〈**共同研究**〉
「財政・金融危機下の、南欧都市の縮小都市政策に関する研究
―構造転換を目指すトリノの空間再生計画への影響を事例に―」

モーターシティのトリノ研究

―― 縮小から再生への道 ――

矢作　弘

1．フィアットのワン・カンパニー・タウン

トリノは、イタリアの北西部、アルプスの山麓に位置する工業都市である。1953年にサヴォイア公国がトリノに遷都し、その後、サルディーニア王国の首都になった。1861年にイタリア統一（リソルジメント）が達成され、トリノはその最初の首都になった。しかし、首都だったのはわずかに３年。その後、イタリアの首都はフィレンチェ、ローマに移り、トリノは政治的な失墜を経験した。

政治的基盤を喪失したトリノは、19世紀後半以降、産業都市として発達し、イタリア経済で主要な位置を占めるようになった。ヨーロッパの他の都市と同様、19世紀までのトリノは繊維産業で繁栄した。その後、機械工業が成長し、19世紀末に自動車産業が誕生した。

トリノの有力者が集まって資本金を出し、1899年にフィアットが創業された。Fiat はイタリア語で *Fabbrica Italiana Automobili Torino* の頭文字を取って社名になった。「トリノのイタリア自動車工場」という意味である。出資者の中に、20世紀のフィアット経営を独占的に支配することになったアニェッリ家の当主ジョヴァンニがいた。

21世紀のフィアットは、アメリカのビッグ・スリーの一角を占めてきたクライスラーを買収、最終的に合併し、社名をフィアット・クライスラー・カンパニーに変更した（本稿で取り上げるのは、20世紀のトリノとフィアットの話が中心になるのでフィアットの社名を使って執筆する）。

20世紀のトリノは、フィアットのワン・カンパニー・タウンであった。「トリノによいことはフィアットによく、フィアットによいことはトリノにもよい」といわれ、トリノとフィアットは二人三脚の蜜月関係を満喫した。都市計画や土地利用などでは、トリノの都市政府はレッセフェール（自由放任）に徹し、規制や介入にはまったく無関心、フィアットの遣りたい放題であった。その意味でトリノは、典型的なフォーディズム型のモーターシティであった。

フォードの最新鋭工場を参考にして20世紀前半期には先端的な自動車の組み立て工場（リンゴットやミラフィオリ工場）が市内に開発され、大量の労働者が雇用された。その労働の質は、流れ作業による非熟練の組み立て労働が基本になっていた。それでもフィアット工場で働く労働者の賃金は、他の中小工場に比べて相対的に高い支払いになっていた。

また、フィアットは中央政府とも蜜月関係を構築し、特にファシズム時代にはムッソリーニ政権と癒着関係が出来上がった。フィアットは航空機などを含めてファシズム政府から潤沢な軍需を引き受けて甘い汁をすすることになった。ムッソリーニがトリノのミラフィオリ工場を視察したこともある。戦後もフィアットは中央政府と深い取引関係を継続し、たとえば戦後復興プロジェクトになったマーシャルプラン関連の仕事の40％弱を受注したといわれている。

ちょうどフォードがＴ型モデルを発売して中間

所得層が車で移動することを前提にしたアメリカン・ウエイ・オブ・ライフの郊外暮らしを実現したように、フィアットも「500（チンクェチェント）」と呼ばれた小型車を開発し、「国民車」として人気を得た。丸みを帯びた可愛いボンネットのデザインなどから「トポリーノ（ハツカネズミ）」の愛称があった。週末になると郊外にピクニックに出かけるなどのライフスタイルが普及し、イタリアン・ウエイ・オブ・ライフの車社会を導くことになった。

2．急成長から縮小都市へ

第一次世界大戦から第二次世界大戦までの「大戦間の時代」に、フィアットの成長に伴走してトリノも経済規模が拡大し、市域も拡散した。都市政治の舞台ではフィアットが圧倒的な影響力を発揮するようになったが、一方で労働運動も活発になり、ファシズムの台頭に対抗するようにして反ファシズム運動の拠点としてイタリア政治史上、重要な役割を占めた時代があった。フィアットの工場で反ファシズムのストライキが行われるなどし、特にミラフィオリ工場は「社会主義革命」の前衛基地の様相を示すようになった。

フィアットの経営多角化は戦前からはじまり、農業機械や航空機、鉄道車両、食品加工などに及び、さらには金融・保険、不動産、旅行業、メディア、プロサッカーチーム経営、病院…などトリノ市民の暮らしの隅ずみまでフィアットの食指が動いている、という状況 ── トリノのフィアット化が進展した。自動車部門の下請け工場、その他の第二次、第三次産業分野を含め、トリノ市民の過半が直接、あるいは間接的にフィアットの社旗の下で生活の糧を稼ぐ時代が20世紀を通じて続いた。

イタリアは1950年代後半から高度経済成長を経験し、「イタリア経済の奇跡」と呼ばれた。奇跡の牽引役を担ったのはフィアットであり、そしてトリノであった。トリノが産業活動の集積度をアップさせた時代には、当然、域外から大量の移民労働者がトリノに流入した。戦前はトリノのあるピエモンテ州内から、そして次第に隣のロンバルディア州から移民労働者がトリノに到着するようになった。戦後、特に「イタリア経済の奇跡」のころには、イタリア南部から怒濤の勢いで移民労働者がやって来た。イタリア国鉄のターミナル駅であるトリノ新駅（ポルタヌォーヴァ、新駅といっても19世紀の建物）には、最盛時、毎日1000人を超えるイタリア南部移民が職を求めて到着したという。

