

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4回

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



文化女子大学 服装学部 教授

正田 康博 (しょうだ やすひろ)

アパレル工場の生産マネジメント、とくに工程や作業の改善、QC、VEを専門とし、日本国内はもとより、ODAによる繊維アパレル産業育成のため、1885年からアジア・アフリカ諸国180社に指導実績がある。文化女子大学で生産管理を担当、また、韓国縫製技術研究所客員研究員、日本繊維輸入組合主任研究員のほか、東京大学教養学部で非常勤講師を務めた(1998～01年)。



信州大学 名誉教授 繊維学部 特任教授

大谷 毅 (おおたにつよし)

信州大学経済学部・繊維学部(総合工学系研究科)教授、宮城大学初代事業構想学部長など歴任。日本感性工学会・日本リアルオプション学会・社団法人日本リゾートクラブ協会などの理事。博士(学術)。専攻は経営学。往年のバブル期にはゴルフ・スキー・ホテルコンドミニアムなど装置型サービス事業の可能性調査、いまでいうdue diligenceを手がけた。ファッションビジネスは2006年のシルクアパレル調査¹で再開し現在に続く。できるだけdiligentでありたいと念じている。

要 点

- ① “プレタポルテ”の生産業者(以下アパレルメーカー)は、規模拡大を避けて属人的経営を進め、一般管理費などの期間原価をセンス、美、風合いを追求する衣服造りのための製造原価に充てている。
- ② アパレルメーカーの生産工程は発注者のメゾンが支配するのではなく、メゾンのクリエイションを積極的に実現する立場にあり、設計と生産の場面でかなりのノウハウをメゾンに提供する。
- ③ アパレルメーカーはCAD設計CAM裁断する一方で、定評ある昔ながらの機械を駆使する。
- ④ 設計・生産のノウハウはこの業界数十年の超熟達者(老女(CTO)型)が各工程で属人的に工員を指導して伝授する。あるいは多数の熟達モデリスタの相互作用で獲得していく(OJT(CEO)型)。
- ⑤ メゾンが要求する“プレタポルテ”の生産は、アパレルメーカーの各工程の総合力を必須とするので、CTOやCEOの属人的な要素が大きく反映される。
- ⑥ 大ロット生産や一般的に適用される工業規格ではなく、メゾンのCD(クリエイティブディレクター)の要求に忠実な小ロット高品質生産を進める。

本稿は、本邦“プレタポルテ”事業の国際競争力の欠如は、必ずしも文化、歴史の要因だけではなく、生産技術上の問題があるとの問題意識²のも

とに、プレタポルテの生産工程が製品設計に及ぼす影響³を叙述する。本稿は、ラグジュアリーブランドのジャケットの生産工程に関心を持ち、ミラ

1：科学研究費補助金(基盤研究B)18300241、大谷他「シルクアパレル事業の日本におけるフィジビリティに関する技術的経営的研究」2006～07年による。

2：科学研究費補助金(基盤研究A)20240067、大谷他「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」2008～10年による。本調査はこの資金により2008年3月に実施したミラノ・トリノ調査で得たデータに基づいている。

3：文化ファッション研究機構・服飾文化共同研究拠点、共同研究番号 20014、大谷他「プレタポルテの生産工程が製品設計に及ぼす影響について」による。

ノ A・C・D 及び B の各アパレルメーカー⁴、また、当該メーカーに発注する“プレタポルテ”メゾンのデザイナー E・F を調査し、稿者の見解を示したものである。様々な事情で生産工程を直接観察するのは困難を伴う。収集できた事例は少なく、また、邦文によるレポート、文献も乏しく、2009 年度も調査を継続している。

