

## 伝統的工業部門で進化したオーストリア・フォラー ルベルク企業

山本, 健兒  
九州大学 : 名誉教授

<https://doi.org/10.15017/4102511>

---

出版情報 : 経済学研究. 87 (1/3), pp.31-66, 2020-09-23. 九州大学経済学会  
バージョン :  
権利関係 :

# 伝統的工業部門で進化した オーストリア・フォラルベルク企業

山 本 健 児

1. はじめに
2. ラウフ果汁有限会社 (Rauch Fruchtsäfte GmbH & Co OG)
  - 2.1. オーストリア最大の果汁メーカー
  - 2.2. ラウフ社の歴史
  - 2.3. 多国籍業としての歩み
  - 2.4. 同州内ライバルメーカーと連携企業の存在
  - 2.5. OEM 企業としてのラウフ社
3. ヴォルフォード株式会社 (Wolford AG)
  - 3.1. 高級ランジュアリー生産販売企業としてのヴォルフォード社
  - 3.2. ヴォルフォード社の歴史
  - 3.3. ヴォルフォード社の国際的な販路
  - 3.4. ヴォルフォード社の経営哲学と経営戦略
  - 3.5. 困難に直面するヴォルフォード社
4. コリーニ有限会社 (Collini GmbH)
  - 4.1. コリーニ社の事業とその立地展開
  - 4.2. コリーニ社の歴史
  - 4.3. 自動車産業への参入
  - 4.4. コリーニ社の経営姿勢
5. ロンド・ガナル株式会社 (Rondo Ganahl AG)
  - 5.1. ロンド・ガナル社の歴史
  - 5.2. 段ボールメーカーとしての躍進
  - 5.3. 職業教育への貢献と経営哲学
6. おわりに

注  
文献  
英文要旨 (summary)

## 1. はじめに

本稿は、山本 (2019; 2020) の続編に相当する。つまり、山本 (2019) で示したように、一人当たり GDP という指標で、オーストリアのフォラルベルク州は2007年時点において EU の NUTS 2 レベル約 270 地域のなかで第 38 位、2015 年には第 28 位に上昇した。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、また欧州スケールでの大都市圏から遠く離れているにもかかわらず、着実に地域の経済水準を高めることに貢献している諸企業の進化プロセスを描く

作業を継続することが本稿の目的である。

フォラルベルク州に立地する優良企業のなかで、筆者が2017年9月に実際に訪問して経営者からの聞き取りと工場見学をできた企業のうち、まだ論文にまとめていない諸企業は9社1機関に上るが、そのすべてを本稿で論じることは紙数と筆者の調査不足の故にできない。今回取り上げるのは、特別な技術を必要とはしないと一般に考えられがちな伝統的工業部門において多国籍企業に成長した飲料生産のラウフ社、婦人用高級衣料品生産のヴォルフォード社、表面処理技術即ち鍍金事業のコリーニ社、そして製紙・紙加工のロンド・ガナル社である。い

ずれもいわゆるハイテク企業ではないという印象を受けるかもしれないが、それぞれの事業分野で競合する他社に対して優位性を発揮し、経済のグローバル化が顕著になった1990年代以降、着実に成長してきた。

ただし、ヴォルフォード社は後述するように、近年苦境に陥っている。それでも、この地域の繊維衣服企業の多くが衰退傾向を歩み始めた1980年代初め以降に、この企業は逆に力強く成長した。その意味で、伝統的工業部門で進化した企業の1社と捉えることができる。

上記の4社は、山本（2019）で論じた家具用蝶番金具製造のユリウス・ブルーム社、照明器具製造のツムトーベル社、土木建設機械製造のリープヘアヴェルク・ネンツィング社、ケーブルカー製造のドッペルマイヤー社、そして山本（2020）で論じた合成樹脂製容器製造のアルブラ社、繊維製造のゲッツナー社、運輸のゲブリューダーヴァイス社について、州内の雇用が多いという意味で、フォラルベルク経済に貢献している企業である。4社のうち最初の3社は、山本（2019: 67）で示したように、2017年時点でのフォラルベルク州内での雇用数でみた上位20社の中に入る企業であり、最後の1社は30位台に位置している。

しかも今回取り上げる4社は、すでに論じた7社と事業分野が全く重ならない。ヴォルフォード社はゲッツナー社と競合関係にあるかのように見えるかもしれないが、後述することから明らかなように、同じ繊維産業に属するといっても同じ市場で競っているわけではないし、商流・物流面での取引関係もない。その意味で、人口わずか約40万人の地域の製造業が、多様性に富んでいることを具体的に示すのに有効な事例である。

他方においてほかの3社は、後で明らかにするように、山本（2019; 2020）で論じた7社のいずれかや、州内に立地する他の企業と商取引関係にあり、フォラルベルク経済の域内循環に貢献している。しかし、それ以上にオーストリア国外に直接投資を積極的に行なってきたという意味で、本稿で扱う4社は既に論じた7社と同様、注目に値する。そうした各企業の進化を描くのが本稿の目的である。なお以下の記述の順番は、各企業がフォラルベルク州内で雇用している人数によっている。

## 2. ラウフ果汁有限会社 (Rauch Fruchtsäfte GmbH & Co OG)

### 2.1. オーストリア最大の果汁メーカー

ラウフ果汁有限会社は、オーストリアで最も成功しているジュースメーカーである。その一つの証拠は、同国内での各種のジュースブランドの人気に関する2019年の調査結果である。それによると、ラウフ社の Happy Day というブランドのジュースが、オーバーエーステライヒ (Oberösterreich) 州リンツ (Linz) 近郊に位置する町ザンクトフローリアン (St. Florian) にあるパーゴ社の Pago と並んで、23のブランドの中からトップにランクされた。また、ラウフ社のもう一つのブランドである Bravo という商標のジュースは第5位にランクされた<sup>1)</sup>。フォラルベルク州のプロモーション組織であるヴィルトシャフトシュタントオルト社 (WISTO: Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH) が運営しているウェブサイトによれば、同社はオーストリア最大のジュース製造企業である<sup>2)</sup>。

ラウフ社の独自ブランド製品はオレンジやリンゴを初めとする各種の果物を用いたジュース

だけでなく、そのホームページ<sup>3)</sup>を見ればすぐ分かるように、アイ스티ー、コーヒー飲料、緑茶、児童向け飲料など多様なソフトドリンクにわたっている。そうしたブランド確立のために、特にオーストリアの著名なスキーヤーを起用する宣伝を積極的に行っているし、サッカーやアイスホッケーなどのチームへのスポンサーとして活動している。同社製品はそうしたブランド確立のための広告宣伝活動もあって、オーストリア国内だけでなく、少なくともドイツ語圏でよく知られている。筆者自身、2016年夏に3カ月間アレクサンダー・フォン・フンボルト財団による再招待でハイデルベルク大学に研究滞在した際に、同社のジュースがスーパーマーケットの棚で目立つ場所に多数配置されているのを目撃した。

ラウフ社の従業員数は2010年においてフォラールベルク州内で632名、それ以外で753名だった(Russmedia 2011)。それが2015年になると各々825名と959名に増加した(Russmedia 2016)。売上高は6億7,500万ユーロから8億6,100万ユーロへと増加した。グローバル化が進んだこの時期に、業績を大きく伸ばすことができたのは何故だろうか。この疑問に答えるために、各種資料と2017年9月12日にラウフ社本社で行なったユルゲン・ラウフ(Jürgen Rauch) CEOへのインタビュー、そして同社本社工場の見学などをもとに考えてみる。彼は創業者の曾孫であり、この企業はいわゆる家族企業である。

## 2.2. ラウフ社の歴史<sup>4)</sup>

この企業のホームページによれば、同社はリングからモストという果汁を生産するために、フランツ・ヨーゼフ・ラウフ(Franz Josef Rauch)

がフォラールベルクのランクヴァイル(Rankweil)で1919年に設立した事業体を淵源とする。当然のことながらそれは零細手工業であり、大量生産を行なうという意味での工業企業に分類されるものではなかった<sup>5)</sup>。

モストはジュースというよりも、十分には発酵していないが若干のアルコール分を含み、フォラールベルクの農民たちの飲料として愛飲されていた。ラウフは購入リンゴをモストに加工して農民に販売したのではなく、リンゴ生産農家がラウフの搾汁所(Lohnmosterei: 賃加工モステライ)に持ち込み、これをラウフがモストにしたものを農民が賃加工代金を払って持ち帰るという形式での経営だった。しかし、そこから近隣の飲食店にモストを販売するという方法をラウフは考案し、これを実行することによって経営規模を拡大した<sup>6)</sup>。つまり、単なる賃加工事業から、独自ブランド飲料というほどではないとしても、購入原料を加工して製品とし、販売する職人企業へと比較的初期の時代に発展したのである。

ジュースを生産するようになったのは1950年である。その後、手工業者ではなく工業企業に分類されるほどの規模となって機械を用いての果汁生産に転換し、販路を次第にオーストリア全国に広げたのは1960年代のことである。Verlag Eugen Ruß(1972: 180-181)によれば、1965年までラウフ社はオーストリア国内だけを市場としていたと記されている。しかし、1960年代後半に市場を欧州諸国のみならず北米、アラブ諸国、アフリカに拡大し、生産額が7倍に増加して果汁生産企業として国内最大規模となり、欧州内でも有数の果汁生産企業に成長した。ユルゲン・ラウフ CEOはイラクとサウジアラビアへのぶどうジュースの輸出が早くになされたことを強

調していた。

ラウフ社は、国内向けには瓶詰で栓を開ければすぐ飲めるジュースとして、国外向けには濃縮果汁に香料を加えて輸出した。原料としてリンゴや梨だけでなく各種のイチゴが用いられた。搾汁機械はリンゴや梨を1日当たり400トン、イチゴ類を200トン処理できる装置が1970年代初めに用いられていた。果汁を貯蔵するタンクは500万トンの容量があった。当時の社名はラウフ果物加工合名会社（Obstverwertung Rauch OHG）だった。

ラウフ社が著しく成長したのは、ジュース容器の転換により早く取り組んだからであると推察される。前述のように1960年代に最終消費者向けに販売した果汁は瓶詰だったが、ラウフ社は1970年代にオーストリアで最初にテトラパックを容器としたのである。このイノベーションによって同社はオーストリア最大の果汁生産企業となることができた。そして、同じ1970年代に、自社製ジュースに Happy Day や Bravo という名称をつけて、これを独自ブランドとして確立し、中東諸国に輸出を開始したのである。この両ブランドのジュースはオレンジまたはリンゴを主要原料としていたが、それだけにとどまらず、今では多様な果物のジュース、あるいはそれらのミックスジュースが生産されている。CEOへの聞き取りによれば、同社が生産するオレンジジュースの原料はロッテルダム港経由で主としてブラジルから輸入しているとのことである。しかし、同社ホームページによれば果肉が赤色のオレンジはシチリアからの輸入である<sup>7)</sup>。

### 2.3. 多国籍業としての歩み

ラウフ社は1994年にハンガリーのブダペストに子会社を設立し、多国籍企業への歩みを開始

した。これの経営にユルゲン・ラウフ氏は携わった。彼は、後にアメリカでの事業にも従事し、20年間の外国勤務を経て2004年に帰国して、本社での経営に携わるようになったと筆者に語っていた。同年にアイステイーも生産するようになり、商品の多角化を進めた。このアイステイーは炭酸飲料ではないソフトドリンクとして、オーストリアで最も人気を博する商品になったとのことである。

2000年代にはセルビアとポーランドにも果汁生産子会社を設立し、2007年にはスイスにも子会社工場を設立した。販売のためにドイツのミュンヘン近郊プラネク（Planegg）、チェコのプラハ、クロアチアのザグレブ、イタリアのミラノ近郊のアグラテ・ブリアンツァ（Agrate Brianza）、ブルガリアのソフィア、ルーマニアのブカレスト、スロヴァキアのブラティスヴァにも販売子会社を設立している<sup>8)</sup>。

最近のニュースによると、ラウフ社は創業100周年を迎えた2019年に、同社の歴史上初めて10億ユーロを超える売り上げを達成し、全世界での雇用数は2022名に上っていること、そしてさらなる多国籍化を進めると同時に、本社工場のあるランクヴァイルでの立地を維持強化することを、ユルゲン・ラウフ CEO が表明したとのことである（Vorarlberger Nachrichten 6. 6. 2020）。同社はまた、Rauch Juice Bar という飲料店をウィーンとインスブルックに展開していたが、セルビアのベオグラードや南ティロールなどにも開店し、製造企業の枠を超えて、直接消費者に同社製品を訴求する仕組みをさらに拡張していることがその報道に記されている。

### 2.4. 同州内ライバルメーカーと連携企業の存在

実は、フォルールベルクにはラウフ社よりもは



るかに長い伝統のある飲料製造企業がある。ラウテラハ (Lauterach) に立地するヘルマン・プファナー飲料有限会社 (Hermann Pfanner Getränke GmbH) である。この創業は1854年にまでさかのぼり、当初は小規模なビール醸造業者だったが、1970年代初めにオーストリア国内全域にジュースを供給していた。その生産能力はリンゴや梨を1日当たり350トン、イチゴ類を200トン処理できるというように、ラウフ社を若干下回る程度だった (Verlag Eugen Ruß 1972: 185)。

しかしこの企業は、1950年代前半期におけるフォラルベルクの有力企業を紹介している Eugen Ruß Verlag (1954: 281) に、1920年代にモステライとして活動していたこと、そして甘いモストを1950年代までに国内全域に供給し、リンツに分工場を持つほどに成長していたと紹介されている。他方、ラウフ社の紹介は Eugen Ruß Verlag (1954) に掲載されていない。つまり、果汁生産企業としてラウフ社はプファナー社に比べて後発だったし、1950年代に小規模だったことは明らかである。

しかし、1960年代後半から70年代初めにかけてラウフ社はプファナー社を凌駕したと言える。Verlag Eugen Ruß (1972: 180) には、ラウフ社紹介記事の表題がオーストリア最大のジュース製造企業となっており、2ページにわたる記事であるのに対して、プファナー社は1ページでの紹介でしかないからである。とはいえ、プファナー社もグローバル化進展下で、その業績を伸ばしてきており、かつ多国籍化していることも事実である。同社のホームページによれば、プファナー社はドイツのハンブルク、イタリア南部バジリカータ州のポリコーロ (Policoro)、ウクライナのパール (Бар) に生産子会社を配置しているし、売り上げも2000年の1億1,700万

ユーロから順調に伸ばし、2019年には2億9,500万ユーロに達しているからである<sup>9)</sup>。

ところでラウフ社の本社事務所棟に隣接する工場を見学した際にロアカー・リサイクリング (Loacker Recycling GmbH) 社のトラックが停車していた。これはゲッツイス (Götzis) に立地する廃棄物処理企業である<sup>10)</sup>。ジュースを生産する本社工場から排出される果汁の搾り滓は、ロアカー・リサイクリング社によって処理されているのである。廃棄物処理企業というと、日本であれば比較的狭い範囲内で事業を営む中小零細企業をイメージするかもしれない。しかしロアカー・リサイクリング社は、オーストリア以外でも欧州内7か国44か所に事業所を配置し、多国籍企業として活動している。食品加工企業と廃棄物処理企業とが取引関係にあることは不思議なことではないが、フォラルベルクのこの2社はどちらもそれぞれの戦略のもとで多国籍化し、欧州諸国を市場として活動しているのである。