歴史的にイタリア南部の開発は遅れ、高度経済成長期には南北格差がさらに拡大し、南部から北部都市への移民を加速させた。この移民労働者、及びしばしばその家族の受け入れによってトリノの人口は75万3000人（1953年）から111万4000人（1963年）に膨れ上がった。10年間に、市の人口が1.5倍になったことになる。この時代以降、1980年代ごろまでのトリノの都市政府は、無為無策、まったくもって無能力であった。都市社会政策などなく、移民のための社会住宅の建設、移民の子供たちのための学校建設、病院の整備など都市社会インフラの絶対的な窮乏化が深刻であった。

トリノ新駅や、ヨーロッパ最大級の市場界隈にスラムが形成されるようになった。イタリア北部では、イタリア南部に対して伝統的に差別意識が根強い。南部からの移民労働者に対する誤解や偏見、そして差別が嵩じてむかしからのトリノ市民のコミュニティと移民コミュニティがいがみ合う状況が生じるようになった。中間層以上のトリノ市民の中には、旧市街を抜け出し、ポー河を渡って対岸の緑豊かな丘陵地域に逃げ出す人々も見受けられた。

1970年代になると石油ショック、そして経済活動のグローバル競争、EU の市場統合。そうした経済の大きな変動期を迎えてフィアットの経営は、大きな曲がり角に立たされるようになった。フィアット自体も生産基盤を海外展開する一方、中央政府の助成を得てイタリア南部に工場を移すなどの戦略を鮮明にするようになった。フィアットがトリノで相対的な地盤沈下をしはじめた。フィアットの生産基盤の再編が行われるようになった。フィアットのリストラ戦略の影響下、トリノ市の人口は、1975年に85万人でピークに達し、以降、2000年ごろまで右肩下がりで減少し続けることに

なった。「トリノ、都市縮小」の時代である。また、市内に広大な工場空き地（ブラウンフィールド）が散在するようになった。

3．トリノの都市政治の再生

フィアットがトリノの経済社会、あるいは文化活動の分野で独占的な支配力を誇示していた時代には、都市政治は丸ごとフィアットの掌中にあったといっても過言ではない。トリノの都市政府は、フィアットの傘下に入り、まるでその一部署になり下がっている状況であった。

経営が順調だった時代のフィアットは、ブルーカラーに対しては労働者住宅を供給し、ホワイトカラーにはもう少し上質な社員住宅を用意する一方、健康保険制度なども自前で整備し、従業員の子女教育にも関与するなど、ある程度「揺籠から墓場まで」の世話焼きをしてきた。しかし、1970年代半ば以降、経営不振に直面してからは、次第に住宅＋福祉政策から手を引くようになった。経営資源を従業員対策の福利厚生に振り向ける余裕がなくなったのである。

ところが、フィアットが手抜きしはじめ生じた福利厚生の空洞を、トリノの都市政府が埋め合わせることはなかった。都市政府にはそれをする財政的な余裕がなかったし、なによりも能力がなかった。空洞化したまま放置され、都市生活に必要な行政サービスは乏化したままにやり過ごされるようになった。こうした時代が1980年代を通じ、1990年代初期まで続いた。

イタリア全土で収賄政治が蔓延し、「収賄政治都市」の時代と呼ばれた。トリノもその例外ではなかった。イタリア都市では、市議会の多数党が市長を選び出し、内閣を組織する議院内閣制になっていた。政党政治は権力闘争と汚職の舞台に零落し、トリノでも７年間に市長が４回変わるという惨めな状態であった。1990年代はじめには、都市政治に対する市民の信頼は、完全に失墜していた。

トリノの都市政治、そして都市政府がパラダイム転換し、トリノが都市再生の道を歩みはじめるのに、1990年代は重要なターニングポイントになった。1990年代におきた３つの条件変化が、ふるいトリノ（フィアットのワン・カンパニー・タウン）を新しいトリノに再位置化するのに重要なファクターになった。

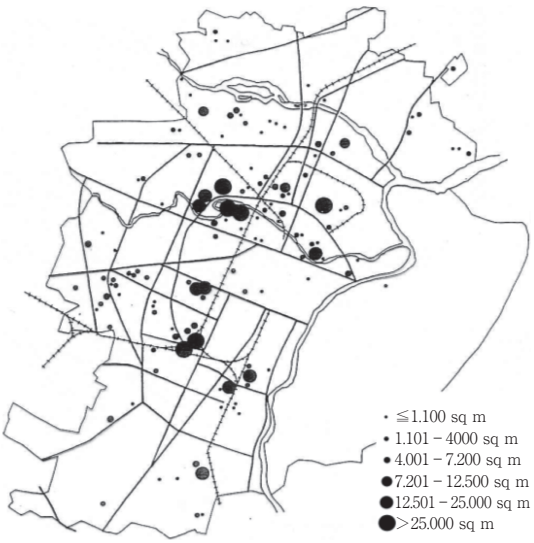

図１　トリノ市内の工場跡空き地

Torino Industrial Vacant Areas in 1985
http: //bteaminitiative. eu/wp-content/uploads/2011/11/8EDE%20Ruda/5WS_MatteoTabasso.pdf

