

〈研究ノート〉

京の老舗企業とラグジュアリー産業

——ラグジュアリー・ブランド化の可能性——

辻 田 素 子

日本は世界に名だたる「老舗大国」である。帝国データバンク（2019）によると、創業100年以上の老舗企業（個人経営、特殊法人等含む）が3万3259社存在し、全企業に占める老舗の割合（老舗企業出現率）は2.27%になるという。都道府県別に見た場合、社数こそ東京（3363社）がトップだが、老舗企業出現率では京都（4.73%）が1位を誇る。

また、京都には、1200年の歴史に育まれてきた雅で華やかな文化、さらに、それを支える職人の卓越した技や矜持、伝統工芸を守り育てる風土があり、西陣織、京友禅などの染織や、京仏壇、京焼・清水焼といった工芸関連の伝統産業が多数残る¹⁾。そして、こうした伝統産業の担い手として老舗が重要な役割を果たしてきた。彼らの主要顧客は長きにわたり、天皇や貴族、寺社仏閣などであった。

階級社会の最上層を顧客とし、また、職人の高度な手仕事に高い敬意が払われてきたという点において、京都の伝統産業の老舗企業は、フランス・パリを本拠とするエルメス（Hermès）やルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）と強い類似性が認められる。エルメスは1837年に、馬具職人のティエリ・エルメス（Thierry Hermès）が、ルイ・ヴィトンは1854年に、荷造用木箱職人のルイ・ヴィトンが立ち上げたアトリエ（工房）が起点となり、彼らを作る高価な品は王侯貴族や新興ブルジョアに人気を博した²⁾。その後、交通手段が馬車から自動車、船から飛行機へと劇的に変化する中で、エルメスとルイ・ヴィトンは、「バッグ」という新しい事業領域に踏み込んだ。さらに、近年は、「ハイエンドな高級品」、「レベルの違う上質感」といったラグジュアリー（luxury）³⁾なブランドとして、目覚ましい成長を遂げている。

1) 伝統産業の定義は難しいが、国が指定する「伝統的工芸品」は、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」で定められた次の5条件を満たす必要がある。(1)主として日常生活で使われるもの、(2)製造過程の主要部分が手作り、(3)伝統的な技術や技法によって製造、(4)伝統的に使用されてきた原材料、(5)一定の地域で産地を形成して作られてきたものである。2018年11月現在、全国に232品目あり、京都府では、西陣織、京鹿の子紋、京仏壇、京仏具、京漆器、京友禅、京小紋、京指物、京繻、京くみひも、京焼・清水焼、京扇子、京うちわ、京黒紋付染、京石工芸品、京人形、京表具の17品目が指定されている。なお、京都府と京都市は、国とは別の基準で伝統産業を支援しており、府は工芸品34品目を「京もの指定工芸品」に、市は、伝統建築、造園、京菓子、京漬物、京料理、清酒などを含む74品目を「伝統産業製品」に指定している。

2) ゾンバルト（Sombart）は、『恋愛と贅沢と資本主義』で、奢侈こそ資本主義の生みの親の一人であったとの論理を展開し、絹織物、レース、毛織物、リネン、帽子などの製造業がいかに資本主義的組織の形成を促したかを議論している。

3) プレミアム（premium）、リュクス（luxe）などの類似表現があるが、本稿はラグジュアリーで統一

他方、京都では、伝統産業の多くが衰退し、倒産・廃業する老舗企業も目立つ⁴⁾。エルメスやルイ・ヴィトンに匹敵するラグジュアリー・ブランドも誕生していない。初期条件は似通っていると思われるが、顕著な差異が生じているのはなぜか。本稿は、こうした問題意識に基づき、京都老舗企業のラグジュアリー産業への参入可能性を検討する。以下では、京都老舗企業を概観したうえで、ラグジュアリー産業の特徴を整理し、ラグジュアリー・ブランドの中でも最高峰とされるエルメスの発展経緯や経営戦略を分析する。そして最後に、京都老舗企業の今後の方向性の1つとして、ラグジュアリー・ブランド化を提案する。

京都の老舗企業

我々の研究グループは約10年にわたり、京都の老舗企業の実態把握に努めてきた（松岡 2013, 2019）。京都の老舗は、小規模事業者が圧倒的多数を占めるものの、従業員が1万人を超える大企業もあり、事業分野も、西陣織、仏壇・仏具、京菓子、印刷、建設工事、リース、理髪店など多種多様である⁵⁾。経営状態もまちまちで、旧態依然とした老舗は衰退を余儀なくされている。

京都の老舗企業の歴史性

京都では平安遷都以来、染織品や工芸品が朝廷の庇護により発展し、仏壇仏具や印刷は寺社仏閣の隆盛とともに繁栄した。江戸時代になると、これらの需要が武士や町人の富裕層にも拡大し、京都は、手の込んだ奢侈品の一大生産地として、さらに、交易市場としての地位を確立した。

だが、明治維新による東京遷都で、天皇家や公家、武家の優良顧客が京都を離れ、京都は存亡の危機に陥った。そのため、京都は、官民挙げて産業振興に取り組んだ。琵琶湖疏水の建設、日本初の事業用水力発電所の創業、日本初の市電（路面電車）の開始などインフラ整備を推進し、繊維を中心とする既存産業の復興と、電気、精密、機械、化学などの新産業の創出に向けては、

ㇿ一する。

- 4) 京都に限らず、日本全体でも、老舗企業の倒産や廃業は近年、増加傾向にある。帝国データバンク（2018）によると、業歴100年以上の企業倒産・休廃業・解散件数は2017年度に461件となり、3年連続で前年度を上回った。461件は2000年度以降で最多記録である。また、2000～2017年度の老舗企業の倒産・休廃業・解散は合計6432件で、同期間の倒産・休廃業・解散件数の1.06%にあたるという。業種ではホテル・旅館、酒小売、呉服・服地小売が上位にある。
- 5) 京都の老舗企業では、島津製作所、宝ホールディングス、グンゼ、日本新薬、野崎印刷紙業などが株式を公開している。また、上場企業ではないが、医療機関や福祉施設向けに、寝具のメンテナンス付きリース市場を開拓したワタキューセイモアは、従業員数1万4101人（2018年6月現在）の一大企業である。ちなみに、長島（2018）は、京都府が実施した3回の老舗調査（1968年、1985年、1986年）データから抽出した京都市内の老舗845社の全体像を分析している。小規模企業が圧倒的多数で、不明分を除いた714社のうち、「従業員10人未満」が59.8%、「10人以上50人未満」が28.3%で、両者を合わせた「50人未満」が88.1%を占めた。また、老舗企業は、「伝統的商品・地域市場型企业」、「伝統的商品・全国市場型企业」、「近代的商品・全国市場型企业」の3タイプに分類でき、規模の小さい「伝統的商品・地域市場型企业」がもっとも多く、規模の大きい「近代的商品・全国市場型企业」は少ないことを明らかにした。

理化学研究施設「舎密局⁶⁾」、産業振興センター「勸業場⁷⁾」、各種モデル工場などを開設した。

壊滅的打撃を受けた西陣織では留学生がパリから持ち帰った西洋式織機（ジャガード）が、京友禅では新たに開発された型友禅が、再興の端緒となり、勸業場の周辺に開設された「織殿（織工場）」と「染殿（染工場）」が、西洋式織機の導入や輸入染料の研究・普及をリードした。

