



CBI

Partners

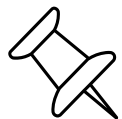
Cross Border
Implementation

Hidden Champions - Then and Now

隠れたチャンピオンになるためには？

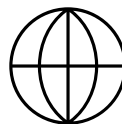
Hidden Championsとは？

おさらい



地域に根ざす

地域に根ざした価値観を持ちながら、世界で戦う企業



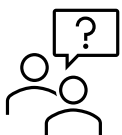
世界的なマーケットリーダー

特定分野で世界トップクラス
(1位～3位)



個人所有

家族経営が多く、長期的視点に立った戦略を重視



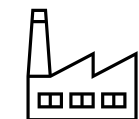
知名度の低さ

知名度は低いですが、特定の市場で確固たる地位を築いている



技術力とイノベーション

製品の品質向上と改良を常に推進



中堅企業

変化に素早く対応し、本質に集中できる

俊敏さ × 革新力 × ニッチ市場での世界的リーダー

Hidden Championになれた理由とは？

理論とCBIの経験

成功の鍵（文献や理論）



集中

特定のニッチ分野に特化し、自分たちの「ブルーオーシャン」を見出す



イノベーション

品質・性能・機能性などで業界トップを走る



顧客との距離

顧客のニーズを深く理解し、顧客との長期的な信頼関係

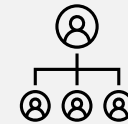
理論と経験

CBIの現場経験



強い企業文化

「会社のDNA」：企業のアイデンティティと価値観が成功の土台



リーダーシップ

ブレない方針と、独自のリーダーシップスタイル／"オーナー企業"



高い野心とコスト／利益意識

戦略に沿って、メリハリのある支出
KSFと企業目標

Hidden Champions

日本とドイツ



THK



リニアモーション技術の先駆者・世界的リーダー

- リニアモーションシステム（直動システム）

産業機械、ロボティクス、医療機器において、「動きを支える技術」で知られ、製造業の高精度化に大きく貢献



アイダ
エンジニアリング



金属加工用プレス機と自動化装置のグローバルリーダー

- 金属スタンピングプレス
- メタルフォーミング自動化機

サーボプレスやメカニカルプレスを含む、幅広い成形システムを提供。自動化ソリューションや金型設計も対応



WAGO
コンタクトテクニク



スプリング圧接続技術のパイオニア：

- 工具不要で確実に配線できるコネクタ
- 産業用オートメーションの中核プレイヤー

接続技術とオートメーションの両輪で、産業と建物のスマート化を推進する世界的プレイヤー

Hidden Champion

CBIの支援実績

CBI
Partners

Cross Border
Implementation



ベバスト 

- 自動車用ルーフシステム
- 自動車用サーマルシステム
(温調技術)

電動モビリティ (EV) への 展開：

- バッテリーシステム
- 充電ソリューション



エバスペッカー 

- 排気技術
- 車両ヒーター
- 空調制御

専門分野：

- 乗用車、商用車、特別車両
(例：バス、キャンピングカー
など)



ラミルクス 

- 繊維強化複合材 (FRP)
- 採光システム (例：天窗、
ルーフドーム)

