

早稲田商学第 371 号  
1996年12月

## 事例研究

# リーバイ・ストラウス社による 「ドッカーズ」ブランドの導入

恩 蔵 直 人

### 1. はじめに

1992年末からの3年間に、リーバイ・ストラウス社は22,000社にも及ぶ米国企業にアドバイスを与えてきた。その中には、IBM、ナイネックス社、アエテナ・ライフ&カジュアルティ社なども含まれている。アドバイスとは、もちろんドレスコードに関するものである。背広とネクタイといった一種の“ユニフォーム”から解放されたとき、従業員の多くは何を会社に着ていけばよいのか困惑してしまう。リーバイ・ストラウス社は1986年にカジュアル・パンツ「ドッカーズ」を米国市場で導入して以来、オフィス・カジュアルの着こなしについての提案を試みてきた。それだけに、この分野における先駆的な企業の一つとなっている。パンフレットはもちろん、ファッションショーを行ったり、ビデオも製作している。

「リーバイス」は、誰もが知っているジーンズにおけるナンバーワン・ブランドである。1980年代の後半に入ると、ジーンズのメインターゲットである15

---

(付記) このケースは、クラス討議のための資料として作成されたものであり、経営上の適切または不適切の例示を意図したものではない(1996年10月作成)。

歳から24歳の人口が減少し、ジーンズの売上高も減少していった。その一方で、多くの会社によって服装の“規制緩和”が進められ、スーツとは異なるもう一つの市場が形成されつつあった。

こうした状況下の1986年、リーバイスは「ドッカーズ」ブランドの導入に踏み切った。「ドッカーズ」は発売から8年で、年間10億ドルを売り上げる有力ブランドにまで成長した。この数値は、リーバイ・ストラウス社の年間総売上高の約6分の1に相当する。

服装における規制緩和の風潮は日本にも浸透しつつある。また、団塊ジュニアと呼ばれる1971年から1974年の4年間に生まれた810万人が、ジーンズを卒業しようとする年齢に達している。日本市場においても、リーバイス社は、マーケティングにおける大きな転換期に直面しているといえる。こうしたなか、「ドッカーズ」ブランドが日本市場に導入されたのは1995年8月のことであった。

## 2. リーバイス社の創業と「501」の歴史

ドイツからの貧しい移民であったリーバイ・ストラウスは、1853年にカリフォルニア州サンフランシスコに住み着いた。その地で織物ビジネスを行っていた義兄にあたるデイビッド・スターンの招きに応じたからである。当時のカリフォルニアはゴールドラッシュにわき、金鉱を求めて山を掘り続ける鉱夫たちで溢れていた。彼らのズボンはすぐにボロボロになってしまうため、彼らは耐久性のあるズボンを必要としていた。そこでストラウスは、茶色のキャンバス地を使い一つのパンツを作り上げた。これが世界で最初のジーンズとなった。彼のパンツは、たちまち鉱夫たちの必需品となり、丈夫でしかも彼らのライフスタイルに適しているという評判を得た。

その後すぐに、ジーンズの素材は、フランスのナイムで生産されていた丈夫な“サージ・ドゥ・ニーム”へと変更された。この生地は略してデニムと呼ば

## 資料1 リーバイ・ストラウス社のツーホース・マーク



れるようになった。色に関しては、インディゴ・ブルーが採用され、さらに1873年、金属リベットでポケットを補強するというアイデアが採り入れられた。このアイデアは画期的なもので、鉋石をポケットに入れるような苛酷な使用にも耐えうるようになった。バックポケットに2重のアーチ「アーキュエット・ステッチ」が縫い込まれるようになったのも1873年のことである。

リーバイ・ストラウス社では、「衣料品のポケットの補強に金属リベットを使用する」という特許権を取得した日を記念し、1873年5月20日を今日に至るまでレザーパッチ（2頭の馬が左右に引っ張っても破れないほど丈夫であることを意味するツーホース・マークのデザイン；資料1）に記している。

1890年までに、リーバイ・ストラウス社の人気は、ジーンズだけではなく他の織物製品にまで及んでいた。そこで製品ラインの拡大に対応するために、製品に番号をつけるという在庫システムが採用された。この時、ジーンズのロッ

ト番号は501であった。ワシントンの国立スミソニアン博物館には、当時の501が永久コレクションとして保存されている。「リーバイス」の歴史は、まさにジーンズの歴史そのものである。

創業者のリーバイ・ストラウスは1902年に亡くなり、子供がいなかったために、彼のビジネスは4人の甥に受け継がれた。それから第2次世界大戦が始まるまでの約40年間に、会計処理の見直し、広告の実施、流れ作業の導入などがなされ、サンフランシスコの地場産業は近代的な会社へと躍進した。

