

# 欧州中堅・中小企業の 国際化戦略を探る

2013年2月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

デュッセルドルフ事務所、ジュネーブ事務  
ミラノ事務所、海外調査部 欧州ロシア CIS 課

欧州には小規模ながらもニッチ分野で世界的に高いシェアを有する中堅・中小企業が多く所在する。欧州債務危機の影響から域内ではマーケット拡大は望み薄の中、中堅・中小企業ならではの「俊敏さ」で、国外マーケットの獲得に果敢に取り組んでいる。これら企業は欧州で“Born Global” –生まれながらの国際企業–、または“Hidden Champion” –隠れたチャンピオン企業–と呼ばれ、注目されている。国際化を目指す日本の中小企業にとって、欧州の中堅・中小企業から学ぶ点は多い。

中堅・中小企業が集積する、ドイツ、イタリア、スイス、北欧の製品開発、国外マーケティング、ブランド構築などの国際化戦略を紹介する。

## 目次

1. ドイツ	
(1) ニッチでの強み、現地人材によるコンサルティングで生かす (デロ／ドイツ・中国)	3
(2) 柔軟性を発揮し矢継ぎ早の国際展開 (シャルトバウ／ドイツ・中国)	6
(3) 国内での開発～生産にこだわり、顧客対応は柔軟に (エロバウ／ドイツ)	8
(4) スピード経営で、世界にマーケットを創造 (リアルタイムテクノロジー／ドイツ)	11
(5) 現地パートナーを活用して資金調達にも成功 (マイクロペルト／ドイツ)	14
(6) 自社戦略にマッチする専門商談会を活用 (クビット／ドイツ)	16
2. 北欧	
(1) 工業部品から消費財への事業転換で新境地開く (プラステックス／フィンランド)	19
(2) 先進国市場でのブランド力強化に動く (アルテック／フィンランド)	22
(3) 医薬品向け特殊コンテナのリースで攻勢 (エンバイロテイナー／スウェーデン)	27
3. イタリア	
(1) イタリア地方都市から果敢な海外投資 (メッカノテクニカ／イタリア)	31
(2) 高い技術力持つエンジニア集団で勝負 (テクノマティック／イタリア)	33
(3) 遊具で世界の子どもたちに笑顔を届ける (ザンペラ／イタリア)	36
(4) 革新的な製品と広報戦略でニッチ市場を攻略 (MB／イタリア)	40
(5) デザインと機能性重視の PC 用かばんで先駆け (トゥカーノ／イタリア)	44
(6) イタリアらしさと現地密着を徹底 (イータリー／イタリア)	47
(7) 高級品に強み持つ靴産地は健在 (イタリア中部)	52
(8) サプライチェーン寸断や後継者問題を抱えるアパレル産地 (イタリア北東部)	56
4. スイス	
(1) 剪定ばさみのフェルコ、品質を競争力に生き残る (フェルコ／スイス)	59

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| (2) | 現地パートナー選びに独特の手法を活用（トルンツ・ウォーター／スイス）                  | 62 |
| (3) | 汚泥乾燥機のワトロプール、信頼築いて営業拡大（ワトロプール／スイス）                  | 67 |
| (4) | 世界中で使える緊急通話腕時計を技術力で実現（リメックス／スイス）                    | 71 |
| (5) | 高リスクを避け製品・販売形態の現地化で商機拡大<br>（TRB ケメディカインターナショナル／スイス） | 75 |
| (6) | クッキー作りのカンブリー、品質へのこだわりが信頼生む（カンブリー／スイス）               | 78 |

## 【免責条項】

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下さい。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。

## 1. ドイツ

### (1) ニッチでの強み、現地人材によるコンサルティングで生かす（デロノドイツ・中国）

ニッチ市場で国際競争力の高い「隠れたチャンピオン企業」が注目されている。スマートカード用接着剤で世界最大手のデロ（DELO、本社：バイエルン州ビンダッハ）は、高い技術力を背景にグローバル市場を席卷するドイツの隠れたチャンピオン企業の典型だ。「高品位の商品力」に加えて、「ニッチ市場での優位性」「顧客に寄り添うコンサルティング」こそ、中堅・中小企業が世界市場で成功する主因だと語る。中国などアジア市場へのマーケティング攻勢をかけるが、製造拠点はドイツ本社に限定、技術のブラックボックス化で、競合企業の追随を許さない。

#### <スマートカード用接着剤の世界最大手に成長>

スマートカード用接着剤の世界シェアの約 8 割を握る（同社推定）という[デロ](#)に話を聞いた。同社の接着剤はスマートカード内でのマイクロチップ実装や移動体通信端末へのマイクロスピーカー装着など精巧・微細な製造工程に不可欠、とされている。こうした分野で利用される接着剤は厳しく特殊な仕様に応えられなければならないのだ。マイクロチップの実装の場合、単にチップを張り付ければよいのではなく、電氣的接続を保ちながら、実装する必要がある。マイクロスピーカーもオリジナルの音源の質感を守る装着まで保証しなければならない。このほか、生産ラインからの要請として「工程の短期化のために短時間で接着」させる必要もある。

同社は 1961 年にミュンヘンで、ポリエステル充填（じゅうてん）材やエポキシ・レジンなど工業用接着剤の中小メーカーとして設立された（2007 年に現在地に本社を移転）。「太陽光パネル用からスマートカード用、自動車用に至るまで顧客ニーズにカスタマイズした特殊接着剤を中核に据えて、欧州のみならず、エレクトロニクス産業が集積するアジアにも積極的に事業展開している。

同社の経営は、1997 年にボルフ＝ディートリヒ・ヘロルド博士（現在の代表取締役）がマネジメント・バイアウト（MBO：経営内部による自社買収）を行ったことで劇的に変化した。2002 年にはドイツ・エンジニア協会（VDI）から顧客＝サプライヤー関係構築の成功企業に贈られる「VDI ウィン・ウィンカップ」を授与されている。08 年にバイエルン州経済省から「バイエルン州・品質賞」が贈られるなど、同社経営に対する外部からの評価が急速に高まっている。11 年には共同経営者で、ヘロルド博士の妻であるザビーネ・ヘロルド氏が[ドイツ化学工業連盟（VCI）](#)の理事に選出された。VCI はドイツの化学分野を代表する産業団体で、会長はメルクのカール＝ルートビヒ・クレイ会長が務めるほか、副会長

以下の役員も BASF、バイエル、ベーリンガー・インゲルハイム、ヘンケル、ランクセスなどのドイツを代表する化学企業（従業員 1,000 人以上の大型企業中心）の経営者が就任している。12 年 3 月末時点の従業員約 300 人の中堅・中小企業であるデロからの理事就任は異例といえる。

売上高は 2007 年度（2007 年 4 月～08 年 3 月）に約 3,000 万ユーロ（当時の従業員数は 210 人）だった。リーマン・ショックの影響があった 09 年度も増収を達成した。11 年度の売上高も 4,420 万ユーロと着実に拡大を続けている。同社の成長の背景には、もともと歯科医療分野で培ってきた光硬化型接着剤（光照射に対して高感度に反応・硬化する高機能接着剤）の技術を工業分野に応用したことがある。歯科医療分野という高付加価値だが狭い市場にとどまらず、自動車・エレクトロニクスという裾野の広い産業の需要開拓を続けた成果とみることができる。スマートカード用接着剤の高い市場占有率に加えて、移動体通信端末分野でも、世界に流通する 2 台に 1 台は同社の接着剤を使用している（同社推定）という。

## <成長を引っ張る中国市場での伸び>

販売・マーケティングの特徴は、顧客との関係を重視した特殊接着剤の共同開発にある。毎年の売上高の約 15%は研究開発に充てる力の入れようだ。同業との比較ではかなり上を行く水準という。また、同社は有望な顧客の所在する市場に「オンサイト・セールス・エンジニア」と呼ばれる技術者を配置。顧客との二人三脚で商品開発を進めている。特に長期的取引のできる大口顧客が所在する英国、オランダ、ベルギー、イタリアには、このオンサイト・セールス・エンジニアを配置している。この観点では製造業という意識よりも、顧客のリクエストを聞き、解決策を提案するコンサルティング業としての自覚の方が強いという。

国外事業の場合、ディストリビューター経由の輸出から始めて、顧客の拡大に伴って徐々に現地法人化を図る。同社が力を入れるアジア事業では、2004 年に中国・上海で駐在員事務所を開設したのをはじめとして、05 年にはシンガポールにも進出、この駐在員事務所を通じてマレーシア市場も管轄するなど、基盤整備を加速している。この結果、11 年度の売上高は国外比率が 58.6%に達した。同年度の中国市場での売上高は 13.4%の伸びを記録しており、同社の成長を牽引している。

このほか、BRICs の中ではブラジル市場にも強い関心をもっている。ブラジルではスマートカードなどの導入プロジェクトが多く、進出した顧客企業から協力要請が相次いでいるという。他方、ロシア、インドについては現時点での関心はないという。

## ＜機動力ある現地人材の育成で顧客の信頼獲得＞

同社が有望市場に配置するオンサイト・セールス・エンジニアには、「現地語のできる現地人材」を採用しているという。技術的に特殊な生産工程で使われる商品分野のため、文書や口頭での説明ではなく、顧客企業の現場に入って目で分かるようにアドバイスできなければならないと考えている。同社はこの点を外国市場で成功するための主要因として挙げている。

同社は外国採用を含めて新規採用した全ての従業員を本社に集めて、商品知識から経営方針に至る 3 ヶ月の業務研修を行っている。この研修修了以降も、セミナーや研修プログラムで年に 1 回は全従業員が本社に集まる機会を設けているという。同社の労務コスト全体の約 6%は業務研修などの人材育成に投資されている。このほか、国外拠点の経営層（候補者）向けにはドイツでの 1 年間の研修プログラムも用意、既に中国の駐在員事務所にはその修了者が派遣されている。

成長著しい中国市場でも、現地企業との競合はますます激しくなっているが、コンサルティングを含む万全な顧客サポート態勢があるため、同社の優位性は高い。ただし、製造拠点はビンダッハ本社工場だけで、同社は戦略的に技術のブラックボックス化を図っている。同社によると、「この戦略の効果で、競合他社は商品レシピ（最重要機密）を知り得ない。われわれは技術の特許化にも慎重だ」という。特許で技術を公開して守るよりも、自社内で秘匿化することで、生き残る道を選んでいる。

また、国外市場でのリスク対策として、顧客管理の重要性も説く。同社では新規顧客を開拓しても、方針として当面の前金主義（料金前払い制）を貫く。これは不案内なグローバル市場でリスクを極小化するために避けられないことと認識。その後、取引の拡大・安定を踏まえて、短期の与信には応じるとしているが、顧客の与信残高管理には厳格な基準を設け、大口顧客ということだけで与信方針を緩和することはないという。

最後に、同社はグローバル市場で中小企業が成功する要因として、a.ニッチ市場での優位性、b.顧客に寄り添うコンサルティング、c.高品質な商品の 3 点を挙げた。いずれも上述のとおりだが、a.については、激しい国際競争に生き残るためには、「断続的な技術革新が必要で、成功したニッチ市場に慢心せず、その市場が飽和する前に次の市場を見抜く経営判断も大事」と付言し、同族企業らしいしたたかな経営姿勢も示した。

## (2) 柔軟性を発揮し矢継ぎ早の国際展開（シャルトバウ／ドイツ・中国）

シーメンスやボンバルディアなど鉄道車両の世界企業を顧客に抱えるドイツのシャルトバウ（Schaltbau）は、電気機械用「接続コネクター」などの分野で、中国、インド、ロシアという新興市場開拓に余念がない。特に中国では現地国有企業との合弁を糸口に事業を拡大、全社売上高の4分の1を中国事業で稼ぎ出す。新興市場での成功のカギは、中堅・中小企業ならではの柔軟性だと語る。同社に話を聞いた。

### <全社売上高の4分の1は中国市場から>

[シャルトバウ](#)（本社：バイエルン州ミュンヘン、[Schaltbau](#)）は「鉄道など交通・産業シ



同社商品イメージ（写真提供：Schaltbau）

テム向け電気機械ユニット部品（接続コネクター、スイッチなど）」分野を主力とする。1929年にミュンヘンで設立され、ドイツ国営鉄道向けヒーター端子の供給事業者だった。同社の事業展開の特徴は鉄道車両向けのコネクター、操作スイッチなど、得意とするユニット部品のコア技術を軸に世界市場に積極的な攻勢をかけている点だ。欧州債務危機の中、中国など輸出市場での販売を伸ばし、連結売上高も2008年（同社会計年度：暦年）の7,020万ユーロから、2009年（7,290万ユーロ）、2010年（8,120万ユーロ）、2011年（9,582万ユーロ）と一貫して成長している。中小・中堅企業のグローバル化の手本のような企業だ。

同社にとって、事業のグローバル化は電気鉄道の世界的な普及に伴う自然な流れだった。企業理念の前文にも「事業の国際化に計画的に取り組む」と明記され、1979年のフランス法人設立を皮切りに、国外への事業展開に着手した。その後、欧州での事業基盤強化に続いて、1994年12月には[西安铁路信号](#)との合弁で「[西安沙弥特宝（シャルトバウ）電気](#)」を設立し、中国市場への進出を果たす。50%の折半出資だったが、合弁相手が国有企業だったことがその後の中国での成功につながった。また、中国で第2の合弁企業・瀋陽沙弥特宝電気（2011年：従業員40人）を2006年に設立している。こちらはシャルトバウ側の出資が75%で、より強い経営権を握った。

中国で相次いで合弁事業を立ち上げた背景には、コスト低減の意識よりも、中国独自の規格・基準への対応（仕様調整）が狙いだったとしている。生産面よりも販売・マーケティングの視点に立った判断だった。この結果、2011年の中国での売上高は2,430万ユーロ

に達し、既に全社の4分の1を占めている。

米国にも2001年に現地法人を設置、2007年のアメリカン・トランジット・アソシエーツへの資本参加（50%出資）を経て、シャルトバウ・ノースアメリカとして北米事業の統合を進めた。アジアではさらに2004年にアジア大洋州事業を統括するシャルトバウ・アジア・パシフィックを香港に設立し、中国以外の市場への参入を図る。また、2009年にはシーメンスのインド事業責任者を採用してインド法人（ムンバイ）を立ち上げたほか、ロシア支店（モスクワ）も開設、BRICsをも視野に入れた事業展開に動いている。同社の顧客リストにはシーメンスや[ボンバルディア・トランスポートーション](#)（本社：ベルリン、カナダの総合輸送機器大手ボンバルディア傘下）など世界的な鉄道車両メーカーが並ぶが、中国での2件の合弁事業や日系企業との共同プロジェクトも積極的に手掛ける。

## <基軸となるドイツ国内の基幹部品>

同社の代表取締役で最高販売責任者（CSO）を務めるクラウス・ヤコブス氏は、事業のグローバル化の成功要因として、a.現地社会への迅速な適応、b.ビジネスアイデアの共有、c.長期的な視点に立ったオープンな事業戦略、を挙げた。世界連結会社を合わせた世界の従業員数は685人（2011年末時点）で、中小企業とはいえないが、国内の人員は480人で、ドイツでは中小企業と認識されている。ヤコブス代表取締役は、こうした中堅・中小企業がグローバル市場で大手企業に伍していくためには、自社の企業文化を主張するのではなく、「現地社会に溶け込み、自社を適応させることが大事」と指摘する。特にこうした対応の必要性は中国市場で顕著だったという。同時に世界のビジネス現場から報告されてくるさまざまなアイデアを社内で共有することも重要という。

また、ドイツ本社としては「現地市場への適応には参入から3～5年は必要で、性急に事業に見切りをつけず、耐えることも必要だ」と語る。むしろ、経営側には長期的な戦略が必要で、その方向性と現地の事業運営の整合を注視すべきとのスタンスだ。なお、同社は「販売ネットワークの再編とさらなるグローバル化」を含む2015年までの戦略目標を策定している。

同社のグローバル化は生産面でも進んでいる。中国には合弁で西安と瀋陽に生産拠点があり、米国でもニューヨーク州ロードアイランドに生産拠点を置く。このほか、インド、フランス、英国（2008年の英マシン・エレクトリクス買収に伴い取得）にも生産拠点を展開している。しかし、これらはドイツから輸入した基幹部品を組み立てる工程だけで、現地での顧客仕様への調整拠点としての性格が強い。同社の供給体制の主軸は、基幹部品を製造するアルダースバッハ事業所と完成ユニットに組み上げるフェルデン事業所というドイツの生産拠点だ。ドイツでの生産工程は「高コスト」を意味するが、同社の750に及ぶ



商品ラインアップ全ての製造に対応できるのはドイツの2事業所だけだ。

## <市場や顧客と接して国際人材は育つ>

ヤコブス代表取締役によると、同社が今後の事業展開で期待する市場は、南アフリカ共和国、韓国、インドネシア、オーストラリアなどだ。これら新規市場の開拓に必要なことは、「現地に行って市場を見ることだ (Go and See)」という。人材育成というような制度的な取り組みよりも、市場や顧客と接することで、何をなすべきかを従業員自らが考えることが、グローバル市場開拓の基本とみている。このためには、市場や顧客についての情報の社内（ドイツ本社）での共有が大事なというまでもない。

ただ、現地市場やビジネスパートナーに柔軟に適応することも忘れてはならない、と説く。一例として、ヤコブス代表取締役は、日本で成功させたプロジェクトを紹介した。日本人は一般に真面目で仕事熱心というのが通り相場となっているが、ドイツ人からみて仕事がしやすいかという、必ずしもそうではないという。日本のビジネスパーソンが「常識」と考える仕事へのこだわりや業務の進め方が、合理的なドイツ人には理解できないことが多いという。こうした事態にも、同社は持ち前の柔軟性を発揮して「日本式」の良い面を自社に取り込むことで事業を成功させたという。

## **(3) 国内での開発～生産にこだわり、顧客対応は柔軟に (エロバウ/ドイツ)**

農業機械用の非接触型センサーというニッチ分野で世界企業を顧客にもつエロバウ (Elobau) は、顧客のリクエストへの柔軟な対応力こそが中小・中堅企業の優位性と指摘。この柔軟な開発・生産体制を確実なものにするためには、「メイド・イン・ジャーマニー」に徹底的にこだわる必要があると語る。国外市場の商機を慎重に見極めながらも、ドイツ国内からの「ぶれない供給体制」が同社事業の国際化を支える。センサー市場の将来性を1970年代初頭に見抜いた創業者を父に持った2代目社長のミヒャエル・ヘッツァー氏に聞いた。

## <成長を遂げ、「中小企業」から「中堅」に成長>

エロバウ (Elobau、本社：バーデン・ビュルテンベルク州ロイトキルヒ・イム・アルゴイ) は、非接触型センサーをコア技術として農業機械など産業分野向けに部品ユニットを供給している。同社の顧客には農業機械分野の世界的企業が名を連ねる。創業者フリッツ・ヘッツァー氏 (先代社長) は磁気センサーなど機械部品の販売事業に携わっていたが、1970年代初頭にセンサー分野の潜在性に注目して起業した。2003年以降はその息子のミヒャエル・ヘッツァー氏が社長を務めている。現在の従業員数は約520人で、ドイツ中小企業研究所 (IfM) の定義による「中小企業」(従業員500人以下)を卒業し、「中堅企業」

へと成長を遂げたところだ。1972年の企業設立当初から、磁気センサー技術を応用して接触することなく対象を検出する磁気式近接スイッチを酪農飼料散布機向けに開発するなど非接触型センサーを中核技術として、事業展開してきた。現在も農業・建設分野などの産業機械向けを主要取引先としてセンサーを供給している。農業機械分野を主軸としつつ、建設機械分野や資材搬送分野などでも有力企業との取引拡大を進めている。

2011年6月には、本社を置くロイトキルヒ・イム・アルゴイで第2事業所の建設を開始し、12年に3,300平方メートルの建屋を竣工（しゅんこう）したばかりだ。ミヒャエル・ヘッツァー社長は「さらなる飛躍のために優れた人材の増員を続ける」と語った。この事業所拡張の目的の1つは、効果的な人材育成にあり、12年から人材育成ワークショップを立ち上げ、毎年15人までの研修生に職業訓練実習を行っている。また、新社屋には太陽光発電システムを導入し、生産ラインや事務棟で利用される電力を供給している。



太陽光発電システムを持つ同社第2事業所(Elobau提供)

## <「メイド・イン・ジャーマニー」を追求>

同社は社是として「柔軟な開発体制と信頼できる商品供給（Flexible Development and Reliable Production）」を掲げており、この実現のためには「ドイツでの生産体制にこだわり続ける必要がある」（ヘッツァー社長）という。コストだけを考えれば、東欧や中国などの低コスト拠点立地に生産展開する必要があるが、それに伴ってドイツの開発者が把握した顧客ニーズを直接、生産ラインにフィードバックする柔軟性が失われるからだ。第3事業所（従業員10～15人）として東部ドイツのリヒテンハイン（チューリンゲン州）に開発・生産用工具・機器の生産拠点を置いているが、これも有機的な生産連携を考慮しての選択だったという。

同社が目標としている「(発注から)2週間以内」の納期順守のためにも、開発部門と生産部門の連携は不可分、とヘッツァー社長は考えている。大量生産を通じた低価格化やアウトソースによるコスト削減がドイツ企業の間でもビジネスモデルとして一般化しているが、顧客の多様なリクエストに柔軟に応えることが、「同社にとっての商品開発」そのものであり、その答えが「メイド・イン・ジャーマニー」だったのだ。



同社商品に光る“Made in Germany”の文字(Elobau提供)

他方、同社は開発～生産工程はドイツで完結させているが、知的財産戦略においては「特許によるオープン化」を進めている。こうした割り切った姿勢もドイツ企業の合理的経営といえよう。

## <新興市場の開拓には慎重な姿勢>

同社の国外での販売展開はオーソドックスなスタイルで、まず顧客の所在する立地で代理店を展開し、徐々に現地法人化するもの。同社では「エロ・ラーン (Elo Learn)」システムと呼ばれるインターネット上での研修システムを開発し、ドイツ国外の従業員への情報・知識の共有を図っている。また、今後は第2ステップとしてドイツ国内外の販売代理店の人材育成に対しても同システムの運用を始める予定という。現在、ドイツ以外で人材を配置する主な国は米国7人、フランス4人、日本1人(このほか、英国、スウェーデン、ベルギーにも現地法人)などいずれも先進国だ。日本法人は神奈川県相模原市に所在している(詳細はウェブサイト参照)。ヘッツァー社長によると「当然、多くの顧客企業は中

