

プレタポルテの製造工程が製品設計に及ぼす影響について

On the influence of the Manufacturing Process to the Product Design in "prêt-à-porter"

大谷毅<sup>\*1+</sup>・池田和子<sup>\*2</sup>・伊崎晴子<sup>\*3+</sup>・正田康博<sup>\*2</sup>・森川英明<sup>\*1+</sup>

Tsuyoshi Otani<sup>\*1</sup>, Kazuko Ikeda<sup>\*2</sup>, Haruko Isaki<sup>\*3</sup>, Yasuhiro Syoda<sup>\*2</sup> and Hideaki Morikawa<sup>\*1</sup>

\*1 信州大学繊維学部 386-8567 上田市常田 3-15-1

Faculty of Textile Science & Technology, Shinshu University

3-15-1, Tokida, Ueda, Japan

\*2 文化女子大学服装学部

Faculty of Fashion Science, Bunka Women's University

\*3 レナウン(株)

renown Incorporated

+ 服飾文化共同研究拠点、文化ファッション研究機構、文化女子大学

Joint Research Center for Fashion and Clothing Culture,

Bunka Fashion Research Institute, Bunka Women's University

**Abstract:** For the purpose of this paper, "prêt-à-porter" can be defined as Ready-to-Wear for high-end. Since the age of Haute Couture, a creative director in Maison has taken full responsibility for his products. The product design has been arbitrarily executed by his discretion. However, "prêt-à-porter" business made the external apparel manufacturer engage in the consignment producing. A certain apparel manufacturer employs a superior second design function and its original skill. Since the creative director is mainly responsible for the production of garments, the design may partially be altered by the process capacity. Therefore, apparel manufacturer are not subordinate of Maison any longer.

## 1 : 問題の提起

A 国の P 社は製品 Xap を生産販売する事業を行っている。P 社は製品 Xap を A 国のみならず B 国で生産している。製品 Xap を G 国で販売する P 社の新事業計画において検討すべきアジェンダは、G 国市場の製品 Xap にかんするニーズである。G 国 Q 社製品 Xqp が競合商品として存在する。G 市場が製品 Xap を知ったとき、競合製品 Xgq に優先して製品 Xap を強烈に欲がる「部分集合」の存在を問う。また、G 市場は G 国を訪れる H・I・・・のみならず A 国人をも含む国際市場である。

いま、G 市場で Xap の販売実績が見込めない場合、その主因が製法の差異、すなわち Xgq の製法 g と Xap の製法 a の差異にあるならば、P 社はこれまでの Xap にかえて Xgp の可能性を追及するであろうから、製法 a と製法 g との比較を必要とする。この研究の対象製品は邦語の“プレタポルテ”である。ただし、RTW (Ready-to-Wear) に for high-end という意味を暗黙のうちに含意する。また、high-end とはインポートの婦人服を扱うフロア、あるデパートでは通常の婦人服を扱う 3 階にではなく 4 階で扱う商品という意味である。以下の製品 X とはそのような製品、つまり“プレ

\*1) otani@shinshu-u.ac.jp

「タポルテ」であって、その典型例をラグジュアリーブランドの tailored suit に求める。Stefania Saviolo の枠組み[1]を参考にしながら、2009年3月、ミラノの現地調査をもとにした報告である。

## 2：製品の競争力と製法の差異

ミラノの著名なブランド  $Q_1$  とか  $Q_2$  の製品  $X_{qp}$  には、東京に本社を置く著名大手アパレルメーカーの  $P_1$  とか  $P_2$  の製品  $X_{ap}$  がない特徴をもっている。本来は感性工学の手続きに従って結論を得るべきだが、かなりの費用がかかるので、素朴・単純印象評価にとどめる。その結論は、「やわらかい」「着心地がよい」「風合いがある」「いい雰囲気」・・・というものである[2]。

ただし、 $X_{qp}$  の  $X_{ap}$  に対する優越性が無条件にあるわけではない。「ブランドを取り去り純粋な商品として評価した場合にかなり限定的でかつバラツキがある」（池田）、「造れと命令されれば造れる」（伊崎）という。また、「製造の工程や作業・品質の基準、設備機器などが不明確」（正田）である。また、 $X_{qp}$  で売上をつくるデパートであってさえも、3階の本邦アパレル商品に慣れた顧客が4階のインポートを買求めると、確実にいくつかのクレーム発生するめで、 $X_{qp}$  は手を加えないと売り場に出せない事情もある。

