

ドイツ経済復活の鍵としてのミッテルシュタントと 地域経済：Audretsch and Lehmann (2016) とEwing (2014) の見解を踏まえて

山本，健兒
帝京大学経済学部：教授 | 九州大学：名誉教授

<https://doi.org/10.15017/1912776>

出版情報：経済学研究. 84 (5/6), pp.51-86, 2018-03-30. Society of Political Economy, Kyushu University
バージョン：
権利関係：

ドイツ経済復活の鍵としての ミッテルシュタントと地域経済

— Audretsch and Lehmann (2016) と Ewing (2014) の見解を踏まえて —

山 本 健 児

1. はじめに
 2. ドイツ経済復活を可能にした諸要因
 3. ミッテルシュタント
 - 3.1 ミッテルシュタントとは何か?
 - 3.2 日本の中小企業との比較
 - 3.3 農村地域に立地する「隠れたチャンピオン」企業
 - 3.4 Ewing (2014) によるミッテルシュタント論
 - 3.4.1. ピックハン社
 - 3.4.2. カネギー社
 - 3.4.3. ハーン・ガラス製造社
 - 3.4.4. クリスティアン・ボリン・アルマトゥーレン社
 - 3.4.5. トゥルンプ社
 - 3.4.6. シャープミュラー自動車技術社
 - 3.4.7. 小 括
 4. おわりに
- 文 献

1. はじめに

1990年代後半から2000年代前半にかけて、ドイツ経済は「欧州の病人」と称されるほどに、他の欧州諸国に比べて不振をかこっていた¹⁾。ところが、リーマンショック以降、多くの欧州諸国の経済が低迷し、なかにはギリシアを初めとして経済破綻の危機に瀕する国もいくつか現れるほどになった一方で、ドイツの経済活力は著しく復活した。日本では、そのドイツ経済の好調さを、シュレーダー政権による社会保障制度改革や通貨ユーロの対ドル為替レートの低下による輸出上昇に求める論調が優勢だったように思われる²⁾。他方、欧州では、ドイツの諸産業

における単位労働コスト、即ち生産物単位当たりの平均的な労働コストの顕著な低下がドイツ

1) ドイツを「欧州の病人」とみなした最初は、管見の限りで *The Economist* (1999) と思われる。またドイツの著名な経済研究所である ifo-Institut の所長かつミュンヘン大学経済学部教授だった Prof. Dr. Hans-Werner Sinn が2003年11月15日にブランデンブルク州ノイハルデンベルク (Neuhardenberg) で行なった講演 (Sinn 2003) において、ドイツを「欧州の病人」と称して、その病状を克服するための方策を提起した。それは、雇用よりも失業を選ぶという、職業上の資格を持たないドイツ人たちの行動パターンを変えるような制度改革である。その改革案は、社会的弱者の切り捨てを指すというわけではなく、むしろ自助のための支援としての社会政策の必要性を維持するものであると Prof. Sinn は主張した。社会政策を堅持する国家は民間経済に対するライバルになるのではなく、そのパートナーになるような改革が必要であり、そのためには賃金に関するフレキシビリティの実現が必要であるとする主張だった。

経済復活の主因であり、その背景にドイツにおける経営側と労働側の関係が、産業別労働組合と産業別経営者団体との交渉だけでなく、労働側の代表が企業の監査役会に加わり、個別企業単位で組織される事業所委員会と当該企業の経営側とがコミュニケーションするというドイツ独特の企業制度があるとする見解が出されている(Dustmann et al. 2014)。

ところが最近、ドイツ経済の強さを製造業におけるミッテルシュタント (Mittelstand)³⁾の活力に求める見解が、アメリカ人経済学者やジャーナリストなどによって示されるようになってきている。このような見解は決して新しいというわけではない。すでに1990年代に、ドイツ人経営学者のHermann Simon (1996)が『隠れたチャンピオン』という著作で、他の先進諸国と異なるドイツ経済の特徴、即ちその輸出力の強さの秘密を製造業部門のミッテルシュタ

ントに求める説を提示していたからである。しかし、Simon (1996)が出版された当時、ドイツ経済は低迷し始めたためと思われるが、その見解は少なくとも日本ではあまり注目されなかったものと思われる⁴⁾。

ところで、日本ではいわゆる地方の経済や中小都市の衰退が問題視されるようになってから久しいが⁵⁾、ドイツの中小都市の多くはそのような状況にない⁶⁾。この国には、日本の県や郡の空間規模に相当する地域の中に経済停滞に苦しむ

2) 朝日新聞 (2012年5月2日)は、ドイツ経済の復活がシュレーダー首相時の労働市場改革に由来するという解釈と、この改革によってドイツでは格差が拡大したということとを報道している。我が国におけるEU研究の第一人者田中素香 (2015: 52)は注記の中での指摘でしかないが、ドイツの「一人勝ち」の要因としてユーロ為替相場や中国など高度成長の新興諸国への輸出を重視する趣旨のことを記している。田中 (2016: 131-135)でも、シュレーダーによる労働市場改革よりもドイツ製工業製品の輸出力の向上を重視している。その背後に、低賃金の旧東欧諸国に配置した工場との生産ネットワークの活用と単位労働コストの低下やユーロ安があるとしている。他方、ユーロ安の効果を認めつつも、それ以上に労働市場改革と中小企業の輸出に注目する論文 (杉浦・吉田 2014)もある。なお、ドイツ経済における製造業の強さという点で、例えば読売新聞 (2015年7月31日)にみられるように、インダストリー4.0 (第4次産業革命)という旗印の下で、ドイツの製造企業がIoTを進めていることに数年前から日本では関心が寄せられている。

3) ミッテルシュタントは中小企業と和訳されてきた場合があるし、筆者もまたかつてそう理解していたが (山本1997)、本稿で明らかにするように、決して中小企業という規模の概念で定義されるものではない。詳しくは本稿第3章で述べる。

4) ただし、Simon (1996)の和訳書 (サイモン1998)が刊行されたので、全く注目されなかったというわけではない。また、ドイツ経済復活の鍵としてミッテルシュタントに注目するものとして、先に言及した杉浦・吉田 (2014)のほかにも2010年代に入ってからわが国でも、例えば日本貿易振興機構 (2012)、岩本 (2016)、西垣 (2017)が表れた。なお、Simonはドイツ人であるから、サイモンでなく、ズィーモンとカタカナ表記するのが正しい。またミッテルシュタントではなく、ミッテルシュタントとカタカナ表記すべきである。

5) 1991年のバブル経済崩壊以降、徐々に日本の「地方」経済、地方中小都市、農山漁村の衰退が認識されるようになってきたと言えるが、特に2000年代の小泉政権になってからの公共投資の大幅削減が、「地方」経済に打撃を与えたと言えよう。ただし、だからといって土木建設工事を昔の水準に復すべきという考えを筆者が持っているわけではない。なお、シャッター通りという言葉がメディアに表れるようになったのは1997年頃からである。日経テレコンでその言葉を用いた記事を検索すると、日本経済新聞 (1997年6月10日)が最初である。朝日新聞の記事データベース「聞蔵」での検索によれば、朝日新聞 (1996年10月30日)に識者の意見として掲載された記事にその言葉が表れたが、実際のシャッター通りに関するものとしては1997年1月18日の記事が最も古い。

6) 筆者は大学院生時代にDAAD奨学生としての1970年代末における2年4カ月にわたるドイツ滞在を最初として、1980年代末以降にも調査研究のための2年間の滞在を1回、1年間の滞在を1回、2000年以降に約2カ月以上の滞在を6回行った。1～3週間程度の調査研究旅行であれば、1991年以降ほぼ毎年実施してきている。そのすべてで中小都市を意識的に見学したわけではないし、衰退の危機に瀕していると言わざるを得ない中小都市があることも事実であるが (Wirth et al. 2016)、総じて日本の「地方」中小都市の衰退傾向に比べれば、郡スケールあるいはこれよりも小さな地理的スケールの地域の中心都市としての活力を維持している中小都市が多いと言える。

ところがある一方で、かつて最も貧しい農村地域の一つであったにもかかわらず現在ではドイツの平均水準を上回りかつダイナミックに成長を続けている地域もある。このことを、筆者は2006年に旧知の「地域研究国土計画アカデミー」(Akademie für Raumforschung und Landesplanung)事務局長(当時)ショーリヒ教授(Prof. Dr. Dietmar Scholich)を訪問した際に聞き知った。その地域とは、ドイツ北西部、オランダとの国境に接するエムスラント郡(Landkreis Emsland)である。

その後2014年に、地方創生が日本で謳われ始めたころに、ドイツ国内での地理的かつ経済的周辺と位置づけられる小規模農村地域でありながら経済活力あふれるエムスラント郡の経済発展の要因を知ることができれば、日本の地域にとっても益するところがあるのではないかと発想し、日本学術振興会科学研究費の挑戦的萌芽研究に、中欧のなかでの類似の位置にあると推定される他の地域との比較研究という趣旨で応募したところ、幸いなことに採択された。そこで、ショーリヒ教授の強い勧めと斡旋もあって、2015年8月に上記アカデミーの現事務局長であるダニエルツィク教授(Prof. Dr. Rainer Danielzyk)を訪問してエムスラント郡の経済に関する聞き取りを行なったところ、ダニエルツィク教授はHidden Champion(隠れたチャンピオン)の存在を示唆した。

実を言えば、それまでHidden Championという用語を筆者は不明なことに知らなかったが、その意味を直観した。ショーリヒ教授は筆者に対して、ダニエルツィク教授がエムスラント郡のことを研究しているエキスパートであることを教えてくれたこともあり、帰国後、文献渉猟をしたところ、確かにダニエルツィク教授が同地域に関する論文を数本公表していることを知

り、それらを集めて読んでみた。しかし、その諸論文の中には「隠れたチャンピオン」に関する記載は全くなかった⁷⁾。

しかし、その後たまたまドイツの地域経済やミッテルシュタントに関する書籍を入手して読んでみたところ、この国の農村地域の経済が活発な理由として「隠れたチャンピオン」の存在を挙げているものがあることを知った。さらに、2016年夏に、アレクサンダー・フォン・フンボルト財団(Alexander von Humboldt-Stiftung)の再招待を受けてハイデルベルク大学地理学研究所に研究滞在した折に、同研究所のグリュックラー教授(Prof. Dr. Johannes Glückler)から、ドイツの農村地域に立地しながら世界市場で主導的地位を獲得している企業に関するワークショップがライプツィヒにあるライプニッツ地誌学研究所(Leibniz Institut für Ländekunde Leipzig)で開催されることを知り、許可を得て参加したところ、そうした企業が数多くドイツ農村地域に立地している理由を解明するための研究プロジェクトを同研究所がすでに発進させていることを知った⁸⁾。同研究所はそれ以前にも、世界市場で大きなシェアを持つ企業のドイツ国内での地理的分布を描いた地図を公表していた⁹⁾。

以上のような経緯でドイツの農村地域経済への関心を徐々に膨らませてきたことを踏まえて、

7) Danielzyk und Wiegandt (1985; 1999; 2005) はいずれも、中小企業よりもむしろ、大企業や国の施策などによる大規模プラントのエムスラント郡への立地ないし建設に焦点をあてたものと言える。

8) https://www.ifl-leipzig.de/de/forschung/projekt/detail/peripher_global_weltmarkt_fuehrer_auf_dem_lande.html 2017年8月3日アクセス。ライプニッツ地誌学研究所でのワークショップは、その研究プロジェクト遂行のために、関連分野で実績のあるドイツ人研究者や欧米諸国の研究者から助言を得るために開催されたもので、グリュックラー教授は同プロジェクトのアドバイザーの立場にある。

エムスラント郡の経済発展に関する研究のための理論的基盤を得るべく、本稿ではドイツの地域経済とミッテルシュタントとの関係に関するアメリカ人経済学者やジャーナリストによる著作の紹介と、地域経済の発展に関する筆者なりの予備的考察とを目的とする。取り上げる書物は Audretsch and Lehmann (2016) と Ewing (2014) である。ただし、本稿では、前者についてはその内容の全貌を検討するのではなく、ミッテルシュタントを論じた部分に焦点をあてる。その理由は、彼らの地域経済発展論の全容を検討するとすると、雑誌論文として不適當なほど長大な論文となるからである。とはいえ、彼らの議論の中でミッテルシュタントがどのような位置を占めるのか、ということを理解するためには、その議論全体の概略を理解しておく必要がある。そこで本稿では、まず Audretsch and Lehmann (2016) 全体の概要を簡単に紹介する。ついで、彼らのミッテルシュタント論を検討する。第3に、Ewing (2014) を紹介する。この著者はジャーナリストであるだけに、ミッテルシュタントの具体例を描いているし、彼なりの理論的思考も提示しているので、検討する価値がある。最後に、上記2冊の議論の検討を踏まえて、筆者なりの見解を提示したい。

9) その地図は次のウェブサイトで見ることができる。なお、地図に付されている解説や表を見ると、販売額や技術面で世界市場をリードする企業は1,100以上に上り、その約20%が地理的周辺に分類される地域に立地している、とされている。この地図によれば、エムスラント郡に立地して世界市場をリードしている企業は2つしかないことになる。その一つは明らかに、豪華クルーズ船建造の Meyer Werft (マイヤー造船所) であり、もう一つは農業機械製造の Krone (クローネ) である。
http://aktuell.nationalatlas.de/weltmarktfuehrer-11_10-2012-0.html/ または
http://aktuell.nationalatlas.de/wp-content/uploads/12_11_Weltmarktfuehrer.pdf
 2017年8月3日アクセス。

なお、本稿で用いる農村地域という用語は、農業あるいは農林水産業しかない地域という意味ではなく、大都市圏内に含まれない地域を意味する。大都市圏とは人口数十万人以上の都市を中心として、ここへの日帰り通勤が容易な圏域であり、圏域人口は100万人を超えると筆者は理解している。農村地域内の主たる土地利用はいうまでもなく農業であるが、そこに住む人々の多くはもはや農業に従事するのではなく第2次あるいは第3次産業に従事するというのが先進資本主義諸国の特徴である。さらに農村地域といえども都市が皆無ということはなく、小規模都市あるいは都市的集落が複数存在しているのが普通である。そのような意味での農村地域の経済発展に関する理論的問題の一つとしてのミッテルシュタントの役割を考察することが筆者の目下の研究関心であり、本稿はそのための理論的基盤を確立するための第1歩という意味を持つ。

2. ドイツ経済復活を可能にした諸要因

本章の本題に入る前に、Audretsch and Lehmann (2016) の著者の経歴を紹介しておく、そのカバーに記されている著者紹介によれば、デイヴィド・オードレッチュ (David B. Audretsch) はインディアナ大学公共・環境学部の経済発展講座の主任教授であり、開発戦略研究所の所長も務める、同大学の卓越教授 (distinguished professor) の称号を持つ経済学者である。同学部のホームページ¹⁰⁾ から入手できる履歴書によれば、彼はアメリカのニュージャージー州にある私立の

10) <https://spea.indiana.edu/faculty-research/directory/profiles/faculty/full-time/audretsch-david.html> 2017年8月2日アクセス。

