

ドイツと日本

戦後復興後、改革の違いにより生じた『現在』の検証

高橋 亘氏 神戸大学経済経営研究所リサーチフェロー・元日本銀行金融研究所長

日本のGDPは55年ぶりにドイツを下回った。共に戦後復興を成し遂げた両国だが、近年は企業経営や労働環境で差が広がり、経済、ひいては人々の幸福度にも影響を及ぼしているようだ。違いを生んだ要因と、ドイツから学ぶべき点を探る。

日本経済は、1968年にドル換算のGDP規模で西ドイツを抜いて米国に次ぐ世界第2位となった。その後も約40年間、順位を維持してきたが、2010年に中国に抜かれ第3位となり、23年には55年ぶりにドイツに抜かれ第4位となった。

日本とドイツは、共に第二次世界大戦の敗戦から立ち上がり奇跡的な経済復興と発展を成し遂げた。輸出主導の経済発展は、世界市場に自国製品を普及させることで国際的な地位も向上させた。

しかし70年代のオイルショックを契機に成長率は低下し、近年では、高齢化・人口減少などの構造的な問題を抱えている。ドイツは、日本を

追い抜いたといっても、23年、24年はマイナス成長を記録しており、ここ数年の経済成長率は、米国はもとより、欧州の隣国であるフランス、イギリスや日本を下回っている(図表1)。

このためドイツ自身では、GDPが世界第3位になった実感は薄いだろう。問題は、ドイツ経済が決して好調とはいえないなかで、日本がさらに順位を低下させたことだ。順位の逆転には為替レートやインフレ格差の影響が大きいとはいえ、為替は経済の実力を反映し、インフレも両国の賃上げの格差を反映した面もある。そしてより重要なのは同じ低成長といっても企業行動、労働環境などの違いがみられることだ。これら

は、経済のみならず国民の幸福にも影響するだけに、わが国でも参考にするべき点が多いと思われる。

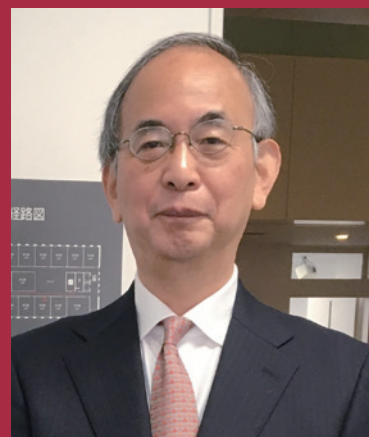
高付加価値品と国内生産で 輸出力を強化したドイツ

石破茂前首相は、日本経済の再生のためには、企業の経営姿勢がコストカット型から高付加価値創出型へ移行すべきと指摘した。

わが国では、デフレ脱却の旗印のもとで、企業の成長策として米国型のコーポレート・ガバナンスを導入したが、株価重視の経営は、結果としてコストカット型経営を生み、株価は上昇しても賃上げは抑制され消費は停滞するという事態を招いた。

やや長い目で見るとドイツも日本も、80年代から中国等の新興国の追い上げにあい、工場などの海外移転を行ってきた。ただ、岩本晃二「高く売れるものだけ作るドイツ人、いいものを安く売ってしまう日本人」(朝日新聞出版/2025年)で指摘されているように、ここで両者に相違が生じた。

日本が、中国に集中的に生産を移転し、その製品の多くが中国製の日本製品となったのに対し、ドイツは、ドイツ製にこだわり、高付加価値品(高級品)を開発しその生産を国内にとどめた。この結果ドイツは、わが国と異なり近年でも輸出を増加させている。また貿易相手先でも、ドイツが



(たかはし わたる) 神戸大学経済経営研究所リサーチフェロー。1978年日本銀行入行。国際局審議役、金融研究所長。東京女子大学、東京大学公共政策大学院、京都大学公共政策大学院、政策研究大学院大学(GRIPS)講師、慶應義塾大学経済学部教授、神戸大学経済経営研究所教授、大阪経済大学教授を歴任。2013年より現職。専門分野は中央銀行制度、金融論。

