

ココ・シャネルによるCHANELのブランド・ビルディング

Branding CHANEL by Coco Chanel

塚 田 朋 子

(Tomoko Tsukada)

# ココ・シャネルによる CHANEL のブランド・ビルディング

塚 田 朋 子

はじめに

## 1. 両大戦間の欧米ファッション市場と P.H.ナイストロムの流行商品計画論

### 1-1. 合衆国のアパレル販売者と市場

### 1-2. P.H.ナイストロムの流行商品計画論

### 1-3. 第一次世界大戦後の欧米ファッション市場

## 2. CHANEL のブランディング

### 2-1. CHANEL のプロダクト・ミックスにおける香水と模造宝石

#### 2-1-1. 別会社による香水 CHANEL

#### 2-1-2. 模造宝石という「買回品」

### 2-2. CHANEL のプロモーションのはじまり

## 3. ココ・シャネルによる「買回品」化の促進と CHANEL ブランドの構築

むすび

## はじめに

我々は先に、ポール・ポワレ (Paul Poiret) からココ・シャネル (Coco Chanel) へとモード界のリーダーが交代する時期をレビューした<sup>[1]</sup>。それを踏まえて本稿では、シャネルという女性経営者にさらに注目し、彼女が完成させた現代の高級ファッションのブランド戦略について考察する。その目的は、両世界大戦間におけるファッション産業への注目により、マーケティング研究者によるブランド論の考察に新しい方向性を示唆することにある。

先の論文を要約すれば以下のように言えるであろう。すなわち、欧州に先んじて20世紀初頭に高度大衆消費社会が実現し、マーケティングという思考が生まれその技術が高度化していた合衆国の市場を、ベル・エポックを謳歌したパリのプチ・ブル生まれの男性オートクチュール・デザイナーであるポワレとは全く異なる見方で捉えたのがシャネルであり、ポワレの生み出したブティック販売や新メディアを用いたプロモーションの工夫などを引き継いだシャネルが本格的なブランドのマーケティングを大成功させるのは、両世界大戦間の、高度大衆消費社会が実現した合衆国市場においてである、と。

シャネルほど多くの小説家に追い回された経営者はいないと思えるのだが、ほとんどのライターを彼女は呆れるほどの非協力的態度で挫折させたのであった<sup>[2]</sup>。そのためもあって、我々の分野

では CHANEL というブランドの最も重要な成立時期に注目することがほとんどない。とりあげられるとすれば、本論で述べるようにココ・シャネルとは長年トラブルを起こし続けた香水事業の共同経営者のビジネス（パルファン・シャネル社、その初代社長はココ・シャネル {1924-34年}）の方であろう。今日では、服飾雑貨（バッグやスカーフ）と香水、化粧品、そして宝石やアクセサリが、現シャネル社のデザイナーであるカール・ラガーフェルド（Karl Lagerfeld : 1938～<sup>{3}</sup>）が CHANEL ブランドで市場化するアパレルよりもむしろメディアへの露出度は高い。しかし、「リトル・ブラック・ドレス」(『ヴォーグ』誌がフォードと呼んだもの) などにより女性服の革新を実現し、しかも大衆化したという意味で、ココ・シャネルは紛れもなく服飾デザイナーとして成功したわけである。この当時のレビューなくして今日の世界的なブランド CHANEL を理解することは不可能であろうと思われる。そしてそれは、デザイナーであり経営者であったシャネル本人がどのようなブランド戦略を意図したのかという問題意識からレビューすることが重要であろうと思うのである。

というのも、本論で述べるように、シャネルは当時のパリ・オートクチュール・デザイナーの中ではマーケティングに関する抜きん出た才覚をもっていた。また、前稿でも触れたが、欧州におけるようなデザイン保護のための法律がなかった20世紀初頭の合衆国で、コピー商品を売る巨大流通企業を相手に戦うことが無意味であることを唯一理解したパリのデザイナーが彼女であった。クチュールは「いま抹殺されつつある1つの商売」だというのは、成功した後の彼女の言葉なのである<sup>{4}</sup>。しかも、「装飾としての女性」<sup>{5}</sup> から脱するために必要な女性服の革新を意図して、近代的なスタイル（それまでの欧州の貧しい層には一般的であった、動きやすい、着脱が楽な衣服を中心とする）の普及を第一義に考えて、合理的な消費者が存在する合衆国の、大衆を中心に考えるファッション雑誌という媒体とパイヤーを味方にしたシャネルに、我々はマーケティング・センス溢れる経営者の姿を見ることができはすなのである。

まず、欧米の「装飾としての女性」にとって最も大きな変化の契機となった第一次世界大戦後について若干の考察をするところからはじめよう。

## 1. 両大戦間の欧米ファッション市場と P.H.ナイストロムの流行商品計画論

### 1-1. 合衆国のアパレル販売者と市場

19世紀初期の英国で軽蔑的にスロップ・ショップと呼ばれた店において販売された安物の既製の消費者は、これから植民地で働く人、および植民地から来る人々と見られたという。しかし1840年代になるとエリアス・モーゼス・アンド・サン(Elias Moses and Sons)や HJ アンド D ニコル(H.J.and D.Nicoll)などの既製服販売店が成長する。1846年にはロンドンの一等地に店を構え、

『過去・現在・未来：エリ阿斯・モーゼス・アンド・サンが新装オープンに際して皆様へ送るご挨拶』という冊子を発行したモーゼスは特に広告宣伝に注力し、「富と地位と肩書きを誇る人々にも等しく満足を与えられる」ありとあらゆるタイプの「ジェントルマンの必需品としてのスーツ」が、驚くほどの低価格で売られているというメッセージを発信し続けた<sup>[6]</sup>。

