

眼鏡産地の日伊比較分析

尹 大栄・加藤 明

A Comparative Study on the Eyewear District of Japan and Italy

Daeyoung YOON, Akira KATO

Abstract

This study investigated the eyewear district of Japan(Sabae) and Italy(Belluno). The primary purpose of this comparative study is to understand the reason why Sabae district have declining and why Belluno district have become a center in global eyewear market. Based on empirical research, we will discuss the difference performance about globalization of the markets, competition, retail networks between Sabae and Belluno.

要旨

本研究は、世界3大眼鏡産地の日本（福井・鯖江）、イタリア（Belluno）、中国（温州、深圳）のうち、日本とイタリアの比較分析を試みたものである。近年、日本唯一の眼鏡産地である福井・鯖江地域が危機的な状況に直面しているのとは対照的に、イタリアの Belluno 地域は世界の眼鏡産業をリードする好調ぶりを見せている。本研究の主なねらいは、この両地域の明暗を分けた要因を明らかにし、地場産業の盛衰プロセスに関する理論的・実践的なインプリケーションを探ることである。

キーワード：ブランド戦略、垂直統合、イノベーション、グローバル化

1 問題の所在

100年の歴史を誇る眼鏡産地の福井・鯖江地域の衰退が著しい。ピーク時の2000年の出荷額1,239億円に比べて、2005年には766億円にまで減少し、5年間でほぼ3分の2以下に落ち込んだ。眼鏡関連の大型倒産も相次ぎ、2006年の負債額は約102億円に達している。企業数も減少する一方で、企業数の減少がそのまま進むと、企業間分業によって支えられてきた産地の生産体制そのものが崩壊しかねないような状況である。

一方、ほぼ同じ時期の130年前に始まったイタリアの眼鏡産地ベッルーノ（Belluno）地域は、有名ファッションブランドの獲得とグローバルな販売網を持つ大企業が中心となって世界の眼鏡産

業をリードしている。この地域の出荷額は2000年に2,169億円、2005年には2,377億円と、増加傾向にある。日本の福井・鯖江地域とは対照的にイタリアのベッルーノ地域はたいへん元気なのである。なぜ、日本の福井・鯖江地域はこれまで弱くなり、イタリアのベッルーノ地域は堅調なのか。この両地域の明暗を分けた要因は何だろうか。

本稿では、日伊眼鏡産地の事例を取りあげ、地場産業（産地）の盛衰のプロセスとロジックについて議論する。本稿の分析は、関連文献・資料のレビューに加え、両地域における実態調査¹で得た定性的・定量的データに基づいている。

2 日伊眼鏡産地の比較分析

2-1 産地の概要

(1) 福井・鯖江

北陸地方に位置する福井県は、日本最大の眼鏡産地として知られている。表1に見られるように、全国的眼鏡関連製品の出荷額に占める福井県のシェアは圧倒的に高く、眼鏡枠96.4%、眼鏡62.8%、部品94.8%が「メイドイン福井」である。その福井県の中でも、出荷額全体の約80%が鯖江市（人口6万8千人）に集中している（図1）。

（表1）眼鏡関連製造品の全国出荷額における福井県の占める割合（2004年度）

品目	全国計（百万円）	福井県（百万円）	福井県の占める割合（%）
眼鏡	5,818	3,655	62.8
眼鏡枠	49,143	47,381	96.4
眼鏡レンズ(コンタクトレンズ含む)	71,163	9,833	13.8
眼鏡の部分品	9,635	9,130	94.8
【合計】	135,759	69,999	51.6

出典：H16年工業統計調査

（図1）北陸地方に位置する福井県・鯖江市



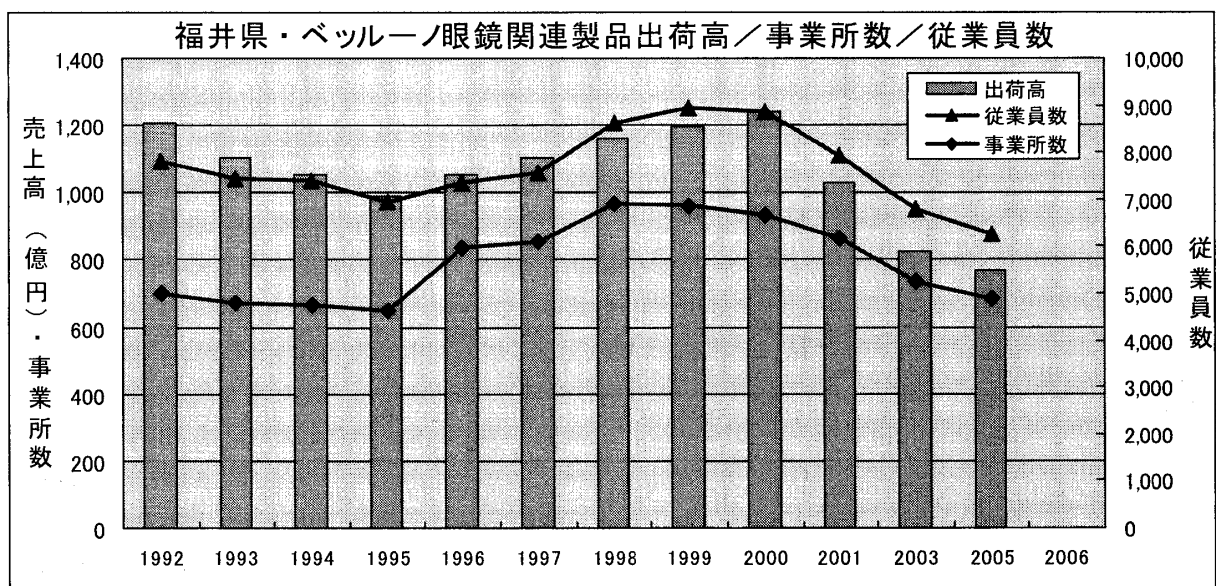
福井・鯖江産地の現状としては、2005年現在、最盛期（2000年）に比べて出荷額ベースでは-38%、事業所数は-27%、従業員数は-29%と、それぞれ大きく落ち込んでいる。全体のトレンドとして、事業所数と従業員数には増減の波が見られるが、出荷額の場合は1992年に一度天井を打ってからその後は落ち込み始め、2000年に一時持ち直したものの、下降傾向に拍車がかかっている状況である。（表2、図2）

