

原著論文

## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

### — ファッション工学を標榜する —

大谷 毅, KyoungOk KIM, 高橋 正人, 乾 滋, 森川 英明, 高寺 政行

信州大学

## International Presence and Fashion Business in Japan

### — To Advocate the Construction of Fashion Engineering —

Tsuyoshi OTANI, KyoungOk KIM, Masato TAKAHASHI, Sigeru INUI,

Hideaki MORIKAWA and Masayuki TAKATERA

Shinshu University

**Abstract :** In “Cool Japan,” the government has been trying to promote the internationalization of the fashion business by Japanese companies as a national policy since 2005. The aim has mostly failed, and only partially completed efforts have been confirmed. Consequently, the presence of the Japanese fashion business remains weak in the global fashion market. The purpose of this paper is to explain the cause.

While the domestic fashion market has experienced rapid growth over the 50 years following World War II, fashion companies have not shown an interest in foreign markets. Designers of ready-to-wear apparel have followed the fashion styles of Paris and Milan. As long as fashion companies were realizing growing revenues, top management of large-scale fashion companies supported these trends. Top management did not delegate significant discretion for designs to the chief of design, and chief or creative directors had uncertain roles.

As a result, designers may have lost their creativity in a commercial sense, and the chief of design is no longer responsible for sales. Top management has given more priority to modelisme than stylisme. Much interest was focused on mistakes in the product details rather than customer profiles. Senior management understood that we had efficiently conducted our fashion business in this manner.

It became impossible to assume the risk associated with international market expansion. In the 1990s, the price of the property price in Tokyo decreased after collapse of the bubble economy. It attracted the famous fashion houses of Europe to the burgeoning commercial areas of Tokyo. On the other hand, Japanese entrepreneurs were unable to recover markets lost to the Europeans, even by expanding into foreign markets.

Despotic leadership is necessary for the success of the fashion business. As for the company form, possession and management should be the same one. The entrepreneur should delegate the necessary discretion to the chief of design. The chief's discretion will depend on the decision premise, which precedes the first stage of fashion design. The design of fashion clothing will be added according to going through the manufacturing process. The virtual “design chain” is determined by the chief of design.

The manufacturer of ready-to-wear is to “make to stock.” If nobody buy it, ready-to-wear would not exist, and the values are not found. The defects are caused at the design of the first stage. The chief should owe its responsibility.

This business depends on the sensibility or affection of humans, which is difficult to understand. However, the design chiefs of the textile manufacturers have promoted abduction about the decision premise of the chief designer at Maison. Therefore, marketing activities are being conducted aggressively. The role of a fashion designer of ready-to-wear clothing is different from that of an artist.

From a large chaotic space, a “subset” is extracted. Subset is action space that is shared by certain people. It is assumed that a subset of these is represented by several people, model. Therefore, the task of the chief gives silhouette in this model. If we assume that the silhouette is supported by action space, sellable products can be designed. Action space may exist globally across the border. In many cases, global properties for global markets are lurking among these.

**Keywords :** *product design, design premise, stylisme, modelisme, textile design, global fashion business management*

## 1. 本研究の背景 [1-5]

### 1-1: 日本のファッション商品の低い国際プレゼンス

#### 1-1-1: 「いい商品だけど売れない」?

われわれはこの原稿において、日本のファッション事業は国際プレゼンスが低い、つまりは国際的な存在感が乏しいという現象を扱う。

電機製品や自動車の事業とは異なって、パリとかミラノのヨーロッパにおけるファッションの「本場」で、あるいは世界のファッション製品の消費地であるニューヨークで、日本のアパレルやそのブランドについての広告、紹介記事、あるいは日本のファッション製品を販売している現場をほとんど見かけない。たまにあったとしても、わずか

な例外を除き、店は小さいし、客は少なそうだし、現地のファッション事業のなかでメインストリートにあるような印象はうけない。それでも、商品に稼ぐ力があって、決算書類上、しっかり粗利益が実現できていればなにも問題はない。またこの研究も不要である。果たしてどうなのか。

ファッションというとすぐランウェイショー、コレクションを話題にするが、いうなればコレクションだけならおおむカネの力、しかしコレクションと同時に並行して開催される展示会に、世界中のバイヤーが集い、次々と成約していくかどうか。コレクションがプレスリリースで予定したように、メディアで話題になるのはむろんのこと、さらに大事なのは実際に売れているかどうかである。

ファストファッションとは展示会を開催せずに見込生産する業態をいう。製造兼小売で、毎週本部から送ってきた

分を、最後は相当に値下げしたとしても売り切る。毎週これが継続されているとすれば、それはそれで大変な実力である。ファストファッションの商品が素晴らしいということはありえない。売る体制が素晴らしいのだという反論もある。本当にそうだろうか。売上2兆円上代1枚2,000円として10億枚。この製品設計はそんなに簡単だろうか。

日本のファッションの国際プレゼンスが乏しいのは、やはり商品に実力がいないからだ。ゆえに売る体制も確立できない。よって事業計画も立たないから、その帰結として投資が起きない。今の段階ではこう考えておこう。

基本的には商品に問題がある。「いい商品だけど売れない」「いい商品だけどブランドがないから売れない」という総括は、国際プレゼンスの弱さを正当化する一方で、なにかを糊塗するもので、結果として思考の悪循環をうみ、ついに国際プレゼンスを強化する機会を失う。

### 1-1-2: 結果は「ハイリスク・ローリターン」?

後にも触れるように、ファッション商品の選択は個人の嗜好に依存し、選択の基準は他人から影響を受けやすい。その選択の基準も合理性があるかどうかはわからない。つまり商品の選択に何か裏付けがあって説明できるようなものなのかどうか。事業者は選択の基準に働きかけはするだろうけれど

も、選択それ自体には介入できないゆえ、選択の基準は与件である。人間の感性の世界に大きく依存する。

一方、このようなファッション商品を扱うファッション事業は高いリスクを持っている。しかしローリターンでは意味がない。このリスクに対処できるような事業スキームの構築が不可欠である。月並みだが事業計画策定時の外部要因は常に変化している。事業スキームが脆弱になれば破綻する。事業主体である会社はgoing concernではあるけれども、それは事業の条件（ことに外部要因）の変化に適応して、その結果、事業スキームが逐次的に改訂されてはじめて可能になる。それではその内容はどのようなものなのか、調査研究してみる必要がある。

日本のファッションビジネスの国際プレゼンスが弱いとすれば、長期的に、例えば10年位の単位で見た場合、事業スキームの逐次的な改定が有効な形で行われなかった。あえてその必要性を認めなかったという見方もできる。

以上は、問題意識を仮説風に述べたものである。それが当たっているかどうか、この原稿を通してどこまで触れるかはやってみなければわからない。われわれは科研のプロジェクト（p.668参照）として調査研究を進めてきた。本稿は中間的なレポートを兼ねている。



図1-1: レナウンの株価。左1995-2003年、右2004-12年 往年の高付加価値会社の超長期低落要因はどこにあったのか?

【業績】(百万円)						売上高		営業利益		経常利益		利益1株(円)		1株配(円)		ユー ニ タ ム で 初 め て の 直 営 大 型 店 を 出 店 す る 予 定	も 改 善 し 経 常 黒 字 転 換 。 レ ナ ウ ン グ ル ー プ 厚 年 基 金 損 益 の 解 放 を 計 画 。 【旗艦店】主力ブランドを 出店する予定。	狙 う が 、 個 人 消 費 の 回 復 純 く 横 ば い 圈 か 。 人 員 削 減 に 加 え 、 前 期 ま で の リ ス ト ラ が 寄 与 、 持 ち 分 法 投 資 損 益 が 大 幅 に 増 加 し 、 黒 字 に な る 見 込 み 。
02.7中	50,399		637		▲1,140		▲1,254		—		—		—		—			
03.7中	50,000				▲500		▲600											
99.1連	161,419		▲7,616		▲9,000		▲20,371						0		0			
00.1連	128,581		▲4,528		▲668		▲1,090						—		—			
01.1連	121,413		▲2,269		▲1,307		▲1,240						—		—			
02.1連	118,520		▲1,574		▲5,058		▲9,545						—		—			
03.1連中	107,000				▲800		▲1,400						0		0			
04.1連中	107,000				500		300		1.1				0		0			
02.7中	30,774		809		410		807		2.9		BPS144							
00.1	114,928		▲5,039		1,162		▲12,025				BPS220							
01.1	102,419		▲1,836		▲1,498		▲6,977				BPS195							
02.1	100,135		▲697		2,468		▲14,895				BPS142							
03.1中	63,600				1,500		1,700		6.1									
【株主】(02.7)単元株主65,263% 特定株18.6% 浮動株63.6%																		
<金融機関>17.9% 投信0% 法人11.1% 外国人1.6%																		
三井住友銀行 1352(4.9)4.9 明治生命 396(1.4)1.4																		
東京三菱銀行 983(3.5)3.5 オービック 296(1.1)1.1																		
住銀保証 632(2.3)2.3 日本マスター 229(0.8)0.8																		
三井住友海上 537(1.9)1.9 レリアン 202(0.7)0.7																		
住友生命 400(1.4)1.4 レナウンルック184(0.7)0.7																		
【役員】(社長)渡辺省三(副社長)竹下直慶(専務)徳穂忠正																		
(取締役)佐藤勉 北山晴夫 中村実(常監)木村武志 高島久治																		
(監査)間下道也 原一郎																		

表1-1: レナウン『会社情報2002秋号』日本経済新聞社(部分)

## 1-2: 政策のなかのファッション産業振興

### 1-2-1: 知的財産計画2005 新経済成長戦略2006

繊維産業(ファイバーや糸のような素材の生産から衣服のような製品までを含めて事業分野)の振興は最貧国(LDC)指定された国が成長するとき国策で登場する(アジアの場合はカンボジア・バングラデシュ・ミャンマーなど)。しかしファッション性の高い衣料(人間の身体表現に有用な衣料)は所得水準の高い国の政策にも登場する。ファッション事業は日本の経済政策でも注目されてきた。この研究もまた「知的財産推進計画2005」がひとつの契機であった。

「新経済成長戦略2006」には、「魅力あるファッションを創造する」ことを目標に、政策課題として、①日本のファッションの魅力を高め国際発信力、②日本のファッションビジネスの国際競争力を強化するとともに、③デザイナー及びデザイナーのパートナーとなる人材を発掘し育成、④知的財産の利用環境を整えと掲げている。

この頃から約10年経った今の時点でこれらの項目をレビューしてみると、重い問題が潜んでいて、そう簡単にはいかないことがよくわかる。

①は例えば、東京の展示会のスケジュールを調整して、海外に対する発信の場として強化するというけれども、外国のバイヤーが商売になるような商品がなければ、いくら環境を整えても仕方ないことである。すでにアジアの中核になりつつある香港に対抗して、東京はアジアの中心になることが、2005年当時とはともかくとして、今となっては相当ハードな問題である。むしろ、「業界における中・長期的発展戦略の策定を促す」が重要なのである。

②が指摘する「国際競争力を高める」とはどう解すべきか。

## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

ひとつは、パリやミラノ、ロンドンやニューヨークでしっかり販売できるかという意味である。そうすればアメリカやヨーロッパのそれ以外の都市でも、あるいは中国でも今以上に売れる。もう一つは、スウェーデンやスペインの片田舎に本社があっても出来るのだから、東京にいて世界中で売れる商品を設計製造できるか課題である。既に答案を描いた日本の会社（ファーストリテイリング）があるから期待するところ大であるが、日本の経済力からすれば、別の業態で世界市場を狙う事業者がさらに登場しても不思議はない。

③はすでに飽和状態で、これだけファッション関連学部・専門職大学院があっても、必要な人材が輩出しないとすれば教育課程ないし教育組織に問題がある。一方、新進デザイナーの事業活動を支援は貴重だが、激しい国際予選を這い上がり世界大会にエントリーする選手に相当するデザイナーならば、スポーツのように応援することも可能だが、出場してもすぐ負けてしまう選手に応援してみても徒労に終わる。幼年から「美的な感性を磨く機会を充実」はまさにその通りである。その内容を特定するとなると、ファッションにおける設計（あえてデザインというカタカナは使わない）の意味合いをよくよく考える必要がある。

④知的財産は保護なくして財産として体裁をなさない。無形資産が行政権力で保護できないなら国家の存立が問われるが、それはそれとしてカネを生まない知的財産を保護してみても「魅力あるファッションの創造」にはほど遠い。我々の研究では、ファッションは芸術であっても差し支えないけれども、既製服は頼まれもしないのに勝手に作ったのだから、売れなければ何の意味もないという立場をとる。

例えば著作権は著作物の上手い下手にかかわらず、人間の著作の行為と同時に権利は生まれる。そういうレベルでファッションを議論しても国際プレゼンスの問題にとって意味が乏しい。商標法はともかく、意匠法でファッション衣料を保護できるのか。ランウェイショーから1週間で商いが決まるのだから、知的財産云々をいう前にまず商売を片付けそれから考える。これがこの業界の本音ではなかろうか。

何年か前にアルマーニはDolce and Gabbanaに対して「真似をした」とクレームをつけたが、その後どうなったか。話題になった分だけ、互いに得したのではなかろうか。

## 1-2-2: 産業競争力…実行計画2013・知財2014

「産業競争力の強化に関する実行計画2013」にファッションの文字は見当たらない。「知的財産推進計画2014年版では、2005年版ほど熱っぽく扱われてはいないものの、それでもファッションという言葉は本文中に4カ所、付表表に5箇所に登場する。例えば「2000年代から韓流ブームがアジア諸国に広がる中で、我が国のコンテンツは一時期低迷が続いていたが、近年は、新たにアニメやゲーム、ファッション等を誘因として、海外市場において日本コンテンツが再び関心の的となりつつ」とある。

ファッション等を誘因としてというくだりは、たとえば、きゃりーぱみゅぱみゅのことを指しているのだろうか。確かに楽曲としては成功しているけれども、彼女が着用している

衣装が音楽ほど売れるとの考えなのだろうか。

日本のファッション映像の輸出促進に向けた「放送番組の権利処理」、日本のファッションを海外における日本のコンテンツと結びつけて販売促進する「異分野のコンテンツに係る一体的な施策の推進」、海外にいる日本のファッションのファンを日本に訪問させる「インバウンド施策との連携」として取り上げられている。

日本のアニメや漫画、あるいはきゃりーぱみゅぱみゅのような楽曲、これに和食（味覚に翻訳は必要だが）を加えても良い。これらの分野であれば海外市場で販売する商品は明確に存在している。結果はやってみなければわからないが、ある程度売れる可能性は見える。

しかしファッションについては危うさがある。売る商品がなければせっかくの政策も絵に描いた餅にすぎない。まさかとは思うが、銀座や日本橋の百貨店の婦人服売り場で正規に売っている衣料や、裏原宿や秋葉原のサブカルチャーの「姿」「形」が世界の主要都市で売れると考えているのだろうか。ヨーロッパはともかく中国ならなんとかなると思っているのだろうか？もしそうだとしたら、その真意がどこにあるのか。暇ができたなら調べてみたいものである。

## 1-2-3: 日本ファッション…海外展開戦略調査2014

2014年7月公表の「日本ファッション産業の海外展開戦略に関する調査」は経済産業省公表のファッション調査として斬新な内容である。かなりのボリュームなので抄読する。

2020年を見据えると日本のファッション市場は2013年とほとんど変わらない19兆円弱である。同様にEU圏の40億円も変化はない。ともにゼロ成長である。その一方で中華圏（中国・香港・台湾）は53兆円から113兆円、アメリカは53兆円から63兆円に成長する。この内ミドル向（世帯収入1,500万円以上か150万以上かは不明）需要が66兆円伸びて114兆円市場になる。要すれば日本のファッション事業はミドル層狙って海外進出しないう限り、成長のしようがないという。この視点はまことにその通りである。フランスのLVMHはともかく韓国のeLANDのデータは貴重である。両事例から勝ちパターンを検討し日本のファッション事業者と比較し、その上で「いくつかの企業を除き、現状の日本ファッション企業の海外進出はそれほど進んでいない」として国際プレゼンスの低さを指摘する。ゆえに「今後10年を見据え…海外進出を進め…中国・東南アジア圏でのアッパーミドル市場の重点開拓が必要」と想定し、具体的な展開として「街」「館」総合開発型、売場プラットホーム輸出型、EC展開型等々8つのオプションを提案する。

クールジャパンの推進の調査ゆえに実現に向けた政策設計を行う。その入り口で日本のファッション業界の現状を捉えいくつかのコメントを出す。その趣旨はほぼ我々と似た見解であり大変に興味深い。

第3回ファッション戦略検討会議（2014年2月18日）議事要旨のb)項に、「利権に囚われない現役の業界リーダーで構成された…支援プラットホームが必要」とある。逆に言えば現役の業界リーダーは利権に囚われていることになる。どの



ような利権があるかは筆者の知るところではないが、ファッション関係の公的なレポートは、いつも同じような人が同じような発言をして、そして代わり映えのしない報告書が出てくる。裏方のシンクタンクの故なのか、スポンサーの意思なのか不明ではあるが、仮にこのことを指摘しているのであれば、誠に当を得ている。おそらくはこの延長であろう。政策の実施には「大企業からの天下りではなく、デザイナーやファッションビジネスをきちんとやってきた…人々で構成された組織」が必要とある。

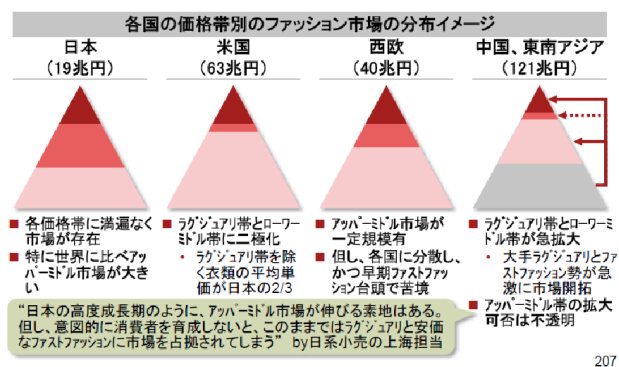


図1-2:「ファッション業況調査及びクールジャパンのトレンド・セッティングに関する波及効果・波及経路の分析 (海外展開戦略調査2014)」207頁(部分)

「大企業からの天下りではなく」はその通りとして、「デザイナーやファッションビジネスをきちんとやってきた」人材は日本に多数いるというが、我々の調査では、国際的に通用するファッションデザイナーとしては検討の余地がある。ピアレビューではなく、外交辞令のない国際的な第三者評価を経ないと「きちんとやってきた」人材との出会いはないような感じがしてならない。一方、「日本のデザイナーの間には、ファッションを美しいものと捉えず」「ビジネスとして語ることが汚らしい」「業界にマーケティングのプロ…人材がおらず」「欧米のファッション業界人は、中国やシンガポールの…流通…に非常に興味を持っている」など我が調査と似た認識がある。

この海外展開戦略調査はファッション商品市場の地球レベルにおける偏在を鳥瞰させる点で意義があった。スポンサーが「クールジャパン」であるから、世界市場で販売可能な製品設計が日本のファッション事業者が可能であるという前提に立ち、これに激励を与える立場に立つであろう。しかし販売力強化投資に、アイデア(オプション)提案はあったが、その前提が成り立つかどうかの明快な指摘は見当たらなかった。あるいは、筆者が浅学ゆえかもしれない。

## 2. ファッション事業の予備的考察 [6-11]

### 2-1: 前提としての予備的考察

日本のファッション事業は自動車や電機製品のような国際プレゼンスがない。その原因はなんだろうかという問題を扱う際に、ファッション事業を論ずる枠組みをあらかじめ作っ

ておいた方が便利と考えた。ファッションの本は売れないと出版社は言う。おそらくさんざん出し尽くして、書く方も読むほうも疲労困憊しているのであろう。いったい何を議論するのか、問題の所在はどの辺にあるのかについて、前もって地図を作っておけば、迷子にならずに済む。だれでも一家言を持てる分野であるから、筆者もまた蛇足を加えるが「偶然の一致」を見た内容についてはご寛恕いただきたい。

そして、ファッション事業もまた複雑であるから、いくらでも拡散してしまう。そこで、いくつかの仮説を掲げ「公準」風に取り扱う。いささか図々しいが、その仮説は成り立つものと見なしてしまおう。そしてそこから出発してテーマに迫っていく。そういう道筋を設定するものである。

## 2-2: 対象とするファッション事業

### 2-2-1: ファッション

この研究ではファッションとは「人間がみずからの身体を表現する行為」と定義する。広範かつ一般的な概念である。人間には自らの身体を何らかの程度に表現しようとする意欲がある。裸体でいる時間は例外的でありかつ少ない(裸体を塗るという行為もファッションである)。

### 2-2-2: 行動空間(「姿」「形」)

身体表現の意欲の程度は人によって様々である。習慣化して無自覚の場合も多い。人間はひとりでは存在できず、複数の何らかのコミュニティーや組織に所属して、自らの行動空間を複数確保し生きていく。それぞれの行動空間には何らかの程度に規制があり、その空間に留まるには、規制が許容する範囲の「姿」「形」を外示しなければならない(共感的他者理解・他者心理作用の推察)。人間が自らの身体を表現する最小限の根拠はここにある。

### 2-2-3: ファッション衣料(ファッション性)

衣料はこの人間の身体表現に有用なひとつの道具である。

人間は着用する衣料には①身体保護機能(a)、②身体表現機能(b)がある。ファッション衣料(ファッションアパレル)とは①に比べ②の機能が相対的に高いものを指している。たいていの衣料は何らかの程度に②の機能を持っている。「何らかの程度」の度合い(b/a)がファッション性である。ファッション性は主観による。地球上で行動する70億人が持つ基準は、すべて異なるという考え方もできなくはないが、ある程度の「共通性」があると考えた方が便利である。

身体表現機能(b)

身体保護機能(a)

図2-1: ファッション衣料の定義

は主観による。地球上で行動する70億人が持つ基準は、すべて異なるという考え方もできなくはないが、ある程度の「共通性」があると考えた方が便利である。

### 2-2-4: ファッション商品

人間の身体表現に有益なモノやサービスは様々な存在する。衣料だけにとどまらない。香水や化粧品、帽子やスカーフやアクセサリなど紳士・婦人用品、靴やバックのような皮革製品、時計や宝石など枚挙に暇がない。およそ身に付けるものがこれに該当する。たとえば時計であっても靴

## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

であっても、自ら身に着けなければただの商品である。身に付ければこそファッション商品になる。このように身体表現に役に立つ財または用役を「ファッション商品」という。

## 2-2-5: 商品のサービスポテンシャルティ

ファッション商品の場合、売り手（小売店やネット）がファッション商品を買手に販売した後、買手が身に付けて、買手の行動空間（例えば買手が所属するコミュニティや組織）に移動し、購入したファッション商品を身につけた買手の「形」「姿」が、その行動空間を構成する他者によって少なくとも否定されない（購入者によっては積極的に評価されたい）という要求水準を買手はあらかじめ設定している。

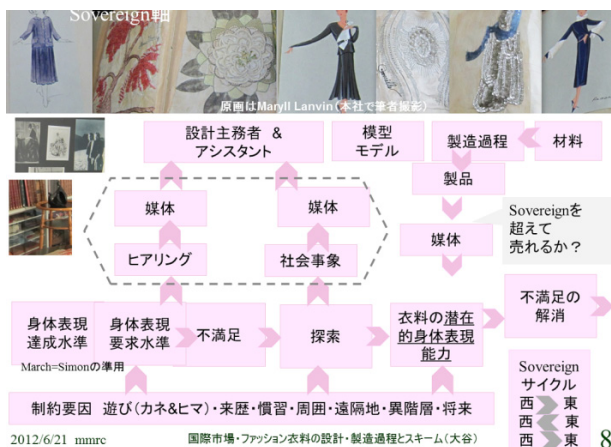


図2-2: M.Lanvinをモデルにファッション衣料のサービスポテンシャル(潜在的用役提供可能性)を検討

この枠組では買手が達成した「姿」「形」が、あらかじめ設定した要求水準を超えたとき、買手は身体表現欲求を充足したと確認する。この確認は習慣化し無自覚の場合もある。買手に対する商品のサービス提供能力をサービスポテンシャル（潜在的用役提供可能性）と呼んでおく。

なお、商品が人々に何らかのサービスを提供するという考え方はファッション商品に限らない。しかしながら身に付ける、身につけたものが身体の一部になるという点で、ファッション商品は自動車や電機製品にない独特の属性がある。ファッション製品、とくにファッション衣料やテキスタイルの設計にあたっては、「買手の身体表現欲求の充足」をよくよく想定しなければならない。

## 2-2-6: ファッション事業

ファッション事業（ファッションビジネス）とは、ファッション商品を設計・製造・販売のいずれかひとつ以上を実行することである。これに伴い必要となる資金の調達、人材の雇用、事業計画の作成等の実施を含む。同じファッション財でも製造工程の段階では「製品」と呼称し、流通段階に入って「商品」という。

## 2-2-7: 既製服

我々の研究対象は既製服である。オートクチュールの議論は参考にはするが直接の研究対象としない。

既製服の商品属性の第一は見込生産。たとえ展示会を開催して受注しても実売ではなく流通在庫になる可能性があり事実上は見込生産である。第二は規模の効果と経験の効果。同じモノを一度にたくさん作れば安くできる。第三は誰も依頼もせずまた依頼もされないのに勝手にかつ適当な数量を製造している。在庫に敏感である。売れずに(売らずに)焼却した分が売上原価に含まれる。よって第四は生産ロットの決定。明確な仮説が必要でPOSで収集した統合データベースが有力な手がかりとなる。



図2-3: Jeanne-Marie Lanvin起業からメゾンに至る過程

以上から既製服には、大ロット化コスト低減と在庫増、QR反復小ロット多頻度生産と商品の高い類似性、売切り方式と極端なマークダウンなどトレードオフの状況が頻繁に見られるが、一般解は存在しにくい。

## 2-2-8: 拡張されたファッション事業

身体を表現する機能を持つ商品は衣料品に限らず、様々なファッション商品がある。買手はこれらファッション商品を身につけて自らの行動空間に移動し行動するが、さらにそれを包み込む、対象顧客の行動空間の環境となる空間（とりあえず環境空間と呼称）である。環境空間を構成するに必要な商品を「拡張されたファッション商品」、その設計製造販売を「拡張されたファッション事業」と仮称する。すぐにも思いつくのはインテリア関連商品、これらをコーディネートした「生活空間事業」である（ニューヨークマジソン街のラルフローレンの旗艦店など）。あまり拡張すると手に負えなくなるので、原則として、本稿では拡張されたファッション事業を扱わないこととする。

## 2-2-9: 着用者

この枠組みでは着用者はファッションという行為の主体である。設計者が設計する衣服を身に着けた着用者は、自らの行動空間に移動し行動する。この場合着用者は設計者の提案を採用したことになる。設計者が提案したファッション衣料に、着用者の着用後の行動を示唆する内容（何らかのシナリオなりエピソードなり）があり、着用者がそれを受容して行動空間を選択し行動したとすれば、着用者は設計者から商品を介して何らかの影響を受けたことになる。これは流行の原点でもある。



## 2-2-10:「姿」「形」の評価

着用者の「姿」「形」は、行動空間を構成する他者が評価する。通常はその「姿」「形」に対して称賛（少なくとも否定しない）する。その達成度合いは、着用者が購入時点ないしそれ以前に想定していた要求水準を超えていれば、それぞれ目的を達したことになる。

