明けた時にはきっと日本に来て皆さんの前で講演をして、直接フロアからご意見を頂戴したい、また質問をお受けしたいというふうにおっしゃってました。私は、4点だけ申し上げたいと思います。1点目は、先生のメッセージの中で、国際化が今やすべてのファミリービジネスにとって必要であり、国内で主に仕

事をしている者にとっても学びという点では、技術やビジネスモデルがいち早く学べるからだという点。第2点目として、講演中のグラフにもありましたように、一族事業の国際化を執行する経営陣や取締役会に対して、some influence を持って、すなわち、一族が過剰に介入するのではなく、ある程度の介入とプロフェッショナルな姿勢、プロフェッショナルな対応をするようなバランスをとることで、事業の国際化は成功する点。第3に、ファミリー・ガバナンスがよい場合には、国際化が成功していることです。そのファミリー・ガバナンスを強化する重要な手法として家族憲章や一族会議体によるファミリー・ガバナンスの重要性を挙げておられました。こういったものが結果として第4に、国際化におけるファミリーの強いコミットメントを可能にする点。すなわち、ファミリー企業は非ファミリー企業との比較において、一貫した態度で忍耐強く国際化を進めることが進出においてはやや保守的にゆっくり行うものの、結果として大きな結果を生み出していく。これは先生のフルバージョンの動画の中でもおっしゃっていますが、海外での事業撤退の時にもファミリービジネスは非ファミリー企業に比べ、よりうまく投資資金を回収しているということが、非ファミリー企業と際立った特徴であるということをお話ししていただいております。

今、以上の重要な4点を皆さんと共有させていただきました。そして是非、先生へのフィードバックをお願いしたいと思っております。これは私として皆さんに強くお願いしたい点でございます。そして私ども早稲田大学国際ファミリービジネス総合研究所のホームページにアクセスしていただいて、フルバージョンの動画、翻訳したフルバージョンのパワーポイントのスライドを見ていただいて、それを皆さんの研究、もしくは皆さんのファミリービジネス、そしてファミリービジネスを支える実務家の方々のお役に立てていただきたいと強く思うわけでございます。

私のパートをこれで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

○司会：デビビス先生、米田先生、ありがとうございました。

## 研究発表

浅羽 茂（早稲田大学ビジネススクール教授）

落合 康裕（静岡県立大学経営情報学部教授）

○司会：続きまして研究発表を開始いたします。初めに、早稲田大学ビジネススクール、浅羽茂教授による研究発表です。浅羽先生、よろしくお願いします。

○浅羽：早稲田大学の浅羽でございます。本日の報告会のタイトルが「ラグジュアリーブランディングとファミリー・ガバナンス」ですので、私もファミリー企業の新製品の導入、ブランディングについてが一番新しい研究結果をご報告させていただこうと思います。それではスライド共有をいたします。

突然ですが、お菓子の業界では非常に頻繁に新製品が出されていると皆さんは思われるのではないのでしょうか。では、お菓子の業界でファミリー企業というところを思い浮かべるのでしょうか。私は、虎屋を真っ先に思い浮かべます。私が持つ虎屋のイメージとはこういうイメージです。羊羹という非常に有名な伝統的な主力商品がある。だけど、頻繁に次々に新しい商品を出すという感じではないと思うんですね。ファミリー企業はあまり頻繁に新製品を出さないとすると、お菓子の業界、あるいは他にもあると思いますけど、頻繁に新製品を出すことが競争上すごく重要であるような業界において、ファミリー企業はどうやって競争しているのでしょうか。これがこの研究のもとにあるリサーチクエッションです。

私の専門は戦略論です。したがって、ファミリービジネスについても、その戦略的な特徴を研究し、いくつか論文を雑誌に発表してきました。本日はこれらについて詳しく説明する時間はありませんが、本日の報告とも若干関係しますので、少しだけご説明させていただきます。

1つは、2013年にAsia Pacific Journal of Managementという雑誌に発表した、設備投資行動についての研究です。この研究ではファミリー企業が需要変動にもかかわらず、投資レベルを一定に維持しようとするということを見出しました。私はこれを「我慢強い投資」というふうに呼びました。

もう1つは、2019年にFamily Business Reviewという雑誌に発表した、研究開発についての研究です。この研究は、ファミリー企業が自分の得意な領域で積み重ね的なイノベーションを行うことによって、R&D投資を節約しながら、ものすごく多くの中程度のイノベーションを生み出し、さらに数は少ないけれども高品質な、経済的価値の高いイノベーションを生み出すという戦略をとっていることを見出しました。これを私は「コンタクト・ヒッティングR&D戦略」というふうに呼びました。

このようなファミリー企業の戦略の特徴やパフォーマンスの高さを説明する理論としては、主に2つの理論が提唱されています。1つがエージェンシー理論で、もう1つがSocioemotional Wealth（社会的情緒資産と訳される。以下SEWと訳す）の維持の理論です。

エージェンシー理論というのは皆様ご存知の方も多いかと思いますけれども、現代企業では所有と経営が分離する。そこでは、株主がプリンシパル、経営者がエージェントとなる。両者はリスク態度や目標が異なるので、両者の間にはコンフリクトが生じる。ところが、ファミリー企業では所有と経営が一致している場合が多いので、エージェンシー・コンフリクトが抑制され、経営者は企業価値を最大化するように行動するので、高い業績をあげることができると説明されます。つまり、エージェンシー理論は、所有と経営の一致によるエージェンシー・コンフリクトの低下、抑制、これがファミリー企業を考

えるうえで大事だという考え方です。

それに対してSEW維持の理論というのは、創業者一族出身の経営者は財務的なリターンよりも、非財務的なリターン、例えばファミリーの事業に対する影響力、あるいはその企業、事業との一体感といった非財務的な効用（これがSEW）を大きくしたい、あるいは維持したいというふうを考えて行動する。したがってリスク回避的になるかも知れませんが、あまり大きな変化を好まないかもしれませんが、一方で長期志向で、いろんな利害関係者と良好で長期的関係を継続することを重視するという特徴も生じると説明されます。換言すれば、ファミリー企業がユニークなのは、支配的な所有者、経営者である創業家が有する社会的な特徴がファミリー企業の特徴をもたらしているという考え方です。

前にお示しした私の2つの研究が見出したファミリー企業に特徴的な戦略というのは、どちらかというところ、いずれもエージェンシー理論よりはこちらのSEW維持の理論の方と整合性の高い、相性のいい発見事実だと思われまます。

こういった理論、あるいは先行研究から、ファミリー企業の新製品戦略、あるいはブランディングについて次のような仮説が立てられると思います。まず既存研究でファミリー企業というのはあまりR&D投資が多くないとか、ファミリー企業は製品、事業の多角化をあまり行わないと言われているので、仮説1として、ファミリー企業は非ファミリー企業に比べて新製品の導入頻度が低いという仮説を設定しました。

ところが先ほど申したように、新製品の頻繁な導入が重要な産業、例えば清涼飲料とかお菓子といった産業では、新製品導入頻度が低いファミリー企業はどうやって競争しているのだろうかという疑問が浮かんできます。そこで、私は次のように考えました。

ファミリー企業というのは新製品が少なくてもだめなのではなくて、むしろある製品カテゴリーに集中して多くの新製品を導入することによって、自分の得意領域の商品カテゴリーを鮮明にし、競争を勝ち抜こうとしているのではないだろうか。あるいは、確立したブランドを非常に大事にして、その下に非常に多くの製品を配する、いわゆるブランド・アンブレラを積極的に推進することによって、そのブランドを強化する、あるいはそのブランドの認知度を高めるということによってますます競争優位を得ていくのではないかということです。

そこで仮説2として、ファミリー企業はある製品カテゴリーに集中して新製品を導入する。仮説3として、ファミリー企業はブランド・アンブレラを積極的に追求する。そういう仮説を設定しました。

以上の話はお菓子の業界で考えるとこういうことです。ファミリー企業でないお菓子のメーカーの典型として、例えば明治が挙げられると思います。明治はものすごい数の新製品を出しています。しかも、チョコレート、グミ、キャンディー、ガム、スナック、ビスケット等々、ありとあらゆるカテゴリーに新製品を出しています。例えばチョコレートに着目しますと、チョコレートの中にもいくつかの有名なブランド、シリーズがあります。「ザ・チョコレート」だとか、「きのこの山」、「たけのこの里」等々、いろんなブランドがあるわけです。そして、そのブランドの下にいくつか製品が入っているという形になっています。

他方、ファミリー企業のお菓子メーカー、例えばギンビスは確かに新製品の総数でいうと明治よりも少ないのですが、製品を投入するカテゴリーをそんなに拡げてはしません。どちらかというところビスケットのような洋菓子系のものに集中していて、そこに「アスパラガス」だとか、「たべっ子どうぶつ」というようなブランドがぶら下がっていて、さらにこういった有名ブランドの下にたくさんの製品がぶら下がっているという構造になっています。

こういったファミリー企業の最たる例が、僕はチロルチョコではないかと思います。チロルチョコは、もちろん多数の製品を出しているわけではないですし、チョコレートというカテゴリーにほぼ特化しています。ところが、そのチョコレートの中を見ると、「チロルチョコ」というブランドのちっちゃいチョコがあって、そこに無数のバリエーションがあります。ブランド・アンブレラというのがすごく強く効いていると思われれます。

したがって、あるカテゴリーに集中し、そのカテゴリーで強いというイメージを植え付けると同時に、あるブランドの下にたくさんの製品を配することによってブランド認知を高めて、強いブランドを作り上げているのではないかと考えられるのです。

この仮説をテストするために、私はデータを集めました。日本食糧新聞社が運営する食@新製品という食品総合データサイトにお菓子のカテゴリーがあって、その新製品情報をダウンロードしました。2007年から2015年までの新製品の情報をダウンロードしたところ、大体1万2,000強の新製品が集まりました。これは業界の中ではごくごくほんの一部だろうと思いますが、この情報を掲載していた企業が58社で、そのうちファミリー企業が37社ぐらいあります。ファミリー企業は相対的に非ファミリー企業よりも企業規模が小さいですが、企業規模が小さければ新製品数も当然小さくなるので、企業規模の効果をコントロールしなくてはなりません。そこで、各社の資本金額、従業員数なども調べました。

このサイトの新製品情報には、新製品を特定の製品カテゴリーに当てはめています。たくさんのカテゴリーに分かれているのですが、私は、洋菓子、米菓、チョコレート、スナック、キャンディー、その他という6つのカテゴリーに分けて、会社ごとにそれぞれのカテゴリーにいくつぐらい新製品を出しているのかを数えました。

また、このサイトの製品概要のところには、その製品は「○○○シリーズの新製品である」ということが書いてあります。そこで、この○○○シリーズをブランドと見なして、各ブランドにどれぐらい新製品が発売されてるのかも数えました。

分析方法は以下の通りです。まずファミリー企業は新製品の総数が少ないという仮説1については、被説明変数は新製品総数、説明変数はファミリー企業ダミーです。ファミリー企業ダミーはマイナスの符号を有すると予想されます。次にファミリー企業は特定のカテゴリーに集中させて新製品を出すという仮説2については、被説明変数はカテゴリーの集中度（ある企業があるカテゴリーに集中的に新製品を出している程度）、説明変数はファミリー企業ダミーです。ファミリー企業は集中すると考えているので、ここではプラスの符号が予想されます。

最後に、ブランド・アンブレラを積極的に行うという仮説3については、被説明変数が最大ブランド比率（最大のブランドの中に入っている製品の数をその企業の新製品総数で割った値）、説明変数はファミリー企業ダミーです。そうするとファミリー企業はブランド・アンブレラ、1つのブランドの中に製品がいっぱい入っていると考えられるので、予想される符号はプラスです。

先ほど言ったように、企業規模をコントロールしなくてはいけないので、コントロール変数として資本金や従業員数などを入れます。これによって企業規模を同じだとした時に、上で挙げたような3つの尺度において非ファミリー企業とファミリー企業の間で違いがあるかどうかを調べていることとなります。

これが分析結果です。まず仮説1はモデル1に表わされていますが、ピンクのところです。ファミリー企業ダミーは、有意にマイナスです。したがってファミリー企業は新製品の導入頻度が低いということを表わしていて、仮説1が支持されたこととなります。

仮説2はモデル2、黄色で表わされています。このモデルでも、ファミリー企業ダミーは有意にプラスです。したがって、非ファミリー企業に比べてファミリー企業はあるカテゴリーに集中的に製品を出す傾向があるということが言えます。したがって仮説2も支持されたということになります。

仮説3については、モデル3、一番右側の青いコラムに表されています。これを見るとやはりファミリー企業ダミーは有意にプラスになっています。したがってファミリー企業というのは1つのブランドのもとにたくさんの製品を出す傾向がある、ブランド・アンブレラを追求しているということが見て取れます。ゆえに、仮説3も支持されたということになります。

まとめますと、まず発見事実1として、ファミリー企業は新製品の導入頻度が低いということです。これは、ファミリー企業が保守的だと言われていることと整合的だろうと思います。ただ、その後の分析を見ますと、ファミリー企業はただ保守的なだけではないだろうと考えられます。発見事実2として、ファミリー企業は、あるカテゴリーに集中的に製品を出すと言えます。また、発見事実3として、ファミリー企業はブランド・アンブレラをより強く行うと言えます。これらのことを考えますと、一般的なお菓子メーカーが何でもかんでも流行りそうなものを導入するのに対し、ファミリー企業は既存の得意分野（カテゴリー）にフォーカスして新製品を出し、そのなかの確立したブランドを極めて大事に扱うと考えられます。そのブランドの下にたくさんの新製品、バリエーションを出し、つまりブランド・アンブレラを作り、それによってそのブランドの認知度を更に高め、ブランドを強化しているのではないかと考えられるのです。これは伝統だとか、得意技とか、あるいは既存のつながりというものをファミリー企業は大事にすると考えるSEWの維持の理論と整合的なのではないかと思います。

ここで大事なことは、新製品の導入頻度が低いといった、お菓子業界では競争上不利な行動のように見える特徴をファミリー企業が有しているとはいえ、得意領域にフォーカスしたり、ブランドを強化したりというファミリー企業の特徴に合った戦い方を取ることによって、うまくこの業界で競争をしているのではないかとということです。

それからもう1つ申し上げたいことは、今後どんなことを考えなければいけないのかということです。今日の報告も含めて、これまでファミリー企業の戦略研究で発見されたいろんなこと、例えばフォーカス、それからブランド・アンブレラ、効率的なR&D投資、コンタクト・ヒッティングR&D戦略、多角化やグローバル展開に消極的といったことは、言わばファミリー企業の平均的な姿です。非ファミリー企業と比べた時に、ファミリー企業も持っている平均的な姿なのです。

ところが、こういった特徴というのは、いわゆる長寿企業の特徴と極めて類似しています。私の知り合いの伊藤清彦というハワイ大学の教授が、最近、千年企業、超長寿企業の研究をしています。彼が言うには、千年企業は現状を維持して長寿だが、成長しない、あるいはグローバル展開をしない。つまり、ビジネススクールで成功企業と考える、非常に高成長している、そしてグローバル展開も積極的にしている、イノベーションもどんどんやっている、そういった企業とは真逆の企業が千年企業だというわけです。

であれば、千年企業に共通しているファミリー企業も、言わばビジネススクールで成功例だと考えられている企業とは真逆なのが平均的な姿だということになります。

ところが、今日のパネルでいらっしゃっている山井さんだとか、星野さんだとか、あるいは林さんのところのようなファミリー企業は、積極的にイノベーションを行い、グローバル展開を行って成長をどんどん実現しています。ファミリー企業のなかにも、そういう企業が少なからずあるわけです。世界的に見ても、例えばタタだとか、サムスンだとか、メルクなんかがそうです。こういう企業は、平均的な

姿から逸脱して、成長を実現しているわけです。

上で申し上げたように、ファミリー企業の平均的な姿が、現状を維持し、安定的長期的に存続するということであると、ファミリー企業にはそれを追求させる力みたいなものが働いているのかも知れません。にもかかわらず、そこから脱して成長しよう、変革をもたらそうとすると、ひょっとしたら失敗する可能性が高くなったりとか、あるいは衰退する危険性が高くなったりするかも知れません。であれば、現状を維持して長期に安定するのか、あるいは変革をして高度成長していくのかというのは、どちらがいいか悪いかという話よりは、経営者の選択なんじゃないかと思うのです。

すると、平均像から脱して積極的な成長を選択する経営者はどのような特徴を有しているのかを明らかにすることが必要でしょうし、更に言えば、その安定を追求させるような力が働くファミリー企業の中で成長を追求しようとする時には、通常の企業が成長するための条件、ビジネススクールで教えるような条件に加えて、特別な注意とか、特別な能力というのが必要になるかも知れません。それは何かということを探る必要もあろうかと思えます。

来年度から私は、WBSの中で、ファミリー企業の経営戦略という講義を新設しますが、今申し上げたようなことを議論しようと思っています。興味のあるWBSの学生さんたちは履修してほしいですし、学生でない方も今日はいらっしやると思いますが、科目等履修生等々のシステムがありますので、参加し取っていただければと思います。更に、ファミリー企業の経営者の方でグローバル展開をどんどんやっている、イノベーションをどんどんやっている、あるいはすごい成長を追求しているというような方がいらっしやると思うので、その方には是非またお話を伺わせていただいて、そして知見を深めていきたいと思っておりますので、ご教示よろしくお願いいたします。

以上で、ちょっと宣伝も兼ねましたけれども、私の報告は終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

○司会：浅羽先生、ありがとうございました。続きまして静岡県立大学落合康裕による研究発表です。落合先生、よろしくお願いします。

○落合：ただいまご紹介にあずかりました静岡県立大学の落合でございます。本日は貴重な機会をいただきまして誠にありがとうございます。

それでは発表資料を共有させていただきます。私の本日の発表は、地域ファミリー企業の研究でございまして、静岡の清水地域の発展と、その地域に根差した鈴与の事業承継に関する事例研究を報告させていただきます。

本日の内容は以下のとおりでございます。本報告は、昨年度7月に実施されました企業家研究フォーラムの年次大会にてベースとなる研究報告をしております。今回の報告は、その後半年の間に追加調査をし、得られた知見を追加した内容に基づいて構成し直し、ご報告したいと考えております。なお、本研究は静岡県立大学の教員特別研究費の助成を受けております。

まず、この研究における私の問題意識からご説明をさせていただきます。私の問題意識は、なぜ地域のファミリー企業というのは数世代にわたってその地元地域に根差した経営を行うのかというものでございます。例えば、地域の名士などがそれに当たると思います。今日、事例として取り上げる鈴与は、清水地域において名士の役割を担ってきた企業でございまして。このような地域の有力企業は、なぜ永きにわたって、あるいは数世代にわたって、そもそも地域に根差した経営を行うのか。あるいは、なぜ地

域に根差す経営が長期的に有効となるのか。例えば、企業規模が大きくなれば、最適な資源調達ができる場所に移転することもできるわけですし、最適な市場が存在する場所に移ることもできるわけです。それなのに、なぜ先代世代と同じ地に本社を置き続けて地域に根差した経営を行うのか、これが私の根底にある関心でございます。

もう1つが、このような地域のファミリー企業は、自社にとって非経済的な活動、例えば地域での貢献活動を行うケースがしばしば観察されます。このようなファミリー企業の現象は、最近、海外で注目されているSEW（ファミリービジネスであるがゆえの社会的情緒資産理論）の分析視角から議論されている論点でございます。昨年、共著で出版した書籍の内容をここで少しご紹介します。私が担当したパートにおいて、福島県の老舗酒造業の事例を取り上げました。この事例研究は、老舗酒造業の非経済的行動に焦点を合わせたものでございます。その老舗酒造業は創業230年になる企業で、地域の中で橋を造ったり、道路を引いたり、いわゆる地域のインフラを整備するような地域貢献を行って来ました。明治や大正の頃、本来、行政がやるべき仕事を地域の有力者が協力しあって行って来たようです。しかも、地域の有力企業は私財を投げうって行うこともしばしばあったようです。なぜそこまでして利益につながらない活動をするのかということですね、これが私の問題意識となっております。

最初にこの研究の結論というものをお話しておきたいと思います。まず、なぜその地域に根差すのかという問いから考えてみたいと思います。私はこの研究を通じて、地域ファミリー企業が地域の貢献活動をする背景に、それらの企業にとっての地域からの恩恵が隠されているのではないかと考えております。つまり、今ここに示した図になりますけれども、地域の企業が地域に何らかの貢献活動を行なったとします。例えば鈴与であれば清水港というものが明治以降発展していくわけですが、その築港工事にかなり協力をする、私財も投げうって協力をするような貢献活動を行なっています。ここでいう恩恵というのは、企業の地域貢献活動に対するいわゆる返礼という形での恩恵です。例えば清水港が大きくなることによって、清水地域から恩恵を受けることができるということになります。清水港の取り扱い製品が多くなることで、鈴与の業績にも積極的な効果を生み出す。つまり、企業と地域の間における貢献と恩恵の相互作用こそが、企業が地域に根差す1つの理由になると考えています。

もう1つは、では、なぜそのような社会貢献的な行為が数世代にわたり続いていくのかという問いでございます。それがこの図でお示ししますとおり、例えばこの世代間の相互作用のところでございますけれども、例えばファミリー企業の事業承継者というのは、先代の世代から資源や信用などのレガシーを引き継ぎます。そのレガシーに基づいて後継世代は環境の変化に応じたイノベーション行動をやっていくわけですね。ですから、ファミリー企業の後継者は、ゼロから事業を立ち上げるベンチャー企業家にはない先代から継承される資源が使えるアドバンテージがある。一方で、後継者にとっては、先代から継承した資源を無条件に使えるというのではなく、やはりその継承資源を使うには、その当主の家に生まれた者としての責任を果たさなければならない。この当主としての責任というのは、その会社の経営を守っていくということだけじゃなくて、数世代にわたってその地域から恩恵を受ける者として、その地域を守り発展させていく責任です。これが、数世代にわたって、地域での貢献活動が継承されていく理由の1つであると考えております。

このような、企業と地域の相互作用、さらには、先代世代と次世代との相互作用、この2つの相互作用が長期的に連関する中で、地域のファミリー企業の地域内での信用が蓄積され、老舗企業のブランドが構築されていくことにつながっていくだろうと考えております。老舗ブランドは、いわゆる見えざる資産と言われるものであり、後継世代が使える強力な資源となります。でも、後継世代はこの見えざる

