

日独の比較を通じて、みえてくる “企業の競争力向上のヒント”とは

藤田 研一 シーメンス株式会社 代表取締役社長兼CEO
近藤 純一 一般財団法人 海外投融資情報財団 理事長

2018年4月16日、シーメンス株式会社 藤田研一 代表取締役社長兼CEOと、一般財団法人海外投融資情報財団 近藤純一 理事長に、シーメンスの経営戦略、株主価値に対する考え方、ガスタービン事業の見通し、オープンアーキテクチャ、日独のメンタリティの違いなど広範なテーマでご対談いただきました。日独の比較を通じて、日本企業の競争力向上のヒントを探っていきます（文責：JOI）。

シーメンスの経営戦略

■近藤純一（一般財団法人海外投融資情報財団理事長）

シーメンスが2014年に発表した経営計画「Vision 2020」(詳細は次頁図を参照)では、「デジタル化」、「自動化」、「電化」の3分野を重点的に取り組むと掲げられました。注目すべきは「デジタル化」分野の成長が著しい点です。「デジタル化」を戦略的に取り上げるに至った背景と高収益の要因は何でしょうか？

■藤田研一（シーメンス株式会社代表取締役社長兼CEO）

シーメンスでは、今後、産業インフラのデジタル化がより一層進むと認識しております。シーメンスはタービンや医療機器などのハードウェアのイメージが強

かったと思いますが、最近はどうひとつの別の顔を持つように至りました。それは、ソフトウェア会社としてのシーメンスです。すでに、ソフトウェア売上規模（含む、関連会社）ではSAPに続き、欧州2位となり、世界でも10本の指に入るまでになりました。しかしながら、ソフトウェア会社になることを目指しているわけではありません。現在、シーメンスでは、従来から得意としてきたハードウェア分野とソフトウェア分野のさらなる結び付けに注力しております。データを分析・管理するのはソフトウェアですが、データ自体が無ければ意味がありません。ハードウェアを持っているからこそ、データの収集が可能になると考えております。センサーや通信プロトコルなどを用いることにより、シーメンスが製造したタービン、送電設備、工場から、大量のデータを生み出すことが可能となります。これらのデータを知識に変え、そして、洞察やビジョンを得るための仕組みを顧客に提供していくこと



左から、シーメンス株式会社藤田社長、海外投融資情報財団近藤理事長

が「デジタル化」戦略となります。これにより、顧客のインフラの稼働効率を最大化させ、生産性の向上が期待されます。シーメンスの強みは、ハードウェアとソフトウェアのそれぞれの分野に通じているだけでなく、それらを結び付ける技術を持っていることです。「デジタル化」戦略における強みが有効に発揮された結果、2017年度の「デジタル化」戦略関連の売上げ（含む、関連会社）は、ソフトウェア関連で40億ユーロ、サービス関連で12億ユーロとなり、合計で前年度比20%増の52億ユーロとなりました。「デジタル化」市場は、2022年まで年平均成長率8%が見込まれ、今後も重点的に取り組む予定です。

事業ポートフォリオの入れ替え基準

■近藤 「デジタル化」戦略に大きくシフトするとき、新規技術獲得のためのM&Aや事業売却により、事業ポートフォリオの入れ替えが行われていますが、その判断基準や決定プロセスはどのようなものでしょうか？

■藤田 シーメンスでは、過去10年間で50%以上の事業を入れ替えており、非常に早いスピードで事業ポートフォリオの見直しを実施しております。第二次世界大戦以降、日本とドイツは同じような道を歩んで

きており、銀行を中心とする間接金融が主流であることや、製造業が強い産業構造など多くの点で似通ってきたことは事実だったと思います。しかし、1998年の独ダイムラー・ベンツと米クライスラーの合併を機に、ドイツでは、直接金融の重要性が見直され、会社の帰属先は株主という米流の考え方に傾いていきました。その後、この合併は解消となりましたが、シーメンスでは、株主価値を重視する経営を行っており、各事業本部においては一定水準以上の利益率が求められます。そして、シーメンスの戦略を担当する部署、つまり、日本企業の経営企画部に該当する部署が、将来の市場規模と業界トレンドを予測のうえ、現在の財務データと照らし合わせて、事業本部ごとの有望性を評価しております。たとえば、シーメンスの風力事業はスペインのガメサとの合併会社にカーブアウトしました。シーメンスの風力事業は、もともと、先進国での付加価値の高い案件を得意とし、洋上風力分野では世界1位で60%以上のシェアを占め、競争力を有しておりました。一方、中南米やインドなどの途上国におけるコスト重視の案件やコスト競争が激しい陸上風力分野では競争力が低い状況でした。これらの状況を踏まえ検討した結果、風力事業を切り離し、シーメンスが株主として過半数をとるかたちで、スペインのガメサとの合併会社を設立する経営判断に至りました。これにより、互いの得意とするマーケットが重複せず、コスト以上に価値を見出していた洋上と陸上の

