

ブランド・アイデンティティとシーケンス

——4事例の総合分析——

金 井 優 枝

はじめに

これまで著者は、金井(1999)でブランド・アイデンティティを管理するには、ブランド・シーケンスが鍵になっていることを考察してきた。そして金井(2001a)、(2001b)で、国際的にも有名な2つのグループの4つのヨーロッパブランドに関して事例研究を行った¹⁾。それは、具体的には一つのグループはルイ・ヴィトン、グッチという皮革から端を発した2つのブランドについて、もう一つのグループは、シャネル、クリスチャン・ディオールという服飾から端を発した2つのブランドについてである。そこでは、各グループについてヨーロッパ高級ブランドのブランド・シーケンスがどのようにブランド・アイデンティティに影響してきたかを考察した。ブランド・アイデンティティとブランド・シーケンスの関係を理解する枠組みの構築を行ない、それと同時に、ブランド・アイデンティティの形成と変容に影響を与えると思われる、ブラン

1)本研究がヨーロッパの有名ブランドを選んだ理由は、第一に、ルイ・ヴィトン、グッチ、シャネル、クリスチャン・ディオールといったヨーロッパの4ブランドは、ブランドに興味がない者でもそのブランド名は知っているからである。そしてこれらのブランドはたいいていブランドが直面するイベントを明らかにするのに十分長い歴史を持っている。そのような長い歴史の洗礼を受けながら、本研究が選んだ4ブランドは現在でも強いブランド力を保持している。それが本研究でこれらのブランドを選んだ第三の理由である。また第四の理由としてこの4ブランドについてはデータの利用可能性が比較的高いことが挙げられる。さらに、現在でもこれら4ブランドは色あせることなく、むしろ積極的なブランド展開を行っている。それがこれら4つのブランドを選んだ本研究の最後の理由であった。

ド展開に関するイベントの具体的内容をそれぞれのグループについて明らかにしたのである。

本稿は、その2つのグループに関して行った事例分析結果を総合的に検討することを目的とする。つまり、金井(2001a)と金井(2001b)とで明らかになった皮革から発したブランドと服飾からスタートしたブランドの両方に共通するブランドのシーケンスと異なるシーケンスを明らかにすることを目指す。では、以下ではこれまで行った2つの研究について簡単に紹介することから始めることにしよう。

1. 金井(2001a)の研究

—ルイ・ヴィトン、グッチに存在したブランド進化におけるイベント—

金井(2001a)では、ルイ・ヴィトン、グッチそれぞれの歴史のうち、ブランド・アイデンティティに影響を与えたと思われるいくつかのイベントを、それぞれ記述した。驚くべきことに、ルイ・ヴィトンとグッチのブランドとしての進化過程において、いくつかのイベントが共通して識別できたのである。しかもそれらの発生順序やそれへの対応が両ブランドとも酷似していた。

金井(2001a)の事例によると、ルイ・ヴィトンもグッチも以下の進化イベントを経験していた。両ブランドが共通して経験していたイベントをまとめると表1のようになる。

〈表1〉

<ul style="list-style-type: none"> ・ 貴族の話題になる ・ 定番ラインの創出 ・ 目抜き通りへの出店 ・ 定番ラインの充実 ・ 模造品との闘い ・ ヨーロッパ以外の市場への進出 ・ 家族経営からの脱皮 ・ 本格的な世界展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品ラインの拡大 ・ 定番の復刻 ・ ブランドの若返り ・ 顧客層の拡大（一般大衆への浸透、顧客層の若返り） ・ アメリカ人デザイナー登用 ・ 服飾への進出 ・ 店舗の刷新
---	--

以上のようなイベントを2つのブランドは共通して経験しており、その経験順序もほぼ同じであった。

まず、ルイ・ヴィトンもグッチもそれぞれ貴族や英国御用達というメゾンから出発し、その名声をもとに当時の上流階級や有名人たちに広がっていったところが出発点となっていた。次に、それぞれパリ・カブシーヌ通り、フィレンツェ・パリオネ通り、ローマ・コドッティ通りといった、高級品で有名な通りへと店をオープンさせていった。そしてそれ以降、グッチもルイ・ヴィトンもそれぞれのオーソドックス・ライン（定番）とよばれるものの充実を図っていった。つまり、看板となる商品ラインの拡大であり、ルイ・ヴィトンはトランクのデザイン・生地やその他の機能に関する改良・革新を続け²⁾、グッチは、革以外の素材との組み合わせを考案したり（バンブー・シリーズ）、鞆のデザイン・パリエーションを増やしていった。

その後、グッチはビットモカシンと呼ばれる靴や香水、革小物に製品を拡大をし、ルイ・ヴィトンは、エピライン、タイガラインと呼ばれる、トランクを中心としない、鞆や小物のラインに製品を拡大した。このように、ルイ・ヴィトンは、トランクから始まって革製品という範囲内での製品拡大を1990年前半まで行ない、グッチも、革鞆から始まり、革小物、そして香水へと製品を拡大していった。

さらに、ルイ・ヴィトンもグッチも、ヨーロッパ市場の次にアメリカへ進出し、ついで日本、それから（アジアやアフリカなど）本格的に世界展開を行った。また、この時期、貴族や上流以外へ、憧れとしてブランド名が浸透しつつあった。