第一に、市民が市長を選挙で直接選ぶ制度がスタートしたことである。旧僻から抜けきれないふるい体質の政党政治から相対的に独立した市長が選ばれ、リーダーシップを発揮するようになった。トリノでは、トリノ工科大学教授が市民派連合の支持を得て当選し、アカデミズムの世界から人材を得て市理事会を構成した。市のステークホルダー（利害関係者）が招集され、新市長のリーダーシップの下、トリノの総合計画である「都市戦略プランⅠ」が練り上げられた。

第二に、上記の第一のパラダイムの転換がトリノで円滑、明瞭に進展した背景には、それまで独占的パワーだったフィアットが経営難に直面し、既にトリノの都市政治に関わっている余裕がなくなってしまった ── そのことは、トリノの都市政治の転換にとっては幸いであった。

第三に、欧州連合（EU）のことがある。1980年代までの EU 政策は、農業政策と地域政策（遅れた後進地域）が柱であった。都市政策はなかっ

表１　フィアットの自動車関連サプライヤーの推移

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2001
1,200	1,050	990	723	670	560	520	410	380	370	350	364	330
(100)	(87.5)	(82.5)	(60.2)	(55.8)	(46.6)	(43.3)	(34.2)	(31.7)	(30.8)	(29.2)	(30.3)	(27.5)

Source: Enrietti / Lanzetti (2002)
http://boa.unimib.it/bitstream/10281/48705/1/PIFO.pd

たといえる。しかし、1980年代末ごろからヨーロッパ・持続可能な都市政策が打ち出され、構造基金から多くの支援基金が都市再生に向けて充当されるようになった。それまでの製造業が衰退し、構造転換を余儀なくされていたトリノにとっては、EU が都市政策を強化するようになったことは幸運であった。

この３条件が重なってトリノ再生の舞台がつくられた。

４．都市戦略プラン

トリノの「都市戦略プランⅠ」は、イタリアの都市では採用第一号になった（2000年に実施）。「都市戦略プランⅠ」は、１）その政策の取り組みには強制力がなく、ボランティアを基本としていること、２）ステークホルダー間のパートナーシップによってものごとを推進していくこと ── が基礎になっている。トリノの場合、それまでフィアットが都市政治全般を牛耳ってきた構図とは、様相がコペルニクス的に転換したといえる。

トリノの「都市戦略プランⅠ」は、「戦略的６領域と20政策課題」で構成されていた。

１．都市圏を国際システムに統合する
　１）国際的な協同のネットワークを構築する
　２）トリノへのアクセスを促進する
　３）市内の移動性を改善する
２．都市圏政府を構築する
　４）新しいガヴァナンスの「かたち」を創出する
　５）都市圏レベルの行政サービスを構築する
３．職業訓練と研究を促進し、戦略的資源にする
　６）国際レベルの、国際的にアピール力のある大学センターをつくる
　７）経済的な施策と伴走する研究開発を促す
　８）職業訓練と仕事のトレーニングの統合を促進する
４．起業と雇用創出を促進する
　９）革新的な生産システムを開発する
　10）新規の起業促進に適した環境を創造する
　11）地域開発と積極的な雇用政策を推進する
５．トリノを文化／ツーリズム／商業／スポーツ都市に育てる
　12）文化的遺産を大切にし、活用する
　13）文化活動、国際的に名前の通ったイベントのスケジュールを調整する
　14）15）ツーリズムを活性化する（トリノ／ピエモンテを国内外のツーリズム市場にしっかり位置付ける）
　16）商業ネットワークの成長と革新を支援する
　17）スポーツを増進する
　18）冬季オリンピックを開発と国際プロモーションの起動力として活用する
６．「都市の質」を向上させる
　19）繁栄、結束、そして都市再生を押し広げる戦略として新しい「センター」、都市再開発、社会的統合を重視する
　20）都市戦略の指針、基礎として「ローカルアジェンダ21」 ── サステイナブル開発と環境の革新を位置付ける
（注）「戦略プランⅠ」は、20政策課題を踏まえ、84項目の具体的な行動計画を提示した。

「都市戦略プランⅠ」は、１）都市再生に関する内外の専門家をメンバーとする委員会、２）市内のステークホルダー（大学、機関、財団、有力企業、市民組織などの代表）が構成する委員会の下で審議され、策定された。その後、市民1000人に意見を聴く広聴会が開催された。

この都市戦略プランで新市長が強調したことは、「ヨーロッパ都市トリノ」という視点であった。新市長は「ローマではなくブリュッセルを向いて

表２　都市戦略プランに沿って設立された開発局

トリノ旅行局	トリノの旅行開発、旅行客誘致
ITP	Invest in Torino and Piedmont 投資誘致
ATI	Association Torino International　戦略プランの推進組織、120団体（経済、社会、文化諸領域）の代表で構成
コンヴェンション局	国内外会議の招聘
冬季オリンピック委員会	2006年トリノオリンピック開催
フィルムコミッション	映画産業の促進
テクノロジーパーク	新産業誘致のハイテク型産業パーク　Environmental Park、Virtual Reality Multimedia Park

〈LSE Cities Next Urban Economy Series 2010〉

仕事をしよう！」と呼びかけた。そこには汚職と政争で腐っていたローマに見切りを付ける、という意図もあったが、もっと積極的な意味も込められていた。トリノは、ロンドンからベネルックス３国、ドイツ西側＋フランス東側、そしてスイスを通って地中海に通じる「ブルーバナナ」と呼ばれるEU経済のエンジン役になっている地帯に位置している。「地理的に恵まれた条件を活かしながら21世紀に飛躍する」という考え方があった。

