

パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポンの マーケティング・コミュニケーション戦略 —シャネル社との比較検証—

中 谷 安 男

要 旨

本論は、これまであまり研究の進んでいないラグジュアリー産業を代表するトップブランドであるクリスチャン・ディオール社のマーケティング・コミュニケーション戦略について考察を行う。ライセンス契約によって日本に早くから進出したディオールブランドであったが、1980年代後半にはブランドの構築がうまく機能していなかった。これを活性化するためCEOが行ったマーケティング・コミュニケーション戦略を、ブランド構築に必要な3つのイノベーションの観点から検証を行う。この際、同社の戦略のコンセプトを、日本に進出し成功を収めていたシャネル社の戦略を比較対象とすることで明確にしていく。

キーワード：ラグジュアリー・ビジネス (Luxury Business)、マーケティング・コミュニケーション (Marketing Communication)、ブランド戦略 (Branding Strategies)、クリスチャン・ディオール (Christian Dior)、シャネル (Chanel)

I はじめに

これまでラグジュアリー・ブランドのマーケティング戦略に関して多くの研究が行われてきた（例 Kapferer and Bastien 2009; Ricca and Robins 2012）。日本でも様々な研究が行われており、ルイ・ヴィトン、エルメス、グッチなどの企業のラグジュアリー・ビジネスに関する検証がある（長沢 2007；長沢・福永 2012）。近年では、特にシャネルの調査が多く実施されており、そ

れまであまり明確でなかったブランド構築についても様々な議論がなされている（長沢・杉本 2010；Nagasawa 2011；西口 2011；山田 2008；中谷 2014）。

しかしながら、ラグジュアリーを代表するトップブランドであるクリスチャン・ディオール社に関しては、驚くほど研究が少ない。この背景には幾つかの問題があるが、どの研究にも共通に報告があるように、この分野では情報の収集が困難である。かなり高価な製品を顧客に購入してもらうには、「憧れ、夢」等といった目に見えない付加価値を創造する必要がある。このためには、製品やサービス、物流などの具体的なコストや経営システムは、内部に伏せておく必要がある。例えば、Kapferer and Bastien (2012) が指摘しているように、ルイ・ヴィトン製バッグの原価が2割などと聞くと、その代価に幻滅してしまう消費者もでてくる。このため一般にラグジュアリーと呼ばれる商品を扱う企業は、秘密主義を徹底しており、経営に関する情報が外部に出るのは極めてまれである。

さらに、ラグジュアリー・ビジネスの定義の困難さも一つの要因と考えられる（例 Arker 1997；小川 2004）。具体的にどのような製品が、なぜラグジュアリーと呼ばれ、誰がどのように定義をしたのか必ずしも明確とは言えない。またこれらの企業は、かなり個性的なブランディングの手法を採用しており、一社だけを検証しても特定企業の戦略の特殊性などが明確にはならない。

以上の観点から、本論では、これまであまり調査の進んでいないクリスチャン・ディオールというブランドを研究対象とする。その際、具体的事例として化粧品・香水部門の日本法人であるパルファン・クリスチャン・ディオール・ジャパン株式会社（PCDJ）のブランディング戦略について確認する。

まず、ラグジュアリー・ブランドのこれまでの概念をまとめ、この分野の歴史的背景を確認しながら定義を行う。次に、クリスチャン・ディオール社のビジネスモデルをシャネル社（シャネル S. A.）と比較し、その特性を明らかにする。その後、日本における香水・化粧品部門がいかにか独自のマーケティング手法を展開しブランドを構築したのか、元 CEO への詳細なインタビューを基に解明する。

II 研究の背景

1. ラグジュアリー製品の歴史的背景と産業の特徴

ラグジュアリー・ブランドは一大産業であり、Ricca and Robins (2012) によると、2011年の市場規模は21兆8千億円である。ラグジュアリー製品とは、一般に同様の用途の製品に比べて価格が高く、高級品として取引される物と見なされている。だがその起源や、いかに定義が作られてきたのかはあまり議論されていない。ここでは、その起源をフランスのブルボン王朝にさかのぼり考察する。

