

# ブランド中心マーケティングとブランド・システム

——ワコールのブランド構築期を事例に——

安 賢 貞

## はじめに

本稿は株式会社ワコール（創業当時は和江商事，以下ワコールと略す）の事例研究を通じて，ブランド中心マーケティングの意義およびブランド・システムの形成プロセスを分析することを課題とする。

近年，「ブランド，その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合」と定義されるブランド・エクイティ<sup>1)</sup>の登場は，ブランドに対する学界及び実務界の関心を大いに引き起こした。日本においてもマーケティング研究の重要概念として注目を集め，ブランド・エクイティだけではなく，ブランド全般に関する議論が盛んになっている。

アメリカにおけるブランドへの注目の背景としては，市場開放の進展に伴う競争のグローバル化，技術変化の加速化，流通業者のパワー増大とチャネルの変革，投資家からの圧力，消費者の変化などが指摘される。日本でも価格志向の高まりや流通システムの変革，そして消費社会の成熟がその背景として挙げられる。このような背景の下，特に市場の成熟と競争の激化に伴って，持続的競争優位を確保するための手段として，マーケティングにおけるブランドの意義が再考され始めたことはアメリカと日本に共通する。ブランドは従来，マーケティング論の製品戦略の一部として主に議論されてきたが，マーケティング全般に係わる，マーケティング

意思決定の基準として，ブランドの意義が再評価されているのである。ブランドを長期的投資の対象と考えるブランド・エクイティ概念が注目を浴びているのもそのためである。

このような認識を基礎としてなされた代表的な議論の一つが，いわゆるブランド中心マーケティングである。マーケティング論におけるブランドの意味を再認識するために，さらにブランド研究の理論的枠組みを設定するためにもその意義を明らかにする必要がある<sup>2)</sup>。

ブランド中心マーケティングの意義の解明において，まず考えなければならない論点は，ブランド中心マーケティングをどう捉えるか，それをマーケティング論の中でどう位置づけるか，さらに，その対象は個別ブランドなのかそれともブランド・システムなのかである。

まず，本稿ではブランド中心マーケティングを自社ブランドに対する顧客のロイヤルティ<sup>3)</sup>を獲得し，それを長期的，持続的に維持するこ

2) ブランド中心マーケティングの捉え方は論者によって様々である。代表的なものとしては，鳥居直隆『ブランド・マーケティング』ダイヤモンド社，1996年，そして，田中洋「マーケティング基礎概念としてのブランド」，「ブランド主導型マーケティング・マネジメント」（青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編著『ブランド・マネジメント体系』日本経済新聞社，1997年，87-102ページ，115-132ページ）を参照されたい。また，研究者の諸理論に対する体系的な整理は次の機会にしたい。

3) 本稿ではブランド・ロイヤルティを「消費者の特定ブランドに対する長期的，好意的態度（愛顧），さらにそれが購買として現れること」と見なす。ブランド・ロイヤルティの研究においては1920年以來，行動面で捉える論者と態度面で捉える論者間の議論が繰り返られてきた。本稿では両面から捉える立場をとる。ブランド・ロイヤルティの捉え方に関する議論の歴史については，H. Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action*, 6th ed., South-Western College Publishing, 1998, pp. 130-134 を参考のこと。

1) D. A. Aaker, *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社，1994年)を参考。

とを目的とする、4Pを含む統合的活動と捉える。従って、顧客のロイヤルティを獲得、維持することが意識的、計画的かつ統合的に行われたのか、またそのような認識は生産、チャネル、宣伝などにおける投資及び管理にどう影響したのかが本稿の事例研究における焦点となる。

ブランド中心マーケティングの対象としては個別ブランドではなく、複雑な相互関係を伴うブランドの集合体であるブランド・システム<sup>4)</sup>を考える。それによって個々のブランドの独立性だけではなく、相互連関性をも視野に入れたブランド中心マーケティングを考えることができる。現代の寡占企業のうち、単一のブランドしか持たない企業は数少なく、ほとんどの企業が複数のブランドを抱えており、またそれらは互いに影響を与える。特に日本企業は多数のブランドを所有するだけではなく、企業ブランドの影響が強い、言い換えればブランド間の垂直的関係が強いことが指摘されている<sup>5)</sup>。従って、ブランド中心マーケティングの対象を個別ブランドに限定すると、日本企業のブランドを十分に捉えることが困難な場合が生じる。

本稿の研究方法としては実証的、歴史的分析

を用いる。現在様々な角度からブランドに対する研究が進められているが、日本企業のブランドに対する実証的、歴史的な研究は必ずしも十分に行われていない。アメリカとは違った経営方式、組織を持つ日本企業のブランドを理解するためには、このような研究が求められる<sup>6)</sup>。

具体的な分析においては「ワコール」をその対象とする。ワコールは日本のインチメート・アパレル<sup>7)</sup>業界、さらにアパレル業界全体を代表する企業の一つであり、戦後の企業活動を通じて「ワコール」という強いブランドを構築した企業である。現在においても国内のみならず、海外においてもワコール・ブランドにロイヤルティを示す消費者は数多く存在する。

本稿は1950年代及び60年代に焦点を当て分析を行う。なぜならば、73年に日本経済新聞社が行った調査で、ワコール・ブランドは消費者が一流であると思う銘柄で56.2%、購入したい銘柄で32.7%を占め、他のブランドを大きく上回っていた<sup>8)</sup>ことから、多数の消費者がワコールにブランド・ロイヤルティを示す状況は、早くも70年前後に見ることができるからである。

本稿の構成は次の通りである。第I節で日本におけるインチメート・アパレル普及の特徴とワコールの創業状況を概観し、第II節と第III節ではワコールのブランド中心マーケティングを50年代における単一ブランドによる訴求と60年代におけるブランド・システムの形成に分けて考察する。最後に本文の考察を基盤に、冒頭で

4) ブランド・システムは通常、企業ブランド、レンジ・ブランド、商品ライン・ブランドなどの垂直的階層関係を伴う。階層関係の頂点には企業ブランドがあり、それは製品またはサービスを提供する企業を識別するものとなる。レンジ・ブランドはいくつかの製品クラスにまたがるブランドである。レンジ・ブランドの下には商品ライン・ブランドがあり、商品ライン・ブランドはサブ・ブランドによって詳細に規定される場合もある。詳しくは、D. A. Aaker, *Building Strong Brands*, Free Press, 1996. (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)を参照されたい。

5) 池尾恭一「成熟消費社会におけるブランド戦略」『流通情報』1994年12月, 13ページ。池尾氏は企業がとりうるブランド名戦略を次のように区分した。①企業が複数のブランドを持ち、個々のブランドは限られた範囲の製品にしか適用せず、またそれらが同じ企業のものであることは強調しない個別ブランド戦略、②全ての製品に統一のブランド(多くの場合企業ブランド)を冠する統一ブランド戦略、③統一ブランドのもとに個別ブランドを設定するサブブランド戦略である。また、日本では①の個別ブランド戦略を取る企業が少なく、③のサブブランド戦略を取るにしても企業名の方が強調され、統一ブランド的色彩の濃いものが多いことを指摘した。

6) 青木他編、前掲書、435ページで青木氏は、ブランド問題における研究、実務面での今後の課題について、「日本の事例に基づくヒストリカルなブランド研究」を挙げ、「アーカーの議論だけでは日本にストレートに適用し難いブランドの問題を、事例を十分に取り込んだうえで研究を深める」必要を指摘した。

