

「危機の時代」におけるイタリア経済と構造再編

堀 憲 一

はじめに

1945～51年の戦後復興期を経たあと、イタリアは、51年から63年にかけて「経済の奇蹟」と称される高度成長を達成した。しかし、64年の景気後退を序曲とし、69年における「熱い秋」と言われた労働攻勢に伴う賃金の上昇や、73年のオイル・ショックによる原油価格の高騰によって、イタリア経済を取り巻く環境は激変した。高度成長を支えていた諸条件が解消されざるを得なくなっていたのである。その結果、70年代と80年代前半は、イタリアにとって第三世界への「転落」を懸念されるような、いわゆる「危機の時代」として位置づけられている。

もっとも、「危機の時代」がイタリア経済にとってまったくの「暗黒の時代」であったのかと問われれば、答えはノーである。というのは、「構造再編」という言葉に端的に示されるように、70年代～80年代は、大企業および中小企業のそれぞれのレベルで、さまざまな変革の動きが顕在化した時代でもあったからである。そして、そうした動きを受けて、85年頃になると、エコノミストのジュゼッペ・トゥラーニが「イタリア経済の第二の奇蹟」と名づけたように¹⁾、経済活動の復調がみられた。87年にはイギリスのGDPを凌駕し、世界で第五位の工業国としての地位を確保した。さらに、リチャード・M・ロックの言葉を借りれば、80年代末のイタリアは、GDPや輸出の伸び、労働生産性、企業利益、新鋭の機械・設備に対する投資、個人の貯蓄率の高さだけではなく、「産地」(industrial district)と称される中小企業の集積地での高度な専門性と柔軟性、さらには、「メイド・イン・イタリア」の輸出競争力などで高い評価を受けている²⁾。

ただ、そうした好調な流れがその後も持続したのかと言うと、必ずしもそうではない。というのは、特に90年代に入ると、ヨーロッパ連合(EU)との絡みで、公的企業の民営化や民間企業の再編といった形で³⁾、加盟国はそれぞれの経済・財政のさらなる構造再編を余儀なくされるからである。

あたかもジェットコースターに乗っているかのような、揺れの大きい景気の浮き沈みを経験したイタリア戦後経済史にあって、戦後復興期および高度成長期に関しては、かつて考察する機会があった⁴⁾。なかでも、高度成長期を扱った論文では、当該期の経済動向、鉄鋼・自動車産業の現状、ライフスタイルの変化などが検討された。そこでの分析結果をまとめる

と、三つの重要な論点を抽出することができる。第一に、イタリアの高度成長は、貿易の自由化や57年のEEC発足という環境のもと、輸出志向型工業の急速な発展を機動力として、安価な労働力と石油を活用して実現されたこと、第二に、64年以降、労働コストの上昇、インフレの顕在化、国際収支の悪化が進行した結果、高度成長の時代は終わりを告げ、69年の「熱い秋」と73年オイル・ショックで「危機の時代」に突入したこと、第三に、「危機の時代」にあって、次の時代を切り開く新しい経済発展の萌芽とも言うべき動きがあらわれていたことが、それである。とはいえ、その際の主要テーマが高度成長であったため、そうした三つの論点のうち、二点目については、その枠組みが指摘されただけで、十分に考察されたわけではなかった。さらに、三点目に至っては、その重要性が展望されたにすぎなかった。

そこで、高度成長期を考察した論文の続編として位置づけられる本稿では、第一に、不十分なまま残された考察を発展させることを念頭において、64年以降のイタリア経済の動向を跡づけたい。第二に、「危機の時代」と称されている70年代～80年代に本格化し、その後のイタリア経済の基本線を形成することになる構造再編の全体像を素描したい。第三に、そうした動きがどのようにして、「第二の奇蹟」と呼ばれるような機動力を発揮できたのか、そして90年代におけるイタリア経済の新たな構造再編にどのようにつながっていくのかといった点を展望してみたい。

そうした三つの課題のうち、本稿のメインテーマは言うまでもなく、構造再編にほかならない。その言葉は、高度成長を支えた大量生産方式＝フォード主義と大量消費のメカニズムが70年代～80年代に大きく修正を余儀なくされる過程で使われたものであり、同様のプロセスは先進資本主義諸国に共通の現象であったと言えるだろう。したがって、イタリアにおける構造再編がいかなる個性を有しているのかという点の検討は、比較史的な視点から大きな意味を持っているのではなからうか。この点に関しては、イタリア人研究者の間では重要な分析対象になっているものの、日本においては、その一部分にすぎない中小企業の形成・発展史のみが主に扱われているにすぎない。したがって、本稿は、そうした研究史的空白の一部を埋めると同時に、大企業と中小企業という二つのケースに仕分けして、それぞれに特徴的に展開することになる構造再編の全体像を浮き彫りにしたいと考えている。

第1章 「危機の時代」におけるイタリア経済の現況

「奇蹟」と言われたイタリアの高い成長率は、1964年以降、次第に鈍化した。構造的には伝統的農業の解体、より直接的には69年の労働攻勢による賃金の上昇によって、安価な労働力という条件が解消された。また、73年のオイル・ショックは、安価な石油という、これまで高度成長を支えてきたもう一つの条件を解消させた。その結果、イタリア経済は、インフレ、不況、失業率の増加、国際収支の悪化などによって特徴づけられるいわゆる「危機の時

代」を迎えることになった。ここでは、この時代を 64～73 年の時期と 73～84 年という二つの時期に区分したうえで、それぞれの特徴点を提示したあと、構造再編が余儀なくされた条件を検討したい。

1. 高度成長の終焉からオイル・ショックまでの状況 (1964～73 年)

高度成長期のイタリアに問題がなかったのかと言うと、決してそうではない。南北間の格差＝南部問題、大企業と中小企業の並存といういわゆる「二重構造」の存在、公的サービスの不足、大都市の密集化など、解決すべき幾つもの課題があった。それでも、盛んな投資活動、通貨の安定、国際収支の均衡という三拍子そろった経済的パフォーマンスに特徴づけられる時代が、そこにあった⁵⁾。ところが、64 年には、引締め政策 (63～64 年に採用) の影響もあって、GNP の伸び率は 2.9% に低下した。また、工業生産は著しい減退を見せた。そのため、64～73 年の経済状況は、それ以前とはまったく異なったものになった。労働争議、資本蓄積の鈍化、投資の減少、インフレの進行、国際収支の悪化などが、それである⁶⁾。

以下、第一に、労働コストの上昇とインフレの顕在化、第二に、国際収支の悪化、第三に、69 年における「熱い秋」の闘争とその影響について検討したい。ただし、一番目と二番目の論点に関しては、別稿で触れたのでごく簡単に留めたい。

1) 労働コストの上昇とインフレの顕在化

フィリッピーニとヴァーリオにしたがえば、奇蹟と呼ばれた高度成長を終結させたインフレの原因は、①過剰労働力の枯渇、②南部から北部の工業地域への労働力の大量移動に伴って生じた住宅・過密化・公的扶助に関する問題のコストが引き起こした賃金引き上げの要求、③労働者の大企業への集中に伴う労働組合の強化、④それ以前の経済成長がもたらした富の分け前を獲得したいという労働者階級の動きなどであった⁷⁾。つまり、労働コストの上昇ということになる。また、レンティが触れたように⁸⁾、高度成長に伴う完全雇用の達成が、労働組合の交渉力を強化し、それまでは生産性の上昇の枠内で収められていた賃金の引き上げ要求を招き、需要の拡大とコストの増加によって引き起こされたインフレへと事態を進行させた。その際、継続的な経済発展に信頼を寄せていた経営者団体も個々の経営者も、賃上げを十分に抑制しようとはしなかった。同時に、公共部門も、政治的必要性もあって、生産性や財政負担をかえりみないで、賃上げを行った。

2) 国際収支の状況

61 年の国際収支は、黒字を計上していたが、62 年には、それがなくなり、63 年には、赤字になっている。とりわけ、63 年の貿易赤字は、19 億 0300 万ドルに達している。外貨準備

も減少している。しかし、64年には、国際収支はかなりの改善を見せ、65年には大幅な黒字を記録している⁹⁾。

とはいえ、所得の向上が消費の拡大を招き、また、都市への人口集中が高品質の食糧・耐久消費財・自動車などの需要を高めるといった形での消費構造の変化をもたらした。そのため、輸入の増加によって、貿易・国際収支の悪化をもたらすという構造が作られていった。特に、農業が脆弱なため、食肉不足がもたらされた結果、肉の輸入の増加が国際収支の圧迫要因となったことは留意すべき点である¹⁰⁾。

3) 69年の「熱い秋」の闘争とその影響

ところで、イタリアは、50年代においても、ほかのE E C諸国と比べて、ストライキが多い国であった。総労働時間に占めるストライキによる損失労働時間の比率は、フランス1.4%、西ドイツ0.2%、ベルギー1.9%、ルクセンブルクとオランダ0.05%となっているのに対し、イタリアは2.1%となっている。

48年における労働総同盟(C G I L)の分裂以降弱体化していた労働組合の統一行動が、57年には製鉄労働者のために実施され、59年には労働協約のために行われるようになった。それ以降、労働組合の力が増していくことになる¹¹⁾。

60～62年における製造業での労働争議の件数は、それ以前の3年間の90万件から170万件へと三倍に増えている。ストライキによる喪失時間は、1600万時間から5800万時間へと、三倍半の増加である¹²⁾。

労働組合がさらなるパワーを発揮したのが、68～70年であった。それは、労働者の闘争が世界的にも高揚した時期と重なっている。イタリアでは、C G I L、C I S L、U I Lの間で、同盟が結成されるなど、労働組合間の統一行動が一層強められた時期でもあった¹³⁾。

主に70～72年の労働協約の締結のためとなる、この時期における労働運動の高揚は、「熱い秋」という言葉で表現されている。いまでは、69年の「熱い秋」は、労働運動における転換点であったと評価されている。ストライキによる68年の労働損失時間が7400万時間であったのが、69年には3億0200万時間(70年は1億4600万時間)になっている。そのように闘争を激化させた要因は多岐にわたっているが、大きな要因として、C G I Lによる中央集権的な闘争方針に対する個々の工場レベルでの広範な闘争という形での反動を挙げることもできる。それらの独自の運動の目標が、単に賃上げや労働時間の短縮といった要求に留まらず、より広範囲な労働・生活条件の改善へ、さらには政治的な要望にまで広がっていったとすることができる。換言すれば、被雇用者のみならず公権力に対する、より一般的な要求を含むものになったのである。労働条件の改善という点では、生産性を向上するために採用されていた労働の強度・リズムに対する反対、つまり作業スピードの抑制や、異動に対する制限、労働環境の改善などがあった。生活条件の改善という点では、公共交通の未整備、住宅

