

ベルギー企業（インターブリュー・デレーズ） の汎欧州事業戦略

ブリュッセル・センター

1. はじめに

チェコ、ハンガリー、ポーランドなど中・東欧およびバルト諸国の計 10 カ国が 2004 年 5 月 1 日、EU に新規加盟することが見込まれている。これら諸国の新規加盟、つまり EU の拡大（15 カ国 25 カ国）による企業活動の影響として、一般的には次の点が想定される。

- (1) 新規加盟国は 2004 年 5 月 1 日に EU に加盟すると同時に、これらの国で EU 法規が適用される。これらの国で経済活動を行う企業は、その影響を考慮しなければならない。
- (2) 新規加盟国の国家補助や優遇税制は、EU 規則に適合させる必要があり、現在適用されている措置は、段階的に廃止される。廃止されないものにも厳しい制限が課されるか、EU 規則に沿った形で修正される。
- (3) 生産方法や流通インフラは現在、通関や税金の問題で国毎に組織されているが、EU 単一市場の拡大とともに、拡大 EU 市場レベルでの再編が始まる。
- (4) 新規加盟国と現加盟国間の国境を越えた人の移動が活発になり、人的資源および雇用に関する政策調和が必要となる。
- (5) 医薬品、運輸、自動車、金融といった特定の法規で規定される部門は、許可される製品、販売方法、法制や税制の枠組みなどに関し、大きな変化が生じる。
- (6) 新規加盟国の金融機関は、EU 資本市場へのアクセスが容易になる。一方、EU 基準に対応するため、監視規則が強化される。また、一部の金融関連業も厳格に規制されるようになる。
- (7) 新規加盟国の消費者は、現加盟国の消費者と同様の権利を持つようになる。輸出業者は、現加盟国で与えられているものと同等の保証を行わねばならなくなる。
- (8) 販売方法（エージェンシー、フランチャイズ、支店、系列）は、EU 競争規則を考慮にいれなければならない。特に独占販売協定は、詳細に再検討する必要がある。
- (9) EU 法の下では、地元の関係当局あるいは競争相手との不正な競争合意の締結は罰せられ、関係企業の活動に悪影響を及ぼすことになる。
- (10) 新規加盟国では、付加価値税（VAT）に関する法律が大幅に修正される。このため、こうした変化への準備を怠る企業は、コストの増加に直面する。
- (11) 国境が取り払われ、商品が自由に移動するようになると、加盟国間の輸送、流通が容易になる。輸送量が顕著に増加し、輸送コストも下がる。

2. ベルギー企業への影響

プライスウォーターハウスクーパーズは2002年11月に、ボガート&ヴァンデムールブルック弁護士事務所と、新規加盟予定10カ国のいずれかの国でビジネスを行うベルギー企業100社を対象に、企業経営者がEUの拡大にどう対処するか、経営者が自社にとって何を好機で、何をリスクと見做しているか、企業構造や会計システムなどの適応を準備しているかなどについて調査を実施した。同調査によると、ベルギーの主要企業の経営者は、企業に及ぼすEU拡大の法的、経済的インパクトを過小評価している。

同調査結果の詳細は次のようなものだった。

(1) 多くのベルギー企業は自社への影響はないと予想

「間接税(付加価値税、関税、物品税)、所得税、人的資源、通商法、競争法といった分野で、EU拡大は企業にどのような影響をもたらすか」という問いに、15%の企業が、EU拡大は自社に非常に大きな影響をもたらすと回答した。このうち、通商法、競争法、間接税の分野でのインパクトが大きかった企業は18社、人的資源分野での影響が大きかった企業は13社、所得税分野での影響が大きかった企業は12社だった。

一方、68%の企業は、EU拡大の自社への影響は小さい、あるいは全く影響がないとしている。多くのベルギー企業は、EU拡大は自社に大きな影響をもたらすことはないとは判断していることがわかる。前述のように、大半は、影響は小さいものに留まる、あるいは全く影響がないと見ている。

(2) 経営構造の改革を検討している企業は少数

「EU拡大にともない、自社の経営構造の改革を検討しているか」との問いには、11%の企業が経営改革を行おうとしていると回答。多くの企業が、EU拡大に備え経営改革を検討していないことがわかった。

(3) ビジネス・プロセスの改革を検討している企業は少数

「EU加盟が予定される国々との貿易においてビジネス・プロセスを変えるか」との問いには、33%の企業がビジネス・プロセスを変えることを検討している。このうち38%は自社の流通プロセスの改革を検討、36%は第三者を使った自社の流通プロセスの改革を検討している。また、34%の企業が、自社の生産プロセスなどの改革を検討しているほか、30%がロジスティック・インフラの改革を、24%が現行の契約関係の改革を検討していると回答した。ビジネス・プロセスを変えようとしているベルギー企業が少数派であることがわかる。

(4) 会計分野での改革を検討している企業は4割以下

「国際会計基準への適合を図るために自社の会計制度を大幅に変える必要があるか」との問いには、37%の企業がEU拡大に備え、自社の会計制度を大幅に変える必要があるとしている。他方、60%以上の企業がEU拡大に備え、自社の会計制度を変える必要がないと判断している。

(5) 財源確保も少数派

「EU拡大に対処するための自社改革に必要な予算があるか」との問いには、13社が肯定的な回答を行った。また、「EU拡大プロセスを注視し、自社へのインパクトを測定するチームが存在するか」との問いには、35社がこうしたチームが存在するとしている。

しかしながら、多くの企業は、拡大に対処するための予算を持っていないことがわかる。

(6) 政策決定への参加希望は4割弱

「ローカル並びにEUレベルでの政策決定に参加したいか」との問いには、38%の企業が参加したいとし、58%の企業が参加したくないと回答した。

また、「自社へのEU拡大のインパクトを評価するのに十分な情報を持っているか」との問いには、48%の企業が「十分な情報を持っている」とし、51%の企業が「持っていない」と回答した。過半数の企業が、EU拡大のインパクトを評価するのに十分な情報を持っていないことがわかる。

(7) 結論

調査結果からは、EU加盟が予定される国々と取引のあるベルギー企業の大半は、これらの国々のEU加盟が自社活動に大きな影響をもたらすと考えていないことがわかる。これらの国々が、「アキ・コムノテール」(注)の導入のため採択しなければならない法規の数を見ると、インパクトが過小評価されている。

