

シリーズ 日本ファッションアパレルの課題と今後の展開 第 16 回

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



杉野服飾大学
服飾学部 教授
矢野 海児 (やの かいじ)

愛媛県立新居浜工業高校（電気通信科）、日本無線勤務、杉野学園ドレスメーカー学院デザインアート科（4年）卒、大丸でオートクチュールサロン勤務。パリクチュール協会付属学校（Ecole de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne）・プレタポルテコース修了。かたわら GIVENCHY 社 studio 部門でクチューリエのユベール・ド・ジバンシーとそのアシスタントデザイナーから指導を受ける。1998 年まで大丸本社 GIVENCHY 担当部門の企画部長。2001 年から現職。09 年からファッションデザイン専攻科長。



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、06～07 年度にシルクアパレル事業、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）を手掛けた。詳細は <http://gtmb.shinshu-u.ac.jp/>（研究紹介用ホームページ）を参照のこと。

要 点

- ① メゾンのテキスタイル担当はアシスタントデザイナーとペアでテキスタイル選択過程に関わる。テキスタイル担当からアシスタントデザイナーの紹介を受け、情報授受できる関係を構築しておきたい。
- ② メゾンとの取引は定番の営業が基本である。定番素材はメゾンの基準からみて高品質である。定番の商権は保守的で、むしろ番外素材が新規取引に結び付くかもしれない。
- ③ メゾンの製品設計は段階的に進み、ある段階で、2 次製品設計図と素材見本の組み合わせが行われる。繊維メーカーとして自社素材が採用されるためには、このときメゾンの studio に自社のハンガーラックがあって、そこに自社のハンガーサンプルが架かっていなければならない。
- ④ メゾン独特の管理機構を理解し、次期シーズン展開が予測できるほどに、メゾン研究すれば攻略方法も見えてくる。新シーズンの作業始めに情報を収集し、特に設計主務者の着地点を本人に先回りして推定し、果敢に素材を提案する必要がある。

パリ・ミラノのクチュールメゾン（以下メゾン）に ready-to-wear for high end あるいは pret a porter de luxe（以下ヌーベルクチュール）用素材を販売するには、ユーザーであるメゾンの素材採否の決定過程を想定したうえで、しかるべき戦略の策定が必要になる。ただやみくもにアクセスしても取引は成立しない。素材の採否を決めていくプロセスが、繊維

メーカーの営業活動にどのように影響を及ぼすかを推察する。

コレクションと素材

メゾンが新しいシーズンの作業に入る頃（定例コレクションの約半年前）、繊維メーカーの営業担当は、アシスタントデザイナーに会うために、メゾン

のテキスタイル担当を訪ねて日参する。例えば、バカンス明けから Premiere Vision Paris の前後、そして10月にかけて。9月のメゾンは studio・atelier とも9月末開催の翌年春夏コレクションで手一杯だから¹、テキスタイル担当が会う。コレクションが過ぎるとテキスタイル担当の紹介でアシスタントデザイナーに会う。

繊維メーカーは9月末の Premiere Vision Paris に出品するものについて、3月 Premiere Vision Paris の後から6月あたりにかけて準備する。メゾン側が「この材質でこの色柄のプリントが欲しい」といった特注をする場合は、この頃に繊維メーカーの営業担当に依頼する。繊維メーカーの営業担当は自社工場の生産計画を変更させてでも、自分のクライアントが発注した作業を優先させる腕力が必要である。テキスタイル担当はアシスタントデザイナーとペアになって繊維メーカーの営業担当に会う。テキスタイル担当は繊維メーカーの見本帳を預かって自社メゾンの studio 部門に紹介することはあっても、具体的に素材の採否の決定に関わることはない。

アシスタントデザイナーが多忙でテキスタイル担当だけが繊維メーカー営業担当と会う場合、営業担当の見せる見本帳がどうみてもムリ（studio 部門に持っていても意味がない）と判断すれば、当該繊維メーカー営業担当の提案はその場で否決されたことになる。仮にテキスタイル担当とアシスタントデザイナーの意見が見本を巡って対立した場合、アシスタントデザイナーの判断が優先される。

相当に実績ある繊維メーカー営業担当は直接、アシスタントデザイナーに会う。そのために、営業担当はメゾンのアシスタントデザイナーならびにテキスタイル担当を接待（ランチ・ディナー・お誕生日プレゼントなど）して、個人的な人間関係を構築する。想像するに接待単価はそう高くないが、マメであることは確かだ。

