

イタリア産地の変容

2014年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部

【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ください。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、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：イタリア産地の変容

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？
(○をひとつ)

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

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

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

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

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

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

～ご協力有難うございました～

目次

1. イタリア経済における中小企業の位置づけ	1
1) イタリア経済における中小企業	1
▶ 付加価値額の推移	2
▶ 就業者数の推移	2
▶ 国内の企業の分布	4
2) イタリアの製造業における中小企業	4
▶ 製造業	5
3) 欧州におけるイタリア中小企業の特徴	13
2. イタリア貿易・直接投資における中小企業の位置づけ	16
1) イタリアの輸出動向と中小企業のポジショニング	16
2) イタリアの中小企業の海外直接投資	23
3) 統一通貨ユーロとイタリア中小企業の貿易、海外直接投資	26
4) イタリアにおける模倣品への対策	27
▶ “Made in Italy”の保護 – 知的財産権の侵害への対策	27
▶ “Made in Italy”の保護 – 商標、特許、デザイン登録の促進	28
▶ トレーサビリティシステム – TF (Traceability & Fashion)	28
▶ 中国製セラミックタイル不正貿易是正のための関税の導入	28
▶ 「共存の道を」 - イタリアと中国のファッション業界関連団体が覚書	29
5) イタリア中小企業の国際競争力、比較優位	30
3. イタリア産地のビジネスモデル	32
1) イタリアにおける産地の定義	32
2) イタリアの産地の過去と現状	33
▶ 産地における就業者数の推移	34
▶ 産地における輸出の推移	34
▶ 2012年における産地の輸出	36
3) 産地の過去と現状：繊維・アパレル産業の産地 “Distretto Tessile di Carpi”	37
4) 産地の過去と現状：繊維・アパレル産業の産地 “Distretto del Tessile Abbigliamento di Prato”	41
▶ プラート産地内への外国人労働力の流入	43
5) 産地の過去と現状：眼鏡産業の産地 “Distretto dell’Occhiale di Belluno”	46
6) 産地の過去と現状：機械部品・熱電機の産地 “Distretto Componentistica e termoelettromeccanica friulana”	50
7) 産地の過去と現状：金属製品の産地 “Distretto del Metallo delle Valli Bresciane”	51
8) 産地の過去と現状：革製品と靴の産地 “Pelletteria e calzature di Firenze”	53
9) 産地の過去と現状：包装機械の産地：“Distretto delle macchine per l’imballaggio di Bologna”	55
10) 産地の過去と現状：セラミックタイルの産地：“Distretto delle piastrelle di Sassuolo”	57

4. イタリア中小企業国際化振興政策	62
1) 中小企業のビジネスチャンス拡大のため国際見本市の開催や参加支援.....	62
▶ 地方行政における展示会の出展サポート	64
▶ イタリア産業総連盟による海外ミッション派遣.....	64
▶ 独自の展示会への取り組み：家具工業連盟.....	64
▶ 独自の展示会への取り組み：自動包装機械製造業者協会とパルマ展示場	65
2) 公共団体による輸出振興策の事例.....	65
▶ トスカーナ州『BUY WINE』	65
▶ 中小企業向け WEB 活用サポート『Distretti sul WEB』	66
3) 産地や団体による新たな取り組み事例.....	66
▶ 水栓金具、止水栓のイノベーションへの取り組み－RUVARIS コンソーシアム	66
▶ 機械部品・熱電機の産地 COMET による国際規格 ISO の取得の促進	67
▶ トスカーナ州のイタリア植物鞣し本革組合の商標登録の取り組み	67
▶ プラート産地『ファッション・バレー (Fashion Valley)』	68
▶ ハイターゲット皮革製品専門学校『Alta Scuola Pelletteria Italiana』による人材育成	68
5. 国際化を進めているイタリア産地中小企業例	70
参考文献	73

1. イタリア経済における中小企業の位置づけ

1) イタリア経済における中小企業

イタリア統計局（以下、ISTAT）によると、2010年時点でイタリア産業（鉱工業及びサービス業）界における企業数は約437万社、就業者数は1,670万人、そのうち67.2%の1,120万人が被雇用者である。1企業あたりの平均就業者数は約3.8人と非常に小規模となっている。イタリアは欧州でも一番中小企業¹の多い国であり、その企業数に占める割合は99.9%、従業員10名未満の零細企業が全体の約95%である。中小企業が生み出す付加価値額²は全体の7割近くに達しており、イタリア経済の土台を支える重要な役割を果たしている。

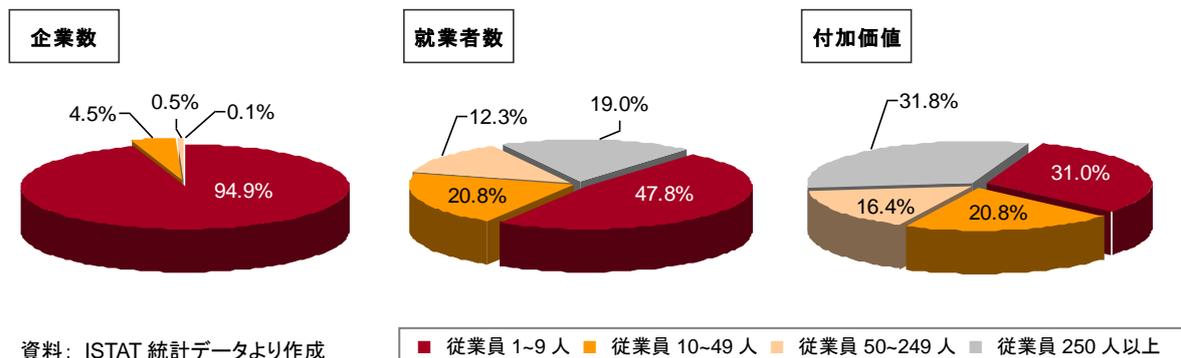
【図表1】 イタリア産業の主な経済指標（2010年）

	単位	企業規模 ()内は従業員数				合計
		零細企業 (1~9人)	小企業 (10~49人)	中企業 (50~249人)	大企業 (250人以上)	
企業数	社	4,151,104	196,235	21,309	3,495	4,372,143
売上高	百万ユーロ	780,351	672,031	572,370	891,204	2,915,957
生産高	百万ユーロ	583,802	478,806	423,665	760,705	2,246,979
付加価値額	百万ユーロ	220,276	147,943	117,001	226,461	711,681
就業者数	人	7,986,251	3,479,056	2,057,944	3,171,207	16,694,458
被雇用者数	人	2,912,008	3,129,204	2,018,860	3,164,524	11,224,596
被雇用者の総労働時間	千時間	4,811,530	5,183,335	3,294,887	4,998,084	18,287,836

資料：ISTAT 統計データより作成

※ 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、蒸気及び空調供給業、水供給、下水処理並びに廃棄物管理及び浄化活動、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、保健衛生及び社会事業、芸術・娯楽及びレクリエーション、その他のサービス業を対象とする

【図表2】 イタリア産業における企業規模別構成比 企業数・従事者数・付加価値額（2010年）



1 欧州の中小企業の規定は、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）であるが、本レポートでは中小企業のクラス分けは従業員数に限定する。

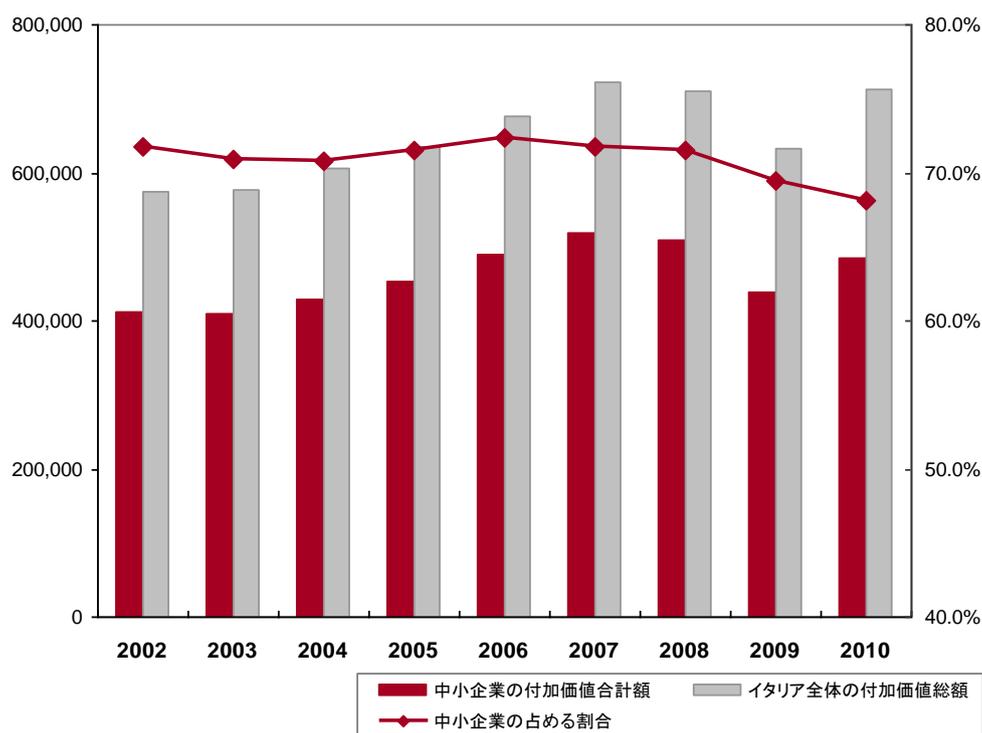
2 欧州基準 SEC95 に準拠、算出した要素費用表示による。総生産額から中間投入を差し引いた値で支払間接税と受給補助金は含まない。

▶ 付加価値額の推移

2010年にイタリアの中小企業によって生み出された付加価値³の総額は4,852億ユーロで、イタリア全体の68.2%を占めている。この中小企業の付加価値総額が全体に占める割合は2002年から概ね71%前後であったが、経済危機の影響を大きく受けた2009年以降は7割を下回った。2010年は引き続き下向きの傾向となっている。

【図表3】イタリアの付加価値額と中小企業の全体に占める割合の推移（2002～2010年）

【単位：百万ユーロ】



資料：ISTAT 統計データより作成

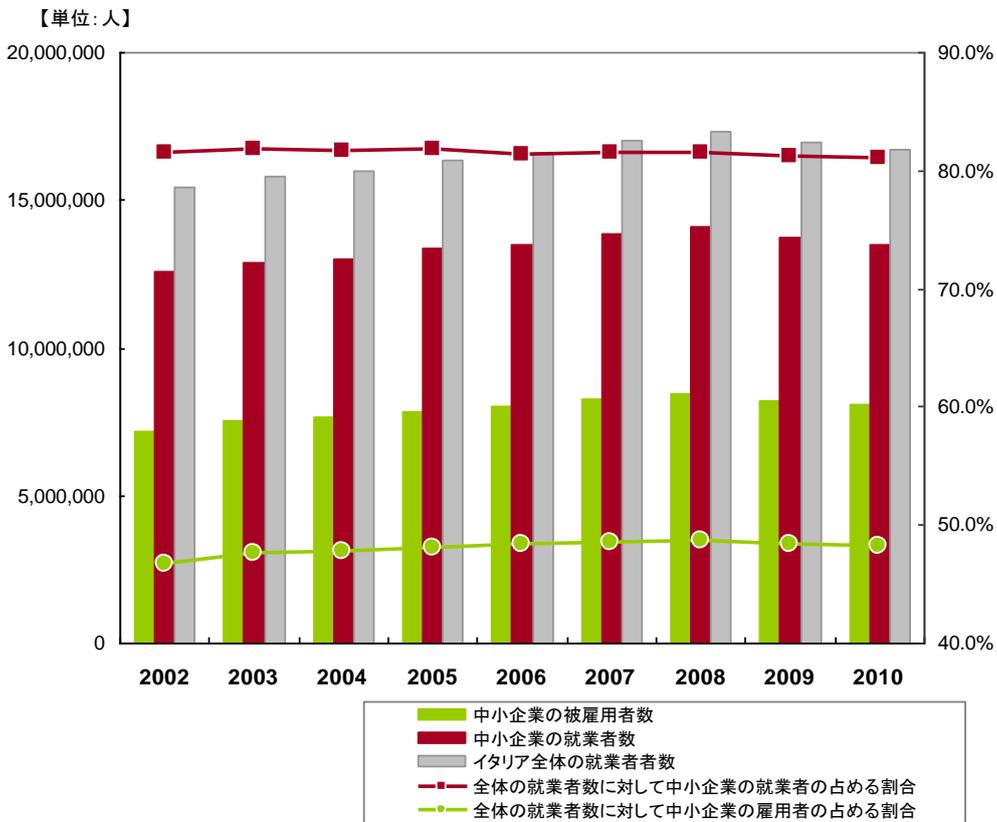
▶ 就業者数の推移

イタリアの産業の就業人口は、2002年から2008年までは増加傾向にあったが、以降、減少しはじめ、2010年は2006年の水準まで後退している。就業人口全体に占める中小企業の割合は81%台で推移しており、2007年以降は非常に緩やかではあるが減少傾向にある。被雇用者数の全体に占める割合は、2002年には47%を下回っていたが、2010年は48%を超えている。（図表4）

さらに、中小企業の被雇用者数について規模別の推移の詳細を見ると、従業員数1～9人の零細企業が2008年以降も総括して増加傾向にあり、唯一、雇用を創出している。雇用に関して言えば、従業員50～249人の中規模の企業がいちばん打撃を受けており、経済危機に敏感に反応している。（図表5）

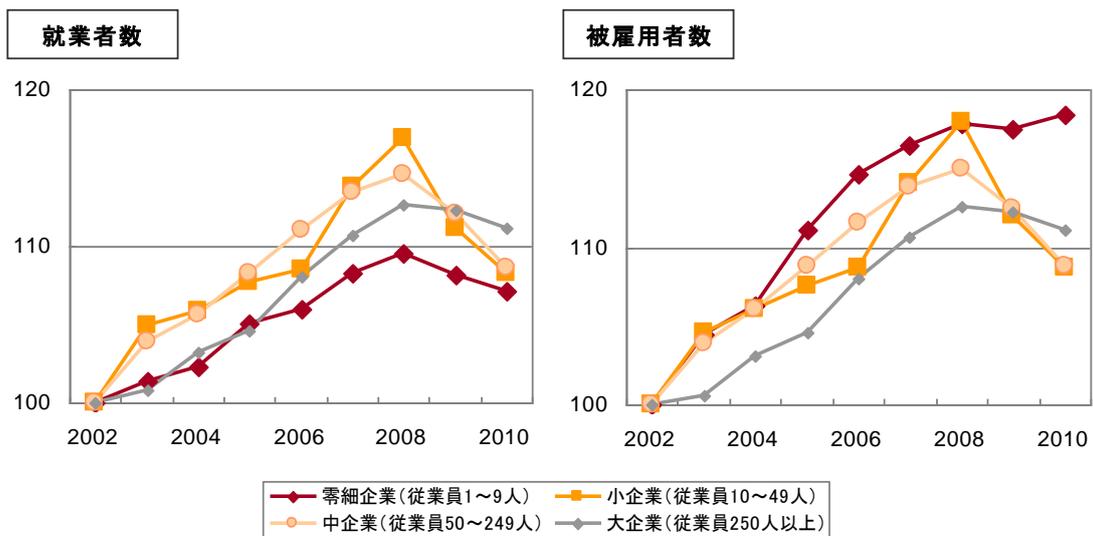
³ 欧州基準 SEC95 に準拠し算出した要素費用表示による。総生産額から中間投入を差し引いた値で支払間接税と受給補助金は含まない。

【図表4】イタリアの就業者、被雇用者 中小企業の全体に占める割合の推移（2002～2010年）



資料： ISTAT 統計データより作成

【図表5】イタリアの就業者数、被雇用者数の推移 企業規模別（2002～2010年、2002年の値を100とした場合）



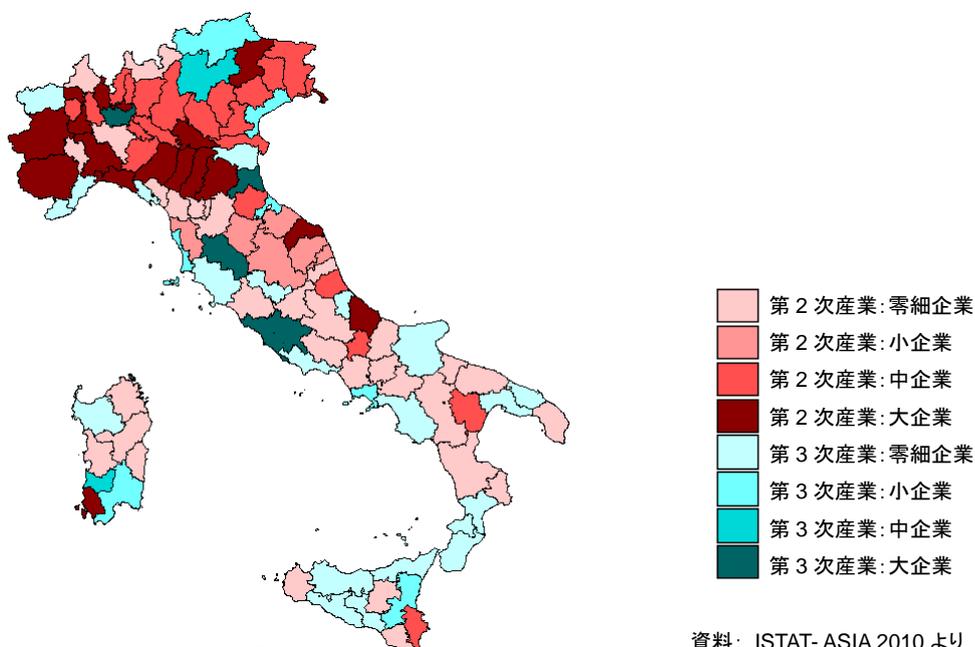
資料： ISTAT 統計データより作成

▶ 国内の企業の分布

2010年に事業活動を行っていた企業を対象に、イタリア各県の主要セクター及びその企業規模の分布を全国平均と対比、分析した結果を以下の図表6で示した。

ローマ、ミラノの大都市圏では、サービス産業関連の大企業が主となっている。その他の州の傾向を見ると、第2次産業に関しては、トスカーナと南部アドリア海側のプーリア、バジリカータ、アブルッツォ、モリーゼは零細企業、マルケとウンブリアは小企業、北東部のヴェネト、フリウリ・ヴェネツィア・ジュリアは中企業、エミリア・ロマーニャ、ピエモンテでは大企業となっている。一方、第3次産業では南部のカンパニアやカラブリア、島部シチリアなどでは零細企業が多い傾向が見られる。

【図表6】 イタリアの各県の主要産業セクター及び企業規模（全国平均との比較による）



2) イタリアの製造業における中小企業

イタリアにおいて“industria”（＝工業もしくは産業と訳されることが多いが、本レポートでは鉱工業と呼ぶことにする）という用語は、鉱業、製造業、電気、ガス、蒸気及び空調供給業、水供給、下水処理並びに廃棄物管理及び浄化活動、建設業を指すが、本項では特に製造業を取り上げる。

鉱業、製造業分野には約43万社の企業があり、その就業者数は400万人を超える。これらの労働力から生み出される付加価値はイタリア産業全体の約3割近くになっている。これらの分野内でも中小企業の割合が約99%以上を占め、生み出す付加価値は約64%に達しており、“Made in Italy”を創出する重要な役割を果たしている。

【図表 7】 イタリアの鉱工業における企業数、就業者数、付加価値額、生産高の全体※に占める割合
分野別・企業規模別（2010年）

	従業員数				中小企業 合計	合計
	零細企業 1～9人	小企業 10～49人	中企業 50～249人	大企業 250人以上		
企業数						
鉱業・採掘業	0.04%	0.01%	0.00%	0.00%	0.06%	0.06%
製造業	8.02%	1.51%	0.20%	0.03%	9.73%	9.76%
電気、ガス、蒸気及び空調供給業	0.08%	0.01%	0.00%	0.00%	0.09%	0.09%
水供給、下水処理並びに廃棄物管理及び浄化活動	0.14%	0.04%	0.01%	0.00%	0.20%	0.20%
建設業	13.22%	0.64%	0.03%	0.00%	13.90%	13.90%
就業者数						
鉱業・採掘業	0.04%	0.06%	*	*	*	0.21%
製造業	5.90%	7.38%	5.11%	5.58%	18.39%	23.98%
電気、ガス、蒸気及び空調供給業	0.04%	0.05%	0.06%	0.38%	0.14%	0.52%
水供給、下水処理並びに廃棄物管理及び浄化活動	0.12%	0.22%	*	*	*	1.08%
建設業	7.02%	2.79%	0.75%	0.36%	10.56%	10.91%
付加価値						
鉱業・採掘業	0.04%	0.08%	0.09%	0.58%	0.21%	0.80%
製造業	3.50%	7.57%	7.75%	10.06%	18.83%	28.89%
電気、ガス、蒸気及び空調供給業	0.42%	0.27%	0.30%	2.41%	0.99%	3.41%
水供給、下水処理並びに廃棄物管理及び浄化活動	0.12%	0.31%	0.46%	0.70%	0.89%	1.59%
建設業	4.34%	2.48%	0.94%	0.74%	7.76%	8.50%
生産高						
鉱業・採掘業	0.04%	0.09%	0.07%	2.05%	0.20%	2.25%
製造業	4.08%	9.12%	9.98%	14.21%	23.17%	37.38%
電気、ガス、蒸気及び空調供給業	0.46%	0.38%	1.31%	3.66%	2.16%	5.82%
水供給、下水処理並びに廃棄物管理及び浄化活動	0.16%	0.42%	0.37%	0.45%	0.95%	1.41%
建設業	5.09%	2.73%	1.25%	1.07%	9.06%	10.13%

資料：ISTAT 統計データより作成

* 印は機密保護のため、数値未公開。

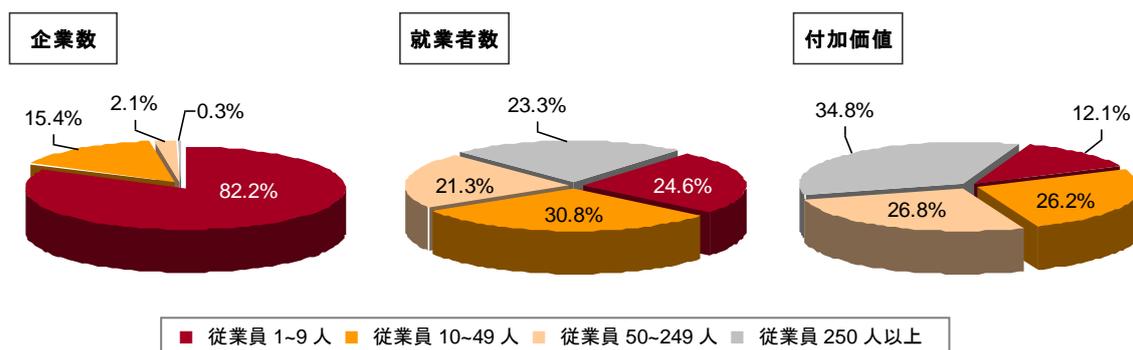
※ 全体とは、データは業種コード ATECO 2007 に基づき、鉱業・採掘業、製造業、電気、ガス、蒸気及び空調供給業、水供給、下水処理並びに廃棄物管理及び浄化活動、建設業、卸売・小売業、運輸・保管業、宿泊・飲食サービス、情報通信業、不動産業、専門・科学・技術サービス業、管理・支援サービス業、教育、保健衛生及び社会事業、芸術・娯楽及びレクリエーション、その他のサービス業を対象とする。

▶ 製造業

2010年の製造業における企業数は前年比2.8%減の426,778社、就業者数は4,003,067人（前年比4.0%減）であった。付加価値額⁴は2,056億ユーロで産業全体の約29%を占めている。

4 要素費用表示による。

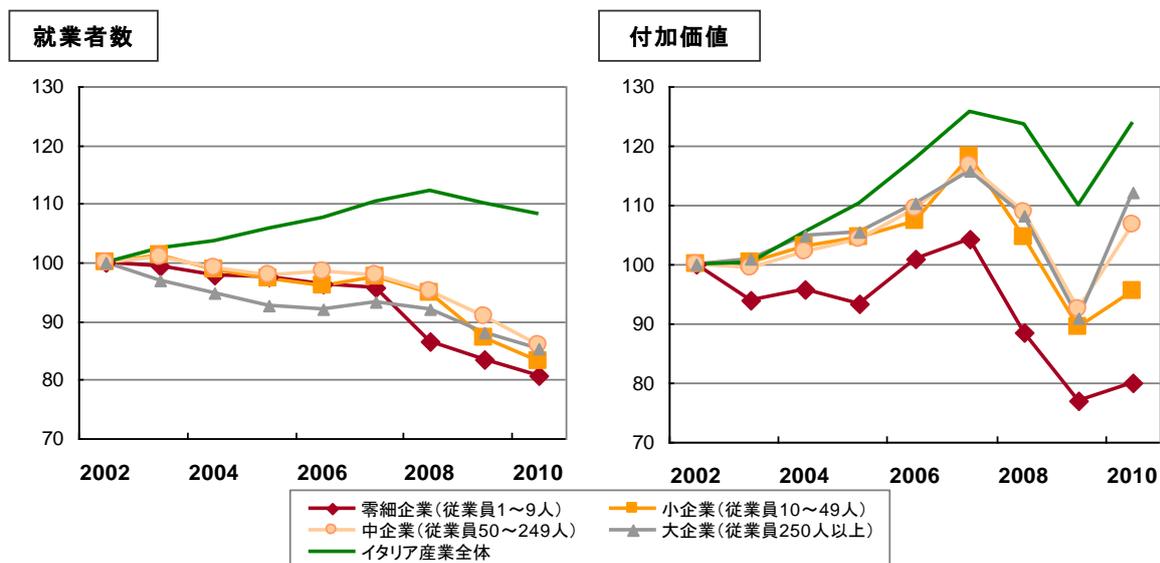
【図表 8】 イタリアの製造業における企業規模別構成比 企業数・就業者数・付加価値額（2010年）



資料： ISTAT 統計データより作成

2002年以降の就業者数の推移を見ると、イタリア産業全体は2008年まで継続的に増加しているのに対し、製造業では全体的に減少しており、2007年を境にその傾向が強まっている。付加価値額では産業全体と傾向はほぼ同じであるが、製造業の成長は全体よりも緩やかで、減少局面における減り幅は大きくなっており、経済危機の影響が即時的に現れている。特に、製造業の従業員10人未満の零細企業では、2002年以降低迷が続いており、未だ先行きが見えない状態である。

【図表 9】 イタリアの製造業 就業者数、付加価値額の推移 企業規模別（2002～2010年、2002年の値を100とした場合）

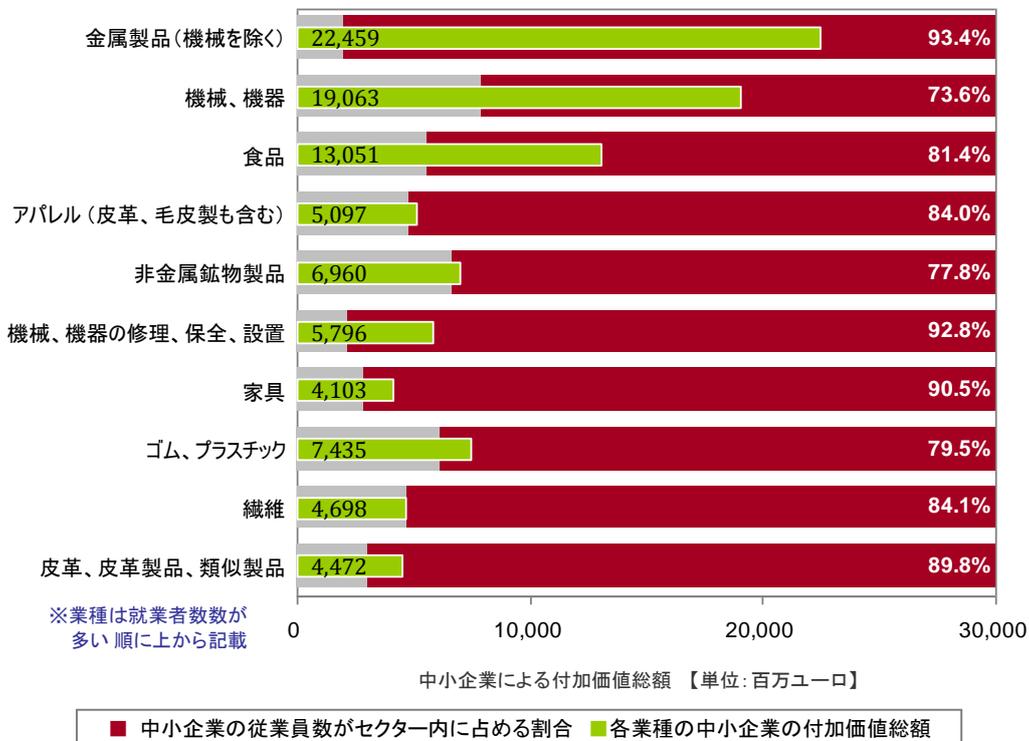


資料： ISTAT 統計データより作成

製造業の業種別に見ると、中小企業の就業者数が特に多いのは、やはり「Made in Italy」として知られている業種である。2010年の ISTAT 統計によれば、就業者数が多い順に「金属製品（機械を除く）」で522,246人、続いて「機械・機器」339,767人、「食品」320,433人である。また、これらの3業種は付加価値額でも上位3位を占めている。特に、金属製品は同業種全体の90%以上の付加価値を創出しており、中小企業によって成り立っている業種といえる。その他、イタリアの代表的な伝統産業として知られるファッション関連産業（繊維、アパレル、皮革製品など）

