

〈論 文〉

ブランド・アイデンティティとシーケンス ——事例分析 | ルイ・ヴィトン、グッチのケース——

金 井 優 枝

はじめに

戦後の高度経済成長期を終え、成熟市場に突入した日本は、今21世紀という新たな時代を迎えようとしている。高度経済成長期以後も日本は何度かの好況と不況を繰り返してきた。確かに、最近のインターネット市場に見られるように、新たな技術を背景に、全く新しい製品・サービスを提供する成長企業を我々は目にすることができる。しかし、それらの企業にも多かれ少なかれ、対象市場の成熟化という現象が訪れる。その意味で成熟市場でさらなる成長を遂げる市場戦略について理解を深めることは、新たに生まれつつあるベンチャー企業にも、これまで市場に生き残ってきた老舗企業にも有益なことである。

そのような視点で市場戦略を考える時、ブランドのマネジメントはすでにある、あるいはやがてやってくる成熟市場で生き残りを図るための一つの有効な手段であるように思われる。それはいかに継続的にブランドを育て、それと同時にそこから果実を得ていくかという問題である。一般に企業は多大なコストを払って、顧客が強い忠誠心を感じるブランドを育てる。そして、顧客が持つ忠誠心をベースに市場での競争で他社より優位に立とうとする。

しかしその作業自体、容易ではない。一般に、製品企画担当者は次のような成功物語を実現すべく努力している。まず、あるブランドの下に、ヒット商品を生み出す。そしてその同じブランド名の下に、連続的にヒット商品を生み出す。そのことが消費者の当該ブランドに対する忠誠心を強化する。この消費者

側に蓄積されたブランドに対する強い忠誠心が、今度は製品企画の機軸となる。そこでのブランド忠誠が、新商品のトライアル、さらには再購買を誘引することになる。このような成功物語を実現すべく製品開発担当者は日夜努力を重ねているのである。

しかし、現実はなかなかそのようにはならない。あるブランドでヒット商品を生み出せても、そのブランド名のヒット商品を連続的に生み出せるとは限らない。また、いくつか連続的にヒット商品を生みだし、ブランド忠誠を顧客に一旦は植え付けても、その忠誠心が未来永劫に続くとは限らない。競合他社は、新製品で対抗してくるだろうし、顧客自身が自社のブランドに飽きていくかもしれない。また、製品カテゴリーをまたぐブランド拡張が意図と反して、そのカテゴリーと元のカテゴリーでの顧客のブランド忠誠を損ねてしまうかもしれない。

以上のような問題を一つ一つクリアしながら、ブランドを継続的に育て、そこから持続的に果実を得ていかなければならないのである。そのような形で育てられたブランドは、顧客と自社との間の太くて強い絆となってくれる。それゆえ、成熟市場の到来を前提とする時、ブランドのマネジメントは決定的に重要なのである。

そこで本稿では、上で説明した製品開発担当者が、心に描く成功物語を実現するにはどのような方法があるかについて検討したいと思う。言い換えれば、それは、ロングライフ・ブランドを構築する方法とそこでの論理を抽出するということである。それを本稿で試みたい。以上の課題に対して、本稿はブランドのアイデンティティの管理という視点から答えを探りたいと考えている。実はこれまで説明してきたように、ロングライフ・ブランドを構築することは、成熟市場で生きることになる企業にとって決定的に重要であるにもかかわらず、その構築方法や論理に対して体系的な答えを見いだそうという試みはこれまで行われることはなかった。それを本稿では行おうというのである。

以上の課題に対して、本稿では、次のような問題意識で議論を展開したいと考えている。

【ブランド・アイデンティティとシークエンス】

ブランドは時と共に、そして消費者と共に年齢化（エイジング）していく。そこでブランドも、これらに合わせて変化していかなければならない。それがうまくいけば、そのブランドは再活性化し、利益の源泉で有り続けるのである。すでに顧客との間に強い絆が育っていることが既存ブランドの何よりの強みである。

しかし、その一方で、そのブランドには固有の「アイデンティティ」、つまり「(ある一時期においては) 一貫して変わらないもの」があり、その部分は、ある一時期においては決して変えてはいけない。変えてはならない時期にその部分を変えてしまうと、そのブランドのブランドたるゆえんがなくなってしまう。つまり、新規顧客から見向きをされないだけでなく既存の顧客からの支持もなくなってしまうのである。このような、「変えてはいけない部分」と「変えなければならない部分」の判断が、ブランドマネジメントを難しくしている。

以上のようにロングライフ・ブランドの構築には難しく厄介な問題が横たわっている。しかしブランドを長期にわたって育て、そこから利益を生みだしていくためにはそれらの問題は避けては通れない問題である。そして、ここで言うやっかいな問題つまり、「変えてはいけない部分」と「変えなければならない部分」の判断に、ブランドのアイデンティティが重要な役割を演じているというのが本稿の問題意識である。また、本稿では、ブランドアイデンティティの形成と変容に密接に関係するのは、ブランド展開のシークエンス（順序）だと考えている。それが本稿の第二の主張である。ブランド展開のシークエンス（内容と順序）の違いはブランドアイデンティティの形成と変容に対して無視できない影響を与えるというのが本稿の主張である。

では、一体、ブランドアイデンティティとブランドのシークエンスはどのような枠組みで捉えればいいのか。本稿では、その具体的内容を明らかにしたい。そのために、本稿ではヨーロッパ・ブランドの事例分析を行う。そして、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いと考えている。

本稿は以下のように展開する。まず第1節では、ブランドアイデンティティ

を理解する手がかりを得るために社会心理学における文献展望を行う。そこでは、人のアイデンティティ形成と変容を理解するには、人が成長過程で直面する危機とそれへの対応がカギとなることが明らかにされる。第2節では、1節で得られた視点を手がかりにしながら、ブランドアイデンティティを理解するための枠組みが探られる。そして、ブランド・アイデンティティとシークエンスとの具体的対応関係が探られる。そこではヨーロッパ・ブランドであり、長い歴史の洗礼を受けながら、現在でも絶えず新規顧客層を開拓し、その顧客たちから強いブランド忠誠を獲得し続けられているルイ・ヴィトンとグッチを対象として取り上げる。そしてブランドアイデンティティに影響を与えるイベントとは具体的にどのようなものか、そのイベントの発生順序とそれへの企業の対応が、ブランドアイデンティティに対して影響を持ちえるのかについて検討する。第3節では、本稿で行った2つの事例分析から、ブランドアイデンティティとブランド・シークエンスという2つの核概念を結びつける重要な概念を提示する。それはブランドの進化イベントとも呼べるもので、ブランドアイデンティティの維持と変容に大きな影響を与えるイベントの集合である。そこで提示されるイベントとその発生順序（とそれへの企業の対応）が本稿で取り上げる事例以外の広い範囲でもブランドアイデンティティに影響を与えている可能性を示唆して、本稿は閉じられる。

