



TIFFANY & CO.

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### ティファニー & Co. と三越

5

1991年2月のある日、ティファニー & Co. のチェイニー会長はティファニー本店5階の会長室で、昨年12月のクリスマス・イブの銀座三越ティファニー・ショップの喧騒のビデオを観ながら、ティファニー & Co. にとっては重要な戦略課題の一つである国際的な拡大、特に日本市場における三越を通じての拡大について思いをめぐらしていた。それにしても三越銀座店一階のティファニー・ショップの様相は狂気の沙汰だった。わずか100㎡にも満たない売場にアルバイトを含めた店員が肩を突き合わせながら並んで接客し、それに群がる客は殆どが若い男性で、あたかも悪名高い日本の駅のラッシュ・アワーのような混雑であった。しかも、客の殆どがオープン・ハートのネックレスを求めていた。あげくのはてに、品物の在庫が切れるや客は一様に品切れ証明書を要求した。チェイニー氏はビデオを観ながら、ティファニーの商品がこんなに日本市場で売れるものなのかという、驚きと喜びと、そして不安を感じていた。

10

15

日本の代表的な百貨店である三越とティファニー & Co. との付き合いは1972年以来のものであったが、チェイニー会長がこんな様相を眼にするのは初めてだった。1989年3月、三越はティファニー & Co. の株式150万株をゼネラル・モーターズ社から譲り受け、その持ち株比率は13.85%となると同時に、三越の坂倉芳明社長がティファニー & Co. の役員に就任した。また、1990年9月にはティファニー & Co. の国際化戦略強化の一環としてティファニー & Co. ジャパン(株)が設立され、当時、三越のティファニー商品部長であった福井喜久夫氏が同社を退職してティファニー & Co. ジャパンの社長に就任した。

20

25

チェイニー会長は、このような状況の下でティファニー & Co. の日本戦略をどのように構築したらよいかという問題に直面していた。

---

このケースは、刊行データ、ティファニー & Co.、ティファニー & Co. ジャパン、三越USAの方々との面接を基にして、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫が作成したものである。ここに各社の方々に記して感謝の意を表したい。なお、ケース中の記述に誤りがあるとしたならば、その責はケースライターにある。このケースは教材として使用するために作成したものであり、特定の経営管理上の巧拙を例示するものではない。

30

## ティファニー & Co.の沿革

ニューヨーク・マンハッタン区・フィフス・アベニュー、しかも高級専門店の立ち並ぶ57丁目の一角にティファニーの本店がある。すくっとそびえる古い石造りの格調高い建物。外観はあくまでも重々しく、力強い。そして華やかなショ・ウィンドウ。店内に一步足を踏み入れば、オーセンティックなジュエリーの数々、銀のテーブルウェア、ファンシーな陶器やクリスタルが立ち並ぶ。「アメリカ人にとってティファニーは、自由の女神とメトロポリタン美術館の間にある」といわしめたティファニーは、1837年にチャールス L.ティファニーによってブロードウェイ 259 番地で開業した。開業当時のティファニーは、ステイショナリーとファンシー・グッズを扱う、いわゆる何でも屋であった。当時のニューヨークは不況のどん底、開店初日の売上は4ドル98セントしかなかった。1840年代の前半、チャールス・ティファニーは上流階級の人々のオリエントへの憧れに着目し、ニューヨークの波止場に出向いては中国の骨董品や陶器を買い集め店内に並べた。同氏は1848年にはフランスに渡り、王妃マリーアントワネットが持っていた宝飾品など、フランス革命以降離散していたブルボン王朝時代の王家や貴族の宝飾品を安く買い集め、ニューヨークで販売した。ティファニーが時計や宝飾品の販売を始めたのはこれ以降のことである。ティファニーではまた、この時期に真珠にも注目し、世界中から真珠を集めてまわった。リンカーン大統領が夫人のために真珠を買い求めたのもティファニーだった。

ティファニーは、19世紀のなか頃からオリジナル・ジュエリーのデザインに着手し始めた。「王侯貴族のためだけのジュエリーではないもの。もっと幅広い層に向けたもの。それゆえに、トラディショナルなものをきちんと踏まえていながら、新しい時代の息吹を感じさせる、開かれたデザインのジュエリー」これがティファニーのデザイン・コンセプトであった。かくして、1870年に「ティファニー・セッティング」が考案された。これは、ダイヤモンドの輝きを最大限に美しく見せるために、指輪の枠から上に石を突き出し6本の爪で支える、いわゆる立て爪ダイヤモンド指輪のことであり、ティファニーがこの時初めて考案したものである。ティファニー・セッティングのデザイン・コンセプトはシンプル&ファンシーであり、この立て爪ダイヤモンド指輪は婚約指輪としてアメリカ人の若い女性に人気をえた。また、ダイヤモンドといえば、ニューヨーク本店の「カナリー・ダイヤモンド」が有名である。この原石は、南アフリカで発見されティファニーが買い取ったものであり、最初は282.4カラットもあった。この原石は当時最大の90面体にカットされ、最終的に加工されたものは原石の半分以下のカラット数になったという。



1860年から1890年にかけては銀製品が販売され始め、銀のテーブルウェアは今でもティファニーの基本スタイルである。当時市中に出まわっていたものは主にメキシコなどの銀貨を溶かしたもので粗悪なものが殆どであった。ティファニーではイギリスのスターリング・シルバーを導入し、工芸家を呼んでフラットウェアなどを作らせた。その後ティファニーで作ったフラットウェアはパリの万国博覧会で2回グランプリを受賞している。この結果、アメリカに生まれた新しい財閥が競って自分の家だけのシルバーウェアを特別注文した。ヴァンダービルド家、アスター家、グルド家などなど、なかでもモルガン銀行の創始者J.P.モルガンは、銀のみならず金の食器もティファニーに作らせた。ティファニーで作られた銀工芸品のいくつかは、アメリカン・アートの美術館に収蔵されている。

チャールス・ティファニーの息子であるルイス・コンフォート・ティファニーは、1902年から亡くなる1933年まで、ティファニーの初代デザイン・ディレクターであり、同時にアメリカのアール・ヌーボーの旗手であった。彼はテーブルトップ、クリスタル、陶器などの新商品を次々と発売していったが、特にティファニー・ランプなどのガラス製品、そして宝飾品ではファイア・オパールのプレスレットが良く知られている。ルイス・コンフォートの作品は発表のたびに人々の熱狂と驚きを呼び、1933年の没後もその評価はかわらず、先年メトロポリタン美術館で特集が組まれたほどである。

ティファニーでは1956年にジーン・シュランバージュをフランスから呼び、1972年にはエルサ・ペレッティを、1980年にはパブロ・ピカソの娘パロマ・ピカソを呼ぶなどして、オリジナル・デザインの強化に努めた。ジーン・シュランバージュはティファニーの伝説的なデザイナーと言われ、亡くなった今日でもハイ・ソサイエティーの女性たちに人気を博している。エメラルド、サファイア、ルビーなどの色石、ダイヤモンドやゴールドに表現された彼のデザインは、アール・ヌーボー、アール・デコを基調としたものだった。エルサ・ペレッティはティファニーのベスト・セラー商品の一つであるオープン・ハートのデザイナーであり、ペレッティほど美しいフォルムのデザインを持つハートを創った人はいないと、何人ものファッション・コーディネーターに評価されている。パロマ・ピカソは1980年秋にティファニーの専属宝石デザイナーとなり、バッグや香水、化粧品などのライセンス契約もしている。パロマ・ピカソのグラフィティ・デザインは「×」である。パロマはこのことについて、「英国人が両親や恋人に宛てた手紙の終わりにKissesという意味で××××と書くのを見て気に入った。」と語っている。ティファニーでは現在これらの3人のデザイナーだけがその名前を出している。しかし、彼ら以外にもティファニーには多

くのデザイナーがおり、例えば1970年頃にはラルフ・ローレンもティファニーのデザイナーとして働いていた。

ティファニーの今日までの歴史を振り返ってみると、創業以来1902年に亡くなるまでに  
5 チャールス L.ティファニーが65年間にわたって社長を努め、その間1868年には株式会社  
組織となっている。その後ルイス・コンフォート・ティファニーが後を継ぎ、ウォルター・  
ホビング社長などを経て1979年には、エーボン・プロダクツの傘下に入り、チェイニー現  
会長がエーボン社から派遣されたのである。エーボン・プロダクツの支配は、チェイニー  
10 会長らがティファニー & Co.の株式を買い戻す1984年まで続く。その後1987年にはティフ  
ァニー & Co.の株式は市場に公開され今日に至っている。親会社のエーボン・プロダクツ社  
の派遣役員であり、いわば進駐軍の監査官であったチェイニー氏がエーボン社の地位を捨  
ててティファニー & Co.の株主となり会長となった理由は何だったのだろうか。創業者のチ  
ャールス・ティファニーが、そしてティファニーの多くの人々が口にする言葉に「ティフ  
ァニー・タッチ」というものがある。これをより具体的に表現すると、

