

欧州小国スロヴェニアの地方企業から日本の地方企業への示唆

長岡大学教授 権 五景

新潟大学名誉教授 小山 洋司

問題提起

—なぜ中東欧のスロヴェニアに隠れたチャンピオン企業が多いか—

「隠れたチャンピオン企業 (Hidden Champions)」の提唱者であるドイツの経営学者 Hermann Simon は、欧州先進国には「隠れたチャンピオン企業¹⁾」が多く、これらの企業が輸出競争力を高め、究極的には国家の競争力を高めるという見方をしている。

〈表1〉 国別隠れたチャンピオン企業数

隠れたチャンピオン企業数		隠れたチャンピオン企業数 (人口100万人当たり)	
ドイツ	1,307	ドイツ	16.0
米国	366	ルクセンブルグ	14.0
日本	220	スイス	13.9
オーストリア	116	オーストリア	13.8
スイス	110	スウェーデン	5.4
イタリア	76	スロヴェニア	3.5
中国	68	デンマーク	3.4
英国	67	ノルウェー	2.8
スウェーデン	49	フィンランド	2.7
オランダ	29	ベルギー	1.8
ポーランド	27	日本	1.7
韓国	23	オランダ	1.7
ベルギー	19	イタリア	1.2
デンマーク	19	米国	1.2
カナダ	16	フランス	1.1

(資料) Simon, Hermann "Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia"

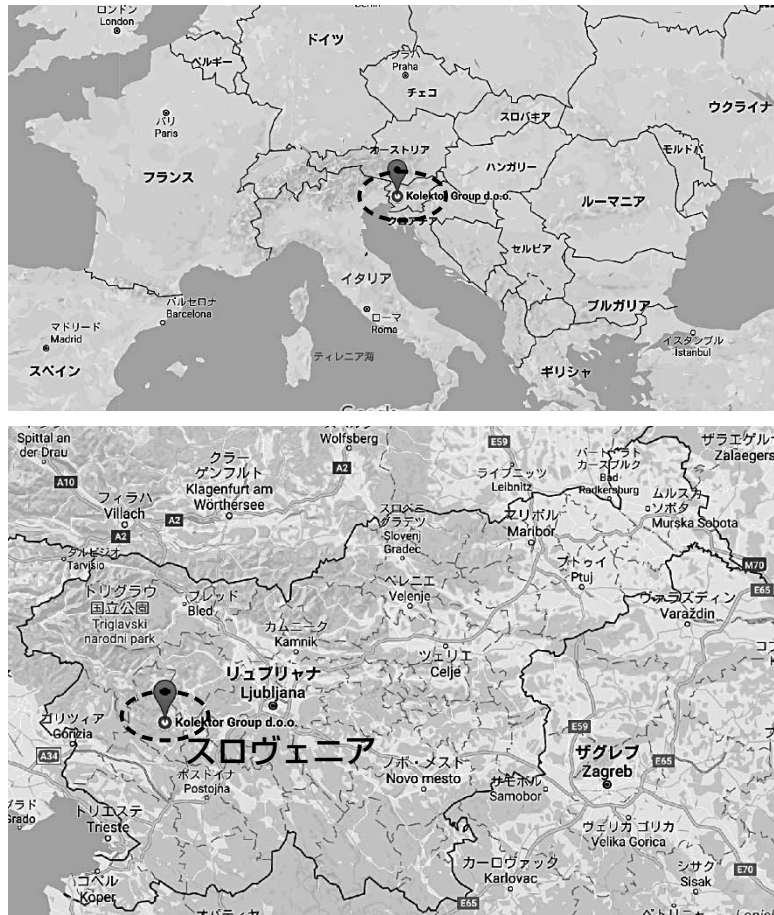
(出所) 新井俊三 (2015) より転載。

左側には単純に隠れたチャンピオン企業数が国別に載っており、人口1人当たりの所得とは関係がない。中国の事例がまさにそうである。一方の右側のデータは人口100万人当たりの隠れたチャンピオン企業数を示している。ドイツ文化圏の国々が上位を占めており、スロヴェニアを除いたすべての国が世界のトップレベルの先進国であることが分かる。スロヴェニアは1人当たりのGDPにおいては2016年現在約2万1千ドルで日本の約3万9千ドルで日本の半分程度であるが、東欧諸国の中ではトップの国である。語弊はあるが、大雑把に言うならば、スロヴェニアは隠れたチャンピオン企業の努力によって他の東欧諸国よりも速く成長することができたと見る事が出来よう。

本稿の目的は、スロヴェニアの隠れたチャンピオン企業18社のうちの1社であるコレクトール

Kolektor 社の歩みを紹介し、日本の地方企業へのインプリケーションを導くことである。

〈図1〉 スロヴェニアの位置とコレクトールの本社があるイドリア地方の位置



〈図1〉は多くの日本人には馴染みのないスロヴェニアの位置と本稿の分析対象であるコレクトール社が立地するイドリア地方の位置を地図上に示したものである。スロヴェニアはかつてユーゴスラヴィア連邦の一部であり、アルプス山脈の南端に位置するため、西部は山岳地域である。面積は新潟県と山形県を合わせたような広さであり、人口は新潟県よりも少なく、200万ほどである。イドリア地方はまさに山岳地域にあり、コレクトール社はその中でも渓谷 (Idrija valley) に立地している。このような地理的特性はいくつかにおいて、同社の発展に何らかの形で大いに影響を与えた。

コレクトール社は、モーターの部品の整流子 (commutator; モーターを回転させるにあたって、半回転ごとに電流の向きを反対にする必要があり、この働きをする部品) を生産する従業員 700 人の企業である。隠れたチャンピオン企業の平均像は、年間売上高 3 億 2,600 万ユーロ、従業員数は 2,037 人である²。コレクトールは、規模は比較的小さいが、スロヴェニアでは最も良好なパフォーマンスを示している企業である。輸出額でのスロヴェニア企業のランキングを見ると、2000年には19位であったが、2014年には7位になった³。この辺鄙なところに設立された小企業が社会主義時代に西側企業と協力関係に入り、技術力を向上させ、ニッチ市場とはいえ、短期間に世界的な企業になったのは非常に興味深い。その成功の秘密を探るために、筆者は昨年 (2016年) 9月5日にコレクトール社を訪問し、前社長で顧問委員会委員長のストヤン・ペトリッチ (Stojan Petric) 氏にインタビューをした。そのときに、この会社の創立 50 年を記念して刊行された社史『コレクトールー 50 年 (1963-2013)』 (以下、『社史』) を入手した。以下、主としてこの『社史』に基づいてコレクトール社の歩みを振り返ってみたい。

