

第14章 イタリア北東部における産業地区の国際化のガバナンス

羽衣国際大学

ルイス・A・ディマルティノ

1. はじめに一問題の所在

稲垣京輔氏は産業地区を「特定な業種に関連した中小企業および零細企業が集積立地し、分業を前提としながら、各企業の経営資源を相互に利用することによって、生産活動を可能としている地域」として定義し、1980年代初期までのイタリアの産業地区の特徴は①地域に存在する社会的・文化的なアイデンティティーの存在、②生産システムの徹底的な分業化・専業化、③意思決定の機能はきわめて集権的、④企業の開廃業の件数が非常に多い、として指摘した（稲垣、1999、124～135頁）。

伊丹敬之氏は中小零細企業が「なぜ、集積していることに意味があるのか。どのような論理で集積のメリットは生まれているのか。なぜ、あるいはどのような条件の下なら、集積は継続するのか」という問題を提示し、回答としては集積の継続性のために必要なのは①外部から、外部市場と直接に接触を持っている企業(群)を通して需要が流れ込み続けること②分業集積群が群として柔軟性を保ち続けられることである。分業集積群の柔軟性の確保条件としては①技術蓄積の深さ、②分業間の調整費用の低さ、③創業の容易さを指し、それをさらに可能にするような分業・集積の3つの要件として、分業の細かさ、集積の大きさ、情報の流れの濃密さ、がセットとして整うことが必要であると指摘した（伊丹、1998、1～23頁）。

さらに、鎌倉健氏は「なにゆえにイタリア中北部でかかる共生的な中小企業群による *flexible specialization* を基盤とした「産業コミュニティ」が形成されたのか、あるいはそのことを可能とした地域的条件とはいったいなにであったかという点について、「サード・イタリア」の中心地であるエミリア・ロマーニャ州を対象に、とりわけ地方自治体レベルにおける地域戦略としての産業政策の具体的展開をとおして特徴点を検討した」（鎌倉、2002、152頁）。検討の結果としては、エミリア・ロマーニャ州を中心に「サード・イタリア」現象を可能にした3つの条件が提供される。その3つの条件の第1としては「産業行政にかかわる制度設計において地域自治および地域自立の原則がつかぬかれたことである。すなわち産業行政の分権化にともない地域に密着したきめ細かな政策展開が可能となった。そしてこのことが契機となり、産業地区ごとに個別企業レベルにおける *flexible specialization* の深化と強固で多様なネットワーク的結合による「産業コミュニティ」の発展をうながしたからである」と指摘される。「第2は、そうした政策をすすめる実施主体にかかわり、組織面ないし機能面で官民および業者団体等 NPO の3者による濃密でフレキシブルな三位一体的構造がつけられたことである。...第3は、かかる濃密の社会的結合をベースに地域にストックされた「生活の知恵」となり、それが地域全体の活発なイノベーションや製品開発を可能とした」（鎌倉、2002、171～172頁）。

本稿では以上引用した研究成果に次の2つの要素を加える：①領土的に、研究対象はエミリア・ロマーニャ州ではなく、イタリア北東部である。イタリア北東部はベネト州 (Veneto)、トレンティーノ・アルト・アディジェ州 (Trentino-Alto Adige) とフリウリ・ヴェネチア・ジュリア州 (Friuli Venezia Giulia) で構成されている。エミリア・ロマーニャ州と北東部は対照的な特徴を持っていると思われる。エミリア・ロマーニャ州では第2次大戦後長い間イタリア共産党政権の下で豊かな制度的なインフラ (協同組合など) が形成されてきた。そのかわりに、北東部の中心であるベネト州とフリウリ・ヴェネチア・ジュリア州は保守的であり、家族主義、キリスト教と反共産主義が強い。イタリアからの独立を目指した北部同盟はロンバルディア同盟とベネト同盟を含むが、後者は前者より古い組織である。産業地区内部の経済活動においては非公式な経営者間関係と公共機関への不信感が目立つ。

②研究対象の時期は1980と1990年代である。稲垣氏は指摘するように「1980年代後半から生じた著しい市場環境の変化はイタリアの産業地区に大きな影響を及ぼしている。聖域とされたニッチ市場においても、大企業や発展途上国など、参入するライバルが参加したことにともない、品質、性能、サービス、コスト、納期などの点でどこまで消費者の要望に応えられるかが勝敗を分けるようになった」(稲垣、1999、135頁)。

1970年代にはイタリアのマクロ経済は悪化し、二桁の物価上昇率と失業率を直面した。フィアット社を中心としてイタリアの戦後経済発展のエンジンだった北西部のピエモンテ州は危機に陥っていた。しかし、中小零細企業や産業地区が多いエミリア・ロマーニャ州と北東部は成長し続けた。しかし、ピョーレとセーブルの『第二の産業分水嶺』が出版された1984年には産業地区の一部はすでに危機に陥っていた。1990年代前半の欧州統一市場の誕生と後半のユーロの誕生による輸出力を保つための措置として関税の引き上げとリラの切り下げは応用できなくなった。産業地区は国際化 (delocalization) に迫られ、国際化過程にもなって、本来的特徴は多様なかたちで変貌し始まった。

