

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

塚 田 朋 子

はじめに

1. パリにおけるオートクチュールのはじまり
2. ポール・ポワレによるモードのマーケティングへの挑戦
3. ココ・シャネルの登場と「CHANEL」というブランドの市場拡大
4. 米国におけるポール・ポワレの敗北
 - 4-1. 米国既製服販売に関する若干の考察
 - 4-2. 米国における「衣」のマーケティングの高度化：1924年以降

はじめに

本稿の目的は「今日の欧州高級ファッション・ブランドのマーケティングの原点をどの時期に見出すべきか」という問に答えることである。

19世紀半ばから、モード・ビジネスあるいはファッション業界は、「文化的な、またスタイリスティックな変化の含意」の読みとりに加えて個人的ビジョンや特性のプロモーションに長けた、ごく稀に登場する芸術的な意味での天才が歴史を刻んできたのであり、こうした意味あいでの「威信あるもの (the requisite cachet)」が市場化する製品は、今日の、溢れかえる市場においても優位に立つ (Breward, p. 23)。

この「威信あるもの」の頂点に、オートクチュール (haute couture) のデザイナーとして服飾史上そびえ立つ3名、すなわちその創始者ウォルト (Charles F. Worth, 1825-1895)、ベル・エポックの欧州で頂点に君臨したポワレ (Paul Poiret, 1879-1944) そして周知のシャネル (Coco Chanel, 1883-1971) を位置づけることは大方の服飾史家の了解を得るようだ。「近代的なファッション・デザイナーにとって、評判とビジネス・スキルを維持することはデザインの才能と同様に重要」であり、その意味で「ビジネスを陰で支えるものの正体を気づかせることなく消費者に卓越性を信じ込ませるという、近代的ファッションの基礎」を築いた人物をウォルトと見る (Breward, p. 34) のも、ほとんどの服飾史家の共通認識である。

ナポレオン3世妃を重要な顧客の一人としたウォルトにはじまり、ポワレからシャネルへというバトンタッチが終結した時代とはすなわち、ヴェブレンが描いたマーケティング前夜を起点とし、

その後の米国の流通業者によるマーケティング高度化の時代と重なる。つまり、本稿の目的はこの3名を研究対象とすることなしに達成することはできないのである。

ここでオートクチュールという女性服のビジネス・モデルについて確認しておこう。

かつて衣裳をあつらえる際に用いたボディ（人台）はツタンカーメン王の墓からも発掘されており、ファラオの時代から使用されていたことが知られる。西洋の王侯貴族はもちろん富裕層も個々にボディをもって服をあつらえていたわけだが、ウォルトの登場以前のあつらえ服をオートクチュールと呼ぶのは誤りである。

ウォルトは、顧客一人一人に応じた服づくりから脱し、予めデザインを提示することで効率化をはかったのだ。つまりオートクチュールは、1着のためのデザインではない既製服の製造システムをとり入れて完成された、本質的に複製品の市場供給システムなのである。さらにこのシステムは年2回のコレクションの開催により、常に新製品が市場に流れる仕組みを考案した。芸術性や上流階級のイメージを付加する複製品の高級化を巧みに演出したウォルトは、欧州における富裕市民層の台頭を認識したフランスの政策に合致したようである。

次に、マーケティング研究の立場から用心しなければならないのは、服飾に関する限り、米国の経営史家の主張は欧州におけるファッションの専門家の認識とは異なるという点である。服飾史家に今も読み継がれるボワレの自伝的回想録（以下『自伝』と記す）¹⁾を読むと、米国の衣料品・服飾品産業が19世紀前半までに技術的に成熟していたという類の経営史の通説²⁾を、欧州の服飾や繊維の専門家が受け入れられないのは道理だと言わざるをえない。

対象物が異なるからである。ただし、我々が強調すべきは、社会学的な意味ではなく、新製品開発段階が異なるという点である。1840年代の英国では、高額なあつらえ服には手が届かないが古着を着たくはないという新しい男性市場が拡大しはじめ既製服販売のモーゼス社が成長したものの、同社が登場する前の既製服の購買者は「これから植民地で働く人、および植民地からくる人々」（中野、pp. 152-153）であった。また女性服では、その英国で、古着商という（市場は大きかったが日陰の）ビジネスの消費者から転じた「生地を購入して服を作る大衆」が、19世紀半ばから生地や服飾雑貨を重要な品揃えとする百貨店を成長させたのである（Breward, p. 146）。

こうして欧州では、元々、奴隷を含む労働者の作業着と、特に南北戦争で成長した軍服の市場から発展した米国の既製服製造業の生産額がいくら拡大しても、20世紀になるまで、それらはモードとかファッションとして括られるものではなかったのだ。

それではなぜ、高級な既製服市場の拡大が比較的短期間に実現したのか。この問題を、本稿ではデザイナー、つまりファッション業界の新製品開発者を中心に見ていこう。

20世紀になると同時にパリのお針子も数週間のストライキを決行したものの、芸術家としてのデ

ザイナーを尊敬する文化の中で短期間にもとのさやにおさまリ、パリのファッション業界は家族主義的な経営システムをその後も続ける。モード界に君臨する「威信あるもの」が、傘下の労働者階級にとってこそ威信ある存在であったことは、ブランド論研究の立場から注目されてよい。

いずれにせよ、ロイヤルという絶対的な印のもとで価格を釣り上げ、イメージを意のままに高めたウォルトが開始したビジネス・モデルが、米国で近代的産業へと変化するプロセスをレビューすることは、ブランド論を考察するためにも必要だと思われるのである。

1. パリにおけるオートクチュールのはじまり

パリを頂点とする欧州貴族階級のモードは、軍人を含む植民地の征服者によって世界に広められた。18世紀欧州で文化的に圧倒的優位に立っていたのがフランス語とフランス文学であった³⁾ ことも重要な要因だが、素材や技術にもまして、デザインを重視し他者によるその複製を拒絶した点で、女性服に関する限りパリが際立った位置にあった点は強調されるべきであろう（18世紀半ばのフランス服飾界はデザインの盗用を厳罰に処し、今日のオートクチュール組合の前身は1868年にデザイン保護を目的に組織される）。現在フランスに継ぐモードの輸出大国であるイタリアでも、18世紀以降は常に、フランスのモードとフランス経由の英国発のデザインの流行を見る⁴⁾。

