

# イタリア産地の新興市場開拓 ベッルーノの眼鏡産業

2013年3月

日本貿易振興機構(ジェトロ)

海外調査部

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

アンケート返送先 FAX : 03-3582-5309  
e-mail : ora@jetro. go. jp  
日本貿易振興機構 海外調査部 調査企画課宛



● ジェトロアンケート ●

調査タイトル： イタリア産地の新興市場開拓 ベルルーノの眼鏡産業

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関する感想をご記入下さい。

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

## 目次

【エクゼクティブサマリー】 .....	1
I 産地の概要 .....	4
1. 産地の歴史的特性 .....	4
2. 産地システムの特徴と推移 .....	5
3. 産地の現状 .....	7
II 産地の新興市場への取り組み .....	14
1. 産地を統括・管理する組織の概要 .....	14
2. 新興市場への取り組み .....	14
III 産地企業の新興市場開拓事例 .....	17
1. ルクソティカ .....	17
2. デ・リーゴ .....	24
【参考資料】 .....	30

## 【エクゼクティブサマリー】

### <ベッルーノ：眼鏡産地>

#### 1. 産地の推移

イタリア北東部ベネト州北部のベッルーノ県には、イタリア最大の眼鏡生産産地がある。アルプス山脈麓のこの地域は、かつて産業のない貧しい山村であり、移民に出る者も多い地域であった。1878年に近隣諸国に行商に出掛けた者の一人が故郷に戻り、小さな眼鏡作業所を開所したのがこの地域の眼鏡生産の始まりとなった。厳しい労働条件に耐え得る安価な労働力、豊富な水資源による水力エネルギー、地理的に辺境で交通アクセスも悪いことなどの悪条件が、眼鏡産業に専念し発展させた背景と指摘されている。

ベネト州産業連盟会ロット会長によれば、イタリア北東部ベネト州は、かつては農業地域で余剰人口を抱えて、米国、ドイツ、カナダに移民として人口が流出していた地域で、70年代に入って地域での産業化が進み、中小企業が台頭し始めた。当初は、大企業の下請けから始まった。

ベッルーノにおいても産地化のプロセスは1970年代に進展した。生産工程の分散化により、地域内の企業が各自の得意部門を担い、ネットワークを構成する構造となった。新会社が続々と生まれ、被雇用者からスピノフして企業家へ移行する者も続出。その結果、特定の工程に特化した職人企業や下請け企業が多数存在し、大手企業に対しても補完的な協力関係を維持する構造が形成された。生産ノウハウは産地内に新たに普及し共有化され、競争上の大きなメリットともなった。また需要拡大期が長く続いたことで生産重視の方向が続き、1970年代以降、80年代もリラ安にも支えられ、産地の供給力も大きく発展した。大手企業は顕著な成長を見せ、小企業の数も増加し、同産地の柔軟性に富む生産方式により、市場へ安定した供給が可能となった。そして産地は眼鏡産業発祥の地域だけでなく、工場スペースを求めて近隣地域にも拡大した。

1980年代後半には、生産工程の技術革新に伴い、最終製品の品質管理を徹底させるためにも、企業内部に生産工程が戻る傾向が高まる垂直統合生産化の動きが高まった。1990年代に入ると、大手企業がファッションブランドとライセンス契約を行い、サングラスやメガネフレームの企画生産を始め、眼鏡がファッションの重要な要素となり、眼鏡市場はさらなる発展を始めた。リーダー企業は内外で自らの流通チャネルづくりに乗り出した一方で、市場への独自アクセスルートをもたない中小企業は市場から撤退した。

国際競争が激化する1990年半ば以降、成長の一途をたどった産地の勢いに変化が生じ、リーダー企業は垂直統合型組織の徹底と海外生産の戦略を全面に打ち出したため、産地構造は大きな変革プロセスに入ることになった。つまり、大手5社が国際化を進め、付加価値の低い部品類を新興市場から調達。産地内では革新力に秀でた企業を選択して下請け契約を結ぶようになったため、多くの中小企業が市場から姿を消した。そのため、産地構造も大きく変わり、産地内部での相互補完性や分業のメリットは事実上消滅し、産地は産地内のリーダー企業によるヒエラルキー化が進んでいる。

## 2. 産地の現状

2011年の世界の眼鏡輸出市場規模は約90億ユーロで、イタリア企業のシェア27%で世界1位を誇る。サングラス部門では同40%、メガネフレーム部門では同21%のシェアを持つ。イタリア全体の眼鏡産業の売上高の約8割を占める21億2,000万ユーロが、ベッルーノ産地で産出されている。また同産地の企業数について、2004年から2011年の推移をみると、リーダー企業は5社のままで変化がないが、職人企業数はこの7年間で半分近くに減少し、中小企業も4分の3に減少した。しかし、総従事者数は2004年11,660名と2011年11,080名と大きな変化がなく、産地全体としては従事者数を維持している。リーダー企業の従事者数は2004年には全体の63.3%を占め、2011年には74.9%と増加しており、雇用の受け皿としてリーダー企業の担う役割が高まっている。

輸出については、1993年から2011年の輸出額の推移をみると、1997年および99年を除き年々増加傾向にあり、特に2005年から2007年には前年比2桁台の上昇となり、非常に好調となった(2007年の輸出額は16億3500万ユーロ)。金融危機の影響で、2008年と2009年は前年比でマイナスとなったが、2010年には同19%増、2011年には同11%増と回復。2007年の輸出額を超え、17億3,195万ユーロと過去最高を記録した。輸出先の地域分布は欧州が全体の43.3%、米国が31.5%。前年比では非欧州諸国が18.8%増と大幅に伸びている。国別では1位が米国、2位フランス、3位スペイン、4位英国、5位ドイツで、これら先進5カ国で輸出総額の58.1%を占める。新興市場国では、6位に香港、9位ブラジル、10位アラブ首長国連邦が入っている。11位以下の新興市場国で前年比20%以上の伸びを記録したのは12位中国、13位ロシア、16位韓国、23位サウジアラビア、24位タイ、25位インドなどがある。一方、2011年の輸入額は4億5,900万ユーロで、1位が中国で全体の77.6%を占めている。中国からは眼鏡の半加工品などが輸入されており、この中には産地内企業の中国工場で生産された半加工品も含まれている。

生産されている製品構成としては、輸出額で見ると、全体の66.7%がサングラス、31%がメガネフレーム。主な企業としては、2011年の売上高62億ユーロのルクソティカ、同11億ユーロのサファイロ、同3億3,600万ユーロのデ・リーゴ、同2億2,400万ユーロのマルコリンなどがある。

## 3. 産地業界としての新興市場への取り組み

イタリア産業連盟の業種別連盟であるANFAO(全国眼鏡製品製造メーカー協会)と同じく、産業連盟ベッルーノ県支部のベッルーノ産業連盟内にあるSIPAO(眼鏡製品製造工業部会)がベッルーノ産地の国際化についても互いに協力して取り組んでいる。特に力を入れているのはANFAOがミラノで毎年開催している国際眼鏡見本市MIDOである。またANFAOは、新興市場へのミッション派遣事業として南米や韓国に産地企業を派遣している。なお、ベッルーノ産業連盟では、加盟企業の国際化サポートのため、2012年より世界各地の企業信用情報調査や債権回収業務の専門機関と提携し、輸出先企業や直接投資のローカルパートナーの信用調査を低料金で利用できるサービスを開始した。

#### 4. 企業ケーススタディ

高品質なメガネフレームとサングラスの企画デザイン・製造・販売業で産地のみならず世界のトップ企業であるルクソティカと、同産地の売上高3位のデ・リーゴを選んだ。

ルクソティカは設立当初から全生産工程を自社内で完結する統合型生産方式を採用しており、1970年代以降、生産のみならず流通部門も統括下におく垂直統合型戦略に取り組んでいる。有名ブランドのライセンスによるメガネフレームやサングラスの企画製造を他社に先駆けて着手し、現在は中国、米国、ブラジルに生産工場を持ち、新興市場国でも各地の有力眼鏡販売網の企業買収を重ね、小売部門を拡充し国際化を進めている。現在、世界全体で65,000名の従業員を擁している。

デ・リーゴは、個性的な自社ブランドの開発に力を発揮し、同時にライセンスブランドに対しても製品開発や提案力に強いクリエイティブチームを誇っている。国外に自社生産工場は持たないが、世界市場における流通網拡大のため主要市場に14の支社を有し、世界80カ国に商品を提供している。