15

Finest quality merchandise, best  
design, best taste, premier source  
of fine Jewelry in the world

20 となり、クリエイティブかつイノベティブなデザイナーによって創作された、長期にわ  
たって人気の維持できる、トレンドではなく永続的なデザインの提供ということにある。  
また、ティファニー & Co. ジャパンの福井社長も、ティファニーイズムの向上を提唱し、ISM  
とは(I)イメージ、(S)サービス、そして(M)マーチャндаイズであるとしている。ティファ  
ニーのモットーは、「顧客の情熱を、一貫性がありかつ具象的な装飾的芸術に翻訳すること」  
25 なのであり、ティファニー・テイストとは、「人生の儀式や祝い事に対して、美しさやスタ  
イルを表現した商品によって豪華さを生み出すこと」なのである。従って、ティファニー  
の品揃えの基本は、(1)お祝い用の宝石、(2)スポーツ・イベント用のトロフィー、(3)記念す  
べき日のための思い出の品、そして(4)デスクやディナー・テーブルのための特別の装飾品  
によって表現されていた。事実、スーパー・ボウルのランバルディ・トロフィー、USオー  
30 プンの優勝カップ、アメリカズ・カップは、いずれもティファニー製だった。つまり、「テ  
ィファニーは単なる宝飾品店ではなく、プラス Part of Culture, Part of Life style なの  
である。」(福井社長談)

## ティファニーの商品ライン

ティファニーの商品ラインは基本的に、(1) ファイン・ジュエリー、(2) 時計類、(3) スターリング・シルバーウェア、(4) 陶器、(5) クリスタル商品、(6) ステイショナリー、(7) 筆記用具、(8) 皮革商品、(9) スカーフ、そして(10) 香水類からなっている。これらの商品の価格帯は、28ドルのキー・ホルダーから150万ドルの宝石まで極めて幅広く、ここにもティファニーの幅広い層へのサービスという方針が打ち出されている。ティファニーはまた、米国の宝石商のなかで、商品に値札をつけ定価販売を行った最初の店でもあった。有名なエピソードとしては、アイゼンハワー大統領がティファニーの本店に来て定価を値切ったところ、毅然として断ったという話が残っている。

ティファニーでは幅広いファイン・ジュエリー商品を幅広い価格で扱っていたが、同社のファイン・ジュエリーの売上構成比は1988年度、1989年度、1990年度にはそれぞれ58.4%、59.5%、62.7%であった。ファイン・ジュエリーには、ダイヤモンドや色石のついたゴールド、プラチナ、スターリング・シルバーや宝石のつかない金属のものが含まれており、特にダイヤモンド、エメラルド、サファイア、ルビーなどのついた商品のいくつかはニューヨーク本店内の制作場あるいはマサチューセッツ州にある工場で作られていた。しかし、多くの商品はティファニーの仕様にしたがって外注されていた。ティファニーのジュエリーは、前述のジーン・シュランバージュ、エルサ・ペレッティ、パロマ・ピカソの3人の専属デザイナーの他に、ティファニー&CO.の従業員デザイナー、取引先のデザイナー、独立の有名無名のデザイナーのデザインがティファニーのデザイン部門の承認をえて作られていた。ティファニーのファイン・ジュエリーのなかの売上構成はそれまで金属ものが60%を占めていたが、1985年頃から宝石ものが伸びてきて、現在では金属ものが30%にまで低下し宝石ものが30%にまで高まってきている。

ティファニーの腕時計や置時計はティファニー・ブランドをつけた外注品であったが、1989年にスイスの時計生産会社を買収し部品を他から購入しこの会社で組立を行っている。ティファニーではティファニー以外の有名ブランドの時計類も米国の店舗で販売している。ティファニー・ブランドで有名なスターリング・シルバーウェアは、フラットウェア(ナイフ、フォーク、スプーン類)、ハローウェア(紅茶コーヒー用のボウル、カップ、トレイ、ジャー類)、トロフィー、キー・ホルダー、写真用の額、デスク・アクセサリーその他から成っており、これらのいくつかはニュージャージー州パーシパニー工場でも作られていたが、多くは第三者から購入していた。クリスタル商品は、装飾用クリスタル、サー

バー、花瓶、デカンター、陶器、その他のガラス製品、テーブルウェアから成っていた。これらは主にニューヨーク本店と米国の各支店で販売されており、海外での販売は少なかった。これらの商品はすべて仕入商品であり、ティファニー・ブランドのものもあれば有名ブランドのものもあった。ティファニーはまた、ハンドバック、財布、スカーフ、ファッション・アクセサリ、筆記用具なども扱っており、名入りのティファニー・マークの付いたステイショナリー商品も扱っていた。しかし、これらの商品はすべてティファニー・ブランドとして外注していた。

1987年、ティファニーは自社直営店およびダイレクト・マーケティング・ルートを通してティファニー・ブランドの香水を発売した。1988年にはティファニー・ブランドの香水を米国内の小売店に卸売を開始した。1989年には「ティファニー・フォアメン」ブランドの香水を発売し、女性用のボディ・ローションや入浴用商品へと商品ラインを拡大した。現在では、これらの商品は米国および海外のおよそ400の小売店で販売されている。ティファニーはこれら香水ラインの原液をシャネルから購入し、シャネルの子会社が生産、包装、物流、会計管理、流通を行い、ティファニーは、マーケティング、プロモーションの計画と管理を行い、これらの商品ラインの在庫と売掛金管理を行っていた。

### ティファニー & Co.の流通形態

ティファニーの商品は基本的に、(1)米国における小売販売、(2)ダイレクト・マーケティング・ルート、そして(3)海外における小売販売の3つのルートによって販売されていた。米国における小売販売には、ティファニー本店および支店における販売とティファニーの卸売事業として厳選された独立の小売店への販売が含まれている。また、米国、カナダ、カリブ海地域での香水類の販売も含まれていた。ダイレクト・マーケティングによる売上げは、専門スタッフによる法人顧客への販売とダイレクト・メールのカタログによる販売からのものである。

#### 1) 米国での小売販売

米国における小売販売の中心はあくまでもフィフス・アベニューの本店であり、全社売上高に占める比率は1988年度、1989年度、1990年度にはそれぞれ41%、33%、21%であった。また、本店の売上げのおよそ20%は日本人をはじめとするツーリストからのものであった。1963年にサンフランシスコ店が開店するまでは、ニューヨーク本店がティファニーの米国における唯一の小売店舗であった。その後ティファニーでは、ヒューストン、ビ

バリーヒルズ、シカゴ、アトランタ、ダラス、ボストン、コスタ・メサ、バージニア、アトランティック・シティ、フィラデルフィアと出店を続けたが、どの店舗もニューヨーク本店の品揃えをすべてカバーするものはなかった。これらの店舗の面積は、およそ6,000 sgft から17,000 sgft の間であり、その合計は147,000 sgft であった。これらの店舗は平均して40%~50%を売場面積にさいていた。ティファニーでは、今後とも年間1店舗の開店を予定していた。1985年、ティファニーは米国内における卸売事業を開始し、全米155の小売店へのティファニー商品（除く香水類）の卸売を始めた。

## 2) ダイレクト・マーケティング・ルート

ティファニーのダイレクト・マーケティング・ルートの中心はコーポレート・アカウントであり、これには専門のスタッフが配置されていた。法人との取引は基本的にティファニー本店で扱う商品が中心であったが、顧客の要請に応じて名前を入れたり特別なエッチングを行ったりしていた。また、法人顧客に対しては、購買量、支払い条件などによって特別な割引も行っていた。これまで、法人顧客の注文の多くは取引先への贈答品用であったが、最近では販促用、従業員へのインセンティブや表彰賞品、あるいはオフィスの装飾品や役員食堂のダイニングウェアなどへも用途が拡大していた。

ティファニーではまた、厳選された商品カタログをメール・オーダー、テレフォン・オーダー顧客および第3者から入手した顧客リストに年4回配布していた。以下は顧客リスト数とカタログ配布数の3年間の推移を示したものである。

