九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

オーストリア・フォラールベルク州の優良企業 : 合成樹脂製容器、繊維、運輸の各部門に属する諸企業の事例

山本, 健兒
九州大学 : 名誉教授

https://doi.org/10.15017/2800474

出版情報：經濟學研究. 86 (5/6), pp.49-84, 2020-03-30. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

オーストリア・フォラールベルク州の優良企業

── 合成樹脂製容器、繊維、運輸の各部門に属する諸企業の事例 ──

山　本　健　兒

1．はじめに
2．合成樹脂製容器製造企業アルプラ・ヴェルケ・アルヴィン・レーナー有限合資会社（ALPLA Werke Alwin Lehner GmbH & Co KG
2.1. 急成長してきた多国籍企業アルプラ社
2.2. アルプラ社の歴史
2.3. 実習生教育と研究開発
2.4. 環境保全への貢献
2.5. 役員構成と国際性を指向する後継者教育
3．ゲッツナー繊維株式会社（Getzner Textil AG）
3.1.「繊維の国フォラールベルク」の伝統ある優良繊維企業
3.2. ゲッツナー・ムッター＆カンパニーの歴史
3.3. ゲッツナー繊維株式会社の概要とイノベーション
3.4 家族企業ゲッツナー社グループを率いるゲオルク・コンプロイ
4．運輸企業ゲブリューダー・ヴァイス有限会社（Gebrüder Weiss Gesellschaft m.b.H.）
4.1. ロジスティクス企業としてのゲブリューダー・ヴァイス社
4.2. ゲブリューダー・ヴァイス社のルーツ
4.3. 国際業務に強みを持つ運輸企業としての発展
4.4. EU 加盟に伴う困難の克服と南東欧諸国への進出
4.5. 企業文化
5．おわりに
注
文献
英文要旨（Summary in English）

1．はじめに

本稿は山本（2019）の続編に相当し、オーストリアのフォラールベルク州に立地する優良企業がいかにしてそうなりえたのか、その経緯の叙述を目的とする。

上記の前稿で示したように、この州は１人当たり GDP という指標でみると、2007年時点において EU の NUTS２レベル約270地域のなかで第38位に位置し、2015年になると第28位に上昇した。つまり EU 内の他地域と比較して、すでに高かった経済力をさらに高めてきているのである。そのよってきたる所以は州内に立地する企業の活力にある。州内に大都市圏がないにもかかわらず、また首都ウィーンからだけでなく、ミュンヘンやチューリヒなど欧州で顕著な経済力を発揮する大都市圏から遠く離れているにもかかわらず、さまざまな産業分野にわたって優良企業が存在している。そうした、地域の経済水準を高めることに貢献している諸企業の歴史と現状を描くことが本稿の目的である。

山本（2019）では、同州に立地する企業のな

かで製造業部門最大４社のイノベーティブな活動の具体的姿を描いた。本稿では、紙幅の制約の故に、前稿で扱った最大４社についで2015年時点で同州内での雇用数が多かった３社を取り上げる。もちろん、その３社は最大企業４社と同様、優良企業である。いずれも筆者は2017年９月に、フォラールベルク経済会議所の支援を得て経営トップにインタビューする機会をもち、工場等の見学も行なった。

ところで、優良企業即ちエクセレント・カンパニーといえば、Peters and Waterman（1982）が想起される。この２人はコンサルタント事業での多国籍企業であるマッキンゼー社に勤務し、極めて優良な業績を長期にわたって挙げていたアメリカ企業を観察するとともに、それらの重役や社員にインタビューした結果をもとにして、エクセレント・カンパニーに共通する特徴を抉り出した。本稿ではその特徴がフォラールベルクの優良企業にも当てはまるか否かを考察する。

Peters and Waterman（1982）は優良企業の条件を企業文化に求めている、と解釈できる。それは、同書の「第１部　超優良企業の条件」の中で、「組織の持つ文化」すなわち、「一人一人の男女社員の限界（情報処理能力）と力（献身度と熱意から湧き出る）をとことんきわめた組織を作り上げること、これが超優良企業といわれる組織の強さの根源なのだ」（和訳書 p.41、原書 p.8）という表現に表れている。従業員が、その属する企業の目標にコミットし、内発的な熱意をもって企業内外の情報を処理する力を発揮するがゆえに「周囲のあらゆる変化に器用に対応していく能力に秀で」（和訳書p.48、原書p.12）ることができ、したがって企業は新機軸を継続的に実現し、それによってエクセレントであり続けるという趣旨の考えを著者たちは示している。

つまり、従業員が内発的な熱意をもって行動することが企業のエクセレンスの源になる。それゆえ著者たちは本論部分の「第３部　基本にもどる」において、企業のエクセレンスを決定する要因として、①「行動の重視」（A Bias for Action）、②「顧客に密着する」（Close to the Customer）、③「自主性と企業家精神」（Autonomy and Entrepreneurship）、④「ひとを通じての生産性向上」（Productivity through People）、⑤「価値観に基づく実践」（Hands-on, Value-driven）、⑥「基軸から離れない」（Stick to the Knitting）、⑦「単純な組織・小さな本社」（Simple Form, Lean Staff）、⑧「厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ」（Simultaneous Loose-Tight Properties）という８点を指摘し、エクセレント・カンパニーの具体例をもとにして各要因について具体的かつ詳細に論じている。

上の８つの要因のうち、「顧客に密着する」、「自主性と企業家精神」、そして「単純な組織・小さな本社」について特段の補足は不要であろう。しかし、他の５つの要因についてはその標語だけからでは何を意味するのかやや分かりにくいと思われるので、若干、筆者なりの解釈を加えておきたい。

「行動の重視」とは思弁的な議論よりも試行してみること、その試行がうまくいかない場合にはやり方を変えてみることが重要であり、失敗したとしても再チャレンジの機会があること、と言い換えることができる。「ひとを通じての生産性向上」とは従業員教育をしっかり行なうとともに、従業員が自主性をもって業務改善に取り組むことを意味する。「価値観に基づく実践」とは企業独自の理念に基づく実践と言い換えることができる。「基軸から離れない」とは野放図な多角化をしないということであり、他社を吸

収合併するとしても本業と全く縁のない分野で活動する他社を吸収するようなことはせず、本業との関連を重視することを意味する。「厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ」とは、各社員や企業内各部署の自主性を尊重するが、その行動や結果が企業の理念や目標にそぐわないと判断される場合には行動の停止や部署の廃止を辞さないということである。

著者たちが注目する具体的なエクセレント・カンパニーの中で、特に３Ｍの実際が示唆に富むと筆者は考える。この企業はきわめて多種多様な商品を開発生産して販売しており、一見しただけでは一貫性がないかのような事業構成をとっているかに思われるかもしれない。しかし、３Ｍの企業活動初期段階の製品である研磨布紙と、これから派生した粘着テープが３Ｍの事業基軸であり、これらから発した新しいアイデアを従業員が発想し、そのアイデアが社会の中で求められる商品につながると確信したならば、すなわち顧客のニーズに応じる商品開発であると確信したならば、試行錯誤を伴う開発という行動を実践する。その従業員は１度や２度の失敗で開発を断念するわけではなく、信念に従って長期的に開発に従事する。その自主性と企業家精神を上司は最大限尊重するし、自主的開発を可能にする単純な組織構成が取られている。つまり、分権的な組織構成が取られているのである。しかし、組織が解体しかねない分権化ではなく、組織のトップは各部署の行動の成果をモニターし、それが組織の目的や理念にそぐわないとみれば行動を停止させる強い権限を持ってもいるのである[1)]。

２．合成樹脂製容器製造企業アルプラ・ヴェルケ・アルヴィン・レーナー有限合資会社（ALPLA Werke Alwin Lehner GmbH & Co KG）

2.1．急成長してきた多国籍企業アルプラ社

アルプラ・ヴェルケ・アルヴィン・レーナー有限合資会社（以下、アルプラ社と略記）は飲料・化粧品・洗剤などのためのプラスチック容器を生産する企業である[2)]。ヴェルケとは工場を意味するヴェルク（Werk）の複数形であり、アルヴィン・レーナーとは創業者の氏名を意味する。そしてアルプラとはアルプスのプラスチックを意味する短縮合成語である。この企業のホームページのポータルサイトには次の意味の文言が記されている。

> 「アルプラ社は合成樹脂製容器に関するソリューションの開発と生産で世界をリードしている。我々はさまざまな経済部門のためにイノベーティブな包装システム・容器・キャップ・射出成形部品を生産しており、家族がリードする企業としての我々の伝統、最新の技術の投入、イノベーティブなソリューションの追求、我々の仲間としての従業員の知識とコミットメント（アンガージュマン）が我々と我々の生産物を際立たせている。」

つまりアルプラ社は、プラスチック製容器の開発生産で世界の業界をリードするイノベーティブな家族企業であると自負しているのである。全世界46カ国にわたって178事業所を同社は配置しており、従業員数が２万800人、売上高が36億６千万ユーロに上る。本社と R&D、主要工

場はフォラールベルク州北部の町、ボーデン湖（Bodensee）に面するハルト（Hard）にある[3]。州内での従業員数という点では山本（2019）で述べたようにブルーム社が最大だが、州外に立地する事業所の従業員数も含めればアルプラ社がフォラールベルク最大の多国籍企業である。

しかし、アルプラ社は1970年代当時、さほど注目に値する企業にはまだなっていなかった。そう判断できる理由は、フォラールベルク州の経済史と1970年頃の経済力を概観するとともに、同州内に立地する有力企業を個別に紹介した Verlag Eugen Russ（1972）の中に同社に関する記述がないからである。とはいえ、同じ出版社からその約10年後に刊行された Enzelberger et al.（1983: 160-161）には、1970年代初めから急速に成長してきたとする同社紹介記事がある。1950年代末時点でわずか50人の従業員しかいなかった同社は、1980年代初めになるとフォラールベルク州だけでなく、ドイツ、ベネズエラ、プエルトリコに工場を配置し、全世界で約２千人を雇用する多国籍企業になっているとそれに記されている。

そして21世紀に入ると６千人台に、さらに2010年代末時点で２万人を超える従業員を全世界で雇用する大規模多国籍企業へとアルプラ社は成長してきた（表１）。したがって、同社の成長は1970年代以上に、その後においてより目覚ましかったと言える。そこで、同社の成長を、主として同社発行になる社史[4]に基づいて描いてみよう。

2.2. アルプラ社の歴史

アルプラ社は、ハルトで生まれ育ったヘルムート（Helmuth）とアルヴィンの兄弟によって1955年に創業された。創業時の社名はアルペンプラスティーク・レーナー・アルヴィン合名会社（Alpenplastik Lehner Alwin OHG）[5]だった。それは、この兄弟の父親が失職したので、両親の生計を立てるためだった。OHG とは無限責任社員から構成される人的会社であり、直訳すれば商事会社を意味するが、この企業は実質的にみれば製造会社として出発した。弟のアルヴィンが射出成形機を購入して両親の家の地下室の洗濯場に設置し、プラスチック容器を生産したのである。最初の製品は、隣接する市場町（Marktgemeinde）ルステナウ（Lustenau）に立地する伝統的な食品生産販売企業[6]のために、マスタードや蜂蜜を入れる容器だった。その後まもなく、地元ハルトに立地する伝統的チーズメーカー Alma（アルマ）[7]も顧客とするようになった。つまり、アルプラ社にとっての最初の顧客は地元企業だったのである。

筆者自身による2017年９月５日に行なった現 CEO ギュンター・レーナー（Günther Lehner）からの聞き取りによると、彼の父アルヴィンは

表１　ALPLA 社の成長

	従業員数	工場数	工場配置国数	販売高百万 €
1955年	2	1	1	0.1
1965年	820	3	2	2.3
1975年	1,215	6	3	43.4
1985年	1,820	11	5	118.5
1995年	3,050	29	15	494.7
2005年	6,800	87	28	1,500.0
2015年	16,000	154	40	3,130.0
2019年	20,800	178	46	3,660.0

資料：ALPLA Werke, Alwin Lehner GmbH & Co KG（2016）*60 Jahre ALPLA — eine Erfolgsgeschichte* と注３）に示した資料により作成。

注：2005年の工場配置国数は、上記資料の p.59に28カ国と記されているが、p.71には17カ国と記されている。どちらが正しいのか不明である。

隣接するスイスの企業に越境通勤するエンジニアだった。他方、伯父のヘルムートは、創業以前も以後もウィーンにあるオーストリア政府の国際貿易省に勤務していた。アルヴィンが技術と生産を、ヘルムートが調達と販売に責任を負う体制だったとのことである。ALPLA（2016a: 6）によれば、兄弟の妹ヴィルマ（Wilma）が経理を、アルヴィンの配偶者ヘルマ（Herma）がスイスへの輸出のための書類作成を、弟のハインツ（Heinz）は学校に通うかたわら余暇に手伝いを、両親が生産を担当した。つまり、一家総出でこの合名会社は活動を始めたのである。しかし、両親の生計をたてるために創業した企業を実質的に主導したのはアルヴィンだったと解釈できる。

アルヴィンは様々な射出成形機のための様々な工具を順次開発し、後に射出成形機そのものも独自に開発した。そして1960年代にはユニリーバ社（Unilever）を顧客とするようになった。液状商品を入れるための新しい合成樹脂素材を用いた容器を効率的に生産するために、半自動での射出成形機「アルプラマート Alplamat」を開発したことが、ユニリーバ社を顧客として確保することにつながった（ALPLA 2016a: 10）。その後も漸次アルヴィンは射出成形機とそのための工具を開発し続け、オーストリア内外で顧客を獲得していった。その結果、アルプラ社の売上高は着実に増加し続けた。

アルプラ社の最も重要な戦略の１つは、顧客の近傍で生産することである。顧客の工場内で生産することもある。それは輸送費を節約するためである。容器は軽いが嵩張るため、仮に顧客工場から遠く離れたところで生産したとするならば、顧客の工場まで空気を運ぶかのようになる。そのための輸送費はかけない方が合理的だからである。この戦略は1962年に初めて採用された。ウィーンに立地する企業マウトナー・マルクホーフ（Mautner-Markhof）のために、酢を入れるポリ塩化ビニル（PVC: polyvinyl chloride）製容器を開発したのだが、ウィーンから遠く離れたフォラールベルクで生産し納入するのでは輸送費が高くつきすぎた。そこで、ウィーン近郊のシュタイナブリュックル（Steinabrückl）に工場を建設した（ALPLA 2016a: 13）。

Enzelberger, et al.（1983: 160）によれば、この工場は従業員数約300人でオーストリア国内に合成樹脂容器を供給し、ハルト工場は従業員数約400人で生産の約90％をスイスや南ドイツに供給するという分業体制を取っていた。輸送距離300km を超えると輸送費が高くつきすぎるので、オーストリア国内の中でより大きな地域市場であるウィーンやニーダーエーステライヒなどへの供給は、ハルトにある本社工場からできなかったとのことである。

顧客工場の近傍で容器を生産するという立地戦略は1970年代に本格化した。それはドイツの著名な食酢メーカーでドイツ北部各地に工場を持つキューネ社（Kühne）[8]から、PVC 製容器の開発生産を依頼されたことをきっかけとしている。その技術的課題については大きな困難なく解決することができたが、別の問題が発生した。それはアルプラ本社工場やボーデン湖近辺で生産してキューネ社に納めるのでは輸送費が高くつきすぎるという問題である。そこでアルプラ社は、ドイツ北西部のノルトライン・ヴェストファーレン州ケルンやデュッセルドルフに近いユーリヒ（Jülich）にあったメッツェラー・プラスティーク（Metzeler Plastik）を買収し、ドイツの大市場で販売される食品などのためのプラスチック容器の生産を開始した。

