

Title	眼鏡産地の盛衰 - 福井県・鯖江市とイタリア・ベッルーノ産地比較のケース -
Author(s)	加藤, 明
Citation	
Issue Date	2009
Type	Book
Text version	author
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/8844">http://hdl.handle.net/10119/8844</a>
Rights	
Description	加藤, 明. 眼鏡産地の盛衰 - 福井県・鯖江市とイタリア・ベッルーノ産地比較のケース -. JAIST Press. 2009.

# 眼鏡産地の盛衰

—福井県・鯖江市とイタリア・ベッルーノ産地比較のケース—

加藤 明 著

文部科学省・科学技術振興調整費・地域再生人材育成事業  
石川伝統工芸イノベータ養成ユニット・ケースブックシリーズ2

# 目次

ケース 本文	<ol style="list-style-type: none"><li>1. はじめに</li><li>2. 福井鯖江産地<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 産地の概要</li><li>(2) 産地の特徴</li><li>(3) 深刻な福井・鯖江産地</li></ol></li><li>3. イタリア・ベッルーノ産地<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 産地の概要</li><li>(2) 産地の特徴</li><li>(3) 好調なイタリア・ベッルーノ大企業</li></ol></li><li>4. イタリア大企業の戦略と福井・鯖江産地の模索</li></ol>
付属資料	<ol style="list-style-type: none"><li>付属資料 1. 眼鏡枠製造工程</li><li>付属資料 2. 福井・鯖江産地における従業員規模別の事業所数、従業員数、出荷額（2004年）</li><li>付属資料 3. 2004年度国内眼鏡小売店の状況</li><li>付属資料 4. 日本の金属枠輸入高と数量推移（中国・他）</li><li>付属資料 5. 眼鏡関係業種別内訳（出荷額）</li><li>付属資料 6. 4大企業売上高</li><li>付属資料 7. ベッルーノ産地における企業数の推移</li><li>付属資料 8. イタリア4大企業の歩み</li><li>付属資料 9. イタリア大手企業のブランド所有状況（2007年）</li></ol>

## ■本ケースの趣旨・発刊にあたって

近年、グローバル化が進行する中で、日本の産地<sup>1</sup>が厳しい経営環境にさらされている。特に、商品の差別化、高付加価値化、新たな取り組みが進まない産地は、中国をはじめとした東アジア諸国とのコスト競争に対抗できず、苦境に立たされている。本ケースでは、ほぼ同時期に眼鏡産地として発生した福井・鯖江とイタリア・ベッルーノの両産地の事例を取り上げ、どのような経緯を経て現在のような対照的な状況に至ったのかを記述する<sup>2</sup>。産地に従事する事業者、産官学連携、NPO法人等で地域活性化に携わる方が、産地の今後の在り方について考えるにあたり、ご参考になれば幸いである。

## ■本ケースの学習目標

福井県・鯖江市、イタリア・ベッルーノは、ともに経済的に恵まれない環境での貧しい生活を打開するために、村興しの産業としてほぼ同時期に偶発的に産地が形成された。しかし、その後の盛衰については近年特に異なった状況に至っている。なぜ、福井県・鯖江市の眼鏡産地は苦境に陥っているのか？なぜ、イタリアの眼鏡産業は好調なのか？それら盛衰の分岐はどのようにして起きたのであろうか？本ケースでは両産地を統計データ、聞き取り調査で得た事実などをもとに比較したうえで、その特徴、盛衰要因を列挙し、産地、企業が取った戦略、行動などを記述する。そして、これらをもとに今後福井・鯖江産地はどのような方向へ進むべきかを考えてもらい、同じように苦境に喘いでいる他の日本の産地に対しての何らかのインプリケーションを見出す手掛の一助となることを目標とする。

---

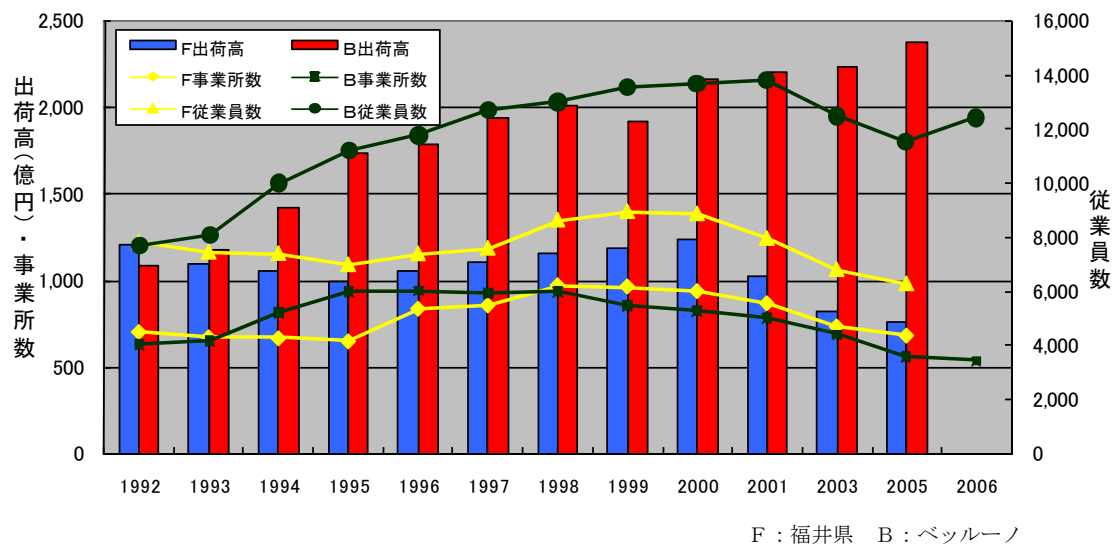
<sup>1</sup> 「産地」は1970年代前後からは「地場」という名称で議論されることが多くなった。山崎(1977)は地場産業の特性として次の5つを挙げ、鯖江の眼鏡枠も地場産業の1つの例として取り上げている。①特定の地域に起こった時期が古く、伝統のある産地である②特定の地域に同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地している③生産、販売構造がいわゆる社会的分業体制を特徴としている④他の地域ではあまり産出しない、その地域独自の「特産品」を生産している⑤市場を広く全国や海外に求めて製品を販売している。

<sup>2</sup> 本ケースは、2006年12月、2007年7～9月の鯖江市、福井市における眼鏡関連企業、組合、市役所、大学など11ヵ所、東京、静岡の眼鏡企業3社、及び2007年2月のイタリア・ベッルーノにおける眼鏡関連企業、組合など7ヵ所での聞き取り調査に基づいている。

## 1. はじめに

多くの産業において、競争優位の地理的集中が存在する。眼鏡産地として、およそ 100～130 年前のほぼ同時期に始まった福井県・鯖江市、イタリア・ベッルーノは、ともに経済的に恵まれない環境での貧しい生活を打開するために、村興しの産業として偶発的に産地が形成された。しかし、その後の盛衰については近年特に異なった状況に至っている。2005 年度現在、福井県とベッルーノを比較すると、概ね出荷額で 3 倍、従業員数で 2 倍とそれぞれベッルーノの方が規模的にかなり上回っている。しかし、1992 年まで遡ると、なんと福井県がベッルーノを出荷高でむしろ上回っていることが分かる。福井県は 1993 年以降、出荷高の大きな伸びはみられず、2001 年以降急に落ち込んでいる。それに対し、ベッルーノの方は 1992 年から 2005 年までの間に実に 2.2 倍も出荷高を急激に伸ばしている(図1)。一体、何がこの産地盛衰の背景にあるのだろうか。なぜ、福井県・鯖江市の眼鏡産地は苦境に陥っているのか？なぜ、イタリアの眼鏡産業は好調なのか？それら盛衰の分岐はどのようにして起きたのであろうか？

【図1】 福井県・ベッルーノ眼鏡産業事業所、従業者数、製品出荷高推移



出所：ベッルーノ産業協会提供資料(2007)、福井県の工業 (2005)  
より筆者作成、1ユーロ=150円換算

## 2. 福井・鯖江産地

### (1) 産地の概要

日本の北陸地方に位置する福井県は、我が国の眼鏡産業の中心地である。特に眼鏡枠については、全国の 96.4%がメイドイン福井である<sup>3</sup>。その中でも特に眼鏡産業集積地として中心になっているのは人口 68,000 人の鯖江市である（図 2）。福井県、鯖江市の眼鏡産業は、地域内の蓄積された技術を相互に活用することで成長してきた、産地型集積地である。

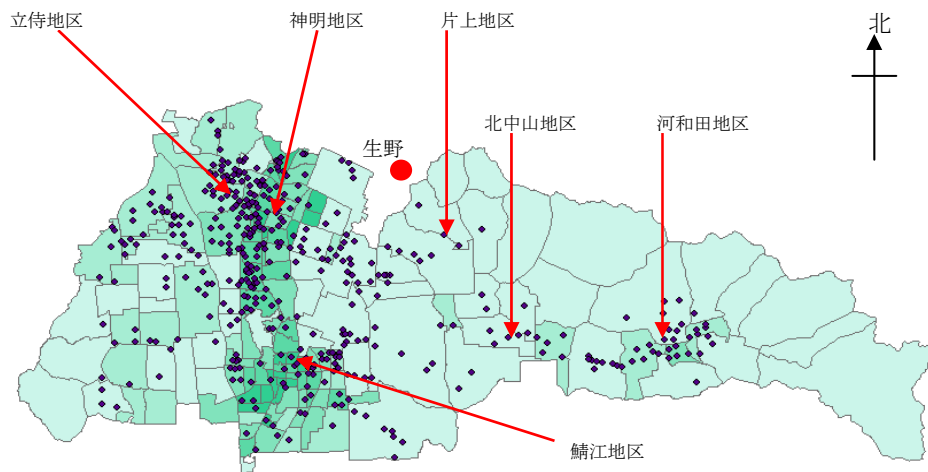
産地の起源は、鯖江市史通史編下巻によると、明治 38 年（1905 年）である。足羽郡麻生津村生野（現、福井市生野）の増永五左衛門が、大阪から眼鏡職人を招いて、近在の子弟に真鍮枠の眼鏡の技術を取得させたのが始まりである。増永五左衛門は、庄屋として村の暮らしが向上する方策を模索していく中で、降雪が多い冬季でも屋内でできる作業として始めた仕事であった。同時に、当時の人々で眼鏡を掛けている人はほとんどいなかったもので、その将来性に賭けていたともいえる。やがて、生野と近い鯖江市片上、北中山両地区でも眼鏡作りが始まり、産地の基礎が形成されるようになったのは、大正末期～昭和初期（1925 年前後）である。その後、終戦直後に神明、立侍両地区にまたがる旧鯖江 36 連隊の広大な跡地が眼鏡工場に転用されて、戦地から続々引き上げてくる復員軍人も眼鏡づくりに取り組むなど、兵舎の街は一転して“鯖江めがね”の中心地に変貌し始めていくことになる（図 3）。

(図 2) 北陸地方に位置する福井県・鯖江市



<sup>3</sup> H16 経済産業省工業統計調査

(図3) 鯖江市眼鏡製造／卸事業所分布 (地区名は旧来の共同体名)



2007年1月10日iタウンページデータ(鯖江市の眼鏡製造／卸704事業所対象)、及び総務省統計局統計データよりESRI社GISソフトウェアArcViewを使用し筆者が作成。人口密度の高い(緑色の濃い部分)地域に事業所が密集しており、居住場所と事業所が同じ小規模な事業所が多いことを示す。