ドゥルー (Drew) 大学で経済学を学んで1976年に卒業した後、ウィスコンシン大学で修士号を1979年に、翌80年に博士号を取得した。その後、1985年までバーモント州にあるカレッジで教鞭をとったのちに渡独し、1997年までドイツのベルリン社会科学研究所センター (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) で研究に従事した。インディアナ大学には1998年から勤務しており、文理学部地理学部門でも、さらに2012年からは同大学のケリービジネススクールでも教鞭を取っている。さらに2009年からドイツのコーブレンツ近郊にある私立のビジネススクール WHU オットー・バイスハイム経営大学 (WHU Otto Beisheim School of Management) でも客員教授として教鞭をとっている。ドイツのイエーナ (Jena) にあったマックスプランク経済研究所企業家精神・成長・公共政策部門 (Max-Planck Institut für Ökonomik, Abteilung für Entrepreneurship, Growth and Public Policy)¹¹⁾ の部門長も2003年から2009年まで務めたことがある。EU、国連、OECD、世界銀行などの国際機関で助言者としての役割も果たしてきた。つまりその膨大な著作目録からも分かる通り、オードレッチュ教授はドイツの企業と経済を熟知する経済学者であり、企業家精神やイノベーションを重視する立場から国民経済のみならず、地域経済や都市経済の発展に関わる問題を研究してきた人物である。

共著者エリク・レーマン (Erik E. Lehmann) はアウクスブルク大学の経営組織論に関する主

任教授であり、イエーナのマックスプランク経済研究所企業家精神・成長・公共政策部門でオードレッチュとの共同研究に従事したことがある人物である。またアウクスブルク大学ホームページから取得できる履歴書¹²⁾によれば、ニュルンベルク大学で経営学を学び、1999年にロストク大学で博士学位を得た後、コンスタンツ大学に勤務し、ここで2005年に教授資格を得た。その主たる研究関心は家族所有になる企業とイノベーションの関係や企業統治に置かれている。

Audretsch and Lehmann (2016: 6) は、ドイツ経済復活の秘密として7点指摘している。それらは、他の欧州諸国とだけでなく世界のすべての国々と異なるドイツ特有の制度である、と彼らはみなしている。また彼らは、2000年3月23～24日にリスボンで開催された欧州理事会が示した、経済成長のために最重要な要素を知識と企業家精神の2つに求めるとする考え方を踏襲している (Audretsch and Lehmann 2016: 8)¹³⁾。

企業家精神はドイツでは特に、ローカルコミュニティに埋め込まれているミッテルシュタントに顕著に見出されるとして、これが7つの秘密の筆頭に位置づけられている。ミッテルシュタントが何を意味するかについては、次章で詳しく述べる。ローカルコミュニティとは、ドイツにおける基礎的自治体すなわちゲマインデ (Gemeinde) や、州の下に位置づけられる郡 (Kreis) または郡から独立した都市自治体 (kreisfreie Stadt) に

11) Max-Planck-Institut für Ökonomik は、社会主義経済が市場経済に移行するプロセスを研究するために1993年にイエーナで設立されたが、その使命を果たしたと判断されたのであろう、2014年に閉鎖された。これは下記のウェブサイトの情報による。
<http://www.econ.mpg.de/deutsch/> 2017年8月3日アクセス。

12) <https://www.wiwi.uni-augsburg.de/en/bwl/lehmann/team/lehmann/>
<https://www.wiwi.uni-augsburg.de/bwl/lehmann/team/lehmann/>
2017年10月8日アクセス。

13) 以下、本節での記述は、Audretsch and Lehmann (2016) 全体の概要の紹介となるので、この書のどの部分に記述されていることなのかという情報は省略する。

相当するとみてよい¹⁴⁾。こうした空間スケール内で実践される職業教育実習制度を通じて質の高い労働力を獲得し、同じくそのスケール内での金融制度によって資金を調達することが、ミッテルシュタントにとって可能になる。そうしたミッテルシュタントの中から、Simon (1996)の言う「隠れたチャンピオン」が出現するとAudretsch and Lehmann (2016) はみているのである。

第2の秘密は教育制度と大学にあるという。それによって質の高い人的資本が形成されるからであり、そのような人材が知識とアイデアを生み出すからである。情報技術の発達によって、既に生み出された知識やアイデアへのアクセスに地理的距離が障害の役割を果たすことがなくなったとみなす考え方が、それゆえ「距離は死んだ」、「世界はフラットである」という言説(フリードマン2010)が流布したが、Audretsch and Lehmann (2016) はその見解を採っていない。む

しろ、知識やアイデアが局地的に集中する傾向が強いと彼らは考え、その理論的基礎をFeldman (1994) が提示していると評価している。知識やアイデアがスピルオーバーするとしても、その地理的範囲、あるいは社会的範囲は対面接触が可能な範囲にとどまるというのである。

第3の秘密は、ドイツ人が故郷に根づくとともに、世界へ雄飛するという2面性を持つことにあるという。故郷への根づきは意思決定の分権化された空間構造に表れていると著者たちは見ている。他方、世界への雄飛は、経済的機会を求めるためにドイツ人が狭い故郷という枠の中にとどまるのではなく、これを超えて全国市場どころか、外国市場に打って出るということを意味する。欧州では、高い経済的パフォーマンスを示す小規模国がいくつかあるが、それと同等のことを、分権化されているドイツ内の小規模地域の多くが果たしているというのである。言語を初めとする文化が異なる外国に市場を求める場合には、その言語・文化を学ぶことなくしてそれにアクセスすることはできない。この点でドイツ人は、他の欧州内の諸大国と異なる姿勢を持つようになっている、とAudretsch and Lehmann (2016) はみている。

第4の秘密はインフラストラクチャーの整備と、これを可能にした構造(ストラクチャー)とにあるという。インフラの整備によって、遠隔地に住んでいる人々との対面接触がより容易になされるようになったし、対面接触は知識とアイデアがスピルオーバーすることを可能にするがゆえに、Audretsch and Lehmann (2016) は整備された交通・通信インフラストラクチャーに着目する。しかし、それ以上に彼らは、インフラストラクチャーがストラクチャーの一部であり、ドイツのストラクチャーとは秩序政策

14) ドイツの地方制度は州によって異なるので一般化し
がたいが、例えばニーダーザクセン州の郡及び郡から
独立した都市自治体は2015年時点でRegion Hannover
を含めて46ある。そのうち26が人口10万人台であり、20
万人以上は9つしかない。人口10万人未満の郡は11あり、
すべて5万人以上である。面積で見ると、1,000 km²~
3,000 km²以上が22、100 km²~1,000 km²が18あり、100
km²より小さな郡・市は6つと少ない。いずれにせよ、
自治体としての権限を持つ地方公共団体である。要す
るに、平成の大合併以後の日本の多くの都市自治体の
規模に類似しているが、ドイツの郡の面積は概ね日本
の都市自治体よりも大きく、県よりも小さいと理解し
てよい。他方、基礎的自治体であるゲマインデの規
模は、現在の日本の市町村よりもはるかに小さい。ニー
ダーザクセン州の市郡の人口と面積については、同州統
計局のwebサイトから入手できる統計データによる。
[https://www.statistik.niedersachsen.de/datenangebote/
landkreistagsberichtsdiens/downloadbereich_mit_
passwort/landkreistagsbericht-ltab---downloads-102889.
html](https://www.statistik.niedersachsen.de/datenangebote/landkreistagsberichtsdiens/downloadbereich_mit_passwort/landkreistagsbericht-ltab---downloads-102889.html) 2017年10月8日アクセス。ちなみに、日本の都道
府県で最小の面積を持つのは香川県であり、約1,877 km²
である(国土地理院ホームページ [http://www.gsi.
go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/201610/area_todofuken.
pdf](http://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/201610/area_todofuken.pdf) 2017年10月8日アクセス)。

(Ordnungspolitik) の伝統にあるとみなしている。

Ordnungspolitik の語義について著者たちは明快な説明をしているとは言い難いが、メルケル政権下での財務大臣を務める CDU (キリスト教民主党) の大物政治家 Wolfgang Schäuble が自己の追求する経済財政政策をその言葉で表現していると何度か言及されているので、第2次世界大戦後以降の西ドイツ、そしてドイツで追求されてきた社会的市場経済 (soziale Marktwirtschaft) のことをそれは意味するとみてよい。すなわち、経済に関しては市場メカニズムを重視して民間企業の競争に委ねるとともに、市場メカニズムによって生み出される社会問題については政府が介入して問題を克服ないし和らげることを意味すると考えられる¹⁵⁾。

第5の秘密は、第4の秘密である秩序政策と逆を意味しかねないフレキシビリティ (柔軟性) にあるという。柔軟性は1990年代のシュレーダー政権下で進められた労働市場改革に表れたが、これのみでなく、ドイツ社会全体がグローバリゼーションを指向する方向に転換したことが、ドイツ経済の柔軟性を意味すると Audretsch and Lehmann (2016) はみている。グローバリゼーションへの指向によって多様性が増し、かつてのガストアルバイターとは異なる新しい移民、企業家精神にあふれる若い移民がドイツにくるようになってきているというのである。

第6の秘密は製造業にあるという。知識を経済成長のための最重要の要因とみなすならば、製造業ではなくサービス業に焦点を当てることになりやすいが、そしてそれが1990年代のアメリカ経済を特徴づけたが、ドイツは知識と企業家精神を製造業と結びつけ、形ある商品をドイツブランドとして確固たるものにしたというのが

Audretsch and Lehmann (2016) の見立てである。

第7の秘密は、ドイツ的であることを負のイメージから正のイメージに変えたことにあるという。いうまでもなく負のイメージとしてのドイツ的なものはナチスに象徴される。第2次世界大戦後以降の長年にわたって、このイメージを払拭することができなかったドイツが、ドイツ的であることよりもヨーロッパ的であることを指向する政治と経済の実践を積み重ねることによって、自分たち自身に関するイメージを変え、また他の欧州諸国民もドイツに対するイメージを変えたと Audretsch and Lehmann (2016) は解釈する。イメージ転換が経済的成功にただちに結びつくというわけではあるまいが、著者たちはそれを「ドイツ的であることは善なり」と題された第8章で詳論している。

15) 下記のウェブサイトには、概略、そうした意味が記されている。

<http://www.wirtschaftsuniversitaet.de/lehre/service/wirtschaftslexikon/o/ordnungspolitik/> 2017年10月8日アクセス。また、ドイツでの政治的な成人教育のための良質なブックレット (A4版の雑誌形態で刊行されるが、内容とボリュームからすれば、日本の良質な新書に相当する) を刊行している Bundeszentrale für Politische Bildung のウェブサイトには、*Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016.* に記載されている次の定義が掲載されている。

「秩序政策とは、国民経済における経済的行為に関して、例えば財産の分配などに関する長期的期間のための基本条件や、競争が行われる諸条件を設定する経済政策上の原則のことである。秩序という枠組みの中での経済過程の進行は、プロセスに関する政策を通じて制御することが試みられる。」

<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20233/ordnungspolitik> 2017年10月8日アクセス。

なお、プロセスに関する政策とは、個別の経済部門のための価格政策や補助金政策、マクロ経済のための金融政策や財政政策など、経済プロセスを制御する政策を意味する。

<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20391/prozesspolitik> 2017年11月3日アクセス。

上にきわめて大まかに紹介した7つの秘密のゆえに、つまり公式的であれ非公式的であれドイツの諸制度のゆえに、新しい知識が生み出され、高度な熟練労働を遂行する人的資本が形成され、新しい知識やアイデアがそうした人たちの間でスピルオーバーし、ドイツに定住する外国人も含めて企業家精神が醸成発揮されるからこそ、「欧州の病人」から脱してみごとな経済的復活を成し遂げたと Audretsch and Lehmann (2016) はみているのである。

本稿で検討する Ewing (2014) も、ドイツ経済復活の最重要要因としてミッテルシュタントに着目している。ただし、後に詳しく見るように、彼はドイツ国内の都市地域や農村地域との関連を問題にしていない。彼が着目するのは、ミッテルシュタントに共通する特徴である。

ところで、Audretsch and Lehmann (2016) が指摘するドイツ経済復活の7つの秘密に対して、2000年代半ばころまでの経済停滞を脱して顕著な復活、否それどころかダイナミックな発展をドイツが実現できている要因を探求するのであれば、数十年以上にわたって存在しているドイツの制度ではなく、まさしくその変化をもたらした2000年代特有の要因に焦点をあてるべきではないか、という疑問が提起される。この意味からすれば、上記の7つの秘密のうち、第1のミッテルシュタント、第2の教育制度と大学、第3の故郷への根づきと世界への雄飛、第4のインフラストラクチャーの整備とこれを可能にするドイツ特有の構造あるいは秩序政策は、少なくとも東西ドイツ分裂時代における西ドイツにおいて恒常的に存在していた特徴であり、さらには近代化以降のドイツの歴史を通じて認められる特徴と言えるので、2000年代半ば以降の変化の主因とは言い難い。他方、第5のフレキ

シビリティと第7の負のイメージの払拭は、2000年代半ば以降になって突如現れたものではなく、1990年代から徐々に顕在化した要因と言えるであろうが、ドイツ経済復活を説明する要因と言える可能性がある。第6の知識と製造業との結びつきは、2000年代に特有の知識ということ強調するのであれば、変化の主因の一つになりうるが、先進資本主義諸国の中で製造業のGDPに占める比重が相対的に高く、かつその力が衰えないできたのは西ドイツ時代を通じての特徴であるがゆえに、第1～第4の秘密と同列に位置づけられうる。

以上の、Audretsch and Lehmann (2016) への疑問はさておき、筆者が関心を持つ農村地域の経済活力の要因というテーマからすれば、上記の7つの秘密の中で特に重要と考えられるのは第1のミッテルシュタントと第3の故郷への根づきと世界への雄飛である。その2つこそ、都市あるいは大都市圏ではない場所であっても、経済的活力を発揮する要因としての場所の特性につながる可能性があるからである。

また、第4の秘密とされているインフラストラクチャーと秩序政策はドイツの農村地域に焦点をあてるテーマではないが、インフラストラクチャーの整備なくして発展しうる地域はありえないし、農村地域に即したインフラストラクチャー、さらにはそのための秩序政策という論点も重要である。こうしたドイツ経済復活の要因のうち、本稿では前述したようにミッテルシュタントに焦点をあてる。

3. ミッテルシュタント

3.1 ミッテルシュタントとは何か？

ミッテルシュタントはドイツ語圏独特の概念

である。これを中小企業と同義であると捉えるならば、英語の small and medium-sized enterprises (SMEs) がミッテルシュタントに相当することになる。この英語をドイツ語に直訳するならば kleine und mittlere Unternehmen あるいは Klein- und Mittelunternehmen となる。ただし、kleine und mittelständische Unternehmen の省略形であると理解する場合もある。いずれにせよ KMU と略記され、SMEs と同義であるとされている。ドイツの中小企業は、従業員500人未満で年間販売額5,000万ユーロ以下の企業と定義される¹⁶⁾。このカテゴリーに属する企業はドイツの企業総数の99.6%、就業者数の約60%、販売額の約37%を2010年代初めにおいて占めていたと Audretsch and Lehmann (2016: 17) は記している。

しかし、ミッテルシュタントは規模よりもむしろ、価値、戦略、ガバナンス、資金調達、人的資源に関する実践や指向性などからみた質的特徴を意味する用語である。この意味からすれば Robert Bosch という自動車電子部品サプライヤー兼電動工具メーカーは、規模的には大企業であるが、質的にはミッテルシュタントであるという (Audretsch and Lehmann 2016: 17)。ミッテルシュタントとは、家族所有になり、小さな町にひっそりと位置しており、特殊化された機械や部品を購入する企業にのみ知られているに

過ぎないという *The Economist* (2014) による特徴描写も紹介した上で、雇用と成長における安定性もミッテルシュタントの特徴であるとしている (Audretsch and Lehmann 2016: 18)。その質的特徴を体系的に整理する場合には、企業統治、製品戦略、人的資源、組織構造、計画の期間と方向性、生産におけるフレキシビリティ、地元資源をレバレッジ (少ない資金で購入し、大きな力 (資金量) に変える) する能力、グローバルな視野からの機会の調査点検、以上の8点においてドイツのミッテルシュタントの特徴を理解することができる、と Audretsch and Lehmann (2016: 19) は理解している。