本稿の第2節では北東部における産業地区の国際化の4つの事例 (ベネト州の2つとフリウリ・ヴェネチア・ジュリア州の2つ) を紹介する。第3節では利害関係者のガバナンスに関する問題意識や行動と、それらに対する考えられる解決策に基づいて、北東部における産業地区の国際化のガバナンスの現状と課題を取り上げる。

2 イタリア北東部における産業地区の国際化の4つの事例⁽¹⁾

2.1. ベネト州のモンテベルーナ産業地区：スキー靴

2002年にモンテベルーナ (Montebelluna) 産地の企業数は428社、雇用者数は8600人、総売上高は15億4200万ユーロ、生産高の70%は輸出された。

モンテベルーナ産地の歴史は数百年に亘り、ベネチア共和国時代にさかのぼる。当時、山で働いていたきこりのための靴を作っていた。それを19世紀末まで続いたが、20世紀始からアルペン観光は人気になり、モンテベルーナの靴屋の主な活動は観光客のために手作りブーツを作るこ

とに移行した。第一次大戦中、軍隊のブーツ需要は産地の生産量を増やせた。第二次大戦後、ウィンタースポーツをする観光客の増加とともに産地の靴屋の生産はスキー靴に移り変わった。スキー靴の到来は産地を変貌させた。

スキー靴の生産によって、産地の拡大と技術革新のもっとも激しかった時期は 1960 年代と 1970 年代である。1960 年の冬季オリンピックはコルチナ・ダンペッツ (Cortina D'Ampezzo)、ベネト州で行われ、イタリアでスキーは当時から人気なスポーツになった。国内需要増加に応じて、1970 年代にはモンテペルーナのスキー靴生産ブームが生じた。しかし、もっとも重要な変化が技術的で、それは革をプラスチック・ケーシングに取り替えることであった。この重大な革新はアメリカの技術者が開発したもので、産地では応用しながら改善された(ラーニング・バイ・ドゥイング)。積み上げ的技术革新は企業間協力のもとで行われた。競争と協力に基づいて、1970 年代の技術開発の効率性と技術革新の速度は著しかった。

1970 年代前半まで産地のほとんどの企業は家族経営で、所有者はローカル・コミュニティのメンバーであった。1975 年には始めて多国籍企業は産地に進出した。そのときから、ナイキ、アディダス、サロモンなどのスポーツ・システムの多国籍企業はモンテペルーナで支社を設置した。多国籍企業の進出は産地の中小企業のオープン化を容易にし、産地の中小企業は、外国を含めて、北東部以外の場所で生産拠点を設置する (delocalization) ことを簡単にした。また、産地の中小企業との共同作用による技術革新や人材育成への貢献が目立つ。この過程で、産地資本の中小企業の間で M&A が急速に増加し、産地資本の企業グループは誕生した。これらのリーダー企業は海外への直接投資への道を切り開いた。1990 年代には多国製企業、リーダー企業と中小零細企業の活動のシナジーによって、例えば、プラスチックの製造や鋳造を担う下請けは独立的にそれぞれのグローバル市場で競争力を遂げた。モンテペルーナは閉鎖的な産地内の技術革新からスポーツ・システム技術のグローバル・ネットワークの一部に変わった。

直接投資による海外進出は 1980 年代に始まった。産地のホームページの 2002 年のデータによると海外で生産活動を行っている産地に本社がある企業は 272 社にのぼる。その内①靴全体の製造工程を行う企業は 86 社；②中間生成物製造を行う企業は 182 社であり、残る 4 社は設計と企画に携わる。進出先はルーマニア西部、ティミショアラ市とその周辺を中心として(116 者)、中国 (32 社)、クロアチア (20 社)、スロヴァキア共和国 (19 社) とチェコ共和国 (18 社) である。

以上述べた国際化過程にもかかわらず、中小零細企業の著しい開廃業と技術革新や品質への貢献は継続しています。モンテペルーナのオープン化や多様化したネットワークのなかで、ローカル・リーダー企業 (グループ) は既存の中小零細企業網のなかから育てられた。両者間の相互作用は活発で、それを弱める要素がみられない。多国籍企業を含む、3 者間の相互作用は研究、新製品開発、マーケティング、流通、ロジスティックス、品質管理と分権的な生産ネットワークのガバナンス、という多様な領域で徐々に産地の知的財産を増加させた。

モンテペルーナの「知的産地」への変貌はローカル制度の連結した活動にも補助された。特に、「ブーツ博物館」財団 (Fondazione Museo dello Scarpone) は企業間の情報交換の場として発

展してきた。博物館は経営者や技術者のための教育・訓練を行い、研究プロジェクトのセットアップを支え、靴製造の歴史を保護し、産地を促進する組織である。博物館として1984年で、財団としては1992年に設立された。2003年12月現在、博物館のメンバー企業はリーダー企業と多国籍企業を含む72社である。博物館を支持する組織のなかではモンテベルーナのコムエネ(自治体)、トレビーズ市の商工会議所、ベネト州の政府と全国職人連合会(CNA)トレビーズ市本部が中心である。