近代産業分野で世界に飛躍

京都では明治以降、既存産業（伝統産業）と新産業（近代産業）の育成に力を入れてきたが、2019年現在、グローバルに活躍する京都の老舗企業といえば、電子部品やその材料、ゲームといった近代産業ばかりで、ラグジュアリー産業に参入し成功した伝統産業に属する企業は皆無である⁸⁾。

京都・地元で老舗企業の名門といえば、分析計測機器や医療用機器のメーカー、島津製作所の名が挙がる。社員のノーベル化学賞受賞で一躍注目を浴びたが、同社は、1875年に初代島津源蔵が教育用理化学器械の製造を開始したのが始まりである。仏具職人だった源蔵は、近所に移転してきた舎密局に出入りするうちに、ドイツ人技術者と懇意になり、仏具加工の技術を使って実験器具を作り始めた。さらに、息子の2代目源蔵は、日本で初めてのX線撮影に成功するなど「日本のエジソン」とも呼ばれた発明家で、分析・医療機器へと事業領域を拡大した。同社の従業員は2019年現在、約1万2000人で年商は3900億円を超える。

1889年創業の任天堂は花札屋としてスタートしたが、1980年代に売り出した家庭用ゲーム機「ファミリーコンピュータ」とそのソフト『スーパーマリオブラザーズ』の大ヒットによって、世界の家庭用ゲーム市場を切り開いた。半導体・液晶製造装置、印刷関連機器などを製造するSCREENホールディングスは、1868年に誕生した石版美術印刷会社がルーツである。さらに、非上場企業ではあるが、300有余年の歴史を誇る福田金属箔粉工業も、世界有数の金属箔・金属粉の総合メーカーで、プリント配線基板用銅箔や自動車部品用金属粉末などを生産している。かつては手工業的な製法に頼っていたが、明治以降、新しい製法の開発に尽力し、多種多様な金属粉の量産化に成功した。

京都では、最先端技術の開発や活用に積極的に取り組み、近代産業への転換に成功した老舗が、

6) 舎密局は1870（明治3）年、大阪の舎密局から独立するかたちで、現在の中京区土手町通竹屋町下ルに設立された。

7) 1871（明治4）年、河原町二条下ルの長州藩邸跡地に創設された勸業場は、「モノづくりを奨励し、製品の品種・生産量を拡大し、商業を保護し、諸工場を起こすなどモデル事業を行う」ことを目的に掲げていた。

8) 羊羹で有名な「虎屋」がしばしばエルメスと比較され、2016年には、虎屋17代目の黒川光博とエルメス本社前副社長の齋藤峰明の対談集『老舗の流儀——虎屋とエルメス』が出版された。確かに、経営哲学や理念に類似性は認められるが、事業規模に決定的な差異がある。虎屋の従業員980人（2019年4月1日現在）、売上高189億7900万円（2017年度実績、数字はマイナビ2021による、<https://job.mynavi.jp/21/pc/search/corp4528/outline.html>, 2019年6月6日アクセス）に対し、エルメスは全世界に1万人超の従業員を抱え、日本円にして7000億円超の売上げがある。虎屋は日本でこそ著名なブランドであるが、エルメスに並び称されるグローバル・ブランドとはいえない。

世界的企業に飛躍している。

京都の伝統文化を支える

他方、京都の老舗といえば、川島織物（西陣織）、千總（京友禅）、松栄堂（香）などをイメージする人も多いだろう。こうした格式高い老舗は、毎年、文化の日（11月3日）とその翌日に、東福寺、相国寺、永観堂などの寺社仏閣を会場にして、自慢の逸品を展示する「洛趣会」のメンバーと重なり合っている。

洛趣会は、1928年に始まった由緒ある会で、京都の老舗の中でも一目置かれる約30軒が参加している。同会は、趣向を凝らした逸品を得意客らに披露する会で、「売り申さず、お賞（ほ）め下され」を趣旨とする。展示品は粋を尽くした極上品で、各老舗の歴史やこだわり、センスがここぞとばかりに詰め込まれている。大きな天狗が描かれた招待状が入場券で、招待客らは、庭園や襷絵を愛でながら、虎屋の和菓子と一保堂の抹茶を楽しむ。羽織袴姿の旦那衆らと着飾ったなじみ客らが談笑し、穏やかな時が流れ、そこにあるのは、何世代にもわたって紡がれてきた京の伝統文化を、作り手として、また、使い手として、尊ぶ人々のコミュニティーである。

京都では、行政も早くから老舗企業の重要性を認識し、府は開庁100年となる1968年に、「京の老舗」制度を創設した。2018年度までに表彰された企業は1944社に達している。府はまた、2012年に、表彰企業をメンバーとする「京都老舗の会」を発足させた。行政が老舗企業を権威づけするとともに、相互交流を促進している。ただ、府が表彰する「京の老舗」は、「同一業種で100年以上にわたり、創業者の精神を守り、伝統の技術・商法を継承し、他の模範となってきた」企業である。

以上から明らかなように、京都では、技術志向の強いグローバル企業と伝統を遵守する身の丈経営の企業が称賛される傾向にあり、伝統の技や文化を武器に世界のラグジュアリー市場で戦える企業を育てようとの機運は高まらなかった。ところが、このラグジュアリー市場が、ここ数十年で急拡大し、ラグジュアリー産業の国や地域への経済的貢献度も高くなっている。

ラグジュアリー産業とラグジュアリー・ブランド

以下では、ラグジュアリーとは何か、ラグジュアリー産業がなぜ今注目されるのかを検討する。

ラグジュアリー・ブランドとは

英語のラグジュアリー（luxury）には、ぜいたく、おごり、放縦といったネガティブな意味と、日常的でない楽しみ、愉悦といったポジティブな意味が内包されている⁹⁾。経済・経営系の議論

9) 小学館の『ランダムハウス英和大辞典』によると、(1)ぜいたく品、奢侈品、高級品、(2)ぜいたく、おごり、(3)日常的でない楽しみ、愉悦、豪華な気分、ぜいたく、(4)放縦、わがまま、身勝手という意味が記載されている。

では通常、ブランディング戦略における最も高級路線として使われてきたが、合意が得られた概念はなく、個人的な主観が作用する一般化が難しい言葉である（Vickers and Renand 2003, 石塚 2015）。

寺崎（2013）は、価格的側面、心理的側面、複数属性の体系という3つの観点から諸議論を整理している。

第1に、機能的価値を遥かに超えたプレミアム価格でも購入意欲が湧くのがラグジュアリー・ブランドで、価格の妥当性が情緒的な価値で担保されている。第2に、「象徴的な相互作用」（Vickers and Renand 2003）がラグジュアリー・ブランドを他と峻別するキー概念であるとし、ラグジュアリー・ブランドには、自身の喜びあるいは他者を惹きつけるために、非論理的かつ衝動的な購買をもたらす心理的作用がある¹⁰⁾。第3に、複数属性の体系を挙げ、各属性の調和によってラグジュアリーが形成されているという。Dubois, *et al.* (2001) は、「高価で歴史的な背景、唯一性があり、美しく、必要以上なもの」と複数の異なる属性を挙げてラグジュアリー・ブランドを定義する。Corbellini and Saviolo (2009) も、ラグジュアリー・ブランドを際立たせるのは、「想像性や物語性」、「高価格」、「創造性と革新に結び付いた独自性」、「卓越した品質」、「選別された流通」、「選り抜きの広告」といった総合的なブランド経験であるとし、「卓越性の一貫した体系 (coherent system of excellence)」の重要性を認める。

