

論 説

製品ブランドから製品・小売ブランドへの発展 1960-70 年代レナウン・グループの事例

木 下 明 浩

目 次

- 本稿の課題と対象
- 1960 年代における「レナウン」ブランドと製品ブランドの形成・発展
- (1) レナウンの沿革と取扱商品の推移
- (2) 販路開拓と広告
- (3) 「レナウン」：製品ブランドから企業ブランドへの展開
- (4) 個別ブランドの展開
- 1970 年代における製品・小売ブランドの形成
- (1) 「ダーバン」ブランドにみる製品・小売ブランドの形成
- (2) 1970 年代レナウンのブランド展開
- (3) 売場確保を起点とした商品企画
- 1970 年代レナウン・グループにおける製品・小売ブランドの意義と限界

本稿の課題と対象

本稿は、1960 年代から 1970 年代に至るレナウン・グループのブランドの発展を分析することにより、製品としてのブランドと小売としてのブランドが統合する端緒を歴史的に明らかにすることにある。

ここで言う製品ブランドとは、消費者および社会がまずは製品として連想するブランドのことである。製品ブランドは、メーカーのナショナル・ブランドとして提供されているのが通常である。対して、小売ブランドとは、消費者および社会から小売として連想されるブランドのことである。

小売ブランドは、まずは三越百貨店やイトーヨーカドーなど、小売事業者名でもあり大型店舗を指し示す。従来の用語で言えばストア・ブランドを意味する。消費者は、ストア・ブランドのみを小売ブランドとして認知しているわけではない。三越百貨店に入っているショップもブランドとして認知している。たとえば「シャネル」が百貨店に入っていれば、これも製品であると同時に小売のブランドとしても認知する。これを本稿では製品・小売ブランドとして取り扱う。

現代のブランドは、小売過程をブランド連想の不可欠な要素として含むようになってきており、さらに、生産と流通の連携がブランド構築の基盤として重要になってきている。メーカー

が製品ブランドを構築しようとする場合、しばしば小売プロセスに介入する。その範囲は小売陳列から、委託取引や消化取引に基づく小売価格の設定と小売店頭在庫の管理、接客サービスや顧客管理、売場自体のブランド化に及ぶ。

小売過程への介入がブランド構築の基盤をなしていることを示す典型的な事例が、百貨店を主要販路の1つとするアパレルメーカーなのである。製品・小売ブランドが具体的な形をなして展開されるようになるのは1970年代である。本稿では、1970年代には日本を代表する総合アパレル製造卸であったレナウン・グループを取り上げ、その百貨店販路におけるコーナー展開、ショップ展開と製品・小売ブランドの形成に主たる焦点を当てる¹⁾。

このような製品・小売ブランドの形態が1970年代に生成するとしても、これは一朝一夕にできあがったものではなかった。1970年代の特質を明瞭にし、製品・小売ブランドへの発展が意味するものを捉える上でも、1960年代のブランドの発展状況をレナウンに即して理解したい。

以下本稿の では、レナウンの沿革と取扱商品の拡大、レナウンの販路開拓と広告を踏まえて、「レナウン」が製品としてのブランドから企業ブランドへ脱皮したこと、「レナウン」という企業ブランドの下で製品カテゴリー別のブランドが多数展開されるようになったことを整理する。 では、1960年代レナウン・グループの到達点を踏まえて、製品および小売としてのブランドが「ダーバン」「アデнда」「シンプルライフ」などで生成したこと、販売企画主導の商品企画が生成したことを明らかにする。 では、1970年代レナウン・グループのブランドの発展を製品・小売ブランドの意義と限界としてまとめる。本稿で用いる資料は、レナウン関係者へのインタビューとともに、『織研新聞』、1970年代から80年代のレナウン関係の単行本、レナウンおよびダーバンの社内資料と社史などである。

1) 石井[1999]は製品とブランドの違いを説明するために、技術の軸と使用機能の軸を使ってブランドを4つのタイプに分けている。技術にも使用機能にも従属的な製品指示型ブランド、使用機能には従属的であるが技術には横断的な使用機能ネクサス(技術横断)型ブランド、製品に関わる技術は共通しているが使用機能には横断的な技術ネクサス(使用機能横断)型ブランド、製品の技術でも使用機能でも多様性のあるブランドネクサス型ブランドという4つのタイプを説明した上で、「ブランドのみが技術群や使用機能群をつなぐ基本ネクサスとなるブランド」であるブランドネクサス型ブランドこそが「もっとも純粋な形のブランド」であると主張している(石井[1999]57頁)。ここではさしあたり販売の過程を捨象して、製品とブランドとの関連を捉えるという点に焦点を当てている。小売のブランドはここではさしあたり正面から議論する対象とはなっていない。

また、アーカーは、ブランド・アイデンティティを製品、組織、パーソナリティ、シンボルとしてのブランドとしてとらえ、あらゆるブランドを対象に議論したが、製品としてのブランドと小売としてのブランドとの関連性については議論を意図的に行っていない。

根本[1995]は、ナショナル・ブランドとプライベート・ブランドとの競争関係について焦点をあてており、製品ブランドと小売ブランドとの相互補完関係や統合という問題は主な分析の対象外となっている。製品ブランドと小売ブランドとの相互連携および統合の進展は、生産と卸・小売との機能的な統合を基盤にして進展していると考えられる。

1960年代における「レナウン」ブランドと製品ブランドの形成・発展

(1) レナウンの沿革と取扱商品の推移

レナウンは、1902年4月、佐々木八十八(ヤソハチ)が資本金2万円で繊維雑貨の卸売業「佐々木八十八営業部」を大阪にて創業したことに淵源を發する。「当初、佐々木営業部が扱っていたのは、モーレイ、イエーガーの毛製肌着、ピノーの香水、ゾーリングンのかみそり、毛布、羽根ボタン、タオル、帽子、ネクタイ等だった。始めの頃は輸入品が主で、外国商社を經由していたが、だんだん直輸入も行うようになった。国産品の比重も年ごとに増えていった」²⁾。資料1は、レナウン・グループの沿革を示したものである。

資料1 レナウン・グループの沿革(1902-1980年)

1902年4月	大阪において、佐々木八十八が2万円の資本金で繊維雑貨の卸業として創業する。「佐々木八十八営業部」設立。
1916年	東京・有楽町に出張所を設置し、デパートへの進出を図る。
1923年	国産メリヤス製品につけるブランドとして「レナウン」を商標登録。
1926年	「佐々木八十八営業部」を「佐々木営業部」と商号変更する。
1926年	東京・目黒に高級メリヤス製品の製造部門として「レナウン・メリヤス工業株式会社」を設立する。輸入に頼っていた高級メリヤス製品の国産化に踏み切る。
1931年	東京日本橋に「株式会社東京佐々木営業部」を設立し会社組織となる。
1935年	大阪市東区瓦町に「株式会社大阪佐々木営業部」を設立し会社組織となる。
1938年	東西両社を合わせて「株式会社佐々木営業部」とする。本社：大阪市東区安土町。
1942年	レナウン・メリヤス工業株式会社を東京編織株式会社と改称する。陸軍被服本省の監督工場になって、軍需被服を生産する。
1944年	「江商」の衣料部に吸収される。
1946年	東京編織株式会社が東京都中央区日本橋にて再発足する。
1947年9月	「江商」の衣料部より独立して、「株式会社佐々木営業部」が再発足する。資本金19万5千円、本社は東京都中央区日本橋である。
1948年	東京編織株式会社は、資本金1000万円とし、東京都北多磨郡昭和町に東京工場を設置して戦時中疎開していた生産設備を集約する。
1951年4月	新聞広告(朝日、毎日、読売、東京)を開始する。
1951年5月	週刊誌広告を開始する。
1951年6月	ラジオ宣伝を開始する。
1952年	「東京編織株式会社」を「レナウン工業株式会社」と変更する。
1955年4月	「株式会社佐々木営業部」を「レナウン商事株式会社」と社名変更する。
1956年10月	全国5カ所に販売会社を設立し、販売網の整備・拡大を図る。北海道レナウン販売株式会社(札幌)、東北レナウン販売株式会社(仙台)、中京レナウン販売株式会社(名古屋)、中国レナウン販売株式会社(広島)、九州レナウン販売株式会社(福岡)。
1957年6月	高級婦人既製服の製造・販売会社「株式会社レナウン・モード」を資本金100万円で東京の豊島区に設立。

