

〈論 文〉

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——

金 井 優 枝

はじめに

これまで金井（1999）では、ブランド・アイデンティティを管理するには、ブランド・シークエンスが鍵になっていることを考察してきた。では、一体、ブランド・アイデンティティとブランド・シークエンスはどのような枠組みで捉えればいいのか。その具体的内容を明らかにするのが現在行っている筆者の一連の研究（例えば、金井2001）の課題である。その課題に取り組むために、本稿ではヨーロッパ・ブランドの事例分析を行う。

ヨーロッパの高級ブランドは、長年続いた伝統的で、さらにそのブランド力も大きく、片平（1998）のいうところの、いわゆる「パワーブランド」と言えるものが多い。ここで、そのブランド・シークエンスの問題について、ヨーロッパ高級ブランドのブランド・シークエ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事例分析することで、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関りをさらに浮き彫りにしていく。つまり、そこでは、ブランド・アイデンティティとブランド・シークエンスとの関係を理解する枠組みの構築を行なう。そしてそれと同時に、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ド展開に関するイベントの具体的内容を明らかにする。以上の作業を行いたいと考えている。

先に述べたように、本稿は筆者が行っている一連の研究の一部を構成する。具体的には、本研究と対をなす研究に金井（2001）がある。金井（2001）では、皮革の分野で強力なブランド・アイデンティティを構築しているルイ・ヴィト

ンとグッチについて、どのようなイベントをそのブランド・アイデンティティを進化させていく過程で経験してきたかについて明らかにしてきた。そしてそのイベントの経験順序においても、ルイ・ヴィトンとグッチでは類似のパターンが見られることを指摘した。以上の作業を受けて、本研究では、服飾分野で強力なブランド・アイデンティティを構築しているシャネルとクリスチャン・ディオールについて金井（2001）と同様な考察を行いたい。

本調査が、シャネルとクリスチャン・ディオールという2つのブランドを選んだのは、金井（2001）でルイ・ヴィトンとグッチという2つのブランドを選んだのと同様な理由による。つまり、第一に、これらのヨーロッパ発のブランドは、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。第二に、これらのブランドはたいいていの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からである。そして第三に、そのような長い歴史の洗礼を受けながら、これらの2つのブランドは、現在でも強いブランド力を保持しているからである。また第四に、これらの2つのブランドについてのデータの利用可能性が比較的高いからである。さらに、ここでの2つのブランド（シャネルとクリスチャン・ディオール）は、金井（2001）での2つのブランド（ルイ・ヴィトン、グッチ）とは逆に、服飾分野から皮革分野への進出を行っており、その活躍ぶりに現在も多く注目を集めている。つまり、これらの2つのブランドが今なおブランドが色あせることなく、むしろ積極的なブランド展開を行っていることが、これらのブランドを選んだ本調査の最後の、そして第五番目の理由である。

本研究では以下のような問いについて検討する。つまり、シャネルとクリスチャン・ディオールが服飾という分野内で強力なブランド・アイデンティティを構築していく過程で、同じ様なイベントをこれら2つのブランドが経験しているか。またその経験順序は同様なパターンを描いてきたのか。あるいはその順序に違いが見られる場合、そのことがブランド・アイデンティティに対して影響を与えることになっているか。それらについて検討したい。それでは、まずシャネルについて考察を始めることにしよう。ちなみに以下の事例研究で使用するデータについては、脚注で説明することにする。

第一節 服飾ブランドの事例研究——シャネル

創業期

1883年にフランス、ソミュールで生まれたガブリエルシャネルは、20歳の1903年、パリに出てきて帽子的デザインを始め、上流社会の婦人の中で話題になる。2年後の1905年からは、顧客の依頼を受け、徐々にドレスのデザインを始めるようになっていく。そして1910年に、ココことシャネルは、(パリで最も有名な通りであるフォーブル・サントレノ通りに近い)カンボン通り21番地にて帽子店をオープンする。「シャネル・モード」の名前で帽子制作を手掛け、装飾過多なエレガンスに対して、この時代にデザインのシンプルさを追及した。このことでシャネルは、ロンシャンにてセンセーションを巻き起こすことになる。そして1912年頃からは、店の経営に本腰を入れ、帽子の他にニット製品などを扱うようになる。