これ以降、例えばヘンケル（Henkel）[9] もアルプラ社にとって重要な顧客の１つとなっている（ALPLA 2016a: 25）。顧客の近くでの合成樹脂製容器の生産は、顧客工場の内部でなされる程にまで発展した。ALPLA（2016c: 28）によると1985年が最初の in-house（顧客工場内）生産となっている。ただしアルプラ社の社史の記述からすると、アメリカの大手日用消費財メーカーであるコルゲートパームオイル（Colgate Palmoil）がプエルトリコに設立されたアルプラ社の工場内で1978年にボトリングをするようになったと判断できる（ALPLA 2016a: 31）[10]。

実はすでに1960年代から、アルプラ社は多国籍企業化を進めた。その最初は、オーストリアが EEC に加盟していなかったので、この市場に参入するために1964年にフォラールベルクから近いドイツのボーデンゼー郡マルクドルフ（Markdorf）に建設した工場である。また1967年にスイスの食用油メーカー SAIS から食用油用合成樹脂製容器の開発生産を依頼され、それに成功した（ALPLA 2016a: 18-19）。さらに1968年には、偶然が作用してのことではあるが、ベネズエラの合成樹脂メーカーと知り合いとなり、これとの合弁で同国のサンホアキン（San Joaquin）に工場を設立した。これは南米市場全体を狙っての直接投資であり、アルプラ社の工場として最大規模のものとなり、後に100％子会社化した（ALPLA 2016a: 20）。

かくしてアルプラ社は、1982年当時すでに、販売高14億シリング（約168億円）を挙げ、投資額が数年にわたって毎年約１億シリング（約12億円）に上るほどに急成長していた。単なる合成樹脂製容器生産企業ではなく、そのために必要な機械や工具を自社内で開発生産し、そのための研究開発も行なう従業員が約100名に上っていた。その主要市場はドイツであり、顧客工場の近くで生産すべく、上述したマルクドルフ工場（従業員数250名）、1972年設立のユーリヒ工場（従業員数200名）、1974年設立のノルトライン・ヴェストファーレン州フロート・エクスター（Vlotho-Exter）工場（従業員数65名）、1976年設立のヘッセン州ゲミュンデン（Gemünden）工場（従業員数120名）、1978年設立のラインラント・プファルツ州カイザースラウテルン（Kaiserslautern）工場（従業員数90名）、1982年設立のベルリン工場とドイツ国内各地に工場を分散配置していたのである。それに加えて前述した1968年設立のサンホアキン工場（従業員数480名）、1977年設立のプエルトリコ、グアヤマ（Guayama）工場（従業員数90名）、1982・83年設立のメキシコ工場があった。1980年代初めには欧米諸国で約2000名の従業員を擁する多国籍企業となっていたのである。そのため、オーストリア政府から表彰されることもあったし、Eurostars、World-Stars という合成樹脂製容器の開発生産で顕著な業績を挙げた企業を顕彰する賞[11] を受賞したこともある（Enzelberger, et al. 1983: 160-161）。アルプラ社が優良企業であることは、アメリカの SC ジョンソン（SC Johnson）からトップサプライヤー賞を2016年に受賞したことからも立証される[12]。

2.3. 実習生教育と研究開発

ところでアルプラ社は、ハルトの町内ではあるが1969年にロホバハ通り（Lochbachstrasse）に面する場所からアルメント通り（Allmendstrasse）に面する場所に移転した。それは生産能力を拡大するためであり、より広い工場敷地を必要としたからであるが、R&D 機能を近代化し、生産効率性を高めるためでもあった（ALPLA 2016a:

23)。R&D 機能を備えるハルト事業所は、職業教育の場としても1980年から機能している(ALPLA 2016a: 33)。ギュンター・レーナーCEOによれば、アルプラ社は毎年20名以上の実習生を新規に受け入れており、その約80%が、実習終了後、正社員として同社に採用されるとのことである。同社はまた2015年にオーストリアの工業部門で最良のリクルーターと評価されたほどである[13)]。

1980年代以降、ハルト事業所は、合成樹脂製容器の生産機能から、顧客企業の個別的なニーズに応える包装ソリューションシステムのサプライヤーへと発展した。その顧客の中には前述のヘンケルのベルリン工場だけでなく、世界最大の日用消費財メーカーであるアメリカ企業プロクター&ギャンブル(P&G)のドイツにおけるカイザースラウテルン工場も含まれている(ALPLA 2016a: 35)。製造とソリューションサービスのための知識創造との結合が製造企業にとっての成功の鍵であることを、それは意味する。アルプラ社は1986年に国際貿易省からオーストリア国紋章を授与された。それは、同社が輸出拡大に大きく貢献したからであり、極めて優れた企業であることを証する(ALPLA 2016a: 40-41)。

そうした高い業績を挙げることができたのは、顧客ごとに異なる仕様での合成樹脂製容器を、また同一の顧客であっても異なる形態や機能を持つ容器を次々と必要とするのに応じて、それを開発生産するために必要な機械や工具を開発して内製できる能力を持っていたからである(ALPLA 2016a: 30)。その内製能力は、機械や工具の設計開発能力の向上と軌を一にしており、1980年代末からさらに前進した。ハルト町内アルメント通りの本社工場に隣接するモッケン通り(Mockenstrasse)沿いにも工場敷地を拡張し、そこに技術センターを1988年に設立したのである。3次元 CAD/CAM システムも導入し、これの設計データを CNC フライス盤にインストールして複雑な形状の合成樹脂製容器をより容易かつ迅速に開発生産できるようになった。特に化粧品関連でより軽量の新容器開発のニーズが高く、NIVEA などのブランドで著名なスキンケア用品メーカーであるバイヤスドルフ(Beiersdorf)の要求に応え続けることから、アルプラ社内部に「生産開発部」が誕生することになったし、これに1994年には「デザイン開発部」が統合された。PCR 容器のリサイクル技術の開発にも取り組むようになった(ALPLA 2016a: 42-44)。

前述したようにアルプラ社の多国籍化は既に1960年代に始まり、1980年代初めにはドイツと南米等での工場設立によって確立していたが、1980年代から1990年代にかけてそれがさらに加速し、1995年までに全世界15カ国に工場を配置するまでになった(表1)。その中には、東欧諸国の社会主義体制崩壊と市場経済化に伴ってコカ・コーラなどの飲料容器の生産のために、ハンガリーを初めとして、ポーランド、チェコ、ロシアなどに配置された顧客工場敷地内での生産工場も含まれる。他方、メキシコでも、アメリカの大企業ジョンソン・ワックス(Johnson Wax)などのための容器生産工場を設立し、メキシコだけで12工場を配置するほどだった(ALPLA 2016a: 47)。

その結果1990年代半ばともなると、アルプラ社は合成樹脂製容器の生産で世界市場をリードする「隠れたチャンピオン」になったと言える(ALPLA 2016a: 50)。世界各国への工場配置は21世紀に入ってからさらに加速している[14)]。それ

は単に生産工場だけでなく、開発機能も世界大に分散配置されてきている。具体的には、フォラールベルク州のハルトだけでなく、メキシコのトルカ（Toluca）、サンパウロ、アトランタ、バンコク、上海、ハイデラバードに配置されている（ALPLA 2016a: 68; ALPLA 2016b: 19）。そうした技術センターには、特に上海とトルカでは若い世代のためのオーストリア的な二重システムでの職業教育機能も付与しており、オーストリアと同じレベルでの職業訓練が施されている（ALPLA 2016a: 64）。

2.4. 環境保全への貢献

ところで、合成樹脂製商品メーカーは、再生不可能な化石資源を用い、かつリサイクル不可能な製品を生産するというイメージがつきまといがちだが、アルプラ社はこの問題の克服にも努めている。同社は自然のエコロジーを尊重することを企業理念に掲げているのである。そのホームページのポータルサイト[15]にはアルプラ・アイデンティティと大書されており、その詳細を見るとドイツ語版と英語版とでは微妙にニュアンスが異なるが、次の意味のことが記されている。

> 「グローバルに活動する企業として、私たちは責任を十分認識している。つまり、公正さと正直、パートナーシップに基づいた協力と敬意を払った交流が、私たちのアイデンティティを形作っている。すべての人々を同等に遇し、遵法精神に則った行動をすることが決定的に重要であると私たちは考えている。／アルプラ社は近代的な家族企業である。家族企業ということがその根本にあり、同時に未来志向で家族企業は行動する。私たちは利潤獲得可能な成長を目指している。それによって私たちは我が社の働く仲間たちに生活を保障するだけでなく、私たちの顧客やパートナーたちにも確実性を提供する。維持可能な環境保全に叶うような仕方で資源を活用することは、私たちの企業家的行動の基礎である。それによって、将来世代が健全な環境の中で生活できることになる。」[16]

この企業理念は、企業倫理という位置付けでALPLA（2016c: 13）にも記されている。この倫理に基づいて会社全体としても個々の従業員も行動しているからであろう、アルプラ社はこれまでに各種の賞や認証を授与されてきた。例えば、US-A-Biz Award 2014、go international Award 2011、Energy Efficiency Leader Award 2011、Österreichische Staatspreis “Smart Packaging 2014” などである（ALPLA 2016a: 63）。2016年にはオーストリア国家賞“KnewLEDGE 2016”の第２等賞を獲得した（ALPLA 2016c: 20）。

アルプラ社は2010年にオーストリアの企業PET Recycling Team GmbHを取得し、2013年にポーランドのラドムスコ（Radomsko）に、同社３番目のPETリサイクル工場を稼働させた。同年には、オランダの化学研究企業アヴァンティウム（Avantium）、コカ・コーラ、フランスの食品製造企業ダノン（Danone）とコンソーシアムを組んで植物由来の合成樹脂PEF（Polyethylene Furanoate）の開発に取り組み始めた（ALPLA 2016a: 67; *Die Wirtschaft. Die Zeitung der Wirtshaftskammer Vorarlberg*, Nr. 26-27, 26. Juni 2015, S.42）。2016年にはドイツのヘンケル社に供給するリサイクル可能なペットボトルを開発した（Alpla produziert für Henkel Flaschen mit

HDPE-Rezyklat. In: *Die Wirtschaft. Die Zeitung der Wirtschaftskammer Vorarlberg,* Nr. 43-44, 28. Oktober 2016, S.18）。

2015年には、フォラールベルクに立地するいくつかの他企業と組んで、「気候中立連合2025（Klimaneutralitäts-Bündnis 2025）」を結成した。これは温室効果ガスを自社がどの程度排出しているかを把握し（carbon footprint）、気候変動に影響しない程度にまでそれを引き下げるための企業間連携活動である[17)]。

アルプラ社は州政府から、家族フレンドリーな企業として認定されていることにも注目したい。それを筆者は、同社を訪問した際に建物入り口に州政府の認定証が貼られていたことで気がついた。その前に、本社工場がある敷地に入るときに入り口横に幼稚園の建物があることにも気がついていた。その幼稚園はすでに2007年に開設されたものである。それは従業員がフレキシブルに働くことを可能にするためである（ALPLA 2016a: 62）。ちなみに山本（2019）で紹介したフォラールベルク州内での雇用数最大企業であるユリウス・ブルーム有限会社（Julius Blum GmbH）も「家族フレンドリーな企業」として州政府から認証されている。

以上見てきたように、優れた企業倫理を有する「隠れたチャンピオン」に成長できた成功要因として、アルプラ社自身は次のことを挙げている（Alpla 2016b: 4-13）。

1．顧客の要望に迅速かつ正確に対応するための、顧客とのコミュニケーション
2．従業員間のチームワーク
3．従業員のアルプラ社との一体感（アルプラ社で働いているという感覚ではなく、我々自身がアルプラだという感覚）

要するに、責任感にあふれた家族企業ということが成功の要因であるとアルプラ社は自己認識していることになる。

2.5. 役員構成と国際性を指向する後継者教育

アルプラ社の役員構成にも言及しておきたい。アルヴィン・レーナーの兄のヘルムートは1978年に飛行機事故のために死去し、その後の経営はアルヴィンが担った。しかし、血縁家族ではない２人の人物が経営陣に入りアルヴィンを補佐した。このような経営体制はアルヴィンが会社経営から引退し、その子息であるギュンター・レーナーが引き継いだ1997年にも、血縁家族ではない２人の人物が経営陣に加わったので保持された（ALPLA 2016a: 53）。その後、１人が退社したためであろう、血縁家族の一員であるニコラス・レーナー（Nicolas Lehner）が経営陣に加わって CCO（Chief Commercial Officer）となり３人体制が維持された（ALPLA 2016b: 38）。

さらに2018年に新たに CTO（Chief Technology Officer）と COO（Chief Operations Officer）の職が同社の経営陣の中に設けられ、これらに血縁家族に属さない人物が任用された。アルプラ社のニュースリリースによれば、アルプラ社の事業がそれだけ大きくなったしますます大きくなることへの対応と同時に、経営陣の世代交代に備えるためでもあると CEO のギュンター・レーナーが語ったとのことである[18)]。

ギュンターの後を継ぐのは子息のフィリップ（Philipp）であり、第３世代として社史のなかで紹介されている（ALPLA 2016b: 37）。これによれば、英語とスペイン語を流暢に操るだけでなく、中国語も学んでおり、南京大学に留学した経験を持っている。ロンドンにある欧州ビジネススクールとボストンのハーバードビジネススクールで MBA を取得し、マッキンゼー社ハン

ブルク事業所、フランクフルトのロートシルト Rothschild GmbH、ロンドンの European Capitals Partner LLP などに勤務した後に、アルプラ社に入社して世界各地に配置された事業所で勤務した。余暇時間には身体障碍者のための水泳コーチを務めたこともある若者である。

このような家族構成員の中での後継者教育は多国籍企業としての更なる発展のために必要なことであるが、役員構成からすれば家族だけで企業経営を実行しているわけではないことは明らかである。山本（2018）でみたように、「欧州の病人」と揶揄された時代の経済危機をドイツが克服すると、家族企業の力強さへの注目度がドイツのみならずドイツ語圏全般で増した。フォラールベルクでも家族企業であることを謳う企業が少なくない。しかし家族企業が大規模化すると、家族構成員だけで経営することは困難であることを、アルプラ社の経営陣構成の実際が示していると言えよう。有能な人物を登用する仕組みを持っていなければ家族企業は優良な大規模企業になりえないのである。

３．ゲッツナー繊維株式会社（Getzner Textil AG）

3.1.「繊維の国フォラールベルク」の伝統ある優良繊維企業

フォラールベルクは「繊維の国フォラールベルク」[19] と呼ばれるほどに、かつて繊維衣服工業に特化していた工業地域だった。オーストリアはドイツやスイスと比べれば経済的にやや遅れていたと一般にみなされていると思われるが、世界的に見れば先進工業国の地位を日本よりも早くに確立していた[20]。このオーストリアの中で、繊維衣服工業がフォラールベルクほどに盛んだった地域はほかになかった。しかも1960年代から1970年代にかけて繊維衣服工業の中心が発展途上国に移り始めたにもかかわらず、フォラールベルクは1980年代初めまで、繊維衣服工業への特化の程度が極めて高かった（Feurstein 2009: 95; Lindner 1997）。

しかし、さすがのフォラールベルクでも、1980年代から2000年代にかけて繊維衣服工業の存続は厳しくなり、Pichler（2015: 354）によればかつて千人以上の従業員を抱えてフォラールベルク経済を支えていた繊維衣服部門の大企業は、次々と倒産したかまたは企業組織の形態を大きく変え、その結果フォラールベルクでの生産を完全に停止したか、または大幅に縮小したとのことである（表２）。ただし、1954年、1972年、1983年に地元出版社が編集刊行したフォラールベルク経済と代表的企業の紹介文を収録した書籍によれば、Pichler（2015: 354）が言及した企業のすべてが従業員千人以上だったわけではない[21]。