7) 以下ではインチメート・アパレルと洋装下着を同義で使う。

8) この「繊維2次製品銘柄調査」の結果によると、ファンデーション部門においては、「ワコール」ブランドが知名銘柄で91.6%、一流銘柄で56.2%、購入希望銘柄で32.7%を占めている。それに対して、その競合ブランドである「トリンプ」は各項目において47.5%、18.1%、9.2%を、「カネボウ・エレガンス」は66.9%、15.7%、6.8%を占めることに止まっている。

取り上げた課題に対する分析をまとめると共に今後の課題を述べたい。

## Ⅰ 日本におけるインチメート・アパレルの普及とワコールの創業

### 1 インチメート・アパレルの普及

日本女性の衣服は、戦後アメリカの文化・生活様式が浸透する中で急速に洋装化した。男性の場合、和服から洋服への転換はすでに昭和の初期に行われたが、女性の洋装化は戦後ようやく始まったのである<sup>9)</sup>。しかし、洋装下着の普及は洋装化と同時に進行したわけではなく、それには1950年を前後に登場したインチメート・アパレル・メーカーのマーケティング活動が大きな役割を果たした。メーカーによって普及が促されたことは欧米とは異なる日本インチメート・アパレル業界の特徴と言える<sup>10)</sup>。

一般のアパレル（外着）の普及においては、家庭で生地を衣服に縫製する、または町の仕立屋に縫製を委ねるといった過程が、戦前から70年代まで続いた<sup>11)</sup>。しかし、インチメート・アパレルの場合はその過程がほとんど見られない。

それほどインチメート・アパレルにおいては、ワコールを先頭とするメーカーのマーケティング活動が大きな影響を与えたと言える。

日本のインチメート・アパレル業界は、特に50年代において、繊維産業と密接な関係を持っていたことも特徴的である。日本の繊維産業<sup>12)</sup>は、50年代に入ってから「糸へんブーム」と言われるほどの好況を背景に、繊維メーカーの大々的な設備投資によって化繊・合繊の時代に入った。しかし、大手化繊メーカーの過度な設備投資は早くも50年代前半に、生産の激増、またそれに伴う新しい繊維間の競争を招いた。この「繊維間競争」は化繊・合繊メーカーの系列化、「チョップ生産」<sup>13)</sup>をもたらしした。これは、繊維メーカーが原糸の生産だけではなく、最終消費者に至るまでの全製造過程をコントロールしようとするもので、原糸の安定的な需要先の確保、価格維持を主な目的とした。このチョップ生産の過程で、化繊メーカーの系列化の対象の一つとなったのが、主にランジェリーを生産する零細なインチメート・アパレル縫製業者であったのである。

このような化繊メーカーの動きは、50年代のインチメート・アパレル業界に大きな影響を与えた。しかし、50年代末からは化繊メーカーの過度な設備投資、競争による価格暴落で繊維不況が深まり、系列化政策も再検討されたことで、60年代にはインチメート・アパレル業界における化繊メーカーの影響も激減した。

9) 50年代にはある程度洋装が一般化した。1954年に藤田雪子氏が東京の家庭婦人を対象に行った調査によると、20代では93%が洋服だけを使用し、30代では57%、40代では26%、50代では7%となっている（青地辰「洋裁ブーム」『婦人公論』1955年8月号、193ページ）。洋服の普及は全般的に洋風化の傾向が強かった20代の若い層から始まったのである。

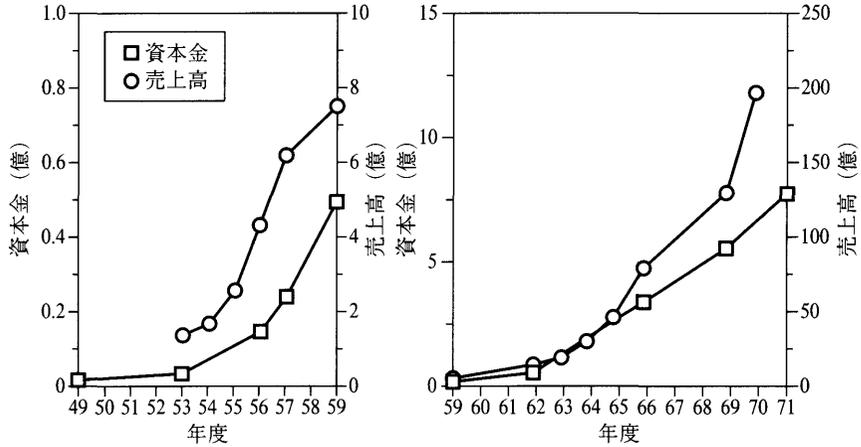
10) 欧米でブラジャーとガードルという現在のようなファンデーションが使われ始めたのは、第1次世界大戦後であった。戦争に出た男性に代わる労働力として女性が働くことになり、彼女らが全身の自由な動きを可能にする衣服を求めたためである。ファンデーションにおいてはコルセットが縮小し、やがてブラジャーとガードルという現在のよう形にまで変遷した。1930年代になると、女性の社会進出が活発になり、これらが女性の必需品として定着した（天野正子・桜井厚『モノと女の戦後史』有信堂、1992年、46-49ページ）。

11) 木下明浩「1980年代日本におけるアパレル産業のマーケティング(1)」『経済論叢』第146巻第2号、1990年8月、67ページによると、「日本におけるアパレル（外着）産業は1970年代に成立した。それまで、生地を衣服に縫製する過程はしばしば家庭内労働力あるいは仕立屋に委ねられていたが、1980年代に至り衣服はほぼ全面的に既製化され、大量生産された衣服商品がブランドという形態をとって販売されている」という。

12) 戦後日本の繊維産業の業界状況およびインチメート・アパレル業界との関わりについては、藤井光男『日本繊維産業経営史』日本評論社、1971年、17-27ページ、34-38ページ、112-117ページ、ダイヤモンド社編『化学繊維』ダイヤモンド社、1960年、216-240ページ、315-320ページ、そして1950-60年代の『婦人公論』各号のインチメート・アパレル製品の広告を土台に作成した。

13) 一般にチョップ生産とは、原糸メーカーが自社工場または委託加工によって作った最終製品、ないしは原糸メーカーが商社や加工業者と特約を結んで原糸や紡績糸を売り渡し、一定の規格に従ってできあがった製品にそのメーカーのマークをつけることを許し、製品の品質に対する責任と製品の宣伝をお互いに分担する仕組みのことである（ダイヤモンド社編、前掲書、222ページ）。

第1図 ワコールの資本金及び売上高の推移



出所：村上兵衛『ワコール物語』(株)ワコール，1979年より作成。

## 2 和江商事の創業

和江商事は47年6月、塚本幸一氏によって京都に設立された。当時は婦人洋装装身具卸個人商店で、主な取扱商品は統制品以外の装身具、壁掛、カレンダーであった。

和江商事が女性用洋装下着メーカーとして転身するきっかけとなったのは、49年に大宝物産から仕入れたブラ・パットであった。これはスプリングの上に綿をかぶせ、さらに全体を布でくるんだ単純なものであったが、関西だけではなく東京でも好評を得た。ワコールはこの商品の独占販売権を獲得し、洋装下着卸商として出発した。

49年11月、和江商事は資本金100万円で株式会社に変換し、この頃からファンデーションの製造を始めた。塚本氏は自らアメリカのオーダー・ブックに載ったブラジャーの写真を真似してパターンを作り、縫製は下請けに委ねた。この製品は原始的なものであったにもかかわらず、物珍しさから順調に売れたという<sup>14)</sup>。

