

## 一橋大学ホスピタリティ・マネジメント・プログラム

### イタリア国際研修プロジェクトレポート

HMBA16 期:伊東宏(全体編集)・後藤朝美・山田浩介

#### 1、研修主旨・概要

一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース(H-MBA コース)は、H21 年度より「ホスピタリティ・マネジメントプログラム」(寄附者:東日本旅客鉄道株式会社・株式会社ジェイティービー)を開設し、今年で 7 年目を迎える。その一環で H27 年度は、「イタリア国際研修プロジェクト」を 9 月 3 日(木)～9 月 11 日(金)の 8 泊 9 日の行程で、実施した。

本研修プロジェクトは、国際感覚の養成、将来のビジネスにつながる人的関係の構築を主な目的として行なう。今回は、山内弘隆教授、妹尾堅一郎教授、岡本純也准教授の引率のもと、総勢 20 名が参加した。今年度はミラノ万博を中心とした視察をはじめ、企業訪問、体験視察、観光視察といった内容を盛り込み、研修を行った。グローバル化の中で、参加者は 3 名の引率教員や現地に関わった方々と活発な議論を交わし、そこから多くの学びや示唆を得るなどの貴重な体験が出来た。いずれの体験も、日本においては得難い経験となった。

研本研修プログラムに参画頂いた現地企業の皆様や大学関係者、如水会の皆様におかれましては、改めてこの場を借りて深く御礼を申し上げたい。

#### 2、ミラノ万博

ミラノ万博のテーマである「地球に食料を、生命にエネルギーを」である。今回の研修では日本館とドイツ館に訪問し、実際に会場運営に携わっておられる方から文化を伝える目的や方法、苦勞を生の声として伺うことができた。

日本館においては、近年メディアを中心に世界の和食ブームが紹介されており、日本の文化が世界中の生活の中に浸透しつつあると感じた。ミラノ万博日本館は和食ブームの影響もあり、高い人気を博し、日本館は成功を収めた。日本館の総入場者数は 228 万人に上り、私たちが訪れた日は 3 時間 30 分待ちの行列ができていた。また、博覧会国際事務局主催のパビリオンプライズで日本館は展示デザイン部門金賞を受賞している。

ドイツ館においては、「地球に食料を、生命にエネルギーを」という重いテーマを正面から扱った為、パビリオンとしての面白さは重視せず、個別に問題意識を強く持って展示を見る来場者には有意義な内容となっている。また、ドイツという国が、真面目さや責任感を持って諸問題へ真摯に取り組んでいるということが伝わる内容となっていた。

今回、日本は万博への出展メリットを考えていたため、出展によりイタリアで商機を得て、自国産業を活性化することに目が向いていたのに対し、ドイツ館は展示により、金銭的価値で測ることの難しい、環境への配慮を中心とした出展スタイルをとっており、万博への出展メリットには複数あること、出展国は開催国との地理的条件や政治的關係等から得るべきメリットを選択しているということが理解出来た点で意義の深い視察となった。



日本館の様子

ドイツ館の職員と研修参加者

### 3、訪問企業

#### 3-1、三井物産

イタリア三井物産は、日本の総合商社である三井物産株式会社の子会社で、ミラノを本拠地とする現地法人である。同社は 1969 年に法人化され、食品からインフラまで幅広い分野の業務を営んでいる。イタリア三井物産は 6 つの事業分野(ファッション、化学品、医薬・ヘルスケア、エネルギー、インフラプロジェクト・輸送機械、食品)を手掛けており、日本本社との仲介役として日本への輸出支援を行うのみならず、イタリア市場やアジア市場向けのビジネスも行っている。

イタリアの雇用情勢については、イタリア政府によって雇用率の低さを解消するため会社側からの解雇を制限する制度を整えているが、その点については同社の不満はないようである。むしろ、イタリア人は日本人同様に所属する企業へのロイヤリティが高く、長期雇用の慣行もあいまって、当社の平均勤続年数は 20 年に達しているという。現地に三井物産関連の職員は訪問時現在で 51 人いるが、そのうちの 42 人程度が現地職員であり地に足のついたビジネスを展開できているといえる。

イタリア三井物産は、イタリアはファッションデザイン、また製造業やメディカル分野での相互補完関係で、今後ますますイタリアと日本を結ぶ拠点としての重要度が増すと考えている。



イタリア三井物産にて(中央が湊社長)