第1節 アイデンティティとシークエンス ：文献展望からの手がかり

[1] アイデンティティとは何か——社会心理学での研究をベースに

ブランド・アイデンティティに対する理解を深めるためには、まずアイデンティティという概念についての整理を行う必要がある。アイデンティティという概念は、社会心理学に起源を持つ。そこでアイデンティティ概念の整理を行うにあたり、現在までアイデンティティに関する膨大な研究蓄積のある社会心

理学における議論をまず展望し、そこからブランドアイデンティティ理解の手がかりを得ることにしたい。

アイデンティティには2つの側面がある(Cheek1989、無藤1990、高木1995)。社会学事典によると、アイデンティティはまず第一に、人格や集団の統合性あるいは一貫性を示す概念であり、自己の連続性、普遍性、独自性の確認・感覚を表現するために使用される。そして第二に、アイデンティティは、その自己が内省的・主観的なものというより、社会的・歴史的なものとして、他者との相互関係の中で自覚・評価されるものとしての性質を持つ。そのことは‘mutual self’ (相互的な自己) という言葉で表現される。

例えば、Cheek(1989) はアイデンティティが、個人的でありかつ社会的側面をもつことに注目し、「個人的アイデンティティ (personal identity)」と「社会的アイデンティティ (social identity) とに区分した。前者は、他者や集団とは関係なく、個人がプライベートに思い描く自己アイデンティティの側面で、感情・思考・思想・価値・自己イメージなどを含む個人的経験から構成される。後者は、例えば「私は神戸大学の学生である」「医者の子である」というように、準拠集団や対人関係・社会的役割などによって明確化されるアイデンティティの社会的側面である。この、Cheek(1989)の区分に見られるように、社会心理学ではアイデンティティのこれらの2つの側面を認めることを前提とした上で研究がなされているのである。

さらに、アイデンティティは時間的経過の中でその内容を変容させる可能性がある、という側面を持つ(例えば、エリクソン1973・1977、高木1995、たたら1988)。人は多様な集団の中で、様々な対人関係を通じて社会化され、自我を発達させる。そこで個人は唯一のアイデンティティではなく、自身に対する複数のアイデンティティを形成させる。そしてその形成では‘group identity’ (集団の同一性) や ‘identification’ (役割への同一化) により影響を受ける。

アイデンティティは、いったん形成されるとそれが永久に変わることがない、というわけではない。個々のアイデンティティあるいはアイデンティティ相互のまとまりが失われることがある。そのようになると、人は自分が自分であることの確信を掴めなくなる。それをエリクソンは『アイデンティティの危機』と

呼んでいる。エリクソンは、人間の一生を8つの段階に分ける。

エリクソンはその8つの段階のうち、小学校を卒業してから二十歳ぐらゐまでを「青年期」と呼び、この時期に人は「アイデンティティの危機」を迎えることになる」と主張する。エリクソンによれば、この「青年期」に、個人は多様なアイデンティティを取捨選択し、秩序づけ、統合する新たな自己同一性（自我アイデンティティ）を形成し、成人としての自己を確立するという。そして、その後、アイデンティティが確立されるのは、青年期のみにおいてではなく生涯にわたって絶えず多様なアイデンティティの登場、取捨選択、秩序付け、統合が繰り返されるという主張が見られるようになる（エリクソン1973・1977）。

[2] エリクソンのアイデンティティを探るための、ライフサイクルの研究

発達段階論

エリクソン(1977)によると、先に紹介したようにアイデンティティは、8つの段階（ライフサイクル）を辿って発達する、という。各段階にはそれぞれ支配的な心的能力、機能、対人関係の様式と同時に、8つの段階それぞれに対応する固有の危機（crisis）が存在する。ここで発達とは、一般には各段階に対応する危機を完全に克服し、先にある段階に進むことであると理解されがちであるが、そうではない。つまりここで言う発達とは、1つの段階が克服されて次の段階へ向かうというものだけを意味しない。そうではなく、もし一つ前の段階での問題が克服されていなくても個人は次の段階へと進むことができる。そして移行した先の段階にいながら、前の段階で克服できていない問題を順次並行的に克服していくというプロセスも、ここで言う発達に含まれるのである。エリクソン(1977)は、それぞれの段階の課題を常に対にして考えているが、各段階の発達課題は決して100%満たされ合格するということはないと考える。むしろ、8つの段階のうち、どの段階の問題が克服され、あるいは克服されていないかということで人の個性は作り上げられている、ということである。

エリクソンは、アイデンティティが一応の確立を見せるのは青年期だと考えた。そしてそこで確立されるアイデンティティは、各個人が身を置く個別的な

状況を反映するものになると考えた。そのような議論に対して、一つの反論を加えたのが Marcia(1996)である。

Marcia(1996)は、エリクソンに対して、すべての人間のアイデンティティが青年期に一応の確立を見せるとは必ずしも言えないことを経験的データを使って実証した。エリクソンはすべての人間は青年期にアイデンティティが確立すると考えたが、Marcia は、アイデンティティはあっても、それを確立していない人もいることを示したのである。Marcia は青年期の人間は一般に経験する危機として職業とイデオロギーの選択を想定し、それを経験したかどうかをまず考えた。そして、その選択についてその人が積極的に関与したかどうかを問題とした。そのことで青年期にアイデンティティを確立するのは、危機を経験し、その危機に対して積極的関与をしたものだけであることを示したのである。他の者に対してはアイデンティティは持つものの、それを確立するにはいたっていないと考えた。以上のように、Marcia はアイデンティティを持っていることと確立されていることを区別し、すべての人が青年期にアイデンティティが確立されるわけではないことを示した。

以上の議論で本研究と関係するのは以下の2点である。まず第一に、人のアイデンティティ研究は、アイデンティティを、人が発達する過程で直面する危機とその克服、という視点によって理解しようとしてきたということである。そして第二に、その危機への対応が、決められた順序で行われるとは限らず、並行的に、あるいは、個人特定の順序で行われるという点である。

