



RIETI Policy Discussion Paper Series 17-P-032

ドイツの「隠れたチャンピオン(Hidden Champion)」は なぜグローバル化に成功したか

岩本 晃一
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所
<http://www.rieti.go.jp/jp/>

ドイツの「隠れたチャンピオン (Hidden Champion)」は なぜグローバル化に成功したか¹

岩本晃一（経済産業研究所）

要 旨

本研究の全体構想は、かつて「欧州の病人」と言われたドイツがわずか十数年で「独り勝ち」と言われるまでに経済再生に成功した過程で、大きな役割を果たした「隠れたチャンピオン (Hidden Champion; 以下「H.C.」)」と呼ばれる強い中小企業の競争力のメカニズムを解明するものである。

その全体構想のなかで、本稿の研究の位置付けは、「なぜ H.C. はグローバル化に成功したか」を解明する一連の研究過程の途中経過を述べるものである。

日本の中小企業との相対比較になるが、ドイツの「隠れたチャンピオン」と呼ばれる強い中小企業は、明らかにグローバル化のパフォーマンスが優れている。そのパフォーマンスは一体どこから来るのか。

本稿では、いくつかの「仮説」を作ることになった。そして次のステップとして、いくつかの企業を実際に訪問し、どの「仮説」がその企業に当てはまるか、ヒアリング調査してきた。長い時間を要するが、時間をかけさえすれば、詳しい全数調査になると考えて進めてきたが、信頼性の低い事例研究と誤解される可能性があるため、アンケート調査により一気にデータを収集する方法で進めることにする。

また、日本の中小企業との相対比較であるため、日本の中小企業のグローバル化が進まないことを解明するアンケート調査も同時に実施する方向で今後進めることとする。

キーワード：中小企業、グローバル化、隠れたチャンピオン
JEL classification: L2, L5, M2, M3

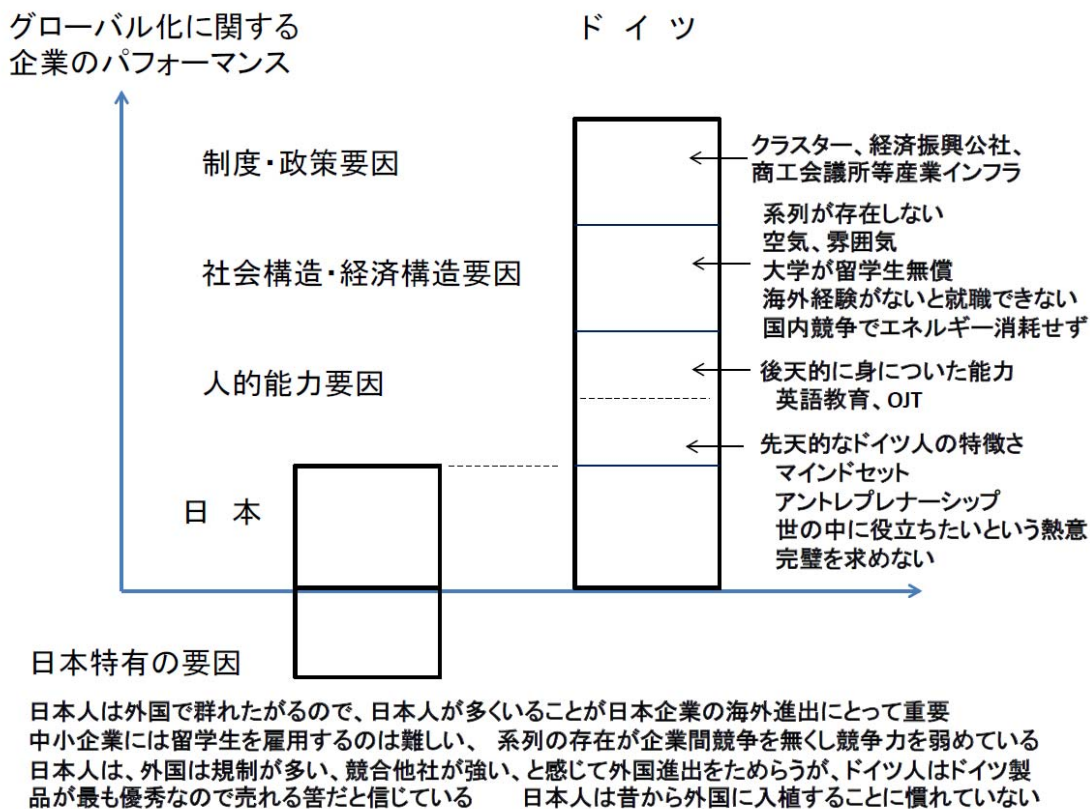
RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパーは、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

¹ この論文は、RIETI におけるプロジェクト「IoT による生産性革命」の研究成果である。本稿の原案に対して、長岡貞男教授（東京経済大学）RIETI ファカルティフェロー/プログラムディレクター、経済産業省職員ならびに経済産業研究所ポリシー・ディスカッション・ペーパー検討会の方々から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

ドイツの「隠れたチャンピオン(Hidden Champion)」はなぜグローバル化に成功したか

経済産業研究所 岩本晃一

1. はじめに
2. 研究手法の検討
3. 本研究の進め方
4. 「仮説」の作成過程
5. 「仮説」の設定
6. 個別企業訪問インタビュー調査
7. これまでの調査からわかること及び今後の研究方針



(図表 1) 日本の中小企業との相対比較で、ドイツの「隠れたチャンピオン」がグローバル化に成功した要因の分解 (仮説)

1. はじめに

本研究の全体構想は、かつて「欧州の病人」と言われたドイツがわずか 10 数年で「独り勝ち」と言われるまでに経済再生に成功した過程で大きな役割を果たした「隠

れたチャンピオン (Hidden Champion; 以下「H.C.」) と呼ばれる強い中小企業の競争力のメカニズムを解明するものである。その全体構想のなかで、本稿の研究の位置付けは、残された最後の課題である「なぜ H.C. はグローバル化に成功したか」を解明する一連の研究過程の

途中経過を述べるものである。

＊隠れたチャンピオン(*Hidden Champion*)の定義; by Dr. ハーマン・サイモン(*Herman Simon*)

- 1) 世界市場で3 位以内に入るか、各大陸市場で
1 位。市場の地位は一般的に市場シェアで決まる。
- 2) 売上高が40 億ドル以下
- 3) 世間からの注目度が低い

誤解の無いよう強調すれば、本研究は、日本の中小企業のグローバル化について調査分析するものでなければ、世界の中小企業のグローバル化について調査分析するものでもない。調査対象はあくまでドイツの「隠れたチャンピオン」であり、解明しようとするものは、「なぜグローバル化に成功したか」である。これがリサーチクエスションである。

本稿は、一連の研究を構成するうちの1 本である。すなわち、

1 本目;

岩本晃一(2015),『『独り勝ち』のドイツから日本の『地方・中小企業』への示唆』, *RIETI Policy Discussion Paper Series*, 15-P-002, 2015 年3 月

2 本目;

岩本晃一(2016), *RIETI Policy Discussion Paper*, 中小企業のグローバル展開―日独比較―, 岩本晃一, 2016 年6 月

に次ぐ3 本目である。今後とも、上記リサーチクエスションの回答にたどり着くまで、継続して研究過程を発表する予定である。

企業の基本的な活動は、「売れる商品を作る」とことと「その商品を世界市場で売る」という2 つの行為に集約される。前者の「なぜ H.C.は売れる商品を作れるのか」という点に関しては、ほぼ解明が終わり、上記 1 本目の岩本晃一(2015),『『独り勝ち』のドイツから日本の『地方・中小企業』への示唆』, *RIETI Policy Discussion Paper Series*, 15-P-002, 2015 年3 月にまとめた。

