

## 技術力とデザイン力で存続図るスイス繊維産業

ジュネーブ事務所・欧州ロシアCIS課

15世紀に発祥したスイスの繊維産業は、近年はアジア諸国からの低価格品の大量流入により生存をかけた厳しい競争にさらされている。また、2011年以降は欧州債務危機に伴うスイス・フラン高による競争力低下に見舞われた。そうした中、先端技術を活用して服飾・衣料の枠を超えて販路を拡大する企業、デザイン力や高い技術力をテコにハイエンドの顧客向け生地で勝ち抜こうとする企業が存在する。本稿では、デザイン力で生き残りを図ろうとする代表的な3社へのインタビューを中心に、スイスの繊維産業のビジネスモデルと力の源泉を紹介する。

### 目次

1. スイス繊維産業の歴史.....	2
(1) 機械産業と相乗効果を示しながら発展したスイスの繊維産業.....	2
(2) スイスで発達したケミカルレースと機械刺繍.....	2
(3) アジア諸国からの低価格製品との競争激化.....	4
2. 服飾・衣料以外の分野に活路を見出す企業.....	4
3. 「デザイン力」に活路を見出す企業.....	5
(1) ビショフ・テキスタイル社.....	6
(2) ヤコブ・シュレイファー社.....	8
(3) ファブリック・フロントライン社.....	11
(4) デザイン力とは.....	13

#### 【免責条項】

ジェトロは本レポートの記載内容に関して生じた直接的、間接的損害及び利益の喪失については一切の責任を負いません。

これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

本レポートの無断転載を禁じます。

## 1. スイス繊維産業の歴史

### (1) 機械産業と相乗効果を示しながら発展したスイスの繊維産業

スイスの繊維業界は、15世紀に東スイスのザンクトガレン（フランス語呼称ではサンガレン）で麻（リネン）繊維産業から始まった。ザンクトガレンは、7世紀にアイルランド人の修道士ガルスによって興された都市で、現在ではザンクトガレン州の州都となっている。

スイスの繊維産業は、毛織物、絹織物など様々な時代を経て、18世紀初頭には、綿産業を中心に、その発展がピークを迎えた。その中でもザンクトガレンの手工芸刺繍は世界的に有名であった。こういった繊維産業の発展とともに、海外から多くの綿原料などを輸入したため、その代金決済のためにUBSなどの銀行もザンクトガレンで設立された。

スイスの繊維産業の特徴は、積極的な機械化技術の導入と技術改良にあった。繊維産業の機械化は、1733年にジョン・ケイのとびひ（飛び杼）に始まり、1767年のジェニー紡績機、1769年のアークライトの水力紡績機と、英国で新しい技術が発展し、これが産業革命の引き金となったが、スイスはこれらの技術を積極的に導入し、国内で製造設備を生産、改良を進めた。

スイスでは、繊維産業とともに、16世紀の宗教革命を切っ掛けに時計産業の集積が始まっており、多くの機械技術者が育っていたことが、繊維産業の機械化にも大きく貢献した。こうしてスイスの繊維産業は、機械産業の発達と相乗効果を示しながら発展していくこととなった。

ちなみに、人口が少なく、教育訓練制度の整ったスイスでは、少人数の熟練技術者が大量生産を可能にする機械化は、繊維産業の発展の上では最適ではあったが、いわゆる「ハンドメイド」の機械化は、「機械織り」と呼ばれる「低ランク品」の汚名を着ることとなり、その後のスイス繊維産業の「大量生産品」イメージを作り出してしまった面もあると言える。

### (2) スイスで発達したケミカルレースと機械刺繍

スイスの繊維産業の発展はケミカルレースと機械刺繍を抜きにしては語れない。レースと刺繍の違いは、レースは、いわゆる編み物であり、ボビンに巻いた何本もの糸を撚って作るものだ。何も無いところから、模様を編み上げていくのがレースである。高度なレースになると数十のボビンを同時に使い、複雑な模様を作り出していく。編み物であるため三次元的に立体的な作品も可能だが、あまり幅の広いものを作ることはできず、基本的にはリボン状で、衣類の端を飾るものとなる。16世紀ころから様々なレースが作られ、貴族