トレビーズ市の商工会議所も重要な役割を果たす。商工会議所は生産技術と製品設計の連結を強化するためにモンテベルーナで事務所を設置し、マーケティングの領域では多様なプロジェクトを作成した。その上、地方自治体(コムエネ)、経営団体とローカル銀行は産業発展を促進するために協力しながら複数の投資プロジェクトを作り出した。これらの民間や公共組織はローカル・ネットワークとグローバル・ネットワークを結ぶことに成功している。それより重要なことに、この制度枠組みは柔軟で、ローカル産業政策を通して中小企業がグローバル市場にアクセスできるように努力し、成功している。公共と民間組織の補完性はこれからも産地の発展を支えるだろうと予想されている。

2.2. ベネト州のベルーノ産業地区：眼鏡

2002年にベルーノ(Belluno)産地の企業数は930社、雇用者数は1万1200人、総売上高は14億2000万ユーロ、生産高の75%は輸出された。ベルーノ産地は典型的な産地と異なり、その発展はローカル・コミュニティで以前から存在した職人に基づいていない。最初の工場は1878年に設立されたが、1970年代にやっと製品の外部市場と製品供給者の内部市場は産地の急速な発展に有利に働いた。1970年代から産地は絶えず成長を続けてきた。企業数は1951年に81社、1961年に89社、1971年に137社、1981年に503社、1991年に733社である。雇用者数は1951年に1852人、1961年に2429人、1971年に2600人、1981年に4268人、1991年に8903人である(Albertini and Pilotti, 1996, 255頁)。

産地の発達様式は2つの時期で、①1990年代前半まで；②1990年代半ばから現在に至る時期に分けることができる。

第1時期では産地の発達が幾つかの企業グループ(Luxottica, Marcolinなど)の成長と、高い専門性を持った企業グループのサプライヤーの成長に基づいていた。両者はファッション眼鏡市場のグローバル拡大に恵まれた。イタリアの産地でよくみられる細かい分業と柔軟な垂直的統合のもとで、ベルーノのローカル生産システムは注文にしたがって作る製品の需要拡大にこたえられた。ベルーノの企業はアルマーニ、グッチ、バレンティノ・ガラバーニ等の有名なブランドの理想的なパートナーとなった。

1990年代には産地の発達モデルは性質的な変化を経験した。リラ切り下げから得ていた利益の消滅は国内と海外需要の減少を起こした。市場の急速な拡大の背景で進出した限界企業は廃業し、完成品市場と接触するリーダー企業は①下請けを厳しく選別するようになった；②低技術の生産工程は安い労働力を求めて、中東欧を中心に海外へ移った；③場合によって企業内の垂直的

統合が進行した。垂直的統合は企業グループの流通戦略の変化と関連している。産地発展の第1時期では世界の流通ネットワークは専門眼鏡商社による管理され、商社は売り価格の平均50%強を獲得していた。1990年代にはリーダー企業が排他的な契約などを通して、流通経路を支配するようになった。その結果として、市場が要求する柔軟性は産地ネットワークの垂直的統合を通してではなく、リーダー企業は管理するジャスト・イン・タイム生産システムの導入を通して遂げられる状態、いわば、「大企業が支配する柔軟性」に変わった。

大企業と中小企業のギャップは拡大した。前者は急成長を保ながら、産地のもっとも優秀な人材を吸収した。対照的に、多くの中小企業は注文の減少だけでなく、外部経済の徐々の低下を苦しんだ。以前、中小企業の発展に欠かせないものだった企業間関係、人的資本、サービス、共有財などの存在は薄くなった。リーダー企業は海外の大企業を買収できるようになった。そのうち、ルクソティカ (Luxottica) によるレイバンの買収は目立つ。それと同時に、リーダー企業を生産工程の一部の delocalization は加速させた。この状況の下では、リーダー企業の優越は産地地区の既存への脅威となる。中小企業と下請けの成長はリーダー企業に依存し、独立的なイノベーションや多様化への戦略は実現しにくくなった。

以上述べた状況の下ではローカル産業政策が効果的で共有されていたガバナンス・システムに頼ることができなくなった。それにしてもかかわらず、1990年代には *Citadella dell' occhiale* (眼鏡の本拠地) というプロジェクトが創立された。プロジェクトの目標はサービス・センター・ネットワークを設置することだった。これらのサービス・センターの課題は品質保証、職業訓練と知的財産の有効な利用を促進することだった。このイニシアチブは部分的に成功したものの、リーダー企業はこれらのサービスを提供する内部組織を持っていた。他方、中小企業にとっては新技術や新市場の獲得を通して製品を多様化することのほうが重要となっていたので、プロジェクトへの関心が薄かった。サービス供給と需要のミスマッチがあり、中小企業を活性化させるために投資された多くの公的資金は十分な効果を生み出せなかった。

それ以降、リーダー企業の力と比べて、ローカル公共機関とサービス・センターは弱い立場にある。リーダー企業はローカル・コミュニティに投資するよりも、自分の力は生産・流通ネットワークの強化とグローバル市場でブランドを管理することに集中している。

