

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6回

# スティリスタの一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 —



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)



文化女子大学 服装学部 教授  
**正田 康博** (しょうだ やすひろ)

いせる…という言葉がでてくる。何のことかと思って <http://yousai.net/> をみる。「じぶんでお洋服つくれるよ」は身に沁みる。手縫いというロウテクのなかに R20 でコートのポケットの隅を縫う技を、自力ではシャツも縫えない大谷が素稿を作り、正田が査読かつ加除し議論を重ねる。クルマや電器製品ならできた JP/日本の会社がパリ・ミラノで売れる“プレタポルテ”をなぜつけないのか。この問題を解くには国内・アジアの CMT 現場に通暁している正田の眼と経験が不可欠だ。正田 (生産管理) と大谷 (経営学) の共同作業であるが、両者の意見が一致しないこともある。現場でストップウォッチを出しかねない正田と、メゾンのキャッシュフローが気になる大谷の差がある。科学研究費補助金<sup>1</sup>により現地取材は 09 年 8 月下旬に引き続き 09 年 11 月中旬に両者で実施した。略歴は既刊 2009 年 9-10 月号をご参照いただきたい。(大谷記)

## 要 点

- ① “プレタポルテ” 製造業態には少なくともアパレルメーカーとファブリカの 2 業態がある
- ② メゾンスティリスタの一次設計 (クリエイション) の製品化が基本。同族・豊富な経験・非大規模・丁寧な仕事が共通、立地やドメイン設定は各様である。
- ③ 資金余力あるアパレルメーカーは発展途上メゾンと特有のライセンス契約を結ぶ。

東京銀座のミラノ・パリ由来ラグジュアリーブランド旗艦店に並ぶ“プレタポルテ”の設計過程については先号<sup>2</sup>で述べた。JP/日本との違いはスティリスタのクリエイション<sup>3</sup>ではなかるうか。「なにが流行しているか」ではなく「なにを流行

させるか、話題にさせるか」の差である。設計の出発点は①スティリスタのクリエイション (一次設計) であって、②そのクリエイションを支持する顧客が存在し、③その顧客が製品を買うことでスティリスタのクリエイションコストを負担する。

1 : 科学研究費補助金 (基盤研究 A) 20240067、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に拠る。

2 : 大谷「ミラノ“プレタポルテ”コレクションにいたるスティリスタのクリエイション」『繊維トレンド』2009 年 11・12 月号、pp.43～51

3 : 本稿の用語について。スティリスタはクリエイティブディレクターと同義。メゾンは IR 語 Case となるが文中はメゾンで通し、その他必要に応じて IT 語用語を示した。なお、国名は JIS X 0304 により略記した。

④この循環が成立しないと資金不足になりメゾンは存続しない。よって資金調達は不可避である。本稿でいう“プレタポルテ”は芸術ではなくビジネスなので、素晴らしいクリエイションがあって、それが製品になりカネに変わってこそ一流のスティリスタとなる。メゾンが倒産しても資金の出し手が登場すれば、ブランド and/or スティリスタは存続できる。ブランドが残ってスティリスタが交代することもある。

その“プレタポルテ”がどこでどのようにCMT/裁断・縫製・仕上されるのか、再び取り上げる<sup>4</sup>。CMTの実態を探るには、事例を増やしていく必要がある。今号ではアパレルメーカー業態、と次号ではファブリカ業態を検討する。

## 1. IT (イタリア) 製 “プレタポルテ”

“プレタポルテ”メゾンの多くは製造工程に投資しない。展示会用見本・その前段階の見本試作までを担当するアトリエ部門には資金をつぎ込むが、その先はCMTの工場に委託する。発注元の“プレタポルテ”メゾンにとってテキスタイルやアパレルはコストの発生源で対抗関係にはなるけれども、しかしメーカーとは適度の友好的関係を維持する必要もある。“プレタポルテ”を製造できる工場やスティリスタが気に入るテキスタイルやアパレルのメーカーが有り余っている状況でもない。あえて言うともメーカーは不足ぎみという。だからといって、CA/中国や周辺の東欧のHU/ハンガリーとか北アフリカTN/チュニジアで、“プレタポルテ”を製造するわけにもいかない。単に高く売るための手段としてIT/イタリア製をいうのではなく、“プレタポルテ”はいまのところITでなければ造れない側面もあるようだ。JP/日本流のライセンス契約ならJP国内とかCA/中国の生産の可能性もあるが、インポートの“プレタポルテ”ではJP国内やCAでの生産は考えがたい。そういう前提で、これまでにIT/イタリア・FR/フランス合わせて10

