

# 麦野豪

リヤドロジャパン株式会社  
代表取締役社長兼 CEO

「ブランドビジネス、リポジショニングの天才」。  
麦野豪 リヤドロジャパン社長を評した言葉である。

これまでのグローバルな経験から、その視野は  
広く洞察力は深い。グローバル人材の育成につ  
いて問うと、「自分にしかできないものをどう  
やってつくり上げるかが大事。最近の内向きで  
海外に行きたがらない人も多いと聞くが、時代  
は変わってきているから、われわれが考えるの  
とは別のグローバル人材の在り方があるのか  
もしれない」と語る。そして「大切なのは、い  
ずれ世界に行つた時、あるいは海外から来た時  
に、アイデンティティを持って対峙できるかど  
うかだ」と。

麦野社長の心に強く残っているのは、ステー  
ブ・ジョブズの「もし今日が人生最後の日だ  
としたら、今やるつとしていたことは本当に自  
分のやりたいことだろうか」という言葉。

「若い人たちは自主性が足りないとこころもある  
が、日本人も自分の生き方は自分で選ぶ時代にな  
ってきている。その時その時の自分のやりたい  
ことを見つけて一生懸命やれば、自ずと道は  
開けてくる」。

まさに麦野社長が自ら実践してきたことであ  
り、若者たちに勇気と希望を与えるメッセージ  
である。

# 戦わずして勝つ

——リポジショニングで変化に対応し、再活性化を図る——

世界的ブランドを次々とリポジショニングして成果を出してきた麦野豪氏。  
その要諦と具体策を聞く。

## ブランディングとは オンラインワンをつくり上げること

**伊藤** 今回は、ブランドビジネスの第1人者、リヤドロジャパンの麦野豪社長にお話を伺います。

まず、麦野社長のご経歴についてお聞かせいただけますでしょうか。

**麦野** 私は台湾で生まれ、親の仕事の関係で12歳で日本に来ました。高校一年の時、高校の合格祝いでもアメリカのロサンゼルスへホームステイに行かせてもらいました。その時、そのライフスタイルや豊かさに、ものすごい衝撃を受け、いざれ絶対にアメリカに行きたいと思いました。それで、アメリカに行ける職業に就きたいということで、商社のトーマン（現・豊田通商）に入社しました。

トーマンでは、当時花形だった食糧本部のアメリカ支店へ27歳で行くことになりました。当時、1988年にアメリカと日本の間で牛肉・オレンジの輸入自由化が決まって、会社はこれを商機と捉え、私は食肉の担当となりました。オーストラリアに牧場を買いに

行ったり、アメリカに禁止される前に輸出された和牛の凍結精子とアンガス牛とをかけて和牛をつくったり、「アメリカ黒豚」をつくって日本に輸出したり、といった仕事をしていました。

帰国後、97年にITブームの兆しが出てきて社長直轄の特別室ができ、抜擢されてベンチャー企業の立ち上げを手伝ったりしました。

そのうちに、バッグの「コーチ」やアパレルの「ヘインズ」「チャンピオン」などをグループに持つ「サラリー」という冷凍ケーキの企業から話があつて、日本で売りたいからぜひ立ち上げで来てくれということになり、そこからブランドの立ち上げにかかわるようになりました。

その後、フランスのタイヤメーカー「ミシュラン」でブランドマネジャーを経て、「モンブラン」から新しいミッシヨンの依頼が来ました。ペンからライフスタイルブランドへ変えていきたいが、日本ではペンが強すぎる。だからそのペンビジネスを整理しつつ、新しいビジネスを確立したいので、それをやってくれなにかということで、モンブランに入りました。

それ以降、20年ぐらい、いわゆるラグジュアリーブ

ランドの「リポジショニング」を手掛けることになりました。

**伊藤** リポジショニングというのは、具体的にはどういうことでしょうか。

**麦野** ある特定の市場、あるいはターゲットの中で、顧客の変化、趣味嗜好、あるいはライフスタイルの変化によって、これまでターゲットとしていた顧客、あるいは商品の特性が合わなくなってきたということで、もう一回それを見直し、再活性することであると一般的に言われています。モンブランで言えば、これまでずっとペンをやってきましたが、今はコンピューター社会になって、あまり字を書かなくなってきた。このままでは万年筆の会社のままで終わってしまう、ということ、ブランドを再活性するためにどうするかということです。

