

イタリア産地の新興市場開拓  
～サッスオーロのセラミックタイル産業

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 サッスオーロのセラミックタイル産地調査

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、本報告書に関するご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  <input type="checkbox"/> 個人	会社・団体名
		部署名

※ご提供頂いたお客様の個人情報については、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 .....	3
1. 産地の歴史的特性 .....	3
2. 産地システムの特徴と推移 .....	4
3. 産地の現状 .....	7
II 産地の新興市場への取り組み .....	18
1. 産地を統括・管理する組織の概要 .....	18
2. 新興市場への取り組み .....	18
III 産地企業の新興場開拓事例 .....	21
1. マラッツィ・グループ .....	21
2. スマルトキミカ .....	27
【参考資料】 .....	33

## 【エクゼクティブサマリー】

### ＜サッスオーロ：セラミックタイル産地＞

#### 1. 産地の推移

イタリア北部のエミリア・ロマーニャ州のモデナ県サッスオーロを中心に、イタリア最大のセラミックタイル産地が形成されている。第二次世界大戦後に自然発生的に始まったこの地域のタイル産業は、戦後復興の建設大ブーム、消費文化の浸透により 1960 年代、70 年代と大きな成長期を迎え、企業数は年々増加。またタイル産業の発展と二人三脚の形でタイル生産関連産業も大きく成長した。産地内では当初、それぞれの企業が最終製品まで自社生産していたが、その後コスト削減のために分業、分散化が始まり、産地の企業数は 1976 年に最大規模の 509 社、従事者数 48,000 人に達した。

しかし 1974 年の石油ショック以降の経済危機と建設市場縮小の影響で、産地のリストラが行われ、企業グループ化、垂直統合型の生産が普及。1980 年代中ごろには再び深刻な大不況に見舞われたが、これを契機に産地内企業は工場の自動化プロセスや技術革新を進め、それが地域内に普及し産地全体の競争力を強化する結果となった。

1990 年以降、国内市場の伸び悩みもあり産地内企業は輸出強化の道を進め、輸出割合は年々増加。2000 年に入ると産地売上高の 7 割以上が輸出へ向けられるようになった。同時にグローバル化の進展により販路拡大を目的とした海外直接投資が増え、2000 年代には大手企業各社は海外に生産工場を設け、海外市場へより深く浸透する戦略を進め始めた。

海外生産拡大の影響を受け、産地の生産量は縮小しているが、特に新興市場における高級品についてはメイド・イン・イタリー製品の価値が高く評価されているため、産地内の企業本社では技術革新や製品開発、また輸出用製品の生産が進められている。グローバル化により市場のすそ野が広がったことで、逆に同産地はノウハウ集積と技術革新の場所としての重要性を高めている。

#### 2. 産地の現状

世界のタイル輸出市場において、イタリアの輸出額は 45 億 2,500 万ドルで金額ベースでは世界 1 位の座を確立（2010 年）。セラミックタイルはメイド・イン・イタリー製品を代表する製品のひとつとなっている。またイタリアのタイル産業の売上高 47 億ユーロの約 80%がサッスオーロ産地で産出されている。

同産地の従事者数は 2004 年の 20,383 名から 2011 年には 15,762 名と 7 年間で 22.7%減少している。しかし、イタリア全体に占める同産地の従事者数の割合は微増傾向にあり、同産地へのタイル産業の集中が進んでいると言える。同産地の輸出額は 1990 年代前半は 2 桁台の成長を示したが、1996 年に前年比 4.4%減と落ち込んだ。その後再び増加傾向が続き 2000 年には前年比 10%増を記録。

その後もほぼ増加傾向が続き、2006年には前年比8%増、続く2007年には輸出額28億ユーロとピークに達した。しかし、国際金融危機の影響を強く受け、2009年には同20%減と大幅に減少。2010年に同6.3%増、2011年同2.7%増と回復基調に戻っているが、金融危機以前の水準には回復していない。

2011年の輸出額は24億ユーロで、地域別には欧州向けが全体の73.9%を占め、次に米大陸向けが13.1%となっている。国別では1位がフランスで全体の22.3%、2位ドイツが13.9%、3位米国8.7%でこれら3カ国で全体の45%を占める。新興市場としてはロシアが7位、ポーランド12位、サウジアラビア13位、クロアチア18位、チェコ19位、ハンガリーが20位と東欧諸国が目立つ。一方、同産地の2011年の輸入額は7,700万ユーロでイタリア国内経済の低迷を反映し、前年比14.3%減と大きく減少している。

現在、海外へ生産面での直接投資を行っている企業グループは10社あり、欧州、ロシア、米国などにあわせて20カ所の現地法人、34カ所の工場を所有し、現地生産を行っている。現地生産総売上高は約10億ユーロで、現地生産量の83%は現地市場向けに販売されている。

また同産地で生産されているタイル製品の種類は、堅牢度に優れたGRESが全体の75%を占め、用途も大型公共施設、商業施設、ビル、住宅用と広範にわたっている。主要企業（グループ）としては、売上高8億を超えるリーダー企業が1社、1億～3億ユーロの売上げ規模の会社が8社、5,000万～1億ユーロ規模の会社が11社存在している。

### 3. 産地業界としての新興市場への取り組み

同産地にはイタリア産業連盟（日本の経団連に相当）下の業種別連盟であるセラミック工業連盟（Confindustria Ceramica）本部があり、同産地を含めイタリア全国のタイルメーカーを束ねる積極的な動きを展開。国際化への取り組みも同連盟の活動の柱の1つとなっている。特に同連盟では、毎年1回ボローニャで開催され、世界1～2位の規模を誇る国際タイル建材見本市であるCERSAIEにおいて、世界中からバイヤーや建築家、建設関係者が集まる重要な場を作り、イタリアのタイルのイメージアップと国際化に大きな貢献を果たしてきた。その他にも、ロシア建材見本市への共同出展も実施。また、新興諸国市場に関する市場調査のほか、ICE（イタリア貿易振興会）の協力を得てCERSAIEへの新興市場国からのジャーナリスト招へいなども行っている。

### 4. 企業ケーススタディ

企業事例としては、新興市場国に対し積極的な取り組みを行っている産地内の2企業を選び、国際化の取り組みについて調査を実施。1社はマラツィで、現在の総従業員数は6,000名を超え、産地内に5カ所、欧州、米国、ロシアにあわせて7カ所の自社生産工場を有し、世界130カ国に製品を供給する世界のセラミックタイル市場のリーダー企業である。特にロシア市場では市場シェア1位を誇っている。もう1社はタイル生産に必要な化学溶液の専門メーカーのスマルトキミカである。同社は中小企業ながら海外生産を進め、現在ブラジル、中国、トルコなど新興市場を中心に世界10カ国に自社工場を持ち、各地のタイルメーカーに製品を供給している。

## I 産地の概要

### 推移と現状

イタリア北部のエミリア・ロマーニャ州(州都ボローニャ市)モデナ県南部のサッスオーロ市(Sassuolo)を中心に、モデナ県と隣のレッジョエミリア県にイタリア最大のセラミックタイル産地が形成されている。サッスオーロ市に発生した同産地は、タイル工業の発展とともに次第にモデナ県のフィオラーノ・モデネーゼ、フォルミジエ、メラネッロ、カステルベトロ、そしてレッジョエミリア県のスカンディーノ、カサルグランデやルビエラ等に次第に広がり、さらには両県のみならずエミリア・ロマーニャ州内にも拡大し、現在に至っている。

エミリア・ロマーニャ州は、中小企業をベースとした機械金属産業や食品産業などが州内に多極分散型に発達していることで知られている。同州の多極分散型産業構造の代表例がモデナ県である。モデナ県にはタイル産業をはじめ、フェラーリ、マセラティなどの高級車、農業機械、医療機器産業、ニット・アパレル産業の他、食品加工業も発達している。

### 1. 産地の歴史的特性

イタリアでは、豊富な赤土を使った素焼きのテラコッタや、マジョリカ焼きを作る伝統が何世紀も前から各地で根付いてきた。サッスオーロ地域でも陶器が作られていた歴史はあるが、第二次世界大戦直後には、同地域にタイル生産者が少数いた程度で、あくまで農業が主流で他地域に比べて特に焼物の伝統があった地域ではない。

タイル産業が近代的産業として興ったのは、第二次世界大戦後のことである。この地域は肥沃な平原地域で、比較的豊かな農村地域であり、自己資金を持った農民が少なくない。そこで、偶然タイルを作ると儲かるので、周りの人も真似して始めたという自然発生が誕生の要因とされている。そのため大半のタイル工場主は、自営農や畜産農業主であった。また労働力は農作業の人材が豊富にあった。当初はタイルの材料に、近辺の採掘場から大量の赤土を採取することが可能で、当時はタイル工場を始めるには文字通り水と土があれば十分であった。

第二次世界大戦で国土の多くが破壊されたイタリアでは、戦後復興のため建設大ブームが起こった。そのため建設材料に空前の需要が発生し、タイルもその恩恵を受けた。特に他の欧州諸国と比較して、タイルに対するイタリア国内市場のニーズは非常に大きかった。暑い時期にも冷たいタイルの特質は、地中海気候による風土に適していたこと、さらにイタリアでは合成建材やカーペット類を好まず、大理石や花崗岩などの石材や天然素材を建設物に用いる傾向が強かったことも、タイルの消費拡大の背景として指摘されている。

復興期とそれに続く国民全体の消費文化の浸透により、1960年代から70年代にタイル産業は大きな成長期を迎えた。企業数も急激に増え、次第に工業としての形を整えるようになる。同地域では、1962年の事業者数が100事業所であったものが、1964年には130事業所、1970年には200事業所と増加している。1964年にはサッスオーロに、イタリア全国のタイルメーカーの集まりであるイタリア陶磁器協

