

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 15 回

Esmod Parisのある実務家教授に師事した留学生による上海CMT工場の起業



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 パリ・ミラノのモード系学校の教育課程、教員の業績、学生の能力は、いずれもパリのクチュールメゾンに蓄積された業務縫製（CMT）基準で事実上テストされ現状に至っている。
- ② 個々の創造性を重視するも併せて客観的な成果を求めて、前掲基準で客観化するルールが定着している。
- ③ 上海 CMT 工場経営者の Esmod Paris 留学成果は、①クラスメートによる取引先紹介、②伝語による業務推進を可能にすること、③真の品質とは何かを体得させ品質に対して自信を持たせること、④教育課程で培われた世界観・文化観・歴史観・産業観などにある。
- ④ stylisme 教育の成果は事業の現状認識に反映され、事業戦略の模索に有用に機能する。
- ⑤ 日本では家庭縫製に端を発する壮大な学問組織に圧倒され、高等教育機関における国際水準でのモード教育は必ずしも根付いていない。この状況は日本のテキスタイル・アパレル事業にプラスにはならない。

前号 Esmod Paris の最後に、次号で上海から留学した卒業生とその指導教授との交流の件を紹介する旨を表記したところであるが、Esmod Paris（以下 Esmod）の特色や今の上海のアパレル縫製事情やファッション市場あるいはモード教育などに触れる。本稿は 2011 年 3 月に収集した資料¹に基づく稿者（大谷）の私見による。文中敬称略。

1. 共通点はパリモード業界の実務

Esmod はフランス政府の高等教育政策に準拠し、独自の相当プログラムのほかに、AMBA の認定を受けた CNAM（国立芸術工芸博物院）との連携修士課程プログラムまでも持つ。株式会社が設置する職業人養成を目的とした高等教育機関であり、フランチャイズ方式で世界に 14 カ国 21 校を展開してい

1：2008～10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研究」による。

る（詳細は前号）。創立者は Alexis Lavigne（ナポレオン三世宮廷衣服師）、創立は 1841 年（天保 12 年）、現存モードスクールでもっとも古く、何代かを経て現 CEO(代表)は仁野覚。日本人で Esmod の卒業生、70 年の大学紛争を経験し、空手の有段者でもある。仁野が開校したフランチャイジーの東京校もまた株式会社であるが、あえて学校法人にしない点に、ファッションやモード（以下本稿ではモードという）分野の日本の高等教育事情に関する仁野の視点が表れている。本稿に登場する谷脇カナエ²はその仁野がスカウトし、また、上海からパリに留学した吴曉一（David Wu）はその谷脇に師事した。

パリのモード系学校の多くは私塾（ないしそれに近い存在）を起源とする。これは日本でもある範囲では同様の事情にある。私塾ゆえに我流の指導方法があり、弟子が世に出て役に立てばその方法を高く評価され、それが評判となって弟子が集まり、その私塾は栄える。この視点は profession のカリキュラム評価に対し、ひとつの有効な方法を提示する。そこには liberal arts には存在しない、あるいは相いれない特徴があり、どういうわけか日本では軽視されがちである。

前号で紹介した Esmod のカリキュラムの奥底には Esmod に我流の、Lavigne に端を発する指導方法が流れているはずである。仁野はその我流を体得して Esmod というプラットフォームを堅持し、谷脇は実務で培ったモードのノウハウを Esmod の我流に融合させ、吴はその我流に染まる。谷脇は Esmod で学んだのではないし、仁野に出会うまでは格別の接点はない。そこで、谷脇が自ら蓄積したノウハウが仁野の堅持するプラットフォームになぜ融和するのか、その共通点はどこにあったのか。本稿ではその答をパリのモード業界に蓄積されてきた実務のノウハウに求める。

2. 谷脇のキャリア

そこで谷脇の談話と資料³によりその経歴を示す。1946（昭和 21）年愛媛県愛南町生まれ。64 年に芸

大受験するもテーマに電話ボックスが出題された。田舎出身でみたこともなく想像で描いたが、うまくいかず、たまたま新宿を歩いていたら文化服装学院を発見、そこに入学した。三宅一生らと同期、7 年間在学、各種コンテストに入賞する優等生だが水着で通学などやりたい放題、校長の小池チエがかばった。71 年に三宅に誘われパリに。多田裕（イッセイミヤケ社長）、熊谷登喜夫（靴・衣服のデザイナー、JUNDOMON デザイナー）、Jean-Charles de Castelbajac（1949 年生まれ、カサブランカ出身、リモージュで陶磁器もデザイン、前衛的プレタポルテデザイナー）などに出会う。技術さえあれば（闇で）労働許可が取れた時代、Pierre Cardin のメゾンに勤務し修業した。カルダンの隣にたまたま Loris Azzaro のメゾンがあった。74 年にカルダンの許可を得て、やっと言葉がわかる程度だが、アザロとの交流が始まった。