そのなかでゲッツナー繊維株式会社は、1818年に設立されたゲッツナー・ムッター＆カンパニー（Getzner, Mutter & Cie）の企業再編によって誕生した企業であり、その後、同社独自のイノベーションによって存続を可能にし、フォラールベルク州の製造企業を代表する一つとしての地位を維持しているだけでなく、世界的にみても繊維工業部門での市場リーダー（先導企業）としての地位を確立している。2019年11月に、オーストリア・リーディング・カンパニー国際部門で第１等賞を得たことは[22]、その一つの証左である。そこで以下、この企業の歴史と現在について、主として Weitensfelder（2005）[23] に基づいて記す。

表２　Pichler（2015：354）で1980～2005年の間に倒産または改組したとされているフォラーベルク州の繊維衣服大企業

企業名	立地するゲマインデ名	従業員数	フォラールベルク州企業紹介書掲載の有無			設立年	備考
			1954年	1972年	1983年		
Wilhelm Benger & Söhne	Bregenz				○		繊維・布地。Stuttgart の企業が、オーストリア・ハンガリーによる関税引き上げを受けて19世紀末に工場をブレーゲンツに設立（Vorarlberg Chronik, S.171）。
Böhm Ges.m.b.H	Bregenz						
Schoeller G.m.b.H.	Bregenz	340			○	1898	1980年代初めの従業員数。
Sannwald Decken	Hörbranz			○		1894	創業者は Calw in Schwarzwald からの移住者。
Vorarlberger Kammgarnspinnerei Ges.m.b.H.	Hard						
Vorarlberger Wirkwarenfabrik Gebrüder Wolff	Hard	750		○	○	1927	従業員数は1983年版による。
Wolff & Co KG（Wolford）	Hard	1,500		○	○	1946	従業員数は1972年版による。
Textilwerke J.M. Fussenegger	Dornbirn	1,000	○	○	○	1846	従業員数は1972年版による。ただし州内では約700人。
Herrburger und Rhomberg	Dornbirn	1,400	○			1795	フォラールベルク最古の繊維企業。ティロールにも工場が、ウィーンに営業所があった。
Franz M. Rhomberg	Dornbirn	1,100	○	○	○	1832	従業員数は1972年版による。
Benedikt Mäser	Dornbirn	1,380		○	○	1880	1972年版に1969年の従業員数であることが提示されている。
F.M. Hämmerle	Dornbirn	2,600	○	○	○	1836	従業員数は1972年版による。2600名のうち50% がガストアルバイター。フォラールベルク最大企業。
Hermann Fend KG	Hohenems	150	○	○	○	1912	従業員数は1972年版による。1954年は120名。刺繍織。
Schlesische Leinen- und Damastweberei Nachf. E. Machold KG	Götzis	60	○			1948	第２次世界大戦後にシュレージエンからオーストリアに移住した企業家によってウィーンで設立され、1948年にフォラールベルクで操業開始。
Josef Huber's Erben	Götzis	2,000		○	○	1908	従業員数は1972年版による。
Kunert Gesellschaft mbH	Rankweil	2500		○	○	1922	創業成長の地はボヘミア（チェコ）。第２次世界大戦後、フォラールベルクに移転。ストッキング等を生産。従業員数は1972年版による。
Carl Ganahl & Co	Feldkirch	2,000	○	○	○	1797	最初は繊維商。従業員数は1954年版による。
Mewatex-Wirkwaren Ges.m.b.H.	Feldkirch						
Tisca Textil	Thüringen	135			○		絨毯メーカー。ケルンテン州 Dellach に20名の分工場を1981年に設立。
Dergedorn	Gais	300			○	1904	1830年に設立された企業が1881年に John Douglas によって買収され、これがさらに1904年に Dergedorn によって買収された。この人物はドイツの Ravensburg に工場を持っていた。
Getzner, Mutter & Cie	Bludenz	1,700	○	○	○	1817	従業員数は1954年版による。1972年版によれば1500名。
Hans Bäumler	Hohenems	450		○	○	1943	衣服。西ドイツで約1800名を雇用。1980年代初めにおいても同じ雇用数。
Richard Lisch & Co	Feldkirch						衣服メーカー
Joh. Peter Mayer & Söhne	Götzis						衣服メーカー

資料：Pichler（2015: 354）, Bleyle（ohne Jahr）, Eugen Ruß Verlag（1954）, Verlag Eugen Ruß（1972）, Enzelberger et al.（1983）に基づいて筆者作成。

注１）上記のほかに1838年設立になる Schindler 社がすでに1968年に閉鎖した。

２）従業員数は上記資料のうち後の３冊のいずれかに掲載されている数値を記した。これと設立年の列で空欄は不明を意味する。

３）フォラールベルク州企業紹介書掲載の有無の列で○印があるのは、各年版でその企業の紹介がなされていることを意味し、空欄は紹介記事がないことを意味する。

3.2. ゲッツナー・ムッター＆カンパニーの歴史

ゲッツナー・ムッター＆カンパニーの創業者の一人クリスティアン・ゲッツナー（Christian Getzner）は1782年に、フェルトキルヒの南東に位置する村ザットアインス（Satteins）の農民の子供として誕生した。この農民家族は、フェルトキルヒの富裕な商人ヨハン・ヨーゼフ・ガナール（Johann Josef Ganahl）から綿花の供給を受けて綿糸を紡ぐ内職仕事をしていた。ガナールのための内職仕事はゲッツナー家だけでなく、フェルトキルヒの近隣農村で多数の農民が行なっていた。クリスティアン・ゲッツナーは18歳の時に、ガナールの輸入商品店に店員として勤務するようになり、商業だけでなく内職取次の方法（Verlagswesen）も学んだ。

ゲッツナーは1806年にブルーデンツ（Bludenz）で宿屋兼レストランを営む人物の娘と結婚した。その持参金をもとに、岳父の家屋の一部で、自身の輸入商品店を営むとともに、近隣農村の農民に綿糸生産の内職仕事を依頼するようになった。つまりガナールと同じ仕事を、彼と競合しないようにフェルトキルヒから約20km南東に離れた場所で営んだのである。同年にティロールのランデック（Landeck）地区トーバディル（Tobadill）出身のフランツ・クサーヴァ・ムッター（Franz Xaver Mutter）がブルーデンツで繊維商品店を開設した。

1815年にゲッツナーは、妻の従兄にあたるアンドレアス・ガスナー（Andreas Gassner）を経営パートナーとして迎え入れ、ゲッツナー＆カンパニー（Getzner & Comp）という名称の会社を設立した。ガスナーはフェルトキルヒとブルーデンツの中間に位置するネンツィング（Nenzing）の出身で簿記能力を持っていた（Bleyle ohne Jahr: 29）。さらに1818年8月1日に、ガスナーとムッターをパートナーとしてゲッツナー・ムッター＆カンパニーが設立されたのである。このパートナー企業の設立者3名はいずれも農民の子供だった。そして1820年時点でブルーデンツ近郊農村の農民約3000名に綿糸製造の内職仕事を依頼する企業となった[24]。

ゲッツナーはブルーデンツとその近郊農村だけを経営拠点としたのではない。1819年にフェルトキルヒにも染色工場を設立したからである[25]。しかし、Weitensfelder（2005: 127）によればその許可を市当局から得なかったり、汚染物質の排出で近隣住民に迷惑をかけたりしたのでフェルトキルヒでの操業が不可能となり、隣接する村であるフラシュタンツ（Frastanz）に染色工場を移転した。しかしここでも村当局から許可を得なかったために操業停止の措置がくだされた。

しかし、そうした失敗にめげず、ヨハン・ヨーゼフ・ガナールやザンクトガレンの資本家からの出資を得てブルーデンツに大規模な機械紡績工場を1822年に設立した（Enzelberger et al. 1983: 44）。これはフォラールベルク内ではドルンビルンのロームベルク＆レンツ（Rhomberg & Lenz）[26]についで2番目の機械式紡績工場だった。さらに1823年にブルーデンツ市が所有していた漂白工場を借りて自社生産に用い（Enzelberger et al. 1983: 44）、1827年にその工場敷地とともに市から購入した[27]。それ以来、この場所に同社の本社工場が存続し、1980年代から現在のゲッツナー繊維株式会社（Getzner Textil AG）の本社工場となっている[28]。さらにネンツィングにも紡績工場を、ビュルス（Bürs）に紡績工場と織物生産工場を設立した。こうしたゲッツナーのあくことなき経営規模の拡大、当時の最新式機械紡績工場の設立などは、ゲッツナーが企業家

精神あふれる人物だったことによると、Weitensfelder（2005: 127）は評価している。ゲッツナー自身には事業を継承できる子どもがいなかったので、1848年に死去した後にその企業を継承したのは２人の甥だった。

ゲッツナーの死後、1850年時点でフォラールベルクには４つの綿紡績大企業が存在していた。ハルトに立地するメルキョー・ジェニ（Melchior Jenny）、フェルトキルヒに本社工場を置きフラシュタンツとラウテラハ（Lauterach）にも工場を配置していたカール・ガナール＆カンパニー（Carl Ganahl & Co.）、フェルトキルヒで操業していたピーター・ケネディ＆カンパニー（Peter Kennedy & Co.）、そしてブルーデンツに本社工場を持ち、ビュルス、ネンツィング、フラシュタンツでも工場を操業していたゲッツナー・ムッター＆カンパニーである（Bleyle ohne Jahr: 9）。ちなみにカール・ガナール＆カンパニーの経営者カール・ガナールは、ゲッツナーの企業家としての歩みを支えたヨハン・ヨーゼフ・ガナールの子で19世紀半ば以降のフォラールベルクの経済発展を政策的にも主導する役割を果たした人物である（Kolb, 1952: 9）。

ところで会社名からうかがい知ることができるように、他の２社は外国からの移住者が創業した企業である。Bleyle（ohne Jahr: 9）によれば、当時のフォラールベルクの繊維産業で活動していた企業家のうち23人がスイスから、13人がドイツから、イングランドとスコットランドから各１人が移住してきた人たちだった。オーストリア国内諸邦出身者は７人だった。つまり、フォラールベルクで繊維工業が隆盛した一因は、スイス、ドイツ、イギリスなどの外国や、オーストリア帝国内他地域から資本と技術を持つ人物が投資したことに求められる。しかし、地域内部からも企業家が輩出した。その１人がゲッツナーである。

1950年時点で、ゲッツナー・ムッター＆カンパニーは綿紡績工場をブルーデンツとネンツィングに有し、この部門での大企業５社の１つとしてカール・ガナール＆カンパニーとともに存続しえていた[29]。Eugen Ruß Verlag（1954: 116-117）によれば、1954年時点で同社は1700人の従業員を擁して繊維衣服工業部門でフォラールベルク第２の規模を誇っていた。従業員のほとんどはブルーデンツが位置するヴァールガウ（Walgau）やここに連なる山間河谷の農家出身だった。同社はこの地域の農家出身者を雇用するという方針で、創業以来の経営を続けてきたことが記されている。その理由は、その雇用方針によって農家出身者が故郷を離れなくてもよくなるからであり、農民の郷土愛を維持することができるから、とも記されている（S.116）。この時点で同社は合成繊維の生産やこれを天然繊維と混紡する布地も生産していたことが記されているし、中欧に立地する繊維工場の中で最先端の技術を駆使していること、新たな輸出先としてアフリカ市場を開拓したことが記されている（S.117）。

フォラールベルクの繊維衣服工業の活力がまだ旺盛だった1970年代初めの状況を描いているVerlag Eugen Russ（1972）によれば、ゲッツナー・ムッター＆カンパニーの従業員数が約1500名（S.88）と1950年代半ば頃に比べてやや減少したことが分かる。しかし1972年時点でのオーストリア全国に存在する紡績機械や織機の約10分の１を同社は所有し、綿糸や合成繊維の生産量は1550万メートル、布地の生産量は約4000トンに達していた。そのうち約36％を輸出し、輸出先は60か国強に上っていた。主要製品

はシーツ、シャツ用布地、ブラウス用布地、余暇用衣服向け布地や制服用布地だった。直営の営業所をウィーン[30]とフォラールベルクに隣接するドイツのリンダウ郡ハイメンキルヒ（Heimenkirch）に配置し、重要な市場の顧客、即ち衣服メーカーとのコンタクトを密に取っていることが記されている。

同社はまた７つの発電所を経営しており4700万 kwh、その電力は州内の工業企業向け電力の約75％をまかなっているほどだった。さらにゲッツナー化学（Getzner Chemie）という子会社を擁し、そのビュルス工場では合成皮革が生産されているのに対して、ネンツィング工場では土木建設・道路交通などに関わる化学製品が生産されていた。フォーレンブロイ（Fohrenbräu）というブルーデンツに立地するビール醸造企業もまた、同社の子会社だった。

3.3. ゲッツナー繊維株式会社の概要とイノベーション

ゲッツナー繊維株式会社は、ゲッツナー・ムッター＆カンパニーを改組することによって1980年に設立された持ち株会社ゲッツナー・ムッター＆カンパニー有限合資会社（Getzner, Mutter & Cie GmbH & Co. KG）[31] の子会社である。Enzelberger et al.（1983: 44-45）にはその改組について簡単な言及がなされているが、1983年当時の従業員数や売上高が記載されていない。前述したように、1980年代に入るとフォラールベルクの繊維企業は衰退に向かい始めたので、その傾向をゲッツナー社も示し、組織変更によってそれを克服しようとした時期だったので、企業規模への言及がなかったのではないかと推測される。ただし、1980年代には輸出比率が60％に達していると記されている。

前述のように、この会社は繊維衣服産業においてフォラールベルク州内に立地する最古の企業の１つである。その傘下には現在表３に示した諸企業があり、オーストリアだけでなくドイツとスイスにも拠点を置く多国籍企業となっている。さらに、ゲッツナー繊維織物有限会社（Getzner Textil Weberei GmbH）は、ドイツのテューリンゲン州ゲーラ（Gera）にあったゲーラ織物有限会社（Weberei Gera GmbH）を1997年に吸収したので[32]、ゲッツナー繊維（株）は孫会社も持つ多層的な多国籍企業となっている。

ゲッツナー繊維株式会社本体は、著名な航空会社や企業の従業員が着用する、著名なデザイナーが考案した制服のための布地をブルーデンツで生産している。例えば、エールフランス向けにディオール（Dior）やクリスチャン・ラクロワ（Christian Lacroix）がデザインした制服、ＴＷＡ（トランスワールド航空）[33] 向けのヴァレンティーノ（Valentino）製制服、そしてルフトハンザ向けのストラネス（Strenesse）などが用いている布地はゲッツナー社製である。ポルシェ、スイス航空、シュパール（Spar）[34]、マクドナルドなどの職員が着用する制服の布地もゲッツナー社製である[35]。

ゲッツナー社製の衣服で輸出に成功した特筆すべき商品は、ナイジェリアをはじめとする西アフリカ諸国向けの高級ダマスク織である。2017年９月５日の筆者自身による同社 CEO のゲオルク・コンプロイ（Dipl. -Ing. Georg Comploj）への聞き取りによれば、同社はスイスの商社を通じて1970年代半ば頃から、ナイジェリアへのダマスク織の輸出を開始した。同社の売上高に占める西アフリカ諸国向けダマスク織の生産高は、2000年代初めの15％から2015年の60％強にまで拡大したとのことである。その間に同社の

