

平成14年度地域振興研究助成報告書

イタリアにおける「匠のネットワーク」調査研究  
～沖縄の工芸産業の振興に向けて～

協同組合沖縄産業計画  
イタリア産業研究会

# 目 次

はじめに

全体の要約

第三のイタリア

1. 第三のイタリアの物作り
- (1) 北イタリアの物作りの伝統
- (2) 第三のイタリア誕生
- (3) 21世紀の物作りのモデル

イタリアの産業構造の特徴

1. イタリアの産業構造の特徴
- (1) 南北格差
- (2) 中小企業の占める位置
- (3) 産地経済：地域中小企業集積の産業力
- (4) 分業ネットワーク＝「匠のネットワーク」
- (5) 輸出競争力
2. イタリア中小企業の特徴
- (1) 創造力・柔軟性
- (2) 家族経営
- (3) 多品種少量生産
3. イタリア中小企業の成長要因
- (1) 中小企業が集積する利点
- (2) 国際市場を開拓する最大のプロモーション：国際見本市
4. 労働事情
- (1) 労働構造
- (2) 労働憲章

職人企業が集積するヴェネト州

1. ヴェネト州の概要
2. 観光とガラス工芸の島：ヴェネツィア

- (1) 職人企業を支えるヴェネツィア職人企業協会
- (2) ヴェネツィアングラスの島：ムラーノ島
- (3) ヴェネツィアのガラス業界の課題と対策
- 3. 新たな挑戦をしつづける伝統産地：ヴェチエンツァ
  - (1) 家具産地のブランド化を推進：ヴィチエンツァ
  - (2) ヴィチエンツァ近郊の職人企業
    - 輝かしきルネッサンスの街 フィレンツェ
      - 1. フィレンツェの歴史的沿革
      - 2. フィレンツェ市内の工房
        - 世界のデザイン先進地 ミラノ
          - 1. ミラノの概要
          - 2. イタリアファッション産業とミラノ
          - 3. デザインの発信基地「ミラノ国際見本市会場」
          - 4. イタリアのデザイン力
            - 最高級ブランドのシルク産地 コモ
              - 1. コモの概要
              - 2. コモ産地の歴史的沿革
              - 3. 産業の概況
              - 4. 生産構造の特色
                - (1) 多くの専門工程を経て製品化
              - 5. コモ集積の意義と特徴
                - (1) 分業による役割分担の意義
                - (2) 地域に集中、近接立地していることによる意義
                - (3) デザイン力と技術力の強化
            - 6. コモ産地の企業
            - 7. コモ商工会議所
              - “中小企業の街”の世界的モデル プラート
                - 1. プラートの概要
                - 2. 産地の歴史的沿革

### 3. 産業の概況

#### 4. 生産構造の特色

- (1) 大企業が無数の小企業に分割
- (2) 企業経営者の絶え間ない新陳代謝
- (3) 進む小企業間のグループ化
- (4) 短期間にオリジナル商品を生産するシステム
- (5) 労使協調的な働き方
- (6) 移民に開放的

#### 5. 新たな工業団地の形成

日本の産地とイタリアとの産業交流

沖縄のものづくりへの提言

##### 1. 社会・経済環境とマーケット志向

##### 2. 産地・企業の製品戦略

##### 3. 製品戦略への取り組み体制

- (1) デザイン力の強化
- (2) 分業ネットワークによる製品開発

##### 4. 産地のプロモーション戦略

- (1) 個別企業のプロモーション
- (2) 産地・業界全体でのプロモーション

##### 5. 全国の産地等における工芸産業振興の先進事例

- (1) 自治体の事例
- (2) 企業等の新たな製品開発の事例

おわりに

資料

県内工芸産業の現状と課題

(第5次沖縄県伝統工芸産業振興計画答申案の概要)

## はじめに

沖縄県には染織業をはじめ、焼物、漆器、ガラス、小木工等工芸産業が多種多様に存在している。しかし、生産額や従業者数の推移等をみると、その内実は厳しいのが現状である。「手づくり」という伝統工芸本来の特質と、ライフスタイルの変化というダイナミズムの中で、伝統工芸の方向が問われているといえよう。

沖縄県は中小企業の比率が極めて高いといわれる。一方、イタリアは、先進国の中で最も中小企業の比率は高い。しかしながら、「第3のイタリア」と呼ばれる北イタリア地域の小規模職人企業がつくりだす製品は強い国際競争力を持ち、日本をはじめイギリス、ドイツ、アメリカなどに広く輸出され快進撃を続けている。

近年、日本各地では、地場産業が低迷する中で、元気な中小企業のモデルとして、北イタリアの産業システムに学ぼうと、地場産業界、地方公共団体、研究者等が調査目的や交流ミッションで多数イタリアを訪れている。

北イタリアの産業の特色に関心が向けられるのは、これまで日本の産業の中核を占めていた製造業とりわけ地場産業が難しい局面を迎えており、今後の進むべき方向を考えるうえで、イタリアの製造業・産地等から参考にすべき点多々あると思われるからであろう。

そこで、沖縄の産業振興、とりわけ優れた技術を有し、かつ少量多品種、高付加価値型という時代の潮流に大いなる可能性が期待できる工芸産業を中心に、沖縄のものづくりの今後の方向性を見出す目的で、北イタリアの「匠のネットワーク」とよばれる産業システムを中心に調査研究を行った。

本調査結果が、沖縄の工芸産業・縫製産業をはじめ沖縄の特産品等も含め、本県の今後のものづくりのあり方に参考になれば幸甚である。

今回の調査で多大なご協力をいただいたイタリアン・カルチャー倶楽部マルコ・マッセターニ氏、沖縄国際大学富川盛武教授、ボッコロニ大学コラッド・モルテーニュ教授、ミラノ在住謝花美也子氏、ジェットロミラノセンター、福井県ミラノ事務所、神戸市ミラノ事務所、コモ商工会議所、そして私たちの訪問をこころよく受け入れていただいたイタリアの企業の皆様に心から感謝申し上げる次第である。

本報告書は、社団法人沖縄県対米請求権事業協会、平成14年度地域振興研究助成金を受けて完成したものである。

研究代表者

協同組合 沖縄産業計画

奥住英二

## 研究体制及び報告書執筆担当

研究体制（協同組合沖縄産業計画・イタリア産業研究会）

奥住英二（協同組合沖縄産業計画研究員・イタリア産業研究会会員）

山川典二（協同組合沖縄産業計画客員研究員・イタリア産業研究会  
会員）

松本行雄（イタリア産業研究会会員・琉球銀行相談役）

仲宗根幸子（イタリア産業研究会会員・エステーナ産業代表）

新賢治（イタリア産業研究会会員・株式会社あざみ屋代表取締役社長）

## 執筆担当

奥住英二（協同組合沖縄産業計画研究員・イタリア産業研究会会員）

### 第三のイタリアに学ぶ

イタリアの中北部を中心として、多様で特徴のある産業集積や産地が点在している。生産される製品は消費財ばかりでなく、産業機械や部品など多岐にわたっている。繊維やアパレル、婦人用ストッキング、靴や鞆、家具、陶磁器、さらに繊維機械、自動包装機械、農業機械、自動車盗難警報機などの産業集積も存在するが、筆記用具、コンパス、刷毛、そしてボタンやボタン製造機械、蛇口、バルブ、タイル、大理石の産地もある。眼鏡のフレームやニット製品の産業集積も世界的規模である。

一般的に、イタリアの産業集積の輸出依存率は平均で 60% と高い水準である。それぞれの産地は当該業種ばかりでなく、関連産業やサービス産業も集積している。

歴史的に地方分権の進んだイタリアでは、こうした集積は地域として自立している。各地域が独自の文化と産業を持ち続けてきたといっても過言ではない。ミラノやローマに依存せずに、また国家統一後も国に依存せずに、海外との取引や情報収集ができる体制を形成してきた。

こうした産業集積の元々の「シーズ」は、農業生産の副業であったり、中世以来の伝統技能であったりするが、時代の変化の中で、業種や製品を少しずつ転換しながら、市場の変化や技術革新といった経済環境の変化に適応しながら、世界市場にその地位を確保するまでに至った。

これら産地では、同一業種の企業が多数集積し、それぞれが特定分野、工程に特化し、独自の技術、デザイン等による差別化を図り、ニッチ市場に食い込み、オンリーワン企業、高付加価値型産業、ファッション産業として活躍し、世界でも注目される産業集積地として発展している。

**世界に羽ばたく中小企業**

### ・主役は家族経営企業

イタリアでは、中小企業が多い。従業員9人以下の企業が企業数で全体の94.8%（沖縄は80.1%）、従業員数では全体の47%を占める。この数字は、イタリアの産業構造の特色を如実に物語っている。イタリアの産業の特色は、地域に根ざした小規模な家族経営である。小規模な家族経営の小回りの良さを効かし、独創的なアイデアを即実行し、経営環境の変化に対しても迅速な意思決定を可能にしている。父親が社長として全体を統括し、母親や娘がデザイナー、息子が技術者や財務担当者といった家族内の分業はイタリアでは一般的に見られる。家族経営は、世代から世代へとそのノウハウが継承され、人材育成が自然となされている。

経営戦略は、事業の拡大よりも利益の継続的な確保である。できるだけ小さな企業規模で、多くの利益を獲得することが目標である。そのためには、ニッチ市場を獲得する技術やノウハウを持たねばならない。イタリアの中小企業は、オンリーワン企業でなければならないのである。

規模拡大に消極的であるのは、労働者が15人を超える企業には、経営者にとって厳しい労働者保護の規定があることにも由来している。

### ・得意分野への特化と多品種少量生産

イタリア企業のもうひとつの特徴が、得意分野への特化である。小規模化で経営リスクを小さくし、柔軟性を維持するなどの小規模ゆえの利点の反面、キャパシティ面で問題を生じ、ひいては競争力を低下させてしまう。こうした問題に対し、企業間のネットワークで対応しているのがイタリア中小企業である。受けた注文に対し、量の面のみならず、各々の会社が得意とする分野を手分けして、市場の多様な要求に応えることで、質、量ともにおいて市場の信頼を獲得してきた。

そして、小規模ゆえに大量生産にはおのずと限界があり、それぞれ

れの企業が、得意の分野を生かして異なる製品を多種少量生産することで、多様かつ個性的な製品づくりが生まれた。おりしも、アメリカ式の大量生産大量消費が世界的に行き詰まる中、イタリア式の個性的生産が成長した。

イタリアの産地には、安売り競争に陥らない、参加しないという強い姿勢、ローコスト品はよその国にまかせ、付加価値の高い製品を少量生産する考え方が基本にある。

#### ・企業ネットワークとオーガナイザーの役割

北イタリアの産地は、中小企業の柔軟な連携システムと企業自らの差別化努力等で高級品、ニッチ市場の特定分野での競争力を高め、多品種少量生産型の高付加価値産業にまで地場産業を押し上げ、世界のファッション産業として注目されるまでに発展してきた。この活力の源泉は、柔軟なシステムのコーディネイト役であるオーガナイザー（コンバーター、インパナトーレとも言う）によると考えられる。

オーガナイザーは、自らのノウハウと市場対応力、そして自らの研ぎ澄まされた感性を武器に製品企画を行い、その企画にもっともふさわしい生産者を選び生産を依頼し管理する。

一方、生産を担当する工程企業は、それぞれ特化した技術を持った中小企業がネットワークを組んで仕事をしているので、どんな多品種でもネットワークの組み替えで対応できる。当然、技術の変化に対応できない企業は、ネットワークの対象から淘汰され、技術力と感性のある企業だけが残るので、国際競争力はますます高まるシステムになっている。

#### ・企業にとって最大の情報発信拠点：国際見本市

ヨーロッパでは多くの業界が、見本市を中心に動くという国が多い。イタリア、ドイツ、フランスなどが典型的であるが、ほとんど見本市で商売をしているといえる。企業は見本市に出展するために、絶えず新たな製品・デザイン開発を行っている。見本市の年間スケ

ジュールを見ると、ミラノなどでの大きな見本市のほか、小さな町でもいたるところで開かれている。

大きい見本市になると、文字どおり世界中からバイヤーが押し寄せる。ホテルはハイシーズン料金で、20%から50%高くなるが、それでも早くから予約で満杯となる。

ミラノの国際見本市会場は、26の展示場からなり、あらゆる製品の見本市が1年中開催されている。

各産地では、1年に1回から2回、その地域またはそこから近い大きな都市で見本市を開催する。また、産地からいくつかの企業が共同で海外の見本市に参加する。プラートでは、毎年2回、約130社が集まり産地見本市を開催しているほか、約30社が参加して世界各地で見本市を開く。30社が集まって開くことで、単独では出せない強力なインパクトを外国に与えることができる。

#### ・中小企業の支援機関

イタリアの産地には、多数の支援機関があり、それらが企業・業界と一体となり、問題の解決等に取り組んでいる。

地域ごとにシンクタンク（地域開発研究所）があり、例えばプラートにはプラート市、フィレンツェ県、フィレンツェ大学、経営者団体等により設立された地域政策を扱うシンクタンク「プラート社会政策研究所」がある。また、トスカーナ州には「トスカーナ州立経済計画研究所」があり、エミリアロマーニャ州には「エミリアロマーニャ州地域開発研究所」がある。それぞれ州、金融機関、商工会議所、業界などが出資している機関で、地域の産業振興や環境問題などに取り組んでいる。

商工会議所の役割も日本とは大きく異なる。イタリアの各地域においては、役所（自治体）は市民の課題を解決し、地域の産業や企業の課題を解決するのは商工会議所の仕事になっている。したがって、商工業者だけではなく農林水産業者も含め、すべての事業者が商工会議所に加盟することが法律で義務付けられている。したがっ

て、地域の全産業のバランスのとれた振興を図らねばならない大きな義務と権限が与えられている。

戦前は、企業は産業別に組織されていたが、戦後は地域別に組織されている。商工会議所をはじめ産地ごとにある「職人協会」、「業種別協会」、「工業家連合」など多様な組織があり、企業や業界全体の支援を行っている。

## 2．沖縄のものづくりへの提言

### ・分業ネットワークによる製品開発、デザイン強化

沖縄県のものづくりは、作り手の思い込みが先行し、マーケティングがないとよくいわれる。社会や経済環境が大きく変革する激動の時代になればこそ、マーケティングがより重要になる。

全国の自治体や産地は、伝統工芸に最新の技術やデザインを融合させて新たな製品づくりに取り組み、市場開拓を推進しているところが多い。

伝統工芸品というものは、それが生まれてきた時から全く変わらない手法で現代まで作られてきたものではなく、いつの時代も、その時々々の自然・社会・経済的環境の中で日々変遷を重ねてきた結果、今日の手法があるのである。縄においても伝統の枠を超えた新たな商品開発や斬新なデザインがいまこそ必要である。

新たな商品開発やデザイン開発にあたっては、自らの企業内や同業種内だけで行うのではなく、まず、異業種との交流のなかで、それぞれの得意とする技術を分担し合うことによって、全く新たな製品を生み出すことが可能となる。

また、県内はもとより国内外のデザインや商品開発の専門家（例えばプランナー、デザイナー、マーケティングプロデューサー、広告代理店等）との連携によって伝統の技に新たな時代の感性を付加した、次代につないでいく工芸品が生まれる可能性もある。

### ・国際見本市への出展

また、沖縄の製品を本土や海外市場に展開しようとするなら、日本の首都圏等で開催される国内バイヤー向けの大きな見本市をはじめ、シンガポールやミラノなど、一年中国際見本市が開かれ、たえず世界のバイヤーが訪れる「国際見本市都市」において開催される見本市に出展すべきであろう。こうした見本市に出展したからといって、ただちに商談が成立するわけではないが、出展することによって、全国市場あるいは国際市場から見る視点によって“評価”が下され、それが次の製品開発やデザインに生かされ、レベルアップしてゆくのである。そのようなことを繰り返しながら、ようやく沖縄の製品が全国市場や国際市場に参入できるのである。

## 第三のイタリア

### 1. 第三のイタリアの物作り

「第三のイタリア」というのは、中部イタリアから北イタリアへかけて点在する地場産業地域を指している。イタリア経済もかつては大企業を中心に発展していたが、その衰退が伝えられて久しい。ところがその陰で目立たなかった「小規模工業地域」、日本流に言えば「地場産地」が着実に発展し、イタリア経済を支えるまでに成長している。

日本の産地や多くの中小企業との違いを見ると、「第三のイタリア」における中小企業経営の特徴は、

- 得意な（伝統的）技術を守る
- 流行品を創り出す
- 新技術の導入
- 少量生産の追及

という点にあると考えられる。機械にとってかわれる工程は機械化し、一方、手作りの味を出すところは職人による手作業を頑なに残している。このバランスのとれた生産システムが、高い付加価値を与え、強い競争力を生んでいる。

こうした経営理念の背景には、「人生は楽しむべきもの」「仕事は楽な方がよい」という、本来あたりまえと考えられる考え方が徹底している点にある。

#### （1）北イタリアの物作りの伝統

北イタリアの物作りは長い歴史があるが、それを語る際に特に重要なことは、13世紀以降、フィレンツェに毛織物生産が根付いたことである。

13世紀後半に、イタリア商人がアルプスを越えて中部ヨーロッパ

に進出した。それは、十字軍の遠征に際し、騎士や諸侯に貸し付けたカネを取り立てるためであった。やがて彼等は、自分たちの貸付債権をシャンパーニュ（フランス、パリ盆地の東部）の市でフランドル産の毛織物の生機（きばた：織り上げて織り機からはずした織物）に換え、それをミラノやフィレンツェに持ってくるようになった。

彼等は、その生機をフィレンツェで染加工し、当方市場へ売った。やがて地中海 大西洋航路が通ずるとイングランドから原毛を輸入し、それをフィレンツェで紡績、織布、染仕上げし、東方へ輸出するようになる。

当時のものづくりは、職人たちによる家内工業であった。輸出向けが主体であったが、やがて経済的に繁栄しつつあった北イタリアの都市国家の富裕層へも市場を広げ、ルネッサンス時代の MODA（モーダ＝流行）を生み出す。このほか馬具、工芸品、焼物、香水等が同じように貴族階級や富裕な商人たちを顧客として作られていった。この後、これらのフィレンツェ産品、ヴェネツィアのガラス製品、刺繍、ミラノの甲冑、ファエンツァの焼物（マジョリカ焼）など、それぞれのパエゼ（里）に根を下ろした特産品がイタリアの伝統産業として近世にまで引き継がれてきた。

### **遅れてやってきた産業革命**

イギリスで産業革命が起こったのは 18 世紀後半であるが、イタリアでは、約半世紀遅れて 19 世紀の前半に北西イタリア（ミラノからトリノにかけての地帯）に波及してきた。本格的な産業革命が成立するのは 1861 年のイタリア統一後、政府が本腰を入れて産業育成政策を取り始めた 80 年代以降であり、製鉄、造船、化学、タイヤ製造、電力、自動車製造などの基幹産業が生まれた。

第二次大戦後の復興に目途がついた 1950 年から 1963 年にかけて、イタリアは年率 6% に近い経済成長を遂げた。これは西独、日本と並ぶものであり、イタリアの「奇跡の経済成長」と呼ばれた。特に

自動車を中心とする機械、家電、化学、合成繊維などが成長を遂げた。つまり、この時代の経済を引っ張ったのは、国営及び民間のいわば重厚長大企業であり、マズプロセールスによる経済効果を追い求めたのである。

この反面、紡績、織布、縫製や食品、家具などの分野における北東及び中部イタリアの家族資本による零細企業は成長のカヤの外におかれ、その賃金水準は前記大企業の約半分程度で、生産性も上がらないままの状態が続いていた。

この地域には、産業革命の波が及ばなかったために、ルネッサンス以来の家内工業や職人による物作りの伝統が温存され、家族資本による中小企業が圧倒的に多数を占めていた。こうしたことから、この地域は少し前までは、イタリア経済の後進地域とみなされていた。

しかし、産業革命が及ばなかったことは、資本家と労働者への二極分化や労働の疎外を生み出さなかったという意味で、積極的な意味を持っているといわれる。また、これらの地域では、ルネッサンス時代の古き良き物を作る伝統が根強く残り、物作りを尊重し、働くことに喜びを見出す考えが強いともいわれている。

## (2) 第三のイタリア誕生

産業革命や「奇跡の経済成長」期に沈黙を守り、ひたすらルネッサンス以来の職人芸を守り続けてきた北東イタリア及び中部イタリアの家族零細企業が、繊維、家具、食品、アクセサリといった伝統産業分野において70年代を通じ頭角を現し、80年代に確かな産業基盤を固めていった。

すなわち、60年代に高度経済成長のお陰で人々の所得が増え、人々は肩がこらないカジュアルな、そしてオフィスにも着ていけるような服を求めているのをイタリアの中小企業の繊維業者は鋭く感じ取った。そして彼等は、そうした人々向けにイタリア人独自の美的感

覚によるデザインとイタリアの伝統的な素材を、ルネッサンス以来職人が継承してきた縫製技術に結び付けた中規模工場における服作り「イタリア型プレタポルテ」(有名デザイナーによる高級既製服)のシステムをつくりあげたのである。ここで最も大事なことは、従来のイタリア経済の物作り、すなわち重厚長大企業によるマスプロセールスとは全く異なり、多様化されつつあるヨーロッパの消費者の趣向に応じた個性的独創的なものを少量ずつ作っていくシステムであること、また、そうした多様化した味を持つ商品を中規模工場において職人の手を通じて作り出していったことである。

こうしたコンセプトを取り入れた物作りのシステムが、80年代に入るとアパレルから靴、鞆、アクセサリーなどのファッション製品に及び、家具、食品、焼物、やがては楽器、玩具、機械、自動車まで及んでいく。

このような特徴を持ち、1970年代から勃興してきた北東部イタリア(ロンバルディア、ベネト、エミリアロマニャ、フリウリ、トレンティーノの各州)及び中部イタリア(トスカーナ、ウンブリア、マルケ、アブルッツイの各州)を「第三のイタリア」と呼んでいる。従来言われていた南と北イタリアだけでなくもう一つ元気な特色ある第三の地域があるという意味が込められている。

### (3) 21世紀の物作りのモデル

自然科学の発展が、その後のアルプス以北の地において産業革命を興し、今日の大衆機械文明をもたらした。それは、物質的に豊かな社会を人々にもたらした。

しかし、「豊かな社会」の中で生産者によって与えられたモノがもつ効用に満足していた消費者は、やがて自分の生活価値やライフスタイルを持つようになった。そして、それを実現するためにモノを自分の考えに従って選ぶようになりつつある。ところが生産者は相変わらず商品の機能性に偏ったやり方に固執しているため、消費者

の嗜好との間にミスマッチが生じている。

1970年代にヨーロッパでこうした状況が起こっていることを敏感に感じ取り、従来のものとは異なる物作りのシステムを作りあげたのが「第三のイタリア」である。ルネッサンスの精神の中にある「美を至上の価値とする」側面、いわば「美の感性」を物作りの中に再現したもので、脱工業化、高度情報化社会の一つのモデルとして、重要な示唆を含んでいる。

# イタリアの産業構造の特徴

## 1. イタリアの産業構造の特徴

イタリアの産業構造の特徴としては、南北格差がある、中小企業が多い、産地経済、分業ネットワーク、輸出競争力の強さ等があげられる。また、中小企業の特徴としては創造力、家族経営、多品種少量生産などがあげられる。

### (1) 南北格差

歴史的に経済・産業は北イタリアで発達し、「第1のイタリア」と呼ばれるミラノとトリノ、ジェノヴァを結ぶ三角地帯が工業化の中心地であり、現在も多くの産業が集中している。この地域は欧州でもトップクラスの高い生産性を誇る。これに対し「第二のイタリア」と呼ばれるのが開発の遅れた南部地域である。政府は、南部開発公社を設立して補助金交付や租税上の優遇措置を導入して内外投資誘致を奨励したほか、大規模インフラ整備や国営企業の工場設置による雇用創出などを通じて開発と発展に努めてきたが、北部に比べると地理的に欧州市場から遠く輸送面で不利なこと、北部への人材流出、治安等の社会問題を抱えているなど、産業発展に支障となる問題が少なくない。

北イタリアの人は、「北が南を喰わしている」と言い、南イタリアの人は、「北が南を搾取している」と言うそうである。それだけ経済格差が大きいのであろう。いずれにしても、北イタリアは中部ヨーロッパの影響を受けた社会であり、南は地中海文明社会の異なる文明を受け、人間臭に満ちた世界と言われる。二つの文明の優劣を簡単に論じられないのはいうまでもない。