こうして紳士用既製服販売がビジネスとして表舞台に出ると、その市場は合衆国で急成長する。

たとえば、ゼネラル・ストアの店主や衣料品の巡回セールスマンを経験した後、1872年に通信販売専門会社をシカゴに開設したアーロン・モンゴメリー・ワード (Aaron Montgomery Ward) もこうした時代に衣料品販売で成功した一人であった。すなわち、ワードは、義兄とともに2400ドルを元手にシカゴの5坪に満たない部屋で、1枚の紙きれに販売品目を列挙するところからスタートしたが、1884年には1万点近い商品を掲載する240ページのカatalogを発行することになる<sup>[7]</sup>。「エレガントなイギリスのファッションをいち早く取り入れていたアメリカのジェントルマン」が、高い品質の既製服を着た「アメリカの農夫、店主、職人を目のあたりにし、彼らと自分たちとの間に一線を画すことに躍起になった」のはこの頃からである。つまり、「救いようもなく粗末な」過去の既製服と比べれば、飛躍的に向上した衣類が売られはじめたということである<sup>[8]</sup>。合衆国では、中間階層及びそれ以下の層の、自らドレスを縫う女性達の間で1880年代後半にドレス・パターン・ブームも起こり、婦人雑誌は競って型紙を掲載していた<sup>[9]</sup>。その後1890年には、ニューヨークやロンドンの「多忙な秘書や店員」は「きちんとした既製のスーツ」でおしゃれをするようになっていたという<sup>[10]</sup>。

地方都市からもアパレル販売の成功者が登場した。たとえば、1902年にジム・ペニー (Jim Penny) はワイオミング州南西部に店を開き、平日は朝の7時、日曜日には8時に開店し、夜は通りに鉾夫や牧童の姿がある限り遅くまで営業したという。定価が付けられた衣料品を、顧客が触られるよう台の上に積み上げた鉾山町のこの店舗が、JC ペニー社の起源である<sup>[11]</sup>。

しかし、20世紀に入ってもパリの社交界には宮廷文化が欧州の上流階級の衣装とライフスタイルを牽引するシステムの残骸として残ったため、フランス語圏ではポワレらによる豪華な女性のドレスが必要であった（そこでフランス語圏では、シャネルは英語圏より遅くブームになり、前稿で述べたようにポワレの影響が第一次世界大戦後にも夜会服に色濃く残されたのである）。

そして前稿で述べたように、ポワレのドレスのコピーが大ヒットしていた合衆国では、繊維業界をあげての大規模なプロモーション戦略が行われた。すなわち、合衆国において、ポワレがデザインしたホッブル・スカート (hobble skirt: それまでのドレスに比べて生地の使用量が極端に少ないスタイル) のコピー商品が大流行した1909年から1912年の時期に、売上の減少を変えるにはどうしたらよいかについてウール、コットン、シルクのメーカーが苦慮し、個別にも協力体制をもちいて

も対策を講じたのであった。もちろん、オリジナルのボワレのドレスはリヨンの生地を用いていたのであるが、大量のコピーストを顧客としていた合衆国の繊維業界による1912年の大キャンペーンでは数千ドルが集められ、より多くの生地の使用を促すためのプロモーションを成功させる。「型紙屋 (pattern houses) は型紙を倭約家の主婦に示して、自分自身でどうやって服を作り流行の先端を行くかを教え込んだ。国中の主要な百貨店でも、同様に、この新しい流行をとりいれて、反物部門の売上は急上昇した」<sup>[12]</sup> とナイストロムは記す。

その後のボワレについては前稿で述べたが、著書で何度もボワレに触れ<sup>[13]</sup> 流行商品に関してまとめあげたマーケティング研究者がナイストロムなのである。彼の主張を次節で見てみよう。

### 1-2. P.H.ナイストロムの流行商品計画論

前稿でも触れたが、ファッション・マーケティングの嚆矢ナイストロム (Paul H. Nystrom) は、ボワレが敗北し CHANEL ブランドが確立された後に、『流行の経済学 (Economics of Fashion, 1928)』と『流行商品計画 (Fashion Merchandising, 1932)』を出版している。これらで合衆国のアパレル業界に対しナイストロムが何度も繰り返した中心的主張は、次のような内容であった。すなわち、購買力が存在する限り、常に流行に対する関心は存在する。近年特に、大衆は財のスタイルに大きな関心を示す。そして、生産者ではなく消費者が流行を生み出すという発想は、多くの経営者が心しなければならない重大問題だという点を繰り返すのである。

ナイストロムは『流行の経済学』の最初にスタイル (style)、流行 (fashion)、モード (mode)、ファッド (fad)、趣味嗜好 (taste) などに関して噛み砕いて説明し、また同書の最後を「コピーストたちの排除によるデザイナーと労働者たちの保護」が産業の発展に不可欠であることを強調してしめくくる。

次の『流行商品計画』では最初に「流行商品計画の基礎」を5点指摘した。その要点は、①効果的な商品計画の第一歩は、出来る限り正確に将来の顧客の必要を分析することである、②現代の商品計画において次に重要な内容は、こうした分析から導出された消費者の需要を見積もり予測するための計画策定である、③計画が立案されたなら、続くのはデザインとスタイリング、そして販売すべき財の選択と仕入れである、④次に重要なのは販売促進、つまり効果的かつタイムリーな広告、陳列そして販売である、⑤最後に、商品計画と常に関連する問題として競争 (価格競争、スタイルやサービス面での競争) が続く<sup>[14]</sup> というのがそれである。

さらに同書では大きく1章をデザイン保護の問題に割いて、合衆国におけるアパレル販売の問題点を指摘している。

こうした流れのナイストロムの流行商品計画論全体において注意すべき1点目は、「パリのドレ

スメイキング・メゾンの多くが、シルエットの変化やスカートの長さに関する予測を全く誤ってしまった」のは第一次世界大戦の間であったという主張であろう。これは、それまでのモードの帝王ポワレと彼の敗北後の比較を重要な問題ととらえたナイストロムによる分析なのである。合衆国ではその後、スタイリストによる流行のコントロールが開始された。すなわち、1922年から27年にかけて、アパレル業界のリーダー企業がスタイリストを雇用するようになり「需要は正式な訓練を受けたスタイリストの数を大幅に上回った」<sup>[15]</sup>と説明される。しかし「消費者の趣向における変化」もまた研究されるべき事項であるとナイストロムは指摘し<sup>[16]</sup>、流行をコントロールするためのノウハウについて説明するのである。実際彼は、28年の著書においても様々なデータ（ある年の2月15日に発売された新製品が7月15日までの間にたどる売上高のサイクルの概念化<sup>[17]</sup>、4タイプの襟の形の、1920年秋シーズンから26年秋シーズンまでの半年刻みの現実の流行について<sup>[18]</sup>、購買時点とその購入者の実際の着用のタイムラグ<sup>[19]</sup>等々）を豊富に用意して、流行サイクルが非常に複雑な社会的現象であることを説明している。