その後、ルイ・ヴィトン、グッチ双方ともに新進アメリカ人デザイナーを登用し³⁾、プレタポルテを発表することになる。グッチはスーツやその他の服飾を、ルイ・ヴィトンは「旅に似合う」というコンセプトのもと、カジュアルな

2) ストライプ・キャンバス、レイエ・キャンバス、ダミエ・キャンバスなどのデザインの提案、モノグラムキャンバスという素材の開発、ワードローブ・トランクや自動車用トランク、小旅行用ポストンバックの開発など。

3) ルイ・ヴィトンはマーク・ジェイコブス、グッチはトム・フォード。

洋服、それに合わせる靴や傘、その他の小物に製品を拡大した。これらの、革製品メゾンから出発したブランドが、革トランク、靴から小物へ製品を拡大し、世界展開を果たした後に、アメリカ市場を強く意識したプレタポルテを発表、コレクションに発表するまでに服飾部門を成長させている。グッチであれば、靴から革小物、靴、革以外への小物、香水、そして服飾へのシークエンス。ルイ・ヴィトンには、トランクから靴へ、そして革小物類から服飾へのシークエンスをここで指摘しておきたい。これら2つのメゾンから発したブランドは、これらのシークエンスを経て「メゾンからファッションへ」、つまり「伝統からファッションへ」うまく飛躍することができた、とファッション関係において評価されている。また、同時期に定番ラインをグッチもルイ・ヴィトンも復活させている。

さらに、グッチ、ルイ・ヴィトン双方とも、1990年に入って世界展開も落ち着き、経営刷新が行われた後にアメリカ市場や若年層を意識した製品ラインを展開し、顧客層を拡大している。

また、これらとちょうど同じ時期に服飾プレタポルテを発表しており、そのプレタポルテの成功が反対に、これまで核となっていたそれぞれの皮革製品の復活を助けたことも、両者ともに共通すると指摘しうる点である。最後に店舗についても、ルイ・ヴィトン、グッチともに刷新を行っている。

以上のような金井(2001a)で明らかにしたブランド・シークエンスは、顧客層、地理的、製品、経営という4つの次元⁴⁾を通して理解することができた。まず製品次元では、「創業の製品起点」「定番の確立」「定番の充実」「模造品との闘い」「定番の復活」「定番ラインの充実」「製品ラインの拡張」などが挙げられた。また、地理的次元では、「創業地」「目抜き通りへの進出」「はじめて

4) これらの次元はあくまでもヒューリスティックに抽出されたものである。これらの次元の妥当性については、事例を蓄積する中から再検討される必要がある。また、ここでの議論との関連で言えば、エーベル(1980)は、事業を「顧客層」「顧客機能」「技術」の3次元で定義する方法を提唱している。その点で、ここでの4次元のうち、製品次元を「機能」と「技術」というさらに下位の次元で捉える必要があるかもしれない。それについては今後検討したい。

の海外進出」「アメリカ進出」「その他への進出（本格的な世界展開）」などが挙げられた。顧客層次元では、「創業時顧客」「一般大衆への浸透」「顧客層の若返り」などがイベントとして挙げられた。最後に、経営次元では、「家族経営からの脱皮」「アメリカ人デザイナーの登用」などがイベントとして挙げられた。

以上のような発見に加えて、金井(2001a)では、グッチ、ルイ・ヴィトンのブランド進化をシークエンスという視点で分析するから得られるインプリケーションを議論した。そこで指摘されたポイントは以下の3点であった。

第一に、両ブランドとも、ヨーロッパでの目抜き通りへの早い時期での店舗進出が、2つのブランド・アイデンティティに影響を与えているようであった。もしそうだとすれば、日本人デザイナーが、ヨーロッパ・ブランドに匹敵するような強力なブランド・アイデンティティを形成したいというとき、東京ではなく、まずパリの目抜き通りへの出店が重要な第一歩になるということになる。あるいは、その後の展開でも、日本ではなくアメリカ市場に進出することがカギになるかもしれない。

第二に、ルイ・ヴィトンは製品ラインの拡張を早い時期には行わなかったのに対し、グッチはかなりの早期に製品ラインの拡張を行っていた。このように、グッチの確固たるブランド・アイデンティティが確立する前の製品ラインの拡張は、グッチのブランド・アイデンティティを希薄化した。つまり製品ライン拡張の時期の違いが、各ブランドが持つアイデンティティに関する統合性(integrity)の違いを説明することを示唆している。

第三に、ルイ・ヴィトンやグッチは皮革製品としてその事業を始めたが、同じ皮革製品を市場に提供しているシャネルは、服飾製品をその製品起点とした。シャネルは現在も皮革製品を扱っているが、もし皮革製品を製品起点としていたなら、現在のシャネルのブランド・アイデンティティは全く異なったものとなったであろうと推測される。

2. 金井 (2001b) の研究

—シャネル、クリスチャン・ディオールに存在したブランド進化におけるイベント—

金井(2001a)が皮革を起源とする2つのブランドを研究の対象としたのに対して、金井(2001b)では、シャネル、クリスチャン・ディオールという服飾を起源とする2つのブランドを調査の対象とした。そしてそれぞれの歴史で、ブランド・アイデンティティに影響を与えたと思われるいくつかのイベントを記述した。起源のタイプを別とする、これらの服飾から端を発した2つのブランドにおいても、皮革から出発した2つのブランドにおいて見られたような、ブランド・シークエンスのブランド・アイデンティティへの影響を認めることができるかがここでは検討されたのである。