表３　ゲッツナー繊維（株）の子会社

企　業　名	所　在　地	業 務 内 容
Getzner Textil Weberei GmbH	Bludenz、フォラールベルク	布地生産
Getzner Textil Handel GmbH	Lustenau、フォラールベルク	商社
SR Webatex GmbH	Bayreuth、ドイツ	保護服（技術繊維）生産
Meyer-Mayor	Neu St. Johann in Canton of St. Gallen、スイス	quality cousine cloths especially for hotels
Blaha Textilveredelug	Bayreuth、ドイツ	繊維製品仕上げ加工
Herbert Kneitz GmbH	Bad Mitterndorf/ Steiermark、オーストリア	2016年に子会社化。自動車用繊維材（顧客は Porsche, BMW, Audi, Volkswagen and SEAT。商用車については Mercedes, MAN, Volvo, Neoplan etc.）
TFE Textil GmbH	Bludenz、フォラールベルク	自動車・医療分野のための技術繊維

資料：下記のウェブサイト
http://www.meyer-mayor.ch/　2018年２月17日閲覧。
https://www.kneitz.at/kneitz/unternehmen/　2018年２月17日閲覧。
http://www.getzner.at/unternehmen/ueber-uns/　2018年２月17日閲覧。
http://www.getzner.at/getzner-textil-ag-kauft-herbert-kneitz-gmbh/　2017年12月27日閲覧。
https://www.techtextrends.com/company/technical-textiles/application-areas/sr-webatex-gmbh-4393/　2020年１月７日閲覧。

ダマスク織売上高は約1200万ユーロから約１億3700万ユーロに増加し、2017年には２億2000万ユーロを越えた（図１）。

図１から明らかなように、ゲッツナー繊維（株）の売上高は2000年代前半期において停滞していたが、2006年以降、シャツ布地の生産の落ち込みをはるかに凌駕するほどにアフリカ向けダマスク織の販売が急速に増加したのである。ドイツやスイスの繊維企業を買収によって子会社化し、その販売高も2015年から増加傾向にあるので、ゲッツナー・グループの売上高は全体として2010年以降上昇してきた。

しかし、かつてのフォラールベルク州内の雇用数1700名と比較すれば、2000年代にそれは約800名から約650名にまで落ち込んだので、フォラールベルク州レベルのみならずブルーデンツとその近郊での労働市場におけるゲッツナー社の比重は明らかに減退した。とはいえ、アフリカ向けダマスク織の成功の故と思われるが、2010年代に入ってからブルーデンツでの雇用数は漸増してきた。ドイツのテューリンゲン州ゲーラにある子会社の従業員数も2010年代半ば以降増加している。したがって、ゲッツナー社グループ全体としての従業員数は近年増加しつつある（図２）。

3.4. 家族企業ゲッツナー社グループを率いるゲオルク・コンプロイ

ゲッツナー社グループにはゲッツナー・ヴェルクシュトッフェ（Getzner Werkstoffe GmbH）という化学企業も含まれる。これは合成皮革を生産していたビュルス工場に、土木建設交通用の合成樹脂を生産していたネンツィング工場の機能を移管し、1969年にゲッツナー・ムッター

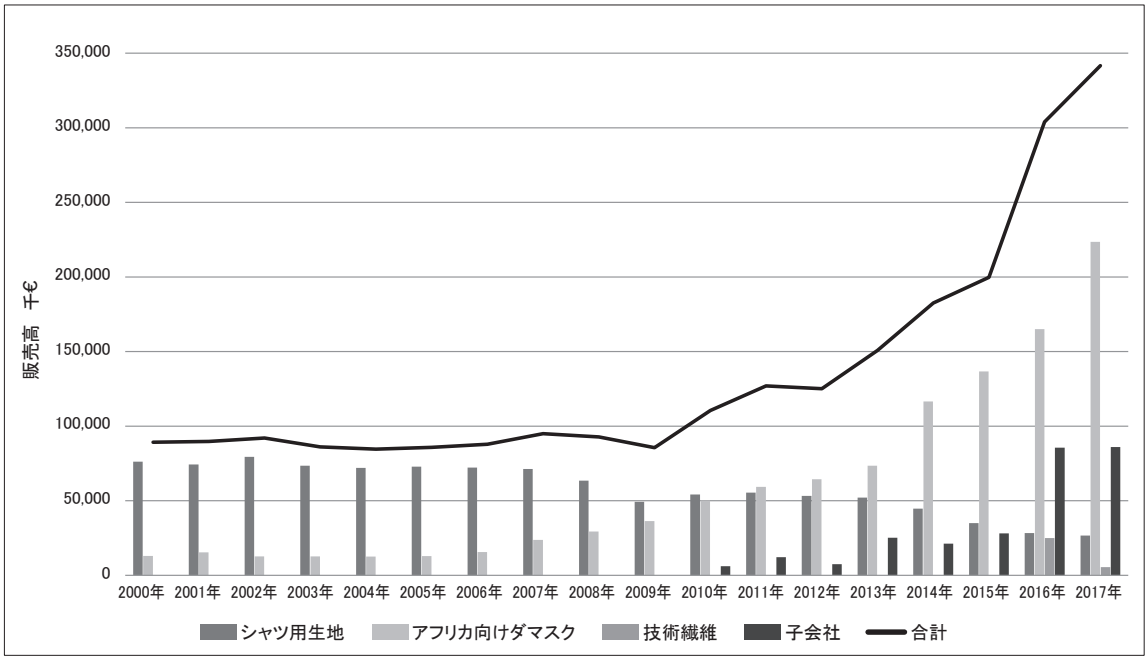

図１　ゲッツナー繊維（株）グループの商品別売上高の推移

資料：ゲッツナー・ムッター＆カンパニー有限合資会社 CEO の Georg Comploj 氏より入手した資料に基づいて筆者作成。

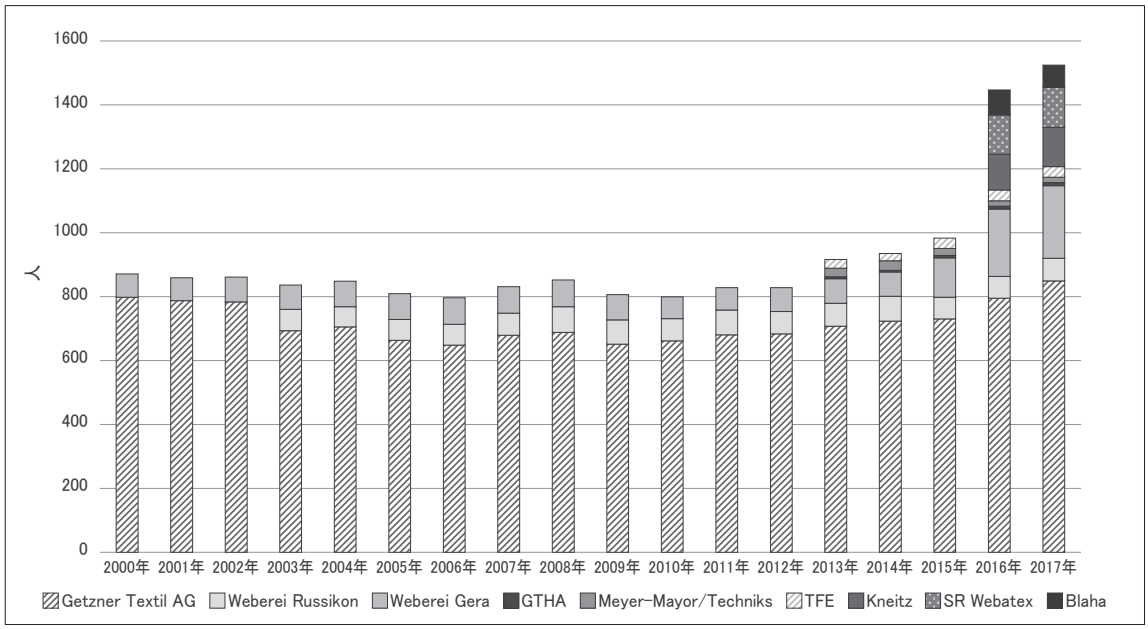

図２　ゲッツナー繊維（株）グループの従業員数の推移

資料：ゲッツナー・ムッター＆カンパニー有限合資会社 CEO の Georg Comploj 氏より入手した資料に基づいて筆者作成。

＆カンパニーの子会社とした企業とその海外子会社からなる企業であり、1980年のゲッツナー社グループの改組とともにゲッツナー・ムッター＆カンパニー有限合資会社の子会社となった。ゲッツナー繊維（株）と兄弟会社という位置づけになる[36]。この企業の2000年以降の成長ぶりを示したのが図３である。2003年以降、ほぼ順調に成長し続けてきていることが分かる。その具体的な製品は鉄道、自動車、建設機械、産業機械などのために必要なポリウレタン防音防振材（polyurethane suppresses noise and vibration）であり、この分野でのハイテク企業に数え入れることができる[37]。

筆者が面談した2017年９月当時、ゲオルク・コンプロイはゲッツナー繊維（株）の CEO だったが、現在、同社の監査役会会長となっている[38]。注36）に記したように、彼は同時にその親会社であるゲッツナー・ムッター＆カンパニー有限合資会社の唯一の代表権を持つ自然人である。その子息のローランド・コンプロイ（Roland Comploj）は2019年４月からゲッツナー繊維（株）の CEO の任に就いている。それゆえ、ゲッツナー社グループはコンプロイ家の家族企業であると判断できる。ちなみにローランドがゲッツナー繊維（株）経営者の第７世代となると報道する新聞記事もある（*Die Presse* 12. 11. 2019）。しかし、ゲッツナー繊維（株）とゲッツナー・ヴェルクシュトッフェ（有）のいずれのホームページをみても、その執行役員の構成員の氏名から判断して、コンプロイ、ゲッツナー、ムッター、ガイスナーのいずれかの苗字を持つのは、ゲオルクとローランドだけである。つまり、ゲッツナー社グループの中核を構成する２つの企業の経営は特定家族だけでなされて

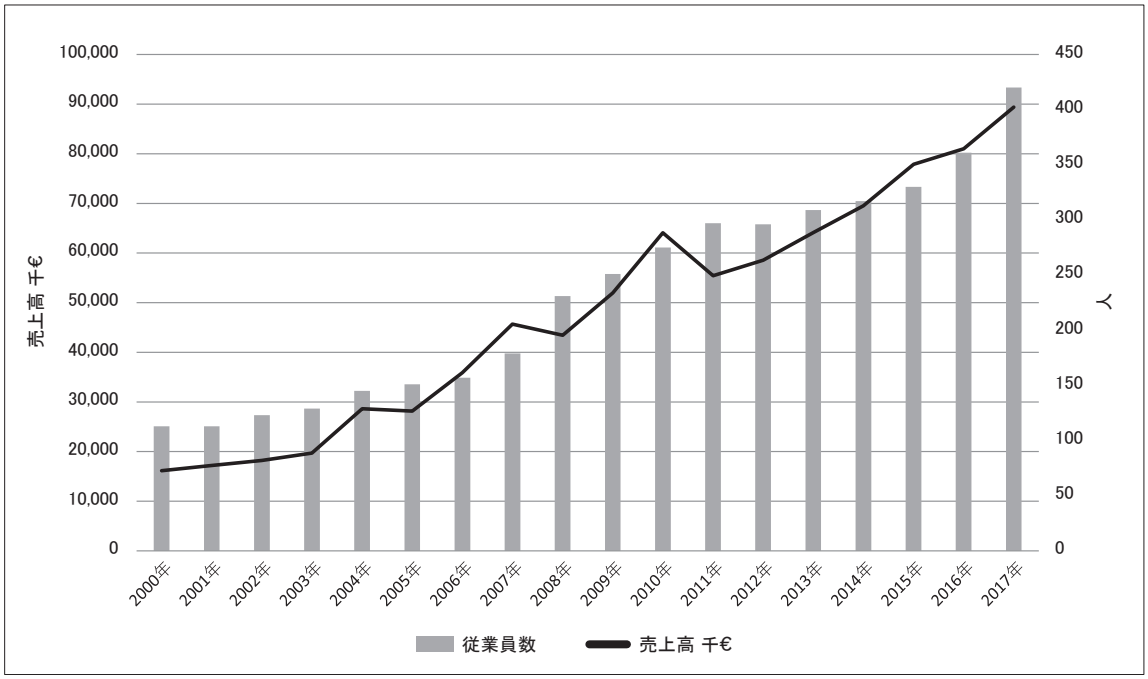

図３　ゲッツナー・ヴェルクシュトッフェ・グループの従業員数と売上高の推移

資料：ゲッツナー・ムッター＆カンパニー有限合資会社 CEO の Georg Comploj 氏より入手した資料に基づいて筆者作成。

いるわけではない。

ところで、コンプロイという姓はドイツ系の名前ではない。ゲオルク・コンプロイ本人によればレトロマンス語の名前だとのことである。彼の先祖は19世紀にレトロマンス語地域からフォラールベルクに移住してきたとのことであり、本人自身はフォラールベルクで生まれ育った。Russmedia（2014: 5）によれば、彼の経歴はブルーデンツにあるギムナージウムを卒業した後、工学分野の教育研究で世界的に著名なチューリヒに立地するETH（スイス連邦工科大学）で機械工学を学び、ここを修了した後にスイスの繊維企業で５年間働いた。1979年、28歳の時にゲッツナー社に入社し、生産部門の責任者として機織り、仕上げ加工、染色の全工程を経験したのちに取締役となり、1986年に取締役会長になった。その地位にあってもなお、技術開発と生産の両部門を率いた。

コンプロイは2013年にVN経済賞を受賞した。VNとはフォラールベルク州で発行されている日刊新聞フォラールベルガー・ナーハリヒテン（Vorarlberger Nachrichten）のことである。新聞を発行しているルスメディア社によれば、コンプロイが受賞した理由は次のとおりである。1980年代末以降にフォラールベルクの繊維衣服産業は危機に陥り、倒産した企業が多い中にあって、コンプロイは将来を見据えた積極的投資によってゲッツナー社の成長をもたらした。その投資の多くが研究開発に向けられた。結果として、フォラールベルク州の中では相対的に経済力の弱いブルーデンツを中心とする南東部の雇用を維持した。ゲッツナー社は所属する産業分野での地位を高め、欧州内ではもちろん、世界的にみても主導企業の一つとなっている（Russmedia 2014: 5）。

危機を克服して、先進国での繊維衣服製造企業として存続できているのは、何よりもたえざる技術革新にあるという。４年に１回は新製品を送り出しているとコンプロイは、フォラールベルガー・ナーハリヒテン紙記者に語っている（Russmedia 2014: 5）。

繊維衣服産業では、たとえ技術開発で先端を走ったとしても他社に模倣されることはよくあるとのことだが、その問題を克服してきたし、中国では経済会議所の国際貿易担当部の支援を得て有能な弁護士を見つけることができ、模倣問題に対応できている、とフォラールベルガー・ナーハリヒテン紙記者に語っている（Russmedia 2014: 5）。西アフリカへのダマスク織輸出の成功についても強調しており、要するに多様な色合いと紋様の布地の生産に強みを持っていることが語られている。西アフリカでも他社による模倣が後を絶たないとのことだが、それも克服できているとのことである。ただし、それが具体的にどのようにして可能となっているかについては記されていない。企業秘密に属することだからであろう。ともあれ、同社製の布地は高級品であり、バチカンの高位聖職者が着用する衣服にも用いられているとのことである（Russmedia 2014: 6）。

肌着やシャツ用の布地もゲッツナー社は高級品を生産している。その顧客には、アルマーニ（Armani）、ボス（Boss）、ラコスト（Lacost）、ヴァン・ラーク（Van Laak）[39]、ザイデンシュティッカー（Seidensticker）[40] など、著名なアパレルメーカーが名を連ねている。

