慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本とイタリアにおける産業集積比較研究 : 持続的発展のための経路破壊・ 経路創造
Sub Title	A comparative study of industrial agglomeration between Japan and Italy : path destruction and path creation for sustainable regional development
Author	遠山, 恭司(Toyama, Kyoji)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2009
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.101, No.4 (2009. 1) ,p.715(125)- 739(149)
JaLC DOI	10.14991/001.20090101-0125
Abstract	産業および産業集積には, ライフサイクルの発展段階別に諸特徴がみられ, 地域産業の持続的な発展や衰退の経路に差異がある。本稿では, 日本とイタリアの眼鏡産業集積を事例に, 産業集積の縮小過程における個別企業の行動を動態的に考察した。そこでは, 産業地域の経済主体が経路依存性から脱し, 世界的な視野で組織ルーティーンの拡張あるいは進化を規模の大小に関係なく挑み(経路破壊, 経路創造), その諸活動の束が産業集積の持続的発展に不可欠な要素となる。 In industry and industrial agglomerations, various features can be observed in different stages of life-cycle development, with differences in sustainable development and declining paths exhibited by local industries. In this study, I consider agglomeration in the eyewear in Japan and Italy as a case study, dynamically observing the behavior of individual companies in the process of shrinking industrial agglomerations. In this process, economic agents in local industries escape from path dependence, and face the challenge of expanding or improving organizational routines within a global perspective regardless of their scale (path destruction, path creation); the assortment of these various activities include indispensable elements for the sustainable development of industrial agglomerations.
Notes	特集 : 日本中小企業(工業)研究の到達点 : 下請制, 社会的分業構造, 産業集積, 東アジア化 III 産業集積
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20090101-0125

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

日本とイタリアにおける産業集積比較研究―持続的発展のための経路破壊・経路創造―
A Comparative Study of Industrial Agglomeration between Japan and Italy –Path Destruction and Path Creation for Sustainable Regional Development–

遠山 恭司(Kyoji Toyama)

産業および産業集積には，ライフサイクルの発展段階別に諸特徴がみられ，地域産業の持続的な発展や衰退の経路に差異がある。本稿では，日本とイタリアの眼鏡産業集積を事例に，産業集積の縮小過程における個別企業の行動を動態的に考察した。そこでは，産業地域の経済主体が経路依存性から脱し，世界的な視野で組織ルーティーンの拡張あるいは進化を規模の大小に関係なく挑み(経路破壊，経路創造)，その諸活動の束が産業集積の持続的発展に不可欠な要素となる。

Abstract
In industry and industrial agglomerations, various features can be observed in different stages of life-cycle development, with differences in sustainable development and declining paths exhibited by local industries. In this study, I consider agglomeration in the eyewear in Japan and Italy as a case study, dynamically observing the behavior of individual companies in the process of shrinking industrial agglomerations. In this process, economic agents in local industries escape from path dependence, and face the challenge of expanding or improving organizational routines within a global perspective regardless of their scale (path destruction, path creation); the assortment of these various activities include indispensable elements for the sustainable development of industrial agglomerations.

「三田学会雑誌」101 巻 4 号（2009 年 1 月）

日本とイタリアにおける産業集積比較研究

――持続的発展のための経路破壊・経路創造――*

遠　山　恭　司

要　　旨

産業および産業集積には，ライフサイクルの発展段階別に諸特徴がみられ，地域産業の持続的な発展や衰退の経路に差異がある。本稿では，日本とイタリアの眼鏡産業集積を事例に，産業集積の縮小過程における個別企業の行動を動態的に考察した。そこでは，産業地域の経済主体が経路依存性から脱し，世界的な視野で組織ルーティーンの拡張あるいは進化を規模の大小に関係なく挑み（経路破壊，経路創造），その諸活動の束が産業集積の持続的発展に不可欠な要素となる。

キーワード

産業集積のライフサイクル，経路依存，経路破壊，経路創造，組織ルーティーン，持続的発展

はじめに

経済社会のグローバル化にともない，産業集積地域の競争環境や企業の存立基盤，地域産業政策の立案と実行において，国内あるいは地域に完結した視点や発想だけで理解，認知，そして対応することがより困難となってきている。とくに，日本各地に存在する地場産業・産地型集積地域の縮小・衰退傾向は著しく，伝統的工芸品の復権や市場開拓，普及品への技能応用や産地ブランドの振興などが官民一体で取り組まれている（上野・政策科学研究所編 2008）。

かつて洋食器のまちとして知られた新潟県燕市の産地型集積は，生産と流通の構造と顧客関係を大きく変容させつつ金属加工技術を多角化して「産地解体」を行い，特定製品を地域内完結型で生産する形態から大きく転換した。このプロセスと到達点について，渡辺幸男氏を委員長とした（社）中小企業研究センターの調査研究に筆者も参加し，産地が「地域産業集積」化したと結論づけた（中小企業研究センター 2001；渡辺 2002）。また，従来から渡辺氏は，日本の産業地域・企業の存立基盤

＊　本コンファレンスで報告の機会をくださった，渡辺幸男先生をはじめ慶應義塾経済学会の先生方，コンファレンスに参加された諸先生，コメンテーターとして問題点を抽出し示唆を与えてくれた長山宗広氏，鯖江地域における共同研究の成果の利用を許してくれた山本篤民氏に感謝します。文責は筆者個人に属する。なお，本研究の調査研究には，勤務先の海外研修プログラムと科学研究費補助金若手研究 B（課題番号 18710217）より助成を受けた。

や競争環境が国内に限定されず，社会的分業構造が「東アジア化」していく可能性とその理論化に力点を置いており，燕地域はその強力な実証的証左となった（渡辺 1997，2002）。

この研究に刺激されて，筆者は金属加工技術を基盤として，特定製品の生産に特化している眼鏡産業集積地・福井県鯖江地域（鯖江市・福井市とその周辺）の調査研究を行った（遠山 2001）。鯖江地域は世界で初めて眼鏡枠のチタン合金加工技術を確立して以来，1990 年代後半には洗練された商品開発が行われ，また折からの海外有名ブランドの国内向けライセンス生産で事業所・雇用・生産の 3 拍子がそろって第 2 の拡大期にあった。地域の大手企業はこぞって中国・アジアに生産工場を立ち上げ，工程間あるいは製品間の国際分業体制を構築し，「東アジア化」を積極的に推進した。

1980 年代から事業所・雇用の縮小過程を経て，1990 年代に「地域産業集積」化した燕地域と大きく異なり，鯖江地域の本格的な産地縮小傾向は 2000 年代からで，しかも，依然として特定製品生産に特化したまま「東アジア化」し，また，グローバルかつ国内の競争環境が劇的に変容したという点で，単純比較して議論することが難しい。ここに，産業集積地域にも発展段階，すなわちライフサイクルがあり，その到達段階ごとに企業の存立条件や発展条件，政策展開は異なるという発想が必要で，また，異なる製品や技術に基づく産業集積を単純比較することの限界性が指摘できる。

他方で地域産業の発展や産業政策的視点から，欧米に端を発した諸理論も国内の地域産業研究に導入されている。主なものだけ指摘すれば，産業クラスター（Porter 1998；藤田 2003；長山 2005），地域イノベーションシステム（Braczyk, Cooke and Heidenreich 1998；三井 2007），学習地域（Maskell & Malmberg 1999; Asheim 2000）などがある。これらの研究は理論化・抽象化・整理を目指す志向が強いため，一般動向の現状認識や政策の理論的根拠を多く示唆する。ただ，その諸理論を個別の産業や地域へブレイクダウンしようとした研究では，地域や産業の発展プロセスや歴史的諸条件の違いから，理論を現状にあてはめたり，固有の諸条件を軽視して政策展開される恐れも出てくる。こうした理論・実証研究とあわせて，同一の，あるいは類似した産業と地域における比較研究，さらに，地域経済の動態的側面を捨象しない進化経済学的視角をもった地域間比較研究も必要になってきていると考えられる。

そこで，本研究ではまず，産業集積のライフサイクルの発展段階別にみられる諸特徴について進化経済学的視角を導入して整理し，地域産業の持続的な発展や衰退の経路がどのように理解できるかを検討する。その上で，日本とイタリアでそれぞれ地域的集中度の高い眼鏡製品の産業集積地域を例に取り，産業集積の変容過程について個別企業の行動を動態的に考察し，同一業種の国際地域間比較から抽出される持続的な地域産業の発展への示唆を導出したい。

第 1 節　産業集積のライフサイクルと経路依存，経路破壊，経路創造

産業集積への関心の高まりと研究蓄積，政策展開が，世界レベルで取り組まれるようになって久

しい。その背景には，地理的制約を部分的に克服できる情報通信技術の革新と経済のグローバル化の進展，中国の産業発展とその輸出による既存産業・市場の競争激化が通底している。先進国の消費者は，国内企業や地域産業に依存することなく，世界中の供給業者を通じて受動的にあるいは積極的に選択を行って消費活動を行うことが可能となった。供給業者のうち，とりわけ生産者・メーカーは，こうしたグローバル経済の下でその競争条件や存立条件の変化への適応を余儀なくされている。

こうした問題への対応や処方箋の理論的基盤を提供しようと，業種や産業の固有性や特徴をそぎ落とした一般理論的性格の強い研究と，個別産業・地域を詳細に記述する実態分析研究が行われている。これらの研究価値はいささかも揺るぎはないが，理論の応用としての事例研究や，個別事例研究から飛躍的な論理への抽象化は，研究方法として思わぬミスリードを導きかねない。そこで，本稿は，個別の同一産業をケースに取り上げることでその業種特性と競争環境をほぼ同じ条件に置き，国際地域間比較分析をすることでグローバル経済体制下における産業集積の持続的発展方向を地域産業と企業の実態に即して明らかにする立場をとる。