（表2）福井県の眼鏡産業事業所、従業員数、製品出荷高の推移

西暦	事業所数	前年比	従業者数	前年比	製造品 出荷額 等合計 (億円)	前年比	西暦	事業所数	前年比	従業者数	前年比	製造品 出荷額 等合計 (億円)	前年比
1969	663		4,695		88		1988	751	1%	8,245	5%	906	10%
1970	687	9%	5,516	17%	123	40%	1989	753	0%	8,400	2%	1,001	10%
1973	762	11%	5,850	6%	218	77%	1990	754	0%	8,204	-2%	1,077	8%
1974	766	1%	6,277	7%	283	30%	1991	725	-4%	7,829	-5%	1,162	8%
1975	782	2%	6,314	1%	317	12%	1992	702	-3%	7,799	0%	1,208	4%
1976	812	4%	6,861	9%	415	31%	1993	672	-4%	7,431	-5%	1,102	-9%
1977	829	2%	7,045	3%	485	17%	1994	666	-1%	7,380	-1%	1,053	-4%
1978	997	20%	7,444	6%	478	-2%	1995	649	-3%	6,964	-6%	993	-6%
1979	977	-2%	7,503	1%	553	16%	1996	835	29%	7,372	6%	1,052	6%
1980	908	-7%	7,331	-2%	574	4%	1997	854	2%	7,578	3%	1,106	5%
1981	894	-2%	6,883	-6%	544	-5%	1998	969	13%	8,627	14%	1,160	5%
1982	702	-21%	6,428	-7%	598	10%	1999	962	-1%	8,938	4%	1,193	3%
1983	666	-5%	6,596	3%	647	8%	2000	935	-3%	8,854	-1%	1,239	4%
1984	643	-3%	6,836	4%	687	6%	2001	866	-7%	7,938	-10%	1,031	-17%
1985	694	8%	7,498	10%	784	14%	2003	734	-15%	6,784	-15%	824	-20%
1986	724	4%	7,602	1%	763	-3%	2005	682	-7%	6,257	-8%	766	-7%
1987	742	2%	7,822	3%	820	7%							

出典：福井県の工業（2005）

（図2）福井県の眼鏡製品出荷額・眼鏡事業所数・従業員数の推移



出典：福井県の工業（2005）

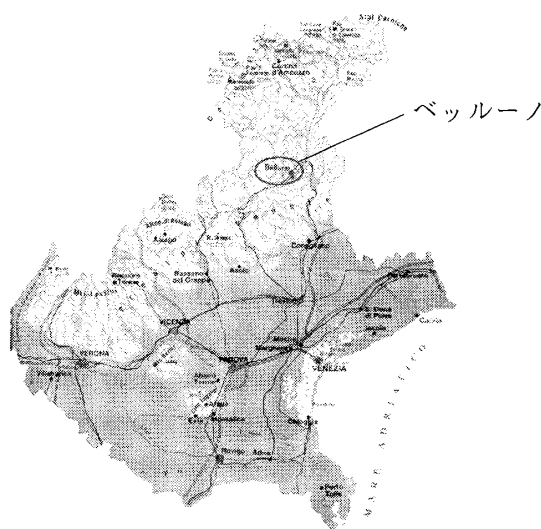
(2) ベッルーノ

イタリアで唯一の眼鏡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（以下、ベッルーノ）である（図3）。輸入眼鏡を小売していたアンジェロ・フレスクーラが1878年にカラルゾ・ディ・カドーレ（Calalzo di Cadore）に工場を設立したのが同地域における眼鏡産業の興りといわれている。

ベッルーノのイタリア全体の眼鏡産業に占める割合は、企業数では47%、従業員数は69%、出荷額は75%、海外輸出高は71%となっている²。2005年度現在、福井・鯖江に比べれば、出荷額で3倍、従業員数は2倍の規模である。ただし、企業数ではベッルーノが560社なのに対して福井・鯖江が682社と多く、福井・鯖江企業の零細ぶりがうかがえる（表3、図4）。

一つ特徴的なのは、ベッルーノでは企業数が減少してきているにもかかわらず、産地全体の出荷額は上昇していることである。これは、大企業の著しい成長によるものであるが、この点については後に詳しく述べる。