筆者が同社を訪問した2017年９月５日時点において、同社では60名の実習生（Auszubildende）が繊維、化学、電子の各技術分野での職業教育を受けていた。こうした実習生の約50％は、実

習期間を終えた後、同社に採用されるとのことである。同社グループ全体ではその時点で80名の実習生がいた。

ゲッツナー繊維（株）が従業員の就業環境に十分な配慮をしている企業であることは、同社がALPLAと同様、州政府から家族フレンドリーな企業に認定されているという事実（Amt der Landesregierung Vorarlberg 2018）や、従業員の健康への配慮が優れている企業として認定されていることから明らかである[41]。さらに同社は、フォラールベルク州で300人以上を雇用する企業の中で最良の雇用主「Beste Arbeitgeber」に2018年に選ばれた[42]。

4．運輸企業ゲブリューダー・ヴァイス有限会社（Gebrüder Weiss Gesellschaft m.b.H.）

4.1．ロジスティクス企業としてのゲブリューダー・ヴァイス社

ゲブリューダーとは兄弟を、ヴァイスは姓を意味する。兄弟という語句が企業名に加えられた経緯については後述する。この企業はフォラールベルク州で誕生したミッテルシュタント[43]の中で大企業に成長した企業として最も古い歴史を持つ。後述するように、同社は既に第２次世界大戦後の1950年代にはフォラールベルク内での有力企業の１つになっていたと解釈できるにもかかわらず、1950年代と70年代に刊行された同州の経済と主要企業の概要に関する書物（Eugen Ruß Verlag 1954; Verlag Eugen Ruß 1972）に同社に関する記述はない。1980年代に同じ出版社から刊行された同州の経済と企業に関する書物（Enzelberger et al. 1983: 199）で初めてこの企業の紹介がなされた。その理由は同社が製造企業ではなく運輸企業であり、運輸というサービスへの社会的関心が低かったからと考えられる。

言うまでもなく製造企業がその製品を顧客に届けたり、サプライヤーから部材や部品を入手したりする際には、自社内に輸送部門を抱えない限り、運輸企業に依存せざるを得ない。その意味で、ゲブリューダー・ヴァイス社は州内製造企業が州外にその製品の販路を求めたり、州外から原料や部材を調達したりする場合に重要な役割を果たしてきた。もちろん、フォラールベルク企業が国外、特に海外の企業等との間で物資輸送をする場合に最も重要な役割を現在果たしているのは、おそらく鉄道であろう。フォラールベルク州の北部のヴォールフルト（Wolfurt）には、1981年に操業開始された大規模な貨物駅がある。これはコンテナターミナルの機能を備えておりオーストリア鉄道によって運営されている（Pichler 2015: 364）。

ゲブリューダー・ヴァイス社はそのコンテナターミナルに直結する引込み線路がある場所に広大なトラックターミナルを有している。つまり、鉄道とも連携して同社は州内やオーストリア国内での物資輸送においてはもちろん、欧州内での物資輸送において重要な役割を果たしているのである。のみならず、後述するようにアジアやアメリカと南東欧との間の貨物輸送も行なっている。この企業はフォラールベルク州に拠点を置きながらオーストリア最大規模の貨物運輸企業の一つとなっており[44]、そうなりえたのは同社独自のイノベーションがなされたからであり、単なる運輸企業というよりも、それに関わる情報受発信や付帯サービスも行なうロジスティクス企業だからである。以下、ゲブリューダー・ヴァイス社の歴史とイノベーションを、主として同社の社史（Senger-Weiss 2010）に基づいて描く。

4.2. ゲブリューダー・ヴァイス社のルーツ

ゲブリューダー・ヴァイス社は現在もミッテルシュタント企業であり、その所有と経営はゼンガー＝ヴァイス（Senger-Weiss）家の手中にある。この企業のルーツは、依拠した資料の副題からもわかる通り、16世紀初めにまでさかのぼる[45)]。

当時のヨーロッパではアウクスブルクのフッガー家やフィレンツェのメディチ家などが遠隔地交易の主役を担っており、アルプスを越えての物資の流通が盛んだった。その重要な輸送ルートの１つがボーデン湖畔のリンダウとフォラールベルクのフサハ（Fußach）を結ぶ水上交通と、フォラールベルクのフェルトキルヒ（Feldkirch）、スイスのクール（Chur）を経て、ここからほぼまっすぐに南下してイタリアのコモ湖の北端にたどり着き、水上輸送によってコモまで行き、ここから陸上交通でミラノに物資を運ぶというものである。言うまでもなく地中海交易などを通じてミラノに集められた物資は、この逆ルートでボーデン湖畔や現在の南西ドイツに輸送された。

このリンダウとミラノの間の物資輸送に、フサハに住んでいたいくつかの家族が早くから従事しており、その中にヴァイス家も含まれていた。ただし、17世紀初め当時のミラノ側の史料で確認できる輸送業者はミラノ使送（Mailänder Boteとドイツ語で記される）と命名されており、これを正式に任命できるのはミラノ商業会議所であって、フサハのアダム・シュペーラー（Adam Spehler）やヤーコプ・シュペーラー（Jakob Spehler）が17世紀初め時点でその任に就いていた。この２つのシュペーラー家と姻戚関係にあったヨハン・ヴァイス（Johann Weiss）が1734年に初めてミラノ使送としてミラノ側の史料にジョアンニ・ヴィス（Gioanni Vis）という名前で登場したのである。

ミラノ使送が運んだものは物資や手紙だけでなく、貨幣もあったし、人も含まれる。その中には、ヴォルフガング・アマデウス・モーツァルトの子でピアニストのフランツ・クサーヴァ・モーツァルト（Franz Xaver Mozart）もいた。しかし、最も有名な同行者は、1788年にイタリアからの帰途にあったヨハン・ヴォルフガング・フォン・ゲーテである。ゲーテは同行した使送の名前を「Spehler/Leonhard 兄弟」であると記録したが、彼らは当時のヴァイス家の人たちの従弟にあたる。ヴァイス家の男たちも使送の役割を果たしており、ミラノからフサハまでゲーテを案内したものと考えられる（Senger-Weiss 2010: 35-69）。

ゲブリューダー・ヴァイス（ヴァイス兄弟）社という名前の企業が設立されるのは1823年であり、ヨハン・ヴァイスの孫ヨーゼフ（Josef）、その従弟で同じくヨハン・ヴァイスの孫のレオンハルト（Leonhard）とヨハン・アロイス・カール（Johann Alois Karl）の兄弟によってである。彼らはミラノとリンダウの間の物資輸送に携わるミラノ使送であるとともに、リンダウに拠点を置く商人の領域外代理店の役割を果たしていた。この立場から、自立した運輸企業へと発展したのである。自立した運輸企業とは、輸送を企画し、そのための組織をつくり、この組織を動かす企業という意味である。実際の輸送は数多くのさまざまな陸上輸送業者と水上輸送業者が担った。その背景には、フォラールベルクで増えつつあった繊維工場にとっての原材料や製品の輸送需要の増大と、フォラールベルク内での道路整備、19世紀半ば以降の鉄道開通、ボーデン湖の蒸気船就航などの進展とがあった。ゲ

ブリューダー・ヴァイス社が輸送した物資は繊維工業原料とその製品だけでなく、例えばティロール地方で産出される塩や南ドイツで収穫される小麦などもあった（Senger-Weiss 2010: 88-99）。

4.3. 国際業務に強みを持つ運輸企業としての発展

ゲブリューダー・ヴァイス社はオーストリア帝国という枠組みのなかで事業を拡大し、ベネチア、ジェノヴァ、トリエステに事業所を配置するとともに、1889年にはウィーンの著名な運輸企業を吸収してここにも拠点を置いた。さらに、近隣のスイス東部各地にも事業所を配置した。しかし第１次世界大戦後における国際秩序再編成の故にアルプス以南の事業所を喪失した。しかも、同社の事業を担ってきたアントン・ヴァイス（Anton Weiss）が1921年に亡くなったために、その子のフェルディナント・ヴォルフラム・ヴァイス（Ferdinand Wolfram Weiss）が23歳の若さで会社経営を担うことになった。さらにフェルディナントの義理の叔父、即ちアントンの妹フェルディナンダ（Ferdinanda）の配偶者でゲブリューダー・ヴァイス社のウィーン事務所支配人だったアドルフ・イェリー（Adolf Jerie）がアントンの死後フェルディナントとともに同社の共同経営者の位置にあったが、1925年に死去した。このような相次ぐ不幸に見舞われながら、フェルディナントは、世界大恐慌、第２次世界大戦、そして戦後の混乱期を通じて同社の経営に邁進し、オーストリア有数の運輸企業に再び育て上げた（Senger-Weiss 2010: 102-141）。

2007年９月４日に筆者がインタビューした、同社取締役ハインツ・ゼンガー＝ヴァイス（Heinz Senger-Weiß）によれば、フォラールベルクの小さな運輸企業でしかなかった同社を、オーストリア有数の運輸企業に育てたのはフェルディナント・ヴォルフラムだとのことである。それゆえフェルディナントはゲブリューダー・ヴァイス社中興の祖である。そしてこれを引き継いで同社をオーストリア国内だけでなく、諸外国との間の輸送を担う欧州規模の運輸企業に育て上げたのは、フェルディナントの一人娘ハイデグンデ（Heidegunde、通称ハイディ Heidi）とその配偶者パウル・ゼンガー（Paul Senger）である。

同社の社史から知ることのできる、ハイデグンデ＆パウル夫妻指揮下での同社の発展の基盤は国際業務にあったと判断できる。フォラールベルク企業にとってだけでなく、オーストリア企業全体にとっての最大の重要な外国市場はドイツであり、その他の EU 加盟諸国（EU の前身にあたる EC あるいは EEC も含めて EU と表現する）である。フォラールベルク企業にとってはスイスもまた重要な市場であった。オーストリアは1995年まで EU に加盟していなかったので、これらの欧州諸国との輸出入には関税手続きが必要だった。これを荷主あるいはその送り先企業にとって満足のいく通関手続きを迅速に行う能力をゲブリューダー・ヴァイス社は持つことができていたのである。そのような通関手続きに関する高い能力はミラノ使送の時代に培われた知識を受け継ぎ、時代や相手国に応じて具体的な通関手続きは変わったであろうし異なるであろうが、それにも迅速かつ正確に対応する能力を同社の社員は備えるようになっていたことを基礎にしていた。この点で、本社のみが重要な役割を発揮したのではなく、通関手続き業務を実際に担う営業所（支店）で勤務する社員の能力が重要だった（Senger-Weiss 2010:

158-159)。

1980年代初め時点での同社を紹介したEnzelberger et al.（1983: 199）によれば、オーストリアはもちろん、スイス、ドイツ、イギリス、中南米に営業所を張り巡らした同社は約1300名の従業員を擁する多国籍業となっていた。販売総額の約70％が国際業務に関わっていたし、単なる輸送だけで利潤を獲得していたのではなく、輸送に関わる様々なサービス提供によっても得ていたのである。家族が所有かつ経営する企業でありながら分権的組織でもあることが記されている。

分権化された企業組織は1989年以降の東欧社会主義諸国の政治体制変化を受けてゲブリューダー・ヴァイス社が大きく成長するうえで有効に機能した。フォラールベルクにある本社よりもむしろ、ウィーン営業所長だったアルフレート・デンク（Alfred Denk）が、南東欧諸国市場への参入を主導したからである。本社はむしろ西欧指向だったため「東への拡大」にたいして懐疑的だったが、デンクのイニシャチブのもと短期間でハンガリー、チェコ、スロバキア、スロベニアに同社の拠点を築いた。さらに1991年には欧州外で最初の営業所が中国の上海に設立された（Senger-Weiss 2010: 157-158）。

オーストリアがEUに加盟する以前のゲブリューダー・ヴァイス社の売上高の過半が通関業務に拠っていたし、同社の付加価値総額の約３分の１がこの業務によっていたので（Senger-Weiss 2010: 159）、国際業務を増やしたことが1970年代以降の成長の最重要要因であると言える。そうすることができたのは、ハイディがウィーンの国際貿易大学（現在のウィーン経済大学）で学んだ後に、父フェルディナントの指示でゲブリューダー・ヴァイス社のパートナー企業の役割を果たしていたスイス、オランダ、フランス、ニューヨークなどの運輸企業で研修を積んだこと、そしてのちに配偶者となるパウル・ゼンガーがウィーン工科大学で経営学を学んだ後に経済学をさらに学ぶためにアメリカで留学経験を積んだ人物だったからであると推定される（Senger-Weiss 2010: 143）。

通関業務のほかにもアメリカ発祥になる小包配達業務の民営化の波をいち早くとらえて、リンツのシャヒンガー（Schachinger）社及びザルツブルクのラーガーマックス（Lagermax）社と連携してオーストリア国内でその業務に1980年代末に参入したこともまた、ゲブリューダー・ヴァイス社の成長に寄与した（Senger-Weiss 2010: 153-154）。この業務にとって、フェルディナントの時代にオーストリア国内に張り巡らした支店網（Senger-Weiss 2010: 133）が有効に機能したと推定できる。1966年時点でフォラールベルク州内に５か所、ウィーン、ニーダーエーステライヒ、オーバーエーステライヒの３州に６か所、シュタイアマルク州のグラーツ、ティロール州のインスブルックとクーフシュタイン（Kufstein）に営業所を配置していたのである。つまり、狭い国内市場だけに頼ることができないオーストリア企業にとって、国際貿易が成長のために重要なことは自明であるが、それなりの国土規模を持つオーストリア全土を覆うような営業所網を確立していたことが国際業務の発展の土台のひとつとなったと解釈できる。

4.4. EU加盟に伴う困難の克服と南東欧諸国への進出

通関業務に強みを持っていたがゆえに、オーストリアのEUへの加盟はゲブリューダー・ヴァイス社にとって最重要の収益源を破壊しかねな

かった。それまでオーストリア国内各地に配置してあった営業所で通関業務とそれに伴う各種の業務に携わる要員も不要になり、250名に上る人員整理が1995年までになされざるをえなくなったのである。そのことが明確になった1993年11月から対策が講じられた。オーストリアでは、運輸企業が整理対象となる要員の職業転換を支援する財団AUSPEDが1995年に設立されたが、この設立にゼンガー＝ヴァイスは同社の事業所委員会やオーストリアの運輸労働組合の協力を得て、大きく貢献した。この財団の基金は１億500万シリング（763万€）に上り、その各３分の１をオーストリアの運輸企業とその従業員、オーストリアの連邦政府及び諸州政府、そしてEUが拠出した。この財団はオーストリアの運輸企業から整理対象となった要員の職業再教育に従事した。その人数は約1300人に上り、職業転換に成功したのはその約80％に上った。EU統合の拡大と深化に伴って不要となる運輸企業従業員の職業転換のためにこの種の財団が設立されたのは、EU加盟諸国の中でオーストリアだけだったとのことである（Senger-Weiss 2010: 160-161）。

EUへの加盟はオーストリアの運輸企業にとって困難な課題を突き付けたが、ハイディ・ゼンガー＝ヴァイスは常にEUへの加盟を支持した。それは、EU市場の拡大に伴って域内での物流がさらに拡大するであろうし、これは運輸企業にとっての危機だけでなく、チャンスでもあると彼女は認識したからである。実際、ゲブリューダー・ヴァイス社は、他社に先駆けての情報通信技術の活用と南東欧諸国市場とアジア市場への参入によって（Senger-Weiss 2010: 178-195）、遅くとも1997年以降、リーマンショックの時期を除いて順調に成長し、2013年以降、海外子会社の従業員数がオーストリア国内従業員数を上回るほどの多国籍企業へと発展した（図４）。売上高もリーマンショック時には下がったがそれ以降、順調に伸びてきている。海外子会社を含めたゲブリューダー・ヴァイス社コンツェルン全体の売上高の中に占めるオーストリアの同有限会社の占める比重は2007年当時60％近かったが漸減し、近年では海外子会社の売上高がコンツェルン全体の過半を占めるほどになっている（図５）。

