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活力ある中小企業

山本, 健兒
九州大学 : 名誉教授

https://doi.org/10.15017/4492897

出版情報：經濟學研究. 88 (2/3), pp.35-71, 2021-09-30. 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活力ある中小企業

山　本　健　兒

１．はじめに
２．コンテナ用クレーン製造で市場をリードするキュンツ（有）（Künz GmbH）
３．地元大企業からのスピンアウト：ツェット-ヴェルクツォイクバウ（有）（z-werkzeugbau-gmbh）
４．EU 市場で存続戦略を推進する小規模製粉企業：フォラールベルガー・メール（Vorarlberger Mehl: Vorarlberger Mühlen und Mischfutterwerke GmbH）
５．地元ニーズに応えかつ移出を推進するフォラールベルクミルヒ協同組合（Vorarlberg Milch eGen）
６．特製ベッドの開発製造で躍進した職人企業：“ディー・コーイェ”・クリスティアン・ライディンガー（有）（“Die Køje” Christian Leidinger GmbH）
７．「スタートアップのくに（Start-up Land）」を目指す政策
８．おわりに
注
文献
英文要旨

１．はじめに

本稿の目的は、オーストリアの最西端に位置するフォラールベルク州における産業の多様性を描き出す筆者の一連の論文（山本2019；2020a；2020b；2021）の続編に相当する。これらの前稿は同州における大企業あるいはハイテク企業を扱ったが、本稿では機械工業や食品工業で活躍する中小企業の事例と、成功したスタートアップの事例とみなされている職人企業を紹介する。

いずれも2019年９月に同州経済会議所の紹介を得て訪問し、各経営者から聞き取りをするとともに工場見学を行なった。その時の記録やいただいた資料、そしてその後にインターネットを駆使して収集した資料に基づいて各社の歴史や現状を描く。そのうえで、2018年から同州経済会議所が中心となって推進しているスタートアップ推進政策についても補足的に紹介する。

フォラールベルク州は中小企業が活躍する経済という特徴を持つ地域であるという認識を、例えば1960年代から1980年代まで州首相を務めたヘルベルト・ケスラーは持っていたし、スタートアップが次々と生まれるよう支援することは州政府の重要な政策の１つであると歴代首相が認識し、実際にそれを推進してきたと言え

るが[1)]、最近のスタートアップ推進政策はそのためのエコシステムを作ろうとする経済会議所の政策である。その実際を紹介する。

２．コンテナ用クレーン製造で市場をリードするキュンツ（有）（Künz GmbH）

フォラールベルクの州都ブレーゲンツの西に隣接し、ボーデン湖に面する町ハルト（Hard）に立地するキュンツ社を、筆者は2019年９月10日に訪問し、同社 CEO のギュンター・ビショフ（Günter Bischof）から聞き取りをするとともに、同社創業者ハンス・キュンツ（Hans Künz）の娘の子で同社所有者の１人かつ経営者でもあるゲオルク・シュフ（Georg Schuch）の案内で工場見学をした。以下の記述は、特に断りのない限り、その際の聞き取りと入手した資料に基づく。

歴史　キュンツ社は、1932年に設立され、フォラールベルクに立地している機械工業企業の中で最も伝統ある企業の１つであると、そのホームページで自負している[2)]。同社社史[3)] によれば、初めてクレーンを製造したのは1936年であり、初期の顧客にはボーデン湖岸のドイツの都市フリードリヒスハーフェン（Friedrichshafen）に立地する企業があった。また1950年代には同社が製造した土木建設工事用の回転クレーンが好評を博し、そのスイスでの販路を開拓するためにチューリヒの建設機械製造企業と提携した。しかし、1954年に発行されたフォラールベルク州の企業を紹介した冊子（Eugen Ruß Verlag 1954）にこの企業の紹介記事はないので、当時のキュンツ社は注目に値する機械メーカーになっていたというわけではないと判断される。しかし1960年代には、フォラールベルク州内の製材企業や鋳鉄製造企業などにクレーンを納入したことが社史に記されている。

キュンツ社はVerlag Eugen Ruß（1972: 154）で紹介されている。当時の企業名はハンス・キュンツ機械工場有限会社（Hans Künz Maschinenfabrik GmbH）だった。フォラールベルク州の機械工業分野で最古の企業の１つであり[4)]、クレーンの生産によって、繊維工業に特化するこの州の経済を国内外で強化することに貢献していると紹介され、概略つぎのように記されている。

1970年代初めまでに生産力を絶えず拡張するとともに、スイス・ドイツとの国境地域にあるために熟練工を確保することが難しいので、労働力ポテンシャルと交通上の便宜とを考慮してシュタイアマルク州西部のグロースザンクトフローリアン（Groß St. Florian）に、工場を設立した[5)]。そして、５トンから300トンまでの各種クレーンを生産するオーストリア有数のクレーンメーカーに、ハンス・キュンツが３人の息子の協力を得て育て上げた。クレーンに関する特許を多数取得し、これを踏まえて、特にリンツ（Linz）の西郊に建設された水力発電ダム（Donaukraftwerk Ottensheim-Wilhering）や、フォラールベルク州ブルーデンツ南東の山岳地に建設された水力発電ダム（Vorarlberger Illwerke AG の Kraftwerk Rodund II）に同社製造のクレーンが用いられるというように、水力発電所向けのクレーンの開発製造に力を発揮した。クレーン生産のために必要な鉄鋼、駆動装置、伝動装置などは自社製であり、取得した特許を他社にライセンス生産を許すほどにこの分野で先進的な企業となっていた。同社がクレーンを納品した企業にはオーストリアの鉱山企業や鉄鋼企業などが含まれているだけでなく、スイスやドイツの企

業もあり、輸出比率は約50%に達していた。

しかしキュンツ社は、現在コンテナ用クレーンの生産を主たる事業としており、この分野で欧米市場のリーダーとなっていると評されている[6)]。社史によれば、同社が製造するコンテナ用クレーンを初めて納入したのは、ドイツのマインツにあるコンテナターミナル（Container Terminal Mainz）とカールスルーエのライン川港（Rheinhafen Karlsruhe）であり1973年のことだった。言うまでもなく、フォラールベルク州におけるコンテナターミナルとして1977年に建設されたヴォールフルト貨物駅で稼働するクレーンはキュンツ社製である。1978年には、フォラールベルク電力（株）（VWK: Vorarlberger Kraftwerke AG）のランゲンエク発電所に、水をせき止めるための大型鉄鋼製弁を初めて納入した。

上の記述から、キュンツ社の発展は、まずは隣接するボーデン湖岸のドイツやスイス、そしてフォラールベルク州内の建設企業や工場などのためのクレーンの開発製造で創業数年後から始まり、ついで水力発電所用クレーンの製造へ、さらにコンテナ用クレーンの製造へと展開したことが分かる。その間に、オーストリアの鉱山・鉄鋼企業が集積するシュタイアマルク州での顧客獲得やスイスとドイツの中でのフォラールベルク州に近い地域市場だけでなく、コンテナ用クレーンの開発製造によって比較的遠隔地でも顧客を獲得することによって発展したと解釈できる。

1983年発行のフォラールベルク州立地企業に関する紹介冊子に同社の記述はない。それは1980年代初め当時に同社の成長力が足踏み状態にあったことを示唆する。しかし、2019年9月に筆者が同社を訪問し、ビショフCEOから得た資料によれば、同社はコンテナターミナル装置の製造建設で欧州でも有力な企業になっていると記されているし、注6）で示したようにイギリスの港湾業界誌によって市場リーダーと評価されている。また河川や湖水で必要とされる鉄鋼装置や浚渫装置（Spezialist für Stahlwasserbau und Rechenreinigungsanlagen）の開発製造というニッチな市場でも活躍していることが、キュンツ社資料に記されている。

顧客企業を世界各国に持つ多国籍企業　キュンツ社の工場はオーストリア国内だけでなく、スロバキア東部の都市コシツェ（Košice）の南でハンガリーとの国境近くにある町ケヒネツ（Kechnec）[7)]、アメリカのノースカロライナ州ローリー（Raleigh）、イタリアのミラノ北東部郊外の町アグラーテブリアンツァ（Agrate Brianza）にもある。それだけ市場を外国に求める活動を活発化させてきたことになる。同社のコンテナ用クレーンなどを装備している顧客企業は欧州各国に存在している（表1）。つまり、同社のコンテナ用クレーンは、欧州各地での貨物積み替え地点でのロジスティクスを担う企業によって活用されているのであり、これが同社の主力事業となっている。

表1ではキュンツ社のコンテナ用クレーンが設置されたのはほとんど欧州内にとどまっており、米国ではニューヨーク市衛生局のものしか示されていないが、WirtschaftsZeit（23.1.2012）によれば、2009年にオハイオ州北西部のノースボルティモア（North Baltimore）の貨物駅（CSX）に5基のクレーンが設置されたのを初めとして、2012年にオハイオ州コロンバス（Columbus）の貨物駅でも3基のクレーン設置を、2013年10月末までにはフロリダ州ウイン

表１　コンテナ用クレーンに関するキュンツ社の顧客企業

企業名	事業内容	備　考
APM Terminals	オランダのデンハーグにある世界最大級のコンテナターミナル運営会社。横浜港でも活動。	https://www.apmterminals.com/ 2021年４月５日閲覧
BASF SE	ドイツの総合化学大企業	
CSX Intermodal	アメリカの大手貨物鉄道会社	https://www.csx.com/index.cfm/customers/intermodal/　2021年４月５日閲覧。
Deutsche Bahn AG	ドイツ鉄道	
Duisburger Hafen AG	ドイツにある河川港として世界最大級のデュースブルク港運営会社。資本の３分の２をノルトライン・ヴェストファーレン州が３分の１をデュースブルク市が出資。	https://www.duisport.de/unternehmen/ 2021年６月13日閲覧
Hupac AG	スイスの貨物列車を運行するとともに、スイス国内外でコンテナターミナルを運営する会社	https://www.hupac.com/EN/Profile-1fd4ba00　2021年４月５日閲覧。
Jernhusen AB	スウェーデンの貨物輸送会社	https://www.jernhusen.se/　2021年４月５日閲覧
Metrans a.s.	ハンブルク港の貨物取扱会社	https://metrans.eu/　2021年４月５日閲覧
New York Department of Sanitation	ニューヨーク市衛生局	
Paris Terminal SA	パリのコンテナターミナル運営会社	https://www.paris-terminal.com/en/our-company/　2021年４月５日閲覧
Port Autonome de Strasbourg	フランス、ストラスブール港（ライン川）でのコンテナターミナル運営会社	https://www.strasbourg.port.fr/?lang=en　2021年６月13日閲覧
Rail Cargo Austria	オーストリア鉄道貨物運輸企業	
Schweizer Post AG	スイスの郵便企業	
WienCont Container Terminal	ウィーンのドナウ川河川港コンテナターミナル運営会社	

資料：ビショフ CEO より入手した Künz Unternehmen Profil 及び各顧客企業のホームページ。

ターヘイヴン（Winter Haven）でのクレーン２基を設置する受注も獲得した。ニューヨーク市衛生局のためのクレーンは2012年初め時点で設置工事を推進中だったのである。キュンツ社の外国市場への輸出比率は既に2000年代に80％以上に達していたが、その多くはドイツ向けだった。しかし、2011～12年には文字通りの海外市場の開拓が進んでいたのである。

キュンツ社の顧客企業には、電解クレーン（electrolyse crane）を利用する鉱山企業あるいは鉱物精錬ないし資源回収企業も含まれる（表２）。さらに、例えばアルプスのサンゴタールトンネルの掘削など特別な用途のためのクレーンもキュンツ社は開発して顧客企業に納入した。水利工事・水利施設のためのクレーンや浚渫用クレーン8) なども含めて、特殊なクレーンの開発生産に同社は特化しているのである。

キュンツ社の成長　2010年代に入ってから、キュンツ社は着実に成長してきた（表３）。約10年間でフォラールベルク州内での雇用数が約100名増えたし、それ以外でも100名以上増えたからであり、売上高はほぼ倍増した。2013年から2015年にかけての売り上げ増加は、主としてロッテルダムのコンテナターミナル運営会社（APM Terminals）からの受注によると考えられる。

表２　電解クレーンに関するキュンツ社の顧客企業

企業名	事業内容	備　考
Asturiana de Zinc S.A.	スペインの亜鉛製造企業	https://www.azsa.es/es/Paginas/home.aspx
Boliden Mineral AB	スウェーデンの鉱山企業	https://www.boliden.com/operations/about-boliden/bolidens-history
Hindustan Zinc Limited	インド最大の亜鉛・銀・鉛採掘企業	https://www.hzlindia.com/about-hzl/overview/
Hüttenwerke Kayser	ドイツの銅リサイクル企業として最大級。	
JSC Uralelectromed	ロシアのウラル山地にある銅・亜鉛などの鉱山企業	https://www.ugmk.com/en/about/us/
Kennecott Utah Copper	アメリカ、ユタ州にある銅鉱山企業	https://www.riotinto.com/operations/us/kennecott
Mesco Inc.	三井金属エンジニアリング（株）	https://www.mesco.co.jp/about/about_mesco/
MET-MEX Penoles S.A.	メキシコの非鉄金属精錬企業	https://www.mmpenoles.com/
Minera El Abra	チリの鉱山企業	https://www.elabra.cl/el-abra
Minera Spence S.A.	チリの銅・ニッケル鉱山企業	https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.minera_spence_sa.33da464a909cfd49082176a7bcdfdeca.html
Montanwerke Brixlegg AG	オーストリア、ティロール州ブリクスルエクにある銅・銀精錬企業	Kupferkathoden & Kupferbolzen /// Montanwerke Brixlegg AG /// Unternehmen (montanwerke-brixlegg.com)
Thai Copper Industries Ltd.	タイの銅山企業	
Vale Newfoundland & Labrador Ltd.	カナダの鉄鉱山企業	http://www.vale.com/canada/EN/aboutvale/Pages/default.aspx
Xstrata Townsville	オーストラリアの鉱山企業	

資料：ビショフ CEO より入手した Künz Unternehmen Profil 及び各顧客企業のホームページ。

表３　キュンツ社の業容の推移

	雇用数		技能実習生数	売上高 百万 €	売上高 対前年変化率	投資額 百万 €	輸出比率 %
	フォラールベルク州内	州外					
2010年	160	152	13	60	-13.0		
2011年	176	164	11	68	13.0		
2012年	213	182	12	80	17.0	2.0	
2013年	213	182	16	80	0.0	1.8	80
2015年	210	185	17	92	9.6	2.3	85
2017年	262	232	17	125			
2018年	266	259	16	128			
2019年	268	266	14	110	-14.2	1.5	90

資料：russmedia（2011）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis.
russmedia（2012）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis.
russmedia（2013）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis.
russmedia（2014）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis.
russmedia（2016）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis.
Chancenland ホームページから入手した2017年時点の TOP 100リスト。
Chancenland ホームページから入手した2018年時点の TOP 100リスト。
russmedia（2020）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis. https://issuu.com/medienhaus.com/docs/2020_05_19_top_100
https://www.standort-vorarlberg.at/wisto/wp-content/uploads/2020/11/Top-100-Arbeitgeber-2020_Web.pdf
注：売上高対前年変化率の数値は依拠した資料に掲載されたものである。