1. “プレタポルテ”生産業者（アパレルメーカー）の基本的考え方

平凡な指摘ではあるが、A～D 各社は日本でいえば中小企業である。しかしながら、あえて大きくなる必要もない…という意味を含む。その規模は事業者の個性が浸透する範囲、事業者が従業員に直接に影響力を行使する関係が結果的に維持できる範囲、少なくとも、事業者がそう思える範囲を超えてまで規模を拡大する意図はないらしい。“プレタポルテ”の生産に規模のメリットは働かない、機関（＝ホワイトカラーの論理）で支配して“プレタポルテ”を造るという発想はなさそうだという意味でもある。

会社としての基礎を、大量な生産の阻害条件を難なくこなしているという視点に立つならば、A～D 各社工場は紹介に値しない。CAD/CAM を駆使していてもその生産管理はむしろレガシーである。職人として評されるが、まずは商人であって、損してまでモノ造りはしないし、取引の維持ゆえにムリを承知で納入という発想はむしろ稀で「そこが日本と違う」ともいうが、相手が日本なら無理しても受注を取ると本音を漏らす場面もあった。一方、「職人企業調査がブームだった 20 年前に比べたら、今は大手メゾンの方が強い」との印象もあり、中小規模が生き残りやすい条件がそろっているわけでもない。

本稿はおよそイタリアの中小企業は…という立場にはない。少なくとも A～D 各社には大ロット生産とは別の興味があり、自社の生産工程を量産に適応させるためのコストや努力を、センス、美、風合いの追求に充て、たとえば表側からは見えない部分にこだわる余裕がある。大規模特有の一般管理費やその他の間接費が少なく、少ない固定費負担で済むメリットをこうして享受する。“プレタポルテ”の生産に好適なモノ造り業態である。パ

リ風にメゾンが Studio と Atelier から成り立つなら後者の延長とも言える。それらを好む市場と発注するメゾンがあって、そして生産工程がある。

2. 生産工程の特徴

2-1 生産工程の支配者

1. アパレルメーカーの生産工程を支配するのはメゾン（発注者）ではない。このことは A～D 各社に共通する。支配者は各アパレルメーカーの創業者で、パターンや CMT そして工程管理の超ベテラン、いわば CTO（最高技術者）である。どのくらいベテランかという点、①学校なら Bocconi や Secori でパターンの基礎を学習し、②実務に入って 30 数年、それでもまだまだ上がいると嘆き、③ハイテク機器を自在に使い、従業員に CAD/CAM を使い裁断・縫製技術を教え、④リモルディのオーバーロック（縁かがり）の上メス交換を、経験 20 年のオペレーターの前で模範を示し、オペレーターが真剣に聞いている。

2. ホワイトカラーが経営する大規模縫製工場であったら、後進に譲るという美名のもと、人事異動と退職金で清算されてしまう。しかし、ミラノのアパレルメーカーでは、裁ってもびかいち、縫わせても一番、修理もプロ以上、まだ 60 歳で経験が 30 数年しかないと嘆き、更にキャリアアップを目指す「老女」が経営する。あるいは彼女たちと対抗できる能力を持つ「若手」経営者がアパレルメーカーを起業し軌道に乗せる。ミラノの“プレタポルテ”メゾンは、その生産のかなりの部分をこうしたアパレルメーカーに依存していると見た。

2-2 本縫いミシンなどの縫製機器の仕様

1. A～D 各社が好む縫製機器は有名ブランドで実績のある品番かつ高性能・高機能機器である。中国製は躍進著しいがここでは好まれない。美しい縫い目が得られず耐久性に乏しい台湾や韓国製も好まれない。同じアジアであっても日本製は別格である。本連載主テーマに擬するなら、ミラノのアパレルメーカーに日本のミシンがあっても、ミラノの繁華街に日本の“プレタポルテ”はない。その所以や如何となる。