モンブランが取った道は、中世では、書くことそのものが権力の象徴であったこと、近年では国と国間で調印する時には、結構な割合でモンブランが使われていたことから、権力の象徴という「パワー」、そして中世では学問は特権階級しか許されなかったということ、学問・知識を得るという「インテリジェンス」、



The 21st  
Century  
Interview

麦野 豪 (むぎの・ごう)

- 1965年 台湾新竹市生まれ
- 1988年 成蹊大学法学部法律学科卒業
- 同年 株式会社トーマン入社
- 1994年 青山学院大学国際政治経済学科修士課程修了
- 1994~1996年 米国トーマン社シカゴ支店駐在
- 1999~2001年 日本サラ・リー株式会社ベーカーリー部門立ち上げ
- 2001~2002年 日本ミシュラン株式会社ブランドマネジャー
- 2002~2005年 モンブランジャパン株式会社取締役セールス&マーケティング ディレクター
- 2005~2012年 オーデマピゲジャパン株式会社代表取締役社長兼 CEO 韓国・ミクロネシア統括
- 2013年~ リヤドロジャパン株式会社代表取締役社長兼 CEO
- 2017年~ アジア・パシフィック・オセアニア総支配人
- 2019年4月1日~ リヤドロジャパン株式会社顧問就任とともに、さまざまな業界で企業やブランドのリポジショニング業務を請け負う『オフィス麦野』を立ち上げる予定
- 2015年~ 東京クラシッククラブ 代表発起人、創設理事
- 2017年~ 在日スペイン商工会議所 創設理事
- 青山学院大学ビジネススクール、慶應大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科、立命館アジア太平洋大学にて客員教授

この二つの意味合いをブランドのエッセンスにして、ライフスタイルブランドに転換するという方向性でした。そこにモンブランの山の頂をシンボルマークにしたロゴを商材に落とし込むことによって、そのライフスタイルに憧れ、その価値観に共感するターゲットに対して、時計、バッグ、あるいは革小物、それからメガネといった商品を供給することで、ブランドの再活性化をしていくというプロセスでした。

そして商品には、明確にブランドの違いを出すために、インテリジェンスとかパワーといったエッセンスを入れていく。例えば同じ名刺入れでも、カルティエを持つ方とモンブランを持つ方は求めるものが違うと思うのです。要するに、「私はいくらの人に見られたい」と、そのブランドを選ばれるわけです。ブランドの立ち位置として、そこを差別化していく必要があるわけです。

最近、「戦わずして勝つ」という題で講演させてい

ただいてます。これは、ブランドを確立することによって、「そのブランドでなければダメだ」ということになれば勝ちだということです。インテリジェンスとかパワーを謳っているブランドは二つもいらない。バッグなら、エルメスのバーキンはバーキンじゃなきゃいけないし、車なら、フェラーリはフェラーリじゃないといけない。そういった「オンリーワン」をつくり上げていくのが、「ブランディング」という仕事です。

**伊藤** モンブランでは時計もつくられましたが、時計がたくさんある中で戦わず勝つには、具体的にどういったブランディングをされたのでしょうか。

**麦野** それは、「モンブランのものを持たたい!」と思ってもらえるような「モンブランの世界観」をつくることです。モンブランで最も有名なのが「マイスターシユテュック」というペンで、黒のボディに金の輪っかが入っている。それが象徴です。ですから最初に出したマイスターシユテュックの時計にも黒のボディに

金が入っていて、これを見たら同じシリーズだと分かる。そこから入っていききました。

ただ、モンブランでも、次の世代にどうつないでいくかが、一つのミッションでありチャレンジでした。それにはペンにしても、新しい世代だったらこういうペン。それに合わせるような時計を、コレクションをどうつくっていくかということをやっていました。そこで30、40代向けに「スターウォーカー」という上が透明になっていて星が浮いているペンを出しました。マイスターシユテュックはすでに権力を手にしている人が持つものだとしたら、それに向かって行く人たちのコレクション、という分け方をしたのです。