1-1. ブルボン王朝

ラグジュアリー製品とは一般に高級品を指すが、明確にその起源を示すのは容易ではない。有史以来、領主や国王などの権力者は、その権威の象徴として希少で高価な物を身に付けたり、装飾に使用していた（例 Kapferer and Bastien 2012）。しかし近世において注目すべきは、フランス・ブルボン王朝のルイ14世（1638年-1715年）の時代だと考えられる。当時のフランスは重商主義を推進しており、繊維・服飾産業が発展した。また、王族など一部の富める者たちが、大多数の庶民から富を吸い上げ、極端な経済的格差が存在した。特にルイ14世は、強大な権力を手に入れ財を築いた。王宮をベルサイユに移し、ここを王朝の権威の象徴とした。栄華を誇る手段として、当時の西欧の一流建築技師を集め、イタリア式の庭園なども完成させた。

また箱物だけでなく、鏡の間と呼ばれるホールで盛大なパーティーを頻繁に開催した。王族を含め、この会に参加するものは豪華に着飾る必要があった。参加者たちは同じ物を着るわけにもいかず、流行を見ながら、それぞれが自分に合った衣装を作らせた。機械などはなく、手作りの衣装や装飾であるため、多くの者がその制作に従事するようになった。ファッションが一定規模の産業として確立する先駆けになったと言えよう。

フレグランスと呼ばれる香水の使用も、この時期に盛んになる。これには

諸説があるが、ルイ14世は極端に入浴を嫌い、このため異臭を消すために香水を多量に使用したと言われる。このような王族によるフレグランスの使用も貴族層に浸透し、結果的に伝統ある香水産業の基礎が確立したと考えられる。ファッションや香水の特徴は、全て手作りで一つ一つが注文生産であり、個人に合う物を手間暇かけて作るため、高価で希少性のある製品である。

その後のフランス革命によるベルサイユ宮殿の没落により、これらの産業に従事する者たちは一斉に職を失いパリに移動した。以来、パリには服飾や香水の伝統的技術を持つ職人が一層集まるようになった。しかし、あくまで裕福な階層のために、彼らが注文する服などを個人に合わせて制作するものであった。

1-2. サンディカルの誕生

現代のラグジュアリー・ビジネスの基礎を作ったのは、ポール・ポワレ (Paul Poiret) と考えられる。彼は、日本の着物からヒントを得たドレスなどを制作した革新的なデザイナーである。また、それまで貴族階級の好んだ豪華なドレスをやめ、コルセットを取りさり、束縛的なデザインから女性を解放した。また企業家でもあり、製品の売り上げを伸ばすための様々な手法を取り入れた。特に自分のメゾン (ファッション関係の店や会社) を活用し、それまでは上流階級の要望に合わせて服を作っていた状態から、職人が考案したデザインを顧客が購入するというスタイルを定着させた。つまりデザイナー主導のビジネスモデルを確立したのである。また服飾のメゾンがフレグランスを販売し、香りと服とのコーディネートを行うシステムも最初に考案した。さらにフランスだけでなく、ヨーロッパや米国にも商品を販売するという市場拡大のマーケティングを行った。それに加え、家具のデザインも手掛けるなど幅広く製品を開発した。

特筆すべきは、1911年に職業デザイナーの組合であるサンディカル (Chambre syndicale de la haute couture) を再編成し、メンバーの厳格な条件を定めたことである。個々の店であるメゾンがブランドを作るだけでなく、

組合構成員が一体となり、デザイナーの地位を向上させ付加価値を一層高めた。例えば組合員は、注文服であるオートクチュールを自分の店で制作し、年2回のコレクションと呼ばれる、新たなデザインの発表会を行わなければならない。

現在でも、この伝統が受け継がれ、各コレクションには35ほどの新着を発表する必要がある。全て手作りで、1着の制作に100-400時間もかかり、その費用は\$26,000-\$100,000ほど掛かる。世界でもこのような製品を購入できるのは2,000人ほどしかおらず、常連の顧客は200人程度と推定されている。

このような高コストのコレクションを継続して実施するには、かなりの資本を持ち、熟練の従業員を抱える必要がある。このため新たな参入は極端に困難であり、サンディカルのメンバーであることが、排他的 (Exclusive) なラグジュアリー・ブランドということになる。