ハインツ・ゼンガー＝ヴァイスによれば、同社の強みの一つに、実習生教育がある。実習生数は2000年の114人から2008年の142人に増えたとのことである（russmediaのデータと著しく異なるので、おそらくフォラールベルク州内だけでなく、オーストリア国内各地の事業所で雇用されている実習生の総数と思われる）。

ゲブリューダー・ヴァイス社の成長にとって、オーストリアのEU加盟に先んじて重要な意味を持ったのは、西欧と東欧の間の鉄のカーテンの消滅である。それまでオーストリア以外で同社にとって取扱貨物の収集地域として重要だったのは、スイス東部、及びオーストリアに隣接するドイツ南部すなわちリンダウやパッサウ程度でしかなかったが、東欧諸国での社会主義体制崩壊を受けて、貨物収集地域あるいは送達地域として組み込むべく、南東欧諸国への進出が急速に進んだ。それに主導力を発揮したのは、前述したようにフォラールベルク本社ではなく、ウィーン支社の支社長アルフレート・デンクだった（Senger-Weiss 2010: S.181-185）。

ゲブリューダー・ヴァイス社は、現在の同社社長ヴルフガング・ニースナー（Wolfgang Niessner）の構想をもとに、かつてのハープスブルク帝国、すなわちドナウ王国の領域におお

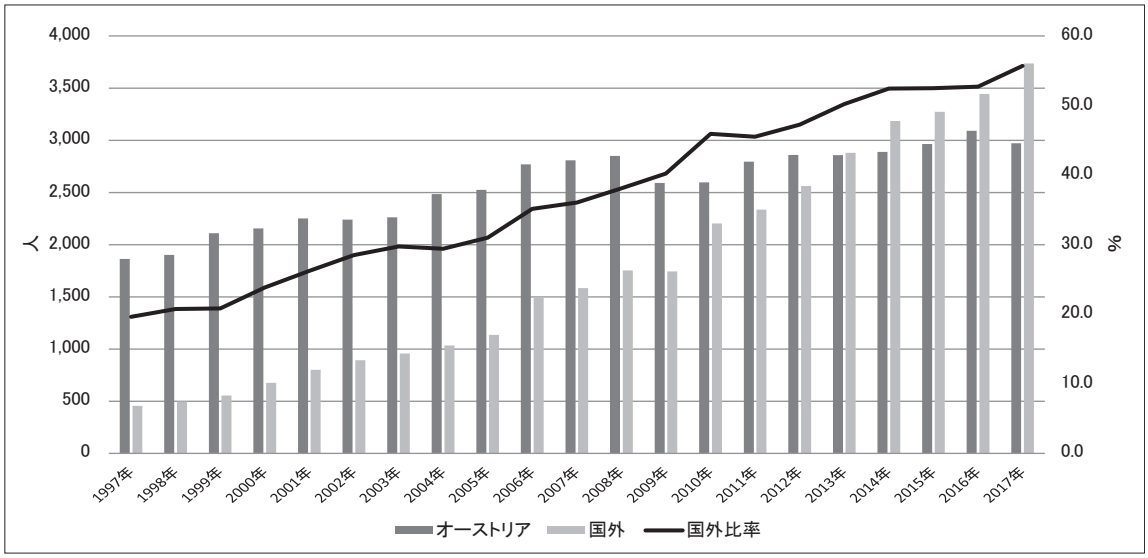

図４　ゲブリューダー・ヴァイス社のオーストリア国内および国外での従業員数の推移

資料：ゲブリューダー・ヴァイス社取締役ハインツ・ゼンガー＝ヴァイスより入手した資料に基づいて筆者作成。
注：従業員数は各年末の Arbeiter、Angestellte、Lehrlinge の合計値。
　　ただし2017年については６月末の数値。またジョイントベンチャーの従業員数は含まない。

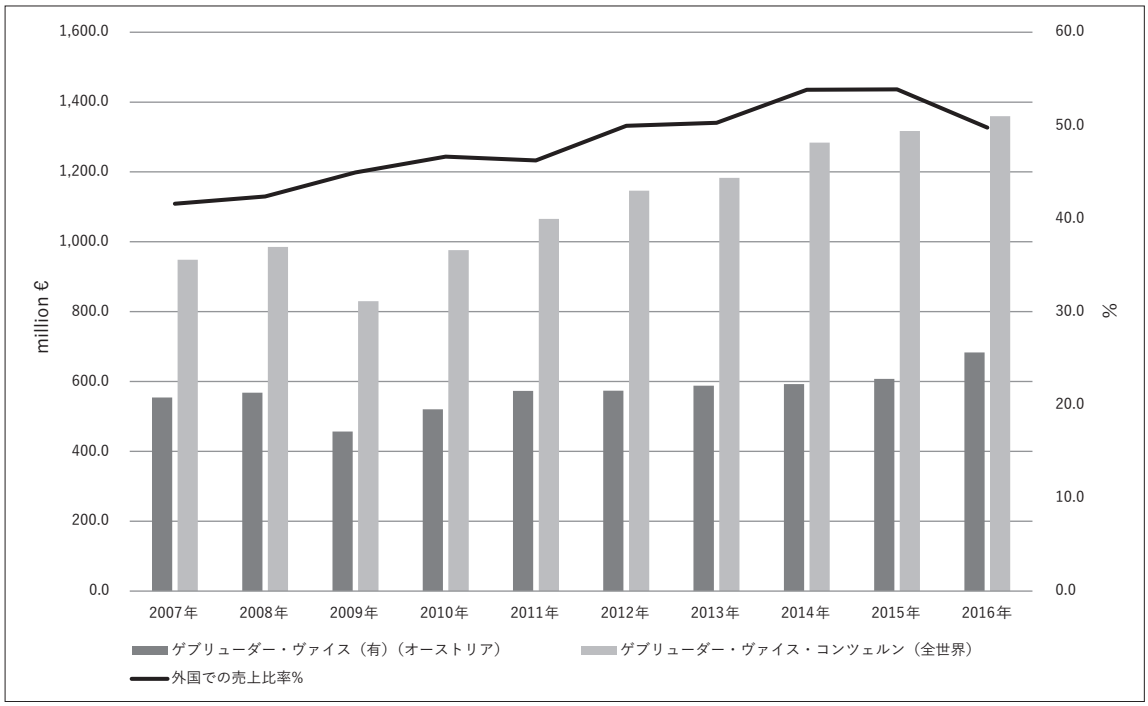

図５　ゲブリューダー・ヴァイス社の売上高の推移

資料：ゲブリューダー・ヴァイス社取締役の Heinz Senger-Weiss 氏より入手した資料に基づいて筆者作成。

むね相当する地域が欧州内で最も成長力ある地域になると予想し、積極的にこの地域での第１級のロジスティクス企業となり、グローバルな規模での輸送にこのアルプスドナウ地域（南東欧諸国）を結びつけるという目標（戦略）を描き、それに向かって他の南東欧諸国への進出を実行した（表４）。2009年末には、市場人口が１億人を超える規模をもつ上記の南東欧諸国でのゲブリューダー・ヴァイス社従業員数は１千名以上に達した。

南東欧諸国でのロジスティクス企業として、この地域を世界的な流通網に結び付けるというゲブリューダー・ヴァイス社の戦略を実現するためには、航空輸送と海上輸送でのパートナーを必要とした。この点で、ドイツのブレーメンにあるレーリヒ＆カンパニー（Röhlig & Co.）との提携が重要な意味を持った。この運輸企業は、欧州内でゲブリューダー・ヴァイス社にとっての市場と重ならない諸国、即ち南アフリカやオーストラリアでの輸送に実績を持っていた家族企業であり、それゆえ航空・海上輸送での実績を持っていた（Senger-Weiss 2010: 186; 190-191; 194-195）。これとの協力が1990年代初めに開始され、1999年に正式に両者の合弁企業ヴァイス・レーリヒ（Weiss-Röhlig）が誕生した。この合弁企業は2000年からの約10年間で中国、インド、東南アジア諸国、中東、日本、北米に営業所を配置し、ゲブリューダー・ヴァイス社にとっての市場を欧州外に大きく拡大する基盤としての役割を果たしている。

こうした国際的な運輸企業としての地位の確立は、ゲブリューダー・ヴァイス社単独でなし

表４　東西冷戦終了後以降におけるゲブリューダー・ヴァイス社の多国籍化の進展

年	事　　項
1990年２月	ハンガリーに資本の60% を出資して子会社 Hungaroweiss を設立 .
1990年春	チェコのプラハに子会社（ただし事務機能のみ３名）設立。
1990年秋	プラハ国際空港近くの工場建物を輸送ターミナルに転換。ブラティスラバとブリュンに営業所設立。
1991年	スロヴェニアのマリボルに事務所を、のちにリュブリャーナに支社を設立。
1993年	チェコとスロバキアの分離の後、ブラティスラバに東欧第４番目の子会社を設立。
2000年	クロアチアに進出。
2001年	ゲブリューダー・ヴァイス社の協力企業としてブルガリアとルーマニアで活動していた運輸企業 Cargolog 社を吸収。
2004年	セルビアに進出。
2005年	ウクライナに進出。
2006年	スロバキアの M&G Spedition 社を吸収し、同国市場を全面的に獲得。
2008年	ボスニア・ヘルツェゴビナに進出。
2009年	マケドニアに進出。セルビアの Eurocargo の資本の多数を取得。提携企業であるドイツ企業 Hellmann 社のプラハ子会社を吸収。
2010年	モンテネグロに進出。

資料：Senger-Weiss（2010: 180-185）の記述をもとに筆者作成。

えたわけではないことは明らかである。むしろ、オーストリア国内全体を覆う独自の輸送網構築を基盤にして、外国企業との提携を通じてまずはトラックによる欧州規模での輸送を可能にした。具体的には1970年にドイツの運輸企業ウニオン・トランスポルト（Union Transport）社との提携を通じてドイツの主要７都市へ、ついで1977年にオスナブリュックのヘルマン（Hellmann）社との提携を通じてドイツ北部全体へのオーストリアからの、あるいはドイツ北部からのオーストリアへのトラック輸送を可能にした（Senger-Weiss 2010: 204）。ドイツ市場はフォラールベルク企業にとってだけでなく、多くのオーストリア企業にとって最重要の外国市場であるがゆえに、ゲブリューダー・ヴァイス社のトラック輸送網のドイツへの拡大は重要な意味を持った。同社の輸送網拡大はドイツにとどまらず、欧州諸国の現地企業との提携によって、欧州全体に拡大したし（Senger-Weiss 2010: 203-207）、地球規模での輸送も前述のように、ゲブリューダー・ヴァイス社単独の力でなしえたのではなく、ブレーメン企業との提携によって可能となったのである。

4.5. 企業文化

ゲブリューダー・ヴァイス社の企業文化の特質は、「ロジスティクスは人間的」というタイトルのもとで Senger-Weiss（2010: 224-227）に記されている。さらに、家族企業であることの意味が、同社を36年間にわたって率いてきたゼンガー＝ヴァイス夫妻へのインタビューという形式で語られている（Senger-Weiss 2010: 240-251）。以下、その内容を紹介しよう。

家族企業はドイツ語圏諸国において称揚されているといってよい[46]。同一家族の系統が４代以上にわたって企業経営者の位置にある例はオーストリアで多くないが、ゲブリューダー・ヴァイス社は運輸企業として設立されてからでも６代にわたって同系家族が経営してきたという点で稀であることをインタビュアーは指摘し、その長期的成功の秘密を問うている。その問いに対する夫妻の回答は、大胆にまとめるならば、企業文化に求めていると言える。

パウル・ゼンガー＝ヴァイスは幾世代にもわたって受け継がれてきた同社の最重要の価値は「独立性と存続とへの意思」であり、「あらゆる面での企業家的な思考と専門性」を発揮するとともに、政治や経済の環境変化に対応する「柔軟性」と「勇気」が備わっていたからこそ、超長期にわたる同社の存続が可能だったとみている（Senger-Weiss 2010: 241）。パウルの妻であり、ヴァイス家の直系でもあるハイディは「モビリティへの愛」が受け継がれてきたからこそ、運輸企業家として存続することが可能だったのである、と述べている（Senger-Weiss 2010: 241）。

運輸企業は１か所の拠点だけで事業を遂行できるわけではない。オーストリアという比較的小さな国土の中であっても、全国的な輸送網を築くためには各地に営業所や輸送拠点を配置する必要がある。これらが総体として円滑に機能するために、「補完性の原理、即ち可能な限りの権力分散と必要な限りにおいての中央集権とが、ゲブリューダー・ヴァイス社の伝統であり中心的な価値である」（Senger-Weiss 2010: 242）とパウルは補足している。さらに、市場を意識し、ネットワークを有効に活用し、透明性と学習能力、収益性と経済性、顧客に向き合うことが同社の文化であるという。これは1990年代末に定義された同社の価値、即ち「独立、サービスエ

クセレンス、持続可能、コミットメント」という４つの用語で表現される価値のことである。これは同社のシンボルカラーであり、所有するトラックや輸送拠点となる建物に施されている色になぞらえて「オレンジウェイ」と表現されている（Senger-Weiss 2010: 242）。

独立とは自社で定めた進路を歩むことであり、そのためには収益性を確保する必要があり、したがって投資とイノベーションを持続させなければならないが、提携企業との信頼に基づく協力が必要であることも意味する。持続可能とは長期的視野で考えるということであり、資源の保全を重視しかつ競争力の長期的維持を図ることである。サービスエクセレンスとは、長期的協力関係にある顧客の満足を達成することであり、そのために従業員は高いソリューション能力とアンガージュマンとによって顧客に対応することを意味する。コミットメントとは、顧客と提携企業に対してだけでなく、同僚に対しても敬意を払い、アンガージュマンと結合感とをもって対応するという点で傑出することを意味する。これらの価値を実現するためには、従業員が会社へのアイデンティティを持つことが必要であり、そのために会社は従業員個々人の個性を尊重した継続教育を行うし、それによって働くことが喜びであるという感情を持つことが重要だとしている（Senger-Weiss 2010: 226-227）。実際、「ロジスティクスは人間的」と題された４ページにわたる企業文化の記述（Senger-Weiss 2010: 224-227）は、同社が実践してきた従業員教育の方法にあてられており、その最後に、「サービス企業の成功は同僚である従業員の質とモチベーションに依存することを知っているがゆえに、従業員の世話・指導と開発が企業及び企業指導部の中核的能力であると認識しているし、人と人との関係は、間人間的な敬意によって特徴づけられるし、そうであり続ける」と記されている。

５．おわりに

本稿で紹介したフォラールベルクで誕生し成長してきた３社は、いずれも家族企業であることを謳っている。アルプラ社はまだ創業者の子息即ち２代目がCEOを務めている比較的若い企業であるが、ゲッツナー繊維（株）は19世紀初めから存続している、この地域の主要産業だった繊維工業の伝統ある大企業である。そのCEOは創業家の家族名とは全く異なる姓であり移民の系譜を持つ人ではあるが、どこかで創業３家のいずれかと親戚関係をもつようになったか、あるいは創業３家が保有していた資本を買い取ったものと推測される。そしてゲブリューダー・ヴァイス社はゲッツナー繊維（株）よりもさらに古い伝統を持つ家族企業である。