## (2) 産地の特徴

もっとも大きな特徴は、企業内での一貫生産体制(垂直統合)が確立されているベッルーノとは違い、福井・鯖江では企業間分業による生産体制が形成されている点である。メタルフレームの場合、200~250以上の工程にも及ぶ眼鏡製品の生産は<sup>4</sup>、完成品製造業<sup>5</sup>を軸とし、その完成品製造業から特定の工程を請け負う中間加工業(いわゆる下請け企業)、部品製造業、眼鏡関連機械等製造業、材料供給業、レンズ・加工製造業間の分業によって支えられるピラミッド型構造となっている<sup>6</sup>(図4)。そして、産地の製品は最終的に製品を出荷する、大手完成品メーカー、及びファブレス企業、卸により、顧客である国内大手光学機器メーカー、外国メーカー、商社、消費地卸、大手チェーン店、などに対し供給されていく。後述するように、顧客の中国への発注、あるいは大手完成品メーカー、ファブレス企業、卸の中国生産の増加により、特に中小完成品製造業、中間加工業、部品製造業

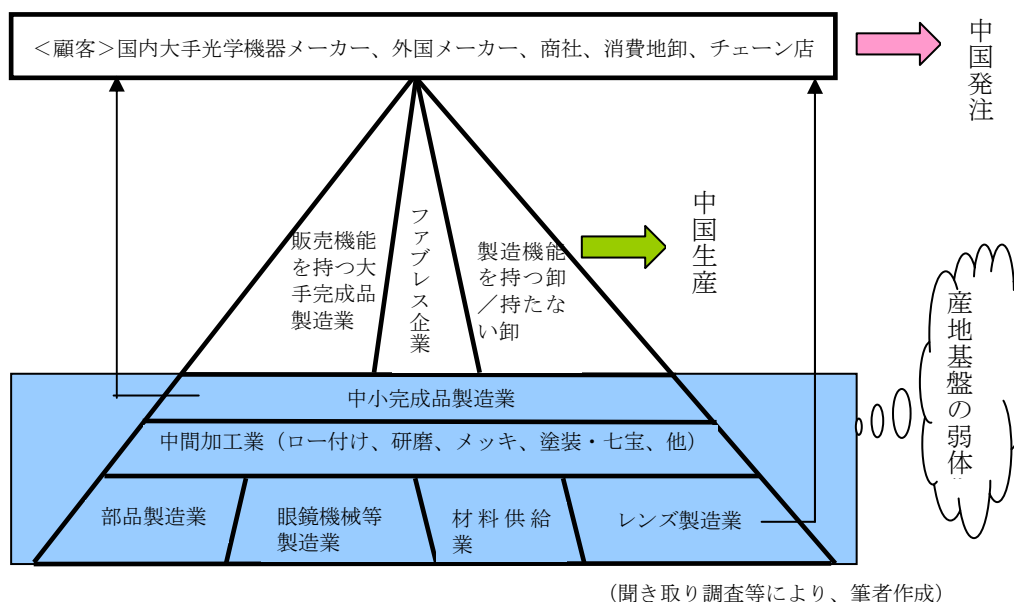
<sup>4</sup> 眼鏡枠の製造工程については、資料1を参照のこと。

<sup>5</sup> 海外(主に中国)にも生産拠点をもち、販売の面でも独自販売ルートによる商社やチェーンストアと取引を持つ大手完成品メーカーと、必要な工程だけを社内で行い、そのほかの工程については産地内の下請け企業を活用する「外注回し」を中心とする中小完成品メーカーがある。後者の企業群は、大手メーカーや卸からのOEM生産を主力としているため、独自の販売ルートを持たないのが普通である。

<sup>6</sup> 産地のレンズメーカーは、県外の手元メーカーに納めたり、卸、小売店向けに出荷するので、流通経路としては眼鏡枠とは、異なる動きをする。完成品メーカーなどは、眼鏡枠にはダミーのレンズを入れて出荷する。

などを中心に産地の基盤が弱体化している。

【図4】産地の生産構造概念図



第2は、企業規模の小さい零細企業の比率が大きい、ということである。従業員規模3人以下の家内工業的な零細企業が全体の半数以上を占めており、100人以上の企業はわずか1%に過ぎない(資料2)。また、大企業といっても、規模の面ではイタリア企業の足元にも及ばないのが現状である。たとえば、日本最大手のシャルマンのグループ売上高は約260億円である(2006年現在)<sup>7</sup>、世界最大企業であるイタリアのルクソティカは約7,500億円(2006年、1ユーロ=160円換算)<sup>8</sup>であり、規模的にはおよそ28倍を超える規模を誇っている。

第3は、OEM生産(相手先ブランドで販売される製品を生産すること)に対する依存度が極めて高く、産地の景況が発注元の動向に大きく左右されやすい点である。完成品メーカーの売上高全体の約80%がイタリアの大手メーカーや国内小売チェーンストアなどからのOEM生産によるものであり、自社ブランドやファッションブランド、ライセンス生産による割合は20%に過ぎない<sup>9</sup>。最近、福井・鯖江産地と同等の高品質の眼鏡を生産できるようになった中国メーカーの台頭で、OEM発注元企業は中国メーカーと競争させる形で受注価格の値下げを迫ったり、発注先を中国メーカーにシフトさせたりしており、福井・鯖

<sup>7</sup>東洋経済会社四季報 2008年上期未上場会社版参照

<sup>8</sup>鯖江市ものづくり支援課資料(ミラノフィナンツァ紙掲載記事、1ユーロ160円換算)

<sup>9</sup>鯖江市の提供資料(2007)より。

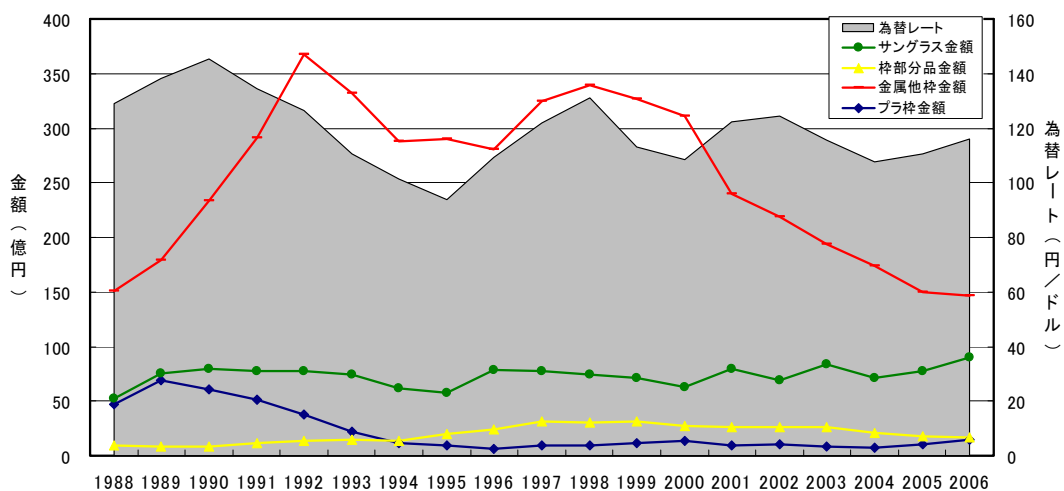


江産地の規模縮小の大きな原因となっている。

第4の特徴は、小売業（特に大手量販店のチェーストア）のバーゲニング・パワーの強さである。OEM生産体制の下で、自社ブランド開発と販路開拓に力を入れてこなかった産地のメーカーに対し、川下の小売業が絶大な力を持っている。中でも、全国的に多店舗を展開している大手チェーンストアは仕入れと販売両面において規模の経済性を享受することで高い成長を謳歌している。2004年現在約2万店の小売店のうち、法人企業眼鏡店が店舗数で、57.2%、売上高で95.5%を占めている（資料3）。

第5の特徴は、輸出比率がイタリア・ベッルーノの約80%に比べ、福井・鯖江は30%前後と低く、国際競争力が弱いことが言える<sup>10</sup>。なお、日本の眼鏡関連製品の製品別輸出高では、福井・鯖江の主力であるメタルフレームが大きなウェートを占めていたが、低価格の中国製品の影響により2001年以降急激に減少している。それまで輸出額が、概ね為替レートに連動するような動きをしていたのが、異なった動きをしている様子が見える（図5）。

【図5】日本の眼鏡関連製品輸出高、為替レート推移



出所：貿易データ・・・財務省貿易統計（2006年）  
 為替レート・・・日本銀行ホームページ  
 （2007.09.24.am9:00）データより作成  
 ([http://www.boj.or.jp/type/stat/dlong/fin\\_stat/rate/index.htm#forex](http://www.boj.or.jp/type/stat/dlong/fin_stat/rate/index.htm#forex))

第6の特徴は、福井・鯖江産地が生産する製品は、その蓄積された高度な生産技術をベースとした、機能的重視、過剰ともいえる品質重視の製品であるということである。一方

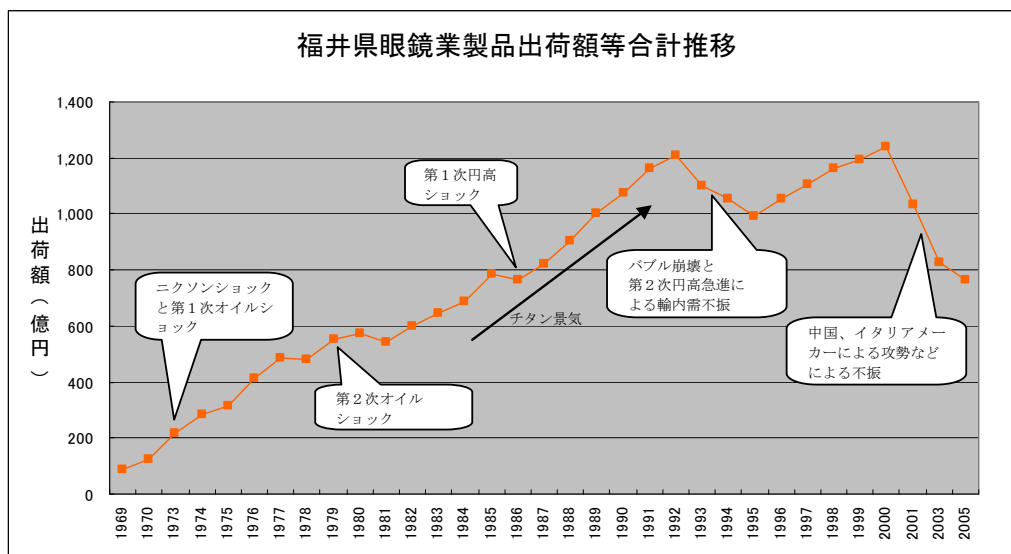
<sup>10</sup>ベッルーノ産業協会提供資料(2007)、福井県の貿易(2005)より筆者作成、1ユーロ=150円換算

デザイン性という意味では遅れており、例えば後述するように借りものとしてのライセンス・ブランドが破局した一因として、そのブランドが持つ特有のデザインというものにうまく対応できなかったことが挙げられる。

### (3) 深刻な福井・鯖江産地

1970年～80年代に、オイルショックや円高ショックを乗り越えて、チタン素材のフレームや、形状記憶合金フレームなどの新素材加工技術の開発<sup>11</sup>で順調な成長を遂げていた福井・鯖江が世界的な眼鏡産地としての主導権を失い始めるのは、1993年頃からである(図6)。バブル崩壊による景気低迷や円高、価値破壊の進行などの影響もさることながら、中低級品分野では中国企業が大きな力を持ち始めている一方、高級品分野ではファッションブランド(ライセンス)をもつイタリア企業が圧倒的な競争優位性を確立していることから、日本の福井・鯖江の競争力は年々低下しているのが現状である。出荷額において、ピーク時の2000年の1,239億円が、2005年には766億円と38%も減少している。