全部で220頁の『社史』を要約し、再構成しながら叙述するので、該当の頁はいちいち明記しない。

1 会社の設立

スロヴェニアの首都リュブリアナから西方60km離れたイドリア溪谷では、1490年に現地の川で有機水銀が発見され、16世紀初めには水銀鉱山がオープンした。イドリアには技術者、労働者、商人などが集まった。スペインの鉱山に次いで世界第2位の水銀生産量を誇り、町は栄えた⁴。20世紀後半、世界的に水銀の消費量が減り、価格が下落し、水銀の採掘と精錬はしだいに採算が合わなくなってきた。1960年代前半、鉱山が閉鎖されつつあり、イドリアでは失業者が約400人、さらに潜在的な失業もいた。この町に雇用を提供しようとして、スロヴェニア政府は、水銀の採掘と精錬に代わる新たな事業を起すことを考えた。

ところで、1960年代は、ユーゴスラヴィア経済が中央計画化モデルから市場社会主義へと転換しつつあった時期である。ユーゴは1948年にソ連と対立して以来、ソ連型社会主義に対する懐疑を深め、1950年に独自の自主管理社会主義の建設に乗り出した。労働者評議会が企業の最高意思決定機関となった。とはいえ、経営の専門家は必要である。企業長（ここでは慣例に従い、社会主義企業のトップを社長とは呼ばず、企業長と呼ぶことにする）と専門スタッフは公募され、選考委員会での選考を経て、労働者評議会が任命し、場合によっては解任することもあった。対外的には、企業長が企業を代表した。企業の発展計画は企業長が専門スタッフと共に作成し、労働者評議会に提案し、そこでの審議を経て決定された。自主管理企業の労働者集団は社会有⁵の生産手段を用いて労働する憲法上の権利を持つと同時に、その価値を不断に高めることが求められていた。労働者集団が生産手段を処分して、その利益を山分けすることは禁じられていた。自主管理企業はある程度の自立性を持っていたが、始まってしばらくの間、国家の管理機関による統制も残っていた。しかし、1965年の経済改革により、上級国家機関の権限が大幅に縮小され、経済に関する権限のいくつかが企業や自治体に移され、それと共に市場経済的要素が拡大された。1965年にユーゴは社会主義国としては初めてGATT（関税と貿易に関する一般協定）に加盟した。このことは、ユーゴ経済を既存の国際分業に組み入れること、そして外国投資に国を開放することを意味した。1967年には外国投資法が制定された。

当時、スロヴェニアにはイスクラという総合電機器具メーカーが存在した⁶。イスクラは整流子を含む重要度の低い小規模の生産を閉鎖し、関心のある他の会社に提供することを決定した。イドリア市が整流子生産を受け入れることになった。訓練と教育はイスクラが行った。イスクラの主力工場があったクラーニからイドリアへの生産ラインの移転には数ヵ月かかった。それは最初47人の労働者で1963年5月にフル操業するようになった。この小さな企業の名称はTovarna kolektorjev Idrija（「イドリア工場集団」）であり、しばらくの間この名称が使われた。ずっとあとになってから「コレクトール」へと名称変更をするが、現在、コレクトールという社名が有名であるので、以下の議論ではすべてコレクトールと呼ぶことにする。

コレクトールはイスクラとは別の会社であったが、設立されてからしばらくの間はイスクラの保護下にあった。生産がイドリアに移転されたときにコレクトールがイスクラに対して行った約束は、イスクラへの整流子の供給を保証することであった。イスクラの技術が古かったので、新しい技術とノウハウが必要であった。イスクラから受け継いだノウハウに基づいて新しい技術を自力開発するには時間がかかるし、しかも不確かであった。技術協力をしてくれそうな会社を調べる際、西独にあるイ

スクラの代表部が動いた。交渉や契約書締結などにおいてイスクラ本社がアドバイスをした。候補に挙げた会社はデンマーク、イギリス、ドイツの3社であった。1965年から1966年にかけてコレクトールの企業長ツイリル・ラザールと技術部長のスタンコ・ロンバールは、西独にあるイスクラの代表部の協力を得ながら、これらの企業とコンタクトをとった。デンマークのS社は、コレクトールを潜在的な競争相手と見て、技術移転には非協力的であった。イギリスのW社は協力に前向きであり、両者の協力に関する協定の草案も準備され、締結寸前まで行ったが、結局、破談に終わった。というのは、協定草案ではW社がコレクトールから購入して西側市場で販売する整流子の量については曖昧であったのに、W社がイスクラに大量の整流子（今後5年間毎年約50万個）販売することが技術移転の条件だったからである。このことは将来的に見た時、自社の発展を抑制するのではないかとコレクトール側は懸念した。それで、ドイツの会社と最終的に協力することになった。

2 西ドイツ企業との提携

西ドイツのKautt & Bux社（以下、K&B）は、アントン・ヴェルナー（Anton Woerner）とマックス・エアジング（Max Ersing）の二人によって1923年にシュトゥットガルトで設立された同族会社であり、米英仏伊に支店を持っていた。1980年にアメリカに工場を設立した。1980年代初め、K&Bは約1,600人を雇用し、その業界では大会社であった。

K&Bとの交渉は1967年2月に始まった。共同出資協定の草案によると、①K&Bは機械設備や工具、ならびに必要な原材料すべてを有償（通常の価格に5%上乗せして）で引き渡す、②K&Bは、古典的なモデルの整流子の生産をイドリアに移転する。K&Bはコレクトールの労働者を自分の費用で教育し、生産の移転を世話するために自社の専門家をコレクトールに派遣する、③K&Bは、整流子の販売に関するすべて権利を留保する。コレクトールはユーゴにおいてのみ独立的に販売することが許される、④イタリア市場への販売は、ミラノにあるK&Bの代理店を通じて行われる。コレクトールは第三国に売ることは許されず、K&Bの承認を得て例外的にのみ許される、⑤K&Bはイドリアの生産の半分を購入する、⑥コレクトールは、1年間のまとまった額に加えて、生産されるおのおのの品目について8%のライセンス料をK&Bに払う。

K&Bはイドリア工場の50%超の所有者になることを希望していたけれども、ユーゴの法律によって許容された上限の49%を受け入れざるを得なかった。コレクトールはその利用可能なすべての資産を投資し、外国のパートナーは現金、機械と工具、必要なノウハウ、経験及びのれんを投資することになった⁷。交渉は1年間続き、1968年半ば、合併に関する協定が合意に達した。交渉には西独にあるイスクラ代表部も参加して支援し、協定草案の検討とイドリア工場の位置づけに関する部分の起草は（スロヴェニア）商工会議所で行われた。協定の締結に先立ち、1968年7月9日、協定草案が労働者評議会に提案された。企業長のラザールが協定草案を説明したが、この会議では、ドイツとスロヴェニアとの間の賃金格差および提供される原材料と半製品の価格などをめぐって激論が交わされた。会議にはイドリア市議会議長が同席し、その契約は「労働者に対する搾取」を許すタイプの契約ではないと数回強調した。彼の出席は協定への幅広い支持と地域の支援を意味した。長時間の議論の末、労働者評議会は協定草案を承認した。1968年8月28日に協定が締結された。協定は20年間有効とされた。

なお、K&Bはいかなる契約にも連帯署名する権利を主張し、協定に共同ディレクター(co-director)⁸という用語も盛り込まれた。協定によると、会社は経営と管理の全権を持つ合同経営委員会によって