フォラルベルクに立地する他企業との関係で、ラウフ社は2000年にはブルーデンツ (Bludenz) に立地するビール醸造企業フォーレンブルク (Brauerei Fohrenburg GmbH & Co KG) を子会社とした。Verlag Eugen Ruß (1972: 89) によれば、このブルーデンツに立地するビール醸造企業は同じくブルーデンツに本社工場を置く伝統ある繊維企業ゲッツナー社の子会社だったので、そこから買収したと推察される。また、ユルゲン・ラウフ CEO によれば、ラウフ社は、フォラルベルクに立地するいくつかの機械金属分野の企業に出資しているとのことである。

ラウフ社は欧州だけでなく中東市場でも大きなシェアを持っている。ライバルのプファナー社も協力企業のロアカー・リサイクリング社も、

フォラルベルク州、否むしろその一部地域を市場として出発したにすぎなかったが、多国籍企業化し、欧州スケール、さらにラウフ社とプファナー社はこれを超える規模の市場で活躍していることに、フォラルベルクの企業の発展ぶりと活力を見ることができる。あるいは、ラウフ社とプファナー社の成長は、目の前にライバルがいることによる相乗効果だったと解釈できるかもしれない。それは、マイケル・ポーターが説いた競争優位をもたらす環境の1つである (Porter 1990: 35)。

## 2.5. OEM 企業としてのラウフ社

ジュースやアイ스티ー以外にも、エナジードリンクとして世界的に成功しているレッドブルもラウフ社は生産している。この飲料は、2016年に飲料製造分野において販売高で見た世界最大100社の中で第12位に位置するオーストリア企業レッドブル有限公司 (Red Bull GmbH)<sup>11)</sup> の製品である。つまりラウフ社はレッドブル社への相手先ブランド製造企業 (OEM) なのである。ウィーンで発行されている日刊新聞によれば、2007年時点でラウフ社の売り上げの過半がレッドブルの生産に拠っていた (*Die Presse* vom 4. 2. 2008)。

ユルゲン・ラウフ CEO によれば、ジュースやアイ스티ーはランクヴァイルの本社工場や外国工場で生産しているが、フォラルベルク州内のニュツィダス (Nützdiers) 工場とスイスのヴィトナウ (Widnau) に配置した生産子会社とで、ほぼ同じ量のレッドブルを生産しているという。ヴィトナウはフォラルベルクのルステナウ (Lustenau) と国境を接する町である。ニュツィダスはヴァールガウ (Walgau) の中心都市ブルーデンツのすぐ北に接する近郊農村で

ある。

ニュツィダスに隣接するルーデシュ (Ludesch) に、レッドブル社の子会社レッドブルサービス有限公司 (Red Bull Service GmbH) が立地している。これが2009年に同社のエナジードリンクの生産を開始したことを、フォラルベルク州政府が次のように広報した。この年の8月に当時の州首相ヘルベルト・ザウスグルーバー (Herbert Sausgruber) がその新工場を視察し、レッドブル社の代表に対してフォラルベルクへの投資に感謝し、「この投資はフォラルベルクが経済立地として魅力的であることを証明した」し、「繁栄し、競争力を持つ経済は、我が州の社会的安定と福利を保証するのであり、我々の経済政策の優先目標は、フォラルベルクという場所の魅力を確保し、さらに拡充することであるし、これは企業の立地を支援することによって可能になる」とザウスグルーバーは述べたのである。また州政府広報部は、レッドブル社がルーデシュを投資地として選んだのは、生産パートナーの工場がすぐ近くにあるからであり、レッドブル社の新工場が鉄道のすぐそばにあるからであるということも報じた<sup>12)</sup>。生産パートナーとはラウフ社と飲料缶製造工場のことである。この報道には、ザウスグルーバー首相を挟んでレッドブル社の代表ローラント・コンチン (Roland Concin) とラウフ社の当時の社長ローマン・ラウフ (Roman Rauch) が立ち、その横にルーデシュ市長ディーター・ラウエルマン (Dieter Lauermann) が並んでいる写真も掲載された。

ザウスグルーバーの後継者で現在の州首相マルクス・ヴァルナー (Markus Wallner) もルーデシュのレッドブル社工場を2012年に4月に視察した<sup>13)</sup>。そして2015年には、オーストリア鉄

道ルーデシュ駅に貨物列車が発着するための線路増設拡張工事が完成し、その完成式にヴァルナー州首相やオーストリア鉄道の代表とともに、レッドブル社ルーデシュ工場長とユルゲン・ラウフとがテープカットする写真と、その工事によってレッドブルの出荷が極めて容易になるという趣旨の報道がなされた（ORF vom 11. 12. 2015）。1,280万ユーロの投資により18か月間の工事を経て4本の線路がルーデシュ駅の横に増設されたので、この線路を走る旅客列車の運行を妨げることなく、毎日6回、すなわち4時間おきに貨物列車が1日に貨物車80台分の荷物を出荷できる態勢が整えられたのである。言うまでもなく、その線路は、レッドブルを実際に生産するラウフ社の工場敷地につながっている。

レッドブル社は、オーストリアのザルツブルク州フシュル・アム・ゼー（Fuschl am See）に立地している。フォラールベルク州の放送局がインターネットで配信しているニュースによれば、ラウフ社はレッドブルの生産を1日当たり1,600万缶から2,400万缶に増加するためにニュッティダス工場を規模拡大するための投資を2012年末に決定した（ORF vom 14. 2. 2013）。隣村のルーデシュにはレッドブルのための缶製造企業レグザム（Rexam）社も立地しており、ラウフ社はレグザム社と協力して、レッドブル社にOEM供給しているのである。

ちなみにレグザム社はイギリス企業の子会社である。ただし、レグザム社の工場は後にアメリカの伝統あるアルミニウム缶製造企業のボール社（Ball Corporation）に買収され、ルーデシュ工場はBall Beverage Packaging Ludesch GmbHという名称に変わって今日に至っている<sup>14)</sup>。レッドブルというエナジードリンクは2011年に全世界で46億3,000万缶売れ、そのかなりの部分をラ

ウフ社がボトリングしている、と上記のインターネットニュースには記されている。Vorarlberger Nachrichten（6. 6. 2020）によれば、アメリカのアリゾナ州グレンデール（Glendale）にレッドブル社とバル社と協力してラウフ社は工場を建設したが、そこでのレッドブルの生産を担うのはラウフ社なのである。

ラウフ社の長期にわたる成功の要因は何か、とユルゲン・ラウフCEOに質問したところ、ブランド戦略の成功の故であるとの回答だった。同時に彼は、彼の父も彼自身も懸命に働いてきたことを強調していた。つまり、成功のもう一つの要因は家族企業ラウフ社の経営陣の類稀なほどの勤勉さだというのである。

確かに既にみたように、ラウフ社はその主力商品である各種のジュースやアイスティーでブランドを確立した。その販売を、アルコールを飲むことが禁止されている中東のイスラム諸国への輸出で成功し、欧州諸国でも成功した。さらに、生産のために旧社会主義東欧諸国を活用していることもまた注目せざるを得ない。こうしたマーケティングと生産コストの節約を目指す工場立地展開が、ラウフ社の成功要因として指摘できる。そのために、経営者が懸命に働いてきた。しかし、グローバリゼーション進展下での同社の成長のもう一つの重要な要因は、レッドブル社との取引に拠っていたと考えられる。

### 3. ヴォルフオード株式会社（Wolford AG）

#### 3.1. 高級ランジェリー生産販売企業としてのヴォルフオード社

ラウフ社が最終消費製品のメーカーであると同時に、自社直属のジュースパーをウィーンやインスブルックなどに展開して最終消費者に直



接その商品の高品質を訴求する経営戦略を取っているのと同様に、ヴォルフォード社もまた、繊維産業での最終消費製品メーカーであると同時に、高品質を訴求する自社直属のブティックを早くから世界規模で展開していたという意味で特筆できる。この戦略が功を奏したと考えられるが、フォルールベルクの繊維衣服工業が衰退傾向を示した1980年代以降において、成長を実現した繊維衣服企業であるがゆえに、一層注目すべき企業である。

そのホームページから、ランジェリー即ち女性の肌着類を生産している企業であることが分かる<sup>15)</sup>。山本（2019: 66-71）で、1990年代半ばに『ウォールストリートジャーナル』にフォルールベルク経済のダイナミズムに関する詳しい記事が掲載されたこと、そこにラウフ社だけでなく、高級品メーカーに転換したヴォルフォード社への言及があることを紹介しておいた。事実、筆者自身、ミュンヘンとチューリヒという、欧州の諸都市のなかでも繁栄が顕著な都市のノーブルな商店街にヴォルフォード・ブティックが立地していることを確認したことも、上記の拙稿の注12)で言及しておいた（山本2019: 101）。

しかし、ヴォルフォード社の販売戦略は今や直営高級ブティックの展開だけによっているだけではない。Wolford という単語をインターネットのサーチエンジンに入力すれば、日本では通信販売で高級ストッキングが販売されていることにすぐ気がつく<sup>16)</sup>。実際、ヴォルフォード社自身も、Omni-Channel-Distribution（多チャネル流通）という用語で、自社の販売戦略の中でインターネット通販が今や重要な位置を占めていることを認めている（Wolford AG 2019: 5）。ただし、高級ランジェリーのデザイン、開発から生産を経て、直営ブティックを含む多チャネル

流通での販売まで一貫して行なっている企業であることを、自社の特徴として自任している。とはいえ、素材である糸は自社生産によるのではなく、国内他地域、ドイツ、スイスに立地する長年にわたって取引している企業から調達しているし、特に高品質の糸を日本からも調達していることも述べられている。

### 3.2. ヴォルフォード社の歴史

ヴォルフォード社の歴史については、同社のホームページからある程度知ることができる。それによると1950年にフォルールベルク州ブレゲンツ（Bregenz）で設立されたと記されている。しかし、その前史や、1950年以降の歴史については、同社ホームページの記述<sup>17)</sup>だけでは分からないことがある。

ヴォルフォード社の起源についての比較的詳しい記載は、Verlag Eugen Ruß（1972: 104-105）と Enzelberger et al.（1983: 70-71）にある。Eugen Ruß Verlag（1954: 256）にもこの企業に関する紹介記事があるが、1950年代半ば当時の同社は、フォルールベルクの数ある繊維衣服企業の中で新参者であり、大企業と言えるほどにはまだなっていなかったためであろう、その記述は極めて簡単であり、単に主要製品として合成繊維製の婦人用ストッキング（PERLON Damenstrümpfe）を、そして男性用や子供用の靴下も生産しているという程度でしかなかった。

とはいえ、合成繊維で婦人用ストッキングを生産したのはオーストリアでは同社が最初であり、1949年に建設した工場で最新式のストッキング製造機を用いて生産しているという記載もあるので、技術面でのパイオニアであるという自負が認められる。当時の社名はヴォルフ&カンパニー合資会社（Wolff & Co. KG.）だった。し

かし、WOLFORD という大文字の下に Strümpfe (シュトゥリユンプフェ：ストッキングという意味のドイツ語) という文字が美しい筆記体で施されており、WOLFORD とそのストッキングを意味する筆記体文字がこの会社のロゴであったことを示している。

Enzelberger et al. (1983: 70) には、フォラールベルク州ハルト (Hard) でラインホルト・ヴォルフ (Reinhold Wolff) が小さな古い水車小屋 (alte Mühle) で、中古の機械を用いて靴下やストッキングの生産を1946年に始めたということ、そして1980年代初めには1,300人の従業員を擁して、ブレーゲンツで最大の企業になっていると記載されている。また Wolford Aktiengesellschaft (2000: 76) には、既に1947年にラインホルト・ヴォルフとヴァルター・パルマース (Walter Palmers) という人物が、ブレーゲンツにストッキング工場を建設することで合意したことが記されている。

Verlag Eugen Ruß (1972: 104) によれば、ラインホルト・ヴォルフはハルトの企業家の家庭で生まれ育ち、1946年に独立創業した人物である。彼は、当時の木綿ストッキングへの大きな需要に応えるべく、近代的な工場での生産を計画し、ブレーゲンツ市当局との厳しい交渉を経て、1948年にブレーゲンツで工場建設を始めた。そして1949年晩秋に標準的な機械を用いて靴下やストッキングの生産を始めたのである。

それにもかかわらず、同社のホームページに1950年設立と記載されているのは、ウィーンの小売商人であるヴァルター・パルマースと協定を結んでヴォルフ・アンド・カンパニー合資会社を設立したからである。同社発行になる社史 (Wolford Aktiengesellschaft 2000: 4) にそのことが記載されているし、同じページにパルマース

とヴォルフを含めた8人の男性の集合写真が掲載されているが、これはハルトの企業家一族であるヴォルフ家とウィーンの有力小売商だと思われるパルマースとの協定締結を記念したものと推察される。ちなみに、ハルトには「ヴォルフ兄弟フォラールベルク・ニットウェア下着工場」(Vorarlberger Wirkwaren- und Wäschefabrik Gebrüder Wolff Hard) という名称の企業があったこと、これは商業顧問官 (Kommerzialrat) ヨハン・ヴォルフ (Johann Wolff) が経営する「ヴォルフの型紙工房」(Wolff'schen Formstecherei) から派生した企業であると Eugen Ruß Verlag (1954: 285) に記されている。それは、ゲブリューダー・ヴォルフ (Gebrüder Wolff) 即ちヴォルフ兄弟と略称される繊維企業である。Eugen Ruß Verlag (1954: 241) には、1954年当時、「型紙工房ヨハン・ヴォルフ」(Formstechrei Johann Wolff) という企業がハルトにあることも記されており、この企業の活動が詳しく記されている。

そして上記の集合写真には、ヨハン・ヴォルフとヴァルター・パルマースという2人の初老の人物のほかに、ラインホルト・ヴォルフとその兄弟と思われるハンス・ヴォルフ (Hans Wolff)、ユリウス・ヴォルフ (Julius Wolff) も写っているのである。ちなみに、「型紙工房ヨハン・ヴォルフ」は、ヨハンの父が19世紀に設立した企業で、1950年代半ば頃に約80名の従業員を擁して手作業で型紙を生産し、その約80%を欧州各国に輸出していたことが Eugen Ruß Verlag (1954: 241) に記されている。

つまり、ヴォルフォード社の前身をなすヴォルフ&カンパニー合資会社と、ラインホルトの兄弟が経営するゲブリューダー・ヴォルフも、繊維衣服企業のための型紙を生産していた企業が最終消費財の生産に進出すべく設立されたと

解釈できる。Verlag Eugen Ruß (1972: 104-105)によれば、ヴォルフ&カンパニー合資会社は1950年にマーシャルプランによって利用できた資金を用いてアメリカから8台の中糸繰機(Cottonmaschinen)とこれに付属する機械を購入して、人絹あるいは絹を縫合のために用いてナイロン製ストッキングを、翌1951年には化学繊維ベルロン製ストッキングを量産し始めた。染色機械も導入しているの、自社でのストッキング一貫生産を可能にした工場だった。