調査対象となった企業は、会計制度並びにビジネス・プロセスの改革を検討している。経営構造は、ほぼ現状維持という状況だ。また、35%の企業が、EU拡大のインパクト評価のためのチームを設置しているが、3分の1の企業は、そのための十分な予算を持っていない。

(注) 欧州共同体の基本条約に基づく権利と義務の総体。(Acquis communautaire)

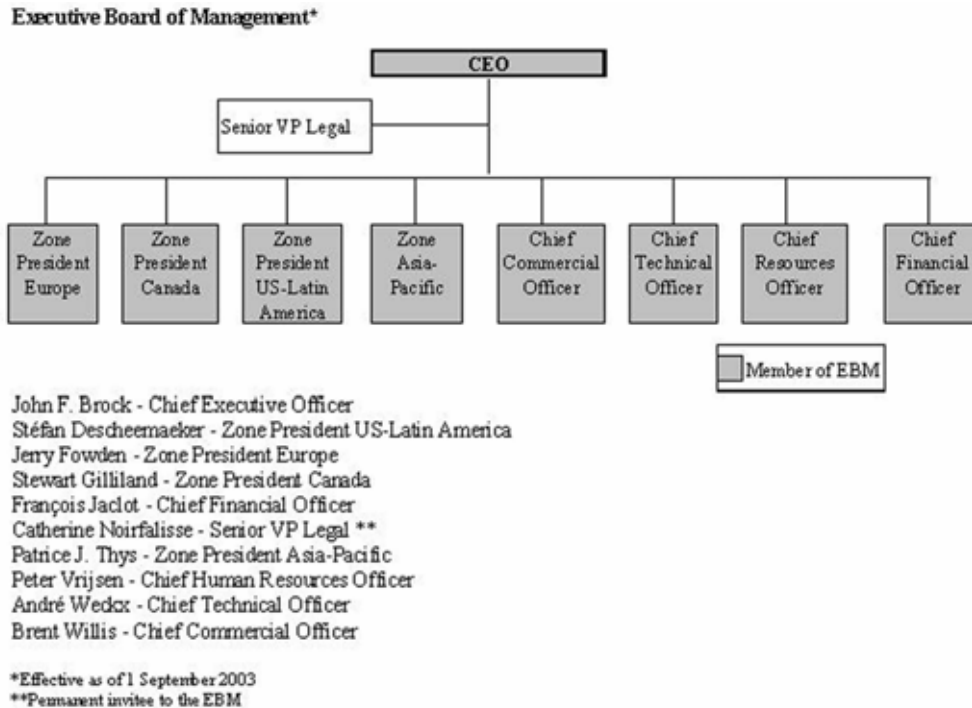
3. ベルギー主要企業の中・東欧戦略

ブライスウォーターハウスクーパーズが2002年11月に行った調査結果では、上述のとおり、EU拡大の影響が小さいことが示されたが、では実際にベルギー主要企業は中・東欧市場をどのようにと

らえ、どのように準備しているだろうか。上述の調査が約1年前に実施されたことも踏まえて、ジェトロ・ブリュッセルは、中・東欧諸国で積極的に事業展開する大手企業、インターブリュー（ビール）およびデレズ・グループ（流通）に、中・東欧市場での活動状況および戦略について、インタビューを行った。

(1) インターブリュー -

(a) 経営理事会の構成と役員 (図参照)



(b) 国際戦略

同社の国際戦略は以下のとおり要約できる。

- 各国における地元主要ブランドの基盤整備
- 需要の多い国際ブランドや特別ブランドの確立
- 成熟市場と成長市場とのバランスある開拓
- 世界各社におけるベストプラクティスの特定とその励行
- 技術やマーケティング技能を改善するための開発投資の実施
- これら戦略の実施や最良の経営を可能にするための人材確保

また、国際戦略を図る上で、国民の購買力があるか、ビールを常飲するようなアルコールを親しむ土壌・文化があるか、人口規模などの潜在能力があるか、などの点を重視している。こうした要件を満たしているのは、例えばドイツ、英国、ロシア、ウクライナなどであり、ブルガリアやイタリアのようにもともとワインを常飲する文化土壌から、ビールの消費が拡大している国もある。韓国もアルコールを常飲する習慣があり、経済成長率も高く、購買力がある。現在、同社が中期的に最優先市場と設定しているのは中国、ドイツ、ロシアの3カ国。中国は購買力が上昇し、市場規模も大きく潜在能力が高い。ロシアはアルコールを嗜む習性に加えて、購買力も上昇している。ドイツは中国やロシアに比べれば、市場規模の伸びは小さいが、世界第3位のビール消費国として重要である。

他方、米国、カナダ、西欧、中・東欧、ロシア・NIS、アジアなど7つの地域に分けた中期的

な地域別戦略文書を3年間のタームで作成しており、最初の1年が終了すると、4年目を1年分加えて、常に3年間の戦略文書を作成・維持している。また、戦略文書の見直しは毎年5月と11月に年2回行う。なお、EU拡大に対する準備は特段していないとのことだった。

(c) 「適切な経営規模」

現行の激しい競争に対応するために、次の必要条件の整備に努めている。

ブランド：ブランドは、企業活動の成功の鍵となるものである。地元市場の人気ブランドは、ビール醸造業の中核となる。人気ブランドのビールにより、流通の発展や供給チェーンの良好な機能に必要な基礎販売量が確保される。さらにインターブリュ-は、需要の多いラガーだけではなく、特別ビールのブランドも所有している。需要の多いラガーだけで流通経費はカバーされており、特別ブランドの収益性は高い。生産されるビールの調和のとれたコンビネーションが、インターブリュ-の経営規模を適切なものとする。

成長：ビール醸造業者は、成熟した市場での安定供給を指向することもできるが、それでは経営の拡大は望めない。成長の展望は新興市場で開けるが、市場は非常に不安定である。両者のバランスをとるためには、ビール醸造業者は、地理的配分の最適化を図る必要がある。インターブリュ-のリスクと成長のバランスは良好で、経営規模を適切なものしている。

規模：合併、買収、地元でのパートナーシップ構築に関するインターブリュ-の財源、能力は、ある国・地域での企業の買収を、第2、第3の企業買収につなげ、市場での地位を強化している。ブルガリアやドイツ、韓国、ルーマニア、ロシア、英国、ウクライナなどでこうした買収が行われた。買収等による海外への成長は、徐々に強固な組織的成長につながった。