経済史家ルホワイエ（M. Levy-Leboyer）によると、19世紀のフランス企業は外国市場でのシェアを守るために3つの方策をとった。すなわち、①競争の激しくない製品（手作業に頼る加工工程）の拡充、②工場労働者の熟練度を高める工夫、そして③製造業者や中間業者の数を増やしてリスクを分散させるという内容がそれである⁵⁾ が、こうした方策はフランスのモード産業を強力に後押しした。

しかもナポレオンが衣服を政治的媒体として使用し、とりわけ軍隊強化のために憧れをもたれるような軍服（例えば、1810年代のパンタルーン・トラウザーズ {中野、p. 67}）を採用したことから、紳士服のモードをリードした英国⁶⁾ で発達したジャケットやコートにも、ナポレオン軍のスタイルが多くとり入れられている。

帝政崩壊後は欧州全体のブルジョワたちがパリの服飾産業をさらに発展させ、そして第二帝政期に、「低廉な商品価格は低廉な労働価格によって実現する」が低廉な労働価格とは低賃金を意味し低賃金は全国民にとって不幸だという経済政策の理念（Levy-Leboyer, {邦訳} p. 83）をもったナポレオン3世と彼の皇妃によって、宮廷衣裳のデザインが民間に開放された。妃のお抱えデザイナーこそ英国人テイラー、ウォルトであった。そして彼は、それまで女性ドレス・メーカーが行っていた「工芸」を、デザインという「芸術」へと転換させることに成功したのである。

ここでウォルトのそれまでの経歴を概説する⁷⁾。

ウォルトは1838年にロンドンの織物商 Swan & Edgar に見習いに入るが、この店はすでに貴族だけでなく中産階級の女性を購買客に加え、当時流行していた品（とりわけ高度な技術なしに作れ仮縫いをしないショールやマント）の販売で売上を伸ばしていた。生地販売者による完成品販売の開始である。しかしそれにもまして注目すべきは、展示やプロモーションの工夫であり、顧客に斬新なショッピングの場を与えたことであろう。そこでウォルトは、幅広いテキスタイルの知識やテイラーとしての技術だけでなく、新しい販売手法（「基本的に店のパイヤーやセット・ドレッサーや広告によって手渡される夢の通りに、顧客のスタイルを作ること」{Breward, p. 29}）を体得した。つまり、ウォルトは最初から英国ファッション業界における「革新的な販売方法」にかかわっていたのである。

以上が、ほとんど無一文で渡ったパリで幸運をつかむ前のウォルトである。

パリで再び彼は同様の職を得るが、その店はレディーメイドのショールやマントをマヌカンに着せて販売しており、その一人に彼がシンプルな白いモスリンのドレスを創作して着せたところ、このドレスは注目され、ついに店はドレス・メイキング部門の設置という革新に踏み切り、ウォルトは新部門のチーフ・カッターになる。

その後インターナショナルなデザイン展示会で何度も受賞し、米国と欧州においてウォルトの評判は高まる。

ウォルトは1858年にラ・ペ通りに開店し、ナポレオン3世妃を含む顧客に対する絶大な影響力をもつに至る。19世紀末のフランス服飾産業の売上高は全体で約1億5000万フランだが、そのうち3000万フランはラ・ペ通りの6軒の縫製業者が達成している（Levy-Leboyer {邦訳} p. 201）。ウォルト店は売上を伸ばし、何より名声を高めて、インターナショナルな影響力をもった。これが服飾産業史上初めての出来事であったことは、強調されてよいであろう。

1871年には1200名のスタッフを雇っており、その中には、デッサンを担当する人、カッター、お針子、刺繍の担当者に加え、店員、モデル、そしてセールスマンまでいた {Breward, p. 34}。ウォルトはこうして、世界中の顧客に向けて発表され再生産される高級ブランドのビジネス・モデルの原型を築いたのであった。そしてこのビジネス・モデルは欧州の大都市に広がり、20世紀初頭までに、パリ、ロンドン、ベルリン、ウィーンのオートクチュール・メゾン、鹿鳴館の貴婦人を含む顧客を世界中に抱えたのである。

2. ポール・ポワレによるモードのマーケティングへの挑戦

服飾史上、それまで女性だけが行っていた高貴な女性用の服づくりを、男性デザイナーが担当し世界の頂点に立ったことは画期的出来事とされる。ただし、ウォルトのビジネス・モデルは、パリ

のファッション界において革新的であったものの、英国ではすでに始まっていた服飾関係における流通業の革新をベースにしており、何より贅沢なドレスの顧客はあまりに限定的な特定集団であったと我々は考える。

対して、我々は、次に注目するオートクチュール・デザイナー、ポール・ボワレが、今日の高級ブランドに受け継がれるマーケティングを初めて実践したと考えるに至った。

いわゆるプチ・ブルの繊維商人を父としてパリで生まれたボワレは、一時期二代目ウォルトの店にデザイナーとして勤務している。初代ウォルトの二人の息子のうち当時デザインを担当していたジャンは父と同じように特別な顧客からの愛顧を得ようとしたが、経営を担当していたガストンは今日王女様でも自分でバスに乗り歩いておられるのだから「当店でもフライド・ポテトをメニューに加える必要がある」とボワレに語る（『自伝』pp. 53-54）。実際のところ、特別に贅沢なドレスをウォルト店は供給し、英国エドワード7世の戴冠式に際しては3ヶ月間宮廷用マントだけを作ったとされる。

ボワレは、世界一高級なウォルト店においてフライド・ポテトの市場化、つまりより広い層を対象にできるモードの近代化に挑戦し、成功したのである（ジャン・ウォルトとの対立にもかかわらず）。

