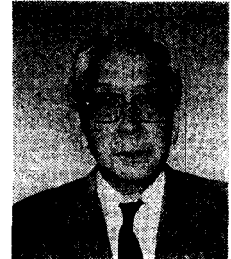


アートとサイエンス

メルボ紳士服株式会社 常勤監査役 槻木 正次



簡潔な「戦略」と「統合」化されたシステム

去る6月、当学会の「情報システムの戦略的活用研究部会」で「アパレル産業における戦略的生販一体システム」というテーマで、当社が10年余りかけて構築した「メルボ・アポロ計画」について講演する機会を得た。

その準備のため、いろいろの先進的なシステム例の話の聞いたりしたが、いずれもそこには大胆で、しかもユニークな簡潔に表現された「戦略」があること、さらにシステム全体を通じて「統合」性があることを見出すことができた。

事例として有名なアメリカン航空のセイバースystemも、わが国の先進的なシステム、たとえば、花王、ヤマト運輸、松下自転車工業などの戦略も、非常に簡潔であり、顧客に対しても社内に対しても容易に理解できるものを持っている。

当社の「メルボ・アポロ計画」も、同様に戦略としてはシンプルであり、具体的であるので理解しやすい。

「紳士服のご注文を受けてから、お渡しするまでの納期を最大限短縮しよう。そのことにより、顧客のタイムセービングという大切なニーズに答えよう」というものである。

戦略が簡潔であれば、その戦略を実行するシステムにもシンプルさが求められる。成功例にみる戦略的システムも多分にシンプルであり、そこにはアート(美的感覚)さえ見出すことができる。システムに統合された整合性があるからであろう。

ではここでシステムの統合という整合性を妨げ

ているものは何かと考えると、現在の販売、生産、流通等各機能におけるシステムがあまりにも細分業化され専門化され過ぎた結果、「物の流れ」においても「情報の流れ」においても各所で“よどみ”というか停滞を生じているからである。

成功例にみる戦略的情報システムでは、極限までに情報と物の流れの両面にわたり、“よどみ”をなくすことに精力を集中し成功をみている。

どのシステムの概念図をみても非常にシンプルであり、アート性が豊かである。必要な情報は発生箇所からダイレクトに生産現場なり倉庫にリアルタイムに流れ、その間の不必要な情報の増幅をなくしている。

当社が構築した戦略的統合生産システムともみられる「メルボ・アポロ計画」にしても、小売り店頭からの顧客の受注情報は全くダイレクトに工場現場に流れるといったシンプルなものである。

「レディメードオーダー・システム」のシンプルさ

簡潔で明確な戦略とシステムのシンプル性により、当社ではアパレル業界では国内的にも国際的にも類をみない画期的な販売戦略を生み出すことができた。

「レディメードオーダー・システム」と名づけられたもので、アパレル産業における主流の既製服の見込み生産体制を根本的に覆すものである。

既製服そのものを受注してから生産しようとするもので、「第4の服」ともいえる新しい概念を

もつ新製品を、このシステムは生み出した。

カスタム・オーダーという伝統的な注文品を第1の服とすると、イージーオーダー（採寸はあるが、仮縫いの工程を省略）という注文服を第2の服、需要予測による見込み生産の既製服を第3の服とすると、第2と第3のそれぞれの特色を複合した新しい概念の注文服が第4の服である。

有名デザイナーの創作したシルエットの美しさを表現した既製服の特色と、生地の色柄、顧客のこまかい好みに対応できる注文服の特色を複合した、しかも既製品なみの価格と、短納期で顧客のニーズに応ずることができる商品である。

この「レディメイドオーダー・システム」という画期的な販売システムを支えているのは、情報の流れの停滞を排除するための最先端の情報技術の利用の外に、多ブランドという品種を1着単位で製造できる生産システムが構築されているからである。

ここでは、工程、あるいは工程間に仕掛品が停滞しないように、「ストックレス生産方式」というシステムが採られている。これは物の流れの停滞を極力なくすように、シンプルなレイアウト、高精度の機器類の利用など全般的にIE手法による統合化が図られている。

デザイン設計におけるアートとサイエンス

もともとアパレル産業では、伝統的にサイエンスを軽視するというか、無視する傾向が強い。この産業にも、最近ではサイエンスの重要性が認識されつつある。

新しいデザインの創作の段階をみると、熟練者が多く、その手腕を誇りにした手作業の時代では、用いる道具も簡単に種類も少ない。2種類の「ナマコ」と称する曲尺と直線を正確に描く角尺のみである。この簡単な道具で見事にデザインを創造できたのは全くデザイナーの熟練さである。

その後、昭和40年代にはわれわれがアメリカのアパレル企業と技術提携の時代に入ったとき、教えられた道具類はコンパスとローラー付平行定規であった。腕前よりも科学的な道具の方が重要だということ認識させられた場面である。

今日では、CG、CAD/CAMといったハイテクな用具が縦横に活躍する時代になりつつある。在来のデザイン設計の腕前をもつ熟練デザイナーが、時代の先端をゆくCAD/CAMを駆使するに至ると、従来手作業で描いた以上に早く、美しいシンプルなラインを描くことができる。

データベースに保存されたデザイン原型を取りだし、曲線の中心点を欲する点まで移動し、スムージング手法を用いると元のラインをくずすことなく見事に美しいラインを描くことができる。まさにアートとサイエンスの見事な一致である。

「アートとサイエンスの結晶体」

われわれがアメリカの企業と技術提携の時代に入ったとき、基本的に教えられたことはサイエンス的な生産技術、生産管理システムのノウハウであった。伝統的な技能の中にとどまっていたわれわれには、アメリカ的な技術、システムは驚異的であった。

しかし、同時にアートとサイエンスのバランスのとれた経営の重要性を教えられた。国際デザイナー協会の会長も務めたゴードン・コーヘン氏が、「アパレル産業は、正しくアートとサイエンスの結晶体である」と絶えずアドバイスをくれた。

今日当社で構築をみた「メルボ・アポロ計画」のシステムをみると、戦略の簡潔さ、システムのシンプルさ、各機能の統合性は、正に「アートとサイエンス」の結晶体とも表現できるであろう。

しかし、競争の優位性をもつ戦略、システムでも、いずれはその優位性を失なう時期に至るということを自戒して、前進を試みたい。