	- 1月31日現在 -		
	1989年	1990年	1991年
カタログ送付先顧客名簿リスト数	248,188人	307,749人	351,239人
年間カタログ送付数	750万部	920万部	1,120万部
年間メール・テレフォン受注数	142,169	169,686	176,144

ティファニーでは個人・法人を含めて今後はダイレクト・マーケティング・ルートが重要であるとしてカタログの充実に努めていた。ティファニーのカタログは「セレクション」<sup>®</sup>という登録商標で呼ばれ、ファイン・ジュエリーから香水、アクセサリーに至るまで幅広くまたそれぞれが魅力的に表現されていた。チェイニー会長によれば、これらのカタログの送付先は年収5万ドル以上の豊かな人々であり、そのうちの1/3以上はメールやテレフォン・オーダーだけでなくティファニーの店にも買物に来る人々であった。ティファニーでは同様のカタログを法人向けにも制作し送付していた。その他にティファニーでは、より限定

的な顧客に毎年1回「ブルー・ブック」というカタログを発行し、また宝飾品の選び方買い方を教育するためのハウツー・タッチのカタログも発行していた。

### 3) 海外での展開

5       ティファニー&Co.は第二次世界大戦以前にはパリとロンドンに直営店を持っていたものの、その後これらは閉鎖し、戦後1980年代に至るまで事業展開はニューヨークの本店を中心とした国内のみであった。そんななかで、三越のみが1972年以来ティファニーの商品を海外で扱っていた。1991年現在、ティファニーは三越および関連会社に対してティファニー商品の卸販売を行っており、日本、香港およびハワイで小売販売されていた。また、時計類を中心にして平和堂貿易を通じて日本でも販売されていた。ティファニーは、さらに、  
10       ティファニー&Co.Ltd.(ティファニー・ロンドン)を通じてイギリスで、ティファニー&CO.オブ・ニューヨークLtd.を通じて香港で、直営店のチューリッヒ店、ミュンヘン店を通じて小売販売を行っていた。1990年には台北にも支店が開設された。ティファニー・ロンドンとチューリッヒ店は当初ティファニー&Co.と第3者との合併事業であったが、両者とも  
15       1989年にはティファニーの100%出資の組織となった。

1991年1月現在、ティファニーの主に宝飾品および時計類が三越の15の本支店のインストア・ブティックで販売され、5つの店舗では売場のカウンターで販売されていた。その他に三越では香港にブティックを1つ、日本国内のホテルに4つのブティックを持ってティファニー製品を販売していた。また、1988年には三越は、ハワイ・オアフ島におけるティファニー・ストアの独占的運営権を獲得し、現在ではホノルルのシェラトン・モアナ・サーフライダー・ホテルにブティックを開業している。しかし、1986年の契約更改時以降、日本における三越のティファニー製品の独占的販売権は東京都のみに限定された。この契約の有効期限は1991年11月26日であり、この時期に再び契約の細目が検討されるものと思われた。1988年度、1989年度、1990年度における三越の購入金額のティファニー&Co.の総売上高に占める比率は、それぞれ9%、16%、そして21%であった。ティファニーの三越との取引は、同社の米国における販売と比べて営業費用の低さから明らかに収益性が高く、三越との取引の低下はティファニー&Co.の売上げおよび収益に多大な影響を及ぼすものと思われた。1988年、ティファニーは時計類に限定した平和堂貿易との卸売取引を開始し、平和堂貿易はこれらの商品を宝飾店その他の小売店に販売した。その後平和堂貿易との取引にはダイヤモンドの指輪とウェディング・バンドが加えられた。  
25  
30

第二次大戦後のティファニー&Co.の本格的な海外展開は、1986年のティファニー・ロ



ンドンの設立が始まりである。その後、1987年にミュンヘン、1988年にチューリッヒ店がオープンした。1988年には香港ペニンスラ・ホテルのショップがオープンし、同ランドマーク・センターのショップが1989年にオープンした。さらに、1990年には台北店がオープンした。1986年から現在までに三越におけるティファニーの拠点は20から26に増えた。

5

1989年10月、ティファニー&Co.はイタリアのジュエリーのメーカーであり宝飾店も運営しているファラオネS.P.A社の買収を完了した。同社はミラノとフローレンスに店舗を持っており、同時に欧州では「ファラオネ」のブランド名で小売店に販売し、日本では三越を通じて販売していた。ファラオネの商品は欧州のティファニー店でも販売しており、またティファニーの商品もファラオネの店で販売していた。

10

ティファニー&Co.は今後とも欧州とアジアに店舗展開を行う予定であり、日本でもさらに拡大していくつもりであった。同社では1991年にはFrankfurtとトロント、シンガポールに店舗を開設する予定である。但し、ティファニーの評価は、欧州では米国や日本ほど確立していなかった。海外におけるティファニー直営店の売場面積は560 sgft から4,100 sgft のものまであり、売場面積合計は16,200 sgft であった。

15

### ティファニーの広告販促活動

ティファニー&Co.では本店の上階に自前の広告制作部門を持っており、米国のみならず海外の広告活動についても統轄していた。同社のマーケティング担当副社長ダイアナ・リンは、「ティファニーの広告内容はボイス・ルックともに世界中で統一されており、ブルー・ボックスに包まれたプレミア・ジュエリー、プレミア商品のイメージを伝達することです。」と語っている。ティファニーの広告活動はダイレクト・マーケティング用の個人・法人向カタログ、ブルー・ブックなどの他に雑誌や新聞に重点が置かれていた。例えば、ニューヨーク・タイムスの見開きページの右の位置には毎日ティファニーの広告が掲載されている。但し、最近ではテレビへの出稿量も増えている。ティファニー&Co.の年間の広告費は同社の年間売上高のおよそ3.5%から4%である。ちなみに1990年度の同社の広告費はおよそ1,780万ドルであった。

20

25

ティファニー&Co.では広告活動の他に販促活動にも力を入れていた。これらのなかには各種文化活動への参加、チャリティ・プログラムへの支援なども含まれていた。また、未婚の女性の会員登録プログラム「ブライダル・レジストリー」は有名である。ティファニー

30

本店の5番街に面したウィンドウ・ディスプレイを担当しているのはジーン・ムーア。一見、ティファニーの商品とは関係のないような奇抜で新鮮かつウィットに富んだディスプレイが彼の特長である。「ウィンドウは舞台である。ティファニーの商品を見せるのではなく、ティファニーの世界を作る。」これがムーアのモットーである。ティファニーの本店のウィ  
5      ンドウ・ディスプレイは2週間毎に変えられる。ジーン・ムーアはこの仕事を40年間も続  
けており、1990年には「ウィンドウズ・アット・ティファニー」という本を出版している。  
ティファニーの本店2階には著名なプロのインテリア・デコレーターによって作られたテー  
ブル・セッティングが陳列されている。そして、月に2回招待状で選ばれた人々がこのセッ  
10      ティングされたテーブルで火曜日の朝の朝食を楽しむことができる。食事はパンとコー  
ヒー程度の簡単なものだが、招待者の顔ぶれは豪華で、この招待を受けるためだけに海を  
わたってくる著名人もいるとか。もちろん、オードリー・ヘップバーンもその一人である。

オードリー・ヘップバーンと言えば「ティファニーで朝食を」があまりにも有名である  
が、ティファニー&Co.の一つの特徴は広報に力を入れていることだろう。スーパーボウル  
15      やアメリカズカップのトロフィーやカップがティファニー製であることはテレビでごく普  
通に紹介されてるし、米国の宝飾店で最初に値札定価販売を行ったティファニーにアイゼ  
ンハウアー大統領が来て、値切ったけど断られた、などという話がごく自然にマスコミで  
報道されるのである。また、現在のデザイン・ディレクターであるジョン・ローリングも  
ティファニーの商品に関する本を何冊も出版している。

20

ティファニー&Co.は、ペレッティ、ピカソ、そして故シュランバージュの3人のデザイ  
ナーと専属契約をしているが、この契約には彼らおよびその作品に関する広告販促活動に  
25      ついての承認が必要であることが明記されている。ペレッティとピカソの契約には、彼ら  
の商品の広告販促のためにティファニー&Co.が予算を計上しなければならにことが記され  
ている。そして、彼らのデザインによる商品の売上げに対してはロイヤルティが支払われ  
る。1990年度における3者デザイン商品のティファニーの売上げに占める比率は20%であ  
り、そのうちペルッティものが15%、シュランバージュのものが2%、そしてピカソのも  
のが3%である。ここ3年間では、ペルッティのものの比率がやや増加し、ピカソの比率が  
やや低下している。

