

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



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)

今まで、日本とドイツの類似性と相違性から始まり、社会や経営環境の違いなどに触れて来ましたが、今回からももう少し掘り下げた企業の経営について考えてみたいと思います。

日本は国土も GDP もドイツの約 1.5 倍あるのに、労働時間あたりの生産性ではドイツが日本の 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。

この事実を踏まえて、「何故？」を経営の観点から再度考えてみたいと思います。

1. 企業の経営方針

先に少し触れたことですが、ドイツ企業は（あるいはドイツという国そのものが）「儲ける」ことに熱心です。経済的な豊かさこそが国民の幸福だと考え、企業経営では、その豊かさを売上の規模ではなく、利益に求めます。ですから「儲からない事業」は売却したり、切り捨てたりすることも多々あります。この辺り、日本企業と比べるとかなりドライだと思いますが、国家を挙げて「輸出で食う」意識が高いことも併せて、儲かる場所があればどこへでも出て行きます。私のいたドイツ企業含めて、明治時代に既に日本に進出していた企業も少なくありません。

企業を儲けさせる。これが企業経営者の最低限の役割です。もちろん、顧客価値を高める、従業員価値を高める、地域社会と共生する、株主価値を高めるといった原則も譲れませんが、それらの実現には原資が必要です。お金が絡みます。では企業の儲けを最大限にするにはどうしたらいいのでしょうか？

答えは「儲かる事業しかやらない」です。馬鹿馬鹿しい答えだと思いますか？でも、意外に皆やっていないのではないのでしょうか。事業部とのしがらみ、社長の特定事業への思い入れ、創業期以来の伝統事業に手をつけることへの社内の抵抗、雇用への社内不安などなど、背景は様々ですが、「儲かる事業に絞り込む」ことをまだまだ実現できていない企業は多い

と思います。この言葉をもう少し深く掘り下げると、「儲かる事業だけ残す」「儲からない事業は切り出して売却する」「その資金で将来有望な事業を買う」といった、ポートフォリオマネジメント型の企業戦略が出てきます。

企業はプラットフォーム。事業も従業員も必要ならそこに乗っかり、不要となれば、別の場を探す。儲かる事業を優先するので、少ない資金しか投下できない低迷事業を切り出すことは、そこに働く従業員にも別のチャンスを与える。とてもドライな言い方になりますが、こういうメンタリティーをドイツの大手企業には感じます。もちろんドイツ企業でも、地方で家族経営をして和気藹々の企業もあれば、未上場で株主還元を行わずにひたすら研究開発と地元貢献を目指しているような企業もあります。ただ、ドイツ企業での従業員と会社の関係は、日本企業ほどウエットではないし、文化的同一性を求める空気が支配する村社会でもありません。

第1回目に、「日本とドイツの企業の生き立ちは似ていた」と書きましたが、それは第二次大戦後の高度成長期の話で、もともとが同じ線路を走っていた列車が、ある時期からかなり違う方向に向かった気がします。

一般的に日本は、1996年の金融ビッグバン以降、アメリカなどのアングロサクソン型資本主義に舵を切ったと言われており、確かにあの時代の金融業界の再編成などは凄まじかったです。「グローバリゼーション」という言葉もこの時代に流行りました。ちょうどソ連が1991年に崩壊して、アメリカが一人勝ちになった頃から、経済界でとても流行り出した言葉だと思いますが、要するに「経済体制のアメリカ型資本主義への転換」だったと思います。昨今はグローバリズムへの反動はあるものの、この流れで成長した多国籍企業も多かったことは事実です。ドイツのグローバル化、アングロサクソン型市場主義への傾斜もほぼ同時期ですが、その浸透度、転換のスピードは圧倒的に日本より強かったと思います。ドイツ企業のグローバル化の加速。その象徴的な出来事が、1998年に実施された独ダイムラーベンツと米クライスラーの合併だと私は思います。後にダイムラーによるクライスラーの買収だったことが明らかになったこの世紀の大合併、360億ドル、当時のレートで約4.7兆円という途方もない金額が動いたディールですが、結果的には失敗して9年後に解消となります。失敗の背景としては、ルールでガチガチのドイツ流の経営管理とオープンなアメリカ側の経営スタイルの違い、実質はダイムラーによる支配であるために起こったクライスラー側での有能な人材の流出、日常的な文化摩擦、などが合併（買収）後のインテグレーションがうまく行かなかった理由だと言われています。では、なぜこの買収劇に触れたかといえ、この辺りからドイツ企業の、特に経営者の感覚が変わり始めたからです。