2) レナウン[1983]2頁。

1959 年	全国にレナウン・チェーンストア（RS）を結成し、「暮しの肌着」を主力商品として小売店部門の充実を図る（初年度加盟店 3500 軒）。
1961 年	「レナウン・ワンサカ娘」を発表する。歌手はかまやつひろし。
1962 年 10 月	婦人既製服の製造・販売会社「レナウンルック」を資本金 100 万円で東京の新宿区に設立。
1963 年	「レナウン商事株式会社」「レナウン工業株式会社」ともに資本金 5 億円となり、東証・大証 2 部に上場。
1963 年	スーパー向け商品「ルノン」発足。
1963 年	「株式会社ニチレ・パークシャー」の設立にともない、米国パークシャー・ストックングの国内専売権を取得。
1963 年	(株)レナウン・ルックが(株)レナウン・モードを吸収合併する。
1964 年	ベビー用品の本格的進出を開始する。
1966 年	ニット・デザイナー、マリオ・トラベルソーと契約。
1966 年	専門店、一般小売店、量販店担当の第二営業部を設置し、百貨店担当の第一営業部と区別する。
1967 年	翌年度のレナウン工業株式会社との合併に備えて社名を「株式会社レナウン」と改称する。
1968 年 1 月	レナウン商事とレナウン工業とが対等合併して、株式会社レナウンを設立し、製造から販売まで行う。資本金 16 億円。
1968 年 4 月	婦人既製服の専門店チェーン、(株)レリアンを設立。
1968 年	商品企画室にマーチャンダイザー制度を取り入れる。
1969 年	東京・大阪両証券取引所第 1 部に指定替え。
1970 年 1 月	東京本社を原宿に新築移転する。
1970 年 7 月	紳士服の製造卸、株式会社レナウン・ニシキを東京にて設立。資本金 3 億円。レナウン 30%、ニシキ 30%、伊藤忠 20%、レナウンルック 10%、三菱レイヨン 10%の出資比率。
1972 年 1 月	株式会社レナウン・ニシキを株式会社ダーバンに変更する。
1977 年 1 月	株式会社ダーバンの口座を分離する。
1977 年 8 月	(株)ダーバンが東証 2 部に上場。
1978 年 1 月	婦人服部門を第 3 営業部として分離・独立させる。 婦人服地部門を廃止する。
1979 年 6 月	(株)ダーバンが東証 1 部に指定替え。
1980 年 1 月	永代営業所、永代商品センターを開設。 第 2 商品企画室を設置し、第 1 商品企画室（洋品）と分割する。
1981 年 1 月	株式会社レナウンルックの口座をレナウンより分離する。

出所)レナウン社内資料。

「佐々木営業部では、初めは輸入品のメリヤスを扱っていたが、納期や数量に問題があり、国産品を扱うようになり、白金メリヤス、藤幸、日本メリヤスといった当時の優秀製造業から仕入れていた。だんだん佐々木営業部の扱高が大きくなり、とくに大量販売の百貨店との商売が増大するにつれて、外部からの仕入れ商品だけに頼るわけにはいなくなり、遂に自家工場の設立にふみ切ることとなった。1926 年 2 月、東京・目黒に資本金 5 万円で高級メリヤス製品の製造部門として、レナウン・メリヤス工業株式会社を設立し、それまで輸入に頼っていた高級メリヤス製品の国産化に踏み切る。1938 年には、「東京の蒲田区羽田にメリヤス一貫生産の

ための大工場を建設し、名実共にメリヤス製造業のトップにのし上がることとなる」³⁾。大量のメリヤス製品の自家生産は、メリヤス製品を百貨店などの小売経由で大量販売する必要に迫られ、そのため商標を必要としたと考えられる。

1923年に国産メリヤス製品につけるブランドとして「レナウン」を商標登録している。「まもなく良質のメリヤス製品をどんどん生産する体制ができ上り、『昔舶来、今レナウン』とか、『品質世界一、産額日本一』とかいうキャッチフレーズで百貨店を中心に大量に販売するようになる」⁴⁾。

戦時期に江商に吸収されていた佐々木営業部は、1947年9月に再発足し、1955年4月にレナウン商事株式会社に社名変更する。製造部門のレナウン・メリヤス工業は、1942年、東京編織工業株式会社と改称し、戦後の1946年に再発足する。1948年に東京都北多摩郡昭和町に東京工場を設置して、戦時中疎開していた生産設備を集約する。1952年には、社名をレナウン工業株式会社と変更している。

1963年には、レナウン商事、レナウン工業ともに資本金5億円となり、東京証券取引所、大阪証券取引所2部に上場する。1968年1月、レナウン商事とレナウン工業が対等合併して株式会社レナウンを設立し、製造から販売までを行う体制をとった。

レナウン・グループは、肌着や靴下という軽衣料、セーターやカーディガンなどの洋品ないし中衣料から出発しながら、スーツやワンピースといった婦人既製服ないしは重衣料へと、取り扱う服種を拡大した。『レナウン社内報』1964年5月号2頁によれば、レナウン工業で生産している製品として、メリヤス肌着（シャツ、ズボン下、Tシャツ、パンティ、ショーツ、ブルマー他）、セーター類（セーター、カーディガン、ベスト、ポロシャツ、ニットドレス他）、布帛製品（クレープ・シャツ、パンツ、Yシャツ、スポーツシャツ他）、靴下が挙げられている。

スーツやジャケットなどの既製服への進出に当たって、レナウンはグループ企業を設立する。まず、1957年6月、高級婦人既製服の製造・販売会社の株式会社レナウン・モードを資本金100万円で東京の豊島区に設立し、ブラウスやスカートの生産を始めた⁵⁾。レナウン・モードは、既製服のパターンや縫製技術の習得、品質向上をめざしていた⁶⁾。

次いで、1962年10月、婦人既製服の製造・販売会社レナウンルックを資本金100万円で東京の新宿区に設立する。同62年に大阪工場を東淀川区から吹田市に新築移転し、シンクロシステムを導入、婦人既製服の生産体制を整えていった⁷⁾。シンクロシステムとは、1着ずつ必

3) この段落については、レナウン[1983]9頁にもとづく。

4) レナウン[1983]9頁。

5) レナウン[1983]20頁。

6) ㈱レナウン元専務取締役、今井和也氏へのインタビュー[1996年6月14日]。

7) ㈱レナウン社内資料。

要なパーツを流して既製服を組み立てていく生産方式であり、生産ロットの少ない高級既製服の生産には必要不可欠なものであった。レナウンルックは、「アメリカのアーキン社と技術提携して、米国の既製服製造のノウハウを徹底して研究した」⁸⁾。翌63年には、レナウンルックがレナウン・モードを吸収合併している。

レナウンの沿革を取扱商品の拡大という視点から整理すれば、資料2にみるように、肌着や靴下という軽衣料からセーターやカーディガンという中衣料に拡大し、さらにドレス、ワンピース、スーツという重衣料へと範囲を広げていったととらえることができる。1963年には、肌着・靴下・服地の売上割合が75.2%と高い比率を占めるが、1983年には肌着・靴下の売上割合は23.8%とその比率を激減させている。紳士・婦人子供外着、すなわち中衣料の売上比率は、1963年の23.7%から1983年の51.8%へと高めている。

資料2 レナウン取扱商品の推移 単位: 百万円。()内は構成比率(%)。

1963年		1968年		1973年	
紳士肌着	3,447(26.1)	紳士肌着	4,557(19.4)	紳士肌着	10,005(11.1)
紳士外着	1,212(9.2)	紳士外着	3,497(14.8)	紳士外着	16,330(18.1)
婦人子供肌着	2,523(19.1)	婦人子供肌着	3,523(14.9)	婦人子供肌着	8,443(9.3)
婦人子供外着	1,920(14.6)	婦人子供外着	3,657(15.5)	婦人子供外着	21,923(24.3)
靴下	2,298(17.4)	ベビー用品	1,271(5.4)	ベビー用品	4,306(4.8)
婦人服地	1,661(12.6)	靴下	3,620(15.3)	靴下	9,218(10.2)
婦人既製服	134(1.0)	婦人服地	1,755(7.4)	婦人服地	3,179(3.5)
		婦人既製服	1,235(5.2)	婦人既製服	9,026(10.0)
		その他	506(2.1)	紳士既製服	6,882(7.6)
				その他	1,031(1.1)
合計	13,195(100)	合計	23,641(100)	合計	90,343(100)
1978年		1983年			
婦人既製服	42,300(25.9)	婦人既製服	37,719(17.9)		
婦人子供外着	39,839(24.4)	紳士外着	51,922(24.7)		
紳士外着	32,850(20.1)	婦人外着	35,910(17.1)		
靴下	16,546(10.1)	子供外着	21,150(10.1)		
紳士子供肌着	14,127(8.6)	紳士子供肌着	17,872(8.5)		
婦人肌着	8,160(5.0)	婦人肌着	9,133(4.3)		
ベビー用品	8,134(5.0)	ベビー用品	12,377(5.9)		
その他	1,378(0.8)	靴下	22,974(10.9)		
		その他	1,370(0.7)		
合計	163,335(100)	合計	210,431(100)		