ロッテルダムでは当時、約200 ha 分の敷地拡張によって港湾機能の増強が進んでおり、キュンツ社は自動スタッカークレーン（Stapelkran）を26基、鉄道用クレーンを２基受注した。これは同社始まって以来の大型受注だった（WirtschaftsZeit 9.7.2012）。この報道がなされた時よりも数年前に、キュンツ社はハンブルク港でのコンテナ用クレーンの大型受注を獲得し、当初は22基だったが後に追加されて30基となったことも上の記事に付記されている。つまり、2000年代後半にもキュンツ社は大型受注によって、それ以前と比べて大きく成長したのである。

2015年には、そのハンブルク港のブルヒャルト埠頭コンテナターミナル（Burchardkai（CTB））のための自動スタッカークレーン12基の設置を受注した（WirtschaftsZeit 30.6.2015）。さらに2016年にはモロッコのタンジール（Tangier）港のコンテナ用スタッカークレーンを32基受注した（WirtschaftsZeit 14.11.2016）。

キュンツ社の躍進の背景には、V-Research との協力関係がある。これはフォラールベルク州に立地する製造企業等18社と州政府の出資によって設立された研究開発機関であり、主としてデジタルでのエンジニアリング、フォトニクス、デザイン（Tribo design）に関して同州に立地する企業単独では推進しがたい産業応用指向の研究開発を行なっている半官半民の組織である[9)]。この機関がキュンツ社のために開発したソフトウェアによって、キュンツ社の営業マンが顧客の要望に対応して様々なクレーンを商談の際に臨機応変に提示することが可能となったのである。このソフトウェアによって、顧客に対してより的確なソリューションを営業担当者が提示できるというわけである（WirtschaftsZeit 11.4.2017）。

３．地元大企業からのスピンアウト：ツェット-ヴェルクツォイクバウ（有）（z-werkzeugbau-gmbh）

フォラールベルク州で人口規模最大都市ドルンビルンの中心部から約３㎞北に位置する工業団地の一画に立地するツェット-ヴェルクツォイクバウ社（以下、ツェット社と略記）を、筆者は2019年９月５日に訪問し、オーナー経営者の１人であるヘルマン・エーベルレ（Hermann Eberle）から聞き取りをするとともに、工場見学をした。以下の同社に関する記述は特に断りのない限り、彼によるプレゼンテーションや工場見学、そして同社のホームページ[10)]での事業内容の紹介に基づいている。

地元大企業からのスピンアウト　ツェット社は、2005年にエーベルレとヨハネス・シュトイラー（Johannes Steurer）が共同所有者兼共同経営者として設立した機械工業部門の企業である。それ以前に２人とも、ドルンビルンに本社主力工場を置く、大規模施設や野外用の照明器具システムを開発製造する大企業ツムトーベル（Zumtobel）社に勤務していた。つまり、いわゆるスピンアウトによって設立された企業である。しかし、その事業内容は照明器具を開発生産することではない。ヴェルクツォイク即ち機械工具を開発生産する企業である。その意味で、スピンアウトという用語が暗示する同種の生産部門に属する企業の局地的集積にツェット社の設立がつながったというわけではないし、同社の主要顧客がツムトーベル社というわけでもない。これとは全く無関係の産業分野の諸企業を同社は顧客としていることについては後述する。

機械工具の開発技術をエーベルレとシュトイ

ラーが身につけたのは、ツムトーベル社の従業員だった時にその業務に従事していたからである。それゆえ、自分たちの新しい企業の名称にツムトーベルの頭文字zをつけ、かつ事業が照明器具ではなく機械工具の開発生産であることを明示するためにヴェルクツォイクという一般名詞を付したのである。フォラールベルクの地元メディが発信したインターネット記事によれば、スピンアウトの際に、ツムトーベル社の資産に属していたプロトタイプ生産技術を購入して、エーベルレとシュトイラーは自分たちの企業を設立した[11)]。

事業内容　機械工具といっても、それはありきたりの製品ではなく、ハイテクノロジーを駆使して開発されるものであり、その製品分野に応じて同社の事業は次の４部門から構成されている。

z-automation（自動化技術）：これは自動車のボディー生産の際に必要とされる合成樹脂製シールを成形するために必要な工具を生産する部門である。

z-module（モジュール即ち部品）：これは飲料などの液体商品のための合成樹脂製包装容器の一部部品（例えば蓋）を成形するために必要な工具を生産する部門である。

z-prototyping（プロトタイプを迅速に成形するための３次元プリント）：これは、さまざまな金属製商品や合成樹脂製商品を大量生産する前に必要とされるプロトタイプを光造形法（Stereolithografie）と真空成形という３次元プリント技術によって迅速に生産し、顧客企業に提供する部門である。

z-microsystems（医療技術）：これは医療や生命科学の研究分野で必要とされるラブ・オン・チップ（Lab-on-a-chip）やマイクロ流路に関する技術である。

いずれも、合成樹脂の成形技術と関連している。この技術はツムトーベル社の事業のために必要だったことになるが、ツェット社の４事業部門の素描から、同社がツムトーベル社を主要顧客としていないことは明らかである。

訪問時での聞き取りによれば、ツェット社の業容は2019年時点で従業員数が200名、そのうち30名が技能実習生（Lehrlinge）、年間売上高が3500万ユーロだった。４部門のうち、自動化技術部門とモジュール部門とがそれぞれ売上高の約40％を占めていた。プロトタイプ部門と医療技術部門とは各10％であった。

こうしてみると、フォラールベルク州にはALPLA社という世界的に見て非常に有力な合成樹脂製包装容器を生産する大企業があるし、飲料生産企業もラウフ社やプファナー社のように複数あるので、売上高のうち少なからぬ部分はフォラールベルク州内での取引によっていると思われるかもしれないが、実際には輸出が2018年以前において87％を占めていた[12)]。海外市場開拓のために代理店業務を委託している企業は、聞き取りによれば、トロント、メキシコシティの北西約100㎞に位置するケレタロ（Querétaro）、サンパウロ、ドバイ、そして上海にある。

成長の直接的要因と技術基盤　ツェット社の技術が、オーストリアで発行されている３次元プリント製造分野の専門雑誌に紹介されたことがある[13)]。これによれば、同社の３次元プリント技術は2005年以来改良を加えられ、この分野でトップレベルにあるという。この雑誌が発行された2016年時点でのツェット社の従業員数は約150名、売上高2500万€と記されている。フォラールベルク州内での雇用数を基準にして企業

ランキングを公表している russmedia（2011; 2012）によると、2010年と2011年の両年においてツェット社は上位100社の中に入っていなかったが、2012年時点で従業員数136名、技能実習生20名、売上高2000万€で第66位に躍り出ていた（russmedia 2013）。それ故、同社は2011年から2012年にかけて急成長したことが明らかである。その後、2013年には第55位、従業員数150名、技能実習生22名、売上高2300万€、輸出比率84%とさらに成長したが（russmedia 2014）、2015年に第74位、従業員数150名、技能実習生25名、売上高2300万€、輸出比率87%だったので（russmedia 2016）、2010年代半ばに成長が足踏み状態になったことが分かる。

しかし注11）に示した資料によれば、同社は2017年にドルンビルン市内北部の工業団地内に約1800万ユーロを投資して本社工場を設立し、それまでのドルンビルン市内での別の場所から移転した。新社屋は従業員の労働環境として最適になることを目指して設計したという。その際に、技能実習生の教育を重視した。同社の顧客として Coca Cola、tchibo[14]、Nestlé がある。この時点での同社の業容は従業員数180名、うち25名が技能実習生、売上高2800万€だったので、2010年代半ばの成長足踏み状態から脱して、再び成長力を取り戻したことは確実である。こうしてみると、同社の規模拡大は自動車産業と飲料産業で顧客を拡大できたことによっている一方で、その技術的な基盤は売上高こそ少ないがプロトタイプ成形技術にあると解釈できる。

組織の所有構造　ツェット社は家族企業というわけではない。2人の共同経営者は親族関係にあるわけではないからである。しかし、所有と経営とが2人の手にあるのでミッテルシュタントと言える。だが、その所有は直接的な所有ではない。オーストリアの企業の所有と経営の概略に関するデータベースによると、この企業の資本を100%所有しているのは2008年12月23日に設立されたツェット-ホールディング（有）（z-holding-Gmbh）という企業である。そしてこの持ち株会社はツェット社と同じ住所に位置しており、経営者はヘルマン・エーベルレとヨハネス・シュトイラーの2人となっている。しかしツェット-ホールディングを所有するのは Firma Eberle Holding GmbH と Firma JSteurer Holding GmbH の2つの有限会社であり、いずれも2014年1月29日に設立され、それぞれツェット-ホールディングの資本の50%を所有している。さらに2人の名前を冠する各持ち株会社を所有しているのは、エーベルレとシュトイラー各個人である。ちなみにその2つの個人名を冠する持ち株会社の所在地はドルンビルンのツェット社の住所ではなく、それぞれの個人宅であると考えられる。Firma Eberle Holding GmbH はヒッティザウ（Hittisau）に、Firma JSteurer Holding GmbH はランゲンエクに位置している[15]。ヒッティザウもランゲンエクもブレーゲンツァーヴァルトの村であり、ドルンビルンのツェット社まで20km 台の距離を自動車で30分もかけずに到達できる。

4．EU 市場で存続戦略を推進する小規模製粉企業：フォラールベルガー・メール（Vorarlberger Mehl：Vorarlberger Mühlen und Mischfutterwerke GmbH）

筆者は2019年9月11日にフォラールベルガー・メール（フォラールベルク製粉所）を訪問し、同社の生産技術部長ハインツ・コルマン

(Heinz Kollmann) への聞き取りと工場見学の機会を得た。以下の記述は、特に断りのない限り、その際の聞き取りに基づいている。

原料の調達と製品の販売市場　インタビューで筆者はまず、フォラールベルクでの小麦栽培が盛んでなかったにも拘らず製粉企業があるのは何故か、と問うた。それに対するコルマンによる回答は次の通りである。小麦は自由な世界市場で取引されており、製粉企業にとって重要なのは、最良の質の穀物（Getreide）をどこから最も有利な（安価な）価格で調達するか、ということになる。例えば日本では、日清製粉がそのような姿勢で世界中から小麦を調達している。フォラールベルガー・メールは1926年に設立され、当時から現在地に製粉所を有している。しかし、それ以前にフェルトキルヒには製粉所が存在していたので、決してフォラールベルガー・メールが最初の製粉企業だったというわけではない。

同社は２種類の小麦を製粉している。一つはパン用の軟質小麦であり[16)]、もう一つはパスタのためのデュラム小麦である。後者は100％ニーダーエーステライヒ州で栽培されているものを購入している。他方、パン用小麦はオーストリア国内産が50％、ドイツ南部（ボーデン湖地域）が50％を占めている。しかし、小麦市場の価格変動によって調達先とその比重は変動しうる。その生産能力はパン用小麦粉が１日当たり110トン、パスタ用小麦粉が90トンである。ただし、技能実習先を探す若者のためにフォラールベルク州に立地する企業を紹介するホームページには、１日の製粉能力は120トンと記されている[17)]。

いずれにせよ、鉄道でフェルトキルヒまで小麦を輸送し、フェルトキルヒ駅間近に立地する同社敷地内の貯蔵庫（サイロ）の横に鉄道貨車を停めることができるので、貨車からサイロに小麦が直接搬入される。サイロに貯蔵された小麦は、工場敷地の地下に敷設されたパイプラインで製粉工場の上層階に自動的に搬送され、上の階から下の階へと、順次いくつかの製粉工程を経て小麦粉に加工される。

同社が重視していることは質の高い小麦粉を生産するということである。質の高さにとって重要なことは、第１に遺伝子組換え小麦を原料としないことである。第２に、どのような用途のための小麦粉にするのかという点で、小麦に含まれているグルテンというタンパク質の量が問題になる。パンを焼くためにはグルテンをより多く含む小麦を製粉する必要がある。他方でクッキーを焼くための小麦粉はグルテンの含有量は少ないほうがよい。また、小麦の発芽による質の劣化があるか否かを判定するためのフォーリングナンバー（Fallzahl）に関する説明もなされた。製粉はただ単に購入した小麦を粉にすればよいということではなく、製粉前のサンプル検査によって小麦の質を判定することが重要であるとの説明がなされた。

パン用小麦粉の販売市場は第１にフォラールベルクであるが、隣接するティロール州も重要市場である。パスタ用小麦粉の市場はオーストリア国内だけでなく、南ドイツやスイスにも広がっている。つまり、この企業は小麦粉を輸出しているのである。オーストリアの大規模スーパーマーケット・チェーンのホームページに掲載されたフォラールベルガー・メールに関する紹介記事には、フォラールベルクに立地するパン製造業者の80％が同社の小麦粉を高く評価して焼いていると記されている。ただし、このスーパーマーケットで扱っている同社の小麦粉は一

般家庭向けのものであり、1993年から扱っていると記されている[18]。

企業の組織構造　フォラールベルガー・メールの従業員数は10数名とコルマンは述べていたが、同社はフォラールベルク製粉所群・混合飼料（有）（Vorarlberger Mühlen und Mischfutterwerke GmbH）という企業の１部門であり、企業全体の従業員数は45名である。このことは、フォラールベルガー・メールのホームページの記載[19]と、企業の所有者及び経営者に関するFirmen ABCというインターネット情報[20]とから分かる。これらのホームページから、もともとフェルトキルヒに立地していた小麦製粉所と、同じ州内のドルンビルンに立地する飼料用穀物製粉所とが1995年に合併してフォラールベルク製粉所群・混合飼料（有）となったが、その生産物の特性を踏まえて、フォラールベルガー・メール、レンドゥレ・フッター（Ländle Futter）、レンドゥレ・ペレット（Ländle Pellets）という３つのブランドが維持されていると分かる。これらのブランドそれぞれについて独自のホームページ[21]が作成されているが、いずれも正式企業名はVorarlberger Mühlen und Mischfutterwerke GmbHとなっているのである。

この企業の代表者は２人いる。一人はフランツ・ロームベルク（Dr. Franz Rhomberg）、いま一人はベルント・エルンスト・ハーゲン（Bernd Ernst Hagen）である。前者がフォラールベルガー・メールを、後者が他の２つの事業を経営していることが、３つの部門それぞれのホームページから分かる。しかも注20）の資料から、1995年に合併して成立した企業を経営しているのはその２人であることが分かる。ただし、この企業を直接所有しているのはルステナウにあるFirma HM Holding GmbHとドルンビルンにあるFirma DFR Investment & Consulting GmbHであり、フォラールベルク製粉所群・混合飼料（有）の資本の48.5%を前者が、51.5%を後者が所有していると記されている。さらに、その２つのホールディング企業の所有者と経営者をFirmen ABCで調べると、前者をハーゲンが、後者をロームベルクが所有し経営しているということが分かる。

オーストリアのEU加盟に向けての戦略　なぜ上のような企業組織になったのだろうか。その理由はRaiffeisenlandesbank Vorarlberg（29.5.2019）のプレスリリースから分かる。この記事をVOL.at（29.5.2019）がほぼそのまま引用して報道した。その概要は以下の通りである。

フォラールベルク・ライフアイゼン銀行はそれまで所有していたフォラールベルク製粉所群・混合飼料（有）の株式資本65%を、この企業の共同代表者であるロームベルクとハーゲンに売却することを決定した。それはこの企業が家族企業であることを明確にするためだった。