しかし両者の差はたんにブランドの有無やクレームで語れるものだけではない。ブランドを買収したからといって、クリエイティブディレクターが要求する商品が自動的にできるのではない。命令されれば造れるのは確かであろうけれども、さきの  $Q_n$  社のシルクアパレルにかんする実験では容易とはいいがたい状況もあった[3]。パリ・ミラノの市場で売れる“プレタポルテ”を製造する事業が、なぜ日本のアパレルにできないのかの問いは、ミラノ在住で日本アパレルを熟知する業界人にしても難問で、文化や歴史、慣習や市場の差に求めがちだ。少数ながら日本人のデザイナーやパターンナー・縫製工場経営者などの活躍例はあるが、上場会社クラスの成功例が乏しいかわりに、挑戦例も失敗例もまた乏しい。欧州における本邦法人の自動車や電機の展開を見れば、文化や歴史、慣習や市場の差が決定的な要因ではなく、それらはマネジメントにより克服可能で、製品の競争力の差異は製法に起因するという問いを設定しよう。

製法の差は、クリエイティブディレクターの創造力、製品設計の図面そのもの、製造工程とその過程、各工程の作業内容、材料や付属品の選定、製造に使う設備や機械、従業員の熟練や気質、工場の立地などと想定し、そこで製品設計と工程を意識することにする。

## 3：あるメゾンのアトリエ

以下の記述は今後の研究の展開のためにプレーヤーを記号で表している。いささか煩雑ではあるが、ご寛恕いただきたい。また、メゾンのアトリエとは  $Q_1$  とか  $Q_2$  のような事業主体の製品設計部門である。それ自体の観察は困難である。そこで旧勤務者やステークホルダーから得た諸情報を総合し、守秘義務に触れない程度に抽象化して叙述する。

欧州に本社を置く  $Q$  社のクリエイティブディレクターの  $CD_q$  と経営者の  $CEO_q$  は一族である。 $CD_q$  は、幼少の頃から地元のブティックで洋服作りの基本を習得、その後パリ・ミラノの複数のメゾンで複数のラインのパターン・裁断・製品設計・材料購買を20年間経験して独立しコレクションを発表した。たまたまビッグネームコンテストに入賞し注目を浴びる。それ以降、“プレタポルテ”のほか香水・化粧品・時計などに事業を展開、また、ファーストのほかセカンドライン、スポーツや子ども向けにも拡大した。世界に直営店150店ほど展開する。 $Q$  社の大半のエクイティは  $Q$  一族が所有する。おもな資金は融資+自己資金である。 $COE_q$  は予定した資金繰りから大

大きく逸脱しなかりは CD<sub>q</sub> の創造性を損なうような指示は出さない。CD<sub>q</sub> の周辺に常時数名程度のアシスタントデザイナー AD<sub>1q</sub> が存在する。AD<sub>1q</sub> はその助手として部下 AD<sub>2</sub> を持つ場合もある。CD<sub>q</sub> は AD<sub>1q</sub> に対し、つぎのコレクションにかんするあるテーマをことばないしは図で与える。AD<sub>1q</sub> は CD<sub>q</sub> の認識のなかにある「かたち」を、CD<sub>q</sub> にかわって具体的に示す機能をもつ。CD<sub>q</sub> のある構想を概念設計化する作業でもある。

