原著論文

感性プロダクトとしてのラグジュアリーブランド

— デザインマネジメント戦略の事例研究 —

杉本 香七, 長沢 伸也

早稲田大学大学院商学研究科

Luxury Brands as Kansei Products

— A Case Study of a Design Management Strategy —

Kana SUGIMOTO and Shin'ya NAGASAWA

Graduate School of Commerce, Waseda University, 1-6-1 Nishi-waseda, Shinjyuku-ku, Tokyo 169-8050, Japan

Abstract : This study examines the importance of strategic design management in business. Technology has facilitated the copying of external design features such as shapes and colors, making it easier and hence more common. The proliferation of counterfeit goods has led to a decline in both the originality and value of design. How can companies differentiate their products in the given market circumstances? Design strategies that build consumer loyalty and passion may enable such differentiation. This study focuses on Chanel as a model for design management. The findings show that Chanel's unique approach to strategic product development and icon management have enabled it to maintain its position as a top luxury brand over several decades.

Keywords : *Design management strategy, Icon, Luxury brand*

1. はじめに

本稿では、感性プロダクトにおけるデザインマネジメント戦略の事例分析を行い、企業が競争優位性を確立するのに役立つ示唆を得ることを目的とする。本稿における感性プロダクトとは、物性に直結しない顧客の要望や要求、すなわち感情にかかわる項目を重視した製品 [1] を指す。また、デザインマネジメントとは、発案、企画、設計、製造など一連のものづくりプロセスに加えてマーケティング、営業、販売など、製品の特性や価値を顧客に伝えるための企業活動に関する運用管理のことであり、デザインマネジメント戦略とは、デザインマネジメントに関する企業活動全体の方向性を指す。

今日の市場では、製品の外形のデザインや機能のみで消費者に訴求し、選ばれるのは困難になってきている。代わって、消費者の感性に訴求することで長期的な支持を得るための手法が注目されるようになっていく。優れたデザインを次々に生み出すだけでは、もはや競争に勝つことができないこの経営環境に加えて、消費者の価値観変化や、技術の発達で、企業にデザインマネジメント手法を変える必要性をもたらした。例えば、色や形などの表面的な要素を良くすることだけでなく、ブランドや企業イメージとして一貫性があり、使い手の感性に響くコンセプトを提案することもデザインの一部として重要になってきたのである。色や形、機能の目新しさや便利さに加えて、その製品の購入から使用経験も含めてデザインし、使用者の気持ちを豊かにすれば、新たな価値観が生まれるだろう。そしてそれは、模倣製品が決して真似できない上に、消費者を魅了する。すなわち、高付加価値で模倣

されにくい特性を持つ、企業の資産となるのである。ハルトムット・エスリンガーは、デザインを本来持つ人間の精神に訴えかけるものであると定義している [2]。また、企業は価値観と物質面の両方を融合させたデザインを創出することが重要であると説いている。さらに、大量生産品や模倣品の増加によって価値や利益の低減、個性喪失に悩まされる企業にとって、創造性を高める手段としてデザインマネジメントが重要であると主張している [3]。アップルやソニー、ルイ・ヴィトンなどの世界的に成功している企業のデザインプロジェクトに携わった工業デザイナーであるエスリンガーの主張からも、デザインマネジメントに感性を取り入れることの重要性が裏付けられよう。

筆者らは、このような手法を実践し、長期的に高付加価値型ビジネスを行っているラグジュアリーブランドのデザインマネジメント戦略に注目した。本稿で考察するラグジュアリーブランド、シャネルのプロダクトは色や形といった外形的な特徴に、歴史や哲学、技術などの目に見えない価値を融合させて差別化を図り、長期的な成功を収めている事例である。創業以来100年以上もの間輝きを保っており、アイコンプロダクトを多く持つシャネルのデザインマネジメント手法を、アイコン戦略として体系的に解釈し、様々な企業や業界が参考にできるような示唆を得る事が本稿の目的である。