そもそも、フォラールベルク製粉所群・混合飼料（有）が設立されたのは1992年のことであり、それはオーストリアがEUに加盟することが見込まれていたので、欧州の製粉大企業との競争激化が必至であり、これに備えるためだった。結果的にこの企業はその競争に落後せず、むしろ成功をおさめることができていた。その要因を２人の共同代表は、積極的な投資とこれによる効率的な生産、質が高い生産物であるが故の高い価値、そして購入者・消費者の信頼を勝ち得たことに求めている。それは２人の共同代表のノウハウと、フォラールベルクという地域を重視するライフアイゼン銀行のノウハウと

がうまく結合したからであるという。

それならばなぜ、ライフアイゼン銀行が2019年に資本を手放すことにしたのか？その理由は、フォラールベルク製粉所群・混合飼料（有）が家族企業であることを明確にするためだという。それは、2000年代末頃からドイツ経済の復活が家族企業としてのミッテルシュタントによるものであるという言説がしばしば語られるようになったことを受けて、オーストリアのフォラールベルクでも、地域の経済力の強さが地元に根づく家族企業の活躍に拠っている、との確信が州民や州政府に広まったからだと考えられる。つまり、家族企業・ミッテルシュタントというプラスイメージの創出を狙ったからであると解釈できる[22)]。しかし、前述した企業の所有構造から、ロームベルクの本業は投資コンサルタントであって製粉を家業として営んできた人物であるとは思われない。

確かに、そもそも製粉工業は装置産業であり、大規模な装置を設備した大企業でなければ大きな市場となったEUにおいて生き残れないであろうと一般的には考えられる。そのなかで、パンやパスタ、ケーキ、クッキーなどの原料となる小麦粉を生産する企業と、家畜の飼料とバイオマス発電や熱供給事業のための燃料となるペレットとを生産する企業とが合併し、それによってそれまでよりも大きな企業になったとはいえ、EU全体から見れば零細企業ともいえるフォラールベルク製粉所群・混合飼料（有）が生き残ることができたのは何故なのか。

それは、エネルギー生産に際して化石燃料に依存せず、エネルギー源の循環を維持することが重要であるという価値観、そして食品は超長期にわたって人の生命健康の維持にとって不安を引き起こさないものであるべきであり、そのためにはたとえ価格が高くなったとしても有機栽培による安全な原料から生産される食品を食べるべきという価値観が根づいているオーストリアやその近隣国が市場となっているからだと考えられる。

スイス製の製粉機　安全だけでなく、質の高い小麦粉を適正な価格で供給するためには、優れた製粉機を装備しなければならない。フォラールベルガー・メールは、スイスのザンクトガレン州西部のウツヴィル（Uzwil）に立地するビューラー（Bühler）社製の製粉機を装備している[23)]。製粉機に関する世界市場でこの会社は３分の２のシェアを持つとコルマンは言う。同社は昔からビューラー社の製粉機を用いてきたが、最近その最新鋭機を導入し、2019年３月に日清製粉の社員が、製粉機の稼働状況を見学したいといって、ビューラー社から紹介されて同社に来たと彼は述べていた。同社製粉工場の見学には、東南アジアや中国などからも来るとのことである。

５．地元ニーズに応えかつ移出を推進するフォラールベルクミルヒ協同組合（Vorarlberg Milch eGen）

筆者は2019年９月11日にフォラールベルクミルヒ協同組合の本部工場を訪問し、ライムント・ヴァハター（Raimund Wachter）専務理事に聞き取りを行なうとともに工場見学の機会を持つことができた。以下の記述は、聞き取り及び工場見学と、その後にインターネットを用いて収集した各種情報に基づいている。

EU加盟に備えた設立　フォラールベルク州

の特産物がチーズであることはよく知られている。その生産企業としてルップ（株）（Rupp AG）が競合企業のアルマ（Alma）という協同組合を傘下に収めたが、Almaのブランドが維持されていることを、2017年に筆者が行なった現地研究に際して入手したrussmedia（2016）で知っていたので、協同組合という点で同じアルマとフォラールベルクミルヒの違いは何か、と聞き取りではまず尋ねた。ヴァハターによれば、アルマは集落単位で農民が出資して設立されたゼネライ（Sennerei）という小規模チーズ生産業者が結成した協同組合だったのに対して、フォラールベルクミルヒは同州東部のアルルベルク山岳地域から最西端のボーデン湖沿岸地域にまでわたって酪農を営んでいる約500名の農民が直接出資している協同組合である。

フォラールベルクミルヒのホームページに掲載されている組合史[24)]によれば、1940年に協同組合として設立されたドルンビルン大規模酪農場（Die Großmolkerei Dornbirn：通称Gromo：グローモ）と1974年に設立されたオーバーラント牛乳舎（Milchhof Oberland）とが、1993年に合併してフォラールベルクミルヒ協同組合が設立された。グローモは1980年にブレーゲンツ酪農場を合併して、州内での牛乳生産のシェアを60％に伸ばしていた。他方、オーバーラント牛乳舎は、ブルーデンツ酪農場とフェルトキルヒ酪農場とが合併した協同組合であり、約20のゼネライを擁していたし、1976年にはランクヴァイルのゼネライを合併していた。

つまり、フォラールベルク州全域にわたって酪農家の出資によるフォラールベルクミルヒ協同組合が成立したのは1990年代であり、さほど古いことではない。前述したアルマがハルトに、民間企業としてチーズ生産の中規模企業になっていたルップ社がヘールブランツ（Hörbranz）に存在していた。両企業ともにチーズ生産を専業としており、生乳は生産していない。これに対してフォラールベルクミルヒ協同組合は牛乳生産を主として、これにチーズ、バター、ヨーグルトなどの酪製品も生産している。

フォラールベルクミルヒ協同組合史の記述からすると、州全域にわたっての酪農家を組合員とする酪製品生産企業を1993年に設立したのは、オーストリアのEUへの加入によって激化するEU既加盟国の酪製品企業との競争に備えるためだったと推察される。EUへの加盟がフォラールベルクの牛乳市場をオーストリア国外の諸企業に対して開くことになるので、「レンドゥレ」（“Ländle”）というブランドを確立するために1900万€の投資計画を1994年から1995年にかけて実行した、と協同組合史に記されているからである。そのもとになった協同組合の中ではドルンビルンのグローモが最大規模だったが、本社工場はフェルトキルヒに置かれ、ここで新工場が完成したのは1999年のことである。

出資者である農家数は2009年には630戸あったが（WirtschaftsZeit 27.5.2010）、2011年の584戸（WirtschaftsZeit 31.5.2012）、2012年の583戸（WirtschaftsZeit 23.5.2013）、2013年の566戸（WirtschaftsZeit 22.5.2014）、2014年の561戸（WirtschaftsZeit 28.5.2015）へと漸減してきた。2016年の生乳供給農家数は502戸という報道がある一方で（WirtschaftsZeit 14.12.2016）、協同組合のホームページ[25)]には2020年時点での組合員農家数・生乳供給農家数は502戸と記されている。そうだとすれば、組合員数の漸減は下げ止まったことになる。しかし502戸のなかには酪農経営から撤退したが組合員として継続している世帯もあると考えられる。WirtschaftsZeit（1.6.2017）

によれば、2016年時点で474戸の酪農家が生乳を供給していると記されているからである。

フォラールベルクで家族農業を営む小農は、約3500戸に上る（Amt der Vorarlberger Landesregierung. Abteilung Landwirtschaft und ländlicher Raum 2020: 2, 30）。もちろん、酪農家はそのうちの一部である。Alp という概念[26]で捉えられた数は1980年代末から500台で推移し、2019年には518あったので、アルプ経営農家のほとんどすべてが組合への出資者になっていると考えられる。

販売市場　2010年代においてフォラールベルクミルヒ協同組合の従業員数は120名前後、技能実習生数も７名前後で安定している。それは、同社にとっての市場が主としてフォラールベルク州内あるいはオーストリア国内にあるためであり、必需食品として景気変動に左右されにくいからであろう。しかし協同組合は輸出にも力をいれており、輸出比率は20％台後半に達している。主たる輸出先はドイツ、ベネルクス諸国、イタリアである（WirtschaftsZeit 15.3.2014）。その輸出比率は、チーズ生産に特化しているルップ社の90％と比べると著しく低い。組合の製品の中では賞味期限の短い牛乳の比重が高いので、販売市場の地理的広がりが限定されているからである。しかし同社の売上高は徐々に増えてきている（表４）。

また、2019年における投資額がそれ以前に比べて大きく増加しているのは、「多世代プロジェクト」と命名された投資によっている。これは、チーズ生産力を増強するためであり、チーズを熟成させるための貯蔵庫（ケーゼケラー即ちチーズセラー）、出荷前にチーズを包装するための自動機械設備、そして出荷前のタワー式自動化倉庫を建設するためである。これらの設備が完成すれば、それまでの600トン生産能力が倍増するという投資である。その起工式は2017年10月末に行なわれ、2019年に完成した。そうすると年間のチーズ生産量は3600トンとなるので、熟成期間は平均して約４カ月ということになる。タワー式自動化倉庫の高さは23メートルあり、そこに大きな円筒形のチーズ３千個分を保管できるというものである（WirtschaftsZeit 31.10.2017）。これだけの投資をするということは、牛乳に比べて賞味期限がはるかに長く、かつ輸送しやすいチーズの輸出あるいは国内他地域への出荷増を見込んでいるからである。

高い品質　フォラールベルクミルヒ協同組合が生産する酪製品は遺伝子組換え技術とは無縁

表４　フォラールベルクミルヒ協同組合の業容の推移

	雇用数		技能実習生数	売上高 百万 €	売上高 対前年変化率	投資額 百万 €	輸出比率 %
	フォラールベルク州内	州外					
2010年	118	—	6	40	5.0	1.1	
2011年	122	—	7	44	10.0	3.5	
2012年	121	—	10	45	2.0	0.5	
2013年	119	—	7	49	9.0	0.8	29
2015年	123	—	8	49	0.0	1.0	26
2017年	121	—	7	50			
2018年	123	—	8	51			
2019年	127	—	7	52	3.0	11.6	28

資料：表３の資料と同じ。

の地元酪農家が生産する生乳を原料としているので高品質であるということが、同組合のホームページで強調されている。「レンドゥレミルヒはたくさんの価値ある栄養素を含む高価値自然食品です Ländle Milch ist ein hochwertiges Naturprodukt mit vielen wertvollen Inhaltsstoffen.」というキャッチフレーズが、そのホームページの「生産物 Produkte」というボタンをクリックするとその詳細な説明をする画面の中に記されているし[27)]、「知る価値あること Wissenswertes」というボタンをクリックすると、遺伝子組換え技術とは無縁であることを強調するいくつかのウェブサイトに導く画面になっている[28)]。

フォラールベルク州には「レンドゥレ高品質生産物マーケティング(有)」(Die Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH（LQM））という企業があり、これが同州農業会議所と協力して良質農産食品を「レンドゥレ品質証明 Ländle Gütesiegel “i luag druf”」という文言を用いて認定している。この品質証明をフォラールベルクミルヒ協同組合は受けている[29)]。またオーストリア全国レベルで「農産物市場オーストリアマーケティング（有）」(AMA: Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH）という企業からも、同協同組合は遺伝子組換え技術と無縁で有機栽培になる農産物を原料とする食品を生産しているという品質証明を受けている[30)]。さらに「遺伝子組換え技術から自由な作業共同体」(ARGE – Gentechnik-frei）という組織からも、同様の認定を受けている[31)]。

WirtschaftsZeit（27.5.2010）によれば、フォラールベルクミルヒ協同組合は2010年初め以降において遺伝子組換え技術を全く用いずに生産しているこの州最初の食品生産企業であり、消費者に対しては真正で自然な酪製品を保障し、農家に対しては牛乳1kg当り0.8セントの費用支出を補償しているとのことである。そして2009年8月以来、24戸の有機酪農家が年間約200万kgの生乳を協同組合に供給しており、組合生産になる牛乳のうち約10%がビオミルヒ（Biomilch）即ち有機牛乳として販売されているとして、その自然食品としての質の高さが強調されている。そのためでもあろう、フォラールベルク州民に対する消費財ブランド調査において、ラウフ社のジュースなどを抑えて親しみのある食品トップとして認識されていることが明らかとなった。そしてアメリカのウィスコンシン州で2010年3月に行なわれたチーズ世界品評会において、2000種類を超える出品チーズの中で、同組合のモストチーズ（Mostkäse リンゴやナシの果汁を含む3か月熟成チーズ）が銀メダル即ち第2位に選ばれた。

その後も、世界的あるいはオーストリア国内でのチーズ品評会において、組合は高い評価を受け続けている。2011年には同組合のレースチーズ（Räßkäse 麦芽、ナッツ、炙玉ねぎなどを含む5か月熟成チーズ）がAMAの主催する品評会で「チーズ皇帝 Käse Kaiser」の栄誉に浴したし、アメリカでの世界チーズ品評会でモストチーズが再び銀メダルを獲得した（WirtschaftsZeit 31.5.2012）。2012年にはイギリスのバーミンガムで開催された世界チーズ品評会でワインチーズ（Weinkäse 1週間に2回赤ワインに付け込む3か月熟成チーズ）が金賞を受賞し、モストチーズがAMAから「チーズ皇帝」の称号を与えられた（WirtschaftsZeit 23.5.2013）。2013年には州南東部の山岳地域の名前をとって「クロースターターラー（Klostertaler　修道院の谷という意味でパイナップルやパッションフルーツの香りがする7か月熟成チーズ）」と名づけられたチーズが「チーズ皇帝」に、そして世界チーズ

品評会で2700種類を超えるチーズの中から特別金賞を受賞した（WirtschaftsZeit 22.5.2014）。2014年にもこの商品が、再度「チーズ皇帝」と世界チーズ品評会での金賞とを獲得するとともに、同社のワインチーズもまた世界チーズ品評会で金賞を授与された（WirtschaftsZeit 28.5.2015）。

ドイツ語圏では、数ある種類の牛乳の中で「ホイミルヒ（Heumilch 干し草牛乳を意味する）」という特別なカテゴリーがある。ホイミルヒとは、夏は牧草地の自然の草を食べ、冬は干し草を食べる乳牛から搾った牛乳のことを意味する。サイロ貯蔵になる発酵飼料を食べた乳牛から搾った牛乳はホイミルヒとみなされない。ホイミルヒを用いて生産されたチーズに関するオーストリア国内での品評会において、組合が生産する10カ月熟成になるベルクチーズ（Bergkäse ベルクは山岳という意味であり、フォラールベルガーベルクケーゼという地理的表示がEUによって認定されている。ただしベルクケーゼには別の地名、例えばアルゴイ Allgäu が冠せられるものもある）が「ドイツで最も愛好されるオーストリアチーズ」の部門で表彰された。実は組合の牛乳や乳製品はすべてホイミルヒを原料としており、しかも牧草は遺伝子組換え技術を用いたものではないし、有機栽培になる草を食べた乳牛から搾った牛乳を原料とするものはBiomilchと食品表示できるので、そうした乳製品も同社が生産していることは前述したとおりである。ホイミルヒを生産する地域はオーストリアの中でフォラールベルク、ティロール、ザルツブルク、オーバーエーステライヒの４州だけであり、同国内の乳製品のうち15％しかないし、欧州全体では３％にしかならないという（WirtschaftsZeit 1.12.2015）。

