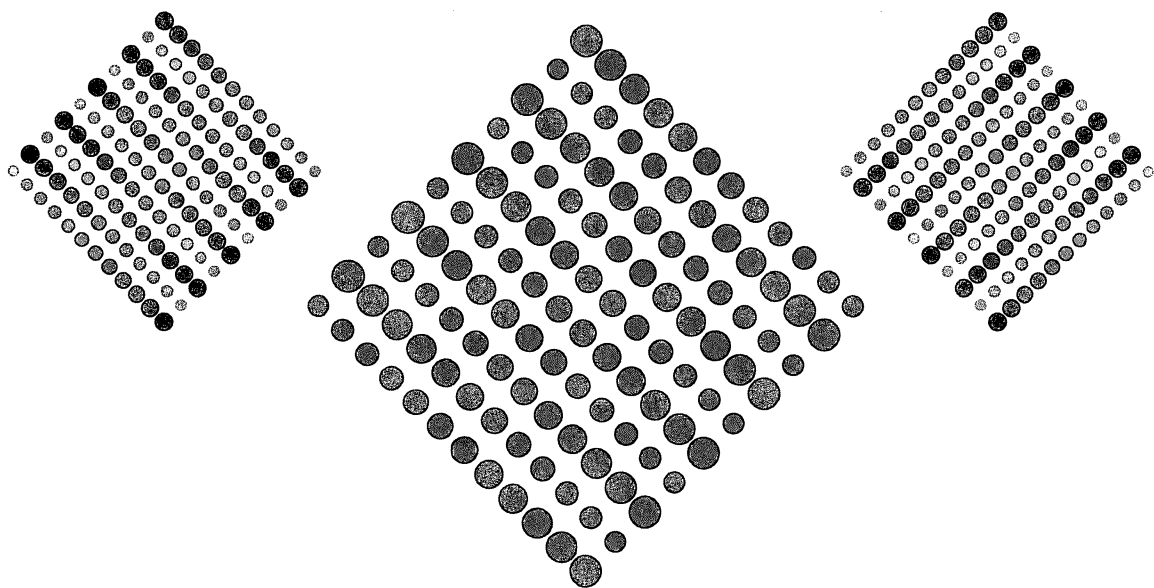


提言

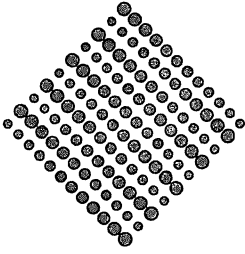
京都の 伝統産業と地場産業の 活性化方策を考える

北イタリア企業（零細・中小企業）
の調査をもとに



平成15年10月

社団法人
京都経済同友会



はじめに

私たち社団法人京都経済同友会では、平成13年度に「京都産業活性化委員会」を立ち上げ、伝統産業を中心とする京都の地場産業の活性化方策について多角的な視点から調査研究を進めてまいりました。

京都においては、ご承知のとおり情報系やIT・バイオ・環境関連分野など国際的に注目される先端技術型企业が数多く存在し、その反面的課題として、かつて隆盛を極めた和装産業をはじめとする伝統産業の多くがいま構造的な転換点を迎えて苦境にあえぐという対照的な状況にあります。他府県の方々からは、「京都には世界に通じるオンリーワン企業がたくさんあっていいですね」と羨ましがられることがよくありますが、現実には雇用、所得等、市民経済・市民生活の根底の部分で密接にかかわっているのは伝統産業を中心とする地場産業であります。今後京都の産業が真に活況を呈し、また京都のまちが歴史と伝統、そして近代が織りなす“魅力あるまち”としてより発展するには、やはりこうした古くから地元幅広い形で根をおろす伝統的企業の再生がなによりも重要ではないかと考えるしだいでございます。

本会においては、以上の趣旨から、京都同様に伝統的技法に基づく中小企業が比較的元気な北イタリアの産業と企業の活動状況を調査すべく、昨年11月に「北イタリア視察団」を組織し、派遣いたしました。

観光からガラス工芸、繊維、皮革、食品関係まで、全行程10日間のなかでの誠にあわただしい視察ではありましたが、ヴェネツィア―フィレンツェ―パルマ―コモ―ミラノの各都市を訪問する過程で、参加した団員がそれぞれにそれぞれの視点でこれからの経営について“刺激”と“ヒント”を得るたいへん意義深い旅となりました。

以下は、そうした北イタリアの産業と家内工業的ともいべき零細・中小企業の経営状況から学んだ成果を『提言 京都の伝統産業と地場産業の活性化方策を考える——北イタリア企業（零細・中小企業）の調査をもとに』と題してとりまとめたものでございます。ご一読いただき、なんらかのご参考にしていただければ幸甚に存じます。

平成15年10月
京都産業活性化委員会
委員長 平井 義久



京都の伝統産業と地場産業の活性化方策を考える 北イタリア企業（零細・中小企業）の調査をもとに

もくじ

- 提言への道
 - 京都の伝統的産業の現状と課題、そして展望 3
 - 1 提言の趣旨 3
 - 2 京都の伝統産業の実情と改革の要点 4
 - 3 北・中部イタリア企業に学ぶ 5

- 提言
 - 京都の伝統的中小・中堅企業の活性化方策 7
 - 領域1 和装関連産業およびその他の伝統産業 7
 - 領域2 食品関連産業 8
 - 領域3 観光産業 9
 - 京都経済同友会の実践的活動 10

- パネルディスカッション
 - 北イタリア視察報告と京都の地場産業の活性化策 11
 - ◆ 基調報告
 - なぜいま京都とイタリアなのか——視察の意図と意義 平井 義久 11
 - 議論を進めるにあたって 柳原 範夫 13
 - 文化優先主義を21世紀の経営戦略に 細尾 真生 14
 - アメリカ的価値観がすべてではない社会がヨーロッパには存在する 田中 準一 15
 - ◆ 討論
 - 京都の企業とイタリアの企業には、ほんとうに類似点が多いのか 16
 - ネットワークと水平分業をもとに対等な立場で協力・協調するのがイタリア方式 17
 - ブランドを支える伝統技術の職人と行き場を失った京都の職人の違いはなにか 18
 - ものづくりとマーケティング戦略のあり方をどう調和させるか 19
 - 経営者・企業のプロデュース能力をどう育て高めるか 21
 - ブランドがデザインを生むのか、デザインがブランドをリードするのか 22
 - 総合的かつ地力あるまちづくりが迫られているのではないのか 24
 - 人材の育成・職人の育成は学校教育のもとでどこまで可能か 24
 - 伝統産業・地場産業の復活に向けて、なにをどう提言すべきか 26
 - 胎動を始めたフィレンツェ、ミラノ、京都の交流プロジェクト 29
 - 明確になった課題にどんな手を打つかこそが課題 30

- 平成13～14年度 京都産業活性化委員会 名簿 31

京都の伝統的産業の 現状と課題、そして展望

1

提言の趣旨

1000年余も都であり続けた京都は、伝統を守る気風が強い反面、新しいものへの関心も高く、伝統と革新の融合化をはかるのに巧みな都市であった。それはドイツの哲学者ヘーゲルが主張した弁証法的な展開に類似して、京都の政治、経済、文化、芸術、産業等、伝統に対してそれを否定する新しい革新が台頭し、両者は時代の経過とともに融合化され、さらに高次元のものに止揚されることを繰り返してきたのである。

弁証法的展開のもとに 発展してきた京都

周知の如くヘーゲルの弁証法的展開とは、次のようなものである。すなわち、社会において、ある事象が長く続きそれが一つの伝統となり(正)、その伝統に対して反対する革新(反)が生じてくる。やがて伝統(正)と革新(反)の対立のなかから両者の融合が起こり、(合)となる。この(合)も年代を経過するにつれて伝統(正)になり、また、これに対する革新(反)が生まれ、その融合化が進む。このようなことが繰り返されて、社会はしだいに発展していくという考えである。

京都の場合、とくに政治、経済、産業、文化等において、このような対立から新しい融合化が生じたときに、社会的に顕著な発展を遂げてきたといわれている。

京都産業の二つの顔

京都の産業の面からも、ヘーゲルの弁証法的展開が指摘できる。すなわち、産業における相反する二

つの顔があり、一つは京セラ、オムロン、ワコール、村田製作所、堀場製作所等の会社に代表されるハイテク・ベンチャーの一群であり、他の一つは西陣織、京友禅、京焼き清水焼にみられる京都の歴史と文化に彩られて展開してきた伝統産業の一群である。

1965年に京都府が開庁100年記念事業の一つとして、当時100年以上継続して発展していた企業を表彰したとき、その数は703にも及んでいた。それらはいわゆる伝統産業に属するものが多く、たとえば繊維染色関係135、機械金属関係19、医薬品・化学関係19、木材・木製品・装備品関係80、窯業・陶磁器関係21、漆器・人形・扇子その他関係52、身の回り品その他関係23、印刷・出版・紙製品関係40、食料関係191、料理店・旅館関係93、その他が30を占めた。

この伝統的企業の多くは老舗と称されているが、700余もの多数の老舗を擁する都市は京都以外にない。京都に多くの老舗が存在している理由は、歴史的な王城の下で御所、神社、仏閣に支えられた手工業を中心とした染色、工芸、食品等が発展したことにある。それらは京都の風土と先人たちの努力により、伝統産業として次代に継承され、第二次世界大戦にも戦火をまぬがれたことで今日に至ったのである。

京都商法の七つの要件

かつて、国頭義正氏は著書『京都商法』(講談社、1968年)において京都商法七つの要件として、「物の本質を良く見極めて、ゆっくり対応し、最後の勝利者は自分である」とする京都人の特質から生まれた独特の商法として次の点を指摘している。

1. 技術と品質を売る
2. 手堅さとしぶとさ
3. きめ細かい売り方
4. 総合力と相互扶助

5. 個性的なハンドワークの多品種少量生産
6. ピン（最高）を集めてピンを売る
7. 付加価値の高い商品売る

もちろん、今日の京都の産業がすべてこの七つの要件を備えているとはいえないが、伝統産業には依然としていくつかを継承しているように思われる。それでも、近年の京都は、日本経済の沈滞とともに、伝統産業、観光産業ともに低迷している。とくに伝統産業の分野における凋落は顕著である。

伝統産業の衰退原因

かつて、京都の伝統産業の多くは景気にあまり左右されないといわれてきた。企業経営者が明確な経営理念をもち、企業の永続性を願い、外部環境の変化に惑わされなかったからである。反面、京都の伝統産業の経営者はプライドが高く閉鎖的な面が強く、自社の技術の優位性に溺れがちな面もあった。その技術への奢りが強すぎるときは、新しく改革することにも消極的で、市場を意識的に狭くし、量産にあえて背を向けがちであった。

この特性は、守成の姿勢を第一とするオーナー経営者にありがちであるが、今日の経営環境にはそぐわないものである。職人的技術に支えられてきた伝統産業といえども、職人の高齢化と後継者不足、需要が急速に落ち込む現状では、経営者は環境の変化を十分に理解し、戦略的マーケティングに関心を抱き、自らの企業を変革しなければならない。

なかでも、これまで日本一の生産流通機能を誇ってきた京都の和装業界は、需要の減少と不況のあおりを受けて著名な老舗や中堅企業の倒産・廃業が続発し、京都の失業者数も増加の一途をたどっている。周知の如く、京都の和装業界は、産地、問屋、小売が一つの共同体を形成して相互に支えあってきたが、この一種のもたれあいが流通価格を上昇させ、結果的に時代の変化に対応しきれずに倒産、転廃業の状況をきたしているのである。

他方、これまで京都の伝統産業を支援してきた地域の金融機関である信用金庫も、伝統産業の衰退の影響を受け、経営不振による統廃合がおこり、中小企業の資金繰りをますます厳しい状態に追いやっている。

2

京都の伝統産業の実情と改革の要点

このような現状にある京都の伝統産業がその存続を願うならば、その衰退の原因を十分に理解し、変えるべきものは自ら変え、積極的な戦略を実行する必要がある。

変革されるべき西陣の和装産業

今日の西陣は、廃業した跡地がマンションや駐車場に変わるといって顕著な変貌ぶりを見せている。西陣での製品は、帯地、着物、金襴、ネクタイ、その他の種々にわたるが、その出荷量は年々減少し、西陣地域のみならず京都市の経済に深刻な影響を与えている。かなりの企業が労働賃金の安価な国に進出して現地生産をしており、今日の西陣の出荷量は、最盛期の約3割をこらうじて維持しているにすぎない。

そういう現在においても、西陣の繊維関連事業所数は府内工業の約50%、従業員の約20%を占めており、依然として和装関連の生産拠点は西陣であることは否定できない。

この西陣を中心とする和装業がまず実行すべきは、製販の一体化と手形による決済方法の改善、複雑な流通経路の見直し、新分野への積極的な参入である。価格構成においても「コスト+利益」=価格という単純な方式に依存するのではなく、消費者の求める価格に近づける努力をすることが、今日のマーケット・インの時代に生き残る手段である。

このような改善は、伝統的な商慣習を重んじてきた西陣業界ではとうぜん、大きな抵抗があるであろう。しかし、西陣自らが従来の慣習を変えなければ、生き残る道は限られる。弱い企業は早めに廃業して、わずかな企業だけが生き残るべきであるという考えの関係者もいる。確かにそれも一つの方法で、少数の企業であれば確かに西陣の和装産業は、ますます小さくなる市場のなかでも生き残れるだろう。しかし、そうなると西陣は和装産業の代表的な産地とはいえなくなる。

西陣としての伝統企業の灯かりを消さないためには、やはり西陣和装関係者が一丸となって活性化の

道を追求する必要がある。製品の多角化をはかり、消費者のニーズに対応すべく、デザイン、色彩、織り方などにさまざまな工夫を凝らし、高品質の製品を適正な価格で、単純な流通経路に乗せ、決済方法の近代化をはかるとともに、和装を楽しむ機会を増やすなどの努力を惜しんではならない。さらに、各企業は、他社のヒット商品を真似るのではなく、新たな市場、新たな商品を開発する挑戦力を身につけるべきなのである。

観光産業の望ましい姿を求めて

京都における観光産業はきわめて重要である。京都を訪れる観光客数は2000年の4,132万人を境に年々減少の傾向が見られるとともに、その形態も主流であった職場、学校、地域、招待旅行等の団体旅行が減少し、家族、友人、知人等の小グループが主流となっている。旅行目的も、参加型や体験型が多くなっている。そういうなかで、修学旅行生は1984年の約146万人から、現在は100万人を割る状況にある。

