

書評

木下明浩著『アパレル産業のマーケティング史：
ブランド構築と小売機能の包摂』

(同文館出版, 2011年)

大内 秀二郎

I はじめに

木下明浩 [2011]『アパレル産業のマーケティング史:ブランド構築と小売機能の包摂』(以下、「本書」と略記)は、アパレルメーカーのマーケティングの実践史に関する研究であり、木下明浩教授(以下、「教授」と略記)が大学院生であったころよりこれまで蓄積されてきたアパレル産業に関する研究の集大成である。本書では、各アパレルメーカーや百貨店、原糸・紡績メーカーの社史・業界史や社内資料、『日本繊維新聞』や『織研新聞』といった業界紙、各種調査報告書、実務書などの膨大な文献資料に加えて、アパレルメーカーや百貨店のマネジャーに対するインタビュー調査等に基づき、歴史的事実を踏まえたリアルな分析が展開されている。序章と結章を除く各章は、すでに公表済みの論文が基礎となっており、本書はそれらを一つの研究成果にまとめ上げたものである。当然ながら、丹念な各種資料調査によって事実を積み重ね、それらを鋭い分析によって再構成して主張を展開する教授の研究スタンスは、本書においても一貫している。

まず、あらかじめ本書の構成を以下に示す。

はしがき

序章 本書の課題と対象

第1章 日本におけるアパレル産業の成立
—マーケティング史の視点から—

第2章 1950-70年代における樫山のブランド構築と小売機能の包摂
—委託取引の戦略的活用—

第3章 1950-70年代におけるレナウンのブランド構築と小売機能の包摂
—マス・コミュニケーションの戦略的活用—

第4章 1950-70年代における三陽商会のブランド構築と小売機能の包摂
—海外提携ブランドの戦略的活用—

- 第 5 章 1950-70 年代におけるイトキンのブランド構築と小売機能の包摂
ーマルチ・ブランド戦略の徹底活用ー
- 第 6 章 1960-70 年代におけるワールドのブランド構築と小売機能の包摂
ーコーディネイト・ブランドの専門店展開ー
- 第 7 章 1980 年代大手アパレルメーカーのブランド開発と商品企画
ー基本システムの確立ー
- 結章 ブランド構築と小売機能の包摂
- 参考文献一覧
- 索引

II 本書の研究課題と分析対象

序章で明示されている通り、本書の研究テーマは、「日本のアパレル産業におけるブランド構築の歴史研究」(3 ページ。以下、ページ数はすべて同書のもの)である。アパレル産業の分析を通じて、ブランドが「歴史的で動態的な概念」(はしがき (1) ページ)であること、より具体的には、「メーカーの製品ブランドが小売機能を包摂」(3-4 ページ)する過程が明らかにされている。

教授はまず、アパレル産業におけるブランド構築を研究対象として取り上げる意義について、以下のように主張している。第 1 に、通常は、特定の 1 つまたはいくつかの産業を事例として歴史研究を行う場合、その産業が「経済社会の基軸産業であること、大量生産体制を牽引する産業であることが重視される」(4 ページ)。しかしながらアパレル産業は、自動車産業や鉄鋼産業、綿紡績業とは異なり「大量生産体制として先進的な技術水準を要請されるものではなく」、研究対象として取り上げられることが多くはなかった。加えて、従来のマーケティングの歴史研究では、生産への大規模な投資によって大量生産体制を整えた製造企業が、流通の組織化などの手段を通じて「大量生産に対応した大量販売の課題」をいかに解決したかを論じることが通例であった。これに対してアパレルメーカーは、もともとは商業資本としての性格が強く、アパレルメーカーの行動を「大量生産体制を確立していく中でメーカーが流通組織化に乗り出すもの」(以上、5 ページ)として捉えることができない面がある。