国などの新興市場に生産拠点をシフトしているが、そこでの彼らの生産品はセンサーなど  
の高機能を落とした普及モデルが多い」という。

顧客企業の事業展開がサプライヤーの商機に直結するとは限らない。ここは慎重な需要  
の見極めが必要なところだ。欧州債務危機の影響も皆無ではないが、同社売上高は2010年  
(暦年)の5,000万ユーロから2011年には6,400万ユーロに拡大。2012年の最新見通し  
も7,000万ユーロと順調な伸びを示しており、慎重な姿勢ではあるが、先進国ビジネスで  
着実に業績を上げている。

BRICsなど新興市場に対する同社の取り組みについては、「今後、必要となる時期は来  
ると思うが、それは今ではない。中堅企業である当社の商品に対する顧客ニーズは、柔軟  
かつ迅速な対応力。経営効率を考えると、需要の限られた新興市場を目指すのは時期尚早」  
(ヘツァー社長)とコメントしている。同社が現在抱えている顧客(ほとんどが先進国  
に立地)からは、多品種少量の受注が多い。地理的な事業領域を広げ過ぎると、これらの  
需要にきめ細かに対応できなくなる、との危惧があるようだ。

#### **(4) スピード経営で、世界にマーケットを創造 (リアルタイムテクノロジー/ドイツ)**

自動車、ファッション、電気製品などの新商品・モデルを3次元(3D)映像化し、企業  
の開発・設計やマーケティングを支えるリアルタイムテクノロジー(RTT)は、新しいタイ  
プの「隠れたチャンピオン企業」だ。ドイツの先端技術の集積地ミュンヘンを本拠とし、  
650人の従業員の国籍は35にも及ぶ。世界の名だたる自動車メーカーを顧客に抱え、アウ  
ディの都心立地店舗プロジェクトのアドバイザーも務めた。欧州債務危機の中で事業拡大  
を続ける同社の3人の共同経営者が求めるのは「スピード経営」だ。

##### **<アウディの新しい都心型店舗の立ち上げに貢献>**

「自動車の新モデルを紹介する美しい3D映像(同社商品)」「若い従業員のにぎやかな  
談笑」。RTT ([Realtime Technology](#))の来訪者を迎える本社受付の光景は、ドイツ企業と  
いうよりも、シリコンバレーにある新興の米国企業といった方が納得できる。

企業の新商品やモデルを設計・開発段階から3D映像化(ビジュアライゼーション)し、具  
体的なイメージ映像を提供するRTTは1999年に設立された若い企業だ。まだ、欧州での  
3D映像化事業の黎明(れいめい)期の起業だったが、先見の明があった。同社にとっての  
3D映像化事業は、単なるソフトウェア開発の枠を超えて、顧客企業の事業戦略を含めたコ  
ンサルティングであり、その具体的な成果が3D映像なのだ。

同社の事業は a.3D映像を動かすソフトウェア開発、 b.3D映像化のコンサルテーション

(ソリューション提案)、c.コンピュータ合成による映像コンテンツ (CGI) を3本柱としている。

同社の最近の大きな成果にアウディが都心で展開する新型ショールーム「アウディ・シティ」の立ち上げプロジェクトへの参画がある。アウディのマーケティング部門は2012年7月に英国・ロンドンに世界初のアウディ・シティを開所したが、そのコンセプトアドバイザーにRTTを起用した。都心店舗は面積の制約から、車両陳列に限界がある。しかし、各種の新型モデルには色や装備などさまざまなオプションがあり、ユーザーには実車イメージで見た上で購入を決めたいというニーズがある。そこで、RTTはアウディに実車イメージを3D映像化することを提案、都心店舗の省スペース化に貢献した。アウディは今後もアウディ・シティを世界展開 (次は中国・北京を予定) するが、そこでもRTTと組む (8月のRTT発表)、という。RTTはアウディ・シティのために既に1,000以上の映像コンテンツを作成した。



「アウディ・シティ」ではボディの多様な色彩を選んで映像化できる (写真提供:RTT)

同社の業績で驚かされるのが、売上高の安定した成長だ。創業直後の2001年度 (1~12月) から2011年度までの平均成長率は年39%であり、堅調な拡大を続ける。2006年度に売上高が1,432万ユーロと初めて1,000万ユーロの大台を突破。リーマン・ショック前の2007年度の売上高も2,151万ユーロと拡大、さらに2008年度 (2,979万ユーロ)、2009年

度 (3,406万ユーロ) とリーマン・ショックを経ても落ち込みを全く経験していない。その後も2010年度 (5,002万ユーロ)、2011年度 (5,477万ユーロ) と安定的に売上高を伸ばしている。好調ぶりは売上高ばかりではなく、利払い前・税前・減価償却前利益 (EBITDA) ベースの損益も、2002年以降は一貫して黒字を維持している。なお、2011年度のEBITDAベースの損益は670万ユーロの黒字で、売上高に対して12%の好業績だった。

同社の現在の経営者はルートビッシ・A・フッフス (創業者)、クリストフ・カラシュ (創業者)、ロベルト・シェットラー (2010年8月に就任) であり、この3人の共同経営者とその他幹部が同社株式の40.7% (2012年9月末時点) を保有する。この他、英国・ロンド

ンに本拠を置く**バルダートン・キャピタル** (14.0%)、スイスの **UBS** エクイティー・ファンド (9.7%)、ドイツのシーメンス・ベンチャー・キャピタル (8.9%) など投資ファンドが同社に投資している。同社は経営が落ち着いた 2005 年に株式公開 (IPO) を行い、法兰克福証券取引所への上場を果たした。

## <「スピード」こそ全て>

こうした同社の安定経営の要因について、クリストフ・カラシュ取締役は迅速な経営判断、それを的確にフォローする実務の「スピード経営」が全てと指摘する。同社では、この「スピード感」こそが、中堅・中小企業の競争力だとも考えている。大手企業が意思決定に時間をかけている段階で、迅速に顧客ニーズに合ったソフトウェアが提案できるからだ。現在では、商品の設計・開発・マーケティング、全ての段階で 3D 映像は企業にとって不可欠になっている。企業は、他社に先駆けて設計・開発した商品のイメージをいかに速く広告や展示会などで発信できるかを競っている。同社にはこの期待を上回るスピード感が求められているのだ。

現在の同社従業員数 (世界連結) は 600 人を数える (2012 年 6 月時点)。同社は中堅企業に属するが、従業員の国籍は 35 に及ぶ。事業拠点も世界 14 ヲ所に展開している。同社の主力市場はドイツのほか、米国、日本、韓国などグローバル企業が集まる先進国である。国外事業の「第 1 号」は米国だった。ロシア、インドなど新興市場も面白いが、事業機会は多くないという。他方、ドイツ政府や自治体など公的部門による国際化支援スキームについては、その効果は認めるが、これも手続きに時間がかかるため、申請したことはないという。

今後の有望市場について、ロベルト・シェットラー取締役は「市場として有望な国などない。自社がマーケットを創造するのだ」と持論を展開する。スポーツでも、アパレルでも、インテリアでも、航空機でも、3D 映像が必要な分野ならどこでも需要がある。同社としては「そのチャンスをいち早く見極め、顧客経営層への直接のコンタクトによってマーケットを開く手法が最も効果的」という (カラシュ取締役)。企業の広報やマーケティング部門の責任者に対するプレゼンテーションも考えられるが、これでは時間が相当かかるため、「同社提案のトップセールス」が最も適しているという。同社のスピード経営の基本がこうした手法である。

## <日本企業への業務提案も活発に展開>

同社の主な顧客は、オーディオのほか、ポルシェ、BMW、ゼネラルモーターズ (GM)、エアバス、エレクトロラックス (スウェーデン家庭電機)、アディダスなどで、これらの多くの企業はユーザーと双方向・対話式 (インタラクティブ) の映像メディアサービスをマ

ケティングに取り入れようとしている。この中で、特に GM は世界市場向けの CGI の供給事業者に RTT を認定したと 2012 年 9 月に[発表](#)している。契約期間は 5 年間で、世界最大級の自動車見本市「北米国際自動車ショー」などで、3D 映像コンテンツの制作などで GM を全面支援する。

アジアでの事業展開は、創業直後から注目していた日本企業との関係から始まる。日本での事業開始は 2005 年。2006 年 4 月には大日本印刷（DNP）との 3D アニメーション制作の業務提携を[発表](#)した。RTT は DNP が作成した 3D 基本データ（静止画）に基づいてアニメーションを制作。ユーザーと双方向にアニメーションを活用するための操作ボタンなどの機能を付加した。従業員も現在、東京で 26 人まで拡大。トヨタ、日産、ホンダ、マツダなど自動車メーカーのほか、ソニー、キヤノン、富士通など大手企業との取引関係を持つ。2008 年 9 月には情報通信システム専門商社の内田洋行と「日本における戦略パートナーシップ締結」を[発表](#)。RTT は内田洋行の販売契約を通じて、日本市場での高付加価値サービスの提案を行っている。

韓国での事業は日本に遅れて 2006 年に開始したが、既にサムスン電子を顧客に抱えるまでに成長している。[2008 年 2 月](#)には、日本法人 RTT ジャパンが RTT アジア・パシフィック（韓国）傘下の現地法人として設立された。

なお、共同経営者のクリストフ・カラシュ取締役〔アジア大洋州事業およびファッション・スポーツ・嗜好（しこう）品事業を担当〕は 2012 年 12 月末に取締役を退任する（[2012 年 7 月発表](#)）。今後は顧問・株主として同社経営に関わっていくとみられるが、こうした型破りな世代交代も、同社らしいスピード経営の 1 つの形態なのかもしれない。

## **(5) 現地パートナーを活用して資金調達にも成功（マイクロペルト／ドイツ）**

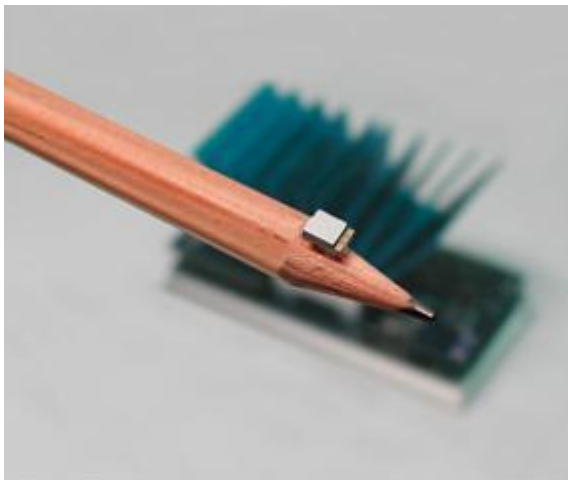
家庭やオフィスで発生する排熱や余熱から電力を再生する「エネルギーハーベスティング」技術。これを支える熱電変換素子の量産化を目指すドイツのベンチャー企業マイクロペルトは、半導体プロセス技術を応用した微細化で世界最先端を走る。同分野に対する需要の本格化は近いとみて、国外市場開拓では現地コンサルタントを活用して出資企業を発掘するなど、中小企業としてのしたたかさもみせる。11 月 8 日、同社で販売・マーケティングを担当するウラジミール・プント副社長に聞いた。

### **<省エネの基幹技術を握るベンチャー>**

生活空間やオフィスには、照明・空調・コンピュータ・通信機器などの利用に伴って発生する排熱や余熱など、使われていないエネルギーが満ち溢れている。これらのエネルギー

ーを抽出して電力として再利用する「エネルギーハーベスティング」技術が注目され始めた。この技術を実現するための専用素子の開発・供給を行うのが、ドイツの中小ベンチャー企業[マイクロペルト \(Micropelt\)](#)、本社：ドイツ、バーデン・ビュルテンベルク州フライブルク・イム・ブライスガウ)だ。同社はドイツ半導体最大手の[インフィニオンテクノロジーズ](#)と[フラウンホーファー研究機構・物理計測技術研究所 \(IPM\)](#)の共同研究プロジェクトから派生し、2006年4月に設立された、いわゆる「スピンオフ企業」だ。

熱エネルギーを電気エネルギーに変換する「熱電変換技術」は同社事業の中核で、エネルギーハーベスティングにおける基幹技術の1つだ。日系・米系などの大手が大型の熱電変換素子に注目する中、同社は半導体技術を応用した素子の微細化を推進、世界最先端を走る。同社が小型化を追求するのは、電気製品への自律的電力供給機能を熱電変換素子が握ることで、「電池レス」という付加価値を提案できるためだ。同社が手掛ける代表的な商品は「温度差発電素子」で、20度の温度差を2ミリワット (mW) の電力に転換できる。現在の従業員は25人で、量産段階には入っていないが、同素子の需要拡大の機会は近い(2014年ごろ)とみて、既にザクセン州ハレに生産拠点を設置 [[2011年6月 \(PDF\)](#) 開所] した。



鉛筆先ほどの小型熱電交換素子

## <日本市場に期待し、オフィス開設>

同社がドイツ以外の潜在市場として最も期待するのが日本だ。販売・マーケティング担当ウラジミール・プント副社長によると、「日本市場でのビジネスの難しさを指摘するドイツ企業は多いが、『ゲームのルール』を間違えなければ、ビジネスはむしろスムーズに進めることができる」という。プント副社長はこれまで15回余り訪日した「日本通」だが、スマートハウスやインテリジェントビルが日本で普及すれば、商機は必

ず来ると考えている。2012年7月には日本オフィスを開設したところだ。

プント副社長は、国外での販売展開には「販売代理店も採用するが、同時に事業を中立な立場で評価・アドバイスできるコンサルタント活用も有効」と指摘する。無名の中小・零細企業が慣れない国外で事業展開しようとする、取引先との信頼感醸成には時間がかかる。同社は自社技術に自信を持っており、いかに現地市場での認知度を高めるかが課題だ。現地に知見も人脈もある専門家(コンサルタント)であれば、この課題を円滑に克服できると考えている。

同社がコンサルタント活用を通じて得られた効果は、現地市場でのマーケティングの円



滑化だけではない。プラント副社長は「広範な人脈を持ったコンサルタントは、当社の技術を高く評価してくれた上で、投資家まで探してきてくれた」とその効用を語る。将来性が期待される同社の熱電交換素子だが、いまだに需要は本格化しておらず、財務面で課題が残る。このため、同社技術を評価して先行投資してくれる投資家との結び付きは極めて重要だ。

同社は 650 万ユーロの資金調達を行ったが、この時も欧州の環境技術分野への投資を得意とするルトゲイト・エンバイロンメント・ファンド（本拠：英国・ロンドン）が 500 万ユーロ、日本の三菱 UFJ キャピタルが 100 万ユーロを出資している [[2012 年 5 月発表 \(PDF\)](#)]。残りの 50 万ユーロはドイツ復興金融公庫（KfW）など既存投資機関・ファンドが投資した。この資金調達について、マイクロペルトのフリッツ・フォルカート最高経営責任者（CEO）は「この投資は当社の生産能力の増強、その技術の商用化に貢献する」と発表している。

## <提携企業の発掘に奔走>

同社は財務面以外でも外国企業との関係強化に力を入れ、ビジネスチャンスの掘り起こしに余念がない。[2010 年 3 月](#)には、スイスの重電最大手 ABB と「産業用無線センサーへの電力供給に熱電変換素子を活用する技術」の共同開発を[発表 \(PDF\)](#)している。プラントの温度計測などのために設置される無線センサーには電池が不可欠なため、設置する場所や数に限界があると考えられてきた。マイクロペルトの小型熱電交換素子の導入が進めば、これらの限界（設置や電池の交換・メンテナンスコスト）が大幅に緩和される。このほか、欧州半導体最大手 ST マイクロエレクトロニクス（イタリア・フランス資本の合弁、本社：スイス・ジュネーブ）とは、2010 年 5 月に「エネルギーハーベスティングに関わる評価キット」の共同開発を[発表 \(PDF\)](#)した。ST マイクロエレクトロニクスは電力制御用半導体の世界最大手でもある。

なおマイクロペルトは、欧州市場での販売代理店としてアロー・エレクトロニクス（米国）の欧州本部を、日本での販売代理店としては東京エレクトロニクス（契約調印：[2012 年 1 月](#)）と日立ハイテクマテリアルズ（契約調印：2012 年 2 月）を採用している。

## (6) 自社戦略にマッチする専門商談会を活用（クビット／ドイツ）

旧東ドイツに位置するドレスデンで、測量とソフトウェアそれぞれの分野の専門研究者が立ち上げた専門ソフトウェア開発企業のクビット（Kubit）。写真で撮影されたデジタル画像を図面化できる技術を世界のニッチ市場に売り込もうと取り組んでいる。プラント関係や考古学分野など幅広い利用が期待される。同社は中小・零細企業の立場で、国際商談会なども吟味して顧客発掘の機会に活用する。共同経営者の 1 人マティアス・コックシュ

氏に聞いた。

## <研究者が起業して立ち上げたソフトハウス>

クビット（本社：ザクセン州ドレスデン）は、測量・建築図面用ソフトウェア開発を行う専門業者だ。1999年に現在の社長のコックシュ氏とオリバー・ブリンクマン博士が設立した。同社は2人代表制をとっており、販売・マーケティング・総務担当のコックシュ社長（測量関係研究者）と、技術部門担当のブリンクマン社長（ソフトウェア開発専門家）が各分野を統括する。この2人が同社の経営者であると同時に株主で、同社株式を折半保有している。

同社の主力商品は、建築物を正確かつ効率的に計測する「Tachy（タヒー）CAD」や点群処理・利用ツール「PointCloud（ポイント・クラウド）」といったコンピュータ支援設計（CAD）ベースでの測量などの作業効率を高めるソフトウェアだ。このほか、デジタル写真画像から精密3次元計測を行う「PhoTo Plan（フォトプラン）」も手掛ける。このソフトウェアによって写真撮影された平面デジタル画像の実寸データを計測し、CADベースの図面として再現できる。このため、プラント関係、建築、建設工事、歴史的建造物修復、考古学など構造物や遺構のサイズなど精緻な情報を必要とする分野での応用が期待されている。

同社の2011年の売上高は約150万ユーロ。この内訳は発表されていないが、コックシュ社長によると、発電所などプラント向け、考古学などの研究機関向け、建築・工事向け、その他向けと、販売市場はおおむね4分割できるという。「その他」は安定しないが、警察や保険事業者から受注したことがある。また、竣工した船舶の精緻な外寸データが必要な造船所なども今後の顧客として想定しているという。

## <ニッチ技術を生かして国外需要も取り込む>

2011年の同社売上高を地域別（これも正式な財務データではなく、コックシュ社長推定）によると、40～50%は欧州向けだ。このうち、約3分の2はドイツ国内向けだ。逆に言えば、全体の約7割は輸出によるものとなる。欧州市場以外では北米市場が大きく、売上高全体の約3割を占める。北米はエネルギープラント関係が活発で、現地再販事業者（リセラー）をクビットUSAと呼び、地域統括拠点として活用している。同拠点は石油産業などが集積するテキサス州ヒューストンに所在している。残りの約10%が日本を含むアジア市場だ。同社としては、徐々に飽和しつつ北米市場よりも、いまだ市場開拓が十分ではない「アジア市場に今後の成長期待を置いている」（コックシュ社長）という。

現在の従業員数は25人だが、一部の外部委託業務を除いてほとんどのソフトウェア開発を社内で行っている。他方、国際ビジネス関係についてはコックシュ社長が全面的に対応

している。

## <壁崩壊を実体験して変化の時代を直感>

コックシュ社長は、ビジネスを行う上でも、「ベルリンの壁崩壊を18歳で経験した意義が大きい」という。同社が本社を置くドレスデンは旧東ドイツに属しており、同社長もそこで生まれ育った。幼少期には想像もできなかった壁崩壊を実体験して「一瞬して劇的な変化が起こる時代に入った」ことを直感したという。特にビジネスは、インターネットというツールの登場もあって、商品やアイデアが優れていれば、零細企業や個人にも十分なチャンスが広がっている、とみている。

「問題は、そのチャンスに挑まず生かせないこと」とコックシュ社長は指摘する。ニッチ市場も世界が相手なら、中小企業にとっては巨大な市場だ。この点は誰もが分かっているが、「そのチャンスを事業化するところまではなかなか行かない」という実態がある。

同社は、見本市・商談会などへの参加機会も積極的に活用して顧客開拓に余念がない。ただ、やみくもに参加しても意味がない、とコックシュ社長は指摘する。自社の販売戦略にマッチしたバイヤーが集まり、適切なプレゼンテーションの機会があるものを、数ある商談市から吟味する必要がある。2012年9月には、専門商談会「[デジタル・プラント・コンGRESS](#)」(開催地：バイエルン州ヴェルツブルク)に参加した。化学エンジニアリング・環境・バイオ国際見本市「ACHEMA」などの大型展と比較すると、出展企業・来場者とも小規模だが、CADソフトウェアに特化した商談機会であり、同社の戦略にはマッチする、という。大型見本市は既に一般に知られている企業がそのイメージやブランド力向上のために活用しているものも多い。大手企業はこれらの機会を上手に活用できるが、中堅・中小企業は社名を覚えてもらうだけで終わってしまうリスクがある。専門商談会であれば、同業関係者主体に集まるため、スムーズに商談を始めることができるのだ。

同社のソフトウェアは、既にケルン大聖堂やフライブルク大聖堂などの建築物管理や保守・改修のほか、ルクセンブルク歴史・美術博物館、ミュンヘン工科大学、ドイツ考古学研究所などの研究分野で利用が始まっている。また、発電所など電力事業者向けなどで、「日本でも既に受注実績を上げている」(コックシュ社長)という。なお、同社は日本代理店の「みるくる」と協力して、日本市場の開拓を進めている。

## 2. 北欧

### (1) 工業部品から消費財への事業転換で新境地開く（プラステックス／フィンランド）

商用車メーカー向けのプラスチック部品サプライヤーだったプラステックスが、その射出形成技術を生かして消費者向け園芸用品分野に大きくかじを切ろうとしている。新進気鋭の若手デザイナーを起用して、デザイン性の高いユニークなプラスチック加工品の市場投入を続ける。輸出事業は始めたばかりだが、そこには世界市場をにらむ親子経営者の熱意と創意工夫があった。同社創業家3代目ユルキ・アント＝ブオリネン会長に11月13日、聞いた。

