

イタリア産地の変容と グローバル課題への対応

2025 年 5 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部

ミラノ事務所

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

目次

はじめに	1
I. イタリア経済における中小・零細企業の位置づけ	2
1. イタリア経済における中小・零細企業	2
(1) 付加価値額の推移	3
(2) 就業者数の推移	3
(3) 企業数の推移と国内における分布	4
(4) 環境問題への取り組み	6
2. イタリア製造業における中小・零細企業	7
(1) イタリアの金属、金属製品産業における中小・零細企業	11
(2) イタリアの食品、飲料産業における中小・零細企業	12
(3) イタリアの機械、その他機器産業における中小・零細企業	13
(4) イタリアのアパレル産業における中小・零細企業	14
(5) イタリアの家具産業における中小・零細企業	15
(6) 製造業における中堅企業の動向	16
(7) イタリア製造業の中小企業の持続可能性への取り組み	18
3. 欧州内で見たイタリア中小・零細企業の特徴	18
II. イタリア貿易・直接投資における中小・零細企業の位置付け	20
1. イタリアの輸出動向と中小・零細企業のポジショニング	20
2. イタリアの中小・零細企業の海外直接投資	24
(1) イタリアの対外海外直接投資と中小・零細企業	24
(2) イタリアの対内海外直接投資と中小・零細企業	26
3. イタリア中小・零細企業の国際競争力、比較優位	28
III. イタリア産地のビジネスモデルの変化	30
1. イタリア産地の過去と現状	30
(1) 産地における事業所とその就業者数の推移	31
(2) 産地の生産性の向上	32
(3) 産地における輸出の推移	33
(4) 産地における国際化の現状	34
2. 産地の過去と現状（産地事例）	35
(1) ニットとアパレルの産地 カルピ（Maglieria e abbigliamento di Carpi）	35
(2) 繊維・アパレル産業の産地 プラート（Tessile e abbigliamento di Prato）	39
(3) 繊維の産地 ビエッラ（Tessile di Biella）	41
(4) 革製品と靴の産地 フィレンツェ（Pelletteria e calzature di Firenze）	45
(5) 眼鏡産業の産地 ベッルーノ（Occhialeria di Belluno）	47
(6) 家具の産地 ブリアンツァ（Legno e arredamento della Brianza）	49
(7) 金属産業の産地 ブレーシャ（Metalli di Brescia）	52

(8) 包装機械の産地 ボローニャ (Macchine per l'imballaggio di Bologna)	54
(9) 農業機械の産地 レッジョ・エミリア、モデナ (Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena)	55
(10) ワイン と蒸留酒の産地 ブレーシャ (Vini e distillati del bresciano)	58
(11) 医療機器の産地 ミランドラ (Distretto Biomedicale Mirandolese)	60
IV. 世界的課題への対応を先進的に進めるイタリアの中小・零細企業	64
1. 脱炭素化、環境循環性などの環境的持続可能性を推進する中小・零細企業例	65
(1) プラドス・テルマ (Plados Telma)	65
(2) バルトーリ (Bartoli SpA)	65
(3) ビオヴァ (Biova Srl)	66
2. 福利厚生や人権問題への対応を進める中小・零細企業例	67
(1) ダル・ベン (Dal Ben SpA)	67
(2) アンティバ (Conceria Antiba SpA)	67
(3) チッタディーニ (Cittadini SpA)	68
3. 経済安全保障やその他課題等への対応を進めるイタリア中小・零細企業例	69
(1) パストゥーリ (Pasturi Srl)	69
(2) P&P ホールディングとアルツッフィ (Arzuffi Srl) の合併	69
(3) 安全保障に関する政府による特権行使	70
(4) 参考: 供給バックショアリングが加速	71
(5) 参考: 中小企業危機管理の新たなモデル誕生	71

図表目次

図 1. イタリア産業の企業数、従事者数、付加価値額 構成比 企業規模別 (2022 年)	2
図 2. イタリアの付加価値額 中小・零細企業が全体に占める割合の推移 (2008～2022 年)	3
図 3. イタリアの就業者・被雇用者数と中小・零細企業が全体に占める割合の推移 (2008～2022 年)	4
図 4. イタリアの就業者数、被雇用者数の推移 企業規模別 (2008～2022 年、2014 年を 100 とする)	4
図 5. イタリアの企業数の推移 企業規模別 (2008～2022 年、2014 年を 100 とする) と 中小・零細企業の分布状況	5
図 6. イタリアの中小・零細企業数 州別と 2 次産業が州内に占める割合 (2022 年)	6
図 7. イタリア製造業の企業数、従事者数、付加価値額 構成比 企業規模別 (2022 年)	8
図 8. イタリア製造業の就業者数、付加価値額の推移 企業規模別 (2008～2022 年、2014 年を 100 とする)	9
図 9. イタリア製造業の生産性 <small>(注)</small> とその成長率の比較 企業規模別 (2020 年～2022 年)	9

図 10. イタリア製造業 中小・零細企業の就業者数トップ 10 業種別（2022 年） ～業種内における就業者構成比とその付加価値額～	10
図 11. イタリアの金属、金属製品産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布.....	11
図 12. イタリア金属、金属製品産業 付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合（2022 年）	11
図 13. イタリア食品、飲料産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布.....	12
図 14. イタリアの食品、飲料産業 付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合（注）（2022 年）	12
図 15. イタリアの機械、その他機器産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布.....	13
図 16. イタリアの機械、その他機器産業における付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合（2022 年）	13
図 17. イタリアのアパレル産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布.....	14
図 18. イタリアのアパレル産業における付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合（2022 年）	14
図 19. イタリアの家具産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布.....	15
図 20. イタリアの家具産業における付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合（2022 年）	15
図 21. イタリア製造業の中企業の生産額の成長率の比較（2020、2022 年を 100 とする）.....	16
図 22. イタリアと EU27 の比較 企業数、就業者数、付加価値額 構成比 企業規模別（2021、2022 年（注））	19
図 23. EU 主要国の中小・零細企業の就業者数の構成比とみかけの労働生産性の比較 企業規模別（2022 年）	19
図 24. イタリアの輸出額（注）の推移と財の種類（2014～2022 年）	20
図 25. イタリアの輸出企業 企業数、就業者数、輸出額 企業規模別内訳（2022 年）	20
図 26. イタリアの輸出企業数とその就労者 1 人あたりの輸出額の推移 企業規模別（2014～2022 年、2014 年を 100 とする）	21
図 27. イタリア企業の輸出額 相手先地域別構成比 企業規模別（2022 年）	21
図 28. イタリア製造業の輸出 中小・零細企業の輸出額（単位は百万ユーロ）と事業活動内で占める割合 事業活動別（2022 年）	24
図 29. イタリア多国籍企業の海外子会社数の推移と子会社数、就業者数、売上高の構成比 産業別（2008～2022 年、2014 年を 100 とする）	25
図 30. 外資系多国籍企業のイタリア国内子会社数の推移と子会社数、就業者数、売上高の構成比 産業別（2008～2022 年、2014 年を 100 とする）	26

図 31. イタリア中小・零細企業と外資系多国籍企業の付加価値額が部門内に占める割合 (2022 年)	27
図 32 EU 主要国 輸出企業数、輸出額 構成比 企業規模別 (2022 年)	28
図 33. EU 主要国の製造業における中小・零細企業の輸出額と輸出額全体に占める割合 (2022 年)	28
図 34. EU 主要国の中小・零細企業の製造業における輸出企業が全体に占める割合、輸出 額が生産額に占める割合 企業規模別 (2022 年)	29
図 35. EU 主要国の中小・零細企業の製造業におけるみかけの労働生産性の推移と比較 企業規模別 (2010～2022 年、2010 年の値を 100 とした場合)	29
図 36. イタリアの産地の分布状況と分野別構成比 (2019～2022 年)	31
図 37. イタリアの産地エリアの製造業に従事する事業所数とその就業者数の推移 (2012～ 2022 年、2014 年を 100 とする)	31
図 38. 生産性の推移 産地と非産地の比較 (2008、2019～2022 年)	32
図 39. イタリア産地の輸出額の構成比と推移 分野別 (2018～2023 年、2018 年を 100 と する)	33
図 40. カルピ産地の事業所数、就業者数の推移 エミリア・ロマーニャ州、イタリアとの 比較 (2012～2022 年、2012 年を 100 とする)	36
図 41. カルピ産地の就業者数、売上高の構成比の推移 企業規模別 (2008～2021 年)	37
図 42. モデナ県の衣服 (皮革、毛皮の衣服を含む) の輸出額の推移 エミリア・ロマーニャ 州、イタリア全体との比較 (1991～2022 年、1991 年を 100 とする)	38
図 43. 繊維・アパレル産業におけるプラート県の輸出額の推移、生産額の成長率 (2008～ 2022 年、2018～2022 年)	40
図 44. ビエッラ産地の繊維・アパレル産業の事業所数、就業者数の推移 イタリア全体と の比較 (2012～2022 年、2012 年を 100 とする)	43
図 45. ビエッラ産地の繊維・アパレル産業の輸出額の推移 (2000～2022 年)	44
図 46. フィレンツェ産地の事業所数、就業者数の推移 トスカーナ州、イタリアとの比較 (2012～2022 年、2012 年を 100 とする)	46
図 47. フィレンツェ県の皮革・皮革製品の輸出額の推移 イタリア全体との比較 (1991～ 2022 年、1991 年を 100 とする)	47
図 48. ベッルーノ産地の輸出額の成長率 (2019～2023 年、対前年比、対 2012 年比、単位 は%)	49
図 49. ブリアンツァ産地の家具製造部門の事業所数、就業者数の推移 イタリア全体との比 較 (2012～2022 年、2014 年を 100 とする)	51
図 50. 家具製造部門におけるモンツァ-ブリアンツァ県とコモ県の合計輸出額、ロンバルデ ィア州の売上高の推移 イタリア全体との比較 (2010～2022 年、2010 年を 100 とする)	52
図 51. ブレーシャ県の金属、金属製品部門の事業所数、就業者数の推移 イタリアとの比 較 (2012～2022 年、2012 年を 100 とする)	53

図 52. プレーシャ県の金属、金属製品部門の輸出額の推移 イタリア全体との比較（1991～2022 年、1991 年を 100 とする）	53
図 53. ボローニャ産地の輸出額の成長率（2019～2023 年、前年比、対 2012 年比）とイタリアの包装機械のエリア別輸出先構成比（2022 年）	54
図 54. 農業機械部門における レッジョ・エミリア県とモデナ県の輸出額の推移（1991～2022 年）	56
図 55. レッジョ・エミリア県とモデナ県の農業機械分野の事業所数、就業者数の推移 イタリア全体との比較（2012～2022 年、2014 年を 100 とする）	57
図 56. プレーシャ産地の輸出額の成長率（2019～2023 年、前年比、対 2012 年比、単位は%）	60
図 57. モデナ県の医療及び歯科用機器・備品製造業の輸出額の推移 エミリア・ロマーニャ州、イタリア全体との比較（1991～2022 年、1991 年を 100 とする）	62
表 1. イタリア産業（注）の主な経済指標 企業規模別（2022 年）	2
表 2. イタリア中小・零細企業数 州別トップ 5 企業規模別（2022 年）	6
表 3. イタリアの鉱工業における企業数、就業者数、付加価値額、生産額、有形資産への投資総額の産業全体に占める割合 分野別・企業規模別（2022 年）	7
表 4. イタリア輸出額の推移 事業活動別（2014～2022 年、単位は百万ユーロ）	22
表 5. イタリアの輸出企業数とその輸出額 事業活動・企業規模別（2022 年）	23
表 6. 産地の輸出額 トップ 20 と成長率（2023 年）	34
表 7. イタリア製造業のマクロセクターにおける、輸出、海外直接投資、商標登録、特許数とその保有企業数に関する産地、非産地企業の比較	35

はじめに

イタリアは、50名未満の従業員を抱える中小・零細企業が企業数全体の約99%を占め、欧州諸国でも特に企業規模が小さい国となっている。中小・零細企業は特に各地の産地内で企業間連携などを行うことによって、競争力を維持している一方で、他国と同様に、昨今のカーボンニュートラル（CN）、サーキュラーエコノミー（循環型経済）、人権、経済安全保障などの世界的共通の課題への対応も迫られているものと考えられる。

そこで、最新のイタリアの中小・零細企業の活動状況や生き残り戦略を調査し、同じく中小・零細企業が多い日本の企業、地域・自治体などに対して、その戦略や政策立案に資するべく、イタリアの現状を調査した。

なお、2014年3月に発行した、調査レポート「イタリア産地の変容」の内容を更新・加筆するかたちで、本調査レポートを作成した。

2025年5月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部 欧州課

ミラノ事務所

I. イタリア経済における中小・零細企業の位置づけ

1. イタリア経済における中小・零細企業

イタリア統計局（以下、ISTAT）によると、2022 年のイタリア産業（鉱工業およびサービス業）における企業数は約 447 万社、就業者数は 1,770 万人、そのうち 67.2% の 1,296 万人が被雇用者である（表 1）。企業ごとの平均就業者数は 3.95 人で、最近 10 年間で増加傾向にあるものの、依然として非常に小規模である。イタリアはフランスに次いで、欧州で最も中小・零細企業¹が多い国²であり、その割合は 99.9% とフランスを上回る（図 1）。これらの企業は、付加価値額³の 65% 以上を創出しており、イタリア経済の基盤を支える重要な役割を果たしている。中でも従業員 10 名未満の零細企業の就業者数は全体の 4 割以上を占める。

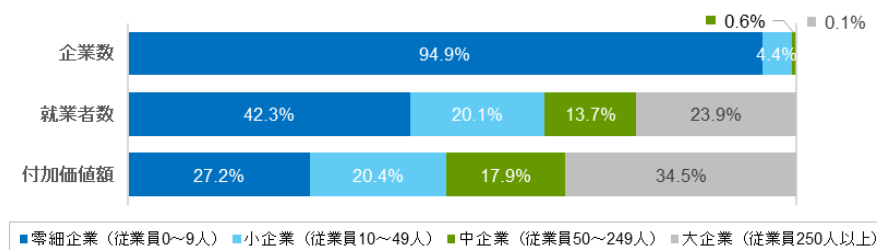
表 1. イタリア産業（注）の主な経済指標 企業規模別（2022 年）

		企業規模 〇内は従業員数				合計
	(単位)	零細企業 (0～9人)	小企業 (10～49人)	中企業 (50～249人)	大企業 (250人以上)	
企業数	(社)	4,245,950	197,877	24,796	4,343	4,472,966
売上高	(百万ユーロ)	901,220	855,243	901,778	1,532,714	4,190,956
生産額	(百万ユーロ)	671,278	622,540	616,736	1,155,678	3,066,231
付加価値額	(百万ユーロ)	271,630	204,301	178,986	345,236	1,000,154
就業者数	(人)	7,467,762	3,556,918	2,417,557	4,232,006	17,674,243
被雇用者数	(人)	3,031,718	3,314,878	2,389,823	4,228,134	12,964,553

(注) データは業種コード ATECO 2007 に基づき、鉱業・採掘業、製造業、電気、ガス、蒸気および空調供給業、水供給、下水処理並びに廃棄物管理および浄化活動、建設業、卸売・小売業、運輸・保管業、宿泊・飲食サービス、情報通信業、不動産業、専門・科学・技術サービス業、管理・支援サービス業、教育、保健衛生および社会事業、芸術・娯楽およびレクリエーション、その他のサービス業を対象。

(出所) ISTAT データより作成

図 1. イタリア産業の企業数、従事者数、付加価値額 構成比 企業規模別（2022 年）



(出所) ISTAT データより作成

1 中小零細企業の定義は、欧州委員会勧告 2003/361 に準じ、中企業（従業員 250 人未満、売上 5,000 万ユーロ以下又は貸借対照表合計額 4,300 万ユーロ以下）、小企業（従業員 50 人未満、売上又は貸借対照表合計額 1,000 万ユーロ以下）、零細企業（従業員 10 人未満、売上又は貸借対照表合計額 200 万ユーロ以下）が通常は適用されるが、本レポートのクラス分けは従業員数に限定する。

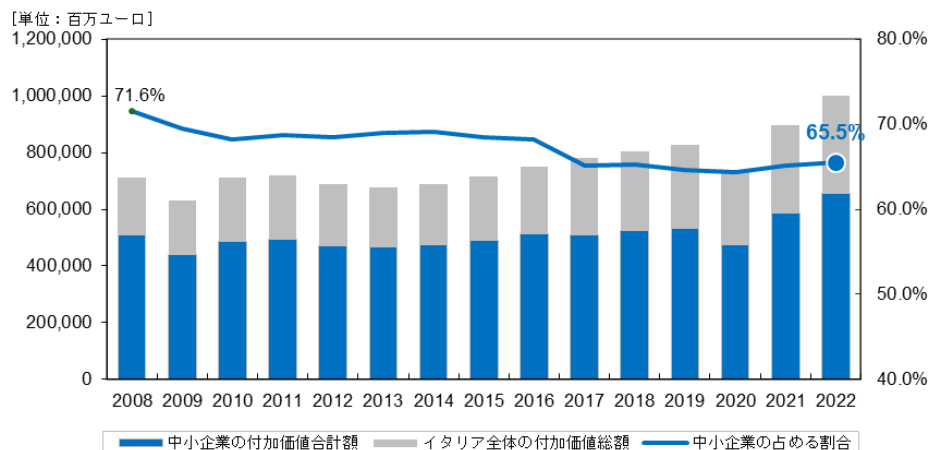
2 出所は EU 統計局（Eurostat）

3 生産のために必要とされる労働や資本などの生産要素に対して支払われた費用（賃金、利潤など）により評価する、要素費用表示による。

(1) 付加価値額の推移

2022年にイタリアの中小・零細企業が生み出した付加価値合計額は6,549億ユーロで、イタリア全体の65.5%を占めている。この割合は2008年には71.6%だったが、経済危機の影響を受けた2009年以降、70%を下回り、2017年以降は65%前後で推移している（図2）。付加価値額に関しては、ここ10年で増加傾向にある。新型コロナ禍の経済的影響を大きく受けた2020年には減少したが、2022年には2019年比で約23%増加した。

図2. イタリアの付加価値額 中小・零細企業が全体に占める割合の推移（2008～2022年）

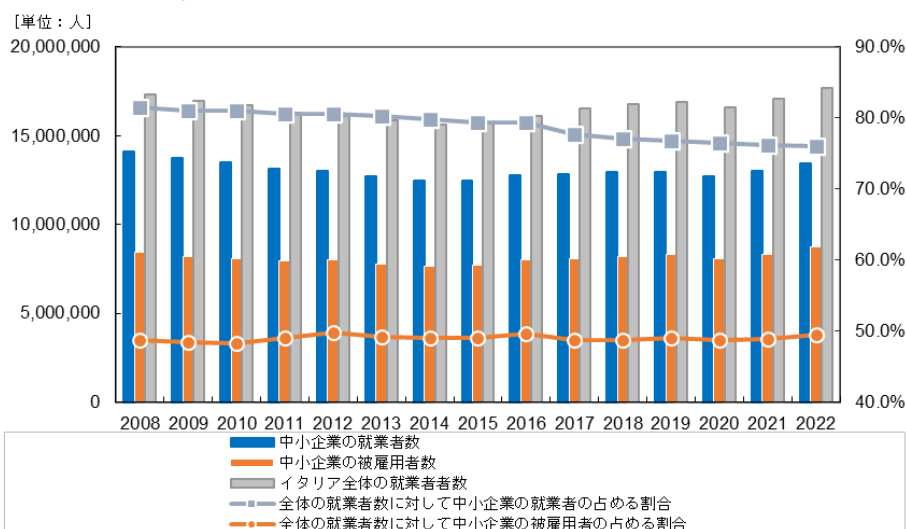


（出所）ISTAT データより作成

(2) 就業者数の推移

2014年以降、イタリアの産業における総就業者数は、新型コロナ禍の影響を受けた2020年に一時的に減少したものの、平均で年1.6%増加している。中小・零細企業に限ると、この増加率は0.9%と低水準にとどまる。2022年の中小・零細企業の就業者数は1,344万人（前年比3.4%増）、全体に占める割合は76%と過去最低を更新し、年々減少が続いている。一方、中小・零細企業における被雇用者数のイタリア就業者全体に占める割合は、非常に緩やかな増加傾向にあり、2022年には49.4%（874万人）に達した（図3）。

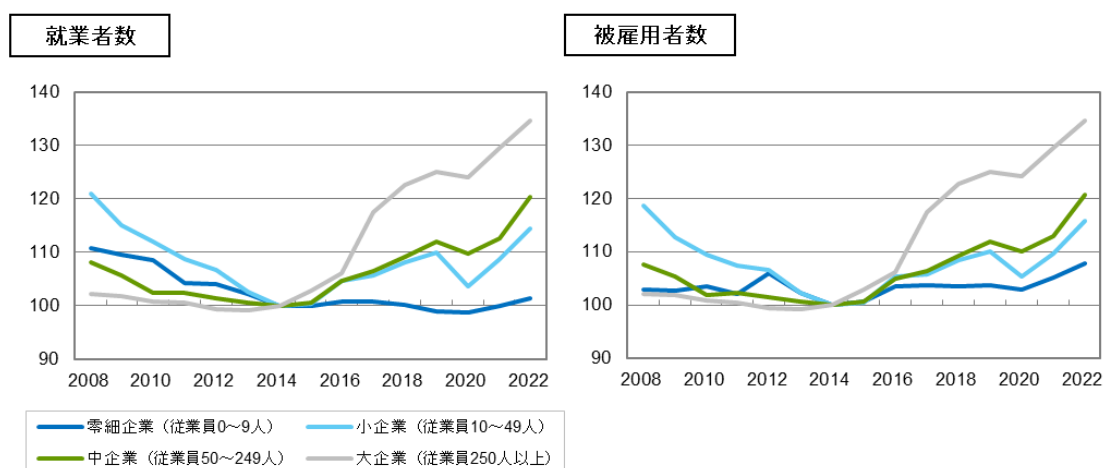
図 3. イタリアの就業者・被雇用者数と中小・零細企業が全体に占める割合の推移
(2008～2022 年)



(出所) ISTAT データより作成

中小・零細企業の就業者数および被雇用者数の企業規模別推移を図 4 に示す。従業員数 1～9 人の零細企業では、就業者数は 2008 年以降、減少傾向が続く一方、被雇用者数は 2014 年を境に増加へと転じた。中小企業では、就業者、被雇用者ともに 2014 年以降増加傾向が続き、雇用の創出が進んでいる。特に従業員 50～249 人の中企業では、8 年間で 20%以上の成長を記録し、中小・零細企業全体の成長を牽引する存在となっている。

図 4. イタリアの就業者数、被雇用者数の推移 企業規模別
(2008～2022 年、2014 年を 100 とする)



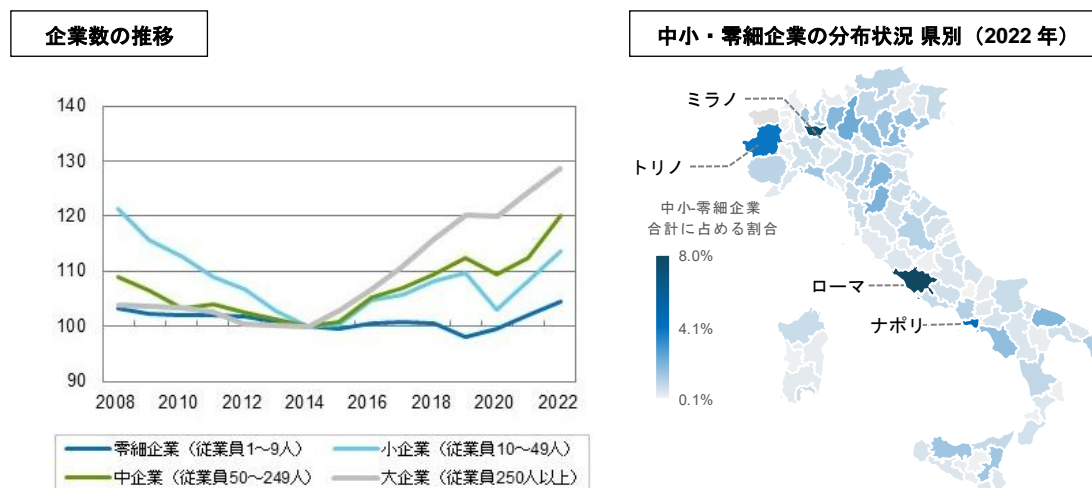
(出所) ISTAT データより作成

(3) 企業数の推移と国内における分布

イタリアの産業における企業数も、就業者数と同様に最近 10 年は増加傾向にある。

イタリア産業総連盟（Confindustria）の分析⁴によると、2008 年の金融危機以降、イタリアの中小企業は資本強化を目的に金融機関との連携を深めた。また 2016 年から数年続いた低金利も追い風となり、資本増加によって平均的な負債比率が改善していた。その結果、より強固な財務基盤のもとで、2020 年のロックダウンによる経済活動の制約などを含む新型コロナウイルス禍を迎えたとしている。加えて、政府や中央銀行の実質的な支援措置により、最も厳しい時期を乗り越え、持続的な回復を実現したとされる。当初、これらの支援措置終了に伴い、中小企業の倒産が増加すると予想されていた。しかし、実際には倒産は回避され、2022 年の倒産件数は、前年よりも 3 分の 1 程度減少し、新型コロナウイルス禍以前の 2019 年と比較しても 4 割弱に抑えられた。産業総連盟は中小・零細企業数の変動に関して、地域的な特徴にも言及している。北部では変動が限定的で比較的安定しているが、対照的に、南部では危機の影響を大きく受ける傾向があるものの、回復期には他の地域より迅速に反応する傾向があるという。

図 5. イタリアの企業数の推移 企業規模別（2008～2022 年、2014 年を 100 とする）と中小・零細企業の分布状況



（出所）ISTAT データより作成

企業規模別の企業数の推移は、就業者数の傾向と同様に、2014 年以降一貫して増加傾向にあり、企業規模が大きいほど増加率が顕著となっている。2020 年には一時的に減少したものの、翌年以降は回復し、以前の傾向を取り戻した。中小・零細企業の分布を見ると、ローマ、ミラノ、ナポリ、トリノの順に大都市圏への集中が見られる。ローマとナポリでは周辺県には企業は少ないが、ミラノ周辺、特に東側にかけては企業数が多く集積している（図 5）。ロンバルディア（州都ミラノ）は、すべての企業規模で企業数が最も多い州であり、これにヴェネト、ラツィオ、エミリア・ロマーニャの 3 州が順位を変えながら続く。上位 5 州の合計企業数はイタリア全体の半数を超え、中企業に限ると 65%に達する（表 2）。

⁴ イタリア産業総連盟（Confindustria）分析は『L'ECONOMIA ITALIANA TRA RIALZO DEI TASSI E INFLAZIONE ALTA - PRIMAVERA 2023』と『RAPPORTO REGIONALE PMI 2023』を参照。尚、同分析は従業員数 10 人以上 250 人未満の中小企業を対象としている。

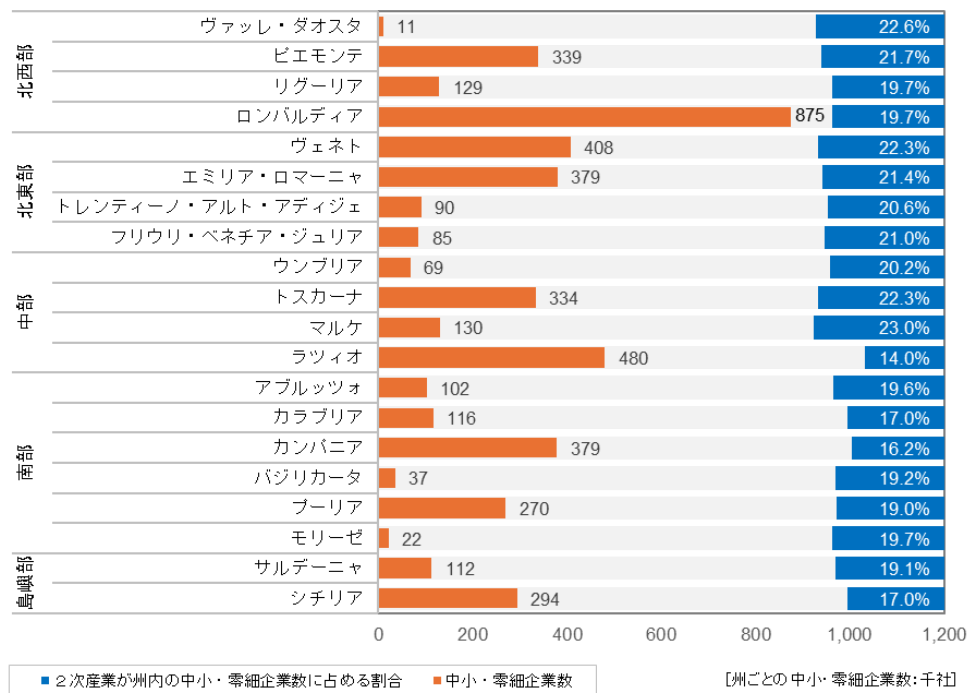
表 2. イタリア中小・零細企業数 州別トップ 5 企業規模別 (2022 年)

ランキング	企業規模 0 内は従業員数			
	零細企業 (0~9 人)	小企業 (10~49 人)	中企業 (50~249 人)	大企業 (250 人以上)
1	ロンバルディア	ロンバルディア	ロンバルディア	ロンバルディア
2	ラツィオ	ヴェネト	ヴェネト	ラツィオ
3	ヴェネト	エミリア・ロマーニャ	エミリア・ロマーニャ	エミリア・ロマーニャ
4	カンパニア	ラツィオ	ラツィオ	ヴェネト
5	エミリア・ロマーニャ	トスカーナ	ピエモンテ	ピエモンテ
上位 5 州合計が 全体に占める割合	53.9%	57.3%	65.6%	71.8%

(出所) ISTAT データより作成

中小・零細企業数を地域別にみると、北西部に全体の 3 割弱、そして中部、南部はそれぞれ 20%前後で分布している。2 次産業⁵に従事する企業はイタリア全体の約 2 割にあたるが、ローマ以南の南部では低い傾向にある。特に、ラツィオ (州都ローマ)、カンパニア (同ナポリ) の両州では、3 次産業の割合が高い。一方、中部のトスカーナやマルケは 2 次産業の割合が高くなっている (図 6)。

図 6. イタリアの中小・零細企業数 州別と 2 次産業が州内に占める割合 (2022 年)



(注) 2 次産業は日本標準産業分類に基づき ATECO 2007 分類の鉱業・採掘業、製造業、建設業の合計。

(出所) ISTAT データより作成

(4) 環境問題への取り組み

イタリアの環境持続可能性に関する年次レポート『グリーンイタリー 2024 年版

5 日本標準産業分類に基づき、鉱業・採掘業、製造業、建設業

（GREENITALY 2024⁶）』によると、グリーン製品や技術に投資するイタリア企業（農業関連を除く）は増加傾向にある。2019～2023 年の 5 年間で、全体の 3 分の 1 を超える企業（57 万 1,040 社、38.6%）がエコ投資を行い、製造業ではほぼ半数の 46%（10 万 7,050 社）に達し、前回調査期間である 2014～2018 年から大幅に伸びた。企業規模別では、零細企業（従業員数 1～9 人）の 34.2%、小企業（同 10～49 人）の 50.9%、中企業（同 50～249 人）の 57.5%がエコ投資を行い、規模が大きいほど投資割合も増える傾向が見られた。一方、最も活発だったのは従業員数 250～499 人の中規模クラスで 66.7%に達し、大企業（57.6%）を上回った点が注目される。

雇用分析・観測システム「エクセルシオール（Excelsior⁷）」のデータによると、エコ関連のグリーン職業の必要性は高まっており、2023 年には 191 万 8,610 件の契約が計画されている。契約全体に占める割合は 3 分の 1 を超え、2022 年とほぼ同水準となった。グリーン職業の需要の 56.9%が鉱工業⁸分野で、これは同分野内の約 7 割に相当し、特に必要性が高いことを示している。企業規模別では、零細企業が 30.5%、小企業と中規模企業（従業員数 50～499 人）がともに 40.8%となり、企業の規模に関わらず一定の需要が確認された。