京都の観光産業は京都市内総生産の約13%を占めており、観光産業も世界的な大競争時代にあるいま、これを増加させるには優れた新しい戦略が立案される必要がある。

観光旅行は人びとが日常から離れて他地域の人や文化、環境に出会い、健康や心の感動を覚え、さらには明日の活力を養うといった本来的な意義とともに、旅行、交通、宿泊、飲食、買い物、娯楽という多岐にわたる行動をとともなうものである。それゆえ、観光地にもたらす経済効果は少なくない。

これまで京都観光の主流は著名な神社、仏閣、名所、旧跡の見学であったといっても過言ではなかった。しかし、観光のニーズも多様化しはじめている。

京都への観光客を増大させるには、いくつかの問題を解決する必要がある。その一つは交通混雑である。観光シーズンになると狭い京都の道路に多量の車両が乗り入れて渋滞を招き、地元住民、観光客とも迷惑している。京都市内への車両の乗り入れの是非を含めて、有効な交通手段が考えられるべきである。

ホテル問題も深刻である。需要が季節的に大きく変動するために、ホテル経営も今日では厳しくなっている。さらに京都にはさまざまなお土産が用意されているが、京都ブランドとして、世界的に知名度

の高いものは少ない。ちなみに、イタリアのフィレンツェ市の観光客数は、京都市の年間4,000万人に対して700万人であるが、フィレンツェ市の観光客一人あたりの消費額は、京都よりもはるかに高い。その理由は外国人の数とイタリアを代表するブランド商品の販売額の差である。イタリアを訪れる外国人の数は日本を訪れる外国人の数よりもはるかに多く、ブランド品を買いあさる日本人も多い。

京都ブランドは、日本人にも外国人にも未だ認知されていないため、早急に確立する必要がある。しかも、それは伝統的な産業のなかから創られなければならない。

また、神社、仏閣にあまり関心を寄せなくなった若者のためにも、ロボットやITを活用したメディア・サーカス・プラザのような21世紀的な、楽しみながら学べるハイ・ファッション・センター等の設立も考えられるべきではなからうか。

3

北・中部イタリア企業に学ぶ

EU諸国のなかでもイタリア経済は景気の波にあまり影響を受けないといわれている。その理由は少数の大企業とは別に圧倒的に多い中小、零細企業が伝統製品をブランド化して、世界市場に次々に参入して成功しているからである。なかでも、繊維、皮革、ガラス、陶磁器、食品、ワイン、家具、宝飾の分野では、高付加価値製品に仕上げる技術と戦略的なマーケティングの展開に秀でている。

このことは1984年米国のMIT（マサチューセッツ工科大学）のマイケル・ピオリとチャールズ・セーブル教授の著書『第二の産業分水嶺』ですでに示されている。すなわち、「これまで資本主義経済の代表的な生産システムであった大量生産方法はしだいに変化して、新しい生産システムに移行する第二の分水嶺が生じつつある。それは柔軟な専門化体制（Flexible Specialization）といわれる方法である」と述べ、イタリアの北・中部に展開されている産業地域を事例にあげている。周知の如く、これらの地方は大規模企業のほかに、伝統的なクラフトの技術を蘇らせ、中小、零細企業が強力なネットを構築して

一つの地域的コミュニティとして成功させている地域である。

「柔軟な専門家体制」とはイタリアのボローニャ大学のビトリオ・カペッキ教授によれば、「生産者が顧客の個々のニーズに柔軟に対応するために、それに見あうものづくりをしていく生産方法のことで、中小、零細企業が市場で生き残る好ましい生産方法の一つ」であるといわれている。この構築には、それぞれ専門化した中小企業、零細企業の実業家の絶えざる挑戦と顧客第一主義の精神が前提となっている。

近年凋落著しい京都の伝統産業にとって、このイタリアの柔軟な生産体制と戦略的マーケティングの方法は大いに参考になると思われる。

イタリアと京都の伝統産業を比較する

京都の伝統産業のあり方をイタリアと比較・整理すると、以下のようなことがいえる。

1 日本の伝統産業は、他社のヒット製品を模倣し、コスト競争を展開し、共倒れすることが少なくない。しかし、イタリアの伝統産業では文化に裏打ちされた価値を含み、素材、色彩、デザイン、織り、形態、原料にも細かく配慮して、生産者が自分の技術に自信をもち、自らがリスクを背負い消費者の心に触れる製品を製造しようとする。日本の伝統製品には、つくる側の意向が強く、製品としては立派でも、商品としては弱い点があり、一部のマニアの関心を引いても世界市場で一定のシェアを確保することは難しい。

2 イタリアの産業はブランドを重要視することから、企業は自らのブランド創造に関心を抱くことが多い。ブランドこそ、消費者とメーカーとの信頼関係を強化するものであると考えるからである。日本の場合、老舗の商品に寄せる消費者の意識は強いが、市場性が限定されていることが多く、世界的に通用するブランド製品は少ない。

3 イタリアの場合、メーカーが企画・販売機能を十分に活用し、いわゆる製・販一致で消費者の意向も製品化の過程で十分に汲み上げられる。とくに繊維、皮革、宝飾、陶磁器の分野において

このことが強くいえる。日本でも、一部の伝統産業に見られるものの、京都の繊維産業、とくに西陣では製・販一致は少なく、流通チャンネルも複雑である。

4 イタリアの産地の企業規模は平均10人以下が多く、家内企業的である。商社や問屋が少ないために、企業自らがマーケティングを展開して利益を上げなければならず、したがって企業は販売力の強化を優先することになる。もちろん、日本の企業も近年、販売に力を入れているが、売れなくなるとコスト削減や人員整理に走り、一時的な危機管理を行なう企業が少なくない。

5 イタリアでは産地として伝統産業の魅力を観光に結びつけ、多くの外国人が訪問しやすいように工夫をこらしている。日本でもその工夫が見られるが、外国からの観光客に対しては必ずしも十分な効果を発揮しているとはいえない。

6 イタリアでは伝統的な技術や新しいデザインに挑戦しようとする若い後継者の数が日本よりもはるかに多い。イタリアでは、大企業や官庁などの就職先が少なく、中小企業に就職する機会が多いためである。しかし、イタリアでは戦前日本に見られた家族主義的思考方がまだ残っており、親の職業を継ぐ若者の比率が高い。しかも、大学に進学するよりも、専門学校に進学して技術を獲得しようとする若者の比率が高い。

7 イタリアの中小企業、とくに伝統産業は、政府の支援に依存するよりも、自らの力で発展することを望む企業が多い。他方、我が国の中小企業はどちらかといえば、政府や地方行政の支援に依存したがる傾向が強い。元来、京都の伝統産業には町衆の心意気があり、経営者も政府や行政に依存することをむしろ喜ばず、自らの力を信じて自由に発想し、経営にあたる気風があった。しかし、近年の伝統産業の経営者は、この町衆の心意気を忘れ、いたずらに行政の支援にすがると見られる。京都の伝統産業は、イタリアの伝統的企業の経営姿勢を参考にすることが必要であろう。

提言



京都の伝統的中小・中堅企業の活性化方策

和装関連産業および その他の伝統産業



世界に誇りうる京都の伝統産業の技術を継承し発展させるには、製・販の一体化をはかり、流通チャンネルを適正にして、顧客が信頼を寄せる高品質なブランド製品を開発・販売すべきである。それには、各企業が、生産・流通・販売のシステムを洗い直し、消費者の意向にいかに対応すべきかを顧客重視の原点に戻って検討し、業容の再構築をはかることが迫られる。

とくに和装産業は、和装以外の用途への応用に工夫を凝らし、世界市場に参入できるマーケティング戦略を立案すべきである。この戦略の一環として、産地が備える強みにあらためて注目したうえで、業者間の提携と融合を推進することが求められる。

上記の再生策を実施・実現するには、政府や地方行政の支援策に依存しすぎることなく、業界自らが企業の再編成（企業数の整理、統合、合併等）を果敢に進めなければならない。

提言



京都の伝統的中小・中堅企業の活性化方策

食品関連産業

領域
2

京都には、長い伝統に彩られつつ継承されている多様な食品の原材料と、多彩なその加工技術がある。京都の先人は、他府県から持ち込まれた原材料にさまざまな工夫を凝らし、付加価値の高い商品にする技に巧みであった。そのような技術を今後も堅実に継承すると同時に、今日的なニーズに即した新しい食品の開発にも努力を払うべき時代を迎えている。

その方策の一つがブランド化である。たとえば、京銘菓のハッ橋などはお土産として定着しているが、高級な贈答菓子としてはあまり活用されていない。京都ブランドとして育成するには一工夫が必要である。漬物、生麩、豆腐、湯葉なども同様である。

ブランド化の推進には、それぞれの業界の連携と、効果的なマーケティングの展開が必要である。世界的な日本食ブームを背景に、京都の食品からパルマの生ハムやチーズのような世界的なブランドを育成することをそれぞれの業界の合い言葉に研鑽すべきである。

提言



京都の伝統的中小・中堅企業の活性化方策

観光産業



世界的な文化遺産が豊富な京都は、観光地としての優位性は高い。21世紀は世界的な観光の時代になると推測され、人の移動がますます活発になることは確実である。この優位性のなかで京都が21世紀においても観光を重要な産業と位置付けるならば、国内外からさらに多くの観光客を呼び寄せるとともに、一人あたりの消費額を高めるなどの産業としての経済効果を高める工夫が必要である。

一方では、観光客を心からもてなす姿勢を忘れずに行動することが大切である。観光関連業者、行政、一般市民が一体となって、お客さまを迎える体制づくりを整えることが求められる。同時に、観光客には、神社や仏閣等のハードを「見る楽しみ」に加えて、京都に来れば「歴史・文化を学べる」というソフトをも充実させるべきである。そうすることが、リピーターを生む原動力ともなる。さらに、街の色彩をできるだけ統一し、クリーンかつ安全なイメージを観光客に与えるなどの運動を市民全体で展開するなど、誘客の重要な要素になる。経営資源であるヒト・モノ・カネの効果的な活用策を検討すべきである。

同時に、京都の誇る企業をフィレンツェに出店させ、京都ブランドを世界的に広めることも大切である。

京都経済同友会の実践的活動



北イタリアとのビジネス交流を推進

提言を実効的なものにする具体策と体制づくり

EUのなかでも中小企業の比率が圧倒的に高いイタリアの産業は、日本と類似している点が多く見られる。とくに伝統産業の分野では、このことが強くいえる。

本会では、こうした背景のもとに、北イタリアのトスカーナ州と京都府、フィレンツェ市と京都市との友好関係をいっそう強固なものにし、双方の産業、企業の交流と提携を具体的に推進すべく「北イタリアビジネス交流プロジェクト」を正式に立ち上げることにした。その関連事業として、以下の事項を推進する。

1 北イタリアとのビジネス交流会議を創設し、 企業連携による新事業化をめざす

京都とフィレンツェおよびミラノの意欲ある企業の出会いの場をつくり、双方の中小企業の連携をはかることを目的に、まず京都経済同友会が窓口となって準備段階としての「京都・北イタリアビジネス交流会議」を創設する。

とくに、当面フィレンツェについては創業100年以上の名門企業で構成する「フィレンツェ老舗協会」と、またミラノについては商工会議所の国際ビジネス交流部門ともいべき「アソロンバルダ」との連携をはかり、双方の伝統的技法を重んじる企業間のビジネス交流を深めることとしたい。情報交換から始まる形でいずれ近い時期には人材交流、さらには共同デザイン開発、新商品開発、新市場の開拓等にまで広げてゆくこととしたい。

2 京都—フィレンツェの姉妹都市関係を拡大・強化する 文化的交流から産業・企業間交流へ

京都市とフィレンツェ市とは昭和40年9月22日に姉妹都市提携を結び、2年後の平成17年に「姉妹都市提携40周年」という記念すべき節目を迎える。今後この関係をより密なるものとし、実効あらしめるものとするために、従来の文化的交流はもとより、さらに進んで産業、企業間の交流を進めることが肝要である。一例としては、フィレンツェ市にある「老舗協会」のメンバー企業のショップを京都に誘致してブランド戦略を展開させ、京都の企業にも有効なブランドの創設に役立たせるよう努力したい。同時に、京都の誇る企業をフィレンツェに出店させ、京都ブランドを世界的に広めることも大切である。観光についての相互交流も大いに期待されることである。

3 京都府—トスカーナ州交流のかけ橋となり、 提携関係実現をめざして努力する

フィレンツェ市を含めるトスカーナ州には絹織物や陶器、木工、さらには宝飾等の伝統的技法を重んじる産業が数多くある。風土的にも京都府とたいへんよく似た環境にあり、京都市—フィレンツェ市の姉妹都市提携に並んで「京都府—トスカーナ州の交流関係」が深まれば京都府域の産業や企業にもたらす影響は大変大きなものがある。

またトスカーナ州はこうした諸工業とともに農業も盛んな地域である。アグリツーリズムにもみられるように、農業観光の振興にも先駆的に取り組んでおり、工業や観光のみならず農業の分野においても府・州双方の行政間の連携を一層密にする必要がある。本会では「京都・北イタリアビジネス交流会議」を通じてこの両者間の橋渡し役を積極的に果たしていきたい。

北イタリア視察報告と 京都の地場産業の活性化策

このパネルディスカッションは、京都産業活性化委員会第5回委員会として、平成14年12月9日に京都プライトンホテル「慶の閣」にて開催されました。

コーディネーター
パネリスト
柳 範夫氏 京都産業大学大学院 教授／京都産業活性化委員会 アドバイザー
田中 準一氏 京都府商工部染織・工藝課 参事
平井 義久氏 (株)京つけもの西利 代表取締役社長／京都産業活性化委員会 委員長
細尾 真生氏 (株)細尾 代表取締役社長／京都産業活性化委員会 副委員長

フロアからの発言
伊吹 栄次郎氏 伊吹猪精練加工(株) 代表取締役社長
岩瀬 絵美子氏 (株)京額 代表取締役社長
久保 智暉氏 久保商事(株) 代表取締役会長
畑 正高氏 (株)松栄堂 代表取締役社長
細見 吉郎氏 宝ホールディングス(株) 代表取締役会長
矢本 京子氏 (株)李 代表取締役社長

■ 基調報告

なぜいま京都とイタリアなのか

視察の意図と意義

平井義久
京都産業活性化委員会 委員長

私たちの委員会には、京都の産業をいかに活性化するか、その方策を提言する仕事を与えられております。ご承知のように、京都経済は厳しい状況におかれているからであります。とくに繊維関係のみなさんは、たいへん苦しんでおられます。そこで、活性化のいろいろな考え方を提示し、これを一つの材料に京都の産業を元気にしていただきたいというのがこの委員会設置の趣旨であり、これまで4回の会合を重ねてまいりました。