同社が縫合部分のない合成繊維製ストッキングの生産に入ったのは、1954年にアメリカでその生産技術が確立して以降であり、これを同社は導入し、量産規模を次第に拡大して、1958年にはスイスの企業と協力して輸出態勢を整えた。輸出の成功は、特にイギリスにあるいくつものデパートへの供給が可能になったことに拠っている。ブレーゲンツ工場だけでは需要に応えることができなくなったので、1963年にフォアールベルク州内での山間地域であるブレーゲンツァーヴァルトのショペルナウ(Schoppernau)に分工場を設立し、翌1964年にはブレーゲンツの本社工場を拡張し、さらに1966年にこの本社工場に地下も含めると7階分に相当するビルを建設して工場面積を60%拡大した。1969年にはブレーゲンツァーヴァルトのリングенаウ(Lingenau)に2つ目の分工場を設立した。こうして1970年代初めには、従業員数が1,500名を超え、年間生産量はパンティーストッキングを1,500万足、通常のストッキングを300万足、紳士用・子供用靴下を100万足、セーターを60万着生産する能力を持つようになり、その多くを輸出するほどになっていた(Verlag Eugen Ruß 1972: 104-105)。

### 3.3. ヴォルフオード社の国際的な販路

Enzelberger et al. (1983: 70)によれば、ヴォルフ&カンパニーの分工場は、前述したブレーゲンツァーヴァルトにある2工場だけでなく、シュタイアマルク(Steiermark)州のフェルトバハ(Feldbach)にも配置された。販売のための営業所はウィーンとロンドンだけでなく、スイス、ドイツ、フランス、オランダにも配置された。原料の合成繊維についてはアメリカの巨大化学メーカーであるデュボンの協力を得て自社用に開発するようになっていた。製品のデザインについては、フランスの著名なファッションデザイナーであるティエリー・ミュグレー(Thierry Mugler)やシャンタル・トーマス(Chantal Thomass)の協力を仰ぐようになっていた。

つまり、大衆向けのストッキングからファッション性を強調する高級品を生産するメーカーへと1980年前後には脱皮しつつあったのである。しかし、この時期までの同社の製品販売は大手小売店に依存する態勢だった。イギリスのMarks & Spencer、スイスのMigros、ドイツのKarstadtとC&Aが同社にとっての主要な顧客だったことが記されている。これらの大手小売店は高級品販売店というよりも大衆品を大量販売する大規模量販店ないしチェーンストアなのである。

### 3.4. ヴォルフオード社の経営哲学と経営戦略

Enzelberger et al. (1983: 71)には、ヴォルフ&カンパニーの経営哲学が従業員を重視するというものであり、その雇用を守るというものであると記されている。景気が悪化した時期でも、解雇はもちろん労働短縮措置もしなかったことが強調されているし、ハルトに設立した女性従業員用の「マリア・レートラー」(Maria Rädler)と名づけられた寄宿寮にはオーストリア全国か

ら雇用した若い女性が住んでおり、その生活環境への配慮を十分にしていると記されている。家族を持つ従業員のための社宅も多く、会社内での医療体制や従業員教育も充実しているので、従業員の会社への帰属意識が高いということも強調されている。

しかし、同社の従業員数を示した図1から明らかのように、1973年の第1次石油危機に端を発した世界的な景気後退期に、同社の従業員数は1,574名から1,143名まで大きく減少した。これは、オーストリア国内の各地からというよりも、むしろそれまでに大量に雇用していた女性ガストアルバイターの解雇を意味すると考えられる。ヴォルフード社の女性従業員数は1,092名から765名へと300名以上減少したのである。男性もまた482名から378名へと100名強減少した。確かにそれ以降、従業員数は1,100名台から1,200名台と大きな変動なく推移したので、1983年の同社

紹介記事に雇用維持が同社の経営方針となったことは事実かもしれないが、そうでない時期もあったと言わざるをえない。1986年にも約100名の雇用減を、1993年には約200名の雇用減を経験したので、景気が悪化し、販売が落ち込めば雇用数の調整が行われたことは明らかである。

しかし、ヴォルフード社の従業員数は1995年以降、急増した。その理由は欧米諸国主要都市への直営小売店の配置戦略に拠っていると解釈できる。それは商品の高級品化と軌を一にしている。ヴォルフード・ブティックと称される小売店は1992年9月14日のニューヨーク市マジソン街の旗艦店第1号を始めとして、1999年4月までに241店舗設立されたのである(表1)。その中には本社工場敷地内に併設されたアウトレットも含まれる。東京銀座にも1997年10月25日に、大阪のホテルニューオータニ内にも1998年4月3日に開店した。表1は、同じ都市内で

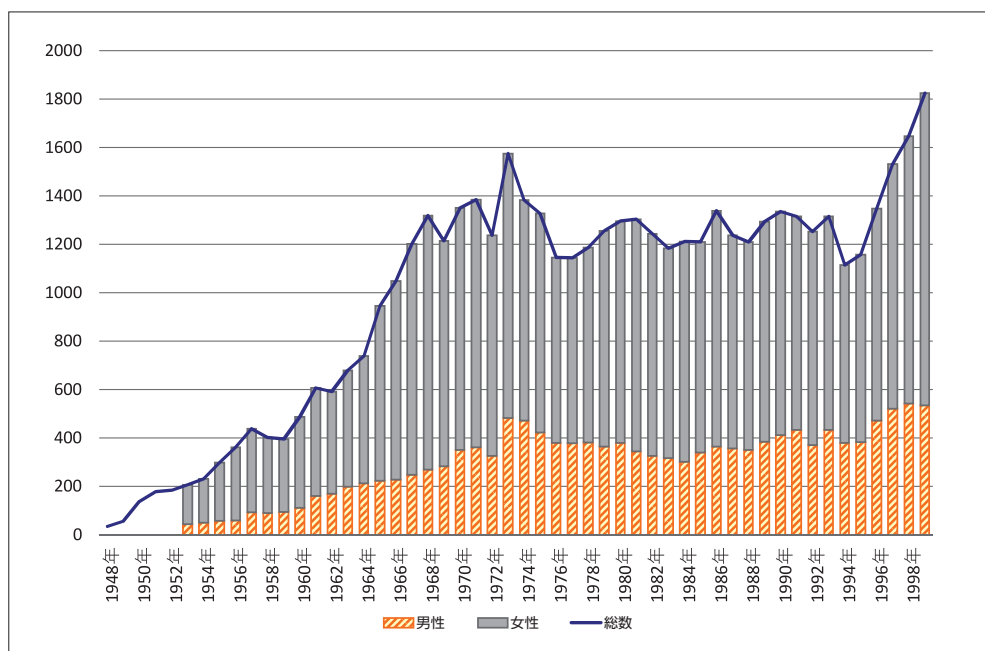


図1 ヴォルフード社の従業員数の推移 1948年～1999年

資料：Wolford AG (2000: 92) より作成。

表1 ヴォルフォード社の専門ブティック開店数

年	アメリカ	イタリア	オーストリア	ドイツ	フランス	他の西欧諸国	東欧・ロシア	中東	アジア太平洋	中南米	総数
1992	1										1
1993	1	1									2
1994	1	1	1	2							5
1995	3	1	9	6	4	4	2	1	1	1	32
1996	3	1	10	4	13	12	1	2	2	1	49
1997	5	7	13	10	21	12	3	3	2	1	77
1998	2	3	6	11	7	18	6	0	7	1	61
1999		1	1	4	1	1	1	1	4	0	14
累計	16	15	40	37	46	47	13	7	16	4	241

資料：Wolford AG (2000: 102-107) から筆者作成。

注：中東にはイスラエルを含む。

「他の西欧諸国」にはギリシア、キプロスを含む。

の移転に伴う新規開店を含むと推察される。表1を作成するために用いた資料には、東京でその後2店舗開設されたことになっているが、それらが併存していたとは考えられないからである。2020年6月8日時点での東京都内における立地を Google map で調べると、渋谷の東急百貨店本店の中に「ヴォルフォードのランジェリー専門店」が入居していると表示されており、それ以外に東京に Wolford の店舗はない。

ヴォルフォード社は1995年にウィーン証券取引所に上場した。つまり、ヴォルフォード社はこの時点以降、家族企業ではなくなった。ウィーン証券取引所のウェブサイトから得られる同社に関する情報<sup>18)</sup>によれば、この企業は女性向けの高級ストッキング・下着・肌着の生産で世界市場をリードしているとのことである。本社はブレーゲンツにあり、ここには R&D 機能と主力工場も併設されているが、オーストリアのシュタイアマルク州とスロヴェニアにも工場があり、スロヴェニア工場は2000年に設立されたと紹介されている。Wolford AG (2017) によれば、外国子会社が16か国にあり、直営小売店やパート

ナーを組んだ企業の小売店が世界60か国にわたって267か所に設けられている。さらにオンライン通信販売のネットショップが16か国に、アウトレットがブレーゲンツの本社工場敷地内に併設されている。全世界での従業員数は1,544名、2016/17会計年度の売上高は1億5,428万ユーロに上った。

既に述べたようにヴォルフォード社は女性用ストッキングのための新しい繊維をデュボン社と提携して開発したが、Wolford Aktiengesellschaft (2000: 80-81) によればこれは1960~1970年代に推進され、1970~1980年代にはフォルールベルク州内に立地する繊維企業との協力ですらに新しい繊維を開発した。例えば、ハルトに立地していたシェラー社 (Firma Schöller) やヴィリー・ヘルマン社 (Firma Willy Hermann)、アルタハ (Altach) に立地していたヴェーバー・レース社 (Firma Weber Lace) 等々である。この間もデュボン社との協力関係は継続していた。筆者は2017年9月4日にヴォルフォード社の本社を訪問して工場長の案内で工場見学をするとともに、当時の同社社長にインタビューをする機会を持



つことができた。その際に工場長は、旭化成もまた同社にとっての重要なサプライヤーであることを語っていた。

Wolford AG (2017) によれば、同社の強みは着心地の良さと耐久性という商品の質にあるという。生産工程の質が非常に高く、環境汚染がなされない設備となっている。これはスイスのザンクトガレンにあるブルーサイン・テクノロジー社 (Bluesign technologies AG)<sup>19)</sup> との協力の故であるという。ヴォルフォード社の商品を定期的に購入する顧客が全世界で約47万人おり、このリピーターの存在が同社の経営を支えていると示唆されている。同社は新製品開発にも力を入れており、販売高に対する R&D 支出比率は毎年約5%に達する。

同社で用いられている機械の多くはイタリアのロンバルディア州ブレシア (Brescia) に立地するサントニ社 (Santoni)<sup>20)</sup> や同じ州のボッティチノ (Botticino) に立地するルミ社 (Rumi)<sup>21)</sup> などが製造するものだが、ヴォルフォード社はそれを自社用モデルの機械として改造しているとのことである。日本製の機械も設置されている。Nagata という名称の企業である。これらの繊維機械メーカーの名称については、筆者が工場見学の際に確認したものである。

工場長によれば、同社の強みは実習生教育にもある。同社は毎年8名の実習生を新規に受け入れており、2017年9月時点では25名の実習生がいた。そのうち4名の女性が染色実験室で実習に従事していた。従業員に占める外国人比率は15~20%であり、そのほとんどが女性である。ただ、同社のオーストリア内での従業者数は2010年代に入ってから減少してきている。コンツェルン全体としての全世界での従業員数も2015年以降急速に減少してきた (図2)。

### 3.5. 困難に直面するヴォルフォード社

ヴォルフォード社は明らかに困難に直面しているのである。2012/13会計年度から赤字が続き、特に2016/17会計年度の赤字はかつてないほど大きなものとなった (図3)。その後も赤字が続くだけでなく、売り上げも2015/16会計年度をピークとして減少が続いている。なぜそうなったのか。これについて、Wolford AG (2017b: 8-9) は、主要市場であるドイツを初めとする多くの欧州諸国やアメリカでの販売高が落ち込んだことに、その主要因を見出している。Wolford AG (2019: 9) でも暑い夏を経験したドイツを初めとする欧州諸国での販売の落ち込みを理由として挙げている。しかし、これの8ページにはインターネット通販が顧客のリピーター離れにつながったのではないかということが示唆されている。

会計・コンサルタントの大手多国籍企業デロイトが世界の高級消費財メーカーの分析をしている (Deloitte 2014; 2015; 2017; 2019)。これによると、ヴォルフォード社は高級品メーカーとして、2012会計年度に基づく分析では上位75社中の第74位、2013会計年度に基づく分析では上位100社中94位だったが、2016会計年度に基づく分析では第100位に落ち、そして2019年には100位以内から陥落している。もちろん、デロイト社による高級品メーカーランキングは、皮革製品や化粧品など極めて多様な商品メーカーをリストアップしているので、他のランジェリーメーカーにヴォルフォード社が後れを取っているということをそれは示すものではない。しかし、高級品メーカーでありその販売店であるというイメージが崩れてきていることをデロイト社の調査は示している。それは、インターネット通販への依存度の上昇と関係すると考えられる。インターネット通販は、正規価格に比べてどれ

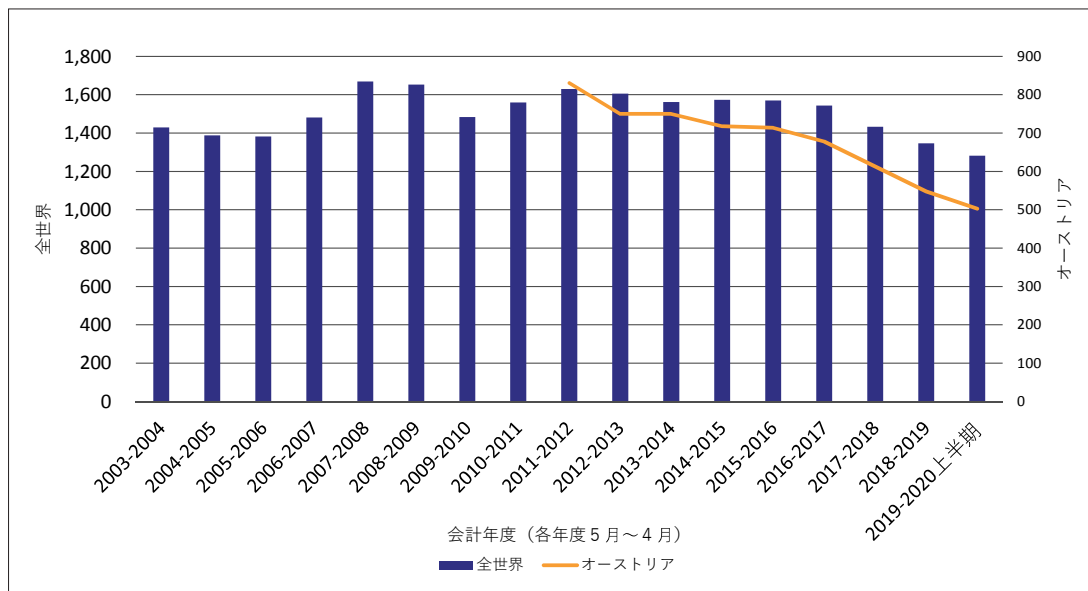


図2 ヴォルフオード社の従業員数の推移 2003/2004会計年度～2019/2020年度上半期

資料：Wolford AG (2006) Geschäftsbericht 2005/2006. Wolford AG (2007) Geschäftsbericht 2006/2007.  
 Wolford AG (2009) Geschäftsbericht 2008/2009. Wolford AG (2011) Geschäftsbericht 2010/2011.  
 Wolford AG (2013) Jahresfinanzbericht für das Geschäftsjahr 2012/2013. Stichtag 30.04.2013  
 Wolford AG (2015) Jahresfinanzbericht für das Geschäftsjahr 2014/2015. Stichtag 30.04.2015  
 Wolford AG (2017) Jahresfinanzbericht für das Geschäftsjahr 2016/2017. Stichtag 30.04.2017  
 Wolford AG (2019) Jahresfinanzbericht für das Geschäftsjahr 2018/2019. Stichtag 30.04.2019  
 Wolford AG (2019) Halbjahresfinanzbericht für das Geschäftsjahr 2019/2020 (Mai 2019 - Oktober 2019)

