

ドイツ企業と日本企業

<第2回> 経営環境



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)

前回、日本企業とドイツ企業の似ている点と異なる点をファンダメンタルな事柄に絞って書きましたが、ここでは会社経営に関連する部分での「異なる点」に絞って考えてみたいと思います。

何故ドイツと比較するか？アメリカが対象ではすぐ GAF A やテスラが出てきて、「すごいよね〜」で終わってしまいそうです。その点、日本と欧州は社会体制において、特にドイツは前回書いた通り、日本と同じくメインバンク制を基盤として長期戦略を重視する「ライン型資本主義」に分類されていました。またドイツでは、GDP と就業者数での製造業比率が日本同様に高く（GDP における製造業比率は日本 22% でドイツ 24%）、比較に向いていると考えます。加えて両国とも、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います。産業構造以外でも、ドイツが日本に似ているものは、国土面積で日本の 94%、また輸送用機器（自動車）における勝ち組のポジションなども類似点です。一方で、以前は電気と機械器具も強かったが、今はかなり低迷というありがたくない共通点も見受けられます。

私はドイツ企業が非常に優れているとは思いません。現状の問題や将来課題も多々あります。また、ドイツの経済成長率も 2017 年をピークに下降しているので、そのまま真似する訳にもいかないでしょう。ただそれでもドイツ企業について考えてみたい理由は、労働生産性の向上、企業のガバナンス、中小企業の活性化、社員の多様性など、日本企業の現在の挑戦がそこにあると考えるからです。

企業経営ではトレードオフの決断をしなければならないことが頻繁に起こります。「何かを得るには、何かを失う」、日本企業がドイツ企業を丸々コピーしても、失うものも多々あ

るでしょう。そのため、これから数回に分けて、「何が違うか?」「どこで差がつくか?」を中心に考察し、「何が参考になり、何が使えそうか?」へのヒントを考えていきたいと思えます。

1. 国力の比較

日本の人口はドイツの約 1.5 倍、GDP はドイツの約 1.6 倍、企業数でも約 1.5 倍と、ビジネスやその環境では、日本の方が大きいスケールと言えるでしょう。規模では日本の勝ちです。

ではドイツがどこで優っているかと言えば「効率」です。日本の労働生産性が低いことは多々言われていますが、例えば国内総生産を人口で割った 1 人当たりの生産性は OECD 加盟国 37 カ国中 21 位です (以降も含め OECD 調査 2019 年)。ここでのドイツの生産性は日本の約 1.3 倍で世界 10 位です。この順位、かつての 1990 年代では、日本が 6 位、ドイツが 5 位という時代もあったのですが、両国ともその後順位を下げた現在に至ります。「順位ではなく、数値を見れば日本は少し伸びている」という言い訳がましいコメントを見ることも時々ありますが、日本の順位における下げ幅は圧倒的に大きく (1996 年から 2019 年でマイナス 15 ポイント)、少しは生産性が上がっているとしても、他国にどんどん抜かれた事実は変わりません。「日本は高齢化が進んでいるのだから、国民 1 人当たりの生産性比較では不利だ」という人もいるかもしれません。では、分母を就業者数に変えてみましょう。この場合、日本のランクは世界 26 位でもっと落ちます。ドイツは 13 位と日本の 1.4 倍の生産性で、その差はより広がります。また時間当たりの生産性では日本の 1.6 倍です。このランキング、上位には多国籍企業を低税率で呼び込んだアイルランドやルクセンブルク、富裕層へのプライベートバンキングなどの金融セクターで儲けるスイス (と再度ルクセンブルク) もいるので、「ベスト 3 を狙う」といったことは別に必要はないかもしれません。ただあまりにも日本の下落率が多いので、危機感は 100% 持つべきでしょう。蛇足ですが、就業者 1 人当たりの労働生産性で日本より下位の国を順に挙げると、ポーランド、ギリシャ、リトアニア、ポルトガル、ハンガリーなどがきます。また韓国は 24 位で日本より上です。このような事実をみるとやはり、日本の労働生産性は国際的に後退しており、「何が問題か?」「どうすればいいのか?」と考え込んでしまいます。

次にドイツだけに少々焦点を当ててみましょう。ドイツの労働時間は欧州でも短い部類ですが、年間 1,386 時間で日本 (1,644 時間) の 84% です。この差を、1 日 8 時間労働で計算すると、日本より 32 日も年間労働時間が短い計算です。ドイツ人は基本、サービス残業をしないので、正味の数字と考えていいと思います。一方で、ドイツの年間平均賃金は約 54,000 ドルと日本の 1.4 倍です (因みに韓国は日本とドイツの中間位です)。読者は考えるかもしれません。「インフレで給料も上がったんでしょう?」。いいえ、確かにドイツの物価