競争力：地元での競争力と国際的な競争力のコンビネーションが企業活動に活力を与える。国際的な競争力は、より高度な経営システムや世界レベルの生産基準、ブランドのマーケティング・モデルなどをもたらした。地元での競争力は、あるブランドが人々の生活の一部となるための文化的指標や、新しいアイデアの試験所となる醸造所のネットワークなどをもたらした。

インターブリュ-の戦略の秘密は、進出するいかなる市場の条件にも適応する能力にある。ある市場で企業活動の強化が可能であるなら、付加価値を生み出しながらいかに強化を図るかを知っている。また細分化が可能であるなら、需要の多いラガービールや特別ビールの豊富な銘柄を活用できる。強化も細分化も不可能であるなら、グッドプラクティスによって企業活動の改善を図る。進出する国の状況に応じ、これらの戦略を組み合わせることもできる。

(d) 国際的ブランドの細分化

インターブリュ-は、社内での役割分担を明らかにし、どのような支援が必要かを明確にするため、国際的なブランドを3つのグループに細分化した。

第1グループ：国際的な看板ブランドであるBeck's並びにStella Artois

・Stella Artois

インターブリュ-は4年前、Stella Artoisを自社の看板ブランドとして、世界中で販売することを決めた。Stella Artoisが販売されている国々での販売量は、2002年に前年比10.7%の伸びを見せた。特に米国市場で伸びが著しく、販売量は2002年には8万ヘクトリットルを越えた。英国でもStella Artoisは人気ブランドで、販売量を伸ばしている(500万ヘクトリットル)。中欧では、国際的な高級ビールとしての地位を確立。ロシアやウクライナでも販売量を倍増させている。

・Beck's

ドイツの高級ブランドであるBeck'sの販売量も大幅な伸びを記録した。イタリアやスペインで

の販売量が伸びているほか、カナダでの販売も始まった。インターブリュ - と提携するルーマニアのエフェスは、トルコで78%のシェアを占めるが、インターブリュ - は同社と、トルコ並びにキプロス北部での Beck's 生産のためライセンス協定を締結した。

第2グループ：国際戦略の中に位置づけられる特別ビール Hoegaarden 並びに Leffe

米国での Stella Artois の成功は、同じメーカーの Hoegaarden 並びに Leffe といった特別ビールの呼び水となり、販売量は32%の伸びを記録した。

成熟した市場でも新興市場でもインターブリュ - の切り札となるのは、消費者の期待を先取りすることにある。経済が発展するにつれ、あるいは好みが多様化するにつれ、インターブリュ - ・ブランドの選択肢の幅広さは切り札となる。ただし、市場参入の手続きには時間がかかることから、インターブリュ - は、Hoegaarden 並びに Leffe が販売されていない市場への進出を急ぐことを決めた。西欧市場で、Hoegaarden は白ビール部門でのトップの座を強固なものとした。Leffe も販売量を伸ばしている。

第3グループ：特定の市場での販売に的を絞る Bass ale 並びに Staropramen

Staropramen は、チェコで着実に販売量を増やしており、今後、国際的なブランドとしてチェコ以外での販売も強化される。

Bass ale は、米国での評価が高く、「Ale」タイプのビールの本場、英国以上に販売量が多い。こうしたことから北米での Bass ale の販売に期待を寄せている。

(e) 企業成長のための5本柱

買収企業の統合

インターブリュ - は、この5年間で20件の買収を行った。買収時と比べると、ほとんどの企業が売上を伸ばしている。現在の営業利益の35%は、過去5年間の買収計画の成果といえる。規模の経済を実現し、ブランドの潜在力を活用することで、買収した企業の統合を成功裡に進め、グッドプラクティスの移転により価値を創造することは非常に重要である。

パフォーマンスの管理

インターブリュ - は、特定された価値の創造要因毎に適切な行動をとることを重視する。また、予算の分析では、目標そのものだけでなく、目標に到達する方法も重視される。業績の分析においては、目標到達という視点で、企業計画を詳細に吟味する。パフォーマンスの管理は、自社が業界水準やインフレ率よりもより高い業績の伸び率を残すことなしに、パフォーマンスの最適化は実現できないとの信念に基づいて行う。

ノウハウの蓄積

知識（ノウハウ）管理は、文化とシステムの問題であり、システムは恒常的に変化している（セミナー、イノベーション・グループ、職業研修等々）。インターブリュ - の技術プログラムは、企業内で徐々に経験を豊かにするという過程を反映している。

2002年には、瓶詰ラインの最大化を図り、多額の投資を行わないで生産能力を増大させるため、世界レベルの生産プログラムを新しい6つの醸造所に拡大した。チェコ、ロシア、モンテネグロ、ルーマニアなどにおいて、同プログラムは、生産性を平均30%向上させた。

メンテナンス・プログラムは、メンテナンス・コストを削減し、生産フローを増大させ、設備の耐用年数を伸ばすため、予防的技術を利用する。同プログラムは2002年、クロアチア、ハンガリー、カ

ナダ、英国、ドイツで導入された。

生産工程の最適化プログラムは、世界中の醸造所で継続されている。北米や中欧の2つの醸造所では既に終了したが、その他の欧州諸国では継続されている。2002年には、生産工程の改善で3,000万ユーロの投資の節約、あるいは延期が可能となった。

世界レベルでの調達専門チームは、包装、原料、設備財、コンピュータ・システムなどの購入の最適化に成功、節約額は2001年の2倍に達した。欧州での缶や北米での瓶などの供給に関する新協定は、インターブリュ-の競争力を著しく改善した。

イノベーション

醸造、発酵、微生物学、包装、製品開発といった分野で改革（イノベーション）が進んでいる。消費者関連では、飲料のカテゴリー毎に消費者のニーズや習慣を図式化することによって、商品投入の適切な時期を探る。

インターブリュ-は、イノベーションのためのプラットフォームを特定した。その1つは、アルコール飲料を飲み始め、ビールの味を知り始める若い年齢層の消費者向けのもので、フルーティーで苦味の弱いビール「Izzy」がこれに該当する。「Izzy」は、2002年12月にクロアチアで商品化された。

