

平成20年度

イタリアミッション報告書

(イタリア中小企業の戦略的生き残りの活力源を探る)

平成20年11月

社団法人 日本皮革産業連合会

目 次

I	はじめに -----	3
II	本事業のねらい -----	4
III	調査団員の構成 -----	1 1
IV	調査日程 -----	1 2
V	企業訪問	
	1. レウ・ロカティ社 -----	1 3
	1.1 面談会議要約 -----	1 4
	1.2 団員報告 -----	2 7
	2. ボディース・ファーズ・インターナショナル社 -----	3 3
	2.1 面談会議要約 -----	3 4
	2.2 団員報告 -----	4 3
	3. ファビオ・ルスコーニ社 -----	5 3
	3.1 面談会議要約 -----	5 4
	3.2 団員報告 -----	6 5
VI	LINEA PELLE 報告 -----	7 2

I. はじめに

このたび、日本皮革産業連合会主催による、イタリアミッションに参加させていただき、イタリア中小企業の概要を知ることができ、我々日本における中小企業の在り方、特に皮革産業においては中小企業の集まりであると認識しなくてはならない現状の中で、自国の現況だけを考えるのではなく、グローバルに考えることを知らされました。

訪問したレウ・ロカテイ社、ボディース・ファース・インターナショナル社、ファビオ・ルスコーニ社、の3社とも、私たち一行の訪問を何日も何日も待っていたかのように、快く迎えてくださり、同じ中小企業としての、それなりの立場でお互いにディスカッションができたことは素晴らしいことだと思いました。

3社共に共通する点は、独自性が強く、小企業であっても胸を張り堂々と、発想を八方に発信し、将来に向けての展望も明確にしていることも驚きの一つでした。

- ・ 独自性
- ・ 価値観
- ・ グローバル化市場
- ・ 経営戦略

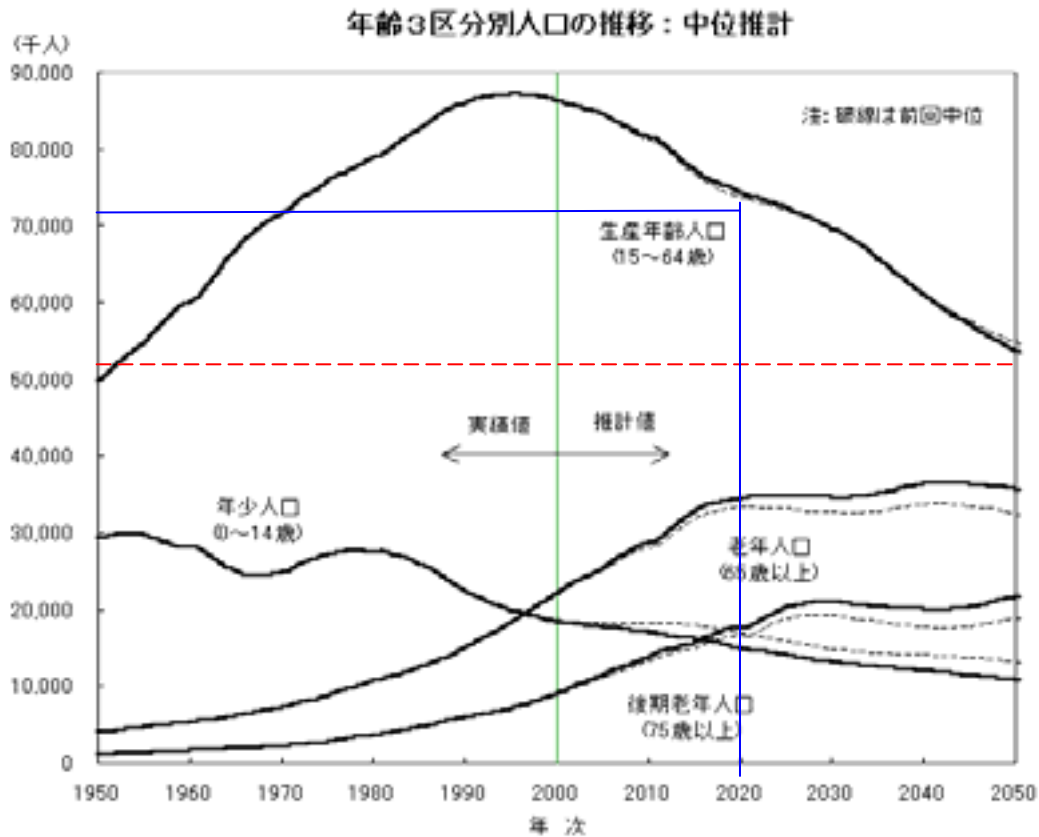
等「他社とは、次元が違うのだ」と、自信にあふれた経営者の姿勢が、印象的でもあり、私たちも、もっと堂々と、胸を張り頑張らなくてはならないと勇気もらったイタリアミッションでした。

最後に団長として、役不足の私ではありましたが、福本副団長様に支えられながら、また団員の方々が皆、元気で明るく楽しい旅を作ってくくださったことに感謝いたします。

平成20年度イタリアミッション 団長
佐渡工業株式会社 代表取締役 佐渡利雄

II. 本事業のねらい

背景：日本の市場は確実に縮小してゆきます



人口減少が及ぼす影響

今世紀のわが国は、いや応無しに「人口減少」と「超高齢化」という現実の上に築かれることとなります。

これは、社会的な扶養力が急速に弱まっていくことを意味しています。このような人口面での構造変化は、家族や個人のライフスタイルのみならず、経済社会の諸制度に至るまで、構造的な変容を迫ることとなります。

1. 経済社会の活力への影響

① 生産年齢人口の減少

わが国の生産年齢人口（15歳以上65歳未満人口）は、第2次世界大戦後一貫して増大しており、高度経済成長に大いに貢献したといわれていますが、1996（平成8）年からは減少に転じ、2000（平成12）年では、8,622万人となっています。今後は、総人口の減少に伴い、一貫して減少していくことが見込まれています。社会を担う中核で

ある生産年齢人口の減少は、社会の活力の維持や労働力の確保という点で、障害となるおそれがあります。

② 労働力人口の減少

生産年齢人口よりも労働力の実態をあらわすものとして労働力人口がありますが、労働力人口も、第2次ベビーブーム以後の出生数の減少による若年労働力の減少と、高齢者の引退の増加によって減少していきます。

③ 労働力人口減少の影響

経済成長率は、労働者数の増減率と労働生産性の上昇率によって決まりますので、労働力人口の減少は、経済成長率に対するマイナスの影響を及ぼします。1人当たりの労働生産性が現状のまま推移するとすれば、GDP（国内総生産）は縮小していくこととなります。技術進歩を一定として労働生産性に着目しますと、近年のフリーターの増加等をみても、このままではわが国全体として生産性が向上するとはいい難い状況です。

④ 消費や貯蓄に与える影響

一方で、経済的な需給面から見ますと、需要面では、人口の減少に伴って食糧、衣料、住宅などを中心に商品への需要が数量ベースでみて減少することが予想されます。特に、子供関係の商品や若年層向け商品への需要の減少が起こりえますが、全体の消費レベルでみる場合は、高齢者層の消費需要がどの程度になるかに左右されるでしょう。財政再建や社会保障制度の維持のための税や社会保険料の負担増は、現役世代の可処分所得の減につながり、消費需要の拡大に影響を与えます。

わが国経済社会の構造変化の「実像」 「量」から「質」へ、そして「標準」から「多様」へ

経済環境は急速に進むグローバル化の流れの中にあります。

少子高齢化が進み、また需要が成熟しているわが国にとって、世界の成長軸である東アジア、その中でも我々が注目すべきは、近年急成長している東アジア、とりわけ中国沿岸部・東南アジアの主要国を中心とした飛躍的な発展です。

生産拠点としてのみならず市場としても重要となりつつあり、企業はグローバルな観点から生き残りのための経営戦略を立案することが必要です。

わが国の皮革産業にかかわる中小企業は近年の長引く景気低迷の影響を受けつつも、経済構造変革の波を乗り越え、生き残りをはかろうとしています。

こうした中で、企業の経営状況とともに、戦略と対応策を把握し、これらへの適切な支援施策を講じていくことが（社）日本皮革産業連合会として産業振興の立場から極めて重要です。

そこで、本事業は

「量」から「質」へ、そして「標準」から「多様」

をテーマとして、

前向きに経営に取り組んでいる意欲ある企業が、生き残りのためにどのような経営戦略を展開していくのか、またその展開過程においてどのような問題・課題を抱え、どのように解決してきたのかの手掛かりをつかもうというねらいです。

既に、本年5月に第1段階として調査を実施しました。本研修は、第2段階として経営者の方々とイタリアに行き、特に家業的色彩の強く、企業家精神を発揮し前向きに経営に取り組んでいる中小企業を訪問し、直接経営者と意見交換をはかることによって彼らの戦略的アプローチと取組を体感していただき、皮革産業生き残りの一助にしたいと考えます

ここで留意いただきたいことは、この事業は皮革産業の生産や販売を調査することではなく、企業経営にとって共通な考え方や実践における仕組み等に着目するものですので、皮革産業固有の事柄には留意していません。

⑤ イタリア中小企業の概観

多様な顔を持つイタリア

- ・ 国土面積は30.1万キロ㎡で日本の約5分の4
- ・ 人口は5809万人と日本の約半分
- ・ 2005年の1人当たりGDPは30,524ドル（略日本と同じ）
- ・ 購買力平価換算の1人当たりのGDPは29,500ドル（略日本と同じ）
- ・ イタリアの**経済の特徴**は、中小企業の多さ
- ・ イタリア企業4,000,000社のうち、従業員10人以下の小企業が半数
- ・ 従業員250人以上の企業数は全体の20%
- ・ 小企業ではあっても、その内外のネットワークは「小型多国籍企業」の様相

- ・ イタリア産業構造の特徴は、広範なネットワークの存在
- ・ イタリアの産業構造の特徴は、自営業の比率が高い
- ・ イタリアの産業構造のもう1つの特質は、企業規模
- ・ 2002年現在、イタリアの工業部門の企業は550,000社
 - ・ 約520,000社は従業員19名以下の小企業
 - ・ これらの企業は工業部門担当者の40%を雇用し、付加価値の25%を生産
- ・ 小企業は成長への志向は弱く、小規模を維持する傾向
- ・ 小企業は家族経営で、その成長の限界は企業家とその家族の直接管理の範囲
- ・ 小企業は積極的な姿勢を示し、想像力に富み、輸出への志向が強く、ハイテクを有します

イタリアの中小企業定義

	マイクロ企業	小企業	中企業
従業員	10人未満	10人以上50人未満	50人以上250人未満
かつ売上高	2百万ユーロ以下	1千万ユーロ以下	5千万ユーロ以下
又は総資産	2百万ユーロ以下	1千万ユーロ以下	4千3百万ユーロ以下

イタリア経済での中小企業の影響力を日本と比較をしてみます。

企業規模の分布

	従業員数の比率 (%)						
	20人未満	20人以上	10人未満	10人～19人	20人～49人	50人～249人	250人以上
イタリア	30.7	69.3	14.9	15.8	18.0	25.0	26.3
日本	20.6	79.4	9.5	11.2	17.9	31.0	30.4

	企業数の比率 (%)						
	20人未満	20人以上	10人未満	10人～19人	20人～49人	50人～249人	250人以上
イタリア	93.1	6.9	82.9	10.1	4.7	1.9	0.3
日本	71.6	28.4	48.0	23.6	17.5	9.4	1.5

- ・ イタリアと日本の双方ともに中小企業の存在が大きい
- ・ 従業員数で50人以上の企業では日本のウェイトが高い
- ・ 10人未満の企業数では、イタリアと日本で特徴的に違う

- ・ イタリアの1企業当たりの平均従業員数は3～4人
- ・ イタリアの企業のうち95%の企業は9人以下であり、99%が49人以下
- ・ イタリアでは従業員が1000人以上の企業は約400社のみ
日本は、2007年度末で2,235社
- ・ イタリアと日本は**中小企業を基盤とする構造**を持っている
しかし、経済活動の実態には大きな違いがあります
- ・ 2005年のイタリアの労働生産性は73,179ドルで世界第8位
日本の労働生産性は61,862ドルでOECD30か国中第20位
- ・ イタリアでは売上高に対する平均営業利益率は10%近くになり、
小規模企業ほど高い利益率を確保する傾向
日本の中小製造業の1.2%
- ・ イタリアの中小企業は、日本に比べ格段に高い輸出志向を持っている
日本の中小企業の輸出比率（製造業）が20%、
イタリアの中小企業の輸出比率は60%

⑥ 産業構造と中小企業の発展

イタリア経済の大きな特徴

- * 機動的な経営と大胆な転換が可能
 - * 経営戦略の特徴は事業の拡大よりも利益の継続的な確保
 - * できるだけ小さな企業規模で多くの利益を獲得することを目指している
 - * ニッチ市場を獲得するための技術やノウハウを習得するオンリー企業が多く存在
 - * イタリアの中小企業者は、自社のブランド・名前への強い執着と独自製品・独自技術へのこだわりを持つ
 - * 大企業が手を出さない多品種少量のニッチなものを生産するのがイタリアの中小企業
 - * 戦略的に高級品志向・高付加価値志向であり、世界規模のマーケットに挑戦
 - * 中堅企業では多国籍化が進んでおり輸出比率は50%超
- ・ 毎年10%の中小企業が消え、10%の企業が興る新陳代謝の激しいダイナミズムがイタリア中小企業の元気の基
 - ・ 革新的な中小企業経営と多くの個性的な産地
 - ・ 中北部を中心として、多様で特徴のある産業集積や産地が点在
 - ・ イタリアの産業集積の輸出依存率は平均で60%と高く、また、その周辺には関連産業やサービス産業も集積

- ・ 集積地域はミラノやローマのような都市に依存せず自立していて、海外との取引や情報収集ができる体制を形成
- ・ 中小企業が独力で世界に向かうことは難しい、産業集積の支援体制がその活動を支えます
- ・ 人材を含めて経営資源を地元の企業家が協力して蓄積
- ・ イタリアの中小企業は基本的にはファミリー・ビジネス
- ・ 従業員が15人を超えると労働組合を結成することが法で定められています
- ・ イタリア人は中小企業を呼ぶ時職人、手工芸という意味のアルティジャーナート **Artigianato** という言葉を好んで使う
- ・ 事業所の90%以上がアルティジャーナート

⑦イタリア産業から学べること

産業集積にみられる企業ネットワークから、日本企業多くのことを学び取ることができます。

- ・ 国際的な競争力を持つ強さは、**ローテク製品をデザイン力で商品力のあるものに磨きあげて仕立てます**
- ・ イタリアのローテク製品の基本的特長は**多品種少量生産**
- ・ 多品種少量はイタリアの消費財市場の特性、人口10,000人当たりの店舗数はイタリアが先進国の中で断トツ
- ・ 零細企業の分権的な意志決定で、多品種少量生産を効率的に実現する仕組みが出来上がっています
- ・ 商品に国際競争力を持たせるためには、**ブランド化が不可欠**
- ・ イタリアの中小企業は創業の初期段階から製品のブランド化をねらっている
- ・ イタリアのブランド商品は「**生活の質**」を反映しています
- ・ デザインで魅力的な製品を開発できても、その**魅力を消費者にまで訴求できなければ、ブランド品として認知されない**
- ・ どの企業も「哲学」や「神話」をアピールします。それが**企業の個性を作り、製品の個性を作りだします**
- ・ イタリア企業は価格競争をできるだけ回避し、**差別化をめぐる競争**
- ・ 「模倣」は恥という文化的背景があります
- ・ 類似製品を安く大量生産し販売する経営手法は、イタリアでは高く評価されません
- ・ ナンバーワンではなく**オンリーワンを目指し**、小さな企業でも独自性を追及し、革新的

なものを生み出そうとしています

- 何よりオリジナルなものがなければ恥ずかしいと考える文化があります。独自性を追求していくため、企業はシェアの拡大を目指す市場志向ではなく、付加価値を高めて利益を得る道を選択
- 地域の産業区には数多くの中小企業が存在し、その一つ一つの企業が得意分野に特化して、分業をしながらお互いに協力し、地域全体で活性化した状態となっています
- 地域主義が強いため、人は地域内で還流し、地域をまたいで交流が起こるチャンスは限られます。しかし彼らは地域という限られた空間に閉じこもっているのではなく、地域に根を張りつつ、世界を相手に仕事をするグローバルな働き方をしています
- 産業区の中では、多くの中小企業・零細企業が活動しており、そのほとんどが家族を基盤とする事業体
- 産業区内の数多くの中小・零細企業は工程ごとに細分化された分業体制によって緊密なネットワークを形成
- イタリアの産業区は、単にものを造るだけではなく、製品の企画から、消費者の手にわたる流通までを担当する場合が多く、常に目線の先にあるのは消費者
- イタリアの中小企業は、下請企業のように親会社が要求するもののみを作るのではなく、最終消費者である世界の市場を見据えて、物作りをしている
- 企業同士の関係は、日本は下請構造に象徴される縦の構造、都市と地方の機能分化をその特徴としますと、イタリアの特徴はネットワーク型、横の構造

Ⅲ 調査団員の構成

	参加者名	企業名	役職	所属団体
団 長	佐渡 利雄	佐渡工業株式会社	代表取締役	日本服装ベルト工業連合会
副団長	福本 義朗	株式会社 フクモト	代表取締役社長	日本ハンドバック協会
団 員	田辺 忠次	堀内貿易株式会社	専務取締役	全日本爬虫類皮革産業協同組合
団 員	野村 俊一	有限会社 野村製作所	代表取締役	日本ハンドバック工業連合会
団 員	石川 豊	株式会社 石川	代表取締役社長	日本ハンドバック協会
団 員	水野 喜之樹	株式会社水野鞆店	副社長	(社) 日本鞆協会
団 員	武田 和芳	武田製靴株式会社	代表取締役	全日本革靴工業協同組合連合会
団 員	武石 修一	株式会社ベル武昌	代表取締役	日本ハンドバック工業連合会
団 員	大野 貴博	株式会社太閤	専務取締役	全日本爬虫類皮革産業協同組合
団 員	百瀬 憲	株式会社ブソン	営業	日本革類卸売事業協同組合
団 員	外山 昌敏	(社) 日本皮革産業連合会	業務第一部長	(社) 日本皮革産業連合会
団 員	福岡 豊安	(社) 日本皮革産業連合会	審査委員	(社) 日本皮革産業連合会
団 員	大慈弥 晶士	リッキー・ビジネス・ ソリューション(株)	事業推進部長	(企画コーディネーター)

IV 調査日程

	日付	曜	行動予定
1	2008/10/25	土	11:00 成田空港指定場所に集合 13:40 成田発 JL417 便 19:05 ミラノ着 着後専用車にてホテルへ
2	2008/10/26	日	09:00 ホテルロビー集合, ミーティング 終了後終日ミラノ市内自由視察
3	2008/10/27	月	09:00 ホテルロビー集合, ミーティング 10:30~12:30 レウ・ロカティ社訪問 昼食後専用車にてモデナへ 17:00 ホテルチェックイン
4	2008/10/28	火	08:00 専用車にて LINEA PELLE 会場へ ~15:40 LINEA PELLE 視察 15:40 集合 16:00 専用車にてフィレンツェへ 18:00 ホテルチェックイン
5	2008/10/29	水	08:00 ミーティング 09:00 専用車にてホテル発 10:00~12:00 Bodies Furs International 社訪問 専用車にてホテルに戻る
6	2008/10/30	木	08:00 ミーティング, 専用車にてホテル発 09:00~11:00 FABIO RUSCONI 社訪問 専用車にてローマへ
7	2008/10/31	金	09:00 ミーティング, 出発まで自由視察 11:00 ホテル集合、専用車にてテルミニ駅へ 12:30 ES 9438 列車でミラノへ 17:00 ミラノ中央駅着 17:15 専用車にてマルペンサ空港へ 18:10 マルペンサ空港着 21:10 マルペンサ空港発 JL418 便
8	2008/11/01	土	17:05 成田空港着 荷物受取の後通関前に集合, 通関後解散

V 企業訪問

1. レウ・ロカティ社

Leu Locati S.R.L.