オートクチュール・デビュー、話題提供

1913年には(英仏海峡沿いの避暑地)ドーヴィルで最初のモード・ブティックをオープンする。この頃から、ココはそれまで男物にしか使用されなかったジャージー素材で婦人服を作るようになり、話題を呼ぶ。そして1915年、オートクチュールの世界にデビューする。また、スペインとの国境に近いピアリッツにもメゾン・ドゥ・クチュールをオープンした。この頃からジャージーを本格的に取り入れるようになる。そして最初のデザインが、『ハーバーズ・バザー誌』に「魅力的なシミューズドレス」と掲載されるに至る。

ファッション界の王座に、香水事業、顧客拡大

1920-21年にかけてのコレクションでは、これまでファッション市場をひっぱってきたポール・ポワレから王座を奪い取り、シャネルのファッションでの地位は絶対的なものとなった。パリ店を同じカンボン通り31番地に移して拡張し、従業員も100人以上に増やした。この頃、パリのブルジョワジーはもとよ

り、ヨーロッパ諸国の王侯貴族、その他上流社会の婦人達、そしてロシアから亡命したロシア王家や貴族達がシャネルの顧客となっている。また、最初の香水、かの有名な「シャネル NO.5」を発表。翌年には「シャネル NO.22」続いて「ガーデンア」(1925)「ボワ・デ・ジル」(1926)「キュイールドウリュシー」(1927)「シコモール」「ユンシデ」(1930)「ジャスミン」(1932)を発表している。この間、1924年にはパルファン(香水)・シャネル社を設立している。

また、イギリスの顧客の便宜を図るためと新規顧客開拓の目的でロンドンに店をオープンする。これでイギリス王家の中にも顧客ができたことになる。この後、シャネルの事業は拡大の一途をたどっている。この頃は、シャネルがスタイルに純粹さと統一性を求めている時代であり、ツイードを取り入れたりしていた。最初のスーツには、シャネルのため特別にスコットランドで織りあげられたツイードが使用されている。

アクセサリーブティック

1929年にはメゾン・ドウ・クチュール内に、アクセサリー・ブティックをオープン。ココ・シャネルは、「トータル・ファッション」を目指し、自分のデザインした帽子やドレスのほかに、ココ自身が選んだバッグやアクセサリーなどを販売するようになる。

シャネル黄金時代

事業拡大とアメリカ市場への浸透、模造品アクセサリー販売、シャネル化粧品

1930年にはユナイテッド・アーティストとの契約のもと、スターの衣装を手掛けるため、サミュエル・ゴールドウィンと契約。この頃より、アメリカ市場への浸透が根付いてくる。また、1931年には映画『今宵こそは』(ハリウッド映画)に出演の女優グロリア・スワンソンの衣装をシャネルが手掛ける。これはシャネルにとって、衣装デザインを手掛けた最初の映画となる。この頃には、ココ・シャネルのもとで働く従業員は2000人以上にもぼつていた。そして1934年には、コスチューム・ジュエリー専門のアトリエを作り、コスチューム

ブランド・アイデンティティとシークエンス

・ジュエリーコレクションを展開する。エティエンヌ・ドウ・ボーモン伯爵、フルコ・ドウ・ヴェルドゥラ公爵の知識が、コスチューム・ジュエリー部門の成功に貢献したと言われている。シャネルは、モードに、カラードストーンとゴールドカラーのロングネックレスをもたらしたといわれている。この頃、アクセサリー類のデザインと製作を、ココ自らおこなっていた。これまでもアクセサリーは、選んできた本物のジュエリーを店に陳列・販売されてはいたが、この時から模造宝石のアクセサリーを自分でデザインし、専門の業者に製作させるようになったという。

またこの年、シャネルの化粧品が売り出されることになる。そして1935年にはシャネルの黄金時代といわれ、従業員は4000人に成長。年に28,000点もの作品を世界中に販売していた。しかし、1939年に第二次世界大戦が始まり、メゾン・ドウ・クチュール・シャネルを閉めることになる。カンボン通りの5店のうち、大成功を遂げていた31番地の香水とアクセサリーのブティック1店をのぞき、閉店している。

輝けるカムバック

1954年、輝ける「カムバック」を果たすシャネル。カンボン通り31番地にメゾンを再びオープンする。当時シャネル71歳。ジャージーを使用したスーツでコレクションを再開する。また、1955年にはアメリカのダラスにてモードのデパートを所有する、スタンレー・ニーマン・マーカス氏により、「20世紀の最も偉大なクリエイター」として、シャネルはモード・オスカー賞を授与される。

