

# イタリア企業(パルマラット・カンディ)

## の汎欧州事業戦略

### ミラノ・センター

中・東欧地域へのイタリアの輸出は、2002年で全体の10%にのぼっており、92年の4.7%からシェアが倍増、市場の重要性を増している。2002年のEU諸国への輸出割合である53.2%と比べても、その比重は無視できない。貿易関係の強化と同時に、同地域向けの対外直接投資も増加傾向をみせている。(表1参照)

イタリア企業はEUの東方拡大の行方を睨みつつ、中・東欧地域における事業の拡大を着々と進めている。伝統的に東欧市場を重視してきたフィアット自動車は、米国の自動車大手ゼネラル・モーターズ(GM)と共同開発した新型ディーゼルエンジンをポーランドの拠点で製造している。また、製靴産業は言語・文化的に近いルーマニアに、近年集中的に半製品製造拠点を築いてきている。こういったイタリア企業の戦略をみると、同地域を生産拠点として捉えるばかりではなく、現在、あるいは将来の重要な市場として考えている場合が多い。

ジェットロ・ミラノでは、イタリアの大手総合食品産業グループであるパルマラットと、イタリアの代表的な家電産業グループであるカンディに対し、その汎欧州事業戦略、とりわけ中・東欧地域における戦略について聞いた。

## 1. パルマラットの戦略

### (1) 企業概要

パルマラットは1961年にパルマ県コレッキオ市で、牛乳・乳製品メーカーとして設立された。2002年時点での総従業員数は約36,000人、総売上高は約76億ユーロにのぼる。

設立当初は地元パルマ地域で牛乳を生産販売する事業を手がけていたが、その後ジェノバ、フィレンツェ、ローマ地域での牛乳の宅配販売システムを確立、国内市場のシェアを順調に伸ばしていった。66年にはスウェーデンで開発されたテトラパックをイタリアで初めて導入、さらに牛乳を140度で処理する高温瞬間殺菌方式によって長期保存を可能としたUHTミルクの生産販売に乗り出し、70年代前半にはイタリアの牛乳市場をほぼ独占するまでに成長した。

74年には最初の国外市場としてブラジルに進出、さらに80年代にかけてドイツ、フランス、スペイン、米国へと進出を遂げる。国外への投資に拍車がかかったのは、90年に持ち株会社であるパルマラット・フィナンツィアーリア (Parmalat Finanziaria S.p.A.) を設立、ミラノ株式市場に上場し資本調達力を飛躍的に強化してからである。イタリア国内をはじめブラジル、米国、アルゼンチン、ウルグアイ、ハンガリーで計17の企業を買収、多国籍企業へと脱皮し、さらに90年代後半には米州、アフリカ、アジア、大洋州など新市場への投資を次々と行っている。

ロシア、中・東欧への進出は93年のロシアおよびハンガリーへの投資で始まった。現在ではウクライナ、ルーマニア、ポーランドにも進出、将来の有望市場として、着々と足場を固めている。

宣伝効果の高い各種スポーツイベントなどへの後援にも積極的に取り組んでいる。87年からは、日本の中田選手が所属するサッカーチーム「パルマ」のスポンサーとなっており、またブラジルのサッカーチームにも出資している。

## (2) インタビュー

パルマラット・マーケティング開発担当部長の、サルヴァトーレ・ルチザーノ氏に話を聞いた。

### < 貴社の特徴 >

パルマラットは牛乳と乳製品を主体に発展、成長した総合食品メーカー。我が社の代表的な製品ブランドは11、すべてを数えると100程度になる。

### < 本社機能、および統括機能 >

パルマラットは方針として、一極集中を避けた機能分散型の政策を採っている。各地域における独自の製品ブランドの開発を重視し、各市場における経営戦略の決定は、地域の実情に則した形で地域統括会が行っている。従って、各地域における製品ブランドの決定から、生産に必要な原料調達や流通、販売にいたるまで、各地域統括会社の自己責任において実行される。