30

ティファニーの直営店の販売員は固定給プラス・コミッション・ベースで働いており、コ  
ミッションによる給与が圧倒的であり期待もしてた。つまり、成績に応じて雑貨小物の販

売から、より高額商品、最終的にはファイン・ジュエリーの販売へと移されてゆくのである。ティファニー& Co.では顧客への対応を病院と患者の関係と考えており、顧客の情報をいかに適確に読み取り、それに対していかに適確に対応するかが重要だと考えている。そして、そのためには、顧客、販売員、スタッフの3者のクロス・リレーションを円滑にし、3者間で適確な情報がいかにやりとりできるかが鍵であるとしている。そして、ティファニー& Co.には社内に常駐の販売員トレーナーがおり、VTRその他の機器を使った販売トレーニングや定期的な訓練のためのミーティングが行われている。また、ティファニー& Co.では長期雇用が普通とされ、勤続25年以上の人たちの集まりである「25年クラブ」も活発に活動している。

5

10

## ティファニー & Co.の仕入と生産

ティファニーで販売している商品は、ニューヨーク本店の制作場、ニューヨーク州プレザントビル、ニュージャージー州パリスパニー、マサチューセッツ州アトルボロ、スイスおよびミラノで加工制作しているものと外部から購入または仕様書発注しているものどである。ここ3年間の外部購入とティファニーによる制作品との比率は年々変化しており、1989年度、1990年度、1991年度のティファニー制作品の比率はそれぞれ9.4%、11.4%、14.0%と上昇している。また、1990年度の外部購入品に占める海外比率はおよそ41%である。

15

1990年度におけるティファニーの売上げに占めるダイヤモンド・ジュエリーの比率は22%であり、ここ3年間で5%上昇している。ティファニーではダイヤモンド原石は購入していないが、カット・ダイヤモンドの供給は、近年特定のサイズやグレードについて日本における需要が拡大して供給がタイトになりつつある以外は、大きなマイナスの変化はないと考えていた。ダイヤモンド原石の供給と価格は、デビアス・センテナリーAGの販売部門であるCSO (Central Selling Organization) が全世界の80%から85%をコントロールしており、同社の指定供給量と価格の下に年10回ロンドンのオフィスでダイヤモンド・カッターに販売されている。ダイヤモンドの供給はしたがって、CSOを通して、南アフリカ連邦、ボツワナ、ザール、旧ソ連邦、オーストラリアなどの産出国の政治的安定性に依存していた。ティファニーはCSOからはダイヤモンドを直接購入していなかった。

20

25

ティファニーは、最終加工された宝石類をおよそ150のメーカーから購入しており、これらのメーカーとは長期的に友好関係にあった。ティファニーでは、これらのメーカーが

30

ティファニーのデザイン品に対する特別な加工技術を蓄積しているということから、これら以外のメーカーとの取引を行うことは全く考えていなかった。

1990年1月、ティファニーは、ゴールドおよびシルバー・ジュエリー、チェーンなどのメーカーであるハワード H.スウィート&サン社（マサチューセッツ州アトルボロ）の買収を完了した。同社の買収前のティファニーとの取引は同社の売上げのおよそ12%であった。ティファニーではスウィート社の事業を独立の子会社事業と考え、「ハワード H.スウィート&サン」のブランド名でこれまでの顧客との取引を維持してゆく考えであったが、同社の生産能力からしてティファニーとの取引比率は必然的に上昇してゆくものと思われた。

ティファニーでは、シルバー・フラットウェアについてはティファニーの伝統的な生産技術を持った単一のメーカーと契約していた。また、模様入りのステイショナリー商品についても単一のメーカーを使っていた。ティファニー・ブランドの置時計と腕時計の部品は第3者によって生産されていた。しかし、1989年にはスイスのルシスルモルゲス社で腕時計の組立、エンジニアリング・テストの工程が確立し、ティファニーは腕時計の部品購入についてより多くの支配力と柔軟性を持つことができるようになった。1990年7月にはティファニーは、ティファニーへの長年にわたるゴールドとシルバー・ジュエリーの供給者であったマクティグ社（ニューヨーク州、プレザントビル）を買収した。この他にティファニーではニュージャージー州パリスパニーにディストリビューション・センターをリースしていた。同センターの面積はおよそ135,000 sgft であり、物流・マテハン機能用のスペースの他に事務所が設置されていた。また、このセンターのリースは年間6ドル63セント（1sgft当たり）で1995年5月31日までの契約であったが、その後の契約ではリース料は2/3程度値上がりすることが予想された。

### ティファニー & Co. ジャパン

1990年9月、ティファニー & Co.の100%出資子会社ティファニー & Co. ジャパン株式会社（以下ティファニー・ジャパン）が設立され、当時三越のティファニー商品部長だった福井喜久夫氏が三越を退社して就任した。ティファニー・ジャパンの基本的な業務は、三越および平和堂貿易を通じて販売されるティファニー商品およびティファニーそのものについて、世界的に統一されたイメージの管理や指導を行うことであった。また、ティファニー・ショップの販売員の教育・訓練を行うことも同社の主要な業務であった。ティファニー商品の1991年の三越を通じての小売売上高は200億円強であり、平和堂貿易を通じての小売売上高はおよそ20億円であった。日本に置けるティファニー商品の価格は、ティファニー

& Co.とティファニー・ジャパンの両者からなる価格設定会議で毎年単品毎に決められていた。海外における価格設定の基本は、近年の内外価格差問題を背景として、なるべく地域市場に対応すること、内外価格差をなるべく少なくし適正価格を提供するという方向に変わりつつあり、具体的には日本における小売価格をニューヨーク本店の1.15倍から多くても1.6倍までに押さえようという方針が打ち出された。また、近年では香港や台北などの  
5 東南アジア各地におけるティファニーの小売価格は日本の価格が基準になりつつあった。

ティファニー・ジャパンの本社は現在東京青山になり、社長を含めた従業員は10名である。ティファニー・ジャパンでは従来からの三越および平和堂貿易を通じての販売のほか  
10 に、ティファニー・ジャパンの直営店を展開する、三越以外の日本の有力百貨店内にブティックを開設するという方針を打ち出し、また是非ともニューヨーク本店のようなティファニー商品をフルラインで扱うフラッグシップ・ストアを開設したい希望を持っていた。直営店については既に福岡市天神地区に路面店で本店のレプリカを作る計画が進行中であり、1階にファイン・ジュエリー、2階にファンシー・グッズとステイショナリー、3階にホーム・ファーニシング商品を陳列する計画であった。三越以外の百貨店では京都大丸でイン  
15 ショップ・ブティックを本年中に開設することが決定済であった。この場合にも直営店と同様、1店当たり2名のブランド・マネジャーを派遣して商品管理と販売員指導を行う予定であった。フラッグシップ・ストアについては、チェイニー会長が銀座での開設を強く望んでいるものの、具体的な立地の確保、投資規模から考えてかなり困難が予想された。ティファニー・ジャパンの出店数は、既存の三越内ブティックなどを含めて合計40が最大と  
20 考えており、既に三越を中心として地域的には日本全国を広くカバーしていると思われることから、ティファニーが出店可能な立地の空白を埋めることと、既存ブティックの立地の見直しを行うことが必要と思われた。

ティファニー&CO.では、イメージ広告を中心とするティファニーの広告・販促戦略はす  
25 べてティファニー・ジャパンを通じて管理しており、また、三越および平和堂貿易の取扱商品についても一定の枠を設けていた。生産調整についてもオープン・ハートが日本でよく売れるからそれだけの量を作るのではなく、あくまでも米国および海外の拠点の全体のバランスを考えた上でティファニー本社が管理していた。但し、ニューヨーク本社のハウス・デザイナーと共同で三越で提案したオープン・ハートのリングが採用されたり、三越  
30 新宿南館にオープン予定のブティックでは三越が3~4年かかってデザイン提案した婦人ものバッグが販売されるなど、海外展開からの提案商品が採用される場合もあった。三越で

は独占販売権を持つ海外ブランドをCMD (Corporate Merchandising) と称しており、皮製品の「コーチ」と並んでティファニーがその代表的なものであった。三越ではこれまでの海外移入デザイナー・ブランドの多くは、国内独占販売権が崩れ自社の差別化力にはならないとして、今後もCMDを強化する方針であった。但し、三越のティファニーの独占販売権は4年前から東京都に限定されていた。