多様化しているのに対し、日本は中国などの特定国に依存しており、その潜在的なリスクが指摘されている^{※1}。

輸出の差は、貿易収支統計に表れている。00年から23年までの間に、ドル換算の輸出額の増加はドイツで約3倍なのに対し、日本では約1・5倍にとどまった。また貿易収支も、00年では日本がドイツの2倍程度の黒字だったのに対し、23年にはドイツの黒字が大幅に増加した一方、日本は貿易赤字となった。日本は経常収支が黒字なので心配はないとされるが、貿易収支の赤字は国内の生産基盤の弱体化を示している。

輸出について日本の企業では依然、円安が必要と政策を要望する声が強いが、ドイツでそうした声は聞かれないという。しかも日本の輸出は、すでに円安になっても数量は伸びないまでに競争力は弱体化している。一方ドイツの企業は、主体かつ戦略的に輸出の強化に取り組んできたと思われる。ドイツを参考にすれば、日本企業は円安に頼らない輸出競争力を養うべきであつたらう。

企業にとって円安は歓迎されても、円安は物価高を招き消費者を苦しめ、結局は経済全体の不振を招く。日本

の円安優先の政策姿勢は根本的に見直されなくてはならない。

従業員の参加を維持する 伝統的な経営体制

わが国では、コーポレート・ガバナンスというと、米国が理想でありグローバル化の波におされてそれに近づくべきとする考えが強いが、経済（資本主義）の型は多様であり、会社は文化や慣習を映じた社会的存在でもあることから米国型が絶対ではない。

ドイツのコーポレート・ガバナンスは米国と異なり、伝統的に経営の監督を担う監査役会と事業の執行を担う執行役会の二層構造となっているほか、監査役会に従業員代表が参加する共同決定制度が特徴だ。

一方ではドイツもわが国同様、経済のグローバル化の波を受けて、経営の公開や株主（株価）重視への改革も進めてきた。例えば日本もドイツの企業も資金調達は銀行に依存し、以前は銀行が株式を保有し企業に役員を派遣するなど強い影響力を持っていた。しかし両国とも、コーポレート・ガバナンス改革を受けて、金融機関の役割は後退している。

ただ両国で違うのは、ドイツが伝

統的な二層構造と共同決定制度を維持し、従業員の経営参加を保持してきたのに対し、日本ではかつての日本的経営を否定し、やや拙速に米国型への転換を進めたことである。

このため以前に比べ従業員組合の役割が低下し、従業員の声が届きにくくなった。結果として、これが賃上げや、働き方の面での両国の違いを生んできているのではないか。日本のコーポレート・ガバナンス改革は、経営の透明化など大きな成果をあげてきたが、いま一度従来の日本型経営の良さも見直し、改革を進めていく時期にきている。

例えば日本では最近、米国に倣って一斉にパーパス（企業の実意義）の導入が行われたが、日本の企業には、従来、米国のビジネススクールでも注目される「三方よし」などの社訓（家訓）があり、パーパスの拙速な導入は実態にそぐわない面がある。

労働環境に恵まれたドイツが 経済的豊かさでも逆転

GDPの逆転以上に衝撃的なのは、ドイツが労働時間・休暇制度など労働環境面で恵まれているのに、より働く日本が逆転されたことだろう。

しかし、日本では非正規雇用を低賃金で増加させてしまったこと、その後アベノミクスによる米国流のコーポレート・ガバナンス改革で賃上げ抑制が定着してしまったことが両国の今日の違いを生んでしまった。以下この事情を見ていきたい。

生産性を高める 同一労働・同一賃金の仕組み

ドイツのマクドナルドの事例を収めた田中洋子編著『エッセンシャルワーカー』（旬報社／2023年）は、ド

図表1▶主要国の実質経済成長率

	2023	24	25	26
米国	2.9	2.8	2.0	2.1
ドイツ	-0.9	-0.5	0.2	0.9
フランス	1.6	1.1	0.7	0.9
イギリス	0.4	1.1	1.3	1.3
日本	1.2	0.1	1.1	0.6