### (2) 中小企業の占める位置

イタリアにおける産業構造の最も大きな特徴は、中小企業の存在が大きなウエイトを占めていることである。経済の活力は中小企業が担っているのである。それでは、イタリアの中小企業の占める位置はどのようなものであろうか。

イタリアにおいて企業数及び従業員数等の動向を総合的に把握する手段は、10年に一度行われる国勢調査(CENSIMENTO)に限られる。

これまでに行われた国勢調査では、従業員規模別の企業数・従業員数・部門別・従業員規模別の企業数・従業員数の統計がとられている。直近の国勢調査は2001年であるが、まだその統計結果は公表されていないため、ここでは96年の中間国勢調査のデータを引用する。

それによると、イタリアの企業を従業員数別にみると、従業員数9人以下の企業が94.8%で、その従業者数は全体の47%を占める。

表 1 イタリアの企業規模別の企業数及び従業員数の割合  
(単位：%)

| 企業規模      | 企業数   | 従業員数  |
|-----------|-------|-------|
| 1～9人の企業   | 94.8  | 47.0  |
| 10～49人の企業 | 4.6   | 21.3  |
| 50人以上の企業  | 0.5   | 31.7  |
| 計         | 100.0 | 100.0 |

出所：ISTA データから作成

なお、なぜ中小企業が多いのかという点については、従業員 15 人以下なら、労働者憲章 18 条（後述）の規定が適用されないことも大きな理由の一つであると考えられる。

因みに沖縄県の企業規模別企業数の割合との比較でみてみよう。

表 2 沖縄県とイタリアの企業規模別企業数の割合の比較  
(単位：%)

| 企業規模      | 沖縄県   | イタリア  |
|-----------|-------|-------|
| 1～9人の企業   | 80.1  | 94.8  |
| 10～49人の企業 | 16.7  | 4.6   |
| 50人以上の企業  | 3.2   | 0.5   |
| 計         | 100.0 | 100.0 |

出所：平成12年沖縄県の工業統計調査及び ISTA データから作成

この表からもわかるように、小規模企業の比率が高いと言われる沖縄県内企業より、イタリアの方がさらに小規模企業の割合が高いことがこれで分かる。

### (3) 産地経済：地域中小企業集積の産業力

次いでイタリアにおける産業構造の大きな特色は、その中心をなす中小企業群が、各地域で同業種による集積を構成していることである。これら地域中小企業集積が、北部イタリアから中部イタリアにかけて広く散在し、その集積産地の数は全国に 200 ヶ所以上存在するといわれる。それら地域集積の産業力と、これと一体となった

生活圏としての繁栄が、イタリアの分散型の経済構造を構成している。

地域中小企業集積の内部では、極めて多数の中小企業・零細事業者が活動している。これらの多くは、家族に基盤を持った事業体である。イタリアでの家族の結び付きは大変強い。そして、家族の生活は地域コミュニティに深く結び付いている。産業活動は家族に基盤を持った事業体によってなされる。これによって地域「コミュニティ」 - 「家族」 - 「産業」が強い一体性をもつことになる。集積内の多数の中小・零細企業は、工程ごとに細分化された分業体制によって緊密なネットワークを形成している。後述するように、企画会社が頭脳的役割を果たし、各工程に特化した小企業が差別化された技術を提供する仕組みが産地内で機能しているのである。

その特徴は、高度で専門性に長けた技術と設備、人材を備えていること、地域に根ざしているとともに国際市場に進出するダイナミックな企業が多いこと、さらに細分化、専門化された製造過程とこれを支えるサービス部門が一化している点にある。

### **集積の歴史的過程**

地域中小企業集積の生成を歴史的にさかのぼれば、イタリアの輝かしい過去の歴史とともに、11、12世紀の自治都市（Comune コムネ、都市国家ともいう）の形成にまで至る。すなわち、この世紀、ピサ、ミラノ、ジェノヴァ、ヴェネツィア、フィレンツェなどの主要自治都市のみならず、中小の多数の自治都市が、星天のように北部・中部イタリアに誕生した。一方、南部イタリアには、シチリア王国が形成され、集権的国家体制が築かれた。ローマを挟んで、北の自治都市群、南の集権的国家という対照が成立した。各自治都市は、外的に対する防御として城壁を築いた。そして、城壁に囲まれた領域（現在各都市に旧市街として残っている区域）の中で、自立的な経済産業体制を保持する必要があった。それが城壁内部のマーケットへ供給される商品を製造する手工業を生み、今日につながる

物作りの基礎を形成した。それは、技能のみならず、今日のイタリア企業の特徴につながる独創性や想像力も育むことになった。また、今日の集積の特徴である自立一貫的な分業の萌芽も生んだ。

その後、ルネッサンスの興隆期を経て近世に至るまで、これら自治都市の産業力は貴族や君主の富の源泉となった。産業革命は産業環境を大きく変えるものであったが、イタリアは先発工業国に比べて、その影響を早期に大きく受けるに至らなかった。第二次世界大戦後になってイタリア産業は急速な変化を遂げ、集積にも大きな変化と発展が生じることになる。

しかし今日もなお、地域産業集積の伝統的な特色は根強く維持されている。先述の地域コミュニティー - 家族 - 分業ネットワークの一体性は、伝統のままに強固に残っている。このような城壁の中の自立一貫的な分業の体制をそのままにしながら、マーケットについては城壁内の自給的マーケットではなく、グローバルマーケットへと展開しているのである。

#### (4) 分業ネットワーク = 「匠のネットワーク」

イタリアの産業集積は、細分化された分業構造に特徴がある。いわば一つの街（産地）全体が分業化された工場とも言える。その基本的な成り立ちとしては、製造プロセスに直接携わる企業群とオーガナイザー役の企業群の組み合わせである。

このうち、オーガナイザー役の企業は、製品企画やマーケティングを行いつつ関係企業への発注によって製造工程全体をオーガナイズする。オーガナイザーは、自らは製造設備を保有しないことも多く、このような製造設備を持たず製品企画およびマーケティングと製造工程のオーガナイズ機能に特化した企業を特にコンバーターと呼ぶことが多い（地域によってはインパナトーレと呼ぶ）。

一方、細分化された工程を専門化して担い、オーガナイザーからの発注を受けて実際の製造に携わる「工程専門企業」が多数あり、

オーガナイザーと工程専門企業との細かな分業関係は、イタリアの各地域産業集積に共通して見られるシステムである。これを称して「匠のネットワーク」と呼んでいる。以下繊維産地の例をとり、コンバーターと工程専門企業の役割を説明する。

### **コンバーター企業**

コンバーターの業務は、大きくは商品の企画、製造工程のオーガナイズ及びマーケティング・販売である。

まず商品の企画は、自社製品の市場における差別性がどこにあるかを意識しながら、前シーズンの売れ筋、顧客の要望、次シーズンへの全体のトレンド方向、ライバル他社の動向などを基礎に、製品の色彩、パターン、素材などの方向性を考える。

製造の段階のオーガナイザーは、自らの製品企画に応じて、適切な工程専門企業を各工程ごとに選択して、製造プロセスを構成する企業メンバーを決めたくうえで、実際の製造過程の作業に際しても、各工程専門企業と綿密な連絡、打合せを行い、各工程ごとの検品も行って、製造工程を実際に管理する。

販売については、オーガナイザーが自ら行うが、経路としては展示会と販売地域ごとの販売代理人（agente アジエンテ）が中心である。基本的には注文生産であり、サンプルで注文を取ってから生産する。

### **各工程専門企業**

コンバーター企業と取引関係を持つ工程専門企業は、通常5社程度である。プリント下地の製織を担当するA社、プリント下地の染色を担当するB社、プリントに必要な色数分の原版（スクリーン）の製造を担当するC社、そのスクリーンを使って実際のプリントを行うD社、そして最後に表面加工や感触、寸法の調整などのフィニッシングを担当するE社である。

これ以外に、多くのコンバーターはデザイン作成に外部のデザインオフィスを使っている。

これら工程専門企業は、それぞれが独立の企業で、企業の歴史や経営者の性格等に基づきそれぞれ個性を持っていて、得意とする技術や素材等での特色を有している。コンバーター側から見れば、その中から、意図する製品に応じて依頼先を選択することが可能であり、集積全体としての商品バラエティーの豊富さにつながっている。

#### (4) 輸出競争力

「第三のイタリア」の誕生とその成長がイタリアの伝統的商品の輸出という形で、どのように現れているかを数字でみたのが表2である。ここでいう伝統的商品とは、皮革、織物、衣類、家具、縫製品などである。

表 3 伝統的商品における輸出シェアの推移

|      | 1973 | 1976 | 1979 | 1982 | 1985 | 1987 |
|------|------|------|------|------|------|------|
| イタリア | 7.7  | 8.8  | 10.8 | 10.6 | 10.5 | 10.3 |
| ドイツ  | 12.0 | 12.1 | 11.1 | 10.5 | 10.1 | 10.7 |
| フランス | 7.3  | 6.6  | 6.3  | 5.0  | 5.3  | 5.1  |
| イギリス | 7.6  | 7.1  | 7.8  | 5.1  | 4.6  | 4.4  |
| アメリカ | 6.7  | 7.3  | 6.4  | 6.7  | 5.2  | 4.4  |
| 日 本  | 6.3  | 6.2  | 4.6  | 6.0  | 5.5  | 4.0  |

出所：「人生を楽しむ懸命に働くイタリアーニ」小林元著（日経BP社）  
作成：Guiliano Mussati、小林元

この分野でシェアを伸ばしているのは先進諸国の中でイタリアだけである。しかも年度別によくみると1976年から79年にかけて伸び、80年代に入ってから伸びが止まっている。

70年代の伸びは「第三のイタリア」の産業が誕生し、この時期に輸出の実績として現れてきたことを示しており、また、80年代に入って全体として伸びが止まっているのは、開発途上国が木工製品、トラベルグッズなどの中級品分野に相対的低賃金を武器として入り

込んできて、イタリア製品が競争にさらされたからである。一方、織物、衣類、家具などは引き続き伸びている。

## 2. イタリア中小企業の特徴

### (1) 想像力・柔軟性

イタリア中小企業の成功の要因として、創造力と柔軟性がその特徴として語られることが多い。

創造力は、ファッションやその他、消費者向け製品で示される鋭い美意識にあふれたデザインに強く発揮されるが、また、機械製造や製造工程のイノベーションでも独創的なアイデアが発揮されることが多い。

柔軟性は、特にマーケットニーズの急速かつ激しい変化に対して柔軟、的確に対応することに強みを示す。また、顧客の急な注文や仕様の変更等にも柔軟、迅速に対応する特性を示す。

さらに、自身の可能性や能力を信じて独立創業し、海外マーケットに果敢・果敢に挑戦していく性向を示している。

これらの特性は、マーケットニーズを鋭く把握し、または新しい視点から掘り起こし、ユーザーニーズにぴったり当てはまる製品とサービスを提供することに集中される。

### (2) 家族経営

イタリア中小企業には、家族を主体とした経営が大変多い。家族が主な働き手である零細な事業者はもちろん、かなりの規模に成長しても経営が一族で掌握され、かつ継承されるケースが多い。このような家族経営の特性は、そもそもイタリア社会の特性として、家族の絆が極めて強いということが基本的な背景としてある。家族と一緒に暮らすことが人生の選択の高いプライオリティーとしてあり、そのうえで仕事上の選択がなされる。そして、そのために、会社は

ファミリーの故郷に設立され、そこに頑固にとどまり続けることになる。それが、地域の中小企業集積を形成する根拠にもなっている。

### **規模拡大に慎重**

イタリアの中小企業は、企業規模の拡大に対して志向が乏しく、むしろ慎重であるといわれる。これには、次のような背景が考えられる。

労働者の権利が強く保護されており、企業規模が大きくなって労働組合が結成されなどとすると、経営が硬直化するという問題がある。

イタリア中小企業は、経営上や業務活動上の柔軟性を極めて重視することから、企業規模が拡大して、このようなフレキシビリティが失われるのを嫌う。そもそも、従業員の個性が発揮しにくく、また、会社の規模拡大が個人の利益にどうつながるかが不明確な大組織より、小さい組織の方が個人の能力が発揮されやすいという感覚が一般的にあって、企業規模を管理しやすい範囲にとどめようとする。

前述のように、イタリア中小企業は家族経営の形態を維持する志向が強く、このため過剰な規模の拡大をむしろ敬遠する。

経営目標も、売上の拡大より、企画・マーケティングの努力による利益の拡大を志向する。

このような傾向があるため、企業活動の規模を拡大しようとする場合には、製造部門等の外注化を進め、これら企業とのネットワーク関係の形成を志向する。また、自社内で独立可能な事業分野が生じてきたときには、これを分社化してグループを形成することなどにより、活動の拡大を図る傾向がある。

### **(3) 多品種少量生産**

アメリカ式の量産の行き詰まりと、イタリア式の個性的生産の成長

次の図は、イタリアの中小企業生産者の経営姿勢を説明するために作成されたものである（日本福祉大学経済学部森靖雄教授）。縦軸に生産量、横軸に時間の経過をとった座標に描いた太い曲線は、「プロダクツサイクル」などと呼ばれる、製品の発売から終結までの標準的な軌跡を示している。右下がりの細かい曲線は、利益率の軌跡を示している。売れ行きが伸びるほど競争が激しくなって、利益率の低下をきたす。その結果、買しやすい価格になってますます売れるという、よく知られた現象を表したものである。

図 1 生産・出荷量とマージンの関係

作成者：日本福祉大学経済学部森靖雄教授

図の波線(1)は、イタリアのメーカーが理想としている生産打ち切り時期、波線(2)は、業者が追加注文を受け付ける限界、波線(3)から右は発展途上国などコピーやコピー紛いの製品作りの領域である。波線(1)の左、つまり「A」領域は、生産量は少ないが利益率は高い部分。領域「D」は、反対に生産量が多いが利益率は極めて低い部分である。その中間の「C」領域あたりが、日本が得意としている「コピー的創作品」であるとされる。

現在のような情報化時代にあっては、そして発展途上国が工業化に躍起になっている時代においては、先進国の技術や製品がコピーされることは避けがたい。そこでイタリアの事業者たちは、それを

当然のこととして割り切り、回避策を案出した。製品の回転を早くして、コピーできる時間的余裕を与えないことと、多品種少量生産に徹することである。いずれも個別企業の判断で動きやすい、小企業群立方の産地特性を踏まえたやり方である。

たとえば、フィレンツェから 20km ほどの所にある紡毛織物産地のプラートは、織物工場だけでも約 1,000 軒、総数では約 3,000 工場が集中している。産地企業の約 40%は従業員二人以下、産地全体の平均でも 4.5 人という小規模業者集団である。それにもかかわらずこの産地は、かつて大企業が支配していた名残りで労働組合の勢力が強く、賃金も高い、通常であれば経営にとって不利な地域である。ところがここではそうした条件を「前提」として、高利潤を生み出す仕組みづくりに労使が協力し、次のような方針で動いている。

- 一、最先端の流行製品を創り出し、半年ごとにすべてのデザインを一新する。
- 二、設備を更新し省力・高能率な職場に改変する。
- 三、少量生産に徹する。
- 四、流行に間に合うように納期を短縮する。

イタリアの中小企業が顕著にこうした変化を見せ始めたきっかけは、「国際化」にあった。まずはイタリアの EU（ヨーロッパ連合）への加盟により、ヨーロッパ内では貿易が完全に自由化される条件を活用したことである。次いで、当時は未だ発展途上国扱いであったが高度の生産技術を持つ韓国へ、量産ものを発注することで、前掲グラフの「C」「D」部分まで、自ら手掛けることを可能にした。この部分はイタリアでは割りに合わないが、低賃金地域で生産すれば利益率は高まる。さらに、売れ筋だけ集中的に生産するので、量産のメリットも得られて、その部分でもかなりの利益を上げ始めている。小規模なメーカーが巧みに国際分業を活用しているわけである。

### 3. イタリア中小企業の成長要因

#### (1) 中小企業が集積する利点

イタリアでは海沿いに大企業が集まる重工業地帯、内陸に小工場を中心とした伝統産業的な軽工業地帯が分布しているが、現在は、そのうち伝統産業地域の経済成長が著しい。重工長大型の産業集積地では業績が悪く、内陸部の軽工業地帯が繁栄していて、イタリア経済が維持されている。そうなった要因は、重工長大型産業はマーケットが国内中心であり、それに対して軽工業では身軽に国際化できたことにある。国際市場で日本など各国と競争するには価格競争では勝てないと考え、製品の多様化とイノベーション（技術革新）が至上命令になった。

国際市場は多様なため、そこへ参入しシェアを伸ばすには大変な企業努力が必要であるが、イタリアではすでに製品の70%以上が国際市場向けに出されている。「イタリアブランド」が国際市場で確立していることの証でもある。

中小企業の集積が優れている利点としては、通常3つの理由が挙げられる。

第一は、先進的技術の普及速度や能力が優れている。

第二は、有力で早い情報交換ができる。

第三は、技術革新に必要な特別な能力を持った人たちが存在している。

以上の点が、中小企業が集積すると強い理由であり、新しい製法を小企業でもすぐに取り入れることができ、必要な設備、機械は地元で調達することができる。市場開拓が必要ならそれを助けてくれるコンバーター（インパナトーレ）も近くにおり、さまざまな情報も得られる。そうした条件に支えられて中小企業は成長してきた。

#### 中小企業が抱える課題

これまでは、こうして支えあって順調に伸びてきた産地であるが、独立した小規模業者が分業していると、ある程度の規模（最適規模）までは発展できるが、それ以上になることは難しい。その限界を超えて発展する地域と、そこから衰退していく地域とに分化する。そのため、イタリアの中でも産地は常に安定しているわけではなく、適正規模になったあと衰退していく産地もある。

産地内では、素材を変えたり機械化したりするうちに、従来と分業構造が変化し、機械化できない企業や、新素材が使えない企業は淘汰され、産地内のリストラが進んでいる。中小企業がいつまでも同じ状態が維持できない以上、製品を変えたり、素材を変えたりしないと、衰退せざるを得ない。

イタリアではこうした変化について、新しく問題が生じたときにそうした情報を速やかに伝え合って、自らを変える必要があると考えられている。各企業がそうした能力を備えることが、産地の中で生きる企業として学ぶべき点である。

### **地域文化が産業を支える**

イタリアでは、地域の文化と産業は一体のものであり、地域の文化が産業を支えていると理解されている。安定した社会と繁栄する経済とは車の両輪の関係にあり、社会のありようが新しい需要を生み、新しいアイデアを創り出すと考えられている。つまり、地域文化と集積している産業の成長とは、イコールの関係だと考えられているのである。したがって、産地の多くは総じて身ざれいで整然としており、文化施設も充実している。

## **（２）国際市場を開拓する最大のプロモーション：国際見本市 厳しい選択と評価が企画力を向上**

イタリアの多くの業界は、差別化した自らの製品を見本市の場で強力にアピールする。したがって、イタリアでは、１年中国内向け海外向けを問わず見本市が開かれている。

中小企業が多く、個々の企業独自で営業・市場開拓を行うことが難しいイタリアにおいては、同業の業者が一つの会場に集い、世界各地からの顧客と直接会おう見本市の存在は、参加各社の営業活動の成否を決定する最も重要な機会ととらえてきた。同時に、業界としての共同で情報発信を行う大切な場を構築し、メイド・イン・イタリー製品のイメージを高め、イタリア産業の輸出振興、国際市場の開拓に大きく貢献してきた。

特に、繊維アパレル産業は、糸メーカー、布地メーカー、アパレル（衣服、既製品）メーカーがそれぞれの段階で、それぞれのリスクをかけて新作コレクションを発表している。

すなわち、トップバッターは糸メーカーであり、まず糸の新作コレクションを見本市で発表。次の段階のランナーがその中から最も適切であると思われるものをセレクトして購入し、自らのコレクションを発表する。各段階で発表される新作コレクションの数は莫大で、毎回、厳しいセレクトと顧客からの評価が待ち受けるシステムである。出展企業にとっては、毎回のコレクションに真剣勝負で取り組まなくては生き残れないという厳しさを課している。それと同時に、このような「発表・評価システム」があるからこそ、中小企業主体の繊維アパレルメーカーが、企画力を磨くことで顧客をつかみ、市場への進出の道を大きく開いたともいえる。

### **出展者、ビジターにとって最大の情報発信・収集**

多くの見本市は、当初は地域の企業のみが参加する形でスタートしている。しかし、年を追うごとにイタリア国内の他地方の企業の参加を受け入れ、さらに近年は、国外の企業の出展を積極的に受け入れるようになってきている。よりオープンに出展者を迎え入れることで、名実ともに「国際見本市」とし、見本市自体のキャパシティと奥行きを深め、訪れるバイヤーに対し、選択の幅を広げることが、結果として見本市の付加価値を増すことにつながっている。

## 4 . 労働事情

### ( 1 ) 労働構造

ARC レポート「イタリア」によると、イタリアの労働人口は 2,356 万人 (2000 年) で、うち就業者数は 2,108 万人である。産業別就業人口をみると、第 1 次産業が 112 万人 (全体の 5.3%)、第 2 次産業が 677 万人 (32.1%)、第 3 次産業が 1,319 万人 (62.6%) であり、年々第 3 次産業人口が増加している。

失業者数は 250 万人 (2000 年) で、失業率 (全国平均) は 80 年代から 10% ~ 12% で推移し、2000 年は 10.6% となっている。失業率の南北格差は顕著であり、北部の 4 ~ 5%、中部の 7 ~ 8% に対して南部では 95 年以降恒常に 20% を超える状態となっている。また若年層 (15 ~ 24 歳) の失業率が高く、2000 年は全国平均で 31.1% であった。

しかし、失業率は 2000 年後半から改善の兆しを見せ始めた。その契機となったのが、97 年に制定された法律 196 号 (通称「トレウ・パッケージ」) である。同法は人材派遣労働の導入やパートタイム労働、研修労働などの拡充を規定したものであるが、法律制定とともに政府がパートタイム労働者を雇用する企業に対する減税等のインセンティブを打ち出したことから、新たな雇用形態として急速に普及し、雇用創出に貢献している。また、就業者人口にパートタイム労働者も加えるようになったことで、2001 年 4 月には失業率が初めて 10% を下回る 9.6% にまで改善した。

### ( 2 ) 労働憲章

労働関係に関する法律規制については、労働者の権利に関する諸原則が労働者憲章に規定されている。この労働者憲章は、1970 年 5 月に制定されたもので、60 年代末の激しい労働争議の末に、労働者

の権利についての諸原則が明文化されたものである。使用者側から言えば、これら諸原則の確立によって労働関係にいろいろな制約が生じたということになる。この憲章のうち、正当な理由のない解雇の排除に関する規定と、労働組合活動の自由を保障するための具体的な事項に関する規定が、従業員 15 人以下の小事業所については適用除外となっている。70 年代に労働者憲章の制定もあって、労働関係が硬直化する傾向の中で、企業家は、この適用除外が利用できることもあり、硬直的な労働関係を免れるべく、従業員の独立を促し、外注関係に切り替えるなどしたことが、企業規模の小規模化につながったと考えられている。

### **労働憲章 18 条**

労働憲章 18 条には、正当な理由なく解雇された労働者の裁判所による地位の回復に関する規定が定められている。この 18 条は、従業員 15 人以下の小事業所については適用されないことになっており、適用される場合と大きな差異を生んでいると考えられる。

# 職人企業が集積するヴェネト州

## 1. ヴェネト州の概要

ヴェネト州は、パダナ平野の北東に位置する人口約 440 万人、総面積 18,377 平方キロメートルの州で、州都ヴェネツィアをはじめ 7 つの県からなっている。北はオーストリアに接し、東アルプスにも面しており、ドロミテ渓谷を含め自然にも恵まれている。ヴェネツィアを代表として、ヴェローナ、パドヴァなど芸術、歴史的遺産もあり、観光においてもイタリアでは重要な州である。