第 2 に、アパレルの産業史、社会経済史、経営史の先行研究によって、日本において衣服の既製服化はどのように進展したか、その中で百貨店と納入業者(アパレルメーカー)はどのように販売リスクを管理したか、さらには 1970 年代以降の消費の多様化・流動化・曖昧化に対してアパレル企業はどのような対応をとったか、などの重要な論点が表示されてきている。しかしながら、アパレル産業における「ブランドの歴史的生成については正面から議論されていない」(9 ページ)。教授の指摘のとおり、「ブランドは消費財のマーケティング実践にとって不可欠な要素となっており、それはアパレル産業においても例外ではない」(6-7 ページ)のであり、

アパレル産業の歴史研究において、ブランドの生成過程の解明は極めて重要な研究課題である。

これらの2点より、教授は、本書の中で明示的に記されていないものの、アパレル産業におけるブランド構築を研究対象として取り上げることを通じて、①大量生産体制を確立した典型的産業にとどまらないブランド構築の普遍性、②アパレル産業におけるブランド構築の特殊性、の両面に迫ることを意図しているものと理解できる。

教授は次に、ブランド構築の歴史研究を行う意義について、次のように主張する。ブランドおよびブランド管理に関するこれまでの研究では、マーケティングの主体によってブランドを製造業者の製品ブランドと流通業者の小売事業ブランドとに弁別し、これら2形態のブランドの「対抗・競争と補完関係に研究の焦点を当てていた」（10ページ）。製造業者による商品のブランド化は、マーケティングの成立期からすでに中心的な課題として着目され、特に1990年代以降今日に至るまでブランド・マネジメントの体系的研究が進展してきたが、製品ブランドが小売機能を包摂する、あるいは小売事業ブランドが製品開発機能を取り込むという視点は欠落していると言える。現在では、“製品ブランド”と“小売事業ブランド”という捉え方では捉えきれない事態が進行しており、アパレル産業のブランド構築の歴史研究は、“製品・小売ブランド”という新たなブランド形態についての知見を提供し、その形成過程を明らかにしてくれる。

これらの研究意義を踏まえ、本書では以下5点の分析枠組みが提示される。

- ①「マス・マーケティングを通じてブランドが生成・発展したこと」（14ページ）。
- ②製品ブランドが「単品ブランド」から「多製品ブランド」、さらには「コーディネート・ブランド」へと発展したこと。
- ③「製品ブランドの小売機能包摂が1970年代以降進」（16ページ）んだこと。
- ④ブランド体系が形成されたこと。具体的には「企業ブランドと個別商品ブランドの分離、マルチ・ブランド戦略の実施、ブランド拡張など」（20ページ）が1980年代までに実践されたこと。
- ⑤戦略的なブランド開発が追求されたこと。具体的には、「1970年代頃までは『実践』としてのブランド構築が先に行われていて、ブランド構築の『認識』、すなわち戦略的なブランド構築は1980年代以降に本格化」（21ページ）したこと。

これらの5点を明らかにするために、本書では、おおよそ1950年代から1980年代までという比較的長時間軸の長い歴史研究を採用するとともに、オンワード樫山、レナウン（ダーバンを含む）、三陽商会、イトキン、ワールドのアパレルメーカー5社の事例研究を通じて、各社のブランド生成・ブランド構築の共通性と個別性を抽出することを意図している。

