

## ブランド概念の拡張

—1970年代イトキンの事例—

木 下 明 浩

### I は じ め に

意識的なブランド構築が実践されるようになったのは、せいぜい1980年代以降のことである<sup>1)</sup>。しかし、無意識的にはあれ、事実上ブランド・アイデンティティが顧客との関係の中で形成されるようになるのは、それよりも以前のことである<sup>2)</sup>。本稿では、日本のアパレル産業を素材に、マーケットとの試行

---

1) Keller, Kevin Lane, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 1998, p.30 (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー, 2000年, 65ページ) によれば、1980年代以降のアメリカにおけるM&Aの流れの中で、「強いブランドは企業に大きな収益率と利益率をもたらし、ひいては株主に大きな価値を生み出す」ということが自覚されてきた。

意識的なブランド構築の実践的指針を示すものとして、Aaker, David A., *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) ; Aaker, David A., *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) を参照のこと。

2) Kapferer, Jean-Noel, *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Second Edition, Kogan Page, 1997, pp.95-96 では、ブランド・アイデンティティは送り手の側において、ブランド・マネジメントの観点から、消費者の抱くブランド・イメージに先んじるとし、アーカーと同じくアイデンティティの先導性を主張しているが、同時にアイデンティティの歴史的生成についても言及している。「アイデンティティという概念は、時とともに、ブランドは独立性をおよび固有の意味を獲得するという事実を強調する。たとえブランドがたんに製品名として始まったとしてもそうである。過去の製品および広告の生きている記憶として、ブランドは色あせるのではなく、自らの能力、潜在的な力、正統性を明らかにする」と。アイデンティティは最初から確立したのではなく、ブランドが社会の中で受け入れられ、送り手と受け手とがコミュニケーションを行うなかで、アイデンティティが生成していく点を、カフエレルは指摘している。

片平秀貴『パワー・ブランドの本質 新版』ダイヤモンド社, 1999年, 59ページでは、ダイノ

錯誤のやりとりのなかでブランド・アイデンティティが事実的に形成され、しかもその内容が増殖する過程を明らかにする。具体的には、イトキンの1980年頃までのブランドの形成と飛躍を整理・分析することで、ブランドとマーケティング・ミクスの関係の変遷<sup>3)</sup>、ブランド・アイデンティティの形成、ブランド体系<sup>4)</sup>の生成を歴史的に示すことである。イトキンという個別の企業ではあるが、その個別企業のブランド実践の中からブランド概念の事実的形成を示したい。

イトキン(株)は、1950年8月、辻村金五が(株)糸金商店を大阪市東区にメリヤス・布帛製品の現金問屋を開店したことに起源を持つ。本稿で対象とする1960年代、70年代において日本の代表的な婦人服製造卸売業であり、海外ブランドの導入においても他社に先駆けて積極的であった。その意味でブランド

---

ムラー・クライスラー社の自家用車部門メルセデス・ベンツの代表取締役とのインタビュー(1996年)で、「ブランド構築という点では、これまでどちらかというが無意識のうちにやってきたが、幸運なことに、素晴らしい財産を引き継ぐことができた」と述べている。「卓越した強さを持つブランド」(片平、同上書、40ページ)という意味のパワー・ブランドであっても、1980年代になるまでは、ブランド・エクイティとのアイデンティティの創造を意識的に追求してきたわけではなかった。

- 3) 従来は、製品政策の一部として、製品の一構成要素としてブランドが論じられていたが、1980年代以降のブランド開発は、ブランドのもとに製品、価格、チャネル、コミュニケーションが設計される形式が、アパレルでは主流となってきた。小林哲「ブランド・ベース・マーケティング——隠れたマーケティング・システムの効果——」【経営研究】大阪市立大学経営学会、Vol.49、No.4、1999年2月、113-133ページでは、「ブランドの構築・維持を第1の目標とするマーケティング」を「ブランド・ベース・マーケティング」と定義する(小林、同上論文、114ページ)。「従来のマーケティング」では、ブランドと製品の関係について、「ブランドは製品を構成する属性の一つに過ぎず、製品成果を高めるための手段として位置づけられる」(小林、同上論文、127ページ)と指摘している。対して「ブランド・ベース・マーケティング」では、「複数の製品を括るブランドが戦略単位になり、カテゴリーとしてのブランドは単に空間的だけではなく時間的にも複数の製品を括るものであり戦略策定期間は必然的に長期にわたる」、製品政策よりもコミュニケーション政策の方が「ブランドという先行知識の形成に大きな影響を及ぼす」とし、製品政策はブランドによる意味確認過程を補強するものであり、コミュニケーション政策に従属するものと捉えている。製品からのブランドの自立化、ブランドの自己目的化を整理している。本稿では、ブランドが、マーケティング・ミクスの個々の要素の上位に位置して展開される事態の生成を仮説において、イトキンのブランド展開を整理する。
- 4) ブランド体系について、アーカーは、Aaker, *op. cit.*, p.241(邦訳、317ページ)において、「複雑な環境のもとでブランドを管理する鍵は、個々のブランドを独立したものと考えただけでなく、互いに他のブランドを支援しなければならないブランド体系の一部として考えることにある」と述べている。本稿でもこのような意味でブランド体系を用いる。