2020年の「チーズ皇帝」の称号をめぐるオーストリア国内での品評会に同国の23のチーズ生産業者から199種類のチーズが出品され、その中で８社10種類のチーズがなんらかの賞を獲得した。その中で組合のワインチーズが「ドイツで最も愛好されるオーストリアチーズ」部門で、アルルベルガー（Arlberger 55％の乳脂分を含むクリーミーな５か月熟成チーズ）と名づけられたチーズが「濃厚スライスチーズ」部門で受賞した。１社で複数の賞を獲得したのは組合のほかにもう１社しかなかった[32)]。

フォラールベルク州首相のマルクス・ヴァルナー（Markus Wallner）が同社を2014年に視察した際には、同州にとってこの協同組合が「農業戦略2020年“エコラント・フォラールベルク―地域的かつフェア”Landwirtschaftsstrategie 2020 ‘Ökoland Vorarlberg – regional und fair’」という州政府の政策を実現するうえで極めて重要な役割を果たしていると高く評価した（WirtschaftsZeit 15.3.2014）。それはEUやオーストリア政府からの助言や補助金に依存するのではなく、協同組合自身の努力に拠っている、ということも州首相は高く評価した。

上の記述からフォラールベルクミルヒ協同組合のチーズの品質がルップ社やこれの傘下に入ったAlmaのチーズに比べて高品質であるという印象を読者には与えたかもしれないが、実は両社のホームページ[33)]をみると、いずれも世界及びオーストリア国内での品評会で何度も受賞しているし、自然のエコロジーを重視したチーズ生産という認定を各種機関から受けていることが分かる。したがって品質に大きな差はないと考えられる。

ベルクケーゼは特定企業の特定商品に関するブランド名ではないが、例えばワインチーズやクロースターラーなどの商標はフォラールベル

ク協同組合固有のものと考えられる。いずれにせよ、組合生産になるチーズにはレンドゥレというフォラールベルク州を意味する単語がチーズの名称の前に刻印されており、他社製品との差別化を図っている。筆者は工場見学の後に、組合のチーズを数種類試食したが、確かにワインチーズは独特の風味があったし、美味だった。

フォラールベルクにはかつても現在も、特にブレーゲンツァーヴァルトにはチーズを生産する小規模のゼネライが、村ごとに存在していると言ってもよい。その中にはルップ社の傘下に入ったものもあるが、独立性を維持しているものもあると思われる。そうした小規模職人企業間の品質をめぐる競争や、州内では大規模チーズ生産企業となったルップ社、Alma 社、フォラールベルクミルヒ協同組合の間で競争がなされてきたことが、少なくともドイツ語圏で高い評価を得るチーズ生産地域という評判をフォラールベルクが獲得したし、その評判を維持できていると解釈できる。とはいえ、欧州諸国では、それぞれの国内での各地域特産のチーズがひしめいており、オーストリア国内他州や欧州内他国に比べてフォラールベルク州内で生産されるチーズが格段に高い品質を獲得維持しているかどうかは筆者の調査不足の故に確言できない。とはいえ、フォラールベルク州民がこの地域の特産物としてまずチーズを挙げるのは確かである[34]。

6．特製ベッドの開発製造で躍進した職人企業：“ディー・コーイェ”・クリスティアン・ライディンガー（有）（“Die Køje” Christian Leidinger GmbH）

独特の商品とそのブランド化　Køje（コーイェ）とはドイツ語に訳せば schlafen gehen 即ち「寝床に入る」という意味のデンマーク語である。英語に訳せば寝台という名詞になる。つまりこの企業はベッドを製造する小規模の職人企業である。ただし、それは普通のベッドではない。オーストリアの山岳地帯の植生であるマツ（Zirbe ツィルベ）を素材として金具を一切用いずに製造するベッドである。フォラールベルク州南東部の中心都市ブルーデンツに立地するこのベッド製造職人企業を筆者は2019年９月４日に訪問し、オーナー経営者であるクリスティアン・ライディンガー（Christian Leidinger）から聞き取りをするとともに、工場見学をした。以下はその際の聞き取りにもよっているが、主としてあるメディアでの彼に対する2017年２月のインタビュー記事[35]に基づいている。なお、2019年時点でのコーイェの規模は従業員数18名、売上高271万 US ＄であり、法人化したのは2017年であるが、職人企業としての創業は1961年、祖父によってである[36]。

ツィルベという種類のマツの香りに癒されて人は心地よい眠りにつくことができるということは、オーストリアのグラーツにある研究所(Joanneum Research)[37]によって科学的に証明されているという。マツの中にある芳香油(ätherische Öle）が有機体を安らかにさせる効果を持つので、それを材料として製造されたベッドは、その上で眠る人の心臓の鼓動が一晩に3500回分抑えられることになるので健康にもよいとされる。

ライディンガーが企業名にドイツ語を用いずにデンマーク語を用いたのは、北欧の木製家具が人の健康にとって優れた機能を持ち、かつデザインも優れた高級家具であるというイメージがドイツ語圏に行き渡っているからである。健

康、持続性、デザインの３つを兼ね備えるのがコーイェだというのである。木製家具は長期の使用に耐えるので世代を超えて利用されうるし、場合によれば修理によって新品同様の製品に生まれ変わりうるので、持続性も謳うことができるというのである。

この企業は大人用ベッドだけでなく、乳児用ベッドや、寝室に備えるべき木製家具も製造する。いずれも金具を一切用いずに、木材どうしの嚙み合わせでしっかりとした家具に組み立てている。木の幹と枝との継ぎ目は板材にすればどうしても「ふし」になるが、これがベッドの表面に現れないような工夫の板材にしている。しかも金具を用いずに木材どうしの嚙み合わせだけで頑丈なベッドを製作する方法は特許にしている。したがって、コーイェが製造するベッドは他社が模倣できるものではない。

新製品のアイデア実現とマーケティング　そのようなベッドを製作したいとライディンガーが考えたのは、自身が幾度か椎間板ヘルニアを患った際に通常のベッドだと安楽に眠ることができない体験をしたからである。

彼は父が経営していた職人企業を、父の突然の死を受けて2004年に継承した。上記のベッドを製造して販売することに成功したのは、家業継承よりもかなり後のこと、2012年以降のことである。販売は、口コミとホームページだけにまず頼った。しかしライディンガーはマーケティングについて疎く、当初の販売量は成功と言えるほどでなかった。その後、ブランド・コミュニケーションのスペシャリストとして社会的メディアで活躍しているニコレ・ヘルプ（Nicole Herb）という女性によるマーケティング支援によって、次第に最終消費者からの直接の引き合いが増え、売り上げが増加した。そしてオーストリア内だけでなく、ドイツ語圏全体にコーイェの名前とその製品が知られるようになってきているとのことである。

ライディンガーが期待する顧客は、デザインを重視し、持続性と地域に根差している製品を高く評価する人たちである。人々の生活様式のなかで食生活が環境に大きな影響を与えることは広く知られているが、どのような家具を用いるかということも環境意識に左右され、それゆえ家具が何を素材としてどのように生産されるのか、使えなくなった時にそれがどのように取り扱われることになるのかといったことを消費者が批判的に問うことをライディンガーは高く評価する。以上のように、ライディンガーは前記のインタビュー記事の中で述べている[38)]。

度重なる受賞　コーイェは2015年11月19日に、ウィーンで開催された “futurezone Awards 2015” において Maker Award powered by Axians を受賞した[39)]。このことを報じたフォラールベルクのインターネット配信記事には、ベッドの売り上げ増加に貢献したニコレ・ヘルプと立ち並ぶライディンガーの写真が掲載された[40)]。同年の12月には、オーストリア経済会議所による事業として「クリエイティブ経済」による企業支援プロジェクトが発進した。これは、特徴ある企業を数分間のビデオで紹介するというものである。これにコーイェが採択されたと、WirtschaftsZeit（4.12.2015）はライディンガーとヘルプの写真とともに報じた。こうした受賞などによってコーイェの名前とその商品がオーストリア国内で広く知られるようになったと考えられる。さらにコーイェは大人用のベッドだけでなく、独自デザインの乳児用ベッドも開発し、

ヨレ（Jølle）と名づけた。これが2019年にドイツデザイン賞で金賞を受賞した[41]。

木工デザインの専門雑誌による顕彰事業「今年の家具工房 Tischlerei des Jahres」に、コーイェは2017年初めに選ばれた。これもコーイェがドイツ語圏内でさらに広く知られるようになったきっかけである（*Vorarlberger Nachrichten* 7.1.2017）。その木工デザイン雑誌のホームページには、前述したベッドの特徴とともに、概略以下のことが記されている[42]。

ライディンガーの家具工房はコーイェという名称で「健康な睡眠」をテーマとしている。金属を使わずにベッドを生産するために、１か月間で約40 m^3のマツ材を16名の従業員がブルーデンツの工房で加工する。ドルンビルンとウィーンのショールーム、インターネット、メディア、展示会などを活用して、フォラールベルク州を超えてより広い世界で顧客を獲得している。近いうちに、より大きな建物に工房を移転する。あるホテルから124台のベッドの注文を受けたばかりである。

ライディンガーは木工家具製造工房の３代目となってからしばらくの間、顧客から注文を受けたものはどんなものであれ生産するということで、地元の建設業者から窓枠、ドア、家具などの注文を受ければそれに応えてきたが、価格を買いたたかれるということを経験した。経済的な危機が訪れればそもそも注文が来なくなるし、どんな場合にもライディンガーよりも安い価格で生産を引き受ける家具製造業者がいるのが常だった。

あるとき、よい睡眠ができるベッドを作りたいというアイデアが沸いた。そのベッドは頑丈で、まっすぐで、金具を使わず、組み立てに作業機械を必要としないもの、というアイデアだった。このアイデアを膨らませて、材木の噛み合わせだけで組み立てる方法の開発に取り組み、成功した。ライディンガー自身はわずか44秒で組み立てることができる。各種の展示会でそれを実演したが、それによってベッドが売れるようになったわけではない。相変わらず、建設業者の注文を受ければなんでも生産するという毎日が続いた。しかしある時、分野横断的なクリエイティブワークショップに参加してニコレ・ヘルプと知り合いになり、彼女の協力を得て、インターネットや社会的メディアを通じてマーケティング活動を推進することができた。いくつものコンテストに応募し、そこで受賞を重ねるという経験を積むことができた。

2012年にドルンビルンに販売店を開設し、さらにウィーンにショールームを開設した。窓枠やドアなど、建設業者の注文を受けてなんでも生産する家具職人ではなく、何世代にもわたって利用されうるベッドを生産して販売するために、コーイェという名前をその工房につけた。さらに寝室にふさわしい収納棚やナイトテーブルも生産するようになった。持続性・社会的責任・良質の３つが兼ね備わる木工家具を生産すること、即ち世代を超えて使われうるベッドを生産することがコーイェにとっての関心事である。

以上のように木工デザイン雑誌でコーイェが紹介された。

強い環境意識　コーイェについては、持続可能性・環境保全・有機栽培ないし無農薬栽培による食品・フェアトレードをモットーとして、インターネットで隔月に生活全般に関わる情報を掲載する雑誌を発行するメディア企業ビオラマ（BIORAMA）[43] も注目し、2018年秋にライ

ディンガーへのインタビュー記事[44]を掲載した。そこから、以下のことが分かる。

ベッドの素材となるZirbe（マツ）はアルプス特有の樹木であり、オーストリア国内では国有林の中にあり、伐採されればその後に同じ樹種が植林されている。コーイェが用いるマツは、輸送費をかけないために、ボーデン湖近隣で伐採されるものが多く、地元のフォラールベルク産やティロール産が多いが、スイス東部、バイエルン、東ティロール、イタリアの南ティロールのマツも用いている。しかし国内のシュタイアマルクやケルンテンからは輸送費がかかるために、コーイェは取り寄せていない。

マツそのものは高価な樹木ではないが、コーイェのベッド１台の価格は2000～4000€とかなり高くなる。クルミの木のような固い樹木を素材にしてベッドを生産しても同程度の価格になり、これだけ高価になるのは生産にかかる時間、即ち労働コストが高くつくからである。木製ベッドは素材の価格よりもむしろ労働コストに左右されるというわけである。

コーイェによるベッドの生産量は月産100台であり、そのために約50m^3のマツを加工している。つまり2016年当時と比べて生産量が1.25倍になったと判断できる。木製ベッドの素材はブナとする場合がドイツ語圏では多いので、マツを利用するコーイェは健康によいという点を強調し、かつ数世代にわたって利用可能ということを強調して、差別化された商品を生産していることになる[45]。

ドイツ市場への参入　ビオラマによるインタビューを受けた2018年秋時点で、コーイェのベッドの販路は、約２分の１がボーデン湖周辺地域、残りの半分がその他のオーストリア国内だった。しかし、中国に販路を広げる試みをしたばかりであり、ミュンヘン経由で数台のベッドを送る予定であることが、そのインタビューで述べられている。

ところで、注36）に示した資料によれば、コーイェの関連企業にクラーレンブルン工場不動産（有）（Fabrik Klarenbrunn Immobilien GmbH）がある。クラーレンブルンとはブルーデンツ市内とはいえ郊外的位置にある地区の名称であり、クラーレンブルン工場とはフォラールベルクで最も伝統ある繊維工業企業であるゲッツナー繊維（株）の紡績工場のことを意味していた。コーイェの工房は2017年11月15日以来、そのかつての紡績工場のなかにある[46]。つまり、ライディンガーは紡績工場をその敷地も含めて購入し、工場建物の一部を本社工房としたのである。紡績工場建物は大規模であり、家具製造のために必要な面積を大幅に上回るので、ライディンガーは建物内部の一部を他の企業４社、即ちセカンドハンドショップのCarla Store[47]、園芸用LEDの開発生産企業SANlight[48]、養蜂職人企業Ländle Imker[49]、装飾用陶房のKARAK Tiles[50]に貸している。これらの企業はいずれも若く、かつ環境保全を重視する企業であるといってもよい。貸主としてのライディンガーの思想が、借主の選定にも反映したのではないかと考えられる。

クラーレンブルンに本社工房を移転する前に、コーイェが直営店をドルンビルンとウィーンに配置したことは前述したが、さらに移転後の2018年にはドイツのノルトライン・ヴェストファーレン州バートミュンスターアイフェル（Bad Münstereifel）とハンブルクで、それぞれの地元商店に販売を委託するようになっている[51]。前者はボンの南西約40 kmに位置する小

さな町である。

WirtschaftsZeit（19.6.2019）によれば、コーイェがハンブルクの家具職人企業と連携してポップアップストアを開設したのは2018年12月である。これは2019年６月に常設店舗となった。その店舗所有者はハンブルクの家具職人であり、ブルーデンツで生産されたマツ材ベッドを販売するという契約をライディンガーと締結した。当時のコーイェの従業員数は20名となっていた。ドイツでの店舗は２番目と書かれているので、最初は2018年９月にバートミュンスターアイフェルに開設した店舗ということになる。