2. イタリア製造業における中小・零細企業

イタリア鉱工業の全体像を表 3 に示す。2022 年時点で、同分野には約 91 万社の企業が存在し、就業者数は 570 万人を超えている。イタリア産業全体の生産額の約 6 割、付加価値の 4 割以上を占める重要な分野となっている。製造業全体の企業数は 35 万 8,488 社、就業者数は 385 万 934 人、付加価値額⁹は 3,068 億ユーロだった。

表 3. イタリアの鉱工業における企業数、就業者数、付加価値額、生産額、有形資産への投資総額の産業全体に占める割合 分野別・企業規模別（2022 年）

	企業規模 0 内は従業員数					合計
	零細企業 (0～9 人)	小企業 (10～49 人)	中企業 (50～249 人)	大企業 (250 人以上)	中小・零細 企業合計	
企業数						
鉱業・採掘業	0.03%	0.01%	0.00%	0.00%	0.04%	0.04%
製造業	6.50%	1.27%	0.21%	0.03%	7.98%	8.01%
電気、ガス、蒸気および空調供給業	0.21%	0.01%	0.00%	0.00%	0.22%	0.22%
水供給、下水処理並びに廃棄物管理および浄化活動	0.15%	0.04%	0.01%	0.00%	0.21%	0.21%
建設業	11.23%	0.56%	0.04%	0.00%	11.83%	11.83%
就業者数						
鉱業・採掘業	0.02%	0.04%	0.02%	0.01%	0.08%	0.09%
製造業	4.36%	6.16%	5.11%	6.16%	15.63%	21.79%
電気、ガス、蒸気および空調供給業	0.06%	0.05%	0.06%	0.38%	0.17%	0.55%
水供給、下水処理並びに廃棄物管理および浄化活動	0.12%	0.22%	0.31%	0.61%	0.64%	1.25%
建設業	5.23%	2.42%	0.82%	0.43%	8.47%	8.90%
付加価値額（注）						

6 イタリアの商工会議所連合会（Unioncamere）、商工会議所研究所グリエルモ・タリアカルネ（Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne）のとシンボラ財団（Fondazione Symbola）が共同編集による。

7 商工会議所連合会がイタリア労働・社会政策省、EU の協力のもと、1997 年より実施するシステムで、雇用予測や企業により寄せられた要件（専門性、技能など）のモニタリングを目的としている。

8 本レポートでは「鉱工業」とは、データは業種コード ATECO 2007 に基づき、鉱業・採掘業、製造業、電気、ガス、蒸気および空調供給業、水供給、下水処理並びに廃棄物管理および浄化活動、建設業を対象とする。

9 要素費用表示による。

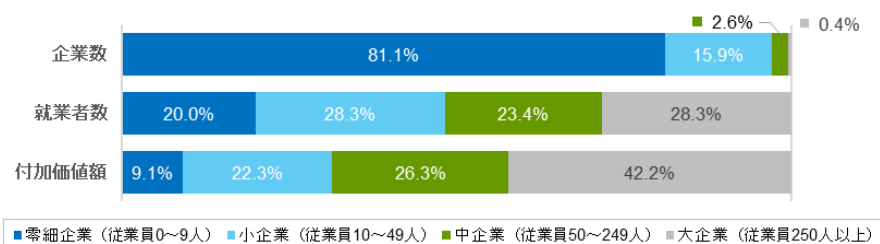
鉱業・採掘業	0.04%	0.12%	0.07%	0.09%	0.22%	0.32%
製造業	2.80%	6.85%	8.08%	12.94%	17.73%	30.67%
電気、ガス、蒸気および空調供給業	0.46%	0.23%	0.28%	2.12%	0.97%	3.09%
水供給、下水処理並びに廃棄物管理および浄化活動	0.14%	0.34%	0.41%	0.91%	0.89%	1.81%
建設業	4.01%	2.65%	1.04%	0.67%	7.70%	8.37%
生産額						
鉱業・採掘業	0.03%	0.10%	0.06%	0.11%	0.19%	0.30%
製造業	2.99%	8.30%	11.32%	18.78%	22.61%	41.38%
電気、ガス、蒸気および空調供給業	0.34%	0.25%	0.58%	4.50%	1.17%	5.67%
水供給、下水処理並びに廃棄物管理および浄化活動	0.18%	0.42%	0.40%	0.72%	1.00%	1.71%
建設業	4.26%	2.75%	1.24%	0.89%	8.26%	9.15%
有形資産への総投資額						
鉱業・採掘業	0.15%	0.13%	0.04%	0.38%	0.32%	0.70%
製造業	3.28%	5.99%	5.94%	15.96%	15.22%	31.18%
電気、ガス、蒸気および空調供給業	1.66%	0.14%	0.21%	6.55%	2.01%	8.56%
水供給、下水処理並びに廃棄物管理および浄化活動	0.19%	0.53%	0.47%	2.03%	1.18%	3.21%
建設業	3.04%	1.39%	0.67%	0.85%	5.11%	5.95%

(注) 要素費用表示による

(出所) ISTAT データより作成

製造業全体に占める中小・零細企業の割合は、産業全体よりわずかに低い 99.6% (図 7) で、この比率は過去 10 年間で大きな変化が見られない。一方、就業者の割合 71.7% (2012 年は 76.7%)、付加価値額の割合 57.8% (同 65.3%) と、いずれも減少傾向が続いている。

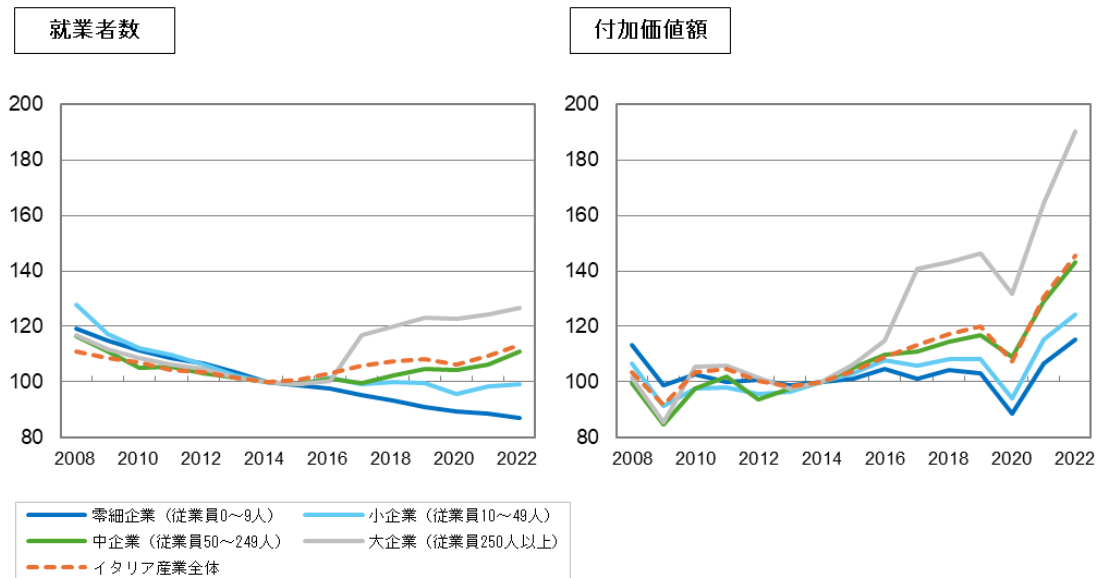
図 7. イタリア製造業の企業数、従事者数、付加価値額 構成比 企業規模別 (2022 年)



(出所) ISTAT データより作成

製造業における就業者数の企業規模別推移を見ると、2016 年以降、中小・零細企業はそれぞれ増加、横ばい、減少と異なる傾向を示している。一方、付加価値額は 2020 年に新型コロナウイルス禍の影響で一時的に落ち込んだものの、回復後は増加傾向が強まり、企業規模が大きいほど伸び率も高くなっている (図 8)。

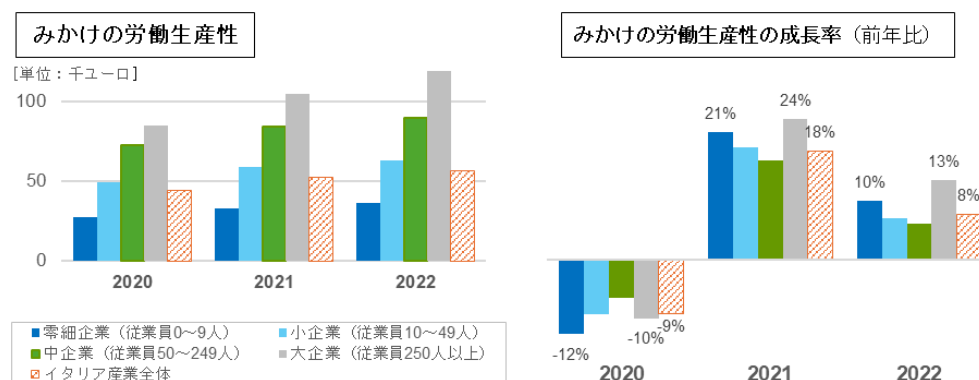
図 8. イタリア製造業の就業者数、付加価値額の推移 企業規模別
(2008～2022 年、2014 年を 100 とする)



(出所) ISTAT データより作成

以下の図 9 は、2020 年から 2022 年の 3 年間における労働生産性（就業者 1 人あたりの付加価値額）と、その前年比成長率を示している。まず、企業規模が大きいほど労働生産性が高くなるという定石どおりの傾向が確認できる。また、製造業では小規模企業でもイタリア産業全体の平均を上回っている。生産性の成長率を見ると、零細企業は 2020 年の危機の影響を最も大きく受けたが、その後の 2 年間は中小企業よりも迅速に回復している。近年、零細企業は数、就業者数ともに減少傾向にあるものの、生き残った企業の業務効率化への取り組みと、その回復力の強さがうかがえる。

図 9. イタリア製造業の生産性^(注)とその成長率の比較 企業規模別（2020 年～2022 年）



(注) ここでいうみかけの生産性は、就業者 1 人あたりの付加価値額。

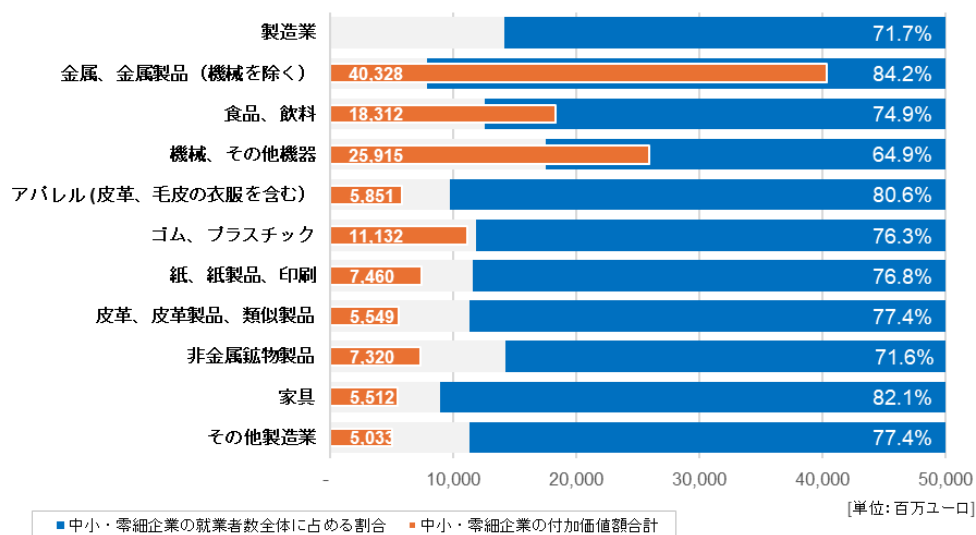
(出所) ISTAT データより作成

製造業のうち、中小・零細企業の就業者数が多い 10 業種¹⁰のデータを図 10 に示す。就

10 「コークス、石油精製品」は機密保護のため数値未公開につき、これを除いた製造業を対象とする。

業者数が最も多いのは「金属、金属製品（機械を除く）」（59 万 8,912 人）であり、この順位は過去 10 年間変わっていない。次いで「食品、飲料」（35 万 657 人）、「機械、その他機器」（31 万 7,381 人）が続いている。これらの 3 業種は、生産額や付加価値額でも上位を占めている。さらに、「メイドインイタリア」を象徴する製造業を含む 5 業種の中小・零細企業の概況と指標データを、次に示した。

図 10. イタリア製造業 中小・零細企業の就業者数トップ 10 業種別（2022 年）
～業種内における就業者構成比とその付加価値額～



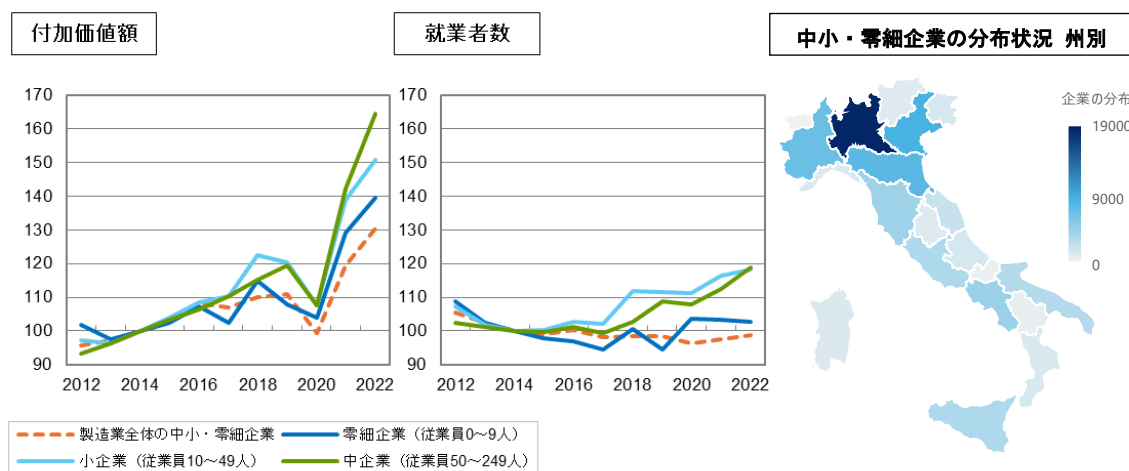
（出所） ISTAT データより作成

(1) イタリアの金属、金属製品産業における中小・零細企業

2022 年、「金属、金属製品（機械を除く）」産業の中小・零細企業は 7 万 1,965 社で、同産業の 99.8%を占め、中小・零細企業の平均就業者数は 8.3 人、合計の生産額は約 1,486 億ユーロで同業種全体の 3 分の 2 を占める。

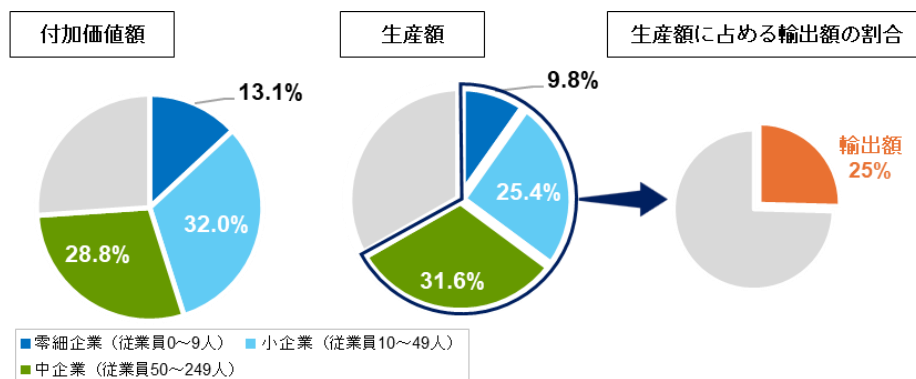
次の図 11、図 12 に、同産業の 2022 年時点の概況および企業規模別指標データを示した。他の製造業の中小・零細企業と比較すると、零細企業の就業者数の減少は少なく、付加価値の増加も顕著に見られる。

図 11. イタリアの金属、金属製品産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布



(出所) ISTAT データより作成

図 12. イタリア金属、金属製品産業 付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合（2022 年）



(注) 生産額と輸出の統計は出所が異なるため、輸出額の割合はあくまで目安

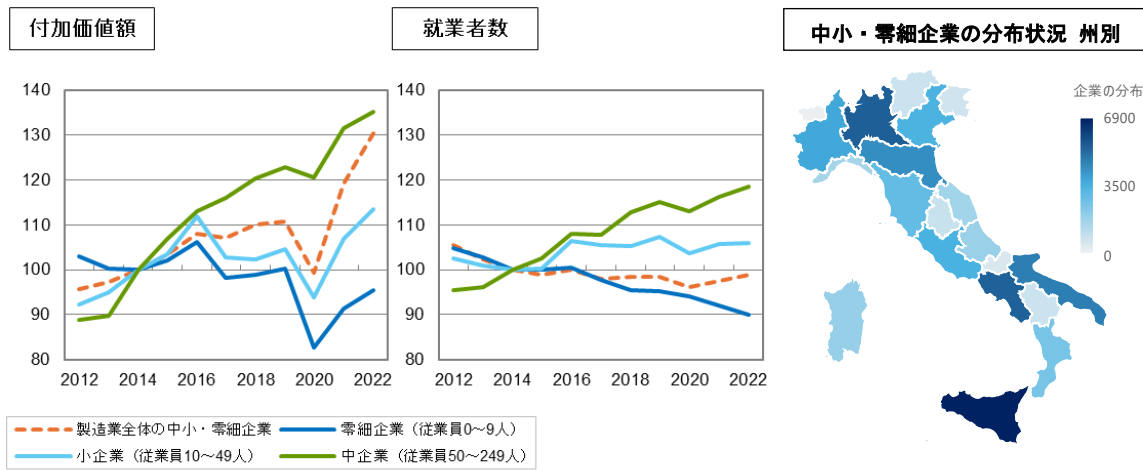
(出所) ISTAT データより作成

(2) イタリアの食品、飲料産業における中小・零細企業

2022 年、「食品、飲料¹¹」産業（たばこ産業¹²は除く）の中小・零細企業は 5 万 2,246 社で、同産業の 99.7%を占めた。中小・零細企業の平均就業者数は 6.7 人、合計の生産額は約 1,134 億ユーロで、イタリア全体の 3 分の 2 を占めている。

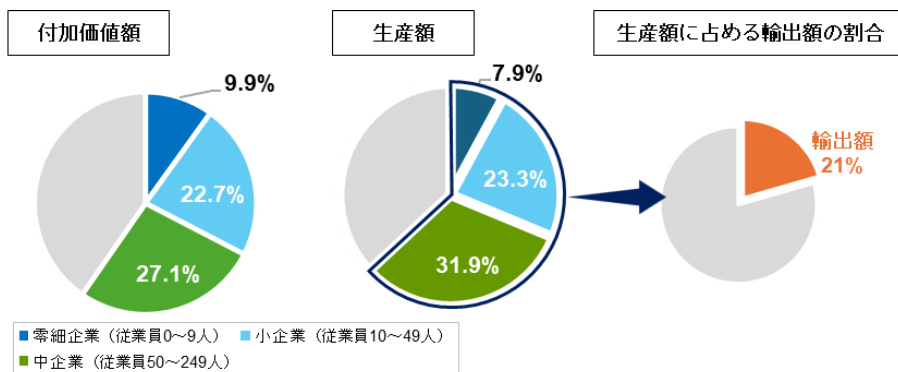
次の図 13、図 14 に、同産業の 2022 年時点の概況および企業規模別指標データを示した。

図 13. イタリア食品、飲料産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布



(出所) ISTAT データより作成

図 14. イタリアの食品、飲料産業 付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合 (注) (2022 年)



(注) 生産額と輸出の統計は出所が異なることに加え、輸出額は「食品、飲料、たばこ」の合計のため、輸出額の割合はあくまで目安

(出所) ISTAT データより作成

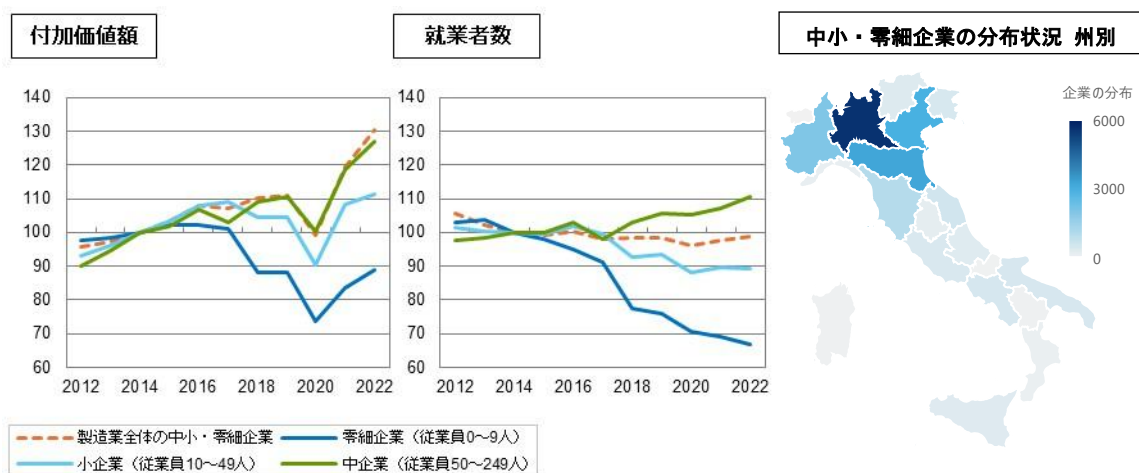
11 データは業種コード ATECO 2007 に基づき、コード番号 11 製造業の飲料を扱っている。イタリアの代表的な産物であるワインが農業に分類されているケースも少なくないが、当統計には含まれていない。
 12 「たばこ」産業の生産額は機密保護のため数値未公開の場合が多く、2022 年も例外ではない。過去の履歴では「たばこ」の総生産額が「食品、飲料、たばこ」に占める割合は 1%前後。

(3) イタリアの機械、その他機器産業における中小・零細企業

2022 年、「機械、その他機器」産業の中小・零細企業は 1 万 7,837 社で、同産業の 98.4% を占める。中小・零細企業の平均就業者数は 17.8 人で、合計の生産額は約 894 億ユーロであった。

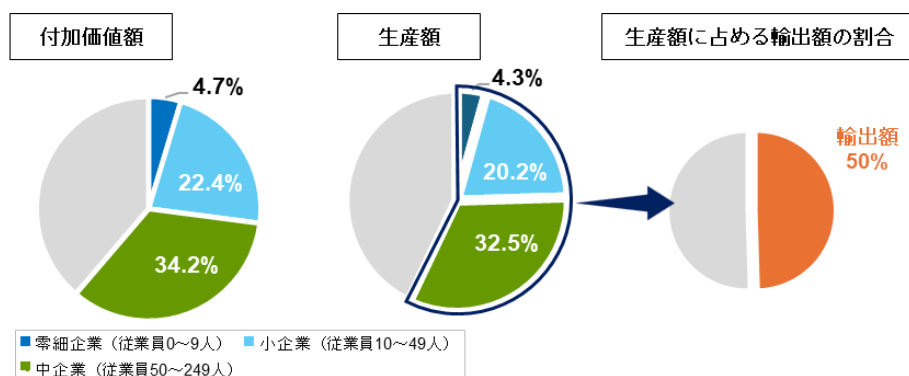
次の図 15、図 16 に、同産業の 2022 年時点の概況および企業規模別指標データを示した。同業種は、製造業の中でも中小・零細企業平均の生産性¹³が高く 81.7（単位：千ユーロ、製造業全体の中小・零細企業平均 64.2）、零細企業では 58.2（同 36.3）と、特に平均を大きく上回っている。しかし、零細企業と小企業の就業者数は年々減少傾向にある。

図 15. イタリアの機械、その他機器産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布



（出所） ISTAT データより作成

図 16. イタリアの機械、その他機器産業における付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合（2022 年）



（注）生産額と輸出の統計は出所が異なるため、輸出額の割合はあくまで目安

（出所） ISTAT データより作成

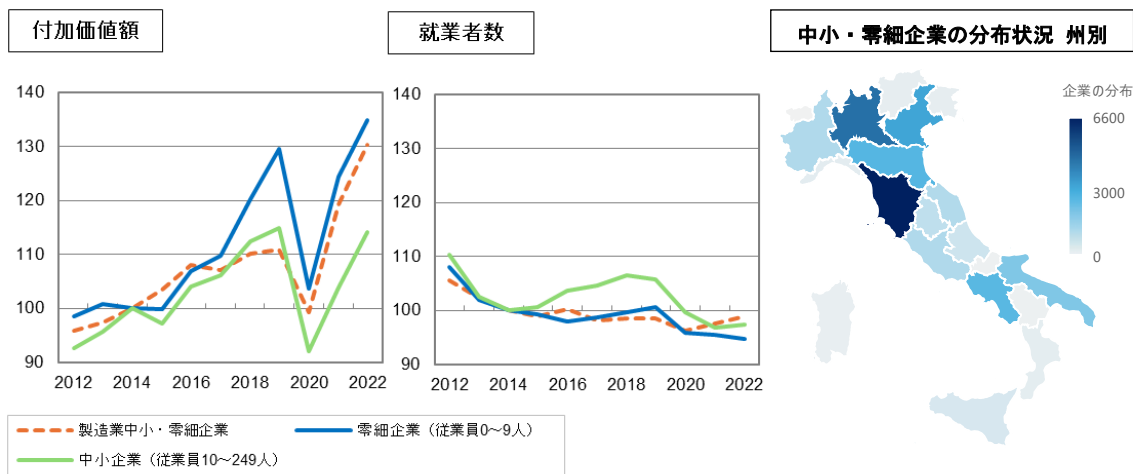
13 生産性はあくまで目安で、統計より就業者 1 人あたりの付加価値額。

(4) イタリアのアパレル産業における中小・零細企業

2022 年、「アパレル（皮革、毛皮の衣服を含む）」産業の中小・零細企業は 2 万 8,244 社で、同産業の 99.8%を占める。合計の生産額は約 205 億ユーロで、中小・零細企業の平均就業者数は 5.7 人（製造業全体の平均は 7.7 人）と、最も少ない業種のひとつとなっている。

次の図 17、図 18 に、同産業の 2022 年時点の概況および企業規模別指標データを示した。全体的に就業者数は減少傾向にあり、中小企業の平均生産性¹⁴は 4 万 3,300 ユーロ（製造業全体の中小企業平均は 7 万 5,000 ユーロ）と、極めて低い水準にとどまっている。

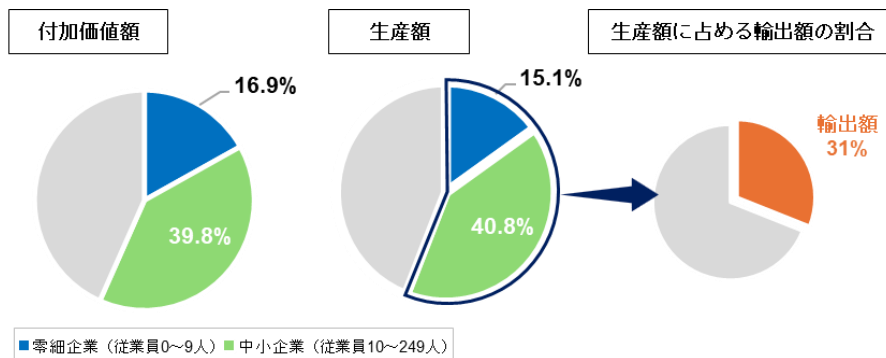
図 17. イタリアのアパレル産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布



(注) 2022 年の統計では小企業と中企業の詳細データが機密保護のため数値未公開のため、合算した中小企業の情報を掲載。

(出所) ISTAT データより作成

図 18. イタリアのアパレル産業における付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合（2022 年）



(注) 生産額と輸出の統計は出所が異なるため、輸出額の割合はあくまで目安

(出所) ISTAT データより作成

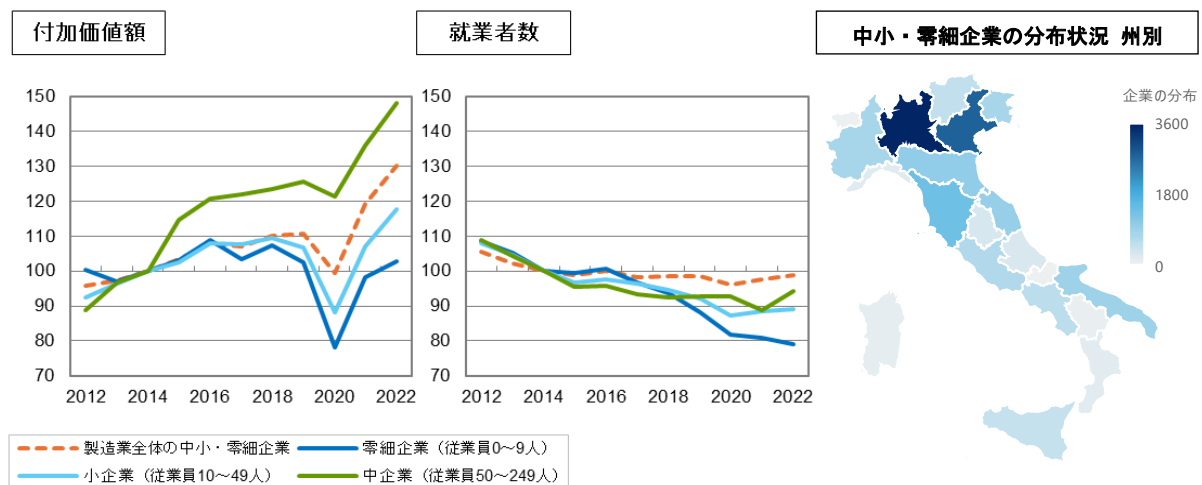
¹⁴ 生産性はあくまで目安で、統計より就業者 1 人あたりの付加価値額。

(5) イタリアの家具産業における中小・零細企業

2022 年、「家具」産業の中小・零細企業は 1 万 5,258 社で、同産業の 99.7%を占める。中小・零細企業の平均就業者数は 6.9 人、合計の生産額は約 198 億ユーロで、2012 年から年平均 2.3%ペースで増加している。

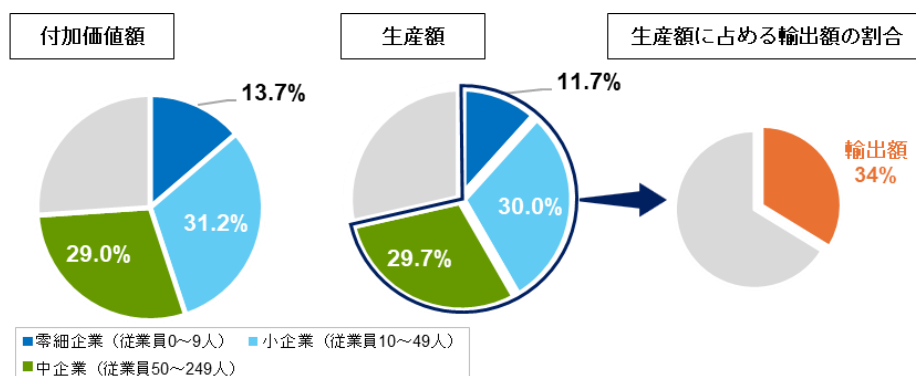
次の図 19、図 20 に、同産業の 2022 年時点の概況および企業規模別指標データを示した。全体的に就業者数は減少傾向にあるものの、付加価値額は 10 年前と比べて増加しており、特に中企業がこの傾向を牽引している。

