

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9回

パリメゾン P の設計製造過程と東京進出

—百貨店 A とのライセンス契約でパリと同じモノができたのか—



杉野服飾大学
服飾学部教授
矢野 海児 (やの かいじ)

1942 年生まれ。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。かたから GIVENCHY 社 studio 部門でクチュリエのユベール・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 特任教授
大谷 毅 (おおたに つよし)

信州大学名誉教授、繊維学部（大学院工学系研究科）特任教授、専攻は経営学。今回は矢野教授が提供した資料と、これまでの科研ファッションアパレル¹で収集した調査を突合しながら展開した。あえて 70 年代までさかのぼり、パリメゾン P と日本の百貨店 A のライセンス契約に注目したのは、パリの著名メゾンの“プレタポルテ”の設計と製造過程を解明する手掛かりを得ようとしたからである。

要 点

- ① メゾン P から見本、仕様書、指定生地など資料と素材一式を入手し、ライセンシーにその設計製造過程とその内容を十分に理解できる人材（リエゾン機能²）がいれば、日本の縫製工場でも、メゾン P パリ店で販売している商品にかなり近いものができる。
- ② オートクチュールよりも“プレタポルテ”＜ヌーベルクチュール＞のほうが、最大の品質基準であるドレープ・シルエットにバラツキが生じやすく、ライセンサーからのクレームが発生しがちであった。
- ③ リエゾン機能を果たすには、ライセンサーのコンセプトや服飾造形のノウハウを十分に理解し、クチュリエ P や studio 部門のアシスタントデザイナー、atelier 部門のシェフと十分に気心を通じている必要がある。
- ④ この業界で通用するフランス語の取得のほか、業界で要する知識をすべて経験取得するのは効率が悪く、教育（offJT）がそのボトルネックの解消に役立つ。
- ⑤ いまやメゾン直営売場が百貨店に並ぶ。百貨店 A にとってライセンス契約は必ずしも得策ではなく、インポートに代替した。しかし、百貨店 A がパリメゾンを買収するスキームもありえたのではなかろうか。

1. メゾン P のファッションビジネス国際感覚

Pierre Cardin、Yves Saint Laurent、Guy

Laroche、Nina Ricci、Pierre Balmain、Hubert de Givenchy…。いずれもパリの著名なデザイナーで

1：大谷毅：2008～2010 年度、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依拠している。

2：リエゾン（仏語 liaison）：ここでは仲介、つなぎ、橋渡しの意味。

ありラグジュアリブランドメゾンを主宰するクチュリエ³であった。そして、各メゾンは、昭和40年ごろ、それぞれ、高島屋、西武、三越、松坂屋、伊勢丹、大丸…などの百貨店と格別の取引があり、オートクチュールや“プレタポルテ⁴”（ヌーベルクチュール）の分野で、インポート（排他的な輸入販売）やライセンス契約による製造・販売を事業化していた。

このことは、①国や地域の経済成長のある過程で、このようなラグジュアリブランドの商品やサービスの市場が出現するであろうこと、②一定の条件のもとで、パリのメゾンと同等の商品を市場国・地域において製造が可能であることを意味している。

このうち Cardin、Saint Laurent、Laroche は Christian Dior 一門である。Dior による第二次世界大戦後のパリから US 進出は、その模範に Chanel があったとはいえ、ファッションビジネスの国際的なスキームを構築するときに、重要な示唆を与える。もともとパリの市場はそう大きくはないし、当時、ヨーロッパよりは豊かなニューヨークに象徴される US で売ろうという意欲、パリ店と同じ商品が US で売れる認識を、Dior 一門で共有したであろうことは想像できる。半世紀を経たいま、オートクチュールは不採算事業となり、“プレタポルテ”も少なくとも日本市場においてはライセンスから撤退しインポートが主流になった。ゆえに東京・銀座にパリ・ミラノクチュールメゾンの旗艦店群が出現した。こうした経過、ことにライセンスによる“プレタポルテ”事業の東京進出の仕組みは、ファッションビジネスの国際化に要求される「国際感覚」の要件を想起させる。