以上のことは、本研究にとって極めて重要な意義を持つ。それは、第一に、社会心理学における議論が、アイデンティティを、その形成・変容過程で直面するイベントとそれへの個人の対応によって影響されることと考えられるからである。そして第二に、そのイベントへの個人の対応順序はだれもが同じとなるのではなく、個人差があることを示唆しており、その個人差そのものがアイデンティティの差を生みだしていることを示唆しているからである。

以上のような社会心理学における議論を手がかりにすると、ブランドアイデンティティ研究の方向として次の課題を解くことが重要だと思われる。すなわち、ブランドの進化において、たいていのブランドが直面するイベントの内容

を明らかにすること、そしてそのイベントの発生順序とそれへの対応が、ブランドアイデンティティに対してどのような影響を与えるか探ること。これである。そこで本稿では、事例分析を通じて、上の前者の課題、つまりたいていのブランドが直面するイベントの内容を明らかにすることを行いたい。

以下の事例研究では、ヨーロッパ老舗ブランドである、ルイ・ヴィトンとグッチを扱うことにする。これら2つのブランドを事例分析の対象とするのは、第一に、これらヨーロッパブランドは、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。そのような長い歴史の洗礼を受けながら、この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。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。さらに、近年、皮革からプレタポルテに進出したことや、アメリカを意識した市場を開拓することで成し得た、ルイ・ヴィトンとグッチの新たな飛躍は、目を見張るものがある。現在でもこの2つの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稿の最後の理由である。

そこで、次にルイ・ヴィトンとグッチという、皮革を起源にもつ2ブランドの歴史をブランド進化におけるイベント（できごと）という視点から記述することにしよう。

第2節 皮革ブランドの歴史

——ルイ・ヴィトンとグッチの事例研究

[1] ルイ・ヴィトン

創業期

初代ルイ・ヴィトンは、第二帝政で賑わうパリで、貴族御用達の荷造り用木箱製造兼荷造り職人であった。その仕事は、貴族の館に呼ばれて、貴族たちの

『ブランド・アイデンティティとシークエンス』

高価でデリケートなドレスを旅行に出る前に木箱に梱包する、というものであった。ルイ・ヴィトンの腕の良さと名声は、当時の皇后がルイ・ヴィトンにしか頼まなかったことから推察できる。また、後のロシア皇帝ニコライ二世も彼の顧客であったことから推察できるだろう。初代ルイ・ヴィトンは、第二帝政の繁栄を証明する、パリの新しい地域の一角であるカブシーヌ通りの4番地に1854年、世界初の旅行鞆専門店を開店する。その時、彼は創り出したばかりの画期的なトランクである、グレーの「グリ・トリアン・キャンパス」を発表する。これは「グリ・トリアン」と名付けられた防水性のあるキャンパス地で覆われており、それまでの革製トランクにはない多くの利便性があった。また、それは馬車の旅に適した丸い蓋に変えて、トランクを積み重ねることができるよう、蓋を平らにし、骨組みは軽さや他の多くの特性を兼ね備えたポプラ材が使用されていた。そして、荷造り用木箱製造兼荷造り職人として得た知識を活かし、トランク内部に仕切りがつけられていた。このように、ルイ・ヴィトンは、馬車での旅にかかわって当時大流行していた鉄道や船旅の荷積みに適した近代的なトランクを発明した。

そして1859年、パリ郊外アニエールに、ルイ・ヴィトンのアトリエを建設する。革のなめしから部品作りまで、すべての工程がこの建物内で出来るように整備されている。すべての工程が、手作りで進められ、140年の歴史をもつ現在でも、ここで、創業当時と変わらない手作りで各工程が進められている。

定番ライン充実

その後も、1872年に赤とベージュのストライプ・キャンパスが登場したり、1876年には茶とベージュのレイエ・キャンパスを発表するといったように、新しい製品ラインが次々と発表されていく。また、1875年には、ベッドが収納された有名な「ベッドトランク」を探検家ピエール・サボルニャン・ブラザのために制作する、といったように、常に「旅」と積極的に関わろうとする姿勢があった。また、当時婦人服の流行がより軽快なものへとなるだろうという情報を知人のデザイナーから得て、この変化に対応するようにトランクの内部に洋服を釣り下げ、たくさんのひきだしを取り付けたトランクである「ワードロー

ブ・トランク」を生み出す。これは世界最初の旅行用衣装筆筒であった。⁽¹⁾

その後、1880年、息子のジョルジュ・ヴィトンが23歳で会社の指揮をとるようになる。父親譲りの発明の才や常に時代の先端に注目する気質で、彼も父親と同様、常にトランクに改良を加えていった。そして、1885年、ロンドンに海外第1号店を開設するまでにルイ・ヴィトンは成長する。

1888年、市松模様の「ダミエ・キャンパス」が登場する。これは先に制作された「グリ・トリアン・キャンパス」、「ストライプ・キャンパス」「レイエ・キャンパス」と並ぶ、ルイ・ヴィトンの定番となる。

また、1890年、ジョルジュ・ヴィトンが五枚羽の鍵を発明し、特許を取得する。これは、真鍮でできた「ボワティエ」と呼ばれる箱の内側に形の異なる小さな金属板を組み込むことによって、こじ開けられない錠前である。それぞれの錠前には1つ1つ番号があり、これにより紛失した時にも同一の鍵を取り寄せることができるというものである。また、一人の顧客の所有するすべてのトランクの鍵を同じものにもすることもできた。この時代から、ルイ・ヴィトンはハード・トランクの所有者の氏名と鍵番号を顧客名簿に登録しておくようになり、現在も同じく保管しているという。

模造品とのたたかい

「グリトリアノン・キャンパス」「レイエ・キャンパス」「ダミエ・キャンパス」共に大成功を納めていたが、さらなる模造品が出まわるという皮肉な結果を引き起こしていた。そこで、1896年、ジョルジュ・ヴィトンは、これまでのシンプルな幾何学模様をやめ、より複雑なデザインであり、コンセプトも独創的で模倣しにくい「モノグラム・キャンパス」(LV模様のもの)を考案する。これは、グラフィック・モチーフにしたルイ・ヴィトンのイニシャルと、ジャポニズム、アール・ヌーボーから影響をうけた花のモチーフを組み合わせたものである。この「モノグラム・キャンパス」誕生により、ルイ・ヴィトンのイニシャルを製品の表面に施し、ブランドネームが製品のしるしとなるという、