イタリアのパルマラット本社の機能は、グループ全体の大きな方針と方向性の決定、および各社の統括。本社はグループ全体の製品の品質、各種製品についての社としての全体的な方針、製品ブランドのコントロールなどを行う。広報活動は、本社のコンセプトを尊重したものとなるよう、指導・監督を行っている。特に本社の重要な役割として、生産の段階における各製品の生産性のチェックがあり、生産コストおよび製品価格の設定が各市

場に対し適切なものかどうかについて監督している。

本社における経営会議は不定期で、適宜必要に応じて幹部を招集し開催している。

#### **<グローバル戦略における欧州の位置付け>**

西欧では、フランス、英国、スペイン、ポルトガル、ドイツの各国に生産拠点がある。フランスの工場ではモッツァレラ・チーズと牛乳、英国ではヨーグルトと牛乳、スペインではヨーグルト、アイスクリーム、果汁と牛乳、ポルトガルでは果汁と牛乳、ドイツでは数種のチーズと牛乳をそれぞれ生産している。

東欧では、ハンガリー、ルーマニア、ロシアに工場を持っている。ハンガリーではヨーグルトと果汁、ルーマニアでは果汁を生産している。ロシアでは中部ベルゴロド市とウラル地方のエカテリブルグ市に生産拠点があり、チーズ、ヨーグルト、果汁、牛乳を生産している。いずれも将来の欧州全体の生産拠点として重要視している。

#### **<西欧と中・東欧の市場の違い、東欧進出における法律上の問題点>**

西欧諸国の間では、一般的に市場の違いはほとんどない。ただし英国とドイツでは、それぞれ自国の乳製品関連業者による国内流通ネットワークが確立されているため、当社の自社ブランドの数は多くない。一方、フランス、スペインは製品ブランドの数が多く、市場にブランドが強く作用する傾向があって、今後も自社ブランド製品を数多く投入できる可能性は高いといえる。

西欧と中・東欧市場の違いも年々縮小している。中・東欧が大きく違ふとすれば、それは流通ネットワークの整備状況。例えばロシアには全国的に組織化された流通機構が存在しないため、市場への製品供給が容易でない。ルーマニアも同様だ。一方、ハンガリーでは自前の流通機構がかなり整っており、ドイツ、イタリア並みといっても良いくらいになっている。

法律上の問題点は、以前と比較し格段に減少している。さらに2004年、中・東欧諸国がEUに加盟すれば、各国ごとの関税および法務上の問題はほとんどなくなる。各種の関税上の問題、雇用および労働制度上の問題が西欧に準じて整備され、検査規定も簡略化されることが予想されるため、非常に楽観視している。

中・東欧進出の利点は、西欧と比べ人件費が安く、原材料価格も低いという製造コストの面にある。問題点は中・東欧諸国の食品についての安全基準が不十分な点だ。

#### **<中・東欧への新たな投資拡大策>**

まず、既存の中・東欧の工場施設、生産体制の確立に集中することが第一で、この経緯

を見守った上で新たな投資拡大策を考えたい。

#### <中・東欧市場への将来の計画>

当面の最大の計画は、各国の関連企業と連携し、中・東欧諸国の中でも特にハンガリー、チェコ、ポーランドなどの国について正確な市場分析を行うことだ。例えば、飲むヨーグルトなどの新製品を開発し、東欧市場に投入することも一案。他にもその国で求められている新製品を開発し、販売に結びつけることが大きな課題。

#### <アジア市場と西欧、中・東欧市場との違い>

世界各地に統括会社を分散させており、日本を含めたアジア地域についてはオーストラリアの会社がみている。統括会社は決定権を委ねられており、独自にマーケティングを行っている。

#### <日本企業との関係、協力関係の可能性と日本市場の問題点>

日本市場は品質管理が厳しく、環境政策と国内基準の順守が容易でない。従業員の賃金問題、労働基準法などの法律的問題もある。欧州に比べて関税が高いという問題点もある。関税の引き下げが必要。

日本市場へは、モッツアレラ・チーズ、トマト関連製品などイタリア製品として特徴のあるものを少量ながら集中して扱っている。現状ではオーストラリアのパルマラットが一括して日本へ輸出しており、ビジネスパートナーを探しているところ。