社の製造現場を見てきた。

今号と次号で09年11月に見たITの4件を紹介し、その特徴を示す。ただし、属人的経営かつ不況低稼働の折、ITの“プレタポルテ”製造現場へのアプローチはなかなか難しい。わずかな事例ゆえEU/ヨーロッパやIT・FRでは…と構える立場にはなく、葦の髄から天井をのぞかざるをえない。

## 2. アパレルメーカーとファブリカ

JPのアパレルメーカーがアライアンスを組むCAのCMT業者は、従業員が何千という巨大な工場をイメージする。村あげて世界の靴下の何%かを生産する産地さえある。ITの労働法では終身雇用と能力別最低賃金を要求され、会社の都合で投入労働量を容易に変えることができない雇用制度がある。そのうえで、われわれが見たものは、わずか数名からせいぜい百数十名の規模である。手縫いの工程が、機械の工程のなかに組み込まれ、ラグジュアリーブランドの“プレタポルテ”ならではの製品を製造していた。そして“プレタポルテ”の製造といっても少なくとも2つの業態がある。今号では①を、次号では②を扱う。

①JPでいうアパレルメーカーの多くは製造兼卸売業を意味し、製造に設計機能を含み、百貨店との消化取引を前提とする<sup>5</sup>。実際にお客が買うまで、小売店店頭で陳列した商品の所有権はアパレル側にある。よって売れ残ればアパレルが引き取る。ITのアパレルメーカー/≒ Azienda di Abbigliament (アゼエダ ディ アビリアメント) も製造兼卸の機能を有するが、設計は“プレタポルテ”メゾン/Case (カーザ) が担当し<sup>6</sup>、展示会/Campagna di Vendita (カンパーニャ ディ ベンディタ) での販売店(二次卸や小売店)受注分を製造し、返品なしの買取を条件とする。アパレルはメゾンとライセンス契約/Contratto di Licenza (コントラット ディ リチェンツァ) を結ぶ。メゾンはライセンスフィーを受け取るにとどまり、材料発注以降のり

4：正田・大谷「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」『繊維トレンド』2009年9・10月号

5：JPアパレルメーカー(JPAm)の場合、設計とはブランド担当MD/マーチャンダイザーの配下にいるチーフデザイナーのクリエイション/一次設計からパターン担当者が作成するサンプルパターン最終版/n次設計を含む。製造とは量産パターン/n+α次設計とCMTを意味しおおむね外注する。また、製造小売いわゆるSPAに業態変革すると既述の設計・製造を商社に委託し、商社はそのほとんどを中国等で処理し、JPAm自体は販売に徹することもある。

6：筆者らが観察しえた範囲のITアパレルメーカー(ITAm)ではメゾンスティリスタによるクリエイション/一次設計を製品化する。その場合、n-α次設計からITAmが引き受ける場合もある。本文にも記すがITAmはCMTのうちCを内製しMまたはMTを外注することが多いように見える。その範囲は個々の契約による。

スクは負担しない。アパレルメーカーの主なクライアントは財務基盤の弱い新進気鋭のスティリスタが主導するメゾンである。アパレルがリスクをとって IT 流のライセンス契約し製造・卸売する。

②これとは別にファブリカ/Fabbrica という業態があり、CMT 専業である。東京銀座に旗艦店を持つラグジュアリブランドの“プレタポルテ”はこのファブリカが製造したものが多くと推定される。以上はおよその傾向であって、アパレルのなかには著名メゾンとライセンス契約したり、取引を継続していくうちに著名メゾンに出世することもあ

る。創業者の由来についてすでに老女型（≒きわめて十分な現場経験により CMT に熟達した）と OJT 型（≒ビジネススクールとその後の職歴を積み重ねて CMT に通曉した）に分類した。その枠組みでいうと、今回の 4 社は、筆者の判断では、Platinum と San Lorenzo が老女型に近く、また、Airone と GT Quality Trend が OJT 型に近い。また、4 社とも創業者の同族経営で、資金は同族の出資＋銀行借入である。CMT について相応の経験は不可避だ。しかし 50 年の経験が 25 年の経験より 2 倍素晴らしいかという、肯定も否定もでき、その辺は微妙な問題があって一概には言えない。創業者の個性や考え方が製造工程に大きく反映する。