この委員会活動の一環として、平成14年11月の1日から10日間、北イタリアに視察団を派遣いたしました。イタリアと京都には、産業のあり方に通ずるものがあるのではないかと、イタリアに学ぶものがあるのではないかと、委員会として視察・訪問する意義があるのではないかと、派遣を決定したしだいです。

視察はいろいろな点で初期の目的を達成できたと自負しております。今日は視察報告を兼ねてイタリアの現況や調査結果について話をさせていただき、またみなさんからもご意見をいただき、京都の産業活性化に向けての提言書としてまとめたいと考えております。

企業環境、自然環境 ともに激変する21世紀

昨今のヨーロッパは、企業環境もさることながら、

自然環境の変化が経済に大きなダメージを与えています。私たちが訪れる前は、豪雨によって甚大な被害を被っていました。ヴェネツィア(ベニス)は水位が陸地すれすれまで上昇し、ゴンドラは道路にはみだすのではないかと思えるほどでした。海面が上がっているのか島が沈んでいるのか、おそらく地球温暖化で海面も上昇しているのではないのでしょうか。京都はこれまで大きな自然災害に遭わずにきましたが、今後も安全であるという保障はなにも一つありません。

その意味では、21世紀は環境の時代でもあるとの認識を抱いていただきたいと思います。

企業経営においても環境問題をしっかりと考える必要があるのではないかと。だれかがしてくれるだろうではなく、自分自身が環境問題に積極的に対応する、進んで環境対策を推進する企業でなくてはならない。そのように実感したしだいです。

地場産業と観光産業とが 効果的に経済波及するイタリア

21世紀は観光の時代です。世界の観光地であるヴェネツィアのあの小さなサン・マルコ広場には、人の重みで島が沈んでしまうのではないかと心配するほど多くの方が訪れていました。紅葉シーズンの清水さん、嵐山にお越しになった方が人ごみを見て驚かれるのと同じように、いやあの3倍、4倍もの方が、

水位が上昇して水が路面を洗うサン・マルコ広場。広場には水位計が設置されていた



あの狭いところに集まっていました。

京都では、観光に直結する業種の売り上げはしれているかもしれませんが、派生する経済波及効果は大きく、京都の総生産の20パーセントから30パーセントを占めているのではないのでしょうか。イタリアでも、伝統産業であるヴェネツィアン・グラスは、観光客の注目を集めていました。すばらしい技術をしっかりと伝承され、ものづくりの厳しい姿勢をわれわれに提案されると同時に、新しい技術も開発していました。ヴェネツィアン・グラスのすばらしさに、私は感銘を受けて帰ってきたわけであります。

このように観光は地場産業にも大きな影響を与えます。観光問題を京都の産業活性化構想にもう少し取り入れ、みなさんに関心をもっていただきたいと思っています。

「衣食住」ではなく「食衣住」で暮らしを考えたい

私は、食品関係の仕事をしておりますから、観光、食品関係の問題についてはたいへん興味がございます。とはいえ、京都の経済団体では、食品業界の問題はどうしても置き去りにされてしまいます。伝統産業は京都にしっかりと根付いていると私はみておりますが、その伝統産業においてすら、食品分野へのみなさんの関心は薄く、なにはともあれ繊維が前に出てまいります。最近では情報産業などの先端産業、近代産業が表に出てまいります。

しかしながら、人間が元気に生きてゆくうえで、食は欠かせない存在です。私は、「衣食住」ではなく、「食衣住」で人間の暮らしを考えていただきたいと思っています。京都には、加工食品産業が多くございます。野菜や魚を加工する産業が、京都のものづくりを个性的にしています。それが他府県との差別化をはかることにもつながっています。このようなことで、今度の視察団にはぜひとも「食」の問題も入れてほしいと提案しました。

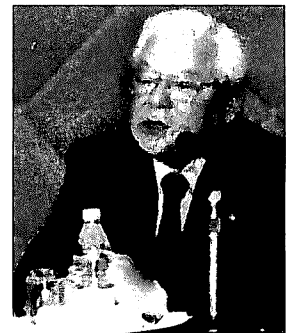
スロー・フード運動の両面性

そうして訪れたパルマでは、スロー・フードの運動が推進されていました。長い歴史をかけて培ってきた食品加工技術をしっかりと守ろうという姿勢であります。京都とたいへん似通っております。ハムの工場を訪ねて、伝統技術でつくられた生ハムをいただきました。

たしかにおいしい生ハムでした。みなが一瞬「えっ」という表情になりました。荒削りしたハムをワインといただいたのですが、すごいハムであり、すごいワインでした。

生ハムをつくる伝統技術はたしかに優れており、賞賛されるべきものであらうと思います。しかし、その反面では新しい技術はどうしているのかという疑問も残りました。アメリカ的な大量生産の、画一化された味のファスト・フードではなく、伝統的な技術で个性的でハイ・クオリティの商品をつくること自体はすばらしいのですが、100年前の技術を改良せずして、はたして現代の消費者のニーズに合致するのかと心配もいたしました。100年前の味がいまに通じると考えると少し疑問も感じるからであります。

しかしながら、イタリアでは「スロー・フード運動」が確実に進んでおります。日本でも、東京を中心に拡がりつつあることも事実です。けれども、私はこのスロー・フードの運動にためらいを感じたことは事実です。スロー・フード運動が日本にとってどれほど大事なことなのか、みなさんとしっかり議論すべきではないかと思っています。



平井義久委員長

家業の歴史を刻む 零細企業が成功する

フィレンツェには、伝統工芸のお店がたいへん多くございました。1221年に僧院内部で創業したという世界最古の薬局、ファルマチア・サンタ・マリア・ノヴェッラ社は、いまは薬以外にもいろいろな分野を手がけられていて、その社長と意見を交換してきました。「フィレンツェと京都市とは姉妹都市ですから、ぜひとも経済交流をしたい」、このようにも申しあげました。互いに似通っている反面、まったく違う点がたくさんあるからです。

フィレンツェにかぎらず、北イタリアには大企業は少なく、20人から30人くらいの家族的経営の店が多くございました。しかも、そういう企業の経営はじつにしっかりしている。ご存じのとおり、イタリアの大企業には、倒産寸前といわれる会社が多くご



ヴェネツィアン・ガラスのマルコ
ポーロ社の工房。観光客のために
ショールームに力を注いでいる

ざいます。自動車のフィアットをはじめ、大手の繊維関係もそのような状況です。

そういうなかで、私たちは家族的経営のお店を何軒か見せていただきました。感心したのですが、どのお店もすべて活気がある。それに、自信をもっている。「われわれは、いかなる環境にも対応できる。靴がだめなら、すぐにでもベルト屋ができる。ベルトがだめなら靴屋をする」。こういう感じで家族が団結し、社員が団結する。小企業だからこそできるのですが、われわれは学ぶ必要があると感じました。

活性化をはかる 発想を提示してくれたイタリア

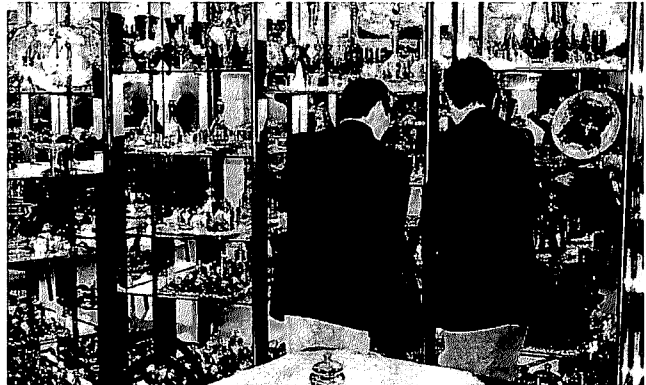
とにかく、大企業ではなく、家族的小企業、零細企業の会社がたいへん元気がよいというのが一つの特徴です。しかも、中国やアジアの工業国とは相反して、少量生産の高品質で世界に問うている。この精神は、フィレンツェをはじめミラノでも見られました。

このように、北イタリアは京都の産業の活性化をはかるについての、さまざまな材料や発想をわれわれに提示してくれました。今日は、みなさんのイタリアでの体験やそこから得た情報をもとに、それぞれのお考えをお聞かせいただきたいと思います。

議論を進めるにあたって

柳原 範夫
京都産業大学大学院 教授

最近、私が読んだ本に、おもしろい本がございました。MIT（マサチューセッツ工科大学）教授のマイケル・ピオリとチャールズ・セープルの共著の『第二の産業分水嶺（The Second Industrial Divide）』です。従来アメリカで培われた多量生産、多量販売の仕組みがしだいに変化していることを指摘した本です。もちろん、中国のようにまだまだこれを取り入れる国もありますが、多くの先進国は違ったかたちの生産体制、販売体制に変わると述べております。



専門家体制のもとでの 競争と協調の時代

この本では「専門家体制」、言い換えれば「フレキシブルなスペシャリゼーション」という言葉が何回も出てきます。この例として、われわれが行った中部・北イタリアの産業地域をとくにインダストリアル・ディストリクトという言葉を使って表現していますが、その地域をなぜ再び前面に出さねばならないかの理由なども書いています。

じつは、同じくイタリアのボローニャ大学のビトリオ・カペッキ教授も似たようなことを言っています。「従来の多量生産、多量販売という意識は消えはしないが、開発途上国が先進国に変わる時点で、そこに移行されるだろう」と。そうすると、先進諸国は、これとは違った新しい体制をつくることになります。

具体的に申しますと、顧客の個々のニーズにフレキシブルに対応する体制です。中小企業、あるいは従来の伝統企業のもてる技術、職人的な創造力、専門化した能力——これも一つのプロデュース能力ですが、これからの企業は、そういうものを兼ね備えて、「競争と協調」、「コンペティションとコラボレーション」、これをどのように組み合わせるかがきわめて重要になる時代だと述べています。

二つのテーマを携えて

今般、われわれは北イタリアの主として三都市、ミラノ、フィレンツェ、パルマを訪れました。今回の視察で、われわれはイタリアから多くのことを学びましたが、行く前の段階で何回も議論するなかで、二つの大きなテーマを意識しました。

その一つが、環境の変化、市場の変化への対応が企業にとってなぜいま必要なのか。いまは日本のみならず世界的な不況下にあるが、この環境のなかで、



アドバイザーの柳原範夫氏

どう生き残り、どう新しいクリエイションを行なうか。これがメイン・テーマになりました。

二番めは、この環境の変化、市場の変化に、経営者は具体的にどのように対応すべきか。言い換えれば、生き残る方法の一つとして、従来の伝承だけでよいのか。伝統と伝承の違いを考えながら、さらなる新しいチャレンジ、革新を意識した伝統をどう甦らせるか。こういうテーマをわれわれは掲げました。今日は、この二つのテーマを掲げ、さらに問題を掘り下げてみたいと思っております。

それでは、イタリアの事情に詳しい細尾さん、ご発言をお願いしますか。細尾さんは、イタリアにお住みになったご経験もありますし、イタリアの経済人との付き合いもビジネスを通じてございます。イタリアの全体的なご感想など、ご自由にご発言をいただければと思います。

文化優先主義を21世紀の経営戦略に

細尾 真生
株式会社細尾 代表取締役社長

今回の研修は私にとって意義深いものでした。ご紹介があったように、私は仕事の関係で、1年間のうち2か月くらいはイタリアにいる計算です。イタリアとご縁ができて25年間に行ったり来たりで、向こうに4年間住んでいたこともあります。今回は、京都産業活性化委員会の委員として、京都の地場産業、中小企業をいかに活性化するかという観点、問題意識のもとに、新たな目でイタリアを見させていただきました。日本とイタリア、また京都とイタリアとを比較させていただくことで、私自身いい勉強になりました。

「感の時代」の到来

この旅行をとおして私は、日本のマーケットにおいても経済優先主義は終わった、文化優先主義に変わったことを確信しました。これまでと同じやり方、手法でものづくりや販売をしても通じなくなるのではないかと、ここで、「マーケットはもう変わったんだ」ということを前提にものごとを考え、行動しな

くてはだめだということを、今回のイタリア視察で確信したと思います。これからは「文化が市場をつくる」、21世紀の市場は文化が先行して経済を発生させる「文化経済市場」であるという考え方でございます。

私は、「感の時代」が来たと思っています。お客さまが「感動、感激、感謝」しないと、ものを買ってくれない時代。お客さまを、いかに「感動、感謝、感激」させるか。このことをしっかり捉えないと、ものをつくっても売れない時代になった。よくよく考えてみると、イタリアもそうでした。いまふり返ると、「なるほど」と思うのですが、ファッションにしろ食にしろ、イタリアのあらゆる産業は、人生をいかに豊かにするか、楽しくするかを発想の原点に成立させてきています。これを基本にものをつくり、経済活動をしてきたといえるのです。

ワクワク・ドキドキ感 を与える商品づくり

「日本経済新聞」の5月3日の「イタリアに学ぶ産地再生」という欄に書いてあった一文を読ませていただきます。『われわれは、ものを売っているのではない。ものを媒体として、生きることの楽しさを見て、身につけて、組み合わせ、わくわくするものを消費者に提供するのだ』とは、イタリアの産業人が好んで使う言葉だ。まさにそのとおりで、この「ワクワク、ドキドキ感」をつくるのがイタリア人は上手。したがって、イタリアでは日本にくらべて産業の空洞化は少ない。この「ワクワク、ドキドキ感」の商品を第三国でつくるのがむずかしいからです。

となると、この生きることの楽しさを消費者に提案、提供するという脱工業化・情報化社会の新しいビジネス・モデルが、日本のマーケットにおいても重要になるんじゃないか。これを前提に置いてものごとを考えれば、いろいろな発想も出てくるんじゃないか。日本のお客さんがワクワク、ドキドキするようなものは、京都でしかつくり出せないんじゃないか。このことを私は、今回の旅行で確信したと思います。

食を芸術の領域に 高める運動を展開中

先ほど、平井委員長から、スロー・フードとパルマの生ハムの話がありました。これに関連してお話をさせていただきます。

パルマのちょっと郊外にポー川といって、北イタ



バルマのクラテッロの貯蔵庫には、発酵カビに覆われた生ハムが鈴なりに

リアのロンバルディア平原の中心を走っている大きな川があります。その南側にジベロという小さな村があるんですね。この村は、生ハムのなかでも限定した数量しかできない最高級の生ハム、「クラテッロ」の産地として知られています。風土的な問題と同時に、その地域でしか発生しないカビがあって初めて、このクラテッロができる。いわば究極の高級食材です。