【図6】福井県眼鏡業製品出荷額推移



出所：福井の工業（2005）データを参考に筆者作成

<sup>11</sup> 福井・鯖江産地の眼鏡枠の進化は、眼鏡材料によるところが大きい。眼鏡材料は洋銀、真鍮から始まり、セルロイド、アセテート、洋白、ニッケル合金へと転換し、近年ではステンレス、チタン、形状記憶合金など、難加工材の活用で世界をリードしている（西田安慶 2003）。特にチタンは鉄と同程度の強さを持ちながら、鉄よりも40%も軽く、耐食性にも優れ、しかも人間の皮膚に対するアレルギーもない画期的な素材であった。現在においてもチタンほど理想的な素材はなく、これを超える素材もないだろうといわれている。福井・鯖江産地のメーカーは東京の溶接機メーカーS社のアルゴンを使用した溶接技術をもとに、チタン枠の加工技術を開発した。しかし、現在は中国の眼鏡産地においてもほぼ品質的に問題ないレベルで製造できるまでになっている。

## ①中国の影響

福井・鯖江産地が後退している理由を、福井眼鏡協会のA氏は次のように語る。「一番大きな理由は製造工場として、かなり品質が向上してきたお隣の中国の影響です<sup>12</sup>。（福井・鯖江産地は）大量生産に移ったがゆえに、OEM生産を主力にしてきた。ところがOEM発注する側は、隣の中国に同じようなものがこちらでは1000円のものが100円でできるということが出てきて発注がみな中国に行ってしまった。5年前までは、福井の方にOEMが来たわけですが。一番大きかったのはニコンさん、ホヤさん、シチズンさんとかの光学メーカーさんが行って（中国へ発注）しまったこと、恐らく中国で7、8割作っているのではないでしょうか。」

また、鯖江市産業ものづくり支援課のB氏は産地の窮状を次のように語る。「部品製造業は軒並み減、また中間加工業もロー付け加工、組み立て加工、その他中間加工業などメガネを作る組み立て加工は軒並み減。一方研磨加工、メッキ加工、塗装などの表面処理は伸びている。これをみると、産地として中国からの半製品を受けて最終加工して出荷するところもあり、そういう部分は伸びたと言える（資料5）。産地で一から組み立てる部分、そういったところに仕事が回ってこない、空洞化が始まった。今一番苦しいのは、ボリュームゾーンの中級品を作るメーカーが厳しい。やはり、中国の品質が向上して、中級品レベルのものであれば日本の三分の一ぐらいのコストで作られるからです。また、メガネがカジュアル化し価格破壊が起こり、高いめがねが売りにくくなり、結果としてこの産地への発注がどんどん減ってきた。ですから、高級品を作っているメーカーも非常に苦しいところにあります。」

福井・鯖江眼鏡産地に詳しい福井県立大学の南保准教授も、中国の影響について次のように言及する。「“価格破壊”の進行、これは中国の流れの中で来ているわけです。もともと日本は中級品が強かったわけですが、それが上（イタリア）と下（中国）に行ってしまった。ブランドか、安物かということですね。その辺で日本企業が生き残る術、ゾーンがなくなってしまったという現状があるかと思います。」

一方、対照的に好調なイタリア企業について、前述の福井眼鏡協会のA氏は次のように語る。「イタリアが強いのは、ルクソティカ、サフィロとかの超巨大企業があるからです。その会社が戦略として、日本のようにいいものを作る産地ではなく、売り先まで見ていたということです。だから、アメリカ小売チェーンを買収して傘下に収めました。また中国

---

<sup>12</sup> 福井・鯖江眼鏡産地が、主として生産する金属眼鏡枠の中国からの輸入高推移については、資料4参照

で80%作ってイタリアへもって行きメイドインイタリア、アルマーニ、グッチブランドで売り出す。だから（ライセンス）ブランド戦略、販売戦略を兼ね備えてやっているのがイタリアです。」

それでは、福井・鯖江産地は何もせずに、ただ手をこまねいていただけだったのだろうか。

## ②去って行ったDCブランド

実は1980年代に、福井・鯖江産地では国内外の有名DC（デザイナーズ）ブランドのライセンス取得をめぐる熾烈な競争が展開されていたのである。80年代末には産地のブランド数は300近くに達し、海外ブランドに重点をおく企業のなかには、年間ブランド・ライセンス費用が数千万円に達するといわれる企業も現れた<sup>13</sup>。「当時は、どこがどのブランドを取得したかという話題ばかり。売れ筋のブランドを獲得できた会社が天下を取り、ライセンスに手を出せない企業は先がないと思った」と関係者は振り返っている<sup>14</sup>。そのなかでも、海外ブランドにいち早く注目し、流行の波に乗ったのが「村井」であった。

（株）村井は1928年、福井市内に村井眼鏡店として設立された。眼鏡の卸売りを中心に、小売も行った。小売店が必要な眼鏡を村井が企画・デザインし、製造は地元福井の眼鏡フレームメーカーに発注した。大きな転機は73年1月、フランスのファッションブランド、イブ・サンローランとの国内における眼鏡のライセンス契約を結んだことである。イブ・サンローランのブランドの下、村井が製造、販売する権利を手に入れた。有名ファッションブランドの眼鏡は当時は珍しく、その後の流行の波をいち早く捉えた画期的な出来事であった。その後、パコ・ラバンヌ、ルイフェロー、ジャンポール・ゴルチェ、ソニア・リキエルといった海外の有名ブランドとのライセンス契約を次々に獲得した。これがあたり、業容を拡大していった。生産量の増加にともない、外注から自社生産に切り替え、工場を数回に渡って拡張した。村井は成長を続け、96年の売上高は約89億円、純利益は3億5,400万円に達した<sup>15</sup>。このうち、イブ・サンローランだけで半分近い売上高を占めていた<sup>16</sup>。しかし、その後、村井はブランド元の再編によりイブ・サンローランのライセンスを失い、経営破綻への道を歩むことになる。

鯖江市産業ものづくり支援課のB氏は、そのときの経緯を次のように語る。「ここ数年

<sup>13</sup> 福井経済 (89.10)

<sup>14</sup> 前掲『めがねと福井 産地100年の歩み』

<sup>15</sup> 東京商工リサーチ調査

<sup>16</sup> 日経ベンチャー(2006.10)、TEIKOKUNews 北陸版(2006.09/22)記事参照

前からイタリア（ブランド本体）企業がブランド回収を始めています。日本企業は単なるオーソドックスな枠にバーバリーとか本体のブランドイメージとそぐわないブランドビジネスを進めてきました。そういったところでブランド本体側もブランドイメージをそこなうから引き上げてしまう。そうするとイタリア（眼鏡）企業が（そのブランドを）買って、ファッションとリンクさせてファッションナブルなメガネを作り、ブランドビジネスを高めていく。イタリア（眼鏡）企業がどんどん大手ブランド、ライセンスを買い占めていった為にライセンス料が非常に跳ね上がりました。今や、高くなり買えない。仮に買ったとしてもこの産地の企業は自社で販売できない、流通販路を持っていない。すると年間数億円払ってブランドを買っても、それを回収できないということです。それがルクソティカとかであれば全世界に6,000店舗、1モデル作っても1店舗1枚ずつおいても6,000枚売れる。サンプル出荷しただけで6,000枚出せる。」

ブランドイメージに対するデザインということについて、福井市内に眼鏡枠工房を構える元大手メーカーのデザイナーC氏も次のように指摘する。「日本（福井・鯖江）のやり方は、中途半端、小手先のデザインを求めすぎた。ファッションといいながら、名前を付けただけのデザイン、普通の眼鏡にロゴ、カラーがちょっと変わっているだけ。イタリアは同じライセンス商品であるが、大胆で、挑発するようなデザインとカラー、存在感、とアピール度が違う。売れ筋というより個性的であること、通常のラインとブランド商品とは分けて差別化する。村井さんのイブサンローラン・ブランドがブランド再編のときに切られたのも、オーソドックスな古臭いデザインを変えることができなかったのを見て、（ブランド元が）面白くないと判断したからだと思います。」

福井市内に小売店を構えるD氏は、当時を振り返り次のように語る。「ブランド製品の供給過剰に加えてブランドイメージを理解しないまま乱開発した結果、ブランドによる商品の差別化がない状態に陥った。小売店においても、バブル経済崩壊期には有名ブランド品も50%引きで売っていた。」

その後、福井・鯖江の地からはほとんどの有名なライセンス・ブランドは消えて、イタリア眼鏡企業へと持っていかれたのである。

### ③流通・販売ルート改革の壁

眼鏡枠における売値と仕入れ値の差（粗利益）は、平均で小売店55～60%、代理店15%、

生産者 40～50%、一方OEM生産者の利益幅は 20%にすぎない<sup>17</sup>。今や価値創出の重要な活動と、大きな利益はバリューチェーンの終端（卸、小売）に位置したところにある中で、福井・鯖江産地は依然として生産主体、しかもOEM生産体制にロックインされている。

鯖江市の大手完成品メーカーのE専務は、福井・鯖江産地の企業と、イタリア企業との致命的な違いを次のように語る。「イタリアと日本の今現在置かれている差というのは、10～20年前にイタリアは流通、川下の方へ目を向けていた。日本は作るだけで儲かっていた。それは、一つはチタンという素材を鯖江が世界で最初に取り入れたことによりものすごく儲かった。その時点で、流通の方に全然目を向けずに今日に至っているのが最大のポイントではないかと思います。」

鯖江市ものづくり支援課のB氏は、産地のメーカーが小売へ進出する上で企業の経営資源、産地の流通構造という2つの面での難しさを挙げる。「メガネの場合半製品、レンズを入れて初めて製品となります。その部分で小売側の力が強くなります。要は検眼、レンズ加工、フィッティングとかのサービスを含めて3万円なり、4万円で商売できるわけです。メーカーが簡単に直販できない理由はそういった所にあります。加えて、卸、小売の力が非常に強く、あくまで下請け産地の位置づけでしかない。客先を無視して直販したいができない、すぐ圧力が掛かります（取り引きが止まってしまう）。イタリアの場合は企業と小売が一体となっている、そういう手法です。この産地も平成4年ぐらいにそういった企業が出ていけばよかったのですが。」

そもそも、過去を振り返ってみると、高度化する消費者のニーズに対し眼鏡製品の商品企画の主体が農山村の生産者（産元卸含む）であり、産地の同質化した技術をもとにした商品は変り映えがしなかった、応えられなくなっていたという経緯があると思われる。その機会を求めて出てきたのが、70年代から始まるニコン、ビスタ（セイコー）、シチズン、ホヤ、マルマン、アサヒガラス、東レ等の大手企業の眼鏡枠市場へ参入であり、その後続く大手メガネチェーン店の進出である。これらの企業は、新たに消費者に満足のいく商品企画を手掛けた。製造は福井・鯖江産地を利用している、いわば製造問屋、製造小売である。この時期、福井・鯖江産地のメーカーは、卸、小売への進出という流通をコントロールするような動きは取らなかった。これ以降、福井・鯖江産地の産元卸は衰退し、多くのメーカーはほとんどOEM生産に専念し続けることになり、この時、企業として大きく成長する機会を逸してしまったと言える。福井・鯖江産地では今なお、ごく一部の企業以外は、

---

<sup>17</sup> 鈴木(2000)p44 参照

大手企業においてさえも販売、マーケティングへの現状を打破するような積極的な展開は見られない。

#### ④差別化製品創出への模索

福井、鯖江製品については機能重視、過剰ともいえる品質重視の製品であると前述したが、これについては鯖江市ものづくり支援課のB氏も次のように述べている。「実際には、この産地は職人なんですね。日本の職人はモノ作りに特化、つきつめてモノを作る。だから日本は成長したところがあります。逆にその辺が産地の障害になっている。なぜかというところ、品質を技術者視点で作るために、消費者がそこまで求めていないものを作る、過剰品質となっている。市場ニーズ以上でコストが下がらない。イタリアのルクソティカが成功した1つの要因は、最新の商品、デザイン、そこそこの価格、品質で随時出しているからだと思います。」

