

2008年度 卒業制作

「カリスマビジネスについて」

上山信一研究会

慶應義塾大学 総合政策学部 4年

70503687

佐藤仁美

カリスマは付加価値をもたらし、ビジネスを生み出す存在である。ビジネスの成功がカリスマを生み出したり、誰かの持つカリスマ性がビジネスを生み出したりということは、そう珍しいことではない。企業を立ち上げた経営者がカリスマ社長と呼ばれたり、カリスマ性を持つ主婦が家事用品を手がけたりと、しばしばカリスマ性はビジネスと結びつく。カリスマはプロフェッショナルの要素を持つが、多くのプロフェッショナルのように資格や施設を必要としない。また、カリスマはブランドとなり、差別化を図ることもできる。このように他の産業と同質、異質な面を併せ持っている。そこで、カリスマがビジネスを展開する様子をカリスマビジネスと定義した。では、そのカリスマビジネスはどのようにして生まれるのだろうか。

また、世の中で“カリスマ”を耳にすることが多くなってきたが、一方では「カリスマ美容師」「カリスマ店員」など、ブームに終わった“カリスマ”も多く存在する。カリスマはアイドル・キャラクターグッズ同様、カリスマの知名度・魅力により商品の差別化を図ることができる。裏を返せばビジネスがカリスマの人気に左右されるということでもあり、スキャンダルや人気失墜はややもするとビジネスの存続に関わる。また、カリスマの亡き後、そのカリスマ性を継続することは難しい。ではどうしたら、そのカリスマ性をもたらす付加価値が長続きするのだろうか。

そこで、世に“カリスマ”と呼ばれるビジネスパーソンの検証、従業員インタビューなどのフィールドワークを重ねたところ、カリスマビジネスにいくつかの要素やパターンを見出すことが出来た。カリスマはどのように付加価値をもたらし、またどうしたらそれが長続きするのか。カリスマビジネスの概要、またその持続可能性について考察してみたいと思う。

目次

1. カリスマビジネスとは	… 4
2. カリスマビジネスの例	… 5
(2-1) 検証1 ココ・シャネル	
(2-2) 検証2 ジョルジオ・アルマーニ	
(2-3) 検証3 マーサ・スチュワート	
(2-4) 検証4 栗原はるみ	
(2-5) まとめ	
3. カリスマビジネスが長続きするためには	… 13
(3-1) 検証1 カリスマの死	
(3-2) 検証2 カリスマの服役	
(3-3) 検証3 帝王アルマーニの死後	
(3-4) まとめ	
4. 感想	… 18

1. カリスマビジネスとは

そもそも“カリスマ(charisma)”は、ギリシア語に由来し、原始キリスト教では「神から授かった特殊な能力」を意味した。それを宗教に限定せず広義に変換したのが M. ウェーバーで、カリスマ的支配の概念を、合法的支配、伝統的支配に対比される第三の支配の型として提起した¹。1990年代に入ると、日本では神格的な人気を誇るような人自体を指して“カリスマ”と呼ぶようになった。また、“カリスマ”と呼ばれる人たちは、ユーザータイプとクリエイタータイプの2つがある。

ユーザータイプのカリスマには、皇室、富豪などいわゆる「セレブリティ」と呼ばれる人が多い。消費者は、カリスマに憧れを抱き、そうなりたいという願望から同じものを使用し、ライフスタイルを真似る。また、「その人が使っている」ことが物の本質に関わらず、直接的に商品に価値をもたらすため、ある意味盲目的に価値を見出す。極端に言えば、使い勝手の悪いものでさえ、〇〇御用達というだけで価値のあるものとなる。たとえば、ヒルトン家令嬢のパリス・ヒルトンがもたらす経済効果は何百億円とも言われていて、大きなビジネスを生み出した。

一方で、ブランドラインやカリスマ主婦のように、商品を「その人がつくった」ことが魅力となるパターンもある。そのようなクリエイタータイプのカリスマには実力・実績に長けている人が多い。消費者は、商品や提案するライフスタイルに共感し、クリエイターとしてのセンスを信頼している。やがてクリエイターは「カリスマ的」人気を誇るようになり、消費者はクリエイターの生産物にももの本質以上の付加価値を見出すようになる。シャネルやアルマーニのジャケットは、同じ良質でもユニクロのジャケットと価格に大きな差がある。クリエイタータイプのカリスマはユーザータイプと違い、そのビジネスの効果を自らのものにできる。今回は、ユーザータイプがカリスマとしてもたらす波及効果ではなく、クリエイタータイプがカリスマとして起こすビジネスに焦点をしぼる。

【図 1】²

ユーザータイプ	★クリエイタータイプ
商品を「その人が使っていること」に付加価値	商品を「その人がつくった」ことに付加価値
家柄・オーラに魅力	実力・実績に魅力
〇〇愛用 例) パリス・ヒルトン、ダイアナ妃 〇〇御用達 例) 宮内庁、皇室	ブランド 例) シャネル、アルマーニ カリスマ主婦 例) マーサ・スチュアート、栗原はるみ