「都市政略プランⅡ」が2006年から実施された。こちらでは、知識社会への対応が強調された。大学の国際化、有能な人材の国際的なリクルート、研究、投資活動のグローバルなネットワークの構築などである。さらに「都市政略プランⅢ」が2014年から実施される。

都市戦略プランの目的達成のために、トリノの新政府は州政府との協働を強化し、プランの実行部隊を相次いで設立、スタートさせた。都市開発、経済開発の新たな制度的なガヴァナンス、ファイナンスシステムを構築した。トリノ市とピエモンテ州の連携は、地域開発ヴィジョンを共有し、EUに資金援助を要請するのに不可欠であった。これらと並行してトリノ市では行政改革が実施され、市の職員は17000人（1993年）から12800人（2004年）に削減された。

CEI：2006年に、ITPとトリノ旅行局はピエモンテ商工会議所海外サービスと合併し、ピエモンテ投資輸出旅行局（Piemonte Agency for Investments, Exports and Tourism、CEI）になった。ピエモンテ商工会議所連盟（ピエモンテの商工会議所の連合会）がCEI設立の推進母体になった。CEIは、１）地元企業と海外企業の提携促進、２）地元企業の輸出促進（特にワイン、食料品など）、３）内外ハイテク企業の共同研究の促進、４）ピエモンテの旅行資源の開発、旅行客の誘致 ── などを使命としている。

CEIの多様な会員：　主力会委員：州政府　ピエモンテ商工会議所連盟

その他会委員：ピエモンテ州内会議所　トリノ市議会　トリノ県議会　大学（トリノ大学、工科大学など）　産業団体（銀行　ピエモンテ職人組合＝Piemonte Craftsmen Association）、小企業＋職人企業連盟＝CNA Piemonte（Piemonte Confederation of Small Business and Craft Firms）、農業連合＝Coldiretti（Regional Agricultural Association）、小企業連合＝Confapi Piemonte（Confederation of Small Enterprises Association）、手工芸連合＝Confartigianato Piemonte（Handicraft Federation）、貿易旅行サービス連合＝Confcommercio Piemonte（General Confederation of Trade, Tourism, Services and SMEs）

Finpiemonte（the regional development agency）：ピエモンテ州の地域開発／投融資会社、石油ショック後の1970年代に地域経済の構造転換を支援する目的で設立された。地域開発支援、ジョイント・ベンチャーの促進、起業支援。サイエ

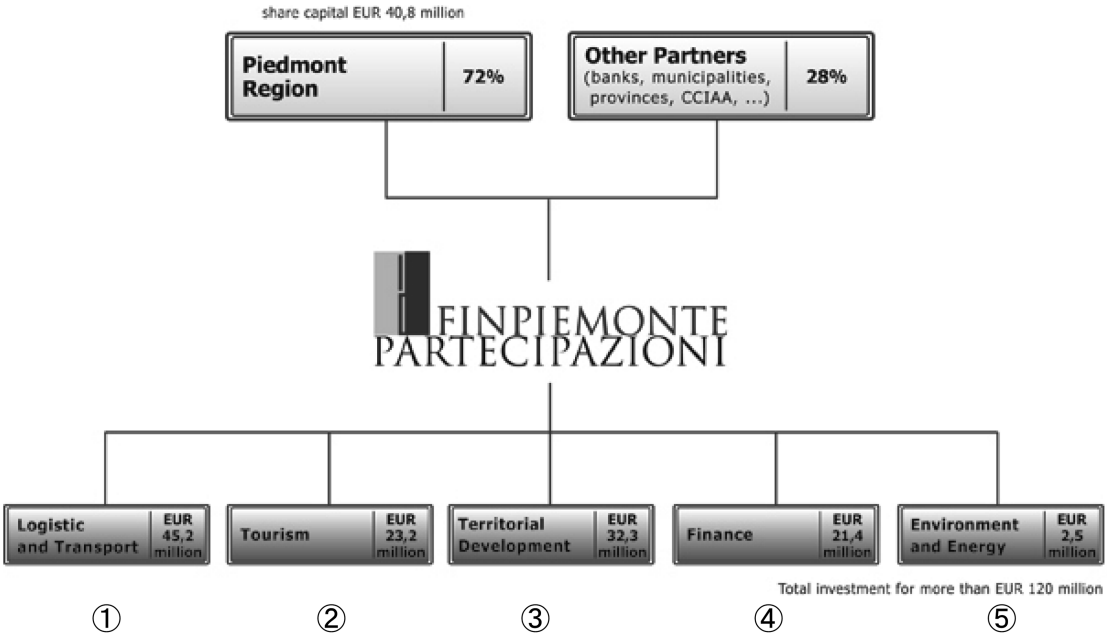

図 2

http://www.finpiemonte-partecipazioni.it/eng/
①交通＋物流：この分野の地域計画の作成、インフラ整備、港湾開発のファイナンス、安全な道路システム
②旅行：旅行資源の開発と内外の旅行者の誘致、プロモーション祭や会議の開催、歴史的建造物／まちなみの修復と保存
③地域開発：新技術の採用、及び持続可能な開発につながる自然資源を有効利用し、生産システムの開発と競争力の強化を目指す、地元中小企業の国際化を促進する
④ファイナンス：中小企業の金融支援、地域開発支援
⑤環境＋エネルギー：官民パートナーシップで廃棄物処理、再生可能エネルギー開発