2つ目のプラットフォームは、包装に関するもので、長期の保存や品質の維持に最適な最新型のペットボトルを準備している。

3つ目は、生ビールの消費並びに品質に関するものである。家庭で高品質の生ビールを飲むことを希望する消費者がいる。インターブリュ-は、長期保存が可能なミニ樽による供給を検討している。英国では、5リットル入りのミニ樽の販売テストが行われた。同商品は、期待を上回る売れ行きを見せており、2003年には拡販が行われる。

人材育成

企業の将来において、人的資源は非常に重要である。経営のあらゆるレベルでのインターブリュ-の優位を確立するため、2002年には幾つかの新プログラムが実施された。

- ・グローバル・リーダーシップ・プログラム：各国社長や副社長といった地位にある幹部を対象とするもので、20～25人の幹部で構成されるグループが2週間、半年毎に集まり、集中研修を受ける。
- ・インシアード（Inseed）/ウォートン（Wharton）プログラム：若い幹部候補生向けのプログラムで、仏フォンテンヌブローのインシアード・ビジネススクールでの2週間の研修後、米フィラデルフィアのウォートン・ビジネス・スクールでやはり2週間の研修を受ける。

（f）西欧市場（醸造量：4,050万ヘクトリットル）

国名	醸造量 (100万ヘクトリットル)	市場シェア(%) (市場地位)	社名	出資率 (%)
ベルギー	6.4	56.1(1位)	インターブリュ- Belgium	100.0

フランス	2.7	9.8 (3位)	インターブリュ- France	100.0
ルクセンブルク	0.2	40.6 (1位)	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch	92.9
オランダ	2.7	14.7 (2位)	インターブリュ- Nederland	100.0
英国	14.0	16.6 (3位)	インターブリュ- UK	100.0
ドイツ	10.2	7.0 (3位)	インターブリュ- Deutschland Gilde Brauerei	100.0 85.4
スペイン	0.6		Damm	12.6
イタリア	1.1	6.5 (4位)	Beck s Italia	100.0

ベネルクスおよびフランス

ベルギー、オランダ、フランスでは、2002年に良い業績を達成した。ルクセンブルクではシェアを伸ばした。ベルギーでは、コストや流通面で改善が見られ、市場シェア1位の地位を強固なものとした。Jupiler、Leffe といった銘柄のシェアも拡大を続けている。フランスでは、Hoegaarden 並びに Leffe の好調な売上や、Stella Artois の価格の引き上げにより、収入面での改善が見られた。オランダでは、シェアが拡大したほか、新銘柄 Dommele Ice の販売に成功した。

英国

2002年の英国ビール市場の成長は僅かなものに留まったが、ピルス（ラガービール）の販売量は前年比3.5%増加した。また家庭向けのビール販売量も8.5%の伸びを示した。インターブリュ - の英国での販売量の77%をピルスが占めたほか、販売量全体に占める家庭消費向けの販売量は45%に達した。

商品供給の最適化を図るため、二次的な流通を下請けに任せることで、ロジスティック面のリストラを行った。このため1,500人あまりが、Exel（国際的なロジスティック企業）グループのメンバーである Tradeteam 社に移管された。Lion Nathan 社と CastlemaineXXX のライセンスに関する営業協定を締結したほか、Murphy s Irish Stout の醸造、販売、流通の契約にも調印した。

ドイツ

Beck s 並びに Diebels のインターブリュ - への統合に短期間で成功した。役割の再定義、組織の再編成、従業員の選別が透明かつ客観的なプロセスで実施され、今後の統合手続の模範となりうる。Beck s の販売量は前年比7.8%増を記録したが、Diebels Alt の販売量は減少した。ただし、アルトビール部門では、62%のシェアを誇っている。

2002年12月には、Gild Brauerei 資本の85.4%を掌握した。同社の主要銘柄は、ピルスの Hasseröder で、同社は旧東独に強い基盤を持つ。Hasseröder の販路は拡大を続けており、ドイツの主要銘柄となる潜在力を秘めている。

その他の国々

イタリアでは、Beck s と Bass ale を合併し、生産量100万ヘクトリットル以上の企業が誕生した。合併により、将来に期待がもてる市場でのプラットフォームが強化された。

スペイン市場には、2002年初頭、Damm への資本参加（12.6%）により進出した。同社は、スペイン

第3位のメーカーで、15%のシェアを持つ。

(g) 新興市場 (醸造量：3,450万ヘクトリットル)

	醸造量 (100万ヘクトリットル)	市場シェア(%) (市場地位)	社名	出資率 (%)
ボスニア・ヘルツェゴビナ	0.1	8.3(4位)	Uniline	59.2
ブルガリア	0.9	22.6(2位)	Kamenitza	84.7
クロアチア	1.7	45.9(1位)	Zagrebacka Pivovara	71.9
チェコ	2.6	13.8(2位)	Prague Breweries	99.6
ハンガリー	2.3	30.4(1位)	Borsodi Sörgyar	98.5
モンテネグロ	0.3	60.0(1位)	Trebjesa	72.7
ルーマニア	1.5	12.5(3位)	Compania de Distributie National インターブリュー- EFFS BREWERY	96.2 50.0
スロベニア	0.4		Union	41.2
セルビア	0.2		Apatin	9.3
ロシア	8.2	12.1(2位)	SUN インターブリュー	68.0
ウクライナ	5.5	32.2(1位)	SUN インターブリュー	66.3
中国	0.6 1.8	42.0	Nanjing Jinling Brewery Zhujiang Brewery	60.0 24.0
韓国	7.9	42.6(2位)	Oriental Breweries	50.0
ナミビア	0.5		Namibia Breweries	28.9

中・東欧

多様な市場をカバーする中・東欧において、インターブリューは、市場を3つのカテゴリーに分類した。

。「先進市場(チェコ、ハンガリー)」、「新興市場(ブルガリア、ルーマニア)」、「政治的に不安定な新興市場(ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ)」がそれで、クロアチアは、「先進市場」と「新興市場」の境界線に位置する。

「先進市場」では、良い業績が記録された。モンテネグロでは、長期のストに直面した。2002年の業績向上の主な要因の一つがイノベーションだったが、クロアチアでは、イノベーションによりシェアを3ポイント伸ばし、45.9%とした。チェコでもシェアを拡大した。ハンガリーでもシェアは30.4%に達し、収益性が大幅に改善された。