(図3) イタリア北東部に位置するベッルーノ



(表3) ベッルーノの眼鏡製品出荷高、事業所数、従業員数推移

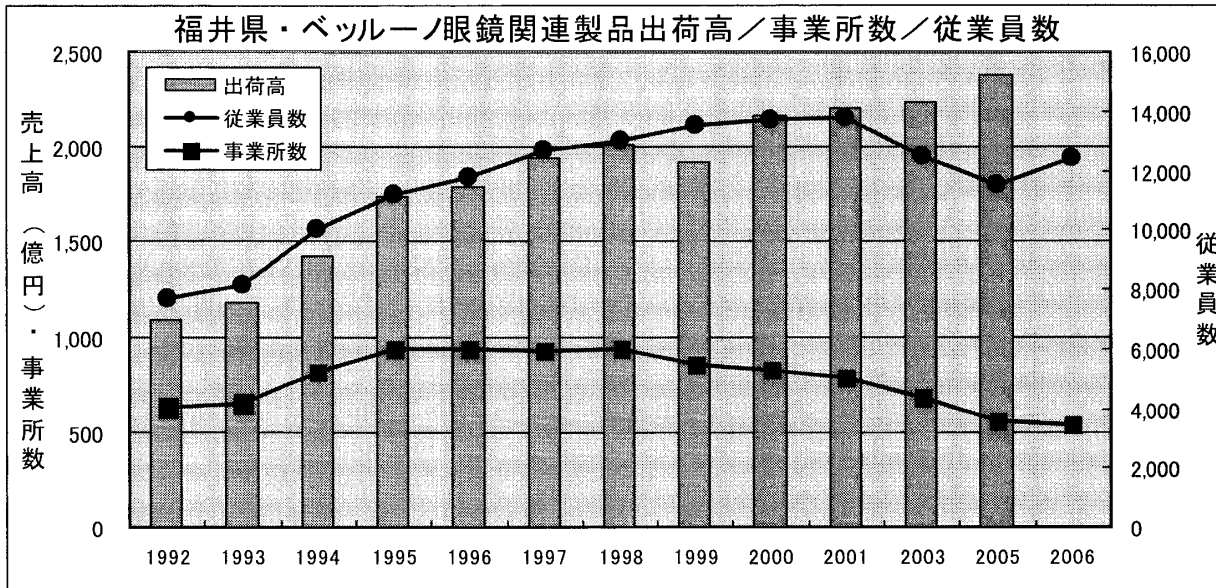
年度	出荷高ユーロ	出荷高¥	対前年比%	事業所数	対前年比%	従業員数	対前年比%
1992	723	108,450		630		7,700	
1993	785	117,750	8.6	650	3.2	8,100	5.2
1994	950	142,500	21.0	810	24.6	10,000	23.5
1995	1,157	173,550	21.8	930	14.8	11,200	12.0
1996	1,195	179,250	3.3	935	0.5	11,760	5.0
1997	1,291	193,650	8.0	920	▲1.6	12,700	8.0
1998	1,343	201,450	4.0	930	1.1	13,000	2.4
1999	1,281	192,150	▲4.6	850	▲8.6	13,552	4.2
2000	1,446	216,900	12.9	820	▲3.5	13,700	1.1
2001	1,470	220,500	1.7	780	▲4.9	13,800	0.7
2002	1,500	225,000	2.0	750	▲3.8	14,000	1.4
2003	1,490	223,500	▲0.7	684	▲8.8	12,470	▲10.9
2004	1,510	226,500	1.3	606	▲11.4	11,660	▲6.5
2005	1,585	237,750	5.0	560	▲7.6	11,540	▲1.0
2006				535	▲4.5	12,405	7.5

出典：ベッルーノ眼鏡組合（SIPAO）2005年度データ

※1 出荷高の単位は百万、1ユーロ=150円で換算

※2 2006年度事業所数、従業員数は6月までのデータ

(図4) ベッルーノの眼鏡製品出荷高・事業所数・従業者数の推移



出典：ベッルーノ眼鏡組合（SIPAO）2005年度データ

※1 出荷高の単位は百万、1ユーロ=150円で換算

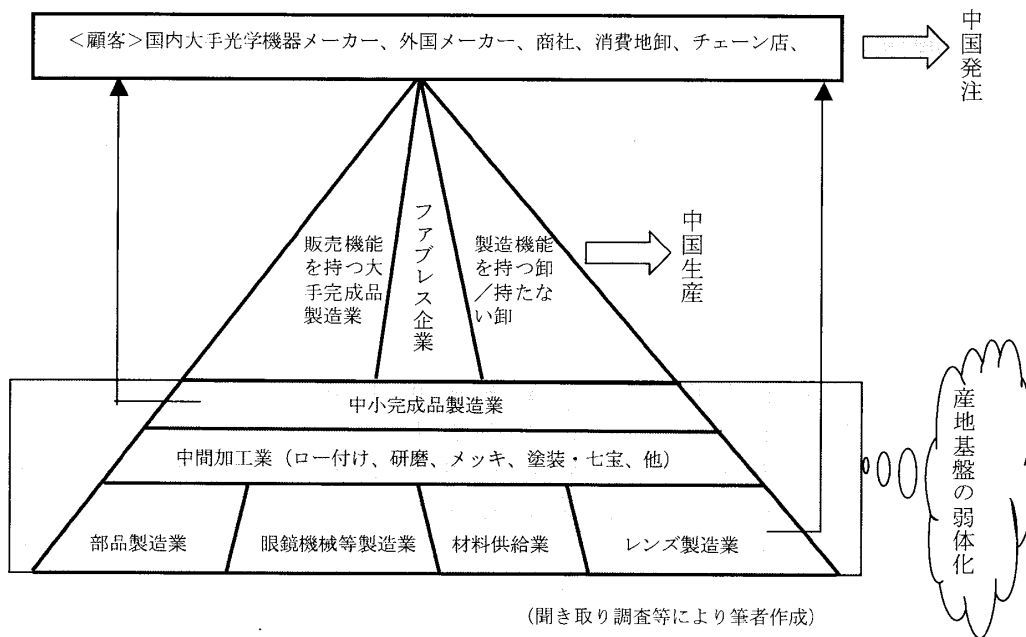
※2 2006年度事業所数、従業員数は6月までのデータ

2-2 産地構造の特徴

(1) 福井・鯖江

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、完成品製造業³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⁴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（図5）⁵。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、部品製造業などを中心に産地の基盤が弱体化している。

(図5) 産地の生産構造概念図



(聞き取り調査等により筆者作成)

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(表4参照)。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)⁶が、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)⁷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。

(表4) 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%)	26,332 (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

出典：福井メガネ協会提供資料

第3は、OEM生産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⁸。最近では、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（表5）。

（表5）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

出典：眼鏡白書（2005-2006）

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（表6）。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、後述するように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、変わり始めている様子がうかがえる（図6）。