ンスパーク、ビジネスインキュベーターの持株会社になった。2007年に2社に分割された（Finpiemonte と Finpiemonte Partecipazione）。

Finpiemonte Partecipazione（Finpiemonte Equity Investments）：州政府、Finpiemonteが大株主 79% で、他に銀行、企業、州内の県政府、市政府、商工会議所など30団体が出資し、2007年設立された。株式資本4008万ユーロ、総投資額１億2000万ユーロ以上である。

持株会社として機能している。2010年までに地域開発、エネルギー、環境、物流、金融、旅行の６分野で、市場メカニズムが機能せずに民間投資がおきにくいところで33社のジョイント・ベンチャーを立ち上げた。その中には Torino New Economy（TNE、出資：Finpiemonte Partecipazione と州政府 40%、トリノ市 40%、トリノ県 10%、フィアット 10%）が含まれている。TNE は2005年にスタートしたプロジェクトで、フィアットのミラフィオリ工場内にある工場跡地の再開発を目指し、新しい都市型産業の揺籃器になることがミッションである（工科大学と連携するデザインセンターなどがつくられた）。

5．ポストフィアット経済の構築

フィアットの経営行き詰まり、そのリストラに直面したトリノでは、１）それまでフィアット傘下のサプライヤーとして下請け仕事をしてきた中小企業が脱フィアット型のビジネスモデルに転換するようになった、２）大学、財団、商工会議所、それに EU が新しい協働の空間を作り出し、産業の多様化が促進されるようになった。１）に関しては、GM、フォード、フォルクスワーゲンなどトリノに部品調達オフィスを構えている海外の自動

車メーカーと取り引きをはじめたところや、他の産業 ── 航空産業や輸送機器産業を顧客とするビジネスをはじめるサプライヤーが出てきた。

トリノの有力なステークホルダー、その横顔

〈大学〉

トリノ工科大学：1859年技術専門学校として設立され、1906年に工科大学になった。工学、建築、都市デザイン専攻がある。学生32000人、教員／研究者839人。予算２億8400万ユーロ（2013年度）、10年間で予算は２倍に増えた。留学生比率12%、中国から急増（2000年ゼロ、2007年338人）している。

政治都市の地位を失ったトリノは、19世紀後半から20世紀にかけて産業都市として再位置化を目指したが、その時、技術革新、人材の育成などで重要な役割を発揮したのがトリノ工科大学だった。20世紀末、トリノがポストインダストリーの危機に直面した時に、再びトリノ工科大学は、新たな都市型産業の育成、発展で貢献が期待されている。

研究、教育の国際化に熱心に取り組み、10年前の留学生比率2%、５年前の4%から現在は12%までアップした。GM、GE、モトローラー、IBM、ボッシュ、Nokia、マイクロソフトと積極的に研究協働を展開している（Cittadella Politecnica）。

予算の46.1%は政府からの運営費、11%が授業料である。残りの40%強が企業や財団、EUなどからの研究助成金である。市外との連携の広がりを示している。

キャンパスは、１）ポー河沿いにある17世紀サヴォイア家の宮殿を改造した建築＋都市デザイン系キャンパス、２）本部キャンパスは都心にある。そこから拡張して中央背骨地帯沿い（Spina Centrale）の工場跡地（ブランフィールド）に新たに研究基地、技術移転センターが建設された（Cittadella Politecnica）。３）最新のキャンパスを、フィアットのミラフィオリ工場内にある工場跡に開発している。産学連携の研究活動だけではなく、大学自身が都市再生地域に新たな立地先を見つけているとことが興味深い。

トリノ大学：1404年の設立、工学系を除く総合大学である。学生67000人、教員／研究者2094人、予算７億5130万ユーロである。



図３

http: //bteaminitiative. eu/wp-content/uploads/2011/11/8EDE%20Ruda/5WS_MatteoTabasso.pdf

ふるくはボローニャ大学を範に大学の整備が行われた。18世紀にスタッフ、施設とも大胆に拡充された。20世紀のムッソリーニ時代に、反ファシズムの中心になった。

〈財団〉

トリノには、ヨーロッパで最大規模の銀行系２財団がある。

Compagnia di San Paolo（CSP）

Fondazione Cassa di Risparmio di Torino（Fondazione CRT）

21世紀を迎えて２財団とも、それまでの社会慈善事業中心の方針を転換し、トリノの大学、民間企業をつなぐ中間支援組織の性格を鮮明に打ち出

すようになった。それ以外に、歴史的町並みの保存、文化活動などにも積極的に関与している。

Torino Reclaiming and Diversifying Local Economic Strengths（LSE Cities Next Urban Economy Series 2010）によると、2001―2005年に2財団は3億8000万ユーロをトリノの活性化プロジェクトに投じた。Fondazione CRT は毎年、トリノで1500以上のプロジェクトに投資し、若手専門家／研究者の育成に力を注いでいる。1991年の設立以来、15億ユーロの投資実績がある。また、サンパウロ財団（CSP）は、77億5000万ドルの基本財産を持ち、ヨーロッパ第4位の銀行系財団である。

多様な都市社会システムの形成とその活動

各階層の政府、財団、大学、産業団体がパートナーシップ（都市再生の都市社会システム）を作って地域開発、経済開発、技術改革などの分野で協働している。その都市社会システムが内発的発展の契機、起業家精神の発露、国際化への対応で重要な役割を発揮している（以下、 LSE Cities Next Urban Economy Series 2010 を参考に、これに加筆してまとめた）。

