

イタリア小物家電産業

デロンギ社

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： イタリア小物家電産業デロンギ社

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 | 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

| | |
|--------------------------------------|----|
| 概要..... | 1 |
| 第1章 会社概要 | 3 |
| 1. デロンギ社の沿革..... | 3 |
| 2. 会社組織 | 4 |
| 3. デロンギが事業活動を行う市場とその製品..... | 8 |
| (1) コーヒーマシン | 11 |
| (2) 調理家電..... | 12 |
| 4. 国内及び海外市場の現状..... | 13 |
| 第2章 体制と業績動向 | 15 |
| 1. ハウスホールドビジネスとプロフェッショナルビジネスの分割..... | 15 |
| 2. 財務分析（中期） | 16 |
| 3. 財務分析（短期） | 18 |
| 4. イタリア国内の主な競合企業との比較..... | 19 |
| 第3章 競争力要因..... | 23 |
| 1. ブランド | 23 |
| 2. 投資..... | 25 |
| 3. 生産拠点の移転 | 26 |
| 4. 今後の展開..... | 27 |

概要

この調査は、企業決算、主要なイタリア企業とのベンチマーキング、主力製品、現状の短期戦略の分析を通して、デロンギグループ (Gruppo De' Longhi) の競争力を明らかにするものである。1902年に薪ストーブの生産を専門として創設された会社は、現在ではデロンギグループとして小物家電業界でグローバル展開している。世界30カ国で活動し、デロンギはコーヒーマシン、調理用小型家電、ポータブル空調機器においては世界のリーディングメーカーである。

2012年、グループのハウスホールド部門（最近の事業分割により、小型家電ビジネスを対象とする。B2B対象はプロフェッショナル部門）は15.3億ユーロ（前年比7%増）の売上高をあげた。ベンチマーキングの対象としたメルローニ、スメグのイタリア企業2社とは異なり、最近の経済財政危機の間も業績は良好である。デロンギの成功は、特定の製品のポジショニング、継続的なブランド力の強化、製造の分散化、クライアントの多様化の4つの本質的なビジネス要因に依るものと認識できる。

2000年代後半より製品カテゴリーを徐々に減らし、コーヒーマシンと調理家電のコア製品に集中して生産力とマーケティング力をつけ、そのデザイン性の向上に重点を置くという新しい方針を打ち出した。この2セグメントの商品は、2011年にはハウスホールド部門の売上高の74%を占め、小型家電のセグメントの中でも特に業績をあげている。継続的な新技術の開発（最近7年間で2.3億ユーロを投資）とネスレ社などとの重要なパートナーシップ提携の後押しもあり、コーヒーマシンにおいてはお茶からコーヒーへの消費の移行、調理家電ではホームクッキングを好む傾向といった国際市場のトレンドをデロンギは最大限に活用している。

デロンギ、そして2001年に買収したケンウッド (Kenwood Limited)、アリエーテ (Ariete) のブランドに加えて、グループは2012年にブラウン (Braun)のキッチン向け小型家電、アイロン、その他の製品向けのライセンスをデロンギグループが永久的に取得した。これは既存ブランドとの強い相互補足を確立するだけでなく、グローバルブランドとして全製品において標準的に高品質を維持すると共に、特定の製品ブランド（「ピングイーノ」やカプチーノメーカーの「ラッティシマ+」など）も強化するという現在のグループのブランド戦略でもある。万一、将来的に一製品の業績低下に由来するグループの損失があっても均衡を保つためである。

2000年代初めから始めた生産拠点の移転については、その理由こそ当初の選択と変化しているものの、ここ数年も推進している。会社運営の中核、最先端技術の研究所、高付加価値製品の生産のみイタリアに残し、当初は単なる労働力コストの削減であったが、最近では中国での研究開発や利益の高い市場への平均投入時間短縮などを実現している。

分析したデロンギグループの競争力の優位性の要因の最後の1つは、生産拠点の配置選択にも牽引されているグローバル展開力の強さである。東欧、アジア、太平洋地域での販売量は平均を超えている。また、国内市場での比率が低いことが、最近5年間の国内需要の急激な落ち込みや欧州市場での需要減速から守る形となった。

将来的な懸念材料としてあげられるのはユーロ安、エネルギーなどの生産コストの上昇、コーヒービジネス業界などへの競合メーカーの新規参入である。

一方、さらなる発展が期待されるのは、ブラウンの普及も含めたブランド力の強化、デザインと研究開発への注力、中国、ロシア、ウクライナ、ブラジル、チリなどの国を中心とした流通ルート強化である。

第1章 会社概要

1. デロンギ社の沿革

1902年に創立のデロンギ (De' Longhi) は、初めの数十年は薪ストーブと部品などを他の会社から受託生産していた会社だった。

70年代には暖房機器、エアコンや部品などの下請け生産に従事していたが、80年代に入りブランドを強化し、製品の幅を広げ、今までとは異なった顧客層をもつことで下請けからメーカーへの転身を実現した。そして、今日も尚デロンギの方針を特徴づける地理的分散のプロセスを開始した。

1980年には米国にて販売を開始する。1988年には米国に拠点を設立、続いて1989年に英国、1990年にフランス、1993年にはオランダ、日本、ドイツと、80年代末から90年代初頭にかけて主要先進工業国への進出を実現していった。デロンギグループがブランド製品の仲間入りを果たしたのは、F1レースに参戦していたティレル、アローズ、ロータスなどのチームへのスポンサー活動をはじめとする、グローバル広告に焦点をあてた投資も功を奏した。

90年代にはコーヒーマシンや加熱調理機器の分野にも進出し、収益は5億ユーロ、従業員2000名を超える企業に成長した。

2000年に入ると、戦略的にも生産体制的にも大きな転換期を迎える。デロンギグループはミラノのイタリア証券取引所に上場したのである。(現在、同社はFTSE MID CAP 指数の組み入れ銘柄となっており、中堅企業に分類される) また、英国の調理機器企業であるケンウッド社 (Kenwood Limited) を買収して販売ネットワークの整備及びブランドと販売の再投入し、さらにハウスホールド部門の生産拠点を中国に移しはじめた。

同じ2000年の初めの頃の製品に関して言えば、オイルヒーターは市場で安定した地位を築き、オーブン、フライヤー、コーヒーマシンなどの製品は販売を始めたところであった。

そして2000年代後半になると、デロンギグループは新しい企業方針を打ち出した。事業活動の対象となる全ての市場で競争に勝つだけの規模を持たないことから、製品群を徐々に減らし、中核製品の生産力、マーケティング、そのデザイン性の向上に重点を置くという方針である。

新しいカテゴリーの製品を開発より、既存製品ラインをより完成度の高いものにするという合理化方針は、現在も続けられている。

戦略の最終段階として、2012年4月にP&G社の所有のドイツブランド「ブラウン (Braun)」の永久的な使用権の取得という選択に踏み切った。これにより電動シェーバーやヘルスケア製品以外の家庭用の電化製品 (アイロン、空調機器、ミキサー、掃除機など) においてブラウンブランドを使用できるようになる。

2. 会社組織

2010年4月21日に開催された株主総会にて、任命された2010～2012年経営体制は以下である。

表1 デロンギグループの取締役及び監査役

| 氏名 | 役職 |
|--|---------|
| 取締役 | |
| Giuseppe De' Longhi (ジュゼッペ・デロンギ) | 会長 |
| Fabio De' Longhi (ファビオ・デロンギ) | CEO 副会長 |
| Alberto Clò (アルベルト・クロー) | 独立取締役 |
| Renato Corrada (レナート・コッラーダ) | 独立取締役 |
| Silvia De' Longhi (シルヴィア・デロンギ) | 取締役 |
| Carlo Caravaglia (カルロ・カラヴァイヤ) | 取締役 |
| Dario Melò (ダリオ・メロー) | 取締役 |
| Giorgio Sandri (ジョルジョ・サンドリ) | 取締役 |
| Silvio Sartori (シルヴィオ・サルトリ) | 取締役 |
| Giovanni Tamburi (ジョヴァンニ・タンブーリ) | 独立取締役 |
| 監査役 | |
| Gianluca Ponzellini (ジャンルカ・ポンゼッリーニ) | 監査役会 会長 |
| Massimo Lanfranch (マッシモ・ランフランク) | 常任監査役 |
| Giuliano Saccardi (ジュリアーノ・サッカルディ) | 常任監査役 |
| Roberto Cortellazzo-Wiel (ロベルト・コルテッラッツ・ヴィール) | 非常任監査役 |
| Enrico Pian (エンリコ・ピアン) | 非常任監査役 |

資料：デロンギグループ

2011年度決算時におけるデロンギ社（DE LONGHI SpA）の主な株主は以下の通り。

表2 デロンギグループ主な株主

| | 株主 | 国籍 | 持株比率 |
|----|---|--------|-------|
| 1 | DE LONGHI SOPARFI SA | イタリア | 75.01 |
| 2 | FINANCIERE DE L'ECHIQUEL * | フランス | 1.98 |
| 3 | DIMENSIONAL FUND ADVISORS LP * | 米国 | 0.99 |
| 4 | GOVERNMENT OF NORWAY * | ノルウェー | 0.86 |
| 5 | TEACHERS INSURANCE & ANNUITY ASSOCIATION OF AMERICA * | 米国 | 0.81 |
| 6 | HENDERSON GROUP PLC * | 英国 | 0.59 |
| 7 | FMR LLC * | 米国 | 0.45 |
| 8 | JP MORGAN CHASE & CO * | 米国 | 0.41 |
| 9 | ASSENAGON SA * | ルクセンブル | 0.36 |
| 10 | WILLIAM BLAIR & COMPANY LLC * | 米国 | 0.35 |
| 11 | UBS AG * | スイス | 0.30 |
| 12 | POWER CORPORATION OF CANADA * | カナダ | 0.29 |
| 13 | WELLINGTON MANAGEMENT COMPANY, LLP * | 米国 | 0.27 |
| 14 | SCHRODERS PLC * | 英国 | 0.23 |
| 15 | INTESA SANPAOLO * | イタリア | 0.20 |
| 16 | MASSACHUSETTS MUTUAL LIFE INSURANCE COMPANY * | 米国 | 0.20 |
| 17 | VONTOBEL HOLDING AG * | スイス | 0.20 |
| 18 | GROUPAMA HOLDING * | フランス | 0.19 |
| 19 | LEGG MASON INC * | 米国 | 0.17 |
| 20 | NORDEA BANK AB (PUBL) * | スウェーデン | 0.17 |
| 21 | J.CHAHINE ADVISORY SA * | ルクセンブル | 0.16 |
| 22 | AXA * | フランス | 0.15 |
| 23 | AMPLEGEST * | フランス | 0.14 |
| 24 | DANSKE BANK A/S * | デンマーク | 0.14 |
| 25 | PARIS ORLÉANS SA * | フランス | 0.12 |
| 26 | STATE STREET CORPORATION * | 米国 | 0.12 |
| 27 | VANGUARD GROUP, INC. THE * | 米国 | 0.11 |
| 28 | ASSET MANAGEMENT HOLDING S.P.A. * | イタリア | 0.10 |
| 29 | REYL & CIE SA * | スイス | 0.10 |
| 30 | DE LONGHI GIUSEPPE | イタリア | N/A |