後者の「なぜ H.C.は商品を世界市場で売ることが出来るのか」という点に関しても、これまで行ってきた専門家へのヒアリングや何社かの H.C.への訪問結果などをとりまとめ、上記 2 本目の岩本晃一(2016), *RIETI Policy Discussion Paper*, 中小企業のグローバル展開―日独比較―, 岩本晃一, 2016 年6 月にまとめた。

だが、同ペーパーの最後に指摘しているように、岩本

晃一(2016)の調査は、専門家へのヒアリングといくつかの H.C.企業への訪問調査でしかない。もっと H.C.の調査対象数を拡大し、データの精度を上げないと、信頼性に乏しく、第三者に対する説得力が乏しい。

ドイツの中小企業は、日本の中小企業との相対比較であるが、明らかにグローバル化のパフォーマンスが優れている。その差は一体どこから来るのか。前回の岩本晃一(2016)には、ドイツに出張し、いくつかの「隠れたチャンピオン」を視察し、また数人の専門家に意見を聞いた結果を記述している。その結果は、

- 1) 回答は十人十色であった。
- 2) しかもその回答を裏付けるデータがない。

であった。これでは、各人が印象論を述べているに過ぎず、科学的でない。第三者を説得する証拠やデータもない。

そこで、岩本晃一(2016)以降の進め方として、以下の手法を採用することとした。

第一ステップ;まず複数の「仮説」を作ることとした。そのため、日独双方の中小企業の事情や産業構造に詳しい複数の専門家にヒアリングを行う。

第二ステップ;作り上げた複数の「仮説」のなかから、どれが最も真実かを調べるため、実際にドイツの H.C.企業に当たって調査する。

本稿は、第一ステップを終えて、いくつかの「仮説」を作ることになった(図表 1)。そして第二ステップとして、いくつかの H.C.企業を実際に訪問し、どの「仮説」がその企業に当てはまるか、ヒアリング調査した。

2. 研究手法の検討

研究手法として、本稿「3. 本研究の進め方」に述べている方法に帰結した背景や理由は、過去の 2 本の PDP

岩本晃一(2015),『『独り勝ち』のドイツから日本の『地方・中小企業』への示唆』, *RIETI Policy Discussion Paper Series*, 15-P-002, 2015 年3 月

岩本晃一(2016), *RIETI Policy Discussion Paper*, 中小企業のグローバル展開―日独比較―, 岩本晃一, 2016 年6 月

に縷々述べてきたことであるが、ここで改めて再度述べることにする。

「隠れたチャンピオン」という言葉は、ドイツのビジネス

マンや研究者の間で広く知られている。だが、「隠れたチャンピオン」を調査分析した文献といえば、「隠れたチャンピオン」という言葉を提唱したハーマン・サイモン(2012)くらいしかない。サイモン氏がさまざまなメディアに登場して、述べていることが全てと言ってもよい。同氏の文献は、「隠れたチャンピオン」のさまざまな特徴を指摘しているが、同氏がドイツに約1200社存在すると主張している「隠れたチャンピオン」の名簿の一部しか公開しないため、同氏の文献に掲載されている数字の真偽を確かめようがない。要は、再現性がないのである。だが、多くのドイツ人は、サイモン氏の主張を広く受け入れているため、サイモン氏の主張は、大筋では合っているものと思われる。ハーマン・サイモン(2012)の文献のうち、日本の「隠れたチャンピオン」の章を執筆したステファン・リップルト・テンブル大学日本校教授(日本在住)を通じてサイモン氏に、リストの公開を依頼したが、断られた。ステファン・リップルト教授に対しても、日本の「隠れたチャンピオン」のリストを公開するよう依頼したが、これもまた断られた。こうした姿勢が、「隠れたチャンピオン」に関する調査研究の輪が広がらない原因と思われる。

そのため、「隠れたチャンピオン」に関する過去の研究をレビューしようとしても、ハーマン・サイモン(2012)と難波正憲・福谷正信・藤本武士(2013)の2本くらいしかない。

サイモン氏は、「隠れたチャンピオン」はグローバル化に成功したことをその特徴として強調しているが、それを示すデータがなく、かつなぜグローバル化に成功したか、その要因に対する分析がない。ただ、ドイツ人のなかでは、サイモン氏の主張は広く受け入れられ、かつ我々の研究グループ(APUグループを含む)が実際にいくつか訪問した「隠れたチャンピオン」企業でも確かにグローバル化に成功しているため、同氏のグローバル化に関する主張もほぼ事実なのだろうと考えられる。

経済学のオーソドックスな分析手法は、第一に、統計データに基づき分析するものであるが、上述したように、リスト自体が公開されていないため、統計データが存在しない。第二に、統計データが存在しない場合、調査対象に対してアンケート調査を行うことが考えられるが、日本の研究機関が、ドイツ国内に立地する企業に対してアンケート調査を行うこととなり、ドイツの調査会社に委託して実施するか、または日本から調査票を直接発送することとなるが、コストがかかり、かつ回収率が悪くなるなど費用対効果が著しく低くなることが想像される。

そのため、本調査研究で採用した手法は、①「隠れたチャンピオン」のなかで日本に進出している企業に対して時間をかけて可能な限り多くを訪問して、多くのデータを揃え、精度を高める。②APUグループは、ドイツに

出張し、隠れたチャンピオンの本社を直接訪問してヒアリングを行い、データを揃える。この方法であれば、時間を要するかもしれないが、確実にデータ数は増え、精度は上がる。

もし、日本国内に進出している「隠れたチャンピオン」に対してアンケート調査を行うことができれば、短期間で多くのデータが集まることとなる。

日本の中小企業に対してもグローバル化に特化した詳しい事情を質問するアンケート調査を実施することで、日本の中小企業と比較したドイツの「隠れたチャンピオン」の特徴が明らかとなり、そこから、なぜドイツの「隠れたチャンピオン」がグローバル化に成功したかが更にクリアになると考えられる。

なぜなら、本研究の最終目標は、日本の中小企業のグローバル化を進めることであり、かつドイツの「隠れたチャンピオン」がグローバル化に成功したという評価もそれは日本の中小企業を基準とした相対比較であるためである。

3. 本研究の進め方

ドイツのH.Cに関心を有する主要グループは日本国内では、大分県別府市の立命館アジア太平洋大学(APU)の難波正憲・藤本武士教授らである(注1)。

両教授は、かつて、九州のGNT7社とドイツのH.C,4社を訪問し、相互の企業行動の違いを比較し、論文として発表した(注2)。

これまで両教授との間で、緩やかな形で協力連携しながら、調査を進めてきた。両教授は、H28～H30(3ヶ年)、外部資金を獲得し、今後、ドイツやオーストリアに出張して直接、訪問インタビューすることとなった。

そのため、筆者としても、これを機に両教授と協力補完関係を確保しながら、調査を進めることとした。

筆者が行う調査は、日本に進出しているドイツ及びオーストリアのH.C.に対して、アンケート調査及び訪問インタビュー調査を行うものである。日本に進出しているH.C.は、在日ドイツ商工会議所特別代表によれば、ドイツ企業は40～50社程度、在日オーストリア大使館商務部によれば、オーストリア企業は10～20社程度とのことである。

今回の調査は、まず調査対象企業を確定するところからスタートする。

ところで、「隠れたチャンピオン」と呼ばれる強い中小企業は、ドイツの南部からオーストリア、スイス一帯に立地している。かつて、ギルドと呼ばれた強力な家内制手工業の組合が存在していた一帯とはほぼ重なる。

オーストリア大使館を訪問したところ、日本に進出しているオーストリアの「隠れたチャンピオン」の名簿の提供

を受けた(ドイツ大使館には名簿はない)。こうした経緯から、今後の調査は、ドイツのみならず、オーストリアも含めた「隠れたチャンピオン」を調査対象とし、両教授及び筆者の調査も、日本に進出しているドイツ及びオーストリアの「隠れたチャンピオン」を対象とすることとなった。

