

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



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ジビリティ、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 世界の大手ファストファッション（以下FF）事業の原型（ancestor）は、イタリアのプロントモーダにある。FFの設計過程は、プロントモーダの設計過程から推定できる。
- ② ボローニャ近郊のプロントモーダから、2つのモデルを得て、①今売れる（顧客が今欲しいと思う）製品を迅速に供給するための設計、②創造性枯渇防止と設計コスト削減のため設計製造委託と牽制の導入または社長のlast wordの徹底、③近代官僚制で代替しがたい属人的要素のプラス効果の確保という特色を引き出した。
- ③ 世界の多数の小売業者の要求を充足できればこそFF事業も展望できる。FFは、成功しているプロントモーダの展示即売製造卸売事業を、展示即売製造小売に変換させた事業と理解する。

1. 問題の確認

ファストファッション（以下FF）は商品回転日数を2週間（3週間で総入れ替え）、売切れご免スタイルで売れ残り在庫ゼロ、全アイテム・全量本部裁量で設計製造して品揃え（店舗から本部に発注なし）し、そして平均的カスタマーバリューの範囲内に収まるよう製造原価を設定する。

この問題を解くには、量販（所定上代内）であるから、量産は必須である。しかし、所定の商品回転日数を充足するだけの多種製品を用意しなければならない（例1～2万点）。1店舗当たりの販売数量は限られるから、量産した数量の販売に見合う店舗数が必要になる（例2,000店舗）。従って、設計も

配送も、多頻度かつ迅速でなければならない。多頻度迅速の要件を充足する配送は、高輸送費を負担するか、中間に商品センターを置くかの選択肢がある。一方、設計については、前号のごとく、コアとトレンドのミックス、設計提案可能なサプライヤーとの取引推進により、設計コストを抑制する。その上で、FFはいかなる手法で、この膨大な数の設計を迅速に処理するのか。

2. FFの設計観

設計は模倣やデッドコピーに近いレベルでも、設計者の判断が入る。類似の思考様式を繰り返し頻繁に設計する。模倣とデッドコピーの差の認識次第で、

知的所有権の問題が起きがちだ。同じ形でボタン3つを4つにするだけの設計が製品に創造性を追加させたとは思えないが、本稿はその境界線を論じる立場にはない。商標・意匠やプロダクトデザインでも例示による議論が多く、あえて抽象化してみてもすっきりしない。世界の業界慣行や法令等に従うべきとしか言いようがない。

パリのクチュールメゾンの studio 部門勤務者は独自の創造を至高とする。ある設計主務者は他メゾンのランウェイショーなど見にも行かないし、引退パーティーのときでもなければ他メゾンの関係者を招待もしない。従って FF の設計は流行の追跡だからいとも簡単という旨の回答がある。一方、スーツひと型に 400 時間かける haute couture と FF は質が異なるものの、あれだけ屈託なく衣服を連続的に設計するのもまた才能の内という回答もあった。

本稿では、流行追跡とはいえ、少なくとも、何も計算せずにアトランダムに設計することはあり得ないと考える。クチュールメゾン studio 部門の stylism とは別の創造が FF にはあるはずだという視点を設定すると、FF 事業の原型はベネトンにあり、さらにそのプロトタイプは prontomoda にあるとなる。しばしこの示唆に従い、兆円規模の FF にいきなり迫るのではなく、もう少し全貌を見通せるモデル役の観察対象を探して、その設計過程を解明しようとする。そこでボローニャ郊外のフノ (Funo) にある衣料卸売団地セントログロス (Centergross) とその周辺にある事業者に注目し、そこから prontomoda の設計についての 2 つのモデル (以下 A・B) を得た。

念のため、伊語 prontomoda (pronto moda) は、英語で fast fashion になる。本稿で想定する prontomoda の上代は、ヌーベルクチュールよりかなり安い、FF 大手よりは高い。A・B 両モデルの周辺には、CMT を受注する小規模工場が数多く存在し、居住者に中国人の比率が高い。まちがいなく Made in Italy だが、Made by Chinese でもある。A・B ともに大規模な展示即売場 1 カ所を営業店とする年商約 1 億 EUR 規模の製造卸業者 (cash and carry) である。