ボワレ店は1903年に開店する。その数年後に発表した、シンプルなハイウエストのイヴニングドレスは、それ以前のものと比べずっと動きが自由で価格も極めて安く、しかも女性をコルセットから解放することで、スタイルの革新を実現した⁸⁾。彼は極東や中東、インド、中央及び東ヨーロッパのヴィジュアルな要素の読み替えに長けており（ターバンなど東洋のファッションを導入したのはボワレである）、アヴァンギャルドな絵画から西洋の古いドレスまでモチーフにした（Breward, p. 38）。

イラストレーターなどとのコラボレーションも成功させている。1908年に発行された第1回目のイラスト集は潜在顧客にとってカタログとしての価値をもったのであるから、今日の高級ファッションのプロモーションの原型と見ることができるだろう。1910年代になると、彼はインテリア・デザインの教育を促進させるべく学校を設立して若者の育成を始める。こうした中で出会った画家とのコラボレーションによる繊維のプリント（ボワレは、それまで色彩を補っていた刺繍やリボンを取り去り、画家ラウル・デュフィと共に無地とプリント地によるアールデコの色彩の革新をはじめた）は、モードを超えて芸術界からも注目を集めた。一方で香水の生産などによるマーチャンダイジングの工夫をし、プティック（オートクチュール店の片隅での販売）を開始している（Breward, pp. 38-39）。

こうして、猛スピードでベル・エポック期の欧州で頂点に立ったボワレは、ヨーロッパ内の各地、

ついで米国へプロモーションのための旅をした。ファッション・ショーの開催だけでなく、時にレクチャーをし、プロモーション用フィルムの上演をし、さらに米国への最後の旅ではステージで衣服をつくるという挑戦をしている。

「私はまずエレガンスについて語り……その後、ポケットから鋏を取り出して私の周りに置いてあるカラフルなビロードの布地を広げ、私のデモンストレーションにふさわしい聴衆の一婦人に協力を頼んだ。聴衆は総立ちとなった」(『自伝』pp. 228, 230)。立体の上に布を置いていく創作の一部を見せたわけであるが、これこそ、オートクチュール・デザイナーにしかできない画期的なプロモーションと呼ぶにふさわしいだろう。

ただし、欧州においては王室のバックアップがあった(例えばウィーンでは、オーストリア皇太子妃が成功を請け負った)。そこで「私は9人のマヌカンを連れて、ヨーロッパ中の主要都市を巡回するという大事業を計画した……私の役割は威厳を保つことであり、この宣伝活動は9人のお嬢さんたちの上品さにかかっていた」(『自伝』p. 105) という大胆さも許された。

しかしニューヨークでは事情が異なる。しかもそこで、後述するように、百貨店が販売するコピー商品の多さにボワレは激怒するのである。結局、米国という巨大市場で彼のビジネスが花開くことはなかった。

ともあれ、スタイルの革新⁹⁾について判定するのは我々の課題ではないので、モードのマーケティングを開始したという意味を整理するにとどめよう。

- (1) 素材に関する新製品開発への挑戦。オリジナリティの追求そのものであるこの作業は、服飾に止まらない芸術上の革新を呼び起こした。さらには、デザイナーによる新製品開発の時代を強引に引き寄せたと見ることができる。
- (2) 市場拡大のためのプロモーションの実施。ボワレは、避暑地に自ら出向いて特別の固定客から注文をとったりもしたが、より大きな市場開拓を目指して欧州各地と米国でプロモーション活動を行った。イラストレーターなどとのコラボレーションによるデザイン画集は、ヨーロッパ中の君主に贈呈されただけでなく、世界の潜在的顧客のカatalogとして普及した。
- (3) 服飾雑貨や香水などブティック販売を開始したのもボワレであった。
- (4) 19世紀のウォルトと比べれば圧倒的に大規模な新規市場の開拓を考え、価格設定にも留意した。

ただし、ボワレ本人は芸術家であり、損益計算に長けていたとは思われない¹⁰⁾。その結果、18世紀後半の、長年にわたって勤めていたザルツブルクの宮廷音楽家の職を捨てた後の(やはり経済観念がなかったとされる)モーツァルトに降りかかったと同じ悲劇を、晩年のボワレは体験することになるのである(第一次大戦後は、自作の水彩画を売りながら舞台衣裳で衣の革新に挑んだ)。

当時のパリの豊かな層が想定した「大衆」はニッチ市場すぎたのであろう。次の時代に欧州で拡大する高度大衆消費社会とは、これと比べけた外れに大きな市場を意味する。欧州に先んじてそうした社会が実現し、またマーケティング論が大学の授業として登場したばかりであった米国を、ポワレとは全く異なる見方で捉えた同世代の女性デザイナー、すなわちポワレの生み出したビジネス・モデルを引き継いだココ・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、この高度大衆消費社会においてである。

3. ココ・シャネルの登場と「CHANEL」というブランドの市場拡大

ダンディズム思想の形成後、テイラーの計算し尽くされた裁断と縫製の技術により紳士服ではイギリスが世界をリードしていたが、1910年代になると米国の靴と既製服の生産が伸び、とりわけ機械生産の安い生地を使った男性用既製服の量産がはじまる（1920年代・30年代にこれは女性用にも広がる）。

こうした中で、仏ソミュール生まれのシャネルら女性デザイナーの登場により、初めて「働く女性」が顧客として認識されクローズアップされ、この市場はその後、彼女が没する1970年代以降も拡大を続ける。

着用する本人の着やすさ、動きやすさを最優先したシャネルの、ポワレに対する次のような批判は服飾史上有名である。いわく、「エキセントリックなものは自滅する。むしろ殺してしまうのに手を貸してやるべきなのだ。ポール・ポワレは女達を飾り立てた……お茶の時間はまるで、バグダッドのお祭りみたいになってしまった……オリジナリティがあるなどという表現に惑わされてはいけない。服装の中でのオリジナリティなるものは、ともすれば、仮装や、ゴタゴタな飾りで終わりがちなのだ」（Morand {邦訳} pp. 75-76）。