は上昇していますが、賃金の上昇率はそれより上で、可処分所得は増加しています。因みに日本は物価も賃金もほぼ横ばいです（正確には過去 25 年で物価は若干上昇し、平均賃金は若干低下）。また「ドル換算なので為替レートで変わるじゃないか？」とおっしゃる方、データは OECD のもので、同賃金比較は購買力平価のレートを使っており、為替の市場レートより円安です。為替の市場取引レートを使うと、日本のドルベース賃金はより低くなってしまいます。

以上の事実をもう一度まとめると、次のような現実が日本とドイツの間に見られます。

- 日本はドイツよりも国のキャパが大きい（人口と企業数は約 1.5 倍、GDP は約 1.6 倍）
- しかし生産性ではドイツが圧倒的に強い（1 人あたりで日本の 1.3 倍、就業者あたりで 1.4 倍、時間あたりで 1.6 倍）
- またドイツ人は、年間労働時間で日本人より 32 日分も働いていないのに、平均賃金は 1.4 倍もある。

統計上の比較とは言え、恐ろしい現実でため息が出そうです。私も改めてデータを見てみて一瞬「ドイツ企業を辞めずにもう少し勤めていればよかった」と思ったくらいですが、まずは労働環境から事実の裏付けを試みたいと思います。

2. 社会の効率・過剰でないライフスタイル

「この世に絶対存在しないもの」という古いジョークがあります。それは、イギリス人の大作曲家（偉大なレストランシェフのバージョンもある）、アメリカ人の哲学者（イタリア人という場合もあります）、日本人のプレイボーイ、そしてドイツ人のコメディアン。日本人はわかりませんが、他は皆存在します。とはいえ、お国柄を表す結構好きなジョークのひとつです。

ドイツにコメディアンが存在しない。実際は結構いるのですが、ドイツ人の生真面目さを語ったものでしょう。生真面目さ、言い換えれば、ユーモア・愛想がない、スクエアでサービス精神にかける、とも言えます。

日本のサービスに慣れた人が、ドイツでカフェに行くと疲れます。まずは愛想がない。次に気が利かない。言わないとやってくれない。一般的なレストランでも似たようなものですが、最後に「おいしかったですか？」と慣習で聞いてくるだけましです。カフェに話を戻すと、カフェのコア・コンピテンシーはコーヒーなどの飲料提供です。しかるに、それが的確に提供される限りは、最低限の顧客満足は満たしています。次にウェイター・ウェイトレスのお愛想。ドイツの場合、チップは小銭程度で、アメリカのように収入の一部になっているわけではないので、お客に愛想を振ろうが振るまいが、実入りはほぼ変わりません（お客は、

お釣りの端数程度は置いていきますが、本当に端数です)。であれば、愛想を振らない方が合理的かつ高効率です(もちろん、根本は国民性です)し、この感覚はサービス全般においてもそうでしょう。お客が何か必要なら「〇〇をください」と言うでしょうから、店からわざわざ無駄に気を回す必要もないでしょう。外国人が日本の喫茶店やレストランに入って一番喜ぶサービスに「おしぼりの提供」があります。大体は「とても気が利いている」「清潔でいい」と言った反応なのですが、考えて見ればそのコストを誰が払っているかとなります。顧客単価に乘せられるか、あるいは店が利益を削って対応しているのか、習慣なので普段誰も真剣に考えませんが、「100%以上を目指すサービスの費用対効果」について考えさせられる事例です。事例は喫茶店ですが、これを「顧客サービス」や「社内業務」に置き換えて考えれば、より「無駄な業務」について考えさせられると思います。なんだかマーケティングの本のような説明になってしまいましたが、社会の至る所に「合理性」があり、それが「効率」を作ります。ドイツでは夜中に何か買いたければ24時間営業のガソリンスタンドに行きます。採算度外視で夜中も開けているコンビニなどは存在しません。日曜日は、公共交通の建物(空港や駅)や一部の薬局などを除いて、小売店はすべて休みです。これは、日曜日は教会に行って、安息日とするという習慣が閉店法になったもので、欧州ではほとんどのキリスト教国で実施されています。近年営業時間も含めて若干緩和されましたが(例えばドイツでは年に4回は日曜営業可能)、根強く残る法律と習慣です。「日曜日は店が空いていない」。私は、ドイツに10年住んだ後、日本に帰ってきてもこの習慣が抜けず、しばらくは土曜日に買い物で右往左往していました。この法律と社会慣習、初めはとても不便に思ったものですが、慣れれば買い物や用事は、定時に退社して平日にできるし、日曜日はゆっくり家族の時間が持てるし、悪い習慣だとは思いません。

