

ドイツ企業と日本企業

<第 1 回> 何が似ていて何が違う？



JOI シニアフェロー 藤田 研一
(K-BRIC 代表、前シーメンス株式会社代表取締役社長兼 CEO)

筆者は 2020 年末に退任・独立するまでの約 15 年間、欧州最大級のエンジニアリング企業シーメンスに勤務していました。グローバルでの売上約 11 兆円、従業員約 38 万人という巨大複合企業で、日本法人の社長を 2 度、本社ダイレクターを 1 度経験できたことはとても貴重な経験でしたし、それ以前に計 25 年勤務していた日本企業（メーカーとシンクタンク）と比較しても明らかに大きく異なる、発見の多い経営環境でした。また日本で経済界の人と話したり、論文を読んだりすると、「日本とドイツは似ている」といった話をよく聞きます。一方で「やはりかなり違うな」と感じることもしばしばでした。そのため、自分自身の 13 年のドイツ在住経験も振り返り、何が同じで何が異なるか？なぜ違いが出たのか？などをこれから何度かに分けてお話ししたいと思います。

今回は初回なのでまずは事業環境の確認から始めたいと思います。ドイツ企業と日本企業の第二次大戦後の事業環境は非常に似ていた。しかし文化的には異なる点が多々あります。今回はその辺りを掘り下げてみたいと思います。

1. 日本とドイツの共通点 — 企業の経営環境と成長の歴史

ドイツは経済環境的に日本と比較されることが多いと思います。GDP では日本が世界 3 位で、ドイツは 4 位。国土面積は日本が世界 60 位で、ドイツは 61 位。中小企業の数も似ていて、日本が約 380 万社でドイツが約 370 万社となり、両国とも中小企業が全体の企業数の 99% を超え、GDP の約半分を生み出しており産業構造が似ています。

また企業の成長過程に目を転じてみると、日本企業とドイツ企業は、国が第二次大戦で崩壊した後、とても似た再出発と成長の過程を経ています。それが何かといえば、金融です。アメリカやイギリスなどの国では、企業は資金を直接金融（株式市場）から調達してきました。（アングロサクソン型資本主義）。機関投資家や一般投資家に株を買ってもらい、その資金で設備投

資や製品開発などをして成長のシナリオを作ったわけです。投資家のお金を使って事業を行うわけですから、その投資へのリターン（配当）は非常に重要で、「会社は株主のもの」と、せつせと株主への利益還元を行います。利益の配当への分配率（配当性向）もアメリカなどでは非常に高く、例えば景気に左右されない安定ビジネスのコカコーラや確実に安定収入が見込める電力会社などでは70%を超えています。

一方で、世界的にも非常に稀な例なのですが、第二次大戦後の復興期から高度成長時代にかけての日独の企業は、間接金融（銀行）に資金を求めました（ライン型資本主義、一部の他の欧州先進国も含む社会資本主義的なもの）。米国でも年間の株の利回り（配当利回り）は、高利回り企業でも大体3～4%くらいですから、日本の高度成長時代の銀行金利とさほど変わりません。その意味では、「直接と間接金融。どちらでもいいのでは？」と考えがちです。しかしながら、株で行う資金調達と銀行からの融資で賄う資金調達では、大きな違いがありました。それは「経営の視点」です。

高度成長期における企業とメインバンクの関係では、会社の資金調達の安定以外にも、銀行が役員を派遣して、企業の成長をサポートしていました。また銀行は、短期ではなく、長期の視点での融資先企業の成長を考えていました。日独では戦後の成長期、銀行のサポートのもとでこういった「金融に育てられる」経営が可能でした。つまり第二次大戦後、双六で言えばいったん振り出しに戻った後、日独の企業は似通った環境での再スタートを行なったわけです。ここに私は日独企業共通のルーツを見ますし、それが現代でも技術開発や品質へのこだわりに関して生きていていると思います。また、日本には無い社会制度ですが、ドイツのマイスター制度は、職人のひとつの到達点ですし、日本の職人のプロフェッショナルなこだわりにも類似のものを感じます。また、ドイツ企業ももともとは終身雇用を重視し、ポジションによる賃金格差も日本同様に大きくありませんでした。ドイツ企業も昔は、愛社精神に溢れた社員もいた賃金格差の小さい共同体だった訳です。実はこのような状況は「グローバリゼーション」という言葉が流行った1990年代半ばから、特にドイツにおいて、大きく変化しだすのですが、それは後談とするとして、ここでは日独間の企業特性の比較を続けたいと思います。

