

イタリアの中小企業の実態調査事例 ～ 家具

(財)国際貿易投資研究所 欧州研究会委員
釧路公立大学非常勤講師 長手 喜典

Meritalia S.P.A.

会社名：メリタリア株式会社
会長：ジュリオ・エンリコ・メローニ
社長：ヴァンナ・メローニ
資本金：306,000 ユーロ
(インタビュー時期 2007年1月)

メリタリアはミラノ北郊とその北、コモとの間に広がる家具生産で知られるブリアンツァ地方で生まれた高級家具メーカーである。

同社はブリアンツァでも高級品メーカーの集まるマリアーノ・コメンセに本社と工場を有し、近くには有名なカッシーナやB / Bなど高級家具メーカーが立地している。

メリタリアは1987年、夫のメローニ氏がそれまで28年間働いたB / Bを止めて独立したことから始まった。イタリアではよく見られるケースで技術と経験を積んだ後、自ら企業を立ち上げる。ブリアンツァにも幾つかその例は見られるが、おそらく起業が成功し、従業員88名を抱える地区の大手企業にまで成長した最後のケースであろう(メローニ会長談)。その後は同業者の乱立、過当競争などがわざわざいして、新規企業の定着例は激減している。

かねて独立をねらって貯えてきた資金を、夫妻はすべて注ぎ込んで新会社を設立したが、その切っ掛けを与えてくれたのは、名の知られた建築家(注1)Scarpa Tobia(スカルパ・トビア)を知ったことで、好運にもこの著名な建築家は熱心なメローニ氏を見込んで、彼の家具デザインを引き受けたのである。

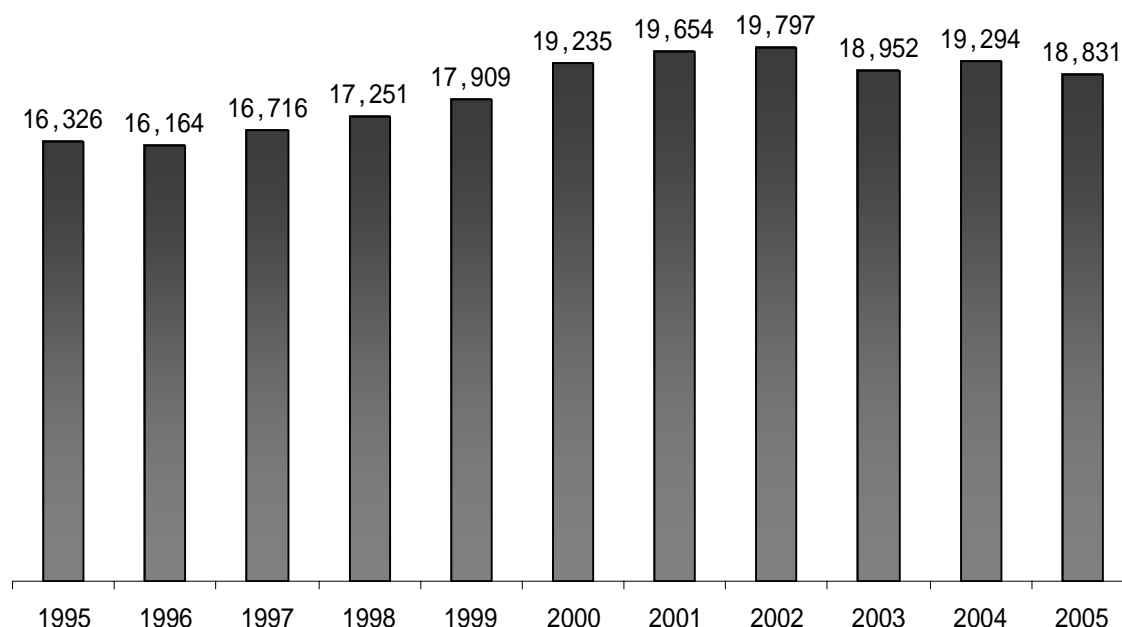
さらに、妻ヴァンナはマーケティングにその才を発揮し、いまでも同社のMarketing & Communication 部門を取り仕切っている。同社の成長の過程をこと細かに述べるいとはないが、今回のインタビュー調査に当たり、ミラノ・ボッコーニ大学兼ミラノ大学のモルテーニ教授に相談したところ、家具分野ならメリタリアがよいと即座に返事をくれた。