図 「シーメンスの経営計画 Vision 2020」

Vision 2020 : 7つの明確な目的とゴール

SIEMENS
Ingenuity for life

ゴール	目的	KPI
1 厳格なコーポレートガバナンス	無駄のないガバナンスと継続的な最適化	 10億ユーロのコスト削減を2016年度までに達成。3～5%の継続的な生産性向上を実現
2 ポートフォリオの強化	電化、自動化、デジタル化に焦点を置いた事業構造に	 成長分野の選別 伸び悩んでいる事業も利益率8%以上に
3 財務ターゲットシステムの遂行	企業価値の向上	 15～20% ROCE 最も関連の高い競合よりも高い成長率
4 グローバル経営の拡大	お客様とマーケットにより近く	 事業本部とBUマネジメントの30%以上をドイツ以外に置く
5 顧客から選ばれるパートナーとなる	お客様に信頼され親しまれるパートナー関係の構築	 Net Promoter Scoreの改善を20%以上に
6 理想の就職先になる	個々の持つ能力を最大限に発揮	 「リーダーシップ」、「ダイバーシティ」のカテゴリーで達成する支持率を75%より高く
7 オーナーシップカルチャーの醸成	株の保有や新しい理念により、シーメンスで働くことに情熱や誇りを持つ	 自社株を保有する社員の割合を50%以上に

© Siemens AG 2018

出所：シーメンス株式会社

フルラインアップ化を図ることが可能となり、世界シェアで上位を目指せる体制になりました。このように、本社内部の事業本部として存続するよりも、外部に出したほうが、事業のポテンシャルが十分に発揮され、収益性が向上するのであれば、そのようにビジネス環境を整備することが重要と考えております。

関連会社のガバナンス

■近藤 シーメンスでは、風力事業の例にみられるとおり、関連会社をつくるケースが多いと思いますが、シーメンス本社は関連会社をどのようにガバナンスしているのでしょうか？

■藤田 コングロマリット企業としてのシーメンスでは、シーメンス本社（Siemens AG）と関連会社に大きく分かれます。関連会社は基本的に株式会社の形態をとり、シーメンス本社が株式のマジョリティを確保するようにします。また、関連会社のうち、各地域や国の中核となる会社に代表格を与え、関連会社のブランドアセットを管理することを権利・義務化しております。私が代表取締役兼CEOを務める、日本法人のシーメンス株式会社は、日本におけるほかの関連会社のブランドアセットを管理する立場にあります。先述の風力事業の合弁会社のとおり、事業のポテンシャルが十分に発揮されるために、どういう体制が望ましいのかを第一義に考えた結果、本社と関連会社との関係は、事業計画の承認、利益水準の確保、株主である本社に対するキャピタルゲインと配当による還元で十分であると割り切り、そのほかのことは関連会社の自由裁量に任せております。



シーメンス株式会社 藤田社長

株主価値に重点をおく経営

■近藤 先ほどのお話で、シーメンスは株主価値を重視する経営を行っているとお聞きして、以前は日本企業と多くの類似点を持っていたドイツ企業が、今では、大きく変貌しているとあらためて感じました。株主価値を重視するにあたり、経営上、どんなことを大切にされていますか？

■藤田 シーメンスの場合、先述のとおり、ハードウェアとソフトウェアの両方のビジネスを兼ね備えておりますが、この2つの分野における利益構造は全く異なるため、そのことを念頭においた経営判断や財務分析が必要になります。より具体的にいえば、ソフトウェアビジネスでは、ハードウェアビジネスと同じような意識のもと売上規模を追求していくと、間違った経営判断を招く可能性があります。ハードウェアビジネスの場合、受注の金額規模は大きいものの、原価率は高く、利益率は小さいのに対し、ソフトウェアビジネスの場合、サービス料金は低くても、原価率が低く、利益率は大きい傾向にあります。また、ハードウェアビジネスでは納入間隔が長く、散発的であるのに対し、ソフトウェアビジネスではサービス料として恒常的に収入が生じます。シーメンスでは、株主価値を尊重し、収益性に重点をおいている結果、「自動化」や「電化」分野に比べ、売上規模では見劣りするものの、高い収益性を実現している「デジタル化」分野に積極的に取り組んでいます。他方、日本企業の場合、売上げや従業員の規模を追求する傾向があるように見受けられます。売上げを重視するあまり、収益性を軽視するきらいが生じ得る点で留意が必要と思われます。