ロシア・NIS

ロシアでは、販売量は前年に比べ3.6%増加したにもかかわらず、モスクワでの苦戦が響き、シェアは12.1%(前年:12.8%)に縮小した。このため2003年には、コスト削減、価格調整、さらには

ペットボトルの採用、欧州サイズの瓶の使用などで巻き返しを図る。

ウクライナでは、販売量は前年比 18.7%増加し、シェアは 32.2%に達した。これは、地元の銘柄 Chernigivsky の販売増によるところが大きい。ペットボトルの使用率は市場の 20%に達しており、インターブリュ - もペットボトルのためのラインを 3 つ追加した。

(2) デレーズ・グループ

(a) デレーズ・グループの組織と運営

デレーズ・グループは同グループ・コーポレートという部門別の横断的組織と、米国、欧州、アジアの地域別組織という 2 つのクロスする組織で構成されている。デレーズ・グループ・コーポレートは、広報、財務、人的資源、IT、法務、リスク・マネジメントといった各部門で構成され、地域横断的に活動をコントロールする。また、コーポレート幹部の役割・責任から、役員会(EXECUTIVE COMMITTEE)と一部機能が重複している。世界および欧州の本社は、ベルギーのブリュッセルであり、部門別と、地域別にクロスする形で各国での活動を管理している(表参照)。

Board of Directors

Chief Executive Officer

Executive Committee

	米国	欧州	アジア	
コーポレート	広報			
	財務	・Food Lion	ベルギー Delhaize Belgium	タイ Food Lion Thailand
	人的資源	・Hannaford	ギリシャ Alfa-Beta(50.65%)	インドネシア Super Indo(51%)
	情報技術(IT)	・Kash n'Karry	チェコ Delvita	シンガポール Shop N Save(49%)
	法務		スロバキア Delvita	
	リスク・マネジメント		ルーマニア Mega Image(70%)	

(注) 各国のアルファベット表記は現地企業名、括弧内はグループ出資率。

(b) 戦略

各市場の消費者ニーズに対する適切な対応。同時に品揃えに関しては、以下を重視。

- ・生鮮食品部門(果物、野菜、肉、惣菜、パン)の重視
- ・斬新な調理済み食品の提供
- ・品質の高い自社ブランド製品の提供
- ・有機製品並びにエスニック製品を数多く提供

商品を可能な限り低価格で提供

- ・恒常的な価格プロモーションの実施

デレーズ・ベルギーは、週単位で実施していた価格プロモーションを廃止し、毎日かつ恒常的に、低価格商品を提供する方針に転換。この戦略は、米国のHannafordでは既に実施されていた。

- ・ 自社ブランド製品

デレーズ・グループの店舗は、高品質で価格競争力のある自社ブランド製品を提供している。ベルギーでは、国内の他社ブランドに品質面で劣ることのない自社ブランド製品を10~15%安く提供している。自社ブランド製品の売上は、総売り上げの31%に達している。欧州や米国では、自社ブランド製品の数が増加している。アジアでもShop N Saveが、2002年に自社ブランド製品を導入した。

ショッピングを快適かつ容易にする工夫

- ・ セルフ・スキャンニング

Food Lionは2002年、セルフ・スキャンニング・システムの設置を加速、同年末には50店舗が設置を終えた。

- ・ 店舗の規模

Food Lionはまた、顧客が快適かつ迅速にショッピングを行うのに適切な広さ(2600㎡並びに3500㎡)の店舗を導入。

デレーズ・ベルギーは、Delhaize City、Delhaize Proxy、Shop n Goといった、親しみやすい広さの店舗の導入を続けている。Alfa-BetaやDelvitaも同様な店舗の導入を開始した。

最良条件での仕入れ

- ・ 共同仕入れ

欧州、米国、アジアの3大陸に進出するデレーズ・グループは、共同仕入れにより多大な節約を行っている。米国では、Food LionとHannafordが仕入れ面で協力、競争力を高める努力を行っている。欧州では、デレーズ・グループ企業は、共同仕入団体EMDのメンバーで、2002年には、EMDブランドの商品がデレーズ・グループのスーパーにお目見えした。また、2002年第4四半期には、デレーズ・グループの企業は、自社ブランド製品の交換を始めた。

サプライチェーンにおける効率の追及

効率的なサプライチェーンの構築により、在庫削減や、在庫切れ回避が可能になる。また、流通センター、店舗レベルでのコスト削減にもつながる。

- ・ World Wide Retail Exchange (WWRE) との協力

デレーズ・グループは、Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment (CPFR)、カタログ、商品データのシンクロナイズの分野において、World Wide Retail Exchange (WWRE) と協力している。

- ・ UCCnet

Food Lionは2002年度に、UCCnetの工業規格を使用する商品管理の新プログラムを導入。

- ・ ベルギー中央データバンク

デレーズ・ベルギーは、流通業者と納入業者間に存在する様々なシステムに取って代わる単一カタログ作成のための「ベルギー中央データバンク」構築に協力。

テクノロジーの有効利用

- ・ 店舗間コミュニケーションの改善

テクノロジーは、組織のあらゆるレベルにおける効率化の源泉であり、本社、流通センター、店舗間のコミュニケーションを改善する。また、セルフ・スキャンニングなどにより、顧客にも便宜を

提供できる。

- ・タッチスクリーン

デレーズ・グループは、タッチスクリーンを備えるレジを使用するグローバル・レジシステムを開発した。Hannaford やベルギーの店舗で、同システムの導入が進められている。

食品安全性を重視

食品の安全性や衛生は、デレーズ・グループの優先課題である。

- ・品質ラベル「コントロール&オリジン」

デレーズ・ベルギーは2002年、顧客に食料品のトレーサビリティや完全な検査が行われたことを保証する品質ラベル「コントロール&オリジン」を導入した。

- ・研修

デレーズ・グループでは、食品の安全性に関する研修を実施するとともに、購入する食品が最良の衛生条件で取り扱われたことを顧客に保証するシステムや手続きを開発。また、自社ブランド製品の製造業者の監査を定期的に行っている。

環境保護

デレーズ・グループは、自然保護に関連するイニシアティブを支持するとともに、自社の活動や製品が環境に及ぼす否定的なインパクトを最小限に食い止めることに努める。

- ・リサイクル

デレーズ・グループは2002年に、20万トン以上の紙や段ボール、5,500トンのプラスチックの収集、リサイクルを行った。Food Lion は同年、米国の環境保護局（EPA）により、Energy Star Partner of the Year に指名されたほか、省エネや持続可能な開発に関する活動で幾つかの賞を受けた。