管理されることになったが、会社の自主管理組織はそのままにされた。K&Bはこの点では譲歩した。会社内部には2つの精神構造が存在した。コレクトールの従業員の「半分の時間、われわれは社会主義に住み、他の半分、資本主義に住んだ」という言葉がそのことをよく物語っていた。それが、双方によって尊重されたプラグマティックな解決策であり、永続的な協力を可能にしたという。

ところで、協定締結をめぐるコレクトールで内部不一致が高まり、二人の重要な指導者、企業長のラザールと技術部長のロンバルとの間の対立が1968年夏にエスカレートした。結局、市当局が介入し、二人とも退社をすることになった。公式の理由は生産計画の遅れであったが、本当の理由は会社の発展戦略をめぐる対立であった。ラザールは、外国のパートナーと提携する戦略をとったのに対し、ロンバルは、整流子生産の独立的な発展の方がより有利だと考えて、ライセンス協定と技術の購入を支持し、合併事業への反対の立場をとった。新しい企業長が着任するまで半年間企業長代行が置かれ、翌年4月にイスクラのノヴァ・ゴリッツァ工場（コレクトールの製品の主要な納入先）の工場長を務めていたアントン・セリヤークが新しい企業長に就任した。『社史』は、「ツイリル・ラザールはその地位を失ったけれども、今日の50年間の視点で見ると、彼は正しかった。彼は誰よりも先を見通し、リスクをとり、将来は彼が正しかったと証明した」と総括している。長期的に見ると、結果は肯定的であったと『社史』は述べ、次のような理由を挙げている。外国のパートナーとの協力はよりよい技術と設備を保証した。最初の時期、生産へ多額の投資をただけでなく、追加的投資のためにK&Bが西ドイツの銀行からローンを獲得した。そのおかげで、コレクトールはその製品の質を改善し、西側市場のスタンダードを満たすことができた。

なお、イスクラ本社は、コレクトールとK&Bとの交渉が本格化した1967年7月、K&Bとの直接的な意思疎通を可能にするためにドイツ語に堪能な若い技術者とドイツ語を理解するタイピストを雇うべきだとコレクトールに助言した。コレクトールはイスクラの複数の工場に製品を供給し続けたが、1969年末頃にはイスクラの保護から外れたように見られる。というのは、『社史』にはこのあたりからイスクラ本社の記述がなくなるからである。

3 教師としての外国のパートナー

目覚ましい成長が1974年に止まった。第1の理由は前年10月に起こった石油ショックである。第2の理由は、生産過程で気の緩みが見られたことであった。後者について、『社史』は、次のように説明している。それまで見られた品質と生産性の向上が停止し、国内外の顧客からの苦情が急増し始めた。最初、K&Bの対応は穏やかであり、たんなる警告にとどめていた。それでも、事態が改善しなかったため、マックス・エアジングの息子、ディーター・エアジング (Dieter Ersing) がイドリアに乗り込んだ。1975年3月6日、イドリアで会議が開かれ、そこでディーター・エアジングが共同ディレクターとして、技術部門、品質検査部門および生産部門の部長を叱責した。彼は冒頭、品質に対する要求は自分の気まぐれではなく、有名な世界的会社である自分たちの顧客によって要求されているものだと強調した。エアジングは、「K&Bもドイツで生産される整流子について顧客の苦情をときどき受けるが、従業員がそれぞれの責任に従い行動し、自分のやったことに説明責任を負っているため、こうした問題はいつもスムーズに解決された。生産のエラーはいつもありうるが、こうした問題が途中で解決されないことは受け入れられない」と述べた。ここでは貧弱な質や不良品の発生について生産の管理部と品質部がそれぞれ自分の責任を認めず、相手のせいにしたことにエアジングは驚いた。外国

のパートナーはアドバイザーとしてだけでなく監督者としても行動した。この出来事の後、コレクトールは生産とコントロールのすべての局面で整流子の品質について直接責任制（直接的な個人責任を明確に定める）を確立した。直接（労働者）責任と間接（経営陣）責任という概念が導入された。このことがコレクトールの製品の品質と生産性の向上をもたらしたという。このほかに、労働プロセスと労働効率測定に新しいアプローチが導入された。

コレクトールは自社独自の販売部門を持っていなかった。しばらくの間唯一の顧客はイスクラの複数の工場であった。1969年にK&Bとの協力が始まり、生産能力が拡大された後、より積極的な商業部門の必要性が生じた。とくに、国内市場は、新しい顧客をひきつけるために、正確で定期的な活動によってアプローチされねばならなかった。すべての輸出入の業務は、契約によりエレクトロナバヴァ（Elektronabava「電機供給」）社に任されていた。1970年代半ば、状況が変化した。石油危機後の西側世界の不況によりK&Bを通じた輸出の可能性が縮小し、ユーゴ市場の重要性が相対的に高まった。K&Bはコレクトールに国内市場で販売を増加させるよう要求した。そこで、コレクトールは商業部門の強化に努めた。

事態は1970年代後半好転した。西欧からの需要が安定し、国内市場や東欧諸国からの需要が増加した。1976年には需要は生産能力を4分の1上回った。新しい技術と生産の拡大が必要となった。コレクトールは、技術部と商業部に代えて、開発部、そして後に貿易部を創設した。こうしたことは、コレクトールのいっそうの発展に寄与した。

4 独自技術の開発

自社の開発活動と市場活動を発展させることにより、コレクトールは独立を獲得しつつあった。これは、工場が整流子に関連する銅製品（rolling bandとdrawing copper profile）のための技術を獲得した1978年に始まった。中間財分野の独自技術の開発について、スヴェトリチッチら（Svetlicic and Padilla 2016）は次のように説明している。コレクトールはK&Bのブランド名で、K&Bのチャンネルを通じて輸出していたが、顧客は誰がその整流子を生産したかを知っていた。多くの部品取引がBtoB取引であるように、コレクトールの整流子もBtoB取引で行われた。そして、取引先は既知の顧客だった。未知の顧客のために生産される最終製品の場合とは違い、ここではブランド確立のために莫大な投資は不要だった。潜在的な買い手は、生産が始まる前に自分たちの特殊な必要に合わせてどのような製品を生産するか、そのために用いる工具をどう修正するかをコレクトールとすり合わせる必要があった。このことがコレクトールのR&D活動を促したというのである。

コレクトールは技術と必要な工具の独自開発を始めたが、これは会社の組織構造に影響を与えた。開発部と工具製造部の重要性が急速に高まった。1980年代前半、コレクトールは2つの特許を獲得し、従属的なパートナーから対等なパートナーへとゆっくり変わりつつあった。従業員も自信を強めた。会社の知識レベルは全般的に向上した。その後の5年間の新しい生産方法の開始において工具製造部には中心的な役割が与えられた。