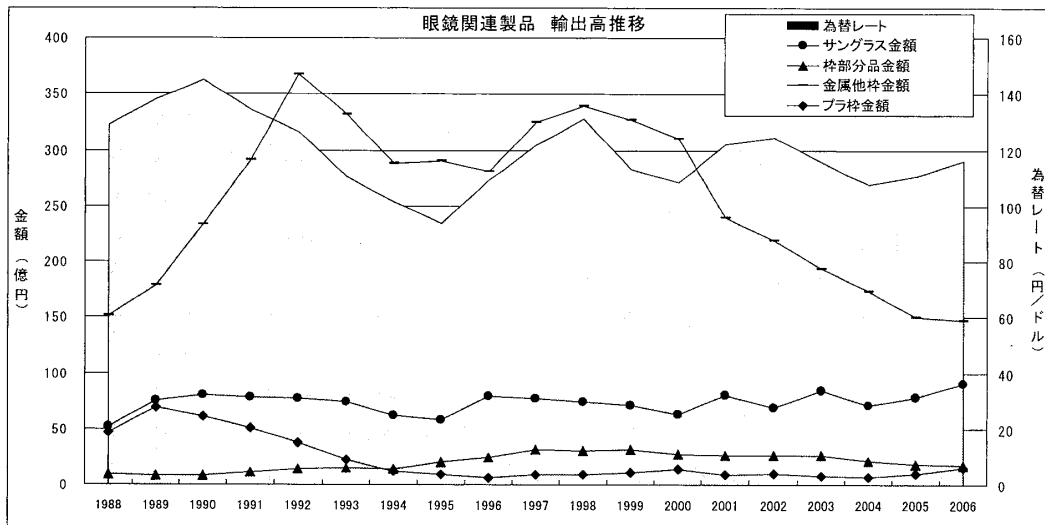
（表6）福井県眼鏡類出荷額、輸出額、輸出比率

単位：億円

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
生産額	1,162	1,208	1,102	1,053	993	1,052	1,106	1,160	1,193	1,239	1,031	838	824	774	766
輸出額	326	391	344	315	309	304	353	384	383	369	323	297	268	262	242
輸出比率	28%	32%	31%	30%	31%	29%	32%	33%	32%	30%	31%	35%	33%	34%	32%

出典：各年度の「福井県の工業」、及び「福井県の貿易」より筆者作成
(02年、04年度は4人以上の事業所対象、他の年度は全事業所対象)

(図6) 日本の眼鏡関連製品輸出高、為替レート推移



出典：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
 (http://www.boj.or.jp/type/stat/dlong/fin_stat/rate/index.htm#forex) データより作成

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、機能性重視、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。一方デザイン性の面では、遅れている。例えば借りものとしてのライセンス・ブランド⁹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性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。

(2) ベッルーノ

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（主に4大企業；ルクソティカ、サフィロ、デ・リーゴ、マルコリン）がドミナントな地位を占めている。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、二極化構造が進展している。表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。

(表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
中小企業						190	190	180	170	170	160	133	122	117	115
前年比							0	-5.3	-5.6	0	-5.9	-16.9	-8.3	-4.1	-1.7
職人企業						725	735	665	645	605	585	546	479	438	415
前年比							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。
 (出典：SIPA O提供資料)

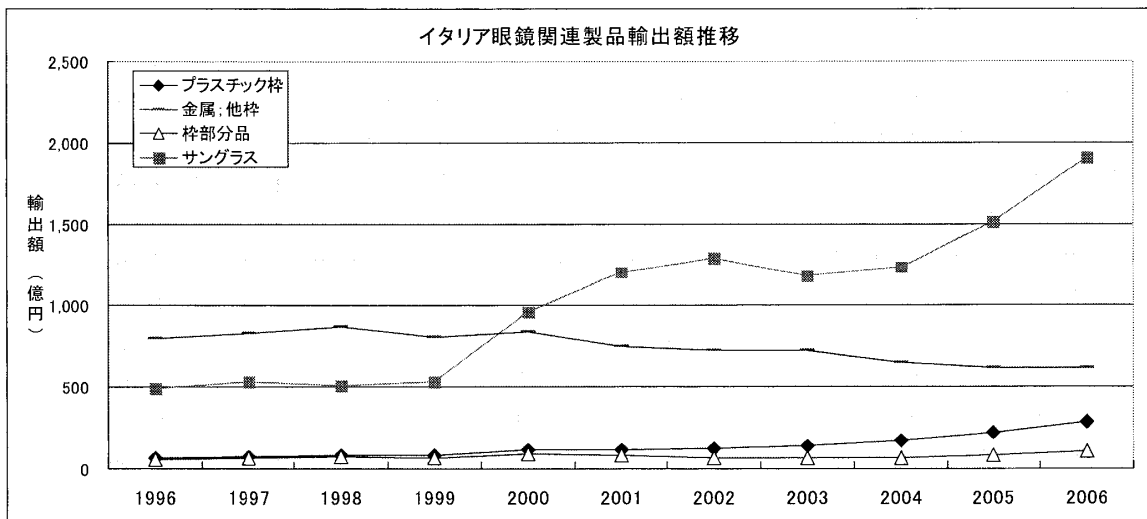
第3は、輸出比率の高さである(表8)。生産額に占める輸出比率が約80%を占めている。このことは、イタリアの眼鏡企業が海外市場で活発な事業展開を行っており、高い国際競争力を有していることを表している。ちなみに、福井・鯖江の輸出比率は前述した通り約30%程度に過ぎない。イタリアの眼鏡関連製品の製品別輸出高では、2000年以降のサングラスの輸出額が劇的な伸びをしていることが特筆される¹⁰(図7)。

(表8) 輸出比率(2005年)

	ベッルーノ	福井・鯖江
生産額	2,378	766
輸出額	1,854	242
[輸出比率]	[78%]	[32%]

出典：ベッルーノデータ・・・S I P A O提供資料
福井・鯖江データ・・・福井県の工業(2005)、福井県の貿易(2005)

(図7) イタリア眼鏡関連製品輸出額推移



出典：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

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 なぜ、福井・鯖江は弱くなったのか

1970年～80年代に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。バブル崩壊による景気低迷や円高、価額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。

眼鏡産地としての福井・鯖江に衰退もたらした要因としては、大きく3つ指摘できる。第1の要因は、産地企業規模の零細性である。表4に見られるように、従業員3人以下の零細企業が産地全体の約60%を占め、19人以下の企業を含めると90%を超える。小規模零細企業を中心とした産地構造の姿である。それでは、なぜ企業規模が問題なのか。企業規模の零細性がどのように産地衰退に影響を及ぼしたのだろうか。小規模零細性の帰結としては、次の2つの問題が考えられる。

■ 技術開発や資金獲得の限界

■ 販売・マーケティング活動の限界

賃加工を仕事の中心とする家内工業的な零細企業は言うまでもないが、従業員が20人もいないような規模の企業に新製品・技術開発に必要な経営資源（資金や人材）の余裕はなく、自ら販売・マーケティングを行うような能力を持っていない。