層の衣類の飾りとして使われてきた。基本的には多くの糸を同時に使うほど、目が細くなるほど高級品と言える。

これに対して刺繍は布の上に糸を縫い込むことで模様を作っていくものだ。かならずベースとなる布があり、その布の上に、様々な糸を縫い込み作り上げる。糸を編み上げるレースに比べると糸の追加や交換が容易なため、色を使いやすく、布の幅全体に模様を表現することが可能となる。レースに比べると刺繍は技術的にも容易で、生産速度もずっと速いため、レースと刺繍は用途に合わせて使い分けられてきた。当然ながら刺繍はレースよりも機械化が容易で、ミシン技術の応用により刺繍専用機械が作られた。



図：ビショフがデザインしたケミカルレース  
出所：ビショフ・テキスタイル

1883年、ケミカル（化学）レースという技術が偶然開発される。絹糸で作られた布の上に木綿糸などで複雑な刺繍を施したものを漂白剤などのアルカリ溶液に漬けると、生物由来（タンパク質）の絹糸だけが溶けて無くなり、残った木綿糸で作られた刺繍部分がレースのようになったのである。このケミカルレース技術を積極的に導入し大産業としたのがスイスの繊維産業だ。スイスレースという言葉があるが、実はスイスにはボビン編みのレース産業は存在しない。全て刺繍であり、機械刺繍とその応用であるケミカルレース製品が中心となっているのである。

ケミカルレースの技術はどんどん進歩し、現在でも活発に利用されている。もちろん基盤となる布に絹を使う時代は過ぎ去り、現在では水溶性の不織布を使う。この布は短い繊維を織らずに化学的に布状にしたもので、お湯で容易に溶解するため、この布の上に刺繍すれば、水に漬けるだけでケミカルレースができあがるのである。ケミカルレース用不織布の開発や製造技術では、日本も先進国の一つである。

このケミカルレース製造はスイスで大きく産業化され、英仏の欧州を中心に、世界中に輸出された。しかし、このような技術的背景であるために、ケミカルレースは「偽物レース」という汚名もついて回るようになってしまった。フランスでは、フランス製の手編み

レースに対してスイス製のケミカルレースは、偽物粗悪品のレースとして扱われることが多く、スイスの繊維製品全体に対する印象を悪い方向に固定化してしまった。実際には、ケミカルレースは手編みレースにはできない「小さくカットしてワンポイントとして使う」ことができるなど便利なレースであり、生産性も高いため、市場を棲み分け、相乗的に発展できる技術である。その後、レースの機械化も進み、どのような模様でも機械編みが可能となり、レースと刺繍の違いの重要性は下がりつつある。

### (3) アジア諸国からの低価格製品との競争激化

近年は中国をはじめとするアジア諸国からの安価な繊維製品の輸入攻勢に押され、業界は絶え間ない競争にさらされている。2008年末のリーマンショックに端を発した2009年の金融危機による不況を経験した後、2010年に一旦スイス経済は回復基調となったものの、2011年は超フラン高で再び窮地に立たされている。業界では生産設備の国外移転が盛んになり、2009年2月に1万6,000人の雇用があったスイスの繊維・衣料産業は、2010年末には約1万4,000人に縮小した。2010年末から始まったフラン高の継続で、さらに業界の雇用数が減少することは必至であろう。

2011年9月に政府は、フラン高を1ユーロ=1.20スイス・フランに固定するため、無制限の為替介入を実施すると宣言し、以後、スイス・フランは対1ユーロ1.23フラン前後で推移している。しかしスイスの産業界は、1.20では十分ではなく、すくなくとも対ユーロ1.40フラン以上でなければ、輸出産業への打撃は甚大なものになり、繊維産業のみならず多くの産業で、倒産する企業や生産を国外移転する企業が続出すると主張している。

## 2. 服飾・衣料以外の分野に活路を見出す企業

このような中で、繊維産業も様々な活路を模索している。その一例としてあげられるのが、先端技術により、服飾・衣料以外の産業分野に販路を広げている企業だ。たとえば、シーファー (<http://www.sefar.com/>) は工業・医療分野で高い評価を受けている。同社は合成繊維の技術を広げて、シルクスクリーン印刷用高級織布(メッシュ)や透析医療用濾過(ろか)用布(フィルトレーション)など従来とは異なる産業向けに幅広い販路を開拓した。1833年に絹紡績工場として創業した同社は、今や製品のほとんどが海外向けで、20カ国に現地法人、75カ国に代理店を持っている。