#### 3-2、三菱東京 UFJ 銀行

2015 年 3 月時点で、三菱東京 UFJ 銀行は 75 の海外支店を持っている。その中で、イタリアに構

えている唯一の支店がミラノ支店である。イタリアの首都ローマでなくミラノに支店がある理由は主に 2 つある。第一に、ミラノにはイタリア証券市場があるためである。第二に、北イタリアはイタリア全体の GDP の約 50% を占めており、大小様々な企業が集積している地域だからである。以上の理由から、1972 年 5 月よりミラノに支店を構えることとなった。業務内容としては、貸出や預金、送金、輸出入、為替取扱などの法人向けのフルバンキング業務を行っている。

三菱東京 UFJ 銀行ミラノ支店の動向はイタリア経済に大きく影響されている。このイタリア経済には大きく 2 つの問題が生じている。一つは長期の低成長であり、もう一つは南北問題である。2012 年と 2013 年には、実質 GDP 成長率は -1% を超える程のマイナス成長となっていた。またミラノやトリノなどがあるイタリア北部の失業率は約 8.6% であるのに対して、ナポリやパレルモなどが所在するイタリア南部の失業率は約 21% である。それに加えて、北部とローマを中心とする中部でイタリアの GDP の約 80% を賅っている。

三菱東京 UFJ 銀行ミラノ支店の主な特長は、次の 3 つである。第一に、ノウハウと人的リソースの蓄積である。第二にアジア企業との取引が比較的多いことである。第三に、イタリア投資庁との提携である。しかし、2015 年にはみずほ銀行もイタリア投資庁と提携を行っている。故に、イタリア投資庁との提携が、将来的には強みとまらない可能性が大きい。このことに関して、ミラノ支店は、非日系企業との取引増加を考えているが、この戦略には地場銀行への融資上限などの制約が大きく働く恐れがある。そのため、自己アセットを使わないフィービジネスを中心業務にするなどの工夫による優位性の確立がより一層必要になるだろう。



三菱東京 UFJ 銀行ミラノ支店にて(中央が市川支店長)

### 3-3、ミラノ工科大学

我々がミラノ中心街を訪れたとき、日本では見たことのないような高層ビルが目飛び込んできた。2 本の白いビルが並んでおり、その外壁から奇妙に突き出た無数のベランダに緑が生い茂っている。建築家ステファノ・ボエリ氏によって設計された、通称「垂直の森」というビルである。このような独特な建物が立ち、最先端の芸術都市の代名詞と呼ばれるこのミラノの地で、我々はイタリアのデザイン思考について学んできた。

ミラノ工科大学は 1863 年に創立された、イタリアで最も歴史のある国立の工科大学である。2013 年度の学生数はおよそ 40,000 人である。工学・建築・デザインの 3 学部からなる。主に建築と産業デザインの分野で評価が高く、著名な建築家やデザイナーを多数輩出している。

我々がミラノ工科大学を訪問できたのは、HMBA の卒業生である羽山様が同校のデザイン・スクールに留学をされていたからだ。その縁で、羽山様と、指導教授の Cabirio 先生からイタリアのデザイン思考についてレクチャーをしていただけることになった。Cabirio 先生からは、主にイタリアのデザイン思考の特色である戦略的デザインの考え方も、羽山様からは、主にイタリアのデザイン思考の具体的な方法や事例についてお話をいただいた。

デザインの意味づけによって起こすイノベーションは、デザイン・ドリブン・イノベーション (Design Driven Innovation: DDI) として、ミラノ工科大学の Verganti 教授によって提唱された。従来のイノベーションの考え方では、技術起点やユーザー起点の見方が支配的であった。しかし、技術や顧客ニーズに依らず、デザインによって意味づけを変えることで、新しいプロダクトを生み出すことができるという示唆が画期的で、デザイン・ドリブン・イノベーションは現在注目を集めている。



ミラノ工科大学にて(中央が Cabirio 先生、前列右から3番目が羽山様)

#### 4、体験視察

##### 4-1、バローロ視察

イタリアでは官民一体となってイタリアワインのグローバル展開に力を入れている。特に、ワイン法(1963年)に基づいてワインの格付けを厳格に行うことによって、イタリアワインのブランド価値を高めている。イタリアワインにおいては4段階の格を設けており、上位からDOCG・DOC・IGT・VdTに区分される。この内DOCGとして認定されるのは、イタリア農林省から推薦され、審査し厳しい条件を全てクリアしたワインだけである。こういったブランド戦略に支えられ、イタリアにおけるワイン輸出量は年間180万kl<sup>1</sup>を越え、現在ではフランスと双肩の世界最大のワイン輸出国となっている。バローロは、そのイタリアワインにおいて『王様』と呼ばれる最高級のイタリアワインであり、日本国内でも人気が高い。