専門分野：

- 建設業界およびキャンピング
カー (RV) 向けの、軽量
高耐久の素材

GÜDEL

ギュデル



- リニアモーション技術
- ロボット自動化
- ガントリーシステム

主要構成部品の供給：
ギアボックス、ラック、
リニアガイド

LEISTER

ライスター



- プラスチック溶接機器
- ホットエアシステム
- 産業用レーザーシステム

主要市場：
建設業界、自動車産業、繊維産
業、電子機器製造

Jungbunzlauer

ユングブントラウアー



- 再生可能原料から作られる
生分解性成分（例：クエン
酸、キサンタンガム、乳酸
など）

提供業界：
食品・飲料、医薬品、パー
ソナルケア製品（化粧品・
スキンケア等）

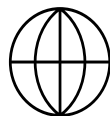
Webastoのケーススタディ

Hidden Championから構造改革へのシフト（リストラ）

CBI
Partners

Cross Border
Implementation

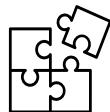
1901-2014



サンルーフとパーキングヒーター分野
で世界シェア約60%



ほぼすべての大手自動車メーカーとの
強固なB2B関係



ニッチ分野における革新性と
技術ノウハウに優れた企業



安定したリーダーシップと長期的戦略
を持つ家族経営企業

2014年以降：電動モビリティへの戦略的多角化



EVバッテリーシステムと充電ソリューションの開発

ニッチ（ブルーオーシャン）から、より広範で
競争の激しい市場へ（レッドオーシャン）へ

経営陣および戦略の転換

Webastoのケーススタディ

Hidden Championから構造改革へのシフト（リストラ）



Cross Border
Implementation

課題



EV部門 - "レッドオーシャン"
巨大企業がひしめく、資本集約的かつ超競争的市場。コスト競争力を支える規模の優位性なし



低成長
EV部門は収益成長に至らず、2024年にWallbox事業/充電事業から撤退。



COVID-19の影響
工場閉鎖
グローバル・サプライチェーンの混乱と経済的打撃

結果



利益暴落
営業利益は**80%**減少
(1.1億→0.2億ユーロ)
利益率2.5%→0.4%に低下。



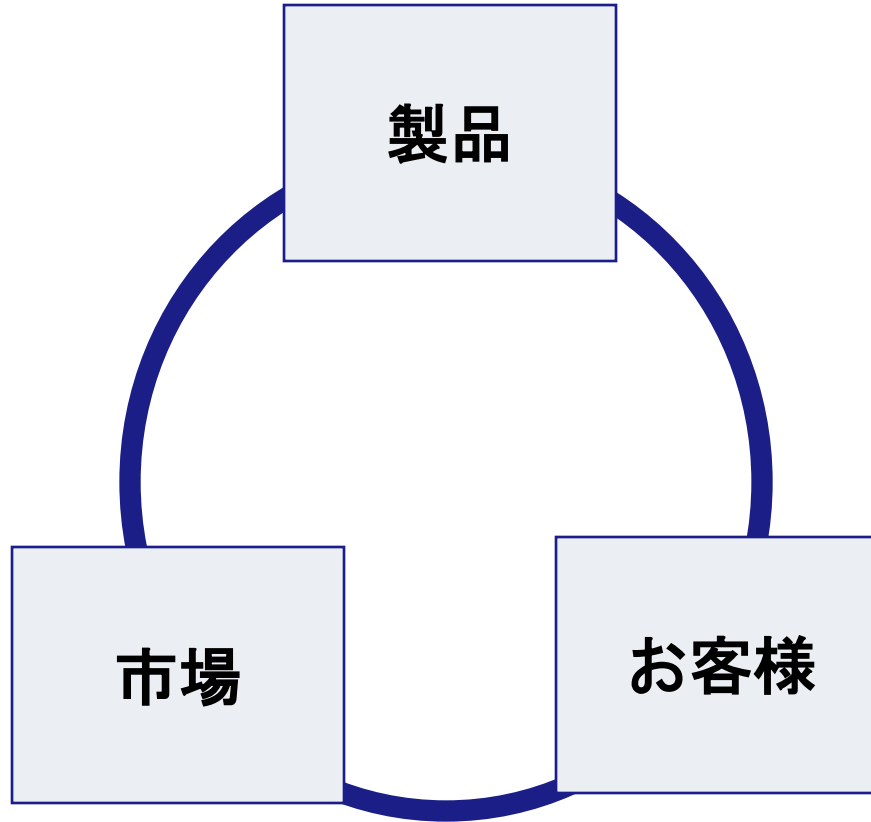
財政難
財務的な圧力と
財務の不安定さが加速



リストラ
全世界で**1,600人**削減（約10%）
採用凍結、リストラ、プレッシャーにさらされる経営陣

自社のニッチに集中し、レッドオーシャンを避けることが重要。
たとえ最強のHidden Championであっても、「集中」を失えばつまずく。

Hidden Championに
今日なるためには？



Hidden Champion- 今もかつてのように成長できるのか？

現在の課題と成功の鍵

課題

保護主義とナショナリズムの台頭
規制環境
イノベーションへの抵抗
バーゼルIVとアベノミクス
人材獲得戦争（インドと中国）
トレンドと影響力を理解する
デジタル化とAI

主な成功要因

- ➡ グローバル化とナショナリズムの変化への適応
- ➡ 政治的な柔軟性と積極的な関与
- ➡ 革新+明確な目標=隠れたチャンピオンのDNA
- ➡ 資金調達力、規制対応力の両立
- ➡ グローバル人材と戦略的パートナーシップ
- ➡ 競争優位性としての真正性（信頼される姿勢）
- ➡ 組織とチームへのAIの統合