Via Cosimo del Fante, 13 20122 Milano (Italy)

Tel. 02-58310448 58308225 Fax. 02-58310448

<http://www.leulocati.com/index.htm> info@leulocati.com

企業プロフィール

世界の王族のバッグも手がけるミラノの高級ハンドバッグメーカー。

現在の年商は300万ユーロ(4億8千万円)、その年によって商品売り上げは変わり、流行によって年商も変動する。

レウ・ロカティ社 (Leu Locati) は1908年、ウンベルトとエマニュエレのロカティ兄弟がイタリアで初めてのバッグ工房としてミラノに設立した。以来手作りの伝統を守り続け、現在ではグッチ、フェンディ、バリー等、有名ブランドの最高級品の加工も委託されている。またエリザベス女王を始め、ギリシャ王妃、デンマーク王妃、我が国では美智子皇后陛下、雅子皇太子妃殿下、また故ダイアナ妃、故グレイスケリー王妃等数多くのファーストレディーご愛用バッグを作り続けている。日本とのつながりは戦後まもなくから取引がある。

同社は1948年からミペル (MIPLE) に入会しており、M I P E L (の前身) の創立企業の1社です。この業界でも最も古い会社の1つであり、2008年創業100周年を迎える。1861年のイタリア統一の時期にスタート。工房としてスタートしたのは1872年で138年の歴史がある。

ルイーズ (Luise)、エマニュエレ (Emannel)、ウンベルト (Umbert) の3人で創業した。これが Leu の語源。当初は聖書のカバーの製造や刺繍の仕事からスタートした。ルイーズは小さな小物、劇場に持っていくような袋物を作り販売していた。教会の神父に聖書のカバーを販売し、貴族には小さな小物、袋物を販売した。そうした取引の中で、徐々に革やカバンなどの注文を受けるように成り手先の器用な彼は大きな手ごたえを感じた。

1915年に新しい機械を購入し、当初は小さな袋物からスタート。シンプルな書類カバンを作っていたが、ルイーズが高齢となり引退した時期に仕事が増えウンベルトが合流した。1958年にエマニュエレは引退した。ウンベルトが会社に残り、パオロ・アマート氏は、現在の奥様と結婚し婿としてこの仕事に就いた。1968年にウンベルトが亡くなり、ウンベルトの奥様からアマート氏が株式を購入し社長となった。

1.1 面談会議要約

面会者:パオロ・アマート社長

以下はアマート氏の説明と団員との質疑応答です。

まずは、このように多くの経営者の皆様がミラノ、特に私どもの会社にお越しいただきましたことに感謝申し上げます。特にこのように世界的に経済や産業が複雑で難しい局面にあるこの時期にお会いできて、御参加の皆様と様々な情報交換をしたいと考えています。

今回もまた、いかに経済が難しいか、予想が不可能かということをお互いにしてくれました。

結局は我々経営者自身がどのように解決していくのか、私たちの手にかかっているのだと考えます。そのことによって、企業と私たちの会社で働いている従業員を守ることになります。ですから、今ほど、情報交換や意見交換が有意義な時はほかにはないだろうと私は思います。

今回の視察の目的、視察先の企業研究も重要ですが、それ以上に難しい時期をどのように世の中が対応しているのかを見る貴重な機会だと思います。特に最も厳しい状況は為替の影響で、円ドル、円ユーロ、ドルとユーロの関係はおよそ1か月前には想像もできないような状況になっています。これは現実の経済を示しているものでは有りません、これは日本企業の状況が良く、だから円高になるということでもありません。今日ほど、私たち企業経営者、つまり日本、アメリカ、ヨーロッパそれぞれの経営者がお互いに協力して、この問題を解決していかなければいけないのです。特に日本やヨーロッパ、イタリアは、97%が中小企業からなる国で、それぞれが確実な仕事をしている、そういう実体経済が存在するからなのです。現在において、実際の実体経済というのはフィアットや三菱自動車という大企業が作っているのではないのです、実体経済というのは中小企業やあるいは中小零細企業が担っているのです。

私が属していますアソ・ロンバルディア協会（州の経団連）には5000社の企業が属していますが、平均的には50人以下の企業が大半を占めているのです。つい最近でもアソ・ロンバルディア協会の打合せがあり、いろいろな話題が出ています。この団体はすべての経済団体が参加している地域のグループではありますが、その中でも特に製造業、皮関係とかファッションやアクセサリ関係など、そのような広い意味でのもの作り企業の経営者と話をしていると、どこもが非常な危機に陥っており、あまりにも安い労働コストで新興国がものを提供していることが世の中を危機に落とし入れているということが話題になりました。

今は既にインドや中国などの人件費は高騰しており、最近ではベトナムやカンボジアへ労働市場が移ってきているのです。これは大変危険なことで、既にこのような状況の中で、

より良い製品を作ることが目的ではなくて、とにかく安く作れる、安い労働コストがもの作りの目的となっていることが大きな問題です。

もう1つの大きな問題は、有名ブランドはばく大な投資を広報や宣伝やコミュニケーションに使って、まるで業界をわがもの顔にしています。この大ファッションブランドが特別強すぎる力を持っていることが、中小企業にとっては非常に大きな問題になっています。やはり、購入力、市場支配力が強くわがもの顔でいろいろな料金の体系を決定しているのです。結局、大企業がばく大な広告費を用い、世界の1流な写真家、1流なモデルを起用して強く自分たちのブランドを築き上げてしまっているのです。

消費者に対する最終価格の中で、いったいこのようなブランド商品において、純粋なもの作りの中の部分、イメージ広報の部分でどのくらいの比率になっているのかも研究してみる価値があると考えます。その最終的な小売価格の中で、中小のもの作り企業が創る価値の価格の占める割合がどんどん少なくなってきました。私たちも大手企業にもものを納入していますが、製品のもの作りにかかるコストがますます小さくなっているのです。とてもやっていけない、大きな問題です。このような大ファッションブランドは支出の50～60%を広告宣伝費、イメージ作りに使われているのです。例えばシャネルを例にとればイタリアのあらゆる新聞、雑誌に掲載されているように、もちろん日本にも、世界中の多くの新聞に広告を出している、ばく大なお金を使ってイメージの維持にお金を使っているのです。それが私たちのような小さな職人企業については非常にネガティブな影響が出ており、要するに自分たちの取り分が少なくなってきました。

世界的なバイヤーというのは、ファッションブランドの製品を買う時に。これがいったいどのくらいの費用がかかるということは聞かずに値段が決定されますので、もの作りをしている側としては、幾らかかったからこれを幾らで売るということはできず、ファッションブランドがこれしか（この金額しか）出せませんから、これでやれというひどい状況になっているのです。

このようになって、大ブランドが提示する金額があまりにも低い金額になった場合に、何が起こるかと言いますと、1つには職人企業は廃業して別の仕事を見つけるかということです。こうなりますと、本当に優秀で熟練した工員たちがクビになり、仕事に応じた報酬が支払えないという事態が起こるのです。これは単に作られている製品がなくなるというリスクだけではなく、言ってみれば文化、企業文化、生産文化、ある産業風土、産業文化の喪失にもつながるのです。これが残念ながらイタリアのファッション業界が直面している大きな問題なのです。

今、このような状況の中で何をすべきでしょうか？という問いに対して、私たちはいか

が実体ですが、それを使わずにいかに製品を差別化するのか、製品自体を差別化してほかのものに取って代わられない製品を作るのか、製品を通してイメージを発信していくという、これしか生き残る道はないと思っています。差別化する、そして専門化していく、この2つしかありません。

私たちはハンドバック、特に限られた高級品のみを製造していますが、この厳しい時代を何とか生き延びてこられたのは、我々としてはとにかくある特殊な製品だけを作ってきたからなのです。作るためには時間がかかる、お金がかかる、また、素材も高い素材、そして熟練工でなければ作れない、そういう製品を作ることで何とか生き延びてきたと言えます。我々の企業が今後も生き延びていくためには、クライアントやマーケットに対してより新しい、より求められているものについての研究、リサーチ、模索にかかっていると思います。

最初に御挨拶をしなければいけませんでしたのに、急に最近の経済状況についてお話を始めてしまって失礼しました。改めて、今回は御訪問いただきありがとうございました。

私どもの企業は1860年ごろ、150年ほど前、まさにこのオフィスのすぐ近くでスタートしました。最初に私どもが何をしていたかと言いますと、教会の聖書などのカバー、本などのカバーを革で作っていた小さな工房だったのです。そのころ、神父様用の本や聖書、ノートなどの専用の革カバーを作っていたことから、今度は刺繍（ししゅう）入りの小さなポシェットなどを製造するようになり、もの作りの対象が変わってきました。そのような背景もあり、現在もこのような製品を作っています。この小さな刺繍（ししゅう）の工房はミラノには、オーストリアからその手法が伝わってきました。ハプスブルク家が繁栄した時代にミラノのスカラ座などでオペラが開演され、人々はおしゃれをしてその刺繍（ししゅう）のついたバックを持っていったのです。昔の経営者、ルイジ・ロカティはその光景を見て、自分たちの工房の女性たちにそれを見せて、作らせてそして売っていったのです。だからこそ、私たちが唯一今もなおこの小さな刺繍（ししゅう）を作り続けています。

時が経過して、手作りからある程度の工業化が必要となり、1908年、ルイジ・ロカティの甥(おい)に当たる私の祖先がアロニマロカティという小さな会社を設立しました。1915年に第1次世界大戦が始まり、イタリアも戦争に巻き込まれ戦時にはあのような刺繍（ししゅう）の需要がなく、軍需用のベルト、兵隊用のカバンやバックなどの革製品を製造するようになりました。この戦争やこのような革製品を作った経験により、イタリアの小さなマーケットから外に出て、ヨーロッパのいろいろな国との取引がスタートしま

した。また、アメリカ国内とも取引をするようになりました。

1931年にウンベルト・ロカティが登場します、そしてこの時期に会社組織を拡充しましてa uロカティ（エマニュエル・ウンベルト・ロカティの略）はそれぞれの名前をとって社名を決めました。1935～36年ごろに私の妻の父がこの二人の親戚（しんせき）に当たり、一緒に仕事を始めたわけです。ちなみにエマニュエル・ロカティとウンベルト・ロカティは兄弟です。その兄弟と義父が3人でスタートし、会社の基盤を作っていたのです。

まず、エマニュエル氏は生産、ウンベルト氏はデザインの方を監督してパリなどに足を運びデザインやファッションの流行をつかんできました。私の義父はその製品を販売する営業部門に従事し、この3人がこの会社の基礎となる基盤を作っていたのです。残念なことに第2次世界大戦のためにすべてがやり直しとなってしまいました。1948年、イタリア終戦の2年後、義父はヨーロッパ、イタリア各地で営業をしていたころ、ローマにて吹田貿易の吹田氏にお会いしたのです。吹田社長とたまたまホテルで知り合い、この年にミラノの工場に吹田社長を御案内し、1948年からこの御縁で日本の市場に私たちの製品を送り出すことになったのです。

この時代は両国ともに戦争に負けて、どちらもドルや円が使えない時期だったので通貨が利用できなかったのです。ロカティは吹田社長に製品を販売するのですが、ロカティはリナシェンテ（ミラノの高級百貨店）に製品を卸し、そのリナシェンテから三角貿易のように代金を回収するという、為替の事情によりそのような取引を強いられる時代だったのです。1958年にはエマニュエルが高齢を理由にリタイアを希望し、ウンベルトに会社を譲ることになりました。ウンベルトも同様に高齢だったのですが生産部門も担当し、義父がデザインと営業の両方を兼ねるようになりました。

1962年にはウンベルトと義父、また幾つかのミラノにあったバッグなどの企業が集まり

ミペルを創立したのです、つまりミペルの創立者の一人なのです。46年前にミペルがスタートし、その当時から変わらず今もミペルの出展しているのは、私どもの企業だけになっています、残念ながらほかの企業はすべてなくなりました。東京オリンピック開催後、1965年ごろ吹田社長からの招待を受けて、義父は初めて日本を訪問しました。これは営業のためというよりも、表敬訪問のようなものでした。1978年にウンベルトが亡くなり、私の義父が会社を譲り受け、すべてを買いました。義父はこの会社が長い歴史を持っているために創業の3人の名前を残し、LEUロカティの頭文字にそれぞれ3人の名前

を残したのです。その後も会社は順調に成長して、1994年に義父が逝去し、婿の私が会社経営を継ぐことになったのです。

2008年の今年には会社形態にしてからちょうど100年なることを記念して、日本を訪問し、私の大切な取引先、友人たちと会っただけではなく、日本橋の三越では当社の特別なコーナーも作っていただきましたので、そのオープニングの席にも参加させていただくという大変名誉ある機会も頂きました。今回、東京、京都やアソロンバルディア等の活動もあり日本を訪問したのですが、日本は大変きれいで、すばらしくとても気に入りました。プライベートで休暇もとり、日本での時間は貴重なものでした。以上が私どもの会社の百数十年の歴史です。

今は世界中に販売をしており、イギリス、オランダ、フランスほかヨーロッパ全土へ出荷されています。それからアメリカ、カナダ、南米、ナイジェリア、日本、中国、オーストラリア、アラブ、ドバイ、クエートなど、輸出先は世界中のほとんどすべての国々ですが、出荷する量はわずかで非常に手間がかかり、1つ1つが貴重品ですし、たくさん売れる商品ではありません。

私たちは100年前のやり方と同じやり方で製造している特殊な型のバックに専門化して、自分たちのブランドで販売しています。また、大手ファッションブランドの商品も製造しています。私たちのバックはすべて手作りです。クライアントとして最も大事なものは和光さんです。モラヴィトという会社、元々はナポリのジュエリー関係の方が作った高級ブランドがあり、この会社が販売するクロコダイル、オーストリッチなど高級品については当社でお手伝いしていたのですが、最近になって日本の会社がその会社を買収したそうです。ヤナセでしょうか？そうです。

元々モラヴィトはナポリ出身ではありますが、パリで会社を設立しましたので、フランスの企業と思われる方が多いかと思えます。元々の経営者はイタリア人なのです、また日本の場合ですと、三越、サンモトヤマ、英国の場合にはアスプレン、フランスの場合はシャネル、このアスプレン社は英国王室の正規のサプライヤーなのです。エリザベス女王や俳優たちにも納めており、日本の皇室にも納めています。イタリアの場合グッチ、FENDI、ドルチェガバーナも非常に限られた数量ですが、このように小型で手の込んだバックを商品ラインに入れていきますので、それは私どもで製造しています。例えばマノロブランニックという靴のデザインでとても有名な会社ですが、そのブランドの作るバッグも当社が製造しています。とはいえ、私たちのビジネスは私たちの商品を売る、ロカティを売るビジネスです。

大きなファッションブランドはばく大な資本力、投資力を持っていますのでそこへの正式なサプライヤーとして仕事をさせていただいています。やはり、これは我々が生き延びていくために大切なチャネルとなっています。ある商品については、このオフィスでのみ作っており、うちでしか作れない製品も数多くありますので、それがうちのパワーとなっています。大量の商品を作る体制はありません、少量の場合によっては1つからでも作る体制があります。例えば、象と人間に例えると象はかなりのスペースの余裕がないと立つことができませんが、我々は小さなスペースでも立つことが可能です。1つのバックであっても私たちがしか作れないものを作ってクライアント様に満足していただくのです。例えば、大きなファッションブランド・メーカーにとっては、例えばこのバックのヒモの部分を小さな修正を加えることもできません、しかし、私たちにはその修正に応える能力があります。私たちはニーズに応じて、いかようにも対応できます。日本橋の三越でもどこでも、このバックの握手の部分が長ければ短くすることもできますし、でもアルマーニに行かれても、彼らにはそのサービスはできないでしょう。なぜなら、彼らはその製品がいったいどこで作られたかも知らないのです。そこが1つの商品に対してもとことん対応するという私たちの姿勢です。とにかくほかの人、だれもやる勇気もない、やることができないことに投資をしてどんどん突き詰めてやること、それしかないと思っています。

2004年にクロコダイルやオーストリッチなどの価格が約70%近く上がった時期がありましたが、大ブランドがそのような素材にファッションの重心をシフトしていきました。普通のカーフなどの素材はどんなに良品でも高い価格で売ることができません。高い高級な素材を使うことで値段の高さをカバーし、維持することが起こったのです。