ところが、第2次世界大戦が勃発すると、「リーバイス」ジーンズは貴重な物資の一つに指定され、兵士をはじめ戦争に関与する人にしか入手できない製品となった。バックポケットの「アーキュエット・ステッチ」も糸のムダ遣いであるとして、禁止されてしまった。しかし戦後、帰還した東部の兵士によって「リーバイス」の名声が東海岸にまで伝えられたことにより、西部を中心に浸透してきたジーンズは全米的な製品へと発展していった。

### 3. 企業の成長と多角化への歩み

1950年代には、ジェームス・ディーンとマーロン・ブランドといったジーンズの似合う二人のヒーローが登場する。特に、『理由なき反抗』『エデンの東』などの彼らが主演する映画は、戦後のベビーブーマーたちの絶大な支持を受け、映画のヒットとともにジーンズの人気は一気に高まった。そこでリーバイ・ストラウス社では、織物製品の卸ビジネスをやめ、独自ブランドによるビジネスだけに力を注ぐようになった。6カ所だった工場は、この頃には30カ所に増えていた。成長しつつあるベビーブーマー市場に対応してのものだった。

さらに1960年代後半に入ると、ライフスタイル革命やヒッピー文化のなかで、「リーバイス」は若者たちの間で不動の地位を確立した。「リーバイス」のブランド名はジーンズを意味する代名詞にまでなり、丈夫というコンセプトではじまったパンツは、自由、冒険、独立のシンボルとなった。

1950年代から1960年代を通じて、リーバイ・ストラウス社では3年から4年毎に売上高を2倍にしていた。1959年に4,600万ドルだった売上高は、1970年に3億4,950万ドルにまで達していた。製品ラインもかなり増え、1960年代の末までに、ジーンズ、コーデュロイ、スラックス、スポーツウェアに加えて、女性用のアパレルと子供服をも扱っていた。だが同社にとっての本格的な多角化は、これからが本番だった。

1971年に株式を公開し、その資金を積極的に多角化へと費やした。アクセサリ、下着、シャツ、水着、背広、マタニティー・ジャンパーなどへと進出していった。買収も行った。1979年に1億8,500万ドルでコロコプ社を買収することにより、女性部門の売上高が一気に2倍に膨らんだ。他にも、レインフェア社、フランクリン・ショーター社などの買収が行われた。

色、スタイル、サイズの違いを計算すれば、1980年代の初頭には何千にも及ぶアイテムが提供されていた。同時に売上高も伸び、1975年には10億ドルを超え、1979年には20億ドルにまで到達した。こうした多角化は、15歳から24歳というジーンズにとってのメインターゲットが将来的に減少していくことへの対応策であった。この間、「501」ジーンズは依然として同社の基幹製品であり、リーバイ・ストラウス社は米国ジーンズ市場のおよそ3割を確保していた。

自社製品を拡張する一方で、「リーバイス」ブランドのライセンスも行うようになった。それにより、カジュアル・シューズ、ソックスなどでも「リーバイス」ブランドを目にするようになった。唯一、男性用スポーツウェアの「デイビッド・ハンター」と男性用カジュアルウェアの「ロジャーズ・トゥレージ」だけが、「リーバイス」のロゴを伴っていなかった。一連の多角化の結果、リーバイ・ストラウス社は、ジーンズを中核とする専門的なアパレル・メーカーから、ほとんどあらゆるライフスタイルに合致した製品を提供する総合アパレル・メーカーへと姿を変えていった。

リーバイ・ストラウス社の広告は、伝統的に「リーバイス」ジーンズの品質

を専ら強調するというものだった。印刷広告であれテレビ広告であれ、西部の鉱夫などを取り上げ、耐久性や時代に流されないといった内容のメッセージを繰り返し訴求してきた。しかし、会社の成長と取り扱い製品内容の変化とともに、広告内容も現代的で流行を追った幻想的なものへと変化していった。コンピュータ・グラフィックスが用いられたこともあった。「リーバイスはブルーではなく、グッドでなくてはならない」「我々が作る全ての製品には、小さなブルー・ジーンズが組み込まれている」といったメッセージが用いられた。「リーバイス」のブランド力を活かして、ジーンズ以外の製品の魅力を訴えるためだった。その一方で、ジーンズがあくまで本業であることを訴えるために、男性用のジーンズだけに焦点を当てた広告も作成され続けた。

さらに、会社を4つの事業部（「ジーンズ」「男性服」「女性服」「子供服」）に分割するという組織変更が行われた。それぞれの事業部は広告戦略に責任を持つようになり、独自のターゲットに焦点を合わせたために、事業部間の広告の整合性はますます低下していった。同時に広告費は上昇し、1982年には1億ドルを突破した。特に全国放映のテレビ広告が急激に増加し、1976年の180万ドルから1980年の1,500万ドルへと跳ね上がった。