香水事業拡大、ハンドバッグ販売

男性用オードウ・トワレ「プール・ムッシュ」を1955年に発表。1958年にはハンドバッグを売り出し、それまでバッグの分野で優位にあった専門業者エルメスに対抗する地位をえるようになっている。また、1959年にはニューヨーク近代美術館に、「シャネル NO.5」の香水瓶が展示された。¹⁾

1)同時期にネクタイも販売している。

ココ・シャネル死去

香水・化粧品事業拡大

1971年にココ・シャネルが死去し、シャネル追悼コレクションは大成功を収める。1970年には香水「シャネル NO.19」が発表され、1974年にはオードゥ・トワレ「クリスタル」を発表している。また、1975年はスキンケア商品、化粧品のラインである「ビューティーシリーズ」を発表し、香水や化粧品の事業は大きく拡大されていった。

プレタポルテ進出

世界展開

1978年には、これまでココ・シャネルが強く反対してきた婦人服プレタポルテに手を広げるようになり、「シャネルブティック」を発表している。また、(模造) アクセサリーの販売を拡大する。これ以降、現在までに、シャネルのブティックは、世界中に60店舗を超えるまでに成長している。²⁾

ブランド若返り

また、1983年には、それまでプレタポルテ専業であったクロエ社でスタイリストを務めていた話題のドイツ人、カール・ラガーフェルドが、シャネルのオートクチュールコレクションを担当する主任デザイナーに就任する。このように、プレタポルテのスタイリストがオートクチュールのクチュリエに抜擢されるのは異例のことであり、ファッション界に賛否両論を巻き起こした。これは「シャネル」のグループに「若さと新鮮さを蘇らせる」のがねらいであったという。しかし、彼の発表するコレクションが好評を博する中で、彼の抜擢が成功であり、シャネルの若返りを成功させたという評価がなされた。また、パリのモンテーニュ大通り42番地に2番目のシャネル・ブティックをオープンしている。そして1986年には、カール・ラガーフェルドによる、1986年秋冬シャネル・オートクチュール・コレクションが「デ・ドール賞」を受賞している。そして1988年には、「アメリカ・ファッションデザイナー委員会 (CFDA)」より、

2)1981年には男性用オードゥトワレ2作目にあたる、「アンティウス」を発表。

メゾン・シャネル及びカール・ラガーフェルドに「インターナショナル・ファッション賞特別賞」が授与された。³⁾

腕時計

デザイナー（ココ・シャネル）への敬意

ジュエリーコレクション（宝石）

1987年、シャネルは女性用腕時計「ル・タン・シャネル」を発表している。1989年には、マルセイユ装飾芸術博物館のモードと衣装部門をオープンを記念して、「シャネル特別大展覧会」を開催。そして1993年、近年は模造品アクセサリー（イミテーションジュエリー）を中心にアクセサリーの展開をしていたが、（リアル）ジュエリーコレクションを発表した。また、翌1994年には女性用腕時計「マトラッセ」を発表している。1996年には、ココシャネルへの敬意を表して、リッツのサロンにて、1996年春夏オートクチュール・コレクションを発表している。⁴⁾

3) 同時期、香水「ガーデニア」「ボワ・デ・ジル」を発表。同時に「シャネル NO.22」が再びカンボン通りにて独占販売されている。また、1984年には香水「ココ」を発表している。そして、86年にはキャロルブケーをイメージキャラクターに「NO.5 オードゥ・パルファム」を発表している。

4) この間、1990年には男性用オードゥ・トワレ「エゴイスト」を発表し、93年には男性用オードゥ・トワレ「エゴイスト・プラチナム」、96年には香水「アリュール」を発表しており、香水事業を順調に拡大している。また、1995年には化粧品の新しいエスプリを表す「エディシオン・エフェメール」発表し、化粧品事業も順調に拡大しているといえる。

第二節 服飾ブランドの事例研究—クリスチャン・ディオール

創業期

モード界の衝撃

アメリカ市場

クリスチャン・ディオールは、1946年、シャンゼリゼ通りとセーヌ河にはさまれたモンテーニュ大通り30番地の小さな邸宅にて、メゾン・ドゥ・クチュール「クリスチャン・ディオール」創設した。そして、1947年、「1947年春夏コレクション」にてディオールはデビュー。「コオール」「アン・ユイ」のコレクション発表がモード界に衝撃を与える。彼の生み出した「ニュールック」は大変な評判となり、1950年までその流行は続いた。また、アメリカ人、ニーマン・マーカスの手により、アメリカ・ダラスにて「オスカー・ドゥ・ラ・クチュール賞」を受賞している。