2. 日本とドイツの共通点 — 技術や品質へのこだわり

日独企業の根源的な共通点は先に述べたとおりです。他にも技術者の真面目さや機械・電気分野での技術力の高さも、なんとなくウマが合う背景かと思います。ドイツでの自動車部品のビジネスをしていた1990年代に、メルセデス・ベンツのある技術者から言われた言葉を今でも覚えています。「あんたなー（きつい南西部なまりだったので関西弁風）、メルセデス（ドイツ人はベンツをこう呼びます）のステアリングの直径がなんでこんなに大きいか知ってっか？ それはなー、パワーアシストが切れてもなんとか回せる直径にしてあるんや。」機械王国ドイツ万歳の古い話ですが、ドイツ人技術者の技術へのこだわりを感じたものした。もっともメルセ

デス・ベンツはその後、遅れていた電子化を急速に進めて、今は全く違ったコンセプトで車作りをしているようですが。

あるいは、筆者が社長になる前に統括していたシーメンスのエネルギー事業。主に火力発電、再生可能エネルギー、送変電事業を行っていたのですが、航空機エンジンにも繋がる高度な技術のガスタービン。大型に関しては、日本の三菱重工子会社、ドイツのシーメンス、アメリカの GE の 3 社しか作れない物です。その開発や製品加工における技術の高さも、工業立国としての日独の共通点だと思います。また、筆者が 90 年代半ばに日系メーカー駐在員として欧州に導入したカーナビも、当時の競合はドイツメーカーでした。

3. 日本とドイツの共通点 — 雇用と従業員のメンタリティー

経営環境に少し目を転じてみると、「法律で手厚く守られた従業員」があると思います。両国とも、米国のレイオフのように、簡単に従業員を解雇することはできませんし、あくまでも「希望退職」という従業員の意思に委ねないと、人員調整はできません。加えて、ドイツの歴史ある大手企業では、親子二代にわたって勤務しているといった話も結構聞きました。ひとつの企業で長く勤めるという文化が、昔は両国にあったと思います。

一方でドイツには、従業員代表（あるいは組合）が監査役会に入り、株主利益だけでなく従業員利益も監査時の対象とする制度があるので、この点は従業員の企業統治組織への関与という点では進んでいるかもしれません。ちなみに余談ながら、日本の明治憲法はドイツ統一を進めたプロイセン国に範を採っています。

一般にドイツ人は、よく言えば生真面目、悪く言えば面白みに欠けると言われますが、この辺りの真面目さも日本人好みなのでしょう。時としてこのユーモアの無さが無愛想に映るのですが、日本人のように他人を傷つけまいと愛想笑いを振りまくことはしないので、分かりやすいといえれば分かりやすいです。また、かなり薄くなったとはいえ、伝統的な家長制度の影響がまだ残っていることも両国が似ている点ですし、組織運営上はやりやすい部分だと思います。両国とも従業員は基本、とても真面目だと思います。

4. 日本とドイツが異なる点 — 教育と肩書き

日独の企業では、異なる点も多々ありますが、経営と労務の部分はそれぞれ別項「日独企業なぜ差がついたか？」と「羨ましい労働環境」に譲るとして、ここでは主に社会環境に関して語りたいと思います。