福井・鯖江産地はいわば農村地域の共同体的な枠組みの中の分業体制が維持され、現在まで地域内の蓄積された技術を相互に活用することで成長してきた。一般に日本の地方圏に広範に発達した伝統的な地場産業の多くは、特定生産物の量産、また、市場的視野が欠如した見込み生産、さらに安価な生産要素を前提とする低コスト生産、これらにより、地方の工業は限られた製品分野の中で、機能性を重視する基礎的消費財、下級材、実用品の量産に特化していく傾向があるようである<sup>18</sup>。眼鏡産地としての福井・鯖江は、DCブランド、チタン等の新素材開発、生産拠点の海外シフト等、他の産地と比べ時代に適応すべく健闘してきたと言えるが、仮に眼鏡産業がもっと先鋭的な需要が発生する都市部の産地として存在していたならば、製品の特徴もまた異なった様相を呈していたかも知れない。

福井・鯖江産地にも明るい材料はある。最近ではファブレス企業、企画、販売だけを自社で行い製造は産地の企業に発注する形態の企業が、小規模ながらデザイン性を武器に国内外で活躍している。そのなかでも注目されている企業のF社長は以下のように今の福井・鯖江産地の状況を述べている。「はっきり言いますと、いい時代そのまま、親方が。そのまま昭和の時代で終わった。今時代は変わった。これについていけない。だいたい我々の世代、若い世代、今の時代にマッチした経営ができる明るい経営者は、何とかついてきている。でも昭和の時代で終わった人は無理である。いくらお金、資金があってもできない人はできない。ついて来れない。若い発想、行動力、意欲のある人は積極的にやっている。」

---

<sup>18</sup>関満博編 [2001]

### 3. イタリア・ベッルーノ産地

#### (1) 産地の概要

2006年現在、イタリアの眼鏡関連製造業は企業数1,100企業、従業員数18,000人であり、生産高4,067億円で対前年比17.4%増を記録した。世界全体の眼鏡マーケットは、出荷ベースで約1兆5千億円と見られており、イタリアは27%以上のシェアを獲得している<sup>19</sup>。数量ベースでは、中国、香港メーカーの追い上げが急であるが、高付加価値製品の創出でイタリアは世界の眼鏡産産をリードしている。

イタリアで唯一の眼鏡集積産地を形成しているのが、イタリア北東部の山岳地帯、ベネト州にある人口25万人のベッルーノ県である(以下ベッルーノ)(図7)。

ベッルーノ眼鏡産地の歴史は、その地の人であるAngelo Frescura(アンジェロ・フレスクーラ)が、Giovanni Lozza(ジョバンニ・ロツァ)とLeone Frescura(レオーネ・フレスクーラ)と1878年にカラルヅ・ディ・カドーレに工場を建てたことを嚆矢とする。多くの企業が、ロンガローネからコメリコ・スペリーレまで、威厳のあるドロミテ山地の斜面に根付いているのもフレスクーラの開拓精神と、その最初の工場のおかげである。

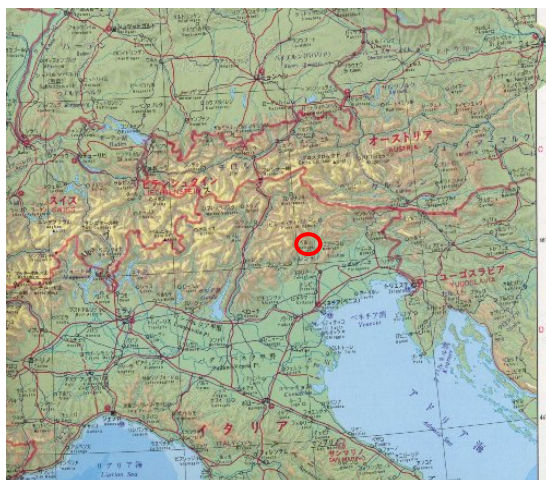
そもそも、眼鏡の発明、開発はベネト州で起きた。事実、拡大鏡と眼鏡は13世紀後半に、当時ガラスと水晶の生産を専門としていたヨーロッパのただ1つの中心であったベニスにおいて発明された。18世紀終わり頃、ベニス共和国の崩壊で眼鏡産産は衰退し、その独占はフランス、イギリス、スペイン、ドイツのような他国に渡ってしまった。眼鏡産産は、アンジェロ・フレスクーラの決断により地域を繁栄させたおかげで19世紀後半に再びイタリアに花開いたのである。産地の起源は、とりわけカドーレの社会的要因、および習慣によるものであった。貧弱な経済はこのビジネスの開発に協力的であった。眼鏡産産はこれらの人々に移住しなくても働ける最初の現実的な機会を提供したので、彼らはこのビジネスに実直に熱心に専念したのである<sup>20</sup>。

<sup>19</sup>眼鏡(2007.6)(眼鏡光学出版株式会社発行)より参照。また、Arnoldo Camuffo(2003)論文、Suzanne Berger and the MIT Industrial Performance Center(2005)においてもイタリアは世界のおよそ25%の生産シェアを占めていると記されている。

<sup>20</sup> デリーゴ社提供資料(2007)参照



(図7) イタリア北東部に位置するベッルーノ



出所：<http://mineralhunters.hp.infoseek.co.jp/mozartite.html>, 2009/1/15

## (2) 産地の特徴

ベッルーノ産地は、古くからの中小企業・職人工房が多数存在するものの、生産高や従業員数の規模など、あらゆる面で大企業、特に4大企業ルクソティカ (Luxottica)、サフィロ (Safilo)、デ・リーゴ (De Rigo)、マルコリン (Marcolin) がドミナントな地位を占めている(資料6)。しかも、これら大企業は垂直統合による一貫生産体制を構築し、製品企画から生産、流通(販売)にわたる全工程の内部化を進めており、以前存在していた産地内での分業体制は現在ほぼ崩れている。

第2に、自社内で一貫生産を行っている大企業はグローバルな事業展開でさらに成長を遂げている中で、産地では中小零細企業の淘汰が進み、2極化構造が進展している。(資料7)に見られるように、中小企業・職人企業の数は一貫して減少しており、中小零細企業の将来に暗い影を落としている(図8)。

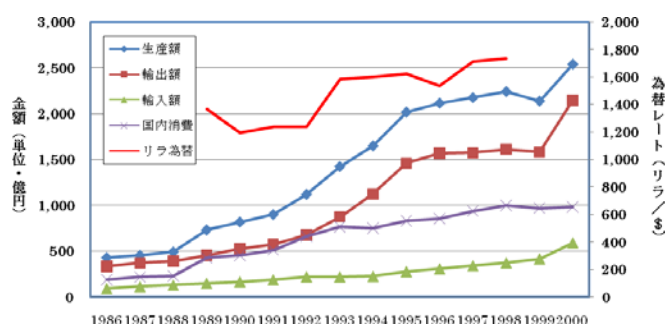
(図8) カドーレ地区にある中規模企業の工場内



出所：筆者撮影

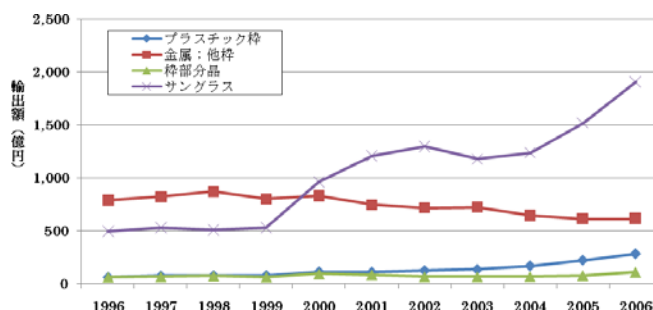
第3は、輸出比率の高さである。生産額に占める輸出比率が約80%を占めている。このことは、イタリアの眼鏡企業が海外市場で活発な事業展開を行っており、92年末からのリラ安という追い風はあったにせよ、高い国際競争力を有していることを表している。ちなみに、福井・鯖江の輸出比率は前述した通り約30%程度に過ぎない。イタリアの眼鏡関連製品の製品別輸出高では、2000年以降のサングラスの輸出額が劇的な伸びをしていることが特筆される<sup>21</sup>（図9,10）。

（図9）イタリア眼鏡産業推移



出所：山川（2001）[4] MIDO2000 報道用資料データより作成。リラ為替レートについては、日本銀行ホームページ（[http://www.boj.or.jp/type/stat/dlong/fin\\_stat/rate/index.htm#forex](http://www.boj.or.jp/type/stat/dlong/fin_stat/rate/index.htm#forex)）2007/09/24 am9:00のデータより筆者作成。1ユーロ＝2000リラ、150円換算

（図10）イタリア眼鏡関連製品輸出額推移



出所：ジェトロ提供のアトラス・システムよりデータ入手し筆者作成（1ユーロ 150円換算）

第4は、OEM生産を主体とする大多数の福井・鯖江メーカーは小売と直接的なつながりを持っていないため、市場動向（消費者ニーズなど）の把握がしにくく、トレンド的な新製品開発が困難であるのに対して、自社独自の流通網を世界の主要市場で展開しているベッルーノの大手メーカーは市場動向に関する情報をリアルタイムで掌握し、製品企画や店

<sup>21</sup>例えば、サフィロ社の2004年度製品別の売上構成は、矯正フレーム46%、サングラス50%（1ユーロ150円換算で704億2500万円）、スポーツゴーグル他が4%である。特にサングラスの占める比率は1999年の37%に比べ上昇している（Safilo Annual Report 2004）。また、デ・リーゴ社においては、2005年度の製品別売上比率は、矯正眼鏡35%、サングラス65%（2001年度は54.5%）とサングラスの割合がさらに高い（デ・リーゴ社提供資料）。

舗展開、生産管理にすばやくフィードバックできる体制を構築している。社内一貫生産体制と自前の流通網を持っていることで、企画→製造→販売のフローが日本企業と比較して著しく短く、市場の動向や変化に対処しやすい。

第5に、福井・鯖江産地の製品が機能性重視、品質重視の製品であるのに対し、イタリア・ベッルーノ産地の眼鏡製品は、ファッション・ブランドに支えられたデザインを重視している点である。それは、サフィロ社の売上げのうち、ライセンス・ブランドによるものが実に80%を占めていることや（後述）、ファッション性の高いサングラスが圧倒的な国際競争力を持っていることに如実に表れている。

### （3）好調なイタリア・ベッルーノ大企業

産地の現状をベッルーノ県の眼鏡工業会（SIPA0）の局長であるAntonio Zandegiacomo Copeti氏にインタビューした<sup>22</sup>。「ここ10年ぐらいの間に、小さい会社はなくなるところがでてきて、大きなところはさらに大きくなっている。企業間の関係で特に変わったことは、小さな会社がなくなっていくことである。大企業の一貫生産体制により、下請けはなくなってしまう。10年くらい前は、バイヤー（専門商社）がいて、産地で作っている製品の80%を輸出していた。その後、バイヤーはルクソティカ<sup>23</sup>などの大手にやられて、その結果産地の中小企業は販売チャンネルを断たれて駄目になっていった。ルクソティカは80年代中～90年に大きな投資の動きがあった。その経営は、世界を見ている。流通販売網を押さえていて、中国、米国、トルコ、ギリシャなどに6,000店舗を持っている（図11）。あとの大企業も、ルクソティカと同じ動きをしている。小さいことはいいことだ、とは言っていない。グローバル化で大きくならざるを得ない。競争の優位性は、もはや技術力の問題ではなく、ブランド力である。」この話からもわかるように、大企業による産地の淘汰が進んでいること、その大企業のブランド力をもとにした流通販売網の支配がイタリア・ベッルーノ眼鏡産地を牽引していることがわかる<sup>24</sup>。

