

篠塚 英子（しのつか・えいこ）お茶の水女子大学

## ロジッタ・ミッソーニ氏と森英恵氏にみる女性起業の比較分析

### 要旨

ロジッタ・ミッソーニはイタリアから発信した世界でもっとも愛されているミッソーニ社のカラフルで斬新なデザインのニット服誕生の貢献者として、他方、森英恵は日本で始めて世界に通用するオートクチュール〔高級衣装店〕を成功させ服飾文化にまで高めた最大の功労者として歴史に名を止めている。

ロジッタは1931年生まれ、森英恵は1926年生まれで、森のほうが5歳年長であるが、ともに第2次世界大戦で敗戦国で青春時代をすごしている。この2人は驚くほど多くの類似点を持っている。同時代の空気を吸ったこと、家庭が裕福であったこと、美しいものを自ら作り出すことが大好きで仕事にできたこと、夫との協力関係が起業にとって欠かせなかったこと、国内から出て世界市場で自分の製品の販路を開拓したこと、子どもたちも積極的に支援するファミリー経営であったこと、などがあげられる。

他方、相違点としては、生まれた年次のわずか5年の差が、1926年生まれの森のほうが道徳的に制約された古い価値観がより強いきらいがある。また結婚した当時から夫婦対等な共同経営パートナーであるかどうかでも差が見られた。さらに夫が経営参加して積極的に多角経営を進めたモリハナエ社は、倒産にいたった。最後にともに同族経営形態をとった点は2人とも同じであったが、商品部門別に縦割りを行うミッソーニ社と、外部担当と内部デザイナーに性別分業を行った森英恵との違いもその後の企業の明暗を分けた。

これらの比較分析を通じて得た新たな知見は、夫婦が起業創業時から一緒に協業して会社を育てることが重要な成功の鍵になるということであろう。これは産業の原点である農業における夫婦共同作業の自営業に通じる基本なのかもしれない。

## ロジッタ・ミッソーニ氏と森 英恵氏にみる女性起業の比較分析

文教育学部教授 篠塚 英子

### 1. 偉大な2人のデザイナー

日本とイタリアが産んだ偉大な世界的デザイナー、ロジッタ・ミッソーニ氏と森 英恵氏の対談のコーディネートを行う、これが2006年11月25日におけるイタリア・シンポジウム『女性と社会』での筆者の役割であった。だが残念ながら共通点はかなり引き出せたようにおもえるが、相違点までは対談の時間的制約が大きく、またシンポジウム当日は準備不足でもあり十分に描けなかった。そこで本論で当日感じた感想をベースに、その後情報をおもに電子ファイルから入手したものなどを中心に若干の補足をしたうえで、ほぼ同時代の日伊の2人の女性デザイナーを起業家としての側面から比較分析してみたい。前述したように資料はもっぱら電子情報と新聞記事からに依存し、ともに2人について一次資料に当たって検証したものでないなど限界があることを最初にお断りしておきたい。

以下、本文の構成は2. で2人の共通点をみたうえで、3. では相違点に焦点をあてる。最後に4. で感想を述べたい。なお文中、敬称を省略した。

### 2. 2人の共通点

#### 2.1 生まれた時代、森英恵が5歳年長

面白いことに2人の共通点は沢山あった。まず個人的な属性に入るまえに生まれた時代に触れよう。女性が家庭生活だけに満足することなく社会参加をすることができたかどうかはそのときの時代背景、社会の理解が重要である。

R・ミッソーニは1931年世界大恐慌の渦中に生を受けたが、他方の森英恵はロゼッタより5年先の1926年に誕生している。日本においても第1次世界大戦の後、植民地政策で帝国主義的に突進していく時代であり、世界大恐慌の荒波をゆっくりと経験することになる時代にあって、2人の両親にとっても戦争の影響を何らか同時にこうむったはずである。日伊とも女性が社会参加をすることは生活的困窮の高い階層に限られていた時代であった。第2次世界大戦をはさんだ時期にともに多感な学生時代を敗戦国として共通の体験をしているはずである。2人が受けた学校教育では男女平等思想はなかったはずである。女性が職業婦人になる、さらに起業家になるといった自覚などは皆無であったとおもわれる。