## 2-2-11: 設計者

買い手が自らの身体を表現する欲求の程度や態様は実に様々である。地球上に生活する70億人の人生観そのものであるからこの議論はきりが無い(確率論の $\Omega$ )。このまま不確実ではファッション事業への投資は起きない。この混沌とした大空間からの何らかの共通性、例えば既製服の設計製造販売につながる共通の事象を発見し、混沌とした大空間から何らかの部分集合を抽出する。そのような大空間として70億人の生活様式を要素とする大空間(X)の存在を仮定する。ここから設計者の顧客となりうる部分集合( $A \subset X$ )を抽出する。その上で部分集合Aの典型多岐な要素となりうるモデルを着用者として

想定し、その着用者の「形」「姿」を指示する作業が絶対に必要となる。この一連の作業がファッションの設計過程であり、設計者がこの作業を担う。こうした経験を積みながら、設計者は、自らが顧客対象とする部分集合Aの性質を理解するとともに、部分集合Aを構成する顧客との間に信頼関係



図2-4: 設計主務者の4-5次設計例.  
"20 Years Dolce and Gabbana"  
Dolce and Gabbana Srl, 2005. (部分)

を醸成し、個々の顧客の中に確固たるロイヤリティ(忠誠心)を確立していく。こうした経験を積みながら、卓越した能力を有する者が設計主務者となり衣服設計の方針を決定する。

## 2-2-12: 設計主務者

一連の設計過程(=設計チェーン)の結果責任を負う。ファッション衣料の設計過程で、次のシーズンの出発点で「姿」「形」に関する基本の指示を出す。これを1次設計と呼ぶ。テーマ・コンセプト・エピソード・メモ・ポンチ絵など何でも良い。

業界に通用する設計主務者が指示した「姿」「形」に従い、製品を設計製造販売すれば必要な収益を実現できる。信ずるに足る豊富な実績がある。

この主務者が指示する「姿」「形」を支持する着用者が多数存在する。顧客名簿に搭載された顕在顧客として実在し、これから搭載される可能性のある潜在が存在する。ともに混沌とした大空間の部分集合である。この顧客は設計主務者自身の固有名詞・彼の契約先の法人の商標やブランドの名称などを、設計主務者を表象する記号として位置づけ、商品選択の際は最優先基準にする。アルノー(Bernard Arnault)が好んで使う「神話性」の根拠である(p.645参照)。

## 2-2-13: 設計主務者の能力

既述のように主務者が指示した「姿」「形」に従って製品を設計製造販売すれば必要な収益を実現できるゆえに、この設計主務者の能力は稀有なもの(多様な感性的直観の空間的・時間的整序と再構成の能力)である。

設計主務者がメゾンの創業者であり経営者であるケースと、事業者は設計主務者を雇用ないし契約するというケースも存在する。後者の場合、事業者に対し稀有な能力を持つ設計主務者を探せるかを問う。アルノーはこの点で秀逸であった。

設計主務者は江戸の気鋭の呉服商・越後屋にも存在した。ゆえに三井財閥になったと推定できる。

## 2-2-14: 対象顧客(≒着用者)

70億人の人生が織りなす混沌とした大空間から抽出した部分集合を、実務的に働きかける対象として具体化した人間の集まりである。最も具体的には顧客名簿としてデータベースに格納される(含CRM的应用)。設計主務者いちいちを記憶する必要なく、なんらかのモデルに代表させて頭脳に固定する。ここで主務者は仮設演繹を駆使する。このモデルが行動空間で行動した際に、他者から賞賛されるような「姿」「形」を模索することがファッション衣料の設計過程の出発点になる。メゾンの設計過程ではこの出発点(1次設計という)の前後の過程が最も重要である。

## 2-2-15: 「姿」「形」を表現する言葉

例えばエレガンスとかフェミニンに適当な形容詞を付し、「系」を付し表現する。スチレンボードやホワイトボードに関連する記事の切り抜きや画像を貼り付けて「モード」「コラージュ」を作成して意見を交換する。

ファッションタイプポジショニングマップ 女性

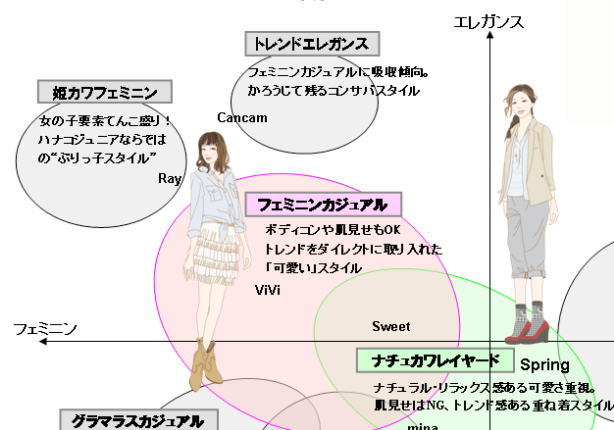


図2-5: ファッションタイプポジショニングマップ(部分)  
「コラムンスリーファッションレポート」2011年3月,  
伊藤忠ファッションシステム(株)中村ゆい

ファッション事業は設計者ひとりで完結するものではない。分業と統制からなる組織で推進しなければならない。ここで難問が発生する。設計者の頭脳に固定された「姿」「形」を効率よく他の設計者や関係部門に伝える必要がある。

また、過去の実績を分類整理し、競合他社の動向や顧客が今欲しがっている商品の内容を関係者に伝達する「言語」の問題が生じる。70億人が織りなす混沌とした大空間から

## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

ようやくにして抽出した部分集合を、何とが短い言葉で表そうとする努力の表れであり、作業仲間が便宜的に使う「隠語」である。「マップ」は設計の一過程であり帰結ではないが、ある場合はマップの作成者が設計主務者なのかもしれない。

## 2-3: ファッション事業の経営上の論点

## 2-3-1: 事業主体

ファッション事業の事業主体は法人である。事業計画を策定し、必要な資金を調達し、人材を集め、設計製造および販売の業務を推進する。事業主体はリスクを負担するゆえに、事業の損益は事業主体に帰属する。ファッション事業の事業化の過程では事業家＝法人であるが、大規模化するにしたがってこの関係が希薄化し企業官僚制として存在する。この希薄化は going concern として当然とされるが、ファッション事業に関して言えば必ずしも妥当とは言えない。ファッション事業それ自体が going concern に適するかどうかは疑問の余地があり、むしろベンチャーファームに適する事業として位置付けた方が適当であるとも思える。この問題は企業官僚制によってファッション事業は成立するかどうか、成立するとすれば自動車や電機のような他の事業分野とどう違うのかという問題に関わってくる。なお事業主体と国際市場との関係は別途に触れる。

## 2-3-2: 企業規模

企業の大規模化に伴う非効率性、直接部門と間接部門の比率の悪化、エックスの非効率、パーキンソンやピーターの法則、官僚制の逆機能などいろいろな形で指摘される。ファッション事業においても、こうした非効率性を超える粗利額（売上規模と粗利率）が実現できれば大規模化は可能になる。しかし企業の大規模化は企業官僚制によるマネジメントを伴う（今のところ人類はこれ以外に大規模組織をマネジメントする手法を持ち得ない）。

## 2-3-3: 企業官僚制

ウェーバーがモデル化した近代官僚制の延長に企業官僚制を位置づけるとすれば、この企業官僚制がファッション事業に適するかどうか不明である。設計主務者と企業官僚がなじむかどうかの問題があるからだ。それにもかかわらず大規模企業によるファッション事業が成立しているとすれば、そこには独特の工夫がなされているはずである。その工夫が何であるかは、この研究の作業のテーマである。

なおファッション事業は国際化すれば相対的に大規模化を伴うと考えられる。

## 2-3-4: 集権と分権

集権とは下位の担当者に委譲する裁量幅を相対的に狭くすることを意味し、分権とはその裁量幅を広くすることを意味する。分権化するにせよ集権化するにせよ、その基本において経営者の権力掌握が実現していなければならない。

## 2-3-5: 裁量枠（設計主務者への配分）

ファッション事業の設計過程に裁量枠をどう配分するかは非常に難しい。設計主務者が「企業官僚」として存在し

うるか、優れた「企業官僚」なら設計主務者になれるかという問題を含む（日本の自動車や電機製品業界ではこの問題をクリアしている）。

これはODMでも同じことである。設計主務者を雇用ないし契約、この機能を外注、製造機能まで一括しようがしまいが、設計主務者を選任することと同じだ。売れなかったことの結果責任は「企業官僚」が負担するしかない。ファッション事業における製品の特殊性を明らかにし、設計過程にいかにか裁量権を委譲するかという問題を扱っていく。

## 2-3-6: 販売費用（商品力・販売力）

販売費用を負担して得られる潜在的な販売可能性を「販売力」と仮称する。売場と商品を特定した場合、

商品力 + 販売力 =  $K$  (一定)、

もうひとつブランド力 =  $b$  と書くならば、

商品力 + 販売力 =  $K - b$  (一定)

と書けるかもしれない。

メゾン（店舗）や設計主務者に高いロイヤリティ（忠誠心）を持つ多数の顧客が存在し、簡単な告知さえすればある程度（例えば店の経営を維持する程度）売れてしまう商品こそ最も強い商品である。最も販売費用のかからない状態である。そこで極端に弱い商品（＝販売費用最大）を左側に、極端に強い商品（＝販売費用ほぼゼロ）を右側におけば、通常の商品はこの連続尺度のどこかにプロットされ、商品の弱さに応じた販売費用を必要とする（ただし強さ維持の軸が別に存在しよう）。

販売費用は販売要員の人件費の他、広告、展示（VMD）・値下げ・包装・販売情報処理システム費など直接的な費用のほか、販売部門の管理者が使う「販売費のなかの一般管理費」を含む。販売費用のある部分はブランド投資に転嫁できる。

## 2-3-7: 競合

混沌とした大空間から抽出した部分集合が、他の設計主務者と類似する行動空間であり、そこで好ましい「姿」「形」として、複数の設計者が似たような提案すると、ロイヤリティが低い客にとってはいずれを選択しても問題はない。よって商品は競合しあう。設計主務者から見れば「限界顧客」である。

競合する商品は似たような価格帯にあるならば、設計主務者が限界顧客の要求水準を超えた「姿」「形」を提案するかどうか、他社に流れる「限界顧客」の行動空間における「姿」「形」を想定してまで提案するかどうかの問題である。

## 2-3-8: 一般管理費

日本の大規模ファッション事業者が負担する一般管理費は世界の同業者から見ても高率であるという仮説を置く。本研究で一般管理費とは間接部門、具体的には総務や経理その他、ライン部門を支援する後方部門が使う費用である。むしろライン部門の中にもライン部門の主力業務を支援する後方部門が存在する。そこまで含めて直接費とするべきか、ある部分から先は間接的と考えるべきか、間接部門の生産性測定は難事ではあるのだが、日本のファッション事業を観察するさいの重要なポイントになる。

(EUR millions, except for earnings per share)	2013	2012
Revenue	29,149	28,103
Cost of sales	(10,055)	(9,917)
Gross margin	19,094	18,186
Marketing and selling expenses	(10,849)	(10,101)
General and administrative expenses	(2,224)	(2,164)
Profit from recurring operations	6,021	5,921

表2-1：LVMHのAnnual\_Report. 連結損益計算書(部分).  
 売上原価＝販売費. 一般管理費は売上の7.6%(7.7%).  
 粗利率65.2%(64.4%)営業利益率20.6%(20.9%).  
 決算は12月.( )内2012年.

連結損益計算書 単位：MJPY	2012	2013
売上高	258,369	279,073
売上原価	133,878	149,113
売上総利益	124,490	129,959
販売費及び一般管理費合計	113,298	120,537
営業利益	11,192	9,422

表2-2：オンワードの有価証券報告書から. 一般管理費部分は不明.  
 人件費の間接部門比30%とみると推定20%. 粗利率46.2%(48.0%)  
 営業利益率3.4%(4.3%)この他に従業員の派遣先である百貨店の  
 一般管理費を考慮すると、顧客が負担する一般管理費は上代の  
 25%程度と推定する. 決算は2月.( )内は2012年.

### 2-3-9：リスクの存在

混沌とした大空間からの何らかの選択がおこなわれれば、不確実な状態ではなくなりriskの計算が可能になる. 経営者は設計者の能力をみて事業リスクを計算する. やって見ないとわからないという意味では潜在能力の評価である. 重要な手がかりは過去の実績だが、あわせて設計者に課する職務の内容も手掛かりになる. いずれも経営者の裁量である.

リスクとは、経営上の判断を行って、それを実行することにより、損をする可能性を意味する言葉である. 潜在的に危険の原因となりうるものすべてをハザードと呼んでいるが、リスクは実際にそれが起こる可能性を含んだ概念であり、ある程度実現確率を予測することが可能である. ハザードが起こる確率が不明な時には不確実性という言葉を用いる.

大空間 $X$ から抽出した部分空間 $A$ に対して、 $a \in A$ なる生活様式を兼ね備えた顧客候補となりうる人に対して、設計者が提案する設計が必ずしも受け入れられない場合、それは、設計者が異なる部分集合 $A'$ を想定していたということに他ならない. これは設計者の能力に依存するリスクだが、他社の設計した衣服の想定する部分集合 $B$ との間に、 $A \cap B \neq \emptyset$ の関係があるとき、競合という名のリスクも発生する.

経営者は、設計者の能力に応じて、これらのリスクを判断して事業リスクを計算しなければならない. (この項は高橋正人による)

## 2-4：ファッション事業の国際競争力

### 2-4-1：視点の設定

ファッション事業の国際プレゼンスを扱うについて、いかなる角度から現実を認識するか. とりあえず役に立ちそうな概念を取り出し、その意味を略述し、問題の所在を確かめるため、いわば試みに視点を設定しておく.

### 2-4-2：販売基準・・・グローバルファッション事業

グローバルファッション事業について、この研究では「販売基準」を用いる.  $X$ 国にあるファッション事業者 $P$ が存在したとして、連結ベースでの売上の一定比率 $t\%$ 以上を、 $X$ 国以外(例えば $Y$ 国)でもファッション製品を販売している状態である.

### 2-4-3：類似性基準

$Y_1$ 国と $Y_2$ 国で販売している商品の型・色柄・サイズがまったく同一であるか、その一部が共通している状況を、商品が何らかの程度に類似しているという. 販売基準と類似性基準をクロスセクションすると、販売基準が高く、かつ類似性が高いほど、高収益高効率であり、当該グローバルファッション事業は熟していると考える.

### 2-4-4：潤沢な世界市場

日本のファッション市場はこの先停滞するかもしれない縮小する. 地球全体を見回すと、まだまだ潤沢の市場が残っている. 世界のGDPの27%を占め、かつ人口が伸びるアメリカはいまのところ世界最大の市場である. 欧州は成長率で難点があるが所得水準が高いので存在感がある.

最も存在感が増加する中国も、しばらくすると生産年齢人口の伸びは止まるが所得の伸びは大きい. 質量ともに圧倒的な市場が出現する. インド、インドネシア、バングラデシュの人口、タイ・ベトナム・インドネシア等々の今後の所得水準の上昇を考慮すると、2050年代には膨大なファッション市場の誕生を示唆している. ただしそれだけに競争は極めて激しい.

### 2-4-5：店舗展開

潤沢な市場があっても、売上を作るには店舗が必要である. ただし店舗の商圈には限界があり、規模を求めるなら多業態で多店舗化する. あらかじめ期間を定める.

$$\begin{aligned} \text{売上} &= \text{消費単価} \times \text{顧客数} \times \text{購入頻度} \\ &= \Sigma \text{売上传票} \\ &= \text{店舗数} \times \text{店舗の売上} \end{aligned}$$

地球上の主要な都市とその周辺都市に出店する.

### 2-4-6：eコマース（ノン・ストア）

店舗展開に対するかく乱要因のひとつはeコマースである. これに加え、ストアリテイリングとノン・ストアとの連携(Click and mortarやOmni Channelなど)が売上に対して相乗効果を生み出す.

### 2-4-7：出店効果

売上増に占める出店効果については、今のところ地球規模では青天井と見るが、

$$\begin{aligned} \text{売上} &= \text{新規店舗売上} + \text{既存店売上} \\ \text{売上増加} &= \Delta \text{新規店舗売上} + \Delta \text{既存店売上} \end{aligned}$$

売上増が出店効果( $\Delta$ 新規店舗売上)でしか説明できない販売力はいずれ限界効率が低下する(要注意).



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

## 2-4-8: 顧客の行動空間に関するグローバルな認識

このことは何回か繰り返すことになるが、ファッション製品の設計者は、対象顧客の行動空間における対象顧客の「姿」「形」に関する提案者である。対象顧客の行動空間は、混沌とした大空間（地球に存在する70億人の人生そのもの）の部分集合であるから、部分集合の一般系はおのずからグローバルであり、その特殊系がドメステックである。

## 2-4-9: 競争条件

地理的なならびに交易的な条件は必ずしも有利ではない。グリニッジ子午線よりも東、メルカトル図表法で東経135度より右側にある主要都市はせいぜいニュージーランドのウエリントンぐらいである。要するに東の果てで、その東は海であって人が住んでいない。商圏の構成には不利である。ファッション商品はモノであるから、仮に日本からの出荷となれば主要都市までの海空の長距離物流を不可避とする。

## 2-4-10: 「我が国の」「企業の」国際競争力

前述の国策ではところどころに「我が国の国際競争力を強化」「企業の国際競争力・イノベーションの強化を共に実現」と表現される。確かにあるところまでは、企業の国際競争力強化＝我が国の国際競争力強化になるが、ファッション事業において国際プレゼンスが高まるほど日本の会社でなくなるかもしれない。「我が国の国際競争力」「企業の国際競争力」は必ずしも同一ではなくなる。

## 2-4-11: 「我が国国際競争力」と事業主体

「日本のファッション事業者」をどう理解すべきか。つまり事業主体の企業形態である。多国籍ではあるが、日本に本社があつて子会社が一糸乱れず動くというイメージが通用するものかどうか、成功例がないので判断しにくい。InditexやHennes & Mauritz（ファストファッション）およびGAPの本社は僻地・マイナー都市立地だが欧州（たとえばフランス・ドイツ）ないし米国という広域市場がおおむね陸続きにある。世界市場に出る予選段階としては、よきトレーニングフィールドになった。ChanelもLVMHも旗艦店に本社機能はないとみる。

盛んになるe-Commerceも国境を感じさせず、たとえば上海・東京・ニューヨークの顧客が、上海・東京・ニューヨークに由来のファッション衣料を、e-Commerce経由なら比較的容易に買える。地球上に店舗展開する投資を必須とする時期も意外に早く終焉を迎えるかもしれない。

## 2-4-12: ソブリンサイクル

ファッション事業はその内容にもよるが、事業主体がいくら頑張っても叶えられない特有の外部要因がある。

Sericulture and Silk Industryに例も見ると、国・地方単位でみると、およそ100年程度でライフサイクルを終える（後述）。これを「ソブリンサイクル」と名付けた。貧しい人はシルクを身に着けないので、その国その時代の栄枯盛衰とも関係がある。ソブリンサイクルに逆らうことはできない。ライフサイクルの下降局面において、生産地域には過酷な運命を課することになる。

## 2-5: 若干の議論

## 2-5-1: 販売基準と類似性基準

例えば東京銀座の中央通りにあるメゾン・ファストファッションの店頭商品は、上海や北京、バンコクやジャカルタ、ニューヨークでも、パリやミラノでも販売される。時期を決めてサンプリング調査すると、世界の店で同一ないし類似商品を販売している事象を発見できる。それで店舗を維持できる売上を作る。外国売上比率50%超をすでにクリアするファッション事業者の事業所（OEM先を含む）をプロットしていけば、世界地図ないし地球の形に近づく。

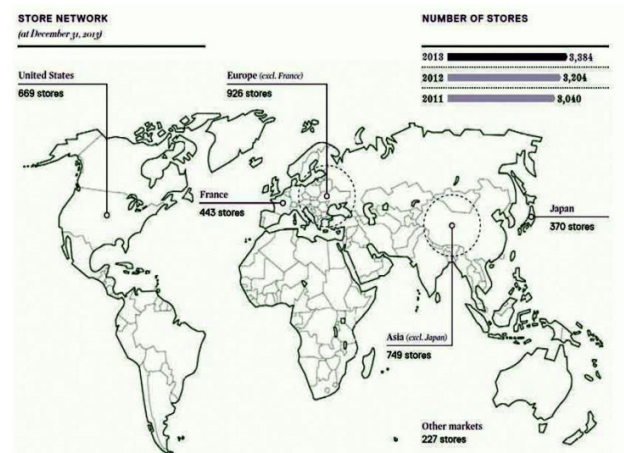


図2-6: LVMHの出店状況

おなじ型、おなじ生地、おなじ色柄の比率が高ければ、規模の経済・学習効果が働き、製造原価・物流費用も低減する。しかしどの店でも同じ商品売るほどにはならず、商品の共通性・類似性には限度がある。

## 2-5-2: 販売基準と類似性基準のクロスセクション

販売基準（縦軸）と類似性基準（横軸）をクロスセクションすると、図2-3の左上が高収益高効率ファッション事業になる。例えば東京・銀座の店頭と同じ商品を上海でも売る。売上予算達成ならば左上のセクションに、達成していなければ左下の低収益高効率のセクションに含まれる。

ファッション事業類型		類似性基準	
		低い	高い
販売基準	高い		高収益高効率
	低い	低収益低効率	

表2-3: 販売基準（縦軸）・類似性基準（横軸）

## 2-5-3: 潤沢な市場と店舗展開

東京を中心とする日本市場でさえ終戦からバブル崩壊（1945-1990年）に至る伸びが世界のファッション業界に与えた影響は大きい。中国はその10倍の規模、その上にインドを含む。アジア市場は未曾有な大市場に変容する。華僑やインド商人・ユダヤ商人・ベンガル商人・アラブ商人が入り混じりとてつもない競争が生じるだろう。

都市の格付けに従って、人口・所得水準に準じ地球上にバランスよく配置され、店舗の立地、サービスポテンシャルリティのある商品、販売員の資質、卓越したVMDなどが

販売力を強化する。ただし20世紀にアメリカで登場し（ある意味で日本で満開になった）チェーンオペレーション（どの店でも同じものを売る・同じ店に投資しない）はむしろ限定的である。多業態・多業種で多店舗化になる。

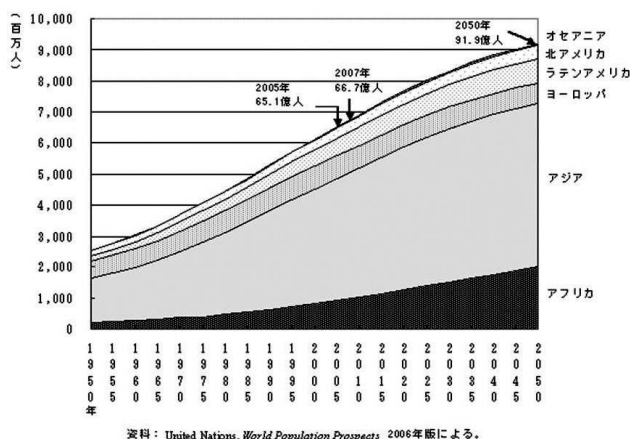


図2-7:世界の地域別人口推移(1950-2050年)総務省統計局  
<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/topics/topics23.htm>

ちなみにInditexはZara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüeというブランドをもち、子供寄りからヤングカジュアルそしてホームセンター風の商品など、拡張されたファッション事業を組む。

Inditexはブランドにより別の店舗を設置する。一都市ないし一商圈に多数の異なる業種・業態の店を設けることもある。多業態という意味ではH&MでもGAPでも同様の傾向がある。

	Stores	Markets
Zara	410	25
Pull&Bear	141	17
Massimo Dutti	108	19
Bershka	140	18
Stradivarius	135	16
Oysho	73	11
Zara Home	38	11
Uterqüe	16	9
<b>Total</b>	<b>1,061</b>	<b>25</b>

表2-4:(注)Inditexのアジア地域における多業種・多業態・多店舗展開。  
 出典はInternational Presence, "Annual\_Report" 2013,p.18.

