



有名なベビーフードやジュースを生産するレベディン工場では、1時間に最大10トンの新鮮な果実が加工されています。

# 変化の風 を掴む



ピューレやジュースへの加工前に、アプリコットが洗浄されています。



## ロシアのジュース・ベビーフード企業、レベディンスキーJSCはソビエト政府管理下の小さな缶詰工場から競争市場で業績を上げる企業へと変貌を遂げました。飛躍への道のりは決して平坦なものではありませんでした。

文: スベトラナ・スヴィストゥノバ 写真: ジェレミー・ニコリ

モスクワの南約400キロのレベディンにあるレベディンスキーの製造工場では、有名な「Frutonyanya」ブランドのベビージュースやピューレに加工される届いたばかりの箱詰めのアプリコットの香りが作業場一杯に広がっています。

レベディンスキーはロシア最大のベビーフードメーカーです。最近の調査では、「Frutonyanya」ブランドはロシア国内で94パーセントの認知度を誇っています。同社のベビーピューレやジュースはアゼルバイジャン、アルメニア、ベラルーシ、カザフスタン、ウクライナなどにも輸出されていますが、同社の主な収益はジュースの生産によるものです。レベディンスキーは東欧(独立国家共同体および旧社会主義国)では最大、世界では第6位の天然果汁飲料メーカーです。

2007年、同社は10億リットルを超えるベビーピューレやジュースを生産・販売しました。ロシアでは、ベビージュースで約44パーセント、ベビーピューレで32パーセント、ジュースで33パーセント以上の市場シェアを占め、2007年の年間売上は9億4500万米ドル(約1003億円)に達しました。

この輝かしい事業の成功からは、1992年にはレベディンスキーがただ一本のジュース製造ラインしかなく経営の危機に陥っていたことが信じ難く思われます。

「弊社のビジネスの成功は、勤勉と多くの人々、特に弊社の経営陣の知的努力の結果です」とレベディンスキー最高責任者のアレクサンダー・コブゼフ氏は語ります。「変化の時代であったことも幸運でした」

1967年に、ロシアのリペック地方、レベディンという小さな町の小さな缶詰工場として同社が設立された頃には、このような変化は想像もできませんでした。果実と野菜の生産地として、また高品質な天然水も有名であったこの地域を、ソビエト当局が工場の立地として選択しました。温暖な気候が昔からこの地域で生産されていたリンゴやサクランボの生育に適していました。

「私はレベディンで生まれました。1970年代にはレベディンスキー缶詰工場の製品など地元の人達は全く買いませんでした。皆、果実や野菜を自分の家で缶詰にする方を好んでいたのです」とコブゼフ氏は言います。

ソビエト連邦の計画経済下での他の国有企業同様、レベディンスキー缶詰工場は収益を上げることは考慮されず、最初の14年間で6人の最高経営者が代わり、工場は莫大な負債を抱えました。しかし、1981年に現在のJSCレベディンスキーのオーナーの一人であるニコライ・ボルソフ氏がジェネラル・マネージャーに任命されると事態が変化しました。彼は工場に新技術を導入し、アルファ・ラバルのポンプ、熱交換器、バルブを含むテトラパック無菌充填ラインを新設しま



レベディンスキー最高責任者、アレクサンダー・コブゼフ氏

### ▶ 情報

#### レベディンスキー概要

- ・東欧最大の天然果汁飲料メーカーでロシアのベビーフード市場のリーダー
- ・「Ya」「Tonus」「Fruktovoy Sad」ジュース・果汁、「Frustyle」ジュース、「Edo」アイ스티ー、「Frutonyanya」ベビージュース・ピューレなど幅広いブランドを展開
- ・ロシアで販売されるジュースパックの3分の1を生産
- ・市場資本および総売上高でロシア企業上位300社にランクイン
- ・「Ya」ジュースメーカー上位10社のうちの1社
- ・レベディン、リペック、サンクト・ペテルブルクに3つの生産施設
- ・アゼルバイジャン、アルメニア、ベラルーシ、カザフスタン、ウクライナなどにもレベディンスキーのジュースやベビーフードを輸出

>>>

# 「収益や市場競争の面だけではなく、消費者、特に赤ちゃんのために健康な製品を生産するという弊社の使命のためにも、品質は非常に重要なのです」

レベディンスキー最高責任者、アレクサンダー・コブゼフ氏

>>> した。これにより、レベディンスキーはソビエトで最先端技術を導入した2つの工場の一つとなりました。

レベディンスキーにとって、1992年は大きな転換点の年でした。旧社会主義企業が株式会社化されたのです。ボルソフ氏と息子のユーリ氏は株式の大半を取得しました。株式会社への移行後、レベディンスキーは無菌紙パックのジュースとベビーフードの生産に焦点を絞りました。