ブラジャーの売上が伸びるにつれて、下請けの縫製工場の横流しが発生するなど、和江商事は自ら製造を行う必要に迫られた。しかし、資金力の限界から直営の工場は設けられず、50年

3月に足踏みミシン16台を備えた木原工場を専属縫製工場とした<sup>15)</sup>。和江商事-木原工場体制は1年ほど続いたが、その後両社の合併が成立した。この合併で和江商事は企画を中心に製造と販売を共に行う製造卸型に転換したのである<sup>16)</sup>。その後はインチメートル・アパレル事業の拡大で、第1図のような急速な成長を成し遂げた。

## II 1950年代ワコールのブランド中心マーケティング

——単一ブランドによる訴求——

### 1 業界状況；カテゴリー間競争

インチメートル・アパレル業界は業種別に見ると、ファンデーション<sup>17)</sup>業界（ブラジャー、ガードルなど）、ランジェリー業界（スリッパ、キャミソールなど）、肌着業界の3つに分かれる<sup>18)</sup>。洋装下着が日本に急速に普及した1950年

15) 同上書、75-77ページ。

16) アパレル製造卸はレナウン、オンワード樫山、山陽商会、ワールド、ワコールなど、一連のナショナル・ブランドを持つ、つまり自己のリスクで商品を企画し、生産し、卸販売するもので、日本アパレル業界において中核をなす（松尾武幸編著『アパレル業界ハンドブック』東洋経済新報社、1996年、49ページ）。

17) 正確にはファンデーション・ガーマント（foundation garment）であるが、略してファンデーションと呼ぶのが一般的である。

18) 同上書、70ページ。

14) 村上兵衛『ワコール物語』株式会社ワコール，1979年、74-75ページ。

代には、多数のメーカーが三つのカテゴリーに分かれ、激しい競争を繰り広げた。カテゴリー間競争は、メーカーや消費者の洋装下着に関する知識の不足、そして市場規模の限界がその背景となった。すなわち、ファンデーションとランジェリーは本来なら直接的な競争関係にないが、当時のファンデーション・メーカーはファンデーションを、ランジェリー・メーカーはランジェリーを、まず備えるよう宣伝していたために、カテゴリー間競争につながったのである。

ファンデーション業界には多数の卸商が存在するなか、ワコールと半沢エレガンスが製造卸型で独自のブランドを持ち、大手として浮上しつつあった。ファンデーション中心メーカーは、ブラジャーとコルセットを主力商品として事業を始め、ガードル、ランジェリーなどを次々と導入し、やがて総合インチメート・アパレル・メーカーに成長した。

ランジェリー業界では、商社を通じて零細縫製業者を系列化した化繊メーカーが主体となった。当時、化繊メーカーは、系列でチョップ生産された二次製品や織物に新繊維の銘柄と自社名を付けさせ、一般消費者にそれらを認知させようとした。また、最終製品の製造業者も大手繊維業者の銘柄を付けることで、消費者に自社製品に対する信頼感を与えようとし<sup>19)</sup>、両者の相互依存関係が成立した。代表的なメーカーとしては帝人（テイジン・アセテート下着）、新日本窒素（ミナロン・アセテート・トリコット肌着）、倉敷レイヨン（倉敷レイヨン・クラレッタ下着）、東洋レーヨン（東洋レーヨンのナイロン下着）、東洋紡（東洋紡のダイヤスリップ）が挙げられる<sup>20)</sup>。

各社は広告を活発に行ったが、あくまでも新繊維の銘柄を消費者に認知させることが第一の目的であったために、縫製メーカーのブランドは全く現れなかった。これら製品の流通においては百貨店が主な販売経路であったが、ファン

デーション業界とは違って、百貨店による買い取り制を主な取引形態としていた。

肌着業界はグンゼ、レナウンが代表的なメーカーで、ファンデーション業界同様、メーカーが自社ブランドの下で製品を販売した。しかし、この業界は男性用、子供用製品も扱っていたこと、またメリヤス製品を中心にしていたことで、女性用の洋装下着が全体の製品ミックスに占める割合が低く、ファンデーションやランジェリー業界とは異なる性格を持っていた。

50年代にはこのようなカテゴリー間競争が繰り広げられるなかで、インチメート・アパレルの普及も急速に進行した<sup>21)</sup>。以下では50年代の競争状況下でのワコールのブランド中心マーケティングの展開を詳しく述べる。

## 2 生産体制・チャネルへの投資

50年代にファンデーションを扱う業者はほとんどが小規模の卸商で、製造と販売を結びつけて大量生産・大量販売を行ったのは、ワコールが最初であった<sup>22)</sup>。木原工場の設備は零細なものであったが、51年に京都市中京区室町に移転した本社工場には、初めて電動ミシン、流れ作業を製造プロセスに取り入れ、量産化に備えた。

55年の資料から当時の流れ作業の様相を見ると、裁断室→部品室→縫製室→特殊ミシン→仕上室→包装室といったもので、裁断室では電気裁断機が利用され、縫製室ではベルト・システ

21) 55年頃から女性の洋装下着が急速に普及し始め、その現象がマスコミなどによって「下着ブーム」とも呼ばれた（青木英夫『下着の流行史』雄山閣、1991年、214-218ページ）。また、その過程ではファンデーションよりランジェリーが早く普及し始めた。当時の洋装下着の実態について「ルポ-今日の下着」『婦人公論』1959年8月臨時増刊号、139ページは、「下着の付け方としては少しスリッパ一辺倒になりすぎている」と述べている。また、「ブラジャーにおける潜在需要者数の測定」『ワコール・ニュース』1959年8月号、1-3ページもブラジャーの普及率はランジェリーに比べて低く、その使用者の年齢層もブラジャーの使用者の方がランジェリーの使用者より低いことを明らかにしている。

22) 聞き取り、(株)ワコール広報室 国領正雄マネージャー、総合事業企画部 長保幸専任課長、1997年2月26日。

19) ダイヤモンド社編、前掲書、226、317ページ。

20) ( )内はブランド名。いずれも素材メーカーのブランドである。

ムと各種動力ミシンが使われていた<sup>23)</sup>。このような作業の流れは基本的には60年代までほとんど変わることなく、ワコールのファンデーション製造は現在でも熟練労働力に依存するところが大きい<sup>24)</sup>。

ワコールの生産設備はその後も拡張し続け、52年には下請工場のそれを含め、ミシン数が120台にのぼった。56年には本社工場と下鴨分工場を統合し、設備も大々的に拡充して北野に総合生産工場を設けた。この北野工場は当時としては日本インチメート・アパレル業界で唯一の総合生産設備を誇るものであった<sup>25)</sup>。その後の生産設備においては、自家工場と下請工場の増設と共にミシンをファンデーション製造に適合するよう、独自に改良していく作業が続いた。

現在のような、アンダーバストとカップ・サイズを基準とする、ブラジャーのサイズ体系をアメリカから導入したのも、50年代半ばのことであった。さらに、既製品としての商品の均一性を確かめるために規格部門を設け、サイズ規格に沿って製品の生産全般をコントロールした。