32年の著書では社会的現象である流行をコントロールするためのプロモーション戦略に触れられるが、ナイストロムはそこで、流行商品ほど多くのパブリシティが用いられる分野はないこと、ファッション・グッズほど広告を利用する業種はないことの理由を「流行が素早く変化することから、ある種の広告は普及・大量流通させるために絶対的に必要である」<sup>[20]</sup>と指摘する。加えてナイストロムは、「スタイル・ショー」の重要性を強調している。ただし「新しいスタイルが流行するようにと期待されて実施されるフォーマルなスタイル・ショー、つまり豪華なショー」の価値は明らかに低くなったとし、逆に「公共のホールで行われるのではなく小売店で行われる新しいデモンストレーション」つまり小売業者の展示会を彼は推奨している<sup>[21]</sup>。ポワレがパリ・オートクチュール・デザイナーとしてはじめて行った合衆国でのショーが前者を意味したことは明白であろう。

ちなみに、ナイストロムは28年の著書で、「毎年2月末から3月にかけてと8月から9月にかけて、ニューヨークやボストンやフィラデルフィアやデトロイトやロサンゼルスその他の大都市の新聞には、フランスのアパレルの広告が満載」であるけれども、「パリからの輸入品が合衆国の女性服に占める割合は非常に小さく、全米服飾販売店の売上の1パーセントの半分程度ではなかったろうか」と見る<sup>[22]</sup>。19世紀半ばからウォルトのメゾンを利用した合衆国のブルジョワ女性は存在したし、パリ・オートクチュールは1920年代には合衆国の豊かな層に浸透していた。こうした人々にとって、婦人服はあつらえるものであったのだという点を考慮しても、当時の合衆国でコピー商品がいかに横行していたかを想像すべきであろう。

そこで32年の著書の最後では、かなり長いページを割いて、デザイン保護に関する重要な提言が展開される。すなわち、「コピーあるいはスタイルの著作権侵害として知られるものに対し産業を

保護することは、おそらく、パリのオートクチュールにとってもっとも難しくまたもっとも頭を悩ませる問題であろう。信じられないほどひどいコピーがまかり通っている<sup>[23]</sup>とナイストロムは現状を説明するのである。結論はこうだ。「デザイン登録は、流行商品産業の健全な発展を考えるならば、必要である」と。さらに、パテントの保護は「創意に富んだ技術的な進歩」にとっても有意義であり、インダストリアル・デザインにも応用されるべきだと彼は主張した<sup>[24]</sup>。

ところで、ナイストロムは、すでに成功していたシャネルを1928年の著作で次のように紹介している。すなわち、「1920年から目立つ存在になった」シャネルは、趣味嗜好が素敵で、とにもかくにも「単純なライン」を打ち出した、と。また彼女が市場化する服は「常に着心地が良く、着脱が楽である」とした。「彼女は独特の個性をもっており、また自ら着用する服の趣味の良さで、個性を表現している。アクセサリーと香水の売場も店舗にもっている」<sup>[25]</sup>。驚くべきことに、これらは当時合衆国の若い女性に人気を博していたファッション雑誌の紹介文そのままであった。確かに『流行の経済学』のはしがきでは、『ハーバース・バザー (Harper's Bazar)』と『ヴォーグ (Vogue)』が研究に当たって常に情報の源であり商業紙『ウーマンズ・ウェア (Women's Wear)』は「現代のファッションのテキストであり、著者はそこから多くの情報を得た」とナイストロムは明記しているのである<sup>[26]</sup>。

### 1-3. 第一次世界大戦後の欧米ファッション市場

服飾史研究者は「装飾としての女性」の衣に関するライフスタイルを次のように描写する。すなわち、「大掛かりで複雑な構造のドレス」を季節ごとに最低4種類（モーニング・ドレス、午後用のドレス、夕方用のティー・ガウンそしてイヴニング・ドレス）必要とし、「貴婦人たちはこれらの衣装を一日のあいだに次々と着替えるという、極めて複雑な生活」を送ったばかりか、中流層も、少なくとも夜のパーティーでは着替えるのが習慣であった<sup>[27]</sup>と。

ポワレの革新的な衣装がこの習慣を変えるのに一役買ったとはいえ、シャネルによって初めて顧客として認識された働く女性の市場が合衆国を中心に拡大するのは、第一次世界大戦後であった。大戦とともに、どれほど富裕であろうと、時計のチャイムに合わせて服を着替えるなどという悠長なことはできない時代になったからである。そこで、着脱が楽で、当時のオートクチュールの顧客にとっては非常に安い、「少女の衣服を大人の衣服に応用した」ようなシャネルの斬新なスタイル<sup>[28]</sup>は、生地を節約する必要のない、それどころか働く必要などない女性を含む市場を拡大したのである。

ナイストロムが指摘したように、1914年までパリのメゾンからスタイル商品 (style goods) を購入していた消費者は「主に、ずっと昔からの社会的な地位と財産に恵まれた家族」であったが、合

衆国では、戦後パリのスタイル商品の需要が高まる。「量の多さだけではなく、それまでパリの商品を買ったことなどない、最近になって豊かになったという人々の広がりも、前例のないものであった」<sup>[29]</sup>。この中にシャネル製品が最も多く含まれ、それ以上にそのコピー商品が大量に含まれたということである。

ナイストロムの『流行商品計画』と同じ年に出版された著書で、カルキンズ (Earnest E. Calkins) は次のように言う。「衣料品はスタイルから出発し、使い古されるずっと以前に買い替えられる。この原理は、他の製品……にも拡大している。人々は、当世風であるために、また健全で適正な商品を所有するためには、旧製品を廃棄し新製品を購入しなさいと説得されている。この過程にはひどい無駄が存在するように思われるであろうか？ いや、そうではないのだ。商品を使い古すことが繁栄をもたらすのではなく、商品を買うことが繁栄をもたらすのである。我々が生きるこの産業社会は、すべての工場を稼働状態にしておくことで成り立つのだから」<sup>[30]</sup>。当時のマーケティング研究者が、産業界の製品政策における問題解決という立場から、欧州では19世紀以来、特別の層に関してとはいえ世界市場を実現していた流行商品に、多くの知見を求めようとしていたことが伺えるだろう。