眼鏡業界の世界的な推移として、競争の焦点が製造から販売・マーケティングのほうにシフトしている状況の中で、イタリア企業はこれらの販売やマーケティング活動に積極的な投資を展開し、世界市場で大きなシェアを獲得している。例えば最大手のルクソティカは、アメリカの眼鏡チェーン店Lens Crafters（860店舗）とSunglass Hut International（世界最大のチェーン店）を買収し、北アメリカだけで1730店舗の流通網を構築している。

大企業を中心とするベッルーノに比べれば、小規模零細企業が大多数を占める福井・鯖江はいまだにOEM生産体制から脱却していないままである。市場との接点を持たないことによって、ますますファッション化していく眼鏡製品のトレンドに関する市場情報を効率的に活用することができず、自主的な製品作りがさらに困難となる悪循環に陥っている。

衰退の第2の要因は、福井・鯖江産地を支えてきた企業間の生産分業体制構造が眼鏡産業を取り巻く環境変化に適応しなくなったことである。福井・鯖江産地は小規模零細企業間の複雑な分業体制の下で、高度な加工技術を要するチタンフレームを開発するなど生産技術力を付ける一方、多品種少量生産体制を確立することで産地の成長を維持してきた。海外メーカーの生産ロットが3-4万枚であるのに対し、福井・鯖江産地では千枚単位が普通となり、中には200-300枚程度の極めて少ないロットへの対応も図られている¹¹。

しかし、眼鏡商品のファッション化の進展に伴い、市場ニーズを的確につかんでそれにスピーディに対応するための仕組作りが競争を左右するようになってくると、多数の企業が複雑に絡む生産分業体制では川上から川下までのフローがどうしても長くなってしまい、市場の動向に俊敏に対応することが難しくなる。ファッショントレンドの動きに合わせて市場に商品を出すタイミングを逃さないためには、商品の早期発注・納品を可能にする企業内分業（一貫生産体制）のほうが企業間分業よりも効率的なのである。

イタリア大手企業は、短い商品サイクルに合わせて、2年半ですべての商品を新しいモデルに入れ替えを行っているという（Nassimbeni, 2003）。これは、1年で自社製品40%を入れ替えるとい

う計算になる。このことは、約2,100種類のモデルの眼鏡を生産しているルクソティカの場合だと、1年で840種類の新モデルを市場に導入していることを意味する。同社は、市場予測、企画、デザイン、製造、販売活動を一貫したマネジメントの下でスピーディに行う垂直統合化を実現している。

衰退をもたらした第3の要因は、海外進出の負の効果である。1980年代には産地の大手企業（シャルマン、村井、サンリーブなど）を中心に欧州市場での販売拠点構築を目的とした海外進出が見られたものの、1990年代以降は急激な円高やバブル不景気への対処策として、ローコストのオペレーションを求めて多くの企業が東アジア（主に中国）に進出した。産地有力メーカーの中国シフトによって、産地の生産ラインそのものが中国にシフトしたとって過言ではないとまでいわれている¹²。福井・鯖江企業が生産拠点を中国にシフトさせたことによって、短期的には生産コストの削減の恩恵を享受できたものの、次のような負の効果を生み出す原因となった。

- 輸出代替効果
- 逆輸入効果
- 中国メーカーの台頭

中国現地法人の生産によって、本来ならば福井・鯖江から海外に輸出される分が代替される（輸出代替効果）だけではなく、中国現地法人からの逆輸入で福井・鯖江の生産量はさらに減るという事態を招いてしまったのである。これに拍車をかけたのが、中国現地企業の台頭である。中国に進出した福井・鯖江企業の技術が中国企業に移転され、中国現地企業の技術力が飛躍的に向上し、いまや低中級製品の品質はほとんど日本製品と変わらないほどである。しかも価格が安い。表9、図8は、中国からの輸入品が年々増加している状況と、中国輸入品の単価がいかに安いのかを表している。例えば、2006年度のフレーム1枚当たりの単純平均単価は、中国製品822円、その他の国の製品は3,038円である。

もう一つの中国企業の台頭による脅威としては、OEM注文先のイタリア大手企業や日本の大手チェーンストア（量販店）が福井・鯖江企業から中国企業に発注先をシフトしていることである。このことも福井・鯖江産地の縮小につながっている。