この属性に関して、Dubois and Czellar (2002), Kapferer and Bastien (2009) らは、不完全性や不規則性、創造性、神話性こそが、ラグジュアリーの本質と主張する。ブランドの真正性も重要な論点で、高級腕時計といえば「Made in Switzerland」というように、その系譜や出自、生産地がブランドの正当性を担保すると考える論者は少なくない。

ラグジュアリー産業の市場規模

長沢（2015）によると、ラグジュアリー製品は、広義では、高級車、ワイン&スピリッツ、食品、家具、ヨットなどを含むが、狭義では、ファッション、革製品、香水・化粧品、時計・宝飾品などのパーソナルグッズを指す。世界最大の会計事務所でラグジュアリー業界のレポートを毎年発表しているデロイト・トウシュ・トーマツ（Deloitte Touche Tohmatsu）によると、世界のラグジュアリー企業上位100社（高級車などを除いた狭義のラグジュアリー製品が対象）の2017年度の総売上高は2470億ドルで、前年度に比べ300億ドル増加した¹¹⁾。1ドル110円で換算するとその市場規模は約27兆円にのぼる。

英国の市場調査会社、ミルウォード・ブラウン（Millward Brown）も毎年、独自調査に基づ

10) ラグジュアリーへの購入動機には、顕示的消費などの社会的側面とそのブランドに接することで得られる感動（経験価値）を個人が楽しむ側面がある（Vigneron and Johnson 1999, Kapferer and Bastien 2009）。洗練された市場では、ラグジュアリーは地位を投影する対象ではなく、自己表現や生きることそのものに関するものへと変容している（Corbellini and Saviolo 2009）。

11) *Global Powers of Luxury Goods 2019* (<https://www2.deloitte.com/in/en/pages/consumer-business/articles/GPL2019.html>, 2019年6月6日アクセス) による。

いて世界トップブランドの資産価値を発表している。表1は、高級アパレルや革製品、香水などのラグジュアリー・ブランドの世界トップ10である。ちなみに、ラグジュアリー・ブランドでトップのルイ・ヴィトン（411億3800万ドル）は全体の26位で、日本勢トップのトヨタ（299億8700万ドル、36位）を上回った。同調査によると、2018年のラグジュアリー産業のブランド価値は前年比28%増の1331億ドルで、12年間で120%増加した。その価値は自動車産業（1496億ドル）に迫っている。

このように、ラグジュアリー産業は市場規模が大きく、しかも成長段階にあり、後述するように、利益率の高さも大きな魅力となっている。

表1 ラグジュアリー・ブランドの世界トップ10（2018）

順位	ブランド	国	ブランド価値（\$ m）	前年比
1	Louis Vuitton	フランス	41,138	41%
2	Hermès	フランス	28,063	20%
3	Gucci	イタリア	22,442	66%
4	Chanel	フランス	10,383	- 6 %
5	Rolex	スイス	8,721	8 %
6	Cartier	フランス	7,040	20%
7	Burberry	英国	4,483	5 %
8	Prada	イタリア	3,925	- 1 %
9	Dior	フランス	3,612	54%
10	Saint Laurent/Yves Saint Laurent	フランス	3,316	初出

出所：Millward Brown 社の *BrandZ™ Top100 Most Valuable Global Brands 2018* (https://brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2018_DL.pdf, 2016年6月6日アクセス) より筆者抜粋。

ラグジュアリー産業におけるブランド戦略の変遷

中国、ロシア、インドなどの新興国市場が拡大し、急成長を遂げるラグジュアリー産業だが、1980年以前は、中小のファミリー企業によって運営されており、世界各地に直営店を展開するルイ・ヴィトンも1978年の日本市場進出時までは、パリとニースの2店舗にとどまっていた。ルイ・ヴィトンが、ルイ・ヴィトンジャパンによる直営展開方式を成功させることによって、ブランド（メゾン）が独自に海外展開を模索する動きが広がった（秦 2006）。

そして、1980年代後半に、劇的な変化が生まれた。LVMH（Moët Hennessy - Louis Vuitton SE）やリシュモン（Compagnie Financière Richemont SA）といったコングロメリットの台頭である。グローバル市場参入にあたり、多額の投資を可能にする強固な財務基盤が要求されるようになったため、LVMH は1987年に、ルイ・ヴィトンとモエ・ヘネシーの合併によって誕生した。2019年9月現在、フランスやイタリアなどのブランド75で構成されている¹²⁾。リシュモンは

12) LVMH は、「ワイン&スピリッツ」、「ファッション&レザーグッズ」、「パフューム&コスメティクス

1988年に南アフリカの実業家によって設立され、宝飾品、時計、文具類のラグジュアリー・ブランドを多数抱える¹³⁾。

ただ、1990年代に入ると、最新のトレンドをいち早く採り入れながら、短いサイクルで、価格を抑えた衣料品を大量に生産、販売するファスト・ファッションの出現によって、ラグジュアリー・ブランドも、セカンド・ライン（手頃な価格の普及版）を中心に深刻な打撃を受けた¹⁴⁾。

21世紀に入ってから、ビジネスとして成り立つ範囲で最高のものを追求する独立小規模経営を良しとする動きがある一方で、ラグジュアリー・ブランドのデザイナーがファスト・ファッションを手がけ、人件費の安い途上国に生産拠点を移転することによって、ラグジュアリー・ブランドとファスト・ファッションの境目が曖昧になってきている¹⁵⁾。

ラグジュアリー・ブランドの戦略は多様化し、脱ラグジュアリーの動きを見せるブランドも少なくないが、手作りによる稀少性や歴史性などで秀でる京都の老舗企業、伝統産業が目指すべき方向は、最高級品を追求するラグジュアリー・ブランドだと思われる。

エルメスはいかにしてラグジュアリー・ブランドになったか

エルメス、ルイ・ヴィトン、シャネル (Chanel)、バカラ (Baccarat)、カルティエ (Cartier)、クリストフル (Christofle)、ヴァンクリーフ&アーペル (Van Cleef & Arpels) など、フランス発のラグジュアリー・ブランドは、枚挙にいとまがない。ラグジュアリー産業において、フランスは圧倒的な強さを発揮している。本節では、世界最高峰のラグジュアリー・ブランドであるエルメスの魅力やその発展経緯を分析する。

エルメス社の概要

エルメスは、伝統的な職人気質による卓越したものづくりと創造性に富んだファミリー企業である。エルメス・ブランドの統括会社であるエルメス・インターナショナル社 (Hermès

ゝス」、「ウォッチ&ジュエリー」、「セレクトティブ・リテーリング」というラグジュアリーの主要5部門を網羅する唯一のグループで、セリーヌ (Celine)、ディオール (Dior)、フェンディ (Fendi)、ジバンシー (Givenchy)、ケンゾー (Kenzo) などが同グループの傘下にある。LVMHのサイト (<https://www.lvmh.co.jp/>, 2019年9月12日アクセス) による。

13) リシュモンサイト (<https://www.richemont.com/>, 2019年4月30日アクセス) による。傘下のブランドとして、カルティエ、ヴァンクリーフ&アーペル、モンブラン (Montblanc) などが知られる。

