

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 14 回

Esmodの教育体系と ファッションビジネスの国際化



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。



宝塚造形芸術大学 教授
宝塚造形芸術大学 専門職大学院
デザイン経営研究科長
菅原 正博(すがわら まさひろ)

大阪市立大学大学院経済学研究科博士課程単位取得 経済学博士、日本広報学会常任理事、ファッション・ビジネス学会理事、日本ダイレクト・マーケティング学会理事兼関西支部会長。専門はマーケティング。

要 点

- 1 現存するファッションスクールで最古の Esmod Paris も、オートクチュール時代は modelisme を主領域とし、atelier 要員、主にはパターンメーカー養成を主眼とした。
- 2 1960～70年代にプレタポルテ(ヌーベルクチュール)事業が成長するに及び、stylisme の領域を取り込み、デザイナー養成を展開した。
- 3 情報化が国際化を促し、市場をグローバルに求め競争が激化すると、規模も拡大、経営が複雑になり、販売や後方業務を含む専門のファッションビジネス要員の需要が増えた。ファッションビジネス領域を含め教育分野を拡充し、いまや、②ファッションビジネスは、①ファッションデザインクリエイション(stylisme と modelisme) に並ぶまでになった。
- 4 あくまでも実務的ないし実践的であるが、ファッションの高等教育にあつては、創造力の涵養が基本であり、新しいもの、興味や関心を集めるものを考え、かたちにする努力を、繰り返し実行させることが肝要であつて、最初から、ゼニ勘定で創造性を抑制してはならない。
- 5 創造性の成果は外部評価を不可避とする。教員に豊富に実務経験を持つ者をそろえ、また、外部評価員に現役実務家をラインアップし、また、学生にインターンシップを義務付け、所要のプログラムには外部高等教育機関の基準を取り入れて連携するのは、創造にも相応の客観性が必要であることの自覚を促す意味もある。
- 6 ファッションビジネスの国際化に必要な知識や literacy(外国語やコンピュータなど)は余すことなく訓練し履修させ、その結果、一定の基準に達したかどうかを客観的にチェックする。その結果、かなりの学習を強要することになる。
- 7 クチュールメゾンには stylism を所掌する studio 部門と、modelisme を扱う atelier 部門がある。英訳すると stylisme は design であり、modelisme は patternmaking になる。その design がデザイン、patternmaking がパターンと和訳された瞬間、各自のメンタルモデルが働いて、stylisme や modelisme 本来の意味が伝わらなくなる危険がある。ファッションビジネスの国際化を検討するときマイナスになるとも限らない。

ファッションデザインは教育によって身に着くものであろうか。この場合のファッションとは他人が「姿」を形成するのに必要な衣装等のことであり、その衣装の供給は、報酬等を得て他人のために設計製造し、そして販売するという諸過程を経る。すでに検討してきたように、日本のファッションビジネスが国際化できないのは、わずかの例外を除き、この設計・製造・販売の各過程が国際レベルに達していないし、また、その総合力は国際水準に届いていない。とりわけ設計過程には国際性がない。しかしながら、この設計過程をどこまで学校教育によって充足可能なのか検討する。本稿はむやみにパリを礼賛し、また日本のファッションスクールを批判する意図はない。それぞれ学風がありさまざまな味があってよい。

1. 問題意識

パリのモード教育の特徴を探るべく Esmod Paris (以下 Esmod) に注目した。パリにはモードに関連する教育機関はいくつもあるが¹、創立が 1841 年で現存するもので最古であること、学生数が 1,000 名でそのなかでは最大規模であること、仏国外に展開していること、高校卒クラスの学士課程相当から修士課程まで整備されていることによる。

また、このテーマの背景として、とりあえず、①日本のファッションビジネスの国際競争力の欠如とファッション教育には何らかの関係があるかもしれないこと、②これまでの科学研究費補助金による調査²で、パリ・ミラノ・ニューヨークに所在するファッション教育機関をいくつか訪問して、日本のファッション教育を担う数名の教授の感想を伺うと、「わが校の方が優れている」という回答が当初においてあったこと、③繊維工学を専門とするスクールは世界に数大学あるが、ファッション教育はさほど盛んではないこと、④外見的には株式会社立のささやかな私塾に見えるが、その内容は奥が深い可能性があり注意深く観察が必要なこと、などによる。

