

「父の仕事は面白い」 14歳の夏、息子は知った

フラテッリ・ロセッティ（靴製造販売、パラビアゴ）

中小企業王国、イタリアではファミリー企業が経済の中心だ。
フラテッリ・ロセッティはイタリア北部、ミラノから車で約40分の静かな町、パラビアゴを拠点に、
父から子へ、会社への思いを受け継いできた。

イタリア有数の靴メーカー、フラテッリ・ロセッティ。社名はイタリア語で「ロセッティ兄弟」という意味で、その名の通り、創業者のレンゾ・ロセッティが1953年、二人の兄弟と始めたファミリー企業だ。イタリアではこうしたファミ

06年度）。日本に同社の店舗はないが、イタリア国内、米国、英国など計約30店を持つ。ミラノの主力店ができた70年、店の周囲は八百屋などがある普通の商店街。それから約40年の間に、パリの下請け工場に過ぎなかったミラノはファッション

それ以外の人生を楽しむ」印象があるが、特に北部にはよく働く経営者が多い。現役時代のレンゾもその一人だった。長男のディエゴは50歳。会社に入ってから30年間、父のそばで経験を積み上げてきた。ディエゴはトップに就任して5年目。



高級ブティック街、モンテナポレオーネ通りの入り口にあるミラノの主力店

「父から『会社を継げ』と言われた覚えはないし、自分から『継いでやろう』と決意したこともない。父の会社に入るのはそれだけ自然なことでした」

ディエゴの言葉通り、同社の事業承継の過程はスムーズだった。

2人によると、「承継について思うとき、いつもある共通の思い出が頭をよぎる」という。それは、ディエゴがまだ14歳の夏休みの出来事だった。

何気ないひと言から 始まった夏の経験

イタリアで高校1年生のこの夏、ディエゴは父親の工場で初

リー企業が経済の中心だ。同社の主力は男性用が約7万円、女性用が約4万円という高級靴。芸術の領域に達する職人の技術と、まねができない「味わい」のあるデザインの組み合わせがブランドを磨き上げてきた。売上高は約100億円（20

都市として世界へ羽ばたいた。創業者のレンゾは現在、81歳。約50年間会社を率いた後、長男のディエゴにトップを譲り、名誉会長になった。「私の人生はこの会社そのものです」

イタリアというと「仕事より



ITALY



同社があるミラノ郊外、パラ
ビアゴには大小の靴メーカー
約50社が集積している



本社は町の中心部から少し離
れた場所にあり、工場も併設
している



同社は製造から販売までを一
貫して行い、この地域最大の
靴メーカーだ

めて働いた。きっかけはレンゾ
のひと言だった。

「どうだ、会社の仕事を経験し
てみないか」

レンゾは当時、自分が手塩に
掛けてきた会社で、「いつか自分
の子供が入ってくれたら」と漠
然と思っていた。だが、会社は
まだ成長段階で、「息子にとつ
て、この会社に入るのが本当に
いいのか」分からなかった。迷
ったレンゾは「最初のアプロ
チを付けてあげたらどうか。そ
こからどうするかは本人次第
だ」と考えた。

高校生になった経営者の子弟
がアルバイト代として自分の家
で働くのは当時、ごく普通のこ
とだった。だから、ディエゴは、
父の誘いに驚くこともなく、す
んなり受け入れた。

ロセッティ家は本社のすぐ近
くに自宅がある。だから、ディ
エゴは幼少時から父に連れられ
て何度も会社に来た。あるとき
には、ディエゴは父の運転する
フォークリフトに乗せてもら
い、遊園地の乗り物で遊ぶよう
に敷地中を走り回ったこともあ
る。もちろん、工場での作業風
景は何度も見てきた。

だが――。実際にディエゴが
働いてみると、よく知っている
はずの父親の会社は分からない
ことだらけだった。

ディエゴの担当は大きな革布
から、靴のパーツを機械を使っ
て切り出す仕事だった。靴作り
には、様々な工程があるが、デ
イエゴの仕事は工場の新入りス
タッフに与えられる一番簡単な
作業。しかし、働いた経験のな
いディエゴはうまくできなかつ
た。戸惑うディエゴに対して、
年上のスタッフたちは丁寧は何
度も手順を教えてくれた。数日
が過ぎると、ディエゴは仕事の
コツを少しずつ掴み始めた。

それでも工場のスタッフにと
って、ディエゴはあくまで「突
然やってきた社長の息子」だつ
た。工場にはベテランも若いス
タッフもいたが、誰もがディエ
ゴに遠慮していた。ただし、そ
ればかりではなかった。ディエ
ゴは次第に自分の置かれた立場
に気付き始めた。

汗を流し続ける息子を 父は静かに見守った

「みんな自分を見ている」
何の気なしに決めた父親の会
社でのアルバイトだったが、デ
イエゴは、スタッフ全員に自分
が試されている気がした。

イタリヤの夏休みは当時、4
カ月もあった。連日のように真
夏の暑さが続く中、ディエゴは
靴のパーツをひたすら切り抜き
続けた。父親のレンゾは何も言

経営の第一線を退いたレンゾ
は81歳。穏やかな口調で話す
姿が印象的





父からトップを引き継いだ長男のディエゴは50歳。2人の弟と協力して業績を伸ばす
写真©喜瀬守昭 (P59左上も)

わず、息子を静かに見守った。毎日が同じことの繰り返しで、仕事自体楽しいものではなかった。それでもディエゴは工場に通い、スタッフと一緒に汗を流すうちに——いつの間にか、工場の雰囲気が好きになっていたのだ。長かった夏休みも終わりが近付いた。そして最終