金井(2001b)の調査結果をまとめると、表2のようになる。

〈表2〉

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・オートクチュールでのデビュー・目抜き通りでの出店・貴族・上流の話題になる・当時の流行をつくった・アメリカで話題になる (賞の受賞や映画衣装、ハリウッドスターなど)・ヨーロッパ市場からアメリカへ、そして日本、世界展開へ・プレタポルテ (高級既製服) 市場への進出・デザイナーの交代とそれによる更なる飛躍・製品ラインの拡大 (香水、化粧品、バッグ、時計、アクセサリなど)・顧客層拡大 (貴族、上流、ブルジョワ階級、プチブル)・ブランド若返り |
|---|

金井(2001b)によると、表2に記述されているイベントを、シャネルとグッチは、進化の過程で経験してきたということになる。しかし、この研究においてもそれらのイベントの発生パターンやそれらイベントへの対処方法が両ブランドとも全く同じであったというわけではなかった。非常に良く似ていた共通す

る部分と、若干異なった部分とがあったのである。まず、共通する部分から説明することにしよう。

シャネルとディオールのシークエンス

まず、シャネル、クリスチャン・ディオールともに共通するイベントとして、オートクチュールから出発し、目抜き通りへ出店している点が挙げられた。そして、オートクチュールでの成功の後、両ブランドは、香水へ進出している。香水ののち、アクセサリ、(色物)化粧品、(基礎)化粧品、プレタポルテ、時計への製品ライン拡大といったシークエンスは、シャネル、ディオールと共通して同じであったことが確認された。また、シャネルにしる、ディオールにしる、当時オートクチュール界、そしてファッションや流行全般において多大な影響力をもち、つねに流行を作っていたということが共通していた。また、ヨーロッパ市場からアメリカ市場へ、そして日本、世界展開へと続く世界展開のシークエンスも両ブランドに共通していた。

以上のようなブランド・シークエンスは、金井(2001a)同様、顧客、地理、製品、経営という4つの次元を通して理解することができた。まず製品次元では、「製品ラインの拡大」が挙げられた。地理次元では、「目抜き通りでの出店」「ヨーロッパ市場からアメリカ進出」「その他への進出(本格的な世界展開)」が挙げられた。また、顧客次元では、「貴族・上流の話題になる」「プレタポルテ市場への進出」「顧客層拡大」「顧客層(ブランド)の若返り」などがイベントとして挙げられた。最後に、経営次元では、「オートクチュールでのデビュー」「当時の流行を創る」「アメリカで話題になる」「デザイナーの交代とそれによるさらなる飛躍」などがイベントとして挙げられた。

以上のような共通イベントの存在が確認できた一方で、以下のようなイベントにおいては、両ブランドは異なったシークエンスを辿っていた。それは、プレタポルテへの進出時期である。シャネルの創設者であるココ・シャネルは、創業当時より頑としてプレタポルテへの進出には反対していた。そのために、シャネルのプレタポルテへの進出は、ココ・シャネルが死去して以降のことになった。反対に、ディオールの創設者であるクリスチャン・ディオールは、デ

デザイナーとしては希な商才の持ち主で、生前より積極的にプレタポルテを展開した。ただし、デザイナーとしての名声を傷つけないように慎重に、まずは米市場、その次に日本市場で試してから本国フランスでプレタポルテ事業を展開するという形を取った。逆に、シャネルでは、ココ・シャネルの死亡後、一端プレタポルテに進出することが決まると、全世界同時にプレタポルテ事業を展開した。

また、バッグへの進出のシークエンスも異なっていた。シャネルは創業当時から「トータル・ファッション」の重要性を指摘し、かなり初期のころからバッグを製造・販売していた。それに対し、クリスチャン・ディオールでは、ごく最近になってオリジナルバッグを販売するようになった。

さらには、つぎの分野への進出方法に関しても、両ブランドでは異なっていた。まずは、ライセンス事業についてである。ディオールはライセンス事業を積極的に進めていった。それは、いわゆるファッション関連用品だけにとどまらず、靴下やストッキング、タオルにいたる日用品にまで適用範囲を広げていった。一方シャネルは、創設者ココ・シャネルの遺志を継いで、ライセンス事業には慎重な姿勢を取り続けていた。そればかりでなく、製品ラインの拡大にしても、ファッションに関連の薄い商品への拡大は行っていなかった。

最後に、大衆市場への接近の仕方であるが、シャネルは既製服といっても最低価格のかなり高い、いわゆる「高級既製服」までであるのに対して、ディオールでは、オートクチュール、高級既製服の下に「ミス・ディオール」というライセンスブランド⁵⁾を作り、さらに下の階層（といっても中上流）やより若い層への接近をしていた。また、シャネルは男性という顧客に対しては、ネクタイとオード・トワレのみでしか対応していなかったが、ディオールではオートクチュール、プレタポルテ、そしてネクタイなどの、小物という広い範囲で対応していた。さらに、近年シャネルは高級宝飾品を扱うようになったが、ディオールでは扱っていない。反対に、ディオールが扱っていてシャネルが扱わないものには、毛皮（オートクチュール、プレタポルテとも）があった。