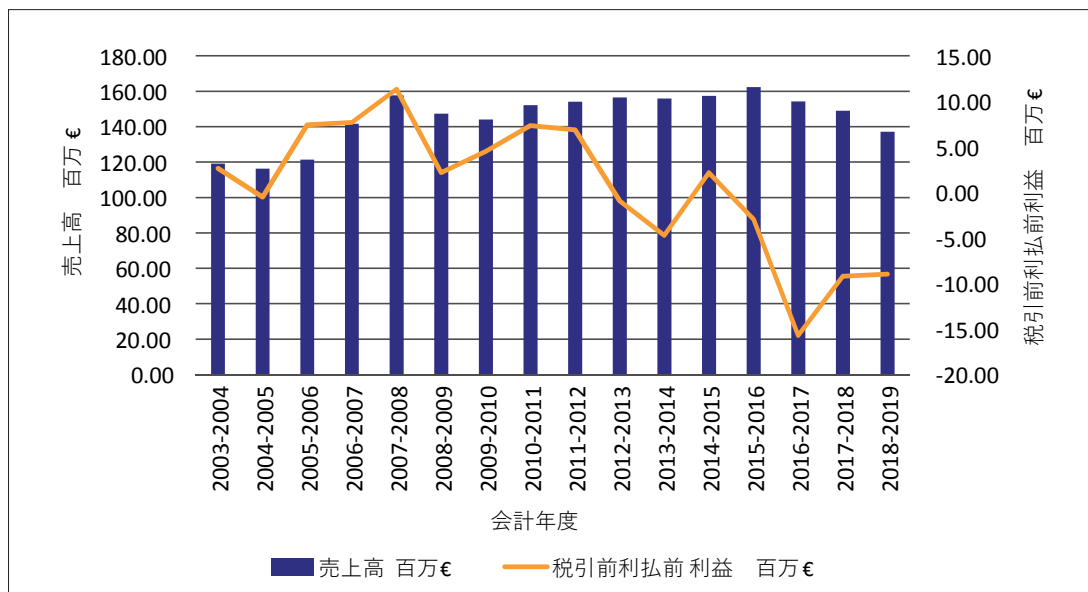


図3 ヴォルフオード社の売上高と営業利益の推移 2003/2004会計年度～2018/2019年度

資料：図2の資料を参照。

だけ安価であるかを謳うという性格を持っているからである。日本でも銀座に配置してあったブティックが渋谷の東急百貨店に移転したということが、高級品としてのイメージを弱める効果をもたらしたと推測される。高級品としてのイメージが崩れてきたことが、同社の不振の原因ではないかと解釈される。

しかし、プレーゲンツ本社工場の敷地の一部をブルーム社に売却して得た資金をもって金融機関からの借入金を返済し、ヴォルフォード社の最大株主である Fosun Fashion Investment Holdings が、同社への貸付金の利払いを免除したことによって、ヴォルフォード社が負っていた負債はなくなったので、新たな発展に向けて再出発できるとの報道が2020年6月になされた (Vorarlberger Nachrichten 5. 6. 2020)。

#### 4. コリーニ有限会社 (Collini GmbH)

##### 4. 1. コリーニ社の事業とその立地展開

コリーニ社は金属や合成樹脂の表面処理を行なう企業であり、オーストリア国内だけでなく外国にも事業所を配置している。表面処理は一般的に顧客企業の近傍でなされる加工工程であるから、コリーニ社が企業規模を大きくし、顧客を増やすにしたがって、その事業所を国内各地に分散させたり、外国にまで事業所を配置したりするのは当然ということになる。それら各地のコリーニ社の表面処理工場を統括するコリーニ・ホールディング株式会社は、事業会社たるコリーニ有限会社の本社工場とともに、フォラルベルク州の市場町であるホーエンエムス (Hohenems) に立地しており、オーストリア鉄道ホーエンエムス駅のすぐ裏手にある。

そのホームページ<sup>22)</sup>によれば、同社の表面処

理工場は本社工場のほかにオーストリア内で6か所ある。すなわち同じ州内のブルーデシュ (Bludesch) 工場、隣接州であるザルツブルク (Salzburg) 州のビュルモース (Bürmoos) 工場、首都ウィーンの工場、オーストリア北西部のオーバーエーステライヒ州マルヒトレンク (Marchtrenk) 工場とザンクトパンタレオン (St. Pantaleon) 工場、オーストリア東部のシュタイアマルク州ユードンブルク (Judenburg) 工場である。

これらの工場や外国に配置した工場も含めてそれらの設立年次等を示した表2から、コリーニ社は1980年代から90年代にかけてオーストリア内やスイスに工場を設置して成長しつつあったが、その本格的な成長は2000年前後からであることがわかる。また、ビュルモース工場とザンクトパンタレオン工場はいずれもドイツのバイエルン州との国境に近いので、コリーニ社は顧客をオーストリアだけでなくドイツ国内にも、既に20世紀末に獲得していたと推測される。

コリーニ社の多国籍化が本格的に進んだのは21世紀に入ってからであることは、表2から読み取ることができる。オーストリア国内の工場も含めて、そうした国内外に配置してある工場の多くは、既存企業工場の買収に拠っていることも明らかである。しかし、2000年に設立したスイスのベルン州ビール (Biel) 工場と、メキシコの首都から東南東に約80km離れたウエホツインゴ (Huejotzingo) に2017年に設立した工場とは、コリーニ社が新設したものである。表2に示した工場のほかにも、フォラルベルク州から近いドイツのバーデン・ヴェルテンベルク州ラーヴェンスブルク (Ravensburg) にも工場がある。ただしこれは、フォラルベルク州ブルーデシュ工場の傘下という位置にある<sup>23)</sup>。

ドイツではシュトゥットガルト近傍のアスペ

表2 コリーニ社の工場配置と設置年

設置年	場所	新設・取得	備考	従業員数
1898年	Hohenems	開業	ナイフ・鋏の研磨職人として創業	
1928年	同上	工場設置	クロームメッキ工場。1948年から Schweizerstraße の現在地で操業。町所有の公園（本社工場隣接地）を取得し、2014年に増設工場で操業拡大。	400
1977年	Bludesch	取得	Vorarlberg、2016年に新工場建物建設	100
1980年	Bürmoos	新設	オーストリア、ザルツブルク州	65
1982年	Knittelfed	新設	オーストリア、シュタイアマルク州、2008年にユーデンブルクに移設	
1993年	Dübindorf	取得	スイス、チューリヒ近郊	120
1999年	Wien	取得	オーストリア	100
2000年	Biel	新設	スイス、ベルン州	30
2001年	Marchtrenk	取得	オーストリア、オーバーエーステライヒ州	
2006年	St. Pantaleon	取得	オーストリア、オーバーエーステライヒ州	
2008年	Judenburg	新設	オーストリア、シュタイアマルク州	50
	Nizhny Novgorod	取得	ロシア	
2010年	Asperg	取得	ドイツ、シュトゥットガルト近郊	
2012年	Civate	取得	イタリア、ロンバルディア州	24
2017年	Huejotzingo	新設	メキシコ、プエブラ州	40
2020年	El Bajio	新設	メキシコ、グアナフアト州 Apaseo el Grande	

資料：コリーニ社ホームページ、  
<https://www.collini.eu/unternehmen/geschichte/> 2020年6月9日閲覧。  
 従業員数については2015年の数値、<http://www.collini.eu/de/unternehmen/> 2016年8月6日閲覧。  
 メキシコのウエホツィンゴ工場については  
<http://www.chancenland.at/xCMS5/WebObjects/nexus5.woa/wa/page?menuid=1014&orgid=1247> 2017年6月30日閲覧。

ルク (Asperg) に2010年に、イタリアではロンバルディア州チヴァテ (Civate) に2012年に、ロシアではモスクワから東に約200 km 離れたニジュニ・ノヴゴロド (Nizhny Novgorod) に2008年に、工場を設立した。この都市は人口100万人を超える大都市であり、自動車工業や造船業をはじめとして各種の機械工業が立地している<sup>24)</sup>。

#### 4.2. コリーニ社の歴史

2017年9月6日にコリーニ社の本社で行なった同社 CEO のヨハネス・コリーニ (Johannes Collini) への聞き取りによれば、曾祖父がイタリアのトレンティーノ (Trentino) からホーエンエムスに移住してきたとのことである。当時、トレンティーノはハープスブルク家の支配下にあったので、国外からの移民ではなく、オース

トリアハンガリー帝国内での移住だった。しかし、その名前から容易に推測できるように、曾祖父の母語はイタリア語だった。曾祖父はナイフや鋏の研磨職人だったが、ヨハネス・コリーニによれば、研磨よりもむしろナイフ・鋏の販売が主たる仕事だったとのことである。

金属表面処理の仕事を始めたのはヨハネス・コリーニの祖父である。コリーニ社の略史を記した同社のホームページ<sup>25)</sup>には、1928年にオーストリア最初のクロームメッキをするための設備を設置したことが記されているが、それはヨハネスの祖父が設置したものと考えられる。また、第2次世界大戦以前のことと考えられるが、ヨハネスの伯父がライプツィヒで金属加工の技能を身につけ、それを活かして金属洋食器の生産もコリーニ社は手掛けるようになったとのこ

とである。実際、Verlag Eugen Ruß (1972: 148) には、1947年にホーエンエムスのシュヴァイツァー通り (Schweizerstraße) に、即ち現在の本社工場所在地に新工場を建設し、ここで1948年からナイフ・フォーク・スプーンなどの金属洋食器を生産し始めたことが記されている。そして1957年にウィーンに営業所を倉庫とともに配置したことも記されている。

Eugen Ruß Verlag (1954) にはコリーニ社に関する紹介記事はない。しかし、Verlag Eugen Ruß (1972: 148-149) には、シュヴァイツァー通りの工場の全景や生産した各種の金属洋食器を幾層もの棚に飾ってある写真とともに、同社の紹介が上述のようになされている。つまり、1950年代前半期にはまだフォラールベルクで注目されるほどの企業にはなっていなかったが、1970年代初めには約250名の従業員を擁して、金属洋食器を生産するとともに、より以前から行なっている金属表面処理施設を用いて、他社が生産した金属製品のメッキ加工も請け負う企業になっていたのである。1961年<sup>26)</sup>には全自動電気メッキ装置を取り入れ、1966年にはシュヴァイツァー通りの工場を拡張して、オーストリアきっての大きな金属表面処理企業へと1960年代末までに成長し、金属洋食器も1日当たり1万点を生産し、その重量は約35トンに達していた (Verlag Eugen Ruß 1972: 148)。

しかし、現在コリーニ社は洋食器を生産していない。州政府と州銀行の出資によって設立されたフォラールベルクの経済プロモーションを任務とする企業である WISTO が解説しているフォラールベルク企業の紹介に関するホームページによると<sup>27)</sup>、1980年代まで洋食器など食卓用銀メッキ製品を主要業務としていたが、1989年にその業務をベルンドルフ株式会社 (Berndorf

AG) に売却し、取扱商品を家具用蝶番とともに、自動車部品や電気電子機器関連の金属・合成樹脂部品の表面処理に専念するようになった。ベルンドルフ社は、コリーニ社から食卓用銀メッキ製品事業を買収したが、自社のブランド名に変えるのではなく、コリーニのブランド名で販売しているという。

コリーニ社が、1940年代末から手掛けてきた独自ブランド商品の生産を売却し、表面処理という賃加工仕事に専念するようになった理由については分からない。恐らく、金属洋食器の生産を伸ばすよりも、フォラールベルク州内で生産されている家具用蝶番の生産の方が大きく伸びており、これの表面処理に特化する方が企業としての業績を伸ばすことができるという判断があったからと推察される。そして、自動車部品や電気機器部品等の金属表面処理の仕事が増え、その発注元工場の近くに立地する方がベターなので、1980年代～90年代の州外への工場配置として現れたものと解釈される。

実際、コリーニ社は現在、フォラールベルク州内で生産される様々な金属や合成樹脂製の部品の表面処理に従事している。特に家具用蝶番の生産で世界的な市場リーダーとなっているユリウス・ブルーム社は、コリーニ社にとって最も重要な顧客の1つである。のみならず、本社工場では、自動車内装部品、電気器具、建材などの表面処理も行なっている。これに対して本社工場から遠くないブルーデシュ工場では建材、農業器具、リフト、雪崩防止器具を含めた土木工事用部材、通信機器、電力関連器具など、比較的大物の表面処理を行なっている。

#### 4.3. 自動車産業への参入

上に示唆したように、コリーニ社の成長に



とって重要なのは自動車部品表面処理の分野への進出であろう。筆者が訪問聞き取りした際に、ヨハネス・コリーニ CEO は、長さが数十センチメートルあるステアリング・コラム (Lenksäule) という部品を取り出して、その表面処理の難しさを熱心に説明してくれた。表面処理技術というと確立されたあまり進歩がない金属加工というイメージがあるかもしれないが、実際には顧客が新しい製品を作るたびに、それに応じた新しい表面処理技術を求められるので、常に新しい工夫が必要となるとコリーニ CEO は語っていた。ステアリング・コラムを生産する企業は欧州に4社しかないとのことであり、この部品メーカーがコリーニ社にとっての重要な顧客となっているとのことである。

シュトゥットガルト近郊アスペルク工場は、自動車部品の表面処理を主要業務としていることはほぼ間違いない。ただし、アスペルク工場はステアリング・コラムだけを表面処理しているわけではない。ほかの自動車部品も扱っているし、産業機械用金属部品の表面処理も行なっている。バイエルン州との国境沿いに配置した工場のうちザンクトパンタレオン工場もまた、自動車部品の表面処理を主たる業務のひとつとしている。ザルツブルク州のビュルモース工場も自動車部品を扱っているが、土木建材の表面処理のウェイトの方が高いと考えられる。ドイツ国境から遠く離れているウィーン工場やスイスのデューベンドルフでも自動車部品の表面処理を行なっている。ただし、いずれもその表面処理対象品には電気機器やその他の用途の部品も含んでおり、多様性がある<sup>28)</sup>。

2016年当時に閲覧したコリーニ社のホームページから取得した資料<sup>29)</sup>によると、同社が表面処理をしているのは、家具用蝶番、自動車部

品、消費財、医療用器具、建築部材、産業機械、電子部品・半導体製造関連、通信機器、電力機器など多岐にわたっている。また注27) に示した WISTO 社による企業紹介ホームページから、コリーニ社が、髭剃り用かみそりで著名なジレットフュージョン社のかみそりの新しい表面処理の方法を開発し、これを一手に手掛けていることを知ることができる。

同社ホームページ<sup>30)</sup>によれば、コリーニ社は全世界で2015年に約1,400名の従業員を擁していた。そのうち400名がホーエンエムスで、100名がブルーデシュで働いていた。2014会計年度の連結売上高は全世界で1億8,100万ユーロであり、従業員1人当たり売上高は12万9,000ユーロだった。それが2018年にはフォールベルク両工場の従業員数は同じだったが全世界で約1,500名に達し、2017会計年度の連結売上高は2億1,000万ユーロ、1人当たり売上高は14万ユーロに上がった。そしてさらに2019会計年度の連結売上高は2億3,000万ユーロ、従業員数は全世界で約1,600名、ホーエンエムス工場では450名に上がった。