2. アイコンの価値とアイコン戦略の定義

まず、本稿における「アイコン」の定義と価値を示す。アイコン (icon) の意味は、英和辞書によると、「熱愛や崇拜の対象となる商品・象徴的な物や人」である。この言葉を企

業やブランドに当てはめて考えてみると、企業やブランドそのものを、あるいはそれらが提供する商品やサービスなどを象徴的に表現し、消費者にイメージさせる役割を果たすと考えられる。「ブランド名が付いていなくても、そのブランド製品のものとして消費者に広く認識されている特徴」が、ブランドにとってのアイコンである。そこで本稿では、消費者にそのブランドを想起させる色や形、素材、作り手の理念や哲学、歴史など幅広い要素を「アイコン」の定義に含める。これら有形無形のあらゆる特徴を可視化したものをアイコンと定義する。

次に、アイコンの付加価値について述べる。アイコンが持つ価値には二つの側面がある。一つ目は、消費者にとっての価値である。消費者は、他と差別化されたブランド商品を所有することによって自分の prestage を誇示したいという、欲望を満たすことができる。アイコンは商品価値の象徴である。同質化した製品が多く出回っている今日の市場環境において、買い手の、他者との差別化欲求を満たしうるアイコンの存在意義は大きい。二つ目は、企業にもたらす価値だ。企業にとってアイコンは消費者認知の手段として有効である。企業やブランドは、アイコンが多ければ多いほど、セールスやマーケティングにおいて有利な状況を生み出せるといえる。とりわけ、商品そのものの機能や質に加えて、ブランドが持つイメージも購入の意思決定に大きな影響を与えるラグジュアリーブランド産業において、アイコン創出能力は重要である。

このように、アイコンは、商品価値や認知を高め、消費者の購買意欲を刺激し、購買機会を増加させる手段として、企業と顧客の両者に重要な価値をもたらすものと捉えることができる。本稿では、アイコンを意識的に蓄積し、活用しようとするブランドないしはデザインマネジメントの手法を、アイコン戦略と定義付ける。

3. 事例選定の基準

本稿では、ラグジュアリー産業におけるアイコン創出とビジネス化の成功例として、チャネルの事例を考察する。考察対象とする理由は2点である。第一に、チャネルは数あるラグジュアリーブランドの中でも、特に多くのアイコンを創出し、競争力の源泉として活用するスキルが高い。先に述べたように、ラグジュアリーブランドのビジネスでは製品の質が高いのは当然であり、そのみでは差別化要因になり得ない。製品そのものの魅力に加えて、消費者の価値観に強く訴えかけ、共感や羨望を抱かせなければならない。このような理由から、チャネルは消費者の感性に訴えかける能力を高めてきたと考えられる。また、事業分野が多岐に渡るため考察対象が豊富であり、結果の妥当性が高いと考えた。第二に、ラグジュアリー産業が置かれている経営環境と、一般的なもののづくり企業が抱える経営課題に多くの共通点があるからだ。具体的には、消費者の成熟化、技術発達による模倣品の氾濫、製品の同質化や厳しい価格競争などが挙げられる。こ

れらの経営課題を克服する手段として、チャネルのデザインマネジメント方法、すなわちアイコン戦略はある程度一般化可能であり、多くの企業にとって有益な示唆を得られると考えた。