(1) 産業集積のライフサイクル

産業集積地域の発展は，その地域や産出する製品・業種によって異なる場合が多い。競争が激しく，代替品の参入の激しい日用品を地域で生産してきた多くの地場産業をはじめ，中核企業の海外生産シフトによる地域の下請依存度を減少させた企業城下町では，「産業集積の縮小」が著しい（植田編 2004；上野・政策科学研究所編 2008）。国内市場の拡大や輸出競争条件が良好な時代は，特定産業・製品を特定地域の（大・）中小企業による社会的分業によって集積の経済効果が十分に機能する。この間，産業集積地域はまず量的拡大期に入り，次第に同一製品内でも差別化競争段階へ移行して質的拡大期ともいうべき発展の経路をたどる（園部・大塚 2004）。

こうした産業集積地域の発展期までは，同一産業・製品の同業者や関連業者の新規開業，技術や設備の改良と生産性の上昇，素材や原料あるいは資金調達などのアベイラビリティの向上，フォーマル・インフォーマルな同業者の情報交換や技能・技術の普及による学習効果などが有機的に機能し，マーシャルのいう産業的雰囲気が充溢している（Marshal 1919）。その中心地においては，産業発展にともなう地域企業家らのエネルギーがあふれ，家族労働や長時間労働をも顧みず，その集積地の発展の持続性を期待させる。とりわけ，当該産業への新規参入企業の存在や，その企業によって実現されるイノベーションが，産業発展において重要であるという指摘は論を俟たない（Audretsch 1997）。また，その地域の自治体も税収の増加や人口増から，道路や工業団地の造成，制度融資などの地域産業支援政策を積極的に展開する。

しかし，輸出競争力を失い，国内外の供給業者による市場競争が激化すると，その地域の製品生産は次第に伸び悩みはじめ，事業所，従業者数，地域生産高の伸張が停滞する。この時点で，その

産業集積地域は発展期を終えて成熟期に入り，それらの統計指標が継続的に下降線をたどっていくと縮小期・衰退期へ移行していく。この段階になると新規開業よりも廃業が増加し，製品の標準化や生産技術・デザインの普及・一般化，他地域や海外の製品流入による価格競争で収益性が悪化し，これらに対して行政がやれる政策ツールは発展期と異なって，物理的政策ツールの効用が減退していく。

このように，産業集積のライフサイクルの観点からは，地域が特化した産業・製品の産出メカニズムとそれに関連する地域諸条件が発展期，成熟期，縮小期，衰退期で異なり，対象地域がどの段階にあり，どのような問題を抱えているかを客観的に検証することの重要性を示唆している。とくに，縮小・衰退期に入った産業集積地域は，企業発展のために学習するロールモデルが身近になくなり，個別企業あるいは小規模なグループが流通開拓や製品開発，事業構想，ブランドやデザインの構築，資本調達，世界的視野の経営と交渉力の構築に独自に取り組んでいくことになる。こうした活動には高度な経営人材とその能力の発揮，あるいは外部からの獲得，地道で継続的な挑戦が不可欠で，発展段階にみられた技能や知識の地域的普及効果は生じにくく，地域における学習の困難性が高まっている。

グローバル経済下の先進工業国における多くの産業集積地域は，例外を除けば多くがこのような状態，すなわち，産業集積のライフサイクルにおける縮小期・衰退局面下の諸問題に直面していると考えられる。

(2) 経路依存，経路破壊，経路創造

産業集積のライフサイクル視点から，その発展期に集積内で蓄積・形成される地域的発展要因が成熟期まで機能した後，縮小期から衰退期へ進むにつれて逆機能と化すことを示した。この現象を理解するのに有益なのが，進化経済学などで用いられる経路依存性である。

経路依存性（path dependence）は，技術や組織，制度などがある偶然から選択され，定着・標準化すると，その複写や模倣・学習によって転写・移管が容易に行われる自己強化あるいは発展が継承される現象をいう（Arthur 1994; David 2001）。これが個別企業，特定の産業，特定の技術・製品市場で広範にみられ，従来型の製品市場や産業では収穫逓減下で，一方，デジタル・IT 分野の市場では収穫逓増下で経路依存が発生するとされている（Arthur 1994）。その地域的な展開や企業立地の集中で代表されるのは，前者が欧米日に存在する地場産業製品の産業地域で，後者の代表格はシリコンバレーである。本稿の対象は，前者の場合に限られる。

ところで，収穫逓減下で産業集積地が発展し，次第に成熟・縮小・衰退期へ移行している事例に枚挙にいとまがなく，産業集積のライフサイクル視点からみれば，ライフサイクル後期の地域における経路依存性の効果は徐々に減退すると考えてよいだろう。この状態においては，地域に埋め込まれた物理的・認知的な社会的資本からもたらされる経済社会的効果が部分的にしか機能しなくな

る（Martin & Sunley 2006，小沢 2008）。

とくに個別の企業レベルで考えれば，市場や技術，生産体制，顧客関係，設備，資産といったものが発展期までの経路に固定され，いわゆるロック・インされて，そこから新たな発展経路の構築へ移行することが難しいという問題が発生する（藤田 2003）。また，過去の成功体験などによって企業活動の「慣性」が機能するようになると，環境への不適応がもたらされてイノベーションが疎外される可能性もあるといわれる（高橋 2007b）。

企業の組織能力と行動は，その企業の組織ルーティーンの調整，能力拡大，いわゆる進化能力に依存し，既存のルーティーンをイノベーティブなルーティーンに転換可能かどうかが問われてくる（Nelson & Winter 1982）。また，企業の組織ルーティーンの拡大においては，既存のものを変質させるばかりでなく，企業買収によって新しく異質なルーティーンを追加して，過去の経路に依存しがちな組織を活性化させるケースも指摘される（Karim & Mitchel 2000）。このことは，経路依存性のポジティブな効果が減退した状況下で，企業が既存ルーティーンや外部環境のロック・イン効果をいかにして克服するかが問われており，経路破壊（path breaking, path destruction）の必要性あるいは効果が検討に値するようになる（Karim & Mitchel 2000; Martin & Sunley 2006）。

産業集積地域は比較的同一業種のさまざまな企業群から構成されているので，いわば，地域の経済主体としての企業のルーティーンの束，あるいは集合体が地域の産業集積であるといってよい。本質的な意味で，地域の企業同士でまったく同じ組織ルーティーンの存在はあり得ないが，フォーマル・インフォーマルな地域的関係を通じて，地域の中小企業には類似した組織や経営者意識が形成されていく。とくに需要拡大をともなった発展期にあれば，地域内の分業や競争によって技能や技術が普及し，集積の経済効果が機能し，インフラや法制度など政策メリットを享受できる。

しかし，産業集積地域のライフサイクルが縮小・衰退期下にあれば，その地域産業の持続的な発展は，そこに存在する地域企業におけるイノベーティブなルーティーンの構築が多様な形で展開されることが必要条件となる。この過程ですべての既存ルーティーンが棄却される必要はないが，過去に経路依存が機能したいずれかの要素（ロック・インされた要素）を破壊して新しく創造しなければ，企業は縮小再生産下で衰退していく。そこでは，地理的な近接性ゆえに機能した地域学習のプロセスや効果は大きく減退しており，身近な地域ではなく，広く地域の外や海外にロールモデルを探索するか，新たに独自に創り出すことで地域企業は持続的な発展が可能となる。これによって地域の社会的分業や産地製品から離脱する企業も出てそれが突出したケースとなる場合や，地域の新たなベクトルとして産業転換できる可能性もあるだろう。

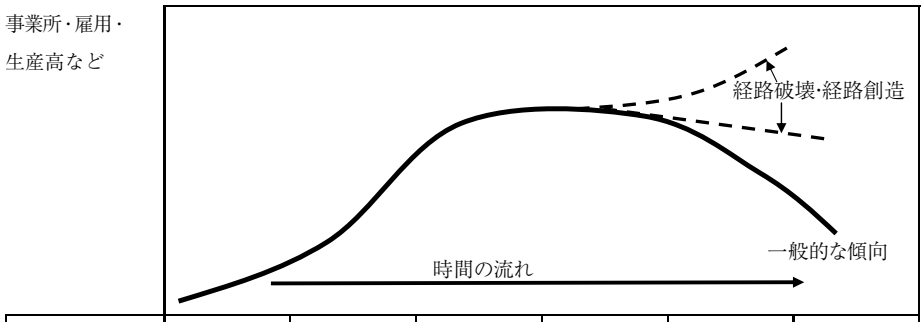
このような経路破壊への取り組みは，個別企業や産業特性，地域の存立条件がそれぞれに異なるので，どの企業が，あるはどの程度の企業群がアクションを起こすかどうか，またその結果成功するかどうかがまったく予測不可能である。しかし，こうした経路破壊への挑戦に取り組んで，新しいルーティーンの構築や追加による，新たな企業活動の経路創造（path creation）が多様な形で展

図表１　地域的ロック・インからの開放：可能性のあるシナリオ

新しい経路の源泉	諸特徴
地域固有・土着の創造	新技術の勃興，その地域に以前から存在する産業と直接関係のない地域内産業から生まれるもの
不均性と多様性	ローカル産業や技術，イノベーションを持続させる組織，経済の再編成，固定された構造へのロック・インや順応を避けるなどの多様性
別のどこかからの工場移転	第一義的なメカニズムが別の地域から新しく技術・産業から移転してくること，それが地域発展の新しい経路の基盤を形成
（技術的）関連産業の多様性	既存産業が衰退過程にあるが，そのコア技術が別の産業に移転することにより，新産業に関連した地域基盤を提供する
既存産業のアップグレード	新しい技術や新製品，新サービスを通じた地域の産業基盤を再活性化し，強化する

（資料）Martin & Sunley (2006)