2.3. フリウリ・ヴェネチア・ジュリア州のマンザノ産地地区：椅子

2002年にマンザノ (Manzano) 産地の企業数は約1200社、雇用者数は約1万5000人にのぼる。マンザノはスロベニアとの国境の近くに位置する。産地のホームページによると、産地で生産される椅子は国内生産高の80%、欧州生産高の50%や世界生産高の30%である。中世から椅子を作っていた職人は1860年代には現在のスロベニアからマンザノに移動した。第1次大戦が勃発したとき産地で年間120万椅子が作られていた。第2次大戦後、マンザノは徐々に産地の典型的な特徴を持つようになった。バリューチェーンの両極端以外、マンザノは閉鎖的なローカル・ネットワークとして存在していた。

1980年代前半に苦しんだ強大な経済危機の後、産地の変化は始まった。以降、グローバル競

争が拡大するなか、その変化は加速した。幾つかの企業は新たな戦略とそれに適応する組織を導入した。これらの企業が共有する新たな特徴はバリューチェーンの国際化である。その過程で成功した企業はリーダー企業になった。リーダー企業はバリューチェーンの以前より広い範囲を支配し、マーケティング能力を強化し、海外市場を多様化した。また、技術革新、IT 技術、市場調査、製品企画・設計や経営コンサルティングというサービスをアウトソーシングするようになった。リーダー企業は頻繁に、これらのサービス・プロバイダーを産地外部で探索した。リーダー企業のバリューチェーンは国際化するなか、生産工程の最初の段階は中東欧に移動させた。労働者の低賃金と原材料の接近や低価格はリーダー企業の国際競争力の要因となった。

しかし、産地の発達はリーダー企業に依存する状態に至らなかった。完成品を生産し、市場と接触する中小企業のなかでは次の変化は現れた：①中小企業の一部は高質原材料利用、新製品開発と先端的なデザインを通して、製品市場のトップ・エンドで競争力を強化した；②他の中小企業は特別な利用範囲のための製品開発に基づいた持続可能ニッチ戦略を採用した；③他の企業は輸出先国による製品多様化戦略を採用した；④中小企業間商業化協力である。例えば、Grup Sedia は自分で生産した製品のマーケティングや販売経路を自分で支配するための3つの小企業による創立された組織である。

多くの下請けも以上述べた変化に適応した。失敗した企業は廃業するしかなかった。生産工程の細かい分業や專業化のなかで長い間蓄積した知識と多様な注文への適応力を利用しながら、産地外部で顧客を見つけ出し、最終的に国際企業に変貌したケースは少なくない。下請けの国際化過程で、リーダー企業との関係から学ぶこと、またはリーダー企業の直接投資が切り開いた国境を越える経済関係から学ぶことは重要な役割を果たした。

産地の国際化は企業のみで現実になったものではない。特に、1990年代にさまざまな組織はローカル生産システムの発達を支えた。マンザノのコミュニティー（自治体）は産業政策に関する広範囲にわたる論議を促進した。コミュニティーは産地の発展に重要である、フリウリ・ヴェネチア・ジュリア州政府が1999年に通過させた法案の推進に、決定的な役割を果たした。ローカル銀行（Banca di Credito Cooperativo di Manzano）と幾つかのリーダー企業はレテディス（Rete Dis）という企業を設立した。レテディスの目標はIT技術を通して、企業間ネットワークを作ることである。ウディネ市の商工会議所と多くの企業が参加するプロモセディア（Promosedia）は毎年マンザノの見本市や他の共同マーケティング活動を準備する。

産地の発展を支えた組織のなかでは Catas（カタス）（木材、椅子や家具を生産する企業のための技術サービス・センター）が目立つ。品質の重要性に関するローカル企業の意識強化の推進を通して、産地の競争力を向上させ、国際化過程を容易にした。Catas は1969年にウディネ市商工会議所による設立された。Catas の研究所では椅子、他の家具、家具の部品やパネル、プラスチック材料などの品質管理が行われる。Catas は完成品質を保証し、研究開発と教育訓練サービスも提供する。家具研究所欧州連合会（European Association of Research Institutes for Furniture）のメンバーであり、他のメンバーとの交流や協力を通して Catas は専門知識の創造、移転や応用のグローバル・ネットワークのなかで活用するようになった。Catas はグローバルと

ローカル知識間のインタフェースであり、グローバル市場を直面する中小零細企業にとっては欠かせない競争力減である。Catas は自ら国際化し、チリとブラジルで研究所を創立した。

2.4. フリウリ・ヴェネチア・ジュリア州のマニアゴ産業地区：ナイフ

1980 年にはマニアゴ (Maniago) 産地の企業数は 285 社、雇用者数は約 3200 人であり、1990 年には同様 193 社、約 1000 人 (Albertini and Pilotti, 1996, 305 頁)、2002 年には同様約 200 社、約 1000 人となり (マニアゴ産地のホームページによる)、1980 年と比べると産地の規模は小さくなった。