先に示したとおり感性プロダクトとは、製品の機能や外形的なデザインなど、物性に直結する部分が持つ魅力に加えて、顧客の感情に訴求する部分が製品に高い付加価値をもたらしているものを指している。筆者らは、ラグジュアリーブランドが顧客を引き付けている要因として、製品の高い品質や優れたデザイン以上に、感性価値によるところが大きいと推察する。大谷ら [4] は、ラグジュアリーブランドが東京の市場で買い手を魅了している要因について以下のように説明している。東京におけるラグジュアリーブランド市場の顧客は、外国人が企画し、外国人が生産したものを欲しがっている傾向がある。その商品が日本人ではなく外国人が企画・生産したものであり、売られているのは外国人のお店であることは、「ブランド」によって説明される。買い手は「ブランド」による説明内容から、その商品は自分が切望するモノであると理解する。この例には、ラグジュアリーブランド製品の価値は、高い品質や機能性だけではなく、顧客の感情に訴求する部分が大きいことが示唆されており、したがって感性プロダクトとして分類可能であると筆者らは解釈した。

以上の理由から、本稿での仮説論証にラグジュアリーブランドのチャネルを取り上げる。しかしながら、ラグジュアリーブランドの事例から得た示唆を一般企業にそのまま適用するのは現実的とはいえない。本稿を出発点として、より多くの企業が経営戦略の策定や実行に応用できるモデルの構築に向けて、本研究を深めていきたい。

チャネルが多くのアイコンを持ち、それが経営上の強みとなっているという点は、広く認められている。WWD ジャパンの編集長である山室は、ブランド・ビジネスという観点でのチャネルの功績として、チャネルスーツのデザイン、カメラの花、イミテーションパール、キルティング、パイカラーシューズ、CCマーク、チェーンベルト、香水に付けられた5番の数字、獅子座を象徴するライオン・モチーフなど、多くのデザインアイコンを残した点を挙げ、「『このモチーフがあればチャネルである』というアイコンが多数存在する。このようなメゾンは他にない」と高く評価している [5]。

4. 考 察

4.1 考察方法

本章では、チャネルを代表する4つのアイコン製品について、考察結果を示す。本研究では、文献調査により、可能な限り実証を試みている。

色、形、機能といった外形的デザインの要素に作り手の理念、誕生の歴史やエピソードが加わることで製品を特徴付け、ブランドにユニークな属性を与える。その属性が消費者に支持されると、購入に繋がるなど、ブランド価値が生まれる。これらの要素は、先に示したアイコン戦略を実践するた

めの必須条件である。このような解釈に基づき、本稿では以下の観点から製品価値を考察する。

1. 独自性をもたらし、有形無形の特徴が備わっているか
2. 他と区別できるような、ブランドを定義付ける要素が備わっているか

ブリジット・ボージャ・ド・モゾダはブランドを、製品に意味を付与するものであると捉えている。また、物語や創造的世界を与えるものだとも指摘している。これらを時空が絶え間なく続くアイデンティティであるとした上で、これを以下のように条件付けている。

1. 提供物に独自性をもたらし、有形無形のあらゆる特徴の総計
2. それによって他と区別できるような、ブランドを定義付ける要素（ネーム、シンボル、色）[6]

また、世界的に有名な工業デザイナーの喜多俊之は、デザインの形成要素や諸条件を流動的で、時間とともに変化するものとしている。そして、消費者の好みのトレンドに合わせてデザインにこれらを反映させることが重要だと主張している[7]。このことから、作り手は、製品を単なるデザインによって差別化するだけでは十分でなく、消費者に支持される独自性が高い付加価値を与えることが重要であると解釈できる。よって、今日の成熟化した消費者が求める付加価値の例として、有形および無形の価値を併せ持つアイコンの考察は、妥当性が高いと考えられる。

4.2 事例1 シャネルスーツ

シャネルのスーツの歴史は、1928年に始まった。シャネルのスーツは数多くの特徴を持ち、永続的なスタイルを維持している。後に「シャネルスーツ」と呼ばれるようになり、シャネルのアイコン製品となった(図1)。なお、本稿でのスタイルとは、例えば色や形、素材などの外形的特徴単体ではなく、これら複数の組み合わせによって作り出される製品の特徴を指す。スタイルだけでなく、素材、縫い目のステッチ、ブレード（飾りひも）による縁取り、カフス、ポケット、ビジュボタン、表布と同じくらい上等な裏地、裏側に取り付けられたチェーン、ポケットなど、それぞれの要素がシャ