2. JUKI、DDL5571N 高速 1 本針本縫い自動糸切ミシンなど、その類のミシンは、出荷の時点で、

4：日本語のアパレルメーカー＝製造兼卸売業者を意味しない。

①日本向けミシンの標準仕様は、針棒シャク直径 1.62mm の DB × 1 針仕様、釜は標準タイプ、送り歯 3 枚に対し、② EU 標準仕様は、針棒シャク直径 2.0mmDP × 5、釜は針受けのある C タイプ、送り歯 4 枚にセットする。①の DB × 1 針の 7 ~ 18 番は、針幹直径 1.62mm、19 番 1.90mm、20 ~ 25 番 2.02mm で煩雑であるのに対し、②の DP × 5 の針は、千鳥縫いマシン、眠り穴かがりマシン、門止めマシンなどの特殊マシンに多く使用され汎用性がある。釜は目飛びのしにくい針受け付き、かつ、釜剣先が鋭い。細番手を使用するデリケートな薄物素材縫製に向いている。ただし針は 14 番までしか使用できず、16 番以上のマシン糸 20 番手を使用するジーンズなど厚物縫製やステッチには釜を交換する必要がある。

3. アジア諸国も DP × 5 を多用している。その意味は、ヨーロッパ同様に、特殊マシンにも多く使用できる汎用性のゆえであるが、ただし、釜は針受けのある C タイプではない。

4. 送り歯 4 枚のほうが 3 枚歯と比較し、布の送りは均等かつ送り力がありていねいな仕事ができる。3 枚歯と比較し、4 送り歯の山数が多く山の高さは低いため、薄物にも適している。JUKI の EU 駐在員経験者は「送り歯も針もこちらの方がよく、ユーザーは機械のことをよく知っている」という。

5. ミシン針はドイツメーカーのシュメツ、グロッツベッケルト、ラメルツなどを好む。C 釜対応の針えぐりの長い仕様である。針受けつき釜 (C 釜) は薄手の生地でも厚手の生地でも目飛びしにくい。

2-3 ところどころレガシー志向

1. 30 ~ 40 年前に、ヨーロッパから日本に伝授された洋裁技術がまだミラノで生きている。日本に伝わった洋裁技術は、量産かつ高い品質と生産性を志向する工業生産に適応させ、日本のアパレルメーカーは多大な利益を実現した。しかしその過程で捨てた技術がミラノでは生きていた。

2. ミラノ、トリノで観察した発注者「プレタポルテ」メゾン、受注者アパレルメーカーの関係は、日本でいう、発注者＝大手アパレルメーカー（製造卸）、受注者＝下請中小・小規模という関係では説明し尽くせない。受発注者ともにセンスを最重要視する。受注者は発注者の図面通り造るだけでは取引が完了しない。受注者も発注者に、「この素材でこのデザインの場合この仕様の方が美しい」という提案をすることも要求される。その提案の

分もメゾンがアパレルメーカーに払う外注加工費に含まれていると解釈できる。これらは「イタリアではさして珍しい関係ではない」とも聞く。

3. デザイン（基本設計）、パターン（n 次設計）、縫製工程が分業される。ひとつひとつが独立した職務ではあるけれども、完結するのではなく、相互に影響し合いながら存在する。つまり、「縫製が分からずしてパターンの作成はムリ」「縫製技術者は縫製機器の調整、修理ができて当たり前」というように総合力を重視する。守備範囲を狭くし専門を深める発想は必ずしも採用されない。

4. 良質な製品を造るために、①デュルコップ（独）、パフ（独）、リモルディー（伊）、リース（米）、アドラー（独）、マイヤー（独）など定評あるミシンメーカーが生み出した「名機」の稼働、②カーネギーサー（独）、リライアント（英）、ファイト（独）、マクピー（伊）など世界的に定評ある欧州の多機能で作業効率の高いスペックを備えたヒュージングプレス、アイロンバキュームボードの使用、③CAM のような精度の高い裁断機があるにもかかわらず、衿、ラベル、左右対称など複雑な形に寸法通りに縫製するためのパターンゲージを多用する。