定番・番外・メゾンオリジナル

営業担当は①定番見本帳と②番外見本帳を持参する。①は毎期のように採用してもらう。②はアシスタントデザイナーに新規性（次のトレンドはこれだ）や排他性（よそのメゾンには持ち回らない）を訴求しながら、「来シーズンの素材を提案したい」とし

て採用してもらうように売り込む。見本は無償である代わりに、ファッション誌掲載時に、当該繊維メーカーが素材を提供した旨のクレジットを入れてもらう。むろん、本番生産用は有償である。

この繊維メーカーはリヨン・コモ・チューリッヒなどに本社を持つ X・Y・Z のような著名な存在であって、例えばパリのオペラ座の近くに営業所を設置し、営業担当を常用雇用（歩合給の場合もあるが専属）している。著名メーカーは数名から10名くらいの営業担当を配置し、その他に事務補佐員を抱えている。繊維メーカーの営業担当は顧客として複数のメゾンを担当している。営業所には見本帳のほか、必要に応じて反物の在庫をもっている。在庫管理は事務補佐員が行う。

まれにはあるがメゾンはメゾンオリジナル素材を提案させるため、テキスタイルデザイナーを配置することがある。人件費がかさむので常用雇用するほどではなく、学卒者（繊維工学の素養がありテキスタイルの設計ができる者）を臨時雇用するか委託契約する。持ち込まれた設計図（絵）を買うこともある。

メゾンオリジナル素材はテキスタイルデザイナーが提案し、設計主務者が承認し、実際に織って生地を試作し、その生地で製品を試作し、マヌカンにさせてランウェイを歩かせ、実際に発注があった時点で、メゾンは繊維メーカーに発注する。繊維メーカーは契約によってメゾンオリジナルを当該メゾン以外に販売することもあるが、メゾンは素材のリスクは負わない。

繊維メーカーがメゾンに提案する見本帳の排他性について、一定の方針を持たなければならない。コレクションで重複するとメゾンからクレームが出る。①定番見本帳の場合はある程度仕方がないと割り切る。②番外見本帳、ことに特殊な花柄や幾何柄のプリントだとジャーナリストやバイヤーが見てすぐ分かるので、複数メゾンが採用しかねない場合は、いずれかのメゾンへの納入を断ることになる。これは当事者である複数メゾンと繊維メーカーとの力関係で決まる。メゾンがテキスタイルを繊維メーカーに発注してから納品に要する期間は、例えば1.5～2カ月、輸入物だと3カ月に及ぶこともある。

メゾンにとってテキスタイルは、①定番、②番外、

1：参考：2011年9月20日（火）～22日（木）、2012/13秋冬テキスタイルコレクション Premiere Vision Paris。2011年9月27日（火）～10月5日（水）、2012年春夏パリコレクション（プレタポルテ）。なお、ヌーベルクチュールにコレクションは不要となれば、本稿の内容は少なからず変更しよう。

③メゾンオリジナルの3種類が考えられる。あるメゾンの場合、生産数量(枚数)比で見ると、①:(②+③)=8:2、または=8.5:1.5。また、②:③=2:1である。つまり、①のウエートが高いということが、テキスタイルのリスクを下げる(メゾンにとっては材料費を下げる)重要な要素になっている。なお、メゾンの都合で②が③に変容することがある。80~85%を占める①定番のテキスタイルは何といっても品質が重要である。業界で誰しも認めるレベルの品質であるのみならず、メゾン独自の基準が加味される。技術的な指標で決まるとは限らない。色はそのシーズンの都度決める。コットンにせよカシミアにせよ、メゾンと繊維メーカーの基本的関係の基礎は、高品質の①を恒常的に製造し納品することで確立する。①を使った製品は設計主務者に「帰依」する顧客が最も重視するもので、メゾンの売上のコアを占め、また、メゾンの経営に安定をもたらす、そのgoodwillのベースになる。

本稿はメゾンの設計主務者の特質は、1次設計の時点で顧客の顔が見える(誰が買うかおおよそ見当がつく)という特殊な能力を有することと指摘してきた²。これは①の製品について特に該当する。一方、15~20%の②+③はリスクが高く、①が大前提になって可能となる。設計主務者といえども①に比べたら確信は持ちにくい。それでも設計主務者はこれまでの実績(経験)を基礎になんらかの仮説を設定し、それに基づくプロダクトアウトによって1次設計をしている。メゾンの営業店側も仮説をもって展示会に出向きバイイングしている。バックオフィスも両者の仮説を見ている³。実は、テキスタイル担当はバックオフィスに所属する。最終的にはバックオフィス(例えば管理総括者)とstudio(設計主務者)の協議になろう。こうして每期②+③の部分を克服していくのである。