図1 1969年頃のシャネルスーツ
出典：京都服飾文化研究財団所蔵、畠山崇撮影

ネルのアイコンとして知られている。スーツに合わせてデザインから素材まで異なるビジュボタンのモチーフには、ココ・シャネルの星座である獅子頭、ショルダーバッグに使われているチェーンをあしらったもの、星、太陽、ココ・シャネルのポートレートでも着用しているパール、数字の5など、シャネルのアイコンモチーフが多様なデザインのボタンを産み出し、「シャネルスーツの証」としての役割を担っている。これら一つ一つデザインが異なるボタンは、取れて無くなってもほぼ全てスペアが保管しており、店舗から取り寄せ可能である。これらの特徴がシャネル独自のものであり、長年にわたって培われたノウハウから成立しているものであることは、ポット[8]が示している通りである。さらに、山田[9]は、シャネルが得意なデザインとして白の衿とカフスを挙げ、シンプルでありながら、これらが付いているスーツは誰が見てもシャネルのものとわかると述べている。誰にでも似合う服がよくできた服であるとの考えで[8]シンプルな服作りを得意としたシャネルの哲学や価値観がスーツを特徴付け、ブランドロゴを冠していなくとも顧客にその名を想起させる存在として機能していることを示す例と言えよう。

色や素材や形といった外形的デザイン要素は模倣されやすい。では、何がシャネルスーツに模倣品との差別化を可能にさせているのだろうか。筆者らは、答えを無形価値に見出した。シャネルスーツを特徴付ける要素に、長い年月を経て蓄積された、シャネルのノウハウと技術、哲学がある。ココ・シャネルは女性の服に、新しさと真の実用性が必要で、動いたり歩いたり、働いたり、生活したりすることができることの必要性及び機能性と美の両立を主張した[10]。そして、スーツにこれらの要素をふんだんに取り入れた。例えば、ポケットは飾りとしてではなく、手や物を出し入れして、使用するために付けられている。シャネルスーツの定番素材であるツイードは伸縮性に富んでおり、動きやすいことから用いられるようになった。シャネルは、スーツに機能性を加えただけでなく、ファッション界に素材の面で革新をもたらした。ジャケットの裏側に取り付けられたチェーン(図2)は、長時間着用しても型崩れしないようにとの配慮から生まれたものである[11]。

このような、各パーツの存在と併せて、誕生エピソードや存在理由などはブランドを特徴付ける神話として語り継が

図2 ジャケットの裾に取り付けられたチェーン

れ、「本物のシャネルスーツ」だけに宿る要素として消費者の共感や憧れを喚起し、付加価値を生み出しているのである。このように、シャネルスーツには外形的なデザイン要素に、シャネルのものづくり哲学や技術、歴史といった無形価値が融合し、アイコンを形成している。これによって模倣困難性を高め、今日までアイコンとして消費者からその価値を認められ続けている。

また、このアイコンプロダクトは、繰り返し進化している点にも注目したい。2代目デザイナーのカール・ラガーフェルドは、基本部分は継承しつつ、数え切れないほどの新たなアレンジを重ねて進化させている。カールは、「私は『シャネル』の暗号や言語を学び、すべてをよく混ぜ合わせました。マドモアゼルの基本的な考え方には、永遠の時代性がありましたが、私の仕事は、何よりもまず『シャネル』を再び生み出すことだったのです。ですから暗号を新たに使いこなす以前に、戯れ、操り、ときには消してしまうことさえありました」と述べている [12]。