2. Esmod のカリキュラム³ の構図

その基本はいずれかの分野の baccalaureat (高卒大学入学資格) をもつ入学者に 3 年間教育するプログラムである。Undergraduate プログラムと呼称している (以下便宜的に 3 年課程と記述する)。教育内容は、①ファッションデザインとクリエイションの領域と、②ファッションビジネスの領域に大別され、そのいずれかに所属する。若干の説明は後述するが、①は Styliste と Modelisme から構成される。①②とも 3 年制プログラムを卒業すると、Postgraduate プログラム (同様に卒業課程と記述) が用意されている。①の修士課程には Couture Couturier と Home Design (おおむねプロダクトデザイン) の 2 つのプログラムがある。このほかに、3 年課程の学生を通常の 4 年制大学学士課程に相当させるための補修プログラムや、通常の大学院修士課程に相当する MBA (Master of Business Administration) プログラムがある。

3. 証書 (diplomahttp) の裏付

フランスには grande école を頂点とする高等教育制度がある。繊維の grande école には信州大学大学院と単位互換している École nationale supérieure des arts et industries textiles (ENSAIT) がある。しかしモードには grande école はない。また Esmod は株式会社である。日本でいえば特区の各種学校である。その Esmod が、この業界で国際的に権威を保ちうるのは、本来の実績に加えて、以下のような仕組みによる。

掲記①②各領域の 3 年課程の卒業生には、CNCA (仏国立工芸院) が管轄する RNCP (国家職業能力認定⁴ 基準によるレベル 2 (大学の学士相当) の証書 (diplomahttp) が授与される。その基準にインターンシップや指定された課題内容を扱うなどの要件がある。

②の 3 年課程は 1989 年にリヨン大学 (リュミエール・リヨン第 2 大学 /Universite Lyon 2-Lumiere 人文科学、社会科学) と提携し、ヨーロッパ高等ファッションインスティテュート (ISEM) として設置され

1: オリビエジェルバル ファッション & デザインインスティテュート、フランソワーズ・コント、ステュディオ・ベルソー、AICP、エスモード・インターナショナル、クレアポール、リザア、シャンブル・サンディカル・ドウ・ラ・クチュール・パリジェン、シャルドン・サバル、フォルマモード、モダール・アンテルナショナル、IFS など。(株)日仏文化協会による。http://www.ccfj.com/study/expert/mode/savard.htm

2: 本稿は、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他に依存している。

3: Esmod Cursus & Admissions Esmod Fashion Design & Creation Esmod Fashion Business/ Isem 2011～12 年版。本稿はこの冊子の英語版に依拠している。

4: http://www.cncp.gouv.fr

写真1 Esmod Paris と IIT (仏国立工芸院) の連携修士課程が AMBA の認証を受けた旨のリーフレット (部分)



たプログラムである。

また、Esmod は 2007 年 CNAN と協議しファッションビジネス開発を専攻とする MBA の修士課程を設置した。入学資格は Baccalaureat + 4 ~ 5 年または最低 3 年の実務経験プラス語学 (Toeflibt90) である。CNAN は ABMA/The Association of MBAs⁵、の加盟校で、CNAN の IIM (Institut international du management) と Esmod で設定した MBA の課程は、AMBA の educational accreditation をクリアしている (写真 1)。ABMA は現在 72 カ国 168 ビジネススクールのプログラムを認定、その卒業生会員は 88 カ国に在住し 9,000 名を数えるほか、これらの雇用会社を法人会員にしてリクルートに便宜を図る。むろん万能ではないが、日本では 2 大学院しか認証されていないことや、ファッションビジネスのような評価が定まりにくい分野の場合、accreditation は有効と見るべきだ。

3 年課程と MBA の修士課程を埋めるのが、05 年、CNCA と提携してできた brochure/CNCA というプログラムである。Esmod 在学中に同工芸院のプロダ