また、ブランド評価に関しても、必ずしも通説的な発想のみで完結せず、その背後に所要の設計・製造機能があって、それが生み出す製品をある顧客が確実に買うこと、ことにファッションの場合は、設計製造過程がその確率を高める作用を担うゆえにブランドが価値を生み、また、買収価格の推定も可能になる。

おそらくは掲記の著名服飾デザイナーはメゾン

のクチュリエとしてこのことを熟知する。そしてその一部は、経験による熟達という認知科学的視点から相当に説明でき、更に、これらの機能は企業官僚制によるホワイトカラーによっては代替しがたい可能性を暗示している。

そこでこれら著名デザイナーが主宰するオートクチュールメゾンを多少抽象化して「メゾン P」を設定する。ミラノの“プレタポルテ”メゾンをベースとした先号の「メゾン Q」に対し、メゾン P はパリのオートクチュールが基礎となって“プレタポルテ”に転じた。資料収集の限界ゆえに安易な一般化を自戒しなければならないが、今号と次号で、メゾン P の設計・製造過程を描くことを通じて、メゾンのオートクチュール事業と“プレタポルテ”展開、およびその国際化の一端を紹介する。

2. 服飾造形の基礎になるオートクチュール

オートクチュールは受注製造ではあるのだが、受注してから設計に入るのではなく、受注前にあらかじめ見本を提示し受注する。提示方法については、見本は半年ごとにマヌカンに着せて一定時期に一定数をランウェイショーにより発表するなどの一定のルールを設け、同業者による業界団体⁵を結成、団体メンバーが遵守すべきとした。これによって、受注生産なら負担しないはずの費用負担を、見込生産並みに負担せざるをえなくなり参入障壁となった。その障壁をクリアしたがゆえに団体会員であるオートクチュールメゾンとして認められる。この見本受注（いわば規格受注）は C. F. Worth 以来の業態で、メゾンやそのメゾンの顧客も心地よき差別性を味わえたのではあるが、半年ごとに見本を提示し、シルエット・ドレープ・エレガンス・シック…を競うメゾンの負担費用は増加した。次第に売上でカバーできなくなり、いつしかそれが予想以上になり、この仕組みに追従できるメゾンが減少し、オートクチュール事業が後退した。まさに自縄自縛というべきであるが、メゾン間の競い合いにより、服飾造形の水準は向上し、顧客の目も肥えて要求が高くなり、そのあ

3：この場合のクチュリエはメゾンの筆頭であって、デザイナー、マーチャンダイザーともいう。ミラノのスティリスタあるいは英語のクリエイティブディレクターを意味する。日本のアパレルメーカーのデザイナーやマーチャンダイザーと同一ではなく、用語事典の説明も編纂された時期で異なるし、ミラノ・パリともにメゾンで呼称が異なることがある。

4：Prêt-à-porter は既製服の意味だが、for high-end という意味で、本稿では“プレタポルテ”と便宜的に表記する。ヌーベルクチュール、クチュールプレタともいう。

5：La Chambre Syndicale de la Couture Parisienne（パリクチュール協会）。Ecole de la Chambre Syndicale …（協会付属学校）のプレタポルテクチュールコースには、デッサン、クロッキー、パトロンパビエ、プレタ縫製などの科目があり、正規コースの修業年限は1.5年である。

る部分がプレタポルテに転じて、“プレタポルテ”やクチュールプレタを生み出した。これは自縄自縛が生んだ付随的效果である。

メゾン P は 21 世紀初頭において、“プレタポルテ”事業が主流だが、その服飾造形の基礎は Syndicale…流のオートクチュールにある。そこで、オートクチュールの設計・製造過程を概覧する。

3. メゾン P の studio 部門とオートクチュール

20 世紀後半のある時期、メゾン P はオートクチュールの見本を毎年 1 月と 7 月にランウェイショーにより発表しなければならなかった。ショーは 45 分から 60 分、60 ～ 70 ポーズ⁶を用意する。