5. バンドル生産は製品にシワを作る。仕掛品をハンガーにかけて搬送する。これはコストアップとなる。そこであるミラノ工場（後述）がシワ回避目的でハンガーシステムを導入した。当然、スループットの削減、原価低減をねらうが、必要以上に自動化せずマニュアルで止め、それ以上の投資はしない。このイタリアンマインドを好むアパレル経営者は日本にもいる。

6. パット、伸び止めテープ、芯地などにこだわりがあり、ことに芯地の風合いも良い。

7. 縫製技術は OJT（工場のなか）で伝授される。工程の設計・計画、コストや生産性、品質の考え方は大量生産を前提としない。個人の技能差を埋めるため、アイロンの前にジグ（≒道具）をおくという発想はない。総じて道具やアタッチメントに頼らないていねいなモノ造りを旨としている。

8. 以上は A ~ D に共通して観察できたがむろん同じトーンではない。モノ造りであるから、縫製機器や CAM 裁断機、n 次設計用 CAD の有無、搬送システムなど設備の内容やマンパワーがアパレルメーカーの生産能力を左右する。経営者の人生観に依存するが資本の論理を代替できない部分もある。ミラノといえども同じことである。

3. 「n次」設計+小ロット生産工場（A社）

3-1 業態と工程

1. A～D各社はfactoryではあるがlaboratoryという印象を受ける。実際に、そこでモノは造っているのではあるが、与えられた図面通りに、黙々と作業に従事するという姿には見えにくい。従業員は上司の命令で単純作業を行い、その生産統制はむしろ厳密なのだけれど、高額ロボットに囲まれ職長の統制で働く工場や、中国で見る何千人の縫製工場とも違い、たぶんに「n次設計事務所」の雰囲気が漂う。

2. A社はA～Dで最小規模、ミラノ市内の自宅兼工場である。一般的な機械を使って一般的な婦人服（本縫いミシンとオーバーロックで仕立てる服）のサンプルと小ロットの製品を生産する。工場付きラボという業態である。イタリアの労働法適用規模になると従業員の解雇が非常に難しい。明確に従業員数を言わないのは適用下限付近なのであろう。スペース、機器から推して従業員は15名程度である。以下、A社工場の状況を記録する。経営者は創業者かつ出資者であり業歴50年のCTOである。

3. 工程の特徴は以下の通り。①裁断設備及び鳩目穴かがり・眠り穴かがり・ボタン付け・すくい縫い・偏平縫いミシン各1台、本縫い5～6台、アイロンバキュームボード2台がある。定評ある旧タイプの機器を多用する。自動機や特殊ミシン（サージング・自動玉縁縫い機・ハンドステッチミシン）はない。②ブラウス、スカート、ワンピース、パンツ、ジャケットなどを扱う。受注は200～300着程度なので、ブラウス生産（裁断仕上15名で日産50着程度）なら1週間程度である。③たまたま工場内にあった某ラグジュアリーブランドの“プレタポルテ”の縫製技術は、確かに上位であるが飛び抜けてはいなかった。むしろ受注内容次第で対応は可能であろう。④メゾンの1次設計を製品化するためのすべての作業ができる。すべてとは、a)メゾンの意図するホルム、b)素材特性を考慮したパターンメイキング、c)縫製仕様の提案や設定、d)副資材の選択（裏地、芯地、パッド、伸び止めテープなど）、e)裁断、f)縫製、g)仕上の全要求を充足である。試作、コレクション用、本生産いずれも対応可能である。（東京で匹敵するのはT社、S社、I社など数社であろう。T社の従業員規模はミラノA社の約4～5倍である。）⑤2次設計の試作を含むドレーピング（パターンメイキング）ではシーチングではなく「とも布」に近いもので行う。

3-2 メゾンとの関係

1. 「いいものはこのように造る」という経験と技術、「服が大好き」「美しいものはこれ」「こだわりと信念」ゆえに、メゾンのデザイナーにも積極的に提案する。Y社（東京）のブランドSの商品を1,000着生産した実績もある。この点、日本アパレルX社なら、中国の量産工場で、より安くより規格通りに第三者機関検査合格を旨とし、CMTを推進してQDCを競うであろう。