■近藤 株主価値を重視するドイツの企業に対して、日本企業は株主以外のステークホルダーにも配慮する傾向があるように思います。従業員などのステークホルダーに対してどのような配慮が必要と考えますか？

■藤田 業界平均以上の収益を出していたにもかかわらず、本社が求める収益レベルには達していないという理由のために、ある事業を売却したことがあります。一例として私が所属していた自動車部品事業が挙げられます。求められるEBITDAは2桁であるのに対し、7～8%であったため、事業はコンチネン

タルに売却されました。事業を買収したコンチネンタルは、もちろん歓迎しておりましたし、そのような環境で仕事ができる社員にとってもよかったのではないかと、思っております。日本人は、“ムラ”意識が強いために、同じ社員が別会社に別れてしまうのはどうなのか、という議論があろうかと思えます。しかし、このまま同じ会社内に存続すれば、経営の意向により、給与や経費のコストカットが余儀なくされる可能性も考えられます。日本企業の場合、買われた会社の社員が萎縮してしまう傾向がありますが、ドイツ企業では、買われた会社の役員が差別されることはなく、統合後も新会社の役員で腕をふるうケースも多々あります。

ガスタービン事業の見通し

■近藤 「デジタル化」戦略を推し進める一方で、シーメンスの従来からの主力事業のひとつであるガスタービン事業の見通しについて、どのように考えておりますか？

■藤田 最近、エネルギー市場の構造が変わってきていると思います。去年の新規発電設備の約6割が分散型でした。消費地の遠方に大型の発電設備を建設し、送電線で電気を供給してきた従来方法と異なり、消費地に隣接した地域に、火力に加え、再生可能エネルギーの太陽光や風力を利用した中・小型の発電設備が増えております。地球環境への配慮という点で再生可能エネルギー向けファイナンスが増えていることも追い風です。このように変わりつつある環境下、大型発電関連事業を中心にシーメンスはパワー＆ガス部門の生産能力の調整を行っております。理由は、GE、三

菱日立パワーシステムズ、シーメンスの大手3社によるガスタービンの年間製造能力は300～400台に対し、実需は100～130台程度とみているからです。実需がいつかは戻るだろうと考えたい気もしますが、市場のトレンドは縮む方向と考えております。このような背景から、シーメンスのパワー＆ガス部門は身の丈に合った生産体制に移行する必要があると考えております。

■近藤 市場が収縮するなか、三つ巴の様相ですが、勝ち抜くための戦略として何が必要になりますか？

■藤田 工場の整理・統廃合を進めて、一工場当たりの稼働率を100%近くまで高めていくことにより、コスト競争力を高めることができると考えております。設計、製造、販売、メンテナンスについて、シーメンスの強みである「デジタル化」により一貫通貫で管理した結果、ある製品の開発期間は従来の3分の1になりました。また、3Dプリンターを利用して、部品製造のスピードアップを図ることにより、過剰在庫を抑制することが可能になりました。これらの工夫によって、高い競争力は維持できると考えております。

日独の産業構造の違いから生じるオープンアーキテクチャへの指向性有無

■近藤 ドイツでは国をあげて、産業デジタル化構想「インダストリー4.0」を推進しております。日本でも同様の取り組みがなされておりますが、両者の差をどのようにみておられますか？

■藤田 両者の取り組みは似ているようで“非なる部分”があります。“非なる部分”は、日独の産業構造における違い、系列化の有無から生じております。たとえば、自動車産業の場合、日本ではセットアップメーカーを頂点として、1次サプライヤー、2次サプライヤー、3次サプライヤーと系列化の構造があります。一方、ドイツ企業同士は、系列化の構造ではなく、対等の位置づけとなります。ドイツでは、たとえ中小企業であったとしてもセットアップメーカーとあくまでも対等な立場になります。ドイツ企業の場合、コストや事業継続を阻害するリスクを抑制するために、部品の「標準化」を進めつつ、サプライヤーを限定しないパ