79 年にカルダンを退職、80 年にアザロに就職。アザロのспанコールベルトは珍しいとの評判を得てよく売れていた。メゾンの従業員は 80 名、studio、atelier（オートクチュールの製造・ヌーベルクチュール⁴の見本制作など）、広報、店舗の各部門のほか、総務 5 名、経理 1 名、財務 1 名、購買事務 1 名そして雑用（ランプ磨き・マシン修理・運転手）係がいた。ヌーベルクチュールの縫製はパブリカンというお針子たちに外注した。予め技能テストされた登録者が自宅で縫製し報酬を支払う仕組みであった。

アザロは絵を描かない couturier である。ミラノの往年の著名 stylist に似る⁵。谷脇は絵が描けてモノは造れる。アザロの意中を推し量り studio 部門を担当しながら、atelier 部門に指示を出していた。途中 3 回退職して 3 回ともまたアザロに再就職、メゾンの得意先の著名人などの衣服も手掛けた（写真 1 参照⁶）。2003 年アザロは死去し谷脇も退職、その後 Frank Sorbier を手伝う。かくしてモード業界 40 年。オートクチュールの客が減少し、ヌーベルクチュールに移行した。オートクチュールのテクニッ

2：カナエは第 2 水準にもない珍しい漢字であり、表記できないためカタカナで表記。

3：ファッションプロフィール『文化服装学院ニュース』88 頁、1994 年。

4：高級既製服、邦語のプレタポルテ。本稿はおもにパリが背景なのでこの言葉を使う。

5：大谷「ミラノ“プレタポルテ”コレクションに至るステイリスタのクリエイション」繊維トレンド 79 号、2009、p48～49 他。

6：Loris Azzaro En Champagne un stèle pétillant, “Le Paris Officiel” 刊行年は 1990 年前後と推定。左下には、「芝居がかったリベカ ブロケードの織物の大きなドレスの贅沢 ビスチェの上に幾重にも刺繍を重ね、手首に金色のレースをあしらう 62600FRF。彼女はシャルル エイドシックの家のダブルマグナムを置く台の横に Crayeres Gallo-romaines（ワイン）を見つけた」という旨のコメントがある。価格は 17-18JPY/FRF として約 110 万円前後。

写真1 Loris Azzaro ニューベルクチュール例



出所：谷脇の資料から

クや発想をニューベルクチュールに援用する。いまの時代にふさわしい手縫いの作業や素材の選択を進める。オートクチュールのメリットを現実の市場に合わせニューベルクチュールに生かす。そこにメゾンとしての技術伝承がある。

こうした話から稿者は谷脇がこの時代に主流のひとつを歩いたのだと位置づけた。旧同期の三宅と比べて「(自分は) 恥ずかしがり屋で引っ込み思案、それで差がついた」と印象的な総括があった。このようなキャリア形成は、このシリーズでも共稿者になった矢野海児 (Hubert de Givenchy) や鈴木明 (Guy Laroche)⁷ と相通じるものがあるが、彼らは Ecole de la Chambre Syndicale に学びメゾンで修業 (OJT) するも、結局、最終的なベースを日本に選択した点で、谷脇とは対照的である。

3. 教室で

読者の便宜のため Esmod の教育課程に触れる。学年暦は9月からの trimester。ヒアリングした3月は2期が終わる時期。中心をなす3年課程プログラム (undergraduate) では1~2年は stylisme も modelisme も履修、3年目でいくつかの専門に分かれる。卒業後のプログラム (graduate)、つまりは通