形成の典型的事例の一つと言えよう。

1980年前後までに、イトキンは、1ブランド内に多様な製品を包摂する形式、すなわちマルチ・プロダクト包摂ブランドを形成するに至った。個別ブランドは、コーディネイトという切り口のなかで多様な服種を展開し、一つのショップで販売される。個別ブランドのアイデンティティが、特定のプロダクトに縛られるのではなく、ブランドの制約内で多様な服種、素材とデザイン、言い換えれば多様なプロダクトを包摂する。個別ブランドが価格帯、小売過程、顧客とのコミュニケーションを方向づける。ブランドが基軸となってマーケティング・ミクスが事実上展開される。イトキンのブランド展開を整理すると、マルチ・プロダクト包摂ブランドの形成とブランドによる小売サービスの包摂を示すことができる。

さらに、イトキンはマーケットとの関係のなかで多数の個別ブランドを形成していくが、その過程で、イトキンという企業ブランドと個別ブランドとの分化、個別ブランドごとにおけるマーケットの棲み分けが徐々に形成されてくる。必ずしも企業本部がすべてのブランド発展をコントロールするわけではないが、ブランド間の有機的な関係、すなわちブランド体系が歴史的に形成されてくる。

このようなブランドは、初発からイトキンが意識的に追求したものとはいえず、マーケットとの関係の中で事実的に形成されたものである。ブランド構築の意識性は、今後の検討によるが、せいぜい1980年代以降に顕著となってきたものであり<sup>5)</sup>、1970年代にはマーケットの変化に対応する中で、ブランド概念が拡大してきたと捉えるのが妥当である。にもかかわらず、ブランド・アイデンティティとブランド・エクイティと言う現代ブランド論の現実的基盤は、日本においては1970年代の市場変化と企業行動の中に準備されていた。

5) 1980年代前半期におけるDC（デザイナー&キャラクター）ブランドのブーム、80代後半期における海外高級ブランドのブーム、百貨店におけるショップ形式、都心部の繁華街路面での広い売場面積の直営店展開、ターゲットを絞り込んだファッション雑誌におけるパブリシティの活用など、ブランドがマーケティング・ミクスを使いこなしてアイデンティティを増殖させていくこととなる。さらにファッション傾向を分析する中で大手アパレル企業を中心として、ブランド概念を追求していくことになる。すなわち、意識的なブランド体系の形成である。

本稿の構成は、第Ⅱ節で1970年代前半期、第Ⅲ節で1970年代後半期について、イトキンのブランド形成を、取扱商品の拡大、販売チャネルの変化、顧客ターゲットの拡大、コーディネート販売とショップ販売の形成、ブランド体系の形成の視点から整理する<sup>6)</sup>。この過程は、ブランドが製品、チャネルに従属する形式からブランドが製品、チャネルをコントロールする形式への転換を示すものとなる。第Ⅳ節では、このブランドの展開を歴史的に検証することがブランドについての理解をいかなる意味で深めることになるのかを考えてみたい。

なお本稿で用いた主な資料は、イトキンの社内資料、『織研新聞』、若干の図書、2001年7月9日のイトキン関係者に対するインタビューである<sup>7)</sup>。

## Ⅱ イトキンのブランド形成

### ——コーディネート・ブランドの揺籃期（1970-1975年）——

1970年代のイトキンは、コーディネート・ブランド揺籃期（1970-1975年）とコーディネート・ブランドの確立期という二つの時期に分けて捉えることができる。この時期区分の根拠は何か。まず、1970年2月に、販売ルート別の事業部制から分社制に転換し、各分社間、ブランド間の競争を促して、イトキン・グループ内のマルチ・ブランド化が進むと同時に、個別ブランドにおけるコーディネート・ブランド化の芽が形成されていった。コーディネート・ブランドとは、あるブランド・アイデンティティのもとに多様な製品を企画・生産して取り揃え、一つの売場空間のもとに編集し、顧客にコーディネート提案するブランドのことである。コーディネート・ブランドは、そこに売られている個々の製品を示すと同時に、ショップないしはコーナー売場に表される小売機

6) 1960年代イトキンのブランド形成については、木下明浩「高度成長期における衣服製造卸売業者のブランドの形成——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、2001年）30-46ページを参照のこと。

7) 2001年7月9日、イトキン（株）専務取締役橘高新平氏、秘書室部長西口力氏、宣伝販促部木嶋久野氏へのインタビュー。

能としてのブランドを意味する。1970年代後半期は、1976年のセールスコアディネイト部設立、1977年2月における分社制の軌道修正・グループ企業集約化、1982年2月における企画機能のイトキン（株）のもとへの一本化という組織変革のもと、コーディネイト・ブランドが一般化する。