14) エルメスは、よりハインエンドな商品に品揃えを絞り込み、定番品に注力することで、ローエンド化の脅威を回避し、アルマーニ (Armani) は、洋服から、ホテルやレストラン、家具などでの領域にシフトした。トレンドに敏感なディオールやグッチ (Gucci) は、ファスト・ファッションの模倣意欲を削ぐ手段として、頻繁に新作を発表するようになった (D'Aventi 2010)。

15) 一見華やかな高級ブランドの実態は、Marchand (2001) や Thomas (2007), Okonkwo (2007) が詳しい。例えば、シャネルのデザイナーだったカール・ラガーフェルド (Karl Lagerfeld) とスウェーデンの低価格衣料小売チェーンH&Mのコラボ商品は、大きな話題を呼び、ファストファッションメーカーとラグジュアリーブランドや著名デザイナーとのコラボレーションという新しい流れが生まれた。

International, 以下、エルメス社)は株式を公開しているが、経営と所有の両面でエルメス家が力を保持している¹⁶⁾。現 CEO のアクセル・デュマ (Axel Dumas) は、5 代目ジャン・ルイ・デュマ (Jean-Louis Dumas) の甥にあたり¹⁷⁾、発行済み株式総数 1 億 556 万 9412 株の 66.7% をエルメス家が保有する¹⁸⁾。

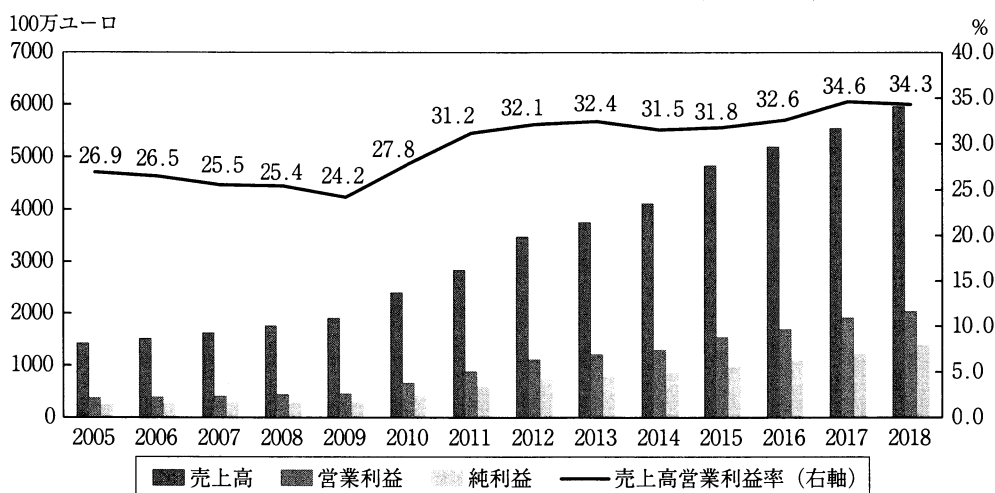
エルメス社は独立系メゾンであるが、靴のジョン・ロブ (John Lobb)、クリスタルのサンルイ (Saint-Louis)、銀製品のピュイフォルカ (Puiforcat) を傘下に抱え、主力のバッグ以外に、服、靴、ベルト、手袋、帽子、絹とテキスタイル、宝石、家具、テーブルウェア、香水、時計などを手掛けている。

持続的な発展

エルメス社は、パリ証券取引所に上場しているため、毎年の経営実績を「アニュアルレポート」で確認できる。同社の業績は堅調である。2018年度の売上高は59億6600万ユーロ、営業利益は20億4500万ユーロで、いずれも過去最高を記録した。この10年間で (2008年度比)、売上高は3.38倍、営業利益は4.55倍に増加し、売上高営業利益率は30%を超えている (図1参照)。

従業員数も毎年増加し、2005年の6150人が2018年には1万14284人と10年余りで倍増した。従

図1 エルメス・インターナショナル社の業績の推移 (2005~2018)



出所: 同社の 2014 Annual Report 2014 と 2018 Registration Document より筆者作成。

注: 営業利益は臨時収入を除いたもの (recurring operating profitability)。

16) エルメス社の説明は、同社のサイト (<https://finance.hermes.com/en>, 2019年6月6日アクセス) と 2018 Registration Document (<https://finance.hermes.com/var/finances/storage/original/application/9887fbf37d6c79f1a283edc7f77cfde2.pdf>, 同) による。

17) アクセル・デュマは1970年生まれで、パリのソルボンヌ大学で哲学を学び、法学で修士を得た。その後、ハーバード・ビジネス・スクールのエグゼクティブプログラムにも参加している。

18) 数々のブランドを買収してきた LVMH が2010年、エルメスの株を17%所有していると発表したことで、エルメス一族は結束し、持株会社「H51」を設立した。2018年12月31日現在、同持株会社がエルメス社の最大株主である。

業員のうち正社員の比率は95%に達し、年齢構成を見ても、30歳代が主力として活躍している。会社が急成長しているため勤続年数5年以下が全体の43%を占め、平均勤続年数も9年とそれほど長くはないが、社員の34%は10年以上のベテランである。

主な市場と商品構成

店舗は欧米とアジアを中心に310拠点（うち直営が219）ある。店舗数が際立って多いのは日本（39店）と米国（34店）で、本国（31店）をも上回る。2018年度の売上高をみても、日本はフランスとともに全体の13%を占める一大市場である。日本と中国を含むアジア太平洋地域が全売上高の49%に達し、富裕層が急増しているアジア市場への進出が功を奏している。製品別では、創業以来続く馬具、3代目が手掛けたバッグなどの「皮革製品」部門が50%と最も多いが、洋服、帽子、手袋、靴などの「既製服・アクセサリ」が22%、スカーフに象徴される「絹とテキスタイル」も9%ある。製品の多様化も業績拡大につながっていることがわかる。

Made in France, By Hands へのこだわり

グループの社員1万4284人のうち62%がフランスに居住し、その約半数が生産に従事している。2017年から2018年にかけて増加した社員約800人も、500人以上がフランス国内での雇用で、その多くは生産もしくは販売の部門で働く。エルメスは自社、そして、自国でのものづくりにこだわっており、内製比率は70%を超え、生産拠点54のうち42はフランスにある。残る12拠点も、時計はスイス、靴は英国とイタリアなど、欧米諸国に立地している。

写真1は、パリ郊外のパンタン（Patin）に1992年にオープンしたアトリエである¹⁹⁾。同エリアは、“エルメス村”と呼ばれ、約250人の職人が在籍し、革製品の生産に携わっている。エルメスのバッグは、職人が全工程を1人で担うため、完成までに2日以上かかるが、それゆえ、作っているものに対する深い愛着や強いこだわりが生まれ、唯一無二の製品が産み出されるのである。職人は自分の“作品”に責任を負い、製造年、アトリエ、職人番号がすべての製品に刻印される。

エルメスは、馬具製造に使っていた「クージュ・セリエ（サドルステッチ）」という手縫いの技法をバッグづくりに生かしている。2本の針で同じ穴に表と裏から交互に糸を通して、合わせた革を縛るように縫い合わせる技法で、糸が緩みにくく、1本の糸が切れても、もう1本の糸で留めてあるため、革がずれる心配がない。ミシン縫いに比べはるかに手間がかかるが丈夫である。エルメスはまた、職人がその感性や技術力を高めるため、多様な文化や新しい知識に触れる機会を提供し続けている²⁰⁾。