コレクトールの特徴の一つは高い投資率であった。彼らは技術への投資は長期的な競争力を維持するための前提条件だと認識した。銅製品の生産は最も重要な投資であった。というのは、整流子生産において用いられる基礎的素材であったからである。投資の半分強は自分の資金から賄われた。1980年代前半、投資総額の4分の3は設備に向けられ、それは生産の増加を可能にした。

1980年には、コレクトールはユーゴでは85%の市場シェアをもつ整流子の最大の生産者となった。2つの競争相手はスポティツァ（セルビア共和国ヴォイヴォディナ自治州で、ハンガリー国境に近い都市）とドゥブロヴニク（クロアチア共和国のアドリア海沿岸の都市）にある企業であった。1980年代初め、コレクトールは大部分K&Bを通じて自分の生産の3分の1を外国で売っていた。さらに、自分独自の貿易活動確立のプロセスが続いた。1979年に彼らは自分自身の製品の商業化に向けてより勇敢なステップを踏み出した。最初、これは、販売が許された市場、すなわち東欧市場⁹にあてはまった。1980年代初め、K&Bを通じた外国市場への輸出がまだ全輸出の半分を占めていた。だが同時に、コレクトール自身の商業部を通じた東欧市場への輸出は増えつつあった。東独、チェコスロヴァキア、ルーマニア、ハンガリーおよびトルコとの直接販売のチャンネルが確立された。ギリシャ市場にも参入した。自分自身の貿易活動を強化することにより、コレクトールはまた、20年間エレクトロナバヴァ社が行ってきた業務のすべてを受け継いだ。

1980年代半ばには、国内市場と外国市場はコレクトールにとって同等の重要性をもつようになった。K&Bを通じた輸出および東独や他の東欧諸国への輸出は生産された整流子のほぼ半分を占めたが、これは1980-1985年の計画が首尾よく実現されたことを物語った。国内市場における主たる顧客はイスクラ・ノヴァ・ゴリツァ工場（ノヴァ・ゴリツァはイタリアのゴリツィア市と接する国境沿いの都市）とイスクラ・ジェレズニキであり、これら2事業所だけで国内市場向けに生産された整流子の4分の3超を購入した。輸出においてはある種の二重性が存在した。というのは、輸出された整流子総額の64%はK&Bを通じて外国に供給され、そしてほぼ30%はコレクトール独自の貿易部を通じて東独やチェコに供給されたからである。売り上げではコレクトールはヨーロッパでは整流子生産の上位5社の中に入った。ヨーロッパではこの製品を生産する会社は全部で14社しか存在しなかった。トップはK&Bで、その売り上げはコレクトールよりもほぼ4倍多かった。

会社の発展における重要な転換点は、1985年に採択された「5ヵ年戦略」であった。それはリュブリアナの労働生産性研究所と協力してまとめられ、会社のこれまでの歩みを振り返り、自分の強みと弱みを認識した。会社は他社を模倣しただけでなく、自分自身の技術的解決策も発展させてきた。会社の生産プログラムについて言えば、それは整流子（90%超）と回転コネクタ（slip rings）の生産に限定されていた。これに対する需要は巨大であった。まだ現実的ではなかったが、長期的には整流子の需要を徐々に減らすような技術的变化が起こり、知識集約的技術が重要になることも「戦略」は視野に入れていた。「戦略」で設定された目標は次のようなものであった。①実質生産額を年平均8%増加させる、②投資することなく組織化の改善により、労働生産性を年平均3%高める。最新の設備に投資することにより、労働生産性をさらに年平均3%高める。以上の努力により、1985年から1990年にかけて労働生産性を約35%高める、③製品の品質を改善し、不良品の割合を1984年の6.10%から1990年には3.5%へと、約45%減らす、④外国市場への輸出の額を1990年には約65%を増やす。

この戦略は成功した。技術と生産設備への莫大な投資のおかげで、コレクトールは1990年代後半にはヨーロッパ最大の整流子生産者になった。売上高では、K&Bはコレクトール社から20%も立ち遅れてしまった。とはいえ、自動車産業のための整流子の需要総額の12%ないし15%を、電動工具用の整流子の需要の40%をカバーしたが、家庭電化製品用の整流子のヨーロッパ市場ではわずか5%のシェアしか占めなかった。

5 従業員の確保とその構成

投資と並んで、従業員数も増加した。さらに賃金は、都市や近郊における他の会社における平均賃金を15-27%上回り、そしてこの業種における他の会社の賃金を4分の1も上回った。従業員にとってコレクトールで働くことは一種のステイタスになった。雇用は年に6%増加することが予想された。1970年代後半、従業員の大半は女性で、60%を占めていたが、彼女たちは特別の技術的な教育は受けておらず、通常、生産現場での仕事のためだけの訓練を受けていた。資格構造について言えば、従業員の4分の1は職業学校卒業者、8%は中等学校（日本の高校に相当）卒業者、2.5%が高等教育（短大）卒業者であり、大学卒業者はわずか1.5%にすぎなかった。大学生に奨学金を支給し、卒業後雇用し、既存の労働者にはさらに教育程度を高めるよう奨励することにより、資格構造を変えることが計画された。中等学校教育を重視して定時制学校に通って教育レベルを高めることも奨励された。

1980年代半ばには、コレクトールは693人を雇用していたが、それらの半分強は男性で、しかもその半分強は30歳以下であった。大部分の従業員は若いときに就職し、会社自身も若かった。その従業員の大部分がその近隣（10km以内）から通っており、会社は典型的なイドリア的性格を持っていた。従業員は大きな住宅問題を抱えていなかった。というのは、会社はアパートを購入することにより、そして自宅を建設するために従業員にはローンを提供することにより、継続的にこの問題に取り組んできたからであった。1980年代末、コレクトールは初めて雇用問題に直面した。イドリアにおける工業の生産能力および自然人口増加率の減少を考慮すると、この自治体は労働者に対する需要を満たすことができないことが明らかになった。コレクトールだけで雇用の11%増加を計画した。イドリア周辺の農村における労働資源のプールは枯渇してきて、ほとんど失業はなく、農村における子供の世代は安定したレベルにあったか、または減少傾向にあった。必要な数の労働者はここだけからはもはや確保できなかった。この問題に取り組むとき、初めてコレクトールは生産の一部をイドリアの外へ移転する可能性を考え始めた。

6 パートナーとの関係

同族会社K&Bは1975年にErsing and Woerner KGという株式会社に転換した。『社史』は、この会社との協力を以下のように肯定的に総括している。20年間にわたる協力は、たえずイドリア工場における技術や開発のための高いレベルの投資をもたらした。これは、利益の一定のパーセントの再投資を外国のパートナーに義務づけたユーゴの法律のおかげでもあった。他方、K&Bの要求により、コレクトールも新規に投資するたびに同じ比率で投資しなければならないということも協定に盛り込まれていた。K&Bのオーナーたちは公正に振る舞い、実際将来を見据えていた。彼らは、長期的には、西欧市場における競争力は開発のための高いレベルの投資によってのみ維持しうると考えていた。したがって、彼らは生み出された利益をいつも再投資したので、利益の本国送金はわずか2%にすぎなかった。K&Bの経営陣は共同出資のすべての事情をよく知っていた。彼らはユーゴの政治的現実を受け入れた。彼ら自身、自主管理イデオロギーに従った会社経営の規定された方法をプラグマティックに尊重した。彼らはこうした特殊性を受け入れ、共同業務のモデルに自分を組み入れた。多くの場合、共同経営委員会や自主管理機関、とりわけ労働者評議会の意思決定は満場一致でなされ、不一致もしくは対立はなかったとコレクトールの経営陣は強調している。両者のプラグマティックなアプローチ