#### <得意の射出形成技術を生かして事業を180度転換>

トラックなど商用車部品用プラスチック加工品（リザーバタンクなど）の製造を中心としてきたフィンランドの中小部品サプライヤーが、商品レンジを一新してデザイン性の高い園芸用品（フィンランド巨匠デザイナーのエアロ・アールニオ作品など）へ業態転換を図ろうと取り組み始めた。この企業[プラステックス](#)（本社：フィンランドウーシマー県ロホヤ）は、従業員約30人（うち生産ライン従事者は約20人）の中小企業で、1936年創業の老舗だ。

同社はもともと1936年にポーランド商人イゴル・ラブダンスキがヘルシンキで設立したプラスチック加工企業だったが、1943年に事業拡大に伴って用地が豊富なロホヤへ移転した。現在同社の会長を務めるユルキ・アント＝ブオリネン氏の父の叔父に当たる化学者のオッリ・アント＝ブオリネン氏が、1953年に経営権を取得。それ以降、アント＝ブオリネン家の同族企業として事業が継承されてきた。オッリ・アント＝ブオリネン（同家初代）に続いて、1960年には現在のユルキ・アント＝ブオリネン会長の父エルッキ・アント＝ブオリネン氏が（第2代）社長に25歳で就任。続く3代目としてユルキ・アント＝ブオリネン会長も父と同じ25歳で1985年に最高経営責任者（CEO）に就任した。2010年には、息子のラウリ・アント＝ブオリネン（4代目）にCEOを譲り、自らは会長に退いた。

同社が業態転換を急いだ背景には、中国やベトナム企業による模倣品の欧州市場での氾濫、そして市況の悪化（価格急落）という根深い問題があった。リーマン・ショックを機に2008年ごろから商用車需要の先行きも雲行きが怪しくなっていたため、ユルキ・アント＝ブオリネン会長（当時CEO）が英断した。プラスチック加工品にデザイン性を求めることで、対象市場を工業分野から高付加価値の消費財分野に急転換した。同社の推定によると、園芸用プラスチック加工品で北欧最大の企業に成長している。

## <勝手が違う消費財ビジネスに悪戦苦闘>

こうした大胆な事業転換の結果、輸出は近隣の北欧市場を中心に売上高全体（2011年は約500万ユーロ）の8%程度を占めるまでに拡大した。現在は国外ビジネス担当のマネジャーを置き、北米や日本市場も狙って事業展開を進めている。北米からはインターネット経由での受注が拡大しており、日本からの注文も12年夏以降、徐々に伸びている。13年1月からはイタリア市場の開拓も本格化させる予定だ。他方、BRICs市場などは、人材もマーケティング力にも制約のある同社のような中小企業には時期尚早とみている。

しかし、経営者の大英断とはいえ、慣れない業態への転換は容易ではなかった。商用車向けプラスチック加工品は製造技術が確立した汎用品以外は、主要取引先であるボルボ・トラックなど主要顧客企業が仕様を提示してくれるため、待ちの姿勢でもビジネスになったが、消費財分野は顧客ニーズを意識した商品仕様を自社で考えなければならない。国外顧客の特殊なニーズも研究する必要がある。ガーデン、キッチン、玩具分野などの新分野への老舗企業の挑戦が始まった。

まず、近郊の街ベッコラ・キルコヌーミに住むインテリアの巨匠エーロ・アールニオ氏に委託して「エバグリーン」シリーズという新ブランドを立ち上げた。アールニオ氏は当時、既に「ボールチェア」（1966年発表）など独創的なデザインを手掛け、国際的にも知名度の高いデザイナーだった。アールニオ氏の協力が、若いフィンランドのデザイナーの感性を刺激した。サドルバケツ「ササ（SASA）」を考案したキッタ・ベルトゥラ氏は、プラスチックでの商品化を提案したほか、2011年にヘルシンキメトロポリア応用科学大学を卒業したばかりのビルヤ＝バルプリ・ラグゼニウス氏は「Qシート・ライト

（Q-seatlight）」という腰掛け兼用の照明器具のデザインを持ち込んだ。同社は現在、アールニオ氏を含め、これら5人のデザイナーと契約して商品設計を行っている。

また、輸出市場での特殊な需要とどう向き合うかも中堅・中小企業の国際化に立ちはだかる壁だ。同社は日本市場の開拓のためにコンサルタント企業を入れているが、同社商品（園芸用のジョウロや噴霧器）を見た日本側の反応は「（庭の面積が狭い）日本の一般家庭で利用するにはサイズが大き過ぎる」というものだった。しかし、こうした指摘は「現地市場にカスタマイズする上で貴重な情報」だという。この指摘を踏まえて、同社は2012年11月に日本市場向けに小型化した園芸用品のラインアップを加える方針を決めたという。



「エバーグリーン」シリーズのスプレーボトルとジョウロ(写真提供:プラステックス)

## <ユニークなアイデア商品を提供、輸出も狙う>

契約デザイナーの1人で、食器セット「トモ(友)ト(TOMOTO)」を手掛けるサムリ・ナーマンカ氏は環境配慮型プラスチック原料へのこだわりを持つ。従来のオイルベースから(生分解性がある)バイオベースの素材への切り替えを提唱している。これまで主にカタールから輸入したオイルベースの素材を基準に同社の原価計算は行われてきたが、バイオベース素材は低くみても、その2~3倍のコストがかかる。また、食器なので、電子レンジに対する耐熱性も保証されなければならない。このため、市場投入はまだ行えない状況だ。しかし、「環境配慮型素材には戦略的に取り組む」方針で、長期的な視点で捉えている。

同社が持つフィンランド国内の最大の流通チャンネルは「[ケスコ](#)」「[イネックス](#)」などの地場系大型流通チェーンだ。このため、まだ輸出主導企業に成長したわけではない。しかし、ユルキ会長は今後もアールニオ氏らデザイナーとの交流から生まれるアイデアを大切にして、世界市場に売り出したいと熱っぽく語る。アールニオ氏は既に80歳を過ぎているが、現在も同社に電話で「今、こんなアイデアがひらめいた。商品化したらどうだろうか」と気軽に相談してくるそうだ。

そうした取り組みの一例が教育玩具「ドギー(Doggy)ブロック」だ。これもアールニオ氏の考案で同社に持ち込まれた。この5色ある犬型ブロックは、左右上下・非対称で、6個で11万7,000とおりの組み合わせが可能という。プラステックスが商品化し、小学校など教育機関への販売を始めている。



「ドギーブロック」の組み立て例  
(写真提供: プラステックス)

フィンランドでは「Kiva Koulu（素敵な学校）プログラム」といういじめ問題に対する具体的な取り組みが公募形式で始まっており、同社はドギーブロックを提案した。ドギーブロックの遊び方で教育者は幼児の個性（攻撃性や融和性）を見抜くことができるという。また、このブロックには完成型がないため、その個性の良さを幼児同士で尊重する機会を創出できるとユルキ会長は主張している。

結果、本採用には至らなかったものの、ユルキ会長の尽力で、一部の小学校が採用している。この心理学的効果については専門家の分析が待たれるが、アールニオ氏のアイデアをプラスチック加工技術で実現しようとするユルキ会長の執念が具体化した

結果といえる。同会長は既に日本のコンサルタントを通じて日本の教育機関への導入提案を始めているという。また、このプロジェクトはプラスチック加工というハードウェアの枠を超越して、サービス産業化している点が特徴的だ。「中小企業のサービス産業化」「中小・サービス企業の国際化」への取り組み事例という視点で注目に値するといえる。

なお、同社株式の約3分の1はユルキ会長が保有、10%をラウリ CEO が持ち、残りの株式も親族が持ち合っている。こうした同族企業の利点は「意思決定が迅速なことだ」とユルキ会長は言う。こうした利点を生かし、同社らしい新しいユニークな挑戦は今後も続く。

## (2) 先進国市場でのブランド力強化に動く（アルテック／フィンランド）

「フィンランド・モダニズム・デザイン」の旗手とされる建築家アルバ・アアルト氏が設立したアルテックは、外国資本傘下で果敢に再生に取り組んでいる。デザイン性の高い家具を販売、根強い愛好者の需要に支えられているが、ブランド力向上の創意工夫を続け、世界市場で新たな商品価値の確立を進める。同社の最高経営責任者（CEO）ミルック・クルベリ氏に11月12日、聞いた。

### <1935年創業、芸術と木工技術を融合>

フィンランドが生んだ世界的な建築家で、デザイン性の高いインテリアを制作したこと

で知られるアルバ・アアルト氏。彼のインテリア作品を原型とする商品を手ごろな価格で販売・供給する[アルテック](#) (Artek、本社：ヘルシンキ) は、彼と妻アイノ・アアルト氏 (工芸デザイナー)、そしてマイレ・グリクセン氏 (フィンランドのアールストローム氏財閥の一族出身)、美術史家で作家のニルス＝グスタフ・ハール氏 (初代社長) の 4 人によって 1935 年に設立された。

高額な芸術作品としてではなく、家庭用インテリアとして購入可能な商品を一般に普及させ、自らの芸術とフィンランド木工産業の技術の融合を図ることに成功した。「スツール 60」(アルバ・アアルト作品で 1933 年発表) と呼ばれるモダンなデザインの椅子はヒット商品となり、「フィンランドデザイン」として世界のインテリア愛好家にその存在を知らしめることになった。



2013年に発表から80周年を迎える「スツール60」の記念モデル。多様な色彩バリエーションがある(写真提供:アルテック)

この功績に対する評価は現在でもフィンランド国内を中心に根強い。

## <創業理念を継承しつつ企業再生にまい進>

しかし、現在はスウェーデンの投資ファンドであるプロベントゥスが、同社株式の 100% を保有する。芸術家の思いを具体化しようと設立されたアルテックだったが、経営には課題が多かったため、アルテック側の要請もあり、1992年にプロベントゥスによって買収された。プロベントゥスは、スウェーデンを代表する玩具メーカーのブリオ(2004年に買収)や、英国の新進・照明ブランドのトム・ディクソン(2004年に買収)なども傘下に収めている。プロベントゥスの最高経営責任者(CEO)のダニエル・サックス氏は2005年10月、創立70周年を迎えたアルテックの現状を「眠れる美女(Sleeping beauty)」と評した。初代社長のニルス＝グスタフ・ハール氏は、アルテックについて「新たな住宅の在り方を世



界に問うプロパガンダセンター」と表現したが、サックス CEO は当時のアルテックからそうした革新的な野心が失われている、と感じたためだ。だが、そこから本格的なアルテック再生の歩みが始まった。

アルテックの従業員は 71 人（2012 年 11 月時点）。外国系投資ファンドの資本参画を得ているが、インテリア事業の主体はあくまで中小企業アルテックだ。創業の理念を継承しつつ、事業としてのバランスも考えなければならない。「フィンランド人は家具を購入するとき、大型流通チェーンの家具は若者世帯向け、アルテック作品は一生ものとする」（フィンランド在住日本人）という。同社商品の機能主義的なデザイン性や素材（ビーチやオークなど）を生かした耐久性など独特の価値を世界市場でいかに高めるかが大きな課題だ。

## <商品提案でブランド価値を高める>

従って、同社のビジネス戦略の基本は「ブランディングにこそある」とクルベリ CEO は語る。商品開発・製造から販売・マーケティング、広報まで、国外事業を含め、厳格に同社の戦略・方針を徹底して、運営する必要があるという。国外市場でブランド力を確立して、輸出を強化するために幾つかの戦略的な取り組みを行っている。定番商品の色彩バリエーションの展開、旧作品の新たなバリエーション提案などのほか、新たなデザイナー作品の起用（契約ベース）も活発化している。2010 年には、フィンランドの著名なインテリアデザイナー、イルマリ・タピオバーラ氏の作品が同社の商品ラインアップに加わった。

クルベリ CEO はさらなるブランド価値創造に向けた挑戦を続ける。その 1 つが、プロジェクト受注のための商品提案だ 2012 年に英国・ロンドンのロイヤル・オペラ・ハウス（コベントガーデン）のレストラン向けの受注では、イルマリ・タピオバーラ氏の代表作品「ド



音楽の殿堂を彩る同社商品(写真提供:アルテック)

ムスチェア」  
(1946 年発表)  
を提案した。

また、スペインの老舗靴ブランドのカンペールの米国第 1 号店（ニューヨーク・ソーホー）向けには、「10 ユニット・システム」（日本の建築家・坂茂氏が

2009年にデザイン)などの納入(2012年)に成功している。こうした取引は需要者・供給者双方のイメージブランド力形成に重要な機会だ。また、こうした大舞台に置かれても映えるアルテック作品のブランド価値は急速に育ってきているとみることもできる。

同様に、同社は国際見本市への出展も重要なブランド力形成の機会とみている。2012年にはケルン国際家具見本市(imm)(1月)や国際家具見本市(ミラノ・サローネ、4月)、ニューヨーク国際家具見本市(ICFF、6月)などへ相次いで出展した。また、9月にはパリのメゾン・エ・オブジェにも初出展している。さらに同社では「エイジレス(年齢を問わない)」な商品開発を行っており、特に見本市などには来場しない若年層向けのマーケティングにも力を入れており、主要都市の若者とのコミュニケーションを図り、彼らのファッション事情にも注意を払っているという。

## <照明やインテリア小物でも新商品>

また、クルベリ CEO は「(主力商品の)家具にこだわらず、照明やインテリア小物などの商品の新展開も重要」と指摘する。アアルト作品には「シエナ」と呼ばれるテキスタイルデザインがあり、鍋つかみやランチョンマットなどのテーブルウェアも提案している。



シエナ柄の原反(写真提供:アルテック)

「これまではフィンランドと日本市場でしか販売してこなかったが、これからは世界展開する」(クルベリ CEO)としている。こうした家具以外の分野での取り組みも、新しい顧客開拓の第一歩と考えているのだ。

このほか、木製家具生産の面では、原材料の調達、制作工程も全体の約8割はフィンランドで行う。一部はエストニア、ラトビアなど、フィンランドのクラフトマンシップを共有できる地域での生産委託もあるが、木製家具生産の主軸はフィンランドだ。

2011年の同社の売上高は約2,000万ユーロ。このうち、約6割はフィンランド国内で、輸出は残る4割程度だ。クルベリ CEO は北米、ドイツなど北部欧州、日本などの先進国市場はまだ開拓の余地が十分あるとみている。現在、同社が国外に置く事業拠点はスウェーデン・ストックホルム(北欧本部)、ドイツ・ベルリン(欧州本部)、米国・ニューヨーク(米州本部)、日本・東京オフィスの4カ所だ。この中で同社が特に力を入れているのがベルリンの欧州本部だ。クルベリ CEO は「多くの企業がBRICs市場を次のフロンティアとして取り組むのは理解できる。しかし、アルテックと

しては欧州での成功なくして、新興市場での成功もない」と欧州市場の重要性を強調する。欧州本部は 2012 年 9 月にベルリンで開所したばかりだが、ここを起点に欧州市場の再構築に本腰を入れる。

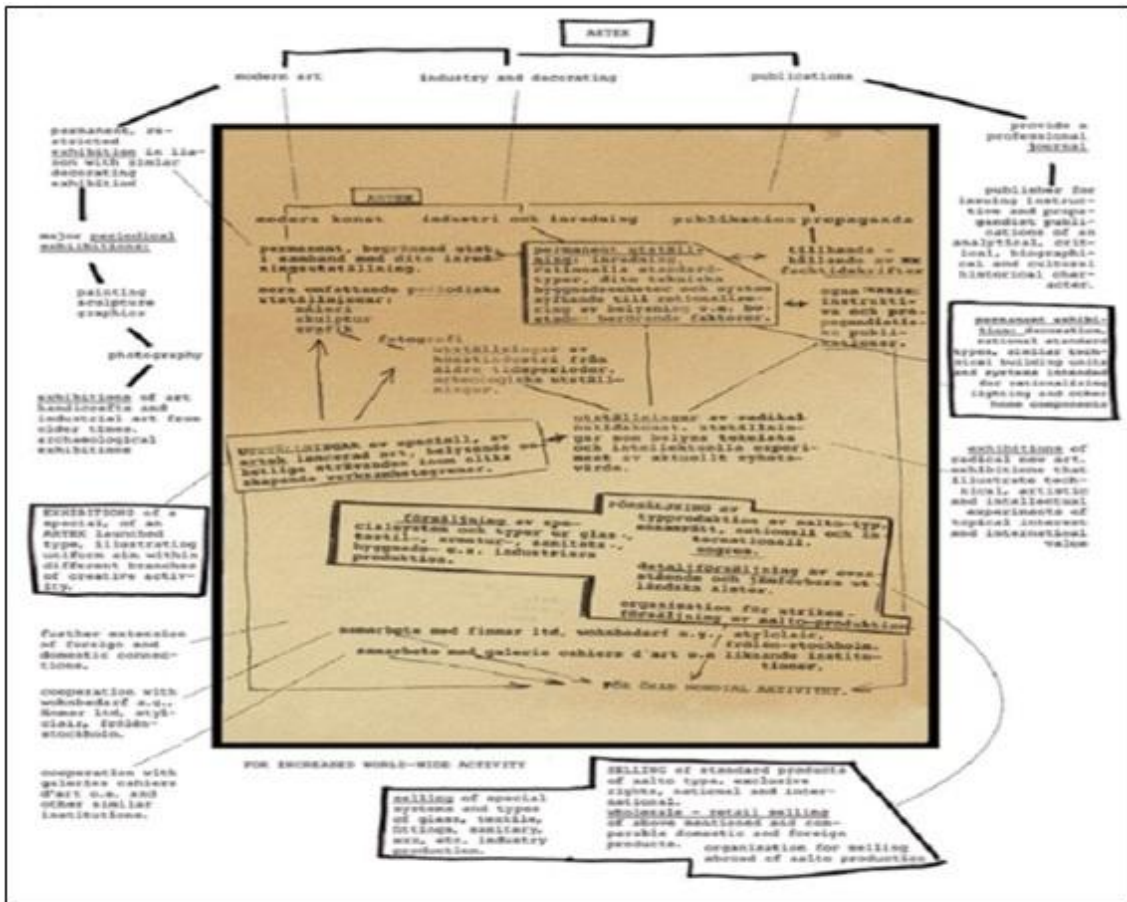
## <新興市場でも商機うかがう>

ただ、次のステップとしては「まず、東京オフィスから中国市場を注視。米州本部からはブラジル市場の商機もうかがう」（クルベリ CEO）としている。成熟市場でのブランド力形成を重視しつつも、新興市場の成熟の機会も見逃さない同社のしたたかさが示されている。

クルベリ CEO はグローバル市場で成功するための戦略を次のように語った。「まず、自社商品はマスマスプロダクトではなく、クオリティープロダクトと位置付けること。商品の高付加価値化のための革新を続けるべきだ。また、サービス向上への取り組みも必要。当社は商品の 5 年保証を基本にしており、購入以降の顧客サポートも着実に対応している。そして、世界市場に向けたマーケティングも各市場の文化を重んじながら、推進していくことが大事」と指摘した。

1935 年 10 月にアルバ・アアルト氏をはじめとする創業者がアルテック設立に向けて作成した「マニフェスト」が残されている。

この中に既に「アアルト作品の『国外』市場での販売のための組織化」「さらなる『国外』と国内の連携の強化」ということがうたわれている。そして、この「マニフェスト」は「ワールドワイド（モンディアル＝フランス語で「世界的な」の意）な事業拡大のために」という一文で締めくくられている。アルバ・アアルト氏たちは創業当初から世界市場での作品の価値向上を目指していたのだ。このため、国外事業強化の中心的な役割が期待されるベルリンの欧州本部は「モンディアル・ホーム」と名付けられた。新生アルテックは、創業者たちが「マニフェスト」に打ち出した基本路線を着実に歩み始めている。



創業当時の「マニフェスト」（枠外は英訳）（写真提供：アルテック）

### (3) 医薬品向け特殊コンテナのリースで攻勢（エンバイロテイナー／スウェーデン）

特殊コンテナのエンバイロテイナーは、近年はリース事業に特化、世界の医薬品メーカーや航空貨物キャリアおよびフォワーダーに「プッシュ型」「プル型」の果敢なマーケティング攻勢をかける。同社のグスタフ・リュンググレン最高経営責任者（CEO）に聞いた（11月15日）。

#### <温度調整機能付きコンテナを開発>

エンバイロテイナー（Envirotainer、本社：ウプサラ県クニフスタ市）は、従業員約150人（このうちスウェーデンでの雇用は約90人）の中小企業で、医薬品向け温度・湿度管理機能の付いた特殊コンテナというニッチ市場では世界最大手を自負する。医薬品（原液含む）やワクチンは常温管理が欠かせず、輸出時や研究開発拠点間の搬送時など遠隔地間を航空輸送する場合、貨物の温度・湿度調整ができる同社の特殊コンテナが必要となる。



航空機に積み込まれるエンバイロテイナーの特殊コンテナ（写真提供：エンバイロテイナー）

同社の推定では、世界に流通している同社の特殊コンテナ（リース品）は約 4,000 個、年間でそれらのコンテナが運ばれる国・地域は 100 を超えており、取り扱い貨物は 500 億ドル相当に及ぶという。医薬品産業では 2～8 度での搬送貨物の温度管理が一般的で、同社はコールドチェーン・マネジメントと呼んでいる。

同社の設立は 1985 年で、1995 年に温度調整機能の付いた特殊コンテナを開発。主要な航空貨物サービス（キャリア）事業者に対するリースを 1996 年から始めた。2002 年には経営方針として、医薬品と高級品（高級生鮮食品やレンズなど）の航空貨物に特化したリース事業を展開することを決めた。

同社の CEO を 2012 年 5 月から務めるリュンググレン氏によると、海運や陸送分野を扱わない理由は「航空分野以外の貨物は繊細な温度調節よりも物量をこなすことの優先度が高いため、当社のような中小企業には向かない」としている。また、「そうした分野は競争が激しく、品質よりも価格が優先されるため、高付加価値化を追求する当社としては取り組みにくい」という。

2005 年には米国の輸送用冷蔵設備大手サーモキング（米国の産業機械複合企業インガソール・ランド傘下）との提携で新モデル「RKN e1」の開発・生産に着手した。旧タイプのコンテナは熱交換機とドライアイスを利用した温度調整だったが、充電式の新モデル「RKN e1」はドライアイスを使わず、0～20 度の間を空調システムで温度調整できる。同社の高付加価値化戦略はますます明確になっている。