#### 4. 業績不振と会社再建

極端な多角化はブランド・イメージを拡散させたばかりでなく、本業の合理化を遅らせる原因にもなった。1980年代に入ると、リーバイ・ストラウス社に陰りが見えはじめ、売上高と利益高の伸びが低下しはじめた。シアーズやJ C ペニーといった流通業者に販路を拡大した結果、一時的にはあるが、1983年の売上高は上昇した。だがそれも長くは続かなかった。1984年の決算では、売上高が前期比で8%減の25億1,350万ドルとなり、純利益に至っては同79%減の4,140万ドルとなってしまった（資料2）。売上高の一層の低下に伴い、ウォルマートやKマートといったスーパーにまで販路は拡大された。

資料2 リーバイ・ストラウス社の売上高と純利益 (百万ドル)

	売上高	純利益		売上高	純利益
1970	349.5	18.6	1983	2731.3	194.5
1971	432.0	19.7	1984	2513.5	41.4
1972	504.1	25.0	1985		
1973	653.1	11.9	1986	2761.7	49.0
1974	897.7	34.9	1987	2867.3	135.4
1975	1015.2	64.7	1988	3116.7	111.9
1976	1219.7	104.8	1989	3627.9	272.3
1977	1559.3	129.8	1990	4247.2	251.2
1978	1682.0	145.0	1991	4902.9	356.7
1979	2103.1	191.5	1992	5570.3	360.8
1980	2840.8	223.7	1993	5892.5	492.4
1981	2851.2	172.3	1994	6074.3	320.9
1982	2572.2	126.6	1995	6707.6	734.7

(出所)『リーバイ・ストラウスジャパン株式会社(会社案内)』(1995)  
および広報室資料

その一方で、ブランド・イメージの低下を理由に、1982年にはメーシーズなど一部の百貨店から取引の打ち切りを宣告されたこともあった(その後、メーシーズとは1993年に取引を再開させている)。1960年代と1970年代に年平均で20%もの成長を遂げてきた間に、リーバイ・ストラウス社は尊大となり、傲慢にさえなっていた。その反動が1980年代に一気に噴出したといってよい。流通業者との関係は最悪の状態に陥っていた。

特にジーンズ以外の製品では苦戦し、そこでの失敗は本業であるジーンズにも響いた。「リーバイス」ブランドは会社にとって最も有力な資産であるが、その影響力が及ぶ製品の範囲は限られていることが明らかになった。

リーバイ・ストラウス社の再建は、1984年にCEOに就任したロバート・ハースと副社長のトム・テュシャーによって進められた。ハースは創業者の一族ということもあり、他の一族とともに1985年8月にレバレッジド・バイアウトで同社の公開されていた株式を16億ドルで買い戻し、非公開会社とした。そし

て、多角化路線が抜本的に見直され、1980年に48,000人であった従業員を1986年には36,000人へと削減するなど、思い切った合理化が推し進められた。

本業以外の事業の多くは、売却もしくは廃棄された。1984年にはレインフエアー、1985年にはレジストル、1987年にはコレット・オブ・ノースアメリカ、オックスフォード、フランク・ショーターが処分された。多くのライセンス契約も打ち切られた。この間、組織変更も行われた。「ジーンズ」「男性服」「女性服」「子供服」の事業部を統括するリーバイ・ストラウスUSA、リーバイ・ストラウス・インターナショナル、そしてスポーツウェアなどジーンズ以外の事業を専門とするバッテリー・ストリート・エンタープライズの3つの子会社が設立された。

流通戦略に関しては、拡大路線から180度転換し、百貨店と専門店を重視した絞り込みの戦略が採用された。さらに、小売業者との共同による広告を拡充し、小売り主導のプロモーションにも積極的に参加した。小売業者に対してはじめて数量割引を認めたり、売れ残った製品を別の製品と交換するといったことも認めるようになった。

企業理念も問い直された。1987年、「収益性の伴った責任ある商業的成功」こそがリーバイ・ストラウス社のミッションであると規定された。この企業理念は、1992年に作成された経営のガイドラインに人権保障や雇用慣行などとともに盛り込まれており、海外取引先や相手国を選ぶ際にも反映されている。このガイドラインの冒頭では、人権や雇用慣行を軽視した企業や相手国との取引は、ビジネスだけではなくブランド・イメージの損害を引き起こすことになる」と述べている。1993年には、このガイドラインに基づき、中国の人権抑圧政策を理由に、同国での事業の縮小が決定されている。具体的には、今後の対中投資を控える一方で、縫製から最終仕上げまでの委託製造加工契約を順次縮小するといった内容である（田中 1993）。巨大市場となりうる中国市場において、大きく出遅れることになるとわかっているにもかかわらず、である。