会 (Assopiastrelle/現在の Confindustria Ceramica) が設立された。また 1976 年にはボローニャにタイル業界の技術サポートを目的とする Centro Cermico が行政、大学、産業界の三者の協力で発足している。

## 2. 産地システムの特色と推移

### ・タイル生産機械産業も並行して発達

同産地の発展の大きな要因の一つは、タイル産業の発展と二人三脚の形で、タイル生産用機械産業も強い相乗効果を挙げながら発達してきたことにある。イタリアではそれまでタイル生産の経験がなく、戦後すぐにタイル生産に使用された機械も技術も、大半は外国製であった。各工場で、外国製機械を使いやすいよう改良を加えるところから始まり、次第に原料やイタリアの燃料（当時は天然ガス中心）に適合する新しい機械を自ら製造するところまでに発展していった。

そして 1960 年代半ばには、機械類は地元での生産が可能となり、1970 年代には機械の輸出を始めている。周辺地域には戦前から機械金属産業が発達しており、高級自動車メーカーのマセラティ（1926 年創立）、フェラーリ（1940 年創立）、ランボルギーニ（1949 年創立）などの本社工場が同地域 10km 圏内にある。これらの工場に勤めていた技術者や熟練工などの人材が、新しいタイル産業に流れ、同産業の技術革新の担い手として大きな役割を果たした。わずかの間に技術や機械をすべて外国製に依存していた状況から、世界市場に機械を輸出し業界のリーダーシップをとるまでに成長し、現在に至っている。

### ・各種関連企業や専門サプライヤーが産地内に集積

同産地のもう一つの強みは、タイル製造に必要な中間財についても、セラミックタイル用の顔料や上薬、各種化学溶液、包装材などのメーカーやサプライヤーが揃っていることだ。特にタイル用の釉、顔料、化学溶液は最終製品の品質に大きく寄与するもので、この産地内に専門メーカーの大半が集中している。またタイル用接着剤も重要であり、この部門でもイタリアは世界首位の座を誇っている。さらには、各種コンサルタント業務、輸送・物流業、サービス業も同産地に立地している。

### ・新製品の開発と製品ジャンルの拡大

元来セラミックタイルは、二回焼成（英語でダブル・ファイヤード）と呼ばれる工法で生産され、二度窯焼きをする必要があった。一度目は成型して乾燥させたものを窯入れし、素焼きの陶器（ビスコットと呼ばれる）をつくる工程。二度目は素焼きに上薬をかけたものを焼く工程である。技術革新として最初の大きな飛躍は、1970 年代後半にサッスオーロの代表的メーカーであるマラッツィが、迅速一回焼成法（シングル・ファイヤード）と呼ばれる新技術を開発したことで、成型して乾燥させたものに釉薬をかけて一度の窯入れを行えばよくなった。必要な時間も二度焼成では 24 時間かかったものが、一回焼成では 1 時間以内と、大幅な時間短縮が可能となり、燃料と生産時間、労働力の節約によって画期的な開発となった。1980 年代には全体の 25%、1990 年代には全体の 60%がこの方式で生産されるようになった。

もう一つの新技術は、産地の最大手企業 1 社が 1980 年代に開発した大理石とほぼ同じ性能・外観を持



つタイルである、GRES・ポルチェラナート（英語名でGRES・ポルチェラン・ストーンウェア／以下、GRES）である。非常に密度が高く堅牢性のあるタイルで、原材料を混ぜ合わせることで柄が決まり、圧縮成型により作られるという革命的製品と呼ばれている。出来上がりとしては無地および大理石模様、花崗岩状など多様である。この製品開発によりタイルの強度が大幅に増したため、従来のように住宅内部の用途に加えて、大型商業施設や公共施設の床材や外壁用としてタイルを用いることが可能となり需要が大きく広がった。つまり、これまで大理石を用いた部分の代替が可能となった。さらにデザインのレベルでもさらなる改良を可能とした。現在ではタイル製品の多様化の幅をさらに拡大している。

このような技術革新が産地の技術レベル、生産性、国際競争力を大幅に高める原動力となったことは言うまでもない。

### ・多様なデザイン・品質

既述のように、タイルのイタリア国内市場は一人当たりの消費量も大きく、イタリアのタイル産業の発展に大きく貢献した。特にイタリアの消費者の存在が、イタリアのタイル市場のあり方を決定づけた。イタリアの消費者は、人と違う個性を求める傾向があり、特に住宅については自分らしい住まいを求めて、細部にまで強いこだわりを持つ傾向がある。最新のデザインを最初に取り入れるのはイタリアの消費者と言われている。タイル一つにとっても、業者任せということではなく、材質、デザイン、価格をいくつものショールームをまわって吟味し、建築家や専門家とも相談の上、決定するのが購入方式である。好みのうるさい消費者の選択眼に対応するため、タイルメーカー側も毎回真剣勝負で新製品や新デザインを提供することを余儀なくされた。

イタリア国内市場ニーズのレベルの高さが、タイルメーカーに対し、デザインや製造法をより改良することを余儀なくさせたことで、イタリアタイルメーカーの競争力を高め、多品種少量で、差別性の高い極めて多様なデザイン・品質のタイルが生まれてきたと言える。

### ・産地内の生産システムの推移

生産工程としては、原材料のすりつぶし、混合、成型、乾燥、素焼き、上薬かけ、二回焼成、完成とおおまかに区分できる。当初は機械の設置や改良などを含めて、それぞれの企業が最終製品製造までのすべての工程を社内で行っていた。その後、生産コストの上昇とともにコスト削減のための分業・分散化が始まり、企業数も増大。産地の規模は1976年が歴史的にみて最大規模の企業数で509社、従事者数48,000人と最高となった。

しかし、1974年の石油ショック後の経済危機と建設市場の縮小に対応できなかった小企業が市場から撤退することで、産地のリストラが行われ、その結果、企業グループ化、垂直統合型の生産が普及し、産地における大手企業の集中化につながった。

1982年から1985年には深刻な大不況がタイル業界を襲い、サッスオーロは過剰生産となり106企業が閉鎖し、1万人が解雇された。企業はこの不況を契機に、エネルギーと労働力の儉約に取り組み、構造

的な変革と大幅な設備投資、タイル製造ラインの自動化プロセスの推進を開始した。この時期に短時間で焼くことのできるロール式窯も開発され、技術革新が進んだ。リーダー企業は、大幅な設備投資に加えて、他企業を積極的に買収し、また国際化を進めた。その結果産地のタイルメーカーの約 50%が、十数社の大手企業グループに統合される形となった。

1990年代には、企業の統合化（企業買収、グループ化等）傾向がますます強まった。企業買収の目的はグループ企業内に専門化した各種の製品工場を持つことで、市場のいかなる要請にも効率よく対応することであり、買収後もそれまでのブランドや組織はそのまま維持されることが多い。また原料については、次第に地元の原料だけでは不十分となり、ドイツ、フランス、ウクライナなどからの輸入品が主流となった。

### ・海外市場への進出・輸出強化

1970年代には、イタリアの国内市場は成熟期を迎え、技術革新による生産性向上により、生産能力は過剰に陥っており、海外市場を開拓することしか生き残りの道はなかった。イタリアのセールスマンは、タイルサンプルをカバンに詰め、外国の優良顧客を訪問するようになった。地域別、国別エージェント網の整備も行われた。またタイルメーカーは、イタリア国内外の一流建築・デザイン専門誌への積極的な広告掲載も展開。イタリアの建築・家具デザインなどがすでに海外市場で高い評価を受けていたことが、タイルの海外市場への進出に大きな役割を果たした。

輸出の割合は年々増加し、1990年代初頭には50%以上となった。イタリア国内市場の伸び悩みが続く中、2000年代に入ると売上高の70%以上が輸出へむけられるようになった。

### ・大手企業グループによる海外への直接投資

1980年代に入り、最大手のマラッツィが海外への直接投資という形で、グローバル化に動き出した。しかし、他企業の海外直接投資が始まったのは、その後10年が経過した1990年代以降となり、2000年代に入ってようやく本格化していった。

国際化の形態は、1990年代初頭までは、販売サービス拠点やショールームの開設、あるいは現地販売会社の買収や合弁、物流倉庫の設置という形でなされていた。しかし、他製品に比べ、タイルの重量による物流上の問題もあり、これらの形態では十分ではなかった。そのため産地の大手企業グループは、直接投資による生産工場の建設により、投資先国市場への浸透を試みる方向に移っていった。直接投資先は、欧州諸国と米国が中心である。

### ・産地はノウハウ集積と技術革新の拠点に

海外生産増加の影響を受け、2000年以降は産地の生産量ベースでは縮小傾向は避けられない状況となっている。しかし同時に、海外市場拡大の中で、中高級品についてはメイド・イン・イタリー製品の価値が高く評価され、産地内の本社工場ではさらなる技術革新や新製品開発が進められている。

同産地内では大手企業グループの集中化が進んでいるとはいえ、現在も大手企業グループに加え、特化したサプライヤー、補完する工程を行う中小作業所、そして業界団体などが相互補完し合う関係を築き、産地の競争力を維持している。地理的に限定された空間に、各アクターが揃っていることで、絶えず技術的に革新に挑み、試験、改良、その結果を地域内に普及させている。グローバル化により市場のすそ野が広がったことで、逆に産地はノウハウ集積と技術革新の拠点としてのウエイトを高めている。