週休３日制の導入　コーイェは、2019年８月から、それまでの週５日間40時間勤務から、給与変更なしで週４日勤務体制に変えた。ただし、８月からの２か月間は試験的な導入だった。その結果、従業員はその勤務条件の方がよいと判断したので10月から正式の勤務条件となった。その理由は自由時間が多いという良好な労働条件を提示することによって従業員を確保できるという考えからきていることもあるが、同時にそのことによって暖房費を節約してCO_2の排出を減らせるからでもある。１週間37時間労働にしたので１日当たり９時間強の労働時間ということになる。職人企業は一般に求人を満たすことが難しいし、土曜日も働かざるを得ないことが多いので、コーイェの勤務条件は魅力的に感じられるはずであるという。

ついでながら、ベッドを製造する際に出てくる端材は、チップ状に砕かれてクラーレンブルン工場全体の暖房燃料として利用されているし、そのための暖房装置をライディンガーは投資したことが、筆者の工場見学の際に提示された。またチップ状になった端材の一部は専用の袋に入れられ、睡眠の際にこれをベッド横に置いて安眠に資する道具として販売されている。

７.「スタートアップのくに（Start-up Land）」を目指す政策

2019年９月の現地調査のために、筆者はフォラールベルク経済会議所に活力ある中小企業を訪問インタビューしたいという希望を伝えておいた。そうしたところ、同会議所は2018年に発進させたばかりの「スタートアップのくに」プロジェクトを推進しているユリア・グラハンマー（Julia Grahammer）らの活動を見学する機会を設けてくれた。そこで筆者は、ブレーゲンツァーヴァルトという山間アルプス地域のアンデルスブーフ（Andelsbuch）村にある多目的飲食店イェスラル（Jöslar）で2019年９月５日（木）午前８時30分から開催された「スタートアップラント朝食会」に参加した。この朝食会はFAQ Bregenzerwald[52] との共催になり、イェスラルはブレーゲンツァーヴァルトのプロモーション事業に関与している飲食店でガウメンキーノ（Gaumenkino 即ち食通映画館）を標榜しており、映画鑑賞や各種イベントが可能な飲食店である。

ここでは50平方メートル程度しかないと思われる酒場コーナー（生ビールなどを提供するカウンターが設置されている部屋）に約60人が集まってびっしりと並べられた椅子に座り、ウィーンでスタートアップをビジネスエンジェルとして支援しているアンドレアス・ヴィースミュラー（Andreas Wiesmüller）[53] の講演と、参加者との質疑応答がなされた。それが終わると、参加者には立食形式で朝食に相当するサンドイッチやコーヒーなどが無料でふるまわれ、既知未知構わずに自由に歓談するという催物だっ

た。集合時間と解散時間は一応設定されていたが、ヨーロッパではよくあるように、会場への到着も退出もそれぞれ自由だった。参加者はむろん若い人が多かったが中年とおぼしき人たちも決して少なくなかった。いずれにせよ、ウィークデイの午前早い時間の催し物に参加できるということは、自営業者かまたは失業者ではなかろうかと思われる。参加者が記帳登録する場所は用意されていなかった。このような朝食会は2019年当時1カ月に1回程度の頻度で、州内各地を順番に巡って開催された[54]。

スタートアップ政策の狙い　「スタートアップラント・フォラールベルク」という事業の発進会は2018年4月10日にフォラールベルク経済会議所によってドルンビルンのコンラート・ゾーム（Conrad Sohm）[55]で挙行され[56]、これに約200名の若者が参加した[57]。スタートアップとはベンチャー企業とほぼ同義とみてよい。ラントは「くに」を意味する普通名詞であり、州と言い換えることができる。フォラールベルクは特段長い歴史をもつ独自の「くに」だったわけではなく、かつてはオーストリア・ハンガリー帝国の領土に含まれていたとはいえ、幾人もの封建領主の領地に分断されていたし、19世紀初めに短期間ではあったがバイエルン王国に組みこまれたこともある。オーストリア帝国に復帰してからはティロールのインスブルックに配置されたオーストリア皇帝の代官の支配を受けながら、19世紀半ばに独立したラントと認められて以降、徐々にひとつの「くに」としての一体感を住民が持つようになったところである（Pichler 2015）。その19世紀に、オーストリア帝国内で繊維工業に特化する「くに」として注目され、「繊維の国（テクスティールラント・フォラールベルク Textilland Vorarlberg）」と自称するようになった（Nägele 1949）。これ以降、フォラールベルクの特徴を指す用語と組み合わせて、「〜〜ラント・フォラールベルク」と自らをオーストリア国内他州に対して、あるいは広くドイツ語圏内の他地域に対してプロモートすることが多くなっている。つまり、「スタートアップラント・フォラールベルク」とは、企業家が自己の夢あるいは志を実現しやすい場所であることを謳う標語ということになる。

この事業はスタートアップ文化を州内に根づかせることを目的としており、既に創業して活躍している若者たちの協力を得て、州内で企業家精神の醸成を図るために、経済会議所がそのための部署を設けて専任職員を配置した。自身がスタートアップを実践し、かつこの事業の主導者の1人として関わっているトーマス・ガブリエル（Thomas Gabriel）[58]は、フォラールベルクには活力あるスタートアップのための場が欠如していると断じ、創業を志す人あるいは創業したばかりの人のためのサービス事業に従事している経済会議所職員ペーター・フラッチャー（Peter Flatscher）は、「工業のくに」であり「ツーリズムのくに」でもあるフォラールベルクを、皆で協力して「スタートアップのくに」にもすることを目指している、と述べた。

シリコンバレーをモデルとする「スタートアップのエコシステム」という言葉が人口に膾炙するようになっており、マイクロエレクトロニクスやICTなどの先端技術分野に限定しているわけではないが、フォラールベルク州の若者が次から次へと自ら事業を起こすような風土を醸成しようというのである。そのためのエコシステムを確立することが、「スタートアップラント・フォラールベルク」事業の目的と言える。その

具体的な方途は、まずスタートアップを実践している人たちと、それに関心ある人達との交流の場を作るということであり、それゆえロックコンサートなどが行われる施設を会場として発進会を催したものと推測される。既にスタートアップして成長途上にある人は、スタートアップしたばかりの人々やそれを志している若者たちのメンターあるいはアドバイザーとして活動することが期待されている。

以上の内容の記事（*Die Wirtschaft* 13.4.2018a）には、既にスタートアップして活躍している人物たちのコメントがいくつか掲載されている。その中には、本稿で紹介したベッド製作職人ライディンガーもいる。そのコメントは次の通りである。「我々は寝室というテーマの中に我々の生産物を保持し続けたいと考えている。人々がそれによって成長し生活するものを我々は作りたいのだ。」この言明がスタートアップ文化とどのように関わるのか、いま一つ解釈し難いが推測するに、事業を起こすためには狙いを定めてパッションをもって取り組むことが重要だということであろう。

上記の記事に関連して、この州におけるスタートアップ文化に関する約100名へのアンケート結果が経済会議所広報誌（*Die Wirtschaft* 13.4.2018b）に掲載されている。100名の内訳は、フォラールベルク州でスタートアップした人が60％（その内訳はオンラインプラットフォーム設立者が37%、ICTとソフトウェア開発35%、サービス業21%、商業15%、合計が100%を超えるのは重複があるからであろう）、そうした企業の従業員が８%、スタートアップ助言者が11%、投資家が６%、スタートアップに関心を持つ人たちが15%となっている。アンケートの結果、創業の場所としてフォラールベルクという地域環境に関する総合的評価は７点を最高点とする評価軸の中で4.5点であり、やや良い、と認知されていることが明らかとなった。創業の動機として最も多い回答は39%の自己実現であり、ついで28%の良いアイデアを持っているから、というものだった。

創業のために必要な資金調達環境については７段階評点で3.26であり、やや悪いと評価された。また創業する際に必要とする従業員の獲得がフォラールベルクでは容易かという問いに対して3.30であり、同じくやや悪いという評価となった。特にITの専門能力を持つ人材の獲得が必ずしも容易でないとみる人が多い。これはバハマンエレクトニク（有）のツァンゲルルCEOの認識と同じである（山本2021: 34）。フォラールベルク州がスタートアッププラントとなるためには規模が小さすぎ州の構造もさほどでなく、そもそも企業家精神のマインドセットが乏しいし、ベンチャーキャピタルが少なく、エコシステムとして脆弱とみている人が多い。とはいえ、この州は経済力が強く、欧州の中央に位置しているという地理的条件があり、生活の質が高く、プレイヤーのネットワーキングがうまくなされているのでスタートアップにとっての条件が良好という評価もあった。

スタートアップのための良好なエコシステムをつくるためには、ベンチャーキャピタルや支援金へのアクセスをよくすること、貸オフィスや貸し作業場などをもっと多く整備すること、コミュニティのより活発なネットワーキング、スタートアップに適したサービスの更なる拡充が、フォラールベルクという場所（Standort）を改善するために必要とするということが回答から読み取れる、というまとめがなされている。

スタートアップ政策は全国規模で推進　スタートアップ政策はフォラールベルク経済会議所が独自に推進しているわけではない。オーストリア全国レベルで発進した政策であり、スタートアップを増やすことが2017～2018年にかけて重視されたのである。しかもオーストリアがこの点で先進的というわけではなく、むしろドイツ、スイス、オランダなどで既に推進されていたスタートアップ政策に倣ったものである。そのことは、2018年に発刊された『オーストリア・スタートアップモニター2018年』という冊子（Leitner et al. 2018）[59] の前書きから分る。

その前書きは、オーストリア技術研究所（Austrian Institute of Technology）のカールハインツ・ライトナー（Karl-Heinz Leitner）、オーストリア・スタートアップス（Austrian Startups）というシンクタンクのマルクス・ラウニヒ（Markus Raunig）、ウィーン経済大学（Wirtschaftsuniversität Wien）のルドルフ・デメテル（Rudolf Dömötör）３名の共著である。この前書きによれば、スタートアップという用語がオーストリアで知られるようになったのは2010年代後半に入ってからである。

オーストリア・スタートアップモニターという事業の目的は、オーストリア経済の成長率を高めかつ競争力を強化するためには、スタートアップの増加が不可欠であるという認識から、スタートアップに関する実態を把握することにある。そこで定義するスタートアップとは創業後10年以内の若い企業であり、生産物、技術、サービス、ビジネスモデルなどに関してイノベーティブであり、従業員あるいは販売額のかなり大きな成長を実現するか、またはこれを目指す企業である。この事業は、オーストリア経済サービス（有）（aws: Austrian Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH）[60]、オーストリア経済会議所[61]、研究技術開発委員会（Rat für Forschung und Technologieentwicklung）[62]、オーストリア学術振興協会（有）（Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH）[63]、工業連盟（Industrievereinigung）[64]、ウィーン経済会議所、ウィーン経済エージェント（Wirtschaftsagentur Wien）[65] の資金支援を受けて、これらの共同プロジェクトとして発足した。

オーストリア経済会議所の調査によって、この国では毎年37,000社から40,000社の創業があると推定されていた。その内、上の定義に基づく2004年から2017年の間に創業したスタートアップで捕捉できたのは1534社ある。そのデータベースをもとにして、スタートアップ創業者あるいはその経営者合計512人（88％が創業者）に対して2018年３月から４月にかけてなされたオンラインでのアンケート調査から明らかになったこの国のスタートアップの実態に関して、フォラールベルク州と他州との比較が可能な点について紹介しよう[66]。

1534社の半数はウィーンで創業された。また2008年以降の創業が90％強を占める。平均従業員数は8.2人、その内フルタイム雇用は６人、大学あるいは既存企業からのスピンオフが12％、25歳～39歳での創業が62％、女性創業者が12％、大学卒業者が75％、外国出身者が14％、42％が複数回の創業経験者、３分の１以上がIT分野での創業でその売上高が2016年から2017年にかけてほぼ倍増し2018年にも倍増を狙っていること、創業企業の４分の３が外国市場を開拓していること、42％がボーングローバル即ち創業と同時に国際市場で活動していること、ＡＩ・自動運転・ビッグデータに関する技術が未来を切り開くという認識が普及していること、以上の諸点が明らかとなった。

捕捉したスタートアップ1534社の創業年次をより詳しくみると、2004年の25社から2015・16両年の227社まで一貫して増加してきたが、2017年にやや減少して180社となった。ただし、スタートアップを捕捉できかつ創業年が明確になるのは1年以上遅れることが多いので、2017年は2016年を上回るであろうとの楽観的な注記がある（Leitner et al. 2018: 20）。

国内他州と比較したフォラールベルク州のスタートアップ数　スタートアップの絶対数が多く、かつ居住人口当りでみた相対比率が高いのは首都ウィーンである。これにオーバーエーステライヒ州とシュタイアマルク州が続いている（表5）。Leitner et al.（2018: 20）には、前者の州都リンツと後者の州都グラーツでの創業者数が多いと記されている。要するに大都市でスタートアップが多く、農村地域では少ないということになる。フォラールベルクでは絶対数が少ないし相対比率も低く、オーストリア内での経済的周辺ともいえる最東部のブルゲンラント州をわずかに上回るだけでしかない。人口10万人当たりでみても、フォラールベルク州ではスタートアップ設立数が特に少ない州だったことが明らかである。

この事実をフォラールベルク経済会議所が認識していないことはないと考えられる。その少なさと低さを認識しているからこそ、スタートアップを増やすための施策を2018年から積極的に講じていると解釈できる。そして、少なくとも地元メディアで報道されている限りにおいて、同州のスタートアップ増加支援策は成功しているかに思われる。

例えば、2020年には新規創業企業数は1200に及び、これは前年よりも約11％上回っており、その伸び率からしてオーストリア国内ではトップレベルにある、と報道された（WirtschaftsZeit 9.3.2021；Vol.at 9.3.2021）。その大部分はデジタル技術を用いる事業であり、新型コロナウイルス蔓延下でもこれだけ多くの新規創業があり、しかも女性の創業が多かったので、フォラールベルクの経済的な場所としての魅力が大きいこ

表5　オーストリアにおいて2004年～2017年に設立された州別スタートアップ数

	スタートアップ数	対全国比 %	人口10万人当り スタートアップ数	2010年人口
Burgenland	16	1.1	5.6	284,709
Kärnten	92	6.0	16.5	558,173
Niederösterreich	106	7.0	6.6	1,610,552
Oberösterreich	183	12.0	13.0	1,412,064
Salzburg	62	4.1	11.7	530,598
Steiermark	187	12.3	15.5	1,209,085
Tirol	78	5.1	11.0	707,573
Vorarlberg	24	1.6	6.5	369,384
Wien	773	50.7	45.4	1,703,269
オーストリア全国	1,521	100.0	18.2	8,385,407

資料：Leitner et al.（2018: 20）、及び州別人口については下記のオーストリア統計庁ホームページから取得。
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/volkszaehlungen_registerzaehlungen_abgestimmte_erwerbsstatistik/bevoelkerungsstand/index.html

注：2004年から2017年の間に創業したスタートアップとして捕捉された1534社に13社足りないが、これはその所在地が不明を意味するか、又は若干の不正確が原典にあるものと考えられる。

とは実証されたという趣旨の記事である。またスタートアップ関係者へのアンケート調査によれば、創業の際に借りることのできる事務所スペースがあることや助言を受ける機会が充実していることへの肯定的な評価が特に高かったという。確かに、スタートアップを志す人達が自由に交流できる場を、かつての工場を改装してポストガレージ（Postgarage）と名づけて2019年10月にドルンビルン市内で開設したことや、スタートアッププラントプロジェクトの統括責任者グラハンマーの活躍などもあって、州内の若者の間で、スタートアップ政策は肯定的に評価されているのは間違いなかろう。