先立って、パリ・オートクチュールは、1925年にパリで開催された通称「アール・デコ展」、すなわち現代産業装飾芸術国際博覧会 (L'Exposition internationale des arts décoratifs et industriels modernes) において、フランスを代表する産業として世界に公式に情報発信することになった (5つあった博覧会展示グループの1つが、『衣装・装身具 (parure)』に充てられた)。服飾デザイナー、シャネルの地位を決定づけたのも、この「アール・デコ展」であったとされる。アール・ヌーヴォーの曲線的な様式に対し、アール・デコでは、「瞬時に捉えられる単純で輪郭のはっきりしたフォルムと、感覚的で明快な表面性、表層性がもたらされた」<sup>[31]</sup> のであったが、直線的スタイルの革新を真っ先にモードにとり入れたのは、コルセット不要のドレスを考案し、アール・ヌーヴォー時代を代表するS字型シルエットを排除してしまったモードの帝王ポワレである。しかし、両大戦間の「アール・デコ展」当時においては、自らショート・カットにヘアスタイルを変えた新時代のシャネルという経営者を中心に、女性デザイナー達が注目を集めた。

## 2. CHANEL のブランディング

現 CHANEL 社につながるブランド・マークを生み出したのはシャネルの曾祖父であったとされる。彼が、開店前の居酒屋のテーブルとベンチに自分の名前を彫りつけたというのである。「頭文字の C を2つ大文字でダブらせたものだけで、この C で自分の信仰のしるしであるキリストの銘を囲んだ。……やがて、看板が揚げられた……『上等のパン。上等のぶどう酒。福引。リキュール。

ボンボン』これが田舎の居酒屋『ル・シャネル』だった。……1830年、このポンティユの居酒屋に……ガブリエル・シャネルの祖父が生まれた」<sup>[32]</sup>。

ブランド・マークはそれとして、今日のブランドを創業者がどのように構築したのか。以下、CHANEL というブランドがスタートした当時から今日に至るまでプロダクト・ミックス戦略のカギとも言うべき香水と、イミテーションからはじまった宝石を中心に考察する。

## 2-1. CHANEL のプロダクト・ミックスにおける香水と模造宝石

### 2-1-1. 別会社による香水 CHANEL

香水には、CHANEL のプロダクト・ミックスの中でも第1番目に注目すべきであろうと思われる。他の製品は100%ココ・シャネルという経営者のものであったが、スタート時から香水は異なるのである。本稿では現シャネル社には触れられないが、ココ・シャネル亡き後の CHANEL ブランドとシャネル本人による女性服革新時代を結びつけるとすれば、やはり鍵となるのは香水であったらうと思える。

他のオートクチュール・デザイナーもブティック販売をしていた重要な消耗品である香水を、シャネルも独自に手がけた。亡命中のロシアの貴族ディミートリー大公 (the Grand Duke Dimitri Pavlovich、1920年代の恋人とされる) がシャネルに薬剤師を紹介したとされる。試行錯誤の末、満足できる香水が完成すると、彼女はまず瓶の形にこだわり、さらに「シャネル N°5」と自らの名前を冠するというネーミングへのこだわりを示し、シャネルはこの香水を社交界で力をもつ友人たちに贈ったのであった。「この仲間に加わりたいと切に願う大勢の女性たちのおかげで、『シャネル N°5』はたちまちステイタス・シンボルとなり、高価な新しい香水の需要を掘り起こすことができた」<sup>[33]</sup> とされる。

しかし、実際にこの商品が市場にあふれたのは「シャネル N°5」が発売されてから3年後の1924年に、共同経営者ピエール・ヴェルタイマー (Pierre Wertheimer) 兄弟がビジネス・パートナーになってからである (当時業界最大手の会社の経営者であった彼らは、新製品を探していたのだという)。香水と化粧品を販売するパルファン・シャネル社が設立され、シャネルは利益の10%とその社長の肩書きを手にした。1929年に同社は「シャネル N°5」が売上高世界1の香水だと宣言している<sup>[34]</sup>。ところが、34年にシャネルはより大きな権限を求めてこのビジネス・パートナー相手に訴訟を起こす。そして逆に、シャネルは重役室から追い払われることになった。その後、第二次世界大戦中にシャネルは逆襲する (ユダヤ人は企業の所有権を放棄しなければならないとする法律を利用しようとする) のであるが、ヴェルタイマー兄弟は合衆国へ逃れる前に会社の株をかつての別のビジネス・パートナー (ドイツ軍に武器を供給する商人) の手に委ね、しかも「シャネル

N°5」の製法を持ち出しニューヨークで製造を始め、合衆国でビジネスを大成功させる<sup>[35]</sup>。

ヴェルタイマー兄弟とシャネルはそれからトラブルを起こし続けるのであるが、1950年代のカムバック・コレクションを金銭的に支援したのは彼らであったし、そして何より、ファッションに全く無頓着な男性にまで CHANEL というブランドを覚え込ませる上で、また今日の CHANEL 社にとっても、香水の存在意義が非常に大きいという点は否定し得ないと思える。もちろん、「シャネル N°5」にとって最大の市場は、これまでのところ合衆国である。

## 2-1-2. 模造宝石という「買回品」

しばしば「首のまわりに小切手を張り付けるのは良い趣味ではない」と皮肉ったとされるシャネルは、自ら本物と偽物のパールのネックレスと一緒に長々と首から下げ、スノップを演じる姿で何度もマスコミに登場している。

確かに、貴族達しか所有していなかった高額な品々も、実は商品である。19世紀の英国とフランスには、産業革命の恩恵を受けてブルジョワジーの市場が拡大していたことに加え、ナポレオン商法典以来の営業の自由が大陸には確立していた<sup>[36]</sup>。アール・ヌーヴォー様式がフランス語圏で華やかであった時代においても、こうした老舗ブランドは、特定の顧客向けのビジネスを続けていたのであった。現在も、その末裔であるヴァンドーム広場の宝石商は、特別の顧客専用の営業担当者を抱えてもいる。