(表9) 中国等からのメタル・他フレーム輸入状況

輸入金額単位：百万円

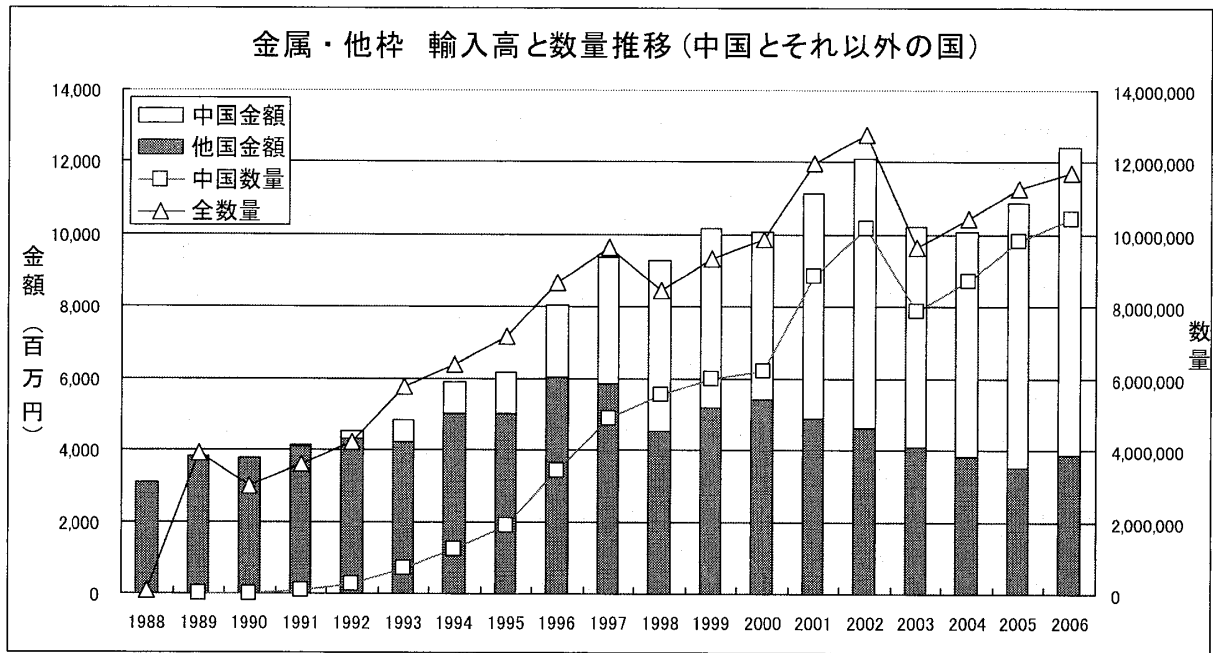
年度	金額	他国金額	中国金額	全数量	中国数量	中国単価	他国単価
1988	3,099	3,098	0	73,862			
1989	3,845	3,845	0	3,898,068	2,496		
1990	3,780	3,772	8	3,013,704	11,628	695	1,257
1991	4,155	4,074	81	3,592,668	86,772	929	1,162
1992	4,549	4,311	239	4,232,124	282,672	844	1,091
1993	4,823	4,215	609	5,780,340	684,276	890	827
1994	5,903	4,998	905	6,378,396	1,233,900	734	971
1995	6,156	5,016	1,140	7,191,012	1,904,364	599	949
1996	8,051	6,037	2,015	8,687,073	3,420,453	589	1,146
1997	9,373	5,874	3,500	9,642,306	4,887,202	716	1,235
1998	9,282	4,522	4,760	8,449,553	5,545,897	858	1,557
1999	10,169	5,199	4,971	9,344,471	6,005,098	828	1,557
2000	10,091	5,433	4,657	9,861,272	6,196,427	752	1,483
2001	11,129	4,880	6,248	11,976,886	8,862,649	705	1,567
2002	12,095	4,628	7,467	12,781,931	10,178,755	734	1,778
2003	10,195	4,076	6,119	9,624,665	7,876,226	777	2,331
2004	10,063	3,821	6,242	10,424,474	8,719,971	716	2,242
2005	10,865	3,543	7,322	11,273,664	9,836,400	744	2,465
2006	12,436	3,869	8,567	11,690,704	10,417,260	822	3,038

* 単価は1枚あたりの金額（円）

* メタルフレームとその他のプラスチック以外のフレームを含む

出典：財務省貿易統計（2006年）データより作成

(図8) 中国等からのメタル・他フレーム輸入高推移



出典：財務省貿易統計（2006年）データより作成

4 なぜ、ベッルーノ地域は堅調なのか

それでは、なぜベッルーノは元気がいいのだろうか。じつは、1992年の時点では福井・鯖江が1,208億円、ベッルーノが1,084億円と、出荷額で福井・鯖江のほうがベッルーノを上回っていたのである（表2 / 図2と表3 / 図4を参照）。それが、2005年現在、ベッルーノが2,378億円なのに対して、福井・鯖江は766億円へと激減し、3倍の開きが生じている。両地域間の競争の結果という視点から捉えれば、一方的な福井・鯖江の負けとっていいくらいの数字である。何がベッルーノの勝因だろうか。次の3つの要因が指摘できる。

- ファッション化に対応したブランド戦略
- 世界市場における流通網の掌握
- 戦略にマッチした組織構造としての垂直統合化（一貫生産体制）

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。

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だといわれている。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、ポロ・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¹³、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。

表10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¹⁴。

ベッルーノ企業の好調を支える第2の要因としては、各社独自の販売流通網を世界の主要市場に構築している点である。中でも最も積極的な展開を見せているのが、最大手のルクソティカである。同社は国内外（ニューヨーク、ミラノ）の株式市場から調達した豊富な資金を投入し、アメリカの眼鏡チェーン店Lens Crafters（1995年）、Sunglass Hut International（2000年）、Cole National（2004年）¹⁵の買収を行い、北アメリカ市場で確固たるシェアを占めている（アメリカ市場の70%のシェア）。デ・リーゴ（De Rigo）もイギリスのチェーン店Dolland & Aitchson（1998年）、スペインとポルトガルのチェーン店General Optica（2000年）の買収を行っている。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。

（表10）イタリア大手企業のブランド所有の状況（2007年現在）

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&ガッパ 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 イノ、アレキサンダー・マックイーン、ポッテ 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

出典：鯖江市ものづくり支援課提供資料より

このように、イタリアの各社は世界の主要市場において「各国の眼鏡チェーン店を買収することにより、消費者に最も近いコンタクトポイントである小売店をコントロール化に置くことに成功」¹⁶している。川下統合、つまり販売流通網を確立したことによってイタリアメーカーは次のようなメリットを享受していると考えられる¹⁷。

● 製品差別化能力の強化

一つは、製品差別化を一層強めることが可能となる点である。有名ライセンス・ブランドや広告に起用する有名人¹⁸のイメージを通じて自社のイメージを発信し、その結果自社の知名度が高まれば、製品差別化にプラスに働く。また、売り方の様々な要素（店舗のレイアウト、販売奨励制度、販売説明の仕方など）を直接管理することによって自社製品の差別化を促進することができる。

● 市場情報の獲得

グローバルに展開している小売チェーン店を通じて重要な市場情報を効率的に手に入れることができる。市場情報を早くつかんで活用することで、消費者の嗜好に合う製品企画や生産管理の調整が容易になり、在庫発生または品不足による機会損失費用を節減できる。さらに、正確な市場情報をタイムリーに入手できれば、製品特性や製品ミックスをすばやく見直すことができ、需要の激しい変動にも対応できる。こうなると、ファッション化による流行のトレンドを戦略的に仕掛けつつも、それによる需要の変化に振り回されることなく、安定的な販売が可能となる。

● 利潤幅の拡大

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）。一方、OEM生産者の利益幅は、わずか20%に過ぎない（鈴木、2000）。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。イタリア各社が積極的に世界市場でチェーン店を買収しているのは、このためである。

第3の要因としては、垂直統合化による社内一貫生産体制を構築している点である。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の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。実際ベッルーノ地域（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同社は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。