クションとイノベーションに関する単位 (100 時間) を取得すると、Esmod 卒業時に専門学士が授与される。これで 3 年課程と修士課程が切れ目なく連結する。ISEM 卒業生の約 20% が大学院に進学することである。

ところで、①②の卒業課程にはその種の仕組みはない。もっぱら私的認定である。しかしながらむしろこれが本筋であって、Esmod の卓越した教育内容や伝統、卒業生の厚みが、その証書の裏付けになっているというべきである。

4. クリエイションとビジネスに関する問題

クリエイションは自在奔放、好きなことを好きなように考え描くというイメージがある。一方、ビジネスは売れること、プロダクトアウトでもマーケットインであっても、ともかく製品が現金に変わることが前提である。クリエイションがビジネスにつながれば何ら問題はないが、好きなことを好きなように展開すれば、たいていの場合、顧客のニーズから離れ資金の流出が続く。さりとて顧客のニーズを気

5 : <http://www.mbaworld.com/>

にしていたのでは、思い切ったものはできず、創造性を阻害しかねない。デザインの教育というと自由奔放、闊達豪放を強調しがちだが、モードの高等教育ではどのように考えるのか。

5. Esmod International CEO 仁野の見解

仁野(写真2)⁶は、学校にいる間は新しいものを造ること、創造性を発揮することが重要という。以下、筆者の印象に残る仁野の発言を抄録する。①Esmodの教育は実務的実践的であるが、「今すぐ売れる」ことはテーマにしない。卒業すれば実務で日々「売れる」ための仕事に追われる。②学校では、他人と

違うものを造る知識や発想力を涵養する。デザイン画・パターン・縫製の技術力を高め駆使し表現する。③「新しいものを造りたい」「支持者からドキドキ感を引き出す」「こういう作業が楽しい」こういう動機が必要である。④「カネ勘定」から入ると感動や挑戦を排除してしまう。luxuryは最高の技術をもってクリエイティビティに挑戦する。⑤X社は20から30の代替案を創案してひとつを市場に出す。他社が真似できない世界で一番の商品を造る。最高の材料を入手したY社はまずX社に見せる。X社はそれを購入して最高の商品を設計製造そして販売する。これを繰り返してブランドを確立する。⑥クリエイションはどの価格帯でも、またたとえ工場にあっても必要である。⑦モノ造りにクリエイティビティは欠かせないという意識で訓練する。⑧創・工ときたあとは商で完結する。このような次第である。

それではビジネスはどう考えるのか。①モードビジネスで活躍するには、新しいものを考えて造る能力が必要である。まねではない。つぎの時代の役割をも視座に入れる必要がある。②服を見て服を考え、アート・建築・街・民族・歴史…を見て、情報と構想とストーリー、それで服を造る。

ここまでの発言を筆者(大谷)が解釈するに、共感のようなもの、たとえば親しみ/affinity、同一感/

写真2 Esmod Paris 校内で仁野代表



出所:大谷

写真3 Esmod Paris のアトリウム。エッフェル塔時代の鉄材で花や植物をモチーフにしたアール・ヌーヴォー。学生の試作はまずはこの空間と勝負!



出所:大谷

6: 仁野覚 1974年 Esmod Paris 卒、現 Esmod International CEO
<http://www.tv-tokyo.co.jp/tvo/esmod/> 「フランスを変えた男〜ファッション界の挑戦者 仁野 覚〜挫折を情熱に変えて」を参照のこと。

compactly、感情移入/empathy、連帯/fellow feeling、同情・思いやり/sympathy などなど、なんらかの感情が芽生えなければ潜在的顧客はついに顕在化しない。そのような感情が芽生えるような服の提案が必要である(写真3)。地球に60億人がいる。その誰かが共感してくれる。極端に短絡すればその代弁者が評価者である。評価者が高く評価するものを、他人のコピーをせずと考え抜いて提案する。その過程は地獄であろうがあえてそれを堪能せよ。繰り返し味わえ。しかればできるようになることはこ