## I 産地の概要

### 推移と現状

イタリア北東部ベネト州（州都ベネチア）のオーストリア国境に近いヴェルレーノ県北部には、イタリア最大の眼鏡産地が形成されている。同産地は3つの地域に集中している。1つは当産地発祥の地であるカドーレで、現在も同産地の生産の約50%が集中している。2つ目はルクソティカ本社のあるアゴルド、3つ目はロンガローネ、アルパゴ、フェルトリーノなどの地域である。また隣県のトレヴィゾ県、パドバ県、ベネチア県などのベネト州各地、さらにはフリウリ・ベネチア・ジュリア州にも広がっている。

ヴェルレーノ産地には世界有数の眼鏡産業のリーダー企業が存在し、特に中・高級レベルの付加価値の高い眼鏡用フレームとサングラス生産では世界をリードしている（レンズの生産は行っていない）。ヴェルレーノ県では眼鏡産業に加え、機械工業も発展。またヴェルレーノ県最北部にあるコルティーナ・ダンペッツォ付近は、登山やウィンタースポーツの拠点となるリゾート地であり、1956年には冬季オリンピックも開催された。この地域を含む山岳地帯のドロミテは、その自然の美しさや地質学的に重要な事が認められ、2009年6月にユネスコ世界自然遺産として登録されており、自然資源を生かした観光も重要な産業となっている。同県の面積は大きい山岳地域が多いため、人口は20万人と規模は小さいが、2010年の失業率は2%とイタリアで最も低く、生活の質レベルでも全国有数の高さを誇っている。

### 1. 産地の歴史的特性

アルプス山脈麓のこの地域は、かつては特別の産業もない貧しい山村であった。多くの農民は近隣欧州諸国さらにはブラジルやアルゼンチンなどに移民として移住していた。寒さの厳しい長い冬の間は、内職として牛の角を材料に櫛を作り、近隣諸国に行商に出る者もあり、そのうちの一人が1878年に故郷に戻り、小さな眼鏡作業所をカドーレで開所したのがこの地域の眼鏡生産の始まりである。当時のイタリアでは眼鏡もその部品も生産されておらず、当初はフランス製やドイツ製の部品を用いてレンズ組立を行い、その後に眼鏡フレームの生産が始まった。そして1883年に初めての本格的な眼鏡工場が設立され、これがサフィロの前身となった。また次第に技術者も養成され、地域に手工業小企業が眼鏡フレームや眼鏡ケースなどの生産を広げていった。

同産地の発生の背景としては、第一には山村部の農業や木工作业など、厳しい労働条件に耐え得る安価な労働力が豊富にあったこと。第二にはアルプスから流れる豊かな水により、水力エネルギーを活用できたこと（最初の作業所は、水車の動力で動いていたクルミ油製油所を利用してその水力でレンズ組立を行っていた）。第三には地理的に辺境で、しかも主要道路からも鉄道からも隔離されるという交通アクセスの悪条件が、逆に眼鏡産業に専念し、発展させる原動力になったとされている。また当時は眼鏡作りには大規模設備や投資も必要なく、また眼鏡という軽量の製品は輸送の上で有利に働いたとも指摘されている。

その後、小企業が同様の活動を始め、ごく限定された地域内に、各企業の活動が相互に補完し合う生産システムを構築していった。とはいえ同地の活動が、企業数や従事者数の上で重要性を持つのは、第二次大戦後の1945年以降のことである。最初の専門化した下請け工場が誕生し、特定の工程に特化した



企業間の分業と相互補完を基盤とした産地が次第に形成されるようになった。その後も眼鏡生産地域は広がっていき 1960 年以降に急速に発展した。こうした環境下で 1961 年にアゴルドにルクソティカが当初は下請け企業として設立。同様にロンガローネにマルコインが別の場所から移転した。

## 2. 産地システムの特色と推移

### ・生産工程の分散化・企業間の相互補完の関係

産地化のプロセスは 1970 年に進展。生産工程の分散化により、地域内の企業が各自の得意部門を担い、ネットワークをつくる構造となった。下請け企業契約の普及により新会社が続々と生まれ、被雇用者からスピノフして企業家へ移行する者が続発した。その結果、多数の小企業の存在、特に特定の生産工程に特化した職人企業や下請け企業などが、大手企業に対しても補完的な関係を維持していた。一方で大手企業は、市場との関係を構築していった。生産ノウハウが産地内に普及、浸透して共有化された。産地の生産システムは、企業間の相互補完性の関係を推進し、企業間の競争が研究開発の原動力となり、生産コストを下げ、競争上の大きなメリットとなった。

### ・需要拡大期で長期間成長の一途

産地企業の方針は生産重視にあり、需要拡大期が長く続いたことでその傾向はますます顕著となり、中小・零細企業はもの作りに専念した。同地域の右肩上がりの成長は続き、1970 年代以降、さらに 1980 年代には、消費文化全盛の時代で製品需要が拡大。リラ安にも助けられ産地からの製品供給も大きく増加した。その後リーダー企業となる企業の規模は格段と成長し、同時に小企業の数も大きく伸びた。需要は年々増加し、同産地の柔軟性に富む生産方式により、市場へ安定した供給が可能となっていた。

そのため 1971 年の 137 事業所（従事者 2,600 名）が、1981 年には 508 事業所（同 4,268 名）、1991 年には 745 事業所となった。従来の産地地域を超え、ベッルーノ県の他の地域にも工場が建設されるようになり、ベネト州や隣のフリウリ・ジュリア・ベネチア州にも広がった。なおこの時期には、生産プロセスの革新や製品の多様化、あるいは市場との直接的な関係の強化を図る企業はごく少数の企業にとどまっていた。

### ・産地の周辺地域への拡大

1980 年代、ベッルーノ眼鏡産地は、それまで中心であった眼鏡発祥のカドーレ地域だけでなく、近隣のロンガローネ地域やベッルーナ峡谷地域へと拡大した。これはカドーレ地域だけでは労働力が不足し、また工場拡張可能なスペースが十分でないことが要因としてあった。また 1963 年に同地域を襲い 2,300 名の犠牲者を出したダム崩壊大惨事後に、政府が制定した特別復興法が施行され、工場建設や税制優遇措置が採られたことで、同地域に眼鏡工場の建設が進んだという背景もある。

### ・1985 年以降の垂直統合化の動き

1985 年以降、1990 年にかけて、企業内部に生産工程を戻す傾向が強まっていった。生産工程の発展に伴い、新技術やノウハウを外部の下請け企業に移転することが難しくなり、最終製品の品質管理を徹底するためには企業内部で全工程を行う必要が生まれてきたためである。そのため大企業側は、これま

での特化した工程を担っていた下請け企業や工房を買収することで、全生産サイクルを内部化する垂直統合化の動きが進んだ。

### ・ 1990年代にファッションブランドとのライセンス契約が拡大

1990年から1995年にかけて、同産地は特に輸出増加に支えられ大きく成長を続けた。1980年代末以降、産地の大手企業が国際的なファッションブランドとライセンス契約を締結し、サングラスの生産やブランドのメガネフレームの企画生産を開始。海外市場への進出をますます強化したことも同産地システムの構造を大きく変えることになる。眼鏡が機能面だけでなく、ファッション部門で重要な役割を果たすようになり、眼鏡市場が大きく成長したことで、当初はその急増する需要に産地の柔軟性に富む生産方式で応えることができた。

しかしその後、有名ブランドのライセンスによる眼鏡生産が主流になると、市場の関心は製品の生産ではなく、眼鏡のファッション性に集中するようになった。リーダー企業は自社ブランドあるいはライセンス先ブランドによって、自らの流通チャネルに製品を供給する体制作りを強化した。ライセンスのロイヤリティは高額なため、ライセンス取得はごく少数のメーカーのみが可能となり、他の中小企業は流通市場へのアクセスがこれまで以上に難しくなった。そのため、国内外市場へ独自のアクセス網を構築できない中小企業は市場から撤退した。

### ・ 1995年以降転換期に

成長の一途をたどった産地の勢いに変化が押し寄せるのは国際競争が激化した1990年代中ごろのことである。1990年代初頭には企業からのスピノフ数が急速に減少し、1995年代半ばには廃業する企業も発生し、新会社の設立も下火となった。この時期には中国や台湾など新しい眼鏡生産国との国際競争は激化し、リーダー企業はそれに対応するため、これまでの産地内相互関係や分業とは異なる垂直統合型組織をさらに強化。また海外生産の戦略を全面に打ち出したため、産地全体は変革に巻き込まれることとなった。産地の企業数は減少し、その結果産地での生産は、5つの大企業と30社前後の中規模企業に集中するようになり、従来の産地の生産プロセスは大きな転換を迎えた。