(1)現在も発売されており、日本円で約200万円と高価であるが、ヨーロッパ貴族やアメリカのジェットセッターなどにより、よく購入されている。

贅沢品と顧客との関係に革命をもたらした。⁽²⁾

1897年、埃と湿気に強い、自動車用トランクを開発している。ルイ・ヴィトンのテーマである「旅」に常に積極的に関わっていく姿勢が、ある程度ブランドとしての成功を見せた後でも見られる。

ヨーロッパ以外への進出——アメリカ進出

1899年、アメリカに代理店を開設し、初めてヨーロッパ以外の市場を開拓する。また、1900年には、パリ万博で高い評価を受けている。これにより、貴族や有名人以外の人々に、「憧れ」としてのルイ・ヴィトンが浸透することになる。1908年には、フランス国内2号店をニースにオープンさせ、そして1914年、これまでオペラ座近くにあった店舗を、当時のパリ流行の中心地域であるシャンゼリゼ大通り70番地に移転し、世界一大きな旅行鞆店をオープンする。このシャンゼリゼ店は大成功し、2週間毎に飾り付けが取替えられるショーウィンドウの前には、一目みようとするとする人々が殺到することになる。このルイ・ヴィトンのショーウィンドウは、上流階級だけでなく一般の人々からも常に注目を浴びるようになり、ルイ・ヴィトンは人々の憧れの存在となる。そして1924年、「キーポール」が登場する。これは当時大人気となり、今でもルイ・ヴィトンの主力商品となっている。日にちのかかる旅行ではなく、小荷物ですむ旅行向けのバッグとして形、大きさ、重さといった面から非常に便利で、まとまった期間の旅ではなく、また自分自身で荷物を持ち歩くような旅をする層である、貴族以外の層にも顧客層を広げたことになる。また、1959年、木綿地に特殊コーティングした現在のキャンパス地を開発する。これは軽く、水に濡れても浸水しないことで、旅行用鞆の便利性を備えていることで当時からかわらず現在でも大変人気がある。⁽³⁾

本格的世界展開開始——ブランド顧客層拡大

1977年、経営を刷新し、ルイ・ヴィトンは本格的に世界展開を始める。これ

(2)現在は、「ダミエ・キャンパス」複製版と、この「モノグラム」がルイ・ヴィトンの定番として残っている。

以前は、上流階級や有名人のみに顧客層を限ってきたが、より幅広い顧客層をターゲットにしようと、アメリカ、日本をはじめアジア、アフリカなどにブティックを次々と進出させていく。1978年、ルイ・ヴィトン日本支店を開設し、同年に続いて、ルイ・ヴィトン・シンガポール開設、NYにブティックを進出させている。⁽⁴⁾

1983年、第1回ルイ・ヴィトンカップを開催し、世界的なヨットレースというビッグイベントに参加することで、旅、高級というイメージを保ちながらより多くの層にルイ・ヴィトンを認知してもらう努力を続けている。

ファミリー経営からの脱皮——経営近代化

1984年、ルイ・ヴィトンはパリ証券取引所およびニューヨーク証券取引所への株式上場に成功し、ファミリー経営からの脱皮の第一歩を遂げる。そして1987年、ルイ・ヴィトン社とモエ・ヘネシー社が合併し、LMVHモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトングループが誕生する。高級ブランド事業で世界一であるLMVHは、ワイン・スピリッツ、オートクチュール、靴、皮革製品やその他高級

(3)このような間にも、1901年、船旅に便利なスチーマー・バッグ、1906年にはドライバー用トランク、飛行機用トランクを発表するなど、常に新しい「旅」に対応する(というより先駆ける)べく、新しい旅の鞆を改良・発表し続けている。1907年には、シャルル・ゴダールが北京—パリ長距離レース用にジョルジュ・ヴィトンにトランクを注文したのに対し、トランクだけでなく自動車も供給している。そして1908年、ジョルジュ・ヴィトンは、ケルネルと共にキャンピングカーをデザインし、翌年1909年にはパリの航空ショーでヘリコプター・ヴィトン II を展示している。このように、ルイ・ヴィトンは常に「最新」のところで旅と鞆に関することを続けている。このような一連の流れは、「常に革新的なものを創り続ける」精神のもと、新しい旅に合う、新しいバッグ、トランクの制作に基づいたものである。

1931年には、自動車用大型トランクに加え、ベッドとランク、トラベル用ケース、ガーマントキャリアー、革製折り畳み式テーブルなど、シトロエンの計画した「中央アジア横断旅行」のための製品を制作する。ある程度の成功を納めた後でも、ルイ・ヴィトンは「旅への関り」を常に積極的に取り組んでいるといえる。1936年、指揮者レオポルド・ストコフスキーがセクレタリートランク(デスクとトランクの一体化したもの)を注文し、制作する。またこの頃、息子であるガストン・ルイ・ヴィトンがジョルジュ・ヴィトンのパートナーとなっている。

(4)そして1981年、ルイ・ヴィトン・ジャパン株式会社が設立されている。

【ブランド・アイデンティティとシークエンス】

ブランドの販売分野で活躍している。伝統的品質や個性を失うことなく世界に発展することを目標に統括されているこのグループでは、各企業が経営の独自性を尊重しながら、国際的に経営戦略において連携交流を図り、互いの事業を高め合っているという。⁽⁵⁾

1991年、経営がルイ・ヴィトン・ファミリーからLVMHグループへ完全に移行する。

企業トップを多く輩出したポリテク大学出身である、社長イヴ・カルセルを筆頭に、HELIISA大学院卒、MBAである敏腕副社長ジャン＝マルク・ルビエを迎えるなど、「経営のプロ」を多数登用し、ファミリー経営からの完全脱皮を図り、これがその後のブランド若返りの成功へと繋がっていくことになる。