産地内の協力の結果は、情報の共有化、ならびに業界団体を中心とした商標作りや見本市開催により、産地のタイル製品の海外市場に対する強力なプロモーションおよび外国市場での高い業績に表れている。

### 3. 産地の現状

#### ・産業の概況

世界のタイル市場における主要生産国は、イタリア、中国、ブラジル、スペイン、メキシコなどである。生産量では、急激に成長する国内需要に支えられ、中国が1位で75億7,600万㎡、ブラジルが2位で7億5,350万㎡、イタリアは3位で3億8,700万㎡。輸出については輸出量では、中国が8億6,720万㎡で1位、イタリアは2億8,920万㎡で2位ながら、輸出額ではイタリアが45億2,500万ドルで1位となり、2位中国の38億5,100万ドルに差をつけている。

#### <タイル産業：世界市場におけるシェア（2010年）>

国名	企業数 (社)	従業員 (名)	生産量 (100万㎡)	販売量 (100万㎡)		売上高 (100万ドル)		輸入量 (100万㎡)	1人当り 消費量 (㎡)
				国内	輸出	国内	輸出		
イタリア	172	23,352	387	123.6	289.2	1,612	4,525	21.2	2.5
中国	1,597	389,512	7,576	6,708	867.2	35,060	3,851	5.1	5.0
スペイン	176	16,200	366	133	247.6	1,062	2,316	11.6	3.1
アラブ 首長国連邦	4	15,000	90	25	65	180	450	48.0	21.0
ドイツ	24	4,424	50	25.1	24.9	214.1	401.7	89.6	1.4
ポルトガル	—	4,304	58	25.2	31.1	224.5	322.3	54.2	—
メキシコ	10	11,105	204	152.8	57	863	278	15.5	1.5
ウクライナ	8	520	52	69	21	48.3	83	—	1.5
ブラジル	94	23,500	753.5	699.6	57.2	—	—	—	3.8
日本	70	5,880	21	18	2	487	40	12.0	0.2
USA	16	—	—	60.3	3.9	858.9	39.7	129.6	0.6

〔出所〕 World Ceramic Tiles Forum

#### ・産地の概要と規模

イタリアの床材・壁材用のセラミックタイルの生産企業は、イタリア全国で163社、従事者数は22,189名である。このうちサッスオーロ産地（モデナおよびレッジョエミリア両県）に企業数82社、従事者数

15,762 名が集中している。さらにエミリア・ロマーニャ州の他の地域も含めると、同州内におよそ全国の 9 割が集中していることになる。

#### <イタリアの陶磁器タイル産業とサッスオーロ産地の規模（2011 年）>

	イタリア全体	サッスオーロ産地 (モデナ県+レッジョエミリア県計)
従事者数	22,189 名	15,762 名
企業数	163 社	82 社
生産量	3 億 9,972 万㎡	3 億 2,369 万㎡
売上高	47 億 1,568 万ユーロ	イタリア全体の約 80% (*)
国内売上高	11 億 4,615 万ユーロ	イタリア全体の約 80% (*)
輸出額	35 億 6,953 万ユーロ	24 億 103 万ユーロ

〔注〕① (\*) 印は、Confindustria Ceramica の推定値

②企業数は、Confindustria Ceramica 加盟企業数。

〔出所〕 Confindustria Ceramica

なおサッスオーロ産地の生産量については、毎年イタリア全体の生産量のおよそ 80%前後のシェアを占め、またエミリア・ロマーニャ州全体では、同 90%前後となっており、この地域への生産の集中が明らかとなっている。

#### <イタリアのタイル産業生産量における地域別推移（2004 - 2011 年）（構成比%）>

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
モデナ県+レッジョエミリア県合計	80.06	79.81	79.14	78.63	79.34	80.10	81.00	80.98
エミリア・ロマーニャ州の残り	10.09	10.02	10.77	10.81	11.00	10.76	10.29	10.07
エミリア・ロマーニャ州合計	90.15	89.83	89.91	89.44	90.34	90.86	91.29	91.05
その他の州	9.85	10.17	10.09	10.56	9.66	9.14	8.71	8.95
イタリア全体	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

〔出所〕 Confindustria Ceramica

2004 年～2011 年における従事者数の推移をみると、イタリア全体の従事者数が 2004 年の 29,817 名が 2011 年には 22,189 名と約 25%減少した。同様にサッスオーロ産地においても、同期間における変化は 20,383 名から 15,786 名と 22.6%減少している。

イタリア全体における産地内の従事者数の割合は、2004 年の 68.36%に比べ 2011 年には 71.04%と微増となった。なお、イタリア全体に占めるエミリア・ロマーニャ州の従事者の割合も 83.31%から 87.40%

と上昇傾向にあり、同州内へタイル産業が集中していることが見て取れる（モデナ県、レッジョエミリア県内に本社を持つ企業も、工場や事業所は産地を超えて、エミリア・ロマーニャ州各地に所在する場合が少なくない。従業員数は所在事業所の地域によりカウントされるため、本社は両県内にあっても、従業員数では両県外として統計上で表記される場合もある）。

### ＜イタリアのタイル産業における地域別従事者数の推移（2004-2011年）＞

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
モデナ県+レッジョエミリア県合計	20,383	19,922	19,324	18,556	18,037	16,929	16,314	15,762
構成比%	68.36	68.49	68.79	68.20	68.42	68.83	69.9	71.04
前年比%		-2.26	-3.00	-3.97	-2.80	-6.14	-3.63	-3.38
エミリア・ロマーナ州の残り	4,457	4,332	4,425	4,319	4,273	4,010	3,829	3,631
エミリア・ロマーナ州合計	24,840	24,254	23,749	22,875	23,310	20,943	20,143	19,393
構成比%	83.31	83.40	84.54	84.00	88.42	85.16	86.26	87.40
その他の州	4,977	4,830	4,344	4,335	4,054	3,652	3,209	2,796
イタリア全体	29,817	29,084	28,093	27,210	26,364	24,595	23,352	22,189
前年比%		-2.46	-3.41	-3.14	-3.11	-6.71	-5.05	-5.98

〔出所〕 Confindustria Ceramica

### ・輸出・輸入・海外投資の動向

#### （輸出）

同産地の1991年から2011年の輸出額の推移は、1995年までは2桁台の成長を示したが、1996年に前年比4.4%減と落ち込んだ。その後回復基調に入ったが、2000年の前年比10%増の後、輸出は横ばい状態となった。2003年に回復の兆候を見せた後、再び2005年には前年比マイナスとなった。2006年には前年比8.0%となったが、2007年以降は国際金融危機の影響を強く受け、2007年の28億7,880万ユーロをピークに、翌2008年は前年比4.6%減。さらに2009年には20.0%減と大幅な減少を記録した。2010年には同6.3%増、2011年同2.7%増と回復基調に戻っているが危機以前の水準にはない。

同産地の2011年における輸出額は24億ユーロ。世界市場に対する輸出地域別の分布をみると、欧州が全体の73.9%を占め、EU15カ国が52.7%を占めている。次いで米州が13.1%、アジア9.4%、アフリカ2.2%。オセアニア1.4%となっている。前年比では中南米が30%増で、北米の1.6%減と傾向が異なる。

輸出先を国別にみると、1位がフランスで全体の22.3%、2位がドイツで13.99%、3位が米国で8.69%と、この3カ国で全体の約45%を占める。またドイツが前年比54%と大きく増加し、次いでベルギー、オーストリア、スイス、ロシアの順となった。10位のギリシャは前年比28.2%減と、経済危機の影響を強く示している。

11位以下では、新興市場として12位ポーランド、13位サウジアラビア、18位クロアチア、19位チェコ、20位ハンガリー、22位ルーマニア、24位スロベニア、27位アラブ首長国連邦、29位ウクライナ、31位南アフリカ、32位中国などの順となった。新興市場国で前年比増加率が高いのは、ポーランドの同6.8%増、チェコ同9.1%増、アラブ首長国連邦同8.8%増、ウクライナ同24.6%増、南アフリカ同52%増、中国同13.1%増、メキシコ同8.2%増などとなっている。また順位は低いものの、カタールが同51.5%増、レバノン同12.6%増、モロッコ同29.4%増、ナイジェリア同16.3%増など、アフリカ諸国も顕著な伸びを示している。

**<サッスオーロ産地の輸出額の推移（モデナ県+レッジョエミリア県合計）（1991 - 2011年）>**

年	輸出額（ユーロ）	変化率（%）
1991	1,008,019,280	
1992	1,113,644,931	10.5
1993	1,601,274,315	43.8
1994	1,908,001,194	19.2
1995	2,221,287,265	16.4
1996	2,124,091,344	-4.4
1997	2,205,786,105	3.8
1998	2,349,169,339	6.5
1999	2,412,553,747	2.7
2000	2,647,042,288	9.7
2001	2,646,345,060	-0.0
2002	2,669,499,609	0.9
2003	2,546,480,673	4.6
2004	2,681,692,621	5.3
2005	2,625,633,369	-2.1
2006	2,834,374,254	8.0
2007	2,878,803,098	1.2
2008	2,746,780,975	-4.6
2009	2,198,590,374	-20.0
2010	2,337,380,904	6.3
2011	2,401,032,324	2.7

[資料] ISTAT

**<サッスオーロ産地の輸出地域別分布（モデナ県+レッジョエミリア県合計）（2011年）>**

	輸出額	前年比（%）	構成比（%）
欧州計	1,774,334,825	2.5	73.9

EU15	1,264,459,990	2.2	52.7
EU 新規加盟 12 カ国	268,984,408	1.3	11.2
非 EU 加盟欧州諸国	240,890,427	5.0	10.0
米州計	315,505,954	1.7	13.1
北米	272,999,481	-1.6	11.3
中・南米	42,506,473	30.0	1.8
アジア	225,120,051	4.5	9.4
アフリカ	52,590,547	6.0	2.2
オセアニア	33,480,947	9.6	1.4
合 計	2,401,032,324	2.7	100.0