不足と住居費の高さ、社会的サービスの不足、子弟の教育環境の未整備、非効率な衛生事情などに対する改善要求が提起された。そればかりではない。国家の経済・社会政策への労働者の参加、南部の開発、新しい雇用の創出、構造改革の実施なども目標として掲げられた¹⁴⁾。

では、その成果はどうか。まず、最後の社会・経済政策の改革に関わる要求の実現という点では成果は極めて限定的であった。しかしながら、数ヶ月にも渡る厳しい交渉の後で締結された新しい労働協約は、非常に斬新で、また革命的でさえあった。そこには、一般的な賃上げ以外にも、①反組合という目的でしばしば異動が行われていたが、そうした異動に制限が設けられたこと、②南部の労働者には不利であった、契約上の最低賃金における地域差が改善されたこと、③ほかのヨーロッパ諸国ではまだみられない製鉄業における週39時間労働の採用、④多くの労働者に関しては、3年間に150時間の人間形成のために時間を費やす権利の承認、⑤無給ではあるが、さらに120時間の学習時間の確保などが含まれている。しかも、重要な点は、それらの成果が70年に議会で認可された労働者憲章によって法認されることである¹⁵⁾。

「熱い秋」の闘争は、労働者の権利を保護・擁護し、改善したという意味で、労働者にとって「福音」となった。他方、経営者にとってはどうかと言うと、ストライキが減り、生産が再興されたというメリットがあったとはいえ、労働コストの急上昇という大きなリスクを伴うという面があった¹⁶⁾。「熱い秋」の結果、製造業における賃金の上昇率は、69年の9.1%から70年の23.4%と大幅な上昇を示している。そして、国民所得に占める労働者所得の比率は、66年の57%から69年の64%、70年の69%へと増加している¹⁷⁾。

2. オイル・ショックから「第二の奇蹟」までの状況(1973～84年)

労働コストの重みに加えて、オイル・ショックに伴う原油価格の急騰は、イタリア経済に対して大きな打撃を与えた。60～68年は平均4%、68～73年は5.8%であった消費者物価の上昇率は、73年から79年にかけて16.1%に達している。同時期に10%を越えたのは、OECDの七大国のうちイギリスを除けば、イタリアだけである。同じ7カ国の製造業における時間当たり賃金の上昇率は10%程度であるにもかかわらず、イタリアのそれは、68～73年には15.3%、73～79年には22%に達している。原油の高騰により、貿易収支も赤字になっていくことを忘れずに指摘しておこう¹⁸⁾。

インフレに対処するために採られたのは、通貨政策である。リラの切り下げが繰り返し実施された。73年には14%、76年には26%の切り下げが実施された¹⁹⁾。ちなみに、賃上げを一定の水準以下に抑え、物価スライド制を修正するために所得政策が導入されたのは81年、物価スライド制による自動的な賃金上昇に歯止めをかける法案が可決されたのは、84年のことである²⁰⁾。

ところで、オイル・ショックで深刻な不況に悩まされるようになったのは、決してイタリアだけのことではない。むしろ、それは、程度の差はあるものの、先進諸国にとっては一般的な現象であった。その過程で、企業の業績も、悪化せざるをえなかった。ここでは、イタリアにおける状況を、民間会社と国家持株会社に分けておさえておきたい。

民間企業のうち、メディオバンカが調査した 856 社に関して言えば、74 年から 78 年にかけての赤字は、従業員一人当たりで 200 万リラ、全体の赤字額は、2 兆 5000 億リラに達している。さらに、それらの累積赤字は、91 兆リラの売上高に対して、74 兆リラに達している。その結果、自己金融の比率は低下し、銀行からの借入金が増加し、企業の銀行への依存が強化される。

71 年以降、雇用も投資も減少している。74 年におけるアメリカの労働コストを 100 とすれば、イタリアの数値は 67 である。同じ計算方法で 70 年のデータを算出すると、43 となる。したがって、その間における大幅な労働コストの増加がわかるだろう。メディオバンカによる同じ調査結果にしたがえば、68～78 年における労働者一人当たりの売上高の増加率は 336.5% にすぎないのに対し、一時間当たりの労働コストの増加率は、450% を超えている²¹⁾。

次に、国家持株会社・公的企業の動向をみると、73 年における公的部門の比率は、モンテディソンを含めた場合、売上高で 40.38%、資本金で 52.84%、従業員数で 34.63% となっている。各部門におけるシェアは、サービス業で 99.3%、製鉄・金属工業で 60%、石油業で 44.2%、食品業で 23.9%、機械工業で 21.5% となっている。低成長下であるにもかかわらず、活発な投資活動を展開している。しかしながら、問題点として浮上するのは、組織の肥大化とともに、経営の非効率ぶりを露呈し始めた点である。つまり、経営・管理者層の固定化、役員人事に対する政治家や縁故主義の介在、政党との癒着などの弊害が現れ、また、倒産寸前の不採算企業の買収も加わり、経営の悪化、非効率化が深刻な問題となったのである。さらに、後述するように、化学、造船、製鉄など、国家持株会社のウエイトが高い重化学部門の多くが、国際的競争の激化と世界的な生産過剰によって深刻な不況に見舞われている。78 年には、公的企業を全体としてみると、1000 リラの売上げに対して 1100 リラ以上が必要であったと言われるほど、収支状況は悪くなっている。その数字は、民間部門では 613 リラであったことを考慮すると、国家持株会社の劣悪な状況の一端が理解できるのではあるまいか²²⁾。

さて、「イギリス産業再建機構」(British Industrial Reorganization Corporation) をモデルにして、危機に陥った民間企業の救済を目的とする民間の株式会社として、G E P I (Gestione e partecipazione industriale) が創設されたのは、71 年のことである。I R I、E N I、E F I M という三つの代表的な国家持株会社とその株式の 50% を保有し、個別企業の株を直接購入したり、危機に陥った企業を経営するための持株会社に支援を行ったりするといった活動を展開している。初代の会長はフランコ・グラッシーニ。71～78 年に、G E P I

は、176 の企業（従業員数 5 万 7000 人）の再建に関与し、その重要性がますます増加していくこと自体に、不況の深刻さが示されている²³⁾。

次に、イタリア経済がおかれた危機的な状況変化の一端を探るべく、高度成長を支えた重厚長大産業の動向をみておこう。大量生産と大量消費の原則にしたがい規模の利益を得るなかで大きく飛躍したそれらの産業は、大衆市場の細分化、顧客レベルでの需要の揺れの大きさ、製品のライフサイクルの短縮化といった新しい潮流のなかで翻弄されざるを得なくなったのである²⁴⁾。以下では、そうした動きを簡単に紹介するなかで、構造再編につながっていく流れの一端を把握しておきたい。

【化学】

製鉄業、エネルギー産業、石油化学工業では、構造的な危機への対応策とも言うべき構造再編は、77 年法律第 675 号によって予見されたように、特別支援の対象となった。政策的手段は、国際的市場で十分に競争できるような「国民経済的なモデル」を作ることであったが、その試みは成功したとは言い難い。典型例は、化学産業であった。戦後におけるイタリアの石油化学は高い競争力を持っていた。ところが、80 年代末、状況は一変した。スケールメリットを厳格に追求した結果、過剰生産が顕在化したためである²⁵⁾。

世界的な化学産業の発展のなかで、イタリアでは 4 つの大企業が存在した。モンテディソン、ENI グループ傘下の ANIC、SIR、リクイキミカの 4 社である。「化学戦争」と言われたように、いずれも激しい競争下におかれていた。4 社とも、石油からプラスチックや化学繊維に至るまで、幅広い製品の一貫生産体制を実現しようと考えていた。そして、生産能力は拡大し続けた。エチレンの最適な生産規模は極めて大きかったからである。しかし、イタリア市場は、一貫体制の化学企業を 4 社も受け入れるほど大きくはなかった。戦略としては、幾つかの中間的な製品に特化するために、分散して生産する方向での合意が必要であった。ところが、より効果的な分業体制を作るための試みは、合意が得られず、挫折した。すべての企業は、自己の計画に固執し、与党の政治家との絆を根柢に国家から補助金を得ることを望み続けた。結果は、新しい工場群の創設という無秩序な方向性と、過剰生産を一層深刻なものにすることにつながった。79 年の第二次オイル・ショックは、SIR とリクイキミカの破産をもたらした。モンテディソンは、二度も救済され、基幹となる化学製品のための工場の大部分を ENI に移管するに至った²⁶⁾。

【造船】

戦後、ヨーロッパ、さらにはイタリアの造船業は、アメリカの手法を生かして発展した。60 年代中葉、より大きい船に対する時代の要請や日本との競争のもと、企業の集中と造船所の専門化が推進された。オートメーションと機械化が進展すると、造船所の製造工程が一新

された。70年代初頭にも、専門化が進められたが、そのとき、オイル・ショックに遭遇した。結果として、70～72年に進水した船舶の約70%を占めていた大型船に対する需要が急減した。そのため、特定の目的に専門化した造船所には、大きな柔軟性が求められるようになった。ただ、柔軟性に対する動きは小さく、危機の帰結は生産能力の縮小であった²⁷⁾。

【自動車】

大量生産方式は、2度のオイル・ショックで大きな影響を受けた。自動車産業の場合、そのような困難に対する最初の答えは、新しいオートメーション技術の導入であった。それは、当初は、生産工程における管理上の難しさを克服するための手段として想定されていた。80年代初めに、オートメーションが大々的に採用され、可能な限り、人間の手作業に取って代わっていった。しかし、その結果は芳しいものではなかった。実際、開始された多くの計画は挫折するか、もしくは縮小を余儀なくされた。失敗の原因は、再組織化された生産工程が過度に固定的なものであり、企業のほかの組織との間でトラブルを起こしたためである。そうした問題点を克服するために、「ジャスト・イン・タイム方式」、「リーン生産方式」、「統合された工場」と定義されているような、単に技術的というよりは、より組織的な改変が次なる課題となった。

旧来のフォード主義に代わるべく、日本に起源を有するこの方式は、最初に導入された企業名を冠して、トヨタ主義とも言われている。80年代にオートメーションが導入されたのは、フォード主義的な生産現場であったのに対して、今度の改変は過去との断絶が問われることとなった。トヨタモデルは、コストの削減や時間の短縮を継続的にめざしていく「カイゼン」、部品の供給システムも絡めて、必要なときに必要な量だけ生産する「ジャスト・イン・タイム」、すべての工程で品質を管理するという「トータルクオリティ」という三つの原理が組み合わさって成り立っている²⁸⁾。