#### 2-5-4: ICT化のファッション事業への影響

eコマース(ノンストア)はこの先様々な業態の開発が考えられる。ファッション商品(含衣料・テキスタイル)の触覚代替も含めた高度な画像情報が実現してくると、今までないグローバルなノンストア業態の確立が可能になる。店舗や商品センターの展開、品揃え、決済方法は大きく変わってくる。

ファッション事業者は地球上の主要都市に店舗展開が完了した時点で出店効果は限界に来る。おそらくその前に前述のeコマースとの相乗効果が重要になる。

ICT化で顧客の意識がグローバルすると、地理的条件にかかわらず顧客の行動空間はグローバル化する。おのずから何らかの共通性・類似性が生まれ、設計主務者の提案もまだグローバル商品になる。なぜ日本のファッション製品はグローバルに販売できないか?外国での販売力不足を別とすれば、販売力不足を超える商品設計の不成就、JIS基

準過剰順守、QCへの過剰な原価投入、QR示唆による売れ筋の過剰追求などを予想する。

ICT化はグローバル化に向けてファッション事業者の事業スキームを大きく変えたことも確かであるが、その前に顧客の行動空間それ自体が国際化したこと、つまりは、国境越えて行動様式が交換されたために国ごとの特徴が埋まったことを重視しなければならない。

#### 2-5-5: 行動空間の国際化の例

ちなみに小津安二郎の作品はどれもプロトタイプで退屈この上なくつまらないという印象もあたってはいる。しかし例えば1949(昭和24)年、原節子主演『晩春』は「伝統的な日本の美への追求」というコメントもあるが、主演の原節子はきものと洋服を行動空間によって器用に着替えていく。ヘアスタイルがいかに



図2-8:Tarda primavera(晩春, Banshun - 1949) di Yasujiro Ozu - sottotitoli ITA. YouTube. オリジナルは大映。

の美が変容している。破壊・再生されていく推移は大変に興味深い。何かの契機で当時のパリのファッション業者がこの映画を見れば、これならパリモードは東京銀座で売れると直観が働くであろう。

この映画の3年の後、Christian Diorはライセンスではあるが大丸の大丸でファッションショー開催する。1960(昭和35)年に作詞家の佐伯孝夫は「お洒落横丁のウィンドウ、パリ好みのファッション」とフランク永井をして歌わせる(「好き好き好き」の一節で作曲は吉田正)。

そのわずか10年前まで仏も含めた連合国と本当に戦争していたのか、戦争に勝てると思っていた国家だったのだろうか。ICTもないのにかくも簡単に染まってしまう。しかしこれこそがファッション事業における収益の源泉である。ファッション事業において設計主務者がその共通性を見抜くべき対象とする、顧客の行動空間に他ならない。

#### \*競争条件と事業主体の企業形態

東の端の日本は地理的交貿的に不利な要因が多い。しかし、パリのある事業者にいわせれば、週当たりの労働時間や休暇など労働法制において労働者に非常に有利な措置がある。同じ人員で類似の事業を遂行したとするならば日本の方がずっと有利だという意見もある。

アルノーの主張を極論すれば、パリには店を置き神話性を確保し、本社機能はロンドン・ニューヨーク、香港に設置し、傘下子会社CEOを配置する。Chanelの本社もフランスではなくスイス、そのほうがカネの勘定はしやすい。既述のようにZaraはスペインの片田舎、H&Mはストックホルムという小都市にある。GAPもサンフランシスコ、聞こえはいいが東部から見ればメジャーではない。日本にはいまだ成功例が



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

ない。ファーストリテイリングや良品計画、オンワード、マツオの実践は貴重なものとなろう。

ファッション事業で国際プレゼンスが高まるほど日本の会社でなくなる可能性は高い。「日本のファッション事業者」をどう理解すべきか。①本社が日本に存在すること、②それは実質的な本社か形式的な本社か、③「実質的な本社」とは最終決定権の保持か（現地の輿感を買う旨の指摘も多い）、④資本の提供者の過半数の割合が日本に由来、⑤株主総会で選ばれたエグゼクティブが日本人か、⑥設計者が日本人、結局のところ、⑦日本の市場に外国由来製品を普及させるなど様々である。戦後日本の1955年以降、日本のファッション事業者は結果としては①を前提として⑦を得意としてきた。

いまさら重商主義でもないが国策は輸出で稼がせたいであろう。成功例はほぼ趣味趣向レベルである。成熟した債権国（Geoffrey Crowtherの発展段階説）ゆえに外国で稼いで送金为本音とみるが、しかしこれは大変な宿題である。

## 2-5-6: ソブリンリスク

シルクで栄えた時期と場所を追跡すると、紀元6世紀ごろ中国の国境越えた。552年、東ローマ帝国のユスチニアヌス帝は2人の修道士にオリентから絹つくりの秘密を盗みだすように命じ、2人はホータンからカイコと桑の種を杖に隠して持ち出した。アラビア地域に定着し、それがスペインなどを経てヨーロッパを北上し、イタリアやフランスに多大な富をもたらしたが、蚕の伝染病などを契機に日本に転移してやはり多大な富を実現させた。

産地はこれまでの商いから逸脱する必要がある。地獄だが少数の生存者がある。イタリアのBiella・Prato・Comoに残るテキスタイル業者はその好例で、それぞれにリスクな沿革を抱えている。



図2-9:シルクロード(出典不明)

図2-10:シルク(蚕糸絹業)の国際移転概念図  
(森川英明の整理を含む)

## 2-6: 続・若干の議論 リスク分析

リスクを評価するには、その事象が起こる確率分布を予測して議論する必要がある。事象 $x$ が起こる確率を表す確率密度関数 $f(x)$ が与えられたとする。

事象 $X$ が $X \leq x$ となる確率を表す

$$F(x) = \int_{-\infty}^x f(x) dx \quad (2-1)$$

を累積分布関数という。モンテカルロシミュレーションでは、ランダムに発生させた0から1までの乱数 $r$ から $x = F^{-1}(r)$ を計算することで確率密度関数 $f(x)$ に従う確率変数を発生させて、モンテカルロシミュレーションを行う。

確率密度関数 $f(x)$ は、過去のデータや、顧客アンケートなどに基づいて、一定の仮定の下に決定する。例えば、先に述べたように、設計者の能力を考慮して製品の売り上げを予測する場合には、想定する部分集合 $A$ に属するすべての要素 $\forall a \in A$ に該当する行動様式をもった人たちのうちで、製品を購入すると期待される人数や一人当たりの購入金額を仮定して、売り上げの予測を行うことができる。購入者数や一人当たりの購入金額は、最尤値をピークとして、上下に一定の幅を持たせた三角分布を仮定するのが適当であろう。

ファッションは、地球上に生きる全ての人間にかかわる大きなビジネスでもあり、地球規模で、その重要性が失われることはない。短い周期で新たな製品を投入し、一定量の利益を常に上げ続けなければならないという点で、確かにリスクは大きいのだが、その分リスクをうまくコントロールすることで大きな利益を生むことも可能である。リスクとはそういうものである。一度購入した新車は10年ぐらいいは乗り続けるのが普通である。その一方で、衣服は短い周期で購入が繰り返されるために、シーズンごとにデザインを変え、新たな製品を市場に投入し続けなければならないのである。シーズン毎に、損失を計上していたのでは、経営は成り立たないが、その一方で、シーズン毎に確実に利益を上げ続けることができれば、大きな利益につながるビジネスといえる。それを達成するためには、リスクを適切にコントロールする工学的な手法の導入が不可欠である。

確実に利益を上げ続けるために、優れた製品設計を行うことが有効な手段であることは言うまでもないが、それ以外にも重要なことは数多くある。世界的な規模でビジネスを展開するファッションにおいては、さまざまな国と地域の現状を睨みつつ、生産拠点として、あるいは市場としての価値をそれらの国と地域に見出すことは大変重要である。その上で、生産拠点をいつどこに置か、また新たな市場としていつどこに店舗展開するかを適切に判断することが非常に大切な課題になってくる。

かつては、せいぜい数通りのシナリオを設定して、それに基づいたキャッシュフローの流れを計算して、得られる利益の正味現在価値

$$NPV = -I_0 + \frac{CF_1}{1+R} + \frac{CF_2}{(1+R)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+R)^n} \quad (2-2)$$



の値を算出してプロジェクト遂行の可否を決めるぐらいが精いっぱいであった。ここで、 $I_0$ は初期投資額、 $CF_n$ はn期後のキャッシュフロー利益、 $R$ は割引率である。

現在では、ソフトウェアの進歩に伴って $I_0$ 、 $CF_n$ 、 $R$ の値を確率変数として、一定の確率密度関数 $f(x)$ に従う値を発生させてシミュレーションを行うことも簡単にできるようになっている。

特定の国や地域を選び、新たな生産拠点を移した時のキャッシュフローを考える場合、初期投資 $I_0$ に影響を与える因子としては、土地の取得価格や借地代、工場の建設費用などといったものがあげられる。 $CF_n$ には、新工場の生産技術の向上、人件費、製品の輸送コストなどが含まれている。 $R$ は金利上昇に大きく関連している。

一方で、かつては生産拠点であった国と地域も、経済発展に伴って、市場としての価値が大きくなっていく。この場合には、初期投資 $I_0$ は新たな店舗を出すための費用に大きく影響される。 $CF_n$ は、その地域における平均年収や可処分所得の平均値とその分布に大きく影響を受ける。 $R$ は上記と同様、金利上昇に大きく関連している。

これらの値は、過去のデータを精査することにより、将来の値をある程度予測することが可能である。一般にこれらの値の変動割合を $\Delta x/x$  ( $x$ は $I_0$ 、 $CF_n$ 、 $R$ の値)とする。これらは幾何ブラウン運動に従って、時間 $\Delta t$ の経過とともに、

$$\frac{\Delta x}{x} = \mu \Delta t + \sigma \Delta z \quad (2-3)$$

に従って変化する仮定することができる。 $\mu$ は期待収益率であり、 $\sigma$ はボラティリティである。また、 $\Delta z$ は標準の正規分布、 $N(0, \sqrt{\Delta t})$ に従う確率変数である。右辺第一項は、対象とする国と地域の経済発展に伴って、直線的に変化する部分を表し、第二項は、ブラウン運動的にランダムに変動する項を表す。また、ボラティリティ $\sigma$ はその変動幅を表している。

$I_0$ 、 $CF_n$ 、 $R$ の値に影響を及ぼす様々な因子の過去のデータを基に、これらに対する期待収益率、ボラティリティの値を推定することにより、対象とする国と地域において第1期、第2期、…、第n期までプロジェクトを続行するとした時の生産拠点としての価値や、市場としての価値を(2)式に基づくシミュレーションにより推定することができる。

これらにより、例えば、中国から別の国へ生産移転を行う場合に、移転先をどこに移すか、また、いつそれを行うのが良いかといったことを、ある程度定量的に予測することができるようになった。

さらに、生産拠点としては、すでに価値を失った国や地域が、今後どの時点で、市場としての価値を有するようになるのかも合わせて議論することができるようにになっている。

リスクは危険ばかりではない。それを「正しく」予測してコントロールすることにより、大きなチャンスに変えることができるというのは、現在では常識である。(この節は高橋正人の記述による)

### 3. 思い込みに関する問題 [12-14]

#### 3-1: 厄介な思い込み

日本のファッションの弱い国際プレゼンスを話題にすると、そんなはずはないという趣旨の反論が出る。ちなみに、かつては繊維大国、少なくともアジアファッションの中心は東京、世界に名前が通っているファッションデザイナーも何人かいる、そして何より日本の製品はどこ行っても素晴らしい、日本人特有の美的感覚はパリでもミラノでもニューヨークでも賞賛されている…とクレームをつける。国際プレゼンスの議論にこのような前提を置き、あたかも教典に対する如く頑なになるとなかなか厄介である。

#### 3-2: 根拠に乏しい日本ファッションの優越論

##### 3-2-1: 日本のファッションー流?

###### \*シルク大国

1935年にWallace H. Carothersがナイロンを発明するまで、戦前の日本は蚕糸事業に関して世界に冠たる占有率を維持していた。終戦後の産業復興のなかで三白のひとつである綿の紡織をはじめ、今風にいうOEM先としての日本のCMT事業、安価な人件費で製造した繊維製品(アメリカ市場では日本より人件費の安い香港製と競合したが)は大変な貿易摩擦を生む。日米繊維交渉(1955年から1972年)が開催されたほど日本の繊維大国であった。

我々もこの一連の研究の中で、アルマーニのシルクスーツの再現[25]を試みるまでは、日本のシルク産業が消える現実を目の当たりにしなかった。所属先がたまたま蚕糸を専門とする学校を起源とするだけに、認識不足を反省した次第である。また戦後は1972年の沖縄返還交渉が成立して時点でアメリカ市場を失った。1985年に日本の繊維は輸入超過になる。まさにプラザ合意の年であった。

###### \*日本のきもの市場はメゾンの草刈り場?

日本のファッション市場の始まりを象徴するエピソードは、大東亜終戦後8年目、大阪の大丸によるディオールのファッションショーである(本人は来日しなかった)。パリのファッション業界は元々、国内の需要だけでは成立しない。これはナポレオン3世の時代からわかっていたことで、とりわけ第二次世界大戦後はパリのオートクチュール業界がアメリカの市場に熱い視線を送っていた。これは当然のことである。

パリのファッション業界は地球の上のどこでファッション市場が成長するのか今なお実に敏感である。これはイタリアのテキスタイル業界も同じである。したがって1965年の池田内閣による高度経済成長を見逃すはずがない。日本のファッション市場は少なくとも90年4月頃と推定されるバブル経済絶頂期まで続いた。

###### \*一流市場は日本から中国に

世界の水準から見て日本は間違いなく一流だったのは、日本のファッション事業やファッション製品の設計者ではなくて、躍進著しかった日本のなかの、バブル経済崩壊後もまだ豊かさの余韻の残る東京に代表されるファッション市場

## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

だった。あれから20年経った今でもこれは神話のようにして残っている（いまでも日本のファッション市場はEU圏の半分弱ある）。中国をはじめとしてアジアの主要都市の成長に目を見張るものがあるので、イタリアのテキスタイル業者の東京営業頻度は確実に下がってきている。

## 3-2-2: 1980年代は躍進期？

## \*日本人デザイナーの活躍は一過性

この1980年代前半、いわゆるDCブランドブームが始まる。ここで何人かの日本人デザイナーはパリで活躍することになるのだが、それぞれのデザイナーにそれなりの実力はあったにせよ、日本人デザイナーをパリで活躍させることによって、少なくとも年に2回、春と秋にパリのファッションが日本のメディアで話題になることは、パリのファッション業界から見れば重要なことであった。何しろ東京はニューヨークに続く超優良市場である。

日本人デザイナーの躍進期における国際的な活躍は、ごく一部を除いて今や「なごり」を残すのみである。過度な期待はできない。もっともファッション事業ゆえに一過性の事例はいくらでもあり、むしろ正常とも言える。

## \*売れているなら自画自賛も可

日本製品賛美のキャンペーンの典型例に経済産業省が主宰した感性価値創造のキャンペーン（2007年）がある。感性価値創造した製品に値するモデルとして43の商品を選び出している。甘利明（経済産業大臣）は『感性価値創造イニシアティブ』序文で、作り手にある「日本の風土や環境、日々の暮らしぶり、文化・芸術などを土壌として育まれた日本の『感性』が、受け手たる利用者・生活者の『感性』との間で（中略）見事にお互いが呼応」しているとし、この呼応には「我が国固有」「国境をまたいだ普遍的なもの」があるという。結果として「感性」を「経済」に結び付け日本経済の可能性見出すと結んでいる。簡単にいえば自画自賛である。

43のなかの国際市場で相当の実績ありと紹介された芦田淳や趣味趣向品などは指摘の通りなのであろう。それはそれとし「国境をまたいだ普遍的なもの」とは国際競争力に恵まれた高い商品力を誇るはずである。43のなかで該当（＝顕著な海外販売実績）の商品はどのくらいあったのだろうか。

## \*地価超低落によるパリ・ミラノ店舗誘致

一方、メゾン勢も本当は80年代に東京銀座に路面店を出店したかったはずだ。不動産価格（店舗の保証金）が高すぎて、パリやミラノのメゾンぐらいではとても太刀打ちできるものではなかった。リスクの少ない百貨店に出店した。バブ

ル崩壊後、銀座の地価がピーク時の20%程度（ピーク時の半値8割掛け5割引）以下となり、牛井の吉野家でも中央通りの路面に店を出せる時代になって、雪崩の如く店舗を構えた。

## \*外国製品を日本市場に持ち込むのは得意

日本のファッションに見るグローバルビジネスとはインポートでありライセンス生産契約である。榎山純三（オンワードの創業者）が後に成功したメゾンの創業期（A. McQueenやDolce and Gabbanaの創業期に資金を援助したらしい）ことなどをわずかなケースを除くと、パリ・ミラノで見る日本資本によるM&Aでさえ、ヨーロッパでビジネスを展開するのではなく、日本にこれまでにない商品を持ち込むための手段として実施している印象を受ける。

要するに、日本のファッション事業は世界市場を舞台にして展開してこなかった。目前に世界第二の大市場が控えているので、国際競争力の強化などという余計なことはしないと判断であった。したがって日本のファッション事業に潜在的な国際競争力があるかどうかは、好意的に解釈すれば、ほとんど勝負をしていない、やっと勝負を始めたという点では、まだまだ未知数で今後に残すというしかない。

## 3-2-3: オンワードへの期待

オンワードの2013年決算の有価証券報告書では欧州の売上が332億円から455億円に急増した。

		決算 年度	外部顧客へ の売上高	セグメント 利益又は損失	セグメント 資産
アパレル 関連事業	日本	2012	202,353	15,498	135,336
		2013	208,094	13,877	142,327
	欧州	2012	33,214	-438	25,904
		2013	45,523	-1,234	35,556
	アジア 北米	2012	7,107	-571	5,911
		2013	8,457	-1,008	6,038
	計	2012	242,675	14,489	167,152
		2013	262,075	11,634	183,922
	海外計	2012	40,321	-1,009	31,815
		2013	53,980	-2,242	41,594
	海外比	2012	16.6%	-7.0%	19.0%
		2013	20.6%	-19.3%	22.6%
連結財務諸表 計上額		2012	258,369	11,192	286,779
		2013	279,073	9,422	313,430

表3-1:「報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報」同社有価証券報告書。

現況として、①欧州事業を「オンワードラグジュアリーグループ」と再編、ジボ・コーとジルサンダー（ともにイタリア）の両グループの統合を実施、②ジョゼフの業績が大きく改善、③ジボ・コーも売上拡大と安定的な利益体制ができた、④ジルサンダーは事業拡大を進めるなかで、先行的な投資により減益となったとした。さらに、今後の課題として、①ジョゼフ（英）も含めた欧州事業を一元化、②機構再編で、経営効率化と収益力強化をはかる、③アジア地区でアセアン地域への新規開拓を進めネットビジネスの拡大、④北米地区で運営体制の整備を進め中期的投資を行い事業拡大へ実行するという。リスクとして、①ライセンスブランドで不測の事由による契約の解除あるいは契約更改条件の悪化、②現地におけ



図3-1: 芦田淳。『感性価値イニシアティブ』から事例4。…品格と機能性の融合「ジュニアシダ」。「美しく洗練された中にも実用性・機能性を兼ね備えたデザイン」…解説あり。

る天災、政変や社会・経済情勢、テロや戦争、為替レートの変動、知的財産権訴訟、伝染病を挙げる。

商いは3億EUR規模でかつ初期段階の追加投資が続き、まだまだ「予選」段階のように見える。だが売上が日本向けではなく欧州と米国の実需に対応したもので、その結果の赤字なら、むしろ、この先かなり期待ができるというものである。欧州で「本戦」にエントリーできれば、米・中国・日本・アセアンでの商いを促進できるからだ。

### 3-2-4: 日本の商品は「良い」?

#### \*クールジャパン・ファッション版に売れる商品なし

日本のコンテンツビジネスの世界展開を支援する「クールジャパン」政策がある(前掲国策「実行計画2013」参照)。漫画や映画、音楽はともかくとして、ファッションに関しては元々世界で通用する商品は乏しいのだから、おそらくはこの政策に反応できない。せいぜい一部のテキスタイルぐらいであろう。裏原宿のサブカルチャーでさえ海外への発信力は疑問だ。ニューヨークのある種のカジュアルファッション(現地語ではsports)から見れば、東京・原宿は格好の輸出先である。原宿のサブカルチャーも往年のニューヨークのラファイエット街に負けるなら、香港では勝てないかもしれない。これから売れる商品を作ってクールジャパンなのであろう。

#### \*売らないうる(小島健輔説) [13]

小島健輔はもしクールジャパンで日本のファッション商品を供給するとすれば、日本の着物の着こなしに端を発する「日本の着崩し着合わせ」を強調して、ヨーロッパにない衣服の着用方法提案すべきだという。「日本の美の本質はユーティリティに在る」から、「日本の欧米洋服文化的モノづくり訴求に偏って」しまつては、「ユーティリティの美意識訴求」が不可能になり、「日本の美の本質は…欧米人にも東洋人にも‘クール’には映らない」という。

「日本の洋服は‘モード’としての洗練も完成度も未だ欧米とは格差が大きい」からなおのことであるとし、「クール・ジャパンの掛け声は喧しいが」と説明している。

#### \*設計の錯誤と規格の差異

小島の説明をこの研究の文脈に翻訳すれば、日本のファッション商品の設計者たちは日本の着用者の行動空間については熟知していても、外国の着用者の行動空間に関心が薄い。パリ・ミラノの流行を示唆する資料の購入する程度である。日本の設計者が提案した衣料を外国人が着用し彼らの行動空間で他者から評価を受けるシナリオなど最初から関心もないし、製品設計に反映させる必要もない。最初から設計に錯誤があった。これが実態ではなかろうか。設計の錯誤のままチャレンジをしてこなかったのだから、小島がいうように「格差が大きい」のは当然ということになる。

日本の製品は「良い」という思い込みがあって、「格差」を知ろうとしない。ことにJIS規格を背景にするとかなり強い思い込みが出来上がる。ミラノで仕入れた商品を東京の百貨店で売るために、必要な検査と補修を請け負う事業が、現地で成立するほどである。東京とミラノにはかなりの規格の差異がある。

## 4. 規模とマネジメントに関する問題 [15-19]

### 4-1: 問題の所在

ファッション事業(=ファッション製品の設計製造販売)は企業規模が大きいほど利益の額が増える。しかし利益の率の問題はどうだろうか。一般には企業規模が大きくなると効率は減少していく。ファッション事業では、事業規模が大きくなっても、利益の率を高く効率を維持する方法があるのか。あるとすればそれは一体どのようなことか。それとも利益の額を犠牲にしても、相対的に小規模を維持しながら利益の率を確保すべきなのだろうか。

### 4-2: ファッション事業の「場」としての管理機構

#### 4-2-1: 職務・権限・責任

ファッション事業すなわちファッション製品の設計製造販売に関する諸活動は会社をプラットフォームとして展開する。この場合会社は経営資源の総体であり、予算制度のような経営資源を使うルールを定める。会社に所属する従業員や役員は職務権限責任の体系(管理機構とも言う)のなかに位置づける。従業員であれ役員であれ、会社の事業目的を遂行するために、その一部を職務として割り当てられる。

職務遂行するために、一定の範囲で自分の部下の能力や予算など(経営資源)を使う裁量枠を与えられる(権限の委譲)。権限を行使して割り当てられた職務を執行する義務が発生する。これを責任といい、執行責任・結果責任の2種類がある。企業組織を職務に基づく権限と責任の体系という見方はいわば企業官僚制であり、ウェーバーがモデル化した近代官僚制に含まれる。ファッション事業をこうした側面で観察し国際プレゼンスの問題に迫る。

本研究ではさらに次のような仮説を置く。昨日の仕事も今日の仕事も同じで変化を好まない傾向が日々強される(「不変」)一方で、売上や従業員の規模が大きくなるほど、変化を起こす(「変」)ための時間・費用は膨大になる。そのメリットとして会社は簡単に崩壊せず安定的な存在となる。

#### 4-2-2: 裁量枠

これまで収集したエピソードから、アパレル事業において国際プレゼンスの強い会社と弱い会社の違いは、この裁量枠の考え方や裁量の内容に大きく関係するという見通しを持っている。

#### 4-2-3: 基本は定型業務と集権化

職務の内容の大半は定型業務(ルーティンワーク)で成り立っており、その非定型業務(クリエイティブワーク)はその一部に過ぎない(詳細は5章で検討)。

人間は自分ひとりで達成できない目標を達成しようとするのだから分業は必至である。むろん必要な経営資源は充足できているとして、その上で、自分でしか出来ない仕事は自分で担当し、それ以外の職務は他の者(部下)に割り当ててしまう。これが基本である。その他の者(部下)もまた同じことをさらにその下の者(部下の部下)に割り当てる。自分と他の者の間に強制力が働く(統括する)ので、他のものは部下と呼



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

ばれる、これでピラミッド型のライン組織の形成できる。これが大規模化の出発点である。

したがって、こういうファッション事業をしたい、そのためにこういうファッション商品を設計製造販売するのだというミッションがなければ、ファッション事業は成立しない。換言すれば混沌とした大空間から対象顧客を抽出し、その行動空間からモデル化して、対象顧客が受容する「姿」「形」を提案する実行可能なシナリオが先にないと、ファッション事業推進のための管理機構は定まらない。先にファッション事業者の大規模な管理機構があつて、あとからミッションを探し出すというのは、その時点では設計主務者の不在状態を意味する。そうなるとファッション事業の基本要件に欠け、国際プレゼンスどころではないとなる。

### 4-3：変化を吸収する装置

#### 4-3-1：強要される頻繁な新製品展示

ファッション事業は、電気機器や自動車の設計製造販売の事業と異なつて、少なくとも1年に2回、コレクション(展示会)という名の新製品の発表会し店頭で陳列販売する。ファストファッションとは展示会をしないという業態を意味するが、ほぼ毎週店頭の陳列商品を変える。テキスタイルという媒体を使って話題を運ぶ「週刊誌」の編集印刷販売事業に類似する。ただし誤解を招くので付言すると、連結決算で商品回転が年52回になることを意味しない。

#### 4-3-2：短期的成果には集権体制

メゾン・ファストファッションとも設計過程のプラットフォームは会社(法人)である。個性豊であろう設計主務者も法人を構成する一員として職務を遂行する。この主務者に委譲する権限は経営者の裁量による。そのためには経営者自身が全権限を確保する。外形的に言えば、equity(所有)を背景にして権力掌握が完了し、必要に応じて集権・分権いずれの体制も取れる状況作り出す。ファッション事業の特性から短期的な効果を上げる場面では、収集したエピソードによれば、分権(みんな相談してから主務者が決める)より集権(主務者が決めてから作業に入る)の比重が高くなる。結果責任は主務者しか負担できない、過密なスケジュールという事情もある。

問題は集権化したときの出力の継続にある。主務者のアイデアが枯渇したら設計はどうなるのか。枯渇防止のシステムが必要になる。問題は1次設計の前の段階、決定の問題、すなわち情報収集の問題である。アイデアが枯渇しないような情報の収集と処理の仕組み(必ずしも全てがコンピュータに依存するとは限らない)を作ればよい。

#### 4-3-3：枯渇を補う仕組み

情報収集の対象は提案したファッションを購入して身につけて行動する顧客の行動空間である。対象顧客の行動空間は無限である。しかし設計主務者にはすでに発見した共通性の基準がある(基準の枯渇もありうる)。これに従って抽出した行動空間について、改めて締め切り時間を設定し、何らかの新しさを含むファッション製品を提案し、顧客に受容させる。この一連の設計過程で不足した情報を補充し、設計主

務者の枯渇を補いクリエーションを刺激する仕組みである。当然にあらかじめ予算を措置している。ここが重要である。

#### 4-3-4：仮説演繹的思考

メゾンのプレタポルテだって主務者はただ1人の客のために設計するわけではない。基準に従って抽出した行動空間は多数の顧客に共通する行動空間である。しかし設計するときには多数の顧客を代表させる「モデル」を設定しておく。

主務者がある行動空間に着目してモデルを設定した。そしてモデルが十分に受容する「姿」「形」を提案する。そしてある街・都市には豊かでかつ十分な人口がある。そうなればそのある街・都市には自分が提案する「姿」「形」を受容する顧客は多数存在すると推定する。この推定には誤謬を含む可能性はあるけれども、やってみなければわからない。歴戦の主務者はプロフェッショナルのゆえに自信がある。

パース(Charles Sanders Peirce)の白い豆ではないが、筆者が知る範囲で日本のファッション事業に事例を求めれば、ユニテッドアローズ(UA)の創業者の重松理が社内誌「タバヤ」に記述した経営理念によく表れている。仮説演繹的な思考である(大胆な推論でそこに客が存在するはずだと仮説を導き出しそれを売上と粗利で実証した)。この研究で言えば重松理自体がUAの設計主務者であつたに違いない。訴求対象としての顧客の行動空間を熟知していたに違いない。

### 4-4：設計主務者の結果責任

責任は委譲された権限(裁量権の大きさ)に応じて、義務として自動的に発生する。責任は移譲できない。設計主務者に委譲されて権限(裁量)が大きければ大きいほど責任が重くなる。責任が重いほど多額のペイメント(報酬など)を得る根拠はここにある。

大規模企業ほど「不変」の論理が働けば、設計主務者の結果責任は問われず契約解除もされない。この傾向はファッション事業でもあり得るかもしれない。販売力は商品力をカバーしやすい、標準原価計算などの考え方により不効率も製造原価に含まれ市場で正当化されやすい、社内で独特の政治過程が働く、逆機能として作用するなどの原因が考えられる。

掲記の比喩の投資銀行のトレーダーも定型業務を繰り返している。しかしながらその成果に大きな差が出る(これが重要)。習得した金融工学的技術のレベルが低ければ話にならないが、成果の差異は技術を駆使すること自体ではなく、その前提となる構想、いわば外国為替の変動を引き起こす空間の認識と大胆な仮説の問題である。仮説が稚拙なら投資銀行は損失を被る。ファッション衣料の設計における結果責任とは顧客の行動空間に端を発する仮説の有効性である。

### 4-5：権力掌握

#### 4-5-1：ファッション事業との関係で

従前の予算配分に大きな変更伴う非定型業務に委譲すべき裁量の問題は、経営者(経営資源配分の最終決定者)の裁量権の確立を前提とする。

設計主務者が創業者であるとか、設計主務者又はそのファミリーが議決権の半数以上を握っているとか、契約または雇用している設計主務者であっても法人のオーナーや経営者から設計に関する裁量権を委譲されているとか、何らかの明解な外示が必要である。設計主務者の位置が子会社の設計部門に存在するとしよう。親会社からファッション事業をよく理解できない社長が任命された場合は、その結末はおそらく悲劇的である。

#### 4-5-2: 所有と経営の一致

規模にかかわらずファッション事業の成功例は、観察した範囲であるが、事業主体に具体的な固有名詞（オーナーと呼称）が存在する。上場会社であれば具体の固有名詞（同）を表象するエクイティが存在する。過度の一般化は禁物だが、所有と経営の分離ならぬ「所有と経営の一致」のモデルをクローズアップできる。

組織はそのファウンダーの意思にかかわらずひとり歩き（自律）する。マネジメントの対象としては厄介である。

所有と経営が分離したホワイトカラー経営では、権力の掌握に大変な時間と費用を必要とする。ひとつは政治過程に決着を見るまでの時間である。もう一つは①間接部門（例えば総務経理部門）にかかる費用ならびに②異常な階層数が要する管理者に払う費用である。これを超える粗利があればこそ大企業体制は続く。しかしファッション事業の大企業に未だその余裕のない向きは、時間と費用の節約のため、賭けではあるが、所有と経営を一致させ、変化をいわば強引にルーチンワークに変える手法をとる。