全く逆に、ディミートリー大公から贈られた宝石をヒントに、シャネルはガラスの石をはめ込んだ金の長いネックレスや模造真珠のロングネックレスなどを作り出し、CHANEL のブランド名で市場化した。総て高価であった（宝石としてはイミテーションでも本物の CHANEL ブランドの）アクセサリーは、合衆国で特に市場を広げた。これらは、ヴァンドーム広場を拠点とする、ナポレオン一世以来の老舗宝石商を敵に回すことにもなる、新製品の追加によるプロダクト・ミックスの充実であった。しかも、1932年の秋、欧州の経済環境が悪化する時期に、シャネルは本物の宝石のコレクションを発表する。デ・ピアスとの提携に乗り出し、ファッション画集『ポール・イリーブが描くボワレのドレス（1908年）』でイラストレーターとして注目されたイリーブ（Paul Iribe）のデザインによるダイヤモンド・アクセサリーを発表したのだ。展示から2日もしないうちに、デ・ピアスの株価は20ポイント上昇したという<sup>[37]</sup>。

しかしシャネルは、パルファン・シャネルの社長を辞した34年から再び模造宝石市場の拡大のために没頭している。製造原価と材料の豊富さを考えるなら、このビジネスは、その後豊かさを手にした大衆に CHANEL というブランド・マークの有無を価値基準として認定させたという意味で特筆されるべきであろう。そしてその後の、ハンドバッグの大成功を含めた CHANEL のプロダク

ト・ミックス全体を考えると、CHANEL はパリが育んできた様々なラグジュアリーを近代的に改良し買回品として売り出すことによって、20世紀を代表するブランドを構築したと言えるはずである。

## 2-2. CHANEL のプロモーションのはじまり

前稿で述べたように、2代目ウォルト兄弟（オートクチュールというビジネスモデルの創始者の息子達）やポワレがデザインするドレスで着飾る女性達がファッション・リーダーであった時代に、シャネルは、シンプルゆえに人目を引く帽子をデザインし成功への小さな歩みをはじめたのであった。1910年には、フランスのファッション雑誌にシャネル自ら帽子のモデルとして登場する<sup>[38]</sup>。これがCHANEL というブランドの最古のパブリシティである。

この当時、カペル（Boy Capel、海運業と石炭業で一財産をなし、ポロ競技の才能によっても英・仏社交界のスターであった）の経済的援助を得るフランスの田舎出身の庶民、シャネルに、フランスの社交界の女性達は興味をかき立てられたのだという<sup>[39]</sup>。おそらくデザイナーとしてのシャネルにとって、英仏両社交界で注目されていた実業家とのロマンスがカリカチュアとして描かれ続けたことは、プロモーションとして大きな意味をもったであろう。

2つ目のメゾンを開店したドーヴィルは英仏海峡に面する高級保養地であるが、その選定もカペルのアドバイスによるものであった。第一次世界大戦の最中にも、豊かな層が新しく生まれることを予期して開店し続けたドーヴィルで婦人服を売るのはシャネルの店だけとなると平均3000～7000フランでもいくらかでも売れた<sup>[40]</sup> という幸運は、カペルという実業家の才覚によるところが大きかったのである。

しかし、第一次大戦後に、CHANEL の大規模なプロモーションを買って出たのは、読者の視点でシャネルのドレスを捉えた合衆国のファッション雑誌であった。特に有名なのは、1926年『ヴォーグ』誌による「びっくりするほどシンプルなドレスについて、これは制服としても満場一致で採用されるだろう」という紹介文であろう。このドレスの着心地のよさを読者に認めさせようとした同誌は、「ほかの車とちがわないからといって、車を買うのをためらいますか？この類似点こそ、その品質を保証しているのです……この原理を、モード一般、とくにこの黒いドレスに適用するとしたら、『これはシャネルのサインの入ったフォードなのだ』」<sup>[41]</sup>と表現した。これが、服飾史上最も有名なパブリシティが生み出された背景である。

ただし、シャネル自身は広告宣伝費を用いることに消極的であった。「努力したあとで服が売れなければ、いったいどうなることやら……ポール・ポワレの舞踏会が大成功をした翌日は、彼は1600万フランの赤字を出した。あたしは、一銭だってこんな宣伝に金を使ったことはない」<sup>[42]</sup>。

それでもプロモーションには非常に熱心であったと見るべきである。彼女は、マスコミやパイ

ヤーを味方につけるための努力を怠らなかったのである。プレステージではなく、顧客全体の購買力を選択したブランドには、バイヤーを味方に付けるしかないということでもあろう。たとえば、新製品の意図をよく理解しないらしい外国人ジャーナリストのためにコレクションを説明する小さなプログラムを作ったのはシャネルが最初であった。すなわち、「衣装に番号をつけ、そこに値段もつけ……ごく初歩的な解説もつけた。つまり、ジャーナリストたちの仕事を手助けするといった解説であり、これならば、ショーの終わったその晩には、電報を打つこともできようと思ったからだ」<sup>[43]</sup> というのであるが、このアイディアは外国人バイヤーよりもむしろ雑誌の編集長から感謝されたようである。

パブリシティの利用は今日のファッション・ブランドにとっても効果的であるが、その原点はこのあたりにあると言えそうである。

### 3. ココ・シャネルによる「買回品」化の促進と CHANEL ブランドの構築

女性服の近代化を強引に推進したシャネルは、今日に直接つながるファッション販売の革新に挑み、ことごとく成功させた。つまり、近代的な、大衆にとっての高額な婦人服を提案し、そのスタイルをシャネル・スーツとして定着させ、パブリシティを有効に利用し、バイヤーとファッション雑誌を味方に付けたのである。

同時にシャネルはプロダクト・ミックスを充実させ、ブティックで売られる商品を、合衆国を中心とする20世紀の豊かな大衆にとっての買回品として大量に販売したという点にここで注目したい。まず、この点が、あくまでも服飾材料の革新による新規性の追求にこだわったモードの帝王ボワレとの違いであった。また、あくまでもオートクチュール仕立てにこだわったヴィオネ（それゆえパリの服飾史で高い評価を得る女性デザイナーでありながら、合衆国のバイヤーには拒否された）との差異でもあった<sup>[44]</sup>。そして買回品としてのファッションこそ、アール・デコの時代の要求<sup>[45]</sup>を具体化するものとなったのだ。こうして、ココ・シャネルによる CHANEL のブランディングが完成したのである。