複数の AD<sub>1q</sub> はおおむね Q の事業分野（ファーストライン・セカンドライン・ジュエリー・パフュームなど）ごとに分担するが、CD<sub>1q</sub> の指示で各自の得手を生かすためにファンクショナルに動くことも多い。CD<sub>1q</sub> は AD<sub>1q</sub> に対し事実上の忠実無定量勤務（total involvement）を要求している。AD<sub>1</sub> の CD<sub>q</sub> に対する報告は常時綿密に行われ集権的に運営される。AD<sub>1q</sub> の作業の結果について AD<sub>1q</sub> に委譲されることはなく、一切の最終判断は CD<sub>q</sub> が行う。AD<sub>1q</sub> が決裁しない製品設計が、あとの製造工程に進むことはない。CD<sub>1q</sub> が決裁した製品には製品番号が付与され、マーケティング部門（MRK<sub>q</sub>）と材料購買部門（PC<sub>q</sub>）および経理部門（AC<sub>q</sub>）に認識される。これらの業務は単品管理を原則に ERP（Enterprise Resource Planning）で処理されるため、また製造番号は製造費用・販売収益の集計単位になるとともに、この番号を入力することによって在庫数量と所在ユニットを出力することができる。

AD<sub>1q</sub> みずからパターンを作成しない場合は、アパレルメーカー（AM）にパターンを依頼するため、Q は AM<sub>1</sub>, AM<sub>2</sub>・・・などと比較的継続的な取引を進めている。AM<sub>1</sub> は複数のモデリスタ（AM<sub>1m</sub>）が存在する。また、PC<sub>q</sub> 部門は CD<sub>q</sub> の過去の創造の来歴や現状の AD<sub>1q</sub> たちの動きから、必要な材料を予測し収集をすすめるため、テキスタイルメーカー（TM）のデザイナー部門（TM<sub>1d</sub>）と接触し、必要に応じ AD<sub>1q</sub> と TM<sub>1d</sub> とを結びつける。

さて、AD<sub>1q</sub> は製品番号のついた概念設計を詳細設計化する作業を、AM<sub>1</sub> のパタンナー AM<sub>1m1</sub> に依頼する。ここで、AD<sub>1q</sub> は CD<sub>q</sub> の認識のなかにある形を AM<sub>1m1</sub> につたえなければならない。AM<sub>1m1</sub> は提示資料を見ながら AD<sub>1q</sub> の説明を聴取して、CD<sub>q</sub> がなにを作りたいのかを理解し、理解した内容を AD<sub>1q</sub> に回答しなければならない。そして両者で合意すれば、AM<sub>1m1</sub> は所定期間ないにパターン（設計図）と一次試作品を提出する。以下の過程の説明は略するが、このように、ファッションビジネスでは、クリエイティブディレクターの認知にある「かたち」が、複数の人々の解釈を経て、さまざまな媒体に転写され、製品に近づいていく。当然のことながら、この転写の過程で、情報がバイアスし、もともと CD<sub>1q</sub> が描いたかたちとは異なった方向になることもありうることである。

製品 X のかたちの創造からカスタマの満足を得る一連のおおまかな工程は、日本の大手アパレルとさして変わらない。しかし見逃しがたい差異もある。裁量権が CD<sub>q</sub> にあり CD<sub>q</sub> が一切の結果責任を追う。無限責任ゆえに辞任による義務の解除を意味しない。CD<sub>q</sub> 自体の経営成績は半年に一回あきらかになり、赤字ならそれだけ一族の財産が減る。法的には至難ではあるが、CD<sub>q</sub> は役に立たない AD<sub>1n</sub> をすみやかに解雇する。CD<sub>q</sub> に結果責任を問うのは Q 一族である。一族をめぐる近親憎悪は、業界を超えたジャーナリズムに、とてつもない話題を提供しがちである。それでもファッションビジネスにおける家産的メリットは、近代官僚制の病理がもたらすデメリットを意外にクリアにする。古典的組織論に拠れば権限は委譲できても責任は委譲できない。近代官僚制は裁量権と結果責任は同値である。ファッションビジネスに投下した資金は短期的回収を不可避とする。たとえ M&A の場合でも長期的回収は容易になじまない。したがって減損処理は厳密であり、そのうえでの結果責任である。Q の創業者にしてここまで厳格である。まして、創業者の死

去や引退にともない、一族の期待をになつて就任する一族以外の後継クリエイティブディレクターに対しては、広範な結果責任を課される。しかしながら責任を課したところで、その履行の手段はせいぜい退任にとどまるので、その人事には慎重である。ただし、Qの一族の場合はいまのところは安定している。CD<sub>1q</sub>も製品設計や製工程を自己の統制化に置こうとするのは、結果責任の視点から当然の要請である。