資産を使えるけれども、その一方で、その当主として、更にはその地域の名士の家として、その地域に対する責任を果たさねばならない。この形がいわゆる地域ファミリー企業がその地に根差す、さらには数世代にわたって根差すということにつながっているのではないかと考えております。以上が本研究の結論の要約でございます。

次に、この結論に至った経緯をご説明申し上げます。まず、先行研究のレビューでございます。私の問題意識に対して、ファミリービジネス研究というのはさまざまな示唆を与えてくれております。第一に、ファミリー・アントレプレナーシップ研究分野です。このファミリー・アントレプレナーシップ研究というのは、二代目以降の事業承継者が、いかに先代世代から蓄積された資源を活用して、企業家活動を担っていくのか、あるいはいかに価値創造していくのかを追求する研究分野です。この研究分野は、私の問題意識に対して様々な示唆を与えてくれます。

第二に、SEWの研究、つまりファミリービジネスの社会情動的資産に関わる研究です。SEWとは、前の浅羽先生のご発表にもございましたが、例えば永続的にその会社を続けていこうとするファミリー企業の意味とか、あるいはその会社が持っている歴史やコンテキスト、あるいは創業世代からの蓄積資源を基盤に地域の利害関係者と良好な関係を長期的に構築していこうとする経営姿勢のようなものを示す広がりのある概念です。また、今回の研究で私が着眼する非財務的あるいは非経済的な活動も含む概念となっています。

他方、SEWに関わる先行研究は、様々な示唆はあるものの、見過ごされた課題も多くあるだろうと思います。例えば、なぜ地域ファミリー企業は時に自社の利益を犠牲にしてまで地元地域の利益に資する行動をとるのか、あるいは世代を超えてその行動を取り続けるのかという点です。この論点に対して、先行研究では十分に明らかにされていないと考えております。

もう1つの研究領域として、社会企業家研究という分野がございます。この研究分野は、世の中の社会的な課題に対して問題解決を図っていこうとする企業家の研究です。社会企業家研究は特にファミリービジネスと関係ない概念ですが、この分析視角からファミリー企業の地域貢献活動を考察してみると、私の問題意識に対して様々な示唆を与えてくれます。他方、地域ファミリー企業というのはNPOではなく、営利企業なわけですね。では、なぜ、営利組織にもかかわらず世代を超えて地域貢献活動を継承していくのかという点は、この研究分野からも明らかにされておらず見過ごされた課題であると考えております。

以上のような先行研究レビューを通じて、私は、今回、清水地域の発展と鈴与の事業承継の現象に着眼しました。特に今回は四代目から六代目にあたる歴代当主にスポットライトを当てております。この歴代当主が清水地域の中でどのような地域貢献活動を行ったのか、また、なぜそのような活動を行う必要があったのかと、研究課題に定めました。なお、本研究では、先行研究に基づいて、地域貢献活動のような非経済的な活動について、次のように定義しました。非経済的な活動とは、「直接的に自社の利益に結びつかない経営活動、もしくは短期的に非経済的な意思決定を内在し得る経営活動」と定義いたしました。

研究方法に関しては、市政史、あるいは社史、統計資料など、主に二次資料をベースにした事例研究となっております。これが事例企業の内容でございます。現当主は八代目でございます。また、既に事業承継が息子さんに対してなされています。また、同社は海外12カ国にも展開しています。その意味では、地元根差しつつ、海外にも展開しているという会社になります。

実際の事例研究の内容に入っていきます。最初にお示しするのが清水港の発展と鈴与の業績との関係

です。この図からわかりますように、基本的に鈴与の利益額と清水港の輸出入額を比較してみると、清水港の発展と鈴与の業績に相関関係が存在するように考えられます。つまり、清水港の発展から鈴与が何らかの形で恩恵を受けていることが見て取れます。

次に、各世代の実績を見ていきたいと思います。スライドは、左側が各世代の実績となっております。右側が清水地域の発展プロセスを書いたものです。特に、このスライドに記載しておりますのは四代目の実績です。で、この赤と緑は何を示しているかということ、赤が鈴与の当主による地域への貢献活動を示し、緑部分は歴代当主が清水地域から受ける恩恵を示しております。このように、地域への貢献と地域からの恩恵を峻別して色分けして記載しております。

まず、地域貢献活動のところでは、この鈴与の四代目、五代目、六代目、この三世代にわたって、旧清水銀行の役員を務めています。とりわけ六代目に関しては頭取も経験されています。明治のはじめ、日本の各地域において銀行が設立されます。このような銀行を経営する行為、もしくは出資者として関与するという行為に関しては、この地域金融を担うという公共的な色合いがでてくると考えています。なので、基本的に鈴与は自社の経営とともに、地域の公共的な役割を担う銀行に対しても、参画をしている様子が見られます。

一方で、鈴与は地域からの恩恵も享受しています。例えば、清水港の発展に伴い、1889年に今の清水駅になりますが、そこに東海道線が開通することによって、鉄道用の輸入炭の需要が増大します。これによって石炭の販売業務を、この6年後に鈴与は開始しています。地域の発展によって鈴与にも恩恵が出てくるのがここからもわかると思います。

次に、これが先ほどの旧清水銀行の設立当時の役員一覧になります。ここに四代目が入っています。ちなみに、この鈴与の四代目当主以外の方々は、これは清水地域の有力者の方々で、例えばその清水の産業者や地主や商人の方々です。この方々が集まってこの清水銀行を設立したということになります。

五代目に関しましては、まずこの清水の修築事業、清水港の第一次の修築事業に対して貢献活動をしています。そして、五代目はこの修築工事にあたって、私有地を寄付しております。なぜこういう動きになったかということ、当時、行政と私有地を持っている民間人との間で、土地の買取交渉というのをやっていたのですが、その交渉が一部うまくいかなかった。その時、交渉の埒があかないため、五代目のご自身の私有地を寄付する、無償で寄付をしました。一方、五代目は、この東海道線が開通したことによって、先ほどの四代目とも重なるところでございますけれども、鈴与の運行部で鉄道貨物の取り扱いを開始します。

次に、六代目の実績を見ていきたいと思います。六代目が事業を承継されてから、清水の代表的な輸出入商の片瀬商会という会社が経営破綻します。また、六代目は同じ時期にこの清水銀行の頭取に就任されています。従来、鈴代の歴代当主は取締役という形で旧清水銀行に参画しておりましたが、この時ばかりはその担い手がいないということで六代目が自ら頭取に着任されました。おそらく、火中の栗を拾うような形で、頭取に就任されたのではないかと推測されます。

あと、この六代目は清水港の築港工事にも積極的に参画をされておられます。特に関東大震災に伴って陸路が寸断された時に、その船舶輸送による救済活動を積極的に行うなど、清水港を舞台に大変活躍されました。また、六代目は、五代目と同じく私財を投じてその事務所を開設したりするような貢献活動もされております。

その後、旧清水銀行は駿州銀行と合併を進めます。しかし、両行が合併をする際に所有不動産の評価において、旧清水銀行側が大幅譲歩をするわけです。その時に、その減額分を本来なら法人が負担すべ

きものですが、これを実は六代目個人が引き受けたことが社史などに記載されています。こういった形の貢献活動もなされたということでございます。特に私が印象に残ったのは、ちょうど1927年、金融恐慌があった際に、旧清水銀行もかなり経営が不安定になった時期がありました。その時の六代目の思いが感じ取られる言葉が、清水銀行三十五年史に記録として残っております。「清水銀行が潰れる時が鈴与も潰れる時である」と述べられたようです。資料からは、全資産を投げうっても預金者たちにご迷惑はかけないという強い思いが伺えます。頭取である六代目が自ら矢面に立ち、銀行の窓口に立たれて対応されたようです。

先ほど冒頭でお示した、「なぜこの歴代当主がこの清水地域に関わり続けるのか、あるいはそこを舞台にして企業家活動を行うのか」という研究課題に対しては、次のような結論が導かれるのではないかと考えております。第一に地域への貢献活動というものがある。鈴与の地域貢献活動によって、結果として清水港、もしくは後背地の清水地域が発展していく。その発展するプロセスの中で、鈴与自体も地域からその恩恵を享受することができる。この貢献と恩恵の相互作用というのが重要であると私は考えております。

最後に、なぜ貢献と恩恵の相互作用というのがファミリーで世代から世代へと承継されるのかということについてご説明したいと思います。このスライドは、六代目から七代目への事業承継の際のものでございます。先ほど、旧清水銀行と駿州銀行の合併の際に、所有不動産の評価の減額分を個人が受けたという話を申し上げました。七代目が事業を承継する際に、この六代目が個人で引き受けられた両銀行合併時の負の遺産がまだ残されていたそうです。それに対して、この図にお示しするように、七代目が述べられた台詞は、この家を継ぐ当主としての責任というものをすごく感じさせるものであると思います。私は、この七代目の言葉が意味するところは、六代目が引き受けたものだから仕方なく引き受けるというものではなく、むしろ、事業承継者として正と負のレガシー両方を当主として引き受けるのは当然であるという、いわば覚悟のようなものを感じます。このような地域の発展を支えていた有力企業の承継者としての責任を引き受けるからこそ、現当主は先代世代のレガシーを使えるという相互関係があるのではないかと、ここから考えました。最後になりますが、改めてこの結論をスライドの通りお示しさせていただきます。

この研究では、地域企業が地域に根ざした経営を続ける根拠、さらに地域に根ざした経営が世代から世代へと連鎖する根拠について考察してまいりました。今後の課題としては、更なるインタビュー調査が必要であると考えています。既に、現当主である鈴与の八代目鈴木与平様には、二回インタビューにご協力をいただきました。第一回目のインタビューが、8年前（2012年4月）でございまして、第二回目のインタビューを昨年10月に実施しております。今後は、四代目から六代目だけではなく、鈴与の全世代にわたって分析対象を広げていきたいと考えております。そろそろ時間がまいりましたので、私の発表は以上とさせていただきます。本日は、ご静聴いただきまして誠にありがとうございました。

○司会：落合先生、ありがとうございました。引き続きましてパネルディスカッションを開始いたしますので、少々お待ちください。

## 《 パネルディスカッション 》

山井 太（株式会社スノーピーク会長）

星野 佳路（星野リゾート代表）

林 良一（株式会社ファミリア取締役執行役員）

長谷川博和（早稲田大学国際ファミリービジネス総合研究所所長）

○長谷川：山井さん、星野さん、林さんとでパネルディスカッションを始めたいと思います。

最初に、スノーピークの代表取締役会長の山井太様でございます。星野リゾート代表の星野佳路様でございます。ファミリア取締役執行役員の林良一様でございます。よろしくお願いします。

今回の趣旨は、ユニークな存在である日本のファミリー企業が、世界的に発展成長するために重要と思われるラグジュアリーブランディング、そしてそれを支えるファミリー・ガバナンスに焦点を当てたいと思います。特に新型コロナになって、ファミリー企業も大きな影響を受けておまして、内向きになって縮小傾向に入るファミリー企業も多い中で、皆様がどのように攻めの戦略を打っているのか、その中で例えばグローバル化にどのように対応されているかをお聞きしたい。私はグローバルという言葉が大事だと思います。すなわちローカルを大事にしながらグローバルに展開するという意味です。その場合にはブランディングがすごく大事なことじゃないかと思っております。ブランディングを活用した世界を視野に入れた戦略をどう打ち始めているのかという点や、その過程でリスクは当然出てくるわけですから、そういったリスクとリターンのバランスをどのように考えられているのか？その中で経営者が独善、独断にならないように、メンターとか社外役員などから来るガバナンスをどのように考慮されているのかということについて今日は議論を進めていきたいと思います。

今日の予定は各パネリストから10分弱ぐらいの今の問題提起についてお考えをお話しいただいた後に、3人でディスカッションをしていきたいと思います。よろしくお願いします。

それでは順不同で申し訳ないのですが、最初に山井さんからお話をいただければと思います。

○山井：はい、わかりました。スノーピークは簡単に言うとキャンプ用品を作っている会社ですが、2014年ぐらいからキャンプの力を使って衣食住、働く・遊ぶという、多面的の事業を上げ始めています。それと同時に14年にマザーズ、15年に東証一部に上場もしております。直近、今の会社の状態をよく表わしている内部向けの動画がありましたので、それをごらんいただきたいと思います。

### 【動画】

スノーピークがこの惑星のためにできることは何だろう。今日は全員でそれを考え、共有しよう。自然とつながり、より良い社会を夢見た創業者の若き日の純粋な思いは今を生きる君たちにも大切にしてほしい思いだ。けれど今、気候変動は世界中で大きな被害を及ぼし、海は汚れ、森は失われ、食資源も日々消えつつある。自然を遠ざけることで、手軽さと便利さと効率ばかり重視してきた私たち人間の生き方。その生き方を変えるきっかけにスノーピークがなれると言ったら君たちは信じられるだろうか。

人生に野遊びを。その言葉の中にある野の一字には可能性がある。人の暮らしとつながり、人生価値を生み出す無限の可能性が。キャンプには衣食住のすべてがある。さらに働くこと、自然の中で仕事をするを今は多くの人々が望んでいる。そして遊ぶこと。これこそキャンプが提供し続けてきた得

意領域だ。衣食住、働、そして遊。そのすべてを君たちの力で自然に返す時がきた。

全国各地の職人の技術は加速度的に衰退し、日本の着る文化が根っこから枯れつつある。けれど君たちがその土地に根付く着る文化を深く学び、それを着て体験できる場を作れば、継承すべき職人技術に光を当てることができる。着ることでその土地の物語になる服作り。

手軽さや便利さと引き換えに、過食やフードロス、伝統的食文化の消滅など、多くの問題が生まれている。けれど君たちが青空の下で生産者と出会い、食材のストーリーを感じて食べるおいしさを分かち合える場を作れたら、食への感謝が広がっていく。野性の感覚がおいしいと感じる食体験。

ご近所との関係が薄まり、気密性を追い求め、自然を感じにくい住環境、次第に自然と人、人と人の距離が遠くなっていく。けれど、君たちがいつも自然を身近に感じて暮らす幸せとその暮らしが生み出す人と人の心地よいつなかりを発信すれば、豊かな生き方は日本中に連鎖していく。自然と共生した住まいと暮らし方。

急速なテクノロジーの進化が社会や私たち人間の存在意義や価値観をも変えようとしている。けれど君たちが進化したテクノロジーを上手に使いこなし、豊かな自然の中でいい仕事ができる場を作れば、これからの働き方はもっとクリエイティブになる。自然と仕事がかみ合う働き方と環境作り。

自然に触れる機会が少なくなり、想像力を駆使した自由な過ごし方がわからない人が増えている。けれど君たちが、自然の中で五感を解放して遊ぶという、何よりも贅沢な体験の場を作れたら、子供からお年寄りまで、すべての人の人生価値を向上できる。自然の中で五感から豊かさを感じる体験を。

スノーピークにいる君たちが、人間の生き方を変えようとしている。その挑戦に共感してくれる人はきっとたくさんいる。しかもキャンプ場の外側に。

「スノーピークさんが衣食住、働く遊ぶ、遊ぶ働く、生きるすべてを何か着手されてるのを初めて知って、すごくびっくりしました。私はキャンプとかしないんですけど、すごくいい時間でした」

「めちゃくちゃ面白かったです。何か普段本当にキャンプ用品を売ってる会社さんというイメージがあったので、何かこういういろんな取り組みをされているというのは初めて知りました」

「社会と地方の業者さんだったりとか、地元の方とリアルにつながって、何か取り組みをされてるんだなというのがすごい印象的でした」

「非常に勉強になりました。スノーピークがキャンプとか、キャンプ用品を作ってる会社だと思ってたんですけども、もっと広い思想というか、を持って野遊びみたいなものを世界に提供している会社なんだなというのを知りました」

他にもたくさんうれしい意見が寄せられた。

人類は何万年も前から自然の中で暮らしてきた。自然の中で仲間とつながり、助け合って支え合って進化してきた。キャンプはその記憶を思い出せるすてきな体験だ。人も自然の一部なんだ。君たちの目の前にいる人々がそう気付くことで未来は変えられる。大切なのはそう気付くための体験ができる場、つまりプラットフォームを君たちが提供することだ。ランドステーションもローカルウェアもアーバンアウトドアも地方創生もキャンピングオフィスもグランピングも、もちろんキャンプフィールドも、自然と人をつなぎ、野性の価値観に気付いて人間性を回復できるプラットフォームだ。

君たちの力で、衣、食、住、働、遊のすべてにスノーピークならではの体験に出会えるプラットフォームを広げよう。そのプラットフォームが生み出すもの、それがコミュニティだ。コミュニティこそが未来を変える力になる。私たちだけでは世界を変えられない。人と人をつなぐコミュニティブランド、スノーピークの力で人間性を回復した人を次々とつなげていこう。衣、食、住、働、遊にそのコ

コミュニティを拡げていけば、この地球の未来のためによりよい決断ができる人が増え、大きな力になっていく。

日本、そして世界でプラットフォームを作り、野に生きるコミュニティを拡げることで未来を変えていく。それが君たちの永久に変わらない使命なんだ。

○長谷川：ありがとうございます。では、続きまして星野さん、お話をお願いします。

○星野：はい。ちょっと画面共有をさせていただいてスタートします。簡単にスピーディーにいけますけれども、星野リゾートは107年たっている企業でして、私自身は長野県の軽井沢生まれのスキーヤーで、年間60日滑走を目指していることを必ずお伝えするようにしています。経営者として仕事をしながら60日滑走を実現することはかなり難しく、それが私のスケジュールを忙しくしています。

事業そのものは実は1914年にスタートしていきまして、創業者がいて、息子がいて、そして孫が私と、こういうふうに引き継いできています。私は1991年に父親からこの旅館1つを引き継ぎ、日本のバブル経済崩壊とともに経営が始まるという非常に難しい時期でして、いろんな課題が会社の中にもありました。そこで、日本の観光事業者というのは所有と開発と運営を一体として行っていますが、我々は運営特化戦略に出ることにしました。

端的に申し上げますと、これが会社の成長につながりました。我々は運営会社であり、所有を諦めて借金をせず、オーナーや投資家と関係を構築しながら仕事をしていくということを選んだがために、運営施設数を急速に伸ばすことはトレードオフなんですよね。施設の運営が好調のときは所有者が利益を得ますけれども、それを諦めることによって成長のスピードをとるというトレードオフを選択しました。

私たちは非上場で、これからもファミリービジネスを維持していく予定です。所有の部分自分たちで担ってはいませんが、2013年にリートという長期安定的な所有パートナーを得ました。リートが所有してくれて、私たちは運営をする。リートの株式は株式市場に上場し一般の株主の方々に持っています。リートが所有の役割を担うことで、運営会社としての星野リゾートも積極的に運営拠点を増やすことができます。

先ほどのお二人の先生方のお話の中で事業を守っていくファミリーと、リスクを取って成長するファミリーがあるというお話があったと思いますが、私は既得権と相続税というのが日本のファミリービジネスの競争環境を阻害していると思っています。相続税ができた1895年の相続税は1パーセントでしたが、それが今2020年は一番高いランクが55パーセントです。

先ほどのお話で、昔のファミリービジネスを研究すると、非経済的な活動までして地域に貢献し、得られたものって何なのかということ実は既得権だと私は思っています。その既得権が得られるなら、一時的に非経済的な活動までやって、息子たち子孫の時代に既得権をフリーでバトンタッチできる時代が長かったことからファミリービジネスは永く続いてきた。ところが、その環境は完全に崩れています。ここでお見せしているイラストがそうですが、私たちは日系のホテル運営会社は外資系のホテル運営会社に攻められている。後ろからは新興企業に攻められていて、そこは今はフェアな戦い、ある意味健全な競争環境が整っていて、既得権というものはほとんど存在しなくなってきているというのは、ファミリーにとっては環境の変化です。

加えて相続税が55パーセントになっていますから、私たちは成長を選択せざるを得ない環境にファミリービジネスはある意味追い込まれている。そこが実は近年のファミリービジネスの環境の大変化に

なっていて、それが私たちのような行動を起こさざるを得ない状態になっているんじゃないかなというふうに感じました。私の部分はここで終わりたいと思います。どうもありがとうございます。

○長谷川：ありがとうございます。後ほどディスカッションをしたいと思います。

それではファミリアの林様、お願いします。

○林：はい。よろしくお願ひいたします。ファミリアの林です。まずちょっと先ほど二名の星野様と山井様と違って、少し会社の説明もしながら急ぎ足でというふうに思いますので、まず画面共有をしながら説明をさせていただきたいなと思います。

我々ファミリアなんですけれども、神戸の会社でして、4人のママ友から始まったベンチャー企業というふうに今っぽい言い方をするとわかりやすいかなというふうに思っております。創業は1950年で、昨年のコロナ禍にちょうど70周年を迎えた会社になります。もともとはお母さん4人が、たまたま自分が着せたい、我々の祖母の世代になるんですけれども、自分たちが着せたいものがないということから、自分たちの持っている結婚式の時に着たドレスや何かを洋服にアレンジすることで、それがいつの間にか近所の方が買いたいということから少しずつビジネスが大きくなっていて今に至っているというような会社になっております。

この辺がベビーのもの、最近の商品なんですけど、うちで売られています。で、2016年にうちのご縁がありまして、たまたまファミリアのファンでいらしゃったNHKの方の目に止まりまして、『ベっぴんさん』という連続ドラマ小説にも取り上げていただいたりした会社になっております。一応4人の女性がモデルで放映を半年間していただきました。

実は我々も先ほどの既得権益の話ではないんですけれども、我々今現在80店舗ほどお店を持っているんですけれども、ほとんどが、70店舗以上が百貨店に依存をする会社になります。アマゾンだったり、楽天などというネット通販とどう差別化して戦っていくのか、どういうふうにお客様とつながっていくのかという課題を抱えながらビジネスをさせていただいております。2003年に150億円ほどあったビジネスが今大体100億円前後で推移しているというような会社になっております。

この会社の組織なんですけど、もともと大企業病で80ほど課があったんですけれども、現在は9個の課に縮小したり、大きな構造改革をまさにしているようなところだったりします。

