

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



信州大学 名誉教授
繊維学部 創造工学系
(同大学院工学系研究科) 特任教授
大谷 毅 (おおたに つよし)

明治大学大学院経営学研究科博士課程単位取得退学。信州大学経済学部教授、宮城大学事業構想学部初代学部長。日本感性工学会理事。博士（学術）。専門は経営学。2002年から信州大学繊維学部教授、09年から現職。06～07年度にシルクアパレル事業の日本におけるフィービジリティ、08～10年に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、11年度からファッション体系（各科研プロジェクト）を手掛けている。詳細は <http://gtmb.shinshu-u.ac.jp/>（研究紹介用ホームページ）をご参照いただきたい。

要 点

- ① ファストファッション事業のスキームは、目下のところ、異業種・多店舗、多種製品・大量製造・多頻度迅速配送・量販という条件を充足する製造小売業の体系として説明できると考える。
- ② この体系はライン関係を基本に、統合データベースを使って、集権的にマネジメントする。
- ③ ただし、サプライヤーの裁量枠や、店員の主体性依存など slack を設定し硬直化（逆機能）を防止する。
- ④ 店舗の販売実態に合わせた商品割り当てを起点に全体系を運用する。TOC（制約理論）的でも JIT（Just in Time）的でもある。
- ⑤ ファストファッションとの取引は本体系への参入を意味し、イタリアの某産地業者は設計提案の差別性に訴求する。

異業種多店舗製造小売

ファストファッション（以下FF）の身上は、店舗の商品回転が速いこと、その速さにあわせて設計過程・製造工程を垂直統合させ、スピードを旨に運用する。むろん見込生産である。

多店舗製造小売業態ではあるが、コンビニエンスストアや量販店のような厳密なチェーンオペレーションではなく、店により商品構成は異なる。所定の範囲内の価格帯ではあるが、標的とする市場の幅が広い。衣服のみならず洋品雑貨も扱うので、異業

種店の多店舗展開である。

多種・大量製造・多頻度配送・量販

FFは異業種多店舗製造小売であるから、店舗で販売する製品は、自らが設計し製造（委託生産を含む）するので、独自の設計過程・製造工程に、①なにを、②どれだけ作って、③いつまでに納品するかというデータを入力しなければならない。

①「なにを」作るかについて、クチュールメゾンでは設計主務者の内発的クリエイションに期待する

プロダクトアウトだった。FFではマーケットインでモードを先取りする。他社のプロトタイプから流行すると判断した部分はもとより、その他の流行現象を認知して衣服に表現し素早く生産する。文字で表現すれば雑誌記事になるという意味で、FF商品は流行という情報の媒体でもある。そこで、クチュールメゾンのランウェー同様に、店舗（内部・周辺）も情報収集の場として運営する。店舗の品ぞろえ（幅と奥行き）に向け、多種新製品を連続的に（間隙なく）、かつ、上代がFF価格帯に納まるように供給する。

②「どれだけ」の問題は、経験効果（製品単位当たり工数削減）と規模効果（単位当たり固定費削減）を確保できる製造数量を必須とする。したがって、多種にして大量の製品の量販をこなせる販売能力が前提となり、それにふさわしい店舗（販売力と店舗数）の展開が必要になる。

③「いつまでに」は多頻度配送問題を含む。FF商品が流行情報を運ぶ媒体であるためには、迅速でなければならない。配送は本来変動費であるが、適解を得るに、a) 変動費のまま、b) 一部固定費化（物流センターなど）の視点がある。

FF業態は多種・大量製造・多頻度配送・量販という難問を解いて初めて、設計過程・製造工程を動かすに必要な情報を得ることができる。ただし量販といっても量販店の量販ではない。店は顧客の個性が生む買物欲求を充足させる量販である。

店舗の機構

量販店は通例スーパーであり self-help check-out である。FFもまたその特徴を持つが、face-to-face selling の要素もかなり含まれる。

某FFはパリ・ミラノ市内に約35店舗、うち背後に住宅地を持つ某店の場合にはレディース、メンズ、キッズ、雑貨の3部門に編成し、各正副部門長を置く。レディース部門長が店長を、他が副店長を兼ね、正副のいずれかの店長が在店する。