資料: ビューロー・ヴァン・ダイク社の AIDA を元に作成 (* ファンドを介する)

同じく決算報告によると、2011年12月31日現在のデロンギグループの子会社及び関連会社は以下の通り。

表3 デロンギグループ 主要子会社及び関連会社

| | 子会社及び関連会社 | 国籍 | 出資比率 |
|----|---|----------|-------|
| 1 | ALABUGA INTERNATIONAL S.A. | ルクセンブル | 100.0 |
| 2 | ARIES LUSITANIA ELECTRODOMÉSTICOS, LDA. | ポーランド | 100.0 |
| 3 | ARIETE DEUTSCHLAND GMBH | ドイツ | 100.0 |
| 4 | CLIM.RE. S.A. | ルクセンブル | 100.0 |
| 5 | CLIMAVENETA | イタリア | 100.0 |
| 6 | CLIMAVENETA DEUTSCHLAND GMBH | ドイツ | 100.0 |
| 7 | CLIMAVENETA FRANCE | フランス | 100.0 |
| 8 | CLIMAVENETA REFRIGERATION EQUIPMENT (SHANGHAI) CO LTD | 中国 | 100.0 |
| 9 | DE' LONGHI - KENWOOD GMBH | オーストリア | 100.0 |
| 10 | DE' LONGHI AMERICA, INC. | 米国 | 100.0 |
| 11 | DE' LONGHI APPLIANCES TECHNOLOGY SERVICES (SHENZEN) CO. LTD | 中国 | 100.0 |
| 12 | DE' LONGHI AUSTRALIA PTY LTD. | オーストラリア | 100.0 |
| 13 | DE' LONGHI BOSPHORUS EV ALETLERI TICARET ANONIM SIRKETI | トルコ | 100.0 |
| 14 | DE' LONGHI BRASIL - COMERCIO E IMPORTACAO LTDA | ブラジル | 100.0 |
| 15 | DE' LONGHI CANADA INC. | カナダ | 100.0 |
| 16 | DE' LONGHI CAPITAL SERVICES S.R.L. | イタリア | 100.0 |
| 17 | DE' LONGHI DEUTSCHLAND GMBH | ドイツ | 100.0 |
| 18 | DE' LONGHI ELECTRODOMESTICOS ESPANA S.L.U. | スペイン | 100.0 |
| 19 | DE' LONGHI FRANCE | フランス | 100.0 |
| 20 | DE' LONGHI HOUSEHOLD S.A. | ルクセンブル | 100.0 |
| 21 | DE' LONGHI HRVATSKA D.O.O. | 香港 | 100.0 |
| 22 | DE' LONGHI JAPAN CORPORATION | 日本 | 100.0 |
| 23 | DE' LONGHI KENWOOD HELLAS S.A. | ギリシャ | 100.0 |
| 24 | DE' LONGHI LLC | ロシア | 100.0 |
| 25 | DE' LONGHI LTD | 英国 | 100.0 |
| 26 | DE' LONGHI NEDERLAND B.V. | オランダ | 100.0 |
| 27 | DE' LONGHI NEW ZEALAND LTD. | ニュージーランド | 100.0 |
| 28 | DE' LONGHI POLSKA SP. Z.O.O. | ポーランド | 100.0 |
| 29 | DE' LONGHI PRAGA, S.R.O. | チェコ | 100.0 |
| 30 | DE' LONGHI PROFESSIONAL S.A. | ルクセンブル | 100.0 |
| 31 | DE' LONGHI TRADING (SHANGAI) CO. LTD | 中国 | 100.0 |
| 32 | DE 'LONGHI HOUSEHOLD SA | ルクセンブル | 100.0 |
| 33 | DL HRVATSKA D.O.O | 香港 | 100.0 |
| 34 | DL PROFESSIONAL S.A. | ルクセンブル | 100.0 |
| 35 | DL RADIATORS FRANCE | フランス | 100.0 |
| 36 | DL RADIATORS S.P.A. | イタリア | 100.0 |
| 37 | DL TRADING (SHENZEN) COMPANY CO LTD | 中国 | 100.0 |
| 38 | DL TRADING LIMITED | 香港 | 100.0 |

(表 3 続き)

| | 子会社及び関連会社 | 国籍 | 出資比率 |
|----|---|--------|-------|
| 39 | DONG GUAN DE` LONGHI-KENWOOD APPLIANCES CO.LTD. | 中国 | 100.0 |
| 40 | DONGGUAN DELONG JIANWU ELECTRICAL APPLIANCE CO., LTD. | 中国 | 100.0 |
| 41 | ELLE S.R.L. | イタリア | 100.0 |
| 42 | FOSHAN RC AIR CONDITIONING R.E. CO. LTD. | 中国 | 100.0 |
| 43 | FOSHAN RC AIR CONDITIONING REFRIGERATION EQUIPMENT COMPANY LTD. | 中国 | 100.0 |
| 44 | KENWOOD APPL. (SINGAPORE) PTE LTD. | シンガポール | 100.0 |
| 45 | KENWOOD APPLIANCES (MALAYSIA) SDN BHD | マレーシア | 100.0 |
| 46 | KENWOOD APPLIANCES LIMITED | 英国 | 100.0 |
| 47 | KENWOOD APPLIANCES LUXEMBOURG S.A. | ルクセンブル | 100.0 |
| 48 | KENWOOD HELLAS SA | ギリシャ | 100.0 |
| 49 | KENWOOD HOME APPL. PTY LTD | 南アフリカ | 100.0 |
| 50 | KENWOOD INTERNATIONAL LIMITED | 英国 | 100.0 |
| 51 | KENWOOD SWISS AG | スイス | 100.0 |
| 52 | LIMITED LIABILITY COMPANY ZASS ALABUGA | ロシア | 100.0 |
| 53 | ON SHIU (ZHONGSHAN) ELECTRICAL APPLIANCE CO.LTD. | 中国 | 100.0 |
| 54 | PROMISED SUCCESS LIMITED | 香港 | 100.0 |
| 55 | RC GROUP S.P.A. | イタリア | 100.0 |
| 56 | SOCIETA CONTROLLATA TRAMITE SOCIETA FIDUCIARIE | ドイツ | 100.0 |
| 57 | SOMORA ASESORES SL | スペイン | 100.0 |
| 58 | TFA CLIMATE TECHNOLOGIES PRIVATE LIMITED | インド | 100.0 |
| 59 | TOP CLIMA S.L. | スペイン | 100.0 |
| 60 | TRICOM INDUSTRIAL COMPANY LIMITED | 香港 | 100.0 |
| 61 | ZASS ALABUGA LLC | ロシア | 100.0 |
| 62 | SATER MANTENIMIENTO SL | スペイン | 100.0 |
| 63 | CLIMAVENETA POLSKA SP. Z O.O. | ポーランド | 80.9 |
| 64 | E-SERVICES S.R.L. | イタリア | 51.0 |
| 65 | CHAT UNION CLIMAVENETA COMPANY LIMITED | 香港 | 50.0 |
| 66 | CLIMAVENETA CHAT UNION REFRIGERATION EQUIPMENT (SHANGHAI) CO. LTD | 中国 | 50.0 |
| 67 | DL-TCL HOLDINGS (HK) LTD | 香港 | 50.0 |
| 68 | RC AIR CONDITIONING (BEIJING) LIMITED | 中国 | 50.0 |
| 69 | RC ASIA PACIFIC LTD | 香港 | 50.0 |
| 70 | TCL DE` LONGHI HOME APPLIANCES (ZHONGSHAN) CO. LTD. | 中国 | 50.0 |
| 71 | VVZ SRL | イタリア | 0.1 |
| 72 | DE` LONGHI LIMITED | 英国 | N/A |
| 73 | KENWOOD APPLIANCES INC. | 英国 | N/A |