ちなみに、ボンにある「ミッテルシュタント研究所 (Institut für Mittelstandsforschung)」によれば、ミッテルシュタントの定義において企業規模は重要ではない。所有と経営とが統一されている企業のことをそれは意味し、その意味で企業の質が重要である。所有者でもあり経営者でもある企業家が大きな影響力を持ち、リスクを負い、企業家の所得と存立の土台をなすのがミッテルシュタントであるという。これは Familienunternehmen (ファミリーエン・ウンターネーメン：家族によって所有かつ経営される企業) と同義であり、中小企業 (KMU) のほとんどはミッテルシュタントの性質を持つが、大企業のなかにもその性質を持つものがあるので、KMU とミッテルシュタントは決して同義でない、と上記研究所のホームページに記されている¹⁷⁾。家族による所有かつ経営という意味でならば、日本では同族企業と呼ばれるものと同じになる。ただし、この日本語がどちらかといえばネガティブなニュアンスを持つのに対し

16) ドイツのボンにある「ミッテルシュタント研究所 (Institut für Mittelstandsforschung)」の定義であり、ドイツ連邦政府もこの定義に従って中小企業を捉えてこれを支援する政策を採る。ちなみにEU諸国に共通する中小企業概念は、従業員数250人未満、年間販売額5千万ユーロ以下の企業と、EU委員会によって定義されている。

<https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>

<https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>

2017年10月15日アクセス。

17) <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/> 2017年10月15日アクセス。

て、ドイツ語でのファミリーエン・ウンターネーメンという単語が持つニュアンスはポジティブである¹⁸⁾。

しかし、Audretsch and Lehmann (2016: 19) は、ミッテルシュタント研究所による定義とやや異なる見方を提示している。彼らによるミッテルシュタントの8つの特徴の第1に挙げられた企業統治に関して、証券市場に上場しそれ故家族所有ではなくなっているミッテルシュタントも少数ではあるが存在していると指摘しているのである。とはいえ、ほとんどのミッテルシュタントが家族によって所有されており、それゆえ外部資金を調達して成長しようとはしない企業であるとも述べている。外部資金とは銀行からの間接金融によるのではなく、証券市場での直接金融による資金という意味である。したがって、彼らの歯切れは悪いが、ミッテルシュタントとは家族が所有しかつ経営している企業ということになる。実際、彼らはミッテルシュタントの特徴を説明する文章の中で family firms (familienunternehmen: 家族企業) という語句を頻繁に用いている。

ただし、Stiftung Familienunternehmen (家族所有企業財団) によるファミリーエン・ウンターネーメンの定義は、必ずしも所有と経営の一致を要件としていない。この財団によればファミリーエン・ウンターネーメンが2つのカテゴリーに区分される、と Audretsch and Lehmann

(2016: 21) は指摘している。1つは、所有者が支配する企業であるが、所有と経営とが必ずしも一致するわけではない企業である。ただし、管理できる人数の自然人によって支配されている企業であり、ドイツの全企業のうち92%がこのカテゴリーに属するという。管理できる人数の自然人によって支配されているということは、企業の資本が多数の自然人や法人によって所有されているのではなく、家族によって、あるいは親族や友人を含めたとしても少数の人によって資本が所有されていることを意味する。もう1つは管理できる人数の自然人によって支配される企業であると同時に、その支配者即ち所有者である家族の一員が経営する企業である¹⁹⁾。ドイツの全企業の約90%がこれに属しており、年間販売額5,000万ユーロを超える企業、即ち大企業の3分の1は、上の2つのカテゴリーのいずれかに属するという。

上のファミリーエン・ウンターネーメンの定義からすれば、所有と経営とが一致しない場合もあるので、それを家族所有経営企業と和訳することはできない。管理できる数の自然人がすべて一つの家族の構成員からなるのか否かということとは財団の定義に記されていないが、当該企業を所有する自然人が少数であり、その人たちが家族を構成しているのが普通であるから、家族所有企業と和訳するのが適切ということになる。Audretsch and Lehmann (2016: 22) にはド

18) Stiftung Familienunternehmen (家族所有企業財団) という財団がドイツにあり、これの理事の1人である Prof. Rainer Kirchdörfer 執筆になる „Lexikon Familienunternehmen“ によれば、ドイツの家族所有企業は、2000年代前半までの経済危機を脱して以降成功し、持続可能な社会的カンピタンスのある企業と同義である、と国際的に受取られるようになってきている、と述べている。
<http://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen> 2017年10月15日アクセス

19) 本文に記した2つのカテゴリーは Audretsch and Lehmann (2016: 21) に記されていることだが、家族所有企業財団のホームページに記されている定義によれば、証券市場に上場している企業であっても、当該企業の創業者、または当該企業の資本の取得者、またはそうした人たちの家族や子孫が、株式の所有割合に応じて企業としての決定権限の25%を持つ場合には、ファミリーエン・ウンターネーメンに含まれる。
<http://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen> 2017年10月15日アクセス。

イツで最も古くに創業した家族所有企業がリストアップされている。その中には1490年に Franz von Taxis によって創業され、現在43万人以上を雇用し、年間販売額が55兆ユーロを超えるドイツポストまでが含まれている。ただし、この企業は既に証券市場に上場されており、ミッテルシュタントとは言えないという趣旨のことも記されている (Audretsch and Lehmann 2016: 21)。

ミッテルシュタントの第2の特徴である製品戦略とは、競争力の源泉として価格ではなく、製品の質、イノベーション、技術に焦点をあてることを意味する。自国通貨の為替レートが高く労働コストが高いドイツでは、この戦略によらざるを得ない。ほとんどすべてのミッテルシュタントに共通する戦略は、ニッチ市場と生産プロセスにおけるフレキシビリティに焦点をあて、世界で最高品質の商品を生産することにある。そうすることができるミッテルシュタントは「隠れたチャンピオン」になるのである。規模、ガバナンス、何世代にもわたって同系家族が所有者兼経営者として君臨するかどうか等について、ミッテルシュタントは決して一様ではなく、多様性に富んでいるという (Audretsch and Lehmann 2016: 21, 23)。

第3の特徴である人的資源の育成と開発は、実習制度に関係する。ザンクトガレン大学「リーダーシップ・人的資源管理研究所」によってなされたドイツの中小企業約100社に雇用されている1万4,700人の従業員に対する調査によれば、97%が勤務先企業に対してコミュニティの感覚を抱いている。企業の価値が自分自身の価値に一致するという従業員は97%に上る。Herrenknecht というトンネル掘削用機械器具開発生産企業²⁰⁾は、従業員が家族のごとく協力するということを、自社従業員の特徴として挙げているという

(Audretsch and Lehmann 2016: 23)。

巨大企業と異なるミッテルシュタントの戦略は、従業員のモチベーション向上に努めることにある。巨大企業の従業員は俸給・賃金のために働くに過ぎないが、ミッテルシュタントではチームの一員であり、チームとして何かを成し遂げるといった達成感を得るために働く、ということになる。その典型例として、バーデン・ヴュルテンベルク州のブルラディンゲン (Burladingen) という小都市に立地する Trigema²¹⁾ という T シャツ、ポロシャツなどの繊維衣服製造企業が紹介されている。先進国から途上国に立地の重点が移行してきたこの産業に属するにも拘らず、この企業は上記の小都市にしか工場を持っていない。社長の Wolfgang Grupp は、従業員に対してのみならず、その子供たちに対しても永年雇用を保証している。ミッテルシュタントの従業員が高いモチベーションを持っていることは、低い病休率に表れている。ドイツの大企業での病休率は4~5%に上るが、ミッテルシュタントでは3%でしかなく、しかも多くのミッテル

20) ヘレンクネヒト社のホームページによれば、同社は Martin Herrenknecht によってバーデン・ヴュルテンベルク州のラール (Lahr) という小都市で詳細な設計事務所として1975年に創設された。1993年には従業員数395人、年間販売額7,780万ユーロ相当額を達成する中規模企業に成長した。1998年には株式会社に改組され、従業員数823人、1億7,750万ユーロ相当の売上高に達した。2015年までに、ドイツの経済誌 *Wirtschaftswoche* による「隠れたチャンピオン」のランキングで1位になること3回に達した。世界各国にサービス営業拠点のみならず生産工場も配置する多国籍企業となっている。<https://www.herrenknecht.com/de/unternehmen/konzern/chronik.html> 2017年10月31日アクセス。

21) この企業は1919年に設立され、布の生産からシャツなどの衣服まで一貫生産する1,200人規模の大企業である。1930年代には既に800人規模の大企業となっていた。現社長の Wolfgang Grupp がこの企業の資本を所有している。<https://www.trigema.de/unternehmen/geschichte/> 2017年10月31日アクセス。

シュタントではこれよりも低い病休率であるという (Audretsch and Lehmann 2016: 24)。

ミッテルシュタントは従業員に対して働き方に関して自由とフレキシビリティとを認めている。それによって従業員の創造性とイノベーション能力とを高めている。自宅での労働、早朝や夕方、あるいは週末での労働などを認めていることを明らかにしたキール世界経済研究所の研究成果も、Audretsch and Lehmann (2016: 24) は紹介している。

職業教育における二重システムの枠内での企業実習も、他国にはないドイツ独特の人的資源開発システムであるという。300以上の職業に関する教育が二重システムとして整備されており、生徒は受ける教育総時間数の2分の1あるいは3分の2を企業での実習にあてる。残りは職業学校での座学にあてられる。これによって理論と実践の両方に関して一般的な技術知識を身につける若者は、その雇用に関してのフレキシビリティを確保するだけでなく、どこかほかのところで開発された最先端の技術やアイデアにアクセスし、自分のものにするための重要な源泉を身につけることになる。若者は早い段階で、自身のスキルを高める際に責任を自分で負うということを学び、異なる様々な仕事・課題に責任を負い、同僚と構成するチームの中で協力することを学ぶ。22歳以下の若者のうち約3分の2が二重システムでの職業教育を受け、そのうちの4分の3以上がそれを修了する。つまり22歳以下の若者の半数以上が職業実習を完了する。ミッテルシュタントの多くが二重職業教育での実習の場を提供しており、実習生の約85%がミッテルシュタントで働いている²²⁾。つまり、ミッテルシュタントは高度な訓練を受けた技能水準の高い労働力を供給する源泉となっている

のである。ミッテルシュタントがドイツ経済にとって果たしている重要な役割として、職業教育への寄与があることを Audretsch and Lehmann (2016: 25) は強調する。

ミッテルシュタントの第4の特徴である組織構造とは、従業員に近いところでの意思決定を意味する。Audretsch and Lehmann (2016: 26) は分権化 (decentralization) という用語を用いてミッテルシュタントの組織構造を説明しているが、文字通りの分権化とは異なると考えられる。ミッテルシュタントのトップと従業員との距離が小さく²³⁾、リスク、不確実性、債務に関する意思決定が、従業員と企業トップとの間の日常的なコミュニケーションを踏まえてなされる、と指摘しているからである。それは、ミッテルシュタントが小さな町や村に立地することと関係しているという。

意思決定に関するフラットな構造のゆえに、従業員が持つアイデアやノウハウに経営陣は容易にアクセスできる。ドイツ独特の職業教育制度のゆえに、従業員の技術的社会的能力が高いだけでなく、彼らのアイデアは豊かである。グローバル市場でミッテルシュタントが競争力を

22) 別の場所 (Audretsch and Lehmann 2016: 18) で、実習生総数のうち約83%がミッテルシュタントで実習教育を受けているとする記述がある。こうした数字は規模で定義されたミッテルシュタントに関するものなのか、それとも質で定義されたミッテルシュタントに関するものか、著者たちは明示していない。おそらく前者であろう。そう考える理由は、質で定義した場合に、すべての企業を個別にミッテルシュタントか否かを判断することは極めて困難な作業となるからである。

23) 企業の中での上司と部下との間の距離について、ホフステード (1995) は権力からの距離という用語で表現している。これは、世界中に事業所を配置していたIBM社の社員に対するアンケート調査を多変量解析の手法によって分析し、世界の国民文化の違いを、価値観に焦点をあてて明らかにした研究である。そこでは、ドイツのみならず他のゲルマン系とされる国民やノルディック系とされる国民にあっては、権力からの距離が短いという結果が出されている。

持つ源泉として、従業員が持つ創造性やアイデアを活かす (leverage) という伝統をミッテルシュタントは持っている。これは、経営陣と従業員との間の距離が短いことによっている。そして、従業員は能力が生かされることによって、認められているという感覚を持つようになる。2010年になされたケルン経済研究所の調査によると、自分のアイデアや創造力が企業によって評価されていると感じる従業員の比率は、大企業で46%でしかないが、中小企業では61%に上ること、意思決定に関与していると感じる従業員比率は大企業で59%だが、中小企業では約75%に達するということが紹介されている。ミッテルシュタントでは従業員が帰属意識と場所感覚を持っているがゆえに、仕事への満足度が高く、離職率が低くなるのである (Audretsch and Lehmann 2016: 26)。

計画や意思決定のために用いられる長期的視野が、ミッテルシュタントの第5の特徴である。大企業では四半期ごとの業績が重視されるが、ミッテルシュタントは安定性と存続という長期的目標と、所有者だけでなく従業員・取引先企業・コミュニティといったステークホルダーにも価値を与えることを重視する。ミッテルシュタントは従業員とその家族との関係を重視し、それ故、従業員の労働時間についてはフレキシビリティを旨としている。このことも低い離職率につながる。従業員のロイヤリティが高いとされるダイムラー社ですら離職率が5.3%にもなるのに対して (ドイツの大企業の平均は7.3%、アメリカでは33%)、ドイツのミッテルシュタントでは2.7%でしかない。その結果、従業員の技能高度化のための投資が無駄にならないし、これはコスト節約につながる。新規に従業員を雇用する際のコストも節減される。アメリカの企

業の平均勤続期間が4年未満でしかないのに対して、ドイツのミッテルシュタントでは33年にも上るといっているのである (Audretsch and Lehmann 2016: 26-27)。

ミッテルシュタントの第6の特徴は生産におけるフレキシビリティである。これを例示するために、入社後5年たったら4分の3は会社から去ってもらうという Tobit AG というソフトウェア会社²⁴⁾を経営する Tobias Groten の人事政策が紹介されている。会社に残ることができるのは4分の1だけである。会社を去る4分の3は、Tobit AG のライバル会社か顧客企業が喜んで雇用するとのことである。新しい精神は25歳未満の新人がもたらすものであるという思想をもっているため、Groten はその人事政策を実施しているとのことである (Audretsch and Lehmann 2016: 28)。

しかし、このような人事政策のどこがフレキシビリティに相当するのか、また従業員の長期勤続という著者たちが指摘しているミッテルシュタントの特徴とその人事政策とがどう整合するのか、不明確と言わざるを得ない。ただ、企業家としてのフレキシビリティを維持するた

24) この企業はノルライン・ヴェストファーレン州の北西部、オランダと国境を接する小都市アーハウス (Ahaus) に立地する、企業のためのコミュニケーション用ソフトウェアやスマホ用アプリケーションソフトウェアを開発生産する企業である。アーハウスはルール工業地帯の中心都市エッセンの北約80kmに位置し、ミュンスターラントと呼ばれる農村地域の西端部にある (<https://en.tobit.software/aboutus> 2017年11月1日アクセス)。Kroker (2013) によれば、従業員数250名、2011年の販売高1,600万ユーロ、利益が200万ユーロに達する。また、「ミッテルシュタントはドイツの秘密の武器」という記事を書いた Bück und Kiani-Kreß (2014) も Tobit AG を取上げており、1986年に18歳で創業した Groten が、イノベーション力を持続させるために絶えず新しい血を企業に入れこみ、新規採用者の75%を採用後5年以内に退社させるという雇用方針を取っていること、2013年の利益が400万ユーロに上ったことを記している。