¹参考： ネットで百科 「カリスマ charisma」 坂本孝治郎

² 2007年 染谷さんとの共同研究にて作成

また、クリエイティブ産業の変遷にともない、カリスマたちは衣、食、住あらゆる場で活躍し、カリスマビジネスをくり広げている。

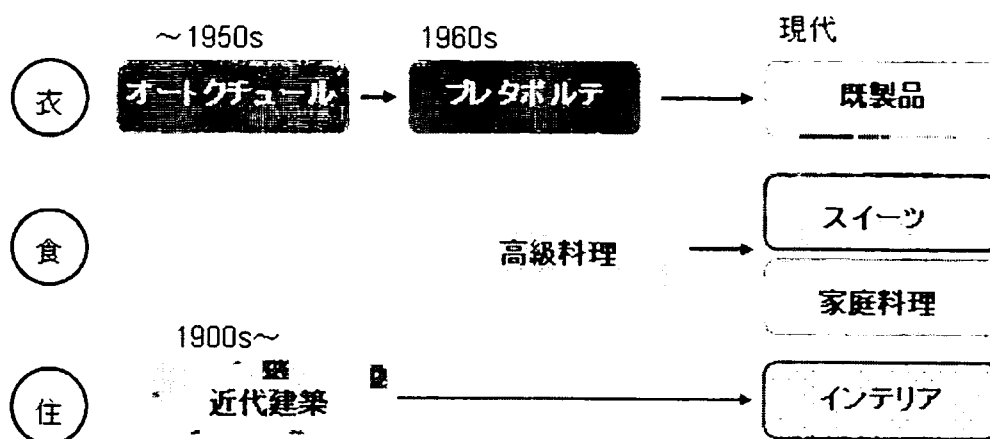
衣の場面では、オートクチュール、プレタポルテでシャネル、ディオール、アルマーニなど、たくさんのカリスマが活躍した。カリスマたちは自身の名前をつけたブランドを立ち上げ、その付加価値を確立する。その後時代とともに手の届かないコレクション作品は既製品として売られるようになり、カリスマも活躍の場を移した。現代では、今までデザイン性の求められていなかったより身近な商品の市場でもカリスマは活躍しつつある。

食の場面でも同様の変遷が見られる。1990年代、フジテレビ系「料理の鉄人」に出演した高級料理店のシェフたちが、メディアでカリスマシェフともてはやされた。その後スイーツブームを契機に菓子職人の中からカリスマパティシエが生まれた。スイーツは単価が比較的安く、より大衆向けのカリスマビジネスと言える。また、カリスマシェフの手がける冷凍食品、またカリスマ主婦のレシピなど、食卓に並ぶ家庭の料理にもカリスマが出現している。

住の場面に関しても同じで、カリスマは建築からインテリアへと活躍の場を広げた。モダニズム建築の5原則を提唱し、近代建築の父と呼ばれるル・コルビュジエもふくめ、フランク・ロイド・ライト、チャールズ・イームズなど、多くの建築家たちが独自の造形手法を生かして家具を手がけた。大量生産しにくい建築に比べ、家具の手ごろさからその規範は大衆化され、デザイン家具を生み出した。

このようにカリスマビジネスはより大衆向けの市場に、その活躍の場を移し、人々のライフスタイルに密着しつつある。

【図 2】



2. カリスマビジネスの例




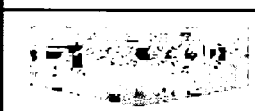
先に述べた「カリスマはどのように付加価値を生み出し、またどうしたらそれが長続きするのか」を念頭に、10 数件のカリスマビジネスについて調査した。すると、共通するいくつかのキーワードがあると見受けられた。それは

- ・ 他力活用
- ・ 決定権
- ・ 先見性
- ・ ライフスタイル

の4つである。上の4つがカリスマビジネスの要素であることを、デザイナーとして名高い実力派のカリスマ2人、カテゴリーとして新しいカリスマ主婦から2人、計4人のカリスマを例に挙げ、検証してみたいと思う。

(2-1) 検証1 ココ・シャネル³

【図 3】

	◎	・ 愛人となり資金と人脈を確保 ・ セレブの広告塔
	◎	・ 流行に流されず、センスで判断 ・ 決定を押し切るだけの権力あり
	◎	・ WW I シンプルでスリムなデザイン ・ 名前をつけた香水「CHANNEL No.5」
	○	・ 服飾のみならず化粧品も販売 ・ 女性をトータルにプロデュース

ココ・シャネルは、1883 年フランスに生まれる。母親の死、父親の失踪など、親の愛に飢えて育ち、昼は売り子、夜はキャバレーの歌手として生計をたてていた。

多くの人と交際するも、生涯結婚はせず愛人にとどまった。服飾ビジネスを始めるための資金、人脈などはその愛人たちから得たものである。また、交友関係も広く、作曲家のストラヴィンスキー、劇作家のコクトー、画家のピカソとも交流があったとされている。そういったセレブの友人たちはシャネルの顧客となるだけでなく、身につけることで広告

³ 参考：中野香織訳 ジャネット・ウォラク『シャネルスタイルと人生』文化出版局 2000

塔の役割も果たしてくれていた。

シャネルのデザインが広く受け入れられたのには、機能性とデザイン性を両立させたことが1つの勝因である。その背景には第一次世界大戦の開戦がある。それまで女性はコルセットで締め上げ、装飾を重ねた仰々しい格好をしていた。ところが、第一次世界大戦でヨーロッパ全土が戦場となると、混乱からそういった装いは時代にそぐわないものとなる。そのため、実用に向かない装飾をそぎ落とし、動きやすさ優先でデザインされたシャネルの服は、女性の心を魅了し女性のファッションをも変えることとなった。