1-3. ラグジュアリー・ブランドの定義と産業の概観

以上のような服飾産業の考察は、これまでの代表的なラグジュアリー・ブランドの定義の裏付けとなる。齊藤 (2008) が指摘しているように、研究者によって多少の定義の差はあるが、主に以下の5つのポイントは重要である (Arker 1997; Kapferer and Bastien 2012; 中谷 2014)。

- ① Craftsmanship and high quality 職人芸のような優れた品質
- ② Rarity and high price 稀少で高価
- ③ Strong brand identity 強いブランド・アイデンティティと連想性
- ④ History and episode 伝統や歴史と逸話
- ⑤ Celebrity distribution 顧客にセレブのように商品を届ける

これらの定義でパリのサンディカルの活動をみると妥当性がある。まず①に関しては、全て手作りのオートクチュールであり、1着を作るのにかなりの時間を要する。その結果、世界で一着しかなく②の稀少で高価ということになる。また、各メゾンが独自の製品デザインやブランドを連想させるアイコンを使用し、強いブランドとなっている。例えばシャネル社の場合はCと

いう文字を重ねたロゴやカメラ（椿）の図柄である。さらに④は、サンディカルのメンバーということ自体が伝統のあるブランドであり、その中にブランドを語る逸話が伴う。例えばエルメスであれば、古くから王室に馬具を提供していたことなどである。⑤は、どのメゾンも接客や商品の手渡しには、最大の注意を払わなければならない。特に現代の顧客は、必ずしも特定のセレブ層ばかりでないが、まるでセレブに対峙するような店づくりや接客が必須である（中谷 2014）。

以上のことから、結論として服飾等のラグジュアリー・ブランドとは、パリのサンディカルが自ら定義を構築したと言える。究極には、そのメンバーであることが、ラグジュアリー・ブランドの証となる。この排他的な戦略は効果的である。他の国のファッションブランドの製品がラグジュアリーと呼ばれるためには、年2回のコレクションをパリで行い、サンディカルに参加するという高いバリアを越える必要があった。

2. シャネルとクリスチャン・ディオールのブランド比較

ここでは、クリスチャン・ディオール社のブランド・コミュニケーション戦略を明確にするため、シャネル社との比較を行う。

2-1. ココ・シャネル

シャネルは上流階級に商品を提供してきたが、特定のメゾンの出身ではなかった。逆にこのことが既存の伝統的概念にとらわれず、独自の革新的な製品の制作を可能にしたと言える（山田 2008；西口 2011）。彼女の製品の根源は、女性が行動しやすい、着心地の良いものを作り出すことであった。既成概念にとらわれず、馬の調教師が着ていたジャージーや、男性ファッションに使われていたツイードなどの素材を女性服に採用した。色使いは特に画期的で、それまで喪服の色とされていた黒や、シンプルな白を基調にした。さらに、下着の色とされていたベージュを積極的に使い、それまでの色華やかなものとは異なる物を創造した。

デザインは、シンプルで機能を重視したものが中心で、一世を風靡したリトル・ブラック・ドレスや、パンタロンなどを定着させた。さらに、女性の自立を促すような、肩にかけて手が自由になるショルダーバッグや、携帯可能なリップスティックの原型も作った。

香水の開発方法も革新的であった。前述のように、17世紀のルイ14世の時代から香水の使用が盛んになった。伝統的製法は、花などの天然素材が主原料で香りは長持ちしなかった。シャネルは複雑で奥深い香りを求め、ジャスミンやバラなど80種類以上の原料を混ぜ合わせたものを選んだ。合成香料のアルデヒドも調合され、長時間に渡り香りが維持でき、既存のように何度も付け直す必要はなくなった。また、それまでの容器は、マイセン焼の陶器やクリスタルなどを使った宝飾を凝らした物であった。しかし、シャネル製品は Chanel No. 5 と単純に製品名を記したラベルを付けただけの物であった。この容器の形は、時代や流行をわずかに取り入れてはいるが、1921年の発売以来ほとんど変わっていない。