### ・ 5大企業への集中

5大企業（ルクソティカ、サフィロ、デ・リーゴ、マルコリン、マルコン）がその大きな企業規模ゆえに、眼鏡市場の国際化において競争力を発揮した。かつては外部化していた生産工程もすべて内部化し、さらには外部企業を買収して規模拡大を図るようになった。さらに製品企画、生産、広報宣伝、マーケティング、営業流通、物流すべてを統括し、ノウハウを蓄積していった。また世界市場においても、大手企業による眼鏡小売り販売網の買収が進み、生産から消費市場までの垂直統合化をはかる動きが加速した。

一方で生産の特定部門に特化した企業、部品製造企業、あるいは特定作業を行う中小企業については、新興諸国の影響を強く受け競争力を失い出した。特に大手企業が付加価値の低い部品類を新興諸国から調達し、産地内では革新力や企画力の優れた企業とのみ下請け契約を結ぶという企業戦略を採ったため、

多くの中小企業が市場から撤退することとなった。

#### ・リーダー企業によるヒエラルキー化

産地内部での相互補完性や分業のメリットは事実上消滅し、産地は産地内の大手企業に従属する形での垂直統合化が強化された。起業するためには初期投資やリスクが高すぎるため、もはや新企業の誕生はない。リーダー企業のウェイトが増し、産地におけるリーダー企業によるヒエラルキー化が進んでいる。2000年代に入ると同産地の被雇用者数もリーダー企業5社が全体の4分の3以上を雇用する状態となっている。売上高についてもリーダー企業5社の売上高合計が産地全体の売上高の98%を占めている(2010年)。

産地内の様々なアクターを束ねることで産地システムを活性化していたリーダー企業の持つ役割は急速に減少し、中小企業との関係は従属的な支配関係に変容している。特に国際ネットワークは、産地の中小企業を除外して、リーダー企業が管轄している。リーダー企業の海外進出拡大の要因は、海外生産の増大だけでなく、中価格帯や普及品の製品ラインの供給には海外部品メーカーとの関係の緊密化が必要になっているという要因もある。

### 3. 産地の現状

#### ・産業の概況

眼鏡生産メーカーの全国組織である全国眼鏡製品製造メーカ協会 (ANFAO) の調べでは、2011年における世界の輸出市場規模は約90億ユーロで、イタリアの市場シェア27%強で世界1位を誇る。またサングラス部門については同40%、眼鏡フレームは同21%のシェアを持つ。イタリアを追うのは中国と香港であるが、両者を合わせても現在のイタリアのポジションには到達しない。

イタリア全体の眼鏡産業の企業数は903社あり、そのうちベッルーノ産地には361社が立地している。企業数では4割程度であるが、同産地にはリーダー企業がすべて立地している。2011年におけるイタリア全体の眼鏡産業の売上高は26億5,000万ユーロで、その8割を占める21億1,000万ユーロがベッルーノ産地で産出されている。

#### ・産地の概要と規模

##### <イタリア眼鏡産業とベッルーノ産地の規模(2011年)>

	イタリア全体	ベッルーノ産地
従事者数	16,120名	15,762名
企業数	903社(そのうちメーカー172社)	361社
国内市場規模	26億5,000万ユーロ	21億1,000万ユーロ
国内売上高	10億600万ユーロ	—
輸出額	24億5,100万ユーロ	17億3,195万ユーロ
輸入額	8億700万ユーロ	4億5,900万ユーロ

〔出所〕 イタリア全体の統計はANFAO、ベッルーノ産地の統計はSIPAO

ベッルーノ産地の売上高の推移をみると、2006年に前年比23.7%増と急激な伸びを記録し、続く2007年に同7.4%増で21億500万ユーロに達した。その後、国際金融危機の影響を受けて2008年に同6.2%減、2009年も同9.9%減とマイナス。しかし、2010年には同7.9%増、2011年には同9.9%増と回復を示し、売上高も2007年の21億500万ユーロを超え、過去最高の21億1,000万ユーロを記録した。

#### <ベッルーノ産地の売上高推移（2004～2011年）>

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
売上高 (100万ユーロ)	1,510	1,585	1,960	2,105	1,975	1,780	1,920	2,110
変化率 (%)	1.3	5.0	23.7	7.4	-6.2	-9.9	7.9	9.9

〔出所〕 Confindustria Dolomiti Belluno – SIPAO

企業数については、リーダー企業数は5社のまま変化はない。一方中小企業および職人企業数は毎年減少し、特に職人企業数は2004年の479社から2011年には265社と半分近くに減少した。中小企業も、2004年の122社から2011年には91社と約4分の3に減少している。

#### <ベッルーノ産地の企業数推移>

企業数	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
リーダー企業数	5	5	5	5	5	5	5	5
変化率%	0	0	0	0	0	0	0	0
中小企業数	122	117	114	107	98	94	93	91
変化率%	—	-4.1	-2.6	-6.1	-8.4	-4.1	-1.1	-2.2
職人企業	479	438	411	373	338	297	283	265
変化率%	—	-8.6	-5.4	-8.5	-9.1	-12.1	-4.7	-6.4
合計	606	560	530	485	441	396	381	361
変化率%	—	-7.6	-5.4	-8.5	-9.1	-10.2	-3.8	-5.2

〔出所〕 Confindustria Dolomiti Belluno – SIPAO

総従事者数は2004年11,660名と2011年の11,080名で大きな変化はなく、産地全体として従事者数を維持している。また2004年にはリーダー企業の従事者数が全体の63.3%、中小企業が29.2%、職人企業が7.5%であった。しかし、その後、中小企業従事者数、職人企業従事者数が大きく減少した結果、2011年にはリーダー企業の従事者数が74.9%、中小企業21.3%、職人企業3.8%と構成が大きく変化し、リーダー企業の占めるウェイトが高くなっている。

<ベッルーノ産地の従事者数推移>

従事者数	2004年	構成比 (%)	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	構成比 (%)
リーダー企業	7,380	63.3	7,550	8,360	8,596	8,500	8,290	8,190	8,300	74.9
変化率%	0.4		2.3	10.7	2.8	-1.1	-2.5	-1.2	1.3	
中小企業数	3,400	29.2	3,220	3,450	3,430	2,780	2,515	2,400	2,360	21.3
変化率%	-12.8		-5.3	7.1	-0.6	-19.0	-9.5	-4.6	-1.7	
職人企業	880	7.5	770	800	780	720	610	500	420	3.8
変化率%	-27.9		-12.5	3.9	-2.5	-7.7	-15.3	-18.0	-16.0	
合計	11,660	100.0	11,540	12,610	12,806	12,000	11,415	11,090	11,080	100.0
変化率%	-6.5		-1.0	9.3	1.6	-6.3	-4.9	-2.8	-0.1	

〔出所〕 Confindustria Dolomiti Belluno - SIPAO

・輸出・輸入の動向

(輸出)

同産地（ベッルーノ県）の輸出額は、1997年および1999年をのぞき年々増加傾向にあり、2005年から2007年には前年比2桁増加を記録。2007年の輸出額は前年比12.3%増で16億3,573万ユーロに達した。国際金融危機の影響で2008年に前年比6.9%減、2009年に同13.8%減と落ち込んだものの、2010年には同19%増、2011年は同11%増と回復し、2007年の輸出額を超えて17億3,195万ユーロに到達した。

<ベッルーノ産地（ベッルーノ県）の眼鏡部門輸出額の推移（1993-2011年）>

年	輸出額	変化率%
1993	346,026,788	
1994	423,534,692	22.4
1995	557,183,932	31.6
1996	598,169,256	7.4
1997	591,445,708	-1.1
1998	660,869,054	11.7
1999	649,797,000	-1.7
2000	783,512,241	20.6
2001	897,020,695	14.5
2002	1,008,469,138	12.4
2003	1,030,480,334	2.2
2004	1,052,043,087	2.1
2005	1,204,493,204	14.5

2006	1,455,865,184	20.8
2007	1,634,736,811	12.3
2008	1,521,926,294	-6.9
2009	1,311,581,100	-13.8
2010	1,560,975,375	19.0
2011	1,731,959,369	11.0

〔出所〕 ISTAT

同産地の 2011 年の輸出額について地域別分布をみると、欧州が全体の 48.3%で EU15 カ国が同 35.1%を占める。次が米大陸の 31.5%、アジア 16.1%と続く。前年比では非 EU 欧州諸国が同 18.8%増と大幅な増加を記録している。