〔出所〕 ISTAT

＜サッソーロ産地の輸出先国ランキング（モデナ県+レッジョエミリア県合計）（2011年）＞

		輸出額（ユーロ）	前年比（%）	構成比（%）
1	フランス	536,220,022	6.2	22.3
2	ドイツ	335,841,664	54.0	13.9
3	米国	208,722,656	0.3	8.7
4	ベルギー	97,917,187	3.9	4.1
5	オーストリア	77,976,771	3.9	3.3
6	スイス	77,107,749	7.2	3.2
7	ロシア	69,079,695	2.8	2.9
8	英国	65,102,274	0.4	2.7
9	カナダ	64,276,825	-7.4	2.7
10	ギリシャ	55,629,313	-28.2	2.3
	合計（上位 10 カ国）	1,587,874,156	9.3	66.1
11	オランダ	53,029,135	6.9	2.2
12	ポーランド	41,080,667	6.8	1.7
13	サウジアラビア	38,122,796	-12.5	1.6
14	スペイン	36,451,611	-2.2	1.5
15	イスラエル	34,033,483	4.2	1.4
16	スウェーデン	32,388,274	-7.7	1.3
17	オーストラリア	28,623,985	13.1	1.2
18	クロアチア	27,046,874	0.5	1.1
19	チェコ	24,254,148	9.1	1.0
20	ハンガリー	23,138,515	-8.24	1.0
21	デンマーク	22,507,887	-5.6	0.9
22	ルーマニア	21,650,586	-4.3	0.9

23	香港	19,625,808	-6.5	0.8
24	スロベニア	19,089,774	-6.9	0.8
25	ノルウェー	18,384,887	0.2	0.8
26	日本	17,449,998	31.8	0.7
27	アラブ首長国連邦	16,066,547	8.8	0.7
28	フィンランド	15,542,245	5.4	0.6
29	ウクライナ	15,532,540	24.6	0.6
30	キプロス	15,051,218	6.3	0.6
31	南アフリカ	12,712,828	52.0	0.5
32	中国	12,668,846	13.1	0.5
33	エストニア	12,483,025	50.7	0.5
34	台湾	11,013,861	8.7	0.5
35	韓国	10,534,752	-26.4	0.4
36	メキシコ	9,967,149	8.2	0.4
37	スロバキア	9,562,993	8.2	0.4
38	カタール	9,312,852	51.5	0.4
39	シンガポール	8,897,484	44.7	0.4
40	レバノン	8,707,507	12.6	0.4
41	モロッコ	8,187,225	29.4	0.3
42	ルクセンブルク	7,852,726	12.3	0.3
43	ブルガリア	7,578,903	10.9	0.3
44	リトアニア	7,232,852	76.7	0.3
45	ボスニアヘルツェゴビナ	7,019,739	3.6	0.3
46	ナイジェリア	6,746,481	16.3	0.3
47	セルビア	6,472,990	29.2	0.3
48	インド	6,434,204	20.5	0.3
49	チュニジア	5,325,657	1.0	0.2
50	アゼルバイジャン	5,278,765	216.9	0.2
	合計（上位 50 カ国）	2,280,935,973	7.8	95.0
	その他各国	120,096,351	54.3	5.0
	全世界合計	2,401,032,324	2.7	100.0

〔出所〕 ISTAT

### （輸入）

2011年の輸入額は7,695万ユーロで、イタリア国内市場の不況を反映し、前年比14.3%減と減少した。輸入先の地域別構成比では、欧州が65.5%で、中でもEU15カ国からが57.5%を占める。続いてアジアが34.1%となった。2010年に比較して、変化率は欧州からの輸入額はほぼ変化がない一方、アジアから



は同 33.4%減と大幅な減少を記録した。

＜サッスオーロ産地のタイル輸入先地域（モデナ県+レッジョエミリア県合計）（2011年）＞

地域	2011年 (ユーロ)	2010年 (ユーロ)	変化率 (%)	2011年構成比 (%)
欧州計	50,386,241	49,858,654	1.1	65.5
<i>EU15</i>	<i>44,238,801</i>	<i>43,055,472</i>	<i>2.7</i>	<i>57.5</i>
<i>EU 新規加盟 12 カ国</i>	<i>3,984,939</i>	<i>4,049,911</i>	<i>-1.6</i>	<i>5.2</i>
<i>非 EU 加盟欧州諸国</i>	<i>1,849,105</i>	<i>2,753,271</i>	<i>-32.8</i>	<i>2.4</i>
米大陸	293,394	352,180	-16.7	0.4
アジア	26,260,298	39,407,689	-33.4	34.1
アフリカ	7,672	182,208	-95.8	0.0
オセアニア	0	0	—	—
合計	76,947,605	89,800,731	-14.3	100.0

〔出所〕 ISTAT

輸入先国をみると、1位はスペインで2,536万ユーロで、前年比0.1%とほぼ横ばい。一方2位の中国は同約4割減少した。この2カ国からの輸入額だけで、輸入額全体の6割を超える。また、3位のポルトガル、4位のアラブ首長国連邦、6位のポーランドからの輸入額は前年比で2割から3割程度の増加を記録した。しかし、7位ドイツ、8位フランスなど比較的高価格のタイル生産国からの輸入は約6割減、約4割減と大幅に減少した。

＜サッスオーロ産地のタイル輸入先国（モデナ県+レッジョエミリア県）ベスト10（2011年）＞

		2011年 (ユーロ)	変化率 (%)	構成比 (%)
1	スペイン	25,361,123	0.1	33.0
2	中国	20,875,550	-39.3	27.1
3	ポルトガル	5,220,011	37.7	6.8
4	アラブ首長国連邦	4,275,656	27.5	5.6
5	スロベニア	3,585,477	4.1	4.7
6	ポーランド	2,743,648	19.0	3.6
7	ドイツ	2,658,162	-60.3	3.5
8	フランス	2,024,007	-38.6	2.6
9	インドネシア	815,667	-42.5	1.1
10	ウクライナ	672,173	-54.3	0.9
	上位10カ国合計	68,231,474	-20.0	88.6
	その他	8,716,131	-84.3	11.4

	全世界合計	76,947,605	-14.3	100.0
--	-------	------------	-------	-------

〔出所〕 ISTAT

### （海外直接投資）

海外への直接投資については、現在海外生産を実施している企業グループは 10 社であり、これら 10 社が、海外にあわせて 20 社の企業、34 ヲ所の工場を所有し生産を行っている。2011 年末現在、これら 10 企業グループの海外での生産量総計は 121,680,096 m<sup>2</sup>で前年比 5.16%増、売上高は約 10 億 4,500 万ユーロで、同 5.58%増を記録している。

海外生産地域としてはフランス、ドイツ、ポルトガル、スペイン、フィンランド、ポーランド、ロシア、ウクライナなど、欧州各国が全体の約 75%、残りの約 25%が米国に集中している。これらの企業は、現地生産量の 83%を現地国内市場で販売しており、第三国に 14%、企業グループ内別会社への販売が 2.8%となっており、現地市場における販売を目的とした海外生産であることが明らかとなっている。

さらに、あわせて 70 社の企業が、海外にショールーム、倉庫、店舗などの流通・物流拠点を持している。対象国としては北米と欧州が主要国であるが、中国についてはローカル販売会社との合弁が行われている。インドについても、2012 年にグルッポ・パナリアが、インドの現地有力企業との間で合弁会社を設立している。

### <イタリアのタイル産業国際化（海外生産）動向（2008 年 - 2011 年）>

	年	企業数	工場数	焼き窯数	従業員数	生産量 (m <sup>2</sup> )	販売量 (m <sup>2</sup> )	売上高 (1,000 ユーロ)
米国	2008	4	6	15	1,233	26,714,396	28,256,515	252,806
	2009	4	6	15	1,020	26,924,614	27,825,952	246,003
	2010	4	6	16	1,238	30,350,608	28,922,771	284,427
	2011	4	6	16	1,395	29,502,497	28,165,040	289,555
	前年比 (%)				12.68	-2.79	-2.85	1.80
欧州	2008	16	28	70	5,743	99,775,170	103,240,972	752,718
	2009	15	27	67	5,277	81,791,697	89,725,098	629,873
	2010	16	27	63	5,820	85,356,972	95,469,477	705,356
	2011	16	27	63	6,056	92,177,599	99,161,219	755,501
	前年比 (%)				4.05	7.99	3.87	7.11
合計	2008	20	34	85	6,976	126,489,566	131,497,487	1,005,524
	2009	19	33	82	6,297	108,716,311	117,551,050	875,876
	2010	20	33	79	7,058	115,707,580	124,462,248	989,783
	2011	20	33	79	7,451	121,680,096	127,326,259	1,045,056
	前年比 (%)				5.57	5.16	2.30	5.58

〔出所〕 Confindustria Ceramica

### ・生産されている製品の構成

製品の種類としては大きく、一回焼成、二回焼成、GRESに分類される。最も多いのがGRESで、全体の約4分の3を占め、次いで一回焼成14.8%、二回焼成7.6%、その他2.5%と続く。サイズは2cm×2cm四方の小型サイズもあるが、30cm×30cm、40cm×40cmのものや、35cm×60cmの長方形など大判サイズが主流であり、さらには120cm×120cmや100cm×300cmの超大判サイズもある。