4 例の立地はミラノの近郊もあれば 1,000 キロ以上離れたものもある。IT 国内なら産地を問わないかもしれない。製造工程の補完関係を重視し、積極的に外注するタイプもあれば、逆に内製に徹する例もある。同族・相応の経験・小規模志向・条件の範囲で丁寧な仕事をする…というあたりが共通項である。現地の事情通からは、IT の CMT 事業でも経営者個人の好みが出たために、そう容易に平均像は描けない旨念を押されている。

少なくとも、ここで紹介するような製造工程を経て、ラグジュアリブランド“プレタポルテ”が世界に供給される。東京銀座の呉服の売上をも奪取したという意味では、日本のきもの関連産地の本当の競合相手が、たとえば以下のような IT の製造工程を背景にした、ミラノ・パリの“プレタポ

ルテ”メゾンであったと解せるかもしれない。そうであるならば、なかなか手ごわい相手であったことになる。

### 3. Platinum srl

ホームページもない従業員 15 名の傾斜地の住宅街のなかにひっそり構えるアパレルメーカーである。大きな裁断台はあるが、ミシンは十数台しかない。中ロットの製造は周辺にある 20 社を動かす。コンピュータを必要とする仕事も外注する。ということは、内製は裁断および見本と小ロットの製造のみと推定する。BD /バングラデシュ人が働く。シルク・カシミアなど薄手のものからコートまで扱う。

80 年代、Mila Schon/ミラ・ショーンとの取引で伸び、その頃は毎日ファックスが入った。ショーンの年表をたどると、1916 年ユーゴスラビア・クロアチアの裕福な貴族に生まれ、バレンシアガやディオールの客として暮らし、58 年ミラノにて小さなアトリエを開設、48 歳のときフィレンツェでデビュー、ミラノを経て US 進出し支持を集める一方、アリタリア航空のユニフォームをデザインし、72 年プレタポルテ事業を展開。83 年に東京進出、この頃から Platinum（当社）は取引開始したようだ。92 年伊藤忠（CI）が買収、当社は活況を呈することになる。ライセンス生産していたようだ。そのスキームは、① Mila Schon がライセンサー、②当社はライセンシー、③ CI の発注を当社が生産、④ CI は全量を買取る（返品なし）と読む。すくなくとも JP 市場向けの製品について全量扱ったと思われる。おかげで JP 流の QC が身に付いたという。

ライセンス生産が主となると、ただの委託生産の中継会社のようにみえるが、傍らにあった新進気鋭スティリスタ主宰のメゾン P のコートはいかにも“プレタポルテ”であった。FOB 価格<sup>7</sup>で 380～400€、上代で 1,500€。300 着製造した。襟・袖などきれいに縫製している。①襟のロールが美しい（パターンに内径と外径が計算されて美しく丸くなるように設計されており、また、そのとおりに仕上がるように、いせ込みながら曲げて

7：この業界では FOB 価格ということばが頻出する。本来は、貿易条件を定めた Incoterms でいう本船渡しであるが、転じて、当社は単に賃加工業者ではなく、当社は生地を買って CMT して納品できるという機能を強調している。船で出荷する意思はなく航空便が前提でも「FOB 価格で…」と表現しかねない。その FOB 価格とは工場出荷額の意味であって、実際に値決めは CIF という可能性がある。

いく縫製技術がある)、②穴かがりは両玉縁仕立て。③アウトポケットは内縫い(ステッチなし)仕様でR(内径)がきついにもかかわらず巧く縫製している。④そのほかでも総じて高級なテクニックを使っている。ただし高難度の縫製で覆い尽くしているのではない。アウトポケット内縫い縫製仕様には縫製技術は難易度の高い低いあわせて6~7種類あるが、この例はポケット口はオーバーロックを見せないような縫製仕様であり、その部分の縫製難易度はそう高いものではない。素材は綿ギャバ(またはウールギャバ)で堅く縫製しにくい。大きなボタンとその両玉縁穴かがり、背中の紐が前のボタンにかけてあるのが特徴である。総じてベーシックな形である。