や家具なども就業者数の上位 10 位に入っている。

【図表 10】 イタリア製造業 業種別 中小企業の就業者数トップ 10 (2010 年)
～業種内の企業規模別の従事者数構成と付加価値額～



資料: ISTAT 統計データより作成

これらの主な製造業の中小企業における指標データ (2010 年) と最近 3 年間の動向を図表 11～25 で業種別に示した。企業数が多いのは、就業者数や付加価値額もトップの金属製品、そして食品産業が続く。機械産業では中小企業 1 社あたりの平均就業者数が全体の平均に比べて高く、従業員 50～249 名の中規模企業の就業者数の割合が 29.6%、同じく生産額が 34.5%と高くなっている。食品産業は経済危機の影響が比較的少なく、実際、製造業全体が伸び悩む中、どちらかと言えば増加傾向にある。家具産業やファッション関連のアパレルは就業者 1 人あたりの付加価値額が他に比べ低く、収益性の向上が課題といえる。

金属製品（機械を除く）概況及び企業規模別指標データ

【図表 11】 イタリアの金属・金属産業動向（2008～2011年、単位：百万ユーロ）

	2008	2009	2010	2011
生産額	171,413	114,198	135,691	na
(前年比)	--	-33.4%	18.8%	--
輸出額	45,342	32,273	39,350	48,386
(前年比)	--	-28.8%	21.9%	23.0%
輸入額	44,407	24,704	36,107	42,468
貿易収支	935	7,569	3,243	5,918
輸出額/生産額	26.5%	28.3%	29.0%	--

資料：ISTAT 統計データを元に編集

※生産額と輸出入の統計は出所が異なるため、輸出額/生産額はあくまで目安とする。

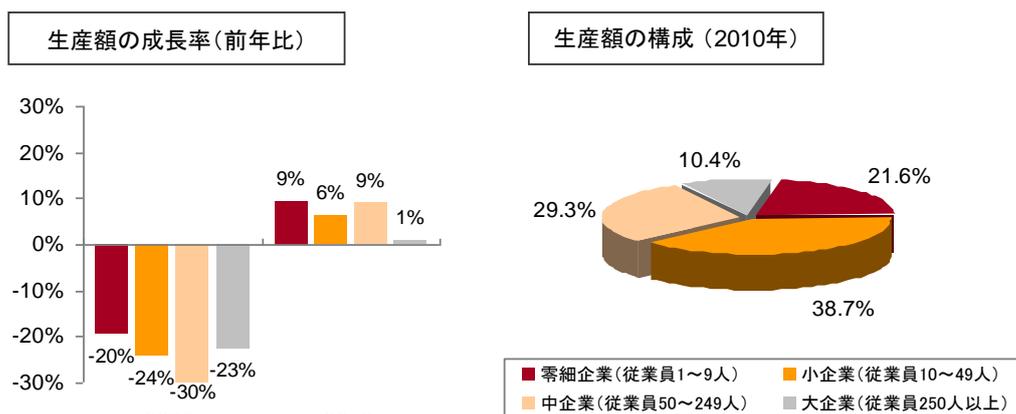
当統計は金属及び金属製品の合計

【図表 12】 イタリア金属製品産業の中小企業、1社当たり平均就業者数（2010年）

中小企業数	中小企業数の全体に占める割合	中小企業就業者1人あたりの付加価値	中小企業の平均就業者数	被雇用者の全就業者に占める割合
72,492社	99.9%	43,004ユーロ	7.2人	80.3%

資料：ISTAT 統計データを元に編集

【図表 13】 イタリア金属製品産業における生産額の推移とその構成 企業規模別



資料：ISTAT 統計データより作成

機械産業 概況及び企業規模別指標データ

【図表 14】 イタリアの機械産業動向（2008～2011年、単位：百万ユーロ）

	2008	2009	2010	2011
生産額	113,982	85,880	97,778	na
(前年比)	--	-24.7%	13.9%	--
輸出額	71,024	55,014	60,061	68,447
(前年比)	--	-22.5%	9.2%	14.0%
輸入額	26,806	18,866	22,416	24,138
貿易収支	44,217	36,148	37,645	44,309
輸出額/生産額	62.3%	64.1%	61.4%	--

資料：ISTAT 統計データを元に編集

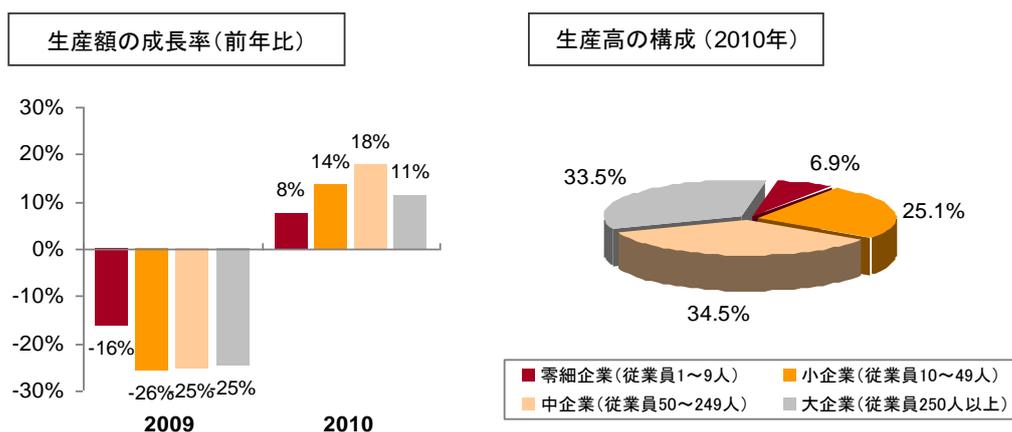
※生産額と輸出入の統計は出所が異なるため、輸出額/生産額はあくまで目安とする。

【図表 15】 イタリア機械産業の中小企業、1社当たり平均就業者数（2010年）

中小企業数	中小企業数の全体に占める割合	中小企業就業者1人あたりの付加価値	中小企業の平均就業者数	被雇用者の全就業者に占める割合
24,403社	99.2%	56,105ユーロ	13.9人	89.5%

資料：ISTAT 統計データを元に編集

【図表 16】 イタリア機械産業における生産額の推移とその構成 企業規模別



食品産業 概況及び企業規模別指標データ

【図表 17】 イタリアの食品産業動向（2008～2011年、単位：百万ユーロ）

	2008	2009	2010	2011
生産額	97,993	93,476	96,306	na
(前年比)	--	-4.6%	3.0%	--
輸出額	16,030	15,355	16,938	18,592
(前年比)	--	-4.2%	10.3%	9.8%
輸入額	20,921	19,260	21,812	23,933
貿易収支	-4,891	-3,905	-4,874	-5,341
輸出額/生産額	16.4%	16.4%	17.6%	--

資料：ISTAT データ統計を元に編集

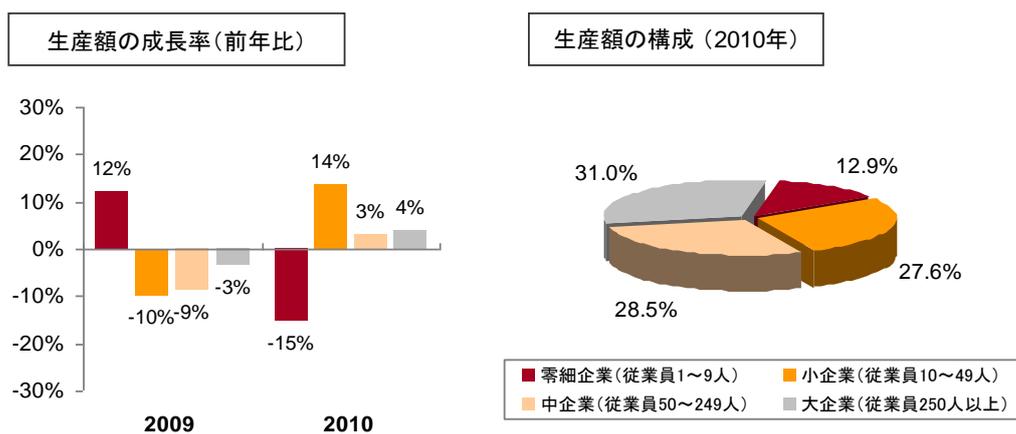
※生産額と輸出入の統計は出所が異なるため、輸出額/生産額はあくまで目安とする。

【図表 18】 イタリア食品産業の中小企業、1社当たり平均就業者数（2010年）

中小企業数	中小企業数の全体に占める割合	中小企業就業者1人あたりの付加価値	中小企業の平均就業者数	被雇用者の全就業者に占める割合
54,247社	99.8%	40,728ユーロ	5.9人	73.5%

資料：ISTAT 統計データを元に編集

【図表 19】 イタリア食品産業における生産額の推移とその構成 企業規模別



家具産業 概況及び企業規模別指標データ

【図表 20】 イタリアの家具産業動向（2008～2011年、単位：百万ユーロ）

	2008	2009	2010	2011
生産額	25,362	21,131	21,255	na
(前年比)	--	-16.7%	0.6%	--
輸出額	9,320	7,285	7,761	8,063
(前年比)	--	-21.8%	6.5%	3.9%
輸入額	1,831	1,543	1,786	1,792
貿易収支	7,490	5,743	5,975	6,272
輸出額/生産額	36.7%	34.5%	36.5%	--

資料：ISTAT データ統計を元に編集

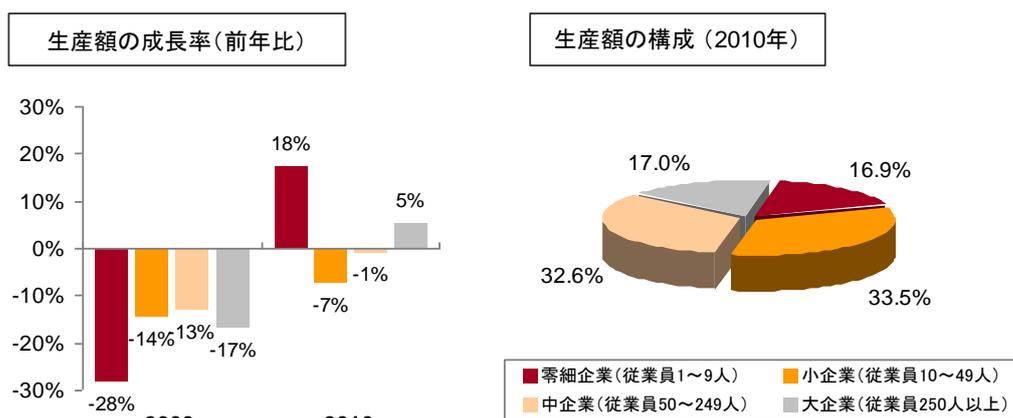
※生産額と輸出入の統計は出所が異なるため、輸出額/生産額はあくまで目安とする。

【図表 21】 イタリア家具産業の中小企業、1社当たり平均就業者数（2010年）

中小企業数	中小企業数の全体に占める割合	中小企業就業者1人あたりの付加価値	中小企業の平均就業者数	被雇用者の全就業者に占める割合
20,534社	99.8%	27,682ユーロ	7.2人	81.2%

資料：ISTAT 統計データを元に編集

【図表 22】 イタリア家具産業における生産額の推移とその構成 企業規模別



ファッション産業（繊維、アパレル、皮革・皮革製品）概況及び企業規模別指標データ

【図表 23】 イタリアのファッション産業動向（2008～2011年、単位：百万ユーロ）

	2008	2009	2010	2011
生産額	84,709	70,188	77,026	na
(前年比)	--	-17.1%	9.7%	--
輸出額	40,912	33,093	37,339	41,979
(前年比)	--	-19.1%	12.8%	12.4%
輸入額	24,718	21,842	25,960	28,876
貿易収支	16,194	11,251	11,378	13,103
輸出額/生産額	48.3%	47.1%	48.5%	--

資料：ISTAT データ統計を元に編集

※生産額と輸出入の統計は出所が異なるため、輸出額/生産額はあくまで目安とする。

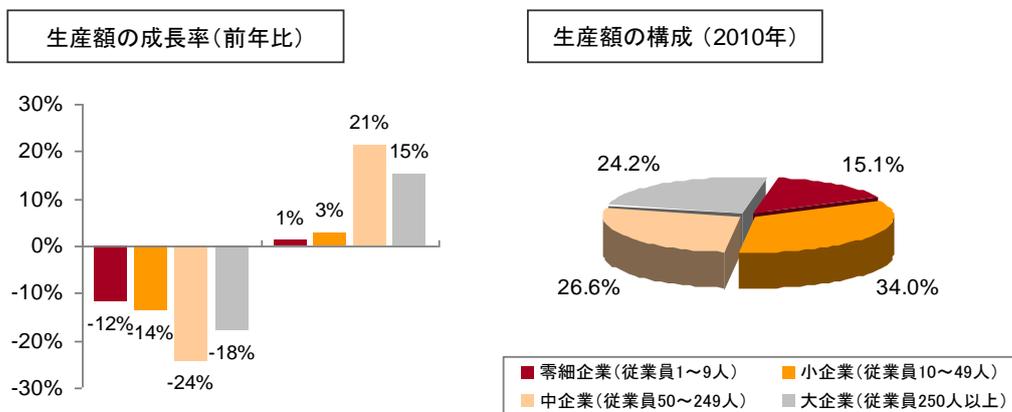
【図表 24】 イタリアファッション産業の中小企業、1社あたり平均就業者数（2010年）

	中小企業数	中小企業数の全体に占める割合	中小企業就業者1人あたりの付加価値	中小企業の平均就業者数	被雇用者の全就業者に占める割合
合計	64,033社	99.8%	32,537ユーロ	6.8人	81.2%
A	16,451社	99.7%	37,111ユーロ	7.7人	82.1%
B	32,268社	99.8%	26,810ユーロ	5.9人	80.0%
C	15,314社	99.8%	36,724ユーロ	8.0人	82.2%

A：繊維、B：アパレル（皮革、毛皮製も含む）、C：皮革、皮革製品、類似製品とする

資料：ISTAT 統計データを元に編集

【図表 25】 イタリアファッション産業における生産額の推移とその構成 企業規模別

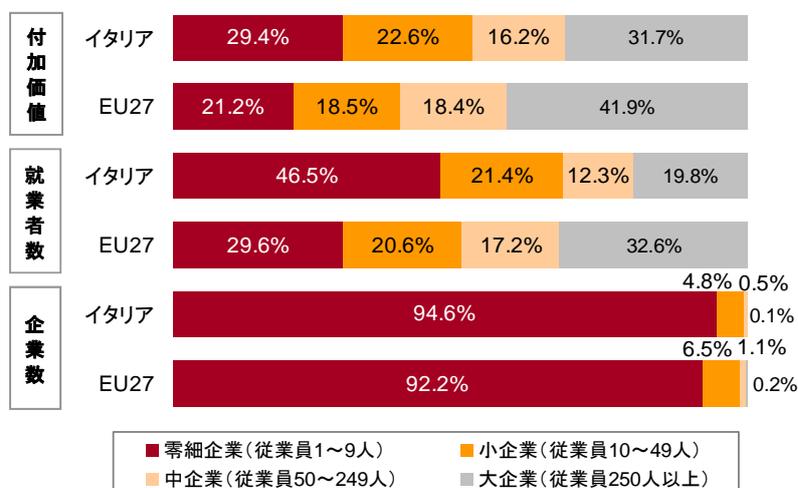


資料：ISTAT 統計データより作成

3) 欧州におけるイタリア中小企業の特徴

イタリアは欧州の中で最も中小企業の数の多い国であり、その数は EU 加盟国 27 カ国⁵ (以降、EU27) の合計中小企業数⁶ の 18%超となっている。特に零細企業の占める割合は非常に高く、EU27 では 92.2%であるのに対し、イタリアは 94.6%となっている。中小企業の就業者数では、EU27 では 7 割に達していないが、イタリアでは約 8 割とかなり高い割合となっている。これらの中小企業が生み出す付加価値もイタリアでは約 7 割近くで、欧州の他の国に比べ、中小企業が非常に重要な役割を担っていることが分かる。

【図表 26】 企業規模別構成比 イタリアと EU27 の比較 企業数・就業者数・付加価値額 (2012 年予測値)



資料：欧州委員会 2012 年アニュアルレポートのデータより作成

欧州の他の主要国と比べると違いは顕著で、英国の中小企業就業者が同国全体に占める割合は 54%、フランス同 64%、ドイツ同 63%とイタリアよりも低い。一方、スペインではその割合は比較的高めで 76%である。また、イタリアは EU 主要国の中でも自営業者 (self-employed) の数、割合⁷とも高く、企業全体に占める割合は 23%で、スペインの同 17%、英国の同 14%、フランスの同 11%、ドイツの同 11%と比べて高く、これが零細企業数の多さにも反映していると推測される。

図表 27 に示したように、企業あたりの平均就業者数を比べると、イタリアの中小企業全体では 3.2 人/社と最も低い値を示している。零細企業においては EU27 の平均値とほぼ同じ値である。就業者数 1 人あたりの生み出す付加価値においては、イタリアの零細企業は欧州主要各国で一番低だけでなく EU27 の平均をも大幅に下回っている。その数の多さを考慮すると、同カテゴリーの企業の収益性の向上が、イタリアの景気回復の鍵を握っているといえる。

⁵ 2013 年のクロアチアの加盟により、加盟国は 28 カ国となったが、本項データは 2012 年以前の 27 カ国を対象とする。

⁶ 欧州委員会のアニュアルレポートではヨーロッパの業種コード NACE2 の B-J, L, M, N に相当する業種を対象としている。
対象業種：鉱業・採掘業、製造業、電気、ガス、蒸気及び空調供給業、水供給、下水処理並びに廃棄物管理及び浄化活動、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。

⁷ 欧州委員会『European Union Labour force survey - annual results 2012』による統計値

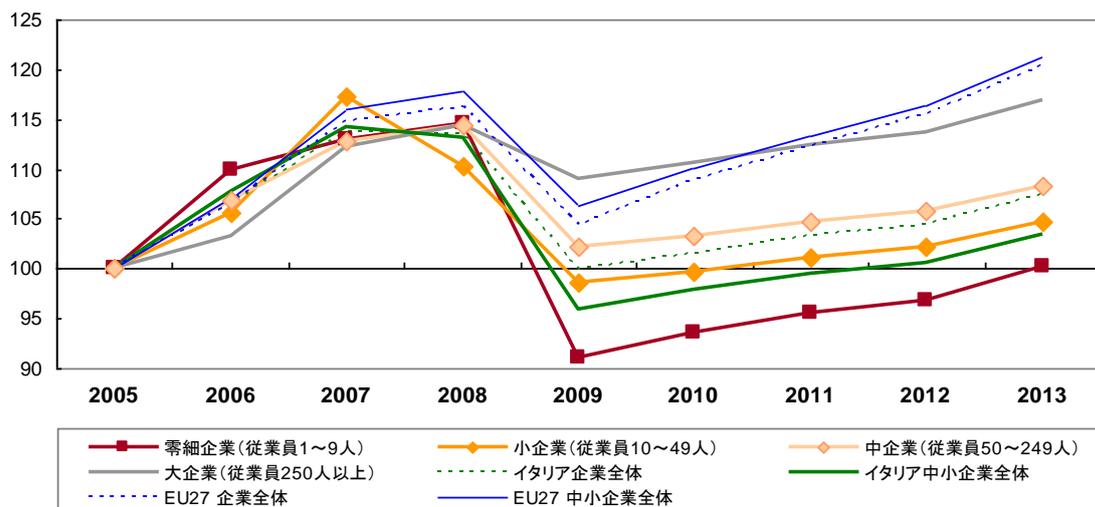
【図表 27】 欧州主要国における中小企業（2010年）

	EU27	イタリア	フランス	ドイツ	スペイン	英国
企業の平均就業者数【単位:人/社】						
零細企業（従業員1～9人）	2.0	2.0	1.6	2.7	2.1	2.4
小企業（従業員10～49人）	19.8	17.6	19.1	19.7	18.9	23.6
中企業（従業員50～249人）	98.4	96.9	95.7	93.8	98.3	106.8
大企業（従業員250人以上）	968.4	919.9	997.9	953.8	982.7	1,337.7
中小企業合計	4.2	3.2	3.5	7.4	3.6	5.8
合計	6.2	4.0	5.5	11.8	4.8	10.7
就業者1人あたりの付加価値額【単位:ユーロ/人】						
零細企業（従業員1～9人）	32,206	24,519	58,016	42,388	28,180	48,131
小企業（従業員10～49人）	40,577	41,692	54,132	43,648	40,552	40,948
中企業（従業員50～249人）	47,824	51,575	59,741	53,491	47,962	55,887
大企業（従業員250人以上）	57,673	63,287	70,954	65,668	56,994	58,116
中小企業合計	38,738	33,236	57,221	46,497	35,247	47,813
合計	44,882	39,132	62,163	53,640	40,528	52,514

資料：欧州委員会 2012年アニュアルレポートデータシートより作成

2005年以降の付加価値の推移では、経済、金融危機の影響を受けた2009年にはEU全体で急激な落ち込みを見せた。イタリアではその影響はさらに深刻であり、中小企業、特に零細企業が大きな打撃を受けたことが分かる。以降の回復状況もEU全体に比べて緩やかで、依然として2008年の水準にまで回復しておらず、欧州委員会の推測によればイタリアの大企業以外は、まだ時間がかかるとしている。

【図表 28】 EU27及びイタリア企業の付加価値総額の推移 企業規模別（2005～2013年、2011年以降は予測値）



資料：欧州委員会 2012年アニュアルレポートのデータシートより作成

このような危機より脱出する過程で、知識集約型産業や高い技術を要する（いわゆるハイテク⁸）産業の中小企業がその規模に相応のポテンシャル以上の重要な役割を果たし、めざましいパフォーマンスを見せる場合が多い。2012年の欧州委員会の中小企業アニュアルレポート『Annual report on small and medium sized enterprises in the EU, 2011/12』では、これらの業種が生産性の向上や雇用の創造をもたらす重要な要素として注目している。（図表 29）

EU内でのこれらの産業に携わる企業数では、イタリアはハイテク産業ではドイツ、英国の次いで第3位、ミディアム・ハイテク（技術度が中～高程度）産業ではトップとなっている。また、知識集約の高いサービス業においても、イタリアは企業数が一番多い国となっている。

【図表 29】 欧州の中小企業における知識及び技術集約型企業（2011年予測値）

分類	主な業種	企業数	中小企業全体に占める割合	該当企業数の多い国とそのEU内中小企業数に占める割合
製造業				
ハイテク産業 (HTM)	医薬品、コンピューター、エレクトロニクスなど	45,871	0.2%	ドイツ 17%、英国 15%、 イタリア 14% 、チェコ 8%、フランス 8%
ミディアム・ハイテク産業 (MHTM)	化学、機械、自動車など	192,980	0.9%	イタリア 19% 、ドイツ 14%、チェコ 13%、英国 9%、スペイン 8%
ミディアム・ローテク産業 (MLTM)	コークス、ゴム・プラスチック、金属製品など	691,096	3.3%	イタリア 21% 、ドイツ 11%、スペイン 10%、フランス 9%、チェコ 9%
ローテク産業 (LTM)	食品、飲料、たばこ、繊維など	1,060,868	5.1%	イタリア 21% 、フランス 12%、スペイン 10%、ドイツ 8%、ポーランド 8%
サービス業				
知識集約度の高いサービス (KIS)		4,316,746	20.9%	イタリア 18% 、英国 11%、ドイツ 10%、スペイン 10%、フランス 9%
マーケティング (KIMS)	法律、会計、経営管理など	3,416,703	16.5%	イタリア 20% 、スペイン 11%、ドイツ 10%、英国 10%、フランス 8%
ハイテク (HKIS)	映画、ビデオ及びテレビ制作・配給、科学研究開発など	749,904	3.6%	英国 17%、 イタリア 13% 、フランス 12%、ドイツ 11%、ポーランド 6%
その他 (OKIS)	出版、獣医、行政サービスなど	150,139	0.7%	フランス 14%、 イタリア 12% 、スペイン 11%、ドイツ 11%、英国 8%
知識集約度の低いサービス (LKIS)	卸売、小売、修理、保管業など	11,101,425	53.6%	イタリア 18% 、スペイン 14%、フランス 12%、ドイツ 11%、英国 7%

資料：『Annual report on small and medium sized enterprises in the EU, 2011/12』より作成

8 EUROSTAT による技術集約度の分類は欧州の業種コード NACE Rev. 2 に従い以下の通り。
 <ハイテク産業>21 医薬品、26 コンピューター、電子・光学機器 <ミディアム・ハイテク産業>20 化学製品、27 電気製品、28 機械、機器、29 自動車、トレーラー及びセミトレーラー、30 その他輸送機器 <ミディアム・ローテク産業>19 コークス、石油精製品、22 ゴム、プラスチック、23 非金属鉱物製品、24 金属、25 金属製品（機械を除く）<ローテク産業>上記以外の製造業。

2. イタリア貿易・直接投資における中小企業の位置づけ

1) イタリアの輸出動向と中小企業のポジショニング

イタリア企業による輸出は、世界的経済危機の影響を受け 2009 年に急激な一時的落ち込みを見せたが、その企業数、輸出額共に 2011 年迄の 2 年間で 2008 年を上回る水準まで回復しており、過去 10 年間で見れば輸出による売上げは年平均約 3.8%の成長を遂げている。

財の種類別に見ると、2011 年は中間財が 34.2%と一番多く、次に資本財 32.3%、消費財 28.9%と続く。いわゆる“Made in Italy”製品に代表される消費財は、イタリアの輸出全体に占める割合は 3 分の 1 以下で、資本財、中間財の輸出割合が高い。2003 年から 2011 年の輸出構成をみても、消費財は 2003 年の 32.5%から 2011 年の 28.9%へと割合が低下しているものの、資本財や中間財の構成比は上下しつつも大きな変化は見られていない。

【図表 30】 イタリアから世界への輸出 財の種類別 (2003~2011 年)

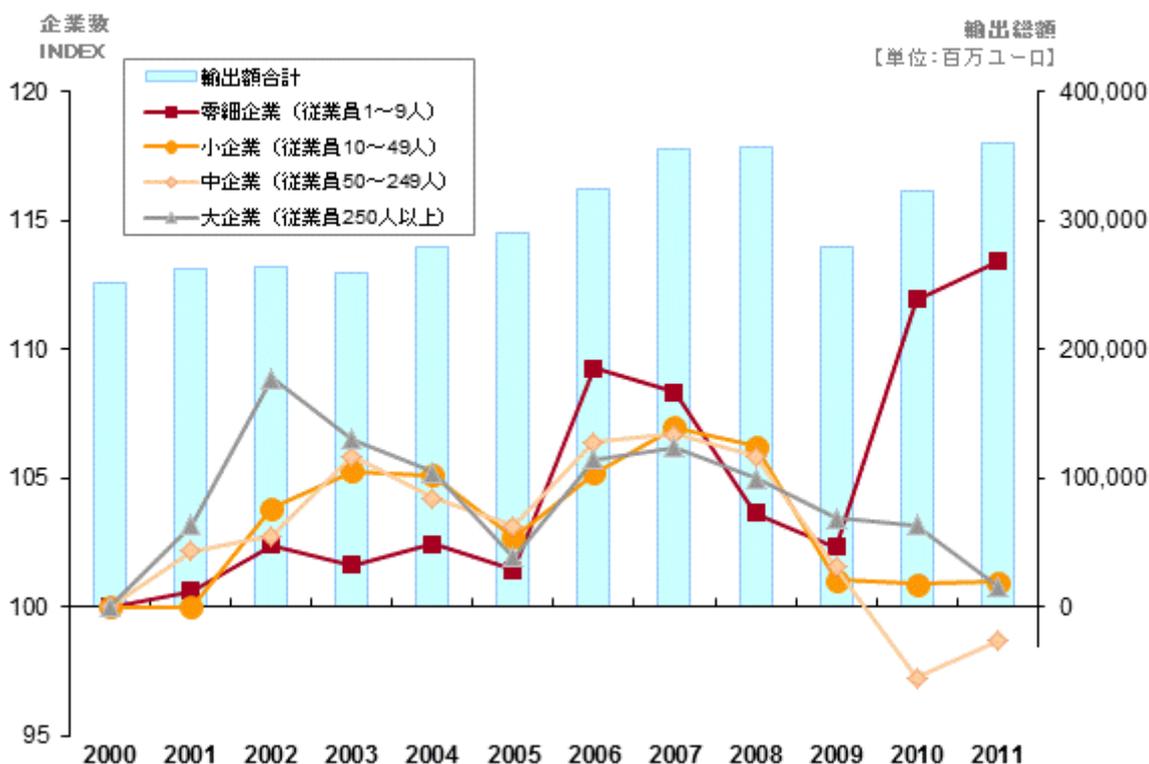
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
消費財	32.5	30.6	29.9	29.0	28.0	27.7	30.2	29.5	28.9
耐久消費財	8.5	8.1	7.6	7.3	7.1	6.7	6.6	6.3	5.9
非耐久消費財	24.0	22.4	22.3	21.6	20.8	20.9	23.6	23.2	23.0
資本財	32.3	32.8	32.4	32.5	33.8	33.8	33.5	32.4	32.3
中間財	33.1	34.3	34.3	35.0	34.4	33.9	32.8	33.5	34.2
エネルギー	2.1	2.3	3.4	3.6	3.8	4.6	3.5	4.6	4.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：ISTAT 統計データ、ISTAT・ICE 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese edizione 2013』より

輸出企業数では、2011 年は過去最高の 190,851 社（前年比 1.0%増）を記録し、輸出額においても 3,600 億ユーロ（前年比 11.5%増）と引き続き成長傾向を見せ 2008 年以前のレベルにまで回復を見せている。これは、近年内需冷え込みが続く中、企業が生き残りをかけて海外へ市場を求めた結果といえる。

2009 年以降の傾向として特に際立つのは、従業員 50~249 人の中規模の輸出企業数の激減で、危機に際して輸出で一番打撃を受けた企業クラスである。一方、従業員 10 人未満の零細企業における輸出企業数の増加は顕著で増加傾向にあるのはこの事業規模の企業のみである。この要因のひとつに、危機を乗り越えた企業の強靱な起業家体質が挙げられるが、その一方で、過去にも例があるように、世界的なユーロ安が小さな企業の新規国際市場参入を後押ししたと思われる。