製品ジャンルとしては、床材用、壁用に大きく分類されている。床用と壁用の割合は1990年の70.69%対29.31%であったものが、年々床用の割合が増加し2011年には床用82.95%、壁用17.05%となった。

設置場所は公共施設（学校、病院、オフィス、空港）、店舗・商業施設（ショッピングセンター、レストラン、コーヒショップ、ショップ）、ビル、マンション、住宅と広範囲にわたっている。住宅用としては、キッチン、洗面所やトイレなど水回り部分だけでなく、リビング、寝室、玄関エントランス、テラス、中庭部分などに広く利用されている。また新設建造物だけでなく、古い建築物のリフォームや修復用としても使用される。

### <生産製品構成（2011年）>

製品分類	生産量（ユーロ）	構成比（%）
一回焼成	59,083,660	14.8
床用	25,184,340	6.3
壁用	33,899,401	8.5
二回焼成	30,555,955	7.6
GRES	300,268,639	75.1
その他	9,820,904	2.5
合計	399,729,158	100

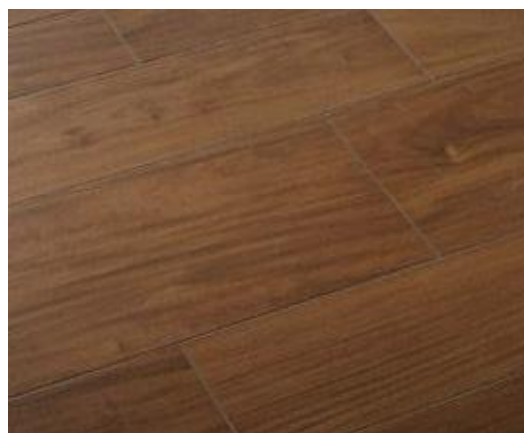
〔出所〕 Confindustria Ceramica

### <製品用途の推移（1990-2011年）>

	床用（%）	壁用（%）
1990年	70.69	29.31
1995年	72.37	27.63
2000年	78.49	21.51
2005年	82.19	17.81
2010年	83.47	16.53
2011年	82.95	17.05

〔出所〕 Confindustria Ceramica

### <GRES製品の事例>



### ・主要企業の売上高

(単位：1,000 ユーロ、人)

	企業名	2009年 売上高	2010年 売上高	2011年		
				売上高	経常利益	従業員数
1	マラッツィ・グループ Marazzi Group	800,550	818,325	832,547	58,769	6,148
2	パナリア・グループ PANARIA GROUP INDUSTRIA CERAMICA	284,490	285,179	291,397	4,949	1,648
3	グラニティフィランドレ GRANITIFILANDRE	183,949	189,859	267,645	6,951	1,395
4	フロリム・チェラミケ Florim Ceramiche	184,353	189,043	240,119	20,308	1,069
5	チェラミカ・アトラス・コンコルデ Ceramiche Atlas Concorde	186,434	199,105	207,401	21,580	600
6	カサルグランデ・パダーナ Casalgrande Padana	190,795	194,979	199,219	22,047	601
7	グルッポ・チェラミケ・リッケッティ Gruppo Ceramiche Ricchetti	194,500	196,657	190,466	-5,541	1,559
8	チェラミケ・カエサル Ceramiche Caesar	129,793	134,631	128,398	11,739	438
9	セレニッシマ・CIR Serenissima Cir Industrie Ceramiche	91,778	99,283	115,518	4,884	581
10	ミラージェ・グラニート・チェラミコ Mirage Granito Ceramico	83,891	94,819	97,565	16,081	300
11	チェミラミカ・デル・コンカ Ceramica Del Conca	97,896	98,274	96,314	7,546	199
12	ヌオーヴァ・リワール・チェラミケ	84,832	88,064	93,081	1,350	473

	Nuova Riwal Ceramiche					
13	ABK グループ ABK GROUP INDUSTRIE CERAMICHE	87130	87,690	83395	3,709	290
14	インダストリエ・チェラミケ・ピエンメ Industrie Ceramiche Piemme	68,315	78,542	78545	1,142	368
15	FINCIBEC	68,007	70,885	70617	2,657	447
16	チェラミカ・マルカ・コローナ CERAMICA MARCA CORONA	59,153	68,189	74422	4,252	224
17	ガルデニア・フィナンツィアリア Gardenia Finanziaria	70954	73286	70200	-3,066	352
18	チェラミカ・サンアゴスティーノ ERAMICA SAN'AGOSTINO	57,803	65,364	63,519	5,124	336
19	ロンディーネ RONDINE	46,832	56,308	63316	2089	295
20	チェラミカ・レフィン CERAMICA REFIN	53,199	55,533	59,969	9,814	194

〔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

#### ・ Confindustira Ceramica

サッスオーロ産地には、イタリア産業連盟（日本の経団連に相当）傘下にあるセラミック工業連盟（Confindustira Ceramica）の本部があり、積極的な活動を行っている。同組織の前身は、1964年にサッスオーロ市内にイタリア全国の陶磁器タイル企業経営者団体として創立されたイタリアセラミックタイル協会（Assopiastrelle）である。2007年1月よりセラミックタイル企業だけでなく、衛生陶器、工業用陶器等の部門の企業も統括するセラミック工業連盟として組織を拡大、再編成して現在に至っている。

同連盟はイタリアを代表するタイル企業業界団体として、会員企業の利益保護のために設立されており、従来からの基本的業務（労使交渉、税制、法務サポートなど）、また国レベルや地方行政レベルの政策に対して積極的なロビー活動を行っている。国際舞台においても、EU委員会やWTO等でイタリア業界を代表するだけでなく、世界市場における関税障壁や非関税障壁に対してイタリアの外務省や関係省庁などを通じて政治的活動も行っている。他にも統計分析、市場動向やセラミックタイル産業の分析、環境、エネルギー、輸送、安全性、技術規範、製品の品質認証なども実施している。

さらに同連盟には、イタリア工業用陶磁器タイル資料センターも設置されており、同部門の歴史、発展を学ぶ資料センターとなっている。また生産システムおよび芸術・デザインの両面から、タイル産業の歴史を学ぶことも可能である。

### 2. 新興市場への取り組み

セラミック工業連盟における国際化への対応は、個々の企業が決定するのであり、同組織が国際化に関する企画のイニシアチブをとる訳ではない。加盟企業からの要請を受けて同連盟が担う役割は、技術開発、人材研修、市場情報提供、製品プロモーションの面で企業の国際化をサポートしていくことであるとしている（同連盟広報部）。

#### ・ 「Ceramic of Italy」 マークの制定

同連盟では、イタリア製の陶磁器タイルを保証するマーク「Ceramic of Italy」を登録し、国際市場におけるイタリア製タイルのイメージアップと品質保証に努めている。現在、同マークを利用している企業数は46社。海外の見本市などへ複数企業が共同出展する場合も、同マークが活用されることが多い。

#### ・ 国際見本市 CERSAIE 開催

同連盟が国際化政策として最も力を入れているのは、国際見本市の開催である。同連盟内の運営会社 Edi.Cer.Spa を通して、毎年エミリア・ロマーニャ州ボローニャで国際タイル建材見本市 CERSAIE を開催し、地元サッスオーロ産地をはじめイタリア各地のタイル製造メーカーや世界の主要メーカーが出展。世界各国からバイヤーやオペレーターも集まり、世界1、2位を争う規模を誇る国際見本市として確立している。

## <タイル国際見本市 CERSAIE2012（ボローニャ）>



さらに米国においては、Confindustria Ceramica の出資する米国企業 World Expo Inc を通じて、米国最大の陶磁器関連見本市 Coverings を運営している。Coverings の主催者はセラミック工業連盟、ASCER（スペイン陶磁器タイル製造業協会）ならびに米国の CTDA（セラミックタイル流通協会）、NTCA（タイル・コントラクターズ協会）および TCNA（北米タイル・カOUNシル）となっている。

CERSAIE 開催時には、関連行事として Ceramics Tiles of Italy 国際プレスコンフェレンスを開催しており、海外のタイル業界誌においてイタリアのタイル産業について優れた紹介記事を執筆した外国人記者に Ceramics of Italy ジャーナリズム賞を授与している。2012 年はインドの The Inside Track 誌記者が受賞した。また 2010 年にはブルガリア、エジプトの業界誌記者が同賞を受賞しており、新興国市場への広報活動としての役割を担っている。

### ・ロシアの建材見本市 MosBuild へ共同出展

毎年ロシアのモスクワで開催される建材関連の見本市 Mosbuild へ、Ceramics of Italy ブースを共同出展。2012 年も 4 月 2 日から 5 日まで、モスクワの Expocenter で ITE (International Trade Exhibition) の主催する同見本市に、イタリアの陶磁器製タイルを紹介する 100 m<sup>2</sup> のブースを出展。同見本市にはイタリアのタイルメーカー約 30 社が独自に出展スペースを取得し、出展を果たしているが、それら出展企業の 1 つの拠点としての役割も果たしている。

また同見本市では、セラミック工業連盟として、毎回ロシアの販売業者の中からイタリア製品のロシア市場における普及に貢献した会社を表彰する Confindustria Ceramica Russian Distributor Award を授与している。

### ・新興諸国市場に関する市場調査実施

セラミック工業連盟では、エミリア・ロマーニャ州の協力を得て、新興市場国であるブラジルとインドについて両国におけるタイル消費や産業・流通構造、市場浸透へのマーケティング戦略に関する市場調査を実施。2012 年 7 月に両国をテーマとしたシンポジウムで、調査結果を発表した。