先ほどの二名の方と違ひまして、私、去年早稲田のMBAを修了させていただいたんですけれども、実は早稲田で学びながら会社の建て直しを並行しながらやっておりました。代表の岡崎（創業の4人の女性の中の一名の孫にあたる）と私、林の二名で、あとは社外取締役として中川政七商店の中川様に入っただいて、合計3名で会社を運営しています。15年ほど前は10名ほどいた役員も今は3名の体制です。

この間に、コロナ禍の直前に本社を売却して移転させていただきました。大きくビルを手放すことをポジティブに考え、逆に完全にオープンなオフィスにさせていただいています。たまたま現代表の岡崎がアメリカから帰ってきたし、私自身も、もともと電力会社にいたんですけれども、娘を連れてヨーロッパに留学をするという時に、父親の子育てに関する、今でこそ日本でもイクメンという言葉も出てくるんですけれども、子供たちを抱えながら勉強する姿だったりとか、まったく自分の中では生きてきた世界と違う世界で子育てをしたりする中で、これをちょっと日本の子供を取り巻く環境を変えるチャンスなんじゃないかと思い帰国、子供関連企業に飛び込むこととなりました。もともと家族同士が非常

に親密だった岡崎と林の二名で今タッグを組んで現在やっているというような形になっています。これが当社の状況です。

妊娠がわかってから2歳の誕生日までの、最初の1,000日間、いわゆる三つ子の魂というところを我々の一番の会社の柱というか、コアターゲットと据え直すということでもう一回原点に戻っているというようなところですよ。

最近の大きなプロジェクトの1つとしまして、2年前に神戸の本店を50年ぶりに大きく移転をしまして、神戸のランドマークを作ろうということで、神戸市と一緒にタッグを組んで、まず神戸から大きく変えていくと。神戸に育てていただいた会社ですので、神戸を変えることで次にまた違う市を変えて、最後は日本を変えて世界を変えていけるんじゃないかということで、まず神戸の本店を大きく移転して、今の神戸の市民にとっては非常に大きなランドマークとなり、運営をさせていただいております。このコロナ禍でも神戸市民にとっては憩いの場というか、子育てをする時のヘルプになるような場所という形で運営の方をしております。

お洋服を売るだけではなくて、対象となる子供たちに体験いわゆるCXというようなところを非常に重視し、お客様にライフスタイルをどう売っていくのかという提案型の企業に大きく変えていくということで、レストランを運営したり、あと小児科のビジネスをしたり、あとお母様のマタニティのエステをやったりとかいう形で、本当この一日お店の中で完全に楽しんでいただけるというような形のお店を3年前にオープンをしております。こちらクリニックの映像になっております。

もともとは子供服の会社だったんですけども、それは子供の可能性をブレイクする企業ということで、その子供の可能性というのは本当に底なしですので、服を売るのではなくて、子供の可能性を何かヘルプできることであればどんどんいろんなことをやっていこうという形の大きなビジョンを3年前に変えたところで今会社の方を運営しております。

あと3枚ほどパワーポイントがあるのですが、ちょうど5年前のファミリアのいわゆる先ほど先生の発表の中にもあったんですけども、3つのサークルの中でいくと、我々残念ながら所有と家族と経営というのが一致をしておりませんでした。4人の女性が起業しましたので、残念ながら4つのファミリーに分かれていまして、4つのファミリーが3世代になりますので、株式は非常に大きな分散保有状態になっていました。非常に危機的な状況でした。誰も株式の過半数を持っていないであるとか、ガバナンスが効いてないとか、後継者争いがあるとか、4つの家族間が非常に不仲であるとか、資産運用をどうしたらいいのか、中には株は持ってるんだけどどんなビジネスをしているのかわからない株主もいました。でも全然関係ない従業員からすると、そんなファミリー間の争いをしている最中に売上げが減る、利益が本当に薄い、新事業をやってもなかなかうまくいかない。従業員が高齢化する一方で若手の離職率が高くなるみたいなことが起きていました。大きな課題を一気に解決しないといけないとして、5年前に長谷川先生の門戸を叩かせていただいご縁をいただいて学びながら解決していったというところですよ。

コロナで非常に大きな改革の実施と、おかげ様でV字回復をファミリアはさせていただいたのですが、実はコロナの前の年から中期経営計画をスタートしました。それまでの、いわゆる経営ごっこだったところを完全に払拭して、70年の歴史で初めてだったんですが、臨時の株主総会をして経営陣を一気に刷新して再スタートしました。5年をかけてちょうど社員の40パーセントを20代にまで一気に若返らせまして、いわゆる30年後、百年企業の次は事業承継を全社員、600名ほどいるのですが、600名全員が自分事にしながら、どういうふうにして百年企業を目指すのかというような形の今ベースをしてお

ります。

ということで、この大きな5つの課題を抱えながら、30年後の利益の数字を持ちながら、ガバナンスということも、上場を目指してはいないんですけれども、上場できるような中身にしたいであるとか、株式の持ち分も4つのファミリーではなくて、もう一度その新たな第二次創業ということで、私も含めてもう一度その株の整理をまさに着手をしながら、それを乗り切る、まあすごい生々しい話なんですけれども、事業承継としてまず会社を残すという形でどうするのかということと課題としているところになっております。

それで経営の基本は変わらないのではないかと、あと従業員と経営陣が非常にフラットな関係という形での、トップダウンでもボトムアップでもなくて、非常に今はフレキシブルに議論ができるような組織がこの2年で何とかできました。まずその600名全員が全員の計画をきちっとそれぞれがわかり合いながら運営するという体制ができていました。私を始めとして、今年も何名かチャレンジしていくんですけれども、MBAの取得とか、学ぶということを全従業員が当たり前になるような企業文化になりつつあります。最終的にはブランドがある会社であるか、ラグジュアリーブランドなのかどうかは最後にお客様が決めることなので、まあ徹底したお客様視点という形で、先ほどの浅羽先生の話ではないんですけど、百年企業ではなくて、いわゆる千年企業を目指して今これから向かっていきたいなと思っています。長くなりましたが、以上です。

○長谷川：ありがとうございました。非常によくわかりました。

お三方ともに会社のフェーズも問題点も違うということですが、今後、ディスカッションをしたいと思います。基調講演で述べたのですが、ファミリービジネスというのは守りと攻め、いわゆる伝統と革新を両方バランス取らなきゃいけない。これはやじろべえのイメージなのですが、非常にバランスは難しい。そのバランスを取るのは経営理念です。創業の精神ということを手井さんがおっしゃいましたけれども、とにかく経営理念が大切です。我々は何を目指すのか、必ずしも上場するとか、利益を極大化するんだということではなくて、何のために我々は事業をやるのかという経営理念と、そしてファミリー・ガバナンスというのがこのやじろべえのバランスをとる基盤となります。その基盤に乗るのは、左側に守るべきものとして、ブランドであり、屋号であり、家訓であり、お客様であり、人材教育であり、承継者のキャリアパスであります。相続対策も当然ありますし、財務健全性です。うまくいかなかったら、自分の会社ごとM&Aすることも含まれます。

一方、基盤の上に乗る右の方の攻めということで、新事業開発の中にファミリー・アントレ・プレナー、創業者になったつもりで新しい事業開発をしていくという新規事業開発、国際展開、そして地域との連携、あるいはM&Aなどがあります。あるいは所有と経営を本当の意味で分けるという意味でホールディングカンパニーとかファミリーオフィスを作るといったことや、サーチファンドのように、経営者を外から引っ張ってくるというようなことが入ります。このような守りと攻めをどのようにバランスするのか非常に難しいところですが、今日のお三方はそのバランスの取り方をポリシーをもってやられています。この辺りの議論を深めていきたいと思います。

まず、山井会長、お嬢様に社長を譲られて、山井会長は海外に滞在されて、海外展開に専念されていると聞いています。海外展開についてコメントをいただければと思います。

○山井：そうですね、以前から60歳で社長を辞めると公言していたので、ちょうど60歳で娘を社長にし

て、僕は会長になって軸を今米国のオレゴン州ポートランドに基本的には住むことにしました。スノーピークの100パーセント子会社のスノーピークUSAという会社のCEOを兼務していて、基本的にはアメリカのビジネスをスケールさせようということでアメリカに移住をしています。

もう1つの意味は、あまり日本の、事業承継した日本の会社に口を出さないように物理的に日本にいないようにしようということもあります。その2つの理由からアメリカに移住いたしました。

○長谷川：海外に何かお住まいになって、海外で展開をされる時に、当然スノーピークというのは日本で生まれて、日本の本社の会社なわけですけども、ブランドとかやろうとしている価値観は十分世界でも通用するというように実感されていますでしょうか。

○山井：そうですね、アメリカ人は意外にファミリービジネスのレガシーみたいなものが大好きで、特に僕らのアウトドアの業界ではオーナー企業、ファミリー企業のブランドの方を好むコンシューマーの方が多いということもあります。スノーピークも僕の父が創業して、僕が二代目で三代目が娘という形で、ファミリーの物語は表現できています。そういう面では非常にアメリカのアウトドアコンシューマーには刺さりやすい状態になってると言えると思います。

○長谷川：そうですね。ただ当然のことながら、キャンプとかアウトドアというのはアメリカの方が日本よりも歴史が長いし、進んでいます。やっぱりスノーピークの目指す世界観というのは十分アメリカにも成長できるポジショニングできる、逆に言うところグローバルに展開する時に、日本におけるブランドがあり、やっぱり目指すべきものが明確に固まってから海外に行かないとうまくいかないのかなと思うのですが、何かその辺コメントがあればお願いします。

○山井：アメリカのアウトドアブランドに、いわゆるラグジュアリーブランドってないですね。特にキャンプ用品のブランドというのはメイド・イン・チャイナで粗悪なものが多いので、そういう部分では数少ないラグジュアリーブランドであり、グローバルになりそうなブランドがスノーピークだというふうに考えています。

○長谷川：ありがとうございます。星野さん、先ほど海外のホテルチェーンからも鉄砲がいっぱい飛んでくる一方で、新しいホテルのやり方、例えばHISのAI方式みたいなものも含めて新しい競争企業が出てきています。その中で、山井さんのようにグローバルに積極的に出ていくというのは星野さんの構想の中ではどんなステージ、ステップで考えられているのでしょうか。

○星野：グローバルは出ていかざるを得ないと思っています。先ほども申しましたように、私のような観光とか旅館のファミリービジネスにおいては、海外のホテルオペレーターがグローバルのスケールメリットをもって攻めてきますので、私たちも日本の地方に籠城していて守れる時代ではないというふうに思っています。なので、我々も都市に出ていく必要もあれば海外に出ていく必要もありまして、台湾、バリ、ハワイに進出し、北米にも出て行こうとしています。今年、中国本土でも一軒運営を開始する予定です。

なので海外には行かざるを得ないのですが、実は日本のホテル業界は1980年代に実際にアメリカに

チェーン展開したんです、日航ホテル、オークラ、オータニ、帝国も行きました。ただみんなうまくいかずに戻ってきました。あの時の撤退はバブルの崩壊という言葉で片付けられていますが、私は本当はそれが理由じゃないと思っています。海外に行く時のマーケットへの入り方はやはり工夫しなくてはいけない部分があり、私は当時アメリカでそれを目のあたりにしたため、何とか今回は日本のホテル運営会社として海外に進出したいです。まだ挑戦権を得たというステージだと思っています。その挑戦権をうまく活用して、いい入り方をしていきたいなというふうに思っています。なので、この5年、10年では国内はある程度順調に伸びてきていますが、海外の施設を増やしていくことは私たちにとって非常に重要な段階にきていると思っています。

○長谷川：なるほど。差障りのない範囲で海外への打ち出し方というところをコメントいただきたいのですが。

○星野：そうですね、すごく重要な点です。1986年、私はホテル日航シカゴという日航ホテルの海外展開シカゴのプロジェクトの担当をしていました。私当時26歳でしたが、当時の日本のホテルは評価が高かったことに驚嘆しました。オークラは1983年のインスティテュート・インベスターで世界一にランクされ、それがアメリカに行った途端に、なぜ日本のホテル運営会社がアメリカに来て西洋ホテルを展開するのかという質問がすごく来ました。それは感覚的には日本の寿司職人がなぜニューヨークでフレンチレストランをやっているのか。これに近い感じの質問です。

つまり、日本というのはやはり伝統があって、歴史があって、文化があって、日本といえば温泉旅館とか日本旅館だろうと。そのプロの運営会社がなぜアメリカに来て西洋ホテルを運営するのか。つまり我々は好むと好まざるにかかわらず、日本という文化を背負ってしまっています。なので、トヨタやパナソニックもアメリカに行った時にいろんな苦勞があったと思いますが、私たちやはり、今の北米やヨーロッパにある西洋ホテルとは違った、日本文化をしっかりと反映させたホテルの運営の入り方をしていけないと、心の中にスッと入らないというのが私は海外にあるというふうに、そこをすごく重視しています。今回は日本旅館でいきたいと思っていますし、日本旅館で行くために私は星のや東京を都市で通用する日本旅館として作り、ここをベースに海外の展開を考えています。

○長谷川：なるほど。その意味で私はどちらかというとグローバルという言葉が好きで、やっぱりグローバルにいかうと思ったらローカルというか、日本の良さをしっかり持って、そこを強みにして海外に行かないといけないんだと思います。私もファーストリテーリングの柳井社長ともお話をしたことがありますが、最初にヨーロッパやアメリカに進出した時に、アメリカ流ユニクロ、ヨーロッパ流のユニクロにしようと思って失敗されたわけですね。その後、一度撤退されてから、やっぱり日本流をもう一回見直して、原則ワールドで通用するようなものを日本できちっと作り込んでから、それ世界に展開してゆく、アメリカ流に変えるなんて考えない、というのが本当の国際化だということをおっしゃってて印象的でした。

○星野：大賛成ですね。星のや東京で、東京に日本旅館を実現するために、玄関で靴を脱ぐということは妥協せず取り入れました。大浴場は裸で入るというのも無理やり取り入れました。それは外国人に非常にやはり評価されています。そういった点を妥協していくと日本旅館じゃなくなっていきます。それを

いかに海外で通用する形にもっていけるかというのは勝負所だと思っています。

○長谷川：はい、ありがとうございます。林さん、貴社のマスコットであるファミちゃんが有名です。ブランドは先代、先々代に作っていただいた財産だと思いますが、過去の財産に頼り切るのはよくないと思います。そういったブランドをテコに海外展開をファミリアなんかは考えるべきだと思います。グローバル化はどのように考えていますか。

○林：そうですね、まだ80パーセントほど国内で生産をしていますが、おかげ様で非常にアジアの方からも支持をいただいています。あともう1つ、特にアジアの方から支持されるのは、ご縁があって上皇様から今の愛子様まで、すべての皇族の方がファミリアを使って子育てをしてくださってるということです。我々あまり大きく広告を出していませんが、アジアの方、欧米、特にヨーロッパの方なんかには非常にいい意味でブランディングとして伝わっています。先ほどのお話に出てきたような、日本ならではの、ファミリアならではのところを推していきながら、もともと育児法でスタートしたところですので、我々の育児法というところに自信をもって進めてきます。特にアジアを重点的にいくというのが戦略です。我々もハワイだったり、アメリカ本土だったりにお店を出してた時代もあったんですけど、それは本当にバブルの時に、海外出店が華々しい、アパレルがみんな出してたというような時代であり、戦略は特にない形の海外展開だった。今後はそうではなくて、我々の強みをちゃんと活かした海外戦略をしていきたいなと思っています。

○長谷川：つまり単にハワイとかニューヨークに店を出せば海外展開になるというわけではない、ということですね。ブランドも踏まえて、戦略をもって、しかも日本に本社がある会社であるところをコア・コンピタンスにする、価値観を明確にした上でグローバルに出ないといけないということですね。

○林：そうですね、はい。

○長谷川：山井さんから星野さん、林さんに何かご質問、ご意見はありませんでしょうか。

○山井：そうですね、星野さんは中国の方にも行かれてると思うんですけど、僕今中国の市場にもものすごく興味があります。中国の一個目の施設を今建築中だとお聞きしていますが、どんな感じの施設なんですか。

○星野：ありがとうございます。山井さんのところのご本社にも行かせていただいたりして、あれ以降なかなか接点がなくて申し訳ありませんでした。

○山井：いいえ。

○星野：私たちは運営会社で、国内及び海外で私たち所有はせずに、運営だけを担当するというビジネスを進めています。中国も現地のオーナーさんがいらっしゃって、オーナーの方が自分で開発した施設を私たちに、デザインの一部と運営を担当させていただくといった契約になっています。天台山という、

天台宗という日本の比叡山延暦寺の総本山ですよ。そこに巨大な歴史的なお寺がありまして、そこに大量のお参りにいらっしゃる方々が年間来るんです。世界中から来ますし、主に中国国内からですね。その側にある、主にそこにお参りに来る方々が泊まるためのリゾート施設を作るという、こういう構想ですね。そこで非常に高級な施設を作られるこのオーナーがいて、私たちに運営とそのノウハウを提供するということに期待していただいて、今運営を始めようとしています。施設は実は出来上がっていて、当社からは二人の担当者が行かないと開業できないんですけど、スタッフはもう百数十名入社して研修してくれています。トレーニングと確認のために二人を現地に送りました。向こうの隔離期間は3週間です。是非一度いらしていただきたいと思います。

○山井：林さんにはうちの子供、4人いるんですけど、4人ともちっちゃいころファミリアさんのものを着させてもらった。あの頃の物と今の物とやっぱり結構商品は変わっていらっしゃるんですか。

○林：いや、基本的には、いい意味で変わってないつもりなんですけど、お客さんからは変らなさ過ぎるというふうに言われています。

○山井：上品なあれですもんね。

○林：ありがとうございます。

○山井：シアサッカーみたいな生地、はい。

○長谷川：さっきの浅羽先生の発表にあったように、商品の大きな分類は変えてないけれども、ラインナップはいろいろ変えてるし、衣料関係だけでなく、いろんな周辺のビジネスには付加価値を付けてどんどん広げているというわけですね。

○林：そうですね。昨年もまさにスノーピーク様と少し商談というか、一緒に何かできないかという形でお話をスタートさせていただいています。アウトドアというところでモノではなくて、コトのところでも両者が何かできないかと検討しています。コロナで具体化が昨年ではできなかったんですけど、今年は是非進めたいなということで、我々の担当者も一生懸命今コンタクトをとりながらやらせていただいているようです。

○山井：ありがとうございます。

○林：実現したいなと思っています。

○山井：ご一緒させてください。

○星野：1ついいですか。林さんの今日のプレゼンに非常に感銘を受けました。なぜかという、やはり多くのファミリービジネスが抱え得る問題だと思うからです。私は会社に来たとき21人の株主がいました。

○林：ああ、なるほど。

○星野：それを買い戻すというプロジェクトに15年ぐらいかかりました。

○林：なるほど。

○星野：これはみんなが陥っていく1つの課題で、そうなっていった時に、さっき林さんがおっしゃったように、いろんなガバナンスとかマネジメントの課題になっていくじゃないですか。

○林：ええ、ありますね。

○星野：それを、そうならないようにするにはどうしておけばいいんだろうかと。林さんの時代にうまくもう一回まとめ直すじゃないですか。

○林：そうですね、はい、まとめ直して。

○星野：これ何十年後かに同じことになっている可能性ありますよね。

○林：ありますね、あります。

○星野：そこは林さんはどういうふうに、ご自分の体験から、どういう形にしておけばこうは二度とならないという、何か答えみたいのはおありですか。

○林：いやー、今まさにその買い戻しや、それをルール化するのか、遺言がいいのか、まさに社長の岡崎とはこの話をよくするんですけども結論は出ていません。

○星野：遺言なんかだとなかなか執行力がないから、まさにファミリービジネスのガバナンス体制みたいなものがあると良いですね。長谷川先生、どうですか、こういうのは何かありませんか。

○長谷川：海外ではいろいろ実例があるんですけども、日本はまだトライアルの段階でございます。やっぱり究極の意味で、所有と経営を分けることです。やっぱり所有のことについてはファミリーの持ち株会社を作成したり、ファンドを作ったりするという形式をつくりませんが、そこらは若干株式が分散してもしょうがない。もう1つの会社の経営の方は場合によっては一族でなくて専門家に任せるなど、所有と経営を明確に分けてやっていくということしかないかなと思います。

それから未公開の会社が多いので、やっぱり株を持つてる人の資金流動性がないんですね。流動性がないというのが未公開ファミリー企業の一番の問題です。上場しちゃえば流動性がある程度できます。逆に違う意味の問題も起きます。先ほど言ったようにファミリーの持ち株会社を作成したり、ファンドを作ったりするのですが、そこに株式の流動化できる仕組みを入れながら、疑似的に流動化するような仕組みをビルトインするということと、そのファミリー間の気持ちを一体化するためにファミリー憲章

と呼ぶんですが、いわゆる憲法みたいなものを明確にしておきながら運営していくというのが1つのやり方と思っています。

○**星野**：そうですね、私はそういう最近の海外での事例なんかにはちょっと異論がある点は、ファミリービジネスの最大の強みというのは、やっぱり短期視点じゃなくて長期視点だということです。長期視点であり、かつ、ある程度意思決定が非常に大胆に短期的にとれるということが長所だと思います。それをさっきのようにホールディング会社にして、あまり経営にコミットしてない、実は同族なんだけれども、単に配当だけ得てる人たちが出る、それだったら上場とあまり変わらない状態になっていきます。やはり短期視点の株主が出てくるのが課題です。そうであるならば上場してしまった方が良くはないかと思っています。むしろ社会に対してその透明性を開いて、それこそ経営者を外から雇える体制になって、その方がサステナビリティが保たれるのではないかなという気がしています。ただそうするとファミリービジネスの最大の強みであった長期視点、即決の早いイノベーションへのアプローチみたいなものが失われていくので、非常に悩ましい問題だなと感じています。

○**長谷川**：ありがとうございます。ちょっとお時間もきたので、ちょっとフロアからチャットにご質問のあるのをちょっと拾いたいと思うんですけども、いかがでしょうか。

○**質問**：星野リゾート星野様にご質問です。日本の文化を大切にすることがグローバル展開をする上で必要と話されている中で、その精神性を含めて従業員にまで落とし込む必要性もあると考えます。従業員の方にどのように落とし込んでいくのか教えていただきたいです。例えば茶道や華道を身につけていくなど。他のお二方にも企業規模を拡大させていく上で大切にされている文化などがあれば教えていただきたいです。よろしくお願いしますとのこと。