のちに詳しく検討するが、イタリア最大の自動車メーカーであるフィアット社の場合、上述のようなプロセスはどのようなものであったのか？ 同社は、すでに70年代、部分的には工作機械の生産に特化したグループ内企業のコマウ社の刺激もあって、オートメーションを導入し始めている。80年代前半にも、フィアット社の経営者は、再びオートメーションに望みを託し、エンジンを製造していたテルモリ工場に世界で最も進んだオートメーションを企画。しかし、86年、単一モデルの生産から36箇所の変更を伴う三つのモデルの生産に移ったとき、工場の組織は危機に陥った。結局、オートメーションの利用を制限し、人手を活用する方向での修正が図られた。結局のところ、フィアットが、イタリアでも達成可能と判断し、日本式モデルの採用を決めたのは、80年代末のことである。それでも、「統合された工場」の実現は91年に至るまではテルモリとカッシーノの工場に限定されている。完全な形でリーン生産方式が実施に移されるのは、94年に操業開始となるメルフィ工場においてである。

70年代までの自動車の技術は、基本的には機械的なものであった。ところが、機械と、エレクトロニクスや化学といったそれ以外の技術との統合が、重要になったのである²⁹⁾。

【製鉄】

70年代までは、日本の成功を受けて、規模の利益を追求することが一般的であった。ところが、70年代～80年代になると、日本を除いて、特定の製品に専門化した200～300万トンの中規模な一貫工場が最も低いコストで稼動するようになった。故障、事故、作業の中断、生産調整、販売量の調整などを考慮すると、大規模生産の不利益性が明らかになった³⁰⁾。

ともあれ、70年代以降の構造再編は、以上のような危機的な条件を背景にしていたと言える。次に、章を改めて、構造再編それ自体を検討しよう。

第2章 「危機の時代」における構造再編

すでに指摘したように、70年代のイタリア経済は、69年の「熱い秋」にピークとなった労働争議の多発やオイル・ショックの影響で、危機的な状況に陥った。そのうえ、労働組合は、新しい力をフルに活用して、残業の削減、レイオフに対する規制、異動への制限、作業スピードの slows 化をめざした。その結果、70年代前半で、労働時間は12%削減され、労働生産性が低下した。加えて、70年代初頭の法的措置により、経営者は、労働者を解雇しにくくなった。賃金の上昇、労働時間の短縮、労働者に対する諸規制によって、企業の利潤は著しく減少し、イタリアの輸出力も低下した。ほかのヨーロッパ諸国と比べ、イタリアの輸出シェアは大いに低下した。民間企業の投資も減退したのである³¹⁾。

では、そのような状況のもと、経営者レベルでの対応は、どのようなものであったのであろうか。それをひと言で表現すると、構造再編ということになる。そこで、大企業の場合と中小企業の場合に分けて、より詳しく考えてみたい。

1. 大企業の動向

1) 構造再編の全体的構図

まず、構造再編の全体的なイメージを明らかにしておきたい。

構造再編の手法として第一に指摘できるのは、生産現場における合理化・効率化の追求、技術革新、新技術の導入、新しい製品開発などである。部分的にはすでに60年代にも実施されていたものもあるが、「危機の時代」に一層進められたと言えるだろう。具体例をあげると、モンテディソンは、大衆向けの製品から技術集約的で付加価値の高い製品へと生産方向をシフトさせた。イタルテルは、S I P向けの公共電話通信向けの生産から内外の多様な通信開

連のそれにシフトさせた。ファルクは、一連の伝統的な製品の生産を止め、特殊な鋼鉄生産を増やした。フィアットとオリヴェッティは、製品の開発期間を短縮化した。そのような動きは、ほかの国々でもみられる現象であるが、イタリアでもこの時期における特徴的な流れとなった³²⁾。

第二に、生産の分散化がある。不況下における経営者の構造再編は、単に工場内部のものだけに限定されなかった。70年以降、工場の外部で、生産の分散化という形での構造再編が実施された。経営者がより小さい生産現場もしくは家内労働を活用する形で、賃金の高騰に対応し、労働組合の制限的な規制から逃れようとしたためである。

多くの企業は、企業内部で雇用する従業員数を極力減らし、技術的に分離可能な工程を工場の外部に移転した。工場内には、複雑で重要な工程のみを残し、それ以外を外部の生産者にゆだねた。仲介的な業務はすべて小規模な企業のオーナーか、もしくは家内労働に任せた。その成果は、三点である。一つ目は、労働コストの削減である。小企業や職人企業には、労働時間に対する厳しい制限がなかった。工場内であれば組合の反対で実施できない出来高制による賃金の支払いも可能であった。社会立法による労働者の保護に配慮する必要がなかった。二つ目は、労働力の活用の際に、大きな柔軟性が確保されたことである。工場労働者の解雇には厳しい制限が設けられていたが、その点を気にせずすませることができた。また、受注の度合いに応じて、仕事量の調整が可能になった。三つ目は、労働組合の圧力を和らげることができた点である。その結果、幾つかの地域、多くの分野において、大企業と小企業の新しい分業関係が樹立された。さらには、若者・女性・高齢者といった層を活用することによって、労働市場に変化をもたらした³³⁾。

第三に、持株会社と事業会社・事業部制度の活用が図られた。「親会社は、しばしばホールディングカンパニーに形を変え、傘下の事業会社を半ば独立した会社として位置づけるようになった……。理想的な形態としては、各事業会社は、特定の市場もしくは特定の商品群に専門化した企業に改組することであった」³⁴⁾。そのようにして、恒常的な生産の再組織化が実施された。具体例で言えば、ファルクの場合、製鉄事業を「金属テープ・ベルト類、薄板、パイプ類、その他」という四つの製品のそれぞれに特化した四つの事業部に行わせた。そして、四つの事業部への技術的サポートを手がけたり、そのノウハウを市場で直接販売したりする部局を設立している³⁵⁾。

第四に、企業の合併・吸収が盛んに行われた。株式を活用した合併・買収および経営権への介入などの件数が急増している。MOMI SMAの調査データでは、83～86年における件数は、1603件にのぼっている³⁶⁾。そして、そうした動きと連動して生じたのが、資本と経営の分離であり、旧いブルジョワ家族の没落とそれに代わる新しいブルジョワジーの形成である。この点に関しては、節を改めて検討したい。

2) 経営者システムにおける再編

19 世紀末から 20 世紀初頭にかけて確立したイタリア資本主義の基本的な特徴の一つに、経営と所有の結合、端的に言えば家族経営の強存があった。それは、大企業であれ、小企業であれ、イタリア企業の多くに共通する特徴点であった。1939 年に、エツレ・コンティが指摘したように、生産の支配者として挙げられているのは、アニエッリ、ピレリ、チーニ、ヴォルピ、ファルク、ドネーガニ、ジャチント・モッタ（当時のエディソン社のトップ）といった富豪たちであった。そして、戦争直後、若干の変化があるものの、多くの大企業の経営陣は、20 年代～30 年代と基本的に同じ家族であった。上記の家族以外にも、フェッレリオ、ファイーナ、ブルーノ、マルキ、フェルトリネッリ、クレスピ、ボルレッティ、マリノッティ、パローディ・デルフィーノなどが、企業経営にあつて、「少数の選ばれた幸せ人間 (happy few)」として君臨していたのである。例えば、パローディ・デルフィーノ家の相続人は、BPD の株の 90% を所有していた。ファルク家は、ファルク社の株の 70% 以上を持っていた。アニエッリ家は、100% 所有している金融会社の I F I を通じて、フィアットの 70% を支配していた。もちろん、広い範囲の株主を持っている企業もあった。象徴的なのはモンテカティーニである。46 年、その株主は 5 万 4599 人であった。しかし、そのうち、5 万 4504 人、つまり 99.83% は、70% 弱しか持っていなかった。議決権を行使できる特定の株主は、31.4% を占める 0.17% であった。

60 年代末、100 の大企業のうち、54 は家族的な経営である。イタリア資本による民間企業のほとんどは、それである。多くの企業を統治するのは、特定の家族であった。イタリアで「家族経営的資本主義」という言葉がしばしば使われる理由は、そこにある。この点で言うと、経営と所有の分離という「経営者革命」は実現していない、アメリカ的な経営管理は達成されていないということになる。そして、70 年代初頭の経営者システムの頂点にいたのも、I R I, E N I, E N E L という三つの公的企業と、フィアット、モンテカティーニ・エジソン、ピレリ、オリヴェッティ、ザヌッシ、ファルクという六つの民間企業グループなどであった³⁷⁾。

経営権を掌握するために、ごく限られた少数派が使う支配のための方式としては、グループ内での株式の相互持合いと持株会社を活用した垂直的管理という二つのやり方があった。

株の相互持合いの典型例であるエディソングループの支柱となっているのは、97 の企業を支配する持株会社である。エディソン株の約 8% は、13 の企業によって保有されている。他方、エディソン社は、それらの企業の株式を最大 100% から最小 46.5% の範囲で保有している。モンテカティーニやズニアも同様に、親会社と傘下の子会社との間で、互いに株式を持ち合っている。相互の持合いは、単にグループ内に限られるものではない。典型例として、バストージのケースがある。同社は、エディソン株の 3.6% を持っているが、同社の株の 3.3% はエディソン社が保有している。S A D E 株の 18.6% を持っているが、この会社は、子

会社のズヴィルッポを通してバストージ株の2.54%を持っている。そのような具合である。

垂直的管理の典型例は、IFI＝フィアットグループとピレリグループのケースである。アニエッリ家の持株会社であるIFIは、およそ180もの傘下企業から構成されるピラミッドの頂点に位置している。そして、IFIと子会社のFIMMとの関係に示されるように、親会社が子会社の株を保有し、子会社が孫会社の株を保有するといった形で、親会社の支配権が下部の企業にも行き渡るようになっている。垂直的支配のもうひとつの典型例となるピレリグループはと言うと、ピレリ家は、バーゼルにあるピレリの持株会社を通じて、外国の諸企業をコントロールしている。また、イタリア・ピレリ社の株の39%を所有し、クレスピ家、マルキ家、フェルトリネッリ家、チーニ家とは、確かな同盟関係を保持し、支配の強化に役立っている³⁸⁾。

以上のようなシステムが生み出したものはなにか？ それは、マネジメントの透明性を要求する厳格な規則によって規制され、専制者になることにチェックがかけられるアメリカの経営者像とは異なったイタリア的個性というべきものであった。イタリアでは、企業の運営から阻害された株主たちは、株の操作で騙されるべき「部外者」として、また企業の経営の実態に関しては曖昧な情報しか与えられないままにおかれる存在として考えられていたのである。株主に与えられる情報の少なさは、エルネスト・ロッシが指摘する通りである。「ズニア・ヴィスコザは、売上高や従業員数を明らかにしなかった…。エディソンは、決して年間の総利益を公表しなかった…。ピレリは、従業員や売上高を知らせていなかった」。情報の開示という点では同じ問題を抱えていたIFIの証券市場における評価は低かった。すべてがファミリーの間で決められ、公開性は極めて低かった。総じて、零細な株主に対する法的保護は軽視され、すべての案件は、第一義的な重要性を持った株主のみで決定されていたのである³⁹⁾。