両教授の海外調査結果と筆者の日本国内での調査結果のデータを持ち寄れば、計 50~70 サンプル程度は集まることとなり、第三者に対する説得力を十分確保可能な程度の精度は得られる。

両教授との議論の中で、日本からドイツ・オーストリア国内の H.C.に向けてアンケート票を発送する方法、またドイツ・オーストリア国内に立地する調査機関に委託する方法なども検討したが、投資対効果が余り期待できないため、具体化されることはなかった。

ドイツの H.C.については、ドイツ人自身が分析し、対外的に情報発信しているのではないかと、もしくは他の国の研究者が分析して情報発信しているのではないかと考え、これまで調査したが、現時点で見いだされていない。唯一、ハーマン・サイモン(2012)があるが、同著は、H.C.企業名の一部しか明らかにしておらず、また、同著のなかの日本の章を執筆した在日ドイツ人にインタビューしたところでは、来日した年に、日本の事情を余り知らないなかで「会社四季報(東洋経済新報社)」を頼りにメールを送って回答があった企業だけ掲載した(しかも具体的な企業名を公表していないし、尋ねても答ええない)と回答しており、ドイツの H.C.が約 1200 社、日本の H.C.は約 200 社という数字自体に我々は疑問を持っており、このように再現性のない調査は、週刊誌の記事のレベルのもので、とても学術研究と呼べるものではない、というのが感想である。

本研究が完成すれば、世界で初めてドイツ・オーストリアの H.C.の強さのメカニズムの解明が学術的レベルで行われることとなる。我々は、ドイツ人専門家の方から、むしろ、我々の研究の成果を欲しいと強く希望されているくらいである。本研究の最終目標は、今回の研究の成果を日本の中小企業の振興育成策に活用することで、日本の GNT 企業を増やし、かつ中小企業全体の底上げを行い、地方経済、ひいては日本経済の再生に貢献する。今般の一連の研究が完了すれば、2012 年から両教授と合同で続けてきたドイツの H.C.の強さの解明に関する研究は終了することとなる。

具体的な作業内容は以下の通りである。

- 1) 日本とドイツの双方の産業構造について詳しい専門家を訪問してインタビューし、日独中小企業のグローバル化のパフォーマンスの違いの要因について認識を伺う。それを繰り返すことで、「仮説」を策定する。
- 2) ドイツの H.C.の名簿が公表されていないため、我々

自身でドイツの企業リストのなかから H.C.の定義に合った企業を探す作業からスタートする。その H.C.名簿と、在日ドイツ商工会議所の会員名簿をつきあわせることで、日本に進出しているドイツの H.C.が判明する。この作業は、APU 側において行われた。また、日本に進出しているオーストリアの H.C.の名簿は、在日オーストリア大使館から提供を受けた。

3) その両名簿を基に、ドイツ及びオーストリアの H.C.を対象に、「仮説」を提示し、選択してもらうことで、アンケート調査や企業訪問インタビュー調査を実施する。

4) APU の難波・藤本教授らは、ドイツ及びオーストリアに出張し、同様に「仮説」を提示するなど、海外現地調査を実施する。

5) 両教授の調査結果と私の調査結果を持ち寄り、共同で、「なぜ、ドイツ・オーストリアの H.C.はグローバル化に成功したか」に関して分析する。

4. 「仮説」の作成過程

岩本晃一(2016)の発表以降、難波・藤本両教授とともに、平均 1 ヶ月に 1 回程度のペースで、日本とドイツの双方の産業構造について詳しい専門家を訪問し、日独中小企業のグローバル化のパフォーマンスの違いの要因について認識を伺った。それを繰り返すことで「仮説」を作り上げていった。

(1) 在日ドイツ商工会議所のマークス・シュールマン特別代表を訪問し、インタビューしたところ、以下のとおりであった。

ードイツと日本は環境がかなり異なるので単純な比較は難しい。

ー日本は島国であるが、ドイツは陸続きの国であり、文化が異なり、いろいろな民族や言語が混ざったダイバーシティがある。それらがマインドセットに影響を与える。

ー英語教育の差は大きい。ドイツでは英語は小学校からスタートする。英語は、マインドセットに特に大きな影響を与える。

ードイツの中堅中小企業は、戦略至上主義(strategic driven)である。例えば、ボッシュは形式上は既に大企業であるが、自分自身のことをいまだに中小企業と呼んでいる。すなわち、ボッシュのマインドセットはいまだに戦略至上主義の中小企業のままであることを強調している。

ードイツ国内の市場は、人口減少の影響で限られるので、オープンなマインドセットのお陰で、外国に自然と目が向くのである。

ー日本とドイツの最も大きな違いは、日本は系列が存在

することである。日本の中小企業は系列の存在により守られているが、ドイツには存在しないので、企業は自身自身の力で生き残りのために努力しなければならない。ーまた、企業経営に対する考え方の違いも大きい。ドイツの中堅中小企業は、企業トップが市場を特定し、ステップ・バイ・ステップで展開する。更にイノベーションに対する考え方の違いも大きい。

ー日本は島国であり、日本人はリスクをとらない。そこから来るマインドセットが日本企業の大きな特徴である。

ー日本には総合商社がある。中堅中小企業は、その後を付いていくだけ。そして外国に進出してもそこでまた系列を作る。系列という安全な傘の下に入る。ドイツには総合商社が存在していない。

ー日本の中堅中小企業は遅い。ドイツとはスピード感が違う。ドイツ人は他人に依存しない。

ー商工会議所で仕事をしていて感じることであるが、日本とドイツの中堅中小企業は考え方を共有できない。お互いが話し合わない。お互いが出会っても、せいぜい名刺交換で終わってしまう。

ー最後に繰り返しになるが、教育と言語から来るマインドセットの違いが最も大きい。ドイツ人の頭の固さは日本人とほとんど変わらない。だが、メカニズムが違う。日本には系列があり、お互いが依存したがる。組織の1つの部品であることを好む。だが、これは外国ではうまく機能しない。

(2) 科学技術振興機構研究開発戦略センターの永野博特任フェローを訪問し、インタビューしたところ以下のとおり。

ー1990年代後半からドイツの中堅中小企業は外国に目を向け始めた。それまでは国内に向いていたが、外に出て行かざるを得なくなった。外で戦わざるを得なくなった。今、我々が見ている隠れたチャンピオンは、戦いに生き残った企業である。生き残った成功企業を見ている。

ー言葉が出来ることは本質ではない。言葉ができる人を雇えばそれでいいからだ。

ー商工会議所には全企業が参加義務を負っているの、会費が潤沢に集まっている。その資金を使って会員が満足するようなサービスを返さないといけない。例えば、商工会議所は、他の企業に転職する際の訓練を行っている。ドイツでは生涯教育が充実している。

ー日本のマニフェストは選挙が終わればどこかへ行ってしまいが、ドイツではマニフェストを守るので、真剣に議論して書いている。

ードイツ人は、仕組み作りに時間もお金もかけている。考えることが好きなのだ。ドイツ人は、感情的ではあるが、論理性も高い。ドイツ人と比べれば日本人は考えない。

何も考えずに、すぐに何かに飛びつく。

ードイツでは、ジョブ・ディスクリプションがあり、それは私の仕事ではありません、と言えるようになっている。一方、日本には、ジョブ・ディスクリプションはなく、その人の仕事は明確に決められていない。日本は島国だったので、ルールや仕組みがなくても、動いてきた。

ー日本の方が良い点は必ずある。それを残しつつ、ドイツの良い点を導入していくことが重要である。日本の守るべきものを守ることが重要である。日本の良いものを壊してまでもドイツの仕組みを導入する必要はない。