ワコールの場合、業界全体における自家生産比率の低下傾向にも拘わらず、現在も60%の自家生産比率（ワコール・ブランドの場合）を保っている<sup>26)</sup>ことから、50年代には本社が製造をほとんど直接行っていたと予測することができる。これほど高い自家生産比率はアパレル業界では希なことである。ワコールは効率的な販売管理による在庫コスト削減で、製品の出荷価格をある程度抑さえてはいるが、直営工場、しかも熟練労働力を用いた製造過程は、高い生産コスト、高価格化を伴わざるを得ない。それにも拘わらず、このような生産体制を構築したのは、ワコールには当初から価格競争で製品を売ろうという考え方が存在しなかった<sup>27)</sup>こと

が基本にある。

しかし、直営工場で高品質の商品を大量生産するだけでブランドが構築できるわけではない。消費者が特定のブランドに対して示すロイヤルティは、その品質の良さだけでは説明できないからである。チャンネルも、単に効率的に商品を供給する意味を持つだけではなく、チャンネルの選択、その運営方式によってブランド・ロイヤルティ形成に大きく影響する。

50年代、ワコールの販売チャンネルにおいては、百貨店が大きな割合を占めていた。当時の日本のアパレル流通において、百貨店は唯一の総合衣料店であり、ファッションをリードする存在であった。百貨店で売られること、それ自体がワコール・ブランドのイメージを大きく引き立てるものであった。また、他の小規模の小売店との取引開拓においても百貨店との取引は有利に作用した。

ワコールはブラジャーの製造を始めた頃から百貨店への納品を望んでいたが、容易ではなかった。50年に京都高島屋が新店舗の拡張を行うという情報を得た塚本氏は、すでに青山商店の納入が決まっていたにも拘わらず、京都高島屋の担当者の説得し、両社に売場のケースを一個づつ与えた上で、1週間の両社の売上を基準に最終的な結論を出すようにした。この一週間の競争でワコールの売上が青山商店のそれをはるかに上回り、百貨店進出の基盤が作られた。

京都高島屋との取引を開いた翌年には大阪に出張所を設け、阪神方面の百貨店を次々と取引先として開拓していった。52年には東京に、56年には福岡に出張所を開設し、60年を前後に百貨店を中心とする全国的な販売網を構築するに至った<sup>28)</sup>。ワコールがこのように短期間で百貨店販売網を構築できたのには、当時の急速な経

23) 「ブラジャー・コルセットの出来るまで」『ワコール・ニュース』創刊号、1955年9月、5ページ。

24) 聞き取り、(株)ワコール、高橋成紀広報室長、1997年5月20日。

25) 『ワコール・ニュース』1956年3月号、5ページ。

26) 聞き取り、国領マネージャー、長専任課長。

27) 「ワコール、高級路線守ってヒット、怪物商品に直ノ

、営工場の技」『日経ビジネス』1996年10月14日、47ページ。さらに、聞き取り（国領マネージャー、長専任課長）によると、当時、塚本社長は、「値段が安いというのを売り物に商売をするんじゃない」という方針を強調していたという。

28) 『ワコール・ニュース』新宿支店新設記念特別号、1962年、4ページ。

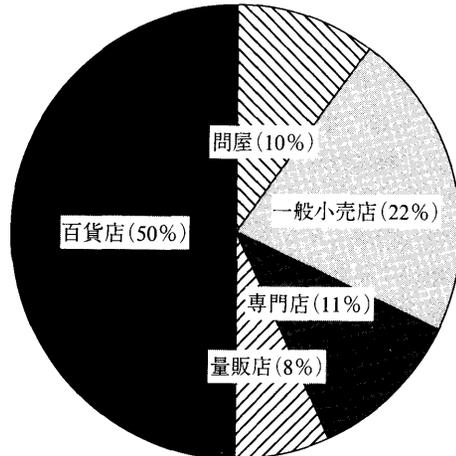
済成長、洋装の普及など外部的要因と、直接的には百貨店の多店舗展開に起因していたと推測できる。

ワコールと百貨店との取引は形式的には買い取りであったが、実際には委託販売で販売員まで派遣する直営方式であった。このような委託販売、店員派遣を行ったのはワコールだけではなく、当時の百貨店が納品業者に対して、買い取り契約でありながら返品を行った上、店員派遣をも強要することは珍しくなかった<sup>29)</sup>。反発する業者もいたが、一群のアパレル・メーカーは、店舗を直接管理できることを利用して自社から積極的に店員を派遣し、それをベースに自社ブランドを育てていったのである<sup>30)</sup>。ワコールも当初から派遣販売員の役割を重視していた。当時の日本では全く新しい商品であったファンデーションの販売には、その用度や着用法などを顧客に説明する派遣販売員の役割が大きかったのである。ワコールは彼女らを納品及び販売の責任者としてだけではなく、消費者教育、商品開発の情報源として大いに活用した。現在でもコンサルティング販売方式の下で約3,500人もの販売員を正社員として抱えている<sup>31)</sup>。

一般小売店及び専門店に対しても、ワコールは一部の地域を除いて問屋を通さず直接商品を流すダイレクト方式を採択した。50年代の前半には洋装下着の専門店が存在しなかったために、町の化粧品屋あるいは洋服屋などの一般小売店の一角でファンデーションも扱ってもらい、という状況であった。

50年代後半からは下着専門店が広がり始めた。ワコールはこのような専門店の活性化を通じて販路を広げるために、店舗設計やディスプレイ

第2図 1972年のワコールの流通経路



出所：『有価証券報告書』(株)ワコール、1972年より作成。

の指導、地域別担当のファッション・コーディネーターの定期的派遣など、様々なディーラー・ヘルプス活動を行った。また、小売店に洋装下着とその販売に関する知識を伝達し、自社製品を紹介することを主な目的とする、社外報の『ワコール・ニュース』をも発行、配布した<sup>32)</sup>。

ワコールは一般小売店や専門店に対して、景品セールス、報奨制度、旅行への招待などのプロモーション政策は一切取らなかった。このような政策は、長期的には自社ブランドを傷つけ、競争力を弱化させると判断したためである<sup>33)</sup>。

50年代の流通経路別売上高に関する資料の入手が困難なため、当時の小売業態別取引割合は不明であるが、第2図が示すように、72年に百貨店が50%、一般小売店と専門店が30%程度の割合を占めていたことから、百貨店の比重がより高かった50年代には、流通において60%以上

29) 松尾武幸編、前掲書、33ページ。

30) アパレル業界において、委託販売を最初に導入したのはオンワード樫山であった。木下明浩氏は、「樫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、1997年、115-135ページ)で、委託取引と派遣販売員を基礎としたアパレル・メーカーと百貨店間のチャネル関係、およびチャネル関係を前提にしたアパレル・メーカーのブランド創造を歴史的に分析した。

31) 聞き取り、高橋成紀広報室長。

32) 1955年に創刊した『ワコール・ニュース』の内容を見ると、57年頃から直接的な専門店経営者向けの記事が明らかに増えている。57年4月号から始まった「下着専門店紹介」シリーズはその代表的な例である。このシリーズは、各地の専門店を一品ずつ取り上げ、紹介する店の設計から、品揃え、ディスプレイ方法、顧客層、販売促進活動、接客のコツなどを詳細に述べている。その他にも「下着専門店の建築」「顧客に対するサービスのコツ」など、情報提供による下着専門店の活性化を促すシリーズが企画された。

33) 田村正紀、石原武政『流通と販売の組織』(日本の組織第8巻)第一法規出版株式会社、1989年、86ページ。

を百貨店が占めていたと推測できる。

### 3 コミュニケーション活動

50年代、ワコールのコミュニケーション活動においては、広告、PR、啓蒙活動が中心となった。特に当時は洋装下着が日本でようやく一般大衆に紹介され始めた時期であったために、消費者とのコミュニケーションは洋装下着の需要を創出する意味をも持っていた。