図表２　産業集積のライフサイクルとその関連要素モデル



ライフサイクル	生成	量的発展期	質的発展期	成熟期	縮小期	衰退期
市場	小さい	拡大	拡大	競争激化	撤退の増加	一部だけ残留
事業所・雇用	少ない	大幅に増加	増加	横ばい	減少	大幅に減少
地域社会	小さな挑戦	産業的雰囲気	競争と協調	成功体験	2代目･3代目へ	事業承継難
学習の範囲	組織内	地域内	地域内	地域内／国内	国内／海外	国内／海外
戦略の重点	生産	生産	市場分析	ブランド構築	流通網開拓	生き残り
組織能力	模倣／学習	模倣／学習	模倣／学習	差別化	差別化	差別化
進化要素	経路依存＋	経路依存＋	経路依存±	経路破壊	経路創造	経路創造

（注）同一製品の産業集積地域を想定しており，製品転換によるケースを除いている。
なお，経路依存＋は，経路依存性の正の効果を意味し，成熟期以降も部分的には存在し続けると仮定している。
このモデルの構想は，2006 年 10 月の日本中小企業学会第 26 回全国大会で示した（於：一橋大学）。
（資料）筆者作成

開されることが，産業集積地域における持続的発展の条件となる（図表 1）。また，ここであるべき政策は，こうした地域企業の経路破壊や経路創造を側面から支援するような政策となり，従来型の政策枠組みを超えた発想が求められるだろう。

以上，産業集積のライフサイクルと経路依存性に関する研究視角を総合すると，図表 2 のようにまとめられる。

要点だけを述べれば，産業集積にはライフサイクルが存在し，考察しようとする産業地域がどの段階にあり，どのような問題点があるかは，発展段階の到達度によってある程度一般化して議論できる。とりわけ，製品や市場など類似した諸条件下の産業集積地域の比較考察に，異なるライフサイクル段階や異なる業種による産業集積地域比較に比べて，この視点は一層有効である。産業集積のライフサイクル後期，とりわけ縮小・衰退期に移行している産業集積地域では，発展期まで機能したさまざまな正の経路依存性，ポジティブなロック・イン効果が減退する。この段階になると，縮小・衰退のサイクルを和らげ，産業集積地域の持続的な発展に必要不可欠となるのが，地域企業の多様な経路破壊と経路創造への取り組みと成功事例の蓄積である。この成功事例を地域的な共有知として相互に学習したり模倣することは，発展期と異なって，高度な経営人材による情報的経営資源の収集と活用，市場開拓力，組織変革といったより困難な組織ルーティーンの構築という点で，現象や表層は理解できても，容易ではなくなっている。

また，ここでいう経路破壊，経路創造とイノベーションとの関係に言及しておこう。まず，経路破壊と経路創造は，経路依存性に関する進化経済学的視点から導かれた，一連の企業あるいは組織ルーティーンの進化プロセスである。したがって，このプロセスにおいては，いずれの時点においてもイノベーティブな取り組みは不断に行われてよいものと仮定している。経路依存から経路破壊へいたるプロセスをイノベーションとよぶのではなく，組織ルーティーンの拡張や進化のサブシステムとして，イノベーティブな組織活動を位置づけている[(1)]。

過去に形成された組織ルーティーンの経路依存性から離脱しようとする企業の意思決定や組織的取り組みを経路破壊ととらえ，その結果，新しく生み出された発展経路を経路創造とみなしている。経路破壊の過程で組織行動が成功することもあれば失敗することもあり，経路創造過程でもそれは同様であって，これらすべての組織行動はイノベーティブではあっても，イノベーションのための経路破壊ではない。経路依存から経路破壊，経路創造へいたる一連のプロセスを進化経済学的にとらえ，企業組織，あるいはその地域的な束である産業集積が進化プロセスにあるととらえて，そこにどのような可能性があるかを問うのが，本研究の視角である。

次節以下では，先進国では最大規模の生産規模をもつ日本とイタリアの眼鏡産業集積を事例に，産業集積のライフサイクルと経路依存と経路破壊・経路創造の視角から，同一産業の集積地比較を通じて産業集積地域の持続的発展のあり方を考察する。

---

(1)　ここでは，組織ルーティーンを構成しているサブ・ルーティーンが存在し，そのサブ・ルーティーンすべての経路依存性を破壊しなければいけないとは考えない。部分的なサブ・ルーティーンの経路依存が残存し，ある一部のサブ・ルーティーンで経路破壊が生じて，それらが併存して組織ルーティーンが経路創造プロセスへ移行する可能性を排除しない。

第2節　考察対象の概要――日本とイタリアの眼鏡産業集積――

眼鏡枠製造とそれに関連する組立・部品加工業，表面処理業，レンズ製造・加工業などが地域的に叢生し，産業集積を形成している先進工業国では，日本とイタリアのそれが有名で，世界最大の生産国は中国である。経済社会システムや産業集積の発展段階という点で著しく異なる中国を除き，ここでは日本とイタリアに焦点を当てる。(2)

日本およびイタリアの眼鏡産業集積については，先行研究によって多くのことが検討されてきた。日本では，福井県鯖江市が眼鏡枠生産で国内90％以上のシェアをもつことは広く知られており，経済地理学や中小企業論の分野で研究が蓄積されてきた（宮川 1976；奥野 1977；手塚 1988；南保 1999, 2000；遠山 2001；佐伯 2006；遠山・山本 2007）。他方，イタリアの眼鏡産業集積についても，鯖江の産業集積を考察する上でイタリア企業の戦略や産地のありように関心が及んで，イタリア北東部のヴェネト州ベッルーノ県の産業集積が考察対象となった（小川 1998；山川 2001；Camuffo 2003；遠山 2007）。

それぞれの詳細な記述は先行研究に譲り，ここでは福井県鯖江を中心とする地域（以下，鯖江地域）とベッルーノ県（以下，ベッルーノ地域）の概要を紹介する（図表3）。(3)

産地発祥の歴史はイタリアの方が早く，ベッルーノのカドーレ地区で1878年に最初の眼鏡工場が開設された。この工場は幾度かの経営権の変遷を経て，1934年に現在のサフィロ社（Safilo. S.p.A）が経営権を取得して，今日に至っている。福井県では1905年に増永眼鏡の開祖が農閑期の現金収入をこの地にもたらすべく，眼鏡工場を立ち上げたことに端を発する。この2つの会社は両地域集積の母体企業としての役割を果たし，多くの職人がここで技術や経営を学んで独立して集積が形成された。現在，福井県には国内眼鏡枠生産の96％が，ベッルーノ県には眼鏡製品国内生産の76％が集中するにいたっている。

近年の事業所数では両地域で大差はないが，従業者数ではベッルーノ地域が鯖江地域のほぼ2倍となっている。さらに，生産金額についてみると，ベッルーノ地域の売上高は鯖江地域の約3倍と大きく水をあけている。1990年代中頃の両地域の差は2倍程度であったことから，その後の10年間でさらに差が拡大した結果となっている。

両地域を代表する企業とその2005年の売上高についてみてみると，ベッルーノ地域の企業規模が

---

(2)　中国の眼鏡産業集積は，量的発展期あるいは初期の質的な発展期の段階にあるのではないかと思われる。いずれにせよ，日本とイタリアの産業集積のライフサイクルとは異なる段階にあると認識している。

(3)　鯖江地域については，遠山・山本（2007），イタリア・ベッルーノ地域（Belluno Eyewear District）については遠山（2007）を参照されたい。

図表３　鯖江地域とベッルーノ地域の眼鏡産業集積概要

	福井県の眼鏡産業	ベッルーノ県の眼鏡産業
発祥の年	1905 年	1878 年
事業所数	682（福井県の工業，2005 年）	657（センサス，2001 年）
従業者数	6257 人（同上）	12664 人（同上）
生産額	766 億円（製造品出荷額等，同上）	2298 億円（売上高，県工業会 2005 年）
国内集中度	眼鏡枠：96 %（同上）	眼鏡関連製品：76 %（同上）
中核地域 事業所集中度 従業者数集中度	鯖江市 88.1 % 89.4 %	カドーレ地区, ロンガローネ, アゴルド地区 51 %　3.2 %　4.6 % 22 %　18.2 %　26.9 %
主な企業 売上高・2005 年	シャルマングループ（245 億円） 福井めがね工業（50 億円） アイテック（43 億円） サンリーブ（40 億円） 増永眼鏡（20 億円）	ルクソッティカ（6337 億円） サフィロ（1486 億円） デ・リーゴ（732 億円） マルコリン（223 億円）
主な企業 海外生産拠点	中国（東莞，深圳，蘇州） マレーシアなどへ子会社設立	中国，スロヴェニア，フランスなどに 被買収企業が工場を所有，中国に進出 1 件

（注）中核地域の数値は鯖江市が『鯖江市の工業 2003 年版』，ベッルーノ県の 3 地域はセンサス 2001 年版，主な企業については各社資料・報道・インタビューによる。レート換算は 1 ユーロ 145 円。
（資料）遠山（2007）に加筆修正

はるかに巨大であることが一目瞭然である。鯖江地域の最大手シャルマン・グループが 245 億円であるのに対して，ベッルーノ地域の最大企業は世界最大手のルクソッティカ・グループ（Luxottica S.p.A）で，その売上高は 6337 億円にのぼる。産地最古参で 2 番手のサフィロは，1486 億円と続いている。鯖江地域の大手メーカーや製造卸企業の多くは売上高 50 億円以下となっており，その格差は歴然としている。

次に，これらの主要企業の生産拠点について概観すると，鯖江地域の大手企業の多くは中国，マレーシアに生産拠点を直接投資して，製品間・工程間の国際分業を進めてきた。ベッルーノ地域の企業は，ルクソッティカが中国に工場を 2006 年に開設して，一部の工程や製品を製造しているケースが唯一のものである。そのほかはいずれも企業買収によって相手先の生産拠点が各地に存在しているケースが多い。もちろん，ベッルーノ企業も中国からの完成品や部分品の輸入を行っているが，メイド・イン・イタリーの信用を活かす形で自社生産する比率が高い。それは，ルクソッティカの主力アゴルド工場の規模が約 3000 人，サフィロの工場が約 1400 人と大規模であることからもわかり，その巨大さは鯖江地域最大の工場が約 500 人ということから十分にうかがえる。