特に強いブランド統制が行われた（井上 1988）。例えば、一般に高級ブランドは、オートクチュールでパブリシティを高め、プレタポルテという高級な既製品のライセンス販売で高額な利益を上げる。しかし、シャネルのドレスは、1978年に彼女が亡くなるまで、パリの直営店で注文や採寸を行うオートクチュール主体であった。シャネル自身が納得するものを製品として送り出し、顧客にとっては不便で排他的であるが、このことがブランドの希少価値を高めた。日本での服の販売も彼女が亡くなった1978年以降であり、日本法人の設立も1980年と他のブランドに比べ遅い（中谷 2014）。

2-2. クリスチャン・ディオール

クリスチャン・ディオールは戦後のパリのファッション界を再生させたとされている。1905年に生まれ、建築やデザインに興味を持ち、1930年代の半ばからパリのリシャン・ルロン店のデザイナーとなった。企業家であるマルセル・ブサックの支援を受け、1946年パリにブティックを開設した。

戦前はシャネルの影響もあり、シンプルなデザインで色調も単純なものが流行していた。またその後のパリは、第2次大戦後の戦禍もあり、まだ十分に服飾産業も復興したとは言えない状況であった。

ディオールの1947年の最初のコレクションは、ニュールックと呼ばれる、女性の華やかさを前面に出した豪華で洗練された物であった。シルエットの魔術師と呼ばれるほど美しいデザインは、すぐに時代の寵児となり、パリのファッションの復活を実現した。ジグザグライン、チューリップライン、Hライン、Aライン等、コレクションの度に革新的なデザインを発表し続け、多くの顧客に支持された。

彼の作品を見たシャネルは「私が創り上げたものを破壊した」と揶揄した。クリスチャン・ディオールが創造性を保ち続けた理由の1つに、若手のデザイナーの育成がある。例えば、後に独自のブランドを成功させたイヴ・サン・ローランも、若い時にディオールによって才能を発掘され、活躍の場を与えられた。これ以外にも、ピエール・カルダンやギ・ラロッシュなど、後のフランスを代表するデザイナー達もディオールの下で働き才能を開花する。

多様性、創造性こそがクリスチャン・ディオールのブランドの基本となった。これは創始者自身の才能はもちろんであるが、新たな才能を取り込み演出するコーディネーターとしての高度な能力が、このブランドの起源を作ったと言える。運悪くディオールは早く亡くなるが、彼の遺伝子がブランドの中に生き続ける。

2-3. ディオール社のビジネスモデル

同社は、さらにラグジュアリー・ブランドとしてのビジネスモデルも確立した。かなり費用の掛かるコレクションとオートクチュールは、話題性を呼ぶパブリシティとしての役割があった。これを活用した高級既製のプレタポルテをライセンス販売し、米国などでかなりの売り上げを伸ばした。また他国への進出も早く、日本でも1955年に大丸百貨店で販売を開始し、1963年にカネボウとライセンス契約を結び、プレタポルテの販売を開始している。

フレングランスは、1947年に妹にちなんで命名したミス・ディオールの販売を開始した。経営的な問題から、化粧品部門は1968年にモエ・ヘネシー社に買収され、パルファン・クリスチャン・ディオールとなり、ファッション部門と別会社になった。元不動産業者のベルナル・アルノーが、1984年ディオール社の親会社であるブサック・サンフレール社を買収した。彼は、その後も積極的に買収を行った。1987年にルイ・ヴィトンとモエ・ヘネシー社は合併しLVMHが設立されたが、アルノーは1989年にこれを買収した。この結果、ラグジュアリー製品のコングロマット企業であるLVMHが形成され、その翼下にディオールのファッション部門と、化粧品部門が入ることになった。このようにビジネスの形態は、独立系ブランドであるシャネルとは大きく異なる。

2-4. シャネルとディオールの比較

表Iにこれまでの議論をまとめた。シャネル社の場合は創業者のココ・シャネルの存在が大きく、彼女こそがブランドであった。そのアイデンティティは自分で管理し拡散しないように努めた。結果的に他との差別化になり、強いブランドを構築している。