この村を訪問したのですが、その地域ではいま、スロー・フード運動から一つ進んだ「ガストロノミア運動」をやっています。食を芸術の領域にまで高めようという運動です。すなわち、100年続いた伝統技術を使って最高級の食材をつくり、この食材を使った料理を考え、それをお客さまに出すテーブルのセッティングも同時に考えるというものです。

高級食材で地域全体のイメージを高め産業を潤す戦略

「エノ・ガストロノミア運動」も行なわれています。エノはワインという意味です。ですから、エノ・ガストロノミア運動というと、最高食材をどう料理して、どういかたちで食べていただいて、どうプレゼンテーションするかに加えて、どうワインと組み合わせると最高の味になるかと、ワインとの組み合わせまで総合的に提案します。つまり、食べ方、見せ方、プレゼンテーションの仕方、組み合わせ方までをお客さまに提案するなかで、自分たちの高級食材をどんどん売ろうというものです。

じつは、ねらいはこれに留まりません。これに並行して、そのような高級食材をつくっているバルマ地方のイメージを高めて、量産している他の生ハム

やバルメザン・チーズ、ワインなどのイメージも高級化し、バルマ地方の産業全体を潤そうという運動でもあるのです。まさに、「マーケットは経済優先主義じゃなく、文化優先主義だ」というこ



細尾真生副委員長(左)と田中準一氏

とを前提に考えられている。こういう発想を京都のわれわれもしっかりもたないと、21世紀の経営戦略を間違えることになるかと確信したしだいです。

アメリカ的価値観がすべてではない 社会がヨーロッパには存在する

田中 準一

京都府商工部染織・工芸課 参事

私にとっては初めてのイタリアで、その感想から述べさせていただきます。

環境や生業のあり方を 違った価値観で捉える文化がある

まず、「アメリカとは違う資本主義の型がきちんとあるんだな」と感じました。アメリカン・ドリームというかビル・ゲイツのめざす社会と、ヨーロッパの伝統継承型の社会——私たちが訪ねた中小企業の多くは、祖父が曾祖父くらいの方が創業されて、それを三代、四代と継いでいました。会社を大きくすることに特別な価値をおくのではなく、技術を継承し、家業的に企業を経営する堅実な生き方をしているという印象でした。国や文化によって、企業経営のあり方にも大きな違いがあることを実感しました。

イタリアのベンチャーは、ITではなくファッション産業から生まれるという話があります。「資本が集中・集積して高度化が進む」という教科書的な視点だけでは割り切れないシステムも可能かなと思います。

日本は、なかでも明治時代の日本は、欧米各国それぞれの得意分野を見つけ、優れた点を幅広く吸収しています。イタリアからも、美術の面で多くの方を招聘して日本に貢献していただいたと聞きました。日本最初の紙幣も、イタリアのエドアルド・キョッソーネという人がつくったそうです。

戦後の日本はアメリカの背中を見ていることが多いのですが、アメリカ的な価値観がすべてではない社会にも目を向けるべきです。とくに21世紀は、先ほど細尾さんがおっしゃった文化あるいは環境の問題などは、違う捉え方の世界があることを学びました。

二つめはビジネスの志向です。通常、日本の市場は日本の市場を対象にして出発しますが、どうもそれが当たり前の方法ではないことも学びました。イタリアは、自国内のマーケットを考える前にまず世界を意識する、そういう発想の違いを感じました。

イタリアの国内市場自身がそもそも狭いこともあるのだろうとは思いますが。

日本人はなぜイタリアに憧れを抱くのか

先ほど観光の話がございましたが、府知事の親書をもってトスカーナ州に行かせていただきました。ミラノ市にも行かせていただきました。フィレンツェ市には、京都市産業観光局長の島田（與三右衛門）さんが中心になって行っていただきました。とくにフィレンツェ市、トスカーナ州は、観光に相当な力を入れています。日本からイタリアを訪れる観光客は、年間80万人から90万人もいます。ただし、イタリアから日本に来る観光客は3万5,000人から4万人ぐらい。この違いはなんだろうかと考えました。

じつは、イタリアで私たちを案内してくれた日本人ガイドの一人は、壁画やフレスコ画に憧れてイタリアに来てそのままイタリアにいる方。もう一人は、オペラに憧れてイタリアに来られて声楽をされている方でした。イタリアに憧れて観光に行く日本人がたくさんいるだけでなく、イタリアに永住を希望する日本人までたくさんいる。

それなら、どうしたらヨーロッパの人が日本に来るようになるのか。外国の人が憧れる京都をどうつくり、どう演出するのか、そういう長期の課題があるだろうと思います。このことはおそらく、日本人のブランド指向とも通ずるのではないかと思います。

都市計画にかぎって 息の長い議論を続けるイタリア

もう一つは街並み。経済都市のミラノは少し事情が違いますが、フィレンツェ、ヴェネツィアは、ほぼ100パーセント歴史的街並みを保全していることに驚きました。帰国してから宗田好史先生の著書の一つを読みますと、こういう文言がありました。「イタリアという国では、社会的正義など、どこにも存在せず、イタリア人はこれを倫理的に求めようとする国民性をもっていないと多くのイタリア人自身が思っている。しかし、なぜか都市計画法に限ってみると、極端なまでにこれを追求する努力がなされている」。息の長い話をする必要のある部分が、いちばん息長く議論されている。

ミラノの市電も何十年前前に、その撤廃が議論されたそうです。しかし、議論をしているうちに環境

問題がクローズ・アップされ、市電が地球にやさしい交通機関として注目されると、「それなら残しておくか」ということになったそうです。ゆっくりしているというか、息の長い話の典型的な例ですね。

ただし、すべてがうまくいっているとはいえません。夜のヴェネツィアでは、電気の灯っていない歴史的建造物を多く見かけました。古くなって、住むには不便だという理由もあるようです。ただし、ここでマイナス点を議論しても意味はない。プラスもマイナスも含めての議論ができたらと思っています。

■討論

柳原 続いては、イタリアの企業と京都の企業との相違点、類似点——似ているようで、じつは似ていないなども含めてお話しいただければと思います。

まずは細尾さん、京都とイタリアの伝統的な企業を比較していただけますか。

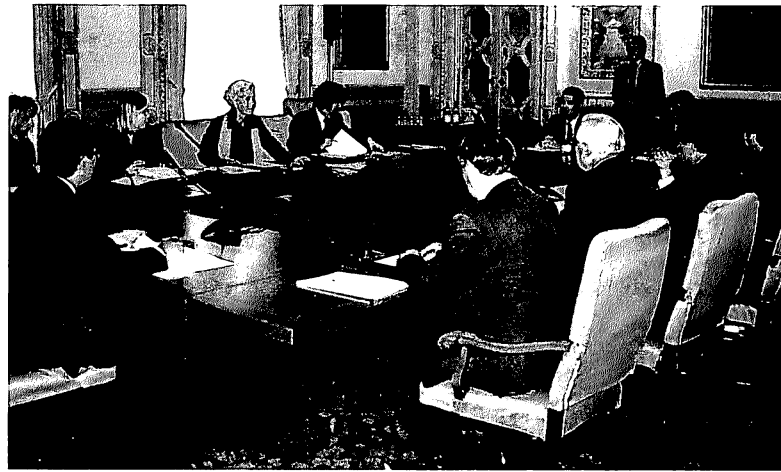
京都の企業とイタリアの企業には、 ほんとうに類似点が多いのか

細尾 結論から言いますと、京都と北イタリアの企業は、原則的によく似ていると思います。先ほどからお話があるように、京都の伝統産業も北イタリアの伝統的企業も、歴史と伝統があり、他品種少量生産で、手づくりで、家族企業で、技術はおじいさんからお父さんに、お父さんから息子にというかたちで伝えられます。似ているところばかりです。

忘れないイタリア と忘れかけている京都

ただし、残念ながら、先ほど私がガストロノミア運動の話をしたとき平井さんが、「細尾くん、そんな京都は昔からやっているやないか」とおっしゃいました。そのとおりだと思います。ところが最近では、本来の京都がもっていて、いま怠けていること、忘れかけていることがあるんですね。イタリアのすごいところは、そういうものを忘れないこと。ルネッサンス以来培ってきた伝統的なものづくりのノウハウ、手法を大事にしているだけでなく、彼らは、そのなかから今日になお生きるものをうまく取り出して、現代に活かすことが上手なんです。

この現代性というか今日性というか——いまの消費者が、「これはワクワク、ドキドキする未来的な感



覚だ」と思うようなものを、伝統、歴史のなかからうまく取り出して活かす。これがイタリア人は上手です。ところが、最近の京都の人は、それが下手になっているんじゃないか、忘れてしまったんじゃないか。私の自己反省も含めてでございます。先ほど、イタリアの生産システムは発展途上国に移転しにくいという話がありましたが、歴史と伝統に基づいて培われてきた伝統技術を現代に活かすようなことは、発展途上国にはできない。そこがやはりイタリア人の上手なところで、いまの京都人はそこを怠けているんじゃないかと感じました。

グローバル化の 遅れがめだつ京都企業

もう一つの違いは、田中さんの話にもありましたが、国際性、グローバル化の問題です。今回は、家族だけでやっているような企業も訪れましたが、10人くらいでやっている企業でも、製品の輸出比率は50パーセント以上という企業が多かった。しかも、そういう小さなメーカーのおっちゃん、おばちゃんは、下手でも英語をしゃべる。

京都はと考えると、国内市場や特定のマーケットだけでものごとを考えて、「まあなんとか生きていたらええやないか」みたいなところで止まっている方が多いのじゃないか。やはり、マーケットを国際的に考える、グローバル化に対応したものづくりや情報発信を積極的に行なう自己改革が必要ではないか。発想を変えることで、自分たちの技術をもっと広いマーケットにぶつける努力を、われわれいまの京都人はしていないんじゃないか。本来の京都人がもっていて、いまは怠けていることを知らされました。

ネットワークと水平分業をもとに 対等な立場で協力・協調するのが イタリア方式

田中 共通点は細尾さんの指摘とはほぼ同じなので、違う点をいくつか述べます。

一つは、ネットワークのつくり方の違いです。「水平分業」と「垂直分業」と申しますが、イタリアでは小さい企業でも互いに対等な立場でどう協力・協調するかを中心にネットワークが組まれていました。指示する側と、それに応えてつくる側とで、対等な関係のシステムが組まれている。京都の場合は、どちら

かという指示する側と指示される側という関係が、とくに和装産業はそういう要素がこれまで強かったと思います。もちろん、それは正しい方向だとか、間違っているやり方だとかいう議論ではありません。

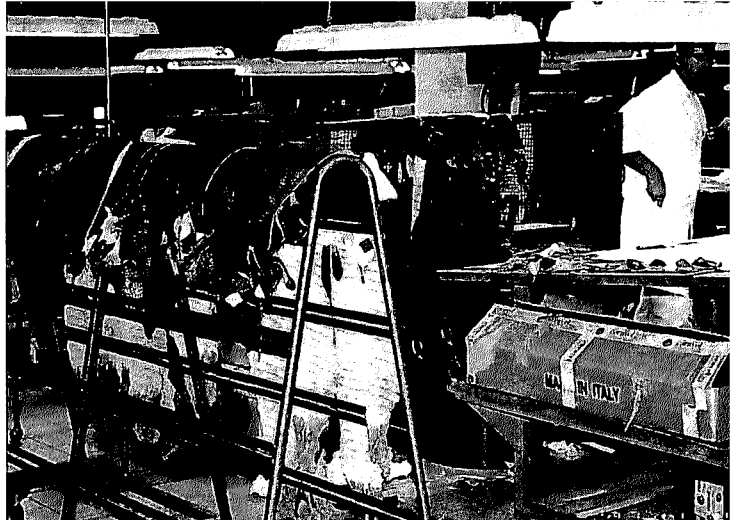
京都は分業が発達していて、良いものがたくさんできるシステムをつくってきました。しかし、そういうシステムをつくりあげたことが、市場が小さくなったときに困るという現在の状況を招いた。このシステムをそのまま維持するのか、別の形態を考えるのか。これは柳原先生がおっしゃる「環境の変化への対応」につながる課題であるように思います。

職人の社会的地位 が確立しているイタリア

細尾さんのおっしゃった国際感覚ですが、一つの例をあげます。イタリアに行く前に、京都のあるプリントの事業者さんと話をしていると、「このごろは外国から図案を売りにくるんや」と。「ヘー、どこからですねん」と尋ねると「コモからや」。コモの若い女性が大きなカバンを抱えて京都のプリント・メーカーに、「私の図案を買ってくれ」と、図案を見せにくるというのです。京都に来て、名古屋に行ってしまうように何か所かまわって図案を売って帰る。バイタリアティがあるんですね。コモでは競争が厳しくなって、図案が売りにくくなったから日本まで売りにくる。そういう積極性、感覚の違いを感じます。

もう一つは、職人さんの位置付け。戦後のイタリア憲法には、「イタリアは労働に基礎を置く民主共和国である」と、最初に書いてあります。「職人企業」という言葉もあって、職人企業に関する法律も、国が定めています。「生産手段をもって自ら働く社長さん、働くことと経営とが一体になっている人がやる企業」というのが職人企業の定義のようです。イタリアでは職人さんの社会的地位、位置付けが確立しているといえると思います。

グッチの工場では、世界各地から高品質の革が集められ加工されていた



観光と地場産業とを 戦略的にくっつける行政施策

行政のわれわれは、「観光と伝統産業の融合」、あるいは「観光産業と地場産業との融合」を課題に議論することがよくありますが、イタリアはまさにそれを実践していました。極端に言えば、フィレンツェに行く日本人の目的は、美術館を観るのではなく、グッチ、フェラガモなどの本社、本店に行き、買い物することだと言われています。それが観光になっていて、いかにそのように誘導するかを、トスカナ州やフィレンツェ市は考えている。

たとえば、ウフィッツィ美術館は予約制です。なぜか。事前に予約してもらえば、その人は必ずその日に来ます。しかも外国から来るから、フィレンツェに二日なり三日なり泊まってお金を落としていただける。観光と地場産業とを意識的にくっつけているんですね。行政が施策としてそれだけの努力をしていることに、驚きを感じました。

ブランドを支える伝統技術の職人と 行き場を失った京都の職人 の違いはなにか

平井 企業の立場から北イタリアと京都との違いを比較すると、西陣には川島織物という大きなブランドはあるが、イタリアには、フェラガモ、グッチという日本の若者でもすぐにわかるブランドがあって、京都ブランドの知名度は、はるかにそれに及ばない。もちろん、西陣にはすごい職人さんがおられる。しかし、そのことが企業ブランドとして世界に名を馳せる材料・資産になっているとはいえない。