洋装下着の普及は洋装化と同時に進行しなかったことを前述したが、洋装下着の中でも特にファンデーションは普及が遅れていた<sup>34)</sup>。このような状況で、ワコールは早くも52年に下着ショーを大阪の阪急デパートで開き、54年までに全国各地で下着ショーを行った。下着ショーは何処でも大盛況で、全国に販売網を広げることに役立った。これは、基本的にファンデーションの必要性和着用方法を一般に知らせることが目的で、自社商品の宣伝も兼ねていた。

女子高校や50年代にブームになった洋裁学校では下着教室を開いた。当時のファンデーションの需要層が若い層であったことで、卒業前の女子学生はワコールにとって重要な潜在顧客であった。洋裁学校の学生も基本的に洋装に高い関心を持っているということでターゲットになった。全国を巡回する下着教室は60年代にも続けられ、68年には約12万名(女子高卒全体の4分の1)が講義を受けた<sup>35)</sup>。

ワコールの下着ショーや下着教室を主にした啓蒙活動は、数多くの女性に初めて洋装下着と接する機会を与えるものであった。それは現在でも消費者に根強い「下着はワコールなら安心」という認識形成の一因になったと評価できる。

広告は53年から行った。媒体としては「スタイル」「装苑」「ドレスメーカー」などの洋裁

雑誌と「婦人公論」「婦人画報」「若い女性」などの婦人雑誌が利用された。その内容はワコール製品の差別性を詳細に説明するというよりは、ファンデーションの必要性を直接に訴えるものが多かった<sup>36)</sup>。また、必ず「ワコール・ブラジャー」「ワコール・ガードル」という形で、ブランド名とジェネリックを一緒に訴求していたことも注目すべき特徴である。

広告だけではなく、女性雑誌への洋装下着関連パブリシティ、「私のおしゃれ」などテレビ番組の提供、各種ダイレクト・メールの発送など、あらゆる方法でPR活動を行った。

### 4 消費者組織

コミュニケーション活動の一環として、中心需要層のブランド・ロイヤルティ形成を促す役割を果たしたのが消費者組織である。ワコールは54年から消費者組織「ワコール友の会」を設け、商品に申し込み用の愛用者カードを同封する方法で会員を募集した。ワコールは会員となった人を潜在的愛顧者と見なし、記念品や季刊「私のおしゃれ手帳」などのダイレクト・メールを定期的に発送した。この消費者組織は資生堂の「花椿会」を真似たものであった。「花椿会」は固定顧客の育成を目的とする消費者組織として代表的なものであり、その形態、運営方法は多くの企業に模倣された<sup>37)</sup>。

資生堂の「花椿会」は資生堂化粧品固定顧客を育てると共に、主な流通経路であるチェーン・ストアの経営を安定させることを目的として設けられた。一方、委託販売を行う百貨店を主な流通経路としていたワコールにとって、消費者組織の目的は唯一、消費者がワコール・ブランドに対するロイヤルティを持つよう誘導することであった。顧客の管理においても、「花椿会」はチェーン・ストアを通じて管理されたが、「ワコール友の会」は本社によって直接管

34) 1955年頃のファンデーションの普及率は、一人一枚で計算しても9%にすぎなかった(塚本幸一「ファンデーションの本質」『ワコール・ニュース』1955年10月号、1ページ)。

35) 高原須美子編『消費者対策論』(経営資料集大成17, IVマーケティング編)日本総合出版機構経営出版事業部、1968年、122ページ。

36) 『ワコール・ニュース』1955年10月号に掲載されたワコールの広告コピーは、「ワコールのブラジャー・コルセット、貴女のドレスをより美しくするばかりでなく、洋装にはなくてはならないものです」から始まっている。

37) 高原須美子編、前掲書、3ページ。

理された。

「ワコール友の会」の会員は55年にすでに1万人を越えた。友の会の会員になった消費者は、洋装下着に強い関心を持つ、当時の実質的需要層であったと見ることができる。ワコールは友の会の会員を対象とする消費者調査をも行い、その年齢分布、職業、愛読紙などを把握し、広告などのデータ源として活用した<sup>38)</sup>。会員を対象とする調査を行ったことは、彼女らを自社の重要な顧客として認識していたことを裏付けるものである。ワコールはこのように広告やPR活動に加え、中心需要層を組織化することによって、ロイヤルティを持つ顧客を育て上げるよう努めたのである。

そしてワコールにロイヤルティを持つ顧客の存在は50年代末から確認できる。「ワコール・ニュース」でその実態を見ると、「昨年(57年)の春からワコール下さいと指名されて来られる方が非常にふえました。そしてわざわざ自分でワコール・ファンですとおっしゃる方もございます」、「今年のお正月もお客様から直接宣伝課へ年賀状が沢山来りました。昨年はこんな事はなかったのですが、たしかにワコールのファンはふえました」<sup>39)</sup>、「現在でも相当多くの銘柄指名の顧客があるが、今後はおそらく銘柄、品番、サイズを定められ、一つの品が自分に完全にフィットすると常時それだけ使用される方が増

えて来るのではないかと思われる。101番、103番等は他社にも類似品が相当に多く出廻って居るが、絶対ワコールのでなければ合わないとがらばる顧客には、まったく涙がでる程感謝している」<sup>40)</sup>という記述が残されている。

ここでのワコール・ファンとは、ワコール・ブランドにロイヤルティを示す顧客を意味する。ワコールがこのような顧客の確保を意識していたことは明らかであると言えよう。

## 5 単一ブランドによる訴求

50年代のワコール・ブランドは、上記のように「ワコール」単一ブランドで訴求したこと、そして「ワコール・ブラジャー」「ワコール・ガードル」といったように、ワコールとジェネリックを同時に訴求したことを特徴とする。この時期はランジェリー業界とのカテゴリー間競争が繰り広げられたこと、洋装下着に関する消費者の知識が非常に乏しかったこと、さらにワコール・ブランドの認知度がまだ低かったことがその原因であると考えられる。

ワコール・ブランドは53年に従来のクローバー・マークに代わるものとして使われ始めたものである。ワコールは当初、婦人洋装装身具卸商の時代からクローバー・マークを使っていたが、53年に名古屋の森本本店から商標権侵害で訴えられた。森本本店は小間物、雑貨を取り扱う会社で戦前からクローバーを商標として使っていた。

「ワコール」とは和江商事の「和江」に「留」を付け、かたかなで表記したもので、英文字の表記も「Wakoru」ではなく、「Wacoal」にした。表記をかたかなや英文字にしたのは、消費者である女性のおしゃれ感覚にアピールする狙いがあったという<sup>41)</sup>。色は目立つよう黒と黄色が使われた。

57年には社名を商標の「ワコール」と同一の

38) 50年代の調査結果による、会員全体の年齢分布は16-30才であるが、19-21才の割合が50%で非常に高い。職業では会社員と公務員が31.4%、学生が29.6%、家庭主婦が22%で、社会的に活動する若い年齢の女性が洋装下着利用者の大分を占めていたことが分かる(西村恭一「消費者の実態」『ワコール・ニュース』1955年10月号、7-8ページ、11月号、9ページ、12月号、6ページ)。また、会員を対象にした調査では「ワコールの広告を見たことがありますか」「ワコールのマークは知ってましたか」という質問を加えている。その結果を見ると、広告を見たことがあると答えた会員は、55年の42.1%から58年には63.4%へ、マークをみたことがあると答えた会員は56.7%から71.5%へと、いずれも洋装下着の普及初期の段階としては大きな伸びを示している(西村恭一「消費者の実態」『ワコール・ニュース』1956年2月号、8-9ページ、1958年11月号、12ページ)。