写真2 少人数クラスでの谷脇の指導風景



出所：大谷撮影

算4年目は修士課程 (以下 MR) に相当する。Esmod はこれ以外に CNAM と共同の修士課程ビジネススクールのプログラムをもつ⁸。

ふたたび谷脇の話に戻る。ふとしたきっかけで授業を引き受けた。メゾンでは責任があったし、いつも夜中まで仕事していた。授業は教えるだけでいい。事業のような数字の責任がないし、予習も復習も要らない、もっているものをすべて見せる、ぶっつけ本番、そういう意味での真剣勝負である。MR ではメゾンと同じように stylisme と modelisme に分かれ、弱いほうを重点的に勉強させる。会社で働きながら通学する例もあり、下級生の指導もさせる。MR への進学率 (受け入れ) は10%程度、できるだけ小さなクラスにする。3年卒業後入学する学生、他大学の卒業生、海外からの留学もある。授業では学生に好きなものを造らせる。成長していく足跡を見るのが楽しい (写真2)。

ときに、ニューベルクチュールの発表を課し、素材に条件を設け、美しく表現するアイデアを競う。引きこもってはいは伸びない。競うことが重要である。いくつかのコンテストに応募し成果が出ている。最近では、MR 学生がディナ (The Dinard International Young Designers Festival) でグランプリをとった。私にとってコンピュータは邪魔だし使わない。日本と比べていかがと問われても、日本のモード教育事情は分からないから、したがって比較の仕様がな。ともかく今はこうして授業をしている。

7: 矢野・大谷「パリメゾンPの設計製造過程と東京進出」、鈴木・大谷「同製造過程 (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7・8月号、9・10月号。

8: 菅原・大谷「Esmodの教育体系とファッションビジネスの国際化」『繊維トレンド』2011年5・6月号

写真3 自社製造製品を説明する吳



出所：大谷撮影

写真4 吳の工場風景



出所：大谷撮影

上海には優れた卒業生が2名いる。ひとは16～7世紀の衣服の首と襟の部分を教えたら、そこから推定して新たに衣服を制作しディナで入賞した。今は上海の郊外で縫製工場（裁断・縫製・仕上を含む組立加工作業以下CMTという）を営んでいる。もうひとは、上海Expoで政府の避妊キャンペーンに沿って風船で衣服を造り評判を得た。彼女は3年目にこのクラスには入れなかったが、卒業後に成長したのであろう、Expoでこういうのをやったと、いきなりEsmodにファックスを送ってきた…。

以上の谷脇の話から、稿者はCMT工場を営む吳に会って母校の話を聞こうと思った。デザイン科のカリキュラムとCMT事業とは距離がある。CMT事業にEsmodでの留学成果がどう反映されているのか、知りたくなったからである。

4. 上海の若き縫製工場経営者

その谷脇に師事した吳曉一は、浦東空港近隣にある上海尚帛裕制衣有限公司（Shanghai Champion Garment Manufacturing Co.Ltd）の総経理（General Manager）である（写真3）。Championという訳語に興味を抱く。以下本人による事業の説明を紹介する。

2004年にEsmodを卒業、帰国後に創業し05年から本格稼働に入った。現在、従業員は120名、ラインの機械は80台、ブラウス・スカートなどを中心に、婦人物ファッション衣料を得手とし3～4万枚/月を生産する（写真4）。うち、薄物・シルクを中心にアメリカ向けが40%、コートやスカートなど厚地の生地を使った冬物はフランス向け20%、その他の40%が中国向けないし貿易商社経由の日本向けも含まれる。

どのような生地でも対応できるが、アメリカの発注者からはシフォン・レーヨン、ポリエステル・シフォンを使った製品、フランスの発注者からは、シルクのコート、防水コート、ダウン、ウール混紡製品の受注が多い。総じて薄いモノが得意である。生産ロットは300枚・500枚レベルから1万枚くらいまで幅があるが、2,000枚あたりを得意とする。発注者のなかには東京やパリの著名なブランドが登場する。

日本の取引先は仕様書と型紙を送ってきて、その通りに製造できたか否かを問う。発注や検品には国や会社によってスタイルがあり、日本の場合、製品テストには独特の細かいポイントがあるので、それに合致する工程を組む。

フランスの取引先は、①仕様書のみであとはそのイメージに従って型紙を起こす、②サンプルを送ってきて後の作業はすべて引き受ける、③型紙を送ってきてファーストサンプルや出荷前サンプルを制作させ、発注者がテストするなどのケースがある。発注者はパターンも含めたこちらの技術を確認、可となれば製造工程を信頼して任せる傾向にある。

フランスからの発注はクラスメートからの紹介も多く、①フランス語で受注や途中の手直しそして納品までのビジネスができること、②Esmodで習得した技術が認められること、③納品した製品の品質に対する実績などから当社製造工程への信頼を高めている。一方、アメリカからの発注者は当社のフランスでの実績を見て取引を始める例が多い。パートナー（総経理夫人）は英語が得意である。裁断はコンピュータを使うが、パターンは手で引く。3名のパターンメーカーと、7名のサンプル制作者を雇用している。