1）1995年都市マスタープランに沿ってブランフィールドの都市再開発、及びそこでの都市型産業の育成を進めてきた。

1995年の都市マスタープラン：Spina Centrale（Central Backbone　中央背骨地帯）を、トリノを構造転換するための戦略的な中央軸に位置付けた。Spina1、2、3、4の4地区で総面積210ha ―― 鉄路15kmを地下に埋め込み、道路＋プロムナードを整備すると同時に、沿道のブラウンフィールドを複合用途（住居地区53%、業務地区43%、公共空間4%）に転換するプランである。業務地区には、トリノ工科大学がキャンパスを拡張して進出している一方、インキュベーションセンター、技術移転のリエゾンオフィスなどが作られている。

トリノの都市再開発地域は全体で928ha に及び（カステラニ市長のパワーポイント）、その内訳は中央背骨地帯210ha、南背骨地帯190ha、その他528ha である

ex.〈Spina Centrale1、2、3、4の再生〉。

交通インフラ投資：24億5000万ユーロ（地下鉄1号線　高速鉄道トリノ＋ミラノ）

ブランフィールドの再生：200ha（2010年までに、Finpiemonte Partecipazione の子会社が関連）

Spina 3 ：ドラ河沿いで VitaliPark プロジェクトが進行中である。1906年に製鉄所が開発され、1917年にフィアットが買収し、1978年までフィアットの製鉄所だった。2005年に Finpiemonte が設立した Sinatec がこのブラウンフィールドを VitaliPark（敷地 25ha）に開発し、中小企業クラフト＝工芸系ラボ（床面積 1.5ha、市北西部）に転換した。Spina 3 には、環境パークも開発されている。トリノ南駅から1km、空港から車で15分の立地にある。Hydrogen & Sustainable Architecture、Bio-building Observatory などである。

リンゴット：EU 資金を活用してリンゴット工場を改造（工科大学の自動車工学部がある＝1999年にフィアット会長ジャニン・アニェッリの提案でフィアットを記念して設立、学部はフィアットと工科大学の共同出資、教授陣はアカデミックと実務派プロで構成、海外からも多くの留学生と研究者が来ている。他に歯科大、博覧会場、ホテル、ショッピングセンター、カフェ＋レストラン、美術館、映画館がある。

TNE：Finpiemonte Partecipazione、州政府、トリノ市、トリノ県、フィアットが出資、工科大学と連携してミラフィオリ工場内（300ha）の空き地（30ha）にミラフィオリ・テクノロジカル・センターを開発した。その中核はデザインセンターで床面積7000平方メートル、2500万ユーロプロジェクである。400万ユーロは EU から得た。2008年にデザイン首都になったことに呼応している。

Virtual Reality & Multimedia Park: Technology　Parkは以前、FERT 映画スタジオがあった場所（1919年に設立された）である。無声映画から Corso　Lombardia の大規模スタジオ

で40年以上、180本の映画（ラブストリー、歴史映画、アドベンチャー…）が撮影された。現在、ヨーロッパ唯一のオーディオビジュアル＋マルチメディアの研究クラスターになっている。FER映画スタジオだった建物は改修して再利用されている。テレビ、映画、広告の撮影がされている。

2）大学が、ビジネス、民間金融の架け橋になることを通して技術革新、起業を促進

歴史的にフィアットは、自社内、関連サプライヤーの労働者教育、技術革新に積極的に投資、関与し、それがトリノの産業基盤の強化に貢献してきた（イタリア最大規模の民間研究所＝フィアット研究センターを所有し、ISVOR職業訓練学校は自動車工の再訓練、下請けの労働者の再訓練も引き受けていた）。これらの研究所＋学校は、モーターシティとしてのトリノの集合的財（Collective Goods）だった。しかし、フィアットの経営が傾くと、フィアットはこうした投資をもっぱら自社のみに傾注するようになった。

フィアットのサプライヤーの新しいビジネスモデルを作るのに（フィアット以外の、あるいは自動車以外の分野と新製品＋新ビジネスの開発）、大学、財団が重要な役を発揮している。

〈工科大学〉

I3P（Incubatore Imprese = 起業 Innovative Politecnic の頭文字）：1999年に設立された起業インキュベーションセンター。工科大学、市、州、会議所、Finpiemonte、Torino Wireless Foundationが出資した非営利コンソーシアムである。1999―2013年に156社の起業を支援した。世界の大学インキュベーターランキングでヨーロッパ4位、世界11位（2013年）に評価された。大学研究者のスピンオフ起業、外からの起業の両方を支援、世話役き中の会社40社と卒業会社90社の要覧が掲載されている（http://www.i3p.it/enterprises/1230）。

GM：フィアットのエンジンデザインに関心を示して提携、2000年には2社は株式持ち合いの資本提携まで至ったが、2005年に提携解消。GMは工科大学とディーゼルエンジンの開発で提携し、500人以上の研究者を雇用している。

モトローラー研究所：1997年開設、2008年閉鎖。トリノICTが研究者／技術者／従業員を引き継ぐ。

Jac自動車（中国第2位）：研究所

〈財団〉

The Institute Mario Boella: CSPと工科大学が連携して2000年に設立された。CSPが資金援助しているコンサルタント研究所で、年間予算1190万ユーロ、250人の研究員を抱え、電子セキュリティシステムや衛星ナヴィゲーションシステムを開発。モトローラー＋イタリアテレコムなどと連携し、世界の40大学以上と協働している（UCS、北海道大学、UCLAなど）。