海外投融資情報財団 近藤理事長

リューチェーンを整備しております。このため、日本のようにサプライヤーを囲い込む必要がないのです。実は、このドイツ企業にみられる対等の関係性こそが、現在、ドイツで取り組まれている「インダストリー4.0」と密接に絡んでいるのです。バリューチェーンのデジタル化を進める場合、日本で実行に移すと、系列の範囲内である程度の規模が実現できている／できてしまうがために、系列外に拡張する誘因を失い、結果的に資本関係がある系列内でしか通用しないバリューチェーンのデジタル化になります。一方、ドイツの場合、中小企業であっても大企業と対等であるため、デジタル化を進めるためには、外部にプラットフォームを用意する必要があり、必然的に、資本関係がない系列外の企業でも参加可能なオープンアーキテクチャの指向性を帯びます。シーメンスは、オープンアーキテクチャ指向のプラットフォームとして、データ基盤をクラウドにおく、産業インフラの「デジタル化」のためのソフトウェアMindSphereを販売しております。このようなシステムは大企業でないと投資できないと思われておりますが、意欲的な日本の中小企業で試行的に導入して成功している例が多くあります。一方、作り込んだ大企業のテーラードメイドのシステムほど、プラットフォームのルール、つまり、標準化に適合することが難しく、一から作り直さなければいけないという現実があります。オープンアーキテクチャのプラットフォームであれば、工場の製造ラインから本社の基幹システムへ、さらには、系列の枠を超えて、世界中のありとあらゆるヒト・モノと潜在的につながるができるようになり、自由な開発空間が生まれ、新しいビジネスが展開されやすい環境ができて上がります。

日独のメンタリティの違い

■近藤 日独のメンタリティの違いはどこにあると思われますか？

■藤田 私自身、日独の組織に所属した経験を通じて実感していることは、日本人は完璧主義の傾向が強いと思います。たとえば、携帯電話が故障したケースを考えると、①修理する、②新品と交換する、という2つの選択肢がありますが、日本企業は修理センターで徹底的に原因分析を行い、再発防止に役立てようとします。おそらくこういう原因だと思われます、という説明では日本企業は納得しないでしょう。一方、ド

イツ企業では、必要以上の原因分析は不要であると判断し早めに見切りをつけ、輸送コストなども踏まえ新品と交換する解決手段を選択することがあります。この例からは、過剰に品質を求める日本人のメンタリティがうかがえます。また、ドイツでは、皆で合意のうえ、「業務の標準化」を決めてしまいましたが、日本では、過剰品質の傾向が強いせいか、皆で業務の標準レベルを合意できないことが多々あるのです。もちろん、ドイツでも、マイスターなど一部の業務に限り、標準化されていないものがあることは事実です。「業務の標準化」にみられる両国の違いは、システム開発のスタンスの違いとしてあらわれます。デジタル化を進めるドイツ企業は、標準化されたシステムを求め、極端な独自仕様を追加要求しません。一方、日本企業においては標準化された業務が少なく、独自の要求項目が多いため、標準化されたシステムの導入を難しくしている面があります。

最後に

■近藤 シーメンスの起業精神「世の中をもっとよくする」、「人々の生活の質の向上」を日常業務のなかで反映するために、どのような点を心がけていますか？

■藤田 シーメンスは、ヴェルナー・フォン・シーメンスが1847年に創業して以来、創業者精神を大切に続け、何でも挑戦して、工夫し、自分で考えることを心がけております。このようにして、社員の多くが指示待ちとならずに、目標に向かうというオーナーシップカルチャーが醸成されてきました。この結果、「デジタル化」、「自動化」、「電化」において多くの目標を達成できました。ビジネスにおいては、松下幸之助の「やってみなはれ」の格言のとおり、“とりあえず、やってみよう”、という姿勢が大事であると思います。事前調査を入念に行うことも大事でしょうが、“とりあえず、やってみよう”という姿勢で一歩一歩前進していくことのほうが、かえってスピード感のある経営ができるのではないかと感じております。

■近藤 ドイツ企業で日本企業を相手に経営されている立場から、多岐にわたるテーマについてお話しいただいたので、日本企業の競争力向上のためのヒントを含む、非常に示唆に富んだものとなりました。大変にありがとうございました。