39) 「座談会、下着売場のうらおもて」『ワコール・ニュース』1958年4月号、3ページ。

40) 大塚順子「ある女子販売員の手記」『ワコール・ニュース』1958年11月号、6ページ。

41) 塚本幸一「貫く-私の経営理念」立命館大学経営学特殊講義、1996年10月18日。

「ワコール株式会社」に変更した。社名もワコール単一ブランドに統一したのである。その理由は和江商事より知名度の高い「ワコール」を社名にも使うことで、消費者または取引先とのコミュニケーションを効率的に行うと同時に、「ワコール」の知名度を一層高めるためであった<sup>42)</sup>。

### III 1960年代ワコールのブランド中心 マーケティング

#### ——初期ブランド・システムの形成——

#### 1 業界状況；ブランド間競争

1950年代末からの化繊不況によるランジェリー業界の低迷と、ワコールを中心とするファンデーション・メーカーの成長によって、60年代にはファンデーション・メーカーのブランド間競争がインチメイト・アパレル業界の中心となった。

ファンデーションの需要は60年代を通じて拡大し続け、63年から66年においては年30%の高い増加率を記録した<sup>43)</sup>。ファンデーションの高い成長率は、50年代においてはファンデーション業界と別の独立的業界を形成していた肌着メーカーのファンデーション事業への参入をもたらした。肌着メーカーは60年代に入り、その主力商品であるメリヤス肌着、靴下の需要が頭打ちとなったため、海外有名ブランドと提携し、ファンデーション事業に次々と参入、ブランド間競争に加わった。

まず、64年には厚着ナイロンがシームレス・ストッキング、肌着の既存販売網を基盤にファンデーション事業に参入した。65年にはレナウンがリリ・オブ・フランス社との資本提携でレナウン・リリ社を設立、「レナウン・リリ」ブランドでファンデーション事業を始めた。内外もカイザーロス社と技術提携し、「ナイガイ」

ブランドのファンデーションの販売を始めた。グンゼがファンデーション事業を始めたのも65年で、販売は主に全国のグンゼ特約店を通じて行った。

現在、国内で販売されているブランドとしてワコールの第一の競争相手と言えるトリンプ・インターナショナル・ジャパン（当時はインターナショナル・ファンデーション・アンド・ガーメント、以下I・F・Gと略す）が参入したのは64年であった<sup>44)</sup>。I・F・Gはトリコット・メーカーのカロリナ社がドイツのトリンプ社と資本提携で設立したもので、百貨店を主な販売先として「トリンプ」ブランドのファンデーションを販売した<sup>45)</sup>。

一方、ファンデーション専門メーカーも海外ブランドを導入した。半沢エレガンスとカネボウの合併で63年に設立されたカネボウ・エレガンスが64年にワーナーと、ワコールが63年にピーターパンとそれぞれ提携し、これらのブランドを国内に紹介した。しかし、専門メーカーは販売において、あくまでも自社ブランドに重点を置き、海外ブランドが総売上に占める割合はそれぞれ10%と5%にすぎなかった<sup>46)</sup>。

このような状況のなか、百貨店を共通の販売先として激しい競争を繰り広げたのは、ワコール、カネボウ・エレガンスの従来の専門ブランドと、トリンプ、レナウン・リリ、そしてナイガイの、海外メーカーとの提携ブランドであった。しかし、後発の提携ブランドは、すでに専門メーカーが支配していた百貨店売場の獲得に苦戦していたために、60年代における売上は専門ブランドの売上には及ばなかった。事実、67年

44) 日経産業新聞編『市場占有率'97』日本経済新聞社、1996年、258-259ページによる。婦人下着市場における占有率は、ワコールが24%、セシルが10.7%、シャルレが7.2%、トリンプが6.2%、そしてグンゼが5.6%の順であった。本稿では、対象顧客、流通形態、ワコールでの聞き取り調査結果を考慮してトリンプを第一の競争相手として位置づけた。

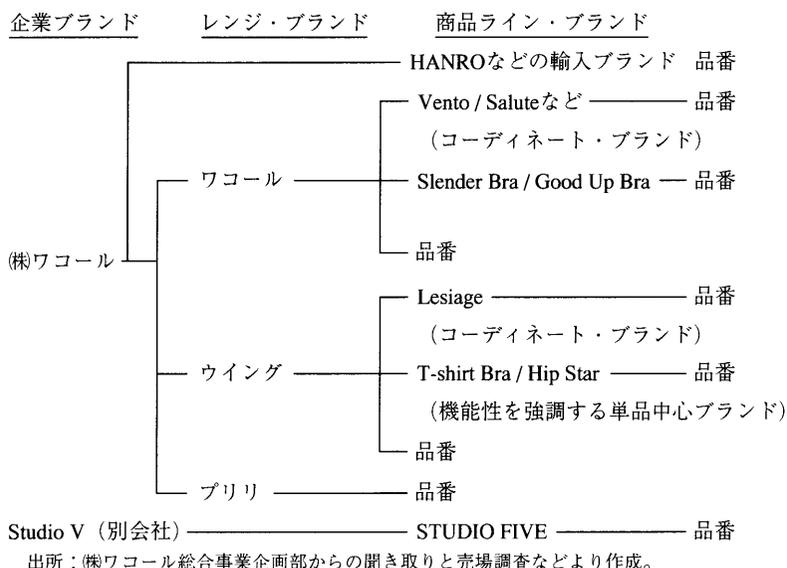
45) 60年代における業界状況については、「波乱のファンデーション業界」『洋品界』1966年4月号、69-74ページを参照した。

46) 「海外提携品の実績レポート」『洋品界』1967年3月号、97ページ。

42) このように、商標として始まったが認知度の上昇で企業名化したブランドは「ワコール」だけではなく、「キッコーマン」(旧野田醤油)、「キュービー」(旧中島董商店)などが挙げられる。

43) 「波乱のファンデーション業界」『洋品界』1966年4月号、71ページ。

第3図 ワコールの現在のブランド階層図



の全国百貨店におけるファンデーションの売上高では、ワコールが全体の50%を占めていた<sup>47)</sup>。

## 2 生産・チャネル・宣伝活動

第1図で示したようにワコールは60年代に売上、資本金ともに急速な成長を成し遂げ、64年9月には株式二部市場への上場も果たした。

60年代に入り、既存の設備では生産が販売に追いつかず、62年から8年間に渡って設備の大拡充を行い、京都市内にインチメート・アパレルの製造設備としては東洋一規模の本社工場を建設した。また、63年には静岡県三島にワコール縫製株式会社と縫製工場を設立した<sup>48)</sup>。

販売経路においては、50年代同様百貨店を中心としつつ、専門店育成のための活動も続けていた。60年代は日本において量販店が急速な広がりを見せた時期であり、これらの量販店は衣料品、特に標準的な実用品の肌着、ランジェリーなどの販売に積極的であった<sup>49)</sup>。しかし、ワコールが量販店との取引を始めたのは70年代