例えば、1971 年 7 月にその年の秋冬もの 71AW のショーが終わる。そしてバカンスに入る。翌年 1972 年 1 月に実施される 72SS のショーの準備は、バカンスが終わった 9 月から取り掛かる。メゾン P には 1 次から m 次設計を担当する studio 部門と、m + 1 次以降の設計と製造を担当する atelier 部門がある。ただし 1 次から m 次と、m + 1 次以降の担当を部門で区切るといっても、atelier 部門が担当する m + 1 次以降の設計のある部分について、studio 部門が介入することがある。

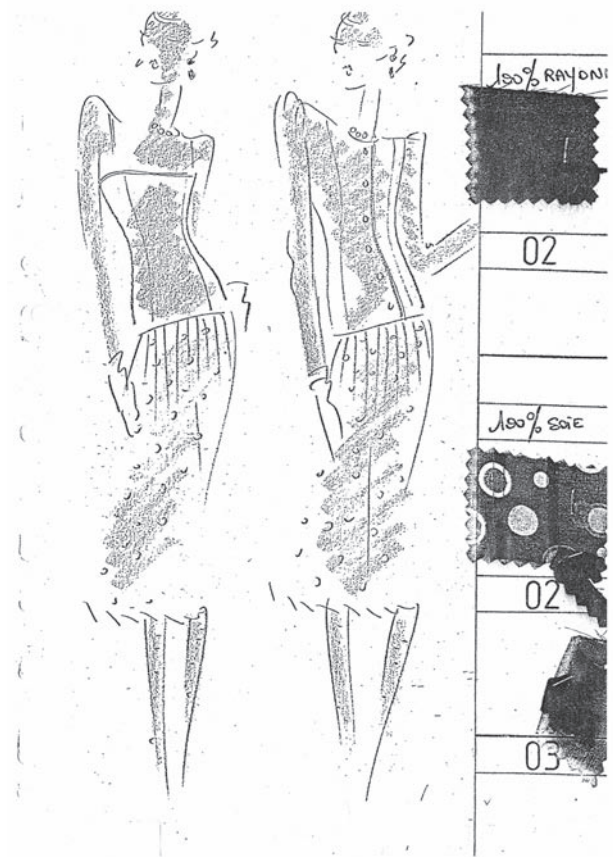
Studio 部門にはクチュリエ役のデザイナー P 氏と 3 名のアシスタントデザイナーがいる。メゾン P ではクチュリエ P 氏自ら大半のデザイン画を描き、またアシスタントデザイナーもアイデアを集めてデザイン画を描く。そして P 氏がコメントを付し、アシスタントデザイナーが逐次的に修正を行い、P 氏が最終的に選択し、最終的に 72SS では 70 モデルに落ち着いた。このおのおのモデルについて逐次的改訂が行われた。つまりは各モデルとも 1 次から n 次の設計工程を経ている。P 氏が選択しなかったデザイン画を含めると、studio 部門は 72SS のために 200 モデルを描いたことになる。

P 氏もメゾン創設後間もないときは自ら描いたが、この時点では業容が拡大し、自分ですべて描く余裕がなくなっており、結果的に 3 割くらいはアシスタントデザイナーのアイデアであろう。業容拡大により描くべき絵の数が大幅に増えることと、メゾンの経営を担当するパートナーとの話し合いや P 氏のファンであるオートクチュールの

ユーザーに対する営業にも時間を割かざるを得ないから、どうしてもアシスタントデザイナーに依存する割合が高くなる。そしてこれが肝要なことなのだが、メゾン P は P 氏というクチュリエを中心にオペレーションしている属人的な「法人」である。財務・人事、製造・販売のかかなりの部分は、分業によりオペレーションは可能であっても、製品設計の大半と製造のある部分については分業が効かない。P 氏自身が処理しなければならない。属人的にしか処理できない要素がどうしても残る。

アシスタントデザイナーが気に入っても、メゾン P においては P 氏がノーといえれば採択はされない。そこにかけた時間はロスになるので単純にコストアップになる。したがって、メゾン P のアシスタントデザイナーは、どういうアイデアを出して、どのように描けば、P 氏が気に入るかについてほぼ熟知している。しかし熟知しているからといって、すべてのアシスタントデザイナーの勤続