#### 2.2 恵まれていた2人の家庭環境

ミッソーニ社の公式サイトからはロジッタの学歴は入手できなかった。しかし森英恵については簡単に入手できる。

森は島根県出身で、父は医者であったが、戦時中にもかかわらず、子どもの教育に熱心で家族を東京杉並に住ませ、自分は島根で開業医をしていた。森は東京女子大を卒業直後、1948年に森賢と22歳で結婚をしたが、当時の両家の子女は女子大で良妻賢母の教育を受けるのが一般的であった。両親も願っていたパターンであったであろう（日本経済新聞2007など）。

他方、ロジッタはイタリアのロンバルディ出身だが両親の情報は皆無である〔ミッソーニ公式サイト〕。しかし彼女が将来の夫となる人オッタヴィオ・ミーソーニと出あったのが、第2次世界大戦終了3年後にロンドンで開催された1948年オリンピック大会でのことで、ロゼッタはイタリア応援に来ていたときである。1920年生まれのオッタヴィオは競技選手として参加しており、時にロゼッタ17歳、オッタヴィオは28歳であった。ロジッタは当然家族と一緒に応援に来ていたと思われる。他方、このとき森英恵は22歳であった。

偶然の一致だが、ロジッタが将来の伴侶と出あった1948年は、他方で森英恵が森頭と結婚をしたときであり、将来、オートクチュール〔高級衣装店〕を目指して日本を飛び立ち、世界戦略に参加するときの相棒である。

この2つのできごとと出会いから、ロジッタの育った家庭環境が裕福であったこと、森英恵の育った家庭環境も敗戦後3年目という当時の日本経済状態から考慮すると、かなり恵まれた経済環境であったことが想像される。

### 2.3 デザイナーとしての出発

2人は元来、洋裁というより手で何かを作ることが好きであった。特に美しいものをつくりだす洋裁がすきであったという共通点があった。それをベースに2人のその後の歩みは夫との関係から眺めると微妙に異なってくる。しかしまずここでは共通点に注目しよう。

ロジッタが17歳でオリンピックの会場で出会ったオッタヴィオは、当時スポーツ服製造業を営んでいた。

ロジッタが5年後の1953年に22歳で結婚したが、夫であるオッタヴィオの個人経営者のよき相棒として共に会社の発展に貢献できる最強のよき協力者となった。

というのは、オッタヴィオは結婚と同時にスポーツウェア製造業から、斬新なストライプ模様のニット服製造の「ミッソーニ」社に会社経営を大きく方向転換させ、開始したからである。これによりロジッタは次々にデザイナーとしての才能を具体化することができ、

アイディアは実際の営業に開花させていった。これまでニット服はどちらかという色彩も地味で、ニットに対する人々の印象は暗いものであった。そこでこの印象を一新するために、一度目にしたら忘れられないストライプ柄で、しかも色彩も目に鮮やかなものであった。これがあたり話題沸騰した。第2次大戦後の暗い社会風潮も徐々に薄れつつあり、人々の復興イメージにこのニット革命はぴったりよりそったものであった。もちろんロジッタのデザイナーとしての才覚は飛躍的に伸びていった。

他方、森英恵は1948年大学卒業と同時に森頭と結婚した。だがそのまま家庭にあってもっとやりたいことが頭の中を占めていた。大きなお腹でドレスメーカー女学院〔ドレメ〕に通い、かねてから好きだった洋裁を初めて学んだ。「自分の気に入ったものを着たい、子どもにも着せたいという願いからだったが、人のために洋服を作る「黒子の仕事」が天職のようになった」〔日本経済新聞2007〕。そしてドレメを終了すると同期の仲間数人と新宿に小さな洋裁店スタジオ「ひよしや」を開業している。本当に好きなものに出会えたのである。1951年のことであるから、ロジッタの「ミッソーニ」が開業する2年前になる。

2人のデザイナーとしての原点である開業がほぼ同時期であること、日本とイタリアという共に第2次世界大戦の敗戦国であることなど、偶然の一致が重なる。敗戦から5~8年が経過しようとしており、日本もイタリアも国民の経済復興や人々の前向きの消費生活などが大きく動き始めた時期であった。

ロジッタは夫と共同経営で新しいニット服のデザイナーをスタートさせた。他方、森英恵はドレスメーカー女学院を出たばかりの女性だけで洋裁店の開業ができたのも、戦後の新しい経済激動の時期として共通の経済環境が整いつつあった。