紡績企業による新素材開発も活発に行われている。例えば、シェラー・テキスタイル (<http://www.schoeller-textiles.com/>) は、自転車競技用に、伸縮性と発汗性ある生地や、

汚れを寄せ付けず、汗をかいたら冷え、寒ければ温まる素材を開発した。アラミド繊維にコルデュラを混紡した素材は、破れにくく、高温にも強いため、モーターサイクルスポーツやスキー競技などにも使われている。

高級綿糸の紡績で名高いスペリー (<http://www.spoerry1866textiles.ch/>) も、電導性より糸とその製造方法で特許を取得、織物のように成型しやすい一方で、電磁波を遮断できる能力のある繊維を実現した。同社は 1866 年に設立された伝統ある家族経営企業で、従業員数は 150 人足らずだが、年間 1,400 トンの主に綿糸を生産している。2004 年ごろから、ハイテク紡績開発にこだわり、極細毛糸、特殊毛糸、ハイテク毛糸を製造開発している。中でも巧みに織られた極細毛糸は 500 ナノメートルとあって、ギネスブックにもエントリーされているという。

ランタル・テキスタイル (<http://www.lantal.com/>) は 300 社の航空会社に、飛行機の座席シート用の生地を供給しており、世界の飛行機座席シートの 70% を製造している。飛行機だけでなく、鉄道、船舶、バスの座席などで使用される繊維やインテリア製品も製造開発している。

こうした企業に共通するのは、高品質で、従来の観念にとらわれない新素材を生み出す技術力を持っていることだ。新素材はファッションだけでなく、工業分野やさらにこれまで繊維製品とは関係のなかったニッチ分野、未開拓分野への足掛かりとなる期待を持たせる。

日本でも東レの炭素繊維が鉄の 4 分の 1 の比重、10 倍の強度という特徴を活かして、自動車や航空機用の素材としての利用が期待されている。「繊維産業の逆襲」として大きく報道されており、繊維産業の新しい展開先として、様々な工業製品部品用途は、今後ますます拡大するものと思われる。

### 3. 「デザインカ」に活路を見出す企業

工業向け用途が拡大したものの、繊維産業の最大の消費先が衣料であることは変わらない。オリジナルな服飾・衣料用繊維産業にこだわりながら、他社との差別化を実現し、高い利益を上げている企業もある。

たとえば、英国チャールズ皇太子とカミラ夫人の結婚式で着用された刺繍（ししゅう）入り花嫁衣裳を作ったフィルテックス (<http://www.filtex.ch/>)、米国オバマ大統領の就任式でミッシェル夫人が着用したドレスに使われたギピュール・レース地を製造したフォースター・ローナー (<http://www.forsterrohner.com/>) など、伝統的な技術と知名度を生かし、

世界的な著名人や富裕層を主要顧客としている。そうした企業に共通するのキーワードは「デザイン力」である。「デザイン力」の活かし方について、2011年秋に訪問取材したスイス企業3社の事例を基に考えてみたい。

## (1) ビショフ・テキスタイル社

ザンクトガレン駅の近くに本社ビルを持つビショフ・テキスタイル(Bischoff Textil AG)は、1927年創立した機械織り刺繍メーカーである。スイス国内での従業員数は100人だが、トルコ、米国、タイ(1994年設立、バンコク西郊)、スリランカ(2009年設立)に現地企業との合弁で生産工場を持っている。業績は好調で、多くの世界の有名下着メーカーなどが顧客となっている。彼らのデザイン力を一言で表すなら、「歴史が生み出すデザイン力」だろう。

ビショフ・テキスタイルは機械織り刺繍を得意としており、製造工場をスイス以外の海外にも有し、それぞれの工場では異なった製品を作って特徴を出している。ハスラー営業副部長(アジア・日本担当)によると、同社はそれぞれの生産拠点に現地デザイナーをおき、地域文化や現地のデザイン志向にあわせた