**伊藤** 「戦わずして勝つ」ための要諦はどういうところにあるとお考えですか。

**麦野** マトリックスを書いて、横軸、縦軸に価格やデザイン性、より伝統、よりアバンギャルドとか、そこにプロットして、自分がここにあって、コンペティ

ターがここにあって、じゃあどこが空いているからどこに行こう、というのが多いと思うのですが、それは結局、競争相手を意識しているだけです。私が今まで得意としてきているのはブランディングです。それは、頭の中でそのブランドをどうつくり上げていくかなのです。例えば、エルメスのバーキンは、無条件に頭の中で「バーキンが欲しい」のであって、バーキンと比べるものはない。そういうものを、どうつくり上げるかです。

私がリヤドロに来てミッションに取りかかる時に、日本の社員や販売店、あるいは本社の人間に「リヤドロって何のブランド？」と聞いて回りました。そして一番多かったのが「人形」でした。そこで特に販売の現場の人たちに「あなたたち、人形買いますか？」と聞くと、「いや、私は買わないけど」と言う。「じゃあ、買わないものを売っているのか」と聞くと「いや、これはずつつくってきたものだし、お客さんもいらっしやるし」と。「でも、その人たちが買わなくなったら次はどうするの？」ということでした。

本社行って製造工程を見たり話を聞いて歴史をたどっていくと、大事なことが分かりました。そもそも何のために「リヤドロ」というブランドをつくったのか。「なるほど、別に人形をつくるためにつくったわけではないな」ということが分かった。リヤドロは、芸術家の三兄弟が創業した会社です。一人が彫刻家、



聞き手  
**伊藤千恵** 本誌社長

もう一人は窯で陶磁器を焼く職人、もう一人が絵描きだった。この三兄弟が力を合わせ、リヤドロが生まれただけです。今でもその工程は変わりません。まず彫刻家が原型の彫刻をつくり、陶磁器に落とし込んで、絵付けののちに焼き上げ、作品が出来上がる。例えば画家は、白いキャンバスに頭の中で描いたメッセージを、自分なりの表現で落とし込んでいくでしょう。それと同じように、リヤドロの原型彫刻家は、何も無いところから粘土で形をつくっていく。それは動物だったり、子どもが遊んでいる情景だったり、母が子を慈しんでいる情景だったりをつくっていたわけです。つまりリヤドロは人形ではなく、造形美をつくるブランドだということが、その時に分かったわけです。

歴史を経る中、リヤドロの人形がアメリカのマダムの間で大流行して、「リヤドロは人形だ」というブランドイメージにつながった。それを、ブランドのスタート地点、原点に戻ろうと。ポーセリンを使ってアートをつくり上げるという意味では、人形に限らずいろんなことができます。つまり現代のライフスタイルの中に、どう磁器というものを持つていくかを考えれば、新しい世代に対してのブランド表現ができる。そもそも磁器は、中世には製法が国家機密になっていたくらい難しいもので、経年劣化しないので「白い黄金」と言われて重宝されていたのです。それはライフスタイルを豊かにするものでもあったわけです。そういう文化を、どう新しい表現の仕方を持つていくか。そこを人形からアートに切り替えれば、いろんな表現ができるということになったわけです。

そこで自らの立ち位置を、「人形」をつくる会社から「ヨーロッパアンラグジュアリー・ポーセリンアート」に定義づけを変えた。今までは人形をつくるのは「工場」だったわけですが、アートということになると、「アトリエ」になる。人形をつくる人たちは、「職人」と呼ばれていましたが、「アーティスト」になる。これまで商品のことを「人形」と呼んでいましたが、こ