地図挿入

14 世紀はじめから約 4 世紀に渡って、広大な領地と海運力を持つ独立都市国家であったヴェネツィア共和国の影響は、現代社会の経

済構造にも影響を及ぼしている。農業から近代産業まで、まさに一国の機能が、今も満たされている州の一つである。近代に入ってから、フランスやオーストリアの統治下であり、都市国家時代も含め、長い期間貴族社会が続いた。この旧体制の社会制度は、ヴェネト州に限らず他の州において、今も多方面で大きく影響を残しており、イタリアの社会構造を知る上で、重要なポイントの一つとなっている。さらに、この影響が大きく残っている地域は、文化的、経済的視点からみても、粘り強く貴族社会の存在をアピールし、生き残っているところが多い。特にヴェネト州においては、この貴族の末裔が地元の職人企業を支えているといっても過言ではない。また、一方で職人たちも、そのような階級の人々に敬意を持って接する習慣が未だに残っている。このような習慣は保守的であるという見方もあるが、貴族社会の影響が未だ濃く残っていた時代から、文化レベルの高い製品の供給に努めてきた地場産業の支えともなっている。

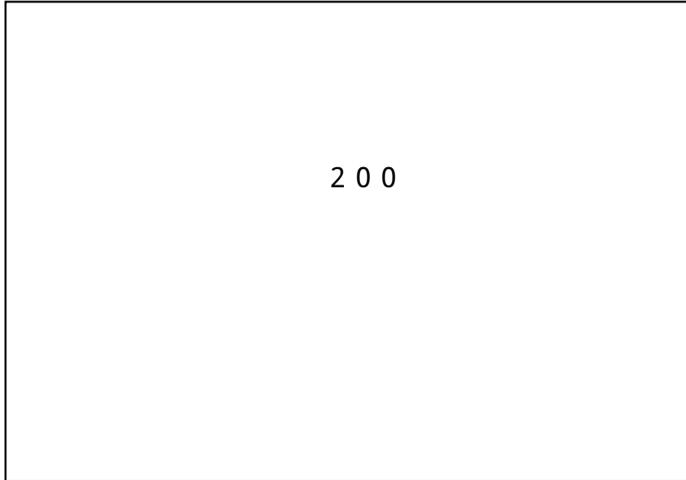
この州のもう一つの経済の特徴としては、独立都市国家であったが故に、いろいろな産業分野が混ざり合っていることである。広大な平地を利用した農業、アドリア海の漁業はもとより、山岳地帯の酪農やその関連として、乳製品、ワインをはじめとする食品産業も重要な分野である。

また、機械産業も豊かな水源と電力により発達している。一方では古くより別荘地帯としても開かれていたため、建築関連産業や生活関連産業（繊維、家具、陶器、ガラス、金属加工等）の小規模な職人企業が多く広範囲に点在していることも、この地方の特徴の一つである。

産業発展のためのもう一つの重要な条件としては、歴史上からみても、この地方は運送業によって都市国家を発展させてきた事実があるように、現代においても市場の要求に細かく対応できる柔軟な交通や輸送網があり、鉄道、高速道路、空港の接続が良いということである。それによって、イタリア国内及び世界の市場を考える上

で、迅速な市場対応が可能となり、コストにも反映され、ひいては世界の市場に対応する上での好条件となっている。

ここでは、世界的に有名なヴェネツィアングラスとヴィツェンツァの職人企業の現状をレポートする。



水の都ヴェネツィア（ベニス）

## 2 . 観光とガラス工芸の島：ヴェネツィア

ヴェネツィアは、イタリア北東部、アドリア海の海に連なるラグーン上（干潟）に栄えてきた都市で、“水の都”として世界的に知られる観光地である。120 を越す小島と 400 もの橋、そして 170 以上の小運河からなり、運河と橋が交通網の海上都市である。かつては西洋と東洋文化の接点であり、最も繁栄を誇っていた時代には人口 30 万人を数えたといわれる。今では観光産業が主体で、人口も 7 万人ぐらいいまで減少してきている。また、温暖化の影響で地盤沈下

が進み、豪雨、高潮時には街が水浸しになることもしばしばある。

イタリアの他の地方に見られない大きな特徴として、ヴェネツィアは非常に狭い、限られた地域の中で人々の日常の生活が行われているとともに、世界的な国際観光都市でもあることがあげられる。

過去において、この島は周辺の地方にとっての工業都市でもあった。船が大量輸送のための重要な手段であったころ、周辺でとれた小麦を製粉したり、ガラス製品のように島でつくられた製品を陸の市場に輸送していた。それによって、そのような仕事に関連する職人企業もおのずと発展していった。しかし、近年になってからは、小さい工場的企業の中には臭いや騒音などに対処する方法も見つからないまま、ヴェネツィアから出て行かなければならなかったり、工房を閉めることを余儀なくされた企業も多かった。さらに、観光業の発展により職人企業の人手不足が顕著になり、ここ数年、職人企業は衰退する一方にあった。現在、ヴェネツィアで消費されている物のコストの約 20%近くは運搬費用であり、いかに生産性の高い業種をヴェネツィアにとどめなければならないかが理解できる。

このような課題を解決するために「ヴェネツィア職人企業協会」がプロジェクトを進めている。

### (1) 職人企業を支えるヴェネツィア職人企業協会

#### ASSOCIAZION CONFARTINGIANATO VENEZIA

この協会は全国組織で総事務局はローマにあり、その下に各州の連盟が存在する。イタリア全国の協会加盟社は 85 万人で、250 の各県の組合があり、個々の組合員とつながっている。

ヴェネツィア職人企業協会は、労働者 15 人以下の 25 業種の職人企業からなり、個人参加者も含めて 1,900 社の企業からなり、本島の中央事務局の他に 3 ヶ所の事務所が他の島にある。

主な業務は、労働組合と関係団体、公共団体とのつなぎ役、公共事業においては協会加盟企業と発注者とのパイプ役である。さらに

世界市場に進出しようとする職人企業の対外的役割も担っている。

一方では、国内外の展示会や見本市の企画や参加に関連する情報提供や援助、経理管理業務のコンサルタントやアシスタント業務も行っている。特に、イタリアの税制は複雑で、税理士や会計士を持たずに処理していくのは大変なことである。しかし、職人企業の規模では会計士を一人雇うのは経済的には難しい。そこで、協会加盟企業に対しては、そのような経理処理を代行するシステムも行っている。

現在、本協会ではヨーロッパ連合からの融資も得て、「アルセナーレ・プロジェクト」を進めており、企画と調整を受け持っている。ピエンナーレの会場の近くに、1,200年前に整備されたアルセナーレという造船地区がある。そこは、マルコポーロの船も造られたといわれている歴史的工場地区である。現在、一部はイタリア海軍の特別地区として使われているが、大部分の工場や倉庫は荒れるままに放置されている。その広い地域を、公害対策を整えた安全な工場地区に変え、活気を取り戻そうという再開発プロジェクトである。

協会では、ヴェネツィアを観光都市としての発展だけでなく、30年前のように、生産性が高く、活気のある島に戻すために、地域と一体になった多くのプロジェクトを用意している。

## (2) ヴェネツィアングラスの島：MURANO ムラーノ島

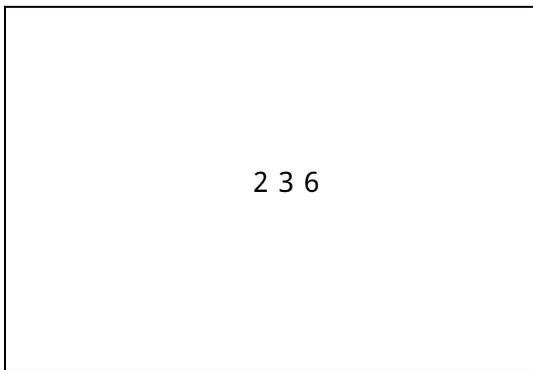
ヴェネツィア本島サンマルコ広場から水上バスで約30分のところにあるヴェネツィアングラスの工場群がある島である。かつては製法を秘密にするとともに火災が発生した場合、延焼を防ぐためにこの島でのみガラスの製造を行ったといわれる。

ムラーノ島で訪問した二つのガラス工房を紹介する。

### 15世紀創業の工房：BALLARIN バラリン

バラリンは、ヴェネツィアの中でも老舗のガラス工房である。創業は15世紀で現在の社長バラリン・ロベルト氏は16代目である。

家業を代々引き継いでいくイタリアの典型的な職人企業で、企業主自らが技術的に最も難しく重要な仕事を担い、やがて17代目を引き継ぐ予定のロベルト氏の子息も工房で下働きをしている。工房では親子のほか従業員が2人おり、合わせて4名が仕事をしている。ロベルト氏は、先祖代々から受け継がれたバラリンとしての製造法を基本に、熟練した技術で次から次へと製品をつくりだしている。製品は欧州各国や米国、日本などに輸出している。



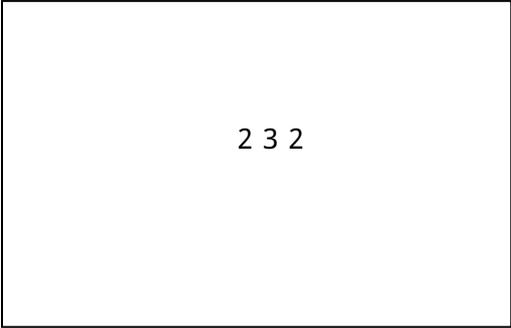
バラリンの工房、左が16代目のロベルト社長

### 作家の作品づくりに特化した工房：CIVAN チーバン

チーバンは、他のガラス工房と異なりヴェネツィアングラスの中でも作家の作品づくりに特化したアーティスティックガラス専門工房である。これまで100人近い作家の作品を23人の職人で手掛けてきたという。作品は全てオリジナルで1点しかつくりださないスペシャルコレクションで、工房の2階はそれらの作品数百点を展示し、バイヤー対象のギャラリーとなっている。作品は、米国、日本、アメリカなど20ヶ国に輸出している。

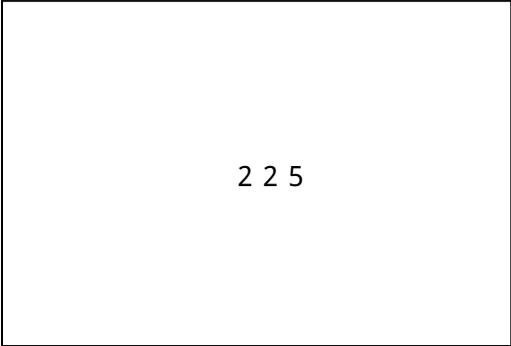
われわれ調査団が訪れた時には、パオロ・ヴァッレというヴェネツィア出身のアーティストが5名の職人を陣頭指揮しながら作品を

つくっていた。ヴァッレ氏は、元々は画家であったが、25 前にチーバンから勧められてガラス彫刻家になったという。



2 3 2

ガラス彫刻家パオロ・ヴァッレ氏



2 2 5

工房チーバンの職人たち

### (3) ヴェネツィアのガラス業界の課題と対策

ヴェネツィアのガラス業界が抱えている問題や課題はさまざまである。例えば、ムラーノ製のガラス製品に似せて作ったアジア製の安いガラス製品の進出。今では、ヴェネツィアで販売されている 50% 近くガラス製品が、アジアなどコストの安い国からの輸入品とい

われる。こうした類似品が地場産業を低迷させている。それら類似品の輸入や販売をしているのもヴェネツィアの業者であり、取締りは難しい。

また、ガラス業界における後継者問題は深刻で、ムラーノの伝統技術をいかに若い世代に引き継いでいくか、ガラス業界としての大きな課題となっている。家業それ自体は家族が引き継いでくれるところも多いが、製品を作るために必要な職人の後継者が不足している。

環境問題もある。例えば、以前はくもりガラスの加工をするのに、粗いものはサンドブラストをかけ、細かい物は酸で表面を洗う方法で加工していたが、現在は水汚染源となるので、ムラーノでは使用禁止になっている。デザイン上、くもり加工が必要な場合は、内陸の専門の業者に加工を依頼しているため、製品のコストに跳ね返る結果になっている。

こうした、業界全体の課題を解決するために、設立されたのがプロモヴェトロ協会である。

### **業界の課題解決に取り組むガラス業協会：「PROMOVETRO MURANO プロモヴェトロ協会」**

プロモヴェトロ協会は、1985年に69社のムラーノ島内のガラス工房で設立した事業協同組合である。設立の趣旨は、ルネッサンス時代から続いてきたガラス工芸が、伝統のみに依存しているだけでは衰退を招くので、新たな技術開発やマーケティングなど新しい分野にチャレンジしようというものである。

ヴェネツィアングラスとは即ちムラノガラスであり、そのムラノガラスの伝統と芸術性を守りつつ、新たなニーズに応えるため、それまで連携がまったくなかった企業同士が連携し、関係を強くすることにより、技術力や総体としての製造力を高め、さらに市場開拓などのプロモーション活動を行っている。

現在、プロモヴェトロ協会が推進している原産地表示のための「ム

「ムラーノ印」ブランド登録は、ムラーノの技術とイメージを守るための重要な懸案の一つであり、ムラーノ島の伝統で裏付けられている製品とそれ以外のもの、特にアジアから輸入されている安い製品と、明確な差別化をするためのものであり、顧客とヴェネツィアのガラス業者を守るためのプロジェクトである。このブランドは、伝統に支えられたムラーノ産ガラス製品にのみ与えられる。この表示があることで、買い手にとっても、製品がムラーノ産であることがはっきり分かるとともに、品質の保証ともなる。

このプロジェクトは、地方の特色と伝統のある産業を守るためのものであり、県や市の賛同を得て間もなくスタートした。

また、同協会は、後継者問題の解決策の一つとして、できるだけ多くの人達にガラス技術を伝え、さらに専門家を養成するための学校を開設した。この学校は、昼間と夜間の二部制で、昼間は義務教育を終えたばかりの十代を対象に基礎技術を教え、夜間は、実務についている人を対象に、専門的技術を教えている。

協会のマーケティング活動として特徴的なのは、見本市に参加する場合、多数の会員企業が軒を並べ「ムラーノガラス通り」という名称で出展する。そこで知り合ったバイヤーにイタリア観光も兼ねてムラーノを訪れてもらい、バイヤーは楽しく観光しながら各工房のショールーム回りをして商談をする。国際的観光地ならではのプロモーションである。

「伝統あるガラス工芸が、なぜ、1,000年の時間を経て今に伝えられてきたか」といふと、ガラスという素材を機械に頼らず、人間の創造性と“勘”による手仕事で、変化させてきたからだと思う。後継者問題、類似品問題、環境問題等、昔は問題にさえならなかったことが、今では、どれをとっても大切なことである。その中で、小さい規模の企業が生き残っていくためには、同業種間の企業の協力体制、製品のオリジナリティ、そして市場に即応できる柔軟性が必要である。特に、柔軟性は、大規模企業にはできない大きな利点だと

考える。職人企業家は、常に自社の事だけでなく、業界全体のことも考えているべきだと思う。」(プロモヴェトロ協会会長ジャンフランコ・アルベルティーニ氏。「北イタリア職人企業の挑戦」ジェトロミラノレポート 23より)

### 3. 新たな挑戦をし続ける伝統産地：ヴィチェンツァ

#### (1) 家具産地のブランド化を推進：ヴィチェンツァ県職人協会

ヴィチェンツァ県職人協会は、1945年に設立された組合である。ヴィチェンツァ全体の職人企業は約24,500(総労働者数78,000人)であるが、その内、職人協会の参加企業は約19,000社である。ヴィチェンツァの職人企業の約97%は従業員20人以下である。

この協会には、コーディネーターと言う役職を持った職員がいる。このコーディネーターは、一般的に企業と市場の仲介的役割を果たしている。例えば、企業が見本市や研究会または新しい市場に参加したいものの、どのような手順をふんでいけばいいのかわからない場合、その希望を実現するために、言語の問題なども含め、必要な情報や方法を教え、具体的にサポートする業務である。また、国際的な新しい見本市やビジネスチャンスの情報が協会に入ってきた場合、参加企業を募ることもやっている。いわば、独自では国際的情報網を持たない小規模企業のための、アンテナの役割も担っている。

企業との日常的な関わりとしては、企業から出される資金的援助の申請に対するコンサルティングや、協会が実際に援助する場合の条件の説明など、窓口的役割も担う。

また、現在推進しているプロジェクト「『バッサーノ家具』の登録商標化」のように、個々の企業に商標化の重要性やその条件を理解してもらうための説明会の実施も行っている。

『バッサーノ家具』の商標化は、その地方の特徴的な産業分野の

製品に対して、ワインやチーズに原産地明記のマークがあるように、食品以外の業種にも原産地商標を付けるというプロジェクトである。バツサーノ家具には独自の様式があり、この地方の家具製造者の中にはこの独自のスタイルをつくり続けているところもあるが、表面だけ真似た家具を安価に大量につくっているところもある。このような状況を問題として捉え、似て非なる製品から生産者と買い手を保護しようというところから生まれたのが「『バツサーノ家具』の登録商標化」プロジェクトである。

## (2) ヴィチェンツァ近郊の職人企業

### 職業学校と連携して人材育成するクラシック家具製造業：ペーザヴェントマルティナーノ社

ペーザヴェントマルティナーノ社は、1963 創業のクラシック家具製造会社である。従業員は家族 4 名を含め全部で 14 人。全てオーダーメイドの受注生産で、その内 50%は建築家からの依頼による。

現在の課題は、後継者問題だという。幸い家業は 3 人の子息が継いでくれるが、いわゆる職人の伝統技術を継承しようという人材が非常に少ない。そこで当社は、職業学校と連携して人材育成に努めている。

地域には「職業学校」があるが、以前は、技能訓練も学校の中だけで行っていたため、実践能力に欠けている生徒が多かった。しかし、現在は単位の半分を学校で学び、残りの半分を現場、つまり職人の下で学ぶ制度に変わったため実践能力がつくようになり、少しずつ効果が出て来ている。そのため、今後はいい職人が育っていく可能性もあると考えている。

さらに、市や地域の援助により、生徒のために学校の授業料は安く設定されており、また、生徒を実習で受け入れる企業も、授業の一環なので給料を支払う必要がなく、生徒は実践で技術を学べるうえ、将来の職場となる工房の雰囲気も感じ取ることができるという

システムになっている。

## 匠のネットワークでブランド化を進めるモダン家具製造販売：ジリアレダメント社

当社は1947年創業で、従業員は製造部門10名、販売部門10名、合わせて20名の企業である。市場は、国内90%、輸出が10%で、30%が建築家からの依頼、70%が消費者からの受注生産である。

この会社の特徴は、自社以外の工房との連携を行っていることである。イタリア人は他人と違うモノ、どこかにオリジナリティのあるものを常に求めている。家具においても、その傾向は充分にある。そういう市場に迅速に対応するには、自社の工場だけでは対応しきれない。例えば、ソファの布張りは自社ではしないので、いくつかの専門の工房と常に連絡をとりあい、顧客からの様々な注文に直ぐに対応できるようにしている。また、連携している工房から「受注を受けて製作しているソファに合ったテーブルを作ってほしい」と、逆に対応の要請を受けることもある。このように、職人企業は、長い伝統に培われた技術で品質の良い製品をつくとともに、融通性と小回りをきかせた企業間の連携を持つことによって、外国の大きな資本の入った総合家具メーカーに対抗していくことができるという。

さらに最近では、企業間の連携を一步進めて、連携企業ネットワークで一つのブランドを売り出す試みもある。

例えば、同じデザインシリーズのリビング用の家具の中で、箱物の得意な企業は飾り棚や食器棚などを担当し、脚物の得意な企業はイスやテーブルを担当するというようにして、一つのデザインシリーズを完成させる。

1社で全てを作る場合、工場の規模や品質管理などいろいろな問題があるが、すでにノウハウのある分野での分担製作ならば、デザイン面のコントロール（統一性）さえできれば、さらなる設備投資も必要なく、宣伝費なども参加企業で分担し、リスクも抑えられる。

## オリジナルデザインで市場開拓する装飾用陶器製造販売：パッソジービー陶器社

当社は、1964 創業で、従業員は 10 人。市場は国内約 30%、輸出（アメリカ及びヨーロッパ）は約 70%である。

アメリカの市場に入り込めたのは創業間もない頃、新しい陶器を探しにきていたアメリカのバイヤーと知り合い、それまでこの地域で多く作られていたタイプの陶器と少し違うものを作って見せたところ、気に入ってもらい、今ではアメリカ各地から注文がくるといふ。

今後の課題は、陶芸技術をさらに高め、新しいテクニックを使い、市場に適合した製品を常に開発することだといふ。

少し前に開発し、ヒットした製品も、今ではどの地方、どこの工房でも作るようになり市場に飽きられている。そこで、今はまた、新しいタイプの製品を作っている。

当社は、手仕事を取り入れた、大量生産ではできない製品作りを目指している。オリジナルデザインの開発に努め、センスやアイデアを盛り込んだ製品を作るために、テクニックの面やデザイン面で常に新しいことにトライする。ただし、芸術作品ではなく、あくまでも商品であること、つまり顧客が求めているものを作ることを忘れてはならないといふ。

## 輝かしきルネッサンスの街 フィレンツェ

### 1. フィレンツェの歴史的沿革

トスカーナ平野のまん中にある、エトルリア人が住んでいたこの町を「花の都フィレンツェ」と名付けたのはローマ人であった。カエサル（CAESAR 英語読み「シーザー」）の時代にアルノ川のほとりに町をつくったとき、ローマ人はそこを、ラテン語の花の女神を意味するフロレンティアと命名したことによる。

この美しい町の名前は以後ずっと引き継がれ、やがて、町そのものがその名にふさわしい「花のように美しい町」へと開花していく。

ローマ滅亡後の数世紀の動乱の時代を経て、10世紀を境にしてイタリア北部で各都市が力をつけ始め、都市国家が誕生する。それは、1096年に始まった十字軍の遠征による一種の軍需経済効果が都市を富ませたことによる。この富が時代を素朴なロマネスクから壮麗なゴシックへと、建築や美術等すべての様式を転換させた。

フィレンツェが都市としての姿を現し始めるのは11世紀になってからで、女伯マティルデがフィレンツェに町としての骨格を与えることに成功した。そして、フィレンツェが都市国家として自治を獲得するのは12世紀初頭のことである。

この12世紀に、アルテと呼ばれる同業組合の組織化が、絹や毛織物業を中心に行われ、町の政治的な実権が組合の手に握られる。これによって、町の自治権は揺るぎないものとなる。

14世紀に入ると、フィレンツェの商業は銀行を通じて急上昇し、フィレンツェで鑄造された「フィオリノ金貨」は、全ヨーロッパの標準通貨の地位を獲得する。当時のフィレンツェの有力な銀行家は、ヨーロッパ各国に戦費を貸し付けたりして、国の行方を左右するような力をもっていた。

その中から突出してきた銀行家の家系が「メディチ家」であった。

メディチ家は、賢明な家訓を受け継いでいた。それは、「目立つな」というものであった。この家訓を忠実に実行して、ついに絶頂に上り詰めたのがコジモ・デ・メディチ、またの名をコジモ・イル・ヴェッキオ（祖国の父）である。

15世紀に入る頃から、メディチ家は教皇庁の御用銀行となり、さらにヨーロッパ各地に支店を開設し、最大の輸出入商社としての地位を築き上げた。その勢いは、目立つなという家訓を忘れたかのようであった。イル・ヴェッキオは、芸術家を自分の周囲に集め、財力にものを言わせて、大いに芸術を振興した。そして、このやり方は孫のロレンツォ・デ・メディチまたの名をロレンツォ・イル・マニフィコ（豪奢殿下）にそのまま引き継がれる。ここに来て、フィレンツェのルネッサンスは最高潮を迎える。イル・ヴェッキオからイル・マニフィコにかけて、フィレンツェはその名の通り、「花の都」となるのである。

この15世紀のフィレンツェは、ラファエロ、ミケランジェロをはじめドナテッロ、フラ・アンジェリコ、ボッティチェルリといった最高の芸術家たちが名を連ねる。

その後メディチ家は盛衰を繰り返しながら 1737年に跡継ぎが絶え、断絶する。メディチ家最後の人物はアンナ・マリア・ルドヴィーガという女性だった。70歳を超えた彼女が最後にしたことは、メディチ家の代々が収集した膨大な量の絵画、美術品のすべてを、「何物もフィレンツェから持ち出さない」という条件で、トスカーナ公国に遺贈したことである。ウフィツィ美術館をはじめメディチ家の全ての美術品が、こうして全人類のものになった。

フィレンツェ近郊には現在でも皮革、木工、陶芸、貴金属アクセサリー等多様な伝統工芸が集積している。その歴史的背景は、このようなフィレンツェの歴史的沿革と深く関わっている。