ドイツ語圏では「欧州の病人」からドイツが立ち直った2000年代後半以降、その経済のレジリエンスを担っているのがミッテルシュタントという類型の企業であるという考えが強まっていること、そしてミッテルシュタントは家族企業と同義であるということは山本（2018）で触れた。本稿で論じた３社は規模的に見れば大企業であるし多国籍企業となっているが、ミッテルシュタント＝家族企業といえる。しかも、経営の実権を特定家族が持つとともに、経営陣に家族・親族以外の人物を組み込んでいることも共通している。そして属する産業部門の違いはあれ、いずれもイノベーションを実現して成長してきたことは本論での論述から明らかである。グローバリゼーションがますます進展してきて

いる21世紀において、３社はいずれもその業績を拡大し続けてきているからである。

単に成長しただけでなく、いずれもPeters and Waterman（1982）がアメリカ企業の中に発見したエクセレント・カンパニーとほぼ同じ特質を持っていることも確かである。ただし、３社いずれについても本稿の「はじめに」で紹介したエクセレント・カンパニーたるための８つの要因すべてが認められると実証したわけではない。筆者の調査不足のゆえに、３社いずれもが有すると確認できたのは、「顧客に密着する」、「自主性と企業家精神」、「ひとを通じての生産性向上」だけと言わざるを得ない。その中で、従業員の所属企業への一体感が強いこと、これが各企業の熱心な実習生教育や従業員教育によって育まれていること、それゆえ「ひとを通じての生産性向上」が３社ともにあることに注目したい。それは個々の従業員や個別の部署の「自主性と企業家精神」につながると考えられる。「自主性と企業家精神」は分権的な組織構造のもとで発揮されやすい。特にゲブリューダー・ヴァイス社は分権的な組織構造を持つことが同社の成長の重要な要因の一つであることを「補完性」という語句を用いて明言している点も注目される。「補完性」とは、組織の中でより小さな単位がやれることはその小さな単位に任せ、これが自力で遂行できないことを組織の中で上位にある部署が支援することを意味する。筆者が工場見学をした際の経営者と従業員とのやり取りから、大企業であるにもかかわらず経営者と一般従業員との間の心理的距離が短いことを看取できたことも付言しておく。

もちろん、この３社だけがフォラールベルクに立地する企業の中でのエクセレント・カンパニーというわけではない。すでに山本（2019）で取り上げた４社（ブルーム、ツムトーベル、リープヘアヴェルク・ネンツィング、ドッペルマイヤー）もそうである。のみならず、これら７社だけでなく、ほかにも大中小さまざまな規模にわたって少なからぬエクセレント・カンパニーがフォラールベルクに立地している。筆者自身が経営トップにインタビューした企業でまだその事業を詳しく紹介していない企業については本稿の続編で扱う予定である。そのうえで、地域内に大都市がなく、欧州スケールの大都市圏から遠く離れているにもかかわらず、地域の人口が1981年にはわずか約31万人だったし[47]、1996年末に約34万人、2018年末時点でも約39万５千人万でしかないにもかかわらず[48]、さまざまな工業部門でエクセレント・カンパニーが輩出されてきているのはこの地域の政治的社会的文化的な特徴と関連すると考えられる。つまり、エクセレント・カンパニーが多様な分野で数多く輩出されるのは個別企業の努力だけでなく、それを支える環境がフォラールベルクの中にあるからだと考えられる。この論点についても別稿で詳細に論じてみたいと考えている。

付記：本稿は日本学術振興会科学研究費の助成を得て遂行している基盤研究（C）「エコ社会的市場経済原則の下での「場所に関する戦略的経営」の経済地理学的研究」（2019～2022年度　課題番号19K01191）による研究成果の一部である。なお、本稿で言及した企業経営者へのインタビューは、日本学術振興会科学研究費補助金挑戦的萌芽研究「中欧諸国の多様な連邦制の下での周辺的位置にある地域の経済発展に関する比較研究」（2015～17年度　課題番号15K12952）で2017年９月に行なった。訪問インタビューのための仲介の労を取っていただいたフォラールベルク経済会議所工業部（Spalte Industrie der Wirtschaftskammer Vorarlberg）ミヒャエル・アマン（Michael Amann）部長と当

時の職員シュテファン・ニーデラー（Stefan Nieder、現在は）氏には、インタビューにも同行いただく場合があった。インタビューに応じていただくだけでなく、自ら工場なども案内していただいたALPLA社CEOのギュンター・レーナー（G ünther Lehner）氏、ゲッツナー社CEOのゲオルク・コンプロイ（Georg Comploj）氏、ゲブリューダー・ヴァイス社取締役のハインツ・ゼンガー＝ヴァイス（Heinz Senger-Weiss）氏に厚く御礼申し上げる。

注

1）３Mのエクセレンスに最も早く着目したのはPeters and Waterman（1982）であると思われるが、日本では野中・清澤（1987）、ガンドリング・賀川（1999）、河合・伊藤・山路・山田（2004）などがそれぞれ独自の視点で３Mのエクセレンスを描いている。いずれも、３Mの特徴として研究開発に従事する従業員の自主性を保証する組織文化、すなわち分権化された組織構造が企業家精神の発揮につながると指摘している点で共通する。

2）以下、アルプラ社の現況に関する記述は下記の同社ホームページから得られる情報に基づく。https://www.alpla.com/de　2019年５月10日閲覧。

3）https://www.alpla.com/de/unternehmen/daten-fakten　2019年５月10日閲覧。

4）以下、アルプラ社の歴史については特に断りのない限りALPLA（2016a）に基づく。ただし、注目すべき出来事などについては、それを記載しているこの社史の該当ページを示す。

5）OHGとはOffene Handelsgesellschaftの省略形であり、合名会社を意味する。すなわち、ドイツの著名な学術書出版社であるSpringer社が運営するインターネットで検索できるドイツ語での経済辞典Gabler Wirtschaftslexikonによると、OHGとは人的会社であり、その目的は共同体的な企業形態のもとで商業を営むことにあり、社員は会社の負債に関して無限責任を負う（https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/offene-handelsgesellschaft-ohg-46240　2019年６月15日閲覧）。

6）この企業はLustenauer Senf Bösch GmbHであり、現在も存続している。https://www.lustenauer-senf.com/ueber-uns/geschichte　2019年６月15日閲覧。

7）この企業も存続しているが、フォラールベルク州に立地するチーズメーカーであるルップ（Rupp）社の傘下に2008年に入った。　https://www.alma.at/marke/geschichte/　2019年６月15日閲覧。

8）https://www.kuehne.de/unternehmen/standorte 2019年６月22日閲覧。

9）ヘンケルは洗剤や化粧品などの生産販売で、ドイツにおいて最も著名な企業の１つである。ドイツの経営雑誌manager magazinのwebsite記事“Deutschlands 1000 Weltmarktführer”によると、世界市場をリードするドイツ企業1000社の中で、ヘンケル社は販売高基準で第24位に位置づけられる。https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/deutsche-unternehmen-deutschlands-1000-weltmarktfuehrer-a-718850.html　2019年６月22日閲覧。

10）ALPLA（2016a: 31）には1987年のことだったと記されているが、これのpp.30-32には1975年から1978年の事績として記述されているので、1978年の誤植と判断できる。

11）これは1970年以降に授与されている賞である。残念ながらアルプラ社がこの賞を授与されたのがいつなのかはインターネット情報だけでは分からない。https://www.worldstar.org/about-worldstar-competition　2019年７月１日閲覧。

12）Alpla erhält Top Supplier Award 2016 from SC Johnson. In: *Die Wirtschaft. Die Zeitung der Wirtschaftskammer Vorarlberg*, Nr.34-35, 26. August 2016, S.36.

ALPLA erhält internationale Auszeichnung. In: VOL. AT　https://www.vol.at/alpla-erhaelt-internationale-auszeichnung/4825732　2019年12月30日閲覧。

13）https://www.vol.at/alpla-ist-oesterreichs-bester-recruiter-in-der-industrie-branche/4514658　2020年１月８日閲覧。

14）最近ではエジプトにも進出した。https://www.

vol.at/alpla-hat-neuen-produktionsstandort-in-aegypten/4537029　2020年１月８日閲覧。Alpla: Neuer Produktionsstandort in Ägypten. In: *Die Wirtschaft. Zeitung der Wirtschaftskammer Vorarlberg*, Nr.46-47, 13. November 2015, S.36.

15）https://www.alpla.com/de/unternehmen/alpla-identitaet　https://www.alpla.com/en/company/alpla-identity　2019年６月22日閲覧。

16）英語版のホームページでは、ドイツ語の Unternehmerischen Handels（企業家的行動）が business activities と英訳されている。

17）https://www.klimaneutralitaetsbuendnis2025.com/　2019年６月22日閲覧。これの結成に当初から参加した10社はアルプラ社のほかに、Blum（家具用金具製造）、illwerk vkw（発電）、Sutterlüty（スーパーマーケット）、Schwärzler（ホテル、レストラン）、Hypo Vorarlberg（銀行）、Rhomberg（建設業）、11er Elfer（食品製造）、CST Claus Steurer（業種は不明）、Haberkorn（機械器具商社）である。

18）“ALPLA EXPANDS ITS BOARD”　https://blog.alpla.com/en/press-release/newsroom/alpla-expands-its-board/06-18　2019年６月22日閲覧。

19）この呼称が、フォラールベルクで、あるいはオーストリアでいつから人口に膾炙するようになったのか分からないが、Nägele（1949）はこの呼称を用いた書籍であり、フォラールベルクの経済史を知るうえでの基本文献の一つとなっている。

20）その証左の一つとして、第２次世界大戦後以降に日本が鉄鋼業の主要生産国の一つになりえた技術的背景として、オーストリアで開発された LD 転炉技術の導入があったことに見られるように（大橋1966：227-229）、オーストリアが鉄鋼技術の先進国だったことを挙げることができる。ただし、鉄鋼技術はフォラールベルクではなく、シュタイアマルクやオーバーエーステライヒで発達した。LD 転炉技術のＬとはオーバーエーステライヒの工業都市リンツ（Linz）のＬと、シュタイアマルク州の工業都市ドナヴィツ（Donawitz）のＤとを取った名称であり、この両都市の鉄鋼企業で酸素上吹転炉すなわち LD 転炉が実用化されたことにちなんだ名称である。

21）Pichler（2015: 354）は、表２に示した企業が従業員千人以上を雇用していたと断言しているが、その根拠を示していない。他方、フェルトキルヒにある経済文書館の web 版刊行物である Bleyle（ohne Jahr: 19）には、Pichler（2015: 354）が列挙した企業が、フォラールベルクを代表する繊維衣服大企業という趣旨で全く同じ順序で列挙されている。ただしこれにもその根拠が明示されているわけではないが、1980年から2005年の間に倒産したか企業形態を変えたという趣旨のことは記されていない。Pichler（2015）と Bleyle（ohne Jahr）のいずれが先に公表されたのか、筆者は確認できていない。Bleyle（ohne Jahr）は次の URL で入手できる。https://wirtschaftsarchiv-v.at/files/Industrie.pdf

22）ALC: Austria’s Leading Companies（オーストリア・リーディング・カンパニーズ）とは、オーストリアの日刊新聞 *Die Presse* が KSV1870（Der Kreditschutzverband von 1870）及び PwC Austria（PricewaterhouseCoopers）と共同で毎年11月に顕彰するオーストリアの優良企業のことである。PwC はロンドンに本拠を置く会計・コンサルティングを業務とする多国籍企業であり、そのオーストリア子会社がウィーンにある。KSV1870はウィーンに本社を置く信用保証を業務とする企業の団体である。
https://www.pwc.at/en/about-us/austrias-leading-companies.html
https://www.pwc.at/en/about-us.html
https://www.ksv.at/ueber/unternehmen
https://www.getznermutter.at/gesellschafter/Portals/0/20191112%20Getzner%20ALC%202019%201.Platz.pdf
いずれも2019年12月１日閲覧。

23）この文献はフォラールベルク州政府が編纂した Land Vorarlberg（2005: 126-127）に収録されている。Weitensfelder はフォラールベルクの経済史に関する専門研究者で、Weitensfelder（2001）を著わしている。

24）https://www.getzner.at/unternehmen/geschichte/　2019年11月30日閲覧。

25）https://www.getzner.at/unternehmen/geschichte/

2019年11月30日閲覧。

26）Bleyle（ohne Jahr: 9）によれば、1813年に機械式紡績工場 Rhomberg & Lenz が設立された。

27）https://www.getzner.at/unternehmen/geschichte/ 2019年11月30日閲覧。

28）ゲッツナー繊維（株）の本社所在地の住所はブライヒェ通り（Bleichestraße 1）となっている。Bleiche は「漂白」を、Straße は「通り」を意味する。

29）Kammer der Gewerblichen Wirtschaft für Vorarlberg（1952: 147-274）には1950年時点でのフォラールベルク州における各製造業部門に関する詳細な統計データと解説文が掲載されている。これによると、全製造業部門335社のうち繊維衣服製造企業が180社、22,817名の製造業就業者のうち16,315名が繊維衣服企業で働いていた（S.148）。そのなかで綿紡績部門の大企業は、Getzner, Mutter & Cie と Carl Ganahl & Co のほかには、テューリンゲン（Thüringen）に立地する Ing. R. Kastner、ドルンビルンに立地する F. M. Hämmerle と Franz M. Rhomberg、ケネルバハ（Kennelbach）に立地する Textilwerke Schindler の３社だけだった（S.159）。綿織物製造では上記５社のほかに、ドルンビルンに立地する Herrburger & Rhomberg とホーエンエムスに立地する Hohenemser Weberei und Druckrei の２社が1938年時点で300台前後以上の機械式織機を有していた。紡績企業は織物も生産しており、この点での最大企業は F.M. Hämmerle で1937台の織機を、第２位が Getzner, Mutter & Cie で1088台の織機を有していた。他の企業は600台を下回る織機数でしかなかった（S.162）。繊維衣服部門にはほかに絹織物、毛織物、刺繍織、衣服製造、レース編みなどがあり、これらの部門で活動する企業は中小規模がほとんどだった（S.164-201）。

30）Enzelberger et.al（1983: 44-45）によれば、すでに1840年にウィーンに直営営業所を配置していたし、イタリアのヴェローナにも営業所を19世紀に配置していた。綿花の輸入を自社自身で行なっていたので、ゲッツナー社は純粋な製造企業というのではなく、商社機能も併せ持つ企業だったことが上掲書に記されている。

31）http://www.getzner.at/unternehmen/geschichte/ 2018年２月16日閲覧。

32）http://www.getzner.at/getzner-schafft-gera-150-neue-jobs/ 2018年２月17日閲覧。

33）TWA はアメリカの航空会社として最も伝統があり、世界に航空網を張り巡らして成功した企業であるが破綻し、2001年にアメリカン航空に吸収され、現在は存在していない。https://airlinegeeks.com/2016/12/01/merger-miscarry-the-trans-world-american-merger-15-years-later/　2019年11月９日閲覧。

34）Spar はオーストリア最大のスーパーマーケットチェーンである。

35）http://www.getzner.at/stoffgeschichte/erfolgreich-ueber-den-wolken-und-dabei-fest-am-boden-bleiben/ 2018年２月16日閲覧。

36）オーストリア企業の概略に関する情報を掲載しているウェブサイトによれば、Getzner, Mutter & Cie GmbH & Co. KG は持ち株会社であり、ゲッツナー繊維株式会社とゲッツナー・ヴェルクシュトッフェ・ホールディング有限会社（Getzner Werkstoffe Holding GmbH）を管理する企業である。この代表は Dipl.-Ing. Comploj Georg であり、彼が代表権を持つ唯一の自然人であると記されている（https://www.firmenabc.at/getzner-mutter-cie-gesellschaft-m-b-h-co-kg_OzA　2019年12月１日閲覧）。