The Higher Institute on Territorial Systems for Innovation（SITI）：2002年設立、CSPが2300万ユーロ出資し、地域開発の研究（交通物流システム、歴史的環境保全、環境保全、都市再開発、新しい地域医療システム開発）に携わっっている。

Torino Wireless Foundation：2003年設立、国、州、県、市政府が出資。CSPとThe Institute Mario Boellaも協賛参加し、イタリア第一号の政府間垂直統合型の技術開発基金になった。ICT（Information & Communication Technology）地区のコーディネート、スタッフ30人である。

Real Collegio Carlo Alberto：経済学など社会科学系の修士課程の提供している先端研究所。

地域開発協定（Territorial Pacts）：各層の政府、民間企業、大学、財団などが協定に参加、EUと財団などの共同ファイナンスで地域開発（衰退地区の再生、旅行業の促進など）の分野で協働を約している。

3）産業団体、商工会議所と連携して国際化の促進

トリノ産業連盟（2000社加盟　傘下の従業員20万人　1906年設立）、商工会議所、CEIは、フィアットのダウンサイジング、グローバル競争に直面して方向転換を目指す中小企業の支援で連携している。

ex. 海外投資＋貿易ミッションの派遣、技術開

表 3

12の革新的主軸分野	所管組織	予算	提案件数
		(100万ユーロ)	
農業食料	Tecnogranda	5,1	31
再生可能エネルギー＋バイオ燃料	PST della Valle Scrivia	5,4	14
持続可能な建築＋水素	Polight (Environment Park)	6,2	25
バイオテク＋バイオ医療	BiopMed (Bioindustry Park)	3,8	16
持続可能な化学	Consorzio IBIS	3,5	4
ICT	Fondazione Torino Wireless	5,8	21
メカトロニクス	Centro Servizi Industrie	7,4	15
エネルギー＋小水力発電	ENERMHY (Gesin)	5,3	19
新素材	Consorzio Proplast	4,2	22
再生可能エネルギー設備	Tecnoparco del Lago Maggiore	1,5	4
繊維	Città Studi	1,8	7
デジタル技術	Virtual Reality & Multimedia Park	2	9
総計		52	187

http://www.regione.piemonte.it/innovazione/poli-di-innovazione.html

発セミナーの開催、外国企業との提携仲介（製品開発、ビジネス企画、海外投資など)、異業種交流会の開催などである。

プロジェクト*From Concept to Car*：トリノ商工会議所が仕掛け人になって、トリノの自動車関連クラスターの再活性化を目指している。1400社の応募から自動車関連サプライヤー中心に中小企業150社を厳選、海外マーケットを開発（2003―2009年に480万ユーロ投資し、4180万ユーロの輸出実績を達成した)。海外の自動車メーカー70社／部品メーカーと商談会を積極的に開催した。経営者の意欲、これまでの実績、プランの実現性／説得性を厳しく評価して選択する。

プロジェクト*Think Up ICT*：州政府とピエモンテ商工会議所連盟のプロジェクトで、ICT分野のトリノの専門性を海外に売り込むことを目指している。ピエモンテのITC系70社を厳選（技術力、プロジェクト遂行能力、海外企業とのビジネス推進力などを評価)。分野はエネルギー／環境、E-医療／健康管理システム、ファイナンス、ITS（交通の情報管理システム)、マルチメディア／映画／ゲーム、管理システム、セキュリティシステムである。旅行関連、交通／物流の分野でICT革新をおこすことを目指している。2007―2009年に160万ユーロ投資し、320万ユーロの海外からの発注に結びつけた。ピエモンテ投資輸出旅行局（Piemonte Agency for Investments, Exports and Tourism、CEI）がプロジェクトコーディネーターになり、テクニカルパートナーにTorino Wireless FoundationとICT Innovation Hubがなっている。

プロジェクトTorino Piemonte Aerospace：航空産業系70社が参加し、2007―2009年に160万ドル投資し、1120万ユーロの海外受注を達成した。（http: //www. centroestero. org/business/anteprima. php? lang = eng&cat = 101-sectors-we-deal-with&page = 231-think-up-advanced-ict-solutions-from-torino-piemonte&pid=7561）

4）新しい経済分野の開発

1999年以降、州政府は新産業分野の育成に力を注いできた。起業支援、外国投資の誘致などである。

ex.　環境パークとヴァーチャル・リアリティ・マルチメディア・パークなどテクノロジーパーク

を開発。当初、これらのパークはトリノの現状（経済的、産業的実力）から大きく乖離していると批判され、不動産投資で多額の負債を抱えることになった。大学、地元企業との連携もまずかった。

このため州政府は2007年、12の革新的主軸を打ち出し、上記のパークの再生、工科大学や財団、企業、産業団体の取り込み連携を構築し、新たなRegional System of Innovationを形成した（2008年）。州政府、Finpiemonte、それぞれの主軸分野の所管組織が先導し、EUから6000万ユーロ（2009―2013年、競争力＋雇用促進プログラム）を得、それぞれの主軸に平均430万ユーロを配分してきた。新製品開発、新市場開発に傾注し、600社以上が参画し、その70%が地元の中小企業である。400前後のR&Dプロジェクトがはじまった。