コリーニ社の売上高は2004年当時9,400万ユーロであり、従業員数はホーエンエムスで230名、全世界で720名だったので<sup>31)</sup>、グローバル化進展下で、大きく成長してきたことが分かる。こうした成長は既にみたように、まずはオーストリア内での投資によって、そしてのちには外国直接投資によって実現した。

しかし、コリーニ社は本拠地であるフォールベルク州ホーエンエムスでの投資も積極的に行なった。それは本社工場に隣接する町所有になるローゼン広場 (Rosenplatz) を、近くにコリーニ社が所有していたほぼ同面積の土地と交換し、その代替地に町の所有するスポーツ施設の建設費用の一部をコリーニ社が負担すること

を前提としての投資計画であり、この計画が2012年に地元の報道機関によって報じられた(Vol. at vom 12. 3. 2012)。既存工場では増大する需要に応えることができないからであり、アノード(陽極)電気メッキ設備を備える新工場が2013年中に完成すれば、60人分の職場からまずは80人分の職場へ、そして将来的には100人分の職場へと拡大するし、生産能力が倍増する投資計画であるというのである。そこで電気メッキを施す主要金属製品は、ドイツ語圏の家屋窓ガラスの開閉のために取り付けられる蝶番など建設用部品であることも報じられた。

新工場の完成は2014年4月にずれ込んだが、欧州で最新式のアノード電気メッキ工場(Anodisierwerk)が2,300万ユーロの投資によって完成し、4月3日に行われた完工祝賀会には、州副首相、ホーエンエムス市長、フォラールベルク州にある労働者会議所や経済会議所の各会頭・工業連盟会長・オーストリア労働総同盟州代表といった公的機関の代表たちはもちろん、ネットワーキングに立地するアルミニウム製造企業SAPA、家具用蝶番生産企業のブルーム社やグラス社の代表、ドイツのアルゴイ地方リンデンベルク(Lindenberg)に立地するLiebherr-Aerospaceといった企業の代表も招かれた。このことから分かるように、コリーニ社の本社工場はフォラールベルク州内だけでなく、隣接するバイエルン州にも有力な顧客を確保しているのである<sup>32)</sup>。コリーニ社の地元での投資はさらに続き、ブルーデシュでは2016年に新工場が完成し、亜鉛メッキ(Feuerverzinkerei)技術で大物金属の表面処理の分野でやはり欧州で最新式の工場となった<sup>33)</sup>。

コリーニCEOへの聞き取りによれば、同社の表面処理事業の対象品は、家具用蝶番、自動

車部品、電子・電気機器部品、その他の製品と、大きく4つに分けることができる。この4つの事業がほぼ均等に売上高の4分の1を構成しているとのことである。コリーニ・ツィンマーマングループ(Collini-Zimmermann Gruppe)という名称だった2005年当時の売上高構成比は、建築資材向けが約50%、家具や窓などのための蝶番が約25%、自動車部品が約15%、電気電子部品が約10%だったと注31)に記したインターネット記事に記されているので、この間に大きく伸びたのは自動車部品と電気電子部品の表面処理であったことが分かる。

#### 4.4. コリーニ社の経営姿勢

筆者はコリーニCEOの案内で、主として2014年に建てられたアノード電気メッキ工場を見学した。その際に、古くからある本社建物からつながるその新工場に入った途端に、極めて厚い頑丈な壁を持つ建物であることに気がついた。同社の工場敷地のすぐ裏手にはエムス川という小川が流れているが、これを挟んで住宅群が広がっている。つまり当然のこととはいえ、表面処理にともなう環境汚染につながりかねない物質が近隣に排出されないよう、環境問題に十分配慮した工場建物になっているのである。筆者は日本の表面処理工場、メッキ工場をいくつか見学したことがあるが、そしてそれらはいずれも近隣に住宅があるところに立っていたが、コリーニ社の新工場は日本でみた表面処理工場とは比べ物にならないほどにしっかりした建物であることはもちろん、メッキのための設備そのものはるかに大きく、かつ新しいものであることを実感した。

コリーニ社は実習生教育に力を入れており、この面で地域経済に大きく貢献している。すで

に2004年にはオーストリア経済労働大臣とオーストリア経済会議所会頭とによって、職業教育面での優良企業を顕彰する「将来への適合」(Fit for Future) で第3等賞を得たほどである<sup>34)</sup>。フォラールベルク州でも独自に実習生教育で貢献している企業を顕彰する制度がある。これは、フォラールベルク州政府、同州経済会議所、同州労働者会議所が共同で授与するものであり、コリーニ社は2016年に優良企業の1つに認定された<sup>35)</sup>。

同社は2006年にフォラールベルク州政府と同州経済会議所からイノベーション賞の第2等賞を受賞した<sup>36)</sup>。コリーニ社が「連続モーションライン」という開発プロジェクトで、複層をなす金属の表面処理を高品質かつ迅速に行なう画期的な工法を開発したからである。

ヨハネス・コリーニ CEO 自身も、優れた経営者であるとして、2015年に地元紙のフォラールベルガー・ナーハリヒテンを発行しているルスメディア社から「VN 経済賞」を受賞した。これは、持続的な経済的成功、フォラールベルク州内での高い価値生産、模範的な企業文化、特別に大きな社会的責任の引き受け、そしてフォラールベルクという場所との結びつき、といった5つの指標で高く評価される企業経営者に授与される賞である<sup>37)</sup>。

この受賞は、オーストリアの経済誌 *SENATE Magazine für eine weltweite ökosoziale Marktwirtschaft* (世界大のエコ社会的市場経済のための雑誌セナーテ) の2015年第2号の89頁でも、ごく簡単に報道された<sup>38)</sup>。実はこの雑誌は、「経済評議会 (Senate der Wirtschaft)」という団体が発行しているものであり、その評議員であるヨハネス・コリーニの受賞に祝意を表したのである。この企業家団体は、いずれの政党からも独立しており、エコ社会的で将来性のある経済と社会を形

成することに貢献することを謳っている。具体的で実践指向のノウハウを、企業家と政治的意思決定に関わりうる人たちに対して提供することを目的として活動している団体である。この団体の会員となるには、理事会、役員会、あるいは会員による推薦の上で審査を経て決定されるが、必ず理事会との面談が必要とされる。エコロジー、社会、世代間衡平といった観点での高い理念を持っていることが、そうした書類審査や面談で確認される<sup>39)</sup>。

ヨハネス・コリーニはそのような人物であるということになる。したがって、コリーニ社としての基本的価値は、人間、パートナーシップ、生産物、社会、所有者という5つの点に即して規定されている。その詳細を紹介するだけの余裕はないが、人間とは従業員相互の承認と敬意を、パートナーシップとは顧客との関係を、生産物とはコリーニ社の仕事の品質の高さを、社会とは環境保全・陶冶・文化を、所有者とは家族企業としての社会的責任を負った継続のことを意味する<sup>40)</sup>。

## 5. ロンド・ガナル株式会社 (Rondo Ganahl AG)

### 5.1. ロンド・ガナル社の歴史

この企業は、フォラールベルク州の産業が繊維衣服工業に特化していた時代に、その部門の企業による需要に応えるために設立された。ロンド・ガナル社のホームページによれば、この企業はフィリップ・ガナル (Philipp Ganahl) によって1917年に設立された<sup>41)</sup>。しかし、製紙工場が建設されて操業開始したのは1912年である。そう断定できるのは、同社誕生の経緯を記した Eugen Ruß Verlag (1954: 240) に次のような

趣旨の記述があるからである。

20世紀初め当時、フォラールベルクで唯一の製紙・紙加工企業がランクヴァイルにあったが、1910年に火災のためにその事業続行が不可能になった。そこで、州内の繊維企業が必要とする繊維製品を入れるケース (Textilhülsenpapier) を生産するために、1911年にフォラールベルク製紙工場有限会社 (Vorarlberger Papierfabrik Gesell. m.b.H) がフラスタントツ (Frastanz)<sup>42)</sup> で設立され、1912年に生産を始めた。後にこれは、フォラールベルク製紙工場ガナール&カンパニー (Vorarlberger Papierfabrik Ganahl & Co.) と名称を変えた。現社名の最初に記されているロンドとは、RONGO Vorarlberger Papierhandels-gesellschaft Peer & Co. という紙商社を意味する。これは、フォラールベルク製紙工場ガナール&カンパニーの子会社だった。この両社が協力して、フォラールベルク州内の繊維企業などによる需要に応えるだけでなく、1954年当時、生産した紙の約50%を輸出していたことが Eugen Ruß Verlag (1954: 240) に記されている。つまり、ロンド・ガナール社は、域内需要に間に合わせて応えるべく設立され、その後、独自に市場を州外にも求めるようになった会社が発展したものである。

Verlag Eugen Ruß (1972: 84) には、フォラールベルク製紙工場ガナール&カンパニーの親会社でフォラールベルク州フェルトキルヒに立地する繊維大企業だったカール・ガナール&カンパニー (Carl Ganahl & Co., Feldkirch) に関する記述がなされ、その次の85ページにフォラールベルク製紙工場ガナール&カンパニー (Vorarlberger Papierfabrik Ganahl & Co.) に関する紹介記事が印刷されている。これによれば、この製紙企業の親会社はオーストリアで最大規模の繊維企業の1つであり、1972年時点で175年の歴史を持つ

伝統ある企業だった。その創業者は、ゲッツナー社の創業に貢献した人物として山本 (2000: 60) で触れたヨハン・ヨーゼフ・ガナール (Johann Josef Ganahl) というフェルトキルヒで綿を初めとする輸入商品を扱っていた商人であり、その子のカール・ガナール (Carl Ganahl) がフラスタントツ工場を設立し、同社の綿紡績・製織事業を大きく拡大し、カール・ガナール&カンパニーをフォラールベルク繊維工業界の代表的大企業の1つに育て上げた。そのため、創業者は父であるが、社名は後にカール・ガナール&カンパニーとなったことを Eugen Ruß Verlag (1954: 108-109) から知る事ができる。

カール・ガナールは、フォラールベルクの経済史のみならず政治史で必ず語られる人物である。例えばフェルトキルヒの金融機関であるシュパールカッセ (Sparkasse) の設立やインスブルックに通ずる鉄道建設を主導するなど同州の経済発展に貢献するとともに、1848年にフランクフルトのパウル教会で開催された自由主義者の集会にも参加したことがあり、フォラールベルク州議会議員として政治的にも活躍した人物である。オーストリアでウィーンに次いで設立されたフォラールベルク商業会議所の初代会頭を務めた<sup>43)</sup>。

ロンド・ガナール社の本社工場が立地するフラスタントツの敷地は、もともとカール・ガナールが1835年に綿紡績工場を設立した場所である。ここに、カール・ガナール&カンパニーの子会社としてのフォラールベルク製紙工場ガナール&カンパニーと、ロンド紙包装ガナール&カンパニー (Rondo-Papiere und -Verpackungen Ganahl & Co) の両社が立地していると Verlag Eugen Ruß (1972: 84) に記されている。この85ページには、「繊維産業によるあらゆる種類の紙に対す



る高い需要、とりわけ紙ケースに対する高い需要のゆえに、すでに1911年にフラスタンツでの製紙工場設立へと帰結した。これは現在のフォルアルベルク製紙工場ガナル&カンパニーである。もともと繊維工業の需要に合わせて調整された紙の生産は、第2次世界大戦が既に勃発していたにもかかわらず、1940年に大きく拡張した。製紙工場の拡張は第2次世界大戦後も続けられ、1955年に新しい生産部門として段ボール箱生産が開始された」と、記されている。

Verlag Eugen Ruß (1972: 86) には段ボールの販売が急速に伸びたので、1962年にフラスタンツの製紙工場をさらに拡張し、1日の生産量が100トンに達したこと、また1971年にはシュタイアマルク州のザンクトルプレヒト (St. Ruprecht an der Raab) に、当時の欧州において段ボール生産に関する最も近代的な工場を建てたことが記されている。

ロンド・ガナル社のホームページに記載されている創業者のフィリップ・ガナルとは、カール・ガナルの子あるいは孫にあたと推察される。1835年にフラスタンツで設置され操業を開始したカール・ガナルの綿紡績工場は、その後、製織、漂白、仕上げ、捺染といった他の工程も担う工場へと発展したが (Land Vorarlberg 2005: 146)、カール・ガナル&カンパニー全体としての繊維産業の事業は既に1970年代に衰退し始めたことを Verlag Eugen Ruß (1972: 84-87) での記述から知ることができる。その一方で、その子会社である製紙・段ボール箱を生産する会社は後にロンド社と統合され、製紙企業というよりもむしろ段ボールとこれによる包装箱の加工企業として発展を続けてきたことも、その記述ぶりから知ることができるのである。

Verlag Eugen Ruß (1972: 84-87) に記載されて

いるカール・ガナル&カンパニーの紹介は、フォルアルベルクに立地する繊維衣服企業を紹介する部分の前の方に掲載されているのだが、その記述の約半分は製紙と段ボール生産の発展に充てられており、この分野の急成長が強調されている。また、87ページには同社が生産する段ボール箱の写真が掲載されており、これを見ると果汁生産のラウフ社を始めとする各種の飲料や食品を入れる段ボール箱が生産されていたことが分かる。Feurstein (2009: 110) によれば、カール・ガナル社は1986年に倒産した一方で、ロンド・ガナル社は、フラスタンツで最も重要な雇用主となっている。

## 5. 2. 段ボールメーカーとしての躍進

カール・ガナル&カンパニーは、成長する製紙・段ボール生産を統合して、1975年にガナル株式会社 (Ganahl AG) となった (Enzelberger et al. 1983: 40)。依然として繊維衣服生産がこの企業の主要事業であることを示唆する記述がなされている。しかし、そのすぐ次の41ページには、ロンド・ガナル株式会社 (Rondo Ganahl AG) の紹介記事が掲載され、果物を始めとする農産物や、鉄道・トラックなどで輸送する工業製品のための包装材としての段ボール箱の優位性が、ロンドの名前で記されている。つまり、1980年代初めには、ガナル株式会社の中での生産の主客が交代したことを、Enzelberger et al. (1983: 40-41) は示唆している。製紙企業というよりもむしろ、顧客の商品やロゴの印刷も含めた段ボール箱生産企業、あるいは段ボールを素材とするパッケージング・ソリューションの企業へと変化したことは明らかである。そのカラフルな印刷技術の取得に貢献したのは、もともと紙の商社機能を持っていたロンド社であること



も示唆されている。ロンド・ガナール（株）の製品の輸出比率は、紙が50%、パッケージ用品が30%になっていることも記されている。

ロンド・ガナール社のホームページによれば、段ボール板紙を生産開始したのは1954年であり、1960年代を通じてフラスタンツでその生産能力を拡大したと記されている。すでに記したように、その最初の顧客は繊維企業としてのカール・ガナール&カンパニーや他のフォラールベルク州内の繊維衣服企業だったことは間違いない。しかし、ロンドとガナールとに分かれていた時期にあっても、フォラールベルク州内だけでなく、隣接する諸地域でも、多様な消費財製造企業の中に顧客を、製紙企業としてのガナール&カンパニーも商社としてのロンド紙包装ガナール&カンパニーの両社も拡大できたことは確実である。しかし、顧客の獲得は、商社であるロンド社の貢献が大きいと推察される。