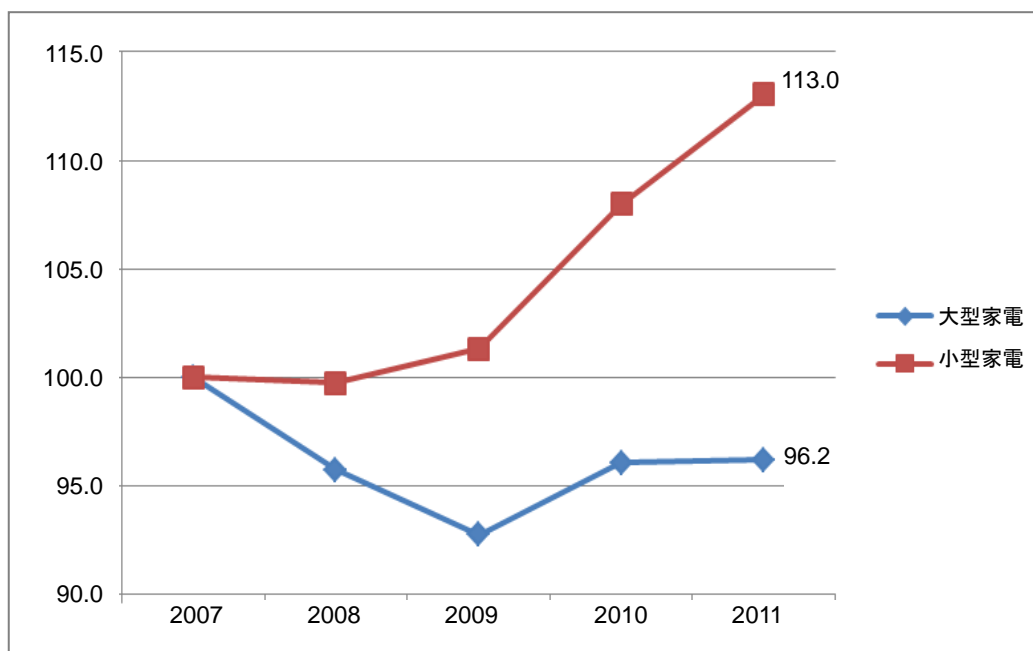
資料: ビューロー・ヴァン・ダイク社の AIDA を元に作成

3. デロンギが事業活動を行う市場とその製品

デロンギグループが主に事業活動を行う市場は、小型家電製品（調理家電、コーヒーマシン、ポータブル暖房・冷房機器、照明機器など）である。小型家電の市場は景気変動に伴いやすい性質があるにもかかわらず、大型家電製品（冷蔵庫、冷凍庫、洗濯機、乾燥機など）に比べて、近年好調となっている。

西欧市場を例にとってみると、2007年から2011年にかけて小物家電の売上高は94.7億ユーロから107.1億ユーロの13%増であるのに対し、大物家電では234億ユーロから225.3億ユーロと3.8%減少している。

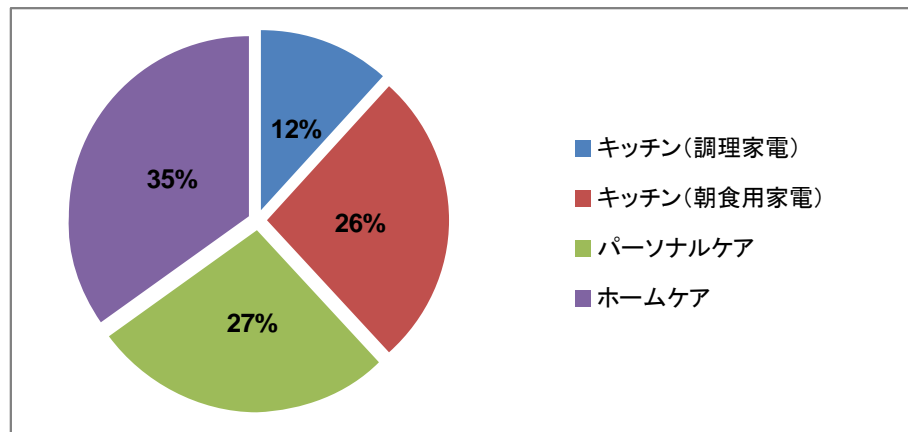
図1 西欧市場における大型、小型家電の売上高の推移（2007年を100とする）



資料：デロンギグループの資料を元に作成

さらに、小型家電についてセグメント別の内訳を見てみると、西欧市場ではホームケアとパーソナルケアのセグメントを合わせて売上高の約60%を占めている。

図2 西欧メーカーにおける小型家電の売上高ベースの製品構成（2011年）



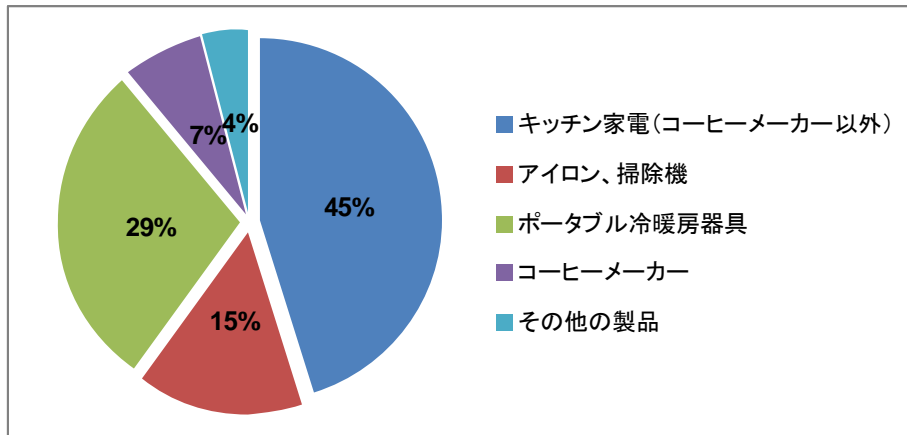
資料：デロンギグループ

デロンギの戦略の特徴は、主な競合メーカー（GE、ボッシュ、シーメンス、サムスン、Sibtyazhmash、サンヨー、ソニー）と違って、主に小型家電にターゲットを絞っていること、また、事業領域の小型家電の市場において、同社の製品構成（売上高ベース）は西欧全体のものと非常に異なっていることがあげられる。これらは第2章で言及する様に、近年におけるデロンギの成功の主な2つの要因であり、さらに、特定の製品に的を絞っている点も付け加えられる。

最近10年間、デロンギは研究開発センターや投資の根本的な再編成を行った。コーヒーマシンを成長が期待できる市場と位置づけ、また、同社の原点ともいえる製品群では、ポータブルの暖房・冷房機器を中核も据えた。掃除機においてはスティック型に力を入れるためアップライト型やクリーナからは撤退し、同様にアイロンではアイロニングシステムを主力とするため、通常のスチームアイロンのカテゴリーを縮小した。これらの再編成の様子は、2001年の売上比率ベースの製品構成（図3）と同2011年（図4）を比較すると明らかである。

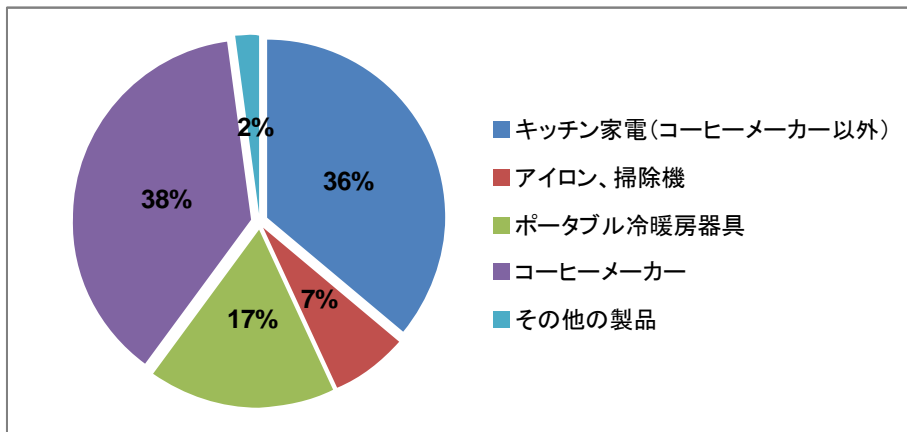
2001年から2011年の間にコーヒーマシンの売上高は全体の7%（2001年）から38%（2011年）と大幅に増加し、その他の全てのセグメントの割合は減少している。

図3 デロンギグループの売上高ベースの製品構成（2001年）



資料：デロンギグループ

図4 デロンギグループの売上高ベースの製品構成（2011年）



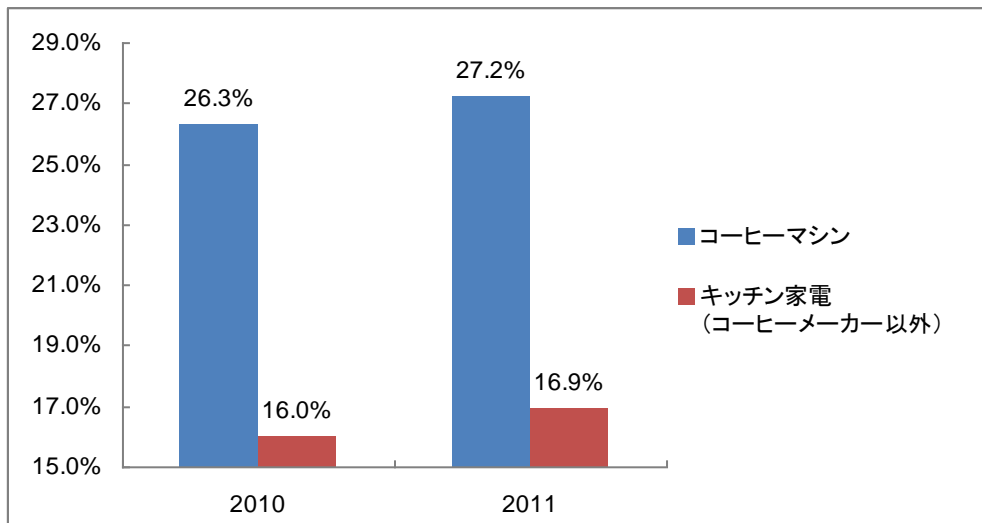
資料：デロンギグループ

デロンギはコーヒーマシンとキッチン（調理機器）のセグメントを合わせて売上高の74%（図4）を占めており、西欧メーカーの同セグメントの割合が38%（図2）にとどまっていることと比較することで同社の立ち位置がより明確にわかる。