#### 4：製造工程と製品設計

製品Xの製造とは、主たる材料に、あらかじめ設計図に指示されたとおりになんらかの処理をほどこし、材料のかたちを変えていくことである。その処理の順番と内容もまたあらかじめ決められている。その処理を何らかの単位でひと括りにしたものが「製造工程」であり、「製品設計」はその処理の順番と内容を指示したものである。その処理の内容を手順どおりに実施することで「製造」が進捗する。そこで、製品設計が製造工程をどう説明したのかを問う。また、製造工程が機能しない製品設計しても意味がないなら、製品設計は製造工程に影響を受けるのであって、製造工程が製品設計を制約する実態を問うことになる。本研究テーマはこの後者の問いに回答をだすことである。

以上の一連の作業は、藤本隆宏の所説にちなみ媒体と情報で語ることができる。クリエイティブディレクターの認知という媒体に描かれた[4]製品Xのかたちを、アシスタントデザイナーたちはおもに紙という媒体に転写して「デザイン画」を造り、パターンナー（モデリスタ）がそれを解釈して紙媒体に「パターン」を描き、さらに、磁気媒体に転写して「生産向けCADデータ」として固定する。このように、媒体を変形し、情報を転写していき、最終的に、布という媒体に、クリエイティブディレクターの描いた形という情報を固定化する。同一条件の別の布に同じ情報を固定化すればおなじものがもうひとつ製造できる。これがRTWの出発点である。ただし for high end であるから、おなじものはそう大量に製造されることはない。

#### 5：クリエイティブディレクターとアシスタントデザイナーの関係

CD<sub>q</sub>が作りたいかたちがカスタマ（CS<sub>q</sub>）の満足になり、CS<sub>q</sub>がふたたびQの製品を買いたいと思った時点で一連の過程は成功裏に終焉する。CS<sub>q</sub>のリピーターの動機となる満足は容易に解明できないが、ブランドのコンセプトと着用への肯定（他者への説明と心地よさ）と考えてみよう。コンセプトの肯定は流行により支援される。CD<sub>q</sub>の最初の構想とAD<sub>1q</sub>の解釈が流行を把握できている旨、媒体（布に転写された情報であるところに製品）から他者が読み取ればよい。もうひとつは、着用している自己、ことにそのシルエットである。ここで本人の努力も不可避だが、可能なら、心地よい努力でもって、しかるべきシルエットがでることが望ましい。そのシルエットをどのように出していくのか、そのための指図はどの段階で、どのようにすればよいのか。ここで製品設計と製造工程の関係が問われる。

いま、必要なシルエットをだすための加工は部分的に精度1/10mmの作業を要するとしよう。CD<sub>q</sub>の指示にそのような数値はない。しかしCD<sub>q</sub>が認識に描いたかたちを実現するにはその精度なしに不可能である。いちいち指示していないが要求はしている・・・という事象がおきる。そのことをまずAD<sub>1</sub>が理解しなければならない。構想→概念設計→実施設計（一次）→実施設計（二次）とすすむけれども、指示なき要求事項は確実に充足できていればこそ、CD<sub>q</sub>はAD<sub>1</sub>を雇用し続ける重要な要素となる。

ところで、AD<sub>1q</sub>の仕事はAM<sub>1m1</sub>の協力なしにはできない。納入元のAM<sub>1m1</sub>は納入先のCD<sub>q</sub>がAD<sub>1</sub>になにを要求しているのか、およそ理解している。CD<sub>q</sub>のAD<sub>1q</sub>に対する要求はAD<sub>1q</sub>とAM<sub>1m1</sub>の相互作用で充足される。AD<sub>1q</sub>とAM<sub>1m1</sub>の相互作用はCD<sub>q</sub>の基準から見て継続するにふさわしいと判断されてきたがゆえに現存する。ここで重要なのは、AM<sub>1m1</sub>はAD<sub>1q</sub>の指示に忠実なのではあるが、それは指示に従うのみならず、AM<sub>1m1</sub>自体が創造力を発揮してCD<sub>q</sub>の要求を充足するようAD<sub>1q</sub>に提案していくという関係である。