①両玉縁穴かがりである。オートクチュールやHaute Couture仕様で、縫製難易度は「S」クラスであり、鳩目穴かがりよりは洋服に溶け込む。(写真1:美しく仕上がった両玉縁穴かがり)

②着て美しいという工夫。イタリア的な衣服づくりである。100着造ったらそれぞれ少しずつ違ってできる。手作業ゆえに作業者やその監督者の裁量の問題かもしれない。自動車の運転と電車の運転の差である。JPの製造工程で100着造るとそつなくまじめに造るから、堅く味のない洋服になるのだという指摘もあながち理解できなくはない。しかし、この部分は筆者(大谷)にとっては不思議な世界である。

さて、この製品とは別に、東京上代なら20万円

くらいはしそうな著名メゾンのシルクのブラウスがあった。文章では表現しにくいのだが、薄い生地(シルクや合繊)の縫製も得意である。①薄物はフリルやヘム(裾)などの縫いしろの始末が重要だ。②たとえばカーブしている部分のヘム(裾)の始末、三つ巻にしながら縫う技術がある。③袖付けや袖下脇縫いは「袋縫い」が多い。④脇縫いが袋縫いの場合のスリット(slit)始末は高技術を要するが美しい仕立てである。⑤仕上げに力をいれる。このシルクブラウスの仕上がりがとてもきれいだ。ドレスシャツやブラウスのカーブした裾の三つ巻き縫いはすそが伸びて波打ち、かつよじれるが、不織布接着5mm幅テープと、本縫い差動上下送りミシンを駆使することにより裾の三つ巻き縫いは伸びずよじれることなく美しく仕上げている。この担当者は45年の経験がある。デザインバリエーションの提案(ライセンス生産)として、販売国、コンセプトにあわせた素材の選択、緻密な色あわせなどのコーディネイトも行う。

実は、当社のオーナーはカルタモデロ(以下パターンと表記)の熟達者である。その姉は縫製のベテランである(写真2)。1965年にEleonara Marzottoが創立、彼女はパターンメーカーで、営業担当のGiuseppe Marzottoの母でもある。姉妹のMarghenita Turpiaが縫製技術を担当している。このみち40年のキャリアがあり、CADには興味がなさそうだ。デザイン画からPCを使わず手作業でパターンを起こす。一次設計を仕様書・パターン・

写真1



出所: 正田・大谷

写真2



出所: 正田・大谷

写真 3

試作品すなわち二次設計に変容できる。だからライセンス生産が可能になる。手作業のほうがコストはかかるが、緻密で手加減が利いて味のある作業ができる。ファッション性の高い製品には手作業が向いていると確信している。「わたしの許可を得ないものは外にでない」というプライドのもと、この作業はざっと 400€、生地を合わせて 500€ くらいで高品質のプロトタイプができる。

ただし高品質といってもスペックがひとり歩きする怖さがあると筆者は危惧する。仕立てのコンテストなら、客の要望をそっちのけにして、技能を競う意味がある。ここでは“プレタポルテ”の範囲でという制約がある。また、A 社ではベストと評価されても B 社では別という場合もありうる。たとえば、前掲コートの穴かがり（両玉縁仕立て）、内縫いポケット（オーバーロック縫い代始末）仕様から見ても、EU・US と JP は違うようだ。EU・US は意味があってこだわっている部分があるが、JP は客のクレームが怖いという一心かもしれない。100 着の製品の誤差を基準士  $\alpha$  に収めるなら IT より JP の縫製工程のほうが上であろう。 $\alpha$  の値にもよるが、あまり徹底するとスタイリスタが狙ったシルエットが出ないとすれば、それは必ずしも高い品質とはいえないことになる。

JP との取引で「JP 流の QC が身についた」という既述の指摘は、あるいは JP 向けに製造するとき適用する基準を身につけたという意味であって、JP 人はそれが世界に通用する基準と思っているかもしれないが、IT のアパレルメーカーは、別段、それが世界に通用するとは思っていないかもしれない。

### 3-2. Eleonara Marzotto と Marghenita Turpia 姉妹によるアウトポケット内縫い（ステッチなし仕様）

先のメゾン P のコートである。そのアウトポケットの縫製を話題にしよう（写真 3：アウトポケット内縫いステッチなし仕様）丁寧に縫製されている製品である。このポケットはステッチなしの内縫い仕様である。表地と裏地を仮留めし、オーバーロックで縁をかがる。この写真は斜め上部から撮影している。ポケット口より約 30mm 下からオーバーロックのかかった約 6mm 幅の縫いしろがみえる。着用したときにはオーバーロックのかかった縫い代が見えないように、ポケット口より約 30mm 下までの縫い代はなか縫後、表に返