出所) ㈱レナウン社内資料。

8) レナウン[1983]20頁。

紳士既製服と婦人既製服の売上推移には、注意が必要である。1977年12月期決算以降、紳士既製服について、従来(株)ダーバンが(株)レナウンを経由して販売していたものを、百貨店などに対して直接販売する形に改めた。また1981年12月期決算以降、婦人既製服の一部について、従来(株)レナウンルックが(株)レナウンを経由して販売していたものを、百貨店などに対して直接販売する形に改めた。(株)レナウンルック（婦人服）の1983年12月期売上高は348億6900万円、そのうち重衣料（ドレス、スーツ、コート）の売上172億200万円、中衣料（カジュアルウエア）の売上175億7800万円である。(株)ダーバン（紳士服）の1983年12月期売上高は483億4800万円、そのうち重衣料（スーツ、ジャケット、スラックス、コート）の売上322億5900万円、中衣料（カジュアルウエア）の売上160億8900万円である。(株)レナウン本体に加えて、(株)レナウンルック、(株)ダーバンを考慮すれば、重衣料が拡大したことがわかる。

（2）販路開拓と広告

1960年代に至るまで、「レナウン」が普及するにあたっていくつかの重要な政策が行われている。1つは販路開拓である。東京、大阪都心部の百貨店販路に加えて、1950年代後半から全国的な小売店向け販売網をつくっていき、1963年から量販店販路に向けて展開していく。

1955年4月に佐々木営業部がレナウン商事に社名変更したが、当時のレナウン商事は、百貨店販路が70%、小売店販路が30%であった⁹⁾。売上を伸ばすには、百貨店販路と小売店販路の売上比率を50:50にすること、そのためには東京や大阪都心に偏重することなく、全国の小売店に売ることを社の方針とした¹⁰⁾。地方でもレナウン商事が直接小売店に販売する体制を確立するために、1956年10月、全国5カ所に販売会社を設立した。北海道レナウン販売会社（札幌）、東北レナウン販売株式会社（仙台）、中京レナウン販売株式会社（名古屋）、中国レナウン販売株式会社（広島）、九州レナウン販売株式会社（福岡）の各社は、いずれも資本金100万円、従業員は15名前後であった。「同業者でも全国的に販路をひろげている企業もあったが、多くは地方問屋を通していたのに対して、レナウンは一軒一軒、自社の販売員が巡回するシステムをとった」¹¹⁾。

1959年、「レナウン製品を扱う小売店を組織して『レナウン・チェーンストア（略称RS）』が結成された。それまでの衣料品は、納品後の陳列や管理は小売店にまかされていた。陳列される場所もスペースも一定していない。レナウンは、この売り方を根本的に変えて、先に陳列器具を届け、その中に商品を補給していけば、小売店も売りやすいし、供給する側も安定すると

9) 今井和也氏へのインタビュー[1996年6月14日]、レナウン[1983]19頁、うらべまこと[1980]91-93頁、山下剛[1983]244頁参照。

10) レナウン[1983]19頁、うらべまこと[1980]91-93頁参照。

11) レナウン[1983]19頁。

考えた。同じような売り方をしているコーラやアイスクリームのチェーン・システムを徹底的に研究し、一年の準備期間の後に生まれたのが、RS 店のための『暮しの肌着』である。数千点の商品の中から品質、価格を検討して、最初のシーズンは 60 点の肌着とくつ下を選んだ。商品ごとにセロファン袋に入れ、特徴と価格を明示した。楕円形の看板をかかげ、スチール製の販売器具『セールスポックス』に『暮しの肌着』をおいた RS 店が、最初の年に 3500 軒誕生した¹²⁾。

1960 年代には量販店販路にも取り組む。1963 年 2 月、量販店向け営業を担当する「ルノン販売部」を設け、量販店向け商品「ルノン」の発売を開始する¹³⁾。1964 年の営業体制は以下の通りである。地域別に、東京本社営業部と大阪支店営業部の 2 つに分かれる。北海道レナウン販売、東北レナウン販売の 2 つの販売会社は東京本社に、中京、中国、九州レナウン販売の 3 つの販売会社は大阪支店営業部に所属している。小売業態別には、百貨店と専門店が販売部、レナウン・チェーンストアに組織されている小売店は RS 部、量販店(スーパーストア)はルノン販売部と営業組織を分けて対応している¹⁴⁾。

1966 年には、東京、大阪ともに、百貨店担当の第一営業部、専門店、一般小売店担当の第二営業部と分けた。第二営業部は、一般小売店を組織化したレナウン・チェーンストアと、高級専門点を組織化したレナウン・サークルとを合わせて独立させたものである。1968 年にはスーパーストア向け商品を販売していたルノン部を第一営業部から第二営業部所属とした¹⁵⁾。このように、1960 年代に地域別、小売販路別の営業体制が整えられた。

1968 年 4 月、高級ドレスなど婦人既製の専門店チェーン、株式会社レリアンが、資本金 1 億円、レナウン 40%、伊藤忠商事 30%、三菱レイヨン 30%の比率で設立される¹⁶⁾。当時は、婦人既製の専門店での販売は広がっておらず百貨店販路が中心であった。レリアンは 1968 年 8 月に店舗展開を始めて、1971 年 1 月時点で 39 店舗となり、日本の代表的な専門店チェーンに育っている¹⁷⁾。主力取引先を数社に絞っており、そのうちの 1 社がレナウンルックである。レリアンは、レナウンルックの有力販路ではあるが、婦人既製服(スーツ、ドレスコート、ワンピース)の専門店チェーンとして独立した成長を遂げる¹⁸⁾。

1960 年代における「レナウン」ブランドの普及にあたって広告が果たした役割はきわめて大

12) レナウン[1983]19 頁。

13) レナウン社内資料。

14) 『レナウン商事会社案内』1964 年 12 月 1 日付。

15) レナウン[1983]24 頁。

16) レナウン[1983]23 頁、レナウン社内資料、『織研新聞』1968 年 6 月 8 日、11 月 6 日、1969 年 7 月 9 日、1970 年 7 月 27 日付参照。

17) 『織研新聞』1971 年 1 月 16 日付。

18) 今井和也氏へのインタビュー[1996 年 6 月 14 日]、『織研新聞』1971 年 1 月 16 日付。

きい。大量生産、大量販売に対応したマス広告を実践した典型的な衣料品企業が、レナウンであった。「それまで衣料品の卸問屋が宣伝をやらなかった理由は、ほとんどの商品が自社のブランドを持っていなかったからである。百貨店や専門店のブランド商品ばかりをつくっていたので、自社の宣伝は無意味であった。したがって卸問屋の販促活動といえ、得意先を招待することくらいであった。佐々木営業部といえども、まだ百貨店ブランドの商品が多かったので、自社宣伝が100%の効率が上がるとはいいがたかったのだが、やがて殆どがレナウンブランドで売られる時代がくると確信をもっていた。そこで、得意先へのPRよりも、直接、消費者向けの、マスコミ宣伝を行う方針を打ちだした」¹⁹⁾。

まず、1951年、当時の佐々木営業部は、「レナウン」を広めるために新聞広告、週刊誌広告、ラジオ宣伝を行い、『レナウンの純毛シャツ』『レナウンの婦人肌着』として製品のブランドを訴えた²⁰⁾。当時は社名が株式会社佐々木営業部であり、「レナウン」は製品のブランドであった。取扱商品も、肌着、靴下、セーターなどに限定されていた。

1959年、レナウン商事は全国にレナウン・チェーンストアを結成し、「レナウン 暮しの肌着」の広告をした。「ラジオ、テレビを始め、雑誌広告、ポスター、チラシから宣伝カーに至るまで大々的に宣伝」を行った。1959年、靴下、セーター、婦人服地のテレビCMを開始し、1960年代にテレビCMを継続する²¹⁾。衣料品製造卸で、1960年代に最もテレビCMを活用したのが、レナウンであったといっても過言ではない。この点は、レナウンが大量生産 大量販売 マス・メディアの活用を結びつけた典型的な衣料品製造卸売業者であったことを示している。1955年頃のレナウンの認知率は、20 - 30%であった²²⁾。1960年代のテレビCMが「レナウン」の認知率を飛躍的に高めたのは間違いない。

1961年には、レナウンのイメージCMである「ワンサカ娘」(かまやつひろしが歌う)を始めている。以後60年代を通じて、この「ワンサカ娘」は歌手と映像表現を変えて続けた²³⁾。60年代半ば以降には、個別商品のテレビCMが目立つようになる。66年の青島幸男TVコマー