れまでの実績で分かっている。そのような課題を仁野は学生に提示しているのであろう。

ちなみに、Esmodのカリキュラムには、要所要所に、インターンシップ、プレゼンテーションの外部評価(たとえばjury of professionalという表現)を置く。ここにprofessionとは前掲でいう代弁者ゆえにと解するのである。それは実務家、それも卓越した実務家がふさわしい。Esmodにおいては、このレベルの実務家がリストになるほど豊富に存在し、コネクションができていたあたりに、クリエイション

表 Esmod Paris のファッションビジネス分野カリキュラム

	5	6	7	8	9
a	3年課程プログラム ファッションビジネスとISEM	卒業後課程プログラム ファッションビジネス	経営幹部用卒業後課程プログラム	学士補修課程 CNAM	IIM、CNAM 連携修士課
b	3年間	1年間	1年間	4カ月	1年間
c	1年次:①特定のファッション課題:ファッション産業の組織、ファッション史、織物技術、コレクション計画。②ファッション産業に適用される一般的課題:マーケティング、法律、販売技術、一般会計、英語、スペイン語、イタリア語。③実践的ワークショップ:市場研究、ファッションの職務と個人のコミュニケーション。 2年次:①特定のファッション課題:ラグジュアリー商品からマス商品のトレンド、ファッションの歴史と社会学、織物技術、コレクション計画、アクセサリ産業、ブランド産業。②ファッション産業に適用される一般的課題:マーケティング、法律、財務分析、コミュニケーション、英語、スペイン語、イタリア語。③実践的ワークショップ:コミュニケーション戦略、市場価格の計算、マーチャンダイジング。 3年次:①特定のファッション課題:ファッションとアートの歴史、織物技術、ファッションとインターネット、国際ファッション文化。②ファッション産業に適用される一般的課題:国際マーケティング、法律、予算管理、英語、スペイン語、イタリア語。③実践的ワークショップ:国際的生産への適応、貿易、ブランドマネジメント、職務調査技術、コーチング、WEB2.0。	1: 共通プログラム ①ファッション分野、ファッションの社会と歴史、男性/女性/アクセサリ分野、コレクション、織物、トレンドと代表的ブランド、ブランドアイデンティティ、Photoshop、Illustrator、など。②ビジネス分野。ファッションマーケティング、コミュニケーション戦略、マーチャンダイジング、バイイング、調達管理など。③通年、学生は採用支援コーチから自分の職務探索のためのアドバイスを受け準備作業を進める。研究旅行や専門家会議に出席する機会を設けるであろう。 2: 専門化 ①マーケティング分野:国際マーケティング、ブランドマネジメント、ブランド戦略、電子商取引など。②コミュニケーション/特別イベント分野。コミュニケーションのための文書技術、webコミュニケーション、会社コミュニケーション、イベントの組織化など。	国際ファッションマネジメント 1:ファッション分野:ファッションの歴史と社会学、男性/女性/アクセサリ分野、コレクション、織物、主なブランドトレンド、ブランドアイデンティティ、Photoshop/Illustrator...など。 2: マネジメント分野:①会社設立、会社経営、販売チームとクリエイティブ組織、広告管理、販売と交渉、ブランドの保護、マーケティング、マーチャンダイジング、国際コミュニケーション、調達、輸入、バイイングなど。いずれもファッション産業に適合するものとして。 ②通年、学生は採用支援コーチから自分の職務探索のためのアドバイスを受け準備作業を進める。研究旅行や専門家会議に出席する機会を設けるであろう。 3: チーム育成: 通年、学生は自分たちのコレクションを市場で展開するために、修士課程〈クチュールデザイナー〉プログラムの学生と〈チーム育成〉をして研究を進める。この作業はマーケティング、経営、およびコミュニケーション専門家によってアドバイスされる。	ファッション企業の革新管理。コースは夜間クラスとして設定。モジュール1と2はバリのCNAMで開講(80時間)革新的マーケティング、革新的マネジメント。モジュール3はショレ/CholetのCNAMで開講(1週間)、ファッション会社訪問、産業化。	全般管理、プロジェクトマネジメント、財務計画、Esmodのファッションビジネス開発。 MBAクラスは英語で開講される。The AMBA (MBA Association)はこのプログラムに対し、世界的に認証されるMBAに位置するものとして国際的標識(1967年に創設)を付与した。さらに、www.cnam.comを参照。