合理化を伴ったジーンズへの本業回帰に対して、社内には「もし成功しても、今よりずっと小さな企業として生き残るにすぎない」という見方もあった。ところが、本業に絞ったことによりブランド力は強化され、海外を中心として売上高が高まっていった。1992年11月期の決算では、売上高が55億7,030万ドル、純利益は3億6,080万ドルとなった。5年前の1987年と比べて、売上高は1.9倍、純利益は2.7倍となっていた。特に東欧やアジアなどの新市場における伸びが著しく、1985年における海外での売上高は21%であったが、1994年には40%を上回るまでになっていた。

## 5. ジーンズ市場の変化

1980年代の初頭になると、ジーンズの需要が落ち込みはじめ、市場に変化が生じはじめる。都会的なイメージを持つ「リー」、強烈な西部のイメージを有する「ラングラー」、高価格でファッション性の高い「カルバン・クライン」「ビル・ブラス」「グロリア・バンダービルト」など、各ブランドが競争の土俵へ名乗りを上げてきた。東部の都市部における競争は「リーバイス」としてとりわけ不利で、重要な標的市場である15歳から24歳の若者層においても苦戦した。この原因の一つには、ジーンズ市場の変化への対応が遅れたという点がある。他のブランドがブリーチ製品を導入していたのに対して、リーバイ・ストラウス社ではノン・ウォッシュ製品にこだわり続けていた。

リーバイ・ストラウス社では“原点への復帰”をテーマとして掲げ、「501ブルー」キャンペーンにより、ブランドの価値やイメージを伝達しようと試みた。中心となるブランドの価値とは、自由、快適、普遍、独立といったもので、このキャンペーンには3,600万ドルが費やされた。既存顧客には「501」の良さを再認識させ、新しい世代の顧客への浸透もはかられた。その結果、米国におけるデニムのジーンズ市場が縮小するなかで、「501」の売上高は1985年だけで2倍に膨らんだ。1986年、経営陣は戦略方針に確信を得ていた。特に、このキャ

ンペーンは都市部に住む15歳から24歳の層に受け入れられた。しかも、単に売上高を伸ばしたばかりではなく、「リーバイス」ブランドの中核価値を高めることにもなった (Keller 1995)。

海外においても、この一連のキャンペーンは実施された。日本では、「ヒーローはリーバイスをはく」「オリジナル、それはリーバイス」といったスローガンで、ジェームス・ディーンやジョン・ウェインを起用したテレビ広告が流された。「501」の威光は高まり、国際市場での売上高も順調に伸び、1987年までには会社全体の3分の1を海外での売上が占めるまでに至っていた。他のブランドよりも高価格を設定することもできたので、利益への貢献も大きかった。

だが、何も問題がなかったわけではない。25歳から34歳までの米国男性が1年間に購入する平均ジーンズ数は2.5枚で、35歳から49歳では2枚強でしかない。15歳から24歳の4.5枚に比べると、この数値は著しく低い。1980年における25歳から49歳の米国男性は3,680万人であった。ところが1990年になると、この値は4,750万人に膨らむ。つまり、ジーンズをあまり購入しない年齢層が拡大することになる (資料3)。

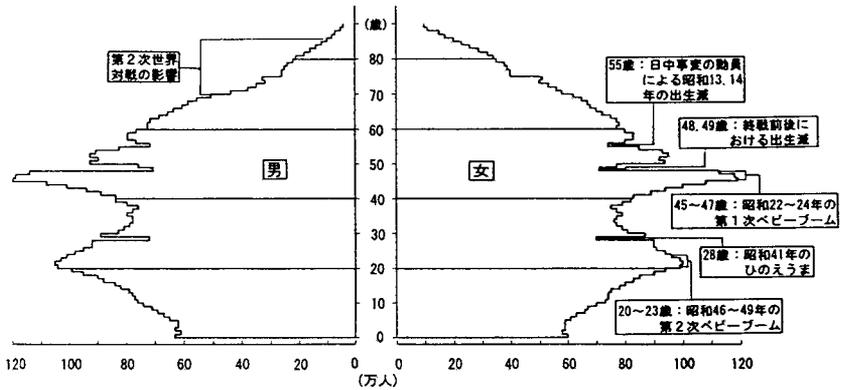
1946年から64年までの間に生まれた約7,600万人からなるベビーブーマーの層は、「リーバイス」ジーンズとともに育った消費者といっても過言ではない。彼らは、親の世代と好みやライフスタイルにおいてかなり異なっている。もちろんファッションにおいても独自の嗜好を有している。ファッションにうるさいが、同時に快適性も追求する。ナイロンやポリエステルなどの化学繊維よりも、綿などの天然繊維を好むといった傾向もあった。

1981年から1985年にかけて、小売り段階でのジーンズの売上高は11%減少した。これに対して、同じ期間のスラックスの売上高は19%も伸びた。その結果、米国におけるボトムに占めるスラックスの割合は、1981年の33%から1985年の40%に増加した。しかも、この傾向は依然として継続していた。