フィレンツェの中央を流れるアルノ川

## 2. フィレンツ市内の工房

### 木工工房「CASTORINA カストリーナ」

フィレンツェ市内のサントスピリット通りは、木工を中心とした職人街として有名であったが、現在は通りとしてはやや衰退し、数件の木工芸の店が寂しく点在している。

その中でカストリーナは、比較的大きなショールームと工場を持った工房である。この工房は、90年前に創業され、現在のオーナーで3代目である。ここも典型的なファミリー企業で、オーナーの他、子息、甥が工場で働き、また、妹が販売と経理を担当している。

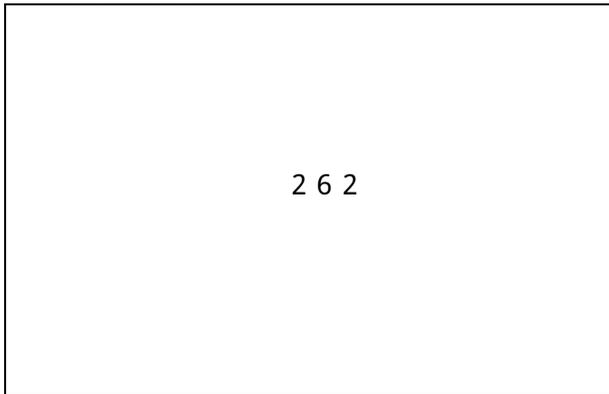
木工芸の仕事は、制作と修理である。イタリアの家庭では代々使ってきた古い家具などを修理しながら大事に使う習慣があり、そのため修理は、重要な仕事である。オーナーによると、以前は大きな家具などの注文が多数あったが、最近はインテリア用置物、額縁、ロウソク立てなどの注文が多いという。



265

カストリーナの工房

**額縁専門工房「DITTA MARCHIANI AUGUSTO ディッタ・マルチアニ・アウグスト」**



262

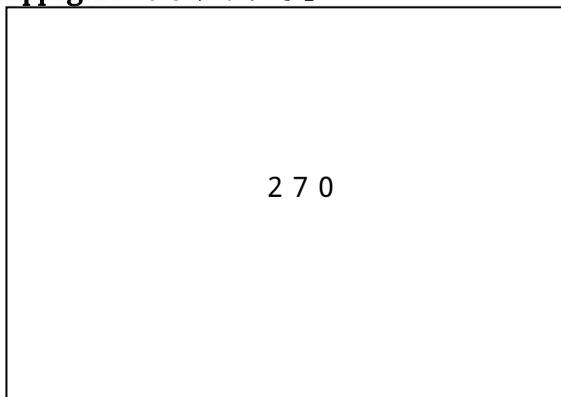
3代目のレオナルド氏

この工房は、100年前に創業された額縁専門店であり、現在のオーナーロマネリ・レオナルド氏は3代目である。工房はレオナルド氏一人で切り盛りしている。子息も木工芸の仕事をしているが、今

は家業とは別の工房で、博覧会・見本市等の展示会場の設営の仕事をしている。

私たちが視察に訪れた時には、一人の顧客が沢山の装飾の付いた部屋の扉を持ち込み、補修を依頼していた。額縁専門店ではあるが、このように家具等の修繕も行っているようである。

### 銅版画工房「L'Ippogrifo イボグリフォ」



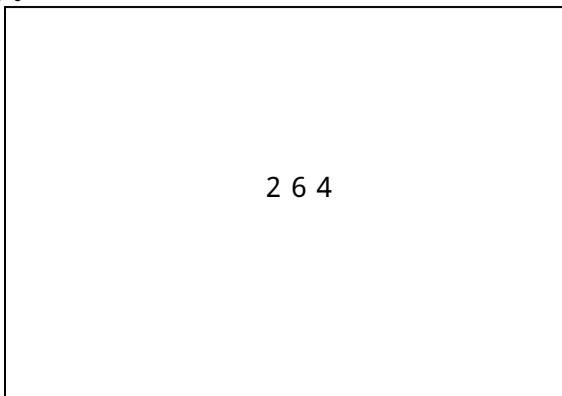
オーナーのラファエル氏

イボグリフォは、16世紀から引き継がれている銅版画（エッチング）による印刷技術によって紙や綿布に絵画を印刷する工房である。オーナーのギアンニ・ラファエリ氏は画家で、彼は自ら描いた絵を銅板にエッチングし、夫人が印刷を担当している。25年前に創業した夫婦二人の工房である。

### 仮面と絵画の工房「アートスタジオ」

この工房は仮面づくりをするオーナーと絵画を制作する若い夫婦が経営するギャラリーである。オーナーの家系は、代々フィレンツェで皮工芸を営んでいるが、本人は、芸術大学を卒業したあと、木

工芸の道に進み、今では仮面やアクセサリーを制作している。夫婦で海外の展示会に出品し、ドイツや日本でも夫婦の作品は販売されているという。



フィレンツェのアートスタジオの仮面

## 世界のデザイン先進地：ミラノ

### 1. ミラノの概要

ミラノは、他国の侵略を度々受けながら、11世紀末にようやく独自の憲法を定めて自治都市として自治権を獲得した。

ミラノが全盛期を迎えるのは13世紀末から15世紀半ばの時期、ヴィスコンティ家とスフォルツァ家の支配化の時代である。特に、スフォルツァ家のルドヴィコ・イル・モローの時代で、彼の美術センスは抜群だったという。イル・モローはカネにあかせて各地から最高の人材を自分の宮廷に招き寄せた。その中の最高峰がレオナルド・ダ・ヴィンチであった。今日、ミラノのプレラ美術館で目にすることのできる最高傑作のいくつかは、イル・モローの時代に制作されたり、購入されたものである。ミラノは、この時が黄金期であった。

ミラノはその後、フランスの干渉を受け、さらにはスペインの支配化に入る。スペイン人の治世は16世紀半ばから18世紀の始めまで続き、沈滞する。そして、その後のオーストリア支配、ナポレオンの支配の時代を通じて、ミラノは産業都市としての足場を固めていく。特に繊維産業は大いに発展し、現在のミラノの経済的な基盤を築くのに役立っている。

ミラノは現在では、イタリアのめざましい発展の原動機役割を果たしている。もともとの繊維業の伝統に加えて、現代的なデザインセンスが加わり、ミラノの発信するファッションは、世界のファッションをリードしている。また、サッカーの世界でACミランが世界を熱狂させているのも、この街の経済力を背景にしてのことである。

## 2. イタリアファッション産業とミラノ

イタリアでは、すでにルネッサンス時代に衣装が市民の大きな関心事で、イタリア語の「モーダ（流行）」という言葉が生まれたのもこの頃である。1533年にフランス王アンリ 世と結婚したメディチ家のカテリーナは、当時ヨーロッパで最先端にあったフィレンツェのモーダをパリに持っていった。持っていったのは、ファッションだけでなく、料理や香水の作り方、宮廷でのマナーまで含むフィレンツェ文化の総体だったといわれる。その後の17～19世紀の間は、パリがモードの中心であり、ファッションを志すイタリア人はパリで修行した。ただ注目すべきことは、当時でもイタリア産の毛織物、絹織物、刺繍やレースなどの素材がパリで広く使われていたことである。

1951年、ジョバンニ・バティスタがフィレンツェに「イタリア女性クリエーター協会」を設立し、ファッションショーを自分の邸宅で開催した。この時をもってイタリアのファッション産業は誕生したといわれる。それまでは、フランスのデザイナーブランドによる高級注文服（オートクチュール）が支配していたイタリアのモード界に、イタリアのデザイナー達による高級注文服「アルタモーダ」をうちたてようとしたのである。当初は、イタリアの名のとあったデザイナーには相手にされず、無名な新人のデザイナーを起用した。彼らの中から、その後イタリアのファッション界で認められるデザイナーが生まれてきた。

1953年以降はファッションショーの場所をピッティ宮殿に移し、国際的にも徐々に認められていく。1959年には、ヴァレンティーノがデビューする。こうした動きの中で注目すべきことは、バティスタは、単に高級注文服「アルタモーダ」だけでなく、デザイナーのデザインによる既製服をも世界に先駆けて、このファッションショーに登場させようとしたことである。彼が目指したのは、働く女性

向けのカジュアルな服であったが、そうした階層は生まれたばかりで、需要として確立していない中で動きであった。そして、彼がイタリアファッション産業の形成に果たした最大の貢献は、それまでパリモードのオートクチュールにいわば下請として毛織物、絹織物などの素材を供給してきたイタリアのテキスタイルメーカーの技術に加え、イタリア人独自の美の感覚によるデザインと、ルネッサンス以来職人が継承してきたイタリアの縫製技術を生かした中規模工場での服作り、この三者を組み合わせ「イタリア型ファッション産業のシステム」を提唱したことである。これがやがてイタリア型プレタポルテ（デザイナーブランドによる高級既製服）ビジネスへと育っていく。

1955年には、北イタリアのベネト州トレヴィゾの貧しい家であったベネトン家に1台の編物機が入り、やがて「ルチアーノ・ベネトン」としてニットビジネスが成功を収めていく。

一方、パリではデザイナーのピエール・カルダン（イタリア人）が1961年、アパレルメーカー、プリハ社と提携し、紳士服プレタポルテ事業を開始し、1963年にはヨーロッパ各国でライセンスビジネスを始めた。当時カルダンは、プレタポルテ用の試作品をパリで作ろうとしてうまくゆかず、イタリアに持って来てはじめて作り上げることが出来た。このことは、既にイタリアは、バティスタが提唱した工場生産によるデザイナーブランド品（プレタポルテ）において、当時フランスより一歩先んじていたことを示している。

60年代に入り、イタリアにもヴァレンティーノ、ミラシオン、ランチェティなどのすぐれたデザイナー達が登場し、彼らはパリにならって、アクセサリー、ハンドバック、靴などに事業を多角化していく。

70年代の2度にわたる石油危機、ストライキの頻発、「赤い旅団」によるテロが続発した「銃弾の時代」に繊維産業の中小企業者達は、

激しい労働攻勢、賃上げを始めとするコストアップの中で生き延びる道を模索した末に、新しいビジネスにたどりつく。それは、60年代から胎動しつつあったイタリアのデザイナー達のデザイン力と伝統的な職人の味を生かした中規模工場での服作り、イタリア型プレタポルテ事業であった。これは、まさに1951年にジョバンニ・バティスタが提唱した「イタリア型ファッション産業のシステム」の実践であった。

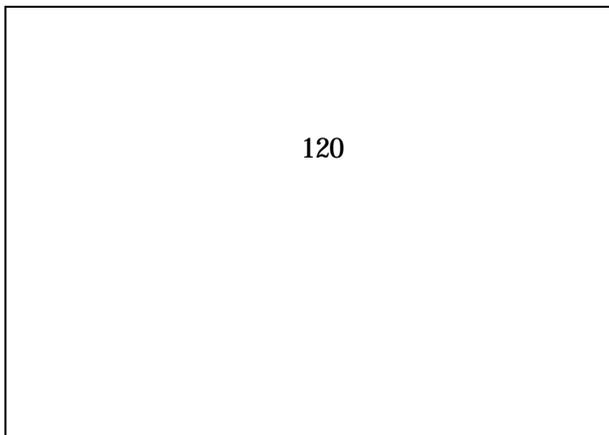
ベルサーチがミラノで頭角をあらわすのもこの頃である。また、アルマーニが人間にやさしいソフトスーツを発表して大きなセンセーションをまきおこす。こうしたデザイナーの活動の舞台として、また、アパレルメーカーの製品発表の場として、北イタリア、とりわけミラノが中世以来の交易の中心地であったという伝統と、組織的にビジネスを進めるのが得意という土地柄から、ファッションセンターとして台頭する。

ベルサーチやアルマーニなどのデザイナーブランド商品が、おりからの好景気に乗って大幅に売上を伸ばす。日本では、イタリアブームが起きる。ミラノコレクションは、そのデザインの創造性と服作りにおいて、パリを凌駕するとまでいわれるようになる。

この時代に、アパレルメーカーが内外のデザイナーの企画を使って物作りをし、それを自社ブランドで中間層のボリュームゾーンへ売るといった形のプレタポルテであるFACTORY BRANDが力をつけてくる。ベネトンはその先駆者であり、この時期に大きく成長した代表的なものがマックスマラである。また、衣料品だけでなく革製品、装身具、さらには自動車などの機械類にまで及ぶイタリアの高付加価値品の一般名称としてMADE IN ITALYが世界中に認知されるようになる。

### 3. デザインの発信基地「FIERA MILANO ミラノ国際見本

## 市会場」



ミラノ国際見本市会場の入口の一つ

イタリアは、ギリシャ・ローマ時代からの文化遺産が集まり、国全体が美術館と化している国であり、また、アルテジャーノと呼ばれる職人の伝統が強く残る工芸大国でもあり、そして、世界のデザイン界をリードしている国でもある。ミケランジェロやダ・ヴィンチの子孫たちが、歴史的な蓄積を背景に、現代を強く意識したアイデア豊かな洗練されたデザイン製品を世に送り出している。

イタリアが生み出すデザインの多くは、イタリアの経済・ビジネスの中心地であるミラノで開催される見本市から発信される。イタリアが生み出すデザインの多くは、見本市会場から発信される。ブレタポルテのファッション発表会として有名な「ミラノコレクション」(2000年より「モーダミラノ」に名称変更。婦人服が3月と11月に、紳士服は7月と1月に開催)また、世界最大の家具見本市である「サローネ・ディ・モービレ」などの見本市に、イタリアを中心とした洗練されたデザインの商品が数多く出展され、世界中の国

から多くのバイヤーを集めている。

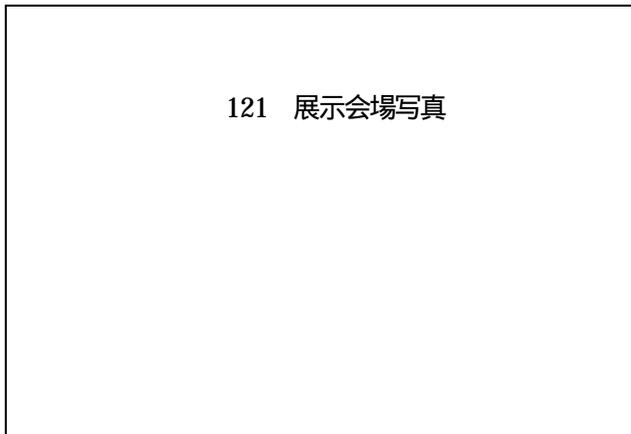
イタリア各地に見本市会場があるが、中でもミラノのフィエーラミラノという国際見本市会場は、ヨーロッパ最大の規模と最も数多くの見本市開催数を誇る。この施設は、1920年に建設され、ミラノ見本市公社（ミラノ市、ロンバルディア州、ミラノ商工会議所、周辺自治体等が出資）が所有し、運営も行っている。

展示場は、26のパビリオンがあり、総展示面積は375,000㎡である。その他、25の会議室、レストラン19、喫茶店61、14,000台収容の駐車場がある。

国際会議も頻繁に開催され、米州開発銀行総会（2005年には沖縄で開催予定）2003年総会は、3月にこの会場で開催される。

## マイナーブランドの情報発信

「moda prima esma モーダプリマ」



121 展示会場写真

モーダプリマ会場内

モーダプリマは、1960年代後半から年間2回ずつ開催されてきた

歴史のあるファッションの国際見本市で、今回で 53 回目を数える。開催趣旨は、イタリアのマイナーブランドの海外マーケティングを助成する目的で行われてきた「国際ファッション&アクセサリー見本市」である。

今回出展されていたのは、2003-2004 年の秋・冬向けの新作で、婦人・紳士・子供の衣料、帽子、靴などの最新ファッションが 129 のブースに展示されている。会場に入場できるのは、あらかじめ登録した国内外のバイヤーに限定されている。

### 工芸から食品まで職人の技の総合展

#### 「AF-L'ARTIGIANO IN FIERA 職人展」

この職人展は、7年前に始まり、当初はイタリアの各州の職人たちによってつくられた食品や伝統工芸品を展示即売するものであった。しかし、現在ではイタリアだけでなく世界の国々の職人が参加し、入場者数が 200 万人を数える世界最大の見本市となっており、今回は世界 80 の国と地域から約 2,400 の職人企業が出展した。10 万平方メートルの会場内には食品（乳製品、肉、魚、野菜・果物、菓子等）やワインなど飲料をはじめ革製品、置物、ガラス、銀製品、木工品、家具、陶器、革製品、手漉き紙等ありとあらゆる製品が展示即売され、中にはつくる工程を見せたり体験させるブースもある。職人たちはそれぞれの国の言葉で来場者に呼びかけ、まさに国際色豊かな職人展である。

この国際見本市の目的は、世界の職人たちが、それぞれの多様な仕事を世界から訪れる来場者に直接紹介し、それによって職人企業のビジネスチャンスを創出し、地域や国の経済の振興や雇用拡大を図ることを狙いとしている。さらに、若者たちが職人の仕事を見ることによって、それぞれの国や地域の文化や伝統を発見すること、また、伝統の美しさを守ろうと、若い人が職人の仕事を選択できるチャンスを創出することも意図している。

126 展示会場内写真

職人展会場

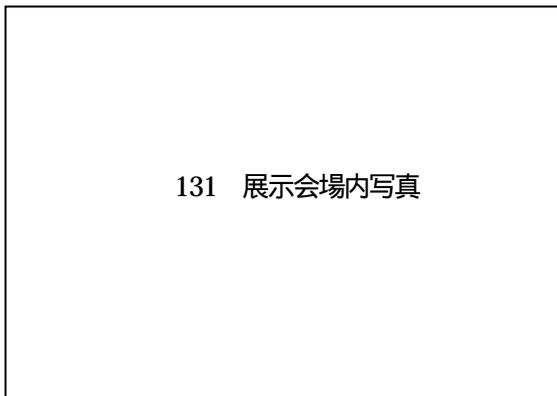
133 展示会場内写真

職人展会場

今回の職人展には、ヨーロッパからイタリア・アルマニア・フランス・イギリス・ギリシャ・リトアニア・ポルトガル・サンマリノ共和国・スロベニア・スペイン・ハンガリー等が、アフリカからはアルジェリア・南アフリカ・象牙海岸等が、北米からはカナダが、

中南米からはブラジル・パラグアイ等が、アジア・太平洋からは中国・インド・パレスチナ・ベトナム等が参加した。この見本市は8つのパビリオンで構成され、全体の約60%がイタリアの出展で、残り40%がイタリア以外の国と地域であった。

この見本市の出展料は、登録料が282ユーロ、保険及び清掃費が207ユーロ、ブース代は1㎡当たり156ユーロ、税金20%となっている。照明設備、カーペット、展示台、仕切りパネル等は主催側が設置する。



131 展示会場内写真

職人展会場

### **秋田の漆器も出展、世界最大規模のギフト・家庭用品・宝飾品の展示会：「MACEF」**

ギフト・家庭用品・宝飾品などの分野も、イタリアが得意とする分野のひとつであり、これらの分野についての世界最大級の見本市として「MACEF」が、年2回（2月と9月）に開催されている。世界的に有名なこの見本市には、世界各国のバイヤーが新作の買い付けにやってくる。

フィエーラミラノの広大な展示スペースに、約50カ国から3,500社あまりの企業が出展する。イタリア企業が斬新なデザインの商品

をプレゼンテーションする機会となっているのみならず、海外の企業がイタリア市場に進出するチャレンジの場として、高い人気を誇っている。MACEF にはアジア地域の企業が多数出展しており、中国、インド、台湾、香港等から、合わせて 200 社を超える企業が出展している。近年、アジア企業の高い出展・進出意欲がうかがえるようである。

日本からの出展は極めて少なく、その中で、秋田県稲川町の川連（かわつら）漆器が、伝統の漆工芸とモダンなデザインを組み合わせた製品（木材をベースとした製品や金属と漆を組み合わせたアクセサリーなど）を出展しているのが注目された。

MACEF では、毎回、イタリアの各州の伝統的手芸を紹介するワークショップを開催しており、織物や陶器等の展示・実演も行われる。

#### MACEF 概要

##### 出展商品

金・銀製品、装身具、宝石、ガラス製品、陶器、ギフト、家庭用品、食卓用品、台所用品など

##### 入場者数

約 9 万人

##### 出展者数

約 3,500 社

##### 主催者

フィエラミラノインターナショナル(株)

#### 京都伝統工芸専門学校が招待出展：「MIA」

2002 年 3 月に開催された「MIA 春の展示会」に京都伝統工芸専門学校が学生作品約 30 点が招待出展され、ヨーロッパをはじめとする世界中の人々の目を楽しませた。この展示会は、ミラノを中心に職人工芸の発展を目的とした組織の「モンツァ & プリアンツァ展示会協会」が主催する歴史ある展覧会で、フランス、ポルトガル、チュ

ニジア、ブラジル、スウェーデンなど多数の国から工芸品が出展され、世界の工芸品の交流の場となっている。

京都伝統工芸専門学校のブースでは、モンツァ市長をはじめ多くの来場者が訪れ、日本の学生が制作した作品に対して驚嘆と賞賛の声が聞かれ、学生の技術力の高さが認められたという。

#### 4 . イタリアのデザイン力

ミラノは、ファッションと産業デザインの街と呼ばれる。ファッションについては前述したので、ここでは、産業デザインについて述べる。

イタリアデザインが発展したファクターのひとつに、企業が社外へデザインを依頼したことがあげられると、多くの関係者は語る。自由な発想を持つフリーランスデザイナーが、企業の生産技術をベースに、斬新な作品を発表してきた。30年代の代表的なプロダクトといわれるオリベッティ社のタイプライターは、オリベッティ社とフリーランスのデザイナーのコラボレーションから誕生した。インテリアにもなるおしゃれなデザインで、イタリアをはじめ世界各国で広く普及した。

世界各国のデザイナーは、才能を認められるチャンスのあるミラノへ活躍の場を求めて集まり、イタリアデザインは活性化した。

イタリアデザインには、デザイナーたちの追う文化や思想が反映され、デザインが人間と深い関わりを持つものであることを感じさせる。それは、イタリアで開催される展覧会や各賞のテーマからも伺える。

##### ミラノ・トリエンナーレ

3～4年毎に開催される国際的なインダストリアル、インテリア、建築の展覧会。1923年に「モンツァ・ピエンナーレ」としてスタートし、33年からミラノで開催されるようになった。

このトリエンナーレでは、作品の発表とは別に、毎回時代や社会を反映した文化的なテーマが設けられ、企業やデザイナーは、個々の表現でテーマと向かい合ってきた。

### **コンパッソ・ドーロ賞**

コンパッソ・ドーロとは「金のコンパス」をさす。1954年、リナシェンテ百貨店によって、製品の品質とイタリアデザインの向上を目的に設立された。オリベッティ社のタイプライターは、第1回の受賞作品である。59年には、リナシェンテ百貨店からインダストリアルデザイン協会（ADI）の主催になった。

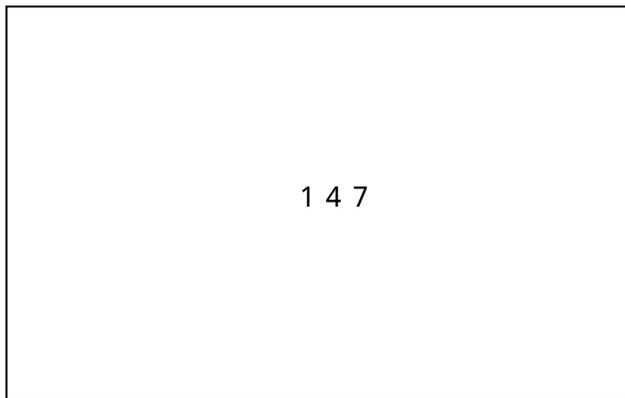
イタリアのデザインは、このようなデザイナーの成長を促す企業やミラノ市という環境の中で発展してきた。50年代以降はデザイン会社が次々に設立され、今なお人々を魅了し続けている素晴らしいデザイン製品が多く誕生した。海外から積極的にデザイナーを迎えての作品発表が盛んになり、企業がデザインをリードしている。

# 最高級ブランドのシルク産地：コモ

## 1. コモの概要

コモ市は、ミラノの北方約 50 キロ、ロンバルディア州の北端に位置し、人口約 8 万 5 千人の都市である。スイス国境をまたぎイタリア第 3 位の広さと第 1 位の深さをもつ美しい湖「コモ湖」に面している。コモ湖は、ちょうど「人」の字のような形であるが、コモ市は、その「人」の字の左の跳ねの先に当たるところに位置する。因みに、右の跳ねの先は金属機械産業の集積レッコ市で、頭に当たる部分はスイス領に入り込んでいる。