2. メゾン対応はCTOと常勤及びフリーモデリストが行う。メゾンのスティリスタ（クリエイティブディレクター）が狙う製品をメゾンのデザイナーの絵を見て見抜く。見抜くとは、①その要求を理解し（ときにメゾンのデザイナーを超えて理解し）、②自社のCMT工程を瞬時に融合させ、③試作から量産までの計画を提案し、④発注があれば実行できるという意味である。これまではコストをあまり考える必要がなかった。コストオンで商いできたが、最近のメゾンは付加価値よりも価格を優先するため、コストを考慮する必要がある。このようなアパレルメーカーは“プレタポルテ”メゾンにとって、有用な取引先であることは容易に想像できよう。

4. 「老女（CTO）型」から「OJT（CEO）型」（B社）

4-1 年季奉公の体系化

1. A～D各社のうちAとCは「老女（CTO）型」である。現場でたたき上げ、経験を積み重ねて、アパレルメーカーの経営者になった。一方、BとDは現場でたたき上げるべき経験のかなりの部分（すべてではない）を、ビジネススクールとホワイトカラー時代の経験に代替した。CMT全工程に通曉するCTOより、マネジメントを得意とする「OJT（CEO）型」である。なお、遠隔地に事業所を持ち低価格帯も手掛けるのでA・Cに比べ管理階層は増えるが、“プレタポルテ”部門はベテランのモデリストを駆使して、CEOが直接現場を把握する。

2. 1976年生まれ。風光明媚なCastel Di Sangro (AQ)の出身。商人の子弟。ローマのUniversit' LUISSで97～99年に奨学金を得て2000年に会計学（財務・管理会計）専攻を卒業。卒論は「トータル・クオリティ・マネジメントの海外転出…日本企業のイタリア生産移転の事実を検証」。同大MBAで人事管理、SDA Bocconiでファッションマネジメントをそれぞれ修了。2000年から02年にア

パレル関連数社の経理、マーケティング、経営管理を担当し、2003年から外資系SPAで生産管理、アウトソーシング、ロジスティクスを担当。2004年から現業に入る。英・仏語に堪能で、大学在学前後のOJTを活かし、速い国際展開で経験を積み上げている。

4-2 メゾンの手足に徹する

1. ビジネスのスキームはメゾンのパートナー、メゾンの手足と明言する。アパレルメーカーとして顧客であるメゾンCDのクリエイションの製品化に徹する。受注品がファーストラインならIT国内、セカンドラインなら東欧や北アフリカの縫製工場に委託する。

2. ベテランのモデリスタを揃える。トリノの正規従業員は20～22名(3月下旬は閑散期でコレクション繁忙期の残業分を休暇に振り替え従業員の半数は不在)。モデリスタはこの道30年のベテランを含め常用雇用が6名、契約社員が2名である。メゾンのセカンドデザイナーを相手に、メゾンCDが決裁した1次設計(デザイン画)から2次設計(パターン)を経て試作し、更にフィッティングと試作を繰り返し、コレクションとプレス、展示会それぞれのサンプルを制作する。通例はその後に受注し量産に入る。CADとCAMを駆使してパターンと裁断をする。スループットタイムは約5週間程度である。“プレタポルテ”の展示会サンプルはモデル用とサイズが異なる。また、有力バイヤーや営業部門MDからサイズに関するクレームがついて本裁断の直前に変更になることもある。メゾンの要求に仔細に対応できることが重要である。