たとえばM&A。今でこそビジネス界に完全に定着した言葉ですが、90年代初頭の日本ではそれほどポピュラーではありませんでした。特に企業買収のイメージはまだ「乗っ取り」的な捉え方が濃厚で、合併ならまだしも買収への抵抗感は大きかったと思います。また金融ビッグバン以降でも「バブルの後始末」的な後ろ向きのイメージがM&Aにつきまとっていたと思います。一方ドイツでは、1998年からのシュレーダー政権でコーポレートガバナンス

ス改革を行い、税制を通じた企業の株式持ち合いの解消や、監査役会の設置を通じた投資家・株主価値の拡大などもあり、M&Aを活用した「より稼ぐための事業ポートフォリオの組み替え」が頻繁に行われるようになりました。90年代当時のデータを見てみると、世界のM&A市場における日本の比率は金額ベースで4%弱。とてもGDP世界2位(当時)の国とは思えない比率です。一方でドイツは買収金額では日本の9倍近く、トップクラスの米国の半分近い数値です。今でこそM&Aを経営戦略のひとつとして積極的に活用している日本企業ですが、馴染んだ時期は遅かったと言えるでしょう。また「コーポレートガバナンス強化」も、政策的に日本で唱えられたのはアベノミクスですから、いかにドイツが早かったか(あるいはいかに日本が遅かったか)が窺い知れるでしょう。ガバナンス体制改革やM&Aの拡大では日本企業より先にスタートを切った当時のドイツ企業ですが、株主価値だけではなく顧客、社会、社員価値も、対立する価値観の矛盾を抱えながらも忘れず、完全にアングロサクソン型に移行した訳ではなかったことから、また当時の典型的な株主価値重視企業であったダイムラー・クライスラーが失敗に終わったことから、「バランスの取れた経営スタイルのグローバル化を目指す」という意味で、日本企業の参考になるのではと思います。

余談となりますが、話をダイムラー・クライスラーに戻してみると、当時クライスラーのCEOだったロバート・イートン一人の年収は30億円を超え、それでダイムラー側の役員全員の給与が払えたという逸話も残っています。この買収劇辺りから、ドイツの企業経営者の収入が劇的に上ったことは想像に難しくありません。

2. 中小企業の活力

ドイツ企業の活力源を色々と考えてきましたが、もう一点、絶対に触れなければならない話があります。それは、ドイツ産業界の特徴のひとつでよく出てくる話、中小企業の活力です。

ドイツでの中小企業の定義は、従業員数500名未満で、日本の300名以下より少々大きいですが、その中小企業は全企業数約370万社の99%を占め、国内従業員の約60%を雇用し、GDPの約40%を占める重要な産業基盤です。企業数や雇用における比率では、日本の中小企業の数値も同じようなものなので、統計的に大きな差は両国間にはありません。ただ両国の差が出るのは、その事業内容となります。たとえば、ドイツの輸出売り上げで中小企業が占める割合は20%に迫る勢いであり、日本の3%程度の数値と比較すると際立っています(以上、ドイツ商工会議所と中小企業庁からの数値。2018年)。これは前項でも書いた、一連の経済改革の一環で、製造業、特に中小企業の輸出振興に取り組んだ結果、輸出主導型の経済発展に成功したためですが、その中でも、ドイツの中小企業は生き残りをかけて、当初は欧州域内、その後域外のグローバル市場に進出していきました。もちろん販路を拓げるだけで簡単に成長できるほどビジネスは甘くなく、それでもドイツの中小企業が成長できた訳ですが、そこには猛烈な競争と自己研鑽がありました。ちなみに、今まで日本語で「中小企業」と書いてきましたが、ドイツではこれをMittelstand(ミッテルシュタント、中間

層)と呼び、「中小」の定義より広い、日本語の「中堅企業」も含めた存在となります。文字通り経済の中核をなす企業群とも言えるでしょう。

このドイツの中堅企業群、ミッテルシュタントは、現在でこそドイツ経済の原動力ともてはやされていますが、ドイツが「欧州の病人」呼ばわりされていた時期などの過去には、非常に激しい競争と淘汰に晒されて、現在ある企業はその生き残りです。その淘汰の中で、技術力もなく将来性もない赤字会社はゾンビ会社 (Zonbifirma) と呼ばれて、延命策もないままに淘汰されていきました。ある意味、資本主義に忠実な発想で、強者が残るように産業界の代謝を即した訳です。そのおかげもあって、現在ドイツの中小企業のほとんどは黒字経営となり、その成長率と付加価値率は大企業をも凌ぐものとなっています。10年ほど前に、隠れた優良企業をさす **Hidden Champion** (隠れたチャンピオン) という単語が言われたことがありましたが、ドイツのミッテルシュタントの多数はこれに該当します。