「鞆をつくってやるから、それを売れ」 とグッチに勧めた下請け

先日、西陣織工業組合の理事長渡邊隆夫さんと意見交換をした際、「つくったものは自分で売るようにしなさい、それがものづくりの責任ですよ」という話になった。売ることで消費者のニーズをしっかりとつかむ。これが大切ではないかと。イタリアはじつは、売る側以上につくる側が技術を競い、消費者の心をつかむ努力をしているような気がする。

ミラノのバッグ・メーカーであるロカティ社の社長が、バスのなかで大声で大演説をしてくれました。私は、あの話が今回のまとめのすべてだと思ってい

ます。「私の先祖がグッチに、『鞆屋になれ。おれがつくってやるから、それを売ちなさい』と言って以来、私はずっと下請けをしている」ということでした。グッチは自ら進んでバッグ屋をやったのではなしに、下請け業者からケツを叩かれてはじめた。その下請け屋さんのすごい技術でもって、いまのグッチのブランドをつくりあげた。

ヒューベルト社は、完全下請けのネクタイ屋さんでした。完全下請けというと、よくないイメージがしますが、手づくりでたくさんつくらない、有名ブランドにしか納品しないという強い意志のもとに生産するシステムです。有名ブランドも、そういう下請けメーカーの製品を売らないことには、自分の店がうまく回転しない。日本では、銀座の和光と英國屋に納品していると言っていました。しかし、英國屋さんが「いらん」と言ったら終わりの下請けではなく、和光さんもおそらく英國屋さんも、そのネクタイを買わざるを得ないだけの技術と消費者ニーズをきちんとつかむシステムを備えているのだと思います。

世界に名を馳せる企業ブランドが なぜ西陣・室町にないのか

京都の伝統技術には、たしかにすごいものがあります。イタリアに負けない文化や技術もあると思っています。では、西陣・室町には、世界に名を馳せるようなブランドがあるのか。グッチやルイ・ヴィトン、エルメスなどのブランドに劣ることのない技術をおもちの西陣で、なぜ世界に名を馳せるブランドが出てこないのか。京ブランド、西陣ブランドは出て、企業ブランドとしてなぜ出てこないのか。「協調しながら競争する」と柳原先生はおっしゃいましたが、イタリアが日本ととくに違うのは、イタリアでは異業種間の連携システムができていて、互いに競争していることです。「ちょっと気を抜いたら、おそらくそのグループからはずされる。だから、技術革新を常にやっている。競争によって技術が高まるし、よい品質の製品ができる、仕事も営々と続け

られる」と。「われわれは家族経営で団結力をもってやっている。デザインも盗まれないように、私の娘がやっているんだ」と……。

私は、イタリアと違うもう一つの点として、流通システムがあると思います。これを是正すれば、京都の伝統技術はもっと日の目を見るんじゃないかという感じがしております。

ものづくりとマーケティング戦略のあり方をどう調和させるか

柳原 3人の方に、京都の企業と北部あるいは中部イタリアの企業、とくに伝統産業を中心とする企業のあり方を捉えてご指摘いただきました。そのなかで、「文化」という言葉が何回も出てまいりました。しかし、産業の立場から見ますと、ものづくりとマーケティングの問題をどう捉えるかに関心が集まらず。現在の状況を見ますと、たんに文化の違いだけで片づけてよいものかどうか。ものづくりのよさと同時に、戦略的なマーケティングのあり方をもう少し深く掘り下げてみてはどうかと思います。

細尾さんは、イタリア企業の戦略の基本的な特質をどのように捉えていますか。

消費者が流通を選ぶ時代になった

細尾 答えが少しずれるかもしれませんが、このあいだ資生堂のマーケティングを15年間されている方に、マーケティングの変遷の話をお聞きしました。その方がおっしゃるには、昔は卸の時代で品揃えが

ミラノのネクタイ・メーカー、ヒューベル社の工場では、1本1本が手づくりで



力であった。次はメーカーの時代で商品力が力をもつ時代になった。近年は組織小売業の時代になって集客力が重要になった。

ところが、その時代も終わりつつあるというのです。いまは消費者の時代で、選択力が問題だそうです。IT技術による情報化の急速な進展によって、消費者が流通を選ぶ時代になったというのです。ですから、マーケティングにしても、流通を考えるのではなくて、消費者に直接ぶつかる戦略をとらなくては行けない時代が来たと。たとえば西利の漬物を買いたい人が、西利の本店に行きか、インターネットで買いか、百貨店で買いかは、お客さん自身が決める時代。つまり、お客さんが流通を選択する時代になった。したがって、お客さまにいかにか接するかがマーケティング戦略で重要だという話だった。

イタリアは、まさにそれを先駆けてやっている。ときどき腹立たしくなるんですが、なぜみんな競ってルイ・ヴィトンを買うんでしょうね。やはり、時代の変遷をうまくつかまえるマーケティングをしているということなのでしょうね。

課題はマーケティングで消費者をどう取り込むか

ただし、そのイタリアもそろそろ壁にぶつかってきたと思っています。イタリア国内でも所得の上の方がた、とくに女性の方ですが、ブランド品を買わなくなってきた。みんながもっているようなブランド品はもう買いたくないと。一点もの、他の人がもっていないような手づくりのものを買いたいという流れが生じています。名前の知れているブランド・メーカーで倒産寸前のところもある一方で、一品性、文化性、芸術性を活かした商品づくりをしているところが、新しいブランドとして台頭してきている。結論としては、消費者の時代をマーケティングでどう取り入れるかが一つのポイントになると思います。

京都の繊維産業は自らの手でニーズを捉える努力を欠いていた

平井 先ほども言いましたように、ものづくりをする者は、消費者のニーズをつかまえる最先端まで責任をもたないといかんと思う。伝統的な繊維産業は、流通業者に任せて大量生産・大量販売していた時代もありました。いま京都には、その後遺症が残っている。

イタリアはそれをやらなかった。細尾さんにご紹

介いただいたコモの大企業工場は、ラインが3列あったら2レーンはストップしていた。けれども、家族経営の製造現場に行くとたいへんな活気がある。おじいさんまで加わって、懸命に働く姿があった。

先ほどから私が言いたかったのは、最終的に買いか買わないかを決めるのは消費者ですから、消費者のニーズは自らの手で的確に捉える必要があるということ。ところが、京都の伝統的な繊維産業は、消費者がいまなにを考え、なにを欲しがっているのかを知るシステムをつくらなかった。流通業に任せきりだったことが、西陣がたいへんなマイナスを背負う結果につながったんじゃないか。

西陣の高度な技術は、 活用の道があるはず

生意気な発言ですが、京都で食と名の付く業種のほとんどは製造小売です。卸を通す業者はほとんどありません。お菓子屋さんも直に販売していますから、名は全国的に知られるブランドになっています。西陣には、バッグの加工技術にしても、ミラノやそこらに負けない技術があるはずで、そういう蓄積を駆使しながら消費者ニーズをつかんでいただければと思っています。

柳原 西陣が蓄積している高度な技術を活用すべしとのご指摘ですが、ロカティ社も高度な技術を継承して、エリザベス女王やダイアナ妃などのバッグをつくってましたね。

平井 1センチメートル角に262の針を通して刺繍ができる。そういう技術も、いまはもう二人しか継承していない。しかし、これなら西陣だってできる。

伝統産業ベンチャー を起こそうではないか

細尾 私が言いたかったのも、まさにそれ。ようは、業態、業種の意識枠組みの変革がどれだけできるか。私は、「伝統産業ベンチャー」を叫びたい。(笑) ロカティ社は、イタリアでいちばん古いバッグのメーカーですが、そのロカティ社の社長は、「私はバッグ屋ではございません、革屋です」と言う。「明日バッグが売れなくなっても、うちは困りません。革でまた新しいものづくりをします」と。

私の立場で言うと、いまの私の本業は、着物や帯など、日本でしか売れない製品を扱っています。けれども、伝統的な染めと織りのすばらしい技術のも

とに商品をつくっている。この技術を活用して、呉服以外の商品開発をすることで市場を拡げ、グローバル化することも可能です。すなわち、伝統産業の技術を活かした商品開発によって市場を拡げ、販売をグローバル化する。これが伝統産業ベンチャーのあるべき姿じゃないか。

情報がマーケットをグローバルに つくる時代になっている

これからは、伝統産業がベンチャーをやる時代です。最終的には、経営者の企業家マインドによると思いますが、自分の力で自分のマーケットをつくる精神をもてるかどうかには尽きるんじゃないか。伝統産業だから古くさいのではなくて、経営者が自己革新の精神をもって、新しい切り口、発想でやるならば、グローバル化は可能です。

いまは情報の時代ですから、資本がないから国際的に宣伝できないということはない。人と違うこと、人のやらないこと、世界の人びとがワクワク・ドキドキするようなことをインターネットで情報発信すれば、小さな企業でも世界のブランドになれる可能性のある時代です。まさに、情報がマーケットをつくる時代になっていると思います。

平井 そういうなかでも、基本は最終まで責任をもつという精神。世界的なブランドは、すべてそうです。チャックの調子がちょっと悪くても、すぐに修理してくれます。でも、日本のカバン屋さんには、だいたい売ったら売ったきり。ロカティ社には、年間70個しかつからないバッグがあるんです。その半分が世界の皇室用で、美智子皇后もご愛用とか。残りを世界の有名なスターなどが買う。そういう人たちに愛用されることで、ブランド力がますます高まる。西陣でもできるはずですよ。

神戸の靴が西陣の金襴を素材に ミラノに進出

田中 京都府も、ベンチャー的発想で新しいものごと、西陣の組合さんなどに助成しています。じつは、神戸の靴屋さんがミラノにショールームをオープンされているのですが、材料に西陣の金襴を使用したファッションな靴を2、3年前から展示しておられる。イタリア各地の展示会や見本市にも出品して、数軒の小売屋さんとも契約して売り出しています。

ことの発端は、神戸の靴の組合さんが震災後、伝



ロウ・ロカティ社のバッグは、まさに芸術作品

統産業と手を組んでなにか新しいことができないかと、京都市さんを通じて西陣織工業組合に来られたこと。西陣が金襴の生地を提供されて新しい靴ができただけでなく、それをイタリアに売りに行った。西陣が材料提供者に徹したことであまくいった面があると思いますが、東京の丸ビルにも店を出しました。自らマーケティングすることも方法ですが、マーケティングがしっかりできるところと結びつきの、一つの方法だと思います。

とはいえ、西陣あるいは和装産業というのは巨大な産業で、たくさんの方が支えていたわけで、売れ方も大きかった。お坊さんの袷袢が1枚売れると大きな金襴が売れますが、靴だと100足くらいついたら袷袢1枚に匹敵する量にはならない。

洋の刺繍に転換されて大成功した和の刺繍屋さん

じつは去年、われわれが京都で支援した例があります。和の刺繍屋さんがいらっやいまして、着物の刺繍をやっておられた事業所があるのですが、10数年前に仕事が急激に減ったときに、この方は洋の刺繍に転換されました。転換しても新しい仕事を得るのは難しかったが、「わしとこは技術があるんや」と、ヨーロッパの刺繍の展覧会に出されて4、5年続けて一等賞をとられた。しかし、一等賞をとったからとヨーロッパに売りに出るのではなく、一等賞をとる技術があることを売りにして、日本で異業種の方といくつかグループを組んでいろいろな製品をつくられている。アパレル関係にも手を広げて、「わしとこは、ほんまに忙しいかなわんのや」と。「来年は京都府の雇用に貢献するで」と。

ただ、京都がたいへんなのは、ご承知のとおり多様な方がいらっやいて、そういうみなさんに同じことを求めても難しい。自らがプロデュース能力をもたれている方もいれば、すばらしい技術をもって

おられる方もいる。職人的な気質の方に、「マーケティングをなさい」と言っても、そんな気持ちも機会もない。そういう人を、流通などの方がうまくプロデュースして再編成することもありうるのではないのでしょうか。

経営者・企業のプロデュース能力をどう育て高めるか

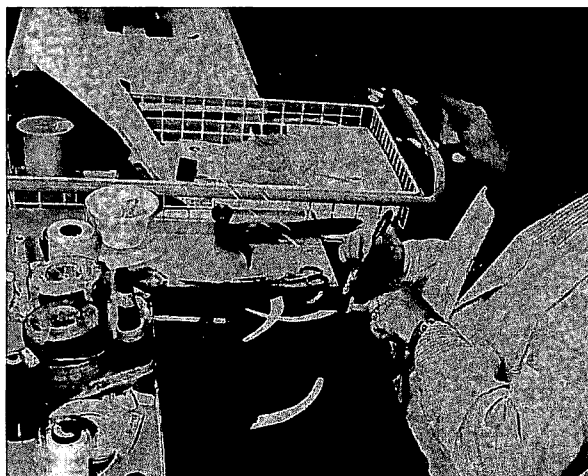
柳原 プロデュースという言葉が出てきましたが、日本の企業家はプロデュース能力をもっているのかどうか。たとえば、ココ・シャネルのシャネルはとくに死んでいるし、グッチだってそうです。それでも企業や創設者の名が伝統的ブランドとして売れ続ける。日本でそういうブランドが展開しないのは、経営者のプロデュース能力に大きな差があるからじゃないか。経営者にもプロデュースする能力、いわゆるプロデューサーとしての活動も必要ではないだろうか。細尾さん、いかがでしょう。

細尾 経営者の能力というより、企業のプロデュース能力を高めるには、二つ手法があると思います。一つは、先ほど言いました業態・業種の枠組みをどれだけ意識改革、自己変革できるか、ものの考え方をどこまで変革できるかということがあります。

もう一つは、とはいえ経営者一人の能力は限られているということ。一人ですべてをやろうとしても無理です。そこで、イタリアの企業は、目的別に他の企業とフレキシブルな連合を組むという動きをよくします。京都の企業も、グローバルな連合体でも、異業種間の連合でもよいから、連合を組むなかでプロデュース能力を高めてはどうかと思います。

連合を組んで靴と鞆をコーディネートさせた2社

じつは、バッグ・メーカーのロカティ社と靴メーカーのクレオ・ボッテリア社も、連合を組んでいます。クレオ・ボッテリア社は、イギリスのマノーロ・ブランニックという有名なデザイナーの靴を100パーセント下請けしているのですが、経営感覚が優れていることで知られるロカティ社のパオロ・アマート社長は、どうしたのか、このクレオ・ボッテリア社と組むんです。そして、「あなたは、マノーロ・ブランニックの靴をつくり続けなさい。私はそれにコーディネートしたバッグをつくるから、いっしょに売ろう