19) レナウン[1983]17頁。

20) レナウン[1983]17頁。

21) レナウン[1983]17, 19頁。

22) 今井和也氏へのインタビュー[1996年6月14日]。

23) レナウン[1983]21頁, 今井[1995], 今井和也氏へのインタビュー[1996年6月14日]。「ワンサカ娘」のフレーズは、「ドライブウエイに春が来りゃ、イエイエイエイエイエ、イエイエイエイエ、プールサイドに夏が来りゃ・・・レナウン、レナウン、レナウン、レナウン娘が、おしゃれでシックなレナウン娘が、ワンサカ、ワンサカ、ワンサカ、ワンサカ、イエイ、イエイ、イエイエイ、テニスコートに秋が来りゃ、・・・ロープウエイに冬が来りゃ、・・・」である。このCMソングの作曲家である小林亜星は、「たくさんのOLがぞろぞろ群れをなして歩いているのを見ているうちに『ワンサカ ワンサ』というフレーズが頭の中にひらめいた。『これは日本の高度成長期のモータリゼーションやレジャーブームを先取りしていて、それもヒットする一つの要素になったような気がする』(今井[1995]81-82頁)。おしゃれで活発な娘に託してレナウンを描いている。

シャル出演の「シリーズ肌着」、67年の女性組み合わせニットの「イエイエ」、ファンデーションの「レナウン・リリー」、紳士のスエットシャツ「ジョンブル」などである²⁴⁾。このように、「レナウン」は、企業ブランドとしてあらゆる商品と結びつけられ、「レナウン娘」という企業アイデンティティとして訴求される。個別の製品は、それぞれ製品ブランドとしてテレビCMで訴求されることとなった。

(3)「レナウン」: 製品ブランドから企業ブランドへの展開

「レナウン」というブランドは、佐々木営業部の経営者である佐々木八十八が1923年に国産メリヤス製品につけるブランドとして商標登録したものである。1922年4月、イギリスの皇太子が巡洋戦艦レナウン号に乗り訪日した。その際の供奉鑑がダーバン号であった。ここから「レナウン」という商標を選定した²⁵⁾。

第一次大戦前には、「メリヤスの高級品は輸入物が主力で、外国の商標がつけられていた」。やがて、「国産の繊維製品にも輸入品に負けない品質のものができるようになり、製造元のブランドがつけられるようになっていた。佐々木営業部でも国産品につけるブランドをさがしていた」のである²⁶⁾。両大戦間期には国産のメリヤス製品につける商標として「レナウン」を活用していた。製品ブランドとして「レナウン」が使われ、その後1926年に「レナウン・メリヤス工業株式会社」と、社名の一部に活用されるようになった。

1947年9月、株式会社佐々木営業部が再発足する。1949年、「レナウン ファブリック」という生地部門がつくられる²⁷⁾。1951年、週刊朝日やサンデー毎日の裏表紙を使って、『レナウンの純毛シャツ』『レナウンの婦人肌着』の宣伝を株式会社佐々木営業部名でしている²⁸⁾。この時点では、「レナウン」は企業名と連想されるのではなく、生地、紳士肌着、婦人肌着という製品を連想させるものであった。

1952年のレナウン工業株式会社への社名変更、1955年のレナウン商事株式会社への社名変更により、「レナウン」は企業名の一部となった。とはいえ、当時のレナウン商事の取扱商品が肌着、靴下、セーターなどに限定されており、「レナウン」はそのような具体的な製品を連想させるものであったと考えられる。

1961年開始のテーマソング「ワンサカ娘」のテレビCMは、特定の製品ではなく、「レナウン」という企業そのものの宣伝であり、その意味では企業アイデンティティを、活発でおしゃ

24) レナウン[1983] 21頁, レナウン社内資料。

25) レナウン[1983] 4-5頁, レナウン社内資料。

26) レナウン[1983] 4頁。

27) 大内順子・田島由利子[1992-94]第215回。

28) レナウン[1983] 17頁。

れな「レナウン娘」に託して意識的に社会に作り上げようとしたものである。

レナウン商事は、「レナウン」というブランドの傘の下で、生地、肌着、セーター、婦人既製服、ストッキング、ベビー用品、ファンデーションへと取扱い製品を拡大していく。これらの各製品は、個々にブランドがつけられ、個別のブランドとして広告の支援を受けながら成長していく。さらにレナウンはしばしば海外企業と技術提携をして、海外ブランドを導入していく。資料3は1970年までのレナウンにおける個別ブランドの代表的な事例である。

他方「レナウン」ブランドは、テレビCM「ワンサカ娘」に象徴的に表現されるように、1960年代には企業ブランドに転化していった。

資料3 1970年までのレナウンの商品とブランドの展開

1959年	「レナウン暮しの肌着」(レナウン製品を扱う小売店を組織した「レナウン・チェーンストア」ためのブランド)。
1959年	「レナウン・セーター」。
1962年	(株)レナウンルックを設立し、婦人既製服(スーツ、ワンピース)を発表する。
1963年	「パークシャー・ストッキング」(ナイロンを素材に、アメリカのパークシャー社の技術で作った高級ストッキング)。
1963年	スーパーストア向けのルノン商品を発表する。
1964年	「レナウン・ピッコロ」(肌着から毛布までのベビー用品)。
1965年	「レナウン・リリー」(アメリカのリリーオブフランス社と提携した婦人ファンデーション)。
1966年	「マリオ・トラベルソオ」(ニット・デザイナーのマリオ・トラベルソオ氏との提携)。
1966年	「ジョンブル」(メンズのヤングモードであるスエットシャツ)。
1967年	「イエイエ」(トップ12デザイン、ボトム8デザイン、カラー8色、640通りの組み合わせができるニット・コーディネート・ファッション)。
1968年	「ポビーブルックス」(アメリカのポビーブルックス社と提携、ジュニア世代のアメリカン・カジュアルの展開)。
1969年	紳士のナイトィ(寝間着)、「ナップマン」。
1970年	パンティストッキング「カンカン」。

出所) (株)レナウン[1983]、(株)レナウン社内資料。

(4) 個別ブランドの展開

レナウンは、当初、「レナウン・ファブリック」(1949年)、「レナウンの純毛シャツ」「レナウンの婦人肌着」(1951年)、「レナウン 暮しの肌着」(1959年)、「レナウン・セーター」(1959年)というように、「レナウン + 普通名詞(製品名)」という形で宣伝をした。取り扱う製品カテゴリーについては、普通名詞で呼び、製品カテゴリーごとにブランドを設定しはしなかった。レナウン商事の取り扱っている製品カテゴリーが「レナウン」と結びつけられることにより、「レナウン」のブランド・イメージは、取り扱う製品カテゴリーの連想を伴うものとなる。

1960年代レナウンのブランド展開の特質は、第1に海外提携ブランドの積極的な導入である。1960年代に入ると、レナウンは各製品カテゴリーにおいて海外提携ブランドを持つように

なる。「パークシャー・ストッキング」(1963年)、「レナウン・リリー」(1965年,ファンデーション)は,特定の製品カテゴリーについての海外提携である。「マリオ・トラベルソオ」(1966年)は,トラベルソオ氏と技術提携し,高級ニットスーツの商品開発を行ったものである²⁹⁾。「ポピー・ブルックス」(1968年)は,13歳から18歳の女性ジュニア層を対象にして,カラーコーディネートのスポーティーなカジュアルウエアやドレスを展開したものである³⁰⁾。ここで言うカジュアルウエアとは,セーター,ブレザー,スカート,スラックスなどであり,布帛とニットの両方を扱っている。これにより,服種の幅,コーディネートの幅が広がった³¹⁾。1960年代レナウンの海外提携ブランドは,下着類からアウトウエアへの展開,単品訴求から出発してコーディネート訴求にも挑戦する流れを示している。

国産ブランドについてみると,1960年代の各ブランドは基本的に製品カテゴリー別展開としての側面が強い。「レナウン・ピッコロ」(1964年,肌着や毛布などのベビー用品)、「ジョンブル」(1966年,紳士のスエットシャツ)は,製品カテゴリーを限定したブランド展開事例である。「イエイエ」(1967年)は,ヤング女性の上下ニット・コーディネートであり,トップとボトムデザイン,カラーに応じて多様な組み合わせができるというコーディネート・ファッションを訴えている。

1970年代における製品・小売ブランドの形成

1970年代のレナウン・グループは,さまざまな衣料品と身の回り品を取り揃えた1つのブランドを自社の販売員により,百貨店内の1つのまとまった売場で販売するようになった。本稿ではこのような現象を指して製品・小売ブランドと名づけている。資料4は,1970年代レナウン・グループの代表的なブランドを示したものである。

(1)「ダーバン」ブランドにみる製品・小売ブランドの形成

製品・小売ブランドとは,あるブランドが製品と小売の双方を連想させる事態のことを指している。「ダーバン」が製品・小売ブランドとして形成される経緯はどのようなものであったか。