レディースは、ベーシック、ファッション、ヤングに専門化しチーフを置く。コア（定番）とファッション（変番）の区分はここから始まり、製造工程の編成に大きく関係する。また、コアとファッションの区分はマーケティングというポジショニングに関係する。

店員には個人単位でルーティンワークを割り当てる。職務はアプリオリに設定するが、頑張れば達成できるような水準に置く。まったく手が届かないような水準では意味がない。店員は、ほぼライン関係（命

令授受）のみで組織され、集権的（下位者の裁量枠は狭い）に運営する。こうしてかなり強いコントロール下に店員を置くものの、ルーティンのなかに店員のクリエーションを必要とする部分がある。そこは、店員の自主性・自発性に依存せざるを得ない。

店員は情報収集員

広告費を店に投下し、店そのものがプロモーションの場ゆえに、顧客とのコミュニケーションは店員の職務である。顧客の要求は類型化されおよその対応基準を描けるが、すべて成文にはなりにくい。店はルーティンワークの集合で集権的に運営するも、店員には属人的な資質を活かしてもらい機転を利かせ（自らの主体的な意図で）接客させ、持ち場をオペレーションさせる。店員は状況に合わせて基準を解釈し、店長から見て好ましい情報収集員としての行動をとる。店長は店員の職務能力の有無をここで判断する。

収集した情報はライン関係を通じて本部に伝達させる。本部はそこでの判断結果に資源を投下し、新たな店の立地・コンセプト・レイアウト・装飾・商品構成・陳列内容となって、つぎのコミュニケーションを生む。

店員は黒のユニホーム着用。黒のシャツにパンツ。原則は売っている服・客の服より目立たないこと。店全体が情報収集の場でもある。入店客からさまざまな情報を得ようとする。プティックのように「いらっしゃいませ」はしないが、基本はお客が必要なときは必ずそばにいること。会話しながら顧客の試着を手伝うのは重要な職務である。「どうかしら」と聞かれたら「意見を言って褒める」「こうされたいかがですか」と助言するのも職務である。店員の問いかけと顧客の反応は、店長にとっても、また販売の現場から遠く離れた本部設計部門でも必要な定性的情報である。

店長は複数店舗を統括する地域長に従属する。地域長は、店の情報収集が疎と判断した場合は、自ら店のコンサルティングを行い、所要の勧告を行うが、もはや命令であり確実に実施される。これらの場面でさまざまに conflict が生ずることは容易に想像できるが、それこそ準 (quasi) 解決される。例えば、情報収集に関して、地域長と店長、店長と部門長あるいは部門間で完全な意見の一致を見ない場合でも、完全な一致を見るまで時間を費やすことなく、関係者や部門の目標（いわゆる要求水準）を調整するなどして、いわば仮の解決をして先に進む。これ

により余計なコストの発生を抑制するが、上位 FF はこうした行動に長けていると推察する。

商品の動きとデジタル情報

店の端末ハンディターミナルや POS システムも、入店客情報を収集する重要な道具であるが、店員の展示陳列や補充作業にとって有益なデータでなければならない。また、店員が売場における客の動きや商品の状況を見通せるように、什器・商品陳列・売場配置・通路幅員・客導線を考慮して設計されている。

店員は割り当てられた持ち場の売場の現状とデジタルデータを見て、サイズ・色のふぞろいや欠品を確かめ、足らざるは所要の行動を起こす。店頭欠品を補充し、全サイズがそろるように、不足分は倉庫から補充する。日に複数回補充してもよい。好みの商品がたくさんはないことを訴える。

品物がなくなるかもしれないと顧客が認知するように、「積み過ぎてはいけない」「ちょっと足りないくらいの感じ」「陳列数を限定する」という基準で陳列を維持する。3日後に、その顧客が買おうと思って来店したとき、すでに売れていても顧客は納得するし、それがつぎの購買になれば、素晴らしいコミュニケーションの成立となる。逆に、売場に大量に積まれた商品を見て、来店客が商品価値に疑問を持ち、カスタマーバリューを下げ、まして売れ残ったとしたら、たくさん積む意味はまったくない。

店はすべて計算づくでコミュニケーションする。ただ、このことは顧客も承知しており、それが面白いから顧客はリピートする。陳列もまた顧客とのコミュニケーションである。そのためには陳列は頻繁に変えてもよい。

