

イタリアにおける産地の構造変化：毛織物
産地のケース

岡本, 義行 / オカモト, ヨシユキ / OKAMOTO, Yoshiyuki

(出版者 / Publisher)

法政大学社会学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

社会労働研究 / Society and Labour

(巻 / Volume)

41

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

108

(終了ページ / End Page)

80

(発行年 / Year)

1995-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00018748>

- Becattini, Giacomo, "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion", *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, 1990.
- Blim, Michael, *Made in Italy: Small-Scale Industrialization and its Consequences*, Praeger, 1990.
- Okamoto, Yoshiyuki, "The Viability of Industrial Districts by Flexible Specialisation: A Comparison of Italy and Japan", *Journal of International Economics Studies*, No.7, pp. 89-105, 1993.
- Ottai, Gabi Dei, "Prato and its evolution in a European context", in *Regional development in a modern European economy: The case of Tuscany*, Leonardi & Nanetti, ed., Pinter, 1994.
- Piore & Sabel, *The second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Book, 1984.
- Pomtarolla & La Rocca, *Le Trame della Maglia. le Strategie della Moda*, FrancoAngeli, 1992.
- Scorolli Athos, "Casi d'eccellenza tra le imprese del settore moda toscano: performance e strategie", IRPET, 1991.
- Vidal, Florence, *il Management all'italiana: Creativita', pragmatismo flessibilita'*, il Sole 24 Ore, 1990.

業は基本的に家族や血縁関係の中で経営活動を行う。その企業は成長よりも利益志向が強く、そのために安定したニッチ市場を追求する。

- 24) インタビューおよび収集した資料による。
- 25) インタビューおよび収集した資料による。
- 26) 貯蓄銀行は国債など確実な資産運用を義務づけられていたが、地域の事情で性格が変質していった。貯蓄銀行のカテゴリーは現在存在しない。
- 27) イタリアでは技能を持つ有能な人々はコンサルタントとして独立する傾向が強い。
- 28) Balestri, pp. 99-105および pp. 111-114. また、インタビューによる。
- 29) インタビューおよび資料による。
- 30) イギリスの毛織物産地では、価格競争力を獲得するために企業合併を繰り返した。その結果、独自の技術と非価格競争力を失い、衰退につながった。
- 31) この産地システムの特徴は非常にフレキシブルであるという点にある。イタリアでは企業経営もフレキシブルの重要性が絶えず強調されてきた。中小企業の国イタリアでは政府による支援策もほとんど期待できないこともあり、経済環境に各企業が柔軟に対応する以外には生き残る手段がないのである。企業間関係もフレキシブルに形成されている。
- 32) CERVED の企業データベースによる。ピエツラについては新規開業率は現在高くない。
- 33) 日本では産地内の企業（製造業）は系列的関係の中でほとんど自律性を持たないこともあり、水平的な企業間の協力関係を形成することが難しいようである。独自性と自律性の欠けている企業同士が協力関係を結ぶことはできないのかもしれない。
- 34) Vadal 9, 10, および11章参照。
- 35) ピエツラ最大の企業で、世界的な高級毛織物メーカーとして知られている。

参考文献

- 岡本義行, 「イタリアの中小企業」, 『社会労働研究』, 第37巻4号, 1991年。
———, 『イタリアの中小企業戦略』, 三田出版, 1994。
堺憲一「現代プラート羊毛工業の史的展開：大企業か小企業か」, 東京経大
学会誌大174号, 1992年。
Balestri, Andrea, *Cambiamento e politiche industriali nel distretto tessile di Prato*, Franco Angeli, 1990.

- 7) 輸入代替政策による。
- 8) Piore & Sabel 参照。「第三のイタリア」は岡本参照。
- 9) 日本でもコンバーターの機能について議論されている。産地問屋, 問屋, 商社がこの機能を持つが, 流通支配力を持つことが特徴である。
- 10) インタビューによる。
- 11) 他方, プラートのコムーネ (自治体) は旧共産党を中心とした左翼政党が政権を一貫して維持してきた。自治体はインフラ, そして保育園や住宅などの生活関連施設の整備をおこなってきた。そこには, 左翼政権と企業家たちとの暗黙の役割分担が存在したといわれている。労使紛争についても, 自治体は沈静化に努力したといわれる。1970年代の労使紛争が激しい時期, 「第三のイタリア」地域の多くは左翼政権であったことをみれば, 左翼政権の政治的役割が重要であったことが理解できる。また, 1949年の地域経済の不振にあたって, コムーネは関係者からなる特別委員会を招集してイデオロギーを超えて対応策を検討したが, こうした郷土主義的な伝統はその後の地域発展に重要であったと指摘されている。
- 12) 以下, Balestri 参照。
- 13) イタリアの毛織物産業は大きなハンディキャップを抱えている。非効率な政府と行政サービス, ヨーロッパでも高い労働コスト (企業の負担するコスト), 労使関係の難しさ, 高い水準の税金などの問題である。
- 14) アルプスに連なる山間部に位置し, 森や湖沼に恵まれ, 毛織物生産には好条件を備えた環境にある。夏と冬の観光地でもあり, スキー用のリフトなど各種スポーツ施設, 保養施設, 文化施設が整備されている。ピエッラ産地は都市の雑踏から離れているけれども, ヨーロッパ各都市との交流には便利な地理的条件にある。
- 15) ピエッラ工業連盟の資料による。
- 16) インタビューによる。
- 17) ピエッラ工業連盟の資料による。
- 18) これは梳毛糸の生産工程の一部であり, 紡毛糸には別の工程がある。
- 19) なお, 染色の最小ロットは25キログラム, 40メートルといわれている。
- 20) インタビューによる。
- 21) インタビューによる。
- 22) Balestri pp. 37-40. 参照。
- 23) イタリアにおける産地は物理的なインフラばかりではなく, 郷土意識 (カンパニリズム) を前提とした文化の共有と信頼関係にもとづく人間関係, すなわち人的なインフラが重要な役割を果たす。また, イタリアの企

う競争の存在も変化をもたらす重要な要因である。世界中どこでも現行システムからの移行を決意することは容易ではない。現在、繊維産地では新規参入は難しくなったといわれているが、それでも新規開業は続いている（プラートで）。

製品企画にあたってデザイナーの利用の仕方が日本とイタリアでは大きく異なることを指摘できる³⁴⁾。

イタリアの繊維産業は、産地という狭い地域でうまく機能する、柔軟で小回りの利く多品種生産体制を確立してきた。明らかにイタリアの繊維産業には弱点があるが、企業家たちは産業の将来に絶えず危機感を抱いてきた。東欧や地中海沿岸地域への工場移転が話題を呼んだこともあるが、その事例はあまり成功していないといわれている。イタリアの繊維産業は一定程度の国際化はあるものの、ファッションの創造という制約によって国内でしか生きられないと考えている人が多いようだ。そのためには技術志向を強め、ネットワークを充実して、環境に対して柔軟に対応するとともに、新規開業を増加することが課題とされている。また、ビエッラのゼーニャ社³⁵⁾の役員は、毛織物の価値を決めるものは職人の技術であると言っていた。イタリアでも伝統的な徒弟制度が崩壊して、教育訓練に一部混乱がみられる。しかし、職人の社会的地位は高いので、若者の希望者は少なくない。現在、ビエッラでもプラートでも教育訓練が重要視されているようである。