## 2.4 成功、そして世界に向けて

自分でデザインしたニットを着て歩く、美しいロジッタという広告塔を得て、「ミッソーニ」社は飛躍的に発展した。とくに洗練されたファッション・ショーがロジッタによって次々に新しい企画が実現していく。1968年、フィレンツェで行ったショーでは、モデルに素肌に直にニットを着せるなど、当時としては斬新なアイディアで世間をアッとさせた。

他方、日本の森英恵はこれまで型紙にあわせて裁縫をするという範囲でしかなかった着ることに對し斬新な色彩とデザインを取り入れ、一人一人の個性の合わせた服装を作るという顧客の要望を満たし、急速に注文を伸ばしていった。幸運なことが重なる。当時爆発的に伸びてきた大衆娯楽である日本映画で俳優が着る衣装を手がけることに成功したの

である。1950年代以降、日本映画全盛期と歩調を合わせ、森英恵の日本におけるデザイナーとしての名声は飛躍的に高まった。従来のできあいの型紙をつかって、誰もが同じ型のものを切る縫い子さんという裁縫の世界のイメージはもうそこにはない。

### 母国を出る、世界に飛び立つ

ロジッタもまた国内での成功を確実にし、次はイタリアを出て世界市場でも通用するかどうかの賭けにでた。1967年まずパリのファッション・ショウに進出し成功を収め、次に1969年、アメリカはニューヨークでのショウも成功した。まず距離的に近い欧州一を誇るパリ・ファッション界での成功を確実にしたのちに、次に大衆消費社会の黄金時代を謳歌していた経済成長に沸くアメリカへと進出した。

他方、森英恵のほうは日本映画がすでに斜陽に入りつつあり、この世界での成功は限界が明確になっていた。引退するつもりでその前に本場のパリのファッションを一目みようとして1961年一人パリに渡る。そこで目にしたヨーロッパ中心のソートクチュールやプレタポルテの世界に触れ新たな決意をもった。日本人の手で日本文化の香りをする誇れるオートクチュールを作れるはずだ、戦いに挑む気持ちで、まずニューヨークで開業する。スタンスは日本的な素材を使い、日本的なデザイをすること、ここに国際的な日本服飾デザイナーが誕生した。ニューヨークに渡って約10年間は「ハナエモリ・ニューヨーク」で活躍した。

そこで森英恵のブランドとなる蝶を中心に著名な顧客を獲得し、それを足場にいよいよファッションの本場のパリに居を移したのが1976年、「ハナエモリ・インターナショナル」の設立をみた。

## 2.5 家族が支えるファミリー経営

ロジッタも森英恵も本国から出て世界に起業の足場を求めたとき家族はどのように対応したのであろう。2人ともそれぞれ3人の子どもを持ったが、子どもたちが小さかった時代は、ロジッタの場合は自宅と職場が近接したスタイルの仕事を選択し、子どもたちと一緒に自営業主として過ごすことができた。

他方、森英恵は当初夫は別の仕事をもっていたが彼女がビジネスを海外にひろげるようになると、夫は会社経営を助けるために自分の仕事を辞めて、経営陣として参加した。とくに日本から仕事の間をアメリカに移した10年間は子どもたちの教育も彼女の生活とともに海外にシフトしたと思われる。

こうした結果、偶然にも2人の企業は同じファミリー経営の組織になっていた。ミッソ

一ニは現在、長男ヴィトリオが経営面を担当し、次男ルカがメンズ部門担当で、後継者となり、娘のアンジェラはレディース部門をと、それぞれ子どもたちが引きついている（ミッソーニ公式サイト）。

他方、森英恵のほうは海外ビジネス展開をはかるようになってから夫の経営方針から、本業以外に幅広く事業拡張する。カシミア、スポーツ用品、飲食料のデザイン、ブライダル製品デザインなど、多角経営に走った結果か、それがあだになり、2002年5月オートクチュール「ハナエモリ」は倒産した。現在、森英恵はオートクチュールから完全に撤退し、引退した。現在は『ファッション文化財団』をつくりデザイナーの人材育成と服飾文化の伝達につとめる理事を担当している。

### 3. 2人の起業にみる相違点—その意味するもの

#### 3.1 主な違い

これまで2人の類似点をラフにスケッチしてきたが、これをひとつにまとめたのが別表である。類似点を見ることは、逆に相違点を浮かび上がらせる。

第1に、2人の生まれた年の差5年は、夫と妻との関係からみたとき、この5歳は若干、2人の生き方に影響しているかもしれない。すなわち森英恵が5歳年長であることは、日本では夫と妻の夫婦関係において夫を立てる古い女性の美德をもった教育を、ロジッタより強く受けてきたといえるかもしれない。