めに、Groten がその人事政策を取っている、と著者達は述べているだけである。なお、Groten が重視するフレキシビリティの一つとして、どの顧客にも一方的に依存することがないようにするということがある。また SAF-Holland²⁵⁾ という企業では、景気の繁閑に応じて従業員の労働時間を調整するというフレキシビリティが重視されていることに、Audretsch and Lehmann (2016: 29) は言及している。

ミッテルシュタントの第7の特徴は、ローカル資源を用いてグローバル市場での競争力を高めるということである。そのローカル資源とは、ミッテルシュタントのバリューチェーンに関わる、地元の他の企業や人々の強力かつ支援的な関わりである。これは同じ地域の中にも存在するということで結ばれる絆を基盤にしている。何世代にもわたって、サプライヤー顧客間関係を保ってきたことが、そうした社会関係を

醸成しているというのである (Audretsch and Lehmann 2016: 29)。

ミッテルシュタントの第8の特徴は、グローバル市場指向である。20%に上る高い輸出比率がその指標となる。ミッテルシュタントの輸出先は欧州内が中心ではあるが、前述のボンにある「ミッテルシュタント研究所」によると、ミッテルシュタントの輸出の45%はアジア諸国向けであるという。外国市場指向の事例としてランの花を栽培する Hark²⁶⁾ が言及されている。この企業は約10年前までは30人しか雇用していなかったが、数百人規模の企業に急成長した。その原動力は、ランに対する需要が世界的に急増したのに対応して、ランの栽培方法を実験室のなかで革新し、供給を増やしたことによって急成長したというのである (Audretsch and Lehmann 2016: 30)。

上記の最後の事例は製造業ではなく農業に分類されるが、研究開発に基づいて急成長したことになる。ミッテルシュタントを論じた第2章「スモール・イズ・ビューティフル」だけでなく Audretsch and Lehmann (2016) の全体を通じて、ドイツ経済の復活の重要な要因が研究開発であるとして繰り返し R & D が言及されているが、企業で活動している約35万人の科学者やエンジニアのうち25%がミッテルシュタントに勤務しており、2013年にミッテルシュタントは87億ユーロを新しい製品や生産技術の開発のために投資したという。これはドイツにおける R & D

25) この企業について Audretsch and Lehmann (2016: 29) は、商用車生産企業にとってのサプライヤーであるとしか紹介していない。同社のホームページによると、この企業はヨーロッパで活動していた SAF 社とアメリカで活動していた Holland 社とが2006年に合併し、ルクセンブルクに本社を置いている。その2016年の販売額は10億4,200万ユーロに上り、従業員数は3,200人である。それゆえ、ドイツのミッテルシュタントであるとは言えない。しかし、上記2社のうちの SAF 社は、1881年にドイツのある村で創業した鍛冶屋の系譜をひく企業である。当初は鋤を生産していたが、農業機械用アクスルを生産するようになり、さらに商用車のアクスルやサスペンションの生産へと転換した。その立地に関するウェブサイトには、実質的な本社と主力工場がバイエルン州北西部のアシャッフエンブルクの東数 km に位置するベッセンバハ (Bessenbach) にあると記されている。また、バーデン・ヴュルテンベルク州の最南部ジンゲンにも工場がある。それゆえ、Holland 社との合併以前は、ドイツの農村地域に拠点を置くミッテルシュタントだったといえる。

<https://corporate.safholland.com/en/company/about-us/company-profile/company-profile>

<https://corporate.safholland.com/en/company/about-us/locations/production-sites>

2017年11月1日アクセス。

26) この企業は、ノルトライン・ヴェストファーレン州の東部、ルール工業地帯の主要都市の一つドルトムントから東北東に約60数 km 離れた小都市リップシュタット (Lippstadt) に立地する。1904年創業になるが、ラン栽培を開始したのは1949年である。

<http://www.hark-orchideen.de/Unternehmen/unternehmen.php?navID=1&lang=de> 2018年1月1日アクセス。

支出のうち約15%に相当する。ただし、ミッテルシュタントはR & D部門を設けていないことが多く、上記の数値がミッテルシュタントによる研究開発のすべてを意味するわけではないことも指摘されている (Audretsch and Lehmann 2016: 18)。

3.2 日本の中小企業との比較²⁷⁾

以上のような Audretsch and Lehmann (2016) によるドイツのミッテルシュタントに関する説明を見ると、それが小さな都市や町、さらには村に立地することとの関係に関する議論が弱いと言わざるを得ない。第7点目のローカル資源の活用が、その論理的根拠になるのかもしれないが、説得的な論理や実態に関する根拠が提示されているとは言い難い。この点については後で言及する。

他方で、著者たちのミッテルシュタント理解は、1980年代に称揚された日本的経営に非常に類似する言説であると言わざるを得ない。第6の特徴である生産におけるフレキシビリティは、日本企業に見られない特徴という部分もあるが、日本企業では従業員に対して特定の専門的職能に特化させるよりも、多様な仕事を経験させるという意味で、フレキシビリティに富む労働力に社内教育を通じて育て上げるのが普通である。したがって定期人事異動をするし、景気の繁閑に応じて正社員を簡単には解雇しない一方で、バッファーとして非正規雇用になる従業員の人件調整をフレキシブルに行うという伝統を持っている。長期的視野を持ち、シェアホルダーよ

りもむしろステークホルダーを重視するという点で、まさしくロナルド・ドーア (2001) が指摘する、アングロサクソン諸国の企業には見られない、日独企業に共通していた特徴をドイツのミッテルシュタントは持っていると言える。

製品の質、イノベーション、技術を重視する製品戦略という点は、日本の中小企業の戦略と同じであるとは言い難い。日本の中小企業はむしろ、コスト、質、納期の3つを、とりわけコストのわずかな低減とそのため漸次的イノベーション、即ち改善活動を非常に重視するし、Audretsch and Lehmann (2016) が言及していない納期を非常に重視する。日本の中小企業が製品の質を重視しないというわけではもちろんない。質の確保は当然であり、他社が実現できない質を持つ製品よりもむしろ加工技術を重視するのが日本の中小企業の特徴であろう。

企業としての意思決定のための構造がフラットであることをドイツのミッテルシュタントの特徴として著者たちは強調しているが、日本の中小企業であればむしろ、環境変化に応じた、あるいは顧客の要望に応じた素早い意思決定ができるということの特徴として挙げるであろう。その意味で、官僚主義的な階層構造化された意思決定機構でないという点でドイツのミッテルシュタントに日本の中小企業は類似する点を持つと考えられる。しかしむしろ、社長への権限の集中が日本の中小企業の特徴ではなからうか。ただし、社長が従業員とのコミュニケーションを重視し、従業員の創造力とアイデアを活かそうとするか否かは、まさしくケースバイケースであり、日本の中小企業一般の特徴であるとは言い難いであろう。

地元資源の活用を、著者たちはアプリアリにミッテルシュタントが立地するローカルな場所

27) この節に記述する日本の中小企業の特徴は、筆者が1990年代半ばから進めてきた、長野県諏訪岡谷地域や南信地域、群馬県東毛地域、浜松市、九州などに立地する中小企業経営者への聞き取りに基づく。その記録は、山本 (2000; 2004; 2013a; 2017a) に収録した。

にサプライヤーやカスタマー、あるいは金融機関も含めて支援企業が存在し、それらが協力的であることをローカル資源と見ている。これに対して、日本の中小企業もまた、その誕生と成長途上において、そうした意味でのローカル資源への依存度が大きかったと言えるが、ひとたび全国あるいは海外市場に確固たる顧客を確保できれば、その顧客との関係がより重視されるようになり、したがって著者たちが言うところのローカル資源はさほど重要ではなくなるのではないかと考えられる。むしろ、日本の中小企業にとってローカル資源として重要なのは、公的機関が推進しようとする地域経済振興のための各種の会合に、成長著しい中小企業経営者は参加を要請されるようになり、それに協力すればするほど、公的機関や直接の取引関係のない地元で立地するさまざまな企業との交流が深化し、金融機関も含めて地域企業と取引以外の側面での交流が深化することによる、コスト利益の計算には入り得ないメリットが生まれる、ということではなからうか。その一つとして、地元からの若い優秀な労働力の雇用が容易になる一方で、大都市圏などで能力を高めた労働力のUターン、Jターン者の受け皿になる、ということが、地元資源の活用という点で日本の成功した中小企業にとって最も重要であると考えられる。このような日本の成功した中小企業に特有の地元資源の活用と類似のことが、ドイツのミッテルシュタントにも見られるのか、残念ながら Audretsch and Lehmann (2016) からは分からない。

それはさておき、海外市場に積極的に打って出る日本の中小企業はかつて少なかった。しかし、1990年前後以降、大きく増加した。ただしその多くは、日本での顧客を海外でも顧客とし

て確保することが主たる狙いであったと言わざるを得ない。日本国内の顧客とは全く別の顧客を海外に求めるといようなグローバル市場指向性を持つ日本の中小企業は少ない。しかし皆無ではない。その典型例は鹿児島県南九州市に立地し、CDやDVD修復のための自働機械を開発生産した(株)エルムや、佐賀県鹿島市に立地してファインブランピングプレス機を開発生産している森鉄工(株)である²⁸⁾。以上のような日本の中小企業との異同に関する議論はひとまず置き、Audretsch and Lehmann (2016) の議論に戻ろう。

3.3 農村地域に立地する「隠れたチャンピオン」企業

Audretsch and Lehmann (2016: 30-35) は、ドイツのミッテルシュタントの特徴を描いた後に、Hermann Simon の「隠れたチャンピオン」に関する議論を紹介している。彼らによれば、年間販売額が50億ユーロを超えない企業で、ある製品の世界市場でトップ3の一角に位置する企業であるか、または大陸スケールで指導的生産者となっている企業が「隠れたチャンピオン」であると Simon は定義したとのことである²⁹⁾。そうした企業は世界に約2,500社存在し、そのうち1,300社がドイツの企業であり、ミッテルシュタントであるという。

「隠れたチャンピオン」は、証券市場に上場している大企業よりも特許取得率が5倍も高い一方で、その立地特性は大都市を避ける傾向があることを Simon が重視しているという。技術的

28) (株)エルムについて、山本 (2013b) で詳細にその進化を描いた。また森鉄工(株)については、日本地理学会2016年春季学術大会で「「隠れたチャンピオン」企業の進化にとっての地域の意味」と題して報告した(山本 2017b)。

なイノベーションのためには、大都市圏に立地するのが有利であるという学界で優勢な主張と異なるというのである (Audretsch and Lehmann 2016: 34)。大都市圏を避ける「隠れたチャンピオン」の事例として、バーデン・ヴュルテンベルク州のロイトリンゲン (Reutlingen) などの農村地域に立地するいくつかの企業が、次のように言及されている。

シュトゥットガルトから南に約30 km 離れた小都市であるロイトリンゲンにはもともと繊維工業が立地していたが、衣服の製造は発展途上国との競争に敗れ、衰退した。しかし、例えばエアバッグ、自動車や鉄道列車のシート用繊維、飛行機の翼などのいわゆる技術繊維を生産する企業がいくつかあり、これらは地域内に立地する編み用針生産企業 (Groz-Beckert) や繊維機械生産企業 (Mayer & Cie, Stoll) などの「隠れたチャンピオン」と協力しているという。ロイトリンゲン地域は、現在では自動車部品、生命科学関連技術も複合して、有力な「隠れたチャンピオン」たるミッテルシュタントが立地する農村地域だというのである。バーデン・ヴュルテンベルク州にはそのほかにも、ハイルブロン (Heilbronn)、ヴェルトハイム (Wertheim)、ク

ライルスハイム (Crailsheim) などの小都市を中心とする各農村地域に世界市場をリードするミッテルシュタントが多数立地しているという。特にクライルスハイムはパッケージング・ヴァレーと呼ばれるほどに、包装機械を開発生産するミッテルシュタントが多数立地しているという (Audretsch and Lehmann 2016: 34-35)。彼らはこの地域についてさほど詳しく解説していないので、別の資料に基づいて補足しておく。

クライルスハイムがシュトゥットガルト近くに位置していると Audretsch and Lehmann (2016: 34-35) は記しているが、Google Map で調べるとシュトゥットガルトから道路距離で約120km離れており、近郊という位置ではない。とはいえ、アウトバーンを使えばシュトゥットガルトから約1時間20分で到達できる。鉄道ならばIC (急行) で約1時間20分、普通列車で約1時間40～50分の時間距離である。したがって僻遠の地というほどではない。またハイルブロンはシュトゥットガルトから50数km北に位置し、車で約50分、鉄道で約1時間の距離である。

Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken (o.J.) と Kirchner (2011) によれば、ハイルブロン郡、クライルスハイムを含むシュヴェービシュ・ハル郡 (Schwäbisch Hall Kreis)、ヴェルトハイムを含むマイン・タウバー郡 (Main-Tauber Kreis)、ホーエンローア郡 (Hohenloher Kreis) の4つは、ハイルブロン・フランケン (Heilbronn-Franken) 商工会議所管轄地域となっており、ここはさまざまな機械工業のクラスターが12も形成されているという。その一つが前述の包装機械クラスターであるが、上記4郡の中で最も工業化が進んでいるハイルブロン郡には合成樹脂射出成形金型クラスター、紙加工クラスター、医療技術クラスターが形成されているし、ネッ

29) Simon (1996: 5-6) は、次のように3つの基準で「隠れたチャンピオン」を定義している。第1に世界市場でトップまたは第2位のシェアをもつか、欧州市場でトップのシェアを持つ企業。ただし、シェアが不明の場合には、当該市場で最強の競合企業との比較でリーダーの位置になければならない。第2に中小企業であること。中小企業であることの数値的基準として、年間販売額10億ユーロを超えないとするが、これを超える場合もある。第3に、世間あまり知られていないこと。この3つの基準に基づく定義は、21世紀に入ってから次のように修正された。世界市場のシェア占有率でトップ3に入るか、または各大陸でトップのシェアを持つ企業で、年間販売額30億ユーロ以下であり、かつ世間あまり知られていないこと (Simon 2010)。とはいえ、サイモン (2012: 16) には、40億ユーロ以下という基準が記されている。

カーズルム (Neckarsulm) にはアウディ社を中心とする自動車クラスターが形成されている。

ちなみに、シュヴェービシュ・ハル郡における包装機械工業企業の集積を論じた研究に Moßig (1998; 2000) や Schieber und Mossig (2011) がある。これらによれば、包装機械を生産する企業はザールラント州を除く旧西ドイツ全国各地に存在している。それを描いた地図 (Moßig 1998: 2; Moßig 2000: 12) によれば分散立地とみなせるほどであるが、2つの大きな集積地が、バーデン・ヴュルテンベルク州のシュヴェービシュ・ハル郡とヘッセン州中部ギーゼン郡などに認められる。両集積地域の再調査 (Schieber und Mossig 2011) によれば、21世紀に入ってから前者の集積が大きく成長した一方で、後者は縮小した。