【図表 31】 イタリアの輸出企業数(企業規模別)と輸出額の推移
 (2000～2011年、企業数は2000年を100とした場合の数値)

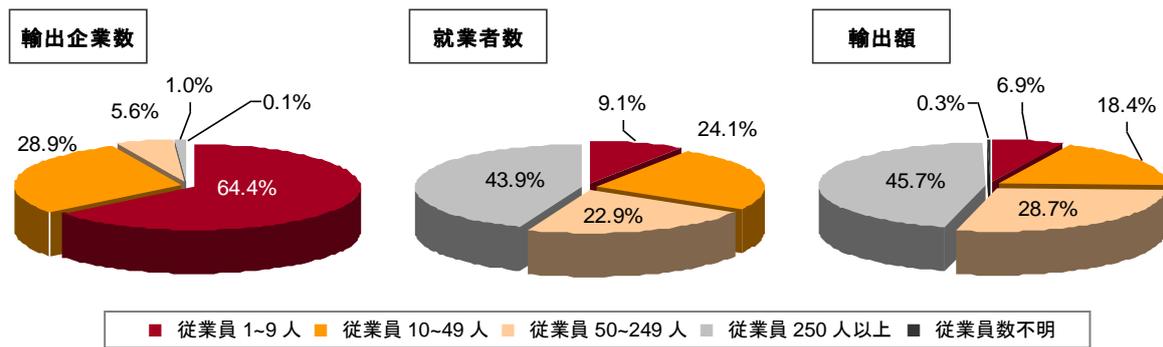


資料： ISTAT 統計データより作成

しかしながら、2011年においては、これらの零細企業のうち約87%の企業が輸出売上高は25万ユーロ未満で輸出全体の約1%を占めるにすぎない。また、全体の約半分は輸出売上高が5,000万ユーロを超える企業群により生み出されているもの、この約8割は従業員数250名以上の企業によるものである。大企業の輸出企業数はここ数年減少傾向にあることを考えると、輸出高の成長には既に輸出実績のある大企業が大きく貢献しているといえる。

2011年の輸出に占める中小企業の割合はそれぞれ、輸出企業数の98.9%、就業者数56.1%、輸出高54.0%となっている。(図表32)冒頭に示したイタリア産業の内訳より、やはり大企業の割合が大きいことがわかる。

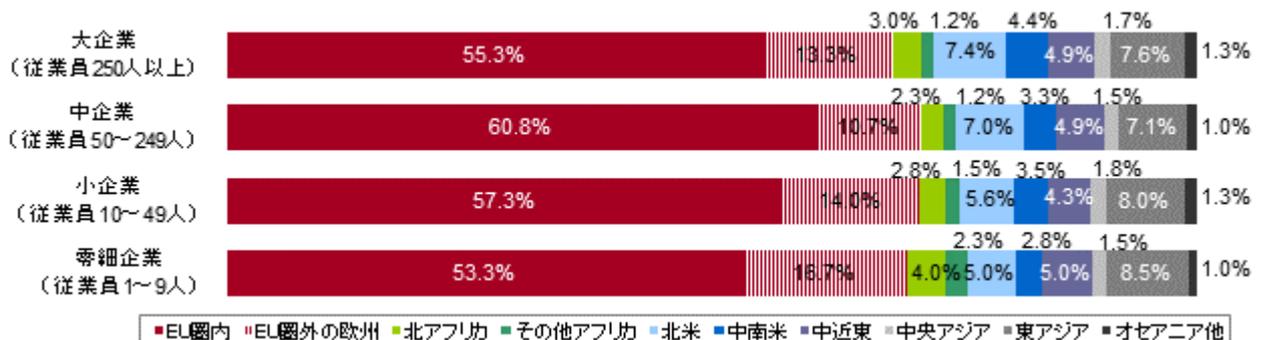
【図表 32】イタリアの輸出企業数とその就業者数、輸出額 企業規模別内訳 (2011 年)



資料: ISTAT 統計データ、ISTAT・ICE 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese edizione 2013』より作成

輸出先地域では EU 圏内が全体の 5~6 割を占めている。中小企業においては EU 圏の占める割合は規模が大きいほど高くなっている。同じく、成熟した市場の北米においても同様の傾向が見られる。一方、新興市場への参入では、零細企業においては EU 圏外の欧州の占める割合が 16.7%、北アフリカ 4.0%、東アジア 8.5%となっている。これは規模の小さいゆえの身軽さと柔軟性が新規市場参入に結びついていると思われる。(図表 33)

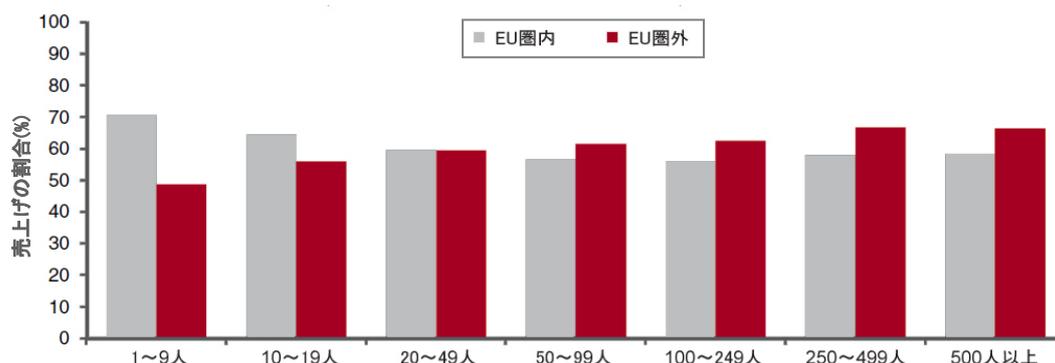
【図表 33】イタリア企業の輸出高 輸出相手地域別構成比 企業規模別 (2011 年)



資料: ISTAT データ、ISTAT・ICE 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2013』より作成

また、2010 年から 2012 年にかけて、輸出において数字を伸ばしている企業に絞ってその傾向を見てみると、規模が小さい企業ほど EU 圏内への輸出割合が高く、また反対に規模の大きな企業ほど EU 圏外での輸出割合が高くなっている。(図表 34)

【図表 34】 輸出の売上成長を遂げた企業の輸出先地域内訳 企業規模別（2010～2012 年）



資料： ISTAT 統計データ、 ISTAT 『Rapporto sulla competitività dei settori produttivi』 より抜粋

産業別の輸出に関しては、まず、イタリア全体の過去 9 年間の傾向（図表 35）を見てみる。「機械・機器」の輸出が 17～19%を占め、他の業種に比べて割合が高くなっている。2011 年では、「金属製品（機械を除く）」の輸出額（484 億ユーロ）が続いているが、同産業は 2003 年に比べ全体に占める割合を大きく伸ばした業界である。一方、2003 年には輸出が 2 位だった「繊維・アパレル・皮革製品」、3 位の「輸送機器」は 2011 年にはそれぞれ 3、4 位と順位を下げ、同産業は 9 年間で顕著な輸出の増加が見られていない産業となっている。

【図表 35】 イタリアから世界への輸出 製品分野別（2003～2011 年、単位は百万ユーロ）

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
農業製品	4,141	3,802	4,128	4,405	4,992	5,354	4,614	5,614	5,800
鉱物・石油・天然ガス	676	766	992	1,080	1,312	1,707	1,024	1,165	1,276
食品・飲料・タバコ	14,879	15,663	16,463	17,812	19,166	20,907	20,031	22,179	24,419
繊維・アパレル・皮革製品	38,407	38,517	38,304	40,682	42,308	40,912	33,093	37,339	41,979
木材・木製品、紙製品・印刷物	5,946	6,190	6,426	6,840	7,341	7,136	6,157	7,151	7,503
燃料・石油製錬製品	5,361	6,275	9,738	11,260	13,142	15,440	9,301	14,794	16,845
化学製品	16,287	17,735	19,092	20,923	22,341	22,217	17,856	22,575	24,925
医薬品	9,717	9,636	11,129	11,769	11,986	11,938	12,151	13,973	15,314
ゴム・プラスチック製品・非金属鉱物製品	18,746	19,909	20,260	21,887	23,279	22,435	18,208	20,854	22,516
金属製品(機械装置を除く)	22,323	27,627	30,096	37,554	44,465	45,342	32,273	39,350	48,386
コンピュータ、電子・光学機器	12,276	13,284	13,597	13,879	12,396	11,355	9,650	11,604	12,935
電気機器	16,405	17,780	18,659	20,769	21,780	21,839	17,261	19,380	20,309
機械・機器	45,642	49,966	52,707	59,462	68,776	71,024	55,014	60,061	68,447
輸送機器	28,790	31,122	31,375	34,550	39,962	39,422	29,501	34,507	36,518
その他	25,020	26,141	26,959	29,142	31,498	31,989	25,598	26,800	28,731
合計	264,616	284,413	299,923	332,013	364,744	369,016	291,733	337,346	375,904

資料： ISTAT データ、 ISTAT・ICE 監修 『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2013』 より

図表 36 から分かるように、2011 年における製造業の輸出企業数は 88,451 社で、その輸出額は 2,966 億ユーロである。特に、「卸売、販売業および自動車、二輪車の修理業」においては、中小企業が輸出の約 8 割を創出しており、その額も 406 億ユーロに達する。

図表 37 では、製造業の中小企業の詳細を分析できるようグラフに示してある。輸出企業数、輸出額のトップ 3 までは、前章の製造業においても中小企業の主要産業として挙げた「金属製品（機械を除く）」、「機械・機器」、「食品、飲料、たばこ」である。その他、ファッション関連の「アパレル（皮革、毛皮の衣服を含む）」、「皮革、皮革製品、類似製品」なども輸出額上位である。これらのいわゆる ”Made in Italy” として知られる産業の輸出額について中小企業が貢献する割合は製造業全体の平均よりも高い。

【図表 36】イタリアの輸出企業数と輸出額 産業分野・企業規模別（2011年）

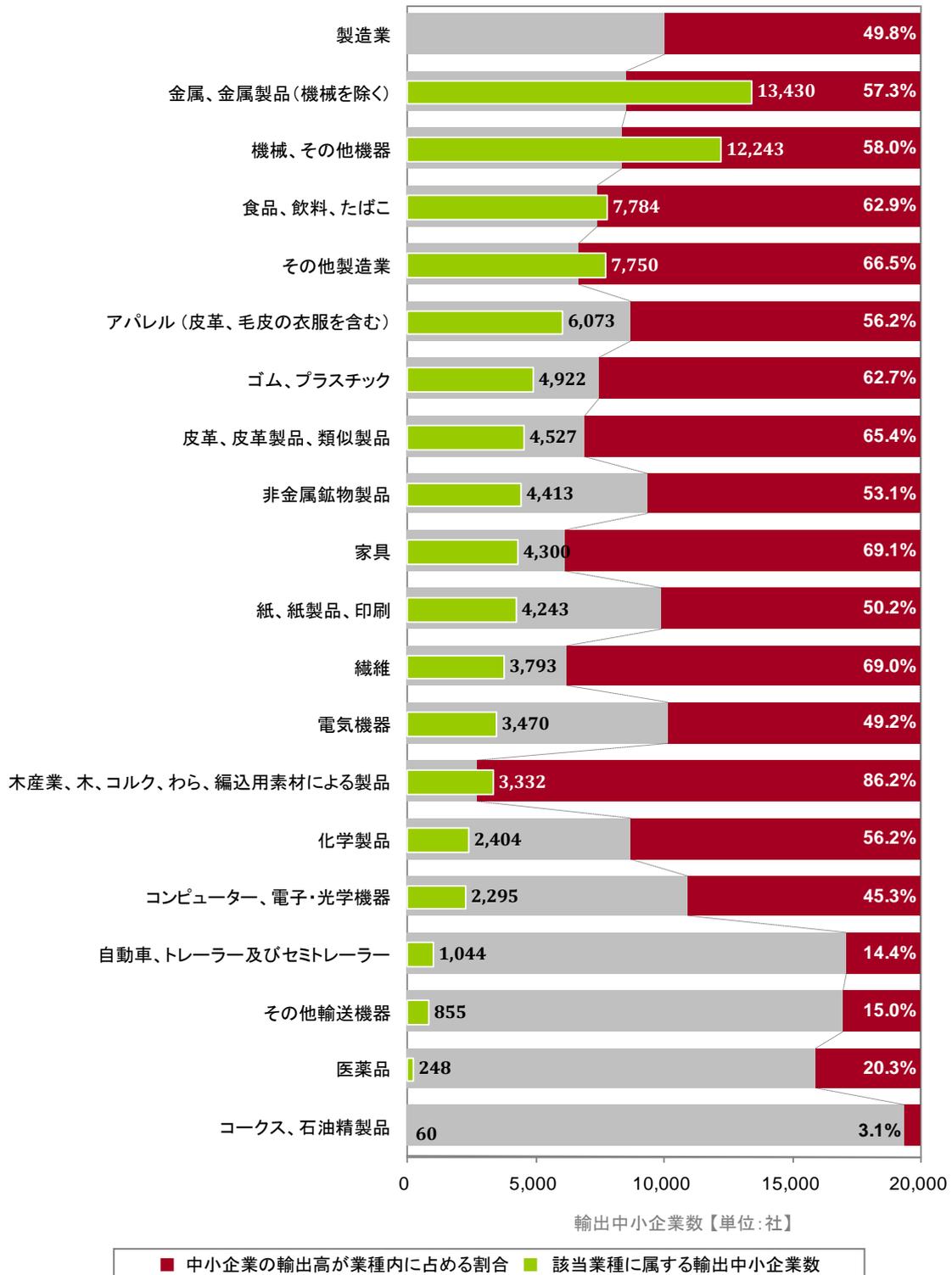
業種	企業規模 ()内は従業員数					中小企業 合計	合計
	零細企業 (1~9人)	小企業 (10~49人)	中企業 (50~249人)	大企業 (250人以上)	従業員数 不明 (a)		
企業数【単位:社】							
製造業	43,922	35,391	7,873	1,235	30	87,186	88,451
食品、飲料、たばこ	4,106	3,020	658	110	8	7,784	7,902
繊維	1,930	1,506	357	45	2	3,793	3,840
アパレル(皮革、毛皮の衣服を含む)	3,792	1,990	291	50	2	6,073	6,125
皮革、皮革製品、類似製品	2,527	1,720	280	24	4	4,527	4,555
木産業、木、コルク、わら、編込用素材による製品	1,846	1,353	133	16	-	3,332	3,348
紙、紙製品、印刷	2,090	1,819	334	41	-	4,243	4,284
コークス、石油精製品	16	28	16	14	-	60	74
化学製品	992	1,057	355	60	2	2,404	2,466
医薬品	41	85	122	59	-	248	307
ゴム、プラスチック	1,979	2,366	577	71	1	4,922	4,994
非金属鉱物製品	2,482	1,594	337	73	-	4,413	4,486
金属、金属製品(機械を除く)	5,611	6,431	1,388	154	2	13,430	13,586
コンピューター、電子・光学機器	1,134	881	280	48	-	2,295	2,343
電気機器	1,598	1,478	394	73	1	3,470	3,544
機械、その他機器	5,382	5,516	1,345	192	4	12,243	12,439
自動車、トレーラー及びセミトレーラー	337	496	211	94	-	1,044	1,138
その他輸送機器	439	300	116	37	2	855	894
家具	2,212	1,716	372	34	1	4,300	4,335
その他製造業	5,408	2,035	307	40	1	7,750	7,791
卸売、販売業および自動車、二輪車の修理業	60,387	14,601	1,672	337	167	76,660	77,164
自動車、二輪車修理、卸売、販売業	7,146	2,525	335	17	4	10,006	10,027
卸売業(自動車、二輪車を除く)	41,312	9,907	987	148	160	52,206	52,514
販売業(自動車、二輪車を除く)	11,929	2,169	350	172	3	14,448	14,623
その他	18,542	5,126	1,194	364	10	24,862	25,236
輸出企業数 イタリア全体合計	122,851	55,118	10,739	1,936	207	188,708	190,851
輸出額【単位:百万ユーロ】							
製造業	7,903	47,421	92,475	148,663	167	147,799	296,629
食品、飲料、たばこ	620	4,598	6,718	6,963	81	11,936	18,980
繊維	442	2,335	2,915	2,560	(*)	5,692	8,252
アパレル(皮革、毛皮の衣服を含む)	835	2,640	2,752	4,858	(*)	6,227	11,085
皮革、皮革製品、類似製品	656	3,782	4,065	4,471	36	8,503	13,010
木産業、木、コルク、わら、編込用素材による製品	176	744	524	232	-	1,444	1,676
紙、紙製品、印刷	152	910	2,406	3,437	-	3,468	6,905
コークス、石油精製品	3	60	247	9,673	-	310	9,983
化学製品	510	2,267	7,176	7,751	(*)	9,953	17,704
医薬品	65	203	2,477	10,779	-	2,745	13,524
ゴム、プラスチック	300	2,667	5,680	5,147	(*)	8,647	13,794
非金属鉱物製品	271	1,229	2,442	3,480	-	3,942	7,422
金属、金属製品(機械を除く)	782	6,729	17,306	18,505	(*)	24,817	43,322
コンピューター、電子・光学機器	212	1,177	2,458	4,647	-	3,847	8,494
電気機器	299	2,414	5,536	8,523	(*)	8,249	16,772
機械、その他機器	1,472	9,925	20,673	23,200	50	32,070	55,320
自動車、トレーラー及びセミトレーラー	82	891	2,417	20,183	-	3,390	23,573
その他輸送機器	78	551	958	8,987	(*)	1,587	10,574
家具	300	1,705	2,628	2,073	(*)	4,633	6,706
その他製造業	649	2,593	3,100	3,194	(*)	6,342	9,536
卸売、販売業および自動車、二輪車の修理業	15,389	16,317	8,916	9,999	935	40,622	51,556
自動車、二輪車修理、卸売、販売業	556	1,189	627	144	26	2,372	2,542
卸売業(自動車、二輪車を除く)	14,056	14,037	7,752	7,375	871	35,845	44,091
販売業(自動車、二輪車を除く)	777	1,091	537	2,480	37	2,405	4,922
その他	1,619	2,322	1,753	6,106	47	5,694	11,847
輸出額 イタリア全体合計	24,911	66,060	103,144	164,767	1,148	194,115	360,030

資料：ISTAT 統計データ、ISTAT・ICE 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese edizione 2013』より

(a) このカテゴリーの企業群の中には企業やその支店として法的分類されなり事業体を含む場合がある。

(*) 印の値は法律に基づく機密性保護のため非公開データ。(データは本来の企業規模より下のランクのデータに合算)

【図表 37】 イタリア製造業における輸出 中小企業の業種内の輸出に占める割合とその企業数 (2011 年)



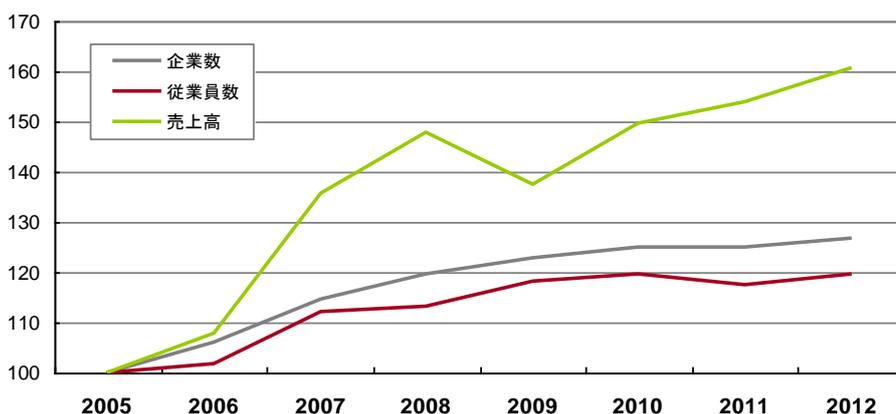
資料: ISTAT 統計データ、ISTAT・ICE 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese edizione 2013』より作成

2) イタリアの中小企業の海外直接投資

2012年12月31日現在、イタリアの企業が資本参加する海外企業は27,539社（前年比1.3%増）、海外の従業員数は過去最高の1,585,623人、そしてこれらの企業による売上額は6,088億ユーロとなっている。最近8年間をみると、2009年に企業数の落ち込みが見られるものの、従業員数及び売上げは概ね増加傾向にある。出資企業のうち中小企業の占める割合は、海外従業員数の約20%、売上げの約10分の1にとどまっており、直接投資という形での国際化には、まだ、企業の規模という壁が立ちだかっているものとみられる。

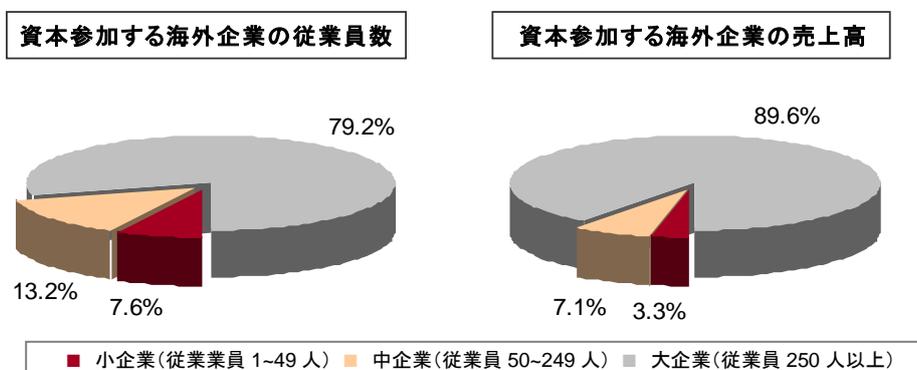
但し、中小企業が海外でへの生産、販売の移転を考える場合、固定経費が直接投資より抑えられ、柔軟性を重視する観点から、生産提携や販売提携などの「ライトな国際化」を選ぶケースが多いことは考慮するべきである。この様な潜在的な海外拠点進出は、中小企業において多く見られている。

【図表 38】 イタリア企業が資本参加する海外企業数とその従業員数、売上高の推移
(2005～2012年、2005年の値を100とした場合)



資料：ICE/ミラノポリテクニコ大学、Reprint データベースより作成

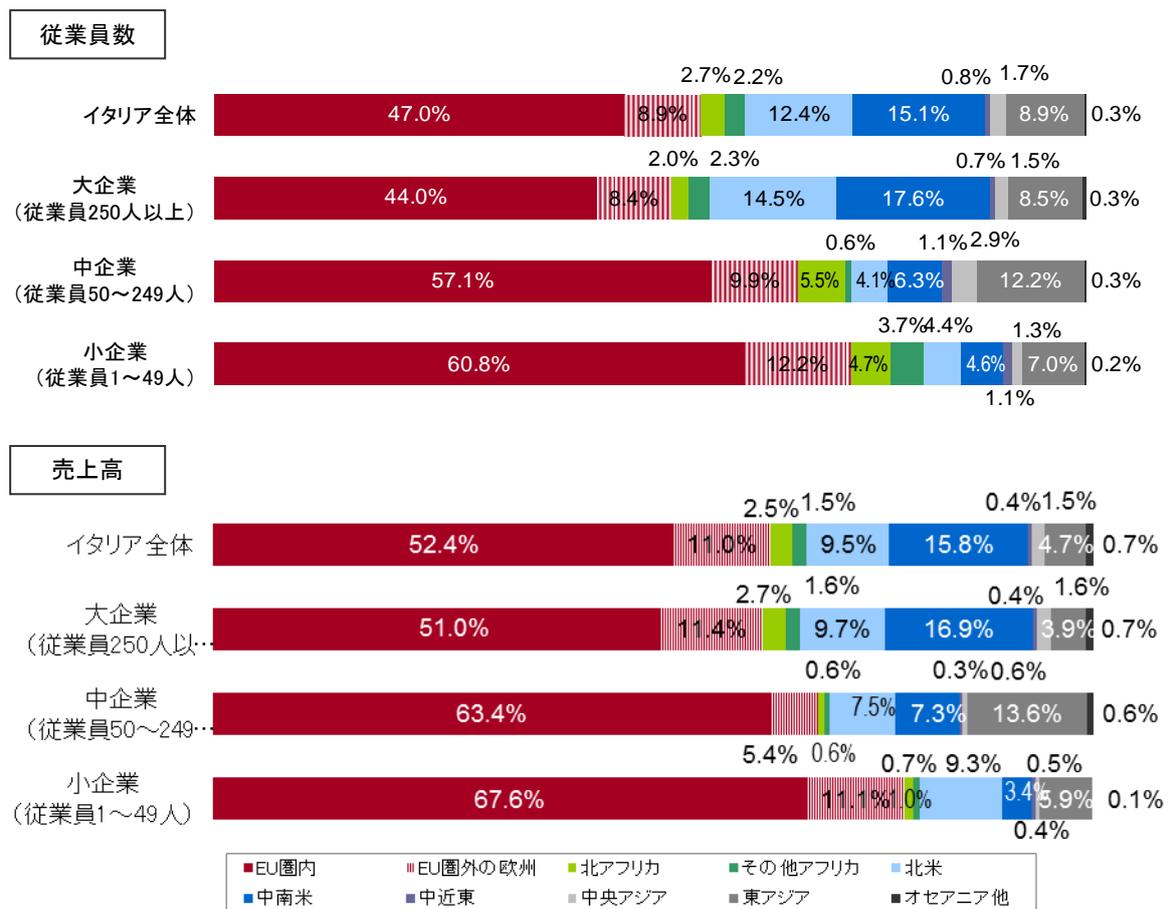
【図表 39】 イタリア企業が資本参加する海外企業における従業員数・売上構成比 出資企業規模別 (2012年)



資料：ISTAT データ、ISTAT・ICE 監修『Rapporto 2012-2013. L' Italia nell' economia internazionale』より作成

従業員数や売上の分布を分析する限り（図表 40）、直接投資で進出する地域に関しては、従業員 50 人未満の小規模な企業では新加盟国を中心に EU 圏内の占める割合が従業員数、売上げ共に 6 割を超えており、次いで EU 圏外の欧州となっている。北アフリカの従業員数は多いが、それに対し売上げに占める割合は小さい。中規模の企業（従業員 50～249 人）では、EU 圏内が大きなウェイトを占めている点では共通しているが、その他の地域分布において、若干違った特徴が見られる。北アフリカや中央～東アジアの新興国への進出が多く、特に東アジアにおいては従業員数、売上げ共に伸張している。これらの新興地域では、大企業に比べ柔軟性がありフットワークの軽いことが功を奏し、タイミング良く市場参入した例も少なくない。

【図表 40】イタリア企業が資本参加する海外企業の進出地域別の従業員数・売上比 出資企業規模別(2012 年)



資料：ISTAT・ICE 監修『Rapporto 2012-2013. L' Italia nell' economia internazionale』掲載の ICE/ミラノポリテクニコ大学、Reprint データベースを元に算出、作成

新興市場に関して言えば（図表 41）、2005 年から 2011 年、イタリア企業の BRICs 諸国、特にロシアやブラジルでの資本参加した企業は高い成長を示している。その他、アルゼンチン、メキシコ、チリなどの中南米諸国やトルコなどへの資本参加も活発化している。

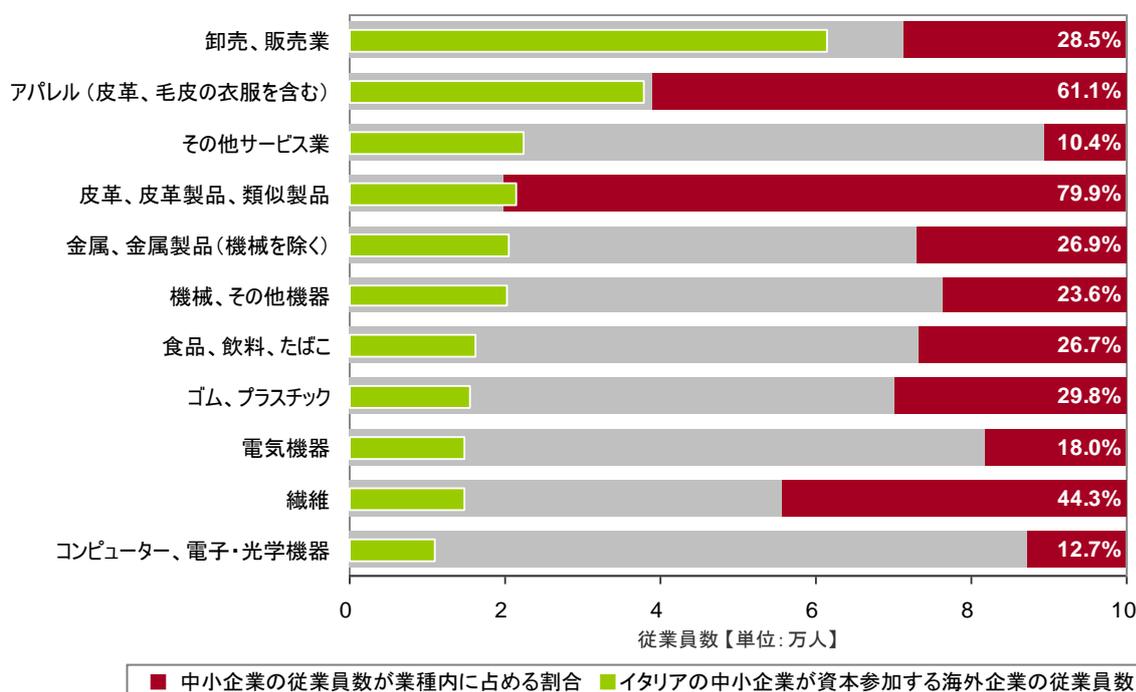
【図表 41】 イタリア企業が出資する海外企業の動向 海外企業数とその従業員数及び売上高（2005/2011 年）
～BRICs及び近年成長する EU 圏外の主な進出国～