ティファニー・ジャパンでは日本の宝飾品市場のシェア1%を獲得することを考えていたが、従来日本では、宝飾品を素材や価格で買っている人、資産として買っている人、あるいは三越銀座店のブティックに見られるようにバレンタイン・デーやクリスマス・イブに集中する若い人などが多く、アクセサリとして身につける人が少ないという傾向があった。また、日本では法人を中心とするダイレクト・マーケティング・ルートの開発も不十分であった。ティファニー・ジャパンではブライダル・レジストリー・プログラムを開始する、三越のブティックでは全くデータをえられない顧客管理プログラムを構築することなどが日本で可能なものかどうかについても考えていた。

15

ティファニー・ジャパンの福井社長は、近年のティファニー& Co.の経営戦略の方向性を十分に理解した上で、これまでに考えられてきた直営店舗開設をはじめとするさまざまな施策が日本市場において十分にフィージビリティを持つものなのかどうか、また、その他にティファニーの日本における展開を発展させる施策にはどのようなものがあるのだろうかということに思いをめぐらせていた。さらに、これらの施策を実施した場合に三越にはどのようなインパクトがあり、それがティファニーにとってどのような意味があるのかも考えねばならないと思った。

25

30



付属資料 1

ティファニー & Co.のチャネル別売上構成比

	単位 %			
	1990	1989	1988	1987
米國小売販売	50.0	56.9	66.4	67.4
ダイレクト・マーケティング	16.1	18.1	20.5	24.1
海外小売販売	33.9	25.0	13.1	7.5

ティファニー & Co.のチャネル別売上高 (1991年度)

米國小売販売	227,585,000	ドル※1	+ 4%
ダイレクト・マーケティング	73,461,000		+ 5%
海外小売販売	154,666,000	※2	+ 61%
合計	455,712,000	ドル	

※1 ワシントンD.C. & フィラデルフィア、アトランティック・シティ、アトランタ、ビバリーヒルズにおける新店および増床による40%の売場面積増を含む。

※2 ティファニー社から三越への販売高は、1989年度2,600万ドル、1990年度61,000万ドル、1991年度9,600万ドルであった。

## 付属資料 2

### ティファニー & Co.の店舗

5	ニューヨーク	727.5 番街 総面積 124,000 sgft 売場面積 32,450 sgft 残り面積は事務所、宝石類の制作場および倉庫 1階 ファイン・ジュエリー、時計等 2階 シルバー、アクセサリー、ステイショナリー 3階 チャイナ、クリスタル 現行の賃貸料は年間596万ドル (1994年10月31日の契約期間まで)
10	アトランタ	フィップス・プラザ・ショッピングセンター
	アトランティック・シティ	トランプ・タージマハール
	ビバリーヒルズ	ロデオ・ドライブ
	ボストン	コプレイ・プレイス
15	シカゴ	715 ノース・ミシガン・アベニュー
	コスタ・メサ(カリフォルニア)	サウス・コースト・プラザ
	ダラス	ザ・ガレリア・ショッピング・センター
	ヒューストン	ガレリア・ポストオーク・ショッピング・センター
20	フィラデルフィア	ザ・ベルビュー・ショッピング・センター
	サンフランシスコ	252 グランド・アベニュー
	ビエンナ(バージニア)	フェアファックス・スクウェア
25	ロンドン	25 オールド・ボンド・ストリート
	ミュンヘン	11 レジデンツストラッセ
	香港	ザ・ランドマーク

付属資料 2 (続き)

香港	カウルーン、ザ・ペニンストラ	
台北	リージェント・ホテル	5
チューリッヒ	14バンホフストラッセ	
サンディエゴ	ザ・パラディオ 12,425 sgft 1992年春オープン予定	
パーム・ビーチ (フロリダ)	259 ワース・アベニュー 9,560 sgft 1991年冬オープン予定	10
サンフランシスコ	ユニオン・スクウェア 17,071 sgft 1991年秋オープン予定、同時に現在のサンフランシスコ 店は閉店	15
フランクフルト	20 ゲーテ・ストラッセ 4,607 sgft 991年夏オープン予定	
トロント	85 プロア・ストリート	
	13,000 sgft	20
	1991年秋オープン予定	

※ この他にミラノとフローレンスに「ファラオネ」店、三越各店他に26のショップがあり、運営は三越が行っている。

※ ニューヨーク・ストア以外の店舗はいずれもニューヨーク・ストアよりも売場面積が小さく、ニューヨーク・ストアをフル・アソートメント・ストアとすると、いずれも店舗の大きさによってアソートメントが部分的である。

※ ニューヨーク・ストアが第一不動産のリース物件であるように、いずれの店舗もリース物件である。

### 付属資料 3

ティファニー & Co.

#### 連結損益計算書

単位千ドル  
1月末に終わる年度

	1991	1990	1989
5 総売上高	455,712	383,964	290,344
商品原価	<u>232,112</u>	<u>192,281</u>	<u>145,833</u>
売上総利益	223,600	191,683	144,511
10 販売費・一般管理費	154,669	129,225	99,323
未回収金準備金	<u>1,125</u>	<u>1,481</u>	<u>995</u>
営業利益	67,806	60,977	44,193
支払利息	4,475	2,578	826
その他収入	144	(12)	(335)
15 税引前利益	<u>63,475</u>	<u>58,387</u>	<u>43,032</u>
租税準備金	<u>26,814</u>	<u>25,082</u>	<u>18,131</u>
純利益	36,661	33,305	24,901
一株当たり利益(ドル)	2.34	2.13	1.62
20 普通株式数(千株)	15,694	15,606	15,332

25

30

付属資料 3 (続)

ティファニー & Co.

連結貸借対照表

	1991	1990	
			5
			単位千ドル
			1月末に終わる年度
資産の部			
流動資産			
現金および短期投資	4,643	2,557	
受取勘定	43,381	33,130	
棚卸資産	173,964	142,545	
前払費用	12,362	8,677	10
流動資産合計	234,350	186,909	
建物および機具	59,775	39,618	
その他資産 (純)	13,143	10,534	
資産合計	307,268	237,061	
資本・負債の部			15
流動負債			
短期借入金	31,046	14,339	
買掛金	57,793	47,617	
未払税	9,060	5,818	
商品及びその他顧客勘定	5,232	6,400	
流動負債合計	103,131	74,174	20
長期借入金	18,226	18,226	
繰延租税	7,021	6,883	
その他の長期負債	2,707	2,210	
普通株式 (0.01ドル)	157	156	
追加払込資本	62,094	58,782	
留保利益	108,238	75,565	
外貨修正額	5,785	1,156	25
自社保有株 (299株)	(91)	(91)	
資本合計	176,183	135,568	
負債・資本合計	307,268	237,061	

## 付属資料 4

### ティファニー & Co.の経営陣

	氏名	年齢	役職	入社年
5	ウィリアム R.チェイニー	58	会長・社長 CEO	1980
	トーマス A.アンドラスケビッチ	40	上級副社長 海外及び貿易担当	1982
10	ジョン R.ローリング	51	上級副社長 デザイン・ディレクター	1979
	ブライアン E.オール	52	上級副社長 小売販売担当	1985
	バリー K.ダッドソン	46	グループ副社長 西部地域	1984
15	パトリック B.ドーシー	40	グループ副社長 カウンスル&セクレタリー	1985
	ジェイムス N.フェルナンデス	35	グループ副社長 CFO	1983
20	フェルナンダ K.ギリガン	44	グループ副社長 広報	1984
	マイケル J.コワルスキー	39	グループ副社長 第IIマーチャンダイジング・グループ (チャイフ、クリスタル、 シルバー、ステイショナリー、皮革製品、スカーフ、時計)	1983
25	ダイアナ・リン	37	グループ副社長 マーケティング	1984
	ジェイムス E.クイン	39	グループ副社長 法人販売	1986
30	ピーター C.シュネイラ	37	グループ副社長 第Iマーチャンダイジング・グループ (宝石類)	1984



付属資料 4 (続き)

氏名	年齢	役職	入社年	
デイル S.ストロウ	54	グループ副社長 オペレーション	1984	5
ラリー M.シーガル	36	副社長コントローラー	1985	
ロバート J.ウォーレン	42	副社長トレジャー	1968	
スコット A.クリオン	33	アシスタント・セクレタリー アソシエイト・カウンスル	1988	10