店員の商品を介した顧客とのコミュニケーション作業のなかに、営業中の指示があった時間（たいていは午後）に、各 POS レジのその時点までの販売データを専用ターミナルに入力するという作業がある。商品コードにはカテゴリー・色・柄・品番などの情報を含む。データは統合データベースに格納され、このとき店と本部が販売内容を共有し、それぞれの目的に応じて利用される。

売れる分の補充

この店には週2回、夜、本部から陸路でトラック便が到着する。内部発注というより、各店舗から本部データベースに格納される定性・定量販売情報に基づき本部が割り当てた商品である。当番は早朝7時に出勤する。到着商品には①ファッション（変番）

と②コア（定番）がある。②は補充する。①は責任者の判断で陳列する場所を決める。場合によって店のレイアウト（商品の位置）を変更する。

そのために、あえてすでに陳列してある②の商品を倉庫に下げることもある。ただし下げる商品は非常に少ない。下げた商品は倉庫に入れる。ただし顧客に「あれは」と言われたときは売る。あるいはあらためて展示する。結果としては下げた商品も売ってしまう。店の倉庫（backyard）は狭い方がよい。

店員の機転を利かせた行動は、店の経営成績を押し上げる。チェーンオペレーションなどの量販店では、売上は必ずしも店長の責任事項ではないのだが、この店では店員が「必死にやったのでよく売れた」は十分あり得る。

販売と製造工程

さて、いま取り上げた FF は製造小売業態ゆえ、製造工程は店舗の販売と相当程度に同期化している必要がある。データベースに格納した情報をもとに、SCM（サプライチェーンマネジメント）が機能し多頻度配送するにしても、異種・多店舗で販売する分だけの、多種・大量の製品を設計・製造しなければならない。しかも店舗在庫、製造工程の仕掛や在庫は少ない方がよい。さらに売れ筋の追加生産はせず新規製品を投入する（これは設計の問題でもある）。これらの問題をどう解いたのであろうか。

TOC（制約理論）や JIT（Just in Time）から見ても解は見つかりにくい問題だ。ボトルネックに合わせ、ドラムバッファロープで結んでも、肝心の販売に穴が開いたのでは意味がない。一方、在庫の最小化は必須で、JIT の視点から売れた分だけ製造するとしても、製造拠点多店舗も地球上に点在し兵站線は長い。

おそらくは、独特の集権的なマネジメントを基礎に、それを破たんさせない slack が設定され、そのうえで有効な SCM の構築がなされていると推定する。

製造工程

前号で紹介したカンボジアやバングラデシュ CMT（裁断・縫製・仕上げ）事業者の実質的なロットは、1,000 人程度の工場を1年間動かすだけの数量である。内容にもよる 100 万枚単位、そのうえでミニマムが最低が1万枚。1回100万枚といっても2,000店舗なら5枚/店×100型。200万枚ならその2回分。FF 事業者は、この程度の相当数の生産工場と契約していることになる。バッファの必要性も考慮する

と、自社工場の有無にかかわらず委託生産の工場が必要になるし、設計も同様で、すべて自社内で処理するのがベストとはいえなくなる。したがって、FF本社が現地（カンボジア・バングラデシュ）のCMT工場をすべてコントロールすることは得策ではない。両者をつなぐ商社役の事業者もあるはずとなる。

1：FF製品の発注納品経路の整理

FFが自社で設計試作製造する場合は別として、FFがサプライヤー（以下SP）に製造を発注する場合、FFはSPに対し①紙ベースまたは②試作品ベースで打診を行う。一方、SPはFFに対し、③紙ベースまたは④試作品ベースで提案（または打診に対し回答）を行う。しかるのちに、FFはSPに⑤製品発注をし、SPは製造の後、FFに⑥納品、⑦配送する。