ビショフ・テキスタイル本社社屋

製品を、他社に先駆けて開発することで競争力を維持しているという。

スイスの工場はオーストリア国境近くのディエポルドソ(Diepoldsau)にあり、24時間6日稼働体制で生産している。この工場はサンプル製造とスペシャリティ(高級)製品の製造に特化しており、レーザーカット布の張り合わせなど、最新技術を導入している。そこで働く従業員も長期にわたって訓練を受けた熟練作業者であり、世界最高水準の刺繍を生み出していると言えるだろう。この工場の製品の主要な顧客は先進国の下着メーカー、プレタポルテ、家庭用繊維製品メーカーとなっている。

同社は、国民性、文化や宗教などの地域性を重視したクリエイティブなデザインも重視しており、例えばタイの工場では、現地のデザイナーなどが、タイ及び周辺国のニーズに合ったデザインを開発し、低価格で独自デザインの製品を展開している。同様にトルコ工

場では中近東諸国向けデザインを担当している。スリランカの工場は、スリランカが古くから英国紳士服産業の下請け地域として発展してきた背景を受け、高級紳士服に利用される刺繍製品などを製品の特長としている。このように、それぞれの工場が特徴を持ち、ハイレベル高価格製品から、普及製品まで幅広くサポートしていることが、同社の製品市場における強さを支えている。

刺繍の製品価値はデザインであり、高級感、美しさ、耐久性、実用性などを同時に実現しなければならない。しかし、刺繍のデザインは、知的財産権法、例えば意匠登録制度などで保護することはできない。なぜなら、刺繍のデザインは、多くの基本図形の組み合わせであり、過去に開発された蓄積の活用であるとともに、少しだけ異なったものを作って合法的に「真似」することが容易な製品だからだ。このため、刺繍メーカーの最大の力は、新しいデザインを生み出す力にかかっており、同社でもスイス・コレクションを毎年発表している。特にパリと日本では年に2回新しいデザインによる製品を発表しており、常に顧客の要望に応えるべく、最新式の刺繍機械による生産性と斬新なデザインによる製品を発表することで、他社との差別化を図るべく努力しているという。

日本市場での取引は、ワコール、トリンプ・ジャパン、グンゼなど下着メーカーへのOEM供給ルートと、代理店を通じた輸入販売ルートの2つを持っている。2009年に日本とスイス間で締結発効した二国間経済連携協定（FTEPA）により、日本向け輸出関税14%が撤廃されたことで、同社製品の競争力を非常に高める効果があったとハスラー販売副部長は強調していた。

実は、このようなデザイン力を支えているのは、例えば本社では僅か5人のデザイナーである。彼らは年齢層も性別もバラバラだが、重要な共通点がある。それは、デザイナーが刺繍設備の技術的能力を完全に理解しており、機械の能力を100%引き出せるデザインを考えているということだ。ただ新しい模様をデザインしたとしても、それが同社の機械で生産できなければ何の役にも立たないのである。デザイナーは、今自分が作り出しているデザインを、機械がどのように動いて作り出していくかを常に頭の中で想像しながらデザインしているという。このデザイナーの技術者能力が、たった5人で半年に250種類もの新製品を生み出す原動力となっているのは間違いないだろう。

このデザイナーのデザイン能力を支えるもう一つの重要な資産が「刺繍美術館」の存在



刺繍美術館収蔵例

だ。ビショフ・テキスタイル社は、1959年に、19世紀末に創立されたフヘナス（Hufenus & Co）を買収した。ビショフ・テキスタイルの創立者オットー・ビショフ氏は、フヘナスが持っていた16世紀初頭からの膨大な手編みレース、手作り刺繍、そして機械刺繍コレクションの価値を認め、このコレクションを基に、