	企業数【単位:社】			従業員数【単位:人】			売上高【単位:百万ユーロ】		
	2005	2011	成長率	2005	2011	成長率	2005	2011	成長率
ロシア	320	486	52%	37,715	38,012	1%	2,725	41,424	1420%
ブラジル	670	765	14%	85,630	126,215	47%	17,620	38,459	118%
中国	856	1,103	29%	72,595	84,960	17%	4,307	7,587	76%
インド	238	328	38%	15,808	17,431	10%	1,481	1,885	27%
アルゼンチン	316	373	18%	26,071	39,046	50%	4,894	11,932	144%
メキシコ	245	310	27%	19,152	29,216	53%	2,057	10,035	388%
チリ	91	139	53%	1,315	20,208	1437%	431	15,729	3554%
トルコ	156	229	47%	23,243	27,815	20%	4,595	7,109	55%
香港	300	323	8%	9,001	10,203	13%	2,708	4,513	67%
シンガポール	123	189	54%	9,002	12,872	43%	4,071	4,292	5%
南アフリカ	84	123	46%	5,109	4,077	-20%	897	1,042	16%
アンゴラ	15	19	27%	2,366	9,090	284%	1,913	2,987	56%

資料: ICE/ミラノポリテクニコ大学、Reprint データベースより作成

以下、図表 42 にて中小企業が出資する海外企業の従業員数の上位 10 業種とその業種内で中小企業の従業員数が全体に占める割合を示した。

【図表 42】 イタリアの中小企業が資本参加する海外企業の従業員数 業種別トップ 10（2012 年）



資料: ISTAT・ICE 監修『Rapporto 2012-2013. L' Italia nell' economia internazionale』掲載の ICE/ミラノポリテクニコ大学、Reprint データベースを元に算出、作成

従業員数が多い順に「卸売、販売業」、「アパレル (皮革、毛皮の衣服を含む)」「その他サービス業」「皮革、皮革製品、類似製品」となっており、中小企業の海外従業員全体の約 45%を占めている。卸売・販売業とサービス業の合計はイタリア全体で従業員数の 4分の1を占めている。

中小企業の特徴として挙げられるのは、アパレルや皮革関連の業種が中小企業全体の2割近くを占めていることで、業種内において中小企業が占める割合も、他の業種よりも非常に高くなっている。さらに、「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」が続いており、「Made in Italy」を代表する製造業が、中小企業の海外直接投資においても重要な位置付けにある。

3) 統一通貨ユーロとイタリア中小企業の貿易、海外直接投資

ユーロ導入による国内経済へのメリットとして、当初よりユーロ圏内における為替リスク及び為替手数料の低減による貿易や直接投資の促進が挙げられていた。ISTATは2012年のアニュアルレポートの中で、ユーロ導入の効果についての実測的な分析を紹介している。その効果のインデックスとして次の2種類を挙げている。

- ◆ エクステンシブ型効果

導入以前には固定コストが障害となっていた企業（一般的に既存輸出企業より規模が小さな場合が多い）が、統一通貨使用により海外市場参入にかかる固定コストも削減されることから、新規海外市場参入するケース。

- ◆ インテンシブ型効果

既存の輸出企業が品質の向上や輸出量の増加（製品や輸出相手国の多様化も含む）により輸出を拡大するケース。

エクステンシブ型は欧州全般的に効果があったが、比較的微小な範囲にとどまっているという。イタリアに関して言えば、平均輸出製品量の増加が見られ、インテンシブ型での効果の方が大きいという。また、輸出相手国に関して言えば、欧州内の主要国以外での効果が大きく、イタリアの一番の輸出相手国である対ドイツでは、その効果は肯定的ではないという。

2000年から2003年までは世界的に景気が停滞していた時期で、また21世紀に入り新興国が競争力を増したこともあり、ユーロ導入は変化要因の1つに過ぎないが、統計データ（図表43）を前述の分析と比べると、2000年以降、輸出企業数の増加に比べて輸出高の増加が大きいことから、インテンシブ型の輸出成長をしているといえる。中小企業においてもその傾向は見られ、特に2000年から2005年にかけて輸出額の成長率は12.5%であるのに対し、企業数は僅か2%増にとどまっている。しかし、海外直接投資に関しては、若干、様相が異なっている。2000年から2005年の5年間では、イタリア企業が出資する海外企業数が約32%増加しているのに対し、海外に出資するイタリアの企業数は22%にとどまっているのに対し、2005年から2011年ではその関係は逆転し、海外企業数25%増に対し、出資するイタリア企業が48%増加している。海外へ出資する企業数の増加は2008年以降で特に顕著であり、この3年間で約33%の増加した。

【図表 43】 為替、輸出企業数、輸出額、海外に資本参加するイタリア企業、イタリアが資本参加する海外企業及び GDP の推移（1991～2011 年、2000 年を 100 とした場合）

	1991	1995	2000	2005	2010	2011	上昇率又は成長率			
							1991-1995	1995-2000	2000-2005	2005-2011
ユーロ/ドル	--	--	100	135	144	151	--	--	34.7%	11.9%
リラ/ドル	59	77	100	--	--	--	31.2%	29.1%	--	--
EU15か国向け輸出高	47	78	100	111	113	122	65.0%	27.6%	10.8%	10.0%
製造業輸出高	41	75	100	113	128	142	82.7%	32.5%	13.2%	25.8%
輸出企業総数	--	--	100	102	108	109	--	--	1.9%	6.6%
輸出中小企業	--	--	100	102	108	109	--	--	1.9%	6.5%
中小企業の輸出高	--	--	100	112	119	132	--	--	12.5%	17.8%
海外に出資する伊企業数	--	--	100	122	--	180	--	--	22.1%	47.6%
伊企業が資本参加する海外企業数	--	--	100	132	165	165	--	--	31.9%	25.1%
実質GDP	87	91	100	105	104	104	5.1%	9.9%	5.0%	-0.9%

資料：ISTAT、ICE/ミラノポリテクニコ大学—Reprint、イタリア中央銀行、IMF データより作成

※ 海外に出資する伊企業数は表示する年の末日付けのデータ。（元日付のデータは前年のものと見なして集計）

4) イタリアにおける模倣品への対策

イタリアの製品市場を侵食する安価な海外製品の中でも、まず問題となっているのは模倣品である。欧州委員会の統計⁹によれば、2012 年の EU 税関における知的財産権侵害が疑われる押収品のうち商標の侵害が約 94%にのぼり、押収品の数はイタリアがトップである。イタリア税関によれば、2012 年の食品、飲料、たばこ、医薬品を除いた押収品のうち半分近くはファッション関連製品¹⁰となっており、押収品の推定総額の約 8 割を占めている。まずは、これらの問題に対するイタリアの対策について触れてみることにする。

▶ “Made in Italy”の保護 – 知的財産権の侵害への対策

この様な状況に組織的に対処し対策を強化するため、2009 年 9 月よりイタリア経済開発省の国際化局¹¹内に「模倣品対策本部」（以下、DGLC - Direzione Generale per la Lotta alla Contraffazione）を新設している。模倣品を阻止することで“Made in Italy”を保護、知的財産権の知識の普及とその活用の拡大を使命とし、企業向けには特許や商標登録とそのサポートをはじめ、対面による相談所、コールセンター、WEB サイト開設、宣伝広告、研修などにより様々な情報提供、発信を行っている。

また、2010 年には戦略的な模倣品対策の強化を図るため、DGLC を事務局として同省内に専門家や関連省庁、機関からなる「イタリア国家模倣品対策評議会」（以下、Consiglio Nazionale Anti Contraffazione）を設置した。同評議会は 2012 年 5 月には 13 の優先着手テーマとその活動内容を選定したアクションプランを発表し、国を挙げてより組織的な体制の整備を進めている。

9 『2012 年の欧州連合（EU）の税関における知的財産権の権利行使に関する報告書（Report on EU customs enforcement of Intellectual property rights - Results at the EU border 2012）』による

10 イタリア経済開発省模倣品対策本部の統計データによる。

11 伊語による名称は Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione。

▶ “Made in Italy”の保護 – 商標、特許、デザイン登録の促進

知的財産権を守るには、まずはその登録が必要であることは言うまでもない。2011年8月には特許及びデザインの登録を促進するため、「Brevetti+」と「Dedign+」が発表された。対象は零細企業を含む中小企業で、それぞれ3,050万、1,500万ユーロの合計4,550万ユーロの資金の予算を投じ、知的財産及びデザインのイタリア国内特許、欧州特許、国際特許の出願につき奨励金及び優遇制度を得られるというものだ。2012年5月には商標を対象とした「Marchi+」（予算450万ユーロ）も発表しており、これらの措置により知的財産権の登録を促進し、保有企業、ひいては”Made in Italy”の保護及び経済的価値を向上させることを狙いとしている。

▶ トレーサビリティシステム – TF (Traceability & Fashion)

Traceability & Fashion（以下、TF）とは、イタリア商工会議所の任意参加型トレーサビリティシステムで、Unionfiliera¹²によって運営されている。消費者に対し、製品や生産工程とその来歴を確認可能にすることで、その透明性を確保し、“Made in Italy”を保証するとともにその価値を高めることを目的としている。商工会のほか、関連する各業界団体などもシステムをサポートしている。

TFへの参加は任意であるが、生産工程やその生産地に関しては企業の自己申告ではなく、商工会議所組織内の調査機関による一定期間のモニタリングや事前通知なしに実地する調査などを経て、第三者委員会によりその判定と認定が行われるようになっている。認定された企業はTFのホームページから検索が可能で、認定証やその企業の事業とする製品や生産工程とその来歴が確認できようになっている。

▶ 中国製セラミックタイル不公正貿易是正のための関税の導入

欧州連合は2011年9月から5年間の期限付きでEU圏内への中国製セラミックタイルの輸入関税を導入している。これは、EU圏内のタイルメーカーが欧州業界団体¹³を通じて低価格の中国製品からの保護を訴えたことに基づき、欧州連合が中国のセラミックメーカーからの輸入品の実態調査を実施、その結果報告をもとに加盟27カ国が投票し採決されたものである。関税は30.6%と69.7%の2種類、低い関税率は欧州連合の調査に協力した中国メーカーに適用される。欧州各国のタイルメーカーは、以降5年間にその生産体制の見直しと競争力の回復に尽力する。

なお、同様の関税は2013年には食卓用陶器にも導入されており、この関税率は13.1%及び23.4%と、セラミックタイルに比べ低く設定されている。

12 “Made in Italy”を活性化させるためのイタリア商工会議所の協会。

13 European Ceramic Tile Manufacturers Federation (CET)：欧州セラミックタイル生産者連盟

▶ 「共存の道を」 - イタリアと中国のファッション業界関連団体が覚書

2013年5月7日、イタリアファッション協会（Camera Nazionale della Moda Italiana、以下CNMI）は、中国商工会議所の関連機関で非営利団体の”China business coalition shopping center professional committee”との覚書に調印した。両国のファッション業界の市場での発展のためのコラボレーションに関する合意である。

イタリアにとっては“Made in Italy”の中国市場への進出と開拓、拡大を目的とした戦略的アライアンスで、今後、地方から都市部への数億人単位の人口流入に伴い拡大する中国の新中間所得層の獲得を狙う。ブランドには手が届かないが、品質の良いものを求める消費者層へ“Made in Italy”を手頃な価格で提供することで市場の拡大を目指すものだ。既に、中国でも「Made in Italy = 品質保証」という概念は定着してきていることから、未だ名の知られていないブランドを持つ中小企業の市場開拓にも絶好の機会だとしている。現状、特に予算措置はされておらず、当面はCNMIに加盟する約140社のイタリア企業と中国の流通業者のスムーズな関係構築をサポートする。CNMI会長によると、協会は新規加盟企業の受け入れやイタリアブランドの振興を後押しする団体とのコラボレーションの用意があるとしている。

昨今、中国製品がイタリア市場を侵食しているのは確かであるが、市場において、イタリアはブランド品に代表される高品質の製品を、中国は低価格、大量生産製品を生産しており、いわばピラミッドの「先端」と「底辺」、互いに違う領域で活動している。この補完的な関係を生かし、戦うよりは共存の道を模索しようというものである。今回の合意はCNMIにとって、3件目の中国業界団体との合意であり、2011年3月にはChina Fashion Association、China Fashion Weekと、2011年10月にはChina National Garment Associationとも既に合意を交わしている。前者は定期的な会合を通じて、戦略的な促進活動と発展を目的とした情報やデータの交換、専門的な人材育成の協力など、後者は期間を2年とし（更新可能）、両国の中小企業の互いの市場への参入サポート、両国で行われるファッションイベントの参加や運営のサポートについての合意で、徐々に成果をもたらしているという。

<参考>

China business coalition shopping center professional committee

中国名：中国商业联合会媒体购物专业委员会（略称：中商联媒购委）

所在地：北京市东城区东直门南大街9号华普花园A座1904室

URL：<http://www.sctric.org>

China Fashion Association

中国名：中国服装设计师协会

所在地：北京朝阳区酒仙桥路2号D·PARK北京会所A座

URL：<http://www.fashion.org.cn/>

China Fashion Week

中国名：中国国际时装周

所在地：北京朝阳区酒仙桥路2号D·PARK北京会所A座

URL：http://www.chinafashionweek.org

China National Garment Association

中国名：中国服装协会

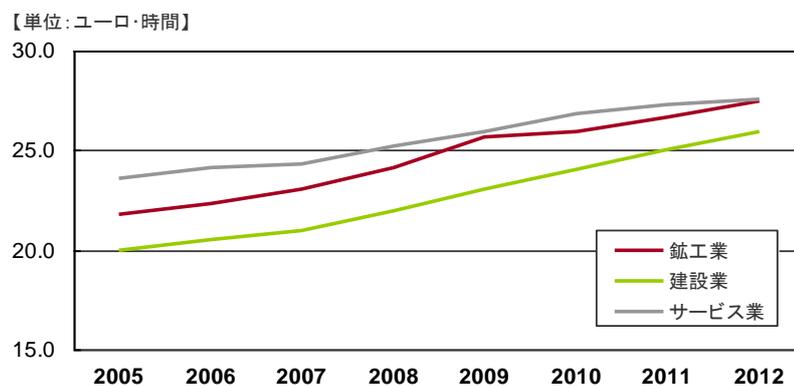
所在地：北京市东长安街12号

URL：http://www.cnga.org.cn

5) イタリア中小企業の国際競争力、比較優位

労働コストについて触れてみたい。ユーロ導入以前の90年代、イタリアの主力製造業はリラ安を背景に、競合国に比べ労働コストが割安となり、品質の高い製品を競争力のある価格にて提供することが可能であった。統一通貨のユーロ導入以来の推移を見ると、イタリアの時間あたりの労働コスト¹⁴は確かに上昇しているが、その上昇の程度は欧州全体の傾向と大差は見られない。強いて言えば、鉱工業の上昇率がサービス業や建築業に比べて若干高くなっている。

【図表 44】 イタリアの時間あたりの労働コストの推移 産業別（2005～2012年）



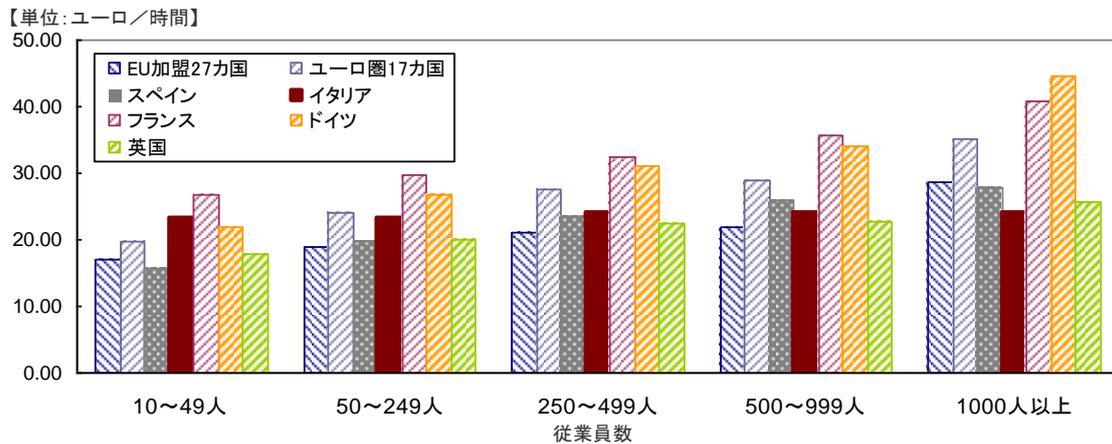
資料：EUROSTAT データより作成

2012年のEUROSTATの統計によると、EU加盟の27カ国中、イタリアの労働コストは27.4ユーロで11番目に高くなっている。上位は北部欧州諸国が占め、欧州主要国ではフランスが5位で34.2ユーロ、9位がドイツ30.4ユーロ、12位が英国21.6ユーロ、13位がスペイン21.0ユーロとなっている。英国は2007年に大きく減少し、一時スペインと順位を入れ替えることもあったが、それ以外、主要国の並びには2005年以降大きな変化はない。

¹⁴ 農業、林業及び漁業、公務及び国防、強制社会保障事業を除く産業。賃金と賃金以外のコストで助成金などは除く。また、従業員10名以上の企業を対象としている。

残念ながら EUROSTAT の企業規模別の統計は 2008 年の統計が最新であるため傾向分析にとどまるが、製造業に関して少し詳しく見ると、イタリアは中小企業と大企業で労働コストの格差が殆どないのに対し、英国を除く欧州主要各国や EU27 平均では企業規模の大きさに比例して労働コストが高くなっていることが分かる。(図表 45)

【図表 45】 欧州主要国の製造業における 1 時間あたりの平均労働コスト 企業規模別 (2008 年)

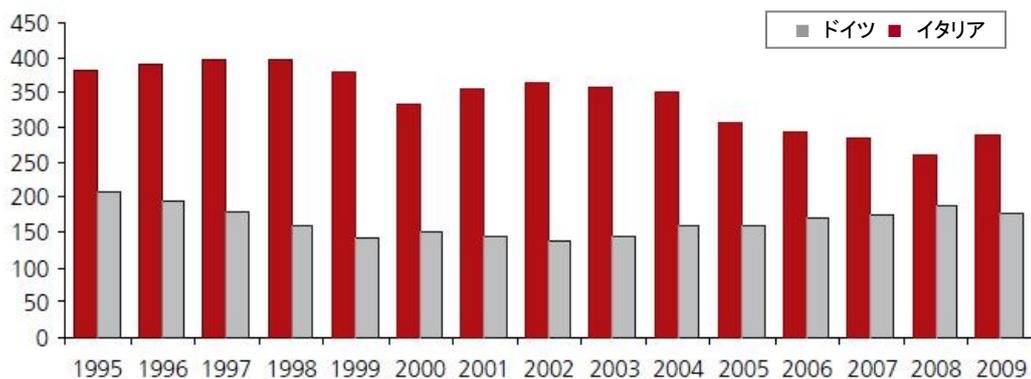


資料: EUROSTAT データより作成

前述の通り、イタリアは欧州でも群を抜いて中小企業、特に零細企業の多い国で、その数の多さと産業の細分化が、ニーズに合わせた柔軟な個別対応やニッチ製品の製造など、より戦略的な体制を取りやすくし、それはイタリアの製品の多様性にも表れている。

欧州の中でも、輸出品目に関して類似点をもつドイツとの製品の多様性を比較したデータを見ると、イタリアは全体的に減少傾向があるものの依然としてドイツに比べて明らかに多様性があることが確認できる。(図表 46)

【図表46】 製品の多様性インデックス イタリア対ドイツ



資料: 2010 年 BACI の統計データを元にインテザ・サンパオロ銀行が作成したものを抜粋 (インデックスはハーフィンダール指数の逆数)

3. イタリア産地のビジネスモデル

1) イタリアにおける産地の定義

1950～60年代にかけて、イタリアは奇跡といわれる経済成長を遂げたが、労働力コストの上昇やオイルショックによる世界的な不況により、企業は生産体制の転換が必要とされた。大企業はコアビジネスに専念し、それ以外の事業を地理的に近い地域の中小企業に委託するようになった。量より質が求め始められた時期でもあり、中小企業は単工程に特化することで専門性を極め、規模の経済より柔軟性を重視し、また地域におけるコラボレーションが生まれた。このようにして、地域内の企業がリーダー的な企業を中心に垂直統合される産業形態が形成され、いわゆる「産地 (Distretto)」として知られるようになった。これらの産地は昔から伝統的な産業基盤を引き継いでいるものから、戦後の市場のニーズにより生まれたものもあり、様々な業種が存在する。

このように、元来、イタリアの産地とは中小企業が自発的に集約して特定の地域に形成されたものであったが、産地を識別することで、産業の振興と地域の経済的発展を促進するため、1991年に国として初めて法律において産地に関する枠組みを定めた。これらの法律では、産地選定、その業種と事業内容の指定、資金面を初めとする産地振興策の計画などは全て各州政府に任せており、かなり自由度の高いものとなっている。これらの法律を基に16州計約200地域が産地として指定された。エミリア・ロマーニャ州は産業集積が多く見られる地域であるが、州としての産地の指定は行わなかった。アルト・アディジェ、モリーゼ、ウンブリアの各州も同様である。

更に、2005～2009年には産地の実状を踏まえ、生産活動、人材育成、プロモーション活動を目的とした企業のネットワーク形成による競争力の向上のため補足的な法律が施行されている。

【図表 47】 国の法律による「産地」の定義

法律	枠組み
1991年第317号	産地とは小規模な企業の集約度が高く、それらの企業への住民の従事度が高く、その生産の専門性が特化している地域
1999年第140号	産地とは産業活動を営む企業の集約度が高く、その企業の生産の専門性が特化している地域内生産システム
2005年第266号	生産産地とは、一定の地域にあり相互関係をもつ、企業同士の自由な集合体で、補完性原理に基づく垂直型、水平型の組織や生産の効率向上を通じ、また事業組合との協力関係を築きながら、地域や活動する産業の発展を目的とする

資料：Federazione dei Distretti Italiani 『Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto I』より抜粋、要約

ISTATは2001年に実施した国勢調査の結果として発行したレポートの中で、全国156カ所を産地として挙げている。この根拠として「住民が同地域の企業労働者となっている社会的な集合体で、域内の企業は同一の主力産業に従事し、その製品や製品の一部、または生産工程に特化している。一般的に企業規模はあまり大きくなく、その数は多数、大企業を例外とはしないが、その規模があまりにも大きく成長した場合、地域の特性が変化する可能性がある」としている。

2) イタリアの産地の過去と現状

前述のように産地には幅広い解釈が含まれるが、イタリアの産地を総括して把握するために、イタリア産地連合（Federazione dei Distretti Italiani）が発行する産地の現状報告レポート『Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto』を中心に分析する。

2011年、イタリア産地連合がモニタリング対象とする101カ所の産地¹⁵においてサプライチェーンを形成する企業数は274,055社で、イタリア全体の4.6%を占めている。そのうち44.5%の121,917社は産地のコアビジネスにたずさわる企業である。また、173,844社が製造業となっており、イタリアの製造業企業の100社のうち28社が産地内に存在している計算になる。

これらの産地の企業の生み出す付加価値の総額は739億ユーロでイタリア全体の6.9%を占め、さらに産地の製造業企業においては、製造業全体の生み出す付加価値の26.3%を占めている。また、輸出に関しても、イタリア全体の25.6%と高い割合を占めており、産地がイタリアの輸出に関して重要な位置付けにあることが分かる。

【図表 48】産地連合がモニタリング対象とする産地の分布



資料：Federazione dei Distretti Italiani 『Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto II』より抜粋

【図表 49】商工会議所に登録する産地の企業数とその付加価値額、輸出額（2010/2011年）

(単位)	産地全体	産地の製造業	産地のコアビジネス	産地全体がイタリア経済全体に占める割合	産地製造業がイタリアの製造業全体に占める割合	産地コアビジネスがイタリア経済全体に占める割合
2010年						
企業数 (社)	283,225	178,644	128,187	4.6%	28.5%	2.1%
付加価値額 (百万ユーロ)	-	-	-	-	-	-
輸出額 (百万ユーロ)	86,518	86,250	54,613	25.6%	26.7%	16.2%
2011年						
企業数 (社)	274,055	173,844	121,917	4.5%	28.1%	2.0%
付加価値額 (百万ユーロ)	73,877	60,488	37,551	6.9%	26.3%	3.5%
輸出額 (百万ユーロ)	96,322	96,027	60,475	25.6%	26.7%	16.1%

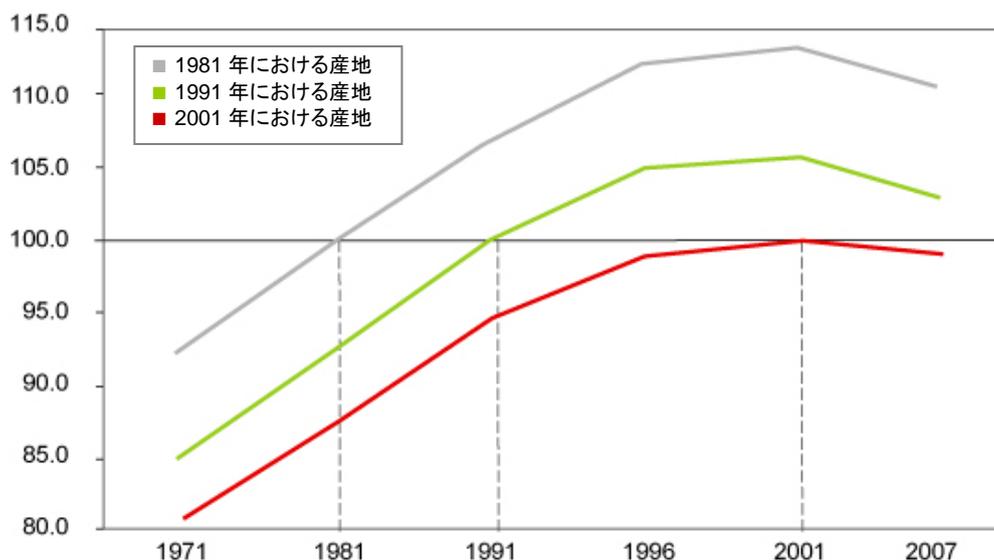
資料：Federazione dei Distretti Italiani 『Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto IV』より抜粋
(イタリア商工会議所連盟の情報部門による統計分析を元に作成)

15 イタリア産地連盟のモニタリングしている製造業の産地の内訳は以下の通り。食品・飲料12カ所、アパレル・ファッション38カ所、家具・インテリア22カ所、オートメーション・機械26カ所、製紙・印刷業2カ所、文化1カ所の計101カ所。

▶ 産地における就業者数の推移

近年、イタリアの製造業における就業者数は減少傾向にある。ISTAT が 2001 年に指定した 156 か所の産地における就業者数は 2001 年から 2007 年までに 7.0%減少している。この傾向は、産地の解釈を 1981、1991 年の基準として分析した場合でも同様である。

【図表50】 イタリアの産地における製造業就業者の推移
(国勢調査実施年度における統計、各基準年を 100 としたインデックス表示)



資料：Federazione dei Distretti Italiani 『Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto III』より抜粋
(備考：統計では 1991 年 199 か所、2001 年 156 か所の ISTAT の指定産地を参照。1981 年は資料の編纂元が ISTAT の 2001 年の選択基準に従い 1981 年の統計資料より 245 か所を選出)

▶ 産地における輸出の推移¹⁶

1991 年以降、2001 年に至るまでイタリア全体の輸出は順調に伸びた。産地においてもその傾向は同様で、この期間の伸び率は、約 168%増であった。しかし、2001 年を境に 2003 年まで減少傾向が続いた。2001 年はいわゆる「9・11」米国同時多発テロが発生し、中国が WTO に加盟した年であり、これらが要因として挙げられる。一方で、ハイテク産業や食品・ワイン関連の産地における輸出は、2001 年以降もそれ以前とほぼ同様のペースで成長しており、機械関連の産地も影響は最小限にとどまっている。一方、“Made in Italy”の代表格であるファッション、家具・インテリア関連の産地では、市場への中国製品の流入により輸出不振に陥り、これが産地全体の輸出の減少に大きく影響を与えたものである。

その後、イタリア全体の輸出は、2004 年には 2001 年を超える水準までに回復したのに対し、

16 輸出においては、『Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto』のパートナーである Fondazione Edison が独自にモニタリングしている 101 か所の産地を参照する。イタリア産地連合が参照している 101 か所とは部分的に重なる産地もあるが、異なるデータである。同財団がモニタリングしている製造業の産地の内訳は以下の通り。食品・ワイン 15 か所、アパレル・ファッション 31 か所、家具・インテリア 16 か所、オートメーション・機械 32 か所、ハイテク産業 7 か所の計 101 か所。

産地では 2005 年になってやっと同水準に達する程度の回復であった。

そして、2006 年以降、世界的な経済危機の影響を受け減速する直前まで、産地における輸出は非常に好調であった。2005 年から 2008 年までの産地全体の輸出伸び率は 9.9%増、特に食品・ワイン（同 21.9%増）、ハイテク産業（同 16.6%増）そしてオートメーション・機械（同 16.0%増）が牽引役となったが、アパレル・ファッション、家具・インテリア関連も 3～4%増と小幅ではあるが増加傾向に転じていた。

そして 2008 年以降、危機の影響を受けイタリアの景気全体が急激に冷え込んだのと同時に、産地の輸出も大きな打撃を受けた。1991 年以降、総じて堅調であったイタリアの代表的な産業、機械産業さえも 2009 年の輸出額は前年比 27%減少した。輸出不振は 2010 年以降は回復に向かい、持ち直しつつある。一方、食品・ワイン、ハイテク産業は好調で、2008 年水準と比べても大幅な成長を見せている。

【図表 51】産地 101 か所[※]の輸出の推移 業種別（1991～2012 年）

	輸出額【単位:百万ユーロ】					成長率				
	1991	2001	2005	2008	2012	1991-2001	2001-2005	2001-2008	2005-2008	2008-2012
アパレル・ファッション	11.8	28.7	24.7	25.6	26.5	142.5%	-13.8%	-11.0%	3.3%	3.6%
インテリア・家具	3.6	9.7	8.8	9.2	8.2	165.8%	-9.0%	-5.6%	3.7%	-11.0%
オートメーション・機械	6.2	17.4	20.1	23.3	22.0	179.5%	15.4%	33.8%	16.0%	-5.6%
ハイテク	0.9	4.1	5.7	6.7	8.3	352.2%	39.3%	62.5%	16.6%	24.2%
食品・ワイン	1.2	3.8	4.5	5.5	6.5	223.0%	19.5%	47.5%	21.9%	18.7%
産地全体（101か所）	23.8	63.7	63.9	70.2	71.6	167.7%	0.3%	6.5%	9.9%	1.9%