以上のように、イタリアにおける「家族経営的資本主義」という特性が長期にわたって維持されたことは確かであった。ただ、戦後になると、大企業の経営陣のなかに、没落する家族と台頭する家族によって織りなされる変化が生じ始めていたことも見落としてはならないだろう。ルガフィオーリにしたがえば、60年代初めに32の民間のグループを支配していた22の家族のうち、20年前にも存在していたのは、わずかに7つでしかない。例えば、ザヌッシ、ボルギ、ザンベレッティ、カンパリ、コーラ、アレマーニャ、ボルレッティ、ポーノミ、オリヴェッティ、ピアッジョ、リッツォーリ、モンダドーリなどのように、国家もしくは外資に、あるいは他の民間のグループに所有権が移り、消え去った家族は多い。メディアオバンカの68年の調査にしたがえば、100の大企業のうち、56の企業が所有者を変えている。35は公的企業であった。70年代前半以降も、危機に直面した非常に多くの大・中規模の経営者家族が衰退を余儀なくされたのである。アニエッリ、ピレリ、オルランド、ペゼンティは、確かに危機に耐えることができたが、それらの存続には、イタリアでただ一つの投資銀行で

あり、エンリコ・クッチャに率いられたメディオバンクの介入が必要不可欠だったのである⁴⁰⁾。

では、そうした状況は、80年代のプロセスでさらなる変化を遂げたのかと問われれば、答えはイエスということになる。というのは、80年代～90年代にかけて、経営者システムの著しい変更という意味での構造再編も進み、新しい主人公が登場したからである。ダイナミックに事業を展開する彼らは、伝統的なバランス感覚とはほど遠く、イタリア経済に活力を与える存在となった。たとえ相手が内外の実業界・金融界に君臨する偉大な人物であったとしても、決して臆することなく同盟関係を結んだり、逆に破棄したりすることをいち早く決断する力を持っている。そうした新興勢力の一人目は、カルロ・デ・ベネデッティである。彼は、87年には、フィアット、IRI、ジェネラーリ、フェルツツイに次ぐ五番目に大きいグループを支配している。傘下には、オリヴェッティ、ブイトーニ、イブ・サン・ローランなどがあった。二人目は、世界的な製糖業者であると同時に、86～87年にモンテディソンを傘下においたフェルツツイグループの総帥ラウル・ガルディーニである。三人目は、シルヴィオ・ベルルスコーニである。94年に首相の座を射止める人物である。彼は、フィンヴェストによって、放送・出版ビジネスを包摂した巨大グループを創設し、出版ではモンドドーリ、エイナウディ、イル・ジョルナーレ紙を、流通ではスタンダとエウロメルカートを、金融ではメディオラヌム、スポーツではミランなどを傘下においたのである。ほかにも、繊維・アパレルではベネトン、家庭用電器器具ではノチヴェッリやマルケにおける「第三のイタリア」のシンボリック的存在でもあるメルローニ、食品ではパルマラット・デイ・タンツイ、クラニョッティ、クレモニーニ、バリッラ、フェッレーロ、製鉄ではルッキーニ、リーヴァ、マルチェガリア、ロッカ、ダニエーリなど、長いリストになってしまうほどの人物が現れている⁴¹⁾。

3) 自動車工業における構造再編——フィアット社の事例

70年代に、イタリア自動車産業は、深刻な組織的および金融的問題に直面した。国際的な競争の激化、ガソリン価格の上昇、消費者の嗜好の変化、安全性の向上への要請、環境規制、労働コストの上昇といった課題への対応を、不十分な投資、厳しい労使関係という条件下で実施することを余儀なくされた。生産性、利益率、設備の利用率のどれをとっても、ほかの主要生産国に立ち遅れていた。そこで、80年代になると、構造再編がなされた。それは、過剰な労働者の削減、部品調達や販売ネットワークの再編、生産技術の革新など幅の広いものであった。

そのような動きを探るに当たって、対象にしたのはフィアット社である。イタリアの経済発展を支えてきた大企業であり、その成果が効を奏して、より効率的で利益が出る態勢を整えたことで注目に値する企業である⁴²⁾。

フィアット社は1899年に創設された。のちにアメリカ合衆国を訪れた創業者のジョヴァン

ニ・アニエッリは「ヘンリー・フォードのように」大量生産を志向。アメリカの設備が導入され、1921年にはリングット工場、39年にはミラフィオーリ工場が新設された。その結果、生産台数と従業員数は、30年の3万5120台と2万0905人から39年の5万5701台と4万8395人へと増大している。戦後の55年には「セイチェント」、57年には有名な「チンクェチェント」といった大衆車を製造。50年の10万台、60年の50万台を経て、66年には100万台を突破し、79年には130万7800台へと、数字の上では順調に生産台数を増加させている。従業員数は、49年の5万6321人から79年の13万8949人に増加している⁴³⁾。

50年代～60年代はうまく機能していたが、「熱い秋」の労働攻勢が生じた69年以降、危機に直面することになる。同社が抱え込んだ問題点の多くは、他のライバル社にも共通したものであった。すでに触れたように、オイル・ショックによるガソリン価格や原料・労働コストの高騰、自動車に対する需要の伸び悩み、日本メーカーの世界への「攻撃的な進出」、反汚染法や顧客の嗜好の多様化といった条件のもとで、競争力の低下、生産性の低さ、新モデル投入のための投資の不十分性、組織の硬直性・中央集権性などが顕在化したのである。加えて、「熱い秋」の後遺症にも深刻なところがあった。69年だけで、27万7000台の生産分に相当する1900万時間がストライキによって喪失している。その影響は、その後も尾を引き、損失時間は、70年で400万時間以上、71年で300万時間以上、72年で450万時間以上に及んでいる。労働者のサボタージュも一般化し、73年には、欠勤率が19%にも達している。ストライキや欠勤に伴い、労働時間が縮小し、生産量や生産性も大きく低下。他方、賃上げにより、労働コストは上昇。在庫も増加し、73年だけで、30万台に達し、経営を圧迫した。そして、79年頃には、同社は、破産の危機に陥っている⁴⁴⁾。

フィアット社の構造再編が本格化したのは、そのような状況下であった。ロックによれば、構造再編の骨子は、①部品のシンプル化やスタイリングの変更を容易にし、ニューモデルを多数投入することを可能にさせる新しい生産政策、②新しい技術への投資の拡大と工場内での労働内容の再編、③部品の標準化を促進するような供給ネットワークの合理化、④過剰な労働者のリストラや、現場責任者やラインの長の役割と権限を強化することによって、70年代の労使関係の雰囲気との決別を図ることの四点であった。また、ランパとサッキは、構造再編の施策として、①より細分化された市場に合致した生産条件の整備、②技術革新とそのための投資の拡大、③労使関係の再建、④部品供給システムの合理化の四つを指摘している⁴⁵⁾。

フィアットにおける労使関係の大転換を示す事例としてしばしば紹介されるエピソードがある。80年の秋、約13万9000人の労働者のうち、2万4000人にカッサ・インテグラツィオーネ・グァダーニ（賃金補填公庫）を適用することが会社側から提案された。47年に創設された同公庫は、国が融資する失業保険基金で、失業中の労働者に対して賃金の一部を一定期間補填する。ローカル・ユニオンがその提案を拒否したことに対し、会社は、10月6日以降、1万5000人の解雇を通達。組合は工場封鎖を断行すると、会社側は解雇通知を発送。ストラ

イキが 35 日間続いた。ところが、10 月 14 日、フィアットの職長・監督者によって、仕事への復帰を要求するデモが敢行された。ブルーカラーの工具も参加して、4 万人が組合に反旗を翻したのである。結局、ローカル・ユニオンの激しい反対にもかかわらず、経営者側の言い分が認められたのである。このようにして、フィアット社は、構造再編の道を歩み始めたのである⁴⁶⁾。

ここでは、生産面、部品調達面、販売面に分けて検討したい。

a) 経営的な柔軟性を追求する戦略：新しい技術の導入

かつて主要な技術革新のひとつに、製品の単純化があった。ところが、いまでは複雑な部品の組み合わせで、顧客のニーズに合致した多様なヴァリエーションを実現することに力点が置かれるようになった。ベースとなるのが、部品の共通化である。82 年には、52 の特定部品（特定のモデルにしか使用できないもの）と 49 の共通部品で、12 のモデルを生産していたのが、86 年には、13 の特定部品と 49 の共通部品でもって 80 のヴァリエーションを可能にして、9 のモデルを生産するようになった。技術的には、CAD、CAM、産業用ロボットが普及している。

ところで、フィアットの経営陣がより柔軟な生産方法の導入を決めたのは、70 年代初頭のことである。ミラフィオーリ工場に溶接ロボット 16 台が初めて導入されたのは、72 年であった。2 年間の試行期間を経て、さらに 23 台を導入。運搬ロボットも配備された。当時は、もっぱら労苦を伴う手作業をオートメーション装置で代替することなどが主目的であった。それに対して、いまや CAD や産業用ロボットの導入はより大掛かりなものであるがゆえに、それらの雇用、労働組織、労働力の構成に与えた影響はドラマティックなものであった。80 年代に導入されたロボットは 2000 台以上に達している。それらの 62% は、労働集約的な作業に従事している。ミラフィオーリ工場の溶接工程では、労働力の 50% の削減が達成され、労働者に占める半熟練工の比率は 15% に下がった。逆に、高度な技術を有した労働者の比率は、16% から 64% に上昇した。70～77 年に投入されたニューモデルは 5 であったのが、78～86 年には 12 に増加している⁴⁷⁾。

b) 部品供給会社との関係

部品の供給システムも、改善された。70 年代中葉までに、フィアットは、約 1100 社の部品企業と安定的なネットワークを作り上げていた。コストや製品の革新性に関しては、それほど厳密な注意が払われなかった。ところが、70 年代後半、状況が徐々に変化した。部品の供給会社数は 79 年には 1300 社に増えていたが、86 年にはおよそ 800 社へと削減された。フィアット社との関係は、価格・技術力・品質・サービス力で決められるようになった。