織研新聞元編集主幹でファッションビジネス総合研究所の松尾武幸代表によると、織研新聞時代に若い駆け出しの記者が他社のコレクションで「シャネルスーツ」と書いたら、日本法人シャネルK.K.から「シャネルスーツ」はシャネルだけのものであり、シャネル以外にはありえないので、使わないでほしいとの抗議が来たそうである [13]。百貨店や他ブランドでも一目でそれとわかる「シャネル風スーツ」を多く見掛ける。いずれの特徴も、シャネルが独占権利を持っているわけではない。しかし、他社が使った場合でも、「シャネル調」と言われるほどシャネルを特徴づけるものとして消費者には認識されているのである。

このように、シャネルスーツには、独自性をもたらす、有形無形の特徴が備わっている。また、他と区別できるような、ブランドを定義付ける要素が備わっており、作り手のこれらを意識的に活用しようとする姿勢が示されている。

4.3 事例2リトルブラックドレス

リトルブラックドレスについて、シャネルの公式ホームページでは以下のように定義している [14]。

マドモアゼル シャネルは1920年代、それまで喪服だけに使われてきた黒を用い、完璧なまでにシンプルなデザインを取り入れた新しいスタイルを打ち出しました。リトルブラックドレスは体のラインに沿って流れるようなデザインで、それまでのコルセットによる締め付けから女性たちを解放しました。また、素材には男性の肌着から取り入れたジャージのほか、クレープ地やレースを使い、新しいシルエットを生み出したのです。

ココ・シャネルは従来喪服の色で、女性のドレスに使われることはなかった黒という色を、シンプルなドレスに使って一般化させた。シンプルな黒いドレス自体(図3)が、それまでの装飾華美な洋服と差別化されたスタイルとして消費者

に受け入れられ、アイコンプロダクトとなったのである。

1926年にファッション誌「ヴォーグ」アメリカ版が、リトルブラックドレスを、アメリカの大衆車になぞらえて「洋服のフォード」というコピーとともに掲載した。1920年代を代表するアメリカの大衆車フォードは、シンプル化して生産コストを下げ、一般大衆が購入できる車として爆発的に売れた。それまで一部の金持ちや特権階級にしか買えなかったヨーロッパの高級車に対し、大衆を意識したアメリカのフォード。装飾過剰にし、特権階級や金持ちを対象としたオートクチュールのドレスと、シンプル化して大衆を対象にしたシャネルのリトルブラックドレス。ドレスにおける二者の対比をファッション誌が表現した結果、この有名な言葉が生まれ、シャネルのリトルブラックドレスにまつわるエピソードとして語り継がれている [15]。

リトルブラックドレスを特徴付ける黒という色、デザイン、エピソード、作り手の理念は、ブランドロゴが付いていなくても消費者にブランドを想起させる存在である。山口 [16] は「黒のクレープ・デシンはビジネス・ウーマンにとってもはや古典である」とする1926年11月15日号のファッション雑誌『ヴォーグ』特集記事の記述から、リトルブラックドレスが女性の定番スタイルとして広く認知され、普及していたことを指摘している。さらに、シャネルスタイルのコピー服が様々な素材や色違いで製造・販売されていたことも示している [16]。リトルブラックドレスも、カール・ラガーフェルドによって進化し、今日まで毎コレクションを飾り、重要なブランド資産となっている。シャネルスーツにおけるツイード登用と同様に、素材およびスタイルという外形的デザイン要素に、誕生にまつわる理由と信念、エピソードといった無形価値が加わって他者とは差別化されたブランドの特徴を生み出した事例と解釈できよう。

4.4 事例3ショルダーバッグ

ショルダーバッグについて、シャネルのホームページでは次のように説明し、自らアイコンと位置付けている [14]。

キルティング ハンドバッグ<<2.55>>は、1955年2月に誕生し、機能性と洗練された美の融合という、マドモアゼル シャネルが追い求めてきた想いのすべてを具現

図3 1927年頃のリトルブラックドレス
出典：京都服飾文化研究財団所蔵、畠山崇撮影

化しています。男性が軍隊で使用していたストラップ付きのミリタリーバッグや、双眼鏡を肩から掛けるスタイルから影響を受け、バッグを肩にかけるといった新しいスタイルを女性に提案したのです。革を編み込んだチェーンストラップ、キルティングレザー、フラップの裏側にはトップステッチを掛けたダブルCのマーク、回転式のクラスプ、特別にデザインされたポケットなどが、象徴的なデザインとして、シャネルを代表するアイコンとなったのです。