では現在のミッテルシュタントの特徴にはどのようなものがあるのでしょうか？ドイツ連邦経済技術省の調査を基に確認すると、

- 製品の付加価値が高く差別化されている
- グローバル化に対応・グローバル市場を意識している
- 顧客関係とアフターサービスを重視
- ブランドと品質を重視
- 製品開発やイノベーションへの投資を怠らない
- 従業員の長期雇用

などが経営戦略の特徴となっています。一見すると経営書の基本のような内容ですが、これだけの基本に忠実になるには、それなりの財務基盤が必要ですし、同様の調査で日本企業が第一にあげる「価格」が重視されていないことから、中堅企業といえども製品の付加価値を重視し、できるだけ高額で販売しようとする努力が見てとれます。また競争が激しくないニッチな分野での製品差別化を基本に業界リーダーを目指し、ビジネス規模の確保のためにグローバル市場に打って出る戦略も伺えます。次に製品開発や製造に関しては、在籍が長い熟練した技術者による開発を国内で行い、安易に低コスト国での製造に走らず、品質を確保しようとする意思も強いようです。イノベーションに関しても、連邦経済技術省によれば、調査期間の3年間で半数以上の企業が市場にインパクトを与えるイノベーションを起こしており、これはEUの平均の約1.5倍です。

またグローバル市場の開拓に関して付け加えると、個人的な体験ですが、在日ドイツ商工会議所と大使館の主催で、ジャパンミッションで来日したドイツの中堅企業の人たちと名刺交換をしたことが何度かありました。みなさん市場開拓に非常に熱心で色々と事業を説明してくれて、日本市場の開拓にも大きな関心を持っていたのですが、申し訳ないことに1社として名前を知っている会社がありませんでした。一方で、説明を受けた製品はニッチ市

場ながら競争力もありそうで、「ああ、これが隠れたチャンピオン企業か」と思ったことが何度かありました。

次に企業のプロフィールを見てみると、

- 素材や部品など B to B 企業が多い
- 伝統的な産業が多く、ハイテクは少ない
- 全国に分散していて地域に密着
- 家族経営や同族所有のファミリー企業が多い

といった特徴があります。これを見ていると、ドイツ各地に広く分散する同族の家族的経営を中心とした、伝統的な素材や部品の製造業が思い浮かびます。またドイツの場合は、地方政府と地元企業が密接につながっているのも、地元の雇用に長期的に貢献している地方企業といった側面もあるかと思えます。また前述した職業訓練の仕組みデュアルシステムも、中堅企業での有能人材確保に一役買っており、各地の地域密着型企業が地方政府と共同で有能な人材を共に育てていくという側面も無視できません。

そして何よりも参考にすべき点は、独立心と挑戦する勇気だと思います。ドイツの産業界を日本と比較して大きく異なる部分は、「系列」がないことです。日本の中小企業は、何らかの形で「系列」に組み込まれていることが多いですし、例え資本関係がなくとも取引でガチガチに縛られている場合も多々あります。親会社、あるいは長年の大取引先は、製品を長期に渡って安定的に買い付けてくれますが、一方で毎年のコストダウン要求は厳しく、海外展開も「取引先が出ていくから自分も行く」といった後ろ向きの背景であることも多々あります。この関係が一次下請け、二次下請けと、セットメーカーを頂点としたピラミッドを作ります。系列に組み込まれている企業の特徴としては、安定受注の代わりに利益が薄い。生産中心の組織なので、経営企画、広報、マーケティング、営業、法務、財務といった、本来独立企業で必要な間接部門が弱いかそもそも無い、といったことが挙げられます。結果、その発想は、仕事をくれる親会社や大取引先に頼る受け身となり、製品に付加価値をつける、イノベーションで差別化を図る、果敢に自ら海外市場を開拓する、といった能動的な発想や活動が生まれにくい経営環境になっていると思います。そもそも顧客ポートフォリオを分散させていないので、親会社や大取引先の販売が好調なときはいいのですが、それらが販売不振となると一挙に共倒れ路線まっしぐらとなってしまいます。その意味で、日本の中小企業も、そして中小企業政策も、「自らのリスクで」イノベーション、製品付加価値化、高い利益率実現、市場と顧客開拓などができる企業経営にもっとコミットすべきでしょう。