スラックスのマーチャンダイジングは旧態依然としたままで、消費者は百貨

## 資料3 日米の年齢別人口構成

(a) 日本の人口ピラミッド(1994年10月1日現在)



(出所) 『日本の統計1996』(1996)

(b) 米国の年齢別人口構成の変化(千人)

	全体	5歳未満	5-9歳	10-14歳	15-19歳	20-24歳	25-29歳	30-34歳	35-39歳
1980...	226,546	16,348	16,700	18,242	21,168	21,319	19,521	17,561	13,965
1990...	248,718	18,757	18,035	17,060	17,886	19,135	21,328	21,833	19,846
1994...	260,341	19,727	18,859	18,753	17,616	18,326	19,177	22,177	21,961
男性	127,076	10,094	9,657	9,602	9,036	9,311	9,619	11,058	10,920
女性	133,265	9,633	9,201	9,150	8,580	9,015	9,558	11,119	11,040
全体	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	60-64歳	65-74歳	75-84歳	85歳以上	
1980...	11,669	11,090	11,710	11,615	10,088	15,581	7,729	2,240	
1990...	17,589	13,744	11,313	10,487	10,625	18,046	10,012	3,022	
1994...	19,699	16,679	13,191	10,936	10,082	18,712	10,925	3,522	
男性	9,728	8,181	6,410	5,244	4,740	8,290	4,206	980	
女性	9,970	8,498	6,781	5,692	5,342	10,422	6,719	2,542	

(出所) *Statistical Abstract of the United States 1995*(1995)

店のスラックス売り場を最も魅力のない部門であるとみなしていた。しかも、多くのブランドが乱立しており、有力ブランドは存在していなかった。例えば、ジーンズでは上位3ブランド(リーバイス、ラングラー、リー)で米国男性市場の66%を占め、上位5ブランドでは75%にも及んでいた。ところが、スラッ

クス市場においては、上位 3 ブランド（リーバイス、ハガー、ファラー）で 25% しか占めていなかった。上位 5 ブランドでみても 35% に過ぎなかった。

支持される素材も変化していた。1980年には100%ポリエステルのスラックスが59%を占めていたが、1986年には33%にまで減少していた。これに代わって、綿100%の天然素材のスラックスが伸びていた。「ポロ」「ポール・スミス」など一部のデザイナーズ・ブランドは既に綿のスラックスを販売していたが、幅は細くゆったりとしたデザインではなく、価格も70ドル前後とやや高めに設定されていた。

## 6. 服装の規制緩和

リーバイ・ストラウス社にとって、見落とすことができないもう一つの大きな市場の変化があった。それは1980年代中頃からはじまる服装の規制緩和である。リーバイ・ストラウス社の1996年の調査によると、75%の米国企業が少なくとも週1回はカジュアルな服装でもよいことを認めている。1992年におけるこの数値は37%なので、4年間で服装の規制緩和が急速に浸透していることがわかる（Himmelstein 1996）。カジュアル・ビジネスウェアへの動きは、一過性の流行というファッション現象ではなく、ビジネスマンのライフスタイルをも変えてしまう大きなうねりとなっている。スーツから解放されたビジネスマンは自分で服装を選び、服によっても自己主張していかなければならない。

オフィス・カジュアルの動きが生じはじめた1980年代の中頃、多くの人々は戸惑った。Tシャツにジーンズ、そしてスニーカーといったウィークエンドの服装で出社するビジネスマンも少なくなかった。スーツとウィークエンドの服装はあるが、その中間の服装がなかったからである。リーバイ・ストラウス社では、新しいカジュアルウェアに対する潜在ニーズの大きさを認識し、オフィス・カジュアルというコンセプトを打ち出した。

米国企業の人事部長を対象に、服装の規制緩和に関する意見を求めた調査が

## 資料4 米国会社員の意識調査

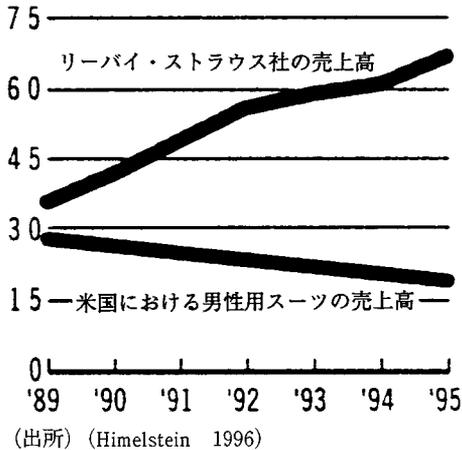
a) カジュアルデーに関する意識 (%)	
社員の士気が向上した	81
仕事は服装ではなく、内容で評価される	57
服装をカジュアルにすると、職場での上司や同僚との関係が良くなる	57
カジュアルな服装の方が良い仕事ができる	51
上司がカジュアルだと親近感がある	47
b) 会社の生産性へのカジュアルデーの影響 (%)	
好影響があった	47
影響なし	47
悪影響があった	4
わからない	2