現在のように敵対的かつ複雑な環境下では、かつての成功パターンだけでは通用しない。

ヘンリー・フォード

大切なポイント

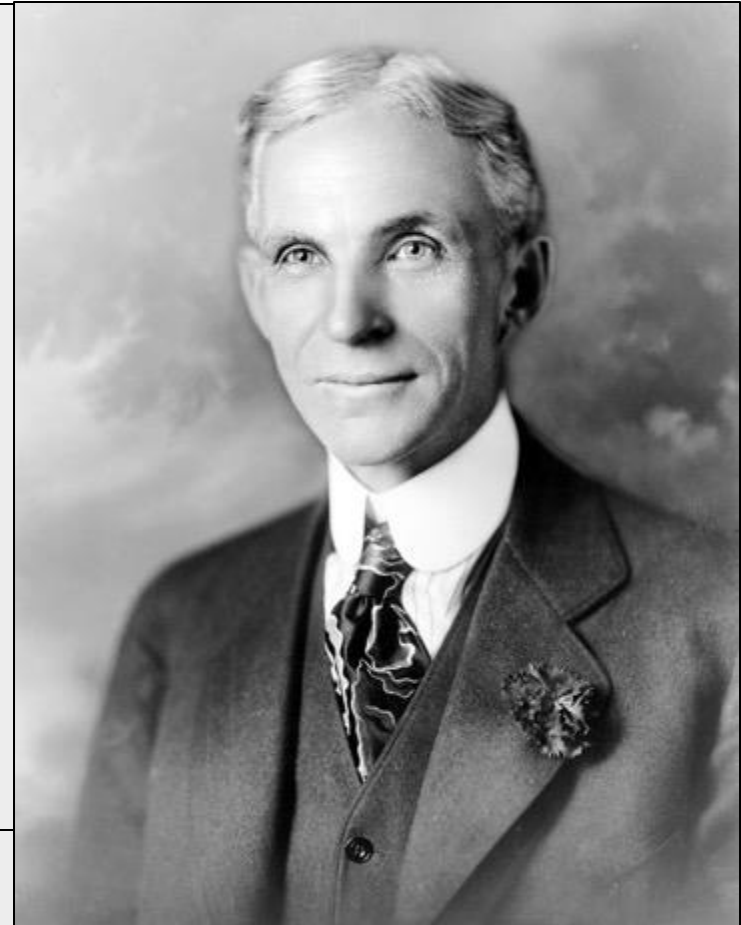
CBI
Partners

Cross Border
Implementation

「できると思えばできる。
できないと思えばできない。

—どちらも正しいのです。」

- ヘンリー・フォード (1863～1947)



Hidden Champions- 今もかつてのように成長できるのか？

取り巻く環境とその意味

IMD世界競争力ランキング

18	Belgium	77.87	✓	5
19	Canada	77.69	✓	4
20	Korea Rep.	75.92	↗	8
21	Bahrain	75.27	↗	4
22	Israel	74.98	↗	1
23	Luxembourg	73.70	✓	3
24	Germany	72.74	✓	2
25	Thailand	72.51	↗	5
26	Austria	72.13	✓	2
27	Indonesia	71.52	↗	7
28	United Kingdom	70.82	↗	1
29	Czech Republic	70.21	✓	11
30	Lithuania	69.89	↗	2
31	France	69.67	↗	2
32	New Zealand	68.18	✓	1
33	Estonia	68.17	✓	7
34	Malaysia	68.13	✓	7
35	Kazakhstan	66.03	↗	2
36	Portugal	65.15	✓	3
37	Kuwait	65.03	↗	1
38	Japan	64.96	✓	3
39	India	62.86	↗	1
40	Spain	62.76	✓	4

ドイツ
#24

日本
#38

IMD世界競争力ランキングとは、国の制度や環境が企業の国際競争力をどれだけ支えているかを評価する指標。

1.

脆弱な国内環境はグローバル課題を深刻化する。

2.

自国の優位性が薄れつつあり、
厳しい環境の中で活動

3.