表2は、エルメス社とLVMHの財務データを比較したものである。エルメス社が売上高営業

19) 以下の説明は2015年6月4日のエルメス社への視察による。

20) エルメスの職人は、インドの砂漠で遊牧民と交流したり、アマゾンの部族を尋ねたりする研修を通じて異文化に触れる。エルメスでは毎年テーマを決めて活動しており、1991年のテーマは「遠い国でのエルメス（日本の伝統工芸）」で、日本各地を訪れ刺激を受けた職人から新しい商品が生まれた。家庭画報（2012）による。

写真1 エルメスのパリ郊外にあるアトリエ



出所：2015年6月4日、筆者撮影。

利益率 (34.3%), ROA (総資産収益率, 18.8%), ROE (株主資本利益率, 25.5%) とも LVMH を大きく上回る。同社は、生産拠点の途上国移転や機械化でコストを削減するのではなく、自国の職人による手仕事にこだわることで、他の追随を許さない高付加価値を生みだし、企業としての持続性も高めている。

表2 エルメス社と LVMH の財務諸表 (2018)

	エルメス社	LVMH
売上高 (€100万)	5966	46826
営業利益 (€100万)	2045	10003
売上高営業利益率 (%)	34.3	21.4
純利益 (€100万)	1405	6354
キャッシュフロー (€100万)	1447	5452
自己資本 (€100万)	5508	33957
総資産 (€100万)	7468	74300
ROA (総資産収益率, %)	18.8	8.6
ROE (株主資本利益率, %)	25.5	18.7
自己資本比率 (%)	73.8	45.7

出所：エルメス社の 2018 Registration Document と LVMH の 2018 Reference Document より筆者作成。

注：エルメス社、LVMH とも営業利益は臨時収入を除いたもので、キャッシュフロー、自己資本、総資産は2018年12月31日時点の数字である。

エルメス社の歴史

では、エルメスはいかにして世界最高峰のラグジュアリー・ブランドになりえたのだろうか。その歴史を紐解いてみよう²¹⁾。

創業期から発展期

エルメスは、創業者のティエリ・エルメス (1801~1878) が1837年、パリのバス・デュ・ラン

21) エルメス社の社史として知られる『エルメスの道』を参考にした。同書は、エルメス社が漫画家の竹宮恵子氏に依頼したもので、2007年に中央公論新社から出版された。エルメスについては、CCC メディアハウス (2017)、家庭画報 (2012)、川島 (2013)、黒川・齋藤 (2016)、齋藤・栗島 (2003)、Thomas (2007)、戸矢理 (2004) も参考になる。映像データとしては、エルメスの職人の仕事ぶりや素顔を追ったドキュメンタリー映画 *Hearts and Crafts* がある。

パール通りの職人街に馬具工房をオープンさせたのが始まりである。ティエリの馬具は機能性が高く、しかもお洒落だと注目を集め、ナポレオン3世御用達の馬具職人となった。さらに、1867年のパリ万国博覧会に出品した鞍が銀賞を獲得し、エルメスは最高峰の馬具ブランドと評された。

2代目は、創業者の息子、シャルル・エミール・エルメス（Charles-Émile Hermès, 1831～1916）で、この時代に、エルメスの馬具ブランドとしての地位は不動のものとなった。1878年のパリ万国博覧会で、出品した鞍が今度は金賞を受賞、1880年には、現在本店があるフォーブル・サントノーレ24番地へ工房を移転し、鞍の製造・卸に加え、小売も始めている。顧客もフランス国外に広がり、ヨーロッパ諸国の上流階級が、エルメスの馬具を愛好した。

転換期——馬車時代の終焉、世界恐慌、戦争

馬具の高級ブランドとして順風満帆のエルメスを直撃したのが、自動車の登場である。創業者の孫で3代目のエミール・モーリス・エルメス（Émile-Maurice Hermès, 1871～1951）は、訪問先のアメリカ大陸で車社会の到来を予感し、商売替えを決意した。依然として馬具需要があるロシアや南米諸国にフランス製の馬具や鞍を売り込む一方、フランス国内ではバッグの製造販売という新事業を展開した。1920年には、世界で初めてファスナーを使ったバッグを製品化し、一大ブームを引き起こした。1929年の世界大恐慌やその後の第2次世界大戦といった難局も、比較的手頃な価格で最高級品をラインナップできる香水やスカーフなどの新分野進出で対応した。

既存顧客のライフスタイルが変化する中で、馬具の時代の終焉を認識し、バッグをはじめとする新しいアイテムに挑戦したこの時代に、今につながるエルメスのブランドイメージが確立されている。エルメスは、馬具からバッグへと主力製品を転換したが、馬具製造で培った職人技を生かすものづくりを徹底したことで、「革新性」や「創造性」と「伝統技術」や「最高級品質」が融合された独自の製品が生まれた。3代目はまた、商品のデザインやネーミングに馬具工房の歴史やフランスの宮廷文化をイメージさせる工夫を凝らし、文化や伝統を重視する姿勢を打ち出した²²⁾。ラグジュアリー・ブランドの特徴とされる、複数属性の卓越したレベルでの調和が認められるのである。

停滞期を経て躍進期へ

1951年、4代目として事業を継承したのは、3代目の娘婿、ロベール・デュマ・エルメス（Robert Dumas-Hermès, 1898～1978）である。彼は3代目が始めたスカーフと香水の部門を軌道に乗せた。エルメスといえば、「ケリー」といわれるほど有名なケリーバックも、この時代に誕生している。モナコ公国のグレース王妃が、エルメスの鞄「サック・ア・クロア（Sac-à-croire）」（鞍を入れるための鞄として1892年に誕生したオータクロアを原型として作られたも

22) エルメスは、今では当たり前となったウィンドウディスプレイの先駆けで、1926年、フォーブル・サントノーレの本店で、ショーウィンドウに芸術的な陳列をしたところ、「エルメス劇場」などと大評判になった。

の)で妊娠中のおなかを隠すようにした写真が、ライフ誌の表紙は飾ったことで、「サック・ア・クロア」が世界的に知られるようになり、エルメスは、モナコ公国の許可を得て、同バッグを「ケリーバッグ」に改称した。1956年のことである。

1960年代から1970年代はライセンスビジネスが一世を風靡したが、エルメスはそうしたライセンスビジネスに手を染めることもなかった。業績は伸び悩んだが、今となってはその判断が現在の飛躍につながっている。

1978年、5代目に就任したジャン・ルイ・デュマ・エルメス(1838～2010)は、事業拡大に向けた舵を切った。彼は、4代目の第4子で、パリ政治学院卒業後、ニューヨークのデパートに勤務しアメリカ流ビジネスに触れている。エルメス「入門編」として、テーブルウエアなどの手が届く商品アイテムを揃え、1992年には先に紹介したパリ郊外のパンタン地区に皮革の新アトリエをオープンさせた。1993年にはパリ証券取引所への上場を果たしている。エルメス躍進の立役者となったデュマの後任は一時、一族以外のパトリック・トマ(Patrick Thomas)が務めたが、2013年からはエルメス一族のアクセル・デュマが経営トップにいる。