第2に、ロジッタのビジネスのスタートは、結婚の出発時から夫と対等の自営業主として共同経営のパートナーとしての立場であったが、このことの意味は大きい。すなわちともに自分たちの会社という会社意識を共有してスターとしたことが重要である。

他方、森英恵のスタートは、夫とは関係なく独立自立した行為であった。夫は妻が零細事業のときはそのビジネスに直接の関心がなかったのではないか？それが規模拡大し、世界ビジネス戦略が必要になると協力を申し出ることによって妻も助かるという判断から、経営面の実権を前面委譲された。だがこれが結果として森英恵が一人で成し遂げた偉大なるビジネスを潰すことにもなった。

第3に、ミッソーニは成功を収めても業種の多角経営には手を貸さず、堅実にシルク製品、ニット製品、ファッション・ショー事業を堅持しているのに対し、森英恵の事業展開は多角経営によって結果的に破綻に向かった。

第4に、2人とも同族経営をとり、子供たちにそのビジネスを委譲しているが、ミッソーニのほうは、製品の部門単位の縦割り体制（長男が経営、次男がメンズ部門、長女がレ

ディス部門)である。しかし森英恵の企業では、あきらかに夫と妻の分業体制をとっているように見える。夫は外回りの経営を一手に把握し、森英恵自身は本来のデザイナーに全エネルギーを傾注してきた。もしこれが会社経営の破綻に通じる結果になったとしたら、この分業体制と、ミッソーニの協業体制の違い、分かれ道こそが決定的な相違でなかろうか。もし身内が全面的に経営権を握っていなかったら、第3者がおそらくもっと早期に客観的にも事業展開を方向転換すべきと進言できたかもしれないからである。

### 3.2 その違いの意味するもの

以上2人の類似点と相違点を描いてきたが、ここからひとつの仮説を引き出してみたい。

イタリアと日本、ロジッタと森英恵は敗戦後の経済復興とともに人々の生きる希望が復活するのと歩調を合わせて、その国の人々の「着る」という日常生活の衣服を、「服飾文化」にまで高めるのに大いに貢献した。2人がビジネスの世界に飛び込んだとき、まだ現在のようなグローバル化の波は押し寄せていなかった。このことは一見不利に見えるが、逆に幸運でもあった。二人とも新しい美の創造者、フロンティアとして本国以外でも熱狂的に受け入れられた。グローバル化のさきがけ、異文化のデザイン、色彩にたいする関心などが各国に電波した。しかもまだ競争相手は現在のように多くはない。世界に先駆けて、女性デザイナーとして、日本とイタリア独自の文化を輸出するパイオニアの役割を、ほぼ同世代の2人が担ったといえる。

他方、相違点に目をむけると、①夫婦がスタートから共同経営者の立場で対等に対峙している起業と、そうでない起業の違いは大きい。また②この時代の5年という年齢差は戦前の教育面での影響が無視できず、女性の生き方に対する価値観形成になんらかの影響を及ぼしたのではないかと思われる。さらに③スタート時に同一地点にたっていないくても、共同経営になった以上、その立場を2人が理解し協議して行えば、不本意な多角経営は避けられ、倒産も阻止できたかもしれないこと、などが浮かび上がる。

つまり服飾デザイナーとして新商品の開発者に秀でた能力があることと、それを世界中の顧客獲得に向けて経営手腕を発揮し、事業展開することとは別の能力の問題である、といいことである。ロジッタ・ミッソーニと森英恵の2人はこの事業拡張という場に直面したとき、一方は夫との協業による経営で成功し、他方は夫との分業のために失敗したのではなかろうか。

### 3.3 まとめ

結局、2人の経験を通して得た筆者の結論は、夫とビジネスを共同経営としてスタート

したミッソーニ社では経営危機に関しても共同で議論をする基盤が保持されたと想像される。しかし最初から夫がビジネスには参加しておらず、世界規模のビジネス展開をする時点になって共同経営者として参加した「ハナエモリ」社の場合は、夫婦間で、共同経営者としての議論よりも、分業体制で独自の仕事を追及することが強かったのではなかろうか？