不便だと思ったものが、やってみると案外問題なかったケースは他にも色々あります。端的な例は適度の在宅勤務ではないでしょうか？

ただ、会社の退社時間、通勤時間の短縮、商業への規制、住宅事情、家庭の習慣など、ドイツと大きく環境が異なる日本が、諸手を上げてコピーできる話ではないと思います。とは言っても、顧客サービスの例で言えば、そのコストがちゃんと回収されているならば構わないのですが、過当競争での過剰サービスのように、社会(あるいは顧客)が、その対価を払わずに、あらゆる場所で「きめ細かいサービス」を要求する社会は経済効率を落とすだけだと思います。日本も欧米における「サービスは対価を払って受け取るもの」と言う考え方にもう少し寄ってもいいのではと思います。日本では過去に、「水とサービスと情報はタダ」と言われていた時代がありましたが、今や水も情報もお金を払って買う時代です。サービスも(見えないところで)かなり有償となってはいますが、今一度その中身とコストのバランスについて考えたほうがいいかもしれません。相当前に、アメリカ系のハンバーガーチェーンが、「XXセット〇〇〇円、笑顔はタダ」というCMを流していたことがありますが、

私などは店員さんの笑顔が素晴らしいので、お金を追加で払いたい気分になったものです。

3. 80点主義

前述のサービスの話にも関係するのですが、私はドイツを含む欧米企業（社会）の仕組みは「80点主義」だと思っています。決して彼らがそう思っているわけでも、そうしているわけでもないのですが、日本の基準から見るとそう見えます。これを反対の立場から見れば「日本企業（社会）は120点主義」となります。完璧を目指すことは悪くはないですし、特に技術開発では重要です。ただ日常の活動ではその「プラス20点」が無駄な時間やコストとなるケースが多い気がします。例えば悪名高き決裁におけるハンコの数。ハンコをひとつ押すのに事務所で回覧をすれば、席に不在の人もいるので、ひとつの捺印に2～3時間は要します。そのハンコの数も9個も10個もあれば、意思決定が遅れるのも当然です。あるいは、上がってきた部下のレポートを「自分流」にしてもらうために、指示を出してやり直しをさせれば、作成する部下の時間と再チェックする自分の時間が追加コストとなります。連帯責任の発想から脱却して、決裁責任者を明確にし、暴走を防ぎたいなら1人チェッカーを入れれば、2人で決裁可能なことは多いと思います。私がいたドイツ企業での日常の決裁は、起票部門で1人、内容によっては法務やコンプライアンスのチェッカーが1人ずつ、決裁では2人がサインをするのが基本で、それで大体の決裁は住んでいました。大企業だったので、これでも多い方だと思います。また電子サインが定着していたので、移動中であろうが出張先であろうが決裁業務はなされていました。電子サインもできない場合は、スマホのメールで事前承認し、入社後にサインをしていたことも多々あります。またレポートに関しても、簡潔であればあるほど内容が理解しやすいので、1～2枚あれば十分。他の詳細情報を入れなければ、「参考資料」で別枠です。枚数を少なくするために、指示を出す方も「目的」「期待されるアウトプット」「最低限見たいデータ」などを明確に指示しなければなりません。

話を80点主義に戻すと、オフィスでマネジメントをしていると多々「やらなければならないこと」と「やったほうがよりいいこと」に出会います。前者は必要なことなので当然実施するのですが、後者に関しては、マネージャによって到達イメージに個人差がでます。また後者を前者と勘違いしている人もよくいます。後者を一生懸命する人の大半は、真面目で一生懸命な人です。時間をかけてでも完璧な出来を目指すので、本人と部下の残業が多いです。

ある業務プロジェクトの進捗表を分析したことがあるのですが、面白いことを発見しました。全体のかかった時間を100%とした場合、業務の80%をこなすのにチームは総時間の約50%を使っていました。そして残りの20%の業務を完了させるのに同じく総時間の50%を費やしていました。なぜそのようなことが起こったのか調べてみると、80%の業務は当初より想定していて基本設計ができていた業務、いわゆる「やらねばならない業務」で