事業展開

1948年に、香水事業として「パルファン・クリスチャン・ディオール」を設立している。また、アメリカ市場獲得を本格的に進めるために、「クリスチャン・ディオール・ニューヨーク株式会社」を設立する。毛皮部門も同年に開業している。

ライセンス事業展開

プレタポルテへの進出（アメリカ）

製品ライン拡大

1949年には、デザイナーとして初めてライセンス契約の確立に成功し、ネクタイで最初のライセンス事業を始める。その延長として、それまでタブー視されていたプレタポルテへ進出した。ネクタイでの成功に自信を得たディオールは、婦人服についても採用し、ディオールのデザインによるドレスを高級既製服、つまりプレタポルテとして製造・販売するようになる。また、それ以降、

ブランド・アイデンティティとシークエンス

アメリカ市場でのライセンス方式による事業は、婦人用の下着、靴下、アクセサリーにも広がっていった。同年、香水「ディオラマ」を発表。1949年—1950年秋冬コレクションでは「ミッドセンチュリー・ルック」を発表し、わずか一週間で1,200着以上ものドレスが注文されるというセンセーショナルを巻き起こした。

ライセンス事業の拡大

部門の設立—近代的経営

1951年には、アメリカで成功したライセンス方式をヨーロッパに持ち帰り、パリ本社に「デフジョン（普及）部門」と「コンメルシアル（販売）部門」を新設した。このライセンス事業の拡大の延長として、ストッキングと手袋部門を開業している。この頃には従業員が900人ものメゾンに成長している。

企業としての成長

ディオールのファッション界でのプレステージ

化粧品への拡大

1953年には靴専門店「クリスチャン・ディオール・デルマン・S.A.R.L」をロジェ・ヴィヴィエの指揮のもとに設立している。1953—54年秋冬コレクションで発表された「ヴィヴィアンナ・ライン」のスカート丈（地面より40cm）が非常な話題になる。イギリスでは「ショック・ルック」と呼ばれる程、センセーショナルを巻き起こした。同年、香水「オー・フレッシュ」を発表。この頃、ディオールは従業員が1000人を越えるメゾンに成長している。しかも、出資者であるブーザックのグループから派遣されたスタッフによって、会計・資金・企画・営業などの部門が設置され、オートクチュールの世界ではまれな、近代的な企業としての形態が整えられていた。国外での事業拡張も活発で、ベネズエラのカラカスにショップをオープンさせている。また、日本の大丸百貨店ともライセンス契約を結ぶなど、事業を活発に展開している。

1954年にはクリスチャン・ディオールのロンドン進出が成功している。パリのメゾンは、従業員1,000人、アトリエ合計28室、5つの建物を持つまでに成

長。フランスオートクチュールの輸出量の半分以上を占めていた。「1954-55 オートクチュール・コレクション」で発表した「Hライン」は、「アリコ・ヴェール」「フラット・ルック」と呼ばれ、話題を呼んだ。1955年にはモンテニュ大通りとフランソワ1世通りの角に「ラ・プティック」オープンしている。同時に、アクセサリー、小物部門を開業している。また、「パルファン・クリスチャン・ディオール」社より、最初の化粧品となる口紅を発表している。

この頃には、デザイナーであり創業者であるクリスチャン・ディオールが学生4,000人を前に、ソルボンヌ大学にて講演するまでに、メゾン・ディオールはフランス国内に影響をもつようになっている。また、後にディオールの後継者となる当時無名のデザイナー、イヴ・サンローランをこの頃一番弟子として雇い入れている。⁵⁾

ディオール死去

イヴ・サンローランの抜擢

1957年、心臓発作のため、創業者クリスチャン・ディオールが死去。出資者ブーザックは店の存続を決め、ディオールのもとでマネジメントを担当していたジャック・ルーエを責任者に任命し、オートクチュールの部門には若いモデルリストであるイヴ・サンローランを抜擢、後継者とした。1958年には、「1958春夏コレクション」で、イヴ・サンローラン最初のコレクション「トラベーズ」ラインが発表される。オートクチュール・コレクションのデザイナーがディオールからサンローランに変わってもメゾン・ディオールの prestéage は変わらなかった。同年、デザイナーのマルク・ボアンがロンドン支店長に就任している。