マニアゴ産地は昔からマニアゴに暮らしていた鍛冶屋の技術から誕生した。長い間ナイフは手作りで作られていた。1950 年代にナイフ生産は根本的に再編成された。機械化は進み、生産性は上昇し、雇用者数は減少した。その過程でマニアゴ産地ではピラミッド式産業構造は生み出された。ピラミッドの上端には大企業、中央には小企業、基部には職人という構造は定着し、これらの階層の間では産地の典型的なパートナーシップではなく、上下関係と職人の他の企業への依存が普及した。

1980 年代には生産高と雇用者数は徐々に減少した。ローカル生産システムは競争の激化に適応できなかった。1985 年には「マニアゴ・システム」は創立された。マニアゴ・システムは産地の大企業は創立したサービス・センターであり、その目的は、メンバー企業間の協力に基づいた技術革新と国際化を促進することであった。このプロジェクトは失敗に終わり、1989 年にはマニアゴ・システムは解散された。

1990 年代にも産地の弱点が乗り越えられなかった。多くのローカル企業はマーケティング活動を行っていなかった。品質へのアプローチは経験上の知識に基づいていたので、産地外部で認められていた基準による品質を証明することは困難だった。競争環境は複雑になり、適切な制度枠組みを創造しない限り、ナイフ生産は衰弱する可能性が高い。

他方、マニアゴ産地はローカル生産システムとして多様化している。多角的なローカル生産システムの形成は次の 3 つの同時過程による進んでいる：①外部の重要なエンジニアリング企業は産地で生産拠点を設置する；②ナイフ生産工程で操業するエンジニアリング下請企業は他の生産工程へ再編成する；③出版事業や印刷業で活動する企業で構成されている「新産地萌芽」は発生した。すでに、産地の進化過程を描くために、ナイフ生産システムだけ分析することは適当ではない。グローバル競争への適応は進むなかで、産業地区のオープン化は避けられないことになった。産地外部からの多様な影響を考慮したうえで、分析単位として「ローカル生産システム」は重要になってきている。

3. イタリア北東部における産業地区の国際化のガバナンスの現状と課題⁽²⁾

第 2 節では、1980 年代からの変化に重点を置いて、長期にわたって 4 つの産業地区の進化をみてきた。この第 3 節では、北東部の経営者、民間組織、と公共機関の産地の国際化のガバナ

ンスに関する問題意識や行為、またはそれらに対する考えられる解決策に基づいて、北東部における産業地区の国際化のガバナンスの現状と課題を取り上げる。

3.1. 家族経営と非公式的な経済ガバナンスの限界

産業地区では家族経営企業が多い。これらの企業の経営者の行為から始めよう。この点に関する、ベネト州とフリウリ・ヴェネチア・ジュリア州の調査相手は全員一致で、初めて中東欧で直接投資を検討したい場合、大半の経営者はまず一人で現地に移動し、相手を探す。次の段階では友人である他人の家族経営者と一緒に現地に行く。うまくいかない場合、可能であれば、サービス・センターのような経営団体やリーダー企業の影響力が強い民間組織で情報を要求する。この「非公式的」な探索はうまくいかない場合、インフォルメスト (Informest) のような、中東欧への国際化に関する民間企業に情報を提供するために存在する公共機関に情報を要求するかもしれない、という。

家族経営者と取引関係を持つ国際化したリーダー企業があれば、家族経営者はリーダー企業が切り開いた道を利用する可能性があるが、独立を優先する強い個人主義的な精神を持つことが多いので、リーダー企業のパートナーとして国際化できない場合この道を選ばないだろう。この場合、第2節で述べたモンテベルーナ産地とベルーノ産地のオープン化の対照的な展開は大切になる。1990年代からベルーノの大企業はサービスを内部化し、産地全体の行方に関する何の役割も果たさなくなった。モンテベルーナでは産地全体国際化し、リーダー企業に続いて、部品を調達する中小企業も海外へ進出し、多国籍企業は産地内部へ進出するという国際化モデルが現実になった。多国籍企業とリーダー企業は産地をオープン化させてからできた環境の下では家族経営者がリーダー企業との関係と「ブーツ博物館」が提供するコミュニケーション「場」やサービスを利用しながら、独立を保ながら国際化する可能性が高く、グローバル・プロバイダーに変貌した例も出てきた。

しかし、北東部地域を全体として考慮すると、グローバル競争を直面するために、産地の伝統的な非公式的なガバナンス様式は十分ではない。わずかなことから始めると、家族経営者は英語を読む、英語で話す、インターネットを使うことによって、自分の経済活動領域に関するグローバル情報をこなすべきである。その必要性に答えられるためには公的機関や民間組織を利用するか、その制度がなければ、それともそれに対する不信感があれば、他人と力をあわせて、それを創立するしかない。これらの制度の設立・利用で成功しない産地は生き残れない可能性が高い。