れからは「作品」だと。そうすると、そこに意識の変化が生まれてくる。そしてもう一つ大事なものは、誰に対して、というターゲットです。それまでは、人形を買っていた世代にしかフォカスしていませんでしたが、主に百貨店のリビングフロアに売店をしていましたが、いわゆる団塊世代の中心年齢が70代になり、もう購買の中心から離れている。そこで世代交代ができていないのは流通の現場であり、製造の現場でもある。これはリヤドロに限ったことではありません。それをどうターゲットを変えていくかが、もう一つのチャレンジだったわけです。

**伊藤** その二つを同軸で進めてこられたわけですね。流通という意味では、具体的にはどう変えていかれたのですか。

**麦野** リヤドロの場合は、まず中心の顧客が65歳以上のご婦人だったのを、ヨーロッパアンラグジュアリー・ポーセリンアートをつくるために、その対極にいる30、40代の男性を次のターゲットにしました。そこで根付かせればブランドが大きく変わるだろうと。そして、まさしく自分自身がそのターゲット世代だったわけです。そこで、私だったら何が欲しいかという目で過去のアーカイブを見ていたら、リヤドロは馬をつくるのがうまいということが分かったのです。ちょうどその翌年が午年だったこともあり、素敵だと思える馬を全部集めてカタログをつくりました。そして、それまでターゲットではなかった男性誌やライフスタイル誌、インテリア誌といった雑誌の編集者をスペインのバレンシアにある工房に連れて行って、製造現場を見てもらいました。その時は、制作現場を全部馬にしたのです。店頭も前面は全部馬に替えました。そうしたら、2013年からの午年の1年で、馬の売上が800%伸びたのです。これにはスペインも含めて世界が驚きました。

ほかにも、外部のデザイナーとのコラボレーションや、14年から手掛けて今とても大きくなっているライ



テイニングのコレクション。この3つに特化しました。3つとも、今までリヤドロになかったものです。

**伊藤** 陶磁器のライティングですと、ガラスなどとは違う趣きなのでしょうね。

**麦野** 違いますね。磁器の方が柔らかいですし、メンテナンスが楽です。クリスタルは磨かないと曇ってしまいますが、磁器はホコリを飛ばすだけでいいですし、経年劣化もありません。しかも軽い。重さでいうと、同じ大きさのシャンデリアだとクリスタルの半分ぐらいですから補強工事をしなくてもシャンデリアが付けられます。クリスタルだと透明ですが、磁器ならピンクや白、ゴールドなど、いろんな色を付けられる。価格もそんなに高くなく、クリスタルの半分ぐらいですから、今とても売れています。

ライティングについては、本社との間でそういう方向性の話がありました。実際にどうやって売っていくかが、どの国もなかなかできなかった。それが日本でいきなりダントツに売れ出して、今は発売して約5年ですが、世界のおよそ5割を日本が売っています。リヤドロ全体では、それまで日本は、アメリカの半分以下のシェアだったのですが、ここ4、5年で世界でダントツになりました。ライティングに関しては

う、追隨を許さないほどです。そして今やリヤドロは、一部のユーザーにとってはライティングのブランドになっているのです。

### 原点に戻り 使命と強みを生かす

**伊藤** 日本が、すなわち麦野社長がリヤドロのリブランドイングをリードしてこられたわけですが、「ディーブインパクト」という実在の馬がつけられて売られていたのには驚きました。

**麦野** これは本当に思い入れが深い作品です。リヤドロを男性にも好かれるポーセリンアートブランドにリポジョンするために馬にフォーカスしたわけですが、誰が買うか、ということはずっと考えていて、そこから馬を勉強し始めて分かったことは、日本の馬は8割以上が競走馬だということでした。そして日本には馬主さんがたくさんいらっしゃる。そこで馬主さんは、馬の作品を買うことが好きなんじゃないか、と思いつきました。そしていろんな所、いろんな人を訪ねて、さまざまな縁でたどり着いたのが、北海道の社台スタリオンステーションにいる「ディーブインパクト」だったのです。そこには彼の父親である「サンデーサイレンス」の銅像はあったのですが、彼のはなかった。そこで「僕がつくりましょうか」と言ったのです。これが始まりでした。