が、共通の利益と個別の利益の両方の実現を可能にしたのである。しかし、20年間協力するなかで、両者の関係も変わりつつあった。

1980年代にコレクトールはいくつかの特許を獲得した。この工場は単に知財を吸収し利用していただけの会社から、イノベーター、自分自身の知財を生み出す会社へと変貌し、知財に基づいて発展するようになり、K&Bと対等なパートナーになった。特許のおかげで、コレクトールの製品のなかには、技術的な意味でK&Bのそれさえ超えるものも見られるようになった。20年間に両者の間の関係は逆転した。パートナーとの協定は1988年に満了することになっていたが、その後の関係についての話し合いはすでに1984年6月に始まっていた。1980年代後半、実力をつけたコレクトールはK&Bとの対等のパートナーシップ樹立を願い、ネットワークングを提案した。これは、財務的協力を除いて、会社の4つの機能、つまり①販売と購入、②開発、③生産、④品質管理において、ネットワークを通じて両者の利害をそろえることであったが、その後の激動する情勢の下では、K&Bにはこの提案を受け入れる余裕はなかった。

7 体制転換

大きな変化が1980年代末に起こった。ユーゴではまず1979年後半に国際収支赤字拡大という形で経済危機¹⁰が表面化した。輸入の抑制策がとられ、1980年以降経済は停滞するとともにインフレが年々強まるようになった。そして、自主管理社会主義は事実上破綻した。自主管理企業の組織構造や企業間関係などを規定し、「経済憲法」とも呼ばれた連合労働法に代わる企業法¹¹が1989年に採択され、翌年施行された。コレクトールは自主管理企業から、明確に定められた所有権をもつ民間企業へと転換されなければならなかった。外国のパートナーとの所有関係も見直された。

K&Bとコレクトールとの共同出資は株式に基づく関係に変更された。一つの有限責任会社 limited liability company において外国のパートナーが共同出資者であるという事例はユーゴでは多くなかった。スロヴェニア側では「資金調達、マーケティング、開発のための会社」(FMR)が設立された。当初、これは社会有企業であったが、のちに所有転換法に基づき、内部買収により民営化された。コレクトールの全資産はFMRに移管され、即日、FMRは資本拠出としてコレクトールに投資された。外国のパートナーの出資分は株式に転換された。株式会社コレクトール社は、ユーゴの連邦当局の許可を得た後、1990年10月24日に登記された。

財務的な困難¹²を抱えていたK&Bは、この変更を歓迎した。1980年代末以来、K&Bは経営難に陥っていたので、銀行に対する自分の立場をよくするために、K&Bはコレクトールを自分自身の連結財務諸表に組み入れることを希望した。そのためにはコレクトールの多数株所有者にならなければならなかった。『社史』は、所有比率の変更を受け入れることは、コレクトールの経営陣にとって非常に難しい決断であったと述べている。彼らはFMRの利益も守らなければならなかった。株式比率を変更すれば、パートナーは優越的立場を振りかざすこともできよう。今回は、K&Bとのパートナーシップをまとめた初代企業長のツイリル・ラザールの決断よりもはるかに難しかった。ラザールのときは、コレクトールの利害が危険に晒されたときには国家の支援を当てにすることができたが、新しい状況ではこの支援はもはや存在しなかった。経営陣は株式比率の変更への心理的障壁や恐れを克服しなければならなかった。結局1990年にコレクトールは、K&Bが多数株所有者になることに同意した¹³のだが、それはパートナーに対する信頼と市場での利益への期待があったからだという。

部外者である筆者がいま見ると、このときコレクトールは実に巧妙な仕掛けを考え出したものだと感心する。コレクトールがK&Bに、多数株を獲得するのを許す前提条件として、すべての主要な決定を行うには75%株が必要だという新たなパートナーシップ協定を締結したのである。ということは、もしこの4分の3の多数が得られなければ、決定を行うのはコレクトールの経営陣だということになる。新たなパートナーシップ協定で多数株所有が本当にものを言うのは、利益配分の場合だけであった。K&Bは戦略的投資家からポートフォリオ投資家になることを受け容れた。だが、こうした措置もK&Bを救うことができなかった。

8 K&Bの経営危機

1993年初め、Ersing & Woerner KGは、莫大な損失を負って解散し、コレクトールにおけるその所有権はK&Bに移管された。1993年夏、状況はさらに悪化し、K&Bは破産手続きを申請した。いかにしてコレクトールをK&Bから切り離し、親会社が引き起こしたダメージを被るのを防ぐか考えなければならなかった。コレクトールはそのためのイニシアティブをとった。これは、その従属的な立場を克服し、K&Bとの対等のパートナーシップを樹立するよい機会でもあった。K&Bの破産手続きはコレクトールとの関係を根本的に変えた。コレクトールは有限責任会社であり、この破産した会社の資産の一部に当たるのはK&Bの株式持ち分だけであった。しかし、これは、コレクトールが新たな当事者、つまりK&Bの管財人と対峙しなければならないことを意味した。もしコレクトールが有限責任会社に転換されてなかったならば、状況はもっと悪かったことであろう。管財人は共同出資協定に基づいて、外国のパートナーの投資の額をまるまる回収したかもしれない。ところが、コレクトールが有限責任会社となっていたので、K&Bの管財人は、株式を得ることができただけであった。しかし、問題は、コレクトールにおけるK&Bの株式を購入するのは誰かであった。

9月1日、コレクトールの社長ペーテル・ルプニックはK&Bの経営陣に手紙を書き、コレクトールは協定から離脱すると伝えた。K&Bは裁判所に強制和議手続きを申請し、それは1993年9月14日に実施された。この知らせに接して、コレクトールの経営陣は非常に驚いた。彼らは直ちに強制和議の管理者との交渉に入ったが、その人物はその最初のコンタクトではスロヴェニアの会社についての理解をほとんど示さなかった。スロヴェニア側の同意なしにはコレクトールにおける株式の51%を売ることができないこと、そしてK&Bの価値は（その債務超過のため）実際には取るに足らないことを彼に説明するために数回の会合が必要であった。ようやくその後で彼はコレクトールの経営陣と協力し始めたという。