クチュールメゾンの既製服 (pret a porter de luxe) をプログラム生産と位置づけ、prontomoda 事業との差別性を説明する。つまりメゾンの既製服と異なり、展示会で受注することなく、全量見込生産で進める代わりに、直近のトレンドを即座に反映させるメリットを持つ。「メゾンの製品は 6 カ月

前のトレンド」「その間、色は青から赤に変わっている」「ここに仕入に来れば赤の商品はあるのだ」と強調する。ゆえに見込生産でもリスクは低減できる。設計過程はこの要求を充足しなければならない。A・B とも主要顧客のイメージは、世界の主要都市・地方大都市に立地するインデペンデントの衣服小売店である。売上の過半がイタリア国外、欧州通貨危機の 2011 年も増収増益で「儲かって仕方がない」という。

A は設計を製造とセットで社外に委託、B は設計のすべてを自社内で行う。また、A・B ともに創業者一族の経営で、創業者のコンセプトが日々のオペレーションに大きな影響を及ぼす属人的経営である。内なる闘志を秘め、設定した目標に到達するべく、他者を雇用し他者に影響を与え、他者を従属させるには、強烈な個性がベースにならざるを得ない。それはホワイトカラーの資質との両立はにわかには断じたいが、ファッションビジネスの成功のために不可欠な資質である。

本来、企業官僚制の論理からすれば、非人格的能力をもって均質的に職務遂行すべきだ。ゆえにファッションビジネスに必要な創造性も、ある水準以上の能力のある者を任用し、職務委譲権限責任の体系に位置づければ、格別の人材でなくても相当に充足できるはずだ、少なくとも量産志向の FF の設計過程はある程度こなせるはずだ、よって人事異動が可能なのだと説きたいところであろう。例えば、日本の大手電機機器メーカーはインハウスデザイナーを正規雇用 (終身雇用が前提) して、製品設計業務に充てる。この方法をファッションビジネスに適用したらうまくいくであろうか。

なお、A・B 両モデルともコア (定番) があって、それが設計コストを低減させるが、本稿ではトレンドを中心に叙述する。

3. モデル A (設計を委託する手法)

(1) 概況

A は創業 50 年。衣料の自家製造小売店から始め順調に伸び 80 年代に 10 数店の店を持つ一方、製造卸業も併業する。88 年に転機があり事業を拡大、A はそのひとつで、婦人服のブランドである。

A の展示即売場はちょっとしたショーができる規模で、そこに A の設計者が独自に調査したトレンド情報を掲示する。衣服小売業者のオーナーやバイヤー (以下 P) が、商品を手に取り買い付ける。

クチュールメゾンは 6 カ月前から作業を開始、設

計→見本→ショー・展示→受注→生産→納品と一巡する「プログラム生産」だが、Aはシーズン当初1～2週間で設計→発注→協力工場→納品→卸売を一巡する。まさにプロントモードで、その設計過程・製造工程は、すべて自動車で1時間の範囲にあるAの納入業者群（以下M）が担う。

AもMも設計者を雇用する。Mの設計者は、ほぼ毎週Aに製品を提案する、また、Aの設計者は、Mによる製品提案のアップルバル（提案の承認）を行う。Mの設計者は、Aの設計者の協力の下で見本を作成し、Aのアップルバルを受け、採用となれば、発注数量（1次発注）を決定し、翌週月曜朝5時に納品、月火水の売上を見て水曜日に再発注数量（2次発注）を決定し、翌週月曜朝5時に、展示即売場のMのコーナーに陳列する。遅れるとそのコーナーは穴が開いてしまうので、ペナルティーが課される。

Mはおおよそ20社程度。Aのアップルバルに合格したアイテムを月曜に100型計5万枚入れる。水曜日に20型選び、翌週月曜5時に15万枚納品させる。毎週100型計20万枚製造する。古くなったものを取り去り、次々に新しい商品を入れていく。顧客Pは、MがAに月曜に納品することを知っているの、いち早く流行品を仕入れるには、Pは月曜朝早くからAの展示即売場を訪れる。