コモは、その美しい景観から古くより貴族、富裕者の保養地として名高いが、併せて既に 16 世紀ごろから養蚕業、絹織物の産地として発展を始めていた。養蚕業は戦後姿を消し、製糸・製織も小さくなったが、現在は絹素材を中心としたプリント・染色の世界最有力の産地である。コモは高級ブランドのネクタイ、スカーフ等の産地であるとともに、コモ湖周辺はヨーロッパの一大観光リゾート地でもある。



コモ旧市街地

## 2 . コモ産地の歴史的沿革

イタリアに中国から養蚕や絹の製糸・製織の技術が導入されたのは、10 世紀以降のことである。養蚕はまずシチリアに伝わり、その後、北上し、14 世紀にコモに到達する。一方、絹織物の技術は、養蚕と同様シチリアからトスカーナ、ジェノヴァ、ヴェネツィアと北上し、16 世紀になって始めてコモで絹織物の生産が始まった。このように、イタリアの北端にあるコモは、絹の技術が最も遅れて届いた地域であるが、豊かな水や温暖な気候、当時の振興策に助けられ、養蚕は地域一帯に広く普及した。また、絹織物の生産も、18 世紀初頭、オーストリア帝国の支配下であり、その保護・振興政策のおかげで広大な市場を得て、産業としての熟成を迎えた。その後、イタリア統一後は、オーストリア市場との関係を失い、コモは苦しい時代を迎えるが、新しい市場を求めて、アメリカへの輸出に力を入れ始める。保護主義で市場を守られていた間に失った競争力を取り戻すべく、技術や質の向上に邁進し、それまで世界最高の座を占めていたフランスのリヨンに変わる西欧社会の中心地となる。なお、養蚕は次第に廃れ、1940 年以降完全に姿を消し、生糸は中国からの輸入に全面的に依存するようになる。

## 3 . 産業の概況

コモで繊維産業に従事している企業は約 3,500 社、従事者数は約 3 万人と推定されている。年間売上は約 6 兆リラ程度とされている。

コモは、当初絹織物の生産地として始まったものの、近年は、絹や絹混紡だけではなく、絹に似た肌合いを持つ化繊・合繊繊維などの生産も、シルクメーカーの大半が行うようになり、その割合は増加傾向にある。いずれも絹織物の製造で培われてきた染色やプリン

トの技術、優れた品質・色彩感覚とデザイン力をベースとしており、国際的に高い評価と競争力を保っている。イタリア、フランスをはじめ世界の有名デザイナーは、新しいデザインのテキスタイルを求めてコモにやってくる大切な顧客である。シルク製品に関しては彼ら有名デザイナーの製品のほぼ全てがコモでつくられ、それぞれのブランドで世界市場において販売されている。特に高級ブランドのネクタイ、スカーフは、フランスブランドを含めて、その多くがコモでプリントされている。

生産された絹織物・テキスタイルは、約 50%が婦人服地としてアパレルメーカー或いは問屋に販売され、25%がネクタイ用布地、20%がスカーフ・ショール用布地としてそれぞれの製造販売メーカーに販売されている。残りの5%はインテリア用布地、産業用布地などとなっている。売上高の50%は直接海外へ輸出されており、さらに20%は国内アパレルメーカー等の手を経て間接的に輸出されているため、売上の合計約7割が最終的に海外市場に向けられていることになる。主な輸出先は米国、独、仏、英国そして日本である。

## 4 . 生産構造の特色

### (1) 多くの専門工程を経て製品化

コモの生産構造の特徴としては、一つの製品(生地)が完成するまでに数多くの生産工程を通過しなければならないことがあげられる。上述したように、イタリアではすでに養蚕は行われておらず、生糸はすべて輸入に頼っており、95%は中国からのものである。従って、コモでは、「撚糸」「機織」「染色」「プリント」「仕上げ」などの主要生産工程に加えて、「テキスタイルデザイン」「デザイン柄の原画制作」「写真製版」などの工芸的な作業が行われている。これらは、絹織物という素材の特殊性もあり、それぞれが専門的技術や経験を必要とする工程である。しかも、同じ絹織物といっても、婦人

用服地とネクタイ用生地、或いはスカーフ用生地では製法も異なる。

こうした多数の生産工程を組織化して、商品を完成させるため、コモには、主として3つのグループに分類される企業群が存在している。

### 1) 商品企画と生産を組織化するコンバーター

一つ目のグループは、コンバーターといわれる「商社的」な働きを持つオーガナイザー企業である。コンバーターは、マーケットリサーチとデザインの研究企画を行い、新しい布地サンプルコレクションを準備して見本市で発表したり、クライアントに提供する。そして、オーダーがくると、各工程を専門とする企業に依頼し、生産を組織化し、出来上がった商品をクライアントに納品する。デザインについては、内部にデザイン室を持つ場合もあれば、外部のデザインを購入する場合もある。自身は生産工場を持たない場合が多い。(一部の工程を持っている場合もある)

重要なのは、コンバーターは企業規模としては小企業の場合が多いが、新しいデザイン見本をつくらせ、生産要素を組織化し、販売に結びつけるための資本力を持っていることである。さらに、市場の流れとコモの各企業の特性の両者を熟知しており、製品のタイプ、生産工程ごとに、最も適した企業を選定する組織力を持っている。特にコンバーターの活躍するのはアルモードといわれるハイクラスの製品であり、真似をする相手がなく常に新しい商品傾向を創造していく宿命のコモにとって、コンバーターの先見性のある働きは欠かせないものとなっている。

### 2) 専門工程に特化した小企業

第二のグループは、生産の各工程(特に先染生地の機織、染色、プリント、仕上げの工程等)に専門化・特化した小企業である。多くは家族経営であり、規模の拡大を望まず、自分の得意分野に専念する企業が多い。同じ「染色」工程にしても、あるいは「仕上げ」にしても、絹の場合、その種類は数え切れないほどあり、各企業が

それぞれ得意な技や特色を持っているため、出来栄も微妙に異なるという。さらに、デザイナーが紙に書いたデザインを布地にプリントするためには、「原画製作」「写真製版」という手工芸の職人技術を基礎とする2工程が必要であるが、この仕事をする企業だけで、合わせて400社ある。こうした小企業群が、コンバーターや大手の垂直統合型メーカーからの仕事を受注するわけだが、通常、仕事の依頼は一定の企業間で行われることが多いものの、他の企業に依頼することもあり、互いに束縛しあう関係ではない。競合するA社、B社からの仕事を同一企業が受けることも珍しいことではない。

### 3) 一貫生産型大手企業

第3は、企業内部でこれらの全生産工程並びに販売を行う体制を持つ一貫生産型大手企業で、この種の企業は、ラッティ社、マンテロ社をはじめとする大手企業数社にすぎない。国際化が進み、品質の高い製品を海外市場でも積極的に販売していくために、コモの企業もこれまで以上に技術革新・高いレベルでの組織化が必要で、大規模な先行投資をし、業界を引っ張っていく大手企業の役割は大きいといわれる。なお、これら大手企業も、必要に応じて生産の一部を外部に委託することは通常行われていることである。

以上のように、コーディネイト役のコンバーター、工程の一部を担う小企業、一貫生産型の大企業という様々な特色を持つ企業群で構成される生産構造により、地域としてのダイナミズム、フレキシビリティを持つ地場産業の産地が形成されている。特にシルクを主体とした多品種少量型で流行の変化の大きい高級品市場において、こうした生産構造が特に強みを発揮していることはいうまでもない。

## 5. コモ集積の意義と特徴

### (1) 分業による役割分担の意義

ハイグレードなファッション産業は、良質で小ロットの製品供給を求められ、かつ需要の変化が激しくて製品の寿命が短い。したがって、一企業が大規模な製造設備を保有しては、需要の変化に対して供給体制が硬直化する恐れを伴う。これに対して、異なる機能を持つ中小企業群の役割分担と専門化による分業・協業を、フレキシブルに行う体制が、コモの分業体制のいわば理念型である。

工程専門企業は、自らの工程の範囲では高度の技術を保持し、高度のマーケットニーズに対応した職能を提供する。これら工程専門企業は、マーケットへの直接の接触を持たないが、一方、原材料・最終製品にかかわる個別取引リスク、在庫リスクは負わない。設備投資も抑制的に行い、従業員数も増やさない。そして多数の取引先を持つようにして仕事量を平準化し、全体としての企業リスクを最小限にとどめている。したがって、工程専門企業群では、大きな成長や急速な技術・経営革新は期待されないものの、比較的安定した経営環境がもたらされる。その環境下で職能的な技術が維持・向上されるとともに、需要に応じたフレキシブルな生産が達成されることになる。特に、技術に優れた工程専門企業は、仕事量も多く、工賃もかなり高いようである。

コンバーターは、自らは製造設備の重い負担を負うことなく、マーケットトレンドの把握、商品企画、マーケティングなどの業務に特化し、自らの商品決定に基づき適切な工程専門企業を選択して発注を行う。彼らは、市場に直結し、自ら商品企画を行い、工程専門企業への発注元の立場に立つが、一方で、彼らのビジネスの軸となる毎シーズンのコレクションの制作に多大の投資を行うとともに、原材料の在庫負担、セールスコスト、製品にかかわる個別取引リスクなどを負う立場にある（見本による注文生産が一般的であるが、顧客やファッショントレンドへの迅速な対応のために、原材料は顧客からの注文より先に手当てする 경우가多く、また、製品の見込み生産も一部あるようである）。

オーガナイザー企業群は、市場動向に直結して柔軟・適格な商品の選択・提供を行い、併せて、工程企業群をオーガナイズすることにより、集積全体をマーケットの動向・変化、あるいは外部企業との市場競争にリンクさせる機能を担う。

以上の結果、集積全体として見ると、このようなオーガナイザー企業群と工程専門企業群との機能の分担により、集積全体の技術レベルの維持と市場競争に対応した的確な商品供給が、併せて実現されている。

## (2) 地域に集中、近接立地していることによる意義

ファッショントレンド等に関する情報の流通

コモのような高級な繊維素材の製造業集積においては、ファッショントレンド等に関する情報は極めて重要な意味を持つ。

コモのデザインオフィスの中には、有名なデザイナーブランドとつながりを持ち、これに素材を提供し、むしろアイデアを提案するような会社もある。また、これら繊維メーカー、コンバーターと契約して活動するフリーのテキスタイルデザイナーデザイナー（アドバイザー）もいる。そして各工程の専門企業。これら多様な主体が分業・協業し合うわけだが、その分業・協業関係は互いに独占、排他的なものではないため、ファッショントレンドに関する情報は、これらのネットワークの間を事実上ある程度流通する。コンバーターの中には、このようにして伝わってきた情報をつかんで、追隨的な活動をするものも多いと思われる。これは、コンバーターがコモに立地する一つのメリットであると考えられる。

コンバーター企業群における激しい競争

コンバーター企業群については、頻繁な参入・退出を伴う激しい競争にさらされている。親密な人間関係の地域内のことであり、また濃密な情報の流通がある中で、互いが差別性確保や追隨をめぐって競争するわけで、いわば競争環境がそれだけ激しいものといえる。

この集積内での競争の激しさが、集積外の国際的競争に立ち向かえる集積全体の活力を生んでいる。取引関係にある企業同士が協業することはもちろんであるが、ライバル関係にある集積内の同業種企業間での協調という要素は、ほとんどないと考えられる。

これに対して、工程專業企業群については、参入・退出も比較的少なく、製品市場に直接参加しているわけではないこともあって、競争環境は相対的に緩やかである。そして、これによりむしろ技能の維持が実現されている面があると考えられる。このような工程專業企業群を含めて集積全体に市場競争による刺激を浸透させているのは、コンバーターの機能である。

### (3) デザイン力と技術力の強化

世界に冠たる「ミラノ・コレクション」は、コモをはじめとする産地のデザイン力と卓越した生産技術力があって、はじめて世界をリードするトレンドを創りうるのである。

#### 1) 地域としてのデザイン力

コモのテキスタイルの強みは、色彩感覚と創造性の富むプリント地のデザインにあるといわれている。コモのデザイン力の担い手は、イタリア全国のテキスタイルデザイン事務所の約8割を占める約320社のデザイン事務所(約1,300名のデザイナー)、布地メーカーやコンバーターに所属している企業内デザイナー、それとフリーのデザイナーたちであり、イタリアのテキスタイルデザイナーの大半がコモに集中している。

デザイナーの多くは、コモにある国立絹織物技術高校、州立及び私立の専門学校などの3つのテキスタイルデザイン学校の卒業生である。地元出身者が大半であるが、テキスタイルデザイナーを目指してイタリア各地や海外からも若者がやってくる。国立の繊維技術高校は国内に数か所あるが、テキスタイルデザイン科を持つのはコモのみであり、テキスタイルデザイン教育の核となっており、同科

の入学者は上昇の一途を辿っている。

このように多数のテキスタイル・デザイナーが集中する中で、それぞれのデザイナーたちは、各シーズンごとに発表するテキスタイルデザインのニューコレクションをつくるために、デザイン見本をつくり続けている。比較的大きい事務所の場合、各シーズンごとに制作されるデザインの見本の数は一つの事務所だけで年間1万種以上にも及ぶ。地域全体として、莫大な量のデザインが生産されていることになる。このうち、クライアントに買われ、生地見本が作られ、新製品のコレクションとして採用されるのは、その一部にすぎない。さらに、見本市や商談で提示される新コレクションの中で、実際に買い手が付き、一定量の生地が生産が発注されるのはそのまた一部である。その厳しい競争の中で、互いの資質が磨かれ、デザイン情報が蓄積されていっている。

自己主張の強い国民性、また、デザインという個性や創造性の重視される分野であるため、これまで、デザインを地域として高めていくというまとまった行動は少なかったが、近年、ハード、ソフト両面からデザインの競争力を強化する動きがでている。

### **150年間人材を輩出した「国立絹織物技術高等学校」**

コモの国立絹織物技術高等学校は、イタリア統一直後にコモの産業界の強い働きかけで、公立の絹織物技術者養成学校として誕生したもので、約150年の歴史を持つ。同校はコモの繊維業界で活躍する人材の大半を輩出し、コモの人材養成の中心として絹産業の発達とともに成長してきた。現在は5年制の学校となっており、織物科、染色科、テキスタイルデザイン科の3コースがある。現在の生徒数は約800名、男女ほぼ同数である。入学者の大半はコモ地域の人たちで、約20%は卒業生の子弟であり、親が繊維業界で働いているという者が生徒の約3分の1である。

### **国際見本市「コモクレア」と「アイデアコモ」**

コモのファッション産業を世界に発信させる大きな役割を担って

いるのが、「コモクレア」と「アイデアコモ」の二つの国際見本市である。

「コモクレア」は、1975年から毎年5月と11月に開催されるテキスタイルデザイナーのための見本市である。当初は地元企業だけの参加であったが、1992年から国際規模になり、この分野では世界で最も重要な見本市に成長している。外国のデザイナーを参加させることに躊躇の声もあったものの、海外のデザイナーに大勢出展してもらい、互いに競い合うことこそが、コモのデザイナーを強くすることに貢献するという考えが通ったという。

「アイデアコモ」は、毎年3月と9月の2回開催されるレディースアパレル用の織物展である。70年代から主にイタリアンシルクプリントの振興を目的に催される国際的な素材展である。

この二つの国際見本市の会場となっているのが国際見本市会場の「ピツラエルバ」である。行政当局と産業界の協力により、アイデアコモの会場として、1990年にコモ湖畔に建設された展示ホールと国際会議場からなるコンベンションセンターである。アイデアコモ開催時においては、毎回、内外の数千名のバイヤーが訪れ、新しいカラートレンドを発表し、コモの繊維産業の情報発信基地としてプレステージを高めている。また、同会場は、ウールの産地ピエツラの主催する紳士生地の見本市「アイデアピエツラ」をはじめ、繊維関係の催しの会場として広く利用されている。また、その他、文化的な催事や様々なテーマでの国際会議の会場としても活用され、コモの湖観光と結びつけた観光客誘致推進の大きな武器となっている。

## 2) 技術力を高める公的機関等

### 技術面でサポートする「コモテキスタイルセンター」

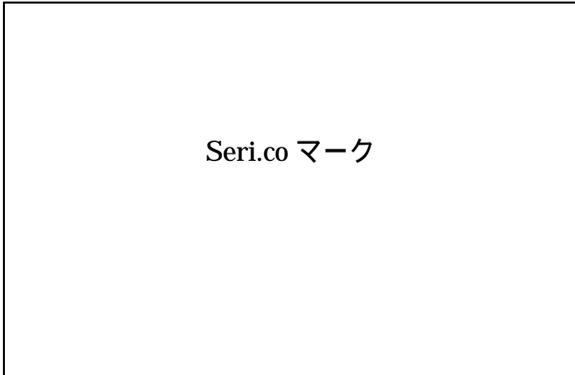
技術開発・品質管理・人材養成などの地域のテキスタイル産業の基盤強化を目的に1981年に「テシーリ・コモ」(コモテキスタイルセンター)が設立された。イタリアシルク協会などの業界団体、コモ県、コモ市などの地方自治体、商工会議所をはじめ各企業からの

出資により設立された。90年代に入って、コモの中小企業育成の拠点としての役割が改めて強化されており、繊維製品の品質検査や品質保証に加えて、各種の教育研究も盛んに進められており、ロンバルディア州を通して、ECの教育基金からの補助金も交付されている。



パンフレット写真

コモテキスタイルセンター正面



Seri.co マーク

テストをクリアした製品に与えられるマーク

ここでは主に、イタリアで生産される繊維製品の質の管理及び繊維に関するあらゆる研究が行われている。特に品質管理は最新

の機器を使い、世界で最も厳格に行われている。企業が持ち込んだサンプルを対象に行われている各種テストは生地強度、通気性、衛生面、染色堅牢度、耐熱度、耐光度の他、発がん性物質が含まれていないかどうか等のテストが徹底的に行われる。企業の製品がこのテストをクリアすることにより始めて「Seri,co Made in Italy」のマークを製品に使用することができるとともに、そのメーカーは自動的に ISO2000 の認定企業となる。この徹底した品質管理は、イタリアの繊維製品全体の品質向上と国際的な信頼性を維持するために行われている。

### **世界中のテキスタイルデザインをデジタルアーカイブ： 「CADCAM センター」**

ハードウェアに関する試みは、デザインの分野に、最先端の技術革新を地域全体に浸透させようとする計画であり、94年に設置された CADCAM センターがその任を担っている。ロンバルディア州の小企業サポート資金をベースにコモ県、コモ商工会議所からの資金援助で実現した。当初は創造性の分野にテクノロジーを導入することに関して、産業界の中でも不安の声が強かったが、創造性を強化するツールとなり得るという認識のもと、緻密で行き届いた活動が進められている。センターには、生地の商品企画から、プリントのデザイン、プリント用の原画作成、色のバリエーションまで、繊維デザインのあらゆる部分をカバーする、現在、世界最高水準の機器がすべて集められている。同じ使用目的のために各2種類のシステムが整備されているため、使用目的によって各システムの長所を使い分けることも可能になっている。周辺機器なども各種用意されており、それらがすべて接続されている。ヨーロッパで最も整備されたセンターとなっている。このセンターの目的は、まず第一にこれらの機器を使いこなす技術者の養成研修で、第二は、企業の人々が自社でシステムを購入する前に試用したり、システムを購入後、高速カラープリンターなど高額な周辺機器については、ここで出力をす

るなどのテクニカルサービスである。

また、当センターには古代から現代までの世界中のテキスタイルデザインがデジタルアーカイブされており、コモに在住するデザイナーは、自由にアクセスできるようになっている。

### 3) 環境対策

数世紀前から、養蚕や絹織物の生産が営まれていたコモにおいては、地域の発展と絹織物産業の関係は一体といえるほどに深い。しかし、地域の発展の原動力となるばかりでなく、時には大きな傷跡も残した。その最も深刻な事例が水汚染の問題である。コモの繊維産業は、もともとコモ湖の豊かな水、比較的温暖な気候に助けられ、養蚕が地域一体に広く普及し、絹織物産業も、やはり湖の水を活用して発展してきた。しかし、コモの得意とする染色やプリント工場は、過去において湖の水を汚染し、自然環境に対する深刻な問題をおこした。

そこで、産業団体と市当局の協力で、水の浄化のための組合が設立され、産業用水用の水路の建設、染色プリント業者のための湖水利用設備などが整備され、現在、コモ湖の水は美しさを取り戻している。

## 6 . コモ産地の企業

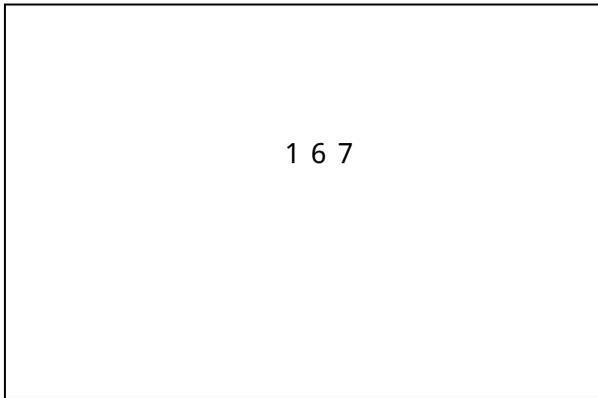
### コンバーター企業「ALVISI e ALVISI アルビージ社」

アルビージ社は、父親が地元の織物工場で工場長をつとめていたことから、織物になじんで育ったフルビオ・アルビージ、ルチアーナの姉弟が28年前、共同で始めたジャガード織の先染め生地デザインスタジオである。ミラノ工科大学建築科卒の姉ルチアーノさんが、主としてトレンドリサーチやカラー研究など純粋クリエイティブ面を担当し、弟のフルビオ氏が具体的なデザイン開発や技術面を担当している。仕事の中心は、インテリア向けテキスタイルのデザイン。

ソファやベッドカバー、壁紙などのデザインが中心で、幾何学模様、エスニック調デザインが得意である。クライアントは、地元コモ、ヨーロッパ、日本などのインテリア用ファブリック等インテリア製品企業メーカーである。

1987年からCADを本格導入し、コモで最も早く積極的に情報化やグローバル化に対応している。イタリアテキスタイル・デザイナー協会会長として、コモの産地のリーダー的存在であるフルビオ氏は、「テクノロジーは誰でも使える。しかし、クリエイティビティやテイスト、企画デザインについては、コモが重要な位置を占め続ける。それは、世界に一つしかない国立絹織物高校があるから」と語っている。現在、同社のスタジオには、同校の卒業生が8名働いている。

#### デザイン会社「ARTEMISIA アルテミシア社」



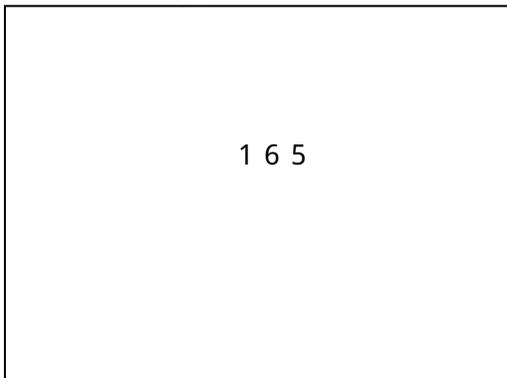
アルテミシア社のデザインルーム

アルテミシア社は、社長のシルヴァーノ・ブセッティ氏がデザイン学校を卒業したあと、テキスタイルメーカーの営業マンを経て1987に創業したデザイン会社である。ブセッティ社長の子息をはじめ若いデザイナー十数名の従業員が働いている。

当社は、デザイン会社であるとともにコンバーター企業でもある。業務としては、デザイン開発を積極的に行い、取引先に売り込んでいる。テキスタイルだけではなく製品づくりも手がけ、大量に受注が来た場合は周辺の工程専門会社数社に製造を依頼している。当社の特徴は若者向けの斬新なデザインが得意であり、テキスタイルメーカーから新たなテキスタイルデザインの受注、製品メーカーからはシャツ等のデザイン発注を受けることが多い。最近ではスポーツウエアで有名なブランド NAPAPIJRI(ナパピリ)の見本市出品作品のデザインを手がけている。

販売先はイタリア国内が約 50%、30%が米国、残り 20%が日本やフランスなどである。

ブセッティ社長によると、コモはデザイン及びテキスタイルの質は世界トップであり、そのため国際的な情報発信地になっているという。ただ、最近ではベルギーのアンベルサが新たな情報発信地として注目を集めているという。