図 19. イタリアの家具産業の付加価値額、就業者数の推移（2012 年～2022 年、2014 年を 100 とする）と 2022 年現在の企業の分布



(出所) ISTAT データより作成

図 20. イタリアの家具産業における付加価値額と生産額の企業規模別構成比と中小・零細企業の生産額に輸出額が占める割合（2022 年）



(注) 生産額と輸出の統計は出所が異なるため、輸出額の割合はあくまで目安

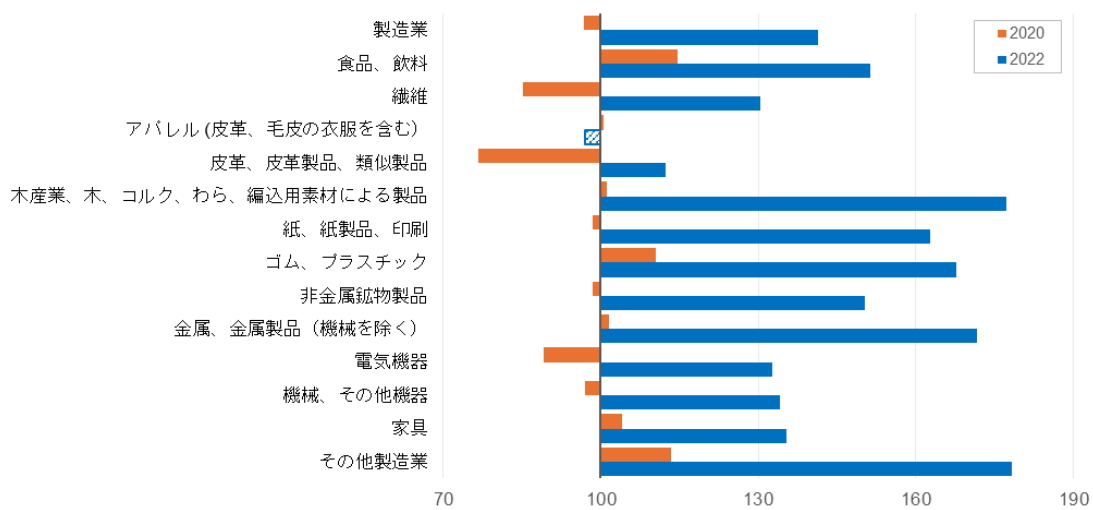
(出所) ISTAT データより作成

(6) 製造業における中堅企業の動向

これまでのデータ分析より、従業員 50～249 人の中規模企業が牽引役として中小・零細企業の動向に大きな影響を与えていることから、これに焦点を当てる。

中小・零細企業のうち、比較的就業者数の多い製造業の生産額を見てみると（図 21）、2022 年は 2014 年と比べ、ほぼ全ての業種で大幅に向上している。新型コロナ禍のあった 2020 年でさえ、生産額の低下は限定的で、影響を受けたのは個人消費に直接関わる製品を扱う業種だった。

図 21. イタリア製造業の中堅企業の生産額の成長率の比較
（2020、2022 年を 100 とする）



（注）「アパレル（皮革、毛皮の衣服を含む）」は 2022 年のデータ非公開につき、2021 年のデータを使用。

（出所） ISTAT データより作成

ここで、イタリア商工会議所連合会が従業員数 50 人以上 500 人未満の中規模で、主に家族経営によるイタリア製造業企業¹⁵を対象に実施しているモニタリング調査の結果レポート¹⁶を紹介する。企業規模が中規模企業よりも広範に及ぶため、これらを「中堅企業」と呼ぶことにする。

同調査によると、これらの中堅企業は「金属、機械」分野、「食品、飲料」分野、「個人・家庭用品」分野¹⁷の 3 つに特化しており、2022 年の総売上高の 71.5% を占めている。27 年間のモニタリングにおいて、企業数の増加を牽引したのは「金属、機械」分野の「金属加工」（274 社増）、「機械、機器」（182 社増）で、2022 年時点で約 3,000 社に達している。さらに、「化学・製薬」（158 社増）や「食品」（135 社増）も増加傾向にある。一方、「個人・家庭用品」分野は大幅に減少し、特に「繊維製品」（117 社減）と「アパレル」

15 従業員数のほか、売上高が 1,700 万ユーロ以上 3 億 7,000 万ユーロ以下（可能な限り連結ベースで評価）の企業。これを超えるイタリアのグループの連結、外資またはプライベートエクイティファンドなどによって支配される企業は除外している。

16 『La competitività delle medie imprese tra percezione dei rischi e strategie di innovazione（2024 年 6 月 25 日）』。
レポートは商工会議所連合会と商工会議所研究所グリエルモ・タリアカルネ、伊投資銀行メディオバンカ（Mediobanca）のコラボレーションによる。

17 繊維製品、衣料品、皮革、木材、家具、陶磁器、建築製品、宝飾品、金細工品、個人・家庭用雑貨

(94 社減) が大きな影響を受けた。売上高は 1996 年比で 2.9 倍に成長しており、大企業の成長率を大きく上回っている。

- ◆ 人材の育成と確保が課題

これらの中堅企業が最もリスクが高いと認識しているのは「専門的なスキルの確保と維持」であり、約 7 割（高・中高レベル合計、以下同様）が回答している。僅差で「法規制の複雑さ」が続き、次いで「サイバーセキュリティ」（64%）、さらに約 6 割が「労働災害と安全性」や「調達・販売の地政学的不安定性」を挙げた。一方、2022 年から 2023 年の 2 年間で実際に直面した困難としては、45%が「専門的なスキルの確保と維持」、35%が「労働災害」、約 3 割が「異常気象による自然災害」と回答している。近年の相次ぐ大雨や洪水の被害が反映された形であり、これらの出来事が事業の妨げや停止につながる事故を引き起こしたケースは 6 割を超えた。リスク管理は、約 7 割の中堅企業が自社で対応し、約半数がリスク管理研修の重要性を認識している。人材に関しては、女性の割合（25.8%、管理職では 9.3%）、30 歳未満の従業員比率（18%）などに偏りが見られるのが現状だ。

また、社内の年長者の存在については、「知識や経験を共有できる」（84%）、「会社の価値観への愛着（従業員エンゲージメント）」（55%）、「離職の可能性が低い」（53%）といった理由が挙げられる一方で、「新技術の導入の障害になるリスク」（28%）とも認識されているようだ。今後、より幅広い人材の採用と育成の推進が、中堅企業の成長に影響する可能性がある。

- ◆ 成長と持続可能性への投資

成長の原動力のひとつが生産性の向上であり、デジタル化はその推進において重要な要素となっている。中堅企業もこの分野に力を入れており、2021 年からの 3 年間で全体の 85%が「プロセスのデジタル化に投資をした」と回答している。次いで「ERP（企業資源計画システム）の導入」（57%）、「サイバーセキュリティの強化」（46%）、「倉庫・物流の最適化」（46%）が続いた。また、今後 3 年間の投資計画では、「エネルギー効率向上・省エネルギーへの取り組み」が 8 割を占め、持続可能な経営への関心の高さがうかがえる。

グリーン投資に関しては、中堅企業の約 70%が、2021～2023 年に実施済み、または 2024～2026 年に計画があるとし、そのうち約半数が戦略的ネットゼロ技術¹⁸の導入を進めると回答した。ネットゼロ技術の中では、約 8 割が再生可能エネルギーを挙げているが、二酸化炭素（CO2）の回収・貯蔵技術の導入はわずか 4.3%にとどまった。また、欧州連合（EU）が掲げる 2030 年の温室効果ガス排出 55%削減目標を目指す企業は、全体の 14.8%にとどまる。

同レポートでは、2024 年会計年度より段階的に導入されている企業持続可能性報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive、以下 CSRD）についても触れている。CSRD では、多くの非財務情報の開示とその報告書の作成を義務付けているが、これらを

18 2050 年までに気候ニュートラル達成のために欧州委員会が定めた戦略的技術、例えば再生可能エネルギー技術、蓄電池、ヒートポンプ、水素、持続可能燃料、CO2 回収・貯留技術など。

既に作成している中堅企業は全体の約 4 分の 1 にとどまった。作成しなかった理由では、「検証と結果報告のプロセスの複雑さ」と「社内管理職の関与が難しく、専門知識が不足している」がともに 4 割を超え、3 分の 1 が「ベンチマークやベストプラクティスの欠如」を挙げている。

(7) イタリア製造業の中小企業の持続可能性への取り組み

企業の持続可能性への取り組みをアンケート調査した ISTAT のレポート¹⁹によると、イタリアの製造業に携わる企業の 66.5% が 2022 年に持続可能性（環境・社会・経済の 3 つのテーマ）に関する何らかの取り組みを行ったと回答した。業種別では、「石炭、石油精製品」（88.4%）、「輸送機器」（81.9%）、「医薬品」（77.5%）、そして「化学」（77%）の順に高い割合を示している。これらの数字は大企業によって牽引されており、持続可能性に関する行動の実施率は大企業で 86.9% に達する一方、小規模企業では 43.6% にとどまっている。テーマ別では、「経済」と「環境」に関する取り組みがほぼ同等でそれぞれ 56.1% と 55.6% となり、「社会」に関する取り組みは約半数にとどまった。

経済的持続可能性のための取り組みにおいても、企業規模による差が大きく、小規模企業の実施率は 32.7%、中規模企業は 54.6% であるのに対し、大企業は 80.2% に達している。実施内容としては、「職業訓練」（全体の 41.6%）、「デジタル化」（同 36.7%）、「研究開発」（同 35.4%）が上位を占める。しかし、小規模企業では「デジタル化」が最も多く実施されているのに対し、中企業および大企業では「研究開発」の割合が「デジタル化」を上回る。一方、「倫理経営」（同 24.5%）、「腐敗防止体制の構築」（同 16.3%）、「財務戦略」（同 15.9%）は、まだ広く普及しているとは言えず、特に小規模企業ではこれらに取組んだ企業が 10% 未満で、腐敗防止に関しては 5% をも下回る。

2023 年から 2025 年の 3 年間の展望でも、66.4% の企業が「経済的持続可能性とガバナンスのための活動を実施する」と回答している。優先される活動の内容に変化はないが、実施をする企業の割合は 2022 年に比べて 5~10 ポイント程度増える予定だ。特に、小規模企業では「職業訓練」、中企業では「研究開発」への関心が高まっているようだ。

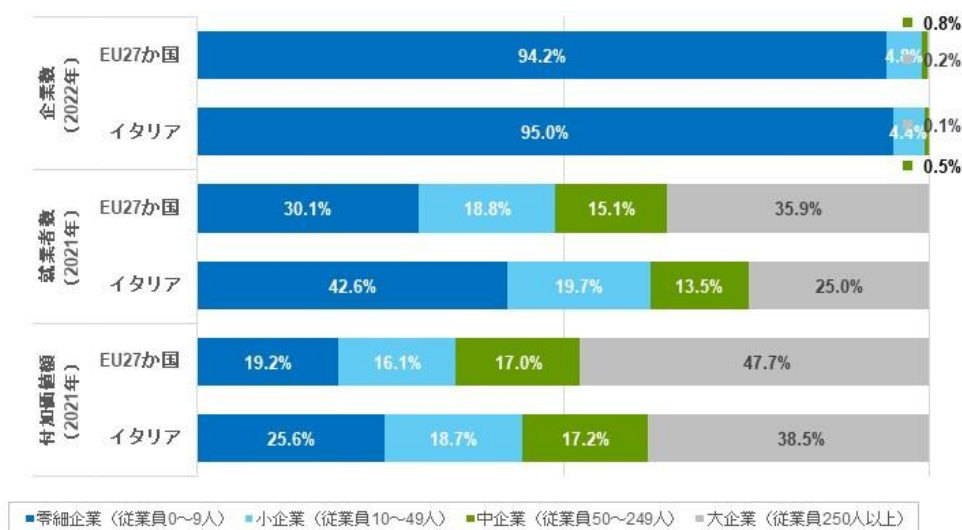
3. 欧州内で見たイタリア中小・零細企業の特徴

イタリアは、欧州の中でフランスに次いで中小・零細企業数が多い国である。欧州統計局（以下、EUROSTAT）の 2022 年時点の統計によると、EU 加盟 27 カ国（以降、EU27）の中小・零細企業の総数の約 14% をイタリアが占めている。また、自国内の経済指標に占める中小・零細企業の割合も高く、就業者数では EU27 平均 64% に対しイタリアは 75%、付加価値額では EU27 平均 52% に対しイタリアは 62% となっており、いずれも EU 平均を約 10 ポイント上回っている。この差は主に零細企業によって生じており、これがイタリ

¹⁹ 2024 年 9 月 6 日公開『Pratiche sostenibili nelle imprese nel 2022 e le prospettive 2023-2025』。レポートは、従業員 10 人以上の企業を対象に、2023 年 10 月の製造業・サービス業景況感の毎月調査に持続可能性に関するアンケートを追加して収集されたデータに基づいている。

アの特徴となっている（図 22）。

図 22. イタリアと EU27 の比較 企業数、就業者数、付加価値額 構成比 企業規模別
（2021、2022 年（注））

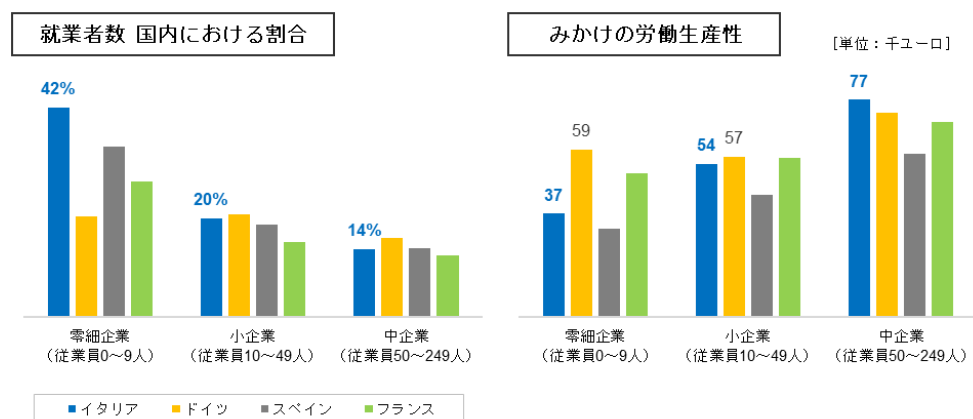


（注） 2022 年の EU27 合計の就業者数、付加価値額データが確定していないため、2021 年のデータを採用。

（出所）欧州委員会 ESTAT データベースより作成

EU 主要国と比べると（図 23）、零細企業の就業者数が極めて多いことは明らかだ。しかし、このクラスの企業における見かけの労働生産性の水準は、他国の同規模の企業と比べて控えめなのが現状である。さらに、従業員が 10 人以上の小規模企業では他の主要国に肩を並べ、中規模企業ではドイツをも超えている。

図 23. EU 主要国の中小・零細企業の就業者数の構成比とみかけの労働生産性の比較 企業規模別（2022 年）



（出所）欧州委員会 ESTAT データベースより作成

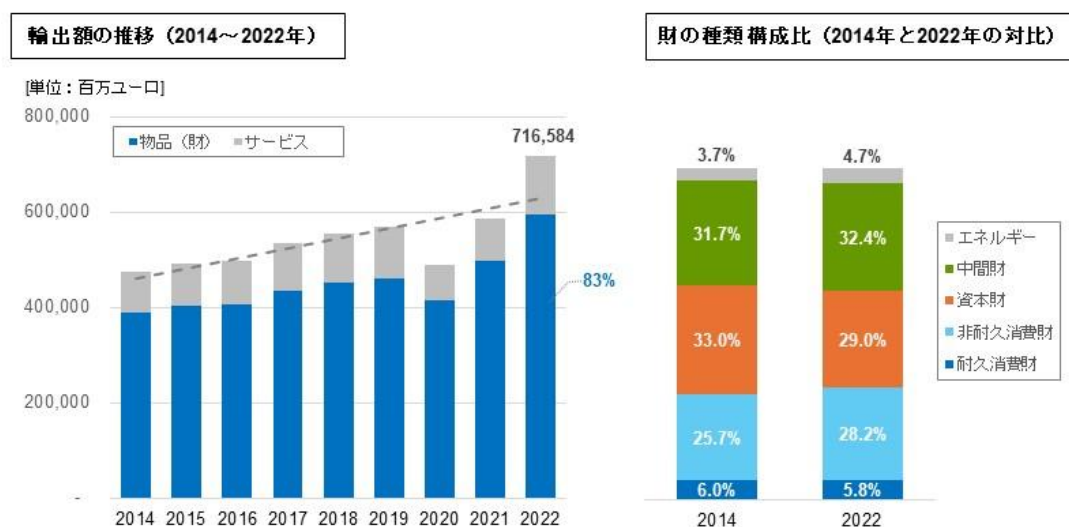
製造業の経済指標に占める中小・零細企業の割合が高いのもイタリアの特徴だ。就業者数の割合は 15%で、ドイツやスペインでは 8%、フランスはさらに低い。付加価値額や売上高の割合も約 15%だが、他の主要国や EU 平均は 10%に達しない。中小・零細企業がイタリア経済において重要な役割を果たし、製造業がその中心的な存在となっている。

II. イタリア貿易・直接投資における中小・零細企業の位置付け

1. イタリアの輸出動向と中小・零細企業のポジショニング

2014～2022年の8年間で、イタリアの輸出額は約1.5倍に増加し、約7,166億ユーロに達した。2020年の新型コロナ禍で一時的に落ち込んだものの、翌年には前年度と同水準まで回復し、2021年と2022年は2年連続で前年比約20%の記録的な伸びを示した。平均成長率を比較すると、2014～2019年の5年間は3.7%、危機を挟んだ2019～2022年は8.1%となった。財の種類別では、中間財、資本財、消費財がそれぞれ30%前後を占め、輸出額を三分しているが、2022年は2014年に比べ中間財と消費財の構成比が増加した（図24）。

図24. イタリアの輸出額（注）の推移と財の種類（2014～2022年）

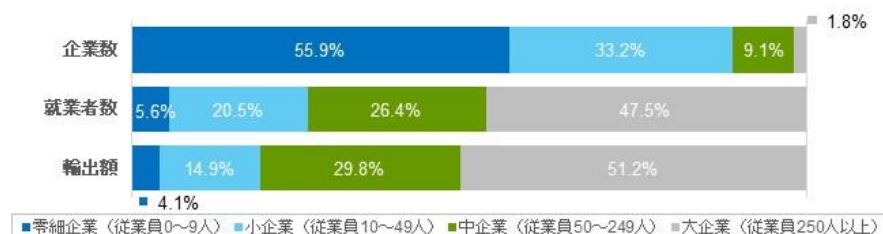


（注） FOB（Free on Board＝本船渡し）の額。

（出所） ISTAT/ITA 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese』データシートより作成

2022年に国外への商品輸出を行った企業（以下、輸出企業²⁰）は12万876社で、輸出総額は5,697億ユーロに達した。そのうち中小・零細企業は11万8,753社を占め、輸出企業の就業者数および輸出額の約半分を担っている（図25）。

図25. イタリアの輸出企業 企業数、就業者数、輸出額 企業規模別内訳（2022年）

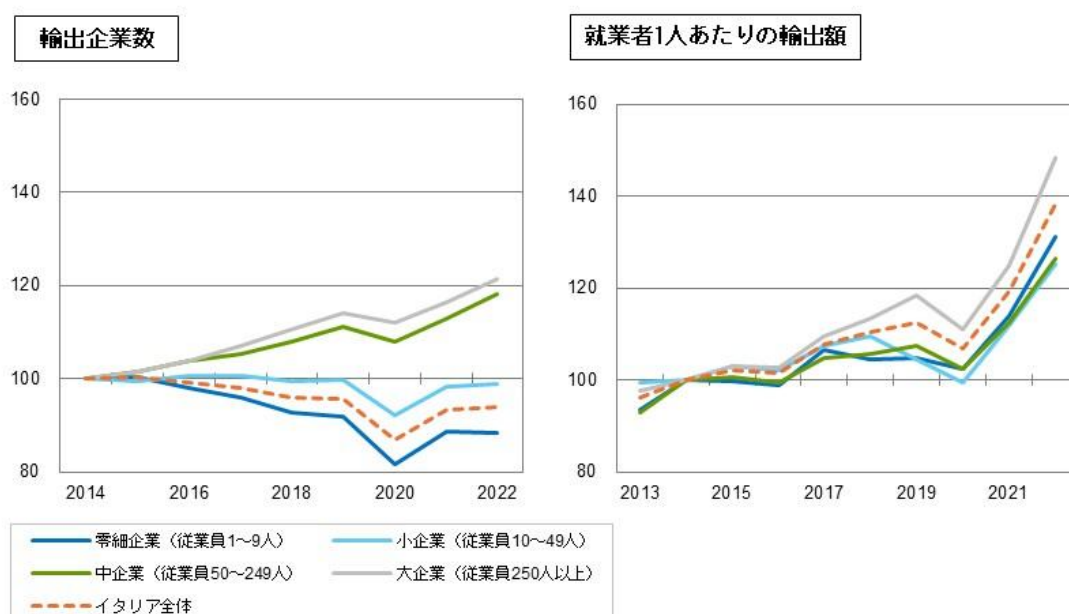


（出所） ISTAT/ITA 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese』データシートより作成

²⁰ 輸出企業は、該当年度に活動した企業の最新の統計登録(ASIA)と海外貿易登録のデータに基づいて特定したもの。

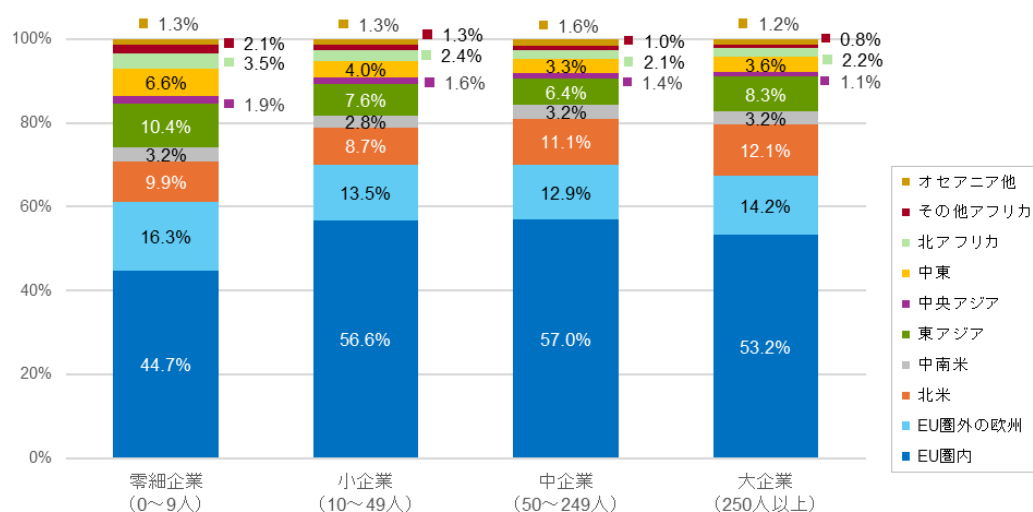
2014 年以降、輸出企業の総数は緩やかに減少しているが、従業員 50 人未満の企業と 50～249 人の企業で傾向が二極化しており、中規模以上の企業は増加傾向にある。企業数は減少しているものの、就業者 1 人あたりの輸出額を換算すると、すべての企業規模で似たような推移を示しており、2020 年からの 3 年間では中小・零細企業の成長率もほぼ同水準となっている（図 26）。就業者 1 人あたりの輸出額は、零細企業が 10 万ユーロ、小企業が 9 万 9,000 ユーロ、中企業が 15 万 4,000 ユーロ、大企業が 14 万 7,000 ユーロとなっており、中規模企業が最も高く、小規模企業が最も低い。

図 26. イタリアの輸出企業数とその就業者 1 人あたりの輸出額の推移 企業規模別
（2014～2022 年、2014 年を 100 とする）



（出所） ISTAT/ITA 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese』データシートより作成

図 27. イタリア企業の輸出額 相手先地域別構成比 企業規模別（2022 年）



（出所） ISTAT/ITA 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese』データシートより作成

図 27 に示した地域別の輸出先を見ると、従業員 10 人以上の企業では、EU 圏内が全体の 5～6 割を占め、これに EU 圏外の欧州と北米を加えると輸出額の約 80%に達する。ISTAT によると、2022 年の輸出額の成長に大きく貢献したのは、米国（前年比 22.5%増）、フランス（14.6%増）、スイス（24.3%増）、トルコ（38.4%増）、ドイツ（7.0%増）などであった。一方、ロシア向けの輸出は引き続き大幅に減少し、前年比 27.7%減となった。零細企業ではやや異なる傾向が見られ、東アジア向けの輸出が 10.4%（全体平均 7.7%）、中東向けが 6.6%（同 3.7%）と、他の企業規模と比べて地域別の特徴が際立っている。

イタリア全体の事業活動別輸出額の推移（2014 年～2022 年、表 4）を見ると、「機械、その他機器」が一貫して最も多くの輸出額を占めている。2019 年以降は、これと「金属、金属製品（機械を除く）」と「繊維、アパレル、皮革製品」が上位 3 部門を形成している。「輸送機器」そして「食品、飲料、たばこ」がこれに続き、これら 5 部門で全体の輸出額の 55%を占めている。また、このうち「機械、その他機器」、「金属、金属製品（機械を除く）」、「食品、飲料、たばこ」は、製造業の中でも中小・零細企業の就業者数および付加価値額が最も高い部門となっている。

表 4. イタリア輸出額の推移 事業活動別（2014～2022 年、単位は百万ユーロ）

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
農業、林業および漁業	5,936	6,620	6,852	7,115	6,876	6,934	7,179	8,093	8,374
鉱業・採掘業	1,178	1,158	1,018	1,243	1,174	962	967	1,557	3,087
食品、飲料、たばこ	28,395	30,274	31,577	34,162	35,474	38,399	39,615	44,808	52,332
繊維、アパレル、皮革製品	47,235	48,033	48,725	51,018	53,189	57,347	46,736	55,575	65,295
木材・木工品、紙製品・印刷物	8,005	8,331	8,348	8,599	8,966	9,012	8,104	9,624	12,340
コークス、石油精製品	14,057	12,376	10,040	13,362	14,659	13,405	8,118	13,778	25,244
化学製品	25,977	27,032	27,552	30,127	31,282	30,905	29,710	36,063	43,433
医薬品	20,933	19,923	21,361	24,722	25,923	32,690	34,017	33,342	47,713
ゴム、プラスチック、非金属鉱物製品	23,787	24,767	25,319	26,463	27,277	27,479	25,671	30,404	34,785
金属、金属製品（機械装置を除く）	44,623	43,731	43,433	47,333	50,088	51,483	49,072	62,438	73,542
コンピューター、電子・光学機器	12,091	13,698	13,642	14,500	15,597	15,700	15,510	17,860	21,578
電気機器	20,829	21,947	22,065	23,343	24,249	23,899	21,970	26,877	30,687
機械、その他機器	74,142	75,807	75,960	80,143	82,280	82,719	72,858	84,227	92,958
輸送機器	40,061	45,095	47,634	51,044	51,573	50,569	44,882	52,969	61,019
その他製造業	22,638	24,315	24,533	25,928	26,456	27,689	23,110	30,258	34,806
電気、ガス、蒸気および空調供給業	187	265	351	355	269	321	315	735	1,902
その他（分類不可のものなど）	8,798	8,918	8,860	9,674	9,993	10,838	8,882	12,164	17,098
合計輸出額	398,870	412,291	417,269	449,129	465,325	480,352	436,718	520,771	626,195

（出所）ISTAT/ITA 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese』データシートより作成。

輸出企業 12 万 876 社の事業活動および企業規模別の ISTAT データ（表 5）によると、輸出額の合計は約 5,700 億ユーロに達した。これらの企業の 98%を中小・零細企業が占め、製造業が約半数、卸売・販売業および自動車・二輪車の修理業が 4 割近くを占めている。また、輸出額の半分は中小・零細企業によるもので、特に製造業の合計は 2,100 億ユーロを超えている。

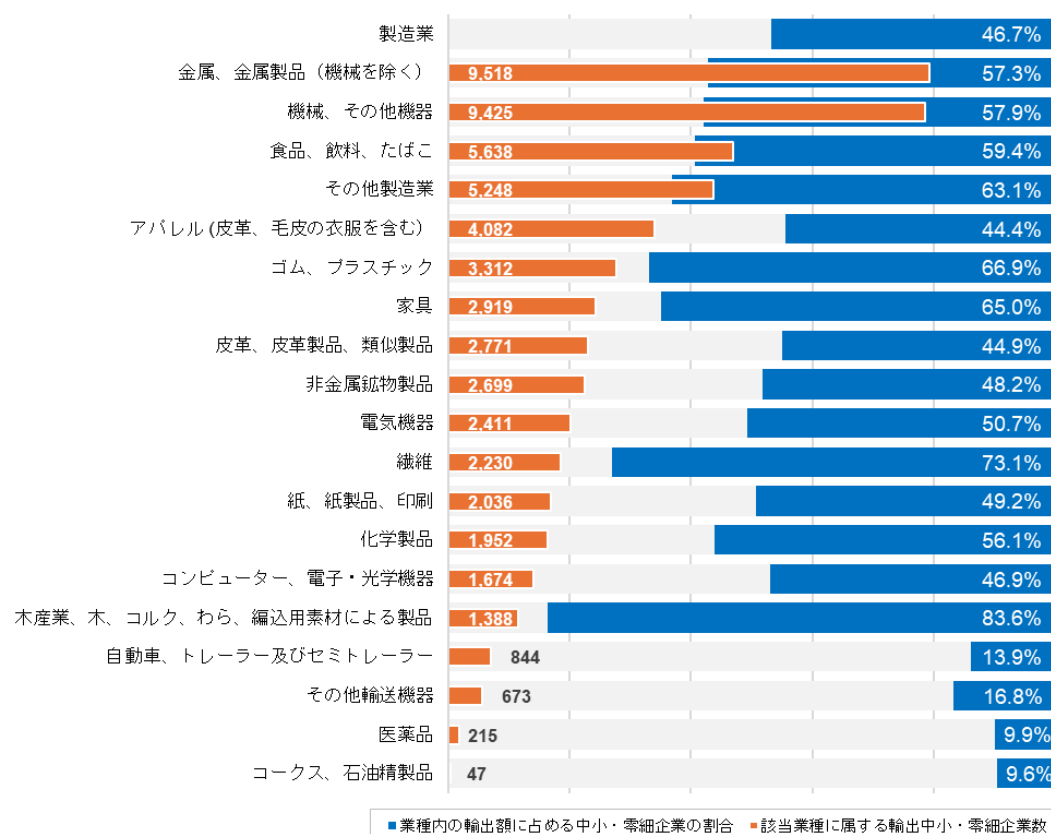
表 5. イタリアの輸出企業数とその輸出額 事業活動・企業規模別（2022 年）

	企業規模 () 内は従業員数				合計
	零細企業 (0～9人)	小企業 (10～49人)	中企業 (50～249人)	大企業 (250人以上)	
企業数					
製造業	24,399	26,371	8,312	1,341	60,423
食品、飲料、たばこ	2,333	2,516	789	133	5,771
繊維	896	1,042	292	32	2,262
アパレル（皮革、毛皮の衣服を含む）	2,495	1,345	242	47	4,129
皮革、皮革製品、類似製品	1,408	1,104	259	41	2,812
木産業、木、コルク、わら、編込用素材による製品	701	571	116	9	1,397
紙、紙製品、印刷	698	1,019	319	48	2,084
コークス、石油精製品	9	28	10	8	55
化学製品	649	930	373	75	2,027
医薬品	39	55	121	64	279
ゴム、プラスチック	871	1,753	688	72	3,384
非金属鉱物製品	1,489	958	252	63	2,762
金属、金属製品（機械を除く）	3,041	4,941	1,536	160	9,678
コンピューター、電子・光学機器	668	724	282	46	1,720
電気機器	943	1,070	398	74	2,485
機械、その他機器	3,160	4,644	1,621	250	9,675
自動車、トレーラー及びセミトレーラー	228	383	233	93	937
その他輸送機器	298	250	125	40	713
家具	1,325	1,294	300	33	2,952
その他製造業	3,148	1,744	356	53	5,301
卸売、販売業および自動車、二輪車の修理業	33,374	9,749	1,597	385	45,105
自動車、二輪車修理、卸売、販売業	2,531	833	290	30	3,684
卸売業（自動車、二輪車を除く）	22,258	7,364	1,081	192	30,895
販売業（自動車、二輪車を除く）	8,585	1,552	226	163	10,526
その他	9,846	3,988	1,117	397	15,348
合計	67,619	40,108	11,026	2,123	120,876
輸出額（百万ユーロ）	-	-	-	-	-
製造業	6,816	56,462	148,024	241,177	452,478
食品、飲料、たばこ	591	6,697	16,009	15,915	39,212
繊維	266	2,312	3,570	2,265	8,412
アパレル（皮革、毛皮の衣服を含む）	950	2,173	3,243	7,985	14,350
皮革、皮革製品、類似製品	465	2,618	3,948	8,630	15,661
木産業、木、コルク、わら、編込用素材による製品	114	655	914	331	2,014
紙、紙製品、印刷	92	1,191	3,467	4,896	9,646
コークス、石油精製品	1	785	751	14,512	16,049
化学製品	270	3,476	11,440	11,888	27,073
医薬品	53	215	2,686	27,028	29,982
ゴム、プラスチック	194	3,178	10,005	6,631	20,009
非金属鉱物製品	267	1,498	3,658	5,840	11,263
金属、金属製品（機械を除く）	861	8,720	28,187	28,181	65,949
コンピューター、電子・光学機器	155	1,248	3,677	5,746	10,827
電気機器	274	2,478	8,521	10,945	22,218
機械、その他機器	1,196	11,848	31,258	32,159	76,461
自動車、トレーラー及びセミトレーラー	69	1,005	3,972	31,317	36,363
その他輸送機器	135	656	2,757	17,547	21,096
家具	280	2,372	4,044	3,613	10,308
その他製造業	582	3,338	5,917	5,748	15,585
卸売、販売業および自動車、二輪車の修理業	14,807	23,753	19,586	40,089	98,235
自動車、二輪車修理、卸売、販売業	714	1,212	1,501	268	3,695
卸売業（自動車、二輪車を除く）	12,789	20,373	16,270	29,953	79,385
販売業（自動車、二輪車を除く）	1,305	2,168	1,815	9,868	15,155
その他	1,897	4,535	2,181	10,452	19,066
合計	23,520	84,750	169,791	291,718	569,779