## CERSAIE 2012の開催

名称	<b>CERSAIE</b> (Salone Internazionale della ceramica per l'Architettura e dell'Arredabagno)
開催場所	ボローニャ市ボローニャ見本市会場
開催時期	2012年9月25～29日
主催	セラミック工業連盟 (運営 Edi.Cer.Spa)
出展	合計 910 社 (国地域別) イタリア企業 611 社、外国企業 33 カ国 299 社 (業種別) 陶磁器タイル 474 社、バス・トイレ陶器類 293 社、陶製品用原料・機器類 16 社、タイル接着用機器・マテリアル 47 社、出版・サービス関連 70 社
協力	ボローニャ見本市会場
展示面積	176,000 m <sup>2</sup>
来場者	75,563 名 (イタリア人) 計 51,264 名 建築家 6,357 名、インテリアデザイナー 1,769 名、営業エージェント 6,872 名、建設・保守会社 2,406 名、販売会社・問屋 10,222 名、地方自治体 485 名、企業コンサルタント 1,864 名など (外国人) 計 24,299 名 (154 カ国) 欧州 11,853 名、アジア 3,325 名 (日本 306 名)、米国 1,350 名、アフリカ 602 名、オセアニア 392 名 (プレス関係) 計 675 名 (イタリア 417 名、海外 258 名)
備考	次回は 2013 年 9 月 24 日～28 日にかけて実施予定。

### ・関係する国の政策・方針

タイル産業に特定した新興市場国への進出や取り組みは特に存在しない。しかし、ICE (イタリア貿易振興会) にはイタリア各産業の輸出促進を行う取り組みがあり、同会を通じて経済開発省、エミリア・ロマーニャ州、セラミック工業連盟の間に同産業における国際化支援の協約が結ばれ、実行されている。2010年から2011年は、北米における Ceramics Tiles of Italy のプロモーション活動がメインで、新興市場対象の活動は特に実施されていない。さらに、AEFI (Associazione Esposizioni e Fiere Italiane) と ICE 等とのイタリアの見本市組織の国際化に関する協約 (Accordo per l'Internazionalizzazione del Sistema Fieristico Italiano) の枠組みで、2012年のCERSAIE開催時には外国の専門誌ジャーナリストの招へいがICEにより行われている。今回はEU諸国、東欧、北米に加え、新興市場として南米およびインドからのジャーナリストの招聘が行われた。



## Ⅲ産地企業の新興場開拓事例

### 1. マラッツィ・グループ

Marazzi Group S.p.A.

(セラミックタイル・メーカー／エミリア・ロマーニャ州モデナ県)

Viale Virgilio 30, 41123 Modena

(Tel) 059-384334 / (Fax) 059-384401 / (サイト) <http://www.marazzi.it/>

#### (1) 企業概要

##### ①沿革

1935年に初代フィリッポ・マラッツィ Sr.がサッスオーロに Marazzi Ceramiche を創立。現在、同社は総従業員数 6,000 名を超え、世界 12 地域に生産工場を有し、130 カ国に製品を供給する世界のセラミックタイル市場のリーダー企業の座を確立している。

戦後 1950 年代に、2 代目のピエトロ・マラッツィが新技術へ投資を行い、トンネル式焼き窯を開発し、生産工程の機械化を図り、近くの粘土を用いた手工的生産所から本格的なタイル工場に発展した。1960 年代には製品のデザイン面の研究にも重点を置き、セラミックタイルのイメージをさらに高めるため、同社は業界で初めて国際的に著名な建築家やデザイナーとの協力関係を構築。ジョオ・ポンティが同社のためにデザインしたタイルは、ミラノ・トリエンナーレで発表、展示された。1974 年に製造時間とコストを大幅に軽減する高速一回焼法（シングルファイアド）の特許を取得し、飛躍的に生産性を向上させた。この製法は世界中のタイル生産の一大革命を起こすことになる。

1977 年に 3 代目のフィリッポ・マラッツィ Jr.が就任すると、製品の多様化、垂直統合化、そして本格的な国際化に着手することとなる。1980 年スペインと米国テキサスに生産拠点を設置。産地内企業が輸出を通じて国際化を進めている時期に、海外でタイル生産を開始した最初の企業でもある。



マラッツィ本社（モデナ）



マラッツィショールーム（サッスオーロ）

1985 年、釉薬を施す新技術を導入し、タイル製品の技術や用途を拡大する特許を取得した。その後、イタリア大手タイル企業 2 社を買収し、イタリアでのリーダー企業としての地位を高めるとともに、世

界レベルでの企業買収を続々と進め、生産拠点および販売網の拡大を進めた。また世界レベルでコアビジネスを強化することに加え、イタリア国内では補完する部門として衛生陶器メーカーの買収も行った。

同社は現在もマラッツィ家が株式の 51%以上を所有している家族企業。ミラノ株式上場をした時期もあったが 2008 年には上場を廃止している。現在は、イタリア、フランス、ロシア市場では市場シェア 1 位で、米国では 2 位。スペイン、ドイツ、ギリシャ、スカンジナビア諸国ではリーダー的存在企業となり、その他大半の市場で、タイル輸出企業の中でリーダー企業の座を占めている。

## ②産地との歴史的関わり

同社はサッスオーロ産地で誕生し、現在本社はモデナ市郊外にあるが、現在も同社の研究開発およびイタリア国内の生産工場はすべて同産地内に集中している。同社はリーダー企業としてタイル生産の技術革新において決定的な革新を実現し、それがサッスオーロ産地全体に普及し同産地の発展に対し多大なる貢献をしている。

## ③規模

総従業員約 6,000 名（世界全体）

## ④企業実績（売上規模）

年	売上高 (1000 ユーロ)
2009	800,550
2010	818,325
2011	832,547

〔出所〕 Mediobanca

## ⑤海外拠点

（生産体制） 全 12 拠点（5 カ国）

イタリア：5 拠点（すべてサッスオーロ産地内）

スペイン：2 拠点

フランス：1 拠点

米 国：2 拠点（ダラス、テキサス）

ロ シ ア：2 拠点

### （流通体制）

販売子会社：スペイン、フランス、英国、ドイツ、米国、日本、中国、ロシア、ドバイ

※販売子会社のない国では、国別あるいは地域別に同社の専属エージェントがあり、同エージェントが担当国の流通会社や店舗への輸出を統括している。なお、販売拠点は世界全体で 14,500 店で、世界 130 カ国に展開。

ショールーム：パリ、カンヌ、リオン、ボルドー、サロニッコ（ギリシャ）、ハンブルク、プラハ、  
ニューヨーク

## ⑥主要製品

### （A）セラミックタイル、グレス・ポルチェッタナート、グレス・クリスタリッツアート

小型モザイク型タイルから、超大判タイルまで様々なサイズ、厚さ、多種多様なデザインのタイル、カラーの極めて広範囲の商品を提供している。製品種類は 5,500 種以上に及ぶ。用途は、室内の壁用、床用に加えて、特に近年はその堅牢度を評価され、使用頻度の高い公共施設や大型公共事業でも活用されている。最近の傾向としては、フローリング（木材）や大理石など自然素材と風合いをだした大判サイズが人気を呼んでいる。



### （B）コンサルティング業務

同グループ内マラッツィ・エンジニアリングを通じて、建築家や建設関係者に対し、同社のタイルの建築ソリューションやコンサルティングを提供。

### （C）衛生陶器

同グループ内 Hatria で衛生陶器を製造・販売している。

## ⑦特色や強味

### （技術革新）

1950 年代におけるトンネル式焼き窯の開発に始まり、1970 年代の一回焼成の特許取得、1980 年代のファイヤーストリーム法の特許に代表されるように、タイル生産における代表的な技術革新を先頭に立って切り拓いてきた。現在は極めて高度かつ柔軟性を持つ生産システムを用いて高い生産性と高品質を誇っている。特にグレスでは、200cm×120 cm という超大型で薄さ 3 ミリのタイルを均一に継続的に生産可能な生産工程を開発。技術革新に大きな投資を行い、新製品開発へとつなげ市場を拡大してきた。

### （デザイン）

同社はデザイン追求を製品の強みとし、世界の一流建築家やデザイナーにデザインを委託した最初のタイルメーカーである。毎年多数の新コレクションを発表し、業界をリード。デザイン業界の重要な賞を多数受賞しており、2011 年にはデザイン分野で世界的に権威のある賞となっている ADI（イタ

リア・インダストリアル・デザイン協会)の金のコンパス名誉賞を受賞している。

## (2) 海外戦略と国際化の現状

### ①海外進出の経緯

1980年代に、三代目マラッツィの下で国際化のプロセスに本格的に着手することになった。1980年スペインにマラッツィ・イベリアと米国テキサスにアメリカン・マラッツィ・タイルを設立し、子会社(生産工場)を設置した。1991年にはスペインのペニユローヤ、フランスのフランス・アルファ等の全株を取得。フランス国内に生産拠点を取得し、欧州の中心部でマラッツィのプレゼンスを固めた。1998年米国のモナークタイル(2工場と14直営店舗を含む)を買収し、米国市場での定着戦略を図る。このようにコアビジネス部門における重要企業を買収を次々と行った(2008年には米国ダラス工場の生産能力を倍増した)。

アジア市場に対しては、2001年に日本に販売会社、2004年には中国に販売会社設立。2005年にはマラッツィ・ロシアを設立。さらにアラブ首長国、英国で販売会社を開設した。同時に2000年代に入り同社は、ウクライナで陶磁器製タイル原料用陶土の地層を取得することで東欧へ進出し、さらにはモスクワで最初の生産工場を開設した。続く2005年にはロシア大手タイルメーカーWelor Keramaを買収することでマラッツィは全ロシアに販売店網を持つロシア市場1位の企業となった。