じゃないですか」と提案する。マノーロ・ブランニックの靴デザインをバッグに落とし込んで、色や素材などをコーディネートさせながら、マノーロ・ブランニックをとおして世界中に売る仕事をする。デザインの連合体を組むことで、一人のデザイナーの能力を引きだしているわけです。

素材の共有で コスト・ダウンにも成功

もう一つは、素材の共同購入です。一つの靴屋さんがいろいろな色の革を揃えようとすると、革を染める最小ロットの問題が出てくる。素材の在庫が増えすぎて、リスクが大きくなる。しかし、その素材をバッグと靴の2社でリスク・ヘッジすれば、十分に絵が描ける。しかも、同じ素材、同じ色で靴とバッグを揃えられるから、消費者はバッグと靴をコーディネートして両方を買ってくれる。素材のコスト・ダウンにもつながる。

こうなると、連合を組むメリットは大きくなる。目的別にフレキシブルな連合体を組む能力は、これからの経営者には、ますます重要になるでしょう。そうするには、京都の経営者がこういう研究会にどんどん出てきていただいて、たくさんの方と知り合いになってネットワークを組む可能性を高めることが重要になるんじゃないかと考えます。

ドレスに仕立てた友禪 を楽しむハワイの女性

平井 京都のロータリークラブがハワイの姉妹クラブの女性を京都にお呼びしたのですが、この女性は毎日、真っ白のドレスばかり着ていました。1週間滞在されましたが、柄は毎日違っていました。真っ白でも、友禪染の生地を使っていました。すごい友禪を日本から仕入れて、ご自分で縫製してドレスに仕立てていた。

先ほど私は、異業種がネットワークを張る重要性を指摘しましたが、靴だけでなく、友禪とアパレルの融合を進めていただきたい。和と洋を融合させれば、海外進出できるはず。帯を海外で普及させることは難しいが、帯を織る技術を洋のものに適應させる発想がほしい。友禪も染め屋さんが少なくなってきました。あのすごい技術が衰退するのは忍びがたい。けれども、ハワイの女性の白いワンピースのドレスの裾に染めてあった友禪染めには感動しました。

美人でしたから、毎日がよけい楽しみでした。友禪とアパレルは、もっと仲良くしていただきたい。そういうことの大切さをイタリアで学びました。

感性に訴える商品を 挑戦的にプロデュースしてほしい

私は漬物屋で、ファッションのことはよくわかりませんが、「漬物もファッションです」と言ってがんばっております。感性豊かで、いいなあと感じるかどうかは、衣装も漬物も同じです。いいものであれば、お客さんはついてきます。

着物も帯も日本固有のものですが、そこから新しいものを創作されてきたのかどうか。着物の生地で、アメリカに向けてなにかを提案されたかどうか。ヨーロッパに素材や意匠を提案されたかどうか。事実がどうかはよく知りませんが、とにかくどんどん挑戦していただきたい。プロデュースしていただきたいと思っています。

柳原 これまで、製・販の一体化、京都文化の特性、京都ブランドの確立、経営者のプロデュース能力などの視点と論点が出てきました。こういうことを踏まえて、みなさま方からご意見あるいはご質疑等いただきたいと思います。いかがでしょうか。

ブランドがデザインを生むのか、 デザインがブランドをリードするのか

細見 イタリアの伝統産業の強みは、すばらしい加工技術・プラス・デザインに尽きると思います。加工技術は職人たちが何代にもわたって培ってきたもので、「原料にこだわり、手づくり、つくり手の顔が見える、真似しない、大きくしない」でプティック・ブランドを構築してきたブルゴーニュのワインづくりとよく似ているなという感じです。しかし、デザインとなると、われわれとはちょっと趣を異にして、職人たちの主体性も反映するでしょうね。

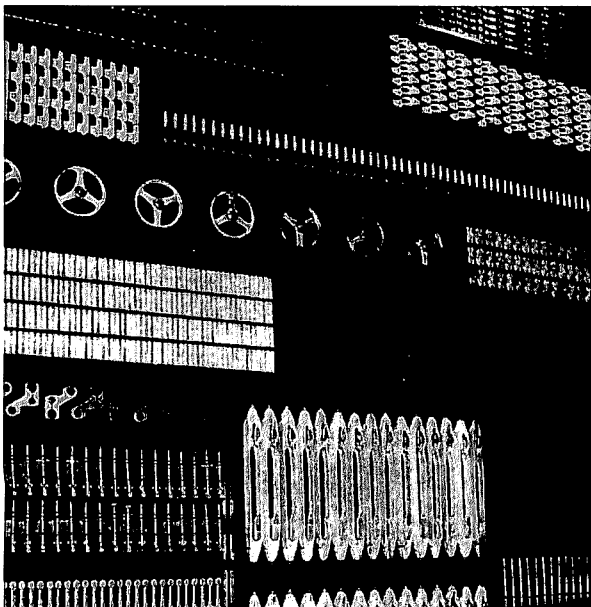
ブランドについては、ブランドを所有する会社がブランド開発もするプロデュース企業になっているのです。これは商社的な機能なのか、あるいは流通を兼ねた卸なのか。ともかく、企業がブランドの所有権をもって全体のシステムを構築している例は、日本ではあまりない。イタリアが評価されるなら、この商社機能だということになりました。

私は広告関係にながくなりましたが、イタリアのデザインがなぜあれほどすばらしく評価されるのか。これは、日本人のデザインDNAと、イタリア人のデザインDNAとの違いなのか、細尾さんにうかがいたいのですが……。

世界のトレンドは 5人のデザイナーがリードする

細尾 フランスを含めていろいろな世界ブランドがありますが、いまをリードするブランドはそのうちの5社ではないかと思えます。つまり、トレンドをつくっているのは5人ほどのデザイナーじゃないか。彼らは来年、再来年のデザインを考えて、他のブランドやメーカーは、その5社の出したものをいち早く自分なりにコピーしている。ですから、イタリアのブランドであろうがフランスのブランドであろうが、トレンドは毎シーズンだいたい似通っています。これに対して、イタリアで新しいことをやろうとしているデザイナーたちは、いかにブランド・メーカーと違うことをするかを念頭に置いていますね。

マンテローロ社のデザイン・スタジオ。一時は世界から脚光を浴びたコモも、いまは低迷期にある



日本人のデザイン能力ですが、日本には長い歴史と伝統文化に培われたアートがあります。琳派という美術の流れがあったり、正倉院からつながる公家文化にもすばらしい芸術文化があります。そういう文化に根ざしたデザイン能力をもっているすばらしい日本人はたくさんいると思います。それがいま、イタリアで日本ブームを迎えている理由だと思えます。まだちやちやブームですが、日本文化あるいは日本のデザインを自分たちの生活にとり入れたいという動きです。チャンスはこれからだと思います。

われわれ京都人は、イタリア人や欧米人の真似をするんじゃなく、自分たち固有の文化やデザイン力をいかにグローバル化するか、情報発信にしっかり取り組むべきだと思います。それがわれわれのやるべき仕事じゃないかと痛感しております。

文化優先主義で立ち向かえば 大手ブランドとも対抗できる

われわれ中小企業には、ルイ・ヴィトンやグッチのように何億円、何十億円もの宣伝広告費が出せるわけではない。しかし、イタリアの小さなメーカーがそうですが、大きな市場を制覇する前に、まず自分たちのファンを確実に作り、その輪を口コミで拡げれば、それがやがてテレビや雑誌で輪が拡がり、いつか大きなマーケットをつくる、そういう現象がいま生じています。違う発想で、身近なファンを一人ひとりつくる。それには、ブランド・メーカーがしないことをする、人のやらないことを考え実践する、その差別化をはかる。そうすることが、いまの時代を生き残る大きなチャンスをつくると思えます。

したがって、イタリア、フランスの著名なブランドも、ここ10年で盛衰があると、私は思っています。5、6年前まではメジャーだったブランドがいまは3期連続の赤字で身売りを考えているとか、倒産寸前だという噂のブランドもあります。私が最初に言いましたように、「経済優先主義から、文化優先主義のマーケットに変わった」との認識をもつならば、欧米の大手ブランド・メーカーと対抗できるはずですよ。

垂直の連合体を形成する大手には 水平的な連合体で対抗できる

柳原 ブランド企業の商社機能についてはいかがでしょうか。イタリアの中小企業には、企画、見本づくり、元請けなどをするコンバーターとインパナ・



フィレンツェのレストランは、内部も石造り

トーレという仕組みがありますね。これはある面では商社機能です。一方、コンバーターと呼ばれるもう一つの仕組みがあって、これは生地問屋的役割を果たす——悉皆屋さんに近

い気がします、いかがでしょうか。

細尾 ブランド・メーカーというのは、商品企画、デザイン、マーケティングをやる会社だと思っていただけでほぼ間違いありません。ですから、グッチだとカルイ・ヴィトン、エルメスなどのように、一部を自社で生産している場合もありますが、ほとんどのブランド・メーカーは下請けといえますか、垂直の連合体を形成しています。したがって、われわれ中小企業が水平的な連合体を組むなら、そういう大手と充分に対抗できる。売り上げ規模を競うのではなくて、仕事の質、消費者の支持の問題を考えるならば、まだまだやれることはたくさんあると思います。21世紀はちょっと楽しみだなと思っています。

柳原 ご質疑をいただきたいと思いますが、畑さんいかがですか。

総合的かつ地力あるまちづくりが迫られているのではない

畑 10年くらい前に経済同友会の若いメンバーでイタリアに行ったときのことを思い出しました。そのときも細尾さんが私たちのコーディネーターで、イタリアにいる1週間は細尾さんと同じ部屋で過ごして、彼の奮闘ぶりを見せていただきました。今日のみなさんのご指摘はすごくよくわかります。自分の頭のなかでもよく整理できたし、おもしろいお話に、「やらんならん」という意欲が湧いてきました。

おっしゃるクラフトマン・シブ的な仕事の現場は、京都にはまだまだあります。ただし、田中さんが指摘されたように、いまの京都の抱えている問題として、社会を維持する産業の大きな歯車がすり減って、新しい時代の歯車とかみ合わなくなっているということがあります。個々のアクティブな芽に声援と拍手を送りながら、一人ひとりが自分の道をきちっと踏み出すことが重要だろうと思っています。

4,000万人の観光客を3,000万人に減らしてもよいではないか

ところで、お話を聞いて私は、「観光客5,000万人をめざす京都になったのではあかん」と感じました。これまで自分の考えには矛盾する点があったんですが、4,000万人の観光客を3,000万人に減らすことになっても、いまの4,000万人の観光客が5,000万人になったときに京都に落としてもらえるのと同じ収入が他で得られるのなら、そのほうがよいのではないかと。そういうまちをめざすべきではないかなと考えるつつも、なにか矛盾するものを感じていたのですが、今日は一つの正解を得たような気がしました。

両極端の考え方が相反しながら、トータルとして地力のあるまちづくりを考えたいし、そういう京都のまちづくりに参加してみたいとも思っています。

柳原 京都の本質的な観光というものを捉えたときに、数ではなく質的な観光をどう捉えるかは、これからの一つの切り口かもしれません。

時代に合致した観光のソフトとシステムの開発がたりない

平井 京都の歴史的な資源・文化を売り物にしていただけでは、4,000万人の観光客は飽きてしまう。ますます価値が多様化し、高齢化、少子化が進行するなかで、新しい観光資源を見つけなければならない状況です。そういうなかで、一人でも多くの方に来ていただけることはありがたいが、畑さんが3,000万人でもいいじゃないかとおっしゃったように、人が多ければよいというものではない。

先ほど、サン・マルコ広場が水浸しで、観光客が入れない事態になっていたと報告しましたが、京都は自然に恵まれています。しかし、それだけが売り物ではいけない。新しい観光のシステムといいますか、ソフトをつくる必要があるのではないかと考えています。

人材の育成・職人の育成は学校教育のもとでどこまで可能か

岩滝 イタリアでは、小学校から自主自立の人材育成をされていると聞きますが、京都でも、学校教育のなかで技術を学ぶようなシステムの導入は考えられているのでしょうか。というのは、かつての職人さんは、幼いころからのづくりの環境のもとで、技術を身につけることの価値を肌で感じつつ育って

きました。職住が同じでしたからね。技術を残すには、幼いときから、新しい時代のなかで、新しい感性を入れながら、新しい時代のものをつくるのが大切ではないかと思っています。イタリアが次つぎ成功をおさめている背景に、小学校からの人材づくりがあるとの指摘を聞くと、京都でも教育課程のなかで人材づくりをする妙案はないのでしょうか。

ものをつくる誇りを どう蘇らせるかが課題

柳原 日本はいま、人材育成をどうするかをあらためて問われている時代だと、私自身も思っています。若い人は、大学へ大学へと来るが、大学を出てどうするのかという学生がずいぶん多くなってきました。こうなると、大学はアカデミズムを追わなきゃいけないと同時に、別の役割を担うことになる。かつての職人は、父親の背中を見ながら、あるいは叩かれながら、ものをつくる誇りのようなものを培ってきた。しかし、それを機械に任せることで誇りを失ってしまった。これがまだ残っているのがヨーロッパ。日本においても、これをいかに甦らせるかは、きわめて重要な課題だと思います。

個人の潜在能力を引き出す教育 に徹したイタリア

細尾 私の個人的な感想ですが、日本は家庭教育があやしくなっていますが、イタリアでは学校教育と家庭教育がまだしっかりしている。そのことがイタリアの強みです。しかも、学校での指導・教育内容が違う。日本の幼稚園は、「はい、みなさん集まってください、いっしょにお遊戯しましょう。次は、みんなで歌を歌いましょう。あなた、歌を歌わなくちゃだめよ」という教育です。ところが、イタリアの幼稚園は、クラス編成にしても年齢の違う縦割りです。違う年代の子どもを混ぜて、しかも子どもが興味をもっていることや得意なことを徹底的にやらせる。遊戯が得意な子はお遊戯を、絵の好きな子にはお絵描きを徹底的に楽しませる。個人の潜在能力を引き出す教育を幼稚園、小学校でやるのが、イタリアの教育の特徴だと思います。