1970年7月24日,株式会社レナウンニシキが,株式会社レナウン30%,ニシキ株式会社30%,伊藤忠商事株式会社20%,株式会社レナウンルック10%,三菱レイヨン株式会社10%という出資比率,資本金3億円で,東京都目黒区に設立された³²⁾。レナウンニシキは,「ニシキ側の社員三二五名,及びニシキの営業権,事務所,生産設備等を継承してスタートした」³³⁾。

29)『織研新聞』1968年2月22日。

30)『織研新聞』1968年2月22日。

31)今井和也氏へのインタビュー[1996年6月14日]。

32)ダーバン[1980]21-22頁。

33)ダーバン[1980]23頁。

資料4 1971-1980年におけるレナウン・グループのブランド展開

1971年8月	紳士服トータルの「ダーバン」展開（レナウンニシキ）
1972年	1971年10月、「アーノルドパーマー」の生産・販売における独占契約により、紳士、婦人、子供、ソックスに至るまで、アメリカン・スポーツウエアを展開することになる。
1972年	ボビー・ブルックス・インターナショナル社のディビジョンの1つであるランブル・ファッション社と提携、ヤングミセスを対象としたカジュアル婦人服「ランブル」の発売。
1973年	サンフランシスコのコレット・オブ・アリフォルニア社と提携して、ミッシーカジュアルの「コレット」を展開する（レナウンルック）。
1974年	アメリカのアデンダ社と提携し、ミッシーの婦人服トータル展開の「アデンダ」発売。
1975年	ヤングカジュアルブランドの「シンプルライフ」（当初は紳士）を全国の百貨店、専門店、小売店で発売する。シャツ、ジャケット、セーター、ボトムを含めたトータルウエアで、企画のポイントは、コットン素材、コーディネートファッション、ヨーロッパ調のシンプルな感覚、ヤング向けの価格設定に置いている。
1976年	㈱ダーバンは、ビジネスとカジュアルの両方に着用できるスラックスとシャツのコーディネート企画のブランド、「インターメッツォ」を発売する。
1976年	「ジャン・キャシャレル」（本社パリ）の生地、パターンを輸入し、国内生産をする。
1980年	ダーバンは、20代大学生をターゲットとして、メンズウエアに加え、日用品、学習用具なども含むライフスタイル提案ブランドとして、「イクシーズ」を発売。
1980年	紳士カジュアルの「キャシャレル」発売。

㈱レナウン[1983]、㈱レナウン社内資料、『織研新聞』1971年2月10日、1974年5月22日、9月4日、75年7月10日、76年1月29日。

1972年1月、レナウンニシキは社名を株式会社ダーバンに変更した。「ブランド名と会社名を一体化したほうが、今後、知名度を高める上でより効果的だ」³⁴⁾と考えたからである。

「ダーバン」ブランドの商標登録の経緯は以下の通りである。新ブランドのネーミングを命ぜられた社員は、「大人が、大人に向かって提案するのだから、或る程度の背景や意味があってもよいのではないか」と考え、「この企業の母体であるレナウンの歴史を調べるべく、国立国会図書館に赴いた。」「RENOWN（レナウン）は、大正十一年五月に、当時の英国皇太子プリンス・オブ・ウェールズ（後のウィンザー公）が来日されたときの御召鑑の鑑名である。その記事を調べていた彼は、そこに、このレナウン号の供奉鑑として来日した、英国海軍の巡洋艦ダーバン号（DURBAN）の名を発見する。彼は、さらに、調査を進め、このDURBAN号の鑑名の由来は、当時英領であった南アフリカ連邦の軍港ダーバン（ナタール州）からきていることを確かめ、さらに、このダーバンなる語源は、千八三四年にこの港を発見したケープタウンの提督、サー・ベンジャミン・ダーバン（Sir Benjamin D'urban）の名前に因んでつけたものであることを掴んだ。D'urbanは、フランス語の、De + Urbanであり、「都市の」とか「都会風に洗練された」という意味がある」³⁵⁾。

34) ダーバン[1980]42頁。

35) この段落については、ダーバン[1980]28頁より引用。

調べた社員は次のような利点があるとして上司に提出し、取締役会に諮って承認された。「一、歴史的背景として、レナウン号の供奉鑑である鑑名である。二、『都会的』『洗練された』という意味がある。三、発音の上から、濁音で始まり、(これには、男性的な響きがある)ンという確認の鼻音に終る(これは、語尾として強い)。四、視覚的にも、三文字の綴り(ヤング感覚)に比べて六文字あり、文字にした時に落ち着きがある」という利点である³⁶⁾。

1971年2月、レナウンニシキは、「“DURBAN”(ダーバン)の新ブランドで」、30歳前後の都会派サラリーマンのファッションを展開、「百貨店および有力専門店中心に“ポート・ダーバン”コーナーを設置」と発表した³⁷⁾。

1969年末、レナウンは紳士服の事業化計画に着手した。国際羊毛事務局による1970年の紳士服背広類の仕立形態別割合の調査によると、既製46.3%、イージー12.3%、注文40.5%、自家製0.9%となっており、純然たる既製の比率は半分にも達していなかった。今後欧米の後を追って、紳士スーツについても既製服化がさらに急激に進んでいく、その中で早急に紳士服市場に参入する方途はないものかと、レナウンの経営者尾上清は考えた³⁸⁾。1970年、紳士服事業化計画の基本構想は以下のようにまとめられていく³⁹⁾。

1. ターゲットは、「35歳、都会人、大学卒、管理職のサラリーマン」とする。1947-49年生まれを核とするいわゆる団塊の世代はヤングのファッションを着こなしており、彼らがサラリーマンの中核となる10年先を見据えて、このターゲットを設定した。
2. 「マス市場への参入に際して、商品企画、生産企画、販売企画、宣伝企画の四本の企画をバランスよく統合し、紳士服というハードウエアだけではなく、『着ることをどう楽しむか』という、ソフトウエアを含めた、トータル・システムとして展開する」。
3. 「一つのブランドに統一して、オリジナル商品を、全国展開で販売する。つまりナショナル・ブランドでゆく」。
4. 「自家工場で生産し、それを販売するという、製造販売一貫方式でやってゆく」。
5. 「マス媒体を通して、直接消費者に訴えるという、全国統一宣伝でゆく」。

紳士既製服が確立していく時代背景にあって、「35歳、都会人、大学卒、管理職のサラリーマン」というターゲットを明示的に設定したことは、1970年という時期においては先進的であった。「これは、ひと目でそれとわかるアイデンティティを持つことであり、企業の横顔をはっきりさせることである」⁴⁰⁾。

36) ダーバン[1980]28頁。

37) 『織研新聞』1971年2月10日。

38) ダーバン[1980]16頁。

39) 基本構想については、ダーバン[1980]17-18頁を参照。

40) ダーバン[1980]18頁。

紳士既製服の世間的な評価が高くない状況の中で、商品開発、生産体制の整備、全国的な百貨店および専門店販路の構築、ナショナル・ブランドを短期間でつくりだす全国的な宣伝が一挙に行われた。一貫したコンセプトに基づく企画、生産、販売、宣伝のトータル・システムの展開により、短期間でナショナル・ブランドをつくりあげることが、アパレル業界では初めてのことであったといっても過言ではない。以下、商品、生産、販売、宣伝について個々に見ておこう。

商品。スーツについて「日本で一番良い服を作るメーカー」と言われたニシキ株式会社を取り込み、紳士服スーツの既製服化が十分進んでいなかった当時において、スーツの技術水準を高めた。レナウンにとって、「これまでのメリヤス主体のアパレル生産に比べて、紳士服の生産は、素材の性質や加工法はいうに及ばず、その販売のシステムに至るまで、まったく異なった種類のものであり、その独自の技術を打ち立てることは、容易でな」かった⁴¹⁾。そこで既存の紳士服メーカーとの提携が検討され、ニシキ株式会社が候補に上ったのである。

ニシキは、1966年2月、「米国の高級紳士服メーカーであるリーポー・ブラザーズ社と技術提携し、その独特の紳士服製作技術を導入していた」。「リーポーの生産方式は、徹底したシステム計画によって合理化されたものであり、これにより、均一な品質を維持しつつ量産できるというところにこの生産方式の特徴があった」⁴²⁾。ニシキは、スーツについて、リーポー・ブラザーズ社のカッティング、縫製技術（ソフトテラード方式）を導入しており、品質的には定評があった⁴³⁾。

最初の事業展開での商品ラインは、スーツ 47.2%、ブレザー・ジャケット 7.6%、コート 20.5%、ジャンパー 3.3%、セーター 11.3%、ドレスシャツ 6.2%、ネクタイ 2.4%、ソックス 0.6%、ジュエリー 0.9%であった⁴⁴⁾。