(出所) ISTAT/ITA 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese』データシートより作成。

製造業の中小・零細企業の輸出を詳しく見ると、輸出企業数および輸出額のトップ 3 は、「金属、金属製品（機械を除く）」、「機械、その他機器」、「食品、飲料、たばこ」であり、これらは前の章で述べた就業者数や付加価値額においても上位を占めている。また、個人・家庭用品関連では「アパレル（皮革・毛皮の衣服を含む）」、「皮革、皮革製品、類似製品」、「家具」などが輸出額上位に含まれる。なお、「その他製造業」にはジュエリーやスポーツ用品が含まれている（図 28）。

図 28. イタリア製造業の輸出 中小・零細企業の輸出額（単位は百万ユーロ）と事業活動内で占める割合 事業活動別（2022 年）



（出所） ISTAT/ITA 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese』データシートより作成

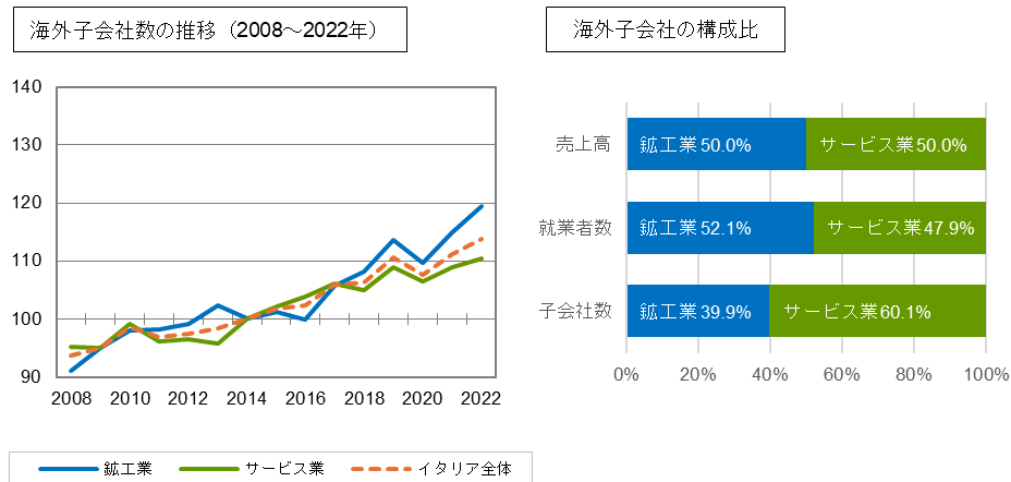
2. イタリアの中小・零細企業の海外直接投資

本項では、イタリアの対外・対内海外直接投資と、その中での中小企業の動向を探るため、「多国籍企業」とされる企業の動向に焦点を当てる。

(1) イタリアの対外海外直接投資と中小・零細企業

イタリア資本の多国籍企業の海外子会社は年々増加傾向にあり、2022 年には 175 カ国に 2 万 5,491 社（前年比 2.4%増）、その就労者は 170 万人以上（同 5.8%増）で、売上高は 5,520 億ユーロ（15.8%増）に達した。鉱工業では約 4 割の企業が全体の就業者数と売上高の半分を占めている（図 29）。これらの海外子会社の平均就業者数は 68.9 人で、鉱工業では 90.0 人、製造業ではさらに多い 107.3 人となっている。

図 29. イタリア多国籍企業の海外子会社数の推移と子会社数、就業者数、売上高の構成比
産業別（2008～2022 年、2014 年を 100 とする）



（出所） ISTAT 『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2024』 より

製造業の中で成長に最も貢献したのは、「自動車、トレーラー、セミトレーラーの製造」（売上高前年比 34.2%増、従業員数 12.5%増）、「鉱業・採掘業」（同 30.3%増、3.0%増）、「金属、金属製品の製造（同 24.0%増、3.8%増）」、「機械、その他機器の製造」（同 23.1%増、8.6%増）であった。サービス業では、「レンタル、旅行代理店、ビジネスサポートサービス業」（同 40.5%増、19.4%増）や「運輸、保管業」（同 26.6%増、11.1%増）が大幅に成長したほか、新型コロナ禍による損失の回復が続く「宿泊、飲食サービス業」（14.4%増、21.3%増）も伸びを示した。

イタリア企業の海外子会社は、所在国以外での販売によって売上高の 45.4%を達成している。また、対イタリア輸出高では、「皮革、皮革製品、類似品製造」（53.8%）、「繊維、アパレル製造」（49.1%）、「家具、その他製造」（31.5%）といった、典型的なメイドインイタリアの製造業が大きなシェアを占めている。

イタリア国内企業の海外活動に関する調査によると、2023 年および 2024 年の 2 年間に对外投资を実施した、または予定していると回答した小規模多国籍企業グループ²¹は 9.5%（1.6 ポイント減）にとどまった。この割合はパンデミック以前よりも低下している。

ここで、イタリア中小企業の国際化プロセスにおける M&A の役割を 2019 年から 2023 年の 5 年間（計 108 件）について調査したグラントソントンの分析²²を参照し、中小企業の動向を見ていく。なお、同調査では、既にグローバルな産業グループによる大型案件は対象外としている。同分析によると、2022 年（36 件）、2023 年（34 件）の 2 年間は、経済危機に直面する前の 2019 年（32 件）の水準に回復している。対象企業と買収企業はいずれも同業種であり、これは主に市場シェアの統合・拡大を目的とした戦略の実施を示唆

21 このカテゴリーには連結グループ売上高が 5,000 万ユーロ未満および／または海外子会社が 5 社未満の多国籍グループが含まれる。

22 イタリアのプライベートエクイティ、ベンチャーキャピタル等の業界団体 AIFI（Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt）が主催のウェビナー「Webinar M&A 2024」の際に紹介したもの。グラントソントンと Enrico Bovio 氏の共同分析による。出所は同社プレスリリース。

していると考えられる。

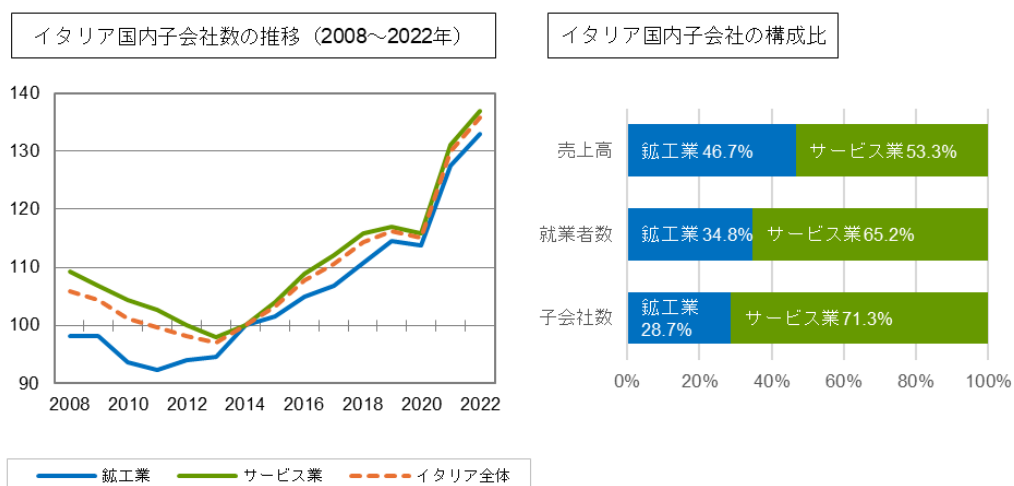
M&A 対象国のトップは英国で、全体の 40%を占めた。ブレグジットによる EU 離脱に伴い、英国市場への参入が必要となったことが主な要因と考えられる。また、英国は IT 分野で主導的な地位を維持しており、主要な M&A セクターとなっている。その他、M&A 件数が多かったのはスペイン、ドイツ、フランスの 3 カ国であり、地理的・文化的に近い市場を最初の進出先として選ぶ傾向があると分析されている。なお、イタリア中小企業が M&A を実施した最初の非 EU 国は米国であった。

また、前述の商工会議所連合会によるイタリア製造業の中堅企業を対象としたレポート²³からも、こうした中規模の「オーナー企業」の動向がうかがえる。「海外に生産拠点を持つ」と回答した企業はわずか 11.4%で、その 85%が北イタリアに所在している。拠点設立の理由として最も多かったのは「販売市場への近さ」(59.6%)、次いで「安価な労働コスト」(44.2%)、さらに 15.4%の企業が「海外企業の買収による生産拠点の取得」を挙げている。一方、海外進出で直面した課題では、約 6 割の企業が「現地での信頼できる管理職の確保」を挙げ、「現地との文化の違い」(44.4%)や「現地での手続きの煩雑さ」(33.3%)が続いた。

(2) イタリアの対内海外直接投資と中小・零細企業

イタリアにおける外資系多国籍企業のプレゼンスは年々拡大しており、2014 年からの 8 年間で 36%増加した(図 30)。2022 年時点では、世界 106 カ国の企業がイタリア国内に子会社を設立しており、その数は 1 万 8,434 社(前年比 4.5%増)、従業員数は 170 万人以上(同 5.8%増)に達している。

図 30. 外資系多国籍企業のイタリア国内子会社数の推移と子会社数、就業者数、売上高の構成比 産業別 (2008~2022 年、2014 年を 100 とする)



(出所) ISTAT 『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2024』より

2022 年の売上高は 9,080 億ユーロを超え(前年比 26.9%増)、付加価値は 1,730 億ユーロ

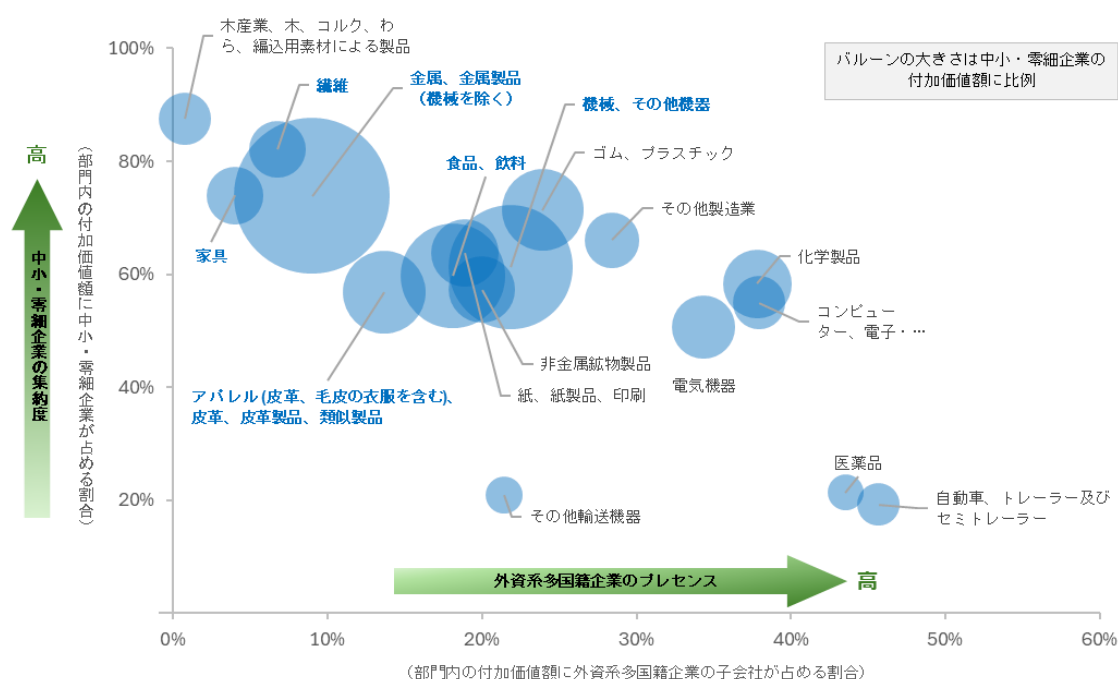
23 本レポート 14~15 ページ参照

ロ（同 13.4%増）で、イタリア全体の 17.4%にあたる。また、研究開発には 60 億ユーロ（同 4.9%増）を投じ、国内の総額の 3 分の 1 以上を担っている。子会社数の割合は鉱工業分野が 28.7%、サービス業が 71.3%だが、経済的な比重では両者の差は縮まり、売上高に対する鉱工業の割合は 46.7%、付加価値での同割合は 40.3%となっている。

製造業における外資系子会社は規模が非常に大きく、イタリア企業 1 社あたりの平均就業者数が 10.7 人であるのに対し、外資系子会社では 154 人に上る。特にプレゼンスの高いのは「自動車、トレーラー、セミトレーラー」、「医薬品」で、平均就業者数はそれぞれ 555 人と 284 人、部門内の付加価値額の割合は 46%と 44%を占める。これに続き、「化学製品」「コンピューター、電子・光学機器」の 2 部門が 38%となっている。

中小・零細企業が集積する部門と外資系子会社のプレゼンスが高い部門の相関関係を図 31 で視覚化した。付加価値額の観点から見ると、中小・零細企業の生み出す付加価値の割合が高い部門では、多国籍企業の経済的なプレゼンスは比較的低いことがわかる。

図 31. イタリア中小・零細企業と外資系多国籍企業の付加価値額が部門内に占める割合（2022 年）



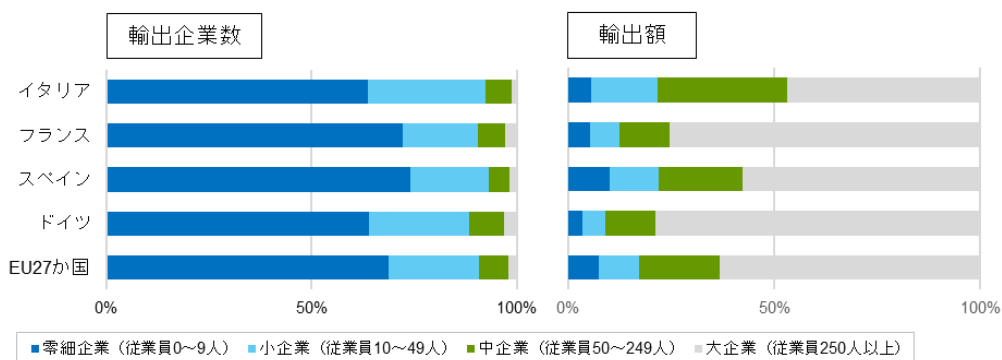
（出所）ISTAT『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2024』とデータベースを元に作成。

とはいえ、製造業の子会社数が最も多いのは「機械、その他機器」の 797 社で、生み出した付加価値額も 92 億ユーロと最も多い。子会社数では「金属、金属製品（機械を除く）」の 343 社、「食品、飲料、たばこ」の 286 社が続く。これらの 3 部門はイタリアの主力製造業であり、業界全体の規模が大きいため、外資系企業の経済的な割合は依然として控えめにとどまっている。しかし、外資系多国籍企業は既にイタリア市場に深く入り込んでおり、今後の発展動向が注目される。

3. イタリア中小・零細企業の国際競争力、比較優位

イタリアの中小・零細企業による輸出への貢献は、EU 諸国の平均を上回っている。2022 年の輸出企業数に占める割合では、EU 平均 97%に対し、イタリアは約 2 ポイント高く、ドイツ、スペイン、フランスを上回っている。輸出額に占める割合はさらに顕著で、EU 平均が 4 割に満たないのに対し、イタリアは 53%に達している。フランスとドイツはいずれも 4 分の 1 を超えず、スペインもイタリアより 10 ポイント以上低い比率にとどまっている（図 32）。

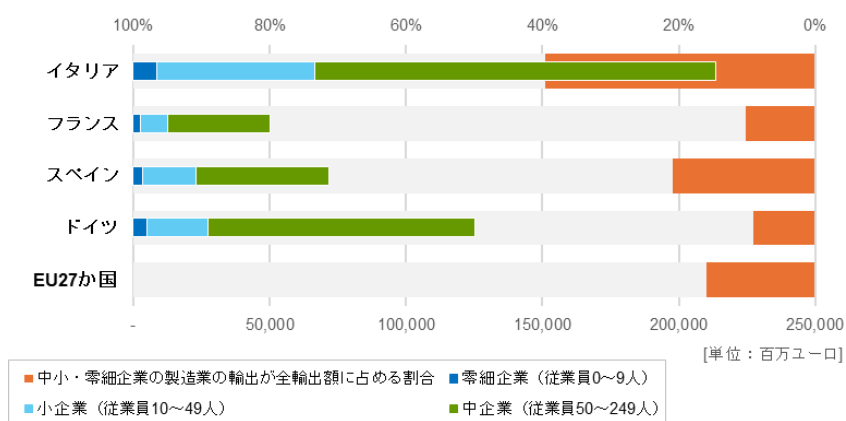
図 32 EU 主要国 輸出企業数、輸出額 構成比 企業規模別（2022 年）



（出所）EUROSTAT データシートより作成

これまでの分析から、イタリアの主力産業とされる製造業に焦点を当てると、その競争力の高さが一層際立つ。製造業に携わる中小・零細企業の輸出額は、国内全体の約 4 割を占め、ドイツやフランスの約 4 倍、スペインと比べても約 2 倍に達している。輸出額に関しても、イタリアは他国を大きく上回っている（図 33）。

図 33. EU 主要国の製造業における中小・零細企業の輸出額と輸出額全体に占める割合（2022 年）

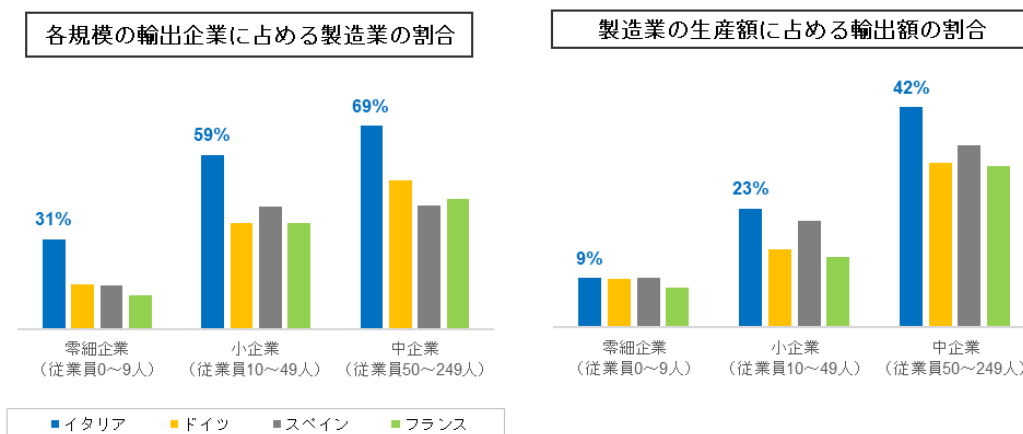


（出所）EUROSTAT データシートより作成

さらに企業規模別に掘り下げると（図 34）、同じクラスの製造業企業が輸出企業に占める割合は、欧州主要国や EU 平均と比べても非常に高い。生産額に占める輸出額の割合で

は、零細企業は欧州主要国とほぼ同等だが、企業規模が大きくなるほど他国との差が広がる。先に述べたように、イタリアの製造業を牽引する中規模企業は、国際市場においても強い競争力を持っていることがわかる。

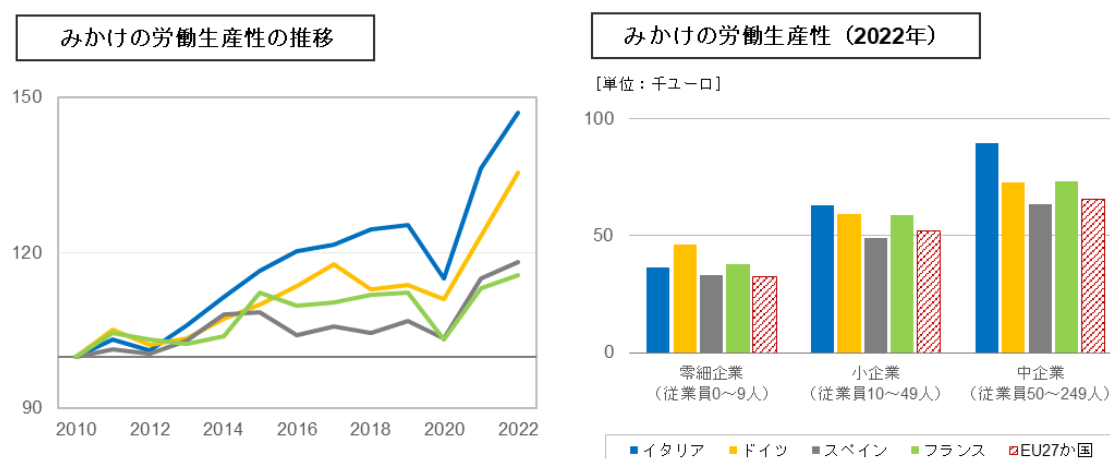
図 34. EU 主要国の中小・零細企業の製造業における輸出企業が全体に占める割合、輸出額が生産額に占める割合 企業規模別（2022 年）



（出所）EUROSTAT データシートより作成

イタリア製造業の中小・零細企業の競争力は、その労働生産性の高さからも裏付けられる。サブプライム危機後の 2010 年から 2019 年にかけて、企業は労働生産性を伸ばし続け、その成長率は欧州主要国を上回った（図 35）。一方で、イタリアの中小・零細企業のデジタル化インテンシティ（強度）は EU 加盟国平均を下回っているというデータもある。これを受け、イタリア政府や自治体はデジタル化推進の支援策を発表しており、さらなる生産性向上が期待される。

図 35. EU 主要国の中小・零細企業の製造業におけるみかけの労働生産性の推移と比較 企業規模別（2010～2022 年、2010 年の値を 100 とした場合）



（出所）EUROSTAT データシートより作成

III. イタリア産地のビジネスモデルの変化

イタリアの「産地（Distretto）」とは、地域内のリーダー企業を中心に中小企業が垂直集約・統合し、自発的に形成された産業形態を指す。これらの産地には、伝統的な産業基盤を引き継ぐものから、戦後の市場ニーズに応じて誕生したものまで、さまざまな業種が存在する。1991年には法的枠組みが定められたものの、自由度が高く、その数も解釈によって異なっている。

ISTAT は 2015 年、2011 年時点の産地を全国 141 カ所と特定した。これは、2011 年の国勢調査で得られた住居と職場の移動データをもとに、611 か所の「地域労働システム（SLL）²⁴」を指定し、さらに地域の事業所の業種や従業員数を統合、分析して導き出したものである。産地とは「地域的な関係、その共存が生み出す社会、経済的な関係によって結ばれた企業と人々によって形成された社会領域で、これらの企業は同じ事業活動分野、すなわち主要産業に属し、中小規模であることが特徴」としている。

一方、イタリアの大手銀行グループ、インテザ・サンパオロ（Intesa Sanpaolo）のリサーチセンターは、産地の継続的なモニタリングと分析を実施し、2008 年からアニュアルレポートを発行している。これによると、2008～2011 年のモニタリング対象産地は 144 カ所であったが、2024 年発行の最新版のレポート²⁵では、2019～2022 年のモニタリング対象として 159 カ所を挙げている。

1. イタリア産地の過去と現状

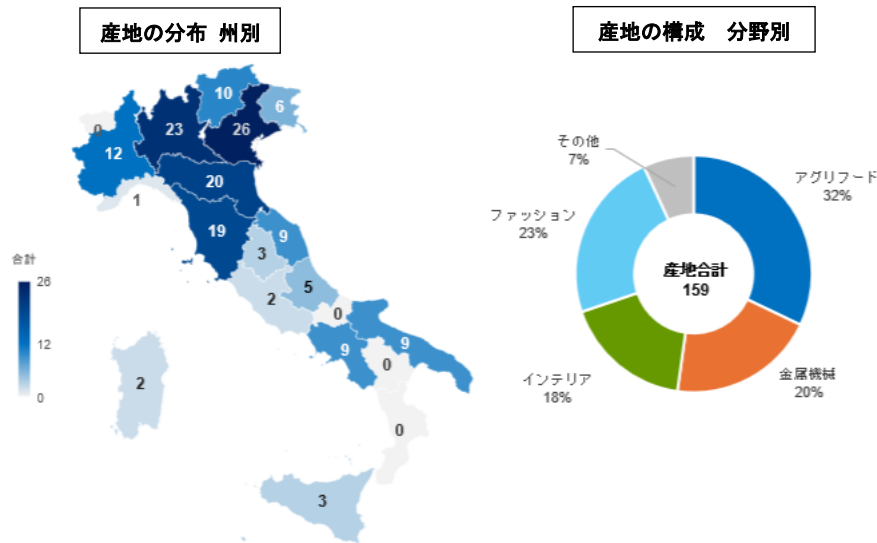
産地の概況を把握するため、インテザ・サンパオロがモニタリング対象とする 159 カ所の産地の分布と事業分野を図 36 に示した。産地はイタリア北部に集中し、全体の 4 分の 3 がトスカーナ州より北に分布している。最も多いのはヴェネト州（26 カ所）、続いてロンバルディア州（23 カ所）、エミリア・ロマーニャ州（20 カ所）、トスカーナ州（19 カ所）、ピエモンテ州（12 カ所）となり、この上位 5 州で全体の約 6 割を占める。

事業分野は、「アグリフード」、「金属・機械」、「ファッション」、「インテリア」、「その他」の 5 つのマクロ分野に分類される。「ファッション」には繊維、アパレル、革製品のほか、貴金属装飾品やメガネなども含まれ、「インテリア」には家具、室内装飾品、タイルなどの内装材も属する。モニタリング対象は約 10 年で 15 カ所増えたが、実際には対象外となった産地が 8 カ所あり、そのうち 7 カ所は「インテリア」（5 カ所）と「ファッション」（2 カ所）に属していた。そのため、新たに加わった産地は 23 カ所となる。最も増加したのは「金属・機械」（9 カ所）、次いで「アグリフード」（7 カ所）であり、現在この 2 分野が産地全体の半数超を占め、過去 10 年間で産地の事業構成が変化していることがわかる。

²⁴ Sistema Locale di Lavoro の略。指定地域がその住人の働く場所としても機能し、社会的、経済的活動の大部分を行う場所で、その関係性の測定に住居と職場の移動が代用されている。

²⁵ インテザ・サンパオロリサーチセンター『Economia e finanza dei distretti industriali Rapporto annuale n.16』（2024 年 3 月発行）

図 36. イタリアの産地の分布状況と分野別構成比（2019～2022 年）

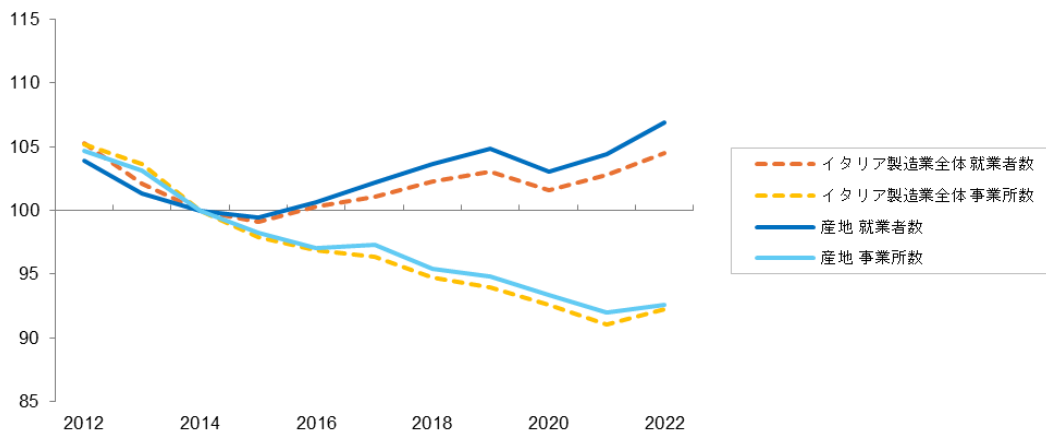


（出所）インテザ・サンパオロ『Economia e finanza dei distretti industriali Rapporto annuale n.16』を元に作成

(1) 産地における事業所とその就業者数の推移

就業者数に関しては、改めて ISTAT のデータを参照する。2011 年に地域労働システムとして指定された 611 地域のうち、産地に該当する 141 地域に含まれる市町村の製造業に携わる事業所と就業者数を抽出し、その推移を図 37 に示した。

図 37. イタリアの産地エリアの製造業に従事する事業所数とその就業者数の推移（2012～2022 年、2014 年を 100 とする）



（注） データは ISTAT が 2011 年現在の産地として指定した地域労働システム（SLL）141 か所における製造業のデータを対象として集計

（出所） ISTAT データより作成

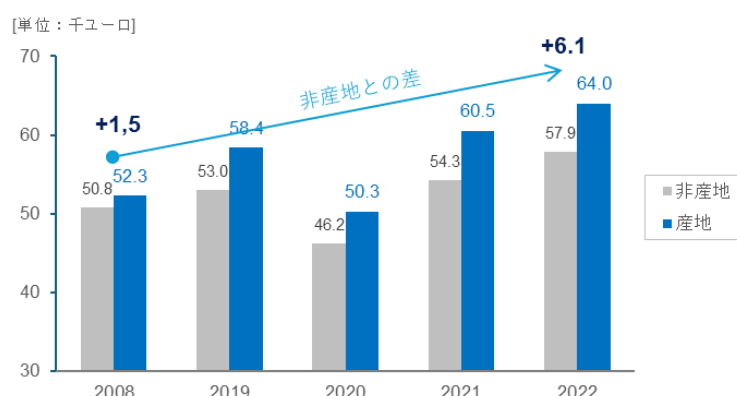
2022 年までの 10 年間で事業所数は継続的に減少しているが、就業者数は 2015 年を境に増加へと転じた。産地における事業所あたりの就業者数は、2013 年の 9.0 人から 2022 年

には 10.5 人となり、企業規模が大きくなっている。この現象の背景には、国内外の多国籍企業の進出が大きく関係しており、とりわけファッション分野での変化が目を見く。国際的なブランドをもつ多国籍企業（インテザ・サンパオロのレポートでは「ラグジュアリー・メゾン（maison del lusso）」と呼んでおり、以下「メゾン」）で働く従業員数は、2015 年時点で約 2 万 9,000 人だったが、2023 年には 4 万 2,000 人へと 42%増加した。特に産地での雇用拡大が顕著で、46%増の 8,000 人超となっている。この成長に最も貢献したのはフランスのメゾン・グループであり、産地での従業員数は 2015 年比で 79%増加した。一方、産地以外の地域（以下「非産地」）では 52%の増加にとどまっている。なお、地域発のメゾンに関しては、雇用の増加傾向が逆転しており、産地では 23%増にとどまる一方、非産地では 73%増となっている。