ただし、欧州の中流およびそれ以上の層にとって、当時衣装はまだ買回品ではなかったという現実を無視しては、正確な状況分析は行えないだろう。これはマーケティング研究における通説を覆す考え方ではあるが。すなわち、「小売販売される商品を最寄品、買回品、専門品に分類すると、流通の全般的計画策定の指針として有用である」というコーブランド（Melvin T. Copeland）の主張<sup>[46]</sup>に従い、ファッション関連商品は買回品とされてきたが、この3分類は、コーブランド本人が述べているように、1912年に合衆国の百貨店を1軒1軒訪問して調査し、買回品（shopping lines）と最寄品（convenience goods）を明確に区別したパーリン（Charles C. Parlin）による消費財の2分

類を発展させたものである。すなわち「買回品の場合、婦人は商品価値を比較しようとする。つまり婦人は、選択のために、品質、価格、スタイルを比較しながら、店舗を1つ、2つ、3つと回りたがる一方、最寄品の場合は、商品価値を比較することはほとんどない。この場合、婦人の購買動機は男性の場合と同じであって、便利な（最も近い）店、衝動、慣習、ブランドによる」<sup>[47]</sup>。注意すべきは、パーリンがこの主張を著した1914年当時、オートクチュールの威厳が失われることのなかった欧州で服飾は買回品ではあり得なかったという点、しかも、合衆国にもオートクチュール・メゾンが顧客をもっていた時点で合衆国のアパレルは買回品と位置づけられていたという点である。前稿で紹介したポワレの『自伝』によれば、モードの帝王と呼ばれていた彼のコピー商品が百貨店で堂々と売られ、彼はデザインした覚えのない商品にポワレというブランドが付された、まさにその時期でもあったのだ。

ポワレはこうした商法を徹底的に批判したが、シャネルはコピーを容認した。この差が、合衆国の小売店を味方にする上で決定的な要件であったことは確かであろう。そしてコピーを容認したからこそ、模造宝石、スカーフやバッグ類、また香水という CHANEL ブランドが付された商品の総てが重要な利益の源泉としての重大なる意味をもったはずであり、シャネルという経営者はこれらを、百貨店にとっても市場拡大の可能性を広げる買回品と位置づけたということである。このあたりにシャネルという経営者のブランディングの姿勢を我々は見ることができるのである。

ドレスのデザイナーとしてのシャネルについて服飾史家は詳しく述べるけれども、我々はその内容に1点だけ付け加えなければならない。オートクチュールについては、それを完成させたウォルトとともにそのビジネスモデルの競争優位性を先の論文でまとめたが、そのビジネスモデルの、顧客と対面する場で計画的に導入されたサービスの重要性、これである。とりわけ長時間にわたる仮縫いの時間をどうマネジメントするかが重要課題であった。客の表情や不満の言葉によっては、これからいろいろな直しを入れたあと、あなたにぴったりの服に仕上げるということを担当者は理解させなければならないのである。特別に重要な客の場合にはクチュリエ自らこの場に現れて、威信に懸けて説得したというのであるから、まさに、サービス業における重要な人的機能が遺憾なく発揮されたものと思われる。

シャネルは自身のメゾンでの接客を次のように描いている。「うちの店では、売り子は、大体において、昔モデルをしていて、仕事を愛し、万事について、よくわかっている人たちだ。彼女たちは、一日立ちつづけ、または、ひざまずいて、ひとすじに天使たちのおっしゃることに耳を傾ける聞き上手な女たちである……天使たちが、売り子に人生相談をしている間は、売り子は品物を売ることもできないし、仮縫い係は忍耐の極限にいる。……こうして、彼女は2度も3度もむだにやってくる」<sup>[48]</sup>。聞き上手なサービス提供者の人件費を含んだ価格設定であったシャネル・スーツは

やはり、買回品ではなかったのだ——コピー商品は別として。だからこそ、その他の財の、利益の源泉としての意義を理解していたという点が、シャネルによる CHANEL ブランド構築のポイントであったと考えるべきであろうと思う。

## むすび

シャネルはオートクチュール協会に所属しながら、一人だけ製品のコピーに反対しなかった。シャネルがコピーを容認したことは、女性服の近代化を強引に推し進める上で重要であったばかりでなく、高級ブランドのビジネスモデルを確立するためにも必要であったように思える。何より、コピーされればされるほど、シャネルが考案したスタイルは流行する。しかし、パリに本物を買ってくる顧客がいる限り、いわゆるライセンス・ビジネスに手を染める必要などないのだ。これこそ、今日の大衆消費社会における高級ブランドの原点を築いたマーケティングと言うべきではないだろうか。加えて、シャネルは買回品を供給する側に立った。大衆はその後、買回の楽しみをファッションに求めることになる。こうして消費者と認定された、それまでとは桁違いの数の女性客を対象としたブランド構築を、シャネルは経営者として成功させたのである。

今も、シャネル・スーツの購買者は、prestigeがある女性とは限らない（小物や CHANEL ブランドの香水・化粧品類となればなおさらである）。だからこそ外出着に金をかける女性客に対して、プロモーション効果は最大限に費用対効果を発揮し、価格の周知が重要な意味をもつが、ここにおける雑誌媒体の意義は今日も基本的に変わってはいないようである。

「ファッションは変わる。でもスタイルは永遠よ」<sup>[49]</sup>。また「クチュールは技術であり、仕事であり、そして商売だということを、もう一度ここで繰り返したい」<sup>[50]</sup>。ともに、ココ・シャネル本人の言葉である。歴史の古い産業であるから、経営者でもあるデザイナー本人による経済的行為を分析することが、ファッション・ブランドをマーケティングの研究対象とする上で極めて重要な作業であろうと思える。

### 【ココ・シャネルの年譜<sup>[51]</sup>】

- 1883年 ココ・シャネル (Coco Chanel ; 本名 Gabrielle Chanel) フランス、オーベルニュ地方ソーミエールで生まれる
- 1889年 シャネルの母ジャンヌ死す
- 1894年 ニューヨーク版『ヴォーグ』創刊
- 1909年 ポワレ考案のホッブル・スカートと巨大な婦人帽の流行
- 1910年 シャネル、パリのカンボン通りで帽子店を開く