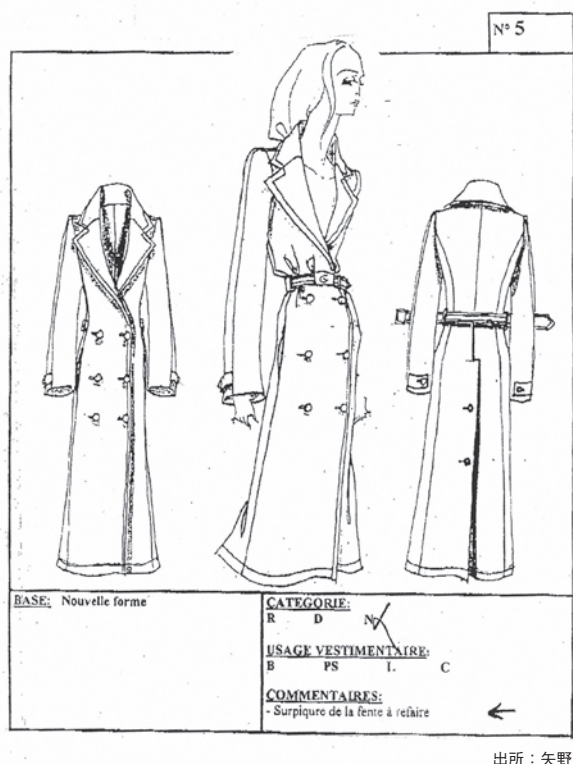
図表 1 studio 部門から atelier 部門に渡すデザイン画



出所：矢野

6：ポーズ (pose) はルックスの数、モデル (model) はアイテム数 (ピースの数) をいう。

図表2 studio 部門から atelier 部門に渡すデザイン画



出所：矢野

年数が長くなるとは限らない。早ければ2～3年である。長くなればアイデアは枯渇する。P氏にとってもアシスタントデザイナー自身にとっても枯渇はマイナスである。

クチュリエP氏は最初に72SSショーのコンセプトを設定しない。選択したデザイン画を見ながら、あとからコンセプトを考える。また、絵を描きながら生地を手当てする。生地の多くは製織業者や織物商社が持込むswatchに依存する。図表1と図表2はメゾンPのstudio部門からatelier部門に渡すデザイン画の例である。

4. メゾンPのオートクチュール atelier 部門

10月後半から11月に、クチュリエP氏は選択したデザイン画をatelier部門に渡す。atelier部門はm次設計の成果であるデザイン画に基づいて、m+1次以降の設計と製造を担当する。第一段階では72SSランウェイショーでモデルが着用する70ポーズ各1着、72SSショーの後の第二段階で顧客受注分を製造する。

m次設計の成果であるデザイン画は設計の最終段階を意味しない。デザイン画をよく読んで、デ

ザインポイントとなる切替線・ダーツ・ギャザーやドレープ分量・襟・ポケット・ステッチなどに留意しながら、デザイン画に描かれたシルエット（要はP氏が期待したシルエット）を、生地を使って作り出さなければならない。媒体に描かれる情報はP氏が想定したある特定のシルエットなのだが、studio部門からatelier部門に図面を渡した時点で、情報の媒体が「紙」から「生地」に変わる。ここに服飾造形に特有の問題がある。そしてこの特有の問題をきちんと解かないとショーの前列にいる批評家から悪評を受け、合わせてatelier部門の実力が問われる。

atelier部門には数名のシェフ（チーフ、主任）を置き、各シェフのもとにス・シェフ（副主任）、10名程度のブルミエールマン（1番手・経験豊富なベテランの縫製員）および数名のスコンドマン（経験0～2年）からなる約20名のチームがある。メゾンPではシェフの名前を冠して、例えばアトリエ・ジャンクロード、アトリエ・アントワネットのように呼ぶ。