メゾンやファストファッションにおける①設計主務者の選任、②情報処理システムの優劣は重要な問題になる。浅学を棚に上げれば、マネジメントに関する万卷の書物でもあまり扱われなかった問題かもしれない。

ファッション事業は顧客の嗜好に敏感な商品を扱う。時間を要する大変化はもとより、日々のPOSデータに現れる微妙な変化も素早く背後の問題を発見し（発見させ）、解決への措置を取る。この措置こそ「変」である。むしろ定型業務として「変」を処理できる仕組みが重要である。

非所有者のオーナーなら、経営成績が下降ラインでもステークホルダーと談合し保身に走る。去年と同じペイメントが確保されるなら、「変」を無視するかもしれない。何らかの背景で適性のない非所有オーナーがファッション企業の代表者に選任されると、最も不幸な状態が生まれる。

#### 4-5-3: 小規模のアトリエの例

イタリアの労働法は、一定規模（従業員15人程度）企業以上の事業所に職種別職務遂行能力に応じた最低賃金を支払う、かつ一定年齢おそらく65歳まで雇用を継続する義務を課す。経営者にはかなり厳しい条件がある。一方、相続税がなく事業継承が円滑である。

以下のような例に出会ったことがある。それはミラノで見つけたサビーナ夫妻のアトリエである。サビーナ夫人は16歳の頃から縫製の現場を経験し50年を経過した。パターンの作成読図、生地のカット・縫製・仕上作業および使用する機

械の扱いや修理は専門のサービスマンより詳しい。著名なメゾンから試作品を受注すると、メゾンが求める仕様の詳細について、メゾンのアトリエ部門のモデリストより詳しい。設計主務者の求める「姿」「形」を的確に推定して製作するためメゾンの方から「気がきく」として高く評価する。あらかじめそれを期待して発注している。この卓越した技能を持つ「職人」が、ご主人を始め数名程度の従業員を駆使しまくりを維持する。この指揮命令は取引先の担当者も魅了する。

#### 4-5-4: 100人規模の経営権力の掌握

##### \* 同族でも自動的に裁量権は確立しない

イタリアでの調査ではむしろ従業員100人程度を超えるテキスタイル・縫製メーカーを注目した。同族のオーナーとはいえ、同族・従業員・取引先・コミュニティに対し自動的に裁量権は確立しない。社内においてさえ命令を実質的に受容しないと、コミュニティで無視される可能性がある。

現経営者が初代というケース（イタリアの地元高校卒業後スイスの縫製工場に勤務後独立とかジャーナリストからの転職）もあれば、今は3代目4代目の老舗もある。老舗はステークホルダーに影響力を受容させる要因の1つになる。

##### \* 従業員

同族社員だけで手不足なので従業員を雇う。近隣地域の繊維高校・繊維専門学校の卒業生を好んで採用する。あるテキスタイルメーカーの生産設計部門のチーフ（推定50歳前後）は「4人とも同じ学校」「我々の時代は卒業後はほぼ全員テキスタイルメーカーに就職」「今は半分ぐらい」という。勤続年数が長い。この地域で生計を立てるとすると、オーナー同族との身分的な違いは了解の上で長期に勤務する。

##### \* 同族内の後継候補者

先ほどのサビーナ夫人とはまた違った意味で、一般従業員にない能力を身につけさせる。アートやデザイン、ビジネスを学ぶにしても、例えばかなり早い時期から外国（アメリカなど）の学校に留学させ、適当な時期に家業につかせOJTで育成する。現オーナー自ら営業のため世界主要都市のクライアントを訪れ自慢話を聞かせ外国に興味を持たせる。子弟の個性や長所を見抜き戦略的に意図的にキャリア形成に介入する。しかしあまりに都合よすぎないかと尋ねると、「同族の中から適任者を探す」「婿養子を探す」とりあえず自分の代はうまくいったということである。

基本的には同族以外の他人は「番頭」までである。後継者として思い通りに育たない、親の代で同族間に諍いが起きる、現在の事業が傾くなど不幸な事例もたくさんある。我々がヒアリングできるのは、そうした競争の中で勝ち抜いてきた事業所である。その点は割り引いて考えなければならない。

#### 4-5-5: 商人の市場競争戦

ファッション商品は局地的には供給過剰状態である。したがって競争は厳しく、ファッション事業における国際プレゼンスとは結局は地球における市場競争である。サッカーほど短時間ではないが、戦いに参加するまでに相応の準備（＝資金の投入）が必要である。これまでの取引で豊富な成功例があれば短期間で投資が可能だが、成功例に恵まれなければ時間

## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

をかける必要がある。感覚的には、新規資金投入を示すいくつかのタイプの関数があってそれを時間で積分する。それが一定の値を超えるまで準備が必要になるような感じである。

ファストファッション事業で成功例を示す典型的なリーダーシップのイメージは、権力を集中させ（例・オーナー独裁）一部を分権（後述の設計主務者が主催するスタジオ部門）して、OEM先など取引先を内部化して業務チェーン化（取引先包括）した会社組織である。それでいて大規模なら効率が良く競争が可能になる。

事業資金のすべてが自己資金ではない。debt・equityの両面がある。コーポレートガバナンスは両方の要件をクリアしなければならない。これを敬遠するならクリアを要しない規模に留めておけばよい。

## 4-6：アルノーの大規模ファッション事業

## 4-6-1：大規模なのに「合理的」「高効率」

売上規模（連結ベース）は日本円に換算して1兆円以上とか従業員は10万人以上を大規模と分類し、かつ、粗利率・営業利益率が高ければ効率が良いと評価しよう。

ファッション事業者で、ファストファッションのインディテックスやH&MあえてGAPさらにファーストリテイリングも含め、そして多くのメゾンを傘下に持つメゾンではルイヴィトン、ケリング（本社フランス、Kering・旧称PPR/ピノー・プランタン・ルドウト、そのもととはグッチ・グループ）、リシュモン（本社スイス・Compagnie Financière Richemont SA）もまた高効率で大規模な会社に該当する。その経営内容はファッション事業と企業規模について何らかの示唆を与えているはずである。ここでは典型例としてのルイヴィトンを取り上げる。

（注）本章の記述は以下を参考としている。①Annual reportおよびその関連資料（後掲）。②ベルナール・アルノー（著者）、杉美春（訳者）、イヴメサロヴィッチ（その他）「ベルナール・アルノー、語る…ブランド帝国LVMHを創った男…」日経BP社/日経BP出版センター、2003/01/14。

## 4-6-2：業容

衣料品の比は必ずしも高くないが、ルイヴィトン(LVMH)は、大規模にしてファッション事業が成り立つ有力な事例になる。Annual reportでは5つのビジネスグループが設定され数字が開示されているが、ファッションと皮革品が同じグループなので、衣料の事業が本当に儲かっているのか定かではない。多分ファッションは皮革品に比べて規模は小さく、さして儲かっていないと予想する。ゆえに売上も利益も大きな皮革品と合算してファッション部門をカモフラージュしているかもしれない。その点は割り引いてみておく必要がある。

ルイヴィトンそれ自体はせいぜい老舗のカバン屋である。アルノーの手にかかると、売上291億ユーロ、総資産558億ユーロ（内214億円が無形固定資産）、店舗数3,900、従業員11万人という大変な会社に成長した。パリ証券取引所に上場する会社でもひとときわ有力であり、フランスを代表する会社である。

## 4-6-3：ベルナール・アルノーのキャリア形成

会長でCOEのアルノーは1949年生まれ、フランス・ルーベ（パリから北に約240キロ）の出身。実家の建設業を継承した。人格は謹厳実直という。『フォーブス』長者番付で世界4位（2011年度）。アルノーの経歴でファッション事業との関連から特筆すべきは2つある。ひとつは建設業の仕事のため1982-1985年レーガン政権下のアメリカ・ニューヨークに居住したこと、もう一つは、猛勉強してフランス最難関のエコール・ポリテクニク（工学系のグランゼコール）の卒業したことである。

アルノーは家業の建設事業をアメリカでも実施していた。滞在中のアメリカ経済は上昇の一途をたどり、金融革命が起こり、リレーショナルバンキングから投資銀行に様変わりした。会社買収の手法もそこで身につけた。ポリテクニクで学んだことは、「企業経営には直接役に立たない」「良き企業人に必要な資質」「最大の収機は論理的な思考法」「あらゆる状況や問題を即座に分析」「分析と統合」という。自ら数学は得意だったと語る。アルノーの実績を見ていると、その裏の思想に確率論・集合論があるように思えてならない。アルノーは「成長を止めれば企業は衰退」「成功とは持続力」「導関数が重要」「株主の関心は2-3年先まで」などという。いずれも時間の関数で語られるものである。

## 4-6-4：1.6兆円の無形固定資産

ルイヴィトンの規模の大きさは無形固定資産に象徴される。総資産のうち無形固定資産に該当する勘定科目は①ブランド（Brands, Trade names and other intangible assets）が114.5億ユーロ、②暖簾（good-will）が99.5億ユーロである。計214億ユーロで、総資産の38.4%占める。①はよく知られかつ個別に識別できる商標・会社名（屋号）・その他の無形資産のことで、減価償却（amortization）および減損（impairment）テストを実施する。②は買収した時の差損（買収先企業の純資産－買収価格）であるが、減価償却を禁じられているので、減損テストを実施して減価分を処理する。このような無形資産の評価および資産の減損は一定の仮説に基づいて行われる。要すれば会計上の相対的な測定数値である。このように測定したからざっと1.6兆円の無形固定資産を信じろと主張している。

キャッシュフロー計算書によれば③営業利益は58.9億ユーロ、④減価償却（depreciationとamortizationを含む）と偶発債務の純増分は14.54億ユーロである。これだけキャッシュインがあればブルガリも買収できると思うものの、①は取得価額（gross）145.6億ユーロ、償却減損合計額は31.0億ユーロ、今期の償却減損実施額は1.1億ユーロである。②暖簾は純額（net）ベースで2012年の78.0億ユーロから13年はLoro Pianaの買収での99.5億ユーロに増加している。2013年期中の減損実施額はほとんどないに等しい。以上の読み方が正しいとすれば、④の純増分は無形固定資産の償却減損と関係がない。したがって③の営業利益は無形固定資産の償却減損を含んでいないことになる。

アルノーの思考を推察すると、総資産の4割近くを占める無形資産の資産性に関して、アルノー本人も、またステークホルダーもまた、何ら疑いを抱いていない。会計上の保守主義な



どを考慮することなく、盤石の自信を持って有形資産以上に価値のある財産であると主張している。邦貨に換算して1.6兆円ゆえに、自身が揺らぐと経営は終焉となる。自信を持って当然だが一抹の不安は残る。しかし、パリの証券取引所の株価はアルノーに好意的である。

(注) “Financial Statements Consolidated Financial Statements” 全72頁。December, 31, 2013, なおAnnual\_Reportとは別に用意されている。

#### 4-6-5: 中規模企業の集合体

アルノーは「(当社の) トップ・マネジメントはグループ各社の業績に関心」があり、「(当社は) 大手グループでありながら中規模企業の集合体でもある」ので、経営幹部は「グループ全体の事業経営」に加えて、「企業家としての見地から、任されたブランドの実績にも貢献」する任務があるという。「企業家としての見地」とは結果責任である。経営の全裁量はアルノー一族にある。すべての結果責任はアルノーファミリーが負担する。その上で、ファミリーの存在がルイヴィトンの限界にならないように、傘下のブランド(中規模企業)をフロイトセンターと位置づける。結果責任は委譲できない(数字の未達成を下位者の未達成に転嫁できない)。そこで子会社のトップには、経営権(裁量)を委譲するかわりに利益責任を課し、疑似的に結果責任を委譲する。数値(利益など)を達成している限りにおいて権限を委譲する。数値が達成できないなら委譲した権限は取り上げる。そこにはコンプライアンスとはまた違ったアルノー独自の統治がある。

こうした事業部制の手法は企業官僚制の常套手段ではあるけれども、equityからみて家産的(patrimonial)で神秘的なマネジメントを実施している。ただしこう考える筆者が無知で、欧州の会社とは元来そういうもの、going concernゆえに所有と経営は分離すべきだと考える方がおかしい。ハイリスクなファッション事業でgoing concernを前提に置くこと自体が誤りである可能性もある。

企業の肥大化は管理不能を招かないかという質問に対し、「だからこそ中央集権化を避け、中小企業の集合体にした」、ただしそのことよりも「本当の問題は人材」であって、「優秀な人材を発掘し、やる気を起こさせ、長く働いてもらう」「そこに成功の秘訣がある」「企業規模の問題ではない」という。大規模で高効率を狙うはアルノーの本音だろう。

事業部門は「経営、営業、創作の3部門で編成」「三つの宇宙」で構成されるという。ひとつの事業部門は設計製造と営業と総務経理の3つの機能から成り立つごく一般的な分業にすぎない。しかし、「対立しながらも、調和への努力が各社の進歩と革新性を生み出す」「むりやり中央で管理しようとすれば、ブランドの創造性を損なうだけ」という考え方にアルノーの工夫が隠されている。

ファッション事業において大規模高効率を確立・維持するには、権力を明確に掌握し、存分に集権化(専制)できる体制を確認したうえで、最終的判断を自己の職務に留め、それ以外の職務は最も有能な人材に割り当ててしまう。つまり分権体制に持っていく。この続きは次章(p.647)で扱う。

## 5. 集権と分権に関するファッション事業の問題 [20-21]

### 5-1: 設計主務者と裁量

ファッション事業において、事業主体が設計主務者に裁量権(権限)をいかに委譲するかという問題である。自由にとった途端におかしな方向に行くだろうし、余ってるを材料使えと言ったら仕事にならないであろう。さりとて作業のいちいち命令できない。いちいち命令できるぐらいだったら、経営者は設計主務者に高額の報酬を払う必要はなく、周囲にアシスタントを置くであろう。ではどのようにするのか何問題になる。

### 5-2: 強制力と分権

権力(すべての裁量棒)を集中した後に、目的とするファッション事業を推進するには分業する。会社の構成員に職務を割り当て、それぞれの範囲で経営資源を使う裁量棒を与える必要がある。この裁量棒とは金額に関する範囲と、使い方に関する範囲がある。予算制度等で裏付けられ、この範囲を逸脱するときは決裁が必要になる。すでに何回か説明したようにこの範囲が広くとれば分権、狭くとるなら集権という。

裁量を報告とセットとする。分権化すれば報告事項が増加する。報告を受ける側の職務の遂行が滞る。そこで利益責任を課す。利益責任を標榜しながら与えられた裁量の執行を擬似的に調整する。これで結果として職務が達成されるなら格別報告はいらない。こうした視点で、ファッション商品の設計過程を眺め、国際プレゼンスに言及する。

#### 5-2-1: 大規模でも設計者はひとりで良い?

収集したエピソードによると、ファッション商品の設計とは少なくとも絵を描くのではなく「姿」「形」を描く。その「姿」「形」は対象顧客の行動空間に端を発するものである。対象顧客の行動空間「姿」「形」が行動空間で受容され、よって売上につながる商品を指示したものである。それを指示するのに絵画・文章・メモいずれの情報であっても差し替えない。最初の指示を出す作業をこの研究では「1次設計」と呼んできた。1次設計の前にその1次設計を導く前提を確立する作業がある。ほぼ情報収集活動と言って良い。また1次設計の後には、設計主務者の主宰者とする「設計チェーン」が形成されている。プレイヤーはスタジオ部門のアシスタントであり、atelier部門のパターンメーカー(モデリスタやトワリストを含む)、試作工程の幹部、独立したアトリエ事務所、OEM先のパターンメーカー、OEM先の製造工程のベテラン指導者などである。

ひとつ考え方として、ブランドが幾つあろうが、数多くのブランドがあったとしても、それぞれのブランドの設計主務者は、全体の設計主務者に従うべきだとなる。

「姿」「形」の裁量権は全体の設計主務者が持てばこそ、ゆえに最終的な結果責任は全体の設計主務者が負担できる。よってそれぞれのブランドの設計主務者のスタッフィングは全体の設計主務者の裁量に含まれる。「姿」「形」に関する門外漢の議論はほぼ不毛である。それにもかかわらず、営業やフィナンシャルのマネジメントは得意だから、「姿」「形」に

## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

関する最終的な裁量権をベテランの営業マンや経理マンに託すだろうか。

**5-2-2: クリエーションを好まない設計部門が存在**

様々な職務は定型業務（ルーティンワーク）のとは非定型業務（クリエイティブワーク）に分類できるとしよう。ここはなかなか厄介な問題がある。

定型業務とは既存のルールに従う仕事、非定型業務とは既存のルールを破り新しいルールを作る仕事である。この定義に従えば、定型業務の場合これまでの職務に変更なく、予算制度で予め定めた範囲内で経営資源の使い、職務を遂行する。非定型業務は職務の内容に変化があり、職務遂行に伴って経営資源について新たな裁量を必要とする。

既存のルールに従うとはどのようなことだろうか。去年と全く同じ方法・内容で職務を遂行する。ここで去年とは異なる方法内容で職務を遂行することは、既存のルールに従うことになるのかならないのか。メゾンの設計主務者はシーズンごとに新しい内容を追加していく。コレクションには①商品を展示しバイヤーの申し込みを受ける目的と、②自らの存在を強調してメディアに報道させる目的があるから、内容は去年と全く同じということはない。しかし設計主務者に裁量枠を与えた上位者から見れば、毎シーズンごとにコレクションを繰り返し、展示会で売上を実現していれば、格別変わったことはなく期待通りに定型業務を処理していると評価するに違いない。設計主務者の職務は外から見るとクリエイションではあるが、管理機構のなかではルーティンワークに過ぎない。ゆえにメゾン（ファストファッションも大筋で同じ）は安定的な経営を続けられる。

それで設計主務者にとって非定型的な仕事は何か。おそらく、混沌とした大空間から部分集合を抽出する時の基準が変わるとき、より卓越した設計主務者の登場（この場合は競合）、あるいは対象顧客の高齢化や時代の流れに従って提案した「姿」「形」を受容する基準が変わりかけたとき、次の手を打つ必要が生じる。ただし、こうした変化は緩慢に起きるので、1次設計の前提として情報収集に努めそれをもとに「姿」「形」を指示していれば、カタストロフィ的な不適応を招くことは考え難い。

ファッション製品の設計において、クリエイションはルーティンワークの中で消化される作業と、おそらくは稀に発生するルーティンワークでは処理できない作業とあると考えてみたい。経営者は設計主務者の職務を再構成し裁量権を行使する場面である。

**5-2-3: 設計と経営の分離**

ファッション事業において設計業務と経営業務は分離し牽制関係に置くべきだという考え方がある（Stefania Saviolo = Salvo Testaの所説）。これはたとえ創業者ないしはオーナーが設計主務者であっても、この牽制関係をあえて維持している。ただしこの場合経営業務とは、① 間接部門すなわち総務・経理部門、②直接部門に含まれる営業・購買部門である。①は年間事業計画を策定するような場合である。昨年までと異なる事業計画が含まれるならば、設計部門にも非

定型的業務を割り当てることになる。場合によっては設計主務者の交代（契約解除）もあるかもしれない。②の場合はコレクションごとの展示会における受注数量をベースにしたOEM先に対する発注量の決定であり、これに伴う材料の発注である。これも設計部門の意向に反してこれまでとは違った方式で生産数量が決定され、購買先が決定されると、設計部門にとって非定型業務を生じさせるかもしれない。設計部門と総務・経理部門、あるいは設計部門と営業・購買部門がコンフリクトの状況に至った場合、これをどう解決するのかは極めて興味深いところである。収集したエピソードに深刻なコンフリクトの状態を示すものがなかったが（こうした事実があっても外部には漏れない）、社内の労務問題（これはなかなかデリケートである）、OEM先の労務問題、毛皮など動物保護の問題、2013年度に見る中国市場の後退などが話題にはなった。

**5-2-4: 企業官僚制とファッション製品の設計**

ファッション事業の経営者から見れば、この問題は自らの存在を揺るがしかねない重要な問題である。日本の自動車や電機製品の業界では企業官僚制で製品設計が行われ、それなりに成功している。よって「姿」「形」に無関係なものが経営主体の機関となっても何ら差し障りがない。

ファッション事業は、自動車や電機製品の事業と違って、それほど膨大な設備資金を必要としないし、運転資金が継続的に必要な場合は、売れない商品が無意味に設計されている以外に理由はなく、すでに事業自体が崩壊しかけている。経営上の問題が生ずるとすれば、商品力が欠けているか、さもなければ営業力が欠けているからである。

したがって商品の設計（「姿」「形」を決める1次設計）はさぶる重要である。設計主務者が特別に才能もない代わりにマネジメントの上手な無難な人材であり、かつ「設計チェーン」自体も他社に比べて格別に劣位にあるわけでもない。要すれば、ある程度優れた人材の集合体ではあるけれども、格別に抜きん出たスタープレイヤー的デザイナーは存在しない。つまり管理機構としては立派である。これでファッション製品の設計が出来れば、ファッション事業の経営者は銀行出身でも、営業部門出身でも、パリ・ミラノから帰還した元経理担当者でも構わない。

あるいはODMの限界の問題でもある。収集したエピソードを見ると、国際プレゼンスという場合、なかなか難しいと推定される。つまりODM先の選定をどうするかの問題が残るからである。

**5-3: アルノーの集権のなかの分権****5-3-1: 買収後の再構築**

LVMHが上場会社ではあるけれども、アルノーファミリーの持ち株は46.5%、議決権の65%を握っているのでも、よくても悪くも、VMH経営＝アルノーの理念＝事業観＝事業スキームを構築する際の「公準」である。ブランドの持つ「神秘性」、人類はこの商標を付した商品を必ず見ると欲しくなるという神秘性である。アルノーの事業とは「神秘性」を



備えた商品の設計・製造・販売である。

ディオールこそ「世界で最も有名なフランス人」、その商標は「世界的知名度を持つ神秘的な資産」となる。アルノーはその潜在的な可能性に早くから気がつき、このようなブランドをいちから作るとなれば「途方もない時間と資金が必要」なので、買収して裁量権を確保し、新たに商品を再設計し生産販売するという新規事業を開始した。ニューヨークのラルフローレンやカルパンスラインは立派なブランドではあるけれど、「神話的な存在感」がないという。

しかし「伝統にこだわって神格化」してはならない。ここにアルノーの事業観が潜む。伝統あるブランドを持つメゾンを買収しても、都合の良い伝統と都合の悪い伝統に整理する。後者の伝統は捨て、新しいデザイナーを投入して前者の伝統を強化する。「ディオールは天才デザイナー、ガリアーノになって蘇った」「ディオールが来ていたら、ガリアーノと同じ様な新作を作っていた」「服飾の分野で新しい地平線を開いた」という。つまり、アルノーの仕事といえは、買収後裁量権を得た後、伝統を整理して、天才ゆえに世の中から疎まれた「ガリアーノ」を探し招聘することだった。

### 5-3-2: 事業の再構築とデザイナーの選択

アルノーの投資の趣旨のひとつ、「本物のブランドを選択しキャッシュフローの信頼度も統合」し、「複数のブランドを結束させて競い合わせる」実現にある。「事業活動の再編にあたっては、舞台裏の整備が必要」になり、「法的業務、会計業務、ロジステクスの問題など」「コストを下げるために経済的かつ合理的な組織運営」を強調する。企業家として当然である。しかしその上で彼は「ブランド・ビジネスにおける創造性はマーケティングに優先」「マーケティングを気にするデザイナーは、いかに才能があっても、ブランドに寄与する作品は作れない」ともいう。これも肝心なところだ。

それではデザイナーの好きにさせるかという、「才能あるデザイナーを迎えても、それで事業がうまくいくとは限らない」「そんな単純なことではない」、必要なのは「ブランドの歴史や精神にふさわしい才能、アイデア、人間性を持つ人材」である。「ヴィトンに迎えたマーク・ジェイコブス」こそ成功例という。「ブランドに革新性をもたらすには、本物のクリエイターが必要」、本物クリエイターとは「デザイナーであってもデザインだけではない」のである。例えばラクローアを支援するとき、彼は「最初、我々をパトロンだと思っていた」けれども「われわれは慈善事業ではない。」「ブランドの永続性を保証するには経済的な成果が必要」という話をしたら、「彼はよく理解してくれた」という。

買収後のリストラとは「経済的な成果」を実現するため、「伝統的な職人魂であり、本物であるというメッセージ」を送れるような新製品を作ることで、それにはProduct-Outによる開発が必要である。ここでmarket-inに依存したら、「マーケティングに頼るしかない凡庸な商品」ができて、後ろ向きな販売費ばかり掛かり元も子もなくなるのである。

## 6. 工程実験・設計実験 [22-32]

### 6-1: 実験の概要

#### 6-1-1: 趣旨

1970年代、メゾンはオートクチュールからファッション事業（主力製品がプレタポルテ）に拡張する。日本のファッション事業の国際プレゼンスを解く手法として、メゾンのプレタポルテの設計過程、製造工程、プロトタイプの実験での制作可能性を調査・実験した。我々はメゾンの現場に立ち入ることはできない。メゾンの勤務経験者を訪ねヒアリング、OEM先やテキスタイルメーカーと意見交換し、なお情報が不足しているのでリパースエンジニアリングを実施した。

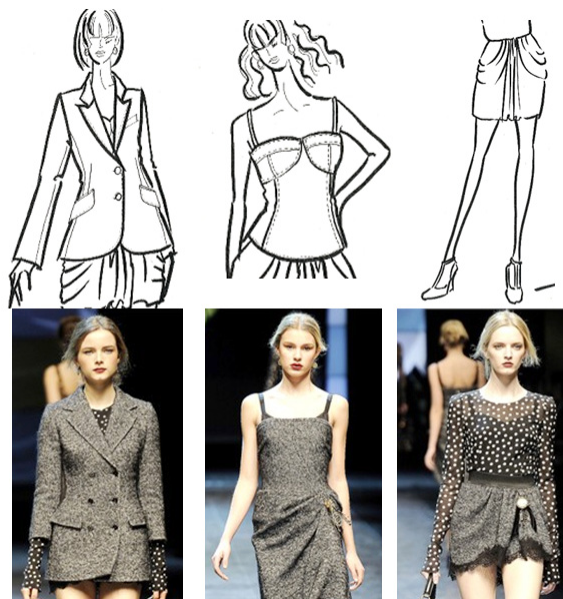


図6-1: 実験⑤次期シーズン予測実験の結果・宮武恵子。

ここでいう工程実験とは、メゾンのプレタポルテを試料としこれを分解するとともに、類似のものが日本で出来るかどうか、実際に資料をベンチマークとする製品の試作を実施する。これは糸を探すところから始まり、テキスタイルおよび製品の製作を行う。あわせてメゾンの設計過程・製造工程を推定する。

設計実験とは、推定した設計過程・製造工程に沿い、特定のメゾンP想定しモデル化したメゾンQの設計主務者役Sを設定し、Pの次シーズンの展示会で提案される定番商品を予測し、Sが1次設計を行い、Sが指定してPと取引実績のあるテキスタイルメーカーRの生地を購入する。Pが実際に外注するアトリエTに依頼し、Pと同一の手順で事後の設計を行う。PのOEM先Uに展示会（ランウェイショーショー）用見本を制作させる。同一の手順で日本でも試作させ、適切な評価者を選び、東京・大阪とパリ・ミラノで評価する。

#### 6-1-2: 実施した5実験

以下のとおりである。①アルマーニ（イタリア・ミラノ）の旗艦店で典型的な定番と思われるシルクのスーツ（レディース）を購入し、日本において分解するとともに、



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

これをベンチマークとして布地および衣料（ジャケット）を試作した。②AICP(パリで最古のパターンメーカー養成校)の協力を得て、某メゾンのスタジオおよびatelierに勤務経験のある者を某メゾンの設計主務者に見立て1次設計をするとともにテキスタイルを選定し、パリで事後の設計を行うとともに、某メゾンに準じてOEM先をフランス国内に求めて試作するとともに、日本においても同一の前提で試作し、東京及びパリで評価し比較した。③ヴェルサーチ(イタリア・ミラノ)のスタジオにアシスタントとして数年勤務したデザイナー(ミラノで独立)にジャンニ、ヴェルサーチ役を依頼し、1次設計およびテキスタイルの先手を依頼し、指定のモデリスタに事後の設計を依頼するとともに、ミラノ(ジャンニ・ヴェルサーチの当時のOEM先)および東京(辻洋装店)にて試作を行い、ミラノおよび東京で求評した。④パリ・カンボン通りのシャネルの旗艦店にてデニムスーツ(レディース)を購入し分解するとともに、これをベンチマークとして、日本において同様の試作を行った。⑤ドルチェアンドガッパナ(イタリア・ミラノ)を想定して、ミラノおよび大阪にも営業店においてウールスーツ(レディース)を購入しこれを分解した。次いで、設計主務者役を設定し、翌シーズンの定番商品を予測し、1次設計とテキスタイルの選定を行うとともに、ミラノのアトリエに事後の設計を依頼し、あわせてOEM先に試作を依頼した。同様の試作を大阪でも行い、ミラノおよび大阪で評価を実施した。

なお、各実験の詳細は文献をご参照いただきたい。

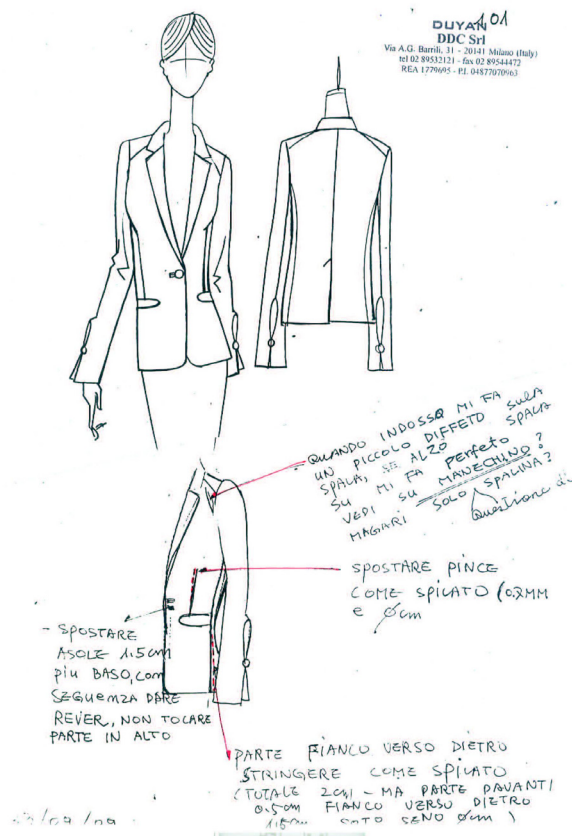


図6-2：実験③ Gianni Versace由来の4次設計。D.Y.Jeoung.