グローバルなポジショニングと適応力が、
これまで以上に重要。

⚠ 製品と市場だけが、
もはや中心ではない。

VUCA – VUCAを導く判断軸

混乱の時代にこそ、明確なリーダーシップ

VUCAにおけるウォーレン・ベニスとバート・ナヌスのリーダーシップ理論：

V 変動性

Volatility

市場、技術、世界的な需要における急激かつ予測不能な変化

U 不確実性

Uncertainty

地政学的・経済的な不透明さにより、戦略的計画が妨げられる

C 複雑性

Complexity

規制、サプライチェーン、国境を越えたステークホルダーの要求が複雑に絡み合う

A 曖昧性

Ambiguity

イノベーション、AI、世界的トレンドに明確な方向性や確実な成果が存在しない

環境は大きく変わった。

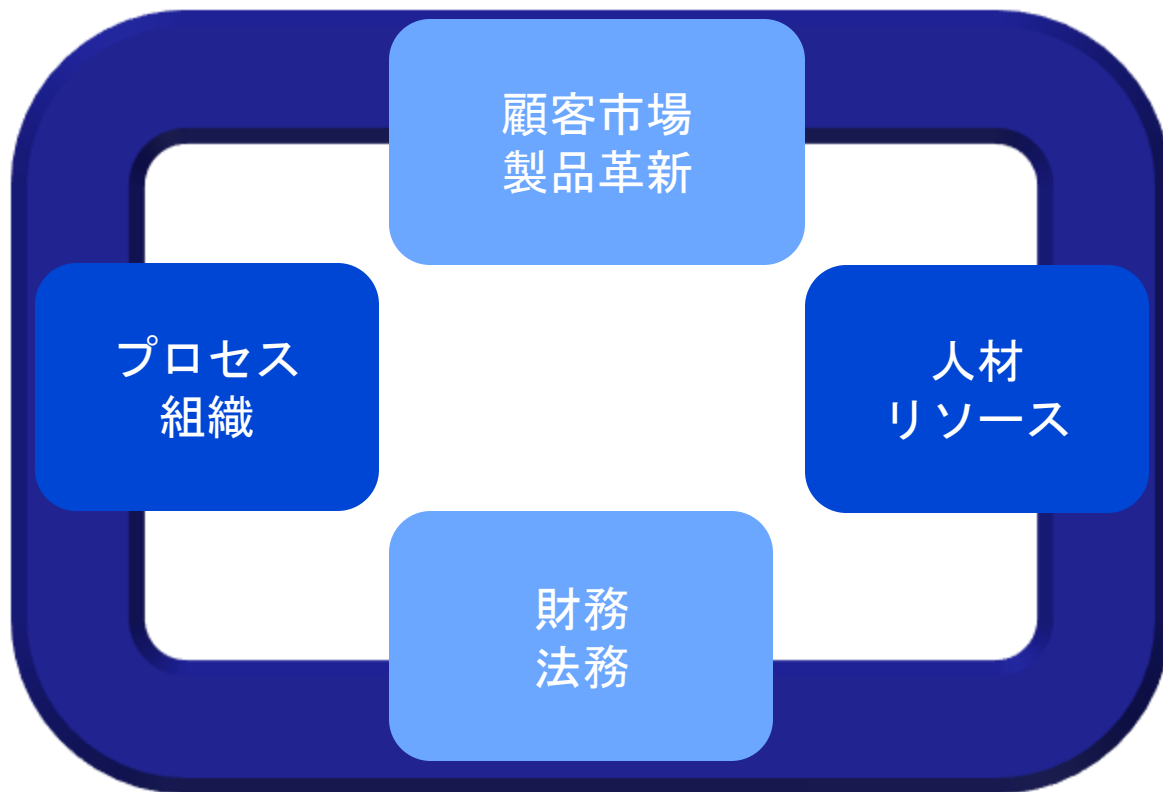
組織もリーダーも、使うツールも進化が求められている。

敵対的で予測不能な時代には、
俊敏さ × 集中力を備えた
リーダーシップが必要

今こそ、従来の
ツールや枠組みを見直す時。

バランス・スコアカードはもう古い

-VUCA時代における成功の再考



バランス型の4つの主要視点：

- 財務/法務
- 顧客市場と製品イノベーション
- プロセス／組織
- 人材

1990年代に開発された戦略ツールの目的：

- ビジョンと戦略をパフォーマンス指標にリンク
- 組織間との連携
- 進歩を測る
- 戦略的実行を導く

しかし、VUCAの世界では...

- × **BSCは安定性と因果関係の予測可能性を前提とした設計となっている**
- × **変化の激しい環境では対応が後手に回り、フィードバックが遅延または陳腐化しやすい**
- × **不確実性や混乱、急速な変化への柔軟な対応力に欠けている**