- 1912年 ドーヴィルに開店、トリコットの服を作る
- 1914年 第一次世界大戦はじまる (～18年)
- 1915年 『ヴォーグ』誌はじめてフランス・モードの掲載権獲得  
シャネル、クチュリエールとしてデビュー
- 1916年 『ハーパーズ・バザー』誌に作品を発表
- 1917年 ヘアスタイルをショート・カットにする
- 1920年 フランスのモード雑誌にドレスを発表  
黒のシンプルなドレス、スーツ、スカート丈の短いソワレ、パンタロン、ショート・カット、実用的なポケットを流行させる  
「ガルソンヌ・スタイル」の誕生
- 1923年 スカートの長さが短くなる  
合衆国で流行調整のためスタイリストの雇用がはじまる  
ショート・ヘア流行
- 1924年 香水会社を共同で設立  
シャネルの「シュミーズ・ドレス」流行
- 1925年 ショート・スカートとジャンパー・スカート流行  
パリで「アール・デコ展」開催
- 1926年 ヴィオネ (Madeleine Vionnet : 1876—1975) のバイアス・カット流行  
『ヴォーグ』誌が黒のシンプルなドレスを「シャネルのサインの入ったフォード」と紹介
- 1928年 スキャパレリ (Elsa Schiaparelli : 1890—1973) パリに開店  
合衆国に意匠登録局設置される
- 1929年 フランスで衣服の工業化が進みパトゥー (Jean Patou ; 1880—1936) ・シャネル・ルロン (Lucien Lelong ; 1889—1958年) は既製服部門を設置  
合衆国で輸入衣料は90%の従価税だが型紙は無税に  
パルファン・シャネル社「シャネル N°5」売上高世界1と宣言
- 1930年 合衆国で既製服の標準寸法設定の試み
- 1931年 ニューヨークに意匠保護協会 (DPA) 設立される
- 1933年 スキャパレリの人気上昇トレンド・セッターとなる
- 1934年 シャネル、ハリウッドに渡る  
香水会社の社長を辞したシャネルは模造宝石の仕事を拡大

- 1939年 第二次世界大戦始まる  
シャネルのクチュール店閉店
- 1940年 パリ陥落
- 1953年 シャネル店再開（シャネル、コレクションを再開）
- 1958年 シャネル、オートクチュール協会の組合員を辞す
- 1971年 シャネル死す

## 注

- 1：拙稿「20世紀初頭におけるポール・ポワレとシャネルというブランドのマーケティングに関する一考察」『東洋大学経営論集』65号、2005年、pp. 51-68。
- 2：本稿で参考文献として示したものの他に以下の文献がマーケティング研究にとって参考になるであろう。  
Guy Breton, “*Histoire d’Amour de l’histoire de France*”, Tome X, Edition Noir et Blanc, 1965（曾村保信訳『フランスの歴史をつくった女たち』中央公論社、1995年）。Janet Flanner, “*Paris Was Yesterday*”, San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1988. Edmond Charles-Roux, “*Le Temps Chanel*”, 1976（秦早穂子訳『シャネルの生涯とその時代』鎌倉書房、1981年）。Henry Gidel, “*Coco Chanel*”, Flammarion, 2000. 海野弘『ココ・シャネルの星座』中央公論社、1989年。山口昌子『シャネルの真実』人文書院、2002年。
- 3：ドイツ、ハンブルクに生まれ服飾デザイナーを志し14歳でパリに向かうが、1964年にオートクチュールに失望しイタリアで美術史を学ぶ。その後69年にフェンディ（Fendi）のコンサルタント・デザイナーに、83年にシャネルのオートクチュールと既製服両方のデザイン・ディレクターになる。
- 4：Marcel Haedrich and Hervé Mille, “*Coco Chanel Secrète*”, 1971（山中啓子訳『ココ・シャネルの秘密』早川書房、1972年、p. 341）。
- 5：ヴェブレン（Thorstein B. Veblen）の言う「時間の不生産的な消費の方法」として最も具体的なものが「装飾としての女性」の衣装であり、彼女たちにより身をもって示されたものが「代行的閑暇」である。詳しくは以下（特に第6章）を参照されたい。拙稿『ファッション・ブランドの起源』雄山閣、2005年。  
なお、前稿で触れたように、ポワレに対しシャネルは常に公然と批判し続けたが、彼女が軽蔑の限りを投げつけたかった本当の対象はポワレの客の女たち（装飾としての女性であり続けるためにドレスを必要とする）ではなかったのだろうか。
- 6：中野香織『スーツの神話』文藝春秋社、2000年、pp. 152-160。
- 7：Robert F. Hartley, “*Marketing Mistakes, 2<sup>nd</sup> ed.*”, 1981（熊沢孝訳『マーケティング・ミステイクス』ダイヤモンド社、1983年、p. 32）。
- 8：Anne Hollander, “*Sex and Suits: The Evolution of Modern Dress*”, 1994（中野香織訳『性とスーツ』白水社、1997年、pp. 149-153）。
- 9：服装文化協会編『服装大百科事典：別巻資料集』文化出版局、1969年、p. 140。
- 10：Anne Hollander（前掲邦訳）p. 199。
- 11：Robert F. Hartley（前掲邦訳）pp. 46-52。
- 12：Paul H. Nystrom, “*Economics of Fashion*”, New York: The Ronald Press Company, 1928, p. 11.