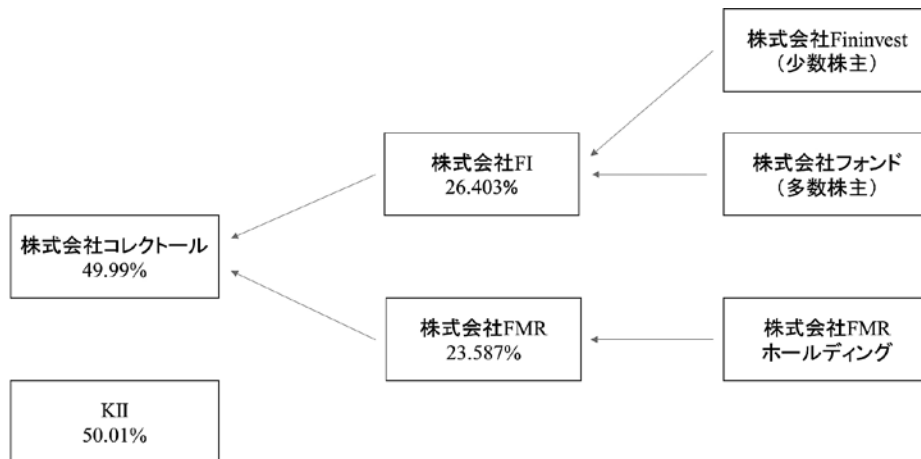
1993年10月18日の議定書により、コレクトールは、知的財産に関する諸問題の解決を自分で始めることができるになり、そしてすべての市場で独立的に営業する権利を得た。販売活動のすべてに独立的に従事することが許された。さらに、1992年11月に調印されたK&B、FMRおよびFIの間の新しいパートナーシップ協定は、コレクトールの安定性と継続性を保証した。スロヴェニアの所有者は、K&B株の買収について先買い権を持っていたが、これをよく理解していなかった。『社史』は、これについては次のような客観的、主観的理由があったと述べている。①そもそもコレクトールにはK&Bを買収する野心がなかった、②コレクトールのスロヴェニア側の民営化がまだ完了していなかった。彼らは買収する際に資金供給してくれそうな銀行とはまだ相談していなかった、③既存のパートナーシップ協定が存在しており、それがスロヴェニアの所有者たちに非常に大きな影響を与えていた。

K&Bの経営不安が伝わるなかで、ヨーロッパの主要な顧客は整流子の供給が止まるのを恐れていた。このとき、コレクトール経営陣はこれらの顧客との直接契約を交わした。信頼できる製品を安定供給することにより、コレクトールはついに品質や納期に対して要求が最も厳しい複数の大口顧客からの信頼を勝ち取った。こうした努力が実り、コレクトールは市場での独立をはたし、自分独自の販売ネットワークを確立し、独自ブランドで活動するようになったのである。それにより、仲介なしに自分の顧客からの情報を得ることができるようになった。1993年10月以後、コレクトールは市場へのアプローチを徐々に変え、主要な顧客にとっては単なる生産者からパートナーに変わった。コレクトールはそのビジネス・プロセスに適応し、既存の生産・開発機能にグローバル・マーケティングを付け加え、包括的なビジネス・サービスを提供する会社になった。こうしてコレクトールは、整流子の世界第2位の生産者になった。

9 アメリカ企業カークウッド工業の登場

K&Bは1994年2月にアメリカの整流子生産者であるカークウッド工業によって買収された。ドイツの会社はKII K&Bという会社名で操業を続けた。K&Bの総資産に加えて、カークウッド社はコレクトールにおける50%を少し上回る株式も買収した。新しい所有者との協力は問題含みであった。カークウッド社は全く準備なしに、K&Bとコレクトールの買収手続きに入った。カークウッド社の経営陣は、コレクトールを全面的に支配下に置きたいと思っていたが、すぐに現実に直面した。4分の3の多数に関する契約上の規定に気づいたのである。

(図2) コレクトール社の所有構造 (1999年)



(出所) Zarko Lazarevic (2013), Kolektor - 50 Years (1963 - 2013), p.83.

異なる利害、2つの異なる現実認識、2つのビジョンおよび2つのビジネス文化が衝突した。こうして、「8年間にわたる不愉快な共存」が始まる。対立は、双方のトップ同士の論争さえ引き起こした。カークウッド社の代表は「合同評議会」の会合をときどきボイコットさえしたという。また、コレクトールの社長のスタン・ペトリッチの再任に際して、カークウッド社は不同意を表明、膠着状態に陥ったこともあった（最終的にはペトリッチは再任されたのだが）。コレクトールの経営陣は、対等の立場のパートナーシップの樹立をカークウッド社に提案した。さらに、彼らはかつてK&Bに提案したのと

類似したネットワーキング構想をカークウッド社に提案したが、説得できなかった。両者の違いはポリシーの違いにあった。コレクトールが開発、技術および生産へ高いレベルの投資を行う拡大する会社であったのに対して、カークウッド社は防衛的な立場におり、単に現状を維持しようと努めていた。

カークウッド社はコレクトールから手を引くと宣言したが、最終的決定は引き延ばした。コレクトールのビジネスの成果がカークウッド社にとって魅力的であったからである。

10 完全独立と多国籍企業化

2002年、コレクトール社の社長ストヤン・ペトリッチは、KII-Kaut & Bux Europeの51%の買収を提案した。すぐには返事はなかったが、2002年8月、カークウッド社はコレクトールの申し出を最終的に受け入れ、株式売却に同意した。今回の株式購入価格は、1993年にカークウッド社が買収したときよりも高くなっていた。コレクトールの従業員と年金生活者が多数株を所有していたFMR、フォンドおよびFIだけではその株式購入の必要な金額の80%しかカバーできなかったため、コレクトールは若干の戦略的投資家を募った。これにより、コレクトール社はドイツの会社K&Bを買収し、ヨーロッパ市場を完全に支配するに至った。『社史』は「生徒が教師を追い抜いた！ 設立後40年で、コレクトールは独立した会社になった」と誇らしげに記述している。

コレクトールは外国にいくつの生産拠点と支店を持つに至った。アメリカではグリーンヴィル工場（ノース・カロライナ州）を設立し、ヨーロッパではドイツのK&B（シュツットガルト）、韓国では整流子生産者Sinyung（Gumi 亀尾）を2000年6月に買収した。アンドレア・ヤクリッチとマリアン・スヴェトリッチ（2002）は、コレクトールにとって外国投資への重要な動機は、市場探求的なものであって、労働コスト、その他のコストおよび資産はそれほど重要ではない、と説明している（p.257）。生産を新しい場所に移転することには3つの理由があったという。①保護主義への対応。若干の国々では、現地市場でうまく営業するためには国内企業の地位を得なければならなかった、②主要な顧客の要求。それらは「現地市場のための現地生産」を支持した。コレクトールの場合、その主要な顧客であるボッシュ（ドイツの電動工具メーカー）、ジーメンス（ドイツの電信・電車・電子機器メーカー）、ヴァレオ（フランスの自動車部品メーカー）、Black & Decker（アメリカの電動工具メーカー）等に追随してそれらの生産の場所へ行くことを意味した、③グローバルな競争およびコレクトールの競争相手への対応。