3. 人材の多様性

民族や人種の問題は非常にセンシティブで、移民や難民問題が世界の各地で問題となっていることは事実です。ドイツでも増加する移民の流入や異民族による犯罪で、古くは戦後

の労働力増強策で定着した移民の問題、新しくは中東から大量に受け入れた難民が社会的問題となっています。ただドイツにおける現実論としては、ドイツの人口の24%(2017年)が国外から移住してきた移民だという事実があります。そして、その移民の約半分が第二次大戦の敗戦後に領土縮小で国外に取り残されたドイツ人の末裔(80年代に増加)、残りの半分が完全な外国人となります。どちらにしても非常に高い数字ですし、15歳から65歳までの生産年齢の25%近くがこれら移民で占められていることを考えれば、ドイツ経済は昔も今も移民(外国人)労働力なくしては成り立たないと言えるでしょう。余談ながら、OECDの2015年の統計で、日本は約39万人の移民がいる世界4位の移民大国だという話があります。日本政府は建前では労働移民を認めていないので、90日以上の上留ビザを持っている人の数を計上しているようですが、現実的には留学生を含めた外国人労働力は日本でも欠かせないものになりつつあるとも言えるでしょう。

さて、国の移民政策や懸念事項の話は別の機会に譲るとして、ここで話を社員の多様性に向けてみたいと思います。本項の主題の「ダイバーシティ」と聞くと、ジェンダー、すなわち男女の雇用や役職均等を思い浮かべる人も多いでしょう。また、本来の意味の「多様性」からすれば、地域性、外国人も含む文化的・民族的な多様性、あるいはLGBTといったセクシュアルマイノリティーも含めた多様な価値観であるべきですが、ここでは主に人材の多様性と企業の活力を中心に考えてみたいと思います。

ドイツも日本と同じく長年、人口減少傾向にあり、企業の雇用問題が懸念されましたが、移民の流入がこれに歯止めをかけつつあります。日本と異なる点は、第二次大戦で失われた産業労働力を補うために1950年代から「ガストアルバイター(ゲスト労働者)」というトルコ、イタリア、ポルトガルなど外部からの労働力の流入があったことです。2000年代後半からは、これら初期グループに加えて、ポーランドを筆頭とする中東欧諸国からの移民が増加します。興味深い点は初期のゲスト労働者のその後で、一時滞在だと考えていたドイツ政府の意図(なにせ「ゲスト」ですから)に反して、国許にいる家族を呼び寄せてドイツ国内に定住し、すでに2世、3世の世代となっている状況です。第1世代の移民は、言葉の問題もあり、建設業や工場などの労働集約型の産業に低賃金で従事していました。しかし世代が進むにつれて、ドイツで生まれた完璧なドイツ語を話す、また大学卒業や職業資格などの高度な教育を受けた世代が出てきました。彼ら、彼女たちは、話している限りは原住のドイツ人と変わらず、その就業先もサービス業、商業、企業でもホワイトカラーなどに拡大し多様化しました。また昨今はドイツ政府も、大卒資格や職業資格を持つ高度人材に関しては、移民を積極的に受け入れ、移民の存在そのものを「社会コスト」ではなく、税収入と産業基盤を支える「社会資源」と再定義しています。

最近の日本の都心部も同様ですが、ドイツで街中の商業設備、レストランなどの飲食店、ファストフード店やスーパーに行くと移民の従業員に出会うことは日常的で、日本との大きな違いはタクシーの運転手でしょうか。ドイツは米国と同じく移民のタクシー運転手がとても多いです。また企業に勤めていても、明らかに中東欧系や南欧系、トルコ系とわか

る名前の同僚に出逢います。そういった移民の第2世代や第3世代がすでに企業の技術職で活躍し、まだ限定的ながら管理職となっているケースも出てきています。職場に外国人を受け入れることは、当初は生産現場や飲食業、運輸倉庫、深夜労働など、自国民が集まりにくい職種からのスタートかもしれませんが、日本企業でも、エンジニアなど人材確保が困難な高度技能職での外国人の採用が増加していると思います。完璧な日本語を必要とする営業や一部の事務職では、第2世代以降の活躍に期待することになりますが、言葉が完全に通じて、異なる文化的な背景を持つ人材を社内に抱えることは、軋轢ではなく、組織文化への刺激と考えるべきでしょう。彼ら、彼女たちは、同じ職場風土に慣れ切った日本人社員へのいい刺激になると思います。私自身の経験で言えば、エンジニアがなかなか採用できず、中国や東南アジア、欧州出身の人材を日本雇用で採用したことがあります。皆本当に優秀で、とてもやりやすかったです。もちろん人によっては、ズバズバ意見を言って日本的ではなかったのですが、会社が外資系だったのでちょうど良く、ちゃんと発言してくれることに逆に感謝していました。