会社の説明をするブセッティ社長

### 一貫生産型大手企業「FRANGI S.P.A フランギー社」

フランギー社は、コモの中心市街地から山手へ車で約 30 分の極めて環境の良い場所にある。近年、市街地の交通渋滞や環境、スパー

スの問題などをさけて、企業が中心地から離れた場所に立地する傾向にあるが、フランギー社も同様である。

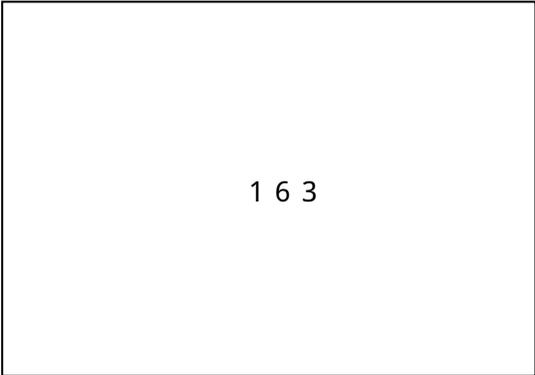
同社は1959年に設立された生地メーカーである。当初はコモの中心地にあったが、1975年に現在の場所に移転し、広いスペースの中に工場と本社がある一貫生産型の大手企業である。従業員は約100人。社長は2代目のダヴィデ・フランギー氏で、創設者の父は会長として、今も毎日出勤している。イタリア典型の家族の強いつながりを感じさせる。

80年代までは国内向けに生産していたが、1990年から輸出向けにシフトし、現在では全出荷量の85%が輸出を占めている。主な輸出先は欧州60%、米国20%、その他20%となっている。

テキスタイルデザインは全てオリジナルで、社内外のデザイナーがデザインし、国内はもとより海外の見本市にも積極的に出展し、新たな顧客開拓をしている。

生産する生地は絹と綿で、主にネクタイ、バンドナ、スカーフ、洋服向けのテキスタイルである。

環境対策として、当社は排水や煙を浄化する機械を工場内に設置している。



163

フランギー社正面

160

デザイン室

158

プリント工程のラインは7本ある

### **農業も含め全ての産業のための地域公共機関：コモ商工会議所**

イタリアにおいては、商工会議所は県単位に存在する。商工会議所は日本のように入会も退会も自由ではなく、商工業者、農林水産業者を問わず事業を営む者全てが法律で入会を義務付けられている。商工会議所の正式名称は「商業・工業・職人企業・農業会議所」という。その法律第 580 号は 93 年に施行され、「商工会議所は公共機

関」として規定されている。したがって、自治体は市民の課題を解決する機関であり、商工会議所は地域の企業や産業の課題を解決する機関としての機能を担っている。そのため、商工会議所は道路、港湾、研究所等産業振興と密接に関係のある社会資本の整備計画立案と行政機関への働きかけが重要な役目となっている。

現在、イタリア全体で約 500 万の事業所が各県の商工会議所に登録されており、その全てが会議所のオンラインでネットワーク化されている。

コモ商工会議所には繊維関係約 3,500、家具木工関係約 4,000、金属関係（車輛部品等）約 2,500 をはじめ全体で約 4 万 4 千の事業所が登録されている。

コモ商工会議所の主な事業は、会員の国際的活動（例えば国際見本市への参加）技術向上、資金面のサポートなどがあり、その他、特にコモ商工会議所として独自の事業は、商工会議所が設立した大学の運営、テキスタイルセンターや国際見本市会場「ピッラエルバ」の運営が挙げられる。

1 5 2

コモ商工会議所会議室にて

# “ 中小企業の街 ” の世界的モデル「プラート」

## 1 . プラートの概要

プラート市（人口約17万人）は、イタリア中部のトスカーナ州（州都フィレンツェ）にあり、州内でフィレンツェに次ぐ2番目の規模を持つ都市である。

中世の城壁に取り囲まれたプラートは、昔も今も毛織物の街として広く知られる。この街の特色は、約15キロ離れたフィレンツェと、歴史的にも、文化的、産業的にも深いつながりをもっていることである。古くは、メディチ家の繁栄を後陣で支え、現在は、テキスタイルの国際見本市「プラートエキスポ」をフィレンツェで開催している。最新のファッション発信地を志向するプラートにとって、フィレンツェの芸術の都としてのイメージとの相乗効果は何ものにも替え難い財産である。しかし、それと同時に、プラートとしての独自性を求める願望も強く、長年の運動が実って、行政的にもこれまでの「フィレンツェ県」から、最近「プラート県」（人口約22万人）が誕生し、プラート市が同県の県庁所在地となった。

繊維産業は、地域の工業人口の約3分の2を占めるが、その他の製造業として、繊維機械産業、化学工業などがある。



277

緑が多いプラートの市街地

## 2 . 産地の歴史的沿革

プラートの繊維産地としての起源は 12 世紀にさかのぼる。プラートの繊維産業は、フィレンツェに近い地の利をいかし、当時のフランスやフランドル地方から加工前の織物を大量に購入し、染や仕上げをした後、ヨーロッパの主要市場へと送り出すことで始まった。14 世紀に入ると羊毛の原材料を仕上げた毛織物の生産も行われるようになった。同世紀の中頃、プラートの毛織物商人、ダティーニがフィレンツェ、ピサ、ジェノバ、ミラノ、ベネツィア、パリ、バルセロナ、アビニオンなどヨーロッパ各地に「商館」のネットワークを築き、毛織物、木綿、糸、絨毯などの売買を手広く行ったことで、プラートの毛織物生産は最盛期に入ることになる。その後、16 世紀から 17 世紀に、イタリアの政治・経済が沈滞期に入ると、プラートの繊維産業も衰退するが、17 世紀末、アラブ諸国に輸出する毛糸帽子の生産によって再興してくる。

19 世紀以降、プラートにも、遅い産業革命の波が訪れ、手工業的な生産から、近代的工場形態へと移行していく。当時は、再生毛生産が中心で輸出が拡大した。その当時、ドイツの資本によるプラートへの投資が始まり、1888 年には、プラートの歴史上最も大きな企業を設立し、2 千人以上の従業員を持つまでになる。その後、イタリア政府による 19 世紀末までの保護関税政策と、第一次大戦及びアフリカ植民地進出につながる軍需に助けられながら、ゆっくりした歩みを続ける。第二次大戦の初めには、当時のイタリアの主要毛織物産地、ピエツラとヴィツエンツア（ヴェネト州）に次ぐ繊維の一大産地になっていた。第二次大戦で、連合軍の爆撃とドイツ軍の進撃でプラートの街は大きく破壊された。しかし、1 年もしないうちに、街と産業の再興がはじまった。

### 戦後最大の危機を乗り越えて

プラートは、80 年代後半から 90 年代初頭にかけて、プラート史上

最大の経済危機に見舞われた。危機の原因は、世界的な繊維不況にも起因するが、プラート特有の問題としては、プラートの生産で重要なウエイトを占めていた女性用冬物衣料の紡毛の需要が、暖房や自動車の普及により激減したことが大きい。81年から91年までの10年間に繊維産業人口は32%も減少し、企業数にして5千社から6千社の企業が消滅するという大打撃を受けた。

危機の間に、企業は生き残りをかけて必死の戦いが始まった。意欲的な企業は、市場のニッチを探すための苦労をし、新しい素材、新しい原材料、新しい技術を活用しつつ新しい製品をつくりあげていった。92年から、プラートでは景気が回復を始めており、投資・生産を増やし、現在では生産が追いつかないほどであり、危機は完全に乗り越えたとされている。「強い企業が残ったことで、プラートは産地として強くなった」と、この危機を肯定的に捉える見方もある。

### 3. 産業の概況

プラート産地という場合は、プラート市を中核にフィレンツェ市に近い幾つかの市町村を合わせた約33万人の人口を持つ約700平方キロメートルの地域を指す。生地及び糸の生産に関わる企業は約8,000社、従事者が45,000人おり、世界最大の繊維工業地区である。

1社当たりの企業規模は平均で約5.5名。産地全体で、年間約70兆リラ（約6兆円）を生産している。

イタリア国内はもとより、ヨーロッパの毛織物産地の中でも対人口比で、繊維人口の集中度の最も高い地域となっている。8,000社のうち自社で商品企画をし、コレクションを発表する企業は約600社、残りは生産のある工程を専門化して行う企業である。小企業を主体とし、互いに協力関係を持つ代表的な「産地」の構造を有している。

プラートで生産される製品の内訳は、織物が約50%、ニット製品

23%、糸 10%、布地アパレル 9%、その他の繊維製品・繊維素材 10% となっている。その他、ウール加工用機械を中心とした繊維産業用機械産業も発達しており、売上高は約 2,800 億リラとなっている。

市場分野としては、ハイファッション及び高級プレタポルテ用の生地とニット用ヤーン（編み物用の糸）の生産が全体の 15%で、特にニット用のファンシーヤーン（意匠燃糸）でこのウエイトが高い。全体の 50%は、アパレル及びニットメーカー向けの生地で、最終製品は、大都市の商業地域のブティックやデパートの店頭等で販売される。残りの 35%は、問屋やスーパーマーケットなどを通して売られるニットやアパレルの普及品として利用される生地である。

生産量の約 7 割は輸出に向けられており、輸出先は百カ国を越える。輸出の 7 割は EC 諸国で、ドイツ、フランス、英国の順である。その他としては、EFTA（ヨーロッパ自由貿易連合）諸国、北アメリカ、極東となっている。

### 3 . 生産構造の特色

#### （ 1 ）大企業が無数の小企業に分割

プラートの生産構造の最大の特徴は、北イタリアの産地に共通する分業ネットワークがどこよりも細分化した工程によって行われていることである。まず、生産者と製品企画・販売者が明確に区別されていることで、インパナトーレ（Impannatore）と呼ばれる企画・販売業者が原料を仕入れ、生産を委託して製品を販売すること。次に、生産者が工程により細かく分業化されていることである。プラートで分業ネットワークが生まれた背景は、1950 年代までさかのぼる。

プラートでは、50 年代の初頭までは、内部で全工程を行う大規模な毛織物工場が主体で、下請をする小企業や工房が少々ある程度であった。屑ウールを活用した再生毛を特色としており、製品は安価

で低品質のもの、販路は中国、南アフリカ、中近東などであった。第二次大戦後、これらの海外市場の大半が閉じられてしまったため、深刻な危機が訪れた。イタリア政府の政策は自然淘汰にまかせるものであり、多くの企業が閉鎖を余儀なくされ、大規模なリストラが行われ、内部で全工程が毛織物工場の工程ごとに分割された。例えば、機械が小さい場合は、直接機器類が労働者に与えられ、労働者はそれを家に持ち帰った。こうして独立した小企業が多数生まれた。この結果、生産に係るすべての参加者の間でリスクとコストを分け合う結果となった。別の見方をすると、企業として細分化されているが、企業間の間では、各工程が互いに依存しあって生産を構成しているため、プラート全体で「プラート株式会社」という一つの大会社であるともいえる。

この時期に、「フレキシブル・スペシャリゼーション」といわれるような細分化された工程（原料仕分、洗毛、トップ製造、紡績、染色、より糸、整経、織布、フィニッシング）に特化した小規模な工程専門企業と、これをコーディネートするインパナトーレとの組み合わせによる構造が形成された。このような構造は、コモ集積のコンバーターと工程専門企業との関係と基本的構えは類似している。その後、生産技術や製品の内容は時代とともに変わってきたが、基本的な生産構造は現在にまで続いている。

## （２）企業経営者の絶え間ない新陳代謝

大規模なリストラの後も、プラートでは、生産技術や生産する製品の内容が変わったこともあり、新しい企業が次から次へと生まれた。家内工業を主体としたニット製造が普及すると、それまで生地の機織をしていたところがニットの編み機を導入、その後、企業としての組織を整え、小企業になっていった。

一方、戦前から続いてきた歴史的な実業家で変化に対応できたものは多くなかった。その結果、企業家の交代、新陳代謝が絶えずあった。工員や職人だった人から、どんどん新しい経営者が誕生した。

### (3) 進む小企業間のグループ化

特徴的なのは、力のある企業が富を蓄積しても企業の規模を大きくする方向に転換されることはなく、新しい小企業を設立することに向けられてきたことである。今日、一企業の平均規模は5名程だが、実際には、この小企業の10から12をグループ化した企業グループにより、プラートの生産構造が成り立っているといった方が正確である。これによりリスクを分散し、工程の専門化の利点を活かし、発注会社との特権的な関係を享受することができる。しかも、他の企業の仕事も受注できるので、生産設備の最大限の活用が可能だ。

企業間のグループ化は、3つのタイプに分類できる。

一つは、主となる企業を中心にグループを形成しているタイプ。主となる企業は、資本を蓄積した企業であるが、小企業である場合もある。また、企業グループは、必ずしも全工程をカバーしているわけではない。製品の販売を行う企業から成り立っている場合もあれば、紡績だけを行う企業が数社集まる場合もあり、決まったモデルはない。

二つ目は、正式な関係はないものの、発注会社と下請会社の間で互いに優先的な関係がある場合だ。下請会社からみると、よい仕事をまわしてくれる、いい市場を持っている、払いがいいなど。発注会社からみると、あの会社はよく働く、納期も守るなど互いの条件があう場合である。

第3のタイプは、一定の契約関係を持つ協力関係である。発注会社と下請企業の間で契約をかわし、例えば、機械の購入代を助ける場合もある。現在は、このタイプが広がってきている。独立性は保つものの、特定の関係が正式に決まっているタイプである。これは、現在、景気が大きく回復しているために、生産工場を確保したいという発注会社からの要求があるためである。企業間の関係を強化する方向に対しては、生産システムの硬直化、企業の新陳代謝の弱ま

りをまねくものとして懸念する見方もされている。工員でも経営者になれるという可能性が仕事への愛着感を育て、ダイナミズムあふれる社会風土を支え、産地を維持してきたためであり、これが不可能になると産地の成立基盤にヒビが入るという心配である。

#### (4) 短期間にオリジナル商品を生産するシステム

70年代には、同じ色と材質の布地を、年間8～9ヶ月間大量生産することも行われていたが、80年代に入り、アルマーニなどのデザイナーとの仕事が増え、流行のサイクルが加速されるにしたがい、生産の単位は次第に小ロット化していった。この頃から、主たるウールメーカーは、年2回、秋冬物、春夏物とコレクションを発表し、生地サンプルをもとにした生産を始めた。現在では、生地については600社が、半年に1回、新しいデザインのテキスタイルデザインを発表し、その数は合わせて6万種にのぼり、それぞれカラーバリエーションを持つ。地域の繊維産業の売上高の約5%がこれらの新製品開発研究のために使われている。

アルマーニなどのファッションデザイナーやアパレル企業がプラートの主なクライアントであるが、彼らは数センチの生地見本を検討し、最初は2メートルの生産を依頼してくる。この2メートルをもとに、ジャケットのプロトタイプをつくり、自分の顧客に見せる。顧客の反応が良かった時に始めて、プラートのウールメーカーに注文が来るとい仕組みである。発注サイズは、200メートルから500メートル程度。プラートのウールメーカーには、色見本は180色あり、例えばグレーだけでも10色ある。しかし、90%の生産はこの色見本に入っていないものであり、特定の顧客用につくる色だという。こうしたプラートの生産方式は、短期間にオリジナルな製品を少量で納品することが要求される市場で、強い競争力を持っている。600社のウールメーカーと、それを支える各工程に専門化した小企業がこの生産システムを支えている。

#### (5) 労使協調的な働き方

上記のような生産システムを可能にした背景としては、この地域独特の労働風土が形成されていることがあげられる。この地域の大きな特色は、第二次大戦末期に、この地域をナチズム・ファシズムから開放した立役者である共産党が、戦後から現在に至るまで選挙の度に第一党となっており、地方行政が共産党のもとにあることである。そのため、労働者の労働組合加盟率が高いことに加え、労働者の企業参加意識が強いことでも知られており、イタリアで労使対立が激化した時代も労使協調路線がとられるなど、「経営者も工員もよく働く」という独特の労働風土を形成している。企業の内部もヒエラルキー（ピラミッド型階層的秩序）がなく、部門長を中心に職員全員が強制的な働き方をしている。

#### （６）移民に開放的

プラートは、伝統的に外来者を抵抗なく受け入れることで有名で、それが地域の活力源にもなっている。

プラートの人口は約 20 年の間に、イタリア各地からの移民により倍増したが、社会問題もおこらなかった。オープンな仕事文化がそれを可能にし、統合化を進めたためだとされている。

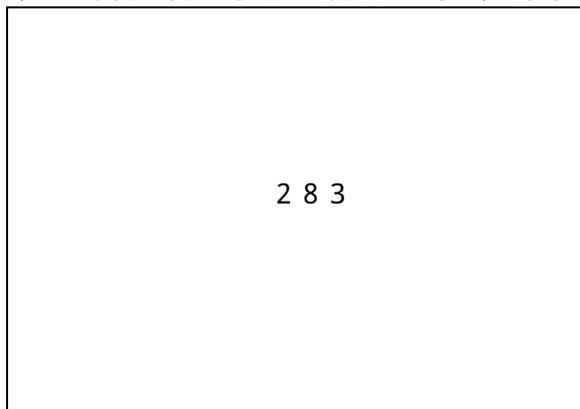
特に、中国とポーランドからの移民が多く、中国からの移民は、当初繊維製品や皮革製品の工場に労働者として雇われ、やがて技術を習得して独立する人が多い。そうした中国系企業が集まり、工業団地を形成している。

## 4 . 新たな工業団地の形成

プラート市は、1950 年に 7 万人の人口であったものが、70 年には 14 万人に倍増した。周辺の市町村にもこの傾向は拡大し、人口 3 千人の小さな村が 3 万人にも膨れ上がる現象を見せた。このように、産業の発達があまりにも急速だったため、環境面で多くの問題を生じる結果となり、市当局と産業界の協力で、問題解決の取り組みが

進められた。

その第一は、産業地帯の設定の問題である。プラートは、中世の時代から産業があり、徐々に発達してきたため、街と産業が共存した構造となっている。もともと、繊維産業の活動は街の周辺部で営まれていたが、50年代に街が急速に成長した時に、当時の周辺部が



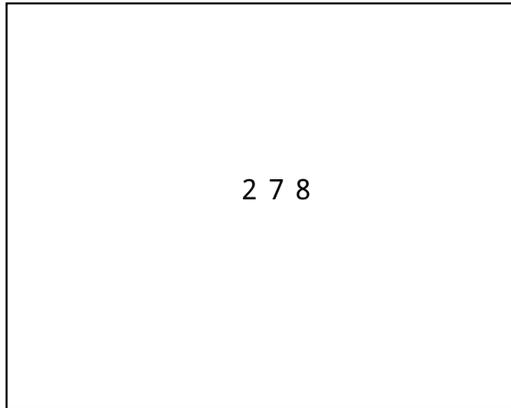
プラート工業団地

街の中心部となった。街中いたるところに工場が建てられ、水ハケの悪い地域にも工場が建て込んでしまった。旧市街地の中にまで繊維工場があり、住宅と工場が混在するという結果となった。染色やクリーニングなど公害をおこす仕事もあり、工場と住宅地を分離する必要性が高まり、70年代には、街の南部に設備の備わった広大な産業地域が整備された。多くの企業が少しずつ移転をしたが、この地域はすでに満杯である。旧市街地にもまだ工場が残っており、息の長い取り組みが必要とされている。

プラートは、水汚染に関しても、過去に由々しき問題を経験した。この地域はもともと大きな湖があり、本来、水は豊かであった。ところが、各企業が産業用に水を際限なくポンプで吸い上げてしまった結果、地層が地盤沈下し、最初の地層の水が汚染されるという事

態がおきた。そこで、市当局と産業界の協力で、生活用水と産業用水を分離することになり、工業用水は、新たに7ヶ所に浄化槽を設置し、そこで浄化した水と川の水を混ぜて工業水路で企業に送るシステムを開発した。現在、市内の工業用水路は、使用水の95%が浄化され、再び工業用水として循環使用されている。この種のシステムとしてはヨーロッパの設備といわれ、水の問題はひとまず解決した。

現在深刻なのは、生活廃水と産業廃棄物の問題である。廃棄物は南イタリアに輸送して今は乗り切っているが、コストは高く、いずれは地域内で処理しなければならない。合理的な解決策として地域のエネルギー供給を兼ねたゴミ焼却場を整備する計画を進めているが、地元住民の反対もあり、難航している。



## 日本の産地とイタリアとの産業交流

近年、日本の産地や自治体が、海外の国や地域と産業交流を行うことによって、自らの産業の質を高めようとしている事例が多い。この章では、その中からイタリアとの産業交流の事例を紹介する。

### イタリアのデザイナーと連携：秋田県川連漆器

「kawatsura SHI-KI コレクション」は、漆工芸とデザインを融合することにより、伝統工芸とその精神を継承していこうという試みである。秋田の川連漆器の熟練職人とイタリアを基盤に活躍するデザイナーと一緒に、伝統に逆らうことなく現代の精神で漆を解釈し、新しい漆器を創っている。朱、溜の古来からある色を使う一方、現代の生活空間にあう機能性と形をデザインに取り込んでいる。伝統と現代造形を融合させ、過去の感性を今日の日常に再現させることがねらいである。

このプロジェクトは、イタリア在住のデザイナー川本真人氏の呼びかけに、伝統工芸・川連漆器の塗り土、佐藤公氏がこたえて実現したもので、川本氏のほかステファノ・ダニエッロ、アレッシンドロ・ロスキアーヴォ、パトリツィア・ミヌータの3人のイタリア人デザイナーを起用し、天然木を使って手作業にこだわることをコンセプトにしている。「kawatsura SHIKI-LIZAN」と名付けられた漆器は、ミラノで開催された MACEF という国際見本市に出展され、シンプルな形に、木と漆の美しい質感が映え、日本の伝統美とイタリアの現代デザインが調和する未来型の漆器として、高い評価を受けている。

### イタリアで静岡茶を PR：静岡茶商工業協同組合

静岡茶商工業協同組合青年部では、97年3月にイタリアで静岡茶の PR を行った。この活動は、同組合青年部が「静岡茶の国際プラ

ンドの確立を目指して」をテーマに取り組んできた活路開拓ビジョン実現化事業の一環として実施したもので、この事業の委員 12 人のほか、県茶手揉保存会のメンバーなどが随行した。

イタリアでは、フィレンツェの西 100 キロにあるルッカ県のピエブ・デ・コンピト村で行われた「ルッカ古典椿まつり」に参加。静岡茶を紹介したパネル展示や茶手揉の実演や緑茶の試飲などを行った。

また、来場者に対してアンケートを行い、食事の時や来客時に出す飲物を聞いたほか、緑茶の効能をどの程度知っているかなどについて調査し、200 件以上の貴重なデータを収集した。

活路開拓事業の目的は、海外需要の可能性を探るとともに、国内の消費拡大もねらっている。日本の若者の間で関心の高いイタリアで静岡茶の PR を行ったことが、国内需要の喚起につながればと、青年部では期待を寄せている。

### ミラノとの交流が長い：神戸市

神戸市は、1973 年に神戸市ファッション都市宣言を受けて、日本貿易振興会（ジェトロ）との共同事務所としてミラノ市に駐在員事務所を設置した。同市には、神戸製鋼に代表される重工業もあれば、デザイン会社やアパレルメーカーをはじめ、靴、家具、装飾品、洋菓子、酒等様々なファッション産業が育っていた（食文化もファッションとして捉えた）。時代は、重厚長大から軽工業へと変わっていく時でもあった。ミラノを中心とする北イタリアは、ファッションや軽工業の盛んな所であることから、ミラノに事務所を設置することになった。事務所設置の目的は、欧州市場の調査と販路開拓を行い、対欧州貿易を促進するとともに、市内中小貿易業者及びメーカーに対し、最新の情報を収集・提供するほか、渡航者の海外での活動に対し、便宜を供与することなどである。当初は、ミラノの情報を神戸に発信することが主な任務であったが、近年は、神戸の情報

をミラノに発信することが主務に変わってきている。

主な事業としては、ジェットロのLL事業(後述)及び市単独事業として神戸・ミラノファッション交流を行っている。これは、神戸新聞社の協力でミラノコレクションの取材をしたり、97年にはミラノからデザイナー等ファッション関係者を招き、ファッションシンポジウムを開催した。99年2月には、ミラノコレクションに神戸デザイナーコンポースド(KDC)からデザイナーを4名派遣し、会場の一角にブース出展し、4人のオリジナル作品を展示した。同年9月及び2000年2月には、神戸の若手デザイナー3名がミラノコレクションに出展した。2年半の間にミラノコレクションに4回出展したのは、日本の自治体として神戸市が始めてである。