当の製品の説明、積極的な広報活動が必要だと感じている。

## 2. カンディの戦略

### (1) 企業概要

カンディは1945年設立の、家庭用電気製品を生産販売する企業。ミラノに近いモンツァに本拠を置き、2002年時点での総従業員数は約5,000人、総売上高は約10億ユーロである。洗濯機、台所用機器、冷蔵・冷凍庫、掃除機およびフロアケア機器、の4つの生産部門を有する。消費者へのアフターサービス、技術的な問題の処理および各製品の部品供給は、グループ傘下のGIASが担当している。

設立当初は洗濯機メーカーとしてスタートし、家庭用皿洗い機、洗濯・乾燥機などの生産販売へと発展していった。80年代以降、英国の冷蔵庫メーカーであるケルヴィネーター（Kelvinator）、掃除機メーカーのフーヴァー（Hoover）、イタリアの洗濯機メーカーのゼロワット（Zerowatt）、調理機器メーカーのガスファイア（Gasfire）、冷蔵庫メーカーのイ

ベルナ（Iberna）、フランスの代表的調理機器メーカーのロジエール（Rosières）、スペインの洗濯機メーカーのオストセイン（Ostsein）などを買収、欧州の多国籍家電企業としての地位を確立した。現在欧州では、イタリアを含む 8 カ国に計 12 の工場、22 カ国に 23 の販売会社を有し、また約 2,000 カ所の消費者サービスセンター網を構築、アフターサービスの充実を図っている。

ロシア、中・東欧については、チェコ、ポーランド、ハンガリー、クロアチア、スロベニア、ルーマニア、ロシア、ウクライナの各国に販売会社を有する。また新たな生産拠点として、2002 年にチェコのポドボラニー（Podborany）に冷蔵庫の工場を設立、2003 年にはロシアのモスクワ郊外でザボド（Zabod）とのジョイントベンチャーによる掃除機生産事業にも着手している。

カンディの国際化が始まったのは 56 年にフランスにおける販売を開始してからだが、2002 年現在ではグループ売上総額の 75%がイタリア国外におけるものとなっている。国別に最大の売り上げを計上しているのが英国で、全体の 27%を占めている。

## **(2) インタビュー**

カンディのグループ・マーケティング担当部長である、グリエルモ・パスクワリ氏に話を聞いた。

### **< 貴社の特徴 >**

当社は戦後まもなく誕生した家電メーカー。生産販売している主な製品は、洗濯機、冷蔵庫、皿洗い機、乾燥機、掃除機、システムキッチン。70 年代までは洗濯機をほぼ専門に扱ってきたが、80 年代の事業拡大の結果、現在では生産部門を洗濯機、冷蔵庫、掃除機、キッチンシステムの 4 部門に分け、欧州全体への製品の供給と販売促進に努めている。グループの総売り上げの 75%がイタリア国外でのもので、多国籍企業としての性格が強い。

### **< グローバル戦略における欧州の位置付け >**

西欧ではイタリア、ポルトガル、スペイン、フランス、英国の各国に生産拠点があり、東欧ではチェコに冷蔵庫の生産工場がある。ロシアではジョイントベンチャーの洗濯機の生産拠点がある。

グループ全体の売り上げの 65%は西欧諸国のものになるが、東欧ではポーランド、ロシア、チェコでの販売が特に伸びてきている。バルカン諸国についても将来の市場として関心があり、また旧ソ連のウクライナは特に市場の成長性、将来性ともに期待できる将来の重要な市場として位置付けている。

### <アジア市場と中・東欧市場との違い>

中・東欧は、基本的に西欧市場向けの製品がそのまま機能する点が利点。しかし極東およびアジア市場では、洗濯機の構造や形態、使用状況が違い、参入は容易でない。冷蔵庫については韓国製、日本製の品質がよく、国際競争力のあるメーカーが数多く立地しているため、関税コストや輸送コストを考えると价格的に競争にならないのが実情。アジア市場では各国の工業規格上の問題があり、また輸出への許可申請に時間がかかる。製品情報、見本の送付、検査などに費やす時間は大きな問題。