①は売れ筋、②+③は見せ筋という整理も可能だ。ただし、見せ筋はランウェイショーでメディアの話題になるだけでいいのか、実は、売れ筋への足掛かりもつかみたいのか、その仕組み方でリスクは変わってくる。

設計図と素材発注のタイミング

素材の採否プロセスと設計過程は密接な関連がある。ヌーベルクチュールの設計は多段階を経て行われる⁴。以下に1つのひな型を示す。メゾンの管理機構の特徴と合わせて検討いただきたい。

図表1 ヌーベルクチュールの多段階設計

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。デザイン画
3次設計	設計主務者の指示で修正し2次設計のうち残ったもの。
4次設計	コレクション展示に使う予定と判断されたもの。
5次設計	材料を組み合わせ、修正を経てパスしたもの。 ★試作分発注
6次設計	トワルで修正したもの。
7次設計	マヌカンに着せて設計主務者が修正後OKを出したもの。
8次設計	ランウェイショー・展示会で受注後、量産設計に入るもの。 ★本生産発注

(注) これ以外に第1次設計前にメゾンオリジナルの素材を発注することがある。

出所:筆者作成

設計主務者の手元には、自らの1次設計に基づく指示で作成させた成果であるm次設計(デザイン画と呼ばれる設計図)が相当数ある。相当数というのは、コレクション展示数(ランウェイショーの型数や展示会の展示数+予備数)である。mの数はメゾンのstudio部門が実施した、また、nの数はatelier部門が実施した、各設計過程のアクティビティに依存する。以下の例示ではm=5、n=8であるが、各次で修正が入るので、アクティビティを細かく記述すればm、nの数は増える。

2次設計ではアシスタントデザイナーが描く。3次設計を多数の2次設計で描いた設計図から捨てられずに残ったものとするなら、4次設計は残ったものから実際にコレクション展示に該当するもの、5次設計がコレクション展示に該当するものに材料をマッチングさせパスしたもの、6次設計がトワルで修正したもの、7次設計でマヌカンに着せて設計主務者が修正後OKを出したもの、8次設計がランウェイショーまたは展示会で受注後、量産設計に入ったもの…である。この例示では、6次設計でコレクション用の素材の発注がある。次いで8次設計で本生産用の素材の発注が確定する。

2: 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」『繊維トレンド』2011年3・4月号、P49~50。

ただし、販売の現場では設計主務者の名声だけで売上が達成できるほど生易しくはなく、果敢な販売促進が行われる。それでもなおメゾンの売上は本稿が指摘する設計主務者の特質を基礎にしていると考えられる。

3: メゾンの営業部門はライン部門であるが、その総括者の上位者(命令権者)はバックオフィスの最高責任者(管理総括者)である。そのほうが設計主務者との牽制関係を維持しやすい。本来は、営業と生産(studio+atelier)を統括するのは社長である。しかし、メゾンの中心人物は設計主務者である。その主務者が社長であっても、創造意欲を維持できる範囲で自制する。そしてバックオフィスとの牽制は維持するであろう。

4: メゾンの設計過程・製造工程は本誌既号で何度か扱った。大谷毅「ミラノ“プレタポルテ”コレクションに至るスティリスタのクリエーション」『繊維トレンド』2009年11・12月号、P43~51、他。

ランウェイショー+展示会で150型が必要になるとしよう。2次設計でアシスタントデザイナーが描く絵は400枚くらい、3次設計で200枚弱、4次設計で170～180枚。ここから単位が絵の数から服の数に変わる。5次設計で150型、6～7次設計で10～20型の入れ替えないし修正、8次設計で150型前後となる。見せ筋の②+③を販売ラインから外したり、ランウェイショーには出さなかった定番が入るなどして全体は調整される。ショーのモデルに着せると、延べで80～100型、上演はおおむね35～40分である。同じ型が何回も出て長びくと、早く終われと口笛と拍手のブーイングが起きる。