## <世界のほとんどの主要航空貨物キャリアと取引>

こうした技術革新を通じて同社が取引関係を結ぶ航空貨物キャリアには、スカンジナビア航空 (SAS) カーゴ (SU)、カーゴルックス (CV)、KLM カーゴ (KL)、[アメリカン航空カーゴ \(AA\)](#)、[エア・カナダ・カーゴ \(AC\)](#)、[キャセイ・パシフィック航空カーゴ \(PDF\)](#) (CX)、シンガポール航空カーゴ (SQ) など、ほとんどの主要航空貨物キャリアが含まれる。特にアメリカン航空カーゴは「エクスペダイト TC」という保冷輸送の新サービスに、エンバイロテイナーとの提携を打ち出して事業展開している。

## <アジアでの事業基盤を強化>

ここ数年のエンバイロテイナーの売上高は 5,000 万～7,000 万ユーロと、中小企業の中では生産性が高いといえる。ここ数年は 20%程度の成長を毎年続けている。売上高のほぼ 100%が輸出によるもので、主要な航空貨物キャリアがある地域に同社が事業展開するのは自然だった。同社の事業ネットワークは、欧州の航空サービスの中心地フランクフルト (ドイツ)、米国・航空産業の集積地ダラス (人員：15～20 人)、そしてアジア大洋州はシドニー (オーストラリア) という世界 3 極体制だった。しかし、アジアでの特殊コンテナ需要の拡大が急速に進み、より顧客にきめ細かなサービスを提供するため、2012 年 10 月にはシンガポールにもサービス拠点 (人員：4 人) を設置した。

同社は日本では[南海エクスプレス](#)と 2006 年 8 月に総販売代理店契約を結んでおり、同社の特殊コンテナのリース事業を開始した。2010 年 3 月には日本貨物航空 (NCA) と「医薬品向け定温輸送サービス」の販売で提携すると[発表](#)している。

## <「プッシュ」と「プル」併用のマーケティングを展開>

同社のビジネスモデルは 2008 年ごろ、特殊コンテナのリース事業に完全シフトしたため、コンテナの「製造業」から「サービス業」に転換している。リース事業の基本として、保守・修理サービス提供を重視している。また、顧客 (特にフォワーダーなど) に対する特殊コンテナの取り扱いについての実務研修の実施、専門家に対する教育やコンサルティングなども事業として取り組んでいる。

リュンググレン CEO によると、「顧客は資産効率の観点で、高価な特殊コンテナについてはリースを好む。しかし、リース化すると、頻繁にコンテナの損傷などが起こる。これらの状況を定期的に把握して、保守・修理する体制を整備しないと、品質第一の顧客ニーズには応えられなくなる」と指摘する。医薬品などの高品質が前提となっている商品分野はロジスティクス面でも、厳格な運用・管理が求められる。

このため、ストックホルム・アーランダ国際空港に近いクニブシュタの本社には、特殊

コンテナの生産拠点（人員：25人）も併設しており、コンテナの組み立て、破損したリース・コンテナの保守・修理なども行っている。同社の方針としては、コンテナの品質は極めて重要で、その製造・保守・修理などの工程は自社内で完結し、業務委託（アウトソーシング）などはしないという。また、同社内には技術開発センターもあり、顧客ニーズを踏まえた次世代商品の開発や技術革新も担っている。

こうした状況は、同社にとってはプラスで、競争企業の参入はますます難しくなっていると、リュンググレン CEO はみている。損壊したコンテナの保守・修理、コンテナ取り扱い実務者向けのトレーニングなど、これらのソリューション提供は同社にしかできないサービスになりつつあるとも指摘する。同社は直接の顧客であるフォワーダーなどロジスティクス産業に対しては、前述のようなサービス提供を武器に「プル型マーケティング」を行う。これに対して、間接的な顧客である医薬品メーカー（バイエル、ロシュ、ファイザーなど約400社）には、同社の新技術や新サービスの積極的な提案を行う「プッシュ型マーケティング」で同社製品採用の有効性を説く戦略をとっている。

なお、同社はこうした巧みな国外への事業展開で、国内でも評価されており、[2012年8月](#)にはスウェーデンの顕著な輸出貢献企業に贈られる「2012年度のエクスポート・ヘルメス賞」を受賞している。

## 3. イタリア

### (1) イタリア地方都市から果敢な海外投資（メッカノテクニカ／イタリア）

イタリア中部の地方都市カンペッロ・スル・クリトゥンノにあるメッカノテクニカ・ウンブラは、自動車エンジンのウオーターポンプのメカニカルシールで世界シェア 35%を誇る企業だ。食器洗い機のメカニカルシールでも世界シェア 50%を有する。また、同族経営ならではの迅速かつ積極的な海外投資が特徴だ。地方の中堅企業がなぜここまでの世界シェアを獲得できたのか。創業者のアルベルト・パチフィチ社長らに聞いた（11月19日）。

#### <世界に飛び出したのは自然の流れ>

留学生が多く国際色に富み、元サッカー日本代表の中田英寿氏が所属していたチームもあることで知られるイタリア中部のペルージャ。そこから車で南東に1時間ほど行ったのどかな田園風景が広がるカンペッロ・スル・クリトゥンノに、[メッカノテクニカ・ウンブラ](#)はある。同社の製品は自動車のエンジンを冷却するためのウオーターポンプに使われる「メカニカルシール」という部品だ。水漏れを防ぐ機能性とともにより耐久性が求められる。自動車以外にも食器洗い機、産業用ポンプ、浄水ポンプ、スイミングプールやジェットバスに使われるものだ。

1966年の設立当初は、フィアット向けに部品を提供するありふれた工場だった。当時は優秀な人材も集まらず、グローバル人材の獲得などは「夢のまた夢」だった。テクニカルセールスディレクターのベニンカーザ氏が同社に入社したのは約25年前。同氏は大卒採用の1期生だ。

1990年代に入り、フィアットがイタリア国外の生産拡大を加速しだしたことにより、同社にグローバル企業への転機が訪れた。同社のポリシーは「顧客のそばにいて、スムーズな供給体制を築くこと」だ。フィアットをはじめとする主要自動車メーカーによる生産拠点の海外展開に対応するには、同社も海外に生産拠点を持つ必要があった。よって、イタリア中部の地方都市から世界に飛び出していくのはごく自然な流れだった。

しかし、特定の自動車メーカーに追随するだけでは、そのメーカーからの受注がなくなると一気に業績不振に陥るリスクがある。従って、海外展開を始めた当初から海外の展示会に出展し、独自の顧客開拓をしてきた。特に注力したのが自動車メーカーの第1次サプライヤー企業の顧客開拓だ。ベニンカーザ氏は「有力な第1次サプライヤーの強い信頼を勝ち取ることができれば、そこを媒体として、上流の自動車メーカーに納品先は広がっていく」という。



現在の納品先にはフィアット以外にもフォルクスワーゲン、PSA プジョー・シトロエン、BMW、アウディ、フォード、ゼネラルモーターズなどの大企業の名が連なる。日本企業ではスズキのインド子会社「マルチ・スズキ・インディア」がある。

現在は海外展示会で無作為に顧客獲得を狙う段階を終え、本社や国外支店のエリアマネジャーが個別に企業を訪問し、受注する体制に転換している。イラン、マレーシア、韓国などに代理店はあるものの、他人任せにせず、自社による営業活動を一番に考える。

## <品質面で自社生産にこだわり>

同社は 2000 年以降、海外進出を加速させている。2001 年にブラジル、2006 年に中国、2010 年には米国の競合相手のサイクラムを買収してメキシコに、またインドに日本の荒井製作所と合弁会社を設立した。これらは全て生産拠点としての進出で、欧州、北米、南米、北アジア、南アジアとバランス良く生産拠点を配置している。

同社は海外においても自社生産を社是とする。技術漏えいを防ぐ意味もあるが、世界のどこでも同じ品質のものを保証したいというこだわりからだ。

同社は、自動車関連では世界シェア 35%を、食器洗い機では 50%を有する。最近は新しい分野として重工業用にも取り組んでいる。2008 年にはスウェーデンのフーンシールを買収し、化石燃料採掘用機械向けのメカニカルシールを販売している。

同社の売上高は 6,800 万ユーロ（2011 年）、従業員は 680 人と決して大きな企業の部類には入らない。しかし、パチフィチ社長は「国外投資や研究開発への資金投入にためらいはない」と断言する。

同族経営ではあるが、蓄財を優先せず、10 年間で海外 4 カ国に生産拠点をつくり、主要な国々に迅速に供給できる体制を構築したように、積極的な海外投資が特徴だ。同社の製品、メカニカルシールのように、資金が「水漏れ」することなく、滞りなく投資に循環するのが特徴だ。

## <市場はまだまだ開拓できる>

グローバル人材は獲得できるようになったのか、とあらためて聞いたところ、ベニンカーザ氏は「680 人のうち約 3 分の 2 が海外で働いた経験がある。海外で実績を作ったおかげで、本社では近郊のみならずイタリア全土から毎年 100 人以上のグローバル人材がやってくる」と答えた。

2012年の売上高は7,000万ユーロを見込む。半分は欧州、残り半分を米国、ブラジル、中国、インドで均等に分ける。足元の欧州経済は低迷が続き厳しい状況が予想される。ただ、同社は悲観的ではない。世界にはまだ開拓していない地域と顧客が残されており、欧州以外に目を向ければ、まだまだビジネスチャンスが眠っている、と前向きだ。



国際色豊かな本社の看板（筆者撮影）

パチフィチ社長は最後に、グローバルビジネスで成功するポイントとして、以下の3つを挙げた。

- (1) 研究開発 (R&D) や海外投資などに積極的に取り組む。
- (2) 顧客に寄り添い、技術的なサポートを提供する。
- (3) 競争に生き残るためにはグローバル化が不可欠、ということをしつかりと認識する。

また、「Small but International (小さくとも国際的)」であり続けたい、と付け加えた。グローバル市場で活躍するのは企業の規模ではない、ということを感じたインタビューだった。

## **(2) 高い技術力持つエンジニア集団で勝負 (テクノマティック/イタリア)**

優秀なエンジニアを武器に、自動車部品の生産ラインづくりで数多くの大手企業を顧客に持つテクノマティック。地方にありながらも世界を相手にする、隠れたチャンピオン企業だ。「こちらから『製品』を売り込みに行くことはしません。なぜならわれわれは製品を売っているのではなく、『ソリューション』を売っているのですから」と担当者は言う。イタリア経済が低迷するのを尻目に、2012年も増収を見込む同社のダトーレ・マーケティングマネジャーらにその秘訣 (ひけつ) を聞いた (11月20日)。

### **<イタリアの田舎町で創業、世界的大企業を相手に>**

イタリア中部、ペルージャから南東に100キロほど離れた、アドリア海に面した風光明媚

媚（めいび）なコッロポリに本社を構える[テクノマティック](#)は、特定の自動車部品の生産ラインをつくっている。ターボチャージャー、ブレーキシステム、ワイパーモーターなどを生産するための組み立てと試験機械を手掛ける。最近ではオルタネーター、トルネードなど電気自動車部品の生産ラインも製造する。主要取引先にはマニエッティ・マレリ（イタリア）、TRW（米国）、ハネウエル（米国）、ヴァレオ（フランス）、ボッシュ（ドイツ）、ABB（スイス）、コンチネンタル（ドイツ）、デンソーなど世界的な大手部品メーカーに加えて、フェラーリ、マセラティ、BMW、ゼネラルモーターズ、クライスラー、フォルクスワーゲンなど完成車メーカーも名を連ねる。ハネウエルはターボチャージャーで世界的に高いシェアを有するが、その生産ラインの8割をテクノマティックが提供している。

テクノマティックは1973年、田舎町のコッロポリで初めての製造企業として設立された。現在、従業員は本社に約100人、上海に130人、ブラジル、ルーマニア、インド、メキシコ、スロバキアに各3人程度。合計約240人の中小企業だ。2008年、上海に生産拠点を設立（操業は2009年）し、現在は本社と上海で生産を行っている。中国企業との合弁企業という形式をとるが、既存の中国企業に出資（52%）をする一種の買収のようなかたちだった。中国進出は顧客の要望に応じて行ったもので、コスト削減が目的ではなかった。このため、中国から輸出は一切しておらず、中国以外への輸出は全て本社から行っている。平均すると毎年、売上高の8割前後を輸出が占め、ルーマニア、スロバキア、米国、メキシコ、ブラジル、インドが主要な輸出先となっている。

## <規模拡大より、顧客ニーズへの対応を優先>

2011年の売上高は2,200万ユーロで、2012年は欧州の景気悪化があったにもかかわらず、2,600万ユーロ（見込み）と売上高を伸ばしている。ただ、必ずしも順調に業績を伸ばしてきたわけではない。2009年のリーマン・ショックは同社を危機的状況に追いやり、売上高が半減してしまった。当時イタリアにあった2つの工場のうち、業績不振によりピサ近郊の工場を閉鎖することになった。

その時の経験からか、「大きくなる必要はない。企業の規模拡大を追求するよりも、顧客のニーズに速やかに対応できる柔軟な体制の構築が優先だ」とダトーレ氏は言う。

顧客が新たな生産ラインをつくる際には、ラインの配置・設計から生産開始まで開発チームが全面支援する。これもこの業界での40年近い実績と経験がものを言う。同社は生産ラインに社名を入れないことも多い。世界中の工作機械や電機機器メーカーの製品を調達し、顧客の要望に合わせて最適な仕様に組み合わせていく。同社の工場にはさまざまなメーカーの製品が並んでおり、一種の展示会場のようなのだ。

製品の組み合わせ・すり合わせなど、技術力がものを言う世界。なぜこの地方都市に優秀なエンジニアが集まるのか聞いてみた。タラーニ・プロジェクトマネジャーは「ここは学校みたいなものだ」と切り出した。「エンジニアは技術系のバックグラウンドを持って入社するが、この工場で学び、技術と経験を蓄積していく。離職率が低く、長年働き、熟練エンジニアに成長する。また、世界中の顧客を相手にするため、エンジニアであっても、地方都市にいながら世界中を旅する機会に恵まれ、それが働くモチベーションになっている」と述べた。

## <業界内で知名度高く、押し売りは不要>

国外ビジネスにおいては、基本的に代理店を使わない方針だ。顧客の紹介などの仲介役を代理店に時々してもらうものの、各プロジェクトは全て違うため、既成の製品を売るような単純なビジネスではない。従って、本社の人間が顧客のもとに出向き、解決策を提示する必要がある、代理店ではその役割を担えないからだ。

国外見本市に出展して PR することもない。業界内では同社はよく知られた存在で、押し売りをしなくても自然に案件が舞い込んでくる。

最後にダトーレ氏は、グローバルビジネスで成功するポイントとして、以下の 3 点を挙げた。

- (1) 圧倒的な技術力
- (2) 顧客の要望に対する柔軟性
- (3) 技術的な困難に直面しても解決する能力

筆者が工場を視察した際、フェラーリのエンジンの生産ラインを熱心に調整する若い従業員を見掛けた。きっと何十年後かにダトーレ氏が挙げる 3 つのポイントを習得し、熟練エンジニアとして同社の屋台骨を支えることになるだろう、と不思議と確信が持てた。



テクノマテックが手掛ける巨大な自動車部品用生産ライン  
(同社提供)



ダトーレ・マーケティングマネジャー(左)とタラーニ・プロジェクトマネジャー

### **(3) 遊具で世界の子どもたちに笑顔を届ける (ザンペルラ/イタリア)**

イタリアを代表する観光地ベネチアから北西へ電車で1時間ほどにある地方都市ビチェンツァ。のどかな風景が広がる郊外に突然、遊園地の乗り物が現れる。世界中の子どもたちの笑顔がここから生み出されている。ディズニーランドをはじめ、各国のアミューズメントパーク用乗り物で高い世界シェアを誇る[アントニオ・ザンペルラ](#)のファッチン副社長(販売担当)に聞いた(11月21日)。

## <世界中どこにでも駆け付ける旅人たち>

出迎えてくれたアントニオ・ザンペラらのファッチン氏は、年間4ヵ月を国外で過ごす国際派の人物だ。「異文化に関心がある。とにかく何でも自分で出向き、見聞し、試してみたい性分だ」と述べた。

同社の原点は「旅人」だ。創業者の曾祖父に当たる人は、移動式映画館の運営を仕事としていた。昔、イタリアでは映画館は常設ではなく、サーカス団のようにあちこち移動するスタイルだった。ところが、時代の流れとともに映画館が常設化するようになると、一族はカーニバル事業にも乗り出し、カーニバル運営業者として移動式遊園地も取り扱った。そして1960年代、他のカーニバル運営業者からも移動式遊園地の乗り物をつくってくれないかというオファーを受けたことがきっかけで、遊園地用乗り物の製造に乗り出す。

1966年に、創業者アルベルト・ザンペラがビチェンツァに同社を設立。同地に根を張って40年以上経つ今、90ヵ国・地域に顧客を持ち、売上高の99%を輸出が占める国際企業となった。国外では米国、ロシア、中国、スロバキア、フィリピンに自社拠点を有し、このうちスロバキア、中国とフィリピンは生産拠点だ。本社の5人のセールスマネジャーは、西欧、中・東欧、ロシア、南米、中東、極東をそれぞれ担当し、プロジェクトの話を耳にすると世界中どこにでも駆け付ける。同社の原点である旅人のDNAは、セールスマネジャーに脈々と受け継がれている。

## <世界シェア20~25%を誇る>

乗り物を生産するのとは別に、アミューズメントパークを運営する子会社もある。グループ全体の従業員は約450人。主要な人員配置はイタリア本社に約170人、フィリピンに約100人、中国に約70人、北米に約30人だ。

同社の製品は大きく4つに分類される。ジェットコースターなどの「スリルライド」、家族向けの「ファミリーライド」、子ども向けの「キディーライド」、主に室内用の子ども向け小型「スモールキディーライド」だ。その中でも特に、ファミリーライドに同社は強みを持っている。イタリア人ならではの独創的かつ斬新なデザインには定評がある。世界シェア20~25%を有している。イタリア国内には同業の中小企業があり、またドイツ、スイス、オランダ、ロシア、中国にも競合企業がいる。ただ中国企業については、低価格帯が中心で、市場はあまりバッティングしないという。

## <ディズニーに鍛えられた>

創業時はイタリア国内だけのビジネスだったが、間もなくしてフランスの代理店を通じてフランス、ドイツに輸出するようになる。その後、1970年代中ごろには米国に進出した。

米国にはアミューズメントパークが数多くあり、イタリア製の品質、創造性、デザイン性が高い評価を受け、大きな成功を収めた。

国外ビジネスでの大きな転機が訪れたのは 1980 年代後半だった。ウォルト・ディズニーからユーロディズニーランド（パリ）を手掛けないかという申し出が来たのだ。ザンペラは既に約 20 年の実績があったものの、同社の高い要求に応えるのは至難の業だった。ファッチン氏は当時を振り返る。「ディズニーは当社に 2 人を 2 年間派遣してきた。彼らの日常のチェックおよび要求に応えるのは並大抵のことではなかった。ただ、そのお陰で製造工程、品質、安全管理に対する考え方など、根本的なところを徹底的に改善できた」。最終的に、ユーロディズニーランドに 7 つの乗り物を提供し、その実績が業界内で高い評価を得ることになった。その後、ロサンゼルス、上海（2015 年完成予定）にも納品し、今やディズニーがザンペラを他社に推薦するほどの信頼関係を築いている。

ディズニーのほかにレゴ、パラマウント・ピクチャーズ、ワーナー・ブラザーズ・エンターテインメントなどの大手企業も顧客にしている。大手企業との取引にはメリットが多いという。ローカルなアミューズメントパークとのビジネスでは価格交渉から話が始まる一方で、大手企業は価格よりもコンセプトやデザイン、そして安全性を優先することが多い。



ザンペラの主力製品「AIR RACE」(同社提供)

大手企業の手掛けるアミューズメントパークはかなりのニッチマーケットで、そのニッチ分野に強みを持つ同社は価格競争に巻き込まれることは少ない。なお、乗り物の種類によるが、大手企業向けの乗り物は 1 セット 300 万ユーロするものもあるようだ。

## <携帯電話は 24 時間 365 日オン>

日本では、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（大阪市）やナガシマスパーランド（三重県）などが主要な納入先だ。「日本のビジネスには独特な部分がある」とファッチン氏は指摘する。同氏は、言語の壁があることのほか、アミューズメントパーク運営者が納入・設置・調整まで全てメーカーにやってほしい（同氏いわく「運転スイッチを回す寸前まで」）

とリクエストしてくるため、日本の商社などに調整役を依頼している。

最近では、北朝鮮にも納入した。これには興味深いエピソードがある。2007年のある日、在イタリア北朝鮮大使館から1通のEメールがファッチン氏の元に届いた。内容は同国のアミューズメントパークの刷新についてだった。これを受け



ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの「TEA CUP RIDE」(同社提供)

たファッチン氏はすぐさま（「5分以内」と同氏）カタログ一式を郵送した。2ヵ月後、同氏は北朝鮮で30人を超える関係者に囲まれていた。商談は無事終了し、北朝鮮が同社の実績に加わることとなった。北朝鮮の担当者は、同社を選んだ理由をこう述べた。「ザンペラが最初に返信をくれたから」。ファッチン氏は「競争を勝ち残るにはスピードが大切だ」とする。そのため、同氏の携帯電話は24時間365日切られることはない。世界中で起こる不具合や問い合わせにスピーディーに対応するためだ。

## <アジアの顧客のそばで生産>

同社は、1980年代からアジア市場に注力している。アジアの発展に伴い、顧客の近くで生産、販売、アフターサービスを行う必要が出てきたため、1995年にはフィリピンに工場を設立した。アジアは気候が暑いため、ショッピングモールなどの室内に遊具を設置することが多い。フィリピン工場では、室内向けの小型遊具のスマールキディーライドを生産する。中小企業で巨額な投資ができないため、小さなラインで済むスマールキディーライドはかえって好都合だ。

中国工場は2006年に設立し、ファミリーライドを生産する。設立前、中国では同社の製品をコピーした品質の悪いものが出回り始めており、中国内のマーケットシェアが落ち始めていた。そこで自ら中国で生産することを決意した。この中国進出は、中国外市場向け製品の生産コスト削減を意図したものではない。実際、中国で生産された製品の90%は輸出することなく、中国国内で使われている。