(注) a列はプログラム呼称、bは修業年限、cはカリキュラムである。Esmod Parisの履修案内の英語版から仮に訳出した。むろん訳語の適否を含め非公式である。表の全体はホームページ⁷⁾にUPした。

出所: Esmod Paris履修案内を基に筆者作成

7: <http://gtmb.shinshu-u.ac.jp/>

とビジネスの融合の秘訣があるのではなかろうか。

従って、次シーズンの商品開発プロジェクトにおいて、素材の取引歴や過去の販売傾向、既成の販売チャンネル、トレンドの調査結果が前提にあり、そのうえで何を造るべきかという課題は、安易な類推・問題解決に基づく提案になりがちなので、良好な例題とは言えないということになる。仁野は「こなしで解くような問題はダメ」という。安易な提案を繰り返して会得した処理の仕方（こなし方）で、おのずから答えが出てしまうような設例は、プロ向けの課題ではあっても、Esmodの演習には向かない、よって良くないということである。

6. マネジメント分野への注力

カネ勘定と共感への挑戦とは conflict な状況を生みやすい。その最終的な調整はマネジメントの問題である。そこで筆者の関心は、一般的（どの業種にも当てはまるという意味）な経営管理論（≡ business administration）の説明が、ファッションビジネスにどこまで通用するかにある。事業を推進する会社のマネジメントのひとつの基礎は分業と統制である。結局、人類は官僚制以外のモデルを持ち合わせていない。これはファッションビジネスとて同じである。ファストファッションにせよ、クチュールメゾンにせよ、欧米勢は国際展開を果たしているのに、ファッションビジネスにおける日本勢は地球儀のわずかな部分でしか販売できていない。ゆえにその意味でのポートフォリオ経営が成り立たない。彼我でどこかが異なるはずだが、それを Esmod のマネジメントプログラムから推測できるかもしれないという意図で、3年制・卒後・学士補修・修士の各課程における教育課程を取り上げる。

6-1 3年課程

狙いは以下の5項。①ファッション/アクセサリ/化粧品/ホームデザイン各事業のなかの1つ以上のラインの開発を想定、②1つ以上のブランドを商業展開、③フランス国内・国際市場・さらにその拡大・競争先活動・消費者行動・重要な経済指標の分析、④企業活動への継続的な観察・法規制への順守・競合・広告・市場への企業適応戦略要因、⑤コンセプト化から実現に至るファッション製品の創造過程を習得。プログラムはリヨン大学との提携で、仕上がりに RNCP 基準があるが、Esmod の学生は本当にこれほどに勉強するのだろうか、20歳前後の学生に消化不良にならないのかと心配する。わが身

をふり振り返り自省させられる。

当初からファッションの特定領域を設定し商品知識を蓄積するとともに、国際志向を強化、徹底したインターンシップ（1～2年次各3カ月、3年次6カ月）を実施する。英語必須のイタリア語・スペイン語は選択、ラテン系だから週一回3年間でも何とかできるようだ。

6-2 卒業後課程

プログラムの最終段階で、学生は、①マーケティング分野（コンセプト化から市場に出る最終製品に至るマーケティング段階を習得し、関連するトレンドにおける消費者ニーズとの適応を習得）、または②コミュニケーション分野（組織、ことにコミュニケーション業務、コミュニケーションの道具と手段を習得）を選択する。インターンシップは最低3カ月。

6-3 経営幹部用卒業後課程

「ファッションデザインとクリエイション」の卒後課程学生とチームを組んで課題に取り組む。商品の設計過程・製造工程を知ることができる。インターンは、会社または他の欧米大学院交換プログラムに最低4カ月が課せられる。日本のアパレル幹部候補生だったらどういう反応をするであろうか。