たとえばジャージ素材の使用や、女性のパンツスーツなどは機能性を追及した良い例である。また、上着の内側につくチェーンは一見飾りに見えるが、上着に重みを与え、定位置に落ち着かせておく役割を担っている。このように、機能性とデザイン性の工夫は細部にまで緻密に及んでいる。

服飾だけでなく、自身の名前をつけた香水「シャネル NO.5」や化粧品など、「CHANEL」はブランド化され、幅広く女性の美にビジネスを広げている。

(2-2) 検証2 ジョルジオ・アルマーニ⁴

【図 4】

他力活用	◎	・経営パートナー、セルジオ・ガレットィ ・ハリウッド映画の衣装を担当
大活躍	◎◎	・“帝王”アルマーニ ・アルマーニがシーズンごとにコンセプト設定、最終チェック
先見性	○	・女性の職場進出“オフィスで着るのにふさわしく、かつ優雅なアイテム”
ライフスタイル	◎	・「ARMANI CASA」(インテリア) ・「ARMANI SPA」(スパ) ・「トータルライフスタイルブランド」

ジョルジオ・アルマーニは、1934年イタリアに生まれる。ミラノ大学医学部在籍中に兵役し、そのまま大学を中退して百貨店のバイヤーを務めた後、メンズウェアの会社にデザイナーとして就任する。

⁴ 参考：目時能理子、関口英子訳 レナータ・モルホ『ジョルジオ・アルマーニ：帝王の美学』日本経済新聞出版社 2007

その後、1975年に「ジョルジオ・アルマーニ社」を設立する。ジョルジオ・アルマーニ社の設立に際しては、共同経営者のセルジオ・ガレッティの助力が大きい。ガレッティは設立後もアルマーニ社の経営を担い、まわりに厳しいアルマーニのフォローに回るなど、「デザイナー」アルマーニを支える存在であった。

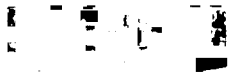
アルマーニ社は帝王政、絶対王権などと呼ばれるくらいアルマーニの権力が強く、デザインはもちろん、アイテムの選定など、すべての最終チェックを必ずアルマーニが行っている。ガレッティノ死後、アルマーニが経営も担うようになってからはますます権力を強め、「スタッフはアルマーニのためにブランドを世の中に広める」という構図さえ出来上がっている。

アルマーニのプロダクトの特徴は着やすさにある。着心地がよく、シンプルなデザインはクチュールの中でも他のブランドと一線を画し、今もそれは変わっていない。また、アルマーニはハリウッド市場にいち早く目をつけ、映画の衣装を担当した。それにより、ハリウッドスターを顧客につけるだけでなく、ブランドにセレブリティのイメージを定着させることに成功した。

現在アルマーニは、「GIORGIO ARMANI」、「EMPORIO ARMANI」、「ARMANI COLLEZIONI」、「ARMANI JEANS」などブランドラインを拡大している。またアルマーニ銀座タワーには、ARMANI CASA（インテリア）、ARMANI SPA（スパ）を併設するなど、“トータルライフスタイルブランド”を目指して、事業の拡大にも精力的に取り組んでいる。

（2-3）検証3 マーサ・スチュワート⁵

【図 5】

	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・メディアの有効活用 ・Kマートと提携
	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・MSLOのCEO
	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・「つらくてしんどい」家事から「たのしい」家事へ
	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い事業領域 ・2ブランドによる顧客の住み分け

⁵ 参考：MARTHA STEWART.COM

榎原凜訳 マーサ・スチュワート『マーサの成功ルール』トランスワールドジャパン 2006

マーサ・スチュワートは、1941年アメリカ合衆国に生まれる。決して裕福ではない家庭に育つが、ケータリングビジネスに携わった経験から、レシピ本『Entertaining』（1982）を出版し、それがベストセラーとなる。それをきっかけにビジネスを展開し、世界で有名な「カリスマ主婦」となった。

スチュワートは「マーサ・スチュアート・リビング・オムニメディア（以後、MSLO）」を設立し、ビジネスを展開した。自身は今でもMSLOのCEOを務め、レシピ・通販を取り扱うインターネットサイト、雑誌『マーサ・スチュワート・リビング』、同名のTV番組などから収益をあげている。

スチュワートは手ごろで高品質な商品を実現するため、大手ディスカウントチェーンKマート社と提携して、「マーサスチュワート・エブリデイ」という統一ブランドを立ち上げた。また、運営インターネットサイトのEC連動など、まわりの力をうまく活用したビジネスに、実業家としての評価も高い。

スチュワートが主婦にとってカリスマ的な存在となったわけは、家事の定義を更新したことが大きく関係している。日経ネットビジネス 2000年12月号はスチュワートのことを記事で取り上げ、スチュワートの出版物がベストセラーになったことについて、

“彼女の書く本が支持されたのはその内容が、米国で80年代後半から90年代にかけて盛り上がった、「質素ながら豊かな家庭生活を」というトレンドをうまくとらえたものだったからだ。「しんどくてやっかい」といった従来の家事のイメージを一新し、「家事の楽しみ方」を提唱したことが消費者の心をひきつけた。”⁶