デザイナー交代（イヴ・サンローランからマルク・ボアンへ）

1960年、サンローランが兵役のため、マルク・ボアンがイヴ・サンローランの後継者となった。1961年の、1961春夏オートクチュール・コレクションにて、マルク・ボアン最初のコレクション「スリム・ルック」が発表される。これは、

5)1956年に、香水「ディオリッシモ」を発表している。

ブランド・アイデンティティとシークエンス

エリザベス・テーラーが12着のドレスを注文するというほど、大成功なものに終わった。⁶⁾

プレタポルテ事業の拡大

本格的な世界展開

1964年には、日本でプレタポルテを手掛けるようになる。⁷⁾ また、1967年には、フィリップ・ギブルジェが、女性用プレタポルテ最初のコレクション「ミス・ディオール」を発表。次いで「ベイビー・ディオール」を発表している。マルク・ボアンがファラ・ディバ皇后のウエディングドレス、戴冠式用ドレスをはじめとした皇室関係者のデザインを手掛けるというように、デザイナーが代わってもディオールはその名声にますます磨きをかけていったといえる。また、すでにアメリカや日本で手掛けていたプレタポルテを本国フランスでも手掛けるようになる。この時、オートクチュールのクチュリエであるマルク・ボアンとは別に、プレタポルテの首席デザイナーにフィリップ・ギブルジェを迎えている。生産活動はほとんど直営の縫製工場が担当し、販売においてはすでにアメリカ市場で使用していた「ミス・ディオール」ブランドを採用した。このころまでに、ニューヨーク、ロンドン、ジュネーブ、ローザンヌの4箇所に直営ブティックを持つだけだったが、パリ市内や近郊、世界の主要都市に次々とブティックをオープンし、1973年にはベルリン、ウィーン、東京などを含む全世界約20カ所にブティックをオープンさせている。⁸⁾

化粧品の本格的な展開

紳士服進出

事業の多角化、大衆市場への接近

1969年には、ディオールの（基礎）化粧品の最初のシリーズを発表している。また、1970年、マルク・ボアンの指揮下で「クリスチャン・ディオール・ムッ

6)1963年、香水「デオールリング」を発表。

7)1966年、男性用オード・トワレ「オー・ソヴァージュ」を発表。

8)1968年、フレデリック・カステが高級毛皮部門長に就任。

シュ」を発表し、オートクチュールの分野で紳士用の本格的展開を始める。1971年には紳士服プレタポルテを始めている。これ以降の1970年代は、ファッション用品の分野での事業の多角化を進めていく。

74年からはすでに着手していた婦人服プレタポルテを、高級品の「ディオール」と中級品の「ミス・ディオール」に分けて売り出し、大衆市場への接近をはかるようになった。これらのファッション用品とは別に、ファッションと関連の深い実用品・日用品についても専門のメーカーとの提携関係を通じて事業化していった。例えばフランスの高級靴メーカーとして知られるシャルル・ジョルダンと提携し、ディオールブランドの革靴を売り出したほか、オーストリアの高級眼鏡フレームのメーカーであるビエンナラインと提携して眼鏡フレームやサングラス、アメリカの時計会社ブーロバと結んでディオールブランドの腕時計に進出、その後、ライターや万年筆の分野にも進出している。⁹⁾

新しいディオールの時代

1983年、マルク・ボアンが1983春夏オートクチュール・コレクションにて、「デ・ドール賞」を受賞。¹⁰⁾ 1984年には、ディオールがこれまで支援を受けていた企業の経営悪化により、事業家ベルナル・アルノー率いるアガッシュグループに再編されることになる。アルノーは自らディオール社のポストにつき、経営にあっていた。85年以降のディオール社がすすめている本店ブティックの大規模な改装、ニューヨークなどのアメリカ各地での新しいブティック開設なども、アルノーの直接の指示によるものであった。また、これまで年2回であったプレタポルテのコレクションを、年4回に増やすことで、縫製部門の生産性向上を図るといふ、近代経営のアイデアを打ち出している。

9)1972年、香水「ディオラマ」を発表。この年、支援者のブーサクの事業の経営不振により、ディオール香水会社をモエ・ヘネシー社に売却している。そして1973年には、フレディック・カステが毛皮プレタポルテ・コレクションを発表、毛皮のプレタポルテを事業化した。同年、ビューティーケアシリーズ(基礎化粧品)「イドゥラ・ディオール」を発表。1979年には香水「ディオレッセンス」を発表している。