<sup>22</sup>2007年2月13日、カドーレ地区にあるベッルーノ産業協会SIPA0の局長、Antonio Zandegiacomo Copeti氏を訪ねて聞き取り調査実施。

<sup>23</sup>眼鏡業界で世界最大のガリバー企業。創始者のレオナルド・デル・ベッキオ氏は、ミラノでプラスチック眼鏡部品の製造を始めて、その後1961年にベッルーノのアゴルド地区にルクソティカ社を創業する。1991年のフィナンシャル・ワールドのStephen Kindelのインタビューに対し、「全ての技術をマスターすることにより、我々は品質に妥協することなく価格において非常に競争力を持つようになった」と語っている。このプロセスは、69年の同社最初の完全眼鏡枠セットの生産で絶頂に達していた。すでに一貫生産体制への意識的な活動が始まっていたと考えられる。

<sup>24</sup> イタリア4大企業の歩みについては、資料8を参照のこと。

(図 11) アゴルド地区にあるルクソティカ社工場



出所：筆者撮影

### ①ブランド戦略

眼鏡（とくにフレーム）は、視力矯正道具としてのイメージから、流行のトレンドに左右されるファッション・アイテム化としてきているが、これに対応するためにイタリアのメーカーが用いた戦略オプションが、他ならぬ「ブランド」である。ルクソティカの日本支社、ミラリージャパンのG副社長も「当社が巨人になった理由は、20年前からのライセンス・ブランド戦略が起点となっている」と語る。

事実、現在イタリア眼鏡産業を活況に導いている一番大きな要因は、ラグジュアリー市場で覇権を争っているブランド・コングロマリット企業が所有するブランドの存在である。有名なブランドのライセンス・ブランドを持つか持たないかで、業績に大きな影響を及ぼしているのである。それは、コッリエレ デッレ アルピ紙に掲載された下記の記事からもその重要性がうかがわれる<sup>25</sup>。「サフィロがブランド・ライセンスを始めたのが1984年<sup>26</sup>、その22年後ベッルーノでは5社、サフィロ、ルクソティカ、マルコリン、デ・リーゴ、アリソンがこの戦略で成功を収めている。2005年、ライセンス・ブランドの数は300、前年に比べて6%増加。そのうち、調査会社パンビアンコによると、イタリアのブランドは95から102に増え、一方外国のブランドは189から198に増えている。ライセンス数で見ると、サフィロが24、ついでルクソティカが17、マルコリン14、デ・リーゴ13、アリソン

<sup>25</sup> 鯖江市ものづくり支援課提供資料（コッリエレ デッレ アルピ紙 2006. 6. 4 記事引用）

<sup>26</sup> この年サフィロはデザイナー眼鏡スタイルを提供する新しい会社を作り、確固たるデザイナー・ネームの構築を始めた。サフィロのデザイナー・ビジネスは、アメリカにも持ち込まれ、ニュージャージーの眼鏡会社、スターライン・オプティカル株式50%を獲得した。その会社は、1985年に始めた一連のCalvin Kleinがデザインしたセレクションを構築していた。1986年までにサフィロはスターラインの全てを掌握し、合衆国市場で最も大きな眼鏡卸の1つとなっ

た。<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Safilo-SpA-Company-History.html>

(Source : International Directory of Company Histories, Vol. 54. St. James Press, 2003. ) 2007. 7. 1 am9:00

は12となっている。」

そもそも眼鏡のファッション化の流れを作ったのは、イタリア企業である。最も早い動きとしては、ルクソティカに次ぐ大手企業サフィロ (Safilo) が1968年に著名なデザイナー、Count Emilio Pucci氏と組んでデザイナー眼鏡を作ったのが最初である。その後同社は、1984年にデザイナー眼鏡スタイルを提供する新会社Optifashion社を設立するとともに、グッチをはじめ、 Polo・ラルフ・ローレンなど多くの有名ブランドとライセンス契約を結んでいる。現在同社は、ブランド・ライセンス商品が売上全体の80%も占めているが<sup>27</sup>、他の大手企業もライセンス・ブランド商品に大きく依存していることには変わらない。

(資料9)は、イタリア大手メーカーのブランド所有状況を示したものであるが、世界の有名ファッションブランドのほとんどをイタリア眼鏡メーカーが抑えている実態を表している。ブランドが商品購入時の判断基準となっている現状を考えれば、眼鏡メーカーにとって有力ブランドをいかに獲得し販売に活用するかが戦略上の重要なポイントとなる。ブランドがいかに重要であるかを物語る例がある。サフィロは2003年、それまでにはルクソティカが持っていたアルマーニ・ブランドとライセンス契約を結ぶことに成功したが、このアルマーニ・ブランド商品の売上高だけで2億2,000万ユーロ(1ユーロ150円換算で330億円)が見込まれていたという。この金額は同社の売上全体の約20%にも匹敵する規模である。一つのブランドがこれほどの影響力を及ぼしているのである<sup>28</sup>。(表1)は、最大の眼鏡消費国である米国における輸入眼鏡製品の国別(上位3国)の単価を表す。中国の単価を1とした場合の比率を表しているが、イタリア製品は特にファッション性の高いサングラスを中心として、ブランド力による高付加価値製品で差別化し成功している。

【表1】2006年度・米国の輸入眼鏡製品国別の単価

	中国	日本	イタリア
金属・他枠	1.0 (664円)	3.1 (2,077円)	4.3 (2,876円)
プラスチック枠	1.0 (692円)	2.1 (1,468円)	5.2 (3,585円)
サングラス	1.0 (135円)	17.9 (2,422円)	26.5 (3,582円)

出所：ジェトロ提供のアトラス・システムより、筆者が製品別、国別に輸入額、輸入数量データを得て計算。1ドル120円で換算。

<sup>27</sup> コッリエレ・デッレ・アルビ紙(2000.6.4)記事より。

<sup>28</sup> 近年、イタリア眼鏡メーカー(ライセンシー)とブランド元企業(ライセンサー)は資本提携や合弁会社設立などでさらに関係を深めていく動きを見せている。このような動きは、安定的なブランド展開による成長を狙う眼鏡メーカーと、より高い収益を目指すブランド企業との思惑が一致した結果といえる。詳しくは、山川満寛(2001)を参照。

## ②国際流通網の構築

イタリアの国内消費市場は、2000年時点で約1,000億円であり、日本の国内推定消費市場6,000億円と比べるとかなり小さい。このことは、必然的にイタリアの眼鏡産地が、早くからヨーロッパ、米国など国外市場に目を向ける誘因となった。4大企業のグローバル戦略として、マルコリン社はいち早く1975年にフランスに卸子会社を設立している。続いてサフィロ社も1977年にベルギーに子会社を設立している。ルクソティカ社については、1981年にドイツに販売子会社設立、続く82年には米国の卸業者を買収、84年にイギリス、フランス、カナダに販売子会社を設立して、早くも卸、小売部門の海外展開を進めている（国内においてはそれ以前の74年に卸業者買収）。同社は1990年には更なるワールドワイドな活動を目指して、ニューヨーク株式市場に上場し、そこで得た豊富な資金をもとに米国を中心に主要な卸、小売店の買収活動を推進していった<sup>29</sup>。設立が遅いデ・リーゴ社も、同じく1995年にニューヨーク株式市場に上場し、欧州の眼鏡チェーン店を次々と買収していった。こうした4大企業の卸、小売店買収は、ルクソティカ社の米国最大の小売眼鏡チェーンLensCraftersの買収（1995年）をきっかけに、サフィロ社<sup>30</sup>のスポーツ用眼鏡、スキーマスクのリーダー企業である米国のSmith Sport Opticsの買収（96年）、デ・リーゴ社のイギリス最大の眼鏡チェーンDollond&Aitchison買収（98年）、翌年のスペインとポルトガルのリーディング眼鏡チェーンGeneral Optica買収（99年）、マルコリン社のスポーツ眼鏡製造・販売企業であるフランスのCebe社買収（99年）など、更なる卸、小売業の買収へと拡張していき、大企業による流通支配力を強めていったのである。ルクソティカ社はその後、1999年にレイバンブランドで有名なBausch&Lomb社のサングラス部門、世界的なサングラスのリーディング小売店Sunglass Hut International、米国の有力小売チェーンのCole National社<sup>31</sup>、スポーツサングラスの製造販売企業Oakley社を買収し、その地位を不動のものにしていった<sup>32</sup>。

<sup>29</sup> ルクソティカの会長Roberto Chemelloは、WWDのLisa Bannonに対し次のように語った。“我々は、我々のイメージがイタリアではなく、インターナショナルであること、それが我々の仕事の国際的な性質と一致していることを金融界に明らかにしたいのだ。”また、創立者であるDel Vecchioは、1991年フォーブスのKatherine Weismanに対し次のように語った。“もし我々がミラノ株式市場に上場したら、小さいものでした。ニューヨーク株式市場では、皆に尊敬される。”

(<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Luxottica-SpA-Company-History.html> Source : *International Directory of Company Histories*, Vol. 52. St. James Press, 2003., 2007/8/1am9:00 参照)

<sup>30</sup> サフィロはAmerican Starline Optical Corp（1986年）やSmith Sport Opticsの買収を筆頭に、ヨーロッパやアジアなど世界130カ国で130,000カ所に及ぶ販売ネットワークを張り巡らしている。

<sup>31</sup> Cole Nationalはカナダ、アメリカで1,200以上の店舗を保有している。

<sup>32</sup> ルクソティカのアメリカ市場でのシェアは70%に達する



ミラリージャパンのG副社長は、ルクソティカの創始者ベッキオ氏の小売進出について「会長は小売店買収には命をかけた」と語っている。また、デ・リーゴ社極東支社マネージャであるミグリオランザ氏は「ルクソティカも15年ほど前は小さな企業だったが、他の3社と違って、同社は市場志向、他社は製造指向であった」と述べている<sup>33</sup>。

このように、イタリア企業は世界の主要市場において川下統合、つまり販売流通網を確立したことによって大きなメリットを享受している<sup>34</sup>。

まず、第1に直接の利得という面では、すでに福井・鯖江産地において述べたように、眼鏡商品の粗利益において最も利益幅が大きいのは、価値連鎖(value chain)の最終段階、つまり販売活動である。Databank(1980)の調査によれば、小売店の平均マージン率は約50%だが、小売店によっては70-80%に達する場合もあるという(Nassimbeni, 2003)。したがって、広範囲にわたる販売網を持てば、規模の経済性によるコスト削減から得られる利益も加わり、より大きな利益を手にすることができる。

第2に、卸、小売販売面において、顧客への説明のしかた、店舗の設備やイメージ、営業奨励制度、他、いろいろな要素を管理できるようになり、自社製品の差別化が促進可能となったことである。特に、(ライセンス)ブランドというものを活かした、ファッション性、デザイン性、イメージを重視した販促活動ができるようになったことの意義は、非常に大きいものがある。自らがファッション・トレンドを仕掛けて、次に述べる市場情報を得ながら生産、販売面をコントロールして成長することが可能となったのである。

第3に、貴重な市場情報がタイムリー入手できるようになり、垂直連鎖全体がさらに効率的に機能するようになったことである。特に流行に敏感に反応し、変化の激しいファッション化した眼鏡業界において、最適の製品ミックス、買い手の好みの動向、競争業者の能力など、直に捉えたタイムリーな情報は、川上部門の製品特性や製品ミックスの素早い見直しを可能とした。そして、今まで顧客の注文から判断しようにも中間段階がそれぞれ在庫を抱えていて見通しが悪かったものが、市場情報により部門間の生産工程の調整が可能となり、作り過ぎや品不足で生じるコストを節減できるようになった。さらに、他社とは違う自社に特徴的な(ライセンス)ブランド・ポートフォリオを構築することも可能となった。