部品会社は、三つのカテゴリーに区分され、親会社は、特定企業に対する技術的・金融的

支援策や3～5年の範囲内での長期契約の締結などを実施している。三つのうち、一番目は、重要な部品を生産するリーダー的企業で、デザイン面・開発面で親会社と協力関係を有している。製品の品質には直接責任を負っている。二番目は、それほど複雑ではない部品をもつばら親会社に供給する企業である。三番目は、標準化された部品や多目的の部品をフィアット社やそれ以外の企業のために生産する企業群である。このようにして、生産面や開発面での協力関係が築かれたのである⁴⁸⁾。

c) 販売網の整備

販売網の再組織化が始まったのは、80年のことである。販売網は、三つのタイプの販売拠点から構成されている。①もつばらメーカーであるフィアット社のクルマのみを専売する直営の営業所および特約店、②専売契約はないが、許可を得て、販売している代理店や販売店で、傘下の販売店にクルマを卸しているタイプ、③許可を受けた販売店で、顧客に技術的サービスを行うタイプである。

かつて、営業所は、クルマの地域的在庫の保管所としても機能していた。倉庫に運ばれたあとでも、クルマはメーカーの所有物であった。ところが、再編によって、状況が一変した。倉庫のクルマは、もはやフィアット社のものではなくなった。例えば、501～1200台といった具合に、特約店は、1年間に特定数を売ることを余儀なくされ、3ヵ月ごとの発注や、毎月の再確認、引渡しの30日前での支払いを行っている。代理店の数に関しては、フィアットブランドが79年の571から85年の750に増加、ランチャブランドが251から340に増加している。代理店の規模も拡大し、最低販売台数も、年間で500台となった。多くは1200台以上、販売している。伝統的な多くの特約店は、そうした変化に簡単に馴染めなかったので、フィアット社は、マーケティングに関する特別の指導を行ったり、情報の共有化のためにパソコンを付与したりといった支援を展開している⁴⁹⁾。

では、そのような構造再編の成果はいかなるものであったのか。まず数字でもって概略を確認しておくと、第一に、81～84年に、フィアットグループ全体で、7兆2000億リラの投資がなされた。そのうち、研究開発は2兆1000億リラであった。さらに、85～87年には、9兆1000億リラの追加投資がなされた。第二に、純負債は81年の7兆0400億リラから84年には4兆0430億リラに減少する一方で、純益は900億リラから6270億リラに増加し、利益率も0.4%から2.6%に増えている。第三に、同じ期間に、自己金融も1兆0400億リラから2兆0860億リラへと倍増している⁵⁰⁾。ちなみに、84年、フィアットの売上高は24兆リラで、『フォーチュン』誌の世界企業のランキングでは第46位、石油会社を除けば、第24位に位置づけられている。総従業員数は23万0805人。自動車部門はグループ内利益の約50%、産業用車輛が17%を占めている。イタリア市場は売上の50%強で、30%がヨーロッパ、そ

の他が 17% となっている。次に、自動車部門に関しては、投資額は、76 年の 2260 億リラ（グループ全体の 27.8%）から 79 年の 4150 億リラ（43.1%）を経て、82 年の 8570 億リラ（65.1%）、86 年の 2 兆 0600 億リラへと増加している。逆に、従業員数は、79 年の 13 万 8949 人から 82 年の 8 万 9553 人を経て、86 年には 7 万 5995 人へと減少。売上高に占める労働コストは、79 年の 27.4% から 81 年の 22.9%、85 年の 19.1% へと低下。79 年の一人当たりの生産台数 14 台が、82 年には 21 台、さらに 86 年には 29 台に上昇するといった事実を示されるように、労働生産性の向上が図られたのである。ヨーロッパにおける同社のシェアは、85 年 12.3%、86 年 12.6% で、フォルクスワーゲンに次ぐ、第二のメーカーになっている⁵¹⁾。

以上のように、80 年代における構造再編によって、同社は、従来の経済的組織的問題の壁を突破し、収益が出る仕組みを回復し、国際的競争力を強め、新しい柔軟性に富んだ技術の駆使という点で、世界のなかでも指導的な企業になることができた。再組織化の典型的なモデルの一つで、新技術の使用と生産サイクルの柔軟な統合化を結合させたという点で、ロックとネグレッリは、それを「柔軟な統合化」と呼んでいる⁵²⁾。

2. 中小企業の動向

1) 全般的な構図

従来、イタリア経済の地帯構造を論じるとき、「北部＝先進的な工業地帯」と「南部＝後進的な農業地帯」という二分法による構図が当てはめられる傾向が強かった。また、中小企業を検討する際にも、大企業を軸とする視点から、中小企業の役割は、「二重構造」「補完的」「景気変動の調整弁」といった言葉に示されるように、どちらかと言えば、「後進性の象徴」もしくは「副次的なもの」として位置づけられるのが常であった。そうした考え方に真っ向から批判を加えたのが、バニャスコである。南北の二分法に対し、彼は、「北西部＝先進的な大企業地帯」「中部・北東部＝小企業による工業集積地帯」「南部＝相対の後進地域」という「三つのイタリア論」を展開した。さらに、従業員数が 10～250 人の小企業に関しては、ほかの欧米諸国とは異なったイタリア的特徴として位置づけ、国民経済のなかで、かなりの重要な地位を占め、時には「前衛的な機能」さえ果たしていることを指摘した。ただし、彼の考え方は、あくまでも「北西部＝中心地帯」「中部・北東部＝周辺地帯」「南部＝辺境地帯」という形で「三つのイタリア」を抽出することに力点がおかれており、小企業地帯はあくまでも「周辺部」としての位置づけであった⁵³⁾。

ところが、その後の研究史のなかで、中部・北東部を中心に、それに南部の一部を加えた中小工業地帯を「第三のイタリア」と呼び、その活力が「イタリア経済を支える重要な発展モデルの一つ」として考えられるようになっていった。生産の分散化、中小企業の柔軟性、競争力を高く評価するものになっていったのである。特に、マイケル・J・ピオーリとリチ

ヤード・F・セーブルが、大量生産に対置すべきものとして、イタリア（とりわけ、プラート）の中小企業による「地域産業集積」が有する「フレキシブル・スペシャリゼーション」の意義を高く評価するに至って、多くの研究者の注目を浴びることになったと言えるだろう⁵⁴⁾。

事実、カストロノーヴォの指摘を待つまでもなく、70年代～80年代においては、産業革命期以来久しくイタリアの経済発展の中核を占めた北西部のミラノ・トリノ・ジェノヴァ周辺のいわゆる「工業三角形」地域は、もはや絶対的な主人公ではないこと、雇用面でも生産性の面でも、中小企業・地場産業の発展によって、北東部や中部における発達が著しいことが確認されている。ヨーロッパのほかの国ではあまりみられないことではあるが、今や新しい役割を付与された中小企業が機能しているのは、「伝統的な工業部門」（繊維・アパレル、皮、靴、木工、家具など）のみならず、工作機械などの「特化した部門」にも及んでいる⁵⁵⁾。大企業が労働コストの増加と労働者管理の難しさに苦しんでいる間に、中小企業はそれなりの利益を受けたのである。

では、実際に中小企業の位置づけはどのようになっていたのであろうか。すでに60年代において、従業員11～500名の小企業は、製造業においてかなりのウエイトを占め、労働者全体の40%を吸収していた。ところが、71年になると、大企業の従業員数が150万人から126万6000人に減少したのに対して、小企業のそれは200万人強から300万人を凌駕し、製造業における従業員全体の60%を越えている。さらに、72年では、10名以下の「職人企業」のそれは、大企業の二倍以上に当たる300万人以上になっている。このように、小企業も、イタリア経済の重要な構成要素になっている。そして、製造業における中小企業のウエイトは、70年代になるとより大きなものになっている。71～81年に、従業員99名以下の企業数は21%増大し、雇用面では29%の増加となった。この傾向は80年代も持続され、イタリア経済に占める比重は高まった。特に、「第三のイタリア」と呼ばれる産業集積地・産地での成功が大きい。ちなみに、75年の時点で従業員20名以上の製造業における平均従業員数は、フランス182人、連合王国209人、西ドイツ234人に対して、イタリアは129人であった。また、70年代初頭、イタリアにおける100名以下の企業の製造業での総雇用に占める比率は53%であるのに対して、西ドイツ33.5%、アメリカ24.8%、連合王国20%となっている⁵⁶⁾。

その理由はなにかと問われれば、第一は、大企業における労働コストの増加という事情との関連で、中小企業へのシフトがなされたことである。ジョルジョ・ファの研究によれば、74年において、労働者の時間当たり賃金は、500人以上の企業では4817リラ、499～250人の企業では4691リラ、249～10人の企業では3714リラとなっている。さらに、中小企業では、相対的に賃金の安い若者・女性・高齢者の活用、「二重労働」を行う労働者の活用、労働組合の圧力や多くの社会的負担から免れることが可能であることなども、その発展の理由として考えることができるだろう。「熱い秋」の一つの帰結としてそのような現象を説明するのは、やや図式的ではあるが、あながち的外れとは言い難い。というのも、中小企業の労働者

が大企業の労働者に比べて労働組合や法律によって保護される度合いが小さいがゆえに、幾つかの生産工程の小企業への移転、特定の工程の小企業への専門化が進行したからである。ちなみに、正規労働者数が2160万7000人であるのに対し、非正規労働者の数は約700万人に達している。そのうち、「ヤミ労働者」が600万人、複数の労働をこなす「二重労働」に従事する者が少なくとも100万人と考えられている。背景には、インフレから家計を防衛したいという理由や、パートタイムや柔軟な労働時間に対する個人的嗜好、不規則な報酬と失業手当をうまく絡めて収入を確保したいといった理由がある。全体として、78年における製造業での「隠された所得」の総計は、11～12兆リラにも及んでいる⁵⁷⁾。

しかし、それだけではない。第二の理由として、後述するように、中小企業の展開は、単に労働コストの低さだけではなく、技術革新が要求するようになった柔軟性という点でも利点があったと考えられるからである。このようにして、中小企業は、もはや工業システムの後進性の指標ではなくなったのである。すなわち、単に生産の分散化という大企業のダイナミズムに牽引されるという、大企業に付随した形でしか発揮されない力ではなく、少ない経費・豊かな柔軟性・低い労働コストをベースとした自立的な力を持っている。当初は、木工・家具・繊維・食品・靴・衣料・機械といった伝統的部門、後には作業用機械・精密機器など、革新的な部門でも発展。大企業が軽視したニッチ市場に食い込み、海外にも市場を開拓。その結果、スポーツ・シューズの世界的産地であるモンテベッルーナ、パッケージング機械の集散地であるボローニャ、リビング家具のマテラ・バーリといった具合に、「メイド・イン・イタリア」のブランド力は、世界中に拡大・定着していくことになったのである⁵⁸⁾。

もちろん、中小企業の活力を超歴史的に認めているわけではない。そうではなく、70年代～80年代における構造再編の結果としての中小企業による工業集積の重要性を評価すべきなのである。換言すれば、中小企業の強さは、家内労働の経済的メリット、柔軟な生産システム、経営者と市場を結びつける介在者の存在といった幾つかの条件が整えられたときに、初めて発揮されるものなのである⁵⁹⁾。