## <世界が市場、不景気も乗り切る>

2012年は5,500万ユーロの売上高を見込む。うち、3,000万ユーロがアジアからで、中国とインドネシアがアジアの稼ぎ頭だ。毎年5,000万ユーロ前後の売上高を達成しており、



2009年のリーマン・ショックや、最近の欧州債務危機下にあっても、売上高の落ち込みは経験していない。ファッチン氏はその理由を、「本社のあるイタリア以外がわれわれの市場だからだ。手掛ける市場の景気が悪くなれば、状況が良い他を探せばよい。世界全体がわれわれの市場であり、どこにでもビジネスチャンスは必ずある」とする。ただ、欧州の景気低迷により、イタリア内の部品サプライヤーの倒産が懸念されるという。

同社は一部のラインをフィリピンと中国で生産するものの、スリルライドなど大型のラインはイタリア産にこだわっている。これは研究開発やデザインがイタリアで行われていることもあるが、大型の乗り物になると品質や安全性がさらに重要になるためだ。品質を保証するためにイタリア産にこだわるのだ。「自社のことなら自分たちでコントロールできるが、部品サプライヤーまでは難しい。良質の部品が提供されないとビジネスが成り立たない」と同氏は心配する。そのリスクを少しでも減らすために、スロバキアに部品工場をつくった。また、成長するベラルーシ向けのスモールキディーライドの生産拠点もつくり、新興市場の取り込みにも余念がない。

最後に、グローバルビジネスで成功するポイントを3つ挙げた。

- (1) 常に顧客の元を訪れ「顔を見せること」
- (2) デザイン性、安全性を兼ね備えた高品質の製品をつくること
- (3) 顧客をつなぎ止めるため（多くの競合相手は製品を売りっぱなしにしている）、アフターセールスをしっかり行うこと

ザンペラ社の社名は、世界の子どもたちにほとんど知られていない。しかし、子どもたちの笑顔の裏にはイタリアの地方中小企業の活躍があるのだ。

#### **(4) 革新的な製品と広報戦略でニッチ市場を攻略 (MB/イタリア)**

イタリア北部ベネト州の地方都市ブレガンツェに、設立11年目ながらも150ヵ国・地域に輸出をする「ボーン・グローバル」を地で行く中小企業がある。建設機械市場に革新的な製品を提供し、ユニークな広報戦略を展開するMBだ。11月21日、ジュリア・リボニー・マーケティング担当に聞いた。

##### **<「ボーン・グローバル」を地で行く>**

**MB**は2001年にイタリア北部ベネト州の地方都市ブレガンツェに設立された。従業員は約130人。ドイツ、フランス、日本、米国に現地法人を有し、130人のうちの約半分が海外で働く。

同社の主要製品は「バケットクラッシャー」と呼ばれるアタッチメント式粉砕機だ。パワーショベルのアーム先端に取り付ける同社製品が発売される前は、コンクリートなどの資材解体時はパワーショベルである程度の大きさに砕き、トラックで収集して別の粉砕機に移し、さらに細かく砕いて処理することが多かったようだ。同社の製品をパワーショベルに取り付けると、収集時に細かく粉砕できるので、粉砕のステップが省略されるため作業効率が高まり、費用削減にもつながる。通常の建設現場のみならず、鉱山などでも利用価値が高く、遠く離れた場所に輸送しづらい廃材を現場で直接粉砕し、その場で再利用できるとうたっている。

混合破砕廃材から不要な木くずや砂利を取り除く「バケット型スクリーン」というアタッチメント型製品や、破砕廃材から鉄筋などの金属部品をマグネットで拾い、簡単に除去できるアタッチメント型製品も販売している。

同社は、バケットクラッシャーは革新的な製品だという。粉砕機というニッチな市場に特化しており、世界シェアは高く、国内のシェアも 90%以上を占めているという。

同社は国内で全ての製品を生産する。そのうち約 90%が輸出され、輸出先は 150 カ国・地域にも及ぶ。主要な輸出先はロシア、北米、欧州、南米だ。リボーニ氏に国外市場開拓を行った理由を聞いたところ、「当社は設立時から自然と世界市場を目指した。設立後、数ヶ月で輸出した。何も特別な理由はない」と涼しい顔だ。ニッチな市場ゆえ、国内だけでは商売にならない、という判断もあっただろうが、生まれた時から世界市場を目指す、まさにボーン・グローバルな企業だ。



MBの主力製品「バケットクラッシャー BF90.3」(同社提供)

## <展示会に積極出展し市場拡大>

では、地方都市の中小企業がどのように国外市場を拡大させたのか、聞いた。リボーニ氏は「展示会出展が重要だ」と述べた。年間、大小合わせて 20 以上の国外の展示会に出展するという。ほぼ 1 ヶ月に 2 回のペースだ。

同社の製品はローカルの建設事業者などに利用されることが多いため、世界各国のローカルな展示会にも出展する必要がある。イタリア貿易振興会 (ICE) などの公的支援も上手に利用しており、オマーンやレバノンの展示会には公的支援を受けて出展した。

国によっては、同社製品は初披露ということも多く、1 度で社名と製品を覚えてもらえるようインパクトのある展示を行っている。

同社の広報資材は、建設機械業界にはユニークだ。ボンデージファッションに身を包んだ金髪の女性が鋭い目つきでこちらをにらむ。パンフレット、ウェブサイト、展示会、ポスターなどにこのインパクトのある広告が使われる。



展示会でデコレーションされた製品とボンテージファッションを着て宣伝する女性(同社提供)

雑誌や新聞への広告にも力を入れる。リボーニ氏は「当社はマーケティングに非常に重きを置いている。展示会では競合他社がただパンフレットを置くだけの中、実際の製品を置き、デモンストレーションを行うこともある。また、雑誌・新聞広告以外にも、テレマーケティングを行い、顧客に直接電話をして売り込む。パンフレットも25カ国の言語で用意し、顧客がすぐに理解できるようになっている」と胸を張る。

同社で働くには、英語はもちろんのこと、最低でももう1カ国語の外国語が必須だ。国籍も多彩で、イタリア人のほかにロシア人、フランス人、中国人が本社で働く。国外4カ国の現地法人があり、国際色豊かな人材の育成では、国外採用の場合、1ヵ月程度本社に呼び寄せ徹底的に研修を受けさせる。内容は製品知識の吸収がメインだそうだ。また、世界各地の展示会で顧客対

応を数多く経験させ、教育していく。さらに、頻繁に国外拠点とビデオ会議を行っており、意識の共有に余念がない。週2~3回は当たり前だという。

## <日本の顧客の要求から学ぶ>

2011年の売上高は2,850万ドルで、毎年、堅調に推移している。目下イタリア経済は停滞しているが、最初からイタリアに経営戦略の軸足を置いていなかったのが「たまたま奏功した」そうだ。ブラジルや中・東欧にまだまだ潜在的市場があると見込んでいる。

また、リボーニ氏は日本市場も重要だとする。日本現地法人は2010年に設立した。市場の大きさとともに、顧客の要望レベルがとても高いことから、日本を「学ぶ場所」にしたいと考えている。同社は画期的な製品によって市場を開拓したフロンティア企業だ。それゆえ、日本市場において顧客の高い要求に応えることにより自らの最新技術に磨きがかかり、フロンティアとして走り続けられると考えている。

最後にリボーニ氏に、グローバルビジネスで成功するポイントを3つ挙げてもらった。

- (1) 妥協しない高品質な製品を提供し、顧客のニーズに真摯（しんし）に耳を傾けること、
- (2) マーケティングに力を入れ、積極的に顧客を訪問、または電話すること、
- (3) 国際色豊かな人的資源に惜しみない投資を行うこと、を挙げた。

本社でのインタビューを終え、帰り際の廊下で印象的な写真を見掛けた。建設現場らしきところでパワーショベルを前に、拡声器片手に顧客に説明する女性社員の写真だった。「ボーン・グローバル」でありながらもローカルな現場を大切にする。同社の本当の強みを発見した気がした。

## **(5) デザインと機能性重視の PC 用かばんで先駆け（トゥカーノ／イタリア）**

イタリアのかばんと聞けば、「プラダ」「グッチ」など高級品を想像する人が多いだろう。しかし、国内には、日用、通学用、ビジネス用と場所・用途によって多種多様なかばんメーカーがある。トゥカーノ（TUCANO）は優れたデザイン性と機能性を武器に PC 用かばんに特化し、ニッチ市場を深掘りした中小企業だ。1995 年から販売営業を担当するアントネッラ・ボザーニ・セールスマーケティングディレクターに聞いた（2012 年 11 月 23 日）。

### **<国内初の PC 用かばんをつくる>**

「当社は PC 用（マッキントッシュ用）かばんをイタリアで最初に製作した企業です」と、開口一番、ボザーニ氏は切り出した。会議室にはこれまで発売されたかばんの写真が壁一面に貼られている。1990 年に最初に作られたマッキントッシュ用キャリーバッグの写真を見ると、大きなブラウン管デスクトップを包み込むだけの単純な袋のようなものだった。

別の写真を指し示しながら、ボザーニ氏は続ける。「実はイタリアで最初にマウスパッドを作った会社も当社です」。イタリアらしい派手なデザインが施されたマウスパッドは、現在販売されていても目を引くような製品だ。高いデザイン性が受けて当時はかなり人気があったそうだ。

トゥカーノは PC 用かばんや周辺機器用ケース（CD/DVD、スマートフォン、タブレット端末用ケースなど）では先駆的企業だ。

同社は 1985 年、フランコ・ルイーニ氏によってミラノに設立された。同氏はかばん職人やかばん産地の出身ではなく、全くの異業種から参入した。設立当初はスポーツバッグや化粧品ポーチ、カメラ用ケースなどを作っていた。しかし、間もなく小型 PC が世に登場すると、その可能性に注目。PC 専用のかばんメーカーに特化することを決意し、イタリアで初の PC 用キャリーバッグを発売した。

その後も、次々と PC 用かばんや周辺機器用ケースを発表。市場ではそれまで、PC 用かばんというと黒がベースのモノトーンで飾り気のないものだったが、同社の製品はイタリアのデザインを生かした華やかな色使いを特徴とした。また、色使いだけでなく、PC 保護のための特殊クッションを内蔵するなど高い機能性も実現。同社は特殊衝撃緩衝材を内蔵したかばんを他社に先駆けて発売した。

## <小さく始めた米国市場>

PC 用かばんに特化してから 5 年くらい経ち、同社の評判が国内で定着すると、国外市場の開拓に乗り出した。当時の従業員は約 10 人で、海外販売担当はボザーニ氏だけで、世界中を 1 人で回ったそう（現在は海外販売責任者、アシスタント、アフターサービス担当者を含め約 20 人）。地理的、商慣習的にも近い欧州にまずは輸出を開始し、主にスイス、フランスに輸出した。その後、中・東欧にも拡大する。さらに 2001 年、米国サンフランシスコに拠点を設立（後にニューヨークに移転）し、米国市場にも参入した。

米国は PC の先進国だったため、既に強い競合企業がいた。その上、欧州とは色使いや形状に対するリクエストが異なり戸惑ったが、米国仕様にはせず、あえてイタリア仕様を守り、差別化を図った。強い競合相手がいたため、最初は大手家電量販店のようなところは狙わず、小規模な PC の小売専門店から流通網を構築した。当時を振り返り、ボザーニ氏は「仮に大規模小売店で販売できても、当時の人員数では供給が間に合わなかったのも、小さく始めたのは正解だった。ブランドのアイデンティティーも結果として守れた」と話す。

現在の従業員数は約 110 人。国外拠点は米国のほか、中国、スペインにある。中国には 2008 年に進出し、生産拠点をつくった。イタリア本社に約 50 人、中国法人に約 50 人、米国に 4 人、スペイン（マドリード）に 2 人という配置だ。

デザインは、社内デザイナーあるいはデザインコンサルタントらの外部デザイナーがイタリア本社で行っており、生産のほとんどは中国で行っている。付加価値がつくことを考えると、イタリア製として販売したほうが良いのではないかと問いかけてみたところボザーニ氏は「消費者は、高級かばんと違い PC 用かばんには最大で 70 ユーロくらいしか出さないため、コスト削減のため中国で作らざるを得ない」と説明した。

## <アップルストアでも販売>

2012 年の売上高は 3,000 万ユーロ。世界的に景気が低迷する中、売上高は毎年堅調に推移している。国内での売上高比率は全体の約 3 分の 1 で、国外売上高比率の方が圧倒的に大きく、20 ヶ国・地域で販売している。米国、フランス、ドイツ、スイス、スペインが上位 5 ヶ国だ。国内ではほとんどの専門店と同社の製品が販売されており、国内のマーケッ

トシェアは20%以上あり、リーダー企業となっている。

日本市場には1995年に参入。欧州以外の国外市場参入は、日本が初めてだった。きっかけは国際情報通信見本市（CeBIT：ドイツ・ハノーバーで開催）への出展で、日本のバイヤーの目にとまり、販売に至った。現在は大手家電量販店や東急ハンズ、ロフトなどでも販売している。同社の製品は、銀座を含めアジア地域のアップルストアでもアップルの推奨品として販売されている。

## <展示会で販売代理店を発掘>

限られた経営資源の中でどのように国外販売網を広げ、維持していくのか聞いた。ボザーニ氏は、同社は展示会に積極的に出展しており、国際展示会に年に約10回は参加するという。例えば、まだ開拓していない国の販売代理店を見つけた場合、その代理店とはパートナーとして常に打ち合わせを行い、共同で販売戦略を立てる。また同社は、本社の方針や新商品の知識習得促進のため、販売代理店を直接訪問したり、あるいは年に3~4回は販売代理店をイタリアに招いたりして関係維持に努めているという。

ボザーニ氏は「最近、タブレット端末、eリーダー、スマートフォンが登場してから製品開発が大変だ」という。「毎日のようにスマートフォンなどの新製品が登場しては消えるので、それを必死にキャッチアップし、速やかにデザインして生産、販売に持っていかなければならない」と述べた。同社の製品カタログもそれに比例して分厚くなっているが、同氏は製品バリエーションの豊富さが同社の強みだと強調する。

## <高級ライン製品はイタリア生産に回帰へ>

2012年、これまでの製品とは一味違うシリーズを発表した。高品質なイタリア皮を使用した高級ラインだ。価格は150~300ユーロと通常製品の平均価格の4倍以上する。世の中には数多くのPC、タブレット端末、スマートフォンがあり、それに伴い、かばんなどの周辺アクセサリも多くなっている。いわば過当競争に突入している。そんな中、同社は「人とは違ったものを持ちたがる人々」のニーズを読みつつ、過当競争から一線引けるシリーズを構えたいようだ。現在はイタリア皮を使用して中国で生産しているが、これを2013年からはイタリアを含む欧州内で生産することを検討している。イタリアで生産する場合は、かばん作り



今後が期待される高級ライン製品(同社提供)

で世界的に有名な産地のトスカーナ地方での生産が有力だ。高級ラインには「イタリア製」の技術力とブランド力が必要との判断からだ。

同社は、イタリアから中国に生産が移管された高級ラインのいくつかの製品の生産を再びイタリアに戻すことを視野に入れるという新たな戦略を取ろうとしている。

最後に、グローバルビジネスで成功する3つのポイントを挙げてもらった。

- (1) イタリアンデザインにこだわること
- (2) 実用的で品質が良く、手ごろな価格の製品を作ること
- (3) PC やスマートフォン市場を速やかにフォローし、ダイナミックに製品を供給すること



トスカーナの原点となったマック用かばん(左)、販売が好調なiPad用カバーとケース(右)  
(同社提供)

## **(6) イタリアらしさと現地密着を徹底 (イーターリー/イタリア)**

日本でも人気のパスタ、オリーブオイル、ワインに限らず、イタリアには世界に知られていないが優れた食材が数多く眠っている。そんなイタリア食材が国内に埋もれているだけでは意味がない、流通ルートに乗せて世界に販売することに意義がある、とする食品小売業の*イーターリー* (本社：ピエモンテ州トリノ)。急速な国外展開と同時にイタリアの食文化の発信にも成功している理由を、日本プロジェクトを手掛ける岡崎啓子氏に聞いた(2012年11月23日)。



## <良質の食材を手の届く価格で提供>

訪問したイータリー本店は自動車大手フィアットの膝元、トリノにある。2007年1月にオープンした。使われなくなったリキュールの醸造所を改装したもので、独特の雰囲気漂わせている。そこにイタリア全土から集められた、あるいは店内で製造された肉、魚、パンなどが食材ごとのコーナーに分かれて陳列されている。また、それらを食べられるレストラン、カフェ、ジェラート屋、さらには生産者訪問やワイナリー巡りなどを主催する旅行代理店もある。

店内には食材の説明パネルや生産者の言葉、「健康に気を付けましょう」「ライフスタイルを変えましょう」といったスローガンが大きく書いて張り出されている。地下にはサラミやチーズの貯蔵庫があり、どのように熟成されるのかを自由に見学することができる。

つまり、イータリーには、イタリア食材を「食べ」「買い」「学ぶ」機会があふれている。これらは全て創業者のアイデアで、「良いアイデアを思いついたらすぐに実行し、あとは担当者に任せるのが弊社のスタイル」と岡崎氏は言う。

同社の創業者オスカー・ファリネッティ氏は、もともとイタリアの大型家電量販店の2代目オーナーだった。しかし、同量販店を英国企業に売却。食品の残留農薬や添加物の問題のほか、おいしく、かつ安全・安心な食品を求める傾向が世界的に強くなっており、今後食への関心が高まる時代になると考え、売却資金を元手にイータリーを創業した。

また、イタリア人一般にいえることだが、ファリネッティ氏も郷土愛が強く、地元の食文化を後世に残したいとの強い使命感があった。トリノを州都とするピエモンテ州は、食を中心とした地域の伝統的な文化を尊重しながら、生活の質の向上を目指すスローフード運動の発祥地で、スローフード協会の本部がある。スローフード運動提唱者で同協会会長のカルロ・ペトリーニ氏ともファリネッティ氏は親交があり、スローフード運動の考え方は同社にも大きな影響を与えている。

しかし、同社は良質の食材を持っているだけでは意味がなく、流通ルートに乗せて多くの人に知ってもらうことが重要だとしている。さらに、買ってもらうには、手の届く価格で販売することをポリシーとしている。それを実現するために、中間卸売事業者を可能な限り省き、生産者から直接買い付けることで価格を抑えるようにしている。また、消費者に効果的に商品価値を訴求できるよう、包装デザインなどについても生産者へのアドバイスを惜しまない。1号店でもあるトリノ本店は開店1年で250万人を集客し、3,000万ユーロを売り上げた。新聞にも毎回異なる広告を掲載し、広告掲載量は合計で200ページに達し、高価でなくてもおいしいものは食べられると多くの人々の意識に植え付けることに成

功したという。

## <国外展開の源はスピード感と資本力>

トリノ本店に続き、2007年10月にミラノに2号店を開店。また、2008年9月には3号店を日本に構えるなど、国外展開にも乗り出した。世界にはイタリア人自身が考えるよりもはるかに大きなイタリア料理への関心があると考えたからだ。しかし、食材については、本物もしくは純粋なイタリア食材があまり世界に紹介されていなかったため、ファリネッティ氏は国外市場に可能性を感じていた。また、先進国では、食品産業の大規模化などによる味覚の画一化に



トリノ本店の外観(筆者撮影)

に対する違和感や、農薬や添加物など食品の安全性への関心が高まっていた。イタリアは中小規模生産者による食品生産を得意としており、オリーブオイルを日常的に摂取する地中海式ダイエットなどイタリア料理は健康的というイメージと相まって、世界で売れることをファリネッティ氏は確信していたのではないかと岡崎氏は指摘する。

2007年12月に日本法人を設立、国外1号店として代官山店を2008年9月に開店。1号店をオープンしてすぐ翌年の日本進出となった。当初はニューヨーク店が国外1号店とな



トリノ本店の内部(同社提供)



トリノ本店の飲食コーナー(同社提供)

る予定だったが、諸条件が折り合わず、日本での展開が先行した（ニューヨーク店は2010年8月にオープン）。急速に国外展開を進めることができた理由として岡崎氏は、一度決めれば物事をすぐに実行に移すイタリア人のスピード感と同社の資本力を挙げる。また、通常の国外出店の際は事情をよく知る現地パートナーとの合弁で店舗を展開しており、パートナーの存在もスムーズな国外展開に成功した一因といえる。

早い段階に日本に出店した理由について、ファリネッティ氏は「日本には四季があり、食文化に富み、上質のものを評価できる国民性であることに魅力を感じていた」と語る。また、米国については、イタリア移民が多く、イタリア食材が受け入れられやすい素地があることが進出を後押しした。2007年1月のトリノ本店オープンから約6年間（2012年12月現在）で、イタリア国内9店、日本12店、米国1店の合計22店を構えるまでに急拡大した。イスタンブール、ドバイ、サンパウロなどからも引き合いがあり、自社展開には時間がかかるため、フランチャイズ形態での展開を予定している。

欧州債務危機によるイタリア経済低迷の影響を受け、ここ1年半の国内売上高は停滞気味だが、日本と米国の売上高は伸びている、と岡崎氏は指摘する。2012年の売上高見込みは国内が1億720万ユーロ、日本は1,470万ユーロ、米国はニューヨークの1店舗のみで6,000万ユーロに達する見込み。国内の現在の従業員数は運営・管理部門が約100人、店舗販売・サービススタッフを入れると合計で約1,200人に達する。

## <イタリアらしさを前面に出し説明に徹する>

食材はイタリア全土から集め、日本や米国の店舗へも大部分はイタリアから直送する。今まで輸出を経験したことのないような小規模メーカーから仕入れることも多い。例えば、ロイ（ROI）は、バダルッコというリグーリア州の小さな村で1900年に創業したエキストラバージンオリーブオイルの小企業だ。ロイは国内を中心に販売していたが、イータリーを通じてオリーブオイルやオリーブのペーストなどを日本を含めた世界中の店舗で販売している。イータリーはこういった輸出経験の乏しい小企業を直接指導し、輸出に耐えられる商品に仕上げている。ラベル印刷の間違いや汚れなどを指摘しても、小企業の中には日本基準を理解してもらえず、経営者の意識を変えてもらうのに時間がかかることもある、と岡崎氏は言う。ロイのオリーブペーストは2012年4月、「日本経済新聞」の日経プラス1「何でもランキング」の「塗るぜいたく、パンのお供」で第2位に取り上げられ、日本では一時品薄状態になるほどの人気商品となった。