オーストリア経済会議所が公表している統計に照らしてみても、2019年と比べて2020年の新規設立企業数がフォラールベルク州で増えていることは確かである（表６）。その増加率はオーバーエーステライヒ州に比べてわずかに低いとはいえ、他の多くの州は2020年の新規設立企業数が2019年に比べて減少したので、新型コロナウイルス感染拡大状況にあったことを考えると特筆すべきことであり、フォラールベルク州でのスタートアップの機運が高まっていることを示唆する。しかし、人口当りで見ても、経済会議所に加入して実際に活動している企業数との比率でみても、依然としてフォラールベルク州は全国９州の中で最下位にある。したがって、この州がオーストリアの中で特に新規創業盛んな場所であるとは言えない。

ただし、その解釈は慎重でなければならない。人口当りで見た新規創業数が多いのは、既存企業の雇用力が弱いので自分で創業するしかないからということを意味しうるからである。新規創業数がどの国で多いかを全世界レベルで比較したBosma et al.（2012）でもBosma and Kelley（2018）でも、人口当りでそれが多いのは経済力の弱い発展途上国であることが明らかにされているのである。確かに、新規創業数が絶対的に

表６　オーストリアの州別に見た新規設立企業数　2018～2020年

	2018年	2019年	2020年	３年間の合計	対全国比 %	対経済会議所加入企業数比率 %	経済会議所に加入かつ活動企業数2018年	人口10万人当り新規設立企業数2018～2020年	2019年の人口	2019年～2020年伸び率
Burgenland	1,683	1,586	1,549	4,818	4.1	25.5	18,870	1,637	294,389	0.98
Kärnten	2,576	2,409	2,338	7,323	6.3	22.1	33,112	1,304	561,406	0.97
Niederösterreich	7,910	7,975	7,894	23,779	20.3	23.2	102,299	1,412	1,683,800	0.99
Oberösterreich	5,458	5,422	5,733	16,613	14.2	21.2	78,447	1,115	1,489,365	1.06
Salzburg	2,367	2,408	2,337	7,112	6.1	19.5	36,437	1,275	557,780	0.97
Steiermark	5,996	5,931	5,918	17,845	15.2	24.6	72,684	1,432	1,246,034	1.00
Tirol	2,816	2,880	2,948	8,644	7.4	19.3	44,785	1,142	756,720	1.02
Vorarlberg	1,411	1,350	1,419	4,180	3.6	19.1	21,879	1,053	396,782	1.05
Wien	9,105	9,131	8,503	26,739	22.8	24.5	108,964	1,401	1,908,104	0.93
オーストリア全国	39,322	39,092	38,639	117,053	100.0	22.6	517,477	1,316	8,894,380	0.99

資料：Wirtschaftskammer Österreich – Abteilung für Statistik（2021）UNTERNEHMENSNEUGRÜNDUNGEN 1993 – 2020 Vorläufige Ergebnisse　https://wko.at/statistik/ng/ng2020v-gesamt.pdf　各州人口については次のオーストリア統計庁ホームページから取得。
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/volkszaehlungen_registerzaehlungen_abgestimmte_erwerbsstatistik/bevoelkerungsstand/index.html

多ければ、それだけ経済活力が高いとは言える。しかし、それは倒産や廃業する企業数と比べて多ければ、ということであって、これと比較せずに創業数だけを取り上げるのは、論理的に適切とは言い難い。また、実際に創業した企業の中で長期にわたって存続しうる企業がどれだけあるか、さらにその中から中規模、さらに大規模へと成長する企業がどれだけあるかということこそ、国や地域の経済活力を判断するうえで重要である。

この観点からすれば、すでに筆者の一連の論文で明らかにしたように、フォラールベルクでは1960年代以降、長期にわたって成長してきた新規創業企業が、たとえ絶対数が多くないとしても出現し続けてきたことは特筆される。

８．おわりに

本稿の目的は、農村的色彩が濃く、欧州次元の大都市圏から遠隔地にあるにも拘らず、繊維工業への特化からバランスの取れた経済構造に転換し、しかもグローバリゼーション進展下で欧州有数の豊かな経済地域へと変貌したフォラールベルクの企業の実態を、中小企業に即して明らかにすることにあった。１人の研究者の手作業的な研究である以上、全体像を把握するための大規模調査を行なうことはできないが、活力ある中小企業の事例をいくつか具体的に解明することによっても、上記のような経済構造転換と躍進の秘密に迫ることは可能と考える。

本稿で検討した５社はいずれも技術的な基盤を強化したことによって、国際的な企業間競争に耐えて、徐々にではあれ外国市場での地位を強化してきた。その際に、食品工業では遺伝子組換え技術に依存するのではなく、自然のエコロジーを重視する経営方針が取られていることが共通している。食品工業は地域内需要に依存することが多いが、むしろそれを基盤にして自然のエコロジー重視の生産をすることによって外国市場にも販路を広げることが可能になっているのである。このことは、地域内需要にのみ依存しがちな職人企業にも当てはまることが、コーイェの事例で明らかである。

そうした中小あるいは零細企業がマーケットを国外に拡大するうえで、国や州レベルでの顕彰事業で評価されて何らかの賞を受けるということが効果を持つ。受賞することによって関係する業界で注目され、メディアに取り上げられることがある。これが狭い市場から脱却して販路を外国にまで広げるうえで有効性を発揮している。特にフォラールベルクミルヒ協同組合とコーイェにそのことがあてはまる。

他方、エコロジーとは無縁に思われる大型鉄鋼機械器具を生産するキュンツ社や、さまざまな産業界で必要とされる合成樹脂成形部品を量産するための機械工具を開発生産するツェット社も、それぞれの業界紙（誌）で高く評価されたことが、販路を広げるうえで効果的だったと推定できる。その販路は、当初フォラールベルク州内に限定されていたというわけではないが、外国といってもドイツ南西部やスイス東部という同州に近い場所で販路を広げ、さらにグローバルスケールの市場へと販路を拡大したことが注目される。最初の外国市場であるドイツもスイスも、オーストリアに比べて国際市場で確固たる地歩を築いたメーカーや輸送施設整備に力を発揮している経済主体があることで知られており、それらと結びつくことがグローバルスケール市場での成功につながったと解釈できる。むろん、そうしたエスタブリッシュされている経

済主体から高い評価を得て取引先として選ばれるためには、それだけ高い品質の商品を生産できる技術力はもちろん、納期を守り必要な顧客サービスを適切に行なうというサービス力を発揮したからでもあろう。

さらにキュンツ社の場合、生産をフォラールベルク州内だけに依存するのではなく、より安価な労働力を豊富に得ることのできるオーストリア国内他州やスロバキア内の後進地域と言える東部に工場を展開した。この行動は、山本(2019、2020a、2020b、2021)で論じた、フォラールベルク州内有力メーカーと同様である。

以上のような本稿で検討した中小企業の設立と成長がフォラールベルク州という場所と関係するのかと再度問うならば、関係していると言える。第1に、たとえ生産する商品が全く異なっていても、成功する企業が身近な場所にたくさん存在していることによって、その成功の要因に関する情報が様々なルートによって入ってくるという環境が、フォラールベルクで培われた社会制度によって形成されているからである。第2に、新しい商品を開発生産するための熟練労働者を育成する教育システムが整備されているからである。第3に、フォラールベルク州内の高等教育機関だけでは十分供給できないICTエンジニアであったとしても、この州の優れた生活環境と、立地する企業の方針次第では他州さらには外国から引き付けることができるからである。本稿では論ずることができなかったが、フォラールベルクは他州や外国からの移民を受け入れるという伝統を持つ地域である。そうした移民が地元民との間にコンフリクトを起こしたことがあるかもしれないが、結果として定着し、フォラールベルク社会を形成する一員となっていることは事実であり、そうした人々の中から事業を自ら起す人も出てくるのである。第4に、州内で活動する様々な人々の間をつなぐ社会組織が多種多様に整備されているからである。ソーシャルキャピタルが多種多様に存在していると言ってもよい。だからこそ、「スタートアッププラント・フォラールベルク」といった事業が行なわれ、かつある程度の成功を収めることができているものと思われる。

そうしたフォラールベルクの社会的環境を整備するうえで、州政府やゲマインデという基礎的地方自治体、州政府のパートナー的役割を果たしている経済会議所のような民間団体が果たす役割は重要である。その一端については山本(2018b)で論じたが、再度そうした政府及び政府と協力関係にある経済会議所だけでなく、労働者会議所や農業会議所などの団体の役割も、オーストリア全国レベルだけでなくフォラールベルク州という場所との関係で検討することが、必要と考えている。

なお、家族企業がもてはやされるドイツ語圏にあって、少なくともオーストリアでは、出資者であり経営者である自然人が企業を直接所有するのは、創業間もないころだけの現象であり、成長するにしたがって企業所有者を財団という組織に変え、その財団を本来の出資者が所有経営するというのが普通である。それは節税のためと推測されるが、財団という組織が公共的な意味を持つ社会的事業も行なっている可能性はある。また、家族あるいは親族関係にあるものだけが出資して創業するとは限らず、古典的なパートナーシップの形を取る場合もある。そうしたパートナーシップが長期継続するのかどうかといった問題もある。これらの点を解明することなしに、ミッテルシュタントや家族企業というドイツ的な概念を称揚するのは慎重になる

べきであろう。

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。本稿で言及した企業経営者等へのインタビューは、2019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）部長のミヒャエル・アマン（Michael Amann）氏、並びに同部職員シュテファニー・フーバー（Stefanie Huber）氏に厚く御礼申し上げる。フーバー氏には各社訪問に同行していただいた。もちろん、インタビューに応じていただいたキュンツ社 CEO の Günter Bischof 氏と工場を自ら案内していただいた同社の所有者兼経営者 Georg Schuch 氏、ツェット‐ヴェルクツォイク社共同経営者の１人 Hermann Eberle 氏、フォラールベルクメール社製造技術部長の Heinz Kollmann 氏、フォラールベルクミルヒ協同組合専務理事の Raimund Wachter 氏、コーイェ社代表の Christian Leidinger 氏に厚く御礼申し上げる。

注

１）山本（2018b: 74）で、フォラールベルク州政府の広報誌（*Vorarlberg Bericht* 1987a, 1987b）を資料として、1964年から1987年まで同州首相を務めたヘルベルト・ケスラー（Herbert Keßler）の経済政策について述べた。ケスラーについで州首相となったマルティーン・プルチャー（Martin Purtscher）もまたスタートアップ支援政策を取ったことは明らかである（*Vorarlberg Bericht* 1989）。州広報誌のこの号は、1989年当時の州内に立地する約7400事業所が約９万人を雇用し、そのうち91％強が従業員数20人以下の小企業であり、100人以上を雇用する企業がわずか２％しかないことを指摘したうえで、州経済が高い力量を持つ（leistungsfähig）中小企業（Klein- und Mittelbetriebe）によって担われていることを強調している。

２）https://www.kuenz.com/company/about-us/ 2021年４月３日閲覧。

３）Künz 75 Jahre innovation and competence（キュンツ75年史：イノベーションとカンピタンス）と題された pdf 版社史を筆者は同社のビショフ CEO から入手した。

４）機械生産企業としてフォラールベルク州最古の企業の１社というのは誇張と言わざるをえない。山本（2019: 90-96）で紹介したケーブルカー製造のドッペルマイヤー社は19世紀末に創業したので、創業時期に大きな開きがあるからである。山本（2021：17-22）で紹介したシェリング社は1917年に設立された。

５）キュンツ社社史には、1971・72年にグロースザンクトフローリアンに工場を建設したと記されている。

６）https://www.portstrategy.com/directory-entries/hans-kuenz-gmbh　2021年６月21日閲覧。このホームページはイギリスのフェアラム（Fareham）に拠点を置く Mercator Media Limited という B2B 分野のメディアが発信している。このメディアは『港湾戦略』（Portstrategy）という雑誌をプリント版でもオンラインでも発行している　https://www.portstrategy.com/__data/assets/pdf_file/0030/1368345/PS-Media-Kit-2021.pdf　2021年６月21日閲覧。

７）ケヒネツには、山本（2021: 17-22）で紹介した IMA シェリンググループ（有）の本体である製造事業子会社シェリング社も生産子会社を配置している。シェリング社はかつて鋳鉄生産も行っていたのでキュンツ社との間に取引関係があったと思われるが、現在はないであろう。しかし、両社ともにスロバキアのケヒネツに造成された332 ha の面積を持つ工業団地に立地していることは確かである。この団地には、自動車部品の有力メーカーとして知られているカナダの Magna 社や、イタリアの自動車部品メーカー Magneti Marelli 社も生産子会社を配置している（https://www.kechnec.sk/en/priemyselna-zona-kechnec）。なお、マニエッティ・マレリ社はカルソニックカンセイと合併し

てマレリという名称の企業となり、そのホールディング企業マニエッティ・マレリ CK ホールディングス（株）はさいたま市にあるカルソニックカンセイの本社だった建物に置かれている（https://www.marelli.com/jp/company-profile/、https://www.marelli-corporation.com/faq/） 上記３つのホームページはいずれも2021年６月26日閲覧。

8）浚渫用クレーンをキュンツ社が初めて生産して納入したのはフォラールベルク電力（Vorarlberger Kraftwerke）であり、そのルッツ川上流発電所 Obere Lutz（アルペンライン川の支流のイル川の支流ルッツ川のダム）で用いられた。

9）https://www.v-research.eu/
https://www.v-research.eu/unsere-partner/
2021年６月13日閲覧。なお、この研究開発機関の設立にあたってキュンツ社も出資している。

10）http://www.z-werkzeugbau.com/de/fakten/ 2019年８月21日閲覧。

11）https://epaper.neue.at/vorarlberg/2017/09/30/hightech-firma-hat-neues-hauptquartier.neue 2021年４月２日閲覧。記事のタイトルは “Hightech Firma hat neues Hauptquartier”、即ち「ハイテク企業の新しい本社工場」である。

12）この輸出比率は、フォラールベルク州のプロモーションに関するウェブサイトに掲載されているツェット社に関する紹介記事（https://www.chancenland.at/company/z-werkzeugbau-gmbh/ 2021年４月２日閲覧）による。

13）*x-technik Additive Fertigung*（2016 Juni: 48-51） https://www.x-technik.at/downloads/flipbook/additive%20fertigung/2016/AF_02_2016_screen.pdf 2021年４月２日閲覧。雑誌名は『ｘ技術　積層製造』と翻訳できる。積層製造は付加製造とも和訳できる。

14）tchibo（チボー）はハンブルクに本社を置き、ドイツ語圏にコーヒー喫茶店を展開している企業であり、各店舗でコーヒー及びコーヒーメーカー器具・付属品も販売しており、さらに衣料品や家具、雑貨などの展示販売、旅行商品の販売や保険代理店業務もしている。コーヒー以外の商品は、新しい生活スタイルを提案するという趣旨で毎週展示を変えている。https://www.tchibo.de/ 2021年６月26日閲覧。

15）以下のウェブサイトを2021年４月４日に閲覧。
https://www.firmenabc.at/z-werkzeugbau-gmbh_pnL
https://www.firmenabc.at/z-holding-gmbh_EgrD
https://www.firmenabc.at/eberle-holding-gmbh_JvFH
https://www.firmenabc.at/jsteurer-holding-gmbh_JupI