上記に加えて伝統的、地域特産の再発見にも力が注がれてきた（ワイン、食品、繊維、出版）。そのためのビジネスショー、イベント、ブランディングキャンペーンが行われた（ex. スローフードのプロモーション）

5）新しい都市型産業ハイテク産業を成長させる

以上の1）から4）の取り組みを通して業種転換して成功する企業や、新分野に業容を拡大する企業を輩出するようになった（LSE Cities Next Urban Economy Series 2010を参考に、加筆した）。

〈自動車関連からの業容転換／拡張〉

トリノ＋ピエモンテの自動車関連は、872社、90437人の雇用規模である（トリノ商工会議所調べ2012年）。

Simpro：トリノ郊外のBrandizzoに1986年設立された。自動車関連サプライヤーだったが、From Concept to Carプロジェクトに2006年参加し、鉄道、及びタイヤのリサイクル分野に業容を拡大した（世界の自動車メーカー、車両メーカーなど30社弱と取り引きがある）。

Tubiflex：1951年設立の自動車関連サプライヤーだったが、2006年にTorino Piemonte Aerospacプロジェクトに参加し、航空宇宙産業分野に進出した。参入分野は石油化学プラント、製鉄プラント、船舶、鉄道車両関連、医療機器など25分野に広がっている。

OMPeco：トリノ郊外のVinovaに1973年設立の産業／農業関連車両分野の金属機械関係の会社だったが、2001年、都市ゴミ、海洋廃棄物、医療関係廃棄物の処理分野にビジネスを広げた。

Golden Car：1947年にトリノに設立された自動車関連分野の会社だったが、瓶のリサイクルビジネスに進出した。従業員66人の88%は専門職。子会社のGolden Avioは、超軽量飛行機を開発製造している。

Sicme Motor：1967年設立の産業用電気モーターの会社としてスタートしたが、工科大学電気工学科と連携して新型発電機の協働研究、開発（産学連携が発展の基礎に）、鉄道／トラム／トロリーバス／地下鉄車両モーター、及び小型風力発電の開発など環境ビジネスにも業務を広げている。

〈デザインの成長〉

トリノ商工会議所の調べによると、ピエモンテ州内にデザイン系770社（半数はトリノ県内）があり、5万人が働き、120億ユーロのビジネス規模になっている。内訳はインダストリアルデザイン43.3%、グラフィックデザイン／コミュニケーション11.9%、インテリアデザイン8.3%、ファッションデザイン6.4%、文化／都市デザイン4.0%…、自動車関連デザインは6.7%に過ぎない。

フィアットからスピンオフしてフェラリ、フィアット、GMなどとの取り引きを通じ、1990年代にブランドを確立するようになったインダストリアルデザイン会社にPininfarina、Giugiaro、Bertone、De Tomasoなどがある。これらの過程で養育されたデザイン力が他の分野でのデザインビジネスの基礎力になっている。

デザイン教育のクラスター：

IAAD（Institute of Applied Arts and Design）

IED（European Institute of Design）

工科大学：ミラフィオリ工場内に新たなデザイ

表 4　都市圏レベルの旅行客動向

	1999		2007		増加率 1999-2007	
	訪問者	投宿客	訪問者	投宿客	訪問者	投宿客
					%	%
Torino	863,295	2,766,621	1,362,130	3,921,802	57.8	41.8
Milano	3,732,033	8,843,570	5,075,590	10,580,050	36.0	19.6
Venezia	5,244,874	22,058,189	7,435,396	33,556,803	41.8	52.1
Genova	1,034,020	3,142,611	1,251,430	3,296,231	21.0	4.9
Bologna	1,267,033	2,858,397	1,409,670	3,061,031	11.3	7.1
Firenze	3,328,936	9,096,928	4,082,656	11,121,109	22.6	22.3
Roma	7,077,015	17,002,778	9,617,458	27,308,233	35.9	60.6
Napoli	2,605,274	9,994,668	2,944,315	10,868,805	13.0	8.7
Bari	425,775	1,063,112	648,581	1,465,743	52.3	37.9
Palermo	1,006,240	3,110,754	1,192,084	3,406,758	18.5	9.5
Catania	543,927	1,580,668	724,048	1,840,932	33.1	16.5
Cagliari	516,674	2,552,158	581,290	2,832,493	12.5	11.0
ITALY	74,320,938	308,314,729	96,150,083	376,641,751	29.4	22.2

http://boa.unimib.it/bitstream/10281/48705/1/PIFO.pdf

ン学科、学生数2000人。

国際的なデザイン団体がトリノにオフィスを構えるようになった。

ICSID（the World Industrial Design Association）

ICOGRADA（the World Graphic Design Association）

2008年　「世界デザイン首都」に選ばれた。

〈航空・防衛産業〉

ポストフィアットをシンボリックに示す新産業クラスターである。フィアットは1908年にFIAT Aviazione（Avio）を設立し、航空機産業に進出していた（2007年、1800に雇用）。1990年にAlenia Aeronauticaが設立され、トリノのこの分野の成長の起爆剤になった（2007年で3729人雇用）。最近はこの分野で12500人が働き、ビジネス規模は26億ユーロに達し、一大クラスターになっている。

大手5社　Thales Alenia Space 衛星システム

Alenia Aermacchi　民需、軍需の航空産業

Avio Aero　民需、軍需の車エンジン

Selex ES　航空システムのデザイン

Microtecnica Actuation System/UTC　電子部品機器／部品

300社以上の関連中小企業。研究施設（3大学）

政策誘導：Torino Piemonte Aerospac