1960年代末に始まった海外提携ブランド（ジャン・キャシャレル、アイレマ）のコーナー展開ないしはショッパ展開の芽をふまえ、1970年代前半期は、1976年以降全社的に展開されるコーディネイト・ブランド政策を準備する段階にある。この時期の特徴は、(1)スーツ、ワンピース、コートなどの婦人服関連がブラウス、ジャケット、セーター、スラックス、スカートなどの洋品関係の売上を上回るようになってきたこと、(2)専門店・百貨店販路の比重が量販店販路に比して高まったこと、(3)新規ブランド（提携も含む）によりヤング女性からミセス層へと顧客基盤を拡大するとともに、高価格帯商品の拡大を進めたこと、(4)事業部制から分社制への組織転換と新規ブランドの立ち上げを通じて、企業ブランド（イトキン）と個別ブランドというブランド体系の萌芽形態が姿を表してきたこと、(5)単品ブランドに対してコーディネイト・ブランドが比重を高めていくことにある。この5つの論点は、相互に密接に関係を持ちながら進むことになるが、順次説明しよう。

(1) 婦人服の重視について。1971年1月期決算における商品構成は、ブラウス45%、ニット製品（セーター、ニットドレス、ニットスーツ、各種カットソー製品、ブレザー、ジャケット）30%、婦人服15%、スカート・スラックス10%の比率である<sup>8)</sup>。イトキンはヤング女性のための洋品（ブラウスなど）から出発し、次第に婦人服部門の強化を図っていった。1973年1月期には、婦人服関連50%、洋品関連50%の売上比率となる<sup>9)</sup>。多様な服種を取り揃えたコーディネイト・ブランドが多数のブランド展開として一般化するためには、洋品と婦人服両方の充実が必要である。

8) 織研新聞社編『ファッション・ビジネスへの挑戦（上）』1970年、263ページ。

9) 『織研新聞』1973年4月10日付、11月8日付。

(2) 1970年代前半に、コーディネート・ブランド展開の主な小売販路である専門店・百貨店の比重が量販店に比して高まっていく。1967年時点では、量販店向けのウエイトが半分以上になっていた<sup>10)</sup>。しかし、1972年1月期決算では、百貨店・専門店ルートの上比率はおよそ60%となり<sup>11)</sup>、1973年1月期決算ではそのウエイトは72%で、逆に量販店販路は28%となっている<sup>12)</sup>。

(3) イトキンは、洋品に対する婦人服関連の重視、百貨店・専門店販路の重視とも連動して、ミセス層への顧客基盤拡大と高級化を進める。1973年1月に技術提携したクリスチャン・オジャールは、スーツ、コート、ワンピース、スカート、パンタロンなどを取扱い、当時のヤングミセス層への訴求をねらいとしたものである<sup>13)</sup>。ミセス層への顧客基盤拡大と高級化は、コーディネート・ブランドとして百貨店・専門店にショップないしは売場を確保していくうえで積極的な役割を果たす。

(4) ブランド体系に至る準備。1970年2月、販売ルート別、商品別、ファッション感覚別の各事業部を独立の別法人に切り替える。すなわち、従来の営業関係の別法人に加えて、新たに営業関係で9社、工場関係で7社の新会社を設立する。さらに同年4月に1社、5月に1社を追加し、親会社であるイトキン(株)を含めて合計22社という分社体制を取る。第1表は各社の内容を簡潔に記したものである。

製造卸、小売関係の分社の社名に着目すると、5社の社名には「イトキン」という名称が使われているが、他は「イトキン」という名称は入っていない。さらに1971年2月、営業関係5社の社名が変更された。すなわち、(大阪関係)旧イトキンシムをシム(株)に、旧イトキンニットをミーナ(株)に、旧イトキンカジュアルをマックカジュアル(株)に、(東京関係)旧イトキン

10) 『織研新聞』1967年4月27日付。

11) 『織研新聞』1972年4月6日付。

12) 『織研新聞』1973年4月10日付。

13) イトキン株式会社『イトキン35年のあゆみ』1985年、36-37ページ、『織研新聞』1973年1月27日付。

第1表 1970年時点におけるイトキンの分社制

イトキン(株)	グループの親企業であり、輸出入、ファッションセンターなどを有し、グループの管理機能を担う。
イトキンシム(株)	ブラウスを中心としたカジュアルウエアの製造販売。量販店を対象とする。大阪本店。
イトキンニット(株)	ニットファッションの製造販売。量販店対象。大阪本店。
イトキンカジュアル(株)	大阪。スカート、スラックスを中心としたカジュアル衣料の製造卸。量販店販路対象。
イトキンジョイ(株)	東京。ブラウス主体のカジュアル衣料の製造販売。量販店対象。
東京イトキンニット(株)	リゾートウエアなどのニット製品を製造販売する。
イトキンビル(株)	大阪で、有力量販店を販売対象とする(70年5月4日)。ヤングミセスを対象としたカジュアル衣料の製造卸。
アイレマ(株)	東京。イタリアのニットメーカー、アイレマ社と技術提携し、ヤングのカジュアル・ニット製品を扱う。専門店・百貨店主体の販売。ショップ形式の販売も一部展開。
キャシャレル(株)	大阪。パリの有力カジュアルメーカー、キャシャレル社と技術提携し、「キャシャレル」のブランドで専門店・百貨店にショップ形式で展開。ヤング女性対象。
キャシャレルトーキョー	東京。上記と同じ。
サモード(株)	東京。ロンドンのカジュアルメーカー、スリーマ社と技術提携した婦人服メーカー。百貨店・専門店に販売。
ジャンドール(株)	東京。専門店・百貨店販路のヤング向け婦人服の製造販売。
シャロン(株)	神戸。1965年設立。フォーマルからカジュアルまでを扱う婦人服の製造卸。専門店・百貨店販路。
デナバーリー(株)	東京。パリのギラードルーディン社と技術提携したヤングカジュアルメーカー。1970年秋冬物から専門店・百貨店に販売する。
ジャスマード(株)	大阪。消費者のファッション動向を捉えるためのイトキングループのモニターとなる小売業者。二子玉川高島屋、大阪心齋橋に直営店を運営している。
工場関係7社	合計22社。