夏休みの子どもに靴づくりのスピリット を教えたフェラガモの社長

子どもへの親の愛情には、ほんとうに深いものがあります。フェラガモの先代社長のサルバトーレ・

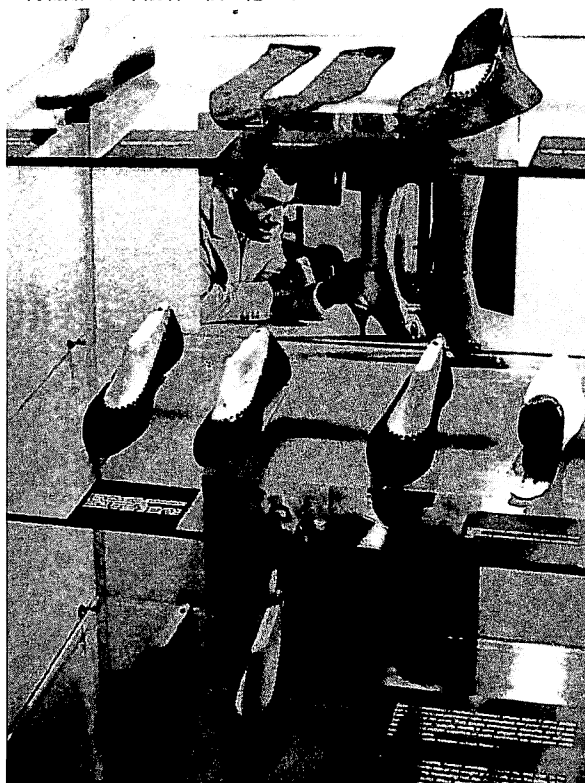
フェラガモの物語を読まれた方もいらっしゃると思いますが、5、6人の子どもたちはみな、先代のお父さんから靴づくりを教わっている。夏休みになると、「この1か月間は、おれにつきあえ」と、子どもたち全員を自分の工房に集めて靴づくりを教えた。他の子どもは夏休みで好きなことをして遊んでいても、サルバトーレ家の子どもたちは、靴づくりがどれだけ楽しくて、どんなにおもしろいかをお父さんに実地体験で教えられた。

そういう父親のスピリット、ものづくりのスピリットを引き継いだ兄弟が連携することで、今日のサルバトーレ・フェラガモ社があるわけです。そういう教育を幼いときから親が意識的にする。そういう家庭教育と学校教育がスペシャリストを生み続けるイタリアの基盤になっているんじゃないかと感じます。

子を後継者に育てる ことに揺れる京都の職人

田中 かつての京都では、ある意味、個人的な教育のなかで親から子へと技術が伝承されていました。ところが、いまの職人さんは、厳しい状況のなかで「子どもに仕事を継がせて苦勞をさせたくない」という方が多くいらっしゃいます。お父さんの背中を見

フェラガモの歴史と伝統的技法を伝える博物館は、来訪者が後を絶たない



て育った子どもさんも別の職業、ようするにサラリーマンのほうがええと。じつは、京都府や経済産業省がいっしょに支援して、伝統工芸専門学校を園部町につくりました。糸偏ではなくて工芸関係ですが、志望者は毎年増えています。京都への憧れといいですか、プロの仕事への憧れのようなものが、若い世代にはまだまだ充分にあります。とはいえ、そういう人たちの就職希望に、京都の伝統産業界がなかなか応えきれないのが実情で、景気が厳しいとはいえ、苦慮するところです。

伝統産業・地場産業の復活に向けて、なにをどう提言すべきか

柳原 続いては、京都の伝統産業あるいは地場産業になにが提案できるかを考えてみたいと思います。「こういう提言をしてはどうか」ということがあればお願いします。

伝統的な理念のもとに 品格あるブランドを確立すべき

平井 観光については先ほど述べましたので、繰り返しません。問題は和装産業です。

着物産業は、先ほどから西陣を中心に議論していますが、培われた技術を伝承しながら、新しい発想のもとに、どういうものを消費者が求めているのかを考えることが大切ではないかと思っています。着て楽しい着物でなければならぬし、着物から派生する新しい衣類を考えることも必要かと思えます。なんといっても着物は京都の基幹産業です。京都にしかない、京都の企業にしかできないものを、ぜひともつくっていただきたい。そうすることがわが京都の産業の活性化に大きく貢献すると思っています。われわれが西陣なり着物産業に期待していることを提言にしっかり盛り込みたいと思っています。

その方向性の一つとして、中国の大量生産、大量販売、画一化された商品づくりではなく、個性的でハイ・クオリティな、そしてハイ・プライスでも世界から買い物に来ていただけるものづくりをする道があります。これを京都ブランド、京都企業のブランドのもとになんとか推進できないものかと期待しております。

一方、京都には、歴史の古い企業がたくさんあり、脈々と受け継がれている家訓と言えるものがありま

す。そういう家訓、モットーを、経営理念としてもっと押し出すべきではないかと考えます。そして最後はお客さまであります。最後は、買っていただける消費者であります。そのニーズに的確に対応できるシステムづくりはどうすればできるのか。

競争・協調しながら家業を守る 精神と自信を復活させたい

イタリアの企業には、「行政があまり協力してくれない」との不満があるようであります。アソロンバルダという経済団体の方とお会いすると、「われわれは、行政に頼るだけではなく、仲間のなかで分業、企画、生産、販売のシステムを互いにつくり、協調のなかで競争している」とのお話をされました。「頼りになるのはわれわれだけだ」と。イタリアは伝統的技術をうまく駆使しているが、京都の伝統的な技術はイタリアにひけをとるものではないかと思っております。みなさんが自信をもって、やる気をもっていたら、新しい道が拓けるし、新しい商品もできるのではないかと、私はこのように思っております。

苦境を乗り越えつつ、営々と続いてきた家業を守る、仲間と競争・協調しながら成長をめざすことが提言の基本になると思います。

差別化できるもの、得意技のもとに 連携の道を探ってはどうか

細尾 簡潔に言えば、自分たちが他社と差別化できるものはなにかを打ち出すことだと思います。私の場合ですと、永年培ってきた染めと織りの技術が強みです。そこで、私は、イタリア、中国、日本の国際的な連合体を組もうと考えています。デザインはイタリアと組む、国際競争力の点でコストが重要な場合は中国の企業と連合体を組む。製品は、中国と日本とイタリアで売る。そういう商品を開発して、マーケティングしてゆく。得意技をもってグローバルな連合体を組むという考え方で、すでに始めているところです。

個性化、多様化がキーワード になるのではないかと

田中 行政の立場ではなく、私の個人的な考え方としては、どう生きるかの道は、各企業、事業者さん自らが選択すべきだと思います。これは原則です。そのなかで、どんな支援ができるかを、個々の実状に応じて具体的に考えるのが行政の基本です。

そうしたなかで、一つのキーワードは「多様化」だと思います。たとえば、着物がよく売れていたころは、さまざまな方が同種の商品をつくっていました。袋帯をつくったら、その袋帯が爆発的に売れて、西陣の基本商品になりました。しかし、それ以降、同じような形で爆発的に売れた商品はない。一人ひとりがそれぞれの生き方のなかで個性的なものをつくり、そうした結果の多様なものを多方向に発展させることが重要ではないか。もちろん、海外展開も必要です。

観光については、京都はもっと食べ物を売り出すべきだという感想を抱きました。イタリアで食事をしますと、京都の料理はやはりうまい。(笑)

柳原 自らが自分の力を信頼しつつ対応することが基本的な問題でしょうね。イタリアの伝統産業が備えている創造性、イマジネーション、幻想性、それに楽しみ——そういうものを京都の企業、地場産業で再生させる方法はないだろうかと考えますね。

室町の各企業家は「競争と協調」を肝に銘ずべき

伊吹 私は染織に関係していますが、京都の基幹産業といえば繊維でした。その着物産業、和装産業がいまは惨めな状態にあります。では、その技術保存をどうすればよいのか。日本の繊維関係は中国に「まる飲み」されています。すでに飲み込まれている。この状況のもとで、日本の技術をいかにして残すのか。現代の名工などいろいろな措置がされていますが、どうすれば技術を企業として残せるのかという疑問があります。

私も、イタリアのコモには早くから関心をもっておりました。ところが、京都の和装は、生産力においても出荷額においても、コモのファッションよりはるかに大きなウエートを占めています。室町の方がたには反省してほしいのですが、バブルが最高潮のころは、自分自身を商社という名前で行われておった。問屋であり、流通であるはずが、自身が商社と謳うことで、この状態になった。基幹産業としての繊維の室町はどこいったのか。

大阪の船場は洋装関係ですが、船場はコロッと活性化した。室町はだんだん衰微して、問屋とマンションばかりになってしまった。活性化の妙案がないものかと、私なりに考えていましたが、先ほどの「競争

と協調」という態度こそ、いまの時代に各企業家が肝に銘じなくてはいけない的確な言葉だと感じました。

品質保証と情報で信頼を集めたイタリアのブランドに学ぶ

田中 答えにはならないかと思いますが、私が思っていることがいくつかあります。一つは、消費者の立場から言いますと、着物は売れた時期がありすぎたと思うんです。いま着物は、残念ながら、価格と品質の関係に信頼がおけなくなっています。グッチ、フェラガモ等々のブランドは、縫製にせよなんにせよ、信頼できる品質であることをきっちり保証している。信頼感で裏打ちされている。だから、高くても買うわけですね。しかし、京都の友禅や西陣は、これだけの値打ちのある商品だということを、買う側に理解させるシステムをつくってこなかった。そういうなかで中国製品が出てきて、帯でも着物でも安く売られているが、残念ながら見ただけでは、外国製品かどうかは消費者にはわからない。

そこでいま、情報をきっちり提供しようという動きが始まりました。手描き友禅のある組合では、日本の生地を使って、手描きして、京都で染めたことを組合が保証し、それを情報としてしっかり提供しようじゃないかと。中国に生産するなどは言えないが、消費者に選択してもらえる条件をつくるのが大事です。これは私個人の話で、行政にどんな支援ができるのか答えは出ませんが、そういう方向に行くと思っています。

文化優先主義の消費者をいかに感動、感激、感謝させるかが勝負

細尾 田中さんに、ちょっと反論させてください。私も着物の流通に関わっていますが、行政にしろ組合にしろ、いまだに経済優先主義に基づいた議論をしていることが問題だと思っています。京都の友禅にはマークをつけましょう、西陣織には西陣織工業組合のメガネ・マークの証紙をつけましょうぐらいでは、いまのマーケットには通用しない。品質がよくって、アフター・ケアがきちんとできて、センスがよくって、リーズナブル・プライスが当たり前の時代です。文化優先主義の消費者をいかに感動、感激、感謝させるか、そういうものづくりができるかどうか勝負です。私はいつも友禅の業者に言うんです。「証紙を貼れば売れるというような幻想をもつ



ミラノでの「さよならパーティ」には、ロカティ社、ポッテリア社の社長夫妻が同席

な」と。これはもう考え方が間違っています。

帯を買うお客さんは、西陣の証紙がついているかどうかなど、いちいちチェックしません。自分の好きなものが自分の買える値段であれば、西陣製であろうと中国製であろうと、いまの消費者は買います。ほくに言わせれば、そもそも西陣製というものの自体が存在しない。8割が丹後製です。同様に、百貨店やスーパーでメイド・イン・ジャパンの衣料品を探すのは、すでに不可能です。証紙を貼るとか、産地がどうこう言う前に、文化優先主義の社会に適應した発想ができていくかどうか、これが重要なのです。

日本の職人たちの伝統的な技術が統合されるのが和服

矢本 私は、日本のライフスタイルの歴史がグローバル化のチャンスをなくしたと思っています。長い鎖国のあと、鹿鳴館で外国の文化が入ってきましたが、その期間は短かったし、着物も全盛のままでした。バブル期にもみんな着物を着ました。私も着ました。そう考えますと、日本の職人たちの伝統的な技術が統合されるのが和服なんです。帯にしろ草履にしろ。ただし、図柄や織りの技術、織り柄などは工夫されても、形は決まっています。そういう和服をグローバル化させることは、やはり難しい。染めや織りの目的が着物であったことが、束縛を生む結果にもなっています。かたやイタリアは、永い歴史をかけて磨いた伝統技術から現代に通ずる技術や意匠をうまく引き出して、それを世界に売っているというお話をうかがい、やはり最終的にはライフスタイルだなと……。

現在の生産システムは一度分解する必要があるのではない

企業経営の面から考えますと、この生産システムは一度分解する必要があるのではないかと思います。そして、あらためて組み立て直す過程で、伝統技術をどのように世界にアピールするかを考える。い

れにしても、京都の和装産業の技術を着物だけに活用するには限界があります。伝統技術で企業が成り立つような発展はなかなか……。

でも、細尾さんのようなファッション業界の老舗の方が、新しいライフスタイルのもとで、着物の加工技術をどう活かそうかと考えておられるのですから、着物の伝統技術はこれから生きてくるんじゃないかと。私は楽観的ではありませんが、光を見えています。

社会に要求されていないものは消える

久保 イタリアに行ったことで、これまでうすうすは感じていたことを実感しました。「これは伝統産業なのだから」と言っても、いまの社会に要求されていないものは消えるということです。ただし、伝統産業と伝統技術とは違うものです。そして、伝統産業にあぐらをかいていたのが、これまでの室町や西陣ではなかったか。しかし、伝統技術を現代にどう活かすかは、われわれは真剣に考えなければならない。そうでないと、これまで京都が育ててきた伝統技術までも消えてしまう。ですから、伝統技術をいかに新しい産業に結びつけるか、それをいかにグローバル化するかが重大な課題だと思います。

もう一つイタリアから学んだことは、自分でプロデュースし、自分で売る、しかもグローバルに売ってゆく逞しい精神の重要性です。一方で、行政にサポートしていただきたいことはあります。イタリアの技術をわれわれに紹介し、どうすれば互いに手を結ぶことができるかを考えていただきたい。広い観点から情報提供をお願いしたいと思います。

団結して新しい仕組み・システムで再出発するしかない

藤本 課題は三つあると、私は思っております。一つは、和装類は、デザイン、素材、価格、メンテナンスなどの点でわかりやすい仕組みをつくり、それを消費者に提示する努力が求められているということ。二つめは、新しい商品づくりというか新しい分野の開拓、世界に通じる商品づくりを進めることが不可欠だということ。三つめとして、プロデュースする力、商品企画と同時に売り込み方を考える力がとうぜん必要だということです。

ただし、京都の和装産業全体を残そうとしても、

残らない。結論的には、やる気のある人たちのもとで一致団結して商品企画をするなり、新しい仕組み・システムをつくる必要があります。これができれば、残るべきところは必然的に残るのではないかと思うのですが。