(出所) 『カジュアル・ビジネスウェア・ガイド』(1995)

ある。それによると、カジュアル・ビジネスウェアの長所として次のような点が指摘されている(カジュアル・ビジネスウェア・ガイド 1995)。イ) 従業員の士気を向上させること、ロ) 階級差の意識を低くし、仲間意識を高めること、ハ) 従業員の創造性を刺激すること、である。つまり服装の変化には、会社側がコストをほとんど必要とせずに、組織の風土や文化を変えられる働きがある。実際、750人を超える米国の会社員を対象にキャンベル・リサーチ社が実施したアンケート調査によると、81%の会社員が「社員の士気が向上した」と答えている。また、カジュアルデーの導入に対して「好影響があった」と答えた割合は47%、逆に、「悪影響があった」と答えた割合は4%に過ぎなかった(カジュアル・ビジネスウェア・ガイド 1995;資料4)。

リーバイ・ストラウス社では、1990年以降もオフィス・カジュアルに関する情報発信を続けている。例えば、65,000にも及ぶ人事担当マネジャーにカジュアルウェアに関するニューズレターを郵送したり、7,000社以上にビデオを配布している。1995年の秋にはフィラデルフィア地域の25,000社にカードを送り、ショッピング・モールで開催されるファッションショーに各社の従業員を招いたりもした。特定の会社に出向き、そこでファッションショーやセミナー

資料5 米国における男性用スーツの売上高とリーバイ・ストラウス社の売上高  
(単位: 億ドル)



を実施することもある。1994年には、オハイオ州にあるネイションワイド保険会社の本社で、従業員を対象としたファッションショーが開かれた (Himelstein 1996)。

服装の規制緩和は米国だけのことではない。外資系企業やコンピュータ関係の企業をはじめとして、日本においても徐々に浸透しつつある。1995年4月には、伊藤忠商事がカジュアルデーを導入したことで話題になった。さらに1995年9月には、日本経済新聞社がリーバイ・ストラウスジャパンの協賛により「企業活性化に果たすカジュアルウェアの役割」と題したシンポジウムを開催している。服装の規制緩和は、ビジネス界全体の動きとして無視できないものとなっている (資料5)。

## 7. 「ドッカーズ」ブランドの誕生

リーバイ・ストラウス社では、ジーンズから離れていくベビーブーマーたちをどのように取り込んだらよいのかについて検討した。そして、いくつかの案

が浮かび上がった。そのうちの 하나가、新しいカジュアル・スラックスのラインを追加することであった。

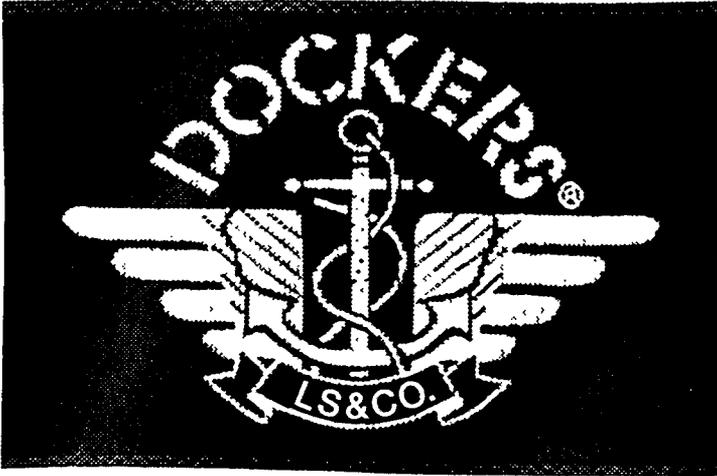
リーバイ・ストラウス社において、スラックスは1950年代より販売されていた。だが、既存のラインでは25歳から49歳の男性客を十分満足させることができなかった。ジーンズから派生してくる「リーバイス」のブランド・イメージにも問題があった。他のブランドに比べて、「リーバイス」のスラックスはカジュアルであると思なされていた。「リーバイス」というブランド名は、スラックスへ100%プラスに働くわけではなかった。そこで、マーケティングの観点より、市場細分化の必要性が認識されつつあった。

消費者のニーズに応じ、リーバイスが市場リーダーとなるためには、“ニュー・カジュアル”といった新しい製品カテゴリーを創造する必要性が認識された。ジーンズよりはフォーマルで、ドレス・スラックスよりはラフという位置づけである。素材は綿100%で、トップはゆったりとしているが足の部分は狭く、複数の色が予定された。インシーム（股下）サイズもウエスト・サイズと同様にバリエーションを豊富に揃え、寸法直しをすることなく、その場ではいて帰れるようにした。男性パンツ市場において、まさに空白となっていたポジションである。同時に、こうしたパンツのコンセプトは、ベビーブーマーたちのニーズにも合致したものだだった。