出所：織研新聞社編『ファッション・ビジネスへの挑戦(上)』1970年、263-265ページ。『織研新聞』1970年1月30日付、2月17日付、2月18日付。イトキン株式会社『金の城』1970年2月1日。

ジョイをジョイ(株)に、旧東京イトキンニットをアード(株)に変更した<sup>14)</sup>。これは、イトキン(株)という親会社名と分社名(イトキンではディビジョンと呼ぶ)との峻別を明確化したことになる。

1972年6月、キャシャレル(株)をジョネ(株)に、キャシャレルトキョー(株)をジェオレ(株)に、デナバーリー(株)をダナ(株)に社名変更した。この変更について、イトキンの社内資料<sup>15)</sup>は、以下のように説明している。ジョネ(株)については、「フランスのヤングファッションの総合メーカーとして著名な“ガストン・ジョーネ社”と新しく提携し、従来の洋品カジュアルメーカーの性格から、婦人服を含めた総合カジュアルメーカーとして商品分野を拡大する」。このため「ブラウスを中心とした洋品カジュアルメーカーである“キャシャレル社”との提携は今夏物をもって解消する。……販路は全国の専門店、百貨店を対象とする」とし、社名もキャシャレルからジョネに変更した。ジェオレ(株)については、「フランスの著名な婦人カジュアル総合メーカー“ジョージ・レッシュ社”と新しく提携し、ジョネ(株)と同様婦人服を含めた総合カジュアルメーカーとして商品分野を拡大し、販路も全国の専門店、百貨店を対象とする」。さらにダナ(株)については、「従前通りフランスの“デナバーリー”との提携による企画商品を柱とし、高級洋品カジュアルメーカーとして専門店、百貨店対象に展開を行う」。この3社の社名変更とその背景は、洋品カジュアル主体から婦人服総合カジュアルメーカーへの転換を示すものとなっている。

イトキンという名称は事実上企業ブランドとして親会社に用いられ、その下に分社が存在し、分社はそれぞれの個別ブランドを抱えているという体制が整備される中で、企業ブランドと個別ブランドの分化の条件が準備されていたのである。

(5) コーディネイト・ブランドの形成について。コーディネイト・ブランドの

14) イトキン株式会社、前掲書、84ページ。

15) イトキン株式会社【金の城】1972年7月1日、2ページ。



第2表 イトキンにおける海外企業との主な技術提携

1970年5月	パリの3大カジュアルウェアメーカーのギラードルーティン社と技術提携をし、テナバーリー社を設立。シャツ、ブラウスを中心に、スカート、スラックス、ワンピースなどヤングのためのトータル・カジュアルファッションを提供する。百貨店、専門店でコーナー展開をする。
1973年1月	クリスチャン・オジャールと技術提携。20-30歳層を対象としたシックな婦人服で、スーツ、コート、ワンピース、スカート、パンタロンを取り扱う。
1973年1月	ジョルジュ・レッシュと技術提携。パリのカジュアルファッション。
1973年2月	イタリアのニットメーカー、ゼマル社との提携ブランド「ZEMAR」の第1回発表会が行われる。20歳から30歳までの女性層対象とし、丸編、横編を組み合わせた総合的なコーディネイト・ファッションであり、重衣料志向の商品である。
1973年11月	フランスのラ・ガミヌリー社および伊藤忠商事とイトキン合弁のガミヌリー(株)を会え津率。その第1号店が日本橋三越新館2Fにオープン。パリからの輸入品を販売。
1974年2月	イトキン子会社のサモードがフランスのジャンクロード社と技術提携。「J・Cクロード」ブランド名で発表。
1978年10月	イトキン、ムーンバット、ミタケの3社は、イタリアの著名デザイナー、ピノ・ランチュッティとの間で技術提携を行う。イトキンがオートクチュール、プレタポルテ、ムーンバットが貴金属などのアクセサリー、ミタケがベルトなどの分野を担当。1979年春夏物から展開する。
1980年12月	パリの有力デザイナー、アンドレ・クレージュと日本におけるメンズ分野の独占輸入契約を結ぶ。1981年10月にはライセンス契約に切り替えられる。

出所：イトキン株式会社『35年のあゆみ』1985年。織研新聞社『ファッションビジネスへの挑戦』1970年。『織研新聞』1970年5月4日付、5月24日付、5月25日付、5月27日付、1973年1月22日付、27日付、8月10日付、1978年10月5日付、10月6日付、1980年11月15日付。

形成が重要であるのは、ブランド概念の拡張を端的に示すものだからである。たとえば、イトキンというブランドがブラウスを指し示すものと連想されるとき、ブラウスという製品に結びつくものとなり、ブランド連想が制約される。それが企業ブランドをも示すとき、企業の事業領域をブランド連想の点から縛るものとなる。