いくつかのAMをヒアリングして得たイメージからいうと、AM自体もADを通じてQに提案するにふさわしい裁断・縫製・仕上に関する技術、ないし技能・作業能力がある。作業を遂行する要員はOJTにより育成をしている。メゾンのADも抱えた部下が「有能」であること、それ以上に、「有能」なAMとの関係が維持できる取引もまた重要なのである。したがって、Q社とAM社がアライアンス契約しているかどうかは別としても、AD<sub>1q</sub>とAM<sub>1m1</sub>の相互作用はたんに元受と下請の関係を超えてしまっている領域がある。この関係はいったん成立するとなかなか壊れない。そして、これは貸倒損失・偶発債務回避のために、AMのオーナーはQ社以外の同業と比較しながら、Q社の経営状態を見つめることができる。Qに対するM&Aが起きたときある種の戦略的なポジションを確保できるかもしれない。そのような意味からも「信頼」は重要である。

以上の考察から、CD<sub>q</sub>の広範な創造の帰結がポンチ絵に若干の解説であったとしても、それがAD<sub>1</sub>（当然にAM<sub>1m1</sub>を含む）によって、AM<sub>1</sub>が運用するあとの工程に乗っていかない限り、ただのポンチ絵にすぎない。つまり事実上、CD<sub>q</sub>もAD<sub>1</sub>も彼らの選択肢にあるAM<sub>1</sub>の工程能力の範囲から逸脱することはできない。逸脱するなら相応の投資してみずから工程を確保しなければならない。Haute Coutureなら投資額は低いが、Haute Couture業界がみずから定めたLa Chambre Syndicate de la Couture Parisienneの基準を維持させる費用が膨大となり、Qもまたそうであったが撤退せざるを得なくなった。

しかしながら、RTWの場合は、多くの業種の加工組立工程のように、機械・仕掛品等の搬送・材料の倉庫・人員・生産統制のためのシステム・工場の土地建物などなどへの投資と、投資によって得た製造拠点を目的達成のためにあますことなく動かすノウハウが必要である。その投資をするかどうか、これはCD<sub>1q</sub>というよりはCOE<sub>1q</sub>の判断であろう。Haute Coutureが本業でRTWがほんの副業であった時代のQ社ではなく、いまや、Haute Coutureを撤退しRTWを事業の重要な一部に据えた。Haute Couture時代のCD<sub>1q</sub>の面影は薄れ、CD<sub>1q</sub>も製造業の枠内で存続すべき存在である。

ところで、日本の場合は、アパレルメーカーは2次設計のほかに製造工程をも傘下に納め、自家の薬籠にいれてしまったから、工場は骨を抜かれて、いつのまにか指示されたことしかなくなった可能性が濃い。それで経営成績秀逸なら問題はないが、儲からなくなったときの知恵袋のひとつを喪失したことも確かである。

## 6：アパレルメーカーの差別性

Qに取引のあるAMには品質・原価・納期について基本的な能力のもとに、「卓越した2次設計機能」と「特徴ある熟練」という差別性がある。「卓越した設計機能」とは、AD<sub>1q</sub>を通じて伝達されるCD<sub>1q</sub>の要求（1次設計）を、詳細設計（2次設計）に変換できる機能であって、変換作業が卓越している、AM<sub>1m1</sub>がCD<sub>1q</sub>の意図をAD<sub>1q</sub>の期待を超えて叙述できることにほかならない。AD<sub>1q</sub>が気づかない部分をAM<sub>1m1</sub>が表現すればそれはAD<sub>1q</sub>の業績になる。そのようなAM<sub>1m1</sub>はAM<sub>1</sub>

のオーナーにとってわが子にも匹敵する重要な仲間であって、無形資産を形成するひとつのコアである。

また、「特徴ある熟練」とはQの要求に堪える、裁断・縫製・仕上の作業能力である。その典型例は他日に披露するが、欧州における服作りの基本に忠実な作業であって、「30~40年前の日本の洋裁教育で教えていた、西洋から学んだ服造り」なのだが、「日本の既製服生産は、欧州のファッションを目指すレベルにはほど遠く、見せ掛けのファッションのための製造工程が基盤となった」