ただし、前者の集積はシュヴェービシュ・ハル郡内に限定されるものではなく、Moßig (1998: 2; 2000: 12) に掲げられている分布図によれば、この機械工業分野での就業者数は、同郡の南に隣接してシュトゥットガルトのすぐ北東に位置するレムス・ムル郡 (Remms-Murr-Kreis) に、むしろ多い。言うなれば、レムス・ムル郡とシュヴェービシュ・ハル郡の包装機械工業の集積は連続していると考えられる。実際、Moßig (1998: 1; 2000: 11) は、上記の2つの郡の包装機械工業集積が連続しているとみなしているし、ドイツパッケージング・ヴァレー (包装機械工業河谷) と名をのる企業団体の本部はシュヴェービシュ・ハルに置かれているものの、この団体に加盟する企業はシュトゥットガルト近郊のヴァイプリングゲン (Waiblingen) からシュヴェービシュ・ハル郡全体を貫通してバイエルン州のアンズパハ (Ansbach) にまで及んでいる (Packaging Valley Germany e.V. 2017)。パッケー

ジング・ヴァレーの中心であるシュヴェービシュ・ハルに立地する企業の中には、京都に本社工場を置く (株) イシダのドイツ子会社 Ishida GmbH もあり³⁰⁾、上記の団体の会員となっている。ちなみに、ヘッセン州中部やシュヴェービシュ・ハル郡の包装機械工業の集積は、核となる企業から独立創業する企業が多かったために形成されたものである (Moßig 1998: 10; Schieber und Mossig 2011: 14-15)

ところでミッテルシュタントが多数立地する農村地域は、ツーリストにとってのホットスポットでもあり、安い生活費で暮らすことができ、犯罪率も低いし、住宅コストも低いので生活するに好適な場所であり、それが大都市圏から遠いという不利な条件を補って余りあること、そしてその典型がバーデン湖沿岸地域であると Audretsch and Lehmann (2016: 35) は述べている。筆者の知る限り、バーデン湖沿岸が有力な保養地域になっていることは確かだが、バーデン・ヴュルテンベルク州における前述の4郡のなかにシュヴェービシュ・ハルのような観光小都市もいくつかあるとはいうものの、特別な観光地域になっているとは言い難い。

Audretsch and Lehmann (2016) は、ドイツの農村地域に立地したベンチャー企業が「隠れたチャンピオン」となり、さらに多くの人を知る巨大多国籍企業となった後も農村地域に本拠を置き続けている事例にも言及している。しかも、

30) (株) イシダのホームページ (<http://www.ishida.co.jp/www/jp/about-us/locations.cfm>) でもこのことを確認できる (2017年11月3日アクセス)。なお、この企業がシュヴェービシュ・ハルに工場を配置したのは、そのホームページに記されていないが2005年頃のことと考えられる。計量機器メーカーのイシダのヨーロッパ子会社が、包装機械を開発するための拠点をドイツに設立したことが日経産業新聞 (2005年7月7日) で報じられたからである。

そのベンチャー企業誕生の背景に、巨大多国籍企業の内部に存在していた「知識フィルター」のゆえに、従業員のアイデアを経営陣が生かせなかったことがある、と論評している³¹⁾。それは、ビジネス用ソフトウェアを開発生産するドイツの多国籍企業SAPのことである。そのソフトウェアに関するアイデアは、ドイツIBM社によって雇用されていたドイツ人エンジニアたちがまず抱いたのであり、彼らはその開発生産を同社経営陣に提案したが、採り上げられなかった。そこで彼らはドイツIBMを退社し、SAP (Systemanalyse und Programmentwicklung)³²⁾を創業し、大成功を収めた (Audretsch and Lehmann 2016: 36-37)。

アイデアをビジネスに結びつけるのが企業家精神であり、その精神を持つ企業家によって創業された企業が急成長して、既存のエスタブリッシュされた企業を駆逐してしまうということが、アメリカではよく起こる。他方、ドイツのミッテルシュタントは安定性、漸次的変化、連続性、改善といった特徴を持ち、劇的な変化を起こすというものではないので、企業家精神がドイツのミッテルシュタントには不足しているかのように見える。しかし、実際には、ドイツの長期にわたる経済史（経営史）を顧みてみれば、この国には企業家精神が19世紀末の創業者時代

(Gründerzeit) にあふれていたことが分かる。経済成長にとっての鍵が企業家精神にあるという考えは、2000年にリスボンで開催された欧州理事会の宣言にも見られる。当時のドイツの首相シュレーダーもこの考えを強調し、2004年を「イノベーション年」と宣言した。以上のように、Audretsch and Lehmann (2016: 38-40) は述べる。

そのうえで Audretsch and Lehmann (2016: 40-41) は、大学や研究機関から創業を志す人々へのドイツ連邦政府による支援政策であるEXISTというプログラム³³⁾を紹介している。このプログラムは、企業家精神を育み、その発露を促進する政策であると彼らは評価している。この政策によって、どの程度企業家精神が大学や研究機関に勤務する研究者やエンジニア、あるいは学生などの間に浸透するようになったか、その具体的データが体系的に示されているとは言い難いが、インターネットでオークションやホテル予約ができるようなシステムがドイツの若者によって開設されたtrivagoを事例に挙げたり、ドイツにおけるスタートアップの隆盛に関する研究論文を参照指示したりすることによって、次第に企業家精神の文化がドイツに浸透していると彼らは主張している (Audretsch and Lehmann 2016: 42-43)。特にその文化は、ベルリン、ミュンヘンやニュルンベルク、バーデン・ヴュルテンベルク州、ライン・ネッカー地域などで発達してきていると指摘している。企業家精神の源泉はSAPの事例に如実に表れているように、企業本社やR & Dセンターにあるの

31) 巨大企業内部にある「知識フィルター」のゆえに、従業員の貴重なアイデアがその巨大企業のビジネスに活かされず、別のベンチャー企業によって採用された最も有名な事例として、著者たちはパーソナルコンピュータの開発を挙げている。これは、既に巨大企業となっていたゼロックス社のエンジニアによって開発されたが、同社はビジネスに結びつけることを追求しなかった。パソコンをビジネスの成功につなげたのはアップル社を創業したスティーブ・ジョブズ (Steve Jobs) だということである (Audretsch and Lehmann 2016: 36)。

32) このドイツ語は、システム分析とプログラム開発を意味する。

33) Audretsch and Lehmann (2016) は、このプログラムが連邦教育研究省によって推進されていると紹介しているが、2017年時点で連邦経済エネルギー省によって推進されている (<http://www.exist.de/DE/Programm/Ueber-Exist/inhalt.html> 2017年8月9日アクセス)。

ではなく、活気にあふれる文化的シーンにあると Audretsch and Lehmann (2016: 44) は主張している。

3.4 Ewing (2014) によるミッテルシュタント論

Ewing (2014) もまた、2000年代半ばころまで不調だったドイツ経済が、その後急速に回復し、欧州諸国や米国を上回るパフォーマンスを示すようになったことに着目している。その要因は多岐にわたるが、政府の政策、民間企業、労働側からの協力などが合したことに拠っていることを指摘しつつ、特にミッテルシュタントの活動に Ewing (2014) は着目している。この著者はアメリカ人ジャーナリストであり、20年以上にわたってフランクフルトに拠点を置きながらドイツの経済と企業を観察したりインタビューを繰り返したりして、*New York Times* や *Business Week* のために欧州経済やドイツ経済に関する記事を寄稿してきた人物である。

ミッテルシュタントの具体例を詳しく紹介する前に、Ewing は第1章「メイド・イン・ジャーマニー略史 (A Brief History of Made in Germany)」で、ドイツの産業化の歴史を瞥見し、この国にはもともと企業家精神の伝統があったこと、そしてメイド・イン・ジャーマニーが質の高い製品の代名詞になっていることを確認している。続く第2章「リバイバル (Revival)」では、第2次世界大戦で荒廃したドイツにおいて、戦地で米軍の捕虜となり米国で囚人生活を送ったことのある Reinhard Mohn が、片田舎の町に立地する中規模出版社ベルテルスマン Bertelsmann を継承してグローバルスケールで活動するメディア大企業へと成長させる姿などをはじめ、1950年代のドイツ経済復興を牽引した幾人かの

当時の若き経営者の姿を描写している。そして第3章「The Seeds of Complacency ひとりよがりの種」で、第2次世界大戦後の「奇跡の復興 Wirtschaftswunder」以降、労働側にとって手厚すぎるともいえる社会保障制度が構築されたことを指摘している。第4章「Renaissance ルネサンス」で、2000年代半ば以降における「第2の軌跡の復興」とでも形容されるドイツ経済の目覚ましい復活を準備したのは、1998年に政権についた SPD のシュレーダー首相のリーダーシップの下での労働市場に関する法制度の改革（いわゆる Hartz IV）であるとして、その経緯を紹介している³⁴⁾。この労働法制改革の結果として失業率が下がり、ドイツの1時間当たり労働コストも2011年までに31.10ユーロとなり、フランスのそれを12%下回るほどになった。労働生産性を考慮に入れるならば、ドイツは、スペイン、イタリア、ギリシアよりも労働コストが低い国になったというのである。興味深いことに、ドイツの伝統的な強みである優れたインフラストラクチャー、一般的に正直な公務員、ビジネス上の契約に関する紛争をスピーディに解決する裁判システムが維持されていることも付言されている (Erwin 2014: 41)。

しかし、政府による政策は企業が活動するための条件を整えたに過ぎず、2010年前後以降の

34) 労働市場改革に重要な役割を果たしたものに、電気機械を含む金属機械工業部門における経営側の団体である Gesamtmetall と労働組合 IG Metall との間で締結されたプフォルツハイム協定 (Pforzheim Accord) がある。これによって企業単位での賃金のフレキシビリティが確保され、当時の Gesamtmetall 会長だったカネギエーサがその協定締結に尽力したと Ewing (2014: 56) は述べている。ただし、その協定が締結される以前に、BMW はライプツィヒに新しい組立工場を設立する決定を行う途上で、独自に賃金に関するフレキシビリティを実現した (山本 2003)。なお、プフォルツハイム協定については岩佐 (2012) がある。

ドイツ経済の目覚ましい復活を実現したのは何よりも個々の企業の活動の成果であるという見方を Ewing (2014) は取っている。そして1990年代からの経済不振に耐えて存続し、2010年代に躍進した企業は、産業革命以降のドイツ経済の成功をもたらした3つの原則を再発見し、これを実践した企業であると主張している (Ewing 2014: 43)。第1の原則はイノベーションである。それは製品についても生産方法についても漸次的であることが多いとしている。第2の原則は高品質高価格市場への集中である。第3の原則は狭い市場に焦点をあて、これを支配することである。要するに、価格だけが決定的な競争要因である大衆市場あるいは量産品市場ではなく、他社が生産できない高い品質の製品を生産すべく開発に励む企業が、2010年前後以降のドイツ経済の復活をもたらしたと Ewing (2014) はみているのである。

ドイツ経済の復活を支えた要因として Ewing (2014: 44-45) は、ダイムラーやジーメンスなどの大企業による「選択と集中」という戦略の実行や、成長著しい中国における自動車・機械市場で大きなシェアをドイツ企業が獲得するという幸運もあったからということを指摘している。また、経済不振の時期に倒産した中小企業が多いことを十分認識しつつも、活躍するミッテルシュタントの実態を見ることによってドイツ経済復活の要因を解明できるし、それがアメリカ経済にとっても教訓になる、と Ewing (2014) は考え、それ故いくつかの企業とその経営者に焦点をあてることによって、ドイツのミッテルシュタントによるビジネスの成功の秘密を解明している。どのようにして彼等はドイツに内在するコストを克服することができたのか、そして製造企業として成功することができたのか

を解明するというのである。ドイツ経済の復活の文脈の中に企業家精神あふれるミッテルシュタントを位置づけ、そのビジネスが常に政治的、法的、社会的環境と相互作用する、と Ewing (2014) は考える。またそれらの企業の起源を説明し、それらが変化する環境の中でいかにして進化してきたかを示す。

Ewing (2014: 51) は、成功しているミッテルシュタントの経営者に共通する特徴を9点あげている。第1に高度に国際的であることである。つまり、外国で事業を展開する際に遭遇する困難にめげることはないし、情報通信技術を駆使して遠く離れた外国とも容易にコミュニケーションをとる。第2に自己のビジネスに強い情熱をもっている。すなわち利益を上げることよりもむしろ永続する何物かを作り上げることに情熱を注ぐ。第3に従業員と協力的な関係を構築している。第4に長期的見通しのために経営している。販売が不振の時期であっても R&D (研究開発) への投資を怠らない。第5に、それに基づいて極めてイノベティブである。第6にハイエンド市場を指向している。これはイノベティブであることと密接に関係しており、高い品質の製品を高い価格で購入することをいとわない顧客に焦点をあてることを意味する。第7に、他社よりも自社が優れている狭い市場に焦点をあてている。第8に職人気質をもって、顧客の期待以上の最高級の質のものを提供しようとする完全主義である。そして第9に度が過ぎるほどに用心深く、負債を避ける。ただし、危機や機会が求めるときには大胆さを発揮できる。以上である。

以上の特徴を共有するミッテルシュタントの具体例として、表1に示した企業が紹介されている。これらの企業の概要を、Ewing (2014) の

表1 Ewing (2014) で紹介されているドイツのミッテルシュタント

| 企業名 | 本社所在地 | 事業の内容 | 主要顧客 | 従業員数 |
|---------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------|--------|
| Pickhan Engineering GmbH | Siegen | 重量金属部材生産 | 発電所、造船、洋上プラント等建設企業 | 130 |
| Herbert Kannegiesser GmbH | Vlotho (NWR) | ランドリー機械装置の製造 | 業務用洗濯企業 | 1,300 |
| Glasbau Hahn GmbH | Frankfurt am Main | ガラス製展示ケースの製造 | 世界の著名博物館 | 140 |
| Christian Bollin Armaturenfabrik GmbH | Oberursel | 計測制御機器用バルブ製造 | 化学・製油・発電企業 | 28 |
| Trumpf GmbH +Co. KG | Ditzingen | レーザー加工機械 | レーザーによる金属加工企業 | 11,883 |
| Schabmüller Automobiltechnik GmbH | Großmehring bei Ingolstadt | 自動車部品 | Audi、VW、Porsche、BMW 等 | 150 |

資料：Ewing (2014) の記述と下記データから筆者整理。

Handelsblatt (28.11.2011) Ein Familienunternehmer und Verbandspräsident.

Frankfurter Allgemeine (09.03.2010) Glasbau Hahn. Vitrinen für die Welt - von der Hanauer Landstraße

AKTIV Wirtschaftszeitung (24.04.2009) Weltmarktführer. Über 2.000 Kunden füllen die Auftragsbücher.

Christian Bollin Armaturenfabrik liefert Ventile in alle Welt.

Donaukurier (19.06.2016) Bekenntnis zum Standort. Schabmüller Automobiltechnik weihet neue Halle im Interpark in Großmehring ein.

Trumpf GmbH +Co. KG (2017) *Vier Null Geschäftsbericht 16-17*.