と、掲載している。スチュワート先見力が、便利な世の中で、家事をもてあましてつあった主婦の具体化されていないニーズを察知し、「家事を楽しむ」という新しい提案をしたのだ。marthastewart.comでは、キッチン、ガーデニング、インテリアなどのカテゴリーにわかれ、消費者は、幅広く情報を得たり、商品を購入したりすることができる。スチュワートは主婦の生活全般、幅広くライフスタイルを提案した。

⁶引用：日経ネットビジネス 2000年12月号
『カリスマで稼ぐ女性サイト EC軸にメディアミックス』

(2-4) 検証4 栗原はるみ⁷

【図 6】

他力活用	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・夫 栗原玲児の経営援助 ・NHK、メグミルク、ANAなどと協力
決定	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・栗原の提案をスタッフがサポート ・栗原による最終チェック
先見	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・日本版「マーサスチュワート」 ・「毎日の生活に新鮮さと喜びを」
ライブ	○	<ul style="list-style-type: none"> ・「ゆとりの空間」衣食住総合プロデュース

栗原はるみは、1946年日本に生まれる。専業主婦から料理番組のアシスタントを経て、料理研究家、カリスマ主婦へと変貌を遂げ、ミリオンセラーの著書『ごちそうさまが、ききたくて』は2005年に日本人で初のグルメ世界料理本賞を受賞した。

栗原は1995年に「ゆとりの空間」という会社を設立する。設立は、元キャスターの夫・栗原玲児の助力が大きい。夫・玲児は料理番組のアシスタントを務めるきっかけをつくり、今もゆとりの空間経営を担っている。最近では、NHKワールドテレビ『Your Japanese Kitchen』への出演、メグミルクと提携したデザートシリーズ「栗原さんちのおすそわけ」、全日空の機内食の監修など、他力をうまく活用し、ビジネスを展開している。

また、夫の経営面での援助もあり、栗原は独自のセンスで商品やカフェのプロデュースをできている。ゆとりの空間での商品やメニューの多くは、栗原自身が提案し社員がそれをサポートする形をとっている。社員が提案することもあるが、採用は栗原が決め、栗原のアドバイス・アレンジ後に採用されることが多い。もちろん、すべてのアイテムの最終OKは栗原が出す。栗原の希望をサポートしていくことが会社スタッフの役割とされる。

栗原が主婦からカリスマ的な魅力を誇るのには、スチュワートと一緒に「家事を楽しむ」提案をしたことが理由としてある。ゆとりの空間のHPには

“さもないこと、それは何でもない、たいしたことではないけれど、ほんのちょっと喜んでもらうための工夫。そんなさもない提案は、毎日の生活に新鮮さと喜びを加えます。「ゆ

⁷参考：ゆとりの空間

読売新聞 『[あの時]「生活を楽しむ」提案 料理家・栗原はるみさん58＝静岡』
2005.4.3 東京朝刊 静岡2面

とりの空間」は、ゆとりの空間作りのために、さもない提案をし続けます。”⁸

という会社理念が掲載されている。栗原は家事用品のプロデュース、季刊誌『harumi』を発刊するなど、日本版のマーサ・スチュワートと言えるだろう。掲載するレシピも難しかったり、時間がかかったりするものはほとんどなく、ひと手間やひと工夫を紹介するものが多い。「毎日の生活に新鮮さと喜びを加える」としたそのひと工夫が、主婦層の魅力をひきつけた。

そして、ゆとりの空間は「栗原はるみのライフスタイルをかたちにした衣食住の総合ブランド」として、生活提案型のショップを目指している。栗原のレシピによる料理を楽しむだけでなく、セレクトされたキッチン用品やウエアなどが置かれ、買うこともできる。

