

一橋の女性たち

各界で、ユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋の女性たち、その活躍分野は多岐にわたっています。

彼女たちはいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

HQでは、連載で一橋の女性たちをご紹介します。

第18回は、アメリカのラグジュアリーブランドであるティファニーで
マーケティング部門のディレクターとして活躍する島田さち子さんにお話をうかがいました。

聞き手は国際企業戦略研究科(ICS)の大園恵美です。

短期的な成長を追いかけるのではなく、
ブランドの哲学を継承しつつ、時代に合わせて発展を考える。
「らしさ」を常に意識することが大切なのです

日本ほど小売業がクリエイティブな国は少ない

大園 島田さんは、博報堂、シャネル、ティファニーと、ラグジュアリーブランドのマーケティングを専門に手がけてこられました。ラグジュアリーって何でしょうか。

島田 なくても生きていけるけれど、あると人生が楽しくなるもの。機能面ではなくエモーショナルな面で高揚感をもたらすものだと思います。たとえば、それがあるとワクワクする、非日常の気分、ワンランク上になった気持ちになれる、とか。たとえば女性が自分にジュエリーを買う時には、必ずエモーショナルな意味があると思います。

大園 今日は銀座中央通りのティファニー - 本店にお邪魔していますが、ここ銀座にはブランドショップが軒を連ねていますね。ラグジュアリーブランド市場にはどのような変化が見られますか。

島田 マーケットは世界的に好調ではないかと思います。ただ、巨大資本の傘下に入った企業もあれば、独立を貫いている企業もあるというように、経営面ではこの10年、さまざまな変化が見られます。日本での売上がワールドワイドの20~40%を占めるブランドも珍しくないでしょうし、収益性が高いので、どのブランドも日本のマーケットは非常に重視してきました。ただこれからは、日本では過去10年間の二桁成長は終わり、限られたパイの取り合いになってくると思います。某ブランドのヨーロッパの本店では、以前は一番のお客さんがアメリカ

島田さち子 (しまだ・さちこ)

ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク
ディレクター、マーケティング
1987年、一橋大学社会学部卒。
在学中にマーケティングに関心をもち、
卒業後、博報堂に入社。
同社からシャネルK.K.などを経て、
2004年から現職。
マーケティング一筋に歩んできた
プロフェッショナルである。



カ人、次が日本人でしたが、今は一番が中国人、次がロシア人、その次がアメリカ人と日本人だという話も聞きました。

しかし、次々と銀座にラグジュアリーブランドのビルが建っていることが示すように、日本市場の戦略的な重要性は高いまです。一つには、目が肥えた質の良い消費者がいることです。日本でも本当に高いものが以前より売れるようになってきましたが、やはり特徴は、手が届くレベルの商品への需要の厚みです。これが日本市場の収益性の高さの理由でもあります。ヨーロッパ生まれのラグジュアリーブランドは、もともと一部の富裕層を対象としており、庶民は店にも行かないというかたちで発展してきました。これに対して日本はそこまでの差は少ない。お金を払えばラグジュアリーブランドに手の届くポテンシャル顧客が多いんです。日本を訪れていた業界の知人に、「日本人ほど会社に行くときや、主婦仲間のランチに、いいバッグを持って、いいものを着ていく国民はない。地下鉄で見る日本人は本当におしゃれ」と言われて、なるほどと思いました。日本には、デコルテを出したソワレで正装をし、高価な宝石を身につけて行く場がきわめて少ないけれど、その代わり日常のちょっとしたハレに頑張ってしまうのだと思います（笑）

大園 銀座で次々に建っているラグジュアリーブランドのビルは、ブランド一社で一つのビルを占めていて、靴、バッグ、アクセサリ、服、オフィス機能に留まらず、中には、家具、レストラン、スパまで手がけているブランドもありますね。こういう例は世界でも珍しいのではないですか。

島田 多分、ラグジュアリーブランドのビルがこれだけ建ちならぶ光景は、世界でも銀座だけだと思います。大型の路面店はブランドイメージを発信するためのフラッグシップになります。実は、日本ほど洗練されたマーケティング手法が求められる国はないと思います。これが日本市場の戦略的重要性のもう一つの要因です。つねにお客様をワクワクさせ、ニュースを発信しつづけていかないと飽きられてしまう。

大園 消費者は新しい刺激に飛びついているだけで、別にそのブランドでなくてもいい、ブランドのもつ哲学やイメージは二の次三の次という可能性はありませんか。

島田 その側面も否定はできません。でも、日本のマーケットでの成功はある意味で先行指標になると思います。日本ほど小売業がクリエイティブな国はありませんから、普通のことをやっているだけでは目立たない。こうした傾向にはもちろん功罪両面ありますが、各ブランドが日本から中国を含めて、アジア全体への発信を考え始めてい



る時期ですから、日本のマーケティング手法のもつ役割は大きいと思います。

大園 ラグジュアリーブランドの成長戦略を考えると、あまり普及しすぎても非日常的なワクワク感が失われるのではないかと思います。難しい判断が求められそうですね。ビルに自社ブランドで演出するスパやレストランを加えることには、プロダクトラインを広げて成長するという狙いもあるんでしょうか。

島田 ブランドトータルの世界観を損なわないよう、ブランドのコアの部分と親和性の高い業種で成長を図るという戦略ですね。

社員はつねに「そのブランドらしさ」を意識する

大園 ラグジュアリーブランドにとって、「成功」とは何でしょうか。

島田 創業家以来のファミリー企業か、巨大グループの一員か、株式公開をしているのかといったことや、欧州出身か米国出身か、などによって経営のスタイルは違うと思います。でも共通してめざすところは、ブランドの永続的価値であり、長期に顧客に愛されながら、企業の存続・発展に必要な利益を確保していくことに重きをおいていることだと思います。