【FFが中核物流センターに集荷→各店舗に配送】

- 自社工場で製造する場合。
 - a) FF設計・試作⇒⑤⇒FF製造⇒⑥⇒FF中核物流⇒⑦⇒各店舗
 - SPが製造する場合
 - b) FF設計⇒①⇒SP試作⇒④⇒FF承認⇒⑤⇒SP製造⇒⑥⇒FF中核物流⇒⑦⇒各店舗
 - c) FF設計・試作⇒②⑤⇒SP製造⇒⑥⇒FF中核物流⇒⑦⇒各店舗
 - d) SP設計⇒③⇒FF承認⇒④⇒FF承認⇒⑤⇒SP製造⇒⑥⇒FF中核物流⇒⑦⇒各店舗
 - e) SP設計・試作⇒④⇒FF承認⇒⑤⇒SP製造⇒⑥⇒FF中核物流⇒⑦⇒各店舗
- なおc) e) では受発注が即断即決になろう。

【FFが地球上の複数の商品倉庫に集荷→各店舗に配送】

前掲aは、FF設計・試作⇒⑤⇒FF製造⇒⑥⇒FF各商品倉庫⇒⑦⇒各店舗 となるが、例がない。前掲bからeについては、SP製造⇒⑥⇒FF中核物流⇒⑦⇒各店舗 の部分を、SP製造⇒⑥⇒FF各商品倉庫⇒⑦⇒各店舗 と書き換える。

2：FFまたはSPと製造事業者（以下CMT）ならびに現地事務所（以下BO）との関係

FFもSPもCMTの現地にBOを設置している。また、FFもSPも、かなりの数の選択肢から、取引対象とするCMTを選択する。

- a) FF⇒CMT…
- b) FF⇒FF・BO⇒CMT…
- c) …⇒SP⇒CMT…
- d) …⇒SP⇒SP・BO⇒CMT… 他

CMTは現地の指定保税倉庫ないしドライポート等に⑥納品する。集荷された製品は仕訳して輸出され、FF中核物流⇒各店舗またはFF各商品倉庫⇒各店舗として⑦配送される。

3：材料（糸・生地・付属品等）の発注

材料メーカー（以下MT）に対する発注は、FF、SP、CMTが、中国やEUのみならず、レベルアップ著しいCMT所在国MTに行き、多様化している。

- a) FF⇒MT⇒FF（自社製造の場合）またはCMT
- b) FF⇒FF・BO⇒MT⇒CMT
- c) …⇒SP⇒MT⇒CMT
- d) …⇒SP⇒SP・BO⇒MT⇒CMT 他

サプライヤー裁量

さて、要点はサプライヤー裁量にある。あるFFの本部はサプライヤーに製品の設計提案を求め、本部が可とすればサプライヤーに生産を委託する。サプライヤーは見本通りの製品（許容範囲あり）を製造し、指定箇所に納品すればよい。これさえ厳守すればどこで作ろうが、材料を買おうが、サプライヤーの裁量である。サプライヤーは受注したとき（あるいは製品の設計提案時点で）、バングラデシュの特約工場に出すか、旧共産圏EUまたは北アフリカの工場に出すか判断する。

同じFF製品でも難しいものと比較的容易なものがある。また、バングラデシュやカンボジアのCMT事業者間には（あるいは同じ事業者の工場間・工程間にも）能力差がある。FFに企画提案しFFから注文を受けるサプライヤーはこの仕訳を行う。つまりサプライヤーの裁量の範囲に入る工場群の製造能力（品質・原価・納期）を想起し、提案し受注する製品の難易度（品質・原価・納期）とのいわば組み合わせをして、CMT事業者を選択し、実際の製造工程を編成する。

既号で触れたように、CMT事業者の本サプライヤー担当工場（工程群）には、サプライヤーに籍を置く生産マネジメント担当者が配置されており、工程編成に関与するとともに、結果としての品質・原価・納期を確保しようとする。

一方、製造すべき製品は、おおむねコア（定番）とファッション（変番）の連続尺度のなかのどこかにプロットされる。その難易度は定番でもCMT作業が複雑なものは高くなり、定番で複雑なものでも納期にゆとりがあればその分低くなる。ファッション（変番）はCMT作業が容易なものでも短納期なので高くなり、CMT作業が複雑になればますます高くなる。

サプライヤーはあらためて裁量の利く CMT 事業者（工場・工程群）を眺めて、①納期が確実で、②品質の許容範囲に収まって、なお、③原価の低い（労務費・配送費用などが低い）事業者（工場・工程群）を選択する。FF との取引では①が重要で、一般に納期は厳格に定められる。緻密な配送スケジュールを乱すことになるので、違反には高いペナルティーを課す。ことにファッション性が高いほど、店舗での売り逃しにもなるので、納期厳守が重要になる。