10)ジェラルド・ペヌルーを引き継ぎ、ドミニク・モルロッチが「クリスチャン・ディオール・ムッシュ」を担当している。この年、香水「プアゾン」を発表。

アニバーサリー

デザイナー交代

1987年には、メゾン・クリスチャン・ディオール40周年を記念し、国立モード美術館にて「1947-57年ディオール大回顧展」を開催した。そして1988年に、マルク・ボアンが1988-89秋冬オートクチュール・コレクションにて、2度目の「デ・ドール賞」を受賞している。また同時期に、香水「ファーレンハイト」を発表。アルノーは持ち株会社を通じてパルファン・ディオールを傘下にもつLVMHに影響をもつようになる。

1989年にはジャン・フランコ・フェレがマルク・ボアンとフレデリック・カステを引き継いでいる。1988-89秋冬コレクションにて、フェレ最初のコレクション「アスコット・セシル・ビートン」を発表し、「デ・ドール」賞を受賞している。¹¹⁾ 1992年にはパトリック・ラヴォワが「クリスチャン・ディオール・ムッシュ」のチーフデザイナーに就任。

そして1994年、ディオールの10年間の軌跡を振り返る、大回顧展「クリスチャン・ディオール・ザ・マジック・オブ・ファッション」をオーストラリアのシドニー・パワーハウス・ミュージアムにて開催している。また、1996年、メゾン・クリスチャン・ディオール、創立50周年記念を行った。

1997年には新鋭デザイナー、ジョン・ガリアーノを抜擢し、ブランドの若返り、観客層の拡大、製品ラインの拡大を図り、大成功をおさめている。

11)1989年にはオーデオロン「プアゾン」、ビューティーシリーズ（化粧品）「アイコン」発表。1991年には香水「デュエン」を発表してゐる。

第三節 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

共通イベント

以上、本研究では様々な資料を元にシャネルとクリスチャン・ディオールのそれぞれの歴史について記述してきた。特に本稿ではブランド・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。それらをまとめると、表1のようになる。

(表1)

シャネル				クリスチャン・ディオール			
地理軸	顧客軸	製品軸	経営軸	地理軸	顧客軸	製品軸	経営軸
目抜き通りへの進出(フランス)		帽子・ドレスのデザイン 貴族の話題に		・目抜き通りでオープン(フランス)		ディオールの「ニュールック」が話題に(シャネルにとって代わる)	・いきなりオートクチュールデビュー
・ドーヴィル店オープン ・ピアリッツ店オープン	貴族	新素材(ジャージ)使用	オートクチュール・デビュー	アメリカ市場で話題	ヨーロッパ・亡命ロシア貴族とアメリカのセレブリティ		オスカー(アメリカ)を受賞
ロンドン店オープン	顧客層、量ともに拡大	香水事業	ファッション界の王座に君臨	クリスチャン・ディオールN.Y. 設立		・香水会社設立 ・毛皮部門開設	
		・アクセサリブティックオープン ・バッグの販売			・一般大衆へのライセンスによる接近	ネクタイ ・靴下 ・下着 ・アクセサリなどのライセンス	・ライセンス事業開始(アメリカ、つづいて日本)
米市場で浸透	米セレブリティに浸透	模造品アクセサリーの販売	映画衣装(米ハリウッド)デザイン	ヨーロッパでもライセンス事業を始める	一般への接近と、オートクチュールの顧客(貴族・上流)の両顧客層の存在	・ストッキング部門、手袋し部門開設(ライセンス)	・本国でのライセンス事業開始 ・オートクチュール発表作品が話題*1