III 本書の構成と内容

続いて第 1 章では、1950 年代から 70 年代までのアパレル産業を概観している。まず、衣類の市場規模や既製服化率、アパレルメーカーの売上高の推移や上場の時期などから、アパレル産業は日本では 1970 年代前半までに成立したことを確認する。次に、アパレルメーカーの成長を促した環境要因と内的要因を考察する。前者については、① 1960 年代から 1970 年代前半にかけての JIS 衣料サイズの整備により「既製服の大量生産・大量販売の基礎が整備された」(38 ページ) こと、② 原糸・紡績メーカーによる、合成繊維を中心とした「技術開発や衣料品販路開発への取り組み」が、「アパレルメーカーによる縫製技術の蓄積や小売販路の開拓を促し」(以上、41 ページ)、産業の発展に寄与したこと、③ 百貨店が、1960 年代までの衣類の既製服化や 1970 年代以降の売場におけるコーディネート販売の導入により、アパレル市場の創造において積極的な役割を果たしたこと、の 3 点が挙げられる。後者のアパレルメーカー成長の内的要因に関しては、商品企画力の蓄積と海外からの設計・製造技術などの学習、生産体制の構築¹⁾、全国的な販売網の構築、ブランドの形成、の 4 点が挙げられる。4 点目のブランドの形成に関しては、百貨店と専門店を主要な販路とするアパレルメーカーの方が、量販店販路を主体とするアパレルメーカーよりも積極的にブランド構築を進めた。したがって、第 2 章以降では、本書の分析対象は前者に限定されている。これらを踏まえ、日本のアパレル産業の成立と Tedlow によるマス・マーケティング史に関する研究²⁾とを照らし合わせた上で、「アパレル産業の成立には、マス・マーケティングが必然的に伴っていた」(63 ページ) こと、他の消費財産業と比べて日本のアパレル産業の成立は遅れたため「マス・マーケットの創造、すなわち全国市場の創造とほぼ同じ時期に、市場細分化が進んでいた」(63 ページ) と結論づけている。

第 2 章から第 6 章までの各章においては、主要アパレルメーカー 5 社の 1970 年代までのブランド構築の過程が分析されている。非常に詳細な事例研究となっているが、紙幅の制約のため詳細は本書に譲ることとし、ここでは、結章に述べられた結論を先取りして、教授の分析・主張を簡潔に整理するにとどめたい。

各社のブランド構築の過程に共通する特徴として、以下の諸点が挙げられる。第 1 に、1950 年代 -1960 年代初頭という早い時期から「ブランド化を積極的に進め、商品企画を重視

1) アパレル製品の場合は、他の消費財とは異なり、製造の最終工程である縫製までを「下請に委ねる場合が一般的」(49-50 ページ) であり、ここで言う「生産体制の構築」は、自社の工場への大規模な投資だけでなく、下請工場も含めて「技術的に安定した高品質の商品を供給するため」(50 ページ) の製造プロセスへの関与全般を指す。

2) Richard S. Tedlow [1990] *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books. (近藤文男監訳 [1993] 『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房。)

するとともに、小売業者への直接販売に注力した」（297 ページ）。これらの活動は、アパレルメーカーが 1960 年代後半から 1970 年代にかけて、ブランドにより小売機能の包摂を推し進める際の出発点であった。第 2 に、「ブランドを梃子にした小売業者への直接販売は、大量販売、マス・マーケットの創造を進めた」（298 ページ）。販路が百貨店か専門店かという違いはあるものの、5 社は例外なく、コモディティではなくブランド化された商品を大量に販売するというかたちで、全国の都心部に販路を広げマス・マーケットを創造した。第 3 に、ブランドは、1960 年代前半までの「特定の服種と結びついたブランド」（299-300 ページ）から、1960 年代後半以降は、「多様な服種を含んだ多製品ブランド」（300 ページ）へと発展した。加えて、多製品ブランドへの発展は「コーディネート・ブランドという形態」（300 ページ）をとった。第 4 に、「ブランドと小売との関係において、製品ブランドの小売機能包摂、すなわち製品・小売ブランド化」（300 ページ）が進んだ。1970 年代以降、アパレルメーカーは総合的な品揃えを 1 つのショップに編集して「ショップ・ブランド」として販売するようになった。その過程でアパレルメーカーは、商品の品揃えの決定、小売価格設定、店頭商品管理と在庫のコントロール、店舗レイアウトの設計や店頭ディスプレイ、接客サービスなどの小売機能に次第に関与するようになり、商品の企画から小売販売までをブランドを軸としてトータルで管理し顧客に提案するマーケティングを展開した。第 5 に、「企業内のブランド間の関係性、言い換えればブランド体系が形成されて」（301 ページ）いった。企業により程度の差はあるものの、各社とも、取扱商品を拡大して総合アパレルメーカーへ成長するなかで、企業ブランドと個別ブランドとの分化が進み、さらにはブランドごとのポジショニングが明確化されていった。このことによって、1980 年代以降本格的に進展する「ブランド・ポートフォリオの管理体制の基礎を得ることができた」（303 ページ）。最後に、「5 社は、ショップ・ブランドとして多様な服種や雑貨を取り揃えた売上規模の大きい基幹ブランドを保有する一方、特定の服種を取り扱う単品ブランドも展開していた」（303 ページ）。