定番ライン拡大

この間、1985年に、「エピ・ライン」が登場する。これは、それぞれに地名がついた全7色⁽⁶⁾で展開されているラインであり、小型ボストンバッグからショッピングバッグ、小物にいたる種類の製品で構成されているラインである。このエピラインは、旅にこだわるルイ・ヴィトンの一貫性から来ており、それはエピラインの全7色に名付けられた名前からも、そして世界各地で撮影された広告コミュニケーションからも推察できる。また、かつてのシリーズにみられた大きなトランクは（この広告には）存在しないことから、旅をテーマにはしているが、貴族やジェットセッターのみをターゲットにするのではなく、自分自身でより気軽な旅をする顧客層（例えばプチ・ブルジョワジーや、日本や中国などのアジア人）などもターゲットにしていることがわかる。これ

(5) シャンパンではヴーヴ・クリコ、モエエ・シャンドン、コニャックでは、ヘネシー、皮革ではルイ・ヴィトンをはじめ、ロエベ他、ファッションではセリーヌ、クリスチャン・ラクロワ、ケンゾー・モード、ジバンシイ、香水部門ではクリスチャンディオールパルファン、パルファムジバンシイ、パルファムケンゾーなど嗜好品を中心とした多岐にわたる一流ブランドをそのグループとして取りそろえている。

(6) トレド・ブルー、カスティリアン・レッド、ボルネオ・グリーン、ケニアン・ブラウン、ジパング・ゴールド、クリール・ブラック、タッシリ・イエローの全7色。

は、本格的な世界展開というルイ・ヴィトンの新しい戦略に適応したものであるといえる。また、ここでの素材は、極めて特殊な技術で仕上げられたものが使用されている。⁽⁷⁾ これは、耐久性、耐水性に優れているという特長をもち、ルイ・ヴィトンは不断の開発を続けていることも重要である。⁽⁸⁾ また、1993年、ビジネス・エグゼクティブのための「タイガ・ライン」を発表し、顧客層をビジネスマンにも広げている。

ブランド若返り期——定番ライン復活、顧客層拡大

1996年、アメリカ人デザイナーであるマーク・ジェイコブスがアーティスティック・ディレクターに就任し、「ルイ・ヴィトンの歴史をよく理解した上で、実在するモノグラムを斬新なイメージに変換」（ルイ・ヴィトン・アトリエ責任者の評価⁽⁹⁾）することに成功する。実際には彼の指揮のもと、次のような2つのイベントを発表し、ルイ・ヴィトンというブランドの若返りを図り、見事それが成功することになる。

まず第一に、「モノグラム」100周年を記念し、現代の「モノグラム」を再発見するための限定品やコミュニケーション活動を行った。それは、ファッション界の最先端で活躍する7人のデザイナーたち⁽¹⁰⁾ が、それぞれにモノグラムを使用した限定製品を発表し、それぞれにデザインした広告を展開するといったものである。「伝統的」なキャンパス地を使用した製品のデザインを依頼し、それぞれのデザイナーが、独創的かつ機能的な限定製品を創出し、これによってルイ・ヴィトンは定番であり、「徐々に新しさが失われかけていた」（ルイ・ヴィトンジャパン代表取締役 秦氏⁽¹¹⁾）、「モノグラム」の新しさを証明する

(7) クロム塩と植物タンニンで鞣された後、奥深くまで染色されたレザーが使われ、ツートーン効果をもつ独特の型押し（グレイン）模様をつけるという加工方法。

(8) このエビ・ラインは、色のついた革、例えばワニ革などで1920年代において作られたスペシャルオーダー製品の一部の、現代風アレンジであるという。

(9) 広告批評 82ページ。No.225号 1999年3月。

(10) アズディン・アライア、マロノ・ブラニク、ロメオ・ジリ、ヘルムート・ラング、アイザック・ミズラヒ、シビラ、ヴィヴィアン・ウエストウッドの、注目の7人。

ことに成功した、といえる。

次に、ルイ・ヴィトンのかつての定番であった「ダミエ」シリーズの復刻製品を発表する。ここでも、「ダミエ」シリーズの新しさが証明され、その後この「ダミエ・シリーズ」はルイ・ヴィトンの新しい定番ラインとして復活することとなった。

製品ラインの拡大

1998年、マーク・ジェイコブスのデザインによる秋冬コレクションを発表する。メンズ・レディースのプレタポルテ、靴にも製品ラインを拡大している。また、ビニールコーティングした新しい素材を使った「モノグラム・ヴェルニ」ラインを発表し、ルイ・ヴィトンの新しい定番ラインに加えている。「モノグラム・ヴェルニ」ラインは、透明感のあるカラー⁽¹²⁾で展開し、ルイ・ヴィトンにこれまでなかった色合いに、モノグラムの型押しを施したものであり、斬新な色と素材の組み合わせ、女らしいデザインが特徴となっている。このラインは、トップモデルから火が付き、常に品薄の状態といった非常な人気を得ることとなる。この年、数年プラダやグッチにおされていた人気が復活することになり、若年層の圧倒的支持を得ることに成功している。⁽¹³⁾

店舗の変化

また、フルラインを揃えた大型1号店をパリ・シャンゼリゼ通りにオープンし、同じく、フルラインを揃えた大型店をロンドンのニューボンストリート17-18番地にオープン、日本の大阪・東京、NYソーホーにも大型店を出店する。⁽¹⁴⁾

(11) 広告批評102ページ。No. 225号 1999年3月。

(12) ソフトベージュ、ベビーブルー、シルバーグレー、ライムイエロー、ピンク、レッド、パープル

(13) 100年生き続けてきたモノグラムに、100周年も手伝って、新たな感覚を吹き込んだ。モノグラムは19世紀当時的高级を象徴するものだったが、100年経って当時のデラックス感は見られなくなっていた。それをもう一度、現代的高级感として蘇らせることを考えた。同じ時期に、「ルイ・ヴィトン・ペン」も発売している。

(14) 現在、日本だけでも福岡、名古屋と続々と大型店をオープンさせている。

これらは、「旅」をテーマに様々な製品ラインを展開するルイ・ヴィトンのすべてのラインを取りそろえており、トランクやバッグなどの鞆類、小物類、そしてプレタポルテや靴といったファッションすべてを扱い、ルイ・ヴィトンの打ち出す「旅」に関ることができるようになっている。⁽¹⁵⁾