以上のような調査結果を踏まえて、金井(2001b)はブランド・シークエンス

5)現在はこの「ミス・ディオール」ブランドは扱っていない。

とブランド・アイデンティティとの関係について以下のような結論を引き出している。

まず、プレタポルテへの進出時期がシャネルとディオールで違った点は、その後のブランド・アイデンティティにほとんど影響をあたえることはなかった。

第二に、両ブランドがプレタポルテへ進出してからも、オートクチュールからは撤退せず、コレクションを定期的に発表することで、いわばオートクチュールがそのブランドの名声を高め、宣伝効果を果たすという役割を担い続けていた。

第三に、バッグへの進出順序の違いは、両ブランドのブランド・アイデンティティに影響を与えていることが示唆された。シャネルは早くからシャネルオリジナルのバッグを製造・販売し、ディオールはごく最近まではライセンスによるバッグのみを販売し、最近になってようやくクリスチャン・ディオールオリジナルの（高級）バッグを製造・販売するようになってきている。このシークエンスの違いによって、シャネルのバッグが公の場に持っていてもふさわしいバッグとして認知されている一方で、ディオールのバッグについては、そのような認識がごく最近までなかったことを説明することが可能になる⁶⁾。

最後に、ライセンス事業への関わり方（その有無）も両ブランドのブランド・アイデンティティに影響を与えていることが示唆されている。調査結果によると、クリスチャン・ディオールはかなり早い時期からライセンス事業にたずさわっているのに対して、シャネルでは一貫してライセンスはおこなっていない。そのことは、ディオールのライセンスが、ファッション関連用品にとどまらず、日用品にまで拡大されることを招き、その結果、「ディオールの（イミテーション）アクセサリは高級品ではない」という認識を消費者に持たれる状況を創り出してしまっている。それとは対照的に、シャネルは同じイミテーションのアクセサリにしても、当初よりシャネルオリジナルでデザインし、

6)故ダイアナ妃がパーティーにディオールのオリジナルバッグ「レディー・ディオール」を持っていったのをきっかけに、ハリウッドスターやトップモデルの間で流行し、ディオールのバッグが認知されたといわれている。

模造宝石であるにもかかわらず大変高価な価格で販売されていた。その結果、イミテーションであっても、いわゆる本物のジュエリーに引けをとらない価格と、顧客からの認識を得ることに成功している。その認識を適用し、シャネルは近年再び高級ジュエリーへの進出を成功させている。

3. 2つの研究の統合

—皮革ブランドと服飾ブランドのシークエンスの共通性

以上のような2つの調査結果を踏まえて、本節では、これまでの2つの研究を総合的に検討することにした。これまで考察してきた皮革から出発したブランドと服飾から出発したブランド・シークエンスでは、皮革、服飾という部門を越えても、共通したイベントが経験されているのか。また、その経験順序に類似性が見られるのかをまず考察することにした。

これまで見てきたように、皮革から端を発した2つのブランド（ここではルイ・ヴィトンとグッチ、以下省略）と服飾から端を発した2つのブランド（ここではシャネルとクリスチャン・ディオール、以下省略）では、次のような共通したイベントを経験してきている。

- ・ヨーロッパ目抜き通りへの進出
- ・皇室や貴族を顧客とする
- ・顧客層の拡大
- ・賞の受賞
- ・本格的な世界展開
- ・デザイナー交代
- ・ブランドのアニバーサリー

また、これらのイベントの経験順序もほぼ同じであると言える。

しかし、つぎのようなイベントについて、皮革からの2つのブランド（ルイ

・ヴィトン、グッチ）と服飾からの2つのブランド（シャネル、クリスチャン・ディオール）とは異なっている。

- ・模造品との戦い
- ・家族経営からの脱皮
- ・ライセンス事業の実施
- ・デザイナーの投入
- ・定番ラインの有無（定番復刻版）
- ・製品ライン拡張

また、上の表に列挙されたイベントのうちのいくつかは、どのブランドについても同じ順序（シークエンス）で起こっていた。それらを説明の便宜上、これまでの2つの調査研究で採用してきた4次元⁷⁾に沿った形で具体的順序を説明すると次のようになる。

まず第一に、製品次元では、すべてのブランドがそのブランドの核となる製品（皮革なら、トランクやバッグ、服飾ならオートクチュール）を出した後にアクセサリや小物を販売する、という展開を辿っている。核となる製品とアクセサリや小物を同時に販売するのではなく、一定の時間を経てライン拡張を行っていった。また、ブランド開始当初は、どれも、貴族や皇室を顧客としていたことからわかるように、「超」高級品を対象としていた。服飾からの2つのブランドであれば、オートクチュールのみであったし、ルイ・ヴィトンやグッチの皮革からのブランドも、当初は本当に贅沢な素材を使い、それぞれの顧客に合わせて作るという、いわば注文生産の商品であった。これらの「超」高級品が、徐々に高級品へ、それから量産体制も整って、それに対応した、より低い価格（しかしなお高価格帯にある）での製品の提供が可能になった。その結果、価格ラインがある程度広がりをもつところにまで製品ラインが拡張されている。また、シャネルやクリスチャン・ディオールも、オートクチュールからプレタポルテへという順序で移行していた。このように、徐々に一般顧客

7)脚注4)を参照。

へ近づく形で製品ラインの拡張が行われた、というシークエンスは同じであったといえる。

第二に、顧客次元では、まず貴族や皇室関係を顧客とした後、ブルジョワジー、有名人（大統領夫人や映画スターなど）、そしてヨリ一般大衆に近づく形で、プチ・ブルジョワジー（プチブル）、アジア人（日本人、そしてその他）、若年層という順でイベントが発生していた。