※ チェイニーの他に取締役として、ジャイムス A.ダッドリィ、サムエル L.ヘイズ3世、チャールス K.マーキーズ、坂倉芳明、ウィリアム A.シャッツァー、ジェラルディン・スタッツがいる。

15

※ チェイニーは1980年にティファニー& Co.の取締役に就任するまではエイボン・プロダクツ社の経営陣にあり、1984年にティファニー& Co.の会長兼社長CEOに就任した。

20

25

30

## 付属資料 5

### 三越の国内店舗

	店名	所在地 (m <sup>2</sup> )	総売場面積 (円) (m <sup>2</sup> )	売上高(90年)	他の競合店名
5	本店	中央区日本橋室町	91,730 m <sup>2</sup>	3,841億7千万	都内各百貨店
	新宿	新宿区新宿	21,419	593億9,600万	都内各百貨店
	銀座	中央区銀座	23,351	750億1千万	銀座地区各百貨店
	池袋	豊島区東池袋	25,540	466億6千万	西武、東武、パルコ、丸井
10	横浜	横浜市西区	35,695	491億3千万	横浜高島屋、横浜そごう、モアーズ
	仙台	仙台市青葉区	17,047	429億8千万	藤崎、仙台十字屋、ダクシティ仙台店(丸光)、丸井今井、
15	札幌	札幌市中央区	23,413	577億3千万	丸井今井、東急、五番館西武、ヨークマツカヤ、札幌そごう、丸ヨ池内、バセオ、フロンツ新さっぽろ
	大阪	大阪市中央区	26,910	523億4千万	大阪府内各百貨店
20	枚方	枚方市岡東町	5,392	49億5千万	枚方近鉄、京阪百貨店、松坂屋くずは店
	神戸	神戸市中央区	3,264	40億4千万	そごう神戸店、ダイエー、フロンツ三宮、大丸神戸店
25	倉敷	倉敷市阿知	16,095	124億1千万	天満屋倉敷店
	広島	広島市中区	16,555	192億9千万	天満屋広島店、広島そごう、アルパーク天満屋、福屋
30	高松	高松市内町	16,555	334億8千万	ダイエー高松店、ビル高松店、ジャスコ高松店
	松山	松山市一番町	17,715	207億2千万	いよてつそごう

## 付属資料 6

ティファニー・フィフス・アベニュー店

ストア・ディレクター

---

### 1 階

ダイヤモンド・ジュエリー  
カラーストーン・ジュエリー  
婦人向けゴールド・ジュエリー  
紳士向けゴールド・アクセサリー

5

真珠

婚約指輪

指輪

エルザ・ベレッティ・デザイナー・ジュエリー

パロマ・ピカソ・デザイナー・ジュエリー

腕時計

エステート・ジュエリー

ティファニーの香水

10

---

### メザニン (中2階)

宝石サロン

シュランパージェ・デザイナー・サロン

エステート・宝石証書

カスタマー・サービス

修理、万年筆リフィル、時計バンド

ご婦人用化粧室

殿方用お手洗い

15

---

### 2 階

スターリング・シルバー・ジュエリー

スターリング・シルバー・アクセサリー

スターリング・シルバー・ホローウェア (深皿、燭台、花瓶等)

ベビー用品

筆記用具

置き時計

文房具

皮製品

スカーフ

紳士向けアクセサリー

ティファニーの香水

20

---

### 3 階

磁器、ポーンチャイナ、陶器、炉器、装飾陶器

クリスタル製テーブルウェア及びギフトウェア

スターリング・シルバー・フラットウェア (ナイフ、フォーク等)

エルザ・ベレッティ・ホームデザイン

御結婚祝い承りコーナー

特製のステイショナリー

25

---

### 6 階

企業用スペシャル・プロジェクト

パーソナル・ショッピング

30

付録 1

ティファニーアンドカンパニージャパン社長  
福井 喜久夫氏 インタビュー抜粋

5

日経ジュエリー1991年5月号

INTERVIEW欄

10 -ティファニー社の全額出資で昨年9月「ティファニーアンドカンパニージャパン」が発足  
しました。子会社の設立は業界の関心を呼んで言いますが…。

福井 ティファニーはこの20年近く、三越と手を携えて日本の市場を開拓する施策を取っ  
てきたわけですが、自らが主体となったビジネスを展開したいという考えを当初から持っ  
ていたと思うんです。ここへ来てその意向が非常に強くなったことが、根底にあるのでは  
ないでしょうか。

15 -これで三越との既存の関係は変化していくのでしょうか。

福井 私は個人的にはそう（ティファニー独自の展開）かなと思っていたんですが、現段  
階ではかつて出発した時と同じように、手を携えてやってゆくことになりました。という  
のも三越はティファニーの株を（約13%）保有し、坂倉芳明三越社長もティファニー本社の  
役員になっている関係もありますから。

20 -日本でビジネスをする場合、やはり三越の力を無視出来ないという面もあるのでは  
しょうね。

福井 そうですね。ただ日本はいろんな意味で変化が激しいですよ。手を携えて行くと  
いう形でともかく一歩足を踏み出すわけですが、何年か経ってどうなるかわからないとい  
う不透明部分も実はありますね。

25 -三越にしてみれば国内では自分が育ててきたブランドという意識が強いだけに、今回の  
ティファニーの行動には苛立ちもあったのではないですか。

30 福井 それはもっともだと思うんですね。三越の戦略の中にティファニーはきちっと組み  
込まれていますから、それをずっと保ちたいという強い意思が感じられます。ただ、ティ  
ファニー側からすれば、およそ20年経ってある程度（国内でのビジネスが）飽和といいま  
すか、成熟しきった段階なので、やはり次のことを考えなければならない時期にきている  
のは、みんなわかっているわけです。その際“三越のティファニーが”ではなく、“ティフ  
ファニーが”という主体が出ないと、つぎの事業は出来ないということなんですよ。

－それにしても2年前の株の買い増しの経緯を眺めても、三越はティファニーにとって恩人的立場にあるともいえるわけで、今回の行動に米国企業のドライさを感じる向きもあるのでは・・・。

**福井** その辺の使い分けに関しては、米国企業は非常に巧みです。

－福井さんはもともと三越においでになったわけですし、その辺の調整が大変でしょうね。 5

**福井** 私の覚悟としては日本でのティファニービジネスを安定成長させて行くのが最優先です。その意味では、どっちにもぶつかることがあります。三越がティファニーを看板として使おうとするのは当然ですが、今私が考えていることとは違います。また、ティファニーでもニューヨークのままを日本に持って来たいという意欲が非常に強いのですが、その面で相当私に対して我慢しているのは、 10

端々に感じられますね・・・。

－ティファニージャパンの事業計画を聞かせて下さい。

**福井** まずフラッグシップショップ（旗艦店）の創設から始めたいと思います。親会社は米国企業ですから、短期的な売上げや利益を非常に重視するので、第一優先で取り組む考えです。 15

－出店場所や時期など具体的に決まっていますか。

**福井** 来年の末までには何とか作る予定で、今いろいろ物件を探している最中なんです。条件は路面店で、2、3フロアのものになると思います。そこには本社機能も集中させる予定で、 20

－それだけのものとなると随分費用もかかるでしょうね。

**福井** そうですね。ティファニー会長のウィリアム・チェイニーは長く銀座に固執していたんですが、はっきり言いまして物件探しが非常に難しい。相当広さが必要ですから、それこそ費用面でもなかなか条件に合うところがありません。今では候補地を広げて、例えばこの辺り（港区北青山）でもいいんじゃないかと考えています。 25

－旗艦店の後は何を？

**福井** 必ずしもフラッグシップが先ではなく、前後する部分もあると思いますが、これまでのように三越が持っている物件の中でジョイントショップの形で出店するだけでなく、今後はエリアマーケティングといいますか、地域性、あるいは市場性が十分にあるところでのブティック展開を考えています。もうひとつはまだ手掛けていない販売チャンネル、要するに会社対象のビジネスも検討中です。 30