(3) 産業技術総合研究所イノベーション推進本部のDr. グランラート・ロレンツ上席イノベーションコーディネータ(前フラウンホーファー日本代表)を訪問し、インタビューしたところ、以下のとおりであった。

ー日本には三菱、三井などの系列グループが存在すること、歴史的に作られた日本人のマインドセットがあること、小さい頃からの英語教育といった要因がある。

ー更に加えて、ドイツ人にはアントレプレナー精神がある。日本の若者は大企業に入りたがるが、ドイツでは日本のように大企業に入りたがらない。小さい企業からスタートする傾向がある。日本人はリスクを避けようとする。ーまた、ドイツには、フラウンホーファーなど産業インフラが整備されている。

(4) 富士通総研 FRI メルティン・シュルツ上席主任研究員を訪問し、インタビューしたところ、以下のとおりであった。

ー隠れたチャンピオンの力は、グローバル化にある。持っている技術力は、日本とドイツの中小企業ではほぼ同じだが、異なる点はグローバル化である。外国の市場は常に増えていたから、それがドイツ企業の成長につながった。隠れたチャンピオンとは、ニッチ市場におけるグローバル・チャンピオンということである。

ーそれでは、日独の中小企業では一体、何が違うのか。私のアプローチ法は、大きなデータベースを作ったことである。そして、グローバル化の要因を分析した。売上高、利益などをセクター別に比較した。日本はデータがあるが、ドイツはデータがない。企業が公表していないのだ。売上や利益でさえ、ほとんど公表されておらず、ましてやそれ以外の数字はない。そこで、日独比較をやめて、日本でのグローバル中小企業と非グローバル企業との比較をすることにした。ここが私の研究のコアである。驚くことに、製造業では、両者のパフォーマンスはほとんど変わらない。株のパフォーマンスも変わらない。日本はデフレ、市場も拡大しない、製造業の競争は厳しいため、売上高だけみれば、日本企業は増えていない。

ーサービス業は、非グローバル企業のほうが大きい。将

来的に、サポートすれば日本のサービス業はグローバル化できるポテンシャルがある。

ードイツ企業は、まずは隣の国に輸出し、次に米国、南米に出て行った。欧州の市場が危機になったとき、中国に出て行った。中国の成長が 1%減少すれば、ドイツの GDP は、かつては 0.08-0.09%下がったが、今では 0.3%も下がる。1/3 を中国に依存している。ドイツの中国への依存度は、日本とほとんど同じになっている。

ードイツのエコシステムは数十年かけて作り上げられてきたもの。ドイツの外国の大使館はトラベル・エージェンシーのようなもの。みんなすぐにビジネスの話をし、大きなビジネスの話には大使も参加する。

ードイツ企業では、役員は 1~3 年の海外勤務が普通、日本とは違う。入社面接では、海外に行ったことがない学生は、それだけで入社できない。選考の対象外になってしまう。日本の役員は、海外勤務は 1 人で行く。子供が 4 歳を超えていると単身赴任する。外国では日本人どうしてゴルフをする。外国人と交流しない。ドイツ人はそういうやり方はしない。

ードイツの Tier1, Tier2 はかつては VW などに納入していたが、グローバル化して別の納入先を見つけた。グローバル化すると、別の納入先を探せる。そして、Tier1 だったボッシュやコンチネンタルは、大企業に成長した。

ー日本でセミナーをすると、3 人を 3 ヶ月貼り付けないといけない。日本人は完璧を求める。私の場合は、1 人で 3 週間準備するだけだが、パフォーマンスは同じ。ドイツでは hours の時間をかけることに、日本では weeks の時間をかけるが、結果は同じ。ドイツ人は、問題があれば、そのときに考えればいいとする。

ー日本人は、パワーとエネルギーを全て国内の競争に使っている。同じエネルギーを海外で使えば、もっといい結果が得られる。

ー海外進出の形態も違う。ドイツ企業は輸出だが、日本企業は買収(海外投資)である。海外事業は外国人がやるからいいや、という。日本人の海外の知識が増えない。

(5) 日本貿易振興会(ジェトロ)海外調査部欧州ロシア CIS 課鷲澤純課長代理を訪問し、インタビューしたところ、以下のとおりであった。

ー日本企業は欧州への進出にとっても慎重である。欧州は規制が多い、競合相手は強い、というイメージを持っている。逆に、ドイツ企業は、中国、韓国、台湾と同じ感覚で日本にやってくる。またドイツ企業は、日本市場で良い評判を得ていると信じている。また日本製品よりもドイツ製品のほうがいいと信じている。

ー日本企業は、他の日本企業が出て行かないと、出て行かない。誰も日本人がいらないところへは出て行かない。

例えば、ポーランド、チェコ、ハンガリーなどはどの国に出ても同じだが、常に日本企業が多くいるところに進出する。日本人が多くいる、というのが海外進出の重要なファクターである。(日本人どうし群れて、夜はカラオケ、週末はゴルフをしたいのではないか)

ードイツやオーストリアでは移民が多い。例えば、中東出身者を雇えば、その国の事情がわかり、即戦力として使える。ドイツは全国に大学が分散しており、全国に留学生がいる。一方、日本は東京に集中しているので、地方の中小企業にとって留学生を雇うのは難しい。

ー国内に系列が存在しないことが中小企業の強さになっている。ドイツ企業のサイトを見ると、取引先は全ての企業に対してオープンである。チャンスは誰にでも存在する。サイモン氏によれば、国内での競争で切磋琢磨して強くなる。しかも中小企業はニッチな市場を対象にしているので、外国に出て行って稼いで、各国での売上を積み上げないと、かなりの量にはならない。

ードイツ人は、英語が出来ないと言う人でも、日本人よりうまい。しかも地続きだったので、東方、中東、ロシアに入植していった。昔から、そういったことに慣れていった。

(6) オーストリア大使館商務部アーノルド・アカラー副商務参事官を訪問し、インタビューしたところ以下の通りであった。

日本とオーストリアの中小企業は定義が違う。日本の中小企業は、オーストリアでは大きい部類に入る。オーストリアでは、「隠れたチャンピオン」の定義は、①オーナーがオーストリア人である、又はオーストリアに会社の本部がある、②売上が 15million ユーロ以上、③欧州で上位 3 位以内又は世界で上位 5 位以内、である。正確な数字はわからないが、恐らく 300~400 社あると思う。そのうち、大使館がまとめた資料に 180 社を紹介している。エンジニアリング企業が多く、サービス業は少ない。スイスに接するカルビン州に多く立地している。またリンツ市、クラツ市にもエンジニアリング企業が多い。ウィーンにはバイオ企業が多い。

オーストリアの人口は 800 万人しかいないので、市場が小さく、国外へ出る。国外に出るには、3 段階がある。第一段階は、同じドイツ語圏内のスイスやドイツである。機械の説明資料などがそのまま使える。第二段階は、EU 域内である。規則、規制、ルールなどが同じなので、6 億人の市場にアクセスできる。第三段階は、世界の市場に出て行く。

世界中、どこにでも商工会議所の事務所がある。この事務所も、商工会議所が大使館のなかに入っているだけなので、自分は外交官ではなく、オーストリアの本部は商工会議所である。世界の商工会議所は、無料のサ

ービスを行っている。ある企業から、日本市場に関して問い合わせがあったとする。すると、私たちは、実際に日本企業を訪問して説明する。このように最初の市場開拓のステップは自分たちが行う。それがうまくいけば次にその企業から人がやってきて、自分たちが説明に行く。この事務所には職員が 13 名いて、実際に日本企業を訪問する専門家は 5〜6 人である。オーストリアでもドイツと同様、企業は法律に基づいて商工会議所に強制加盟なので、会費を払っているのだからちゃんとやってくれという期待がある。