VUCA時代の課題に対応するために、より多くの側面を考慮する必要がある。

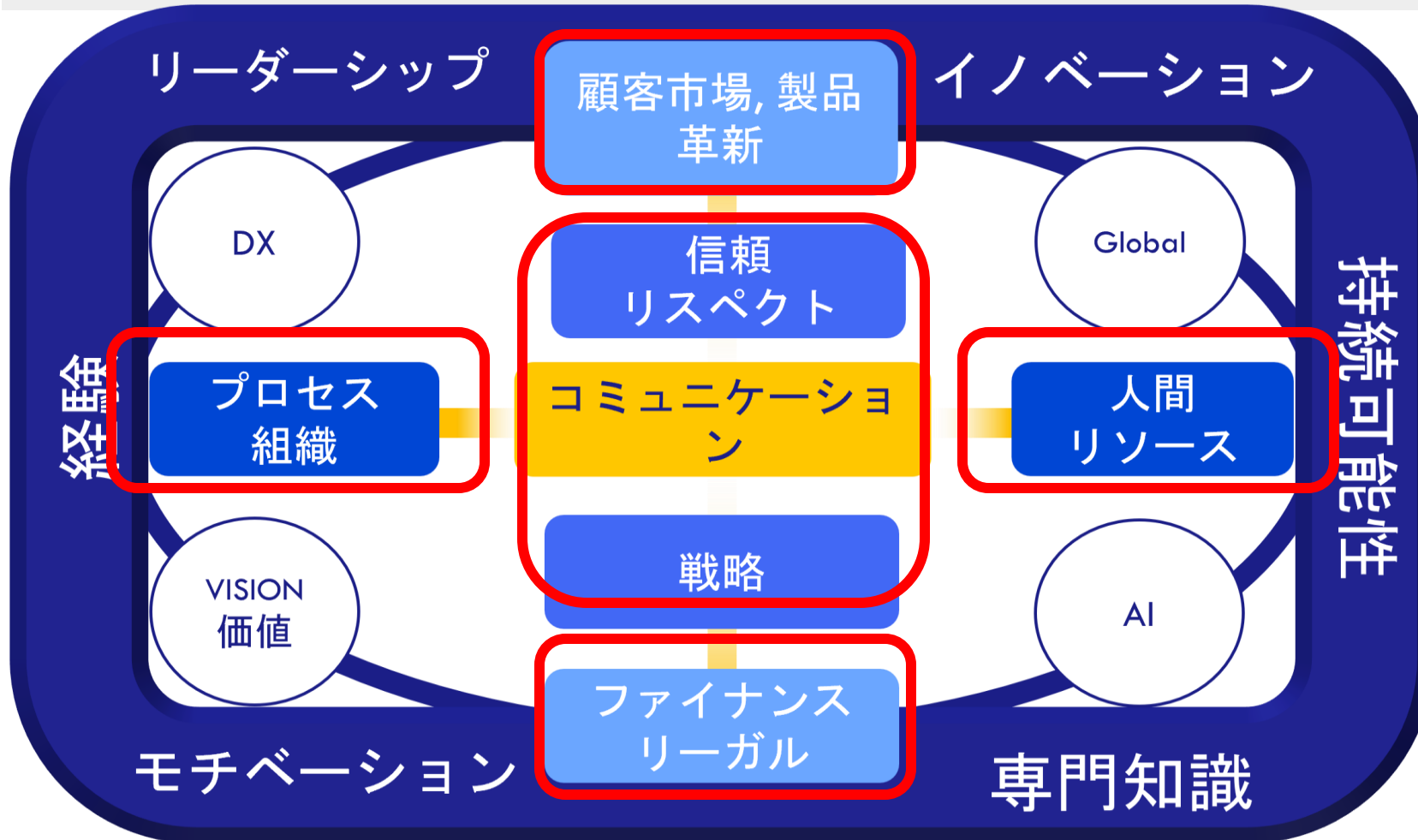
CBIの総括的なアプローチ

今日の複雑さに対応するために

CBI
Partners

Cross Border
Implementation

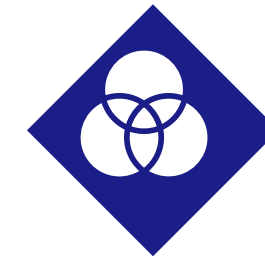
クロスボーダー実行力：学問ではなく、実社会が教えてくれる力である。



組織の成功を左右する
最も得がたい資産



信頼
&
尊敬



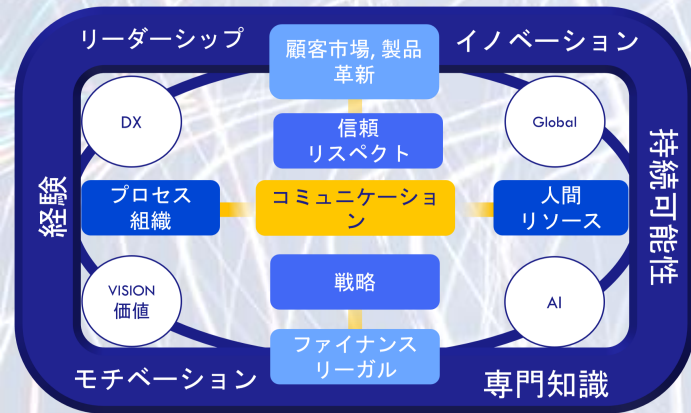
言行一致に
よる信頼と
協力の獲得

複雑性のマネジメント

本質に集中する

CBI
Partners

Cross Border
Implementation



ビジネスで最も価値
のある『通貨』：



信頼
&
尊敬



言行一致に
よる信頼と
協力の獲得



FMG *による『明るい未来のビジネス』8原則
(*Future Management Group)

CBIの実地体験
との相関性



VUCAの一例：

トレンドとソーシャルメディアの影響を理解する

VUCAの世界では、論理が市場を動かすとは限らない。
トレンドや感情が意思決定と需要を左右する時代。B2B企業も例外ではない。



RED BULLとTESLA - 彼らが築いたのは製品の優位性ではなく、ムーブメント。
成功の鍵は、感情・ストーリー・共感力。

現代のデジタル社会では、「論理的な説明や合理的な判断」が無視されがちで、代わりに SNS上の流行（バズ）、インフルエンサーの意見、感情的な反応が人々の判断や意思決定を左右することも。論理よりも非合理的な力が働く。