最近2年だけを見ても、デロンギグループは西欧市場においてシェアを拡大している。（図5）

このような事実をもとに、同社の推進力の中心となっている2つのビジネス、コーヒーマシンと調理機器の主要動向について次に述べていく。

図5 デロンギグループの西欧市場におけるシェア（2010 / 2011年）



資料：デロンギグループ

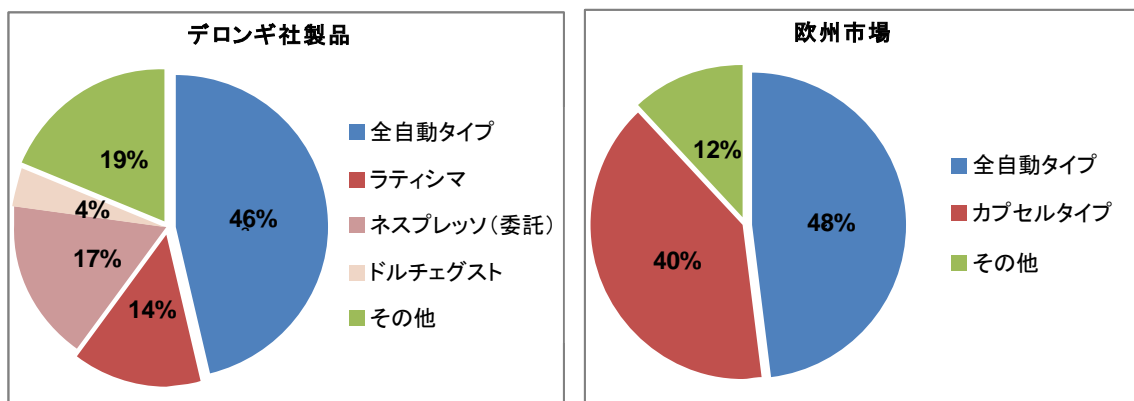
(1) コーヒーマシン

昨年の業績からもわかるように、コーヒーマシンのセグメントはデロンギにおいて最も主要な推進力となっている。

コーヒーマシンの製品群は基本的に、全自動、カプセル、その他（この大部分がフィルター）の3つのタイプに分類される。欧州のように成熟した市場におけるシェアはそれぞれ、全自動48%、カプセル40%、フィルター12%となっている。

デロンギ社におけるこのセグメントの構成比は欧州市場とほぼ同様となっており、全自動46%、カプセル35%、その他19%となっている。

図6 コーヒーマシンの売上における構成比率、タイプ別（2011年）



注：カプセルタイプには内訳があり、赤色の濃淡にて表示

資料：デロンギグループ

欧州のコーヒーマシン市場の成長が完全に全自動とカプセルのタイプに依存していることを考慮すると、デロンギのポジショニングはより大きな価値を得ていると言える。

表 4 コーヒーマシンの欧州市場における動向
(2004～2011年、単位：百万ユーロ)

| タイプ | 2004 | 2011 | 増加率(2004-2011) |
|------|-------|---------|----------------|
| 全自動 | 321.8 | 605.3 | 88.1% |
| カプセル | 113.6 | 504.4 | 344.1% |
| その他 | 195.6 | 151.3 | ▲22.6% |
| 合計 | 631.0 | 1,261.0 | 99.8% |

資料：デロンギグループの資料を元に作成

入手可能な最新のデータによると、欧州の市場動向がこのセグメントのデロンギの売上げの成長を支えているわけではないということがわかる。2011年の地域別のデータを見てみると、アジア太平洋が前年比46%増と大きく貢献しており、次いで東欧40%増、中東39%増、中南米33%増、西欧7%増となっている。

これらの成長の要因は以下によるものである。

- 全自動、カプセルタイプの製品の新技术の開発
- 重要なパートナーシップの提携：最近デロンギグループは英国、オーストラリアなど主要マーケットを含む7カ国におけるネスレのドルチェグストの販売権を獲得した。
また、ネスプレッソでは15カ国における公認卸売業者、ラッテシマ（現在はラッテシマ+）では全世界の独占販売業者となっている。

さらに、世界では徐々にお茶からコーヒーへと消費転換し、またコーヒーは良い品質を求める傾向が加速している。このような、コーヒーマシンのセグメントにおけるビジネスチャンスを最大限に生かしている。

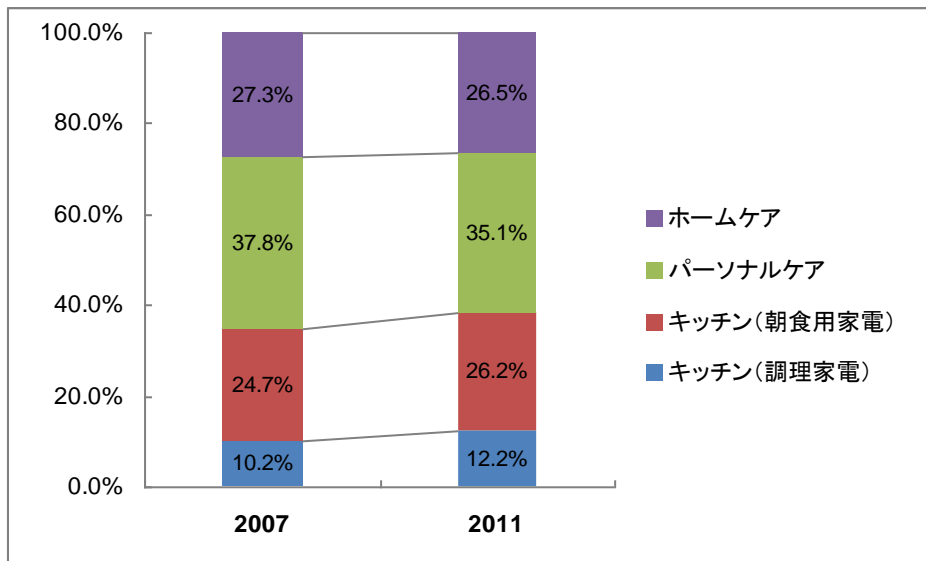
特にデロンギグループの中国市場におけるビジネスチャンスは、嗜好の変化のみならず、生産面や販売面でも既に存在感を確立していることや中国人の中間層の購買力も合わせて、とても興味深いものとなっている。

（2）調理家電

欧州市場の小型家電の売上高の半分以上を占めるのは、大きく分けてホームケアとパーソナルケアの2つの分野である。（図2参照）

しかしながら、今までの市場動向を見ると、小物家電の中でもキッチンに関する製品の成長率は他に比べて高いことがわかる。

図7 西欧メーカーにおける小型家電の売上高ベースの製品構成（2007/2011年）



資料：デロンギグループの資料を元に作成

西欧のように成熟した市場において、デロンギ社とケンウッド社が安定した地位を築いているキッチン関連分野（調理家電、朝食用家電）は、2007年に小型家電全体の34.9%であったのに対し、5年後にはその割合は38.4%となっている。

さらに、この分野の中では調理家電やハイエンド製品は、特に成長率が高くなっている。

また、この成長に拍車をかけているのは、消費者の行動の変化である。「ホームクッキング」によって良い人間関係と快適性や癒しを与え、ヘルシーな調理を可能にするという発想に起因するものである。

4. 国内及び海外市場の現状

推進力の中核となっている2つセグメントとその他の製品の好調な業績は、デロンギグループが製品別でも地域別でも、リーダ的存在であることをあらわしている。

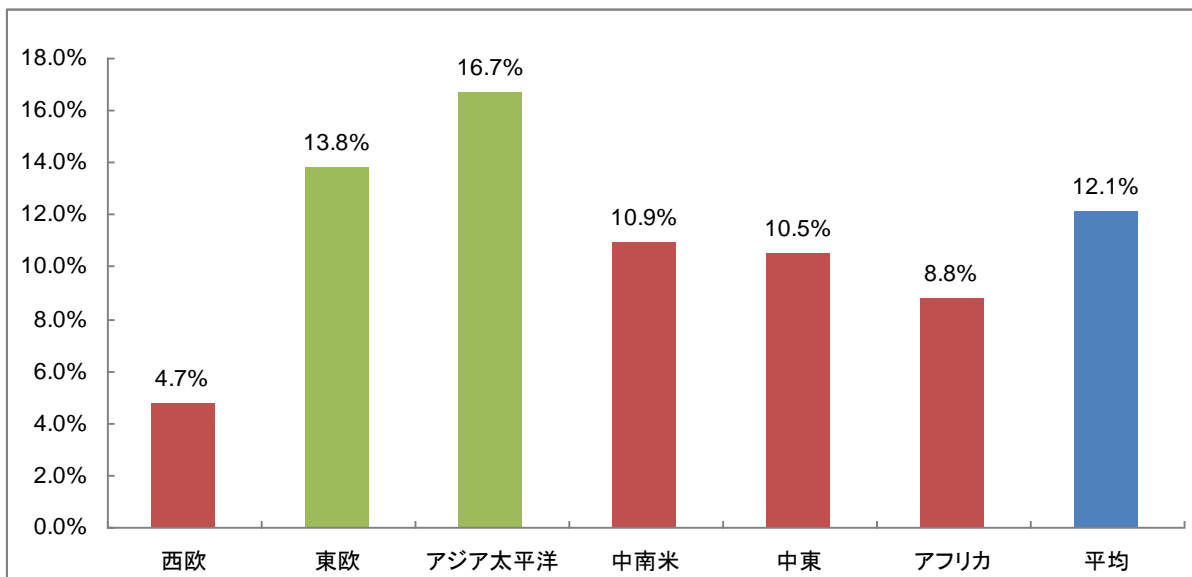
- コーヒーマシン：デロンギは世界トップメーカー(米国、中国市場を除く)
- 調理家電：ケンウッドは世界トップメーカー（米国、中国市場を除く）
- ポータブル空調機器：デロンギは欧州市場のトップメーカー
- オイルヒーター：デロンギは世界トップメーカー(米国、中国市場を除く)
- キッチン関連の家電：デロンギとケンウッドは欧州代第2位

デロンギグループの強い競争力の主な要因は、グローバル市場における強い展開力である。実際のところ、イタリア国内市場の売上高は全体の12.3%¹にとどまっており、その他は次の様な内訳となっている。

- ヨーロッパ（イタリア以外） 24.3%
- ドイツ 12.0%
- オーストラリア、ニュージーランド 9.3%
- 英国 8.4%
- 旧ソビエト連邦諸国 7.8%
- 北アメリカ 7.1%
- 日本 4.0%
- その他の東欧 2.8%
- その他の海外 12.1%

最近の売上高の上昇率（図8）を見てみても、新興国地域（図8上、緑色表示）が大きく貢献していることは明らかであり、ターゲット市場といえる。

図8 2010/2011年におけるデロンギグループ売上高の変動 地域別



資料：デロンギグループ

¹ デロンギグループの資料より。

第2章 体制と業績動向

1. ハウスホールドビジネスとプロフェッショナルビジネスの分割

この章の本題である最近7年間のデロンギグループの経済面、財政面のパフォーマンスの詳細を分析する前に、デロンギは2012年1月1日より同社の事業をハウスホールド部門とプロフェッショナル部門に効果的に分割し、分社化を遂げたことに触れておく。