(2) 産地の生産性の向上

メゾンをはじめとする、国内外の多国籍企業が産地に注目する理由の 1 つは、その生産性の高さにある。前章で述べたように、イタリアの中小製造業は欧州主要国と比較して高い生産性を誇るが、産地における生産性は非産地を上回っている（図 38）。また、生産性の向上は売上高にも好影響を与えており、2022 年の対 2019 年の成長率²⁶は産地 19.5%、非産地 18.7%であった。

図 38. 生産性の推移 産地と非産地の比較（2008、2019～2022 年）



（注） 生産性は従業員 1 人あたりの付加価値額（現行価格）。データは ISID（Intesa Sanpaolo Integrated Database）より算出された中央値を使用

（出所） インテザ・サンパオロ『Distretti industriali: le sfide green e digitale』プレゼンテーションより抜粋

インテザ・サンパオロが 2,173 社²⁷を対象に実施した福利厚生に関する調査によると、福利厚生が充実している企業の従業員 1 人あたりの生産性が 7.5 万ユーロを上回ったのに対し、そうでない企業では約 7 万ユーロにとどまった。労働力の確保と維持は、労働生産性に直接影響を及ぼし、企業成長戦略に欠かせない要素のひとつである。福利厚生の導入を通じて人材を強化する企業が増えており、その充実度が生産性の向上に直結しているこ

²⁶ 売上高の成長率の計算には ISID（Intesa Sanpaolo Integrated Database）の中央値を使用している。

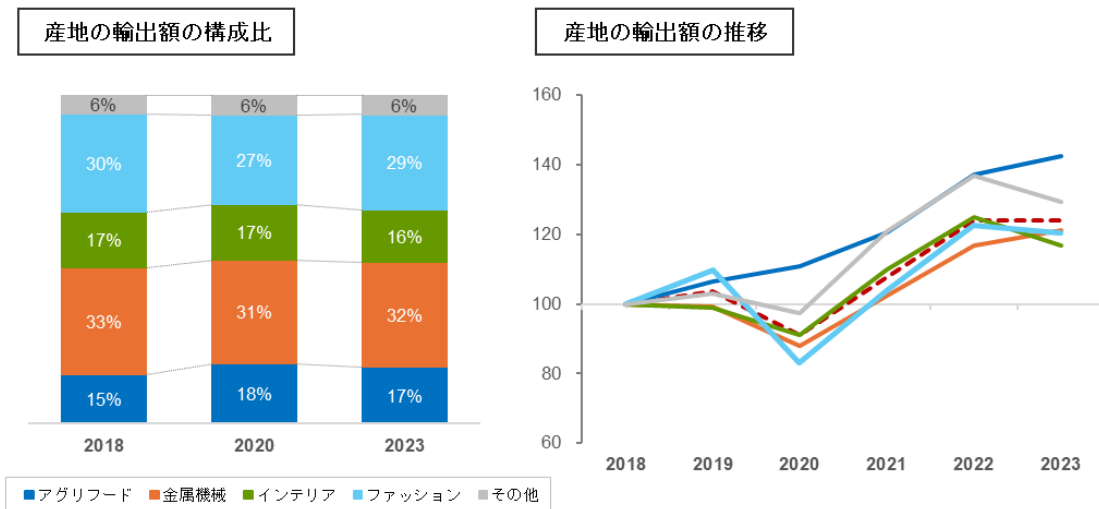
²⁷ インテザ・サンパオロの実施した「Impresa Vincenti（ウイニング・カンパニーの意味）」、「Women Value Company」の各賞（後者はベリサリオ財団（Fondazione Bellisario）との共同）に立候補した製造業企業への調査。うち、産地企業は 560 社。

とが明らかになった。

(3) 産地における輸出の推移

サブプライム危機で経済が落ち込んだ 2009 年以降、現在に至るまで、産地の輸出額は概ね増加傾向にある。前述のとおり、2020 年の新型コロナ禍による輸出の減少（前年比 12%減）は回避することはできなかったが、2023 年の輸出額は 2008 年に比べて約 53%増加している。

図 39. イタリア産地の輸出額の構成比と推移 分野別（2018～2023 年、2018 年を 100 とする）



（出所）インテザー・サンパオロ『Monitor dei Distretti』2022、2023、2024 年の間に発行された全国および地域別のモニタリング調査結果から編集、作成

2018 年以降の産地の輸出の分野別構成比と輸出額の推移を示す（図 39）。アグリフード分野は新型コロナ禍の影響を受けることなく、輸出額を継続的に増加させ、全体に占める割合を 5 年間で 2 ポイント拡大させた。ファッション分野は大きな打撃を受けたものの、その後の回復が顕著である。これは、2023 年の産地の輸出額トップ 20（表 6）の「フィレンツェ靴・皮革製品」（2020 年比 38%）、「ベッルーノ眼鏡製造」（同 89%）、「アレッツォ貴金属製品」（同 131%）といった成長率からも明らかである。

最新のレポート²⁸によると、2023 年の第 2 四半期以降、前年同期と比較して輸出額が減少している産地の数が増加しているという。輸出が減少した産地の数は 2024 年第 1 四半期がピークとなり、若干の減少が見られるものの、同第 2 四半期には依然として 88 産地がマイナス傾向にある。特に落ち込みが顕著なのは、「フィレンツェ靴・皮革製品」（△21.8%）、「ブレーシャ金属産業」（△12.3%）、「レッジョ・エミリアメカトロニクス」（△10.2%）そして「ベルガモ工作機械」（△7.6%）などである。フィレンツェの減少については、消費の縮小、過去 2 年間の急激な成長を経た正常化のプロセスなどが原因として挙

28 インテザー・サンパオロ『Monitor dei Distretti』（2024 年 10 月）

げられている。また金属・機械分野に関しては、ドイツの景気後退の影響が大きいと分析されている。

表 6. 産地の輸出額 トップ 20 と成長率（2023 年）

産地	輸出額[百万ユーロ]		輸出額の成長率		
	2023 年	2022 年	2023 vs.2022	2023 vs.2020	2023 vs.2019
ミラノ、モンツァ 工作機械 Meccanica strumentale di Milano e Monza	6,289	5,730	10%	33%	18%
フィレンツェ 靴・皮革製品 Pelletteria e calzature di Firenze	6,115	6,993	△13%	38%	△2%
ブレーシャ 金属産業 Metalli di Brescia	5,160	6,386	△19%	53%	35%
レッジョ・エミリア メカトロニクス Meccatronica di Reggio Emilia	4,956	4,771	4%	45%	27%
ルメツザーネ 水栓金具・バルブ・調理器具 Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane	4,154	4,331	△4%	32%	21%
ベッルーノ 眼鏡製造 Occhialeria di Belluno	3,914	3,599	9%	89%	37%
サッスオーロ セラミックタイル Piastrille di Sassuolo	3,869	4,531	△15%	16%	13%
アレッツォ 貴金属製品 Oreficeria di Arezzo	3,490	3,175	10%	131%	64%
ボローニャ 梱包・包装機械 Macchine per l'imballaggio di Bologna	3,087	2,492	24%	30%	19%
ベルガモ 工作機械 Meccanica strumentale di Bergamo	3,069	2,797	10%	37%	26%
ブリアンツァ 木材と家具 Legno e arredamento della Brianza	2,875	2,957	△3%	44%	23%
ヴィチエンツァ 工作機械 Meccanica strumentale di Vicenza	2,766	2,659	4%	32%	16%
エンポリ アパレル Abbigliamento di Empoli	2,609	2,857	△9%	47%	3%
ビエッラ 繊維 Tessile di Biella	2,343	2,196	7%	59%	15%
プラート 繊維・アパレル Tessile e abbigliamento di Prato	2,333	2,508	△7%	40%	7%
アルツィニャーノ なめし革 Concia di Arzignano	2,316	2,515	△8%	9%	△6%
レッコ 金属機械 Metalmeccanica di Lecco	2,253	2,358	△4%	45%	21%
ヴィチエンツァ 貴金属製品 Oreficeria di Vicenza	2,162	2,118	2%	98%	56%
トレヴィーゾ、ヴィチエンツァ、パドヴァ プラスチック Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova	2,161	2,409	△10%	22%	17%
トレヴィーゾ 木材と家具 Legno e arredo di Treviso	2,053	2,253	△9%	10%	3%

（出所）インテザー・サンパオロ『Economia e finanza dei distretti industriali Rapporto annuale n.16』、
『Monitor dei Distretti』2022～2024 年の間に発行された全国および地域別のモニタリング調査結果
から編集、作成。

(4) 産地における国際化の現状

インテザー・サンパオロの研究分析によると、以前に比べて、イタリア企業は製品の品質、イノベーション、プロモーション、そして生産と販売の国際化に重点を置く傾向が強

まっているという。これらの傾向は、技術革新、対外直接投資、輸出志向、環境・品質認証、国際登録商標などの戦略的手段をパラメーターとして測定できるため、その普及度合いをイタリアの産地と非産地で比較したものが表 7 となっている。

表 7. イタリア製造業のマクロセクターにおける、輸出、海外直接投資、商標登録、特許数とその保有企業数に関する産地、非産地企業の比較

	輸出をする 企業の割合 (%)		100 社あたりの海外 子会社の保有数		国際商標登録し、 輸出をする 企業の割合 (%)		100 社あたりの 特許数		特許を保有する 企業の割合 (%)	
	非産地	産地	非産地	産地	非産地	産地	非産地	産地	非産地	産地
製造業全体	58.3	66.2	18.7	29.2	6.2	10.8	48.7	70.4	7.0	10.8
機械分野	67.0	73.2	31.2	49.0	8.1	11.6	113.8	193.9	13.4	18.6
中間財製造	64.8	71.3	17.5	27.1	5.3	8.4	39.8	43.9	7.0	10.5
インテリア分野	61.9	68.3	15.6	25.2	7.2	11.9	48.8	82.4	6.2	7.2
ファッション分野	65.7	65.2	23.3	24.9	12.7	11.3	24.3	13.2	5.7	3.1
アグリフード分野	57.3	62.6	12.5	25.8	11.5	17.6	5.4	16.8	2.0	2.1
金属サプライチェーン	46.0	53.7	9.2	9.2	1.9	2.6	12.3	13.7	3.9	4.3

(注) インターザ・サンパオロのリサーチセンターが最近のデータを元に分析、2024 年に掲載したもの

(出所) インターザ・サンパオロ『Economia e finanza dei distretti industriali Rapporto annuale n.16』より抜粋

産地では、「輸出企業の割合」(産地对非産地：66.2%対 58.3%、以下同様)、「国際登録商標を持つ企業の割合」(10.8%対 6.2%) など、海外市場をターゲットにした活動がより活発である。また、「100 社あたりの海外子会社の数」(29.2 社対 18.7 社) や、特許取得によるイノベーションへの取り組み「100 社あたりの特許保有数」(70.4 対 48.7) を通じて、海外でのプレゼンスが高いことがわかる。国際化が進んでいる要因として、産地の企業間の密な情報の共有化が挙げられ、海外市場のニーズや制度などに関する知識を深めるのに役立っていると分析している。一方で、産地の競争優位性のひとつである、生産のノウハウ、技術、サプライチェーンネットワークは地域特有で、海外では再現性が難しい面もあり、海外への事業展開(直接投資)のマイナス要因となる可能性を指摘している。

分野別では、ほぼすべての領域域において産地の方が優位にある。ファッション分野の「100 社あたりの特許保有数」(13.2 対 24.3) に関しては非産地が大きく差をつけているが、その理由として、通常の繊維とは異なる特殊な繊維製品で特許を多く有する企業の影響を指摘している。また、機械分野では海外子会社を持つケースが多く、これは輸出拡大に伴い、現地での修理、保全などのサービス拠点のニーズの高まりによるものが多いとしている。

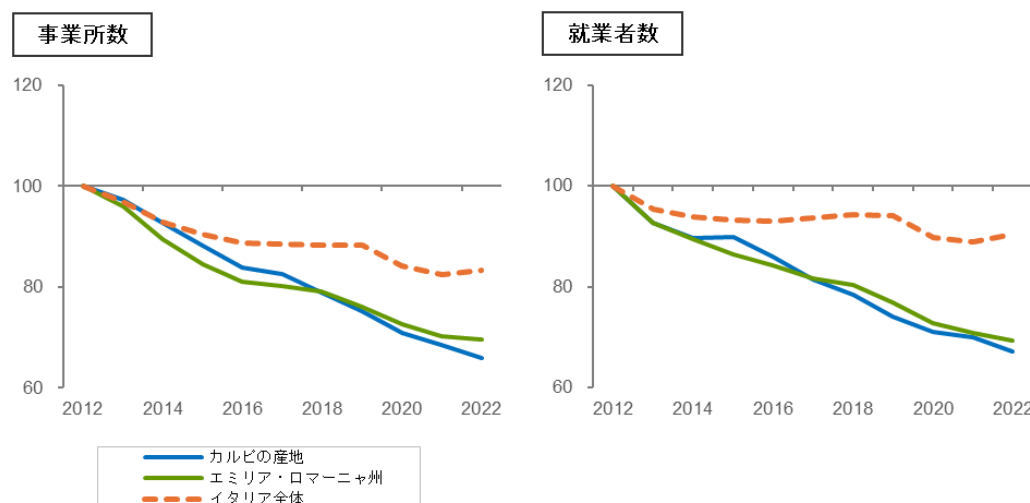
2. 産地の過去と現状(産地事例)

(1) ニットとアパレルの産地 カルピ (Maglieria e abbigliamento di Carpi)

2012 年から 2022 年において、イタリア製造業のファッション部門は事業所、就業者数

ともに減少し続けているが、カルピの産地²⁹ではその傾向が全国平均を大きく上回っている。ISTAT の統計によると、イタリア全体のファッション部門の就業者数は 9.7%減少したのに対し、カルピの産地では 32.9%の減少が見られた（図 40）。

図 40. カルピ産地の事業所数、就業者数の推移 エミリア・ロマーニャ州、イタリアとの比較（2012～2022 年、2012 年を 100 とする）



（注） 産地はカルピ、カヴァッツォ、コンコルディア、ノーヴィ、サン・ボッシドニオの 5 市町村を対象とし、データはファッション分野、ATECO 2007 の業種コード 13：繊維、14：衣服（皮革、毛皮の衣服を含む）、15：皮革、皮革製品、類似製品の集計

（出所） ISTAT データシートより作成

カルピの産地は、生産体制が最終製品企業と特定の加工に特化した下請け業者に分かれており、小規模な企業が多いのが特徴だ。産地の動向を継続して観測しているレポートの最新版³⁰によると、2017 年から 2021 年の企業の減少は産地全体共通の現象であったが、就業者数に関しては、特に下請け企業の減少幅（△24.3%）が大きかった。新型コロナ禍による危機は、零細・小規模の最終製品企業と下請け企業に最も影響を与え、産業縮小を加速させた。しかし、2021 年時点でもカルピ産地の繊維・アパレル産業は依然として多くの零細企業で構成されており、従業員 1～9 人の企業が全体の 86%を占めている。一方で、全体の 1.8%に過ぎない従業員 50 人以上の 11 社に就業者の半分近くが集中している。これらの中規模以上の企業のうち、9 社が完成品メーカーであるが、従業員が 250 名以上で売上が 5,000 万ユーロを超える、いわゆる大企業はわずか 3 社にとどまっている。

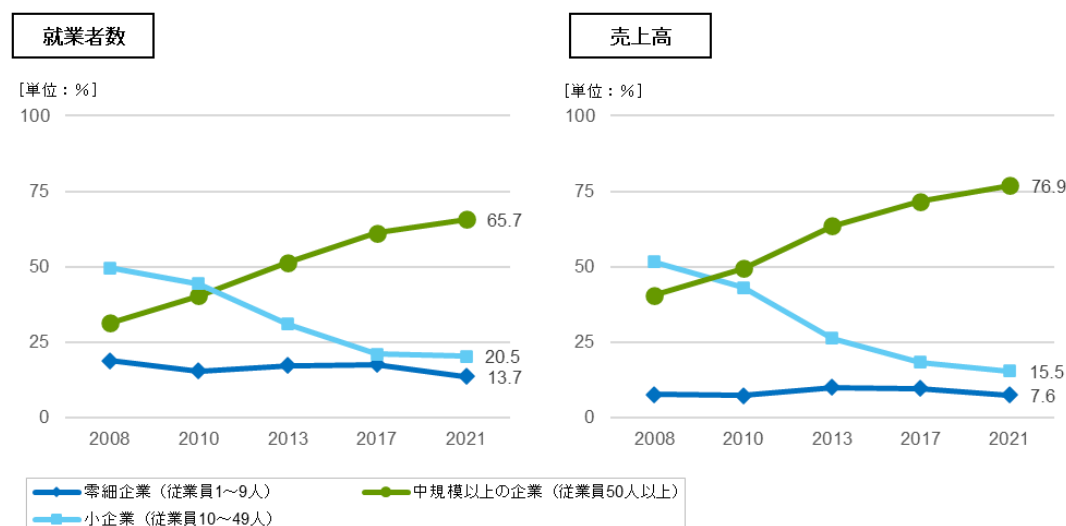
完成品メーカーは、さらにニットウェアと織物の縫製した衣服の 2 つの部門に分かれているのがこの産地の特徴となっている。前述した中規模以上の企業 9 社は全て縫製衣服のメーカーであり、自社ブランドを保有し、中間層以上の顧客をターゲットにしている。これらの企業への経済的比重の集中傾向は年々強まっており、就業者の 66%、売上の 77%を占めている（図 41）。上記最終製品企業の 2021 年の売上高は約 12 億 8,500 万ユーロで、その 82.5%が上位 15 社によるものであった。製品別の内訳は、縫製衣服が約 6 割、ニット

29 モデナ県のカルピ、カヴァッツォ、コンコルディア、ノーヴィ、サン・ボッシドニオの 5 市町村を対象とする。

30 R&I 『Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi n.13』（2022 年 9 月発行）。

トが2割強占める。また、アクセサリー（履物、バッグ、ベルトなど）が約15%と近年増加傾向にあるが（2008年は約1%）、これは産地の大手ブランドの製品ラインナップ拡充によるもので、産地では生産されていない。

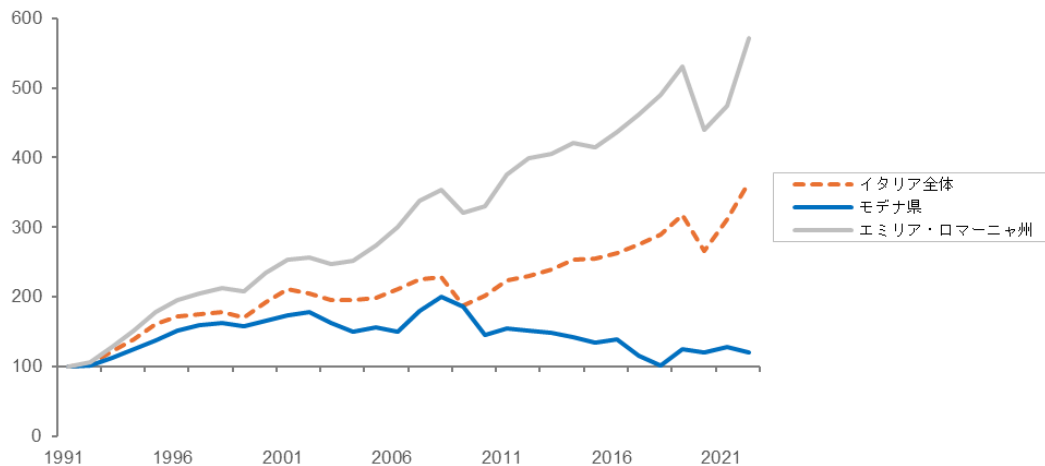
図 41. カルピ産地の就業者数、売上高の構成比の推移 企業規模別（2008～2021 年）



（出所） R&I 『Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi n.13』 より作成

2017 年から 2021 年の間に最も淘汰が進んだ最終製品企業は、特にニットウェア部門であり、売上も3割以上縮小した。100%メイドインイタリーのバラエティに富んだ製品を少量生産する零細・小規模企業が多いのがこの産地の特徴である。これらの企業は、地理的に近い地元の下請け企業を使っているため、最終製品企業が困難に陥ったことで、その影響が下請けにも直接及ぶことになった。中堅企業が不足している同部門では、優秀なスキルを持ちながらも知名度に欠ける企業が多いため、他社ブランドの委託生産を請け負うケースが多く、2021年には売上の約8割を占めた。近年では市場認知度の高い他の産地のブランドの生産を請け負うケースが増加しており、2021年にはその割合が34.8%に達した。

図 42. モデナ県の衣服（皮革、毛皮の衣服を含む）の輸出額の推移 エミリア・ロマーニャ州、イタリア全体との比較（1991～2022 年、1991 年を 100 とする）



（注） データは ATECO 2007 の業種コード 200714:衣服（皮革、毛皮の衣服を含む）の集計

（出所） ISTAT “Statistiche del commercio estero” データベースより作成

カルピ産地の企業は、もともと国内を主な市場としている。実際、産地が所在するモデナ県のアパレルの輸出の推移を見ると、2009 年の危機以降、継続して減少傾向にある（図 42）。エミリア・ロマーニャ州には、多くの産地が存在し、各産業において輸出傾向が強いのが特徴だが、カルピは珍しい傾向にある。2021 年には、最終製品企業の 7 割以上が輸出をしているが、総売上高に占める割合は約 34%にとどまり、主な輸出先は EU 域内（モデナ県の総輸出額の 7 割）である。輸出を最も活発に行っているのは小規模企業であり、売上の 44%を輸出に依存している。これらの企業の多くは、ニットウェアと縫製衣服の両方を取り扱っている。

同レポートでは、持続可能な環境への配慮に関する独自調査にも触れている。同産地内でこの分野の活動を推進している企業はまだ少数派であり、初期の実験段階にあるものの、企業規模による差は見られず、大企業から零細企業まで幅広く関与しているという。アパレルにおいて、消費者が重視する価値、すなわち価格、品質、いわゆる「手触り」そして機能性を犠牲にすることはできないため、環境配慮とのバランスを見出すのは容易ではない。顧客からの要望で後押しされることが多く、イタリアよりは国外、そして大きなブランドほど環境に配慮した製品に対する関心が高いとされている。2021 年に実際に環境に配慮したアパレル製品を生産・販売した企業は、最終製品企業で約 25%、下請け企業で約 10%にとどまっていた。ただし、その多くは認証された原材料の使用などの限定的な取り組みにとどまり、売上高に占める割合もそれぞれ 6%、8.2%と非常に低い水準にある。

近年、同産地の大半の企業は投資を大幅に削減しており、その結果、新たな領域への革新自体が減速している。零細・小規模企業は、資金面でもスキル面でも自社の内部資源の限界を認識しており、さまざまな専門知識育成の必要性から支援を求めている。

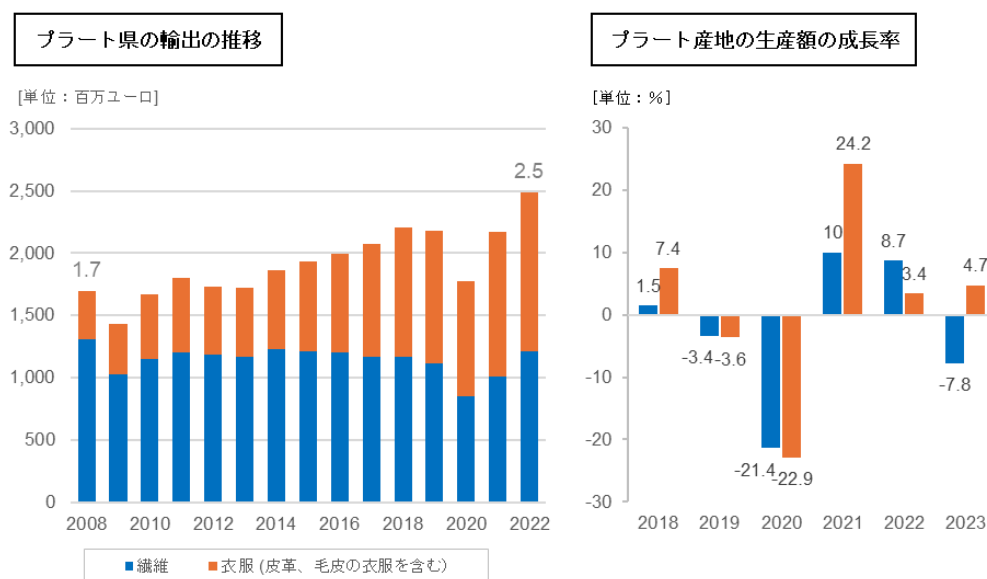
(2) 繊維・アパレル産業の産地 プラート (Tessile e abbigliamento di Prato)

トスカーナ州の北東部のプラート県を中心に、隣接するピストイア県とフィレンツェ県にまたがる 12 市町村には、イタリア企業による繊維産業と中国人経営によるアパレル産業の 2 つの産地が並行して形成されている。これがプラート産地の特徴だ。

同産地のアパレル産業は、2018 年までは継続的に成長を続けていた。2008 年時点でプラート県の輸出に占める同部門の割合は約 2 割だったが、2018 年には約 5 割に達し、その輸出額は 10 年間で 165% 増加した。中国人経営の企業はファーストファッション向けの既製服製造を主なビジネスモデルとしており、少なくとも 1 人の中国人経営者がいるアパレル企業は 8 割をはるかに超えている。アパレルの輸出先のほとんどは欧州であり、2018 年にはその割合が 85% 以上を占めていた。そして、2018 年後半から生産額は減少し始め、新型コロナ禍の影響による景気の急変を受けて生産は激減した。その後、翌年には大きく回復したかのように見えた (図 43)。

全国紙の地方版『コリエーレ・フィオレンティーノ (Corriere Fiorentino)』が 2024 年 9 月に報じたところによると、プラートではかつては中国人経営のアパレル製造工場の前に行列を作っていたバイヤーの数が激減し、経営に苦しむ企業が増加し閉鎖する工場も出てきたという。現在、同産地は閑散としており、先行きが不透明な状況が続いている。

図 43. 繊維・アパレル産業におけるプラート県の輸出額の推移、生産額の成長率（2008～2022 年、2018～2022 年）



(注) ATECO 2007 の業種コード 13：繊維、14：衣服 (皮革、毛皮の衣服を含む) を使用
プラート産地にはプラート県にピストイア県とフィレンツェ県の 5 市町村が加わる

(出所) 左図は ISTAT “Statistiche del commercio estero” データベース、右図は北トスカーナ産業連盟『IL DISTRETTO TESSILE-MODA PRATESE IN PILLOLE』2020、2022、2024 年発行分を編集、作成

プラート県内の中国人の数は増加を続け、2018 年までの 10 年間で倍増し、2024 年には約 3 万 6,500 人に達した。イタリア国内ではミラノ県に次いで 2 番目に中国人が多く、県人口の 14%を占めている。同県は外国人の割合が 22%と高いのも特徴であり、国籍別では中国 (64%) が最も多く、次いでアルバニア (8%)、ルーマニア (6%)、パキスタン (5%) が続いている。近年、中国人経営の企業で働く中国人労働者は減少し、代わりにパキスタンやアフリカ出身の労働者が増えている。しかし、長時間労働、歩合制、職場での寝泊まりなど、安全面に問題があり、労働環境は決して良好とは言えないのが現状だ。最近では、景気の低迷による環境の悪化も影響し、パキスタン人労働者などによる労働条件の改善を求めるストライキやデモ活動が発生している。また、中国人社会の内部でも、副資材のシェアの奪い合いから派生した傷害事件なども報じられ、ビジネス構造の歪みが表面化している。

一方、繊維産業は輸出額を見る限り、最近 10 年は低迷が続いている。2020 年には新型コロナ禍の影響により大きく落ち込んだ。事業所数や就業者数に関しては全体的に減少傾向にある。ただし、特記すべき点は、従業員 50 人以上の中規模の企業が増加していることだ。ISTAT のデータによると、プラート県で 2022 年に活動した中企業は約 40 社で、2 年間で 10 社ほど増加した。従業員 250 人以上の大企業は同県には存在しないため、相対的にリーダーシップをとる企業の数が増えたことになる。

最近のプラートの繊維産業では、持続可能性が企業価値の中核となり、循環型経済モデルへの関心が高まっている。また、プラート市は産学官民が連携し、循環型経済への移行を推進する統合戦略「プラート・サーキュラーシティ (Prato Circular City)」を展開して

いる。また、同市は2016年からEUの循環型経済に関する都市アジェンダにイタリア代表の自治体パートナーとして参加している。もともとプラートの繊維産業は、古着や布の切れ端を再生利用した毛織物を生産する伝統や、水資源の浄化・再利用を行うなど、循環型経済、イノベーション、環境持続可能性の促進に適した特性を備えている。このため、同分野が地域の4つの優先テーマの1つに定められた。さらに「次世代プラート (Next Generation Prato)」と題した開発戦略も策定され、公的資金が投入されている。イタリアの復興パッケージ (PNRR³¹) から、1億2,700万ユーロ以上が割り当てられている。

2026年上半期に稼働予定の「プラート・テキスタイル・ハブ (Textile Hub di Prato)」もその1つだ。人工知能や最先端の赤外線技術を活用し、繊維廃棄物を素材の色や成分で自動選別することで、再利用やリサイクルのプロセスを効率化する、イタリアで唯一の繊維工場が誕生する予定だ。稼働後は、プラート産地の生産過程で発生する加工くずなどの廃棄物1万3,000トンと、使用済みの衣類2万トン、合計3万3,000トンの年間処理能力が見込まれている。推定では、衣料品の約60%はリサイクル品として消毒などの処理後にプラート地域のアパレル企業に供給される。残りの40%は、ボタンやファスナーなどの付属品を除去した後、自動選別のラインで分別し、利用可能なものは解繊工程に送られる。繊維産業は汚染や温室効果ガスの排出量が多い産業の1つとされており、EUの循環型経済行動計画においても、この分野のリサイクル推進や持続可能性向上のためのイノベーションや新たなビジネスモデルの支援を通じて環境負荷を削減することが掲げられている。プラート・テキスタイル・ハブはこの目標に合致するプロジェクトであり、プラート産地の成長機会として期待されている。

繊維の回収と再生を専門とするプラート繊維地区の企業のイニシアチブのもと、実施されているプロジェクトもある。2023年に、「プラート産リサイクル紡毛織物 (Cardato Riciclato Pratese)」マークがプラート市に登録された。プラートで生産されるリサイクル繊維製品の産地証明、環境的に持続可能な生産プロセスとトレーサビリティを保証する品質認証マークだ。これにより、産地のルーツでもある伝統的な織物の保存と促進を図るとともに、繊維産業における地元企業の環境持続性への取り組みをさらに活性化させることが期待されている。

またプラート市は、2022年に「EU ミッション (EU Mission)」の気候に左右されないスマートシティの100都市のプログラムにも選定された。これを受け、同市は2030年までの目標達成に向けた行動計画をEUに提出し、「気候都市契約」にも署名している。今後、プラートがどのように持続可能な都市づくりを進めていくのか、その動向が注目される。

(3) 繊維の産地 ビエッラ (Tessile di Biella)