さて，ここで両地域の長期的な産業集積規模の推移を確認しておくと，福井県の工業統計表ベースの事業所数・従業者数の推移，ベッルーノ県眼鏡工業会の県内企業数・従業者数は，2000 年代以降はともに下降線をたどっている。それぞれ 1 世紀以上にわたる同一製品の開発と生産によって発展してきた両地域の産業集積は，いよいよ 21 世紀に入って集積ライフサイクルの縮小期へ移行しつ

つあることがうかがえる。産業集積を支える雇用の場としての事業所・企業と，そこで働き生計を維持する労働者の数が減少へ転じることは，その移行を明確に示すシグナルといえる。(4)

他方，地域の生産規模・売上という観点でみると，2つの産業集積地域には跛行性が現出している。すなわち，ベッルーノ地域の売上高は2000年以降，継続的に増加の一途をたどっているが，他方で鯖江地域は大幅な減少傾向へ転じている（図表4-1，4-2，5-1，5-2）。

それには，両地域の産業集積と企業が直面する内部と外部の環境，企業戦略，生産と流通の構造に大きな原因がある。

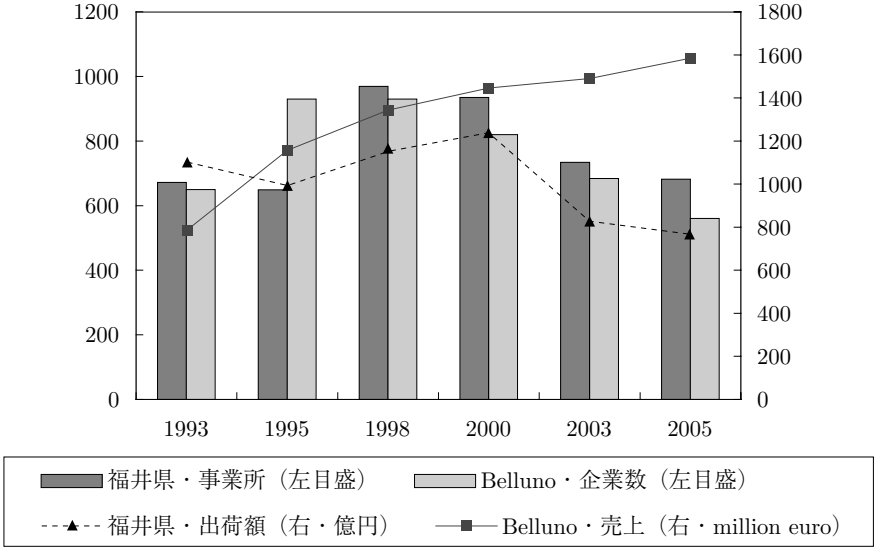
鯖江地域の3指標における全面的縮小は，大手製造卸から零細企業にいたるまでかなりの企業が倒産や廃業したことが影響している。その背景には，国内市場の生産シェアは圧倒的な地位を保持しつつも，中国からの輸入の激増をコントロールできないこと，海外市場の開拓ができていないこと，とりわけ海外のサングラス市場を放棄していたこと，地域大手企業が海外生産拠点の機能を高度化してきたため国内生産を縮小させる傾向にあること，欧米の有名ブランド眼鏡のライセンス生産を維持できなかったことなどがあげられる。

他方，ベッルーノ地域の企業数・雇用数の減少は鯖江地域のような大手の倒産は聞こえないが，数多くの中小・零細企業の廃業によるところが大きい。しかし，後に詳しく分析するようにベッルーノ地域の企業は，大手メーカーを中心に売上を拡大させている。その理由は，欧米ブランド眼鏡のライセンス生産の囲い込みであったり，企業買収，グローバルな流通体制の構築，海外市場への積極的な展開と輸出などによるものである。中小企業においてもニッチな製品開発とグローバルな市場開拓，スポーツ企業からのライセンス生産受注などによって売上を伸ばしている。ただ，産地売上高の伸張をもってしても，地域の産業集積における雇用が減少してしまっているという点では，ベッルーノ地域も集積ライフサイクルの発展期をすでに過ぎたと結論できる。

このように産業集積のライフサイクルで縮小期に入った両地域ではあるが，産業集積の持続的発展という観点では，集積内の企業行動やそのパフォーマンスに大きな違いがあり，それが産業集積のあり方や発展方向に大きく関係してくると考えられる。集積ライフサイクルにおいて，成長・発展期に機能した経路依存の正の効果，すなわち集積の経済性や地域の学習，知識のスピルオーバー，ポジティブなロック・イン効果が減退しているのが，集積ライフサイクルの縮小・衰退期である。したがって，経路依存の正の効果が減退・縮小・消失する状況下で，地域の産業集積が持続的に発展していく可能性を示すには，集積内の個別企業レベルで何が行われているか，それが地域内においてどのような意味をもつのかを検証することが不可欠な作業となろう。ここで，集積内企業が，企

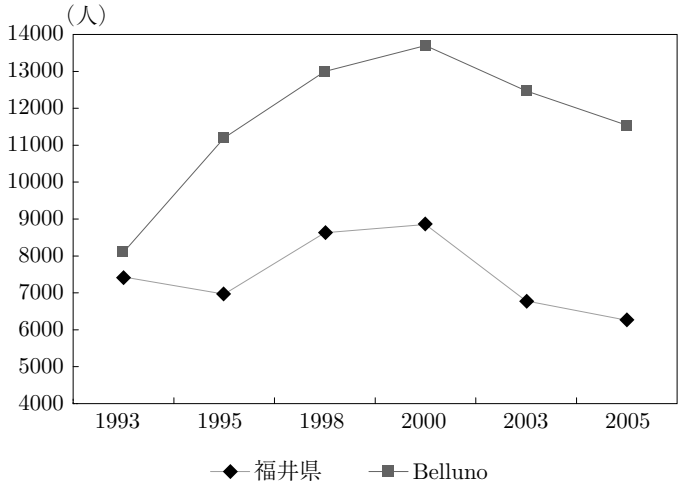
(4)　ただ，その地域労働市場で生じている変化には差異がある。鯖江地域では大手から中小規模にいたるまで雇用が減少しているのに対し，ベッルーノ地域では小零細企業は廃業・倒産して失業者が発生するが，その一部はルクソッティカをはじめ大手企業によって地域内で吸収されている。また，両地域とも，2000年代に入ってからの新規開業はほとんどみられない。

図表 4−1　両地域眼鏡産業の事業所・企業と出荷額・売上高の推移



（資料）『福井県の工業（各年版）』，ベッルーノ県眼鏡工業会資料より作成

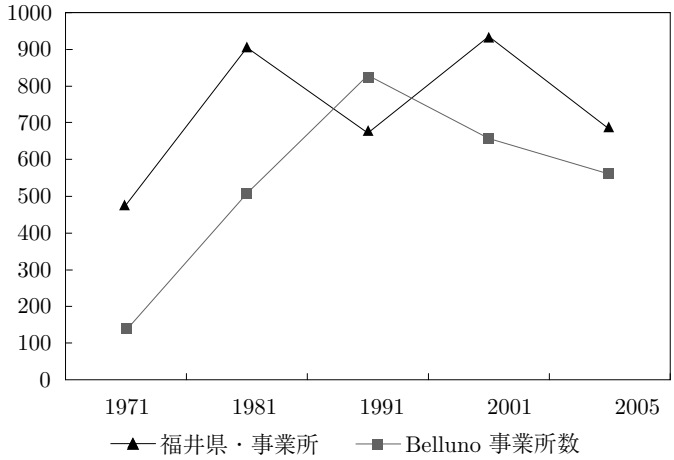
図表 4−2　両地域眼鏡産業の従業者数の推移



（資料）『福井県の工業（各年版）』，ベッルーノ県眼鏡工業会資料より作成

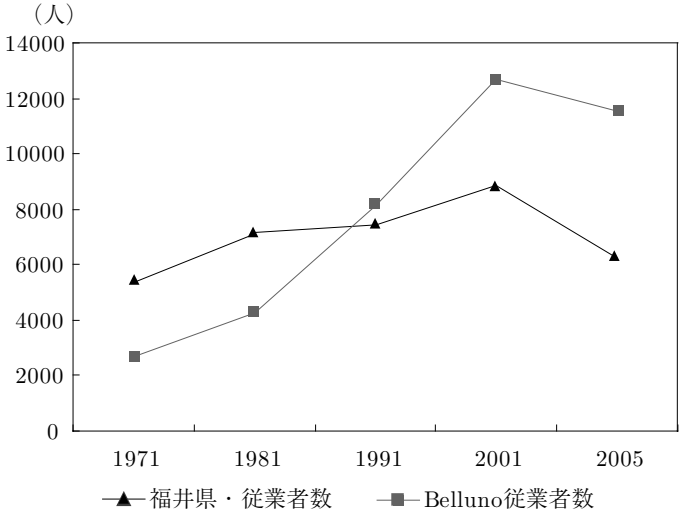
業固有の経路と地域に埋め込まれた経路の依存性からどのように逃れ，経路の破壊と創造を行ったかを，実態調査サンプルから抽出し，その地域的意義を考察する。