EEW Pickhan 社ホームページ：<http://www.eew-group.com/de/standorte/eew-pickhan/> 2017年10月29日アクセス。

注：Trumpf の従業員数は全世界に関するものである。また Schabmüller は所有かつ経営する企業全体でみれば800人規模である。

記述だけでなく、その他の資料も用いて紹介しよう。

3.4.1. ピックハン社

ピックハン社は、ノルトライン・ヴェストファーレン州南部の山間地域、周辺の性格を持つ地域の中心都市であるジーゲン Siegen に立地する中小企業だった。この企業のことを、Ewing (2014: xiii-xiv) はその序文で真っ先に取り上げている。その理由は、アメリカの著名な彫刻家リチャード・セラ (Richard Serra) の求めに応じて、鉄を素材とする大規模な彫刻作品製造を請け負うために、それまでの工場建物では収容できないほどの巨大な金属工作機械を設置するだけの心意気と技術力の高さを持つミッテルシュタントとしての典型を描くためである。巨大な鉄鋼や鉄板を素材として、セラが要求する

複雑な形状にするために精密に加工できる技術を持つ金属加工企業は世界広しといえども数少なく、ドイツにはそういう中小企業、すなわち地球規模でオンリーワンとしての実力を発揮できるミッテルシュタントが、どの町にも存在していることを示すためである。

ただし、現在のピックハン社はセラの求める芸術作品を製作していない。それは、かつての所有者であり経営者だった Friedhelm Pickhan が、同社を同業の EEW 社 (Erndtebrücker Eisenwerk GmbH und Co. KG) に売却し、これの経営者がセラとの協力を続けるよりも、鋼管メーカーとしてより利益の上がるビジネスに注力するようになったからであると Ewing (2014: 169) は注記している。しかし *Siegener Zeitung* (21.8.2014) によれば、Pickhan Umformtechnik GmbH は倒産の危機に瀕していたところ、EEW 社によって

吸収されたとのことである。この新聞記事の主要内容は、ジーゲンに立地していた Bergrohr GmbH が倒産の危機に瀕していたところ、EEW 社がこれを救済吸収し、さらなる成長を遂げることを報道することにあるが、ついでにピックハン社の吸収合併にも触れているのである。このことは、EEW-Pickhan Umformtechnik GmbH に関する EEW 社のホームページにも記されている³⁵⁾。

Ewing (2014) は EEW 社について詳しいことを何も記していないが、同社ホームページによれば、これはジーゲン・ヴィトゲンシュタイン (Siegen-Wittgenstein) 郡に属するエルンテブリュッケ (Erndtebrücke) という町に立地する企業であり、海底油田やガス田の掘削、そして洋上風力発電などのための施設建設に必要な鋼管生産で世界的にリードする位置にあるミッテルシュタントである。1936年に設立された企業であり、鋼管だけでなくあらゆる種類の貯蔵タンクを生産する中小企業だったが、次第に暖房用石油タンクを主要製品とするようになった。1974年に創業者の娘婿が社長となり、そのもとで UP 溶接 (Unterpulver-Schweiss) 技術によって生産する鋼管を機械メーカーや北海油田掘削企業に供給するという事業に参入し、次第に風力発電を含む洋上プラント建設のための鋼管を主要製品とするようになった。EEW 社は2001年に韓国に子会社を設立し、2005年に第2工場を同国に設立した (Siegener Zeitung, 7.12.2015)。さらに2009年にはマレーシア工場を設立し、その海外展開は合併企業の手続きでサウジアラビアやイギリスにも及んでいる。2017年時点での従業員

数は全世界で2,100人に上る、家族によって所有され経営されている多国籍企業である³⁶⁾。

3.4.2. カネギーサ社

Ewing (2014) が、ドイツのミッテルシュタントの特徴として9番目に挙げた用心深さと大胆さとを併せ持つ企業として具体的に紹介しているのは、ヘルベルト・カネギーサ社 (Herbert Kannegiesser GmbH) である。これは、ノルトライン・ヴェストファーレン州北東部に位置する小都市フロート (Vlotho) に立地している。創業者は、現在のポーランド領となっているかつてのドイツ東方領域から、第2次世界大戦後に難民として移住してきたヘルベルト・カネギーサである。彼はもともと航空機産業で働いていたエンジニアだった。フロートを含むヴェストファーレン地方は衣服工業が盛んだったところであり、この地方のワイシャツ製造企業のニーズを捉えて、業務用衣服プレス機を製造したのがカネギーサ社設立の由来である。つまり零細企業だったが、表1にあるように、現在では大企業となっている。その背景には、危機に際してのカネギーサ社の事業転換にあるという (Ewing 2014: 13)³⁷⁾。

カネギーサ社は1950~60年代に順調に成長し、1960年代には150人の従業員、年間販売額1,500万マルク (当時の為替レート 1 DM = 約90円とすると13億5,000万円³⁸⁾) という中堅企業に発展

35) EEW Pickhan Umformtechnik GmbH ホームページ
<http://www.eew-group.com/de/standorte/eew-pickhan/>
2017年10月29日アクセス。

36) <http://www.eew-group.com/de/ueber-uns/geschichte/> 2017年10月29日アクセス。

37) 実際には、この地方の衣服製造企業が完全に消失したのではない。イノベーション形成に成功して現在でも存続している企業がある。例えば Güth & Wolf 社がその例であるという (Hartmann 2016)。

38) 次のウェブサイトで検索した1965年当時の為替レート。
<http://fxtop.com/jp/historates.php> 2017年10月29日アクセス。

したが (Wocher und Creutzburg 2011)、パーマ
 ネットプレス加工を施したシャツが生産される
 ようになると、業績が急速に悪化した。この危
 機を克服するきっかけは、ある顧客企業から
 湿ったシャツをプレスする機械を生産できるか
 と問われたことにあった。これに応えることに
 よって、衣服生産企業だけでなく業務用ランド
 リー企業も重要な顧客企業とするようになった
 (Ewing 2014: 58-59)。

しかし1990年代に入ると、ドイツの衣服生産
 企業は低賃金で生産できるアジア諸国との国際
 競争に耐えることができずに工場を閉鎖し、中
 国などに投資するようになった。カネギーサ社
 は再び危機に陥り、700人の従業員のうち約半数
 の解雇に踏み切らざるを得ない状況に陥った
 (Wocher und Creutzburg 2011)。この危機を脱し
 て従業員1,000人を上回る大企業にカネギーサ社
 が成長したのは、業務用ランドリー企業のため
 の機械装置をさらに自動化するための機械装置
 の開発だった。単に衣服をプレスするだけでな
 く、洗濯、乾燥、プレス、折りたたみといった
 一連のランドリー工程を機械化する装置の開発
 生産である。その際には、フロートにある本社
 工場だけでなく、M&Aを通じて取得した他企
 業の技術も動員した。さらに機械装置の開発だ
 けでなく、それを用いるサービス生産にもカネ
 ギーサ社は進出し、ロシアのソチ冬季オリンピ
 ックや、サウジアラビアの医療センターを顧客と
 するなど、国際的に活躍する企業へと発展した
 (Ewing 2014: 59-62)。

3.4.3. ハーン・ガラス製造社

カネギーサ社とは対照的に、創業以来200年近
 くにもなる歴史を持ち、一貫して中小企業規模
 でありながら、世界のハイエンド市場で他の追

随を許さないミッテルシュタントとして、Ewing
 (2014) が注目するのはハーン・ガラス製造社
 (Glasbau Hahn GmbH) である。これは1836年創
 業になり、2010年代の現在に至るまで所有と経
 営がハーン家によって担われている中規模企業
 であるが、そのビジネスは世界規模に拡大して
 いる典型的な「隠れたチャンピオン」である。
 その主要生産物は、大英博物館、ルーブル美術
 館、ニューヨークのメトロポリタン美術館、ロ
 シア、サンクトペテルブルクのエルミタージュ
 美術館、イタリア、フィレンツェのウフィツイ
 美術館など、世界的に著名な美術館や博物館で
 貴重な展示物のためのガラスケースを生産する
 企業である (von Kittlitz 2010)。

それを開始したのは1937年にまでさかのぼる
 し、現在に至るまで他の追随を許していない。
 それは、2枚のガラスを、フレームを用いずに
 接合する技術を開発したことに拠っている。た
 だし、その事業を発展させたのは1950年代以降
 のことである。2010年時点で70歳台初めになっ
 ていた同社社長のティル・ハーン (Till Hahn)
 が、まだ20歳にもならない頃に、見聞を広め教
 養を高めるためにアメリカ合衆国を旅行し、約
 200もの博物館・美術館を訪ね、その事業分野で
 のチャンスに気がついたことをきっかけとして
 いる (Ewing 2014: 70)。

ハーン・ガラス製造社の製品は展示用ガラス
 ケースにとどまらない。フランクフルトから南
 東方向に約40 km離れた Stockstadt am Main に
 ある同社第2工場でビル用窓ガラスが製造され
 ている³⁹⁾。これはもともと、天井から大きなガ

39) 実際には、HAHN Lamellenfenster GmbH という従業
 員数35人規模の子会社である。
[http://www.glasbau-hahn.de/unternehmen/standorte-
 mitarbeiter/](http://www.glasbau-hahn.de/unternehmen/standorte-mitarbeiter/) 2017年10月22日アクセス。

ラスを吊るす方法でビルディングに取り付ける工法に適したものであり、空港ビルディングに採用されていた。ところが、1970年代の石油危機を契機にドイツ政府によって設定されたエネルギーコスト削減のための規制のゆえに、そうした窓ガラスを2重にすることが義務化され、2重窓ガラスが天井から吊るす工法に適さないがゆえに、ハーン・ガラス製造社のこの業務は危機に瀕した。そこでティル・ハーンは薄板での表面積の大きな2重窓ガラス製造の新しい技術を考案し、展示会に出展したところ、建築家によって高い評価を獲得し、同社の主要ビジネスの一つとして、カスタマイズされたビル用窓ガラス事業が存続している (Ewing 2014: 71)。

3.4.4. クリスティアン・ボリン・アルマトゥーレン社

ハーン・ガラス製造社よりさらに小規模でありながら、国際的に顧客を多数持ち、かつどの顧客にも販売高の10%以上を依存することのないフランクフルトのミッテルシュタントとして、Ewing (2014) は Christian Bollin Armaturenfabrik GmbH を紹介している。クリスティアン・ボリン・アルマトゥーレン社は1924年創業になるが、ドイツ国内だけでなく全世界の石油化学企業や電力企業など約2,000社に顧客特別仕様のバルブを供給する、従業員30人足らずの小規模企業である (AKTIV Wirtschaftszeitung, 24.04.2009)。このビジネスを可能にしているのは、CAD による設計、インターネットによる顧客とのコミュニケーション、そして DHL 社による小物宅配サービスである。その製品の質は非常に高く、実際に形あるバルブを製造できる職人技術が同社の強みである。同社経営者は、価格が重要なのではなく、納期厳守が重要であるという認識を持っ

ている (Ewing 2014: 77-78)。また同社の製造技術の高さゆえに、ダルムシュタット工科大学学生が実習に来るほどである (AKTIV Wirtschaftszeitung, 24.04.2009)。

同社の世界市場での成功にとってユーロの導入が重要であったことを Ewing (2014: 78) は指摘している。それによってユーロ導入諸国でのビジネスにおいて為替変動による損失発生を懸念する必要がなくなったし、対ドル為替レートでドイツマルクの時代に比べてユーロは安くなり、欧州以外でのビジネスにも有利に働いたからである。さらに、ユーロ導入諸国のなかで、ドイツ以外の国々では生産性よりも賃金の上昇率が高かったのに対して、ドイツではそうでなかったため、かつてに比べてドイツでの生産コストが相対的に低くなったからであるという。

同社はもともと、フランクフルト市内の労働者居住地区に立地していたが、同市近郊のオーバーウルゼル (Oberursel) の商工業団地に移転することが2016年に報道された。それは、フランクフルト市内の工場面積が1,400 m²しかなく、町中にあるために事業拡大のための用地を確保できなかったが、オーバーウルゼルならば5,000 m²の敷地を確保できるからだだった。しかし同時に、同社とボリン家にとっての故郷ともいえるフランクフルトの市当局が、同社の望む方向での対応をしてこなかったことに不満をもった移転だった (Remmert 2016; Jensong 2016)。オーバーウルゼルはフランクフルト郊外の小都市であるから、故郷を捨てたというほどではないにせよ、ミッテルシュタントが創業地を離れることはありうるのである。

そのことはともかくとして、従業員数がわずか30人前後の小企業の移転が新聞報道されたのは、同社が2010年前後からのドイツ経済を支え

る「隠れたチャンピオン」たるミッテルシュタントの典型の一つとみなされているからである。同社社長で創業者の孫にあたる Dagmar Bollin-Flade は、ドイツ商工会議所のミッテルシュタント委員会委員長の職に長年あるほどである (Ewing 2014: 79)。

3.4.5. トウルンプ社

ミッテルシュタントが中小企業を意味するわけでないことはカネギーサ社の例によっても分かるが、それ以上の世界的大企業となった金属工作機械メーカー Trumpf GmbH + Co. KG の成長ぶりを Ewing (2014: 87-96) は取り上げている。これはレーザーによる金属加工機の開発生産で世界トップにある大企業であり、わが国の金属加工業界でも著名な企業である。横浜に日本子会社の本社を、相模原に工場を配置しており、生産子会社を配置する外国の数は11カ国に達する⁴⁰⁾。

同社がそこまで成長したのは、同社社員のベルトホルト・ライビンガー (Berthold Leibinger) の手腕に拠っている。彼は従業員数145人規模だったトウルンプ社で1950年に実習生として訓練を受け、シュトゥットガルト工科大学 (現在のシュトゥットガルト大学工学部) で機械工学を学んだ後に同社の設計技師として勤務した。さらに1957年に彼は、アメリカのオハイオ州ウィルミントンに立地するシンシナチ・ミリング社での勤務経験を積んだ後に、1961年にトウルンプ社に戻った。シンシナチ・ミリング社は、当時世界最大の工作機械メーカーだった (Ewing

2014: 89)。

トウルンプ社の所有者であり経営者だったクリスティアン・トウルンプ (Christian Trumpf) に子供がいなかったこともあって、彼から所有権を漸次買い取ったライビンガーは、1970年代末に同社の所有者兼経営者になった。レーザー加工の原理はもともとアメリカで発明されたが、ライビンガーはそれを用いて、金属加工企業が利用できるレーザー加工機械を開発した。その際にライビンガーは単独でそれに成功したのではなく、シュトゥットガルト郊外のファイインゲン (Vaihingen) に立地するドイツ宇宙研究センターの支援や、開発のために必要な資金を連邦科学技術省から得たことにもよっているという (Ewing 2014: 90-91)。

トウルンプ社の規模は、2016年時点で全世界での従業員数が約1万2,000人、年間販売額も31億ユーロを超えているので、堂々たる大企業である (TRUMPF GmbH + Co. KG 2017)。ライビンガー自身、BMW やドイツ銀行の各監査役員会委員になったこともあるし、ドイツ機械工業連盟 (VDMA: Verband der Deutscher Maschinen- und Anlagebau) の会長になったこともあるほどの有力者である (Ewing 2014: 90)。それゆえ、この企業をミッテルシュタントとして位置づけるのは、この語句が中小企業を意味するとすれば適切ではないことになる。しかし Ewing は、家族所有になりかつその家族の成員が経営者となっているという意味でミッテルシュタントであるとしているし、当のトウルンプ社が Familienunternehmen であると自称し、「長期的に思考し、責任をもって行動することを信条としている。そして私たちは、私たちの仕事仲間 (Mitarbeiter) との評価に値する付き合い、教育への投資、あるいは社会的政治的な対話への積極的な参加を通じて、

40) 具体的には、フランス、イギリス、イタリア、オーストリア、スイス、ポーランド、チェコ、アメリカ、メキシコ、中国、日本である。

https://www.trumpf.com/de_INT/unternehmen/trumpf-gruppe/standorte/ 2017年10月29日アクセス。