に入り、量販店で扱う衣料品がある程度高額化した時期からであった。60年代にはPB製品の販売などを一切行わず、量販店との取引を避けていた。その理由は量販店との取引がワコールの事業方針に合わなかったこと、そして百貨店から抗議を受け、百貨店売場を失う恐れがあったことである<sup>50)</sup>。事実、国内の直営工場生産を行っていたワコールとしては、当時の量販店で販売されていた価格帯の製品を生産することは困難であったと推測できる。

広告においては、64年に初めての新聞広告を、65年にテレビ・スポット広告を実施し、女性誌への広告も続けた。また、日本女性の理想的プロポーションとして「ゴールデン・プロポーション」を発表するなど、パブリシティも続けた。

## 3 ワコールの現ブランド・システム

ワコールにおいて現在のようなブランド・シ

47) 村上兵衛，前掲書，223ページ。

48) 村上兵衛，前掲書，198ページ。

49) 中込省三『日本の衣服産業』東洋経済新報社，1975年，148-149ページ。

50) 聞き取り，国領マネージャー，長専任課長によると，「ワコールをはじめ百貨店の納入業者は量販店なんかはつき合えないね，という反応がありました。というのは量販店とつき合ったアパレル・メーカーは百貨店から，「お宅量販店とつき合ってるの。なら，もう要らないよ」と言われると困るので量販店にあまり出なかったのです」という。

第4図 ワコールのチャネル別ブランド・システム

|                |        | デパート  | 専門店                                       | GMS                                |
|----------------|--------|---|---|------------------------------------|
| (株)ワコール        | 輸入ブランド | HANRO<br>Pèrele<br>Fürsteuberg<br>Armonia   | HANRO<br>Pèrele<br>Fürsteuberg<br>Armonia |                                    |
|                | ワコール   | Tréfle<br>LAURÉE PARFAGE<br>MOI-CRÉE<br>La Vie Aisée<br>SUR LA PLAGE<br>Vento<br>Slender Bra<br>Good Up Bra | Salute                                    | L'ge<br>LINAJES                    |
|                | ウイング   |   |   | Lesiage<br>T-shirt Bra<br>Hip-Star |
|                | プリリ    |   |   |                                    |
| Studio V (別会社) |        | STUDIO FIVE   | STUDIO FIVE                               |                                    |

☞☞☞☞☞ は年齢・ライフスタイルによるコーディネート・ブランド

■ ■ ■ ■ ■ は機能性を強調する単品中心ブランド

← → はブランド別流通経路

商品を価格によって best, better, moderate, popular, cheap の5つに分けた場合、輸入ブランドと「Studio V」は best、「ワコール」は best から moderate、「ウイング」は moderate、そして「プリリ」は popular を主に扱うことで区分できる。出所：(株)ワコール総合事業企画部からの聞き取りと売場調査などより作成。

システムの原型が作られたのは、60年代においてである。60年代の商品ライン・ブランド-ワコールという初期ブランド・システムに対する理解を深めるために、まず現在のブランド・システムの現況を概括しておく。

第3図と第4図は現在のワコールのブランド・システムを示すものである。ここで、「ワコール」は企業ブランドであり、レンジ・ブランドでもある。「ウイング」と「プリリ」はそれぞれ moderate 市場、popular 市場をターゲットとするレンジ・ブランドである。ワコールの場合、レンジ・ブランドは主に価格構成によって区分されている。また、多数の商品ライ

ン・ブランドがあり、それらは消費者の年齢・ライフスタイルに基づくコーディネート・ブランドと、機能性を強調する単品中心ブランドに区分できる。百貨店などにおけるワコールの売場構成では、コーディネート・ブランドによって分けられているが、広告宣伝においては単品中心ブランドが主役となる場合が多い。

50年代の「ワコール」単一ブランドから現在のようなブランド・システムに変化するにおいて、第一の転機となったのが60年代である。この時期に初期ブランド・システムが形成され、現在でも単品中心ブランドの広告宣伝形式において、その原型を残している。

第5図 1960年代の初期ブランド・システム及び  
代表的商品ライン・ブランド

| <u>企業ブランド</u>         | <u>商品ライン・ブランド</u>              |
|-----------------------|--------------------------------|
| ワコール                  | タミーガードル, ウイングブラなど              |
|                       | 品番                             |
| <u>代表的な商品ライン・ブランド</u> |                                |
| 1961年                 | ベルフラワーブラ                       |
| 62年                   | ファイブルック・キャンペーン                 |
| 63年                   | ブルーリボンブラ, スペシャル V              |
| 64年                   | ストレッチブラ, ストレッチガードル, ヒップアップガードル |
| 65年                   | タミーガードル                        |
| 66年                   | フルストレッチブラ, ウイングブラ              |

出所：『ワコール・ニュース』1961-70年各号より作成。

#### 4 商品ライン・ブランドの登場

60年代には第5図で示すよう、シーズンごとに新しい商品ライン・ブランドが登場し、初期ブランド・システムを形成した。第5図で挙げた商品ライン・ブランドはファンデーション・ブランドの代表的なものであるが、ほとんどが新しい素材または技術を利用したものである。

まず、ベルフラワーブラはナイロンタフタという新素材を使用した製品である。50年代まではファンデーションの素材として綿布あるいはナイロンが使用されたが、60年代に入るとナイロンタフタのような合成繊維が用いられたのである。

ファイブルックキャンペーンは用度やタイプによってブラジャーを5つのグループに区分した商品で、消費者の選び安さを追求したものである。

ブルーリボンブラは立体製図という新技術を基に開発されたものである。この技術はワコールが開発したもので、出来上がった製品を全体的に力のバランスの取れた圧迫感の少ないものにするという。ワコールはこの技術を利用して27種の製品を商品化し、それらにブルーリボンブラという商品ライン・ブランドを付けたのである。

ストレッチブラ, フルストレッチブラ, ウィ

ングブラはいずれも弾性繊維<sup>51)</sup>を用いることで伸縮性、着用感という機能を改善したものである。ストレッチブラは肩紐だけに弾性繊維を使ったもの、フルストレッチブラは全体に弾性繊維を使ったものである。また、ウイングブラは一つの製品に3種類の弾性繊維を使い分けたものである。

ガードルにこの弾性繊維を用いたものがスペシャル V, ストレッチガードル, ヒップアップガードル, そしてタミーガードルである。これらも優れた伸縮性という機能を基本に、お腹を押さえるなどの副次的機能を加えることで登場させたブランドである。すなわち、弾性繊維という素材を基本にしながら、それを応用することで毎シーズン新しい商品ライン・ブランドを登場させたのである。

このように、60年代に登場したブランドは新素材、新技術を使用することで技能面での差別化を図ったものがほとんどで、広告においても第6図のタミーガードルの広告で見ると機

51) 弾性繊維は従来のゴム素材に代わって、身体を補整するというファンデーションの基本機能を果たすよう1960年にデュポン (DuPont) 社によって開発された。弾性繊維を使ったファンデーションはゴムを使ったものとは違って薄い生地で、圧迫感が少ないが、身体をサポートする能力はゴム素材に劣らないという。ワコールはこの素材を日本で初めてファンデーションに導入した。

第6図 「タミーガードル」の広告、『婦人公論』1966年6月号より。

おなか  
ひっこむ  
ワコールが生んだ世界の「タミーガードル」



〈新製品〉

ワコール  
**タミー**®  
ガードル

特許申請済  
(日・米・英・仏・伊・西独・加)