表 1 アパレルメーカー 5 社の個性

| | 当初の取扱商品 | 1970 年代の主要小売販路 | 主要取引様式 |
|-------------|--------------------|------------------------------------|--------------------|
| 櫻山（第 2 章） | 紳士服スーツ | 百貨店が中心 | 委託取引 |
| レナウン（第 3 章） | 肌着、靴下 （後にセーターも） | 百貨店が主力、専門店や量販店の 比重も高め | 返品条件付き買取取引 |
| 三陽商会（第 4 章） | 婦人コート | 百貨店が中心 | 委託取引 ³⁾ |
| イトキン（第 5 章） | ブラウス | 1970 年代後半に百貨店と専門店に 特化、ほぼ 50% ずつ | 委託と買取 |
| ワールド（第 6 章） | ニット | 専門店が 100% ⁴⁾ | 買取契約 |

3) 1980 年代前後の三陽商会と百貨店との取引様式については、「委託取引が一般的であり、返品の意味決定は百貨店側にあった」が、「三陽商会は返品が多い百貨店との取引はしたくないと考えていた」。本書 173 ページ脚注 93。

4) ただし、子会社の㈱リザを経由して実質的には百貨店販路にも進出している。

各社のブランド構築については、上記の共通性が確認できる一方で、取扱商品の歴史性、1970年代における主要小売販路、主要取引様式の各点において、表1に示されるような個性が観察される。

樫山や三陽商会のように単品訴求をする性格の強い重衣料からスタートしたアパレルメーカーは、1970年代に入って「百貨店側の要請に対応する形で」(305-6ページ) コーディネイト・ブランドの訴求が始まった。一方、中衣料のセーターや軽衣料のニット、ブラウスなどは「コーディネート販売の格好の対象となる製品」(305ページ)であり、イトキンやワールドのように中・軽衣料からスタートした企業、あるいはレナウンのように早くから中衣料の取り扱いを始めた企業は、相対的に早い時期からコーディネート販売に取り組んだ。このように、取扱商品の歴史性は、コーディネート販売への指向の高さを規定する要因として作用した。

また、小売販路と取引様式も、ブランド構築の過程を規定する制度的条件であった。百貨店との取引形態は、委託取引もしくは返品条件付き買取取引が一般的である。委託取引の場合は、「派遣販売員の導入による接客販売と店頭商品管理、そして商品供給の意思決定、店頭プレゼンテーション、小売価格決定は、アパレルメーカーに委ねられる部分が大きく」(306ページ)、その分だけ、メーカーが小売機能を取り込む可能性が開かれることになる。これを積極的に活用した事例が樫山であった。樫山は、販売リスクを負わざるを得ない委託取引という取引形態を逆手に取り、「小売販売に意識の向いた事業展開をしていた」(306ページ)。レナウンが主に採用した返品条件付き買取取引の場合は、「百貨店に納めた段階で売上計上できるという利点をメーカーは有するが、期末に返品があると売上減、商品在庫増となり」(306-7ページ)商品管理上の問題が生じることから、アパレルメーカーは小売機能を完全に取り込むことができない。他方、ワールドと専門店との取引は買取契約であった。買取の場合は、「概念的には、商品の発注権限、店頭ディスプレイ、店頭在庫管理、接客、在庫リスク負担は小売店が担う」ことになり、メーカーによる小売機能への関与はさらに限定的なものとなる。ワールドは、各種セールスフォースによる販売店支援や研修センターにおける人材育成などを通じて、「買取契約という枠組みの中で、可能な限り小売機能の包摂を進めていった」(307ページ)。