---

<sup>33</sup> ベッキオ氏は製造だけでなく、早くからグローバルに卸、小売への進出を図っていたわけだが、さらに消費者の視力ケア・プロバイダー活動を行うEyeMed Vision Careを米国に設立し(1999年)、消費者の“目”にまで事業を展開していった。

<sup>34</sup> 川下統合化によるメリットに関する議論は、ポーター(1983)が詳しい。

### ③一貫生産体制

イタリア大企業は、垂直統合化による社内一貫生産体制を構築している。中でも、ルクソティカは完全垂直統合化を進めている。同社も小売チェーン店買収に乗り出す以前には産地の中間加工メーカーに工程の一部を外注していたが、現在はほぼ完全な内製化に移行している。実際ベッルーノのアゴルド（Agordo）にある同社の巨大な本社工場でわれわれが行った観察調査でも、企画・デザインをはじめ、部品製造、金型製作、射出成型、リム成型、組み立て、研磨、メッキ、最終検査と、細かく分類すれば約 200 にも及ぶ工程すべてを自社工場内で行っていることを確認することができた。他のメーカー、サフィロやデ・リーゴなどについても、多少の工程は周辺の中小企業に外注を出してはいるものの、基本的には社内一貫生産体制を構築している（図 12）。

（図 12） ベッルーノ・ロンガローネ地区にあるデ・リーゴ社工場内



出所：筆者撮影

このような一貫生産体制により、国際的な販売網に向けて大量に供給すること、かつファッションの変化に柔軟に対応することを要求される眼鏡生産に対し、高品質、低コストで納期どおりの安定的生産を実現しているのである。

例えば、その多様性とボリュームについては、イタリア大企業の製品のライフサイクルは、平均 2.5 年、すなわち毎年製品の 40%を変えている。市場へのリリース期間はおよそ 6～8 ヶ月である。ルクソティカ社は 2,100 の異なる製品モデルを、2 万以上のサイズ、カラーバリエーションで作っている<sup>35</sup>。これらの、ボリューム、製品多様性、短いリードタ

<sup>35</sup> 前述のNassimbeni(2003)参照。ルクソティカ社は6つの工場から日々13万本以上の眼鏡枠を生産して



イム要求に適応する上で、生産作業の分裂は業務の調整とコントロールにおいて大きな妨げになる。また、中小・零細の下請け会社は市場が要求するこれらのプロセスや、イノベーションにリーダー企業と協働する能力を持っていない。大企業が、業務を直接コントロールできるよう生産作業を一貫生産体制として内製化することにより、これらの制約を解消できたのである。

鯖江市のある眼鏡メーカーの工場長H氏は次のように語っている。「世界を相手に販売力をもっているところは、商品供給ということを考えると、安定した品質で常に商品供給できるかが重要である。製造側から見れば販売力があるので常に安定した仕事量があり、品質、納期、コスト管理ができる。悲しいかな、鯖江にはそれだけ大きな販売力を持ったところができなかった」

#### 4. イタリア大企業の戦略と福井・鯖江産地の模索

グローバル化により、人、モノ、金、情報等が自由に世界中を行きかうようになり、あらゆる経営資源が世界中から入手できるようになる。ポーターが主張するように、従来の労働力や原材料、資本、インフラなどの要素費用の低さ、あるいは本国の市場規模などによる「比較優位」が、今ではほとんどの業界でそれが「競争優位」をもたらすことはない。従って、この環境変化に素早く対応するためには、ほとんどの産業が従来のドメスティックな戦略では対応できず、世界を見据えた上でオペレーション効率の向上、比較優位から競争優位確立に向けてのグローバル戦略が必要となるはずである。眼鏡産業においては福井・鯖江、及びイタリア・ベッルーノに旧来から存在する中小・零細企業からなる産地は、生き残るためのグローバル戦略を構築することはできなかった。産地に求められるグローバル戦略、それは産地を構成する中小・零細企業からではなく、産地より発達したイタリアの大企業によってなされた。イタリア・ベッルーノ産地は、ルクソティカ社がリードする4大企業を中心となって、グローバル戦略を構築しグローバル化への道を切り開いた。結果として産地において企業間の格差、2極化が進んだが、産地としての生産規模は増大し、技術力、雇用は保たれている。一方、福井・鯖江産地からは産地をリードするよう

---

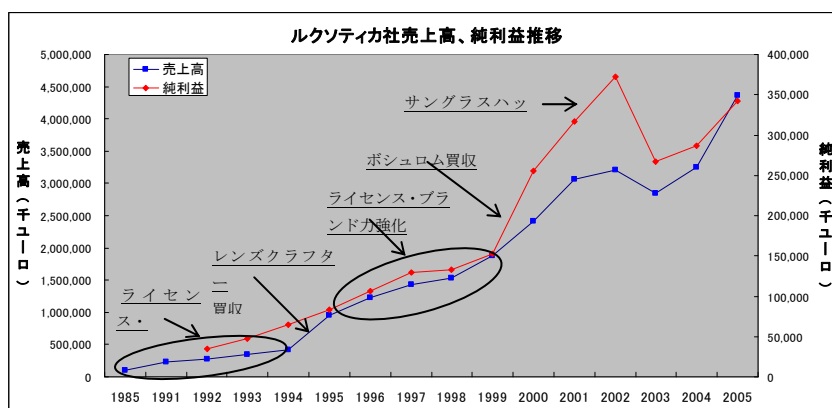
いる。

(<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Luxottica-SpA-Company-History.html> Source : *International Directory of Company Histories*, Vol. 52. St. James Press, 2003. 2007/8/10am9:00 参照)

大企業は育たず、産地生き残りに向けてのグローバル戦略を確立できずにきてしまった。結果として産地の生産規模、事業所数、従業員数が減り、技術の空洞化が起きるなど衰退の一途をたどりつつある。

イタリア・ベッルーノ産地のルクソティカ社を中心とする大企業が取ったグローバル戦略、それは、第1に欧米を中心とした国際的な市場を対象に自ら小売・卸に進出して流通をコントロールしたこと、第2に一流デザイナー、著名なファッション・ブランドと提携し、デザイン、イメージ重視のファッション・アイテムとして眼鏡を位置づけたこと、そして第3にそれらを効率的な一貫生産体制で支えたということである。1980年代以前は、いわば労働コストの安さという比較優位でドイツ、フランスなどの下請的な存在で成り立っていたイタリアが90年代以降急速に力をつけ始めたのは、1980年代中以降から始まった一連のグローバル戦略の遂行によるものといえる。この時期、すでに述べたように、サフィロ社が先行してデザイナー眼鏡を専門に手掛ける新会社 Optifashion社を84年に設立し、眼鏡のファッション・アイテム化に本格的に取り組み始めた。そして88年にはグッチとライセンス・ブランド契約を結んだ。時を同じく、ルクソティカ社も80年代後半から、アルマーニを始めとしたいくつかの著名なデザイナー・ブランド製品を発売し始めた。ここから、大企業によるライセンス・ブランド力による卸、小売への展開が急激に加速されていくことになる。すなわち、著名ブランドの獲得→卸、小売買収による販売チャンネルのさらなる拡大というサイクルを繰り返すことにより、効率的な一貫生産体制の下、ルクソティカを中心とした4大企業が急成長していったといえる（図13）。

（図13）ルクソティカ社売上高、税引き後純利益推移



出所：Luxottica Group ANNUAL REPORT 2005 をもとに筆者作成

かたや、分業体制の福井・鯖江産地は、かつての比較優位としての労働コストの安さは、

東アジア諸国の台頭で優位性が保てなくなり、現在は競争優位となるべき製造技術力と品質の高さも、中国の技術力向上とコスト競争力に押されて産地は衰退しつつある。まさにイタリアが変わっていく 1980 年代中頃に、福井・鯖江では画期的な新素材であるチタン枠製品の開発に成功して商品化が軌道に乗り、以降 90 年代前半まで産地の成長に大きく貢献した。しかしながら、この成功が福井・鯖江を従来から存在した眼鏡の機能性、高品質性追及といったプロダクトアウト的志向にさらに向かわせ、OEM を主とした生産地に留めることとなったともいえる。その一方で、同時期 80 年代中からイタリア・ラグジュアリーブランドを中心とした、まさに借りものとしてのライセンス・ブランド製品も国内を中心に需要を広げたが、90 年代前半には乱売等により低価格化を招き、ついには主だったライセンス・ブランドはほとんどイタリア企業に持っていかれてしまったという経緯がある。このように、福井・鯖江産地では、イタリア・ベッルーノのような確固たる産地としての統合化されたグローバル戦略が構築されることはなかった。

ラグジュアリー・ライセンス・ブランドという「競争優位」によって高付加価値商品でグローバルに展開するイタリア、労働力を中心とした要素費用の低さによる「比較優位」によって、圧倒的な規模で量産を続けている中国、この挟間に置かれた日本の福井・鯖江産地は今後どのような方向に進むべきなのか。

## ■付属資料 1：眼鏡枠製造工程<sup>36</sup>

一つの眼鏡枠ができるまでに、種類によっても違うが金属製では200～250の製造工程があるといわれている。機械を使うところもあるが、手作業でなければいけないところも多く、手馴れた技術が必要となる。

### (1) デザイン

まずメガネをどのような形にするかを決める。デザイナーは、自分の感性とデザイントレンド、それと機能面を考慮しながら、アイデアを形にする。

### (2) 図面作成

工場のラインに乗せるための図面を作成する。掛け心地や耐久性といった機能面を満たすものであると同時に、製造過程で技術的な問題が生じないような工夫も折り込んでいく。

### (3) 金型製作

メガネフレームを構成する金属のパーツ（部品）は、材料の金属を金型でプレスして打ち抜いたり模様をつけたりする。この金型を作るには、彫金の専門的スキルを有する熟練工の完全な手作業となる。メガネ製造の現場では、このような職人芸に頼っている工程がいくつもある。

### (4) 部品製造

プレス機に金型を取り付け、金属のパーツを加工する。用途に応じて数トンから時には数百トンもの大型プレス機を使用する。

### (5) リム成型

メガネのレンズを固定する丸い輪を「リム」と呼ぶ。機械（ペンディングマシン）に設計データを入力すると、自動的に材料の線材を曲げてカットし、リムを成型する。材料の線材は「リム線」と呼ばれ、あらかじめレンズを保持するための溝が内側に掘られている。

### (6) ロー付けによる組み立て

主要なパーツ（リムとブリッジ・テンプル）をロー材で接合すると、大まかなメガネの形が出来上がる。高周波によって、接合部を600～700℃の高温に熱し、ロー材を溶解させ接合する。

### (7) 研磨

---

<sup>36</sup> 鯖江市産業部ものづくり支援課資料より引用

モーターで高速回転するバフ（研磨布）に、メガネを押し当てて磨く。  
プレス後の断面や、ロー付けで荒れた表面を滑らかにしたあと、四角い箱状の道具（バレル）の中に研磨剤を混ぜたクルミのチップとメガネを入れ、これをモーターで回転させて、メガネ全体を磨く。

（８） メッキ

金属製のメガネの場合、表面をきれいに着色し、また錆の発生を防ぐためメッキを施す。

（９） 組み立て

テンプル、鼻パットなどをネジで留めて組み立てる。単純な作業であるが、ロット数が小さいため、機械化することができない。仮のレンズをはめ込む。

（１０） 洗浄

製造過程で付着する油、汚れなどを落とす。まず、洗剤を満たした洗浄槽の中で、超音波をかけて微振動させ、汚れを洗い落とす。その後、流水で洗剤を洗い流し、温風を当て乾燥させる。部品段階から最終仕上げまで、洗浄は１０回以上行われる。