ピエモンテ州の北部、州都のトリノから北東部に進むと비에ッラ県がある。現在では世界三大毛織物産地のひとつとも称される産地だ。アルプス山脈の麓に位置する비에ッラで

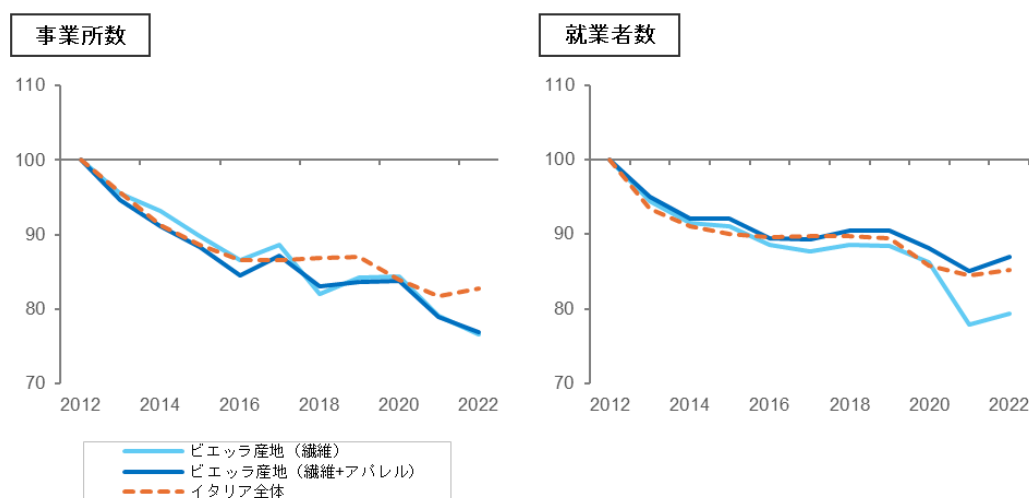
31 PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) は「復興・回復のための国家計画」を示す。EUの復興基金「次世代のEU」で2021~2026年にイタリアに配分される補助金と融資の施策や執行方針をで、環境持続性、デジタル化などがベースとなる。

は、大規模な農業よりも家畜の飼育が盛んであったため、羊やヤギの毛を利用した糸や織物が定着した。水路が多く、地域の人々の才覚も相まって、質の高い織物業が徐々に発展していった。織物生産の歴史はローマ時代以前まで遡ることが確認されている。中世末期の1275年から1419年にかけて、織物業は仕立て、織物生産、保管・販売の3部門に分かれ、それぞれに関する法令も定められた。1500年から1600年にかけて、エルヴォ溪谷では「上質な布」、北部のストローナ溪谷やセッセラ溪谷では「粗い布」といった、製品の種類による地域分化も進んだ。1733年からの約70年間、サヴォイア王室によって上質な布の生産が禁止され、エルヴォ溪谷の織物生産が危機に陥ることもあった。

1816年、産地に大きな転機が訪れる。地元で家族経営企業を営むピエトロ・セッラ（Pietro Sella）が、英国で発明された織物機械を初めて導入したのだ。約半世紀遅れで産業革命がビエッラにもたらされたが、当初は職人たちの仕事を奪うとして大きな反発を招いた。1860年代に入ると織物産業は急速に拡大し、工場労働の規制を求める大規模なストライキが発生し、共済組合や社会主義的な労働組合といった労働者の権利を守る組織が誕生した。1864年にはセッラの毛織物工場はビエラ地区に94カ所、2,000台を超える織機を備え、従業員6,500人を抱えるまでに成長した。20世紀初頭になると、水力発電の導入や道路網の整備が進み、工場は谷底に立地するようになった。1968年の大洪水などの災害もあったが、戦後から1980年頃までは、技術革新と需要の高まりによってビエッラの繊維産業は成長を続け、ピエモンテ州で最も業績の良い県のひとつとなっていた。

ビエッラには繊維機械の産地も存在する。工業機械の導入が進んだ19世紀には修理、保全の必要性が高まった。山間の不便な地であったため、産地の毛織物製造者たちは、自前で機械製造をするようになった。こうして、製造の専門的知識と経験で生まれた産業が生まれた。今日、ビエッラ地区は、繊維の処理から最終製品の提供、そしてインフラの提供に至るまで、サプライチェーン全体が集積している。中心はビエッラ県だが、隣接するヴェルチェッリ県にはアパレル製造を中心とする重要な事業者が拠点を置き、拡がりを見せている。よって、以降は両県を併せて「ビエッラ産地」と呼ぶことにする。

図 44. ビエッラ産地の繊維・アパレル産業の事業所数、就業者数の推移 イタリア全体との比較（2012～2022 年、2012 年を 100 とする）



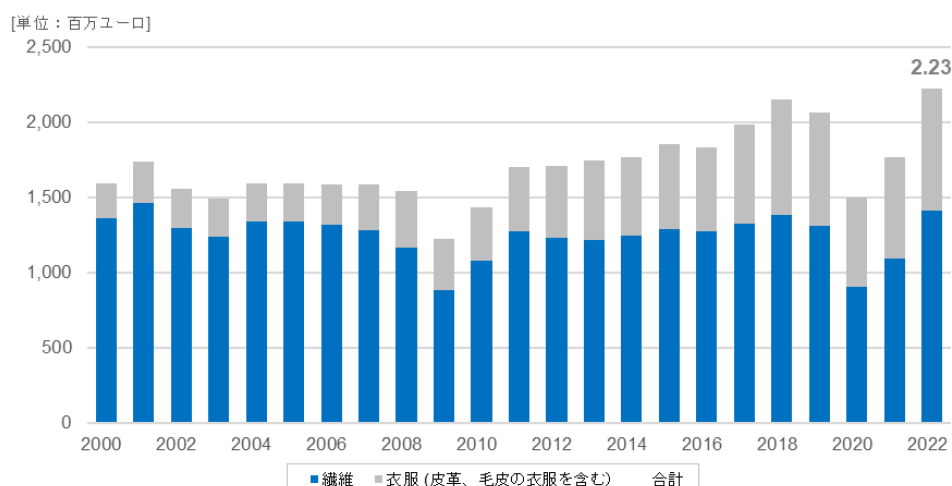
(注) 産地は비에ッラ県とヴェルチェッリ県を対象とし、ATECO 2007 の業種コード 13：繊維、14：衣服（皮革、毛皮の衣服を含む）の集計

(出所) ISTAT データシートより作成

新興国の強力な競争相手の出現により、20 世紀の終わりから비에ッラの製造業は急速に衰退し、企業数と雇用の双方が激減した。2012 年以降もその傾向は変わらず、減少が続いている（図 44）。現在、産地には約 700 社の企業が存在し、約 1 万 2,500 人が就業している。そのうち 8 割近くが비에ッラ県に集中し、全製造業従事者の半数を超える。一方、ヴェルチェッリ県では中規模から大規模の企業の割合が際立っている。

繊維を生業とする新興国は、強力な競争優位性（人件費やエネルギーコストの低さだけでなく、政府の優遇措置など）を背景に、中級品市場におけるイタリアの競争力を弱めていった。こうした状況の中、비에ッラ産地は、もともと強みを持つ毛織物の中でも、より高品質な繊維生産（梳毛ウールの紡績・織り、ウーステッドなど）へとシフトすることで差別化を図り、高級な衣料品製造にも注力した。輸出額の推移を見ると、2012 年以降はアパレルの割合が増し、輸出額も伸び始めている（図 45）。

図 45. ビエッラ産地の繊維・アパレル産業の輸出額の推移（2000～2022 年）



(注) 産地は비에ッラ県とヴェルチェッリ県を対象とし、ATECO 2007 の業種コード 13：繊維、14：衣服（皮革、毛皮の衣服を含む）の集計

(出所) ISTAT “Statistiche del commercio estero” データベースより作成

産地の輸出額の 4 分の 3 は、輸出相手国上位 12 カ国で占められている。トップは中国で全体の約 13% を占め、次いでフランス、ドイツ、スイス、米国と続く。近年では特に中国の成長が顕著であり、フランス、トルコ、韓国なども存在感を増している。ちなみに、同産地をリードする大手企業の中には、独自の流通経路開発のため、販売活動において直接投資を最初に行った企業のひとつも含まれている。

早くから「持続可能性」をテーマにした活動も始まっている。ウールや天然繊維の価値を高めるために設立されたイタリアウール協会（Agenzia Lane d'Italia）は、イタリア全国、ピエモンテ州、サルデーニャ州の各商工会連合会と비에ッラ、ヴェルチェッリ両県の商工会議所によって 1988 年に設立された。ピエモンテの在来種の羊毛は、高級品市場の要求を満たす特性を持たないため、これまで廃棄処理されてきた。そこで、2008～2010 年には、この羊毛を回収し、その価値を向上させるプロジェクトが推進された。アパレルやアクセサリ、インテリア製品への活用はもちろん、防音パネルやグリーンビルディング用の断熱材といった建築資材としての利用を対象としている。繊維製品へと加工するサプライチェーンを構築することで、生産者への支援、伝統的資源の回復、古くからの知識の再発見、地域のミクロ経済の活性化を促すものである。

B.E.S.T.（Better Ethical Sustainable Think-Tank）は、チッタデッラルテ（Cittadellarte³²）のイニシアチブにより 2009 年に設立された、原料、デザイン、生産、研修に至るまで、繊維産業における持続可能な開発に特化した研究所である。これは、社会的責任を担う芸術や、倫理的かつ持続可能な発展を模索するファッション業界の動きに起因している。コンセプトに基づいたコレクションをデザインし、持続可能な消費に対す

32 1998 年に現代美術家ミケランジェロ・ピストレット(Michelangelo Pistoletto)が비에ッラ市に設立した、美術館およびピストレット財団の本部。(https://www.cittadellarte.it/en/)

る意識を高めるためのミーティングや公開イベントを企画・推進している。

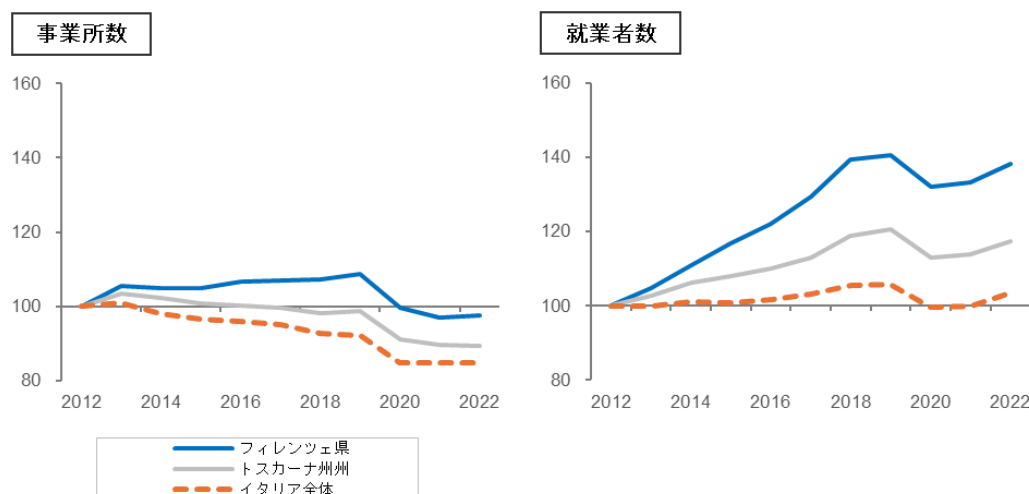
一方、懸念もある。雇用を創出する企業の減少に伴い、労働力の産地外への流出が進み、加えて出生率の低下による人口減少が止まらず、高齢化が進行しているのだ。しかし、インターザ・サンパオロによると、2024 年後半から 2025 年にかけての見通しは明るいという。近年、ビエッラ産地が恩恵を受ける高級品市場では、アジアや中東がより大きな可能性を秘めており、今後の産地の成長が期待されている。

(4) 革製品と靴の産地 フィレンツェ (Pelletteria e calzature di Firenze)

本章の初めに述べた「産地の就業者の推移」の項で、国際的に認知度が高く、高級品市場をターゲットとする多国籍企業「メゾン」について触れたが、フィレンツェの産地はその活動の影響を最も大きく受けた産地である。フィレンツェは、非常に高い職人技術、高品質の素材、細部へのこだわり、創造性、スタイル研究などを特徴とし、欧州における主要な革製品の生産拠点として際立っている。また、ここから世界的に名を馳せたブランドも誕生している。インターザ・サンパオロの調査によると、2015 年から 2023 年の間に、同産地の就業者数は 4,457 人から 8,479 人へと増加し、90.2%の成長を遂げた。地元や国内の他産地のメゾンによる雇用拡大はもちろん、特にフランス系グループの進出が顕著であり、そのプレゼンスは一層強まっている。同産地でのフランス系グループの従業員数は 2.3 倍の 6,000 人を超える規模にまで拡大した。

ISTAT によると、皮革・革製品製造産業のうち 18%の就業者がフィレンツェ県に集中しており、トスカーナ州全体ではその割合は 54%に達している。事業者数、就業者数の推移は、イタリア全体やトスカーナ州と同様の傾向を示しているが、フィレンツェ県は特にプラスの伸びを記録しており、皮革・革製品製造産業の牽引役となっていることがわかる（図 46）。個別に見ると、イタリア全体の事業所数は年々減少しているが、フィレンツェ県では 2020 年以降から減少が見られる。一方、就業者数は 2012 年から継続的に増加しており、新型コロナ禍の影響で一時的に減少したものの、翌年には回復し、それまでの成長傾向を維持している。

図 46. フィレンツェ産地の事業所数、就業者数の推移 トスカーナ州、イタリアとの比較
(2012～2022 年、2012 年を 100 とする)



(注) データは ATECO 2007 の業種コード 15：皮革、皮革製品、類似製品の集計

(出所) ISTAT データシートより作成

多国籍企業は、フィレンツェ産地にとって極めて重要な存在だ。相次ぐ投資によって、新たな事業所や設備が生まれ、雇用の創出に加え、技術革新と産業のイノベーションにも大きく貢献している。代表例の 1 つが、フランスのケリング・グループ (Kering Group) が 2023 年 12 月にスカンディッチ市に開設した「アトリエ・マロキネリー・サンローラン (L'Atelier Maroquinerie di Saint Laurent)」である。ブランドのレザーグッズの製品開発、モデリング、プロトタイピング、そして生産を目的とした約 2 万 9,000 平方メートルの新施設であり、イタリア預託貸付公庫 (CDP³³) が所有する不動産の一部を再開発し、わずか 1 年半で完成させた。ここでは 500 人以上の職人や技術者が雇用され、建物には持続可能性の最高基準に基づく省エネプラント・ソリューションが採用されている。また、2022 年にはフェンディ (Fendi) が、同県のバーニョ・ア・リーポリにハンドバッグのデザインと生産に特化した新工場が稼働させ、300 人以上の従業員を雇用している。

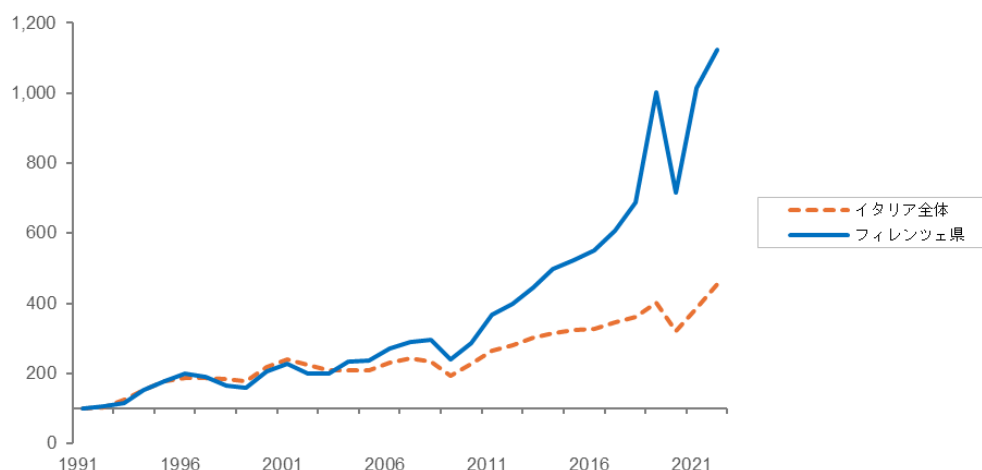
グッチ (Gucci) は 2023 年 2 月に、持続可能なラグジュアリーを推進するプロジェクト、イタリア初の「サーキュラー・ハブ」をトスカーナに開設することを発表した。このハブは、リサイクル素材の活用、循環型の生産方式を通じて、ファッションが環境に与える影響を軽減することを目的としている。企業 700 社超、間接的には 3,500 社超のサプライヤーを巻き込み、イタリアのファッション・サプライチェーン全体に革新をもたらすことで特に中小企業を活性化することを目指し、2023 年上半期から徐々に活動を開始している。

輸出に関しても、フィレンツェ産地の成長は目覚ましい。2009 年の経済危機以降、イタリアの皮革・革産業の輸出は好調に推移し、2022 年には 2010 年比ではほぼ倍増しているが、フィレンツェは 4 倍だ (図 47)。新型コロナ禍の影響で 2020 年には大きな落ち込みがあっ

33 Cassa Depositi e Prestiti の略。イタリア企業の競争力強化、インフラ投資及び地方開発の推進等を目的としてファイナンス支援を行うイタリアの公的金融機関。

たものの、その後の2年間で急に回復している。

図 47. フィレンツェ県の皮革・皮革製品の輸出額の推移 イタリア全体との比較
(1991～2022 年、1991 年を 100 とする)



(注) データは ATECO 2007 の業種コード 15：皮革、皮革製品、類似製品の集計
(出所) ISTAT "Statistiche del commercio estero" データベースより作成

フィレンツェ県の輸出先は、全国とは異なる傾向を示している。2022 年の輸出の 47% がスイス向けであり、次いでフランス、米国が続く。この 3 カ国だけで全体の約 7 割を占める。4 位以降はアジアの韓国、日本、中国が続く、EU 加盟国への輸出はわずか 2 割である。

外資の流入による発展と雇用の促進、さらには海外市場での存在感の向上と、順調な成長を遂げてきた産地だが、最近は雲行きが怪しくなっている。2024 年に入り、フィレンツェの産地では解雇、雇用者の労働活動の停止に伴う所得補助の申請などの報道が相次いだ。アクセサリー・ファッション産業連盟 (Confindustria Accessori Moda) の予測によれば、皮革・革製品部門の売上は前年比 8.1% 減少すると見込まれ、トスカーナ州の生産拠点だけでも約 10 万人が解雇される可能性があるという。このファッション産業従事者の雇用危機に対処するため、政府は 2024 年からの 2 年間で約 1 億 1,000 万ユーロを投じている。企業・メイドインイタリア省 (MIMIT) は、2025 年の同部門の発展のために約 2 億 5,000 万ユーロの資金を用意した。その内訳は、開発支援 2 億ユーロ、デジタルおよびエコロジー転換支援 1,500 万ユーロ、ファッション分野の持続可能性の促進に 3,050 万ユーロである。

(5) 眼鏡産業の産地 ベッルーノ (Occhialeria di Belluno)

イタリア北東部、ヴェネト州のアルプス山脈麓に位置するベッルーノ県は、眼鏡産業の一大拠点である。現在、産地はベッルーノ県全域に広がり、さらにトレヴィーゾ県の一部にも及んでいる。眼鏡の企画設計から製造までに必要なあらゆる技術とスキルが集積している地域である。現地の商工会議所³⁴によると、2023 年末時点で、同地区のコアビジネス

34 トレヴィーゾ・ベッルーノ商工会議所 (CCIAA Treviso-Belluno)。

³⁵に携わる事業所は 451 カ所（うち 335 が企業の活動拠点）があり、1 万 4,307 人が就業している。新型コロナ禍前の 2019 年末の約 12,000 人と比べて増加している。

2010 年当時、最大手ルクソティカ（Luxottica）とサフィロ（Safilo）の両社で同産地の売上の約 9 割（うち 76%が前者）を占めていた構図が、この 10 年ほどで大きく変化している。その背景には、フランスのメゾンや多国籍企業の影響がある。

2014 年、フランスのケリンググループは、サフィロとのブランドライセンス契約を解消し、高級品の眼鏡アイウェアのリーディングカンパニーを目指し、ケリング・アイウェア（Kering Eyewear、本社はパドヴァ）を設立した。この動きは眼鏡産業全体の従来のビジネスモデルに革命をもたらした。2023 年の同社売上は 15 億ユーロに達し、グループ傘下のブランドに加え、提携ブランドも増やし、現在、17 ブランドのアイウェアのデザイン・開発・販売をしており、市場での存在感を一層強めている。

一方、サフィロは戦略の転換を余儀なくされた。現在は自社ブランドに注力しており、2027 年までに売上に占める割合を 50%まで引き上げる計画だ。2023 年の売上は 10 億ユーロにとどまった。新たなライセンス契約に加え、スポーツ・チャンネルにおけるアウトドア製品への特化、さらに既に収益を上げている消費者向けのオンライン販売と B2B 向けのプラットフォームなどのデジタル投資を強化する方針だ。

ルクソティカにも大きな変化があった。2018 年、遠近両用レンズ「バリラックス」の製造などで知られるフランスのエシロール（Essilor）と経営統合し、業界の構図を大きく変えた。フレームとレンズという眼鏡産業に不可欠な 2 つの要素がひとつのグループのもとで統合され、デザイン・製造・販売が一体化された。それぞれが得意とするアイケアとアイウェアの両面から、世界市場への革新的なアプローチを実現する。この大型合併で誕生したエシロールルクソティカ（EssilorLuxottica）のグループ本社はフランスのパリに置かれ、両社とも 100%子会社となった。2024 年のグループの売上は 265 億ユーロに達する。

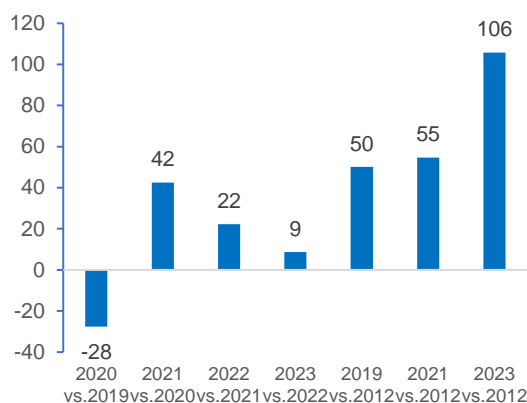
フランスのメゾン最大手 LVMH グループも、2017 年にイタリアの大手アイウェア企業マルコリン（Marcolin）との合併でテリオス（Thelios）を設立し市場参入した。ベッルーノ産地のノウハウを活用し、アイウェア業界でのプレゼンス強化を目的とした事業投資であり、2021 年 12 月にはマルコリンの保有株 49%を取得し、テリオスを完全子会社化した。さらに、テリオスは 2023 年 10 月にベッルーノ県ロンガローネにあるサフィロの生産施設を、従業員 247 人を引き継ぐ形で買収。既に 1,000 人以上の従業員がいる同地域でのプレゼンスを一層高めた。

このように、ベッルーノ産地ではフランス・メゾンがプレゼンスを強めると同時に、雇用の促進や経済の活性化にも寄与している。インターザ・サンパオロによれば、輸出も好調で、2023 年は 39 億ユーロ（前年比 9%増）を記録した（図 48）。輸出先は、高級品消費

³⁵ 2016 年 10 月 26 日の地域評議会決議第 1696 号で眼鏡産地用の業種コード ATECO 2007 が定められている。コアビジネスは 26.7：光学機器及び写真用装置製造業、32.50.4：眼鏡レンズ製造業、32.50.5：眼鏡フレーム製造、一般眼鏡の組み立て業。

市場の中心地である中東ではトルコ、東アジアでは香港、さらにフランスへの輸出が伸びている。また、LVMH のプレセンスにより米国向けの輸出額も増加している。

図 48. ベッルーノ産地の輸出額の成長率（2019～2023 年、対前年比、対 2012 年比）



（出所）インテザ・サンパオロ『Monitor dei Distretti』2022～2024 年の間に発行された全国および地域別のモニタリング調査結果から編集、作成

高級品のアイウェアの成長を牽引しているのは、デザインだけでなく、ライセンスを活用し、技術や新素材に投資する大手ファッションブランドである。また、サプライチェーンにおける持続可能性のトレンドの高まりと、アイウェア部門でのリサイクル素材（フレーム、レンズ、加工廃棄物）の再利用も影響している。例えば、産地の認証機関チェルトッティカ（Certottica）とトレント大学の共同プロジェクト「Occhio al Bio!」は、バイオプラスチックの利用促進とエネルギー効率の向上を目指すもので、廃棄物からのエネルギー回収に取り組んでいる。また、同機関はイタリア光学製品製造者協会（ANFAO）と共同で、眼鏡業界初の持続可能性認証プログラム「Certified Sustainable Eyewear（CSE）」を設置している。

（6） 家具の産地 ブリアンツァ（Legno e arredamento della Brianza）

ブリアンツァの家具産地は、ロンバルディア州北東部に位置する 36 の市町村からなる州公認の産地である。そのうち 16 市町村はコモ県のカントゥを中心とした地域、残る 20 はモンツァ・ブリアンツァ県のリッソーネ地区に広がる。なお、モンツァ・ブリアンツァ県はミラノ県から分割して 2009 年に誕生した新しい県のひとつで、イタリアで 2 番目に人口密度が高い。現在、この地域では、木製家具やオブジェの製造、販売にとどまらず、金属製家具や家具の付属品といった分野にも事業を拡大している。イタリア木材家具産業連盟（FederlegnoArredo）によると、2023 年のイタリアの家具産業の売上は約 280 億ユーロで、ロンバルディア州はその 4 分の 1 近くを占める。その中でもブリアンツァ産地は、卓越した職人技の中心地として世界的に知られ、その製品は業界内で「メイドインブリアンツァ」とも称されている。この地域を代表する企業には、高級品市場をターゲットとする世界的に名高いメーカーが名を連ねる。

ブリアンツァはイタリアで最も古い家具の産地で、その歴史は 19 世紀半ばまで遡る。当時、ロンバルディア州コモ県のカントゥは不毛地帯で、一部の貴族階級に富が集中してい

たことから、貧しい農村経済を補完する手段として工業が発達しはじめた。当初は、この地域のブルジョワ階級の邸宅向けに高品質な家具の需要があり、後に大都市ミラノの市場に近いという地理的利点が家具産業の発展を後押ししたと考えられる。そして、職人の「匠の技（伊語：saper fare）」に根ざした家具製造は、時を経てもその特徴を保ち続けている。1882年には、木製家具とレース製作に特化した製図と模型製作の教育を実現することを目的に職業美術学校（伊語：Scuola Arti e Mestieri³⁶）も設立された。

戦後間もない1945年から1960年にかけては、復興の必要性から家具の需要が高まった。この時期、販売に特化した展示施設が登場し、カントゥーの産地では「生産さえすれば売れる」という特殊な傾向が見られた。すでに専門的な訓練を受け、基本的な設備を所有していた職人が多数存在していたことに加え、多くの場合、住居などを活用し、大きな資本をかけずに迅速に新しい生産施設を設けることができたことも有利であった。

職人による家具製造と並行して、彫刻、寄木細工、研磨、塗装、金メッキ、椅子張り加工、さらに金属・大理石・ガラス・クリスタルなどの加工といった多様な技術が発展した。そして原材料、工具、真鍮製品、生地などの販売も盛んになった。これらの業種内および業種間の関係は体系化され、家具づくりのために統合された「ホームシステム」がカントゥーに構築された。相互依存と相互補完の関係で結ばれた企業間のネットワークである。

1970年代に入ると、産地には危機が訪れる。専門技術養成の役割を担っていた職業美術学校が国立の美術学院へと変わり、後継者問題が顕在化した。消費者の期待に沿った販売を維持できなくなった展示販売場も存続の危機に陥り、販売戦略の見直しを迫られた。企業数は減少し、市場の変化に適応するため、大きな転換を余儀なくされた。その対応策として、カスタマイズ生産による製品の再ポジショニングが進められ、一部の企業は下請け製造へと移行した。多くの産地が下請けからの脱却を図る中、逆の進化を遂げた。

先見の明を持ち、いち早く行動を起こした企業もあった。職人の手作業に代わり、大量生産を可能にする機械を導入し、工業生産へと転換を図った。当時のイタリアは、スタイルの変化が訪れ、モダンデザインが急速に発展していた。建築家がデザインした家具の製造も始まり、品質の高さにデザインという要素が加わることで、家具は文化を持った製品へと進化した。その先駆者のひとつが、1927年創立のカッシーナ（Cassina）である。1952年には、大西洋横断の大型客船向けの受注生産を通じて、米国にメイドインイタリアを知らしめた。1934年に工房を立ち上げたモルテーニ（Molteni）も、1950年代には建築家がデザインした家具の製造を始め、1970年代には米国などに販売網をもつ企業を買収し、海外展開を加速させた。創業者の名前を冠する両社は、現在もイタリアンデザインを代表する企業であり、世界最大の家具国際見本市「サローネ」の発起人14人の中にも名を連ねている。

一般的にイタリアの産地の進化には、市場の絶え間ない多様化を察知し、適応する能力、言い換えると、技術開発や創造力を喚起するネットワークの構築が不可欠である。その点

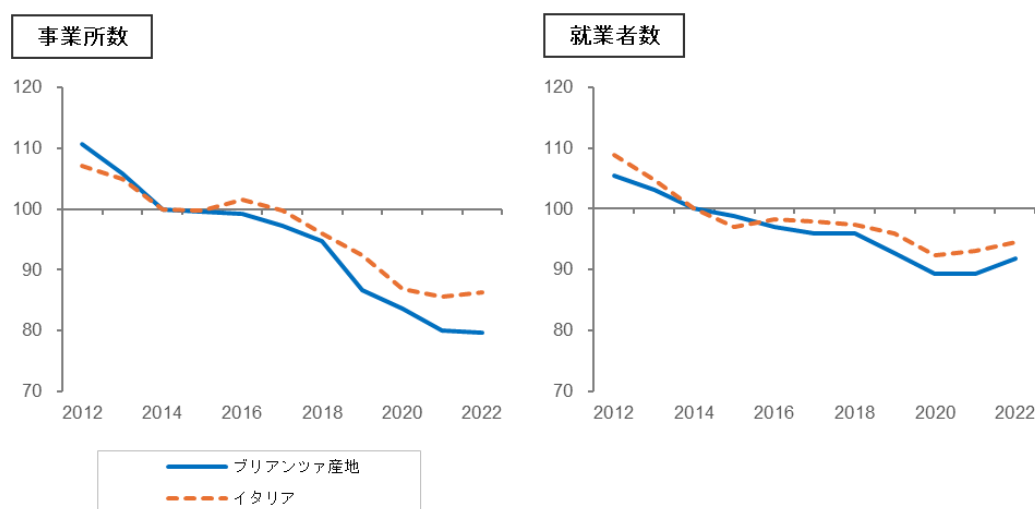
36 1959年からは国立美術学院（伊語：Istituto Statale d'Arte）と呼ばれている。

において、ブリアンツァ産地、デザインの街ミラノ、サローネからなるこの一帯は、地域と業種を横断しながらダイナミズムを効果的に発揮している。特にサローネは、この地域が国際的なデザイン界の中心であり、クリエイティブなネットワークを形成しながら、バリューチェーンの頂点であることを示す重要な役割を担っている。

1989年、小規模な「工房」にとって衝撃的な出来事が起きる。イケアのイタリア第1号店が、ブリアンツァ産地に隣接するチニセッロ・バルサモ市にオープンしたのだ。中間層以下の消費者は、モジュール化され、手頃な価格の家具を好むようになった。そこで産地の工房は、高級品市場を意識し、高品質な商品で勝負をかけたが、その戦略には限界があった。さらに、高級品市場には知名度の高いアパレルメーカーがインテリア市場へ参入し始め、競争が激化する中で市場の選択肢が一層狭まっていった。

2012年以降の事業者数と就業者数の推移を以下に示す（図49）。イタリア家具産業の事業所数の減少には歯止めがかからず、ブリアンツァ産地ではその傾向が一層顕著になっている。就業者数は2020年以降にやや回復を見せているものの、依然として減少傾向が続いている。そのため、小規模事業所の減少が特に影響を及ぼしていると推測される。