ポワレは19世紀的な女性の肉体の強調に歯止めをかけたが、これをもっと徹底させたシャネルの服（例えば、ほとんど装飾のない上着と膝下数センチのショート・スカートのジャージー素材のスーツ {能澤、p. 288}）は、それを自身で購入し実際に着用して活躍する米国人を中心とする女性の支持を得た。ロイヤルを顧客とするデザイナーと比べ、オリジナリティという点でシャネルが劣ったという見方をする服飾史家の説明もある¹¹⁾が、シャネルという新時代の女性の生き方は、そのような評価を相殺して余りあるほどに、自ら働いて高額な消費をする女性達からの支持を得たのであった。何よりフランス語のギャルソン、英語のモダン・ガール（19世紀のブルジョワ的、あるいは貴族的「女性らしさ」にもっとも反発したグループ）がシャネルを浮上させたことは、その後のブランドの成長にとって重要な要因であったと思われる。

ところで、シンプルなスタイルは模倣されやすい。実際、シャネルの偽物は横行した。1930年代

初期の広告コピーには、シャネル・スーツと酷似したロンドンからの輸入品のシルエットを「Space Saving」と表す例もある¹²⁾。1950年代のカムバック後もこの傾向は続いた。ところが、シャネルは偽物を容認したのである。すなわち、「カムバックから10年もたたないうちに、アメリカ女性のほとんどがシャネル・スーツのことを知り、欲しがっていた……このスーツはあらゆるタイプの小売店で、あらゆる価格帯のコピーが作られて売られることになった。サックス・ファイブ・アベニューがオリジナルのシャネル・スーツを売れば、ニューヨークのディスカウントストア『オーバック』が1日に200着のコピー版のスーツを売った。シャネルはその事態をととても喜んだ」(Wallach {邦訳} p. 169)。

我々は、コピー商品が出れば出るほど本物の CHANEL の売上が伸びたという、ブランドが確立した後の企業の強さに注目しなければならないであろう。一方で、1920年代からずっと、シャネルのパブリシティは周到であった。1926年にアメリカの『ヴォーグ誌』は、掲載したワンピースを「これはシャネルという名のフォードだ」と説明しているのである。初の大衆車T型フォードのようだ、と。

かのチャンドラー (A.D. Chandler, Jr.) は、米国の市場拡大期を、「鉄道と電信の出現に基づくマーケティング革命」が農産物の販売や「伝統的な標準化商品」(衣料品、布製品、他の織物、皮革製品を含む)などで生じたとし、「この革命は、主として生産工程が労働集約的で、技術的には単純であり、また製造企業は依然として小規模であった旧来の産業において生じた」({邦訳} p. 417) と断じるのであるが、衣料品に関してはまさに、簡単なスタイルの登場と、偽物によるスタイルの大流行が、こうした動きに拍車をかけたことは確かであろう。

4. 米国におけるポール・ポワレの敗北

20世紀に成長する米国流通業にとっての重要な商品の提供者となった既製服産業は、1820年代から成長し始めた。「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は、高い品質の既製服の街着を着て公園や教会に出かけるアメリカの農夫、店主、職人たちを目のあたりにし、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」というが、まさにこの農夫達が来ていた服こそ「上流階級の着る最高レベルの衣服とそっくりに作られた」既製服であった (Hollander {邦訳} pp. 149-151)。しかし、当時の既製服のデザインは、はじめから既製服に的を絞っていたこともあり、19世紀末になっても「アメリカ人はどの出身地であれすぐにわかる」¹³⁾ といった服飾史家の描写につながったこともまた事実である。

つまり、テイラー技術を駆使し英国がリードした紳士服にせよ、ウォルト考案の(王侯貴族と富裕層向けの、やはり高度な技術を必要とする)ドレスの流れをくむ女性服にせよ、奴隷を含む労働

者と軍服を中心に出発した既製服とは、新製品開発における創造に関して隔絶があった。しかし、現実に米国の既製服市場は急速に拡大したようである。ここで米国の既製服販売について若干の考察をしておく。

4-1. 米国既製服販売に関する若干の考察

1870年代以降に米国で成長する大手小売業が、低価格と低マージンによってビジネスの高回転率を目指したことは周知のとおりである。チャンドラーによれば19世紀後半は次のように整理される¹⁴⁾。すなわち、シカゴ最大の衣料品卸売商であったマーシャル・フィールド（当時のフィールド・ライター社）は、1872年まで衣料品と婦人用衣類を取り扱い、卸売商からではなく、小規模な衣料品小売商から成長した百貨店、メイシーは、1860年代末にフルラインの衣料品を取り扱っていた。マーシャル・フィールドは、ニューヨークその他の東部諸都市に事務所を開設した後、マンチェスターとパリにも事務所を設置し、A T スチュワートも欧州の織物やファッションの中心地に仕入事務所を所有していた。続いて周知のとおりシアーズ・ローバックなど通信販売業が成長するわけだが、1895年にローバックが引退するとシカゴの衣料商人であったローゼンウォルドらが参加し、その後の同社の目覚ましい成長には衣料品が追加されることになる。ニューヨーク支店は衣料品と布製品に特化し、またシアーズは製造活動にも積極的に進出している。

こうした成長企業のバイヤーをオートクチュール店は顧客にしたのであろう。

成長する米国ファッション市場の背後に生まれたユニークなビジネスにも注目したい。ニューイングランドの仕立屋であったバタリック（Ebenezer Butterick）は、妻のデザインによるという型紙を制作し、1880年代までにアメリカとカナダに1000店以上の「型紙販売店」を出店した後、型紙を掲載する雑誌出版社としても成功している（O'Hara {邦訳} p. 142）。南北戦争当時からのマーケティング実践が知られるシンガー社の、1870年代に入って急進するミシンの生産台数¹⁵⁾は、ホーム・ドレスメイキングを大きく変化させたが、ここで型紙の普及が果たした役割も大きいのである（Byrde, p. 130）