図表 5−1　両地域眼鏡産業の事業所数の長期動向



（資料）『福井県の工業（各年版）』，ISTAT 製造業センサス等より作成

図表 5−2　両地域眼鏡産業の従業者数の長期動向



（資料）『福井県の工業（各年版）』，ISTAT 製造業センサス等より作成

第 3 節　ケーススタディ（1）最大手企業

前節で示した分析視角にもとづいて，ここでは鯖江地域とベッルーノ地域における最大手企業の経路依存と経路破壊に着目して 2 社の経路を比較考察する。眼鏡生産大国である日本とイタリアの最大手企業は，先述の通り，シャルマン・グループとルクソッティカ・グループで，世界的に著名

図表 6　シャルマンとルクソッティカの沿革

シャルマン・グループ	ルクソッティカ・グループ
1956 年　部品製造業として創業（生産会社ホリカワ）	1961 年　部品加工業として創業
	1967 年　OEM 下請けのもと自社ブランド立ち上げ
1973 年　メタルフレーム製造	1971 年　完成品メーカーとしてミラノ展示会出展
1975 年　販売会社シャルマンを設立	1974 年　イタリアの卸企業を買収
	1981 年　ドイツに販社設立
1982 年　アメリカに販社設立	
1985 年　チタンフレームを開発	
1987 年　ドイツに販社設立	1988 年　ジョルジョ・アルマーニのブランド眼鏡を生産
1988 年　香港工場設立　稼働は 1991 年	
	1990 年　ニューヨーク証券取引所へ上場
1994 年　フランス，イギリスに販社設立	1995 年　LensCrafters 買収（北米小売りチェーン）
1997 年　イタリア，中国に販社設立	
1999 年　ニューヨークにショールーム開設	1999 年　Ray-Ban 買収
2000 年　東京にショールーム開設	2000 年　ミラノ証券取引所へ上場
2002 年　中国上海・広州で直販開始	2001 年　Sunglass Hut 買収（北米小売りチェーン）
	2003 年　OPSM Group 買収（豪州小売りチェーン）
	2004 年　Pearle Vision 買収（欧米小売りチェーン）
	2006 年　XueliangOptical 買収（中国小売チェーン）
	2007 年　Oakley 買収

（資料）各社資料より作成

な企業である。いずれの企業もその地域では企業規模と存在感という点で抜きんでた存在で，地域内で比較対象とすべき対象がない（遠山・山本 2007；遠山 2007）。

ただ，ルクソッティカ・グループの規模の巨大さは眼鏡業界でも群を抜いており，創業オーナーは世界長者番付にランキングされる。しかし，同社とシャルマン・グループはその出自の類似性や経路破壊へ挑んできたという点で，多くの共通点を持ち，オーナー同士も懇意な関係にある[(5)]。

両社はほぼ同時期に眼鏡部品加工・製造でこの業界に参入し，その後，眼鏡枠の完成品製造にまで業態を発展させた（図表 6）。現在，この 2 人のオーナーは両国において，それぞれ最大の企業グループを 1 代で築き上げた立志伝中の人として知られる。

(1) シャルマン・グループ（鯖江地域）

シャルマンという社名は，母体となる生産会社が後に設立した国内外への卸売機能会社のもので，ブランド名でもあり，海外でも通用することから，こちらがグループ名として使われている。

1975 年の販売会社設立に始まり，後の北米，欧州での同様の展開は，同社としても，地域として

(5)　1990 年にルクソッティカが日本で販売法人を設立する際，シャルマンとの合弁会社でスタートした。1999 年には合弁は解消されたが，両社の間で一定の協力関係は現在も続いている。

もそれまでの企業発展のあり方から一線を画したもので，当時の産地にはありえない，まさに経路破壊と創造の活動であった。当時，鯖江地域ではメーカーと産地問屋の関係が強固にできあがっており，産地問屋を通さずに独自の流通網を構築することは大きなリスクをともなうものだった。眼鏡チェーンや百貨店などの眼鏡市場参入と自社ブランドの開発と販促をチャンスとしてとらえ，産地問屋の流通ルートに依存しない，新しい経営形態の創造に挑戦した。

次いで，同社は1980年代末から1990年代初頭にかけて，中国生産に進出し，価格競争力構築のために企業内工程間分業へ乗り出した。中国工場の技術レベル向上にともなって次第に輸出向け製品あるいは中国市場向けの生産機能をもたせ，製品間分業体制へ移行している。中国・アジアに生産拠点をもつ鯖江地域の大手企業は，これにより国内生産品の海外輸出は一部の高級品に限定され，もっぱら国内の生産機能は国内市場に左右されるようになった。

1990年代から2000年まで，国内市場は海外有名ブランド眼鏡のブームに沸き，シャルマンをはじめ，企業間でブランド・ライセンス契約の獲得競争が生じた。当時は日本・アジア市場の生産を鯖江地域の企業に委託して，ライセンス収入を得るのが欧米ブランドホルダーの戦略だった。しかし，2000年代以降は，生産と販売の両方を世界市場で統一的に管理できるライセンス先が求められるようになり，鯖江地域の企業はそこから脱落していった。その流れに最大手のシャルマンでさえ翻弄され，ライセンス契約をほとんど喪失してしまった。

そこでシャルマンでは生産会社において，トヨタ生産方式の導入を図り，工程改善や1個流し生産など徹底した合理化に取り組んでいる。

2000年前後には，ニューヨークと東京に自社ブランド製品のショールームを開設し，情報発信機能を強化している。

このほか，シャルマンをはじめ，鯖江地域のメーカーはチタン素材を眼鏡枠に適用する加工・溶接技術を世界で初めて確立し，弾性合金や透明樹脂フレームなど，画期的な技術の開発と実用化で世界をリードしている。(6)

ここで，シャルマン・グループが取り組んだ産地システムに依存しない経路破壊と経路創造を整理すると，国内外卸売会社の設立，眼鏡チェーンとの取引，中国工場の設立と機能高度化，欧米ブランドのライセンス生産，トヨタ生産方式の導入，ショールームの開設があげられる。2000年まではブランド・ブームや景気の回復，眼鏡のファッション化などによって堅調な国内市場に支えられ，新たに創造した経路がポジティブに機能してルーティン化した。しかし，2000年代以降になると異

(6)　チタン合金の眼鏡枠製造技術は，日本が最高水準を維持し，その技術を学んだ中国も次第にレベルを向上させている。他方，イタリアの企業はチタン合金の生産技術を持たない。それはルクソッティカにおいても当てはまり，必要に応じて鯖江地域や中国のメーカーに下請生産を委託している。逆にいえば，チタン合金の加工技術があっても世界で販売できる流通網や通用するブランドがなければ，高い付加価値を鯖江地域で稼ぎ出すことができないということである。

業種による低価格眼鏡販売への参入と海外生産品の輸入増，欧米ブランドのライセンス生産契約の打ち切り，国内市場の成長鈍化によって，それまでの成長戦略が機能不全と化した。つまり，破壊したはずの経路はルーティン化し，それがまた経路への依存となるのだが，市場拡大の終わりと新しい競争環境の現出にともなって，さらなる経路破壊が不可避になっているというのが，現在の状況といえる。

(2) ルクソッティカ・グループ（ベッルーノ地域）

ルクソッティカ・グループは，シャルマン・グループと同様，生産と卸売機能を自社でコントロールし，産地商社やブローカー（ラプレゼンタンテ）に販売を依存しないという点で類似した戦略を採用してきた。また，1980 年代後半から，フランスの後塵を拝していたイタリアン・ブランドの眼鏡展開に参画し，ファッション・ブランドの成功と共に企業成長するにいたった。

ただ，ベッルーノ地域の一般的な生産体制は，鯖江地域と同様に地域内の社会的分業によるもので，ルクソッティカもそれを活用していた。しかし，高級ブランド用眼鏡枠の複雑な形状や生産数量変動の大きさ，納期管理や品質要求の厳しさが下請け企業から忌避され，次第に内製化，一貫生産化へと転換していく。多くの設備を内部に抱え込む以上，高い稼働率と費用の回収は必至となるため，イタリア高級ブランドのライセンス契約を抱え込む戦略に出て行く。

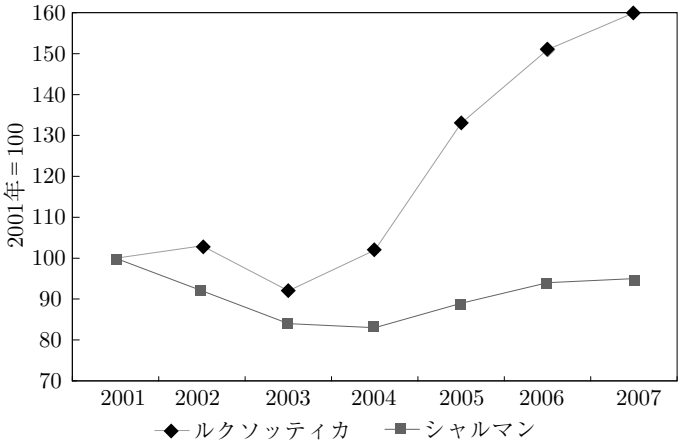
さて，同社がベッルーノ地域の同業者やシャルマン・グループと決定的に異なる決断と行動に出たのは，1990 年のニューヨーク証券取引所での上場である。独仏有名ブランド企業の居並ぶ欧州や狭隘なイタリア国内市場を避けて，北米市場での地位と知名度の獲得を狙い，また，証券市場へのアクセスのスムースさから，いきなりニューヨーク市場で上場した。

次に，北米全土に展開している小売チェーンの買収を行った。これは，イタリアから輸出して卸していた業者を敵に回す結果となり，取引打ち切りが相次いだ。しかし，デザインや顧客 PR をおざなりにした低価格競争が一般的だった眼鏡・サングラス市場を，自らのコントロールで小売から変貌させたいというオーナーの意思で顧客の離反リスクを承知で買収にいたった。結果，価格による過当競争ではなく，デザイン・ファッション性とブランドによる高付加価値戦略が北米卸売業者から理解され，後に取引が再開されるにいたった。