当社の方針としては、欧州以外の地域、特にアジア市場では、ニッチに入り込める製品に集中し市場を拡大する。

### <本社機能および統括機能>

イタリアの本社は欧州全体の統括、投資および企画決定を行っている。製品の原材料の調達および設計については、各製品の生産を担当する欧州各社に任せている。ただし、製品の流通システム、販売方針の決定については本社が行う。

研究開発（R&D）に関しては、フランスにキッチンシステムの研究所と R&D センターが、また英国には掃除機の R&D センターがある。全体のマーケティング分析、新市場の開発・企画については主に本社で執り行っている。

### <西欧市場と中・東欧市場の違い>

西欧市場は「代替品市場」。洗濯機、冷蔵庫などはもはや西欧の全家庭が既に所有しているためだ。従って、西欧諸国間の消費者の嗜好と製品の質やタイプについての違いはほとんどなく、西欧市場で重要なのは品質とブランド戦略だ。

一方、中・東欧は、家電製品がまだまだ普及していない未開発の市場といえる。当社が調査したところ、例えば洗濯機に限っていうとロシアでは約 35%の世帯にしか普及しておらず、概算で 450 万台ほどの潜在的需要が見込まれている。最も洗濯機が普及しているポーランドでは約 80%の普及率だが、中・東欧全体で見ると約 50%近くの世帯が洗濯機を所有していない。洗濯機だけ取ってみても、中・東欧の市場としての潜在的可能性は高く、魅力あるものといえる。

### <EU の東方拡大と法律上の問題点>

2004 年に EU が東方に拡大すると、域内の法令はより簡素化されるだろう。かつての東欧には国家の機関を通じてでなくては輸出ができなかったが、89 年にベルリンの壁が崩壊、

中・東欧は新しい大きな市場として重要度を増し、関心の的となった。それぞれの国に個別に輸出許可申請が必要だったため、各国間の法律の違いもあって非常に問題は複雑だった。しかし、今後はそういった問題がなくなる。労働および雇用法についてもEUの指導で統一化されていくことが予想され、工業規格も統一されるという点で、企業にとっては有利になる。

#### **<中・東欧市場における計画>**

東欧進出の第一段階として当社はチェコへの投資を選択し、プラハ郊外に新たに工場を設立した。第二段階として、ロシアのモスクワ郊外でジョイントベンチャーによる掃除機「フーヴァー」の生産にも着手した。ロシアは大きな大陸で、市場としての将来性は非常に高い。ウクライナは、現状では市場が小さく消費者の購買力が大きくないが、低コストの労働市場としての魅力がある。

さらにポーランドで、やはりジョイントベンチャーによる掃除機生産を開始する予定だ。ポーランドには84年に販売拠点を設置したが、この5~10年くらいの間にインフラが大きく改善された。

東欧進出の手始めにチェコを選択した理由は大きく分けて3つある。まず、チェコの地理的な優位性。ドイツと中・東欧諸国に囲まれた中間地点に位置している。2点目が税制上の優遇措置。3点目は他の東欧諸国と比較して、より政治的に安定しているという点。政治的に安定しているため、通貨も安定している。また、チェコは技術力、労働者の質が高いという面もある。

#### **<欧州通貨統合について>**

通貨統合には長所と短所があるが、よかった点は通貨が安定したこと、悪かった点としてはドルとの関係で輸出競争力が低下したことだ。

#### **<日本およびその他のアジア諸国への本格的な投資>**

まだ計画はない。アジア市場は当社には距離的に遠すぎ、また市場の性格が異なり、競争相手も多い。ただし小型の洗濯機などの家電製品では、アジア地域でのライセンス生産を行うなどの協力関係の構築が可能だと思われる。

日本などアジア市場では、特にニッチ市場に参入できる可能性はあると考えている。現在韓国および中国・香港では、当製品の現地組み立て生産を実施している。主要部品をキットとして輸出してアジアで生産するのは関税上有利であり、製品の最終価格を抑制することが可能。その他東南アジア諸国では、各国に輸入代理店と販売ルートを持っている。