上述の各特徴は、シャネルのアイコンとして、ハンドバッグや時計のベルト、アクセサリなどにも広く使われている。元々、機能性や利便性を求めて開発された特徴が、今日では製品にシャネルらしさを添えるアイコンとして消費者に支持され、浸透することとなった例である。

誕生の歴史やエピソードも、やはりこのプロダクトを特徴づける無形価値として重要な存在である。このバッグが登場する以前、女性用のバッグは肩紐がないクラッチタイプであった。ショルダーベルトがないバッグは、どちらかの腕で抱えていなければならず、片手しか使うことができない。シャネルは、実用性を無視した女性用バッグの世界に、さまざまな工夫を集結させてハードとソフトの両面で革新をもたらした。「タイムレスクラシック」と呼ばれる代表的なモデル(図4)のチェーンには、革ヒモが編み込んである。重い荷物を入れたときにもヒモが切れないようにするためである。これも、単なるデザインではなく使い勝手と耐久性を考えた機能であるが、キルティング加工と同様に、このチェーン自体もシャネルのアイコンと認識されるようになった。

他の特徴にも、それぞれ存在理由、歴史、エピソードがある。折り返しは、雑然としたバッグの中身が見えないようにするための工夫から生まれた。内ポケットは口紅を収納するために、その左右に2つあるポケットは、チークと化粧パウダーを入れるために、小さな背面ポケットはチップを入れるために、秘密のポケットは、ラブレターを忍ばせておくために作られた(図5)。技術へのこだわり、そして美と機能性の両立を目指す作り手の哲学の両方が、製品に表現されている。チップ用のポケットは、女性が男性の手を借りることなく、誰でもあげたい相手にいつでも自分の意志でスマートにチップを渡せるようにすることで、女性にもパワーを与え

図4 ショルダーバッグ

図5 ショルダーバッグの内側

る、とのココの考えから付けられたそう。女性の自立が進んだ現代ではもはや不要なこの機能が、あえて残されている理由は、作り手の主義主張や習慣を含めた哲学を、このアイコンに宿らせておくためであると推察される。

現在、クラシックタイプの「チェーンベルトバッグ」から派生した、さまざまな大きさやデザインのバッグを展開している。ブランドロゴが付いているものも多いが、ロゴがなくても、人々はそれを見れば、「シャネルのバッグ」だということがわかる。おびただしい数の模倣品が、この事実を裏付けている。シャネルマークが付いているわけでもなければ、ブランド名が書かれているわけでもない模倣品でも、キルティング加工とチェーンの組み合わせなど「シャネルらしさ」と受け止められているデザインを取り入れることで「シャネル風」に見せようとしている例が多くある。デザインや機能そのものがブランドの特徴としてアイコン化されているからこそ、このような現象が起きうる。しかし、これまでも繰り返し示してきたように、シャネルのものづくりは、単なる外形的なデザイン性に依存するのではない。技術力と、ココ・シャネルの革新を重んじる哲学から創出されたものである。模倣品は単に色や形、素材をまねることしかできず、すぐに飽きられてしまう。一方で本物は、本物だけが持ちうる永続性に消費者を共感させ、憧れの気持ちを抱かせる力を持つ。ゆえに、流行や時代を越えて支持を集めることが可能なのである。ショルダーバッグの事例から、外形的なデザイン要素に無形価値を融合させて、消費者に認識・支持されるブランドアイデンティティを形成するアイコン戦略の有効性が示唆された。