胎動を始めたフィレンツェ、ミラノ、京都の交流プロジェクト

平井 そのとおりだと思う。ミラノにはアソロンバルダという商工会議所的な民間団体があって、藤本さんがおっしゃるような企業のグループ化を推進していました。企画、ものづくり、販売の戦略を組むシステム、互いが手を結ぶための場づくりをしている。

じつは、その団体の方と話あって、京都とイタリアの企業で交流しようじゃないかと提案してきました。先方もたいへん乗り気で、ロカティ社の社長などは、「明日にでも行くで」という雰囲気でした。ロカティ社の社長には、「京都に店を出してほしい」ともお願いしたところ、「わかった、考えてみよう」と。それにはまず交流から始めようじゃないかということで、互いに合意に達しました。

京都の姉妹都市であるフィレンツェの「老舗協会」の方とも話しあい、やはり企業交流を進めることで合意しました。ミラノのアソロンバルダとフィレンツェの「老舗協会」、京都経済同友会が、互いの産業活性化のために意見を交換する機会をつくることで合意したわけです。2003年にはさっそく始めようと提案しています。京都の産業活性化に大きな一石を投じたのではないかなと思っています。

互いに切磋琢磨しあうことを目的に

とはいえ、こうして机上できれいなことを言っても結果は出ません。ようは実行です。みなさんと議論したり、イタリアの人たちと意見を交換したりするなかで、新しいなにかがわれわれの心に宿るのではないかと期待しております。仕事は技術や手先よりも、まず意欲です。フィレンツェやミラノの店と互いに切磋琢磨しあうべきだと考えております。みなさんに、「よしよかった」とおっしゃっていただけるなら、幹事会の了承を得て、正式に行動に移したいと思っています。

じつは、先ほど申しました世界最古の薬局のファ

ルアチア・サンタ・マリア・ノヴェッラ社は、大阪と東京に出店しています。「シンボル・ロードの御池通に出ませんか」と話したら「それはおもしろい」と。「教会が出発点だから、京都のお寺で商売できませんか」ともおっしゃっていました。ロカティ社の社長さんも、「京都にいい店をもてたらいいな」と。こういうことを支援することも、国際交流の一つの仕事ではないかと思っています。

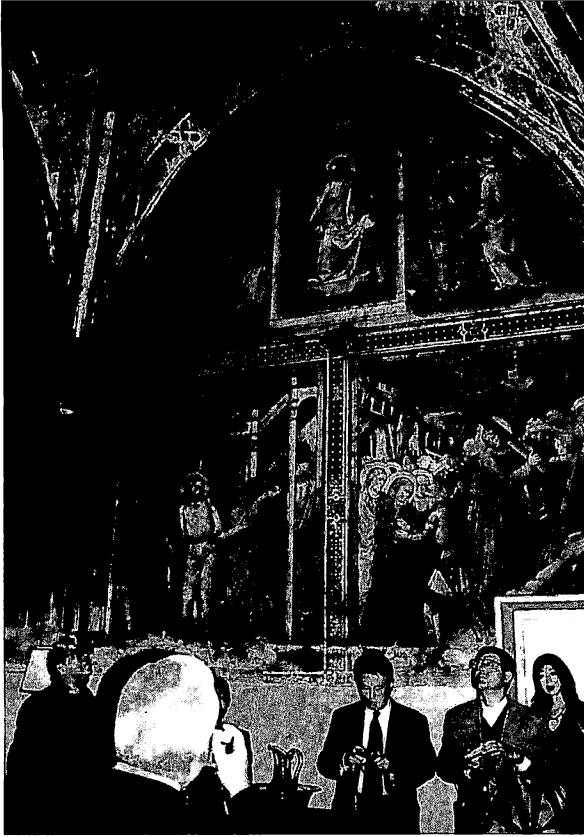
情報交換、人材交流が新ビジネスを展開させる

藤本 平井委員長のご提案の件については、京都の活性化の決め手として具体的に進めなきゃいかんと、私は思っております。イタリアの店を京都に引っ張ってくることも大きな意義がありますが、それ以上に、多様なポテンシャルを備えている京都の企業とイタリアの企業との出会いの場をつくり、そのなかから人材交流やデザイン開発、あるいは新しい商品づくりについての情報交換ができれば、それは新しいビジネスへと展開することになります。ひいては、商談の場、あるいは新しいビジネス・チャンスの場となる可能性を秘めることになると期待しているしだいです。

京都の企業がいきなりイタリア、パリに行っても無理です。信用力もなければ、相手の素性もわからないでは、ビジネスで成功するはずがない。しかし、きちんとしたチャンネルが得られれば、展開はずいぶん違ってくるんじゃないか。たとえば、着物の帯の素材を活かした商品開発をバッグのメーカーとやる、あるいは靴のブランドとやるなど、洋装に取り入れることも不可能ではないかもしれない。

フィレンツェの老舗協会のトリーニ会長、アルファンデリー書記長と懇談





ファルマチア・サンタ・マリア・ノ
ヴェッラ社は、創業の由来そのまま
に、内部はまるで教会そのもの

とにかく、エルメスやシャネルなどの納入先をもっているメーカーと連携することは大きなチャンスになるはず。できれば平井委員長あたりに中心になっていただいて、京都とイタリアに定期的なビジネス交流の場ができることを切望します。

平井 相手は基本的に了解してくれていますから、こちらがきちんと準備さえすれば、必ず乗ってきます。

暗闇のなかに入ったら 明かりをつけよう

細尾 最後に一言。ロカティ社の社長の印象に残る言葉がありましたので、それを披露させていただきます。私の話を締めたいと思います。ロカティ社の家訓だそうです。「暗闇のなかに入ったら、明かりをつけよう。もったいないと明かりをつけることをけちると、暗闇のままである」。みなさんと、ぜひこれに挑戦・実行したいと思っています。

田中 伝統技術の保存問題では、技術をビジネス・システムのなかで残す方向と併せて、別途に京都全体で育てながら残す取り組みを考える必要もあると思います。そういうなかで、これは細尾さんの反論への反論ですが、証紙を貼ることは消費者への最低限の情報提供だろうと思います。明確なかたちで情報を提供する動きが出ることは、私は素晴らしいことだと思っています。

明確になった課題に どんな手を打つかこそが課題

柳原 今回のイタリア視察では、学ぶことの大切さをあらためて認識できました。同時に、得たものを

どう具体的な行動に移すかの重要性も痛切に感じました。たしかに、京都にはたくさんの伝統産業、すばらしい技術や意匠の蓄積があります。しかし、伝統の価値がいま世界的に変わりつつあることも認識しなければいけない。つまり、伝統的という言葉に甘えることなく、価格やデザイン、売り方、アフターケア、品揃えなど、マーケティング戦略もとうぜん意識しなきゃいけない。同時に、さらなる商品開発も、技術的な問題を含めてやらねばいけない。それをプロデュースする能力も培わなくてはならない。ベンチャーという言葉が必ずしも適切かどうかわかりませんが、新しい切り口のもとに挑戦する伝統的ベンチャーというものがあってよいはず。

同時に、競争と協調、コンペティションとコラボレーションの問題。この対象は国内だけでなく、国を挙げての国際的な協調も必要でしょう。この例となる細尾さんの構想は具体的で、京都と中国とイタリアを一つのラインで結ぶというものです。シルクの本場の中国と、デザインのイタリア、それに染織技術の京都でこれを製品化する構想です。これまでは外国のものは、「入ってきちゃ困る」と拒否ばかりしてきました。けれども、これを逆手にとって、新しい切り口を考えることも必要です。やはり、これからは国際化の時代です。しかも、中国を無視できない。世界の目も中国に集まる。これを京都が上手に、新しいチャンネルとして利用する方法を考えることも一つの手だと思えます。

先ほどの平井委員長のご指摘のように、フィレンツェには「アソチオーネ・インプレッセ」という11社でつくる異業種の共同組合があります。古くは1300年にできた団体もあります。フランスでも、ポンピドーの時代からコルベール委員会——73社がつくる委員会を始めていますが、これと同じようなものを京都も考えてよいのではないかと。これがコラボレーションで、全体のレベルを上げるには競争もいる。互いの市場を食いあう競争ではなく、市場を拡げる競争もあります。こういう分野では、京都にこそ期待したいのです。

今日は、いろいろな指摘や発想、考え方を提示していただきました。これを踏まえて、もう少し整理させていただき、委員会の提言としてまとめたいと思います。

平成13～14年度 京都産業活性化委員会 名簿 (敬称略、平成15年3月31日現在)

委員長

○平井 義久 (株)京つけもの西利 代表取締役社長

副委員長

岩滝 絵美子 (株)京額 代表取締役社長
 渡部 隆夫 ワタバウエディング(株) 代表取締役社長
 細尾 真生 (株)細尾 代表取締役社長

アドバイザー

柳原 範夫 京都産業大学大学院 教授

担当幹事

熊田 泰彦 (株)京都銀行 代表取締役副頭取
 小宮山 俊明 湖睦電機(株) 代表取締役社長
 玉置 辰次 (株)半兵衛麩 代表取締役会長
 畑 正高 (株)松栄堂 代表取締役社長
 藤井 一郎 (株)フジックス 代表取締役社長
 山仲 修矢 (株)山仲工業所 代表取締役社長

委員

赤島 貞宏 (株)関西電業社 代表取締役社長
 浅井 國勝 (株)朝日堂 代表取締役社長
 浅井 邦茂 大阪ガス(株)京滋事業本部 常務取締役本部長
 網田 邦彦 アミタ(株) 代表取締役社長
 石田 敬輔 (株)写真化学 代表取締役社長
 石原 義正 (株)依屋吉富 代表取締役社長
 市川 豊 (株)アイコム 代表取締役
 一瀬 岩雄 日本レンタカーアーバンネット(株) 京都ディビジョン
 取締役執行社長
 糸川 英宏 (株)貫久樹 専務取締役
 今井 嘉彦 (株)今井嘉兵衛商店 代表取締役
 岩井 一路 (株)ハトヤ観光 代表取締役社長
 内畑 一 (株)内畑 代表取締役
 大藪 久雄 (株)増田組 代表取締役社長
 岡村 充泰 (株)ウエダ本社 代表取締役社長
 奥田 正義 (税)トーマツ 京都事務所 所長
 尾崎 安彦 関西電力(株) 京都支店 支店長
 加島 英一 (株)加島 代表取締役社長
 金城 一守 (株)ゼロ・コーポレーション 代表取締役
 亀谷 進一 (株)ジバング・コーポレーション 代表取締役社長
 狩集 雄三 大平印刷(株) 代表取締役社長
 河合 康博 アド・プロヴィジョン(株) 代表取締役社長
 川人 一郎 (株)川人象嵌 代表取締役社長
 北尾 陽扶 (株)北尾商事(株) 代表取締役社長
 楠田 美樹 京都丸紅(株) 代表取締役社長
 國松 照朗 (株)パールトーン 代表取締役社長
 ○久保 智暉 久保商事(株) 代表取締役会長
 久保 善暉 久保商事(株) 代表取締役社長
 栗原 伸治 たけだ病院経営研究所 所長
 黒川 正夫 (株)カスタム・アイ 代表取締役社長

小谷 敬二 (株)イセトー 常務取締役
 小寺 信義 ボウエイ(株) 代表取締役社長
 小山 俊美 (株)丸久小山園 専務取締役
 齊藤 透 齊藤酒造(株) 代表取締役社長
 佐藤 総二郎 (株)さとう 代表取締役社長
 ◇澤田 吉和 (株)パソナ京都 常務取締役
 島田 啓司 (株)菊水製作所 代表取締役社長
 太地 悦雄 東急観光(株) 京都支店 支店長
 高橋 信昭 (株)木乃婦 代表取締役社長
 田中 彰子 マダムアキコサロン 主宰
 田中 和朗 (株)西京ココヨ 代表取締役社長
 千葉 泰雄 三井住友海上火災保険(株) 京都法人部 部長
 辻井 重 辻井木材(株) 代表取締役社長
 津田 純一 (株)井筒ハツ橋本舗 代表取締役社長
 津田 武雄 津田電線(株) 相談役
 中野 勝 (株)インテリア・トナミ 代表取締役
 西田 隆夫 (株)マイツ 代表取締役社長
 長谷川 一彦 嵯峨野観光鉄道(株) 代表取締役社長
 長谷川 忠夫 (株)長谷川松寿堂 代表取締役社長
 幡歩 美和 (株)西部 代表取締役
 羽田 瑞穂 (株)京都酒販 代表取締役社長
 ◇平井 信 (株)淡文社 取締役営業局長
 房本 伸也 近江屋(株) 代表取締役社長
 藤原 敏治 イワモトエンジニアリング(株) 代表取締役社長
 古橋 秀敏 古橋産業(株) 代表取締役社長
 本多 保博 (株)FPクリエーション 代表取締役社長
 ◇本田 喜信 裕進観光(株) 京都全日空ホテル 社長室長
 松永 幸廣 中央青山(監) 京都事務所 代表社員
 水上 裕之 (株)舞扇堂 代表取締役社長
 美馬 輝三 (株)関広 代表取締役
 ☆村田 純一 村田機械(株) 代表取締役社長
 村田 秀太郎 ワタキューセイモア(株) 代表取締役会長
 森田 恵三 (税)京都合同会計 代表社員・所長
 安井 洋 (株)安井空工務店 代表取締役社長
 矢本 京子 (株)奎 代表取締役社長
 山河 豊 アテナ商事(株) 代表取締役社長
 山科 喜雄 京安工業(株) 代表取締役社長
 山田 昌次 花豊造園(株) 代表取締役社長
 吉田 幸次郎 (株)美濃幸 代表取締役社長
 吉田 總一郎 吉田商事(株) 代表取締役会長
 吉田 靖司 吉田会計事務所 副所長
 若林 靖博 (株)若林佛具製作所 代表取締役社長
 脇坂 孝 (株)ジェイティービー 京都支店 支店長
 藤本 圭司 (社)京都経済同友会 常任幹事事務局長

事務局

戸田 浩 (社)京都経済同友会 事務局課長
 川合 未奈 (社)京都経済同友会 事務局係長

☆印…特別幹事 ○印…副代表幹事 ◇印…準会員



京都の伝統産業と地場産業の活性化方策を考える
北イタリア企業（零細・中小企業）の調査をもとに

発行日●平成15年10月

発 行●社団法人 京都経済同友会

京都市中京区烏丸通夷川上ル 京都商工会議所ビル5階

TEL.075-222-0881(代)

<http://www.kyodoyukai.or.jp/>

E-mail doyukai@kyodoyukai.or.jp

制作協力 京都通信社