家具台所つきのアパートの建設では、当社がキッチン製品のキットを納入し、現地で完成品にしている。

日本には大きな流通機構があり、販売は当社の日本における販売パートナーに任せている。例えば東京ガスには、キッチンのガスレンジ製品を納入している。当社の製品を日本市場に紹介し、技術面でのアピールができるパートナーであれば、大いに歓迎する。アジア市場、特に中国には価格競争の面で勝てないので、唯一の戦略はニッチ市場の開拓だ。

### < 将来への戦略 >

まず北欧、中・東欧市場への進出を大きな目標としている。まずは欧州市場に集中して発展を続けることが大切。チェコの工場、ロシアのジョイントベンチャーをより発展させることは、現段階では当にとって非常に重要だ。

次いでアルゼンチン、エクアドル、ブラジルなど中南米の市場開拓です。さらに製品の品質管理と、部品供給サービスおよびアフターサービスの向上が挙げられる。

**【表1】**

イタリアの地域別輸出推移（金額単位：100万ユーロ）

地域 \ 年	1992		1997		2002	
	金額	割合	金額	割合	金額	割合
世界計	113,330	100.0%	211,297	100.0%	265,365	100.0%
EU	82,511	72.8%	116,135	55.0%	141,106	53.2%
中・東欧	5,347	4.7%	17,116	8.1%	26,510	10.0%

〔注〕 92年の対EU輸出額にオーストリア、フィンランド、スウェーデンへのものは含まれない。中・東欧には旧ユーゴスラビア諸国、ロシア、ウクライナ、ベラルーシ、モルドヴァ、バルト三国を含む。

〔出所〕 イタリア国家統計局

イタリアの地域別新規投資推移（金額単位：100万ユーロ）

地域	1997		2002	
	金額	割合	金額	割合
世界計	13,817,147	100.0%	18,655,987	100.0%
EU	7,752,802	56.1%	16,679,848	89.4%
中・東欧諸国計	68,167	0.5%	169,511	0.9%
クroatia	3,461	0.0%	97,892	0.5%
ポーランド	18,107	0.1%	21,604	0.1%
ルーマニア	4,273	0.0%	6,586	0.0%
ロシア	12,347	0.1%	2,739	0.0%
スロベニア	13,600	0.1%	19,062	0.1%
ハンガリー	16,379	0.1%	21,628	0.1%

〔注〕 記載された以外の中・東欧諸国への投資の統計は発表されていない。

〔出所〕 イタリア為替局

【表2】パルマラット主要データ

部門別売り上げ比率（2002年）

部門	ミルク	野菜加工食品類	ベーカリー他	新鮮な飲料類
全体に占める割合	57%	8%	12%	23%

地域別売り上げ比率（2002年）

地域名	欧州	北・中米	南米	その他の地域
全体に占める割合	35%	35%	21%	9%

〔出所〕 パルマラット広報課資料

### 【表3】カンディ主要データ

#### 製品品目別生産台数比率

製造品目	洗濯機	掃除機など	冷蔵庫・冷凍庫	キッチン関係
全体に占める割合	45%	24%	18%	13%

#### 生産国別生産台数比率

生産国	イタリア	英国	スペイン	フランス	ポルトガル
全体に占める割合	46%	36%	8%	5%	5%

#### 製品品目別売り上げ比率

製品品目	洗濯機	冷蔵庫・冷凍庫	キッチン関係	掃除機など
全体に占める割合	51%	24%	14%	11%

#### 市場地域別売り上げ比率

生産国・地域名	英国	イタリア	フランス	スペイン	その他 EU	非 EU
全体に占める割合	27%	24%	14%	9%	14%	12%

#### 製品ブランド別売り上げ比率

製品ブランド名	カンディ Candy	フーヴァー Hoover	ロジエール Rosières	イベルナ Iberna
全体に占める割合	50%	38%	8%	4%

〔出所〕カンディ広報課資料

(井手謙太郎)