大園 オーナー企業や非上場企業だと経営者のこだわりを貫きやすいと思いますが、持ち株会社の子会社や上場企業では資本の論理が強くなるではありませんか。

島田 ラグジュアリーブランドは、大衆消費財とはハッキリ違います。経営主体のあり方によるアプローチの差はありますが、ブランドの価値や哲学を大切にするという姿勢は共通していると思います。ブランドのもつ資産をどう継承し、時代に合わせてどう発展させるかが、共通の関心事ですね。

大園 ブランド哲学の継承はどうやっているのですか。何か特徴的なことはありますか。

島田 グローバルな多国籍企業の多く



大園恵美 (おおその・えみ)
国際企業戦略研究科(ICS)准教授

は企業理念や企業価値を明文化し、共有していますが、ラグジュアリーブランドの企業は意外とそうではありませんね。たとえば、「らしさ」が何かということは一切文書化されていない。中にいる人がつねに感じ取るものであり、社員がさらに発展させていくものだという考え方です。ですから、日々の業務のなかで「らしさってなんだろう」と常に考えさせられる。「らしさ」を問われる場面が多いですし、ブランドのもつパーソナリティと資産をつねに意識しながら取り組んでいます。

これはシャネルに入ったときに体験したのですが、入社研修の環境で、パリにある創業者のココ・シャネルが住んでいたアパルトマンを訪れ、彼女の愛したものに触れる、部屋の鏡が香水瓶の蓋と同じかたちをしているとか、ブランドの本質に触れる体験をさせられます。



そうした体験の積み重ねを通してブランドを体感していくんです。ティファニーでも、入社後に訪れたニューヨークの本店の上にあるジュエリー工房で、大粒で高価な石から一点もののジュエリーをつくり出す工程を目の当たりにし、ファイン・ジュエラーとしての奥深さやクラフトマンシップを身を以て感じました。それがブランドとは何かを考えることにつながるのだと思います。

大園 ラグジュアリーブランド業界では、人材の流動性は高いんですか。

島田 業界内で動いている人が多い反面、同じ会社に10～30年勤務している人も大勢います。外資の一般的イメージよりは安定していますし、効率主義でもない。他の業界の外資系企業から転職された人のなかには、ムダが多いし、合理的指標がないと驚かれる人もいます(笑)。今後は世界レベルでの競争がさらに厳しくなりますから、

経営指標や評価基準を明確化していくことは必要でしょうね。売上や業務効率といった数字とブランドイメージのバランスをどう取っていくのか、挑戦すべき課題だと思います。

トレンド・ウォッチャーではなく、実践者として

大園 島田さんは一橋大学社会学部を卒業後、一貫してマーケティング領域を歩まれていますね。そのキッカケはなんだったんですか。

島田 大学に入学した当時は、格別、キャリア形成を意識していたわけではないんです。社会学部の岡庭ゼミで社会心理学を勉強していましたが、2～3年のときにマーケティングの授業を取り、惹かれてしまった(笑)。例えば、同じスペックの商品でもプレゼンテーションの仕方によって売れ方が違う。そこが非常に面白いと思いました。

大園 プロフェッショナルとしてキャリアを形成されていく上で心がけていることは？

島田 社会の動きに対して、つねに好奇心をもち続けることですね。人びとがどう考え、どこへ行き、何をしているのか、つねに関心をもって今日までできました。でも、時代の声をキャッチするだけではダメ。アンテナを張っているだけではトレンド・ウォッチャーになってしまいます。キャッチした時代の声を、どう自分の仕事に活かすかが大事だと思います。

もう一つ、いま改めて思うのは、人との出会い、ご縁ののちのち生きてくるといことですね。大学でのいい出会いや大学時代にふと気づいたことが、いまにつながっているなと思いますね。

大園 最後に、島田さん個人として、今後やりたいことを教えてください。

島田 もう少し自分の時間がほしいというのが正直な気持ちですね。人生は長いですから、いろんな意味で知識をつけ、さまざまなものに触れ、いろいろな場所へ行きたい。それが自分の肥やしになると思うんです。そうして歩み続けていくなかで、社会に貢献できればいいなと思っています。

大園 特に関心をもっておられる領域はありますか。

島田 個人的なレベルでは毎日の生活を充実させたいですね。花をキレイに飾ったり、アートで目を養ったり、好きなものに囲まれていく日々こそ人生ですから(笑)。仕事の面ではマーケティングをベースに自分自身をさらに発展させていきたいと思っています。

対談を終えて

企業哲学を最も効果的に継承する方法は何だろうか。ラグジュアリーブランド業界ではブランド哲学の明文化がされていない、という島田さんのお話に驚きを覚えながら、考えてしまった。ラグジュアリーブランド業

界ほど企業哲学(ブランド哲学)の継承と発展が重要な業界は、他にあまりないからだ。

島田さんは、ブランドの歴史を資料で学ぶより何より、ココ・シャネルのアパルトマンやティファニーの工房で見聞きしたことやその空気が、一番インパクトがあったという。その組織の哲学や世界観がもっとも凝

縮した場に、時には身をおくこと、その上で、日々の仕事の中で、「らしさは何か」を常に問われる、そういう働き方のくせが根付いていること、がヒントになりそうだ。その時に、企業哲学や企業価値が明文化されていないからこそ、一人ひとりが真摯に考える。「ない」から「ある」し、「問われる」から「ある」。(大園恵美)