[2] GUCCI

創業期

1923年、グッチオグッチ氏、フィレンツェ・パリオーネ通りに革工芸品店を

- (15)1990年からのルイ・ヴィトンの変貌は、ルビエが来てから、売上げが2倍以上、店舗100から250へと拡大しているという結果になっている。ルビエによると、次のような点に注意しつつルイ・ヴィトンの若返りを図ったという。「伝統を引き継ぎながらも現代的な部分の注入をすること」「モノグラムやエビといった既にある商品にどんな魅力を新たに付け加えていくかでそれを見極めるために、今持っているこのメゾンの遺産というのは何なんだろう、これまで築いてきた価値はどういうものだったんだろう、と随分考えた。過去をしっかりと見極め、すでにある財産を減らさないようにしながら、現在の事業を効果的に展開し、更なる未来を構築する。アクションに移るのは、隅々まで熟考し、納得した上です。」(ルビエ)しかし、「過去は必要以上には振り返らないようにした。」また彼は、これまでなかったマーケティング部を作っている。広告にしても、宣伝広報部を新しくしている。コミュニケーションについては、ルイ・ヴィトンというメゾンを宣伝するというものから、次のようにメッセージの受け手にとって、新鮮かつショッキングのものに変えた。「ルイ・ヴィトンでは一貫して旅をテーマに広告メッセージを発信している。もう一つは尊重。ルイ・ヴィトン社の過去の遺産、ルイ・ヴィトンの顧客、広告を見てメッセージを受け取る人への尊重。広告のフォルム上、ショッキングな要素があったとしても、メッセージとしては正当派でなければならない」(ルビエ)当時話題となったおもちゃの広告についても、次のように述べている。「1854年当時作られていた旅行に出る時に子供達が持つためのおもちゃを広告につかった。いわば、過去を掘り起こして今の形で示した。昔のおもちゃと現在の商品を組み合わせ、そのギャップを利用して広告効果を出すというのは、それまで誰もやらなかった方法だが、ただ単に奇をてらったのではなく、こうした驚きならばルイ・ヴィトンの広告にはなりうるんです。誰もやらないうことをやるということ自体は、トレンドセッターとして重要ですから。」(ルビエ)また、7人のデザイナーを起用したモノグラム100周年の広告についても、聖書の「罪」をテーマにしたかなり斬新な広告を展開したり、エビ・ラインについては「世界の旅」シリーズ、ルイ・ヴィトン・ペンについては「マスクオブゾロ」という映画をヒントに、タイガ・ラインでは映画「華麗なる賭け」をモチーフとしたコミュニケーションのシリーズを展開し、非常な話題をさらった。

『ブランド・アイデンティティとシークエンス』

オープンさせる。当時はイギリスから、上品で洗練されたバッグ・トランク類を輸入し、それを2倍以上の価格で販売していた。そこに、フィレンツェ伝統の職人技術を活かした手作りオリジナル革製品を店の「目玉商品」として置くようになり、それがグッチのメゾンへの出発点となった。

貴族・上流階級御用達

1935年、ファシズムによる貿易禁止で、皮革が輸入禁止になり、革が不足するという事態に見舞われる。そこで、竹素材を使用した「バンブー」シリーズが誕生することになる。このバンブーシリーズは、現在でもグッチの定番としていろんな形で商品化され、大変人気がある。その後1938年、ローマコドッティ通りに店をオープンする。この時、「GUCCI」のロゴを使ったトレードマークを生み出し、ブランド名をデザイン化し、商品に組み込むことに成功する。1950年、W. G のマーク（赤／緑のストライプ）デザインが有名となる。これが、ルーズベルト夫人他、有名人の間で話題となる。

ヨーロッパ以外の市場への進出——アメリカ進出

1951年、グッチショップインターナショナルが設立され、1953年には、N.Y グッチがオープンする。これから、1950年半ばまで、グローバル企業として成功しつつあった。この時期、イタリア製品の優れた品質を象徴する存在として、グッチはアメリカ市場を大きく沸かせた。オードリー・ヘップバーン、グレース・ケリー、ヘンリー・フォンダら、当時黄金時代にあったハリウッドの映画スターたちやその周辺にあった上流階級の人々が競ってグッチの製品を身に付けた。反面、「家族=会社、会社=家族」として、ファミリーに権力が集中することになる。

製品ライン拡大と模造品とのたたかい

そして、1960年代から70年代にかけて、グッチは全盛期を迎える。靴（ビットモカシン）、バッグ、スカーフ、香水、コーヒーカップ、キーホルダー等に製品ラインを拡大する。また、この時期は常にグッチにとって、偽物とのたた

かいの時期であった。

ファミリー経営からの脱皮——経営の近代化

1988年、アラブ資本である「インベストコープ」が入ってくる。この時期、はじめてファミリー企業から少しづつ脱皮していくことになる。これを境に、ターゲットを上流だけでなく、ヨリ幅広い層へと拡大していく。アメリカ人歌手であるマドンナをファッションショーへ出演させたりするのもこの一貫であった。そして1989年、グッチは倒産の危機に見舞われたのを機に、(従来の顧客の心を離さないために、大胆な変化を見せないよう細心の配慮を払いつつ⁽¹⁶⁾) 以後5年間で少しずつグッチを変えていく計画がなされる。具体的には、商品ラインを絞り、新たなラインを創出(鮮やかな各色のビット・モカシンやバンブーバック)することで、若い人々を熱狂的に捉えることに成功する。ここでのモカシンの再人気、グッチの再生を成功させたキーであるともいわれている。また、当時アメリカのデパートの社長であった経営のプロであるアメリカ人のドーン・メロー女史を副社長兼クリエイティブ・ディレクターに就任させ、経営の再建を図る。

ブランド若返り期——アメリカ人デザイナー

1993年、グッチはファミリー株をすべて売却し、ファミリー企業から完全に脱皮する。ここから本格的なブランド「若返り」戦略が始まる。この結果、1993年に4000万ドルの赤字であったのが、1995年春夏コレクションより売上げが増加し、2400万ドルの売上げに伸びている。そして、1998年では、全世界で500以上の店舗、売上げは960億円以上に伸びた。グッチの若返り策は、具体的には次のようなものであった。1、安価なラインを外す。2、価格帯に広がりを持たず(若者でも買える価格帯を用意)。3、販路の変更(直営店のみでの販売)と店舗イメージを刷新。これまで店の内装は木目調でオーソドックスなインテリアであったのが、白を基調にした現代風なものへ変え、店舗レイアウト、広告などに関する世界共通ガイドラインを作成している。そして、4、アメリカ