出所：正田・大谷

し、表地と裏地を仮留めし、オーバーロックで縫い代始末をする。ポケット口よりオーバーロックで縫い代始末の場合、ポケット口にオーバーロックのかかった縫い代が見えてしまい美しくないの、ポケット見返しと身頃を留めるつまみ縫いが必要なのだが、コート地で厚地なのでむずかしい。そのためこのような縫製仕様を用いている。ポケット内縫いする作業は、①フート（押さえ金）を縫いやすいように改造する、②パターンゲージを作るという高度な技術が必要になる。縫製難易度「S」であり、作業者に相応の経験が必要である。JP でもこうした作業を嫌がる会社が多い。下手な作業をすると、ポケットはゆがみいびつに付いてしまう。設計も慎重でなければならぬし、それを避けるためのゲージ（合印）も多く付ける必要がある。普及品とラグジュアリアブランド“プレタポルテ”を比べると、CMT 作業そのものと CMT にかかる設計の過程で、およそ 3～4 倍の作業時間つまりは労務費等がかかっていると筆者は予想した。

そこで御社の水準を示す製品は…という問いに対する回答がポケット脇カーブである（写真 4：アウトポケット外見）。30R（半径 30mm のカーブ）が限界なのに、これは 20R で縫えている。しかもコート地で厚い。扱いが難しい素材である。平凡なウールなら少々下手にできても修正が効くが、シャリ感・こしのある素材なので危険極まりない（失敗した場合は材料費の負担にとどまらないからだ）。したがって CMT 工程の現場はこういうポケットはやりたくないと思える。縫製難易度は「S」

写真 4



出所：正田・大谷

「SS」クラスである。

仕上がりは満点とはいえないが、このくらいに仕上がれば美しいといえる。「よく縫えますね」と聞くと、「よく見ていますね」と回答があった。技術レベルが確認できた。これはできると見抜いて一次設計するメゾンのスティリスタと、リスクを犯して対応するアパレルメーカーのモデリスタとCMT工程との相互作用が、成り立っているのである。

### 3-3. 東京 CMT 業者との対比

東京にも“プレタポルテ”のCMTを手がけるメーカーは少なくとも数社ある。東京上代20～30万円クラスのレディース“プレタポルテ”をCMTする、ある作業現場を想起すると、はたしてここまでやっているかと疑わざるを得ない。ただし彼らがこの作業を知らないとかできないとは思えない。むしろそういう発注がないかもしれないのである。そのうえでやっていなければ忘れてしまうという現実が生じていても不思議ではない。

ラグジュアリーブランド“プレタポルテ”事業が成り立つには、スティリスタの一次設計の背景に、①製品出荷に至る設計・CMT工程と、②その製品が店頭で置かれるまでの一連の販売過程、③さら

には両過程のトラブルを事前に予測し、所要の計画を策定しそれを逐次的に改定していくマーケティング作業が必要である。こうした要件が充足されたとき、付加価値（つまりは上代－材料費でイメージされる数字）が実現でき、①膨大なクリエイション費用、②工場出荷価格と同じくらいのセールスプロモーション費用、③それでもJPから見たら少ない一般管理費を負担して、JPよりは多い税引き純利益を実現する。この3つの事項はあるいはJPアパレルメーカーとはだいぶ異なるであろう。

スティリスタのクリエイションは細井<sup>8</sup>に倣ってスティリスタの体験すなわち模倣・表出の形成と考えてきた。その形成が具体的商品になり、店頭で並ぶには、ここに披露したレベルのCMT工程が不可欠であるし、それがなければ一次設計はただのメモに過ぎないし、また、スティリスタがCMT工程の能力以上にクリエイションしても捨象されてしまう。また、たとえCMT工程に卓越した能力があっても、スティリスタがクリエイションしなければ、使われずに次代にも引き継がれず霧消するしかない。