しかしこれは、オートクチュール・デザイナーには考えられないビジネスである。というのも、「型」こそデザイナーの独創そのものだからである。立体である原型が出来上がった後、プルミエールがパタンナーと一緒に「型」を起こす作業がどれほど重要なものであったかは、労働者の月収が100フラン程度であった20世紀初頭に、プルミエールの平均年収が6万フランであったことからわかるであろう¹⁶⁾。

しかし、ウォルト店やボワレ店など超一流の店は別として、他のオートクチュール・デザイナーにとっての最良の顧客は、ベル・エポックの時代に既に、主に百貨店の特選売場の顧客に対し、コ

レクションの度に1点につき「異なるサイズ」を何着も発注し顧客の要望に従って修正して販売する、米国のバイヤーになっていたようである。パリ・オートクチュールには特に集客力があることから、ニューヨークやロンドンの百貨店や大手メーカーが安価な複製を販売し、悪質なコピーが急増したため、1911年には、1860年代に組織されていたクチュール組合からオートクチュール組合が独立し、コピー対策が強化される。

さて、20世紀初期の米国人バイヤーについて「彼らはコピーしようとしたことなど全くなかった……コレクションのショーを慎重でまじめで控え目な態度で見て、その後にはいつも注文を出した」(『自伝』p. 40) と記したポワレは、その後の米国人バイヤーを非難した。いわく、「アメリカ商人の手口は、自分たちの粗悪な商品を好き勝手なラベルで包み隠すことであるように、私には思える」(同 p. 220) と。この1世紀の間に米国大手小売業に投げかけられた最も厳しい批判は、このポワレによるものであったと思える。

ポワレは米国での講演で7~8000人の女性にこう語りかけたという。「この私が20年前から革命的で、伝統破壊運動の先陣を切ってきたのは、今日のモードより明日のモードの方が美しく思えるからです……私たち創造者と皆さんの間には仲介者、つまりバイヤーがいます。その役目は我々の新しい着想をあなた方に橋渡しすることであり、創造はしません……その主要な目的は金儲けであります……彼らは我々の型見本の中から最も美しいものではなく、最もありきたりなものを買ってきます。数量的に一番よく売れるからです」と(『自伝』pp. 239-240)。

五番街のクチュールの要請を受けて1913年に初めてニューヨークを訪れたというポワレは、主要な百貨店は総て視察し、ワナメーカーではショーと講演もしたのであるが、18世紀半ばからデザイン盗用を厳罰に処していたフランスの、しかもウォルト店での経験をもつポワレには、米国の大手小売業を理解することもビジネスの対象と見なすこともできなかったようである。

ある店で見かけた美しい女物の帽子を裏返しにしてみると自分の名前がついていた。ポワレは激怒する。フランスに戻り「どれもこれにも『Poiret』のラベルがついていた」という報告にやはり憤慨した仲間を集め「グラン・クチュールを守る会 (Le Syndicat de Défense de la Grande Couture Française)」を創設するのだが、無意味でしかなかったようだ(『自伝』pp. 220, 222)。1903年に出版社(1928年に McGraw-Hill に吸収される A.W.Shaw Co.) を設立しビジネス紙を発行していた(光澤、p. 152)、米国マーケティングの古典的研究者 A.W.ショウに、有名な「3ドルの一般的な帽子の流通業者は、5ドルの、トレードマーク付きの帽子を販売する流通業者とは、異なった経済的・社会的階層にアピールし、異なった問題に直面し……」(Shaw, p.101) という記述を思いつけたその帽子には「Poiret」というマークがあったかもしれないのだ。

正式に契約を求めた事業者もポワレを失望させた。「ランカスター郊外で靴製造をやっているイ

ギリス人」は年間1万6000ドルを支払う条件で、「彼が私の名前を広告に使用し、高級品にそれを商標として使う権利を得る」という話をポワレに持ちかけたが、対象となるのは農作業用半長靴であった。ポワレはこれを断る（『自伝』p.226）。

しかし、ポワレを最も落胆させたのは、彼の講演会場に集まった米国人女性達であったのかもしれない。すなわち、オクラホマ州での講演では3000人の聴衆に向かい「モード誌でいくら勉強しても、皆さんは美しくなれませんよ……そんなものに専念するのはやめて、ただ、よく似合う服をお召なさい……あなたにふさわしい色を選びとるのです」と忠告したあげく、聴衆からの質問を受けたところ、「この冬の流行色は何色ですか？」と返ったという。「聴衆は全然わかっていなかったのだ」（『自伝』pp.249-250）。

しかしながら、巨大な米国市場を考えると、パリの一流のオートクチュール店も「型」を販売しないわけにはいなくなる。極めて高額での取引だったと推測されるものの、それをもとに量産される既製服がレベルアップし、その市場が拡大したことにより、保守的なオートクチュールは急速に業績を悪化させた。

4-2. 米国における「衣」のマーケティングの高度化：1924年以降

鉄を含む様々な新素材を用いるコルセットの新製品開発は19世紀まで驚くべきものであり（Laver, p.199）、細いウエストを演出するコルセットという「ハード」の上に豪華な布や宝石を含む様々な贅沢品を飾り付ける「工芸」が女性ドレス・メーカーの役割であった。これをウォルトがデザイン重視の芸術に変えたとはいえ、コルセットはポワレの登場まで必要不可欠であった。しかし、女性も自然な身体を取り戻すべきだという考えは、第一次世界大戦後に漸く一般女性に広まる。米国の女性を顧客に加えるかどうかで、米国を活躍の場とするデザイナーとフランスの巨匠（とりわけあくまでパリを拠点としたポワレ）との売上高の差は決定的になった。前者の代表であるシャネルはコピー商品を容認したものだから、彼女が生み出すスタイルは、全米に、そして世界中に広まる。

香水「シャネル N°5」が揺るぎない世界的な地位を確立したのは1924年からとされるが、ポワレはこの年に、最初の破産をしている。我々はこの24年が、ファッション業界において決定的な年であったと見たい。つまり、ポワレが開始したファッションのマーケティングは、1924年を境に大きく変化したと見てよいだろうということである。