設計主務者の仮説とテキスタイル営業

あるメゾンでは35～40分に調整したコレクションの内容を4つのフェーズに分割し、それぞれテーマを設定する。コレクションの趣意書はランウェイショーの数日前にメゾンのプレス（広報）担当が作文し、ショーの前に報道関係者やバイヤーに渡す（図表2はその例）。趣意書には各テーマのコンセプト・色・素材・アイテムを記載する。趣意書に記述された内容は、先述の通り、後からプレス担当によって作文されたものである。ここが肝要である。設計主務者は1次設計の時点では、趣意書に表されるような内容は明示せず、また、前掲の「仮」決定の時点でさえも明確に記述しない。①漠とした設計主務者の1次設計が、報道内容を明示する趣意書になるのに半年前後の期間を要すること、②趣意書は設計主務者の了解が必要であること、したがって、③1次設計と趣意書には密接な関係があること、そして、④書き手のプレス担当はメゾンのバックオフィスに所属し、その内容は管理総括者の了解済みであるという特徴を持つ。

趣意書に書かれた内容を理解するには、それにふ

さわしい予備知識が必要になる。おおむねは実務経験で取得する。図表2の副題に「90年代に流行したMinimalism」を補えば、その趣旨が幾分は伝わりやすくなる。それにしても一見して無意味な抽象語の羅列こそ、設計主務者が顧客に伝えようとしたことの表現である。メゾンの設計主務者のニーズはこれ以上明確にはならない。繊維メーカーの営業担当がいくら待ってみても、メゾン設計主務者のニーズは明示されない。

そこで、主務者が「求めているもの」を予測し、営業を始めなければならない。営業担当は、次期シーズン作業開始からなるべく早い時点でアシスタントデザイナーに接触し、主務者の思考に関する情報を入手する必要がある。むろんそれは断片情報でしかない。断片情報から全体を推定するしかない。しかしこれは全く不可能ではない。それによって、営業担当はメゾンの設計主務者が何を造りたいのかを、当の主務者よりもはやく予知し、「それだったらこの素材が良い」と提示する。いずれ趣意書に記述される素材を前もって提案すればよい。

しかしながら、当の設計主務者本人を差し置いて、半年後に到達する趣意書の内容を、外部者である繊維メーカーの営業担当がなぜ推定できるのか。結局、グランメゾンの著名設計主務者といえども、制約された範囲で思考を展開する。ヌーベルクチュールのファーストラインだけでも年2回。強制的に出力しなければならない。新規性訴求の番外（②+③）といえども奇想天外ではない。直前コレクションの反省、繊維メーカーの能力、CMT工程の生産技術、従前製品の傾向、現顧客の嗜好、業界の定評、メゾン沿革、メゾン経営、本人の認知など、それぞれの限界内で展開する。メゾンや設計主務者にとって素材は必須である。しかし素材は無数にあり、人間の認知能力ではそのすべてを選択対象にはできない。

図表2 メゾンプレス担当が報道関係者等に配布するコレクションの趣意書（抄）

テーマ	Thrma2 Empty Space（注：40分のショーのうち11～20分に登場）
副題	Pure Lines in Fluid Crepes Matt-Shiny Effects
コンセプト	……穏やかさと熟考、ビューなラインと簡潔さの飽くなき追求。 シンプルでいながら洗練され、強さと脆さを兼ね備え、純粹で挑発的。 このようなアーティストマインドを持った女性像、ボディーラインを優しくなぞる、ぴったりしたシルエット……
カラー	微妙なニュアンスのある白のソフトなパレット、カラーイメージとして、セメント、擦りガラス、ロフトに差し込む光……
素材	……アセビス・クレープ・アムゼン、ウール/ビスコース・ビケ、シルク・トワル、アセビス・バックサテン・アムゼン……
アイテム	布 帛……よりモダンでよりビューなイメージのシンプルなシルエット *コート・ジャケット *シンプルなフォルム・ジャケット *ワンピース・バリエーション…… ニット……*ダイヤゴナル柄、マット+ブライトの表情 ：ビスコースの糸でブライト感の表現……

注）パリコレクションの某著名メゾンランウェイショーで報道・バイヤーに配布された趣意書（英文）を和訳し、その一部を变形して表示した。

出所：矢野が収集した某メゾン資料から

そこで繊維メーカーの営業担当が登場する。設計主務者の思考の制約を熟知した営業担当は至極重宝である。ある繊維メーカーは主要メゾンごとにテキスタイルデザイナーを置き、営業担当とセットにして、取引履歴を基礎に提案営業を推進する。そのテキスタイルデザイナーは繊維工学的視野もあるから、生産工程の管理者との会話が可能である。そのうえで、メゾン設計主務者の好みを相当に熟知し、アシスタントデザイナーと接している。