#### <ベッルーノ産地（ベッルーノ県）の輸出先地域別分布（2011 年）>

地域	金額	構成比%	前年比%
<b>欧州計</b>	<b>836,383,697</b>	<b>48.3</b>	11.3
<i>EU15 カ国</i>	<i>607,232,870</i>	<i>35.1</i>	<i>10.7</i>
<i>EU 新規加盟 12 カ国</i>	<i>133,761,527</i>	<i>7.8</i>	<i>8.9</i>
<i>非 EU 欧州諸国</i>	<i>95,389,300</i>	<i>5.5</i>	<i>18.8</i>
<b>米大陸</b>	<b>545,395,060</b>	<b>31.5</b>	5.6
<i>北米</i>	<i>460,371,186</i>	<i>26.6</i>	<i>5.3</i>
<i>中南米</i>	<i>85,023,874</i>	<i>4.9</i>	<i>7.4</i>
<b>アジア</b>	<b>278,572,813</b>	<b>16.1</b>	5.6
<b>アフリカ</b>	<b>29,228,556</b>	<b>1.7</b>	9.3
<b>オセアニア</b>	<b>42,379,243</b>	<b>2.4</b>	13.2
<b>合計</b>	<b>1,731,959,369</b>	<b>100.0</b>	11.0

〔出所〕 ISTAT

輸出先国では、第 1 位が米国で 4 億 5,200 万ユーロと全体の 26.1%を占める。2 位がフランスで全体の 13.5%、3 位がスペイン、4 位英国、5 位ドイツで、これら先進 5 カ国合計で 10 億ユーロを超え、輸出総額の 58.1%に達する。上位 10 位の中で 6 位は香港、9 位ブラジル、10 位アラブ首長国連邦と新興市場国がランクインしている。アラブ首長国連邦は前年比 44%増と大きな伸びを示した。なお 9 位ブラジルについては、同国は最終製品の輸入に対して高関税を課しているため、同国に対しては眼鏡の部品・半加工品などが輸出されている。

#### <ベッルーノ産地（ベッルーノ県）の輸出先国ランキング（2011 年）>

国	輸出額（ユーロ）	前年比（%）	構成比（%）
---	----------	--------	--------

1	米国	452,433,680	6.4	26.1
2	フランス	234,126,749	11.9	13.5
3	スペイン	143,131,200	5.7	8.3
4	英国	92,483,151	6.9	5.3
5	ドイツ	84,662,304	29.5	4.9
6	香港	77,182,856	45.3	4.5
7	オランダ	45,734,422	21.8	2.6
8	オーストラリア	42,043,318	13.4	2.4
9	ブラジル	33,112,786	2.9	1.9
10	アラブ首長国連邦	31,949,355	44.0	1.8
	<b>10カ国計</b>	<b>1,236,859,821</b>	<b>8.3</b>	<b>71.4</b>
11	トルコ	29,657,962	13.7	1.7
12	中国	27,583,487	21.4	1.6
13	ロシア	26,149,360	30.7	1.5
14	ポルトガル	25,691,553	-5.2	1.5
15	メキシコ	25,303,978	-17.1	1.5
16	韓国	23,504,636	30.6	1.4
17	ギリシャ	23,127,516	-15	1.3
18	ベルギー	21,136,461	14.2	1.2
19	日本	20,839,709	-7.5	1.2
20	南アフリカ	17,879,132	14.3	1.0
21	スイス	17,528,323	8	1.0
22	シンガポール	16,506,466	-15.9	1.0
23	サウジアラビア	14,898,628	30.3	0.9
24	タイ	12,698,582	30.7	0.7
25	インド	11,873,529	20.4	0.7
26	オーストリア	10,967,075	9.1	0.7
27	ノルウェー	9,945,664	15.5	0.6
28	スウェーデン	8,581,320	-7.0	0.5
29	カナダ	7,928,976	32.6	0.5
30	ポーランド	7,927,496	35.1	0.5
31	チェコ	7,423,782	23.3	0.4
32	フィンランド	6,519,144	-12.4	0.4
33	ウルグアイ	6,261,130	62.3	0.4
34	クロアチア	5,922,635	14.7	0.3
35	イスラエル	5,574,654	-26.2	0.3
	<b>11～35位計</b>	<b>391,431,198</b>	<b>5.6</b>	<b>22.6</b>

	その他合計	103,668,350		6.0
	合計	1,731,959,369	10.9	100.0

### (輸入)

眼鏡部門の輸入は総額で4億5,900万ユーロで、上位10カ国で全体の96.5%を占めている。第1位が中国で全体の77.6%、2位米国で10.0%。3位は日本で3.1%となった。中国からは眼鏡の半加工品や部品なども多く輸入されている。なお日本からの輸入は、主としてレンズ類に限定されている。

### <ベッルーノ産地（ベッルーノ県）の輸入先国ランキング（2011年）>

	国	輸入額（ユーロ）	構成比（%）	前年比（%）
1	中国	356,550,287	77.6	5.9
2	米国	45,740,176	10.0	15.0
3	日本	14,324,902	3.1	-13.9
4	ドイツ	7,098,611	1.5	-11.1
5	英国	6,470,322	1.4	-1.1
6	フランス	3,628,539	0.8	37.0
7	シンガポール	3,525,866	0.8	1,254.1
8	スイス	1,912,241	0.4	-23.4
9	香港	1,878,620	0.4	-10.1
10	オーストリア	1,875,262	0.4	5.5
	<b>10カ国合計</b>	<b>443,004,826</b>	<b>96.5</b>	<b>6.3</b>
	その他諸国	16,184,468	3.5	22.7
	合計	459,189,294	100.0	6.8

〔出所〕 ISTAT

### ・生産されている製品構成

イタリアで生産されている眼鏡製品数については正確な統計はないため、ここでは眼鏡製品の輸出製品構成を参考資料として記載することにする。輸出製品の輸出額ベースでは総額の66.7%がサングラスであり、メガネフレームは同31.0%で両者で全体の98.7%をしめる。レンズ類は2.3%にすぎない。

### <イタリアの眼鏡輸出製品構成（2011年）>

製品分類	輸出額（ユーロ）	構成比（%）	前年比%
メガネフレーム	760,741,346	31.0	8.1
サングラス	1,633,925,658	66.7	12.7
メガネフレーム+サングラス計	2,394,667,004	97.7	10.9
ガラスレンズ	15,456,033	0.6	11.0



他素材レンズ	41,022,633	1.7	-6.2
レンズ計	56,478,666	2.3	-2.0
合計	2,451,145,670	100.0	10.9

〔出所〕 ANFAO

輸出品を輸出量ベースで見ると、メガネフレームが約2,900万個、サングラスが約6,100万個で計9,000万個となっている。前年比の伸び率としてはサングラスが11.7%と大きな伸びを示している。

#### <イタリアのメガネフレーム、サングラス輸出量構成（2011年）>

	輸出量（個）	構成比（%）	前年比（%）
メガネフレーム	2,900万	32.0	0.3
サングラス	6,100万	68.0	11.7
合計	9,000万	100.0	7.8

〔出所〕 ANFAO

#### ・主な企業の売上高と従事者数

#### <同産地の主な企業>

（単位：1,000ユーロ、人）

	企業名	2009年	2010年	2011年		
		売上高	売上高	売上高	経常利益	従事者数
1	ルクソティカ Luxotica	5,094,318	5,798,035	6,222,483	814,011	65,611
2	サフィロ・グループ SAFILO GROUP	1,011,236	1,079,937	1,101,882	86,383	8,108
3	デ・リーゴ De Rigo	379,830	336,910	363,336	29,964	2,878
4	マルコリン Marcolin	180,321	207,679	224,124	29,416	972

〔出所〕 Le principali società Industriali e di Servizi italiane 2010 および同 2011（Mediobanca）

## II 産地の新興市場への取り組み

### 1. 産地を統括・管理する組織の概要

#### ANFAO (Associazione Nazionale Fabbricanti Articoli Ottici/全国眼鏡製品製造メーカー協会)

イタリアでは眼鏡工業については、イタリア産業連盟傘下にある業種別連盟 ANFAO (Associazione Nazionale Fabbricanti Articoli Ottici) が存在し、積極的な活動を展開している。ANFAO は 1945 年にミラノで創立され、加盟企業は現在約 100 社、イタリアの同産業の主要企業は全て加盟している。

#### SIPAO (Sezione Industrie Produttrici Articoli Occhialeria/眼鏡製品製造工業部会)

イタリア産業連盟のベッルーノ県支部であるベッルーノ産業連盟 (Confindustria Belluno Dolomite) の中の眼鏡部門分科会で 1945 年に創立された。現在同部会の加盟企業は 95 社で同産地に所在する主要眼鏡製造メーカーすべて加盟している。ベッルーノ県全体の輸出額に占める眼鏡製品の輸出は約 70% に及ぶため、同部会も同連盟の数ある部会の中で最も重要な部会となっている。