生産。生産体制は、旧ニシキの生産拠点であった枚方工場（第一、第二）、春野ソーイング株式会社（1970年11月、レナウンニシキの2000万円全額出資、静岡県春野町）、鹿児島ソーイング株式会社（1970年12月、資本金2000万円、エンゼル電子工業㈱の工場建屋と従業員145名を譲り受ける）で出発した⁴⁵⁾。

販売。ニシキの専門店販路を引き継ぐ一方、1971年8月17日、新宿伊勢丹、日本橋三越の両百貨店で「ポートダーバン」というコーナー売場を開設したのを手始めとして、全国の百貨店売場にコーナー売場を広げていく。「発足から七二年末までに東西合わせて百貨店八十店舗、

41) この段落については、ダーバン[1980]19頁を参照。

42) ダーバン[1980]19頁。

43) 『織研新聞』1971年2月10日。

44) ダーバン[1980]29-30頁。

45) ダーバン[1980]33-35頁。

合計約一千坪の売り場を確保し、販売活動を一齐に展開した。このときまでに専門店三四三とも契約を結んでいる」⁴⁶⁾。1975年12月期の百貨店取引店舗数196,専門店取引軒数937,1980年12月期にはそれぞれ256,1127となっており,1970年にレナウンニシキとなつてから,5年,10年の短い期間にゼロから百貨店取引を急速に増やしていった⁴⁷⁾。

宣伝。「ダーバンのスタートに当たって販売活動を強力に支援したのが,フランスの映画俳優アラン・ドロンを起用した一連のTVコマーシャルである。七一年七月から八一年六月までの十年間,一貫したこのキャラクター展開は,消費者に強烈な印象を残し,ダーバンとその製品の知名度を短期間で高めるのに著しく効果があった。・・・アラン・ドロンとの契約は,当時の金額で一 万ドル(約三六 万円)という会社にとっては大きな先行投資であったが,一連の宣伝作戦の成功は,今日のダーバン経営の基礎をつくりあげるのに大きく貢献した」⁴⁸⁾。

以上,「ダーバン」ブランドの商品,生産,販売,宣伝をみてきた。1971年8月から始めた「ポート・ダーバン」売場は,スーツ,ドレスシャツ,スラックス,ニットウエア,ネクタイなどさまざまな服種を合わせた展開であり,売場面積も「百~百六十五平方メートルという大型コーナー」であった⁴⁹⁾。「ダーバン」は,たんにスーツという特定の服種を示すことにとどまらない。「35歳・都会人・大学卒・管理職のサラリーマン」という新しい切り口によってトータル・ファッションを展開すること,そして大型コーナー売場とそれに伴う接客サービスをも示すものとなったという点で,従来の紳士服販売の革新者として表れたと言えよう。

(2) 1970年代レナウンのブランド展開

1970年代レナウンのブランド展開は,単品に焦点をあてるものより,ある顧客ターゲットとコンセプトに基づいたトータルなファッションの提供に軸足を移した。この視点から,1970年代を特徴づけるブランドとして,「アーノルドパーマー」「アデンダ」「シンプルライフ」「ジャン・キャシャレル」がある。また,レナウンのグループ会社である(株)レナウンルックは,1973年に「コレット」を展開している。

「アーノルドパーマー」は,1971年10月に東レからレナウンに契約が移り,独占的な生産販売がなされることとなった。それまでのレナウンのブランドは「ひとつの課に限定されていた」扱いであった。「『アーノルドパーマー』は,紳士,婦人,子供の外着,くつ下等の各課にわたる商品群であり,会社の総合力を結集して展開する戦略商品という点で,それ以前のブランドとは大きく区別される。・・・東レが契約して,いくつものメーカーが販売していた時に比べる

46) ダーバン[1991]11頁。

47) ダーバン[1991]102頁参照。

48) ダーバン[1991]11頁。

49) 『織研新聞』1971年9月16日。

と、レナウンの独占販売となってからの売上は一挙に数倍に伸長した⁵⁰⁾。

「アーノルドパーマー」は、傘のワンポイントで有名となったが、多様な服種のコーディネート、顧客ターゲットの設定という点では特徴が弱く、傘のマークを活用した大量販売という点に特徴がある。小売ショップを持続的に構築していくという意味では弱いブランドであった。

「コレット」1973年、サンフランシスコに本社を置く KORACORP 社の 1 部門である KORET OF CALIFORNIA 社と三菱レイヨン株式会社が 1972 年春にライセンス契約を結び、同時にレナウンルックが三菱レイヨンとサブライセンス契約を結んで、「コレット」の企画、生産、販売、宣伝を行うこととなった。「コレット」は、30 歳前後のヤングミセス、すなわちミッシーをターゲットとしたカジュアル衣料である⁵¹⁾。

「コレット」は、1974 年にレナウンの発売した「アデンダ」、檜山の「ジョン・メーヤー」⁵²⁾、三陽商会の「バンベール」⁵³⁾、東京スタイルの「レポルテ」と合わせて、1980 年代にミセスの 5 大ブランドとして成長していく。

「アデンダ」1974 年 5 月、レナウンは、「コンテンポラリー（洗練された大人のムード）をテーマにおしゃれなカジュアルファッションを打出し」、アデンダ社と提携する。「アデンダ社との提携概要は、情報、デザイン、マーケティング手法など全ノウハウの提供を柱に、期間は三年間」というものであった。レナウンは、「“つけ加え”ファッションをポイントに進むことを決定していたところ・・・この分野で著名なアデンダ社を見出した」。「商品構成は、ドレス、ジャケット、スカート、パンタロン、シャツ、セーターなど組み合わせをポイントにしたカジュアルファッションで、従来のヤング、ミス、ミッシー、ミセスという年齢別セグメントに対し、女性のライフスタイルによる分類を原点に企画している」。1974 年の「秋冬物では、ニットの比率が三分の二」である。販売先は、全国の有力百貨店、専門店である⁵⁴⁾。

「アデンダ」発売に合わせて、「メルシェ」と「ランブル」を「アデンダ」に吸収した。「ランブル」は、アメリカの婦人既製服メーカー、ポピー・ブルックス・インターナショナル社のディビジョンの 1 つであるランブル・ファッション社と提携した、ニューヨーク発のヤングミセス向けブランドであり、1972 年春に日本で発売している。「メルシェ」は、フランスのパリ発祥のミセス向けニットスーツである。「アデンダ」の顧客ターゲットは、発売後に 30 歳から

50) レナウン[1983]23 頁。

51) 『レナウン社内報』1975 年 10 月、15-16 頁。

52) 『織研新聞』1977 年 1 月 20 日参照。1970 年代初頭に発売され、後に「ジェーン・モア」と名称を変える。

53) 『織研新聞』1974 年 11 月 11 日、三陽商会『社内報』1975 年 2 月、6-7 頁参照。1975 年にミッシーカジュアル衣料を「バンベール」に統一する。

54) この段落については『織研新聞』1972 年 5 月 22 日より引用。

35歳に変更している⁵⁵⁾。

「アデンダ」は百貨店の婦人服主力ブランドとして急成長し、1974年秋物から1年間の売上は、52億円、1977年12月期の売上82億6000万円、79年12月期概算売上130億円となっている⁵⁶⁾。百貨店のコーナーおよびショッパで展開するブランドが文字通りレナウンを代表するブランドとなったのである。

「シンプルライフ」シャツ、ジャケット、セーター、ボトムを含めたトータルウエアとして、1975年1月から全国の百貨店、専門店、小売店で売り出した。企画コンセプトは、綿素材を多用すること、コーディネート訴求、シンプルなデザイン、ヤング向けの価格設定にある⁵⁷⁾。

『レナウン社内報』での紹介は次の通りである。「若者達の質素な生活に対する賛同は大切にしつつ、その質素な中にももう少し生活のうおいとか、楽しさ、個性というようなものがあってもよい」。またおしゃれは、ボトムだけにとどまらず、トータルなおしゃれを考えるべきである。「素材を吟味し、特にファブリックはコットン100%」とする、「色もデザインもシンプルなものに限る」、価格も「シンプル」である。若者達がトータルで買っても、十分購入可能な価格であると⁵⁸⁾。ブランドのアイデンティティそのものは明快であった。