コーディネイト・ブランドとは、あるブランド・アイデンティティのもとに多様な製品をコーディネイトという観点から企画・生産して取り揃え、一つの売場空間のもとに編集したブランドのことであるが、これは、一定面積を他のブランドに邪魔されず占有することを可能とし、その中に多様な服種、アクセサリーなどを提案できる。特定の製品に縛られず抽象度の高い統一したアイデンティティのもとに、製品群のまとまりを訴求できる。

コーディネイト・ブランドは、海外技術提携ブランドから1960年代末に始まり、1970年代前半期に加速する。第2表は、1980年までのイトキンの海外ブランドとの技術提携を示している。提携のおおよその内容は、「各種ファッション情報、見本、パターン、生産加工技術などの導入、日本での独占販売権、輸入販売権など」<sup>16)</sup>である。

### III イトキンのブランド形成

#### ——コーディネイト・ブランドの確立期（1976-1982年）——

分社制を集約化・廃止し企画営業部門をイトキン（株）に一本化していくこの時期は、コーディネイト・ブランドの確立期であり、ブランド体系の形成期である。1977年2月、量販店販路を中心とするカジュアル部門の8社、すなわちアイレマ、シャロン、ミーナ、マキシー、シムボン、リリ、ダナ、アーダの業務を統合して、イトキンエース（株）を設立し、1970年2月以来続けてきた分社体制を転換し集約化を進めることとなった。その結果、イトキンエース（株）、ジョネ（株）、ジャンドール（株）、サモード（株）の4社体制で企画を

16) 『織研新聞』1973年1月27日付。

担うこととなった<sup>17)</sup>。

1979年にはサモード(株)をイトキンエース(株)に吸収させ、1982年2月にはイトキン(株)のもとに、主力の婦人服製造卸売会社であるジョネ(株)、ジャンドール(株)、イトキンエース(株)の3社、販売部門のイトキン販売(株)、アクセサリーの製造卸であるイトキンアクセサリー(株)、生地およびニットの企画仕入会社であるイトキンテキスモード(株)(生地)、イトキントリコモダ(株)(ニット)を吸収して一本化し、イトキン(株)の上に、イトキングループの役員人事、財務、海外事業、新規事業などの担当をするイトキン総本社を設立する<sup>18)</sup>。

グループ企業の集約化について、創業者の辻村金五は次のように述べている。「経済が低成長で、ファッションの成長が成熟期に達している段階では、企画力だけでは十分な勝負はできません。企画力はもちろんのこと、生産、販売、販促活動、物流、売り場展開などの諸機能を強化し、可能なところは集約化、合理化して、総合的に効率的な運営を図らなくてはなりません」<sup>19)</sup>。

この時期の特質は、(1)コーディネイト・ブランドの本格展開、(2)量販店販路からの撤退、(3)商品企画における分業制の進展、(4)営業における卸売営業と小売営業の分化、(5)コーディネイト・ブランドの店頭支援機能の整備、(6)コーディネイト・ブランド時代に対応したブランド体系の6点において捉えることができる。

(1) コーディネイト・ブランドの本格展開。イトキンは、1976年2月にセールスコーディネイト部を新設し、百貨店、専門店など各売場と連動してコーディネイト・コーナーづくりを各分社にて進めた。これは「単品販売からコーディネイト販売への売場の変化」に対応したものである。「コーディネイト・コーナーづくりについては、すでに同社のスカート、スラックス部門であるマック

17) 『織研新聞』1977年2月1日付。

18) 『織研新聞』1980年4月12日付、1982年2月5日付、17日、3月1日付。

19) 『織研新聞』1982年3月1日付。

ジュースが今春夏物から新発売するニュージーンズ・ファッション分野においてその方向を明らかにしていたが、さらにレディスニット（セーター、ドレス、スーツなど）、ブラウスなどの分野であるミーナ、ニュートラッド、ヨーロッパアンカジュアルなどの婦人服部門であるジョネなどもこの方向を強めている<sup>20)</sup>。各分社は1970年当初、販路別、商品別に分けられていたが、各分社ともにコーディネート展開に向かって扱い商品の幅を広げていった。

イトキンは、コーディネート・ブランドの形成に関わって、1979年10月、イトキンアクセサリー（株）を設立した。「①ファッションアクセサリーも含めた形の企画、生産、販売がトータルコーディネートファッションの本来の姿である、②最近婦人服などでファッション専門店では売上の10%以上がファッションアクセサリーになっている店が増えているなど、婦人専門店からのニーズが高い」ことをその設立理由としている。「これまでグループ各社（ジョネ、イトキンエース、ジャンドール）で企画、生産していた窓口を新会社に一本化、その企画、生産を強化していく<sup>21)</sup>」。

このコーディネート・コーナーづくりは、「①ファッションの不特定多数を対象としたマスファッションから個性化時代への移行、②単品販売からコーディネート販売への売場の変化—などに対応したもので、同社では今後この方向を一段と強めていく意向」である<sup>22)</sup>。