オーストリア人は海外勤務が大好きである。給与が上がるし、手当もある。日本に来るオーストリア人は、まず若い技術者が半年から 1 年、単身で来る。滞在期間中、2〜3 回、帰国できる。次に、子供の心配がない 45 歳以上の人が来る。オーストリアもドイツや米国と同様、CEO になりたいならば、3〜4 年は外国の支店で働いてもらう。帰国するとポストが上がる。帰国後、自分が戻るポストがないという不安があるため、赴任する前に人事と交渉してから赴任する。それはドイツも同じである。だが、45 歳くらいになると、自分はどこまで上がれるか大体わかるようになる。そのため、一旦、外国に行ったら、もう帰国せず、その国の支店長になり、また別の国の支店長になるという道を選択する人もいる。

今の日本企業の上層部は、「日本人の男」が占めている。ウィーンでは、住民の 1/3 が外国人である。なかでも東欧、例えばチェコ、ルーマニア、スロバキアなどからが多い。まずはウィーンに行って、最終的にはシリコンバレーへ、というのが夢のようだ。

第三段階の世界市場に出て行く企業は、自分の技術は先端技術であり、世界中で売れることがわかっている。EU で成功すると、世界でも成功すると信じている。

オーストリアでもドイツと同様、日本の系列に当たるものはない。オーストリアには、トヨタのような大企業がないこともあるが、複数の企業に納入している。

オーストリアには、「コメット Komet 制度」がある。大学や企業が協力して先端技術を開発する制度である。基礎技術から商品化まで、5 年間、支援金を出す制度である。その特徴は、米国のベンチャーへの投資のような後でお金を出すのではなく、立ち上げのときにお金を出す点にある。コメットで開発した商品は、「自分で売って自分で成功しなさい」という考え方である。自分の力で生き残って成功して欲しい、ということである。

なお、本インタビューを聞いていた難波・藤本教授 (APU) は、オーストリアの海外勤務の処遇に比べて日本企業の処遇はひどい。日本企業は、国内派は主流なので、海外勤務は、外に追い出されるという性格が強い。帰国しても自分が戻るポストはない。海外勤務中であっても、給与は同じ、海外手当もない。これでは誰も外国

に行きたがらない。大企業でさえ、こうなのだから、中小企業は、職員を海外に派遣する制度が、もっと整備されていないだろう。この点こそが、日本企業がグローバル化できない最も大きな理由ではないか、と述べていた。

(7) ドイツの経済振興公社、商工会議所等の活動内容について現地調査を行った国交省国土政策局の調査メンバーから、日独間でパフォーマンスの違いがある要因について伺った。その内容は次のとおり。

ー日本との制度的な違いといえば、商工会議所への強制加入義務があるだけであり、それ以外の違いは何もない。経済振興公社にしても、日本の地方自治体の第 3 セクターや産業支援機関と何も変わらない。EU が出している補助金の影響力も大きい、日本では国が出している補助金の影響力が大きい点では違いはない。単に人間の優秀さの違いだけだ。地方ではあるが、経済振興公社や商工会議所で働くドイツ人は優秀である。

ー商工会議所には全ての企業が加入しているので、公共性が高く、全体の底上げを役割としているが、経済振興公社は、特定の産業や企業に絞って支援している。いずれにしても、日本の支援機関のように、単に待っているだけでなく、支援策を積極的に売り込んでいる。

ーかつて地方政府の経済部門が行っていた業務を切り離して経済振興公社とし、高い自由度を与えた。地域の利益代表としての役割や、支援策の営業活動などが日本にはない活動内容であろう。経済振興公社がドイツ全土に設立されるきっかけになったのは、東独を抱え込んだ後、旧西ドイツの東側一帯では、立地していた企業が東独に移転し、経済が衰退する地域が出てきたためである。

ー海外視察ツアーなどは地方政府、経済振興公社、商工会議所が競って行っており、区分けはない。例えば、NRW 州は日本に経済振興公社の事務所を持ち、多くの職員が働いており、それこそが NRW 州の企業の日本進出、日本企業の NRW 州への誘致に大きく貢献している。日本の地方政府には、そういった海外事務所を持っているところはない。

ードイツの経済振興公社では、大学の教授が総裁に就任し、任期が終わると再び大学に戻っていくことが多い。教授は自分が論文を書いたことを実践するために総裁に就任し、大学に戻ると自分の体験を論文にする。大学教授にとっても総裁は魅力あるポストである。丁度、ブラウンホーフ研究所が、大学教授とクロスアポイントを行っているのと類似している。ドイツでは大学と実業界が近い。総裁には、日本でよく見られるような地方政府からの天下りはない。

ー経済振興公社が職員を募集すると若くて優秀な人材がくる。大企業で歯車の 1 つとなって下積みから始める

より、若くしてマネジメントを出来るという理由からと聞いた。

ー経済振興公社は、学生のインターンを受け入れている。自分たちが訪問した際にもインターン生と一緒に同席していた。

ー日本では、地方創生予算を使うのに四苦八苦して、益々民間のニーズと乖離しているが、ドイツの経済振興公社は、民間と積極的に交わり、民間の意見を聞いて政策に反映している。

ー日本では、地方自治体の外郭団体の成果は、数字を挙げて実績を議会に報告しなければならないが、ドイツの経済振興公社は、議会に報告していない。いちいち数字を報告しなくとも目に見える実績を挙げているので、議会から信用されているようだ。

ードイツでは、移民のなかから大学卒の優秀な人材を選別して受け入れている。今回のシリアからの難民でも優秀な人材を選別して受け入れていると聞いた。

(8) 訪独して Frankfurt Rhein Main を訪問し、Dr Jorn Sioegle と面談した際、同氏は、「日本と違ってドイツは連邦政府の力がとても弱いので、中小企業は誰も政府に期待していない。隠れたチャンピオンは、国に頼らず、自力で成長した企業である。」とコメントした。

(9) 在日ドイツ商工会議所ホフマン元代表にインタビューした際、同氏は、日本の中小企業の外国への無関心さを指摘した。その事例として、

1 ドイツから日本への進出に関する問い合わせは年間 1000 件程度あるが、日本企業からドイツへの進出に関する問い合わせはゼロである。

2 1-2 年に 1 回程度、日本企業からドイツ視察ミッション手配の依頼があるが、「ああ面白かった。」で終わってしまい、次につながらない。(これに対して、私からも、「よく地方で講演をするが、ああ面白かった、で終わってしまい、次につながったことはない、会社の費用で海外旅行をしているのではないか。」と返答した)

3 ドイツの若い中小企業の社長が訪日して日本の社長と意見交換したいと言うが、日本人の社長が出席したことはほとんどなく、相談役や名誉会長といった 70 歳を超えるような人が参加する。まるで父親と息子、祖父と孫の会話のようだ。

といった事例を挙げていた。

5. 「仮説」の設定 (図表 1)

以上、日本に駐在する日本とドイツの双方の産業構造に見識を有する専門家から、日本の中小企業と

の相対比較として、ドイツの H. C. のグローバル化のパフォーマンスが高い要因について認識を伺った。日本に駐在する専門家は、ほぼ以上で尽きている。

その専門家らが指摘する要因を分解し列举すると (図表 1) のようになる。すなわちドイツ企業が優れている要因として、人的要因、構造要因、制度・政策要因の 3 つに分解される。それら要因を以下に説明する (注 3)。