第7章では、樫山の「スウィヴィー」とダーバン(レナウン)の「イクシーズ」という1980年代に開発された2つのブランド、および1980年代後半から1990年代初頭にかけての三陽商会のブランド別商品企画体制を、事例として取り上げている。これらの事例から、1980年代のブランド開発においては、ターゲットの絞り込みと商品コンセプトの明確化、顧客価値指向、自社内の他ブランドや競合ブランドに対するポジショニング、商品のトータル展開とコーディネート提案などが戦略的に行われたことが分かる。このことは、「認識」に先行してブランド構築の「実践」が展開された1970年代までとは異なり、1980年代以降は、ブランドの体系的な管理やブランドによる小売機能の包摂が、「認識」を伴って戦略的に「実践」されたこ

とを示すものである。

結章では、第2章から第6章までのアパレルメーカー5社のブランド構築過程の共通点と個別的特徴を前述の通り整理した上で、本書の研究成果の現代的意義が論じられる。第1に、ブランド・エクイティやブランド・アイデンティティに関する理論への示唆である。これらの理論が急速に発展したのは、1990年代以降のこと⁵⁾であるが、それより以前の1980年代までに、日本のアパレル産業においては、ブランド・アイデンティティやブランド・エクイティが歴史的に生成され、消費者に何らかのブランド認知とイメージを与えていたことが分かる。アパレル産業で観察されたことは、「ブランド論およびブランド・マネジメント研究の現実的背景」(309ページ)であり、「ブランドの歴史的生成プロセス、ブランドの発展の論理」(309ページ)を捉える上で価値ある知見である。第2に、ブランド体系に関する理論への貢献である。ブランド体系の管理に関するAakerの研究⁶⁾やブランド・アーキテクチャーに関するKapfererの研究⁷⁾などに先行して、日本のアパレル産業においては、多製品ブランド化の進展やコーディネイト・ブランドの普及が1980年代までに進行していた。「ブランド体系の管理、特定製品カテゴリーを越えたブランド・アイデンティティは、1990年代前後におけるブランド論とブランド・マネジメントの理論展開に先んじて実践的に普及していたと言える」(311ページ)。第3に、1980年代以降の売上仕入方式の一般化と百貨店のブランド別ショップ体制の普及、さらには賃貸借方式でのショップ出店の増加という現実の理解に関するものである。委託仕入から売上仕入への変化は、アパレルメーカーが、百貨店側の仕入れ予算枠の制約や売場編集に関する百貨店との意見調整の必要から逃れ、機動的な商品の投入と引き取りを行い、従来以上に小売の運営を自らの中に取り込んで、ブランドを「製品・小売ブランド」として構築することを可能にした。さらに賃貸借方式での出店となれば、アパレルメーカーは百貨店の営業方針の変更などからも自由になり、一定の規約期間の店舗継続を実現し、「文字通り製造小売事業としての運営を徹底することができる」(314ページ)。今日まで、百貨店ではイン・ショップ型の売場展開が一層進行し、さらに都心のファッションビルや郊外型ショッピング・センターなどでもブランド別のショップが広まっている。これら「メーカー起点のショップ・ブランドの淵源は、委託取引と派遣販売員による百貨店自社商品売場の管理にあ」(314ページ)り、その歴史的形

5) 例えば、David A. Aaker [1991] *Managing Brand Equity*, Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 [1994] 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社)、Jean-Noel Kapferer [1992] *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Free Press., Kevin L. Keller [1993] Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, vol. 57, January, pp. 1-22.