この分割により、異なる2社が誕生した。デロンギ社（De Longhi SpA、収益の約79%※、従業員数5,476名）にはハウスホールド部門を残し、デロンギの100%出資であるデルクリマ社（Delclima SpA、収益の約21%※、従業員数1,878名）はプロフェッショナル部門の業務を担当する。（※表5参照）

この2つの部門は、もともと2007年より異なるものとして扱ってはいたが、2012年になってビジネスモデルが本質的に全く異なる2つの会社としての分割を果たしたのである。

▶ ハウスホールドビジネス

- コーヒーマシン、調理家電、家庭用空調機器、その他の小型家電
- 回復力がある（景気変動に連動しない）
- 個人向け（B to C）
- グローバル市場
- イノベーション;
- 新興市場でのシェアは30%以上

▶ プロフェッショナルビジネス

- 中央制御型の暖房及び冷房システム
- 景気変動に連動
- 法人向け（B to B）
- 欧州、中国市場
- 技術的な問題やソリューションのカスタマイズ
- 特に中国市場で強い展開力

2. 財務分析（中期）

公開されている最新の連結データ（2011年）によると、デロンギグループの純収益は18億ユーロで前年比11.2%増となっている。7年間のデータを分析してみると、前年より収益が減少したのは、欧州、米国そして日本などの産業界を襲ったリーマンショック後の2009年（8.4%減）のみで、特に最近2年の成長は飛躍的である。

表5 デロンギグループ 主な財務指標（2005～2011年²、単位：百万ユーロ）

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 1257.7 | 1363.0 | 1490.9 | 1533.4 | 1404.1 | 1626.3 | 1807.8 |
| (詳細) | | | | | | | |
| ハウスホールド部門 | 997.1 | 1072.0 | 1111.1 | 1136.8 | 1077.0 | 1277.4 | 1425.0 |
| プロフェッショナル部門 | 270.6 | 317.8 | 406.2 | 411.2 | 334.0 | 352.6 | 389.2 |
| 売上総利益 | 496.0 | 513.1 | 586.4 | 603.5 | 598.3 | 716.6 | 808.2 |
| (収益に対する割合、%) | 39.4% | 37.6% | 39.3% | 39.4% | 42.6% | 44.1% | 44.7% |
| EBITDA | 105.0 | 125.6 | 145.4 | 162.9 | 129.9 | 193.1 | 235.8 |
| (収益に対する割合、%) | 8.3% | 9.2% | 9.8% | 10.6% | 9.3% | 11.9% | 13.0% |
| EBIT | 67.5 | 85.0 | 103.7 | 111.3 | 92.4 | 147.6 | 182.8 |
| (収益に対する割合、%) | 5.4% | 6.2% | 7.0% | 7.3% | 6.6% | 9.1% | 10.1% |
| 純利益 | 24.8 | 39.8 | 30.6 | 40.2 | 32.4 | 74.9 | 90.2 |
| 純資本 | 585.5 | 615.6 | 625.2 | 659.9 | 686.9 | 758.9 | 859.0 |

資料：デロンギグループの資料を元に作成

グループのハウスホールド、プロフェッショナル各部門の純収益に占める割合はほぼ変化がない。例えば、ハウスホールド部門は、最低は2008年の74.1%、最高で2005年79.3%となっている。同部門の2011年の割合は78.8%で、7年間の平均より若干高い程度にとどまっている。

最近2年における好調な業績は売上総利益の伸びからも明らかで、純収益に対する割合は2010年には44%を超え、翌年には44.7%に達し、その額は8億800万ユーロにとまっている。

また、2011年の税引前利払前減価償却前利益（EBITDA）及び税引前利払前利益（EBIT）も前年比13%増、10.1%増となっている。

純利益は2005年の2,480万ユーロに対し、2011年には263.7%増の9,020万ユーロとなる成長を見せ、主な財務・業績の指標の中で最も良いパフォーマンスを示している。（表6）

さらに、純利益の変動は、同社株の主な株式指標（表7）の動きと連動している。

² データの数字の合計は四捨五入等の関係で表示とあっていない場合もある。

表6 デロンギグループ 主な財務指標の変化 (2005~2011年、単位：%)

| | 2005~2008年 Δ% | 2009~2011年 Δ% | 2005~2011年 Δ% |
|-------------|------------------|------------------|------------------|
| 売上高 | 21.9 | 28.8 | 43.7 |
| (詳細) | | | |
| ハウスホールド部門 | 14.0 | 32.3 | 42.9 |
| プロフェッショナル部門 | 52.0 | 16.5 | 43.8 |
| 売上総利益 | 21.7 | 35.1 | 62.9 |
| EBITDA | 55.1 | 81.5 | 124.6 |
| EBIT | 64.9 | 97.8 | 170.8 |
| 純利益 | 62.1 | 178.4 | 263.7 |
| 純資本 | 12.7 | 25.1 | 46.7 |

資料：デロンギグループの資料を元に作成

表7 デロンギグループ 主な株式指標 (2005~2011年)

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 最高値 [€] | 3.4 | 4.6 | 5.3 | 3.9 | 3.3 | 6.1 | 9.3 |
| 最安値 [€] | 2.2 | 2.3 | 3.8 | 1.3 | 1.1 | 2.8 | 6.2 |
| 年間変動幅 [€] | 1.2 | 2.3 | 1.5 | 2.6 | 2.3 | 3.3 | 3.1 |
| 年末終値 [€] | 2.3 | 4.4 | 3.8 | 1.4 | 3.2 | 5.9 | 6.8 |
| 一株当たりの利益 (EPS) | 0.166 | 0.266 | 0.205 | 0.269 | 0.217 | 0.501 | 0.604 |
| 一株当たり純資産 [€] | 3.9 | 4.1 | 4.2 | 4.4 | 4.6 | 5.1 | 5.8 |
| 1株当たり配当 [€] | 0.02 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.08 | 0.15 | 0.33 |
| 配当性向 [%] | 12.0 | 22.5 | 29.3 | 22.3 | 36.9 | 29.1 | 54.7 |
| 株価収益率 (PER) ※2 | 13.8 | 16.5 | 18.5 | 5.4 | 14.6 | 11.7 | 11.3 |
| 株価純資産倍率 ※2 | 0.59 | 1.07 | 0.91 | 0.33 | 0.69 | 1.16 | 1.19 |
| 配当利回り [%] | 0.9 | 1.4 | 1.6 | 4.2 | 2.5 | 2.5 | 4.8 |

※2：年末終値をベースとして算出

資料：ロイター社のデータを元に作成

1株当たりの利益 2005年の0.166ユーロから2011年には0.604ユーロと増え、また、1株当たり配当も0.02ユーロ（2005年）から0.33ユーロ（2011年）と伸びを見せている。

今回分析した期間において、同社が株式に利益還元する傾向は著しくなっており、純利益に対する配当金支払額の占める割合を示す配当性向が2005年の12%から2011年には54.7%まで伸びていることが証明している。

表 8 デロンギグループ 主な株式指標の変化 (2005~2011年)

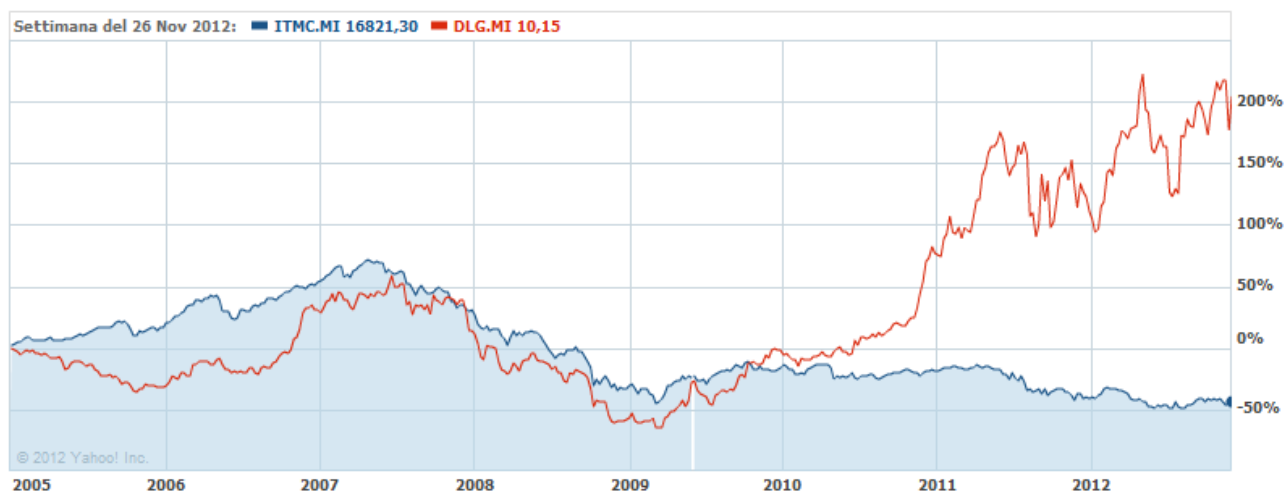
| | 2005~2008年 Δ (値) | 2009~2011年 Δ (値) | 2005~2011年 Δ (値) |
|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 最高値 [€] | 0.493 | 5.953 | 5.910 |
| 最安値 [€] | ▲0.860 | 5.115 | 4.030 |
| 年間変動幅 [€] | 1.353 | 0.838 | 1.880 |
| 年末終値 [€] | ▲0.857 | 3.668 | 4.533 |
| 一株当たりの利益 (EPS) [€] | 0.103 | 0.387 | 0.438 |
| 一株当り純資産 [€] | 0.510 | 1.160 | 1.850 |
| 1株当たり配当 [€] | 0.040 | 0.250 | 0.310 |
| 配当性向 [%] | 0.103 | 0.178 | 0.427 |
| 株価収益率 (PER) ※2 | ▲8.400 | ▲3.300 | ▲2.500 |
| 株価純資産倍率 ※2 | ▲0.260 | 0.500 | 0.600 |
| 配当利回り [%] | 0.033 | 0.023 | 0.039 |