エルメスのアイデンティティー、その商品特性と精神性

既に明らかなように、エルメスは、「実用性」、「悠久性」、「稀少性」、「革新性」、「文化性」といった様々な要素を卓越したレベルで製品に具現化している。

エルメスには、「人間の手作業が最高の価値をうみだす」という基本的な価値観があり、商品企画から生産、流通、販売までを一元化し、『エルメスの世界』(Le Monde D'Hermès)といった雑誌等でそうしたエルメスの世界観を提示しながら、その世界観に共感する顧客と緊密なコミュニケーションを図り、いわゆる“エルメス・コミュニティ”を結成している²³⁾。

エルメス本社でかつて副社長を務めた齋藤峰明²⁴⁾は、エルメスの強みを次のように述べている。

「(エルメスは、)職人たちの美的感覚、質に対するこだわりを形にしてきたのです。つまり、職人が徹底して自分と向き合い、時代の風を意識して、新しいものを生み出してきた。だから、エルメスのものづくりとは、マーケティングありきではなく、職人やデザイナーが『こういうものがあつたらいいな』というところから始める。そういった積み重ねの結果、今のエルメスがあるのです²⁵⁾」

齋藤はさらにブランド論も展開する。

「お客さまの企業あるいは企業の提供するサービスに対する期待には、憧れや夢といった個人的な想いまでもが含まれます。そして企業側とお客様側の間で価値観の共有ができた時、両者に

23) Fournier (1998) は、消費者とブランドの関係性は、パートナーシップの関係であると主張し、ブランド・リレーションシップの概念を提示した。『エルメスの世界』は1973年の創刊で、毎年2回発行されている。

24) 2015年にエルメスを退社した齋藤は、日本の質の高い伝統技術を生かして、欧米のライフスタイルに合った商品を作り、世界に向けて発表する事業に取り組んでいる。

25) 黒川・齋藤(2016), p. 17

信頼関係が生まれます。企業はこうした期待と信頼に応えるべく努力をし、それ以上のものを提供しようと努めます。この両者の関係が長い時間を経て熟成され、企業側がブランドと呼ばれるようになるのです²⁶⁾」

エルメスは、馬車から車へと人の移動手段が変化し、均質な製品を機械で大量生産する体制が普及する中で、「バッグ」という新しい領域に踏み込みながら、手仕事を守る道を選んだ。時流に乗りつつ、時流に逆行する判断を下し、生業を馬具でなく、「職人の高度な手仕事」に置き、エルメスファンの期待を裏切らない最高の製品を提供し続けることで、世界最高峰のラグジュアリー・ブランドとなった。

匠の伝統技が尊重されるフランス社会

ラグジュアリー産業で圧倒的な競争力を誇るフランスは、長年にわたり、ラグジュアリー産業を国の重要な戦略産業として位置づけてきた²⁷⁾。そこで重要な役割を担ってきた組織の1つが、1954年設立のコルベール委員会(Comité Colbert)である²⁸⁾。同委員会は、高級化粧品メーカー、ゲラン(Guerlain)の会長ジャン・ジャック・ゲラン(Jean-Jacques Guerlain)が仲間を募って立ち上げた非営利団体で、世界中にフランス流の「美しい暮らし」を広めることを目的としている。ちなみに、同委員会の名称は、ルイ14世紀に仕えた財務総監、ジャン・バティスト・コルベール(Jean-Baptiste Colbert)に因んだもので、彼は、世界に誇れるフランス文化の創出を図り、タペストリー、ガラス、織物、陶磁器などの奢侈品産業の振興と輸出に尽力した。

コルベール委員会のメンバー(ブランド)数は当初の15から84(2019年9月時点)まで増え、シルバーウェア、自動車、クリスタル、革小物、インテリア、出版、陶磁器、ガストロノミー、オートクチュール、ホテル、宝石、香水、コスメティック、ワインなどの有力ブランドが参加している。メンバーの平均的な輸出比率は1954年当時の50%から86%(2017年時点)まで上昇した。メンバーの総売上高も1984年の40憶ユーロ(61ブランド)が2003年には130憶ユーロ(66ブランド)、2017年には420憶ユーロ(82ブランド)に増大し、フランス国内で5万1000人の雇用を創出している²⁹⁾。

コルベール委員会は、フランスのラグジュアリー・ブランドが依拠する「美しい暮らし」という価値観の共有を図るため、人材の育成から各国政府等へのロビー活動まで実に多彩な動きをみせる。人材育成では、フランス国立高等工芸美術学校のデザイン専攻学生に、委員会のメンバー

26) 黒川・齋藤(2016), pp. 213-214

27) フランスのラグジュアリー産業については、Bergeron(1998)が詳しい。

28) コルベール委員会の記載は、同委員会のサイト(<http://www.comitecolbert.com/>, 2019年9月12日アクセス)、木下(1997)、Mason(1998)、Bergeron(1998)を参考にした。

29) コルベール委員会の年報(http://www.comitecolbert.com/assets/files/activites/pdf/COLBERT%20MAGAZINE_2018.pdf, 2019年6月6日アクセス)による。同委員会は、自分たちの共有価値を守るために、自分たちの資源を持ち寄って活動をする自助組織である。新メンバーの入会と既存メンバーの更新は毎年行われ、承認されるかどうかは、「国際性」、「ブランド独自の価値観」、「技術力」、「創造性」、「審美眼」、「社会的健全さ」などがポイントとなる。

ブランドで数か月にわたるインターンの機会を与え、ラグジュアリー文化に触れさせるプログラムを立ち上げた。メンバーブランドで働く優れた職人には、芸術文化勲章「シュヴァリエ」を授与している。

海外の若い世代にフランス流「美しい暮らし」の価値観を広める活動にも取り組んでおり、2018年は、アメリカのスタンフォード大学でものづくりワークショップを開催し、バイオテクノロジーやエンジニアリングを学ぶ学生と職人が交流した。2017年は、東京藝術大学美術学部の学生を対象に「2074, 夢の世界」をテーマとするコンペティションを実施している。

偽造品防止対策などの各国政府等へのロビー活動も、コルベール委員会の重要任務である。同委員会にはフランス政府からさまざまな特権が与えられており、ラグジュアリー産業の発展に寄与してきたとされる³⁰⁾。伝統文化、芸術、エレガンスといった感性と、グローバル、ビジネス、戦略といった経営の融合を高く評価するフランス社会の規範や価値観が、同委員会を存在たらしめ、フランス企業のラグジュアリー産業での成功可能性を高めてきたといえよう。

京都の老舗企業のラグジュアリー産業への挑戦

最後に、京都の老舗企業のラグジュアリー産業への可能性を議論しておきたい。

グローバル化が進展し、世界が平準化する中で、高品質、低コスト、短納期を是とする工業製品ではなく、深い精神性を備えた文化や歴史、地域特性が改めて見直され、それらに価値を置く企業が高く評価されるようになった。そして、その背後には、感性に訴える美しさや楽しさ、癒しを志向する成熟した消費者の拡大が認められる。“もの”は、個人のライフスタイルや生きざま、美学を反映する。エルメスのケースからも明らかなように、企業が、生きることの楽しさや感動を顧客に提案し、それに共感した人々をメンバーとする“コミュニティー”が随所で誕生しており、こうした自分のためにラグジュアリー・ブランドを購入する層に加え、新興国を中心にし、顕示欲などのためにラグジュアリー・ブランドを消費する富裕層も増大している。ラグジュアリー産業は、極めて魅力的な成長産業となった。