注

- 1) Ottai 論文118ページ参照。
- 2) リラはドルに対して必ずしも常に減価しているわけではない。
- 3) Balestri および Ottai 参照。
- 4) ムッソリーニ政権は自給自足的なアウトルキー政策をとった。
- 5) Ottai 論文118ページ参照。
- 6) 戦争の終結にともなう国内消費の急拡大とヨーロッパの毛織物産地の戦争による打撃による生産量の減少が原因である。

め、企業はできるだけ固定的関係を排除して、経営の柔軟性の確保に努めてきた。企業家は企業規模を拡大せずに、彼の一存ですべてを即座に決定できる規模を維持する。こうした企業経営は不安定な環境に柔軟な対応を可能とする。イタリア人企業家は柔軟性と迅速さを追求するだけでなく、様々な方向へと革新的な行動をとる。それが失敗する企業家もあれば、成功する企業もある。さらに、何らかの革新性を持って企業が新たに参入する。とくにプラートやピエツラのような産地では人々は独立志向が強く新規開業率は高かった³²⁾。イタリアの産地には企業の参入と淘汰のダイナミックなプロセスがあり、その結果として産地構造は急激に変化するのである。また、産地内部では人間関係も濃密であり、情報の伝達速度も速い。それが変化を加速する。

同時に、産地構造の変化に欠かせない要因は企業家間の協力関係である。産地内の企業間競争は日本と同様に厳しいものがあるが、実効的な企業間協力が形成されている³³⁾。この点でイタリアでは、共通の文化的背景が強調されることが多い。またイタリアでは経済全体に占める産地の位置づけから、産地内の企業が協力せざるをえないのかもしれない。各企業や職人が産地の機能や他企業に対する依存度が極端に高いのである。

このように個別企業家の様々な試行錯誤の中で、イタリアの毛織物産地はその構造を変革してきたのである。

6. おわりに

イタリアの産地構造を変化させてきた主要な要因は企業家の創意といっても言い過ぎではない。技術革新に対する意欲も強いし、非常に敏感である。一部の職人や小企業も早い時期にCAD/CAMの導入や工程・倉庫の自動化を推進した。

インパナトーレやコンバーターなど小規模な企業の新陳代謝をともな

よびピエッラ県職人組合、ピエッラ中小企業組合、ピエッラ製造業企業役員組合など43の企業、団体、そして自治体から構成されている。

5. 産地構造の変化のメカニズム

イタリアの毛織物産地の構造は、第二次世界大戦後、二度にわたって大きく転換した。現在は第三局面にあるといえる。イタリアの産地構造の変化および変化のスピードは、日本やヨーロッパ各地の毛織物産地と比較するとき³⁰⁾、大きな特徴である³¹⁾。こうした変化がなぜどのように可能であったのであろうか。

1950年前後に起こった第一回目の変化で全工程を企業内に統合する大企業体制から各工程が小さな企業として独立した。現在では、そうした企業の淘汰と規模拡大が起るとともに、株式の持ち合いや持株会社を利用してグループ化・ネットワーク化が進んでいる。すべての企業がこうした変化に巻き込まれたわけではなく、企業内部を環境に適合するよう変革した企業もある。

産地構造の変化を引き起こした原因は言うまでもなく市場環境の変化である。繊維製品に対する戦後の大衆化、次いで消費者嗜好のハイファッション化と高級品化、それともなう多品種化やマーケット地域の変化である。イタリア企業の一部は伝統的に高い品質とハイファッションを生産する能力を保持してきたが、大多数の企業がより高い価格帯の製品へ、そして先進国へと市場セグメントを変化させた点が重要である。

すでに述べたような、サービスを提供する機関や組織、自治体、コンサルタントも一定の役割を果たしたが、産地構造の変化を牽引したのは数人の革新的企業家である。イタリアの産地には、個別の企業家の自由な行動を可能とする基盤が存在する。革新的な企業家の活動する余地が大きいのである。

繊維・アパレル事業は製品サイクルが短くトレンドの変化も激しいた

実現された。これを運営するために「研究都市」株式会社が設立された。

「研究都市」は関連する各種サービスを統合して、多層の産地支援サービス提供を整備した。繊維・衣料、繊維機械、および繊維化学の部門において、各種レベルの職業教育、応用研究、そして技術の移転を行う。「研究都市」には、つぎのような各種機関が設置されている。

国立工業技術研究所“QINTINO SELLA”は研究開発と技術支援を実施する。Tecchisria 株式会社はあらゆるレベルでの職業教育、技術移転、および企業にたいするサービスを提供する。羊毛実験研究所（国立研究センターの一部門）“ORESTE RIVETTI”は毛織物産業の技術基盤を育成する。繊維技術の教育機関として、「繊維技術の専門家」という学位を授与する新制度設けるとともに、トリノ大学の分校を誘致した。イタリア初の修業期間3年の大学である。

その他に、国際羊毛事務局（I. W. S.）、「公的規格」認定機関、ピエッラ環境保護組合（C. R. A. B.）、エネルギー利用研究促進企業体組合（CIREB）、工業史のための委員会、技術革新のための科学的支援企業（ASSIST）が配置されている。さらに、「研究都市」は以下の機関と共同事業を実施している。ENEA および EU の共通研究センター（C. C. R. ISPRA）である。

「研究都市」プロジェクトは、ピエッラ工業連盟によって、公的部門と民間企業家の共通目的を具体的に実現しようとしたものである。ピエッラは1980年代に深刻な競争力の低下に見舞われ、産地としての対応策が調査検討された。その際に指摘された問題は人材育成と技術開発力の欠如であった。ピエッラの零細企業が競争力を確保するためにはその課題を解決するプログラムが必要となる。そこで、先に述べたように、職業訓練、応用研究、そして技術移転の3点を一つのプログラムとして統合したのである。

「研究都市」は株式会社ではあるが、ピエッラの工業連盟や自治体が出資する第3セクターである。株主はヴェルチェッリ県、ピエッラ市お

学校設立（「Polimoda」、繊維技術を目的とした学校）などの組合が設立された。

プラート産地全体として、工業団地への工場の移転集約、合併ないしは工場の共同利用、情報ネットワークの構築などが議論されてきた。そして、光ケーブルを利用した通信システム、混雑を解消する交通システム、そして工業用水の再循環システムを備えた工業団地が稼働を開始した。産地内の製品や半製品の標準化を進める動き、企業間の新しい協力形態が模索されており、ジャスト・イン・システムの導入、商社の設立なども課題とされている。

ビエッラの毛織物業に対する生産サービス産業も整備されてきた²⁹⁾。ピエモンテ州にはフィアット社をはじめイタリア有数の工業地帯が存在する。ビエッラがこの州に占める人口比が4.5%であるのに対して、経営管理、財務、法律、保険、金融など様々なコンサルタント業務が8.5%、マーケティング、宣伝、市場調査などの業務が5.4%、研究所と研究開発業務が16.9%、金融・保険業務が10.6%、製造技術研究業務が9.3%、リース業務が8.0%がここに集積している。また、この地域はイタリアで最初に民間のベンチャーキャピタルが設立されたという先進的な地域でもある。