インタビューを終えて

「私はニューヨークにある“普通のティファニーショップ”を日本でも作りたいと思っています。国内には未だ、商品を含めてティファニーの全ては紹介されていませんから」

5 と福井氏は熱っぽく語る。これがティファニートップの、「日本で独自の事業を行いたい」との思いに通じるものであることは明かだ。

10

15

20

25

30



## 付録 2

### 「三越・坂倉社長の危険な肩書き」抜粋

湯浅 卓 5

文藝春秋 1990年4月号

昨年11月16日、「朝日新聞」に「坂倉三越社長、ティファニー役員に きょう正式決定提携の強化狙う」という見出しとともに、次のような記事が掲載された。

「三越が9月に筆頭株主となった米国の有名宝飾品店ティファニーの取締役役に坂倉芳明・ 10  
三越社長が内定したことが15日明らかになった。ニューヨークで16日（現地時間）に開催される定例取締役会で正式に決まる。坂倉社長が海外の提携企業の役員になるのは初めてで、資本提携に続いて、両社の提携関係を強化するのが狙い。

だが、坂倉氏は当地ウォール街での見方をご存知だろうか。坂倉氏およびその周辺の思惑に反し、「ミスター・サカクラは命知らずだ」という評がもっぱらなのだ。現に私の米国人の友人で、ウォール街の企業買収（M&A）のエキスパートなど、「ミスター・サカクラはマイク・タイソンの前に顎を突き出して『殴れるものなら殴ってみろ』と挑発しているのと同じだぜ」といっていたほどである。 15

#### トランプ氏が買収に執心

1979年、ティファニー社は、化粧品大手・エイボン社に買収され、その支配下におかれた。その後、長年エイボン社のやり手ビジネスマンとして鳴らしてきたウィリアム・R・チェイニー氏（現ティファニー社会長）が、エイボン社から自身の手でティファニー社を買収（1984年10月）。その後およそ2年半の間、株式非公開のまま業績の建て直しをはかった。チェイニー氏の経営改善努力はめざましく、ティファニー社は1985年の不調から一転、順調に利益を上げ、1987年5月には再び株式を公開するまでになった。しかし、業績好調となったティファニー社は、今度は「独立企業」としての存在を脅かされるに至った。企業乗っ取りのプロたちが、ティファニー社に目をつけたのである。 25 30

「今年（1989年）になってからティファニーをめぐる買収の噂が絶えず、特にニューヨークの不動産王、ドナルド・トランプ氏が執心しているといわれる」（「日本経済新聞」89年11

月24日)と日本でも報じられたように、乗っ取りプロの中でもトランプ氏の名は頻繁に上がった。そこでさっそうと現れたのが三越であり、三越社長の坂倉氏であった。三越はティファニーにとって、「白馬の騎士<sup>ホワイト ナイト</sup>いえる」(「ビジネス・ウィーク」89年10月9日号)のである。この「白馬の騎士<sup>ホワイト ナイト</sup>」という用語は、アメリカの企業買収の駆け引きにおいて盛んに用いられる。ある企業が、敵対的買収を試みる乗っ取りプロに狙われたとき、自力で買収を阻止できない場合を考えて、第三者に助っ人を依頼する。この助っ人が「白馬の騎士」だ。乗っ取りプロに目をつけられた企業は「ターゲット (標的)」と呼ばれている。

ティファニー社にとって、三越は格好の「白馬の騎士」たる資格をもっていた。先に引いた「ビジネス・ウィーク」誌はこう伝えている。

10 「日本のブルーミング・デール (名門デパート) としばしば呼ばれる三越デパートは、18の百貨店と他の小規模店舗のブティックにおいて、ティファニー製品を販売している。三越は、ティファニー社と1970年以来取引関係を結んできたが、それが急上昇したのはごく最近である。1984年度には300万ドルにすぎなかったティファニーから三越への販売高は、87年度にはその9倍近くまでハネ上がり、いまま猛烈な勢いで上昇中である」「日本経済新聞」(89年11月14日)ではつぎのような記事がある。「88年度の三越のティファニー商品の売上高は、前年度比38%増の62億円。同年度の米国ティファニーの総売上高2億9千万ドル (約426億円) の15%近くに相当する。89年度はさらに100億円に達する勢いで、世界的にみても三越はティファニーの稼ぎ頭となっている」ティファニー社にとって、三越が友好企業であり、最良の「白馬の騎士」である事情がおわかりいただけるだろう。

20 むろん、三越にとっても「白馬の騎士」として名乗りをあげることは大きなメリットがある。金満大国として (悪?) 名を馳せているわが国は、目下一大高級品ブームが続いている。したがって、高級ブランドたるティファニー製品は、三越にとって欠かすことのできない掌中の珠である。他のデパートとの激しい競争において、ティファニー製品の販売は自らの高級イメージの向上にもつながる。三越にとって「白馬の騎士」への誘いは、願ってもないビジネス・チャンスといえる。

25 坂倉氏は、日本でこそ「やり手」で通っているが、ことM&Aに関するかぎり、トランプ氏やチェイニー氏とくらべたら、プロとアマの差がある。こんな心配をよそに、三越は昨秋、大量10%のティファニー株を取得、今年になって8万株を買い増しし、トータル14.01%の大株主となった。「白馬の騎士」の役目を着々と実行に移している様子である。そこで、ティファニー取締役としての坂倉氏個人が直面する危機について、以下順次述べることにしよう。

## ・第一の危機

まず最初に、訴訟社会アメリカで取締役になることの危険がある。日本の企業社会では、A社の社長が取引先B社の取締役を兼任することになった場合、A社の社長は盛大なパーティをし、A社社長宅では「社長、おめでとうございます」といって乾杯の盃がかかわされるだろう。いま日米貿易摩擦において、米国はしきりに日本の商慣習、企業支配の実態として「系列」を非難している。先のケースはまさに「系列」にあたり、A社から取締役を送り込まれたB社がA社の系列下に入ることを意味する。B社の取締役たちは、A社からきた取締役に頭が上がらない。A社社長兼B社取締役としては気分爽快、心躍り胸高鳴り、口笛でも吹きたいところである。

しかしこれと同じ感覚で、誰かが三越坂倉社長にティファニーの取締役になるべきだと勧めたとすれば、「社長、ナイアガラの滝は最高の景色ですよ。ひとつ飛び込んでみたいいかがですか」というに等しい。日米の常識は180度異なっているのだ。アメリカではいまや、取締役の地位につきたがる人は本当に少なくなってきている。あまりに危険で割があわぬため、取締役のなり手がなくて困っているのが実情である。日本の会社法は、これまでの商法改正で、株主の権利のみならず、取締役の義務・責任についても大幅にアメリカ法の考え方を導入してきた。だが法律は改正され解釈は変わっても、実態となるとその変化は亀の歩みのごとくのろい。日本法、アメリカ法を問わず、本来、取締役・経営陣は、会社・株主に対して至高の責任を負っている。にもかかわらず、日米摩擦で批判されているように、日本企業の取締役はすべて、腹の中では株主保護などお題目に過ぎぬと思っ

ているフシがある。会社はオレのものだと考えている者が相当数いるし、また、取引先、取引銀行の人々を株主よりもはるかに大切に扱っている。

取締役が負っている、会社・株主に対する重い義務は、「会社法」の講義を受ければ真先に教わる話だ。しかし日本の商法の授業では、日本での実態を反映してか、取締役の義務については比較的あっさりと通り過ぎてしまう。これに対してアメリカでは、取締役の義務（すなわち注意義務と忠実義務）について、いやになるほど判例法で教わることになる。つまりアメリカでは、取締役が義務違反で莫大な損害賠償請求を受けた判決が山のようにあり、こうした一連の判決を一行ずつようやくして並べるだけであつというまに2,000頁を越すアメリカ法の本ができてしまうのである。

アメリカでは取締役を、社内取締役と社外取締役とにわけてよく説明がなされる。社内取締役は、会長、社長、専務たち、社外取締役は、当該企業とは無関係の企業のトップや慈善団体の役員、学者、ノーベル賞授賞者等々からなるが、取締役として訴えられ、個人で法的責任や損害賠償責任をこうむることになる危険は、社内取締役、社外取締役を問わ

ずが高い。坂倉氏の場合、ティファニーの巨大取引先・三越の社長であり、その三越が「白馬の騎士」役を引き受けたときに、ティファニーの社外取締役になったタイミングからみて、普通の取締役の危険度よりもはるかにその度合いは高いだろう。

## 5 ・第二の危険

訴訟社会アメリカで取締役になれば危険があることはわかった。それなら保険をかければいいではないか、と思われるかもしれない。ところが、この保険が決して安心できる状況ではないのである。保険の危機、といういい方がおかしければ、保険の落とし穴といえはよいだろうか。