また、神戸ファッション協会は、イタリアのデザイン学校「マランゴーニ」に毎年2名の若手デザイナーを送っている。

最近の動きで注目されるのは、神戸の製靴メーカーがイタリアと産業交流していることである。まず、2000年10月にイタリア靴工業会(ANCI)から会長とデザイナーを神戸に招聘し、イタリアンシューズセミナーを開催した。翌2001年9月には、震災で大きな被害を受けた長田区にある製靴メーカー、カワノとオリエンタル製靴の2社がミラノ市で開かれた世界最大の靴見本市「ミカム」にオリジナル商品を出品した。

カワノは、京都・西陣のやま崎織物と共同開発した靴ブランド「ジャポニカ」と、靴の素材に天然素材を採用した「フィットアート」の2ブランドを出品した。「ジャポニカ」は、もえぎ色など西陣織のあでやかな色や柄を生かすため、織り糸の色や柄の種類、サイズについて検討を重ね、2000年にハイヒールやパンプスなどの製造にこぎ着けた。全国にあるカワノの直営店で「冠婚葬祭やパーティなどにぴったり」とアピールしたところ、年間約6千足を売り上げた実績がある。

オリエンタル製靴は、ヤングOLを対象にしたオリジナルブラン

ド「カグラ」を出品した。

「ミカム」は、毎年春秋2回、フィエーラミラノ（ミラノ国際見本市会場）で開かれる世界最大規模の靴の見本市で、毎回千社以上の靴メーカーが出展し、4日間の会期に延べ3万人以上のバイヤーが集まる。カワノとオリエンタル製靴の出展は、日本ケミカルシューズ工業組合と神戸市が事業計画を日本貿易振興会（ジェトロ）の2001年度“ミニLL事業”に申請、採択を受けて実現した。

また、2002年3月の「ミカム」には、カワノ、オリエンタル製靴に加え、シューズ麻里の3社が出展した。「ミカム」への神戸からの出展は、これまで3回行われ、内2回はLL事業である。

### **ミラノ市に駐在員事務所設置：福井県及び同県鯖江市**

福井県は、県と鯖江市がミラノにそれぞれ駐在員事務所を設置し、様々な活動を行っている。

福井県は、眼鏡、機械、繊維の産地である。特に日本で生産される眼鏡の97%は福井県でつくられている。

イタリアに県事務所を設置する理由は、眼鏡、機械、繊維ともにイタリアが郡を抜いて国際競争力のある製品を生み出しており、県産業界の振興に大いにプラスになるという判断からで、97年3月にジェトロミラノセンター内に設置した。

駐在員は、1週間毎に、欧州各国の新聞等の情報を収集し、インターネット上で発信したり、1年に2回帰国し、報告会を開いている。また、欧州各地で開かれている国際見本市で、各国のバイヤーと情報交換したり、県産品のPRなどを行っている。

産業交流としてはこれまで、福井県燃糸工業組合がイタリアからテキスタイルデザイナーを招聘し、コレクションや海外素材展の最新情報などを聞くテキスタイルセミナーなどを開催している。

最近の出来事としては、長襦袢の生地である縮緬を使った新たな商品開発が実現したことである。きっかけは、県産の様々な繊維を、

ある国際見本市で知り合った見本市の PR エージェントに見せたところ、縮緬に目が留まった。そして、彼のアドバイスによって、縮緬でファレオ(水着の一部)やスカーフ、帽子などが生まれた。2003年1月に開催される「キビ」という国際見本市に出品することが決定した。

鯖江市は99年10月からジェットロミラノセンター内に県の駐在員事務所を設置し、欧州各国の経済環境、マーケット、消費者動向等の情報を収集し、県内産業界に発信している。

鯖江市は、眼鏡枠、繊維、漆器などの地場産業を育ててきた「ものづくり産業都市」である。戦後の高度経済成長とともに、これらの産業は順調に成長を遂げ、市民生活にも大きな豊かさをもたらした。

しかし、国内外における産業構造転換の影響と、人々のライフスタイルの変化などにより、鯖江市の産地としての活力に陰りが見え始め、市民生活にも少なからぬ影響が出てきた。

全国の繊維産地等では、「ファッションタウン構想」に取り組んでいる地域が多い。これは、ものづくり、まちづくり、くらしづくりを連携させながら、地域固有の資源を生かした活力ある生活圏を築こうという地域づくり運動の一つであり、産業経済省や国土交通省が支援をしている。鯖江市では、98年に鯖江ファッションタウン推進協議会が設立された。この協議会の当面の主要事業である「鯖江ファッションタウン計画」が2000年に鯖江ファッションタウン構想策定委員会によって策定された。この計画は、「もの」「まち」「くらし」づくりの三つを柱とし、特に、「ものづくり」に関しては、「世界で通用する企業が集積するまちづくり」を基本方向の一つにうたっている。技術的には世界水準にある鯖江の地場産業が、経済活動のグローバル化に伴い、世界的なデザインや価格競争の荒波の中で、その優位性を何に求めるべきかなど、その方向性を求め迷走しているのが現状である。

しかし、このような時代だからこそ、内需だけに頼らず、世界を意識した明確な戦略を掲げ、海外に通用する商品開発と販路の開拓という攻めの姿勢が必要であると関係者は考えた。

そして、イタリアのミラノ市は、デザインの先進地であるとともに、その周辺地域の分業体制を構築する中小企業群から生み出される個性的な製品は、世界中の人々の支持を集めていることに着目した鯖江市は、99年10月、ミラノ市に駐在員事務所を設置した。鯖江市ミラノ事務所は、最先端のデザインソースの情報収集や輸出入ビジネスの情報収集、創造的生産技術体制の情報等を鯖江市内の産業界に発信するとともに、EU諸国への情報発信基地として、鯖江市内企業の海外への事業展開の支援を行っている。

### **絹織物産地コモ市と交流：石川県繊維業界**

石川県の繊維素材を用いて、日本とイタリアの学生がデザインなどを競う「日伊ファッションコンテスト」が、2000年8月、同県金沢市で開催された。

コンテスト開催のきっかけは、96年から始まった石川県とイタリア繊維産地コモ市との交流である。原糸メーカーを頂点とした垂直型ネットワークの中で、賃加工に徹していた石川県の繊維産業は、考える（デザイン）、作る（パターン）、売る（プロモーション）がそれぞれ孤立していた。ちょうど円高、コスト上昇、アジア諸国の攻勢などを受け、繊維産業の基盤が揺らぎ始めた時期だった。

産地体質改革の一環として、交流に踏み切ったのである。石川産地の技術力とコモのデザイン、開発力を融合させるべく、石川県とコモ市が長期人材交流や技術提携を展開することで合意し、海外との産業交流を支援するジェット口のLL事業に採択された。

県工業試験場、コモ市インスブリア大学による高付加価値繊維素材の共同開発、コモ市アパレル企業幹部の県内研修、イタリア国立シルク研究所、県工業試験場間の職員相互派遣など、交流は着実に

進んだ。さらに、県内繊維企業後継者のカステランツァ市 LIUC 大学での実地研修、地元百貨店のミラノ事務所開設と取り組みは多岐にわたる。

これまでの交流実績が、天然素材を誇ってきたイタリア繊維産業に、新素材（合繊）への新たな認識を与えた。イタリアファッション協会から、石川の合繊を使用したコンテスト開催の申し出が、県繊維協会に寄せられたのは 99 年夏ごろであった。

イタリアの参加者は、ファッション産業のプロを養成する「ヨーロッパファッションスクール」学生である。ファッション組合などが経営するこの学校は、学生 120 人が生地選定、デザイン、パターン、マーチャンダイジング、プロモーション、マーケティング、コミュニケーション等、「考える、作る、売る」のまさにコラボレーションを総合的に学習する。有名ブランドの実地訓練も経験し、卒業製作活動として、このコンテスト開催を提案した。

提案を快諾した県繊維協会は、早速県内繊維企業から生地サンプルを収集し、120 点をイタリアへ提案した。イタリアのファッションスクールからの返事は、生地に対するより詳細な情報の要請だった。色のコード番号、素材構成、価格、在庫量などである。県繊維協会が再度企業から詳細事情を集め、送り直したサンプルの中から 60 点が選定され、ようやく製品作製に入った。

ビジネスさながらに学生が取り組むさまをみて、県繊維協会は人材育成のあり方についてあらためて検討した。ある繊維企業は、「今後は素材の作り手の側が主体的に提案していかなければならない。イタリアの感性で選ばれた生地は、そうした提案型プレゼンテーションの材料にできる」とコンテスト開催の準備段階で、交流成果を実感した。

ぜひ日本からも出品を、と県繊維業界が国内の学生に募集をかけた。条件は、それぞれ異なったパートを受け持つ 4 人以上がグループを組み、素材は県内繊維企業と連携して選定すること。すなわち

県繊維産業におけるコラボレーションの実現である。

全国から 11 校 71 チームの応募があり、6 チームが選ばれた。素材提供企業枠にも 11 社の応募があった。コンテストの開催は、イタリアのみならず、県内繊維業界に学生デザイナーと企業との交流という新たな波を生んだ。

6 チームにはそれぞれパートナー企業が配置され、まず生地製造過程の見学から始まった。旅費以外はすべて企業負担で、学生、企業の交流が行われた。参加した学生は、初めて目にする精密な工程に感動を覚えたという。その後何回となく協議を繰り返し、ショーに使用する生地が決まった。

イタリアとの交流には、難色を示す声もあった。石川の産元商社とイタリアの生地商社が商談を進めるにつれ、ポリエステルなど合繊に対する認識のギャップが現れた。絹主体に高級ブランド向けに生地を販売するコモには、「合繊は安物」という認識が根強い。評価のずれが価格交渉にも響いた。また感性重視のイタリアと技術力をベースに品質に固執する日本との産業風土の違いも指摘された。

コンテストに使用するサンプル生地のやりとりにおいても、高品質かつ均質にこだわる県繊維産業に対し、生地へのイメージ表現以外は、多少粗雑さが許されるイタリアとの間で、すれ違いがあったことは事実だという。しかし、一連の交流で、産地体質の違いがより鮮明になった。「日本もイタリアを見習って多少大雑把になってもいい」と県繊維協会関係者は語る。異文化がお互いを刺激しているのである。

ファッションコンテストの来場者は約 800 人。学生デザイナー、学校関係者、両国の繊維関係者、自治体関係者と顔ぶれは多彩だ。ショー開始とともに、石川県の合繊が、イタリアデザインの息吹を取り込み、光と音と映像の中で舞った。神秘的に輝く石川の合繊は、来場者の目をくぎ付けにした。

最終製品を見据えた商品製作、イタリアデザインとのふれあいの

過程で、石川繊維業界はコラボレーションの重要性を実感した。「賃加工一本槍ではなく、積極的な商品情報の発信が必要だ。将来、石川産地を内外に発信し得る媒体として、学生デザイナーに初期段階から投資、連携していくことも有意義だ」と県内繊維企業、繊維協会関係者は、将来への希望を描いている。

コンテストで使用された作品は、2000年秋ミラノコレクションで紹介された。

### **ジェットロLL事業**

ジェットロ（日本貿易振興会）は、わが国地域経済の活性化を図るため、日本の地域・企業が海外の地域・企業と行う技術、資本、デザイン等の提携、共同研究・開発、部品・製品の相互調達などの多様な産業交流を通じ、各地域が自らの力をつけることを目的として、ローカル・トゥ・ローカル産業交流事業（LL事業）を行っている。

同事業は、96年度に開始され、2001年度までの6年間で、2年から3年間の継続支援を行うLL事業を41件、期間1年のミニLL事業を129件実施した。

2002年度については77件（国内から61件、海外から16件）の応募があり、これらの中からLL事業は5件、ミニLL事業は22件の合計27件が採択された。前年度から継続している13件を含め、2002年度は40件の地域間交流が行われている。

LL事業でイタリアとの産業交流を実施している地域等は別表の通りである。

## 沖縄のものづくりへの提言

### ～マーケティングを中心に～

21世紀に入り、世界は工業社会から知識情報社会への移行を加速している。こういう激動の時代ならばこそなおさら、マーケティングに基づいたものづくりをしなければならない。マーケティングとは即ち、市場及び市場をとりまく環境を正しく理解すること（環境・市場の動向把握）それを製品づくりに反映させること（製品戦略）そして出来た製品を的確に売り込むこと（プロモーション）である。

この章では、工芸産業や特産品等を中心に、21世紀における沖縄県のものづくりのあり方をマーケティングの視点に基づいて提言する。

## 1. 社会・経済環境とマーケット志向

これまで、沖縄の工芸品や特産品は、作り手の「これはいいモノだから必ず売れる」という思い込みが先行し、時代の変化や消費者の志向をあまり汲み取らないでものづくりが行われてきた嫌いがある。そこで、この項では社会・経済環境とマーケット志向の動向と、それに対し、企業や産地が対応すべき視点について述べる。なお、これらはすべての消費財や耐久消費財にあてはまる一般論であるが、伝統工芸品や特産品等とて例外ではない。

### (1) 社会・経済環境の動向

産地を取り巻く社会・経済の主要な動向と、それらに対する企業、産地の対応視点としては、以下のような要素があげられる。

#### 国際化

- ・ 人、モノの流れが国際的になるに伴い、日本の消費者の嗜好、暮らし、価値観がグローバルに多様化してくる



多様化、高度化への対応

- ・ 外国人の日本の製品・文化に対する関心が、単なる好奇心からより本質的なものになる



地域（沖縄）文化の提案

- ・ 海外からの輸入が増大し、競争が一段と厳しくなる



競争相手との差別化・付加価値化

#### 情報化

- ・ 誰もが大量の情報を迅速に入手できるとともに、人々はその情報の中から必要なモノを選択する



情報の効果的な発信、情報リテラシーの向上

- ・ 企業は市場、競争の動きを早く、正確にキャッチできる



有効な情報の収集と迅速な活用

#### 成熟化

- ・ 物が豊富になり、消費者の商品選択眼はより厳しくなる



本物、オリジナリティ、高度化、斬新なデザインの提案

#### 高齢化

- ・ 中高齢者の嗜好、暮らし、健康、余暇に関し、より重要な新たな市場が生まれる



中高齢者のニーズを充足する本物の製品、  
伝統的な物、サービスの提供

#### 女性の社会進出

- ・ 女性の自立性、購買力が高まり、彼女たちの社会行動・嗜好を満たすための新たな市場が生まれる。家事の省力化・分担化が進む



新たなニーズを充足する製品の開発・  
改良やサービス、情報の提供

#### 余暇時間の増大

- ・ 家庭や屋外で余暇を過ごすための製品、サービスの市場が増大する



伝統的な文化、趣味の提案、新たな  
余暇関連品・サービスの提供

- ・ 観光・リゾートにより地域需要が増大する



地域の特産品の提案

#### 地域化

- ・ 地方の時代が加速し、各地方が個性を主張する。



地域アイデンティティの確立、地域からの情報発信

### (2) 消費者の嗜好、価値観、生活様式

消費者の嗜好、価値観、生活様式はますます多様化し、高度化し

てくる。その方向性としては、以下のような点がポイントとなる。

高級、本物、グルメ.....高い金銭を支払っても、より良い優れたものを求めていく。

個性、自分らしさ、自己主張.....人とは違う、自分だけのもの、自分に合ったもの、自己表現できるものを求める。

快適性、健康、安全、自然.....自分の心身の健康に加え、周囲の環境、地球全体に対しても配慮する.....エコロジー

ゆとり、やすらぎ、こころ、知性.....物では満たされない、精神的なこと、知的なことを重視

遊び心、楽しさ、面白さ.....見た目、感性、その場の気分を重視する。

節約、合理、利便性、簡便、安さ.....もっとも基本的な暮らし、家計に役立つ、便利な、カネのかからない、時間のかからないものを選ぶ。

以上のような多様な動き、方向の中で、産地や個別企業はどの領域に自分たちの製品の特徴・良さを発揮できるかきちんと見定め、ふさわしいニーズ、市場に向けて的確に活動していくことが重要である。

## 2 . 産地・企業の製品戦略

上記の市場及び市場をとりまく環境を正しく理解し、それを製品づくりに反映することが製品戦略である。この項では、市場の拡大を図るため、社会環境や市場の志向に対応する製品づくりの視点について述べる。

例えば伝統工芸品の場合、これまでと同じ製品を作っていくのであれば、これ以上の市場拡大はあり得ず、先細りになることは必定である。市場の拡大を図る産地や企業独自の製品戦略は一般的に

独自性・特徴をよりはっきりと打ち出していく。

新たな市場を開拓していく。

従来とはまったく異なった分野に進出していく。  
という3つの立場から、新製品の開発や従来品の改良・改善に取り  
組むべきと言われる。

### (1) 市場多様化戦略

人々の生活様式の変化や嗜好の変化により、従来の製品が市場の  
ニーズに合わなくなっている例がみられる一方、こうした変化の中  
で、新たな市場機会がうまれつつある。

さまざまな市場サイドの変化・多様化に対し、市場のニーズにこ  
たえられるように、従来の製品を改良・改善し、新たな市場を獲得  
していくのが市場多様化戦略である。

好みの多様化に合わせた色・柄のデザインを増やす、現代風の好  
みを取り入れる = 生活用品、インテリア、ファッション、織物等  
消費者の要望に合わせたオーダーメイド品 = ネーム入り、独自の  
形・サイズ

遊び心、面白さ、楽しさ、珍しさ等の心理的・感覚的な好みを加  
える = 若い人、子供向け、パーソナルギフト

初めての人でも簡単に使える、利用できるようにする = 若い人、  
男性、単身者向け

住まいの形態、家族数に合うよう形状、大きさ、量の種類を増や  
す = 家具、生活用品、食品等

健康に配慮する = 食品等

環境問題に配慮する = すべての製品

値段の安い実用的なものを提供する = 日用品、食品、地元向け  
等市場の幅広いニーズに対し従来の製品を改良するとともに、目に  
付くパッケージ、商標等にもアイデアをこらし、対象としている消  
費者のニーズを充足していく。

特に、最近の市場は品質・機能面よりも、より感覚的・心理的な  
面での好み、感性の多様化が進んでおり、製品づくりにあたっては  
デザインをより重視していくことが重要になっている。また、産地

製品への関心が一般に低い若い人を惹きつけるには、産地らしさだけでなく、彼らの好み、興味を満足させる製品づくりに配慮していく必要がある。中身は従来通りの伝統的な物でも、外見を今風に見せて関心をひくという工夫が時には効果的である。

## (2) 関連市場参入戦略

従来の製品と同一の市場、流通経路に該当する分野内で、従来の素材・技術を活かして開発可能な製品を探し、その市場に参入して拡大していくのが関連市場参入戦略である。

例えば、製品を物でとらえるのではなく、提供している機能・効用あるいは利用されている領域に範囲を広げ

- a. インテリア、アクセサリマーケット
- b. ホビーマーケット
- c. ギフトマーケット
- d. アウトドアマーケット
- e. エコロジーマーケット
- f. シルバーマーケット
- g. キッチン、ダイニングマーケット
- h. グルメマーケット

等のようなテーマ・機能・コンセプト別に市場をとらえ、その市場の中で新に開発できそうな製品を見出していく。

## 3. 製品戦略への取り組み体制

### (1) デザイン力の強化

イタリア中小企業の特徴が分業ネットワークと企画・デザイン力にあることを紹介した。また、国内の産地でも、イタリアの産業システムを学ぶと同時にデザインの重要性を認識し、産業交流を進めている。これらの産地では、有名デザイナーによる製品の開発、官民一体でのデザインセンターの設立、デザインの勉強会の実施、デ

デザイナーとの共同による新製品開発等デザインへの関心が高まりつつある。いずれの産地も、今後は製品の価値を高めていく上で、本来的な機能に加え、形状・色・柄等への関心を一段と高め、製品開発に反映していくことが大切である。

産地の技術を理解し、市場のニーズを製品として具体化するデザイナーと、実際に製品化する技術者・職人とが連携することによって、優れた品質・デザインの製品が誕生する。

## (2) 分業ネットワークによる製品開発

新たな製品の開発、より良い製品づくりには、今までにない知恵・企画・技術が必要になる。自社・同業者の中だけにとどまっていたは、新たな発想・展開には限界がある。関連する一次産業、二次産業、三次産業との提携、同じ地域にある異なった業種（素材）との連携、地域の枠を越えた共同の取り組み等は、相互の持ち味を發揮しながら、新たな製品づくりに取り組み、今までなかった成果をもたらす。

前述のように、イタリアでは地域活性化のために、産地に立地する他産業との連携や他産地とのネットワークによって製品を多様化している。しかも、イタリアの場合は、これを企業単位で行うのではなく、企業の自主性は尊重するものの、協同組合や地方公共団体がリードしている。わが国でも経営環境の変化に対応して、皆で同じ製品を作る産地から、多様性のある新たな産地へと転換できたところは成功している。例えば、新潟県燕市は、洋食器の地域ブランドを確立し、輸出型地場産業の代表であったが、現在はその技術を応用しつつ、さらに専門デザイナーの活用により、多様な製品を生産する、多様性のある地場産業へと生まれ変わりつつある。

## (3) 先端技術の導入

品質の改善、生産の機械化、新たな製品の開発にあたり、産地でも先端技術を導入するケースが増えている。

先端技術の導入には多額の投資が必要になるので、導入できる産

地・企業に限界はあるが、伝統技法や人手に頼るだけでなく、技術面でのイノベーションを図る上で先端技術は産地においても欠かせない。

#### 4．産地のプロモーション戦略

産地で優れた製品をつくっていても、消費者が知らなければ売れない。産地の名前が知られていても、店で製品が扱われていなければ消費者の手に届かない。

産地・製品をいかに消費者に知ってもらうか。その良さを理解してもらうか。そして、いかに直接、製品を購入してもらうか。また、消費者だけでなく、店を通じて商品として販売してくれる流通関係者にいかに関心をもってもらうか、製品を取り扱ってもらえるか。

こうした、産地でつくられた製品を市場に対して広く宣伝したり、購入を促進したり、また、産地に人々を呼び寄せたりするためにとる活動を、一般にプロモーションと呼んでいるが、市場に対して産地を強くアピールしていく上で、このプロモーションは極めて重要な戦略である。

##### (1) 個別企業のプロモーション

独自にかなりの費用をかけ、自社のPR、製品の販売に取り組んでいける企業は産地の中でも限られてくる。独自にできない場合は複数の企業が共同で実施することも効果的である。

有効な方法としては、

一般の人が見学したり、直接つくることができるような見学・体験できる工場・工房・ミニ博物館・ミニ美術館等を設ける。

工場内に売店・飲食施設を設け、つくっている製品を直接販売したり、飲食させる。

優れた製品、独創的な製品をつくり、大会・コンクールで賞をとったり、宣伝に活用する。

海外で高い評価を得て、日本で宣伝に活用する。

自社の製品の特徴・ブランドを地元や全国のマスコミ、ミニコミ、インターネット等で宣伝する。

等があげられる。

## (2) 産地・業界全体でのプロモーション

産地・業界が一丸となった地域・製品のプロモーションは、さまざまな形で全国の産地で実践されているが、取り組み方法としては次のようなものがあげられる。

市街地に産地製品のショールーム、PR センター、アンテナショップ等を設ける。

産地の特徴を明確にするために、産地のロゴ、キャッチフレーズ、キャラクターを新につくり、市場にアピールしていく。

産地で全国的に知られるような大掛かりなセールスフェアを開催する。(例：有田陶器市)

産地でユニークなフェア、イベント、シンポジウムを開催し、多くの人を集客する。(例：繊維産地でのファッションショー)

地元の児童生徒及び本土からの修学旅行生を対象に特産品の手づくり教室を開催する。

マスコミ、ミニコミに情報を提供し、パブリシティにより産地・製品をPRする。

大都市での物産展・フェアを開催する。(又は参加する)

流通業者を対象とする展示会に参加する。

自社の製品の特徴・ブランドをインターネット上で発信する。

## 5. 全国の産地等における工芸産業振興の先進事例

### (1) 自治体の事例

**産業と文化の発展を図る長期プロジェクト：岐阜県**

岐阜県は、大胆で革新的なスピリットの持ち主として歴史に名を

残す茶人・古田織部に学び、産業文化と生活分野における新しい創造性を、世界に向けて発信するプロジェクトとして、「オリベプロジェクト」を2002年に立ち上げた。このプロジェクトは、同県の主要産業であるファッション、陶磁器等の振興と県全体の活性化を目的とするものである。