以下、作業の過程を説明する。

①デザイン画の解説：シーズンコンセプトに忠実なシルエットを出すにはいかなる工夫があるかを解説。生地・付属品はおもにフランス・イタリア・スイス製に限られ、また織物業者・商社からの持ち込みも多い。②シェフはス・シェフに指示しボディを用いトワルを素材にドレーピングを試行し造形。③シェフはアシスタントデザイナーと協議しP氏に報告。④P氏のもとで何点かまとめてハウスマヌカンによる仮縫い。⑤仮縫いしながらディスキュート（意見の交換）：atelier部門からP氏に対し、この部位のステッチの中止、難素材代替素材の利用、柄だしなどを提案。また、刺繍はモチーフを決め糸番手・色を打合せる。⑥P氏の決裁。⑦トワルを使って生地の裁断：型紙は最終段階で作成する。⑧裏地芯地の選択。⑨P氏のもとで帽子アクセサリー衣裳あわせ。⑩本番モデルを使って本番生地で作る仮縫い。⑪P氏とatelier部門チーフ協議：トワルと本番生地ではドレープが違ってくるための協議が必要になる他⑤に準ずる作業を繰り返す。⑫P氏の指示に基づくatelier部門での補正作業。⑬見本完成。⑭本番マヌカンに帽子・アクセサリー・靴などを組み合わせて衣装あわせ：この作業を70ポーズ行うので、マヌカン順に1回7ポーズ分ずつ作業しても、マヌカン10名（10回）にかかわる。72SS本番1カ月前の12月初めにこ

の状態だと好ましいのだが、14 日前から 10 日前になってやっとこの状況になる。⑮外部の専門家が入って、ヘアスタイル・メイキャップ、音楽などの準備に入る。⑯前日および当日朝リハーサル。⑰ランウェイショー本番：最前列には上得意客（著名女優・某国大使夫人など）と各国バイヤー、それからマスコミ記者・批評家が並ぶ。⑱この本番から 1 週間程度で受注が決まる。

メゾン P の場合、邦貨換算で 72 年当時なら数千万円、現代でも最低 1 億円程度（例えば平均 400 万円で 25 着）の受注が欲しい。オートクチュールでは発表して 1 週間で販売、1 カ月以内で生産し納品となる短期のビジネスである。

5. メゾン P の“プレタポルテ”の場合

“プレタポルテ”事業はオートクチュールと以下の点で異なる。①メゾンの studio 部門と atelier 部門のほかに、メゾンとは独立したアパレルメーカーに製造工程を確保しなければならないこと（他人の工場でメゾンのシルエットに固執した製造をしなければならない）、②見本を造ってショーや展示会を行い受注するとはいえ事実上見込生産にならざるをえないこと（ことに製造小売業態では受注といっても社内受発注に過ぎない）、③流通在庫が過剰になると価格維持がとたんに困難になること（価格維持のためには焼却による棚卸資産処分が好ましい）、④クチュリエ P 氏はますます多忙になり、アシスタントデザイナーからなる studio 部門の充実が不可避なこと、⑤ atelier 部門では製造工程は不要になるがアパレルメーカーの製造工程で使うグラデュエーションを含めた製造用パターンの知識経験が必要になること（製造用パターンはアパレルメーカー側で作成することも多いが、通例は、工場の製造工程についてキメ細かな打合せを不可避とする）。

以下、メゾン P における“プレタポルテ”の設計・製造過程を略述する。ただし、メゾン P では studio 部門および atelier 部門ともにオートクチュールと“プレタポルテ”を交互に担当する。“プレタポルテ”のランウェイショーならびに展示会は 3 月および 9 月であるから、2 カ月で作業を終える。

5-1. 一次から m 次までの設計過程(studio 部門)

①クチュリエ P 氏とアシスタントデザイナーの打合せ：次シーズンのスケジュール・コンセプト案・関連情報を概覧する。②アシスタントデザイナーによるアイデアの模索。③アシスタントデザイナーによるデザイン画を作成。④クチュリエ P 氏のコメントおよびアシスタントデザイナーによる逐次的改訂。⑤ P 氏の決定。⑥コンセプトの決定。

5-2. m + 1 次以降の設計過程と見本の製造およびランウェイショー・展示会 (atelier 部門)