「シンプルライフ」のキャンペーンと宣伝に関して、社内報ではこれまでのブランドとの違いを次のように説明している。「<シンプルライフ>キャンペーンは、今迄のブランド・キャンペーンとちょっと違うところがある」、「新しい生活方法(ライフスタイル)を提唱するという社会運動的な意味をもっている」点がこれまでのキャンペーンと異なる。「宣伝キャンペーンの表現の核(コンセプト)に」、デザインや素材や価格など「機能面だけを持ってきても、現代のヤングの心をとらえることはできない」、「その商品が持つ意味、その商品が主張する哲学に共感して、はじめてそのブランドに対する支持をあたえる」。「<シンプルライフ>のキャンペーンには、その『提唱者』が大きな意味をもって」いる、「たんなる宣伝タレントというよりは、思想のシンボル・キャラクターであり、信頼感をもたれる教祖的なキャラクターが望ましい。そうした存在として選ばれたのがピーター・フォンダである⁵⁹⁾。このように、「シンプルライフ」は、ヤングという顧客ターゲット、ブランドの哲学の明確化、それを語る「提唱者」としての「キャラクター」という点でこれまでのレナウンのブランド開発と宣伝とは一線を画する。

55)この段落については、豊田圭二氏へのインタビュー[2004年10月1日]、レナウン社内資料、『織研新聞』1972年8月29日による。

56)『織研新聞』1975年10月23日、78年3月2日、80年7月2日。

57)『織研新聞』1974年9月4日、1976年3月15日。

58)『レナウン社内報』1974年11月1日、1-2頁。

59)この段落については、『レナウン社内報』1974年11月1日、3-4頁に依拠している。

このようなブランド開発が行われたという点が、1970年代レナウンを特徴づけるものとなっている。

「シンプルライフ」の1975年売上は42億円（東京営業21億円、大阪営業21億円）⁶⁰⁾であり、79年12月期売上は概算で75億円⁶¹⁾であった。売場面積は、16.5平方メートルのコーナーが最も多い⁶²⁾が、1976年には、「16.5平方メートルのコーナーから33平方メートルにしたところを10店ほども」つ⁶³⁾と指摘されている。

「ジャン・キャシャレル」。1976年秋物から、専門店向けの新ブランド「ジャン・キャシャレル」の販売を始めた。フランスのジャン・キャシャレル社（本社パリ）との技術・販売提携商品で、レナウンが専門店市場に本格参入するのは初めてである⁶⁴⁾。

「キャシャレル」のターゲットとコンセプトは以下の通りである⁶⁵⁾。

顧客ターゲットは1947-49年生まれの「団塊の世代」以上の年齢層であり、「ベターゾーンにセグメントされるコンテンポラリーな感覚のタウンウエア」としてのコンセプトをもち、ブラウスのプリント柄が特徴的である。

「すぐれたデザインと高い機能性、そして品質を誇る『パリジェンヌの通勤着』『毎日のプレタポルテ』」である。

「オートクチュールの高いファッション性」と「ポピュラリティ」の両方を兼ね備える。

「ベターゾーンにセグメントされるコンテンポラリーな感覚のタウンウエア」である。

単品コーディネート・ファッションである。

「フランス本国における<キャシャレル>ブランドの色・柄・デザインから、素材、テキストタイルにいたるまで、そっくりそのまま我が国で再現し、企画・生産・販売」したものである。

以上各ブランドをみてきたが、「アーノルドパーマー」の紳士、婦人、子供のカジュアルウエアと靴下展開は、ブランドがセーターやブラウスという特定の服種、特定の製品カテゴリーに限定されずに広い服種、多様な製品カテゴリーを包摂したことを示している。その範囲の広さという点で、レナウンにおけるこれまでのブランドとは一線を画するものであった。このようなブランドを多製品ブランドと規定するならば、1970年代前半期の「アーノルドパーマー」はレナウンにおける多製品ブランドの嚆矢となる。

次に、「コレット」（レナウンルック社）、「アデンダ」、「シンプルライフ」、「ジャン・キャシャレ

60) 『織研新聞』1976年3月15日。

61) 『織研新聞』1980年7月2日。

62) 『織研新聞』1976年3月15日、レナウン『社内報』1976年9月、14-15頁。

63) 『織研新聞』1976年8月30日。

64) 『日経流通新聞』1976年9月30日。

65) 以下の から については、『レナウン社内報』1976年2月、1-4頁より引用。

ル」は、コーディネート訴求という点で共通であり、同時にそれぞれは多製品ブランドである。さらに、これらのブランドは、百貨店ではコーナー売場を展開する。1976年からは、コーナー売場より売場としての固定化が強いインショップ展開が検討される⁶⁶⁾。たとえば、1979年には、西武百貨店池袋店3階に約70平方メートルのレナウンコーナーがあり、「ジャン・キャシャレル」をインショップとして展開していた⁶⁷⁾。他の売場やブランドと識別されたインショップでの展開は、小売のハードとソフトがブランドの構成要素として組み込まれることを意味しており、この段階でブランドは製品・小売ブランドとなる。製品としてのブランドと小売としてのブランドは、必ずしも同じである必要はないが、この場合は製品ブランドと小売ブランドが一体的に展開される。レナウンにおける製品・小売ブランドは1970年代後半に成立した。

(3) 売場確保を起点とした商品企画

ブランドを基本単位とした百貨店コーナー売場、ショップ売場の形成は、販売企画と商品企画のあり方をも規定する。販売企画主導の商品企画が、1970年代レナウンの特質をなす。一言で言えば、各ブランドの有している売场面積に、各売場の想定坪効率を掛けて目標販売高を積算し、その目標数値をふまえて商品を企画していくというものである。百貨店のコーナー売場やショップ売場は、通常派遣販売員が配置される。派遣販売員の経費にその他の経費、百貨店への納入掛率、目標利益率を勘案すると、各売場の目標売上高、目標坪売上高がはじき出される⁶⁸⁾。この「売場に合わせた商品づくりのシステム化」は、1968年頃から始められ、1973年頃から大きな効果を表し始めたと言われている⁶⁹⁾。

販売企画主導の商品企画を敷衍して、山崎[1978]は次のように述べている。「例えば婦人服のあるブランドの販売の担当者は、伊勢丹なら伊勢丹の売場の効率を知っている。したがって、商品企画を見ながら、どれだけ売場を得意先からもらって、どれだけの商品を売るかという計算が自分でできる。実際に売ってみて、自分の計算と狂ってきたら、自分の計算のどこが狂っていたかを検討し、売場を広げてもらう交渉を(小売側と)するとかして、完売の工夫と努力をする。販売計画の数字の手直しをしない」⁷⁰⁾。

したがって百貨店営業において販売計画を達成するには、坪効率の良い売場を確保することが生命線である。その場合、坪効率を計算するには、平場で他社製品と交じって百貨店店員によって販売されるのでは不十分であり、コーナー売場やショップ売場において派遣販売員をつ

66) 『織研新聞』1976年4月1日、8月30日。

67) 『日経流通新聞』1979年9月20日。

68) 豊田圭二氏へのインタビュー[2004年10月1日]。

69) 山崎[1978]144頁。

70) 山崎[1978]145頁。

けて日々売上や店頭在庫を管理することが求められる。コーナー売場やショップ売場のブランドは、単品としてのブランドよりも、多製品を包摂して1つの売場空間を演出するブランドとなっていく。販売計画を実現するために売場を押さえるということは、レナウンの排他的な売場区分を要求することに他ならない。1970年代は、排他的な売場に多様な製品を品揃えしたブランドが配置されたのである⁷¹⁾。

販売企画主導の商品企画は、肌着や靴下など単品での小売販売が行われる商品でも買われるが、平場での販売となると、年間を通じて売場が固定していないため絶えず売場の確保が販売の最前線で問題となる。しかし、コーナー展開からインショップ展開になるにつれて、売場が固定するため、販売企画に基づいた商品企画が組み立てやすくなる。

レナウンの婦人服関連のブランドは、単品ではなく多様な服種を一つの売場で展開するが、1976年1月にはブランド別の営業体制を敷いた。「若い層向けのポピーブルックス、レジャー着中心のシンプルライフ、現代風を強調したアデンダに、フランスの高級既製服メーカー、ジャン・キャシャレル(パリ)のパターンを輸入する欧州調」も含めた4部門については、課別の営業体制とした⁷²⁾。

さらにレナウンは、1978年1月、百貨店担当の第一営業部内の婦人服部門を分離し、第三営業部として婦人服重衣料専門担当の営業組織を立ち上げた。また販売促進部を改組し、第一営業部(百貨店洋品部門)と第三営業部(婦人服部門)に分離し、それぞれにおいて販売促進業務を進めることとしている。同じ百貨店対象の販促活動であっても、洋品と婦人服衣料では内容が大きく異なることから、それぞれの営業部に移管し、実状に即したきめの細かい販促活動を実施するためである。従来販促部に所属していたセールスレディ(女子販売員)も両営業部に直轄管理されることとなった⁷³⁾。

販売企画は売場の坪効率を基礎にして積算されるので、固定された売場と結びついたブランドが、販売企画主導の商品企画の典型例となりうる。レナウンの営業体制も、単品主体の洋品ブランドとコーディネート主体の婦人既製服ブランドとを分離し、次第に婦人既製服のブランドの比重が高まってきたのである。レナウン・グループにおける洋品から既製服への重心の移動は、すでに資料2で見たとおりである。