ビエッラ工業連盟が中心になって産地の中小企業に対する支援サービスを充実させてきた。工業連盟は次のような部門から構成されており、個別企業の日常的な問題に対するコンサルティング業務を提供する。管理部門、研究センター、経済サービス部門、法務・税務サービス部門、企業内業務サービス部門、労働組合サービス部門、技術サービス部門である。

また、ビエッラの特徴は毛織物産業の発展を支援するさまざまなインフラである。学校、職業訓練、研究開発、技術の移転などのサービスを提供する施設の存在である。ビエッラ産地を発展させるための中心的なプロジェクトとして、CITTA' DEGLI STUDI（「研究都市」）が構想・

盟]、[Confartigianato]、そして[CNA]（イタリア職人同盟）である。これらの機関が産地の利害を代表して、サービスを提供し、企業を支援するとともに、複雑な労使関係を調停してきた。さらに、教育訓練、環境問題、販売促進、技術革新についても直接関わってきた。通信網の改善、ダンピング嫌疑への対応、繊維製品貿易の自由化、[Artigiancassa]からの融資など具体的な問題も処理してきた。また、技術革新を促進するために、銀行とともに、繊維機械の生産者グループを組織したこともあり、職人に対して最新機械の導入を支援する基金を設けたこともある。とくに、フィレンツェ商工会議所はインフラ整備のグランド・デザインを提案し、地域経済研究所とともに産地の状況を把握するよう努めてきた。また、販売プロモーションに支援活動を展開してきた。

繊維産業を支援する種々のサービスを提供する機関や組織はプラートにも生まれた。人材育成のための「繊維技術研究所」、繊維部門における応用研究機関として「Mecanotessile」、そして「Sprint」（プラート技術革新システム）などが設立された。「Sprint」はプラートの小規模企業において技術革新を触発するために設立されたものである。これはプラート工業連盟および「Confartigianato」と「CNA」（両者とも職人の組合である）が設立した機関であるが、ENEA（イタリア核エネルギー・代替エネルギー研究開発会議）、フィレンツェの商工会議所、プラート市、金融機関、トスカーナ州政府なども出資している。これは二つの部門からなり、その一つはプラートの繊維関連企業の通信や情報交換のシステムを改善する部門であり、もう一つは応用技術の開発部門である。後者については、紡毛技術の研究開発、中間在庫の倉庫自動化、品質管理、毛織物産業の経営管理などが、「Infratecnologie」として3年間のプロジェクトとなっている。

また、「Pratotrade」、「Uninform」、「Texma」といった展示会や輸出を目的とした組合も活動している。最近では、職業教育のコース、サービス・センターの設立促進、コンサルタント会社の誘致、新しい形態の

表5 プラート発展支援施策

名称	組織タイプ	所有形態	資金源	期日
1 支援インフラ				
工業団地の整備	—	—	市・民間	1970年代末
水処理	株式会社		市	1970年代末
配送センター	株式会社	多数株主公共	州	1970年代末
産業排水	公共		政府・EU	1980年代末
2 技術の革新と普及				
繊維技術	株式会社	IMI 多数株主	公共・民間	1970年代半
SPRINT	組合	多数株主公共	ENEA/EU・州	1983年
CESIP	有限会社	多数株主公共	州・EU・大学・民間	1992年
CESVIT	非営利組織	公共	州・EE. LL.	1980年代半
3 小企業の強化				
販促組合	企業の組合	民間	政府・州・EU・民間	1970年代末
ニット・サービスセンター	混合組合	第三セクター	EU・州・市	1980年代半
ASATT				
職人再集合プロジェクト				
Gulliver	企業組合	民間	EU・州・市	1990年代始
Grantessuto	企業組合	民間	EU・州・市	
品質センター	株式会社	民間	EU・州・市	1990年代始
投資支援	—	—	EU・州	1991年
4 人的資源				
新規開業促進	協会	多数株主公共	州・EE. LL.	1986年
職業教育センター	公共	州	州・EU	1970年代始
大卒者訓練コース	公共	政府・市	政府・市	1970年代半
国際ファッション工科大学	非営利組織	多数株主公共	各市	1985年
管理教育プロジェクト	—		EU・州	1980年代

の財政支援であるが、企業はこの制度を十分に利用していないとの評価もある。さらに、県は展示会の実施や販売促進への支援を実施してきた。また、州政府は、時には商工会議所やEUの協力をえて、販売促進キャンペーンと外国での展示会のための企業体に資金を拠出する。州政府は職業教育に対して大きな貢献をしてきた点を忘れることができない。しかし、総じて、州政府の支援活動は場当たりので戦略性がないとの指摘もされている。

むしろ、プラートにとって重要な役割を果たしてきたのは、「工業連

4. 産地におけるインフラと協力関係

中小企業の多いイタリアではプラートやピエッラに限らず、多くの企業は経営資源を外部に求める。マーケティング、輸出、法務、税務、経理、企画、デザインのようなノウハウや知識が不足しており、それを外部に依存せざるをえない。産地全体として、あるいはグループとして、そうした情報を提供するシステムが構築されてきた。より個別的なサービスは目的に合わせて資金を出し合って組織を設立する。さらに、多くの企業は外部のコンサルティングに依存する。例えば、輸出は地域別のコンサルタントがいる²⁷⁾。したがって、産地では各種のコンサルタントを共同で利用しながら企業経営を行う。

しかし、個々の中小企業がコンサルタントを贅沢に利用することはできないので、地方自治体とともに産地全体として商工会議所や工業連盟などが一般的なサービスを提供する。プラートもピエッラも今日ではかなり充実したサービス供給体制が整備されている。

プラート市の産業に対する施策は様々議論されてきたが、産地形成の一つの条件であったと積極的な評価がされてきた（表5）。共産党を中心とした左翼政権が産地の問題解決に取り組んできた。プラート市はまず水処理の問題に関わった。また、職人や小企業のための工場用地の確保や交通問題の解決に大きな役割を果たした。製品の輸送や輸出に関するサービスを提供する「Interporto」を、そして企業活動の活生化のために「Assessorato」を設立した。両者とも十分満足な結果は得られなかったという評価もあるが、プラート製品の展示会を運営する組合「Pratotrade」は評価されている²⁸⁾。

トスカーナ州は技術革新のために「Sprint」協会への財政支援を拡大した。他方、フィレンツェ県は周辺市町村、諸機関、そして大学の研究者を巻き込んで「Cesvit」（技術研究発展センター）組合を結成した。目的は企業への資本参加や補助金の交付、高度技術の研究プロジェクト

合が組織されてきた。さらに、市場調査や経済動向の調査を目的として、特定企業がグループ化して研究組合も組織されている。

事例3 CPF（毛糸販売促進組合）²⁴⁾

「多様な製品を手がける（われわれ）生産者は、時には互いに競争相手であるが、全世界に広がるファッション・システムの鍵となるハイエンドの共通イメージを創造するために協力する」と組合結成の理由を述べている。この組合は販売促進を目的として14社によって構成されている。

事例4 PRATOFUTURA（プラート未来）²⁵⁾

20社の地元企業が出資して、毛織物産業の市場調査と予測を業務とする機関を設立した。毎月、月報を地元の研究者（バレストリ博士他1名）が作成して会員に配布する。また、受託研究も受け入れているとともに、個別企業の問題解決にも関わっている。