① atelier 部門の各シェフによるピンワーク。②トワルをもちいた造形。③ハウスマヌカンを使ってトワルの仮縫い。④ atelier 部門の各チーフによる P 氏（またはアシスタントデザイナー）に対する説明。⑤ P 氏（またはアシスタントデザイナー）のコメントと各シェフによる修正指示。⑥ランウェイショー・展示会用見本作成のため本番生地で裁断。⑦ハウスマヌカンを使って仮縫い。⑧アシスタントデザイナーによる点検とサンプルチェック。⑨縫製：この縫製作業は外部のアパレルメーカー（本邦流にいうと協力工場）が行う場合もある。⑩仕上げ完了後、帽子・アクセサリ・スカーフ・靴・バッグの選定。⑪マヌカンを使って衣装合わせ：ヘアデザイナー・メイキャップアーティストに依頼。帽子・アクセサリ・スカーフ・靴・バッグから持ち込み提案がある。この作業を 140 ～ 150 点（モデル数で 110 に相当）行う。⑫ランウェイショー本番。⑬同一会場（またはホテル等の会場）で展示会：ハウスマヌカンが着た衣装をハンガーに掛けてその場で展示する。バイヤーは予算に応じて荒ごなしの発注計画を考え、翌日に発注書をメゾンに提出する。⑭ 1 週間程度で受注が完了：製造に入る⁷。

6. メゾン P と東京の百貨店 A のライセンス契約

メゾン P のオートクチュールも“プレタポルテ”も、日本を市場とした場合、百貨店 A のみが販売でき、ライセンス製造できる。ただし百貨店 A はシーズンごとに規定の最低数 a を買付する義務がある。72SS で発表されたモデルのなかから、ショーの日を含め 2 ～ 3 日以内に a（ポーズ数）以上を選び買付契約する。選ぶのは百貨店 A のメゾン P 担

7：製造工程は、正田・大谷稿「ミラノ・トリノで見たラグジュアリブランド「プレタポルテ」の生産工程」『繊維トレンド』2009・9・10 月号ほか 2 点などを参照いただきたい。

当企画部長である。また、契約事務は百貨店 A のパリ駐在員が担当する。この企画部長は百貨店 A の従業者ではあるが、P 氏の服飾造形を十分に理解できるとメゾン P が認めたものでなければならない。それなりの専門的な教育と実務経験を積んだもののみが共有するタームと感覚的な判断を不可欠とする。仏語力や分析的推論は必須だが、それだけでは無理である。百貨店 A の企画部長はメゾン P とリエゾン (liaison) の機能を果たさなければならない。

ホワイトカラーとして有能ではあり、人事考課が S であってもそれだけではなかなか務まらない。例えば総合商社の繊維部門のホワイトカラー氏が、メゾン P のアシスタントデザイナーから、クチュリエ P 氏の理念や設計・製造過程を十分に理解している…と評価されるなら、あるいは務まるかもしれない。パリと異なり湿気の多い日本向け商品には汗取りパッドを付けようとした場合、その彼は、汗取りパッドのついたジャケットをメゾン P のアシスタントデザイナーの前で手軽に描き、素材と位置はこうだから、シルエットに影響ないという旨を、仏語を使って、中身をあざやかに説明

できれば、一応は認めてもらえるであろう。つまりはその十分な理解が P 氏の信頼を増やし、説明に要する時間をその分だけ節約でき、要は approval に要する手間を少なくさせるからである。クチュールプレタのライセンス取引は記号の体系で固められた原反の取引ではない。

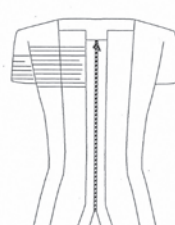

ライセンサー (メゾン P) はライセンシー (百貨店 A) に一定の裁量を認める。しかし、メゾン P からみれば百貨店 A がメゾン P のブランドを使ってメゾン P が期待しないビジネスを進めることを危険視する。メゾン P にとって百貨店 A が信頼できるに足りると判断するまでは、細かなチェックをする。この作業を approval (≡同意) という。例えば前掲のように気候の差を理由に百貨店 A としては裏地や汗取りパッドについてメゾン P に東京仕様を要求する。メゾン P は仔細に点検して approval を出す。メゾン P 内では、ほぼアシスタントデザイナーの裁量である。