国際化以前の産業地区の社会経済システムは閉鎖的であった。長い間、同じ市町村で活動した経営者の慣習は簡単に変わるわけではない。これらのローカル・システムを「外から」近代化させようとする場合、システムの活動を停滞させる危険性がある。例えば、商工会議所は家族経営企業の社長に経営者を雇うと、企業に資金調達するという提案をすると、社長は否定的な態度を取る。彼または彼女は顧客、技術、銀行などとの関係をすべて自分で管理したい（自分で銀行に行くことはほとんどです）。経営者を雇うことは、企業内部の社会的関係に悪影響を与える。経営者を雇っても、社長は経営者に書類を書き込ませるなどの仕事しか与えない。企業戦略を任せ

ないことはもちろん、それに関する相談もしない可能性が高い。社長たちに何らかの基準に適應すべきというかたちで案内すると、多数の企業は廃業するだろう。しかし、マンザノで市場のトップ・エンドのニッチに專業した家族経営企業が存在するものの、一般的に、グローバル競争を直面するために家族経営から脱却する必要がある。企業規模拡大の必要性は産地産業政策の救急な課題として取り上げられている。30年前家族経営は産地の強点として現れたが、今日、家族主義の弱点は目立つようになった。

3.2. 産業地区の本来的な原動力を保ながら、家族経営企業を活性化するための試み

ベネト州のピチェンジャ市にある POSTER（領土開発企画と組織化）というコンサルティング会社では次のプロジェクトを開発された。まず、中小企業ローカル・ネットワークが存在する地域で、ある技術に関する能力や競争力を維持している経営者たちの間で「信頼インタフェース」という役割を果たす経営者を探す。その技術に関する誰かの経営者は技術革新を検討したい場合、普段には「信頼インタフェース」の経営者に相談する。産地で経営者の行動を分析した結果、技術革新がこのような社会的関係に規定されていることが分かった。POSTER 社長であるグリサッティ（Paolo Gurisatti）氏によると、産地は活力にあふれた経済環境を確保している。技術革新が多発的で、技術革新の結果としてよく新しい企業が誕生する（競争力を失い、市場を後にする企業も多い）。これらのアイディアは同じ仕事をやっている人たちの間の非公式的な協力から誕生する。大企業と違って、彼らは同じ商品を作るのに、お互いに独立性や自立性を持っている。これらの経営者のうち何人かは多様なアイデンティティを持っている。彼らはいくつかの企業のために働く。技術革新は独特な能力を持つこれらの経営者で構成される非公式的な集団から誕生する。これらの集団の構成は弾力的で、それぞれの経営者は直面する技術問題に応じて、その構成は変わっていく。しかし、例えば、生産技術の仕組みに大きな変化を求める技術革新の場合、解決策を見つけるために、彼ら間の非公式的な関係は十分ではない。これらの集団では誰かがピボットの役割を果たすことがよく見られる。「仲介アントルプルヌール」と呼ばれるこの人は自然的にそれぞれのメンバーの適切な能力を合わせる。グリサッティ氏のプロジェクトでは、ある産地でこの役割を果たす人たちを探し、彼らには、自分の役割をより効率的に果たすために、知的経営論を含む訓練を提供する。このプロジェクトの背景として、産地の経済社会環境では企業の信頼を得られない公的機関のサービスを利用するよりも、すでに産地の中心な地位にいる「仲介アントルプルヌール」に投資したほうが良いという判断がある。このプロジェクトは欧州委員会による「EUパイロット・プロジェクト」として採択された。

3.3. 企業の国際化を支える公的機関と民間組織の現状

産業地区の国際化を支える公的機関としてはインフォルメスト（Informest）、ユーロ・インフォ・センター（Euro Info Centre）、商工会議所、ICE（Istituto nazionale per il Commercio Estero）（外国貿易機構）、地方自治体、などがあるが、その内、インフォルメスト（Informest）とユーロ・インフォ・センター（Euro Info Centre）の活動が目立つ。国際化を促進する民間組

織は経営団体と産業地区のサービス・センターである。

インフォルメスト (Inform=情報、Est=東) は 1991 年の国法 19 番による創立された国際経済協力のためのサービス・センターである。インフォルメストのメンバーはベネト州、トレンティーノ・アルト・アディジェ州とフリウリ・ヴェネチア・ジュリア州のそれぞれの政府、ICE (外国貿易機構)、全国の商工会議所団体 (Unioncamere Nazionale)、ベネト州の商工会議所団体 (Unioncamere Veneto)、ゴリツィア (Gorizia) 市 (イタリアとスロベニアの国境に位置する町) の商工会議所である。インフォルメストのサービスは中東欧を中心として、移行経済の国々へ進出したいイタリアの企業、特に中小企業、に提供される。インフォルメストは中東欧などの移行経済の国々では潜在的なパートナーと進出立地を探索し、市場調査、事業計画と実行可能性調査を行い、法律扶助、国内や欧州連合の資金調達源について情報を提供する。進出先で企業、合併事業や代理事務局を創立するまで以上述べた多様なサービスを提供する。インフォルメスト本部はフリウリ・ヴェネチア・ジュリア州のゴリツィア市にあり、支社はトレンティーノ・アルト・アディジェ州のトレント市とベネト州のピチェンツァ市やトレビゾ市にある。資金調達を行うためにはシメスト (Simest) というインフォルメストの「兄弟組織」がある。