## 6-2：判明したこと

## 6-2-1：設計組織……stylismeとmodelisme

我々の調査によればファッション衣料の設計過程には、stylismeとmodelismeがある。stylismeは「姿」「形」の代替案を想起し決定する設計の過程、modelismeは決定された「姿」「形」を材料に固定する設計の過程である。メゾンのプレタポルテ事業ではstylismeはstudio部門、modelismeはatelier部門が所管する。

日本の国内でメゾンのstylismeについてヒアリングしようとしてもかなり限られる。現地のメゾンのスタジオ部門での長期勤務経験者(atelier部門所属者にしてstudio部門の事情熟知者も含む)、ライセンサー(メゾン)の設計主務者(代理者のアシスタントを含む)と継続的な交渉経験(approvalを含む)のある日本のライセンサー勤務経験者などでなどである。インターンシップレベルでも、複数メゾンを経験し大手(準ずるメゾンを含む)でstylisme関係業務をある程度長く従事した経験者も貴重である。

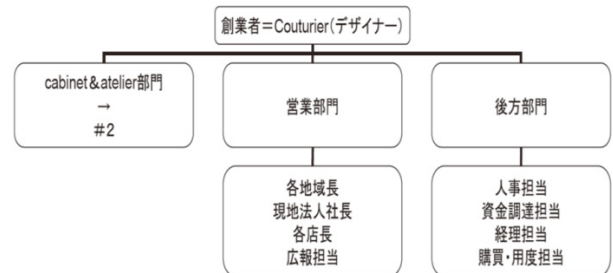


図6-3：メゾン管理機構例

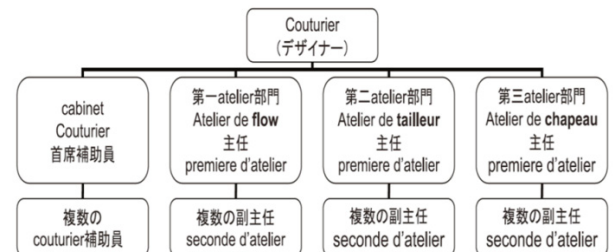


図6-4：某メゾンCabinet(=studio)&Atelierの管理機構

のちにSyndicate de la Couture Parisienneの正会員になったある設計主務者は、雇用していた日本人を振り返り、「彼らはmodelismeで素晴らしい能力を持つが、どういう訳かstylismeでは使えない」とコメントしていた。

このほかには、メゾンに日本のテキスタイルを納入実績のあるテキスタイルメーカーの営業担当者が該当する。メゾンの購買担当と直接コンタクトできれば、購買担当を介してstylismeの動きを知ることができる。エージェントが用意したテーブルに座っているだけだとなかなか伝わらない。展示会でswatchがたまたま購買担当者の目に止まり取引が始まったケースでは、商品力に合格点がつき、スタジオ部門の要求に応えたので、stylismeの一端に触れたことになる。

イタリアのテキスタイルメーカーに比べると、言葉、地理的条件、中間業者、関税、デリバリー費用、納期、在庫、生産ロットなど様々なハンディキャップがある。ことに限ら

れた情報量で取引を模索する宿命にあり、これを乗り越える必要がある。

なお、日本の被服学で扱うのは主にmodelismeである。日本の衣服研究は被服学、家庭科教育法等（家政学・教育学の一分野）で発展したのでstylismeへの関心は薄い。デザインを扱う美術分野ではテキスタイルを含むが衣料への関心は乏しい。この点では中国の大学と大幅に異なる。また、ファッションに関する大学（院）設置審査で希望分野に「家政学」と記入すると前掲の専門家の審査となり、設置の意図が伝わらず、ファッション分野の高等教育が遅れた可能性もある。

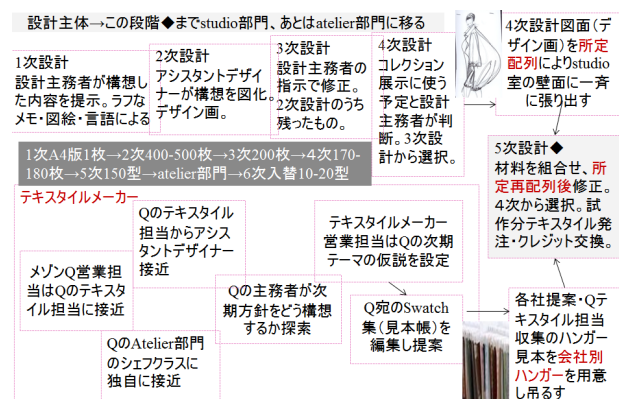


図6-5: メゾンstudio部門とテキスタイルメーカー

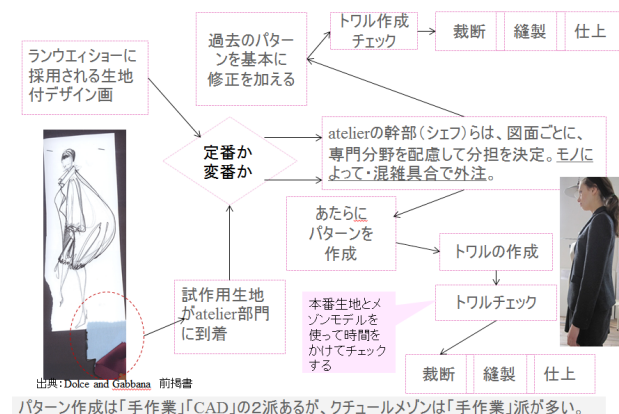


図6-6: メゾンのatelier部門業務

## 6-2-2: 設計過程の概要

メゾン（オートクチュール併営）メゾンのプレタポルテ（ヌーベルクチュール）設計は、おおむね以下のような段階を経るものと整理できた。

### \* studio部門

1次設計（設計主務者が構想した内容を提示。ラフなメモ・図絵・言語による）。2次設計（アシスタントデザイナーが構想を図化しデザイン画を描き選択肢を作る）。3次設計（主務者が選定した案について修正を加える。4次設計・主務者がさらにコレクション・展示会でプレゼンする案を選択し、内容に修正を加える）。5次設計（テキスタイルを選定する）。購買部門は試作分のテキスタイルを発注する。

### \* atelier部門

6次設計（パターン制作・試作・トワルで修正）。7次設計（マヌカンに着せて設計主務者が修正）。全社催事であるラン

ウェイショー・展示会・商談会を行う。購買部門はテキスタイルの数量決定し発注する。

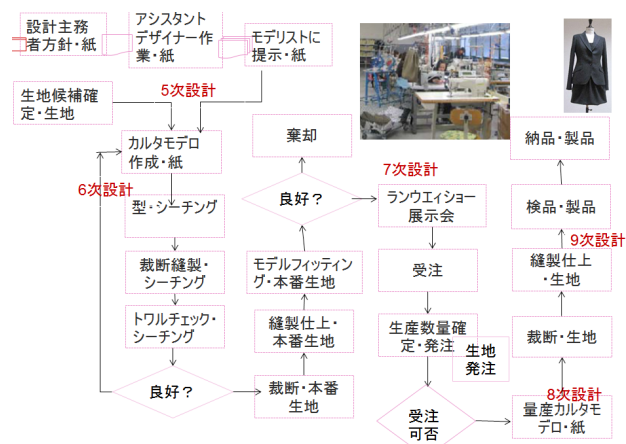


図6-7: 6次-9次設計

### \* OEM先の最先任技能者

8次設計（量産設計）。9次設計（製造工程でCTO裁量による8次設計の部分修正）

以上は収集したエピソードにより構成したもので、実態は微妙に異なる。modelismeのパリとミラノの違い（立体と平面）はそれぞれに取舍選択があり、所在地だけで一概には整理できない。

## 6-2-3: 後工程依存設計

この設計過程の特徴は「後工程依存設計」にある。段階を重ねるに従って、設計主務者が想い描いた（指示した）「姿」「形」を実現するように前段階の設計内容を補充していく。いささか乱暴に言えば、後段階の補充を前提にして前段階の作業が行われる。ただしすべての結果責任は設計主務者が負う。そのかわり設計主務者の承諾のない「姿」「形」の商品はメゾンの外には出ない。B品はファクトリーアウトレットに並ばず、全て焼却し製造原価に含まれる。

もう一つの特徴としては、擬似的な表現をすれば、メゾンはそのメゾンに特有の「設計チェーン」を準備していることである。studio部門の設計主務者を頂点とし、スタジオのアシスタント、atelier部門のシェフを中心とする幹部、繁忙期にモダニズムの外注先となるインディペンデントのモデルリスタ、繁忙期に試作を依頼するインディペンデントのアトリエ、OEM先工場のモデルリスタ（量産担当）や工程の指導者、さらにはテキスタイルメーカーの設計主務者などが「設計のチェーン」を構築している。

チェーンの構成員は「win-winの関係」であるべきで、構成員にひとつでも能力不足が存在すると、設計チェーンの効率が悪くなる。完成した「チェーン」で取引関係を維持させる機能を持つ。

なお、イタリアにはconverterが異なる「職人企業」の機能を補完させ製品を完成させるというが、我々の調査ではメゾンが仮想する「設計チェーン」、ファストファッションの想定する「サプライチェーン」のプレイヤーとして参加する実力の有無の方が大切なのである。



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

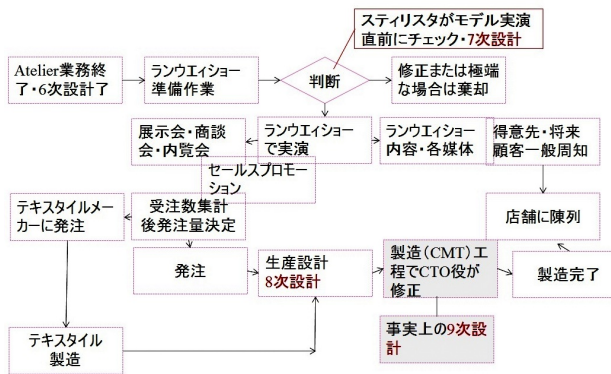


図6-8：7次-8次設計。Atelier部門からOEM先に。

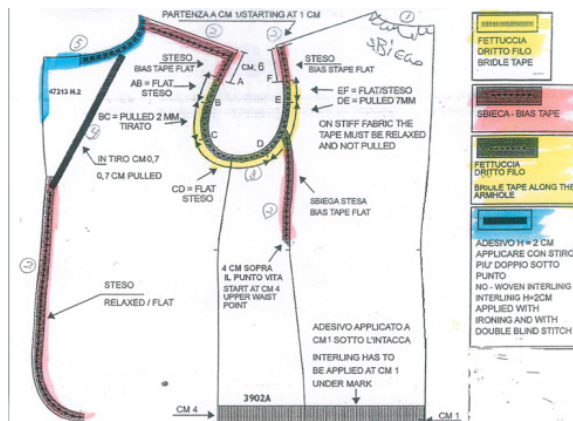


図6-9：副資材の仕様書。OEM先のモデリストが設計主務者の意図を読みかつモデリストの作成したパターンを解釈しながらルーティンワークとして作成したものである。

## 6-2-4：ファストファッションの設計過程と比較

あるファストファッションでは多人種多国籍の約200名からなる設計本部を置く。あるテーマのもとに組合された設計生産担当プロジェクトチームがあり、デザイナー（「姿」「形」を決める先任者と指示により絵を描く painter）や、テキスタイル調達・OEM先手配・生産数量決定の担当者（日本流マーチャンドライザーに相当？）がメンバーになる。

大日程以下小日程に至る生産納品計画販売体系と、日々の設計業務と実績数値（POSデータ）を格納する膨大なデータベースが用意され、店舗網等からの情報もとにプロダクトアウト的に設計、販売商品も一方的に店舗に割り当てる。商品ピッキングとデリバリーは本部商品センターから店舗に直送・各地商品センター経由店舗で大幅に異なる。

CMTはOEM生産（ベンダー経由含む）で中国依存から plus one 国にシフトしている。商品（トレンド構成比30%）で回転が速いが、週初設計・週末店頭陳列販売のアイテムはむしろ例外である。この点、誤解されがちである。

徹底した集権体制なので販売の結果責任は本部機構である。設計の結果責任も、stylisme も modelisme もチームの先任ないし本部統括デザイナー負う。

これで逆機能が発生しないのは高度に設計されて情報処理システムに起因すると推定している。こうしたエピソードはメゾンからは聞かえてこない。

## 7. Modelismeの実験とAtelier部門の設計

## 7-1：問題の所在 [33-37]

設計主務者の1次設計から始まり、すでに説明した段階を経て（ここまでの段階数 = m）、メゾンにおける studio 部門の作業が完了する。成果品はスワッチを付した概念図である。これが atelier 部門に渡され後、改めて設計（段階数 = m + 1）が始まる。すでに説明した6および7段階の部分である。

我々が収集したエピソードによると主役はモデリスト（上級のパターンメーカー）である。メゾンによってはモデリストではなくトワリストとパトリエが分業する。ただし、この報告ではこの点には触れない。

スワッチ付き概念図を元に、設計主務者の意図した「姿」「形」を紙媒体または磁気媒体の上に固定する。我々が接した範囲では、現地（パリ・ミラノ）の現場では、磁気媒体による作業は好まれず、すべて紙を使った手作業で modelisme が進行していくが、我々の実験では趣旨に応じて磁気媒体を利用する。いうまでもなく現地における紙媒体+手作業を軽視するものではない。

この modelisme の実験は前章の主に「設計実験・工程実験」を継承する。両実験の結果から、東京・大阪で売れる製品がパリ・ミラノで売れるとは限らないと推定した。ハンガー展示の日本製は美しいけれども、実際に着用したらパリ・ミラノ製品の方が美しい。何回かこのような指摘を受けた。製品を判断する基準は異なるらしい。

したがって、stylisme とくに1次設計の違いはもとよりとして、パリ・ミラノで通用する modelisme とはどのようなものかを探る必要がある。これはリバースエンジニアリングで分解組立だけでは不足であり、「姿」「形」を出すための様々な手法について、繊維工学的に検討する必要がある。

## 7-2：Modelisme全体に関わる実験 [38-40]

## 7-2-1：個人対応パターンメイキングの自動化

衣服の「姿」「形」を作り上げるには、人体の測定と布の扱いが重要である。先行するメゾンやファストファッションでは格別に外国市場の特殊要因に配慮していないようだ。最も強気のメゾンのプレタポルテは、製品に多少のゆとりを持たせて着用者の体系に合わせるけれど、設計主務者は限られた範囲以上の顧客の要求を想定せず、事実上、製品が客を選ぶことを許容している。

念のためファストファッションのサイズは、店舗が存在する各国の要求（店舗には商品の提案権がある）を認識し、それをいくつかに分類し、分類ごとに最大公約数的な商品を設計製造していると推定する。本部はそこから売れる商品を品揃え（ピッキング）し、各国の店舗は送られた商品は売り切る（最終的にはマークダウンによる）。

個人対応パターンメイキングの自動化 (11) は、設計過程におけるシミュレーション、工程の一部自動化、衣服評価技術の開発に寄与する。すなわち、量産衣服ではサイズ変更はグレーディングで行うが、オーダーでは採寸、仮縫い（フィッ



ティング), 縫製のプロセスで行われる。個人の体型が3次元スキャナで得られたと仮定し, その体型に合わせた衣服作成を自動化するシステムを開発しつつある。システムでは, 人体の3次元データから着用衣服モデルを作成し, その衣服モデルを布モデルでドレーピングし, 仮想的に裁断し, 型紙を得る。この方法で, タイトスカート, パンツ, ボックス型およびタイトフィット型上衣などが作成可能となっている。

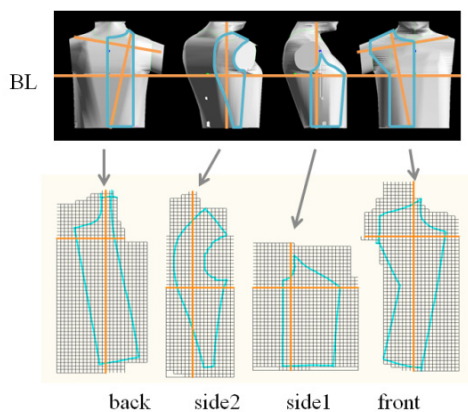


図7-1: 上衣パターンの自動作成 [17]

### 7-2-2: 布のクリープ変形 (17.1)

また, 布の総合的な扱いについては, 例えば布のクリープ変形 (17.1) を扱っている。クリープ変形とは一定荷重でも時間に伴い変形が進む現象をいう。布にもクリープ特性があり, 衣服の管理では需要である。特に斜め布を用いた衣類は吊るしておくの変形が進み型崩れの原因となる。この現象を実験し, 定量的に表すための変形モデルを作成し, 生地バイアス方向のクリープ特性を表すパラメータを明らかにした。この先さらに進めて, この視点から例えばメゾンの型崩れしない製品設計の特徴を割り出すことができると考える。

昨今の特徴あるテキスタイルは糸または染色整理に大きく依存している。イタリアや我が国のテキスタイルメーカーのメゾンその他ユーザーに対する提案では, しばし新機能, 新触感を強調している。糸の触感が布の触感にどう影響するかはある程度予想できることではあるが, 良く分かっていないのである。例えば, 柔軟処理剤の効果 (16) は, 柔軟剤処理による布の触感および物性変化の要因を探るために糸と布の物性変化の関係を調べたものである。

## 7-3: パターンに関する実験 [41-55]

### 7-3-1: パターンメイキングの熟達に関する実験

studio 部門から概念図 + swatch を渡された atelier 部門のモデリストにどの程度の造形力があるのか, 逆に言えば, 設計主務者は atelier 部門に何を期待しているのかという問題を扱う。このことは, これまでの観察から熟達の度合いが重要であると考えた。前掲のサビーナ夫人の能力は明らかに熟達している。熟達とは明らかにプロとしての能力を示す。

そこで, パターンメーカーによるパターン作成におけるパターンメーカーのスキルとその効果を明らかにするために, パターンメーカーにデザイン画とスワッチを与え, パターン

作成とフィッティングのプロセスを観察した。ヒアリングにより被験者の知識と経験によるスキルを分類し, パターンメーカーの熟達がパターン作成のどこに反映されるかを示した。また, デザイナーの表象に対して, 予想以上の表象を実現することをパターンメーカーは目指していた。

つまりは熟達したパタンナー (atelier 部門の成員) には, 設計主務者の脳に固定した「姿」「形」を予想して, これを仮説として構築し, その仮説が要求する「姿」「形」を, パタンナーの頭脳に固定し, 次いで布という媒体に固定する力量があることを示した。

これを逆に言うと, 熟達したパタンナーといえども, 設計主務者の造形が理解できず仮説が立たなければ対応できないことを意味する。あわせて, パタンナーの頭脳に固定した「姿」「形」が, 媒体に固定する「姿」「形」になるかどうかは, パターンという技術の習熟の問題に関わる。おそらく, パターンの習熟と仮説の構築とは密接な関係があると思われる。

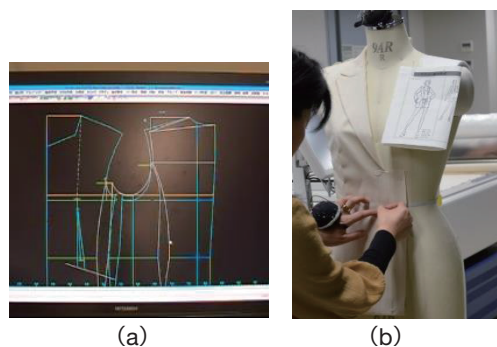


図7-2: パターンメーカーのパターン作成過程を記録(a), トウルチェックの観察(b)

### 7-3-2: 衣服外観のエレガント要因 (12. 2)

エレガントという言葉は例えばパリのメゾン勤務経験者に言わせると究極の概念で言う。しかしこの実験ではごく一般的な消費者の立場で, このエレガントという言葉をどのように理解しているか, 比較的平凡な商品 (3種類のファストファッションの製品と1種類の百貨店アパレルの製品) をブランドを外して準備し, 被験者それぞれの基準に従いエレガントと思える商品を選択させてみた。

ジャケット外観におけるエレガントさの有無を日欧ブランド衣服の画像を対象に比較した。その結果, 被験者は, 日欧の衣服の違いを明確に判断し, 日本ブランドに比べ欧州ブランド衣服をエレガントだと評価した。日欧の製品ジャケットを用い, その要因を検討した結果, 肩, ウエストおよびバックラインの曲線性により評価していることが判明した。

### 7-3-3: 曲面形成能

布地という媒体に「姿」「形」を固定するとき, パタンナーはうまく曲面を形成するべく設計する。生地についての習熟が必要である。

織物で衣服の曲面を形成する際, しわなく曲面を形成するためにはいかなる特性が必要であろうか。これを曲面形成能と呼ぶ。実験では, 球面を皺なく包める範囲をその指標として提案し, 測定方法を開発した。

## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

## 7-4: 試作に関する実験

## 7-4-1: 縫製・アイロン処理実験

衣服の形を維持するには良好なパターンは不可避である。ここでは同じ概念図+swatchから日本およびイタリアでパターンを作成し、かつ、立体化技術（クセトリおよびアイロン処理）を施したサンプルと施さないサンプルを製作し、計4点を比較したものである。

シルエットが美しいと評価されたイタリアジャケットのパターンを用いて、立体化技術が仕上がったジャケットのシルエットや形状に及ぼす影響について調べた。各パーツは有機的にジャケットのシルエットに影響しており、パーツごとの立体化技術の適用の有無によってジャケットのシルエットが変わることが明らかになった。イタリアのパターンは立体的なシルエットが維持できるように設計されていると考えられた。また良好なパターンとは後に続く製造工程において、立体化技術が施されることを前提にして作成されるものであろうと予想された。



図7-3: 熟達者によるくせとり処理を記録



図7-4: くせとり処理を行った袖(上)と行わない袖(下)

## 7-4-2: 衣服外観への芯地の影響の評価とその自動化

芯地やテープの使い方はむしろ工場にノウハウがある。メゾンの担当者は設計主務者の描く「姿」「形」を、布地を媒体として確実に固定できる工場を選ぶ。芯地はその物性により、また芯地を使う位置によって外観が異なってくる。この問題意識のもとで、ジャケットにおける芯地の剛性の効果を外観への影響の点から調べた。表地のみ、および3種の剛性の異なる芯地を用いてジャケットを製作し官能評価を行った。その結果、芯地は必要であるが硬すぎると外観評価が下がることが分かった。外観評価のポイントはしわの量とウエストラインの形状であった。それらの自動評価の可能性についても論じた。

## 7-4-3: ジャケット素材の剛性と着心地の関係

芯地を用いることにより、衣服の保形性は高まるが、布の剛性が硬くなる（曲げや引っ張りの力に対して寸法の変化が起きにくい）ことにより、着心地は悪くなる。それらはトレードオフであるが、許容範囲と、改良可能性がある。動作時の

圧迫感（衣服圧）が増加する部位を明らかにし、その要因を探ることにより、剛性が高くても良い部分と、剛性が低い方が望ましい部分を明らかにした。この知見を考慮することにより、着心地と保形性を両立した衣服設計の可能性が見いだされた。このことを進めれば、パターンの段階から格好よくかつ着心地の良い衣服を追求できる可能性がでてくる。



図7-5: 芯地の異なるジャケットの外観[21]

## 7-4-4: 曲げ剛性に注目した芯地による布物性の制御

衣服設計のための衣服材料物性を情報化する研究である。芯地による布物性を制御しようとする。衣服設計では衣服の保形性を高めるために表布に芯地を接着して剛性を制御している。しかしながら、金属のような連続弾性体を仮定した積層理論による予測は、布では実験値と一致しないことが問題となっていた。

この問題を解決するために、曲げ剛性とせん断剛性に対して理論モデルを構築し、実験方法を提案した。ここでは曲げ剛性に注目し、積層布の曲げの力学モデルを提案し、表布と芯地の物性から両者を接着した布の曲げ剛性を予測する手法を提案した。提案手法により、織物と編物において精度の良い予想が可能であることを実験的に示した。

## 7-4-5: せん断剛性

表布と芯地の物性から両者を接着した布のせん断剛性を予測する手法を提案した。せん断剛性においては、接着剤の効果が顕著であるため、あらかじめ少数の実験により接着剤量に伴う剛性の増加量をモデル化することにより、他の芯地に対しても接着時のせん断剛性の増加が予測可能であることを示した。