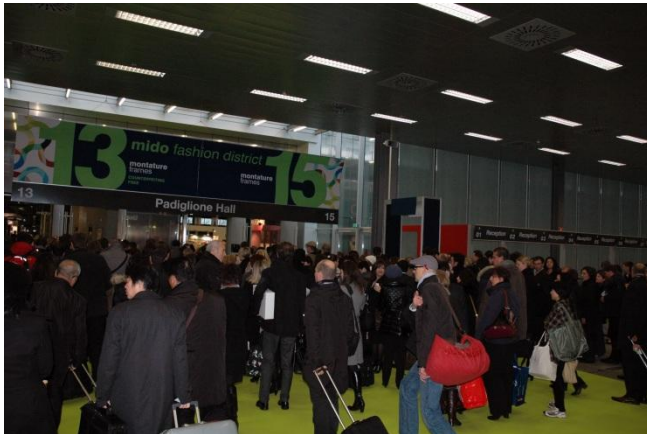
SIPAO の役割は加盟会員企業に対し、労働関係、経済事情、法務、税務、輸出、技術などあらゆる面でサポートやコンサルティング業務を行うことである。同時に、業界としてまとめ、協力しあい、共通アクションを行う上での拠点ともなっている。

### 2. 新興市場への取り組み

ANFAO および SIPAO は、ともにイタリア経団連の組織内にあり、ベッルーノ産地の国際化に関しても輸出振興を中心に互いに協力して取り組んでいる。新興市場のみを対象としているわけではないが、ANFAO が国際化政策として最も力をいれているのは、国際見本市の開催である。特にミラノで毎年 1 回開催する国際眼鏡見本市 MIDO は、ANFAO が MIDO SRL を通して開催。1970 年に開設された同見本市には、ベッルーノ産地をはじめイタリア各地の眼鏡メーカーそして、世界の主要メーカーが出展し、世界各国からバイヤーやオペレーターが集まる世界一の規模を誇る国際見本市としての地位を確立している。

#### <MIDO開催概要 (2012 年)>

名 称	MIDO (Mostra Internazionale di Ottica, Optometria e Oftalmologia)
開催場所	ミラノ市 (ミラノ見本市会場)
開催時期	2012 年 3 月 11 日～13 日 (第 42 回)
主 催	ANFAO (運営会社 MIDO SRL)
出 展	約 1,000 社 (約 40 カ国から出展/※ベッルーノ産地からの出展 37 社)
展示面積	200,000 m <sup>2</sup>
ビジター	約 42,000 名 イタリア人 44%、外国人 56%
備 考	次回は 2013 年 3 月 2～4 日に開催。



眼鏡国際見本市 MIDO2012 年（ミラノ）

### ・関係する国の政策・方針

眼鏡産業に特定して、新興市場国への進出や取り組みは特に存在しないが、ICE を通じてイタリア各産業の輸出促進を図る取り組みがある。その範疇として経済開発省、ANFAO の間に同産業における国際化支援として、国外の見本市参加に対する協約が結ばれ実行されており、その中に新興市場国における見本市の参加もある。

### ・取り組みの内容（ANFAO・経済開発省・ICE間の協力プロジェクト）

#### ＜新興市場対象ミッション派遣事業（2011－2012 年）＞

開催地	実施時期	内容
サン・パオロ パナマ	2011 年 2 月 7～8 日 2011 年 2 月 9～12 日	ベネト州、ベッルーノ産業連盟、Centro Estero Veneto との共催で南米への巡回ミッションを派遣。ブラジルのサンパオロで現地バイヤー、続くパナマではコスタリカ、ホンジュラス、ニカラグア、ヴェネズエラ、コロンビア、エクアドルのバイヤーとのワークショップを開催。
ソウル	2012 年 11 月 12 日～13 日	ソウルへミッションを派遣し現地韓国オペレーターに加えベトナムと台湾からのオペレーターとの間で独自のワークショップ開催。イタリア 9 社参加

パナマ	2012年11月22日～23日	<p>パナマミッションを派遣しワークショップを開催。参加企業全18社のうちベッルーノ産地から10社が参加。開催地パナマだけでなく、ベネズエラ、ブラジル、メキシコ、チリ、ウルグアイ、アルゼンチン、パラグアイ、コロンビア、ペルー、エクアドル、コスタリカ、ボリビア、ドミニカ共和国のオペレーターも参加。</p> <p>近年、同産地から中南米への眼鏡輸出は増加しているが中南米では消費財輸入に対し高い関税や複雑な手続きがあり、見本市出展用サンプル持ち込みも容易でない。そのため、開催地をパナマとし、パナマに上記の中南米各国からのバイヤーを招聘する企画が実施された。</p>
-----	-----------------	--

#### <外国の眼鏡見本市へ共同出展（2012年～2013年）>

対象見本市	実施時期	内 容
SILMO（パリ）	2012年10月4～7日	イタリア企業75社参加のうちベッルーノ産地から26社出展。また、ベッルーノ産地から16社共同出展
Hong Kong Optical fair（香港）	2012年11月7～9日	22カ国から620社出展。ベッルーノ産地から8社出展。
OPTI（ミュンヘン）	2013年1月25～27日	ベッルーノ産地から11社共同出展。同見本市への共同出展は初の試み

2013年については、MIDO（2013年3月2～4日：ミラノ）とSILMO（2013年9月26～29日：パリ）に加え、OPHTHALMOLOGIC OPTICS（2013年2月19～22日：モスクワ）への共同出展を予定している。さらにアラブ首長国連邦へのミッションも検討中である。既述の国際見本市の開催地は必ずしも新興市場国ではないが、新興市場国からのバイヤーも訪れるため、新興市場開拓にも役立っていると言える。

#### ・世界各国の企業情報・債権回収業務サポート

ベッルーノ産業連盟では、2012年に加盟企業の国際化を支援するため、世界各地の企業の信用情報調査や債権回収業務を行う専門調査機関Cerved Group（本社ミラノ）と業務提携を交わした。同機関は世界600万企業の企業データベースを有しており、この提携により加盟企業は輸出先企業や海外直接投資先の現地パートナー企業に対する信用調査等を低価格で利用できるようになった。眼鏡産業のみを対象としたサービスではないが、輸出志向性の高い同産業の加盟企業にとって恩恵が高いことはいうまでもないだろう。

## Ⅲ産地企業の新興市場開拓事例

### 1. ルクソティカ

Luxottica SPA

(メガネフレーム、サングラスメーカー／本社：ロンバルディア州ミラノ県)

Via C. Cantù 2 20123 Milano

(Tel) 02-863341 / (Fax) 02-86334636 / (サイト) <http://www.luxottica.com>

#### (1) 企業概要

##### ①沿革

1961年にレオナルド・デル・ベッキオ氏がベッルーノ県アゴルドに小作業所を設けたことに始まる同社は、現在高品質でラグジュアリーなメガネフレームやサングラスの企画デザイン・製造・販売で世界トップ企業となっている。

同社は1960年代末までは地元眼鏡メーカーの下請け企業として金属加工や半加工品生産に従事していたが、次第に生産分野を広げ、完成品を生産できる体制を構築。1967年にルクソティカブランド最初のメガネフレームを発表し、生産下請け会社からメガネフレームメーカーに脱皮した。同社では当初から技術革新と品質管理向上のため、全生産工程を自社内で完結する統合型生産方式を企業戦略としており、一部を下請け企業に委託することはあっても、基本戦略を現在も貫いている。

その後1971年にミラノのMIDOで最初の自社コレクションを発表し、その成功がさらなる飛躍の弾みとなり、以降毎年20%増加の勢いで生産量は拡大した。1970年代当初は、同社は問屋を通じてメガネフレームを卸していたが、創業者デル・ベッキオ氏は流通部門を統括下に置くことの重要性を認識し、市場に自社製品を直接供給するため、垂直統合型の戦略に取り組んだ。その第一歩が、1974年に実施した眼鏡市場でノウハウと実績のあるトリノの販売チェーン Scarone の買収である。

1980年代に入ると、主要諸外国において、独立系流通企業の買収、子会社の設立、あるいはJVの締結などを通じて、国際市場への進出を進めた。1980年代から1990年代にかけて、同社では生産工場の拡大を進め、アゴルド工場に加え、産地内のセディコ、チェンチェニゲ、さらに近隣のロベレートに新工場を設立した。

同社はデザインを追求することで、メガネフレームやサングラスをファッションの重要な要素としてランクアップすることに成功し、1988年に同社のファッションビジネス部門における最初の取り組みとしてジョルジョ・アルマーニとのライセンス契約が締結された。その後も国際的ブランドと次々にライセンス契約を交わし、ビジネスを拡大させた。サングラスでは、1995年に老舗のイタリアブランドであるVogue、1995年にはPersolを買収して自社ブランドとし、同社の生産のウェイトをサングラスに置いた。さらに1999年には、世界で最も有名なサングラスであるRay Banの買収により、この部門で世界最大企業の座を確立した。1990年にはニューヨーク株式市場に上場、2000年にはミラノ株式市場