10 近年アメリカでは、取締役のなり手がなくて会社側が困っていると書いたが、そこで各企業は、取締役を被保険者にしてライアビリティ保険（有責保険）に加入することが多い。これは取締役が損害賠償の請求訴訟を受けた場合、取締役が負った賠償金の肩代わりを保険会社にしてもらう仕組みである。この手続きをふまえたうえで、会社側は、「訴訟を受けるから取締役になどなりたくない」と尻ごみする取締役候補者に対して、「いやいや、  
15 わが社はライアビリティ保険に加入している。大丈夫ですよ」ともちかける。だが、「大丈夫ですよ」などと本当に会社側に言われたとすれば、それは甘言というよりも奸言に近い。ちっとも大丈夫ではないのである。

アメリカの保険会社も人の子、支払う保険金の金額は少なければ少ないほどいいに決まっている。保険会社のほうもまた再保険会社の保険に加入しており、保険会社対再保険会社  
20 社の訴訟も、取締役対保険会社の争いに劣らず激しいほどだ。取締役が受ける訴訟の中ではM & Aがらみが最大件数を誇るが、保険会社のほうも知恵をしぼり、保険金支払いを減額する方法はないものかと、日夜保険契約の文言修正の方策を練っているのが現状である。なかには、被保険者の取締役が訴訟されたとたん、保険会社の側からさっさと契約を解除し、われ関せずを決めこんだケースもあるという。もちろんそんな保険会社のいいぶんを  
25 裁判所が認めるかどうかは別問題だが、裁判所が「支払え」と命じるまで、「支払う気はまったくありません」と主張する保険会社も存在するということである。

そのうえ、株主訴訟の金額が天文学的数字になる結果、保険会社の保険金で賠償金額をカバーしきれないこともありうる。この差額は会社が肩代わりする場合もあるが、たいてい  
30 取締役個人がひっかぶらねばならない。M & Aがらみの訴訟は利害関係が複雑になってくるので、結局取締役個人が支払い義務を負う例が多い。

最近、米国トランス・ユニオン社の取締役たちが株主訴訟を受け、その結果、原告側株主たちと被告側取締役たちとの間に和解成立が伝えられた。和解の条件は、取締役たちが

およそ35億円の損害賠償金を株主側に支払うという内容だった。ところが保険で支払われたカバー金額は結局約10億円。差額の約25億円は、取締役たちが個人で支払った。この例は別に特殊でも何でもなし、アメリカではしょっちゅう出くわす事件である。

ここで坂倉氏が直面するやもしれぬ事態を、ワースト・シナリオとして描きだしてみよう。

5

#### ・ワースト・シナリオその1

ティファニー社の「白馬の騎士」となった三越であるが、目下のところ三越の建前はあくまでティファニーの安定株主である。だが皮肉な米国人は、「ドナルド・トランプ氏だってティファニー社の安定株主だといってるそうだよ」と茶々を入れるに違いない。三越は、「いや、私は本当に安定株主なんだ」とムキになって反論するだろう。そうした三越の建前にもかかわらず、三越がティファニー買収の野心を持っているのではと一番警戒しているのはティファニー社自身なの

スタンド・スティル

だ。そこでティファニーが提案したのが「静止 契約」で、これは「白馬の騎士」が乗っ取り屋に変身しないための防御策である。ティファニー社と三越は「静止契約」にサインし、今後5年間、13%（現在は14.01%）の三越の持株率を（上昇させたとしても）19.9%どまりにすることを決めた。ティファニー社は、三越の持株率の上限設定に成功したわけだ。

15

さてこうした予測通り、三越が将来ティファニー社を買収する事態が生じたとする。ワースト・シナリオはここから始まるのだが、この時問題になるのが買収金額である。他の乗っ取り屋が現れ、買収合戦となってティファニー社が自社の売却を決意したとしよう。乗っ取り合戦のさなか値は吊り上がる一方だが、たとえばティファニー社は1,500億円で売却することが可能だったとする。その際、ティファニー社の取締役たちは、同じ売却するのなら友好的企業（「白馬の騎士」）の三越にしようと考えことは充分ありうる。ティファニー社取締役の坂倉氏が仲介役を務めるとする。

20

25

そのときティファニー側が、三越との友好関係を考慮し、1,200億円で売却に合意したと仮定する。株主たちは間違いなく、少なくとも1,500億円と1,200億円の差額、300億円について損害賠償請求の訴訟をおこすだろう。訴訟の対象はもちろんティファニー社の取締役たちであり、誰か一人を特定するとすれば坂倉氏の名が真っ先にあげられるだろう。いったん売り出した会社は、株主たちのためにも最高値で売ってしかるべきなのに、それを怠った責任は三越から来た取締役・坂倉氏だというのが株主たちのいいぶんとなる。坂倉

30

氏は、個人で、この莫大な株主訴訟を受ける破目になる。三越が「白馬の騎士」となったのと同時期に、坂倉氏がティファニー社の取締役役に就任したという事実があることが、この場合決定的にまずいのである。

#### 5 ・ワースト・シナリオその2

「ビジネス・ウィーク」誌によれば、ティファニーがいま業績好調なのは、海外、特にアジア地域における売上が寄与しているという。いま仮に、ティファニー社がA国に新店舗を出すことを望んだとする。そこで取締役・坂倉氏に相談すると、A国にはすでに三越が店舗を持っているという。ティファニー社は坂倉氏と話し、三越A国店の手前、自らの出店を中止または手控えることにしたとする。

この場合、ティファニー社と競争関係に立った形の、三越社長兼ティファニー社取締役・坂倉氏は、巨額の株主訴訟をいつ受けてもおかしくない。坂倉氏個人が損害賠償で火だるまになる」可能性はきわめて高い。ティファニーと三越の海外展開の活発さを考えると、このシナリオは明日現実のものになっても不思議ではない。

15

#### ・ワースト・シナリオその3

三越のライバルである日本企業が、ティファニー社と何らかの取引を欲していたとする。ティファニー社は慎重な検討の結果、その日本企業とある種の商取引をしても三越・ティファニー間の現在の契約に違反しないという結論を得たとする。ティファニー社としては法的には問題ないものの、長年友好関係にある三越の思惑も知りたいと考え、取締役・坂倉氏の意見を参考にしながら再度検討し、その結果、やはり三越のライバル企業との取引は、今回は遠慮しておこうと断ったとする。ティファニーの株主たちは、せっかくのビジネス展開の機会をふいにさせたとし、坂倉氏個人めがけていっせいに損害賠償訴求を訴えるだろう。

25

#### ・ワースト・シナリオその4

三越を通じてティファニー製品を日本市場に流通させるビジネスは、目下大成功をおさめている。しかし、流通にあたっては、いろいろと複雑な契約が前提となる。ティファニー社の取締役会では、坂倉氏をまじえ、ディストリビューション契約（ティファニー製品の三越を通じての流通契約）について、種々の議論がなされるとする。このディストリビューション契約の起章にあたり本来ティファニー社に帰属すべき利益の一部が、三越のほうに渡っていると疑う株主が出てくると、坂倉氏はやはり株主訴訟の標的になるおそれが非常

30

に高い。流通がからむと、坂倉氏個人のみならず、三越が日米貿易摩擦の荒波に吞まれるケースも考えられる。

昨年、乗っ取りプロとして有名なピケنز氏のブーン社は、ワシントンの議会公聴会で、「三越は13%（当時）しかティファニー株を所有していない。それなのにティファニー社に取締役を送り込んでいるのではないか。自分は小糸製作所の大株主で三越の持株など比較にならない。しかし、小糸製作所はわれわれが取締役を送ることを拒絶している」と発言した。ピケنز氏の批判は、三越にではなく小糸製作所と日本の企業系列に向けられたものだ。しかしワシントンでは風向きがいつ変わるかわからない。逆に三越がターゲットになる局面もありうるので用心が必要である。流通や独禁法問題についてアメリカは鋭敏なので、三越には細心の注意が望まれる。

5

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 10.12・RP200



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

**TIFFANY & CO. RETAIL STORES**

New York

Atlanta

Beverly Hills

Boston

Chicago

Costa Mesa

Dallas

Houston

Philadelphia

San Francisco

Washington, D.C. area

London

Munich

Zürich

Hong Kong

Taipei

**SELECTED TIFFANY & CO. BOUTIQUES**

Mitsukoshi Tokyo

Mitsukoshi Kobe

Mitsukoshi Nagoya

Mitsukoshi Osaka

Mitsukoshi Honolulu

**FARAONE STORES**

Milan

Florence