古田織部は、安土桃山時代から江戸時代初期にかけて、武将として、茶人として活躍した人物。中世から近世に変わる大きな変革の時代の中で、織部は旧弊を打破し、異風なものを取り入れ、非対称、自由、ゆらぎ、ファジー、共生、斬新、多様多彩などの理念を有する特色豊かな文化を創り出した。この古田織部の精神（オリベイズム）は、時空を超えて、大きく変革している現在の社会において強く求められるとして、岐阜県では、21世紀に向かって一層の産業・文化の発展を図るため、オリベイズムに基づく施策の展開をはかり、「日本一住みよいふるさと岐阜県づくり」を推進している。

イベント、メディアづくり、ブランドおこし、ネットワーク形成などを通して、産業と文化の接点を見出しながら、岐阜県から国際的に情報発信していくとともに、産業と市町村の活性化を図る長期プロジェクトである。

主な事業としては、次のようなものが推進されている。

パイロットプロジェクト

オリベ賞の制定、国際イベントの開催等

オリベブランド

オリベブランド商品開発、オリベブランドショップ開発等

産業活性化

県内7大産業（ファッション、陶磁器、食品、木工、刃物、紙、プラスチック）の活性化と、新ソフト型産業の創出

- ・ 織部講開催（ベンチャーを興す異業種ネットワーク）
- ・ 地場産業テーマパーク構想（国際陶磁器テーマパーク）
- ・ 人材育成拠点形成（デザインセンター、ファッションアカ

デミー)

市町村活性化

- ・ オリベストリート(商店街活性化と新商業空間開発)
- ・ オリベビレッジ(観光ゾーン開発)
- ・ オリベミュージアム(文化拠点開発)
- ・ オリベサミット(オリベゆかりの市町村での交流)

これらの事業は、岐阜県内産業界及び市町村のリーダー700人によって形成される組織「オリベイズム産業文化振興連合会(通称「オリベ連」)と次代を担うニューリーダーによって組織される「若衆会“織部連”」が担って展開しており、全国から注目されているプロジェクトである。

#### 海外デザイナーと伝統工芸の融合：金沢市

伝統工芸が盛んな石川県金沢市では、国際的に活躍するイタリア人の女性デザイナーと地元の工芸工房が共同し、新たな製品を作り出す試みが始まった。この事業は、金沢美術工芸大学と2004年に開館する予定の「金沢21世紀美術館」が実施する「芸術家滞在制作事業」というものである。協力するイタリア人デザイナーは、パオラ・ナボーネという女性で、欧州のさまざまなメーカーで家具、小物などをデザインする傍ら、80年代から東南アジア諸国で、地場産業振興のため、伝統工芸のデザイン開発に従事してきた人。ナボーネ氏は、2002年の夏、金沢に滞在し、金ぱく、友禅など約十軒の工房を訪れ、そこから着想を得て、東西文化の融合をイメージしたテーブルセット「ノマド(遊牧民)・テーブル」を帰国後にデザインした。その秋に金沢を再訪問し、各工房が図面を基に試作した作品を見て、修正点や技術面での問題を工芸家とともに検討した。

2002年末、金沢美術大学で行われた中間発表会では、シンプルな素材を大胆に使った器や小物が注目された。中でも斬新なのは祝い事の飾りに使われる水引で作った塩コショウ入れの容器カバーで、水引の由来を知ったナボーネ氏が「テーブルセットに祝福の形を加

えたい」と考え、活用したもの。

この金沢市の事業は、工芸家と海外デザイナーの感性が融合することにより、全く新たな工芸の世界が生まれるモデルケースとして話題を集めている。

## (2) 企業等の新たな製品開発の事例

### 伝統を超えた漆：坂本乙造商店（福島県会津若松市）

1900年の創業以来、一貫して漆の精製とその加工を家業としてきた坂本乙造商店は、漆とそれを取りまく様々な伝統技術を現代の工業製品や建築資材に活かして、コストパフォーマンスだけでは満たされなかった新たな価値を生み出している。この新たな漆の活用は、当初、欧米諸国の工業製品や建築資材が高級化していく傾向の中で、金属製品の鍍金に代わる新しい付加価値として、東洋の神秘である漆を採用する動きに対応したのが始まりである。現在では、耐久消費財に付加価値を付けてより高級化を図りたいという国内企業からの受注も多い。

また、同社は、工業製品だけではなく、一般消費者向けの製品開発や「伝統」ならぬ「現代」工芸品も多く手掛けて注目されている。

一般消費者向けとしては、鮮やかな朱赤のイヤリングやブローチなどモダンな漆アクセサリ、コーヒーカップをはじめ楓材に漆塗装を施したアクセサリ感覚のステッキ、ペットの写真入り携帯仏壇、素人でも日曜大工的に漆塗りが体験できるよう材料から道具までセットしたキット「ウィークエンド漆職人シリーズ」等多様である。また、現代工芸品としては、ダンボール素材を成型し漆塗装した円盤形の皿「ハプニング」(ニューヨーク近代美術館の永久収蔵作品に選ばれた)をはじめ、「トロピカルシリーズ」(プラスチックにウレタン塗装)など、国際的に評価の高い作品を創っている。

### 博多織小物ブランド：鷺海織物工場（福岡市）

博多帯を製造する「鷺海織物工場」は、呉服向けの和装小物だけに頼っていると先細りになるという危機感から若手デザイナーと組み、

博多織を使った小物ブランド「DOKKO(どっこ)」をつくった。博多献上など伝統的な柄に革を合わせたデザインのバッグは、百貨店などから引き合いがあり、好評を得ている。

### 創作工芸雑貨のEコマース：オンラインショップ「コラゾン」(大阪市)

オンラインショップ「コラゾン」は、工芸作家や新進デザイナーと消費者との懸け橋を目指して立ち上げられたEコマースである。同サイトでは、古伊万里を使ったペンダントをはじめ、陶器、ガラス細工、木工、和紙といった素朴な素材を使った雑貨や調度が扱われている。特徴は、流通に乗らない工芸作家やデザイナーの作品が売られ、インターネットを利用することで、消費者は一般に流通していない作品を、流通コストを省いた割安な価格で購入できる。現在約80人の工芸作家やデザイナーの作品が扱われている。

コラゾンのもう一つの特徴は、消費者の好みを調査し、商品にフィードバックすることである。現在は、東大阪市の企業と提携し、着物の生地を使った置時計の量産化を進めている。今後は、イタリアのアレッシェ(インテリア・雑貨ブランド)のような自社ブランドを立ち上げ、毎月新商品を投入するとともに、アンテナショップの店舗展開も計画している。

### ファッションビルで現代風伝統小物：水金地火木土天冥海(東京)

人気のファッションビル、ラフォーレ原宿(東京・原宿)の中にある「水金地火木土天冥海」は、漆や着物地など日本伝統の素材を使った「和」の小物を集め、人気を博している。アジアの家具を配置した店内には、色鮮やかなちりめん生地のポーチや帯地のストール、裂き織りのベルトなど一風変わった和風の小物が並んでいる。

同店は、ヨーロッパの服飾雑貨を取り扱うセレクトショップ「アッシュ・ペー・フランス」が経営し、店のテーマは「ジャポニスムモダン」。今までの和装小物とは一味違い、先端のファッションにも合うようデザインを工夫した商品は、若い世代の目には新鮮に映る

ようで、個性的なおしゃれを楽しみたい人の心を着実につかんでいる。

### 伝統工芸と最先端技術の融合：各時計メーカー

セイコー、シチズン時計など日本の時計メーカーが漆塗りやほうろうなど伝統的な工芸技術を使った製品を相次いで発売している。正確な時間を刻む最先端の技術と組み合わせることで、重厚さと個性を醸し出している。知的好奇心をかきたてる効果もあり、消費者の反応は上々という。

セイコーウォッチが発売したのは、「ブライツ メカニカルモデル」というほうろう加工を施した文字盤を使った新型機械式腕時計で、300 個の限定販売で売り出したところ、反響は大きく、これまでの中心購買層であった中高年だけでなく、20～30 歳代からの問い合わせも多かったという。

スイスで開かれた世界最大の時計の見本市に出展され、注目が集まったのは、シチズン時計が発売した文字盤に漆塗りを施した高級時計ブランド「カンパノラ」。ブランドコンセプトは「先端技術と伝統工芸技術の融合」。同商品は、文字盤に古来から重用されてきた“くろつるばみ”と“紺瑠璃”と呼ばれる色の漆塗りを施したもので、価格は 18 万円から 25 万円までと、同社製品の平均的な販売価格と比べると数倍高く、最先端の駆動装置技術と古来の技術を合わせることで希少価値を高めることに成功したといわれる。

リズム時計工業が販売しているのは、有田焼の陶器にクォーツ式駆動装置を組み込んだ置時計。有田で 200 年の伝統をもつ伝平窯から分離独立した窯元で製造する陶器を使っている。絵柄は、白磁に伊万里調の伝統的な花を描いたものと、瑠璃色の陶器に唐草模様や花を描いたものの 2 種類。毎正時に英国の国会議事堂やノートルダム寺院などの鐘の音が出る機能を持たせている。価格は 3 万円から 10 万円と高額だが、売れ行きは好調で、毎月の販売量は、同価格帯の他の製品の約 2 倍にあたるという。

日本の時計メーカーが相次いで伝統工芸技術を取り入れている背景には、国内の腕時計市場で、スイス高級時計の攻勢が続いているという事情がある。

日本の時計メーカーは、1970年代から80年代にかけて安価なクォーツ製ムーブメントの量産体制を確立し、スイス腕時計を窮地に追い込んだ。しかし、90年代から最近にかけて、10万円以上のスイス時計が市場を席卷。さらに、1万円以下の低価格帯は中国製品に対抗するため海外生産が拡大し、国内の時計生産は空洞化の一途を辿っており、そこで、希少性の高い伝統工芸技術にスポットがあたった。

販売好調を受けて、各社は今後も伝統工芸技術を使った製品の品揃えを拡充する方針だという。機能とファッション、インテリアの魅力の組み合わせで付加価値をどう高めるか、日本の時計メーカーの挑戦が当分続く。

## おわりに

おわりに、北イタリア及び国内の先進事例等の調査を踏まえ、沖縄の工芸産業等ものづくりについて、特に強く協調したいことを述べたい。

これまで述べてきたように、ものづくりの製品戦略やプロモーションは、一企業あるいは一業界だけでできるものは少ない。したがって、以下に述べることは、県など行政機関が中心となって、関連団体等幅広い関係機関の参加のもと展開することが極めて重要である。

## 分業ネットワークとデザイン・新製品の開発

沖縄の工芸品は、一部を除き伝統に固執しすぎる傾向がある。例えば、同業者の誰か（企業）が、従来手づくりで行ってきた工程の

一部を機械化したり、あるいは原料を地域以外から購入したりというように、従来の手法と異なる手法で製品をつくらうとすると、その人（企業）やその製品を否定したり排除したりする傾向がある。しかし、（伝統）工芸品というものは、それが生まれてきた時から全く変わらない手法で現代まで作られてきたものではなく、いつの時代も、その時々自然・社会・経済的環境の中で日々変遷を重ねてきた結果、今日の手法があるのである。したがって、今日の自然条件の前節で紹介したように、伝統の枠を超えた新たな商品開発や斬新なデザインがいまこそ必要である。

新たな商品開発やデザイン開発にあたっては、自らの企業内や同業種内だけで行うのではなく、まず、異業種との交流のなかで、それぞれの得意とする技術を分担し合うことによって、全く新たな製品を生み出すことが可能となる。

また、県内はもとより国内外のデザインや商品開発の専門家（例えばプランナー、デザイナー、マーケティングプロデューサー、広告代理店等）との連携によって伝統の技に新たな時代の感性を付加した、次代につないでいく工芸品が生まれる可能性もある。

現在、沖縄県では、木工と染織を県工芸指導所が、琉球ガラスと焼物を県工業技術センターがそれぞれ担当し、技術開発やデザイン開発を進めているが、これら団体にデザインや商品開発の専門化集団や県立芸術大学などを含めたプロジェクトチームを編成すれば、強力な頭脳集団ができるのではないだろうか。

## 国内及び国際見本市への積極参加

前述したように、イタリアの中小企業がつくる製品の国際市場における強さの要因の一つに、国際見本市への積極的な出展があげられる。イタリアの企業が国内や海外の国際見本市に出展できるのは自治体や各産業機関が、企業の見本市参加支援を自らの重要任務として位置付けているからである。

沖縄の製品を本土や海外市場に展開しようとするなら、日本の首都圏等で開催される国内バイヤー向けの大きな見本市をはじめ、シンガポールやミラノなど、一年中国際見本市が開かれ、たえず世界のバイヤーが訪れる「国際見本市都市」において開催される見本市に出展すべきであろう。こうした見本市に出展したからといって、ただちに商談が成立するわけではないが、出展することによって、全国市場あるいは国際市場から見る視点によって“評価”が下され、それが次の製品開発やデザインに生かされ、レベルアップしてゆくのである。そのようなことを繰り返しながら、ようやく沖縄の製品が全国市場や国際市場に参入できるのである。

海外における国際見本市に出展するには、何時、何処で開かれる、どの見本市に出展するのが望ましいのか、出展料やブースのサイズや備品などさまざまな情報を収集しなければならない。また、出展するのも1社単独より複数社で「沖縄」を前面に押し出して出展する方がより効果がある。情報収集や出展企業を集めるなどの業務を考えると、特に国際見本市への出展は、県や外郭団体などがそれらの業務を遂行することが望ましいと言えよう。そういう点からも、沖縄県庁や産業関連の外郭団体には、沖縄の製品を国際市場に展開するための係や担当者を是非置くべきであると痛感する。

近年、沖縄の健康関連商品の出荷は好調に推移しているが、多くの諸外国でも国民の関心が高く、今後、海外での展開が大いに期待できる。一方、海外における沖縄の認知度は、第二次大戦の激戦地として、あるいは2000年G8サミット開催地としてその名は知られている。しかし、沖縄の海が世界有数の美しさであることや観光リゾート地であることは、海外では全くといっていいほど知られていない。

そこで、海外での見本市に出展する際は、工芸品のみならず、いま好調な健康・ヒーリング関連等特産品の出展や観光リゾートのア

ピールなど総合的な沖縄情報発信コーナーとしてブースを構成することが望ましいと考える。

### **沖縄もジェットロLL事業の実施を**

前章で紹介したように、ジェットロは日本の地域経済の活性化を図るため、地域・企業が海外の地域・企業と行う技術、資本、デザイン等の提携、共同研究・開発等多様な産業交流を支援する「LL事業」を実施している。この事業によって直ちに地域が活性化するわけではないが、地域自らが力をつけ経済的に自立するための、ひとつの方向性を示すことは間違いない。この事業を実施することの意義を理解し、沖縄県からも、LL事業の実施に向けてぜひ事業申請すべきであると考えます。

# 県内工芸産業の現状と課題

(第5次沖縄県伝統工芸産業振興計画答申案の概要)

## 1. 県内工芸産業の現状

### (1) 売上の低迷

全国的な伝統工芸品産業の生産額が大幅に減少する中で、沖縄県の工芸は比較的健闘している状況にある。しかしながら、県内 GDP の推移との比較や観光土産品におけるシェア等から見た場合、産業としてのポテンシャルが必ずしもいかされているとは言えない。

#### 1) 外的要因

生活用品に対する国民意識の変化

生活様式の洋風化、核家族化の進展等生活空間の変化や大量消費社会の進展により、生活用品としての工芸品に対する関心が薄れたことにより、活用の場が減少していることが一要因として考えられる。

安価な輸入品の台頭

グローバル化の進展により、アジア諸国等から本県工芸品の類似品や代替品が輸入され、安い価格で流通していることが一要因になっているものと考えられる。

#### 2) 内的要因

マーケティングの弱さ

製品が販売され、消費されるためには、製品の存在が認知されていること、製品の品質・機能・価格等が生活者のニーズにマッチし、安心して購入できること、販売方法が確立していること等が重要であるが、これらマーケティングへの取り組みが十分になされていない。

ア. 商品開発の遅れ

各産地では、需要開拓事業、意匠開発事業、各種展示会販売会

等をとおして生活者ニーズを把握し、公設試験研究機関も活用しながら商品開発に取り組んでおり、一定の成果が認められる。

しかしながら、一般的に作り手側は使い手側の製品に対する評価や要望等の把握やその必要性の認識が十分でないことから、生活者ニーズに適合した商品開発が遅れている。

#### イ．新たな流通経路開拓の遅れ

伝統工芸品は、長年に亘って培われてきた流通経路が存在し、産地の振興に重要な役割を果たしている。

しかしながら、伝統工芸品の全国的な売上の減少を背景に、既存の流通経路がその役割・機能を低下しつつある。

他方、わが国の流通市場において情報ネットワークの進展を核とした低コストかつ迅速で消費者にとっても利便性のある新たな流通システムが次々と生まれている。

しかし、工芸産業においては、こうした効率的な流通システムを活用しきれず、流通コストが低減されないまま今日に至っている。

#### ウ．知名度・情報提供の不足

製品を購入してもらう前提に、その存在が認知されていることがあるが、知名度は上昇していると認められるが、依然として十分でない。また、工芸品のもつ素朴な味わいやぬくもり等の魅力や使い方等に関する情報の提供が市場や展示会、情報化等の場で十分になされていない。

#### 観光土産品市場におけるシェアの低さ

本県工芸品の市場は、主に県外、県内に大別される。県内市場では観光土産品市場が大きなウエイトを占めている。

平成12年度の実態調査では、工芸品の4割程度が観光土産品市場に出荷されたとの結果が出ており、大きな市場となっているが観光土産品市場におけるシェアは数%と推測され、極めて低い状況にある。

観光土産品は、ポテンシャルの高い市場であるにもかかわらず十分に活用されていない。

## (2) 従業者数の減少

工芸産業に携わる従業者の数は、年を追って減少している。

昭和 56 年度の 3,570 人をピークに平成 12 年度は 1,985 人と半減している。年齢構成も後継者育成事業による若手従業者の確保に成果が見られるものの、依然として高齢化が顕著である。

従業者を確保するため、後継者育成事業、技術者養成事業、後継者育成事業の研修生に対する貸与資金制度等による人材の育成を行ったほか、県立芸大等教育機関による人材の養成も図られてきた。しかしながら、県立芸大等卒業生が産地において活動している事例が少なく、産地との連携が十分にはなされていない。

後継者育成事業では、復帰後 2,866 人が養成され、産地形成に一定の成果が認められるものの、従業者数の減少に歯止めがかかっていない。主な要因としては、売上の低迷による製造事業者の経営難とそれによる倒産や離職、解雇が挙げられる。

## (3) 原材料の確保難

伝統工芸品の原材料は、伝統的に使用されてきた天然の原材料が主として用いられ、伝統工芸品の持つ独特の味わいを醸し出す重要な役割を果たしている。これら天然原材料の中には、生産不足、資源枯渇化等の傾向が見られ、入手困難に陥っているものが多い。中でも苧麻手紡糸及び芭蕉手紡糸は紡ぎ手の高齢化と減少から需要に対応できず、また、琉球藍は 1 事業所のみで生産され、しかも従業者の高齢化から需要に対応しきれない状況にある。

陶土(原土)は、現在、恩納村を中心とする周辺地域から確保しているが、土木工事等による排土の利用や鉱業権の設定などにより確保が制限される場合もある。

漆器原材料は、県産のデイゴ、エゴノキの入手が困難になりつつあり、外国産の輸入や代替品の使用なども行われている。

#### (4) 経営近代化の遅れ

本県伝統工芸産業の生業的、零細、経営基盤の脆弱という従来からの体質は、依然として是正されていない。これまで、産地の伝統工芸事業協同組合の設立等組織化を促進し、組合を核にした経営の近代化を推進してきたが、十分な成果を挙げていない。

##### 1) 生産性の低さ

平成12年度の本県伝統工芸産業の従事者1人あたりの生産額は、236万円となっており、全国伝統工芸品産業平均(平成10年度243万円)と類似しているが、本県製造業平均(平成12年度2,370万円)と比べると著しく低い水準にある。生産性の推移もこの数年230万円前後となっており、最善は見られない。

##### 2) 組合機能の停滞

伝統工芸事業所は、個別では経営力及び信用力が弱く事業活動に支障を来すことも少なくないため、個々の組合員の不利性を補完し、共存共栄を推進するため事業協同組合を設立している。しかし、その活動状況は必ずしも十分とは言えない。

##### 3) 外部専門機関等の活用が不十分

経営の近代化には、税制、金融、産地診断、経営指導等に関する外部専門機関をとおした中小企業施策の活用が不可欠であるが、十分に活用されているとは言えない状況にある。

## 2. 工芸産業の課題

### (1) 需要の拡大

工芸産業の生産額が減少する中で、需要の拡大を図ることが工芸産業の振興を推進するうえで最も重要かつ緊急の課題である。そのためには、次のような対応が必要である。

#### 1) 事業戦略の構築

製造事業者及び組合は、総体としてモノを製作することに主眼がおかれ、販売は流通業者任せになっており、このことが使い手の二

ーズを十分に把握できず、売上の低迷に繋がっていることが指摘されている。

事業経営の感覚を一層取り入れ、生活者ニーズの後追いにとどまらず、工芸製品の魅力を背景に生活者に働きかけ、需要を喚起するような展開が必要である。そのためには、事業戦略の構築が不可欠であり、以下のことを実施する必要がある。

- ・生活者ニーズの把握と商品開発
- ・生活者への能動的働きかけ（商品力、提案力、メッセージ力）
- ・販売ターゲットを設定した製品の開発等

## 2) 観光土産品市場におけるシェアの拡大

観光立県である本県には、大きな観光土産品市場が存在しており、工芸品がそのシェアを拡大することは、工芸産業の売上に直結することから、その実現に向け以下のことを推進する必要がある。

- ・観光土産品に特化した事業戦略の構築
- ・関係機関・団体・事業者等による協議機関の設置

## 3) 新しい視点に立った販路・市場の拡大

経済社会環境が大きく変化している中で、既存システムの活用だけでは十分でないことから、製造事業者及び組合は、新たな販路・市場の拡大への取り組みや需要開拓を可能とする商品開発が重要であり、以下のことを実施する必要がある。

- ・独自の販売システムの構築
  - 百貨店、宅配、直売等新たな販路・システムの開拓
  - 新規の販路開拓を可能とする商品の開発
- ・業務用（飲食店、ホテル等）向け市場の開拓
- ・ファッション、インテリア部門向け市場の開拓

## (2) 人材の確保・育成

本県の伝統工芸産業は、手作業を中心とした伝統的な技術・技法によって生産されているため、優秀な技術を保持する従事者の確保が必要である。このため、産地研修や公的研修を強化するとともに、

産・学・官の連携を密にし、後継者の効果的な確保及び育成に努めることが求められる。

特に、県立芸大はデザイン専攻及び工芸専攻コースが設置されているが、同大学出身者が伝統工芸の現場に従事する人材が少なく、その結び付きを如何にするかが問われている。芸大における人材の育成、産地の受け入れ体制の在り方について、関係機関、団体等で協議することが求められる。

### **(3) 経営の近代化**

製造事業者及び組合は、外部機関等を積極的に活用し、経営マインドの強化と併せて施設の共同化等経営基盤の強化に取り組むことが必要である。

併せて、マーケティング等事業の実効性を高めることが不可欠であり、県としては産地を総合的に振興する「総合プロデューサー制度」を創設することで支援を拡充する。

## **3. 重要施策**

### **(1) 工芸振興ゾーンの整備**

工芸産業を振興する方策として、本県の多種多様で多彩な工芸品の持つ魅力と観光産業とのリンクを視野に入れた工芸振興ゾーンの整備促進に努め、工芸王国沖縄を形成するシンボルの実現を図る。

### **(2) 産地総合プロデューサー（仮称）の活用による振興の推進**

実効性のある事業を企画立案し、事業を実施するにはこれまでの組合主体の体制では限界があることから専門家の参画のもとに推進することが不可欠である。

このような観点から産地総合プロデューサー（仮称）制度を創設し、その活用と拡充を図り、各産地の振興と工芸産業全体の振興を推進するための事業戦略を構築することに努める。

以上が平成14年9月13日に県工芸産業振興審議会が県に答申した第5次沖縄県伝統工芸産業振興計画答申案の概要である。

なお、産地総合プロデューサー制度（仮称）については、所管課が15年度新規事業として予算要求したが、優先度が低いとして予算化されなかった。