単品販売からコーディネート販売への移行、イン・ショップ、コーナー展開への転換は、1978年1月期決算にかかわる次のような織研新聞の記述にも現れている。「決算の結果は量販店向けを中心に単品のボリューム商品のウエイトが高かったイトキンエースの売上高が大幅に減少したとはいえ、百貨店、専門店などとディフュージョン・システム、イン・ショップ、コーナー展開などで密接につながっているジョネ、ジャンドール、サモードなどは前年同期比

20) この段落については、『織研新聞』1976年2月20日付参照。

21) 『織研新聞』1979年11月15日付。

22) 『織研新聞』1976年2月20日付。

40-50%増と飛躍的な伸びを示した。さらに、「量販店についても単品ボリューム商品は皆無に等しいものになってきている」<sup>23)</sup>。

ディフュージョン制とは「専門店が個性のある特定のブランドを限定して専門的に扱うシステム」<sup>24)</sup>のことであるが、イトキンは1976年9月にディフュージョン第1回FA研修会をセールスコーディネイト部主催のもとで開始している<sup>25)</sup>。イトキンは、百貨店にイン・ショップ、コーナー展開を、専門店に特定ブランドによるディフュージョン制を広めていく政策を1976、77年に採用した<sup>26)</sup>。

(2) 量販店販路からの撤退。コーディネイト・ブランドの強化は、チャンネル政策の変更を伴う。イトキンは、単品ボリューム商品を扱う量販店販路との取引をなくしていき、専門店販路におけるディフュージョン制の開拓、百貨店におけるショップ、コーナー開拓に力を入れるようになった<sup>27)</sup>。

その結果、1977年1月期決算では、「百貨店、専門店、量販店がそれぞれ三分の一のシェアを持っていた」が、「単品のボリューム商品販売を避け、コーディネイト・ファッションの販売を強化する中で」、1978年1月期には「専門店50%、百貨店40%、量販店10%と」なった<sup>28)</sup>。1979年1月期には、専門店70%、百貨店30%の売上比率となり、量販店との取引をほとんどなくした<sup>29)</sup>。以後、1980年1月期決算では、専門店70%、百貨店30%<sup>30)</sup>、1982年1月期には百貨店50%、専門店50%<sup>31)</sup>の売上比率となっている。1982年1月期に百貨店売

23) この段落については、『織研新聞』1978年5月6日付参照。

24) 『織研新聞』1977年4月9日付。

25) イトキン株式会社【イトキン35年のあゆみ】85ページ。

26) イトキンのディフュージョン店の数は、『日経流通新聞』1979年11月29日付によれば500店であり、そのうち半分が店の一部でコーナー展開する形態を取っている。

27) イトキンでは「昨年（著者注—1976年）8月以降ファッションの単品販売からトータル・コーディネイトへの移行、低成長にともなうオーバースペースなどのファッションマーケットの変化に対応して①量販店との効率的重点的取引の推進②専門店を対象とした新たなファッション販売戦略、ディフュージョン制の採用③百貨店でのイン・ショップ、コーナー展開などに乗り出した。（『織研新聞』1977年4月20日付）

28) 『織研新聞』1978年5月6日付。

29) 『織研新聞』1979年4月26日付。

30) 『織研新聞』1980年4月12日付。

31) 『織研新聞』1982年4月17日付。

り上げ比率が高まったのは、①1980年、81年と百貨店のリフレッシュが続き百貨店で売場が拡大したこと、②「ルイ・ジョーネ」「クロード・レマ」「クリスチャン・アード」「ジャンドール」などの基幹ブランドが前期比10-13%の伸びを見せる一方、「クリスチャン・オジャール」「ジョルジュ・レッシュ」など個性の強いブランドが好調に推移したことにある<sup>32)</sup>。

(3) 商品企画における分業制の進展。1970年代半ば以降にショップ・ブランドが一般化し、年商100億円クラスの基幹ブランドが形成される過程で、商品企画の組織体制が整備されていった。当初は、入社後ボタンナー（工業用パターンの専門職）として働いている者の中から選択してデザイナーを登用するしくみであった<sup>33)</sup>。しかし、年商100億円クラスの基幹ブランドが形成される過程で、機能分化が進み、「一つのブランドコンセプトの中で洋服のイメージづくり、シルエット、素材、柄、カラーなどを立案、あるいは選定する」プランナーが分化する。その際、「イメージ、シルエット、素材、カラーの選定などトータルデザインを企画する先行プランナーと、これに基づいて洋服づくりを具体化するプランナー」<sup>34)</sup>に分かれる。コーディネート・ブランドは、全体コンセプトの策定者、全体コンセプトを個々の商品デザインに具体化する者、個々のデザインを具体的にパターンに落としこむ者という分業体制をつくり出した。

(4) 営業における卸売営業と小売営業の分化。1979年頃、イトキンの販売チャネルが専門店と百貨店に限定されると、百貨店と専門店それぞれの販路に対応した営業が形成される。主として専門店（ディフュージョン店）営業部門は、企画部門の提供する商品を前提として、小売に対する卸売を行う。専門店営業の職務は以下の通りである<sup>35)</sup>。