16）日清製粉ホームページでの説明によると、軟質小麦はケーキやてんぷら粉のための小麦粉の原料であり、パンの原料となるのは硬質小麦である（https://www.nisshin.com/welnavi/labo/basic/detail/index.html 2021年７月３日閲覧）。コルマンは、小麦と小麦粉との関係を素人である筆者にも分かるように、硬質小麦の１種ともいえるパスタ用小麦粉の原料であるデユラム小麦に比べて、パン用小麦粉の原料をやわらかい小麦（Weichweizen）と表現したものと解釈される。

17）https://technikland.at/unternehmen/vorarlberger-muehle/ 2019年９月21日閲覧。「技術のくに Technikland」という名称のホームページはフォラールベルク州に立地する企業を技能実習先として選択しようとする若者向けの企業紹介であるが、これには1925年に設立された製粉所だが企業として設立されてから26年たつと記されている。

18）https://www.interspar.at/marktplatz/lokale-produzenten/vorarlberger-muehlen 2019年９月21日閲覧。

19）https://www.vorarlbergermehl.at/unser-unternehmen 2021年４月７日閲覧。このホームページの末尾に、フォラールベルガー・メールの正式企業名が Vorarlberger Mühlen und Mischfutterwerke GmbH であり、その住所が Feldkirch の Reichsstraße139であると記されている。この住所は言うまでもなく、フェルトキルヒ駅間近に相当する。

20）https://www.firmenabc.at/vorarlberger-muehlen-und-mischfutterwerke-gmbh_nYB https://www.firmenabc.at/dfr-investment-consulting-gmbh_IoNL https://www.firmenabc.at/hm-holding-gmbh_KIQL いずれも2021年４月７日閲覧。

21）https://www.vorarlbergermehl.at/unser-unternehmen
https://www.laendlefutter.at/unser-unternehmen

https://www.laendlepellets.at/unser-unternehmen いずれも2021年4月7日閲覧。ちなみに、レンドゥレ（Ländle）とは“くに”という意味のドイツ語であるラント（Land）のアレマン方言である。オーストリアでレンドゥレと言えばフォラールベルクを意味する。

22）2010年頃からのドイツ経済の復活とともに家族企業やミッテルシュタントという概念が、ドイツだけでなく欧米諸国でプラスイメージをもって語られるようになったことについては山本（2018a）を参照されたい。

23）ビューラー社の製粉機械を用いて生産されたパンを、世界で約20億人が食べている、と同社のホームページに記されている。ただし製粉機だけでなく、鋳造による自動車部品生産でも同社の機械の世界市場に占めるシェアが高いことも記されている　https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/about-us.html　2021年7月8日閲覧。

24）https://www.vmilch.at/de/unternehmen/geschichte　2021年4月5日閲覧。

25）https://www.vmilch.at/de/unternehmen/daten-unternehmensfilm　2021年6月20日閲覧。

26）Alpとは、アルプスの森林限界よりも標高の高い場所で牛などを夏に放牧する牧場を意味する。言うまでもなく、それだけの標高のところに人は住んでいないし、秋が終わるころには牛を酪農家の居住地にある牧舎に戻すことになる。同じドイツ語であってもバイエルン方言を用いるところではAlmと表記される。Alpはアレマン方言である。https://www.zalp.ch/aktuell/suppen/suppe_2011_01_01/alpenlexikon.php　2021年7月8日閲覧。

27）https://www.vmilch.at/de/produkte　2021年4月5日閲覧。

28）https://www.vmilch.at/de/wissenswertes　2021年4月5日閲覧。

29）https://www.laendle.at/landwirtschaft/vorarlberg-milch-investiert-in-die-zukunft/　2021年4月5日閲覧。

30）Biologische Anbau　https://www.vmilch.at/de/wissenswertes/guetesiegel　2021年4月5日閲覧。AMA-Gütesiegel-Nr. 10019001及びAMA-BIO Zeichen AT-BIO 301という品質証明である。なお、AMA-Gütesiegel（オーストリア農産物市場品質証明）については、オーストリア政府の「農業・諸地域・ツーリズム省 Bundesministerium Landwirtschaft, Regionen und Tourismus」による次のウェブサイトを参照されたい。https://info.bmlrt.gv.at/themen/landwirtschaft/bio-lw/bedeutung/Erkenne_Bioprodukte.html　2021年6月19日閲覧。

31）正式名称はARGE – Gentechnik-frei Arbeitsgemeinschaft für Gentechnik-frei erzeugte Lebensmittel、即ち遺伝子組み換え技術を用いずに生産される食品のための作業共同体である。この組織は1997年に結成されたものである。https://www.vmilch.at/de/wissenswertes/guetesiegel　2021年4月5日閲覧、及び http://www.gentechnikfrei.at/arge-gentechnik-frei-die-organisation　2021年6月19日閲覧。

32）https://amainfo.at/article/ama-kaesekaiser　2021年4月6日閲覧。

33）https://www.ruppcheese.at/unternehmen/qualitaet-und-auszeichnungen/
https://www.alma.at/marke/auszeichnungen/
いずれも2021年7月2日閲覧。

34）フォラールベルクの産業発展を回顧し、かつ2050年までの同州の産業発展を見通すために著されたSteininger und Herburger（2017: 13-14）は、その著書第1章の冒頭でフォラールベルクの産業の第1の特徴がチーズ生産であり、これはスイスのアッペンツェルから17世紀、30年戦争後に伝えられた製法を、その後に山岳農民が独自の製法で生産するようになり、これをベルクケーゼというこの地域独自の名称をつけるようになったと述べている。

35）DIE KOJE. Das Zirbenbett aus Zirbenholz nachhaltig stabil und einzigartig. In: Startup Valley By Sabine Elsässer 21. Februar 2017　https://www.startupvalley.news/de/die-koje-zirbenbett-zirbenholz/ 2021年1月22日閲覧。

36）https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.die_koje_christian_leidinger_gmbh.db953b8b9f9cf5838bcc49dabc48f0a1.html　2021年1月23日

閲覧。

37) ヨアネウム研究所とは、シュタイアマルク州政府が資本金の80％強を出資し、ほかにケルンテン州にあるベンチャーキャピタル（Kärntner Betriebsansiedlungs- & Beteiligungsgesellschaft）とブルゲンラント州が出資している諸企業を束ねている持ち株会社（Landesholding Burgenland）とが出資して設立された、民間企業の研究開発を支援する研究開発機関である。設立されたのは1950年であり、当初電子工学に特化していたが、次第にその研究開発分野を広げてきた（https://www.joanneum.at/ https://www.joanneum.at/lernen-sie-uns-kennen/lernen-sie-uns-kennen/geschichte https://www.landesholding-burgenland.at/de/landesholding-burgenland.html https://www.babeg.at/ueber-uns/der-auftrag いずれも2021年３月18日閲覧。）

38) このインタビュー記事の中に出てくるニコレ・ヘルプ自身が、コーイェの成功物語をホームページで発信している。これによると、2011年に彼女はライディンガーと知り合ったが、その時点でこの職人企業は独自の製品を持っておらず、顧客が求めればどんなものであれ製作して納品するという、ほとんどの木工家具職人企業と同様の仕事しかしていなかった。ブルーデンツの工房から半径25 km 以内であれば、ライディンガー木工家具職人のことを知っている者がいたとしても、それは他の同様の木工家具職人と区別できるほどではなかった。依頼されればどんなものでも作るということは何も特徴がない、ということだった。木工家具職人の間での競争は激しく、販売価格は抑えられていた。しかし、マツ材の板から金具を用いずにベッドを組み立てるコーイェの方法は独特のものである。そこで、「デザイン・エコロジー・健康」を三位一体化したベッドというイメージを、口コミだけでなくあらゆる媒体を通じて宣伝することによって、2017年時点でドイツ語圏内においてそれが広く知られるようになり、さらにアメリカやドバイからも注文が来るほどになっており、売上高が倍増したとヘルプは述べている（https://nicoleherb.com/work/die-koje-success-story/ 2021年１月22日閲覧）。

39) https://futurezone.at/myfuzo/das-sind-die-gewinner-des-futurezone-award-2015/164.545.133 2021年４月２日閲覧。futurezone とは、Telekurier Online Medien GmbH というオーストリアのインターネットでのニュース配信企業のメディアであり、オーストリアを中心としてドイツ語圏全体に視聴者を獲得している。Telekurier は Kurier というオーストリアの日刊新聞を発行している企業の子会社であり、Kurier にはドイツのルール地方の有力日刊紙 WAZ（Westdeutsche Allgemeine Zeitung）が出資している。以上のことは次のウェブサイトによって確認できる（futurezone.at ist ein Medium der Telekurier Online Medien GmbH https://futurezone.at/myfuzo 2021年４月２日閲覧；https://futurezone.at/info/impressum-offenlegung/24808955 2021年６月12日閲覧）。なおウィキペディアドイツ語版（https://de.wikipedia.org/wiki/Futurezone 2021年４月２日閲覧）によると、futurezone はもともとオーストリアの公共放送 ORF とドイツの電機企業ジーメンスのオーストリア子会社とが共同で1999年に創設した、ICT の発達と関連する産業・技術・商品・サービスに関するニュース配信企業だったが、2010年に Kurier 発行企業の子会社となった。

40) VOL.at (20.11.2015) Auszeichnung für Bettenhersteller “Die Koje”. https://www.vol.at/4526249/4526249 2021年１月23日閲覧。

41) https://www.german-design-award.com/en/the-winners/gallery/detail/21290-joelle.html 2021年４月１日取得。

42) KOJE Zirbenbett und Suchmaschine https://www.holzdesign.at/aktuelles/2016/12/koje-zirbe-leidinger.html 2021年１月22日閲覧。

43) https://www.biorama.eu/ueber-biorama/ 2021年６月12日閲覧。

44) https://www.biorama.eu/zirbenbett-inzterview-die-koje/ 2021年１月22日取得による。なお、このインタビューは2018年10月28日に配信された。

45) マツが本当に健康に良いかどうかについては議論がなされている。これについてはつぎの biorama

のウェブサイトを参照のこと。https://www.biorama.eu/zirbenholz-gesundheitliche-wirkung/　2021年４月２日取得。

46）オーストリア経済会議所の企業紹介データベース https://firmen.wko.at/%22die-koje%22-christian-leidinger-gmbh-%7C-zirbenbettenmanufaktur-die-k%C3%B8je-/vorarlberg/?firmaid=3ce371f0-f50a-4b72-b88a-ca567e9cf350　2021年１月22日閲覧。

47）カトリックの団体であるカリタス（Caritas）の子会社。https://www.carla-vorarlberg.at/　2021年４月２日閲覧。

48）https://www.sanlight.com/　2021年４月２日閲覧。この企業は2012年８月設立になる比較的新しい企業であり、マルティーン・アンカー（Martin Anker）という人物が経営している（https://www.firmenabc.at/sanlight-gmbh_ONMf　2021年６月26日閲覧）。ただしブルーデンツ市のホームページによれば、モンタフォーン地区民のマルティーン・アンカー（Martin Anker）とブルーデンツ市民のダヴィド・シュミットマイヤー（David Schmidmayr）とが共同経営者としてシュルンス（Schruns）で創業した企業が、売上高増加を受けて生産拡張のためにクラーレンブルン工場の２階の一部1000m^{2}の面積を借り受けて、2017年に移転してきた（https://www.bludenz.at/stadt-bludenz/aktuellespresse/detail/article/innovative-lichtkonzepte-von-sanlight.html　2021年６月26日閲覧）。実際には、ダヴィド・シュミットマイヤーはSANlight Research GmbHの所有者兼経営者であり、この研究開発を主事業とする企業は2018年６月に設立された（https://www.firmenabc.at/sanlight-research-gmbh_OYcy　2021年６月26日閲覧）。それゆえ、LEDの開発をシュミットマイヤーの企業が担当し、生産をアンカーの企業が担当しているが、事実上一体化してクラーレンブルン工場の２階に同居しているとみるのが妥当であろう。ちなみにSANlightが開発製造した園芸用LEDは、日本でも川崎市にある園芸用品オンラインショップの（株）大景が扱っている（https://www.daikage.com/shop/products/list?category_id=129　2021年６月26日閲覧）。

49）https://www.laendleimker.at/　2021年４月２日閲覧。

50）この職人企業はウィーン生まれのグラフィックデザイナーとスロベニアのリュブリャーナ出身の移民陶芸家によって設立され、ほかにフェルトキルヒ生まれの工芸デザイナーと、ドゥレースデン生まれの経理業務をつかさどる人物が従業員である。考案された陶磁器をある程度量産する際には、シュリンス（Schlins）にあるLehmtonerde Baukunst GesmbHに委託している　http://www.karak.at/category/kontakt/　2021年４月２日閲覧。

51）コーイェが加盟している気候変動問題に対処する経営方針を共有するフォラールベルク州内に立地する企業の連合体のホームページに、そのことが記されている。https://www.klimaneutralitaetsbuendnis2025.com/buendnispartner/die-koje-gmbh/　2021年１月23日閲覧。

52）FAQ Bregenzerwaldとは、ブレーゲンツァーヴァルトで行なわれる講演会、討論会、読書会、コンサートなどを支援するフォーラムである。支援するイベントは食事を伴うことが多く、その意味で祭り的なイベントがブレーゲンツァーヴァルトで頻繁に開催されることによって、この地域の活性化を支援することを目的として設立されたと考えられる。そうしたイベントに地元民やフォラールベルク州民だけでなく、ボーデン湖畔の４か国や広くドイツ語圏からの参加が期待されている。イェスラルというイベント酒場がその具体的な拠点として機能している。また、その資金的な支援をALPLA社やラウフ社を初めとするフォラールベルク州に立地するいくつかの企業が行なっていると考えられるし、フォラールベルク経済会議所もパートナー事業体のひとつである。ブレーゲンツァーヴァルトで活動するWerkraum Bregenzerwaldや地元ビール醸造所のEggerもパートナーとなっている。なお、FAQとはfreuquently asked questionsの略であり、「よくある質問」を意味する。　https://www.faq-bregenzerwald.com/ueber-faq　2021年６月20日閲覧。

53）ヴィースミュラーは、ウィーンの多民族性と多文化性を特徴とするコミュニティのための雑誌„Das Biber„を発行する企業の設立に出資したほか

Lomographische Gesellschaft, Kunsthallen-Restaurant HEUER am Karlsplatz などの設立に資本提供者として関与した人物である。https://www.dasbiber.at/impressum 及び https://startupland.at/magazin/ich-mache-was-ich-wichtig-finde-startupland-fruehstueck-september-mit-andreas-wiesmueller/ 2021年６月20日閲覧。

54） スタートアップラント・フォラールベルクがこれまでどのような活動をしてきたかは、その開始以来最近に至るまでの記録がつぎのウェブサイトで公開されているので、これを閲覧すればある程度分かる。https://startupland.at/magazin/ 2021年６月27日閲覧。