ユーロ・インフォ・センターは 1987 年に欧州委員会による創立されたネットワークであり、その目的は中小企業に欧州連合に関する情報を提供することであったが、現在、中小企業に多様なサービスを提供する。欧州では 320 事務局を持ち、その内イタリア全国で 30 がある。フリウリ・ヴェネチア・ジュリア州のゴリツィア市にあるユーロ・インフォ・センターの場合には中東欧諸国の多様な組織との国際協力プロジェクトの企画や運営、または地域間国境を越える協力は重要な活動領域である。

これらの組織の存在にもかかわらず、サービス提供に関する公的機関エージェント間の競争は活発である。フリウリ・ヴェネチア・ジュリア州で中小企業の国際化のための情報や他のサービスを提供する公的機関は 4 つの商工会議所 (州のそれぞれの 4 つの県 (Provincia) に 1 つ)、州の政府、それぞれの 4 つの県の政府、インフォルメスト、ICE、などがある。民間組織として、諸経営団体も同じ活動を行う。これらの組織の間には活動の調整がほとんど行われていない。それぞれの組織は独立的に自らプロジェクトを企画し、中小企業の経営者を呼びかける。例えば、ウディネ県 (Provincia di Udine) の政府はルーマニアへ経済使節団を企画した。県の政府はその権限がないのに、このイニシアチブを取った。普段に時間が少ない中小企業の経営者は、未調整的に、多くの見本市や経済使節団に招待される。公的機関エージェントの間、または経営団体の中小企業サービス・センターを含めて、お互いの協力よりも、権限競争のほうが活発である。公的機関と民間組織の行動は経営者の個人主義に対する長期的な視野を優先しながら、海外進出になんらかな秩序を創造することが期待される。しかし、逆説的に、産行地区の国際化過程で多くの経営者が優先する競争原理は公共領域でも支配的である。

3.4. 企業の国際化を支える公的機関と民間組織の課題

グローバル競争の圧力は産地の製造分化に性質的な変化を起こしている。3.2.節で紹介したブ

プロジェクトが示すように、産地の伝統的なラーニング・バイ・ドゥイングによる積み上げ的技术革新はすでに十分ではない。危機に陥っている産地は少なくなく、産地は研究開発に投資しない限り、生き残れないと予想されている。非公式的な知識を体系化する必要がある。それぞれの企業は電子制御機器、情報通信技術、品質管理、新材料などの領域で競争力を維持しなければ生き残れない。産地の多数の経営者は自分の力に信頼しすぎ、資金調達や技術などのサービスに関する制度的な支持が必要なのに、それを要求しない。以前成功した行動を変えることは困難であり、その抵抗力は制度の変化を遅らせ、産地の生命を脅威する。

産地の国際化は雇用への悪影響の関係で恐れられていた。しかし、一般的に、雇用への影響は薄く、むしろ、産地の技術革新と知識の蓄積モデルを弱体化させた。グローバル競争の下では創造や革新が生産工程中心ではなく、多様な活動、サービスや職業で断片にされていく傾向がみられる。それらの創造的、革新的活動は新たなコーディネーション方式を求め、そのために公的機関や民間組織の調整された支持は重要である。モンテペルーナやマンザノはリーダー企業やサービス・センターの指針のもとで革新ネットワークのオープン化に成功した。しかし、マニアゴのような事例は少なくない。公的機関は経営者に中長期的な視野を与え、生産工程だけではなく、革新に関しても、オープン・ネットワークへ整然と展開するために支持する必要がある。

直接投資先、主に中東欧諸国のローカル生産システムでも、中長期的な視野に基づいた革新的活動を促進する必要がある。安い労働力を搾取するのではなく、1960と1970年代と同じように、現在でも、投資先の地域でも、大量生産方式と異なる社会経済発達モデルを提供し、新型グローバル化モデルを推進する可能性がある。それらの地域では、イタリアの産業地区のような内生的な成長メカニズムを促進するたびに、その地域の社会・経済・文化的な特徴を保ちながら、地域の発展に貢献する必要がある。そのためには、イタリアの中小企業集積の成長を支えた制度枠組みを投資先地域の特徴に合わせながら導入するべきである。そこで、北東部の公的機関は重要な役割を果たすことが期待される。

このようなローカル生産システムの間、国境を越える協力プログラムは多面的であるが、その内の緊急な課題は両側の間、技術や職業に関する教育訓練制度の交流を活用させ、イタリア北東部において技術革新や技術移転を支えるサービス・センターの活動を、例えば、支社の設置を通して、投資先の地域に広げることである。その目的は国際生産ネットワークの効率性を向上させると同時に、その国際生産ネットワークの発達モデルとして産業地区の発達モデルを優位に展開させることである。

公的機関と民間組織の協力を通して、イタリア北東部の産業地区は地政学的な次元を優先しながら、短期的な資本蓄積に基づいた経済成長よりも、発達モデルの中長期的な普及に基づいた経済成長のほうが大切にする必要がある。成功すれば、中東欧の多様な地域のローカル生産システムは中小企業集積を中心として、国際経済舞台で独立的な役割を果たすことができるだろう。この観点から考えると、欧州連合の拡大は中東欧の移行経済の独立的な発展を支えながら、イタリアの経済的や文化的な役割を国際的に普及させるための歴史的な機会である。