経営者としてのシャネルは、パトロンを有効に活用し、独自のマーケティングに磨きをかけ、1930年代までに「CHANEL」というブランドは女性服の近代化を一気に進めた。彼女の「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）によって、1960年代のプレタポ

ルテに突進するマス・マーケットへの新時代がはじまったと言っても過言ではない。これはまた、オートクチュールの終焉を意味したとも考えられよう。とすれば、その後の市場における「CHANEL」の優位は必然的であった。

ファッション小物などをオートクチュール店の片隅で売る方式の先駆者はポワレであるが、ブティックで販売した香水、小物、何よりコスチューム・ジュエリー（本物のダイヤモンドより高い模造宝石）をビジネスとして成功させたのはシャネルという経営者であった。そしてポワレは、ウォルトと共に服飾史の中だけの偉人となった。日本を代表する巨大製造業以上のブランド資産と評価される CHANEL¹⁷⁾ との比較自体が現在では無意味と思われるかもしれない。しかし、マーケティング研究の対象として我々はポワレを切り捨てるべきなのであろうか？

答えは否である。高度さ・卓越性を芸術として理解しかつ購入する財力のあるごく一部の層だけをターゲットとしたウォルトを、新製品開発をし、プレゼンテーションの工夫をしたにもかかわらず、我々はマーケティングを実践した最初のデザイナーとは認定しない。ポワレとシャネルは、同様の創作過程から生み出した作品を、より広い層（恐らくは、何が高度で卓越しているかを理解しない客を含めて）に販売すべく積極的なプロモーション活動を行ったのである。

クリエイターとのコラボレーションによる素材の開発、そしてスタイルの革新への挑戦やブランドのダイナミックなプロモーションは、確かにポワレによって開始された。これらにより新規市場を開拓した点で、ポワレこそ、高級ファッション・ブランドのマーケティングのルーツと考えてよいであろう。だからこそマーケティングのレベルが上であったシャネルという経営者にポワレは敗北したのではないのか。もっとも、もしも米国というマーケティング先進国が存在しなかったなら、あるいは当時の米国のマーケティング研究者が、偽造品との区別という高級品のブランドの意義¹⁸⁾を思慮深く確認していたなら、「Poiret」というブランドには別の展開が見られたかもしれない。

というのも、小売業の発展史をまとめたナイストロム (P.H.Nystrom) は、「流行商品仕入れ担当者」が「スタイルと流行 (fashion) の区別を理解していなかった」と記し、それ故『流行商品計画 (Fashion Merchandising)』の中で彼は、生産者ではなく消費者が流行を作るという考えを述べたとされ¹⁹⁾、ポワレの主張に耳を傾けさえすれば、ファッション業界におけるブランドの意味を理解するマーケティング研究者は当時既に存在したのではないと思われるのである。しかも、米国の初期のマーケティング研究者には、ファッションや繊維の販売から人生をスタートさせた人が少なからずいたのである。例えば、『商業調査論』(1919年)の著者ダンカン (C.S.Duncan) は、雑貨屋で店員として働いた頃を回想し「私が売らなければならないもの……例えば、更紗のプリント地について、その模様はどこからきたのであろうか」と思ったと述懐し、また『マーケティング原理』(初版1927年)の著者ワイドラー (W.C.Weidler) は、高校卒業後「この分野で2番目の大手の地

場卸商であったシェルドン織物会社に徒弟として勤めた」というのである²⁰⁾。

現実には、こうした服飾産業と接点をもった研究者による、欧州高級ブランドに関する分析は見あたらない。それどころか、米国の大手小売業が次々とシャネルの（容認されたことに加え、当時の米国で違法ではなかったが²¹⁾）コピー商品を売りさばいた事実はもちろん、ポワレによる攻撃も、問題として認識されることはなかった。

3度目の破産の後、パリ・クチュール組合はポワレの救済を計画するが、三代目ウォルトの反対によりこの計画は実現されない。そのウォルト店であるが、二代目の二人は20世紀初めまでの激動期を乗り越え、その後継者も1920～30年代に生み出される新しいモードに対応し高級メゾンとしての姿を維持した。しかし1954年にパリのメゾンに引き継がれ、このメゾンもその後まもなく閉鎖される²²⁾。対する「CHANEL」の今は説明するまでもないだろう。

ここで、初代ウォルト、ポワレ、シャネルの年譜をまとめておく²³⁾。

- 1825年 ウォルト、イギリスの弁護士の家系に生まれる（間もなく家は破産）
- 1838年 ウォルト、繊維企業 Swan&Edgar に勤務
- 1858年 ウォルト店、共同経営で開店
- 1864年 ウォルト、ナポレオン3世紀にワードローブを提供
- 1868年 デザイン保護のための職人組合（Chambre syndicale de la Couture Parisienne）創設（1880年代の代表はガストン・ウォルト）
- 1871年 ウォルト店の従業員1,200人
- 1879年 ポワレ、パリのプチ・ブルの家庭に生まれる（パリ近郊の別荘は、ポワレの晩年にルノー自動車工場のものになる）
- 1883年 シャネル、仏ソミュールに生まれる
- 1895年 ウォルト没
- 1899年 ヴェブレン『有閑階級の理論』出版
- 1898年 ポワレ、バカロレアに合格した後デザイナーとしてドゥーセ店（一流のオートクチュール店）に就職
- 1900年 ポワレ、デザイナーとしてウォルト店（二代目経営者）に就職
- 1903年 ポワレ店開店（従業員8名）
- 1906年 ポワレ、コルセットを使わないドレスを発表（この時従業員約350名）
- 1908年 ポワレ、『ポール・イリーブの描くポール・ポワレのドレス』出版。またブティック（シシ）を開店する（香水、帽子、バッグ、スカーフなどを販売）。
- 1910年 シャネル、パリ店を開店