労働コストとの関係ですが、安い普通の素材を使った場合に、なぜロカティ当社で製造した場合には100ユーロする製品がグッチになると600ユーロになるかという説明になかなかなく、そこで非常に高い素材を使うことで、高い価格を正当化することもあってクロコダイルやオーストリッチを使ったのですが、幾ら素材が高くいいものと言ったところで使い勝手がそんなに良くなるわけではないのですが、イメージとしては使いやすいということでした。

大きなメーカーの場合には、世界中に多くの店を持っていますので、1つのショウウィンドウにここだけしかない特別の1種を用意するにも、既にもう何百という製品を作る必要があるのです。ということは、大量のクロコダイルを使うということになってしまうのです。ところが私たちはショウウィンドウがあるわけではなく、少量しか使わないのです。

御承知のとおり、牛などは成長してどんどん大きくなりますが、クロコダイルの場合には年間に4～5cmしか成長しません。その1cmの成長には毎日1キロ以上の飼料を食べなければならず、ぜんぜんケタが違うのです。

Q)今年の4月に三越に来店された、全世界のお話を聞いているといろいろなお国と商売をなさっているのはどのような方法をとったのでしょうか？また、社員のスタッフは何人くらいいるのでしょうか？下請企業はないのでしょうか？

チャネルの開拓については、かなり複雑で難しいのですが、3つの言葉で言うなら「まじめさ」「専門性」「正直さ」、この3つが我々のモットーなのです。具体的に説明しますとロカティのマークで売るもの、大ブランドの名前で売るもの、言ってみれば私たちはファッションブランドへの投資家のお陰で生き延びているのです、こういう位置づけです。私たちは大きなブランドやファッションブランドが、いろいろな注文を出してきますが、それは快く受け入れて良い商品にして提供しています。業界の方たち、ファッションブランド、デザイナーのプロたちの間でうわさとなり、あそこに行けば作ってくれますよ。というロコミの効果があるのです。例えばファッションブランドの中で、あのクロコダイルのブランドはいったいどこで作らせているのでしょうか？という質問があった時に、仲間うちから「あっ、それはロカティですよ」という声が出るのが大切なのです。

例えば、ドルチェガバーナの仕事もそのようなルートで決まりました。また、私の義父の時代には義父の親しい友人がグッチで働いていた、その人がグッチから独立して自身のファッションオフィスを開き、また、さらにいろいろなファッションデザイナーたちが行き来をするようになり、そのデザインオフィスには見習や若いスタッフたちが出入りしているわけですが、その若い人たちにカバンやバックの作り方を教えるのです。そのような中で、フリーのデザイナーたちがその後成長して、今度はドルチェガバーナで働くようになったのです。例えばドルチェガバーナではこのような商品を自分たちだけでは作ることができません。このような生地（生地）の製造もできません。ドルチェの経営陣の一人がこの商品を作りたいと言った時にトスカーナ地区の工場に依頼しましたが、実際にはトスカーナでは製造できず、そこにいた若い見習のファッションデザイナーが「それならロカティがいいですよ」と言ったことがきっかけで、うちに製造の依頼がきたのです。

ルイ・ヴィトンさんからも特別なものを作りたいという相談があり、それは辞退しました。それは相手があまりにも大きすぎますと、その仕事だけをこなすために追われてしまいます。その特定の企業の仕事をするのみに追われてしまいます。大きなブランドも小さな量の取引が良いという、そのレベルだけを引き受けるのが会社の方針です。

ルイ・ヴィトンのようなところと取引していると、景気の良い時には良いのですが、

景気が悪くなると他者に出しているものを切り捨てるので経営が安定しないのです。

これまでの話がロカティが他社ブランドで仕事を行う場合のやり方です、一方、ロカティが自社ロカティ社ブランドで売る時のやり方は少し違います。

ウンベルトなどが活躍していた時代には、一人が生産して一人がデザインという具合に分担していましたが、現在は私一人で経営をしています。ですから、製造と販売と両方はなかなかうまくできないのです。今は世界中を回ることはできませんが、毎年ミペルに出展しています。バイヤーの方々は毎年いろいろな会社へ異動していますので、そのような人の輪でお客様を連れてきてくれます。

日本のバイヤーの方の例を御紹介します。バーディーのデザイナーは大阪の黒田さんが担当していました、彼は通訳とデザイナーを連れて当社へ来社したのですが、残念ながらその後同社は倒産してしまったのです。その黒田氏は別の会社へ就職しました、その会社に対して黒田さんはロカティと取引をするように強く推薦してくれたのです。人の異動、移動によって新しいクライアントが増え、どんどんつながりが増えてきます。

だれもやらない、できない、する勇気のないこと、難しいことをやり続けることで仕事やお客様が集まってきてくれるのです。

Q)三越はロカティのブランド名ですか？

はい、そうです。和光は2種類です、和光のマークとロカティの2ブランドです。

Q)ロカティと他社ブランドの割合を教えてください。

60%が自社ブランド、40%がサプライヤーとしての他社大手ブランドという割合です。理想はすべてがロカティというのがいいですね、今は徐々にロカティのシェアが高くなってきています。4年前は4割ロカティ、6割が他社ブランドでしたので、徐々に自社ブランドが高くなってきています。

Q)自社ブランドのシェアを上げていきますか？

もちろん、ロカティのシェアが高い方がいいに決まっています。当社の成り立ちの中であまり詳しい説明をしなかったのですが、これまでの当社の経営者はだれも実は子供がいなかったのです。子供がいなかったというのは、成長についての強い願望がない、そのために一時期は100人いた従業員がどんどん減っていたのです。実は私は元々数学の教師をしていており、婿として当初はこの会社とは全く関係がなかったのです。たまたま、義父がこの会社を経営していたのです。その義父が亡くなって私がやることになり、やはり1からのスタートとして再スタートし、始めのころは退職者が多く規模

が小さくなるなどしました。2000年ごろはわずか8人の従業員しかいない企業になってしまいました。そのころから本気でやり始め、私には二人の子供がいたのでそれまで以上に真剣に取り組み、発展に向けて踏み出したということですね。幸いなことに、現体制はお客様からのオーダーに間に合わないほどの引き合いがあるのですが、とても注意深く、急には人を増やさずに体制を整えることが必要なのです。ですから、子供がいなかったために、どうしても将来の強い願望がなく非常に厳しい時期もあったのです。私が数学の教師を辞めて、社業に専念することで会社の経営を立て直していきました。

Q) 自社製品の輸出先のシェアはどのようになっていますか？

自社製品は海外がほとんどです。特にイタリアについてはほとんど流れていません。ただし、南イタリアには先ほど御紹介した大手ブランド向けには出荷しています。

つまり、国内はほとんど自社ブランドでは売っていません。アジア、特に日本、中国、台湾、シンガポールなどは私どもにとってはとても大切な輸出先です。最近ではアラブ諸国、アメリカなどが重要な取引先です。

シェアとしてはアジア、特に日本、中国、台湾、シンガポール、オーストラリアまでを含めると輸出全体のうちの3割を占めます。また、日本だけで全体の1割ぐらいになっています。

アラブはまさにドバイ、クエート、アラブ連合など新興オイルマネー諸国は全体の25%、アメリカが20%、その他25%がヨーロッパ諸国となっています。私たちはイタリアにはほとんど売っていません。それにはいろいろな事情がありますが、1つには私たちの製品はかなりのぜい沢品にマーケットを絞っていること、最初のころはイタリア各地に営業エージェントもおいていました。最初はイタリア国内が中心ですし、競合のメーカーもあまり存在しませんでした。だんだんとイタリアでも競合メーカーが出てきたのですが、私たちは競合メーカーと競う方針はとらずさらに品質を向上させ、さらに価格も上げたところ、必然的にイタリア国内でのマーケットは小さくなったのですが、同時に海外バイヤーが増え海外のシェアが上がり、イタリア国内では「高くて品質の良い製品」という評判が高くなってきたのです。それを求めて世界中のバイヤーが集まってくれるようになり、結果としてイタリア国内の商売はほとんどしておりません。

以上はロカティのオリジナルブランドの話です。

一方で、FENDI、グッチなどのファッションメーカーの製品を生産するようになってから、ある意味ではイタリア国内のぜい沢層をカバーしているということが言えます。独自に私たちがイタリア国内に営業エージェントをおく必要性も低く、あるいはやってもなかなか売れないということもあり、ますますイタリア国内の営業はしないようになりま

した。

このような背景から当社のブランドマークは海外の方が広く知られていて、イタリア国内ではそれほど知名度はないのです。最近ではこの傾向も行き過ぎたということもあり、社内にプレスエージェントを雇って、100周年記念も兼ねてイタリア国内での新聞、ジャーナリスト、バイヤーの人たちへの知名度UPを始めて、100年という歴史あるロカティ社を自分のブランドで売っていく努力もスタートしました。

Q)過去に100名だった社員が急減した会社へ、教師の仕事を辞めて会社に飛び込んだアマートさんの気持ちを教えてください。

実はこれは選択ではないのですよ（笑）、こういう風になっちゃったのです・・・・・・・・
具体的に説明をしますと、当時、ウンベルト氏と義父が経営していた時期も実はウンベルト氏が会社の株式をほとんど所有していたのです。義父は片腕ではありましたが、株式は所有していなかったのです。また、ウンベルト氏には子供がいなかった、ということは、一時は100人の社員がいて会社は回っていたのです、その前に3人で経営していた時には非常にダイナミックだったのです。その後一人が亡くなり、残された経営陣も高齢化が進み仕事はあったから続けてやってはいましたものの、お金も適当にあり何も困ることはなかったのです。しかし、ウンベルト氏が亡くなって、遺族から株式を購入し義父が会社を引き継いだわけですが、私は若く学校の先生をしており、娘に当たる家内は獣医だったので全く家業とは関係のない仕事をしていました。この時は会社経営に婿が携わるとはだれも思っていないので、義父にしてみても、それ以上に会社を発展させようという気持ちは持っておらず、少しずつ地道にやっていったということなのです。経営が悪くなったということではなく、次の世代への期待がなかったために、成るがまま高齢の社員が退職し徐々に社員が減っていったのです、1978年に義父が引き継いだ時には既に社員は18名までの規模になっていました。100名いた時期というのは3人の経営者が全盛期の時代のことです。

1988～90年ごろは、イタリアの学校はおおむね6月ごろに学校の授業は終わってしまい、7月から8月までは夏休みで、子供を公園に連れてゆき、のんびりとしていたら義父の方から、日本からのバイヤーが来訪するので君は英語ができるのだから、会社をちょっと手伝ってくれと言われ夏休み期間だけ仕事を手伝ったのです。それで、元々私は数学の教師はしていましたが、クリエイティブなものが好きで絵も描いたし色々なものを作ることが得意だったのです。とても義父とのこの仕事が好きになり、義父からも一緒にやらないかという勧めがあり、だんだんと手伝うようになったのです。

その後1989年の9月に正式にこの会社の手伝いをすることになりました。
会社に携わって一番困ったのは、業界用語、専門用語が全くわからなかったことです。ま

た、素材のことやカバンの中に使う仕上げ材のことが全くわからなかったのです、あまりにもわからないことが多かったのですが、1994年に義父が亡くなってからすっかり変わりました。1994年5月2日に自分が経営に関係していたために、この会社をクローズするのかあるいは自分がこの会社を経営するのか決めるしかなかった、ほかにやる人がいなかったのですから。その時自分が困ったことは、もちろんこの仕事は好きだったのですが、真のもの作りのところは全く何も学んでいなかったこと、総務や会社の運営に関しては義父の片腕として手伝ってはきたので一応はわかってはいましたけれども、またデザインに関して多少はわかっていましたけれど、実際にものをどうやって作るかに関しては全く学んでいなかったことに気がついたのです。なぜなら、義父が活着しているうちは、問題はすべて彼自身が解決してくれていたからです。

私が決心したのは、大切なクライアントや従業員です。これからは自分が1から経営していく、それには1から学ばなければなりませんので、特に従業員からはいろいろと学ばなければなりませんので、又は大切なお客様からもいろいろ学ばなければならないので教えてほしいと伝えました。とにかく全部を私に教えてください。その時は私たちにとって非常に厳しい時期で、それまでのお客様はほとんど離れてしまったのです。もの作りをしている従業員はそれまでの同じ人なのですが、お客様の方が不安になりしつかりした製品が作れるのでしょうか？と感じて、やはり客離れがあったことも事実です。実は98年には会社が倒産する寸前、かなり縮小した規模になりある人たちは失業保険で食べてもらえない状況となりました。そこで私たちは決断して、古くからいる技術を持った職人を呼んで再教育を受け、ここから再出発をしたのです。ですから、94～98年、そして2000年は私にとって非常に大きな教訓を得た年となり、どん底にもなりましたが、会社の組織やいろいろなものをすべて組み立て直しました。自分の会社を立て直して、本当に自分が会社を大事にして立て直しただけではなく、やはり経営者としての勉強がしたいと考え、アソロンバルディアというこの地域で最も権威ある経営者団体に所属し、あるいは商工会議所にも積極的に入会して役職であるとか理事や幹部になり、そこでいろいろな勉強をして地元の市自治体の仕事にも取り組んで、様々な勉強をしてきました。また、このカバン関連の協会の役員もやっております。それは結果的には会社を刷新することでもあり、また自分自身が学ぶということもあり、そこから会社をいろんな人たちに知ってもらうなど、すべてのプロセスがこの時代に集中して起こったと思います。例えばローマのJETRO様やローマの日本大使館、ミラノの総領事館などそのような機関とも、絶えず連絡をとり協力をするという関係を持っており、ローマの日本大使もこのオフィスに来社されましたし、私がローマへ訪問する際には大使館に立ち寄らせていただくなど、そのような横の関係を大切にしてきました。それは、やはり日本というのは輸出割合のパーセンテージも重要ですが、それだけではなく、これまで日本からは多くのことを学んできました

し、日本がわが社をここまで育ててくれたということ気持ちがありますので、そのようなことを大切にしていきたいのです。

かつてローマに駐在された中村大使も2007年にミペルに来ていただき、この見本市に中村大使を御案内いたしました。これも非常に大使と御一緒できたことを光栄に思っております、なぜならば、それまではミペルに日本大使が来ていただくことはなかったのです。中村大使が日本に帰られる際に開かれた送別会には私も出席しました。

年間6500個ぐらいのバックを製造します。これは自社ブランドと他社大手ブランドの総数です。年間売上げは300万ユーロ程度です。また、当社からの平均の卸価格は480ユーロほどです。それが最終的に幾らで売られるのかはちょっとわかりませんね。

ほとんどが皮革製品なわけですが、御覧のとおり、布地のバッグも作っておりまして生地は安いのですが、金具には高価なものを採用することで、高い値段設定をしています。

皮革デザインはすべて私が担当しています、それはバッグ全体だけではなく、金具などもすべて私自身が行います。うちの商品はクラシックでエレガント、値段が高い、これが私たちの製品の特徴であり毎年新しいものを作るではありません。ある時に新しいものを集中して作るだけですから、それほど、頻繁に新しい作品を作ってはいません。形や色に関しても、製品の特性から、それほど大きく変化するものでもありません。

金具だけを作る会社を最近買収しました、1社は3人、1社は4人。そこと毎週土曜日の午前中は打合せをしますので、1個であろうと50個であろうと試作品を制作できます。1社はクリスタルが得意な会社、もう1社は金物が得意な会社であり、全く違う材料を扱う会社を2つ買ったのです。1つはデザイン、1つは技術的にそれぞれ優れています。

Q)イタリア国内の同業組合の活動は、このような景況の中、活動が活発なのでしょうか？

はい、イタリアも日本と同様で、景気が悪いために組合の動きは活発です。

最初は地域のアソロンバルディアという地域のお話をしましたが、一方では同業の動きについてお話します。業界の活動も活発なのですが、いろいろな問題点も抱えています。

例えば、カバンを作ると言ってもファッショナブルなカバンメーカーとクロコダイルの高級品を作る会社、普通の牛革のカバンメーカーが複数集まって話し合っても、なかなかまとまらない、私としてはある程度まとまった同じような仕事をしている人たちが小グループを作って活動するのが望ましいですが、ライバル関係にある会社同士もあり問題は多いです。

クロコダイルや特別な高い皮革を使った企業とファッショナブルな製品のメーカーとでは市場も製造工程も素材も異なり、ニーズも違いなかなか折り合いをつけるのは難しいですね。

佐渡氏:良い勉強をさせていただきました,是非,日本へ来られる際にはお立ち寄りください。

今回は私にとっても良い機会でした,これは私からの一方通行の情報提供ではなくて,私への向けられた質問の背景にあるものを感じ取ることができるのです。非常にいい勉強になりますし,感謝しています。

実は前回日本に行ったのが初めての日本への訪問だったのです,会社を任されてからの10年間は朝7時~夜遅くまで会社の仕事ばかりだったために,随分家族との時間も犠牲にしてきましたし,日本へ行く余裕もなかったのです。ハードな仕事をしてきた後で幸いにも日本を訪問する機会に恵まれましたので,光栄に感じました。

私にとっては暗黒の時代であった十数年前に,一番助けてくれたのは,細尾真生さんを始め多くの日本の方々に助けていただきましたので,日本,日本人の皆様には感謝の気持ちで1杯です。

以上



1.2 団員報告

1.2.1 報告者 (株)フクモト 福本義朗

(1) 会社沿革

- 1861年 ルイジ ロカーティ創業
はじめは教会の聖書の革カバーを製作する工房としてスタート。
その後、ハプスブルグ家の支配するオーストリアより刺繍（ししゅう）の技術を習得して、教会の神父様の刺繍（ししゅう）入りのバッグを製作、またミラノのスカラ座へ行く人々に刺繍（ししゅう）入りバッグを販売していました。
- 1908年 アローニマ ロカーティ、会社組織に改組
- 1915年 第一次世界大戦時、イタリア陸軍用の雑嚢・ベルトを製造・納入。
- 1919年 戦後、バッグをヨーロッパ各国・アメリカに輸出します。
- 1930年 エマニュエル&ウンベルト ロカーティ兄弟、レウ ロカーティ社設立。
- 1939年 第2次世界大戦時、製造縮小
- 1948年 第2次世界大戦後、ウンベルトが社長に就任。また、パオロ アマート社長の義父ローマにて吹田貿易を通じて日本市場にバッグの販売を始めました。決済はイタリアデパートの大手、リナシェンテを通じて行いました。
- 1962年 M I P E Lの創立に参加しました。
- 1964年 パオロ アマート社長の義父、吹田貿易の招待で初めて日本を訪問しました。
- 1978年 パオロ アマート社長の義父、社長に就任しました。
- 1989年 パオロ アマート氏入社
- 1994年 パオロ アマート氏、ロカティ社社長に就任。
その後、業績悪化のため、会社規模を縮小するも、現在、業績は少しずつ上向いています。
- 2008年 パオロ アマート社長、来日。日本橋三越にてバッグコーナーを設けました。