○**長谷川**：メインは星野リゾートの星野さんへの質問でいいんですかね。はい、では星野さんお願いします。

○**星野**：すごくいい質問です。私は基本的には日本らしさというのは茶道とか華道というのは素敵で素晴らしいと思いますが、それは表面であり、形ですよね。私が伝えていかなきゃいけないのは、日本のホスピタリティ、つまりおもてなしの根底にある思想って何なんだろうかということです。それは主客対等の精神だと思います。主客対等というのは、主従関係ではない、顧客が上でサービスはサーバントであるという関係ではなく、日本の場合は主客対等なんだと。対等ということは、お客様のニーズに応えるということがサービスではなくて、私たちのこだわりを伝えることがサービスです。ここが日本の旅館の良さであり、日本のおもてなしの根底にある哲学です。それをやはり海外に伝えていくことは大事です。私たちがハワイで運営しているスタッフに対しては、この主客対等の精神を私はしっかりと哲学として伝えていきます。つまり、ハワイに来るカリフォルニアの人たちに、ニーズに応えようとするのではなく、ハワイに来たらこれをやってもらわなきゃ困る、これを食べてもらわなきゃ困る、これを知ってもらわなきゃ困るという自分たちのこだわりを伝えていく。これが日本のおもてなしの哲学で、そこをしっかりと踏襲することが日本らしさでもあるなというふうに思っています。

○長谷川：山井さんお願いします。同じ質問です。

○山井：スノーピークのミッションステートメントを基本に置いているので、それをしっかり守るということと、あとはやっぱり日本のブランドなので、人生に野遊びをとというコーポレートメッセージがあるので、野遊びという言葉が5年か10年後にはグローバルな言葉にしたいと思います。アメリカに行っても5年後に、NOASOBIと言ったらちゃんと通じるようにしたいなど。

○長谷川：いいですね。林さんお願いします。

○林：我々も子供の可能性をクリエートということなので、迷った時にはそこに戻るということは大前提で社業をこのまま続けていきたい。それは日本の中でも海外に出て行ってもそれは大事にしていきたいなと思っています。

○長谷川：ありがとうございます。本当は皆さんにもっともっと語っていただきたいんですけどもお時間がまいりましたので、今日はこのぐらいにさせていただきたいと思います。本日はどうもありがとうございました。以上でパネルディスカッションを終わりにします。

## 〔閉会の挨拶〕

米田 隆（早稲田大学商学学術院研究院教授）

- 米田：皆さんありがとうございました。多面的にファミリービジネスの問題点や可能性について議論をすることができたと思います。私はファミリービジネスというのは非常にインターディシプリナリー、すなわち学際的な学問分野だと思っています。また、この分野の研究が進んだのも、このほんの二、三十年のことです。そういう意味でいうと、日本の永く続く企業というものの分析も大切ですが、これから国際展開をしていったり、国内でローカル企業の二極化が進んでいったりしていく中で、持続的企業価値向上を目指して、一業種一地域の中で生産性の高い所が買収を進めながら展開していくという、今日あまりトピックとして語られなかったところがとても大事な部分だと思います。

落合先生がお話をしていただいたような、地域の中での言わばソーシャルキャピタルをどのように耕していくのか。また、その恩恵をどう受けていくのか。実はこのソーシャルキャピタルというのは星野社長がお話しになった相続税がかからない、一族が共有している財産であります。その意味で、ファミリービジネスの永続化というものを考える時、一族と一族の企業が支え合う関係が大切となります。両者が互いに支え合う関係においては、単なる財産だけではなく、一族のメンバーが持つ非財産分野という重要な資産にも着眼していくことが重要です。その意味で、改めて一族のコミュニケーションを強くして、責任ある株主、今日もお話が出ました、単なる相続で株式を受けてしまって、何ら事業についての説明も受けず、また、自分たちが果たすべき一族株主という役割についても自覚がない株主というのは、欧米の中でも木が剪定されるように排除される、ブルーニング・ザ・ツリーという言葉を使って表現され、剪定され排除される一族になります。しかし、一方、家族憲章で理念を共有し、それを埃のかぶるようなドキュメントにせず、一族会議体で常に学び続け、そして時代に合うように解釈をし直し、一族が一体となって事業を支えている、そういった株主であれば、たとえ保有株式比率で見れば、少数株主であっても、多数の少数株主が集まり、結果として、集団では支配株式数を一族が持ち続けるということも可能であろうと思っています。実際にドイツのファミリービジネスの場合は、500名を超える株主を持っているケースもあるそうです。しかも、その企業ではそれを支える仕組みというものがしっかりと根付いて運営されている。そういう意味で、本日長谷川先生もお話いただいた、ファミリー自体のガバナンスがファミリービジネスのガバナンスを強化するためには有効ではないかということを含めて確認させていただきました。

私ども早稲田大学の国際ファミリービジネス総合研究所は、今回のようなファミリービジネスをめぐるテーマについて、国際的な有識者も入れながら、引き続きセミナー、シンポジウムを開催していきたいと思っています。どうぞ継続的にご参加いただきたいと思っています。今日はピーク時には210人の方にご参加いただいていたと思います。誠にありがとうございました。諸先生の方々、素晴らしい今回のご報告をいただき、ディスカッションをいただき、誠にありがとうございました。これで終了させていただきます。どうもありがとうございました。

- 司会：米田先生、ありがとうございました。以上をもちまして、早稲田大学総合研究機構2020年度研究成果報告会、初日のセッションを終了いたします。長時間にわたり、ありがとうございました。

## 〔開会の挨拶〕

川上 智子（早稲田大学ビジネススクール教授）

○司会：これより、早稲田大学総合研究機構2020年度研究成果報告会、「世界に挑み、ラグジュアリーブランドを目指す日本のファミリービジネス2日目、コロナ禍だからこそ長く使える価値ある製品、文化を作るブランドを目指せ」を開始いたします。

初めに、早稲田大学ビジネススクール、川上智子教授よりご挨拶いたします。川上先生、お願いいたします。

○川上：皆様こんばんは。ご紹介にあずかりました早稲田大学ビジネススクールの川上と申します。当ラグジュアリーブランディング研究所で研究所員を務めております。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

昨今コロナで非常に制約が多いと思いますけれども、皆様、そういう時期だからこそ、恐らく消費のあり方や暮らしのあり方を深く考えられることも多かったのではないかと思います。今日は「世界に挑み、ラグジュアリーブランドを目指す日本のファミリービジネス」ということで、学術的にも世界で非常に高く評価されている日本のファミリービジネスという視点から、高付価値型のラグジュアリーブランディングを考える機会となっております。

私の方から開会に先立ちまして当研究所を少しご紹介申し上げたいと思っております。

次のスライド（掲載省略）をお願いいたします。当研究所でございますけれども、2012年に設立されました。研究テーマは、「ラグジュアリーブランディングの理論、応用および教育プログラムの開発」ということで、私の所属しております経営管理研究科、通称ビジネススクールで、例えば「ラグジュアリーブランディング論」といった科目を設置しまして、研究成果はそういった場所での授業の中でご紹介するようなことを重ねてまいりました。

こちら（掲載省略）が研究所のメンバーでございます。この後、基調講演をされます長沢伸也所長の下、研究を進めております。これまで計7回の主催シンポジウム、講演会などを行ってまいりました。本日は2020年度および研究所としての活動の集大成ということでこのような場を設けることができ、大変うれしく思っております。

それでは私の挨拶はこのぐらいいたしまして、この後、所長の長沢先生より基調講演をお願いしたいと存じます。皆様、どうぞよろしくお願いいたします。

## 《 基 調 講 演 》

長沢 伸也（早稲田大学ラグジュアリーブランディング研究所所長）

○司会：ありがとうございました。続きまして、早稲田大学ラグジュアリーブランディング研究所所長、早稲田大学ビジネススクール教授の長沢伸也先生による基調講演を開始いたします。長沢先生、よろしく申し上げます。

○長沢：早稲田大学ラグジュアリーブランディング研究所の長沢でございます。テーマとしては「コロナ禍だからこそ、暮らしと製品・ブランドが見直される」ということで、45分間ご説明したいと思います。なお、私の著書、あるいは学術論文に関しましてはグーグルなどで「長沢伸也」を検索していただきますと最初か2番目に出てまいりますので、それを見ていただければ幸いです。

これからお示ししますスライド、あるいは写真は著作権や、私の著書であっても出版社にも著作権がありますので、資料の配布や録画はできません。ご容赦ください。この著作権や著作権をクリアにした上で、今日の講演録を6月頃に緊急出版する予定ですので、少し間は空きますがそれを見ていただければ幸いです。

### ・ラグジュアリーブランディング研究所主催シンポジウム・講演会の紹介

先ほど川上教授から案内がありましたように、前回、2017年に開催した「日本のこだわりが世界を魅了する」シンポジウムは同名の講演録（海文堂出版、2017年）になっております（掲載省略）。レクサスのバイスプレジデントの澤良宏様、昨日の第一日目にもご出演になられていたスノーピークの山井太社長（当時。現会長）、能作の能作克治社長、そしてビームスの遠藤恵司副社長、そして経済産業省伝統工芸品産業室長（当時）でいらっしやいました中内重則様にもご登壇いただきまして、これでトークセッションを開催致しました。残念ながら設置期限が満了となりますので、この3月に当研究所は活動を終了いたします。

そこで、盛大なシンポジウムを開催するべく、本当は前回と同じく大隈講堂で開催しようと思っただけですが、コロナ禍でリモート開催になってしまいました。私、実は今ドイツのボン大学から中継しております。一時帰国してシンポジウムに出席しようと思っておりましたところ、遠隔リモート開催になりましたし、予約した帰国便も欠航になってしまいましたので、そのままドイツから出演しております。

2016年には、ルイ・ヴィトンの「空へ、海へ、彼方へ」という紀尾井町で開催された展示会の特設会場で講演会を持ちましたし、3.1フィリップ リムというNYコレクションブランドのデザイナー、フィリップ・リムと共同創業者のウェン・ゾウCEOがブランド創立10周年というので揃って来日する機会をとらえて井深記念ホールで講演会をやりました。2015年には「呼吸する靴」GEOXのマリオ・ポレティ・ポレガード創業会長が講演になられました。ドミニコ・ドルジュ、イタリア共和国駐日大使までご臨席された講演会です。

2014年にはレクサスのブランド・マネジメント部長の高田敦史様と資生堂クレオ・ド・ポー ボーテのブランド部長の藤井恵一様を招いてシンポジウムを開催しました。今回の報告会はそれに続くものということになります。そのレクサスとクレ・ド・ポー ボーテのシンポジウムの内容も『高くても売れるブランドをつくる！』という講演録（同友館、2015年）として出版しております。

## ・自己紹介

同書の中で私の紹介も出ておりますので簡単に自己紹介を申します。現在は早稲田大学に勤務しておりますが、それまでに公募で産業能率大学、再び公募で亜細亜大学、三たび公募で立命館大学、そして出身校ではありますが四たび公募で早稲田ビジネススクールと、4回公募で異動しております。日本の大学の先生は卒業した大学にずっと残って、企業も他の会社も他の大学も経ずにいるという人が多いわけではありますが、私はファイトがあるというふうにご理解ください。

またおこがましくも、自分で国際的実力派といっておりますが、フランスのESSECビジネススクール、あるいはパリ政治学院の客員教授を務めたり、LVMHモエヘネシー・ルイヴィトン寄付講座というのを世界で二番目、もちろん日本初で実施しております。国際会議でもいろいろ活躍しております。あと、今日現在、116冊目の著書が仕掛かり中です。本ばかり書いてるかということ、論文も454編、その半数近くは英語で書いております。あと、「ラグジュアリー・リサーチ・ジャーナル」を始めとする国際学術雑誌5誌の編集委員もしくは編集顧問を務めております。ほとんど日本人は私だけという状況があります。

これ（掲載省略）が「ミヤネ屋」という番組に出た時です。最近LVMHがティファニーを買収しましたが、ブルガリを買収した時です。「クローズアップ現代」、これは環境の方の話でしたが出演したことがあります。あと、二、三年ほど前のテレビドラマで「サバイバル・ウェディング」という、伊勢谷友介が演じるファッション雑誌編集長が波瑠さん演じるアラサーの女性編集者に、「シャネルはこうやって高飛車に売ってるから、お前も見習って高く売れ」という婚活ドラマでラグジュアリーの監修をしたりしたことがあります。

## ・文化を創るようなラグジュアリーを目指そう！

ここから本題の「コロナ禍だからこそ暮らしと製品・ブランドが見直される」というお話に入ります。

コロナ禍では本物が求められる。それが職人技の詰まった、価値ある製品文化を作るブランド⇐（ニヤリー・イコール）ラグジュアリーだと思います。ラグジュアリーだというと、オートクチュール（高級誂え服）、あるいは宝飾や時計ブランドなどの欧米のブランドのことで、我が社には関係ないという先入観を持つ方が多いので、わざとぼかしています。エルメスは1837年創業のパリの街角の馬具屋・鞍屋です。ジャガー・ルクルトは標高1,000メートルのスイスの山奥にある町工場です。村工場といってもいいですね。日本にはそれより古い老舗やこだわりのものづくりをする地場伝統企業が多いのに、売上げが低迷し、後継者もいなくて潰れそうなのは大きな間違いであると思います。

衣食住、ここで衣とは装いも含めて衣と言っておりますけれども、ファッションでも宝飾でも時計でも、ワインでも日常生活の道具でも、実はこれらは今日のパネリストの方々を想定していますが、その土地に根付き、職人技が光っている。日本語では「用の美」といいますが、フランス語でも「アール・ド・ヴィーヴル」、生活の芸術みたいなことを指す言葉があります。そういう文化を創るような、そして高くても売れるこだわりの製品、高くても熱烈なファンのいるブランド、すなわちラグジュアリーを目指そう！というのが今日のテーマでもありますし、私の基調講演の主張でもあります。

願わくば、この後のパネルディスカッションも、こういう結論に収斂していただければ幸いです。予定調和などと言われそうですが、これに向かって議論を進めていきたいと思っております。

## ・ラグジュアリーブランドは、パリの街角の老舗、スイスの山奥の町工場

ラグジュアリーブランドと言うと、多くの人が思い浮かべるであろうエルメス。パネリストのアルルナータ寺西代表は、エルメスでデザイナー兼パターンナーをやっていたらしい。エルメスと言うと、パリのフォーブル・サントノレ通りにある本店は大変有名ですが、実はパリ北東部の郊外のパンターンという地区にエルメスのアトリエがあります。本店の屋上にも銅像のお馬さんがいますが、このアトリエの屋上にもお馬さんがいます。ここに（掲載省略）「アトリエ・エルメス」とあります。一階のメインホールにもこのように（掲載省略）お馬さんがいて、ああエルメスだなとわかるわけです。エルメスは、ラグジュアリーブランドである前に、ものづくりの工房なのです。

これ（掲載省略）はルイ・ヴィトンのパリ・シャンゼリゼ通りの本店です。ここへ行った方、お買物した方も多いたと思いますが、ルイ・ヴィトンの本社というのはパリのボン・ヌフ通りにあります。ここ（掲載省略）にLVとかすかに見えております。更に、これ（掲載省略）は官営富岡製糸工場です、というのは冗談でして、ルイ・ヴィトンのパリ郊外アニエールという地区にある昔の本社、かつ今でも現役の主力工房です。アニエール工房が富岡製糸工場に似ているのは訳があります。富岡製糸工場というのは明治新政府がフランスの製糸工場を視察した上で、技術者とか4名のフランス人をお雇い外国人として招いて開いておりますので、建物とかがちょうどその頃、1854年創業のルイ・ヴィトン旧本社と似ていると納得しております。ですから、エルメスもルイ・ヴィトンも町工場が世界的ラグジュアリーブランドになった。あるいは、パリの街角の冴えない馬具屋・鞍屋、あるいはトランク屋・鞆屋が世界的ラグジュアリーブランドになったわけです。ちなみに、これ（掲載省略）はルイ・ヴィトンのアニエール工房の中です。許可をもらって撮影したのですが、あまり本とかに載せてはいけないと言われたので貴重です。訪問当時いっぱい作っていたマルチカラーという村上隆デザインのカラフルな鞆を作っていました。隣接する建物はかつてのルイ・ヴィトン家の邸宅で、そこが今はゲストハウス兼ミュージアムになっています。歴史的トランクや、年代物の鞆が陳列されている博物館になっております（掲載省略）。

一方、スイスのジュネーブの北側、山一つ越えた所にジュ湖（ラック・ド・ジュ）という、水面標高1,004メートルの湖があります。これ（掲載省略）は去年の7月に撮った写真です。真夏でしたが気温が二十一、二度しかなくて、白鳥がいました。この湖畔に高級時計ブランドのジャガー・ルクルトの本社があります。だから標高1,010メートルぐらいの山奥の町にある町工場がジャガー・ルクルトで、世界中にその名を轟かせているということになります。ちなみに本社は工房（アトリエ）でもあるのですが、博物館もあります。この（掲載省略）オブジェのようなのは、時計のムーブメント、つまり機械の心臓部がいっぱい吊り下げられて飾られています。

だから、エルメスも、ルイ・ヴィトンも、ジャガー・ルクルトも、これらはラグジュアリーブランドといっても、町工場、あるいは地場伝統のものづくり企業がラグジュアリーになったということです。だから、日本では地場伝統のものづくり企業が潰れそうとか廃れそうというのは大きな間違いで、むしろラグジュアリーとして世界に飛躍できると本当に思っております。

## ・コロナ禍での変化

コロナ禍での変化についてみてみましょう。まず社会が質的、量的に急激に変化したのは間違いのない。緊急事態宣言というのは、飲食店に対する営業時間の短縮要請、外食自粛の要請、テレワークの推進などとなっております。ちなみに今、私が滞在しているドイツはそんなものではなくて完全にロックアウト、都市封鎖ですから、お店で開いてるのはスーパーとパン屋さんと薬局だけです。日本はまだま

だそこまではいっていないわけですので、うらやましい限りです。

あと企業が質的、量的に急激に変化した。これも間違いないと思います。特に新型コロナウイルス関連倒産が1,000件近くなっているようですが、これはビジネスモデルの綻びなど、構造的問題が顕在化、加速化しただけ。だからコロナ禍がなくても早晩、5年か10年で行き詰まるのが、コロナ禍のために1年かそこらでばたばたと破綻しただけだという見方もあるようです。

あと、働き方が質的、量的に急激に変化した。これは出勤者数の7割削減というのが政府目標でありまして、テレワークやローテーション勤務、時差通勤の奨励、実施。それと暮らしが質的、量的に急激に変化いたしました。ステイホームで不要不急の外出や移動の自粛要請がなされている。国民の皆さんはそれに従っているわけでありまして。そうすると、ファッションのTPOなんていいますが、暮らしのTPO、つまり時間と場所と機会が質的、量的に急激に変化したのではないかと思います。仕事でも出掛けず、他者に会わず、一人または家族だけでほとんど自宅にいるという生活に変わったのではないのでしょうか。

そうすると、暮らし全般が質的、量的に急激に変化した。ということは、暮らしにおける意識も質的、量的に急激に変化したはずです。だから装いを含む衣やファッション、食、住の見つめ直し、見直しを当然意識せざるを得ない。するとコロナ禍でも、いやコロナ禍だからこそ、閉塞感や不安感がいっぱいの中で、「おうち時間」とか、「おうち生活」とかのようマスコミでも言われてるようですが、これを快適に、かつ堅実に充実することが求められている。こういう消費者心理になっているのではないかと私は考えております。

ここからは、3月に東洋経済新報社から出版する『カルティエ最強のブランド創造経営』という、私の116冊目となる本の内容からご紹介いたします。この中で、新型コロナウイルスの影響や見直しについて、カルティエなどの親会社であるリシュモンというLVMHに次ぐ巨大ラグジュアリー・コングロマリットのルパート会長が、2020年3月通期決算発表会に登壇して語った内容を紹介しております。3つ彼は言っておりまして、一つ目が「丈夫で長持ちする商品、環境対応商品へのシフト」が加速するだろう。使い捨てとか意味のない贅沢品から丈夫で長持ちする環境対応商品にシフトするだろう。だから、「一次停止」ではなくて「リセット」の時だ。ワンシーズンしか着られないようなものを買おうとは思わなくなるので見直すのだということです。

この環境対応ということだけで一日シンポジウムしなければいけないぐらい大きなテーマですのではしょります。それでも、念のため言いますと、ラグジュアリーというと何か不要不急で環境に優しくないと思っ込んでいる方が多いのですが、断じて違います。ラグジュアリーは環境を汚していない。丈夫で長持ち、例えばエルメスのバッグなんかはぼろぼろになってもゴミ箱に捨てる人はいません。町中にある中古ブランド店は、わざわざ「ぼろぼろでも構いません、高値で買い取ります」といってらるぐらいですから、決してゴミにならないわけです。

環境を汚したのは、大量生産、大量消費、大量廃棄をやったマスマーケティングのブランドであって、ラグジュアリーは決して環境を汚していません。むしろ捨てられてゴミにならないという意味では環境に優しいということは強調しておきたいと思っております。

ルパート会長が指摘する二番目は「控えめなラグジュアリーへの転換」です。「控えめなラグジュアリー」は、ディスクリート・ラグジュアリーと専門的には申しますが、慎しみ深いラグジュアリー、あるいは奥床しいラグジュアリーという意味です。この反対は、従前の「見せびらかしラグジュアリー」です。専門的には顕示的ラグジュアリーとか、顕示的消費（コンスピキュアス・コンサンプション）と

申しますが、それから慎しみ深いラグジュアリーへの転換が進むだろう。だからこれ見よがしに自分や富をひけらかすのではなくて、やっぱり暮らしを充実するラグジュアリーに移るだろうという意味だと思います。そして三番目は、二番目の「控えめなラグジュアリー」とも関連しますが、「永続的な価値、デザイン性の高さやクラフトマンシップの見直し」です。高価でも納得してもらえるので、長期的に見ればジュエリーなどのハードラグジュアリーの強さは盤石であると、こう言っております。もちろん彼は立場的にそういうふうにはセールストークを言わなければいけないのかも知れませんが、それを割り引いても良いことを言ってるなと思っております。