⁸引用：ゆとりの空間 <http://www.yutori.co.jp/>

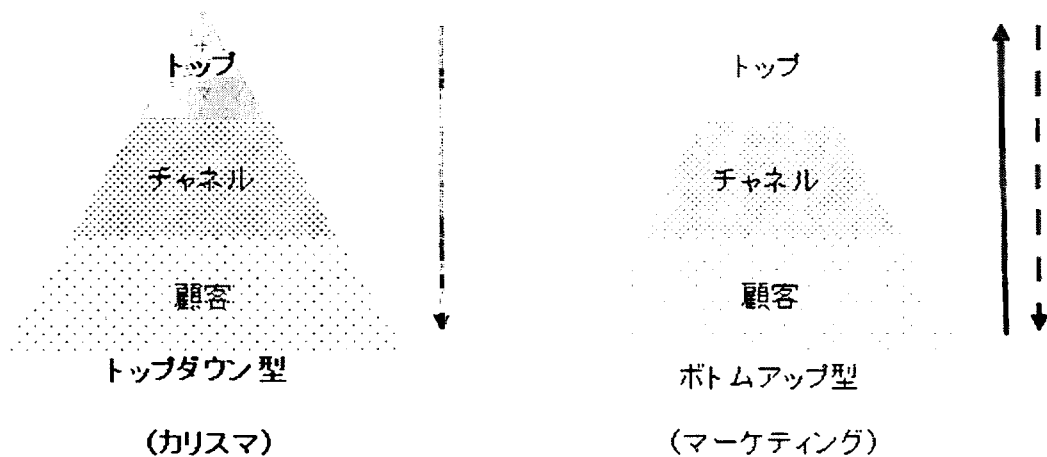
(2-5) まとめ

このように、4人によるカリスマビジネスには「他力活用」「決定権」「先見性」「ライフスタイル」という4つのキーワードが共通している。それぞれをまとめると、

- 【他力活用】 上手に人の力を借りて、自分に足りない能力を補っている。経営をまかせてデザインに集中したり、既存の販売チャネルで資金不足の解消が可能となる。
- 【決定権】 カリスマビジネスはトップダウン型の構造をとっている。(図7) カリスマが全ての決定権をもつことで、思い通りにやりたいことができる。また、それによってカリスマのセンスが反映され、質の高さが保たれる。
- 【先見性】 マーケティングにより需要をくみとるビジネスとは違い、カリスマは鋭い感性から世の中のニーズを察知する。その結果、需要を顕在化し、新たなビジネスを生み出す。
- 【ライフスタイル】 「ライフスタイルプロデュース」を掲げるカリスマが多い。カリスマはそのライフスタイルにも憧れを喚起させる。

「他力活用」「決定権」「先見性」「ライフスタイル」の4つの要素はそれぞれどれも、カリスマビジネスの要素だと言える。

【図7】⁹



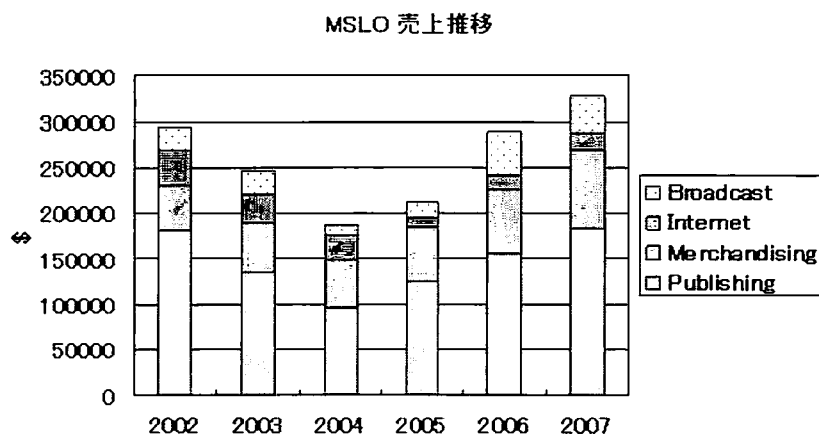
⁹ 2007年 染谷さんとの共同研究にて作成

3. カリスマビジネスが長続きするためには

では、「カリスマビジネスはどうしたら、その付加価値が長続きする」のだろうか。カリスマビジネスは、カリスマが付加価値をもたらす。そのため、カリスマ性の喪失はビジネスの存続に関わる脅威である。ここでは、カリスマの服役を乗り越えたマーサ・スチュワート、カリスマの死を乗り越えた「シャネル」、の2つを例に、アルマーニの存続について考察する。

(3-1) 検証1 カリスマの服役¹⁰

【図8】¹¹



カリスマビジネスの存続を脅かすものに、カリスマのスキャンダルがある。マーサ・スチュワートはスキャンダルと呼ぶにふさわしい事態を経験した。2004年にインサイダー取引で服役したのだ。しかしながらその後、2005年に復帰し2006年、2007年とその売上を伸ばしてさえいる。(図8)

その理由に、ビジネスモデルが確立されていたことが挙げられる。(図9)

それは、メディアをうまく活用し、情報サービスとECを連動させたことが勝因である。月刊誌『Martha Stewart Living』の発刊、コラムの連載、自身の名前のついたTV・ラジオ番組を持つなど、マスメディアを利用してプロモーションしている。様々なメディアを持つことは、スポンサーに広告を販売する際に有利だが、サイト「marthastewart.com」の主な収益源は、広告ではなく情報サービスと連動させたEC（電子商取引）である。そのため通販サイトとして充実していて、お金が生まれる仕組みが整っているし、ある程度ク

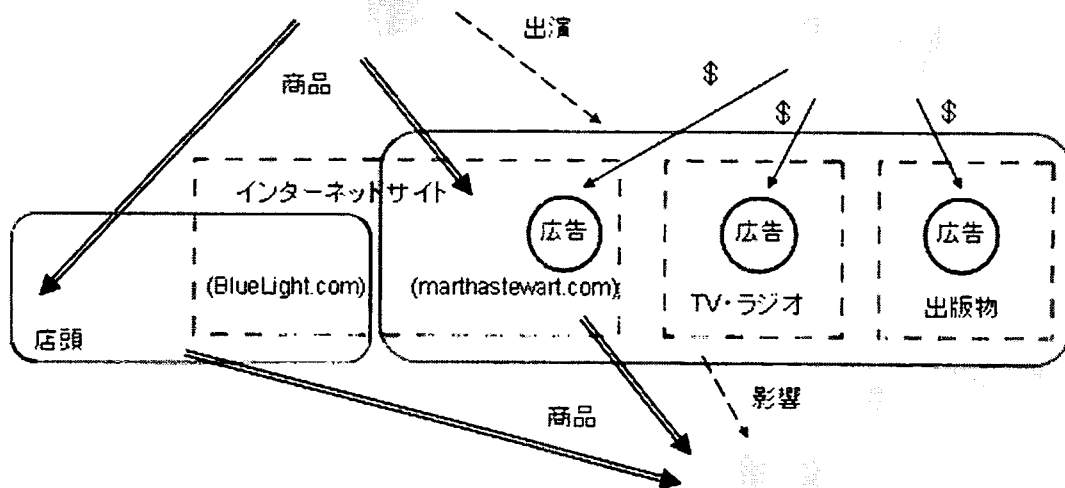
¹⁰参考：NIKKEI NET NET EYE プロの視点『検察国家・アメリカ マーサ・スチュワート事件の真相』