55） ドルンビルン市内といっても街中ではなく、ドルンビルン中心街入口ともいえるドルンビルン駅から南東に４㎞ほど離れた郊外で、周囲に住宅がない、ドルンビルン川のほとりに立っていた築100年以上の工場を改装して、演劇やロックコンサートなどを開催できる文化会館。日本ではライブハウスに類似する機能を持つ施設であり、言うなれば若者を引き付けるナイトクラブと言える。https://www.conradsohm.com/location https://www.conradsohm.com/infos 2021年４月23日閲覧。

56） 本文に記した発進会開催日と場所についての情報は、フォラールベルク経済会議所の広報誌 *Die Wirtschaft*（13.4.2018a）の記述に基づく、以下、この発進会に関する記述は、特に断りのない限りこの新聞紙形式での雑誌の記述に基づく。

57） 参加人数については WirtschaftsZeit（11.4.2018）による。

58） ガブリエルは、MA（修士）という肩書を持ち、社会科学ないし経営学分野を大学で学んだと思われる。彼はフォラールベルク工業専門大学でディプロームを取得したと考えられる他の２名とともに、モリンド（有）（Molindo GmbH）というホームページ作成を請け負う企業を2007年に設立した。それから10年以上たっても、その３名を含んで従業員数６名の企業であることも、同社ホームページから分かる。また同社が制作したホームページの中には理想的な台所を自宅に設置したいと考える人向けのものがあり、そこにはブルーム社やグラース社という台所用家具蝶番を生産している地元大企業の名前が記されているので、モリンド社の顧客として州内の諸企業があると推測できる。https://www.firmenabc.at/molindo-gmbh_DWIT 及び http://www.molindo.at/ https://www.kuechenfinder.com/ 2021年７月２日閲覧。

59） これの pdf 版は下記のウェブサイトからダウンロードできる。https://austrianstartupmonitor.at/ 2021年４月24日取閲覧。https://austrianstartupmonitor.at/wp-content/uploads/2018/10/Austrian-StartUpMonitor2018_12MB.pdf 2019年９月14日取得。

60） オーストリア政府100％出資になる、企業を資金面で支援する機関。オーストリア経済支援金庫と訳すことも可能である。https://www.aws.at/ 2021年４月24日閲覧。

61） オーストリアに立地する企業約51万７千社が加盟する企業経営者の団体。その主要任務はオーストリア政府と協力して、企業活動にとって良好な環境を整備することにある。若者の職業教育や資格獲得も経済会議所の業務に属する。各州レベルでも経済会議所が組織されている。ただし、市場原理主義ではなく、社会的市場経済を基本方針としている。https://www.wko.at/service/oe/Grundsaetze-WKO.html 2021年７月８日閲覧。

62） 2000年３月に EU が制定したリスボン戦略を受けて、同年６月にオーストリア政府によって設立された同国の研究・技術開発推進機関。研究・技術開発・イノベーション政策に関してオーストリア連邦政府に助言あるいは提言する組織である。https://www.rat-fte.at/ueber-uns.html 2021年４月24日閲覧。

63） オーストリア政府100％出資になる、企業活動に密接な関連を持つ研究開発を支援する機関で2004年９月に設立された。デジタル化・経済立地連邦省と運輸・イノベーション・技術連邦省が主務官庁となっている。 https://www.ffg.at/FFG/Die-FFG 2021年４月24日閲覧。

64） オーストリアの工業企業だけでなく、金融機関やサービス産業企業など4500社を会員とする財界

団体で、連邦レベルだけでなく各州レベルでも組織されている。EUの首都ともいえるブリュッセルに事務所を配置し、EU委員会とその傘下にあるEUレベルでの各省ともいえる組織すなわち各総局に対するロビー活動を行なっている。https://www.iv.at/de/die-iv/uber-uns/　2021年4月24日閲覧。

65）1982年にウィーン市、ウィーン経済会議所、オーストリア・ウニクレディト銀行（UniCredit Bank Austria AG、かつての中央貯蓄金庫）、第1オーストリア貯蓄銀行（Erste Bank der Österreichischen Sparkassen AG、かつての第1オーストリア貯蓄金庫）の出資によって設立された。外国からの直接投資による企業も含めて、ウィーンに立地する企業とウィーン経済を支援する機関。支援の分野は多岐にわたっており、ワークショップの開催や不動産に関する相談にも応じている。https://wirtschaftsagentur.at/ueber-uns/das-unternehmen/organisation/　2021年4月24日閲覧。

66）ただし、本文で紹介した定義でのスタートアップに相当し、かつアンケートに答えたのは464人だった（Leitner et al. 2018: 13）。

文　献

山本健児（2018a）「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―」、『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。

山本健児（2018b）「地域経済の構造転換と「場所に関する戦略的経営」」、『經濟學研究』（九州大学経済学会）第85巻第4号、pp.59-106。

山本健児（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。

山本健児（2020a）「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―」、『經濟學研究』（九州大学経済学会）第86巻第5・6号、pp.49-84。

山本健児（2020b）「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」、『經濟學研究』（九州大学経済学会）第87巻第1・2・3号、pp.31-66。

山本健児（2021）「オーストリア・フォラールベルク州における機械・電子機器製造部門の多様な優良企業群」、『經濟學研究』（九州大学経済学会）第88巻第1号、pp.1-55。

Amt der Vorarlberger Landesregierung. Abteilung Landwirtschaft und ländlicher Raum（2020）*Landwirtschaft Forstwirtschaft Ziele, Mittel, Leistungen*.

Bosma, Niels, Sander Wennekers and José Ernesto Amorós（2012）*Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe*.

Bosma, Niels and Donna Kelley（2018）*Global Entrepreneurship Monitor. 2018/2019 Global Report*.

Die Wirtschaft（13.4.2018a）Mehr Innovation im Land: Startups gründen “Startupland Vorarlberg”.

Die Wirtschaft（13.4.2018b）Das Vorarlberger Startup-Barometer 2018.

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

Leitner, Karl-Heinz, Georg Zahradnik, Rudolf Dömötör, Markus Raunig, Martina Pardy und Elke Mattheiss（2018）*Austrian Startup Monitor 2018.* Wien: Hometown Media https://austrianstartupmonitor.at/wp-content/uploads/2018/10/Austrian-StartUpMonitor2018_12MB.pdf　2019年9月14日取得。

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

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

Raiffeisenlandesbank Vorarlberg（29.5.2019）Vorarlberger Mühlen und Mischfutterwerke werden 2 reiner Familienbetrieb. https://www.raiffeisen.at/vorarlberg/rlb/de/presse/vorarlberger-muehlen-und-mischfutterwerke-werden-reiner-familien/_jcr_cont

ent/root/responsivegrid/contentcontainer_588562926/contentbox/downloadlist.download.html/3/Download%20Pressemeldung.pdf　2021年4月7日取得。
russmedia（2011）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis.
russmedia（2012）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis.
russmedia（2013）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis.
russmedia（2014）Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis.
russmedia（2016）Vorarlbergs Käse-Botschafter. Josef Rupp, Rupp AG, ist Träger des VN-Wirtschaftspreises 2016. In: Vorarlbergs größte Untenehmen TOP 100 VN-Wirtschaftspreis, S.5.
Steininger, Siegfried und Wolfgang Herburger（2017）*Die Zukunft Vorarlbergs. Perspektiven 2050*. Innsbruck und Wien: Haymon Verlag.
Verlag Eugen Ruß（Hrsg.）（1972）*Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs*. Bregenz: Verlag Eugen Ruß.
VOL.at（29.5.2019）Raiffeisen verkauft Vorarlberger Mühlen und Mischfutterwerke. https://www.vol.at/raiffeisen-verkauft-vorarlberger-muehlen-und-mischfutterwerke/6230583　2021年4月7日閲覧。
VOL.at（9.3.2021）Vorarlberger Start ups ergreifen Chancen. https://www.vol.at/vorarlberger-start-ups-ergreifen-chancen/6920749　2021年6月20日閲覧。
Vorarlberg Bericht: Informationen der Vorarlberger Landesregierung Heft 52（1987a）Jahrzehnte im Dienste Vorarlbergs. Dr. Herbert Keßler, Vorarlberger Landeshauptmann von 1962 bis 1987. S.2-3.
Vorarlberg Bericht: Informationen der Vorarlberger Landesregierung Heft 52（1987b）Vom Bauernland zur modernen Industrieregion. S.4-7.
Vorarlberg Bericht: Informationen der Vorarlberger Landesregierung Heft 57（1989）Vorarlbergs Wirtschaft. Solide Startposition für die 90er Jahre. S.6-8.
Vorarlberger Nachrichten（7.1.2017）Tischlerei des Jahres 2017.
WirtschaftsZeit（27.5.2010）Die Vorarlberg Milch konnte im Wirtschaftsjahr 2009 trotz schwieriger Rahmenbedingungen am Milchmarkt positiv bilanzieren. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/die-vorarlberg-milch-konnte-im-wirtschaftsjahr-2009-trotz-schwieriger-rahmenbedingungen-am-milchmarkt-positiv-bilanzieren　2021年4月5日取得。
WirtschaftsZeit（23.1.2012）Künz goes Amerika Vorarlberger Anlagenbauer in den USA erfolgreich. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/unternehmen-detail/article/kuenz-goes-amerika-vorarlberger-anlagenbauer-in-den-usa-erfolgreich　2021年4月3日閲覧。
WirtschaftsZeit（31.5.2012）Vorarlberg Milch eGen Wirtschaftsjahr 2011 mit starkem Umsatzwachstum. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/vorarlberg-milch-egen-wirtschaftsjahr-2011-mit-starkem-umsatzwachstum　2021年4月5日閲覧。
WirtschaftsZeit（9.7.2012）Künz Krane für den Hafen Rotterdam Harder Anlagenbauer weiter auf Expansionskurs. https://wirtschaftszeit.eu/startseite-detail/article/kuenz-krane-fuer-den-hafen-rotterdam-harder-anlagenbauer-weiter-auf-expansionskurs 2021年4月3日閲覧。
WirtschaftsZeit（23.5.2013）Geschäftsjahr 2012 der Vorarlberg Milch eGen Vorarlberg Milch wächst weiter! https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/geschaeftsjahr-2012-der-vorarlberg-milch-egen-vorarlberg-milch-waechst-weiter　2021年4月5日閲覧。
WirtschaftsZeit（15.3.2014）Vorarlberg attraktiver Lebensraum und starker Wirtschaftsstandort. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/vorarlberg-attraktiver-lebensraum-und-starker-wirtschaftsstandort　2021年4月5日閲覧。
WirtschaftsZeit（22.5.2014）Vorarlberg Milch eGen starker Umsatzwachstum im Geschäftsjahr 2013. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/vorarlberg-milch-egen-starker-

umsatzwachstum-im-geschaeftsjahr-2013　2021年４月５日閲覧。

WirtschaftsZeit（28.5.2015）Vorarlberg Milch hat erfolgreich investiert. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/vorarlberg-milch-hat-erfolgreich-investiert　2021年４月５日閲覧。

WirtschaftsZeit （30.6.2015） 12 Automatische Stapelkrane für das Containerterminal Burchardkai（CTB）. https://wirtschaftszeit.eu/startseite-detail/article/12-automatische-stapelkrane-fuer-das-containerterminal-burchardkai-ctb　2021年４月３日閲覧。

WirtschaftsZeit（1.12.2015）Österreichische Heumilchkäse schneiden bei Qualitätswettbewerben ausgezeichnet ab. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/oesterreichische-heumilchkaese-schneiden-bei-qualitaetswettbewerben-ausgezeichnet-ab　2021年４月５日閲覧。

WirtschaftsZeit （4.12.2015） Call for Stories der Kreativwirtschaft Austria Die KOJE aus Bludenz stellt sich vor.　https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/unternehmen-detail/article/call-for-stories-der-kreativwirtschaft-austria-die-koje-aus-bludenz-stellt-sich-vor　2021年１月23日閲覧。

WirtschaftsZeit（14.11.2016）Künz erhält Grossauftrag aus Marokko.　https://wirtschaftszeit.eu/startseite-detail/article/kuenz-erhaelt-grossauftrag-aus-marokko　201年４月３日閲覧。

WirtschaftsZeit（14.12.2016）Generationenprojekt: Neubau am Standort Feldkirch für Voralrberg Milch. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/generationenprojekt-neubau-am-standort-feldkirch-fuer-vorarlberg-milch　2021年６月20日閲覧。

WirtschaftsZeit（11.4.2017）Künz setzt auf die automatisierte Anlagenkonfiguration von V-Research. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/unternehmen-detail/article/kuenz-setzt-auf-die-automatisierte-anlagenkonfiguration-von-v-research　2021年４月３日閲覧。

WirtscaftsZeit（1.6.2017）Vorarlberg Milch investiert in die Zukunft. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/vorarlberg-milch-investiert-in-die-zukunft　2021年４月５日閲覧。

WirtschaftsZeit （31.10.2017） Spatentisch für Generationenprojekt bei Vorarlberg Milch.　https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/spatenstich-fuer-generationenprojekt-bei-vorarlberg-milch　2021年４月５日閲覧。

WirtschaftsZeit（11.4.2018）Startupland Vorarlberg als Lobby für Firmengründer in Vorarlberg　https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startup-detail/article/startupland-vorarlberg-als-lobby-fuer-firmengruender-in-vorarlberg　2021年４月23日閲覧。

WirtschaftsZeit（19.6.2019）Zirbenbettenmanufaktur Die KØJE mit neuem Standort in Hamburg. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startseite-detail/article/zirbenbettenmanufaktur-die-koeje-mit-neuem-standort-in-hamburg　2021年１月23日閲覧。

WirtschaftsZeit （9.3.2021） 1200 Unternehmens-Neugründungen in Vorarlberg. https://vorarlberg.wirtschaftszeit.at/startup-detail/article/1200-unternehmens-neugruendungen-in-vorarlberg　2021年６月20日閲覧。

x-technik Additive Fertigung（2016 Juni）25 Jahre Rapid Prototyping, S.48-51.

〔九州大学名誉教授・
帝京大学経済学部地域経済学科教授〕

Small and Medium-sized Enterprises with Vitality in Vorarlberg, Austria

YAMAMOTO Kenji

The purpose of this paper is to describe the vitality of small and medium-sized enterprises in Vorarlberg, Austria, as cases of Künz GmbH in Hard which leads the European market of container-crane, z-werkzeugbau-gmbh in Dornbirn which is a spinout from a large company located in Vorarlberg and engaged in mold making, automation technology, micro injection molding and rapid prototyping, Vorarlberger Mehl in Feldkirch which is a small-sized flour mill, Vorarlberg Milch eGen in Feldkirch which is a cooperative of dairy farmers, and "Die Køje" Christian Leidinger GmbH in Bludenz which produces wooden beds of *Zirbe* or a kind of pine in the European Alps without metal fittings.

All these companies achieved good business results in the last ten or twenty years long. Their products were at first distributed within Vorarlberg and its neighboring countries, namely east Switzerland or German area on the Lake Constance. Then they have gradually acquired markets in foreign countries on the basis of their respective technology and services for their customers. They have acquired a reputation of high-quality goods either by means of award or prize by some official organization or by means of appearance in some special magazine and homepage in their respective business field. The reputation seems to contribute to the development of their markets.

Although Vorarlberg did not show a higher ratio of startups in proportion both to the population and to the number of existing companies in the last several years, successful startups had been steadily born in this region and some of them have grown to the international players since the mid-20th century. While several factors seem to contribute to the economic strength of this region, the present author is going to focus on the role of social organizations embedded in Voralrberg.

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