すでに記したように、オーストリア内の他州で顧客を獲得するために、同社は1971年にシュタイアマルク州にボール板紙を生産するための最初の分工場を設立した。そして1977年にティロール州ハル（Hall）に2番目の分工場を現地企業の吸収によって設立したが、これは古紙リサイクル工場である。東欧社会主義諸国が市場経済体制に転換した後は、1995年にハンガリーのブダペストに、1999年にルーマニア北西部のアパヒダ（Apahida）に、そして2008年にルーマニアで第2の工場をブカレストにはるかに近いタルゴヴィスト（Targovist）に設立した。これらハンガリーとルーマニアに設立した子会社はいずれも段ボール板紙を生産している（表3）。

その後、ロンド・ガナール社は2013年にトルコのイスタンブールにあったボール板紙製造工場を、ついで2017年にドイツのバーデン・ヴュルテンベルク州ランゲネンスリンゲン

表3 ロンド・ガナール社の工場立地展開

操業開始年	名称	従業員数	生産能力 Mio. m <sup>2</sup> p.a	立地場所	州・国	備考
1911	Papierfabrik, Rondo Ganahl AG	85		Frastanz	Voralberg, Austria	
1962	Wellpappefabrik, Rondo Ganahl AG	245	150	Frastanz	Voralberg, Austria	但し、段ボール生産は1954年開始。
1971	Wellpappefabrik, Rondo Ganahl AG	253	160	St. Ruprecht	Steiermark, Austria	
1977	Zimmermann Ganahl AG	38		Hall	Tirol, Austria	古紙リサイクル 1977年吸収合併
1995	Rondo Kft.	195	120	Budapest	Hungary	
1999	Rondocarton s.r.l., Wellpappewerk Apahida-Cluj	199	120	Apahida/Cluj	Romania	
2008	Rondocarton s.r.l., Wellpappewerk Targoviste	273	120	Targoviste	Romania	
2013	MKB Oluklu Mukavva Kutu ve Ambalaj	100	40	Tepeören Köyü Tuzla/Istanbul	Turkey	
2017	Walz Verpackungen GmbH	120		Langenenslingen, Baden-Württemberg	Germany	2017年に吸収合併
2019	Transilvania Pack and Print S.A.			Șura Mică, Sibiu	Romania	資本の60%を所有

資料：ロンド・ガナール社ホームページ

<https://www.rondo-ganahl.com/de/unternehmen/standorte> 2020年6月15日閲覧。

注：各工場の従業員数が何年時点のデータなのか、ホームページに記載されていないが、2019年頃と判断できる。空欄は不明を意味する。

(Langenenslingen) に立地するヴァルツ・フェアパッケンゲン (Walz Verpackungen) 社を取得した。これはシュヴェービシェアルプという製造業が盛んな中山間地の小都市に立地している。フェアパッケンゲンとは包装を意味するフェアパッケングの複数形である。さらに2019年にはルーマニアのトランシルヴァニアに立地する段ボール生産企業の資本の60%を取得した。

ロンド・ガナル社の従業員数は、同社のホームページによれば2017年に全世界で1,450名に上り<sup>44)</sup>、2020年には1,500名を超えている<sup>45)</sup>。筆者自身による2017年9月7日に行なった同社取締役フーベルト・マルテ (Hubert Marte) への聞き取りによれば本社工場のあるフラスタンツでは320名に上る。表3から、フラスタンツにある2つの工場の従業員数の合計が330名に上るので、この3年かで微増していることになる。ま

た、売上高は2010年の2億5,200万ユーロから2015年の3億2,800万ユーロに大きく伸びている (Russmedia 2011; 2016)。2017年に訪問インタビューした際に入手した資料によれば、2016年の売上高は企業グループ全体で3億4,130万ユーロに上り、従業員数は1,277名だった。図4から2000年代初めとリーマンショックを受けた2009年とを除けば、着実に成長を続けていることが明らかである。その輸出比率は2016年に53%に上っていた。

マルテ取締役への聞き取りによれば、特に段ボール板紙生産分で欧州内には競合企業が10社強あり、ロンド・ガナル社はその中で3番手あるいは4番手に位置しているという。最も手ごわい競合企業はドイツのバイエルン州メミンゲン (Memmingen) に立地する企業だとのことである。これは Hans Kolb Wellpappe GmbH &

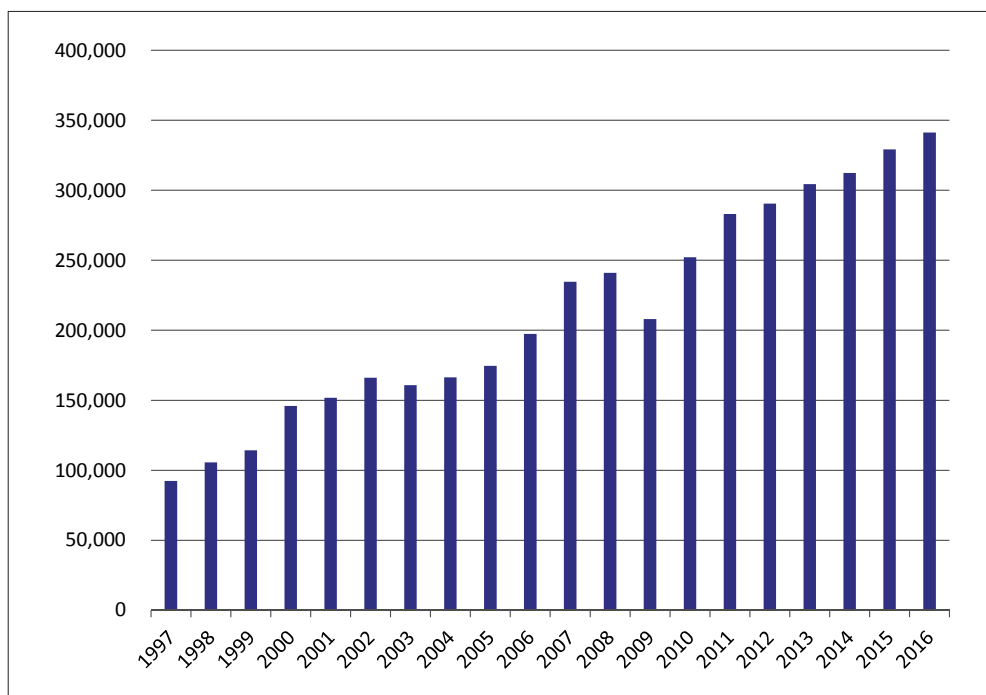


図4 ロンド・ガナル社の売上高 (千ユーロ) の推移 1997~2016年

資料：2017年9月6日に同社取締役 Hubert Marte から入手した資料に基づき作成。

Co. KG のことであると推察される。メミンゲンに立地する段ボール生産企業をインターネットで調べるとこの企業がヒットするからである<sup>46)</sup>。

### 5.3. 職業教育への貢献と経営哲学

筆者自身の同社取締役と工場を案内していただいた従業員へのインタビューから最も強い印象を受けたのは、フォラルベルク州職業教育二重システムの枠組みの下での実習生教育である。ロンド・ガナール社は、包装、金属加工、紙加工、エレクトロニクス、情報技術、ロジスティクス、調達等々の熟練労働者を育成するための、さまざまな職業実習教育コースを提供している (Rondo Ganahl AG 2017)。製紙・段ボール板紙箱の製造企業が金属加工やエレクトロニクス分野での職業教育ができるのは、この2つの分野がロンド・ガナール社の強みのもとになっているからである。ボール板紙の生産の最終ラインでは、簡単に箱の組み立てができるよう、板紙に折り目や切断などを自動的に行うべくエレクトロニクス技術が駆使されているし、そのための金型が内製されている。パッケージ対象となる商品は絶えず新しく開発されるので、商品を入れる段ボール箱も恒常的に新しく開発されている。そのための金型をロンド・ガナール社は自社で生産しているのである。

同社はフォラルベルク内ではユリウス・ブルーム社、ドッペルマイヤー社、アルプラ社等と比べて、10歳代の若者にとって人気ある企業ではないと推測される。なぜならば、紙リサイクルや段ボール板紙の生産現場での労働条件はさほどよくないからである。しかしながら同社は、10歳代の若者たちに対してこの工場と一緒に働くモチベーションを与えることに成功している。その典型例は、工場見学に際して筆者を

案内してくれたトルコ人青年である。この青年はフォラルベルクで育ち、訛りはありながらドイツ語を流暢に話していた。彼自身、この企業で同僚と協力して働くためのモチベーションにあふれていることを筆者に熱く語っていた。

筆者がインタビューしたマルテ取締役によれば、製造企業にとっての重要な要素が3つあるという。それは、顧客、スタッフメンバー（同僚）、そしてコストである<sup>47)</sup>。スタッフメンバーといっても管理職のみならず、製造業務等に従事する肉体労働者も含むとのことである。働くためのモチベーションと同僚間の協力を生み出すことが最も重要だという。そうするために、労働者は少人数から構成される社内に設けられている多数の集団のいずれか1つに所属し、各労働者がなんらかの責任ある仕事を与えられなければならないというのである。責任を負っているという感覚を育てることが重要であり、ロンド・ガナール社はそれを実行しているというのである。

実際、ロンド・ガナール社は実習生教育という点で優良企業であるとして2014年と2017年にフォラルベルク州政府及び同州経済会議所と労働会議所によって表彰された<sup>48)</sup>。コリーニ社でも触れたこの「実習生教育優良企業 (ausgezeichneter Lehrbetrieb)」を、州政府と2つの会議所の三者は1997年から共同授与してきている。この授賞式は毎年11月に行われ、実習生教育優良企業としての認定が有効なのは3年間である。ロンド・ガナール社は2014年に初めてこれを受賞したのではなく、それ以前に既に何回か受賞していることがフォラルベルクの地元マスメディアによって2014年9月に報道されているので、この企業は実習生教育優良企業として常連になっていることが分かる (Vol. at vom 4. 9.

2014)<sup>49)</sup>。

ちなみに、この授賞は、二重教育の枠組みの下での企業における質の高い実習教育の重要性に対する認識を高め、まだ実習生を受け入れていない企業や、実習を受ける若者とその両親に対して実習のイメージを高めるために行なわれるようになったものである (Vol. at vom 14. 11. 2011)。また、ロンド・ガナル社だけが、これを受賞する企業として常連になっているのではなく、筆者が2014年から2019年までの工業部門での受賞企業を確認したところ<sup>50)</sup>、ラウフ、ヴォルフォード、コリーニの3社も連続して3年おきに受賞している。

オーストリア全国規模での優良企業への表彰は、コリーニ社で触れたものだけでなく、ほかにもある。ロンド・ガナル社は2015年10月30日にオーストリア学問・研究・経済省から、「国家的実習生教育優良企業」として表彰され、連邦紋章を授与されるという荣誉に浴したのである<sup>51)</sup>。

## 6. おわりに

佐賀県程度の面積2,603.2 km<sup>2</sup>の地に2016年末時点で人口389,570人、そしてたとえその住民の多くがラインタル (Rheintal) とヴァールガウという細長く連なった州土面積のわずか33.8%の場所に集中している<sup>52)</sup>とはいえ、現地を訪れてみればすぐ分かるように、その細長く連なる場所に都市と市場町スケールの集落が数ヶ所点在し、これら都市の様相を呈する集落がビルトアップエリアとして連続しているわけではない。それらの間には純然たる農村風景が広がっているのである。それがフォラルベルク州の都市的地域の景観である。州全体の人口密度は約150人/km<sup>2</sup>でしかなく、2016年時点の就業人

口総数は自営業者を含めて約185,392人でしかない (Wirtschaftskammer Vorarlberg 2016: 6)。このような小規模地域に、グローバルプレイヤーと呼ぶことのできる大企業や中小企業が、本稿及び山本 (2019; 2020) で紹介したように、さまざまな産業部門にまたがって多数存在しているのは驚異的なことと言える。その状況はNorth (1955) の言う移出ベースの確立に相当する。しかも、それはかつての移出ベースである繊維衣服工業にとってかわったという点で注目に値する。

本稿で論じたラウフ社、ヴォルフォード社、コリーニ社、ロンド・ガナル社はいずれも、地元で生まれ育った企業である。ただし、創業者が全員フォラルベルク土着の人だったというわけではない。コリーニ社の創業者は現在のイタリアに含まれる場所からの移民だった。また、いずれも最初の成長時期にはいわゆるミッテルシュタント企業すなわち家族企業であったが、多国籍企業としてさらに発展しようとした段階では、ヴォルフォード社のように証券取引市場での資金調達に転じた場合もある。つまり、この企業はその後ミッテルシュタント企業ではなくなったのである。ロンド・ガナル社もミッテルシュタントではない。他の2社は現在でもミッテルシュタント企業を謳っているが、家族構成員だけで企業経営をしているわけではない。そうしたことは、山本 (2019; 2020) で論じた7社の中にも見出せる。したがって、中央ヨーロッパに位置する小規模農村地域の中で経済活力に優れている地域が、なぜそうなりえているかを説明する際に、地元の住民の中から成長したミッテルシュタント企業を家族企業として位置づけ、これの特性だけにその理由を求めるとはいかない<sup>53)</sup>。

しかし、各社の事業と経営姿勢を見れば、本

社と主力工場があるフォラールベルク州に根づいていると同時に、市場と協力企業や取引先を地元の中だけに求めるのではなく、広く他地域や外国、さらには地球規模の世界に求める傾向にあることを見て取ることができる。もちろん、各社が生産する商品の特性に応じて、市場の広がり異なる。ラウフ社はアルコール飲料を飲むことが禁じられている中東諸国を重視しているし、ヴォルフオード社は職業をもって社会的に活動する女性が多い富裕国を主たる市場としている。コリーニ社は自動車部品生産が盛んなドイツ語圏南部を主要市場としている。ロンド・ガナル社はオーストリアから南東に位置する旧東欧社会主義諸国からトルコにかけての地理的範囲を主要市場としている。また工場配置の展開を見れば、旧東欧諸国あるいはロシアやウクライナに積極的に進出してきたという点で4社は共通している。

4社それぞれの発展の歴史において、筆者が着目したいのは、いずれもフォラールベルク州内の需要に応えることから出発し、商品特性に応じて時期はさまざまだが、他地域を主要市場とするという意味でのイノベーションに成功したという点である。各社の製品や技術は全く異なるので、そのイノベーションの鍵をなしたのが技術にあるのか、それとも技術以外の何か、例えば取引先の開拓に成功するための技術以外の要因や、社内組織の変革といったことがあったのかどうかは分からない。そこまで掘り下げた分析をしていないからである。それを行なうことは筆者の能力からして困難であることは否めない。したがってイノベーションの鍵をなした要因の共通点や相違点まで抉り出すことは、本稿でも、また山本(2019; 2020)でも行なうことができていない。