- ・エネルギー管理プログラム

Food Lion はエネルギー管理プログラムにより、総売り場面積を2.2%増やしたにもかかわらず、総エネルギー消費を5%、天然ガスの消費を29%削減した。

Alfa Beta も30店舗で省エネに取り組み、180万kWhの節約に成功した。

(c) 中・東欧地域への進出経緯とEU拡大の影響

デレーズ・グループの活動の中心は米国であるが（注）、今回の調査では、特に同グループが進出する中・東欧地域（チェコ、スロバキア、ルーマニア）での活動状況に絞って、ギイ・エルウォト対外投資家・広報担当副社長に話を聞いた。

実際に、チェコでは、プラハなど街中でも、DELVITA（現地名）のスーパーの袋を持った市民を見かけるなど、同地域での活動を活発化させており、南・中欧地域（注）の2003年第2四半期の売上は前年同期比で4.2%に留まっているが、活動利益は4,900万ユーロに達し、前年同期比で倍以上となっている。

1989年にベルリンの壁が崩壊し、91年からチェコスロバキア進出を準備し、92年には7店舗開店した。以前は同地域を東欧と呼んでいたが、ベルギー外務省の表記に併せて、90年代前半から中欧と位置付けた。当時、チェコスロバキアへの進出を決定したのは、中欧諸国の中でも経済成長が早く、ポテンシャルがあると判断したためである。だが、進出後、チェコとスロバキアへの分裂や進出流通企業の多さ、限定された購買力など様々な問題を経験した。

チェコの現地企業名はDELVITAであり、プラハなどでは居住地に隣接するスーパーとして位置付けている。チェコでは99年以降、買収を通じて、拡大速度を加速し2003年6月末現在で、92店舗となっている。ちなみに、スロバキアには98年に1店舗開店したのが最初で、現在は14店舗である。ルーマニアについ

ては、中欧ではポーランドに続く市場の大きさからポテンシャルに着目し、2000年に10店舗を開店し、現在14店舗を維持している。

また、市場のポテンシャルという意味では、ポーランドに進出していないが、それはルーマニアへの進出を決定した当時、既に多くの外国大手流通企業が進出しており、競争出来ないと判断したためである。一方、ルーマニアは当時、まだ数社しか外国流通企業が進出しておらず、チャンスがあると考えた。

エルウォト副社長によれば、EU拡大の影響については、食品や流通の分野では、チェコ、スロバキアの基準はある部分、既にEU基準以上に厳格なものもあるとのこと。また、食品衛生などについては、既に細心の注意を払っているとし、そうした意味では、特別な準備はしていないと答えている。一方、商品供給者からすると、EU拡大により、他のEU諸国から当該地域への輸入がより容易になる。また、ユーロ圏への加盟がまだ先であることから、通貨面での変化はなく、その点でも準備を必要としていない。将来的にユーロに入れば、為替リスクが減ることとなり、その効果が期待できると、述べている。

(注)同グループの2002年年度報告書によれば、グループ全体の売上の76.8%が米国であり、これにベルギー(16.5%)、南・中欧(5.6%)、アジア(1.1%)が続いている。活動利益で見ると、米国が86.6%となり、同グループの活動の中心は米国である。デレーズ・グループの進出国は、南・中欧地域ではギリシャ、チェコ、スロバキア、ルーマニア、アジアではタイ、インドネシア、シンガポール。

(d) 欧州における国別活動動向

ベルギー

	2001年	2002年	前年比
店舗数	675	707	32店舗増
売上(100万ユーロ)	3212.9	3420.3	6.5%増
営業利益(100万ユーロ)	121.5	122.5	0.8%増
営業利益率(%)	3.8	3.6	
純益(100万ユーロ)	85.3	91.9	7.7%増

2002年の特記事項

- ・新販売戦略の導入に成功
- ・売上が増大し、市場シェアも拡大(24.6%→24.8%)
- ・系列店舗網の拡大
- ・ルクセンブルクに新倉庫を開設

2003年の展望

- ・店舗数を62増やし769店舗とする(このうち2店舗は、ドイツでの最初の店舗となる)
- ・コンビニエンス・ストアDelhaize Cityの開設加速(10店舗を開設予定)
- ・2003年から2005年にかけて、全てのスーパーの改修を行う
- ・競合企業との差別化を図る

新販売戦略

次の4点に注力

- ・販売網の拡充

様々なニーズに応える店舗の展開。2002年には32店舗が増設された。また、街中にあり、居住地に近く、特定の購買力を持つ層を狙ったDelhaize City系列店「Euro City」を開設。一方、ルクセンブルクでは、流通センターが開設され、販売網（2002年末の時点で23店舗）が強化された。

）食と健康を重視（Passion for Food & Care）

デレーズ・ベルギーは、「ガストロノミー（美食）」、「体調・健康」、「コンビニエンス（便利さ）」の3つの分野でのアイデンティティの強化を継続。2002年には、有機食品などの品揃えが強化された。自社ブランド製品は、2002年の総売上の31%を占めた。

調理済み食品の分野では、ベルギー国内の有名シェフとの協力のもと、新製品が付け加えられた。2002年には、約1,600万食の調理済み食品が販売された（5万食/日）。

このほか2002年には、デレーズ・グループの食品安全・品質基準に応える商品に、自社の品質ラベル「コントロール&オリジン」を添付し、社内並びに独立した外部機関により厳格な検査を経て、完全なトレーサビリティが保証された食品を消費者に提供した。

「Taste It」のスタンドでの販促により、消費者に新しい料理を紹介。クロス・マーチャンダイジングのカウンターに、当該料理に必要な食材を全て揃えるとともに、レシピを無料で配付。一部の店舗では、「寿司バー」や地中海産品を揃えた「Self Med Bar」を展開。「生鮮食品」や「食の悦び」に対するデレーズの姿勢を明確に示す宣伝キャンペーンを展開、Media Marketingより「2002年最優秀広告賞」を受賞した。

）高品質の製品をより安く毎日提供（Everyday Fair Price）

2002年には、週単位の価格プロモーションを廃止し、高品質の製品を毎日、低価格で提供する戦略に転換。3,400点あまりの商品価格が恒常的に引き下げられた。果物、野菜、肉、魚に関しては、デレーズはベルギーにおける価格面でのリーダーと自負している。