6-4 学士補修課程

次項で触れる修士課程に入学する補修授業でもある。いまどき学士 (brochure) という向きもあろうが、ミラノでモードビジネス関係者と名刺を交換すると名前の前に *dottore* とあり、多くは学士を意味する。CNAM の試験が課せられる。

6-5 修士課程

CNAM の IIM には、AMBA から認定を受けた MBA プログラムは5本あり、全般管理・プロジェクト管理・財務管理・保険にならんで、Esmod と連携のファッションビジネス開発がある。フルタイムでもパートタイムでも履修可能。コア科目のほか、プロジェクト経営とビジネス工学、持続可能な開発とグローバルな品質管理、国際ビジネス、組織コンサルティングと変化経営のような、一般的な管理系の授業科目が並んでいる。コア科目の内容は卒後課程に近い内容とすれば、これら一般的な管理系授業科目とどのように融合させるのか、今後の興味深い課題である。

いったん認証を受けると、毎年、水準を維持して

いるかどうか問われ、あるいは学生のレポートの採点やコメントの状況まで審査の対象になることもある。よって教員にも学生にも負担が大きい。IIM・CNAM/Esmod Paris の修士課程の学生には、緊張感を維持しながらかなりの学習を要求される。このプログラムで巣立った学生が 10～20 年後、どのようなビジネスを展開するのか興味津々である。

また、IIM のホームページは仏語のほか、英語版と中国語版がある。中国の需要が大きいことを示す。MBA に限らないが、ここで巣立った中国人ファッションビジネスパーソンが 10～20 年後活躍するとき、日本勢はどう対抗するのか、いささか気になるところである。

7. stylisme と modelisme

既稿⁸で、パリ・ミラノクチュールメゾンのプレタポルテ（ヌーベルクチュール）の設計製造過程を、日本のアパレルと比較すると、studio 部門が担当する 1 次設計に大きな差があり、アパレルにあっては、製造原価を構成すべきクリエイションコストが相対的に低いのではないかという提起をしてきた。

studio 部門の主な職務が stylisme、atelier 部門のそれが modelisme である。Esmod もカリキュラムの説明でも、本稿冒頭既述のように、stylisme と modelisme はキーワードになっているが、それぞれ英訳すると、stylisme は design、modelisme は patternmaking となる。いうまでもなく、design はデザイン、patternmaking はパターンとカタカナ表記され日本語になる。日本語になった瞬間、メンタルモデルとして、身近なファッションデザインを想起し、stylisme とはあのファッションデザインののことかと理解されがちである。

また、パターンも同様である。ある者はメンタルモデルに CAD を想起し、要は、CAD/CAM のなかのパターンメイキングのことと理解する。そこだけを取り出したら、パリ・ミラノの水準より東京・大阪の方が上であろう。しかし、そういうふうには modelisme を理解してビジネス戦略を構築すると、メゾンのプレタポルテの事業領域では国際競争には勝てないかもしれないのである。これについては既

稿⁹できらかにしたごとくである。

なお、蛇足ながら、仏語版では mode が多く使われる。英語版では fashion と訳される。fashion がファッションと表記されると、各人さまざまにメンタルモデルが登場し、さまざまに解釈され独り歩きする。Esmod の修士課程は英語で授業をするが、はたしてこの種の問題はどう解決していくのであろうか。3 年課程でもファッション英語が課されているが、その内容も関心ある事項である。