「あれは、ソ連の崩壊直後でした。経済も金融システムも崩壊していました。私は工場で働き始めたばかりで、生き残りの難しさを目の当たりにしていました」とコブゼフ氏は振り返ります。国の北部の住民のためにジュースとベビーフードを生産するようにレベディンスキーは法で義務付けられましたが、原料を購入するために同社は銀行から巨額の借入をせざるを得ませんでした。注文の支払いが滞ると、レベディ

ンスキーは負債の返済ができず、倒産の危機に瀕しました。

コブゼフ氏はこう言います。「レベディンスキーは収益を上げることができませんでした。全てが税金の支払いに消えていきました。原料と引き換えに私達の製品を販売してくれる貿易企業が必要でした」

そこで、レベディンスキーは貿易企業を設立し、徐々に負債を返済しました。一方、経営陣は市場経済での生き残りを学んでいました。日々ビジネスに関する新しい知識を得るという状況でした。

1996年、レベディンスキーは同社最初のジュースブランド「Tonus」を発売しました。天然果汁で健康的なジュースはすぐにロシア全国で消費者を獲得しました。

その後、1998年にロシアが金融危機に直面した際、レベディンスキーはこれをビジネス拡大の好機と捉えました。外国の生産企業がロシア市場から去り、価格は下落していました。レベディンスキーのロシアでの市場占有率はわずか4パーセントでしたが、経営陣は増産を決断しました。結果は、現在の状況が示しています。

その数年後、レベディンスキーは本社をモスクワに移し、欧米の大企業での経験が豊かな中級・上級管理職を数名採用しました。レベディンスキーは、着実に、生産志向型から市場志向型の企業へと変化を遂げました。工場を買収して技術を改善することで、同社はロシアのジュース市場のリーダーとなりました。

レベディンスキーは、高級価格帯では「Ya」ブランド、中間価格帯では「Fruktoviy Sad」や「Frustyle」ブランド、低価格帯では「Privet」ブランドといったバランスの取れた強力な飲料ブランドを展開しています。加えて、「FruTonyanya」というブランド名でベビージュースやピューレの販売を開始しました。

現在、レベディンスキーには3か所の生産施設があります。レベディンには生産・貯蔵総合施設、リペックにはジュース、濃縮食品、ミネラルウォーターの瓶詰工場、サンクト・ペテルブルクには「TROYA-Ultra」のジュース工場があります。レベディン工場の新しいオフィスビルの正面にあるレーニン彫像のみが昔を思い起こさせます。

レベディンスキーは、既存の製品の改善や開発を続けるとともに、定期的に新製品を市場に投入しています。2008年3月、同社はジュース事業の75パーセント以上の株式をペプシコ社に販売し、ベビーフードとミネラルウォーターの生産に専念することを発表しました。



チーフエンジニアのアレクサンダー・デュプロバン氏はアルファ・ラバルの果実処理ラインの柔軟性と効率に満足しています。

## ▶ 果実処理ライン

# 処理速度の維持

– 技術投資で工場の生産能力倍増

JSCレベディンスキーでは、2007年にレベディン工場にベビーフード生産用設備を設置して以来、アルファ・ラバルの処理ラインを使用しています。設備には、CLARA高速セパレーター、Foodec 遠心分離デカンタ、Viscolineチューブ式熱交換器、FrontLineプレート式熱交換器、アルロックス脱気モジュール、各種液体処理装置などの中核設備が含まれます。

レベディンスキー工場のチーフエンジニア、アレクサンダー・ドゥプロヴァン氏はこう述べています。「

他社の機器とも比較してみました。アルファ・ラバルの設備は価格面で最良であるだけでなく、作業の柔軟性にも優れていました。弊社では、リンゴの処理に関して幾つか問題を抱えていました。様々なサイズのリンゴが納入され、種を取り除くだけでなく、時には土や乾いた泥を注意深く洗浄する必要があります。アルファ・ラバルの専門家の協力を得て、この問題を解決することができました」