表1 シャネルとディオールの比較

比較項目	シャネル社	ディオール社
ブランドコンセプト	創業者シャネルの統御	各デザイナーの裁量
イメージカラー	シンプル、白・黒	多様
デザイン	・シンプル、定型 例 シャネルスーツ、リトル・ブラック・ドレス	・華やか、多様性 ・シルエットの美しさ 例 Aライン、Hライン
ビジネス	70年代まで主にオートクチュール	オートクチュールは宣伝用 プレタポルテで収益
販売戦略	直営中心	ライセンス販売多い
企業体	独立系	コングロマット企業翼下

一方、ディオールは革新的なシルエットやデザインを造り、そのためには、

多くの優れた若手の才能を発揮させ、創造的なブランドを確立した。創業者自身はシャネルのように企業のアイコンにはならなかったが、彼のコンセプトである多様性と創造性はブランドとして継承されたと言える。

3. ラグジュアリー産業

現代はラグジュアリー産業の統合が行われている。グループとしてビジネスを展開する企業が多く、ルイヴィトン・モア・ヘネシー (LVHM)、ケリング、リシュモン の 3 大グループが存在する。2013年の時点での売り上げ1位はLVHMであり、3兆7,828億円でラグジュアリー製品の13.4%を占めている。この中には、ディオール、ルイ・ヴィトンなどのブランドがある。2位はケリング・グループの1兆6,652億円で、全体の5.9%である。この中にはグッチ、イヴ・サンローランがあり、ラグジュアリー部門ではないがスポーツ関連のプーマも所有している。3位はリシュモン・グループで1兆4,341億円の売り上げがあり、全体の5.1%を占めている。この中には、カルチュエヤダンヒルなどのブランドがある。前述のように、シャネル社は例外的にどのグループにも属していない。

ラグジュアリー・ブランドの市場として注目すべきは日本である。多くのブランドは日本でかなりの売上げがあった。久繁(2007)の報告によると、日本はラグジュアリー製品市場の世界の4割を占めていた。

以上のことから、ラグジュアリー・ブランドの多くはヨーロッパ発であるが、その成長に大きく寄与したのは日本の消費者であり、ここでの成功がビジネスを行う上での必須の条件であったと言える。

III 検証：ディアールの日本でのブランド再構築

1. 分析手法

これまで、ラグジュアリー・ビジネスの定義を行い、シャネル社とディオール社のブランドの比較を行った。特に日本での成功がこの業界には必須であった。このような状況において、ディアールのブランドは日本に早くから進出

していた。しかし80年代の後半以降はブランド力が低下しており、PCDJが、いかにその再構築を行ったのか詳細なインタビュー調査に基づき考察する。

この際、同社はブランドの構築に必要とされる以下の3つのイノベーションを実現させ、そのことが日本での成功に結び付いたという仮説を立て検証する。

研究仮説：PCDJのブランド構築成功の要因は以下の3つのイノベーションの実現である。

- (1) 企業内・物流販売のプロセスのイノベーション
- (2) 消費者マーケティングのイノベーション
- (3) 製品・サービスのイノベーション

(Avlonitis and Gounaris 1997; Traill and Meulenberg 2003)

(1) は、これまでない方法で企業内を改革し、新たな手法で広告や、物流等のプロセスを改革するものである。(2) は消費者に対し新規の方法でブランドの信頼度や親密度を高めるものである。また(3) は、企業が提供する製品やサービス自体にイノベーションを行う手法である(Nakatani 2008; 中谷 2014)。

2. データ

データとして書籍や新聞などで公開されている資料を活用した。さらに、PCDJのCEOを務めたハンスペーター・カプラー氏(Mr. Hanspeter Kappeler)への都合4回のインタビューを行った¹⁾。尚、彼はかつてシャネ

1) Mr. Hanspeter Kappeler に対するインタビューは以下の日程で行われた。
 1回目 2012年4月10日 8th Swiss-Japanese Roundtable
 19:30-21:00 於 法政大学ポアソナードタワー26階A会議室
 2回目 2012年5月25日 インタビュー 13:00-15:00 於 法政大学 ポアソナードタワー19階経済学部資料室
 3回目 2012年7月12日 レクチャー及びインタビュー 15:00-17:00 於 法政大学多摩校舎経済棟121教室