今回我々は、イタリアピエモンテ州のワイン醸造所であり、創業200年を超える歴史を誇るマルケージ・ディ・バローロ社を訪問し、製造工程の見学及び試飲のプログラムに参加した。工程を実際

<sup>1</sup> 出所：葡萄・ワイン国際機構-OIV 2007年データ



に見て、その後に説明を受けながら試飲するワインは、普段ワインを飲まない者にとっても非常に美味しく感じた。また、ワイナリーだけでなく町としてのバローロにも魅力が溢れていた。町全体の景観を、ワイナリーだけでなくワイン畑や建物を含めた形で『ワインの町らしさ』を醸し出しながら美しく統一させていたためである。

従って、バローロにおいては、ワインという商品単体のみではなく、それをとりまく工程や雰囲気、格付け、歴史などの情報等を最適に組み合わせ顧客に提供することにより、商品の付加価値を高めているのだと言えよう。



マルケージ・ディ・バローロ社

#### 4-2、イタリアグランプリ視察

イタリア GP とは、自動車レースの最高峰である F1 の歴史あるレースで、モンツァ国立公園内のモンツァ・サーキットにて開催される。フェラーリの地元であるイタリアで開催されることから、世界的に非常に人気が高いスポーツイベントである。

我々は、イタリア GP の視察を通じて、大イベントにおける観客に対する 2 種類の配慮の重要性を感じた。1 つは円滑なアクセスである。サーキットへのアクセス手段の多さや頻度、途中のトイレ設置など、イタリア GP における顧客の移動に関しては極めてレベルが高かった。綿密な計画と調整がなされていることを窺い知ることができた。もう 1 つは観客の興奮を煽る施策である。イタリア GP では、例えばピット内の作業を観客に見える様に工夫したり、レース終了後サーキット内に観客が入れる様にしたりと、観客がより一層楽しめる工夫を行っていた。イタリア GP という大イベントが高い人気を継続させている背景にこういった配慮があることを、実際の視察を通して学ぶことができた。



イタリア GP(モンツァ・サーキット)

#### 4-3、GUCCI ミュゼオ視察

GUCCI は 1921 年にフィレンツェで創業した、LOUIS VUITTON に次ぐ世界 2 位の売上規模を誇るラグジュアリーブランドである。GUCCI ミュゼオはその GUCCI の博物館であり、GUCCI 誕生 90 周年を記念して 2011 年に創業地フィレンツェに設立された。GUCCI ミュゼオに与えられた役割は、GUCCI の品質に対する想いや哲学、歴史、製品の背景にある物語を訪れた人に伝えるためのストーリーテラーである。館内を視察すると、1950 年代以降を中心として各年代の代表的なプロダクトや特別仕様で作られたプロダクトが並んでおり、GUCCI の歩みを見ることができた。

ラグジュアリーブランドにとって、そのブランドが持つイメージやメッセージは極めて重要である。GUCCI は、GUCCI らしい伝統を守っていることを伝えつつ、GUCCI らしいトレンドを創り出す能力も訴求しなければならない。我々は、その役割の一翼を担っているのが GUCCI ミュゼオなのであると感じた。即ち、GUCCI ミュゼオは、GUCCI というブランドが時代と共にどの様に変わってきたのかを見せる一方、変わらない部分も感じさせるという重要な任務を、その展示を通して非常に力強く遂行している。それ故 GUCCI ミュゼオは、そこを訪れた者に対して GUCCI への忠誠心を高めさせる高い効果を持つ。事実として、後に GUCCI が運営するアウトレットモールに訪問した際、我々の多くが『爆買い』を経験することになった。日本はラグジュアリーブランドには恵まれないものの、ものづくりを得意とする点においてイタリアと相似している。日本における製造業の地位低下が叫ばれて久しい中、GUCCI が持つブランドの芯の太さとそれをミュゼオが効果的に訴求している様子は、日本企業の参考になり得る。



GUCCI ミュゼオ



ドゥオモ

### 5、観光視察

#### 5-1、ミラノの観光資源と観光戦略

ミラノはドゥオモや最後の晚餐で有名なサンタ・マリア・デッレ・グラツィエ教会など歴史的観光資源とガレリアや世界的に有名なファッションブランドの店舗など現代的観光資源を併せ持つ都市である。ミラノは、日本からも多くのツアーが組まれている都市であるが、イタリア内の他都市と比較して、一人当たり平均宿泊件数が短い傾向にある。具体的には、宿泊者数は年間 525 万人、宿泊件数は延べ 1,544 万泊であり、一人当たり平均宿泊件数は 2.9 泊となっている。この宿泊者数は国内第 3 位であるものの、宿泊件数は第 5 位と短い傾向にある。これは、都市の性質別に見た場合も同じ傾向である。ミラノが含まれる歴史芸術都市の平均宿泊件数も 2.9 泊であり、海岸地域、湖水地