注

(¹) ALBERTINI, S. and PILOTTI, L. (1996)、CORO, G. and GRANDINETTI, R. (1999)、(2001)、CODARA, L. and MORATO, E. (2002)、PANICCIA, I. (2002)、PILOTTI, L. (1999)、(2000)、<http://www.clubdistretti.it> 参照。

(²) 3.1, 3.2 と 3.3 節は主に 2002 年 9 月と 2003 年 9 月にミラノ、ブレシア、ピチェンツァ、トレヴィーゾ、ウディネ、マンザノとゴリツィア市で大学、商工会議所、コンサルティング会社、サービス・センター、インフォルメストで行ったインタビューで得た情報に基づいている。

参考文献

ALBERTINI, S. (2002) *Modelli di Corporate Governance e Gestione delle Risorse Umane nelle PMI Distrettuali*, Paper presented at the XVII congress of AIEL (Italian Association of Labor Economics), Salerno, September 26-27, 2002.

ALBERTINI, S. and PILOTTI, L. (1996) *Reti di Reti –Apprendimento, Comunicazione e Cooperazione nel Nordest-*, CEDAM: Padova.

ARRIGHETTI, A. and SERAVALLI, G. (Eds.) (1999) *Istituzioni Intermedie e Sviluppo Locale*, Donzelli: Roma.

ARRIGHETTI, A. and SERAVALLI, G. (1999) Sviluppo economico, convergenza e istituzioni intermedie, in: ARRIGHETTI, A. and SERAVALLI, G. (Eds.) *Istituzioni Intermedie e Sviluppo Locale*, pp. 25-50. Donzelli: Roma.

CODARA, L. and MORATO, E. (2002) Il distretto di Montebelluna tra locale e globale, in PROVASI, G. (Ed.) *Le Istituzioni dello Sviluppo –I Distretti Industriali tra Storia, Sociologia ed Economia-*, pp. 99-143. Donzelli: Roma.

CORO, G. and GRANDINETTI, R. (1999) Evolutionary patterns of Italian industrial districts, *Human Systems Management*, Vol. 18 (2), pp. 117-129, IOS Press, Amsterdam.

CORO, G. and GRANDINETTI, R. (2001) Industrial Districts responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration, *Human Systems Management*, Vol. 20 (3), pp. 189-199, IOS Press, Amsterdam.

稲垣京輔 (1999) 「産地と企業」 馬場康雄 岡沢憲美編『イタリアの経済—「メイド・イン・イタリア」を生み出すもの—』第 8 章 早稲田大学出版部

- 伊丹敬之 (1998) 「産業集積の意義と論理」 伊丹敬之 松島茂 橘川武郎編『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』 有斐閣
- 鎌倉健 (2002) 『産業集積の地域経済論—中小企業ネットワークと都市再生—』 勁草書房
- MARINI, D. (Ed.) (2003) *Nord Est 2003, Raporto sulla societa e l'economia*, Fondazione Nord Est: Venezia.
- MISTRI, M. (1999) Industrial districts and local governance in the Italian experience, *Human Systems Management*, Vol. 18 (2), pp. 131-139, IOS Press, Amsterdam.
- PANICCIA, I. (2002) *Industrial Districts –evolution and competitiveness in Italian firms-*, Edward Elgar: Cheltenham.
- PARRI, L. (2002) Le istituzioni nello sviluppo economico: i distretti italiani a confronto con il modello tedesco e il sistema giapponese, in PROVASI, G. (Ed.) *Le Istituzioni dello Sviluppo –I Distretti Industriali tra Storia, Sociologia ed Economia-*, pp. 3-39. Donzelli: Roma.
- PILOTTI, L. (1999) Evolutionary and adaptive local systems in North East Italy: Strategies of localized learning, open leadership and cooperation: Towards imperfect “communitarian capitalism”, *Human Systems Management*, Vol. 18 (2), pp. 87-105, IOS Press, Amsterdam.
- PILOTTI, L. (2000) Networking, strategic positioning and creative knowledge in industrial districts, *Human Systems Management*, Vol. 19 (2), pp. 121-133, IOS Press, Amsterdam.
- PROVASI, G. (Ed.) (2002) *Le Istituzioni dello Sviluppo –I Distretti Industriali tra Storia, Sociologia ed Economia-*, Donzelli: Roma.
- PROVASI, G. (2002) Coordinamento e varieta nello sviluppo locale. Modelli istituzionali a confronto, in PROVASI, G. (Ed.) *Le Istituzioni dello Sviluppo –I Distretti Industriali tra Storia, Sociologia ed Economia-*, pp. 269-310. Donzelli: Roma.
- VARALDO, R. and FERRUCCI, L. (2001) Cambiamenti istituzionali nell'impresa distrettuale: meccanismi inerziali e logiche di evoluzione, in BRIOSCHI, F. and CAINELLI, G. (Eds.) *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali*, pp. 255-273. Giuffre: Milano.