37）https://www.getzner.com/de　2018年２月17日閲覧。

38）https://www.firmenabc.at/getzner-textil-aktiengesellschaft_Oyw　2020年１月４日閲覧。

39）ドイツのベルリンで1881年に創業した著名な衣料品メーカーである。https://www.vanlaack.com/en/about/　2019年11月９日閲覧。

40）ドイツの著名な衣料品メーカーである。https://www.seidensticker.com/de/de/　2019年11月９日閲覧。

41）ORF（29.03.2017）40 Betriebe mit dem „salvus“ ausgezeichnet https://vorarlberg.orf.at/v2/news/stories/2833988/ https://presse.vorarlberg.at/land/dist/vlk-58866.html　いずれも2020年１月４日閲覧。

42）https://besterarbeitgeber.vol.at/die-gewinner-

innen/　2020年１月４日閲覧。これはテレビメディア企業であるVOL. ATが2013年から実施している顕彰事業であって、上記のウェブサイトによれば５人以上を雇用する州内に立地する企業の従業員が自由に応募できる。応募が受け付けられると、独立した調査研究機関であるアウエル博士研究所（Institut Dr. Auer）によって作成されたアンケートが当該企業の従業員や経営者にオンラインで送付され、従業員については回答者が特定されない方法でアンケートに答える。そうしたデータをもとにして「最良の雇用主」が規模別に選定される。アウエル博士研究所とはルステナウに立地する経営マーケティング調査コンサルティング企業である（https://www.auer-imm.at/　2020年１月４日閲覧）。

43）ミッテルシュタント（Mittelstand）という類型の企業については山本（2018）で詳述したので参照されたい。

44）ゲブリューダー・ヴァイス社の取締役の一人であるハインツ・ゼンガー＝ヴァイスへの2017年９月４日に行った筆者自身の聞き取りによれば、同社はオーストリア最大規模の運輸企業である。Enzelberger et al.（1983: 199）にも、1980年代初め時点ですでに同社がオーストリア最大規模の運輸企業になっていたことが記されている。しかし、*Industriemagazin* というオーストリア工業界に関する専門誌の2013年９月号（S.77-78）によると、ゲブリューダー・ヴァイス社は2011年時点において販売額規模で国内第３位の貨物運輸企業だった。第１位は1,535百万€のSCHENKER & CO AG、第２位は1,484.5百万€のLKW WALTER Internationale Transportorganisation AGだが、SCHENKER & CO AGはドイツ企業のオーストリア子会社なので、ゲブリューダー・ヴァイス社はオーストリアの民族企業として第２位ということになる。ゲブリューダー・ヴァイス有限会社の持株会社であるゲブリューダー・ヴァイス・ホールディング株式会社の売上高が上掲誌に示されており、1,150百万€だった。

45）以下、この企業の歴史についてはSenger-Weiss（2010）による。この書物は大判で280ページにも上るので、具体的な事実については、参照ページも随時提示する。

46）例えば、Ewing（2014）、Audretsch（2015）、Audretsch and Lehmann（2016）が、ドイツ経済の強さの要因の一つとして、ミッテルシュタント、すなわち家族によって所有かつ経営される製造企業の存在に求めている。その詳細については山本（2018）を参照されたい。なお、Simon（2012）はドイツだけでなくスイスやオーストリアには家族企業という形態の「隠れたチャンピオン」が数多く存在すると述べている。

47）Amt der Vorarlberger Landesregierung Landesstelle für Statistik und Wirtschaftskammer Vorarlberg（Hrsg.）（2017: 18）による。これはalle Wohnsitzeに関する統計として提示されているので、別荘居住者も含む人数であり、年間を通じて定住している人口はこれよりも少ない。

48）1996年と2018年の数値は年間を通じて定住している人口（Hauptwohnsitz）であり、alle Wohnsitzeではない。alle Wohnsitzeの数値は、本文に記載した人口に加えて1996年の場合約１万６千人多く、2018年については約３万１千人多くなる（Vorarlberger Landesregierung Landesstelle für Statistik 2019: 6）。

文献

大橋周治（1966）『現代の産業　鉄鋼業』東洋経済新報社。

河合篤男・伊藤博之・山路直人・山田幸三（2004）『組織能力を活かす経営 ― ３M社の自己超越能力』中央経済社。

ガンドリング、アーネスト・賀川洋（1999）『３M・未来を拓くイノベーション』講談社。

野中郁次郎・清澤達夫（1987）『３Mの挑戦：創造性を経営する』日本経済新聞社。

山本健兒（2018）「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 Lehamnn（2016）とEwing（2014）の見解を踏まえて ―」、『經濟學研究』（九州大学経済学会）第84巻第５・６合併号、pp.51-86。

山本健兒（2019）「地域経済とイノベーティブな企業

群―オーストリア・フォラールベルク州における製造企業最大４社の事例―」、『經濟學研究』（九州大学経済学会）第86巻第１号、pp.61-111。

ALPLA（2016a）*60 Jahre ALPLA – eine Erfolgsgeschichte. Rückblick*. Hard: Headquarters ALPLA Werke, Alwin Lehner GmbH & Co KG.

ALPLA（2016b）*60 Jahre ALPLA – eine Erfolgsgeschichte. Ausblick*. Hard: Headquarters ALPLA Werke, Alwin Lehner GmbH & Co KG.

ALPLA（2016c）For ALPLA, It's the form that matters. When it comes to sustainability, it's the content. Hard: Headquarters ALPLA Werke, Alwin Lehner GmbH & Co KG. https://www.alpla.com/sites/default/files/2017-11/alpla_sustainability_report_2015_en_web.pdf　2019年６月14日取得。

Amt der Landesregierung Vorarlberg. Abteilung Gesellschaft, Soziales und Integratoin（2018）*Ausgezeichnete Familienfreundliche Betriebe 2018-2019*. https://vorarlberg.at/documents/21336/413282/Bericht+Ausgezeichnete+familienfreundliche+Betriebe+2018-2019_web1.pdf/3d897682-60a9-4fc1-b403-e07d945db884　2020年１月４日取得。

Amt der Vorarlberger Landesregierung Landesstelle für Statistik und Wirtschaftskammer Vorarlberg（Hrsg.）（2017）*Vorarlberger Wirtschaftsbericht 2016/2017*.

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.

Bleyle, Annette（ohne Jahr）Entstehung und Entwicklung der Vorarlberger Industrie.　https://wirtschaftsarchiv-v.at/files/Industrie.pdf　2019年11月30日取得。

Die Presse（12.11.2019）Getzner hat Afrika im Fokus. https://www.diepresse.com/ 5720249/getzner-hat-afrika-im-fokus　2020年１月４日閲覧。

Die Wirtschaft. Die Zeitung der Wirtschaftskammer Vorarlberg（26. Juni 2015）Ein Kunststoff der nächsten Generation mit Mehrwrt für Kunden, Nr.26-27, S.42.　https://issuu.com/wkvorarlberg/docs/diwi-26-27-2015

Die Wirtschaft. Die Zeitung der Wirtschaftskammer Vorarlberg（13. November 2015）Alpla ist Österreichs bester Recruiter in der Branche Industrie, Nr.46-47, S.46.　https://issuu.com/wkvorarlberg/docs/diwi-46-47-2015

Enzelberger, Ernest F., Elisabeth Längle, Michael Ortner, Doris Rinke und Oscar Sandner（1983）*Vorarlbergs Wirtschaft*. Bregenz/Lochau: Eugen Ruß Verlag.

Eugen Ruß Verlag（1954）*Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs*. Bregenz.

Ewing, Jack（2014）*Germany's Economic Renaissance. Lessons for the United States*. New York: Palgrave Macmillan.

Feurstein, Chrsitian（2009）*Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs von 1870 bis zur Jahrtausendwende*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Kammer der Gewerblichen Wirtschaft für Vorarlberg（1952）*100 Jahre Handelskammer und Gewerbliche Wirtschaft in Vorarlberg*. Feldkirch: Verlag Franz Unterberger

Kolb, Ernst（1952）Die Handelskammer und die Einheit Vorarlbergs, Festrede von Bundesminister Dr. E. Kolb zur Hundertjahrfeier der Handeslakmmer für Vorarlberg am 30. September 1950. In: Kammer der Gewerblichen Wirtschaft für Vorarlberg（1952）*100 Jahre Handelskammer und Gewerbliche Wirtschaft in Vorarlberg*. Feldkirch: Verlag Franz Unterberger, S. 5-11.

Land Vorarlberg（Hrsg.）（2005）*Vorarlberg Chronik*. 3. überarbeitete Ausgabe. Dornbirn: Vorarlberger Verlagsanstalt AG.

Lindner, Stephan（1997）Der lange Abschied vom "Textilland" Vorarlberg. In: *Alemania Studens*. Mitteilungen des Vereins für Vorarlberger Bildungs- und Studenten-Geschichte, Bd.7, S.55-87.

Nägele, Hans（1949）*Das Textilland Vorarlberg. Werden und Wachsen einer alpenländischen Industrie*. Dornbirn: Vorarlberger Verlagsanstalt.

Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman（1982）*In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.（ピーターズ、トム＆ロバート・ウォータマン（2003）『エクセレント・カンパニー』（大前研一訳）英治出版。）

Pichler, Meinrad（2015）*Das Land Vorarlberg 1861 bis 2015*. Geschichte Vorarlbergs Band 3. Innsbruck: Univeritätsverlag Wagner.

Russmedia（2014）Vorarlbergs größte Unternehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis. Die drei größten Arbeitgeber in der Vorarlberger Industrie 2013: Blum, Liebherr, Zumtobel.

Senger-Weiss, Heidi und Paul（Hrsg.）（2010）*Das WeissBuch. Mehr als 500 Jahre unternehmerische Tätigkeit einer Familie im Transport*. Wien: Christian Brandstätter Verlag.

Simon, Hermann（2012）*Hidden Champions — Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.

Verlag Eugen Russ（Hrsg.）（1972）*Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs*. Bregenz: Verlag Eugen Russ und Co.

Vorarlberger Landesregierung Landesstelle für Statistik（2019）*Bevölkerung und Staatsbürgerschaftsverleihungen 2018*.

Weitensfelder, Hubert（2001）*Industrie-Provinz. Vorarlberg in der Frühindustrialisierung 1740-1870*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Weitensfelder, Hubert（2005）Christian Getzner. In: Land Vorarlberg（Hrsg.）（2005）*Vorarlberg Chronik*. 3. überarbeitete Ausgabe, S.126-127.

〔九州大学名誉教授・
帝京大学経済学部地域経済学科教授〕

Excellent Companies in Vorarlberg, Austria

—Cases in the industrial sectors of plastic packaging, textile and transportation—

YAMAMOTO Kenji

This paper is a sequel of Yamamoto (2019) and its purpose is to describe brief histories and the present situations of excellent companies in Vorarlberg, Austria: ALPLA Werke Alwin Lehner GmbH & Co KG in Hard, Getzner Textil AG in Bludenz, and Gebrüder Weiss Gesellschaft m.b.H. in Lauterach. These companies belong to the corporate type of *Mittelstand* or family company, which is recognized as a source of advantage and resilience of German economy (Audretsch & Lehmann 2016; Ewing 2014). Simon (2012) points out that there are a number of the so-called "hidden champions" not only in Germany but also in Switzerland and Austria and that many of them are family companies.

The present author visited the headquarters of the three companies in September 2017 und had interviews with one of the executive board members of each company. He uses the company's history published by themselves respectively and various documents. And he also collected various information through internet, local newspaper and other publications. Based on these materials, he describes their development to excellent companies, which can continually realize some innovation of technology, marketing, service for their customers and so on.

ALPLA was established in 1955 and has developed machines and tools for producing plastic packaging for various drinks, foodstuffs and articles for daily use such as cosmetics, skincare products, household care materials, engine oil, grease and so on, which are produced by well-known large corporations in the world, while it had supplied plastic packaging for the local companies during its start-up stage. Because its technological innovation has been recognized by well-known large manufacturing corporations, it produces those articles near or within the factories of its customers in order to reduce the transport cost and to meet the needs of its customers quickly. Machines and tools are, however, developed at the headquarters' location, namely at Hard in Vorarlberg, where ALPLA can get motivated and skilled workers through the Vorarlberg's dual system of vocational education. It tries to develop recycling system of plastic bottles and bio-based plastics for bottles, coating and fibers in collaboration with foreign companies.

Getzner Textil AG was subsidiary of Getzner, Mutter & Cie GmbH & Co. KG, the predecessor of which was established in 1818 and had been one of the largest textile companies in Austria since the mid-19th century. Through the reorganization of Getzner, Mutter & Cie in 1980, Getzner Textil AG was established and gradually overcame the crisis of the textile industry in Vorarlberg. It has continually grown on the basis of offensive investment for new technology under the leadership of CEO of Getzner Textil AG, who had studied engineering at ETH in Zurich and is now CEO of the Getzner's holding company. Main products of Getzner Textil AG are textile fabrics for renowned apparel makers, and uniform of famous airline companies and other big corporations. This company has been also successful for marketing of damask fabric in Nigeria and other countries in Africa. And it has gotten several awards for working conditions for its employees. Getzner Werkstoffe GmbH belongs to the Getzner's group and this is very innovative in the polyurethane suppresses noise and vibration for transportation equipment.

Gebrüder Weiss is surely one of the oldest and tradition-richest family companies not only in Austria, but also in Middle Europe. Under the Habsburg's empire, it played an important role for the international transport of

materials and goods of the Vorarlberg's textile industry and had branch offices outside of Austria. It lost its assets in foreign countries because of the Habsburg's defeat of World War I. However, under the leadership of Ferdinand Weiss between 1921 and 1968 and of his daughter and her husband between 1968 and 2004, Gebrüder Weiss could overcome several crises and can become one of the largest companies of logistics in Austria. It has developed its subsidiaries in Southeast European countries since the fall of the Iron Curtain, under the leadership not of its headquarters in Vorarlberg but of a manager at its branch office in Vienna. Gebrüder Weiss now plays the role as a key logistics corporation between Danube-Alpine countries and the global world. Its principle of the organization is subsidiarity, which means decentralization as far as possible and centralization as far as necessary, and cooperation with partner logistics corporations outside of Vorarlberg and even of Austria.

We can find several aspects of nature of the excellent companies, which Peters and Waterman (1982), a classical work on excellent companies in the USA, point out. This is also the case for the largest four companies in Vorarlberg, with which Yamamoto (2019) deals. The present author finds the core of the excellence in the managing philosophy, namely endogenous commitment of employees with their respective company and the principle of subsidiarity for the organizational structure. Commitment and entrepreneurship of employees of the Vorarlberg's family companies are outstanding, what may well be attributable to the apprentice training under the Vorarlberg's dual system of vocational education, further education for the regular employees and high-level corporate ethics of each company, which includes environmental consciousness and family-friendly policy and so on.

Reference

Yamamoto, Kenji (2019) Chiiki Keizai to Innovative na Kigyo-gun—Austria, Vorarlberg-shuu ni okeru Seizogyo Saidai 4 sha no Jirei—(Regional Economy and Its Innovative Companies—Cases of the largest four manufacturing companies in Vorarlberg, Austria—). In: *Keizaigaku=Kenkyu* (*Journal of Political Economy*) published by the Society of Political Economy, Kyushu University, Vol.86, No.1, pp.61-111, (in Japanese with an English summary).

(Professor Emeritus of Kyushu University, and
Professor of the Department of Regional Economics, Teikyo University)