そして第三に、地理的次元では、目抜き通りへの出店の後、ヨーロッパ（大陸からロンドンへ）からアメリカ（ハリウッド、ニューヨークからその他）へ、そして日本、その他アジアの順で世界展開が行われる、という形でブランドは地理的展開を行った。

最後に経営次元では、どのブランドも、貴族・上流以外へ顧客層を広げる前の段階で、 prestéigeのある賞を受賞していること、ブランド若返りと同時（あるいはその直後）にブランドのアニバーサリーを行っていたことが共通したシークエンスであった。

以上の他に、次元を横断する形での共通のシークエンスも見ることができる。

第一に、上で述べた各次元でのシークエンスの共通性に関わってくるのであるが、目抜き通りへの進出時には貴族や皇室を顧客とした。それからヨーロッパへ広がり、アメリカに市場をもつまでになった頃に、有名人やプチブルを顧客対象としている。その後、日本、その他アジアに市場の広がりが出てくると、ヨリ一般に近い顧客を対象とした。その後、本格的な世界展開がほぼ落ち着いてきた頃に、若年層へと顧客層を広げた。このように、顧客層と地理軸を横断する形でも、4つのブランドで同じシークエンスが確認できる。

第二に、製品軸と顧客軸を横断する形でのシークエンスの共通性を確認できる。超高級品のみを扱っていた時期はもちろん、各ブランドは皇室や貴族のみを顧客対象としていた。それが、製品のラインや価格帯に広がりができるにつれ、しだいに上流階級、有名人、そしてヨリ一般へ近づく形で顧客層の広がりを見せている。このように、金井（2001a, b）で取り上げた皮革・服飾からの4つのブランドは、製品軸と顧客軸が、互いに関連し合いながら同じようなシークエンスを経験していたのである。

以上のように、4つのブランドに共通するイベントとそこで共通して見られるシークエンスの発生パターンが明らかになった。他方、筆者が調査したブランドについては、同じイベントを経験してもその発生順序が皮革からのものと服飾からのものとは異なるものが存在する。そのようなものは本研究で対象とした4つのブランドについては2つある。

ライン拡張の順序

第一のシークエンスの差は、製品ラインの拡張順序についてのものである。サンプルの選択上、当然のことであるが、皮革からの2つのブランドは、まず皮革製品を市場化してから服飾製品へのライン拡張を行っている。他方、服飾からのブランドは、その逆の順序でライン拡張している。

このシークエンスの差は各ブランドのブランド・アイデンティティに影響を与えているように思われる。具体的には、最近ルイ・ヴィトンとグッチの皮革からの2つのブランドが服飾への製品拡張を行ったが、両ブランドはオートクチュールからは出発できなかった。やはり、ルイ・ヴィトンやグッチは皮革ブランドとしてのイメージが強く、オートクチュールを行っているブランドが加盟するフランスのクチュリエ協会に入会できなかったのである。その結果、両ブランドはいきなりプレタポルテから服飾を出発せざるを得なかった。

また、シャネルとクリスチャン・ディオールの服飾からの2つのブランドも、皮革製品への進出を遂げている。シャネルは随分と前から皮革のオリジナル・バッグを製造・販売している。また、ディオールはここ最近になってようやく皮革のオリジナル・バックを製造・販売している。しかし、これだけ時期が違っても、服飾より出発した両ブランドは、皮革ではなく、服飾のイメージがいまだに先行しているといえる。そのことは、発売されているアクセサリーや小物が、グッチやルイ・ヴィトンのように財布などの革製品が中心ではなく、やはりファッション関連として、髪飾りやジュエリーが多いことにもつながっている。また、バッグについても、バッグのバリエーションがルイ・ヴィトンやグッチのように、トランク、旅行鞆というように多様にあるわけではなく、ハンド・バッグに限定されている⁸⁾ことも、服飾を第一に考え、それに合わせ

た小物を提供していると理解することができる。

顧客拡張の順序

第二に、シークエンスの差は対象顧客の拡張の順序についても発生している。ルイ・ヴィトン、グッチは最初から男女両性を対象とした製品化を行ったのに対し、シャネル、ディオールは最初、女性のみを対象とした製品化を続け、その後かなりの時間を経過したのちに、男性向けの製品を市場化している。このシークエンスの差も各ブランドのブランド・アイデンティティに影響を与えていると思われる。化粧品への製品ライン拡張を行っているのも、シャネルやクリスチャン・ディオールが、当初の女性というイメージが色濃いためだと理解できる。また、シャネルもディオールも、男性用の小物についてはネクタイのみを販売していた。さらに、両ブランドは、香水の発売についても、女性用香水がある程度充実してきた後に男性用オード・トワレを発売している。シャネル、ディオールは常に女性用の製品が先行する製品展開をしているのである。

対照的に、グッチは香水を発売しているが、当初より男女両方に向けて発売されていた。また、小物類についても、グッチのビットモカシンとよばれる靴が当時大変なブームとなったが、これは男性用のものである。ルイ・ヴィトンについても、トランク類の特別注文など、当時旅行は主に男性が主となっていたことから、女性だけでなく男性も顧客の中心をなしていた。このように、顧客層のシークエンスの違いが、その後の製品ライン拡張に影響を与え、その結果、各ブランドのブランド・アイデンティティに影響を与えたと考えられるのである。