(2) 現在の会社概要

数量ベースで高級品バッグ製造・輸出60%、
大手ビッグブランドのOEMバッグ製造40%

2007年年商：3,000,000ユーロ

2007年製造実績：6500個

バッグ金具製造工房2社所有 社員27名、下請職人18名

- ① 製品輸出国：ヨーロッパ各国・アメリカ・カナダ・ナイジェリア・日本・中国・韓国・ドバイ・クウェートなど。イタリア国内向けには製造していません。
- ② 取引先：和光・三越・サンモトヤマ・シャネル・アスプレ・グッチ・フェンディ・ドルチェ&ガッバーナ・マノーロ ブラディック・モラビトなど
英国王室・日本の皇室にも上記各社を通じてバッグを納めています。

(3) 経営理念・経営方針

ロカーティ社は150年以上の歴史がありますが、これからも、厳しい時代を乗り越えて永くバッグを製作するために、

- ① 大量生産ではなく、ターゲットの富裕層向けにロカーティブランドのバッグを少量生産します。
- ② だれも製作できない高品質・素材のロカーティバッグ、オンリーワンを製作します。
- ③ ビッグブランドの高品質OEMメーカーとして生き残りを計ります。また、その製造を通してビッグブランドのファッショントレンドを勉強します。

(4) 総括

現在、ロカーティ社のようなイタリアの普通のバッグメーカーも日本の中小企業のバッグメーカー・卸社と全く同じ立場・同じ環境で厳しいビジネスを行っていることに共感を覚えました。世界の高級品バッグ市場はエルメス・ルイヴィトンはじめシャネル・グッチ・フェンディ・バレンシアガ・コーチなどのビッグブランドを擁する国際的なファッション複合大企業がヨーロッパ各国・アメリカ・日本また新興国ロシア・中国・インド・アジア各国などにおいて、巨大な資本を武器にパブリッシング・TV・インターネットなどの広範なメディアを使い重層的に広告活動・販促活動を行い、ファッショントレンドを創造し、高利潤の商品を販売しております。また、低価格バッグの市場において、日本では中国・ベトナム・タイなどからの製品が大量に輸入されております。イタリアにおいても近隣のスロベニア・トルコまた中国・ベトナムなどのアジア諸国から同じように大量に輸入されております。さらに、日本市場では日本のアパレル大手企業は以前よりハンドバッグなどの婦人雑貨マーケットに参入し、百貨店・専門店・SPAなどの業態で販売し、また世界のアパレル産業GAP・ZARA・H&MなどのSPA

Aは低価格トレンドバッグ商品を展開しております。

そのような厳しい環境で、日本において製造企業・卸社を存続させていくのは大変なことだと感じます。オリジナリティあふれる製品の創作・販売だけでは難しいと思われまます。SPA業態に展開しようにも人・物・金の経営資源が不足しています。百貨店専門店スーパーなどの既存の販売チャンネルばかりでなく、各企業TVショッピング・インターネット販売等新ルートを開拓しておりますが、総需要が長期低落傾向の日本ではこれからも厳しさは変わりません。日本の消費者の皆さんに商品を覚えてファンになっていただく努力、魅力ある商品づくり、海外のお客様にストーリーのある日本製の商品を開発・宣伝・販売します。そんな地道な努力をこれからも着実に行わなければなりません。

最後に、皮革産業の中小企業を存続・経営してゆくためには借入金を減らし財務体質を強化し、パテントビジネス・不動産ビジネスなどほかの業態を取り込んだ複合的な経営を目指すことも、企業の永い活動を可能にするように感じました。

1. 2. 2 報告者 (株)ベル武昌 武石修一

日時/ 2008年10月27日

場所/ ミラノ イタリア

対応者/ パオロ・アマート氏 (レウ・ロカティ社 社長)

企業概要/

業種: 主に爬虫類の皮革を使用したハンドバッグの製造・販売

売上げ: 4億8千万円/年 従業員: 27名 (本社勤務 18名)

生産量: 6500本/年 (540本/月) 平均卸値: 480ユーロ/本



(1) 国際化ビジネスにおけるイタリア産業の現状

- ・ユーロ圏内の97%は中小企業ですが、経済の実態はこれら中小企業がつくっています。

しかし、経済状況はこの現状を反映していません。

というのは、実際のビジネスを動かしているのは大企業であるからです。大企業 (Big Brand) はそのブランド戦略によって多額の資金を広告宣伝にかけることで市場を支配し、中小企業を下請けとするビジネスモデルを確立してきました。さらにインド、中国、ベトナムやカンボジアといったところに安い労働力コストを求めることで、ものづくりの質を低下させる傾向にあります。



- ・消費者が製品のプライスとして支払ううちの実に50~60%が宣伝費であり、ものづくりのためのコストはこの宣伝費に大きく圧迫されているのです。つまりこれは、イタリア中小企業の経済が圧迫されているということに等しいのです。世界的なバイヤーはほとんどBig Brandのいいなりになってしまっているため、このままプライスにおけるものづくりのコストがカットさ

れていく限り、優秀なマイスターの人的資源がどんどん枯渇していくことになってしまいます。

これは企業文化、産業文化の消失であり、イタリアのファッション業界はまさに危機に直面しているといえます。

(2) レウ・ロカティの経営方針

- ・私たちはこのような現状に対応するため、専門化、差別化を意識して取り組んでい

ます。

いかに巨額な宣伝費を使わず、製品を差別化していくのでしょうか。素材，加工すべてに時代とは異なる方向，異なるものづくりを目指すことが一つの方法だと考えています。例えば，象（B i g B r a n d）は広いスペースが必要ですが，人間（ロカティ）は狭くても大丈夫，小回りがきいて象ができないこともいろいろできるのです。

- ・ 私たちの会社は聖書のカバーなど，小さいが最上級の仕様，技術を求められる工房からスタートし，スカラ座での観劇など特別な時に持つ特別なバッグなどを手作りで製作してきました。

現在では，ほぼ全世界に輸出できるような規模になってきました。しかし製品そのものは，今も100年前と同じように手作りにこだわっています。

- ・ 製品のブランド構成は，コアビジネスのロカティブランドが60%，残り40%はグッチ，フェンディやD&GなどイタリアB i g B r a n dのOEMですが，理想は100%オリジナルブランドにすることです。
- ・ 人がやらないことをやり続けること，が企業存続のかぎとなるのではないのでしょうか。

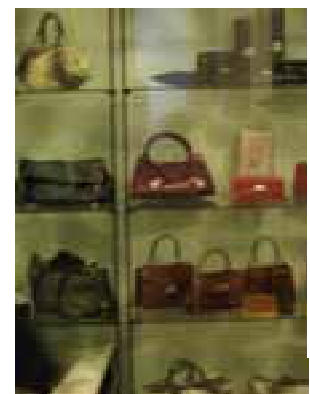
(3) レウ・ロカティの経営戦略

- ・ 素材となるオーストリッチやクロコダイルの皮革は，近年アメリカの輸入制限など規約が厳しくなってきたため，あえて投資して購入しています。在庫の多さはその分でもあるのです。B i g B r a n dも大量に購入しているこれらの素材は，現在コストが高騰しつつあるためにあえて投資して確保しています。B i g B r a n dの労働コストに対してロカティ社のそれは六分の一，つまりB i g B r a n dと同等かそれ以上の最高級品質で，かつそれに見合った製品を消費者の納得のいくプライスで提供することができます。これがロカティ社の強みではないでしょうか？

- ・ チャネルづくりにはデザイナーのロコミが一番大切だと考えています。ここで求められているのは，真しき，正直なこと，そして専門性なのです。

- ・ MIPEL（創業者が創立メンバーでもある国際的な展示会）などを通して若い人材を教育していくことも必要だと考えています。

- ・ 市場はあくまでも海外（アラブ25%，アメリカ20%，日本10%，ほか欧州各国）であり，イタリア国内では販売



していません。

理由は、国内市場ではプライスが高すぎることで、競合他社との価格競争をしないためです。

(4) その他

- ・1994年～2000年までの間が最も厳しい経営状況でした。(2000年には従業員8人まで縮小しました。) 創業者が亡くなり、新たに経営者となりましたものの、わからないことも多く常連顧客も職人も離れていってしまったからです。しかし、その後の企業方針や戦略の明確化により職人を呼び戻し、クオリティを高めることで顧客も獲得して現在に至っています。
- ・国内販売をしないもう一つの理由は、国内富裕層はグッチやフェンディなどを代表とするBig Brandを通して当社のOEM商品が行き渡っているからです。そのため、近年はプレスオフィスと契約して国内Big Brand向けの営業を行っています。

(5) レウ・ロカティ社訪問を終えて

今回の企業訪問を通して感じた「日本のメーカーが生き残っていくための方向性」は、売上げ至上主義ではなく高い粗利率を追求していくことではないか、ということでした。

そのためには、景気動向や経済構造など近年の激しい変化に左右されないスモールでフレキシブルな、さらにはオリジナリティのある企業体質にchangeしていくことが必要なのではないでしょうか。かねてよりそのように思っていたことではありますが、今回の研修を終えた今、その思いは確信となりました。彼らができることは、もちろん私たちにもできるのです。Yes, we can!

最後になりましたが、このような得難い体験ができる機会を与えてくださった関係者の皆様、また、楽しいひと時を共に過ごさせていただいた同行者の皆様に深く感謝いたします。ありがとうございました。

2. ボディーズ・ファーズ・インターナショナル社

BODIES FURS INTERNATIONAL SPA

Via Orme 209 Loc Martignana 50025 Montespertoli

Tel 0571 657811 Fax 0571657800

www.thestziveli.com

企業プロフィール

フィレンツェ郊外の毛皮ファッション・メーカー。

同社代表のテス・ツイベリ Theodossia (Thes) Tziveliさんが経済学、夫のコスタンティーノ氏(共同経営者)が宇宙工学とギリシャからイタリアに留学中に知り合い卒業後結婚したカップル。北イタリア・パヴィアのなめし企業の市場分析に従事したことがきっかけになり、1982年同社を設立。毛皮貿易や皮革製品縫製を家業とし、高名なアーティストを祖父に持つ両実家ファミリーの経験をベースとしている。毛皮の扱いや縫製に熟練した職人のいるトスカーナ州フィレンツェ近郊を本拠地を選ぶ。フィレンツェのファッション大学「ポリモーダ」でファッションデザインとモデリング課程卒業。

現在、世界のトレンドに細心の注意を払ったフェミニンでコンテンポラリータイプのコレクションで知られる。3つのコレクションを持ち、そのうち2つを毎年ミラノ・コレクションで発表している。

企業経営の特色としては、

- i 材料調達を選択を重視し、すべての原皮を国際競売で購入する
- ii なめし加工技術に精緻し、用途別、種類別に、イタリア各地の最良のなめし企業をセレクトし加工を委嘱する。
- iii 自社ブランドの企画製造と同時に、フェラガモ、グッチ、プラダ、ヴェルサーチといった大手ファッションブランドの「毛皮セクション」を一手に引き受け、先方のデザインスケッチをもとに、原皮購入からなめし加工、最終製品づくり、さらにはファッションショーの準備まで行う。
- iv 企画デザインはテスさんと内部スタッフ。プロトタイプ作りは熟練スタッフを擁しており社内で行う。
- v 生産の一部は社内で行い多くは地域内の小企業(あわせて従事者数 100 名程度)に生産加工を委嘱している) 6) 販路としては世界各国に合計 1500 のクライアントを持つ。

国際的に活躍する女性経営者の業績を評価され「Firenze Donna (フィレンツェの女性)賞」など受賞多数。

2. 1. 面談会議要約

面会者:Dott. ssa Theodossia Tziveli Antoniadou

以下は彼女の説明と団員との質疑応答です。

今回は、私たちが何かを教えるとかお伝えするというよりは、お互いにイタリアと日本の情報交換ができることを楽しみにしています。

さて、最初に当社のこれまでの経緯ですが、通常のイタリア企業とは少し異なっていると言えます。なぜなら、私も私の主人もギリシャで生まれています、私はイタリアの大学の経済学部を卒業し、主人はイタリアの大学で工学部を卒業しています。

フィレンツェのポリモーダというファッション大学でスタイリングやモデリング、型といったことを勉強しました、このポリモーダという学校について説明しますとベルサーチ氏とフェラガモ氏の両氏が重要な幹部ですが、その理事会においてこの二人の右腕として私も理事に加わっています。ですから、この学校の若いスタイリスト、デザイナーとは交流がありますので、みなさま日本の企業で、優秀な若手が必要という場合にはいつでもお知らせいただければ御紹介ができます。

アベルサというファッション系の学校の会長にも、今回の日本企業の当社訪問については既に報告済みであることをお知らせします。イタリアとデザイン、若手デザイナーの起用、デザインの情報交換においては私たちを活用ください。

我々はギリシャに生まれイタリアで仕事をしていましたが、この地域に関係をしていなかった我々がこの地域で会社を構えた理由というのは、やはりイタリアの中のどの地域がこの仕事に適しているかを探したところ、ここからほど近いサンタクロッチェという有名なタンナー企業の集まる地域があり、イタリアの養子のような私たちがこの場所に決めたのです。(この間に御主人を紹介)



サンタクロッチェはここから10キロほどのところにありますが、この地域のもう1つの特徴は、毛皮や革の縫製技術に優れた熟練の職人が多くいるということがあります。ですから、原料と手仕事の両方がこの仕事には重要でしたので、ここにいる訳です。フィレンツェのあるトスカーナ州は、この州は政策として芸術、ファッション、観光の3つを大きな柱としています、私たちのようなファッション産業が成長しやすいという大きなメリットがあったのです、これは1984年の会社設立のころのことです。

今現在は中国、インド、ロシア、ルーマニア、トルコ、ギリシャなど革製品が製造されていますが、この革のイノベーションについてはこのフィレンツェ地域のなめし、タナー産地のサンタクロッチェが世界トップと思っています、ほかのどこでもできるものではありません。

毎年ミラノ・コレクションで、自社ブランドやドルチェなどのブランドでファッションショーを行います、新しい製品を発表するとすぐにデザインや形はまねされてしまいますが、その基本となる革や毛皮の質、どのような加工をしているのか、これはそう簡単にはまねをすることができません。毛皮と革の加工技術、イノベーションが我々の最も大きな強みなのです。

それでは我々の強み特徴について

第1に、それは素材、素材の加工です。

加工素材を持っていることで、素材をどのように使って毎年新しいものを作っていくのでしょうか？いかに軽いものや柔らかい素材のものを作っていくのか、それが内部、産地でできることが強みです。

第2にシステム、つまり仕組み

システムを組めるということ、原料、原皮のなめしたものを製品に加工する技術を当社の内部に持っているということ。

第3に社内でのプロトタイプ製作

会社の内部でプロトタイプを作る、作っては試し、試しては作る、作っては修正するというトライアルができるということ。

第4に原価チェックが自分たち自身で行える

自分たちで作りますので、いったいコストがどのくらいかかるのかが末端コストまで把握していることです。

2年前までは、最近の不況ムードが広がる前までは美しいもの、高品質なもの、美しけ

れば値段が幾らでも構わないというマーケットが有りましたが、最近ではコストについても非常に厳しい要求が高まってきました。

例えばディオールのブレガリオージャ氏やドルチェガバーナ氏には、材料の調達の段階から任されていますが、今このような高級マーケットで要求されるのは、最初から高級なコストの高い素材を使うことはできませんが、パーツごとに部分的にここだけに使うことで毛皮の細工をよくして高級感を出すことが可能で、原料費に高いコストをかけなくても製品が作れるという工夫を彼らは要請してくるのです。

例えば去年のドルチェガバーナの製品を後でお見せしますが、ほんの少量の素材を使っただけですが、それがいい魅力を出しているのです。原料コストを抑えながらいかに魅力的に見せるかということがテーマです。

また、私たちの特徴として挙げるなら、我々の製品を売る営業エージェントをたくさん抱えています。彼らをできるだけコレクションの製造に巻き込むかということ。つまり、コレクションを作ったとたん彼らと呼び、40のコレクションを見せて触らせて、彼らの意見をできるだけ聞く、エージェントをチームの一員として巻き込み1つのチームとして進めていくことに力を注いでいます。

競合だからと言って、競合に対して商品を隠すという行為は全く無意味だと考えています。例えば、実はトスカーナ州の援助もありモスクワに靴や毛皮、革の関連業者が集まって、店舗を開く計画があります。そこでは企業秘密や何かが盗まれるということはなく、州内の競合とも一緒に仕事をしていくということで、相互に協力をし合うのです。これはトスカーナ州の援助による事業の一例です。

日本の若いデザイナーの人たちも随分多くの情報を発信していますが、もっとさらに世界レベルで情報を発信することが重要だと考えています。例えばイタリアはファッション界のプレタポルテでナンバーワンですし、パリはハイファッションで有名かつナンバーワンであり、日本ももっと力を発揮できるのではないのでしょうか。例えば株式市場で円高に進むとかマーケットで話題にされるように、革や靴の世界で日本が大きく成長していくことが世界的にも意義のあることだと考えています。日本のイメージを作っていく上で大切ですね。

トスカーナの靴業界では、もちろん有名ブランドもありますが、そうではない中堅企業が組合のような組織を作り、自分たちの得意な製品を持ち寄って陳列し営業をしていくというケースもあります。大切なのは「エモーション、つまり感動」を与えるようなファッション商品を作らなければいけません。これはいろいろなレベルで挑戦が可能だと思います。