また、同社はワイナリー、ミネラルウォーターやパスタのメーカーを傘下に持ち、グループ内での商品開発に強みを持つ。また、流通にも強みを持ち、多店舗展開によって販売ルートを多く持つことで大量購入が可能となり、その結果、1商品当たりの流通費低減が可

能となる、と岡崎氏は指摘する。輸出経験が少なく事業規模が小さくても優れた商品を持つメーカーを集め、多くの流通ルートを使ってリーズナブルな価格で販売していく、いわば地元メーカーにとっての「商社機能」をイタリーは果たしているといえる。

商品については、あえてイタリアらしさやスローフードの概念を出すために、包装は簡易なものを是としている。各国の生活習慣に応じて、日本向けは内容量の少ない小パッケージ、米国向けには大パッケージで出荷することがある。また、日本の法令に適合するように、製造工程で加熱温度や時間の調整を行うこともあるが、それ以外は商品そのものに入手を入れることは基本的にしていない。また、店づくりについても同様に、「買う、食べる、学ぶ」という3本柱を軸に、デザイン、家具、パネル類も、全てトリノ本店のスタイルを世界中で踏襲。日本の店舗も全て本社のチェックを受け、イタリアらしさを演出している。

しかし、イタリアらしい商品を販売していればいいわけではなく、売るためには商品についての説明が必要だ、と岡崎氏は強調する。特に日本人は歴史・伝統を重んじ、ストーリー性を評価する傾向にあり、商品説明は販売にとって重要な意味を持つ。そのため、同社では受動的に学ぶツールとして店舗内に分かりやすいパネルを多く設置。また、能動的に学ぶ場として、セミナーや料理教室などを開催。試食したい場合は店内のレストランで食べることができ、多方面で食材を知る機会を創出しながら、販売促進に努めている。この結果、革新的で優れた流通展開を行う企業に対して贈られるワールド・リテール賞で、2011年に同社のニューヨーク店がリテール・イノベーション部門で1位を獲得。着実に同社のアプローチ方法が世界で評価され始めていることを示した。

最後に、海外ビジネスで成功するポイントとして岡崎氏は以下の3つを挙げた。

- (1) イタリア製品の純粋さを貫き通す（下手に日本風、米国風アレンジしない）。
- (2) 店舗はイタリア本店のスタイルを維持する。
- (3) 現地式にマネジメントし、現地パートナーやスタッフとの強固な協力関係を築く。  
「郷に入りては郷に従え」という考えで進出先の法律や慣習を尊重することが必須。その上で現地パートナーと強固な協力関係を築き、彼らのネットワークやノウハウを活用しながらその地に根を張っていくことを心掛ける。

イタリーの国外における急拡大は、表面上はイタリアンスタイルを前面に出し、猛進しているようにも見える一方で、実は現地密着のマネジメントや商品説明など、緻密な計算の上で行われていることが納得できた。

## (7) 高級品に強み持つ靴産地は健在（イタリア中部）

イタリアを訪れると数多くのアパレル、かばん、靴などの高級ブランドを目にするが、それらを支える基盤として国内の産地の存在がある。1970年代に「第3のイタリア」として注目を浴びた中部を訪ね、靴産地の現状と、そこで活躍する中小企業について聞いた（2012年11月末）。

### <「郷土愛」によって成り立つ地方企業>

イタリアには毛織物、アパレル、靴、かばん、建材、家具、工作機械などのさまざまな産地が点在する。中世には都市国家（ベネチア、ミラノ、ジェノバなど）の下、産地は各地で独自に発展した。産地で生まれた競争力ある商品が、外貨獲得の機能を担ってきた歴史を持つ。イタリアが国家統一され、グローバル化が進む現代においても、都市国家にルーツを持つ「郷土愛（カンパニズモ）」はイタリア人の中に脈々と流れ、大学卒業後には生まれ育った郷土に戻り就職するのを是とする意識が強い。その受け皿の1つとなるのが産地内の企業だ。地方企業を訪問した際も、「地方にあっても優秀な人材の獲得には困らない」という話を何度か耳にした。

イタリアの産地が注目され始めたのは1970年代だ。ミラノやトリノなどの重工業型の北西部地域や、ローマ、ナポリなどの公共投資依存型の南部地域とは違った、「第3のイタリア」と呼ばれる北東部・中部地域が、オイルショックで世界不況だったにもかかわらず、発展を遂げていたからだ。

イタリア国家統計局（ISTAT）によると、「第3のイタリア」とは北東部から中部の一帯のことで、ベネト州、エミリア・ロマーニャ州（以上、北東部）、トスカーナ州、ウンブリア州、マルケ州（以上、中部）などを指す。

その後、日本でもトスカーナ州プラートのアパレルなどに代表される産地について、多くの研究が実施された。これら研究によると、産地の主な特徴は、

- (1) 中小企業は大企業の下請け的な垂直分業下ではなく、同等の立場で水平分業する生産体制に組み込まれている、
- (2) 産地内に商社的仲介者の機能を担うオーガナイザー・コーディネーター役がおり、需給調整を行うとされる。

では、産地および産地内の中小企業の現状はどのようになっているのだろうか。「第3のイタリア」の中で靴の産地として有名なマルケ州フェルモを訪ねた。

## <高級靴メーカーは手堅く経営>

フェルモは中部の東側、アドリア海沿岸の都市だ。同地の有名な靴といえば「トッズ」が代表格。そのほかに超高級靴の「シルバーノ・ラッタンツィ」や、フェルモ近郊のマチェラータにある「マナス」などが有名だ。フェルモ商工会議所のバッティスタ会頭によると、フェルモには約 2,600 社の靴企業があり、その数は不況下にもかかわらずそれほど変わらないという。

同地域の靴産業の 2011 年の売上高は前年比 23% 増、2012 年は 8% 増を見込んでいる。2012 年は減速が否めないものの、イタリア経済全体の減速感と比較すると軽微だ。輸出が伸びている地域としてはロシアとアジア諸国だという。

ただ、高級靴を生産するメーカーは手堅く経営できているが、低価格の靴メーカーは中国メーカーとの競争に巻き込まれ、経営不振に陥るところも多い、とバッティスタ会頭は指摘する。高級メーカーは安い工賃を求め新興国で作ることはせず、イタリア国内で熟練した職人がこだわって作っている。この熟練職人芸はフェルモの中で脈々と受け継がれており、それがフェルモの高級靴の強みとなっている、とバッティスタ会頭は分析する。



フェルモ商工会議所  
バッティスタ会頭  
(筆者撮影)

フェルモ商工会議所は、低価格な靴のメーカーに高級化や国際化を目指すよう支援している。例えば、国際化に関しては、国際展示会への出展支援（渡航費などの資金援助も行う）のほか、2013 年 4 月に初めて上海で開催される MICAM（イタリア最大の国際靴見本市）に参加し、フェルモの靴を PR する。低価格な靴のメーカーの大きな課題は従業員の語学力で、英語教育の強化が必要だとバッティスタ会頭は指摘する。

## <輸出の半分は日本向け>

超高級靴「[シルバーノ・ラッタンツィ](#)」を生産するジンターラのラッタンツィ社長らに話を聞いた。

同社のショールームにはこれまで作られた数多くの靴とともに、顧客の政治家やハリウッドスターなど著名人の写真が飾られ、工房には数千にも及ぶ顧客の靴木型が並ぶ。

社長のシルバーノ・ラッタンツィ氏が同社を創業したのは 1971 年。従業員は 18 人で、マーケティングは 2 代目のパオロ・ラッタンツィ氏を中心に 3 人が担当する。近年の売上高は 400 万ユーロあたりで推移しており、輸出の約半分を日本、残りをロシアと米国に輸出する。靴はフェルモの工房で熟練の職人の手によって丁寧に手作りされている。いわゆる、

ビスポーク（オーダー生産）で、1足仕上げるには30時間以上を要するという。ラッタンツィ社長は「メンテナンスを定期的に行えば、当社の靴は40年履ける」と品質には絶対の自信を持っている。

その品質に目を付けた日本の保険会社が「ずっと続く品質保証」という触れ込みで、同社の靴とラッタンツィ社長をテレビCMに起用したこともあるくらいだ。

日本への輸出は20年の実績がある。きっかけはフィレンツェの展示会に出品し、日本のバイヤーに認めてもらったことだ。三越伊勢丹などの一流百貨店に卸されており、日本では1足30万円以上で販売されている。中には80万円近い靴もあるそうだ。日本に直営店はないが、スイス・サンモリッツ、ニューヨーク、上海、北京、杭州、モスクワに直営店を有している。

中国については、同社製品は高い技術によって生産された高品質な製品なので、模倣されるリスクは低いと判断しており、むしろ直営店を出すことで、巨大な市場に先手を打って食い込もうとしている。

2代目のパオロ・ラッタンツィ氏によると、同社の強みは「高品質」で、それを実現するためには、「イタリアでの生産」「芸術性の高い外形や色合い」「何十年も履ける耐久性」が重要だという。

また、同社は高品質を次のように定義し、徹底している。

- (1) 天然の素材だけを使用する、
- (2) 時を経て何年も使われた後にその美しさが現れる、
- (3) 長期間経過した後であっても修理をしたり靴底を張り替えたりできる、
- (4) 納品時に修正依頼を何回もしてくる顧客に対して、忍耐と尊敬の念を持って対応する真摯（しんし）なサービスを行う。

イタリアの地方にあるわずか18人の小企業が、品質へのこだわりを武器に、世界中の高所得者層相手にビジネスを展開しているのだ。

## <イタリアブランドの保護も重視>

同じマルケ州で、フェルモ近郊マチェラータの[マナス](#)には書面インタビューを行った。

マナスは1956年にスリッパ製造企業として創設され、現在は中間～高級ラインの靴を手掛ける。2009年以降の平均売上高は3,500万ユーロで、年間150万足生産している。世界中に33の直営店を持ち、売上高の70%は輸出の国際企業だ。



工房内の様子。

左からパオロ氏、ラッタンツィ社長、熟練職人 :筆者撮影



工房内の様子：筆者撮影

中国との関係では前述のジンターラと同様、中間～高級ラインのため中国企業とは競合関係にないとする。むしろ中国向けに特別な販売プロジェクトを推進しており、直営店を3カ所展開するなど、市場拡大に余念がない。

同社は人材育成方針に力を入れ、「マナス・スクール」と呼ばれる、人材育成の専門家による研修を熱心に行っている。マーケティング、コミュニケーション、経営理論など多岐にわたる内容の教育を従業員に提供する。



色彩豊かな商品群：筆者

ブランド保護の面では、全世界で商標登録をして法的に保護している。また、売れ筋モデルについては、シーズンごとに「型」も意匠登録している。同社はイタリア産ブランド全体の保護も重視しており、「当社の製品に何らかの不都合が出た場合は、直ちに製品を回収し、自社の市場を保護するとともに、イタリア産ブランドの保護（イメージダウンを防ぐ）もする」という。

マナスは産地内の製造・加工事業者と協業し、分業体制を築き上げ、産地内の資源を有効活用している。一方、シルバーノ・ラッタンツィは製造・加工事業者は使わず自社内で生産するが、靴の名産地ブランドの「フェルモ」をマーケティングでは有効活用している。

中国との競合は一部の低価格分野では問題視されているが、高級分野に強みを持つイタリアの靴産地はまだ健在のようだ。



## (8) サプライチェーン寸断や後継者問題を抱えるアパレル産地（イタリア北東部）

イタリアには数多くの繊維・アパレルの産地があり、高級アパレルブランドを支えている。リーマン・ショックや欧州債務危機による経済打撃を受け、繊維・アパレルの中小企業の経営状況は厳しい。政府は新たな中小企業支援として、企業間ネットワーク形成に乗り出した。2012年11月末に訪ねたイタリア北東部の繊維・アパレル産地の現状を報告する。

### <1社の倒産で全体の供給が止まる>

イタリアの繊維・アパレル産地というと、中部のプラート（トスカーナ州）や北西部のピエツラ（ピエモンテ州）などが有名だが、北東部のベネト州はベネトン、ディーゼルといった世界的なアパレル企業発祥の地として存在感を示す。また、高級子ども服のアルターナや、高級生地を提供するマルゾットという有力企業もある。

ベネト州のファッション・アパレル産業団体システーマ・モーダのアントニ・ピサネッロ氏によると、同州には約7,000社の繊維・アパレル企業があり、イタリアから輸出される繊維・アパレル製品の約18%が同州から輸出されているという。また、これらの90%以上が中小企業だ。

欧州債務危機によるイタリア経済の低迷もあり、中小企業の経営状況は厳しい、と同氏は指摘する。金融機関からの融資条件が厳しさを増しており、運転資金に窮する中小企業が多い。大企業は、産地内の中小企業による分業生産体制に依存しており、どこか1社が倒産すると、サプライチェーンが寸断され、供給がストップしてしまう。特に優れた技術を持つ企業が倒産すると被害は甚大で、代替が利かないことも多い。また、一度失われた技術は簡単には復活させることが難しく、地域全体の大きな問題になっている。実際、過去2年間で企業数は約7%減っているそうだ。

中国企業との競合については、例えばプラートでは、多数の中国系企業や中国人が事業参入し、安価な労働力を武器に低中級品を中心とした衣料品を大量生産し、存在感を示すようになってきている。ピサネッロ氏は、低付加価値な加工部分を中国やインドに移管するのは世界的な流れでやむを得ないが、高付加価値な加工部分はイタリア国内に残すべきだと主張する。また、高付加価値の部分がイタリアの競争力の源泉であり、優れた技術を有する中小企業は保護しなければならない、と指摘する。

### <産地間の垣根を取り払って協業>

こういった背景もあり、イタリア政府は中小企業支援の一環として、企業間ネットワー

ク（Rete di Imprese）制度を立ち上げた。同制度は 2009 年に法整備され、その後改正が行われている。同ネットワークは商品、業界、産地が違っていても、製品の研究開発、マーケティング、国外展開などの共通した目標を持つ 2 社以上の参加があればネットワーク形成が可能で、柔軟性のある内容として注目を浴びている。ネットワークを形成することを支援するのみならず、各ネットワークの活動に対する課税免除や税優遇措置も用意されており、ネットワーク数は 333 件（2012 年 5 月）に及ぶ。例えば、「カレグリ（Calegheri）1268」というネットワークは、ベネト州とエミリアロマーナ州の 4 社の靴メーカーによるネットワークだ。国内および国外で共同の直営店をオープンし、資材購入、物流、人材育成、見本市参加などを共同で行う。

ピサネッロ氏は「国内が落ち込む中、輸出を伸ばすことが重要で、中国、インド、ロシア、ウクライナが有望市場だ」と話す。特にここ 5～6 年は、ロシアやウクライナ向けが好調だという。

日本と同様に、中小企業の後継者問題も大きな問題となっている。現在のイタリアのアップセル中小企業は、1960～70 年代にかけて大企業からスピノフした企業が多い。しかし、近年の景気の低迷を目の当たりにした 2 代目世代は安定志向が強く、経営基盤が危うい中小企業の跡継ぎにはなりたがらないようだ。

過去に日本の研究者が注目した、産地内の商社的仲介役であるコーディネーター・オーガナイザーについて、ピサネッロ氏は「最近はそのような仲介役はあまり聞かない。ベネト州でも 1 社あるかどうかくらいだ」と述べた。コーディネーター・オーガナイザーはプラトで多かったようだが、中国企業の参入や、国際分業が進む中で、その役割は終わっているのかもしれない。

## <コアビジネスに特化した右肩上がりの成長も>

ベネト州パエーゼの[アルターナ](#)には、書面インタビューを行った。

同社は 1982 年に創業し、「モスキーノ」「ジェッカーソン」などの高級ブランドとライセンス契約を結んでいる。従業員は約 200 人で中小企業ながら、売上高は右肩上がり。2004 年の 1,800 万ユーロから 2011 年には 1 億 600 万ユーロと約 6 倍の成長を遂げている。リーマン・ショックから欧州債務危機に至る厳しい経済情勢下にもかかわらず、売上高を落とすことなく成長している。同社は「高級子ども服に特化したことが奏功した」と分析している。

ただし、欧州域内の支払いは遅延しがちとなっており、ビジネスリスクの高いギリシャ

との取引は信用状（L/C）を必須にするなど、安全策を講じている。また、イタリア国内に比べると、欧州域外市場は景気悪化によるビジネス環境変化のリスクが少ないため有望で、伸ばしていきたいという。域外市場においても、前払いや納品時の支払い、場合によってはL/Cを使うなど、磐石な体制で臨んでいる。

中国については、生産面では最良のパートナーになり得るため上手に活用すべきだという。販売面でも巨大な潜在性を有する大きな購入者であり、重要だとしている。

高付加価値な加工部分はイタリアの強みとして死守し、中国などの新興国は下流のサプライチェーンに組み込む。そして、イタリアブランドを戦略的に新興国で展開し、販売先として手中に収めてしまう。こういったイタリアの産地や中小企業には、学ぶべき点が多い。

## 4. スイス

### (1) 剪定ばさみのフェルコ、品質を競争力に生き残る（フェルコ／スイス）

フェルコ（FELCO）は、農業用の剪定（せんてい）ばさみを製造・販売し、世界 104 カ国・地域に製品を輸出している。これまでに世界で 13 億丁のはさみを販売した。1945 年の会社設立後すぐに開発された「FELCO2」が今でも最大の売れ筋で年間 100 万丁以上売られている。顧客にとって剪定ばさみの購入は投資だと捉え、その投資に見合う品質の高い製品を供給し続けてきたからだ。同社はさらなる発展に向け、直販体制を構築中だ。

#### <ブドウ畑から生まれた剪定ばさみを世界に>

フェルコの製品の 85%が農業用の剪定ばさみで、残り 15%は特定事業者向けのケーブルカッターだ。これまでのはさみ販売量は世界全体で 13 億丁、最も売れ筋の製品である「FELCO2」だけで、年間 100 万丁以上売られている。現在フランス、ベルギー、ドイツ、オーストリア、南アフリカ共和国、オーストラリアに子会社を持ち、2013 年 1 月 1 日にはカナダと米国に新しい子会社を設立する予定だ。

11 月 23 日、ヌーシャテル州のレ・ジュヌベ＝シュル＝コフレーヌ（Geneveys-sur-Coffrane）という小さな町にある同社を訪問し、カルロス・ボアド（Carlos Boado）販売部長に話を聞いた。「私はスイスにいるのにドイツ語が少し苦手なんだ。あなたは日本語が話せるなんてうらやましいよ」と謙遜気味に語る同氏は、英語、フランス語、イタリア語、スペイン語、ポルトガル語を話し、世界中で販路を開拓している。

同社は、1945 年にフェリックス・フリッシュ（Felix Flisch）氏が設立した。同氏は、ブドウ畑で剪定作業をする農業従事者のために、使いやすい剪定ばさみを開発したいと考えた。そこで思いついたのが、柄の部分アルミにして軽くすると同時に、刃の部分は研ぐことで切れ味を維持しやすい鉄を組み合わせることだった。さらに人間工学に基づき、農業従事者にとって使いやすい形状を取り入れた。左手用と右手用にそれぞれ別の製品を販売しているのも、その思想に基づくものだ。第 1 号の製品を開発し、発売したのが会社を設立した 1945 年で、3 年後の 1948 年には国外販売を開始している。

最初の輸出先は、ワイン文化を持ちブドウ畑での作業が多いフランス、オランダ、ドイツ、そして南アだった。南アには当時オランダ人やドイツ人が多く居住し、彼らが同社のはさみを持ち込んだため、南ア市場での商機が生まれた。同社の製品は完全に農業従事者向けで、農業のプロたちが使用するのに耐えるものとなっている。

## <1960年代から輸出を拡大、現在は直販体制に移行中>

本格的に輸出ビジネスを拡大したのは1960年代後半以降で、スペインやポルトガルなどに商圏を広げ、70年代には米国にも進出し、70年代後半には日本の産業見本市にも参加している。



フェルコの工場社屋。事業規模拡大に伴い建て増したため、右側、中央、左側のデザインが異なる。(筆者撮影)

日本には総輸入代理店である大阪の[昭和貿易](#)経由で輸出しているが、園芸用ばさみの近正、アルスコポーレーション、園芸用のこぎりのユーエム工業(ブランド名「シルキー」)など、日本には強力な競合メーカーがあるため、販売数は多くない。

日本では、農業従事者ではなく、アマチュアの園芸家が同社製品を使いたがるのが面白いところだ。これは英国と似たところがあり、英国でも同社製品のユーザーの過半数はアマチュアだという。日本向けには、日本人の手のサイズに合う、少し小型化したタイプを中心に販売しているという。アジアでは日本と北インドでしか販売しておらず、同社の売上高に占めるシェアは2~4%程度だ。

現在最も大きい市場は北米なので、米国とカナダに子会社を設立した。最近、販売が大きく増えているのが中南米で、欧州からの移民が同社のはさみを持ち込んでいたため、既に知名度は高かった。中南米には競合企業がないため、有望な市場とみている。このように、同社の市場が消費者のロコミで開拓された例は多い。北インドには英国人が持ち込んだ。世界規模でみた場合、競合企業は3社程度だという。

国外販売は、2000年以前は同社の製品を売りたいと訪ねてきた事業者と契約するかたちで行っていた。ある意味で早い者勝ちの受け身型の販売ネットワーク形成だった。1980年ごろに長年付き合いのあったベルギーのディーラーが引退したため、最初の子会社をベルギーに設立し、直接販売に乗り出した。

2000年以降は直接販売を増やす方向で、現在70%の製品が直接販売となっている。各国のディーラーを通す方がコスト的には有利だが、ディーラーは利益を優先することも多く、

ユーザーの声を正確に伝えてこないことがある。同社にとってユーザーの声は商品開発の最大の情報源であるため、これを確保することは重要だ。直接販売の方が、こういった情報収集に圧倒的に有利であることが分かったので、現在販売網を直接販売に変化させているところだ。

## <剪定ばさみ購入は投資>

フェルコ製品の最大の価値は、その品質の高さだ。他の部分のコストはできる限り削るが、品質に関しては絶対に妥協しない、とボアド氏は語った。同社の剪定ばさみには、コンプレッサー式のもの、電動式のものもあるが、大半は通常の手動のはさみで、価格は 80 スイス・フラン (CHF、1CHF=約 90 円) 程度という。