-
- 8) ごく最近、シャネルはトランクを発売した。しかし、トランクにいろいろなラインがあるわけではなく、シャネルのトータル・ファッションの一部として（つまり、シャネルの洋服を着ている時に、自分で持ち運ぶものとしてのキャリー型トランクとして）発売された。したがって、このトランクのラインはとりあえずの限定モデルである。もちろん、ポーターや運転手に運んでもらわなければならないトランク類は扱っていない。

潜在的な共通イベントの存在の可能性

以上、本研究は各ブランドに共通するイベントとシーケンスが存在すること、そして異なるシーケンスが存在する場合、そのシーケンスの差が影響を与え得ることを明らかにした。以上の結果、ブランド・マネジメントにおいて重要な意味を持つイベントが存在すること、そしてその発生順序がブランド・アイデンティティに影響を与え得ることを示唆しているのである。

さらに、上では議論しなかったが、現時点では取り上げられなくても、潜在的には今後、すべてのブランドの共通経験イベントになりえるものが存在することをここで確認しておこう。例えば、製品ラインの拡張で言えば、シャネルやクリスチャン・ディオールは、服飾から香水へと、そして化粧品事業への展開を見せていた。それに対応するように、ルイ・ヴィトンやグッチは、近年の服飾への展開をおこなったので、今後の展開としては、化粧品への展開⁹⁾が考えられることになる。また、グッチはすでに香水へ事業展開しているが、ルイ・ヴィトンはまだ展開していない。その点についても、ルイ・ヴィトンは香水への事業展開を考えられるかもしれない。

また、デザイナーの問題も、皮革からの2つのブランドにはこれから興味深い展開が予想できる。これまで、皮革からのブランドでは、定番商品やロゴマーク、歴史性が中心の関心事であったために、デザイナーの存在はそんなに大きくはなかった。それぞれのメゾン内のデザインチームや創業者一族がデザインを考えるという方式をとっていた。しかし、これらの皮革からのブランドが服飾へ事業展開したことをきっかけに、現在、それぞれのブランドのデザイナーが非常な注目を集めている。グッチはトム・フォード、ルイ・ヴィトンはマーク・ジェイコブスである。この2人はそもそも新鋭の服飾デザイナー（クチュリエ）であったが、今では、ルイ・ヴィトン、グッチそれぞれの皮革製品（バッグや小物類）あるいは店舗デザインや広告にまで携わるようになってきている。これは、シャネルやクリスチャン・ディオールのデザイナーが、そのブランド

9)ルイ・ヴィトンやグッチと同じように、皮革製品から出発して、服飾へと展開したブランドとしてプラダというイタリアブランドがあるが、プラダは99年から、(基礎)化粧品事業を展開している。

のカラーを出すべく広い範囲のデザインに携わっているのと似ている。このようにルイ・ヴィトンとグッチでも、今後、シャネルやディオールデザイナーと同じく、デザイナーの交代自体が話題になり、商品化される皮革製品のカラーも変わっていく、ということが予想できるのである。

結 論

—本研究の位置づけと将来の課題—

金井 (1999) (2001a, b)を含むこれまでの筆者による一連の研究は、ブランドに関わるイベントのシーケンスがブランド・アイデンティティに影響を与えること、それがブランド・マネジメントにおいて重要な意味を持つことを議論してきた。では、筆者が行ってきた一連の研究の結果は既存のブランド研究に対してどのような貢献をしているのだろうか。それについて最後に議論しておこう。

既存のブランド研究で本研究と最も深い関わりを持つ研究は青木 (1997)、小川他 (1995) と石井 (1999) である。

決定論的ブランド論

小川他 (1995) は、ブランド拡張の成功には条件があり、それは次のようだとする。ブランド拡張の成否を決定づける要因には、「消費者の視点」と「マネジメントの視点」からによるものがあり、前者の「消費者の視点」による、ブランド拡張の是非論は、アーカー&ケラー (1990) や、ファクハー (1989) に代表されるように数多く存在する。しかし、それらはいずれも、ブランド拡張の成功が「ブランド連想」に基づいているとする点で共通している。つまり、いかに当該ブランドを新しい製品カテゴリーで連想させるかで、そのブランドの拡張の成否は決まる、というのである。また、「マネジメントの視点」では、次のようなルールが存在する。すなわち、商品の特性やライフサイクルの段階、親ブランドの市場地位などの商品と「市場環境」、技術力やノウハウ、流通チ

ヤネル、コミュニケーション力などの「経営環境」、「ブランド管理の方式」など、それぞれの企業がおかれた状況に対応した、ブランド拡張に適合的なルールが存在するというのである。このように、ブランド拡張が成功する要因がいくつあるとし、これらがブランド拡張を行う際の枠組みになると小川他(1995)は主張する。

また、青木(1997)は、製品クラスを超えたブランド拡張を行っていく上で、「範囲(事業)ブランド」という概念の創出がカギになると主張する。すなわち、ブランド拡張が次のような形で行われることが理想的ブランド拡張であると考えてるのである。それは、一つは「複数の製品クラス間にまたがり、あるいはそれをカバーするような共通コンセプトないしはコア・ベネフィットに裏付けされたブランド」である範囲(事業)ブランドの創造を目的として行われる。そしてもう一つは、一連のブランド拡張の結果として、範囲ブランドが創造されるというものである。