同社内に刺繍美術館を設置した。ちなみに、ザンクトガレン市内にも一

般公開された繊維博物館が存在するが、この刺繍美術館は同社独自のものだ。美術館設置後も、そこに自らの製品や様々なコレクションを加えていくことで、毎年その蓄積を増加させている。同社の刺繍美術館は一般には公開していないが、同社の顧客やデザイナーのみならず、美術学校の学生や繊維産業の歴史研究者などが利用できる。我々が訪問した当日も、一人の女性デザイナーが多くの資料を並べて見比べていた。話を聞いてみると、過去の多くのデザインを見ることで、それらを組み合わせる中で新しいデザインが出来上がっていくのだという。我々に対して、レースと刺繍の歴史を英語で何も見ずにすらすらと説明した。その説明ぶりは、専門の解説員と言ってよいほど学術的で、一人の刺繍研究者と言える知識量であった。このような知識と経験、そして膨大な「現物」資料を活用して生み出す新しいデザインが、市場に置いて高い競争力を持つのは当然と言えるだろう。製品が競争力を持つには、常に革新的な機械を導入し、熟練労働者がその活用ノウハウを持つべきことは当然だが、同時に、デザイナーが、その能力を100%使いこなし、創造性を発揮して、初めて3者の力がシナジー効果をもつことができるのである。

## (2) ヤコブ・シュレイファー社

ザンクトガレン市の郊外にある従業員60人のヤコブ・シュレイファー（Jakob Schlaepfer :）の顧客は、世界的なオート・クチュールの有名デザイナーたちだ。

これら数多くの有名デザイナーが同社への賛辞を寄せている。同社の繊維生地は、90%が高級ファッション業界への服地用生地供給である。残り10%はインテリア用生地となっ



ている。

ザンクトガレンにある本社は市の中心部から離れた郊外の、周りには商店等がほとんどない住宅地に立地するが、建物の一階は店舗となっており、同社の様々な布地が展示されている。二階は商談用スペースで、ここにも様々なコレクションが準備されている。同社のデザイン・ダイレクターのマルタン・ルートホルド氏によると、同社は元々スパンコールを活用した斬新なデザインで有名になった企業で、現在もスパンコールを使った様々な布地を開発し供給している。同氏はかつて京都に住んだことがあり、日本のデザインや着物の生地などにも深い見識を持っているそうだ。本社のすぐ近くにはス



ヤコブ・シュレイファーのカタログ

イス連邦工科大学材料研究所があり、同社は新繊維材料についてこれらの研究所と協力関係を持っているという。彼らの最新のデザイン生地は、一見独特で、通常の衣料用とは思えないが、一階の店舗には一般的なデザインの生地も数多く準備されていた。

同社のデザイン力は一言でいえば「最新技術が生み出すデザイン力」だ。現在同社の製品の独自性を支えている基幹技術が、レーザーカットとインクジェットプリントだという。この二つの技術と、これまで蓄積したスパンコールを始めとする様々な技術を製布技術に取り込むことで、他社には作れない独特の「製品」を生み出している。同社の布地の独特さは、布地表面のデザインだけに留まらず、まさに「製品機能」と言ってよい様々な機能により形作られている。例えば、手で撫でると、スパンコールが反転して色が変わる布地や、三枚の布地を一枚として合わせ縫いした後で、上の二枚の布地をレーザーカットすることで、布地の上に別の布地による花が咲き、蝶が飛ぶなど、通常の『布』と違う概念を超えた製品群が彼らの強みである。従業員の20%にあたる12人がデザイナーで3カ月毎に各人が新しい製品を用意して、顧客に提案している。少量多品種生産だが、非常に高価な商品を生産しており、デザイナーはアイデアから製品になるまで同一人物が一貫して担当している。ビショフ・テキスタイルと同様、デザイナーが技術に精通していることは必須であり、例えばレーザー・カッティング機械が何をどこまでできるかわかっていな



ヤコブシェイファーが作成した世界最大(4m×24m)のレースの敷物  
出所：ヤコブ・シュレイファー

ない強さを持っているのである。実はこの布、日本のメーカーが、水質浄化フィルター用に開発した布であった。海水淡水化などに使われる水質浄化フィルターでは、できるだけ薄く丈夫で、目の細かい布が必要となる。このために開発した布ではあったが、開発した企業も他の用途を探して展示会に出品しており、それを見つけたのがビジョフ・テキスタイルであった。しかし同社はその布をそのまま使ったわけではない。メーカーの担当者に、「この布を、この半分の重さにしてくれたら、我々がファッション用に買いたい」と持ちかけた。メーカーの担当者は、「半分なんてとても不可能だ。」と言い、その場は別れたが、なんと半年後にそのメーカーの担当者は半分の重さにした布を持ってきたというのである。同社の無理難題に応える日本メーカーの技術力もたいしたものではあるが、半分の重さにすれば製品として売れると見抜く力こそ、正に製品のデザイン力と言えるだろう。