(16) 『パワーブランドの本質』より。

カ人デザイナー、トム・フォードの採用による、これまで進出していなかった服飾の分野で、新しいコレクションを発表している。トム・フォードは95年3月に行われた96年春夏コレクションでデビューしたが、今世紀の各時代の各種要素をリミックスした内容で、世界中からの顧客を惹きつけるという大成功を納め、それは経営上の成果に瞬時に表れることになった。

店舗の刷新

また、トム・フォードは店舗のデザインにも参入し、グッチのイメージを一新させることに成功する。例えば、ウインドウのディスプレイも頻繁にデザインが変えられ、美術史上の各手法をデザインに組み入れることで、単なる商品の陳列を拒否するディスプレイが試みられている。また彼は、大掛かりな宣伝活動にも参加しており、新生グッチのイメージを浸透させようとしている。

「今や、世界中の人々が同じ音楽に耳を傾け、同じテレビ番組を見て、住む場所による情報差はなくなってしまっている。特にグッチの客層であるアメリカのジェットセッターのグローバルな感覚は、ヨーロッパの上流階級のそれにも共通している。こうしたグローバル・カルチャーの代表は、現時点にあっては、アメリカ文化だ。ヨーロッパの伝統である“品質のグッチ”が必要としたのは、まさにこの、アメリカの金持ち達のグローバル・カルチャーの精神だと思う。」(トムフォード⁽¹⁷⁾)

このように、現代のアメリカのジェットセッター⁽¹⁸⁾に焦点を合わせたマーケティングに成功し、一度は崩壊の危機に見舞われたグッチは見事に復活したといわれている。

[3] 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

以上のように、ルイ・ヴィトン、グッチそれぞれの歴史のうち、ブランドア

(17) 『デザインの現場』42ページ。Vol.14, No.87

(18) ジェット・セッターとは、自家専用飛行機をもち、世界各国を自由気ままに移動する富裕層のこと。

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、それぞれ記述してきた。驚くべきことに、ルイ・ヴィトンとグッチ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2ブランドとも酷似していた。

本稿の事例によると、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。

- ・ 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
- ・ 模造品とのたたかい
- ・ 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
- ・ 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いたのである。そして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る。次に、それぞれパリ・カプシーヌ通り、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る。そしてこれ以降、グッチもルイ・ヴィトン

『ブランド・アイデンティティとシークエンス』

もそれぞれのオーソドックス・ラインとよばれるものの充実を図っていくことになる。つまり、看板となる商品ラインの拡大であり、ルイ・ヴィトンに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（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、小旅行用ボストンバックの開発など）、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・バリエーションを増やしていくことになる。その後、グッチはビット・モカシンと呼ばれる靴や香水、革小物に製品拡大をしている。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拡大をしている。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年前半まで行うことになる。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うようになる。これらは同じく「地理軸」として整理することができる。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、双方共に新進アメリカ人デザイナーを登用し、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、カジュアルな洋服、それに合わせる靴や傘に製品を拡大した。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、鞆から小物へ製品拡大し、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、コレクションを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、鞆から革小物、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・ヴィトンは、トランクから鞆へ、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。

また、グッチ、ルイ・ヴィトン双方共に、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、両者ともに共通していると指摘しうる点である。最後に店舗についてルイ・ヴィトンもグッチも刷新をおこなっている。

進化イベントを構成する次元

上で説明したように、ルイ・ヴィトンとグッチは同じような進化イベントを経験しているが、それら進化イベントの内容はいくつかの次元によって構成されていると思われる。

進化イベントを構成する次元として、本稿では便宜的に、顧客層次元、地理的次元、製品次元、経営次元の4つを採用する。具体的に各次元がどのようなものを指すかについて説明すると次のようになる。例えば、貴族御用達、一般人への浸透、顧客層の若返りなどは顧客層次元に対応し、目抜き通りへの出店、アメリカ進出、本格的な世界展開などは地理的次元に対応する。また、定番の創出、定番ラインの充実、模造品とのたたかい、製品ライン拡大、定番復刻などは製品次元に対応し、家族経営からの脱皮、若手デザイナーの登用などが経営次元に対応すると思われる。⁽¹⁹⁾

これら4次元は以下のルートでのブランド・アイデンティティへの影響を示唆している。まず顧客層次元は、当該ブランドの標的の経年的変化と対応する。そして、製品次元は、製品カテゴリーをまたがるブランド拡張の経年的変化に

(19)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。

『ブランド・アイデンティティとシークエンス』

対応する。また、地理的次元は、産地国効果や地理的イメージの影響を表現する。最後に、経営次元は、本調査が対象とするヨーロッパ・ブランドが最初は家族的経営から出発していることと関係している。経営次元は経年的に起こる経営形態の変化に対応しているのである。

これまで議論してきたように、ブランド進化のシークエンスは、進化イベントという具体的できごとの発生とその順序によって理解できる。そして、その進化イベントは、概念的には、顧客層、地理的次元、製品次元、経営次元というブランド事業に関する4つの次元に対応するものとして整理することができる。しかし、本稿で行った事例分析では、わずか二つのブランドしか対象としていない。そのため、より広いブランドを対象とする時、考慮すべき進化イベントを見落としているかもしれない。その意味でブランド事業に関する、4つの次元をここで明らかにしておくことは重要である。というのは、本稿で識別した進化イベントと、これから新たに発見するであろう進化イベントとを概念的につなぐ役割を、上の4つの次元に期待できるからである。本稿で明らかにできた進化イベントを、ここで挙げた4つの次元に対応する形で整理すると表1のようになる。

進化イベント識別の意義

以上のように、ルイ・ヴィトンとグッチは、進化の過程でいくつかの共通するイベントを経験してきた。そしてそれらの発生パターンと各企業のそれらイベントへの対処方法は、二つのブランドで極めて類似したものであった。ここで重要なのは、二つのブランドがほぼ同じイベントを経験したという事実であって、その発生順序やそれへの企業対応の類似性ではない。つまり、たいいていブランドはいくつかの共通したイベントに、その進化過程で直面する。しかし、その発生順序あるいはそれへの対応順序がブランドごとに異なる可能性がある。その順序の違いが各ブランドアイデンティティに影響を与える。これこそが本稿で主張したいポイントである。