〈ファイナンス〉

プラートの中小企業や職人は資金力が弱いために金融機関に依存せざるをえなかった。1950年代までは、イタリア労働銀行やイタリア商業銀行といった政府系の銀行が積極的にプラートの企業へ融資、および支援サービスをおこなっていた。60年代になると、地元のプラート貯蓄銀行²⁶⁾が、産地の楽観的経済環境のもとで、通常考えられない無担保融資をおこなった。これは新規開業や設備の近代化を促進した。しかし、こうした銀行の貸出方針は産地を成長させ繁栄に導いたけれども、需要の低下にともなう産地企業の不振とともにプラート貯蓄銀行そのものが倒産の危機に瀕した。

的で、新しい形態をつくりあげた。すなわち、持株会社のもとに織布工程と整理工程を担当する企業をグループ化して関係強化を図った。しかし、グループ化されなかった外注企業は苦境に陥り、伝統的な不況乗り切り策であるコスト削減と柔軟化で対応しようとしている。

プラートは当面する問題を打開するために、産地全体の関係者が参加して「経済評議会」を設けた。そこでは旧式の機械設備の廃棄および新鋭設備の導入が一つの課題であった。また、労働者の合理化も課題とされ、その受け皿として「賃金補填公庫」が利用された。

プラートは「伸縮性のある専門化」と呼ばれるようなマーケットの変化に柔軟に適応できるシステムを形成してきた。イタリアにおいて一般的にみられる大企業の組織や企業間関係の硬直性を考慮するならば、この柔軟さは驚異的である。職人企業の多くは家族経営であり、納期に合わせて無理な注文にも答えることができた。法律に違反する行為ではあるが、日曜日も織機が動いている。この柔軟なシステムはプラートという産地における生産者たちの信頼関係によって支えられているのである²³⁾。

〈販路とマーケティング〉

テキスタイル・メーカーと縫製業者との間には、多様な仲介業者が介在する。卸売業者、輸出入業者、商社、ラプレゼンタンテなどであるが、これらは個人をベースとした業者であり日本の問屋や商社とは性格が大きく異なる。また、テキスタイル・メーカーと縫製メーカーとの関係は必ずしも緊密ではない。このため生地生産者と縫製業者の間の情報交換が十分でないということから、変革を求める動きがあるといわれる。とくに、縫製業者がファッション性を追求するにつれてこの問題が深刻化してきた。

そこで、産地全体としてあるいは特定企業のグループとして、マーケティングと営業活動を強化するために、マーケティング組合や輸出組

あった。小さなインパナトーレでも自社内には立派な展示室を備えている。

〈企業と産地の戦略〉

プラートは1960年代まで中低級品を中心に生産してきてきたが、その後は西ヨーロッパやアメリカ市場向けの高い品質とファッション性を追求した。そのために高品質の原料への転換や設備投資も行われた。その結果、紡績工程で50%、梳毛製品で88%の生産性が上昇したといわれる(1975年～1985年)。

1980年代後半、プラート産地としての製品構成は、最高級品の素材を利用するハイエンドのプレタポルト向けの製品は全体の15%であり、ブティックやデパート向けが50%、大衆的な製品が35%という割合であった。例えば、紳士服地でいえば、最高級品は約60人のデザイナー向けに、10,000メートル程度が産地全体で生産されているという²²⁾。

産地全体として紡毛から梳毛へ移行につれて、あるいは化学繊維の利用の増大につれて、糸を産地外から購入する割合が増加し始めた。そこで、インパナトーレなど製造の最終段階の企業がとる戦略は三つに分かれた。第一はプラートの伝統的な紡毛に特化する戦略である。第二には、プラートにとって、(人工皮革のような)新しい繊維への挑戦である。第三は生地を多角化する戦略である。紡毛製品を残しながら梳毛製品へと多角化する戦略である。この戦略については、少数の革新者が新しい方向を切り開いたことが指摘されている。

伝統的製品で成功した企業の中には、グループを強化する戦略をとったものがある。株式の持ち合いを通して外注企業との関係を強化し安定させるといったものであった。しかし、それはそれ以外の外注関係の減少をとまなう。また、人工皮革や合繊など新しいタイプの製品に特化した企業は垂直統合化を進めた。第三のタイプの多角化した企業は原糸を外国から輸入するとともに、グループとしてのクリエイションを高める目

れ筋製品をコピーする企業が少なくないが、この会社はクリエイションを重視しているとのことである。外注企業は必要に応じて組織することであった。梳毛はマーケットが小さいので、環境の変化に対して迅速に対応することが経営にとって重要である。インパナトーレはプラートの外注企業にのみ依存する必要がないとチェッキ氏は述べていた。

事例2 マッジャ社²¹⁾

ビエッラの生産設備を持つ従業員約50名の企業である。製品は梳毛と綿を素材とした婦人用織物を毎年200種類生産している。1780年に設立された伝統ある会社で、1970年代には世界的に有名なテニスプレイヤーをブランドとして300名の従業員を雇用していた。企画機能も持ち自社ブランド製品も販売するが、外注も受けて製造する。顧客数は約250社とのことであった。

〈企画とデザイン〉

インパナトーレやコンバーターはインハウスのデザイナーを抱えている場合と抱えていない場合があるが、いずれにせよ外部のデザイナーを利用することもある。基本的にはインパナトーレ自身が市場情報を集めて、アイデアを出してデザイナーにデザインさせる。彼らはアイデアを得るために苦勞しているようであり、デザインの主導権はインパナトーレが持っている。彼らはデザイン用のCADを非常に早い時期から利用していた。

多くのインパナトーレはサンプル生産する設備を自社内に持っている。企画したデザインのサンプル作成は自社であるいは緊密な関係にある外注企業と共同で行う。そのサンプルをもとに展示会で注文をとることができれば、金融機関はオーダー金額の70%までを融資する（プラートでは）。サンプルの出来ばえが重要であり、その作成には売上高の5%を充てるのが通常である。過去のサンプルをストックしている企業も

程の加工を終えるたびに、インパナトーレのもとに戻され検査される。このように産地内部では多様な注文に対して柔軟に対応できる体制が形成されている¹⁹⁾。

インパナトーレやコンバーターは様々な機能を果たす。製品企画、原料の調達と配送、適切な外注先の選定、品質管理、在庫管理、サンプル生産、販売などである。インパナトーレは外注先と幅広い関係の中で需要量の変化に対応するが、通常より高い品質が要求される場合、繁忙期に納期を保証したい場合、あるいは、クリエイションのための援助を必要とする場合に、それを可能とする緊密な外注先を確保している。インパナトーレは自社内にデザイン能力を持っている場合にも、新製品のデザインや新しいラインを完成させるために外注先の職人に対して協力を求めることもある。

外注企業や職人は信頼関係を軸とした一つのサークルを形成して情報交換が行われる。彼らは取引毎に契約書を交わすわけではない。従業員がスピン・アウトして新規に事業を開業する場合には経営者やインパナトーレは資金援助することがある。そうした場合には元従業員はある程度従属した関係に置かれるが、そこで生き残ることができれば独立性を獲得することができる。逆に、外注企業の技術力が低下した場合には、それほど問題なく他の企業に注文を出すことはできる。プラート産地にはイタリア特有の伝統的な共同体意識が存在して、それが信頼関係を醸成していると思われる。