に上場している。

各地に販売子会社を設立し、卸部門を強化するとともに、小売部門でも LensCrafters、Sunglass Hut、Oakley など業界大手企業を続々と買収し、2011 年現在、同社の自社販売網は世界 6,500 店舗に及んでいる。

## ②産地との歴史的関わり

ベッルーノ産地のアゴルドに誕生した同社は、現在もアゴルド工場が同グループの心臓部であり、さらに同産地内に 3 工場を有し、4 工場あわせて合計総面積 156,000 m<sup>2</sup>の工場で約 5,600 名が生産に従事している。現在の本社はミラノに設置され、経営本部、メディアリレーション、投資家リレーションセクションが置かれているが、現在も同社の企画開発、マーケティング、生産などのオペレーションは同社創立の地であるアゴルドで展開されている。

## ③規模

グループ総従業員数約 65,000 名（世界全体）

## ④企業実績（売上規模）

年	売上高 (100 万ユーロ)	純利益 (100 万ユーロ)
2006	4,676	429
2007	4,966	490
2008	5,202	390
2009	5,094	299
2010	5,796	402
2011	6,223	452

〔出所〕 同社ウェブサイト

## ⑤主要製品

メガネフレームおよびサングラス

自社ブランド	Ray Ban、Oakley、Vogue、Persol、Oliver Peoples、Arnette、REVO など
ライセンスブランド	Bulgari、Burberry、Chanel、Dolce & Gabbana、Donna Karan、Miu Miu、Polo、RALPH LAUREN、Paulo Smith、Prada、Stella McCartney、TIFANNY & CO、Tory Burch、Versace、Coach など

## ⑥海外拠点

<地域別構成（生産・流通構成）（2011 年 5 月現在）>

	従事者		売上高 (全売上に占)	工場数	小売部門		卸部門	
	従事者数	従事者数			店舗数	構成比	子会社	構成比

	(人)	(構成%)	める割合)			(%)	数	(%)
イタリア +欧州	9,600	15.5	イタリア 3% 欧州 17%	イタリア 6 工場	161	2.5	21	50.0
米国	38,399	61.2	60%	2 工場	4,811	75.8	6	14.3
アジア・ オセアニア	13,102	21.4	13%	中国 2 工場 インド小工場	1,234	19.4	9	21.4
その他	878	1.4	7%		145	2.3	6	14.3
全世界	61,979	100	100%		6,350	100	42	100

〔出所〕 同社ウェブサイト

イタリアでは同グループ総生産の約 65%にあたる年間 3,000 万組のメガネが製造されている。

### <イタリア国内工場>

所在県	所在地	開設年	従事者数	備考
ベッルーノ県	アゴルド	1961	3,399	
ベッルーノ県	セディコ	1985	1,400	
ベッルーノ県	セディコ	2001	458	グループ物流センター
ベッルーノ県	チェンチェニゲ	1987	341	
トレヴィン県 (ベネト州)	ペデロツバ	1987	595	Ray Ban 生産用
トレント県	ロベレート	1981	708	金属製フレーム生産
トリノ県 (ピエモンテ州)	ラウリアーノ	1995	558	Ray Ban 生産用

〔出所〕 同社ウェブサイト

### ⑦特色や強味

(1) 世界市場への垂直統合型の浸透：

企画・生産から販売まで垂直統合型の企業戦略を世界市場で実現。

(2) 技術開発・生産本拠地への大規模投資：

産地内の生産本拠地に対する長期にわたる継続的で大規模な投資により、最先端の生産システムで、高い品質の製品生産を可能としている。

(3) 自社ブランド、一流ライセンスブランドの極めて多彩なポートフォリオ

### (2) 海外戦略と国際化の現状

#### ①海外進出の経緯

本格的な海外進出は 1980 年代に始まった。まず 1981 年にはドイツ子会社を開設、同年米国では卸市場への大手流通企業 Avant Garde Optics Inc 買収により国際市場での卸部門での拡大を図った。1980 年代初頭には、さらに Cerniera elastica の特許を持つ Sferofrex の買収により製品開発への投資も強化し、市場における高品質製品でイメージをアップし、市場シェアの拡大に成功した。1990 年代には日本をはじめ各国に新しい販売子会社を設立した。

1995年には北米最大で750店舗を持つ眼鏡チェーンであるLensCraftersを買収、米国の小売市場にダイレクトに進出することになった。1997年に中国に工場を建設して、海外生産を開始し、2006年には第二工場も建設して生産体制を強化している。2002年にハイレベルのサングラス部門で世界最大手のSunglass Hutを買収、2003年アジア・オセアニア地域で最大店の眼鏡チェーンOPSMグループを買収。さらに2007年には、スポーツ部門の眼鏡の世界的リーダー、米国カリフォルニアのOakleyを買収した。

近年は中国に加え、中南米、インド、南アフリカ、フィリピンなど新興市場国においても、自社販売網拡大のために積極的な企業買収を行い、現地市場への浸透度を高めている。2011年末にはブラジルの大手眼鏡生産・販売企業を買収し、ブラジルにおける本格的な生産体制のベースをつくり、今後はブラジルおよび中南米諸国に商品を供給していく。

## ②現在の国際化体制

売上高のおよそ97%は海外で、いわゆる新興市場の売上は全体の約15%を占めている。生産工場はイタリア6工場、中国2工場、米国2工場に加え、2011年末にブラジル生産工場の買収により世界で11工場となった。小売部門では2010年末現在、同社の世界における自社販売網は6,500店舗に及ぶ。

### <メガネフレーム小売部門>

米国：LensCrafter、Pearle Vision

アジア・オセアニア：OPSM、Laubman& Pank

中国：LensCrafters

南米：GMO

### <サングラス小売部門>

Sanglass Hut：北米、中南米、アジア・オセアニア、南アフリカ、ヨーロッパ、中近東で約2,700店舗を運営

Oakley：卸・小売り両部門においてモノブランドショップであるOストアによりスポーツチャンネルに強いプレゼンス。

卸部門では世界に42の販売子会社を持ち、その他の地域・国についてはローカルの独立系流通企業を通し、世界130カ国へ製品を供給している。

## (3) 新興市場国における取組み

### <中国の事例>

#### ①進出の経緯

1997年に進出して中国子会社を設立し、第一工場を設立。2006年に第二工場を設けた。2010年6月現在で2工場あわせて約5,000名が従事し、1,700万組の眼鏡フレームを生産。



### (中国の工場)

	工場面積 (㎡)	開設 (年)	従事者数 (人)	備考
東莞市	53,678	1997	3,430	メタル(金属)フレーム、アセテート素材 フレーム、サングラス用レンズ(プラスチ ック、クリスタル)
広東省	80,000	2006	1,590	同上

2005年7月に北京に79の販売店を持つ高級眼鏡販売のリーダー企業 Xueliang Optical を買収。同年10月には、広東に133店舗を持つ高級眼鏡販売チェーン Ming Long Optical を買収。これにより北京で買収した79店舗、香港の70店舗とあわせ中国に278店舗を持つ高級眼鏡市場において最大規模の販売チェーンとなり、小売市場進出当初から高級眼鏡の販売チェーンのリーダー的地位を確立した。

### ②現地パートナーの発掘のきっかけと見つけ方

中国子会社の経営者としては、北イタリアのトリエステに本部を持つ MIB School of Management (1988年創立) 卒業の Hemin Kong 氏を同社の中国会社の CEO として登用した。

### ③主要販売製品

特に中国市場におけるプレミアム、ファッションのセグメント、高級品セグメント市場対象の商品を提供している。

### ④マーケティング

広大な中国市場ではサングラスは医学用メガネと認識されている地域もあり格差が大きい。そのため、同社では大都市部で欧米式ライフスタイルへの志向が高く、購買力のある消費者のいる地域に限定してサングラスの販売店の開設を進めている。

### ⑤欧州諸国や他の先進国との違い

2009年に同社では、上海に19名のスタッフからなるデザインラボを開設。イタリア、日本、米国に続く同社としては4番目のラボ。同社の自社ブランド (Ray Ban、Oakley、Vogue)、ラルフローレン、プラダなど高級ブランドのライセンス商品を中国人やアジア系の顔の形に合うよう、モデルの修正を行っている。

### <中南米諸国の事例>

#### ・チリ、ペルー、エクアドル、コロンビア

2009年6月、チリ(193店舗)、ペルー(100店舗)、エクアドル(39店舗)、コロンビア(61店舗)など、南米最大の眼鏡販売店網をもつ Multiópticas International (本社スペイン) の株式40%を取得。これまで同社は卸部門の子会社で進出していたが、これにより中南米小売市場へ本格的に進出した。自