¹¹データ：FORM 10-K MARTHA STEWART LIVING OMNIMEDIA INC - MSO Annual report より

オリティの高い商品を取り扱っているため、家事に快適を求める主婦の需要もある。また、ECは自社サイトに留まらず、Kマートの提供する「BlueLight.com」上でのネット販売にも取り組んでいる。

ビジネスモデルが整っているため、スチュワートは5ヵ月間服役したが、すぐに復帰することができた。ちなみに、スチュワートは服役後、獄中での体験も踏まえて『マーサの成功ルール』という本を出版している。転んでもただでは起きない不屈の精神も、ビジネス継続の必要要素である。

【図 9】¹²



¹² 2007年 染谷さんとの共同研究にて作成

(3-2) 検証2 カリスマの死¹³

カリスマビジネスの脅威として、カリスマの死がある。カリスマの死後もその付加価値が長続きしている例として、シャネルが挙げられる。シャネルは、カリスマ“シャネル”が亡くなった今でもブランドとして存続している。その大きな理由に「シャネルスピリット」がある。「シャネルスピリット」とはシャネルの残したルールの中で、デザイナーがカール・ラガーフェルドに変わった今も受け継がれているものである。

たとえば、その1つにデザインの定義がある。シャネルでは、年にオートクチュール2回、プレタポルテ4回を開き、それに出た50着程度を調節して商品に展開していて、そのコンセプトはシーズンごとに変わる。その全てがシャネルスピリットに則ってデザインされていて、ジャージ素材、動きやすさ、チェーン使いなどがそれである。(図10)

(図10)

デザイン	機能
上着の内側にチェーン	上着に重みを与え、定位置に落ち着かせる
袖山は高い位置に	格段に楽に動くことができる
上着にカフス	取り外しや洗濯が可能
ウエストバンドの内側にリボン	ブラウスの滑り止めの役割を果たす
ヒップの内側にジッパー	たくさん食べてもお腹のラインにひびかない
スカートにスリットやプリーツ	体に合わせて服が動く
飾りのポケット	鍵や口紅をいれたり、手の置き場にもなる

また、シャネルスピリットは顧客の対応のことも指す。シャネルでは顧客層を「女性」としている。年齢に関わらないこと、実用性・質の良さから次の代まで受け継いでもらうことなどから、顧客層を幅広く設定しているのだ。それは従業員へのインタビューから、販売の現場でも徹底されていることがわかった。

シャネルが亡くなった後も、「シャネルスピリットに則る」というルールがあることで、その商品にはシャネルが大切にしていた「ファッションの機能性」や「女らしさ」が反映されている。シャネルスピリットがシャネル生前同様に、付加価値を生み出していると言える。

¹³ インタビュー: CHANEL 銀座ビル従業員 2008.1

(3-3) 検証3 帝王アルマーニの死後¹⁴

一方で、このままだと危ないカリスマビジネスとして、「アルマーニ」が挙げられる。アルマーニは「アルマーニ」にとって帝王の様な存在であるがゆえに、アルマーニの死はブランドにとって大きな痛手となりうる。事実、アルマーニ銀座タワー・GIORGIO ARMANI 従業員へのインタビューでも、

“彼自身も、本社社員も彼が亡くなるという想定はまったくしていない。それを想定すると、できることもできなくなってしまう。ただアルマーニ氏がデザインしたものを売り、彼がデザインしやすい環境をつくっていくことが、自分たちスタッフの使命である。でも人間で寿命があり、もしそうってしまった場合はその時の本社の判断に任せるが、どうなるかは分からない。” (2007.1)

という声を聞くことが出来た。

アルマーニは先述の通り、現在複数ブランドラインが存在する形をとっている。「GIORGIO ARMANI (ファーストライン)」「EMPORIO ARMANI (セカンドライン)」「ARMANI COLLEZIONI」など10を超えていて、それぞれ対象や商品が若干異なる。ブランドのコンセプトも、シーズンごとに決まり、特に一貫したものはなく、デザイナーの作りたいものを各シーズンのテーマに沿って作っている。アルマーニ自身がHP「GIORGIO ARMANI」の中の「Giorgio Armani's Fashion Philosophy」でも述べていることも

“~The values that will endure to form the foundation of the new century's fashion are ease, intimacy, expressiveness and, above all, a space for interpretation between those who make fashion and those who wear it. And this is the concept of fashion that has guided and continues to guide my life.”¹⁵