2 次製品設計図とテキスタイルの組み合わせ作業

メゾンのテキスタイル担当が収集したすべての素材は、設計主務者自らが検分して採否を判断する。

あるメゾンの場合、パリの本社屋内に、比較的大きな会議室くらいの studio（これは部屋の名前でもある）を持っている。平面図を描くと長方形で、長辺の東側が道路に面した窓、西側が壁面、短辺の南側が壁面、同じく北側が出入り口である。

前掲4次設計で残った170～180枚の設計図（A4版の絵）を、西と南の壁面に掲示する。絵を並べる順番はドレス（場合によってコートも）、ジャケット、ブラウス、スカート、パンツ等アイテムごとに、あるいは定番素材を使うコート・ジャケット・パンツから始まり、番外素材のドレス・ブラウスに進むように、さらにはカジュアル・デタイムドレス・カクテル・イブニングという具合に並べていく。また、ニットや、レザー・毛皮を組み合わせる製品の設計図を一まとめにする。

studioの中央の部分に、ハンガーラックを並べ、ハンガーサンプルを提案会社ごとに分類し、サンプルをラックに架ける。1つのハンガーに同じ会社のサンプルを架ける。ハンガーサンプルの生地を適当な大きさにカットして、壁面の設計図（絵）に貼り付ける。この作業は設計主務者の指示でアシスタントデザイナーが行うのみならず、設計主務者本人も行う。

そのいずれにしても、設計図に貼り付けられた生地のすべてを、設計主務者が検分し、改めて意見を述べ生地や設計の内容を一部修正させ、あるいは設計図そのものを却下する（この時点でその設計図に

描かれた製品はランウェイショーや展示会から外される）。設計主務者の好みに合わせない・好みを理解できないアシスタントデザイナーは雇用契約を解除する。設計主務者の好みはシーズンごとの提案を見ていれば、ある程度予想はつくのではなからうか⁵。

そして、すべての設計図（+候補生地）をランウェイショーの順番を想定して並べ替える。コート・ドレス・ジャケットなどをコーディネートしていく。この過程であらためて設計の修正や却下、貼り付けた生地の見直しがある。この過程で全体構想を絞り込んでいく。ある程度まとまると、設計主務者がアシスタントデザイナーを集めて企画会議を行い、次シーズンコレクションの内容を「仮」決定する。どこことなく studio 全体に KJ 法に準じた発想法が適用されていると言えよう。

仮決定に基づきテキスタイル担当がそれぞれの繊維メーカーに、アイテムによりまた組み合わせにより5～15mのサンプル生地発注をする。ERPの顧客インターフェースで該当品番に数量を入力するか、MAILに所要事項を記して発注する。このデータは繊維メーカーから付属品メーカー等に転送される。パリ市内にエージェントのあるメーカーなら、生地見本は発注翌日にはメゾンに車で納品する。ミラノやロンドン、チューリッヒでも3日以内には到着する。パリのグランメゾンからの注文には繊維メーカーも喜んで協力する。

atelierの作業…

試作用生地の納品からランウェイショーの当日まで

到着した生地は atelier に運ばれる。atelier チーフは生地見本と設計図を見て、今まで使ったパターンを少し修正すれば良いものと、新しいデザインなので全く最初からトワルで形を作っていくものを判断する。

atelier チーフは、atelier の縫い子（縫製技能員のこと・敬意を表しあえて縫い子と記す）を、ベテランの縫い子（プルミエ）と、その次の縫い子（スゴンド）に振り分けて、そのデザインポイントなどを説明する⁶。それぞれの縫い子がピンを使ってトワルの組み立てを終えたら、チーフに見せる。チーフは設

5: S.Babazono, H. Morikawa & T. Otani, *The Possibility of Predicting Luxury Brand Lanvin, Balenciaga As Examples*, Keer2010, Paris, March 2-4 2010 (International Conference On Kansei Engineering And Emotion Research 2010). また宮武恵子らによる Dolce and Gabbana の次シーズン予測研究がある。

6: メゾンの管理機構、ことに atelier の内部については以下を参照。鈴木明 大谷毅「パリ・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-」『繊維トレンド』2010年9・10月号、P34～35。

計図を見ながらトワルをチェックしてピンを打ち直し、形が整ったら studio に連絡して、担当のアシスタントデザイナーに atelier に来てもらう。アシスタントデザイナーは、設計主務者の意図した形になっているかを検分する。必要な修正があればその場で指示する。

その際、アシスタントデザイナーが若いなどの場合は、atelier チーフの発言力の方が強くなる。某著名デザイナー（現役）が30代の頃、著名メゾンの設計主務者にスカウトされた。着任したその日から、強い個性が前面に出て、atelier チーフと衝突した。atelier は大混乱を起こした。最終的には経営者が、studio の意見を優先するという当メゾンの習慣を機能させ、atelier チーフも studio に協力した。それで某デザイナーはコレクションを開催することができて、無事にパリの国際舞台でデビューを果たした。