以下では、中小企業における構造再編の具体像の一端を探るために、第一にイタリアの繊維産業が経験した危機とはなにか、危機に直面したイタリア企業がどのような対応を示したのか、その戦略とはどのようなものであったのかといった点を明らかにしたい。多くの企業は、生産の分散化・専門化を推し進めると同時に、それぞれの作業工程の協働関係を樹立し、より統合的なシステムを構築したと考えられているが、その実態に迫りたい⁶⁰⁾。第二に、イタリアにおける代表的な羊毛工業の生産集積地であるビエッラの事例を検討したい。そこでは、大規模で統合的な企業から小規模な職人的企業に至るまで、多様な企業構造が補完し合い、地域的なレベルでの再組織化が志向されたと言える。構造再編は、標準化された大規模な統合企業が小規模の専門化した企業と協力して世界に向けて繊細なカシミヤや羊毛製品を作るといった形で実施された。しかし、対応の形式には、多様なヴァリエーションがあった。

そうした多様な特徴の源泉を探るためにも、ピエツラの地域的な経済秩序の考察を行いたい。

2) 繊維・アパレル業界における構造再編

a) 繊維・アパレル業界の危機と構造再編

ほとんどの先進国における繊維・アパレル産業は、すでに60年代以降、厳しい状況下におかれ始め、70年代には一層深刻化していったと言える。国際的な競争の激化、労働・原料コストの上昇、消費者の嗜好の変化などが原因である。それまでの生産は、低賃金、半熟練労働者、中級および低級品の大量生産、統合された工場などを特徴としていた。アメリカ合衆国では、80～85年に、繊維・アパレル産業での雇用が28万2000人も減少し、シェアも同様に減少している。63年におけるアパレル産業での輸入品のシェアは国内消費のわずか2%にすぎなかったが、80年代末には50%以上になっている。西ドイツの輸入は70～83年に3倍に増加し、工場数も70年の2396から80年の1620へと縮小している。新しい国際分業の展開のもと、新興工業国にその地位を明け渡していくものと考えられていたのである⁶¹⁾。

イタリアの繊維・アパレル産業も、同じように危機に直面した。「熱い秋」の影響で、労働コストが急増したことがその流れをさらに加速化させた。同業界は、一方で大規模な統合企業、他方で大量の中小企業が共存する形を採っていた。大企業の弱点は、標準化された低級・中級品の生産にターゲットを絞っていた点であった。他方、中小企業は十分な資源を持たず、市場との結びつきに弱かった。その結果、71～81年に、イタリアの繊維産業の就業者数は、54万2908人から49万3423人に減少した。かつてヨーロッパ市場で名声を博したラニフィーチョ・ロッシ、ラニフィーチョ・リヴェッティ、マルゾット、レポーレ、カントーニ、バッセッティなどの企業が金融的かつ組織的な問題を抱え、幾つかは破産するか、もしくは国によって救済されるか、またはライバル社に買収された。かつては基幹産業の一つであった繊維・アパレル産業の国民経済に占めるウエイトも低下した。

しかしながら、イタリアの場合、それ以後の動きは、他の先進諸国の事例とはかなり異なったものとなった。80年代にあって、イタリア繊維・アパレル産業は構造転換を図ったからである。企業レベルでの利益率、生産性、投資額、国際的競争力のどの面でも、事態は著しく改善された。雇用こそ、80年代前半はまだ減少したが、86年以降は安定している。80年代末、イタリアの繊維・アパレル産業は、世界市場のシェア10%を占め、代表的な輸出国の地位を確保している⁶²⁾。

構造再編は、基本的に地域内で行われた個々の企業の努力に帰せられる。パターンは、二つである。一つ目は、かつての統合企業が生産工程の分散化を図り、それぞれを小企業に担当させたことである。その結果、高度に専門化され、柔軟性に富んだ小企業のネットワーク

化が図られた。二つ目は、幾つかの大企業が統合の度合いを強め、新しい生産技術の導入を図ったことである。

成功した産業集積地は、戦略を共有し、情報を広め、多くの中小企業間の利害調整に長じた社会的諸団体のネットワークを作り上げている。成功例のひとつは、大企業の生産の分散化が行われ、中小企業のネットワークがなされたピエツラの事例である。ここでは、数多くの団体・利害集団は互いに対等の立場で結合し、過剰生産を生まず、投資不足を引き起こさないような仕組みができてきている⁶³⁾。

もう一つの特徴として挙げられるのが、国際化の進展である。80年代には、国際市場の意味・内容が大きく変化した。単に最終商品の販売先としてではなく、工業製品・機械のみならず販売目的のサービスを念頭においた直接投資の場としても位置づけられるようになった。多国籍企業が幾つもの手段を駆使して利益を得るためのグローバル化の流れとしては、三つの事例がある。第一のタイプは、グルッポ・フィナンツィアーリオ・テッシレの場合である。同グループの70年代における戦略は、中・高級品を維持しつつも、アルマーニ、ヴァレンティノ、ウンガロなどのような高品質製品の市場を開拓することである。生産はイタリア国内で行うも、ライセンスを供与したり、質的レベルを維持できるパートナーを選択したりしながら、その国際戦略を行使している。第二のタイプは、ベネトンである。差別化のプロセスが体现されている自社ブランドのカジュアルウェアの大量生産品を販売する一方で、フランチャイズ方式を活用して、海外市場の積極的な開拓を実施するという方式である。同グループの国際戦略は、国内で行ってきたことを海外でも実施するという内容になっている。第三のタイプは、グルッポ・テッシレ・ミローリオの場合である。価格帯も品質も、多様な婦人服を生産することを選択している。イタリアでの経験を地中海諸国に移転し、イタリアやヨーロッパに逆輸入するというのが特徴である⁶⁴⁾。

いまなお世界の繊維・アパレル業界で最重要な輸出品として評価されている「メイド・イン・イタリー」の名声が築かれたのは、80年代のことであった。それは、各地域における経営者・組合のリーダーたちによってなされた構造再編の帰結なのである。次に、ピエツラの場合を検討したい。

b) ピエツラにおける構造再編

イタリアの北西部ピエモンテ州の北西部に位置するピエツラは、イタリア産業革命の発祥地のひとつである。「イタリアのマンチェスター」と称されたこの地域は、83の小さな村落・町から成り立っている。「その孤立性にもかかわらず、世界の繊維産業のリーダー的存在なのである」。ピエツラ地域には、5000以上の企業が存在し、従事者数はおよそ4万4000人である。そのうち、3000の企業と3万5000人が羊毛工業に携わっている。90年における売上高は6兆リラで、その3分の1は西ドイツ、日本、フランス、アメリカへの輸出で占めら

れている。繊維機械の製造も盛んに行われている。欧米の繊維産業が軒並み危機に陥っているなか、その分野でのピエツラの成功は特筆に値する⁶⁵⁾。

ところで、40年代～50年代の繊維産業は、卸売業者を介することはあっても、仕立て屋やドレスメーカーといった多くの顧客を対象とした、非常に細分化された市場を相手にしていた。ところが、60年代初頭にアパレル産業が発展すると、伝統的な仕組みが転換することを余儀なくされた。もはや顧客に対して直接、消費財を販売するのではなく、顧客に商品を販売するアパレル企業向けに半加工品を売ようになったのである。アパレル業者というこの新しい顧客のニーズを満足させるため、ピエツラの生産者は、高級品をしかも安い価格で売ようになった。そのため、利益は落ち込み、投資を減退させ、アパレル業者に従属するようになった。労働争議やストライクを誘発した62年における繊維産業に関わる全国協約の更新は、ピエツラを生産者を一層苦境に陥れた。労働者は、50年代末から60年代初頭における高度成長の恩恵の分配を要求したのである。その結果、労働コストは1年間で23%も上昇した。そこで、生産者たちは、新しい省力機械を導入したので、1700名の労働者が放逐された。しかし、状況はさほど改善されなかった。63～67年の不況のせいで、国内需要は減退していたからである。かつて大規模な統合的企業に勤務していた、全部で7000名の労働者がこの時期、職を失った。60年代～70年代、ピエツラは、まさに困難に直面していたのである。多くの企業が破産の危機に見舞われ、そのうちの多くが実際に消え去った。国際的な環境変化に加えて、労働コストやエネルギーコストが上昇し、伝統的な統合企業の競争力が失われていたのである。

構造再編がスタートしたのは、そのような状況下であった。ロックによれば、ピエツラの構造再編には、二つの段階があった。60年代の最初のステップとして、伝統的な工場経営者は、生産工程のアウトソーシング化と省力技術への投資によって、より低い生産コストをめざした。ただ、未だ明確な経営戦略を持っていたわけではなく、伝統的な生産システムの危機を乗り越えるために、地域の労働組合と協力したわけでもなかった。

第二のステップは、60年代末～70年代初頭に実施された。地域の工場の設備・機能の多くを台無しにさせた68年の大洪水によって、各企業は、伝統的な生産工程を分散化させ、体系的なやり方で新しい技術を導入した。今度は、地域の労働組合を巻き込んだものとなった。大企業が破たんしたのは確かであるが、より専門化した中小企業のネットワークの発達によって、生産の向上、企業間の協力、規模の違いを超えて労働者の権利を保護する地域的な集团的契約が結ばれた。そのようなピエツラの事例は、生産の分散化の典型例となっている⁶⁶⁾。

ピエツラの構造再編にとっての大きな転換点が68年の大洪水であったことは特筆に値するだろう。それは、広い範囲で荒廃をもたらしたものの、経営者の心理状態さえも変えたからである。かつて、経営者は孤立していた。60年代に直面した共通の課題に協力して立ち向かうのではなく、自分たちのアパレル産業の顧客を満足させるのにも、個別の対応がすべてで

あって、互いに競い合っていた。ところが、大洪水を境に、事態は変わり始めた。共通のアイデンティティを持ち始め、ますます協力し合うことが多くなった。新しい技術の導入によって、企業が特定の生産工程に専門化する傾向も強められた。さらに、経営者と地域の労働組合との関係も、変わり始めた。地域産業の変革に巻き込まれていくようになった。時々、労働者に対しても、自分たちの独自に専門化した生産現場のために、生産設備の調達や立ち上げのための資金が付与された。要するに、68年の洪水を契機に、ビエッラの構造再編の過程がドラマティックに変わったのである。