## 7-4-6: 芯地の選択

衣服製作において、芯地の接着により剛性を増加させて保形性を高める。表布の物性と、衣服として必要な曲げ剛性とせん断剛性が与えられた場合、最適な芯地の選択方法につ

いて提案した。既存の芯地に適切な芯地がない場合、新たな芯地の設計が必要になる。

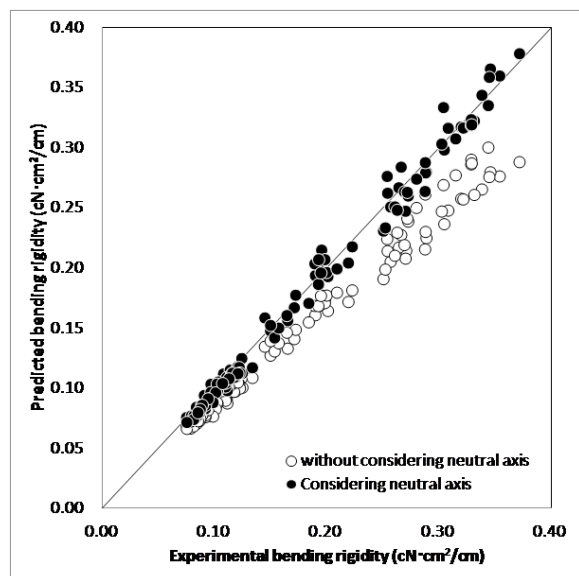


図7-6：芯地を貼った布の曲げ剛性の予測値と実験値。物性パラメータを増やすことにより、精度の良い予測が行える[32]。

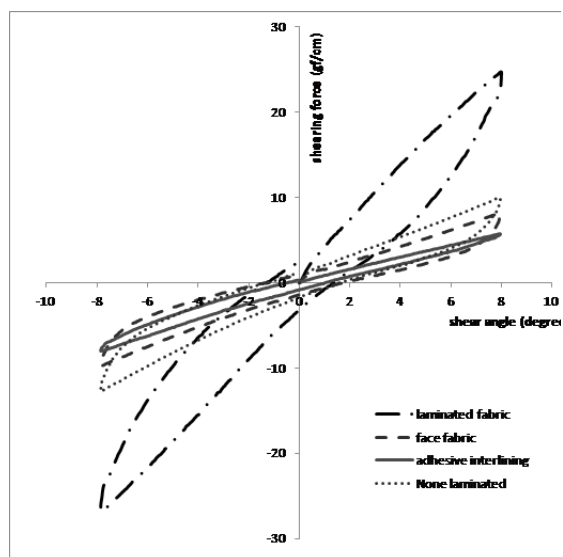


図7-7：布のせん断力とせん断変形の関係。芯地を接着することにより、2枚の布を重ねた場合より格段に変形しにくくなる[36]。

そこで、芯地の構成要素の生地と接着剤の影響を調べるために、4種類の表布に緯糸方向の密度を変えた5種類の芯地および接着剤量を変えた5種類の芯地を接着させた芯地接着布の曲げ剛性とせん断剛性を測定した。芯地の生地の密度を変えることで主に曲げ剛性が変わる。

また、接着剤量にかかわらず曲げ剛性はほぼ一定で、芯地接着布のせん断剛性が増加することが分かった。このことから、芯地の生地の密度と接着剤の量を変えることで芯地接着布の曲げ剛性とせん断剛性が調節でき、必要な物性の芯地の設計が可能になる。

なお、本章のここまでの記述は、おもに高寺政行およびKyoungOk Kimによる。

## 7-5：ローカライズ

### 7-5-1：問題の所在

メゾンのプレタポルテの場合、よほどのことがない限り、国や地域によって製品のスペックを変えようとはしない。ローカライズしたら生産ロットはかなり小さくなる。ファストファッションの場合、Zara (Inditex)、H&Mは国・地域によって製品のスペックを変えることはない。どこの国・地域の店にも当てはまるような最大公約数的なスペックを設定する。GAPもまた同様の設計方針にあると推定するが、少なくともニューヨークと東京の店で購入した商品を比較すると、明らかに日本仕様になっている例はあるという。

以下、柳田佳子の報告を紹介する。

### 7-5-2：試料の比較

次の写真にあるようなGAPの「PERFECT TROUSER」インドネシア産を東京店およびニューヨーク店で購入し、これをリバースエンジニアリングしたものである。柳田によれば、両者の基本的なサイズの違いを考慮しても、両者のスペックが明らかに異なるという。



図7-9：購入試料。上・東京店 下・ニューヨーク店。

例えば、一般的に欧米人の方が日本人よりも臀部(ヒップ)に厚みのある体型である。この臀部の厚みをカバーする「渡り寸法」を比較する。一般的には、前に対して後ろが大きい。臀部の厚みが大きくなると後方への突出が強くなり、その分、後ろの渡り寸法が必要となる。前と後ろの渡り寸法の違いとその比率は別表のように測定された。



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

写真にあるように、ニューヨーク購入製品を着用するとヒップから大腿部にかけての体型へのフィット感が悪く、後ろの渡り寸法が大きすぎるために若干余っているという結果を見た。パンツのパターンメイキングの場合、この渡り寸法がパンツシルエットや体型へのフィット感など、下半身の立体感の表現に最も関わる重要な因子である。

## 7-5-3: インプリケーション

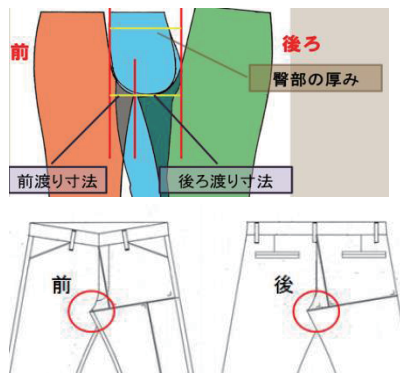
シルエットに影響を及ぼすような両者におけるこの違いは、本研究で言う設計主務者の提案する「姿」「形」の違いを意味する。設計主務者は混沌とした大空間からそれぞれ別の部分集合を抽出し

て、対象顧客の行動空間が異なると認識したことを意味する。ただし柳田の調査によると、「設計チェーン」のなかで権限委譲があり、atelier部門の裁量で実施されており、設計主務者がどこまで関与しているかは不明であるが、結果責任は設計主務者にあり、その意味で、GAP独自の分業と体制ができていると推定できる。

柳田によるいくつかのヒアリングのエピソードを取りまとめると、この商品は、東京とニューヨークの合同企画であること、上代はニューヨークよりも東京の方を高く設定していること、それにもかかわらず材料はニューヨークが買い付けたものを東京も使用していること、東京とニューヨークでは別のパターンを作成していることを推定できる。よって着用者の着用感を調査すると好意的な結果が得られるという。詳細は今後の柳田のレポートを待つとしよう。

ここから先は柳田と稿者(大谷)の推定である。ローカライズは相応のコストアップを招く。そこでその努力が売上の実現になるかどうか。店舗所在地の国・地方の事情を「設計チェーン」に反映させることと、店舗所在地の対象顧客が「設計チェーン」の意図通りに反応するかどうかは、対象顧客の行動空間を構成する他者の評価に依存する。この評価者がこの違いを認めなければ、「設計チェーン」の意図は結果的に伝わらないであろう。

Atelierの品質が高ければ百貨店の売り場のクレームは減るかもしれないが、それで売れたためのkey factorとも限らない。ファッション事業の興味深いところである。



	前	後ろ	前:後ろ
日本購入	4.0	12.0	1:3.0
NY購入	3.5	15.0	1:4.3



図7-10: 図の上および中は測定位置、下はシルエットの差異。

## 8. 1次設計以前の問題と国際プレゼンス [56-60]

## 8-1: 対象顧客の行動空間・「1次設計以前」のいみ

図8-1右側がスタジオ部門の作業の帰結である。このポンチ絵の着色と右下のswatchを除去した単なる鉛筆の走り書きしたメモのような絵が1次設計である。おそらくバカンス明けに提示され、ひと月ぐらゐのスタジオ部門の作業を経て、右下のようなswatch付ポンチ絵になり、ランウェイの候補になる(1次設計から5次設計直前)。ここに至るまでにアシスタントは何枚もの絵を描き総括アシスタントや主務者の決裁を仰いだであろう。

しかし、いかにDolce and Gabbanaの直筆といえども、絵としてさして価値はない。この絵をatelier部門以後に予定される「設計チェーン」に乗せると、左のような試作品が出来上がり、展示会を行えば社内外のバイヤーが集まり相当数の受注があり、これをOEM先の製造工程に乗せると製造が完了し、シーズンを前にして店頭に並べれば、まずは顕在顧客がこれを買求め、次に潜在顧客はこれを買おうとする。結果として製品はキャッシュになる。ゆえに右側のポンチ絵は十分な価値を持つ。



図8-1: 4-5次設計例. "20Years Dolce and Gabbana" Dolce and Gabbana Srl, 2005, p.26.

問題はその先にある。それでは設計主務者であるDolce and Gabbanaはこの右側の絵をどのような思考過程を経て描いたのだろうか。むしろ本人に聞けばわかるかもしれない。しかしここの関心はDolce and Gabbanaの問題だけではない。およそメゾンであれファストファッションであれ、ファッション衣料の設計はここに始まる。

熟達者の設計主務者がポンチを書けば製品はカネになるから価値はあるけれども、普通の設計者が描いたポンチ絵はたとえ製品化しても、さしてカネに変わらないゆえに、それだけの価値にとどまる。このポンチ絵は明らかに対象顧客に向かってある「姿」「形」を提案している。対象顧客はその「姿」「形」を素晴らしいものとして受容するがゆえにこの製品を購入する。対象顧客はその「姿」「形」を自らの行動空間で再現して、行動空間を構成する他者の支持を受けて、提案者

のDolce and Gabbanaに対して「彼らの提案を受け入れていれば自分は間違いない」と納得して忠誠心を持つのである。おそらく次回も彼の提案を受け入れるであろう。設計主務者は、このような対象顧客の行動空間における評価をも予測しこのポンチ絵を描くのである。少なくとも、設計主務者は対象顧客の行動空間を熟知していると言って良い。すなわち、対象顧客の行動空間について豊富な「情報」を頭脳という媒体の中に蓄積しているのである。

## 8-2: 決定前提

### 8-2-1: 決定前提の状況

前掲のポンチ絵は見方を変えれば、設計主務者の頭脳に想起され格納してある複数の選択対象から選択されたものである。それでは選択対象すなわち代替案はどのようにして想起されたのだろうか。

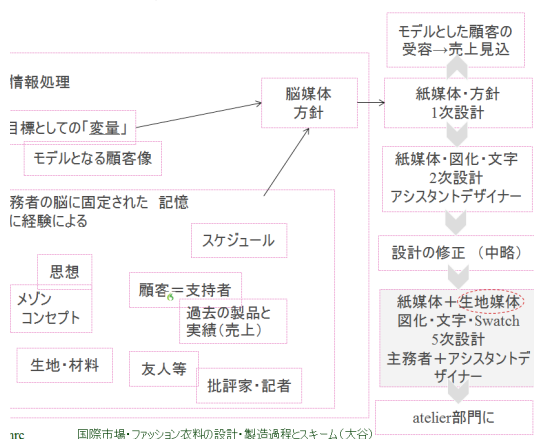


図8-2: 脳媒体での情報処理(推定)。1-5次設計。紙媒体→紙+生地媒体まで。

代替案を想起するには情報が必要である。ヒアリングで収集したエピソードを重ねると、上の図の「主務者の脳に固定された記憶」のような事項が指摘された。

外形要件として来年2月のコレクションに間に合わせるスケジュールがある。前年のAWと同じではメディアや業界の輦感を買うだけである。逆に昨年のAWを一切継承しないとなれば肝心の支持者の支持を失いかねない。メゾンのコンセプトは一定である。その上で新しさを加える、その程度を「変量」として表現した。

熟達者ほど批評家や記者の言い分は聞かない。真似たという指摘が最悪である。これを恐れるために同業者のコレクションを見たり参考にすることはない。自分たちの過去の実績や過去の設計、使用した材料、テキスタイルメーカーの提案、売上動向(すなわち対象顧客の動向)は参考にする。そして重要なのが「思想」である。

以上を総合し次のAWはこの「姿」「形」で行くという方針が設計主務者からアシスタントに外示される。脳媒体に固定された次のシーズンの方針が、音声媒体・紙媒体に固定された文字または絵による情報としてアシスタントに示される。

「姿」「形」にあえてカギカッコをつけたのは、あくまでも対象顧客のためのもの「姿」「形」だからである。

### 8-2-2: 抽出された行動空間と対象顧客のモデル化

対象顧客とは熟した設計主務者にとっては顧客名簿であるが、元とはいえば、地球上に生活する70億人の行動空間から、何らかの方法により抽出したものである。いくら設計主務者でも70億人分の行動空間をくまなく知るはずがなく、抽象的に捉える大空間である。ここから特定の行動空間を抽出するには経験(含知識)が大きく作用する。何らかの形の仮設演繹的な推論を繰り返した成果である。

こうして抽出された部分集合に含まれる特定の行動空間および対象顧客はそれぞれモデル化されて主務者の頭脳にセットされる。対象顧客のモデルはいわば着せ替え人形の如くフレキシブルであって、特定の行動空間において主務者の描いた「姿」「形」を再現してくれる。この「姿」「形」は特定の行動空間を形成する他者によって評価される。設計主務者はこの他者による評価も制約要因に加えて「姿」「形」を模索することになる。

### 8-2-3: 「1次設計以前」の美学的解釈

設計主務者は少なくとも次の2つの外形基準、①スケジュールに従う、②シーズンごとにメゾンを維持するだけの売上を実現することを満たしている。

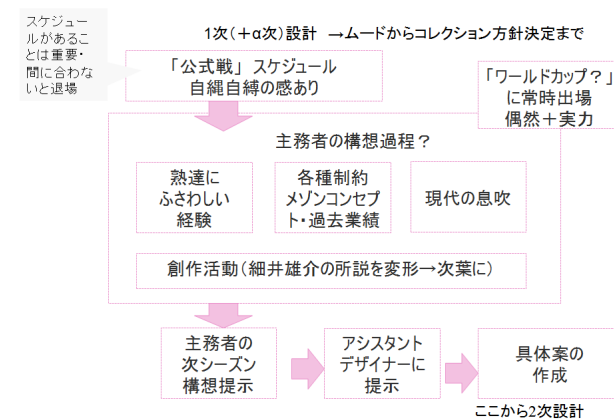


図8-3: 主務者の構想過程(1次設計以前)

さらに設計主務者は熟達者としてふさわしい経験を積んでおり、所属メゾンのコンセプトや過去の業績に制約され、現在の息吹を会得している。これもほぼ外形基準を満たしているというほどに客観的事実である。

それでは、設計主務者が次のシーズンの構想(1次設計)を提示するに至る構想のプロセスはどのようなものか。細井雄介の芸術家の創作活動に関する説明を引用しつつ、ファッションデザイナーの思考を推定する。

設計者の創作活動とは、これまでの経験からテーマを設定し、その外形の美しさを模倣して、そのときのデザイナーの内面の感情や気分を表出して、衣服の「姿」「形」を模索する。そしてその「姿」「形」を衣料の材料を用いて製品にする。

それが芸術であるためには、「表現にさいして新たに独自の形式をつくりだす営み」が不可欠であって、その営みには、「何を表現するかという題材(主題)」と、「何を用いて表現するかという(媒材)」という2つの素材を必要とし、



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

ことに媒材を思いのまま扱うには、「厳しい修練」を不可避とする。以上が細井の所説である。

しかし我々の立場に立てば、ファッションデザイナーは芸術家ではないという考え方に立つ。あるところまでは共にさして変わらない。あるところから先はかなり異なる。芸術作品は作品を作った段階で終了するが、ファッション衣料は対象顧客が着用して、自らの行動空間に移動し、そこで他者から一定の評価を受けて初めて目的を達する。したがって、題材も媒材も共に重用であるが、「表現にさいして新たに独自の形式をつくりだす営み」の帰結を対象顧客が受容するかどうかが大事な問題である。

見込生産による既製服なので、製品がファッションに変形しないことには、その既製服はモノとして意味をなさなくなるからである。つまり全く価値がないに等しいのである。

### 8-3: Supremeにみる「1次設計以前」

#### 8-3-1: 想定する行動空間

以下の写真はSupremeのホームページから引用したもの。動画の1カットである。

このようにそれぞれに独自に生活しているので、独自の行動空間を持ちあわせている。たまたまある日の深夜に行動空間を共有した。この行動空間で時間を過ごすには、この仲間が許容する姿形が、たとえばこの写真にあるような「姿」「形」が必要である。そしてこの「姿」「形」はSupremeの設計主務者の提案に他ならない。

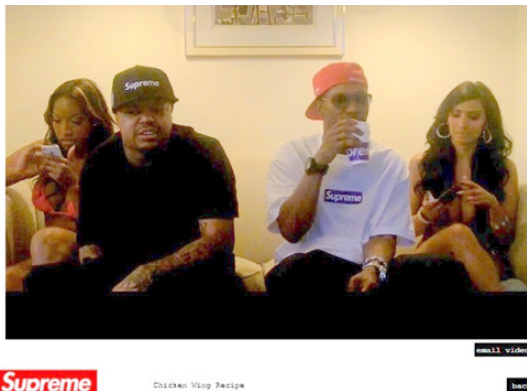


図8-4: Supremeの設計者が想定する対象顧客の行動空間のひとつの事例。同社プロモーションVTRから。

Supremeの設計者は、対象顧客がSupremeの設計者の提案を受容して、このような「姿」「形」でこの空間で行動するであろうことを事前に予測している。さらに、この行動空間の構成者たちはその「姿」「形」を互いに認め合う。明らかにある一定の基準をクリアしている。むしろSupremeの設計者は互いに認め合う言葉さえも予測し、むしろその基準の内容も承知して商品进行設計している。

#### 8-3-2: 類似の行動空間

この画像にある4名は行動空間を同じくする対象顧客のモデルである。モデル以外の対象顧客は、このような行動空間に受け入れるもらうためには、Supremeの提案にむしろ積極的に乗って、Supremeの商品のサービスポテンシャルに依存す

る方がよほどリスクは少なくてすむ。自らいろいろ考えて姿形を決めるよりも、この通りにした方が受容したほうが有効である。なぜかなればSupremeの設計者たちは、こうして行動空間で何が喜ばれるか、いかなる評価を満たせば仲間外れにされないかということについて熟知しているからである。

一方、Supremeの設計者はこの画像に類似するような行動空間が、混沌とした大空間のなかに、あるボリュームで存在することを仮説として抱いている。そしてそれが確からしいことも知っている。したがって既製服として見込生産の可能性があると考えている。問題はその数量である。量産すれば安価に製造できるが、必要以上に量産して在庫を抱えても意味がない。したがって現在認識できる数をもとに製造する。意外に売れた(売れない)、売り切って終わる。QR的に追加生産する。Tシャツだけではない。ベースボールハットも、パンツもブラウスもと拡大して関連販売に可能な品ぞろえに持っていく。混沌とした大空間から部分集合を取り出す基準は少々複雑化する。抽出された部分集合は以前より精緻化、その行動空間にふさわしい姿形はSupremeの設計主務者の提案を受容した方がよい。この先は筆者が語るまでもない。

#### 8-3-3: 行動空間を特徴づけるもの

それではSupremeの設計主務者はなぜこのようなことを熟知しているのか?おそらくSupremeの設計主務者はこうした行動空間の先達であった。この画像にある4名の対象顧客のモデルよりも大先輩でありよく知っている存在である。

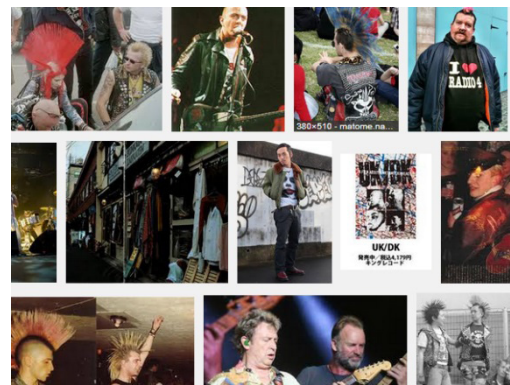


図8-5: 80年代のパンクリバイバル、ハードコアパンク。パンクにも伝統や様式がありつねに変化する。

そこでSupremeのコンセプトや沿革を探る。同ホームページから引用してみよう。

…Supremeは、1994年4月にマンハッタンのダウンタウンにラファイエットストリートに門戸を開いて、ニューヨーク市のスケート文化の本来となった。その中核は、のちに店のスタッフ・クルーそして顧客となった、反動的な若いニューヨークスケーターとアーティストの集団だった。Supremeは、いつも革新が起きているなかで、不可欠な役割を果たしながら、ダウンタウン文化を具体的な形にする存在に成長した。スケーター、パンク、ヒップホップオタク、つまり大方の若いカウンター文化はSupremeのほうに自然に引き寄せられた。それはダウンタウンの名物に成長する一方で、



Supremeは品質・スタイル・信頼性で好評を博しブランドとしての地位を確立した。この19年間の歴史を通じて、スプリームは、私たちの世代の最も画期的なデザイナー、アーティスト、写真家と共に仕事をしてきた。その全員が、この文化特有のアイデンティティ（一体性）や態度（考え方）を明確にするために、一貫して、支援をしてくれた…

これら画像はSupremeの設計主務者が抽出した部分集合であり、その行動空間をあえて文字で説明すれば、「スケーター、パンク、ヒップホップオタク、つまり大方の若いカウンター文化」を表象したものである。

もとはといえば混沌とした大空間から抽出した部分集合であるがゆえに、抽出の基準をいささか変えれば、また新しい部分集合が加わる。単なるコピーでなく、そこに何らかの模倣があったとしてもクリエーションの帰結であるから応用自在である。

#### 8-3-4: Supremeは東京でも売れる

実はSupremeの商品は東京でも売っている。ということは、似たような行動空間がニューヨークからみれば外国の東京にも存在することを意味する。似たようなという意味は、こうした「姿」「形」をすると好意的に評価する行動空間があるという意味である。Lafayette街から見れば原宿は厳密に同じではないけれども、Supremeの提案を受容する程度に類似する。ゆえにSupremeは国際プレゼンスが高まることになる。

むしろ、反抗的な若いニューヨークスケーターとかアーティストに何も関心がなく、あるいは嫌いであれば、以上の記述は退屈である（実は筆者も同様である）。しかしながら、ファッション製品の設計過程、とりわけ「1次設計以前」を端的に説明する事例である。

ニューヨークファッションの資料集を見て真似て設計した「姿」「形」でも、その「思想」が伝わらないとサービスポテンシャルに乏しく行動空間で受容されがたい。よって国際プレゼンスにつながらない。

ちなみにニューヨークではこの種のファッション衣料はスポーツウエアに分類され、調査時点では、GAPやアパクロンビー&フィッチのファストファッションよりも、ラルフローレンやダナギランのようなコレクションよりも展示会は活況で、また、香港や東京でも細かいながら、それなりにいい商いになっているという。

#### 8-3-5: 「メタ設計者」の存在

設計主務者が何らかの基準を持って抽出した部分集合、すなわち対象顧客の中から設計者が登場するという現象である。「メタ設計者」とでもいうべきであろうか。

すなわち、対象顧客の行動空間を熟知しているのは、部分集合を抽出した設計主務者よりも、行動空間を構成する他者の中に存在する前任者の方である。行動空間の外にいて、これを観察し行動空間の中を推察する立場よりも、前任者の方が「カウンター文化」に詳しい。その詳しい部分について、設計者は交代する、その商品の方が結果として対象顧客に受容されやすい。ファッション事業者にとっても、また設計主務者にとっても大変に興味深いことである。

## 9. テキスタイル設計問題とメゾン営業 [61]

### 9-1: 問題の所在

テキスタイルメーカーQはメゾンPの設計主務者が次のシーズンの方向を指示するはるか以前に、テキスタイル見本の設計を行わなければならない。Pの設計主務者が自分の頭脳に次のシーズンの課題を固定するかなり前の、すなわち1次設計以前の思考過程について、Qの営業・設計試作関係者は大きな関心を持つ。QはPの主務者が何を考えるか大胆にも予測している。QのPへの納入実績はその予測がある程度当たっていることを意味する。

つまりPの1次設計は毎シーズン繰り返される定型業務ではあるのだが、その過程は創造活動である。「プレタポルテ」のみならずオートクチュールやセカンドラインなど複数のプロジェクトが同時に走る。なかには「生みの苦しみ」もあるけれども、第三者から見れば「いずれにしても大体はこの辺に落ち着くはず」というルーティンの側面もある。Pの主務者の「1次設計以前」のクリエーションの前提的な作業（主には情報収集）はQの主務者に読まれていることになる。以下、おもにイタリアのいくつかのテキスタイルメーカーから収集したエピソードを再構成して展開する。

### 9-2: スケジュール

#### 9-2-1: 2つの展示会のスケジュール

世界的に有名なテキスタイルの展示会として、パリのpremier vision（以下PV）と、ミラノのUNICAがある。PVはパリで毎年2回（2月9月）開催。もとはリヨンの絹織物業者の展示会。当初は限定されていた出展者も徐々に自由化され、審査を経て各国のテキスタイルメーカーが出展する。ファッション衣料の展示会（ファッションウィーク）は実需の半年前に開催される。テキスタイルとメゾンの展示会を交錯させて、メゾンに対するテキスタイルメーカーの営業カレンダーは表9-1のようになる。



図9-1: Premiere Vision Paris会場  
ブースのなかの商談コーナー

#### 9-2-2: テキスタイルメーカーの営業スケジュール

いま2014年の2月としよう。テキスタイルメーカーから見れば2015年SSの展示会が終了し、クライアントであるメゾンは2014年AWの展示会を終了する。メゾンはバイヤーの受注を集計し、OEM先に生産数量を指示するとともに、テキスタイルメーカーに生地や糸の所要量を計算して発注をする。テキスタイルメーカーから見れば2014年AWの営業の終盤である。その商品は2013年9月に開催した展示会で提案したものである。いま実施したばかりの2015年SSの展示会で提案した商品については、メゾンは2014年9月に実施するランウェイショーで、モデルが着用する試作品に採用され

## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

るように働きかける。したがってテキスタイルメーカーは2014年2月の時点で、①2013年9月に提案したものを2014年2月に販売しながら、②あわせて2014年2月に提案した2015年SSの商品について2014年9月まで販売促進を行うとともに、③2014年9月に開催される2015年AWの展示会に提案すべき内容の検討に入る。

メゾンは、このほかに2014年6月頃、クルーズもしくはリゾートと称する中間的な展示会を行う可能性もある。以上のプレタポルテのスケジュールに前後して、メゾンによってはオートクチュールのランウェイショーを開催する。このようにテキスタイルメーカーの製品開発と営業のスケジュールは結構錯綜している。以上から推定すると、テキスタイルメーカーはメゾンの展示会のスケジュールにかかわらず、ファッション衣料の実需のシーズンのおよそ2年前からメゾンとのコンタクトを取り始める。テキスタイルの展示会のスケジュールも越えて、情報交換する動機と可能性は十分にある。

	営業	行事	15	15	14	14	13
			9	2	9	2	9
小売	店頭販売		15 aw	15 ss	14 aw	14 ss	13 aw
アパレル	展示会	ap 期中	16 ss	15 aw	15 ss	14 aw	14 ss
	企画設計	ap 次期展示会 企画時期	16 aw	16 ss	15 aw	15 ss	14 aw
テキスタイル	訪問①	ap 現展示会企 画時期	16 ss	15 aw	15 ss	14 aw	14 ss
	訪問②	tx 現展示会前	16 aw	16 ss	15 aw	15 ss	14 aw
	展示会	tx 期中	16 aw	16 ss	15 aw	15 ss	14 aw
	企画設計	tx 現展示会終 了後	17 ss	16 aw	16 ss	15 aw	15 ss
	受注納品	ap 展示会直後	16 ss	15 aw	15 ss	14 aw	14 ss
	訪問③	tx 現展示会終 了後	17 ss	16 aw	16 ss	15 aw	15 ss
糸	展示会	y a 期中	17 ss	16 aw	16 ss	15 aw	15 ss