- 1911年 ポワレ、若者を育成するための学校を開校。画家ラウル・デュフュイと共に生地染色の革新に挑戦。「千二夜」などの大パーティー開催。
- パリ・オートクチュール組合 (Chambre syndicale de la Haute Couture) 独立し、組合に入る資格は非常に厳しくなる
- ～12年 ポワレ、欧州各地を旅しファッション・ショーを開催
- 1913年 ポワレ、第1回目の米国視察旅行
- 1914年 ポワレ、「グラン・クチュールを守る会」創設の後、ドイツ滞在中に召集令状を受ける
- 1924年 ポワレ、レジュン・ド・ヌール勲章を受章した後、破産
- 1926年 シャネルの「リトル・ブラック・ドレス」を米ヴォーグ社が「フォード」と紹介する
- 1929年 『シャネル N°5』売上高世界1になる
- ポワレ、2度目の破産
- 1930年 シャネルのコスチューム・ジュエリー成功 (この時従業員2,400人)
- 1931年 シャネル、ハリウッドにデザイナーとして招かれる
- 1932年 シャネル、初めて本物の宝石コレクションを発表
- ポワレ、3度目の破産
- 1944年 ポワレ、没
- 1954年 シャネル、カムバックのコレクションを発表
- 1971年 シャネル、没

結論

本稿の課題である「今日の欧州ファッション・ブランドのマーケティングの原点をどの時期に見出すべきか」に対する答えは次のように整理されるべきであろう。すなわち、20世紀初頭のパリでポール・ポワレが開始し、そのビジネス・モデルを引き継いで米国市場を舞台に成功させたのは、つまりファッション・マーケティングの最初の (そして現在までのところ恐らくは最高の) 成功者はシャネルである、と。ポワレの登場から彼が破産する1924年までの間に、ファッション・マーケティングの準備が整えられ、24年からは米国においてファッション・マーケティングが高度化していく。これが本稿における結論である。

米国では、すでに資本主義が確立した後も資本主義「を」生み出していった精神が教え込まれウェーバー的な意味でのピューリタンの倫理は世俗化し、「徳」ではなく (少なくともそれに加えて) 「富」に至る方法が教授されることになったのであろう。マーケティング史の研究者としてこの時代を断片的にせよ最も早くまとめたコンバース (P.D.Converse) は1950年代に自問した。すな

わち、「消費者は労働力を提供することによって購買力を獲得しないと製品を購入できないし、製品は需要がなければ生産されない。製品がそれに対する需要を作り出すように生産されなければ、需要は全くなってしまう……考えれば考えるほど、これから先一体どうなってゆくのかわからなくなる」(pp. 162-163) と。

また、テドロウ (R.S.Tedlow) はその大書『マス・マーケティング史』第1章に「アメリカにおける消費と社会に関するいくつかの考え方」という項目を立てて述べる。すなわち、「ブランドがつけられ、標準化された商品は、少なくともある意味で、それを買う人々を1つの絆で結びつけた」と。さらに「身につける帽子やスーツや靴から食べる物まで、ほとんどすべてのものが新しい社会の統合の象徴と手段となり、いまや人は、何を信じているかよりも何を消費するかによって、いずれかの社会に属するようになった」というブアスティン (D. J. Boorstin) の主張を続けて、当時を説明するのだ (pp. 19-20)。「CHANEL」は、もともとは、こうした米国の市場拡大期に流行したスタイルのブランドであったと見ることができよう。

対するボワレは敗北したものの、今日の欧州高級ブランドに引き継がれるファッション・マーケティングを最も早く実践したのは彼であったと考えるのが妥当だと思われる。そして、ボワレを激怒させた企業群が、重要な商品として女性服を位置づけながらこの時代に急成長を遂げたことは確かであり、また、マーケティング研究者がこうした企業を成功例としてきたことも確かなのである。しかし、現在の欧州高級ブランドのマーケティングについて分析するためには、マーケティング研究者の手による、ボワレからシャネルへの転換に象徴されるファッション業界の変化についてのさらなる歴史の掘り起こしが必要であると考ええる。

注

- 1 : Poiret, Paul, 1930, *En Habillant L'Epoque* (能澤慧子訳『ポール・ボワレの革命：20世紀パリ・モードの原点』文化出版局、1982年)。
- 2 : 代表的なものは以下である。Chandler Jr., Alfred, D., 1977, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社、1979年、p. 438)。
- 3 : 以下に詳しい。工藤庸子『ヨーロッパ文明批判序説：植民地・共和国・オリエンタリズム』東京大学出版会、2003年。
- 4 : 欧州には「衣裳人形 (puva, pupa)」というモードの伝達手段があったが、18世紀のヴェネチアでは聖母被昇天祭にパリの最新モードをまとったという触れ込みの衣裳人形を展示するのが習慣になる。英国の経済力にかかわらず「イタリアには、イギリスの影響は常にフランスを経由して入ってきた」のであった (Pisetzky {邦訳} pp. 90, 547)
- 5 : 邦訳「日本語版への序文」 pp.iii-iv。