熟練した単価の高いCMT工程はスティリスタの一次設計に由来する切れ目ない発注を受注することで成り立っている。その背後には、こうした製品のファンである顧客が層をなして存在しなければならない。ただし顧客もそう合理的な存在ではないが、その商品を買えるカネとその商品を注目するにいたるヒマがあったのは確かである。そのうえで、CMT工程の素晴らしさを評価したのか、スティリスタの人生や価値観をたてたのか、烏合の衆だったのかは、いちいちきいてみなければわからない。一生懸命難しい作業しても、実際には過剰品質だったかもしれない。

かくして実態はかなり複雑なのだが、材料と最終製品だけをみて付加価値額を讀めることはそう難しくはない。しかしそれで自らを棚に上げ人材不足をなげくだけでは、“プレタポルテ”事業のスキームさえも解明できないであろう。

8：細井雄介の所説による。

#### 4. Danilo Tamberi の個性豊かな GT Quality Trend, Srl の事業展開

ラグジュアリブランドかこれに準じる高級品の CMT 業者としては、IT 業界で 3 本指に入る規模という。08 年度年商 600 万€、生産数量は年間約 10 万着という。製造工程の様子はホームページで動画で紹介<sup>9</sup>しているから、改めて写真に撮るまでもないという。

斜塔で有名な Pisa 市 40 キロの郊外のごくありふれた田園地帯の住宅街の一角にある。たまたまそこに居を構えたという以外に立地を説明できない。1969 年、ちょうど 40 年前、電力 (エネルギー) 会社職員を辞めて CMT 工場をはじめた。令夫人の母堂が優れた縫い子であった。創業者 Danilo Tamberi 本人は間接業務 (会計や組織) を担当した。いまま家族経営、利益の出るアパレルメーカーを孫に贈るのが夢と語りかねない (写真 5 : 経営の任に当たる家族)。

写真 5



出所 : 正田・大谷

創業後 25 年間は儲かったし順調に伸びた。1999 年ごろ、RU/ロシアに進出、サントペテルスブルグにショップを開いた。2001 年には日販 1 万ドルを達成した。だがその儲かった資金で木材を買い IT で販売しようとして失敗した。そこで本業のア

パレルメーカーに戻った。ロシアでの失敗による負債を処分するためこの工場を売却しそして賃借した。

創業 40 年。従業員 70 名。モデリスタ (5 名で平均経験 12 年) および裁断・縫製・仕上部門に配置してある。メンズ・レディース、ジャケット・コート・スカート・パンツ、また紳士スーツ、ダウン使用のものまでカバーし、コーティング素材など特殊素材も得意である。薄物のイブニングドレスと毛皮以外はなんでも製造できる。こうした発想はアパレルメーカーのひとつの定石であろう。

①テクニカルなテキスタイルに対応でき、②一次設計さえあればあとは製品化可能であるから、メゾンは当社を使うことで“プレタポルテ”を手軽に正確に造ることができる。当社はメゾンの特殊な要求をこなしながら、幅広い製品分野をこなしていく。価格がこなれ QC が的確で納期も厳守する。これが当社の特徴であり強みである。

2009 年の売上は 08 年の半分。10 年は持ち直すと予想する。その一方で貸倒れには敏感にならざるをえない。取引先の G 社は 3 年前に倒産。15M€ 貸し倒れ。1/3 は何とか回収した。H 社の場合は倒産し 1,500 着未納品で工賃は 60€ である。H の最初は問題なかった。1~2 年間の取引も順調だった。3 年目は生地を送ってきた。H は工賃の 5% を支払い、30 日後 50% を支払ってきたが、少しずつ遅れた、最後は支払い余力がなかった。倒産の予兆はなかなかつかめない。1989/1990 の頃、I 社と取引していた。I は倒産するところ、某国のアパレルメーカーが買収したため、当社の貸倒 15 億€ (推定 80 万€) も回収できた。この G・H・I のなかにはいま再生してメゾンとして生き返っているところもある。

#### 5. “プレタポルテ”メゾンに便利な GT Quality Trend

2003 年に機械を新しくするために銀行から借入した。この 10 年間で、毎年 100 万€返済利払いしてきた。この間の利益で工場は買い戻した。RO/ルーマニアにもでた。オペレーションに無駄な時間があるし、当社の顧客 (メゾン) は IT なので、当社も IT で仕事をするのを望んでいた。CA 進