1990年代、経営戦略論の分野では、いわゆるアウトソーシング戦略、つまり「自社が手かける業務は得意分野、重要な分野に絞り込み、あとは外部の専門企業にできるだけ任せる」ことが効率的なやり方であり、垂直統合型の事業体制を取ることは非効率的で、スピードの鈍さの原因となる¹⁹、といった魅力的な内容の議論が持てはやされていた。しかし、イタリアの眼鏡メーカーはこの時期にまるで逆の方向に戦略の舵を切っていたのである。なぜ、イタリアの各社は積極的に一貫生産体制にシフトして行ったのだろうか。その主な理由として、次の要因が考えられる。

● 技術開発の推進

新しい製造工程や製品開発（例えば、軽量で強硬度の素材開発など）に関するイノベーション能力が重要な競争要因となっている中で、このようなイノベーション活動を外注企業に期待することは、困難であろう。外注企業はそのようなインセンティブも持っていないし、小規模零細な外注企業はイノベーション能力にも欠けているのが普通であろう。継続的な技術開発は、社内でこそ推進できる。

● 品質コントロール

第2の理由は、一貫した品質管理が可能になることである。外注先が多数となれば、厳格な品質管理はできなくなる。眼鏡は、直接人の肌に触れる製品特性上、ただ単に目で見て品質が判断できるものではなく、化学的・物理学的・機械工学的な分析手法による品質管理が要求される。このような厳格な品質管理を一貫して行うには、社内に取り込むことが効率的である。

● 納期

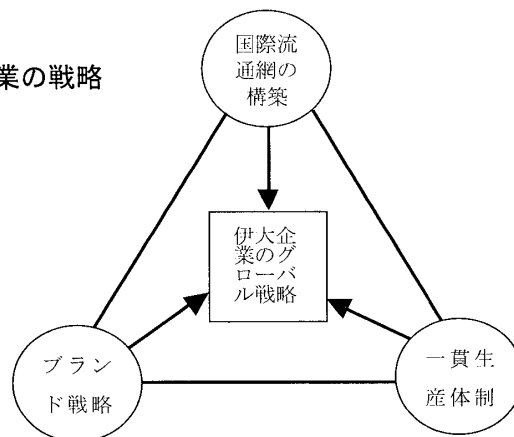
第3の理由としては、納期である。納期の正確さを期すためには、一貫生産体制が有利である。前述したように、ルクソティカの場合、2,100種類のモデルを1年で40%（840モデル）新しく入れ替えている。モデルごとに色やサイズのバリエーションがあるだろうから、実際はもっと膨大な数となるはずである。このような多種多量の商品の納入を厳格にコントロールするには、社内の統一されたマネジメントの下で一貫生産体制を採ったほうが有効である。

● 安定した製品供給量の確保

第4は、世界市場に張り巡らせた多くの小売チェーン店に供給できる「量」の確保である。例えばルクソティカの場合、Ray-Banのブランド商品だけで1,400万本の量が販売されているという。膨大な需要にタイムリーに対応できる供給体制を整えるには、社内一貫生産体制の構築が必要となるわけである。

以上、イタリア大企業は、高度に統合化されたオペレーション・パッケージとしてのグローバル戦略を展開した。それは、ファッション化に対応した「ブランド戦略」、世界市場に向けた「国際流通網の構築」、組織構造としての「一貫生産体制」である。それらは相互に関連しあっており、どれも単独では機能せず、また一つでも欠ければどれも機能しなくなるものである（図9）。国際流通網構築も、競争優位としてのブランド力、強力なQCD管理を実現する一貫生産体制なくしては成り立たない。ブランド戦略も一流ブランドでないと通用しない。そしてそれに伴うブランド・マネジメント、ライセンス料負担²⁰に対し、しっかりと管理された生産体制、グローバルに世界を相手に売りさばく国際的な販売網がなければライセンス事業は成り立たない。また、一貫生産体制もブランド力をベースとした強い製品、それを大量に売りさばく国際流通網あつての組織構造なのである。

（図9）イタリア大企業の戦略



5 まとめ

本研究では近年の眼鏡産地に多大な影響を与えたものとしてグローバル化を大きな要因として捉える。グローバル化により、ヒト、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（マルチ）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。既に述べたように、福井・鯖江に見られるような中小・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は中小・零細企業からではなく、ベッルーノに見られるように、産地内の大企業によってなされた。イタリア・ベッルーノ産地は、ルクソティカ社をはじめとする4大企業が中心となって、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、二極化が進んだが、産地としての生産規模は増大し、技術力、雇用は保たれていった。一方、福井・鯖江産地からは産地をリードするような大企業は育たず、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。

日本が成功してきた多くの産業（鉄鋼や電機、自動車など）に見られる共通点²¹の一つは、技術面での飛躍的なジャンプ、あるいは大きな転換というものが少なく、目指すべき方向性が基本的に見えている中で、現場を中心とする良質なチームワークで圧倒的な早いスピードで技術蓄積を行ってきたことである。すでに定まった目標に向けて、チームとして努力を集中することで競争に勝ってきたのである。このような日本産業の特徴は、別の言い方をすれば、「日本産業は飛躍的なイノベーションには弱い」ということを意味しよう。

ところが、眼鏡産業には二つの飛躍的なイノベーションがイタリア企業によって持たらされている。その一つは、眼鏡製品をファッション・アイテム化したことである。このファッション化によって、競争の焦点が良質の製品を安く生産することから、有名ファッションブランドの獲得とその活用にシフトしたのである。消費者がブランドを商品購入時の重要な選択基準としている傾向がますます強くなっている中で、いかに有力ブランドを多く獲得するかが競争を左右するクリティカルなポイントなのである。その点、世界の眼鏡ライセンス・ブランド300のうち、有力ブランド154をもイタリア企業が押さえており、他の追従を許していない。表11は、イタリア大手5社が所有する具体的なブランド数を表している。