Mは長年の取引で専らAと取引する。Aの顧客Pは独立小売店なので、A以外のブランドも扱う。Pの顧客（エンドユーザー）は意外にリッチで、11年冬段階ではEU危機と関係なく売れている。Aはこの先リテール展開を考えるとという。

(2) Mの設計提案とAの設計者によるアップルバル

Mには設計者が存在する。プロントモードはトレンドが重要である。トレンド情報が製品化を促す。

Mの中には取引経歴20年に及ぶ者もあり、Aとの関係は安定している。現実にかかりの数が売れているからMのメリットも大きい。Mは良いものを出せば売れる。例年、各Mの年間実績をレビューして次年度に取引を継続するか否かを定める。不思議なのは、そこまでできるMなら、自ら独立しようと考えないのであろうか。また、AのMに対する権威はどのように保持されるのであろうか。

それはAが異地域を含めた最終消費者の動向を直接把握できる情報網を持ち、設計をリードできる故ではなかろうか。Aは製造卸とは別に低価格帯で製造小売事業（FF）を手掛け、旧共産圏の東欧を含めて500店舗ほど展開する。また、旅行客がよく

来る大都市の小売店をアンテナ店に定め、そこに見本を置いてテスト販売し、エンドユーザーの反応を見る。また、パリに自社ビルを購入、フランクフルト・モスクワ・ロンドン・ニューヨークには卸売拠点、ポルトガルやベルギーその他小国にも拠点を設けている。スペイン市場にはエージェン特経由で浸透するが、製造小売事業ではザラ帝国本拠地で意外に売上を伸ばし、「稼がせてもらっている」と対抗意識は旺盛である。かかる姿勢こそ海千山千のMから支持を得る源と推定する。

Aは独自の情報網からトレンドが分かれば、MにもPにも情報を流す。Mの設計者はそれを基に商品化できるし、Aもアップルバルは出しやすい。またAの顧客Pも安心して買える。Aに集まるトレンド情報は、大きなトレンドの他に、週単位で感知できる細かな動きもあり、既述のように発注を1次と2次に分割することで、その動きを設計に反映することができる。

こうして情報は共有するが、MはAのサプライヤーとはいえ独立した法人で、Mの自己責任で設計者を雇用し、Mの責任においてAに見本を提示する。いかにMの取引年数が長くとも、Aの設計者はアップルバルにおいて妥協はしない。売れないと思ったら売れないと判断する。売れない製品が続けば退場になる。

Aが審査し1次発注し、中間数字を見て2次発注する。Aの発注後の処分費用や、Aの2次発注キャンセルに伴うMの発注済材料費はAが負う。Mは年間評価による取引解消というリスクを負う。こうした健全な牽制の原則は、AもMも設計に自信があり、顧客Pにとってバリューの高い商品を生産できるという自負と実績から維持される。

日本にもAやM程度の情報収集力を有する事業者はいくらでもあろうが、仮に類似事業で成功していない場合は、明解な理念とリスク負担をめぐる緊張関係が参考になろう。いかなる設計者の情報収集力や造形力も万能ではないからだ。

4. モデルB（設計のすべてを自社で行う手法）

(1) 概況

モデルBもまた展示即売製造卸であり、顧客はインデペンデントの小売店（以下Q）である。社長の信念は「客のニーズに合わせたい」「FFとは、顧客（Q）の求めている内容を的確にすくい上げすぐに生産すること」にある。

「客のニーズ」とはQが利益を実現すること、Q

をいかに儲けさせるかである。Bの使命はQが儲かるような商品を開発することである。

「すぐに」とは設計着手から8～10日以内に製品化すること。この展示即売場の30キロ圏内にCMTサプライヤーが存在し、Made in Italyの条件を確実に満たす。