このように、小川他(1995)や青木(1997)などのマーケティング学者は、「ブランド拡張は決定論的に決まる」、としている。

非決定論的ブランド論

一方、石井(1999)のアイデアは、このようなブランドのいわば「物理学的」考えとは対照的なものである。石井(1999)は、ブランド価値自体が「絶対的な本来的意味」を求める過程で、(ブランド価値自体が)固定したものとは考えられないとし、そのことがブランド・マネジメントを非常に困難なものとしている、という。ブランドは、ビジネスの実際においてブランド価値の適合性が高いと思われる分野へ拡張されるが、それでも大きな不安が残り、かつ失敗する可能性を排除することができない、とする。このような、拡張の失敗、あるいは思わぬ成功は、事前のブランドに関する分析不足が原因ではない、と石井は言う。それは、ブランド価値あるいはブランドパワーは、そもそも事前にわかることなどでできず、ブランドの価値が何であったか、というのは、そのブランドが拡張に成功した後、はじめてわかるようなものだからである、という。

パワー・ブランド論などと言われるブランドの価値は、「とりあえずその時

点で、そのブランドの歴史を再構成して仮構された」ブランドの価値でしかない。傾分拡張をするブランドと、その拡張を受ける製品との関係は、いわゆるブランドパワー論がいうように、「一方的」にブランドから製品へ意味や価値が移転するというものではない。ブランド拡張のその瞬間に、拡張の前提であったブランド価値が変容する、というダイナミクスを含んでいる。しかし、いわゆるブランドパワー論では、ブランドのもつ、こういった「自己言及的」プロセスを考慮していない、という。ブランド価値は不定であり、「閉じられつつも開かれて」おり、現在そうだと確信しているブランド価値は、あくまでも仮のブランド価値でしかない。そしてブランドは、ブランド拡張を含む、いろいろな出来事をきっかけとして誰もが予測がつかないような形で再構成され続ける、という。つまり、ブランドは「命がけの跳躍」をする。ブランド拡張は基本的には「どのようにでもできる」、というのが石井の主張である。

本研究のスタンス

以上のような二つの考え方に対して、筆者の一連の研究は次のように考えている。

青木他との違い

まず、青木他のブランド拡張論と、ここでのシークエンス論は、次のような点において異なっている。それは、青木らのいう製品ラインの拡張は、シークエンス論でいうと製品次元（顧客層次元）に限定された部分での議論になっている。それに対して、シークエンス論の範囲はより広い。例えば、世界展開へどのような順序を経て展開していったのか、地理的にはどのような順番で展開していったのか、あるいは、ある顧客層や製品に展開した後、どのような経営次元でのイベントを経て、その後にもたどのような顧客へターゲットを広げていったのかという、製品次元を越えた範囲の事象を対象としている。シークエンス論の内には、製品、顧客、地理、経営のすべてのシークエンスを対象としている点が、これまでのようなブランド拡張論とは一線を画するところである。

第二に、シークエンス論では、製品ラインの拡張が対象ではなく、イベント

の発生とのシークエンスが興味の対象となっている。そのことは、どんな製品ライン展開が可能か、といった拡張論とは、「ブランド・アイデンティティ」管理への関わり方が異なる。

石井との違い

他方で石井のブランド論に対しては、筆者の一連の研究は次の点で異なっている。まず第一に、製品ラインは、つまりブランドは石井のいうように、「命がけ」の跳躍で成功するかもしれない。しかし、実際にそのブランド・マネジメントの担当者は「命がけ」で跳躍をしたいとは思わないはずである。組織内ではなんらかの論理性が求められるし、リスク管理の視点から考えても、「命がけ」ではなく、なんらかの論理をもってブランドの拡張を考えるはずだ、と考えるのが当然である。例えば、ブランド担当者は、製品ライン間のなんらかの連想をそこで利用しようとするはずである。そのブランド担当者が持つ内的ロジックの存在と、それを反映するイベントの発生とその順序に、筆者の一連の研究は注目しているのである。

以上のような既存ブランド論に対する筆者によるスタンスの違いが、シークエンス論の独自の視点を明らかにしてくれる。つまり、シークエンス論では、青木の想定するような「拡張可能範囲」の存在を想定しながらも、それが決定論的に決まってくるとは考えない。青木の言う拡張可能範囲の存在を認めつつも、それがあくまで各プレーヤーの了解の中での存在であると考え。つまり、拡張可能性範囲はその内部者の解釈に依存した形で決定されると考える。また、その範囲内で行われるイベントのシークエンスには多様性（決定論的に決まるのではなく、そこには多様なパスがある）が許容されるとシークエンス論では考える。つまり、ブランドの拡張は、どんなものでもよいというわけではないが、絶えず、内部者にとっては「あり得るいくつかの可能性」として構想され、実行されると考えるのである。そしてそのブランド担当者が実行したイベントとその順序がブランド・アイデンティティに影響を与えることになる。以上のように考えるのである。

本研究の限界

以上のように、既存のブランド研究に新たな視点を提供している本研究であるが、限界があることも確かである。まず第一に、本研究は仮説発見に焦点を当てたため、少数の事例分析しか行っていない。その意味で、本研究の結果の一般化可能性については、明らかにされていない。特に、本研究では、皮革ブランドからはルイ・ヴィトン、グッチ、服飾ブランドからはシャネル、クリスチャン・ディオールを取り上げたが、その選択はある一定の基準を採用しているとしても恣意的であることには変わりはない。その点で、皮革、服飾を起源とするさらに多くのブランド製品をサンプルとして、本研究の結果の妥当性を探ることがまず第一の将来の課題である。