新価格戦略により、消費者にとって、デレーズの価格戦略がより透明なものとなった。一方、デレーズにとっては、コスト削減に役立った。

）収益性を確保しながらコスト削減（Everyday Fair Cost）

的を絞った投資、店舗でのより厳格な労務管理、慎重な支出管理といった措置によりコスト削減を図る。こうした経営コスト削減措置により、商品価格引き下げのための多額の投資にもかかわらず、デレーズは安定した粗利潤の維持に成功している。

中欧、南欧

	2001年	2002年	増減
店舗数	224	225	1店舗増
売上（100万ユーロ）	1091.0	1166.3	6.9%増
営業利益（100万ユーロ）	13.5	14.1	4.4%増
営業利益率（%）	1.2	1.2	

2002年の特記事項

- ・Trofoの9店舗のAlfa-Beta（ギリシャ）チェーンへの統合の継続
- ・Alfa-Betaの市場シェアの拡大

- ・ Delvita (チェコ、スロバキア) の店舗改修
- ・ 欧州レベルの IT 部門、技術部門、サプライチェーン部門の創設

2003 年の展望

- ・ 店舗総数を 235 店とするために 10 店舗を開設する
- ・ Trofo の Alfa-Beta チェーンへの統合の完了
- ・ 欧州における店舗間の協力強化

ベルギーを除く欧州におけるデレーズ・グループの 2002 年の売上は、前年に比べ 6.9% の伸びを示した。これは、ギリシャの Alfa-Beta、チェコおよびスロバキアの Delvita、ルーマニアの Mega Image の好業績に負うところが大きい。

2002 年には、店舗の設計、サプライチェーン、共同購入といった分野で改善が見られたほか、欧州におけるデレーズ・グループの全スーパーに、共同仕入れグループ EMD により購入された最初の自社ブランド製品が置かれた。

) Alfa-Beta

ギリシャでは、Alfa-Beta が店舗デザインや価格政策、品揃えといった面での改革を行いながら Trofo の統合を継続、売上増やコスト削減につながった。

Alfa-Beta は、買い物に多くの時間を割けない都市居住者をターゲットにした 450 m² あまりの店舗 AB City Market のコンセプトを導入、2002 年末までに AB City Market を 3 店舗開設した。Alfa-Beta は、小店舗を全て AB City Market に改装する。

) Delvita

2001 年に開発された新コンセプトに従い、62 店舗が改装された。これで、チェコでは 63 店舗、スロバキアでは 15 店舗の改装が行われたことになる。

新コンセプトでは、「生鮮食品」、「顧客にとり、付加価値のあるサービス」、「より快適なショッピング環境」が前面に押しだされた。

Delvita はまた、人口密度の高い都心部に、時間をかけずに快適な買い物ができるように工夫された小規模な店舗を 2 店舗開設した。

消費者へのアンケートにより、Delvita の顧客層は、割引サービスカードによる割引よりも、その場での割引を好むことが判明、価格の引き下げに力を入れた。

このほかデレーズ・ベルギーとの協力のもと、品揃えの面での改善を行った。

チェコおよびスロバキアでの活動全体の管理は、両国の Delvita 間のシナジーや、ノウハウ交換の実現のため、1 つの組織のもとに統合された。統合努力は、マーケティング、広報、マーチャндаイジング、購買、自社ブランド製品の包装、ロジスティックといった分野で進められた。

) Mega Image

Mega Image は、2002 年に新社屋に移転、ルーマニアのブカレストに 2 店舗を開設した（このうちの 1 つは、都心部の小規模な店舗）。このほか 3 店舗の改装を行い、2002 年末には、全店舗の改装を終えた。

改装に際しては、生鮮食品（果物、野菜、パン、肉）が前面に押しだされ、平均 10~20% の売上増につながった。以前は下請けに任せていた生鮮食品の管理も、鮮度を保つために自社管理に切り替えられた。ある店舗では、肉のセルフサービス売り場を成功裡に設置。今後、他の全店舗に同様の売り

場が導入される。

また、デレーズ・ベルギー・ブランドの製品 140 点が品揃えに加えられた。

(e) 米国での活動動向

	2001 年	2002 年	増減
店舗数	1459	1485	26 店舗増
売上 (100 万ドル)	14890.4	15019.6	0.9%増
営業利益 (100 万ドル)	731.0	661.1	9.6%減
営業利益率 (%)	4.9	4.4	-
純益 (100 万ドル)	157.3	146.4	6.9%減

2002 年の特記事項

- ・ 26 店舗を新設し、総店舗数は 1,485 店舗に。
- ・ 「Festival for the Senses」戦略の成功で、Hannaford の売上増大。
- ・ 景気の後退や競争の激化により、Food Lion 並びに Kash n Karry の売上減少。
- ・ Food Lion の売上を伸ばすための方策を採択。
- ・ 米国の系列企業間のシナジー、規模の経済の実現。

2003 年の展望

- ・ 総店舗数を 1,486 店にするため、販売網を拡大。
- ・ 販売網の最適化を図るため、46 店舗を閉鎖。
- ・ 47 店舗の新設、および 74 店舗の改修。
- ・ 大規模なコスト削減プログラムの実施。

Food Lion

開設 45 周年となった 2002 年は、Food Lion にとって厳しい 1 年となった。米国南東部を主要な市場とする Food Lion は、失業の増大といった困難な経済状況や競争激化に直面し、売上を減らした。このため価格の引き下げ、品揃えの改善、店舗の改修といった対策を講じた。

低価格は、Food Lion の戦略の重要な要素であり、2002 年下半年期には価格面でのリーダーとしての地位を確保するため、様々な販促のイニシアティブに投資した。また、低価格を維持しながら収益性を確保するため、2003 年に削減しなければならないコスト (総額 1 億ドルあまり) を特定した。

2002 年には、生鮮食品売り場の再活性化が優先課題となった。生鮮食品の品質保証に関しては、大きな改善が見られ、品質保証部門が創設された。流通センターでは、検査官が、果物や野菜、乳製品、惣菜、肉の管理を行い、これらの食品が大きさや品質といった面で Food Lion の基準を満たしているかを確認している。こうした努力は、生鮮食品の売上増につながった。