32) 『織研新聞』1982年4月17日付。また、『日経流通新聞』1981年3月26日付は、イトキンは「百貨店との取引を急拡大した結果、すでに百貨店内の売り場は約千店になり、トータル・コーディネート・ブランドを販売している専門店の店舗数と肩を並べている」と述べている。

33) 2001年7月9日、イトキン株式会社におけるインタビュー。

34) 『織研新聞』1981年5月2日付。

35) イトキン株式会社『金の城』1979年3月、4-6ページ。

① 担当地域内の得意先をすべて展示会に案内して、2ヶ月分の店頭売上予定分と商品発注を受ける。イトキンは、発注しなければ商品が絶対に人らぬという意識をもたせる。

② 受注した商品の納品状況を、100%納期通りに納まっているか、克明にチェックする。

③ 展示会から次の展示会までの間は、つねに担当地域内の得意先を巡回して、販促活動を行う。受注し納品した商品が売り尽くされること。

④ 担当地域内の新規得意先の開拓を心掛け、次に伸びる小売店をつかまえること。

他方、イトキンは、各地に直営専門店、百貨店内のショップ、コーナー売場をもっているが、このショップの仕入れおよび小売販売はイトキンが担う。この部分はショップ事業部が担当することになり、専門店営業部隊とは別組織となっている。ショップ事業部の営業部隊の主な業務は以下の通りである<sup>36)</sup>。

① 担当数店舗のブロック長、または店長としての心構えをもち、会社の資産を管理、運営する責任をもつ。日常の業務としては、ファッション・アドバイザーを統率・指導し、売上目標の達成、商品の管理、利益目標の達成に責任をもつ。

② 展示会のおり、百貨店コーナーの場合は、得意先バイヤー、配属ファッション・アドバイザーとともに、また直営店、百貨店内ショップの場合は、店長またはベテランの販売員とともに、店頭売上予算にもとづき、商品の選定、発注数量の決定、納期の確認をとる。

③ 販売員とともに、仕入れた商品をすべて売り尽くすよう努力する。

ショップとしてのコーディネイト・ブランドは、小売過程そのものをブランド内に取り込んだものとなっており、かつ百貨店販路の比率の高まりにも表されるように、ショップ事業部門のウエイトがこの時期に高まる。

(5) コーディネイト・ブランドにおける店頭支援機能。イトキンは、1976年春、

36) イトキン株式会社「金の城」1979年3月、4-6ページ。

セールスコーディネイト部をつくり、店のレイアウト、商品のディスプレイ、販売員の接客法などで専門店および百貨店の自社売場を支援する体制を取った。イトキンは、「得意先約50カ所を週1回のペースで巡回、店の地域性、消費者の年齢層などに合わせて、売れる店づくりをきめ細かく指導している」。「同時に巡回店の在庫内容の掌握のほか売れ筋商品をチェックしたものを毎日、『作業報告』にまとめて本社の企画、製作部門に提出」して、「小売段階の“川下情報”をフィードバックしている」<sup>37)</sup>。

その後1976年6月、第1回SM（セールス・マネジャー）研修会開催、1976年10月第1回小売部門リーダー研修会開催、1977年2月第1回小売部門全国店長会開催、1979年1月第1回店頭販促指導研究会開設と続くなかで<sup>38)</sup>、他人の所有である専門店、自営店、百貨店ショップおよびコーナー売場の各小売店頭において、販売技術と販売促進技術の向上を目指した仕組みづくりが行われていく。この小売店頭販売支援は、ブランドの販売力向上を通じてブランド構築を支援する役割を果たした。

#### (6) コーディネイト・ブランド時代に対応したブランド体系。

1970年代半ばまでにイトキンは、イトキンという企業ブランドとルイ・ジョーネやジャンドールなどの個別ブランドの分化を進めていた。企業ブランドは個別ブランドの保証機能としての役割を演じる。同時に1970年代末には、個別ブランドのなかで「基幹ブランド」と海外ブランドなどのいわゆるキャラクター・ブランドが戦略上重要となる。1979年2月～80年1月期において「大きな方針となっていた基幹ブランドの育成については、ジョーネの『ルイ・ジョーネ』、イトキンエースの『アイレマ』などがサブブランドも含めて100億円を突破したほか、ジョーネの『クロード・レマ』、イトキンエースの『クリスチャン・アーダ』、ジャンドールの『ジャンドール』なども100億円近い商いに達した」。「海外デザイナーなどキャラクター・ブランドもジョーネの『クリス

37) 『サンケイ新聞』1976年6月23日付。

38) イトキン株式会社『イトキン35年のあゆみ』85-86ページ。



チャン・オジャー]『ジョルジュ・レッシュ』などが健闘、年商の約1割に達した<sup>39)</sup>。

年商100億円クラスの基幹ブランドの形成とキャラクター・ブランドの発展は、相対的にイトキンという企業ブランドの保証機能を弱める役割を果たす。すなわち、1970年代においては企業ブランドと個別ブランドの機能分化が生じつつも、個別ブランドは弱く、イトキンという企業ブランドの支援機能を必要不可欠としていたが、1980年頃には、トータル・コーディネートショップ展開が一般化する中で、顧客との関係においてイトキンという企業ブランドより個別ブランドのアイデンティティがより重要な意味を持つようになった。