事例1 チェッキ・エ・チェッキ社²⁰⁾

プラートに立地する典型的な「インパナトーレ」であり、サンプル生産以上の生産設備を保有しない。1969年に現社長チェッキ氏が兄弟で設立した企業である。1990年における製品構成は若者向け各種疏毛テキスタイル、および自動車用内装材（約30%）であり、1990年の生産量は500万メートルであった。従業員は15名である。イタリアでも他社の売

5,000カ所の事業所あり、45,000人が就業している。第二次産業の比率が高く、製造業の就業者の割合がイタリアで最も高い水準である。毛織物など繊維産業には、現在、事業所は約3,000カ所が立地し、35,000人が働いている。企業の平均規模は12~14名と、プラートの企業規模よりも大きい。1989年における繊維産業の総売上高は6兆リラで、うち30%は輸出に向けられている。ビエッラはイタリアにおける梳毛生産能力の70%、梳毛紡錘数の45%、紡毛紡錘数の20%、織機の22%を保有している。

繊維関連産業の中で繊維機械については、2,500人以上の人々が従事しており、売上高は約4500億リラ、うち60%以上は輸出されている。この産地の繊維機械産業は衰退傾向にあるが、最近電子産業などが勃興しつつある。製造業の分野で、この15年間に1,000カ所以上の事業所が新たに設立された¹⁷⁾。

ところで、製造業の集積により地域住民の所得はかなり高い水準にある。県レベルで比較すると、1987年において、この地域は4兆3150億リラの総所得をあげたが、1人当り所得では2190万リラであり、イタリアで第6位の高所得県にあたる。

3. 企業経営と生産活動

〈生産のシステムと構造〉

毛織物産地には洗毛工程、梳毛カード、ギル、コーマ、リング精毛、糸蒸し、ワインダー、撚糸、糸染めなどの工程¹⁸⁾、織布工程、染色工程、整理工程をそれぞれ担当する専門職人や企業が多数立地する。プラートではインパナトーレがこうした工程全体を組織する。少数ではあるが社内に全工程を抱える企業もある。ビエッラでは全工程を統合する有力大企業もあるが、やはり専門職人の活動をコンバーターが統合する。もちろん、ミラノなど産地外のコンバーターの生産を行うこともある。各工

的であり、国内市場を主要なマーケットとして生産していた。1970年代にイタリア全体を襲った経済環境の変化とともに、毛織物製品のマーケット特性の変化が原因となって、一部の高級品を製造する大企業を除き、ここでも小規模な生産単位に分解を強いられた。すなわち、1965年から1985年にかけて、生産システムは企業内垂直統合から職人や小規模な企業の分業へと移行していった（表4）。同時に、ビエッラのマーケットはEC市場の拡大とともにEC諸国への輸出が増大していった。

ビエッラ産地の構造変化は産地レベルおよび企業レベルで柔軟性を獲得するとともに、技術革新、デザイン志向、マーケティングを通して競争力を回復した。1985年以後、特に高級品化に対する世界的な需要拡大および全世界へと市場が地理的に拡大した。しかし、それに対応するために産地の生産システムは再び変化を必要とした。規模の小さな企業が技術革新、ハイファッション化、そして国際化に対して、独力で対応するのは容易ではない。そのためにグループ化あるいはネットワーク化が進められた。資本参加や技術協力を通して、生産過程の部分的な再統合、情報の共有、経営資源の相互利用などが始まった。このように、戦後だけでもビエッラの産地構造は変革が繰り返されてきた¹⁶⁾。

ビエッラは毛織物を中心とした繊維産地であるが、製造業全体では約

表4 ビエッラの企業規模分布

	1～50人	51～100人	101～250人	250～人	合計
撚糸	6	1	3	1	11
紡毛紡績	44	2	3	1	50
梳毛紡績	52	1	14	2	79
染色・整理	28	12	4		44
毛織物	18	8	16	8	50
ニット	16	5		1	23
各種繊維	25	1	2	1	29
繊維機械	24	5	4	1	34
合計	213	45	47	15	320

単位：社

出所：Biella Sistema Aperto.

さらに、家族経営へのこだわりと経営体制の遅れ、ラプレゼンタンテ（代理店）など他人任せのマーケティング、および価格競争志向といった問題点も指摘されている。他方で、厚みのある分業体制、関連産業の集積、旺盛な企業家精神、大きな国際市場との関係、開発と革新のシステム、精神的風土、そして支援体制などの生産インフラは健在である。

こうしてプラート・モデルは1985年以降、再び変化を迫られた。高品質化、ハイファッション化、マーケティングの強化、輸出市場の拡大そして納期の厳守などの要請に対して、零細な小規模な企業は個別に対応できなかった。現在、中規模（しかし100名を越えない）企業へと規模の拡大とそのグループ化によって、課題を解決しようとしている。

もう一つの毛織物産地はビエッラはである。ピエモンテ州の北部に位置し、その中心はビエッラ市あり、83の自治体と195千人の住民からなる。この産地は高級梳毛品で世界的に知られている。アルプスに連なる山間部に広がり生産力が低く、かつては多くの人が出稼ぎや移民として流出した地域である。現在、女性の労働力化が特に進んでいる地域であり、活動人口の比率も高い¹⁴⁾。

この地域の毛織物産業は19世紀前半から拡大し始めた。600～700の企業が存在していた。この時期、繊維産業の機械化が始まり、ビエッラの企業家はそれを積極的に導入したといわれる。動力として電力がまだ利用できなかったため、谷川の水力をベルトコンベアーで高所の工場まで導いて利用していた。

20世紀初頭にはビエッラはイタリアの毛織物製品の3分の1以上を生産していた。約5,000の企業が活動し、45,000人が働いていたといわれる。中でも毛織物業には2,100社が活動して、28,000人の労働者が従事していた。既に述べたように、1930年代、ビエッラはイタリア最大の産地であった¹⁵⁾。

この産地についても、生産システムに大きな構造変化が生じた。1960年前半までは生産過程を垂直統合した大企業による生産システムが支配

の原材料の利用や、同一の職人が同時に中低級品と高級品を扱ったり、短期間に注文をこなすために同一の製品を複数の職人に発注した結果、生産性と品質はむしろ低下した。また、安価な糸を外国から輸入する企業も出てきた。

問題はつぎの三点にあった。第一に、過度の製品多角化である。これは特殊な技術を要求するばかりでなく、コストの上昇にもつながった。また、第二の原因は過度の少量生産である。これは機械の稼働率を低下させた。生産者は労働時間の延長で対応した。第三の原因として、品質管理という発想が欠如していたために、安定した品質を維持することができなかった点を挙げることができる。

さらに、産地システム全体としても問題に直面した。多品種少量生産の結果、まず在庫費用が上昇した。中間在庫が売上高の30%から35%にも達して、運転資金の増大を招いた。これにイタリアの高金利も加わった。インパナトーレは銀行からの借入によって対応したが、最終的には支払期間の遅延によって職人や下請け企業に転嫁された。つぎに、極端な少量生産は輸送コストのを増大させたばかりでなく、地域に慢性的な交通渋滞を招いた。さらに、納期を保証する慣行が存在しなかった。

企業の売り上げが低下するとともに金融機関の貸出が急激に増加した。1986年には、産地企業の25%から30%が閉鎖に追い込まれ、工場の稼働率が60%にまで落ち込んだ。