リーバイ・ストラウス社では、このパンツが“ニュー・カジュアル”というカテゴリーにおける事実上の標準となることを望んだ。平均的な価格は当初32ドル（96年時点では42ドル）だった。この製品への進出は、再びジーンズ事業からの多角化を意味していた。しかしながら今回は、ジーンズ事業からの単なる拡散ではなく、中核事業としてのジーンズを維持し、「リーバイス」ブランドの利用にも十分注意が注がれた上での多角化であった。

この新製品の導入にあたり、ブランド名やシンボルをどうするのかといった問題が議論された。男性服事業部では、「リーバイス・パンツ」といった安易

## 資料6 「ドッカーズ」ブランドのシンボル



なブランド名を採用できないことはわかっていた。ジーンズ・ブランドとしての「リーバイス」のイメージを損なうことなく、「リーバイス」のブランド名をどのように利用するのかという点が議論の焦点となった。ちょうどその時、製品企画担当者の一人がリーバイ・ストラウスジャパンによって販売されていた若者向け綾織りパンツ「リーバイ・ドッカー・パンツ」を持ち帰った。男性服事業部では、この「ドッカー」という名称を気に入ったが、英語の表現として適切ではなかった。そこでsを加えて「ドッカーズ」というブランドに決定した。ドックは船渠や棧橋といった意味で、「ドッカーズ」には西海岸の港を愛する男たちの意味がある。他の製品と結びついたイメージを持たないだけに、独自のブランド・イメージを形成しやすいという長所があった。

シンボルに関しては、錨と翼を基本にデザインされた。その中には「DOCKERS」のロゴが組み込まれている。「リーバイス」というブランド名は直接用いられることはなかったが、シンボルの中にLS&COという社名のロゴが小さく刻まれていた（資料6）。

## 8. 「ドッカーズ」ブランドのマーケティング戦略

コミュニケーション戦略からみていこう。大前提となった目標は、製品カテゴリーの理解とブランドの認知を高めることであった。「ドッカーズ」のようなタイプのパンツがこれまでなかったので、この製品がどのようなものであるのかについて消費者を教育する必要があった。そして、新しいブランドの知名度を高める必要があった。製品とブランドに対する独自のイメージを創造していく必要もあった。その際、「リーバイス」ブランドのイメージを利用しても、ジーンズとは一定の距離を置いた製品であることが留意された。

ターゲットとして設定されたのは、次のような特徴を有する消費者層である(Keller 1995)。

- ・ 25歳から49歳のベビーブーム世代の男性
- ・ 平均以上の所得
- ・ 都市部に居住
- ・ 大学卒業以上の学歴
- ・ ファッションに気を配るが流行を追わない
- ・ 自分で服を選ぶ
- ・ 百貨店や専門店を好む
- ・ 「リーバイス」ブランドが好き

以上を考慮して、「時間を越えたスタイル」「ドッカーズをはいた人物は、ファッションモデルのように非現実的ではない」「現実的で身近な感じ」といったイメージが重視された。仕事にも週末にも適したパンツであることも訴えられた。

ターゲット層が有する「リーバイス」ブランドに対する強いロイヤルティを利用し、品質の高さと信頼性という限られた部分でのみ「リーバイス」ブランドとの結びつけが試みられた。また、都市部に住む高所得者といっても、ヤツ

ピーのライフスタイルとは差別化された。そのため、彼らの会話でのフレーズや持ち物が広告に登場しないように注意を払った。キャッチフレーズは、「リーバイスによる100%綿のドッカーズ。ドッカーズでなければ、ただのパンツにすぎない」であった。100%綿というフレーズは、素材面でジーンズとの連想を形成することに役だった。

スポットによるテレビ広告は、1987年の秋と1988年の冬に実施された。テレビ広告が選ばれたのは、迅速にしかも効率よくターゲットに到達できると判断されたからである。この広告は基本的に消費者を対象としていたが、流通にも影響力があると考えられた。もちろん、テレビ広告だけではなく、店頭におけるプロモーションも行われた。

流通戦略については、百貨店だけではなくチェーン店や専門店も対象とされた。25歳から49歳の男性の大多数は、百貨店とチェーン店で買い物をするという背景からである。まさに、ブルーミングデールズからJ Cペニーまでといった戦略だった。その中には、1980年代の初頭にリーバイ・ストラウス社との取引を縮小していた店舗も含まれていた。

共同広告や資金援助はもとより、各種の小売り支援が積極的に実施された。さらに、百貨店の紳士物売り場内に、「ドッカーズ」のコーナーを設置するという働きかけも行った。そのコーナーでは、広告と連動したポスター、そしてフレンドリーな雰囲気が創り出された。

製品の導入は、「ニューヨーク」「コロンバス」「シンシナティ」「ミネアポリス」「ヒューストン」「ワシントン」「ロサンゼルス」「マイアミ」「ダラス」「シャーロット」「デンバー」の11都市から展開された。