6) David A. Aaker [1996] *Building Strong Brands*, Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 [1997] 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社。)

7) Jean-Noel Kapferer [2008] *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th Edition, Kogan Page.

成過程を解明することは大いに現代的意義を有する。

加えて最後に、結章では本書から導かれる歴史的な帰結について論じられている。本書が示唆することは、「生産者と商業者の社会的分業が固定的であった状況が変化し」(316 ページ)、①製造業者と商業者の社会的分業に基づき、製品レベルのブランドと小売レベルのブランドが独立して機能する、という従来想定されていた事態に加え、②生産者が小売に関与するようになり、製品ブランドが小売機能を包摂する、という事態、さらには、③商業者が製品に関与するようになり、小売ブランドが製品開発機能を取り込む、という事態が、今後進行しうることである。とりわけ②と③は、製品と小売の両方をブランド・アイデンティティの表現要素とすることでブランドの差別化の手段が豊富になることを意味する。実際今日では、本書で確認された②だけでなく、ユニクロや無印良品などに代表されるように、「小売業者が小売事業ブランドを育成する過程において、製品に関与する事態が 1990 年代以降広がっている」(316 ページ)。これらを踏まえて、本書は、「製品レベルのブランドと小売レベルのブランドとの独立性と相互作用、統合などの様態の解明が現代のブランド論に与えられた課題」(316 ページ)であると結論付けている。

IV 結びに代えて—若干のコメント

以上、本書の内容を簡単に要約して紹介した。本書の理論的貢献についてすべてを論じ尽くすことは評者の能力を越える課題であることを認識しながらも、ここでは本書の研究成果として特に重要と思われる点を 3 点挙げ、本稿の結びに代えたい。

第 1 は、「実践」としてのブランド構築が、ブランド構築の「認識」、すなわち戦略的なブランド構築に先行して行われていたことを実証した点である。結章で論じられた通り、日本の有力アパレルメーカーは、程度の差はあれ 1980 年代までに、コンセプトの明確化を起点とする戦略的なブランド開発や、ブランドの体系的な管理への意識を有していた。一方、ブランドやブランド体系のマネジメントに関する理論が飛躍的な発展を遂げたのは、1990 年代以降のことである。

評者はここに実践史研究の意義を見出したい。今日、ブランド論に限らず、チャネル内の企業間関係の分析、成功的な製品開発プロセスのあり方の解明、プロモーション効果の測定、顧客との関係性維持、等々、マーケティング理論の様々な分野において、仮説検証型のエンピリカルな研究の発展が目覚ましい。一方、誤解を恐れずに述べるならば、実践史研究、中でも特に、本書で教授が取り組んだような複数企業を事例とした産業レベルでの実践史研究は、文献資料の発掘と渉猟、聞き取り調査の実施、入手された情報の信憑性の確認に多大な時間と労力を要することもあり、あまり人気のない研究アプローチであるとも言えるのではなからうか。しかしながら、「実践」が「認識」や「理論」に先行することは往々にしてあることであり、本書

のような質の高い実践史研究が、より正確な認識や精緻な理論構築をもたらしうることを、我々は軽視すべきではない。

第2は、本書が、日本の高度成長期のアパレル産業を、メーカーのマーケティングの視点から取り上げた本格的な歴史研究であるということである。これまでも研究者たちは、加工食品、化粧品・日用雑貨品から家電製品、自動車に至るまで、日本の消費生活様式に大きな変化をもたらした消費財産業を多岐にわたって取り上げ、メーカーのマス・マーケティングによっていかにマス・マーケットが創造されたかを、歴史研究によって明らかにしてきた⁸⁾。しかしながら、こと「衣」に関して言えば、百貨店の経営史もしくはマーケティング史の観点からの研究や、近年成長するSPAに関する研究、あるいはアパレル産業全体を消費の変化やモード・流行との関連で捉えようとした研究などは多く見られるものの、メーカーのマーケティング実践史として捉えた研究は僅少であった。この意味において、本書の理論的貢献は大きい。