日本では今、二度目の緊急事態宣言中ですが、初めの緊急事態宣言が一旦解除された後の6-7月に新宿伊勢丹の宝飾部門で前年比成長率第1位のブランドはリシュモン傘下のカルティエで、30パーセント増だったとのこと。休業中のブライダル需要の反動、あと高価格帯のウォッチ、特に紳士用時計の動きもよいという担当者のコメントがあったぐらいですので、今回の二度目の緊急事態宣言も解除されればこうなるのではないかと考えております。

以上が、コロナ禍で消費者マインドがどう変わるかという話であります。

#### ・「こだわり」の三要素仮説

2017年に開催した「日本のこだわりが世界を魅了するシンポジウム」およびその講演録では、「こだわり」の三要素仮説を提案いたしました。この図（掲載省略）に示すように、理念と技術力と実行力の和集合として「こだわり」が生まれるのではないかと。

実行力がなくて理念と技術力だけであれば、「やればできる（と言うだけで、実際は何もやらない）」今でも思い出しますが、アップルがiPhoneを出した時に、日本の携帯電話メーカーは皆、「あれは技術的に大したことはない、うちだってやれば作れる」と豪語しました。では、作ったかというとなかなかのわけですね。

また、理念抜きに技術力と実行力だけでやってしまうのは殿様商売と書きましたが、その日本の大手電気メーカーの携帯電話部長が豪語していました。「先生、これは今作ってる世界一薄い携帯だ、見てくれ」と。「いや、薄いのはすごいだけれども、3カ月か半年後にはライバル社がそれよりも0.1ミリ薄い世界最小を作って追いかけてくるんじゃないですか」と言ったら、「うん、そうなんだ。だから、その6カ月に意味がある」と彼は豪語いたしました。果たして、アップルのiPhoneがそれよりも0.何ミリ薄いから日本の携帯電話は敗れたのかということ、どうもそうではないだろうと思うわけです。ちなみに、「生鮮家電商品」をつくっていたその会社は携帯電話事業から撤退しております。

あと、技術力がなくて理念と実行力だけあっても、当然、大したものができません。そう考えると、やっぱり経営者の理念があって、設計・製造の現場の技術力があって、現場と経営者双方の実行力が合わさらないと、「こだわり」というのはなかなか難しいのではないかと考えます。

#### ・不安がいつばいの消費者心理を考える：ラグジュアリー戦略がなぜ重要なのか

先ほどのコロナ禍で不安がいつばいという消費者心理を考えてみます。

先ほどのコロナ禍ではビジネスモデルの綻びなどの変化が早まっただけという見方もありますので、コロナ禍以前に遡って考えることにします。コロナ禍以前から、日本人の消費というのは高価格なものと低価格なものに二極化しつつあると言われておりました。また、消費が低迷していても高価なラグジュアリーブランド品が売れるし、そのラグジュアリーブランドでも勝ち組と負け組が鮮明になってい

ると言われておりました。人は不安な要素がある時に、本能的に不安を回避する心理が働きます。コロナ禍が起こらなくても、東日本大地震とか熊本地震とか、毎年起こる集中豪雨や洪水とかの自然災害ですね。あと、年金が全額もらえないとか、年金を満額もらっても足りないのではないかな。日本は不安がいっぱいな国であります。そうすると、不安を回避して堅実な選択をする傾向が強まります。消費における堅実な選択というのは何かというと二つあって、一つ目はお金を節約してできるだけ安い物を購入しようとする方向があります。するとユニクロやしまむらで購入するわけですね。もう一つは品質が良く長持ちする確実な物を購入しようとする方向があります。するとこれはラグジュアリーブランド品の購入に向かうことになります。

人は損得で動くといわれますが、損失と利得が同程度なら損失の方を嫌います。これは行動経済学でいわれる損失回避性です。平たく言うと、損をしたくない。例えば、1,000円拾う喜びよりも1,000円落とす方が2倍から2.5倍もダメージが大きいというのが人間心理であります。損失回避性の心理は、行動としては「現状維持バイアス」というものに繋がります。すなわち、現状を変えるということは、現状から良くなる可能性と悪くなる可能性があります、この損失回避性の心理が働きますと、良くなる可能性よりも悪くなる可能性を避けたいということで現状維持する指向が強まるのです。

具体的には、企業の慣習に従う、政治でも首長選挙で現職を再任する、あと転職せずに同じ職場に留まる。そして、ブランドスイッチして失敗したくないので同じブランドの商品を買うということです。現状維持バイアスという慣性はこのような方向と結び付いていると行動経済学で説明されております。

一方、行動経済学ではこういうことも言っております。世の中には多くの製品やサービスが溢れておりますので選択肢が多い。消費者が最適な選択を決定するには情報が多過ぎる故にかえって困難になる。むしろ、その選択をした納得のいく理由が必要であるとされております。これが行動経済学でいわれる理由に基づく選択理論であります。

この理論によりますと、十分な理由があって選択を合理化できれば、例え矛盾があっても構わないとされております。消費が低迷しても高価なラグジュアリーブランド品が支持され続ける、購入される、購入するという選択、意思決定をする際に品質やブランドに対する安心感、満足感、ある種のストーリーや、これだけでなくは駄目なんだという納得性の高い理由があるからということになります。そうすると、安い商品でも定番商品や長寿商品が好調といわれております。それはブランドスイッチによる損失の不安を回避して、現状維持バイアスが働いて、定番商品だからとか長寿商品だからという納得性の高い理由を求めると説明できます。

高価なラグジュアリーブランドにもその勝ち組、負け組が鮮明になるのも、やはり物語が豊富なブランドか、また、これらが消費者に伝わってるかどうか、によります。特にアイコン商品、アイコン的要素ですね。このように消費者心理、あるいは行動経済学から考えても、ラグジュアリーブランドの戦略に学ぶことは多そうだというふうに考えております。

#### ・ブランドマネジメントはラグジュアリーブランドに学ぼう

ここからまたちょっと話が変わりまして、『高くても売れるブランドをつくる！』という本で述べた内容になります。

とにかく日本では、新商品がやたらいっぱい出ますし、商品のライフサイクルが短いのです。企業は「打ち手」をどうするかというと、とにかく次々に新製品を出して対応すれば「利益なき繁忙」になります。しかし、売れないといっても売れ筋というのはあるわけで、それを素早くつかんで素早く対応し

ようという「打ち手」、これはサプライチェーン・マネジメントです。あと確実にヒットさせようという「打ち手」、これは新商品開発マネジメントです。

一方、ライフサイクルを延ばすという「打ち手」もあります。一人の顧客にいっぱい買ってもらう、これを関係性マネジメントと申します。あるいは他社に真似されない技術で差別化しよう、研究開発マネジメントです。あと、他社に真似されないよう特許で阻止しようという、特許・知財マネジメント。デザイン等の感性品質について差別化しようという、デザインマネジメント。そして、ブランドイメージを高めて差別化しようという、ブランドマネジメントがあります。

最初の「利益なき繁忙」は論外としますと、こういう打ち手があります。これらは全部、早稲田大学ビジネススクールの授業科目にあります。しかもこのうち、「サプライチェーン・マネジメント」、「新商品開発マネジメント」、「デザインマネジメント」、「ブランドマネジメント」は私が担当している科目ということになります。

そのブランドマネジメント論、あるいはブランド論というのが盛んなのですが、例えば大きな書店のビジネス書のコーナーにたくさんあるブランド論の本を見ますと、普通のマーケティング学者がいうブランドはいわゆるGAFAとかアップルとかコカ・コーラ、あるいはマクドナルドあたりを指しています。いわゆるラグジュアリーブランドは除外したり、あるいは枕詞として使われます。枕詞というのはどういう意味かという、「読者はブランドというすぐルイ・ヴィトンやカルティエを考えるかも知れないが、それだけがブランドじゃないぞ。コカ・コーラもマクドナルドもトヨタもブランドだぞ」というように枕詞として使って、以後二度と再びラグジュアリーに戻ってこないわけです。

しかし、ブランド論では、強いブランドをつくらう、そのためにはどうするか、と言っているわけがあります。例えば、街行く人に「あなた、ブランド知っていますか？ ブランド好きですか？ ブランド持っていますか？」と畳み掛ければ、「ええ、知っています、好きです、持っています、ルイ・ヴィトン」と、こう答えるわけですから、街行く人がいうブランドというのはラグジュアリーブランドのことなのです。そうしたら、強いブランドをつくるには、街行く人がみんなブランドだと言っているラグジュアリーブランドに学ぶのが正しいのではないか。こう私は思っているわけです。

#### ・ブランドランキングに見る「強いブランド」

ブランドということでは、インターブランド社が「ベスト・グローバル・ブランズ」というブランドランキングを毎年発表しておりまして、これ（掲載省略）が去年の秋に発表された最新のものです。これのベスト10まで見ると、やっぱりアップル、アマゾン、マイクロソフト、グーグルと続いております。ああまあこんなものか、と思うかも知れませんが、このベスト100の中に日本ブランドは、トヨタ、ホンダ、ソニー、ニッサン（日産）、キヤノン、ニンテンドー（任天堂）、パナソニックの計7ブランドしか入っておりません。

ところがですね、ベスト100からラグジュアリーブランドを抜粋すると、このように（掲載省略）12ブランドと、いっぱいあります。ルイ・ヴィトン、シャネル、エルメス、グッチと続きます。次のボルシェは、皆さんがラグジュアリーと考えるだろうということでここに挙げましたが、実はインターブランドの分類ではボルシェとフェラーリはラグジュアリーではなくて「カー（自動車）」に分類されていますし、あとヘネシーというのはアルコールに分類されています。それでも、その3ブランドを除いても日本ブランドを上回る9ブランドがベスト100に入っているわけです。

日本ブランドを研究するのをマイナーな研究とは言わないと思うのですが、何故かラグジュアリーブ

ランドを研究していると研究者仲間からマイナーな研究をしていると言われます。ですが、日本ブランドの7社よりも多い9社もブランドランキングに入ってる業界やブランドの研究はマイナーとは言えないだろうと思います。

ちなみに、このブランドランキングの基準、特にグローバルブランドというお話は、昨日の報告会第一日目もファミリービジネスで話題になっていましたが、これは起源国以外の海外比率が30パーセントを超えているというのがこのグローバルブランドの条件になっております。結局ラグジュアリーは価格が高いので、後で議論できればいいと思うのですが、購買層は富裕層と重なります。しかし、一国の富裕層というのは限られていますから、ある程度以上の金額を売ろうとすると必然的にグローバルに出ていかないといけないということになります。

一方、ブランドランキングにはインターブランド以外にも、ミルウォード・ブラウン社のブランドZというものもあります。算出方法が違いますのでランキングがちょっと違っておりますし、ラグジュアリーのランキングもちょっと違いますが、それでもルイ・ヴィトン、シャネル、エルメス、グッチ、カルティエ、ディオールと続く順番は、インターブランド社のランキングと一致しています。ですから、この辺がラグジュアリーのトップブランドというのは両方で一致しているので間違いないと思います。

そのインターブランド社のランキングで見ますと、トヨタは世界7位に入っております。トヨタには及びませんが、ルイ・ヴィトンは17位になっております。なお、ミルウォード・ブラウン社の方ではルイ・ヴィトンの方が上になっておりますが、インターブランド社のランキングに基づいて話を進めます。しかし、トヨタは昨年度、つまり2019年の売上げは30兆円あります。ルイ・ヴィトンの方は難しいのですが、売上げは1.5兆円ぐらいと推定されます。売上高が20倍と20分の1です。一方、ブランド価値はトヨタの方が大きいのですが、大体1.6倍と6割ぐらいになります。そういたしますと、単位売上げ当たり、だから売上げ100万円とか1億円当たりのブランド価値でいうと、ルイ・ヴィトンはトヨタの12倍あるということになるわけです。念のため言うと、レクサスを含むトヨタの12倍ということになるわけです。強いブランドをつくらうといった時に、トヨタを研究するのとルイ・ヴィトンを研究するのは、私に言わせればルイ・ヴィトンを研究の方が12倍価値があるというふうに思っているわけです。

#### ・機能的価値と感性価値・物神的価値

さて、機能的価値に対して、私は感性価値というのを三十年以上研究しております。この場合はブランド価値と言い換えも同じなのですが、例えばハンドバッグで見ると、ルイ・ヴィトンの鞆は20万でも30万でも欲しい。百貨店でバーゲン、あるいはワゴンセールで1万円の鞆があってもご婦人方は買わないわけです。しかし、鞆における機能を考えてみます。鞆の機能は何でしょうか。「物を入れて運ぶ」わけですね。ということは、スーパーのレジ袋数円でも実現可能です。最近はトートバッグですので、500円か1,000円のトートバッグで物を入れて運ぶという機能は実現可能なわけですね。そういたしますと、物を入れて運ぶという機能が仮に1,000円のトートバッグで実現できるのならば、ルイ・ヴィトンの鞆が20万円するうちの機能的価値は1,000円であって、20万円引く1,000円の19万9,000円は機能以外の価値です。シャネルのバッグが50万円。そうすると、50万円引く1,000円イコール49万9,000円は物を運ぶという機能以外の価値。エルメスのバッグが100万円であるならば、100万円引く1,000円の99万9,000円は機能以外の価値ということになるわけです。これは時計でも同じです。今や100円均一ショップでも時計は売っておりますから、同じことになります。

これは従来、私は感性価値と言っていたのですが、三年前の2018年がマルクス生誕200年だというの

で、苦手だった『資本論』をちょっと眺めておりました。第1章「商品」は、資本主義社会における商品の神秘と謎を解き明かしています。この第1章「商品」ではイデオロギーは全く出てこないのですが、そこに物神的価値（フェティッシュ・バリュー）という概念が出てまいります。これはラグジュアリーブランドの高級感やステータスなど感情に訴えかける感性価値とほぼ同一だということに気付きました。

すなわち、商品の神秘的な性格として、マルクスは机の例を挙げています。要するに、机を木を削って組み立てて労働を投入して机ができるから、原価積上げ、あと機能で使用価値で価格は決まるのだが、実際には交換価値で購入されるわけですね。そうすると、それが乖離してしまう。商品本来の使用価値と交換価値、つまり市場価格と乖離してしまうという資本市場特有の価値を「物神的価値」というふうに言っております。

経済学ではさらに探索財、経験財、信用財という分類をいたしますが、信用材の典型は宝飾品などのラグジュアリーですね。そう考えると、この物神的価値が「超過利潤」に繋がります。「超感覚利潤」、これもマルクス経済学の言葉ですが、通常には起きないような出来事などを原因として、そこから想定よりも多く発生する利潤のことです。あるいは「独占レント」、つまり独占力を使って相手から奪い取った富が生ずるといふふうにマルクスは考えるわけですね。マルクス経済学はラグジュアリーと一番遠いところにあるように思っていたのですが、実は結構、ラグジュアリーの本質を議論しているのではないかと思います。

#### ・ラグジュアリーとは

まず、プレミアムとラグジュアリーは違います。世の中では、価格が高い製品やブランドをラグジュアリーといたりプレミアムといたりします。ということは、両者は同じかということ、そうではない。プレミアムは比較級であります。比較優位、英語でいうと comparative です。これに対して、ラグジュアリーは最上級、最高無比、英語でいうと superative です。今日のレクサスは違いますが、以前のレクサスは「メルセデスよりも品質がよくて、メルセデスよりも価格が安い」と言っていました。メルセデスが比較の対象にあって初めて成り立つ商品。だからこれは比較級でプレミアだったわけですね。ところがポルシェやフェラーリはラグジュアリーです。すなわち、天才フェルディナンド・ポルシェ博士が発明したエンジンを搭載したポルシェ911とか、創業者エンツォ・フェラーリが滾る情熱をぶつけて真っ赤に塗った、真っ赤なフェラーリが欲しいという時には、そのポルシェがフェラーリよりも最高時速が3キロ、5キロ速いとか遅いとかいうことはまったく問題にならないわけですので、これはラグジュアリーということになります。

「ラグジュアリー」はなかなか日本語にしにくいのです。「贅沢」と訳すと、何か戦前の「贅沢は敵だ」とか直ぐに言われます。あるいは「奢侈」というと、江戸時代の「奢侈禁止令」みたいな話になって、どうもよろしくないから、ラグジュアリーとしか言いようがありません。

一方で、どうしても日本語でという、類い稀、つまり似たようなものがないというのが適訳です。プライスレスも良いですね。もっとも日本語ではなくて英語かも知れませんが、値踏みできない、価格が付けられない（ぐらい高い）ということです。これを平たく言えばですね、「これでなくちゃ駄目なんだ」とか、「高くても売れる、高くても熱烈なファンがいる」、これがラグジュアリーです。そう考えると、ラグジュアリーの客体、すなわち商品というのは、別に鞆や宝石に限定されません。これでなくちゃ駄目なんだといわれる「絶対的非代替」であればラグジュアリーと言えるのではないかと思います。

ラグジュアリーブランド、ラグジュアリーブランディング、ラグジュアリー戦略と、何かごっちゃになって同じに聞こえるかも知れません。しかし、ラグジュアリーブランドはブランドのことで、ブランディングはそのブランド構築の実践で、ラグジュアリー戦略はそのための理論、方法論です。そこで、ラグジュアリー戦略を使って、ラグジュアリーブランディングでラグジュアリーブランドをつくる。こういう使い分けになります。

#### ・日本で作ると高くなる、ではどうするか

日本の製造業はどれも安くつくる、価値作りを忘れて価格を下げるだけでは、コストダウンの消耗戦です。あるいは海外移転の連鎖ですね。日本で作ると高くなるから中国に生産工場を移転する。ほどなく、中国沿岸部の人件費が上がったので、もっと奥地へ行く。あるいはチャイナプラス1で、タイ、ベトナム、ミャンマーだ、なんてことをやっていると、アフリカ、マダガスカル島あたりまで行くと、もう地球上に行く所がなくなるわけですね。それは単なる時間稼ぎではないでしょうか。

むしろ、日本らしさを生かして高くても売れる製品、これだけでなくは駄目なんだと熱烈に支持されるブランドをつくる。だからラグジュアリー戦略、ラグジュアリーブランディングがいいのではないか。

時計、リシャール・ミルの川崎社長が登壇いたしますので、日本の時計メーカーはソーラー電波時計とかGPS時計に注力していますが、特にソーラー電波時計の精度は10万年に1秒だそうですから、人間100年生きると考えれば完璧です。時を計ると書く時計本来の機能としては完璧ですが、一番安いソーラー電波時計は1万円ぐらいからありますし、数十万円がせいぜいあります。ところがリシャール・ミルを始め、スイスの時計メーカーは手巻き、または自動巻きの機械式時計です。その精度は日差数秒から十数秒と明らかに劣るのですが、数十万円からリシャール・ミルの数千万円のものまで、非常に高価であります。彼らは「時計」と言いません。「タイムピース」と言います。このような、タイムピースとしての魅力、ブランドとしての魅力に溢れているのではないかと思います。

#### ・日本の地場伝統ものづくり企業は、明日のラグジュアリーブランド

日本では地場伝統ものづくり企業は売上げも減少し、世界展開も厳しいといえます。しかし、世界的ラグジュアリーブランドはヨーロッパの地場伝統ものづくり企業なのです。しかも、ラグジュアリーブランドというのはどこから生まれたかということ、日本です。ルイ・ヴィトンが1978年、当時はパリ本店とニースの2店舗しかなかったのに、この年に突如、日本に自ら進出して、東京、東京、東京、大阪、大阪、そして大阪と一挙に6店舗開店してグローバル化が始まったのです。そうすると、極東の島国で、地味な焦げ茶色の鞆がバカ売れすることがわかったわけですね。続いて2年後の1980年にシャネルがシャネルKK、つまり日本法人をつくって、以後、バブルの80年代ということもあって、ヨーロッパのラグジュアリーブランドが日本になだれ込んだのです。1978年からですから、たかだか40年ちょっとです。ちなみに路面店も、ルイ・ヴィトンの銀座並木通り店が初めてです。これは1981年開店ですので、ちょうど40年前です。ですので、40年前には、銀座にはラグジュアリーの路面店が1店舗もなかった。ラグジュアリーの路面店ばかりの様相を呈する今の街並みからはちょっと想像もできない状況であります。

ものづくり企業は同業他社との過当競争、あと新興国メーカーの追い上げでじり貧になっていますが、それはクォーツショックにより40年前に瀕死のスイス時計産業とよく似ています。しかし、スイス時計産業は「機械式時計という名のラグジュアリー戦略」で劇的に復活した。これが日本製造業が生き

る道ではないかと思います。そう言うと、今のラグジュアリーブランドの隆盛を見ると、私どもの会社がラグジュアリーなんてとてもとてもという方が多いんですね。それは、違います。ヨーロッパの老舗や地場伝統のものづくり企業が何をやってラグジュアリーになったのかを学ぶべきなのです。

例えば100円の時計を1万人に売って100万円を売り上げている状況としますと、100万円の時計を一人に売っても100万円の売上げができるわけですね。だから当然100円の時計と100万円の時計を売るとなると、製品も違いますし、デザインも当然違います。価格も違いますが、流通も違ってきます。例えば百貨ショップで100万円の時計を売ったって絶対に売れません。広告も普通の広告ではだめです。そして、そもそも100円の時計を買う人と100万円の時計を買う人では顧客が異なるわけですね。

イノベーション理論のシュンペーターも、顧客を変えるのもイノベーションだと言ってるわけですね。イノベーションとなると、やはり先ほどの行動経済学で言う「損失回避性」や「現状維持バイアス」が働きますので、なかなかイノベーションは難しいということになります。

#### ・「日本らしさ」に充ちた商品を

「日本らしさ」というとすぐクールジャパンだと。そうすると漫画、アニメ、オタクだ、萌えだという人が多いのですが、むしろ「日本らしさ」に満ちた価値や商品やブランドではないかと思います。

例えばフランス人はMUJI、無印良品に「禅の精神を感じる」といって、割高でも人気です。日本人が無印良品に「禅の精神」を感じる人は皆無ですので、大変驚きました。あるいは、インドで和製のレトルトカレーが人気だそうです。私が子供の頃、「インド人もびっくりする美味しさ」なんて、ターバンを巻いたインド人が登場してテレビ広告したのをよく覚えてますが、そのカレーの本場のインド人が、これが美味しいという。インドの本場のカレーはどろっとしてなくて、スープみたいなので全然別物なのですが、インドで高いけれど美味しいといわれている。