Food Lion はまた、店舗の新しいコンセプトを開発した。売り場面積 3,500 m²の店舗では、快適かつ近代的なショッピング空間を提供するとともに、低価格戦略を維持する。一方、収益性を確保しながら伝統的な大スーパー・チェーンを展開するのが難しい、人口密度の低い地域では、売り場面積 2,600 m²の店舗を導入する。Food Lion はすでに、こうした店舗 150 店の設置に適した場所を特定している。

Hannaford

同社の戦略である「Festival for the Senses」の継続により、2002年度は同社にとり良い年となった。2000年に導入された同戦略は、快適な空間で、顧客の好む良質の製品を提供するというもので、綿密な顧客調査に基づいている。同戦略に対する顧客の反応は常時分析され、新要素の評価後、リサーチ・プログラムに導入される。また、戦略実施に際しては、販売、サービスに重点を置いた社員研修を行った。

このほか、顧客満足度や売上を増すための戦略として、「Planned Merchandising Program」が挙げられる。これは、製品の組み合わせや適切な価格に関するアドバイスを通じ、各店舗が毎週の販売促進の最適化実現を支援することを目的としている。

Hannaford は、Shop n Save の殆どの店舗を Hannaford のスーパーに衣替えした。2003年中には、全店の衣替えを終える。これは戦略計画の一環をなすもので、これらの店舗に品質やサービス、価格面で顧客に良いイメージを与えている Hannaford の看板を掲げることで、イメージチェンジを図る。

Hannaford は2002年、多くのインターネットをベースとするアプリケーションや、コードレスのアプリケーションの導入で効率化を図った。これにより店員は、所持する携帯端末を通じ、リアルタイムで発注を行えるようになり、生産性の向上や情報交換方法の改善につながった。また、Hannaford は、サプライチェーン全体を通じた在庫管理の改善のため、インターネットをベースとするロジスティック管理システムを導入した。

Kash n Karry

フロリダをベースとする Kash n Karry グループは、悪化する経済状況や激化する競争に直面した。2001年9月11日の米国同時多発テロ以前のような活気を取り戻すため同グループは、以下の3点を柱とする新戦略を導入した。

- ）良質の肉、高品質の生鮮食品
- ）適性価格と付加価値
- ）快適な職場環境、ショッピング環境

新戦略では、生鮮食品、特に生鮮肉に重点が置かれ、価格面では「everyday low price」と週単位の価格プロモーションが組み合わせられた。また、割引サービスカード Preferred Customer Club (PCC) も新戦略において重要な役割を果たしている。

さらに、Kash n Karry の経営の Food Lion から Hannaford への移行が継続して行われた。Hannaford と Kash n Karry は、店舗規模、顧客層が類似しており、経営の移行によりノウハウやベスト・プラクティスの交換が加速されている。

(f) アジアでの活動動向

	2001年	2002年	増減
店舗数	86	103	17店舗増
売上(100万ユーロ)	187.0	218.1	16.6%増
営業利益(100万ユーロ)	3.4	4.5	32.4%減
営業利益率(%)	1.8	2.1	-
純益(100万ユーロ)	4.3	7.2	67.4%減

2002年の特記事項

- ・店舗数が100店を突破
- ・16.6%増の売上を記録

- ・シンガポールにコンビニエンス・ストア Shop N Save をオープン

2003 年の展望

- ・総店舗数を 127 店に
- ・コンビニタイプの店舗の開発
- ・アジアレベルの仕入れ機能の創設

Food Lion Thailand、Shop N Save、Lion Super Indo は、生鮮食品に重点を置く店舗展開を行い、衛生的かつ快適な空間で、伝統的な市場と同じ生鮮食品を提供する戦略をとる。ただし、戦略の適用方法はそれぞれ異なる。各社は、国毎に異なるアプローチをとりつつ、可能な限り低価格で生鮮食品を提供している。

タイ

Food Lion Thailand は、「自宅のそばの生鮮マーケット」というコンセプトの導入を継続。また、最も古い 2 店舗を閉鎖し、新たに 10 店舗を開店させた。Food Lion Thailand では、生鮮食品、利便性、低価格を重視している。店内には、調理場が設けられており、顧客の前で料理を行う持ち帰りコーナーが成功している。

鮮度の高い食品を揃え、サプライチェーンの効率を改善するため、生鮮食品の流通センターの拡充が行われた。また、Food Lion Thailand は、殺虫剤を使わない製品の奨励を目的とするタイ国王の始めたキャンペーン「Golden Place」に参加した。

シンガポール

Shop N Save は 4 店舗を新設した。また、顧客が時間をかけずに買い物を行える売り場面積 280 m² のコンビニ、Shop N Save Express をオープンした。

生鮮食品部門の品揃えや、混雑する時間帯の商品のプレゼンテーションを改善するため、「Fresh at 05:00PM」キャンペーンを実施。これは各店舗間の競争を促すことを目的とするもので、午後 5 時と閉店時に検査官が巡回し、生鮮食品売り場の品揃え、品質、在庫、プレゼンテーションの評価が行われる。

Shop N Save はまた、自社ブランド製品の開発を行うとともに、デレーズ・ベルギーの自社ブランド製品 Derby を導入した。

インドネシア

Lion Super Indo は、新店舗を 5 店舗開設した。Lion Super Indo は、生鮮食品、低価格、サービスを戦略の中心に置いている。一部の店舗では、有機食品も販売されている。

2002 年には、食品の鮮度、品質を追及した結果、生鮮食品部門の売上は他部門に比べ大きく伸びた。販売網が十分な規模に達したことから、独自の仕入れセンターが設置された。また、食料品の流通センターが拡充されたほか、生鮮食品のための小規模な流通センターが開設された。

(g) 店舗数の推移

国名	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年*
米国	1,276	1,420	1,459	1,485	1,486
ベルギー・ルクセンブルク	553	615	675	707	769

ギリシヤ	48	53	104	104	108
チェコ	99	99	94	93	97
スロバキア	14	15	16	16	14
ルーマニア		10	10	12	16
タイ	13	18	26	34	42
インドネシア	14	20	29	34	46
シンガポール	25	30	31	35	39
小計	2042	2280	2444	2520	2617
Super Discount Market	20	30			
フランス	50				
総計	2112	2310	2444	2520	2617

* 予定される閉店数、開店数に基づく予想

(田中 晋)