ある程度、形がまとまった後、アシスタントデザイナーと atelier チーフでテキスタイルの柄出しの位置や、上下のバランス、ポケット・ダーツ位置や長さ、ステッチ幅、タックの位置や量、いせ込み分量などの細部の打ち合わせ、確認を行う。アシスタントデザイナーとの打ち合わせが終われば、設計主務者は縫い子に修正箇所の説明をする。生地のカ断は atelier チーフとプルミエが立ち会いの下で進めていく。この時、前中心と後中心の柄出しと、脇の柄合わせには特に注意を払う。カ断後、縫い子は生地の仮縫いのための組み立てを行い、出来上がれば atelier チーフに見せる。atelier チーフはチェックして修正し、整えばアシスタントデザイナーを呼び確認、ハウスマヌカンに着せて仮縫いを行う。特にグランメゾンでは本番コレクションモデルの身長、サイズに近い女性を自社で採用し、繁忙時にすぐ仮縫いできるようにしている。本番のモデルはスケジュールが忙しくて、コレクションまでには3回くらいしか、衣装合わせができない。

この状態で、ある程度（15～30型ぐらい）まとまれば、アシスタントデザイナーと atelier チーフは studio で設計主務者に見せて指示を受け修正を行う。このプロセスを繰り返しながらコレクション発表の1週間前には所定数（150～200型）の服を縫い上げて、本番モデルを呼び、衣装合わせ、アクセサリやヘア、モデルの出番調整、音合わせを行う。

コレクション当日、スタッフは、朝7時に会場に集合。前日運び込まれた衣装をモデルごとのハンガーラックに分けて出番順に並び替え、しわの有無をチェックしてアイロンがけを行い、靴やアクセサ

リ、帽子、サングラス、スカーフなどの確認を行う。一方モデルはそれぞれの楽屋で鏡の前に座りヘアデザイナーのヘアメイクを受けながら自分の顔の化粧を進める。設計主務者の指示で、モデルが全員同じメイクとヘアのこともある。

本番3時間前には、設計主務者、ショー演出家、モデル、ヘアデザイナー、音響担当者、atelier スタッフなど関係者全員が集まり、ショー演出家のスタート合図とともにリハーサルが始まる。設計主務者は舞台出口の裏に立ち、音に合わせて出て行くモデル一人ひとりの衣装、アクセサリ、ヘアスタイル、靴、歩き方、ポーズなどをチェックし注意、指示出しをする。営業スタッフは、会場入口に集まり、その日の特定顧客（haute couture の顧客やスター等）、バイヤー（ライセンス契約先）の誘導、ジャーナリストなどとの確認打ち合わせと、不審者への注意などをして、時間がくれば顧客を上席に案内する。繊維メーカーの営業担当は後列に立ち、自社の素材を使ったモデルが出てきたら、大いに拍手をする。

ランウェイショーはメディアを通じて市場にメゾンの存在を周知させる目的があるが、一方、セールスプロモーションの重要な機会でもある。同日のショー終了後、あるいは翌日、適当な会場で展示会（商談会）を開催する。展示会は数日を経ずして終了し、メゾンの営業担当は受注数を集計、それに適当な営業上の数字を加減して、テキスタイル担当に渡し、テキスタイル担当は繊維メーカーの営業担当に納品すべき素材のアイテム・数量・納期を指示する。ただしメゾンの繊維メーカーへの発注に先立って、次節に示す量産設計との調整が必要になる。型が異なっても同じ生地を使う場合もある。発注数量（ひいては取引金額）が多ければ単価は下がる。繊維メーカー側も発注ロットが大きくなったときはその単価を下げ、発注ロットが小さい場合はその単価を上げる。価格表をあらかじめ用意しておく。

ヌーベルクチュール atelier 部門の存在

メゾンの設計過程の最終段階になると、デザイン画、仕様書類、ランウェイショーのモデル着用試作品が成果になる（以下設計図書）。この設計図書類が製品になるには、量産設計に翻訳しなければならない。「生産用縫製指図書」の作成である。

この作業をメゾンの方針で、①メゾンで実施する場合と、②アパレルメーカーに委託する場合がある。本稿でいう n 次設計はメゾンの最終設計であるから、①ならば量産設計が、②ならば量産設計に翻訳され