革新するだけでなく、『影響を与える』ことも学ばなければならない。

VUCAの一例：

トレンドとSNSの影響を理解する

CBI
Partners

Cross Border
Implementation

多くの成功したブランドは、今やクリエイターのように振る舞う：

ミーム(MEME)を使い弱点も見せる。人のようにコメントをする。

でも、なぜ？

人はブランドより、人の声を信じる。

企業が伝えなければ他人がイメージを作ってしまうことも。

しかし、これはB2Cの話だ...これがB2Bにどう関係があるのか？

- ✓ 買い手は、企業広告ではなく、**専門家の声**（LinkedInなど）を信頼。
- ✓ 派手な広告より透明性と信頼性が勝る。
- ✓ ~~信頼はパンフレットではなく、リアルストーリーから生まれる。~~

エンジニア、創業者、製品エキスパート

は、最強のブランド大使かもしれない。

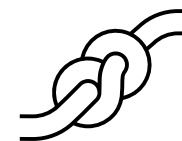
- ノイズの多い世界では、**本物であることが競争優位になる。**

活用すべきもの：



信用力

派手な広告ではなく、専門家の声



信頼

リアルで人間らしいストーリー



本物らしさ

ノイズの多い世界では、本物であることが、強みになる。

VUCAの一例：

B2Bにおける人の声を活かした成功例



- LinkedInやYouTubeなどのSNSを活用し、**技術革新**や**社員の専門性**を発信
- 技術の深掘りや研修生の声など、多様な視点からのコンテンツを作成