### ②売り上げに占める国・地域別シェア

欧州(イタリアを含) :	22~23%
ロ            シ            ア :	25%
米                            国 :	23~24%
そ            の            他 :	残り

### ③現在の国際化体制

企業組織としては世界に次の3つの事業本部を持つ構成となっている。

- (1) イタリアおよび欧州事業本部
- (2) 米国事業本部
- (3) ロシア事業本部

いずれも生産工場を持つ事業本部である。そして同社の持つ製品、生産、流通のバリューチェーンのノウハウを3事業本部がすべて共有しており、それを各市場に最も適した形で実現していく形をとっている。

同社の海外生産の目的は、生産国の国内市場とその周辺地域市場での販売を進めることにある。同じセラミックタイルといっても、国・地域によってニーズ、生活習慣、嗜好が異なるため、地域の特性を熟知している事業本部ごとに、国・地域市場に最も適した製品を企画生産している。セラミックタイルの消費市場としては、品質、デザインともイタリアおよび欧州が伝統的にタイルを多く使ってきており、

センスもハイレベルであり、最も発展している。よって基本的には、イタリア用に開発した新製品カタログをもとに、米国やロシアの各事業本部ではそれぞれの市場に合うものを選択し、応用、修正、アレンジして製品化することが多い。

一方、上記以外の地域や国については、原則的にはイタリアからの輸出という形をとっている。イタリアではタイル生産の大きなピラミッドの頂上の部分、つまりデザインおよび品質の中～高レンジ製品を企画開発・生産しており、これらの製品を世界各国にメイド・イン・イタリー製品として輸出している（各国市場にとってはハイレンジな商品群である）。

同社発展の要因の一つは、現在もマラッツィ家が経営権を掌握している家族企業で、同産地に根付いた企業である一方で、産地外からも他分野の専門性の高いマネジメントスタッフを積極登用し、企業を成長させる戦略をとってきたことにあるとされている。代表取締役も外部から登用している。優れた人材を広く招くことで、相乗効果をあげ、より広い視点で企業を発展させることに成功してきた。

### **（３）新興市場諸国における取組み**

#### **＜ロシア市場事例＞**

##### **①進出の経緯**

2000年代中ごろ、ロシアに自社生産工場の建設を進めた際、ほぼ同時期にロシアの大手タイルメーカーKeramaを買収する機会に恵まれた。そのため、ロシア国内に生産拠点を2カ所を所有することになり、ロシア市場1位のセラミックタイルメーカーとなった。Keramaがロシア国内に200店舗、周辺の旧ソ連諸国（ウクライナ、カザフスタンなど）に50店舗所有していた販売店舗網も買収し、Kerama Marazziとなる。その後さらに店舗網を拡大し、現在はモノブランド店舗はロシア250店、周辺諸国50店舗の計300店舗に達している。

##### **②現地パートナー発掘のきっかけと見つけ方**

現地大手企業の買収。

##### **③受注・生産・出荷システム**

ロシアにロシア事業本部を置き、ロシア市場における製品の企画・生産・販売を行っている。

##### **④主要販売製品**

製品は広範囲に及んでいるが、価格帯はロシア市場に合ったもので、イタリアンテイスト、かつロシア人のテイストに合う、やや派手好みの図柄の製品が好まれている。ロシアは近年タイル市場が大きく成長。新しい住宅が次々と建設されており、大規模公共施設も拡充されている。ロシア人のインテリアに対する好みも、少しずつ欧州化しており、価格に合ったものの中で美しいものを求める客層が増大している。なお一部の高級品については、イタリア本社で生産した製品が輸出されている。富裕層はメイド・イン・イタリー製品としての付加価値を高く評価しているためである。

### ⑤ライバル企業との競合状況

ロシアでは同社の知名度が非常に高く、市場 1 位の地位を誇り、強い競争力を持っている。ライバル企業の多くはイタリアのサッスオーロ産地内企業である。

### ⑥マーケティング

ロシア国内に 250 店の直営店舗を有しており、市場の最終消費者の反応までを詳細に把握し、それを製品開発に反映することが可能となっている。

### ⑦地場企業との差別化

ロシア人のテイストに合い、かつイタリアンテイストを強調した製品を提供すること。

### <他の新興国に対する今後の課題>

中国については 2004 年に販売会社を設立し、今後の展開を検討中。ブラジルやインドについては、今後の進出方針を検討中。南アフリカについては今のところ特別な関心はなく、世界中の輸出先国の 1 つという位置付け。むしろ中近東諸国を重要視しており、ドバイにも販売子会社を設立している。

## 2. スマルトキミカ

### Smaltochimica S. p. A.

(セラミックタイル用化学溶液メーカー／エミリア・ロマーナ州モデナ県)

Via del Crociale 52, 41042 Spezzano (MO)

(Tel) 0536-845055 / (Fax) 0536-843600 / (サイト) <http://www.smaltochimica.it>

### (1) 企業概要

#### ①沿革

1977年、イバーノ・ピッチニーニ氏が創立。当時はサッスオーロ産地のタイル産業が大きな発展期にあり、大学の化学科を卒業し、モデナ県南部の化学系会社で働いていた同氏は、産地内に移転し同社を起業した。その後同社はセラミックタイル顔料用化学溶液に特化した生産メーカーとして成長し、現在は同分野における世界のリーダー企業の1社となっている。



スマルトキミカ本社（サッスオーロ産地）



スマルトキミカ本社工場内

同社設立時には、この地域のタイル生産の大半は色付けのされていない単色タイルであった。色柄タイルは、出来上がったタイルを別の専門業者（テルツォ・フォーコ）のもとで手で色付けする手法が主流であった。ピッチニーニ氏は、繊維用プリント印刷機をタイル用プリント印刷へ応用させるため、色柄タイル用セリグラフ印刷の開発に着手。タイルへの応用には、特別な顔料インクが必要で、それに必要な化学溶液をピッチニーニ氏は32歳の時に開発し商品化した。これにより、色柄タイルの工業生産が可能となり、同産地の成長と飛躍の原動力となった。

1970年代と80年代は、同産地のタイル工業生産技術の発展を、それに適する化学溶液の開発及び提供によって支え、ともに成長してきた。次第に世界各地でセラミックタイル産業が発達してきたため、同社も1990年代に入り、国境を越えてタイル企業への輸出を始めた。2000年以降は、二代目フェデリコ・ピッチニーニ氏を中心に輸出だけでなく、タイル産業の成長の著しい世界各地へ生産設備を持つ子会社を設立し、海外生産の独自ネットワーク網の構築を進め、現在は世界10カ国に自社工場を持つ。

現在タイル産業の技術開発においては、図柄タイルのデジタル印刷製法の普及が著しい。同社では2005

年にデジタル印刷部門を創設し、セラミック用デジタル・レーザー印刷に必要な溶液を開発し、販路を広げている。さらに同年、同産地にあるセラミック工業用の顔料ミキシング機製造メーカーの世界 1 位企業 Euromeccanica (以下、E 社) を買収した。世界に年間 4,000 台の機械を販売する E 社買収により、E 社製造の機械と同社の化学溶媒のセットでタイルメーカーに対して総合的なタイル印刷用顔料システムの提供が可能となり、国際市場での競争力をさらに強化することとなった。

## ②産地との歴史的関わり

同社はサッスオーロ産地で誕生し、タイル印刷用の特殊化学溶液の開発により同産地のタイル産業発展に大きく貢献し、同産地の発展とともに成長してきた。しかし、それ以上の発展のためには産地内タイルメーカーへの供給だけでは不十分であるため、1990 年以降生産の国際化を進め、世界のタイルメーカーに製品を提供している。ただし、研究開発は本社が中心であり、また本社工場で原液や半加工品を製造し、世界各地に輸出しており、生産拠点としての本社工場の重要性は変わらない。現在も同産地の主要タイルメーカーの大半は同社の顧客であり、産地の主要メーカーの技術的発展の最前線に接して協力関係にあることが、同社の製品開発の強みとなっている。

## ③規模

総従業員数：(国内) 約 50 名 / (世界全体) 約 130-150 名

## ④企業実績 (売上高：単位 100 万ユーロ)

2002 年	30.6
2003 年	32.3
2004 年	36.7
2005 年	42.7
2006 年	44.8
2007 年	45.4
2008 年	45.9
2009 年	36.9
2010 年	47.2
2011 年	49.0

## ⑤海外拠点

### (生産体制)

生産工場 (全 10 ヶ国)

欧州：イタリア本社、スペイン、ポーランド、トルコ

アジア：インド、中国、インドネシア

中南米：ブラジル、メキシコ、コロンビア

### (流通体制)



子会社のない国・地域には、世界各地にエージェント・代理店網あり

## ⑥主要製品

- (A) セラミック工業で必要なあらゆる種類の化学溶媒、つまりセラミックデコレーション用の溶媒、釉薬用、スクリーンプリンティング用の添加物質、保存物質、保護物質、釉薬・液状粘土接合剤、釉薬・液状粘土用流動物質、陶器素地用接合剤など
- (B) タイルのデジタルプリント用溶液
- (C) エコ・サステイナブル製品の開発

## ⑦特色や強味

創業者イバーノ・ピッチニーニ氏によるタイル工業用化学溶液の開発では、世界のリーダー企業としての技術開発力を誇る。

### (2) 海外戦略と国際化の現状

#### ①海外進出の経緯

世界各地でタイル産業が発展してきた 1990 年代に輸出を開始。当初はスーツケースにサンプルを詰め、イタリアと並ぶ欧州の二大産地の一つであるスペインで、タイル企業への営業を始めた。その後、食品用染料大手のドイツ企業を同社の少数株主として迎え、国際化の最初のステップとして数年間はこのドイツ企業が世界各地に持つ倉庫を拠点として国際販路を広げた。