しかしながら、加工食品メーカーが加工食品の大衆市場を創造して消費者の食生活に大きな変化をもたらし、家電メーカーが家電製品の大衆市場を創造して消費者の生活様式を大きく変貌させ、自動車メーカーが自動車の大衆市場を創造して消費者に簡便な移動手段を新たに提供したのと同様に、アパレルメーカーが既製服の大衆市場を創造して消費者の衣生活に多大な影響を与えたと評価することは危険である。1976年時点での衣料品小売販売額は6兆円あまり⁹⁾であるのに対し、1975年時点でのアパレルメーカーの売上高は、最大手のレナウンで1,282億円、本書が取り上げた5社を合わせても3,000億円あまりにとどまる¹⁰⁾。アパレルメーカーの売上高はあくまで卸売販売額であるため、これらの数値から単純に市場シェアを算出することはできないが、少なくとも、前述の他産業と比べて当時のアパレル産業が寡占度のかかなり低い産業であったことは、容易に想像される。よって、本書で取り上げられたアパレルメーカーの活動が、「衣」にまつわる消費生活にただちに大きな影響を与え、直接的に既製服の大衆市場の成立をもたらしたとは考えにくい。むしろ、アパレルメーカーがマス・マーケティングによって創造したマス・マーケットとは、あくまで各企業を商業資本から産業資本へ転換し、あるいはローカルな企業から全国規模の企業へと成長せしめた市場という個別的な意味でのそれであり、社会的な意味での大衆市場とは厳密に区別すべきであろう。

第3に挙げるべき点は、本書が、ブランドの歴史的生成・発展過程、言うなれば製品ブランドが製品・小売ブランドへと“進化”する事態について、示唆に富む知見を提供してくれる

8) 1988年に組織された「マーケティング史研究会」は、マーケティング史やマーケティング学説史などマーケティングに関する歴史的研究をすすめ、その研究水準の向上と発展に寄与することを目的として、翻訳、学説史、実践史の3方面において多くの研究成果を残している。日本の実践史研究については、マーケティング史研究会編 [2010]『日本企業のマーケティング』同文館出版、などがある。

9) 本書30ページ資料1-1より。

10) 本書34ページ資料1-5より。

ことである。アパレルメーカーは、例外なく取り扱い製品の総合化を進める過程の中で、単品ブランドを多製品ブランドに進化させた。さらに各メーカーは、市場機会を逃さずとらえて企業の成長を促そうとする積極的なかたちにせよ、海外のトレンドや百貨店の動向などに触発されるかたちにせよ、いずれにしても多様な製品カテゴリーによるコーディネート提案を行うようになった。多製品ブランドそれ自体は、概念的には小売の要素を含むものではないが、アパレルメーカーによるコーディネート提案の展開が、多製品ブランドを製品・小売ブランドへと必然的に発展せしめた。製品ブランドと小売ブランドの峻別のみに拘泥することが、いかに現実のブランドの生成・発展過程の理解にとって意味をなさないことであるかが、本書において鮮やかに描かれていると言えよう。

本書によって実証されたことは製品ブランドから製品・小売ブランドへの進化であるが、今日では、小売事業ブランドから製品・小売ブランドへの進化も同様に観察される。ここで、ブランドが製品開発過程と小売過程の両者を包摂して製品・小売ブランドへと発展する方向性が、果たして歴史的な普遍法則としての“進化”と呼ぶに値するものであるかという疑問が生じる。教授は、ナイキやアディダスなどのスポーツ用品関連、レクサスやメルセデス・ベンツなどの乗用車などを例に挙げ、「製品ブランドの小売機能包摂という特殊なブランドの形態は、1980年以後において一定の広がりをもっている」(315 ページ)と評価し、加えて、小売事業ブランドが製品開発過程を包摂した事例として、アパレル関連のユニクロ以外にも無印良品やニトリを挙げている。これらのことから、教授は、製品・小売ブランドへの進化が今後さらに多様な製品カテゴリーにおいて観察されることを想定しているようにも思われる。