資料：ISTAT 統計データを元に Fondazione Edison が作成したデータを元に編集

『Federazione dei Distretti Italiani 『Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto I. III, IV』

※ Fondazione Edison のモニタリングする 101 か所の産地

2008～2012 年に成長率はデータを元に算出したので、統計データが概算のため、数値は概算目安とする

▶ 2012年における産地の輸出

イタリアの大手銀行インターザ・サンパオロ¹⁷が発行する産地モニタリングレポートにおいて2012年に輸出が好調だった産地は図表52の通り。

【図表52】輸出が好調な産地（2011/2012年）

産地	輸出高【単位:百万ユーロ】			前年比【%】
	2011年	2012年	2012年 前年との差	2012年
アレツツォ 貴金属製品 Oreficeria di Arezzo	1,480	1,722	242	16.3
ボローニャ 梱包・包装機械 Macchine per l'imballaggio di Bologna	2,001	2,196	195	9.8
フィレンツェ 靴・皮革製品 Pelletteria e calzature di Firenze	2,295	2,487	192	8.4
ベッルーノ 眼鏡製造 Occhialeria di Belluno	1,738	1,903	165	9.5
ヴィチエンツァ 貴金属製品 Oreficeria di Vicenza	1,313	1,447	134	10.2
アレツツォ 靴・皮革製品 Pelletteria e calzature di Arezzo	363	484	121	33.4
アルバークネオ 製菓 Dolci di Alba e Cuneo	864	967	103	11.9
ヴァレーゼ 工作機械 Meccanica strumentale di Varese	860	949	88	10.3
ブリアンツァ 木材・インテリア Legno e arredamento della Brianza	1,504	1,590	86	5.7
ボローニャ 原動機付自転車 Ciclomotori di Bologna	397	481	84	21.1
フェルモ 靴生産 Calzature di Fermo	1,439	1,522	83	5.8
イノックス・バレー [*] 家庭用電気製品 Elettrodomestici di Inox valley	1,012	1,088	76	7.5
ヴェローナ ワイン Vini del veronese	732	794	62	8.5
カッラーラ 大理石 Marmo di Carrara	538	600	61	11.4
エンポリ 衣服 Abbigliamento di Empoli	953	1,010	57	6.0
パルマ 食品 Alimentare di Parma	500	555	55	11.1
ロンバルディア チーズ、乳製品 Lattiero-caseario lombardo	686	737	51	7.5
モデナ サラミ類 Salumi del modenese	531	578	47	8.8
エミリア・ロマーニャ 野菜・果実 Ortofrutta romagnola	480	524	45	9.3
ベルガモ 繊維及びプラスチック用機械 Macchine tessili e per materie plastiche di Bergamo	630	674	44	7.0

資料：ISTAT データを元にインターザ・サンパオロ銀行が作成したデータを編集、『Monitor dei Distretti aprile 2013』より
^{*}ヴェネト州東部コネリアーノからヴィットリオ・ベネトー帯。INOX(イノックス)とはステンレスのこと。

17 『Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto』のパートナーで、四半期毎に産地のモニタリングレポートを発行している。その産地の特定はISTATほか前項で紹介した団体とは若干異なっている。

3) 産地の過去と現状：繊維・アパレル産業の産地 “Distretto Tessile di Carpi”

エミリア・ロマーニャ州のモデナ県の県庁所在地から約 20km 離れたカルピ市を中心に、戦後ニットウェアの産地として発展した産業集積地が広がる。モデナ県北西部のカルピ、カヴァッツォ、コンコルディア、ノーヴィ、サン・ポッシドニオの 5 市町村から形成される。

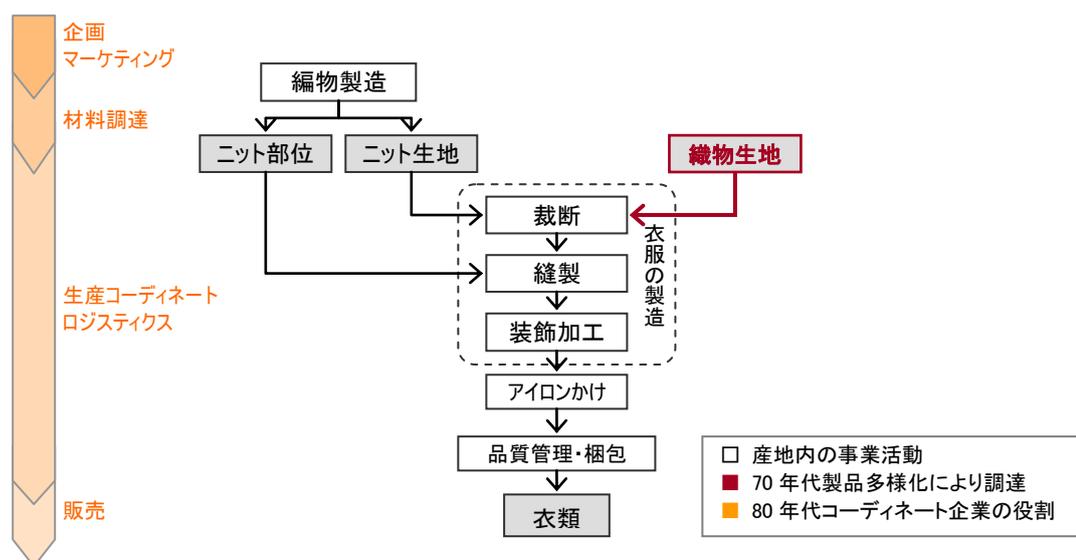
1500 年代から麦わら帽子の産地として知られていたカルピは、戦後のイタリア及び欧州の成長期に、わらを編む技術を持った家内手工業をニットの委託生産に移行したことでニット産地として発展した。1950～60 年代にかけて、急速な成長を示し、その就業者は 1951 年の 1,700 人から 1961 年には 6,421 人まで増加した。企業数が多く、また起業家精神に富んでいるため、地元の住人が一体となって生産活動に参加しており、特に女性の進出が著しいのが特徴である。

モデナ県は繊維アパレル部門に従事する企業および従業員の数がエミリア・ロマーニャ州で最も多い県であり、それらの大部分はカルピを中心とする上記 5 市町村に集中している。

1970 年代中頃になると、オイルショックによる世界的な危機に始まり、アジア諸国の成長による生産コストの競争が激しくなり始めるなど、カルピでもその余波は避けられないものとなっていた。この打開策として、カルピでは製品の多様化を図り、織物を用いた衣服製造への着手や製造者の各工程への特化による分業化が進んだ。各自独立した小企業が多く存在し、完成品製造業者と下請け加工委託業者とが複雑に結びついた特殊な生産組織が興味深い。

この産地で繊維アパレルの次に重要な部門は金属機械工業である。主な製品は製材用、農業用、オートメーション用の各機械である。

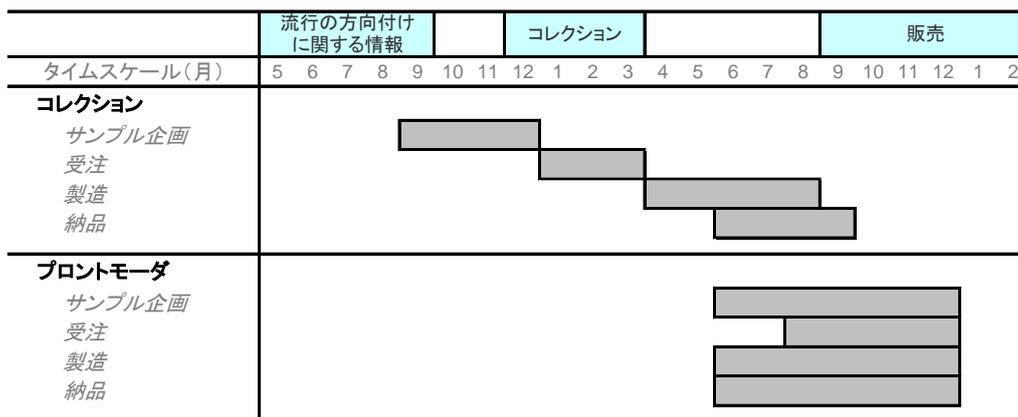
【図表 53】カルピの生産工程とコーディネート企業



資料： D.E.S.K.『ANALISI DI CONTESTO - IL DISTRETTO DEL TESSILE E DELL'ABBIGLIAMENTO DI CARPI』を参照し作成
(資料元は S. Saviolo, S. Testa 共著の『Le imprese del sistema moda』、2000 年)

1980年代に入ると市場は流行に敏感になり、ファッションの多様化と流行サイクルの短期化が進んだことから、産地では柔軟な対応が求められ、生産体制の見直しが必要となった。カルピでは、企画、マーケティング、物流のコーディネートに特化した企業が出現し、彼らを仲介として単工程を担当する下請け企業のネットワークが形成され、製品の市場への投入時間の短縮を実現したプロントモーダ¹⁸ (pronto moda、図表 54 参照) の体制が確立される。また一方で、自社ブランドを立ち上げ、品質重視の競争戦略に着手する企業が現れ始めたのもこの頃である。

【図表 54】 秋冬物のタイムスケジュール例 - コレクションとプロントモーダの違い (1995年頃のスキーム)



資料: 『Il settore tessile abbigliamento un confronto fra sistemi Produttivi』 (1995年1月発行)より作成

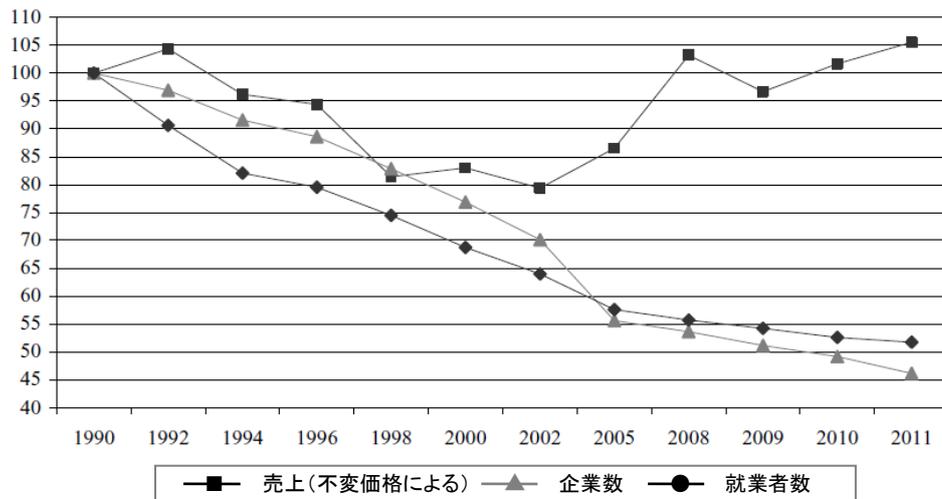
1990年を過ぎるとプロントモーダでの成功も陰りを見せ、10年にわたり、特に小規模な企業を中心に完成品メーカーから下請け企業まで企業数、就業者数、売上げ共に下降線をたどっている。90年代のカルピは製品や市場の性質、販売戦略の転換期を迎え、製造地域も分散化した。製品に関しては、品質やファッション性を重視した市場での再ポジショニングを図り始めた時期である。

2002年以降、経済危機の影響を受けた2009年を除き、売上げは基本的に増加傾向にあり、特に2005～2008年は好調であった。この成長は、完成品メーカーの中でも自社でブランドを持ち、知名度を高めることに成功した少数の企業の業績によるものである。

事実、企業数と就業者数は常に減少しており、特に従業員49人以下の小規模な企業では、1990年に約2,300社あった企業数が2010年には半分以下の約1,100社まで減少し、その就業者数も半分以下の5,600人程度まで減少している。これは、完成品メーカーが安い労働力を求めて海外への生産拠点の移転したことや、地域内に流入した中国人を中心とする外国人の労働力の増加が原因となっている。

18 ファストファッションのこと。

【図表55】カルピのニット及び衣服製造業における売上、企業数、就業者数の推移
(1990～2011年、1990年を100とした場合)



資料：R&I 社『Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi 2011』より抜粋

ちなみに、カルピの中国人経営の企業の特徴は、大部分が個人経営、サプライチェーン全体を構成しているわけではなく、単工程を担う下請け業者としてのみ存在していることである縫製に関しては、現在、カルピの縫製工程を行う企業のほぼ全てが中国人経営とされている。これらの企業は、従業員数を明確に申告していない場合も多く、正確な総就業者数は不明であるが、その数は2010年現在1,450～2,000人と推定されている。

【図表56】カルピにおけるニット及び織物製品 生産動向 (1990～2011年)

企業規模 ()内は従業員数	1990		2000		2005		2008		2010		2011 (推定)	
	統計値	全体に占める割合	統計値	全体に占める割合	統計値	全体に占める割合	統計値	全体に占める割合	統計値	全体に占める割合	統計値	全体に占める割合
企業数【単位:社】												
零細企業 (1～9人)	1,931	85.5%	1,502	86.6%	1,044	83.2%	1,013	83.7%	935	84.3%	870	83.5%
小企業 (10～49人)	309	13.7%	222	12.8%	199	15.9%	186	15.4%	164	14.7%	161	15.4%
中～大企業 (50人以上)	18	0.8%	11	0.6%	11	0.9%	11	0.9%	11	1.0%	11	1.1%
合計 (a)	2,258	100.0%	1,735	100.0%	1,254	100.0%	1,210	100.0%	1,110	100.0%	1,042	100.0%
就業者数【単位:人】												
零細企業 (1～9人)	6,231	44.5%	4,670	48.5%	3,283	42.1%	3,141	42.0%	2,846	41.1%	2,740	40.2%
小企業 (10～49人)	5,473	39.1%	3,990	41.4%	3,548	45.5%	3,210	42.9%	2,750	39.7%	2,666	39.1%
中～大企業 (50人以上)	2,302	16.4%	967	10.0%	971	12.4%	1,133	15.1%	1,327	19.2%	1,409	20.7%
合計 (a)	14,006	100.0%	9,627	100.0%	7,802	100.0%	7,484	100.0%	6,923	100.0%	6,815	100.0%
売上高【単位:百万ユーロ】												
合計	1,042	-	1,027	-	1,170	-	1,455	-	1,405	-	-	-
輸出の売上に占める割合												
合計	-	22.4%	-	37.5%	-	30.6%	-	30.7%	-	32.6%	-	-

資料：R&I 社『Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi 2011』より
(a) 合計の数値はR&I社の統計値を元に算出。

完成品メーカーに関しては、2010年現在の企業数は260社（全体の23.4%）、そのうち約65%はニット製造を主な事業としている企業である。しかし、ニットの売上げは完成品メーカーの売上げ全体の4分の1程度にとどまっており、衣服製造が現在のカルピの中心産業となっていることがわかる。さらに、完成品メーカーのその企業規模では、従業員数が50人を超える中～大規模の企業が僅か9社であるが、その売上げは5.7億ユーロ、産地全体の4割以上を占めており、産地の経済的な牽引役となっていることがわかる。

これらの企業は就業者数も変化が少なく、2011年には増加も見込まれているが、これには地域外の自社ブランド店や海外拠点の従業員の増加分も含んでいるため、産地内での就業者数の増加とは一概には言えない。現在、業績を伸ばしている、これらの企業の特徴は以下の通り。

- ◆ 品質とファッション性を重視し、ハイターゲット
- ◆ ブランドを確立し、独自のコレクションを展開
- ◆ 戦略的にブランドのプロモーションと流通ネットワークへの投資に重点を置く
- ◆ 独自の流通を確立し、小売店への販売の拡大、自社ブランド店もチェーン展開
- ◆ 従来のニットに比べ、織物の衣服の商品ラインナップを広げ事業を拡大
- ◆ 海外からの資材調達や海外生産拠点への移転の割合が高い
(ニット及び衣服生産の”100% Made in Italy”の割合はいずれも40%程度)
- ◆ 80~90年代に創立した新世代の企業が多い

カルピの企業

オルマー・アンド・ミルタ社 (Olmar and Mirta Srl)	
URL	なし(但し、各ブランドではそれぞれのHPが存在)
所在地:	エミリア・ロマーニャ州 モデナ県 コンコルディア・スツラ・セッキア市 【産地】 カルピ繊維、アパレル
事業内容:	【業種】 アパレル 【事業】 アパレル生産、流通のコーディネート業務
企業規模	【売上】 約55百万ユーロ 【従業員数】 約100名
海外展開:	売上げの海外比率約90%(約60%は欧州外)
詳細:	中高年向けのレディースウェアを生産していたカルピ産地の企業オルマー社をジャンバッティスタ・ティレリ氏が買収し1997年にオルマー・アンド・ミルタ社を設立。当初は引き続きアパレル製品生産を行っていたが、すぐにトータルルックを提供し、プロトタイプの開発、資材調達、生産コーディネート、品質管理、流通を担いプロデューサー(制作統括)企業へと転身。現在は2代目となる3兄弟も事業に参画している。革製品の縫製以外は、皮革、服地等の調達も含め全て Made in Italy、海外で縫製を行うわずかな現地企業も100%同社製品生産に携わり、徹底した技術指導を行っている。アバンギャルドな高級アパレルというニッチな高付加価値市場にターゲットを絞り、業界内でもその品質の高さで知られる同社は、最近10年で約10倍の売上成長を見せる。売上げの約80%を占めるRick Owensブランドは、ブランドタグがなくても認識される独特なスタイリングを確かな品質で提供し、欧州はじめ米国やアジアに店舗を展開し成功を納めている。その他、ハイターゲットのGareth Pugh やMaurizio Pecoraloブランドを手掛けるほか、2011年からは70年代に流行したカシミアニットブランド gentryportofino の生産と流通ライセンスを取得しブランド再生という新たな挑戦を手掛けている。コレクション制作、国内外へのショップ展開はもちろんのこと、同ブランドに関しては内部生産も行っている。

4) 産地の過去と現状：繊維・アパレル産業の産地

“Distretto del Tessile Abbigliamento di Prato”

トスカーナ州の北東部から中部にかけて、世界的にも重要な繊維製品の産地が広がっている。プラート県を中心とし、ピストイア県とフィレンツェ県にまたがる12都市、700平方キロメートルにわたる一帯で、アパレルや家具、その他の産業向けの織物生地、ニット産業向けの毛糸、不織布や特殊繊維の生地などを生産している。紡績から生地の仕上げまで、製造の全過程をカバーする広範囲の企業がある。産地の地下を流れる豊富な水資源は浄水施設を通じて純化され、地元の工業に利用されている。

プラートの繊維産業の歴史は12世紀までさかのぼる。経済的に発展し、水資源にも恵まれたことからこの地には繊維産業が発展した。当時は、フィレンツェ以外での高級な布の生産が禁じられていたことから、プラートは中～低品質の羊毛を使った布を生産しており「ぼろ切れの都」と呼ばれていた。その後、一時衰退期を迎えるが1700年代末頃から復活しはじめ、1800年代後半には産業化が進んだことでさらに発展し始める。この頃もまた、プラートでは、古着や布の切れ端などを再生利用した安価かつ低品質の毛織物を生産していた。第二次世界大戦前までのプラートでの生産体制は、高度に垂直化統合された大企業によるアフリカやインドへの輸出向けの低品質な布の生産（毛布や軍需）と、アパレル産業向けに各工程を分担して生産する企業群の2体制に分けられる。

プラート産地の真の発展は戦後に訪れた。輸出向け製品の生産縮小により、急速に垂直統合された大企業の体制が解体し、地域内の高い専門性を持つ零細、小規模な職人企業が各工程を分担し、委託生産する体制が主体となる。製品設計や生産コーディネート、資材調達、販売を担当するラニフィーチョ（Lanificio¹⁹）と呼ばれる仲介役も出現し、集約分担型の体制が1960年代までに確立された。産地では相変わらず再生材料による毛織物の生産が中心となっていたが、この頃、アパレル業界ではより軽い素材が求められ始めていた。そこで、産地では柔軟性のある生産体制を生かし、ウールとナイロンの混紡による、より強くて薄く、そしてバリエーション豊かな織物生地の生産に着手する。

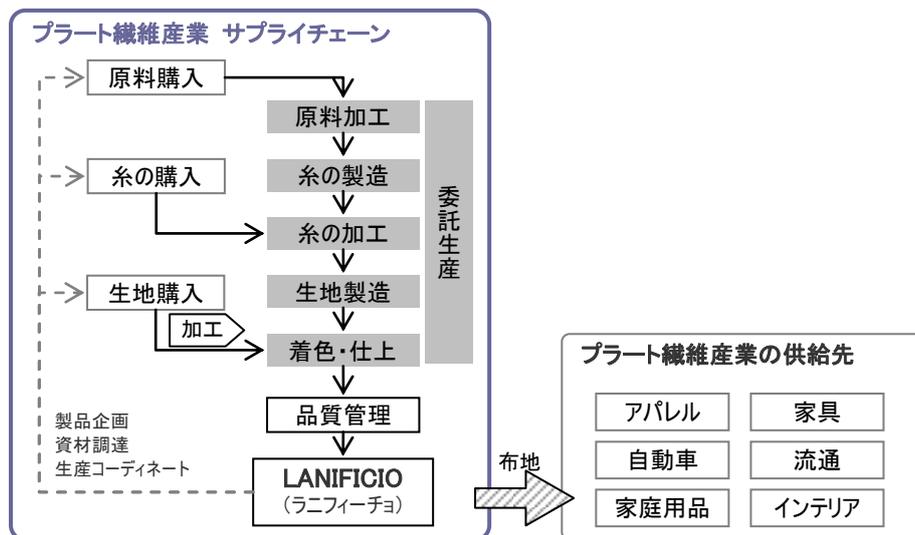
70年代にはファッションが大衆化、多様化し、アパレル業界は成長期に突入する。プラート産地は製品志向の「毛織物の産地」から市場志向の「繊維とファッションの産地」へ転換することで競争力を高める方向に進んだ。毛織物のほか、綿をはじめとする自然素材、化学繊維を使った織物布やジャージ生地など幅広い製品ラインナップとその生産技術を発展させ、顧客ニーズにあった創造的な製品を柔軟性かつ高い生産性をもって実現し、他の産地との差別化に成功する。

繊維以外の部門では、機械のほか、小規模であるがプラスチック、出版、化学が同じ産地内に存在する。プラートはフィレンツェから約10キロのところにある中規模都市であり、中世の面影を今なお留めている。文化活動も盛んで、劇場や博物館のほか、大学や著名な研究所が数カ所にある。また、周辺の丘陵地帯で採れるオリーブ油とワインはこの地方の特産物である。

¹⁹ 通常、羊毛加工工場、製絨工場などと訳されるが、ここではその役割や性質が異なるため原語のままにする。同様のコーディネート企業がプラート以外の産地では「インパナトーレ」（日本語ではインパナトーレと誤記されることが多い）と呼ばれる。

1950年から1981年にかけて欧州の繊維産業が減退する中、30年間で産地内の就業者数は約3倍まで増加した。これは、細分化された生産工程によるビジネスモデルにより、事業の立ち上げの初期投資が低く抑えられること、また、プラート産地の新規参入者を歓迎する土地柄などが相乗効果を生んでのことである。しかし、80年代後半には、突如訪れた毛織物市場の萎縮により、それまでの同分野への過剰な設備投資が影響し、困難な時期を迎えることとなる。

【図表57】 プラート繊維産業のサプライチェーンとそのクライアント産業



資料： Fondazione Fiela di Milano 『IL DISTRETTO DI PRATO』、2008年より抜粋、編集

90年代に入り、製品の多様化や高付加価値を付与する加工工程の強化などの努力、そしてリラ安や景気が追い風となり、低迷期を脱する。徐々に服飾の縫製から仕上げなどアパレル産業に従事する企業も増え始めるが、この時期の産地の主な産業は、まだ繊維産業である

2001年において、プラートの繊維、アパレル産業の就業者数は48,098人で、同1991年50,333人²⁰と比べて約4%減少はしているが、この10年間のイタリア全体の繊維、アパレル産業の平均や他の産地に比べるとその減少率は低い。これは、この頃のプラートの競争力の高さを示している。

【図表 58】 プラート産地内の就業者数の推移（1971/1981/1991/2001年）

	1971	1981	1991	2001
鉱工業	55,658	68,269	56,343	59,083
（内、製造業）	51,411	62,334	49,323	50,439
商業	10,765	13,894	17,037	16,287
その他 サービス業	6,827	10,363	14,780	20,352
産地合計	73,250	92,526	88,160	95,722

資料： ISTAT 国勢調査データ、『Distretti industriali e sistemi locali del lavoro 2001』より抜粋

2001年以降、不況で先進国市場が打撃を受けたことによる高額繊維製品の需要低下、ドル安ユ

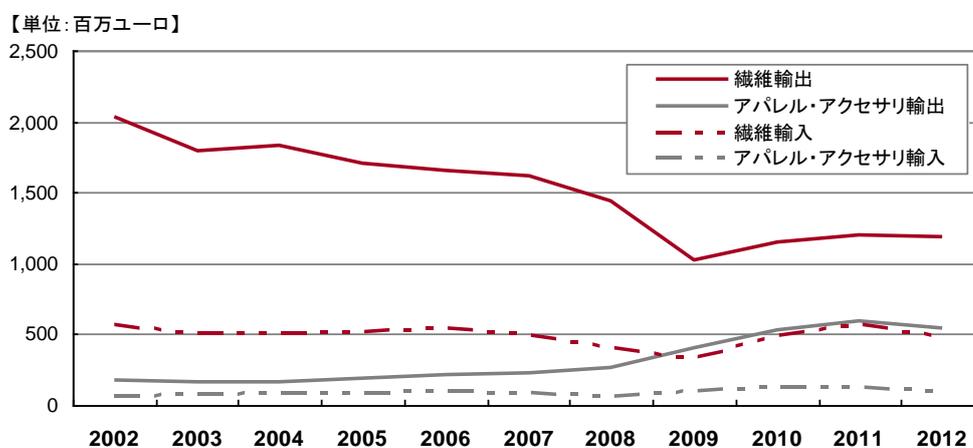
²⁰ 図表 58 とは出所が違うデータ（Unione Industria Pratese 発行資料）のため、比較はできない。

一高、中国をはじめとするユーロ圏外の繊維生産国の勢力拡大により、繊維業界の構造は大きな転換期を迎える。その変化は以下のように特徴づけられる。

- ◆ サプライチェーン川下のブランド保有大手アパレルや流通業者の支配力の増大
- ◆ 労働コストの安さを背景とした新興国による生産能力の拡大
- ◆ 大手アパレルや完成品メーカーの調達及び生産拠点の海外への移転

このような変化を受け、プラート産地は企業数、就業者数、売上げそして輸出ともに大幅に減少し、産地の産業は縮小する。次に述べる外国人（特に中国人）の移民も 2001 年以降加速し、産地のビジネスモデルは大きく変化することとなる。

【図表 59】 プラート県の繊維、アパレル・アクセサリ類輸出／輸入高の推移（2002～2012 年）



資料：ISTAT 統計を元にプラート県が作成したデータを編集

▶ プラート産地内への外国人労働力の流入

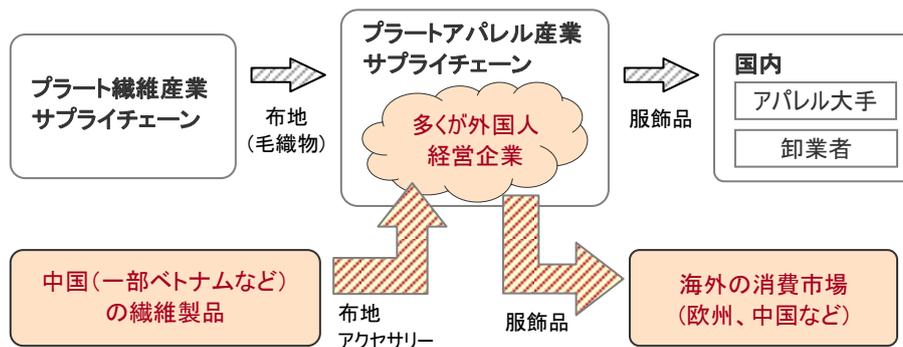
他の産地に比べ、プラート産地の変化を特徴づける要因として、外国人労働力の流入が挙げられる。第 2 次世界大戦後の産地の発展に伴い、産地内ではまかないきれない労働力を必要としたことから、プラートでは常に移住者を受け入れてきた。

60 年代はトスカーナ州内の小都市や田舎、70 年代には南イタリアからの移住者であったが、80 年代に入り海外からの移民も見られるようになる。1990 年代、東欧、北アフリカなどの移民は、イタリアの他の地域でも見られたように、製造作業や建設現場や家事手伝いなどの職業に就くが、中国人だけはプラート産地内で独自の形態での移民を遂げ、これが結果として 2001 年以降のプラート産地を窮地に追い込むこととなる。

産地の中国人移民は、まず従業員として働くことはなく、零細または小規模のニット及びプロントモダのアパレル企業を立ち上げた。その従業員は同じく中国人である。時と共に、アパレル産業に関わる下請け企業（仕上げなど）や、アクセサリ類などの卸業、IT やコンサルティングなどのサービス業、中国人向けの小売業などを買収することで、コミュニティ内で事業の垂直統合を進めて企業規模を拡大させた。中国を中心にベトナムなどで作られた低価格の材料（主に

毛織物以外)を輸入し、プラートで加工して”Made in Italy”の製品として出荷されるというビジネスも展開し、現在はプラート産地内には中国人によるアパレル産業の産地がイタリア企業による繊維産業の産地と並行的に形成されている。