我々が訪問した日には、ちょうど世界的に有名な道化師俳優（ピエロ）俳優が、衣装デザインのために同社の本社を訪れていた。世界中で様々なショーに招かれて働く彼は、衣装も自分で選択し、自分でデザインする。オート・クチュール界のデザイナーには、そのような富裕層の顧客が多数いる。単純な布地であっても、誰がどのように使うのかによ

れば、同社でのデザイナーは務まらないという。本社では、新しくデザインしたばかりの布地の試験生産もしており、常に新しい技術を導入する体制が整えられていた。

同社の新技術へのあくなき挑戦を語る一つの良い例が、最近のヒット作である超軽量布地だ。布そのものの性質とインクジェット技術で美しく虹色に輝くこの布地は、空中に投げ上げると、天の羽衣のようにゆっくりふわふわと舞い降りてくる。布自体が超軽量だからこそ実現している機能だ。布を軽量にするだけであれば、難しいことではないが、そのために布が弱くなっては元も子もない。しかし、この布は普通の布と変わら

って、途方もない価値を生む生地に化けるのである。そして、その要求に応えるために、次々に新しい布地を開発しているのが同社である。同社はめまぐるしく変化し、斬新なデザインを絶え間なく生み出していかなければならない「高級ファッション業界」という極めてニッチな顧客層をターゲットにしたビジネスを展開しており、その中で他社の追随を許さない「最新技術を駆使したデザイン力」という競争優位を持っている。さらに、ルートホルド氏の広範なネットワークと活発な性格が、このデザイン力で中小企業の活路を切り開いていく力量につながっているのである。

### (3) ファブリック・フロントライン社

高級絹製品ファブリック・フロントライン (Fabric Frontline Zurich AG : <http://www.fabricfrontline.ch/>) は、1980年にチューリッヒでスツウツ兄妹が立ち上げた会社だ。30年を経た今日、妹のエルザがデザインし、兄のアンドレが顧客に売る、このシンプルなビジネスモデルはブランド価値をますます高めている。アンドレ氏の言葉では単純に「クレイジー・ビジネス」ということになるが、



それは彼らが30年間、最初から自分達のもの作りに対する信念を曲げず、一途に手作りの最高の絹製品を提供することにこだわり、地味だが飽きの来ない高級製品のみを提供し続けてきた一徹さからかもしれない。同社の絹製品は、世界の upper class が愛用するブランドになっている。この社のデザイン力を一言でいえば、「蓄積が作り出すデザイン力」と言えるだろう。

会社設立当初の最初の製品シリーズが、シャネルのプレタポルテに売れたことは、今でも記憶に新しい、同社にとって自慢したくなる出来事だったという。30年後の今は、チューリッヒ市内の軍事教練場裏手の地味なビルを買い取り、1階は顧客用ブティック、2階と3階が事務所となっている。従業員は20名。デザイナーは妹のエルザを含め僅か3名という小さな会社だ。製造は自分たちで行っておらず、イタリアにあるビジネス・パートナーが担当しているため、スイス・フラン高の影響を受けていない。会社の規模だけ見れば、極めて零細企業だ。年間に生み出されるデザインの数も、前二社に比べると圧倒的に少な

い。

しかし、彼らの製品デザインは、何年たっても現役で、最前線に存在するのである。このため、彼らの製品コレクションは30年分のバラエティを持った膨大なものとなっている。何年たっても飽きの来ない、古くならないデザインが彼らのデザインの基本コンセプトだ。

ファブリック・フロントラインは、日本とも長いビジネスの歴史を有している。日本は同社にとって世界で5番目の市場であるが、これまでの訪日回数は100回以上とアンドレ氏はいう。同社の最も古い顧客の一つが寝具メーカーの丸八真綿だ。丸八真綿は、同社のデザインをライセンス契約し、寝具をそのデザインで飾っている。寝具のデザインは飽きの来ないシンプルなもの的重要であり、ファブリック・フロントライン社のコンセプトともマッチしている。彼らのデザインした生地は日本の主要手芸店でも入手することが可能だ。