8. Esmod の沿革と国際ビジネス化への対応

同校の資料によれば、A. Lavigne（ナポレオン三世宮廷服飾師）が 1841 年に設立した世界初のファッション専門教育機関という。haute couture という業態を開発した C.F.Worth が活躍する以前の、ペリー来航・パリ改造着手の 12 年前、産業資本興隆を控え、おそらくは高度経済成長、ひいては旺盛なファッション需要を予感した時代ではなかろうか。創業者は立体裁断用マヌカンや巻尺メジャーの発明者であり、レディス・メンズ・子供服の製作メソッドを編集し体系化し書物に著した。想像するに、衣服の一次設計というよりは、メディアに描かれた絵を実際の形にする詳細設計と、それに伴う諸作業の教育に力点が置かれた。つまりは atelier である。受注した衣服一点に要する 1 次設計者は設計内容が複雑であっても、一人で事足りるといえども、それ以降の作業は、コンカレントが可能で、かつ短納期を要求されると、製造内容が複雑であるほど、1 次以降の設計と製造過程には多数の技術者を必要とする。そうであるならば、atelier 要員に新たな需要があったと推定できる。オートクチュールはクチュールメゾンの内部に製造工程をもつ。この製造工程は atelier 部門として括られてきた。その意味では、atelier 部門の規模が大きくなり、そこには明確なライン関係が形成され、徒弟（apprenticeship）的な人事資格制度も出来上がっていった。フランスの雇用制度はそう容易に解雇を認めないであろうから、atelier 部門の維持費用は固定費化する。損益分岐点売上の上昇は必至であり、メゾンの経営に規模と競争という要因が持ち込まれた。

8：大谷：国際化に向けた日本のファッションビジネスの経営問題、繊維トレンド 86 号、2011 年 1 月。大谷：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イション、繊維トレンド 79 号、2009 年 11 月。

9：宮武・大谷：ミラノ“プレタポルテ”の設計工程とカルタモデロ（パターン）の機能、繊維トレンド 82 号、2010 年 5 月。鈴木・大谷：パリ・メゾンの設計製造過程（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 84 号、2010 年 9 月。

周知のように、70年代に、クチュールメゾンがプレタポルテ事業の比重が増える。オートクチュールのほかにプレタポルテのランウエーション・展示会が実施され、これらが必要とする「型」の数は増加し、つれて作成すべき「型」の代替案も増加する。couturier（デザイナーあるいはスティリスタ）は多忙を極め、多数のアシスタントを雇用せざるを得ない。我々の調査の範囲では、クチュールメゾンにおけるその数は数名程度、そこに指揮系統が成立し、studio部門が形成されると推測する。

そこで、studio部門の職務制度、ことに採用と能力開発が重要になる。役に立つ人材をどう揃えるか。couturierの要求は属人的・恣意的であるゆえに、そうそう合致する人材がいるとは思えない。他のatelierからスカウトや転職、同一メゾンのatelier部門から移籍しOJT、偶然の出会いに賭けるなどの方法によるであろうが、当然のことながら、教育機関が素養を持った人材を養成して、業界に送りだしておけば、何年か後という相応の時間の経過後に、選択対象として適材が増えようことは、想定可能である。

さらに、couturierとアシスタントデザイナーとの関係、アシスタントデザイナー間の階層化、プレタポルテとオートクチュールあるいはwomen'sやmen'sで異なるcouturierの存在、atelier部門とstudio部門の関係、販売部門や材料等の購買部門の

関係、多店舗化に伴う異質複数市場の問題、単品管理、在庫管理などが輻輳する。マネジメントの問題が急増する。

80年代、ことに後半からの航空業界と情報処理業界の変容は、国際間の移動と情報通信に関する費用を低下させ、人間の創造性とビジネスの環境を一変させた。この変化はかなり激しく、金融のように大きな軋轢を生じた業界もある。東京銀座の中央通りにパリ・ミラノのクチュールメゾン旗艦店が登場し、老舗の百貨店業界の没落を促し、あるいはアパレルそして生産基地を海外移転させたのも、そのささやかな一例である。

Esmodも留学生の受け入れをはじめ、FC方式を援用しながら海外校を設置（14カ国21校）し国際化に対応した。また、当然のことながら、ビジネス領域に関心をもち、マーケティングやマネジメント関連の授業科目を取り入れ、既成の高等教育制度との連携を持たせる工夫を重ねたことは既述の通りである。

次号で、パリのあるEsmod教員と上海在住の卒業生が経営するベンチャー企業を素材にしてEsmod Parisの教育の特色を検討する。

なお、本稿は校正段階で査読を受けていない。誤謬の指摘があった場合は次号で訂正させていただきます。