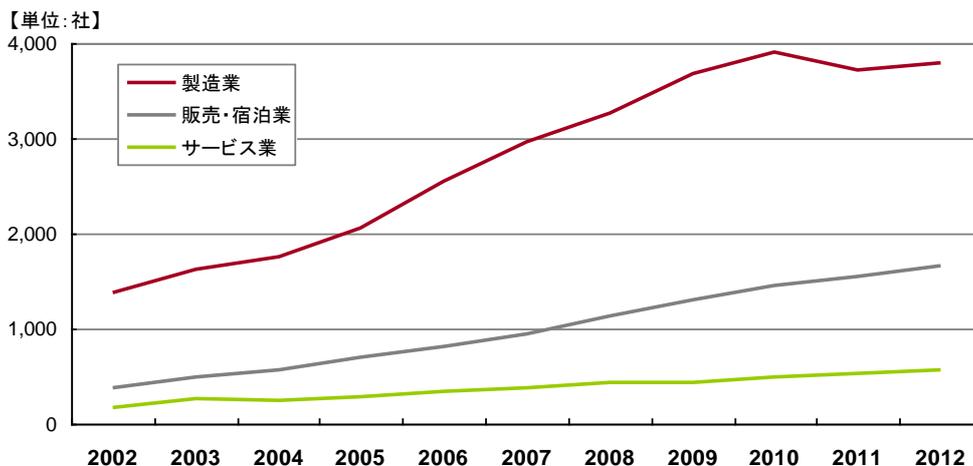
【図表61】 プラート繊維、アパレル産業サプライチェーン
～外国人企業の産地への流入による平行的な産地形成～



資料:本調査の結果を元に作成

現在、プラート県に住む外国人は県全体の約10分の1を占め、その割合はイタリアで一番高くなっている(全国平均約5%)。この多くが中国人で2007年の統計では10,077人にのぼる。この数値は公式に滞在許可証を取得している場合に限るため、違法で滞在している人数も合わせると約25,000人になるとも言われている。中国人経営の企業は2001年以降増加を続け、2012年現在合計で約4,800社、製造業では外国人企業全体の約97%が中国人経営の企業となっている。

【図表 61】 プラート県に登録する外国人企業数の推移 (2002～2012年)



資料: INFOCAMERE のデータを元にプラート商工会議員が作成したデータより編集

プラートの企業

1) ラニフィーチョ・ルイジ・リッチェーリ社 (Lanificio Luigi Ricceri Srl)	
URL	www.lanificioricceri.it
所在地:	トスカーナ州 プラート県 プラート市【産地】プラート繊維、アパレル
事業内容:	【業種】繊維【製品】ウールを中心としたレディース向け服地生産
企業規模	【売上】約 22 百万ユーロ※1 【従業員数】約 90 名 ※1 『PAMBIANCO NEWS 2013 年 5 月 14 日』掲載記事による 2012 年のデータ。
海外展開:	輸出割合 60~65%、主な輸出先はフランス、英国、など
詳細:	<p>起源は 150 年前にさかのぼるが、現行の会社は 1924 年設立され、今は創業家から数えて 3 代目のリッチェーリ兄弟が経営指揮をとり、着実な成長を続けている。創業当時からプラート産地では珍しくハイターゲット製品生産に照準を絞り、決して価格競争はせず、あくまで品質及びデザイン性の高い商品の提供とすべての顧客ニーズに徹底的に応える体制を貫いているため、同社は小ロット多種生産となっている。技術革新や生産能力向上のために必要な設備への投資を継続的に行い、トップクラスの品質、洗練されたデザインと独創性で、同社しかないできない製品作りを実現し、自らを職人企業と呼び、クライアントには世界のトップブランドが名を連ねる。品質管理の徹底の観点からも、産地内では珍しく、資材調達、紡績から仕上げまでの全ての工程を自社内で展開する垂直統合型の体制をとっている。同社の製品は、パリで開催される繊維と服地の国際見本市プルミエール・ヴィジョンにおける権威あるアワードにおいて、グランプリに相当する審査員大賞も受賞している。</p>
2) ポンテトルト社 (Pontetorto SpA)	
URL	www.pontetorto.it
所在地:	トスカーナ州 プラート県 モンテムルロ市【産地】プラート繊維、アパレル
事業内容:	【業種】繊維【製品】ファッション、スポーツ、作業服向け服地生産
企業規模	【売上】約 60 百万ユーロ 【従業員数】約 135 名
海外展開:	輸出割合 85%、主な輸出先はドイツ、日本、米国、英国、スカンジナビア半島諸国など。
詳細:	<p>1952 年に創業、現在は産地内の繊維産業のリーディングカンパニーであり、産地内で一番大きな敷地面積を持つ。バンチ家による家族経営企業で、現在は 2 代目のエンリコ、ルイジ、エレナの 3 氏が引き継いでいる。社長のエンリコ氏はイタリアの産業界の重要な企業家に授与される勲章『カヴァリエ・デル・ラヴォーロ(Cavaliere del Lavoro)』を受賞している。創業から 20 年ほどはレディースのコート生地生産に注力していたが、1986 年、欧州初のパイル生地生産を開始し成功を収め、今では欧州一のシェアを誇る。更にスポーツウェアやファッション向けの技術レベルの高い素材やニットなども手がけ、『テクノパイル』などこれらの生地をブランディングし、現在では売上げの約 45%がハイテク・スポーツ素材となっている。継続的な新素材の研究開発やインフラの整備などに力を入れ、近年では作業服向けの耐候、耐久性に優れたもの、軍服向けの特殊ニーズに応えたものなども開発し市場へと送り出している。</p> <p>同社は紡績から仕上げまでの大部分の工程を自社内に持ちつつ、産地内の企業と連携した柔軟な生産体制をもっている。グリーン化への取り組みにも熱心で、廃棄物の削減、リサイクル製品の生産、再生可能エネルギーの利用などに着手し、太陽光発電システムの導入により、生産施設への電力供給を半分程度賄うなど、様々な取り組みを行っている</p>

5) 産地の過去と現状：眼鏡産業の産地 “Distretto dell'Occhiale di Belluno”

イタリア北東部ヴェネト州のオーストリア国境に近いアルプス山脈麓地域ベッルーノ県北部に、イタリア最大の眼鏡産地が形成されている。ベッルーノ県における眼鏡製造業は工業集積地の典型的形態である。大型生産型工場が 1878 年に初めて設立されて以来、眼鏡産業は産地経済の特徴を徐々に備えつつ発展して今日に至った。当地に多くの工業が集中していること、小企業が多いこと、競合、上下関係を含み企業間の結びつきが密接なこと、地元と文化的、社会的に深く結びついていることがその特徴である。

産業発祥の地として企業数の多いカドーレ地区、世界的リーダーとなった大企業の拠点アゴルディーノ地区など現在ではベッルーノ県全域が眼鏡産地となっている。またロンガロネーセ、アルパーゴ、フェルトリーノの各地区においても、自発的あるいはヴァイヨンダム事故の救出および資金補助の結果として、同部門に従事する企業が増えつつある。品質面での特徴として、世界的リーダーである主要メーカーが存在し、自動化の進展と精巧な専門化を組み合わせた製造過程などが挙げられる。

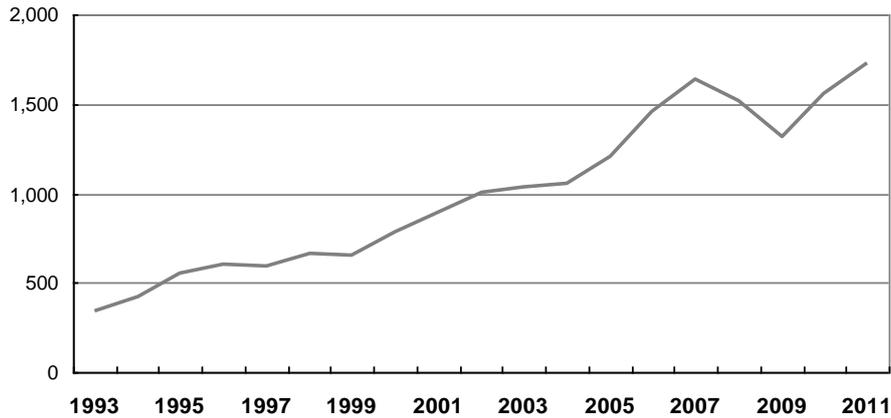
ベッルーノ県はアルプス山中にあり、その広さはヴェネト州の 20%に当たる。県領域の 5 分の 4 が農耕・森林地帯、7 分の 1 が不毛地帯であるほか、3%が水面となっていることにより、建築物や道路などの占める割合は僅か 2%である。また森林の占める割合は 43%で、これは全国平均の約 2 倍に当たる。以上のような特殊な地理および自然環境が、当地における人々の生活、経済、生産活動を規定したと言えよう。

世界の眼鏡産業市場において、イタリアはそのシェア 27%で世界一を誇る。特にサングラスとフレームではそれぞれ 40%、21%のシェアを持つ。同産地には世界有数の業界大手の企業が存在し、生産、輸出ともイタリア全体の 8 割以上を占めることから「イタリアの眼鏡生産＝ベッルーノ産地の眼鏡生産」といっても過言ではない。

また、現在のイタリアでの眼鏡生産の約 9 割が輸出向けとなっていることから、輸出推移より産地の成長を見ることができる。ベッルーノ県の眼鏡産業における輸出は、1997 年から 1999 年に迎えた一時的な停滞期や 2009 年の国際金融危機による急激な落ち込みこそあれ、基本的には増加傾向にあり、2011 年には輸出額は過去最高の 17 億 3,195 万ユーロに達した。(図表 62)

【図表 62】 ベッルーノ県の眼鏡部門輸出額の推移（1993～2011年）

【単位：百万ユーロ】



資料：ISTAT 統計データより作成

このように、ベッルーノの眼鏡産業は売上げの数字的には総じて継続的に成長を遂げてきた産地といえるが、その企業数や従業員数は必ずしも売上げと比例して成長しているわけではなく、そのビジネスモデルは年月を経て変遷している。

ベッルーノでの眼鏡生産は 1878 年に近隣諸国に行商に出掛けた者の一人が故郷に戻り、小さな眼鏡作業所を開所したのが始まりである。産業もなく、地理的に辺境で、交通アクセスも悪い貧しい山村だったこの地域において、糧を得られる眼鏡生産に人々が専念したこと、また厳しい労働条件に耐え得る安価な労働力と豊富な水資源による水力エネルギーに恵まれたことが、この地に眼鏡産業を発展させることとなる。まずは、ごく限定された地域内に小企業同士が相互に補完し合う生産システムを構築していった。

とはいえ、同地域が重要性を持ち始めたのは第二次大戦後の 1945 年以降で、最初の専門化した下請け工場が誕生し、特定の工程に特化した企業間の分業と相互補完を基盤とした産地が次第に形成されるようになった。産地の地域は拡大し 1960 年代には急速な発展を遂げる。

1970 年代には生産プロセスの分散化、工程に特化した企業同士がネットワークを構築することで、産地が形成されていく。既に大手の企業が存在し、これらからスピノフした者が起業した特定の生産工程に特化した小規模企業が、多数出現し始めた。これらの職人企業や下請け企業は大手企業と補完的な関係を維持し、生産のノウハウが産地内に普及、浸透して共有化された。中小零細企業は物作りに専念し、その一方で大手企業は市場との関係を構築していった。

需要の拡大は続き、1980 年代に入り消費文化全盛期を迎えて、その勢いはとどまることはなく、リラ安の追い風を受けて産地の製品供給は増加を続けた。ベッルーノでは、増え続ける需要に対応して安定的に製品を供給できる柔軟性のある生産方式を既に構築していたからである。リーダー的存在の大手企業の規模は拡大し、小さな企業の数も増えていった。1971 年は 137 事業所、就業者 2,600 名であった産地は、1981 年には 503 事業所、就業者数 4,268 名となっていた。

ベッルーノ県外にも工場が建設されるなど地域も拡大し、隣のフリウリ・ジュリア・ベネチア州にも広がっていった。

【図表 63】 ベッルーノ産地における企業数、就業者数の推移（1971～2001年）

企業規模 ()内は従業員数	1971		1981		1991		2001	
	統計値	全体に占める割合	統計値	全体に占める割合	統計値	全体に占める割合	統計値	全体に占める割合
企業数【単位:社】								
従業員1～9人	82	59.9%	412	81.9%	630	85.9%	475	73.5%
従業員10～50人	42	30.7%	76	15.1%	78	10.6%	141	21.8%
従業員51～100人	7	5.1%	10	2.0%	15	2.0%	18	2.8%
従業員101人以上	6	4.4%	5	1.0%	10	1.4%	12	1.9%
合計	137	100.0%	503	100.0%	733	100.0%	646	100.0%
就業者数【単位:人】								
従業員1～9人	290	11.2%	862	20.2%	2,400	27.0%	1,373	12.3%
従業員10～50人	968	37.2%	1,644	38.5%	2,058	23.1%	2,659	23.9%
従業員51～100人	450	17.3%	655	15.3%	940	10.6%	1,176	10.6%
従業員101人以上	892	34.3%	1,107	25.9%	3,503	39.4%	5,936	53.3%
合計	2,600	100.0%	4,268	100.0%	8,901	100.0%	11,144	100.0%

資料：ISTAT の国勢調査データを元に Fondazione Fiera di Milano が作成

1985年から1990年にかけて、垂直統合化の動きが進んだ。最終製品の品質管理の徹底や新技術やノウハウの外部への移転の困難などがその要因として挙げられる。特化した工程を担う下請け企業を大手企業が買収し、全生産工程を内製化するようになった。さらに大手はこの頃からファッションブランドとのライセンス契約による眼鏡フレームの企画生産にも着手し始めた。

1990年代前半は海外市場への進出の強化により輸出が成長を続けた。また、市場では眼鏡のファッション性が重視されるようになり、ライセンス商品が主流となっていった。大手企業は自社ブランドも立ち上げ、自社の流通チャネルの確立に力を入れた。ライセンスのロイヤリティは高額であることから、ごく一部のメーカーのみがその取得を可能とした。そのため、流通チャネルを構築できない中小企業は市場から撤退していくこととなる。

1990年後半以降は、新興国、特にアジア諸国が海外眼鏡生産市場に本格的に参入し始め、産地構造は大きな変革期を迎えた。少数のリーダー企業は、商品開発や製造、品質管理や流通に至るまで、全ての工程を内部に取り込んだ垂直統合型組織をさらに強化した。また、海外生産国へ部品等の生産拠点移転することでコストダウンを実現すると同時に、同市場への直接のアクセスの窓口としても機能させ、成長の糧としていく。さらには、産地内の革新力や企画力の優れた企業とのみ下請け契約を結ぶという企業戦略をとったため、部品等の生産を担っていた多くの中小企業は姿を消していき、生産は5つの大企業と30社前後の中規模企業に集中するようになった。

このような転換期を経て、相互補完性や分業のメリットは事実上消滅し、リーダー企業のヒエラルキー化は2000年代に入りさらに進んでいる。産地の企業数の減少は著しく、2004年には606社あった企業数は2011年には361社²¹となっている。また、リーダー企業の産地におけるウエイ

21 2004、2011年の各企業数データは Confindustria Dolomiti Belluno – SIPAO を参照しており、前述のデータとは出所が違いため比較はできない。

トは増し、被雇用者数のリーダー企業 5 社が全体の 4 分の 3 以上を雇用し、売上高についてもリーダー企業 5 社の合計がベッルーノ産地全体の 96%を占めている。

【図表 64】 ベッルーノの主要 5 企業の売上 (2010 年)

企業名	イタリア全体の売上に占める割合	2006～2010年の成長率
ルクソティカ (Luxottica)	76.3%	24.0%
サフィロ (Safilo)	14.2%	-3.7%
デ・リーゴ (De Ligo Vision)	2.7%	31.9%
マルコリン (Marcolin)	1.9%	0.3%
ガット・アストウッチ (Gatto Astucci)	0.8%	43.4%

資料：ISTAT の AIDA データを元にヴェネト商工会議所 が作成

前記の図表 64 からわかるように、現在のイタリアの眼鏡産業自体がその売上げの 4 分の 3 以上を大手ルクソティカ 1 社が創出している。同社は 1961 年にベッルーノ県アゴルドに下請け企業として設立し、60 年代の終わりには既にメガネフレームメーカーとなった。当初から技術革新と品質管理向上のため、全生産工程を自社内で完結する統合型生産方式を企業戦略とし、地域内外の下請け企業や流通ネットワークなどの買収により拡大を続けた。今では企画設計、各生産工程から流通までのバリューチェーンを自社内でこなし、その一部を下請け企業に委託することもあるが、基本戦略は変わっていない。現在、本社はミラノへ移転したが、企画開発、マーケティング、生産などの事業の重要な部分はアゴルドに残されており、ベッルーノ産地内には 4 工場を有し、約 5,600 人が就業している。2011 年の売上げは約 62 億ユーロ、自社販売網は世界 6,500 店舗に及んでいる。

ルクソティカは、中国やインドなどへの生産拠点移転による生産コスト低減、徹底した品質及び経営管理によるコストの削減などの実現により成長を続けており、イタリアが誇る屈指の優良な大企業であることは間違いない。しかし、一方、零細中小の職人企業は、年々その数を減らし、金融危機後は生産や売上げだけでなく利益率も大幅に減少してい中、ベッルーノが「産地」として発展しているかと言えば、前述した産地の定義と照らし合わせると必ずしも肯定できる要素ばかりではないことは確かである。

6) 産地の過去と現状：機械部品・熱電機の産地

“Distretto Componentistica e termoelettromeccanica friulana”

東にスロベニア、北にオーストリアと接するフリウリ・ヴェネチア・ジュリア州（以下、フリウリ）はイタリア特別自治州の 5 州のうちのひとつである。州の南西部のポルデノーネ県とウディネ県にまたがる 25 市は州により機械部品と熱電機の産地に指定されている地域である。

フリウリは産地の指定に関する規約を詳細に取り決めている州で、伝統的産業から食品、技術産業まで現在 8 つの産地が指定されている。それぞれに官民合同で設立された産地発展促進機関「Agenzia per lo Sviluppo del Distretto industriale（以下 ASDI）」を置くことを定めており、機械部品と熱電機の産地の ASDI は COMET と呼ばれる。前身の Co.Mec はポルデノーネ県の機械部品や機械の組立、加工産業の促進のために 2007 年に設立、これにウディネ県の熱機械産業が加わり、COMET は 2009 年に誕生した。

2010 年現在、COMET に属する企業は約 1,050 社で、その大部分が零細、小規模、そして家族経営である場合が多い。また、大手家電メーカーや自動車メーカーからスピンオフした企業なども多い。就業者数は約 18,000 人、売上げは約 42 億ユーロでその約 40%は輸出による。

産地は以下の別々の特色を持った 2 つの地域から形成され、これらが時を経て、製品供給や委託製造などの関係を築き、ネットワークによるコラボレーションや一貫性のあるサプライチェーンを発達させている。

- ◆ ポルデノーネ県地域

中小企業を中心に金属部品製造が発達し、その加工や組立において国際的にも重要な拠点となっている。これらに、金属加工のサプライチェーンに属する工作機械、ゴム・プラスチック関連の産業も加わり、異業種が地域内で強い結びつきを築いている。

- ◆ ウディネ県地域

空調、暖房及び冷却関連の設備の企業を中心にそのサプライチェーンが発達している。

ポルデノーネ県ポルチャ市には、約 1,300 人の従業員を抱えるスウェーデン家電大手 Elecrolux の製造拠点もあり、産地の景気を左右する要素のひとつとなっている。

1996 年から 2006 年までの産地の推移²²を見ると、事業所、就業者数共に増加傾向にある。2001 年と比べると製造業やコアビジネスの就業者数に若干の減少はあるが、2006 年の付加価値額は 2003 年に比べ 12.6%増加していることから、産地経済の成長する様子が見えてくる。

²² COMET は産地が指定されたのが 2009 年であるため、その規模などを示す統計は限られるが、フリウリ・ヴェネチア・ジュリア州が編纂した産地現状レポート内の 1996 年までさかのぼり作成されたデータを参照。前述（49 ページ）の COMET による 2010 年のデータとは統計方法が異なるため対比はできない。

【図表 65】 COMET の事業所数、就業者数、付加価値額の推移（1996/2001/2006 年）

	(単位)	1996	2001	2006	成長率	
					1996-2006	2001-2006
産地内の居住者数	(人)	205,364	212,068	224,055	9.1%	5.7%
産地内の事業所数	(事業所)	14,715	17,386	18,574	26.2%	6.8%
(内、製造業)	(事業所)	2,481	2,531	2,557	3.1%	1.0%
(内、コアビジネス)	(事業所)	878	991	1,030	17.3%	3.9%
産地内の就業者数	(人)	65,719	77,068	83,591	27.2%	8.5%
(内、製造業)	(人)	30,157	32,995	32,201	6.8%	-2.4%
(内、コアビジネス)	(人)	15,215	17,820	17,585	15.6%	-1.3%
付加価値額	(百万ユーロ)	--	--	5,844	--	--

資料： ISTAT, ISTAT 国勢調査、Istituto Tagliacarne のデータを元にフリウリ・ヴェネチア・ジュリア州が編集したものを元に作成

産地は家電や自動車などの産業に依存するため、消費の冷え込みが続く国内市場に頼ることなく海外市場への進出を積極的に行っており、2002年に比べると2006年における海外向けの生産は倍増している。このように、海外市場への拡大が産地の成長の鍵を握っているが、COMETの企業は、競争力の強化のための技術開発に充分なだけの企業規模を持たないことが解決すべき課題である。家族経営が多く、自立した起業家という気質が障害となり、中～大規模の企業のグループ傘下に入るケースも希少で、共同で技術開発に取り組むことが難しくなっている。

このような状況を受けて、2009～2011年、COMETが先導する形で中小企業を中心としたリーマン生産方式²³の導入、中小企業向けモジュール生産方式の構築などの生産効率向上の取り組みや、ソフト開発など州の認定を得たイノベーションプログラムを実施した。これらの取り組みは既に実用化されているものもある。また、国際規格ISOの取得に関しても積極的な取り組みを行っている（後述の「4-3産地や団体による新たな取り組み事例」を参照）。

この様な成果もあってか、2009年に世界的な経済危機の煽りを受け、前年比約20%減と大幅落ち込んだ輸出²⁴は、危機以前の水準までとはいかないものの、2011年までに約10%を回復した。しかしながら、2012年、主要輸出相手国の中国（第2位）をはじめロシアやサウジアラビアへの輸出が大幅に減少、輸出相手国の第1位のドイツも減少に転じたことから、全体で約15%減少した。依然としてイタリア国内の産業の先行きが不透明な中、産地企業の海外展開へのさらなる努力が期待される場所である。

7) 産地の過去と現状：金属製品の産地

“Distretto del Metallo delle Valli Bresciane”

ロンバルディア州の東側、ヴェネト州と隣接するブレシャ県にはナイフやフォークなどのカトラリーや食器類、ドアノブから鍋といった家庭用の金物、産業用及び家庭用の水栓金具、バルブなどの金属製品企業とその関連産業の産地が広がっている。その範囲は同県のトロンピアやサッビアといった渓谷に囲まれたルメッザーネ市を中心に49市にまたがり、面積にして約800平

23 トヨタ生産方式を研究し、一般化、体系化させた生産管理方式。

24 2008～2012年の輸出に関するデータはインターザ・サンパオロ銀行のレポート『Monitor dei Distretti』を元に算出。

方キロメートルに及ぶ。ルメツザーネの鍛造は、古くは鉄の歴史の始まったローマ帝国にまでさかのぼるが、近代においては、豊富な水資源による水力発電に恵まれ、また良質の鉄鉱石の産出地も近いことから釘、鋏、鋤そして剣などの武器などの手工業にはじまる。19世紀半ばを過ぎ、電力供給が充実しはじめ、技術とノウハウがあれば小額の資金投資で始められる産業であることから、その数が増えはじめる。また、鑄造やプレス、フライスなどの金属加工とその製造関連の機械、機器など、業種及び地域の拡大により、今日に続くイタリア国内外でその名を知られた金属製品加工の産地が形成されることとなる。

1970～80年代にかけて、新興国の低いレベルの技術による低価格製品の市場流入により、戦後初めての危機に見舞われる。90年代の初めには再び業績を取り戻すが、90年代後半には再び停滞期を迎えることとなる。この頃と同産地のコアビジネス(金属製品製造)に携わる企業は約2,300社、就業者数は23,000人²⁵ほどであった。

21世紀に入り、2003年から2007年までの間、売上げそして利益のパフォーマンスは概ね良好²⁶であった。国際市場でもその存在感は増し、今では売上げの約6割を海外が占める。2009年には、世界的な経済危機の影響で輸出が前年比約3～4割減の落ち込みを見せるが、2010年以降は継続的に回復を見せている。

この産地は、伝統的に職人気質が高く、起業家精神が旺盛な家族経営の零細企業が多く、大企業やグループ企業がとても少ないのが特徴である。また、品質向上や技術革新のために投資を惜しまない気質も備えている。同地域の企業は以下に分類される。

- ◆ 完成品メーカー

消費者向けのカトラリー、洋食器、水栓金具や産業用水栓金具、バルブなどを生産する企業。中～大規模の企業で、下請け企業のコーディネーターとしての役割も果たす。

- ◆ 生産工程の下請け企業

完成品メーカーからの委託により、専門とする生産工程に特化して製造する企業。鍛造、鑄造、プレスなどの専門性の高い作業を担当する企業群と、旋盤や研磨など機械による加工を担当する企業群があり、後者は産地内の全ての加工工程を担当している。

- ◆ サテライト型下請け企業

特殊技術を必要としない、単工程や付属的工程を機械により行う下請け企業。産地内の多くの企業から委託を受ける。

コスト削減と生産の柔軟性向上を戦略とする完成品メーカーは、納期や価格を重視した下請け企業を選ぶ傾向があるのに対し、下請け企業を協力会社と位置付け、安定した信頼関係を築くことで、品質はもちろん、信頼関係から生まれる技術革新による多様性を戦略とする完成品メーカーも存在している。

同産地はその生産性と品質の高さ、そして産地内の企業同士の密度の高いネットワークによる

25 Lumtel社がASPOの統計を元に公表した1998年の数字。

26 ウニクレジット銀行とイタリア産地連合協同の産地内企業202社のサンプリング調査による。

協力関係を強みとしている。製品の対象となる市場を自動車産業などの異業種に広げ、国際市場への展開も手がけるなど、イノベーション精神も旺盛である。しかしながら、産地内に全体を組織的に運営及びコーディネートする機関が公共、民間ともに不在に近いという問題がある。零細、小規模な企業が持つ起業家精神は、ひとつの目標を持つ自発的なコラボレーション集団を成立させるには障害となり「まとめ役」の存在が必要である。例えば、技術革新を目的とした公共及び民間の研究開発機関や大学などとの継続的な協同プロジェクトでは、一部の中～大規模な企業のレベルでの実施が殆どで、小さな規模の企業では、ごく少数が単体で単発のコラボレーションをするには、限界があるのが実態である。デザインの開発、特許の取得、ブランディング、プロモーション活動においても同様で、専門性や品質の高い企業であっても、先導する機関の不在によりこれらの領域に踏み入れることのできないケースが、まだ多く存在している。

8) 産地の過去と現状：革製品と靴の産地

“Pelletteria e calzature di Firenze”

トスカーナ州の州都フィレンツェのあるフィレンツェ県には高品質の革製品の産地がある。バッグ、財布、ベルトなどを中心に、ミディアム～ハイターゲットの製品を製造している。産地の伝統的職人の優れた技により作り出される製品は、隣接する皮革の産地サンタクロチェスツラルノ（Santa Croce sull'Arno）から供給される皮そのものの品質の高さ、細部までのこだわり、創造的なデザインと、製品の品質の高さに定評がある。現在、産地にはグッチ、フェラガモ、プラダ、LVMH グループなどをはじめとする有名高級ブランドが名を連ね、戦略的に重要な商品企画設計やデザイン、そして流通など、販売以外の各製造工程を産地やその周辺の企業へ委託している。

この地に事業が芽生え始めたのは 1800 年代半ばにまでさかのぼるが、ビジネスの原形が現れたのは先駆者グッチが高級革製品の工房を開設した 1920 年代である。そして、第二次世界大戦後の 50～60 年代に本格的な産地として発展し始めた。小さな工房が増加し、それが職人企業や企業へと発展すると、製品が消費者まで届くまでのサプライチェーンが長くなった。そして、多くの小さな企業が直接的な消費市場との接触を放棄し、ブランド、独自の流通や販売店を持つ企業の下請けとして自社の得意分野の製造へと特化していった。

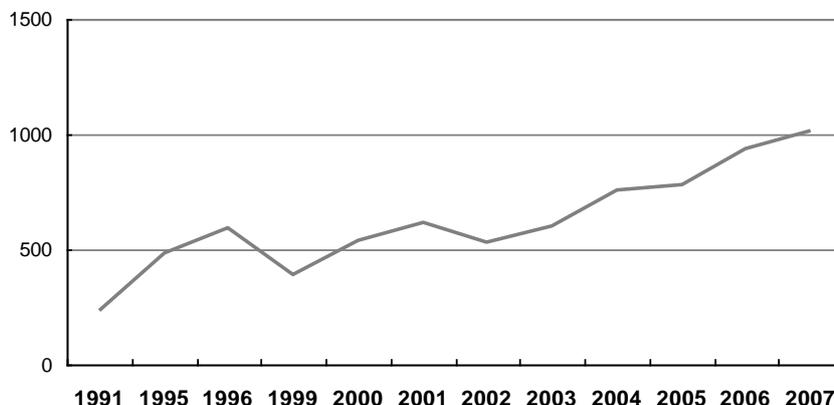
1970～80 年代は消費文化全盛期を迎え、企業数、就業者ともに飛躍的な成長を遂げた時期で、特に研究、企画、マーケティングの増加が顕著であった。グローバルブランドを有する大企業を頂点に、いくつかのレベルに分かれた多重下請からなるピラミッド型の構造が産地内に形成されていった。90 年代には国際化の流れを受け、構造再編を迫られた企業があるなど、困難な時期を過ごすも、継続的に発展を遂げている。