域、山岳地域の 5 泊以上に比べて短い。これらから、ミラノへの滞在はビジネス目的や、イタリアまたはヨーロッパ周遊の 1 都市として有名なスポットをいくつか観光するという、短期滞在型になっているという状況が考えられる。

以上の課題を打破するために、以下の 2 点について提言する。1 点目に、アジア人向けという観点では、歴史的資源はほとんど生かされておらず、それに加えて現代的資源は単なる買い物スポットとしてしか機能していない。時期の問題もあろうが、歴史的資源を観光しているアジア人はほとんどが日本人であった。2 点目に、長期滞在やリピーターの源泉となる観光客を回遊させる仕組みは見られなかった。現在のミラノは買い物客が多く訪れている現状に満足しており、先が見えていない可能性も考えられる。これに対して、中長期的な視点から歴史的資源の選別や再整備が必要であると考えられる。この点は、日本の現状に共通する部分もある。日本が観光立国を目指す中で、中国人による「爆買い」が一巡した後、あるいはオリンピック後にどのような戦略を講じるかはミラノ同様に日本においても課題である。

#### 5-2、ルネサンス文化中心の地 フィレンツェ

フィレンツェはドゥーモやウフィツィ美術館など文化的な価値を維持しつつ、観光都市として見事に調和している都市である。フィレンツェが多くの文化遺産を持つ所以はルネサンス時代にさかのぼる。冒頭にも記載した通り、商業によって豊かになったフィレンツェは中世時代に失われたギリシャ、ローマ時代の芸術、建築、文学などを取り戻そうというルネサンス芸術運動の中心となった。商業の中心地であったフィレンツェには、ヨーロッパ中から富が集まり、商工会議所や商人が競って芸術家に作品を作らせたことから、フィレンツェの町には傑作を収蔵した美術館や博物館が残っているのである。

日本で文化的遺産が多く残る都市は京都であるが、日本とイタリアでは、景観保護に関する規制が大きく異なる。イタリアにおける景観保護の取組は 1909 年に文化財の保護に関する条例が制定されたことから始まり、次第にその対象を文化財から景観を形成するものに保護の対象を広げていった。特に 1984 年に暫定省令として始まったガラツソ法によって、イタリアの国民は自分が所有して住んでいる建物であったとしても、自分で勝手に増改築を行うことが出来ない等、日本では考えられ



フィレンツェ 街外観

ない厳しい規制を受ける事が多くある。厳しい規制によって、個々人の生活が制約されても景観を守っていこうとするのは、イタリア国民にとって、文化遺産が国民のアイデンティティであり、観光資源としての守るべきものであるという確固たる思想があるからであろう。現在、訪日観光客の多くは日本の景観を目的にしている。今後、訪日観光客を増やし、満足して帰ってもらうためにも景観保護の観点からイタリアに学ぶべきことは多い。

### 5-3、ヴェネツィアにおける観光業や観光戦略

ヴェネツィアは、1987 年に『ヴェネツィアとその潟』として世界文化遺産に登録されている。すなわち、聖マルコ寺院やドゥカーレ宮殿のある本島以外にも、ヴェネツィア郊外のムラーノ島やブラーノ島なども含めて世界遺産に含まれている。具体的な観光資源としては、ヴェネツィア共和国時代の名残である歴史的建造物をはじめ、ガラス工芸などの伝統工芸品や地中海料理などが挙げられる。イタリアを訪れる観光客の 6 割がヴェネツィアを訪れ、その数は年間 1800 万人にのぼると言われている。ヴェネツィアの主産業は観光業であり、観光関連産業としては宿泊業、製造業、飲食業、その他観光に従事するサービス業などの業種が挙げられる。ヴェネツィア市内の観光関連産業は、市内総生産の 6 割以上を占め、雇用でも 4 割に達している。ヴェネツィアではフィレンツェ同様、景観を維持するために、様々な工夫を行っている。その背景には世界遺産として全体が登録されているため、島内での自動車の使用が禁じられるなど規制が厳しいという側面も勿論あるだろう。しかしその一方で、インフラや居住の面で不自由が多いにもかかわらず島民達が敢えてヴェネツィアに留まっているところをみると、島民がヴェネツィアの景色を維持しようとする気持ちが、『水の都』と呼ばれる美しい景観を維持する原動力となっているように感じた。

以上



ヴェネツィア 運河