5-1 ドイツの「人的要因」

「人的要因」には、先天的に持って生まれたドイツ人の特徴と、後天的に学習により身についた能力の 2 つがある。

先天的なドイツ人の特徴のなかには、「マインドセット」「アントレプレナー精神」「世の中に役立ちたいという熱意」「リスクをとる覚悟」と呼ばれるものが含まれよう。

後天的なものには、教育 (特に英語教育) と社会に出てからの OJT による訓練などがある。

5-2 ドイツの「構造的要因」

社会構造や経済構造といった「構造的要因」としては、ドイツには、系列構造が存在しないため、中小企業であっても、マーケティング、企画、開発、営業、販売といった機能を保有しなければならない点が挙げられる。その能力が自力によるグローバル化を可能にしている。系列傘下にある日本の中小企業では、自らマーケティング、企画、開発、営業、販売を行う必要がないので、職人だけの製造機能だけを有しているだけで企業として機能する。そのため、ドイツの中小企業は数百人以上の規模になり、日本のような数十人規模の中小企業はほとんど存在しない。

また、ドイツ国内に存在する空気、雰囲気といったものが挙げられる。あそこも外国に行ったのなら、自分の会社も早くいかなきゃ、という心理に訴える構造要因である。

更に大学の要因を挙げる専門家もいる。すなわち、ドイツの大学は海外から優秀な学生を獲得するために留学生であっても無償である。学生が就職する際には、海外経験が無いと良い就職先に就職できないという慣行もあるとのこと。

5-3 ドイツの「制度・政策的要因」

「制度・政策要因」としては、産業クラスター、

経済振興公社、商工会議所などの存在がある。しかも、それら海外進出機関が、日本の支援機関とはかなり異なり、きめ細かく厚みをもって支援していることが挙げられる。その具体的内容は、在日ドイツ商工会議所や在日オーストリア大使館商務部からの話に現れている。

ドイツでは、ほぼ全ての商工会議所、産業クラスター、地方政府経済振興公社などが、グローバル化を組織的に支援している。だが、日本では、商工会議所、産業クラスター、地方自治体産業支援機関などは、ドイツと比べれば、「仲良しクラブ」である。グローバル化の重要性を認識している責任者がいるところだけが、単独、かつ単発的に実施しているに過ぎない。

以上、ドイツの「人的要因」、「構造要因」、「制度・政策要因」の3つの要因の合計として、ドイツのH.C.のグローバル化の高いパフォーマンスが生じているとする「仮説」が完成した。

6. 個別企業訪問インタビュー調査

「仮説」が完成したことから、次は、各企業を訪問し、その企業が「グローバル化」に成功した要因を「仮説」のなかから選んでもらい、「仮説」のなかからどれが正しいか、と検証する作業に移行する。

6-1 ドイツのPepperl+Fuchs社とフェニックス・コンタクト社

難波・藤本両教授は、2016年10月上旬、ドイツに出張し、「隠れたチャンピオン」を訪問した。そのうち、社長に面会できたのは、Pepperl+Fuchs(従業員5600人、売上高525millionユーロ)とフェニックス・コンタクト(従業員14500人、売上高1910millionユーロ)の2社であった。両氏は、社長に、「仮説」を見せ、先方の会社がグローバル化に成功した要因を複数選択して欲しいと頼んだところ、2社とも「アントレプレナーシップ」のみを選択した。それ以外の要因は、選択しなかった。2社の社長は、そんなことは当たり前ではないか、なぜ日本人はそんな当たり前のことを質問するのか、という態度だったという。

Pepperl+Fuchs社の社長は、海外人材の育成について、人材を育てるプログラムを会社が用意することが大きな要因であるとした。そのプログラムは、完璧ではないが、社長は、これまで20年間社長を勤め、現在、20年先までの計画を作っている、とのことだった。社長はサラ

リーマン社長だが、オーナーから見込まれて20年間社長を続けていて、あと10年間は社長を続けられると考えている。社長は、人材は、長期的視点から計画的に育成するものであり、自分が長期に渡って育成できることが大きいとのことであった。

フェニックス社の社長は、アントレプレナーシップを育てるのは、ハイテクを教えることではなく、自分たちの強い分野を大切に、過去の技術を全て使い切る、過去の技術をしっかりと教え込む、というのが、アントレプレナー育成プログラムである、とのことだった。確実に自社が勝てる分野や市場に進出すること、確実に市場を獲得することが出来る人材を育てているとのことだった。日本で言われているアントレプレナーとは大きく意味が違っていた、と難波・藤本教授は指摘した。

6-2 オーストリアのエドメル・ジャパン社

2016年11月29日、エドメル・ジャパン社の中島義展社長を訪問し、インタビューを行ったところ、概要以下の通り。

(1) 会社の概要

当社は人工内耳メーカーであり、世界第5位である。30~40年前、インスブルクで夫婦2人でガレージで創業した。ノーベル賞に次ぐと言われるラス賞を受賞している。人工内耳は、音を電気信号に変えて脳に伝えるという原理であり、それは、どの会社も同じだが、当社は当社の独自のやり方があり、電極のやわらかさに特徴がある。

約10年前、社員は約400人だったが、今は約1800人に、売上は約10倍になった。もっといいもの、独自のものを追求していった結果である。ここエルメド・ジャパンには、経営者の熱い熱意にほだされた社員が集まっている。私もそうである。現在、人工内耳は、バッテリーの性能に大きく左右されているが、いまスマホの充電がコードレス化されつつあるように、無線給電技術を狙っている。

世界中で、1000人に1~2人が人工内耳を必要としているが、そのうち人工内耳を持っている人は5~6%もない。欧米ではかなり普及しているが、日本での普及はかなり遅れていて、日本での対象者は1万人弱、うち人工内耳を付けている人は、10~20%しかいない。

人口内耳は欧州から発達したものであり、手術が可能になるには、1)施設の基準がある、2)手術できる医師のレベルがある、3)言語聴覚士のレベルがある、の3条件が揃わなければならない。手術代は全部で400万円、うち機器代は200万円くらいだが、保険が使えるので自己負担は10~20万円になる。保険が使える、手術

が安全、機器が安心ということで、日本で手術する中国人が多い。

社長(女性)は大学で電気工学を専攻した。製品には全て音楽の名前が付いている(例;コンチェルト、ソネット・・・)。社長はずっと子供の福祉のため、もっともったいものができないかと考え続けてきた。当所の製品は当所、大きかったが、小型化、効率化に成功した。当社の製品は音楽が聴きやすいという特徴がある。しゃべっていた人が急に難聴になった人は、人工内耳を付けると喜ぶ。

(2) グローバル化及び日本での活動について

新薬と同様、耳鼻科の世界的学会で新しい発見を出している。日本で行うマーケティングの場所も学会である。当社の海外支店は 170 ヶ所にある。17 人の社長が各エリアを担当していて、アジアでは日本、中国、香港に社長がいる 私は日本市場のみ担当、香港の社長は日中以外のアジアを担当している。日本の売上は、世界 170 ヶ国のなかでかなり下のほうである。

日本では、まず 2001 年にペーパーカンパニーをつくった。責任者を決め、オフィスを決め、2006 年に総代理店契約を行い、製品を病院に流していった。私に日本の社長を交替してから、流通ルート 1 社から、全国数十社の販売代理店に頼むという新しいビジネスに転換していった。私が日本の社長になったとき、社員は 14~15 人だったが、いまは 3 倍になった。

当社の社長(女性)は、子供を助けてあげたいという熱意から事業を行っており、世界にニーズが存在している。1000 人に 1 人が生まれたときから難聴、すなわち半分以上が遺伝である。この子供を助けないという気持ちが当社の根底にあり、日本の社員も全く同じ気持ちで活動している。

当社の製品が広まるルートは 4 つある。

- 1) ユーザーの会があり、母親どうしの会話で広まる。2ch でも書かれている。そうした巷の情報を聞きつけたユーザーが希望する場合
- 2) 病院の医師から提案される場合
- 3) 病院の言語聴覚士から提案がある場合
- 4) お母さんがろう学校の先生から情報を入手する場合