社独自の販売網ではなく、中南米市場最大手の流通網との協力関係による進出を選んだ理由は、4カ国の市場ですでによく機能している販売網や体制を活用して、一気に進出することだった。同地域において同社のブランドポジションを強化するベストチャンスとなった。なお2012～2014年には、残り60%の株式購入オプションも契約には組み入れられている。

#### ・メキシコ

2011年2月、メキシコでメキシコシティや都市部の有名デパートや空港内ショップ等に40のサングラス店舗網をもつ Stanza と、同じくメキシコで約30店舗のサングラスショップを持つ High Tech Retail Chain を買収。あわせて70の店舗網は、Sunglass Hut 店舗網に再編成される。

#### ・ブラジル

当初はブラジルに卸部門の販売会社設立。しかし、ブラジル市場への最終製品の輸出に対しては高関税が課せられるため、輸入品の市場価格は世界市場の3～4割増しとなる。そのため2011年12月、ブラジル最大手の高級眼鏡の生産・販売会社 Gruppo Tecnol Ltda (売上高9,000万ユーロ)を100%買収(当初80%、4年以内に残りの20%も取得)した。イタリア系ブラジル人が1972年に創立した Gruppo Tecnol Ltda は、サンパオロ市近郊カンピナス市に高水準のメガネフレーム生産工場、最先端の中央研究所、自社ブランドおよびライセンスブランド合わせて15のブランドを持つ。流通面でも卸部門(ブラジル全体15,000店舗に供給)に加え、サンパオロに90店の自社小売網を持つ。ルクソティカでは、同社の買収により、ブラジル市場への最終製品輸出に係る高額な関税問題を解消し、ローカルプレイヤーとなることで、高関税制度のために事実上実現不可能だったプレミアムレベルの高級アイフレーム市場の進出も可能となる。

同社では長期的な成長の望めるブラジルにおいて本格的生産を開始し、ブラジルおよび周辺の中南米諸国への生産および物流センターとしての役割も果たせ、垂直統合型ビジネスでの本格進出を進める。同国は消費者テイストも購入価格も欧州水準に匹敵し、大きな成長が期待されている。また、ブラジル生産により納期もこれまでの3分の1に縮小される。さらにサングラス部門だけでなく、近年中南米諸国でも成長が記録され景気の動向に左右されにくいメガネフレーム部門についてもこれまで以上に強化を図る意図もある。ブラジルおよび中南米は同グループの今後の成長の柱と位置付けられている。

#### <南アフリカの事例>

1997年に卸部門の販売子会社を設立。2007年3月 Sunglass World (サングラス部門で42店舗網)を買収。また同月に Occhiali for Sunglasses (サングラス部門で23店舗)を買収し、合計65店舗を所有することになる。これらの店舗はいずれもヨハネスブルクやケープタウン、空港内ショッピングエリアをはじめ都市部の大規模流通店舗内に置かれている。2009年10月同国最大のデパートチェーン Edgars Department Stores (150店舗網)との間に、同店舗内にルクソティカグループの所有する Sunglass Hut の販売コーナーを24店舗設ける協定を結んだ。これにより同グループの南アフリカにおける Sunglass Hut の店舗は80店舗となった。

### <インドの事例>

2008年11月、インド最大の不動産デベロッパー、DLFとの間でインド国内に100店のSunglass Hutフランチャイズ店舗開発協定を結んだ。DLFの子会社DLF Retail Brands Private Limitedは、インド市場における高級ブランド市場の成長を先取りする形で世界高級ブランドと協力関係を結び、インド市場におけるブランド販売拠点網を構築している。ルクソティカもDLFグループの協力を通じてインド市場への本格的進出を図ることとなった。同社との契約は、セレクトした高級ショッピングセンター内やハイクラスエリアにSunglass Hut店舗を展開する内容で、ニューデリーに2店舗を開設し、同国内に100店舗開設を目標としている。

なお、ほかにもフィリピン市場に対し、同国のスポーツ・ライフスタイル用品流通大手であるMeera Enterprisesと協定を結び、同店舗内にSunglass Hutの販売拠点を8ヵ所開設する提携を結んだ。こちらも成長の望まれる新市場への小売市場への進出の一步となる。

### <今後の課題・目標>

今後の5大フォーカス新興市場国をブラジル、中国、インド、メキシコ、トルコとし、生産拠点および販売市場の面で最重要国として位置づけ、大きな投資を進める。さらに、チリ、ペルー、タイ、インドネシア、旧ソ連諸国の成長を狙い、投資を実施している。

## 2. デ・リーゴ

De Rigo S. P. A.

(メガネフレーム、サングラスメーカー／ベネト州ベッルーノ県)

Zona Industriale Villa Nuova 12, 32013 Longarone (BL)

(Tel) 0437-7777 / (Fax) 0437-777956 / (サイト) www.derigo.com

### (1) 企業概要

#### ①沿革

1978年、デ・リーゴ兄弟がベッルーノ県リマーナ市に Charme Lunettes を創立。現在デ・リーゴは全世界で従業員 3,000 人規模で、ハイエンドで高品質の眼鏡のデザイン、生産、流通の世界的リーダーの 1 社となり、イタリア企業としてはルクソティカ、サフィロに次ぐ業界 3 位のポジションを占めている。

創業当初は従業員 30 名の職人企業で、サングラス、メガネフレーム、矯正用レンズ等を他企業から生産委託を受けて製造。1983 年には初の自社ブランドの POLICE を発表した。これは米国スタイルのユニセックスで若者向けのサングラスをヨーロッパ市場に持ち込むことを目的とし、従来の眼を保護するためのサングラスの域を超える革命的なサングランスで、新しいファッショングッズとして成功を収めた。以降、新しいトレンドを持つ最新コレクションを毎年発表し、年々大きく成長し、その後ブルーミラーレンズ製品を世に送り出し、これが世界的トレンドをつくることになる。

一方、1978 年創立のベッルーノの最初の眼鏡工場で生まれた伝説的ブランド Lozza を自社ブランドとして取り入れ、スタイリッシュでハイテクノウハウを持つブランドとしてイメージアップを進めた。



デ・リーゴ本社（ロンガローネ）



デ・リーゴ自社ブランドであるポリス

ポリスの成功の後、デ・リーゴ兄弟が所有していた別企業 Argosol から、15～25 歳をターゲット層とする新ブランド Sting をスポーティでトレンドイなスタイルとして発表することで、若者層市場に浸透するようになった。

1988年には最初の販売会社をドイツとオーストリアに設立し、卸部門の国際化を進めた。1992年には、Charmes Lunettes と Argosal が合併し、デ・リーゴが誕生した。1993年に15年間におよぶ自社ブランド開発の経験をもとに、有名ファッションブランドのライセンス品の生産に取り組むことになった。同社の産地内の生産工場を拡張し、第2工場をロンガローネに開設。1988年には英国最大の眼鏡チェーン（400店舗）Dollond & Airchison を買収し、その後世界市場流通網拡大のため、子会社設立、卸部門、小売部門の企業買収などを進めている。

1995年にニューヨーク株式市場に上場したが、2005年にはデ・リーゴ家は同グループの資本98.7%を取得し、同市場からの上場を廃止している。

## ②産地との歴史的関わり

同社の生産工場は2工場とも同産地内にあり、産地の発展とともに成長してきた。同社では自社内で全生産工程を有するが、産地の下請け企業への生産委託も行っている。

## ③規模

総従業員数 3,000 名（世界全体）

## ④生産体制

生産本拠地は産地内の2工場。産地内の下請け工場にも一部生産を委託している。また、海外では中国でローカル企業にも生産委託。日本でも現地市場向けの製品の一部を日本企業に生産委託。

## ⑤企業実績（売上規模）

年	売上高 (100万ユーロ)
2009	379,830
2010	336,910
2011	363,336

〔出所〕 Mediobanca

## ⑥海外拠点

欧州、アジア、アメリカを中心に世界80カ国に製品を出荷・流通している。なお、スペイン、ポルトガル、トルコ、英国においては自社のリテール・チェーン（下表参照）を所有しており、この流通網が製品のショールームの役割を果たすとともに、最終消費者の嗜好やニーズを継続的にモニタリングする体制を整備している。

### （小売り部門）

	チェーン名	規模	経営権
スペイン	General Optica	両国で最大規模、合計250店舗網を持つ。	100%
ポルトガル	Mais Optica		100%