他にも、アジアで人気の日式緑茶というのは無糖茶のことです。あるいは美白化粧品というのは日本の感性や美意識に基づいている。あと訪日観光客が喜んで買うといわれるニコンのメイド・イン・ジャパンのカメラ。一番高いのは100万円を超えるそうですが、日本のものづくりが表われているのではないかと。

#### ・ラグジュアリー、できるとも！

技術力やクリエイション力がすごいのであれば、それだったらそれを活かしたビジネス、価値づくり、商品づくり、ブランドづくりをすればいいと思うのです。そうすると、「失礼な、うちの商品は価値がある。我が社は価値をちゃんとつくっている」と反論する方が多いのですが、「じゃあ売れていますか？ 売上げに繋がっていますか？ 利益に繋がっていますか？ 世界に出ていますか？」と畳み掛けると、「いや、それがどうも、なかなか難しい」。こうなってしまいます。

感性をマネジメントするといっても、その作り手の感性を磨き、感性を活かした商品づくりをすると受け手の感性に訴える商品になって、作り手の感性に受け手が共鳴して「これでなくては駄目なんだ」と、こうなるわけですね。感性をマネジメントするなどということは日本企業には無理だという人も多いのですが、そんなことはありません。

繰り返し強調しているように、ラグジュアリー企業はもともとはフランスやイタリア、スイスの地場伝統のものづくり企業です。そのグローバル化は先ほど言ったように1978年、日本から始まっております。ルイ・ヴィトン ジャパンの立ち上げから30年間、社長を務めた日本人の秦郷次郎さんが、ルイ・

ヴィトンを日本で根付かせるためにいろいろやった「秦モデル」が、ルイ・ヴィトン全体から他のブランドにまで普及・波及したのです。あるいは、スイスの時計産業はかつて、日本企業に負けました。産業史的には「クォーツショック」といわれますが、国際時計ミュージアムのガイドは「セイコーショック」と言われるように、日本の時計企業が撃破したのですが、後に機械式時計としてラグジュアリーブランド化したスイスの時計を宝石が一個も付いてなくても価値があると認めて買ったのは日本の時計ファンです。ですから、スイス時計産業は、日本企業が撃破したのに日本の顧客が救ったのです。あるいはヨーロッパの高級百貨店は日本の百貨店がお手本です。すなわち、東京日本橋の高島屋で、中央の吹き抜けの周りにラグジュアリーブランドを置いて、特選街にした。それでバカ売れしたのを、当時提携していたパリのプランタン百貨店が真似して大成功し、隣のギャラリー・ラファイエット百貨店が真似して大成功し、ロンドンのセルフリッジ百貨店が真似し、ミラノの百貨店リナシェンテも真似して、と伝播して広まりますので、高島屋がお手本です。したがって、ラグジュアリーは日本が、いや日本こそできるのです。

#### ・ラグジュアリー戦略

ただ、日本人はラグジュアリーがわかるのだけれど、日本の企業はラグジュアリーがわかっていない。経験も無いし、そもそも何をしたらいいのかもわからない、と言われそうですので、端的に申します。夢や憧れ、願望、想像や熱狂、物語や創造性、世界観、伝統、稀少性、あるいは歴史、聖地、偉人、技術、正当性、真正性、情熱、こだわり、独自性、正統性など、これまでマネジメントしたことのないようなものをマネジメントする、これがラグジュアリー戦略だということになります。何か英語でいうと格好よく、かつビジネススクールっぽく聞こえるようなので、英語を並べてみます。ドリーム、アドミレーション、デザイア、イマジネーション、エンスージアズム、ストーリー、クリエイティビティ、ブランドユニバース、ヘリテージ、リアリティ、あるいはヒストリー、ホーリーランド、ヒーロー、そしてテクノロジー、オーソドキシティ、オーセンティシティ、パッション、エラボレーション、オリジナリティ、レジティマシイのマネジメントだと、こういうことになるわけであります。

この後はパネルディスカッションになりますが、ラグジュアリー戦略は従来型のマスマーケティングの「逆張り」、つまりまったく違うところから議論したいと思います。すなわち、従来のマスマーケティングでは「十分な品質の物を低価格で幅広い流通チャンネルで大量広告して売る」のですけれども、ラグジュアリー戦略は「卓越した製品、こだわりの品質を高い価格、もっとも適正価格と彼らは言いますが、それを限定された流通チャネルを使って、パブリシティ重視、広告はあまりしないで売る」という戦略になっています。この辺りから議論を進めていきたいと思います。

ラグジュアリーの心理的効果や社会的役割、あるいはコングロマリット（複合企業）化が進むラグジュアリー全般についてもお話したかったのですが、残念ながら時間切れですので、省略いたします。

私の基調講演はここまでといたします。この続きをパネルディスカッションでお願いしたいと思います。ありがとうございました。

○司会：長沢先生、ありがとうございました。引き続きましてパネルディスカッションを開始いたしますので、少々お待ちください。

## 《 パネルディスカッション 》

川崎 圭太（リシャルミルジャパン株式会社代表取締役）  
 高田 力（GIA Tokyo 代表責任者）  
 寺西 俊輔（STUDIO ALATA 合同会社代表）  
 玉川 基行（株式会社玉川堂代表取締役社長）  
 有賀 雄二（勝沼醸造株式会社代表取締役社長）  
 長沢 伸也（早稲田大学ラグジュアリーブランディング研究所所長）

○長沢（モデレーター）：それでは早速始めたいと思います。今回は暮らしということで、衣、装いを含む衣・食・住でお話を進めたいと思って、それぞれ代表的な企業、製品、あるいは経営者をお招きしております。まず簡単にお一人3分ぐらいで自己紹介、会社の紹介、製品の紹介、あとファミリービジネスに該当するのか、特にコロナ禍で会社の状況、売上げはどうかということをお話したいと思っています。順不同ですが、リシャルミルジャパン、川崎社長お願いします。

○川崎：どうもこんにちは、川崎です。今日はここに参加させていただきましてありがとうございます。まず自己紹介です。私は、大学を卒業してずっと企業に、輸入を専門とする商社に入っておりまして、それでいろんな輸入商品を取り扱ってきて、正直、本当にスポーツ用品からアパレル、それから時計とかいろいろやってずっと40代まで来たんですけども、何をやっても失敗、失敗の連続でした。40歳を超えた時にこのリシャル・ミルさんという、今70歳なんですけれども、彼と出会いました。

彼の時計を見せてもらってですね、彼が「これは俺の時計だ」と。「どこの時計ですか」と訊いたら、「これは俺の時計だ」というところから始まりまして、見たら当時の値段で1,900万円ぐらいの商品だったのです。けれども、とてつもない高いなというふうな印象があったのですが、その時にそのリシャルさんの想いと情熱と、それから私がその時に見た最初の感情で、この商売をやってみようと、本当に直感でスタートしました。リシャルが2001年からこのブランドを立ち上げて、日本には私がリシャルと一緒にこれをやろうよという話になってからちょっと時間がかかりまして、2004年からスタートしました。今2021年ということで、ブランド立ち上げはちょうど20年ということできております。

今現在に至るんですけども、最初にそれを今申し上げましたように、約1,900万円から最初にスタートしました。私は、時計業界にいましたので、名だたる時計屋の社長さん数十名にプレゼンをしたんですけども、本当に総スカンを食らいました。印象的な言葉は、「君、時計を知ってるのか？」と。要するに値段が異常だ、この値段の根拠がわからんということで、「そうですか」と引き下がるしかありませんでした。そこからまったく厳しい状態が約5年ぐらい続きましたけれども、そんな中で一生懸命発想を変えて、ちょっとやり方を変えてですね、やり始めましたら今に至っております。今は本当におかげ様で平均単価が約2,400万円という時計なんですけれども、今ここにある、この一番左側の一番上（掲載省略）が最初の初期モデルですが、これが1,900万円だったのです。当時はゴールドが当たり前だという時代に、チタンで作って、それで総スカン食らったわけですが、今ではもうチタンが当たり前になってるというようなブランドになってきています。

そんなような形で、今は平均単価が約2,400万円の時計が大体年に四、五百本売れるようなビジネスに成長させていただきまして、おかげ様でありたいことで、これからもどんどん進化していきたいな

ということで今やっております。以上、自己紹介でございます。

○長沢：川崎社長、コロナの影響はどうでしょうか。

○川崎：コロナは大変申し上げにくいのですが、コロナのこの緊急事態宣言の1月の売上げは昨年を超えました。本当にコロナの影響は、本国がコロナでロックダウンになって商品が2カ月作れなくて、昨年のデリバリーが減ったのです。その分、売上げは当然減ったのですけれども、商品の単価が上がったこともありまして、私どもの売上げそのものは非常に成功よく、1月の緊急事態宣言も既に昨年を超えているというような現状でございます。

○長沢：ありがとうございます。では、装いという意味でのファッションは、広く衣・食・住の衣だとは思っていますが、まさに洋服そのもののアルルナータの寺西代表に、自己紹介と会社、あるいは製品の紹介をお願いします。

○寺西：スタジオ・アルルナータの寺西と申します。よろしく願いいたします。私は2018年よりアルルナータというプロジェクト名で、日本の伝統技術を用いながら、現代のライフスタイルに合った作品を製作し、伝統技術の新たな価値を追求し、日本だからこそ可能なラグジュアリーというものを発信しています。現在は妻と二人で活動しております。このアルルナータという名前が読みにくい名前だとよく言われますが、これは何かといいますと、新しい「新た」という意味と、「あなた」という二つの単語を組み合わせて作った造語です。あなた方と一緒に日本の伝統技術の新しい価値を発信していきましょと、そういう意思を込めて創りました。

私は、創業前は大体16年ほどさまざまな規模の、いわゆるラグジュアリーブランドでデザイナー兼パターンナーという立場で働いてきました。日本ではヨウジヤマモトであったり、その後ミラノに移りましてキャロル・クリスチャン・ポエルというすごく小さなアトリエで働いた後にゼニアグループのアニオナというブランドで、その後は直近ではパリのエルメス本社でデザイナー兼パターンナーとして働いておりました。

このアルルナータをスタートさせたきっかけは、パリでプルミエールビジョンという世界一の生地展がありまして、そこで着物素材を洋服にも販売していきたいという着物の織元さんとたまたま出会ったことでした。そこで本当に初めて着物の世界に触れるきっかけを作っていただきました。けれども、その際に着物というものは人の手仕事が大きな価値を産むという、いかにラグジュアリーな世界であるかということに気付かされました。と同時に、同じ糸偏の人間である自分がまったく今までその着物に触れることがなかったという事実にもすごく違和感を覚えました。そこから特に着物なのですが、日本の伝統産業が抱える後継や技術の継承であったりという業界のいろいろな問題点を解決していかないといけないのではないかとこのところに行き当たりました。そこで、自分の今までのラグジュアリーブランドでの経験を活かしながら何とかプロモーションと一緒にできればいいなということで、アルルナータをスタートさせたのです。

今は特に着物をメインに洋服作りをしております。どういった方法でやっているかといいますと、昨年の9月に伊勢丹の呉服フロアで開催させていただいたイベントを例に説明いたします。呉服のフロアなので呉服の反物は置いてあるのですが、その隣に洋服のサンプルを、これは私が自分自身でデザイン

したものなのですけれども、これを置いて、お客様には洋服に仕立てる場合には好きな反物とデザインも選んでいただく。一方、お着物をご希望の場合はお着物の反物とお仕立てを選んでいただく。このようにお着物の反物を和服にし洋服にもお仕立てできる空間を提供するサービスをスタートさせたところ非常に好評を得ました。あとは京都で同じようなイベントを行ったり、今メインでお取引をさせていただいている石川県の牛首紬<sup>つむぎ</sup>の地元でもあります金沢市でもイベントを開催しております。

こちら（掲載省略）が実物の商品なんですけれども、これは牛首紬（正確には夏牛首）を丸々一使って仕立てたコートになります。あと他にも、これ（掲載省略）は久留米緋、九州の物になるんですけれども、こういうものをニットと組み合わせたり。次のブルゾン<sup>かすり</sup>は緋という着物に使われる技術を使ったデニムを作ったりします。また、下のスカートは紋紗<sup>もんしゃ</sup>という夏物の着物で丹後で織っていただいたものなんですけれども、こういった着物素材も洋服にしています。あと、もともとの「着物」というアイデンティティも大事にしたいという思いから、反物の柄自体も自分自身でデザインして作ったりもしております。

- 長沢：ありがとうございます。ちなみにその牛首紬のコートって、おいくらぐらいでしょうか。
  - 寺西：そうですね、こちらは実は反物、もともとのお着物の反物+お仕立て代という形になっています。なので、反物も本当に20万、30万から100万以上のものまでありますので、そこはお客様の要望に対応しながら選んでいただく形になります。ちなみに先ほどの牛首紬+螺鈿織のコートは65万円ぐらいですね。
  - 長沢：コロナ禍でどうですか、商売は。
  - 寺西：弊社はそもそも卸売とかをまったくしていません。BtoCの直接販売しかやっていないので、イベントができないと完全に何もできなくなるのですけれども、それも一時的なものでしたので、幸いにもあまり大きな影響は受けておりません。
  - 長沢：それは良かったですね。では引き続き、装い、といっても服だけではなくて広い意味のファッションというつもりで「装い」と言っておりますが、時計業界に続いて、宝飾業界について高田代表にお話をいただきたいと思います。
  - 高田：はい、わかりました。初めまして、本日はお招きいただき、ありがとうございます。GIA東京の代表をしております高田と申します。まず私の自己紹介をさせていただきます。大学を卒業してから真珠のミキモトにおりまして、その後は自分の会社をやっていた時期もあるんですけれども、その後、ティファニー&カンパニーのアジア・パシフィック部門、香港がベースですね、そちらの方でアフターセールスサービスとカスタマーサービスのリージョナルダイレクターをしていました。その後、ラルフローレン・ウォッチ&ジュエリーのアジア部門のブランドダイレクターをして、そして現在GIA東京の代表をしているという経歴になります。
- ミキモト香港にいる際にシカゴ大学のエグゼクティブMBAに通って、MBAも取得しました。今回多くの大学院生も参加されていると思うんですけれども、現在自分もジョージタウン大学のテクノロ

ジーマネジメントの修士号を取るべく、今オンラインの学生をしております。私が今代表を務めてる GIA はどんな団体かといいますと、GIA は1931年にロバート・シップリー氏によって設立されたノンプロフィットの団体になります。目的はジュエリー業界や消費者をサポートするという意図で活動しています。本部はアメリカのカリフォルニア州のカルスバット、大体ロサンゼルスとサンディエゴの間ぐらゐの所にあります。GIA が最も有名なのはダイヤモンドの品質評価の 4C、これは恐らくジュエリーショップに行かれたら一度は聞いたことがあるんじゃないかなと思うんですけども、この 4C を1940年に考案したということが強みになります。現在は世界11カ国で展開していて、グローバルで約3,000人ぐらゐのスタッフがいます。この写真（掲載省略）はカルスバットのオフィスになります。東京は鑑別の事務所があります。

このように大きく4つの機関があって、研究、機器開発・販売、教育、ラボラトリーという形です。最近だと合成ダイヤなんかが出てきていますので、その研究をやったりしています。機器開発に関しては、ジュエリー業界をサポートするような機器を売ったり、教育に関しては宝石鑑定士の勉強ができるようにしたりしています。ラボは鑑別機関です。ダイヤモンドとか、あとはルビー、サファイアなんかの宝石の鑑別書を発行しています。

GIA で鑑別された有名な宝石をご紹介しますこちら（掲載省略）は、ホープダイヤモンド、45キャラットのブルーのダイヤモンドですね。これは恐らくスミソニアンで見たことある方もいるかと思えますけれども、こういったものとか、エリザベス・テラーというダイヤモンドとか、インペリアルという名前の206キャラットのエメラルド、その他にもパンプキンというちょっとオレンジがかかったイエローのダイヤモンド、オーシャンドリーム、あとはすごく珍しい赤いダイヤモンドとか、こういった歴史上非常に価値のある宝石を鑑別してきたのは GIA といえます。

このような形の組織ですので、私はラグジュアリージュエリーブランドをサポートするという立場から本日はお話をさせていただきたいなと思っております。よろしくお祈りします。

○長沢：ありがとうございました。そうすると直接の宝飾ブランドではないけれども、そのサポートをされている、逆に言うと宝飾ブランドを広く見渡すことが可能なお立場だと思えますのでお訊きします。宝飾業界全般、コロナ禍でどんな感じでしょうか。

○高田：はい、こちらもちょうとスライド（掲載省略）を用意させていただきました。ジュエリーやダイヤモンドはどんな状況かというご質問ですけれども、比較的好調なところも、全部ではないですけれども、あるというのは聞いています。あとはですね、ダイヤモンドに関して言うと、去年の4月から6月は取引が一時的にストップしてしまったということはあるのですけれども、値段に関しては年末にかけて需要が戻ってきたのでキャッチアップして、コロナ前の水準にまで値段は戻ったというのは聞いています。大きな要因として二つ言われていたのは、やっぱりダイヤモンドに関してはブライダルエンゲージメント、このカテゴリーが、やっぱりハネムーンとか挙式が大きくはできなくても、エンゲージメントリングはしっかり買おうというような需要が戻ったということ。もう一つは、コロナから早く脱却することができた中国を中心に富裕層の購入というのが戻るといえるようなことは聞いております。そんな状況です。

○長沢：ありがとうございました。では、衣・食・住の食。食といっても食べるよりは飲むかも知れませ

んが、勝沼醸造の有賀社長から自己紹介と会社紹介、製品紹介をお願いいたします。

- 有賀：山梨県の勝沼町で私の祖父が製糸業を営む傍ら、ワイン造りを始めてですね、私が三代目になります。創業から数えますと84年目になりますが、日本でのワイン造りというのは非常に厳しいものがありました。といいますのは、今も酒類全体の中ではワインのシェアというのは4パーセント程度なんです。また、やっぱりワインというどうしても海外産のものが中心になりますので、現在、大体ワインマーケットでは市場の7割が輸入ワインという状況があります。

そんな中で、私どもは日本のぶどうで造るワイン、これは昨今日本のワイン法も変わって、日本で造られているワインのことを国内製造ワインという言い方をするのですが、その中で、日本のぶどうだけで造るものを日本ワインといいます。その日本ワインのシェアというのは国内製造ワインの中で何と2割しかないという状況なんです。私どもでは国内のぶどうだけで造るワインだけを造っている会社です。こだわっているのは、日本固有の品種ですね。このスライド（掲載省略）は映っていますか。

- 長沢：映っていません。

- 有賀：おかしいな。では残念ですがスライド投影は諦めます。日本固有の品種ですね、甲州という品種にこだわっています。2004年に私のファミリーネームのアルガという名前をつけたアルガブランカというブランドを発表して、販売も限定流通という独自の方法でやっております。コロナ禍ですが、やっぱり非常に厳しい状況です。私どものワインというのはホテル、レストランでの需要が多いので、営業自粛の問題もありますので非常に厳しいのですが、逆に家庭での家飲みの部分では非常に多くなってきて、直販の方は非常に好調です。また、今は緊急事態宣言があってワイナリーを訪れる方も非常に少なくなっていますが、ちょっと前まではですね、やっぱりワイン産地というのは地方にあって、密が避けられるということから、ワイナリーを訪れるお客様というのは非常に多かったですね。よろしく願いいたします。

- 長沢：ありがとうございました。衣・食・住の住まいに関わる<sup>ついき</sup>鎚起銅器のご説明を含めて<sup>ぎよくせんどう</sup>玉川堂七代目の玉川社長からご紹介いただきたいと思います。

- 玉川：新潟県の燕三条で200年前から銅器を製造しています玉川堂の玉川と申します。創業が1816年で、私で七代目となり、200年にわたって銅器製作一筋のファミリービジネスを展開しています。この（掲載省略）玉川堂のロゴマークですが、金鎚目（かなづちめ）を表現しています。これは大鎚目（おおづちめ）といいまして、これ同じ箇所を何十回も何百回も叩いて鎚目を作り出すのです。明治時代に開発された鎚目であり、玉川堂を象徴する文様ですので、そのままロゴマークにしました。

次は鎚起銅器の製作工程です。一枚の銅板を叩き、伸ばすのではなくて、叩きながら縮めていきます。金属は叩くと伸びるというイメージがありますが、叩きながら縮めていくのです。一度叩くと銅は硬くなりますが、火炉を蒸した後、水で急冷すると軟らかさが戻ります。鉄は熱いうちに打てといいますが、銅は冷めても軟らかさが持続するのです。

最近のヒット作は、こちら（掲載省略）のコーヒーポットで、コーヒーが趣味の職人が開発しました。持ちやすさ、絶妙なお湯の出具合、液だれしないなど、機性能性が抜群なのです。デザインとは機能

性を高めることによって必然的に美しくなるものであり、これがデザインの本質です。このように、使い勝手を重視したユーザー目線のものづくりを大切にしており、お茶やお酒の文化に寄り添い、100年後も代々愛着を持って受け継がれる道具の開発を行っています。コーヒーポットの価格は15万円からですが、このような道具を持つことで、コーヒーのひとつが至福の時間になります。コーヒー好きの方には是非ご使用していただきたいと思っています。

○長沢：その15万円のコーヒーポットはどんな人が買うのでしょうか。

○玉川：玉川堂製品は富裕層の購入が多い傾向がありますが、コーヒーポットは、とにかくコーヒーが好きだという愛好家が購入されるケースが多いですね。例えば、20代、30代の方で、今まで数千円のコーヒーポットしか買わなかった方が、いきなり衝動買いで購入されることも多く見受けられます。

○長沢：コロナの影響はどうでしょうか。

○玉川：海外の売上げが半数ほどありましたので、やっぱり影響はあります。ただ、燕本店の工場見学の組数は2年前の秋と比較し、昨年の秋は1.5倍ほどに増えていました。マイクロリズムの影響もあり、新潟県内の方のご来店が増えていると感じています。