修繕、染色のほか、紡毛に関わる多くの作業のように、伝統的に労働集約的な作業工程がそれぞれに分散化・専門化していった。織布工場には、新型の織機が導入された。それらは、生産性を向上させ、作業のスピードを速めた。経営者は、ますます多くの機械をそれぞれの労働者に割り当てた。製品の質が良くなり、ヴァラエティーに富んだ製品が作られるようになった。織機は、異なった糸を使って、多様なパターンで稼動することができるなど、より柔軟に活用されるようになった。そうした動きは、地域全体の生産システムにも影響を与えた。70年には、500～1000人を雇用する紡毛企業が6社、1000人以上を雇用する企業が1社あった。ところが、79年には、前者が1社、後者はゼロになっている。代わって、新たに特定の工程に特化した、より小規模な企業が多くみられるようになった。専門化の進展は、製品や技術工程に革新をもたらした。新しい素材を活用した新製品が生み出され、質的な向上も図られた。染色、仕上げ、修繕などの工程の担い手は、複数の繊維企業の顧客からより多くの仕事を獲得することができた。異なった企業間でのネットワーク化や情報の共有化も進められた。ほとんどの企業は、ニッチなマーケット向けに専門化した製品を作り出した。

このようにして、80年代末、ビエッラの繊維・アパレル産業は安定した地位を確立したのである⁶⁷⁾。

最後に、ビエッラにおける産業組織には、三つの代表的なパターンがあることにも言及しておこう。一つ目は、もっぱら特定のブティックと衣料生産者に対して品質性とファッション性の極めて高い製品をほとんど職人的な手法で製造しているラニフィーチョ・フェルラのような企業。二つ目は、最新の技術を使って、ファッション性が高く、高品質の羊毛製品をトリノのグルッポ・フィナンツィアーリオ・テッシリヤ、シカゴのハーツ・アンド・シャフトナー・アンド・マックスのようなアパレル業界におけるトップメーカーのために製造するローロ・ピアーナ、チェルッティのような企業。三つ目は、省力技術を駆使し、密接な関係を有するアパレル産業のために中級品・高級品を製造する少数の統合的企業グループ。そうした企業は、新しい設備にお金をかけて効率性を追求すると同時に、柔軟性を維持するために、下請け制度を活用している⁶⁸⁾。

終章——構造再編の帰結と残された課題

以上、「危機の時代」における構造再編の不可避性とその実態を考察したが、最後に、その成果および残された課題を確認することによって本稿の結びとしたい。

1. 構造再編の帰結＝成果と限界

まず、構造再編の成果と言え、成長率そのものはかつての水準からはほど遠いものの、イタリア経済のパフォーマンスは84年頃から著しく改善された点を挙げることができるだろう。冒頭で指摘したように、「黄金の年」と呼ばれた87年、イタリアは、イギリスのGDPを凌駕して、資本主義世界第5位の工業国になったのである。トゥラーニがイタリア経済の「第二の奇跡」と呼んだそうした経済的再興を作り上げた要因として挙げられるのは、①フィアットやオリヴェッティといった大企業における構造再編の実施と積極的な経営姿勢、②ハイテクを利用した中小企業による「多品種少量生産」の推進やフレキシブルな生産方式の採用、③従来は対決一辺倒であった労働組合の態度の変化、④国民大衆による株式投資の本格化、⑤原油価格の低落とドル安などである。

とはいえ、「奇跡」はそれほど長続きしたわけではない。89年以降、成長率は再び低下している。そして、92～2002年におけるイタリアの成長率は、OECD諸国のうち、最も低い部類に属している。最悪という点では、ドイツや日本と肩を並べている。そして、同じ期間に、イタリアは、国際貿易に占める自国の比率をほぼ4分の1も失っている。生産と輸出の構成を見ても、相対的に技術水準の低い部門が有利になる方向で事態が進行している⁶⁹⁾。

それだけではない。90年代に入ると、公的企業の民営化が進展するとともに、80年代には勢いのあった民間大企業グループの幾つかが危機に陥っている。例えば、モンテディソンは、30兆リラを越える莫大な負債に耐え切れずに、93年に解体。フェッルツィ家の支配から離れて、銀行グループの手中に入る。オリヴェッティは、通信分野に新しい道を切り開こうとするために、長くて困難な構造再編の後、エレクトロニクスを決定的に放置したため、苦境に陥った。かつて救世主ともてはやされたデ・ベネデッティも、96年に離脱。フィアットも、必ずしも順調に発展しているとは言い難い。ピレリも、90年代初頭における金融危機のあとの急速な再編にもかかわらず、国際的なタイヤ市場で安定的なリーダーシップを取れないままである⁷⁰⁾。

もちろん、90年代に入ってから顕在化することになるイタリア経済・企業の新たな問題をすべて構造再編の不十分性やそのあり方に求めるのは的を得たものではない。しかし、構造再編に不徹底な要素＝限界があったことは否定できないだろう。ここでは、その点に触れておきたい。

中小企業による「工業集積地区」の発展が「メイド・イン・イタリア」ブランドの形成に結実し、問題を孕みつつも、その後も発展していることを考慮すると、不徹底さを残したのは、基本的にはやはり大企業レベルでの話ということになる。

イタリアの大企業に内在した構造再編の限界とは、次の三つの点に集約される。

第一に、資本・技術集約度の低い部門、つまり他の先進国が放棄した軽工業もしくは、他のヨーロッパ諸国では徐々に後退していった分野を優先させる傾向があった。イタリアの大企業の経営者は、来るべく 20 年間に進展する漸進的な義務からの逃避と損失の最小化をめざした。すなわち、最初はおそらく日本、次に 90 年代のアジア諸国という国際的な競争の圧力のもとで、大企業の経営者は、電力、電気通信などのようなアジアの脅威から保護された部門に避難所をみつけようとしたのである⁷¹⁾。

第二に、経営者が求めたもうひとつの方向は、豊富な公的資金を活用することによって、自社の利益を最大限に伸ばそうという手法である。象徴的な事例としては、公的なインセンティブの恩恵を十分に活用して、「新しい工場を負担はゼロで、イタリア南部やそのほかの地域に建設した」⁷²⁾ フィアットの例を挙げることができるだろう。

第三に、所有と経営の分離が進展したのは事実ではあるが、依然として、不徹底のまま残され、組織的改造と、所有者が経営者に大いなる独立性を保障する新しいマネジメントへの移行が阻害された。なぜならば、両者の分離が、イタリアにおける家族経営の強い伝統や、家族の役割を絶対視する考え方と相対立するからである。メディオバンクのリーダーであるエンリコ・クッチャの哲学は、「所有する者だけが経営者になれる」というものであった⁷³⁾。

2. 残された課題

残された課題として指摘できるのは、債務残高の多さ、研究開発費の少なさ、ハイテク産業の脆弱性の三点である。以下で、ポイントだけを記しておきたい。

①債務残高の多さ

イタリアの産業システムは脆弱で、大企業には衰退の兆候が出ているが、状況をさらに悪化させているのが、膨大な債務残高である。その根源は、70 年代の危機に対応するために採られたケインズ主義政策にあるが、幾つもの経済政策の帰結でもある。債務残高の対 GDP 比は、80 年にあっては 57.7%であったのが、87 年は 91%、92 年は 108%、94 年は 124% に上昇している。また、財政赤字の対 GDP 比は、95 年には 9~10%に達している。したがって、マーストリヒト条約の第三段階の基準（債務残高対 GDP 比 60%以内、財政赤字対 GDP 比 3%以内）にはほど遠い状態なのである⁷⁴⁾。

②研究開発費の低さ

71～91年において、確かに、イタリアは、他の先進工業国との間で存在した一人当たり所得という点での格差をほぼ完全に埋めることができた。ところが、研究開発費の対GDP比の推移を、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、日本との比較で見えていくと、イタリアは最低のレベルにとどまっており、71年から90年にかけて六カ国の平均値の半分程度でしかない⁷⁵⁾。

③ハイテク産業の脆弱性

ハイテク分野（エレクトロニクス、コンピュータ、製薬、航空機、装置、電気機械）での競争力は大変低い。この分野での輸出力も限定的で、しかも年々、縮小傾向にある⁷⁶⁾。

それらの本格的な考察は、90年代の時代状況のなかで新たに加わった諸条件のもとで果たされるべきものとなるだろう。将来の課題としたい。

※この論文は、2000年度国内研究の研究成果の一部である。

注

- 1) Giuseppe Turani, *1985-1995 II secondo miracolo economico italiano*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 1986.
- 2) Richard M. Locke, *Remarking the Italian Economy*, Ithaca, Cornell University Press, 1995, p.2, p.16 and p.136.
- 3) Franco Amatori, Andrea Colli, *Impresa e industria in Italia dall'unità a oggi*, Venezia, Marsilio, 1999, p.325.
- 4) 拙稿「戦後再建期イタリアの経済政策とマーシャル・プラン」廣田功、森建資編『戦後再建期のヨーロッパ経済』日本経済評論社、1998年、第5章；拙稿「イタリアの高度成長と工業」『東京経学会誌』第205号、1997年12月。
- 5) Augusto Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Torino, Bollati Boringhieri, 2000, p.56.
- 6) *Ibid.*, p.79；Gisele Podbielski, *Storia dell'economia italiana 1945-1974*, Roma-Bari, Laterza, 1976, p.28 e p.32.
- 7) Carlo Filippini, Alessandro Vaglio, The Italian Economy in the '80s, in Carlo Filippini (ed.), *Italian and Japanese Economy in the '80s*, Milano, EGEA, 1994, pp.41-42.
- 8) Libero Lenti, *Inventario dell'economia italiana 1945-1965*, Milano, Garzanti, 1966, pp.163-164.
- 9) Libero Lenti, *op. cit.*, pp.170-171 e p.202；Gisele Podbielski, *op. cit.*, p.25.
- 10) Gisele Podbielski, *op. cit.*, p.25 e p.40.
- 11) Ruggero Spesso, *L'economia italiana dal dopoguerra a oggi*, Roma, Riuniti, 1980, pp.64-65.
- 12) Augusto Graziani (a cura di), *L'economia italiana dal 1945 a oggi*, Bologna, Il Mulino, 1979, pp.78-79.