※2：年末終値をベースとして算出

資料：ロイター社のデータを元に作成

デロンギ社株と株式指標の FTSE MID CAP 指数³を比較してみると、2009年の第3四半期以降、同社は指標を大幅に上回っていることがわかる。

図 9 デロンギ社株と FTSE MIB CAP 指数の対比 (2005~2012年)



資料：Yahoo!ファイナンス

3. 財務分析 (短期)

中期間での好ましい動向は、最近公表された短期データからも裏付けられている。

³ FTSE MID CAP 指数とはミラノの証券取引所が扱う中堅企業の銘柄の株価指数である。2009年の英ロンドン証券取引所 (London Stock Exchange) によるイタリア取引所 (Borsa Italiana SpA) 買収後、このように呼ばれるようになった。

2013年1月21日の分社後のデロンギ社の速報によると、2012年⁴の連結収益は15億2,980万ユーロ（ブラウンブランド売上高は除く）の見込みで、前年比7.03%増の成長率である。さらには2012年の第4四半期の3ヶ月間の収益は5億4,100万ユーロとなっており、前年同期比4.8%増をマークしている。

この業績は、デロンギグループの「2012年第3四半期決算報告」でも一貫しており、2012年の1～9月の詳細のデータを見ることができる。

2012年のはじめの9ヶ月間はグループの収益は9億8,880万ユーロで、前年同期より7,550万ユーロ、8.3%増（為替レートを一定と見なした場合は4%増）である。その他の指標もすべて伸びており、特にグループ連結純利益に関しては前年同期比12.2%も増加している。

表9 デロンギグループ 主な財務指標の変化（変化値、割合）
（2011/2012年⁵、単位：百万ユーロ⁶）

| | 2012年1-9月 | 2011年1-9月 | Δ（値） | Δ% |
|----------------|-----------|-----------|------|-------|
| 売上高 | 988.8 | 913.3 | 75.5 | 8.27 |
| 売上総利益 | 468.8 | 440.9 | 27.9 | 6.33 |
| EBITDA（経常外損益前） | 138.3 | 127.9 | 10.4 | 8.13 |
| EBIT | 104.4 | 102.5 | 1.9 | 1.85 |
| 連結純利益 | 63.3 | 56.4 | 6.9 | 12.23 |

資料：デロンギグループの資料を元に作成

4. イタリア国内の主な競合企業との比較

ここで、デロンギグループの財務実績をイタリアの家電企業であるメルローニ（MERLONI）とスメグ(SMEG)の2社と比べてみる。

メルローニは1930年にマルケ州のファブリアーノに、測定器製造が専門のIndustrie Merloni（メルローニ産業の意）として創設された。50年代になると液体ガスボンベと給湯機の生産を開始、そして初期のコンロを開発する。1960年にアリストン（Ariston）ブランドが誕生し、1975年にはメルローニは独立性を持った3社に再編成された。家電のMerloni Elettrodomestici SpA（2005年に社名変更しIndesit Companyとなる）、温水暖房システムのMerloni Termosanitari SpA（2009年に社名変更しAriston Thermo Groupとなる）、そして機械のAntonio Merloni SpAである。

⁴ プレスリリース“De’Longhi SpA: preliminary revenues 2012”より。

⁵ データの数字の合計は四捨五入等の関係で表示とあっていない場合もある。

⁶ 2012年第3四半期決算報告にも記載されている通り、表5内のデータはデロンギ社より一部分社化された100%出資のデルクリマ社分を除き、国際財務報告基準第5号に基づいて再計算されている。

一方、スメグ (Smalterie Metallurgiche Emiliane Guastalla の略、エミリア・グアスタッラの金属エナメル加工所の意味) は 1948 年にエミリア・ロマーニャ州のグアスタッラに金属加工の会社として創設された。50 年代には加熱調理用の家電の生産を開始、60 年代は洗濯機、そして 1970 年に入ると初の 60cm 幅の食器洗浄機の製造を開始した。90 年代からは調理台、オーブン、換気扇そして流し台にも着手する。

デロンギと同様、メルローニやスメグも家族経営企業として生まれた歴史あるイタリア企業であり、時を経て欧州そして世界の市場でも重要な企業となった。以下、これらの企業の財務実績を示し、さらにデロンギグループと対比してみる。

表 10 メルローニグループ 主な財務指標 (2005~2010 年⁷、単位：百万ユーロ)

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 1,069.3 | 1,178.5 | 1,200.8 | 1,189.6 | 1,083.8 | 1,193.3 |
| EBITDA | 84.9 | 89.9 | 70.8 | 71.8 | 72.7 | 137.6 |
| 純利益 | 22.6 | 23.6 | 13.4 | ▲2.9 | 4.4 | 35.7 |
| 総資産 | 949.1 | 992.1 | 1,020.7 | 1,065.4 | 949.1 | 1,117.0 |
| 純資本 | 277.9 | 294.5 | 300.5 | 298.2 | 292.9 | 337.4 |
| 負債 | 141.8 | 152.1 | 167.5 | 170.0 | 94.5 | 52.5 |
| EBITDA マージン | 7.6 | 7.5 | 5.8 | 5.8 | 6.5 | 11.3 |
| ROS-売上高利益率 [%] | 4.5 | 4.0 | 2.9 | 2.8 | 2.5 | 6.0 |
| ROA-総資産収益率 [%] | 5.3 | 4.8 | 3.4 | 3.2 | 2.9 | 6.6 |
| ROE-株主資本利益率 [%] | 8.1 | 8.0 | 4.5 | ▲1.0 | 1.5 | 10.6 |
| 総資本回転率 [回] | 1.13 | 1.19 | 1.18 | 1.12 | 1.14 | 1.07 |
| ギアリング比率 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.7 |
| 売上高対借入金比率 [%] | 15.4 | 16.3 | 15.9 | 10.8 | 16.1 | 14.3 |
| レバレッジ比率 | 2.1 | 2.2 | 2.8 | 3.7 | 2.6 | 1.7 |

資料: ビューロー・ヴァン・ダイク社の AIDA を元に作成

2010 年、メルローニグループは収益 12 億ユーロ、EBTIDA 1 億 3,760 万ユーロ、純利益 3,570 万ユーロの業績をあげている。同年のこの 3 つの業績指標は 2005~2010 年の間で最高の値である。また、同年の利益力を表す指標も良好で、売上高利益率(ROS) 6%、総資産収益率(ROA) 6.6%、株主資本利益率(ROE) 10.6%となっている。

⁷ メルローニグループのデータは 2010 年までのデータのみ。

表 11 メルローニグループ 主な財務指標の変化 (2005~2010 年)

| | 2005-2008 年 Δ% | 2009-2010 年 Δ% | 2005-2010 年 Δ% |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| 売上高 | 11.3 | 10.1 | 11.6 |
| EBITDA | ▲15.4 | 89.4 | 62.0 |
| 純利益 | ▲112.8 | 705.2 | 57.6 |
| 総資産 | 12.3 | 17.7 | 17.7 |
| 純資本 | 7.3 | 15.2 | 21.4 |
| 負債 | 19.9 | ▲44.5 | ▲63.0 |
| | 2005-2008 年 Δ(値) | 2009-2010 年 Δ(値) | 2005-2010 年 Δ(値) |
| EBITDA マージン | ▲1.8 | 4.8 | 3.7 |
| ROS-売上高利益率 [%] | ▲1.8 | 3.6 | 1.5 |
| ROA-総資産収益率 [%] | ▲2.1 | 3.7 | 1.3 |
| ROE-株主資本利益率 [%] | ▲9.1 | 9.1 | 2.4 |
| 総資本回転率 [回] | 0.0 | ▲0.1 | ▲0.1 |
| ギアリング比率 | 0.3 | 0.1 | 0.1 |
| 売上高対借入金比率 [%] | ▲4.6 | ▲1.8 | ▲1.2 |
| レバレッジ比率 | 1.6 | ▲0.8 | ▲0.4 |

資料: ビューロー・ヴァン・ダイク社の AIDA を元に作成

2005 年から 2010 年の間のメルローニグループの売上高は 11.6%の成長率であり、EBITDA 及び純利益はそれぞれ 62%と 57.6%の伸びを見せている。利益力を表す指標、特に株主資本利益率 (ROE)は、2005~2008 年の間は 9.1%減少しているが、6 年間を見ると増加しているという結果になっている。

表 12 スメググループ 主な財務指標 (2005~2011 年、単位: 百万ユーロ)

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高 | 385.2 | 412.0 | 434.4 | 404.2 | 354.4 | 391.4 | 424.7 |
| EBITDA | 52.2 | 56.5 | 51.3 | 37.3 | 32.0 | 36.1 | 42.1 |
| 純利益 | 17.2 | 16.4 | 16.2 | 9.6 | 7.2 | 10.3 | 12.4 |
| 総資産 | 335.3 | 353.2 | 460.5 | 330.4 | 308.4 | 334.6 | 354.3 |
| 純資本 | 179.1 | 194.1 | 208.2 | 124.7 | 132.4 | 144.1 | 156.8 |
| 負債 | N/A | ▲18.3 | 8.9 | 69.4 | 50.2 | 29.0 | 44.7 |
| EBITDA マージン | 13.4 | 13.6 | 11.7 | 9.0 | 8.8 | 9.0 | 9.7 |
| ROS-売上高利益率 [%] | 8.2 | 6.9 | 6.8 | 4.2 | 3.7 | 4.5 | 5.1 |
| ROA-総資産収益率 [%] | 9.5 | 8.2 | 6.5 | 5.3 | 4.4 | 5.4 | 6.2 |
| ROE-株主資本利益率 [%] | 9.6 | 8.5 | 7.8 | 7.7 | 5.6 | 7.1 | 7.9 |
| 総資本回転率 [回] | 1.15 | 1.17 | 0.94 | 1.22 | 1.15 | 1.17 | 1.20 |
| ギアリング比率 | 0.1 | 0.1 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.4 |
| 売上高対借入金比率 [%] | 6.2 | 5.2 | 25.9 | 19.0 | 16.3 | 14.3 | 14.5 |
| レバレッジ比率 | 0.5 | 0.4 | 2.2 | 2.1 | 1.9 | 1.6 | 1.5 |