そしてかたちの創造は、確かに設計者の仕事だが、社長の言う「内容を的確にすくい上げ」の意味を設計者が十分に理解していることが前提で、BとQに密度の濃いコミュニケーションを要する。FFの設計過程・製造工程は、輸送や情報の工学、生産管理で技術的に語る（誰が解いても同じ答えになる確かな方法）こともある程度可能なのだが、「内容」「的確」は社長の人格・性格・価値観に大きく左右される。これはメゾンの設計主務者（スティリスタやクチュリエなど）が、メゾンを代表し設計内容を決定（≒結果責任）するのと近似する。

2010年は450万枚の製造、売上前年比25%増。顧客Qはヨーロッパ中心でEU域外40%。直売の他にディストリビューター経由の販売がある。台北にモノブランド店、カナダのショールームがあり、現地エージェントが扱う。ポジショニングは①ファッション性においてMedium、Gucciよりやや下、②価格においてGucciよりはるかに安くする。Qの仕入価格は推定25～30EUR/枚である。

新規取引には、①信用枠の設定（要保証金）、②有店舗の小売業者、③地域制限（目安は人口10万人に付き2社、ミラノはおおむね満杯、東京・大阪はいくらでも…）の要件を課す。

(2) 社長Bの哲学をインハウスで徹底具現化

Bという設計とは社長の人格・性格・価値観の具現化にあり、設計者という専門家集団の単なる作業帰結ではない。ブランドBが狙うウィメンズ・メンズのおしゃれでエレガントな提案に寄与する、顧客Qがそれで利益を実現したと社長が判断できるものである。

Bの社長は創業の過程で、ファッション製品の設計に時間の差の理解を導入した。

「この仕事は30年前に始めた頃カネがなかったので、あるファッション製造卸のために小売店を訪問営業した。そのときその製造卸会社は、小売店が何をしてほしいかを考えていないと思った。小売店は売れる商品が欲しい、そこで自分は何をすべきか、この自問に対し、消費者(C)が欲しいと思う商品を、卸売業者は小売業者に今すぐ卸売をすべきだと回答

した。卸売業者が小売に渡すものは、今Cが欲しいがっているものであって、60日前に欲しいがったものではない。今と60日前には差がある。クチュールメゾンのプログラム生産では不可能だ。6カ月先に何を欲しいかC自身でも分からない、多分今とは変わる、だから小売は6カ月先に売るモノなど仕入れられない。小売は今売るものを仕入する。そもそも小売に6カ月分の商品在庫は不要、倉庫も1週間在庫できれば十分だ。商品は店頭と併せて2週間分でもいい。6カ月が2週間になれば、たとえば300EURが30EURで済み、ハンドリングも早くカネもかからない。月に3～4回まわせる。リスクが少なく利益が上がる。資本も少なく済む。その分商いに投資ができる。今Cが欲しいと思うものを今小売に渡すべきだ」

このメリットは大きいはずと考え実行した。設計とは、決定したら迅速に製造可能な内容であって（製造にむやみに時間を要するは不可）、今売れそうな製品を推定することである。それは情報の収集とその解釈で探索できる。

「実際にやってみた、継続した、それで今のBがあるのだが、Bは卸売として確実に小売を儲けさせている、だから旅費交通費と時間（≒人件費）をかけて買いに来る。誤謬（買ってもらったけれど、そのお店でさっぱり売れない）は時にある。それは次からは気をつければよい。彼らは商品だけでなく情報も仕入れる。即売場内の空間にイタリア人、フランス人、ルーマニア人、ときに日本人も集まる。いろいろな業者が集まって、雑談を重ね情報を交換し、再構成して持ち帰っていく。X国の某街角で流行ったものが、自分の店のあるY国某市でも流行することは十分にあり得る。その商品を仕入れてきたら、ここまで来た意味が増える」

そのためにBも先回りして情報を収集し、先回りして製品化しなければならない。個々の設計者は先回りして得た情報から、どういう形にすればCが反応するかを見抜く。この能力は、素質の他は、主に過去の学習に由来する。一定の期間を経ると設計者の能力の限界効用は激減しがちだ。異なる場を求め転職を繰り返すキャリア形成に積極的な意義はあり得る。社長は自らの哲学に照らし、転職者の能力を見抜く。