つまり、近年の同社の急成長は、中国など家具生産新興国の追い上げを受けながらも、地域の活性化に貢献している、まさに証左ではないかとのことであった。

事実、イタリア家具業界は、2003年を転換点として、国内経済の低迷と国際市場における競争激化で、困難な状況に直面している。EU主要国の中でも最も低い成長率、さらに、2002年のユーロ発足以来、かつてのリラ時代のように為替レートの調整による輸出へのテコ入れができなくなり、国内外の市場で苦戦を強いられるようになった（表4参照）。

表4 近年のイタリア家具売上高（各年時価）推移

（単位：100万ユーロ）



（出所）Centro Studi Cosmit / Federlegno - Arredo .

イタリア半島北東部、フリウリ・ベネツィア・ジューリア州のウディネ（注2）に近いマンツァーノの椅子メーカーは、中国製品との熾烈な競争の影響を受けて、この3年間に200社の工場が閉鎖され、さらに、900社が経営不振に追い込まれている。中国からの家具輸出は、2006年の上半期で65億ドルに達し、イタリアにかわって、世界第1位の家具輸出国になろうとしている（2006年12月5日付Times誌）

ちなみに、イタリアの最近の状況は、業界の研究所の発表によると、表4、5のとおりで、苦戦の続く中、2006年は暫定値ながら、僅かに回復し、業界は愁眉をひらいている。

表5 家具・調度品主要データ

(単位：100万ユーロ)

	2005	2006 (*)	前年比 (%) 06 / 05
売上高 (a)	22,283	22,829	2.5
輸出 (b)	10,616	11,030	3.9
輸入 (c)	2,112	2,496	18.2
差引 (b - c)	8,505	8,534	0.3
見掛け消費 (a - b + c)	13,778	14,295	3.8
輸出 / 売上高 (b / a %)	47.6	48.3	1.8
従業員数	231,565	231,797	0.1
企業数	36,086	36,050	- 0.1

(*) 暫定値 - (出所) Centro Studi COSMIT / FEDERLEGNO - ARREDO

再びメリタリアの成長を追ってみよう。同社は国内市場が低迷する中、早くから海外市場に的をしぼり、既に2000年には東京事務所を南青山に開き、地上階ではないが、ショールームも備えている。近い将来、外国ショップの集中する青山の地に本格的な出店をするのが当面の目標である。

同社が業界で話題となったのは、ブルネイの一流ホテルで世界初の六つ星レストランを含むホテルの内装を手がけたことで、玄関口から登ってゆく巨大な大理石の階段は、見る者を圧倒する。

こんなファニチャーを含むトータルな仕事をこなせるのは、メリタリア社がその傘下に MeLe (1992年設立、木工部門)、MeMe (1995年設立、金属部門)、Ronchieri (1996年設立、大理石部門、ロンキエーリは元々カッターラで1、2と云われる大理石工場であったが、これを買収した) の3社を所有しているからで、すべてメローニ氏が社長を兼ねている。

彼は正確に、忠実に、迅速にをモットーとしており、顧客の注文を1cmたりともたがえない、約束どおり納期は厳守する。その点、日本市場は自分の性格にピッタリだと云う。

事実、日本市場だけは30日以内の銀行送金の約束だけで製品は前渡し、これまで一度も事故はないと胸を張る。日本向けL/Cなど開いたことがないというのだから驚きである。2005年、六本木の「グランド・ハイヤット・東京」のスイート・ルームの内装すべてを引き受けたのが、最近の大きな仕事であるが、同社の業務はむしろ個人住宅向けの家具が主流である。