生き方の範を示す」と謳っているのである (TRUMPF GmbH + Co.KG 2017: 86)。

3.4.6. シャープミュラー自動車技術社

ミッテルシュタントは、職業教育における二重システムでも若者に対する実習訓練で重要な役割を果たしている。これに関連して Ewing (2014: 115-128) は、自動車部品メーカーのシャープミュラー自動車技術社 (Schabmüller Automobiltechnik GmbH) を取上げている。これは、高級自動車メーカーであるアウディ (Audi) の本社工場があるバイエルン州中央部に位置するインゴルシュタット (Ingolstadt) 近郊に立地している。この地域は、2012年時点での失業率 2.2% と完全雇用の状況にある。有力大企業アウディ社に対して労働力確保という点で後れを取りがちであると考えられる中小企業は、優秀な若者を確保することに苦心している。シリンダーヘッドカバーを生産するシャープミュラー社の生産拡張のための工場新設を報道した地元新聞には、従業員100人弱から150人規模にまで拡大したばかりの同社にとって、その工場新設によってさらに30人以上の雇用を拡大することは単純なことではないだろう、と記されている (Schmidl 2017)。

だが、Ewing (2014: 116-118) によれば、男性労働力の職場と思われがちな自動車用金属部品加工を業務とする同社は、意欲と能力のある若い女性も含めて、ドイツの伝統的な職業教育における二重システムで確保している。そのために同社は、ジョブフェアや中等教育学校で、金属加工という仕事の魅力と必要な知識や技能に関する説明会を実施するという努力をしてきている。実習生を受け入れるということは、それだけ本来の部品生産というビジネスよりも、技

術力ある後進育成のために企業の人的資源と資金とを注ぎ込むことになるが、それによって労働力不足の中でも、そして青少年人口減少下でも人材を確保する道につながる、というのである。それはシャープミュラー社だけの考えではなく、Siemens のような大企業も含めてドイツ製造企業一般に普及している思想であり、職業教育における二重システムにおいて若者のための実習の場を提供することが、他の欧州諸国と異なって若者の失業率が低く、かつ技能・技術水準の高い後進を継続的に育成できている秘密である、と Ewing (2014: 120-121) は理解している。

3.4.7. 小 括

以上のようなミッテルシュタントの具体例を紹介したうえで、Ewing (2014: 159) は「世界の他の国々にとっての教訓」と題する第14章の冒頭で、ドイツの製造企業の特徴として、職人気質、家族への忠義、職業教育の3点を指摘している。これが、世界のどこでも迅速にコミュニケーションできる通信技術と、容易に地球の裏側にまでも行くことのできる交通輸送技術と一体となって、現在のドイツ製造業の復活がなされている、というのである。ドイツの文化的特質を簡単に外国に移植できるものではないことを認識しつつ、アメリカをはじめとする諸国がドイツから学び応用できる点として、Ewing (2014: 160-164) は以下の諸点を指摘している。

第1に国際指向である。高い輸出比率がその指標である。狭いドイツ市場だけではやっていけないがゆえに、外国市場に積極的に出るのである。特に高品質の特殊な製品であれば、どの国であれその国内市場だけでは狭すぎる。さまざまな外国市場に打って出るためには、その外

国の文化を学ぶ必要がある。そのために、経営者は若い時に外国を旅行するのが良い。その好例はトゥルンプ社のベルトホルト・ライビンガーであり、ハーン・ガラス製造社のティル・ハーンだというのである。

第2にビジネスへの情熱である。ただしそれは金銭の取得を最重要視するということではない。それ以上に、人々のための諸々の生活手段を創造することによって達成感を得ることを重視する。そうした活動に従事する従業員が深くかかわるローカル経済をサポートし、それを長続きさせる制度を創造することに喜びとプライドを持つということである。

第3にイノベーションの実現である。これは単にアイデアを重視するだけではなく、むしろそれ以上に、たとえ販売が思わしくない時であっても、収入のかなりの部分をR&Dに投入することを意味する。証券市場に上場する企業は株主への配当を増やすべしという圧力にさらされやすいが、ミッテルシュタントであれば、自社の売上げが悪い時でも所有者兼経営者の判断でR&Dに投資できる。

第4にハイエンド市場を占有することである。顧客が喜んで高い価格を支払おうとするだけの高度なものを生産することをそれは意味する。プレミアム製品の生産は完全主義と密接に結びついており、そのためには最高の品質を提供する職人気質を持たなければならない。

第5に従業員との協力的な関係を築くことである。労働法制によって事業所委員会を設置することが義務づけられており、これはアメリカから見れば労働側による経営への不当な干渉と映るかもしれないが、ドイツ人経営者はむしろ、これを活用して自社へのコミットメントを高めている。従業員が高度熟練労働者になるために

企業としても投資してきたので、そうした労働者をできるだけ自社にとどめようとするのがドイツ式の経営である。Fire and hireではないのである。Ewing (2014: 164) は、事業所委員会や、前述の労働時間と賃金との関係に関するフレキシブルな制度(注34)を参照)をアメリカに移植することは現在のアメリカの法制度の下ではできないとしても、これを克服して導入する価値があるとみている。

第6に、長期指向の経営実践である。最大利潤を素早く獲得することを目的とする経営ではなく、最高級のブランド品を開発生産し、顧客に提供すること。そのためには時間がかかることを認識すること。世界の最高級車であるメルセデス、BMW、アウディがドイツの製品であることは、そうした経営認識を反映するというのである。

4. おわりに

ドイツのミッテルシュタントについてのAudretsch and Lehmann (2016) と Ewing (2014) の見解を比較すると、表2のように整理できる。ここから、両者によるドイツのミッテルシュタント理解に共通する点を見出すことができる。完全に一致する点は、ニッチ市場での高品質製品戦略(2, e, f)である。絶えず高品質の製品を開発することはイノベーションを意味する。フラットな組織構造は、従業員との協力関係に対応する(4, c)。グローバル市場指向は国際性と一致する(8, a)。長期的視点も共通しているし、これは短期的な利益よりも、永続するであろう何物かを生産するビジネスへの情熱と相通する(5, b, d)。二重システムでの職業教育は、職人気質に対応する(3, h)。家族による企業統治は一

表2 ミッテルシュタントの特徴に関する Audretsch and Lehmann (2016) と Ewing (2014) の見解

| Audretsch and Lehmann (2016) | Ewing (2014) |
|--------------------------------|----------------------|
| 1. 家族による企業統治 | a. 国際性 |
| 2. ニッチ市場での高品質製品戦略 | b. 永続する何かを作るビジネスへの情熱 |
| 3. 二重システム職業教育による人的資源確保 | c. 従業員との協力関係 |
| 4. トップ・従業員間のフラットな組織構造 | d. 長期指向 |
| 5. 長期的視点に基づく計画と方向性 | e. イノベーションとそのための投資 |
| 6. 企業家としてのフレキシビリティ、雇用のフレキシビリティ | f. ハイエンド市場指向 |
| 7. ローカル資源の活用・地域ステークホルダー | g. ニッチ市場戦略 |
| 8. グローバル市場指向 | h. 職人気質、完全主義 |
| | i. 負債に対する用心深さと大胆な投資 |

資料：Audretsch and Lehmann (2016) と Ewing (2014) の議論に基づいて筆者整理。

見たところ、Ewing (2014) が考慮していない特徴であるかに見える。しかし、それは負債に対する用心深さがありながら、チャンスと見れば素早い意思決定によって大胆に投資することが可能な企業統治の形態に通ずる (1, i)。

このように見るならば、用いる語句や表現が異なるとはいえ、Audretsch and Lehmann (2016) と Ewing (2014) は、ミッテルシュタントについて同じ特徴を指摘していると言えよう。両者の間に違いがあるとすれば、Audretsch and Lehmann (2016) がローカル資源 (7)、あるいは地元への根づきを重視するのに対して、Ewing はそれを必ずしも重視しているわけではないかのようにみえるということであり、Audretsch and Lehmann (2016) が重視するフレキシビリティが Ewing (2014) の指摘する9つの特徴のどれに対応するのか明確とは言い難いという点だけであろう。

とはいえ、Ewing (2014) もまた、ミッテルシュタントと、これが立地する地域との結びつきを重視していると解釈できることを述べている。前章の最後で指摘した6つの教訓のうち、第2点目で示唆されているビジネスへの情熱は、従業員が住んでいるローカルな地域の経済への

貢献と結びついているからである。

実はこうしたミッテルシュタントの特徴は、Hermann Simon が命名した「隠れたチャンピオン」の特徴 (Simon 1996: 18) に類似している。即ちそれは、中小規模の家族所有企業であり、世界のなかでのニッチ市場のための目立たない製品を生産して輸出比率が高く、高い国際競争力のゆえに世界市場の中で高いシェアを確保しており、長期的に存続してきた企業という特徴をもっている。

「隠れたチャンピオン」が有するそれらの特徴のうち、Audretsch and Lehmann (2016) と Ewing (2014) が指摘したミッテルシュタントの特徴と共通するのは、なによりも世界的なニッチ市場での活躍という意味での国際性あるいはグローバル指向である。また、家族所有という特徴は Audretsch and Lehmann (2016) の指摘と共通している。しかしそれ以外は共通するとは必ずしも言えない。目立たない製品生産という「隠れたチャンピオン」の特徴は、高品質、ハイエンド市場というミッテルシュタントの特徴と対立する可能性がある。また長期的存続は Ewing が事例として挙げた企業と共通するが、Audretsch and Lehmann (2016) は1970年代以降誕生の企業に

も注目している。また、そもそもミッテルシュタントを、Audretsch and Lehmann (2016) も Ewing (2014) も中小企業に限定していない。

他方、Simon (1996) の第9章「チーム」で指摘されている経営者と従業員との間の関係は、Audretsch and Lehmann (2016) のいうトップ・従業員間のフラットな組織構造と、Ewing (2014) のいう従業員との協力関係とはほぼ同じである。また Simon (1996) の第5章「顧客」で指摘されている「隠れたチャンピオン」と顧客との関係が長期的であり親密であるということや、第8章「パートナー」で指摘されている企業間関係は、Audretsch and Lehmann (2016) のいう長期的視点に基づく計画と方向性や、Ewing (2014) のいう長期指向と相通ずるものがある。さらに、Simon (1996) は第10章で、「隠れたチャンピオン」を指導するリーダーが往々にして20年以上にもわたって社長の座にあると指摘している。このことは、家族所有企業だからこそ、あるいはその座を確保できるだけの、企業資本の高いシェアホルダーであるからこそ可能であると考えられる。その意味でも、「隠れたチャンピオン」とミッテルシュタントは共通する特徴を多く持つと言える。さらに、Simon (1996) は家族のなかだけにリーダーを求めるのは間違いであるという考えを示しており、それは同一の家系に連なる人たちだけが所有している、あるいは所有かつ経営している企業だけを問題にしているわけでは必ずしもない Audretsch and Lehmann (2016) や Ewing (2014) のミッテルシュタント論に共通するとみることができる。

ところで Audretsch and Lehmann (2016) が場所を重視するのに対して、Simon (1996) はこれを見重視するかのような議論を展開する一方で、最終的には必ずしも重視しているわけ

はないことに注意したい。重視するかにみえる議論は、Simon (1996) の第9章「チーム」での「農村立地 Rural location」(邦訳では「地方都市の環境」となっている、p.271) という小見出しのもとでの次のような記述に認められる。

「何が、隠れたチャンピオンの従業員の濃密なコミットメントの根源なのだろうか？ 明白な焦点、最終結果への緊密さ、チームメンタリティといった明らかな諸要因のほかに、立地もまた重要な役割を果たす。ベルリン、フランクフルト、ミュンヘン、デュッセルドルフといった大都市に本社を置く隠れたチャンピオンはほとんど存在しない。…(中略)…農村という立地はいくつかの重要な効果を持つ。第1に、隠れたチャンピオンは町で唯一の重要な雇用主であるのが普通なので、従業員はほかに選択肢を持たない。他方で、その町は資格を持つ労働者の限定的な貯水池であるから、企業はその従業員の良き意思に依存せざるをえない。よかれあしかれ、これらの条件は相互依存関係を作る。雇用主は従業員を必要とし、労働者は会社の仕事を必要とする。」(Simon 1996: 203-204)

「隠れたチャンピオン」のオーナー経営者は従業員と同じ町で生まれ育ったがゆえに、大都市の企業ではまねのできないような親密な関係が生み出される。地元サッカーチームなどスポーツクラブのスポンサーとしての役割を果たすのがならいだし、これはその町での当該企業の人気を支える。このようにして従業員の強いコミットメントが醸成される、というのである。さらに、小さな町に立地するので、従業員は仕事以外のほかのことにわずらわされないうすむ、ということも利点であるという。

そして Simon (1996: 265-266) は、場所という環境が、Michael Porter によるダイヤモンド理論

での4つの条件、すなわち、需要条件（要求の厳しい顧客の存在）、企業の戦略、構造及びライバル間競争（強い競合企業の存在）、関連・支援産業（支えとなる業界）、要素条件のうち最初の3つが近くがあれば、地球規模の第一人者を鍛える良い環境である、と述べている。それゆえ、「隠れたチャンピオン」へと企業が成長するためには、その立地環境が重要ということになる。しかし、「究極的な要因は立地ではなく、カンピタンスと特定市場で必要とされる競争優位を開発する能力であって、この能力が立地環境と無関係ではないかもしれないが、環境は成功の一つの要因でしかない」と述べ、「隠れたチャンピオンのグローバル指向と事業所を各所に持つようになるということは、これが特定の国に依存しなくなるようにさせる」（Simon 1996: 267）と断じているのである。

要するに、Simon (1996) が認める「隠れたチャンピオン」の農村立地の意義は、オーナー経営者と従業員との間の親密な関係に基づく、会社への従業員のコミットメントだけということになる。だが、すでにEwing (2014) が例示するミッテルシュタントで明らかのように、「隠れたチャンピオン」たるミッテルシュタントが農村地域や小さな町だけに立地しているわけではない。また、Audretsch and Lehmann (2016) が例示する成功したミッテルシュタントの中には、ひとたび雇用した若者のすべてを抱え込むのではなく、意図的にその多くを辞めさせるTobit AGのような企業もある。もちろん、一つの家系から何世代にもわたって従業員を確保し、将来世代に対しても永年雇用を保証するTrigemaのような企業もAudretsch and Lehmann (2016) は例示している。どちらも農村地域の小都市に立地しているのである。

こうしてみると、地域経済を支えるミッテルシュタントといっても、それには多様性があるということになる。その多様性を超えて、成功するミッテルシュタントのほとんどに共通するのは、ニッチな市場で高品質製品を開発生産供給し、国境を越えて国際的に顧客を開拓する指向性ということになる。

さて、本稿の「はじめに」で述べたように、もとも筆者の関心は、企業それ自体にあるのではなく、むしろ地域経済にある。この観点からAudretsch and Lehmann (2016) とEwing (2014) のミッテルシュタント論から学べる論点は、以下のようなになる。

ミッテルシュタントとは、規模の如何を問わず、家族所有になる企業のことを意味する。そうしたミッテルシュタントは、大都市にも、そして大都市から遠く離れた周辺として位置づけられる農村地域にも存在する。ミッテルシュタントであれば常に成功するとは限らないし、長く存続するとも限らない。経営に失敗して他社に吸収される場合もあれば、逆に他社を吸収して成長し、大企業になる場合もある。所有と経営権とが常に同じ家族の手にあるとは限らず、他社に吸収された結果として別人ないし別家族の手に渡ることもある。しかし、資本をいずれかの家族が掌握しているならば、ミッテルシュタントとして位置づけられる。その意味では、Familienunternehmen (家族所有企業) という用語の方が、その本質を的確に表現すると言える。