ところが、これが大変で、まずリヤドロは今まで、現存する生き物をつくったことがなかった。これは、思い入れが強ければ強いほど、少しでも違ったら「これは違う」となってしまいうからです。開発費も一体で億近くまでいくケースがある。今までは全部お断りしてきたのですが、私はどうしてもディーブインパクトをつくりたくて、「これをやらないと私のリポジョニングは大きなブレイクスルーにならない」とリヤドロ本社を説き伏せました。次に大変だったのが技術面で



す。焼き物は焼くまでは柔らかい。そうすると、重力で下に沈むのです。ということは、焼くまでの間、この細い四本足で立っていることが不可能なのです。だから技術的に不可能と言われていた。また、これを完璧に再現するために、バレンシアから原型彫刻家を2月の北海道に呼び寄せて、厩舎に1週間以上閉じ込めました(笑)。ディーブインパクトはすごく繊細で、信頼を得ないと身体を測らせてくれません。でも完璧に再現するには、全部比率を測らないといけない。100カ所以上全部計測するためにはまず信頼を得ないといけないということ、寝泊まりさせました。しかも、その当時、ディーブは引退して9年経っていて、中年太りし始めていた。そこで彼はその寸法を全部持って帰って、走っていた時の動画を見て、馬の筋肉構造を全部調べて復元したのです。そしてやはり、窯に持っていく間に崩れてしまったりして、ものすごく苦労してできた作品でした。

**伊藤** 最終的には何体できたのでしょうか。

**麦野** ディープは3500体の予定で、最初の半年で1000体売れました。一体35万円でしたから、3億5000万円です。これがリヤドロの歴史で、1作品

が半年で売れた最高記録になりました。

**伊藤** まさに「ディーブ」の「インパクト」ですね(笑)。やはり彼のファンの方がメインで買われたのですか。

**麦野** ファンだけではないですね。彼はG1レースを7勝していることもあり、「勝ち馬に乗る」ということで、法人のギフトにも選んでいただきました。また本当に美しいですし、良い大ききで値段も手頃なのでプレゼントに最適ということでした。

ディーブインパクトという名前を使わせていただくわけですから、ライセンス料を払おうと思ったのですが、「つくってくれただけでうれしい」とのオーナー側のご意向を受け、その分は、東日本大震災で大きな被害に遭った、千年続く日本の神事である南相馬の「相馬野馬追」というお祭りに寄附しました。それから毎年、この収益が相馬野馬追に寄附されています。

**伊藤** それは良いお話ですね。他にも、いろいろとエピソードがありそうですね。

**麦野** 実は佐賀県の有田焼とリヤドロにはゆかりがあるのです。磁器はもともと唐がつくったもので、東インド会社が中国の磁器をヨーロッパへ輸出していたのですが、清の王朝がそれを止めてしまうわけです。それで困った東インド会社が、有田に磁器をつくつていくところがあるらしいということで、こういう仕様でつくつてほしいと頼んだのが有田の栄えなきっかけになりました。そもそも有田は豊臣秀吉が朝鮮出兵した際、陶工の李参平という人を連れてきたことが始まりですが、中国と同じレシピで磁器をつくるようになって、ヨーロッパに輸出したのが、マイセンの元になるのです。それがだんだんイベリア半島に伝わっていつて、のちにリヤドロが生まれるわけです。

**The 21st Century Interview**  
2016年に有田焼は400周年を迎えました。今、有田には200窯があつて、みんなコンペティターです。そして、何が有田なのかよく分からない。単に有田でつくっているから有田焼だというだけなのです。焼く温度も、釉薬もバラバラです。日本では、横との

戦いしか見ないのでマーケットが小さくなって、みんな疲れていくわけです。

そこで今リヤドロでは、有田の6窯とコラボレーションをしています。すごく良い技術を持っているのに、表に出しきれていないところがたくさんある。有田焼の良さを伝えきれていないし、それをやろうとしている人がいない。そこで、有田焼の特長でもある世界最高レベルの上絵付けと、世界最高だろうというリヤドロの原型を合体して、世界最高を超えるものをつくろうということでコラボレーションをしました。