スヴェトリッチらによると、プロダクト・ライフ・サイクルの短縮による急速な製品の陳腐化と急速な技術進歩は既存の開発戦略を脅かし始めた。それへの対応は、生産の多角化であった。整流子の生産・販売をコアとしながら、コレクトールは関連する分野にも進出した。自分自身の発展および国内外での買収の結果、コレクトールの製品構成は拡大した。コレクトールはいまや三本柱のビジネス・モデルに基づき、3つの分野、すなわち、自動車技術、建築技術および工業技術で活動している。具体的には、次のとおりである。

- 1) 自動車技術：コレクトールは最もきついスタンダードを満たし、その製品を世界の一流生産者に供給しており、整流子、ローター（モーターや発電機の回転部）、電子部品、磁気部品、ハイブリッド部品、電子サブシステムおよび自動車の内装や外部設備のプラスチック部品を含んでいる。
- 2) 建築技術と家庭製品の分野：コレクトールは、工業、ビジネスおよび住宅建設ならびに都市整備の分野において建築設計や建設エンジニアリングを提供している。それは、プロジェクト設計お

よびエア・コンや換気およびその他の機械・電機設備の実現を伴う。家庭製品に関しては、衛生・清掃技術のプログラムおよび絶縁プログラム。

- 3) エネルギー技術と工業技術：工業や経済全般におけるオートメーションと情報化の分野でソリューション（解決策）とサービスを提供する。工具や機械製造では、曲げる工具、熱可塑性物質の注入鋳型のための精密工具などを提供する。オートメーションの分野の特殊ギア。

2011年にはコレクトール・グループ全体では3,076人が働き、その取引高は4億5000万ユーロであった。整流子の分野ではこのグループはヨーロッパ市場で80%のシェアを持ち、グローバル市場では20%のシェアを持つ。スロヴェニアではコレクトールは2008-09年のグローバル金融危機による影響が最も少なかった会社であった。その理由は、金融機関からの借入が少なかったこと（ローンは資本総額の約25%）である。

コレクトールは常に技術的な発展を重視し、そのために年間売上高の約5%の資金を研究・開発に充ててきた。保有する特許は50を超えている。ヤクリッチとスヴェトリッチによると、この企業の最も重要な競争優位は技術的なもので、次いで組織的知識とマーケティングの知識である。コレクトールのコアの能力は、特許よりも従業員の職人的な技能により大きな程度基づいている。こうした競争優位は、経営陣の結束および従業員の会社と地域への長期的な献身によって強められた。これはイドリアに立地するコレクトールの特徴である。彼らは、「競争相手に就職するためにコレクトールを離れ、そのようにして特有の知識が流出する蓋然性は非常に低い」と述べている（Jaklic and Svetlicic, 2003, pp.257-258）。しかし、従業員の地域への献身は、同時に、この会社の弱みにもなっていると彼らは指摘する。というのは、外国勤務に比較的高い報酬を提示しても、地元志向のメンタリティーはスロヴェニア人が外国で働くことに水を差しているからである。また、国際ビジネスの経験を持つ人材が十分ないことも会社の弱みだという（Ibid, p.259）。

結論—コレクトール社の日本地方企業への示唆—

コレクトール社は整流子業界において、欧州では1位、世界では2位のシェアを有する企業である。スロヴェニアの1人当たりのGDPは日本の半分の水準でしかなく、ロールモデルにはならないが、同社の成長振りはすさまじい。日本の地方に立地する製造業従事企業は度重なる急激な円高の影響で海外移転を余儀なくされてきた。海外は進出したものの、コレクトール社のような高いパフォーマンスを実現した企業の事例はあまり多くない。日本の地方企業は同社の成功事例から何を学ぶべきだろうか。

①海外市場とのつながりが企業体質を変える。

：すべてはドイツ企業とビジネスができたことから始まった。技術開発も市場開拓も意識改革もそうである。また、海外先進企業との取引は新たな需要を見つけてくれ、それが新たな技術革新をもたらした。これを通して自社になかった多くを経験することができた。ところで、日本の地方企業の多くはいまだに海外との取引のない企業も多い。2000年代を通してアジア市場は飛躍的に成長しているが、成長市場での需要を自社のイノベーションにつなげることができておらず、その恩恵を受けていない。コレクトール社のように、積極的に海外市場に進出すべきである。

②自社の経営資源を海外のニッチ市場に集中させる。

：コレクトール社は長年整流子の生産と開発に関わってきており、それが取引先へ信頼を与えた。その証が特許の取得である。1国の市場は小さくても、複数国における市場は決して小さくない場

合が多い。これこそが H. Simon が提唱する隠れたチャンピオン企業である。

③幹部社員の外国語能力である。

：私たちが昨年9月上旬にスロヴェニアを訪問した際、多くの人たちに会ったが、その多くは英語ができた。日本の地方都市とは大きな違いである。コレクトール社の経営陣、秘書たちとも会ったが、皆流暢な英語で説明してくれたし、中には数ヶ国語もできる人も多数いた。歴史やおかれた条件が異なるから一概には言えないが、日本の地方企業の経営者たちは外国語または海外事情にこれまで以上に關心を寄せる必要がある。

④地理的特性を活かす。

：コレクトール社が立地するイドリア地方の工業化はすべて水銀鉱山から始まった。これがなかったのであれば、コレクトール社もなかったであろう。マルコ・ヤクリッチらによると、他の「溪谷」とは異なるのは次の点である。第1に、この国の他の部分とは違って、イドリアの主要ビジネス（水銀の生産と販売）はつねに国際的市場で競争してきた。これは16世紀以来そうであった。というのは、水銀の価格は国際的市場で決まり、イドリア鉱山はそれに適応しなければならなかったからであった。第2に、数世紀もの間、イドリアの人々は農民というよりもむしろ労働者であった。切り立った絶壁をもつ溪谷と寒い気候は農業に向かなかつたので、現地住民は農業ではなく工業労働で生計を立てていた。第3に、人々の間で工学的知識がかなり蓄積され、工学的な成果の文化が確立するようになった。1778年に、鉱夫たちや技師たちを訓練するための技術・測地学校が開設されたことはその表れである。教育と産業との間の強い結びつきは、イドリアにある今日の2つの多国籍企業にも受け継がれているという (Jaklic, Zagorsek and Hribernik, 2009, p.243)。実証するのは困難であるが、イドリアの技術的・文化的な伝統がコレクトール社の発展に肯定的に作用しているかもしれない。また、辺鄙な地方に立地する企業の従業員ほど離職率が低い傾向があるが、これはコレクトール社でも言える。アルプス山脈の一部というのもあり、平野地が殆ど見当たらない。従って、産業としては鉱業、林業、酪農業が長年中心産業だったため、老若男女問わず生命が危険に晒されず、建物の中で季節に関係なく仕事ができ、安定的収入が保証されていたことは企業への忠誠度を高めたに違いない。世界中に全く同じ地理的特性を持っている地域はない。だから、その違いを基にして差別化を図ることができるのである。日本の地方企業がおかれた自然条件を海外市場と繋げることができればコレクトール社のように隠れたチャンピオン企業になれるだろう。

では、何から始めたらいいだろうか。新井 (2015) は海外の専門見本市への見学を進めている。筆者の一人の権もこれまでの日韓中小企業の見学を通して国内外を問わず専門見本市の有効性を耳に入れてきた。隠れたチャンピオン企業を目指して多くの地方企業が国内にとどまらず海外市場で新たな需要を見つけてほしい。

註

¹ Hermann Simon は「隠れたチャンピオン」を、①世界市場でトップ3の市場シェア、もしくは企業の所在する大陸でトップのシェアを持ち (Top 3 in the world or no. 1 on its continent)、②売上高が40億米ドル以下 (Revenue below €3 billion)、③一般的に認知度が低い (Not well known in general public)、の3つの条件を備えた企業と定義している。

² 新井 (2015) p.40.