「先進的かつ人間味ある産業リーダー」として
ポジショニング

LinkedInのフォロワー**205.000人**



- **一般ユーザーと協力**して、本音のビデオレビューを作成
- SNSや業界メディアで共有し、ターゲット層に効果的にリーチ

「人の声を通じた透明性と信頼性」
を発信

LinkedInのフォロワー**57.000人**



LinkedInで**企業文化**を発信：

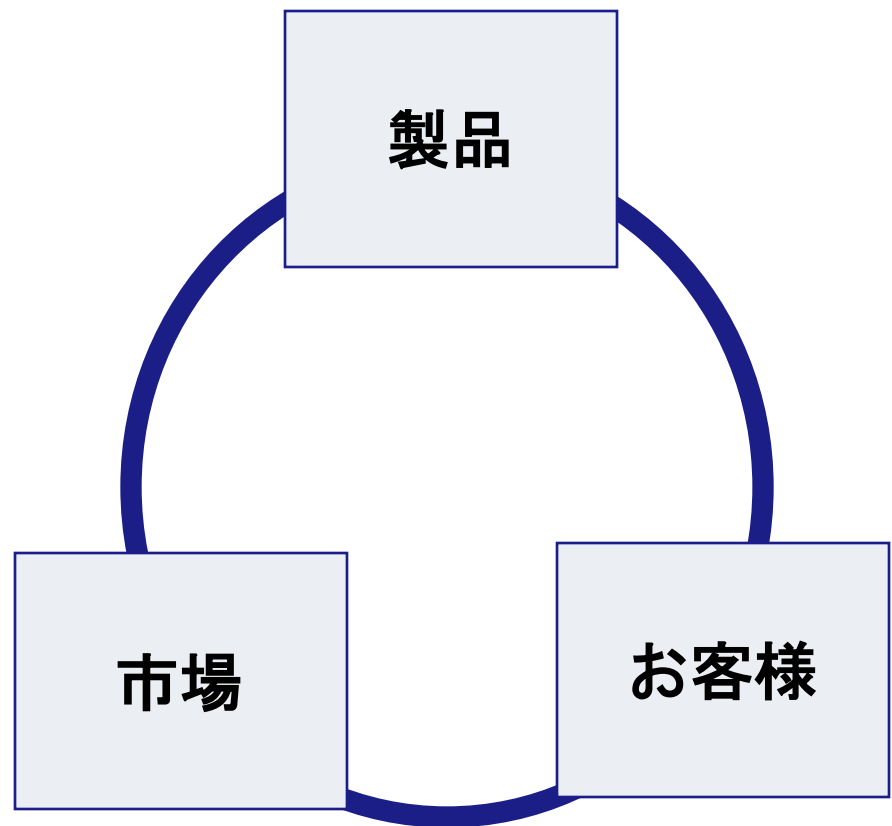
- 職業訓練生
- 社員ストーリー
- プロジェクトの舞台裏の紹介など

人の声と文化を持つ
“本物”の雇用主として
発信

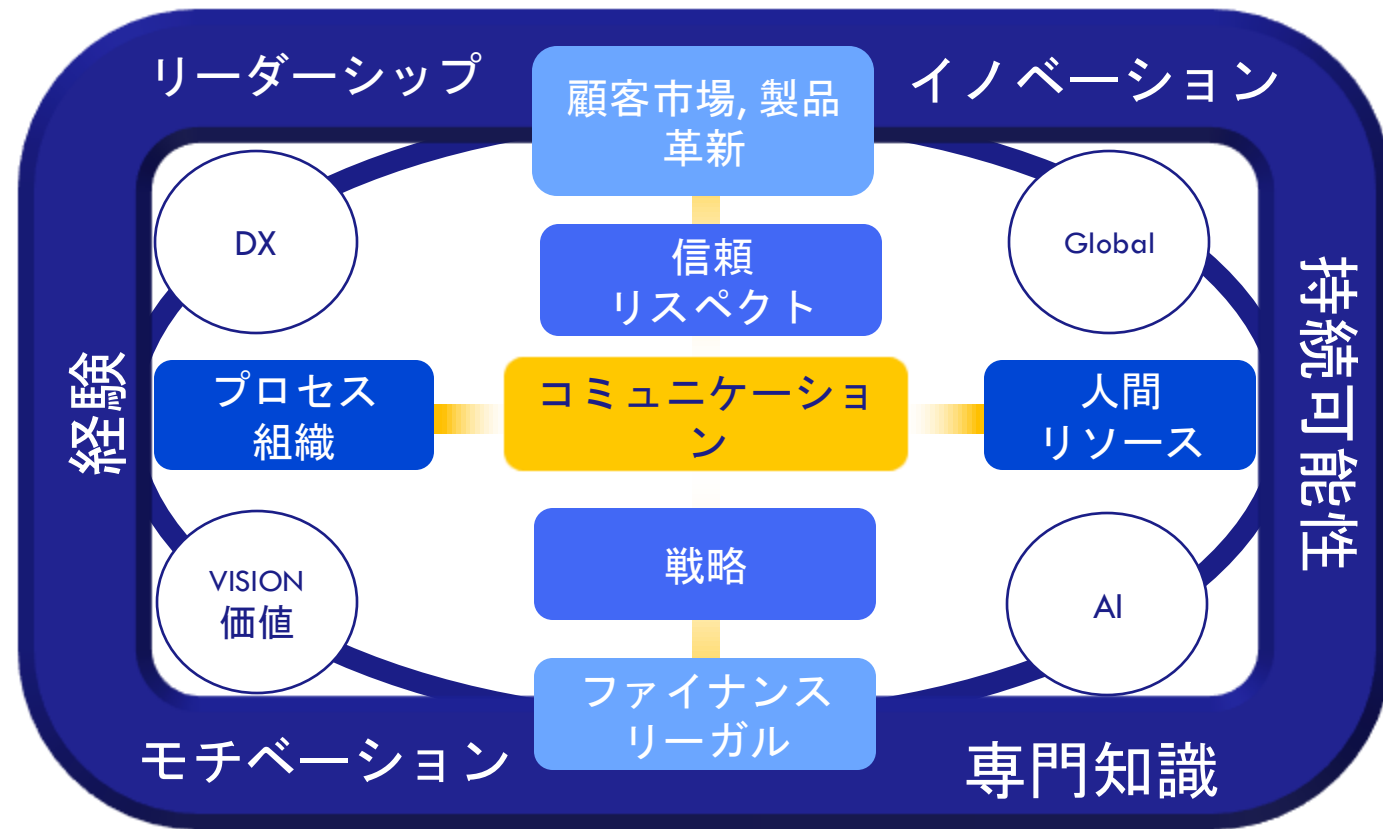
LinkedInのフォロワー数 **203.000**

まとめ：Hidden Championの変遷

明確な道筋から複雑な環境へ



Hidden Championの従来アプローチ
製品・市場・顧客のトライアングル



Hidden Championの新しい包括的アプローチ
(今日必要なHIVE要因)

複数の要素が連携し合いながら機能するネットワーク型組織

ハイブ (HIVE)

