オピニオン

高コスト国ドイツ、生き残りを賭けた施策②

寄稿　CNC JAPAN代表　Jochen Legewie（ヨッヘン・レゲヴィー）

「隠れたチャンピオン企業」世界最大の貿易黒字下支え

【前回（4月27日付掲載）の内容】日本の自動車産業は貿易黒字の約5割を担い、国際競争力の引き上げに大きく貢献している。しかし、近年のグローバル化による国際競争の激化を受け、経済産業省は、産官学連携の強化や、グローバルニッチ企業の育成に関する施策を打ち出した。すでにドイツでは、産官学連携によって生まれるイノベーションが新しいマーケットを創出しており、産業の更なる発展を後押ししている。さらに、高い技術力で圧倒的な市場シェアを握る「隠れたチャンピオン企業」と呼ばれる中小企業がドイツの輸出産業基盤を下支えしている。

■世界一の輸出黒字を支えるドイツの中小企業

2014年、ドイツはGDPに対する輸出比率が45%に達し、世界最大の輸出貿易黒字をたたき出した。ヨーロッパ経済を双肩に担うドイツ産業の強みは、その確固たる工業ベースにあり、化学、機械や運送用機器などの分野で、グローバル市場における高い競争力をもつ。

自動車産業だけでも、フォルクスワーゲン、ダイムラー、ポッシュなど、錚々（そうそう）たる世界のトップメーカーが集結している。しかし、ドイツ企業成功の図式は、大手自動車メーカーだけに脈々と受け継がれてきた伝統ではない。ドイツ語で「ミッテルシュタンド」と呼ばれている同国の中小企業こそが、欧州一の経済基盤を支えつつ国際競争力の底上げに貢献している「縁の下の力持ち」なのだ。

■オンリーワン技術で独走、「隠れたチャンピオン企業」

グローバル市場で大きなシェアを握るドイツの中小企業は、「隠れたチャンピオン企業」とも呼ばれている。これは、経済学者のハーマン・ジモン博士が提起した概念である。隠れたチャンピオン企業とは、①世界市場で3位以内かし大陸内で1位②（基本的に）売上高が40億米ドル以下③世間からの注目度が低い中小企業、を指している。

ジモン博士の調査によると隠れたチャンピオン企業は、ドイツが圧倒的に多く、次いで米国、日本となっている。先進国のメーカー各社が、新興国からの追い上げをかわしながら、付加価値の高い新しい「ものづくり」を暗中模索しているなかで、隠れたチャンピオン企業は、主にB2Bのニッチ市場に照準を絞った製品開発を進め、オンリーワン技術でグローバル市場を席巻している。

■将来のチャンピオン候補から、大飛躍を遂げたあの企業まで

読者のみなさんは、イケアに家具を買いに行ったついでに、店舗内のレストランで食事をしたことはあるだろうか？　少なくとも、関東圏の店舗で提供されている食事は、ドイツの隠れたチャンピオン企業であるラショナル社製業務用オーブンで調理されているはずだ。ラショナル社のような隠れたチャンピオン企業は、B2Bビジネスで一般社会での知名度は低いものの、卓越した世界シェアで、知らず知らずのうちに間接利用しているものが多い。

まだ隠れたチャンピオン企業としての条件を完全には満たしていない企業のなかにも、柔軟な企業家精神をもち、グローバルレベルで着実な成長を続けているメーカーもある。例えば東京に支社をもつドイツ企業、IDS社の場合、高性能な小型産業用カメラというニッチ分野において、USB経由で簡単に接続できる技術を活かし、日本の自動車産業界にとって注目度の高い「ADAS（先進運転支援システム）の分野にも参入している。近年では、日立産業制御ソリューションズ社が開発した、全周囲ビューアーシステムのデモ機搭載用カメラとして採用されており、B2B業界内では今後の成長が特に注目されている1社だ。

そのほか、SAPやフレゼニウス・メディカルなど、かつての「隠れた」ニッチトップ企業から、急速にメジャー級の成長を遂げたメーカーもある。

■ベバスト：日本で成功した老舗チャンピオン

同じくドイツのベバストグループは、隠れたチャンピオン企業の成功例としてジモン博士の著書でも紹介されている中堅の自動車部品メーカーだ。1901年の創業以来、サンルーフとパーキングヒーターの開発・製造を手掛けており、日本市場でも着実な成長を遂げている。日刊自動車新聞でも度々紙面に取り上げられており、自動車業界では言わずとも知れたB2Bメーカーだ。

特に、パーキングヒーターというニッチ市場に特化した技術開発では他社の追従を許さず、長きにわたり世界トップシェアを握っている。徹底したセグメント特化が、ニッチな需要にはまることも多い。たとえば、日本法人のベバストサーモアンドコンフォートジャパン社が販売する主力製品のトラック向けパーキングヒーターは、コンビニ弁当や生花配送車両の車内温度管理に利用されている。通常の暖房器具としての使用例はもとより、日本の運送マーケットで求められる特殊なニーズにもマッチしていることが評価された一例だ。

■系列を超え、世界のトップメーカーへ

第一部で紹介したように、ドイツでは、産官学連携の取り組みが活発に進められており、自動車産業界に、絶えず新風を送り込んでいる。その一方で、グローバル市場で確固たるリーダーシップを築くニッチトップ各社が、オンリーワン技術を駆使し自動車産業界全体を支えている。

この、「産官学連携」と「隠れたチャンピオン企業」を両輪として、新興国との競争に打ち克つイノベーションを生み出そうとしているのが、現在のドイツ自動車産業界の姿である。系列に縛られず、世界を舞台に自動車産業界の技術革新を支える存在になるためには、時には何世代にもわたる長期的な方針と粘り強さが求められるが、ドイツの各企業が身をもって示したように、決して不可能なことではない。ドイツの隠れたチャンピオン企業には、高コスト国の自動車産業が生き抜くための、優れたヒントが秘められている。

（前回の記事は日刊自動車新聞電子版でお読みいただけます）

〈プロフィール〉Jochen Legewie（ヨッヘン・レゲヴィー）CNC JAPAN 代表　ドイツ日本研究所副所長や三菱自動車工業株式会社コミュニケーション本部長ならびに執行役員などの役職を経て、2004年より、欧州を中心に戦略的PRコンサルティング事業を世界展開するCNC（コミュニケーションズ・アンド・ネットワーク・コンサルティング）の日本における代表を務める。一橋大学への留学経験をもち、日本在住20余年の経験と経済学博士の広い知見を生かして、数多くの自動車関連企業に経営戦略を反映させた広報アドバイスを提供している。05年より約7年間にわたりドイツ自動車工業会（VDA）の日本代表を務めた。15年現在、経済同友会の欧州・ロシア委員会副委員長を務めている。三高由紀夫と村上春樹の愛読者でサッカー観戦が趣味。ドイツ・ドルステン出身。

Copyright © Nikkan Jidosha Shimbun. All Rights Reserved. No reproduction or republication without written permission.
掲載の記事・写真の無断転載を禁じます。すべての内容は日本の著作権法並びに国際条約により保護されています。