さらに，1999 年には世界的に知名度の高い米国サングラス・ブランド Ray-Ban を買収し，有名ブランドの直接管理と商品企画，生産，卸売と小売をトータルに運営する垂直統合型の経営スタイルへ移行していく。これは，眼鏡と商品のファッション化とも関係が深く，また，同社の経営スタイルはアパレル小売業における SPA と同様の形態に到達したことを意味している。

2000 年代に入ると，ミラノ証券取引所に上場して資本調達し，北米，豪州，欧州，中国における小売チェーンを買収，さらにスポーツ用サングラスの著名ブランド Oakley を買収し，かつ，高級イタリア・ファッション・ブランドをはじめ高級ブランドの眼鏡・サングラスのライセンス生産を

図表 7　両地域の最大手企業における売上高の推移（2001 年＝ 100）



（資料）各社資料より作成

一手に引き受けている。ここでは，北米での成功体験をルーティーン化し，それをよりグローバルな形で転写して，新しい経路の創造に挑戦を続けている。

以上，ルクソッティカの経路破壊と経路創造を整理すれば，勃興期のイタリア・ブランドの眼鏡参入と協業，生産の内製化・一貫体制化，卸売機能の強化，北米での上場と小売チェーン参入，ミラノ上場とさらなるグローバル小売チェーンの買収，有名ブランドの買収とライセンス契約強化が該当する。輸出向けの中級品眼鏡・サングラスを比較的まとまった数量で量産する産地システムと決別し，新しいスタイルを独自に模索してグローバルな垂直統合経営へ到達した。

2000 年代以降における 2 地域の最大手企業の軌跡を売上高推移でみてみると，彼我の差が明瞭となる（図表 7）。2001 年の売上高を 100 とすると，2007 年のルクソッティカの売上高が 60 %増であるのに対し，シャルマンのそれは盛り返してはいるものの 2001 年を下回る状況となっている。

この数値が示している現実の直接的な原因は，川上から川下まで垂直統合経営化したルクソッティカと製造卸の段階にとどまったシャルマンという，その経営構造にある。日本の眼鏡流通は 1980 年代から 1990 年代にかけて小売チェーンの台頭と発展によって勢力図が変わり，そこでの新勢力との結びつきを強化した鯖江地域のメーカーが生産を担って発展した。大手小売チェーンなど流通資本の株式上場と資本力増大，全国展開に依存して，眼鏡の企画・開発と生産に経営の軸を置くシャルマンは国内市場の景況と有名ブランドのライセンス契約の有無に経営を大きく左右される体質となった。このような市場や流通の分野におけるロック・インから脱するには，ルクソッティカが一時顧客を失うほどのリスクを冒してまで挑んだような経路破壊への踏み出しであったろう。1990 年代までは両国のナショナル・チャンピオンであり，欧州・アジアの地域代表であった両社は，2000 年代以降になって一方はグローバル・チャンピオンとなり，他方は依然として地域代表にとどまっ

ているといえる。

当然ながら，ルクソッティカも経路の破壊と創造の後は，ルーティン化のプロセスへ移行するので，グローバル視野での市場の拡大と需要の喚起，商品開発から流通・小売にいたる全過程においてより高度なルーティンの設計・構築を持続的に行わねばならない。例えば，欧米の高級ブランドのライセンス生産依存度の高さは同社の強みでもあるが，契約打ち切りや契約料の高騰などのリスクも同時に抱え込んでいる。そこで自社ブランドの価値向上と同時にオークリー・ブランドの買収にいたり，アジア・オセアニア地域の小売業買収による販売力・マーケティング力の増強とブランド・ホルダーとの交渉力維持に備えている。

これら両国・地域における最大手企業の経営行動は，それぞれの地域企業にどのようなインパクトを与えたのだろうか。

鯖江地域の場合，小売チェーンとの取引で生産拡大したのは大手・中堅・中小企業で，生産の国際分業では大手のみが，海外ブランドのライセンス生産は大手・中堅の多くの企業が，ほぼ時を同じくして取り組んでいる。また，大手企業の中国工場では機能高度化は大いに進み，チタンフレームの多品種少量生産や表面処理の技術が高まり，価格競争力を生み出している。ただし，シャルマンが手がけた欧米アジアを網羅する卸売展開と，トヨタ生産方式の全面導入については，同社以外にはみられない。

ベッルーノ地域の場合，ルクソッティカに次ぐ大手4社は，ルクソッティカに比べると規模や範囲は大きく限定されるが，海外眼鏡メーカー・ブランドの買収，高級ブランドのグローバル・ライセンス契約獲得，株式の上場，一貫生産体制の構築，海外卸売事業の展開，海外小売業の買収，SPA経営モデルへの移行に取り組んでいる。他社の構築したルーティーンをまったく同じように複製することはできないが，それを刺激として受け止め，自社の工夫であらゆる可能性を模索することはできるが，産業地域の中小企業にとっては，こうした最大手企業の経路破壊と経路創造とは異なる経営が求められよう[(7)]。

第4節　ケーススタディ（2）中小企業

前節で検討した最大手企業と地域の眼鏡産業集積との生産連関は，わずかにあるか，ほとんどないという状況である。シャルマンは海外工場の機能高度化と内製重視のTPSの徹底，海外有名ブランドのライセンス契約喪失による下請生産の打ち切りで，外注の縮小が避けられない。ルクソッティカは要求度の高い生産と品質の管理を下請から忌避されて以来，社内での一貫生産体制へ移行してほとんど外注を利用しなくなった。

(7)　ベッルーノ地域では，大手上位4社のうち，株式公開や海外小売チェーンの買収を行う企業も存在するが，ルクソッティカのグローバル・オペレーションに比べると地域限定的である。

図表 8　鯖江地域とベッルーノ地域における眼鏡関連企業の業務構成

	鯖江企業	OEM	オリジナル	ライセンス	ベッルーノ企業	OEM	オリジナル	ライセンス
中堅メーカー	FM 工業	50 %	40 %	10 %	LC 社	0 %	100 %	0 %
	HM 社	70 %	25 %	5 %	TI 社	65 %	35 %	0 %
	HG 眼鏡	50 %	20 %	30 %				
中小メーカー	KT 眼鏡	99 %	1 %	0 %	DRB 社	0 %	100 %	0 %
	SG 社	100 %	0 %	0 %	SC 社	0 %	100 %	0 %
	SO 社	100 %	0 %	0 %	CL 社	0 %	100 %	0 %
	M 眼鏡	100 %	0 %	0 %				
企画販売会社	HY 社	85 %	15 %	0 %	IE 社	0 %	100 %	0 %
	BC 社	50 %	50 %	0 %	IA 社	0 %	0 %	100 %

（注）比率は販売額による。ライセンスには，欧米ファッション系の高級ブランドを含まない。
（資料）佐伯（2006），遠山・山本（2007），遠山（2007）より作成

両地域において魅力の高い有名ブランドのライセンス生産はイタリア大手企業に集約されて，鯖江地域企業では大手から中小企業まで，ベッルーノ地域では中堅・中小企業はその高付加価値の市場から切り離されている。

このような状況下で，両地域の中小メーカーと企画販売会社（産地問屋）の商品構成を比較してみると，特徴的な違いがある（図表 8）。メーカーや流通企業のブランド商品を委託生産する OEM，自社で独自に作り上げたオリジナル商品・ブランドの生産・販売，有名ブランド企業によるライセンス委託生産の 3 つの分野で売上比率を回答してもらった。

鯖江地域企業の場合，ほぼすべての事例で OEM 製品依存度の高さが際だっており，他方，ベッルーノ地域企業は対照的にオリジナル商品比率が非常に高くなっている。この違いは，鯖江地域の場合，国内市場向けに流通資本や地域大手メーカーなどから小ロットの受注をこうした中小メーカーが家内工業的柔軟性で引き受けている産地構造があることと，ベッルーノ地域の中小企業は世界のニッチ市場，未開拓市場を自社ブランド製品で切り開いていく戦略を採用していることに求められる（遠山・山本 2007；遠山 2007）。

（1）鯖江地域

SG 社は，国内市場ではデザインと高付加価値で知られる東京の眼鏡企画販売会社（FN 社）のメタル枠でそのほとんどの生産を担っている。現在では売上のほぼすべてをこの 1 社に依存しており，それまでは 20 社近くの取引先があった。両社の代表は専門学校時代の学友で，企画とデザイン，流通を FN 社が，生産を SG 社が分担し，それまでの眼鏡の欠点を克服して新しいコンセプトによる商品を世に出そうと挑戦した。

当初，SG 社にとっては FN 社の生産を引き受けるのは学友同士であること，新しい商品を生み出す約束を果たすことではあるものの，取引先のひとつにすぎない存在だった。しかし，FN 社の

商品コンセプトをチタン合金で具現化するのは生産技術的にも容易ではなく，要求精度・品質も桁違いのものだった。ただ，開発費用はFN社の負担で，かつ，販売ルートの開拓や話題作りに長けたFN社の努力で生産量は次第に増えて，SG社の生産は現在，ほぼ同社製品のみで手一杯という状況となった。

国内市場で一定の地位を確保したFN社商品のOEMメーカーとして，安定した生産と常に新しいデザイン・加工技術の改良に挑戦するSG社は，地域大手の下請生産や小売チェーンの付加価値の低いOEM受注とは異なる，独自の存立基盤を作り上げている。

国内で知名度の高いブランドをもつことで知られる企画販売会社（産地問屋）BC社は，オリジナル商品とOEMとが半々で，鯖江地域ではオリジナル商品比率の高い会社といえる。同社は1996年まで地域で一般的であるOEMビジネスに100％依存していたが，消費不況による発注減に直面し，オリジナル商品の企画販売に乗り出し，強化する決断をした。