と、まさに哲学らしく、いささか不明瞭である。今のままではアルマーニに代わる、よほど強力な後継者を育ててもしない限り、ブランドの存続は危うい。

ここで、先ほどのシャネルの好例を手本とすると、アルマーニは複数ブランドラインを統一するようなコンセプトをわかりやすく打ち出す必要がある。また、そのコンセプトが素材、デザインの定義に及べば、ブランドとして特徴づけることができる。

今のアルマーニの現状は、アルマーニが死後など自分に関係がないと考えている表れだろう。完全なトップダウン型のカリスマビジネスでは、トップがその決定を下さなければ組織が動くことはないのだ。

¹⁴ インタビュー:アルマーニ 銀座タワー 2008.1

¹⁵ 引用:GIORGIO ARMANI (http://www.giorgioarmani.com/ga_menu/JP/home.html)
『Giorgio Armani's Fashion Philosophy』

(3-4) まとめ

【図 11】

	ビジネスモデル	ルール
マーサ・スチュワート (Threats: 服役)	・MSLOの設立 ・情報サービスとECを連動 ・Kマートと提携	・家事を快適にする製品
シャネル (Threats: 死亡)	・ブランド化(CHANEL)	・シャネルスピリットに則る
アルマーニ (Threats: 死亡)	・複数ブランド (GIORGIO ARIMANI, EMPORIO ARMANIなど)	・シーズンごとに決まる ・特に一貫していない

マーサ・スチュワートの服役の例から、ビジネスモデルの確立の重要性がわかった。経営体制を強化し、お金が生まれる仕組みをつくれれば、カリスマ性をビジネスに変換する装置となってくれる。またシャネルのシャネルスピリットから、その仕組みを活用できるようなルールが必要だとわかった。わかりやすく定められれば、後にその仕組みを活用することができる。この2つが、カリスマビジネスが長続きするために必要な要素だと言える。

4. 感想

カリスマビジネスを考察してみて、消費者が求める付加価値は、その質が変化しつつあると感じた。消費者は「豊かな暮らし」を求めて、「品質」に加えて「意味」に価値を見出し始めていると感じたのだ。

そもそも付加価値とはどういうものか。かつてマルクスらは、労働が価値を生み出すと提唱した。たしかにそれも変わってなくて、手の込んだ商品ほど質が高く、手に入りにくくてそれだけで価値があるように見えるし、実際に高価である。だが、今まで価値があるとされた質の高さや、稀少性はもはや本質に成り代わりつつある。質が高いのは当たり前、たいがいのものは手に入る世の中だからだ。最低限の物欲が満たされた現代人は、常に日々の暮らしに変化を求めて、身近なものにプラス α の要素を必要としているのかもしれない。

カリスマ主婦は顕著な例で、便利な世の中で主婦がもてあまし始めた家事に、意味を見出した。「レシピ」「ガーデニング」「キッチン」に工夫をとり入れ、家事を「こなす」から「楽しむ」へ、変化や意味をもたらした。

今回の考察で、カリスマはライフスタイルに変化をもたらす存在として、かたちになっていないニーズを察知し、ビジネスへと変換させる存在だとわかった。

ところで今回、従業員へインタビューした際、「従業員にとってカリスマがどのような存在か」という質問をした。すると

シャネルとは スピリット
アルマーニとは 神
栗原はるみとは 要

という回答がそれぞれ得られた。「カリスマ性」を目の当たりにして、カリスマビジネスの確かな存在を実感させられた。

謝辞

卒業論文の制作に当たり、および研究会での2年間、一緒に考え、やさしくご指導いただいた上山教授に感謝します。また、本論文は2007年秋学期、染谷明日香さんとの共同研究に基づいて作成しました。こころよく承諾してくださった染谷さんにも、心から感謝いたします。

参考文献

- 秦早穂子 『シャネル 20 世紀のスタイル』 文化出版局 1990
実川元子 『ファッションデザイナー・ココシャネル』 理論社 2000
中野香織訳 ジャネット・ウォラク 『シャネルスタイルと人生』 文化出版局 2000
- 横原凜訳 マーサ・ステュワート 『マーサの成功ルール』 トランスワールドジャパン 2006
日経ネットビジネス 2000 年 12 月号 『カリスマで稼ぐ女性サイト EC軸にメディアミックス』
- 読売新聞 『[あの時]「生活を楽しむ」提案 料理家・栗原はるみさん 58 = 静岡』
2005. 4. 3 東京朝刊 静岡 2 面
- 目時能理子、関口英子訳 レナータ・モルホ 『ジョルジオ・アルマーニ：帝王の美学』
日本経済新聞出版社 2007
- 『カリスマを売る』 織研新聞社 2000
山口素光訳 B・R・ウィルソン 『カリスマの社会学』 世界思想社 1982
月森左知/高田有現訳 リチャード・ノル 『ユング・カルトーカリスマ的運動の起源』 新評論 1998
横山雅彦・金子ハルオ編 『マルクス経済学を学ぶ』 有斐閣選書 1975. 1. 30
大野節夫 『マルクス経済学のパラダイム 労働による商品の取得』 大月書店 1992. 1. 29
八木紀一郎 『社会経済学 資本主義を知る』 名古屋大学出版会 2006. 4. 20
- (WEBサイト 2009. 1. 15)
GIORGIO ARMANI http://www.giorgioarmani.com/ga_menu/JP/home.html
MARTHA STEWART.COM <http://www.marthastewart.com/>
NIKKEI NET EYE プロの視点 『検察国家・アメリカ マーサ・ステュワート事件の真相』
http://www.nikkei.co.jp/neteye5/tamura/20040312n173c000_12.html
ゆとりの空間 <http://www.yutori.co.jp/>
- ネットで百科 <http://www.kn-concierge.com/netencyhome/> 2009. 1. 15
聞蔵 DNA for Libraries <http://database.asahi.com/library/> 2009. 1. 15