アルファ・ラバルの業務推進部マネージャー、アルベルト・アクメ

「アルファ・ラバルのラインのおかげで、ベビージュースとピューレの生産を増やすことができました」

ツィアノフは、異物の特殊除去装置やドラム式洗浄器を追加しました、と説明します。「基本的に、私達はアルファ・ラバルの果実処理ラインを地元の環境に合わせて調整します」

「アルファ・ラバルのラインのおかげで、ベビージュースとピューレ

の生産を増やすことができました」とデュプロバン氏は言います。「以前の果実処理ラインは、1時間に最大4トンの処理能力でしたが、アルファ・ラバルの処理ラインでは、リンゴ、梨、アプリコット、サクランボ、ベリー類など1時間に最大10トンの新鮮な果実を処理することができます。

加えて、アルファ・ラバルのラインでは、ジュースやピューレの低圧搾汁が可能で」 n

アルファ・ラバル業務推進部マネージャー、アルベルト・アクメツィアノフ





レベディンスキーは、発展し続けます。現在、レベディン工場に隣接する巨大な飲料貯蔵ビルを建築中です。



▶▶ [www.alfalaval.com/here/fruitprocessing/lebedyansky](http://www.alfalaval.com/here/fruitprocessing/lebedyansky)

「ベビーフードは収益性が高い成長市場であり、将来性があります。ベビーフードの2007年の総利益は前年比50パーセント増でした。今のロシアの親達は家庭でベビーフードを手作りするよりも既製品の方を好むので、この分野のビジネスチャンスは大きいと考えています」とコブゼフ氏は言います。これは、加工食品を買う余裕のある人達が増えたというロシアの生活水準の向上とも関係しています。

**ビジネスチャンス**を視野に入れ、レベディンスキーは果実の処理設備の改善を決定しました。アルファ・ラバルの果実処理ラインが選ばれ、2007年にレベディン工場に設置されました。

「私達は既にアルファ・ラバルブランドをよく知っていました」とレベディンスキー工場のチーフエンジニア、アレクサンダー・デュブロバン氏。「アルファ・ラバルの設備は弊社の全工場の無菌ラインで使われていましたから、熟知しています」

コブゼフ氏はこう説明します。「高品質の設備を求めていましたので、弊社ではアルファ・ラバルを選択しました。収益や市場競争の面だけでなく、消費者、特に赤ちゃんのために健康な製品を生産するという弊社の使命のためにも、品質は非常に重要なのです」

新しいラインの必要条件の一つは、果実の最初の処理過程で熱を加えないという、ジュースやピューレの低温搾汁が可能であることでした。「ベビージュースやピューレを生産する上で、ビタミンの損失が少ないことが特に重要であり、低温搾汁ではこれが可能となるのです。」とコブゼフ氏は言います。

レベディン工場では、アルファ・ラバルの果実処理ラインが1日20時間稼働し、梨やアプリコット、サクランボ、ベリー

類が加工されています。工場の無菌青色灯の中を果実がドラム式洗浄機から空気洗浄機へとベルトコンベヤーで運ばれて行きます。洗浄後、選別台では青色の作業服と白いヘアネットに身を包んだ女性達がピューレやジュースへの加工前に茎や葉、傷んだ果実を取り除きます。

「この工場では、毎日200トンの新鮮な果実を加工しています」とレベディンスキー工場のチーフエンジニア、アレクサンダー・デュブロバン氏は言います。「弊社ではアルファ・ラバルの果実処理ラインを主に使用していますが、ピークシーズンには、はるかにスピードが遅いものの旧型のラインも使用します」

レベディンスキーでは、大規模なレベディン工場ほど効率的ではありませんが、他の2つの工場でもベビーフードを生産することができます。また、現在、ユニークなジュース貯蔵施設を建設中で、40メートル以上の高さの金属の棧が組み立てられています。この施設が完成すると、貯蔵は全てコンピュータで制御され、製品は自動的に往復配送されます。

しかし、ペプシコ社との契約により、サンクト・ペテルブルク工場同様、レベディン工場もペプシコ社に売却されます。LSC レベディンスキーは、ベビーフード、ストレート・ベビージュース、ミネラルウォーターを生産するリペックの工場のみを残す予定です。

「現時点ではまだアルファ・ラバルのジュース処理ラインに関する決定を下していません。ここに残すか、リペックに移転するかも未定ですが、ベビーピューレの生産に関してはアルファ・ラバルの機器を使用し続けることは確実です」とコブゼフ氏は述べています。n

「Frutonyanya」ブランドのベビーフード・ジュース用のプラムやアプリコットがレベディン工場加工されています。