(正田)と評せざるを得ない部分がある。当該工程における「特徴ある熟練」は、AMの最高技術執行役員(CTO)ともいべき存在の主観による。本研究のヒアリング先のCTOはAMのオーナーが兼ねていた。そしてその主観に立脚する裁断・縫製・仕上の作業は、ある客観的な基準に合致するかいなかという発想ではどうも測れない内容を持っている。CTOの個人の経験と情熱にねぎしたノウハウである。それらのCTOのコメントは、「他のAMがどういうやり方をしているかは関係ない」「これがわたしのやり方なのだ」「私のやり方がベストなのだ」という点を共通して強調する。あるAMのCTOは30~50年の業界経験がありラフスケッチからパターンまで描け、実際に著名なブランドの手足となっている

Q社にとってAMのCTOはCDqの認知のなかにある「かたち」の具体化に必要な不可欠な存在となる。Haute Couture時代における2次設計はCDq自体のノウハウであったし、裁断・縫製・仕上はまさにIn-Houseに整備されていたから、QとAMのアライアンスにも似た関係はとて考えられなかった。そしてこうした変化はQとTMの間にも起きているのである。そして、この「特徴ある熟練」の存在が「卓越した2次設計」の背後に存在する。それがゆえにAM<sub>1</sub>の卓越した2次設計はCDqにとってますます必要不可欠な存在になるのである。

## 7：卓越した2次設計機能および特徴ある熟練の例

アパレルメーカーのモデリスタ(パターンナー)は、メゾンのアトリエの2次設計を支える。2次は縫製図面であるから、製造にかんする広範かつ詳細な知識が必要である。工場で縫製を20年経験し、多様なアパレル素材の物性に合わせた生産加工、つまり、はり・こしと可縫製の関連や伸び・縮み・だれによる変化を予測した縫製が可能である。また、縫製テクニックやハンドリングはもとより製造のための設備・機器の機能、素材特性や縫製部位に合わせた機器の調整、ゲージセットやアタッチメントの選択と調整などを習熟している。

縫製の手順や要領・仕様は変幻自在で素材やデザインをみてよい方法を選びより美しい仕上がりを追い求める。縫製糸の素材・撚りにも特徴がある。やわらかく仕立てる縫製部位には荒いピッチ、パンクしやすいラペル先端部は細かいピッチで、素材により2度縫いする。オーバーロックはデザインや仕様・部位・被素材により、かがり幅は狭く針目ピッチも細かくする。伸び止めテープは被素材の種類や縫製部位・デザインにより、テープの素材・幅・バイヤス度合いを使い分ける。衿やラペルなど形が重要な箇所はゲージを多用する。寸法直しが予測される箇所の縫い代幅は広く、ふらし裏地のへム幅が10mmと狭い仕様もあり見た目の美しさで変更する。全体にかなりこだわった作業を行う。他社と同じでは生き残れず、つねにセンスを研ぎ澄ませながらこだわりを追う。いささか信じがたいエピソードなのだが、メゾンのアトリエ部門がパターンを持参しポケット付け位置を指示しても、アパレルメーカーがポケット付け位置を変更した場合、そのほうがセンスよければそれで通る。イタリア製品の特色である「風合いがある」「いい雰囲気」・・・の製品は既成記のようなモデリスタや縫製技能者がいて製造が可能になる。むろん、その程度の

人材は日本にもいくらでもいる。それならばなぜパリ・ミラノで売れる“プレタポルテ”ができないであろうか。あらためて問題になる。

## 文献

1. Stefania Saviolo-SalvoTesta : *Strategic Management in the Fashion Companies*, ETAS, 2002(ただし原典はイタリア語).
2. 富沢木実 : 「イタリアの衣服は気持ち良い」 : 「新・職人」の時代, NTT 出版, pp. 1-26 (1994).
3. 大谷毅 : 「アルマーニシルクスーツを日本で再現できるか」 : *繊維トレンド*, No. 74, pp. 66-75 (2009).
4. 藤本隆宏 : 生産マネジメント入門 (1) (2), 日本経済新聞社 (2001) .