トルコ	OPMAR OPTIK	トルコ第2位で、35店舗網を持つ。	100%
英国	BOOTS OPTICIANS/ DOLLOND & AITCHINSON	英国第2位の眼鏡店舗チェーン。600店の眼鏡店を持つ。	英国企業とのJV

**(卸部門/全世界に12の支社を持ち18カ国をカバー)**

支社名	管轄地域
De Rigo Vision	イタリア・ドイツ (1988年)・オーストリア (1988年)、スイス
De Rigo Vision Espana	スペイン (1995年)
De Rigo France	フランス (1992年)
De Rigo UK	英国 (1995年)
De Rigo Hellas	ギリシャ (1999年)、キプロス
De Rigo Hrvatska	クロアチア
De Rigo Portugal	ポルトガル
Dei Rigo Gozlux	トルコ
Wilvale de Rigo	ブラジル
De Rigo Honkong	香港・台湾
De Rigo Vision Trading	中国
De Rigo Japan	日本

〔出所〕 同社資料

※支社のない国には、製品は108社に及ぶ独立系ディストリビューターにより流通されている。

**⑦主要製品**

メガネフレームおよびサングラス

(生産の半分はメガネフレームで、残り半分はサングラス。自社ブランドとライセンスブランドの生産量も半分ずつ)

**<自社ブランドとライセンスブランド一覧>**

自社ブランド	Police、Lozza、Sting、Sting Xs
ライセンスブランド	Blumarine、Carolina Herrera、Carolina Herrera New York、Chopard、Escada、Ermenegildo Zegna、Fila、Furla、Givenchy、Guess、Guess by Marciano、Lanvin、Loewe、Tous、Yamamay for Sting

〔出所〕 同社資料

**⑧特色や強味**

・個性的な自社ブランドの開発と投資

ポリスをはじめ Sting と市場に大きな新しいトレンドを創りあげる画期的な自社ブランドの開発

と、それらを発展させるオリジナリティに優れている。世界的タレントであるジョージ・クルーニー、デビッド・ベッカムなどをイメージキャラクターに起用する等、コミュニケーション面でも大きな投資をし、市場への浸透を図っている。

#### ・ライセンスブランドに対する優れた企画とクリエイティブチーム

ライセンス契約を取得し、それらを継続していく上で必要なのは、ブランド側のコンセプトやデザインイメージの意図を明確に読み取り、製品開発して提案する能力である。同時に市場の変化をつかみ、それを新製品に組み込み提案力が必要である。ブランド側は売上高だけでなく、ブランドのイメージをどのように高めたか、流通市場に浸透させたかも評価の対象としている。この点で同社の企画デザインクリエイティブチームの能力は高く評価されている。

#### ・地域性を重視したライセンシービジネスを柔軟に展開

多国籍企業であるが、ブランドのライセンスビジネスに関して、地域性を重視した戦略をとっている。全世界レベルで有名なブランドだけでなく、ある特定市場において非常に強いブランドのライセンス契約を取得し、当該市場で強力な営業戦略を進めている。

## (2) 海外戦略と国際化の現状

### ①海外進出の経緯

1988年には、最初の販売会社をドイツとオーストリアに設立し、卸部門の国際化を進めることになった。続いてフランスに販売子会社を開設。1993年に15年間におよぶ自社ブランド開発の経験をもとに、有名ファッションブランドのライセンス製品に取り組むことになった。

同社の構造は拡張し、第2工場(21,154㎡)がロンガローネに開設された。同年、英国、スペイン、オランダに新支社を設立した。1998年には世界で最も古い眼鏡店チェーンで、英国最大の企業(400店舗) Dollond & Aitchison を買収した。1999年にはギリシャに子会社設立。2000年リテール部門への投資戦略はスペインとポルトガルに合計150店舗を有する重要な眼鏡チェーンを買収した。同時に卸部門の国際化、アジア市場への進出のため、香港と日本に子会社を設立した。2007年にはクロアチアおよびブラジルにも子会社、2008年にポルトガルと中国に子会社を設立し、同グループの卸部門は欧州とアジア両大陸での存在感を高めた。

2009年デ・リーゴは、Dollond & Aitchinson と Boots Optician を合併させることで、英国第2位的眼鏡チェーンとなった。同グループはトルコに子会社をつくり、同国第2位的眼鏡チェーンである Opmar Optink を買収した。

### ②売上高に占める地域別シェア(2011年)

地域	構成比(%)
イタリア	10

欧州	46
アジア・オセアニア	21
アメリカ	11
アフリカ／中近東	9
その他	3

〔出所〕 同社資料

### ③現在の国際化体制

欧州市場ディレクター、地域別マネージャー、カスタマー対応など合計 15 名程度

輸出部門（欧州以外）ディレクター（卸部門の 18 の国に分かれており、中近東、中南米、アジア、オセアニアなど地域別にマネージャー）、カスタマーサービスなど合計 15 名程度

### ④地場企業との差別化

イタリアから輸出している製品については、世界中どの市場においてもニッチ市場の企業については競合もあるが、本流の市場ではイタリア企業がほぼ独占しており、イタリアのライバル企業であるルクソティカとサフィロとの競争が一番厳しい。

## （3）新興市場国における取組み

### ＜中国の事例＞

#### ①進出の経緯

2004 年に中国に販売会社を設立。北京と上海にショールームを持つ。売上は順調に拡大。自社の生産工場は設けていないが、中国の現地工場に最終品および半加工品の生産委託をしている。イタリアから輸出した半加工品なども一部使用している。また、中高級品はイタリアから輸出している。

#### ②現地パートナー発掘のきっかけと見つけ方

中国に限らず、それまで同社の地域の総代理店で長い間の協力関係を構築してきた関係から、子会社の代表になる。

#### ③主要販売製品

メガネフレームとサングラス、中国ではどちらも大きく成長している。ファッションブランドについてもハイレベルから普及品まで各種扱っている。中国のみならず、アジアではメイド・イン・イタリー製品に対するあこがれは強く、さらなる成長が期待されている。

#### ④ライバル企業との競合状況

高級品市場ではイタリアの競合企業との競争が大きい。

#### ⑤欧州諸国や他の先進諸国との違い

アジア市場では中国、韓国、日本で、アジア人の顔の形態にあうようデザインやフィッティングの修



正が必要となっている。

### **<ブラジルの事例>**

現在は販売子会社として進出。ブラジルは最終製品に対する関税が高いため、中国で生産させた低価格のものをブラジルに輸出し販売している。中国からの輸出は欧州からよりも関税が低い。中高級品についてはイタリアから輸出。

### **<他の新興国に対する今後の課題>**

ロシアはディストリビュータを通じて輸出しており、それ以上強化する予定はない。インドは大きな期待があったが、まだ市場成長速度が非常に遅く、眼鏡店チェーンも存在せず買収もできない。

## 【参考資料】

### <文献>

- 「Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto」 (Federazione dei Distretti Italiani 2009)
- 「Osservatorio Nazionale Distretti Italiani Rapporto」 (Federazione dei Distretti Italiani 2011)
- 「Economia e finanza dei distretti industriali Rapporto Annuale n4 」 (Intesa San Paolo, 2011)
- 「Indagini statistiche sull'Industria Italiana anno 2010」 (Confindustria Ceramica)
- 「Indagini statistiche sull'Industria Italiana anno 2011」 (Confindustria Ceramica)
- 「Evoluzione del mercato dell'occhiale: crisi e sviluppo dell'industria bellunese」 (Annamaria Esposito)
- 「Il Distretto Bellunese dell'Occhiale」 (Alberto Bramanti 他編 Fondazione Fiera Milano2008)
- 「Relazioni Economico Veneto」 (Regione Veneto)
- 「L'occhialeria di Belluno all'uscita dalla crisi: quale futuro per il tessuto produttivo locale」 (INTESA SANPAOLO 2010)
- 「Italian Eyewear 2011: Main Figures」 (ANFAO)
- 「DalloSmeraldo di Nerone agli Occhiali del Cadore」 (Enrico de Lotto 著 Assindustria Belluno2000)
- 「Distretti: Culture locali e vantaggio competitive」 (Gianluca Ferraris 編 Baldini & Castoldi2012)
- Il Sole 24 Ore 新聞記事 ほか

### <WEBサイト>

- [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)
- [www.derigo.com](http://www.derigo.com)
- [www.assind.bl.it](http://www.assind.bl.it)
- [www.mido.it](http://www.mido.it)
- [www.istat.it](http://www.istat.it)
- [www.mediobanca.it](http://www.mediobanca.it)
- [www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)
- [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com) ほか

## イタリア産地の振興市場開拓 ベッルーノの眼鏡産業

---

2013年3月発行

著作・発行 日本貿易振興機構（ジェトロ） 海外調査部

〒107-6006 東京都港赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

---

禁無断転載