表9-1: テキスタイルの営業スケジュール。ap アパレル、tx テキスタイル、ya 糸・繊維の各メーカーの略。

## 9-3: テキスタイルメーカーの負担

## 9-3-1: 開発費用はテキスタイル側の負担

テキスタイルメーカーQの営業・設計試作関係者の仕事は①メゾンPから依頼された材料の探索・試作への対応、②受注促進のためのPへの誘示（当社ここまでできるというプレゼン）である。②はむしろ①もQの負担である。事実上の先行投資（前払い費用）である。クライアントであるPの要求①はQにとって絶対的課題ではあるのだが、先行投資に耐えるか、Qの守備範囲に含まれるかを判断する必要がある。

というのも、Qの守備範囲に限りはある。Qの先にOEMメーカーがあったとしても設計製造できるものは限られる。Pの要求は拡張しがちである。メゾンゆえにPの材量消費は多種少量である。仮に採用されても比較的少量しか使用しな

い（何万Mということはまずない）。つまりは生産ロットが小さいという難点がある。

「メゾンPのランウェイショーに出ていた生地だから」と追従買いを期待するQもある。Pによっては2年くらい停止条件を付けることもあるが、著作権はふつうQに帰属する。

Qは多くのクライアント（Pの集合）に営業する。逆にPは多くのテキスタイルメーカー（Qの集合）に照会する。なかにはQ<sub>3</sub>はメゾンP<sub>3</sub>に育ててもらったから恩義があるから「ウチはP<sub>3</sub>専属」といっても、ある時点では切れてしまう。

売り手も多数と買い手も多数は互いに効率の良い状態ではなく、流通論なら仲介業者を置が、手数料がチャージされ、かつ、Pのステイリズムに関する動きを知るのは難しくなる。取引費用が増大することを恐れて、互いに取引先を制限しようとする方向に傾く。

それゆえ展示会でブースを訪れる来訪者PにQは公平に接しない。築地の場内で鮎屋Pが仲買Qから鮮魚を仕入れるのに似る。売り手の出展者Qと買い手の来場者Pの基本は、Qがproposalを用意しPを待つが、Pが強いとは限らない。Pが買いを申込み（Inquiry）、Qが売りを申込み（Offer）、PとQが承諾（Acceptance）して取引は進む。しかしPの条件（とりあえずswatchが欲しい）とQの条件（着分だけでなく最終的にある程度買うなら）は「不完全一致」である。

したがってPもQも裁量権を残す。展示会終了後検討し気に入らなければキャンセルする。Qはswatchを送らない（最初からわかれば対応しない）、Pはswatchが来ても発注はしない。築地の場内とちがって、テキスタイルの展示会はcash & carryではない。

## 9-3-2: 新規参入テキスタイルメーカーの障害

メゾンPにとっても「新しさ」は重要であり、取引費用がむやみに増大しなければ、新しいものを見たいという意欲がある。Pの購買担当は設計主務者に代わって、短い時間でたくさんのswatchを見る、主務者の要求に近いswatchを提案するQを探すなど、効率よく勤務時間を配分する。

新規参入のテキスタイルメーカーQ<sub>2</sub>はプロダクトアウト的に「こういうのができたから見てくれ」と掲げるが、Pの購買担当は、QがPの設計主務者の1次設計以前（時期によっては1次設計それ自体）を予習できているかを問う。Qがこの予習をせずに「偶然の一致」に依存すると、ヒット率が格段に悪くなる。Pの担当者は時間のロス、Qは経費倒れとなる。

Swatchは色柄のバリエーションがあり製作費用がかかる。効率よくswatchを製織する体制も必要である。ある購買担当者は、薄いもの・軽いもの・面白いものを探している。しかし薄いからといって糸の番手を競うような提案は歓迎されない。80番手でも100番手でも、見た感じは同じだと、100番手だからといって特別に高い評価を与えるとは限らない。

それでも新規参入のQ<sub>2</sub>はこの原体験を繰り返し、「次のシーズンで必要とするテキスタイルは…」という仮説を設定し提供するようになる。次第に採択確率が高くなり、メゾンにとっても重宝なテキスタイル納入業者となる。



### 9-3-3: テキスタイルのStile担当者

テキスタイルメーカーQがメゾンPの設計主務者の「1次設計以前」を読むにも、Qにはそれなりの体制が必要である。Qの営業担当は主務者+アシスタントを同行してPを訪問する。イタリアの主要テキスタイル産地からパリ市内は800-1100キロある。東京から札幌ないし福岡の距離であるから、慣れてしまえばどうということはないけれど、コンサルティング営業はコストがかかる。Qとしては一定期間内に処理するクライアントの数を制限しつつヒット率を高める。

テキスタイルメーカー側の営業及び設計製作の体制は、守備範囲によって変わる。コモのプリントはピエラのウールに比べると描画の要素が多くなる。したがって、テキスタイルのスタイル (style) を決めるテキスタイルメーカーの設計主務者と、その主務者の名を受けて絵画を描く職務 (デモグラファー) は明確に分類される。デモグラファーは主務者の意図する絵を迅速に描くことの仕事である。指示した絵を描ければ、インターンでも構わない。

テキスタイルメーカーの主務者にとって、ファッション事業のカレンダーは与件であるから、次・次の次のシーズンに向かってメゾンに提案を仕掛ける。この裁量を委譲するゆえに、主務者は売上に相応の結果責任を負担する。テキスタイルメーカーのオーナーは単にクリエイションー筋の設計者は採用しない。

実際に、設計者が売上予算に数値責任持つべきかという質問に対し、オーナーは肯定的な回答する傾向があった。



図9-2: Comoの物プリント。世界の流行をComoのプリント業者が決めた時代もあった。Serikos社。



図9-3: デモグラファー作業風景



図上9-4: 展示会の見本試作担当者。  
図下9-5: 試織。Botto Giuseppe e Figli社。Biella。

### 9-3-4: テキスタイルメーカー主務者の予測思考

メゾン設計主務者の次シーズンにおける1次設計を予測するには、テキスタイルの主務者はメゾンの主務者の1次設計以前の思考過程を推定する必要がある。データを基礎に何らかの仮説を立て演繹的に推論する。「彼はこう考えるはずだから、こういうテキスタイルを提案すべきである」として、実際に費用をかけて試織して提案に及ぶ。仮説演繹の方法であるから、理論的に厳密であるはずはなく、また、正確かどうかはわからない。ただこれまでの提案に対する採択率や売上の実績など経験から正当化される。

ここで依拠すべきデータは、POS データのようなデジタル化されたデータベースではなく、これまでの取引記録である。当然のことながらアナログとデジタルの2つ側面がある。

テキスタイルメーカーの設計主務者は、直接にあるいはアシスタントを介してシーズンごとに繰り広げられるメゾンの主務者との交渉を通じて、長年にわたりステイリズムを観察してきている。シーズンごとの取引内容、納入に成功した(逆に提案したけれども納入できなかった)テキスタイルの属性や数量、納入した材料によってメゾンが設計した製品(ファッション衣料)の「姿」「形」、その製品を着用したメゾンの顧客の行動空間における「姿」「形」、その製品の消化率、メゾンのOEM先の製造工程における納入材料での評価や使い勝手なども熟知している。

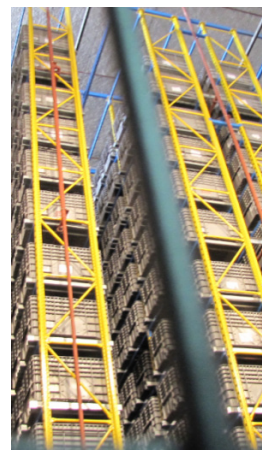


図9-6: 究極の糸染め在庫。Fratelli Tallia di Delfino社。Biella。



図9-7: 自慢のアーカイブ。検索システムによりPCで抽出できる。Lineapiu@Plato, IT(糸商)。Prato。

メゾンの沿革やブランドに込められたコンセプトや若干大げさに言えば「哲学」も人一倍よく理解している。それ以上に、この数年の展示会のトレンド、トレンドの傾向(トレンドを時間で微分した概念)、それに対するメディアのコメント、そしてメゾンの売上に占める定番とトレンドの比率も暗記している。

その上で、メゾンのコレクション(ランウェイショー)が見せ物(ショー)の部分と、展示物(トレンド+定番)があると割り切っている。さすがのテキスタイルメーカーの主務



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

者も見せ物の部分は予測がつかない。しかしそれでも差し支えない。そこが商売になりにくい部分だからだ。しかし展示物の部分、特に定番の部分は見える。したがって次シーズン・次の次のシーズンの展開について仮説が立つ。

なお本研究でも、著名なメゾンの次のシーズンの定番商品を予測するべく2つの課題を設定し、被験者に解決を求めたところ、ある程度の正解で得られた。

## 9-4: 予測のベースと伝達

## 9-4-1: テキスタイルメーカーの予測の立脚点

テキスタイルメーカーの設計主務者に、メゾンの設計主務者の1次設計以前の思考過程を推定させる職務を割り当てるとしても、メーカーのオーナーはそれが可能となるプラットホームであるように会社（大規模ならばまさに企業官僚制）を整備しておく必要がある。

イタリアのテキスタイルメーカーが集積しているピエラ、プラート、コモのいくつかのテキスタイルメーカーのエピソードを整理すると、例えば次のような傾向が見えてくる。

①メゾン（例えばメゾン）のstyliste担当部門とは密接な関わりを持とうとする。（具体的にはアシスタントクラスから情報を得るための人間関係の構築その他であり、ささいな工夫から社交のレベルまでいろいろある。）

②頻繁にメゾンに営業する。（主にメゾンの購買部門。）

③メゾン側の要求に対しかなり短い時間で反応する。（商談は迅速かつほどほどに多頻度を好む。）

④メゾンのわがままともいべき要求に応える。（ランウェイショーの日程の関係で切羽詰まってくると、無理とも思える注文が出てくることもある。）

⑤伝統を強調しつつ一方で新機能など新しいテキスタイルを提案する。（新機能繊維をウリとするテキスタイルメーカーは多く、機能を技術的に説明すると同時に、ファッション用語で語る。この企業規模でよく開発経費が出せるものだと感心するほどに熱心である。）

⑥新しいものを取り入れているということを強調する。（例えば染色加工、整理加工にかなり力を注ぐ。）

⑦分野により程度は異なるが、スタイル(stile)を構想する職務と絵を描く職務を分離している。（前掲）

⑧スタイル(stile)の構想を職務とする者（テキスタイルメーカーの設計主務者）はメゾンのstylisteを熟知している。（前掲）

⑨糸作りから染色整理まで一貫生産もある。（一貫生産ゆえに顧客要求に迅速に応える側面がある。）

⑩例えば製織に特化する。（低収益機能を捨て得意領域に特化し、顧客の特殊な要求に迅速に対応する）

⑪得意とする分野を定めて深掘りする。（いくつかもswatchを見せながら、これは他所では出来ない、こういう染め方は日本でやろうとしても採算合わないし無理だ。）

⑫メゾンでの採用実績がある。（この生地はこの前のシーズンでメゾンXに採用された、こちらはメゾンYに採用されたという自慢話の次々と続く。）

⑬メゾンの関心を引くことを重視しながらクリエーションを進める。

⑭定番テキスタイルはフルカラーで在庫を持つこと。（在庫はメゾンの要求に迅速に応える手段のひとつであるし、在庫はまたそれぞれのテキスタイルに対する需要があることへの自信の表れでもある。）

テキスタイルメーカーにこのようなプラットホームがあればこそ、設計主務者はメゾンの設計主務者の1次設計以前を推定できる。「設計チェーン」のプレイヤーとして参加できることになる。

## 9-4-2: トレンド情報の伝達

テキスタイルメーカーQの営業はパリやミラノのメゾンあるいはファストファッションだけではない。ニューヨークやロンドン、上海とか北京、あるいは東京にもクライアントがある。各クライアントは展示会・ランウェイショーを開催する。設計主務者はテキスタイルの見本を収集させ説明を求める。テキスタイルメーカーの設計・試作及び営業各部担当者のスケジュールはいつそう錯綜する。販売代理店（エージェント）Rを置き営業活動を整理することもある。

Qの営業マンはパリやミラノのメゾンとの事前交渉から、取引の範囲ではあるが（業者間情報交換は後述）、次のシーズン・次の次シーズンの傾向の一端を知る立場にある。いま進行するメゾンとの取引内容の漏洩はないにしても、これらの情報を相当程度抽象化し、昨シーズンの事例を絡めて説明したり、自ら想像をたくましくしてクリエーションして伝えることは十分にあり得る。こうした情報を欲しがるのは東京のアパレル事業者のみならず、上海・北京はもとより、超大市場を後背地にもつ香港をはじめとして、Shenzhen・広州・杭州などにあるアパレルメーカーの設計主務者もまた渴望している。したがって重要なセールストークとなる。

## 9-5: テキスタイルとファストファッション

一方、Qによる大手のファストファッション（以下FF）との取引は2種類に分かれる。①我が社はテキスタイルはメゾン向けの高級品であるからFFは関係ない。②FFの数万Mの受注は魅力ゆえ、メゾンとは別のテキスタイルを準備して積極営業する（イタリアの主要産地とInditexの本社は約2,000キロ）。この場合、提案製品の納品とテキスタイル納品がある。また、時折の「話題を呼ぶ商品」に使うテキスタイルを納入する例もある。Qを経由して、トレンド情報がFF設計本部に伝わっている可能性はないとは言えない。

2000年前後で、ファストファッションのOEM先が中国ではなく例えばイタリアなどのEUにあった頃は、「彼らは田舎者だった」「彼らが多少とも洗練された商品を作れたのは我々（この産地で長年にわたってテキスタイル事業に従事してきた我々）の協力の賜物だ」「プロントモダはもともとベネトン」という向きもある。しかし昨今のファストファッションの情報収集能力はそれをはるかに超えるものがあり、今でも流行に追従もするけれども、もはや流行を作り出す能力も持ち合わせている。

## 9-6: テキスタイルの展示会

### 9-6-1: 情報交換機能

テキスタイルメーカーが次のシーズンないしは次の次シーズンについてメゾンの動向を知り得るのは、テキスタイルメーカーが対応可能な得意分野に限られる。これを拡張するには懇意な営業マン同士が営業情報を交換して互いの守備範囲を補完しあうこともある。なにがしか社交に属する部分もある。展示会出展者の最大公約数的なメッセージは外部に公開される。PVやUNICAがシーズンごとに発表するメッセージが浮ついた副詞・形容詞が並ぶ文章になるのは無理もない（邦訳自体が著作権に触れそうなので割愛）。

それでも、テキスタイルメーカーQ<sub>1</sub>がメゾンAと取引を始めたことを同業のQ<sub>2</sub>が知り、なぜQ<sub>1</sub>がAと取引を始めたのか知りたいと思ったら、展示会のQ<sub>1</sub>のブースに行きつとswatchを見て、この浮ついたメッセージ思い出せばある程度の予想がつく。多分Q<sub>2</sub>の設計主務者は、Aの主務者の「1次設計以前」の思考を改めて推理することで、新しい何かをことを知るかもしれない。

### 9-6-2: 「1次設計以前」の諸相

テキスタイルの展示会はメゾンの設計主務者の「1次設計以前」に関する様々な情報の総合版かもしれない。メゾンの設計主務者の「1次設計以前の思考過程」に対する、テキスタイルの設計主務者の仮設演繹的推定の総体が、PVないしはUNICAのような展示会と位置づけられる。

その意味では、浮ついた副詞形容詞による展示会のメッセージは、大変な意味を持つのだが、すでに知っていることだから、メゾンにとってもテキスタイルメーカーにとっても相当部分は多分さしたる意味を持たない。ファッションの業界にいながら、こうした丁々発止の現場に関係なかった人々にとっては新鮮である。

### 9-6-3: 国際的な広がり

かつてはPVは国内業者の催事であった。メゾンの設計主務者（その命を受けたアシスタントも含め）は外国で「珍しい」テキスタイルを探索した。これに加えて、メゾンのファッション衣料を含むファッション商品の市場が国際化してしまうと、すなわち着用者の行動空間もまた国際化する。メゾンのファッション衣料はパリ、ミラノで売れば他の世界の主要都市で売れるという仮説を持つにしても、テキスタイルメーカーの提案としてはヨーロッパ以外の有力市場の状況を考慮する必要がある。クライアントは世界の主要都市に散在している。その時代時代の地球規模の経済に影響を及ぼす国や地域の事情を全く無視はできない。

ただしこのことはこうした国や地域に独特な要因をメゾン主務者の1次設計に直ちに取り入れることを意味しない。成長著しい国や地域の主要都市でメゾンの商品を買える人々が、相変わらずパリ・ミラノ好みであるとの確認が先である。これは前掲したように、アルノーのいう「神秘性」に関する。これを見て、各地のテキスタイルメーカーが「それなら俺でも出来る」とPV参加を望むのは当然の成り行きである。

UNICAは相変わらずクローズ（2014年9月展示会に初めて日本のテキスタイルメーカーがオブザーバーとして参加する

らしい）であるが、当初クローズだったPVに日本のテキスタイルメーカーの初参加は2000年であり、小松精練が誇るべき実績である。中国のテキスタイルメーカーはじめ、メキシコやトルコなど、EU以外の出展者が増えている。

テキスタイルの展示会は、徐々に縮小傾向にあるが、ワールドカップのテキスタイル版としては健在である。

## 9-7: 製品の特徴と染色整理工程: Botto Giuseppe 社

### 9-7-1: 色とテクスチャーの執着

とりあえずBotto Giuseppe社製品のひとつの特徴は色とテクスチャーにある。色に関する話題は、①定番、②クライアントの要求、③先染めに先だって何種類か染色した繊維（わた）を混合、④糸染め、⑤糸染めした糸の織り、⑥後染め、⑦後染めにおける織物の種類と色の組み合わせ、⑧後加工などによる色出しの可能性である。また、あるテクスチャーを引き出す話題は、①糸の特性（例えばウール属性そのものに由来）、②糸の組み合わせ（例えばウールおよび絹・麻・綿およびビスコース・竹・ポリアミド）、③糸と織り方の組み合わせ、④工夫された織り方（虹色真珠色を出す織り方）、⑤組織の表面（つや消し・シワ）などである。従来からの自社技術の他に、M&Aによって取得した技術、委託加工も含むと推定する。非常に多様で屈託なく従来の技術を縦横に組み合わせ、少しでも新しい提案をしようと地味な努力を重ねる。結果として、次項に見るように、新機能を訴求する製品がラインナップされ、パリ・ミラノのメゾンの関心を引き寄せている。

### 9-7-2: 製品の特徴

以下の製品はBotto Giuseppe社の新製品の訴求点・R&Dのテーマであり、メゾンの設計主務者にむけた「独特のメッセージ」で、言い訳だが邦訳は稿者（大谷）の手に余る。

①Woolly. Elastic Fibersを使わないで、生地に本来の弾力を与える。快適さと手触り外観に優れる。

②防皺性Resistance・耐候性(Multi control Weather): 純毛に人工ファブリックを含め、テキスタイルに防水・防皺を施すと同時に、手作業で通気と防汚加工を行う。

③セカンドスキンSecond Skin: 特殊仕上でファブリックに抗臭機能を付ける。匂い分子をウールに結合吸収させず、持続的に香りを忌避する。Anti-Drop, Anti-Stain And Natural Stretch. 路上の旅行者にも役立つテキスタイルである。

④明るい光Bright Light: ウールの自然な輝きを誇張する仕上加工である。高温高压の工程を経て、A Look Reflections On Mineralsを引き出す。柔らかさを維持しほほメラングジュ色。ドライクリーニングにも耐え安定する。

⑤液体ウールLiquid Wool: 独特のタッチ。普段見かけない人工と天然の中間を狙った仕上加工である。超不透明に見えるが反射で透明になる。Mineral Compositionは純粋なウールだが、ウールでもあり非ウールである。

⑥洗濯機で洗えるMachine Washable: 洗濯機で洗えるテキスタイルで、しかも柔らかな手ざわりを維持できる。イージーケアに関する最新の成果である。

⑦氷冷ウールIce Cold Wool: 夏のウールを一新する新技



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

術。着用者を熱・紫外線から保護し、敏感に身体を温度を減らす。多くの熱を吸収するため「暗い色」にのみ適用する。

⑧空気乾燥仕上 Finishing Air Dry : Torsion Effects を探求した。心地よい夏に誘うため見た目は「ふっくら」となるように仕上げる。

⑨折り目効果 Effect Stropicciato : 細かな仕上で、折り目にパーマメント効果を与える純毛素材である。モダンな感じで好評を博し汎用性がある。

⑩カーボン仕上げ Carbon Finishing : カーボンブラシを使った素材。桃のように心地が良い。ダメージに結びつく極端な属性変更は与えない。

⑪アロエ : アロエの特性を活用した新しい仕上加工。より柔らかく輝く。柔らかく皮膚に接触する。

美術的とも技術的とも言い難い「菌の浮くような」内容だが、この雰囲気メッセーがベースとなり、メゾンの設計主務者やアシスタント、購買担当者の認知度を高める。むしろ全てが自社開発ではない。原糸・紡績メーカーはじめ、紡織・染色加工で適宜の OEM (あるいは ODM) 先との取引を組み合わせる。企業規模と資金から見て、先端技術追従ではなく、自社に現場でも可能な先端風既存技術の組合せでもある。

## 9-7-3: 伝統と革新

Botto Giuseppe 社の広報資料を参考にしつつ、ヒアリングで強調していた部分を以下に紹介する。

…事業を続けていくために、伝統と研究の精神の維持していく。伝統とは最もすばらしい原材料を注意深く選択し、また製造工程の各段階において注意深く細かな部分を大切に扱う。

研究と実験は創造への挑戦であって終りが無い。それどころか顧客の増大する要求に対して、確実に付加価値を提供できるように設計する。顧客が求める際限のない様々な現代的テイストの要求は、研究と厳格な仕上加工によって、一定の品質管理に耐える水準で実現が可能になる。

伝統と革新の間にはデリケートなバランスがある。クラシックなものが悲嘆に暮れることもないし、革新的なものが過大に進むということもない。こうした選択は世代から世代に伝えられおり、我々は1世紀以上も成功し続けている。このことはまた世界中で、イタリアファッションが他のファッションと区別される要因になっている。…

たとえば Liquid Wool. ルイヴィトンやプラダに採用された自慢のウールだが、「ウールではない感じ、柔らかく、ちょっと乾いた軽い感じのおしゃれ用」である。独自に開発した加工方法ゆえに「鮮やかな発色」かつ「手触りが良い」のであって通常では不可能という。また、Multi control Weather は「もっとも誇る加工方法」であり「耐水性があり、汚れがつきにくく、モダンな肌触りもよい」、「一見何もない感じ」「旅行者のように同じ服を長く着ても着くずれしにくい」となる。これが訴求点でありセールストークになる。

このような新機能テキスタイルの提案はさらに拡大する傾向にある。繊維工学のある部分がファッション工学に変貌する可能性がある。

## 10. ファッション工学を標榜

## 10-1: 国際プレゼンスの低さに対する考え方

## 10-1-1: ファッション衣料とその製品設計

この研究でファッションとは人間が自らの身体を表現する行動一般を意味し無自覚な行動を含むと考えた。

ファッションすなわち人間の身体表現に用いられるモノないしサービスをファッション製品（ないしはファッション商品）と呼ぶ。人間の身体表現の程度や執着などの態様は主観に任され、比較の対象次第で大きな差がある。しかしながらゼロということではなく、地球に生命を持つ70億人の人間に普遍的な行動であるとともに、その中に何らかの共通性が存在するゆえに、ファッション製品は工業製品として事業化（設計生産販売）されている。

衣料はその中心をなす。衣料には身体保護機能と身体表現機能があり、全体に占める後者の割合をファッション性、相対的にファッション性の高いものをファッション衣料と規定してきた。こうした衣料に対して工学的な知見を適用し、ある種の繊維工学の体系（衣料に関する繊維工学）が形成されてきた。しかも日本で消費される衣料の95%が輸入依存であるばかりか、日本のファッション事業の国際プレゼンスは乏しく、例えば日本の電機製品や自動車のような国際的な存在感がファッション衣料には見られない。

我々はこの問題に関して、技術的および経営的な側面から検討を加えてきた。そして「製品設計」がその原因のひとつではなかろうかと考えるに至った。

## 10-1-2: 後工程依存型の製品設計

電機製品や自動車の場合は、製造の出発点において完全な設計を前提としている。設計の品質として例えば市場との適合性および製造工程との適合性が求められる。したがって量産開始までに市場との適合性が確認し、その後で製造部門は工程との適合性を検討し、問題なしとなれば設計図面通りに量産する。その際の品質の基準はまさに設計図面である。例えば設計図面で規定された寸法に対して sixth  $\sigma$  が適用されるなどの一連の生産技術が開発技術よりも増して適用される。こうした考え方はベンチマークとなり、ファッション製品の製造工程に無条件に適応されたきらいはあるが、これが必ずしも良い結果を生むとは限らないことも、この研究でわかってきたことである。

ファッション衣料という製品の設計は、設計過程を経るごとに設計情報が追加されていく。製造工程に至ってもなお設計情報が追加される。ファッション衣料の設計は一連の設計過程ならびに製造工程に依存している。いわば「設計チェーン」を形成していると言って良い。

この設計チェーンには製造工程も含まれることにご留意いただきたい。そして、設計の市場品質は「設計チェーン」の出発点である1次設計に依存する。この1次設計を司るのが設計主務者である。1次設計とは設計主務者の次のシーズンは「これでいく」という指示にはかならない。設計主務者の1次設計は設計主務者の設計前提、すなわち「1次設計以前」

に依存する。この段階で設計の市場品質が担保されなければ、その埋め合わせを後工程に依存しても、それはほとんど意味をなさない。しかも今求められているのは、国際市場におけるファッション衣料の設計品質の問題である。日本のファッション事業、ことにファッション衣料の設計製造販売において、国際プレゼンスが欠如するのはこうした意味での設計品質に問題があると推定される。したがって、ファッション工学が解くべきひとつはまさしくこの問題なのである。

## 10-2: 解決策としてのファッション工学の構築

### 10-2-1: ファッション工学の領域

ファッション製品、ことにファッション衣料は間違いなく「もの」ではあるが、顧客が着用して、顧客が行動空間に身を移し、その「姿」「形」を行動空間を構成する他者に評価をゆだねた際に、顧客は、少なくとも拒否されない、可能であるならばその「姿」「形」に対して積極的な評価を受けることを期待する。その要求水準が充足されたとき、初めてファッション衣料はその機能を果たすことになる。「もの」はいずれもサービスポテンシャルを持ちうる。しかしファッション衣料は他の製品と違って、人間の身体の一部であるために、身につけている時間が異様に長いという特徴を持つ。衣料という「もの」が着用者である顧客に提供するサービスの量（提供時間）が他に比べて非常に大きい。サービスサイエンス、サービス工学の構築が話題になっている（吉川弘之など）。ファッション工学はサービス工学の援用も考えられる。

設計主務者の脳という媒体に固定されたら「姿」「形」という情報が、様々なプロセスを経て、布地という媒体に固定される。この布地という媒体を巧みに扱うという目的から、既存の衣服を扱う繊維工学が獲得してきた様々な知見を再活用することになる。この知見には、織物に関する工学のみならず、糸および染色整理に関する工学が非常に重要な位置を占める。