プラートがつくりあげた弾力的な生産システムが十分に機能するためには二つの前提条件を必要としたのである。すなわち、第一に、市場の変化に迅速な対応をするため、あるいは多品種少量生産のために、原材料や半製品の大量の在庫を抱えねばならない。第二に、迅速な対応に備えて過剰な生産設備を抱えておく。しかも、需要が減少して生産が低下すると、システムとして対応できなくなる。需要の大幅な低下に当面しても、このシステムの有効性を過信して、産地全体として革新に向けた合意がなかなかできなかったといわれている¹³⁾。

と、大衆向けの標準的商品からファッション性のある差別化製品へと転換が可能となった。そして、気まぐれな需要の変化に対して柔軟にしかも迅速に対応が可能となった。しかし、ファッション性の強い高品質の製品への転換は、現在でもプラートの課題であり続けている。

「プラート産地」はプラート市を含む9つの市町村からなり、その周辺にも繊維産業は広がっている。この産地は43,000ヘクタールの地域的広がりを持つ。プラートの最盛期、1979年には、紡毛機についてはイタリアの70%そして全世界の40%、また毛織物用織機についてはイタリアの50%を保有していた。現在、企業数や就業者数は減少しているものの、イタリア最大の繊維産地であることには変わりはない。製品の高級品化や多角化を通して、プラート産地の新たな方向を模索しつつある。現在、さまざまな素材を扱う繊維産業と関連産業を抱える総合的な産地である¹²⁾。

1991年における繊維関連の企業数は11,849社、そしてその就業者は約48,000人である。1985年には16,800社、55,000人の規模であったから、企業も就業者も減少している。産地の総売上高は51,500億リラで、その内訳は衣料品用生地が28,000億リラ、ニット用毛糸が9,000億リラ、ニット製品が11,000億リラ、その他3,500億リラとなっている。1985年に比べて、生地が減少してニット製品が増加している。91年に産地の売上高の約50%が輸出されているが、1985年には約60%が輸出されていた。イタリア全体の輸出に占めるプラートの割合は毛織物で40%、亜麻織物で36%、合繊織物で25%、ニット製品では17%、そして繊維機械で7%となっている。プラート産地は輸出なしには成り立たないのである。

ところで、1970年代には順調な成長を続けたプラート経済は、1980年代になると停滞する。開発途上国の低価格な製品との競合、およびそれに対する安易な多角化の結果である。インパナトーレや職人は多角化の展開がコストのかかる設備投資や販売促進活動に代わる唯一の戦略と考えた。しかし、それまで扱ってこなかった綿、絹、亜麻、化学繊維など

表1 プラート産地の成長

	1951	1961	1971	1981	1988	1990
企業数	724	7,000	10,600	14,400	14,000	11,800
従業員数	21,500	41,000	49,500	61,000	56,000	49,000
紡毛紡錘数	280,000	430,000	600,000	770,000	700,000	400,000
梳毛紡錘数	26,000	58,000	180,000	400,000	450,000	500,000
織機数	5,000	9,000	12,000	13,000	10,000	n. a.

プラート産地（周辺地域を含む）

出所：Leonardi & Nanetti, p. 186

表2 プラートの繊維製品の輸出

	1982	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
糸	168	309	249	234	228	252	222	206
織物	811	1,864	1,604	1,552	1,748	1,711	1,663	1,903
内毛織物	369	754	673	648	675	746	774	917
その他織物製品	71	101	96	242	147	180	175	152
ニット	582	700	789	810	699	681	753	782
繊維機械	n. a.	63	71	85	76	122	103	111
計		3,037	2,809	2,923	2,898	2,946	2,916	3,154

単位：10億リラ

出所：Leonardi & Nanetti, p. 196

表3 プラートの部門別従業員数

	企業(人)	繊維(人)	サービス(人)	合計(人)	人口(人)
プラート	42,022	31,733	28,370	70,459	165,524
プラートおよび郡内	62,129	48,225	33,031	95,471	214,436
繊維産地全体	95,300	61,119	44,931	140,693	315,312

注：人口は1988年，その他は1981年

注：企業；企業形態における従業員

繊維；繊維関連の従事者

サービス；繊維関連サービスへの従事者

従って，これらを加えても合計と一致しない

出所：Balestri, p. 25.

また、この地域でインパナトーレの役割決定的に重要である。イタリアの他の地域ではコンバーターと呼ばれている⁹⁾。プラートの生産システムを統合する役割を果たすが、参入コストが非常に低いため参入が相次いだ。事務所と開設して、サンプルを作成できれば良いのである。そのサンプルをもとに、展示会で、地域別のラプレゼンタント経由で、あるいは直接に小売店から注文を受け、原料を手配して外注業者に生産を依頼する（表3）。生産管理と品質管理にも責任を負う。人間関係のネットワーク、生産技術、デザイン、マーケティングとあらゆる能力が要求されるけれども。インパナトーレとして成功するためには個人的な資質と能力が不可欠である。筆者のインタビュー調査でも、インパナトーレやコンバーターは事業を親族に継承させることは難しいと述べている¹⁰⁾。

職人や小企業の相次ぐ新規開業につれて、企業数が増加して競争が激化する。1952年に「公正な料金」を求めて、プラート職人組合と共産党はストライキを実施した。外注企業の組織化および外注企業と労働者との連帯意識の高揚は、労働市場における過剰な競争を避けることに貢献した。産地内部でのコンセンサスの形成と過剰な競争の抑制は協力体制の維持にとって不可欠であると考えられた。雇用者側にとってもこの制度は有利であり同意した¹¹⁾。

インパナトーレと職人によるシステムがプラートで確立していく過程で、1960年代の後半頃から量的な成長の限界を見通して製品の多角化が始まった。梳毛生産は季節性が強いこともあり、需要の動きに素早く対応するというインパナトーレの競争上の利点を利用するために、ニット製品など川下への向かって、そして羊毛から他の素材へと多角化が進められた。いうまでもなく、プラートの企業にとってファッション性を高めることが重要な課題であった。

生産体制の変革は戦略の変更と不可分である。工場内での少品種大量生産から産地全体の分業による多品種少量生産への転換がはかられる

代わりに織機や道具を提供したのである。したがって、解雇された職人と労働者はその生産設備を利用しながら独立することとなったのである。織機などの生産設備は職人の物置や家屋内に設置され、プラート産地のあちこちに分散することとなった。こうして産地の生産システムは大きく転換した。これが第1段階の転換である。生産組織は垂直統合化した生産体制から職人と小企業によるネットワークへと変化した。誰れがネットワークを統合するのか。生産工程を結合し、製品企画、原材料の手配から販売までのコーディネーターがインパナトーレである。そして、この「伸縮性のある専門化」システムこそがその後のプラートの繁栄へと導いた。

プラートはこのシステムのもとで大きく成長した（表1）。実際、1951年にはプラートの企業数724社、就業者数21,500人であったが、1961年には企業数7,000社、就業者数41,000人と、実に10年間で企業数は10倍に、就業者は2倍に急増した。さらに、1971年になると企業数10,600社、就業者数49,500人、そして1981年には企業数14,400社、就業者数56,000人へと順調な成長を遂げた。1971年と1981年の10年間、イタリアの混乱期にも、プラート産地の輸出は実質で140%成長した（表2）。当時、ヨーロッパ各国が注目した「第三のイタリア」現象の主役であった⁸⁾。労働者の多くは南部から流入した。