日、最後のパーツを切り抜き終えたとき、ディエゴは思った。「靴作りという父の会社の仕事、やってみると本当に面白いんだなあ」ディエゴにとってこの夏の出来事はもう40年近く前になる。が、あの時の気持ちはトップになった今も忘れない。息子の成

知るはずの工場
働いてみると
そこには見知らぬ
世界が広がっていた



子供時代のディエゴ。3人兄弟の長男として生まれ育った





1960年代、同社工場での靴作りの様子。少しずつ会社の基盤ができた



結婚式を終えた二人は金がなく、客先を回り靴を売ってハネムーンに出た



創業期のレンゾ（中）。事業を始めてからしばらく資金繰りが厳しかった

長を見守り続けたレンゾにも忘れられない夏になった。

自分たちの力で自分たちのために作る

ディエゴは高校生の間、毎年、夏休みに父の工場で働いた。やがて父の会社に入ると、初の海外店舗となる米ニューヨーク、英ロンドンへの進出を成功させる。さらに工場施設の革新を図るなど、少しずつ頭角を現した。

選（えら）ぶ息子を前に、レンゾはいつしか自分が歩んできた道のりを振り返るようになった。レンゾが会社を始めたのは28歳の時。友人の仕事を手伝ったのが靴作りのきっかけで、当初はスポーツ靴がメインだった。妻のリセッタと創業1年後の54年に結婚。ディエゴが56年に生まれた。会社の発展と子供の成長が重なる中、レンゾは朝から晩まで必死に働いた。資金繰りに苦しみながらも60年ころには、培った技術を生かして高級靴に転じ、会社の基盤ができた。ビジネスを通じて様々な出会いがあった。世界的な服飾デザイナー、ジョルジオ・アルマーニもその一人。レンゾが出会った70年代前半、アルマーニはまだ駆け出し。だがレンゾは才能を見抜き、一時アルマーニに同社の靴デザインを任せた。

70年代半ば以降に製品への評価が高まると、多数のファッションメーカーが

「ウチのブランドで靴を作ってほしい」と打診してきた。が、レンゾはあくまで自社ブランドにこだわった。

「自分たちの力で自分たちのためにずっと靴を作ってきた。それを『金もうけだから』と他人のために靴を作る気はない」

80年代後半以降になると合併・買収で巨大化したブランド企業が同社に「傘下に入らないか」と持ちかけた。

だが、レンゾの答えは一貫して「ノー」だった。

「メガブランドの一員になれば、知名度は上がるが、それは自分たちの目的でない。会社が小さくとも、靴作りで負けないことはお客さんが分かってくれる。信頼する家族で会社を運営する気持ちが揺らいだことは一度もありません（レンゾ）」

ファミリー企業への思いは、トップを引き継いだディエゴも



ブランド、会社を家族で守り続けていく思いは父子で全く同じだ





イタリアの家族経営 強み生かしつつ 多様化も進む

ファミリー企業大国のイタリアだが、同国ファミリー企業協会のジョアッキノ・アッタナチオ事務局長によると「工業化が早かった北部を中心に世代交代が進み、ファミリー企業の中身が多様化している」という。例えば、同じ分野の中小企業が狭い地域に集まり、それぞれ得意技術を磨き、対等の立場で補完し合う「産業集積地」はイタリア特有で、企業連携の新しいあり方として日本で注目を集めてきた。

だがこのところ、好調な産業集積地には規模の大きい会社が数社あり、地域全体を引っ張るケースが多い。こうした中、「中小企業は地元大手の下請け化を避けるため、他地域の企業とも連携を深めている」(ボッコニ大学のグイド・コルベッタ教授)という。

ファミリーがすべてを握る経営のあり方を見直す会社もある。農業メーカー、イサグロはミラノ市郊外の産業団地の近代的なビルに本社を置く。

同社は米国の石油会社で業務経験を持つジョルジョ・バジレ社長兼CEOが1993年、MBO(経営陣による企業買収)でビジネスを始めた。

資本金の乏しい会社が多いイタリアで、MBOは珍しいケースだ。米国流の経営手法で注目を集めるバジレ社長は、持株会社を通じて同社の所有と経営を明確に分けている。このため、会社の業務は「専門的な能力を

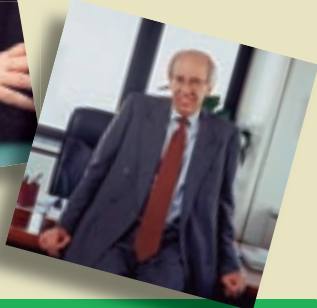
持つマネジャーによる組織運営が基本(バジレ社長)だ。

ただし、持株会社を取り仕切るのは従来のイタリア企業同様にファミリー。バジレ社長は、同国ファミリー企業協会のメンバーで「自社の独自性を守り、発展させるためには、やはりファミリーが欠かせない」と強調している。

コルベッタ教授がいるボッコニ大学は欧州ファミリー企業研究の中心地の一つ



米国流の経営手法で注目を集めるイサグロのバジレ社長兼CEOも家族の意義を強調



変わらない。デ
イエゴは広告
戦略の見直し
など、会社を
大きく変革し
た。しかし、「自
分たちで決める」とい
うビジネスの基本は変えない。
「ファミリー企業のあり方につ
いて直接、父と話したことはな
い。でも、私には初めて工場で
働いた夏に感じたこの仕事への
思いがあるし、それから何十年

も父と働いてきた。話さなくて
も、父と考えは全く同じです」
同社は現在、本格的な日本進
出を検討している。デイエゴが
語る。
「様々な提携プランがあります
が、基本は『自分たちで決める』。
ここを妥協してまで店を出す気
はありません」
父がはぐくんだファミリー企
業の誇りは息子へと受け継がれ
ている。

(文中敬称略)

すべてをファミリーで決める
同社だけに、店舗作りにもこ
だわりが強い