ミッテルシュタントが中小規模であり、かつ大都市に立地していれば、相対的に「隠れた存在」となる。大都市であれば、そこにはほかに、その大都市住民によってのみならずドイツ国民さらには世界の人々の多くによって名前の知られた企業が存在している可能性が大だからであ

る。そして、特定ニッチ分野で他社の追随を許さない高い技術力を持てば、そして経営者が積極的に外国市場の開拓を目指して成功するならば、まさしく「隠れたチャンピオン」企業となりうる。それは一般大衆が用いる商品ではなく、公的機関も含めて著名な、あるいは大規模な事業所によって採用される部品・部材、あるいは場合によれば完成品を生産し、少数の特定顧客のみにではなく、多数の国に分散している広範な顧客に供給する存在となれば、まさしく「隠れたチャンピオン」企業となる。

そのような企業が農村地域に立地していれば、そうした世界市場で活躍する企業であるだけに、地元での雇用に大きく貢献することになる。しかし、世界的に展開するがゆえに、また農村地域では確保できる労働力には限界もあるがゆえに、そうした「隠れたチャンピオン」が立地しているからといって、農村地域が都市化し、さらに大都市化するというものではない。また、農村地域で大規模なミittelシュタントになると、その地域の産業構造がモノカルチャーに陥る危険性がある。そうならないためには、いかに農村地域といえども、経済構造の多様性が求められる。ミittelシュタント論、ファミリーエン・ウンターネーメン論、「隠れたチャンピオン」論を農村地域に即して論ずるときには、この点への留意が求められるはずである。

付記：本稿は日本学術振興会科学研究費挑戦的萌芽研究（研究代表者：山本健兒、課題番号：15K12952）「中欧諸国の多様な連邦制の下での周位的位置にある地域の経済発展に関する比較研究」による研究成果の一部である。

文 献

- 朝日新聞（1996年10月30日）「消費税率アップに疑問」。
- 朝日新聞（1997年1月18日）「港衰退、さびれる市街地 アクセスがネック 小松島市政の課題／徳島」。
- 朝日新聞（2012年5月2日）「ドイツモデルは手本か 福祉国家路線を転換」。
- 岩佐卓也（2012）「2004年プフォルツハイム協定とIGメタル」、『神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要』第6巻第1号、pp.63-83。
- 岩本晃一（2016）「ドイツ経済を支える強い中小企業『ミittelシュタント^{ママ}（Mittelstand）』」、<http://www.rieti.go.jp/users/iwamoto-koichi/serial/013.html> 2017年11月3日アクセス。
- サイモン、H.（1998）『隠れたコンピタンス経営：売上至上主義への警鐘』（鈴木昌子訳）トッパン。
- 杉浦哲郎・吉田健一郎（2014）「ドイツ経済はなぜ蘇ったか—労働市場と中小企業から考えるドイツの強さ—」、みずほ総合研究所『みずほインサイト』2014年2月27日。
<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/insight/eu140227.pdf> 2017年11月3日アクセス。
- 田中素香（2015）「EUの連帯とユーロ圏の連帯」、『EUの連帯 日本EU学会年報』第35号、pp.28-53。
- 田中素香（2016）『ユーロ危機とギリシャ反乱』岩波書店。
- ドーア、R.（2001）『日本型資本主義と市場主義の衝突—日・独対アングロサクソン—』（藤井真人訳）東洋経済新報社。
- 西垣秀樹（2017）「ドイツ経済はなぜ強いのか～

- 中堅・中小企業（ミッテルスマ^{ママ}スタンド）が景気を牽引するドイツ経済～、三井住友アセットマネジメント情報提供資料、
<http://www.smam-jp.com/documents/www/market/economist/ED20170628eu.pdf> 2017年11月3日アクセス。
- 日経産業新聞（2005年7月7日）「イシダ、英法人が独に設計拠点」
- 日本経済新聞（1997年6月10日）「無風地帯、“竜巻”に危機感。郊外SC構想で盛岡の中心商店街 出店阻止決議し全面対決 活性化探る好機に」
- 日本貿易振興機構（2012）「国際競争力あるドイツ中小企業の戦略に迫る」、『ユーロトレンド』5月号。
https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000912/de_sma_bus_str.pdf 2017年11月3日アクセス。
- フリードマン、トーマス（2010）『フラット化する世界—経済の大転換と人間の未来』（伏見威蕃訳）日本経済新聞出版社（Friedman Thomas L. (2005) *The World is Flat*. London: Lane）。
- ホーフステード、G.（1995）『多文化世界—違いを学び共存への道を探る—』（岩井紀子・岩井八郎訳）有斐閣。
- 山本健児（1997）「ドイツの中小企業と地域経済」、『経済志林』（法政大学経済学会）第65巻第2号、pp.165-202。
- 山本健児（編）（2000）『中小企業集積地域の域内ネットワークと域際ネットワークの相互作用に関する比較研究』。文部省科学研究費・日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究C報告書（課題番号：09680168）、法政大学。
- 山本健児（2003）「BMWによる新規工場立地選択プロセス」、『経済地理学年報』49巻4号、pp.331-353。
- 山本健児（編）（2004）『産業集積地域におけるイノベーション形成の比較実証研究—暗黙知とイノベティヴ・ミリユー概念の再検討—』日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究C報告書（課題番号：13680091）、法政大学。
- 山本健児（2013a）『企業と産業集積地域のイノベーション・知識創造からみた九州経済研究』日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究C報告書（課題番号：21520798）、九州大学。
- 山本健児（2013b）「非産業集積地域における中小企業のイノベーション」、『商学論集』（福島大学経済学会）第81巻第4号、pp.109-129。
- 山本健児（2017a）『「地域経済発展における生産ネットワークと地域振興政策の相互作用に関する研究」に係るインタビュー記録等』日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（B）報告書（課題番号：25284168）、九州大学。
- 山本健児（2017b）「「隠れたチャンピオン」企業の進化にとっての地域の意味」、日本地理学会（編）『日本地理学会発表要旨集 No.91 2017年日本地理学会春季学術大会 3月28日～3月30日 筑波大学』、p.104。
- 読売新聞（2015年7月31日）「欧州の今 ドイツ製造業の底力 ネット駆使「第4次産業革命」」
AKTIV Wirtschaftszeitung（24.04.2009）
 Weltmarktführer: Über 2.000 Kunden füllen die Auftragsbücher. Christian Bollin Armaturenfabrik liefert Ventile in alle Welt.
<https://www.aktiv-online.de/arbeitswelt/detailseite/news/ueber-2000-kunden-fuellen-die-auftragsbuecher-734> 2017年10月29日アクセス。
- Audretsch, David B. and Erik E. Lehmann（2016）*The Seven Secrets of Germany. Economic Resilience in an Era of Global Turbulence*. New

- York: Oxford University Press.
- Audretsch, David B. (2015) *Everything in Its Place. Entrepreneurship and the Strategic Management of Cities, Regions, and States*. New York: Oxford University Press.
- Bück, Mario und Rüdiger Kiani-Kreß (2014) Erfolgsfaktoren. Die Mittelstand ist Deutschlands Geheimwaffe. In: *Wirtschaftstwoche*, 13. 10. 2014.
<http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/erfolgsfaktoren-der-mittelstand-ist-deutschlands-geheimwaffe/10819364-all.html> 2017年11月2日アクセス。
- Danielzyk, Rainer und Claus Christian Wiegandt (1985) *Lingen im Emsland. Dynamische Entwicklungszentrum oder "Provinz"? Ansätze zu einer qualitativen Methodik in der Regionalforschung*. Münstersche Geographische Arbeiten, Heft 22. Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Danielzyk, Rainer und Claus Christian Wiegandt (1999) Das Emsland – "Auffangraum" für problematische Groß-project oder "Erfolgsstory" im ländlich-peripheren Raum? In: *Berichte zur deutschen Landeskunde*, Bd.73, S.217-244.
- Danielzyk, Rainer und Claus Christian Wiegandt (2005) Das Emsland – ein prosperierender ländlicher Raum. In: *Geographische Rundschau*, Bd.57, S.44-51.
- Dustmann, Christian, Bernd Fitzenberger, Uta Schönberger and Alexandra Soitz-Oener (2014) From sickman of Europe to economic superstar: Germany's resurgent economy. In: *Journal of Economic Perspectives*. Vo.28, No.1, pp.167-188.
- The Economist* (3.6.1999) The sick man of the euro. この記事は次のウェブサイトから閲覧できる。
<http://www.economist.com/node/209559>
 2017年8月2日アクセス。
- The Economist* (12.7.2014) German Lessons: Many countries want a Mittelstand like Germany's. It's not so easy.
<https://www.economist.com/news/business/21606834-many-countries-want-mittelstand-germanys-it-not-so-easy-copy-german-lessons>
 2017年8月7日アクセス。
- Ewing, Jack (2014) *Germany's Economic Renaissance. Lessons for the United States*. New York: Palgrave Macmillan.
- Feldman, Maryann P. (1994) *The Geography of Innovation*. Boston: Kluwer Academic.
- Hartmann, Guido M. (2016) Die Konkurrenz immer eine Elle voraus. Nordrheinwestfalen Textil im Ostwestfalen.
<https://www.welt.de/regionales/nrw/article159239741/Der-Konkurrenz-immer-eine-Elle-voraus.html> 2017年10月29日アクセス。
- Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken (o.J.) *Cluster-Region Heilbronn-Franken. Vielfältige Netzwerke für Innovation und Wertschöpfung*.
- Jensong, Martina (2016) Armaturenfabrik plant Umzug. Hier will Bollin bauen. In: *Taunus Zeitung* vom 5.2.2016.
<http://www.taunus-zeitung.de/lokales/hochtaunus/vordertaunus/Hier-will-Bollin-bauen;art48711,1836750> 2017年10月22日アクセス。
- Kirchner, Peter (2011) *Die Cluster-Region Heilbronn-Franken*. Ubstadt-Weiher: Verlag regionalkultur.
- Kroker, Michael (2013) Tobit Software. Mach mich

- zur App. In: *Wirtschaftswoche* vom 12.12.2013.
<http://www.wiwo.de/unternehmen/it/tobit-software-mach-mich-zur-app/9145724-all.html>
 2017年11月3日アクセス。
- Moßig, Ivo (1998) Räumliche Konzentration der Verpackungsmaschinenbau-Industrie in Mittelhessen. Eine Analyse des Gründungsgeschehens. Studien zur Wirtschaftsgeographie. Giessen: Geographisches Institut der Justus-Liebig-Universität.
- Moßig, Ivo (2000): *Räumliche Konzentration der Verpackungsmaschinenbau-Industrie in Westdeutschland. Eine Analyse des Gründungsgeschehens*. Reihe Wirtschaftsgeographie, Band 17. Münster, Hamburg, London: Lit-Verlag,.
- Packaging Valley Germany e.V. (2017) *Der Packaging Valley Leitfaden. Die Spezialisten im Verpackungsmaschinenbau*.
http://www.packaging-valley.com/downloads/packaging_valley_leitfaden_2017_de.pdf 2017年10月25日取得。
- Porter, Michael (1998a) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Vol.76, No.6, pp.77-90.
- Porter, Michael (1998b) *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*. New York: Free Press.
- Poter, Michael (2000) Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*. Vol.14, No.1, pp.15-34.
- Remmert, Jochen (2016) Umzug nach Oberursel. Bollin Armaturenfabrik verlässt Frankfurt. In: *Frankfurter Allgemeine* vom 26.01.2016.
<http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/bollin-armaturenfabrik-verlaesst-frankfurt-14036011.html#void> 2017年10月22日アクセス。
- Saxenian, AnnaLee (1994) *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schieber, Lars und Ivo Mossig (2011) *Clusterentwicklung und -politik in der Verpackungsmaschinenbau-Industrie Baden-Württembergs*. Beiträge zur Wirtschaftsgeographie und Regionalentwicklung, Nr.1-2011. Bremen: Institut für Geographie der Universität Bremen.
- Schmaderer, F.O. (1997) *Geschichte der Lehrerbildung in Bayern*, in: Max Liedtke: *Handbuch der Geschichte des Bayerischen Bildungswesens*, Band IV, Klinkhardt Bad Heilbrunn. (筆者未見).
- Schmidl, Norbert (2017) Bekenntnis zum Standort. Schabmüller Automobiltechnik weiht neue Halle im Interpark in Großmehring ein. In: *Doaukurier* vom 19.06.2016.
<http://www.donaukurier.de/lokales/ingolstadt/Grossmehring-Bekenntnis-zum-Standort;art599,3232688> 2017年10月22日アクセス。
- Schmidt, Michael (2014) *Unternehmen Lückenschluss. Die Geschichte der Emslandautobahn A31*. Emsland/Bentheim Beiträge zur Geschichte Bd.23 herausgegeben von der Emsländischen Landschaft e.V. für Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim in Verbindung mit dem Kreisarchiv des Landkreises Emsland. Sögel: Emsländische Landschaft e.V. für Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim.
- Siegener Zeitung (21.08.2014) Eisenwerke übernehmen die Bergrohr GmbH. EEW-Gruppe bekommt Zuwachs.
<http://www.siegener-zeitung.de/siegener-zei>

- tung/EEW-Gruppe-bekommt-Zuwachs-df88ae1e-573c-4703-edef-4f3017b38019-ds 2017年10月29日アクセス。
- Siegener Zeitung (7.12.2015) Zuwachs für das Erndtebrückcer Eisenwerk. EEW eröffnet zweites Korea-Werk.
<http://www.siegener-zeitung.de/siegener-zeitung/EEW-eroeffnet-zweites-Korea-Werk-ac934f41-def2-4c59-a455-4cd8a7b113bc-ds> 2017年10月29日アクセス。
- Simon, Hermann (1996) *Hidden Champions. Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simon, Hermann (2010) Hidden Champion in the 21st Century. The Success Strategy of Unknown World Market Leaders.
<https://www.deginvest.de/DEG-Englische-Dokumente/PDFs-Download-Center/Presentation-Herrmann-Simon.pdf> 2017年10月19日アクセス。
- Sinn, Hans-Werner (2003) Der kranke Mann Europas: Diagnose und Therapie eines Kathedersozialisten.
<http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/publications/individual-publications/Hans-Werner-Sinn-Viewpoints/Mut-zu-Reformen/Deutsche-Rede-200311.html> 2017年8月2日アクセス。
- Solow, Robert M. (1956) A contribution to theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, Vol.70, No.1, pp.65-94.
- Solow, Robert M. (1957) Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics*, Vol.39, No.3, pp.312-320.
- TRUMPF GmbH + Co. KG (2017) *Vier Null. Geschäftsbericht 16-17*. Ditzingen.
https://www.trumpf.com/de_INT/unternehmen/trumpf-gruppe/geschaeftsbericht/ 2017年10月22日アクセス。
- von Kittlitz, Alard (2010) Glasbau Hahn: Vitrinen für die Welt – von der Hanauer Landstraße. In: *Frankfurter Allgemeine* vom 9.3.2010.
<http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/glasbau-hahn-vitrinen-fuer-die-welt-vonder-hanauer-landstrasse-1956904.html> 2017年10月22日アクセス。
- Wirth, Peter, Volker Elis, Bernhard Müller and Kenji Yamamoto (2016) Peripheralization of small towns in Germany and Japan – Dealing with economic decline and population loss. In: *Journal of Rural Studies*, Vol.47, pp.62-75.
- Wocher, Martin und Dietrich Creutzburg (2011) Kannegiesser: Ein Familienunternehmer und Verbandspräsident. In: *Handelsblatt* vom 28. 11. 2011.
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/kannegiesser-ein-familienunternehmer-und-verbandspraesident/5895868.html> 2017年10月22日アクセス。

[帝京大学経済学部 教授・九州大学名誉教授]