まずは学歴に伴う会社や社会での地位。ドイツでは初等・中等教育の段階ですでに、将来の

職業選択を考慮して進路を決定します。将来大学に進む組と、職人になる組とでは、受ける教育プログラムも異なります。途中で変更は可能なものの、10歳くらいですでに将来の方向性を決めてしまうとは、日本の我々からすればなんとも凄まじい話ですが、専門学校をでた職人の社会的地位も低くはないので、「三流でもいいからとにかく大学」と考えがちな日本の横並びの発想のほうが奇異に見える気もします。大学進学組はギナジウムという進学ルートに乗り、その高校卒業の際にアビトゥアという一発勝負の試験を受けて、その成績で進学する大学や学部が定まります。若い頃から選別をすることもあって、大学進学率はもともと40%を切る低さだったのですが、近年では急速に伸びて、日本の短大も含む大学進学率58%（文科省2019年）と比べても変わらない56%（ドイツ文科省2019年）まで伸びてきています。ところがその後の大学院に関しては、全く異なるパターンが起きます。日本での大学生の大学院進学率は5%程度なのに対して、ドイツでは50%を超えています。ドイツでは大学の延長として大学院への進学を考えており、日本のように一部の人が進むルートではありません。日本の教育プロセスは、特に文系においてはジェネラリスト指向が強く、法学部出身者が就職で人事部配属になったり、経営学部出身者が営業をしているなどは日常茶飯事。それに対して、ドイツでは会計学を学んだ学生は財務経理部門、人事を専門的に学んだ者は人事部と、スペシャリストの要請と採用が常識です。また、インターンシップにより、学生は企業と大学の間を行き来し、自分にあった適職を探すこともできます。

また、スペシャリストの養成に輪をかけるのが、博士号です。少し古いのですが2016年の数値を見てみると、人口100万人あたりの博士号取得者がドイツでは356人と英国と並んで世界でもダントツです。ちなみに日本は118人です。この博士号がしっかり社会や企業に根を下ろしているのがドイツの特徴で、ホテルや役所などで名前を書く場所では必ず、Mr. Ms.と並んでDr.（ドクター）という敬称が選択肢にあります。当然名刺にもDr.はついていて、電子メールなどでも必ず使用します（Ph.D.の場合もあります）。このドクターは社会的に確固たる地位を占めており、私も何度か相手の肩書きを忘れて、Mr.でメールを送ってしまい、その返信でこれみよがしにDr.を太文字強調したメールをもらったこともあります。

ドイツは日本でいう中学入学辺りから選別が始まる完全な階級・肩書き社会で、ドクターの敬称はエリートの象徴です。また大卒（学士）ではなく、学士と博士の間にある修士（ディプロマ）を取った人もよくDpl.と書きます。あまりにも敬称が物を言う社会なので、私が最初にドイツで仕事をしていた30代のころ、半ば本気でお金と通信教育で博士号をくれる胡散臭い大学に申し込もうかと思ったくらいです。この部分に関しては、日本や日本企業では出身大学で類似の現象があるものの、さすがに名刺に出身大学は書きませんし、入社から出世まで、かなり民主的になっていると感じます。この点に関して言えば、ある意味、日本企業の方が生きやすい世界かもしれません。この肩書きですが、お互いファーストネームで呼び合えるような関係になれば、特に問題はないのですが、初対面やあまり親しくない段階では、エリートのプライドを傷つけないように注意しないと、地雷を踏む場合があります。

5. 日本とドイツが異なる点 — デュアルシステム

ドイツの教育システムで忘れてはいけないものに、デュアルシステムがあります。これはドイツの職業教育訓練制度で、9年（一部の州では10年）の義務教育を終えて企業に就職した若者が、地域の公立の職業学校で学びながら並行して企業の現場での実務訓練（研修）を受けることができる制度です。現場（実践）と学校（理論）を並行して実施できるのでデュアルと名がついています。この制度は、以前はドイツの大学進学率が低くなる要因と若干ネガティブな意味で語られた時もありましたが、今はドイツ企業の力の源泉と考えられているようです。この制度が特徴的なのは、日本では就職した社員へ企業単位で個別に行う技能教育を、官民一体で就職前に行うことにあります。また企業での現場教育はあくまでも訓練で「就職」ではないことも特徴的です（給与に相当する手当は出ます）。加えて「職業訓練」と聞くと、ブルーカラー系の専門分野を想像しがちですが、従来の職人系の専門分野以外にも、電子工学、ソフトウェア・システムコンサルタントなどのIT分野、銀行・保険・投資ファンドなどの金融分野など、幅広い業種を高度にカバーしており、特に最近はIT人材の育成など、産業構造の変化に対応したより専門性の高いものに力を入れています。このシステムは、企業からすれば優秀な人材発掘の場となり、就労希望者からすれば優良な企業とのコネが作れるので、かなり魅力的です。そのため最近は大学入学の資格アビトゥアを持ちながらも職業訓練を選ぶ人や、大卒でもデュアルシステムの職業資格を持っている人も20%程度いるようです。また70%以上の訓練生が、訓練先の企業にそのまま就職しています。