もし2人とも夫と共同の個人自営業から出発してそのまま同族経営に移行したのであれば、この2人のビジネスは、東洋と西洋というまったく異なった文化の国にありながら稀にみる同時性のもとで類似的な大成功例として賞賛されたことであろう。だがそうはならなかった。それは服飾業ビジネスでカップルが勝ち組に残るための要因は、元来人間の営みの生業である農業になることに関連するかもしれない。夫婦共稼ぎ成功の鍵は協業による自営業タイプにある、これがこの偉大な2人の事例を比較することで得た現時点でのテナティブな結論である。〔2007年4月1日〕

#### 資料

- ・日本経済新聞〔2007〕3月22日夕刊 「日本人とファッション 森英恵さんに聞く」
- ・東晋平web「人物エッセー」〔2005〕 第3回 一人の女性が時代を変えた**森英恵**「生きる」ことは、「戦う」こと <http://shinpei.jp/index.html>
- ・ファッション通信 <http://www.tsushin.tv/brand/paris/hm.html>
- ・森英恵ファッション文化財団 <http://www.hanaemori-foundation.or.jp/index.html>
- ・デザインマガジン 創刊号〔2005〕 <http://design-words.com/905889708C62/>
- ・モードの世紀 ブランド辞典 ハナエモリ  
<http://www.mode21.com/brand/000680.html>
- ・ミッソーニ公式HP <http://www.fashionencyclopedia.com/Ma-Mu/Missoni.html>



表 ロジッタ・ミッソーニと森英恵にみる起業比較〔篠塚作成〕		
	ロジッタ・ミッソーニ	森 英恵
生年	1931年11月	1926年
出生地	イタリア、ロンバルディ	日本、島根県
夫とのあい	1948年、オッタヴィオ・ミッソーニ〔1920年生まれ〕がオリンピック選手としてロンドンに滞在していたとき、ロジッタがであう。当時彼はスポーツウエア製造経営者	東京女子大卒業後、1948年結婚、専業主婦のかたわら洋裁学校に通い、新宿に1951年開業。夫は後に「ハナメモリ」として海外展開する会社経営に参加する。
結婚	1953年 オッタヴィオと結婚	1948年 森 賢と結婚
会社設立	1953年ストライプ模様のニット服「ミッソーニ」社	専業主婦のまま洋裁学校に通い、1951年、新宿で仲間と一緒にスタジオ「ひよしや」開業、1970年ニューヨークへ、76年パリに企業進出
初のコレクション	1968年、フィレンツェでモデルにニットを素肌に着用させ話題になる	1985年、ミラノ・スカラ座でオペラ『マダム・バタフライ』の衣装、86年、パリ・オペラ座でバレエ「シンデレラ』の衣装。
最初のパリショウ	1967年	1976年「ハナエ・モリ・インターナショナル」設立、1977年、パリに東洋で初のメゾンオープン、夫森 賢この頃から経営参加。
最初のニューヨークショウ	1969年	1965年、約10年活動 1970年「ハナエモリ・ニューウーヨーク」オープン
他文化との交流	1983年、スカラ座から舞台衣装の依頼	1950年代、日本映画全盛期に『太陽の季節』『狂った果実』など数多くの衣装を手がける、
子どもとファミリー経営	長男ヴィットリオが経営面、ルカがメンズ部門、娘のアンジェラがレディース部門をそれぞれ担当。	夫 賢も経営参加したが、90年代多角経営が失敗し、2002年倒産。その間、長男顕が社長、顕の妻パメラ〔元ファッションモデル〕はカシミアやスポーツ製品のでデザオンを担当。次男恵も問う産後の新会社「ハナエ・モリ」の事業に参加。娘も関連会社の経営に参加。
経営展開	シルク製品、ニット製品、ファッション・ショウ	カシミア、スポーツ製品、飲食、ブライダル、など
引退	1997年〔73歳〕、ルカが後継者	2002年5月オートクチュール「モリハナエ」倒産、2005年ファッション文化財団設立理事長
受賞		芸術・文化勲章シュバリエ章（仏）、レジオンドヌール賞〔仏 2002年〕、朝日賞、紫綬褒章〔1988〕、文化勲章〔96年〕

出所

<http://www.fashionencyclopedia.com/Ma-Mu/Missoni.html><http://www.tsushin.tv/brand/paris/hm.html>〔ファッション通信〕など

出処 篠塚英子作成