また、もう1つの傾向として、いわゆる有名ブランドがすべてという時代ではなくなってきたと思うのです。小さくてもなかなか良いブランドが登場してきています。事実、4年前までは私たちも小さな無名な企業でしたが、徐々に自社ブランドも知られるようになってきています。このようなチャンスは消費者、クライアントの人たちに「あっ」と思わせる感動やときめきを与えられるような商品じゃないといけません。

私の考える仕事の仕方を御紹介しましたが、国や新聞やプレスなどを味方につけてうまく活用して、孤立しないようにアピールしていくことが大切だと感じています。みなさまには最新のミラノのファッションショーの動画CDもプレゼントしますので、それも是非御覧ください。日本の国外でファッションショーは無理でも、見本市などに出展して製品の特徴をアピールすることが必要だと思います、そこに来る人たちに感動を与えなくてはいけないのです。それができるかどうか、一歩前に進める大切な要素だと考えています。このシーズンですので、夏の皮製品はありませんが冬の皮製品が多く展示していますので御覧になってください。うちのショールームは展示方法に工夫をしています。すべての商品を一度に見せるのではなく、白い毛皮が見たいというお客様にはそのブースのカーテンだけを開けて紹介するようにするのです。ショールームそのものもお客様に感動を与えることを目的として設計されています。最初からすべての製品を見せるではありません。

これはラブゲームと一緒にちょっとしたトリックなのです。このお客様にはここだけ、あのお客様にはこの製品というように、場所も重要なのです。この社内をすべて御覧いただきますが、プロットタイプの制作現場や倉庫などもお見せしますので何か質問があればお受けします。

毛皮の加工については、ミベルというベルガモにある毛皮加工業者に委託しています。革の部分はサンタクロッチェにお願いしています。その他の材料もサンタクロッチェで調達しています。

ドルチェガバーナ、エトロ、ディオールなどの毛皮は私どもが提供しています。このような共同関係は非常に有利なのです、我々は原材料のトレンドを把握しており、彼らはファッションのトレンドを私たちに教えてくれますので、最新の情報が入手できるのです。このように大手のところを扱っていますので、自社ブランドと大手ブランドを一手に担うことで規模の経済的メリットを得ることができます。かなりの量を私たちは仕入れています。これは日本や各国でも同じですが、原皮の時点で大量に仕入れることができればコストセーブが可能になりますね。しかし、国際競売の場合には同じ業者が余りにも高い価格を提示すると無駄なコストUPにつながりますので、ある程度、競合相手についても事前に調整することもあります。

(倉庫にて)

この倉庫にあるように、これだけの原皮の在庫があればどのメーカー、取引先も自由に製品を選ぶことができます。この原材料に関するテクノロジーやイノベーションは我々がすべてを握っています。これはまねができない、オンリーワンなのです。これは私たちが買っている製品の一部です、このほかにはなめし会社が保管していて、色や仕様の決まっているものをここに陳列しています。新たにインテリア、高級家具の分野の商品も開発しています。

日本では非常に軽くて高級な毛皮が好まれます。このうえの2Fでプロトタイプを制作していますが、最も重要なのは原材料と労務コスト、どの程度のコストがかかるのかをその分析をします。このコスト分析をしなければプロジェクトは進めません。

売上げは200,000ユーロ、プロトタイプもすべて入れてこの金額です。

ナポリから呼び寄せたマイスターですが、彼にはお願いしてうちの会社で働いてもらえるようになったのです、彼の手の技というのは世界唯一、彼にしかできない技なのです。毛皮、皮の場合、テキスタイルとは異なるために元の形がいろいろで、原皮、皮の性質や癖をよく熟知して作らないとコスト高になったりしてしまいます。ですから、プロトタイプの制作には十分な時間と工程をかけ、しっかり研究、検討してから製造の工程へ進めるのです。



毛皮だけではなく、革についてもすべてのプロトタイプを社内で制作します。また、有名ブランドでは皮のプロトタイプを作る能力がありませんので、私たちが彼らに代わってすべて制作します。つまり私たちがプロトタイプを作り、ブランドファッションメーカーと議論と検討を重ねて製造を進めるのです。

最近の新しいコラボレーションとしては、ドイツの若いスタイリストがドイツと中国のジョイントベンチャーを設立し、信じられないほどの新しいデザインを提案してくれます、製造は私たちが担当しているのです。

ロシアとの関係もとても重要な毛皮のマーケットであり、この関係を大切にしています。現地には私たちのエージェントもいますし、先ほど御紹介したトスカーナ州の政策援助によるプロジェクトも動いていますので。うちのブランドとしてもロシアで浸透してきているのです。そのロシアの場合には私たちが毛皮の部分を製造して納品し、現地のロシア会社のスタッフが洋服、最終製品として販売しています。

ドイツのスタイリストは自社ブランドがないために、製造は彼らが行いこちらのブランドで販売する計画です。このように各国のパートナーと手を組んで世界をマーケットとしており、世界中には1,500先の販売取引先を持っています。

中国やロシアとのかかわりは単純にこちらがサプライヤーであちらがクライアントという関係ではなく、お互いに協力して販路を広げていく双方にとってビジネスを広げていくという仕組みを作っているのです。

私の息子もリーマンに勤務していたが破たん後はクレディスイスで働いており、彼が私にアドバイスするのは、「孤独な騎士」というのはもう時代ではないと。どのようにチームを作って相乗効果を出していく必要があると思っています、もちろん私はココシャネルのような特別の才能やデザインセンスを持っていません、ただ、私がたれにも負けないことは素材なのです。素材のことであればだれにも負けないのです。既に御覧になって多くの毛皮や皮の原料、素材についてはものすごく深い知識を持っています。その素材を持っていますからこそ、ロシアでも中国でも世界中のパートナーと手を組んでビジネスを広げていく、これが私のビジネスのスタイルなのです。

私は幸いなことにファッションブランドとの仕事が多いですので、そのブランド先に向けた商品を作ることで研究開発費も賄えますし、自分の会社の商品マーケティング調査もできる訳で、特別な費用もかかりません。ほかの企業との仕事で、自社の開発、リサーチも兼ねて仕事をしています。

生産についての質問

まずはプロトタイプができた後の実際の生産についてですが、このトスカーナ州の地域の中で136名の外部スタッフがいます、彼らうちの社員ではありませんが。うちの仕事を中心にやっている人たちです。例えば若い才能のある経営者に、うちのオフィスの空きスペースを提供して、その中で仕事をしてある程度同じクライアントに提案ということも実践しています。

普通のテキスタイルの仕事もしていますので、テキスタイルへの革の活用に関してもコラボをしており、テキスタイルのプロである若手ともチームを組み、独自の仕事もしながら革の製品に関係する仕事も依頼し、テキスタイル専門のスペシャリストを雇用はしなくても外部のパートナーとビジネスを行っています。その若手のデザイナーやスペシャリストの人たちとは、独立した適度な距離を保ちながら、パートナーとして一緒に仕事をしているのです。相互にシナジー効果を出しながらチームワークで仕事をしていくのが私のやり方です。やはりグローバル化が進行する中では専門家集団のチームワークで連携しなければ、とても自分一人ではすべてのことはできません。

Q:なぜ、生産のスタッフの社内におかないのですか？(石川さん)

私はこの地域に信頼できる生産のパートナーのネットワークを持っていますので、特にうちの会社では毛皮や皮のプロトタイプを作ることに集中しています。

Q:毛皮はそのまま生産業者に渡すのですか？(石川さん)

そこはものすごいベテランの熟練工に渡しますので、当社ではプロトタイプを1つ作り、それを渡してまずは作ってもらいます。それがうまく行ったら、後はまとめて原材料を渡してすべてやってもらいます、その後品質管理を行います。

Q:136のパートナーはどんな規模の会社ですか？(一人職人か、小企業ですか)

136のパートナーは、小さいところは2～3人のところがあります。テキスタイルとは異なり、毛皮を扱っている場合には労働コストは余り重要ではないのです。労働コストが安いから委託しているのではなく、毛皮のあの高度な技術レベルの技を持っていることが最重要の条件なのです。ですから製品によっては、ナポリやパドマの職人に依頼することもあります、特別に高いものはナポリの職人さんに依頼するなどしています。あくまでもコストではないのです、優秀な高度な技術を持つ職人さんに依頼しています。136人の人たちの形態は様々です。

Q:後継者はどうなのでしょう？

イタリアの若者はもうもの作りはしませんので、後継者は国内には少ないです。ギリシャやその他の地方から若手を向かえてアパートも用意するなどしなければいけないのです、やはり近くにおいて、技術も教えるし材料も渡せる方が都合いいのです。フィレンツェのファッション大学の若者たちにもこの工場に技術を教えようかと検討をしているくらいです。

Q:ピースのパッチワークはどこでやるのですか？

それはギリシャでやっています。ギリシャにもグループがいます

Q:コストプランニングという説明がありましたが、コストと言うと、それは幾らで作られたかという結果型のものでしたが、幾らで作るという概念が彼女の真髄なのでしょう。

また、プロトタイプという概念は単にモデルを作るという考えではなくて、非常に難しい工程やクリティカルなことを含めた、解決のための設計をしているということで良いのでしょうか？(福岡)

まず、私たちには大きなポリシーがあります。先ほどの話のように、熟練の職人さんをお願いしているのですから、彼らが作るための労賃を安くしろということは一切言いません。もし、コスト削減が必要な場合には何か素材のところで努力をしなければならないの

です。この金額でやれということではありません。

どうあろうと熟練した職人さんのコストを下げることはできないのです。ですから素材の原皮を安く大量に買えるという、これがうちの一番の強さだと考えます。

Q;付加価値を高くして労働力は原材料のコストで吸収するというやり方なのでしょう。(福岡)

経済的なコストではなく、政治的な戦略的なコストも大切にしています。

例えばミンクでこのような毛皮の上着を作れば、1,000ユーロぐらいの金額になってしまいますが、同じ型ですが、そこにフォックスを使うとか、もっと安い毛皮を使うことで工夫すれば、200ユーロぐらいでも製造できてしまいます。お客様ごとに型は同じでも異なる素材を適応することで、結果的には利益を出していくことができるのです。

山羊の皮などは2ユーロ程度ですが、それをいろいろな加工をしたり染めを入れたり、テクノロジーやイノベーションにより、お客様にはエモーションを与える商品を作ることができるのです。

最初からファッションショーをして、インターネットを見ても、形とか色とかは簡単にまねができるのです、ただし、そこでどういう素材を使っているのか、どういうテキスタイルを使うとか、プラスチックを入れるとか、ししゅうや皮を入れるなどが私たちの特殊な技術であり、これは他社では簡単にまねができないことなのです。まねをしようと思えば高いものになってしまいますのです。私たちは原皮から購入して研究しながら行っているのです、結局はもし同じものが欲しければ私たちに頼むしかないので。

プロトタイプ作りとは、単にモデルを制作することではなく、モデルを作る際にすべての生産プロセスを研究するという事です。例えば毛皮だけのミシンはこのタイプ、そうではなく布地と組み合わせるとミシンはこのタイプという具合にどのミシンを使ってどの糸を使うかという、まさにそこがプロトタイプのすべてなのです。

結局、ファッション全体のデザインは私たちがやりますが、実際にプロトタイプを作ってみて、そこで問題があればデザイン自体を変えることもあり、そこに全体のチームワークが必要で、それは別の会社でなくても隣り合わせでやっているのが特徴です。

Q;この場所この会社が存在する理由は、恐らく産業集積を使うことが第一の条件であり、その上で産業集積を活かしたアライアンス、そして感動を与えるマーケティングやマスコミ等も活用して、さらに優位性を高め、プロトタイプングやコストプランニングも自身で行うのが強みの源泉なのですね。(福岡)

政治や行政の関係も重要です、特に金融は非常に問題で、地方の経済団体が銀行を呼ん

で中小企業に資金を貸すようにと言う指導をしますが、地域の中小企業の育成にも力も入れています、時に政治的な努力も必要なのです。



2.2 団員報告

2.2.1 報告者 (有)野村製作所 野村俊一

一般的には毛皮製品を含むテキスタイルメーカーは毎シーズンのコレクションをフイエラと呼ばれる展示会に出展するらしいですが、BODIES FURS INTERNATIONAL (以下 BODIES 社) は特にプロトタイプ製作に力を入れていて、展示会も政財界のVIPや芸能関係のスターを自社のショールームに招いて行うことにスケールの大きさを感じました。ショールームはカーテンで仕切られたコーナーがあり、価格帯、商品傾向によって顧客にマッチしたものを個別に提案できるシステムで、合理的な考え方には感心しました。



社内には、ショールーム以外に、開発用・量産用の資材を保管した資材ルームと、完成品を保管する在庫ルーム、そしてプロトタイプを製作する開発部門があり、型紙などはつるした状態で管理しやすい方法をとっていました。商品ポスターのモデルの写真には現物の毛皮を張り付け立体感のあるディスプレイをしているところには、先入観にとらわれないイタリアのフレキシブルな発想の根源を垣間見たように気がしました。



商品開発に関して、一般的なイタリア企業の場合は昨シーズンの売れ筋の分析を行い、営業部門と生産部門が今シーズンのトレンド分析を行い、素材選び、ターゲット年齢層、価格帯（最上級・上級・普通）の割合を決めて、コレクションのアイテムを決めるらしいですが、BODIES社は固定客を含めた1,500社の取引口座があり、また夫のコンスタンティーノ氏の家系から得られる、祖父が高名なアーティストであったことなどもベースとなり、得意客とのパイプの太さと、堅実な経営内容が、安定したビジネスを支えていると感じました。

流行に関してはイタリアでは流行色、糸の展示会（ミラノのフィエラ展示会）などを経て市場に伝えられますが、経営者であるThes女史がフィレンツェのファッション大学「ポリモーダ」を卒業している経歴から、ファッショントレンドを的確にキャッチし、得意客のニーズに上手に提案している結果が、自社ブランドのビジネス展開と、いわゆるスーパーブランドのOEM工場として認知、評価されるゆえんではないかと思われます。



OEMビジネスとしては、我々も参考になる部分があり、先方のデザインスケッチかをもとに開発するパターンと、自社のプロトタイプをもとに、きちんとした原価計算を行い、ロスのないコスト管理によって、プロトタイプを正式なデザイン化につなげ、商品化する合理的な考え方には見習うところがあると感じました。固定客が多いことにより、サイズ、着心地などし好部分のデータ管理もできていて、ニーズにかけ離れていないプロトタイプを顧客ごとに開発できることはとても魅力に感じました。

資材管理では、特筆すべきは原皮購入から、なめし加工まで外部業者とのネットワークによりきちんと管理していることと、原皮に関しては国際競売で調達しているという話ですので、当然ながら、原皮段階での品質確認と価格の見極めを自社の企業力として持っていることには感心しました。固定ビジネスがありますので、需要予測もできることから、良質の資材をまとめて(大量に購入)する力を持っているようです。

また、商品開発については、Thes 女史と自社のスタッフで行うことができる機械設備があり、小ロットの場合は社内でも生産できる体制ですので、ロットと設備がうまくかみ合っており、また高級品ゆえに、単品注文でもコストを回収し、利益を得られる構造になっていることにも原価計算の徹底した管理がされていることの証明であり、それが商品力をアップさせ、また最終的な利益率が高く維持されている利用であろうと想像しました。

Thes 女史が経理部門も見ていますので、コストにはシビアでしょうが、当方の経験でコストとデザインは時に対立するケースがありますが、そのあたりの折り合いのつけ方の具体的なノウハウはまだ分析できていませんが、ビジネス拡大と利益率アップのポイントであろうということは間違いありません。

製作部門のマスターと呼ばれるスタッフは、ナポリでの実践経験者であり、引き抜

いたそうです。そのマスターを中心として、外部に協力工場が7社あり、製作スタッフ総数としては136名に上るそうです。開発段階から量産の生産プロセスを考慮し、原価＝材料コスト＋生産人件費、ロス率で厳格に計算し、採算の合わない製品化は行わないということは徹底しているらしいです。外部の協力工場も割合近場に集まっており、デザイン開発・販売企業が中心となり、技術的な裏づけのある縫製加工業者がまわりを取り巻き、それぞれの協力工場が会社として成り立っていることは、日本のメーカーと職方制度とは内容の異なるシステムであると感じました。

モスクワ、北京などへの輸出も行っており、モスクワにと同業者も存在していますが、同業者として適度な緊張感と競争関係の中で、イタリア独自の素材の優先的な調達の手助けを行うなど、共存する関係を維持し、互いにビジネスを伸ばす発想は、見習うべき点があります。

また、Thes 女史はデザイン学校の理事にも従事しており、デザイナーの育成にも力を入れています。教育としてデザイナーを育成することと、才能をビジネスにつなげるチャンスを最も身近にみられる立場にあり、当方としては、勝手な想像ですが、才能あるデザイナーとのコラボレーションにより、より先見的なデザインの発想を商品化できることになり、ビジネスサークルとしてのまわりの環境、人員、社内の組織体制、生産体制などトータルで、循環できる体制になっていることが最大の強みであると感じました。

本社生産部門の機能として、最終工程の仕上げを行うことにより、ボタンをつけ、最終検品を行っておりますので、買手としては一定の安心感があります。



<プロトタイプ>

日本で言うプロトタイプは時に、初回サンプルであったり、またイタリアで言われる本来のプロトタイプであったりしますが、この実体験をもとにプロトタイプをバッグ、小物に取り入れるとしたら、何が必要なのでしょうか。イタリアのバッグメーカーで

は、レーザーボードで型紙の要素も入れながら、立体にして、デザインバランスを確認してから正式なデザインの詰め作業を行うそうです。レーザーボードの場合は、余計な金具など取り付ける必要もなく、マジックで書き込んでデザインを表現できることもメリットです。小物製品の場合もそのような手法を用いて、デザインのもととなるプロトタイプのアウトプットを行うことになり、より消費者ニーズに近い開発が進み、時間短縮と同時に、早い段階でのコストシミュレーションが行えるため、現場主導の商品開発が可能となるのでしょうか。

以上

2. 2. 2報告者 (株)石川 石川 豊

フィレンツェのホテルから郊外に向かい約バスで約40分田園風景を見ながら進み郊外の閑静なところにイタリアの建物にしては珍しく新しく、白くきれいな2階建てのガラス張りの近代的建物が見えてきました。(周り建物とは一種違った感じに見えた) ボディース・ファーズ・インターナショナル社の本社に到着した。同社代表の Theodossia (Thes) Anntoniadou Tziveli テス・ツッベリさんに出迎えていただきました。