ところで、もし仮に、「隠れたチャンピオン」の代わりに、日本で表現される GNT という言葉を、当社の社長に言ったらとすれば、「あなたの製品はしよせんニッチで終わるでしょ、」と言われるようなもので、社長は ぐっとくるだろう。日本語の GNT という言葉はおかしいと思う。



(図表 2) エドメル社の人工内耳
出典) エドメル社から資料提供



EASのしくみ

- ① 音がオーディオプロセッサの小型マイクロホンにより拾われ、電気信号に変換されます。
- ② 高音域は、送信コイルから無線信号で皮膚の下のインプラントに送られます。インプラントは受信した信号を刺激パルスに変換して蝸牛の入口に近い部分を刺激します。
- ③ 低音域は音響ユニットにより増幅された後に、イヤモールドから音が外耳道に放出され、蝸牛の奥の方を刺激します。
- ④ 刺激が聴神経から脳に伝わり、脳は刺激を音として解釈します。

(図表 3) エドメル社の人工内耳が機能する原理
出典) エドメル社から資料提供

6-3 オーストリアのプランジー・ジャパン社

2017 年 1 月 18 日、プランジー (PLANSEE)・ジャパン社のピーター・アルドレイン (Peter Aldrian) 社長を訪問し、インタビューを行ったところ、概要以下のとおり。

当社がグローバル化に成功した理由は、成長に対する強い欲求があるからである。収入を増やすためには市場を求め、多くの投資が必要である。そういったマインド

セットが社内に満ちている。外へ出て行こうというマインドセットである。外に出ることを恐れない、他人を信用すること、新しい市場を恐れないことである。自分はこれまで、ドイツ、中国、フランス、そして日本で働いてきたが、日本の多くの中小企業は、次世代に引き継ごうとせず、会社をつぶしてしまう。息子が会社を継がないのなら、外から優秀な人間を引っ張ってくればいいではないか。それをしようとしないう日本の中小企業は理解できない。当社は、3代目の社長であり、社長が交代するたびに、大きく成長してきた。

当社は、1921年に、水力発電による電力が利用できるとの理由で、オーストリア・チロル州ロイテにおいて創業した。創業者の血はファミリーで受け継がれている。

当社は、モリブデン、タングステンを主な材料とし、ニオブ、タンタルなどの金属を用いて、様々な分野で用いられる部品や材料を作っている。

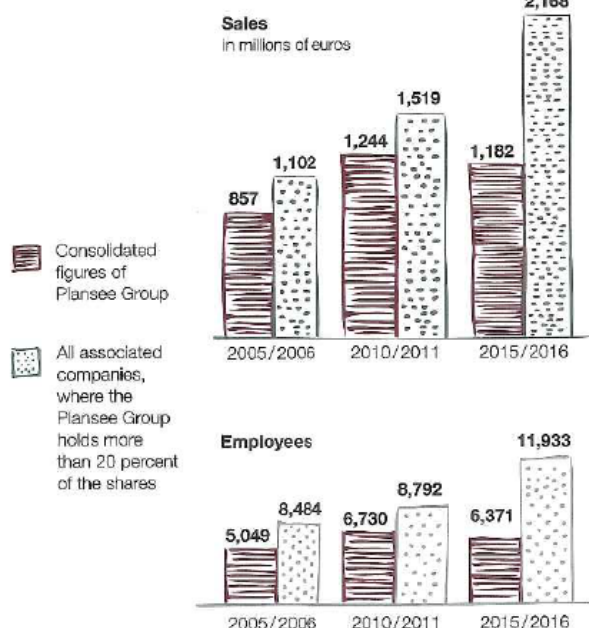
外国の拠点は、欧州以外では、中国、インド、日本、韓国、米国、カナダ、イスラエル、メキシコ、ロシア、シンガポール、南ア、台湾、トルコがある。

日本は当所、貿易会社として設立され、合併化して製造も行うようになった。製造は岩手の工場で行っている

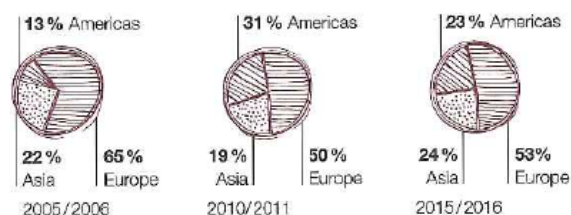


(図表 4) プランジー・グループの海外拠点
出典) プランジー・ジャパンのパフレット

... IN FIGURES



Sales by region



(図表 5) プランジー・ジャパンの売上高、従業員数、地域別販売の推移

出典) プランジー・ジャパンのパフレット

History

- 1921 Dr. Paul Schwarzkopf により Metallwerk Plansee 設立
- モリブデン及びタングステンワイヤの製造開始
- 1939 The American Electro Metal Corp. 設立
- 1965 日本バックスメタル(株) 設立
- 1974 Metallwerk Plansee GmbH Lechbruck 設立
- 1978 日本プランゼー(株) 設立
- 1979 Metallwerk Plansee GmbH ドイツ販売会社設立
- 1980 Plansee Metals Ltd. UK 販売会社設立
- 1981 Societe Plansee フランス販売会社設立
- 1986 PM-Hochtemperatur-Metall GmbH 設立
- 1987 ELEKTRO-METALL AG 買収
- 1989 バックスプレジジョン(株) 設立
- 1992 Plansee Nederland オランダ販売事務所設立
- 1995 Plansee AG India インド販売事務所設立
- 1996 Schwarzkopf Technologies Corp. 生産規模を2倍にし Franklin に移転
- CIME BOCUZE S.A. 買収
- 1999 日本バックスメタル(株) へ50%資本参加
- Plansee Taiwan 設立
- 2001 Plansee Nordic AB 設立
- 2002 Plansee Brasil Ltda. 設立
- 2003 プランゼーボンディングショップ(株) 設立
- 日本バックスメタル(株) の主株取得
- 2004 Plansee China Ltd. 設立
- Plansee Korea Co. Ltd 設立
- 2005 Plansee AG を Plansee SE へ社名変更
- 2006 日本プランゼー(株) をプランゼー・ジャパン(株) へ社名変更
- プランゼー・ジャパン(株)、日本バックスメタル(株)、バックスプレジジョン(株) を合併統合し、プランゼー・ジャパン(株) とする
- 2009



(図表 6) プランジー・ジャパンの歴史

出典) プランジー・ジャパンのパフレット



プランゼーという社名は同名の湖に由来しています。創業当時、すでにプランゼー湖の水力発電は重要なエネルギー源で、創業者がオーストリア・チロル州ロイテを拠点として選んだ決定的要因でした。

(図表 7) プランジー社の創業の地
出典) プランジー・ジャパンのパフレット

モリブデン、タングステン
などの金属製加熱装置
(ホットゾーン)



TZM、銅およびスチール製
CT用部品



パワー半導体モジュール用
のモリブデンとタングステ
ン製基板



スポット溶接電極、
WLまたはTZMインサート
およびCuCrZ製シャフト



銅クロム



タングステンカーバイド銀



グラファイトパーツ



イオンソース



(図表 8) プランジー社の商品の例
出典) プランジー・ジャパンのパフレット

6-4 オーストリアのトロテック・レーザー・ジャ パン社

2017年2月2日、トロテック・レーザー (trotec laser) ・ジャ
パン社のギャビン・ミコール (Gavin McCole) 社
長を訪問し、インタビューを行ったところ、概要以
下のとおり。

当社は、1997年に設立、炭酸レーザー加工機とフ
ァイバー・レーザー・加工機を生産販売し、2013年
に台数、売上金額ともに世界第一位になった。世界
シェアは25%以上。売上高は2016年に1.1億ユーロ、
1997年以降、売上高は毎年平均+25%の伸びをして
いる。社員は540人、うちドイツに70人が駐在して
いる。