- 13) Ruggero Spesso, *op.cit.*, p.85.
- 14) Augusto Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea, cit.*, pp.90-91 ; Gisele Podbielski, *op. cit.*, pp.42-44.
- 15) Augusto Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea, cit.*, p.91 ; Gisele Podbielski, *op. cit.*, p.45 ; Valerio Castronovo, *L'industria italiana dall'ottocento a oggi*, Milano, Mondadori, 1980, p.306.
- 16) Gisele Podbielski, *op. cit.*, pp.45-46.
- 17) Valerio Castronovo, *op. cit.*, p.306 ; Ruggero Spesso, *op. cit.*, p.87.
- 18) Carlo Filippini, Alessandro Vaglio, *The Italian Economy in the '80s, cit.*, p.45.
- 19) *Ibid.*, p.45.
- 20) そうした一連の措置は、83～86年におけるインフレ抑制を説明できる要素となっている。さらに、86年の原油価格の下落とドル安も、同様の効果をもたらしている。ほとんど30年間で、初めて生産者価格が下落し、消費者価格が最低レベルになったのも、そのためである (*Ibid.*, p.55)。
- 21) Valerio Castronovo, *op. cit.*, pp.319-321.
- 22) Antonio Mutti, Paolo Segatti, *La borghesia di stato. Struttura e funzioni dell'impresa pubblica in Italia*, Milano, Mazzotta, 1977, p.166 e p.178 ; 藤川鉄馬『イタリア経済の奇蹟と危機』産業能率大学出版部, 1980年, 210-211頁, 226-240頁 ; Augusto Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea, cit.*, p.89 ; Paride Rugafiori, *Imprenditori e manager nella storia d'Italia*, Roma-Bari, Laterza, 1999, p.95.
- 23) Richard M. Locke, *op. cit.*, pp.56-57 ; 藤川鉄馬, 同上書, 240-248頁 ; Antonio Mutti, Paolo Segatti, *op. cit.*, p.167.
- 24) Marino Regini, Charles F. Sabel, *Le strategie di riaggiustamento industriale in Italia: uno sguardo d'insieme in chiave comparata*, in Marino Regini, Charles F. Sabel, *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, Il Mulino, 1989, p.14 e p.19.
- 25) Renato Giannetti, Michelangelo Vasta, *Storia dell'impresa industriale italiana*, Bologna, Il Mulino, 2005, p.216 ; Renato Giannetti, *Tecnologia e sviluppo economico italiano 1870-1990*, Bologna, Il Mulino, 1998, p.172.
- 26) Renato Giannetti, Michelangelo Vasta, *op. cit.*, pp.216-217 ; Renato Giannetti, *op. cit.*, pp.172-173.
- 27) Renato Giannetti, *op. cit.*, pp.174-175.
- 28) *Ibid.*, pp.175-177.
- 29) *Ibid.*, pp.177-178.
- 30) *Ibid.*, p.187.
- 31) Richard M. Locke, *op. cit.*, pp.5-7.
- 32) Augusto Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea, cit.*, pp.88-96 ; Marino Regini, Charles F. Sabel, *op.cit.*, pp.14-15.
- 33) Augusto Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea, cit.*, p.92 e pp.94-95 ; Richard M. Locke, *op. cit.*, p.7.
- 34) Marino Regini, Charles F. Sabel, *op.cit.*, p.18.
- 35) *Ibid.*, p.21.
- 36) Patrizio Bianchi, *Riorganizzazione produttiva e crescita esterna delle imprese italiane*, in

- Marino Regini, Charles F. Sabel, *op. cit.*, pp.352-356.
- 37) Paride Rugafori, *op. cit.*, p.79 e pp.82-83 ; Franco Amatori, Francesco Brioschi, Le grandi imprese private e coalizioni, in Fabrizio Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Roma, Donzelli, 1997, pp.119-120 e p.125.
- 38) Franco Amatori, Francesco Brioschi, Le grandi imprese private e coalizioni, *cit.*, pp.121-122.
- 39) *Ibid.*, pp.122-123.
- 40) Paride Rugafori, *op. cit.*, pp.92-95. なお, メディオバンカとクッチャに関しては, Giancarlo Galli, *Il padrone dei padroni. Enrico Cuccia, il potere di Mediobanca e il capitalismo italiano*, Milano, Garzanti, 1995 ; 中村隼夫, 馬場康雄「経営事情」馬場康雄・岡沢憲芙編『イタリアの経済』早稲田大学出版部, 1999年, 7章を参照されたい。
- 41) Paride Rugafori, *op. cit.*, pp.110-114.
- 42) Richard M. Locke, *op. cit.*, pp.103-104.
- 43) *Ibid.*, pp.105-106.
- 44) Richard Locke, Serafino Negrelli, Il caso Fiat Auto, in Marino Regini, Charles F. Sabel, *op. cit.*, p.63 ; Richard M. Locke, *op. cit.*, pp.107-108.
- 45) Richard M. Locke, *op. cit.*, p.108 ; Gregorio Rampa, Cesare Sacchi, Interdipendenza tra grande impresa e sistema della fornitura nell'esperienza dell'industria automobilistica : il caso Fiat, in Fondazione ASSI di storia e studi sull'impresa. Istituto per la storia dell'Umbria contemporanea, *Piccola e grande impresa : un problema storico*, Milano, Angeli, 1987, p.158.
- 46) Richard M. Locke, *op. cit.*, pp.108-109 ; Giuseppe Volpato, *Il caso FIAT. Una strategia di riorganizzazione e di rilancio*, Torino, UTET, 1996, p.154. なお, 80年秋におけるフィアットの労働争議に関しては, 河野穰『自動車産業における労使関係 熱い秋をはさんだ30年』第一書林, 2001年, 第Ⅷ章を参照されたい。
- 47) Richard Locke, Serafino Negrelli, *op. cit.*, pp.67-68 ; Richard M. Locke, *op. cit.*, p.110 ; Giuseppe Volpato, *op. cit.*, pp.167-181.
- 48) Richard Locke, Serafino Negrelli, *op.cit.*, pp.74-76 ; Richard M. Locke, *op. cit.*, pp.110-111 ; Gregorio Rampa, Cesare Sacchi, *op.cit.*, pp.162-164 ; Giuseppe Volpato, *op. cit.*, pp.188-194.
- 49) Richard Locke, Serafino Negrelli, *op.cit.*, pp.77-78 ; Giuseppe Volpato, *op.cit.*, pp.181-186.
- 50) Gregorio Rampa, Cesare Sacchi, *op.cit.*, p.158.
- 51) Richard Locke, Serafino Negrelli, *op.cit.*, pp.64-66 ; Gregorio Rampa, Cesare Sacchi, *op.cit.*, p.157 ; Giuseppe Volpato, *op. cit.*, p.133 e p.146.
- 52) Richard Locke, Serafino Negrelli, *op. cit.*, p.61.
- 53) Arnaldo Bagnasco, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Il Mulino, 1977, pp.7-8, pp.25-26, pp.139-143, pp.153-154 e pp.168-169.
- 54) Michael J. Piore, Charles F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books, 1984, pp.213-216 and pp.226-229 (マイケル・J・ピオリ, チャールズ・F・セープル/山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年, 278-282頁, 293-297頁)。なお, イタリアの中小企業・産地に関しては, Gianfranco Viesti, *Come nascono i distretti industriali*, Roma-Bari, Laterza, 2000, pp.49-73 ; 拙稿「現代プラート羊毛工業の史的展開—大企業か小企業か—」『東京経大会誌』第174号, 1992年1月 ; 岡本義行『イタリアの中小企業戦略』三田出

- 版会, 1994 年; フロランス・ヴィダル/岡本義行訳『イタリア式マネジメント』三田出版会, 1995 年; 小川秀樹『イタリアの中小企業』日本貿易振興会, 1998 年; 稲垣京輔「産地と企業」馬場康雄・岡沢憲美編, 前掲書, 8 章; 稲垣京輔『イタリアの起業家ネットワーク』白桃書房, 2003 年などを参照されたい。
- 55) Valerio Castronovo, *op. cit.*, pp.331-332 e p.336 ; Carlo Filippini, Alessandro Vaglio, *op. cit.*, p.47 e pp.58-59.
- 56) Valerio Castronovo, *op. cit.*, pp.325-326 ; Richard M. Locke, *op. cit.*, pp.19-20 ; Carlo Filippini, Alessandro Vaglio, *op. cit.*, p.47.
- 57) Valerio Castronovo, *op. cit.*, pp.326-329.
- 58) Carlo Filippini, Alessandro Vaglio, *op.cit.*, p.47 ; Paride Rugafori, *op. cit.*, p.81 ; cfr. Marco Fortis, *Il made in Italy*, Bologna, Il Mulino, 1998, pp.93-110.
- 59) Cfr., Arnaldo Bagnasco, *op. cit.*, p.173.
- 60) Richard M. Locke, *op. cit.*, p.136.
- 61) *Ibid.*, pp.137-138.
- 62) *Ibid.*, pp.139-140.
- 63) *Ibid.*, pp.143-145.
- 64) Patrizio Bianchi, Riorganizzazione produttiva e crescita esterna delle imprese italiane, in Marino Regini, Charles F. Sabel (a cura di), *op. cit.*, pp.361-364.
- 65) Richard M. Locke, *op. cit.*, p.146.
- 66) *Ibid.*, pp.146-148.
- 67) *Ibid.*, pp.149-152.
- 68) *Ibid.*, p.153. なお, ラニフィーチョ・フェルラについて若干補足すると, 同社は, 19 世紀中葉に創設されたあと, 統合的企業として発展。しかしながら, 60 年代の危機に際し, 構造再編をスタートさせた。他の企業と同様に, 労働者を減らした。従業員数は, 60 年代の 150 名から 80 年代末の 75 人になった。自分の工場内での作業工程を削減し, より専門化した企業との協力態勢をつくった。最も重要な変更点は, フェルラがより高い品質の製品をつくるために, 生産ラインを変更し, 男性用のスーツやジャケットに仕立て上げるため, 数百もの異なったタイプの布地を生産するようになったことである。他方, 販売構造も修正されている。かつては, 外国で売り歩く 7 人のセールス・エージェントを雇用していたが, 70 年代には, オーナー・経営者自身がパリ, フランクフルト, ニューヨークなどを訪問し, デザイナーや主要な顧客と密接なコンタクトを取るようになった (*Ibid.*, pp.154-155)。
- 69) Gianni Toniolo, L'Italia verso il declino economico?, in Gianni Toniolo, Vincenzo Visco (a cura di), *Il declino economico dell'Italia*, Milano, Bruno Mondadori, 2004, p.14.
- 70) Franco Amatori, Andrea Colli, *op. cit.*, p.325.
- 71) Marcello De Cecco, Il declino della grande impresa, in Gianni Toniolo, Vincenzo Visco (a cura di), *op. cit.*, pp.194-195.
- 72) *Ibid.*, p.195.
- 73) Franco Amatori, Andrea Colli, *op. cit.*, pp.301-302.
- 74) Vincenzo Visco, Alle origini del declino, in Gianni Toniolo, Vincenzo Visco (a cura di), *op. cit.*, p.41 e p.44 ; Marcello De Cecco, *op. cit.*, p.195 ; Luigi De Rosa, *Lo sviluppo economico dell'*

「危機の時代」におけるイタリア経済と構造再編

Italia dal dopoguerra a oggi, Roma-Bari, Laterza, 1997, p.376 e pp.379-380.

75) Renato Giannetti, Michalangelo Vasta, *op. cit.*, p.129 e p.131 ; Renato Giannetti, *op. cit.*, p.55.

76) Renato Giannetti, *op. cit.*, p.56.