るひとつ手前の設計図書がそれぞれ該当する。前掲(図表1)の8次設計は①の場合である。

①の場合、設計主務者の指揮下に「ヌーベルクチュール atelier 部門」⁷を置く。ここで、設計図書と繊維メーカーの素材とアパレルメーカーのCMT製造工程を統合する。なお、既存の atelier 部門は haute couture を担当する。念のため、ヌーベルクチュールの設計は haute couture の studio 部門が行う。ゆえにメゾンのヌーベルクチュールには差別性がある。

さて、その統合とは量産設計を行うことだが、それは繊維メーカーが納品する生地と、アパレルメーカーの製造工程ならびに、芯地やボタンなど付属品との調整が必要になる。この調整は通常小幅であり、縫製しにくいからといって設計主務者が決めた素材を別のものに変えてしまう裁量はない。大幅な修正は設計主務者と別途協議する。量産設計への翻訳(パターン作業)から見て、例えば、①類似する別の生地を使う、②ステッチを変える、③裏地の付け方を変える、④ランウェイショーのときに4つあった袖ボタンを3つに変える、⑤その他顧客が見えない箇所製造工程上の便宜から変えることがある。この修正の度合いによっては、部門長がアシスタントデザイナーと協議する。繊維メーカーの営業担当はこの修正の窓口になり、臨機応変に対応しなければならない。

ヌーベルクチュールは haute couture と別に atelier 部門を持つ。部門長(シェフドアトリエ)の他数名のモデリスト(パトロニエ)がいる。うち2名くらいが上級、他がその助手役である。部門長はパターンの熟達者ではあるが、製造工程のQCD(品質・原価・納期)管理は弱いので、数字に強いベテランの生産管理担当をパターンとは別に採用する。繊維メーカーが納品を予定する生地に関して、この部門長と生産管理担当が要求する事項を、営業担当は予知しなければならない。

一方、②の場合、アパレルメーカーのモデリストはクライアントであるメゾンの設計主務者の好みを心得つつ(したがってアシスタントデザイナーと連絡しつつ)、かつ自社の製造工程の作業能力を勘案しながら、メゾンの最終設計図書を量産設計に翻訳

する。

ところで、繊維メーカー営業担当は、アシスタントデザイナーの他に、ヌーベルクチュール atelier 部門長とも接待などを通じ気脈を通ずる必要がある。この部門長が相当に長期にメゾンに勤務して設計主務者の思考や嗜好を熟知しており、アシスタントデザイナーとは違った情報を提供する場合があるからだ。

基本的前提

納入実績のある日本のY・D・A・Nなどの繊維メーカーの製品、L・G・C・L・Bなどのメゾンとその取引先であるアパレルメーカーの設計過程・製造工程の実情が分かってきた。ただし、われわれはこれらのプレーヤーと秘密保持契約を結ぶ関係にはない。その内部で取引の現実を至近距離から観察する立場にはない。知り得た情報から推定してその全貌を構築するにとどまる。そのうえで、このテーマに登場する繊維メーカーには以下の前提を置く。

①メゾンと取引を企図するP社はメゾンQ社が興味を示す製品を開発し製造できる(つまりは売れるものがある、ないしは売れるものを開発する)。②他社製造・他社委託製造の製品仲介(日本でいうコンバーター)も不可とはしないが、本稿では自ら開発製造をするP社を措定する。③Q社のファーストラインのヌーベルクチュールの場合、その生産ロットからみて、当該素材を大量に購入することは考えにくい。④生産ロットは、Q社の店舗数、当該製品の希少性(定番売れ筋かどうか)、製品仕様の共通性などが影響する(つまり過去のスタイルを継続するのであれば、ある程度予測がつく)。⑤Q社から見ると、P社提案製品の類似製品を製造する別のメーカーが複数(P2、P3…)あり、P社の競合先になるが、Q社にとっては選択肢にほかならない。⑥競合先の企業規模が異なる場合、必ずしも大規模が有利になるとは限らない(その逆もある)。⑦競合先がEU域内企業であるなら、a) 関税、b) 輸送費用、c) 付加価値税、d) 自国業者保護的政策がハンディとなる⁸。⑧提案製品にはQ社に対する当該ハンディをクリアする魅力を要する。⑨P社製品のうちベーシックについて(P社の売れ筋)はある程度在庫が必要になる。⑩Q社の業態から見て、P社