○長沢：はい、ありがとうございました。それでは一通りご紹介いただきましたのでパネルディスカッションの實質に入っていきたいと思います。私の基調講演で、ラグジュアリーは普通のマーケティングのセオリーや定石とは違うのだと申しました。すなわち、卓越した品質、こだわりの商品を作って、高い価格で売る。特に高いというのをどうお考えなのか。あと、流通は広くではなくて、むしろ限定チャンネル、限定流通で、あまり広告宣伝しないで売るわけです。特にリシャール・ミルは日経新聞でも、全面広告をしても時計の広告には見えない、「宮里優作選手、優勝おめでとうございます」なんていう広告をやっていますので、その辺の広告も含めて、商品、プロダクトとプライスと、プレイスとプロモーションと、どこに特徴があるのか。全部が特徴だというなら全部でも結構ですが。ちょうど今お話を出したので、川崎社長、リシャール・ミルの高い時計の特徴は。

○川崎：はい。本当は長くなってしまうのですけれども、はしょります。まずうちの時計は高いといわれるのですけれども、基本的に「高い」という言葉を僕らは使わないんですね。リシャールが情熱を込めて、自分が一番理想とするものを、素材を全部集めて作ったらこの値段になっちゃったと言います。ですから、すごく簡単なんです。それを皆様にご提案をすると。それも先ほど言いましたように、業界に持っていったら総スカン食らいまして、「何を言っているのだ?」、「君は時計を知ってるのか?」という形でした。私も売るということを考えるのは本当にやめようと思いました。

それで、具体的にはどういうことをやったかという、広告はちょっと私のこだわりなのですが、広告宣伝を結構こういう形で日経新聞とか、いわゆる雑誌の純広告をこうやって（掲載省略）出させていたのですが、基本的には売れない商品を出しています。最初それを言ったら、やっぱり雑誌社から「何を考えてるんですか?」といわれました。「いや、売れる商品を出しても馬鹿にされるだけなんで、売れない商品を出した方がいいですよ」と。なぜかという、やっぱり高くても買っ

てくれたお客様がいるのですね。私ども本当の最大の戦略は、もうお客様を味方につけるしかない。買ってくれたお客様が次のお客様にいいよと言ってくれるのを誘うしかないというふうに原点に帰りました。だったら広告もその買えない、この一本の広告を何千万人に出してはいるけれども、喜ぶのは買ったお客様のみと。それを常にずっとやり続けてきました。これが僕のこだわりなんです。

結果的に商品が少ないということもありますので、あまりこの広告を出したから売れるというふうなことを考えずに。ですから、よく広告宣伝費用対効果が悪いと言われるのですけれども、まったくうちはそういうことを意識しませんでした。先ほどの宮里優作選手の広告もそうですけれども、やっぱりイメージとか印象とかブランドとか、そういう、「あ、そういうことをやってるんだ」というところから入っていかないとこの商品は売れないなということがわかってきて、そうしたらやっとお客様が支持をしてくれました。そのお客様の輪を広げることが、これ私どもの戦略のすべてです。そんなところ、こだわりというのは。

- 長沢：ありがとうございます。広告するにしても、もう売るための広告ではないということですね。
- 川崎：そうです。
- 長沢：そこからして普通のマーケティングと違うと思うのですが、これは高田代表に聞いてみようかな。やっぱり宝飾ブランド全般に広告はしていると思うのですが、売るための広告ではなく、売る気のない広告、つまりイメージ広告が中心でしょうか。
- 高田：そうですね、いや、まさにそのとおりで、売ることよりコミュニケーションが主目的の広告だと思います。ただリシャール・ミルのようなエクストリームな値段で売るとはやっぱりちょっと少し異なるかも知れないですね。
- 長沢：そうですか。アルルナータの寺西代表は積極的に広告をしているとは思えませんけれども、広告に関してはどうでしょうか。
- 寺西：そうですね、洋服ということを考えますと、弊社の作品もかなり高額な部類に入ってくるとは思いますし、まだまだ会社として3年目ということもありまして、大量生産してより多くの人に発信するというのではなく、一つひとつ丁寧に作って行って、口コミで広がっていけばいいのかなという、そういう考えでやっております。
- 長沢：ただ純広告ではなくても、パブリシティですね、ファッション雑誌にはずいぶん取り上げられましたね。それは広告に代わるものとして強力だったのではないのでしょうか。
- 寺西：そうですね、純粋にお金を出して広告をするということは今のところまだやってはいません。ただ関心をもって取り上げていただくということはおかげ様で何度かいただいております。
- 長沢：はい、ありがとうございます。有賀社長のアルガブランカというワインはJALのファーストクラ

スで提供されるというのをずいぶん聞きました。あと、国際ワインコンクール銀賞をとられたという、そういうのが広告効果になった、つまり純粋広告ではないのだけれど、そういったことが効いたのでしょうか。

○有賀：そうですね、やっぱり長い間私たちの日本ワインというのは国際商品ではなかったんですね。しかし、海外のワインを見ますと、自国だけで消費されているワインってないわけで、ワインには初めから国際商品という特性があったと思うんですね。私どもは早くから世界に通ずる品質のものを造ろうということで、やっきになってやっていたのですが、それが2003年に日本のワインとしては初めて世界のワインコンクールで入賞することができて、日本固有の品種でも世界に通ずるワインができるんだということで、それがすごく自信になって、それが新しいブランドにつながっていったわけですね。それをJALさん初め、国際線のビジネスクラス、あるいはファーストクラスに特にJALさんが最初にらせてくださって、昨今ではANAさんもファーストクラスにらせてくださるとか、そういったことが起きて、だんだんだんだんそれが消費者の中に広がって今のような形になったのだと思います。

○長沢：その国際コンクールで優勝して、ボルドーのマグレさんが……。

○有賀：マグレさんね。本当はこの写真（掲載省略）を共有できるといいのですが、ちょっと映らないので残念です。ボルドーのクラブにシャトー・パブクレマンというワイナリーがあるんですが、そこの方が突然私どものワイナリーにお越しくださって、一緒にワインビジネスをしましょうということをおっしゃってくださって、驚きました。今はアメリカにオーパスワンという有名なワインがあるのですが、これはアメリカのロバート・モンダミさんとフランスのムートン・ロートシルとの合弁で造ってるブランドなんですが、私どもはやっぱり同じフランスのベルナール・マグレさんと私どもアルガと一緒に作っているブランドがあるんですね。マグレアルガ甲州というブランドで、今フランスに輸出しています。

まさかフランスの有名シャトーが日本のワインを世界に販売してくれるなんていうことは、到底夢のような話ですよ。また、びっくりしたのは、そのオーナーから、「君はワインの価値を知らない」と言われました。私がワインに付けている値段が安過ぎるとおっしゃるんですね。「価値とコストは違うよ」と、「君はワインの価値を知らないんじゃないか」というふうなご指摘をいただいたことがあります。目から鱗が落ちました。非常にうれしい出来事でしたね。

○長沢：ありがとうございます。ちなみにそのボルドーのマグレさんというのは有名なワイン王です。ボルドーに三十いくつ、ご自分でシャトーを持っているにもかかわらず、有賀さんと一緒に組むというのは異例な、ものすごいことだと理解しております。

○有賀：ありがとうございます。

○長沢：じゃあ、順番で最後になってしまいましたが玉川社長、いかがでしょうか。今まで聞いたパネリストの方々からは、どうやらプライシング戦略がユニークなように思われますが、玉川堂の4Pの特徴をご説明お願いいたします。

○玉川：私が入社したのは25年前で、地元の間屋に卸すビジネスでしたが、会社が倒産寸前だったため、私は大学卒業後にすぐ玉川堂に入社しました。いろいろ対策を考えた末、私はまず流通を変えていくことが、会社再生の第一歩と思い、抜本的な流通改革を断行したのです。当時は地元間屋から百貨店間屋、そこからさらに百貨店へ商品が卸されていました。自分たちが作っている製品の価格決定権がなく、どこで販売されているかもわからない状態だったのです。新商品も何を作ってもいいかわからない。お客様の声がさっぱり聞こえていない状態だったのです。

そして、お客様の声を求めて間屋商売を廃止しました。商売道徳として、地場で生産した製品は、地場の間屋に卸すことが地場産業の文化なのです。ただ、会社が倒産寸前だったので、思い切って間屋を廃止する決断をしました。私は、ブランディングは流通経路の短縮だと思っています。私たちが作った銅器を私たちのお店で私たちの手で販売するというコンセプトを設定して、2014年に東京の青山で路面店の直営店を開業させ、2017年にはGINZA SIXにて銀座店を開業しました。こちらの画像（掲載省略）ですが、GINZA SIXの店舗内装です。1メートル×40センチの銅板を約400枚叩いて組み合わせた内装です。10年前の総売上のうち、百貨店の売上げは約70パーセントを占めていましたが、今では1パーセントです。残りの99パーセントは直営店と海外の売上げとなっており、お客様との距離を縮めていこうと流通形態を変革した結果、売上構成も大きく変化しました。ブランディングで重要となるのは、お客様との親和性を深めていくことです。玉川堂のスタッフが直接お客様へ銅器をお渡しすることが重要だと思っています。今、玉川堂製品はほぼお客様へすべて手渡しで渡していて、流通経路を短縮させ、高価格への挑戦というのが、ブランディングであると思っています。

○長沢：ありがとうございます。流通経路の短縮、特に直営店ということですが、やはり直営店、そうでなくても準ずる特約店というのが条件で、それが高めの価格と裏腹というか、セットになるということですね。

○玉川：そうですね、ものづくりのあり方として、自分たちで作った製品は自分たちで売るという直販体制が、ものづくりの本質であると思いますし、流通経路を短縮させる事業も、重要なものづくりの一端です。ものづくりの会社が自ら販売していく体制を構築していくことが、これからの地場産業のあり方、伝統工芸のあり方であると思っています。

○長沢：はい。では高田代表と川崎社長にお訊きします。宝飾、時計業界ではやはり直営店もしくは特約店だというふうに言っているのでしょうか。

○川崎：今、玉川堂さんの話は本当に同感です。まさにもう直<sup>ちよく</sup>、お客様一人一人に直接やるということがものすごく大事で、そっちに気が付いたのです。さっきも言いましたように、私、本当に時計業界に持って行ったら総スキャン食らいましたから。だから当てにできなかったです、僕ら。彼らの尺度で判断されてしまうので、お客さんの尺度で判断をしてくれて、そこに価値があってお客さんが値段を決めるのに。だから高いということを言わないというのは、お客さんがいいと思って買えばもうそれはそれでその値段なんですよ。でも業界が高いとかと言われちゃうと困っちゃったなということで、本当にすごく同感で、感動しました。まったく同じです。

○長沢：高田代表、しきりにうなずいてますが。

○高田：はい、私も同感ですね。やっぱり直営店で展開することによって、そのブランドの世界観というのをしっかりお客様に伝えることができるんですね。だからそういった意味で、価格をコントロールされないということもありますし、本当にブランドとしてのやっぱり何年続いてきたとか、そういった想いをきっちりお客さんに伝えるということができるというのは、まさにそのとおりだと思っています。

○長沢：アルルナータの寺西代表も、先ほど展示会で売るとのことでした。やっぱりお客様に直接というところが大事だということでしょうか。

○寺西：そうですね、弊社も同じような考えです。やはり洋服業界、ファッション業界は特に卸しをするというのがまだまだ当たり前のような、常識のような世界です。洋服を作り始めたという話をすると皆さんにまず訊かれるのが、「どこに卸しているの？」ということ。それぐらいどこかに卸すということが常識になっているのです。けれども、我々の作っているものの稀少価値だったりとか、丁寧に説明をしないとなかなかその価値というのが伝わりにくいのです。そういうこともありまして、間に誰かを挟むということが必要なのかなというところから、今も卸しというものはあまり考えないようにしています。そして、直接自分たちの言葉で説明しながら販売していくということを軸に置いてやっております。

○長沢：そうするとですね、やはり卸しよりは直接、直営店ということになります。これに対して、勝沼醸造の有賀社長は特約店制度を採っていますので、その経緯あるいはお考えをちょっとお聞かせいただければ。

○有賀：私どもが特約店制度をとっていますのは、きっかけがありました。2004年に私ども新しいブランドを発表するのですが、その折に大阪の酒飯店の方が私どものワイナリーにお越しくださってですね、この方が、「有賀さんは品質の高いいいワインを作ることを考えてください。私たちが売ります」ということを言われたのです。その方は今も国産、日本ワインはうちのしか、弊社のものしか扱っていません。その方に特約店制度のあり方、つまり私どももできれば日本一のブランドにしたいんですけども、それを進めていく上では、やっぱりその伝道師といいますかね、私どものワイン造りに対する考え方や想いを商品と一緒にお客様に伝えてくださる方がパートナーとして一緒にいないとなかなか難しいということ気付かされました。このようなわけで始めたこの特約店制度というのは私ども現在全国に140社あるのですけれども、その140社の方々というのは私どもの営業マンとまったく一緒なんですね。それまでは酒飯店というのは弊社にとって弊社製品を仕入れていただくお客様ですから、お邪魔すればこちらが食事を奢ったり、そういったことがあったのですけれども、今はまったく逆で、本当に造り手と伝え手という関係です。この関係というのはもうその大阪の特約店さんに教えていただいた関係ですね。したがって、皆さんがおっしゃる直売ということにイコールだと思うんですね。私どもも、流通は例えば量販店ですとか、コンビニですとか、あるいは問屋さんですか、こういったところはちょっと距離を置いてるのが現状です。

○長沢：はい、ありがとうございます。そうすると、私が4Pで区切って考えてといたしたら、どうやら皆さん高い価格のこだわりの商品売るには、やはり卸しではだめで、直営店、直販、もしくは特約店にしてもその想いを共通にした特約店が、作り手の代理として売らなきゃだめだということでどうやら話が落ち着きそうですね。

ここで、ちょっと資料の共有をさせていただきます。チャットでの質問で、日本発のラグジュアリーブランドは難しいのではないかと意見ももらっています。リシャール・ミルはスイスのブランドではありますが、ジャパン社は川崎社長が立ち上げたようなものでもありますからそれも含めて、日本発ラグジュアリーブランドの可能性がありそうなものを考えてみます。ミキモトはもうラグジュアリーブランドとっていいと思います。あとグランドセイコーも仲間入り、レクサスも仲間入り、あと可能性があるのはニコンの高級カメラと資生堂クレ・ド・ポー ボーテ、それと本日お招きしているような地場伝統ものづくり企業ではないかと思えます。

だけれども、問題もあります。例えば、グランドセイコーではなく、セイコーウオッチのプレザージュというブランドに、漆ダイヤルのモデルがあります。これがまた、アルガブランカで有賀社長がマダレさんに言われた、「君はワインの価値がわかっていない」というのとよく似ています。このプレザージュは私も喜んで10万円の漆黒のダイヤルのモデルを買いましたが、セイコーウオッチの開発部長に聞くと、皆さんに安過ぎるといわれるそうです。特に、ヨーロッパの人には「価格が1桁安過ぎる」と言われているというのです。私は、それを聞いて、日本の漆を使ったのに安く売っているのはけっして褒められることではなく、むしろ日本文化への冒涇ではないかと、そういう懸念があります。あるいはプレザージュには他にも有田焼のダイヤルがあります。これは20万円ぐらいなのですが、やはり安過ぎる。あとシチズンのカンパノラの漆ダイヤルとか、パイロット万年筆の蒔絵ボディの万年筆なんかもあってですね、それぞれ素晴らしいのですが、何かちょっと安過ぎるのではないかと。

あと、私が気になっているのは、欧米のラグジュアリーブランドが結構、日本の地場伝統産業とコラボをしていることです。エルメスが京都の唐紙の唐長と手帳でコラボしたり、シャンパンのクリュッグが玉川堂とワインクーラーでコラボしたり、あとグッチが天正10年、1582年創業の印傳屋上原勇七と鹿革伝傳のバンブーバッグというコラボをしていますし、あるいは同じ印傳屋さん、ティファニーともウォレット（札入れ）などでコラボしている。あとルイ・ヴィトンが加賀蒔絵とコラボしている。あと、蒔絵という意味では、時計のヴァシュロン・コンスタンタンが京蒔絵の象彦とコラボしているのです。これはもう3本組5,000万円という、めちゃくちゃ高い時計を作っている。あと、エルメスの商品ではないのですが、80年代、京都がエルメスの年間テーマになって、エルメスの靴や鞆くらかばんの職人が大挙して京都の伝統工芸の工房で体験したとのことです。

そう考えると、欧米のラグジュアリーブランドとコラボするということは、対等、あるいは同格の相手だと見なされたということですよ。それで、ちょうど玉川堂、玉川社長がいらっしゃいますので、この辺をクリュッグさんと対等にやったかどうかというお話をちらっとお聞かせいただければありがたいと思います。

○玉川：ちょうど10年前、2011年のことです。シャンパンのトップブランドのクリュッグとコラボレーションで、シャンパンクーラーを発表しました。シャンパンが着物を着ているようなデザインであり、フランスと日本の文化を融合したシャンパンクーラーです。取材は燕本店で行いまして、クリュッグ六代目のオリヴィエさんご来社されました。その際、玉川堂の工場見学をして、職人が一生懸命銅器を

叩いている姿に、涙を流されて感動されていました。そして半年後、今度は私がシャンパーニュ地方のクリュッグの本社を訪問しました。このクリュッグのぶどう畑が一面に広がる風景の中、一生懸命作業しているクリュッグの職人たちの姿に、今度は私が涙を流しながら感動しました。そこで思ったのは、職人が一生懸命物作りをしている姿、そのものを見せることが、これからの地場産業のあり方であると確信したのです。

私は、燕三条を国際産業観光都市にするというビジョンをもっています。燕三条は世界的な工業産地ですが、金属加工の工場を観光資源として、世界中の方々から燕三条へお越しいただきたいと。燕三条の職人の姿を見ることによって、製品に対する説得力も違ってくると思うんですよね。工場の匂いとか、叩く音とか、金属を熱する熱とか、職人の息遣いとか、そういった物作りを五感で感じていただくことは、製品への愛着にも繋がり、職人の地位向上や励みにも繋がっていきます。

○長沢：ありがとうございます。その場所を見ていただくという意味では、ワイナリーツアーをやっていらっしゃる有賀社長、いかがでしょうか。

○有賀：まったく同感ですね、はい。やっぱり、ものづくり、ものの裏側にある背景を知っていただくということはすごく大事なことだと思いますね。ワインというのは実はその土地とそこに携わる人に価値を付ける事業なので、その作られている人に会ったり、その土地に触れたりするとですね、そのものに対する想いが全然変わると思うんですね。これからはやっぱりそういう、その検証できるものの方が価値を生むのではないかなと思いますね。

○長沢：なるほど、ありがとうございます。これから土地とか人物の話に行きたいのですが、その前にちょっと今の話題で決着をつけてから。例えば高田代表、ティファニーにいらっしゃった時に、その印傳屋とのコラボはご覧になっていたのでしょうか。

○高田：申し訳ございません、実は私は知らなかったですね、すみません。

○長沢：そうですか。高田代表はアジア・パシフィックのディレクターでいらっしゃったから、ご存じなかったということは日本独自の取り組みだったようですね。それでは、土地をアピールする、あるいは人物をアピールするというあたりは宝飾ブランドではどういうふうにとらえていらっしゃるのでしょうか。

○高田：そうですね、土地をアピールするという意味ではすべてのブランドはその創業地というのをすごく大事にしていますよね。ちょっとスライド（掲載省略）をシェアさせていただきたいのですけれども、まずラグジュアリージュエリーブランドというのは何かということからです。ラグソディックというサイトにトップ10のグローバルラグジュアリーブランドというものがあったので、こちらについてお話をさせていただければなと思います。その中でも、これ（掲載省略）を見ていただいても、例えばミキモトでいうと、その後に銀座に進出はしているのですけれども、御木本幸吉翁が三重県の方で真珠の養殖に成功したとか、今でもあちらの方に彼が住んでいた家なんていうのがあったりするんですね、鳥羽の方に。あるいは、ティファニーに関しては、チャールズ・ルイス・ティファニーがニューヨーク

に開いた店舗から始まったと、これはもう本当に全部ウェブサイトにもしっかりと載せているのです。こういった聖地へのこだわりというのは、どこのブランドでも非常に持っていますね。

○長沢：ありがとうございました。ちょっと私もスライド（掲載省略）を共有します。ちなみにさっきの日本のラグジュアリーブランドという話で、例えばパリのヴァンドーム広場ですけれども、このちょうど奥の方にミキモトのヴァンドームブティックがあるわけですね。これは高田代表は関与されたことはあるのですか。

○高田：関与したことはないですけど、もちろん当時働いていた時に何度か行ったことはあります、仕事で。

○長沢：ちなみに、普通日本人が欧米のラグジュアリーのジャパン社、つまり日本の販社に入るとなかなか日本法人の社長か店長止まりのところを、高田代表はアジア・パシフィックの本部長ということで、例外的にエグゼクティブを務められた方なのでちょっとお訊きしてみました。あと、このちょうど反対側の角にはグランドセイコーのブティックがあります。去年の6月にオープンいたしました。私はジュエラーや時計ブランドでラグジュアリーといえる条件はヴァンドーム広場にブティックを持つことだと思っています。ですので、これでミキモトとグランドセイコーはラグジュアリーブランドといえると思います。特にグランドセイコーは隈研吾さんが内装を手掛けていて、中はこのように（掲載省略）竹を使った非常に和風テイストで日本を強調したインテリアになっております。

それで、ちょっとここからパワポが多過ぎるので飛ばしますが、これから実はもうすぐ出る『カルティエ最強のブランド創造経営』（東洋経済新報社）という本の中で何をいつているかという、日用品とラグジュアリーでブランド構成要素は違うのではないかと。違うというか、普通はネームとかパッケージなのだけれども、ラグジュアリーブランドは歴史とか土地とか人物、特にヒーローですね、技術を、特に独自技術を使った独自製品をブランド要素として打ち出すことが大事なんだということを私は主張しております。