- 6 : 英国のテイラー達が顧客を採寸する際の「科学的な方法」にとって、19世紀初期のテープ・メジャーの導入は画期的であったという。また英国ではテイラー向けのマニュアルもたくさん発行されている (Breward, p. 138)。
- 7 : Laver, pp.177-186, Breward, pp.28-32および Byrde, pp.139-144。
- 8 : 細いウエストと膨らんだスカートの幅は、1830年以降年毎に強調されていったという。これらは「私たちは何一ついたしません」という19世紀の新興レディの合い言葉を形にしたものなのである (能澤、1991年、p. 195)。
- 9 : シルエット自体に手を着けたのはおそらくポワレが最初とされる。彼の直線的な、コルセットを取り去ったドレスの発表は、「そのシルエットの新しさに加えて、シルエットそのものへの着眼と言う点で二重に評価されるべき」であるという (能澤『自伝』解説、p. 270)
- 10 : 途方もない規模のパーティーなど、どれほど売上をあげても企業が傾くような出費は、そのパトロンの存在もあわせて説明されるが、「月給500フランの経理係」がお針子の監視や販売活動をして、「不況の始まった1911年にも42%の純益をあげた」(『自伝』 p. 136) という一文以外に、利益をあげた話は『自伝』では紹介されない。
- 11 : 「メゾンを始めたときから、シャネルはコレクションの全責任を負っていた。彼女の作品全部が必ずしもオリジナルではなかったとしても……あちこちから型やアイディアを少しずついただきながら、シャネルはそれらを自分流に解釈し、はっきりとシャネル印を刻印して再現した」 (Wallach {邦訳} p. 58)。
- 12 : Twining, E.W. and Dorothy E. M. Holdich, 1931, *Art in Advertising*, London: Sir Isaac Pitman & Sons, LTD, p.88(Fig.65)。
- 13 : von Boehn, Max, *Die Mode: Bearbeitet von Ingrid Loschek*, 1982 (永野藤夫・井本响二訳『モードの生活文化史 (2)』河出書房新社、1990年、p. 430)。
- 14 : Chandler Jr. (邦訳) pp.386,389,400,405,406。
- 15 : シンガー社については以下に詳しい。光澤 pp. 49-57。及び、Bourne, F.G., 1895 (reprinted 1968), "American Sewing Machine", in C.M.Depew ed., *One Hundred Years of American Commerce*, Greenwood Press, Publishers.
- 16 : 創作者と一体化して形を作り出すプルミエールは、ある程度の教養と豊かな生活が与えられていないと「贅沢な芸術家」の洗練を理解できないことから、ポワレ店のプルミエールの年俸は6万フランとされた (『自伝』 p. 128)。
- 17 : 住谷宏・塚田朋子編著『企業ブランドと製品戦略：右脳発想の独創性』中央経済社、2003年、pp. 63-65。
- 18 : 同上、pp. 59-60。
- 19 : 1940～41年にパーテルズとの間で行われた文通による (Bartels, {邦訳} p. 141)。
- 20 : 同上 pp. 454, 459。
- 21 : 欧米の意匠権の歴史は以下に詳しい。後藤晴男『パリ条約講話 (第12版)』発明協会、平成6年。
- 22 : Laver, p. 241. O'Hara (邦訳) pp. 27, 141。
- 23 : 服飾史家により年譜が異なる場合、ポワレに関しては総て『自伝』に従った。

主要参考文献

Appel, Joseph, H., 1940, *Growing Up with Advertising*, The Business Bourse, Publishers, New York.

- Bartels, Robert, 1988, *The History of Marketing Thought*, 3rd ed. (山中豊国訳『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房、1993年)。
- Bohdanowicz, Janet and Liz Clamp, 1994, *Fashion Marketing*, Routledge, London and New York.
- Brand, C.P., 1957, *Italy and the English Romantics: The Italianate Fashion in Early Nineteenth - Century England*, Cambridge at the University Press.
- Breward, Christopher, 2003, *Oxford History of Art: Fashion*, Oxford University Press.
- Byrde, Penelope, 1992, *Nineteenth Century Fashion*, B.T.Batsford Limited.
- Cherington, Paul T., 1916, *The Advertising Book*, Doubleday, Page & Company.
- Colla, Enrico, 2001, *La grande distribution européenne* (三浦信訳『ヨーロッパの大規模流通業：国際的成長の戦略と展望』ミネルヴァ書房、2004年)。
- Converse, Paul, D., 1959, *Fifty years of Marketing in Retrospect*, Bureau of Business Research, The University of Texas (梶原勝美訳『アメリカ・マーケティング史概説』白桃書房、1986年)。
- Duncan, Carson S., 1919, *Commercial Research*, New York: Macmillan Co.
- Hess, Herbert, W., 1915, *Productive Advertising*, J.B. Lippincott Company.
- Hollander, Anne, 1994, *Sex and Suits: The Evolution of Modern Dress* (中野香織訳『性とスーツ』白水社、1997年)。
- Laver, James, 1986(reprinted), *Costume and Fashion: A Concise History* (new edition), Thames and Hudson.
- Letexier, Gerard, 1992, *Mode et Costume civil: Bibliographie*, Agence Culturelle de Paris.
- Lévy-Leboyer, Maurice, 1951-1952, *L'Histoire économique et sociale depuis 1848* (中山裕史『市場の創出：現代フランス経済史』日本経済評論社、2003年)。
- Morand, Paul, *L'Allure de Chanel* (秦早けい子訳『獅子座の女シャネル』文化出版局、1976年)。
- Nystrom, Paul H., 1932, *Fashion Merchandising*, N.Y.: Ronold Press, Co. (Reprinted by T.M.C. Press, Osaka, 1986).
- O'Hara, Georgina 1986, *The Encyclopaedia of Fashion* (深井晃子訳、平凡社、1988年)。
- Pisetzky, Rosita Levi, 1978, *Il costume e la moda nella società italiana* (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)。
- Russell, Thomas, 1910, *Success in Retail Advertising*, The Advertising World Publishing Co., Ltd.
- Shaw, Arch W., 1915, *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press.
- Sheldon, Cyril, 1927, *Poster Advertising*, Chorley & Pickersgill Ltd.—Cyril, 1937, *A History of Poster Advertising*, London: Chapman & Hall.
- Tedlow, Richard, S., 1996, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Harvard Business School Press.
- Wallach, Janet, 1998, *CHANEL; Her Style and Her Life* (中野香織訳『シャネル：スタイルと人生』文化出版局、2002年)。
- Weidler, W.C., H.H. Maynard, T.N. Beckman and W.W.Talarzyk, 1973 (9th ed.) , *Principles of Marketing*, New-York: Ronald Press Co.
- 薄井和夫『アメリカ・マーケティング史研究』大月書店、1999年。
- 高哲男『ヴェブレン研究：進化論的経済学の世界』ミネルヴァ書房、1991年。
- 佐野敬彦『織りと染めの歴史：西洋編』昭和堂、1999年。
- 白髭武『アメリカ・マーケティング発達史』実教出版、1978年。
- 繊維総合辞典編集委員会編『繊維総合辞典』繊維研新聞社、2004年。

中野香織『スーツの神話』文藝春秋、2000年。

能澤慧子『20世紀モード』講談社、1994年。

光澤滋朗『マーケティング論の源流』千倉書房、1990年。

(2005年1月11日受理)