80CHF という価格はたしかに他のはさみに比べれば高いが、ボアド氏はこれを「投資と考えてほしい」という。同社のはさみは、ライフタイム保証<sup>1</sup> (注) が付いており、部品を交換することで何十年も使うことが可能となっている。同社のカタログには、メンテナンスの方法が詳しく写真入りで掲載されている。コピー製品や競合製品の場合、消費者が自分で分解するなど、ネジを調整できるものは少なく、刃を交換できるものはさらに少ない。このため、購入して 2~3 年ではさみを買い替えざるを得なくなる。同社のはさみを購入し、何年かごとに 12CHF で購入できる刃を取り替えれば、コスト的にも負けないという。購入を設備投資と考えれば、同社のはさみは価値あるものといえるだろう。

同社の最も売れ筋のはさみ「FELCO2」は、同社で 2 番目に開発されたものだ。50 年以上同じ製品を売っているので、当然のように市場にはコピー製品がたくさん出現している。しかし、見た目は似ていても、その頑丈さや切れ味は全く異なるという。

同社のはさみはアルミニウム中心で形成されているにもかかわらず、大人が 2 枚の刃を全力で引き離そうとしても壊れない。通常のはさみであれば簡単に壊れてしまうそう。こういった品質の高さは、使ってみて初めて分かることで、同社にとって最も重要な広告媒体は口コミだ。



フェルコのトップ製品であるFELCO2  
(写真：フェルコ提供)

---

<sup>1</sup>購入者が生きている間、通常の使用において故障した場合には、アルミニウム製の部品部分に限り、無償（無料）で交換に応じること。

国外市場での認知度向上にもユーザーの情報移転によるところが多い。農業は世界中で行われており、労働を少しでも楽にするものは常に求められている。その中に良いものを提供すれば、そうした評判は自然と広がるのだという。

## <技術を支えるスイスの地域性とビジネスモデル>

同社の技術は、スイスの機械産業に大きく支えられている。製造設備には日本製のものも使われているが、時計製造の中心地ともいえる地域に立地していることで、技術的にも有利となっている。スイス機械時計の部品を生産している ETA はすぐ近くに立地している。はさみの開き具合を調整するねじなども、時計部品メーカーが特注品として作っており、そこには時計技術で培った多くのノウハウがある。スイスの機械時計もフェルコのはさみも機械加工技術が核で、共通点は多い。スイス国内で作られた証しである「スイスメード」ラベルも添付されており、このスイスメードが品質の1つの証明となっている。

同社の技術は古くから継続的に使われているので、特許では技術を守ることはできないという。しかし、彼らの技術を品質まで模倣することは非常に困難だ。例えば、アルミニウム加工については、もともとは外注していたが、同社の事業が拡大し外注先の業務の半分以上が同社向けとなったため、この会社を買収しグループ会社としている。電動はさみに進出した当初は電動部分が輸入品で、スイスメードと名乗れなかったが、その後国内の電動部品会社を買収して、そこで生産する体制を整えたため、現在では電動はさみも電池以外は全てスイス製で、スイスメードを名乗ることが可能となっている。

現在は、持ち株会社であるフリッシュ (FLISCH) の下に、はさみを作るフェルコ、電動部分を作るフェルコモーション (FELCO MOTION)、アルミ部品を作るプレタート (PRETAT) がぶら下がるかたちとなっている。独自技術を持つ企業を傘下に収めることで、同社は技術漏えいを防いでいる。また、同社の従業員は 140 人ほどだが、その出身国は 14 カ国・地域にわたるそうだ。同社は従業員教育にも熱心で、障害者の採用も積極的に行っており、定着率が高いという。このような姿勢が、技術を守ることもつながっていることは間違いないだろう。

## (2) 現地パートナー選別に独特の手法を活用 (トルンツ・ウォーター/スイス)

トルンツ・ウォーター・システムズは、ポータブル浄水装置を製造・販売する企業で、スイス北西部のボーデン湖沿いシュタイナッハ (ザンクトガレン州) という小さな街にある。同社の水処理装置は太陽光発電による電力によって動き、1日に 7,000~2万 4,000 リットルの飲料水を河川などの水から生成することができる。黒く汚れた水や海水などからも飲料水を作れる。同社の最高執行責任者 (COO) を務めるラース・ヴィリ氏に話を聞いて

た（2012年11月16日）。

## ＜小規模エコ飲料水製造システムのニッチ市場に参入＞

[トルンツ・ウオーター・システムズ \(Trunz Water Systems\)](#) のポータブル浄水装置は、河川や海の水から飲料水を生成する。その最大の特徴は再生可能エネルギーを使うことで、利用期間が長期化すればするほどコストが低下するのが特徴だ。利用期間が短ければ、ディーゼルエンジンによる発電式の方が安い、3～4年で逆転するという。浄水システムは10年以上、付属する太陽電池は25年以上使用できるので、長期間使うならば圧倒的に低コストといえる。

機器内部にはバッテリーと貯水タンクがあり、太陽がなくてもバッテリーで1日は浄水でき、貯水タンクからは数日のバックアップができ、それ以上のバックアップが必要な時はディーゼル発電機をつなぐことも可能だ。また、電源コンセントも設置しており、電力源としても利用できる。最近では、風力発電システムとの合体システムも売り出している。トルンツは、このシステムを既に世界の30を超える国・地域で販売しており、スイス貿易振興会（OSEC）から2012年のOSEC輸出賞を受けた。

このビジネスが持ち込まれたのは、2004年のことだ。それまで全く別の事業を行っていたオーナーのところに、小型の飲料水システムを作って、途上国支援市場に参入しないかとの提案が来た。ちょうどオーナーは、何か新しい事業を始めてみたいと思っていたので、この事業への参入を決定した。ただし、ビジネス的にみると、国際機関やNGOの有する途上国支援予算は小さく、その中で飲料水確保に使われる予算はごく一部にとどまるため、大きな市場があるとは見込めなかった。このため、途上国支援予算に頼るのではなく、最初から途上国に直接売ることを考え、設備の設計を行った。



トルンツ社屋(筆者撮影)

設備のコンセプトは、エネルギー源のないところでも簡単に設置でき、誰でも簡単に使えることだった。このため、動力として太陽電池パネルを採用し、その電力で水の浄化を行うシステムを設計した。さらに、設置、メンテナンス、

使用方法などでもできるだけ簡易化し、地元の人が自分たちで使い、メンテナンスできる設



備とした。プロトタイプが完成した後の 2007 年に、トルンツ・ウオーター・システムズが設立された。

トルンツの販売先は、現状では圧倒的に途上国の政府が多い。既に 35 カ国・地域に 700 台ほどを販売し、うち 200 台がベネズエラ、70 台がアブダビ、80 台がインドネシアとマレーシア向けだ。現在、パナマ政府との間で大規模な導入計画が進んでおり、この支払いには先進国からの ODA 予算が使われる予定だ。ほかにもペルーやボリビアと、同様の計画を推進している。中国とのビジネスも開始したところだ。2012 年はアンゴラと 220 台の契約を結んだ。

政府相手のビジネスの最大のリスクは、選挙結果などで大きく計画が変更されたり、延期されたりすることだ。ベネズエラでは、チャベス大統領の選挙公約として、この飲料水装置の導入が提起されたため、選挙が終わって実際の導入が行われたが、もし交渉相手側が選挙に負ければ、その計画は全て消えることになる。こういったリスクを軽減するためには、多くの国と並行的にビジネスを進めることが重要だ。

## <現地ディストリビューターの確保に工夫>

こういったビジネスの獲得には、現地の社会システムに入り込んだ営業が必須で、現地のディストリビューターが欠かせない。このため、現地ディストリビューターの選定には特別なシステムを設けている。

開発当初、このシステムをウェブサイトに掲載し、このシステムを販売してくれる人には無料で試用機を貸し出しますという広告を打ったところ、世界中から多数の応募があった。そのうち幾つかを実際に採用して販売させてみたが、結果的にほとんど売れなかった。そこで、ディストリビューターの選定システムを根本的に変えることにした。

トルンツの製品を売りたい場合、まずは簡単な方法として、独立エージェントになることができる。この資格を得るためには、自らの資金でスイスまで来て、販売システムの研修を 1 週間受けることが必要だ。この研修を受ければ、販売に使うパンフレットなどが無償で提供され、売上高があれば、それに応じた収入を得ることができる。売上高があってもなくても、3 ヶ月に 1 度、活動レポートを送るのが独立エージェントの義務となっている。

現地で既に飲料水システムやエネルギー販売などのビジネスを行っている場合、ディーラーになることができる。ディーラーは、スイスで 1 週間の研修を受けた後、卸売価格の 20%引きで、システムを 1 台購入することが義務付けられる。これは、その場で使ってみせることが販売上、圧倒的に有効だからだ。ディーラーになれば、販売する設備について

は卸価格で購入できるため、マージンは大きい。デモ用の機械購入には5万～7万スイス・フラン（CHF、1CHF＝約95円）が必要だが、その資金を投入して初めてディーラーになれるシステムが、質の良い、真剣なディーラーを集めることのできる理由となっている。年間100万CHF以上の売上高を稼ぎ、ショールームで3種類の機械を展示する規模になれば、特定国・地域の独占販売権を得ることができ、独自のディーラーを抱えることも可能になる。こういったステップアップが可能なことも、ディーラーの意欲を高めているのだろう。

トルンツの社員は14人。スイス本社に10人、インド、アフリカ、そして国連ロビスト要員など4人が国外に常駐している。また、地域拠点の整備も進めており、ブラジルの首都ブラジリア、南アフリカ共和国、アラブ首長国連邦、マレーシアのクアラルンプール（予定）に販売サービス拠点を整備、そこで2日間のオペレーティングトレーニングを提供しているため、誰でも機械を簡単に使えるようになるという。



トルンツの展示用ガーデンをバックに立つヴァリ氏(筆者撮影)

## <製品技術にノウハウ、メンテナンスは現地利益に>

トルンツは、基本的には各社の技術を集めてきて1つに組み上げるアセンブリメーカーだ。ただし、同社独自の社内標準を作成し、それに一致した部品をメーカーから供給してもらっている。これによって、製品の独自性と低コスト化を実現している。もちろん社内でも技術開発を行っており、例えばメンテナンス頻度を圧倒的に少なくしてメンテナンスを容易にする「逆流フィルター洗浄システム」は独自開発の技術だ。

ただし、特許だけでは技術的優位は守れないという。特許の取得と維持にはコストばかりがかかり、中小企業にとっては有効ではない。トルンツの技術は、多くの技術を最適に組み合わせて、高い品質と容易な使用、そして低エネルギーコストを実現するもので、この組み合わせ技術に力がある。さらに、可搬型の小型機というニッチマーケットに特化し

ているため、大手の水浄化プラントメーカーは参入してこない。特定市場に集中して、その市場に最適なシステムを製造しているので競争力が維持できる。

なお、メンテナンスは、プレフィルターのみに年に2~3回の交換が必要だが、これは誰にでもできる容易な仕組みになっている。他の部分のメンテナンスは2~3年に1度で十分だ。メンテナンス用のフィルター販売などは、現地ディーラーが行っており、これは彼らの収益源でもある。トル



トルンツの代表的製品(同社ウェブサイトより)

ンツは、おおよその使用状況からメンテナンス時期を現地に知らせるなどのサービスを行っている。設備に衛星通信機能を持たせ、自動的にメンテナンス情報を本社に送るシステムも開発済みで、徐々に搭載していく予定だ。こういった現地ディーラーと一体となったアフターセールスも、同社の強みの1つだ。アフターサービスは、特に中国系の企業との差別化ポイントとして重要だという。中国製との間に競争はあるが、同社の設備はメンテナンスが圧倒的に容易にもかかわらず、故障が少なく高品質であることと、エネルギー効率などの先進性、そしてアフターサービスで優位に立っているという。

## <民間相手のビジネスを拡大する方針>

現在は毎週4~5件の問い合わせが世界中から入っており、これから市場はますます拡大すると認識している。日本の市場は限定的だが、災害用に大使館や病院が導入しているケースもある。

トルンツは今後、政府相手ではなく、企業相手のビジネスを拡大していく予定だ。現地での水販売ビジネスなども支援していく。インドには「水キヨスク」と呼ばれる、街中で移動できるタンクや浄水器で飲料水を売るビジネスがあるが、この事業は都市部だけで行われている。同社のシステムを使えば、どこでも水・電力販売事業が利用できる。現在、インド以外でもフィリピン、マダガスカル、パキスタンなどで水キヨスクのビジネス化を図っている。同社の設備を利用したビジネスの利益率は低く、3~4%程度だと思われるが、長期に実施できるビジネスとなることが強みだ。こういった民間ベースのビジネスでは、

スイス連邦政府が提供している貿易保険が非常に役に立つ。貿易保険が付保されれば、スイスの銀行も投資しやすくなり、現地のビジネスが立ち上げやすい。政府支援の中では、この貿易保険を積極的に活用していきたいと考えているという。

### **(3) 汚泥乾燥機のワトロプール、信頼築いて営業拡大（ワトロプール／スイス）**

ワトロプール（Watropur）は、産業廃棄物のうち、特にフィルターのスラッジ（汚泥）など、産業汚泥を圧縮乾燥し固形化する「スラッジドライヤー」を販売する企業だ。スイス中央部のインターラーケンに1992年に設立された従業員38人の中小企業だが、世界50カ国・地域に販売拠点を持つ。同社のグローバル化のポイントは、技術的優位と積極的営業活動だ。

#### **<関係会社勤務でニーズを発見し事業化>**

ワトロプールのグローバル戦略を聞くため、同社の創設者で最高経営責任者（CEO）のバルター・ウエツ（Walter Uetz）氏に、インタビューを行った（2012年11月1日）。多忙な同氏との面会場所はジュネーブ空港。この日、同氏は南米での営業を終え、スペイン経由でジュネーブに降り立ったところで、インタビュー後の深夜に自分で車を運転して230キロ先のインターラーケンまで帰るといふ。「機内でぐっすり寝たし、南米時間ならまだ昼間だから大丈夫だよ」と語る同氏の行動力にまず驚かされた。

ウエツ氏は大学で化学を専攻した技術者で、大学卒業後は汚泥を産業廃棄物として運搬する企業に勤務していた。当時、産業汚泥の処理は、濃縮（汚泥の含水率を減らす）して容量を減らした後に、廃棄物処理場に埋設処分する方法がとられていた。しかし、濃縮後の汚泥のうち70%は水分で、運搬する上で大きな無駄があった。また、埋設処分場もさまざまな環境規制で減少しつつあり、さらなる汚泥処理手法が必要になっていた。

ちなみに、スイスでは1994年以来、汚泥に含まれる有害物質の有無にかかわらず、全ての土地で埋設処理が禁止された。現在は、埋設でしか処分できない汚泥はドイツの処理業者に輸出されている。2004年まで農家や民間企業などから排出される一部の汚泥は農業に使用されていたが、現在は禁止されており、国内で処分するのであれば、同社の機械などを利用し焼却処分しなければならない。

ウエツ氏が最初に勤務した企業でもスラッジを輸送量軽減のために乾燥したいとのニーズはあったが、それができる設備を販売していなかった。そこで、スラッジを少量化・軽量化する技術があれば、そこに大きな市場がある、と同氏は確信した。

## <独自の技術を使い、独特のビジネス思想で販売>

ウエツ氏がスラッジ乾燥のために選んだのは、ヒートポンプを使った空気乾燥技術だった。この技術自体は1930年ごろに開発され特許化されている古い技術だったが、乾燥システムは大量のエネルギー消費を伴うので、エネルギー効率の良いヒートポンプ技術を早い時期に取り入れたことが、成功につながったといえるだろう。同氏は、仕事で訪問した農場で農夫が暖房にヒートポンプ技術を使っているのを見て、このシステムを考案したという。

ウエツ氏は1992年6月に会社を設立し、10台のスラッジ乾燥機の製造を外注した。外注先からは、1台もテスト機を作らずに、最初から10台も製品を製造していいのかといぶかしがられたが、同氏の頭の中には「市場は必ずある」との確信に基づく独自のビジネスモデルがあった。92年12月にこの10台が完成すると、同氏はそれをトレーラーに載せ、スラッジ乾燥のニーズを持つスイス国内の10社に持ち込み、1ヵ月間無料で貸し出した。1ヵ月後の1993年1月、そのうち3社が持ち込んだ機器をそのまま買い取ってくれた。これが同社の最初の収入となった。

この成功を受け、同社は最初の商用販売をドイツで開始した。スイスにはビジネスに十分な規模の市場がないことは分かっており、市場がある場所で商売を開始するのは当然の選択だった。1993年、ドイツ国内でスラッジ乾燥機の広告を打ち、ミュンヘンで開催されている世界最大の汚泥処理見本市に出展した。この見本市出展の結果、多くの引き合いがあり、表面処理加工の企業をはじめとして、多数の企業に同社の製品を販売することができた。当初は製品の製造は外注していたが、1993年6月には、3,000平方メートルの建物を、同氏の出身地であるインターラーケンで購入し、人を雇ってそこで製造を開始した。1995年にドイツ法人を設立して、デンマーク、ベルギー、  
ワトロプールの代表的製品(写真提供:ワトロプール)  
オランダと国外販売を拡大して行った。

## <クロアチアに新工場の建設を計画中>

同社は現在もスイスで製造を続けているが、スイス製品であることは品質の証しとして、

販売に大きく役立っているという。特にドイツとアジアでの成功には、この「スイスメード」ブランドの力が大きかった。米国市場は、欧州製であることが重要で、スイスメードであることはあまり重要ではないが、いずれにせよスイスで生産していることはビジネスにプラスだという。このブランドだけでなく、同社は製品のサイズも重視している。同社の乾燥機は輸出に向け、最も大型のものでも必ず船のコンテナに入るサイズで製造している。この輸送用コンテナに入るサイズということは、輸出を考える上で非常に重要だ。

ただし、スイスでの製造には問題もある。それは、小規模の工場に高いコストと高い人件費を払わなければならないということだ。そこで同社は、クロアチアに敷地面積約 1 万平方メートル（うち工場建屋面積は 3,500 平方メートル、オフィスは 2 階建てで 480 平方メートル）の工場を建設することを計画中だ。現在、インターラーケンの工場では、小型可搬式、大型設置式、連続乾燥式の 3 つの製品ラインを擁しているが、クロアチアの工場では、このうち 2003 年に販売を開始したベルトコンベアー搬送による連続乾燥システム製品の製造を行う予定だ。



ワトロプールの工場前景(写真提供:ワトロプール)

## <メンテナンスサービスのビジネス化は困難>

このような設備機器の場合、納入後のメンテナンスも大きなビジネスチャンスとなることが多いが、同社のシステムは現状ではメンテナンスはビジネスになっていないという。それは、世界各国に散らばっている機器をスイスから直接メンテナンスするコストが大きいことと、メンテナンス用部品が市場から調達容易なためだ。メンテナンスは現地代理店が代行しており、10 年経てばまた新しい機器を購入してくれるので、メンテナンスをビジネス化することよりも、顧客との関係を維持することが重要と認識している。

同社の技術は、前に述べたように 1930 年に特許化された技術で、現状では特許で守られてはいない。このため、この 10 年間で、10 社程度の競争企業が出現した。その中にはワトロプールの技術をコピーしたものもあったが、多くは乾燥にガス、オイル、蒸気などを使っており、ワトロプールのヒートポンプ技術に比べると熱効率が悪く、いつの間にか消えていった。マレーシアでは日本企業と競合しているという。ここ数年の環境意識の高まり

の中で、エネルギー効率に関する技術力は重視されてきており、同社は日本でもある会社と共同研究をしており、この省エネルギー性能に磨きをかけている。

競争相手が勝てないもう 1 つの理由は、ワトロプールが小型、大型、自動連続型などの製品バリエーションを有しているためで、同社は常に新しい製品を開発している。常に前に進んでいけば、後からコピーでついてくる企業に負けることはないというのが、ウエツ氏の考え方だ。特許は中小企業が技術を守るためにはほとんど使えないと同氏は語った。

## <社長の行動力で市場を拡大>

現在、同社では毎年 50~70 台の汚泥乾燥機を世界中に販売している。販売先の 95%は国外で、現在、同社の最大の市場はアジアだ。この世界的な販売を実現するため、同社は世界各国に約 50 社の代理店を持っている。といっても、この 50 の代理店のうち、販売に成功したのは半数の 25 程度だという。ウエツ氏は代理店との良好な関係を非常に重視しており、必ず先方と面接し、販売見込みの数字などではなく、話をして心証の良い企業と代理店契約を結んでいる。もし、この代理店が現地で他社との競争に負けて契約が取れなくても、代理店契約をすぐには解除せず、次のビジネスのために契約を継続しておく。このように現地代理店を大切に扱うことが、同社の成功の秘訣（ひけつ）の 1 つだ。

もう 1 つの秘訣は、ウエツ氏自身がセールスマンとして、世界中を飛び回っていることだ。彼自身数カ国語を操り、現地での販売を自ら行っている。英語でのコミュニケーションは世界中どこに行っても重要だが、言葉が通じない地域にも積極的に出掛け、通訳者は毎回同じ人を使うことで専門用語まで使えるように鍛えて、常にビジネスに同行させるようにしている。

同社の最大の強みは、何といてもこのウエツ氏の行動力だろう。自ら製品を開発し、自らそれを世界に販売する同氏の行動力と、利益よりも人とのつながりを重視する同氏のビジネス姿勢が、同社の成長を支えているのは間違いない。現在、同社の技術は、ウエツ氏の専門領域よりも、設備全体を制御するエレクトロニクス技術にその根幹が移ってきており、その部分は新しく採用したエンジニアが主役になりつつある。しかし、販売網の維持・拡大は、まだまだウエツ氏の双肩にかかっているのが現状だ。今後、事業規模がさらに拡大する中で、ビジネス領域を分担できる人材の確保が同社にとって最も重要な課題となるだろう。

## (4) 世界中で使える緊急通話腕時計を技術力で実現（リメックス／スイス）

リメックス（Limmex）は、緊急通話装置を内蔵した腕時計を開発・販売している中小企業。2011年から販売を開始したばかりだが、既にスイス以外にドイツ、フランス、オランダで販売している。これ以外にも100を超える国・地域から製品販売のオファーが来ており、これから急速に世界中に販売先を広げていこうとしているところだ。市場のニーズにマッチさせるために世界中で利用されることを前提として開発した製品のグローバル化は早い。しかし、その裏にはスイスで培われた技術力があつた。