〈表1〉

ルイ・ヴィトン				グッチ			
地理軸	顧客軸	製品軸	経営軸	地理軸	顧客軸	製品軸	経営軸
			創業	アトリエ創設			
創業 目抜き通りへ の出店				目抜き通りへ の出店			
	貴族御用達				貴族・上流の 話題		
海外1号店 (ロンドン)		・定番ライン 創出 ・五枚鍵の発 明(特許)					
		定番ライン充 実		ヨーロッパ以 外への進出— アメリカ	一般へのブラン ド(名)浸 透		
		模造品との戦 い				・模造品との 戦い ・製品ライン 拡大*1	
ヨーロッパ以 外への進出— アメリカ	一般へのブラン ド(名)浸 透						
本格的な世界展 開開始			家族経営から の脱皮	本格的な世界展 開開始	一般へのブラン ド浸透		家族経営から の脱皮
		・定番ライン 拡大 ・製品ライン 拡大				定番ライン復 活	
	顧客層拡大— 若年層と一般 への広がり	・定番ライン の復刻 ・若年層向け ライン制作	・新進メリ カ人デザイ ナー登用 ・100周年ア ニバーサ リー		顧客層拡大— 若返り		新進メリ カ人デザイ ナー登用
		服飾への進出	メゾンからフ ァッションへ			服飾への進出	メゾンからフ ァッションへ

第4節 小 括

成熟市場の到来において、多くの製品開発担当者はロングライフ・ブランドの構築を夢見ている。しかし、そのようなロングライフ・ブランドを生みだし、育てていくには、非常に厄介な問題に取り組まなければならない。それは、ブランド・マネジメントにおいて「変えざる部分」と「変えねばならない部分」を見極めなければならないという課題である。しかし、その課題を解くための体系的な枠組みはこれまで提供されてこなかった。

本稿では、以上のような問いに答えるのに、ブランドのアイデンティティという視点が重要だと考えた。そして人のアイデンティティについて膨大な蓄積のある社会心理学の文献展望を行った。そこで明らかになったのは、人のアイデンティティの形成はいくつかの成長段階で直面する危機に対して、その人がどのように対処したかの履歴によって大きな影響を受けるというものであった。

そこで本稿は以上の視点をブランド・アイデンティティの理解のために導入することを試みた。つまり、ブランドアイデンティティの形成・変容に対して重要な影響を与えるイベント（出来事）が存在すると考え、その登場順序やそれへの企業の対応がブランドアイデンティティに影響を与えると考えたのである。

そこで、本稿では、以上の仮説を確認するための準備作業を行った。具体的には、世界で強力なブランド忠誠を維持しているルイ・ヴィトンとグッチの事例分析を行い、それらに共通して見られるイベントとその登場順序を明らかにした。そしてそれらを理解するための枠組みとしての顧客層、地理的、製品、経営という4つの次元が提示された。

本稿で明らかにした進化イベントとしては、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」「模造品とのたたかい」「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。また、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。

では、このような進化イベントとその順序が与える影響を理解できれば、それがブランド・マネジメントにどのような有益な示唆を与えるのだろうか。本稿ではそれについて3点だけ触れておこう。

第一に、例えば、本稿の事例では、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、二つのブランド・アイデンティティに影響を与えているように思われる。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思うとき、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。

また、本稿の事例では、ルイ・ヴィトンが製品ラインの拡張を早い時期には行わなかった。それに対して、グッチはかなりの早期に製品ラインの拡張を行っている。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のである。

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。現在、シャネルは皮革製品も扱っているが、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。

もちろん、本調査で明らかにしたスーパー・ブランドへの道は、そのすべてが各社の意図的・計画的試みによって行われてきたとは必ずしも言えないだろう。しかし、それらのイベントが意図的・計画的に行われたかどうかにかかわらず、いくつかの共通するイベントが各社のブランド・アイデンティティの形

『ブランド・アイデンティティとシーケンス』

成や変容に影響を与えているように見えることが重要である。そこで働いている因果関係を明らかにできれば、スーパー・ブランドへの道はある程度、意図的にかつ計画的に管理することが可能になるかもしれないからである。その点で本調査は少なくとも、これまで議論されることのなかった、ブランド・マネジメントに関するいくつかの選択肢を創出していると言えるのである。

しかし、本稿で行ったような議論はアドホックに事例を挙げた説明であり、本稿で主張したブランドのシーケンスのアイデンティティへの影響を体系的な方法で証明したものではない。その点で本稿で提示した枠組みをより広い製品範囲に適用し、その妥当性を問うことが次の課題である。それを別稿の課題としよう。

[参考文献]

- Cheek, J.M.(1989)"Identity orientation and self-interpretation. In D.M.Buss & N.Canter (Eds.), Personality psychology : Recent trends and emerging directions. NY:Springer-Verlag.
- Cheek, J.M.&Briggs, S.R.(1982)" Self-consciousness and aspects of identity." Journal of Research in Personality, 16, pp401-408
- Derek, Abel(1980)『Defining the business』, Prentice-Hall.
- Erikson, E.H. 仁科弥生訳(1977)『幼児期と社会』みすず書房
- Erikson, E.H. 小比木啓吾訳(1973)『自我同一性』誠信書房
- Marcia, J.E.(1966) "Development and validation of ego identity status. Journal of personality and Social Psychology, 3, pp551-558
- Marcia, J.E.(1976) "Identity six years after:A follow-up study."Journal of Youth and Adolescence, 5, pp145-146
- 高木修編『社会心理学への招待』、有斐閣ブックス、1995年
- たたら幹八郎、山下格編集『アイデンティティ』、日本評論社、1999年
- たたら幹八郎(1988)「青年の同一性」(西平直喜、久世敏雄編『青年心理学ハンドブック』福村出版)
- 辻平治郎『自己意識と他者意識』北大路書房、1993年
- 平山諭、鈴木隆男編著『発達心理学の基礎1 ライフサイクル』、ミネルバ書房1993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・ヴィトンー「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.08号、1997年9月、マドラ出版
- 『グッチ家の崩壊』アンジェロ・ペルゴリーニ、マウリッツィオ・トルトレッラ著、楢崎寛、ジャンフランコ・シモーネ訳 光進社、1998年
- 『グッチ家・失われたブランド』中村雅人1998年、NHK 出版
- 『グッチ 抗争の家系』ジェラルド・マクナイト著 小黒国司訳 日本能率協会1989年
- その他、『Louis Vuitton News』1998-1999、ホームページ など。

本論文は(社)日本マーケティング協会関西支部20周年記念論文に入選したものを加筆・修正したものである。