4.5 事例4バイカラーシューズ

シャネルは、バイカラーシューズを、ブランドを代表する靴であるとし、ホームページで次のように説明している[14]。

1957年、マドモアゼル シャネルは、バイカラーのバックストラップサンダルを打ち出し、女性の脚への改革を提案しました。デザイン性だけでなく、快適さもあわせて追求するマドモアゼル シャネルは、サンダルの縁の内側にゴムを入れることで、それまでの窮屈な靴から女性の脚を解放したのです。そして、ヨットの上で男性達が履いていた靴からヒントを得て、つま先を黒くデザインしました。つま先を黒くすることで、汚れが目立

つのを防ぐという実用的な側面があるほか、脚が小さく見えるという視覚的な効果もありました。グラフィカルな美しさと実用性を見事に融合させたデザインだったのです。

1957年に誕生して以来、色や素材の組み合わせや用途に応じて様々な形に変化させて、シャネルを象徴するアイコンとして支持されている。バイカラーシューズは、2つの工夫がされている点で優れている。まず、デザイン面の工夫は、肌に馴染むベージュをベースにし、つま先に使われている黒とのコントラストによって、脚が長く見えるようになっているという点である。機能面では、汚れやすいつま先に黒い革を使うことで、汚れが目立たないようにしてある、という点だ。この、美しくて機能的なバイカラーシューズのバリエーションは、誕生当時、ベージュと黒の日中用、ベージュとゴールドのイブニング用、夏用のベージュとネイビー、スポーティな服装用にベージュと焦げ茶の4種類であった。基本のデザインや機能は踏襲されているが、カール・ラガーフェルドによってさまざまな革新が加えられ、現在までに1000を超えるデザインが世に送り出されている(図6) [17]。

バイカラーシューズがアイコンとして消費者に認知され、高い価値を認められていることは、模倣デザインの普及からも明らかである。ベージュと黒のコンビネーションはシャネルの専売特許ではない。それでも、ブランドロゴを入れることなくシャネルスタイルを消費者に想起させることから、類似デザインの靴が多数出回っている。

5. 結果および考察

以上、ブランドが持つ技術やスタイル、哲学やストーリーといった独自性をもたらす、有形無形の価値を消費者に伝え、付加価値を与える手法の一つとして、ラグジュアリーブランドにおけるアイコン戦略の事例からその有用性を確認することができた。以下にアイコン戦略の特性を3点挙げる。

1. 時間をかけて蓄積される
2. 模倣困難性が高い
3. 応用範囲が広く、汎用性が高い

今日の市場環境において、製品の機能や価格のみで消費者から選ばれ続けることはますます難しくなっている。本来的な機能性や外形的なデザインが優れているのはもはや当たり前で、作り手には、そこに備わっている付加価値を可視

図6 2011年コレクションのバイカラーシューズ

化し、消費者に価値として認めさせる力も求められるようになっているのである。外形的なデザインや機能性、利便性を進化させることも重要だが、歴史や哲学、技術などの無形資産を育て、融合させることも必要である。成熟した消費者の感性に訴求し、新たな価値観を生み出すことができれば、それは企業にとって高付加価値で模倣されにくい特性を持つ、持続可能な競争力の源泉になるであろう。岩谷 [18] は、製品の特徴や機能が、買い手の判断に依存すること、模倣されやすい要素であることを示し、製品の差異化になりにくいと指摘している。この指摘からも、感性プロダクトマネジメント手法の一つとしてのアイコン戦略の有用性が裏づけられよう。

筆者らが本稿で示したアイコン戦略は、既に提示されている様々なデザインマネジメントの方法論を否定するものではない。デザインに無形資産の要素を加えて、消費者感性への訴求力を高める方策を提案するものである。アイコン戦略の事例は、特にラグジュアリーブランドに多く見られるが、企業の戦略として体系化している研究は存在しない。本稿で示したアイコン戦略の要諦と有用性が、感性プロダクトマネジメントの一つの形態として広く認識され、今後多くの企業に、持続可能な競争力を確立する手段として活用されることを期待したい。