同社は10年前から同社の絹製品（ネクタイやスカーフなど）やアクセサリ製品を直販店で販売するようになった。本社での販売に続き、2001年にチューリッヒ市内中心部に新店、2010年に合弁でウィーンに、2011年に同じくモスクワに出店した。そこで売っている製品は、スカーフ、ネクタイ、マフラー・手袋などのカシミア製品といった、特定の種類の製品に限定されているが、それぞれの製品に30年間蓄積したデザインのバラエティが存在する。この10月末にはチューリッヒ店にロシアのファーストレディ（首相夫人）が買い物に来たということだ。ファブリック・フロントラインにとって、これ以上の宣伝はないだろう。

日本では、この直販製品を銀座の「和光」が扱っている。アンドレ氏によれば、銀座の和光でしか売っていないことに価値があるので、和光以外の店で売るつもりはないとのこ



ファブリック・フロントライン直営店の展示風景

とだ。このようなブランド維持のための徹底的なニッチ戦略が同社のビジネスモデルであり、日本の皇室も顧客になっているという。

彼がインタビュー中に述べた、「会社を大きくすることはブランド維持の敵だ。小さくあることが我々の価値だ。我々は小さいが幸せな会社だ」という言葉が、彼らのビジネスモデルを体現しているだろう。ア

ンドレ氏は明言を避けたものの、中国で販売を開始することには消極的な印象だ。昨今、フランスの有名ブランドやスイスの高級時計メーカーが、中国での販売数を規制したり、販売を取りやめたりしている例があると聞いた。その理由は、中国で売りすぎると、ブランドの価値を下げるからだそう。薄利多売では、高級品イメージは維持できないのである。

アンドレ氏にとって最後の壁が、フランスの消費者だ。前二社はフランスの事業者に対して多くの製品を販売していた。しかし、ファブリック・フロントラインのビジネスモデルにおける顧客は直接消費者だ。しかしフランスの消費者だけは、今もなお、「スイスの繊維製品は粗悪品」というイメージから離れられず、「スイス製の高級品」というカテゴリーが繊維製品には存在しないのだという。このため、同社はフランスでの販売はほとんど行っていない。この壁を破ることができた時、同社の製品は、本当に世界のブランド品として認められたことになるのだろう。

#### (4) デザイン力とは

スイスの繊維企業で活躍する小さな企業を3社紹介した。同じ「デザイン力」というキーワードで括ったが、そのビジネスモデルは全く異なっており、まさに異なった独特なビジネスモデルを有しているからこそ、強い力を維持してられる。

このような異なったビジネスモデルの中にも、共通する強さの源泉はいくつか見てとれた。例えば「デザイン」と「製造」の距離の近さである。企業規模が小さいからこそその必要性に迫られた現状かもしれないが、三社ともデザインから製品化までが一体化しており、デザイナーが技術と市場を強く意識して、その力を発揮していた。日本では企業規模が大きくなるに伴い、「ものづくり」の本質である「設計実現力」が、設計者、製造現場、管理者の分業化によりコストと時間のかかる部分になりつつある。そのような中で、小規模企業だからこそできる独自性を、日本の中小企業も培っていく必要があるだろう。

もう一つの共通点は「蓄積」だ。デザイン力はデザイナーの発想力と思いがちだが、一点物の美術品ではない工業デザインでは、発想力だけで市場を満足させるデザイン力は入手できない。様々な形での蓄積を活用することで、市場の多様なニーズに応えることが可能となるのである。日本の繊維業界には、世界に誇る蓄積があるはずだ。その蓄積をデザイン力として活用できる人材の育成が今後の重要な課題ではないだろうか。

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485

e-mail : ORD@jetro. go. jp

日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：技術力とデザイン力で存続図るスイス繊維産業

ジェトロでは、技術力とデザイン力で存続図るスイス繊維産業を目的に本調査を実施いたしました。報告書をお読みいただいた後、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書で提供させていただきました「技術力とデザイン力で存続図るスイス繊維産業」について、どのように思われましたでしょうか？

(○をひとつ)

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

--

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

--

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	お名前

※ご提供頂いたお客様の個人情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～