また、本研究では、ヨーロッパブランドしか対象にしていない。その点で、他の地域から育ったブランドについても本研究の結果が当てはまるかを検討する必要がある。さらに、製品分野についても、本研究では扱っていない製品分野は無数にある。その点についても本研究の結果の妥当性について検討することは重要な作業である。それらは今後の課題とする。

《参考文献》

- Aaker, D. A. 「ブランド展開のマネジメント」『ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社、1998年。
- Aaker, D. A. and K. L. Keller, "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, 54 (January 1990)
- Brigid Keenan *Dior in Vogue* Octopus Books, London 1981年。
- Catalog of exhibition "*Hommage a Cristian Dior*" *musee des Arts du Cosutume*, Paris, 1987年。
- Claude Delay *CHANEL Solitaire* Editions Gallimard, Paris, 1983年。
- Dean Leymarie, *CHANEL*, Editions d'Art Albert Skira, Geneve, 1987年。
- Derek, Abel, *Defining the business*, Prentice-Hall. 1980年。
- Edmonde Charles-Roux, *Le Temps Chanel*, Editions du Chene et Grasset, reed., Paris 1988年。
- Farquhar, P. H., "Managing Brand Equity", *Marketing Research* (September 1989)
- Francoise Giroud, *Christian Dior*, Editions Regard, Paris, 1987年。

- Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management* Kogan Page Ltd., 1997年。
- アンジェロ・ペルゴリーニ、マウリッツィオ・トルトレッラ『グッチ家の崩壊』(植崎寛、ジャンフランコ・シモーネ訳) 光進社、1998年。
- 青木幸弘「ブランド階層とブランド体系」(『最新ブランド・マネジメント体系』日本経済新聞社 第11章所収、1997年)
- 青木幸弘(1998)「ロングセラー・ブランド化の条件と課題」『マーケティングジャーナル』第17巻1号
- 石井淳蔵(1998)「ブランド・アイデンティティのダイナミクス」神戸大学『国民経済雑誌』第177巻第5号。
- 石井淳蔵『マーケティングの神話』日本経済新聞社、1991年。
- 石井淳蔵「ブランドだけがブランドの現実を説明できる」『マーケティング・ジャーナル』55号、1995年。
- 石井淳蔵『ブランド』岩波新書、1999年。
- 小川孔輔他「ブランド拡張の成功条件」『最新ブランド・マネジメント体系』日本経済新聞社 第12章所収、1997年。
- オリヴィエ・バルドル『パリのファッションビジネス—プレタポルテの舞台裏』文化出版局、1981年。
- 片平秀貴『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社、1998年
- 金井優枝(1999)「ブランド管理におけるシークエンスという視角」『六甲台論集』第46巻第1号。
- 金井優枝(2001 a)「ブランドアイデンティティとシークエンス—事例分析(I) ルイ・ヴィトン、グッチのケース」大阪経済法科大学『経済学論集』第25巻1号。
- 金井優枝(2001 b)「ブランドアイデンティティとシークエンス 事例分析(II) シャネル、クリスチャン・ディオールのケース」大阪経済法科大学『経済学論集』第25巻2号。
- ジェラルド・マクナイト『グッチ 抗争の家系』(小黒国司訳) 日本能率協会、1989年。
- ジュシカ・デーヴス『アメリカ婦人既製服の奇跡』(坂 隆博 訳)、ニットファッション、1969年。
- ジェームズ・レーヴァー『西洋服装史』(中川晃 訳)、洋販出版、1973年。
- 中村雅人『グッチ家・失われたブランド』NHK 出版、1998年。
- フランソワ・ボド『CHANEL』(二宮恭子、柴崎裕代訳) 光琳社出版、1996年。
- ブリュノ・デュ・ロゼル『モードの危機』(三好郁朗 訳)、ビジネス・リサーチ、1975年。
- マリー=フランス・ボシュナ『Christian Dior』(二宮恭子、訳) 光琳社出版1996年。
- マルセル・ヘードリッヒ『ココ・シャネルの秘密』(山中啓子 訳)、早川書房、1972年。
- 南 静『パリ モードの秘密』毎日新聞社、1968年。
- 南 静『パリ モードの200年』文化出版局、1975年。

「特集：ルイ・ヴィトンの秘密」『広告批評』NO.225、1999年3月、マドラ出版
「特集：トップ・ブランドが強い理由 スーパーディレクターたちのデザイン新戦略」「ルイ・ヴィトン—「旅」をキーワードにした冒険」、「アメリカを射落としたグッチの戦略」『デザインの現場』1997年4月号、美術出版社
「特集：ブランド天国ニッポン」『広告批評』NO.208号、1997年9月、マドラ出版
「LOUIS VUITTON NEWS」1998-1999 spring, summer, autumn, winter, 1999-2000 autumn, winter

※本論文は 財団法人吉田秀雄記念財団の研究助成を受けたものである。

本論文作成にあたり、神戸大学石井淳蔵教授には、貴重なコメントをいただくとともに、暖かいご指導を賜りました。また、神戸大学石井研究室同期、中京大学宮内美穂さんには、同じブランド研究者としての立場と、thick なブランド使用者の立場から、貴重なコメントをいただきました。ここに記して感謝します。