(表11) イタリア大手5社のブランド

企業名	ライセンス・ブランド数	自社ブランド数
ルクソティカ	17	8
サフィロ	24	5
デ・リーゴ	13	3
マルコリン	14	2
アリソン	12	2

出典：鯖江市の提供資料より

ライセンス・ブランドによる売上が80%にも達しているサフィロに見られるように、ブランドが大きな収益源であることを考えた場合、ほとんど有力ライセンス・ブランドを持たない福井・鯖江企業は世界市場での競争に苦しい立場に追い込まれている。日本企業としては、有力ライセンス・ブランドを持たない限り、いくら現場での努力を累積的に重ねていっても、おのずと限界がある。眼鏡という工業製品のファッション化という飛躍的なイノベーションに日本企業は対応できずに苦しんでいる。

眼鏡産業における第2の飛躍的なイノベーションは、世界的な規模での流通支配である。国内外の株式市場から調達した豊富な資金を背景に世界の眼鏡チェーン店を積極的に買収してアメリカやカナダ、中国、トルコ、ギリシャなどに6000店舗を展開しているルクソティカに見られるように、イタリア大手の各社は世界市場で自らの販売流通網を構築している。自前の販売流通網を持つことによって得られるベネフィットについては、すでに前述したとおりである。OEM生産体制にロックインされている福井・鯖江企業が、今後イタリア企業のようにグローバルな販売流通網構築の動きに出ることはあまり考えられない。企業規模からもその可能性は低いといわざるを得ない。川下の統合、つまり小売販売への全面的な進出という飛躍的なイノベーションに福井・鯖江企業はほとんど対応できないでいる。

ベッルーノの大手企業が流通支配という戦略を有効に進めていくために採用したのが、他ならぬ垂直統合化による社内一貫生産体制の組織構造である。戦略に合わせて必然的に選択された組織構造といえよう。まさに「組織構造は戦略に従う」ものである。

注

☆本稿は、尹大栄「地場産業の盛衰に関する国際比較分析—眼鏡産地の日伊比較を中心として—」影山喜一編『地域マネジメントと起業家精神』雄松堂（2008年6月出版予定）に加藤明が加筆を行ったものである。

- 1 福井・鯖江地域とベッルーノ地域の現地調査については、2006年と2007年にかけて、両地域の企業（完成品メーカー、中間加工メーカー、小売業ほか）を中心に、業界組合、行政、専門家（大学研究者）などに対する聞き取り調査を実施した。
- 2 ベッルーノ眼鏡組合（SIPAO）から入手した2005年度データより算出
- 3 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。
- 4 産地のレンズメーカーは、県外の大手レンズ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。
- 5 鯖江市の調査（2005年現在）によれば、従業員4人以上の事業所のうち完成品メーカーが29%、部品メーカー16%、中間加工メーカー43%、眼鏡関連機械メーカー5%、レンズ製造業（加工業含む）が7%の構成となっている。
- 6 東洋経済会社四季報2008年上期未上場会社版参照
- 7 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）
- 8 鯖江市の提供資料より
- 9 1980年代に入ると、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た。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、年間ブランド費用が数千万円に達するといわれる企業も現れた。ところが、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、バブル崩壊期には有名ブランド品も50%引きで売っていたようである。
- 10 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)。

- 11 南保勝(2003)、30ページ
- 12 南保勝(2003)、35ページ
- 13 コッリエレ・デッレ・アルピ紙(2000.6.4)記事より
- 14 近年、イタリア眼鏡メーカー(ライセンサー)とブランド企業(ライセンス)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
- 15 Cole Nationalはカナダ、アメリカで1200以上の店舗を保有している。
- 16 山川満寛(2001)、43ページ
- 17 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。
- 18 De rigoがプロサッカー選手のデービッド・ベッカムや人気俳優ブルース・ウィリスを起用して「アグレッシブで都会的」なコンセプトのサングラスPOLICEを売り出しているのがその例である。
- 19 武石彰(2003)、4-5ページ
- 20 例えば、サフィロ社の2004年度実績は、売上高1,410億円、純利益30億円、ロイヤルティ120億円であり、対売り上げ高比では、8.5%である。(1ユーロ=150円換算、Safilo Annual Report 2004)
- 21 伊丹敬之(1998)参照

<参考文献>

- 伊丹敬之編(2001)『日本の繊維産業 なぜ、これほど弱くなってしまったのか』NTT出版。
- 伊丹敬之(1998)『日本産業の三つの波』NTT出版。
- 大坪指方(1971)『福井県眼鏡史』(発行者:村井勇松)。
- 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。
- 鈴木正人(2000)「構造転換が求められる福井の眼鏡産業」『地域公共政策研究』第2号。
- 武石彰(2003)『分業と競争』有斐閣。
- 中小企業庁編(2006)『2006年版中小企業白書』ぎょうせい。
- 中村哲(2003)「世界の3大眼鏡産地-日本・福井、イタリア・ベッルーノ、中国・深圳・東莞・温州」『地域総合研究』(鹿児島国際大学)第30巻第2号。
- 西田安慶(2003)「日本眼鏡産地における消費者志向のマーケティング」日本企業経営学会編『東Asia企業経営研究(3)』。
- 榎福井新聞社編(2005)『めがねと福井 産地100年の歩み』福井眼鏡協会。
- 南保勝(2003)「鯖江眼鏡産地の歴史的発展過程と今日的課題」『地域公共政策研究』第8号。
- 山川満寛(2001)「イタリア眼鏡産業の実態と戦略 生き残りにかけ福井が学ぶべきものは」『地域公共政策研究』第4号。
- Arnaldo Camuffo(2003), "Transforming Industrial Districts: Large Firms and Small Business Networks in the Italian Eyewear Industry," *Industry and Innovation*, 10 (4): 377-401.
- Giancarlo Coro and Roberto Grandinetti(2001), "Industrial district responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration," *Human Systems Management* 20: 189-199.
- GUIDO Nassimbeni(2003), "Local manufacturing systems and global economy: are they compatible?: The case of the Italian eyewear district," *Journal of Operations Management*, 21 (2) (MARCH): 151-172.
- Michael E. Porter(1980), *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1983年)
- Michael E. Porter(1998), *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論

II』ダイヤモンド社、1999年)

Suzanne Berger and the MIT Industrial Performance Center (2005), *HOW WE COMPETE: What Companies Around The World Are Doing To Make It In Today's Global Economy*, Currency Books/Doubleday, a division of Random House, inc. (楡井浩一訳『グローバル企業の成功戦略』草思社、2006年)