現在、フィレンツェ産地のその約 9 割の収益が輸出によるもので、その推移から継続的な成長の様子がうかがえる。1990 年代後半には、一時、フランス製の製品にシェアを奪われたが、2000 年以降 2007 年まで右肩上がり成長している（図表 66）。経済危機の影響を受けた 2009 年には

約 18%落ち込んだが、その後 1 年間でほぼ回復、2012 年の輸出高は約 24.8 億ユーロ²⁷、2009 年から約 65%増とその成長は目覚ましい。

【図表 66】 フィレンツェ産地 皮革製品の輸出高の推移（1991～2007 年）

【単位：百万ユーロ】



資料：ISTAT 統計データを元にインターザ・サンパオロ銀行が作成したデータを編集
(業種コード ATECO 2002 のコード 192-皮革製品製造のみのを対象とする)

この地域の強みは、卓越した技術によるその品質の高さにある。中国などの新興国の本格的な市場進出が始まった 1991 年から 2001 年の 10 年間の企業数、就業者数の推移を見ると、イタリア全体では減少しているのに比べ、フィレンツェ産地では増加傾向にある（図表 67）。

これは、この時期にイタリアでシェアが侵食されたのは、主に安価なローターゲット製品市場であることを示している。

【図表 67】 皮革、皮革製品、靴製造業 企業数、就業者数の推移（1991/1996/2001 年）

	事業所数			就業者数		
	1991	1996	2001	1991	1996	2001
フィレンツェ産地内	1,779	1,767	2,266	10,382	11,458	11,008
トスカーナ州	7,195	6,798	7,087	52,442	54,640	51,318
イタリア全体	27,570	25,451	24,195	243,542	230,543	206,035

資料：ISTAT の国勢調査データを元にインターザ・サンパオロ銀行が作成したデータより抜粋
(データは業種コード ATECO 2002 のコード 19 に準ずる)

このように、品質に裏付けられた強いブランド力により、リーダー企業は新興国への進出などの新規市場の開拓を含めた市場での優位性を確保し、産地ビジネスを活性化している。しかし、このような零細、小企業のリーダー企業への依存は、これらの企業の技術革新の遅れの原因にもなっている。各工程への新技術（CAD を使った商品設計、ウォータージェットによる皮革裁断、自動接着機、自動プレスなど）や IT の導入はリーダー企業や一部の企業に限られており、現状、伝統的な手法による企業がまだ多い。

27 ISTAT 統計データを元にインターザ・サンパオロ銀行が作成したデータ。皮革、皮革製品、靴を対象とする。

また、2000年以降、産地内には外国人、特に中国人の経営する企業の数が大幅に増加している。2012年、フィレンツェ商工会議所に登録している皮革産業²⁸に携わる外国人経営の企業は2,055社あり、その約9割が自営業となっている。現状、中国人の経営する企業はリーダー企業と直接の取引はなく、多重下請構造の最下部に近い場合が殆どであるが、その労働コストの安さや柔軟性、納品の迅速さなどからその数は急速に増えている。産地の伝統的な職人企業の作業性の改善は、その競争力を保つためにも大きな課題であり、また、専門性の高い職人の技に依存した品質の保持には後継者の育成という問題もある。

この様な課題に対して地方の公共機関、大学などが産地と一体となって取り組んでいるのも、フィレンツェ産地の特徴である。フィレンツェ商工会議所は特別機関フィレンツェ・テクノロジー²⁹を開設し、中小企業組合“Centopercento Italiano”³⁰と共に中小企業の生産所要時間や製品の利益性を計算できるソフトの開発を手がけるなど、新技術や中小企業の組織改革などの促進をサポートしている。また、人材育成ではフィレンツェを中心とするトスカーナ州の主要関係団体や企業による皮革製品専門学校“Alta Scuola Pelletteria Italiana”の開設（後述の「4-3」産地や団体による新たな取り組み事例）を参照）など地域ぐるみで様々な取り組みに着手している。

9) 産地の過去と現状：包装機械の産地：

“Distretto delle macchine per l'imballaggio di Bologna”

エミリア・ロマーニャ州の州都ボローニャのあるボローニャ県を中心に、広域にはモデナ、パルマ、レッジョ・エミリアの各県を跨いで包装機械の産業が集積している地域が広がっており、別名 パッケージング・バレー (Packaging Valley) とも呼ばれている。2013年6月にイタリア自動包装機械製造業者協会（以下、UCIMA）が発行した統計資料によると、2012年、エミリア・ロマーニャ州で自動包装機械に携わる企業数は245社でイタリア全体の38.6%、その就業者数は約13,000人、同46.3%を占める。さらに同州はイタリア全体の売上げの65.5%を計上しており、国内の自動包装機械製造で最も重要な地域である。産地の大手企業コエジア (Coesia)、サクミ (Sacmi)、イマ (IMA-Industria Macchine Automatiche)、マルケジーニ・グループ (Gruppo Marchesini) の4社の売上合計はドイツの大手4社の合計の約1.5倍となっている。³¹

イタリアは自動包装機械の業界では世界トップクラスの技術を有し、2012年、イタリアの輸出が国際市場全体に占める割合は24.9%とドイツの27.5%に次いで世界第2位を誇る。その革新的な技術力もさることながら、クライアント固有のニーズに答えた柔軟性のあるきめ細やかな対応がイタリアの最大の武器であり、未だ中国をはじめとする新興国による市場侵食を恐れることなく、売上げや市場シェアを伸ばしている業界である。UCIMAによると、現在の同業界の売上げは1991年に比べ3倍以上になっている。

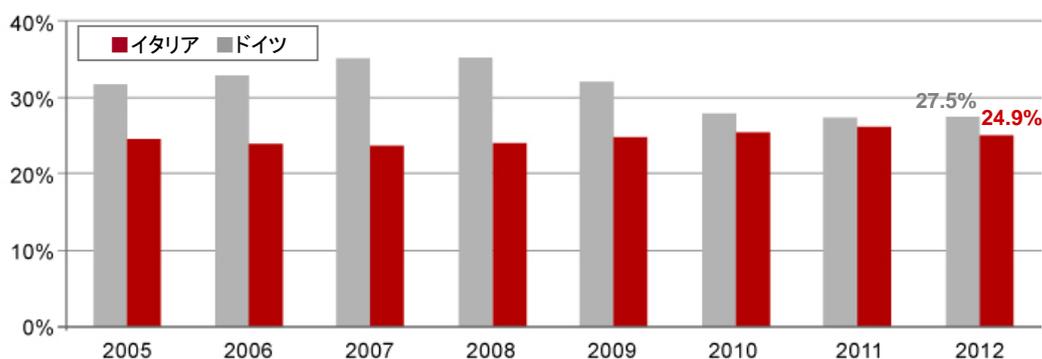
28 業種コード ATECO 2007 のコード 15（皮革、皮革製品、類似製品）に属する産業。

29 2009年1月より TINNOVA と改名し、プラート商工会議所と合同の組織となっている。

30 100%イタリア製という意味を持つ中小企業の組合。約50企業が加入。

31 Sole 24 Ore の2012年11月8日の掲載記事による。

【図表 68】自動包装機械 国際輸出市場に占める割合 イタリア対ドイツ (2005~2012 年)



資料: Centro Studi UCIMA

ボローニャの包装機械産地はこの十数年、他の産地に見られるような企業数や就業者数の大幅な変化は見られていない。ISTAT の国勢調査をベースにした統計³²による、1991 年から 2006 年の事業所数及び就業者数の推移は図表 69 の通り。

【図表 69】ボローニャ県及びエミリア・ロマーニャ州の工作機械産業 企業数と就業者数の推移 (1991/2001/2006 年)

	事業所数			就業者数		
	1991	2001	2006	1991	2001	2006
ボローニャ県	206	243	241	6,978	6,278	6,492
エミリア・ロマーニャ州	336	474	488	10,083	9,658	12,055

資料: ISTAT 国勢調査データを元に作成

同産地は、依然として産地内近距離でのサプライチェーンによる生産を行っている地域でもある。産地には大手の業界企業が拠点を置き、産地内での委託製造により事業活動を行っている。これらの大企業がリーダー的役割を果たし、下請け生産業者の専門性を重んじ、また信頼関係を築くことで製品の品質とニッチ市場のニーズにも対応できる柔軟性を保持しているのである。

そして、リーダー企業は業界団体などと共に、地元の中小企業、事業者を対象とした事業効率の分析やパフォーマンスの向上のためのプロジェクトや研究施設を立ち上げや、自らの下請け企業へ少数株主として出資するなど、地域内の事業者の活性化も手がけている。

2009 年の危機の際、同産地も少なからずその煽りを受けたが、元来、クライアントが食品、医薬品、化粧品など景気による変動の少ない業界であることから、機械産業全体に比べ影響は少なかった。また、1990 年代より着手してきた国際化振興によりその売上げの約 9 割が輸出向けとなっており、危機以降も冷え込みの続く国内市場を横目に、近年の輸出は好調で、2012 年の輸出高は約 22 億ユーロ（前年比 9.8%増）³³過去最高記録を更新した。

32 参照したプロモ・ボローニャ作成の資料『Filiere Macchina Automartica』は ISTAT のデータを業種コード ATECO 2002 のコード 29245（工作機械）により抽出を行っているため、前述の UCIMA データとは数値が異なる。

33 ISTAT 統計データを元にインテザ・サンパオロ銀行が作成したデータ。

産地内サプライチェーン、国際化と併せてこの地域の成長要因となっているのは継続的なイノベーションに支えられた技術力で、技術革新への投資には平均で利益の約5%³⁴が充てられている。また、独自の技術を重要な資産として価値付けするための特許登録についても力を入れており、1998～2007年の就業者1,000人あたりの特許申請数において、ボローニャ梱包機械産地はトップとなっている。

しかしながら、課題もある。20年ほど着手されていない産地内のインフラの刷新やユーロ導入後に上昇した労働コストの競争力強化である。これらのハンデキャップを負いながらも、現状、技術力と柔軟性で業績を伸ばしているが、コスト面での競争力強化は今後の成長には欠かすことのできない解決課題であり、あわせて飛躍的な技術革新も期待される場所である。

10) 産地の過去と現状：セラミックタイルの産地：

“Distretto delle piatrelle di Sassuolo”

イタリア北部のエミリア・ロマーニャ州（州都ボローニャ市）モデナ県南部のサッスオーロ市（Sassuolo）を中心に、モデナ県と隣のレッジョエミリア県にイタリア最大のセラミックタイル産地が形成されている。サッスオーロ市に発生した同産地は、タイル工業の発展とともに次第にモデナ県のフィオラーノ・モデネーゼ、フォルミジーネ、メラネッロ、カステルベトロ、そしてレッジョエミリア県のスカンディーノ、カサルグランデやルビエラ等に次第に広がり、さらには両県のみならずエミリア・ロマーニャ州内にも拡大し、現在に至っている。

エミリア・ロマーニャ州は、中小企業をベースとした機械金属産業や食品産業などが州内に多極分散型に発達していることで知られている。同州の多極分散型産業構造の代表例がモデナ県である。モデナ県にはタイル産業をはじめ、フェラーリ、マセラティなどの高級車、農業機械、医療機器産業、ニットアパレル産業の他、食品加工業も発展している。

イタリアでは、豊富な赤土を使った素焼きのテラコッタや、マジヨリカ焼きを作る伝統が何世紀も前から各地で根付いてきた。サッスオーロ地域でも陶器が作られていた歴史はあるが、第二次世界大戦直後には、同地域にタイル生産者が少数いた程度で、あくまで農業が主流で他地域に比べて特に焼物の伝統があった地域ではない。

タイル産業が近代的産業として興ったのは、第二次世界大戦後のことである。この地域は肥沃な平原地域で、比較的豊かな農村地域であり、自己資金を持った農民が少なくない。そこで、偶然タイルを作ると儲かるので、周りの人も真似して始めたことが誕生の要因とされている。そのため大半のタイル工場主は、自営農や畜産農業主であった。また労働力は農作業の人材が豊富にあった。当初はタイルの材料に、近辺の採掘場から大量の赤土を採取することが可能で、当時はタイル工場を始めるには文字通り水と土があれば十分であった。

第二次世界大戦で国土の多くが破壊されたイタリアでは、戦後復興のため建設大ブームが起こった。そのため建設材料に空前の需要が発生し、タイルもその恩恵を受けた。特に他の欧州諸国と比較して、タイルに対するイタリア国内市場のニーズは非常に大きかった。暑い時期にも冷た

34 Sole 24 Ore の2012年11月8日の掲載記事による。

いタイルの特質は、地中海気候による風土に適していたこと、さらにイタリアでは合成建材やカーペット類を好まず、大理石や花崗岩などの石材や天然素材を建設物に用いる傾向が強かったことも、タイルの消費拡大の背景として指摘されている。

復興期とそれに続く国民全体の消費文化の浸透により、1960年代から70年代にタイル産業は大きな成長期を迎えた。企業数も急激に増え、次第に工業としての形を整えるようになる。同地域では、1962年の事業者数が100事業所であったものが、1964年には130事業所、1970年には200事業所と増加している。1964年にはサッスオーロに、イタリア全国のタイルメーカーの集まりであるイタリア陶磁器協会（Assopiastrelle／現在の Confindustria Ceramica）が設立された。また1976年にはボローニャにタイル業界の技術サポートを目的とする Centro Cermico が行政、大学、産業界の三者の協力で発足している。

同産地の発展の大きな要因の一つは、タイル産業の発展と二人三脚の形で、タイル生産用機械産業も強い相乗効果を上げながら発達してきたことにある。イタリアではそれまでタイル生産の経験がなく、戦後すぐにタイル生産に使用された機械も技術も、大半は外国製であった。各工場、外国製機械を使いやすいよう改良を加えるところから始まり、次第に原料やイタリアの燃料（当時は天然ガス中心）に適合する新しい機械を自ら製造するところまでに発展していった。

そして1960年代半ばには、機械類は地元での生産が可能となり、1970年代には機械の輸出を始めている。周辺地域には戦前から機械金属産業が発達しており、高級自動車メーカーのマセラティ（1926年創立）、フェラーリ（1940年創立）、ランボルギーニ（1949年創立）などの本社工場が同地域10km圏内にある。これらの工場に勤めていた技術者や熟練工などの人材が、新しいタイル産業に流れ、同産業の技術革新の担い手として大きな役割を果たした。わずかの間に技術や機械をすべて外国製に依存していた状況から、世界市場に機械を輸出し業界のリーダーシップを取るまでに成長し、現在に至っている。

同産地のもう一つの強みは、タイル製造に必要な中間財についても、セラミックタイル用の顔料や上薬、各種化学溶液、包装材などのメーカーやサプライヤーが揃っていることだ。特にタイル用の釉、顔料、化学溶液は最終製品の品質に大きく寄与するもので、この産地内に専門メーカーの大半が集中している。またタイル用接着剤も重要であり、この部門でもイタリアは世界首位の座を誇っている。さらには、各種コンサルタント業務、輸送・物流業、サービス業も同産地に立地している。

元来セラミックタイルは、二回焼成（英語でダブル・ファイヤード）と呼ばれる工法で生産され、二度窯焼きをする必要があった。一度目は成型して乾燥させたものを窯入れし、素焼きの陶器（ビスコットと呼ばれる）を作る工程。二度目は素焼きに上薬をかけたものを焼く工程である。技術革新として最初の大きな飛躍は、1970年代後半にサッスオーロの代表的メーカーであるマラッツィが、迅速一回焼成法（シングル・ファイヤード）と呼ばれる新技術を開発したことで、成型して乾燥させたものに釉薬をかけて一度の窯入れを行えば良くなった。必要な時間も二度焼成では24時間かかったものが、一回焼成では1時間以内と、大幅な時間短縮が可能となり、燃料と生産時間、労働力の節約によって画期的な開発となった。1980年代には全体の25%、1990年代

には全体の 60%がこの方式で生産されるようになった。

もう一つの新技术は、産地の最大手企業 1 社が 1980 年代に開発した大理石とほぼ同じ性能・外観を持つタイルである、グレス・ポルチェラナート（英語名でグレス・ポルチェラン・ストーンウェア／以下、グレス）である。非常に密度が高く堅牢性のあるタイルで、原材料を混ぜ合わせることで柄が決まり、圧縮成型により作られるという革命的製品と呼ばれている。出来上がりとしては無地および大理石模様、花崗岩状など多様である。この製品開発によりタイルの強度が大幅に増したため、従来のように住宅内部の用途に加えて、大型商業施設や公共施設の床材や外壁用としてタイルを用いることが可能となり需要が大きく広がった。つまり、これまで大理石を用いた部分の代替が可能となった。さらにデザインのレベルでもさらなる改良を可能とした。現在ではタイル製品の多様化の幅をさらに拡大している。このような技術革新が産地の技術レベル、生産性、国際競争力を大幅に高める原動力となったことは言うまでもない。

既述のように、タイルのイタリア国内市場は一人当たりの消費量も大きく、イタリアのタイル産業の発展に大きく貢献した。特にイタリアの消費者の存在が、イタリアのタイル市場のあり方を決定づけた。イタリアの消費者は、人と違う個性を求める傾向があり、特に住宅については自分らしい住まいを求めて、細部にまで強いこだわりを持つ傾向がある。最新のデザインを最初に取り入れるのはイタリアの消費者と言われている。タイル一つにとっても、業者任せということではなく、材質、デザイン、価格をいくつものショールームを回って吟味し、建築家や専門家とも相談の上、決定するのが購入方式である。好みのうるさい消費者の選択眼に対応するため、タイルメーカー側も毎回真剣勝負で新製品や新デザインを提供することを余儀なくされた。

イタリア国内市場ニーズのレベルの高さが、タイルメーカーに対し、デザインや製造法をより改良することを余儀なくさせたことで、イタリアタイルメーカーの競争力を高め、多品種少量で、差別性の高い極めて多様なデザイン・品質のタイルが生まれてきたと言える。

生産工程としては、原材料のすりつぶし、混合、成型、乾燥、素焼き、上薬かけ、二回焼成、完成とおおまかに区分できる。当初は機械の設置や改良などを含めて、それぞれの企業が最終製品製造までのすべての工程を社内で行っていた。その後、生産コストの上昇とともにコスト削減のための分業・分散化が始まり、企業数も増大。産地の規模は 1976 年が歴史的にみて最大規模となり、企業数で 509 社、従事者数 48,000 人と最高となった。

しかし、1974 年の石油ショック後の経済危機と建設市場の縮小に対応できなかった小企業が市場から撤退することで、産地のリストラが行われ、その結果、企業グループ化、垂直統合型の生産が普及し、産地における大手企業の集中化につながった。

1982 年から 1985 年には深刻な大不況がタイル業界を襲い、サッスオーロは過剰生産となり 106 企業が閉鎖し、1 万人が解雇された。企業はこの不況を契機に、エネルギーと労働力の節約に取り組み、構造的な変革と大幅な設備投資、タイル製造ラインの自動化プロセスの推進を開始した。この時期に短時間で焼くことのできるロール式窯も開発され、技術革新が進んだ。リーダー企業は、大幅な設備投資に加えて、他企業を積極的に買収し、また国際化を進めた。その結果産地のタイルメーカーの約 50%が、十数社の大手企業グループに統合される形となった。

1990年代には、企業の統合化（企業買収、グループ化等）傾向がますます強まった。企業買収の目的はグループ企業内に専門化した各種の製品工場を持つことで、市場のいかなる要請にも効率よく対応することであり、買収後もそれまでのブランドや組織はそのまま維持されることが多い。また原料については、次第に地元の原料だけでは不十分となり、ドイツ、フランス、ウクライナなどからの輸入品が主流となった。

1970年代には、イタリアの国内市場は成熟期を迎え、技術革新による生産性向上により、生産能力は過剰に陥っており、海外市場を開拓することしか生き残りの道はなかった。イタリアのセールスマンは、タイルサンプルをカバンに詰め、外国の優良顧客を訪問するようになった。地域別、国別エージェント網の整備も行われた。またタイルメーカーは、イタリア国内外の一流建築・デザイン専門誌への積極的な広告掲載も展開。イタリアの建築・家具デザインなどがすでに海外市場で高い評価を受けていたことが、タイルの海外市場への進出に大きな役割を果たした。

輸出の割合は年々増加し、1990年代初頭には50%以上となった。イタリア国内市場の伸び悩みが続く中、2000年代に入ると売上高の70%以上が輸出へ向けられるようになった。

1980年代に入り、最大手のマラッツィが海外への直接投資という形で、グローバル化に動き出した。しかし、他企業の海外直接投資が始まったのは、その後10年が経過した1990年代以降であり、2000年代に入ってようやく本格化していった。

国際化の形態は、1990年代初頭までは、販売サービス拠点やショールームの開設、あるいは現地販売会社の買収や合併、物流倉庫の設置という形でなされていた。しかし、他製品に比べ、タイルの重量による物流上の問題もあり、これらの形態では十分ではなかった。そのため産地の大手企業グループは、直接投資による生産工場の建設により、投資先国市場への浸透を試みる方向に移っていった。直接投資先は、欧州諸国と米国が中心である。

海外生産増加の影響を受け、2000年以降は産地の生産量ベースでは縮小傾向は避けられない状況となっている。しかし同時に、海外市場拡大の中で、中高級品については“Made in Italy”製品の価値が高く評価され、産地内の本社工場ではさらなる技術革新や新製品開発が進められている。

同産地内では大手企業グループの集中化が進んでいるとはいえ、現在も大手企業グループに加え、特化したサプライヤー、補完する工程を行う中小作業所、そして業界団体などが相互補完し合う関係を築き、産地の競争力を維持している。地理的に限定された空間に、各アクターが揃っていることで、絶えず技術的に革新に挑み、試験、改良、その結果を地域内に普及させている。グローバル化により市場のすそ野が広がったことで、逆に産地はノウハウ集積と技術革新の拠点としてのウエイトを高めている。

産地内の協力の結果は、情報の共有化、ならびに業界団体を中心とした商標作りや見本市開催により、産地のタイル製品の海外市場に対する強力なプロモーションおよび外国市場での高い業績に表れている。

サッスオーロの企業

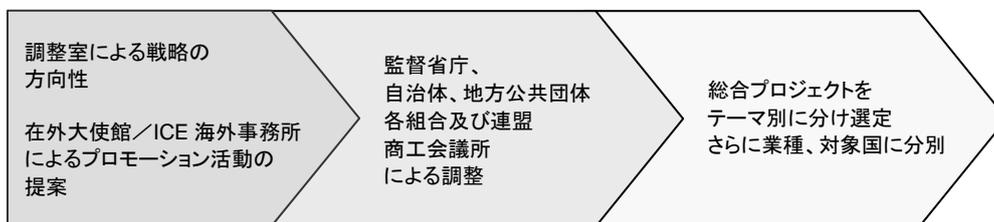
1) コエム社 (Coem S.p.A.)	
URL	www.coem.it
所在地:	エミリア・ロマーニャ州 モデナ県 サッスオーロ市 【産地】 サッスオーロ・セラミックタイル
事業内容:	【業種】 陶器製品製造 【製品】 グレス・ポルチェラナートタイル
企業規模	【売上】 約 50.5 百万ユーロ 【従業員数】 約 250 名
海外展開:	輸出割合 82% (30%欧州、52%その他)、世界約 95 カ国へ出荷。 主な輸出先は米国、カナダ、フランス、オーストラリアなど。
詳細:	1972 年に半製品の OEM 企業として設立し、現在では CEOM 社は社名と同様の COEM と 1992 年に買収した FIORANESE のブランドを持つメーカー。製品は 100% Made in Italy、その全てを産地内で生産している。「適材適所」とオープンマインドをモットーとして、積極的な海外への展開を続けている。新技術の研究開発に注力し、高解像度 3D デジタル技術による再現性に優れたデザイン性などを背景に、商品の継続的なイノベーションを果たし、成長を続けている。環境負荷低減にも積極的に取り組んでおり、エコ商品ラインナップも揃えている。その中でもグレス・ポルチェラナートタイル"ECO++"はガラス廃材の含有率も高く、低温での窯焼きすることで、従来工程に比べ約 30%の炭酸ガス排出量削減を実現し、産地内の Green Economy Festival 2013 でグリーン製品賞を受賞している。
2) ノヴァベル社 (NovaBell S.p.A.)	
URL	www.novabell.it
所在地:	エミリア・ロマーニャ州 レッジョ・エミリア県 ロテーリャ市 【産地】 サッスオーロ・セラミックタイル
事業内容:	【業種】 陶器製品製造 【製品】 グレス・ポルチェラナートタイル、ホワイトボディの壁用タイル
企業規模	【売上】 約 50 百万ユーロ (2013 年) 【従業員数】 約 180 名
海外展開:	輸出割合 88% (50%西欧、20%東欧、52%その他)、世界約 90 カ国へ出荷。 主な輸出先は米国、カナダ、欧州、極東などロシアや中国、米国の強化に着手中。
詳細:	産地内で働いていた初代社長が 1988 年に起業し、現在は 2 代目に引き継いでいる家族経営企業。設立当初から継続的な成長を続け、現在の売上は設立当時の約 30 倍以上となっている。品質の高い製品を提供する姿勢を貫き、価格競争はしない企業戦略で、確実に利益を上げて、より良いキャッシュ・フローを保ち、継続的な製品の研究開発や設備の刷新などに投資を続けていることが成長の秘訣で、Novabell ブランドとして海外にも積極的な展開を続けている。 エコを推進するサッスオーロ産地内にあつて、生産エネルギーの削減を実現する生産設備の導入や社内及び産地内のリサイクル素材を約 40%使用するなど、環境に優しい製品生産に積極的に着手している。 また、最近では受注管理体制の改善プログラムに着手しており、注文から 48 時間以内に出荷できる体制を実現し顧客サービスの向上に努めている。また、今年 2014 年には大型タイルの生産体制を整えるべく自己投資による生産ラインの増設も計画しているという。

4. イタリア中小企業国際化振興政策

1) 中小企業のビジネスチャンス拡大のため国際見本市の開催や参加支援

イタリアの国際化政策に関しては前政権において構造改革によりプロセス及びシステムのスリム化と効率化が進められている。中央には経済開発省と外務省を中心に、経済財務省、農林政策省、州や特別自治県などの地方自治体、商工会議所連合のほか、民間組織の *Confindustria*（イタリア産業総連盟）、*ABI*（イタリア銀行組合）、*Rete di Impresa*（企業ネットワーク）が参加する *Cabina di Regia per l'Italia Internazionale*（イタリア国際化のための調整室）が設けられている。この調整室の会議は既に昨年7月、10月、そして今年2013年の7月と3回開催されており、国際化戦略ガイドラインが作成され、それに基づき国際化政策に取り組む方針である。

【図表 70】国際化プロモーション活動の選定プロセス



資料:ICE『IL PIANO 2013--2014』より

経済開発省の管轄下であり、イタリアと世界の国々との貿易の振興、発展、推進を図る政府機関の *ICE*（イタリア貿易振興会）³⁵ は、中小企業向けを主体とした国際化支援の様々なプロモーション活動を、商工会議所をはじめとするその他の機関と連携して引き続き行うこととなった。2012年はイタリアの国際化政策の過渡期であったが、2013、2014年に関しては上記プロセスに沿って定められたプロモーションプランが *ICE* により発表されている。50件の総合プロジェクトと283の活動によって構成され、重点を置く対象に関する基本方針は以下の通り。

- ◆ 対象国：BRICsをはじめとする新興国

約46%のプロジェクトが新興国向けのプロジェクトである。アクションの内の35%がBRICs向け、同アジア新興国29%となっている。BRICs以外の新興国では韓国、インドネシア、シンガポール、ベトナム、タイに特に注目している。

- ◆ 業種：イノベーションや高い技術力を必要とする産業

環境産業、バイオテクノロジー、ナノテクノロジー、航空宇宙、医療器具や機器及びロジスティクスなどのハイテク産業とともに、従来産業の機械及び運送機器を中心とする産業に約30%の財源を割いている。さらにファッション産業24%、インテリア関連10%と続く。

- ◆ 活動：展示会、見本市

³⁵ 以前は *Istituto nazionale per il Commercio Estero* の略称で和名はイタリア貿易振興会であったが、モンティ政権の構造改革に伴い *Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane*（直訳すると、イタリア企業の国際化と海外プロモーションのための機関）と改名するも、依然として *ICE* 及び和名はそのまま使用されている。

短期にて効果を得やすい展示会や見本市の開催や参加に 49.8%の財源を充てている。
 続いて研修・セミナーに 9.9%、広報 8.5%、イタリア及び海外ミッション 8.3%となっ
 ている。