参 考 文 献

- [1] 長沢伸也編著, 神宮英夫・亀井且夫・天坂格郎・長屋明浩・川端真由美・小澤賢司・宮脇昭弘・神田太樹・原田利宣・小坂洋明・渡辺嘉二郎・都甲潔・井川憲明共著: 感性をめぐる商品開発—その方法と実際—, 日本出版サービス, pp.28-29, 2002.
- [2] エスリンガー, H., 黒輪篤嗣訳: デザインイノベーション: デザイン戦略の次の一手, 翔泳社, pp.xi-xiii, 2010.
- [3] エスリンガー, H., 前掲書, p.16.
- [4] 大谷毅, 梶原莞爾, 池田和子, 高寺政行, 森川英明: ラグジュアリーブランドビジネスの経営感性, 感性工学, Vol.7, No.1, pp.17-18, 2007年5月.
- [5] 山室一幸: ファッション: ブランド・ビジネス, 朝日出版社, p.24, 2002.
- [6] ボージャ・ドモゾタ, B., 河内奈々子, 岩谷昌樹, 長沢伸也: 戦略的デザインマネジメント—デザインによるブランド価値創造とイノベーション—, 同友館, p.160, 2010.
- [7] 喜多俊之: ヒット商品を創るデザインの力, 日本経済新聞出版社, pp.119-120, 2007.
- [8] ダニエル, B., 監修, 高橋真理子訳: CHANEL, 講談社, pp.22-36, 2007.
- [9] 山田登世子: シャネル—最強ブランドの秘密—, 朝日新聞社, p.95, 2008.
- [10] Charles-Roux, E.: CHANEL and her world, Vendome Press, p.366, 2005.

- [11] ダニエル, B., 監修, 高橋真理子訳, 前掲書, p.31.
- [12] ダニエル, B., 監修, 高橋真理子訳, 前掲書, p.44.
- [13] 長沢伸也編著, 杉本香七著: シャネルの戦略—究極のラグジュアリーブランドに見る技術経営—, 東洋経済新報社, p.156, 2010.
- [14] シャネルHP,
http://www.chanel.com/info/faq/html/framesethtml_faq.php?zone_lang=ASIJP
- [15] 山田登世子, 前掲書, pp.89-92.
- [16] 山口昌子: シャネルの真実, 人文書院, p.171, 2006.
- [17] ハイ・ファッション編集部: カール・ラガーフェルドが継承する, ココ・シャネルのモダニティ, High Fashion, 文化出版局, 2008年2月号, pp.26-28, 2008.
- [18] 岩谷昌樹: グローバル企業のデザインマネジメント, 学文社, pp.178-179, 2009.

杉本 香七 (学生会員)

2009年 早稲田大学ビジネススクール (大学院商学研究科専門職学位課程ビジネス専攻) 修了. 2011年 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程入学. ラグジュアリーブランドや老舗企業などを中心に調査・研究をしている.

共著書に『シャネルの戦略—究極のラグジュアリーブランドに見る技術経営—』(2010年, 東洋経済新報社) がある.

長沢 伸也 (正会員)

1980年 早稲田大学大学院理工学研究科修了. 現在, 早稲田大学大学院商学研究科教授. 工学博士. この間, 環境工学・環境ビジネス論, 感性工学・感性商品開発, デザイン&ブランドマネジメント等に関する研究に従事.

2004年～2008年 早稲田大学戦略デザイン研究所長, 2008年～2009年 仏ESSECビジネススクール客員教授. 1998年～2008年 日本感性工学会理事, 2005年～2007年 同副会長, 2009年より同参与, 2005年～2009年 商品開発・管理学理事, 2011年より同常任理事, 2008年より “International Journal of Quality and Service Sciences” 誌編集顧問.