### <行政からの悩みを解決するためアイデアを結集>

リメックスの開発した腕時計は、通常の時計より厚みはあるもののほぼ同じサイズで、重さは40グラム程度と見た目よりはずっと軽い。緊急時にはボタン（竜頭部分）を押すと登録した電話番号につながり、通話ができる。電話番号は複数登録でき、つながらない場合は自動的に次の番号に移るようになっている。医療関係者につながるようなオプション契約も準備されており、音声で緊急対応方法を相談することも可能となっている。リメックスは従業員20人、年産1万個の時計をスイス国内で外部委託製造している。価格は高くなるが、「スイスメード」としての品質・信頼性が重要と考えている。

2012年11月27日、同社のパスカル・クーニグ（Pascal Koenig）社長〔最高経営責任者（CEO）〕に、設立の経緯や今後の戦略について聞いた。同氏によると、このシステムの開発は、電話回線を使った医療・健康サービスを行っていた同社に対して、チューリヒ市の市議会議員が、市内で急に具合が悪くなり誰にも連絡できないまま亡くなる事例の多いことを訴え、対策を相談したことをきっかけに始まった。こういった孤独な突然死は、家族も後悔するし、警察や救急も連絡さえ取れたら助けることができるのにと考えていたという。

当時、こうしたシステムはある程度実用化されていた。例えば、電話回線につないだ親機と、腕時計型の発信ボタンを持つ子機を使ったシステムはフィリップスなどが開発し、普及している国もある。しかし、このシステムは最近の電話回線の多様化で接続にノウハウが必要になると同時に、家庭内でしか使えないことが問題だった。また、腕時計型の押しボタンにはそれ以外の機能がなく、緊急時のためだけに装着することを嫌がる高齢者も多かった。

もう1つの携帯電話を使った緊急通報システムは外出先でも使えることが利点だったが、屋内では携帯電話を手元に置いていないことが多く、やはり通報機会を失うことが多かった。この2つのシステムの良いところを組み合わせるのが、リメックスのシステムだ。



通常の時計の機能を有しているため、時計として日中は常に装着しているし、携帯の電波を利用しているので、外出時も問題なく利用できる。

## <実現に向け仲間を集め各界から支援>

この製品コンセプトを考えついたのは2008年で、この年に企業を設立し、開発に取り掛かった。クーニグ社長は、世界的にも有名なザンクトガレンのビジネススクールを卒業したビジネスパーソンで、技術的バックグラウンドは有していないが、古くからの友人で時計の専門家のパスカル・スチュービ氏と、電話医療・健康ビジネスで知り合ったエレクトロニクスの専門家でノルウェー人のスベン・カールソン氏と相談し、3人でこの企業を設立した。



クーニグ社長(写真:リメック提供)

なお、クーニグ社長は大学卒業後、マッキンゼー・アンド・カンパニーでインプラント医療機器分野で有名なシンセス(2012年6月に米ジョンソン・エンド・ジョンソンに買収された)の仕事をした経験もあるが、その後独立した。スイスでは2000年以降、急速に起業マインドが高まっているという。1990年代までは、政府がどのように起業を奨励しても大企業志向が強かったが、若年層を中心に大企業特有の変化の遅さに耐え切れなくなり、自ら変化させたいと思うようになってきたのが、起業マインドの向上に結び付いているようだ。

2008年に企業設立してから、製品プロトタイプの開発に当たっては、スイス政府の支援システムである技術革新委員会(CTI)から20万スイス・フラン(CHF、1CHF=約94.8円)の支援を受けることができた。さらに、プロトタイプ部品開発ではマイクロデバイスやミニチュアリゼーション技術面でスイス電気電子研究センター(CSEM)が、多くの技術を提供してくれた。また、連邦工科大学ローザンヌ校(EPFL)の協力もあった。時計産業の多くの人々が協力してくれるなど、スイスに時計産業が発達していたことがこの装置の開発に大きく役立った。資金面では、スイスの補聴器メーカーとして有名な[フォナック\(Phonak\)](#)のオーナーのアンディ・リス氏が、このプロジェクトに1,000万CHF規模の投資をしてくれた。彼の支援は資金だけでなく、補聴器技術で培った小型電子回路技術なども含まれ、今回の開発に大きなポイントとなった。先ごろ、ドイツのデュッセルドルフで開催された欧州最大の医療機器展示会メディカ(Medica)(2012年12月6日記事参照)において、リメックスの緊急通話時計は「トップ・イノベーション賞」に選ばれた。

## ＜さまざまな技術的困難を乗り越えて製品化＞

本機の開発で特に困難だったのは、時計本体に効果的なアンテナを組み込むこと、バッテリーを少なくとも 1 ヶ月以上持つようにすること、マイクとスピーカーを内蔵したシステムとして音質を必要十分なものにすること、などだ。こういった開発の中から、大きく 3 つの特許を取得している。1 つ目はシステム全体の運用に関する特許。2 つ目はバッテリー管理に関するもので、1~3 ヶ月間サーバーとのコミュニケーションを可能にする。そして 3 つ目が、世界のどこからでも電話をかけられるための技術で、インターネット/クラウド接続ソリューションに関するもの。

特に 3 つ目は、開発当初は想定していない問題だった。プロトタイプが完成し発売まであと半年となった時に、各国での実験をしてみたところ、ローミング契約はしていても、うまくつながらないことが分かった。これには、同社のシステムがボイス・オーバー・インターネット・プロトコル (VoIP、音声信号の圧縮符号化システムの 1 つ) システムを利用していることなど、さまざまな理由があった。現在の製品はそれを解決し、GSM のローミングエリア 140 ヶ国・地域以上で問題なく動作する。スイスで購入して契約した人が、この 140 ヶ国・地域どこで緊急に連絡しても、登録した電話番号に的確に電話がかかるシステムになっている。なお、現在は GSM ネットワークを利用しているが、2014 年には 3G ネットワークへの対応もできる予定で、そうであれば日米への進出も視野に入ることになる。



リメックスの製品(写真:リメックスのウェブサイトから同社の許諾を得て転載)

2011 年の国内発売では、時計販売事業者のクリスト (CHRIST) と提携し、国内 50 の時計店で販売している。通信キャリアはスイスの通信最大手スイスコム (Swisscom) と契約している。ユーザーは、販売店で時計のパッケージを購入し、自宅からインターネットまたは郵送で、緊急時の連絡番号を登録する。この番号自体を時計が認識するわけではなく、時計はボタンが押されるとクラウドサーバーに接続し、サーバーが電話番号からユーザーを確認し、登録された電話番号につながる仕組みだ。押し間違いなどのエラーを防止する仕組みも組み込まれており、安心して利用できる。クラウドサービスを利用しているので、今後ユーザーが 10 倍になっても 100 倍になっても、システムの容量の心配をする必要はない。リメックスの技術は、単に時計に携帯電話を組み込んだだけのようにみえるが、

その技術の根幹はクラウドシステム上に構築したソフトウェアにあり、技術的先進性は高い。それでも特許だけではすぐに競争に敗れると認識しており、日々システムの向上を検討している。腕時計は、常に身に着けている入出力機器であり、将来的にはさまざまな情報を全て時計経由で行き交うようにするのが、同社の 1 つの夢だという。緊急通報はその第一歩にすぎない。

## <グローバル化の課題はパートナー選び>

同社のグローバル化に当たっての最大の課題は、各国のパートナーをどのように選択するかだ。パートナー候補としては、時計販売業者、携帯電話キャリア、医療・病院関係者、薬局、インターネットホスト事業者、赤十字などの公的機関、健康保険会社など、さまざまなセクターが考えられる。これまでの経験では、医療関係者や薬局などはうまくいかないようだ。この時計の価格は 500CHF 程度（別途月額契約料として 2,000 円程度が必要）なので、価格帯として他の製品と折り合わないからだという。国によっても最適なパートナーは異なるので、慎重な検討が必要だ。

同社のもう 1 つの課題は、品ぞろえの確保とコスト維持のバランスだろう。いくら緊急用機器といっても、1 つのデザインで万人が使うのは無理がある。既に 20 種類以上のバリエーションで、子ども用、女性用、デザイン性の高いものなどを提供しているが、時計のデザインを増やせば、それだけコスト高になるのは避けられない。このバランスを取りつつ市場を拡大していくためには、新しいアイデアが必要かもしれない。

同社は日本市場への進出も考えている。しかし、日本市場の規制の多さなども認識しており、日本進出には最適なパートナーを見つけることが重要としている。1 人暮らしの高齢者が急速に増えつつある日本では、同社のシステムの有用性は極めて高い。同社が良いパートナーを見つけることができれば、このシステムが日本で普及する可能性は高いだろう。

## (5) 高リスクを避け製品・販売形態の現地化で商機拡大

### (TRB ケメディカインターナショナル/スイス)

TRB ケメディカインターナショナル (TRB Chemedica International) は、1982年に設立された中堅企業で、全世界に500人の従業員を抱え、薬局チェーンを持ち、60カ国・地域で自社の薬品を販売している。年間総売上高は、100億円程度に達している。売上高の構成は、リウマチ薬が45%、ドライアイ対策などの目薬が35%、神経症薬（パーキンソン病やむち打ち症）が20%となっている。どの分野も、高齢化に伴う需要を意識した医薬品であることが特徴だ。

#### <日本に設立されたが業態見直しで撤退>

TRB ケメディカインターナショナルは、1977年に現会長のガイド・ディ・ナポリ博士によって、モンテ物産として日本で設立された。この会社は主にイタリアからの食品輸入業を中心としていたが、1982年にスイスに設立した製薬販売部門のトランス物産が独立し、現在のTRBとなった。食品部門は1999年にサントリーに売却された。

トランス物産は2001年に現社名に変更したが、社のロゴマークにはモンテ物産時代のMマークが残っている。

創業者のディ・ナポリ氏は20年間、日本に在住した経験を有しており、日本に詳しい。今回のインタビューは2012年11月19日に、TRBの営業部長を務めるマルク・ベタンクール (Marc Betancourt) 氏に行った。同氏はジュネーブ大学で歴史と経済学を学んだ後に、TRBに入社している。

TRBは、スイス、アルゼンチン、ブラジルの3拠点で製造を行っている。国外製造拠点は南米だけ。南米市場は参入が難しいが、非常に有望という。全世界に500人の従業員を抱え、60カ国・地域でTRBの薬品を販売し、年間総売上高は100億円程度に達している。日本は会社創業の地であり関係も深いが、日本市場には今のところ参入していない。創業者のナポリ氏が日本でのビジネスに詳しく、特に日本の薬品市場に参入することの難しさをよく知っていたために、これまで参入を見送っていたという。しかし、高齢化社会の日本はTRBとして無視できない大きな市場となっているので、参入を検討し、最適なパートナーを探しているところだ。

#### <オリジナル技術を大学と共同で開発>

TRBは3つの技術力に強みを持つ。1つ目は関節炎治療薬や目薬などに使う重要な物質であるヒアルロン酸の製造技術だ。ヒアルロン酸は鶏のとさかから抽出する製造方法がよ

く知られているが、薬品に動物由来の原料を使うことは難しい。動物性原料を使わない製造法としては最近盛んに研究されている微生物による発酵法があり、TRBでも独自の発酵法で製造方法を確立した。

2つ目の技術は変形性関節症の治療薬となるジアセレインの製造方法で、アロエからの抽出技術と、その精製技術を独自に開発し、製品化した。3つ目の技術は、CHO (Chinese Hamster Ovary) Cells と呼ばれるチャイニーズハムスターの卵巣細胞を使った組み換えタンパク質生産技術で、ここにも TRB 独自の技術を有している。

TRB には 30~40 人の Ph.D. (博士相当の学位) 保有者がおり、彼らがジュネーブ大学、連邦工科大学ローザンヌ校 (EPFL)、パリ大学などとの共同研究により特許を獲得する戦略を取っている。独自の大規模な研究施設は持たず、各大学の研究室を活用した研究システムとなっている。こうした体制で獲得した特許が、TRB の第 1 の強みといえる。

#### <スイス・クオリティーを売りに、ライセンスビジネスも展開>

第 2 の強みは、スイスで製造することでスイス品質 (クオリティー) を売りにできることだ。現在は南米でも製造を行っているが、そこでもスイス・クオリティーを実現している。品質は、最終製品だけではなく、医薬原料 (Active Pharmaceutical Ingredient : API) の品質も重要だ。スイスは品質が良いというイメージが世界中に浸透しているので、品質を競争力とする場合、スイスに立地するメリットは大きい。

第 3 の強みとしては、戦略的なロケーションとビジネスモデルがある。スイスは欧州の中心にあり、地理的に欧州市場に販売しやすい。さらに税制などの優遇措置もあり、欧州の他の国よりもビジネスを行う上で優位だ。本社はジュネーブ大学病院の近くにあり、大学との共同研究が行いやすい体制を取っている。

TRB は、グローバルマーケットへの展開を、直接製造・販売方式と、現地企業に対するライセンス販売の 2 つの方法を使い分けて行っている。欧州の北部 (ドイツ、フランス、ベルギー、オランダ、ルクセンブルク) では、支店を設置して直接販売しているが、南欧 (イタリア、ギリシャ、スペイン、ポルトガルなど) や中国・韓国などでは、ライセンスを提供し、現地企業による委託製造販売ビジネスを行っている。ポーランド、ハンガリー、ロシアなどは、もともとはライセンスビジネスだったが、市場がある程度確立したところで直接販売に切り替えた。このような体制を取ることで、リスクの高い段階での損失を小さくすることが可能になっている。

## <イノベーション力と「グローバル」思想で競争力を確保>

TRB の第 4 の強みは、先に述べた研究体制などを通じて培われたイノベーション力だ。TRB が対象とする疾病や医薬品の種類は多くないが、それぞれの疾病向けに複数の医薬品を組み合わせ、合計 15~20 種類の製品を生み出して販売している。これによって、特定の製品が問題を起こして販売中止などになった場合も、大きなダメージを受けない体制となっている。薬品物質自体は、古くから使われているものも多いので、当然コピー商品も出現する。しかし、そこは品質の競争力で打ち勝っている。

中国でコピー薬品を製造している企業を訪問したこともある。先方は、販売差し止めなどの戦いをしに来たと思ったようだが、TRB の狙いは品質向上への協力だった。技術指導などの契約ができれば、ビジネスとして価値があるだけでなく、不良品が市場に出て、品質の良い TRB の製品にまで悪影響が出るのを止めることができると考えている。

もう 1 つの重要なポイントは、その地域ごとに違った対応をきちんとすることだ。グローバリゼーションとは、同じものを世界中に売ることではなく、会社の強みを、それぞれの地域のニーズに合わせてビジネス化することだ。その意味で、TRB は「グローバル」という言葉を用いている。地域ごとに異なる製品を発売し、前述の販売形態も使い分ける。それ以外にも多くのノウハウがあり、新しい地域に進出する際のチェックリストも作成している。そのリストを個々にチェックしていくと、どのように進出するのが最適か分かるようになっている。進出の第 1 段階では、現地コンサルタントと協力して対応策を考えることも重要だ。コンサルタントのアドバイスを受けながら、最適なパートナーを選び、各国の規制をクリアしている。

以上のように、TRB には明確な強みが幾つかあるが、その分、製品が高価格になるという欠点はある。特にスイスでの製造はコストの観点では不利だ。しかし、TRB のブランドイメージ、顧客の信頼、品質の優位性を守る上でスイス・クオリティーは極めて重要であると考えており、この体制を変える計画はないという。

中小・中堅企業のグローバル化においてスイス貿易振興会 (OSEC) や政府技術革新委員会 (CTI、スタートアップ企業の推進) などの公的機関によるバイオ医薬振興政策も重要だ。また、[スイスバイオテック協会](#)の支援は大変効果的だった。もちろん州の支援も利用した。こういったさまざまな支援から、新しい技術や製品、企業が育っているのは間違いないだろう。

## (6) クッキー作りのカンブリー、品質へのこだわりが信頼生む（カンブリー／スイス）

スイス最大のクッキー専門メーカーであるカンブリーは、世界 50 カ国・地域にクッキーを輸出しており、年間売上高 1 億 6,000 万スイス・フラン（約 160 億円、CHF、1CHF=約 100 円）の半分は輸出によるものだ。同社の経営方針などについて、3 代目オーナー社長のオスカー・A・カンブリー氏に聞いた（2013 年 1 月）。

### <品質守るために生産を停止したことも>

[カンブリー \(Kambly\)](#) の創設者であるオスカー・R・カンブリー氏は、19 歳だった 1906 年、スイスの中央高原のエメンタール地方のツルブシャッヘン村のベーカリーで見習いパン職人として働いていた。パン職人としての見習い過程を修了すれば、その後はパン職人として働くのが普通だったが、彼はベーカリーの商売に疑問を感じていた。それは、ベーカリーが毎朝数十種類のパンを準備しなければならず、手間がかかる割に、その商売範囲はせいぜい数キロ圏内に限定されるからだ。

彼は、もっと製品の種類を少なくして、その代わり広い範囲に売れる商売はないものかと考えた。そして思いついたのが、祖母から伝授されたブレッツェリ (Bretzeli) と呼ばれるワッフルとクレープの間のような薄焼きクッキーの商売だった。このクッキーは、小さな丸いビスケットの形にして小箱に詰めれば数ヶ月は日持ちがするので、広い商圈で売ることができる。このアイデアを基に、1910 年に製造工場を建てカンブリーを創業した。



初代社長オスカー・R・  
カンブリー氏  
(カンブリー提供)



ブレッツェリ  
(カンブリーウェブサイトから許可を  
得て掲載)

初代社長のビジネスは国内市場で順調に拡大したが、第一次世界大戦とその後の世界恐慌が同社を危機に陥れた。小麦や砂糖の入手が困難になり、十分な原材料が確保できなくなったのだ。世界規模で生じたこの状況下で、多くの食品企業は原材料を減らし、品質を落としつつも生産を続けることを選択した。しかし、初代社長はその手法を取らず、当時 100 人に達していた従業員を雇用したまま、生産を停止した。品質の悪い、味が異なる製品を売るくらいなら、

生産しない方がよいという判断だった。これが同社製品の品質に対する名声を高めるきっかけとなった。

## <オートメーション化しても高品質を維持>

同じ時期、初代社長は息子を英国に留学させ、ビスケット工場のオートメーション技術を学ばせた。さらに当時、菓子作りの世界最先端にあったウィーン、プラハ、ブダペストで、その技術についても学ばせた。これが次の時代の飛躍につながった。

2代目オスカー・J・カンブリー社長は帰国後、英国で学んだオートメーション技術と、中・東欧で学んだ菓子作りのセンスを組み合わせて、自社工場のオートメーション化に取り組んだ。そこで生まれたのは、伝統的な手作りとおートメーションを組み合わせた革新的な工場だった。彼は、このクッキー製造機械を内製化し、独自の生産システムを構築した。その伝統は現在も続いており、現在では30人の研究開発（R&D）エンジニアリング要員が、独自の製造機械を開発している。これが同社の強みとなっている。



2代目社長オスカー・J・カンブリー氏  
(カンブリー提供)

品質への妥協も許さなかった。第二次世界大戦中にも、第一次大戦後と同様、原材料の調達に苦しんだが、この際も雇用を維持したまま生産を停止することで対応した。この結果、同社は倒産寸前まで追い込まれたが、それでも品質の悪い製品を市場に出さなかったことが、その後の同社製品の信頼性を高めることに大きく貢献した。

## <製造設備は変えても味は変わらず>

同社のクッキーを世界市場に展開し、グローバル市場を獲得したのが、3代目の現社長オスカー・A・カンブリー氏だ。輸出を始めたのは1983年で、現在では世界50カ国・地域に輸出し、同社の年間売上高の半分は輸出による販売となっている。

カンブリー社長は、同社の成功のポイントとして、オリジナル商品プレッツェリに焦点を当てたことと、品質で妥協を許さなかったことを挙げた。また、世界的な展開に成功した理由として、以下の3点を強調した。



3代目社長オスカー・A・カンブリー氏  
(カンブリー提供)

1つは、R&Dによるイノベーションを続けていることだ。同社のプレッツェリの味は、100年間変わっていない。しかし、その製造設備は日々進化しているという。このイノベーションの継続が、同社の競争力の維持につながっていることは間違いない。2つ目は、品質へのこだわりだ。現在では、クッキー業界においてトップの品質の製品を作ることが同社の基本戦略と



なっている。そして3つ目が、この高品質を受け入れる購買力のある顧客層に狙いを定めることだ。同社は、世界各国で同社の製品を販売する店舗を吟味し、販売提携パートナーを選定している。例えば日本では日食と提携し、紀ノ国屋、明治屋などの高級スーパーでしか販売していない。同社は現在40種類のクッキーを製造しているが、国ごとにクッキーの組み合わせを変えて投入することで、商品セットのローカライズを実現している。



カンブリーの商品セット(カンブリー提供)

## <地元密着のファミリー企業を堅持>

同社は世界規模の企業でありながら、地元密着型の家族経営企業形態を維持していることも強みになっている。小麦粉、バター、はちみつ、卵などの原材料は80%が地元の農家や製粉業者と協同して調達している。これらの調達契約の中には、100年以上前の口頭による契約なども残っているという。正社員は440人ほどで、クッキーの製造と消費が増える冬場は、地元の農業従事者を優先的に臨時雇用し、総従業員数が500人を超えるという。まさに地元密着型企业だ。

2003年に同社工場横にカンブリー・エスパス(記念館)を建設して、地元の人や見学者を受け入れるようになった。カンブリーの歴史の展示、クッキーの実演教室、焼きたてのカンブリー製品直販所などを有する記念館への来場者は年間25万人を超え、今やエメンタール地方の観光名所になりつつある。

カンブリー社長は、スイス・ファミリービジネス協会の会長も10年間務めている。ファミリー企業の優位な点について同社長は、株主に気を遣って経営する必要がないこと、長期的視野に立った経営ができること、そして決断が速いことを挙げる。言い換えれば、自分の価値観のために働くことができることで、これは極めて重要だという。この社長の強いリーダーシップが、カンブリーを現在の成功に導いたといえるだろう。

アンケート返送先 FAX： 03-3587-2485  
e-mail：ORD@jetro.go.jp  
日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課宛



● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：欧州中堅・中小企業の国際化戦略を探る

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
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	

※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～