した。そして残りの 20%は顧客の追加・変更要求や、担当者の完璧主義に基づく「やったほうがよりいい業務」でした。もちろん、これら追加の業務に関して顧客に請求できればそれで辻褄が合いますし、外国企業は大抵それをするのですが、日本企業ではどうでしょうか？ましてやそれが社内業務であった場合はどうでしょう？私はこの 20%の業務管理の徹底、あるいはそれを切り捨てるかキャッシュで回収することが労働時間の短縮と労働生産性向上の鍵だと思っています。20%の無駄を省いたプロジェクトを 5 本回せば、同じ時間でプロジェクトをもう 1 本回せる計算になることは覚えておいてください。部下の指導に熱心な上司も「これ、ここを変えると僕好みの資料になるんだけど」と言う前に、それに費やす時間と全体の効率を考えてみるべきでしょう。

80 点主義の業務管理は、標準化しやすいという利点もあります。標準化された業務は、属人性の高いノウハウやブラックボックス化したプロセスが無いので、共通のテンプレートで処理したりして、プロセスをデジタル化しやすく、業務が特定の人に集中しないので作業効率も上がります。80 点主義での典型的な例は、経理・財務、人事、生産、物流、営業・販売、調達などの企業業務全般を統合的に管理する統合基幹業務システム(ERP)があります。ERP を世界で最初に作った会社 SAP が、ルールや仕組みが好きなドイツ企業であることにも因果を感じますが、1990 年頃から導入されたこの統合システムのウリは「統一された仕様とデータベース」です。もちろん業務システムはそれ以前にも存在していて、大型のコンピューター（メインフレーム）で運営されていました。ただこの時代の業務システムは分散していて、営業や経理、人事、生産、など各部門がそれぞれのニーズでカスタマイズした物をバラバラに使っており、データも一元化されていませんでした。なので当時は部門間で同じ科目、例えば売上数値について話しているのに「オタクでの数字はそうかもしれないが、うちではこうです」といった冗談のような話が真面目に議論されることもしばしばありました。そのようなバラバラで蝸壺化していたデータベースを統一し、共通のルールで運営しようとしたのが ERP ですが、日本での導入初期には様々な困難に直面します。まずは社内の各部門。「せっかく業務システムを自部門で使いやすいようにカスタマイズしていたのに、それをひとつに統一するなんて！」との反発が起きました。いわば、今まで 10 種類あった社員食堂のメニューが、A 定食ひとつになったようなもので、各部門のカスタマイズ要求が怒涛の如く起きました。加えて外部の顧客ですが、日本の商習慣はかなり独特で、例えば手形払いや顧客ごとに異なる支払い条件への対応など、相当カスタマイズしなくてはならない状況となりました。この話、日本側から見れば社内・顧客要求が 100 点とすれば、当時の ERP は 80 点しか提供できなかったとなるのですが、残りの 20 点を処理するために膨大な時間とコストをかけたことは想像に難しくありません。

また前項で触れた、日本では 100 点主義、欧米から見れば 120 点主義の「サービス」ですが、高級ホテルや旅館、レストランなど、完璧なサービスを売り物にしているサービス業

は、きちんと対価を取っている限り、サービスやおもてなしが事業の付加価値そのものなので問題はありませぬ。一方で、激しいコスト競争に晒されている企業が、顧客に請求できないままに同様のことを目指せば、その結末は倒産か大規模リストラです。加えて、完璧を目指す製品開発や製造ではどうしても、例外的な措置が起こって標準化が困難となる場合があります。この例外措置を普通だとする手法に頼ると、平準化した業務プロセスや生産が困難となり、全体の効率が落ちてしまいます。

「ここで止めよう」「これで満足しよう」は決してサボりではありません。効率を考えた合理的な判断です。生真面目さが時としてコストに跳ね返るリスクも認識するべきでしょう。