（１１） 最終検査

寸法、形状に間違いがないか、傷、汚れ、ゆがみなどないかなど、あらゆる角度から確認する。合格したものは、ブランド・タグを付け、１個ずつ袋に詰めて出荷する。

■付属資料 2 : 福井・鯖江産地における従業員規模別の事業所数、  
従業員数、出荷額 (2004 年)

従業員数	事業所数 (社)	従業員数 (人)	出荷額 (百万円)
3 人以下	441 (59.8%)	857 (12.8%)	2,573 (3.2%)
4-9 人	167 (22.7%)	931 (13.9%)	7,984 (9.8%)
10-19 人	64 ( 8.7%)	851 (12.7%)	9,431 (11.6%)
20-29 人	27 ( 3.7%)	661 ( 9.9%)	9,494 (11.7%)
30-99 人	30 ( 4.1%)	1,754 (26.2%)	26,322 (32.4%)
100-299 人	7 (0.9%)	1,200 (17.9%)	—
300 人以上	1 (0.1%)	438 (6.6)	—
全事業所	737	6,692	81,177

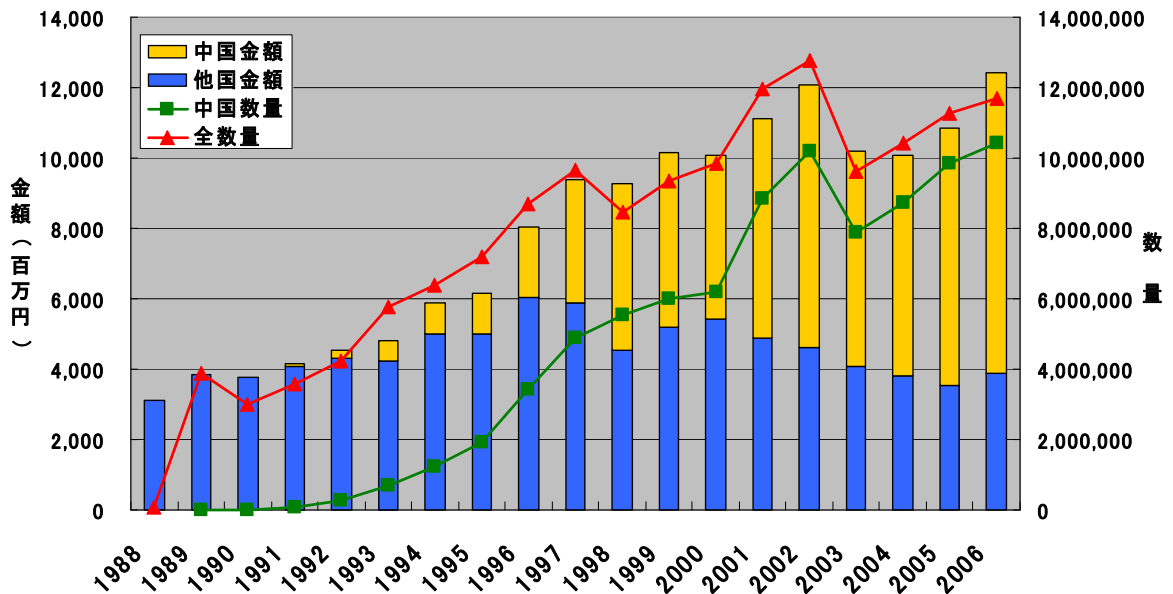
出所：福井メガネ協会提供資料

■付属資料 3 : 2004 年度 国内眼鏡小売店の状況

	店舗数		年間売上高		売上高/ 店舗 (百 万円)
	(店舗)	構成比	(百万円)	構成比	
法人企業眼鏡店	12,250	57.2%	572,223	95.5%	46,703
うちトップ 5 社	2,381	11.15	157,482	26.3%	66,141
うちトップ 30 社	4,333	20.2%	329,440	55.0%	76,030
個人企業眼鏡店	9,161	42.8%	27,109	4.5%	2,959
合 計	21,411	100.0%	599,222	100.0%	27,987

出所：眼鏡白書 [サクシード社] 2005-2006)

### ■付属資料 4：日本の金属棒輸入高と数量推移（中国・他）



出所：財務省貿易統計データより筆者作成

### ■付属資料 5：眼鏡関係業種別内訳【出荷額】

	製造品出荷額等(万円)						
	2001	2002	対前年比	2003	対前年比	2004	対前年比
完成品製造業	4,813,539	4,101,670	-14.8%	3,860,763	-5.9%	3,905,676	1.2%
主に金属棒製造	4,151,531	3,724,784	-10.3%	3,523,420	-5.4%	3,527,031	0.1%
主にプラ棒製造	198,939	123,661	-37.8%	110,688	-10.5%	164,729	48.8%
主にサングラス、老眼鏡、他の眼鏡製造	463,069	253,225	-45.3%	226,655	-10.5%	213,916	-5.6%
部品製造業	989,063	863,649	-12.7%	804,539	-6.8%	755,411	-6.1%
丁番・ネジ製造業	346,226	310,739	-10.2%	261,864	-15.7%	225,228	-14.0%
その他の部品製造業	642,837	552,910	-14.0%	542,675	-1.9%	530,183	-2.3%
中間加工業	1,453,160	1,361,327	-6.3%	1,001,300	-26.4%	967,310	-3.4%
ロー付け加工	121,403	131,696	8.5%	129,265	-1.8%	123,692	-4.3%
研磨加工	66,774	62,909	-5.8%	60,041	-4.6%	63,768	6.2%
メッキ加工	846,277	876,844	3.6%	554,115	-36.8%	529,624	-4.4%
塗装・七宝加工	222,811	146,505	-34.2%	136,240	-7.0%	148,634	9.1%
組立加工	16,706	8,565	-48.7%	9,235	7.8%	8,637	-6.5%
その他の中間加工業	179,189	134,808	-24.8%	112,404	-16.6%	92,955	-17.3%
眼鏡機械等製造業	98,346	104,451	6.2%	118,148	13.1%	119,804	1.4%
レンズ製造業(加工業含む)	1,072,026	1,068,608	-0.3%	973,296	-8.9%	1,018,188	4.6%
合計	8,426,134	7,499,705	-11.0%	6,758,046	-9.9%	6,766,389	0.1%

出所：鯖江市産業部ものづくり支援課提供資料(2006)より作成  
データは工業統計調査/鯖江市独自集計(鯖江市・従業員4人以上の事業所対象)

## ■付属資料 6 : 4 大企業売上高

企業名	2006 売上高 (万ユーロ)	2006 売上高 (百万円)	対前年比
ルクソティカ (Luxottica)	468,000	748,800	13.0%
サフィロ (Safilo)	112,200	179,520	9.4%
デ・リーゴ (De Rigo)	55,800	89,280	10.4%
マルコリン (Marcolin)	15,700	25,120	2.3%

出所: 鯖江市ものづくり支援課資料(ミラノフィナンツァ紙掲載記事)

1 ユーロ=160 円換算

## ■付属資料 7 : ベッルーノ産地における企業数の推移

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
大企業	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
中小						190	190	180	170	170	160	133	122	117	115
前年						0	-5.3	-5.6	0	-5.9	-16.9	-8.3	-4.1	-1.7	
職人						725	735	665	645	605	585	546	479	438	415
前年						1.4	-9.5	-3.0	-6.2	-3.3	-6.7	-12.3	-8.6	-5.3	
合計	630	650	810	930	935	920	930	850	820	780	750	684	606	560	535

\*大企業は 201 人以上の企業、職人（職人工房）は株式会社と有限会社を除く従業員 18 人未満の事業所を表す。

(出所: S I P A O 提供資料)



## ■付属資料 8 : イタリア 4 大企業の歩み

	ルクソティカ社	サフィロ社	デ・リーゴ社	マルコリン社
1934		Tabacchi 氏創業		
1961	Vecchio 氏創業			Marcolin 氏創業
1964		2 番目の工場を Santa Maria di Sala に設立		
1967	ルクソティカ・ブランドのフレーム生産開始			最初の工場を Vallesella に開設
1968		Pucci と組んで初のデザイナー眼鏡を生産		
1974	イタリア卸業者 Scarrone 社買収			
1975				フランスに卸子会社開設
1976				スイス、ドイツに支店開設
1977		最初の子会社をベルギーに設立		
1978			Ennio De Rigo 氏創業	
1980				SPA として法人化、製品流通を直接コントロール
1981	ドイツに販売子会社設立			
1982	米国への販売に備え米国の卸売業者 Avant Grade Optics 社買収			米国に卸のジョイントベンチャーを立ち上げて米国市場に参入
1983			自社ブランド Pollice の生産を始める	
1984	イギリス、フランス、カナダに販売子会社設立	デザイナー眼鏡専門部門 Optifashion 社設立		
1985			2 番目の自社ブランド Sting の生産を始める	
1986		・ American Starline OpticalCorp 買収		
1987	80年代後半～90年初めに Giorgio Armani、Genny、Byblos、Giugiaro、Valentino、Yves Saint Laurent デザイナーブランド発売	イタリア Oxsol 社買収、サングラス生産開始		
1988	アルマーニ・ブランドの眼鏡製造開始	グッチとブランド・ライセンス契約		本社を第 2 工場があるロンガローネに移動、メタルだけでなくアセテート生産拡大
1989		・ ポロ・ラルフ・ローレン・ブランドの眼鏡生産ライセンスを保持する米国のベースにした OptiqueduMonde を獲得		80年代後半、ポルトガル、英国にも販売支店設立
1990	ニューヨーク株式市場に上場	新本社をパドバに設立		
1991		ビュール・カルダンとブランドライセンス契約		
1992		90年カナダ、スウェーデン、94年極東、95年イギリス、96年オランダ、オーストラリア、97年オーストラリア、南アフリカ、	・ Argoso 社 (サングラス、眼鏡矯正枠メーカー) と統合、Lozza ブランド獲得	

		その後日本、ブラジル、ポルトガルに子会社設立		
1993			<ul style="list-style-type: none"> <li>・フェンディのような有名なファッションハウスによるライセンスでのサングラス、矯正眼鏡枠の生産を始める</li> <li>・中高級品サングラス分野で世界的なリーディング企業となる</li> </ul>	カルビン・クラインとパートナーシップ契約
1994		<ul style="list-style-type: none"> <li>・バーバリーとブランドライセンス契約</li> <li>・Diesel とブランドライセンス契約</li> </ul>		
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LensCrafters を買収</li> <li>・イタリアのサングラス製造業 Persol SPA を買収</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニューヨーク株式市場に上場、Spa 会社化</li> <li>・ロンガローネに第2生産工場設立</li> <li>・FILA ライセンス契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドルチェ&amp;ガッバーナとライセンス契約</li> <li>・サングラス生産開始</li> </ul>
1996	ブルガリとブランドライセンス契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国の Smith SportsOptics を買収</li> <li>・Carrera Optyl 買収を通してクリスチャン・ディオール、Hugo Boss、ダンヒル、ボルシェのライセンス生産追加</li> </ul>		
1997		<ul style="list-style-type: none"> <li>・マックス・マラーと契約 2013年まで</li> <li>・バナナ・レバブリックのアイウェアと5年間ライセンス契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Etro とブランドライセンス契約</li> <li>・La Perla とブランドライセンス契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニュージャージーにある卸子会社を通して、米国での存在感強める</li> <li>・デザイナーラベル Reply Eyes のサングラス拡大生産のため、トレヴィゾのファッションボックス・グループと契約</li> </ul>
1998	フェガラモ、Ungaro ブランドライセンス契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バレンティーノ、Oliver とブランドライセンス契約</li> <li>・Nine West とブランドライセンス契約</li> </ul>	イギリスのリーディング眼鏡チェーン Dollond & Aitchison を買収	Romeo Gigli、Chloe とブランドライセンス契約
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レイバン・ブランドをもつ Bausch&amp;Lomb 社サングラス部門獲得、</li> <li>・視力ケアの子会社 EyeMed Vision Care を設立</li> <li>・シャネルブランドライセンス契約</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブラダブランドの眼鏡を製造販売するための合弁会社 E I D を設立</li> <li>・スペインとポルトガルのリーディング眼鏡チェーン General Optica を買収</li> <li>・ONYX とブランドライセンス契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フランスのスポーツ眼鏡製造会社 C e b e を買収、同時にスウェーデン、日本、英国、スイス、スペイン、イタリアにある C e b e の販売子会社も獲得</li> <li>・ミラノ株式市場に上場</li> <li>・香港に新しい販売子会社開設</li> <li>・米国のカジュアル・ファッションブランド Mossimo Inc とライセンス契約</li> <li>・フィレンツェのファッションデザイナー Roberto Cavalli とパートナー契約</li> <li>・Fornarina Vision Up! とライセンス契約</li> </ul>