付録 インタビュー（要約）

2008年1月

ARMANI GINZA TOWER

CHANEL GINZA

ゆとりの空間 恵比寿本店

《GIORGIO ARMANI》

日時：2008年1月13日

場所：アルマーニ 銀座タワー

・ブランドコンセプトについて

ブランドコンセプトはシーズンごとに決まる。特に一貫したものはなく、デザイナーの作りたいものを各シーズンのテーマに沿って作っている。

理念はアルマーニのトータルライフスタイルブランドを世の中に広めること。

・御社にとってアルマーニ氏はどのような存在ですか？

神

・お客様はアルマーニのどのようなところに魅力を感じている方が多いですか？

洋服がやはりイメージが強い。独特のシルエットやフォルム、雰囲気

・なぜアルマーニ氏は消費者にとって、カリスマ的存在となったとお考えですか？

天才的なデザイナーでありビジネスマン。雰囲気、自身がブランドイメージの象徴

・デザインについて

デザインはすべての領域でアルマーニ氏自身がデザイン、ディレクションを行っている。アシスタントデザイナーが提案したものでも、必ず最終チェックはアルマーニ氏が行う。

現場の声を集めてデザインに反映させることはほとんどない。アルマーニ本社が選定したアイテムをアルマーニ・ジャパンが販売。アイテム選定は本社がほとんどの実権を持つ。最近では和の素材や質感を取り入れたデザインもしている。

・ブランドのデザインだけではなく、アルマーニ氏は人材戦略に関わりはあるのか？

国内における人事戦略はほぼアルマーニ・ジャパンに任されている。詳しい研修プログラムについては言えないが、スタッフはその才能や人間的魅力からアルマーニ氏を尊

敬し、アルマーニ氏をよく知っている人が多い。

・アルマーニ氏がなくなった場合

デザイナー・経営者はアルマーニ氏のみ。現在 73 歳だが、彼自身も、本社社員も彼が亡くなるという想定はまったくしていない。それを想定するとできることもできなくなってしまう。ただアルマーニ氏がデザインしたものを売って、彼がデザインしやすい環境をつくっていくことが、自分たちのスタッフの使命。でももし、人間であり寿命もあるのでそうなってしまった場合は、その時の本社の判断に任せるが、どうなるかは分からない。

《CHANEL》

日時：2008 年 1 月 13 日

場所：シャネル 銀座タワー

・御社の理念を教えてください

パネルのしたて、チェーンの使い方、ジャージ素材など、シャネルのつくったシャネルスピリットを受け継ぐ

・ココ・シャネルは、御社にとってどのような存在ですか？

スピリットそのもの

・シャネルのターゲットはどのような人ですか？

女性なら誰でも

・それは実際店舗にご来店されるお客様と客層は一致していますか？

幅広いお客様がご来店される

大事にすれば、次の代にも受け継いで長く着てもらえる

・お客様は当ブランドのどのようなところに魅力を感じている方が多いですか？

伝統が魅力（応対してくれた方は）

・商品開発において、現在カール・ラガーフェルド氏がデザインを担当していますが、ココ・シャネルのブランドの理念はどのように引き継がれていますか？

年にオートクチュール 2 回、プレタポルテが多くて 4 回あり、その度にコンセプトを打ち出している（07 春夏は「飛行場」）

コンセプトは変わっても、シャネルスピリットに則っている

《栗原はるみ》

日時：2008年1月13日

場所：ゆとりの空間 恵比寿本店

- ・御社にとって栗原はるみ氏はどのような存在ですか？
要

- ・なぜ栗原氏は消費者にとって、カリスマ的存在となったとお考えですか？
まぶしいオーラがあるのに気さくで、人によって態度を変えたり接し方を変えたりしない。

- ・当ブランドのターゲットはどのような人ですか？
特にターゲットは限定していないが、以前からの栗原氏の生徒やその家族、カップルが多い。栗原のファンで遠方から家族連れでやってくる客もいる。

- ・商品開発における栗原氏のディレクション
栗原自身が提案する場合が多く社員がそれをサポート。社員が提案したものを、採用したり、アドバイス・アレンジの後採用の決定をする場合もある。すべてのアイテムで栗原が最終OKを出す。

- ・人材戦略
人材の採用・教育は組織化されていて、会社（ゆとりの空間）の専門部署が行う。現在本社社員は100人弱ほど。

- ・今後、ブランドの業態や、領域を広げていく予定はありますか？
栗原氏の今の興味として、日本の家庭料理を海外に広げていくことがある。栗原の希望をサポートしていくことが会社スタッフの役割。