同社は代表のテス・ツッベリさんが経済学、共同経営者の夫コンスタンティーノ氏が宇宙工学を学んでいましたが、ギリシャからイタリアに留学中に知り合い卒業後結婚したカップル。イタリア留学中に北イタリア・パヴィアのなめし企業の市場分析従事したことがきっかけになり、1892年会社を設立しました。同社は、毛皮貿易や皮革製品縫製を家業とし、高名なアーティストを祖父に持つ両家ファミリーの経験をベースとしています。毛皮の扱いや縫製に熟練した職人のいるトスカナ州フィレンツェ近郊に本拠地を選びました。その後フィレンツェ大学「ポリモーダ」でファッションデザインとモデリング課程卒業。現在、世界のトレンドに細心の注意を払ったフェミニンでコンテンポラリータイプのコレクションで知られます。3つのコレクションを持ち、そのうち2つを毎年ミラノ・コレクション発表しています。

企業経営の特色

- ① 材料調達を選択を重視し、すべての原皮を国際競売で購入する
- ② なめし加工技術に精緻(せいち)し、用途別、種類別に、イタリア各地の最良のなめし企業をセレクトし加工を依頼します。
- ③ 自社ブランドの企画製造と同時に、フェラガモ、グッチ、プラダ、ベルサーチ、ディオールといった大手ファッションブランドの「毛皮セクション」を一手に引き受け、先方のデザインスケッチをもとに、原皮の購入からなめし加工、最終製品作り、さらにはファッションショーの準備まで行います。
- ④ 企画デザインはテス代表と内部スタッフ。プロトタイプ(サンプル)作りは熟練スタッフを擁しており社内で行います。
- ⑤ 生産の1部は社内で行い多くは地域内の小企業(合わせて従事者は100名程度)に生産加工委託をしている。
- ⑥ 販路としては世界各国の合計1,500のクライアントを持ちます。

テス代表は 国際的に活躍する女性経営者の業績を評価され「Firenze Donna (フィレンツェの女性賞)」など多数を受賞。

会社のプロフィールを頭に入れて会社の受付を通りショールームに通されました。白を基調にした、清潔感があり、広々としたゆったり感のある、高級のイメージが残るショールームであり、商品が見えないショールーム。

価格が高い商品（毛革など）を扱っていますのでまず、会社に入った時点で高級感のあるショールームに通してイメージ作りをさせている、それに商品を収納して、各クライアントに合わせて、色、型、をニーズに合わせて全部を一度に見せるのではなく、用途別に少しずつ見せて、見る感動、プロセスをすごく大事にしているように思えた、毛皮のコートなどを見せていただきました。

共同経営者（夫）のコンスタンティーノ氏があいさつに見えられ、佐渡団長とあいさつをされた、その時コンスタンティーノ氏が佐渡団長の襟もとのロータリークラブバッジを見つけ、同じロータリーアンであると、親密観を感じたように思われた、社会奉仕活動などにも積極的に参加されているものと感じた。同氏は有名ブランドとの、商談があったためすぐに退席されました。

テスさんはアヴェルサのファッション学校での講師などをして若手のデザイナーの育成に力を入れています。日本人のデザイナーがもっともっと出てきてもいいのではないかと話されていました。イタリアの中小企業経団連、業界団体などに積極的に参加されている。このあと工場見学させていただきました。まず、毛皮の倉庫を見学、驚いたのは毛皮の種類が多さ、量の多さにあ然とした、ただただ驚いた、広いスペースにきちっときれいに整頓されて並んでいた、その後広い製品倉庫で、発送前の商品が並んだスペースに進みでき上ったコードなどがかけられていて説明を受けました。その中で商品の発注時に30%の代金を頂き、商品発送時に残りの全額を入金して頂いただいたのち発送になりますと、商品代金の回収、貸倒れのない会社です。

その後2階の工房に、まず2人の女性が縫製の修理をしていた、ここで最終検品、問題のあったものは修理をする部署、次にテスさんが ナポリより呼び寄せたマイストロ（熟練職人）が、プロトタイプ（サンプル）作りのカッティングを行っていた、毛皮のコートなどは数枚の毛革を使うのでその色合わせ柄合わせも大変な作業です。このマイストロに対して絶大な信頼を寄せているようです。そのサンプルをもとに試行錯誤し価格面も考慮して、本生産をイタリア国内及びギリシャの加工先に指示依頼をします。また、カッティングした残りの毛皮をパッチワーク風に縫い合わせ1枚の毛皮にしています。この工程は、ギリシャの工場にまかせている（価格の関係で安い労働力）今は全部毛革だけではなく、1部分に毛皮をファッション的に使う使い方が多くなりつつあります。

このあと、企画室、などを見学し、元のショールームに戻り質疑応答に戻ります

なぜ 世界に進出することができたのですかの間にたいして、この地域トスカーナ州の政策で（1984年ごろ）ファッション、芸術を推奨しバックアップ（金銭面、企業支援）などがあり企業として大変やりやすかった、サンタクロゼはタンナーの有名な地域で中国、インド、ロシア、ルーマニアなどでも行っているがなめしの技術、は世界で1番だと思っています。また 毛皮加工の技術（なめし加工も含め）1番であると思っています。

毛皮の原皮の1級品の調達量、なめしの加工技術、製品毛皮の加工、縫製、技術 企画、デザインどこにも負けない自信を持っている。また夫コンスタンティーノ氏の家系は原皮の会社であり、いわゆる3代目に当たる人物です。経営は夫コンスタンティーノ氏が行いサンプルが出来上がっても、価格面などが合わないとボツになります。

自社ブランド「The s The s」とともに大手有名ブランドの「毛皮セクション」をも引受けファッションショーまで行うことにより、代表者テスさんをカリスマ的存在にし、雑誌、新聞、テレビなどメディア戦略を積極的に行い自社ブランドのイメージアップにつなげて世界に発信しています。

ここ数年前からコスト面の話が多くなったため全部毛皮ではなく1部分に毛皮を使い、ファッション性のある高級品としての使い方が増えてきて、附属品としいろいろな材料を使う用途が増えてきています。

感じたことは、

毛皮の革屋であるような感じがしました。

（今回のミッションに参加された、(株)太閤さんの会社のような感じがした）革屋さんが自分の会社で企画、生産しているように思えました。毛皮の原皮の仕入れ、なめしの技術、製品の生産技術の絶対なる自信を裏付けに感動を与える最高級品の商品を作り経営、デザイナーのテスさんをカリスマ的存在にメディア戦略をして世界に発信しています。

年商は2,000万ユーロ、現在の為替レートで24億円、高級品の毛皮を扱いたくさんの毛皮の在庫があり世界戦略をしている割には少し少ないような感じがしたのは私だけでしょうか？

ロカティ社と同じで自社ブランドを持ち有名ブランドの仕事を受けることにより自社ブランドと企業のイメージアップにつなげ、自社ブランドを有名にしつつ世界戦略をしているように思える、それから国、州、経団連、業界団体に積極的に参加し支援を受けて世界自社ブランドとして発信しています。



白を基調にした受付



ショールーム



テス代表から説明を受ける
団長



驚かされた毛皮棚



最終検品，修理

今回のイタリアミッションで感じたこと

① イタリアは今回行った、ミラノ、モデナ、フィレンツェ、ローマだけですが、ミラノはドゥオモの屋上、ローマは、バチカン大聖堂の屋上より町並みを眺めてみてまず日本のように高いビル、大きな工場などが見受けられない、つまり行く前から聞いていた大企業、大工場らしきものが見当たらなかった、いかに中小企業が多いか、またその中小企業の強さはブランド戦略にあると思われた、建物を見てわかるように、伝統を頑固なまでに守り堅実な職人かたぎと感じた、また中小企業の強さは。経営者の即断即決とフットワークの良さにあると思う、それに加えイタリアの中小企業は、歴史と伝統にこだわり一つの技術を徹底的にこだわりより良いものを作り続けていると思われま

② 国、州、地域、業界団体などの支援態勢がいかに必要か、中小企業が世界進出をするには自社だけでは、限界があります。

③ なぜ日本に進出できたかに関しては、ファビオ・ルスコーニ社長の話に集約されているものと思われま

の名前がついたものがあればそれが何であろうと関係ない、それは日本の芸能界などからも発信されているものと思われる、特に女性にその傾向がすごく多い、今の若者は少しずつ変わってきたと思われます。

今回会社見学した3社ともレディース関係の会社であることがそこにあるのかと思われた日本人とイタリア人との国民性の違いかもしれない、日本の中小企業の中にも、世界に進出している企業はたくさんありますが。やはりどこにもまねできない独自の技術を持っているところが、進出しているものと思われます。

近年まで、わが袋物業界はライセンスブランド生産が全盛で、海外ブランドのライセンスで生産をし、国内で大量に販売をしてきた。海外ブランドの名前を売っただけで、それを力に自社ブランドを立ち上げようとする企業が少なかったのか、受け入れ入れられなかったのか、出てこなかったように思われる、その影響で幾つかの海外ブランドがライセンスを出さなくなって企業が業績不振になった例が何社かある、自社ブランドを立ちあげることがまず最優先ではないでしょうか？

その中で、何社かの問屋が国内の自社ブランドを立ち上げ少しずつではあるがライセンスブランドではなく、自社ブランドで発信、販売し、企業の地名度をアップしている元気な企業が増えてきている。またそれが日本の中でも認知される世になっているように思われます。

イタリア企業 3社を見学して一番感じたのはやはり「ブランド戦略」がいかに大事なキーポイントであるか感じた。また2社に関しては、もの作りに対して自信を持っている、技術に関しては、日本人の細かい感性、手先の器用さからイタリアに劣らない、いやそれ以上の技術は今現在あると自信を持って言えると思う、それに戦略としてボディース・ファーズ社に見る企業のイメージ作り、ショールームの見せ方、商品の見せ方、また企業の物語を作り、商品にも物語をつけてブランド戦略をしていくことが大事なことだと思います。また海外のまねをするのではなく、他社まねをするのではなく日本独自、自社独自の企画、商品を発信していくことが海外に販売できる道だと思います。

また現に、海外に販売している企業が何社かある、韓国、台湾、香港、シンガポール、中国、などの（アジア圏）に進出しています。アメリカに販売している例もあります。これからこのような形が増えていくものと思われます。わが社は製造会社のため、このような元気な創造力に富み、輸出志向が強い会社とタッグを組み、良品質でどこにもまねできない自信を持てる商品を提供できるか、企業努力をしていきたいと、今回のイタリアミッションに参加させていただき大いに感じました。

3. ファビオ・ルスコーニ社

FABIORUSCONI SRL

Via Cave di Monteripaldi 39/A int.17 50125 Firenze

Tel 055 6533043 Fax 055 6536314

www.fabiorusconi.it

企業プロフィール

フィレンツェ市内の婦人靴メーカー

同社代表のファビオ・ルスコーニ氏は現在 51 歳。父親は多数の従業員を雇って靴製造工場を経営していた。30 年前 21 歳の時から 10 年にわたり靴メーカーの営業エージェントの仕に従事し靴業界の市場構造やトレンドに精通する。その後、靴作りの学校でモデリスト課程を習得した後、共同経営者と靴会社を設立し 10 年間にわたり有名ブランドなどの靴の企画製造を行う。

1998 年にそれまでの営業現場および企画デザインの仕事の経験を集約する形で現在の Fabio Rusconi 社を起業し、「FABIO RUSCONI」ブランドの靴を発表、現在に至る。2008 年 9 月の MICAM では 2009 年春夏コレクションとして同ブランドの 8 つの製品ライン、合計 500 型を発表した。

企業経営の特色としては 1) 内部には生産部門はもたず、生産はすべて外部企業に委嘱。一つの製品ラインごとに 1 つの生産企業に委嘱している。2) 企画デザインはファビオ氏の陣頭指揮のもと内部のスタッフ 4 名でプロトタイプ作りまで行う。3) 製品はトレンドイながらシンプルで上品なスタイルが特色。「イメージ」「価格」「品質」の三者のバランスを重視。特に「イメージ」「品質」のわりに「価格が手ごろ」なこともあり多世代の人気をつかむ。4) 営業・販路については海外優先。各国とも「エクスクルーシブ」な代理店やインポーターを持たないのが戦略。日本については特に力をいれており、百貨店（伊勢丹から高島屋、松坂屋、大丸その他各店）や専門店（Beams、United Arrows 他）に直接販売することで、ダイレクトなコンタクトを築き、市場の最先端の動きをつかむようにしている。

2008 年 10 月 10 日にミッドタウンに「FABIO RUSCONI」ショップを開店した。

3. 1 面談会議要約

面会者: Sig. Fabio Rusconi

以下は彼の説明と団員との質疑応答です。

今回、このように多くの日本からの経営者の方をお迎えできたことを大変名誉なことと思います。本当にありがとうございます、私どもにとりまして、日本のマーケットは非常に重要であり、これまでの多くのことを私たちに教えてくれました。

ようこそ、おいでくださってありがとうございます。

ここは私どもの会社のショールームと呼んでいるオフィスで、メインのショールームです。また、同じフィレンツェ内に別のオフィスともう1つのショールームがあるのです。そこでは総務、物流等の業務を担当しています。もう1つはトスカーナ州の中にオフィスがあり、デザイン、スタイリング、オフィス機能をしている場所があります。そこでは我々のデザイナー、モデリスト、技術者とのミーティングを重ねています。

まず、この建物についてお話します、この建物の建築、計画するに当たって私たちは特別な指標を用いて実現しました。この建物はかつては水車小屋であり、一般にはこのような古い煙突も解体してしまうのですが、私たちはあえて煙突を残し利用しました。この建物の内装はほぼ100%改装しました。バイオアーキテクチャーのコンセプトを用いて建築したのです。ここでみなさまを取り囲んでいる、みなさまが見ていらっしゃる、この建物のすべての素材がナチュラルなものを使用している、壁は粘土を利用し、柱には木材を、床には天然の石を利用しました。これは私にとって重要なコンセプトであり、このオフィス自体が我々のコンセプト、自然や環境に関する私たちのかかわり方を表現しています。なぜならば、私たちが1日の多くの時間を使う仕事の間というものが、より行きやすく、より自然でより環境にやさしく、そのような中で働く人が時間を過ごせることはとても重要なのです。ですから、このショールームはビジネスミーティングの場所ではありませんが、まるで家にいるかのような雰囲気を作り出しています。これは暖炉で冬にはまきを入れて部屋を暖めます。冬になり夜に来ていただければ、それはすばらしい雰囲気の部屋になります。こちらのミーティングルームにはキッチンが備えつけてあり、私自身が料理を作ったり、もてなしたりしています。私の夢としてはイタリアにすばらしい日本料理店を、日本にはイタリア料理店を自分で持ちたいと考えているのです。どなたかパートナーシップを組んでくださる方がいれば一緒にやりたいです。

このエントランスの1本の木は「自然」を表現するものですが、また私たちの仕事を表

現するものでもあります。この木も私たちの仕事も同じ点というのは、毎日丁寧に手入れをして大切に育てていくということは、木を育てることも仕事の進め方も同じなのです。

場内を自由に見学（写真撮影可）

この壁も土壁です，これはテラコッタです。

???少なくとも200年ぐらい経っている。

すべての電気，電力は屋根にある太陽光発電による電気です。スタッフはこのオフィスでリラックスして働けることを喜んでいますが，今後ミラノでオフィスをオープンする予定ですがこのオフィスはずっとこのまま残しておくつもりです。

ここに至るまでに会社の沿革を少し御紹介します。

2009年の春夏ものの説明パンフレットを御覧ください。コレクションを発表するシーズンごとに新しいイメージ，この表紙になっている画像を見ていただきたいのですが，そのコレクション，そのシーズンを代表するイメージ，画像をセレクトしたいと考えているのです。



この最近の5～6シーズンについては，アメリカのトップクラスの女優を起用しています。今年はその路線を変えることにしました，ここの表紙にある表現は，実は私が世界中を回っていて道端の落書きから取ったもので，とても興味深く感じこれはたまたまパリ目にしたのですが，使わせてもらうことにしました。これがとても気に入りましたので，今後数シーズンは，自分が世界中を旅行する中で，このような世界中の落書きをピックアップして表紙に利用したいと思っています。このパンフレット1冊を見ても，私たちがどのような仕事をしているかという1つの事例になるかと思えます。

この小さなパンフレットではありますが，私としてはかなり考えて作っているつもりです。この中には，私自身の簡単なプロフィールを入れており，このシーズンのコンセプトについても簡潔に表現しており何がテーマかということも入っています。さらに基調となるカラーサンプル，どのような色を使っていくのでしょうか？を示したサンプルも併せて同封しています。当社のこのブランドのコレクションはちょうど今から10年前にスタートしています。

その前に約15～20年間，靴の業界で働いていました。ただ，その前のときは正式なブランド，ブランドマークではなくファンタジーブランド（あまり有名でない）だったの

です。どのような我々の仕事をしているかといいますと、ほとんどがトスカーナ地方にある6～7社の生産業者と一緒に取り組んでいます、それぞれの会社が得意とする製品、技法が異なるためにそれぞれの会社はその技術にあった製品のラインを作っているのです。毎年作るコレクションの幾つかの中で、ある1つのラインをA社が作る、また別のテーマ、ラインについてはほかのB社が作るというという仕組みなのです。

普通は1つのブランドの中でデザインも限られているのですが、当社の場合にはもちろん **Fabio Rusconi** 全体のデザインのトーンもあるのですが、その中で7つぐらいの商品群を用意しており、ものすごく多くの製品を選べるようになっているのです。これはバイヤーやインポーターの方々にはとても喜ばれています、非常に選択肢が多い、これが強みですね。

毎シーズン、500型の新しい靴を発表しており、大変な数の製品を提供しています。500型のそれぞれの靴は色、素材について多くにバリエーションを用意しています。もう1つ重要なことは、その製品の価格帯です。私たちの靴は安いもので28ユーロ、高いものでも70～75ユーロほどの価格帯で、価格はかなり抑させています。また、75ユーロの靴があると申し上げましたが、実際には30～50ユーロの製品が主流です。これはクライアントにとっても、値ごろ感のある魅力的な価格帯であると考えています。