				(一) 2003 年末に契約解消)
2000	ミラノ株式市場に上場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Fossil とブランドライセンス契約</li> <li>・ 眼鏡コーティング、色づけ専門会社の Maxima (ロンガローネ) 買収</li> </ul>	ジバンシー、セリーヌ、Loewe とブランドライセンス契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イタリアのファッション会社 Sixty S.P.A と Miss Sixty ブランドをライセンス契約</li> </ul>
2001	Sunglass Hut International 買収			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 米国の眼鏡卸である CreativeOptics を買収 (1300 万ドルで購入)、ニュージャージの子会社は閉鎖</li> <li>・ ” オール・アメリカン” ブランドを追加 Essence、Unionbay、Bob Mackie、NBA Eyewear、FAO Schwarz)</li> <li>・ 米国のスポーツウェア会社 NORTH Face とスポーツ眼鏡を広めるためパートナー契約</li> <li>・ E.C. SpA と Costume National ブランドライセンス契約</li> <li>・ モンブラン・インターナショナルとライセンス契約</li> <li>・ プロクター&amp;ギャンブル社と北米にあるカバー・ガールブランドでの生産のため契約</li> <li>・ 10 番目の販売支店をブラジルに開設</li> </ul>
2002		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イブサンローランとブランドライセンス契約</li> <li>・ Kate Spade とブランドライセンス契約</li> <li>・ BottegaVeneta とブランドライセンス契約</li> <li>・ Stella McCartney とブランドライセンス契約</li> <li>・ Liz Claiborne とブランドライセンス契約</li> </ul>	フルラとライセンス契約	
2003		ジョルジョ・アルマーニ、エンポリオ・アルマーニとライセンス契約		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ブルガリライセンス更新、2006 年までの契約を 4 年間、2010 年まで更新</li> <li>・ ドナ・カラン、DNKY ブランドで矯正、サングラス両方の眼鏡について、5 年間のライセンス生産、世界市場での販売契約 (その後 5 年間の契約更新オプションつき)</li> <li>・ 米国のコールナショナル社 100% 買収。こ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Boucheron とブランドライセンス契約</li> <li>・ アメリカのデザイナー Mark Jacobs ブランドについて、7 年間プラス 4 年の更新可能なライセンス契約を交わす</li> <li>・ Alexander McQueen とブランドライセンス契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エスカダとメガネのライセンス生産・販売契約を結ぶ。5 年間で売上げは 1 億ユーロを予測</li> <li>・ フェンディ・ブランドとの契約解消</li> <li>・ TOMMY hilfiger、GUESS ブランドの流通独占販売、来年からこの 2 つのブランドのライセンス権も取得</li> <li>・ スイスのジュエリー・時計ブランド Chopard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 米国で Keenith Cole ブランドライセンス契約取得。ブランドは Kenneth Colle New York と Reaction Kenneth Cole</li> <li>・ ドルチェ・ガッバーナのライセンス契約終了</li> <li>・ ロベルト・カヴァッリとの 2010 年まで契約更新</li> </ul>

2004 続き	<p>の買収でコールナショナル社が米国国内に有する2179店舗、2万軒の取引先店舗をおさえて、ルクソティカは米国市場の70%のシェアを有するようになる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ドルチェ&amp;ガッバーナとライセンス契約結ぶ</li> </ul>		<p>と5年契約</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ermenegildo Zegna and Jean Paul Gaultier とライセンス契約</li> </ul>	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>英国のバーバリー社とデザイン、生産販売で2006年1月1日から10年契約</li> <li>ウングロとは契約更新せず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008年に切れるグッチ、ディオールとの契約2010年まで更新</li> <li>ジョルジョ・アルマーニ、エンポリオ・アルマーニも2010年まで</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゴルチェ、デ・リーゴグループとサングラス、眼鏡でライセンス契約</li> <li>ゼニアの眼鏡ライセンス、アルメネジルド・ゼニアのブランドのサングラスと矯正用眼鏡フレームの生産販売でゼニアグループとデ・リーゴ社が契約合意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>元グッチのデザイナー、トム・フォードが2010年まで契約合意</li> <li>2010年までフェッラーリと契約</li> <li>Sixtyグループと2000年に開始したミス・シックスティのライセンス契約を2009年まで更新</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>ラルフローレンと契約</li> <li>来年米国第1の高級ブランド眼鏡チェーン店、D.O.C. Optics社(100店舗を米国中西部に所有)を買収予定。1億ドルで買収する予定。これにより、ルクソティカは米国に4500店舗、世界中130カ国に合計6000店舗所有</li> <li>ティファニーのブランドライセンス獲得。ライセンス生産販売の10年契約。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マックス・マラーと契約2013年まで更新</li> <li>パナナ・レパブリックのアイウェアとライセンス契約。5年契約、3年間の契約更新可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビレリ・P Zeroブランドの眼鏡ライセンス取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Replayブランドのファッション・ボックス社と契約、Replay Eyesライセンス更新合意、2009年まで契約更新</li> <li>新しいライセンス契約(Tom Ford Eyewear、Just Cavalli Eyewear)</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aeffeグループのブランド「MOSHINO」がアリソン社に契約変更</li> <li>Byblosもアリソン社にライセンス契約移行</li> <li><b>Oakleyを21億ドルで買収</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>英国ブランド「Jimmy Choo」と2015年までライセンス契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フルラのブランドライセンス契約更新</li> <li>ブラジルのディストリビュータ、Wilvale社の51%買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tod's(デッラ・ヴァッレ)、WEB(モンテゼーモロ)ブランドのライセンス生産販売契約</li> </ul>

出所：鯖江市ものづくり支援課資料(ミラノフィナンツァ紙、コリエレデッラセーラ紙、コリエレデッラアルビ紙、イルソーレ24オーレ紙、ミラノフィナンツァ紙、コリエレデッラアルビ紙、等の業界関連記事)、及びLuxottica Group Annual Report 2005、Safilo Annual Report 2004をもとに筆者作成

■付属資料9：イタリア大手企業のブランド所有の状況（2007年）

企業名	ライセンス・ブランド	自社ハウスブランド
ルクソティカ	ブルガリ、バーバーリー、シャネル、プラダ、フェラガモ、ヴェルサーチ、ドルチェ&ガッバーナ(D&G)、Donna Karan、MiuMiu、ANNE KLEIN、Byblos、Brooks Brothers、Genny、MOSHINO、VERSUS、他	Ray-Ban、Persol、Vogue、Arnette、Revo、他
サフィロ	グッチ、イブサンローラン、ディオール、アルマーニ、ピエール・カルダン、ヴァレンティノ、アレキサンダー・マックイーン、ボッテガ・ヴェネタ、マーク・ジェイコブス、Hugo Boss、バレンシアガ、Max Mara、他	Safilo、他
デ・リーゴ	ジバンシー、セリーヌ、フルラ、フィラ、Switch、Pirelli、Guess、Loewe、Etro、La Perla、Escada、Tommy Hill Figer、Tous、Gant、他	Police、Lozza、Sting
マルコリン	ロベルト・カヴァッリ、モンブラン、Just cavalli、Replay Eyes、Miss Sixty、Kenneth Cole、Tom Ford、Ferrari、Web、Timberland、Cover Girl、他	Cebe、他
アリソン	ベネトン、フェレ、リッチモンド、レ・コパン、Iceberg、Frankie Morello、ダンヒル、他	Try、Try Change、他

出所：鯖江市ものづくり支援課提供資料より

## 著者紹介

### 加藤 明

北陸先端科学技術大学院大学 地域・イノベーション研究センター 研究員

1979 年金沢大学大学院理学研究科物理学修士課程修了、1979 年～2006 年までメーカーにて主に POS システムの研究、開発業務に従事後、2006 年静岡県立大学大学院へ入学、日伊眼鏡産地を中心に産業集積を研究、2008 年経営情報学研究科経営学修士課程修了。2008 年 4 月より北陸先端科学技術大学院大学・地域・イノベーション研究センターに勤務。現在、文部科学省・科学技術振興調整費・地域再生人材育成事業「石川伝統工芸イノベータ養成ユニット」にて、産学官連携業務に従事。

## 本ケースブックシリーズについて

北陸先端科学技術大学院大学では、平成 19 年度より、文部科学省・科学技術振興調整費・地域再生人材育成事業「石川伝統工芸イノベータ養成ユニット」を受託し、教育研究を推進しています。これは本学の MOT（技術経営）プログラムと内閣府との連携講座「地域再生システム論」の経験に基づいた新教育プログラムの開設と、本学の保有する先端科学技術の提供により、伝統工芸を軸に地域再生を図ることのできるイノベータの養成を進めることを目的としています。本事業では、伝統工芸産業を軸に地域活性化を図るイノベータ（革新者）、すなわち、次世代の伝統工芸産業を担い、地域の核となる人材の創出を目的としての活動を行なっています。本事業において育成を行なう力・スキルは次の通りになります。

- ◇産地全体を見渡しつつ、それぞれの技術・強み・課題を把握する、総合的な視野
- ◇自身の持つ技術の独自性や強みを見極め、消費者・利用者のニーズに基づく新商品・サービスの開発など実際のビジネスに結びつける視点
- ◇同業種や異業種との積極的な連携を進め、業界を牽引する力

こうした力・スキルを受講者に養うために、ケースメソッドに基づく実践的な講義を行うことを目指しており、本ケースブックシリーズはそのためのオリジナルなケース教材として開発を進め、その成果を文部科学省・科学技術振興調整費・地域再生人材育成事業「石川伝統工芸イノベータ養成ユニット」の助成を得て刊行するものです。

【注 1】「科学技術振興調整費」とは大学・研究機関・企業等からの研究開発の提案を募集して厳格に審査し、優れたテーマに提供される「競争的研究資金」の 1 つ。国全体の科学技術政策の大本を決定する総合科学技術会議（議長は内閣総理大臣）の方針に沿って、科学技術の振興に必要な重要事項を総合的に推進したり、調整を行って一体的に推進したりするための経費です。平成 19 年度は総数 75 件の応募があり、「石川伝統工芸イノベータ養成ユニット」を含めて 12 件が採択されました。

【注 2】「地域再生人材創出拠点形成プログラム」とは科学技術振興調整費のプログラムのひとつで、平成 18 年度に創設。大学の個性・特色を活かし、地域産業の活性化や地域社会のニーズの解決に向け、地元で活躍し、地域の活性化に貢献し得る人材

を育成することをねらいとしています。具体的には、大学が地元の自治体と連携し、科学技術を活用して地域に貢献する人材を育成する「地域の知の拠点」を形成して、多様な人材を送り出すシステムを構築します。

## **JAIST-Press**

〒923-1292 石川県能美市旭台 1-1

電話 0761-51-1980 FAX0761-51-1199

E-mail [jaistpress@jaist.ac.jp](mailto:jaistpress@jaist.ac.jp) URL <http://www.jaist.ac.jp/library/press>