ブランド・アイデンティティとシークエンス

シャネル				クリスチャン・ディオール			
地理軸	顧客軸	製品軸	経営軸	地理軸	顧客軸	製品軸	経営軸
		・化粧品(色物)事業開始*4	・戦争のため一部をのぞき閉店*5			・靴専門店オープン	オートクチュール発表作品が話題に*2
	男性にも顧客(香水とネクタイで)	・香水事業拡大(男性用トワレ) ・ハンドバッグ販売本格化*6 ・ネクタイ	・メゾン再開 ・オスカー受賞(輝けるカムバック)	国内外での店舗の拡張 本格的な世界展開		・アクセサリ、小物部門オープン ・口紅の発表	・千人以上の大企業に成長(近代的企業)*3 ・大学で講義
		・基礎化粧品開始*7 ・香水事業拡大	・ココ・シャネル死去 ・追悼コレクション大成功				・クリスチャン・ディオール死去 ・イヴ・サンローランの抜擢(成功)
プレタポルテで世界展開	貴族・上流以外の層の服の購入(ブルジョア階級)	高級既製服	プレタポルテ開始	・米・日でプレタポルテ開始 ・本国フランス、ヨーロッパでプレタポルテ開始 ・世界展開	・ブルジョア階級の服の購入 ・男性	・(女性)高級既製服プレタポルテ開始 ・基礎化粧品シリーズ発売 ・クリスチャン・ディオール・ムッシュ(男性オートクチュールとプレタポルテ)発表	・デザイナー交代(サンローランからマルク・ボアンへ) ・英皇室衣装のデザイン ・プレタポルテ開始*8
					大衆への接近	・日用品のライセンス*9	
	若年層への拡大	・女性用腕時計シリーズ発表 ・ジュエリーコレクション発表*10	・カールラガーフェルド抜擢・受賞 ・ファッション特別賞受賞 ・ブランド若返り		若年層への拡大	・中級既製服ブランド(ミス・ディオール)発表	・マルク・ボアン受賞 ・店舗改装 ・コレクションの回数を増やす(一生産性向上)

シャネル				クリスチャン・ディオール			
地理軸	顧客軸	製品軸	経営軸	地理軸	顧客軸	製品軸	経営軸
		・腕時計ライン拡張・新しいコスメシリーズ	ココ・シャネル記念の回顧展	男性用香水発売		・バッグへの進出・高級時計	・マルク・ボアンからジャンフランコ・フェレヘデザイナー交代・40周年・50周年の代回顧展
		ハイジュエリー開始					ジャン・フランコ・フェレからジョン・ガリアーノヘデザイナー交代ハイジュエリー開始

- * 1 オートクチュールで発表のミッド・センチュリー룩が話題、流行になる。
- * 2 オートクチュールで発表のヴィヴィアンラインが話題、流行になる。
- * 3 会計、資金、企画・営業部門を揃えた、当時の服飾関係では異例の近代的経営組織の形を取っていた。
- * 4 ここでは口紅、アイシャドウ、ファンデーションやマニキュアなどの色物化粧品を扱った。
- * 5 一部の店舗を除いて閉店。
- * 6 当時ハンドバッグではトップであったエルメスを凌ぐ勢いまでに成長した。
- * 7 ここでは、化粧水、乳液、美用液他の基礎化粧品を開始。
- * 8 ディオールは、本国でのプレタポルテ開始には慎重な姿勢をみせ、まずアメリカや日本で事業化してから本国でプレタポルテを開始した。それは、ディオールというブランドの名声を傷つけるのではないかという配慮からであった。また、同じ配慮から、プレタポルテを開始しても同時にオートクチュールの分野で名声を保てるよう計らった。
- * 9 靴、サングラス、眼鏡フレーム、ライター、時計、万年筆や毛布など多数にわたる。
- * 10 初期の一部をのぞき、シャネルはそれまで「模造品」いわゆるイミテーションアクセサリーのみを扱ってきた。近年より、高級宝飾にも進出した。

共通するシークエンス

表1を参考に、ここでもう一度、シャネルとクリスチャン・ディオールの2つのブランドに共通したイベントをまとめると、次のようになる。

- ・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

以上のようなイベントを、シャネルとクリスチャン・ディオールは、進化の過程で共に経験してきた。しかし、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は、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る。

まず、シャネル、クリスチャン・ディオールの両ブランド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る。そして、オートクチュールでの成功の後、香水へ進出している。香水の後の、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、共通して同じであった。また、シャネルにしる、ディオールにしる、当時の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、常に当時の流行を作っていたということが共通しているといえる。さらに、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る。

異なるシークエンス

しかし、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る。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る。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、まずは米国市場、その次に日本市場で試してから本国でプレタポルテ事業を展開するといった形を取った。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ている。また、バッグへの進出のシークエンスも異なっている。シャネルは創業当時より「トータル・ファッション」の重要さを指摘し、かなり初期のころからハンドバッグを製造・販売していた。それに対し、クリスチャン・ディオールでは、ごく最近になってハンドバッグを販売するに至っている。

また、次の分野への進出方法に関しても、両ブランドではシークエンスが異なっている。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、タオルに至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る。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い。

そして、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・ブランドを作り¹²⁾、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る¹³⁾。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いが、ディオールではオートクチュール、プレタポルテ、そしてネクタイ他の小物という広い範囲で対応している。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）がある。