当社の強みとして、製品に関しては最新のものを提供していること、素材にも非常にいいものを使いとても上質のものを作っていることです。これを実現するためにはとても高度な難しい仕事をしています。このためには企画から生産まで、厳しい生産工程を管理して世に送り出しているのです。先ほどの7社の生産会社は、当社の仕事のみ専門に行うという契約をしています、つまりは生産を補償しているのと同じことで、特例的には他社の仕事をすることも許可しますが、基本は専門請負の型がのぞましいのです。もう1つ珍しいのは、この7つの会社がインボイスを発行して、当社を介さずに直接海外の顧客へ商品を送っています。これが当社の成長のカギにもなっているのです。普通であれば生産企業から買い取って、当社がインボイスを発行するわけですが、7つの生産企業が直接的にインボイスを発行し、日本を始め世界への発送作業を行っています。ある意味ではリスクのある仕事で、よくインポーターからは直接的に、その7つの工場へ買いに行くという相談や申出も過去にはありましたが、実際にはこの **Fabio Rusconi** 社をカウンターパートナーに、営業の窓口としてやっているのです。

私たちはこの商品をどの工場に作らせるのかは、私たち自身が決定していますので、どの工場が適しているのか価格面、納期、品質までも考慮に入れています、ときには7社以外の企業に依頼することもまれにあります、いずれにしても、**Fabio Rusconi** の仕事で

あることに違いありませんので、クライアントの要求にこたえる同品質の製品を製造します。ですから、場合によっては生産工場というのは代わることがあるのですが、お客様には一切御迷惑のかからないように努力しています。

仕事の内部組織を御紹介します。コレクションごとのプロジェクト、デザイン、スタイリングをする部分、実際にコレクションを実現化していく部門を社内に持っています。また、流通、営業の部門も社内に持っています。

生産企業の7つの専門企業については、純粋な生産、製造の分野を担当してもらい、私たちは企画、営業、物流、販売等のすべてを当社社内で行っているのです。

まずは私たちの営業部門の情報ですが、取引先は世界中に広がっています。イタリア、米国、アジアなど販売先は広く多岐に亘っています。しかし、現在の最も主要なお取引先は日本といます。現在、日本市場は当社売上げの40%以上を占める重要なマーケットです。アジアや日本と私どもの関係はもうかれこれ20年以上の親交があるのです。ただ、この日本に限っていえば15年ほどのお付き合いで、なぜ今日本かという世界市場の中でも日本市場は大変重要なマーケットであることは客観的に見て間違いありません。やはり、日本や日本人はイタリアという国やイタリア人に大きな期待と愛着を持っているということは、こちらでも非常に知られていることです。それは靴やハンドバッグという個別の商品というだけではなく、イタリアやイタリアに対する強い愛情やあこがれがあるのではないのでしょうか？

私はフィレンツェに住んでいまして、多くの日本人の方々にお会いしていますが、フィレンツェにいただけでは日本人の方々のイタリアに対するあこがれやこの特別な心情を理解することはできなかつたでしょう。15年前に初めて日本を訪問したときに気付いたことがあるのです。日本人がイタリアを旅行し、イタリアの街を歩きイタリアを好きになることはわかっていましたが、これほどまでにイタリアの商品、本物のイタリアの商品に強いあこがれを持つ気持ちがわからなかつたのです。でも、ときを経てそれがわかるようになってきたのです。スパゲッティやパスタ、ピザだけではなく、イタリアすべてのものについての愛着のようなものです。

日本に行き驚いたのは、靴の分野についても非常に勉強をしている専門家が多く、多くの文化的な風土があること、その靴に関する知識と歴史、それだけのものが日本にはあるということに驚きました。その次に気がついたことは、私の靴のスタイリングやテイストというものが日本人の好みやテイストに非常に近いことだということなのです。

ファッション、世界中で有名なイタリアのファッションは日本のマーケットから学び、

吸収したファッションも多くあることをお伝えしておきます。日本という国はデザインに関する研究について最も進んでいる国ではないかと思っています。それは靴や鞆に限らず、建築や建築デザインなどは世界でも日本のそれは非常に進んでいるといえるのです。まさに1980年代の大手ファッションブランドの老舗（しにせ）には、多くの優秀な日本人デザイナーを抱えていたことは御存じかと思います。日本人に好まれるデザインは、逆に世界中でヒットする可能性があるということなのです。このように感じた私どもの商品ラインが、日本市場の考え方、商品、メンタリティ、感性に通ずることができないかを積極的に追求してきました。ヨーロッパとかアメリカの場合は、伝統や文化の根っこがみな同じですから理解もしやすいのですが、日本のように伝統、文化が全く違う環境の中で、人々の心に響いていくものが何なのでしょう？それを商品として追求し、提案していくことは難しくもあり、大きな意義もあったのです。日本と同様に香港にも多く訪問しますが、ここでも良い成果が上がっております。クライアントとしては非常に高いジャンルのクライアントが多いです。

私たちの製品がどのように販売されているかといいますと、日本での行われるのと同様に世界的に有名なブランドのすぐ横におかれている状況です。これは私たちが希望したことでなく、日本のクライアントや販売会社の方々が選んで置いたもので、世界的なブランドの横に置いて、イメージやデザインも品質もよく手ごろな価格ということで、クライアントがセレクトしているのです。これは日本に限らずほかの国でも同様なのです。

商品デザインのリサーチ、クライアントの方々との渉外業務、これが私の仕事です。そのためにほとんどの時間を海外で費やしています。このような仕事は絶えず各市場のマーケットや関係者と会うということで、リサーチの仕事やクリエイティビティには欠かせません。オフィスに座っては何も生まれません。

もちろん、グローバル市場という言い方をしますが、アジアはアジア、アメリカはアメリカというように、国ごとにマーケットは異なっており、同じだということは決してありません。例えば、アラブの国にブタ皮で作った靴は売れませんし、各国でそれぞれの違いがあり、注意が必要です。

私は365日靴作りを毎日毎日考えて動いています。私たちの最終顧客は16～60歳ぐらいの婦人で非常に幅広い支持層があります。各世代によって好みが異なりますので、きめ細かく対応しなければいけません。私たちの特徴としては、1つ1つのコレクションの中に、16歳・ティーン的女性から～60歳のマダムまでが満足できるデザインラインを用意していることなのです。広範囲に亘るコレクションラインだということを御理解ください。

私自身が日本やアジア、アメリカ、バルセロナ、パリ、ロンドンなどのファッション界では重要な有名な都市を毎年何回も行って自分自身で歩いています。私のリサーチの旅は

2つの大切な時期に行きます。1つの都市に年2回ほど訪問し、1度はマーケット全体の感覚をつかみにいきます、また、もう1つは店やバイヤーなど現場のスタッフたちが何を感じているかを理解するために行きます。この2つのやり方からその地域がどのような動きなのか、今後どのような方向に進むのかを確認します。

私の仕事は大きく2つに分かれています、まずは海外に行ったときに、歩く、お店を見る、街を見る、歩いている人の足元を見る、通行人のファッションを見ます。例えば東京ではどうするかといいますと、渋谷、原宿、新宿の三箇所は若い人がターゲット、次に銀座、などに行きます。みなさんによく笑われるのですが、私は渋谷の交差点、銀座の交差点に何時間もその場所に立って観察しています。どのような装いで、服や靴を見て、やはり人を見ないといけないのです。その人が実際どのような服を着てどんな靴を履いているのかを確認します。もちろん、デパートやお店のバイヤーは重要なのですが、最終的に買ってきてくださるのは交差点を歩いている一般の人々ですので、その人たちを知ることがとても重要で、それがわからなければ製品は作れません。

例えば幸運にもどこかで10万足が売れたとして、売ったバイヤーも重要ですが、私たちにとっては最終的な販売実績が大切で、その販売実績が高くなることが課題なのです。最終的に売れる商品売るということです。

一番の私の喜びは、立派なデパートや商店で当社の靴が立派に並んでいることではありません。実際に街を歩いて「あっ、私の靴を履いている」とわかることが私たちの一番の喜びなのです。これは日本市場についてと同様にパリやニューヨークでも同様です。

多くの企業の経営方針は企業で製造するその製品ではないでしょうか？企業の力、宝は企業の製品、商品であると思っているところが多いと思います。私の企業の特徴はそれらの企業と違って一番重要なのは製品ではなく、クライアントなのです、これが最も重要なポイントです。それが私の哲学です。

それはなぜでしょうか？製品についていえば、毎年どれが売れてどれが売れないとか、売行きが良いとか悪いとか、製品はそういうものなのです。しかし、クライアントはこのプロジェクト、デザインプロジェクトにおいて自分がプロジェクトの中心であると感じられるような提案をすることがもっともっと大切だと思っています。ですから、この会社にいる人々にわかってもらいたいのは、仕事の中心、一番の中心はクライアントであるということなのです。とにかくクライアントがケアしてもらっている、守られている、大切にしてもらっていると感じられる環境、この関係が継続していくことが重要で、ここに最も力を入れています。私たちはクライアントからのあらゆる質問、疑問、問い合わせにすぐに対応するように徹底しています。どんなリクエストにも、特別な要請があってもすぐに対応策を提案します。どんなことがあっても、すぐに対応することです、これが私た

ちのミッションです。お陰さまで、世界中に多くのクライアントさんを得ているということで、もちろんさらに努力していく必要があります。

Q) デザインは社長自身がやっていますか？

もちろんです、私自身がやっています。まず、特に今年のコレクションの出発点におけるテーマの決定では、私が出張や世界中を歩いてお客様からの声やマーケットに触れる中で今年コンセプトをしぼりにしぼって決めていきます。もちろん、全体のテーマを私が決めますが、うちのデザイナーや技術者たちが実際には社内でプロトタイプを制作していくのです。また、市場ごとにマテリアルや色の研究なども行います、その場合にまずはトレンドをチェックし、トレンドに対して素材の選定を行い、どういう色を使うかを選んでいくのです。そのトレンドを具体的に型に起こしていくという3つのステップです。その後実際にプロトタイプを作り、それが良いものかどうかの検証をしていきます。それには1月ぐらいに世界中をめぐるという仕事が残っているのです。もちろん、うちの優秀なスタッフがいますが、私が全体の監修を担当しています。各生産企業の技術者とも相談しながら、一緒に協力し形などを決めていきますので、すべてに私が関与しています。

Q) メーカーにオーダーして、メーカーから直接納品するというのは特別な形態ですが何か特別な思いがあったのではないのでしょうか？

なぜかといえば、生産工場の出し値が50ユーロとした場合、私たちを通して市場に出せば70~80%のコストがかかります。これだけでもすぐに85ユーロにもなってしまいます。同じように85ユーロになるともうかなり高い感じになってしまいます。逆にもし80ユーロの予算がクライアントにあるならば、もっと良いものが製造できます。

Q) コスト競争力を出すために、この方法を探っているのですか？

もちろんです。メーカーは自分の名前でインボイスを出すわけで、その責任感も増すわけです。クライアントもFabio Rusconiの名前で工場は7つのそれぞれの工場だと理解していますので、リスクはありますが、これが私たちのやり方なのです。うちの生産はすべてこのやり方でやっています。このやり方はもちろんリスクを持っています。でもどんな企業もリスクを張らないとやってゆけません。

この方法は20年前からやっています。なぜ、このやり方で多くのバイヤーが来てくださるのかを考えますと、これを知ることバイヤーにとっても利ザヤも大きいのです。同じレベルの製品を80ユーロではなく50ユーロで仕入れることができるのですから、あとでどのくらいの小売で売ろうと売る側も有利な製品なのです。

Q)この会社の利益はどこから取るのでしょうか？

一種のロイヤリティー・ビジネスで、この工場の売上げの一定のパーセンテージ（フィー）を当社に払う、手数料というかコミッションを支払います。売上げに応じて生産企業がこちらにお金を支払います。ですから、私たちがたくさん販売しないと利益を得ることができません。今、幸いこのようなシステムを取っていることもあり、伊勢丹を中心に日本のすべての重要な先と取引を行っています。伊勢丹、大丸、松坂屋、阪急、三越などほとんどのデパートです。それ以外にも小さな専門店にも取引が多くあります。

私たちは50足を買うお客様も1,000足のクライアントも同じように大切にしています。でもクライアントが私たちにとっては一番ですから、クライアントの望むように努力しています。もちろん、営業的には100足を買うお客様が100社あるよりも1000足を買うお客様が10社あった方が営業的にはいいのですが・・・・・・・・

Q)何年前から、このような規模の売上げになったのでしょうか？

1700～1800、2000万ユーロ（2007年）というのが実績です。売上げは年々上がってきています。日本ではセレクトショップが出てきたと同時期に日本に進出できたのです。

私たちのクライアントは靴屋さんではなく、ファッション系、アパレルの企業からも引き合いが増えているのです。そのことによって、とても靴のフィービリティが上がるのです。もう1つはWebサイトを見てくれるお客様もどんどん増えてきています。やはり、10月10日に御存じの Fabio Rusconi の六本木の専門店を出店して、Webサイトの反応も大きくなり、それを見ても大きな動きがあったといいます。

Q)ベルト業界においてもイタリア商品の存在が大きくなってきており、イタリア製品はすそのがどんどん広がってきています。(佐渡氏)

今後の私たちのプロジェクトとしては、お陰さまで靴の分野でここまで来ましたので、イタリアの革製品の小物やバック、ベルトについてもトータルで行うことを計画中です。日本の元々のクライアントからも同じような要望が出ていました。

ミッドタウンに出展した経緯をお話しますと、これまで長い間お付き合いのあるクライアントの1社がどうしても東京に Fabio Rusconi のブランドのショップをどうしても開きたいという提案がありました。それで、ものマルカが？とにかく Fabio Rusconi のショップを開くということでFCの店をオープンしました。

この5年ほど日本市場毎年毎年の売上げが伸びてきましたが、売上げの伸びだけではなく、私たちの商品の売り切り率（sell out）が85～100%となり、在庫を抱えないですぐに売れるという実績がこの話のスタートなのです。こんなによく売れるのであれば、少

し投資をして、お店を開いて Fabio Rusconi のマークを使って商品を売りたいという申出があったのです。これは私にとっても非常にありがたい申出です。東京ミッドタウン店が第1号店ですが、この1号店だけでは終わらずに次ぎの店舗も、また日本以外の店舗も出店の計画があります。

ここまで、Fabio Rusconi のマークの店が波及してきますと、なおさらにバッグや小物、ベルトや洋服などの必要性も出てくるのです。

Q)実購買率が85%~とお聞きしました、この率を高めていくことがこのコミッションビジネスの最大のねらいだと思いますが、それを高めていくために現実的にこの会社がどういう経営の取り組んでいるのかを具体的に話してもらえますか？

まずは、日本のマーケットにおいては、どういうタイプの靴が売れるのかをかなり本能的につかんだという自信を持っております。やはり、それは品質の問題、企業としてのまじめさ、それと価格の値ごろ感、この価格に抑えられているというのは、この3つの中でもこの価格に抑えられているということは重要なことだと思います。

その結果として、日本のメーカーがコピーのように似たようなものを作り出していますし、また、イタリアのメーカーでももっと安く作らせており、最終的に非常に安く同じような製品を日本市場へ送り出そうとしていますが、幸いにも私たちのクライアントさまはそのような製品は受け付けず、当社の製品を支持してくださっています。

Q)素材は委託先の7社に依頼しているのでしょうか？

素材の選択は私、うちの会社がすべて行います、実際にそれを購入するのはその委託先の生産会社です。

Q)この会社はあなた自身だけで持っているのですか？

そうなんです、残念なことにそうなのです。

Q)下請工場が集金をするわけですが、万一にも取引先が倒産した際にはどうなるのでしょうか？

いいえ、その心配は全くありません。イタリアではLCで決裁しますので全くその心配はありません、だから輸出をしたがるのです。(大島談) お金は保証されたということで、輸出するわけですから心配はありません。

Q)万一、アフターサービスに関する問い合わせがあった場合にはだれが対応するのでしょうか？

工場は対応しません。当社がすべての問い合わせに対応しています。日本のクライアントさまは工場とは何のコンタクトも取りません。すべての責任は当社にあるのです。イン

ボイスを利用し、下請企業に生産と発送業務をさせていますが、それはコストを削減するためであって、伊勢丹なりクライアントとの交渉はすべて当社が行っています。

Q) イタリアの人はもの作り執着する、こだわりを持つと理解していますが、社長はマーケットに関心を高めたのには、何か契機があったのでしょうか？

もちろん、私は靴の中で生まれたようなもの、父が靴工場を経営していましたからね。でも、今はまずクライアント、それからマーケットがいかにか大切にを身にしています。靴工場で作っていますが、気に入った靴を作って、靴を作ってから売りに行くのでは全く売れないのです。それが今の時代なのであり、とにかく売れるものを生産しなければ、靴を作って終わりなのです。マーケットは靴やものであふれかえっています、私は世界で一番美しい靴を作れる人間だとは思っていません。私はある部分の靴を作れます、私のクライアントがその靴を選んでくれるのです。お客様はたくさんの製品を知っています、見えています。その中で、うちの商品を選ぶように仕向けるのが私たちの仕事なのです。その結果として、お客様が私の製品を買ってくれるのなら、実はその裏には大変たくさんの仕事があるということなのです。そこを御理解いただきたいです。

Q) 私も職人ですので、7つの会社のことが心配なのですが。素材は当社がすべて手配して、どの素材、どの色、仕様といったものを私が決定しています。それを工場に渡して、工場は実際の納入と購入を行っているとのことですが、やはり、社長は工賃と素材代と工場の利益についてはお互いにオープンに話し合いをしながらやっているのでしょうか？(佐渡氏)

まずは、どういうことでその生産企業を選ぶのでしょうか？ということ。私から探し求めた場合もあれば、あちら先方から探してやってきた場合もあります。新しい生産企業とコンタクトするときには、その会社の成り立ちや得意な業務、どのような製品を製造しているのでしょうか？ということ徹底的に調べます。そのときにその生産会社が、この仕事は幾ら、これは幾らという価格提示を当社に行います。これが最初のプロフィールで、この製品がこの会社に合っていると思えば、そこにプロジェクトを持ち込むのです。

例えば、先方からの提案でこの手のものは素材が幾ら、手間賃が幾ら、あるいはほかの工場はこれを幾らで作れるという情報を確認して、それにあったような製品を依頼するのです。