【図表 71】 2013/2014 年のプロモーションプランに含まれる BRICs 開催の主な見本市

展示会名	取扱品目
中国	
VINEXPO ASIA PACIFIC 2014	ワイン、スピリッツ
THE MICAM SHANGHAI	バッグ・革製品(見本市全体の支援)
HKIJS 2014	高級ジュエリー、シルバー・ジュエリー、既製品、アンティークジュエリー、翡翠、ダイヤ モンド、貴石、各種パール、半製品、アクセサリ、ディスプレイ、包装材料ほか
HONG KONG OPTICAL FAIR	眼鏡フレーム、レンズ、サングラス、コンタクトレンズ、スペアパーツ・アクセサリ、工 具・設備
CHIC BEIJING	服装服飾
INTERTEXTILE DI SHANGHAI	繊維
WIRE CHINA	ワイヤー、ケーブル
CIAME 2013	農業機械、農具、灌漑用機械、工事用機械など
APLF 2014	原皮、エキゾチックレザー、半レザー/皮革、天然素材、レザーグレード、イミテーショ ンレザー製品、機器/ツール、製造/技術、プロセス化学薬品、染料、靴機械
CERAMICS CHINA 2014	建設用、日用陶器、衛生陶器、芸術陶器、セラミックの生産技術及び設備など
CHINA GLASS 2014	ガラス製品/アプリケーション、ガラス生産技術/設備、計測器/テスト装置、自動制 御システム、各種補助システム/ガラス深加工技術/設備/耐火物、原材料/各種 材料/補助材料など
PTC ASIA 2013	油空圧、メカニカルパワートランスミッション、エレクトロニカル・パワートランスミッシ ョン、内燃機関及びガスタービン、モーション・コントロール技術/製品、コンプレッサー 技術など
CHINA INTERNATIONAL BOAT SHOW	ボート、豪華ヨット、部品及び装置、ウォータースポーツ、マリーナ、レジャー・サービス 事業、ツーリズム、ライフスタイル
ブラジル	
SIAL BRASIL 2014	食料品・飲料全般
PREMIERE BRASIL	ファッション、繊維製品
WIRE SOUTHAMERICA	ワイヤー・ケーブル
FENAF 2013	鋳造
AGRISHOW 2014	農業機械
TECNOGOLD 2014	宝飾品技術
FIMEC 2014	靴製造機械、原皮、靴部品、靴・皮革加工関連サービス、皮革製品
CIOSP 2014	歯科関連
GLASS SOUTH AMERICA 2014	ガラス製造、加工、生産技術
AUTOMECC PESADO	トラック・商用車用の部品、設備及びサービス
ロシア	
METALLURGY-LITMASH 2014	冶金工場、ローリングミルズ、サーモプロセス技術、鋳造機械、板金、溶接、切断 接合技術/原材料、チューブ、アクセサリ、チューブ製造用機械、中古機械、プロ セス技術ツール/助剤/原材料、金属製品、半製品など
GOLDEN AUTUMN/AGROTECH 2013	農業、食品加工、包装産業関連機械、機器など
JUNWEX TECH	宝飾品、宝飾品加工機械
MIR STEKLA 2014	現代建築におけるガラス/建設および建築資材生産に適用するガラス/産業・運 輸・住宅に適用するガラス
METALLOBRABOTKA 2014	金属加工用工作機械、工具関係
インド	
FHW MUMBAI 2014	食料品・飲料全般
TECHTEXTILE MUMBAI	テクニカルテキスタイル、不織布、革新的アパレル・ファブリック
IILF 2014	レザー商品・靴・靴関連・レザー衣服・ファッションアクセサリ・レザーグッズ・馬具類 /ハーネス・機械/装置・化学物質・出版/コンサルタントサービス
STONA - BANGALORE 2014	石材加工のための機械、工具、技術

資料：ICE

▶ 地方行政における展示会の出展サポート

各州は ICE や商工会議所と連携した展示会参加のサポートのほか、州毎に体制はまちまちであるが、独自に予算を割いた支援も実施している。出展に関する情報提供はもちろんのこと、中小企業に対する支援でよく適用されているのが、参加補助金の支給や資金融資の優遇など参加資金に関するものである。支援は地元の金融機関、州や県の商工会議所や産業連盟、そして地場産業の関連組合や団体などが協力している場合が多い。

▶ イタリア産業総連盟による海外ミッション派遣

全国レベルではイタリアの製造業およびサービス業を代表するイタリア最大の企業組織であるイタリア産業総連盟（Confindustria）による国際化プロジェクトも実施されている。

1910 年創立のイタリア産業総連盟は、16 州に産業連盟の州支部、そして 24 分野の産業連盟、96 業種の組合を有し、加盟企業数は全国 148.392 社、その就業者数 545 万名に及ぶ。³⁶ そのネットワークを活用し、各州産業連盟、業種別の全国団体と協力して国際化に取り組んでいる。企業ミッション派遣、業種別プロジェクト実施、海外からの企業ミッション受け入れ、輸出国各国別プレゼンテーション（セミナー）実施、その他特別プロジェクトなどで構成されるが、特に、海外企業ミッションは重要な活動のひとつとなっている。

【図表 72】 Confindustria による新興国への主な海外ミッション派遣（2011～2013 年）

展示会名	相手国	対象
2011 年 5 月	ブラジル	スポーツ関連
2011 年 9 月	南アフリカ	再生可能エネルギー
2011 年 11 月	韓国	航空宇宙、自動車、船舶、化学、医薬品、医療機器、機械、機械部品、ロボティクス、オートメーション、セキュリティ、高級消費財
2012 年 5 月	トルコ	産業機械、インフラ、エネルギー及び再生エネルギー
2012 年 12 月	ペルー	機械全般（特に農業関連）、インフラ、建設、エネルギー、水処理など
2013 年 4 月	ボスニア・ヘルツゴビナ	インフラ、エネルギー
2013 年 11 月	アゼルバイジャン	インフラ、建設業、石油、ガス
2013 年 12 月	シンガポール、マレーシア	石油、ガス関連インフラ

資料：イタリア産業総連盟 HP より

▶ 独自の展示会への取り組み：家具工業連盟

イタリアでは毎年、世界最大規模の国際家具見本市サローネ（Salone Internazionale del Mobile）がミラノで開催されている。イタリア家具工業連盟（FederlegnoArredo）の子会社 COSMIT 社を運営会社として 1961 年から続いている見本市で、イタリア家具のプロモーションの場として重要な位置づけにある。近年、COSMIT はその運営経験を生かし、海外でのイベントや見本市サローネ・ワールドワイドを展開し“Made in Italy”の価値付けに貢献している。

36 2013 年 10 月末日現在のイタリア産業総連盟（Confindustria）の公式 HP における公開データ。

COSMITは毎年、秋にサローネ・モスクワをモスクワで開催しており、今年2013年で第9回目を迎える。2013年は557団体が出展し、うちイタリアからの出展は約9割となっている。業界オペレータの来場は42,818人で年々その数は順調に伸びている。2013年上半期のロシアへの輸出額³⁷は約3.8億ユーロで、前年比7.6%の伸びており、見本市の重要性を示している。

▶ 独自の展示会への取り組み：自動包装機械製造業者協会とパルマ展示場

2013年9月、UCIMA（自動包装機械製造業者協会）とエミリア・ロマーニャ州のパルマ展示場（Fiera di Parma）の間で、新しい展示会「FOOD PACK」を開催することで合意した。パルマ展示場では、食品、飲料の加工関連産業全般を取り扱うCIBUS TECが開催されており、業界において国際的に重要な展示会となっている。次回の2014年10月から、同時開催でFOOD PACKが開催されることになる。エミリア・ロマーニャ州内には同州の重要な産業のひとつである梱包機械の産地がポローニャー帯に広がっており、“Made in Italy”技術の国際的なプロモーションとしての役割を果たすと共に、地元の発展に貢献することとなる。

さらに、2013年10月、パルマ展示場はドイツのケルン展示場（Koelnmesse）と、双方の食品、飲料並びにその加工関連産業の展示会の相互協力について合意を交わした。ケルンでは食品、飲料の加工関連産業では世界最大級のANUGA FOODTECが開催されている。さらに両展示会場の重要な食品の国際見本市CIBUS、ANUGAも対象とし、これらの4つの展示会の参加企業への協同支援のほか、海外の注目市場に対するコラボレーションなども合意に含んでおり、ブラジルやインドなどがターゲットとして挙げられている。

2) 公共団体による輸出振興策の事例

▶ トスカーナ州『BUY WINE』

2013年2月14、15日の2日間、トスカーナ州政府機関トスカーナ・プロモツィオーネ主催のワイン・ワークショップ『BUY WINE』が実施された。2009年に初回を実施して以来、第3回目を迎え、今では一地域のワインのワークショップとしては世界最大級にまで成長している。

今回は、年商2.25億ユーロのビジネスを生む288のトスカーナ州の生産者と世界36カ国211のバイヤーが参加、2日間で5,760件のマンツーマン商談を実現し、生まれるビジネスの規模は86万ユーロと推測されている。

2日間のワークショップの後、トスカーナ州のワインの名産地（モンテプルチャーノ、サンジミニアーノ、キアンティ、キアンティ・クラッシコ、モンタルチャーノなど）を訪問し、生産現場の見学やテイスティングなどが実施する5つのツアーが用意され、今年は143のバイヤーが参加した。また、世界各国のジャーナリスト22名を対象に、ワークショップや試飲会のほかにワインリゾートなどを巡るツアーも別口で用意され、州内の「ワインツーリズム」なども紹介された。

37 統計には家具、商用、オフィスインテリア、キッチン、インテリア小物、照明、バス・トイレ用インテリアを含む。

2009 年以降、トスカーナのワインの輸出は大きく伸び、毎年その記録を更新しており、2012 年には 7 億ユーロに達している。

▶ 中小企業向け WEB 活用サポート 『Distretti sul WEB』

2013 年にイタリア商工会議所連合とグーグルの間で行われているパイロットプロジェクト。実施地に選ばれた全国 20 の産地に WEB 専門の技術者を配置し、産地とその中小企業の WEB を使った事業展開のチャンスを生み出し、国際的な競争力の向上を目的とする。技術者に選ばれた若者には、経済、経営及びマーケティングの知識、さらには WEB マーケティングの専門知識、担当地域と産地の経済社会に関して熟知しているなどの要素が求められ、選抜後、奨学金を受けて産地へ 6 ヶ月間配置される。WEB 開発に必要な基本ツールはグーグルより提供され、それらのトレーニング研修も同社によって実施される。

調査データ³⁸によるとイタリアの中小企業で WEB を利用している企業の直近 3 年の収益は平均で 1.2%増加しており、利用していない企業（同 4.5%減）に比べて明らかな成長を見せている。また、WEB 利用企業は約 15%の売上げを海外で実現しており、利用していない企業の 4%に比べ高い値を示しており、この取り組みが産地中小企業の国際化の活性化につながることを期待されている。

3) 産地や団体による新たな取り組み事例

▶ 水栓金具、止水栓のイノベーションへの取り組み—RUVARIS コンソーシアム

ピエモンテ州北東部のヴェルチェリ県からノバラ県一帯は青銅及び真鍮の水栓金具と止水栓の産地として有名な地域で、イタリアの生産の 40%、世界の輸出の約 15%を占める。戦後から 2000 年までは年々成長してきた産地であるが、2000 年頃からは低価格の中国製品が市場でも勢力を増し、地域内で低価格商品の製造を行っていた小さな企業などは競争に敗れ姿を消していった。さらには中国製模倣品も出現し、産地は苦境に追い込まれる。

そこで産地では、製品の多様化とターゲット市場を高品質に絞ることで立て直しを図った。多様化に着手した企業は、水栓金具、止水栓製造のみならず冷暖房システムに事業領域を拡大し、総合的な製品を提供するようになった。また、品質の高い製品に特化し、市場での差別化を図る方針を採った企業は、品質のみならず、洗練されたデザインや技術革新にも力を入れている。

2006 年に発足した RUVARIS コンソーシアムは技術革新、研究開発を目的として水栓金具、止水栓の約 20 社の企業、団体が加盟している。加盟企業は同産地にとどまらず、ブレーシャ県のルメツァーネをはじめとする全国各地の同業産地にネットワークを広げている。コンソーシアムには企業だけでなく、研究開発機関、試験場も参加し、大学との共同研究も積極的に行っており、これを地域の産業団体が支援する。RUVARIS はイノベーションを通してイタリアの水栓金具産

38 ポストンコンサルティンググループがグーグルのために実施した調査。

業を振興することをミッションとし、新素材、ニッケルクロムの代替素材の開発などを実現、またホームオートメーション化などのテーマにプロジェクトに着手し、自社の研究施設がなくてもネットワークの活用によりイノベーションの実現が可能なことを実証しているベストプラクティスのひとつといえる。

▶ 機械部品・熱電機の産地 COMET による国際規格 ISO の取得の促進

フリウリ・ヴェネチア・ジュリア州の機械部品・熱電機の産地 COMET では、近年、品質マネジメントシステムの国際規格の ISO 9001 を初めとする国際認証の取得をサポートする活動を活発に行っている。

中小企業向けプロジェクト「Progetto PMI ISO 9001」の第 1 弾は、2012 年 4 月よりウディネ、ポンデノーネの各職人連盟、ポンデノーネ産業連盟、ポンデノーネ信用協同組合銀行のコラボレーションにより実現した。プロジェクトに参加する企業は、認証取得に必要な技術、実用面での講習と共に、書類の作成、現場における実践と運用、審査の各段階においてサポートを受けられ、審査は COMET が選んだ独立第三者機関が実施する。企業が単独で実施するよりも経費の節減ができるというメリットのほか、プロジェクト参加企業は取得に必要な経費をポンデノーネ信用協同組合銀行から融資することができる。

国際規格の取得—この場合は品質マネジメント管理であるが—は、製品製造を行う企業にとって、国際市場における競争力の強化に繋がると共に、企業内文化の見直しなどにも役立つとしている。また、プロジェクトを通じて、参加した産地内企業の交流が活性化され、同じ問題に直面する企業同士の意見交換や互いの比較、そして問題解決の場としても機能しているという。

第 1 弾のプロジェクトは成功を納め、2013 年には ISO 9001 取得の第 2 弾、環境マネジメントシステムの国際規格 ISO14001 へも着手している。

▶ トスカーナ州のイタリア植物鞣し本革組合の商標登録の取り組み

トスカーナ州フィレンツェ県からピサ県に跨る一帯には、国内の約 3 分の 1 の生産を誇る皮革の産地、サンタクロッチェスツラルノ (Santa Croce sull'Arno) がある。この地域はイタリアで唯一、古くから伝わる樹木のエキスのみを使用した 100%自然素材で高品質の植物鞣し革を生産することでも知られている。

1994 年、産地のごく少数の皮革製造者 (以下、タンナー) により結成された「イタリア植物鞣し本革組合³⁹⁾」は、商標 “Pelle Conciata al Vegetale in Toscana (トスカーナ植物鞣し革)” を登録し、トスカーナ由来の伝統的かつ独特な製法による植物鞣し革の価値の向上、品質の保全とプロモーションに努めている。商標は組合規約が定める生産技術基準を遵守した、組合会員のタンナーのみが使用可能で、これらの会員から皮革を購入した場合のみ商標を譲り受けることができる。

39 Il Consorzio Vera Pelle Italiana Conciata al Vegetale

偽造防止のための品質保証カードは連番登録となっていて、皮革の供給者と製品生産者両面から追跡が可能である。これらの活動は共感を呼び、今では23のタンナーが組合に加盟している。

発足当時はグリーンエコという概念はまだ普及していなかったが、今ではグッチ、トッズ、ヴァレンティーノをはじめとする有名ブランドが主なクライアントとなっており、グリーンファッション向けの素材として使用されている。また、日本のように製品の産地や原料に関する情報に敏感な市場も主な輸出先となっている。組合によると、2012年の品質保証カードの販売数は120万枚の大台に乗り、前年比30%増、2009年に比べると約3倍の伸びを見せており、製品の差別化と価値付けによる顧客獲得の推進が実現している。

▶ プラート産地『ファッション・バレー (Fashion Valley)』

プラート商工会議所とマサチューセッツ工科大学（以下、MIT）モバイルエクスペリエンスラボのコラボレーションによるプラットフォーム開発プロジェクトで、トスカーナ・プロモツィオーネ、プラート産業連盟、職人・中小企業全国連盟（CNA⁴⁰）、イタリア職人連盟もサポートする。

MITにより実現されたオンライン・プラットフォームでは、繊維製品の産地プラートの生産チェーンを構成する各企業が公開され、ユーザーは個々のニーズに合わせた納期、生産量に対応して全生産工程を構成することが可能で、産地の職人の持つ専門知識によるサポートを通じて品質の高い製品の生産を実現している。生産チェーンを必要とする新進のブランド、若いスタイリストやデザイナーなどのニーズ満たすとともに、チェーン展開するブランドにも幅広く対応する。

ウェブサイトは2013年初めから公開され、公共エリアと登録が必要なエリアに分かれている。産地企業の登録はオンラインで無料だが、委員会の審査を経て登録完了となる。その後、企業は会社や製品の紹介をはじめ、生産価格やリードタイムなど記載できる。一方、デザイナーをはじめとするユーザー側も、登録により自身の紹介、スタイル、実績そして注文したい内容などを公開、需要側と供給側のニーズのマッチングができるというしくみである。オンラインを通して、高品質な”100% Made In Italy”を保証し、地元企業の認知度を向上と産地全体の振興、販売促進が期待されている。

<参考>

Fashion Valley

URL: <http://it.fashion-valley.it>

▶ ハイターゲット皮革製品専門学校『Alta Scuola Pelletteria Italiana』による人材育成

2005年に創設されたハイターゲット向けの皮革製品専門学校。フィレンツェをはじめトスカーナ州の主要関係団体・フィレンツェ県の各市、フィレンツェ職人・中小企業全国連盟（CNA Firenze）、フィレンツェ産業総連盟（Confindustria Firenze）、中小企業組合“Centopercento Italiano”のほか、セリーヌ、プラダ、グッチ、BMB社がその運営に名を連ねる。

40 伊名 Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa の略。

拠点をフィレンツェ県内のスカンディッチ市、ポンタッシエヴェ市（フィレンツェ産地の中核都市）の2カ所に置き、皮革関連の主要機械メーカーとのコラボレーションにより最先端設備を備えた工房、PC、CAD など用意されている。コースは革製品のモデリングに必要な知識や技術を習得する基本コースと CAD 及び伝統的手法によるモデリングを学ぶ専門コースに分かれており、奨学金、州からの助成金、そして融資制度などが適応できる。これらのコースは企業の従業員の専門性を高めるための研修としても利用されている。人材を育成するだけでなく雇用の促進にも役立っており、2011-2012年度、同校で育成を受けた202名は既に全員がスカンディッチ、ポンタッシエヴェ両市のハイターゲット皮革製品の企業に就職しており、その約80%は終身雇用契約だという。

5. 国際化を進めているイタリア産地中小企業例

1) Light Force S.p.A.	
所在地:	エミリア・ロマーニャ州 モデナ県 カルピ市 [産地] カルピ繊維、アパレル
業種:	アパレル
海外展開:	輸出割合 39%、輸出先はロシア、ベネルックス 3 国、スペイン、フランスなど
詳細:	90 年代に設立され、レディースブランド「Twin-set」を展開する。イタリア主要都市の中心部に直営店を置くなど、近年の成長が目立つ。徹底的なコスト管理と共に、国内外の流通経路の確立に努め販路を拡大する。生産の川上の品質管理を徹底するため、2010 年にはジャージ生地 of 製造会社を設立するなど、バリューチェーンの拡大にも着手している。
3) Tessilform SpA	
所在地:	トスカーナ州 フィレンツェ県 カパッレ市 [産地] プラート繊維・アパレル製品
業種:	アパレル
海外展開:	売上げの約 50%、ドイツ、ロシア、中国、フランス
詳細:	1993 年の設立直後から、60 日納期の 2~3 の自社ブランドコレクションと平行して、即納可能なプロントモダを週 40 コレクション展開するという独自の事業展開で業績を伸ばす。戦略や品質管理は自社内にて運営し、大部分を産地内の委託企業にて生産する。最近数年間は自社ブランド「Patrizia Pepe」には広告費を割いている。ブランドは現在、全世界に展開している。
4) Il Bisonte Industriale Srl	
所在地:	トスカーナ州 フィレンツェ県 ポンタッシーヴェ市 [産地] フィレンツェ靴・皮革製品
業種:	皮革製品
海外展開:	輸出 生産の約 80%
詳細:	革製品を中心とした自社ブランドの製品を提供。皮革から製品加工は全て「Made in Italy」、自社内または地域内にて生産し、職人による高品質かつデザイン性の高い製品を提供する。継続的な製品および素材の研究開発によるニーズへの対応にも余念はなく、また、オンラインストアの運営に多くの人材を割くなどの方針をとる。1970 年代のフィレンツェ市内の小さな革製品工房は、今では世界各国に進出する企業に成長している。

6) Laminam SpA

所在地: エミリア・ロマーニャ州 モデナ県 フィオラーノ・モデネーゼ市
[産地] サッスオーロセラミックタイル

業種: 陶器製品製造

海外展開: 輸出割合 46%、主な輸出先は欧州、アジア、米国

詳細: セラミックタイル製造などの自動化システムを手がける System グループのグループ企業で、建築資材用の「前代未聞の薄くて大きなセラミックタイルを製造する」を目標として、2001 年に設立され、1×3 m、薄さ 3 mm のタイルを世界で初めて製品化した。現在の社員は約 120 名、太陽光発電設備の導入による消費電力の節減、製造コストダウン、既存製造施設の生産量アップなど、全体的な収益率の改善と技術革新に注力。また、米国、カナダ、ロシア、韓国、日本などを中心に支店や代理店の再構築による海外販売ネットワークの拡大に努め、さらにブランディング強化の一環として、有名建築家や人材育成施設「Domus Accademy」とのコラボレーションにより、ラミナムの知名度を高めることにも成功している。UNI EN ISO 9001:2008 取得。

7) SCM Zanussi Srl

所在地: フリウリ・ヴェネツィア・ジュリア州 ポルデノーネ県 コルデノンス市
[産地] フリウリ機械部品・熱電機

業種: 金属製品(自動車部品)

海外展開: 輸出割合 90%、内約 6 割は欧州 (フリウリ・ヴェネチア・ジュリア州 “Business in FVG” HP より)

詳細: 60 年代初めから操業する自動車部品用の鋳型設計、製造企業。従業員は約 70 名、近年の業績は順調である。継続的な技術開発と設備の刷新による高品質の製品製造、細やかな顧客ニーズへの対応による信頼をベースに、ドイツをはじめとする世界の大手自動車メーカーをクライアントに持ち、売上げの殆どを海外にて実現する。

8) Omav S.p.A.

所在地: ロンバルディア州 ブレーシャ県 ロデンゴ・サイアーノ市
[産地] ブレーシャ工作機械

業種: 機械

海外展開: 輸出割合 99%

詳細: 1952 年創設の金属加工機械メーカー。現在の従業員数は 95 名。2009 年 11 月に中国拠点 “Foshan Omav Machinery Engineering Co. Ltd” (80%取得)を得たことで、中国市場への拡大を実現。輸出の占める割合は 2008 年の 65%から 99%に上昇。

9) Lonati S.p.A.

所在地: ロンバルディア州 プレーシャ県 プレーシャ市
[産地] プレーシャ工作機械

業種: 機械

海外展開: 生産の約 82%が海外向け、主な輸出相手国は東アジアー中国や日本、その他インド、パキスタン、ベラルーシ、ロシアなど。

詳細: 1945 年に男性用及び子供用の靴下の丸編み機のメーカーとして創立、後に女性用靴下、ストッキングの分野にも進出し、今では靴下及びシームレスウェア編機の世界トップメーカーである。Lonati グループの主要企業で、グループ傘下には同じく靴下の編機やのメーカーSangiaco社や Metec 社、インナー、アウター用のシームレス製品製造機を提供する Santorni 社をはじめ、電子基板設計製造、ファイナンス、不動産に携わる企業があり、事業領域は幅広く、2015 年のオープンを目指した欧州最大のファッション&フード、ワイン アウトレット『Scalo Milano』の建設にも着手。UNI EN ISO 9001:2008、UNI EN ISO14001:2004 取得。

10) Comas S.p.A.

所在地: ヴェネト州 ヴィチエンツァ県 ピエヴェベルヴィチーノ市
[産地] ヴィチエンツァ工作機械

業種: 機械

海外展開: EU 圏内 50%、アジア、米国、南アフリカなどその他海外 30% (同社 HP より)

詳細: 1972 年に製菓業界向けの調合用機械メーカーとして始まり、今では、従業員約 120 名となり、製菓、食品加工の自動化生産ラインを提供している。2008 年より新製品、プロセスに焦点をあてた研究開発を企業方針とし、トータル洗浄が可能で衛生状態を保てる生産ラインなどを実現。注目市場の特有のニーズに対応した商品開発で市場の拡大している。

11) F.lli Ferrari Ventilatori Industriali S.p.A.

所在地: ヴェネト州 ヴィチエンツァ県 アルツィニャーノ市
[産地] ヴィチエンツァ工作機械

業種: 機械

海外展開: 50%弱 (同社 HP 掲載資料 ZERO444 より)

詳細: 創立 50 年を迎えた産業用送風機製造企業。元々、地元の機械産業の企業で働いていたアントニオとマリオのフェラーリ兄弟が独立して始めた企業で、設立当初から時代の一步先を見ることをモットーに研究やサプライチェーンの構築に投資を続け、品質を第一に事業を展開。全ての生産サプライチェーンをイタリア国内で実現し、顧客のニーズへのきめ細やかな個別対応とその品質の高さで、現在、同社は欧州の送風機生産の重要拠点となっており、売上げ 2,800 万ユーロ、従業員を約 150 名、クライアントは世界約 300 企業にのぼる。

出所: 下記資料等より作成

モデナ産業連盟『Annuario on line』

インターザ・サンパオロ銀行『Economia e finanza dei distretti industriali Dicembre 2012』より(一部及びデータ)

参考文献

- ISTAT・ICE 監修 『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2013』 (2013年7月発行)
- ISTAT・ICE 監修 『L'Italia nell'economia internazionale 2012-2013』 (2013年7月発行)
- ISTAT アニュアルレポート 『Rapporto Annuale』 2012、2013年版 (2012/2013年発行)
- ISTAT 『Rapporto sulla competitività dei settori produttivi』 (2013年2月発行)
- ISTAT 『Distretti industriali e sistemi locali del lavoro 2001』 (2001年実施第8回国勢調査を分析して2006年発行)
- ICE プレゼンテーション 『Italia multinazionale 2008』 (2009年発行)
- Rubbettino・ICE 『Italia multinazionale』 (2004/2010/2012年発行)
- ICE 『Il Piano 2013-2014』 (2013年発行)
- イタリア経済開発省模倣品対策本部 『La contraffazione in cifre』 (2012年7月発行)
- Unionfiliere 『Sistema di Tracciabilità Volontario delle Camere di Commercio Italiane』 (2012年11-12月プレゼンテーション資料)
- イタリア商工会議所連合 (Unioncamere) 『Rapporto Uioncamere 2013』 (2013年発行)
- イタリア環境連合 (Legambiente) 採掘現状レポート 『RAPPORTO CAVE 2011』 (2011年7月発行)
- ミラノビッコカ大学 論文 『Il settore estrattivo in Italia. Analisi e valutazione delle strategie competitive per lo sviluppo sostenibile』 (2011-2012 学校年度)
- 欧州委員会 『Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12』 (2012年10月発行)
- 欧州委員会 『Report on EU customs enforcement of Intellectual property rights - Results at the EU border 2012』 (2013年8月発行)
- EUROSTAT ニュースリリース 『Labour costs in the EU27』 (2013年4月発行)
- インターザ・サンパオロ銀行研究レポート 『Struttura e performance delle esportazioni: Italia e Germania a confronto』 (2011年7月発行)
- Federazione dei Distretti Italiani 『Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto』 I~IV (2010/2011/2012/2013年発行)
- カルピ市発行 R&I 社監修 『L'Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi』 第7、10版 (2004年1月、2011年6月発行)
- D.E.S.K. 『Analisi di Contesto – Il Distretto del tessile e dell'abbigliamento di Carpi』 (2004年発行)
- Sebastiano Brusco, Daniela Bigarelli, Paolo Crestanello 共著 『Il settore tessile abbigliamento un confronto fra sistemi Produttivi』 (1995年1月発行)
- Unione Industria Pratese 『Il Distretto Pratese: Breve sintesi della sua Evoluzione』 (2013年10月現在WEB掲載分)
- Fondazione Fiera di Milano 『Enciclopedia della Economie Territoriali Vol. 3 – Il Distretto di Prato』 (2008年発行)
- Fondazione Fiera di Milano 『Enciclopedia della Economie Territoriali Vol. 6 – Il Distretto

Bellunese dell'occhiale』(2008年発行)

ヴェネト商工会議所『Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti』(2012年10月)

フリウリ・ヴェネチア・ジュリア州『Profilo Economico dei distretti industriali e artigianali del FVG』(2009年発行)

ボンデノーネ信用協同組合銀行『Il Caffè del Nord Est』(2012年発行)

Lumetel 監修『Rapporto statistico sul Distretto n° 3 Valli Bresciane』(2003年発行)

イタリア産地連盟、ユニクレディット銀行『I Distretti della Meccanica』(2009年11月)

UCIMA『Indagine Statistica Nazionale sul settore dei costruttori italiani di macchine automatiche per il confezionamento e l'imballaggio』(2013年発行)

UCIMA『SINTESI indagine statistica nazionale』(2012年6月)

ボローニャ県プロモーション機関“Promo Bologna”『Filiera Macchina Automartica』(2010年12月)

インターザ・サンパオロ銀行 研究レポート『Monitor dei Distretti』(2010~2013年発行分)

インターザ・サンパオロ銀行 アニュアルレポート『Economia e finanza dei distretti industriali』(2008~2012年版)

インターザ・サンパオロ銀行研究レポート『Il Polo fiorentino della pelle』(2008年7月発行)

モデナ産業連盟『Outlook – Marzo/Aprile 2013』(2013年3-4月号)

WEB サイト、報道資料の出典元

イタリア統計局 (ISTAT) 公式サイト (www.istat.it)

欧州統計局 (EUROSTAT) 公式サイト (ec.europa.eu)

ICE 公式サイト (www.ice.it)

イタリア経済開発省 DGLC 公式サイト (www.uibm.gov.it)

Unionfiliera - TF 公式サイト (www.tffashion.camcom.it)

イタリアファッション協会 公式サイト (www.cameramoda.it)

Confindustria 公式サイト (www.confindustria.it)

Confindustria Ceramica 公式サイト (www.confindustriaceramica.it)

Confindustria Modena 公式サイト (www.confindustriamodena.it)

FederLegnoArredo 公式サイト (www.federlegnoarredo.it)

Cosmit 公式サイト (www.cosmit.it)

COMET 公式サイト (www.distrettocomet.it)

Osservatorio Nazionale DistrettiItaliani 公式サイト (www.osservatoriodistretti.org)

Toscana Promozione (www.toscanapromozione.it)

Business Investment FVG (www.businessfvg.it)

Il Consorzio Vera Pelle Italiana Conciata al Vegetale 公式サイト (www.pellealvegetale.it)

Associazione Conciatori 公式サイト (www.assoconciatori.com)

Google “Distretti sul web”特設サイト (www.google.it/get/distrettisulweb/)

Il Tirreno Prato (iltirreno.gelocal.it)

Il Sole 24 Ore (www.ilsole24ore.com)

イタリア産地の変容

2014年3月発行

著作・発行 日本貿易振興機構（ジェトロ） 海外調査部

〒107-6006 東京都港赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

禁無断転載