産地全体の生産量が成長し企業数が増加したにもかかわらず、平均規模はむしろ低下していった。1951年には工場生産のもとで1企業の平均従業員数は997人であったが、その後10年毎に5.8人、4.8人、そして1981年には4.2人へと低下した。「企業が一つ潰れると企業が二つ生まれる」といわれるほど、従業員が独立して新たに企業を起こすことが日常的にみられたのである。それとともに、新たに生産工程が分離して、新しい職種の職人が生まれた。生産工程の独立が多様な職種を必要としたし、中古機械のマーケットの存在が参入コストを低下させた。産地内には職人が独立するにあたって、障害となるものは何もなかった。

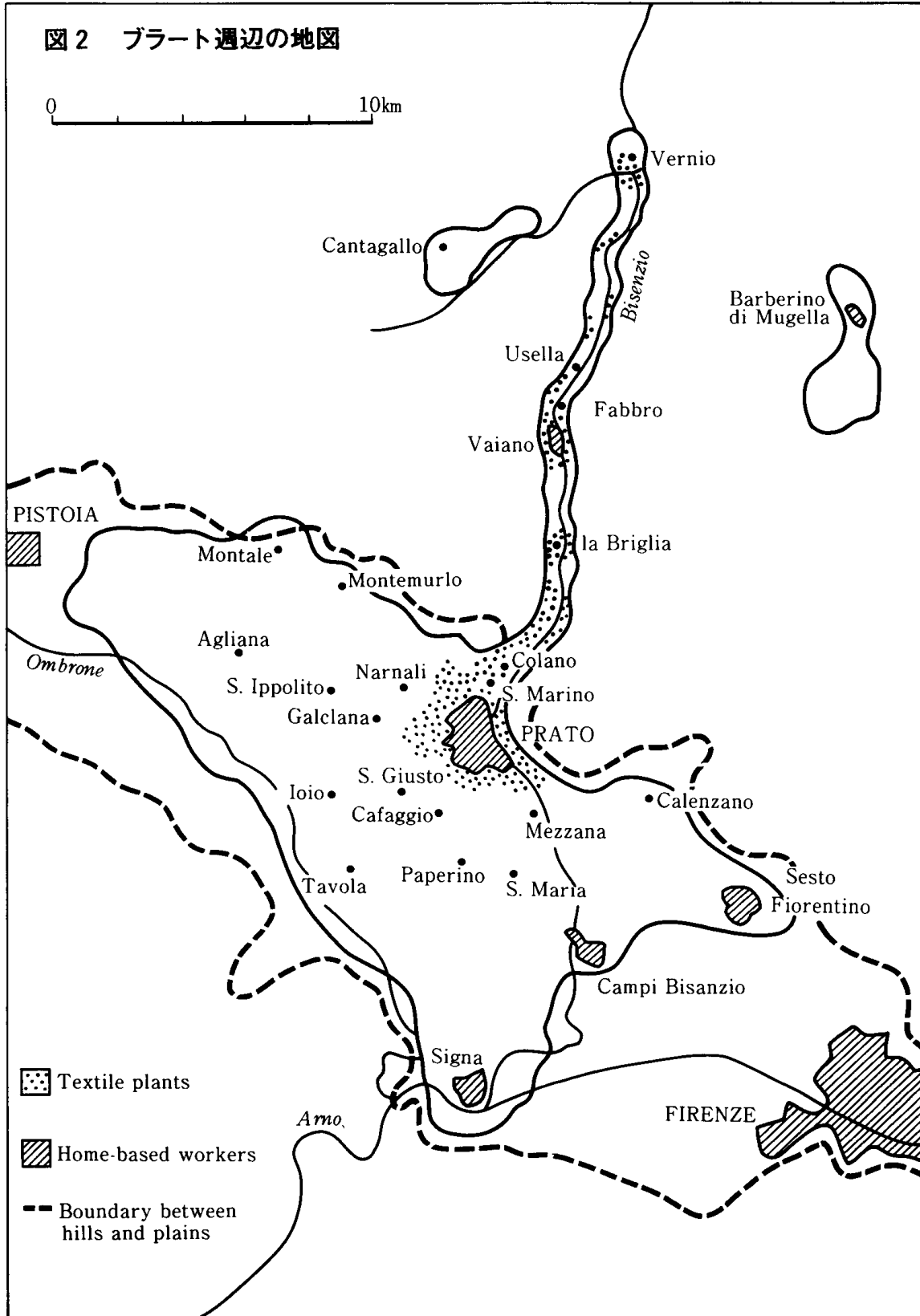
イナーターの役割を果たしている。しかし、当時インパナトローレは使い走りやご用聞きのような仕事をしていたといわれる。

第一次大戦以後、人造繊維も素材として利用され始め、生産システムは生産過程を垂直統合した規模の大きな企業が増加して、30社に達した。標準的な製品を大量生産して、インド、南アフリカ、そして中国へ輸出された。しかし、第2次世界大戦直前のファシスト体制のもとで⁴⁾輸出市場が閉ざされ、代わりに国内の軍服や軍事用の生産に向けられた。戦争末期のドイツ軍の占領下、その方針によって大企業を除いて生産の継続が不可能となった⁵⁾。

第二次世界大戦後、ヨーロッパの産地における生産設備の打撃と戦争中の反動による繊維製品への需要増大から、1944年から48年にかけて生産が急速に拡大していった。さらに、復興基金の特需にも恵まれ、プラートの就業者は10,000人から22,000人へと大幅に増加した。そこでは生産過程を垂直統合した数社の大企業が支配的な地位を占めていた⁶⁾。しかし、超過需要のもとでインパナトローレや小企業の活躍の余地が十分に存在したので、小規模な企業や職人が増大し始めた。

1947年には南アフリカの輸入が停止され市場が失われた⁷⁾。さらに、国内のデフレ政策、復興基金の特需打ち切り、インドの国内産業保護による輸入禁止、そしてこうした要因により企業は合理化におい込まれた。それは労働争議を頻発させて、プラートは大きな打撃を受けた。また、冷戦の激化の中で、中国市場と東ヨーロッパ市場も失ってしまった。こうしてプラートがターゲットとしてしていた市場をすべて失った。

中小企業以上に大企業は危機的な状況に陥り、まず織布や補修の工程から外注化し始めた。標準的な製品を大量に生産していた大企業は需要量の変動、需要構造の変化、コスト増大に十分対応できなかったのである。それまでの工場内で統合されていた生産工程を分解し、単一ないしは複数の生産工程を職人が担う生産体制へと移向した。当然、工場経営者はその職人である従業員を解雇したが、彼らに賃金や退職金を支払う