しかし、地域の経済を論ずる上での視点として、域内需要に応えることから出発し、どこかで地域の外とのつながりを深める企業へと転換したという点で、本稿で取り上げた4社は共通するし、これまでに論じた7社の中でブルーム社、ツムトーベル社、ドッペルマイヤー社、アルブラ社、ゲブリューダーヴァイス社にも共通すると言える。したがって、Jacobs (1969; 1984)の言う「インプロビゼーション」と「移入置換」を果たす企業の存在が、フォラールベルクの現在の経済的繁栄の重要な要因の一つであると言えよう。もちろんゲッツナー社とリープヘアヴェルク・ネンツィング社にとっては最初から他地域の市場が重要だった。しかし、この2社も含めた7社と本稿で論じた4社はいずれも、フォラールベルクに根づき、かつ近隣のスイスや南西ドイツに立地する企業とのつながりを活かしつつ、世界に雄飛してきたという意味で、Audretsch and Lehmann (2016)が指摘したドイツ経済復活の7つの要因の一つに通ずる姿勢と行動をとってきている。故郷への根づきと世界への雄飛はドイツ人だけに限られる特性というわけではなく、少なくともフォラールベルクの人々に通ずることであり、かつその中にこの州に移民してきた人たちやその子孫にも通ずることであると言えよう。

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の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 Niederer、現在はフォラルベルク州ドルンビルンにある研究コンサルタント企業のISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung 職員) 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いた Rauch 社 CEO の Jürgen Rauch 氏、Wolford 社 CEO の Axel Dreher 氏、Collini 社 CEO の Johannes Collini 氏、Rondo Ganahl 社取締役の Hubert Marte 氏と同社工場を案内してくれた Sencer Kurtulus 氏に厚く御礼申し上げる。

## 注

- 1) <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/630190/umfrage/beliebteste-marken-im-bereich-fruchtsaeft-und-vitaminsaeft-in-oesterreich/> 2020年6月19日閲覧。
- 2) <https://www.chancenland.at/company/rauch-fruchtsaeft-gmbh-co-og/> 2020年6月19日閲覧。
- 3) <https://www.rauch.cc/de/nachhaltigkeit/sponsoring/> 2020年6月28日閲覧。
- 4) 以下、本文でのラウフ果汁有限会社に関する事実の記述については、特に断りのない限り、2016年8月5日に閲覧した同社ホームページ (<http://www.rauch.cc/at/ueber-uns/geschichte/>) による。ただし、このウェブサイトは2020年6月20日時点でアクセスできなくなっている。
- 5) 日本では多品種少量生産に従事する手工業企業も大量生産を行なう大規模企業も産業分類の上では製造業に属するが、ドイツ語圏では工業 (Industrie) と手工業 (Handwerk) とを同一視しないのが普通である。
- 6) 同社の製品の1つに“Franz Josef Rauch”という商品がある。これの宣伝のために2018年1月22日に作成されたと思われる動画 YouTube が、同社初期の歴史についても語っている。 <https://www.rauch.cc/de/gastronomie/> 2020年5月1日閲覧。
- 7) <https://www.rauch.cc/de/frag-rauch/woher-kommt-das-obst-fuer-die-rauch-karaffen/#brands%255B%255D=9> 2017年12月31日閲覧。
- 8) <https://www.rauch.cc/at/unternehmen/niederlassungen/#tab21854> 2016年8月5日閲覧。
- 9) <https://www.pfanner.com/de/ueber-uns/#Factbox> 2020年6月20日閲覧。
- 10) <https://www.loacker.cc/unternehmen/zahlen-und-fakten/> 2017年12月31日閲覧。
- 11) <https://www.bevindustry.com/top-100-beverage-companies-2016-chart> 2020年6月19日閲覧。
- 12) <https://presse.vorarlberg.at/land/dist/vlk.html?id=31419> 2020年6月19日閲覧。
- 13) <https://presse.vorarlberg.at/land/dist/vlk-41305.html> 2020年6月19日閲覧。
- 14) Ball 社は1880年に創業し、アメリカのコロラド州ブルームフィールド (Broomfield) に本社を置き、全世界で1万7千人以上を雇用する多国籍企業である。飲料だけでなく、食品や家庭用品などのためのアルミニウム製容器を生産しているが、それだけでなく、宇宙航空機器に関わるアルミニウム製品も生産しており、ルーデシュ工場は最先端技術を駆使して、1分間に8千個の容器を生産する能力を持つ (<https://www.chancenland.at/en/company/ball-beverage-packaging-ludesch-gmbh-ehem-rexam-2/> 2020年6月7日閲覧)。ボール社はレグザム社のルーデシュ工場だけを買収したのではなく、レグザム社全体を2016年に吸収したのである (<https://www.ball.com/na/about-ball/overview/history-timeline> 2020年6月30日閲覧)。
- 15) <https://company.wolford.com/> 2020年6月9日閲覧。
- 16) 2020年6月20日に Wolford を Google のサーチエンジンに入れて検索したところ、「Wolford をみる」というサイトや、白鳩、楽天、アマゾンなどの通販サイトがヒットするとともに、東京、上海、ソウルにある直営店もまたヒットした。
- 17) <https://company.wolford.com/de/wolfordcompany/> 2020年6月7日閲覧。

- 18) <https://www.wienerbourse.at/marktdaten/aktien-sonstige/unternehmensprofil/?ISIN=AT0000834007> 2018年2月12日閲覧。なお、社名変更以前のことも含めてヴォルフオード社と記す。
- 19) ブルーサイン・テクノロジーズについては次のウェブサイトで見ることができる。<https://www.bluesign.com/en> 2020年3月31日閲覧。
- 20) サントニ社については次のウェブサイトで見ることができる。<http://www.santoni.com/en-azienda-profilo.asp> 2020年3月31日閲覧。
- 21) ルミ社については次のウェブサイトで見ることができる。<http://www.rumi.it/eng/company.html> 2020年3月31日閲覧。
- 22) <http://www.collini.eu/de/unternehmen/standorte/collini-verwaltung> 2018年2月20日閲覧。
- 23) <http://www.collini.eu/de/unternehmen/portrait/organisation> 2018年2月20日閲覧。
- ただし、2020年6月27日に上記のURLでヒットしたコリーニ社のウェブサイトはこの注記の後に記すものとなり、このウェブサイトの最後の方に、同社の概要を記した3つのpdf資料をダウンロードできることが示されている。そのうちの組織構造 (Organisationsstruktur) を見ると、ラーヴェンスブルクに立地している事業所は2つあり、ひとつはブルーデシュ工場の傘下にあるラーヴェンスブルク工場、もう一つは、ホーエンエムスに立地する Collini Gesellschaft m.b.H. の傘下にある Collini Services GmbH Ravensburg となっている。後者はアスペルクヤチヴァテにあるコリーニ社の外国子会社と同格に位置づけられている。<https://www.collini.eu/unternehmen/>
- 24) <https://www.britannica.com/place/Nizhny-Novgorod> 2020年6月29日閲覧。
- 25) <https://www.collini.eu/unternehmen/geschichte/> 2020年6月9日閲覧。
- 26) 但し、注25) に示したホームページには、全自動電気メッキ工場を1962年にホーエンエムスに設置したと記されている。
- 27) <http://www.chancenland.at/xCMS5/WebObjects/nexus5.woa/wa/page?menuid=1014&orgid=1247> 2017年6月30日閲覧。ベルンドルフ (株) は、オー

ストリアのニーダーエーステライヒ州ベルンドルフに立地する、機械金属工業分野で伝統ある企業である (<https://www.berndorf.at/de/holding.php>)。この系列に含まれる企業の中に洋食器生産部門があるのかもしれないが、そのホームページにはそうした部門の存在が記されていない。他方で、金属洋食器を生産していた企業にベルンドルフ金属製品工場 (Berndorfer Metalwarenfabrik) という名称の企業があり、これが1843年にアルフレート・クルップ (Alfred Krupp) とアレクサンダー・フォン・シェラー (Alexander von Schoeller) というドイツのルール工業地帯の企業家によって、オーストリアのベルンドルフで設立されたこと、そしてこれはハーブスブルク家にフォーク・ナイフ・スプーンを含む高級食卓用銀製品を納入していたことで知られる。このことは、ベルンドルフ洋食器 (Berndorf Besteck) というホームページに記されている (<https://www.berndorf-besteck.com/index.php/de/>)。また、ベルンドルフが Collini というブランドでの金属洋食器も扱っていることが次のURLのホームページから分る：<https://www.mf-shop.at/COLLINI-A-Brand-of-Berndorf>。ベルンドルフ金属製品工場が、現在のベルンドルフ (株) に直結するかどうか、筆者は未確認である。以上、ベルンドルフに関するホームページは、いずれも2020年6月21日に閲覧した。

- 28) <http://www.collini.eu/de/unternehmen/> (2016年8月6日閲覧) によると、各工場についてどのような設備が施され、具体的にどのような財のために表面処理を施しているかという情報が記されている。それによると、ザンクトパンタレオン工場とビュルモース工場の設備は異なるが、いずれも自動車部品の表面処理を行っており、特に前者はそれを主力取扱商品としていることが分かる。
- 29) factbox-collini\_de-04-2015。
- 30) <http://www.collini.eu/de/unternehmen/> 2016年8月6日閲覧；<https://www.collini.eu/de/unternehmen> 2020年6月27日閲覧。2017年度の数値は、2020年6月27日時点でのホームページから取得できる factbox collini という pdf 資料に記されている数値であり、2019年度の数値はこのホーム

- ページに直接記されている数値である。
- 31) 2005年当時のコリーニ社は、現在の名称と異なり、Collini-Zimmermannとなっていたことを、WirtschaftsZeit (25.4.2005) “Umsatzplus: Wachstum - Kunden Schoben Collini-Zimmermann 2004 nach oben” というインターネット記事 (<https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/unternehmen-detail/article/umsatzplus-wachstums-kunden-schoben-collini-zimmermann-2004-nach-oben>) 及び [http://cdn3.vol.at/2005/12/Collini\\_Zimmermann\\_Gruppe\\_Erich\\_Gornik.pdf](http://cdn3.vol.at/2005/12/Collini_Zimmermann_Gruppe_Erich_Gornik.pdf) いずれも2020年6月30日閲覧) から知ることができる。本文に記した当時の売上高と従業員数は前者の記事による。後者によれば9,300万ユーロ、770名となっている。いずれにせよ、2000年代半ば当時、Zimmermannという名前もついていた企業グループだった。これは、ブルーデシュに立地していたZimmermann Verzinkerei Metallverarbeitung (Enzelberger et al. 1983: 134-135) という鍍金企業をコリーニ社が吸収したものと考えられる。
- 32) “Collini’s Neuwerk in Rosenplatz” というタイトルの記事で下記のURLから2020年6月14日閲覧。<https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/unternehmen-detail/article/einen-schritt-weiter-collini-eroeffnete-neues-werk>。
- 33) <https://www.collini.eu/standort/bludesch/> 2020年6月14日閲覧。注31)に記したが、ブルーデシュ工場はもともとツィンマーマンというコリーニ社よりもはるかに長い伝統のある鍍金工場だったものをコリーニ社が吸収したものと考えられる。その古い工場を建て直し、最新式の鍍金装置を設備したのであろう。
- 34) <http://www.collini.eu/de/lehre-bei-collini/eltern/> 2018年2月20日閲覧 2020年6月21日時点で、このウェブサイトはヒットしない。しかし、コリーニ社がFit for Futureという賞を受賞したことは確実である。この賞は経済教育研究所 (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft) という機関が2000年から行っている事業で、2004年以降、オーストリア経済省とオーストリア経済会議所との共催で、職業教育でイノベティブな活動をしている優良企業に授与している (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft 2005: 7)。この75-76頁に、オーストリアで最も優れた実習生教育をしている企業の1つとして選ばれたコリーニ社の簡単な紹介がなされている。また、この書物の随所で、コリーニ社の実習生教育の事例が言及されている。
- 35) <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/ausgezeichnete-lehrbetriebe-2017.html> 2018年2月20日閲覧。
- 36) <https://www.vol.at/innovationspreise-2006-verliehen/2511788> 2020年3月31日閲覧。
- 37) <https://www.hohenems.at/de/news/archiv-2015/wirtschaft-2015/collini-erhaelt-wirtschaftspreis-und-orden> 2020年6月9日取得
- 38) [https://senat-oesterreich.at/wp-content/uploads/2017/08/SENATE\\_2015\\_2.pdf](https://senat-oesterreich.at/wp-content/uploads/2017/08/SENATE_2015_2.pdf) 2020年6月21日閲覧。
- 39) <https://senat.at/der-senat/aufgaben-des-senats/> <https://senat.at/senatorin-werden/aufnahme-prozedere/> 2020年6月21日閲覧。
- 40) <https://www.collini.eu/unternehmen/werte/> 2020年6月22日閲覧。
- 41) <https://www.rondo-ganahl.com/de/unternehmen/ueber-uns> 2018年2月21日閲覧。
- 42) 山本 (2020: 60) で、この地名をフラシュタンツと記した。これは2017年の調査に多大な協力をいただいたフォラルベルク経済会議所職員のシュテファン・ニーデラー (Stefan Niederer) 氏の発音に倣ったものである。しかし、最近、ドゥーデン発音辞典 (DUDEN Aussprachwörterbuch. Wörterbuch der deutschen Standardausssprache. 3., völlig neu bearbeitet und erweiterte Auflage. Bearbeitet von Max Mangold in Zusammenarbeit mit der Dudenredaktion. DUDEN Band 6. Mannheim/Wien/Zürich: Dudenverlag, 1990) とインターネットで確認できるネイティブスピーカーによる発音 (<https://de.howtopronounce.com/german/frastanz> 2020年6月22日) との両方に従うならば、フラスタンツとカタカナ表記するのが正しいことを確認した。ちなみにニーデラー氏はフォラルベルクのハルトで生まれ育った人物である。フォラルベルク

という佐賀県程度の面積の地域でありながら、この州民の言葉は、多様な移民と地形の故に多様であると、筆者は現地の人から聞いたことがある。

- 43) フォラールベルク州編纂になる同州の年代記 (Land Vorarlberg 2005: 146)、同州の正史と位置付けることのできる3巻シリーズ本の第2巻 (Niederstätter 2015: 212-218) と第3巻 (Pichler 2015: 18, 32)、1870年以降近年までのフォラールベルクの経済史を描いた Feurstein (2009: 109-110)、そしてフォラールベルク経済会議所の前身をなすフォラールベルク商業会議所設立100周年記念誌 (Kammer der Gewerblichen Wirtschaft für Vorarlberg 1952: 9) に、カール・ガナルの事績が記されている。上に示したページ以外にも、カール・ガナルについて述べたページが複数いずれの文献にもある。
- 44) <https://www.rondo-ganahl.com/de/unternehmen> 2018年2月21日閲覧。
- 45) <https://www.rondo-ganahl.com/de/unternehmen/ueber-uns> 2020年6月15日閲覧。
- 46) <https://www.kolb-wellpappe.com/de/unternehmen/ueber-uns/>
- 47) マルテ取締役は、企業経営のことを知るためにはこの小説を読むのがよい、と言って、筆者が訪問した時に Goldratt (2013) を贈呈してくれた。この原著は *The Goal. Excellence in Manufacturing* というタイトルで、1984年にアメリカで発行されたものである。帰国後、調べてみると、これは日本語にも翻訳されていた。エリヤフ・ゴールドラット (2001) 『ザ・ゴール』(三本木亮訳) ダイヤモンド社である。その内容は、一言で言えば、製造業において生産管理のまずさのために在庫が積み上がってコストが膨らみ収益を出せなくなっている工場を再生するためにはどのようにすればよいのか、ということを示したものである。その解決方法を、主人公は大学での恩師との偶然の出会いとその後の対話、および主人公とその同僚たちとのディスカッションを通じて発見したということ、そしてその解決方法はボトルネック即ち一連の生産工程の中で最も生産のスピードが遅い工程に焦点を合わせ、これの改善と他の工程のそ