3. コレクションや展示会の試作の生地は見本を使う。量産用生地は展示会(内覧会、コレクションなどを含む)で受注分を確認した後に進行。表素材の生産期間は5週間程度である。そのほか副資材(裏地、ファスナー、ボタン)を手配する。いずれもメゾンが発注する。生地はメゾン発注だが、要尺はB社が指示する。縫製仕様は縫製仕様細部、針番手、針目ピッチに至るまで詳細に指示し、疑問が出たらモデリスタがメゾンのデザイナーとただちに連絡を取り合う。

4-3 縫製工程のグローバル化

1. チュニジアでの生産は得意先である各メゾンの利益に貢献している。英・伊の某ブランドのあるアイテムでは製造原価6€の製品が300€の商品

になる。ジーンズのダメージ加工はイタリア40€に対しチュニジア3.5€である。メゾンも不況で低価格志向になり、1次設計の時点ですでに上代を提示する。付加価値をより安く造る方向にあるため、チュニジア生産拠点確立にメゾンが関心を寄せてきている。速いテンポでアパレル生産をグローバル化する。フランス北部に類似のアパレルメーカーG社があった。イタリアアパレルメーカーは、2005年頃から東欧(ハンガリー、ブルガリア、ルーマニア)に進出するも、労務費高騰がCMT上昇を招き採算が悪化した。そこでチュニジアに注目した。1998年発効のEU・チュニジア、EU・地中海諸国各連合協定にあるFTA(自由貿易協定)も重要な要素である。

2. 外注先は国内に15拠点、チュニジアに50拠点ある。各拠点は70～80名という。上級技能者の人件費はイタリアで1,000～1,300€/月、チュニジアで100€/月である。1年間に技術者12名を送り、1年間でチュニジア人責任者を40名育てる。そのうち、3～4名を高級技術者に育成し、更にその1人がチュニジアの総責任者である。技術指導と最終チェックを行う。この点、日本のアパレルメーカーではもはや自社工場を持たない。技術指導要員がいない可能性が高い。

3. 人件費が安くても効率良くヒトを使うためには機械化が必要である。機械の数のみならず専用機、自動機が必要になる。たとえばdress shirtの場合、ボタンや穴かがりインデキサーを使う、ポケットセッターでポケットを付けるなど、アイテム別に専用機を持ったところの方がコストは安くなる。人材と設備投資の組み合わせが重要である。内外縫製工場では仕上がった製品はトリノに送られ、30%の抜き取り検査を行ってから発注先に納品し店舗に回る。なお、チュニジアは中国よりも物流コストが安い。

4. トリノから内外の縫製工場に外注するが、パターンはきわめて重要な情報・ノウハウなので渡さない。裁断はすべてトリノ工場の裁断機による。国内外を問わず外注先の工場では裁断をすることはしない。

CADにより量産パターン・縫製仕様書作成→グレーディング→CAM裁断データ作成→CAM裁断→芯貼り→仕訳け→梱包→発送→.....→縫製工場(下線部がトリノ工場の作業)。

いい服を造るには、外注先に勝手に修正させない。縫製工程で生産技術を活用する機会がなくな

ると、自ずから縫製工程に関心が薄くなる。縫製工程を意識しないパターンが生まれる。そのままでは裁断できない。量産用パターンは縫製工程の条件を加味して工場側で作成し直す。これを避けるため、B社では内外縫製工場の縫製工程の諸条件を充足したうえでトリノで裁断している。

5. 日本のアパレルメーカーは大量のパターンを中国の会社にタダで渡す。昔からそれに慣れてきたし、関税負担も避けたがる。工場が縫製工程の特徴を理解しているから量産用裁断パターンは工場側で作成すべきだとも考えがちだ。試作パターン(2次設計)は、たとえば、①縫い代がある場合でも縫い代角の形状を修正、②自社開発アタッチメント形状や生産技術、分業、工程編成そしてスキル、素材などを勘案したノッチ(合印)の追加、削除、位置変更、③自動玉縁縫機使用の場合の玉縁布の幅と長さの修正、④2本針5本糸安全縫い使用の場合の縫い代幅の修正などを経て量産用裁断パターン(3次設計)になる。この作業をそっくり中国の工場に渡してコストダウンを図り粗利を確保する。確かに素晴らしいのだが、往々にしてバリ、ミラノから回ってくる図面には製造に必要なすべての情報が書かれていないなどと嘆きかねない。安易に図面を渡さない立場からは、いかにもホワイトカラー的な衣服造りに見えるであろう。