6. 日本とドイツが異なる点 — 顧客との関係

話を大きく変えて、日独での顧客との関係を見てみると、ドイツは圧倒的に日本よりフラットです。これはドイツ人の個人主義からくる（あるいは日本ではピラミッド社会がまだ残っている）からだと思います。私が社会人になりたての頃、修行も兼ねて国内営業に出されていた時期がありました。いわゆるルートセールスをしていたのですが、昭和の時代に流行っていた「お客様は神様です」を体感していました。顧客の地位が高いので、逆らうことも反論することもはばかられ、「何かあったらまずは謝れ」と教えられました。その後ドイツに赴任して驚いたことは、「顧客とメーカーはイコールパートナー」ということでした。自社の営業がお客さんに対して平気で、「それは違う」「あなたは間違っている」「こうしなければいけない（ドイツ人が好きなフレーズです）」などと、バンバン話している世界でした。世の中に完全な平等などはなく、やはり顧客は上位なはずなのですが、それでも「そこまで言うか？」というほどストレートで、そこにドイツ語の命令口調に聞こえるイントネーションも相まって、かなりショッキングな体験でした。この顧客関係の顕著な例は自動車産業のサプライヤーとセットメーカーの関係でしょう。ドイツの自動車産業では、サプライヤーが独立してしており、日本の多くの部品メーカーのように資本系列化されていません。ですから、顧客とも対等に話をするし、特定

の自動車メーカーに縛られることもありません。ビジネス界では外国人にもよく知られている日本の「ケイレツ」ですが、日本ほどの強い連携と主従関係は海外では見られないので、かなり特殊な産業構造と言えるでしょう。ちなみにこの「ケイレツ」ですが、外国企業からは、資本関係や取引の伝統に守られた「見えない参入障壁」「入り込めない村社会」と映ります。

思えば「当社は顧客をサポートする重要なパートナーを目指す」とか「顧客とのパートナーシップを大切に」と言った「パートナー」という単語を外国企業、特に欧米系は頻繁に使う気がします。「パートナー」とは対等の関係を指しますが、文化的にも彼らには違和感がないと思います。一方で日本企業ならもう少し遜って、そして一步引いて、「顧客の事業のお手伝い」とか「お客様のために」と言うケースが多いのではないのでしょうか。この顧客との関係値の違いは、本社から出張者が来ると、時として顧客とのコミュニケーション上の軋轢を生んでいました。詳細は後述しますが、この個人主義の感覚は、マネジメントにおいても従業員とのコミュニケーションにおいてもとても重要なことだったと後々感じたものです。同じ「ライン型資本主義」に分類された日本とドイツですが、この根源的な文化と人間関係に根差す部分はかなり異なっていた気がします。

7. 日本とドイツが異なる点 — オフィスの雰囲気

日本の会社組織は集団的な動きを好みます。ですから事務所も、欧米流の個室や数名で区切った空間よりも大部屋の方を、風通し（相互のコミュニケーション）がいいからと好みます。この大部屋主義ですが、ドイツ人従業員（そしてほとんどの欧米人従業員）においては、「事務所の区切りが全く無く、周りがうるさくて自分の仕事に集中できない」と嫌われると思います。ドイツ企業でもチームワークは重視しますし推奨もしていますが、それはあくまでも個人の能力があってこそその話です。ですから仕事へのアプローチもまずは「個人」から始まります。対して日本企業では、会議でも情報共有が重視され、若手や女性社員には不評のようですが、昼間一緒に働いた同僚と夜にまた飲みに行くほどの濃いコミュニケーションを世代が古ければ古いほど好みます（以前何かの本で「擬似ホモ社会」と書いてありましたが、言い得て妙だと思います）。もちろんドイツの会社にも飲み会はありますが、それは夏のビアガーデンシーズンやクリスマスなどに託けたイベントがほとんどです。

（「ドイツ企業と日本企業 第2回：経営環境」は6月下旬に掲載予定です。）