しかし、営業はドイツ企業が行い、同社は技術サポートとして介入する関係であったため、顧客と直接コンタクトを持たず、マージンも低いため、関係を解消。そして各地で構築していた物流・技術サポート体制をドイツ会社から分離独立させ、同社独自の子会社網構築による海外進出の道を選んだ。また世界各地のクライアントからも、イタリアからの輸入ではなく、現地の営業コンタクト先と技術サポートを望む要請が強くなったことも、同社の国際進出を決める要因となった。

海外進出にあたっては、家族経営中小企業のため、内部人材だけでは世界各地の支社の管轄体制は不十分であるため、経営体制の確立のため、当分野のマネージャ経験者を外部からスカウトした。同社のビジネスは BtoB でこの部門の深い知識と経験、人間関係を持つ人材が不可欠であるためだ。

#### ②海外進出のポイント

海外進出にあたって非常に重要なのは、各国ごとにどのような製品がその国にとって適しているかを、タイルメーカーの工場設備や製品の種類、さらには化学溶媒にかけられるコストなどを調査した上で、各国ごとに適切な営業戦略を立案することであるとする。金額でローカルサプライヤーと競争しても意味がなく、同社の製品の専門性、品質、そして現地での技術サポートにより、価格競争に勝たなければならないとしている。特に個々のタイルメーカーごとに提供する技術や製品をカスタマイズすることが同社が他の競合他社に勝つ要因となっている。

また、新興市場国へ短期間にスピーディに国際生産拠点の進出が可能となった背景としては、イタリア最大手銀行ユニ・クレジットによるスタンド・バイ信用状制度のサポートによるところが大きいと同社は指摘している。金融経済危機以降に、イタリア企業の海外進出をサポートするために出来た制度で、例えばイタリア企業の海外支社や現地法人が、現地銀行から貸し付けを受ける際に、ユニ・クレジットが債務の弁済を保証するためにこのスタンド・バイ信用状を発行し、資金調達を円滑にする。同制度を活用するためには、イタリア本社の業績やビジネスプランへの評価がベースとなる。

### ③見本市の役割

国際化の進展にとって見本市の役割は非常に重要である。1990年代から毎年、同社は世界各地の見本市に出展し、現在も世界 8 つの主要見本市に出展している。その地域のスタッフおよびクライアントとの出会いや商談の場として非常に重要であることに変わりはない。

### ④国・地域ごとの製品の違い

製品は国により温度や湿度などの気候条件によっても異なる。製品溶液については、化学溶液のため、香りをつけるが、欧州はレモンの香り、ブラジルの場合はココナッツというように、国により好まれる香りが異なる。

### ⑤ライバル企業との競合関係

同社の活動分野では、世界中どこにいても同レベルでの競合は、イタリアのランベルティとドイツの ZES の 2 社にほぼ限定されている。同社の場合、タイル工業用の化学溶媒に特化しているが、これら 2 社は他業種の化学薬品を製造しており、企業規模は大きいものの、タイル工業部門では同社は 2 社と競合している。

製品の原料は、バイエルやバスクなど、多国籍化学原料メーカーから調達する。これらメーカーは世界各地でほぼ同価格で販売しており、イタリアで一括して大量購入し、それを海外拠点に輸出する方法は適用できない。原料はどこでも同価格であり、規模の経済は機能しない。

### ⑥全売上高に占める海外市場シェア

イタリア	15%
海外諸国	85%（うち、欧州 30%、その他の地域 70%）

### ⑦現在の国際化体制

海外進出のモデルは以下の 3 種類あり、これらを相互補完させながら世界市場をカバーしている

(1) 同社 100%子会社（一部 90%子会社あり）

スペイン、ポーランド、ブラジル、メキシコ、コロンビア、インドネシア、インド

(2) 現地企業との合併

中国、トルコ

### (3) 総代理店の設置

ロシア

各海外子会社は小さな組織で、生産と販売を行う。製品は海外拠点で製造する場合もあれば、濃厚な溶液で水を入れないものを本社で製造し、海外拠点に輸出し各拠点で薄める場合もある。その他、海外拠点とは別に、各地に倉庫も設置している。

## ⑧現在の社内体制

- ・会長（創業者）
- ・CEO（長男）：世界各拠点の経営戦略をコーディネート
- ・営業ディレクター（在スペイン拠点）世界各地の拠点を管轄
  - 受注関係：4名スタッフ
  - 物流関係：2名スタッフ
- ・技術開発
  - 技術開発：15名
  - シニア技術者：7名（各拠点、各国拠点を巡回して指導）
  - 国内市場向け技術スタッフ：4名
- ・世界各地での営業・技術・クライアントサポート：70名程度

また各拠点の位置づけは以下のとおり。

- ・本社：研究開発、生産工場、世界市場統括
- ・研究開発：イタリア本社とスペイン子会社が中長期レベルの研究開発  
ブラジル子会社にも小規模だが応用技術開発チームを設置
- ・他の海外地域の子会社は、生産・営業・技術サポート

### (3) 新興諸国における取組み

#### <ブラジル市場事例>

##### ①進出の経緯

2002年にサンパオロ市郊外のカンピナスに100%子会社設立。ブラジルは最終製品に対する関税が高いため輸出は難しいが、ブラジル国内で生産すると優遇策があるため進出を決定した。現在ブラジル市場全体をカバーしている。ブラジルではブラジル市場に適応した応用開発を行うため、生産工場とともに、技術開発の応用技術センターも設置。規模としては売上高120百万ユーロ程度。

##### ②主要販売製品

同社の中・上レベルの製品を提供

##### ③ライバル企業との競合状況

同レベルの市場での競合は、イタリアとドイツの競合企業2社

## ＜中国市場事例＞

### ①進出の経緯

2010年にローカルパートナーとともに合弁（同社30%、中国側70%）で広東近郊に子会社を設立した。中国には3つのタイル製造産地があるが、現在は1つの産地だけを対象としている。規模は全員中国人で15名の体制で、売上高は約200万ユーロ程度。

### ②主要販売製品

同社の中・上レベルの製品を提供。

### ③ライバル企業との競合状況

中国メーカーもあり、多国籍企業も進出している。

### ④課題・問題点

中国では特にこの分野は支払が非常に遅いため、支払の問題が重要となっている。お金の循環が非常に遅く、しかも金利が高い。そのため売上を急に増加させることはリスクが大きく、時間をかけて成長させることが重要である。財務面の管理が非常に難しい。

## ＜その他の新興国事例＞

- ・トルコでは当初、駐在員事務所を設置していたが、2006年にトルコ最大のタイル企業の RAK CERAMICS と合弁企業を設立。RAK の生産工場の中に同社工場を建設した。同社の目的は、RAK という最大手のクライアント用の化学溶媒生産を獲得することにあつた。さらに RAK の最先端の技術に触れ、製品開発に生かすことができるというメリットもある。
- ・インドでは2009年にパキスタン国境近くに100%子会社を設立。インド進出にはイタリアの投資促進機構（SIMEST）の補助金を受けた。売上高200万ユーロで、好調で成長が著しい。インドのタイル工業は技術レベルが高いため、同社でも最先端デジタルインクシステムを導入している。
- ・ロシアでは一度子会社を設立したが汚職が蔓延し難しいため撤退。現在は総代理店のみ。同理由でアルゼンチンも市場としては難しい。

## ＜他の新興国に対する今後の課題＞

ベトナム、エジプトは次の目標としている。その次には、アフリカ（サハラの下やナイジェリアなど）、バングラディッシュなど。セラミックタイルは世界で最も原始的な建材で、民衆に最も近い建材でもある。第三世界の低いレベルの生活でもタイルは必需品である。さらにもともとはタイル生産の伝統がない国でも現在は大きなタイル生産国となっており、それらの国のタイル市場拡大が同社の売上に貢献するようになってきており、同社の進出する市場はまだまだ拡大している。

## <今後の課題・目標>

大手多国籍企業と異なり、同社の場合は世界各地の拠点のガバナンスは、人間関係や信頼関係を重視してこれまで進展してきた。2000年以降、毎年1拠点開設を目標に市場を広げ、成長優先の戦略をとってきたが、成功例だけでなく失敗例もある。今後は世界の子会社の経営管理システムを導入し、経営管理の効率性向上を図ることを狙っている。

また、家族企業のコネクトや長所を維持しつつ、今後も優秀な人材を外部から登用していく方針。一番の強みである技術を向上させ続け、セラミック部門で培った技術を他部門でも応用することで、世界ネットワークを活用したビジネス領域拡大をも検討している。

## 【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)
- 「Il distretto delle piastrelle di Sassuolo」(Banca Intesa 2003)
- CER (Il giornale della Ceramica)
- EDICOLA DBK Piastrelle (DATABANK, 2011)
- 「Distretti: Culture locali e vantaggio competitive」(Gianluca Ferraris 編 Baldini & Castoldi 2012)
- Il Sole 24 Ore 新聞記事 ほか

### <WEBサイト>

- [www.marazzi.it](http://www.marazzi.it)
- <http://www.smaltochimica.it>
- [www.cersaie.it](http://www.cersaie.it)
- [www.confindustriaceraimica.it](http://www.confindustriaceraimica.it)
- [www.assind.bl.it](http://www.assind.bl.it)
- [www.anfao.it](http://www.anfao.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

---

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