れへの調整を図るというものであった。恐らく、製紙から段ボール箱として容易に組み立てることのできる最終工程まで、さまざまな工程が組み合わされているロンド・ガナル社の経営において類似の問題が発生したことがあり、その解決にこの小説がヒントを与えてくれたものと推測される。

- 48) <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/ausgezeichnete-lehrbetriebe-17.html#industrie> 2018年2月21日閲覧。 <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/Ausgezeichnete-Lehrbetriebe-2014.html> 2020年6月22日閲覧。
- 49) VOL.at (4.9.2014) の記事には、2014年9月に24人の実習生がロンド・ガナル社に入り、段ボール箱技術、製紙技術、電子技術、金属加工技術、情報技術、工業に関する商業での実習教育を受けることが報じられた。その際に、既に同社が数回、「実習生教育優良企業」として表彰されたことが触れられている。
- 50) <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/Ausgezeichnete-Lehrbetriebe-2013.html>; <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/Ausgezeichnete-Lehrbetriebe-2014.html>; <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/Ausgezeichnete-Lehrbetriebe-2015.html>; <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/Ausgezeichnete-Lehrbetriebe-2016.html>; <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/ausgezeichnete-lehrbetriebe-17.html>; <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/ausgezeichnete-lehrbetriebe-18.html>; <https://www.wko.at/site/ausgezeichneter-lehrbetrieb-vlbg/ausgezeichnete-lehrbetriebe-2019.html> いずれも2020年6月23日閲覧。なお、実習生教育優良事業所は、サービス業、小営業・手工業、商業、工業、ツーリズム業の5部門について授与されており、2019年には125事業所が受賞し、その前の2年間に受賞した事業所も含めて368事業所が「実習生教育優良事業所」を名乗ることができている。これは実習生を受け入れている全事業所の18%に相当する。工業企業の場合



には優良企業と呼んでもよいが、商業部門の場合、州内各地に小売店を配置している同一小売企業で複数の小売店が受賞している場合もあるので優良事業所と呼ぶのが適切である。

- 51) WirtschaftsZeit vom 12. 11. 2015. Bundeswappen “Staatlich Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb” für RONDO GANAHL aus Frastanz <https://wien.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/bundeswappen-staatlich-ausgezeichneter-ausbildungsbetrieb-fuer-rondo-ganahl-aus-frastanz> 2020年6月23日閲覧。
- 52) ラインタルの人口は263,629人、農地を含まない可住面積は241.8 km<sup>2</sup>、総面積は537.9 km<sup>2</sup>であり、ヴァールガウのそれは52,002人、農地を含まない可住面積は71.7 km<sup>2</sup>、総面積は341.8 km<sup>2</sup>である (Amt der Vorarlberger Landesregierung 2018: 16, 30)。
- 53) 2010年代に入ってから、ドイツ経済の強さを説明する際にミッテルシュタントの存在に着目する議論が欧米や日本で増加したことについては山本 (2018) で詳細に紹介したので参照されたい。

## 文献

- 山本健児 (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 Lehmann (2016) と Ewing (2014) の見解を踏まえて—」、『経済学研究』(九州大学経済学会) 第84巻第5・6合併号、pp.51-86。
- 山本健児 (2019) 「地域経済とイノベティブな企業群—オーストリア・フォラルベルク州における製造企業最大4社の事例—」、『経済学研究』(九州大学経済学会) 第86巻第1号、pp.61-111。
- 山本健児 (2020) 「オーストリア・フォラルベルク州の優良企業—合成樹脂容器、繊維、運輸の各部門に属する諸企業の事例—」、『経済学研究』(九州大学経済学会) 第86巻第5・6合併号、pp.49-84。
- 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.
- Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abteilung Raumplanung und Baurecht (2018) *Strukturdaten Vorarlberg*.
- Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abteilung Raumplanung und Baurecht (2020) *Raumbild Vorarlberg 2030. Zukunft Raum geben*.
- Deloitte (2014) Global Powers of Luxury Goods 2014 In the hands of the consumer. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-luxury-2014.pdf> 2020年6月21日取得。
- Deloitte (2015) Global Powers of Luxury Goods 2015 Engaging the future luxury consumer [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-consumo-distribucion-hosteleria/Deloitte\\_ES\\_BCDH\\_Global-Power-of-Luxury-Goods-2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-consumo-distribucion-hosteleria/Deloitte_ES_BCDH_Global-Power-of-Luxury-Goods-2015.pdf) 2020年6月21日取得。
- Deloitte (2017) Global Powers of Luxury Goods 2017. The new luxury consumer. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf> 2020年6月21日取得。
- Deloitte (2019) Global Powers of Luxury Goods 2019. Bridging the gap between the old and the new. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer\\_and\\_Industrial\\_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf) 2020年6月21日取得。
- Die Presse* (4. 2. 2008) Säfte: Der verschwiegene Vorarlberger Getränke-Riese. Im vergangenen Geschäftsjahr erhöhte sich der Umsatz von Rauch auf 691 Mio. Euro.
- Enzelberger, Ernest, Elisabeth Längle, Michael Ortner, Doris Rinke und Oscar Sandner (1983) *Vorarlberger Wirtschaft*. Bregenz-Lochau: Verlag Eugen Ruß.
- Eugen Ruß Verlag (1954) *Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs*. Bregenz.
- Feurstein, Christian (2009) *Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs von 1870 bis zur Jahrhundertwende*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Goldratt, Eliyahu M. (2013) *Das Ziel*. Ein Roman über Prozessoptimierung, erweiterte Neuausgabe,



- Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (redaktion) (2005) Lehrbetriebe schaffen Zukunft. Das große Buch zum österreichischen Lehrbetriebswettbewerb Fit for Future. Wien.
- Jacobs, Jane (1969) *The Economy of Cities*. New York: Random House.
- Jacobs, Jane (1984) *Cities and the Wealth of Nations. Principles of Economic Life*. New York: Random House.
- Kammer der Gewerblichen Wirtschaft für Vorarlberg (Hrsg.) (1952) *100 Jahre Handelskammer und Gewerbliche Wirtschaft in Vorarlberg*. Feldkirch : Verlag Franz Unterberger.
- Land Vorarlberg (2005) *Vorarlberg Chronik*, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Dornbirn: Vorarlberger Verlagsanstalt AG.
- Niederstätter, Alois (2015) *Geschichte Vorarlbergs*. Band 2 *Vorarlberg 1523 bis 1861. Auf dem Weg zum Land*. Innsbruck: Universitätsverlag Wagner.
- North, Douglass C. (1955) Location Theory and Regional Economic Growth. In: *Journal of Political Economy*, Vol.63, pp.243-258.
- ORF (14. 2. 2013) Fruchtsafthersteller investiert in Dosenabfüllung. <http://vorarlberg.orf.at/news/stories/2571394/> 2017年12月31日閲覧。
- ORF (11. 12. 2015) Neue Güterzuganlage in Ludesch eröffnet. <https://vorarlberg.orf.at/v2/news/stories/2746880/> 2020年6月19日閲覧。
- Pichler, Meinrad (2015) *Geschichte Vorarlbergs* Band 3 *Das Land Vorarlberg 1861 bis 2015*. Innsbruck: Universitätsverlag Wagner.
- Porter, Michael (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Rondo Ganahl AG (2017) Jobs mit Zukunft im Zeichen der Qualität.
- Russmedia (2011) Vorarlbergs größte Unternehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis. Sie gaben 2010 in der Industrie in Vorarlberg den meisten Menschen eine Stelle.
- Russmedia (2016) Vorarlbergs größte Unternehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis. Die drei größten Arbeitgeber in der Vorarlberger Industrie 2015: Blum, Zumtobel, Liebherr.
- Verlag Eugen Ruß (Hrsg.) (1972) *Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs*. Bregenz: Verlag Eugen Ruß.
- Vol. at (14. 11. 2011) "Ausgezeichnete Lehrbetriebe". Feldkirch - Bereits zum 15. Mal haben Landesregierung, Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer Vorarlberg am Montag in Feldkirch das Prädikat "Ausgezeichneter Lehrbetrieb" vergeben. <https://www.vol.at/ausgezeichnete-lehrbetriebe/3089603> 2020年6月22日閲覧。
- Vol. at (12. 3. 2012) Collini baut in Hohenems Europas modernstes Anodisierwerk. <https://www.vol.at/collini-baut-in-hohenems-europas-modernstes-anodisierwerk/3196176> 2020年6月14日閲覧。
- Vol. at (4. 9. 2014) Neue Lehrlinge bei Rondo. <https://www.vol.at/neue-lehrlinge-bei-rondo/4074296> 2020年6月23日閲覧。
- Vorarlberger Nachrichten (31. 8. 2019) „Wollen die Bevölkerung überzeugen“ Rauch peilt im Jubiläumsjahr die erste Umsatz-Milliarde an. Festhalten an Ludesch-Plänen.
- Vorarlberger Nachrichten (19. 10. 2019) Von wegen Schoggi und Käse. Red Bull beflügelt nicht nur Österreichs Exporte, sondern auch jene der Schweiz.
- Vorarlberger Nachrichten (5. 6. 2020) Wolford schuldenfrei, aber vor schwierigem Jahr. Textilhersteller hat genug Mittel für weitere Entwicklung.
- Vorarlberger Nachrichten (6. 6. 2020) Umsatzrekord zum Jubiläum Rauch Fruchtsäfte erzielt 2019 beste Bilanz in der Geschichte des Unternehmens.
- Wirtschaftskammer Vorarlberg (Hrsg.) (2016) *Vorarlberg in Zahlen*. Ausgabe 2016. Rankweil: Druckerei Thurnher GmbH.
- Wolford Aktiengesellschaft (2000) *The World of Wolford 1950-2000 Wien Paris London. Dokumentation Wolford Archiv*. Bregenz.
- Wolford AG (2017) Fakten haben lange Beine. Geschäftsbericht 2016/17. <http://company.wolford>.

com/de/wp-content/uploads/sites/2/2017/08/2-Wolford\_Geschäftsbericht\_2016\_17.pdf 2018年2月12日取得。

Wolford AG (2017b) Jahresfinanzbericht. gem. § 82 Abs. 4 Börsengesetz der WOLFORD AG BREGENZ. Zum Stichtag 30. 04. 2017. Für das Geschäftsjahr 2016/17.

Wolford AG (2019) Jahresfinanzbericht. gem. § 82

Abs. 4 Börsengesetz der WOLFORD AG BREGENZ. Zum Stichtag 30.04.2019. Für das Geschäftsjahr 2018/19.

[九州大学名誉教授・  
帝京大学経済学部地域経済学科教授]

## Evolution of Companies in Traditional Manufacturing Sectors in Vorarlberg, Austria

YAMAMOTO Kenji

Vorarlberg in Austria is a remarkable region, because there are many excellent companies in various manufacturing sectors in spite of its remoteness from metropolises in the European scale such as Munich and Zurich as well as in spite of its small population, about 400 thousand in 2020. And the fact that the industrial structure of Vorarlberg was extremely specialized into the textile industry until the beginning of the 1980s makes it even more so amazing. There are several factors for the transformation of industrial structure and economic success of this region in the more and more globalizing world economy.

Since 2015, the present author has investigated into the reasons, why there are so many excellent companies in so various industrial sectors in Vorarlberg, and He has studied literature at the Vorarlberg State Library and the State Archive as well as through internet. He could have interviews with the executive officers of sixteen companies with the assistance of the Chamber of Economy Vorarlberg in September, 2017, and visited their factories. In this paper, He focuses on the evolution of innovating companies in the traditional manufacturing sectors, so that it is a sequel to Yamamoto (2019 and 2020). This paper treats four companies: Rauch Fruchtsäfte GmbH & Co OG in the sector of beverages, Wolford AG in the textile industry, Collini GmbH in the surface treatment of metal and synthetic materials, and Rondo-Ganahl AG in the paper making and processing: corrugated boxes.

Three of these four companies were established by the local people, while the founder of Collini GmbH was an immigrant from Trentino in the end of the 19<sup>th</sup> century. Three companies supplied the local market in Vorarlberg with their respective product at first, while Wolff & Co. KG., which was the former name of Wolford AG, targeted the Vienna market from the beginning, transacting with a merchant in Vienna.

The four companies have actively invested in foreign countries on the basis of their own technology as well as of their respective marketing activities since the end of the Cold War. Rauch and Rondo-Ganahl directly invested especially in the former socialist East European countries. Collini established its own factories or acquired others in Austria, Germany and Switzerland. It recently invested even in Russia and Mexico, because it transacts with automotive-parts makers. Wolford also has its own factory in Slovenia.

All these companies contribute to the economy of Vorarlberg by means not only of job supply for the local people but also of training of young apprentices who wish to get qualification in various technology as skilled workers. The companies have been recognized to be excellent in training of apprentices in the framework of the dual system for the vocational education by the joint committee of the *Land* Government of Vorarlberg, the Chamber of Economy and the Chamber of Employees in Vorarlberg. This excellence is also to be found in the other companies, with which Yamamoto (2019; 2020) deals. Collini and Rondo Ganahl have been honored as an excellent company for training of young apprentices respectively even by the Federal Ministry of Economy in Austria.

While Wolford transacts with companies located now mainly outside Vorarlberg, it had developed new yarns in collaboration of local companies, and the other three have continuous transactions with other companies in this region. Collini's important customers include two large local companies which manufacture hinges for furniture: Julius Blum GmbH and Grass GmbH. Rondo-Ganahl supplies many local companies with corrugated carton. Rauch is one of its important customers. Rauch transacts with a local company dealing with industrial wastes: Locker Recycling GmbH, which acts not only within Vorarlberg but also in the other European countries. On the

other hand, Rauch transacts with Red Bull GmbH, which is a very successful energetic drink maker and allocates its headquarters in the federal land of Austria, Salzburg. Rauch is to be regarded as an OEM (original equipment manufacturer) for Red Bull and this is an important factor of business success of Rauch. Thus, we can identify business relationships among local companies, each of which has now its respective important customer companies mainly outside Vorarlberg.

Vorarlberg is prosperous undoubtedly because of its various export bases (North 1955). How could these export-oriented companies develop? In respect of the processes of evolution of the manufacturing companies in Vorarlberg, we can often identify “improvisation” and “import replacing”, to which Jacobs (1969; 1984) attaches importance for economic development of cities. We can also find the companies’ commitment to their respective hometown as well as to Vorarlberg and their offensive search behavior of business partners and markets outside Vorarlberg. In this meaning, one of the factors of resilience of regional economy, which Audretsch and Lehmann (2016: 77-100) identify in the case of Germany, is applicable also to the Vorarlberg’s economy. It is local and regional identity and simultaneous behavior of business search worldwide.

### References

- Yamamoto, Kenji (2019) Regional Economy and Its Innovative Companies —Cases of the largest four manufacturing companies in Vorarlberg, Austria—. In: *Journal of Political Economy* (Society of Political Economy, Kyushu University), Vol.86, No.1, pp.61-111, (in Japanese language).
- Yamamoto, Kenji (2020) Excellent Companies in Vorarlberg, Austria —Cases in the industrial sectors of plastic packaging, textile and transportation—. In: *Journal of Political Economy* (Society of Political Economy, Kyushu University), Vol.86, No.5-6, pp.49-84, (in Japanese language).

(Professor Emeritus, Kyushu University; Professor, Teikyo University)