Q) 在庫は一切持たないのですね？(佐渡氏)

そうです。(大島さん) 在庫は生産企業が持ちます。

Q) 日本のクライアントとの関係をさらに詳しく？以前から日本企業とは付き合いがあったのでしよ

うか？

10年前にこの会社を立ち上げる前には、日本とは多少のつながり、コンタクトはありました。ただそれは、イタリアの見本市に出展して、そこにたまたま日本のお客様がいたということはありませんでしたが、ブランドマーク等は適当なものを出していました。

日本のお客様が製品について気に入ってくれたのは事実ですので、それから日本の市場に注目するようになったのです。現在のお客様は、新しいこのブランドマークを作ったからのお客様なのです。

イタリアの多くの企業というのは、イタリアの見本市に来て、そこで日本企業とコンタクトを持って20分程度の話をしてスタートするという人が多いのです。やはり本気で日本と取引しようとするなら、やはり本気でマーケットに足を運んで、本気で取り組んでいかなければいけないのです。私はそれを実践してきました。

Q)生産工場はどのあたりのエリアでしょうか？品質管理等について、詳しく教えてください。

多くの製品はトスカーナ地域の生産工場で、大半は車で1時間で行る場所にあります。品質管理のスタッフがおおり、その正社員のメンバーが工場の品質をチェックしています。



3. 2 団員報告

報告者 (株)太閤 大野 貴博

訪問日：2008年10月29日（水）10：30～

我々の滞在していたフィレンツェ駅前のホテルから、郊外へ約1時間、のどかな田舎町の中に、

- ① ポツンと大きな煙突がトレードマークの、日本人女性好みの風車小屋が、ファビオルスコー二社でした。この建物を見た時から、ファビオルスコー二社の戦略が、見えてきたような感じがしました。
- ② ファビオ社長の第1印象は、日本人好みのルックスと、愛嬌（あいきょう）を感じました。（穏やかな人柄に、女性と同じ目線に立つ、背丈）



ミッション3社目ということで、ショールームのイメージと、ファビオ社長の第1印象から、どのようなお話を聞けるかと、非常に楽しいミッション開始となりました。

ミッション開始：

まず、会社概要からスタート。ショールームと、総務・会計関係の事務所、そしてスタイリングオフィスと、3か所を拠点に動いています。ただ、不思議なのは、靴はどこで造ってっているのか、工房はどこなのでしょう。疑問が残る中、ショールームの話が始まりました。ショールームの建物のお話（ショールームが、コンセプト）水車小屋を風車小屋に改装。100%内装も変更。建物すべての素材が、自然素材、壁は粘土、木、石を利用。日本の手法をまねて、土壁を塗ったり、エコのため、太陽電池を用いたり。

- ③ ショールーム、オフィスの建物が私たちのコンセプト。

なぜなら、私たちは自然が一番大切です。この空間で、アットホームなビジネスミーティングができます。ショールームに入ったところ、日本で言うところの玄関に、突如と、1本の木が……。これには、ファビオのコンセプト自体が、非常に分かりやすく、表現されています。この木の意味をファビオは、語ります。「私たちの仕事を意味します。木も仕事も毎日大切に世話をし、丁寧に愛情をこめて育てます。仕事も同じで、共通する点が、多いです。」





コレクション ブローチャーの話（プレス・宣伝）

2009年春夏のブローチャーの話を始めたファビオ。

- ④ 過去、ブローチャーには、商品を宣伝しますのに、女性ハリウッドスターなどを起用し、ブランドイメージ、商品イメージを表現しました。

しかし、今年は、ファビオ自身が世界中を歩いて、道端で見かけた落書きを起用しました。

この落書きは、若い人たちが集う、パリの一角で、ファビオ社長自身が見つけたらしいです。

今後、世界中の落書きをピックアップし、PR用の小さな印刷物などは、考えていきたいです。

ブローチャーの中身は、社長の紹介、コンセプト、カラーサンプルなど。



会社設立の話：

ここでやっと、ファビオルスコ二社の創立に関しての話が出てきました。

約10年前に設立。ファビオ社長自身、靴製造工場経営者の息子でした。21歳ごろから、10年に渡り靴のエージェントの営業マンをしていました。その間、靴業界、また、市場構造やトレンドに精通しました。

- ⑤過去の経験を生かし、FABIO RUSCONI 社を創業しました。

その会社の中身とは、企画デザイン屋と言うか、問屋と言うか、非常にユニークな会社です。

まず、6～7社の下請工場を抱えます。

それぞれの得意分野の靴作りを委託。毎年作るコレクションの中で、下請工場を分けま。この方法をとることで、デザインや種類の多い商品群で、提案できるスケールメリットがあります。何と言っても、毎シーズン500型のサンプルデザイン提供ができま

す。

取引先のメリットとし、500型から、色、素材選びができます。

⑤ 価格のパフォーマンス

ファビオの靴の卸値は、28～75ユーロまで。

売れ筋は、28ユーロで全体の70%です。

イタリア製品で28ユーロ。これは、仕入れ担当者にとって、非常に魅力ある価格です。

また、下請工場から直接、仕入れ会社へ卸販売されます。

伝票も、ファビオ社を通らず、下請会社へ、仕入れ会社は、お金を振り込み非常にユニークなシステムです。

イタリアでは、下請会社から、メーカーが仕入れしますと、28ユーロが、80ユーロに化けて卸価格になるシステムらしく、卸価格に対し、粗利を65%もとるらしいです。だから、イタリア製品は高いのでしょうか。このシステムを利用することにより、仕入れ会社が、安く高品質な商品を仕入れでき、また、仕入れ会社が、自分たちで販売価格を決められる、すなわち、利益までもが、仕入れ会社が決められるシステムです。消費者にとって、安く高品質で、イタリア製、オシャレでトレンドの靴を購入できるという流れを作る、

まさに、現在の流通にあっているシステムです。

ただ、販売価格を仕入れ側が決められるシステムには、今後、いろいろな問題が生じてくることと私は思います。

この考え方は、京都の総合問屋（呉服問屋）の発想と同じです。

⑥ 製造責任

より安く、クオリティ高いものを提供します。ファッション的にも、良い素材、企画、生産など、厳しいコントロールをしていると言います。製造責任は、下請会社が責任を問うかたちです。

⑦ ファビオ社の役割は、日本で言うところの企画会社、問屋

- ・ コレクション、デザイン、スタイリスト。
- ・ 販売部門を実現します。
- ・ 販売部門。
- ・ 営業部門。

おおよそ、この4部門を請け負うかたちにあります。

ある意味、日本で言うところの企画会社、問屋というかたちです。

⑨営業戦略

お客様は、世界中にいますが、日本人がマーケットの中でも重要です。

(全体の40%がアジア)

i : 日本人は、イタリアというワードに弱いです。すなわち、イタリア好き。

日本人は、イタリア製品に対し、憧（あこが）れと、期待と、愛着を持っています。

ファビオ自身、15年前に日本に行って感じました。

ii : ファビオの提案するデザインが、日本人好みでした。

また、意図的に日本人好みにしました。

iii : 日本人好みは、世界中で受けるデザインであったため、

日本で売れていることを、セールストークに世界各国に提案できました。

⑩日本人と絡みます

日本のマーケットから、生まれるイタリアファッションも多いです。

日本人は、デザインに対しても模索するのが、世界一です。

建築の世界でも、日本が一番注目されています。

1980年フランスのハイメゾンには、日本人のデザイナーを入れています。

それは、日本人のデザインが、世界中で受け入れされるからです。

考え方も、文化も違うもの通しが、共通するものをバランス良く、力を入れこんでいきますから、売れる商品になります。日本人との文化の差を埋めることが、売れる商品の提案になることが言えます。

⑪店舗での販売戦略

日本での販売方法は、意図的に有名ブランド商品の横に置かれています。

それは、高級なイメージの流れで、陳列、商品構成されていることを、アピールし、イタリア製品ですのに、安いから良く売れるという戦略です。



ファビオ社長の仕事

ファビオ社長自ら、デザインのリサーチ、クライアントへの満足の行く、情報発信と、コミュニケーション。

ファビオのターゲットは、16～18歳がメインで、60歳のマダムも、購入されるケースがあり、幅広いです。

一つのデザインの中に、コレクションの幅広いターゲットがいます。

i : 定期的にトレンド調査を行います。

ii : 店舗やバイヤーからとの、情報交換を行います。

ファビオ社長の海外での市場調査の1日 例 :

何時間も、人通りの多い交差点に立ち、人をリサーチします。

ファッション、そして、靴も。そのリサーチの中から、提案するヒントを得ます。

バイヤーも大事ですが、ファビオの靴を实际履いているお客様が一番大切です。

⑫企業理念

ファビオ社長が一番大切にしていることは、クライアントです。

製品が重要として製造企業とは違い、クライアント一人一人が、自分自身が中心であると思っただけのことを、重要としています。

仕事の中心は、クライアントであり、クライアントから質問にすぐに答えられる体制が、一番大切です。

⑬会社の収入源は？ファビオ社はロイヤリティビジネス

寛太に言えば、仕入れ会社と、下請会社とお見合いさせ、直接取引するシステムです。要するに、お見合いに対してのロイヤリティビジネスです。ロイヤリティの%は、ファビオ社長いわく、12～13%。

ノンリスクで売り上げすべて利益という会社、これにも、今風のビジネスモデルと言えるように感じます。

⑭ファビオ社が仕込んでいる売上げ

ファビオ社の年商ではなく、下請会社すべての年商は、1,700～1800万ユーロ（現在の日本円約130円で23億4,000万円）となります。

ファビオ社長からは、総生産数は、250,000足（10,160円/1足）と聞きました。少し計算ミスでは、と言うのも一番売れているのが、28ユーロですから、640,000足では？

⑮ファビオの靴は、消化率が抜群

消化率85%と、非常に良いらしいです。これは、ファビオの戦略がうまく行っている証（あか）しです。

通常、百貨店は、消化仕入れです。しかし、ファビオの靴は、買取りです。

すなわち、百貨店側も、売れる分しか仕入れしません。

だから、85%消化します。15%残ったとしても、85%消化した時点では、百貨店側も、十分に粗利をとれていますので、また、仕入れしますと、好循環です。ここまで、うまく時流に乗れたのが、ファビオの戦略でもあります。

⑯最後にファビオ自身が語ります

「私は、世界一の靴を作る職人ではなく、仕掛け人です。

世界中からの要望に応（こた）えられるような、プロジェクトを考え、プロトタイプを作り、コストを考え、下請工場にプレゼンテーションを行うことこそが、私自身の仕事です。」

今後、ハンドバッグ、小物、また、海外にレストランなどの営業をする予定。



私を感じたファビオとファビオ社：

①～④は、イメージ戦略で、⑤～⑪が、営業戦略で、⑫～⑯が企業理念、社長の考え方で、ミッションの流れでレポートしました。

実は、会社のスケールや、社長という立場ではありませんが、私も会社の中で、ファビオ社長のような動きをしています。デザイン、企画、また、クライアント、取引先、営業、販売、プレス活動を、一人で請け負っています。

私としては感覚的に、非常に理解しやすい、システムの会社であり、社長です。

ただ、弊社と違うところは、リスクが非常に低いということです。

弊社は、爬虫類皮革専門業であるがために、材料を自社で積み込みませんと、製品製造ができません。簡単に入手できない材料で、いつでも生産が出るように、原皮を積まないとなりません。また、原皮自体、牛革やPVなどと違い、非常に高額なため、資本的にも力と余裕がないとできない業種システムです。

また、マエストロや職人も自社の社員で対応、稼働率低下や不良が出ますと、この人件費

も大きなリスクになります。

ファビオのように、下請工場を、幾ら紹介するシステムをとったところ、下請工場が、利益を生む構造にするのは、日本では非常に難しいと考えられます。それと日本では、委託、消化仕入れという、システムが成り立っていますので、このビジネスモデルでのシステムは、困難だと考えます。

ただ、論点は合っていますし、イタリアの中小企業の成功者としての、プロセスや、コンセプト、営業戦略は、勉強できました。

日本で、成功した理由（ファビオ社自体が成功）に、

ファビオ自身に非常に大きく貢献した日本企業があります。

イタリアで行われている靴の見本市や、日本で行われるモーダイタリアで、知り合った会社。この会社が、PR活動を15年以上前から行っていたということ。また、近年では、フランチャイズ店経営までも行い、ファビオを後押しする、大きなプレスの会社と言えるでしょう。

トレンドとカッコ良さを追求する、セレクトや百貨店が、東南アジア製品の安価なものから、乗り換える時期の良いタイミングであった、また、ファビオの人柄からの関係で、ある日本企業が、ファビオとコンタクトをしたのが、今のファビオブランドを作り上げたと思います。

非常に日本的な、ファビオ社長と、お話しできる機会を与えていただいたこと、非常に光栄に思いますし、本当に勉強になりました。

以上

VI LINEA PELLE 報告

報告者 堀内貿易 株式会社 田辺 忠次

株式会社 水野鞆店 水野 喜之樹

米国サブプライムローン問題に端を発した世界金融危機の影響で、世界的な株価の下落、大幅な原油価格の変動や為替変動が起こり、10月25日の出発日の前日には、1ユーロ=117円台を記録しました。そんな中で出発した本ミッションでしたので、日本・イタリアの各経営者の方々も今後の消費の冷え込みなどいろいろな意味で気をもまれていたのではないかと、思います。また、多くの出展者には、将来に対する不安と焦りが多く見て取れました。

そんな中、行程4日目に当たる10月28日、イタリア北部の街ボローニャにて毎年春と秋に開催されている素材展示会であるリニアペレ（10月28日から30日までBologna Fiereにて開催）を訪問しました。さすがに世界規模の展示会で、会場は13もの会場で2フロアに分かれている広大なもので、1200社を超える参加企業の数、来訪者の人数には圧倒されます。参加しているタンナーも皮革素材で世界をリードするイタリアを中心に、ヨーロッパ、アジア諸国、中東と幅広く、それぞれが来年2009-2010秋冬のトレンドを意識した皮革素材や金具類を紹介していました。中国での展示会とは異なり、まさにトレンドの発表の場となっており、世界各地のデザイナーたちが、トレンドの動向を知り、新しいアイデアに思いをめぐらせる、そんな場所になっているのではないかと、思われました。

また、各ブースでは、その場で商談を行っている姿も多く、活気にあふれていました。ただ、世界的な不況の影響か例年に比べ来訪者は少なく、特にアジア系の人々が少ないように思われました。

各タンナーの展示以外にも「トレンド・セクション」と呼ばれるトレンド提案エリアがあり、リニアペレが提案するトレンド・テーマに沿って、サンプルが編集されディスプレイがされていました。

今回はナチュラルをテーマとし2009～2010年秋冬に向けた作品が紹介されていました。

この傾向は前回リニアペレのテーマの流れをくみ、より自然を強調したものになっていました。

このエコとオーガニック（自然）という言葉自体が、現在のヨーロッパの社会風潮を表現しているように思えました。

今回のトレンド・テーマはRE-GENERATION (再生)。このテーマは「未来」を強く表現し、前提条件として「人間性」「エロティシズム」「音楽性」「デザイン性」「ニュー・トラディショナル」なファッションを示しています。

色のトレンドとして、ラグジャリー&暖かさ、挑発的&現代性を前提条件に産まれた4つの色調からなっています。

(01 Sex in the City)

ホットで強烈かつ情熱的な赤の色調によって、ほとんどノン・カラーといえるほどダークで深みのある色調との距離感が演出されています。



(02 Space oddity)

冬らしいウィンター・ブルーは、ブラックやほとんど黒に見えるようなダーク・カラーあるいはグレーと組み合わせられています。このナチュラル&人口的という双方の要素を持つ洗練された色調に、様々な色彩を帯びたグレー・トーンやホワイトが対置的に使われています。



(03 A wonderful world)

グレーみを帯びたパステル・トーンは、明るくクールなテイストのウッドや暖かく秋らしい色調、あるいはダークで凍ったようなアース・カラーと組み合わせられます。



(04 My generation)

鮮やかで輝くような、そして揺らめくような色の調子はほかの色調とミックスされ、2010年代の新しい幕開けを飾るかのように、若々しく挑発的なテイストに仕上がっています。



展示会事務局はトレンドカラーとしては上記の4色調を基調としていましたものの、会場で多く見られた色は、傾向として秋冬向けということもあってか全体的にトーンを落とした色調が多くみられました。

主に黒，ブラウン，ブルー，パープル，ダークグリーン，ベージュ（ピスタチオ）などが目立ちました。

技術的な提案としては，革の軽量化（革の種類を問わずより軽量化しようとの努力が見られた）。表面のツヤ加工（エナメル調やラミネート（箔（はく））仕上げが目目を引いた）。



表面感はスエードやヌバックが多くなっていましたものの，ラミネート（箔（はく））やシュリンクのように表面のツヤ加工を施した革が見られました。

型押しとしては，時流を反映してかワニ革の型押しが多くみられました。

このワニ革の型押しは単に本物のワニ革をまねたというよりワニ革の符模様がひとつの柄として認知されつつあるように感じられました。



プリントでは花柄，格子柄が多く見られ，パンチングでは花柄が主流でした。



爬虫類革の傾向としては、ワニ革に対するトップファッションブランドの需要は相変わらず根強いものがあるとのことで各ブースでの展示が見られました。 トップファッションブランドのワニ革製品と牛革製品との価格の間を埋める素材としてパイソン革の人气が再来しつつあるように見えました。 特にワニ革を使い切れない中小のブランドハウスにとっては原皮価格がある程度安価で、安定しているパイソン革に人气が集まっているようでした。事実、この傾向はイタリア各都市の店頭で見ることができた。

以上が、リニアペレ視察の概要ではありますが、ミッション全体を通して、経済・社会環境的に日本と似た部分の多いイタリアで感じたことは、企業がよりブランド力を意識し、自社を強く・大きく魅せる能力にたけているように感じられました。また、「ものづくり」という点で、日本では、中国、アジアへの依存が高くなり熟練したスペシャリストの減少が問題化していますが、イタリアでも徐々にその傾向が強くなっているように感じられました。

最後に、ミッション中、お世話になった団長初め各団員の方々、皮革産業連合会の方々に深くお礼を申し上げます。