百貨店 A はシーズンごとにポーズを買う。3 週間以内にパリから仕様書 (Fiche Technique/ 図表 3)、パターンと見本 1 点が空輸される。百貨店 A はその見本を日本のモデルに着せてランウェイショーを実施する。オートクチュールなら東京と大阪、“プレタポルテ”なら百貨店 A の店舗のある主要都市で開催する。P 東京駐在員はじっと観察している。モデルが P のコンセプトに合わないと P 東京駐在員はクレームを付する。幸い、メゾン P の東京駐在員は有能でやり手であったが、すべてのパリクチュールメゾンの東京駐在員が有能であったわけではない。

メゾン P は百貨店 A との契約時にメゾン P 指定の生地・付属品を使う義務を課す。オートクチュールの場合はかなり厳格に指定する。“プレタポルテ”の場合は市場に合わせるため百貨店 A の裁量枠を拡げる。ただしこの場合も、生地・付属品はフランス製とイタリア・スイス製に限られ、かつ、百貨店 A の裁量を実行する際には、swatch による P アシスタントデザイナーの approval が必要になる。“プレタポルテ”のショーが終わって数日の間に、パリ市内であるいはミラノ・チューリッヒくらいまで足を伸ばして、生地 (swatch) を集めて approval を取る。

ライセンス契約当初は疑心暗鬼であっても、取引を重ねていき、格別の事故もなく、また、予算を達成していれば、メゾン P のアシスタントデザイナーもいちいち猜疑心をいだかずにビジネスが

図表 3 仕様書 (Fiche Technique)

FICHE TECHNIQUE																																																				
Date du document : le 30/04/96																																																				
COLLECTION : 7EB																																																				
N° BASE : 19																																																				
N° MODELE : 3019																																																				
N TISSU : 016/50																																																				
<table border="1"> <tr> <td>DOUBLE</td> <td>OUI</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NON</td> </tr> <tr> <td>GANSÉ</td> <td>OUI</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NON</td> </tr> </table>		DOUBLE	OUI		NON	GANSÉ	OUI		NON																																											
DOUBLE	OUI																																																			
	NON																																																			
GANSÉ	OUI																																																			
	NON																																																			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>DEVANT</p> <p>LONGUEUR SUR 65 CM</p>  <p>SENS RAYURES HORIZONTALES</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>DOS</p>  </div> </div>																																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NERVURES ET SURPIQUES</th> <th>N</th> <th>CM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>DEVANT + REVERS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PATTE BOUTONNAGE</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>COL</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ENCOLURE</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>RABATS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POCHES PLAQUEES</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PLIS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MILIEU DOS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CEINTURE</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TAILLE</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>MANCHES</td> <td>BAS</td> <td>DESSUS</td> </tr> <tr> <td></td> <td>MONTAGE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DECOUPE</td> <td>DEVANT</td> <td>DOS</td> </tr> <tr> <td>OURLETS</td> <td>DEVANT</td> <td>DOS</td> </tr> <tr><td>POIGNETS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FENTE</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		NERVURES ET SURPIQUES	N	CM	DEVANT + REVERS			PATTE BOUTONNAGE			COL			ENCOLURE			RABATS			POCHES PLAQUEES			PLIS			MILIEU DOS			CEINTURE			TAILLE			MANCHES	BAS	DESSUS		MONTAGE		DECOUPE	DEVANT	DOS	OURLETS	DEVANT	DOS	POIGNETS			FENTE		
NERVURES ET SURPIQUES	N	CM																																																		
DEVANT + REVERS																																																				
PATTE BOUTONNAGE																																																				
COL																																																				
ENCOLURE																																																				
RABATS																																																				
POCHES PLAQUEES																																																				
PLIS																																																				
MILIEU DOS																																																				
CEINTURE																																																				
TAILLE																																																				
MANCHES	BAS	DESSUS																																																		
	MONTAGE																																																			
DECOUPE	DEVANT	DOS																																																		
OURLETS	DEVANT	DOS																																																		
POIGNETS																																																				
FENTE																																																				