そこでつくった一つが、ひな人形です。リヤドロは造形にこだわりがあるから一回で焼くことをプロセスとしており、高温で焼くため色に限界がある。しかし有田で絵付けすると、素晴らしい色に仕上がる。これは、歴史的にとっても意味のあるコラボレーションだと思っています。百貨店でのイベントでは、皆さんに磁器に改めて興味を持っていただきたいと、私が磁器の歴史を語りました。生活の中に磁器をもう一回取り入れようという啓蒙活動もやっています。

**伊藤** そのひな人形を見ましたが、磁器だとは思えませんでした。

**麦野** あれだけの絵は、リヤドロも描けません。しかもそれは、伝統工芸士に描かせたものです。

もしリヤドロが「人形」に留まっていたら、限界を自分でつくることになったわけです。しかしディーブインパクトにしても、有田とのコラボレーションにしても、コンペティターがいらない。それは、ラグジュアリー・ポーセリンアートをつくっている会社は、ほかに一社もないからです。そういうポジショニングをどう見つけるかなんですね。そしてそれは新たにつくるのではなく、「何の会社だったのか、どういう使命感を持ってこのブランドはできたのか」という出自をもう一回深掘りすれば、自ずと答えは出てくると思うのです。

**伊藤** それはどの会社にも言えることなのでしょうね。

**麦野** そういうことです。そうでないと意味がないんです。リヤドロに来る前のオーデマピゲでも、やはり「オーデマピゲって何？」から始めました。その時にみんなに言われたのは、時計の「三大ブランド」だ。でも、三大ブランドの定義は誰も答えられなかった。当時三大と言われていたのは、パテックフィリップ、オーデマピゲ、ヴァシロン・コンスタンタン。またはブレゲやピアジェを入れる人もおり、明確な定義づけはないのです。でも不思議なことにオーデマピゲだけが三大ブランドと言われていたのです。

**伊藤** では、ほかの二つが分からないのに、三大だけたわけですか。

**麦野** そうです。だからこそ「オーデマピゲって何？」を確立すればいい話なんです。じゃあ、ほかとどう違うのか。例えばパテックは、「父から子へ」などの昔の伝統を後世に伝えることを宿命とするブランドです。しかしオーデマピゲは、常に新しい革新を繰り返して歴史をつくってきたブランドなのです。ですから同じように歴史があつても、技術的に優れていても、生き方が全然違う。1969年にセイコーがクォーツを発表して、スイスの時計産業は大打撃を受け、ほとんどが倒産に追い込まれました。しかし1972年に、オーデマピゲは「ロイヤルオーク」という八角形のステンレスのスポーツウォッチを出して、これがすごく斬新で当たりした。これで生き延びられたのです。そういう革新性で歴史をつくってきたブランドなのでですね。

そして、このロイヤルオークというスポーツウォッチは、結果的にスポーツウォッチの王者として君臨してきた。ですから私は、あえて日本に「ラグジュアリースポーツウォッチ」というカテゴリーをつくつて、自らポジショニングしてマーケティングしたわけです。そうすると「ラグジュアリースポーツウォッチって何？」ということになる。私は、若くて自分で自分の明日を切り開くアントレプレナーといった世代が憧

れる時計にしたかったわけですね。それには、まずターゲットとする顧客層にどうやってイメージ付けをするか。私たちの仕事というのは、ブランドバリューを上げることで。ブランドの認知度を上げるだけでは足りません。例えば15年前には、私の親父世代はオーデマピゲを知っているし、欲しいと言いました。しかし若い40代の実業家に聞くと、「知ってる。でもあんな親父時計なんか欲しくない」と言われていたわけですね。つまりターゲット層に対して、認知度を上げるだけではなく、「欲しい！」という購買意欲を上げることが、ブランドバリューを上げることなのです。