4. 企業の分散化・地理的多様性

ここからは企業活動やその経営環境の話をしたしたいと思います。

ご存知の通り、ドイツの首都はベルリンで、人口 378 万人、居住外国人も人口の 20% 近いドイツ最大の国際都市です。東西統一の前の首都はボンで、人口わずか 32 万人、ドイツ 19 番目の都市に過ぎませんでした。では、世界の大企業の番付であるフォーチュン 500 (2020 年版) にランクインするドイツ企業は 27 社ですが、その中の何社が首都に本社を置いているのでしょうか？ ちなみに日本企業 (ランクインは 53 社) で同様の関係を見てみると、約 70% が東京に本社を置いています。さてドイツに目を戻して見てみると、ベルリンに本社があるのは Deutsche Bahn (ドイツ鉄道) 1 社のみで、ボンを見ても、元々国営だった Deutsche Telekom (通信) と Deutsche Post (郵便) の 2 社のみです。ちなみに人口第 2 位の都市ハンブルクでは 1 社もなく、オクトーバーフェストで我々にも馴染みのある第 3 位の都市ミュンヘンでも、本社を登記しているのは、シーメンスや BMW など 4 社に過ぎません。どうですか、とても分散していると思いませんか？ GDP 約 60% が関東・中部・関西に集中する日本とは大きく違うようです。では何故そのような構成になっているかといえば、ドイツが自治権を持つ 16 の州から構成される連邦国家だからです (正式名称はドイツ連邦共和国)。ドイツの連邦制は、アメリカほど州の権限が強いわけではありませんが、州によって微妙に祝日が異なったり、文化がかなり違ったり、企業誘致も州ごとに経済振興公社があったりと、多様性を感じることができます。この地方の多様性は、お馴染みのビールやソーセージでも感じます。元々全国统一ブランドがほとんどなく、行った先々で違う製法や味が楽しめる地域色の強い伝統食品で、ここでも地方分権と多様性を感じます。

このように、ビールやソーセージだけでなく、政治や企業の本社所在地が分散していることは、経済的な恩恵を企業と従業員にもたらします。分散したそこそこの規模の都市に事務所、郊外に工場があると、まず土地や建物が広く取れて余裕が出ます。通勤時間もそれほど

かかりません。

企業と地方政府が密接な関係にあるので、企業の地元への貢献度も高いです。また教育も分散しているので、地方ごとに有能な従業員を雇うこともできますし、産学連携も州の後押しで行われています。大企業が本社や本社工場を構えると、質の高い中小企業もそこに集積し、地域経済に貢献します。州政府自体も住民の経済的な豊かさを求めて、地域の産業振興にはとても熱心ですし、企業誘致や企業の経済活動へのサポートに多大な努力をしています。またドイツでは、日本のように極端な不動産バブルが起こらなかったのも、それも企業のコスト競争力に寄与しました。

もちろん連邦制でも問題はあり、旧東ドイツ地域のように、多額の補助金や税制優遇があってもなかなか浮上できない地域もあり、成功事例はあくまでも旧西ドイツ中心です。しかしながら、東京一極集中で、高い家賃を払いながら長時間せつせと狭いオフィスに通う我々からすれば大いに参考になると思います。ドイツ最大の都市ベルリンでも、人口密度は東京の4分の1程度である事実を認識すべきでしょう。

コロナによって徐々に定着しつつあるデジタルコミュニケーションの発達で、事務所の所在地や事務所間の距離は大きな問題ではなくなりつつあります。分散化によって実現される良好な生活環境と広いオフィス、自宅勤務とウェブ会議を中心とした打ち合わせなど、多様なリモートワークを実施する場合、ドイツ企業の国内分散と地方での多様性は、デジタルテクノロジーの発達でより有利になると思います。

また欧州の中のドイツ、EUとドイツという観点で少し考えてみると、やはり地政学的な優位性を感じざるを得ません。当たり前ですが、欧州各国は陸続きです。ドイツも国境を8カ国と接しています。特に東側は工業力のあるチェコ、ポーランドのような人口と国内需要が比較的大きな旧東欧諸国があったために、企業は安価な労働力をベースとしたサプライチェーンを手に入れることができました。アセアン、中国、台湾などから部品を海・空路で運んで来なければならない日本の工場からすれば、数時間のトラック輸送で部品が手に入るこのサプライチェーンは羨ましい限りです。また「ユーロ圏で1人勝ちした」と言われるドイツですが、2000年代半ばまでは、「欧州の病人」と呼ばれていた時期もありました。旧東ドイツの経済復興が難航し、1999年のEU単一通貨ユーロの導入時為替レートもドイツに不利だったと言われています。先に述べた東・中欧諸国の安い生産コストも当初は国内産業の空洞化への脅威でした。しかしその後ユーロが安定し、労働市場と社会保障制度の改革で経済成長が刺激され、他のEU諸国の経済低迷に引っ張られて安くなったユーロの恩恵を輸出産業が受け、ドイツは「欧州の稼ぎ頭」となりました。

（「ドイツ企業と日本企業 第3回：企業の経営方針と人材のダイバーシティ」は7月下旬に掲載予定です。）