出所：矢野

では間に合わない。実績を十分に吟味してえりすぐった、社外の工場の製造工程で製造する。むろん、メゾン P とリエゾン機能を果たすべき百貨店 A のメゾン P 担当企画部長が、メゾン P と同じ製品になるように裁断・縫製・仕上に及ぶ全工程を指導する。オートクチュールと異なり、「プレタポルテ」の場合はメゾン P 東京駐在員が立入り、ランダムにサンプリングして、それぞれの商品にしかるべきシルエットが出ているかどうか検品する。勝手に裏地を変えていたりするとペナルティが確実に課されることになる。

8. ライセンス契約の終了とインポート移行…

あらたなスキームの模索

その後、メゾン P と百貨店 A とのライセンス契約は、おおむね順調に推移した。しかしながら非常に興味深いことであるがこのライセンス契約は解消され、インポートへとかわっていった。ひとつは、前世紀末から顕著になった国際化と情報化のゆえであろう。交易条件さえ整えば、メゾン P はわざわざ現地で造らせるより、輸出のほうがはるかに簡単である。

ところで、本稿で紹介したのはライセンス生産における設計・製造過程である。ライセンス生産された製品は売れたのだろうか。むろん百貨店 A におけるメゾン P 部門を維持するに十分な売上はあった。しかし百貨店 A にとってそれ以上ではなかった。

また、メゾン P にとって百貨店 A はショーのたびに所定のポーズを買付ける優良顧客には違いないが、ライセンス契約は意外に手間のかかる業態であった。ことにオートクチュールが下火になれば、atelier 部門の維持費が負担になる。一方、今世紀この方 QR から CRM と小売業も情報化し、Market-In が容易に展開できるとなると、メゾン P とのライセンス契約による発注が不便になる。メゾン P に限らず、パリ・ミラノのクチュールは Product-Out であって、そのかわりに、製造小売業態を好む。

一方、百貨店 A はむろん高額商品を買う優良顧客はもっているものの、願わくはすぐ下のクラスをも含めて、より高いものを「より多く」売りたい。オートクチュールはともかく、「プレタポルテ」（まさしくヌーベルクチュール）となれば、「より多く」売りたい。そしてその思いが常態化する。売

れるときは売れるが、商品が合わないときはさっぱり売れないとなる。もっと客の意見を聞いてモノ造りをすべきだという売場の要求が強くなる。そうすると、メゾン P の真髓である Product-Out と合致しない。本来、クチュリエ P 氏の製品だからメゾン P に買いに来る。メゾン P はそういう顧客だけで売上を作って維持する。でも、百貨店 A はメゾン P に「ウチの客はこういうモノを望んでいる」と、最初は遠慮がちに、徐々に、当たり前のように発注してくる。ついに、百貨店 A はメゾン P に「悪いのは Product-Out…」と批判する。こうなると業態が合わない。メゾン P の百貨店 A によるライセンス生産は崩壊する。

そうならないように、百貨店 A はメゾン P の都合の良い部分のみをつまみ食いし、その範囲で商いを成り立たせればよい。しかしここではホワイトカラーの論理が働きかねず、不幸な結末がちらつく。この点は別の機会に詳述する。

このようにして、メゾン P の真髓である Product-Out を、百貨店 A は否定するようになり、より手軽なインポートに移行して、できることなら消化取引の果実を得たかったけれども、実態は周知のとおり百貨店にとって有利な状況にあるわけではない。

そういうことであるならば、百貨店 A が studio 部門と atelier 部門（プラス外部にアパレルメーカー）からなるメゾン A をパリに設置して、フランス・イタリア等のアパレルメーカーや生地メーカーと取引し、本邦国内各店のメゾン A 売り場の要求どおりに設計・製造して輸出すればよい。ロットが合わなければ、パリ・ミラノ、ニューヨークで売ればよい。このような商いのほうがよほど百貨店 A に貢献したのではなかろうか。

ただし、「本邦国内各店のメゾン A の売り場の要求どおり設計・製造」した商品が、実際に売り場に並んだとき、日本のアパレルメーカーの商品とあまりかわりばえがしないという事態も予想される。われわれのミラノを中心とした調査によれば、観察しえたアパレルメーカーは、市場の要求に対し高い適応力をもっていて、メゾン A が日本仕様を要求すれば、それにあわせてモノ造りをするからだ。

メゾン P と百貨店 A は蜜月のところもあるがその性格は意外に不一致なのである。