図49. ブリアンツァ産地の家具製造部門の事業者数、就業者数の推移 イタリア全体との比較（2012～2022年、2014年を100とする）



（注） データは ATECO 2007 の業種コード 31:家具製造、産地の 36 市町村のデータを抽出し算出

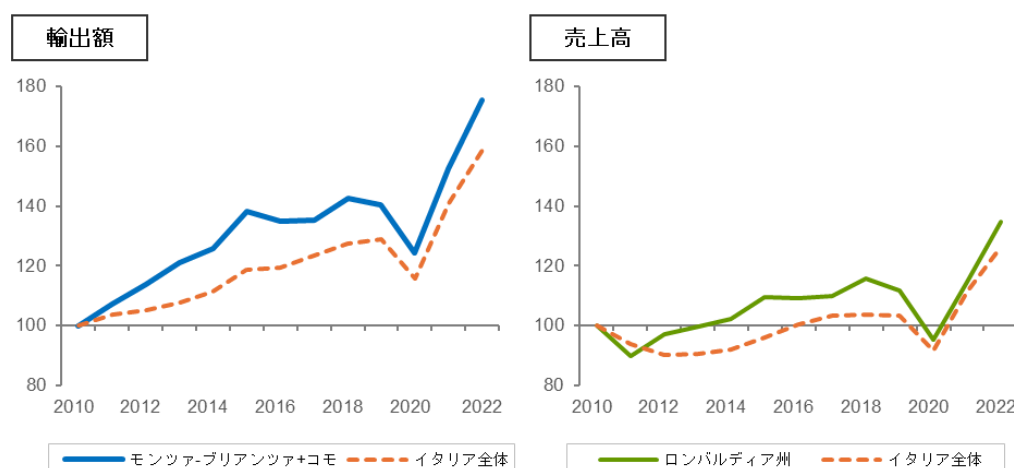
（出所） ISTAT データシートより作成

売上に関して公表されている業種別の統計は、州単位が最小の集計単位であるため、ロンバルディア州のデータを参照する。一方、輸出については、産地であるモンツァ・ブリアンツァ県とコモ県の合計額をもとに分析する（図50）。なお、2022年における両県の輸出額は州全体の57%を占めている。さらに、産地内に事業所を持つものの、本社を他県、例えばミラノ県などに構えるメーカーのデータは統計に含まれていないことを考慮すると、産地で生産され輸出された製品の割合はさらに高いと推測される。

ロンバルディア州の売上は全国に先駆けて増加に転じ、2010年比で34%の伸びを記録している。モンツァ・ブリアンツァ県とコモ県の輸出は好調である。主要な輸出先は、米

国、フランス、中国、スイス、ドイツで、これらの上位 5 か国で両県の輸出額の約半分を占めている。

図 50. 家具製造部門におけるモンツァ-ブリアンツァ県とコモ県の合計輸出額、ロンバルディア州の売上高の推移 イタリア全体との比較（2010～2022 年、2010 年を 100 とする）



(注) データは ATECO 2007 の業種コード 32.5:医療及び歯科用機器・備品製造業の集計
(出所) ISTAT データおよび “Statistiche del commercio estero” データベースより作成

近年、イタリアでは大手家具メーカーのグループ化が進み、トータルソリューションを提供する傾向が強まっている。2004 年には、カッシーナとカッペリーニ (Cappellini) がポルトローナ・フラウ (Portorona Frau、本社：トレンティーノ) に再編され、のちに米国企業に買収され、現在はライフスタイル・デザイン・グループ (Lifestyle Design Group) となった。業界最大手のフロス B&B イタリア (Flos B&B Italia Group) は、産地を代表する B&B イタリアと照明大手のフロスが、プライベートエクイティファンドの投資を受けて誕生したグループで、キッチンを含む幅広いインテリア分野を手がけ、高級品のメイドインイタリアーを包括的に提供している。2023 年の売上高は約 9 億ユーロ、世界 130 カ国超に展開している。一方、モルテーニは現在も産地に本社を構え、創業家がオーナーとして経営を続けながら、総合インテリアグループとして業界 4 位の座を維持している。

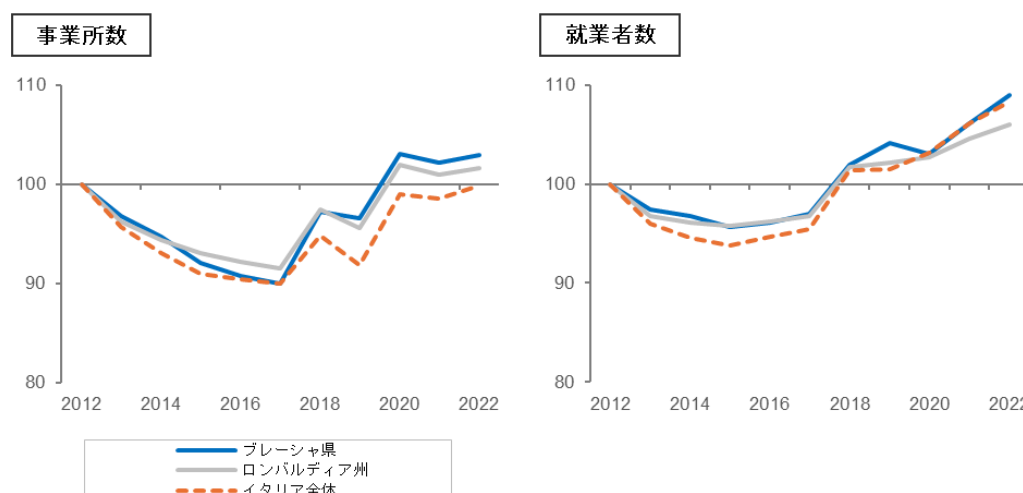
(7) 金属産業の産地 ブレーシャ (Metalli di Brescia)

ブレーシャはイタリア経済において重要な役割を担う地域である。2022 年のブレーシャ県の合計輸出額は国内第 4 位で、全体の 3.6%を占める。さらに、5 つの産地が集まり、そのサプライチェーン内で働く傾向があるのが特徴だ。特に同県の金属、金属製品の輸出額がイタリア全体の輸出額に占める割合は 11.7%に達し、最も高い割合を占めている。

ISTAT の統計によると、2022 年の同県における同部門の事業所の就業者数は、イタリア全体の 8%にあたる 5 万 8,000 人を超え、2018 年以降は緩やかに増加している (図 51)。さらに、ブレーシャ産地では零細企業の割合がイタリア全国平均と比べて低いのが特徴で、

就業者ベースでは6割にとどまる。1企業あたりの就業者数は13人と同部門の全国平均の9.7人を上回る。特に、イタリアの製造業において生産性が高いとされる中小企業が多く、全体の約4割を占めている。

図 51. プレーシャ県の金属、金属製品部門の事業所数、就業者数の推移 イタリアとの比較
(2012～2022 年、2012 年を 100 とする)

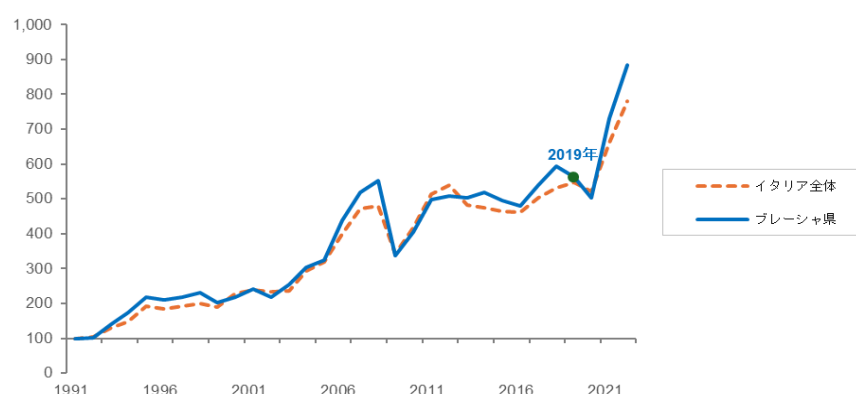


(注) データは ATECO 2007 の業種コード 24 : 金属、25 : 金属製品の集計

(出所) ISTAT データシートより作成

輸出は 1991 年以降、概ね順調に伸びてきたが、輸出依存度が高いため、相手国の状況や対応に左右されやすい (図 52)。新型コロナ禍前の 2019 年には、原材料の高騰や米国の関税引き上げの影響で、既に業績が悪化し始めていた。2021 年からの 2 年間は輸出が増加したものの、直近ではドイツ経済の冷え込みにより減少が加速している。インターザ・サンパオロの最新レポートによると、2023 年以降 2024 年第 2 四半期までマイナス成長が続いている。

図 52. プレーシャ県の金属、金属製品部門の輸出額の推移 イタリア全体との比較
(1991～2022 年、1991 年を 100 とする)



(注) データは ATECO 2007 の業種コード 24 : 金属、25 : 金属製品の集計

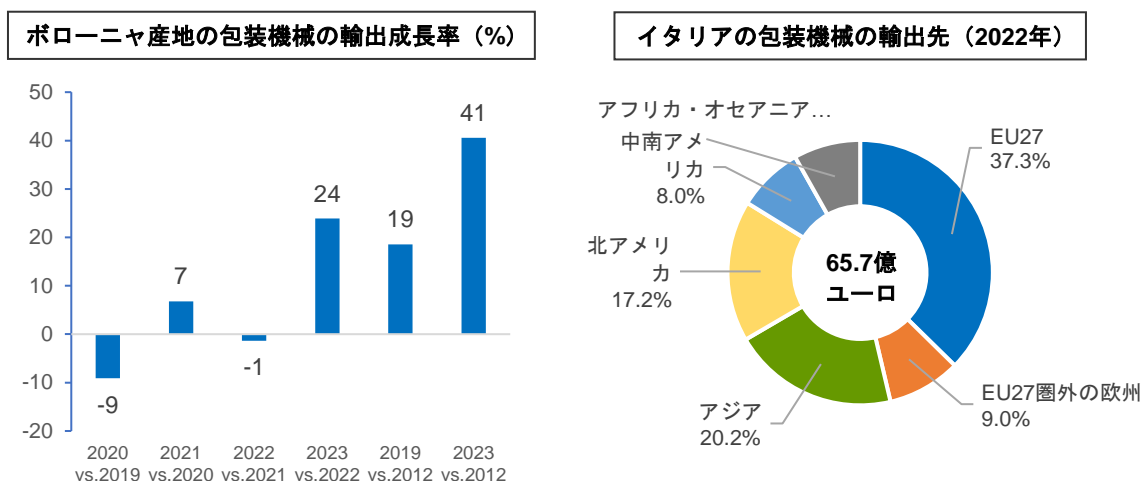
(出所) ISTAT "Statistiche del commercio estero" データベースより作成

(8) 包装機械の産地 ボローニャ（Macchine per l'imballaggio di Bologna）

ボローニャ県およびその周辺の広範の地域、いわゆるパッケージング・バレー（Packaging Valley）は企業数、従業員数、売上高において依然として突出した地域である。イタリア自動包装機械製造業者協会（以下、UCIMA）の発表によると、2022 年時点で、エミリア・ロマーニャ州には 222 社（全体の 36%）の当該企業があり、2 万 1,946 人（同州全体の 58.1%）を雇用し、総売上高の 62.6%にあたる 53 億 4,000 万ユーロを創出している。2012 年からの 11 年間の間に企業数は 40 社減少したものの、就業者数に関しては 1 万人近くも増加しており、売上は 60%成長している。

包装機械は機械分野の中でも、特にイタリアの卓越性が特化しており、輸出傾向が強いのが特徴だ。2022 年の輸出額は約 65 億 7,000 万ユーロ、売上の 77%を輸出で達成した。輸出先は 4 割近くが EU である（図 53）。アジアは EU の次に多いエリアだが、近年輸出に占める割合は少なくなっている。インターザ・サンパオロの資料によると、2022 年のボローニャ産地の輸出額は 24 億 9,200 万ユーロで、出所が違うためあくまでも目安ではあるが、イタリア全体の 4 割弱を占める。2023 年は前年比 24%の伸びを見せており好調である。

図 53. ボローニャ産地の輸出額の成長率（2019～2023 年、前年比、対 2012 年比）とイタリアの包装機械のエリア別輸出先構成比（2022 年）



（出所）左図はインターザ・サンパオロ『Monitor dei Distretti』2022～2024 年の間に発行された全国および地域別のモニタリング調査結果から編集、作成、右図は月にイタリア自動包装機械製造業者協会（UCIMA）のプレスリリースより作成

特記すべきは、国内市場の成長である。2023 年の売上は 2012 年対比で倍増している。包装機械の顧客は食品・飲料分野が最も多く、売上の 57%（2023 年）を占めており、近年のイタリアにおける食品・飲料製造業が活況であることが後押ししていることが示唆される。さらに、インダストリー 5.0 の施行令が発表されたことで、新たな投資促進と成長が

期待されている。

一方で、包装に関しては企業、消費者ともに、環境への影響の関心が高まっている。EU の新しい規則では、2025 年までに自国内で使用されるすべての包装材を分別回収し、リサイクルする数値目標（2025 年：65%、2030 年：70%）や包装自体の削減目標（2030 年までに 2018 年対比 5%など）を示し、EU 加盟国に義務付けている。国内業界はパッケージ・バレーの産業に大きな影響をもたらすとして、これに懸念を示した。2023 年、イタリアは包装廃棄物の 75.3%をリサイクルしており、リサイクル自体は問題ではない。今後の産地の脱酸素化に向けたグリーン移行への対応が注目される。

(9) 農業機械の産地 レッジョ・エミリア、モデナ (Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena)

欧州農業機械工業連合会（以下、CEMA）によると、2020 年、イタリアは農業機械部門において欧州ではドイツに次ぐ生産国である。2023 年のイタリアの農業、園芸用機械および部品の売上高は 164 億ユーロに達し、過去最高を記録した。また、輸出額は生産額の約 70%を占め、同部門における重要な役割を果たしている。ISTAT によると、2022 年時点の同部門の企業数はイタリア国内に約 1,300 社、従事者は 3 万人を超える。

モデナの農業機械製造の歴史は古く、金属機械分野の工業が芽生え始めたのは 18 世紀末から 19 世紀初頭にかけてである。初期には職人による鍛冶屋が多く、鉄道や車の資材や部品、農業関係の用具からねじ等の小さな部品まで、さまざまなものを造っていた。第一次世界大戦後に成長期を迎え、1920 年代末には農業機械製造も発展した。穀物や米の選別機の国内市場ではフランスメーカーに取って代わり、輸出も開始する。1928 年には、フィアットが当時重要市場と位置付けていたモデナの中心部に、トラクター製造に特化したフィアット・オチ (Fiat OCI) を設立し、量産体制を確立した。また、この地域には高度な技術を提供する職業訓練学校も創設されていた。

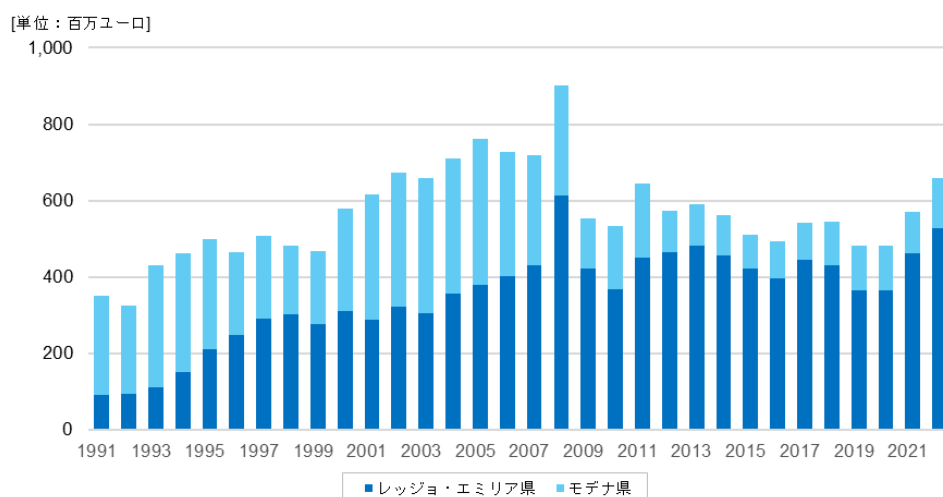
第二次世界大戦後から約 10 年間は、大戦中に軍事特需で利益を得ていた企業が危機に直面し、労働者の酷使や解雇などの措置をとったことで、デモや衝突が頻発した。一方、フィアット・オチは復興のための近代化を進め、1950 年代初頭には組立工程にライン作業を導入する。これにより作業が単純化され、熟練労働者や有資格者が人員整理の対象となった。このような状況が拍車をかけ、戦後から 1950 年代にかけて、多くの元労働者や技術熟練者が独立して事業を立ち上げる流れが加速する。同時に、フィアット・オチの生産部門の再編により、専門的な作業が外部に委託されるようになった。多くの場合、フィアットの生産体制を熟知するかつての従業員の企業がこうした業務を担った。

1960 年代前半には高度成長期を迎え、専門性を生かし、垂直統合的に特化した完成品を製造する企業が頭角を現した。後半になると、特定の機械作業に特化した業者へと仕事が分散するようになる。これらのサプライヤー企業の中には、元雇用主の勧めで起業した技術者も多く、経済的支援が約束されている場合も少なくなかった。こうして、この地域は水平展開を進めることで、産地として分散化された構造を築いていったのである。

この高い柔軟性を持った生産システムにより、1970年代の需要の急速な変化にも対応が可能となり、輸出も含め継続的な成長を遂げた。1974年、フィアットグループの再編に伴い、トラクター部門はフィアット・トラットーリ（Fiat Trattori）として独立し、本社をモデナに置いた。そして、製品のラインナップの充実を目的に、次々と海外企業を買収しながら事業を拡大していった。1970年代末には、同社はトラクター部門で世界第5位、欧州最大のメーカーとなった。国内市場ではトップシェア、生産の3分の2を輸出向けとしていた。その後もフィアットは国境を越えた買収を重ねながら成長を続け、現在は農業・建設機械を扱うグローバルグループCNHインダストリアル³⁷として本社を英国に置く。モデナ県には同グループの農業機械の生産施設が引き継がれている。

1980年代のイタリアでは、多国籍企業や大企業による買収が活発化し、モデナ一帯もその流れに巻き込まれた。特に多かったのは、地元企業が県内外の企業の経営権を取得し、グループ化を進めるケースであり、戦略的な部門の内製化や補完を図りながら、品質維持、市場拡大、顧客サービスの向上を目指す動きが加速した。1988年には、アルゴ・トラクターズ（Argo Tractors）が創設され、設立当初から実績のある企業を次々と買収し、海外市場にも進出していった。現在では、ランディーニ、ヴァルパダーナなどのブランドを擁し、メイドインイタリー製品を世界100カ国以上に展開する、地域を代表するリーディングカンパニーとなっている。

図 54. 農業機械部門における レッジョ・エミリア県とモデナ県の輸出額の推移
（1991～2022年）



（注）データは ATECO 2007 の業種コード 28.3：農業及び林業用機械の集計
（出所）ISTAT “Statistiche del commercio estero” データベースより作成

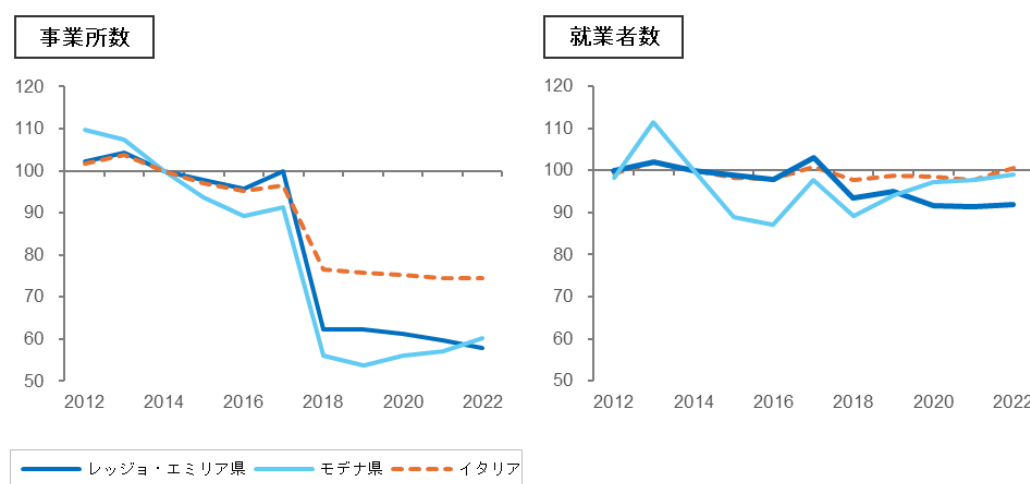
図 54 の 1991 年以降の輸出額の推移を見ると、モデナ県とレッジョ・エミリア県の動向が確認できる。モデナ県は 2005 年まで変動を繰り返しながらも輸出額を伸ばしていたが、2009 年の経済危機を境に半減した。現在の産地の主役はレッジョ・エミリア県であり、

³⁷ 同グループの筆頭株主はフィアット創業家が有する投資会社であり、現在もフィアットの流れを汲んでいる。

2022年には全国の輸出額の10%を占めるまでに成長した。一方、モデナ県は同2%にとどまっている。最近の産地の輸出は好調で、2022年は2019年比で37%の増加を記録した。インテザ・サンパオロの最新レポートによると、2023年の輸出額は11.8億ユーロに達し、前年比約80%増を記録した。この成長を牽引したのは、主要輸出相手国のフランス（154%増）、トルコ（267%増）、ドイツ（165%増）、ポーランド（149%増）であった。

20世紀にモデナを中心に発展した農業機械産業だが、直近10年間で事業所数は4割以上減少している。一方、就業者数の減少は4%程度にとどまっている（図55）。2022年のISTATの統計によると、レッジョ・エミリア県とモデナ県における同部門の企業数は約130社（2012年比47%減）、産地内の事業所には7,000人近くが就労している。事業所当たりの平均就業者数は42人と比較的高いのが特徴である。

図 55. レッジョ・エミリア県とモデナ県の農業機械分野の事業所数、就業者数の推移
イタリア全体との比較（2012～2022年、2014年を100とする）



（注）データは ATECO 2007 の業種コード 28.3：農業及び林業用機械の抽出、集計
（出所）ISTAT データベースより作成

品質の高い製品を継続的に製造するには、高度な知識と技術が不可欠であり、優れた人材の確保は企業にとって大きな課題となっている。エミリア・ロマーニャ州では、2017年に地元企業と4つの大学のパートナーシップにより自動車大学（以下、MUNER³⁸）が設立されているが、2024年からオフハイウェイ車両（以下、OHV）工学のプログラムが導入された。このプログラムは、OHV設計専門のサマースクールと高度自動車工学の包括的カリキュラムのマスターコース（2年間）の2つのコースで構成される。MUNERは開設以来、産学連携の架け橋として、自動車設計・製造の分野で約1,000人の優秀な人材を輩出してきた。近年は、気候変動対策の重要性と産業界のニーズの変化に対応し、農業機械などのOHVにも領域を拡大した。このプログラムでは、技術、科学、農学の各側面から専門訓練を提供し、世界の農業機械メーカーとの協力を促進するとしている。

38 Motorvehicle University of Emilia Romagna の略。創設パートナーには州内のボローニャ、モデナ・レッジョ・エミリア、パルマ、フェラーラの4大学と自動車・自動二輪等の関連産業の企業（フェラーリ、ランボルギーニ、マセラティ、ドゥカティ他）が名を連ねている。

また、企業自らが人材育成に取り組む例もある。アルゴ・トラクターズは 2024 年から社内研修用のファクトリースクールを開始した。まず指導者に選ばれた社内のスキル保有者が、TWI 研修 (Training Within Industry) に基づく指導法を学ぶことからスタートする。その後、指導者が研修を通じて、異なる経験やバックグラウンドを持つ従業員のスキルの向上と標準化を推進し、生産プロセス全体の品質向上を図ることを目指している。

(10) ワインと蒸留酒の産地 ブレーシャ (Vini e distillati del bresciano)

ブレーシャ地域のワインの歴史は古く、古代ローマ時代からブドウの栽培が行われていた。現在、ブレーシャ県はロンバルディア州の 2 大産地の一つで、南部のイゼーオ湖とガルダ湖の間の一帯には、10 カ所以上の DOCG/DOC/IGP³⁹ワインの生産地が点在する。イタリアワイン連合 (Unione Italia Vini⁴⁰) によると、2023 年にボトリングされた DOCG/DOC ワインのボトル数ランキングの上位 30 種には、産地のルガーナ (Lugana)、フランチャコルタ (Franciacorta)、ガルダ (Garda) の 3 種がランクインしている。

ルガーナは、ガルダ湖の南部に位置し、ブレーシャ県と隣接するヴェネト州ヴェローナ県にまたがる地域で製造される白ワインである。2023 年の製造量はボトル換算で 2,700 万本相当を超えた。湖の温暖な気候と特殊な粘土質土壌の利点を生かし栽培された、地方特有のトレッビアーノ種を使用している。1967 年に DOC に指定され、ロンバルディア州では最初に、イタリアでも初期に認定されたワインのひとつである。1990 年には、製品の保護とプロモーションを目的にルガーナ保護協会 (Consorzio per la Tutela del Lugana) が設立された。同協会によると、2000 年以降、ブドウの栽培面積は倍増しており、その約 9 割がブレーシャ県に集中している。一方、ボトリングされたワインの生産量では、ヴェローナ県が全体の約半分を占めている。

前述のデータに戻ると、次に生産量が多いのはフランチャコルタで、ボトル換算で約 2,100 万本に相当する。ルガーナの半分が隣県に属するため、ブレーシャ県を代表するワインといえる。イタリアの全国紙「コリエーレ・デラ・セラ (Corriere della Sera)」が選ぶ「2023 年のトップワイナリー118 社」の売上部門では、ブレーシャ県でフランチャコルタを製造する 2 社がランクインした。売上 3 位にはイタリア各地のワインを扱う企業も含まれており、実質的には 3 つのワイナリーが名を連ねる結果となった。

フランチャコルタはメトド・クラッシコ (Metodo Classico) というボトル内二次発酵によって造られる、現在イタリアを代表するスパークリングワインのひとつである。産地は県内のブレーシャ市の西側に位置し、イゼーオ湖の南部に広がる 19 の市町村にまたがる。

フランチャコルタという地名の由来は 11 世紀に遡るとされ、1570 年の文献には発砲性ワインの生産記録がある。ナポレオンの時代には、同地域がワイン生産に特化した土地と

39 イタリアが農産品・食品の名称を保護するための原産地統制呼称のシステムで、格付けの高い順に DOCG (Denominazione di Origine Controllata e Garantita) = 原産地呼称保護および保証、DOC (Denominazione di Origine Controllata) = 原産地呼称保護、IGP (Indicazione Geografica Protetta) = 地理的表示保護、となっている。

40 90 年以上の歴史を持つワイン業界の情報誌 Il Corriere Vinicolo (イル・コッリエレ・ヴィニコロ) の発行する『Vino in Cifre 15』(2025 年 1 月 13 日発行)。

して記載されていた。しかし、現在のフランチャコルタの始まりは、1960年代に地元の醸造家とワイナリーのオーナーが「シャンパンのような発泡酒を造ろう」という思いつきに端を発する。1961年にシャンパン製法を用いた最初の3,000本の「ピノ・デ・フランチャコルタ」が誕生した。

1967年にはDOCに指定され、1990年には保護とプロモーションを促進するフランチャコルタ協会（Consorzio Franciacorta）が発足し、29の生産者が登録された。ちなみに、メトド・クラッシコとはシャンパンの製法と同じであるが、フランスの原産地呼称保護によりその使用を封印され、イタリア語では「伝統製法」を意味するこの言葉がイタリアでは使われるようになった。産地では、ラベルに「フランチャコルタ」を使うことによって、地域、製造方法、ワインの定義を示すことにした。1995年にはDOCGに指定され、生産する19市町村を表すロゴが誕生し、その商標も登録された。

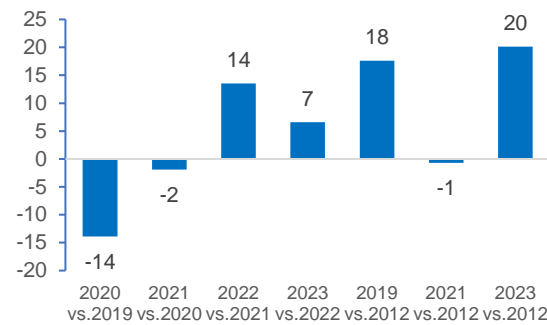
フランチャコルタの普及と知名度の向上の背景には、スポンサー活動やコラボレーションを通じた、優れたマーケティング戦略がある。ターゲットはミディアム～ハイエンド層で、2012年にはミラノ・ファッションウィーク、さらにミラノ万博の公式スパークリングワインにも選ばれた。現在、協会に登録するワイナリーは122に増え、最近10年の販売量の増加は推定で30%⁴¹を超える。

スパークリングワインを好む市場の嗜好も追い風となっている。前述したイタリアワイン連合の統計によると、この20年で世界の消費量は倍増しており、フランス、ドイツ、米国、イタリアで特に多く消費されている。イタリアはスパークリングワインの世界最大の輸出国であり、2023年の世界の輸出全体の46%を占め、フランスの20%を大きく上回る。（ただし、この数字に最も貢献したのはDOCG/DOCのボトル数でもトップのプロセッコ（Prosecco）である。）イタリアのワイン市場でも、新しいスパークリングワインのラインナップを展開する生産者が年々増えており、先ほど紹介したルガーナもその例外ではない。

ブレーシャ産地の輸出額の成長率を以下の図56に示す。2023年の輸出額は1億5,500万ユーロであったが、2024年の上半期はやや減少傾向にあるという。

41 協会の調査に参加する82.4%のサンプル企業を対象としたデータを元に算出。

図 56. プレーシャ産地の輸出額の成長率（2019～2023 年、前年比、対 2012 年比、単位は％）



（出所）インテザ・サンパオロ『Monitor dei Distretti』2022～024 年の間に発行された全国および地域別のモニタリング調査結果から編集、作成

フランチャコルタ協会の推定データによると、2023 年の生産量の 14%が海外で販売された。輸出先の上位 5 カ国は、スイス 21.8%、日本 14.2%、ドイツ 12%、米国 12%、英国 3%であった。輸出志向の高いプレーシャ県他産業に比べると、まだ輸出割合は比較的低く、今後の成長が期待される。

フランチャコルタ協会は 10 年以上前から、地域と生産者の持続可能性を実現するプロジェクトを支援している。使用する薬品の改善、虫害対策、生産性向上などを目的に、県内外の大学や研究所と共同で取り組んでいる。プロジェクトの 1 つの、業界初のワイナリーのカーボンフットプリントを監視・測定し、持続可能な実践とエネルギー効率の向上を目指す「Ita.Ca」は地域の社会的持続性にも貢献するものだ。

現在、地域のワイナリーの半数以上が有機栽培を採用しているが、2024 年はべと病の影響を受けた地域や、春から初夏にかけて霜害に見舞われた地域があり、収穫量は推定で 20～30%減少する見込みだという。

(11) 医療機器の産地 ミランドラ（Distretto Biomedicale Mirandolese⁴²）

エミリア・ロマーニャ州モデナ県の北部、ミランドラ市から半径 25km 圏内の中小規模の市町村、および隣接するロンバルディア州マントヴァ県の一部を含む地域には、ミランドラのバイオメディカル地区が広がっている。この分野における欧州の最も重要な地域の 1 つとされ、その卓越性から「欧州のバイオメディカル・バレー」とも称されている。現在、この地区には主にバイオメディカルや同分野向けの金属加工、電子機器製造関連の企業が集まり、医療機器の産地を形成している。

この地域がバイオメディカルの集積地となった背景には、他の産地に見られるような地域特性や地産資源の影響はなく、地元の起業家マリオ・ヴェロネージ（Mario Veronesi）の直感と、農村地帯に産業を発展させ、人材と投資を呼び込むという強い意志から生まれた、極めてユニークな成り立ちである。元薬剤師であり、多国籍企業の医薬品担当として

42 一般的に「Distretto biomedicale di Mirandola」と表記される場合が多いが、公式 HP（<https://distrettobiomedicale.it>）の表記に従った。なお、インテザ・サンパオロの資料では、製造業の産地ではなく、サイエンスパークとして分類されている。

働いた経験のある同氏は、使い捨て医療用具の需要を予見し、1962年に自宅のガレージで血液検査や輸血用の使い捨てポリ塩化ビニル（PVC）製キットの生産を開始した。1964年に医療用具の生産施設ステリルプラスト（Sterilplast）を創設し、翌年にはイタリア初の人工腎臓を開発してダスコ（Dasco）を設立する。