日本は第二次世界大戦後、均質な商品を手頃な価格で数多くの消費者に届けることを優先する大量生産・大量販売体制が普及し、デザイン性よりも機能性を重視する傾向にあったが、歴史的にみれば、ものづくりの根底にある哲学や思想、文化、ライフスタイルにおいて、世界に誇れるものが少なくない。江戸時代には、「粋」を競った元禄文化が花開き、素材と技にこだわる上質のものがあふれていた。上流階級だけでなく、身分的に最下層の町人であっても、独特の美意識を持った旦那衆らが、自己表現の1つとして、贅を尽くしたオシャレや遊びに精を出した。

大正から昭和にかけては、「用の美」を提唱する民藝運動が広がった。柳宗悦や河井寛次郎らは、名も無き職人によって作られた日常生活道具を「民藝（民衆的工芸）」と名付け、美術品に負けない美しさ、「工藝の美」が宿っていると唱え、工業化が進む中で失われていく「手仕事」

30) Mason (1998) による。

の文化を案じ、より良い生活とは何かを追求した。

戦後の高度成長期、日本各地の伝統産業（産地）は、問屋を頂点とする下請分業構造によって量産化を図ったが、その終焉とともに、地域外のデザイナーらの支援を得ながら、自社ブランドを開発し販売するメーカーが台頭し、現代の顧客が求めるデザイン性や素材感溢れるものを提案し始めている。彼らの強みの1つが、伝統産業の技術や歴史であるが、最高級品を何世紀にもわたって作り続けてきた京都は、希少性、歴史性、悠久性、文化性といった面で、最高位にある。京都の伝統産業に属する老舗企業は、ラグジュアリー・ブランド構築にあたって、最も有利なポジションにあるといえよう³¹⁾。

ただ、長沢（2009, 2015）も指摘するように、日本の伝統製品の品質は、絶対的なレベルではない。京都の老舗企業といえども例外ではなく、職人の顔は見えず、物語性にも欠ける。西陣織、京友禅、仏壇仏具といった伝統産業の多くは、多数の工程を職人（企業）が分業し、1つの製品を完成させている。職人が何を作りたいかによって商品開発がスタートし、1人の職人が1つの製品を完成させるエルメスとは、職人の製品に思い入れもこだわりも違っているのである。強いリーダーシップと卓越した感性でものづくり全体を統括しているデザイナーやプロデューサーもごくわずかである³²⁾。それゆえ、作り手が自分ならではのこだわりを極めることは難しい。ラグジュアリー産業への参入にあたっては、本物の職人やデザイナーの育成や確保は不可欠である。

また、ラグジュアリー・ブランドには、作り手やその作品に対する顧客の「共感」によって、そのブランドを支えるコミュニティが存在する。この顧客の共感を得るためには、作り手の圧倒的なこだわりとともに、そこにあるさまざまな物語を伝えることが極めて重要になってくる。エルメスの「ケリーバック」には、ハリウッド女優からモナコ公妃に転じ、自ら運転する車で事故を起こして52歳の若さで亡くなったグレース・パトリシア・ケリー（Grace Patricia Kelly）の人生が、腕時計の幕開けとなったカルティエの「サントス」には空を飛ぶことに命をかけた飛行家の夢が秘められている³³⁾。

京都の伝統産業に属する老舗企業も、現代の顧客ニーズや価値観に寄り添い、これまで蓄積してきたものづくりの技術や技法を生かしながら、また、作り手自身が感性を磨き、それを形にする新しい技術を習得しながら、顧客が期待する以上のものを提供し、また、その物語を丁寧に語

31) ラグジュアリー・ブランドの構築に向けた戦略は、Kapferer and Bastien (2009) や長沢 (2015) が包括的に議論している。

32) 京都では、西陣織の細尾にラグジュアリー・ブランド志向が認められる。織の技術を活用して、ラグジュアリー・ブランドのホテルやショップの内装用生地、服地用生地などを作っている。この細尾を中心に、開化堂（茶筒）、公長斎小菅（竹工芸）など業種の異なる若手経営者6人が集まったグループ、GO ON（ゴオン）は、デンマーク人のデザイナーがプロデュースする商品を展開しており、京都の伝統工芸の技術とモダンなデザインの調和が魅力である。GO-ONの取り組みは、松岡（2014）にも紹介されている。京友禅でも、若手経営者4人が2016年に共同で立ち上げたブランドSOO（ソマル）がラグジュアリー・ブランド化を意識する。SOOのメンバーは、京都の正絹染織技術は世界有数との自負から、京友禅の技法やデザインの粋を尽くした高額な眼鏡拭き、スマホ拭きを販売している。

33) 「サントス」は、ライト兄弟と並び称されるアルベルト・サントス・デュモン（Alberto Santos-Dumont）から依頼されて作ったパイロット用腕時計が原型である。

り続ける必要がある。そうした積み重ねによって、顧客の共感や信頼を勝ち取ることができ、ラグジュアリー・ブランドの誕生につながると考えられる。

もっとも、こうした個別企業の動きを促進するためには、目標や価値観を共有する社会の存在が不可欠である。江戸から明治への激動期、官民挙げて近代産業の育成を目指した京都では、蓄積してきた伝統工芸の技やノウハウを、時代にカスタマイズして近代産業分野に進出する企業家精神あふれる職人が出現した。また、フランスは、世界全体が大量生産・大量消費時代に突入する中で、伝統や文化、芸術、エレガンスにこだわり、ラグジュアリー産業の育成に邁進してきた。

京都の社会には老舗企業や伝統的な技術、技法を評価する規範や慣行はあるが、ともすれば、これまでと同じものを作り続けることが美徳とされ、そこに力点が置かれがちである。現代の顧客に寄り添い、彼らが欲しがらる絶対品質のものを提供するという意識変革が強く求められる。

最後に、伝統産業に属する京都の老舗企業は小規模なところが多い。グローバル市場で戦うためには、組織能力の向上も検討課題である。スイスの時計メーカーは、1970年代から1980年代前半にかけ、機械式時計に比べて格段に精度が高い日本のクォーツ時計によって壊滅的打撃を受けたが、1980年代後半、ラグジュアリー・ブランドとして再興し、世界市場に再び咲いた³⁴⁾。その過程で、スイスの多くの時計メーカーが、スウォッチ・グループ (Swatch Group) に集約され、ブレゲ (Breguet)、ブランパン (Blancpain) といった世界最高峰の時計ブランドも同グループの系列に入った。また、イタリアのシルク産地、コモでは、シルクメーカー数社が集まって新しいブランドを作り、共同で新技術に投資することで、高機能で高品質なシルクが生産できるようになり、より高級な市場開拓に成功した³⁵⁾。

日本の伝統文化が凝縮された京都を拠点とし、日本的な感性や価値観を最も深く理解し日々の暮らしに取り込んでいる老舗企業が、その強みを生かした商品づくり、価値づくりに励み、京都発、日本発のラグジュアリー・ブランドを目指すことは、決して無謀な夢物語ではなく、むしろ世界から求められている重要な責務だと思われる。