ル社のブランドマネージャーも務めており、同社のブランディングに成功を収めていた。このデータのスクリプトを作成し、PCDJの戦略が上記の3つのスキームにどのように該当するのか分析した。

3. パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン株式会社 (PCDJ) の事例

PCDJのCEOがブランド再構築のためにどのような戦略を行ってきたのか、3つのイノベーションのスキームで分析する。

3-1. 企業内・物流販売のプロセスのイノベーション

(1) 課題

これは、広告や物流などのプロセスを改革するイノベーションである。既存のラグジュアリー製品の宣伝として、ヴォーグなどの高級雑誌の紙面において広告を行うことが主流であった。ところが高級雑誌の広告媒体は高価で1ページ100-400万円が相場であった。一つの理由は、日本の雑誌広告は電通、博報堂など大手の広告代理店が仲介していた。中には抱き合わせでパックとして他の広告スペースも同時に買い取ることもあった。販売マージンは通常20%である。また、これらの費用のほかに広告会社の企画料やデザイン料などの制作費と、それらのマージンも追加される。宣伝部門に力がなくアイデアの乏しい場合は、これらの仲介する企業に丸投げできるので利点もある。課題としては、独自の発想や規格外の宣伝をするには、仲介会社を通すため制限が多く割高である。

(2) 戦略

独自の創造的な雑誌広告を行い、香水の新製品のブランドの認知度を上げることが考えた。しかし、通常の広告代理店を通す方法ではコスト高になり、

製作も依頼することになるので自由にできなかった。このため、既存の手法をやめ、すべて自社で広告することを考えた。当然広告業界などの反発があり、雑誌社も業界のルールに従わない手法には消極的であった。

解決方法として、高級雑誌の上位4社だけに限定で企画するという提案をした。雑誌社にとっても、ディオールの新製品の宣伝をできる4社に選ばれることは、名誉でメリットも大きい。また、支払いは広告代理店ではなくPCDJが直接行うことにした。通常支払いは、広告代理店が自社のマージンに乗せ広告主に請求し集金したものを支払う。特に際立つのは企画のアイデアであった。新製品の香水を入れたパックをページに付けるというものである。これは読者にとっても、4社の雑誌を選んで購入するインセンティブになるため、出版社の売り上げ増も見込める。

(3) 結果

高級ファッション雑誌4社だけに新製品の香水のパックが付くという広告手法のイノベーションは画期的であった。1988年から1990年まで行い、話題となり、雑誌の売上増だけでなく、ディオール製品のブランド認知や関心が高まった。

3-2. 消費者マーケティングのイノベーション

これはラグジュアリー・ブランドとしての認知度を上げた後、どのように顧客の信頼を重ね、ロイヤリティーの高い得意客層を拡大するかである。

(1) 課題

90年代に入ると、日本におけるラグジュアリー製品の価格に疑問を持つ消費者も増えてきた。一部の例外を除き、日本で販売されるラグジュアリー商品の多くは、為替変動による値段の変更をしていなかった。だが、1ドル=360円という固定相場から1973年の変動相場制へ移行したことにより円高が進んだ。1985年には1ドル=250円となり、変動が続いた後に1990年には160円となっていた。しかし、多くのラグジュアリー商品は円高の影響を考慮せ

ず、高い値段設定のままであった。次第に海外旅行をする人が増え、日本での販売価格と海外での販売価格の不自然な差に気付く人が増えてきた。PCDJのCEOは、単にラグジュアリーだからという理由で、日本だけ為替変動を考慮しない高価格のままでは納得されないと考えた。

(2) 戦略

PCDJは、円高の影響を考慮し、日本における製品の値下げをすることを決定した。ラグジュアリー製品が値段を下げるということで、ディオールの高級ブランドのイメージが壊れることを危惧する者が多かった。このため、記者会見を開き、その正当な理由を説明した。業界は、顧客に理不尽な損をさせることを改めるべきだとし、PCDJは20%値段を下げると宣言した。具体的には、90-93年に円高に合わせ5度の商品の値下げを行った。しかし、ただ単に既製品の値段を下げるのではなく、プロモーション活動の一環として徐々に実施していった。例えば、クリスマスの特別ギフト商品としてセットで割安感を出したりしながら、慎重に円高を反映した値段設定にスライドしていった。