初夏の街を行く美しいルックスは「タミー」！  
ワコール「タミーガードル」でおなかをきれいに  
ひきしめてヒップもアップ。軽いつけ心地。  
みちがえるほどステキなプロポーションです。  
●タミーガードルは奇跡の糸オペロン使用。  
1600円～2300円。 ●写真の商品は558番1600円。

下着の通信相談室(メールコンサルタント)の  
用紙をお申し込みください。  
東京都台東区柳橋1の23-5 ワコール広報課

wacoal®  
ワコール

能性を訴求点としていた。60年代のワコールの広告は、このように特定商品ライン・ブランドの機能を宣伝するものが多い。一方、ワコール・ブランドは、第6図が示すように、これらの商品ライン・ブランドの広告に必ず登場する。本稿で60年代に商品ライン・ブランド-ワコールのブランド・システムが形成されたと評価するのは、そのためである。

これらの商品ライン・ブランドはまた、上記のようにシーズンごとに切り替えることが通常であった。ただ60年代に販売が好調であったタミーガードル<sup>52)</sup>とウイングブラにおいては70年までも販売及び広告宣伝を続け、タミーガードルは現在も販売されている。

### 5 初期ブランド・システム形成の背景

60年代に商品ライン・ブランド-ワコール・ブランドという初期ブランド・システムが形成された背景を考察するにおいては、商品ライン・ブランド登場の背景だけではなく、それにも拘わらずワコール・ブランドを同時に訴求した背景をも考えなければならない。

商品ライン・ブランド登場の背景としては、まず新素材、または新製造技術の登場が挙げられる。ワコールは新素材または新技術を基に製品を開発し、それらの製品と従来の製品との差別性をより強調するために商品ライン・ブランドを導入したのである<sup>53)</sup>。

さらに、50年代のカテゴリー間競争とは違って、60年代においてはブランド間競争が繰り広げられたことをも背景として挙げられる。ワコールは他社製品とは異なる自社製品の機能的差別性を消費者に強く訴えるために商品ライ

ン・ブランドを導入し、さらにそれを毎年切り替えていたと推測できる<sup>54)</sup>。

一方、ワコール・ブランドの訴求を続けたことの背景としては、これらの商品ライン・ブランドがシーズンごとに切り替えられるものであったために、ワコール・ブランドを同時に訴求することで消費者に保証を与える必要があったことが、まず考えられる。またこのことから、ワコールは各商品ライン・ブランドを長期的に育て上げることはあまり意識していなかったと言えよう。すなわち、ワコールは各商品ライン・ブランドごとの顧客というよりは、ファンデーション・ランジェリーの総合メーカーとして、50年代からの活動を通じて育ててきたワコールの顧客を維持、拡大することを意図していたと判断できる。

広告宣伝においても、ワコールは全ての商品ライン・ブランドを扱うブランドとしてのワコールを強調するものや、自社が日本で唯一のファンデーションとランジェリーを総合的に扱う信頼できる企業であることを強調する企業イメージ広告を行った。

とは言え、このような広告によって消費者がワコール・ブランドを「企業ブランド」として認識していたとは必ずしも言えない。なぜならば、当時はまだ、ワコール・ブランドは企業ブランドとしてではなく、ファンデーションの代表的な商品ライン・ブランドとして数多くの消費者に認識されたとも考えられるためである。

もう一つの背景として、60年代にも主流流通経路であった百貨店における売場形態が挙げられる。商品ライン・ブランドを含むワコール全製品の百貨店における販売は、委託取引を基礎に、平場における単品展開ではなく、ワコールのコーナー売場または独立のケースで行われた。従って、特定の商品ライン・ブランドを指名買

52) 商品ライン・ブランドごとの売上高に関する資料は得られなかったが、『ワコール・ニュース』1966年9月号、6ページ、によると、タミーガードルはガードル全体の売上を1.5倍に引き上げるほど販売が好調であった。

53) ワコールは商品ライン・ブランドの狙いを、「最もオーソドックスであり、かつ機能的に完成された一部の製品にブランドを付け、これによって消費者の製品に対する認識眼を養って頂く」ことであると述べている(堀江昭二「61年新製品について」『ワコール・ニュース』1960年11月号、5ページ)。

54) 実際、この時期には各社がファンデーション関係の実用新案特許を次々と登録し、メーカー間の特許をめぐる争いも頻繁に展開された(『波乱のファンデーション業界』『洋品界』1966年4月号、73-74ページ)。これは当時のファンデーション業界において、製品の機能性が主要な競争手段であったためであるといえよう。

いする意図を持つ消費者が存在しても、実際の購買は百貨店のワコール売場で行わなければならなかった。また、百貨店の下着売場で最終選択を行う消費者に対しても、まず彼女らをワコール売場に誘導しなければならなかったのである。

### 終わりに

以上でワコールの1950～60年代を中心にブランド中心マーケティングの展開を考察し、その中でブランド・システムの形成プロセスを分析した。

ワコールは50～60年代を通じて、ワコール・ブランドにロイヤルティを示す顧客を確保するようマーケティングを展開した。そして顧客のロイヤルティ確保を意識していたことは当時の生産体制、チャネル、宣伝活動への投資に影響を与えた。価格競争ではなく、高品質の製品を提供することで長期的顧客を獲得するという方針の下、直営工場で熟練労働力を用いた生産体制が築かれた。チャネルにおいては直営の百貨店売場を中心に、派遣販売員によるコンサルティング販売が基軸となり、一般小売店や専門店に対しては様々な支援活動が行われた。宣伝活動への投資も活発で、特に啓蒙活動はワコール・ブランドに対する消費者の信頼形成を促した。ワコール・ブランドにロイヤルティを示す顧客の確保は、このような生産体制、チャネル、宣伝活動への差別的投資が行われて初めて可能になったのである。

ワコール・ブランドは50年代の単一ブランドによる訴求から、60年代のブランド・システムによる訴求へと変化した。50年代にはワコール・ブランドの認知度を引き上げ、消費者または取引先とのコミュニケーションを効率的に行

うよう、企業名もワコールに統一するなど、単一ブランドによる訴求が中心となった。この時期にはまた、消費者の洋装下着に関する知識が乏しいことでジェネリックとの同時訴求も一般化していた。

60年代には、新素材、新技術の開発、そして激しいブランド間競争を背景に、数多くの商品ライン・ブランドが登場した。これらは機能的差別性に重点を置いたものがほとんどで、その差別性を強調するために、従来の品番ではなく、独自の商品ライン・ブランドが付けられたのである。また、同一の素材または技術を基にするものであっても、応用または変形を加え、商品ライン・ブランドをシーズンごとに切り替えることで、前シーズンのものとの差別性を強調した。さらに、ワコールは各商品ライン・ブランドの訴求を、常にワコール・ブランドと同時にに行った。

このように、50～60年代のワコールのブランド中心マーケティングにおいては、現在の企業ブランドであるワコールが長期的顧客の確保、維持の主役となり、各商品ライン・ブランドは一時性の強いものに止まっていたのである。

本稿はワコールの50～60年代の分析に止まったことで多くの課題を残す。まず、ワコールに関しては、70年前後の流通構造の変化による、ブランド・システムの進化に対する分析が必要である。また、ワコールとは異なるブランド・システムの変遷を示す事例に対する研究も重ねて行わなければならない。これらの研究においてもブランド中心マーケティングを念頭に置きながら分析し、最終的にはブランド・システム変遷の類型化を行い、そのうえでブランドの本質を究明することを研究課題としたい。