では「ラグジュアリースポーツって何？」と言うと、ヨーロッパだとヨットのアメリカズカップなどがあるのですが、日本ではF1やゴルフなどが一番分かりやすいので、これはゴルフに特化しよう。そこで私は、日本にある2400のゴルフ場に、上から順番にオーデマピゲの壁掛け時計を自ら掛けて回りました。そうすると、30軒ぐらい回った時に、二つの現象が起きました。富裕層の経営者たちが「最近どこに行ってもオーデマピゲを見るね」と言うようになる。さらに、その30軒以外のところから電話がかかってきて、「うちにもできたら掛けていただきたいのですが、どういう基準で審査されているんですか」という問い合わせが来るようになったのです。

**伊藤** そうやって認知度とブランド価値を上げていかれたわけですね。  
**麦野** あとは流通をかなり整理しました。受け継いだ時には140店舗ありましたが、店頭に商品を置いていかなかった。せいぜい4、5本ぐらい。百貨店はブランドを全部扱いたいわけですね。そうすると、どうしてもベストセラー上位から置くことになる。おまけに外商員が持ち回る。だからほとんど誰の目にも触れないわけですね。そこで私は、時計店でも百貨店でも、「これから販売をやる以上は、こういう店づくりをお願いいたします。これだけのコレクションをそろえてください。

それで初めてブランドのコミュニケーションができました」と言ったわけですね。これは業界で初めてでしたし、最初は総スカンを食らいました。「やるかどうかはお任せします。でもやる以上は損はさせません」と。結果的に1年間で90店舗が離れていって、今は20店舗ぐらいしかありません。しかし売上は、8年間で3倍になりました。日本はブランドをいっぱい持ちたがる特性があって、深みがなかった。どうしても多くのブランドを同じようにやりたがる。そうするとそんなに在庫が持てないし、委託だと貸し借りなどで時計がグチャグチャになったりする。そんな流通を変えたかったわけですね。それで大成功したら、今度はほかの時計ブランドが真似し始めた(笑)。

それから当時、時計はほとんど専門誌しか載せなかったのですが、ブランドのイメージ付けとか、ライフスタイルを売っていくためには、ライフスタイル誌が一番良いということ、20ページのブックインブックをはめ込むといったこともやりました。今ではもう当たり前になりましたが、業界では初めてのことも、かなりやりました。

**伊藤** そういうひらめきは、どういうところから生まれるのでしょうか。  
**麦野** 自分がやるべきことしか考えないということですね。コンペティターが何をやっているかとか、今までどうやってきたからではなく、自分がやるべきことを明確にして、そのためにどうすればいいかだけを考える。

### 目先のことを一生懸命やれば結果として自分なりのポジショニングが構築される

**伊藤** 麦野社長が今後目指していることについて



お話しただけですか。  
**麦野** 今まで自分が得意としてきているのは、ブランドビジネスでもあり、ブランド・リポジショニングでもあり、ブランド・デベロップメントでもあります。今、世代交代していく、ものすごくドラ

ステイックに変わっていく世の中で、いろんな業界でこういったニーズがたくさんあると思うのです。そうした部分で自分の足跡を残していきたいと思っただけです。それが結果的には、そのブランドなり人の役に立って、喜びを得ていただける。やはり、やっていて良かったなと思います。そして後々「これは僕がやったんだよ」ということを、自分の中でも、孫にも語れるような仕事をやっていきたいですね。

若い時は、何になりたいかなんて分かるわけがない。私も最初は単純にアメリカに行きたかっただけだったのが、アメリカ、フランス、ドイツ、スイス、スペインといった国々にかかわる仕事をさせてもらうようになった。いろいろな国や文化にかかわって、その中でブランドビジネスをどうするかというところで、結果的に、今は自分なりのポジショニングを築いてきていると思います。でも、若い時からそれを目指していたかという、決してそうではない。ただ目先のことを一生懸命やってきて、結果的に、今までのいろいろな蓄積が繋がっていった。食肉で黒豚をつくったりとか、これも結局ブランディングなわけですね。食肉の価格は市場相場があるので、差別化しようがない。そこをどうブランディングしてやっていくかということなのです。そういうことがすごく勉強になっている。要するに、人生はすべて繋がっているということなのだと思えます。ちなみにブランドの語源が家畜の焼印を押すことに由来することも感慨深いです。