OEM受注先との直接的な競合は望ましくないため，鯖江の地域技術である代名詞，チタンメタル枠ではなく，プラスチック枠の分野でコンセプトを固めて企画・開発を行った。同社は，いわゆる産地問屋であるため生産機能を持たない。よって鯖江地域のプラスチック枠メーカーへの生産協力を仰ぎ，開発費用を負担した。また，サンプルや完成品をもってパリ，ミラノ，東京の眼鏡フェアへ積極的に出展して自社ブランドをアピールした。それをきかっけに有名百貨店や全国の小売と取引が始まり，販売先とはすべて直接取引を行っている。

このようなBC社の経営行動は，既存顧客のOEM発注元にとって目障りな存在としてではなく，質の高い商品企画力や開発委託先としての評価を高める結果となった。

SG社は多くの鯖江地域の中小メーカーと同様にOEMに全面的に特化したビジネス・モデルであるが，その内容は一般的なそれとは異質である。そこへいたる過程には，既存の取引先との関係を絶つ経路破壊や，より高い水準の加工技術や品質管理といった新たな経営能力の高度化というルーティーン領域の拡大が行われた。

BC社はOEMビジネスに依存する経営から脱却し，オリジナル商品の企画・販売に挑み，自社ブランドの展示会出展や営業を強化した。ただし，同社はすべての経路を破壊したわけではなく，OEMビジネスを継続しながら，その全面依存体質を改め，自社ブランド事業を新たに創造した。

(2) ベッルーノ地域

ベッルーノ地域の中小企業は，大手企業が高級ブランド眼鏡のライセンス生産ビジネスを囲い込んで，また，アジア・中国製品が欧州市場になだれ込んで以降，徹底した自社ブランドの確立と市場開拓を持続的に行ってきた。商品価格帯においても，低級・普及品のアジア・中国製品の猛威を避け，中級品の上位の価格帯市場に焦点を絞ってマーケティングを行い，商品企画を行っている。

海外市場の開拓と輸出，さらに眼鏡枠とサングラスの双方の市場において自社ブランドの浸透を図っている。企業によって注力する世界市場は異なり，北米や欧州，中近東，ロシア，アジア，オセアニア，中南米など独自の戦略と判断による。

このようにオリジナル・ブランドを強化し，海外市場に積極的にビジネス機会を求めるベッルーノ地域の中小メーカーは，いずれも表面処理や購買品を除いて外注を利用していない。ベッルーノ地域でも，中小メーカーと地域内の関連産業との間で社会的分業がおこなわれていたが，外注利用時に発生するデザインの盗用に備えて内製重視へ転換したのである。そのため，これらの企業は加工，溶接，組立に必要となる設備を抱え込み，多能工を育成して，企業組織内部の柔軟な労働編成で自社ブランド商品の受注・生産変動に対応している（事例 LC 社，DRB 社，SC 社，CL 社）。

生産機能を持たない企画販売会社 IE 社も，地域企業 5 社との生産ネットワークを利用している点を除いて，上述した中小メーカーと同様，世界市場，ニッチ，オリジナル・ブランドのみに特化している点で，共通している。とりわけ同社のデザインは各国のニッチ市場に受け入れられ，2005 年度の売上高で前年比 300 %成長という驚くべき実績を上げている。かくいう同社も，元来はメーカーの OEM 生産に依存する経営を行っていた。しかし，2000 年ころに中国製品が欧州市場へ洪水のように侵入してきたことをきっかけに，それまでの経営形態からの決別を図った。

市場分析を行い，ニッチ顧客のターゲットを絞って，それまでとはまったく異なる商品企画を行い，販売先も新たに開拓した。ただ，生産ネットワークの関係にあった地域 5 社には見込み生産で数量を保証して協力関係の維持を図った。

また，特筆すべきは企画販売会社の IA 社である。同社は地域の中小企業 6 社とベッルーノ県，地域公共団体の共同出資によって設立された[(8)]。中心的役割を果たしたのは地域公共団体で，苦境下にあった地域の中小企業に対して新しいビジネス・モデルを提案して，それに中小メーカーが出資に応じて設立された。

IA 社の設立時には，すでに地域公共団体がミラノのコンサルタント会社を利用して立案したビジネス・モデルができており，眼鏡市場へ参入を考慮している大手スポーツブランドのライセンス生産が期待できた。ベッルーノ地域の中小メーカーが単独で受注できるような案件ではなかったが，6 社の生産能力（総勢 180 名）と地域公共団体による強力なバックアップと信用力が奏功してライセンス契約が結実した。その動きと平行して同社の設立説明会が地域で行われ，10 社程度の参加を見込んでいたが，出資を加盟条件としたためリスクを嫌った経営者も多く，6 社が賛同して設立にいたった。

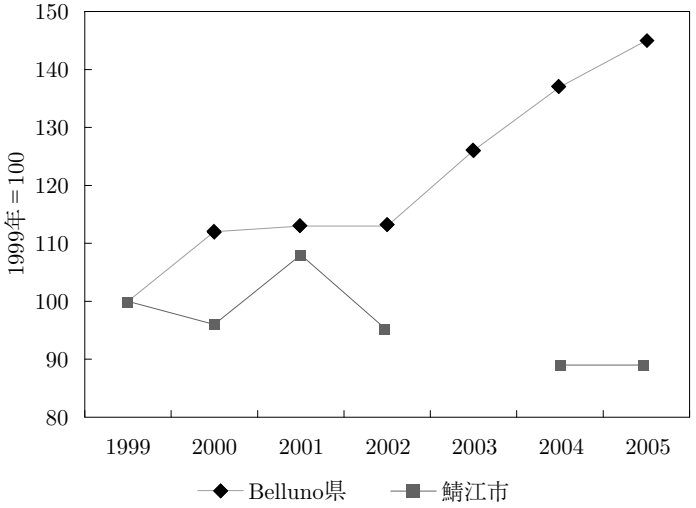
---

(8)　イタリアの山岳地帯では，その自然条件の厳しさゆえに，雇用，産業，インフラ，環境などの対策を講じる地域公的団体，山岳共同体が存在する。ここでは，ベッルーノ地域の眼鏡産業発祥地区であるカドーレ地区の山岳共同体が中心となって IA 社の設立をリードした。同社に出資加盟できるのは，カドーレ地区にある中小企業に限られる。遠山（2007）参照。

IA 社は独立して経営が行われているので，出資 6 社は従来の OEM や下請生産を継続しながら，IA 社によるスポーツブランド眼鏡・サングラスのライセンス生産を追加的に分担生産することになった。したがって，参加した中小企業はこれまで形成してきた自社の経路を維持したまま，IA 社経由のスポーツブランド・ライセンス生産という新たな経路を創造したといえる。さらに，このプロジェクトに参加して，新しい眼鏡・サングラスの企画・開発に挑んだことは各社の企画・提案力を高め，また，それまで取引関係になかった地域 6 社が相互に仕事を回したり刺激し合う，ネットワーク関係に発展している。

ベッルーノ地域の中小メーカー・企画販売会社は，狭隘な国内市場に依存できず，また高級ブランドのライセンス生産ビジネスからも乖離されているため，独自のマーケティングと商品開発，自社ブランド構築をしなければ存続は難しくなっている。中国製品との競合も増しており，地域中小企業の存立条件がより厳しくなっている現実は，すでにみた統計指標からも明らかである。

図表 9　両地域における従業者 1 人当たりの売上高の推移



（資料）『鯖江市の工業（各年版）』，ベッルーノ県眼鏡工業会資料より作成

企業規模にもとづいた厳密な指標を作成することができないため，中小企業だけに限定したものではないが，鯖江地域とベッルーノ地域の 1 人当たり生産高について 1999 年時点を 100 として，その後の推移を比較したのが図表 9 である。ベッルーノ地域は 1 人当たり生産高が 2002 年までに 12 %成長し，さらに 2005 年には 1999 年比で 45 %もの伸張をみせている。他方，鯖江地域は 2001 年だけ 1999 年水準をわずか 8 %上回ったが，その後は下降して 2005 年はマイナス 11 %水準へ落ち込んでいる。

ベッルーノ大手企業による高級ブランド眼鏡のライセンス生産の囲い込みが，同地域の 1 人当た

り生産高を押し上げている大きな要因と思われるが，ケース分析した事例で確認されたように，中小規模の会社の貢献も少なくないと思われる。鯖江地域の中小企業とベッルーノ地域との彼我の相違は，鯖江地域が国内市場と矯正眼鏡市場に限定されているのに対して，ベッルーノ地域がグローバル市場で矯正眼鏡とサングラスの両方の市場を開拓・挑戦しているという点である。もちろん，新たに形成された経路や組織ルーティーンの拡張が個別企業レベルで取り組まれ，両地域でともに経路破壊，経路創造をみることができた。しかし，その束の総体，集合が地域の産業集積と考えれば，経路破壊と経路創造の幅の広さと失敗を上回る成功体験の蓄積の差が，こうした数字にも表れているものと考えられる。

おわりに

本稿は，眼鏡関連製品という特定製品を生産する世界的な産業集積地域である福井県鯖江地域とイタリア・ヴェネト州・ベッルーノ地域を比較し，産業地域の持続的発展への示唆を得ようと試みた。同一業種の産業集積を比較するにあたり，産業集積のライフサイクルに着目し，その発展段階ごとに機能する地域的・経済社会的諸条件を整理，確認し，分析対象地域が同じような状況にあることを確認した。さらに，産業集積のライフサイクルの縮小期に特徴的な経路依存性の負の効果，負のロック・イン効果から脱却する理論的含意として進化経済学視点から派生した経路破壊，経路創造について企業レベルの実証を行った。