5. あえて属人的要素に依存(C社)

5-1 ハンガーシステムにみる投資の思想

1. C社のハンガーシステムはイートン式自動システムではないマニュアル式である。既述のようにマテハン合理化もあるのだが製品のしわ防止を旨とするゆえ、格別、情報処理システムと連動させない。

この点で、日本ならおもちゃのトロッコに満足せず、もっと徹底投資をするであろう。

2. この方法を提案したコンサルタントは、さかんにTPS(トヨタ生産方式・アパレルではTSSともいう)とは違うことを強調していた。そのときは意図が読めなかったが、TPSのように徹底しないところに意味があるのだということを強調したかったのである。同じようなことをV.Veronesi(SDA Bocconi)氏が、イタリアファッションビジネスのSCMはTPSとは違う。もっと、人間関係的なものだとしきりに強調していた。

この点で、良いクルマ造りの分業と統制が、ラグジュアリーブランドクラス“プレタポルテ”に

通じるかどうか。工程やレイアウトの設計の思想そのものが異なるかもしれない。たとえば、アパレル製品として生産工程の帰結であるから工程を平準化、作業は標準化、ムダは取り除くべきだが、動作研究と5Sで追いかければ素敵な衣服ができるとも思えない。更に追跡を要する。

5-2 工程の工夫

1. ミシンは幅広センターテーブルの左サイドにレイアウト、したがってハンガーシステムが右サイドに設置してあり、右取り右置きである。一般的に左サイドでの搬送が望ましい。これは、左サイドセンターテーブルを作業台として用いることや、センターテーブルは工程のバイパスの意味もあり、仕掛品をサイドまたは逆方向に自由に搬送することも可能にしている。

2. ミシン(JUKI)の押さえ金は、日本でよく見ると異なる。デリケートな素材、小回りのきくソリの短い押さえ金を使っている。写真1の左は標準タイプ、右はその短い押さえ金である。

写真1

左は標準タイプ。右はその短い押さえ金。



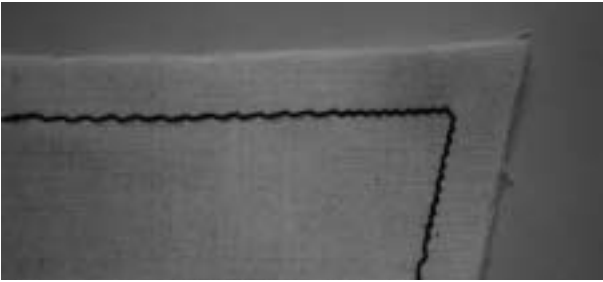
(注)左 JUKI、右 スイセイ。

出所: 撮影・正田による

3. 縫製技術は30~40年前に日本が欧州から学んだ内容である。基本に忠実、手抜きしない。たとえば次のような作業である。①衿先各部コーナーは針目を細かくかつ1針わたす。写真2は、衿先手前・後は針目を細かく、衿先で1針わたしている。②滑脱(≒パンク)しやすい素材・衿先などの部位は二度縫いする。③衿ぐり伸び止めテープは糊なしバイヤステープを、針目ピッチを荒くし本縫いミシンで止める。というような作業を行う。