製品の陳列に関しては、スラックスでみられるような“吊るし”ではなく、ジーンズで採用されている折って重ねるという方法が採られた。流通側は、「ドッカーズ」をニュー・カジュアルウェア部門における先発ブランドとみなし、「ハガー」や「ファラー」といった競合他社のブランドよりも優遇した。

リーバイ・ストラウス社の北米マーケティング担当役員であるダニエル・チューは、「我々はカジュアル・ビジネス・ウエアを生みだしたのではない。ただ、一つのトレンドを明らかにしただけだ」と述べている (Himmelstein 1996)。多くの衣料ビジネスが沈滞する中、1995年におけるリーバイ・ストラウス社の売上高は67億ドルと10%も伸び、利益高にいたっては32%の伸びで7億3470万ドルにも及んだ。米国における調査によると、発売後わずか10年で、18歳から49歳の男女の92%が「ドッカーズ」というブランド名を認知し、18歳から49歳の男性の70%が平均3.6本の「ドッカーズ」を所有しているという (ニューズ・ブリーフ 1995)。

## 9. 日本への導入

日本における「ドッカーズ」ブランドの販売は、1995年8月に三越恵比寿店でスタートとした。その翌月には小田急百貨店新宿店で販売を開始し、1996年に入ると三越札幌店、三越銀座店、東武百貨店池袋店、横浜そごうなど、百貨店を中心に販売経路を拡大していった。売り場についてはヤングカジュアルの売り場ではなく、百貨店内に17~43平方メートルのコーナー展開をしている。さらに、1996年3月には、北青山にドッカーズ製品を中心に扱う「ドッカーズ・ショップ」がオープンした。1996年10月までに、全国で24店舗が展開されている。

日本への導入に当たってのキーコンセプトは「世界標準」である。そのため、日本向けのアレンジは特になされていない。デザインは4タイプ (96年10月現在で、7タイプ)、色は9色 (同、3色~11色)、ウエスト・サイズは29インチから40インチまで揃えられており、インシーム (股下) サイズも3種類から5種類 (同、コーデロイの1種類を除き、2種類から5種類) 用意されている。価格は7,900円から8,900円で、同社のジーンズ価格とほとんど変わらない。パンツに加えて、シャツ、ポロシャツ、セーター、ベルト、ソックスといったア

アイテムも、「ドッカーズ」ブランドを用いて同時に導入された。米国では、靴、ソックス、ベルト、財布などの小物類にもブランドがライセンスされている。

プロモーション戦略に関しては、当初、業界紙を通じた流通業者へのコミュニケーションが中心に行われた。1996年3月5日には『日本経済新聞』東京版で、翌3月6日には『日本経済新聞』大阪版で、さらに翌3月7日には『朝日新聞』東京版でカラーによる全面広告が掲載された。雑誌広告では『日経トレンドィ』の1996年4月号で4ページのカラー広告が掲載された。1996年秋までの時点では流通経路が限定されているため、テレビによる宣伝は行われていない。

製品の導入と連動して、1995年8月より約5,000社のトップに対してカジュアル・ビジネスウェアに関するニュースレターを送った。このニュースレターには、オフィス・カジュアルの最新トレンド、導入のメリット、導入に関するQ & Aなどが盛り込まれている。さらに、問い合わせのあった場合には、ビデオやガイドブックなどの資料も配布した。新聞や雑誌により無料の資料提供を訴えたこともあり、約半年間で1,200件の問い合わせが企業や官公庁からあったという。

## 参考文献

- Himelstein, Linda (1996), "Levi's VS the Dress Code," *Business Week*, April 1, pp. 57-58.
- Keller, Kevin Lane (1995), "Levi Strauss & CO. (A)," a material for class discussion.
- 【カジュアル・ビジネスウェア・ガイド】(1995) リーバイ・ストラウスジャパン株式会社。
- 「カジュアルウェアの導入によるオフィスの活性化」(1995)『日本経済新聞』10月30日。
- 【リーバイ・ストラウスジャパン株式会社(会社案内)】(1996) リーバイ・ストラウスジャパン株式会社。
- 【LEVI'S BOOK】(1996) リーバイ・ストラウスジャパン株式会社。
- 【日本の統計1996】(1996) 総務庁統計局。
- 【ニュース・ブリーフ】(1995) リーバイ・ストラウスジャパン株式会社。
- 田中博文(1993)「取引先決定に人権考慮, ブランド力高め値崩れ防ぐ」『日経ビジネス』12月13日, 38-41ページ。
- Statistical Abstract of the United States 1995* (1995), U.S. Department of Commerce.

このケースの作成にご協力頂いたリーバイ・ストラウスジャパン株式会社, 広報室広報担当雨宮恵二氏にお礼申し上げます。