(3) 結果

高級ブランドのイメージへのダメージはなく、逆にPCDJの行動は顧客からとても好意的に受け止められた。具体的には、全体の販売量が45%増加した。例えば、口紅は5%増、フェイシャル関連70%増、目元関連商品20%増と販売量が拡大した。また値下げしたにもかかわらず、全体の売上高は7.8%増えた。顧客の信頼を得た戦略実施の成果であった。

3-3. 製品・サービスのイノベーション

これは提供する製品やサービス自体にイノベーションを起こし、効果的なブランディングを行う手法である。フランス発のブランドであるためPCDJは製品の現地化を行う必要があった。

(1) 課題

ディオールの化粧品のブランド認知も高まり、固定客層も拡大していったが、PCDJにはさらなる製品の課題があった。これは日本市場ではスキンケアなどの商品の購買がかなりの部分を占め、ヨーロッパのようにフレグランスの比率は低い。結果として、フランスのブランドであるディオールは、日本人向けの製品が他社に比べ少ない。またファンデーションや口紅なども、日本人の肌や色に必ずしも合うものではなかった。

(2) 戦略

問題はディオール製品の開発拠点がフランスということにあった。化粧品は、ほとんどがヨーロッパの顧客向けである。CEOは、これでは日本の顧客にブランドの価値を十分訴求できないと考えた。このため本社に掛け合い、日本でラグジュアリー・ブランドの確立ができなければ、世界でのブランドの構築はできないと訴えた。91年から日本の消費者に向けた商品開発を求め続けた。この活動が実を結び、94年販売の20の新製品のうち、半数が日本市場向けの製品となった。

さらに、CEOは日本人がスキンケアやボディーラインに関心があり、その分野において市場の拡大を望めると考えた。結果として、腹部等のセルライト層に塗布することでスリム化に効果のある製品を考案し、フランスの研究所に開発を依頼した。やがて製品は完成し、93年にスベルトという商品名で日本での販売を計画し、厚生省に認可を申請した。ところがフランスで認められても、日本での臨床実験の成果が出ていない物質が含まれている、という薬事法の理由で許可が下りなかった。この問題を解決するには、さらに2年近くかかることが判明した。そこで、日本での販売が認可されるまで、ヨーロッパで先行発売することにした。ターゲットである日本人観光客が、英国で最も訪れるデパートである、ロンドンのハロッズで販売した。

(3) 結果

スベルトの噂がうまく口コミで広まり、やがて日本人観光客がハロッズに大挙して押し寄せ、この商品を買占めるようになった。再開発した商品が日本の再検査を通り、ようやく2年後の95年4月7日に日本でスベルトが正式に発売となった。

それまでヨーロッパでしか買えないということで、待ち望んでいた消費者が発売初日にデパートに殺到した。新宿伊勢丹では、1階から7階まで購入を希望する長蛇の列ができた。2日で10万本の販売となり、半年で100万本を売り上げた。初年度はPCDJに50億円の売上増をもたらした。日本で認められないマイナスの期間をヨーロッパで販売し、顧客をじらす効果があったと言える。

3-4. まとめ

以上のPCDJ社の3つの事例から、同社はブランド構築の3つのイノベーションを全て行い、成功を収めた。このことから本論の仮説は確認できたと言える。特に重要なのは、ディオールのアイデンティティである多様性と創造性を駆使した画期的な戦略を実現させ成功を収めた点である。

先行研究では、ラグジュアリー企業は中央集権で本部がブランドを強くコントロールし、商品開発などを行う必要があると考えられている (Kapferer and Bastien 2012)。ところが、本研究で明らかになったのは、これとは反対に、ローカルが様々なイノベーションを行い、ラグジュアリーブランド力を向上させていく事例である。これは、Nooyi (2012) などが指摘するローカルからの発明が全社的にプラスの影響を及ぼすリバース・イノベーションとも言える。