Bには設計者5、アシスタントデザイナー2、プロダクト担当者20、モデリスタ7、メンズ・ウィメンズ営業50、その他6、総勢90名。

営業はボローニャの展示即売場でQを接客、主

に今展示してある製品の設計傾向をQに伝える。外商はしない。主要顧客には主担当の営業を配置する。ただし担当にも得手不得手がある。

プロダクト担当者は、市場や顧客Qから情報を収集し、設計過程・製造工程にインプットする。Qに儲けてもらうために、トレンドリサーチの成果を形にし、その製造を委託し、出来た製品を営業担当に説明して販売する。

形を指示し絵を描くのは設計者とアシスタントデザイナーである。設計者の意を受け立体にしてプロトタイプを制作し、設計者やプロダクト担当の検討を経て量産設計に持ち込むのはモデリストである。

テキスタイルは、中国製をオンライン購入して、イタリアで染色して仕上げる。プロダクト担当が設計者と協議しながら決めていく。

このようにBの設計過程は、設計者の作業を基に、プロダクト担当を中心に、総務経理を除く80有余名が携わる。ただし迅速多頻度を旨とするから、80有余名全員の参加を意味しない。必要に応じ、80有余名の意見を徴しながら、プロダクト担当が、製造の可否と、可の場合はその数量を迅速に決定し、迅速に製造する。こうした体制における標準的決定過程が一時的に破たん（コンフリクト）することもあるが、それは社長がlast wordを発声して先に進む。多頻度迅速を旨とする現場で会議に払う費用と費やす時間はない。

「クチュールメゾンでは設計主務者がカリスマ、アルマーニではGiorgio Armaniがカリスマ、ここBでは私が社長、しかしBは製品をベースにする、大事なのは出来上がった製品であって、私の名前やイメージではない、Bで勝負するのは製品、この哲学はイタリアで画期的だと思っている」

「要はQが儲かること。そうすればわれわれも儲かる。それさえできれば従業員は増やしたくない」「ローマは100人で世界を征服した。われわれも90人でプロントモードを征服する、社内従業員1名が外部従業員10名に匹敵、会社はコンパクトに」

社長はジーンズ姿でレジのキャッシャーに混じり顧客を観察するほどに実務的で個性的である。堅固

な信念の持ち主で、そう簡単には妥協するイメージではない。趣味はハングライダー。

「日本の業者は調査ばかりで何もしない、イタリア政府も何もしない、相当税金を払っているのに。東京や大阪にはまだ取引枠があるから仕入に来てほしい、宅配便会社がCentergrossに営業所を設けるという話も出ているくらいだ」

5. 製造卸からのFFの展望

延々とモデルA・Bを語ったが、このプロントモードとは見込生産による製品展示即売の製造卸業者である。

FF事業は、このプロントモードの製造卸事業を、プロントモードの製造小売事業に変換させたものとする。その意味は、製造卸として成功しているからこそ、製造小売もできる。製造卸で儲からない事業者がFFを展開してもムリである。世界の多数の小売業者を儲けさせられるような製品の設計過程・製造工程ができればこそ、FF展開も可能になる。

展示即売場一カ所の製造卸と世界に店舗展開する主力FFではたしかに隔たりは大きい。ことに製造工程全体をシステムに組み込む作業では大幅に異なる。しかし、外国を含む大きな市場で、今売れるものを迅速多頻度で設計する意味での設計過程は酷似する。FFの設計過程はモデルA（委託）でもB（社内）でも良く、その併用でも良い。その要件を再掲するなら、①今売れる（顧客が今欲しいと思う）製品を迅速に供給するための設計、②創造性枯渇防止と設計コスト削減のためのアライアンスの導入または社長のlast word、③近代官僚制で代替しがたい属人的要素への積極的な取り組みとなる。

なお、プロントモードの設計には予測や推定が重要で、充実したリサーチとその解釈が必要である。その作業にSNS（social networking service）が有効らしい。いまさらデータやテキストのマイニングでもないが、それは売れ筋追及POSデータ活用やQRの理解を超える。実はモデルA・Bとも創業者の直観のゆえかe-Bizの研究には熱心である。