日本市場は、2007年まで代理店であったが、自分
が2007年末に入社して社長になり、法人としてスタ
ートした。2008年時点で、日本市場でのシェアは5
~6%だったが、今では約20%にまで上昇した。売
上高は5.3億円となった。1位米国ユニバーサル社、
2位台湾GCC社に次いで第3位である。日本法人は
15名である。日本市場での成長率は2008年以降、
+36%である。日本のメーカーは、YAGレーザーな
どはいるが、当社の分野では競合相手はいない。

当社の競争力の源泉は、社長 CEO がウイーン技術
大学卒ということであり、20年前から大学と共同開

発している。しかし製品の良さは、当社の競争力の1/3程度の要素である。社長は、技術のみならず、マーケティング・営業のセンスがとてもよい。データベースの必要性を理解している。いろいろなマーケティング・プロセスを立ち上げ、各国からの情報を本社にフィードバックしている。日本のような法人は、米、加、南アなど16ヶ国にある。

日本で売上を伸ばした戦略は、マーケティングにある。ポテンシャルのある業界を5〜6つ選び、そこに力を入れて営業した。全ての業界に力を注ぐのは無理だから。それぞれの業界ごとに、使いやすい機種を持って行った。また、日本はアフターサービスが世界で一番厳しいとされている。

価格は確かに一番高いが、性能の良さを売り込んでいる。

日本では、5〜6年前には誰も当社を知らなかった。当社も特に宣伝はしていない。だが顧客の満足が、口コミで伝わり、最近ではインターネットで伝わり、当社を知ってもらえるようになった。

日本は、米国ユニバーサルが進出する94〜95年の前には、人間が手で掘っていた。

社長のモットーは、「まず市場ありき」である。

当社がグローバル化に成功した要因は、「マインドセット、アントレプレナーシップ」である。本社からのトップダウンは他社に比べると少なく、現地の文化を知っている現地支社に任せている。外国での活動のためのフレームワークはあるが、各国の法人は各国の事情を報告する。



(図表9) trotec 社のレーザー加工機製品群
出典) trotec 社パンフレット



(図表10) trotec 社のレーザー加工機で加工した製品群
出典) trotec 社パンフレット



(図表11) trotec 社の本社の概観
出典) trotec 社パンフレット

trotec world-wide network



(図表 12) trotec 社の海外法人
出典) trotec 社パンフレット

会社概要

会社名	Trotec Laser GmbH
設立	1997年
本社所在地	Freilingerstrasse 99, 4614 Marchtrenk, Austria
工場所在地	Freilingerstrasse 99, 4614 Marchtrenk, Austria
代表者	社長：アンドレアス・ペンツ (Dr. Andreas Penz)
売上	Trodatグループ：215,000,000ユーロ(2015年実績(暫定数値))
従業員数	360名(2015年12月31日現在)
事業内容	レーザー加工機の製造および販売
主要な製品	CO ₂ レーザー彫刻・カッティングシステム、Nd:YAGレーザーシステム、ファイバーレーザーシステム、エキシマレーザーシステム

(図表 13) trotec 社の本社
出典) trotec 社パンフレット

会社概要

会社名	トロテック・レーザー・ジャパン株式会社
設立	1991年 (トロダット・ジャパンとして。2006年に現社名に変更)
資本金	100,600,000円
本社所在地	〒113-0034 東京都文京区湯島1-12-4 小宮ビル4F
事業内容	レーザー加工機の販売および保守・修理

(図表 14) trotec 社の日本法人
出典) trotec 社パンフレット

7 これまでの調査からわかること及び今後の研究方針

これまで個別に企業訪問インタビュー調査を行ったのは、難波・藤本両教授によるドイツ企業 2 社(ドイツでの本社社長訪問)、オーストリアの日本法人 3 社(日本法人社長訪問)の計 5 社である。ドイツとオーストリアの「隠れたチャンピオン」の日本法人は約 50~60 社であり、両教授が今後訪問予定の本社は約 15~20 社である。そのため、5 社という数字は、現時点で、調査予定総数の 1/10 にも満たないが、回答は全て一致している。「仮説」を作る際に意見を伺った専門家は、様々な要因を挙げていたが、「隠れたチャンピオン」の当事者自身の認識は一致していた。

今後とも同様の方式で、H.C.の訪問インタビュー調査を継続し、調査の精度を上げていく予定であったが、当手法は個別事例調査であり、それでは説得力がない、と誤解される可能性が高いため、アンケート調査を実施することとする。先述したように、日本からドイツ国内に立地する企業に向けてアンケート票を発送する方法が妥当と思われるので、今後は、アンケート調査に向けて準備をしていきたい。

また、本研究の最終目標は、日本の中小企業のグローバル化である。また、ドイツの「隠れたチャンピオン」がグローバル化に成功したという評価もそれは日本の中小企業を基準とした相対比較であるにすぎない。そのため、本調査の精度を更に上げるため、日本の中小企業を対象としたグローバル化に関するアンケート調査も同時に行うことで準備を進めることとする。

注

(注 1) 実際には、2 名をコアとして、全体で 6~7 名の日本人及び外国人の研究者グループが APU 内で存在している。また、他大学のドイツ人研究者もグループに属している。

(注 2) その論文は、「難波・福本・藤本(2013), グローバル・ニッチ・トップ企業の成長メカニズム, 研究・技術計画学会第 28 回年次学術大会, 2013 年 11 月」である。

(注 3) 日本の特殊要因の存在

更に、企業インタビューでは、日本のみと言ってよい日本特有の要因があるとの指摘があった。

「日本人は外国で群れたがるので、日本人が多いうることが日本企業の海外進出にとって重要である。

日本人がいない地域には基本的には企業進出しな
い。」「留学生を雇用することは、海外進出にとって
重要だが、日本の中小企業は、留学生を雇用し、そ
の能力を発揮させるために使いこなせない、そのた
め留学生が就職してもすぐに辞めてしまう」「系列の
存在が企業間競争を無くし、企業の競争力を弱めて
いる」といった意見である。日本の中小企業は、系
列下に組み込まれている企業が多く、その場合、親
企業から図面又はデータをもらって指示どおりのも
のを作り、出来上がったものは親企業が全量を買
い取るため、企業内には、生産ができる職人だけい
ればよい。そのため、ドイツ企業は、自分の力でグ
ローバル市場を開拓する力が強いが、日本企業には
そこまでの力が備わっていない。

また、「日本人は、理由もなく調査もせずに、外国
は規制が多い、競合他社が強い、と思い込み、外国
進出をためらうが、ドイツ人はドイツ製品が最も優
秀なので売れる筈だと信じている」との意見もあ
った。こうした考え方の違いは、「日本人は昔から外国
に入植することに慣れていない」との指摘であった。

参考文献 ；

岩本晃一(2015),『『独り勝ち』のドイツから日本の『地
方・中小企業』への示唆』, RIETI Policy Discussion
Paper Series, 15-P-002, 2015 年 3 月

岩本晃一(2016), RIETI Policy Discussion Paper, 中小
企業のグローバル展開－日独比較－, 岩本晃一,
16-P-010, 2016 年 6 月

難波正憲・福谷正信・藤本武士(2013), グローバルニッ
チトップ企業の成長メカニズム, 2013 年研究・技術計画
学会 1F07, 立命館アジア太平洋大学難波正憲・福谷正
信・藤本武士

ハーマン・サイモン(2012),「グローバルビジネスの隠れ
たチャンピオン企業,あの企業はなぜ成功しているのか
(Hidden Champions of the 21st Century, Success
Strategies of Unknown World Market Leaders)」, 中央
経済社,2012.3.30