IV 結論

本研究は、先行研究でほとんど論じてこられなかったディオール製品のブランディング戦略を考察した。まず、ラグジュアリー・ブランドの定義を行

うため、ルイ14世に始まるラグジュアリー・ビジネスの起源を確認した。次にラグジュアリーの5つ定義をフランスのファッション組合であるサンディカルの活動から検証した。特に、シャネル社と比較することでディオール社のブランディングとビジネスモデルの特徴を明確にした。

これらの議論を踏まえた上で、PCDJのCEOへのインタビューを基に、ブランド確立のための3つのイノベーションのスキームを用いて同社のブランド戦略を確認した。結果として、全ての項目に該当するイノベーションを実現し、この結果が同社のブランド構築に貢献したと言える。

先行研究で取り扱われていない、ディオール社というラグジュアリー・ビジネスの日本における具体的な戦略を検証できた意義は大きい。同社の元CEOが結論として述べたのは、多様性や創造性というブランドのDNAがあったからこそ、次々と革新的な戦略導入を本社が容認し、それが結果に結びついたということである。このことは強いブランド・アイデンティティを維持するシャネル社と比較すると一層明らかになった。この特徴があれば、ラグジュアリー分野でも、ローカルからのイノベーションが可能であるという新たな事実を確認できた。

尚、本研究は、特定の企業の事例検証であり、普遍的な議論は困難であろう。今後より多くのケースを検証しながら、ラグジュアリー・ビジネスの戦略を検証していく必要がある。特に、ここで導入した3つのイノベーションのスキームを活用し分析することは、今後の研究手法として有効と考える。

(筆者は法政大学経済学部教授)

引用文献

- 井上隆一郎 (1988) 『パリのファッションビジネス』 筑摩書房。
 久繁 哲之介 「ブランド消費大国日本における都市ブランド化」 『Urban Study』 (都市開発推進機構) 第46巻, 113-126頁。
 齊藤通貴 (2008) 「ラグジュアリー・ブランド購買モデル：規範的因子としての社会階層」 『三田商学研究』 第51巻, 第4号, 93-106頁。
 長沢伸也 (2007) 『ルイ・ヴィトンの法則』 東洋経済新報社。
 長沢伸也・杉本香七 (2010) 『シャネルの戦略』 東洋経済新聞社。

- 長沢伸也・福永輝彦 (2012) 「ラグジュアリーブランド「グッチ」にみる経営戦略とブランドマネジメント」『早稲田国際経営研究』第43巻, 97-108頁.
- 中谷安男 (2014) 「ラグジュアリー・ブランドのマーケティング・ミックス：シャネル社の香水・化粧品事業のケーススタディ」『同志社商学』第65巻第5号, 548-562頁.
- 西口敏宏 (2011) 『ココ・シャネルの「ネットワーク」戦略』祥伝社黄金文庫.
- 小川孔輔 (2004) 『ブランド戦略の実際』日本経済新聞社.
- 山田登世子 (2008) 『シャネルー最強ブランドの秘密』朝日新聞社.
- Avlonitis, G. J., and Gounaris, S. P. (1997), "Marketing Orientation and Company Performance," *Industrial Marketing Management*, 12, pp. 275-293.
- Arker, L. J. (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 34, No. 3, pp. 347-356.
- Kapferer, J-N., and Bastien, V. (2012), *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page.
- Nagasawa, S. (2011), "Managing Organization of Chanel S. A.," *Waseda Business & Economic Studies*, Vol. 47, pp. 47-66.
- Nakatani, Y. (2008), "Innovative Strategies in the Confectionery Industry: A Case Study Approach Evaluating Brand Leadership in a Regional Market," *Bulletin of Universities and Institutes*, Vol. 40, pp. 183-202.
- Nooyi, I. K. (2012), *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*. Harvard Business School Pr.
- Ricca, M., and Robins, R. (2012), *Meta-Luxury: Brands and the Culture of Excellence*. Palgrave Macmillan.
- Truill, W. B. and Meulenberg, M. (2003), "Innovation in the Food Industry," *Agribusiness*, 18, pp. 1-21.