FF と Pronto Moda

FF 変番はむしろ pronto moda（≒ fast-fashion）に近似する。pronto は早いという意味だが、流行即応に加え、ready-made つまりは見込生産の意味もあると想定した。イタリアなどが最も得意とするところである。そういうこともあって、2000 年頃まで FF 製品は主にヨーロッパで生産していた。イタリアの産地等にバイヤー事務所があった。イタリアで育った中国人 2 世が産地付近にいて CMT に従事する者も多い。また、親子代々ファッション（CMT・染色・テキスタイル）に従事する者が多い。彼らはファッションビジネスに特有な感性を身に付けている。FF 事業者は彼らの感性を活用し、テキスタイルや製品の設計提案をさせた。

しかし、2004 年、EU はアジアからの輸入制限を撤した。それまではアジアへの生産進出はできなかったが、その制限がなくなって中国に注目した。FF は苦勞して造り上げた生産システムを EU から中国に移した。これがターニングポイントになった。生産は EU から中国に移転した。FF のイタリア産地バイイング事務所も中国に移転した。そしてプラスワンで、ベトナム、インドネシア、いままたバングラデシュやカンボジアあるいはインドなどに移っていった。

EU の産地事業者は既存取引先を一気に失った。産地は瞬く間に空洞化した。しかし、なかにはしぶとく残っている事業者もある。FF の要求は、売れる商品を設計提案し、OK ならば FF のスペックに沿って製造し指定の場所に納期通りに納品してもらうことである。その製造工程はイタリアだけで完結できるはずもない。FF が ITC 化・グローバル化した分、サプライヤーもまた ITC 化・グローバル化しながら、FF の発注担当の要求に応じていった。

単に単価の問題だけではない。

FF 取引にもセンスやエレガンスが必要

某 FF のサプライヤーになるには、正規取引先審査がある。その重点項目は資金・製造・倫理。仮に、コアでも凝った製品、そしてファッション製品のサプライヤーを希望して FF の審査を受けるとしよう。先述パリ・ミラノ某店でもそうだが、店舗をよく観察すると、この店のなかでの「中級品・高級品」が少量陳列されている。余談だが、この延長に日本の百貨店アパレルの製品が見えてくるという。

このなかのある製品は、某著名クチュールメゾンのツイードによく似ている。この生地はイタリアの某テキスタイル製造業者が m 当たり 10EUR で織って納品したものだが、ロットはわずか 2 万枚。あっという間に売れてしまう。良心的ロスリーダーともいえる。

これは、バングラデシュではできない。さりとてクチュールメゾンのヌーベルクチュールが使う工場では、高すぎて時間がかかりすぎる。ルーマニア・ブルガリア・チュニジア・中国などの工場・工程群が浮かぶ。このときサプライヤーは、「綺麗で高いのはあたりまえ」であり、手を抜く場所を心得て、見栄え良く価格を抑え、全体として数字を合わせる。

こうした作業については、取引先 FF の設計過程・製造工程よりも、自分（サプライヤー）の方が上なのだ…という自負と実績を強調する。なぜかと問うと「たとえ FF でもファッションはファッション」「それなりのセンスやエレガンスが必要」。しかし「FF にはそれが乏しい」「われわれは代々、繊維屋」「だからできるのだ」という。

某 FF は EU からバイイング事務所を引き揚げるときサプライヤーを切ってしまった。某サプライヤーらは「EU なしに EU 市場で FF は商売できない」「彼らは必ず戻ってくる」という。その信念の下、某 FF 専門の営業担当を置き、おおむね月 1、2 回、FF 本部の担当者まで、見本や設計提案書持参で通わせている。その道のりは片道で約 2,000km である。

ところで彼らの提案を含め、FF の設計過程はどう理解されるべきか、次回に扱うこととする。

なお、カンボジア、バングラデシュ、ジャカルタでの調査は正田康博文化学園大学教授の協力を得た。注

注：本研究は 11～13 年度科研（基盤研究 A）23240100 「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」に依拠する。