7: あえて部門の名称を付すると表記のようになるが、部門長の姓に atelier を付けて部門の名前にすることもある。

8: 例えば、Jetro パリセンター「衣類・雑貨の関税率の探し方と実例(フランス)」2009年6月、Jetro ミラノセンター「イタリアの服飾品輸入関税と付加価値税及び輸入規制・禁止の確認方法」2010年2月他多数。輸入品付加価値税の域内競合品に対するハンディは採用した流通経路や競合度合でも変わると思われる。

に対する同一製品の継続・定期・定量発注は期待できないので、売れ筋を持ったP社でないとQ社も取引が展開しにくい（ある程度ランダムな発注に堪える資質をP社に要求する）。⑪そうするとP社は複数のクライアントを擁したうえで、納期通りに製造する設備や人員をそろえる必要がある。⑫P社はこれらの固定費を負担しうる基礎は確立しておかなければならない。

繊維メーカー営業担当の機能とは、この場合、①メゾン設計主務者が必要とするものを予知し、素材（生地や付属品）の生産工程に伝え、取りあえずは見本帳に挟む生地を織らせること、あるいは②繊維メーカーのテキスタイルデザイナーが試作した（試作させた）生地から衣服を想定し、メゾンのアシスタントデザイナーに伝えることに他ならない。そこには、営業マンとしての基礎的素養の他に、クライアントの事業を理解しうる、ファッションへの高い関心と強い興味、事情に応じて製造工程に依頼し指示しうる繊維工学的知識が必要になる。また、こうした情報の授受は情報システムと密接な関係を持ち、その結果、いや応なくグローバルな舞台でのビジネスに進むことになる。

技術的優位性

例えば、「織物の性能は製織条件（織組織や密度）、加工仕上条件と共に素材要因として糸の種類、番手、撚数によって付与される…」⁹とある。高番手になれば織りが難しくなり、その限界を巡って世界を舞台に技術を競い合うことは理解できるが、テキスタイルの採否は、その技術ではなく、まずはそれを素材とした製品を見て誰しもが奇麗であると思ひ、ある程度の人たちに似合う素材であることが優先する。その上であるいは技術的困難さが話題になろうが、それがカネに換わるかどうかを検分すべきである。

メゾンの管理機構…

studio と atelier とバックオフィス

繰り返しになるが、studio 部門（設計）は設計主務者1名が全権を掌握してじかに率い、あわせて atelier 部門（設計後のパターンや見本作成）も掌握

するも、直属部下に atelier チーフを置き管理する。studio 部門が m 次設計まで行くと、atelier 部門は m+1 次設計から n 次設計までを手掛ける。atelier 部門やモデリストは原則として素材の選択に立ち入らない。

メゾンの規模によって数名のアシスタントデザイナーがいる。それぞれの役割は①タイユール（スーツ類）担当、②フルール（ドレス類）担当、③トリコ（ニット）担当、④アクセソワール（装身具）担当（帽子、スカーフ、手袋、靴、メガネ、ネックレス、イヤリング他）などに分かれるが、メゾンの規模によっては兼務する場合もある¹⁰。アシスタントデザイナーは1年契約（更新有）で、設計主務者が使えないと判断したら即日契約解除となる。よって、アシスタントデザイナーは設計主務者の好みや考え方を骨の髄まで知った存在である。

設計主務者はバックオフィス管理者と牽制関係にある。設計主務者が創業者の場合でも同様である。この牽制関係がメゾン経営を円滑にさせる。そしてテキスタイル担当はバックオフィスに所属する。素材選択権は studio 部門（ひいては設計主務者やその意を受けたアシスタントデザイナー）にあるが、発注権はテキスタイル担当にあり、バックオフィスには財務部門が含まれる。したがってターゲットはアシスタントデザイナーということになり、テキスタイル担当はその窓口ゆえに貴重である。

追記

この問題がファストファッションの場合はどうなるのかは調査中である。周知のように、ファストファッションのリードタイム（設計から店頭陳列まで）は1週間という例もあるが、素材まで含めると、クチュールメゾンのリードタイムより長い可能性もある。また設計過程も複雑である。世界の街角で流行を探す精度のみならず、テキスタイルの流行を事前に把握するところに、あるいはファストファッションの真骨頂があるのかもしれない。材料で網を張っておいて、それに引っ掛かる「流行」が舞い込んだら go サインを出す。ただし全勝とはいかないから、どこかで在庫ができるはずなのだが、それをどう回避し、挑戦しているのか。興味は尽きない。

9：馬淵伸明「羊毛織物の素材と風合い（KES）テクニカルシートNo.98042」、大阪府立産業技術総合研究所、1999年01月。

10：脚注6を参照のこと。