- (H) 歴史
- (I) 産業
- (V) 価値観
- (E) 経済
- (S) 科学、技術



なぜ重要なのか？

- 変化を予測する力を組織にもたらす。
- 戦略立案や将来への備えを支援
- 将来の方針や目標を描くときによく使われる

「Hive」とは本来「ハチの巣」を意味し、要素が独立しつつも有機的につながり合い、全体として機能する構造を象徴。

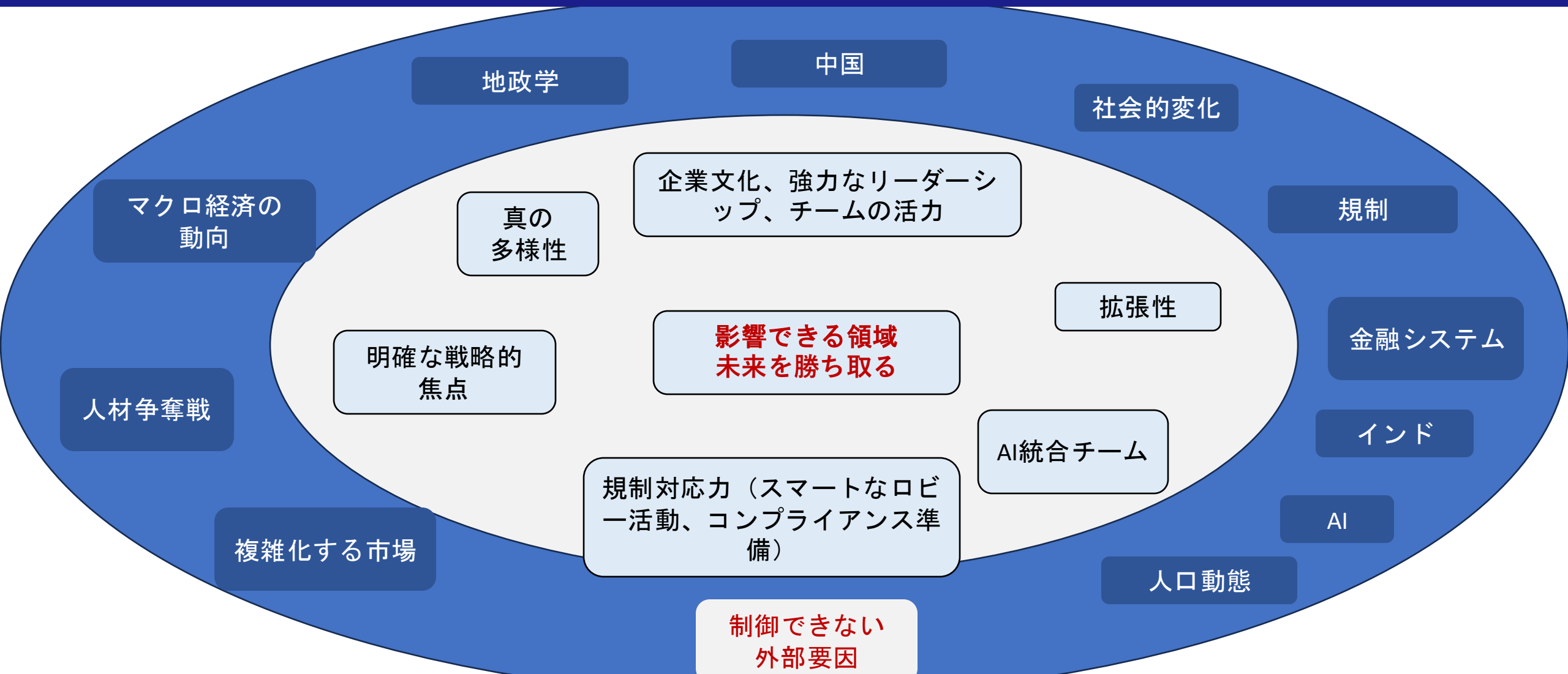
戦略的焦点と提言

VUCA環境下でHidden championとしてどう舵を取るか

CBI
Partners

Cross Border
Implementation

VUCA環境では、競争力を維持するために多角的なアプローチが必要である。



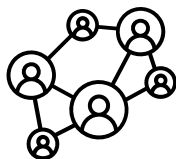
戦略的焦点と提言

VUCAの世界で競争力を維持するには

自社独自の統合的アプローチを築こう：



ブルーオーシャンにとどまる
自分のブルーオーシャンを守り、
レッドオーシャンに近づかない。



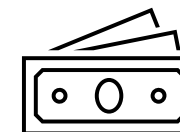
連携関係と限界を理解する
賢く連携し、自社の優位性を守る



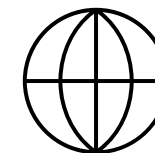
チームの強みとしてAIを活用する
「AIを効果的に使いこなす知的な
チームだけが、AIに勝てる。」



FASTな意思決定（SMARTは不十分）。
高頻度、俊敏、具体的、透明性



重要なところに投資
KSF（成功要因）と一致した
投資戦略を実行



グローバルパートナーシップ
リーチを広げ、リスク分散
イノベーションを推進

VUCA時代の成功に必要なのは、製品力だけではない。
現代のHidden Championは、複雑さに対応できる文化とDNAを持つ企業である。

2045 Hidden Champion

成功へのビジョン

速さだけでなく、意図
のあるイノベーション

成長を生む戦略的
パートナーシップ

AIと人間は、競争ではなく
共創が力になる。

成功は「誰かに知られているか」ではなく、
「自分たちの在り方（DNA）」による。

多様性がレジリエンスと成
長力を生む。

目的主導
グローバル人材開発

ブルーオーシャン戦略 × テ
クノロジーによる俊敏性

「明日の勝者は
AIと共に賢く働く人。』

CBI

Partners

Cross Border

Implementation

Excellence through implementation

クロスボーダービジネスへの深い理解

CBIパートナーズ株式会社



Dr. Tilo Schmid-Sehl
(Managing Partner)

自動車および再生可能エネルギー分野における戦略、プロジェクト管理、事業開発の経験豊富なエグゼクティブ。強力な国際的リーダーシップと持続可能なイノベーションに重点を置き、ダイムラー・トラックではCFOとして活躍。また、新しいビジネスモデルやプロセスのリエンジニアリングを通じて、グリーンフィールド企業をゼロから立ち上げ、市場ベンチマークレベルまで成長させた経験もある。IPMA®レベルB認定シニア・プロジェクト・マネージャー。



Markus Schaedlich
(Founder, Lead-Partner CBI)

CBIの創設者。多国籍企業の日本代表取締役、アジア代表取締役、ドイツ上場企業の取締役を歴任。事業戦略を策定し、それをビジネス目標に変換し、実行に移すことに注力。適切なHRDプログラムを統合することで、貢献と成功に意欲的なハイパフォーマンスチームを構築。実践的で現実的なリーダーであり、変革の基盤としてオープンなフィードバック文化を支持。取締役会レベルで企業をマネジメントし、クロスボーダービジネスにおいて変革・再編プログラムを主導。



Yurika Mimura
(Partner CBI)

パナソニックでSCMとマーケティングの経験を積み、2015年からコンサルタントとしてグローバル企業のサポートや主要アカウントのマネジメントに携わる。多国籍企業のマネージャーとして、国境を越えたオペレーションとリーダーシップの実践経験を持つ。ハンセンベックとインサイト®・ディスカバリーを通じて、文化的洞察と実践的ツールを組み合わせた日本語によるプロフェッショナル・トレーニングを提供するヨーロッパでも数少ない認定トレーナーの一人。

Hidden Champion

ご清聴ありがとうございました！

CBI
Partners

Cross Border
Implementation



ダウンロード用QRコード：