同様の背景に、女性社員の活用もあります。国際労働機関 (ILO) の 2019 年発表では、管理職における女性比率は、日本が 12%と G7 中最下位となっています。ドイツも女性管理職問題は抱えているのですが、それでも 29%と日本の倍以上です。ちなみに女性の就業率は日本 44%と、47%のドイツや 40%後半の他の先進国水準よりは低いものの、なんとか追いついていると言えるでしょう。では女性の管理職が日本企業でなぜこんなに低いのか？ちなみに日本に近い国は韓国で(女性管理職 11%)、この辺りに何かヒントがありそうです。両国の共通点としては、未だに引きずる儒教文化と家長制度の影響、「子供を育てるのは母親」という社会規範、長時間労働の企業活動などが社会的な背景として考えられると思います。

この社会的な環境要因に加えて企業側を考えると、別項で「日本企業は男の擬似ホモ社会」と書いた通り、男性文化への同質性を求める傾向が強いのではないかと思います。たとえばテレビなどを観ていても、「できる女性管理職」の典型的なイメージは、パリッとしたビジネススーツに身を包み、男まさりにバリバリ仕事をして、週末は顧客とゴルフ、アフターファイブの居酒屋も OK といった、多分にステレオタイプの男性目線を感じるが多々あります。あるいは実際にお会いした女性管理職の方々の肩書きから考えるに、そのポジションが、広報、総務、人事、経理、IR、環境など、若干偏っている気がします。もちろん、職種や部門によっても男性的か女性的かといった文化的特性があるので、それに応じての適切な配置と考えられなくもないですが、何となく「無難」という言葉を思い出します。そして、「そもそもポジションをジェンダー (性別) で考える必要があるのか？」という疑問も湧いてきます。

「適材適所」。私の好きな言葉ですが、その「適材」の選定基準に性別は入りません。個人的な 30 年以上のマネジメント経験から言えば、「性別に関係なく、男性的な考え、女性的な考えを持つ人はいる」ということです。「組織文化の指標例」でも書きましたが、たとえ

ば北欧諸国は福祉を非常に重視する女性的文化を持っていますが、これは国民の大半が女性であるからではありません。国自体がそのような国民性を持っていると言えるでしょう。また個人的経験から告白すると、過去に有能な女性社員の何名かに昇進を断られたことがあります。これは大きな気付きだったのですが、その時の自分の目線は明らかに「会社員である以上、誰でも昇進したがるものだ」という男性的発想に基づいていたと思います（ちなみに同じ経験を男性社員でもしています）。加えて反省すべき点は、その昇進を持ちかけた社員が、「管理職志向」か「専門職志向」かの見極めを十分にしていなかったことだと思います。「専門職志向」は技術系や財務経理、法務、人事など専門性の高い分野によく見られるものですが、「優秀な専門家が有能な管理職とは限らない。あるいは逆も」の典型的な例だと思います。話を「適材適所」に戻すと、一連の「男性的発想」の反省の後、私が再学習したことは、「社員を性別では判断しない」「その社員の仕事に関する志向性や職務適正で適材を見極める」でした。

「適材適所」を性別で考えないと書きましたが、一方で女性社員はハンディキャップを負いやすいことも事実です。昨今女性管理職を一定の比率まで強制的に上げる「クオーター制度」の導入をしている国が増えてきましたが、日本に関しては、私は「環境変化なき強制目標」に不安を感じます。長時間労働が日常的な会社、産休・育児休暇の制度が十分に活用されていない会社、時短労働・在宅勤務などフレキシブルな働き方を実施しにくい会社、加えて制度的にはそれらの実施が可能だが、トップの不理解や職場の雰囲気で行うのが難しい会社、これらの会社では結局「男が長時間仕事に専念する環境」しか存在しないことになってしまいます。特に「制度はあるが、実施しにくい雰囲気の会社」の場合、本音と建前が存在するので、そこで女性管理職を無理やり作ることは、「見せかけの残業規制」と同じように、従業員に本音と建前のギャップを自己努力で埋めるように強制する重い負荷をかけてしまうことになりかねません。

女性の社内でのプロモーションに関しては、ドイツ企業も決して優等生とは言えませんが、冒頭に書いた通り、女性管理職が日本の2倍以上いる事実に基づいて言えば、我々の「身近な目標」になり得るのではないかと思います。

（「ドイツ企業と日本企業 第4回：労働環境」は8月下旬に掲載予定です。）