参 考 文 献

- Bergeron, Louis (1998) *Les Industries du Luxe en France*, Paris, Odile Jacob (ルイ・ベルジュロン『フランスのラグジュアリー産業——ロマネ・コンティからヴィトンまで』内田日出海訳、文真堂、2017年)。
- CCC メディアハウス (2017) 「エルメスの秘密。」『PEN』21 (3)。
- Corbellini, Erica, and Stefania Saviolo (2009) *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milan, Rizzoli Etas (エリカ・コルベリニ、ステファニア・サヴィオロ『ファッション&ラグジュアリー企業のマネジメント——ブランド経営をデザインする』長沢伸也・森本美紀監訳、東洋経済新報社、2013年)。
- コルベール委員会のサイト、<http://www.comitecolbert.com/>、2019年9月12日アクセス。
- http://www.comitecolbert.com/assets/files/activites/pdf/COLBERT%20MAGAZINE_2018.pdf、2019年6月6日アクセス。

34) スイス時計産業の再興については、Donzé (2014) が論じている。

35) D'Aveni (2010) による。

- D'Aveni, Richard Anthony (2010) *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Press. (リチャード・A・ダベニー『脱「コモディティ化」の競争戦略』東方雅美訳, 中央経済社, 2011年).
- Deloitte Touche Tohmatsu (2019) *Global Powers of Luxury Goods 2019* (<https://www2.deloitte.com/in/en/pages/consumer-business/articles/GPL2019.html>, 2019年6月6日アクセス).
- Donzé, Pierre-Yves (2014) *A Business History of the Swatch Group: The Rebirth of Swiss Watchmaking and the Globalization of the Luxury Industry*, Basingstoke, UK, Palgrave Macmillan (ピエール=イヴ・ドンゼ『「機械式時計」という名のラグジュアリー戦略』長沢伸也監修・訳, 世界文化社, 2014年).
- Dubois, Bernard, and Sandor Czellar (2002) "Prestige Brands or Luxury Brands? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions," <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5816>, 2019年6月6日アクセス.
- Dubois, Bernard, Gilles Laurent, and Sandor Czellar (2001) *Consumer Rapport to Luxury: Analysing Complex and Ambivalent Attitudes*, Jouy-en-Josas, GroupHEC.
- Fournier, Susan (1998) "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 24 (4), 343-353.
- 秦郷次郎 (2006)『私的ブランド論——ルイ・ヴィトンと出会って』日本経済新聞社.
- エルメスのサイト, <https://finance.hermes.com/en>, 2019年6月6日アクセス.
- Hermès (2015) *2014 Annual Report* (<https://finance.hermes.com/var/finances/storage/original/application/9887fbf37d6c79f1a283edc7f77cfde2.pdf>, 2019年6月6日アクセス).
- Hermès (2019) *2018 Registration Document* (<https://finance.hermes.com/var/finances/storage/original/application/242288e52c33b1774689120a81f3d9da.pdf>, 2019年6月6日アクセス).
- 石塚千賀子 (2015)「ラグジュアリー・ブランドの機能——消費者の精神的価値ならびに市場動向の観点から」『現代社会文化研究』61, 257-273.
- Kapferer, Jean-Noël, and Vincent Bastien (2009) *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, London, Kogan Page (ジャン=ノエル・カプフェレ, ヴァンサン・バスティアン『ラグジュアリー戦略——真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』長沢伸也訳, 東洋経済新報社, 2011年).
- 家庭画報 (2012)「エルメスのすべて——美しい手仕事 美しい暮らし」『別冊家庭画報』世界文化社.
- 川島蓉子 (2013)『エスプリ思考——エルメス本社副社長, 齋藤峰明が語る』新潮社.
- 木下玲子 (1997)「コルベール委員会」『Foresight』December, 78-84.
- 黒川光博・齋藤峰明 (2016)『老舗の流儀——虎屋とエルメス』新潮社.
- Laffont, Frédéric, and Isabelle Dupuy-Chavanat (2012) *Hearts and Crafts* (原題は *Les Mains d'Hermès*, フレデリック・ラフォン, イザベル・デュピュイ・シャヴァナ「ハート&クラフト」DVD, 紀伊國屋書店).
- LVHM のサイト, <https://www.lvmh.co.jp/>, 2019年9月12日アクセス.
- LVHM (2019) *2018 Reference Document* (<https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/01/2018-financial-documents.pdf>, 2019年4月30日アクセス).
- マイナビ2021のサイト, <https://job.mynavi.jp/21/pc/search/corp4528/outline.html>, 2019年6月6日アクセス.
- Marchand Stéphane (2001) *Les Guerres du Luxe*, Paris, Fayard (ステファヌ・マルシャン『高級ブランド戦争——ヴィトンとグッチの華麗なる戦い』大西愛子訳, 駿台囃囃社, 2002年).

- Mason, Roger S. (1998) *The Economics of Conspicuous Consumption: Theory and Thought since 1700*, Cheltenham, UK, Edward Elgar (ロジャー・メイソン『顕示的消費の経済学』鈴木信雄, 高哲男, 橋本努訳, 名古屋大学出版会, 2000年).
- 松岡憲司編著 (2013)『事業承継と地域産業の発展——京都老舗企業の伝統と革新』新評論.
- 松岡憲司編著 (2019)『京都からみた, 日本の老舗, 世界の老舗』新評論.
- 松岡憲司 (2014)「京都の伝統産業と老舗というコミュニティ」『経済社会学会年報』36, 5-11.
- Millward Brown (2018) *BrandZ™ Top100 Most Valuable Global Brands 2018* (https://brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2018_DL.pdf, 2016年6月6日アクセス).
- 長沢伸也編著 (2009)『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略——経験価値を生む技術経営』同友館.
- 長沢伸也 (2015)『高くても売れるブランドをつくる!——日本発, ラグジュアリーブランドへの挑戦』同友館.
- 長島修 (2018)「京都府老舗企業調査の研究」『立命館経営学』57 (3), 33-64.
- Okonkwo, Uché (2007) *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*, New York, Palgrave Macmillan.
- リシュモン公式サイト, <https://www.richemont.com/>, 2019年4月30日アクセス.
- 斎藤峰明・粟島浩二 (2003)「エルメスにおけるブランドの伝承と発展」『立命館経営学』42 (2), 143-160.
- Sombart, Werner (1922) *Liebe, Luxus, und Kapitalismus* (ヴェルナー・ゾンバルト『恋愛と贅沢と資本主義』金森誠也訳, 講談社, 2000年).
- Swatch Group のサイト, <https://www.swatchgroup.com/en>, 2019年4月30日アクセス.
- 竹宮恵子 (2007)『エルメスの道』中央公論新社.
- 帝国データバンク (2018)「老舗企業倒産・休廃業・解散の動向調査」(<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180501.pdf>, 2019年4月30日アクセス).
- 帝国データバンク (2019)「『老舗企業』の実態調査 (2019年)」(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190101.pdf>, 2019年4月30日アクセス).
- 寺崎新一郎 (2013)「ラグジュアリー戦略の誕生とラグジュアリー・ブランドの概念規定の再検討」『商学研究科紀要』77, 139-161.
- Thomas, Dana (2007) *Deluxe: How Luxury Lost Its Luster*, New York, Penguin (ダナ・トーマス『墮落する高級ブランド』実川元子訳, 講談社, 2009年).
- 戸矢理衣奈 (2004)『エルメス』新潮社.
- Vickers, Jonathan S., and Frank Renand (2003) "The Marketing of Luxury Goods: An Exploratory Study – Three Conceptual Dimensions," *The Marketing Review*, 3 (4), 459-478.
- Vigneron, Frank, and Lester W. Johnson (1999) "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-seeking Consumer Behavior," *Academy of Marketing Science Review*, 1999 (1), 1-15.

(受付 2019年6月21日)