資料: ビューロー・ヴァン・ダイク社の AIDA を元に作成

スメググループは、メルローニやデロンギの2つのグループと比べ小規模であると同時に、同社は2008～2009年にかけての財政経済危機に際してダメージを受けている。

表 13 スメググループ 主な財務指標の変化 (2005～2011年)

| | 2005-2008年 Δ% | 2009-2011年 Δ% | 2005-2011年 Δ% |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 売上高 | 4.9 | 19.8 | 10.3 |
| EBITDA | ▲28.6 | 31.7 | ▲19.3 |
| 純利益 | ▲44.1 | 71.3 | ▲28.1 |
| 総資産 | ▲1.5 | 14.9 | 5.6 |
| 純資本 | ▲30.4 | 18.4 | ▲12.4 |
| 負債 | N/A. | ▲11.0 | N/A |
| | 2005-2008年 Δ(値) | 2009-2011年 Δ(値) | 2005-2011年 Δ(値) |
| EBITDA マージン | ▲4.3 | 0.9 | ▲3.7 |
| ROS-売上高利益率 [%] | ▲4.0 | 1.4 | ▲3.1 |
| ROA-総資産収益率 [%] | ▲4.3 | 1.8 | ▲3.3 |
| ROE-株主資本利益率 [%] | ▲1.9 | 2.4 | ▲1.7 |
| 総資本回転率 [回] | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| ギアリング比率 | 0.5 | ▲0.1 | 0.3 |
| 売上高対借入金比率 [%] | 12.8 | ▲1.7 | 8.4 |
| レバレッジ比率 | 1.6 | ▲0.4 | 1.0 |

資料: ビューロー・ヴァン・ダイク社の AIDA を元に作成

スメググループにおける危機の影響は表 13 からわかる。2005年から2011年にかけて EBITDA19.3%減、純利益 28.1%減と大幅に減少している。利益力を表す指標に関しても売上高利益率(ROS) 3.1%減、総資産収益率(ROA) 3.3%減、株主資本利益率(ROE) 1.7%減となっており、同時に売上高対借入金比率は増加している。

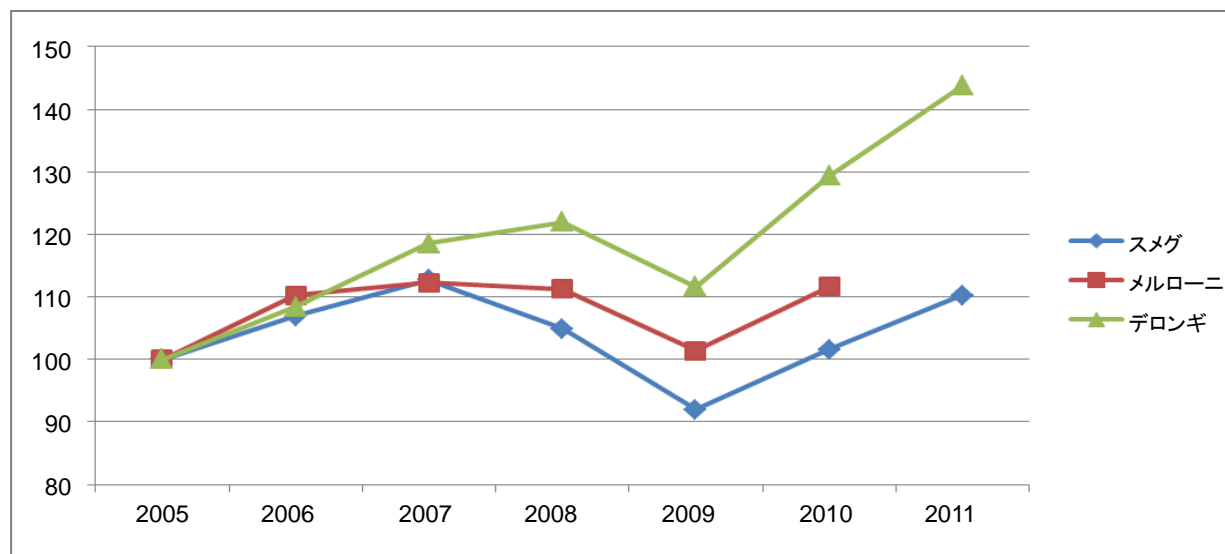
この3グループの収益の変化を比較してみると明らかな違いが見えてくる。

表 14 デロンギ、メルローニ、スメグ各社の売上高前年比 (2005～2011年)

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------|------|------|------|-------|------|------|
| スメグ | 7.0 | 5.4 | ▲7.0 | ▲12.3 | 10.4 | 8.5 |
| メルローニ | 10.2 | 1.9 | ▲0.9 | ▲8.9 | 10.1 | N/A. |
| デロンギ | 8.4 | 9.4 | 2.9 | ▲8.4 | 15.8 | 11.2 |

資料: デロンギグループの資料とビューロー・ヴァン・ダイク社の AIDA を元に作成

図 10 デロンギ、メルローニ、スメグ各社の売上高推移（2005～2011年、2005年を100として）



資料：デロンギグループの資料とビューロー・ヴァン・ダイク社の AIDA を元で作成

第 3 章 競争力要因

前章で述べてきたように、デロンギグループが相対的にも絶対的にも、これほど継続的に業績を伸ばす競争力を持つ背景には、次に述べる要因が挙げられる。

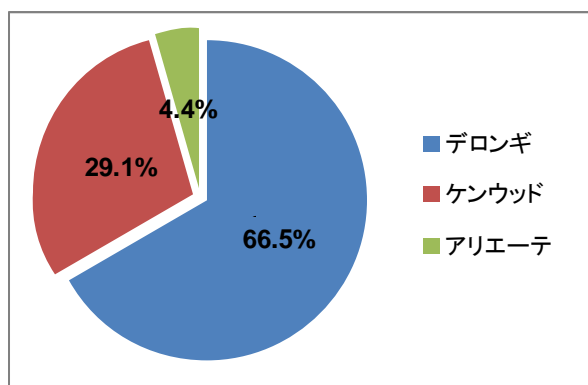
1. ブランド

まず一番の要因は、ブランドの構築とその価値の向上を方針としていることである。グループの戦略はこれまで変更を繰り返しながら、製品ブランドからグローバルブランドへと変遷を遂げてきた。そしてその傾向は将来も続くと見られる。

言い換えれば、例えば「ピングイーノ」（ポータブル冷房機器）のように製品力があるブランドから「デロンギ」というグローバルブランドの展開へと移行したのである。実のところ、現在の戦略はハイブリッド方式といえる。グローバルブランドとして全ての製品に一貫性を持たせる必要はあるが、同時にグループの認知度を高め、新製品を市場導入しやすくなる。それでも、デロンギは製品ブランド（「ピングイーノ」はもちろん、最近ではカプチーノメーカーの「ラッティシマ+」など）を切り捨てたわけではない。万一、将来的に一製品の業績低下に由来するグループの損失があっても均衡を保つためである。

2011年のグループの所有するブランド別の売上比率は図 11 に示す通りである。

図 11 デロンギグループ内 売上比率 ブランド別 (2011 年)



資料：デロンギグループ

グループは企業戦略をさらに深く遂行するため、デロンギ、ケンウッド、アリエーテ (Ariete) の 3 ブランドに加えて、近々、ブラウンをキッチン向け小型家電、アイロン、その他の製品に使用する予定である。

デロンギグループの戦略の特徴は、互いに補足関係にあるところにある。

デロンギブランドは“イタリアンスタイル”を表しであり、独特なデザインから連想される品質とイノベーションは、英国の老舗ケンウッドの長年培われたノウハウを彷彿させるシンプルかつ明瞭なデザインの融合と相通ずるものがある。アリエーテは、既存の 3 ブランドのうち売上規模が一番小さいが、宣伝効果も良く、特徴的なデザインをもつ。

ケンウッド、アリエーテ共に 2001 年に買収された。当時、両ブランドとも国際市場での売上高は 1 億 7,000 万ほどで、広告費や組立ラインの整備への投資を必要としていた。それが、広告費や研究開発への投資の結果、10 年後の売上高は 4 億 7,500 万にまで成長した。

そして、前述の 3 ブランドに加えて、2012 年からブラウンが加わった。2012 年 4 月にキッチン向け小型家電、アイロン、その他の製品向けのライセンスをデロンギグループが永久的に取得したもので、P&G はシェーバーとヘルスケア分野におけるブラウンブランドの独占利用権を手元に残した形となる。

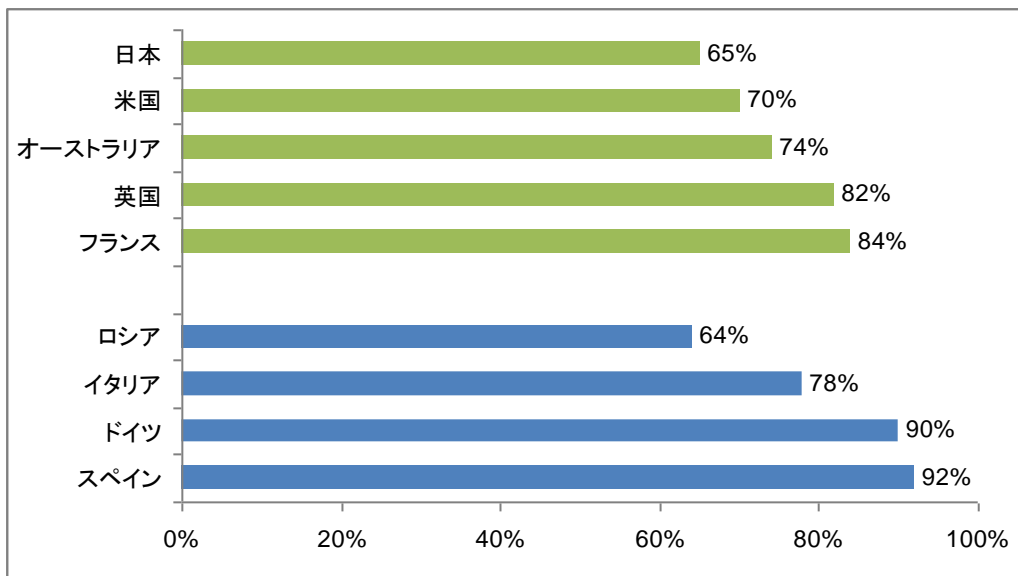
戦略的に見た場合、グローバル市場で最も知られたブランドのひとつであるブラウンのライセンスの取得によって、製品によっては競合がフィリップス (Philips) のみというような優位なポジションを獲得した。