9 : <http://www.gtqualitytrend.com/> なお、GT Quality Trend, Srl 製造工程の動画がダウンロードできる。

出は考えなかった。そして自分の子供たちが優秀だったから続けることができたという。

当社の事業ドメイン（≒守備範囲）となる製造工程は、型紙作成（仕様書により当社が作成する場合もある）→プロトタイプ<sup>10</sup>→サンプル→裁断→縫製→仕上→検品→納品である。ただし縫製はごく一部を内製しほとんど外注する。型紙の調製と、裁断・ボタン付け・仕上・検品が主な仕事である。裁断はCAMを使う。細かいパターン修正は直接コンピュータで行う。外注先の製造過程で、サイズ・色違いが発生しないように、裁断されたパーツに番号を付して仕訳する。

当社の場合には最新の機械に果敢に設備投資する。CAM裁断機はLECTRA社のVector2500が2台。Marin Crop.の1,500mm幅stacker付きヒュージングプレス、まとめ工程のボタン付けや鳩目穴かがりなどの機器、メンズ用胸・肩など多種の仕上げプレスを設置している。生産点数から言うとレディースよりメンズのほうが多い。

商いはつぎのように推定できよう。主流はCMTでおそらく手の込んだ難しいのは内製、定番に近いものを外注する。ただし、ROやCAと工賃の競争になるような価格帯のものは手を出さない。メゾンの希望で型紙を作成するが、一次設計の次の二次設計からn+α次設計までのどの部分でも対応できる。それに応じてプロトタイプもサンプルもできる。場合によってはライセンス生産により生地も購入し展示会（IT国外を含む）も主宰し、バイヤーから受注して販売もする。

以下のAからFはクライアントたるメゾンである。多分、AとDの場合はライセンス契約、Bはメンズ・レディースの製造、Cはメンズの製造と分類できる。メゾンの要望に応じて器用に動けることを意味する。Dの500着は13～14型で各型10～30着、Eの場合は5,000着で1SKU（stock keep unit）当たり100着というようになり自在に変化する。CMTの工賃は加工内容で幅があり、おおむね50～85€あたりに分布し、85€はメゾンA・Bの厚地で面倒なもの・ちょっと複雑なものロットあたり100着の場合の目安である（筆

者推定)。また、当社はUKのFとの取引でF特有の厳しい信用調査にパスした。いまあげたAからFのなかには著名なラグジュアリーブランド“プレタポルテ”メゾンも含まれる。

## 6. 新興“プレタポルテ”メゾンを喰うサブコン・アパレルメーカー

“プレタポルテ”事業はラグジュアリーブランドメゾンのスティリスタがいわばスターなのだ。しかし、日本的に言えば下請けのアパレルメーカーはただ黙々と働く職人集団みたいな職人企業のイメージで理解していたけれども、実際に接してみると意外な表情も持っていた。ただ、筆者らが接するのは儲かっている会社であって、倒産寸前の会社はインタビューには応じない。そういうバイアスがかかってはいるが、サブコントラクターのアパレルメーカーが上流のメゾンを喰う場面を想像させるのである。同族企業家族経営だけあって、決定も早く、意外に内福、資金力豊富なアパレルメーカーも少なからず存在している可能性がある。

資金力の乏しい新興・後発メゾンのスティリスタにとって、一次設計を理解し、そして評価し、以降の製品化と販売までの費用負担を立て替えてくれるアパレルメーカーは、かなり得がたい存在である。ことに、①投資の可否、ライセンス契約の是非をめぐって、アパレルメーカーにスティリスタを評価する眼があること、②後発メゾンの販売力不足を補うべく販売網を再構成し自ら展示会を主催し受注を拡大する能力がアパレルメーカーにあることが重要だ。

以下次号

- 7：Montenapoleone 通りのお店にある商品の半分は Airone srl の製造・・・?
- 8：Airone と Ginanni Versace の接点
- 9：手纏りを売る San Lorenzo Srl.
- 10：“プレタポルテ”製造ラインにみる San Lorenzo の工程設計思想
- 11：ミラノのカルタモデロ（以上予定）

10：プロトタイプ・サンプルであるが、文脈で意味が異なる。プロトタイプは最初の試作品であるが、素材はトワルや準本番生地・本番生地などによる。サンプルは展示可否を問う見本（プロトタイプの最終版）・展示用見本（展示会場分を製造）・量産見本（量産前見本でサイズ展開を考慮）がある。設計を段階を進むごとに改定される。