シークエンスのブランド・アイデンティティへの影響

では、これらのシークエンスの共通する部分と異なる部分は、どのようにブランド・アイデンティティ形成に関わっているのだろうか。

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では、その後のブランド・アイデンティティにはほとんど影響をあたえることはなかったといえる。ディオールのプレタポルテ進出当初は、そのブランド・アイデンティティが傷つけられるのではないかと、といった危惧があった。しかし、その後のシャネルのプレタポルテへの進出では、その時期のファッション業界では既にオートクチュール自体が衰退し、オートクチュールだけでは採算がとれないという事情になっていた。そのため、これら服飾ブランドはプレタポルテへの進出は必至だったのである。

以上のことから言えるのは、シャネルとディオールのプレタポルテへの進出順序の違いがブランド・アイデンティティに大きく影響を与えているとは言えないということである。ただし、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している。いわばオートクチュールがそのブランドの名声を高め、宣伝効果を果たす役割を担い続けていることに変わりはないのである。

しかし、バッグへの進出順序については事情が異なる。シャネルは早くから

12)しかしここでの製品が高級品であることには変わりはない。

13)ディオールの中級ラインは、女性用の「ミス・ディオール」が発売されているが、男性用のこういったラインは、ライセンスのみで扱っている。

シャネルオリジナルのバッグを製造・販売し、当時のエルメスを凌ぐ勢いまで成長していた。一方、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・販売するに至ったのである。¹⁴⁾ このシークエンスの違いは、確かにシャネルとディオールのブランド・アイデンティティに影響を与えている。シャネルのバッグは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が、ディオールのバッグについては、そのような認知がごく最近までなかったのである。¹⁵⁾

先に述べたように、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携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。この違いは、次のようにブランド・アイデンティティに影響を与えている。ディオールのライセンスでは、ファッション用品にとどまらず、日用品にまでライセンスを拡大していることは先に述べたが、このことはディオールの「(イミテーション) アクセサリー」に対して、高級品ではない、という認識を植え付けている。反対に、シャネルは同じイミテーションのアクセサリーにしても、当初よりシャネルオリジナルでデザインし、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ことから、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、近年再び高級ジュエリーへ進出し、成功することができたと考えられるのである。

14)これ以前、ディオールはライセンスによるバッグのみを扱っていた。現在、ディオールオリジナルのバッグは、オートクチュールとプレタポルテのデザイナー、ジョン・ガリアーノが監修。

15)故ダイアナ妃がディオールのバッグ、“レディ・ディオール”をパーティに持って出かけたのをきっかけに、トップモデル、ハリウッド女優たちの話題となり、一般にも高級バックとしての認知が広まったといわれている。

結 び

本研究ではシャネル、クリスチャン・ディオールという服飾から端を発した2つのブランドを対象にブランドに関わるイベントのシーケンスとブランド・アイデンティティとの関係について考察を加えてきた。そこでは、ブランド・アイデンティティ形成と変容に影響を与えると思われるブランド展開に関するイベントの具体的内容を明らかにした。本稿では、シャネルとディオールがブランドとして育って行く過程で経験した共通のイベントの内容と、それが起こる順序の異同、それがブランド・アイデンティティに与えた影響について分析を行った。

以上のような作業の次に必要なのは、本研究のような服飾ブランドで見られるイベントやその発生順序のブランドアイデンティティに与える影響が他の分野でも見られるか検討することである。事実、金井（2001）では、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本研究と同様の分析を行っている。つまり次の作業は、本研究の結果と金井（2001）の結果と比較分析することである。それを別稿の課題とする。

《参考文献》

- Brigid Keenan, *Dior in Vogue* Octopus Books, London 1981年。
- Catalog of exhibition "Homage a Cristian Dior", *musée 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。
- Francoise Giroud, *Christian Dior* Editions Regarrd, Paris, 1987年。
- Jean - Noel Kapferer, *Stragegic Brand Management* Kogan Page Ltd., 1997年。
- 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「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。
- オリヴィエ・バンドル『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(1998)「ブランド研究の新展開に向けて：文献レビュー」(『六甲台論集』第45巻第3号)
- 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)「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)
- ジェシカ・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。
- ジェームス・レーヴァー『西洋服装史』(中川晃 訳)、洋販出版、1973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・ポシュナ『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。

※本研究は財団法人吉田秀雄記念財団の研究助成をうけたものである。