メリタリア社では近年いわゆるコントラクト（注文生産）の割合が高まっており、オーダーメイドの分野でますます傘下企業とのチームワークのメリットが生かされている。しかし、同社の最大の顧客は日本ではない。ロシアのサンクトペテルブルグには大きなショールームを構えており、3人のお抱え建築家が注文を取り付け、正確な仕様を本社工場につなぐ。

ショールームは国内ではミラノとローマ、そして間もなくドイツにも開店する。メローニ氏は云う。ロシアには一握りだが信じられないほどの富裕層が存在する。この人たちにとっては、南仏に別荘を構え、イタリアの高級家具を備えるのが、一つのステータスシンボルになっているようだ。とは云っても、彼らとの取引は日本とは違って前払いであるが、気前よく払ってくれる。

わが社にとり、ロシアに次ぎ2番目は日本市場だが、本格的な市場開拓はこれからである。そのためには、信頼のできる力のあるインポーターと組むのが得策かも知れない。ゆくゆくは重量物向けの倉庫も作って、日本市場への本格参入をはかりたい。メローニ氏は言葉を続ける。

日本人がイタリアの高級家具を好んでいることには確信がある。かつ市場が開放的でアメリカの保護主義的傾向やドイツのような閉鎖性は感じられない（筆者はジェット口時代、いやというほど日本市場の閉鎖性を云々されてきたので、一瞬耳を疑った）。

メローニ氏の第三の標的は中近東、特に最近、注目を浴びているドバイである。既にショールームの開店は決まっており、アラブの王侯貴族との取引にまつわる冒険談などを始めたが、その話はここでは割愛する。

ユーロになって、海外業務にどう影響したかを聞いてみると、全く影響などないとにべもない。販売の良し悪しはすべて契約条件次第であり、ここ一番のときは私が出かけるとメローニ氏は云う。2年前、大きなコントラクトに成功したときは、1件で250万ユーロの注文生産を受注した由。

2006年はまあまあの上昇予想で、2005年ほどには伸びなかったと思うと述べ、示した数字は下記だけであった。少々つつ込んでみたが、それ以上は語らなかった。

	売上高（単位：ユーロ）
2004年	5,310,465
2005年	8,226,049

いずれにしても、中国製の家具は品質を別にすれば、5分の1に近い圧倒的な安値で追って来るので、気は許せないという。メリタリアとしても高品質を維持しながら、如何に製品コストを下げるか、さらに、輸送費の再検討など多角的な対処が求められている。

面談の翌日、ミラノ市内ドゥリーニ通りにあるメリタリアのショッブを訪れた。斜め向いには商売仇きカッシーナの広々としたショウ・ウインドウも見えた。ミラノ・ファッションがモンテナポレオーネ通りなら、ドゥリーニは代表的なイタリア家具通りである。2階で部下たちを集めてマーケティング会議を開いていた夫人（社長）は、会議を中断して下りて来てくれた。

外廻りの夫、内を締めるヴァンナ夫人、メリタリア社は車の両輪の如く、夫妻が率いる典型的なイタリアの中小企業であり、既に30代の息子と20代の娘は、それぞれ父と母の跡を継ぐべく両親の元で働いている。

最後に、本ケースは国や州の助成を全く受けておらず、かつ銀行の融資すら利用していないと云い切る数少ない成功例である。

以 上

（注1）イタリアでは建築家が仕事の部門として家具の設計・デザインに当たる例が多い。

（注2）ブリアンツァに次ぐイタリアの家具産地で、隣りのベネト州と共に、家具生産地として知られる地区。

参考：Meritalia S.P.A. ホームページアドレス

<http://www.meritalia.it/>