パリから戻って小さな工場を経験したが、高級品の小ロット生産は中国では無理だと割り切った。Esmod で教わった高級品と大衆向け普及品との、中間の価格帯を狙って、それにふさわしいロットで生産できる工場を事業化しようと考えた。資金は親族や友人から借りた。最初の4年間はいろいろ大変だったが、徐々に発注者も安定し、また、従業員のチームワークを強化したので労務費も安定し生産性も向上した。いま7年目を迎えている。いま38歳。上海工程技術大学衣服学院を卒業後、Esmod に入学し3年課程を卒業した。カナエ先生は理論だけではなく実務を知っていて、実際にこの業界をよく理解している。それをまとめて分かりやすく学生に伝えていた。ビジネスでときどきパリに行くので、卒業後も交流が続いている。

以上が概要である。夫妻でフランス・アメリカ・中国国内の受注と製造工程とをマネジメントしている。夫妻やカップルでアトリエやスタジオをこなす光景はパリ・ミラノでよく見かけるが、本例はその製造工程版である。

5. 上海の CMT 事業とモード市場の推移

呉は上海のモード事情については当然に熟知している。上海に進出する日本のテキスタイル・アパレル事業者・商社とはいくぶん違っている。彼は3つ質問をしてきた。①上海における CMT 事業はいつまでもつか、②ファストファッションが世界の市場を制覇したときどういう事業が残っているか、③上海の有能な生産管理コンサルタントを知っているか。一見自明にみえるが回答は描きにくい、ただし難問となる理由なら描ける。

上海で高級モノ CMT は無理との判断があったが、①の回答として、本誌で紹介したプレシアの Airone srl、シシリーの San Lorenzo Srl.⁹ をベンチマークとする提案を考えた。いずれもパリ・ミラノの著名メゾンのヌーベルクチュールを生産している。セカンドラインは北アフリカや東欧あるいは中国でも受注している。Esmod の OB としては当然ファーストラインの受注に食指は動こうが、容易に安定受注に至らない。いずれヌーベルクチュールの事業主体が

上海に続々登場してグローバル展開し、または上海資本がパリ・ミラノのメゾンを買収しリストラすれば、ファーストラインの製造は上海でとなろう。が、パリ・ミラノのヌーベルクチュール市場を巡って EU/中国繊維紛争を招くリスクがある。

一方、中国という巨大市場を目前にして、上海のモード事業資金はパリ・ミラノやヌーベルクチュールではなくて、中国国内で若干高めの価格帯の内需に向かうかもしれない。世界第二の国内市場を目前にして、日本のアパレルは外国に出るより国内に注力するビジネススキームを選択した。それが当時のホワイトカラーの判断だった。結果的にアパレルは成長したけれども、世界市場には出遅れた。上海のモード事業者も東京アパレルと類似のスキームを採るかもしれない。

また、東京から見てさえすでに China + one である。そうなれば上海は X + one になる。人件費高を十分に織り込み、数年後になお成立しうる上海 CMT 事業スキームの模索は急務である。総経理として至極正鵠を突いた問題提起である。

ただしこれはおのずから②の問題につながる。②は新たに2つの問題を産む。a) ファストファッションかヌーベルクチュールかはともかく、呉みずから SPA (製造兼小売) に乗り出すか、b) このまま CMT を続け新機軸を打ち出すか。b) はたとえば EMS (Electronic Manufacturing Service) のモード版である。a) は現存するファストファッション事業¹⁰ のニッチを狙う。ファストファッションは大規模事業である。事業主体の株式は公開され、2次資料も多く、クチュールメゾンに比べれば経営内容を認識しやすい。業態が製造小売のチェーンオペレーションゆえ、既存顧客の高齢化やライフスタイルの変化、出店効果の低下がニッチを産む。そこで呉の高級品設計と量産品生産技術がどこかで融合し、新しいスキームを考え出すかもしれない。

電話一本で済みそうな問題③も難しい。現状に限定すれば TPS (トヨタ生産方式) は有効である。既稿¹¹ の正田康博のような存在の出番となろうが、しかしイタリアでヌーベルクチュールを製造する前掲事業所では TPS 思想に否定的であった。よくよく

9: 正田・大谷「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」[同 (2) ファブリカの場合] 繊維トレンド 80 号 81 号、2010。