産業集積の縮小期に移行した２つの眼鏡産業集積地域から，地域の個別の組織ルーティーンの拡張・進化のあらわれとして，最大手の企業といくつかの地域中小企業の企業行動をケース分析し，そのパフォーマンスともいえる指標を提示した。結果として浮かび上がるのは，経路破壊と経路創造を試みる対象が，イタリア・ベッルーノ地域の企業群において広範に取り組まれていたということと，その代表的な成果指標としての最大手企業の企業成長，地域生産高の１人当たり指標の良好な伸張であった。とりわけグローバル市場における市場開拓や流通網の構築，ブランド資源の活用と独自構築，企業買収，新しいビジネスモデルや新しいタイプの企業の開設などの面で，顕著な経路破壊と経路創造がイタリア企業にみられたのである。こうした個別企業の行動は，その表層はだれにでも理解できるが，同じように模倣することは経営者の意識や組織，保有する経営資源の経路依存性から相当に困難なものとなっている。しかし，そうした産業地域内の企業やケースから，あるいは同一業種の海外の産業集積地域あるいは企業から刺激を受けることはできる。(9)

なんらかの自発的意志と外部からの刺激にもとづいて，企業家活動は前進するものといえる。経路破壊は，そうした企業家・経営者の意識の変化が具体的な行動に移り，それまでに形成された経

(9)　もちろん，異なる業種の産業地域・企業から得られる示唆や含意もあることは否定しない。

路依存性のうち，いずれかの領域でそれを破壊し，組織ルーティーンを進化させる企業家活動である。その取り組みがイノベーティブであろうとなかろうと，それは事後的に判断されるものであり，経路破壊に挑むかどうかが本質的な問題である。また，経路破壊へ挑んだからといって，必ず成功する経路創造が生まれるかどうかは，なんら保証されていない。先進工業国内で生産集中度の高い特定製品産業地域の持続的発展は，まったく別の産業への転換や新産業の創造ではなく，すでに存在している企業群による多様な形態で取り組まれる経路破壊と経路創造がより機能的，現実的である。そこでは，企業の過去の成功体験や地域的ロック・インなどにとらわれず，産業地域の経済主体が世界的な視野で組織ルーティーンの拡張あるいは進化を規模の大小に関係なく挑み，また，その活動を促進，支援する政策が行われることが望ましい。

どのような企業家活動，経路破壊から，どのような経路創造が仮説として成立するかを，特定産業や特定製品別の産業地域で具体的な実証データやケーススタディの蓄積から検討することは可能であり，産業集積のライフサイクルで縮小・衰退期にある産業地域と企業にとっては示唆的であろうと思われる。

渡辺幸男氏の提唱した地域完結型の社会的分業構造から東アジア型のそれへの移行，「産地解体」や「産地反攻」による産地型集積の発展展望，これらの構想の原理的モデルとしての「オータナイゼーション」の議論と，本研究で示した産業集積のライフサイクルと経路依存，経路破壊，経路創造の分析視角とそこから実証的に示された含意には親和性がある。「オータナイゼーション」は国内の企業城下町型，地方工業都市型，産地型などさまざまな産業集積が地域や顧客，限定された市場にロック・インされずに，付加価値を持続的あるいは発展的に地域から産出することの道筋を示す，産業集積地域の移行あるいは進化の方向性と理解できる。また，「産地解体」「産地反攻」「東アジア化」は，グローバル経済体制下にある地域産業集積の経路依存性，負のロック・インからの開放について議論しているものととらえることができ，それは経路破壊と経路創造の論理と多くの共通性を有している。

しかし，本研究における経路破壊と経路創造に関する実証と理論の探求は，まだ試論的段階を抜け出していないし，ひとつの特定製品産業集積で国際比較を行ったに過ぎない。渡辺氏の議論との厳密な意味での整合性の検証や，産業クラスターあるいは地域イノベーションシステム論との理論的ディスカッション，鯖江地域を擁する福井県や北陸経済圏に対する産業政策的含意の提示といった諸問題については，さらなる考察を要する。今後の課題としたい。

（東京都立産業技術高等専門学校准教授）

参 考 文 献

Arthur, W. B. (1994): *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Michigan University Press.（有賀祐二訳（2003）『収穫逓増と経路依存』多賀出版）

Asheim, B. T. (2000): Industrial Districts, in Gordon, L. C., Maryann, P. F. and Meric, S. G. (eds.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press.

Audretsch, D. B. (1997): Technological Regimes, Industiral Demography and the Evolution of Industrial Structures, *Industrial and Corporate Change*, 6-1.

Belussi, F., Gottardi, G., Rullani, E. (eds.) (2003): *Technological Evolution of Industrial Districts*, Springer.

Boschma, R. A. (2004): Competitiveness of regions from an evolutional perspective. *Regional Studies*, 38.

Braczyk, H., Cooke, P. and Heidenreich, M. (1998): *Regional Innovation System*, UCL Press.

Brunetti, G. & Camuffo, A. (2000): *Del Vecchio e Luxottica, come si diventa leader mondiali*, UTET-ISEDI.

Cainelli, G., Zoboli, R. (eds.) (2004): *The Evolution of Industrial Districts: Changing Governance, Innovation and International of Local Capitalism in Italy*, Physica Verlag.

Camuffo, A. (2003): Transforming industrial districts: Large firms and small business network in the Italian eyewear industry, *Industry and Innovation*, Dec. 2003.

中小企業研究センター編（2001）『産地解体からの再生』同友館

中小企業研究センター編（2003）『産地縮小からの反攻』同友館

David, P. A. (2001): Path dependence, its critics and the quest for 'historical economics', in Garrouste, P. & Ioannides, S. (eds.): *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas*, Edward Elgar Publishing.

藤田昌久（2003）「空間経済学の視点から見た産業クラスター政策の意義と課題」石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗編（2003）『日本の産業クラスター戦略』有斐閣所収

今井賢一（2007）「やさしい経済学 名著と現代：シュムペーター『経済発展の理論』」『日本経済新聞』2007年1月4日号1月15日号

Karim, S. & Mitchel, W.（2000）: Path dependent and path breaking change, *Strategic Management Journal*, 21 (10-11).

Marshal, A. (1890): *Principles of Economics*, Macmilan Press.（永澤越郎（1985）『マーシャル経済学原理』岩波ブックセンター信山社）

Marshal, A. (1919): *Industry and Trade*, Macmilan Press.（永澤越郎（1986）『マーシャル産業と商業』岩波ブックセンター信山社）

Martin, R. & Sunley, P. (2006): Path dependence and regional economic evolution, *Journal of Economic Geography*, 7.

Maskell, P. & Malmberg, A. (1999): Localised learning and industrial competitiveness, *Cambridge Journal of Economics* 1999, 23.

三井逸友（2007）「地域産業集積論から地域イノベーションシステム論へ」渡辺幸男編（2007）所収

宮川泰夫（1976）「鯖江眼鏡枠工業の配置」『地理学評論』第49巻 第1号

長山宗広（2005）「地域産業活性化に関する諸理論の整理と再構築」『信金中金月報』第4巻第10号

南保勝（1999）「福井県内眼鏡産業の海外進出と産地内中小企業の対応」『国民金融公庫調査月報』No.454

南保勝（2000）「"国際化" が進む福井県眼鏡産業―鯖江産地の更なる発展に向けて―」『地域公共政策研究』第2号

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982): *An Evolutional Theory of Economic Change*, Harvard

University Press.（後藤晃・角南篤・田中辰雄訳（2007）『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会）
小川秀樹（1998）『イタリアの中小企業』日本貿易振興会
岡本義行（1994）『イタリアの中小企業戦略』三田出版会
奥野博子（1977）「鯖江市における眼鏡枠工業の局地的分布の構成とその存立基盤について」『人文地理』29-2
小沢康英（2008）「製造業集積における外部性維持に関する通時的視点」『経済地理学年報』第 54 巻第 3 号
Pannicia, I. (2002): *Industrial Districts, Evolution and Competitiveness in Italian Firms*, Edward Elgar Publishing.
Piore, M. J. & Sabel, C. F. (1984): *The Second Industrial Divide*, Basic Books.（山之内靖・石田あつみ・永易浩一訳（1993）『第二の産業分水嶺』筑摩書房）
Porter, M. E. (1998): *On Competition*, Harvard University Press.（竹内弘高訳（1999）『競争戦略論 II』ダイヤモンド社）
SIPAO（2006）：The Belluno Eyewear District.
佐伯祐二（2006）「鯖江眼鏡産地の再編成」東京学芸大学大学院修士論文
Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳（1977）『経済発展の理論』岩波書店）
園部哲史・大塚啓二郎（2004）『産業発展のルーツと戦略』知泉書館
高橋美樹（2007a）「イノベーションと中小企業の地域学習」渡辺幸男編（2007）所収
高橋美樹（2007b）「企業の『慣性』とイノベーション」『三田商学研究』第 50 巻第 4 号
手塚隆久（1988）「鯖江の眼鏡はこうして円高に勝った」『エコノミスト』臨時増刊 7 月 4 日号
遠山恭司（2001）「グローバル化に伴う産業集積の変化」『商工金融』第 59 巻第 9 号
遠山恭司（2007）「イタリア・ベッルーノにおける眼鏡産業集積の構造と企業」『中央大学経済研究所年報』第 38 号
遠山恭司（2008）「イタリアの中小企業」北村嘉行編（2008）『中小工業の地理学』三恵社所収
遠山恭司・山本篤民（2007）「グローバル経済体制下における鯖江の眼鏡産業集積の構造変化」渡辺幸男編（2007）所収
植田浩史編（2004）『「縮小」時代の産業集積』創風社
上野和彦・政策科学研究所編（2008）『伝統産業産地の行方』東京学芸大学出版会
渡辺幸男（1997）『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣
渡辺幸男（2002）「国内産業集積の展望」『商工金融』第 52 巻第 1 号
渡辺幸男編（2007）『日本と東アジアの産業集積研究』同友館
山川満寛（2001）「イタリア眼鏡産業の実態と戦略」『地域公共政策研究』第 4 号
山本健兒（2004）『産業集積の経済地理学』法政大学出版会