ブラウンの国際的な消費者認知度から経済的効果の査定ができる。既存の主要市場 (スペイン、ドイツ、イタリア、ロシア) だけではなく、まだ販売が皆無もしくは少ない市場 (フランス、英国、オーストラリア、米国、日本) においても認知度は高く、成長が期待できることは明らかである。

また、ブラウンは多様な専門性があることから、ブラウンブランドとして販売されていないアイ

ロニンシステム、コーヒーマシン、掃除機のような製品カテゴリーにも適用できる。

図 12 ブラウンブランドの消費者認知度 国別



(青：主要な市場となっている国、緑：成長が期待される国) 資料：デロンギグループ

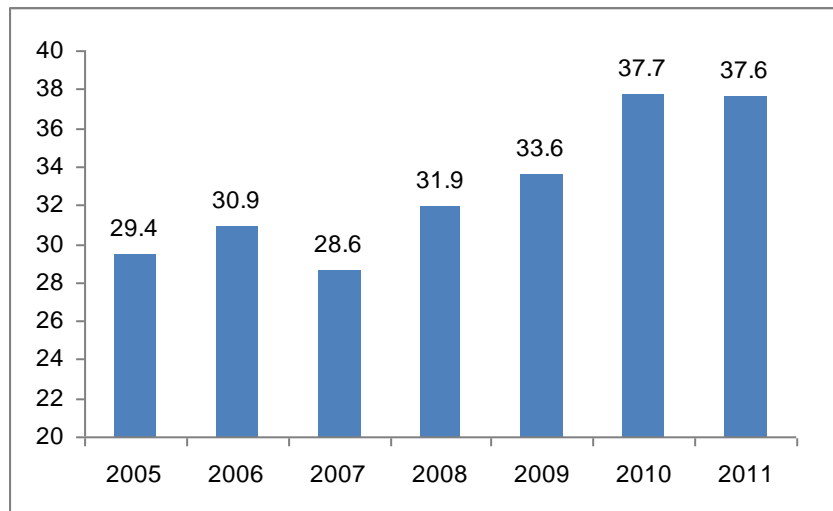
2. 投資

デロンギグループの 2 番目の決定的な戦略的要因はその投資にあり、既存の主要市場や成長が期待される市場の近接地域において実施されている。

グループの研究開発比は 2005 年の 2,940 万ユーロに対し、2011 年には 3,760 万ユーロに増加しており、売上げに対する比率は 1.9% (2007 年) から 2.4% (2009 年) を保っている。

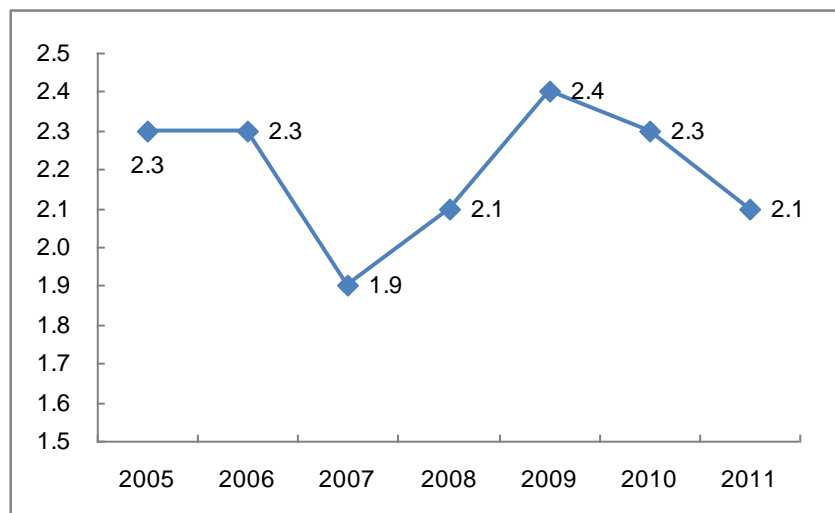
(図 13、14)

図 13 デロンギグループ 研究開発費（2005～2011 年、単位：百万ユーロ）



資料：デロンギグループ

図 14 デロンギグループ 研究開発費の売上高に対する比率（2005～2011 年、単位：％）



資料：デロンギグループ

このような投資への関心は、継続的な新商品の開発や多くのデザインアワード受賞（IF デザイン賞、レッドドットデザイン賞、オーストラリア国際デザイン賞、プラス X アワードの“最も革新的なブランド賞 2009 年”など）をもたらしている。

3. 生産拠点の移転

10 年ほど前から、デロンギグループはイタリアには会社運営の中核と最先端技術に関する施設を残し、特にハウスホールド部門について生産拠点の移転を開始した。

当初は労働力の安さからの選択であった。しかしながら、このセグメントの製品が労働力に頼る部分が非常に大きいのは確かであるが、特に労働集約的というわけではないため、中国の技術力の向上に伴い、徐々に移転理由も変化していった。

拠点移転の戦略変更は主に 2 つの要因がベースとなっている。一方でデロンギグループは安い労働力を求めて中国の内陸部やベトナムに進出することはせずに、中国東沿岸部での存在感を強化した。そして、これが非常に重要であるが、もう一方で中国での研究開発施設を拡大したのである。実際、グループの革新的技術のいくつかはこれらの施設で開発されたものである。

現在、デロンギグループは 5 大陸の 30 カ国以上で事業展開している。直接的な活動でより消費者に近くにあること、またイタリア、ルーマニア、ロシア、中国の生産拠点が比較的消費市場に近いことで、近年、多くの成長のビジネスチャンスをつかんできた。各工場の簡単な紹介は次の通りである。

イタリアのトレヴィーゾ県、ミニャゴラの工場は 2007 年に設立された。ここでは国内需要の 50% を生産しており、その殆どがコーヒーマシンである。

ルーマニアのクルジュにある工場は 2012 年の第 1 四半期にノキア (Nokia) から買い受け、2014 年末までにはフル稼働する予定で、工場と設備を合わせて約 3,000 万ユーロ⁸の投資となっている。これにより、イタリアと極東の生産拠点の再均衡をはかり、より有利な労働力コストの交渉と市場投入までの平均時間の短縮を可能にし、国際市場での存在感を向上させた。ルーマニア工場では、利益率の良いコーヒーマシンと調理家電の 2 つのセグメントの生産と一部部品生産の国際化が予定されている。

ロシアの Zass-Alabuga、中国の New Tricom (東莞市)、On Shiu (中山市)、TCL-DL JV (中山市) の各工場は 2 つの巨大市場での直接生産を可能にしている。

4. 今後の展開

2008～2009 年の 2 年は景気後退が西欧経済を直撃し、その後一旦回復したが、2011～2012 年では国ごとに違った形ではあるが、再び景気後退が続いている。2013 年後半になってやっと継続的な景気回復があるであろうと予測されている。

デロンギグループの国内市場の売上高 (12%) の比率が低いことは、同社を国内需要の急激な落ち込みや欧州市場の景気減速から守る形となった。さらに、強い地理的分散性とハイエンド志向のポジショニングは、デロンギグループが業績維持、向上する上で重要な役割を果たした。しかしながら、同グループは対消費者の産業であり、景気動向の影響を甘く見ることはできない。

景気の変動のほか、ユーロ安 (対ドル EUR/USD は 2011 年 4 月 -1.48、2012 年 12 月 -1.29、

⁸ 実際の投資支出はで紙面 (ジアルル・フィナンチアル紙) で公表されたよりも少なく、約 1,500～2,000 万ユーロではないかと言われている。

2013年1月－1.34) や労働力、エネルギーなどの生産コストの上昇（特に中国の工場）がグループの収益率を脅かしかねない。また、特にコーヒー関連ビジネスへの競合メーカーの新規参入も将来のリスク要因とみられるが、短期的にはデロンギグループのリーダーシップをゆるがすのは容易ではないと思われる。

グループの将来の計画では、これまでと同様、ブラウンの普及も含めたブランド力の強化、デザインと研究開発への注力、目標を持った生産拠点の移転の継続はもちろんのこと、新興国を中心とした流通ルートの強化も課題となっている。

特にターゲットとなる国はウクライナ、ブラジル、チリである。また、中国、ロシア、ドバイも強化対象国となっている。地域流通でのグループの存在感を増すと同時に、地域におけるマーケティングも戦略的な目標としている。製品の説明や使用トレーニングを実施などにより「消費者に身近」な存在としての特徴を打ち出すことで競合メーカーとの差別化を図るため、大型店やショッピングセンターにおけるコーナーや販売店を増設する予定である。

参考文献・資料

- ◆ イルソーレ 24 オレ、Radiocor 『Analisi dei mercati finanziari – De' Longhi』 (2001 年)
- ◆ イタリア産業総連盟ヴェネト支部 『Regione 2010-2015 - Il Veneto di fronte al cambiamento - Contributo di analisi e proposta』 (2010 年)
- ◆ デロンギグループ 『Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2011』 (2012 年)
- ◆ IMI 銀行－インテザ・サンパオロ リサーチ部門 『Equity Company Note - De' Longhi More Growth in 2012』 (2012 年)
- ◆ デロンギグループ 『Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2012』 (2012 年)
- ◆ デロンギグループ 『Resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2012』 (2012 年)
- ◆ デロンギグループ 『Demerger of the Professional Division』 (2011 年)
- ◆ デロンギグループ 『The Group at a glance』 (2012 年)
- ◆ デロンギグループ 『The Group H1 2012 results』 (2012 年)
- ◆ オックスフォード大学出版局 『Forthcoming in the Oxford Handbook of Italy and World Economy since Unification』 より “The Internationalization of the Firm” (Onida, Berta, Perugini 共著－2012 年)

イタリア小物家電産業 デロンギ社

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