10: ファストファッションについては、2011～13 年度科研 (基盤研究 A) 23240100 「国際市場を前提としたファッションのマーケティング・設計・製造過程と工学的体系化」で扱う。

11: 正田・大谷「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」 繊維トレンド 80 号、2010。

討議すれば理解はするであろうが、しかし彼らは実施しないかもしれない。CMT 工程に対する根本の発想が異なる可能性が濃い。「生地は丈夫であること」「確実な縫製であること」というような公理に近いことであっても、ある部分までは容易に共通するが、そこから先は国や地域、更には事業所によって異なる。どのレベルで事業化するかで③の判断は異なってくる。ただ、いずれにせよ呉の事業は目下順調とみえる。ゆえに今後の事業戦略を模索できるのである。

追記 モードの高等教育

衣は生活に不可欠なので、殊に身体保護に必需な単純衣服の確保は、洋の東西を問わず家庭の主婦の必須事項にして、家庭縫製 (home sewing) は欧州中世なら荘園の使用人室や教会にて、日本なら各家庭で親から子に、あるいはまれに寺子屋で伝授された。一方、身体装飾用の複雑な衣服は、西洋ではギルドが結成され職人を厳格に養成したし、日本では古来は朝鮮人経由で朝廷に、江戸末期からはいわゆる舶来屋に端を発する職人がそのノウハウを蓄積した。

これらの業務用 CMT を業務縫製 (sewn products manufacturing) と仮称する。稿者によれば現存ノウハウの最高峰がクチュールメゾンの設計過程・製造工程であった。

近代の学校制度整備に及び、たとえば 1903 年の改正高等女学校令では裁縫や編物、被服の意義使命や材料整理を教授すべきとし、07 年に裁縫を尋常科の必修とし、戦後の高校家庭科被服では、家族の被服計画や選定購入、創造着装や手入れ保存補綴また原料生産などを扱うとした¹²。既製服の普及が教育内容から手技としての縫製編物を後退させていく。家庭に縫製ニーズがないので当然の措置であった。

これら授業科目を担当する教員養成のため旧 3 女高師を頂点に組織化し、戦後に及び一斉に大学となり、被服学・家政学・繊維工学の興隆を基礎

づけた¹³。こうした学問は、①主な対象を家政とし、②複雑な縫製編物の手技に関心を置かず、③教員養成を旨とし、④材料や化学分野に注力する特徴があり、この分野の大学等での採用昇進人事、設置申請の審査、論文査読では理系のルールや習慣が適用されがちである。

ところで、仁野や谷脇や呉らが言う CMT、矢野や鈴木、ひいてはこのシリーズで扱ってきたテーマは業務縫製であって家庭縫製ではない。胴がひとつ足や手が 2 本からある部分までは同じだが、その先の設計過程・製造工程にかなりの差がある。いま仮に、パリ・ミラノのメゾンが蓄積した業務縫製のノウハウに範を求め日本に大学院を設置しようとする、その審査において優越的立場に立つのは、家庭縫製に緒を持つ学者の考え方である。そこではパリ・ミラノ市場で販売可能なヌーベルクチュールの開発とか、ファストファッションの設計過程・製造工程の解明などのグローバルな課題を扱い難い。谷脇—呉のような関係を日本の高等教育機関で生み出すには、相当の変革が必要である。

余事ながら、東京での演奏会に定評のあった音校 (現芸大) ピアノ科教授が、在外研究でウィーンに留学したら、だれも褒めてくれず、運指法から勉強しなすべしという提案に絶望し自殺した。その久野久の図式を日本のモード業界に想起する。日本のモード業界は西欧の情報を良く収集し模倣し、しかし西欧市場に出ることなく、国内需要を謳歌し繁栄を極めた。ただし、パリ・ミラノのクチュールメゾンや海外ファストファッション勢が、金城湯池のはずの東京・銀座の、メインの路面や百貨店の売り場をかなり占領してしまった。銀座の少なからぬ顧客たちが、たとえば日本のアパレルに対し、ある部分は基礎からやり直すべきだと果敢に提案しているようなものだ。久野久ならぬモードのホワイトカラーの多くがリストラで退場をしていく。こうした問題に挑む高等教育プログラムはないのである。

12：三徳四水の解説などによる。

13：斯界のある学者によれば、衣服シミュレーションの今岡春樹、被服材料の中島利誠、KES の川端季雄などの名が即座に挙がる。