- 13 : 『流行の経済学』においては2ページ以上を割いて次のように説明された。すなわちポール・ポワレこそ「パリでも最も良く知られ、長い歴史をもつクチュール」であり、「趣のある、人目を引く芸術の世界で突出した人物」であること、「1914年までに数回合衆国を訪問した」こと、「非常に英語が達者」であり「著作を出し、公衆にレクチャーをし、ミュージシャンであり、インテリア・デザイナーでもあるという具合で……とにかく芸術家なのだ」。彼のドレスについては、当時のファッション雑誌の文面同様「デザインは常にオリジナルであり、カラー・コンビネーションが度肝を抜くようで、独特のラインをもつ」とされた (pp. 210-212)。
- 14 : Paul H. Nystrom, *"Fashion Merchandising"*, New York: The Ronald Press Company, 1932, pp.10-12.
- 15 : Paul H. Nystrom, *"Fashion Merchandising"*, p.63.
- 16 : Paul H. Nystrom, *"Fashion Merchandising"*, pp.78, 80.
- 17 : Paul H. Nystrom, *"Economics of Fashion"*, p.19.
- 18 : Paul H. Nystrom, *"Economics of Fashion"*, p.20.
- 19 : Paul H. Nystrom, *"Economics of Fashion"*, p.23.
- 20 : Paul H. Nystrom, *"Fashion Merchandising"*, p.169
- 21 : Paul H. Nystrom, *"Fashion Merchandising"*, pp.180-181
- 22 : Paul H. Nystrom, *"Economics of Fashion"*, pp.182-185.
- 23 : Paul H. Nystrom, *"Economics of Fashion"*, p.190.
- 24 : Paul H. Nystrom, *"Fashion Merchandising"*, pp.243, 255.
- 25 : Paul H. Nystrom, *"Economics of Fashion"*, p.220
- 26 : Paul H. Nystrom, *"Economics of Fashion"*, pp.v, vi.
- 27 : 能澤慧子「モードと装飾」東京都庭園美術館編『パリ・モード1870-1960: 華麗なる夜会の時代』テレビ朝日、1999年、pp. 8-9。
- 28 : Rosita L. Pisetzky, *"Il costume e la moda nella società italiana"*, Torino, 1978 (池田孝江監修『モードのイタリア史: 流行・社会・文化』平凡社、1987年、p. 680)。
- 29 : Paul H. Nystrom, *"Economics of Fashion"*, p.184.
- 30 : Earnest E. Calkins, 'Introduction: What Consumer Engineering Really Is', in Roy Shelton and Egmont Arens, ed., *"Consumer Engineering: A New Technique for Prosperity"*, New York: Harper and Brothers, 1932 (Reprinted by Arno Press, New York, 1976), p.7.
- 31 : 天野知香・読売新聞東京本社文化事業部編『アール・デコ展: きらめくモダンの夢』読売新聞東京本社、2005年、p. 16。
- 32 : Edmonde Charles-Roux, *"L'Irrégulière: ou mon itinéraire Chanel"*, 1974 (榊原晃三訳『シャネル・ザ・ファッション』新潮社、1980年、pp. 22-24)。
- 33 : Janet Wallach, *"CHANEL: Her Style and Her Life"*, 1998 (中野香織訳『シャネル: スタイルと人生』文化出版局、2002年) pp. 62-63。
- 34 : Janet Wallach (前掲邦訳) p. 143。
- 35 : Janet Wallach (前掲邦訳) pp. 147-148。
- 36 : 18世紀後半には、フランスを先頭に大陸諸国でも特権的企業やギルドの営業規制は弛み、営業の自由を要求する声が強まっていたが、革命が起こるとギルド制度と産業規制は廃止され営業の自由が確立されたの

である。「商行為法主義に基づくナポレオン商法典の制定（1807年）はその完成の指標である」（石坂昭雄・壽永欣三郎・諸田寛・山下幸夫『商業史』有斐閣、1980年、pp.180-181）。

37 : Janet Wallach（前掲邦訳）pp.113-114。

38 : Christopher Breward, “*Oxford History of Art: Fashion*”, Oxford University Press, 2003, p.42.

39 : Janet Wallach（前掲邦訳）pp.31。

40 : Janet Wallach（前掲邦訳）p.35。

41 : Paul Morand, “*L'Allure de Chanel*”（秦早穂子訳『獅子座の女シャネル』文化出版局、1977年、p.290）。

42 : Paul Morand（前掲邦訳）pp.167-168。

43 : Paul Morand（前掲邦訳）p.165。

44 : 詳しくは拙稿（前掲、特に第5章4節）を参照されたい。

45 : 以下に詳しい。Alain C. Gruber, & others, “*L'Art décoratif en Europe: Du néoclassicisme à L'Art déco*”, 1994（鈴木博之監訳『ヨーロッパの装飾芸術3：新古典主義からアール・デコ』中央公論新社、2001年）。Bevis Hillier, “*Art Deco of the Twenties and Thirties*”, 1968（西沢信弥訳『アール・デコ』PARCO出版局、1977年）。渡辺淳『パリ・1920年代：シュルレアリスムからアール・デコまで』丸善ライブラリー231、丸善、1997年。

46 : Melvin T. Copeland, “*Principles of Merchandising*”, Chicago and New York: A.W.Shaw Company, 1924(Reprinted by Arno Press, New York, 1978, p.129).

47 : Charles C. Parlin, “*The Merchandising of Textile*”, in Henry Assael ed., “*The Collected Works of C.C.Parlin*”, New York: Arno Press, 1978, pp.4-6.

48 : Paul Morand（前掲邦訳）pp.112-113。

49 : Janet Wallach（前掲邦訳）p.174。

50 : Paul Morand（前掲邦訳）p.173。

51 : 詳しくは拙稿（前掲、特に第4章第5章）を参照されたい。

## 注記以外の主要参考文献

Anderson, Black J., and Madge Gerland, “*A History of Fashion*”, London: Orbis Pub., 1975（山内沙織訳『ファッションの歴史』（下）PARCO出版、1985年）。

Breward, Christopher, “*Oxford History of Art: Fashion*”, Oxford University Press, 2003.

Mann, Carol, “*Paris Between the Wars*”, London: Calmann & King Ltd., 1996.

Nystrom, Paul H., “*Textiles*”, D.Appletin and Company, 1918.

—— “*The Economics of Retailing*”, New York: The Ronald Press Company, 1919.

Poiret, Paul, “*En Habillant L'Epoque*”, 1930（能澤慧子『ポール・ポワレの革命：20世紀パリ・モードの原点』文化出版局、1982年）。

繊維総合辞典編集委員会編『繊維総合辞典』織研新聞社、2004年。

能澤慧子『20世紀モード』講談社、1994年。

——『モードの社会史：西洋近代服の誕生と展開』有斐閣選書、1991年。

（2006年1月10日受理）