#### IV ブランド概念の拡張

以上のようなイトキンのブランドの展開を踏まえるとき、次の諸点からブランド概念の拡張を捉えることができる。

##### 1 プロダクト指示ブランドからマルチ・プロダクト包摂ブランドへ

1960年代前半までは、イトキンのプロダクトとしてブラウスが有名であり、「イトキンのブラウス」に示されるように、イトキンというブランドはブラウスというプロダクトと不即不離の関係にあり、ブランドが特定のプロダクトに固定されている状況であった。

ところが、1966年のジャン・キャシャレル社、それに続く海外提携ブランドにより、一つのブランドが多様な服種、すなわちプロダクトを包摂する概念として展開され認識されるようになる。衣料の製造方法においても、同一ブランドで、織物生地縫製品である布帛製品と、ニット製品の両方を含むものとなる。ブランドは、特定のプロダクトや特定の製造方法ないしは製造技術に依存せず、プロダクトを横断した独自の世界を構築することとなった。

プロダクト特定ブランドからプロダクト横断ブランドへの転換は、アパレル

39) 【織研新聞】1980年4月12日付。

に即して言えば、単品ブランドからコーディネート・ブランドへの発展である。イトキンにおいて、1980年頃には一時期「単品だけの販売形式がほとんどなくなっている状態」となる<sup>40)</sup>。

## 2 ブランドの小売サービス包摂——ブランドとチャネルの関係再編——

プロダクト指示ブランド、ないしは単品ブランドの場合、特定のプロダクトと結びついてブランドが連想され、小売サービスを内に含むものとは認識されない。「イトキン・ファインセブン」は百貨店ルート、「イトキン」は量販店ルートというように、たとえ、あるブランドが特定の小売業態を連想させたとしても、あくまでも百貨店のブラウス売場に置かれている「イトキン・ハイセブン」という連想にしかすぎない。百貨店における服種別売場に従属する中に、各単品ブランドは配置される。

ところが、プロダクト横断ブランドとなり、コーディネートされた一つのまとまりとして売場が用意され、その売場がブランドとして認知されると、その結果顧客はブランドを製品ブランドという範囲ではなく、製品と小売販売の総体として認識するようになる。実践上も、店舗レイアウト、ディスプレイ、商品在庫管理、販売サービス、顧客データ管理を含む小売サービスの全体がブランドを構成する不可欠な要素となる。ブランド概念が製品ブランドと流通ブランドの両方を包摂するものに発展したと言える。

## 3 ブランド体系の発展

1955年7月に「イトキン」ブランドを登録しているが、1960年代前半期まで「イトキン」ブランドは、事実上企業と製品の両方を示していた。そもそも實際上、そして概念上も企業ブランドと製品ブランドを区別する必要がなかった。1960年4月における週刊誌の広告、1960年7月におけるテレビ広告<sup>41)</sup>は、「イ

40) 『織研新聞』1980年4月12日付。

41) イトキン株式会社『イトキン35年のあゆみ』18ページ。

トキン・ブラウス」を訴えるものであり、「イトキン」という企業の提供する「イトキン・ブラウス」は製品を指示している。

しかし、1960年代後半期には、販路別、海外提携ブランドの導入、商品別にしたがって、多数のブランドを管理する必要に迫られ、必然的に個別ブランド間の区別とイトキンという企業ブランドとの峻別を要求されるようになってくる。このような企業ブランドと個別ブランドとの分離は、企業の意図したブランド構築活動として理解されるべきではなく、販路への対応と海外ブランドの技術提携の結果必然的に複数のブランドでマーケットに対応せざるを得なかったものと理解すべきである。

1970年代前半期には、①専門店・百貨店、量販店という販路別、②取扱商品別、③海外提携、④年齢層別に分社化を進め、各分社で複数のブランド展開を実践していくことになる。イトキンという企業のもとに、企画販売、小売、製造分野の各社合わせて22社に分社化することで、企画販売系列の各分社が自らの論理に従ってマルチ・ブランド化を進めていく。親企業、各分社、各個別ブランドにおける機能上の相違は意識されていたが、各個別ブランドの役割をブランド体系全体の中に位置づけるという管理視点は弱かった。

1970年代後半期には、トータル・コーディネイト・ブランドが進む一方、量販店販路については営業を取りやめる。また、オイルショック後の低成長経済への転換がアパレル産業にも波及するなか、分社制度を改め、企画営業会社の数の集約化を進め、1982年2月には、イトキン（株）の下に企画販売機能を集約化する。

個別ブランドのトータル・コーディネイト化、年商100億円規模への大型化が進み、個別ブランドのアイデンティティが小売店頭を通じて提案され、そして顧客がそれを受け入れる時代となった。むしろ、外部への見え方而言えば、個別ブランドが前面に出て、イトキンという企業ブランドは、個別ブランドの展開においては後景に退くこととなった。企業ブランドと個別のブランドの分化がはっきり見える形となったのは、1980年前後である。個別ブランドに

においても、複数の年商100億円規模の基幹ブランドがそれぞれのブランド・アイデンティティを主張し、また相対的に見て自社の重視していない市場には小型ブランドを展開することとなる。個別ブランドの水平的な編成、ブランド・ポートフォリオ戦略の形成が形を現してきたのである。