しかしながら、化粧品の制度品メーカーや家電メーカーなどの系列店政策の歴史的帰結は、これとは逆の方向性を示唆しているように思われる。例えば資生堂のチェインストアや松下電器(現在のパナソニック)のナショナルショップでは、商品の発注権限や在庫リスク負担などは最終的には小売店側が担うという限界はあるものの、販売店支援というかたちで、品揃えの決定から販売時のデモンストレーションやカウンセリング、販売後の配送やメンテナンス、さらには顧客の組織化に至るまで、多様な小売機能にメーカーが深く関与した。これらの産業においては、製品・小売ブランドが一時期かなりの程度まで普及していたと考えることもできる。にもかかわらず、近年では、化粧品の場合はドラッグストア販路の、家電の場合は家電量販店販路の重要性が大きくなってきており、そこでは製品ブランドと小売ブランドが切り離されて顧客に提示されている。つまり、製品・小売ブランドが後退して製品ブランドと小売事業ブランドに再び分化したとも言える事態が進行している¹¹⁾。

11) 加えて、メーカーによる小売系列化政策については、森永製菓の戦前期のマーケティングを分析した薄井 [2004] は、その歴史的帰結として、スーパーが急成長を遂げた 1970 年代前半において、「売買の社会化(売買の集中代位)を基礎とする新たな小売イノベーションが生じ、新たな業態が小売サイドで展開された」ことにより、小売段階における系列化は「その歴史的使命を終えることになった」と評している。薄井和夫 [2004]

本書が事例として取り上げたアパレル製品に関しても、伊勢丹の「イセタンガール¹²⁾」や「イセタンメンズ¹³⁾」のように、百貨店が自ら売場を編集してそれをブランド化する動き、あるいは、大丸の「うふふガールズ¹⁴⁾」のように、イン・ショップ型の売場であってもそれに百貨店が自らブランドを冠することで売場全体の統一的な訴求を図る動き、換言すれば「小売ブランドの再挙」とも呼べる事態が注目を集めている。また、本書の分析の対象外ではあるが、ファッションビルにおいても、渋谷 109 に代表されるように、例えば製品ブランドの「エゴイスト」や「リズリサ」と小売ブランドの「09 (マルキュー)」がともに消費者に認知される事態、さらに踏み込んで言えば、「マルキューブランドのエゴイスト」、「マルキューブランドのリズリサ」というように、メーカー側が開発当初は必ずしも意図していなかった体系的な認知が、消費者の中で構築されるという事態が起こっている¹⁵⁾。

このように、現実のブランドは、製品・小売ブランドへの進化という一方では捉えきれない多様で錯綜した変化を見せている。本書でも、繰り返しになるが「製品レベルのブランドと小売レベルのブランドとの独立性と相互作用、統合などの様態の解明が現代のブランド論に与えられた課題」（316 ページ）であると述べられており、本書の研究成果を基盤としてブランド論が今後さらに発展することを期待したい。

（著書 A5 版，14+333 ページ，同文館出版，2011 年 3 月刊）

「戦前期森永マーケティングの再検討ー流通系列化政策を中心に」『商学論集』（関西大学）第 49 巻第 3・4 号，1-23 ページ。

12) 「伊勢丹本店 婦人ファッション改装 地下 2 階に女子学生向けゾーンを新設 購買時の『心理』に対応」『織研新聞』2008 年 8 月 22 日付。

13) 「伊勢丹本店メンズ館 8 階を改装オープン」『織研新聞』2007 年 8 月 28 日付。

14) 「大丸心齋橋店北館 多彩な専門店 ヤングそしてアラサー、スポーツ」『織研新聞』2009 年 11 月 13 日付。

15) 「渋谷 109 新興ブランド個性磨く」『日本経済新聞』（夕刊）2000 年 2 月 26 日付。