その後、ダスコが1970年にスイスの多国籍企業サンド（Sandoz）に買収されると、1972年に新会社ベルコ（Belco）を立ち上げた。ダスコの血液透析領域の研究開発を主に請け負い、これも再び大企業に買収され、その後も彼は次々と新しい会社を立ち上げ、多国籍企業に売却しながら規模拡大を続けた。こうした動きにより、1970年代には同地域に多くの協力会社が誕生し、その数は増え続けていった。

1980年代から90年代にかけても発展を続け、好景気に伴う外資による地元企業の買収が相次ぎ、多くの多国籍企業が同地区に参入した。バクスター（Baxter）、マリンクロット（Mallinkrodt）、ビー・ブラウン（B.Braun）、フレゼニウス（Fresenius）などがその代表例だ。ミランドラにはバイオメディカル分野、とりわけ人工透析、循環器、呼吸器といった専門知識が蓄積され、豊富な経験に基づくノウハウと高い専門性が培われていった。技術習得のための高等専門学校に加え、モデナーレージョ・エミリア、ボローニャ、ヴェローナに大学が存在し、自動車、アグリフード、製薬といった他産業の発展による人材の蓄積が、多国籍企業にとって大きな魅力となったのだ。

ただ、好機ばかりではなかった。ミランドラ・バイオメディカル地区が50周年を迎えた2012年5月、エミリア・ロマーニャ州は大地震に見舞われた。ミランドラ地区は特に被害が大きく、多くの企業が閉鎖を余儀なくされ、仮設や移転を余儀なくされながらも再建に奔走した。そして、1年も経たないうちに多くの企業が再稼働を果たした。

2015年には、サイエンスパークが開設された。2017年に他界した創始者ヴェロネージの名前を冠し、現在では「ミランドラ マリオ・ヴェロネージ研究所（Tecnopolo Mario Veronesi Mirandola、以下 TPM）」と呼ばれている。TPMの目的は、医療機器とバイオテクノロジー分野の研究開発を支援し、企業のイノベーションを促進することにある。バイオメディカル分野を中心に、化粧品や農業食品分野の企業に対し、応用研究、産業開発、製品検証のための高度なサービスを提供し、技術者や研究者の継続的な研修などのコンサルティング業務も行っている。同研究所にはモデナ・レージョ・エミリア大学と共同で運営する研究室もある。

ミランドラには地区の経済指標（生産量、輸出額、従業員数、売上など）を継続的に観測している公式な機関が存在しない。そのため、概要データにはなるが、TPMが最近編集したプレゼンテーション資料⁴³によると、2023年時点でミランドラのバイオメディカル地区には92の企業があり、約5,000人が雇用され、売上は約10億ユーロであった。専門領域としては、循環器（血液浄化、ろ過、輸液、輸血など）、心臓外科、麻酔、透析、婦人

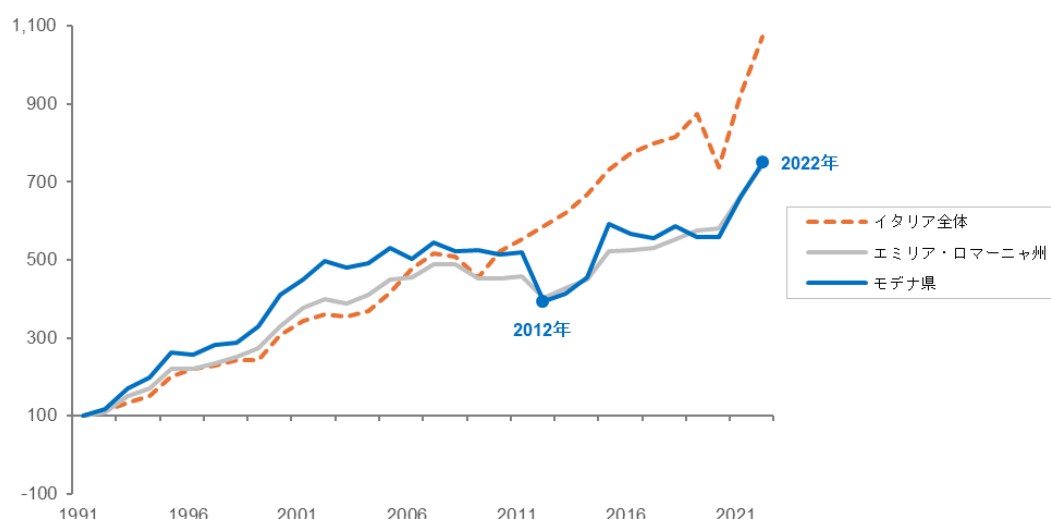
43 Annalisa Delnevo 氏（Executive Manager TPM）『Il distretto biomedicale di Mirandola』（発行日不明、資料内に2023年のデータ掲載あり。）

科および栄養学が挙げられる。製品構成では、医療器具が全体の 80%を占め、13%が医療装置（いわゆる電化製品）である。

インテザ・サンパオロのモニタリングによると、2023 年のミランドラ産地の輸出額は 5 億 3,400 万ユーロと、2022 年の 4 億 8,200 万ユーロから前年比 23.6%の伸びを示している。最新データによれば、2024 年上半期も前年同期比 12.2%増となり、増加傾向が続いている。

ISTAT が提供する「医療および歯科用機器・備品製造業」部門のモデナ県における輸出額は、インテザ・サンパオロのデータと近い数値⁴⁴を示しているため、図 57 で 1991 年から現在までの推移を示した。医療機器の輸出は、イタリア全体でも継続的かつ順調に成長しており、特にモデナ県では顕著だった。しかし、2012 年の震災によって約 24%減少し、その後の輸出額の成長は緩やかになっている。同県はエミリア・ロマーニャ州の医療機器輸出の半分以上を占めており、被災による影響は避けられなかった。

図 57. モデナ県の医療及び歯科用機器・備品製造業の輸出額の推移 エミリア・ロマーニャ州、イタリア全体との比較（1991～2022 年、1991 年を 100 とする）



（注）データは ATECO 2007 の業種コード 32.5:医療及び歯科用機器・備品製造業の集計
（出所）ISTAT “Statistiche del commercio estero” データベースより作成

同産地の主な輸出相手国は、2022 年時点で輸出額の多い順にドイツ、米国、中国、フランス、ベルギーとなり、これら上位 5 カ国で全体の 47%を占めている。イタリア全体では米国向けの輸出が総輸出額の 5 分の 1 以上を占めるが、モデナ県では 14%にとどまる。また、EU 加盟国への輸出割合は 49%となり、全国平均の 41%を上回る点も特徴的である。トップ 10 にはインドも含まれ、医療機器分野でモデナ県はイタリア全体の輸出額の約 2 割を占めている。

発展を続けてきたこの地区に、2024 年 6 月、衝撃的なニュースが伝えられた。モザー

⁴⁴ 例えば、2022 年は 4.75 億ユーロであった。

ク・メディカル（Mozarc Medical、以下モザーク）が、傘下のベルコの生産部門を閉鎖し、350人以上解雇することを発表したのだ。この決定は、ミランドラのバイオメディカル地区の中核を担うサプライチェーン全体に大きな影響を与えることとなる。モザークは2023年4月に、メドトロニック（Medtronic）とダヴィータ（DaVita）が両社の腎臓病治療部門を再編し設立したばかりの、独立した新会社である。ベルコはメドトロニックのグループに属していたため、モザークの管理下に入ったばかりであった。ベルコは腎臓病治療用のフィルターや器具の製造に従事しており、設備面だけでなく、何よりも専門的技術の面で地区にとって大きな損失となる。この状況の打開策として、企業・メイドインイタリア省が主導し、再生・活性化のためのプロジェクトと位置付けて、ベルコ生産部門の売却を後援している。2024年12月時点で5件の関心表明があったが、最新では2025年2月の報道で、スウェーデンのノルディア（Norrdia）と中国の天益医療（Tian Yi Medical）の国際コンソーシアムに買収される見込みであることが伝えられた。

IV. 世界的課題への対応を先進的に進めるイタリアの中小・零細企業

本章では、SDGs の目標や近年の地政学的な危機に関連する世界的な課題の解決に取り組む中小・零細企業をいくつか紹介する。このような活動を積極的に行う企業は、環境・社会・経済の持続可能性すべてに包括的に取り組んでいる。そのため、紹介した企業は、例として挙げた活動にとどまらず、さまざまな優れた取り組みを実施していることを強調したい。また、例に挙げたもの以外にも、世界的な課題への対応を進める企業には、下記のとおり共通するいくつかの特徴が見られる。

- ◆ 認証の取得

国際規格 ISO9001（品質）、ISO14001（環境）、ISO50001（エネルギー）、SA8000（CSR）、グローバル・リサイクル・スタンダード（GRS）をはじめ、産業分野における品質保証など、第三者による世界共通の認証が目立った。また、自社製品への商標登録や独自認証マークの取得なども見受けられる。

- ◆ ホームページやソーシャルメディアなどのネットコミュニティの活用

コミットメントやミッション、企業倫理に関する宣言、ブログなどによる活動報告を行う企業が多かった。また、中小・零細企業では任意とされるサステナビリティ・レポート⁴⁵の掲載も増えている。

- ◆ ベネフィット・コーポレーション（イタリア語：Società Benefit、以下 SB）

2025 年 3 月末時点で登録されている SB 企業は 4,500 社超にとどまるため、すべての企業に当てはまる特徴ではないが、母数に対して比較的多く見受けられたため特記する。

SB とは、既存の株式会社などに加えて新たに定義された法人形態であり、イタリアは 2016 年に米国に続いて SB のステータスを法制化した欧州で最初の国だ。これらの企業は、株主利益の追求だけでなく、共益の創出を目的とした経営を求められる。共益とは、地域の人々や社会、環境、文化的・社会的資産、活動、団体などのステークホルダーに好影響をもたらすこと、または悪影響を減らすことを指す。さらに、企業が社会に与える影響に責任を持つ管理者を 1 名以上任命し、年次のインパクト・レポートにおいて企業活動を透明かつ包括的に報告することが義務付けられる。SB として社会への利益創出のミッションを明確にすることで、企業価値の向上、人材の確保と定着に加え、投資機会の促進や融資へのアクセス向上といったメリットが生まれることもあり、その数は年々増加している。

一方、B-Corp（Benefit Corporation）認証も存在する。社会性と利益を両立する事業を展開する企業を対象とした国際認証制度で、2006 年に誕生し、米国の NPO「B Lab」が運営している。企業の事業がすべてのステークホルダーに与える影響を、「ガバナンス（企業統治）」「労働者・従業員」「地域社会」「環境」「顧客」の 5 つの評価エリアで測定し、基準をクリアすると認証を取得できる。B-Corp 認証を取得したイタリアに籍を置く企業は

⁴⁵ EU では、企業持続可能性報告指令（CSRD）により、2024 年度の報告から大企業にはいわゆるサステナビリティ・レポートが義務付けられた。上場等の一部例外を除き、中小・零細企業はその範囲ではない。

300 社以上あり、SB であるケースも多いが、この 2 つには、法制度に基づく事業体か否かの違いがある点の注意が必要だ。

1. 脱炭素化、環境循環性などの環境持続可能性を推進する中小・零細企業の事例

(1) プラドス・テルマ (Plados Telma)

プラドス・テルマは、世界有数の複合素材（コンポジット）を使用したキッチンシンクメーカーの 1 つである。1991 年にマルケ州マチェラータ県モンテカシアーノ市で設立されたプラドスと、同業のテルマ社が統合し、生まれたグループである。グループのデルタ・ラボが構える広大な敷地には、欧州唯一の原料加工から生産までを全自動で行う工場と、最先端機器を備えた研究所が併設されている。高度な専門知識を有する研究開発チームが、新素材の開発や試験を行い、技術革新を推進している。

原材料には限りがあり、設立当初、キッチンシンクの複合素材には一次原料のみが使用されていた。同社はこの状況を変えるべく、2013 年に「グリーンシンク・プロジェクト」を発案し、EU 基金の LIFE プログラム（環境・気候行動への財政支援プログラム）に認証された。2022 年には、エコ・サステナブルなシンク「リノーヴァ（Rinnova）」を完成させた。埋め立て処分される廃材や自社工場内で発生した廃棄物を 90%以上再利用したグリーン・コンポジットを採用し、品質や外観において従来のキッチンシンクと同等の特性を備えている。

現在は、EU の LIFE21 プログラム「ライフ・グリーン・コンポジット」が進行中である。循環型ソリューションの開発に携わるジース・リサイクリング（Gees Recycling）との産業共生により、環境負荷の少ないキッチンシンクやキッチントップを量産可能なかたちで再現し、循環型サプライチェーンの構築を目指している。2024 年の展示会で発表されたプロジェクトは大きな反響を呼んだ。プロジェクト期間は 3 年間、完了期限である 2025 年 7 月 31 日が目前に迫っている。

(2) バルトーリ (Bartoli SpA)

エネルギー集約型産業である製紙業において、持続可能な戦略の採用は国内外での競争力向上のための重要な課題である。2023 年には、イタリアのセルロース系パッケージのリサイクル率が 90%を超え⁴⁶、EU が示す 2030 年までの達成目標を大きく上回っており、循環型経済への取り組みが実践されている分野の 1 つとなっている。

1894 年にトスカナ州ルッカ県の小さな町で創業し、現在は同県カパンノーリ市に拠点を置くバルトーリも、リサイクルに貢献する企業の 1 つだ。親子代々続く同社は、グループ全体で約 80 名の従業員を擁し、製紙産地のルッカにある工場で 100%メイドインイタリアの生産を行っている。厚紙とファイバーボードの製造を専門とし、特に靴の中底用を開

⁴⁶ イタリアセルロース系包装材の回収とリサイクルのための全国コンソーシアム、COMIECO（Comieco Consorzio Nazionale per il Recupero ed il Riciclo degli Imballaggi a base Cellulosica）の 2023 年のレポートによる。

発されたファイバーボードでは、40 年以上にわたり世界のリーディングカンパニーとして 80 カ国以上に輸出している。その他、事務用ファイル、産業用途、植木鉢など、応用領域は多岐にわたる。

技術革新の追及は企業の中核にある。バージンパルプの使用を最小限に抑えるため、二次原料利用の技術を開発し、2022 年のリサイクル原料利用率は 98.6%に達した。第 3 者機関である FSC、PEFC GRS の認証によって証明された数字だ。2020 年には、完成品から紙を抽出し再利用を可能にする設備を導入した。また、ファイバー加工技術の開発により、廃棄物として扱われていたファイバーの回収利用を実現し、循環率の向上につなげている。バルトリーの全製品には生分解可能なリサイクル原料を使用しており、使用率 100%のラインナップも多い。

新たに開発された「リプロジェクト (ReProject)」は、植物繊維を使用し、高い耐久性を備えたエコイノベーション素材である。用途に応じて厚みや密度、強度をカスタマイズでき、リサイクルファイバーの利用率は最大 100%に達する。加工性にも優れ、食品や工業分野への応用はもちろん、デザイン性が求められる分野においても、プラスチックの代替素材として期待されている。

(3) ビオヴァ (Biova Srl)

イタリアでは毎日 1,300 トンのパンが廃棄されている。「食品廃棄物をチャンスに変える」というシンプルかつ強力なミッションを掲げ、ビオヴァは 2019 年 10 月にピエモンテ州の州都トリノで設立された。パンを再利用してクラフトビールを醸造する、地域住民による小規模なプロジェクトとして始まったスタートアップである。設立から 5 年が経過した現在は、食のイノベーションを牽引する存在となっている。

飲食店やスーパーなどの量販店で売れ残ったパンを回収し、集荷場近くの醸造所で加工・製造されたビールは、パンを提供した地元の商業施設で販売される。150 キログラムの廃棄予定のパンから 2,500 リットルのビールを生産し、循環型経済を実現するアップサイクルなビジネスモデルである。これにより、原料となるモルトの使用を最大 30%削減するだけでなく、1,365 キログラムの二酸化炭素排出削減にも貢献している。トリノを起点に、コモやベルガモ、ヴェネト州、さらにはカンパニア州へとプロジェクトを拡大し、商品のラインナップも充実させている。

2021 年には、ビールの醸造後に残る使用済み大麦麦芽を 40%含む「リ・スナック (Ri-Snack)」が誕生した。この二次原料は「トレッビア」と呼ばれ、タンパク質、繊維質、ミネラルを豊富に含み、低糖質で栄養価が高い。従来はほとんどが廃棄処分されていたものを、ビオヴァが食感の良いスナックへと生まれ変わらせた。

2019 年の創業から 2024 年 12 月までの 5 年間で、15 トンの売れ残ったパンを回収・再利用しており、ビオヴァの製品は大手ホテルチェーンやスーパーなどでも取り扱われている。食品ロス削減へのさらなる貢献が期待されている。

2. 福利厚生や人権問題への対応を進める中小・零細企業の事例

(1) ダル・ベン (Dal Ben SpA)

1987年に設立されたダル・ベンは、ヴェネト州ヴェネチア県サン・ステイーノ・ディ・リヴェンツァに拠点を置き、産業機械、特に冶金部門の複雑な製造を設計から手掛けている。現在の従業員数130名が市内6カ所の生産施設で働く、地元に着した企業だ。欧州を中心に世界30カ国超へ輸出し、売上の7割超を海外市場が占める。2023年には前年比53%増の3,324万ユーロを記録し、過去最高の売上を達成し、EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization、税前利益に支払利息、固定資産の減価償却費を加えた金額) は約18%に達した。

同社の経営哲学の中心には「人」があり、人材こそが企業の最大の価値であり、最も貴重な資産であると認識し、福利厚生に特に力を入れている。2023年には、2017年に開始した福利厚生プログラムをさらに拡充し、従業員1人あたり3,000ユーロを充てて、食事補助や研修、レクリエーションなど幅広いニーズに対応できる仕組みを整えた。また、地域パートナーシップを活用し、ガソリン代や買い物の補助、生命保険や傷害保険の優待・割引を提供するとともに、仕事と家庭の両立を支援するため、家族向けのサポートや託児所の利用も可能にしている。さらに、環境持続性の観点から、エコ通勤を奨励し、社内には宅配受け取りロッカーを設置するなど、働きやすい環境づくりを推進している。

企業と地域の絆を重視し、ヘルスケア、文化、スポーツ関連のイベントなど、さまざまなパートナーシップを通じて地域社会に貢献している。特に、若い世代へのスポーツ支援は、才能の育成と健康的なライフスタイルの促進につながる取り組みとして、企業の社会的責任の重要な要素と位置付けている。新世代への投資は、企業の未来を支える基盤となると考えているからだ。

ダル・ベンは2025年までに売上高5,000万ユーロ超を目指しており、人材への新たな投資などにより、国内外市場でのさらなるプレゼンス強化が期待されている。

(2) アンティバ (Conceria Antiba SpA)

トスカーナ州フィレンツェの革製品と靴の産地に隣接するかたちで、皮革の産地「サンタ・クロッチェ・スッラルノ (Santa Croce sull'Arno)」は広がっている。アンティバは1987年から、同産地内のピサ県ポンテ・ア・エゴラ市で高級セグメント向けの山羊や子牛の革の企画、生産に携わり、その8割を国内市場向けとして展開している。親子3代にわたる成長戦略の中核には、顧客サービス、持続可能性、人材への投資がある。従業員の健康と安全の確保を企業の責務と位置づけ、より良い職場環境の創出に努めることで生産性を向上させ、製品やサービスの品質向上につなげている。

皮のなめし工程では多くの化学薬品を使用するため、その環境負荷の軽減が重要な課題となる。アンティバは、高度な専門性と高い意識を持つ信頼されるタンナーであることを常に追求し、品質と持続可能性の向上に取り組んでいる。特に、開発途上国の原料サプラ

イヤーに対して「環境」「人」「動物福祉」を尊重したサプライチェーン管理を構築するため、多くの資金を投じてきた。2019年には、その一環としてインドのタミル・ナドゥ州ラニペットに山羊専門のなめし工場を開設した。また、サプライチェーンのトレーサビリティを確保し、山羊の原産地が動物福祉基準を満たしたと畜場や牧場であるかまで遡り、基準を満たした原皮のみを選定している。その後、最高品質の植物タンニンなめし革に加工し、その品質を保証する仕組みを整えている。さらに、労働者の基本的人権を守る国際規格「SA8000」を取得し、社会的責任の強化を推進している。

2022年には、プロセスの合理化を目指し、ポンテ・ア・エゴラの生産設備に最先端技術を導入した。あらゆる生産段階を正確に一元管理できる体制を構築し、従業員には高い安全性とより良い労働環境を提供している。社員個人のスキルアップにも注力しており、サステナブル・レポートによると、2023年には全従業員100人余りを対象に年間平均12.7時間の研修を実施している。

また、持続可能な企業であり続けるために、新しい技術や製品のイノベーションを積極的に推進し、付加価値の高いソリューションを顧客に提供することで業績も好調に推移し、2023年の売上は5,350万ユーロ（2021年比2.2倍増）に達している。

(3) チッタディーニ (Cittadini SpA)

1933年、ロンバルディア州のイゼーオ湖畔で漁網製造を始めたチッタディーニは、現在はロンバルディア州ブレシャ県パデルノ・フランチャコルタで産業用ネット、ロープ、糸の生産に携わる。自動化された最先端設備による高品質な製品は、漁業にとどまらず、農業、建設、自動車、ファッションなど幅広い分野で使われている。長期的な価値を創出するため、経済、社会、環境の持続可能性を重視し、地域社会の成長と発展に貢献することを目指し事業を展開する、90年の歴史を持つ企業だ。

恵まれない環境にある人々への「連帯」は、単なる経済援助にとどまらず、同社の生産技術のノウハウを活かした経済的、社会的発展に結びついており、その活動は国外にも展開している。その一例である2008年の「女性連帯ネットワーク」プロジェクトは、同社のイニシアチブにより実現した。津波の被災地であるインドのタミル・ナドゥ州への漁網生産工場設立を通じて、地域の漁業振興と社会経済的地位の向上を目的とした、包括的な地域開発支援である。チッタディーニは網加工のノウハウを無償提供し、社員が現地の技術者や女性労働者への研修を実施した。2016年には漁網の織機1台を追加で寄贈し、地域の女性の雇用に貢献した。さらに、コロンビアでは手編みのハンモックの機械化を支援するなど、多くの取り組みを展開している。

新型コロナ禍においては、インドのサンガマンへの食料と衛生用品の緊急援助、アフリカ各地では、縫製用、スポーツ用のネットやロープなどを寄贈した。また、アフガニスタンに駐留するイタリア軍と協力し、現地の春祭りで使用される風（たこ）用のカラーロープを大量に寄贈するなど、世界各地でさまざまな社会貢献活動を展開している。

環境への配慮も忘れていない。同社は 2022 年、グローバル・リサイクル・スタンダード（GRS）も取得した。また、バイオマテリアルの活用を推進しプラスチック廃棄物による環境汚染の削減を目的とする、ホライズン 2020 プログラム「SEALIVE」にも参加した。

3. 経済安全保障やその他課題などへの対応を進めるイタリア中小・零細企業の事例

(1) パストゥーリ（Pasturi Srl）

ロンバルディア州ブレシャ県チゴーレ市に拠点を置くパストゥーリは、アルミニウム合金 6000 番系の押出成形材の設計から製造、塗装、加工まで、顧客のあらゆるニーズに対してテーラーメイド・ソリューションを提供する企業だ。2001 年の設立当初は販売代理業を営んでいたが、5 年も経たずに自社生産を始め、生産設備を次々と拡大し、現在は年間 3 万トンを生産し、従業員は 100 人を超える。

同社の工場の屋根の上には太陽光発電設備 3 基（発電容量 2.5 メガワット（MW））が設置されている。電力消費の多い金属加工業にとって、系統電力への依存軽減は大きな課題だ。ブレシャ産業連盟によると、2023 年の同県内の金属加工業の電気料金は 2019 年比で 2.5 倍近くまで急騰した。地政学的要因に端を発するリスクに加え、イタリアはもともと欧州主要国に比べて電気代が高く、競争力に劣る。2023 年 11 月のデータではドイツやフランスに比べて約 3 割高く、スペインと比べると約 2 倍に達している。自家発電の導入は電力供給の安全を保障するだけでなく、競争力の向上にも寄与する。

太陽光発電導入の目的は経済的な側面だけではない。パストゥーリはリサイクル性に優れたアルミを扱う企業として環境意識が高い。太陽光のクリーンエネルギー利用にとどまらず、水のろ過、循環利用、工場内廃材の再利用など、環境持続性への取り組みを積極的に推進している。2020 年に導入された 3 台目のプレス機には最新技術が搭載され、生産効率の向上を推進することで、環境負荷の低減に貢献している。

さらに、2024 年 9 月には太陽光発電の容量をさらに 1MW 拡大する予定だと発表した。これにより、自社の電力需要の大部分を賄い、生産中断リスクを低減し、より高い操業継続性、安全性の確保を実現する。また、余剰電力を地域のネットワークに供給し、周辺地域のエネルギー安定に貢献するという。この総合的なアプローチにより、企業の社会的責任の概念を再定義し、より広い視点で持続可能性の実現を目指している。

(2) P&P ホールディングとアルツッフィ（Arzuffi Srl）の合併

中小企業同士で合併し、国際競争力を高める動きもある。1996 年にロンバルディア州ブレシャ県ベディッツオーレに設立されたプロテック（Protec Surface Technologies）は、家具、ファッション、眼鏡、スポーツ用品などの装飾分野を中心に PVD（物理蒸着）および PECVD（プラズマ化学気相成長）コーティング装置の設計・製造で高品質な生産技術を誇る企業である。近年は、高付加価値コーティング技術の分野でも事業を展開し、セキュリティ印刷では世界をリードする存在だ。1998 年には、水栓金具、取っ手、カトラリー、

ファッションアクセサリなど、耐久性、デザイン、品質が必要とされる分野で、PVD 技術を用いたコーティングサービスを提供するプロティム（Protim）を設立し、表面加工分野でのトータルソリューションを提供している。2019 年には、さらなる成長を目指し、両社は P&P ホールディング（以下 P&P）の傘下となった。

そして、2023 年末には、イタリアの独立系資産運用会社で、メイドインイタリーの中小企業への投資を専門とするリエッロ・インベスティメンティ（Riello Investimenti SGR）のプライベートエクイティファンドであるイタリアン・ストラテジーが、P&P 傘下の上記 2 社とアルツッフィを統合した。アルツッフィは、同じく PVD コーティング装置の設計・製造に携わる、1986 年に同州モンツァ・エ・ブリアンツァ県ベルナレージョに設立された同業者である。自動車業界では主要多国籍企業から信頼され、照明、化粧品、装飾品、セラミック、特殊用途（皮革、繊維）、家具、ガラスなど幅広い分野の顧客を持つ。独自技術や自動化プラントなどの技術を有し、2022 年の売上は 1,600 万ユーロ、EBITDA は 20% を超える優良な小規模企業だ。

各社の技術力と市場シェアを補完的に組み合わせることで競争優位性を高め、PVD 技術を用いた表面加工分野におけるリーディング・グループを目指している。合併時点での 3 社を合わせた企業規模は 200 人にも満たない中規模企業であるが、今後の成長が期待される。

(3) 安全保障に関する政府による特権行使

イタリアには民間企業に対する外資の直接投資について、政府が制約を定め、監督・介入する権利がある。通称ゴールデンパワーと呼ばれ、2012 年に政令が定められた。当初は戦略的部門の国防、輸送、エネルギー、通信（5G 含む）であったが、新型コロナ禍を経て現在は審査対象に、食品、金融、保険、保険なども加わっている。

2023 年には、727 件の取引がスクリーニング対象となり、そのうち 577 件が提出され、特別権限が行使されたのは 30 件であった。外資の直接投資に対する拒否権の行使は 3 件、条件や規定などの制限付きとされたものは 20 件であった。その中に、中小企業に行使された例もある。

◆ シデルヴァル（SIDERVAL SpA）

1972 年に北イタリアのロンバルディア州ソンドリオ県タラモーナに設立されたシデルヴァルは、特殊鋼やチタンなどの熱間押出成形を専門し、その品質とサービスは世界的にも名高い中規模の企業だ。2023 年 10 月にイタリアのカルヴィ・ホールディング（Calvi Holding SpA）から売却され、スイスの形鋼メーカー、モンタンスタール（MONTANSTAHL）グループの完全子会社となった。

鉄鋼業で使用する重要な原料の供給が構造的に困難であることなど、多くの分野で国益が例外的に損なわれる危険性を特に考慮し、両社に特定の条件を課し、企業・メイドインイタリー相がこれを監視することを条件に買収が成立した。

◆ ユーロコントロール (Eurocontrol SpA)

1970年に設立された、現在はリグーリア州ジェノバ市に本社を置くユーロコントロールの買収も制限付きで認められた例だ。従業員約50名はスキルの高い技術者が多く、さまざまな電気機械、電子、光電子、メカトロニクスに応用されるシステムやサブシステムの設計、開発から製造までを手掛ける。2023年8月、ベルギーのジョン・コッカリル・ディフェンス (John Cockerill Defence SA) の完全子会社となった。

ジョン・コッカリル・ディフェンスの軍需システム向けサプライヤーとして NATO の認定を受け、米国、英国、ベルギー、フランスの各当局からも技術開発パートナーとして認定されている企業である。国や第3機関の調査の結果、国軍への供給に関する情報とユーロコントロールのノウハウ保護の必要性に鑑み、両社に特定の条件を課し、防衛相がこれを監視することを条件に買収が成立した。

(4) 参考: 供給バックショアリングが加速

イタリア産業総連盟⁴⁷によると、イタリアの製造業企業は生産よりもサプライヤー選定でリショアリング (自国回帰) を選び、国内サプライヤーに注力する動きや、供給バックショアリング (Supply Backshoring⁴⁸) (地理的に近い近隣国への移転) する傾向が強くなっているという。この背景には、地政学的緊張の高まりや新型コロナ禍による不確実性により、経済の相互依存性が脆弱化し、企業は特に供給面で安定を求めるようになったことがある。国内への供給先移転を選択する主な要因として、回復力の向上、距離の短縮、製品品質の向上が挙げられている。

サプライチェーンの移転は、必ずしも海外での生産活動の移転を伴わず、グローバル・バリューチェーンの強化につながる可能性もあるため、比較的实施しやすい選択肢でもある。メイドインイタリーの表示が許されるほか、地域経済の活性化や雇用創出にもつながる。まだ、環境的動機 (二酸化炭素排出量の削減など) は少数派であるが、欧州でのエコロジー移行の加速を受けて、将来この動機の増加も予想される。2023年4月の全国的な調査によると、供給バックショアリングを選択した企業の割合は、15% (同じ地域に存在するサプライヤーを選ぶ場合) から 20% (イタリアの地域外である場合) の間で増加している。こうした動きは、例えば大手企業をサポートする新たなサプライチェーンの構築など、イタリアの中小・零細企業や産地にとってはビジネスチャンスが期待される。

(5) 参考: 中小企業危機管理の新たなモデル誕生

2024年11月20日、企業・メイドインイタリー省 (MIMIT) とイタリア20州の評議員が会議を開催し、従業員250人未満の企業が直面する危機に対応するため、「MIMIT・州」連携の運営委員会の設立を発表した。新たな危機管理モデルの目的は2つあり、1つは危機に直面する企業と労働者を支援すること、もう1つは必要に応じて工業地域を再整備し、

47 イタリア産業総連盟研究所 (CSC) と Re4It (Reshoring for Italy) が 2021 年に実施したアンケート調査、商工会議所研究所グリエルモ・タリアカルネが 2023 年 4 月に実施した調査の 2 つの結果を参照している。

48 ニアショアリング (Nearshoring) として表現されることもある。

雇用の保護と地域の強化を推進することだ。

アドルフォ・ウルソ企業・メイドインイタリー相は、地方レベルを含めた危機管理を国の産業政策に適応させることが重要であり、政府と地方当局の緊密な協力が不可欠だと述べた。また、MIMITは過去の大きな案件への対応実績があり、これが地方レベルにも適用可能なベスト・プラクティスとなる可能性がある。このような取り組みにより、介入期間の短縮や、MIMITの危機管理部門の業務最適化が期待されている。

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約 1 分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20250005>



本レポートに関するお問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）
調査部 欧州課
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
TEL：03-3582-5569
E-mail：ORD@jetro.go.jp