それで、例えばどういうことかという、時計、リシャール・ミルじゃなくてIWCのインジュニアという時計なんです、これはIWC、International Watch Companies、何で英語の名前か、スイスの北東部のドイツ語圏なので、本当はインテルナツィオナーレ・ウーレン・ゲゼルシャフトとドイツ語になるべきところを英語の社名にしたわけですね。それはジョーンズがアメリカの大量生産とスイスの職人技術を使って世界に売ろうと思って付けた想いが入っている。しかもブランド名に地名が入っているわけですね。実は創業者ジョーンズの後、所有者が転々として、その中には分析心理学を作ったグスタフ・ユングもこの一族だったので、経営者だったりしました。インジュニアというのはドイツ語で技術者です。この時計は耐磁時計なんです。初代から数えて七代目が復活している。これが技術主任ペラトンという人が考えた耐磁構造、同じくペラトンが発明したいわゆるペラトン自動巻きといわれる構造、あと有名な時計デザイナー、ジェラルド・ジェンダという人がデザインしたデザイン、こういう時計になっております。私自身は工学部出身の工学博士ですので私は技術者だと思っていますし、こういう人たち、人物や技術、あとこの歴史にも魅かれます。あと加えて、初代が生まれた1955年、これ私が生まれた年なんです。そうすると、私はもうこの時計が欲しくてしょうがない。そうするとパートナーにですね、「あなた時計いっぱい持っているじゃないの、要らない」と言われると、「いや、こういう理

由で欲しいんだ」と弁解します。ラグジュアリーの定義として、「買いたいと言った時にパートナーが反対する物」なんていうような定義も可能じゃないかと思います。それは冗談としても、このように土地とか人物とか歴史とか技術を訴えると、私がこのインジュニアを好きになるように、これをブランド要素として打ち出して欧州の地場伝統ものづくり企業がラグジュアリーになったという説をもっております。だから歴史、土地、人物、技術。で、ご参加の各ブランドはこういったことをアピールしているのではないかと。

例えば、寺西代表、アルルナータでいうと、会社自体はものすごく最近作られたわけですが、その牛首紬という日本の伝統工芸品を使うことによって、その何百年の歴史を引き継いでいる。あとリシャール・ミルも創業わずか20年かそこらということになりますが、機械式時計にこだわって、その機械式時計の200年、300年の伝統を受け継いで、会社の物理的な歴史を継ぎ足しているのではないかというふうには私は思っております。その辺については是非、解説をお願いします。土地についても思うところがあったらお願いします。例えばリシャール・ミルは本社、工房ともにレ・ブルルーというスイスの山奥と承知していますので、その辺、川崎社長からご披露いただきますか。

○川崎：はい、今先生おっしゃったように、本当に歴史とかそういうものは大事だと思います。うちのブランドには、3つの大きなコンセプトがあります。まず、「伝統的機械式時計の継承」、これは200年続いている機械式時計しか作らないんです、うちは。そして、「最高の技術革新」、そこに「最高の芸術的構造」と、この3つが我々のリシャールが最初から言っているコンセプトです。

まさに我々は歴史が短いのですけれども、絶対デジタルウォッチは作らないという考え方です。やっぱりその伝統的な機械式時計というところに、その先ほど来の伝統工芸の良さがあって、そこにもっと価値を見出す、やはり職人が一つ一つ丁寧に作り上げていくということ、これはうちなんか新参ブランドですけれども、恐らくどのブランドよりも最高の技術を使っています。職人芸を使っています。人の技術も、どのブランドよりもものすごい高いものを使っているし、なおかつ素材もものすごい高価な物を使って、ものすごい高くなると。

開発コンセプトそのものは、不易流行。まさにうちのブランドってこの不易流行なのです。いつまでも変わらない本質的なものの中にまったくリシャール・ミルという機械式時計の中に新しいエッセンスを加える流行を入れて、革新をして、それが今度の新しいスタンダードにするという、これがいつもうちの会社で掲げていることですが、これがうちの時計のコンセプトなんです。

もう一つ言葉でいうと、“Racing machine on the wrist”ということのリシャールが言ってるんです。簡単に言うと、腕に付けるレーシングマシン。これはレーシングマシンはF1なんか代表されますけれども、コストを考えないで徹底的に最高の物、最速の車を作り上げていきますね。それと同じ考え方でうちのこのブランド、リシャールは時計を作っていく。だから、積み重ねた時に値段が決まるんだということで、まさに先生がおっしゃるように、歴史というものと技術そのものが本当に徹底的なものを作り上げることが、いわゆるラグジュアリーブランドになっていくのではないかなというふうに思っております。

人物に関しては、コンペティターはどこかとよく言われるんですけど、もう我々競合他社というものをまったく考えないんです。じゃあどういうふうなのと。強いて言えばリシャールが言うのは人物でいうと「ピカソになる」と。「リシャール・ミルはピカソになりますよ」と、これだけです。これがもうお客さんに言っても「はあ？」と言うんですけど、この「リシャールをピカソのようにすることも

お客様のお力です」ということを常に言って、だから我々としてはもう常に常に、不易流行じゃないですけど、新しいものを革新的にやっていくというのが我々の考え方ということなのですね。お答えというか、話になっているでしょうか。

○長沢：はい、ありがとうございます。では寺西代表、まだ会社を作って数年ですね。リシャール・ミルのようなそれこそ新しい時計会社がデジタルウォッチを作るのは当たり前のところを機械式時計だというように、御社のような新しいファッションブランドが新素材ではなくて、むしろ伝統的な素材を作るイコールその歴史を受け継ぐみたいな意識があるのかという点についてお話してください。また、やはりリシャール・ミルで、リシャール・ミルご本人を打ち出しているように、ファッションブランドは特に寺西代表が「日本のリカルド・ティッシ」でしょうか、という辺りをどうお考えなのかということ、つまり土地と人物やヒーローについてお話しいただければと思います。

○寺西：そうですね、よくアルルナータはファッションブランドというふうにいわれがちなんですけども、実は私はアルルナータというのはプロジェクトとしてとらえております。どういう意味かといいますと、私自身別にデザイナーとして、もしくは世の中でいわれるクリエイティブディレクターというような、そういう肩書きには一切固執はしていませんで、むしろ日本ならではの職人が、職人さん、作り手が表に出るような枠組みを作れないかというのが私の考えなんです。特に着物の世界に何故ここまで関心があるかといいますと、もちろん永く培われた技術というのもそうなのですが、着物というものは本当に産地と直結したもののなのですよ。例えば今メインでご協力いただいております牛首紬というのは、もう牛首紬イコール石川県の白山なのですよ。結城紬であれば茨城、栃木両方あるんですけども地域が決まっている。既にある意味ではブランディングされている世界なわけですよ。もちろん着物を嗜まれている方はそういうことをもちろんちゃんと理解した上で楽しまれているのですが、それが着物の、呉服の世界でしか展開されていない、知られていないということがそもそも私は大きな機会損失だと思っています。そして、それを業界の外の世界にどうやったら発信できるのかということ、それを僕はお手伝いできるかなということで活動しているところです。

○長沢：はい。マスコミやファッション誌には、やはり「エルメスのデザイナー兼パターンナーを務めた寺西代表が…」というように書かれるのが常だと思います。ご自身がそうやってヒーロー化するのはご本人としては気恥ずかしいのかも知れませんが、ブランドにとってはどうお考えなのか、ちょっとお聞かせ願えますか。

○寺西：そうですね、やっぱりお着物を洋服の世界に持ってきたいと望んでいるのは他ならぬ私自身なので、そういう意味では自分自身がある程度前に出ていく必要はあるかとは思っています。けれども、最終的に僕が実現したいことというのは、作り手が表に出る新しいラグジュアリーな世界ということを目指しております。最近でこそエルメスが職人を日本に連れてきてその手仕事を一般の人にも披露するなどということも増えてはきましたけれども、ヨーロッパというのは、これは自分の実感なんですけれども、階級社会というのがいまだに残っているなというのは僕の体感したところなんです。特にファッション業界で言えば、デザイナーというものが、乱暴な言い方をすれば、ほとんど手足を動かさないで感覚だけでできる仕事と言えます。一方で、例えば縫製であったり、型紙を作ったりとかというのは頭

だけでなく、実際に手足を使って動かないといけない技術仕事なのですけれども、両者の間に僕は本当に見えない壁があるなというのをすごく感じていました。あと、ヨーロッパでは分業というものがすごく盛んになっているために、デザイナーはパターンナーの仕事は一切しない。パターンナーはデザイナーの仕事は一切しないわけです。そういう中で僕はデザイナー兼パターンナーというちょっと変な立ち位置で仕事をやっていたもので、そういうデザイナーと技術者との間にある壁というものを直に感じました。

一方、日本では作り手に対する尊敬の念だったりとか、例えば隣の仕事がいっぱいで大変だから一緒に手伝おうよということが、僕がもともといたヨウジヤマモトでもそういうことは本当に頻繁にありましたし、日本ではそういう職業間での壁というものはほとんどないと感じているのですね。そこは逆に、ヨーロッパではなかなか難しいことなのではないかなということで、私は職人さんがヒーローになる、そういうブランドがあってもいいんじゃないか、そういう仕組みがあってもいいんじゃないのかということで、このアルルナータをスタートさせました。

○長沢：はい、ありがとうございます。今日のパネリストの中では200年を超えて一番歴史が長い玉川堂が力を入れている催しで、かつ土地という意味でも「<sup>こうば</sup>工場の祭典」という催しをご紹介します。と思います。

○玉川：私は、職人こそが最高の営業マンだと思っており、職人の言葉って説得力が違うんですね。普段無口でも、説明では熱がこもります。技術に絶対的な自信があるから、説明にも説得力が湧き出てくるのです。つまり、「生産者が表現者になる」、これが今後の地場産業のあり方だと思っています。先ほど流通改革の話をしました。最終的には直営店を燕の本店に集約しようと思っています。世界中の主要都市に直営店を出店するのではなく、世界中の方々から、わざわざ燕本店にお越しいただき、職人と会話しなければ買えないような、尖ったブランドにしていきたいですね。職人とお客様の距離をいかに縮めるか。これが本当に物作りのあり方であり、玉川堂の物作りの方向だと思っています。

今ほど長沢先生からご紹介いただいた燕三条「工場の祭典」ですが、毎年10月、4日間開催しております。昨年はコロナの影響で工場の動画配信となりましたが、過去8回開催しています。常時工場見学を受け付ける工場は15社ぐらいですが、工場の祭典期間中は100社ぐらい工場を開放するイベントです。また、燕三条は金属加工だけではなくて、農業も盛んです。農家の方も加わり、地元の商店街なども参加します。さらに、近郊の旅館やレストランなども連携し、工場を観光資源とした産業観光都市の構築を、地域の皆さんがベクトルを合わせて目指している最中です。ぜひ皆様も、燕三条へお越しください。

○長沢：ありがとうございます。今後のあり方で職人を見せるということですが、有賀社長のところではワイナリーツアーで見せるのは職人でしょうか、それともやっぱりぶどう畑、あるいは両方でしょうか。あわせて土地に基づくワインみたいなお話をちょっとご披露いただければと思います。

○有賀：先ほどもちょっと触れたんですけど、ワインというのは単発酵で、ぶどう以上のワインというのは作れないんですね。それで、ぶどうというのはやっぱりその産地の風土に左右されますので、非常に自然の影響を大きく受けますよね。そういうことでいうと、本当にワインというのはその土地とそこに

携わる人、それに価値を見出していく仕事だと、事業だと思うんですね。そういうことで言うと、フランスのワインが一番というふうに使われている方が多いのですが、それぞれの土地の魅力を味わうわけですから、競争相手ではなくて、むしろ仲間みたいなものなのです。それぞれのオリジナリティの魅力を競うというか、そういうことになります。ですからお客様にはその場所を検証していただくことが、すごくそのものの価値を感じるのに非常に強い影響をもってもらえるのではないかと思います。

○長沢：はい。ワインでは、その土地に依存するワインみたいな言い方というか、何か区分があるそうですが。

○有賀：そうです、そうです。「テロワール」といってですね、その土地ならではの出来栄みたいなものがあります。しかし、必ずそこに人間が関わるので、自然と人との関わり自体をワインといっていますので、やっぱり現場に行って見て欲しいですね。私どもも実は今、息子たち3人がワイナリーと一緒に働いていますけれども、作り手を謳ったワインなんか最近市場に発表しているのですが、非常に話題になりますね。

○長沢：ありがとうございました。高田代表、やっぱり宝飾関係ではダイヤモンドの原石とか輝石がどこで採れたかというのも結構アピールすることもあるように聞き及んでおります。人物、土地、あるいは歴史も含めて、どの辺がやっぱり一番宝飾ではアピールポイントになるのでしょうか。

○高田：そうですね、そのすべてが、先生のおっしゃったすべてがラグジュアリージュエリーブランドの中ではアピールになるというふうに使われているのかなと思います。これ（掲載省略）を見ていただいてもわかるのですが、ミキモトとかティファニーは、ブランドのサイトに行ってみていただくと、1893年に創業されたとか、1837年に創業されたとか、非常に古い歴史を紹介しているというところもあります。一方、例えばこの2つ、デービッド・ヤーマンとグラフ、これは新しいブランドというわけではないのですが、すごく古いブランドとは言えないと思うのですが、これらもサイトを見るとやっぱりどういうふうなストーリーで創業されてという歴史がすごく語られているんですね。そういった意味ではやっぱり古いブランドも新しいブランドも、ラグジュアリージュエリーブランドといえるものは非常に歴史というのを大切にしているなというのは先生もおっしゃるブランド要素が見えるなと思います。

同時に、ファッションジュエリーのサイトを見たのですが、そこにはやっぱりいつ創業されたとか、そういったストーリーはないのです。だからそういった意味ではラグジュアリージュエリーとは言えないのかなと思います。もちろん出店場所にも、さっきヴァンドーム広場とおっしゃっていましたが、これだけジュエリーブランドがあるのです（掲載省略）。あるいは、ボンドストリートとか、フィフスアベニュー。アジアでいうと広東ロード、東京でいうと銀座。こういうふう非常にこだわって出店しているという意味でも、出店場所へのこだわりは強いですね。

また人物ですが、創業者の名前を冠したラグジュアリーブランドが、さっきの10個のうちいくつかあるかなと思ったらすべてなんですよ。だからまさにそのとおりということになります。

あとは、さっき先生におっしゃっていただいたのですが、宝石自体もミャンマーで採れたルビーだとか、カシミールで採れたサファイア、コロンビアで採掘されたエメラルドというのは、本当に

同じような形や色をしていても圧倒的に価値が高いという意味では、宝石もこういう聖地へのこだわりというのはあるのかなと思います。

- 長沢：ありがとうございました。そうすると、予定調和っぽくて恐縮なのですが、やはり歴史や土地、人物、あと今日はあまり技術の話にはならなかったものの、技術はむしろ製品となって表われるのでわかりやすいのですが、これらをアピールする。すなわち、どうしてその地で創業したのか、どうしてその創業者がどういう想いでその会社を創ったのか、どういう人がそれを受け継いで今つくってるのか、あるいは新しいリシャール・ミルやアルルナータのように、物理的な歴史は短くても、永い伝統産業、あるいは機械式時計の歴史をそのまま引き継いで作っているというところをアピールする。繰り返しになりますが、新しい時計メーカーがスマートウォッチを作っても当たり前ですので、やっぱりその辺をしっかりと、会社が新しくても機械式時計にこだわる、伝統的工芸品にこだわることに意義があると思います。

最後にちょっとそのこだわり絡みで、お客様についてお訊きします。先ほど玉川堂の玉川社長からは15万円のコーヒーポットは普通のサラリーマンが買っていくという話がありましたが、どういう人がお客様なのか。例えばリシャール・ミルの何千万円の時計を買うお客様はやっぱり富裕層とってよろしいのでしょうか。川崎社長は富裕層という言葉はお嫌いだと伺いましたが。

- 川崎：そうなんです、私は、富裕層という言葉は金融業界が作った言葉なんであんまり好きじゃなくて使わないのですけれども、買ってくれるお客様が最高だと思っています。どういう方かとよくご質問あるんですけど、本当幅広いのですが、さっきチャット機能での質問（掲載省略）にもありましたけれども、「日本で似合う男はどんな男か？」と。まあ一番、一言でいうとリシャールみたいな男なんですよね。何事にも情熱をもって、すごく熱心でパッションの塊みたいな。あとはもう年齢を感じさせない男。見掛けが格好良くても良くなくてもいいんです。でもね、そういう情熱家であり、そのパッションのある、やっぱりそれなりに成功した方が持っているという、それがお客様だというふうな答えになるでしょうかね。ですから20代も今います。20代のお客様も結構増えていきます。

- 長沢：リシャール・ミルご本人に私はフランスで会ったことがあります。まさに情熱の塊のような方でした。あと、「俺は運が良かった、運が良かった」と、しきりに繰り返していたのを思い出します。

さて、例えばアルガブランカはかなりワインとしては高めです。コンビニやスーパーへ行くと1,000円を切るワインも多い中、高めのお値段だと思いますが、これはどういった方がお客様なのでしょうか。

- 有賀：高いというのは、日本ワインというのは世界一高いコストで作るので、どうしても値段は高くなります。ですけれども、お求めいただくお客様にとって高いか安いかというのは、そのものを手にした時のお客様の驚きとか感動がその対価よりも大きければいいわけです。

私どものワイナリーのコンセプトは、「人々に感動を与えるワイナリーの創造」ということにしているのですけれども、やっぱりお求めくださるお客様というのは感性が高い方が多いと思うんですね。いろんなことに対して、驚きや感動を持ってる方、そういう方がお求めくださるような気がしています。うちはワイナリーでありながら、和風なんですね。ワイナリーというと洋風が圧倒的、一般的だと思う

のですけれども、私どもは歴史が長いだけに和風のワイナリーになっています。その畳の座敷でワインを傾けて、それをすばらしいと言ってもらえるような感性、そういった感性のある方が私どものワインを好んで選んでくださっているように思います。

○長沢：ありがとうございます。寺西代表、やっぱりお客様は感動で買ったださっているのでしょうか。

○寺西：そうですね、弊社の場合は、その感動もそうなのですが、伝統技術や伝統文化に敏感な方、それを応援したいですとか、この先に遺していかないといけないという意識の高い方です。やっぱりお客様のほとんどがそういう方ですね。アルルナータをスタートした目的も、高いものを売ってそれで終わりではなくて、若い人にもこういう素晴らしい日本の伝統技術があるということをまず知ってもらうという、そういう目的があるのです。なので、ラグジュアリーブランドの存在意義ってやっぱり夢を与えるという部分もすごく大きいと僕は思っていて、たとえ今買えなくても、10年後、15年後、そんなに先じゃなくてもいいのかな、3年後、5年後に何かをして、そのご褒美に素晴らしい技術の結晶を自分で買ってそれを身に付けた自分になりたいという、そういう夢を与えるというところがすごく重要だと思うので、そういう輪を広げていければなと思っています。

○長沢：ありがとうございます。では、ほとんど最後になりますが、高田代表、ラグジュアリーブランドは夢を売るんだということについてお訊きします。ジュエリーはまさに機能的価値はほとんどないですよ。ダイヤが硬いからといってダイヤモンド工具みたいになんか何かをわざわざ傷付けて模様を描くなんてことはしないわけですから、機能的価値がほとんどない。じゃあ何を売っているのといったら「夢」でよろしいでしょうか。

○高田：そうですね、いや、まさにそのとおりだと思います、本当に。「夢」を売っている、皆さんのおっしゃっていた、「夢」を売るというところに尽きるのかなというふうに思います。

○長沢：ありがとうございます。そうすると、やっぱり「夢を売る」とかいうと、日本のこれまでの企業の多くの方は、良い製品を作って売れというならわかるけれど、夢を売れといったら何をしたらいいのだといわれそうです。やはりその取っ掛かりの手段として、その土地への愛着とかその歴史、特に歴史が短くてもそういう長い伝統を引き継いでいるのだというあたり、あとやっぱりそれを想いを込めて作ってる人物、あるいはその人物がこだわり工夫した技術とかで打ち出して、夢が構成されるというあたりで、ラグジュアリーブランドになる。ラグジュアリーブランドという言葉自体が古いか抵抗があるという方が多いかも知れませんが、高くても売れる、高くても熱烈なファンがいる、「これでもくちや駄目なんだ」と言わせるブランドを作るためにはそのあたりが大事だということで締めてよろしいでしょうか。(一同頷く) はい、皆さんにご同意いただきましてありがとうございます。

ではちょっと時間が超過しましたが、いろんな業界、衣・食・住のブランドということで、5名のパネリストにお越しいただき、有意義なディスカッションができたと思います。どうもありがとうございました。

## 〔閉会の挨拶〕

矢後 和彦（早稲田大学商学学術院教授）

○司会：パネリストの皆様、ありがとうございました。最後に早稲田大学商学学術院、矢後和彦教授より、まとめと閉会のご挨拶をいただきます。

○矢後：矢後でございます。本日はパネリストの皆様、長沢教授、また困難な条件の中、こういった形のシンポジウムに参加いただいたすべての皆様、どうもありがとうございました。

本日のシンポジウム、私もずっと聞かせていただきまして、とりわけパネリストの皆様のすばらしい情熱、そして刺さってくる言葉に大変感銘を受けました。例えば「生産者が表現者になる」、あるいは「職人がヒーローになる」、こういったお言葉の端々にこれからのラグジュアリーブランドにかける皆様の情熱、これが伝わってまいりました。まさに「ピカソになる」という、こういった情熱こそが今日のすばらしいシンポジウムの成功を導いたものと思います。

今日の冒頭で長沢教授がマルクス『資本論』を引用されておりましたけれども、今日のお話を敷衍して考えてみますと、例えば物を売って、そして利益があって、コストがあってという常識的な経済学の世界、あるいはマスのマーケティングだけを考えてきた20世紀の経営学の世界、これはそろそろ終わりに近づいていて、そしてまた時ならぬ今のコロナの中で、資本主義というシステムもまた次の段階に行くんじゃないかと、こんな議論もあるわけですね。今日お話しいただいた、例えばテロワール（その土地ならではの出来映え）に根差しながら、そして職人のストーリーを語りながら、「ヒーロー」と「物語」を紡いでいくという、こういうラグジュアリーブランドのあり方こそが、ひょっとすると次のポスト資本主義の先陣を切るのではないかと、こんな大きな話にも繋がるようなシンポジウムだったと拝察いたしました。

いずれにしても今日取り上げられなかった論点もあるかと思しますので、引き続き長沢教授を中心に、皆様のお知恵を拝借しながら前に進んでいきたいと思っております。

本日はどうもありがとうございました。

○司会：矢後先生、ありがとうございました。以上をもちまして、早稲田大学総合研究機構2020年度研究成果報告会、2日目セッションを終了いたします。長時間にわたりありがとうございました。