- ³ 2000年についてはSBR, Summer 2001, p.16、2014年については下記のwebsiteによる。
<http://www.sloveniapartner.eu/business-environment/trade/>
- ⁴ 19世紀末のイドリアの人口は5,500人を少し超えており、カルニオーラ地方（現在のスロヴェニアの西半分に相当する地域）ではリュブリアナに次いで2番目に大きな都市であった。2009年の時点でイドリアの人口は5,870人であり、近隣の集落も包摂する広域の自治体としてのイドリア市の人口は11,930人であった。Leskovec and Peljhan (2009)。
- ⁵ 社会有は公的所有の一種であるが、国有とはまったく異なる。ユーゴでは、国有はソ連型社会主義で見られたような巨大な官僚機構の基盤となったとして否定された。それに代わって強調されたのが社会有である。簡単に言えば、生産手段は社会のすべて成員のものであり、誰一人のものでもない、ということあり、匿名性がきわめて強い。
- ⁶ イスクラは1980年当時約3万人の従業員を擁す巨大な総合電機器具メーカーであったが、1990年代初め経営危機に直面し、構成する事業所はそれぞれ独立した。1980年当時のイスクラの状況について詳しくは、小山(1980)を参照。
- ⁷ スヴェトリチッチらは、K&Bの出資の内訳を資本が14%、ノウハウが86%と説明する。
- ⁸ このデリケートな問題にはイデオロギー的な告発もあったが、コレクトールの経営陣はその用語はたんに「用語上の譲歩」にすぎないと当局に説明したそうである。
- ⁹ 東欧市場への進出は、コレクトールの特許獲得および地位向上と関係があるようである。
- ¹⁰ 経済危機の原因については、小山(1996)を参照。
- ¹¹ 企業法については、拙訳を参照。
- ¹² 『社史』は、K&Bの経営危機について次のような簡単な説明を与えている。1980年代にこの会社は徐々に競争力を失いつつあった。若干のまずいビジネス上の意思決定、ドイツにおける労働コストの上昇および収益性の低下がK&Bの足元の基盤をゆっくり掘り崩した。ときどき、彼らは過剰赤字問題を借入れにより解決していた。
- ¹³ 1992年初めにおける株式会社「フォンド」が設立されたが、その経緯は次のとおりである。1990年における経済的・政治的危機のせいで、スロヴェニアにおけるすべての会社に賃金の抑制が課せられた。それで、コレクトールは従業員にコマーシャル・ペーパー—賃金の一部の補償にはなるが、現金で払い出すことはできない—を渡すことを決めた。それらは、政府によって許されたときに現金に換えると会社が約束したときの一種の担保であった。おのおのの従業員が少なくとも1ヵ月の平均サラリー額の証券を所有した。この状況において、これらの資金をたんに個人的な使用ではなく、より長期的な目的のために用いるというアイデアが浮かんだ。彼らは、コレクトールのスロヴェニア側のより広範な従業員共同所有という概念を考え始めた。1991年秋、新しい株式会社を設立するためのプロジェクトが開始された。約800人の従業員の半分は説得を受け入れ、未払い賃金に由来する債権を株式会社「フォンド」に移管した。この「フォンド」は、コレクトールの所有構造に参入されるものと想定された。公平を期すため、アメリカ人の専門家〔複数〕に査定してもらったところ、「フォンド」が加わったとしても、コレクトールのスロヴェニア側の持分を独自に購入することはできないことが判明した。そこで、彼らは「金融工学」社(FI)と呼ばれる新しい会社を設立した。そこでは「フォンド」が多数株を所有し、Nova Gorica 商業銀行（現在、NKBM銀行）の子会社 Fininvest が少数株主として参加することになった。1992年2月、FIは、FMRからコレクトールの株式の26%を購入することにより、コレクトールの資本構造に参加し、FMRは23%を所有することになった（『社史』p.85）。

参考文献

- Jaklic, Andreja and Marjan Svetlicic (2003), *Enhanced Transition through Outward Internationalization: Outward FDI by Slovenian Firms*, Aldershot (UK): Ashgate.
- Jaklic, Marko, Hugo Zagorsek and Aljaz Hribernik (2009), Slovenia Evolutionary Business System Dynamics, *New Modes of Globalizing: Experimentalist Forms of Economic Organization and Enabling Welfare Institutions: Lessons from the Nordic Countries and Slovenia*, ed. P. H. Kristensen and K. Lilja, Helsinki: Helsinki School of Economics, pp.239-295.
- Lazarevic, Zarko (2013), *Kolektor - 50 Years (1963-2013)*, Idrija (Slovenia): Kolektor Group.
- Leskovec, Ivana and Martina Peljhan (2009), *Idrija: The Story of the Five Century-old Silver Stream*, the Municipality of Idrija.
- Simon, Hermann (2010), *Hidden Champions of the 21st Century - The Success Strategies of Unknown World Market Leaders -*, DEG -The Atrium Dialogues.
- Svetlicic, Marjan (2008), Reversed Internationalization Path: the Case of Slovenia, *AIB INSIGHT*, Vol. 8, No. 1, 2008.SS
- Svetlicic, Marjan and Simona Bovha Padilla (2016?), *Kolektor Case Study*, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana.
- Slovenian Business Review* (SBR), Ljubljana: Revije.
- 新井俊三 (2015) 「ドイツ企業の競争力とわが国中小企業への示唆」『日本政策金融公庫調査月報』3月号、No.078、pp.38-43.
- 企業法 (Original: *Zakon o preduzecima*, Sluzbeni List, Beograd, 1989)、小山洋司訳、『日ソ経済調査資料』1989年686号、18-32頁；第687号、14-34頁。
- 小山洋司 (1980)、「ユーゴスラヴィアにおける自主管理の実践－イスクラ企業の事例－」『高知大学研究報告』第29巻。
- 小山洋司 (1996) 『ユーゴ自主管理社会主義の研究－1974年憲法体制の動態－』多賀書店。
- 小山洋司 (2004)、『EU 東方拡大と南東欧－市場経済化と小国の生き残り戦略－』ミネルヴァ書房。