パリ・ミラノのメゾンとイタリアの産地に存在するテキスタイルメーカーとの取引関係から推察すると、いわゆる新機能の繊維の開発は重要なテーマである。それはある意味で最先端の領域でもあるが、すでに開発が済んだ技術の応用ないしは組み合わせという領域もある。開発技術のテーマでもあり、生産技術的なテーマでもある。日本の衣料市場における輸入浸透率は95%になろうとする現在、衣料に関する繊維工学は消え去りかけている。次の世代はかつてこの学部（研究科）から伝えた中国の大学のいくつかの繊維・ファッション学院（学部・専攻）に留学しなければ、その基礎知識も得られないという危機にある。そうなると、開発技術はもとより、生産技術的なテーマの追跡は全く不可能になる。

この報告ではほとんど触れなかったが、ファッション衣料の設計における情報処理技術の問題がある。一般化しているCAD/CAMの問題はもとより、テキスタイルのBtoB取引、これを可能にする生地デジタル表現、触覚機能の代替、アーカイブの検索、身体自動測定など、主にatelier部門のmodelismeを支援するシステムに関する工学が、むしろ情報

工学の一部として発達しているが、これをファッション工学寄りに取り組む必要がある。

### 10-2-2: 行列による設計過程の説明

既述（6-2-4: ファストファッションの設計過程と比較）で述べた如く、ファストファッションでは、「大日程以下小日程に至る生産納品計画販売体系と、日々の設計業務と実績数値（POSデータ）を格納する膨大なデータベースが用意され、店舗網等からの情報もとにプロダクトアウト的に設計」するとした。そこで、データベースと店舗網等からの情報による改良過程に基づく製品設計のプロセスを簡単に行列で表記して整理することを試みる。

本稿でも時折と記号と数式を挟んで説明した箇所がある。もともと地球に住む70億人の身体表現に関する現象をファッションと規定した見返りとして、その内容を「混沌とした大空間」と表現せざるを得なくなった。しかも、そのコンテンツは複雑そのものである。ファッションに関心ある者は自然言語を使って好きなように表現できる。しばしば文字による説明は饒舌になりやすい（本稿筆者も自戒しなければならないが）。記号と数式を使うと単純に説明できるかもしれないという思いがあった。

あえて形式論を進める。modelismeとは裁断したテキスタイルを組み合わせて製造する衣服を決定する過程と仮定してみる。設計を決定するにあたっては、上述のごとく設計者のみならず、製造に携わる者も関与する。その過程で、デザインごとに使用するテキスタイルの量が決定される。この関係を $m \times n$ 行列 $D$ で表してみる

$$D = \begin{bmatrix} d_{11} & \cdots & d_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ d_{m1} & \cdots & d_{mn} \end{bmatrix} \quad (10-1)$$

一つの行が一つの設計（デザイン）を表す。 $m$ は製造する製品数である。それぞれの行には、それに対応するデザインが存在している。列は各行の製品を一定数製造するために必要なテキスタイルの量を表している。 $n$ は製品を製造するために必要なテキスタイルの種類である。ファストファッションでは、短期間で多くの製品を製造しなければならない。そのため多くは定番商品であり、全く新規に製造される製品は一部であると考えられる。ファストファッションにおける衣服の設計とは、その都度その都度、行列 $D$ の成分を微調整していく作業だといってもいい。これらの成分 $d_{ij}$ の中で、新規に設定する数値は、ごく一部である。多くは、定番商品であり、各成分は大きく変更を受けることはないと考えられる。しかし、シーズンごとに調達できるテキスタイルの種類は変化する。また、ランウェイを実施しないファストファッションなどでは、市場投入をしてみた結果を反映してデザインを微調整し、行列の修正を行っているのではないかと考える。このようにして、膨大な量の製品のデザインを短期間に行っているのだと思われる。

このようにして設計に関する情報は行列の形にひとつの量で表すことができた。次は製造にかかわるデータベースである。デザインが決定した製品の製造を担当するサプライヤーに



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

はそれぞれ得意とする衣服の種類があり、製品ごとに発注を依頼するサプライヤーは異なる。そのため、各製品を発注するサプライヤーを記した表が必要になる。これを行列 $S$ で表す。

$$S = \begin{bmatrix} s_{11} & \cdots & s_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ s_{m1} & \cdots & s_{ml} \end{bmatrix} \quad (10-2)$$

サプライヤーの総数を $l$ とすると、行列 $S$ は $m \times l$ 行列になる。ここで、 $s_{ij}$ は製品 $i$ を製造するサプライヤー $j$ が製造する製品 $i$ の個数を表している。通常は一つの製品を一つのサプライヤーが製造することになるであろう。例えば、 $s_{ij} \neq 0$ のときは、 $s_{ik} = 0$  ( $j \neq k$ ) となってサプライヤー $k$ は製品 $i$ を製造しないことを示す。行列 $S$ の値は、サプライヤー発注の時期を基準に過去のPOSデータをもとに決定する。

サプライヤーが発注すべきテキスタイルの量は、

$${}^tSD = \begin{bmatrix} M_{11} & \cdots & M_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ M_{l1} & \cdots & M_{ln} \end{bmatrix} \quad (10-3)$$

で決まる。行列 $S$ は $l \times n$ 行列になる。 $M_{ij}$ はサプライヤー $i$ が発注すべき素材 $j$ の総数を表す。これらの行列(データベース)に基づいて、各サプライヤーは発注された製品を必要量製造することが可能になる。こうした説明の仕方を観察するのも、ファッション工学の役割のひとつの現れである。(本項は高橋正人による)

## 10-2-3: 関連する分野

工学の定義に「①工学とは数学と自然科学を基礎とし、②ときには人文社会科学の知見を用いて・・・」とある。ファッション衣料を中心に据えファッション事業において解決すべき問題点を工学として捉えたとすると、この②は不可欠になる。ファッション衣料の設計は経営資源が集積する会社をプラットフォームとして実行される。言うところの設計主務者にそれなりの裁量枠を設けなければならない。少なくとも「設計チェーン」の主宰者である。この問題は経営の問題として扱うことになる。

イタリアのパロマ大学の生産管理研究室では、商品にRFIDタグをつけ、フィッティングルームに受信装置をつけて試作回数を測定することにより、設計者の設計能力を測定しようとするプロジェクトが、あるメゾンとの共同研究として実施されている。しかも共同研究先のメゾンの店舗展開に従って国際的にデータ収集が行われている。こういう考え方はファッション工学にとって非常に有用である。

今ファッション衣料において国際プレゼンスが非常に高いファストファッションについては、情報処理システムの理解なしに、その事業を認識することはほとんど不可能である。ファストファッションと取引のあるテキスタイルメーカーあるいはCMT(裁断縫製仕上げ)業務を扱うOEM先をplayerとする独特の「設計チェーン」、ならびにさらに陸海空の輸送業者・貿易保険代理店・商品センター(自社施設)・ピッキングシステムサプライヤー等をplayerとする「サプライ

チェーン」の構成されている。これらの上位にERP(SAPのR3に代表される)のような統合データベースが存在する。情報に関するシステム工学的な枠組みなしにファストファッション事業を理解することは不可能である。

一方、ファッション事業におけるeコマースの発達は、non storeリテイリングを促すとともに、click and モルタルの延長上にオムニチャネルのような業態の開発がますます盛んになる。これもファッション工学における重要なテーマのひとつである。

こうした経営の問題は実験装置を用いるわけにはいかないので、概念装置を主役に処理するしかない。裁量枠が経営資源の配分(事業予算)と密接な関係があるので、リスクの問題と表裏一体をなす。金融工学に対しては様々な異論はあることは確かだが、節度をもって応用すれば、事業モデルの構築とシミュレーションは有効であり、ファッション工学の一部として確立していく必要がある。

日本における衣料の研究は家政学の1分野として被服学が背負ってきた。これによって体系化された知見は、被服の設計製造に大きく貢献してきた。ことにその成果がatelier部門のmodelismeに顕在し、世界に通用する水準にある。しかし、stylismeについてはあまり関心を払うことがなかったのかもしれない。これに隣接する美術の分野では、テキスタイルまでを守備範囲とし、それ以上の関心を持たなかった。

また、商学部経営学分野のマーケティングはどの商品にも通用する一般論の構築に心血を注いで体系化に努めた。その結果、基本的な枠組みは整備されてきた。ファッション衣料のマーケティングについては、日本に特有な百貨店との消化取引を軸とする実務経験者たちがそれぞれの問題意識に従って多数の著作がある。その点は心強いが、何と言っても日本という1億人の市場に関しての考察である。この枠組みをそのまま中国で援用しても、初期の段階はともかくも、いまとなつては成果が上がりにくいのは無理もない。

中国で生産して日本を市場にして販売するのは上手だったけれども、その延長で中国を市場にして売るとなると別の問題が出てくる。日本のファッションの国際プレゼンスは、インポートおよびライセンス契約にあり、外国のものを日本に取り入れて売するというビジネススキームであった。M&Aは上手なのだけれども、後のリストラは苦手のように、M&Aであってさえもその目的は日本で売の商品の確保にあった。その意味で、既述のように、オンワード樫山の海外ラグジュアリブランドプロジェクトの去就は重要である。

そういう意味では国際市場で戦うという経験に乏しかった。繰り返すが、東京をはじめとする日本市場はそれほどに芳醇だったのである。中国市場をそう簡単に取れないのは無理からぬ一面がある。

工学には「未だ存在しない状態やモノを実現」については合目的に追求し実用上の価値を判断する作業が含まれるという。その実施者をエンジニアというのであれば、日本のファッション事業の国際化を高める意味でも、今まさに衣料にかんする繊維工学の知見の一部を再構築し、関連する他の分野も

導入し、ファッション工学の構築とエンジニアの育成を図る時期にきている。

#### 10-2-4：とりあえず概念装置らしきもの

ファッション事業における国際プレゼンスの問題を扱う予備的考察において、すでに示したように34個のキーワードを抽出し、この問題を扱うのに便利な定義を行い、かつ、若干の議論を展開してきた。とりあえず概念装置らしきものの構築を試みようとした。

ファッション事業の内容	ファッション事業の経営	ファッション事業の国際競争力
ファッション、行動空間、ファッション衣料、ファッション商品、ファッション事業、既製服、拡張されたファッション事業、着用者、「姿」「形」、設計者、設計主務者、設計主務者の能力、対象顧客、「姿」「形」を表現する言語	事業主体、企業規模、企業官僚制、集権と分権、裁量枠(設計主務者への配分)、販売費用(商品力・販売力)、競合、一般管理費、リスクの存在	販売基準、類似性基準、潤沢な世界市場、店舗展開、e-Commerce、出店効果、顧客の行動空間(グローバルな認識)、競争条件、「我が国の」「企業の」国際競争力、「我が国国際競争力」と事業主体、ソブリンサイクル

表 10-1：予備的考察における34個のキーワード

多少とも牧歌的に取り上げたきらいのあるこれらのキーワードは、より深く考察することにより数を減らすことができるであろうし、これらの関係をさらに厳密に探索していれば、この問題を議論するのに便利な枠組みとして組み立てることができるであろう。そうすれば、概念装置らしきものが形成される。

日本のファッション事業の国際プレゼンスが、電機製品や自動車の事業分野に比べて低い、その原因を明らかにする作業は、ファッション業界を構成する「要因」と、その要因の相互関係を推察する必要がある。何がどの程度にドミナントな factor なのかは、シミュレーションをしてみないと「科学的」の説得力は持ち得ないということになる。しかしながら、これまでの検討から、この34個のキーワードの組み合わせならびにその関係のどこかに、ドミナント factor が潜んでいることは確かであると考えている。よってさらなる精緻化が必要であり、今後の作業課題である。ただし、我々には、繊維工学・情報工学をプラットフォームとするメリットがあり、ファッション事業の経営に大きな影響を与える技術的な課題について、本来の実験装置を用いることができる。

ファッション工学の対象は人間の身体表現行為そのものにあり、最終的には、混沌とした大空間から抽出してきた部分集合によって説明される対象顧客の行動空間における「姿」「形」である。その「姿」「形」は同じ行動空間を構成する他者から一定の評価を受けるという要件を満たさなければならない。ファッション工学は身体表現に有用なファッション製品の設計製造販売に係る問題の解決に寄与すべきものである。繰り返しになるが、このようなファッション製品は、電機製品や自動車のように、ほとんどが見込生産であり、かつ、何らかの程度に「量産」製品であるので、エンジニアリングからの検討が必要になる。

## 参考文献

### 01：本研究の背景

- [1] 「知的財産推進計画 2005」, 知的財産戦略本部, 首相官邸政策会議, 2005/06/10.
- [2] 「新経済成長戦略」, 経済産業省, 2006/06.
- [3] 「産業競争力の強化に関する実行計画」, 閣議決定, 2014/01/24.
- [4] 「知的財産推進計画 2014」, 知的財産戦略本部, 首相官邸政策会議, 2014/06/20.
- [5] 「日本ファッション産業の海外展開戦略に関する調査」, 経済産業省商務情報政策局 クリエイティブ産業課, 2014/07/16.

### 02：ファッション事業の予備的考察

- [6] 大谷毅：日本アパレルの国際化はマーケティングの問題か技術の問題か、平成23年度繊維学会招待講演・タワーホール船堀, 2011/06.
- [7] J.G. March and H.A. Simon: Organizations John Wiley & Sons, 1958.
- [8] “20Years Dolce and Gabbana”, Dolce and Gabbana Srl, 2005.
- [9] Dean Merceron, Alber Elbazetal: Lanvin, Rizzoli, 2007/10/23.
- [10] Annual\_Report LVMH2013.
- [11] オンワード樫山, 有価証券報告書 2013, 2014/02.

### 03：思い込みに関する問題

- [12] 「感性価値創造イニシアティブ - 第四の価値軸の提案 -」, 感性☆きりり21報告書, 経済産業省, 2007/06.
- [13] 小島健輔: 小島健輔の言いたい放題, <http://apalog.com/kojima/>
- [14] 伊丹敬之: 日本の繊維産業 なぜ、これほど弱くなってしまったのか, NTT出版, 2001/04.

### 04：規模とマネジメントに関する問題

- [15] 大谷毅：ミラノ“プレタポルテ”コレクションに至るステイリスタのクリエイション, 繊維トレンド, 79, 東レ経営研究所, 2009/11.
- [16] 魚津郁夫：プラグマティズムの思想, ちくま学芸文庫, 筑摩書店, 2006/01.
- [17] マックス・ウェーバー, 世良晃志郎(訳): 支配の社会学1 (経済と社会), 創文社, 1960/7/1.
- [18] 大谷毅：管理機構メモ (内部用), 2014/07.
- [19] 藤芳誠一, 大谷毅：管理者の管理学, 日本産業訓練協会, 1975 などから転用.

### 05：集権と分権に関するファッション事業の問題

- [20] 大谷毅：ファッションビジネスに適する企業規模, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 69, 2008/03.
- [21] 大谷毅：営業利益を食べる一般管理費, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 71, 2008/07.

### 06：工程実験・設計実験

- [22] 大谷毅, 池田和子, 伊崎晴子, 正田康博, 森川英明：ミラノのクチュールメゾンの設計過程と後工程の関係について, <http://hdl.handle.net/10457/1182>, 文化ファッション研究機構・服飾文化共同研究拠点, 2010/03.
- [23] 池田和子, 大谷毅：パリ・ミラノで販売可能な“プレタポルテ”の設計生産実験, 日仏量産見本の制作と評価, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 85, 2010/11.
- [24] 大谷毅, 池田和子, 伊崎晴子, 正田康博, 森川英明：プレタポルテの製造(素材と製品)工程が製品設計に及ぼす影響について…チャネルのデニム製品と設計過程…」, 服飾文化共同研究報告 2009, 2010/04.
- [25] 大谷毅：アルマーニのスーツを日本で再現できるか, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 74, 2009/01.



## 日本のファッション事業と国際プレゼンス

- [26] 宮武恵子, 大谷毅: ミラノ“プレタポルテ”の設計工程とカルタモデロ(パターン)の機能, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 82, 2010/05.
- [27] 大谷毅, 宮武恵子: ミラノのラグジュアリブランド・プレタポルテの設計過程, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 76, 2009/03.
- 以下はファストファッションの設計過程・製造工程を扱ったものである.
- [28] 大谷毅, 矢野海児: H&M バリ市内店の商品から想定される製品の設計過程, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 95, 2012/07.
- [29] 大谷毅, 宮武恵子: ファストファッションの店頭陳列から見た商品設計思想, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 97, 2012/11.
- [30] 大谷毅: イタリアのプロントモーダとファストファッションの製品設計, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 94, 2012/05.
- [31] 大谷毅: ファストファッションの製造工程と東南アジア縫製工場—カンボジア・バングラデシュ・インドネシアでのヒアリングを基に一, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 92, 2012/01.
- [32] 大谷毅: イタリア産地から見たファストファッションの東南アジア製造工程, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 93, pp.46-50, 2012/03.
- 07: Modelismeの実験とAtelier部門の設計**
- 7-1: 日伊量産見本製作実験…D.Y.Jeoung [23] Bfri2010に続く実験として.
- [33] Tsuyoshi Otani, KyoungOk Kim, Keiko Miyatake, Kimiko Sano and Masayuki Takatera: Characteristics of the Design and Production Process for Italian- and Japanese-Made Tailored Jackets in the Global Market, Junzo Watada, Hisao Shiizuka, Kun-Pyo Lee, Tsuyoshi Otani, Chee-Peng Lim Editors; Industrial Applications of Affective Engineering, pp.193-207, Springer 2014, ISBN978-3-319-04797-3.
- [34] KyoungOk Kim, Keiko Miyatake, Kimiko Sano, Masayuki Takatera and Tsuyoshi Otani: Comparison of high-end tailored jackets for ready-to-wear produced in Italy and Japan, International Journal of Affective Engineering, 13(1), pp.27-33, 2014.
- [35] KyoungOk Kim, Keiko Miyatake, Kimiko Sano, Masayuki Takatera and Tsuyoshi Otani: Research on jacket patterns and specifications of ready-to-wear for high-end in Italy and Japan, International Journal of Affective Engineering, 13(1), pp.35-41, 2014.
- [36] KyoungOk Kim, Tsuyoshi Otani, Keiko Miyatake, Kimiko Sano and Masayuki Takatera: Comparison of high-end tailored jacket patterns and their appearances produced in Japan and Italy, the 12th Asian Textile Conference (ATC-12), G1-PO-10, pp.1070-1076, Oct. 24-26, 2013, Shanghai, China.
- [37] 金晃屋, 大谷毅, 高寺政行: 立体化技術がイタリア製ジャケットのシルエットに及ぼす影響, 第15回日本感性工学会大会, 予稿集CD-ROM, B44, 2013年9月5日-7日, 東京女子大学.
- 7-2: modelisme全般
- [38] Yo Takahashi, Akito Sofue, KyoungOk Kim and Masayuki Takatera: Automatic 3D Pattern Making Of Fitted Upper Garments Considering Individuals' Figures And Shear Limit Of Fabrics, International Journal of Affective Engineering, 12(2), pp.169-175, 2013.
- [39] 石澤健, 金晃屋, 高寺政行: 平織布のバイアス方向クリープ変形における芯地の効果, 繊維学会予稿集2013, 68(1), CD-ROM, 2G18, 東京, 2013/6/12-14.
- [40] Kyoung-Ok Kim, Yui Uchikawa, Masayuki Takatera: Effect of Fabric Softener on Bending Properties of Cotton Yarn, The 6th Textile Bioengineering and Informatics Symposium TBIS 2013, pp.1001-1009, September 26-28, 2013, Xi'n, China.
- 7-3: パターンに関する実験
- [41] 金晃屋, 高寺政行, 大谷毅: 衣服設計における熟達パターンメーカーの感性, 第9回日本感性工学会春季大会予稿集フラッシュメモリー, 2A-02, 2014/3/22-23, 北海道大学.
- [42] KyoungOk Kim, Asako Nozawa, Tsuyoshi Otani and Masayuki Takatera: Study on elegance of a jacket appearance, Proceedings of the 12th Asian Textile Conference (ATC-12) G1-PO-11, pp.1077-1082, Oct. 24-26, 2013, Shanghai, China.
- [43] KyoungOk Kim, Asako Nozawa, Tsuyoshi Otani and Masayuki Takatera: A case study on elegance of a jacket appearance using images and silhouette of jackets, Proceedings of 1st International Symposium on Affective Engineering 2013 (ISAE 2013), pp.7-12, March 6-8, 2013, Kitakyushu, Japan.
- [44] 鈴木智也, 金晃屋, 高寺政行: 織物の曲面形成能の評価法, 繊維学会予稿集2014, 69(1), CD-ROM, 1C02, 2014年6月11日-13日, タワーホール船堀.
- [45] KyoungOk Kim, Tsuyoshi Otani and Masayuki Takatera: The Effect of Sewing and Ironing Techniques on the Three-dimensional Shape of High-end Jackets, Proceedings of Aachen Dresden International Textile Conference, P38, pp.1-6, November 28-29, 2013, Aachen, Germany.
- [46] KyoungOk Kim and Masayuki Takatera: Effect of Techniques in Clothing Manufacturing on Appearance of High-End Jackets, Proceedings of 14th AUTEX World Textile Conference CD-ROM, P31, pp.1-6, May 26 to 28, 2014, Bursa, Turkey.
- [47] 金晃屋, 大谷毅, 高寺政行: 立体化技術がイタリア製ジャケットのシルエットに及ぼす影響, 第15回日本感性工学会大会, 予稿集CD-ROM, B44, 2013年9月5日-7日, 東京女子大学.
- [48] KyoungOk Kim, Sho Sonehara and Masayuki Takatera: Quantitative Assessment Of Jackets Appearances With Bonding Adhesive Interlinings Using Two-Dimensional And Three-Dimensional Analysis, International Journal of Affective Engineering, 12(2), pp.177-183, 2013.
- [49] 金晃屋, 高寺政行: 曲げとせん断剛性を考慮した接着芯地の選択方法, 繊維学会予稿集2013, 68(1), CD-ROM, 2G17, 東京, 2013/6/12-14.
- [50] KyoungOk Kim, Shigeru Inui and Masayuki Takatera: Bending rigidity of laminated fabric taking into account the neutral axes of components, Text. Res. J., 83(2), pp.160-170, 2013.
- [51] Kyoung Ok Kim and Masayuki Takatera: Effects of Adhesive Agent on Shear Stiffness of Fabrics Bonded with Adhesive Interlining, Journal of Fiber Bioengineering and Informatics, 5(2), pp.151-162, 2012.
- [52] 柳田佳子: GAP商品に見る設計品質とその背景, 第14回日本感性工学会年次大会, 東京電機大学, 2012/8/31.

以下はOEM先の製造工程をテーマにしたものであるが、紙幅の関係で本文では扱わなかった。

- [53] 正田康博, 大谷毅: ステイリスタの1次設計を商品化するイタリアのCMT工程(1) - アパレルメーカーの場合, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 80, pp.89-96, 2010/01.
- [54] 大谷毅, 正田康博: ステイリスタの1次設計を商品化するイタリアのCMT工程(2) - ファブリカの場合, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 81, pp.50-57, 2010/03.
- [55] 正田康博, 大谷毅: ミラノ・トリノで見たラグジュアリーブランド“プレタポルテ”の生産工程について, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 78, 2009/09.

#### 08: 1次設計以前の問題と国際プレゼンス

- [56] 大谷毅: ミラノ“プレタポルテ”コレクションに至るステイリスタのクリエーション, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 79, 2009/11.
- [57] 矢野海児, 大谷毅: バリメゾンPの設計製造過程と東京進出 - 百貨店Aとのライセンス契約でパリとおなじものができるのか -, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 83, pp.37-44, 2010/07.
- [58] 鈴木明, 大谷毅: バリ・メゾンPの設計製造過程(2) - エレガンスという情報の服飾造形による表現, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 84, 2010/09.
- [59] 大谷毅: ラグジュアリーブランドの本場, ヨーロッパで日本アパレルを売るには, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 75, 2009/03.

#### 09: テキスタイル設計問題とメゾン営業

- [60] 矢野海児, 大谷毅: クチュールメゾンのテキスタイル選択過程と繊維メーカーの販売促進, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 90, 2011/09.

#### 10: ファッション工学を標榜

- [61] 大谷毅: 国際化に向けた日本のファッションビジネスの経営問題, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 86, pp.64-72, 2011/01.
- [62] 大谷毅: 日本の大手アパレルがクチュール事業に参入して苦戦してきた背景, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 87, 2011/03.

#### その他

- [63] 大谷毅, 菅原正博: Esmodの教育体系とファッションビジネスの国際化, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 88, pp.53-60, 2011/05.
- [64] 大谷毅, 菅原正博: Esmod Parisのある実務家教授に師事した留学生による上海CMT工場の起業, 東レ経営研究所, 繊維トレンド, 89, pp.73-78, 2011/07.
- [65] 藤本宏隆: 生産マネジメント入門Ⅰ・Ⅱ, 日本経済新聞社, Ⅱ p.243 他, 2001/06.

#### 【科学研究費補助金】

本稿に直接関係するプロジェクト

- 2010-2014年度(基盤研究A) 23240100: 大谷毅  
「国際市場を前提としたファッションのマーケティング・設計・製造過程と工学的体系化」

本稿と相互に関連するプロジェクト

- 2012-2014年度(基盤研究S) 24220012: 高寺政行  
「国際市場を前提とする服飾造形とテキスタイルの設計提案に関する技術的経営的研究」

本稿に先行した科研プロジェクト

- 2011-2013年度(基盤研究B) 23300316: 森川英明  
「中世から近代にわたるアジア地域の生糸製糸技術に関する

工学的・社会学的研究」

- 2008-2010年度(基盤研究A) 20240067: 大谷毅  
「ファッションアパレルの設計・生産・マーケティングと国際競争力強化に関する調査研究」
- 2006-2007年度(基盤研究B) 18300241: 大谷毅  
「シルクアパレル事業の日本におけるフィージビリティに関する技術的経営的研究」

#### 著者紹介



##### 大谷 毅 (正会員)

1975年 明治大学大学院経営学研究科博士課程単位取得退学, 信州大学経済学部・繊維学部, 宮城大学事業構想学部各教授, 2009年信州大学名誉教授・研究特任教授, 博士(学術), ファッション事業研究に従事。



##### 金 晃屋 (正会員)

2013年 信州大学総合工学系研究科修了, 博士(工学), 現在信州大学国際ファイバー工学研究所助教, 感性を考慮した繊維工学, 衣服工学, ファッション工学に関する研究に従事。



##### 高橋 正人 (正会員)

東京工業大学大学院理工学研究科高分子工学専攻博士課程修了博士(工学), 東京都立大学工学部工業化学科助手を経て信州大学繊維学部感性工学課程准教授, 専攻高分子材料学, シミュレーションを用いたリスク管理に関する研究。



##### 乾 滋 (正会員)

1982年 東京工業大学総合理工学研究科システム化学専攻博士課程修了, 現在信州大学教授, 博士(工学), 感性を考慮したテキスタイル, 衣服, 製品の設計・評価への情報・通信技術の応用に関する教育研究に従事。



##### 森川 英明 (正会員)

1995年 信州大学大学院博士課程修了, 現在信州大学教授, 博士(工学), 繊維工学・シルクサイエンスに関する教育研究に従事。



##### 高寺 政行 (正会員)

1981年 信州大学繊維学部卒, 現在信州大学先鋭領域融合研究群国際ファイバー工学研究所長, 教授, 博士(工学), 感性を考慮したテキスタイル, 衣服, 製品の設計・評価に関する教育研究に従事, 2013年9月より, 日本感性工学会会長。

#### ホームページ

この研究の詳細は, 以下のURLを参照:

グローバルテキスタイル&モードビジネス(GTMB)研究会

<http://gtmb.shinshu-u.ac.jp>

または <http://gtmbgtmb.sakura.ne.jp>