出所：Leonardi & Nanetti, P136

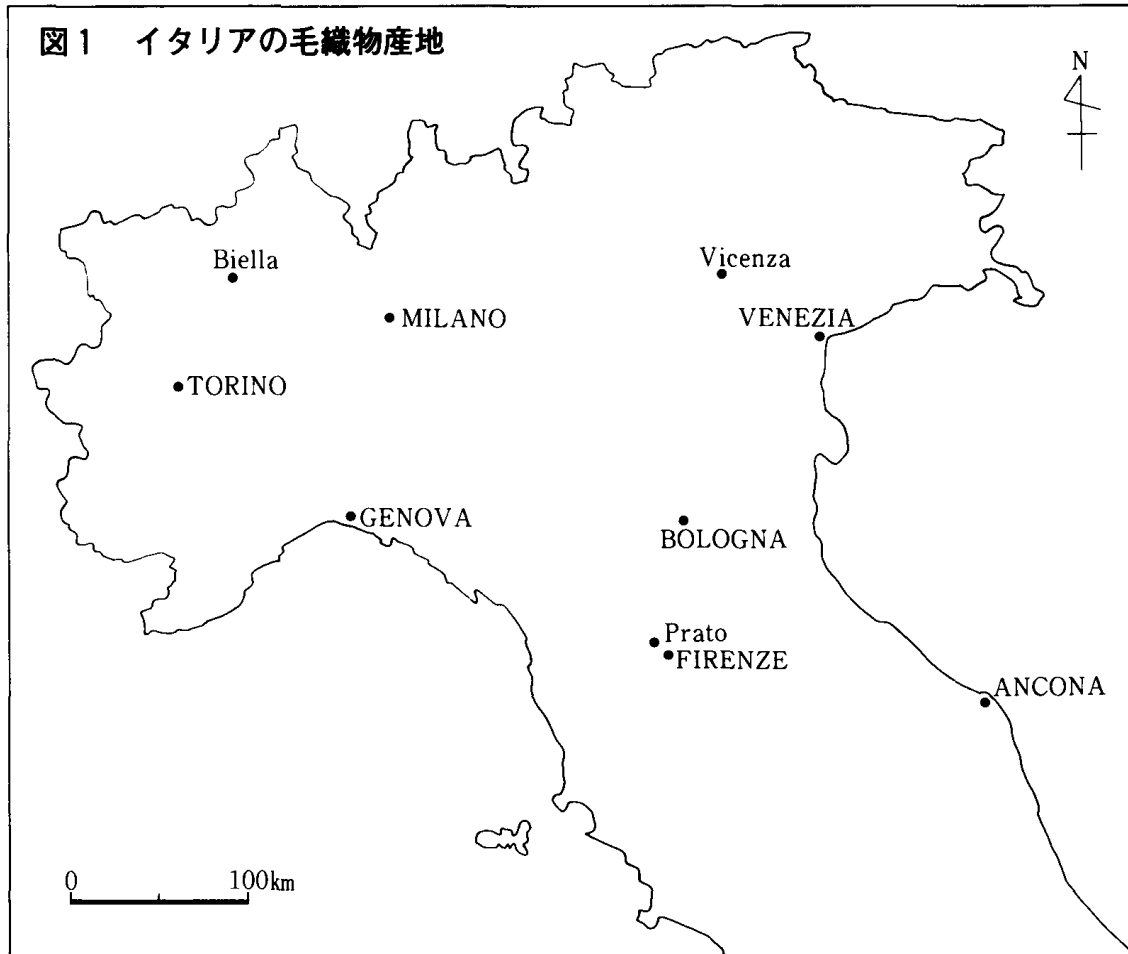
わち柔軟であることに尽きる。「フレキシブル」という言葉は企業家、ジャーナリスト、研究者、そして政治家の合い言葉ともなっている。また、臨機応変さもイタリアの経営者にとって重要な資質である。

全体の構成は次の通りである。第2節で、イタリアの毛織物産地の歴史、およびピエツラとプラートの毛織物産業の概要について述べる。第3節では企業活動のいくつかの側面を説明する。第4節は産地再生の切り札として整備されてきたインフラや機関について述べる。第5節として、産地構造の変化の誘因を検討する。最後に、日本の産地を念頭におきながら議論をまとめる。

2. イタリア毛織物産地の歴史と全体像

イタリアの精神的中心はトスカーナ州であるが、その州都フィレンツェ近郊にプラートは位置する（図2）。脈々と羊毛工業が営まれてきた地域である。18世紀まで競争を制限していた「メディチ法」が廃止され毛織物産業が復興する条件が整備されると、イスラム教徒向けの毛製の帽子がブームとなった(18世紀末)。イギリスの産業革命の影響を受けて、1830年頃プラートの職人が紡毛用機械を開発した。19世紀半ばに、古着の毛製品を解きほぐす技術が開発されて、回収した古着やぼろきれを原料とした毛布やショールの再生が可能となった。こうして再生毛織物の生産技術と生産体制がプラートで確立された。世界中から安価な原材料を回収して、それを原料とした低価格製品を輸出するシステムが、こうして成立した。プラートは再生紡毛織物を伝統する産地となった。プラートは世界的に知られる「くず糸の町」と呼ばれていた³⁾。

当初、大企業は企業内で原料から製品までの全工程を統合して生産していたが、大部分の生産は小規模な職人が工程間を分業してなされていた。後に主役となるプラート独特のインパナトーレが既に出現していた。現在、彼らは生産設備を持たずに職人を組織して外注生産を行うコーデ



ッラは規模は縮小したが、最高級品の産地として世界中に輸出している。他の産業へ業種転換した業者も少なくない。このようにイタリアの毛織物産地ごとに大きな違いが見られる。

イタリアの毛織物産業の問題は市場環境の変化から生まれた。リラの上昇²⁾、開発途上国の追い上げ、輸出市場の喪失など外的な条件の変化に対して、産地ごとにあるいは企業ごとに対応してきた。そこでは産地の自己転換能力が重要な役割を果たしてきたように見える。ファッション性と高品質を競争のキー・ファクターとする現在の戦略もそうした転換の結果である。

毛織物産業においてどのようにイタリアの各産地と各企業が転換してきたか、また現在どのような転換のための戦略を採りつつあるかを具体的に検証したい。イタリアの企業経営の標語は「フレキシブル」、すな

イタリアにおける産地の構造変化

——毛織物産地のケース——

法政大学 岡本義行

1. はじめに

毛織物製品に対する世界的な需要の低迷の中で、ヨーロッパ諸国における伝統的な毛織物産業も衰退を余儀なくされている。古い産地を持つフランス、イギリス、オランダ、ベルギーなどの国では、1980年代に大きく生産量を減少させた。現在急速に回復しつつあるものの、世界最大の生産国イタリアも1980年代後半から1990年代初頭にかけて売上げ不振に陥った。しかし、イタリアの毛織物産業の不況は今回が初めてではない。

イタリアの毛織物産業は古い伝統の持ち、中世以来重要な産業であった。ルネッサンスを花開かせたフィレンツェの経済的基盤は毛織物業と金融業であった。しかし、イタリアの毛織物産業は一貫して競争力を持つ産業であったわけではなく、時代の流れにともなう各種条件の変化によって隆盛と衰退を繰り返してきた。伝統はその産業を支える一つの必要条件ではあるが、それだけでは十分ではないのである。

1935年におけるイタリアの三大毛織物産地はピエツァ（ピエモンテ州）、プラート（トスカーナ州）、ヴィチエンツァ（ヴェネト州）であった。それぞれ7150台、4300台、3100台の織機を保有していた¹⁾（図1）。しかし、現在ヴィチエンツァは家具その他の産業で知られる企業活動の盛んな地域であるが、毛織物産業は衰退してしまった。他方、プラートは第二次世界大戦後に急速な成長を遂げ世界最大の産地となった。ピエ