写真2

衿先手前・後は針目が細かく、衿先で1針わたす。

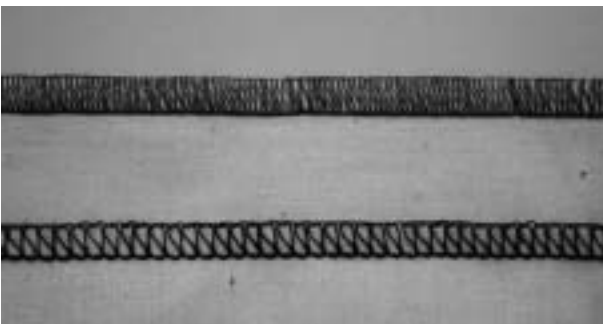


出所：正田による

4. 美しさを最優先した縫製を行う。その仕様は変幻自在で、オーバーロックのかがり幅を例にとると以下ようになる。①ワンピース（ふらしの裏地）の脇の場合かがり幅を広くし針目ピッチを細かくする。②この場合の糸はポリエステルフィラメント#80程度とし見た目も美しくする。③ふらしの裏地（ワンピース）のへム幅が約10mmで見た目を美しくする。いいモノを造ろうとしたらこのあたりをこだわる。④糸をひっかけると布地がくしゃくしゃになるのを避けるため、細い糸を使い、目を詰めて、見た目が美しくなるように縫う。写真3の上段は、かがり幅を広く、針目を細かくした仕様、写真3の下段は一般的仕様である。

写真3

上は、かがり幅を広く、針目を細かくした仕様。下は一般的仕様。



出所：正田による

5. 創業者兼経営者はこの道40年の経験者で、自己のキャリアには絶対の自信を持っており、CTOの機能を果たしている。従業員のモデリストは25年（縫製7年）。クライアントであるメゾンが求めるテクニカル要素はすべて分かる。このことは、アパレル生産に携わる人材は、ファッション、デザイン、素材、パターン、縫製、設備機器などすべてのことを、ある程度は知らなければな

らないことを示唆している。縫製をマスターし、パターンをやり、デザイナーになった人もいる。下積みが重要と強調する。

6. 若干の結論と新たな仮説

少数の事例でそう容易に結論付けることは間違いのもとになりかねないが、若干の結論と新たな仮説をメモしておく。

1. 良し悪しは別にして、ミラノで売れる“プレタポルテ”を生産するのに必要なものは総合力である。専門性を上げるために、1人当たり担当職務を狭く設定し、汎用性ある人材を充てて短期に習得させ、部分の効率を上げ、その総和の効率をもって良い製品を生産するという類の発想は、“プレタポルテ”の設計生産について通用しない。お家芸の多能工化、職務再設計、セル生産化、プル生産導入など、常套手段では到達できない。

2. 設計工程が生産工程を統制し、また生産工程が設計工程に影響を及ぼす。前回紹介したように設計の源流はクリエイティブディレクター（CD）にあるが、いかにCDといえど生産工程に乗らない創造は、ファッションビジネスの意味がない。一方、生産工程が生産性のゆえに一人歩きしたら、CDが描く“プレタポルテ”とは異なる製品が生産されかねない。資金提供者に結果責任を負えるのはCDのみである。

3. そこで生産工程をマネジメントするアパレルメーカーの生産技術（あるいは技能）が問われる。CDの意図を読み取り、それを工程に反映させるために、あらゆる生産工程上の工夫を提示する。

4. 生産性いかなはその後である。たとえば、生産数/作業時間の発想で生産性を追従しても、メゾンのCDが狙った製品と異なる（形は合っているがシルエットが出ていない）ならまったく意味がない。時間をかける工程もまた必要である。

5. そこに熟達者であるCTO型とそれに準ずるベテランのモデリストが存在する。メゾンのCDはアパレルメーカーのCTOとモデリストに依存できるがゆえにメゾンは生産工程に投資をしなくて済む。これはCEO型であっても同様である。

6. “プレタポルテ”の高付加価値はブランドに負うところが大きいのだが、それは必ずしも平凡な製品にブランドを付けて得た付加価値であることを意味しない。これらの各点は必ずしも十分に実証できていない。引き続き調査する予定である。

なお、今回はD社の紹介は省略した。