71) ただし、1970年代レナウンの販売は、百貨店を主販路とするコーディネート・ブランドのみによって語ることはできない。まず、百貨店販路の売上構成比は、1970年代を通じて50%前後であった。『織研新聞』1970年7月27日によれば、1969年12月期の売上構成比は、百貨店51.1%、小売店29.4%、系列販売店12.5%、その他7%、輸出1.2%であった。

72) 『織研新聞』1976年1月29日。

73) 『織研新聞』1978年1月20日。

1970 年代レナウン・グループにおける製品・小売ブランドの意義と限界

1970 年代レナウン・グループは、肌着・靴下・女性用下着などの軽衣料、セーターなどの中衣料、スーツやジャケットなどの重衣料という取扱商品の総合性、婦人、紳士、子供などの顧客ターゲットの幅の広さ、百貨店、専門店、一般小売店、量販店という小売販路の多様性という点で、日本で最大の総合衣料品製造卸となっていた。また、レナウン・グループは、1960 年代から 70 年代にかけて、テレビ CM を用いて大量生産・大量販売を実践するという点で日本の衣料品製造卸の中で稀有な存在であった。

本論文では、紳士服や婦人服の百貨店向け大型ブランドに焦点をあてて、1970 年代における製品・小売ブランドの形成をみた。したがって、一般小売店や量販店販路に対する営業活動には分析していない。

製品・小売ブランドとは、顧客があるブランドを製品としても小売としても認知するような事態を意味する。「ダーバン」「アデンダ」「シンプルライフ」は、百貨店内の一つの区別された売場として認知されるようなコーナー売場・ショップ売場を形成していた⁷⁴⁾という点では、製品・小売ブランドへの一歩を踏み出したと言える。他のブランドが入ってこない排他的な売場区分が設定されたこと、百貨店の売場スペースごとの目標売上と目標粗利を超過する限りにおいて、商品の品揃え、投入数量、展開時期、小売価格設定、商品陳列などマーチャンダイジングの基本計画の主導権を製造卸側が握ったこと、製造卸側の販売員が、商品管理、顧客管理を行ったこと、委託取引が一般化したことという各点において、小売オペレーションの中核部分を製造卸であるレナウンが担っていた。

コーナー・ショップ売場、専属販売員、委託取引の採用は、レナウン・グループにおける紳士服および婦人服のブランドが顧客から見れば製品ブランドであり、売場と接客サービスをも連想させる小売ブランドにもなるという基盤を作り出す。企画から生産、卸、小売、宣伝に至る機能的な連携・統合と、製品・小売ブランドの形成という関連として言い換えると、製品・小売ブランドの形成は、ブランドを基軸にした企画・生産・卸・小売・宣伝の一貫した連携と管理、そしてそれを可能にする規模の経済を抜きにしては成立しない。1970 年代レナウンの事例は、製品ブランドから製品・小売ブランドへと成長していく転換点を示すものであった。

とはいえ、「ダーバン」などが有力百貨店から離れて単独で小売としてのブランドを構築できていたわけではなかった。その意味では、1970 年代の製品・小売ブランドは、小売としての自

74) 1976 年 4 月 1 日付の『織研新聞』の表現によれば、「売場内に完全自主経営のインショップを確立していこう」という方針をレナウンは有していた。また 1978 年 1 月 20 日の『織研新聞』によれば、レナウンは、百貨店内にレナウンの婦人服ブランド（キャシャレルを除く）を一堂に集めたレナウンコーナーを作るという販売戦略をもち、販売力のある有力百貨店との取引における消化仕入れを認める記述がある。

立性という意味で完成したものではなかった。「ダーバン」や「アデンダ」などの売場は、他のブランドの売場とは一定識別されていた場合が多かったこと、しかしブランドとしての売場の継続性は必ずしも強いとは言えず、臨機応変に他のブランドとの入れ替えが可能であったことという特徴があり、顧客の目から見ても確立された製品・小売ブランドを構築し得ていたかどうかは議論のある点である。製造卸が製品・小売ブランドとしての独立性を高めるには、百貨店内の箱形に区切られたショッパの展開から、百貨店に縛られない路面直営店の展開へと進むと同時に、取引形態における委託取引から消化取引への転換、または卸売売上計上から小売売上計上への転換を果たさなければならない。1970年代のレナウンは、そのような点からみれば卸売事業者であった。

参考文献

- Aaker, David A. [1996] *Building Strong Brands*, New York: Free Press (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年)。
- Kapferer, Jean-Noel[2004] *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 3rd Edition*, Kogan Page.
- 赤澤基精[1990]『レナウン ファッションの未来戦略』日本能率協会。
- 石井淳蔵[1999]『ブランド 価値の創造』岩波新書。
- 石原武政[1996]「生産と販売 新たな分業関係の模索」石原武政・石井淳蔵編著『製販統合 変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- 今井和也[1995]『テレビCMの青春時代』中公新書。
- うらべまこと[1980]『レナウン:「楽しさの経営」を貫く』朝日ソノラマ。
- 大内順子・田島由利子[1992-1994]「証言でつづる日本のファッション史」『織研新聞』1992年2月12日 1994年2月9日。
- 大内順子・田島由利子[1996]『20世紀日本のファッション トップ68人の証言でつづる』源流社。
- 加藤義忠[2003]「製販連携の基本的性格」『関西大学商学論集』第47巻第6号, 59-74頁。
- 木下明浩[1997]「榊山のブランド構築とチャネル管理の発展」近藤文男・中野安編著『日米の流通イノベーション』中央経済社, 115-135頁。
- 木下明浩[2001a]「衣服製造卸売業の日本的展開とマーケティング」マーケティング史研究会編『日本流通産業史 日本のマーケティングの展開』同文館, 187-217頁。
- 木下明浩[2001b]「高度成長期における衣服製造卸売業者のブランド形成 イトキンとワールドの事例」京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』同文館, 30-46頁。
- 木下明浩[2001c]「ブランド・マネジメントの課題と展望 使用価値と価値の創造」青木俊昭・近藤文男・陶山計介編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房, 113-144頁。
- 木下明浩[2003]「ブランド概念の拡張 1970年代イトキンの事例」京都大学経済学会『経済論叢』第171巻第3号, 1-20頁。
- 木下明浩[2004]「製品ブランドから製品・小売ブランドへの転換 1970年代ワールドの事例」立命館大学経営学会『立命館経営学』第43巻第2号, 113-137頁。
- 木下明浩[2004]「衣料品 コモディティからブランドへの転換」石原武政・矢作敏行編著『日本の流通100年』有斐閣, 133-172頁。
- 佐々木保幸[2002]「高度経済成長期におけるわが国百貨店の自主マーチャダイジングの展開 高島屋と伊勢丹を中心に」『大阪商業大学論集』第125号, 335-354頁。
- 椎塚武[1978]『レナウン商法・オンワード商法: 好対照の経営に繊維繁栄の条件を探る』日本実業出版

- 社。
- 陶山計介・梅本春夫[2000]『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社。
『織研新聞』。
- 織研新聞社編[1970]『ファッションビジネスへの挑戦(上)』織研新聞社。
- ダーバン[1980]『TEN YEARS OF D'URBAN』。
- ダーバン[1990]『TWENTY YEARS OF D'URBAN』。
- ダーバン[2000]『D'URBANIEN66号:創立30周年記念特別号(歴史編)』。
- 崔容熏[1999]「オンワード樫山における委託取引方式と追加生産方式の戦略的補完性」近藤文男・若林靖永編『日本企業のマス・マーケティング史』同文館。
- 崔容熏[2001]「市場不確実性縮減の論理」京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』同文館, 67-91頁。
- 崔容熏・松尾隆[2002]「アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避」『赤門マネジメント・レビュー』(東京大学大学院経済学研究科赤門マネジメント・レビュー編集委員会)第1巻3号, 1-31頁。
- 根本重之[1995]『プライベート・ブランド NBとPBの競争戦略』中央経済社。
- 山口孝・小宮昌平・山口由仁[1997]『オンワード樫山・レナウン, 青山商事・アオキ:アパレル業界の価格破壊の今後を占う』大月書店。
- 山下剛[1983]『「レナウン」を創った愉快な男たち:素晴らしき奔馬たちの記録』こう書房
- 山崎勝永[1978]『レナウンの経営』プレジデント社。
- 八木勤[1978]『ワコールとレナウン:差をつける経営の秘密』東京経済。
- (株)レナウン元専務取締役, 今井和也氏へのインタビュー, 1996年6月14日。
- (株)レナウン元代表取締役社長, 豊田圭二氏へのインタビュー, 2004年10月1日。
- レナウン[1983]『れなうん物語』。