※前年比%、2025年、26年は見通し、予測
出典：IMF世界経済見通し（2025年10月）

図表2▶ドイツと日本の労働環境等の比較

	ドイツ	日本
年間労働時間（雇用者）	1,301時間	1,637時間
年間有給休暇日数	30日	17.6日
労働生産性（年間）	13.8万ドル	9.2万ドル
月間賃金（製造業）	5,266ユーロ 710,910円	391,169円

※1 年間労働時間、労働生産性（2023年）を除いて2022年
※2 月間賃金は135円／ユーロで計算
※3 出典は本文等参照
出典：IMF世界経済見通し（2025年10月）

図表3▶ドイツと日本の働き方の特徴、相違点

ドイツ	日本
通常は定時、労働時間が長くなってもメリハリがある	残業を含め比較的労働時間が長い
有給休暇は取得。期間も長い	有給休暇の取得率は比較的低い
有給休暇とは別に使用者は有給の病欠休暇にも対応が必要	病欠に対し賃金支払い義務はない
専門資格、経験を活用	社内研修、OJT中心
Job discriptionによって業務内容が明確。ただし業績評価は厳しい	担当業務は、必要に応じて様々な仕事を担当

出典：在ドイツ日本大使館資料（2018年）

OECD（経済協力開発機構）統計では雇用者の年間総実労働時間（2023年）は、ドイツが1301時間にに対し日本は1637時間、年次有給休暇（2022年）もドイツが30日、日本が17・6日となっている（図表2）。

国民の経済的な豊かさでは、GDPの総額よりも1人当たりのGDPが重要となる。10年当時、日独の1人当たりGDP（ドル換算は、日本が4・5万ドルとドイツ（4・0万ドル）を上回っていた。それ23年にはドイツが6・8万ドルまで上昇したのに日本は逆に3・4万ドルまで減少した。働く日本人が貧しくなり、生活を楽しむドイツ人が豊かになったのである。世界幸福度ランキングも、ドイツは12年も25年も22位なのに対し、日本は43位から55位に順位を下げた。

この背景には、日本の労働生産性の低さがあるとされる。OECD調べの就業者1人当たりの労働生産性（購買力平価によるドルベース、2023年）はドイツが13・8万ドルなのに対し日本は9・2万ドルと約3分の2の水準にとどまっている。ちなみに日本は前回の東京オリンピック開催時（1964年）にOECDに加盟し「アジアで初めて先進国の仲間入り」

イツの労働事情を生き生きと紹介している。ドイツでも、雇用形態は①フルタイム、②パートタイム、③社会保険負担のない短時間のミニジョブに別れるが、全部が同一のテーブルに基づき、何時間働いたかという労働時間に応じて給与が支払われる仕組みになっている。田中はこれを「日本的に言えば、全員が正社員の処遇で働いている。働く時間数が違っても、労働条件・待遇は同じ」と説明する。

またドイツでは勤労者は自分の都合に合わせて勤務時間を選択できる。フルタイムと時間を短縮した勤務の入れ替えも可能となる。この働きやすさから、ドイツのマクドナルドでは勤続年数の長い従業員が多く、勤続年数の短い非正規中心の日本とは対照的になっている。

給与テーブルは、仕事の内容と責任、求められる技能や知識に応じて決められ、昇給はこのテーブル上の昇格による。無論、男女や人種の区別はないし勤続年数も関係しない。一つの基準のもとで、多様な人材の活用に努めており、これは働き手不足に悩み、今後多様な人材の雇用が必要となるわが国でも参考になる。

これらは統計でも面白い結果が確

認できる。OECD統計によるとフルタイムの労働者の男女の賃金格差（2022年^{※3}）は、日本が21・3%なのに対しドイツでは14・4%、またユーロ統計・厚労省統計などによればパートタイム（短時間）労働者のフルタイム労働者に対する賃金水準（2022年も日本は72・3%なのに対しドイツは76・6%となっている。ドイツでなお格差があるのは、男女が属する給与テーブル上の違いであろう。

また、日本では年功序列により高齢者の賃金水準が高いことが問題視されるが、同じ統計で、30歳以下の賃金を100とした50歳以上の賃金水準はドイツで男女計163・3（男性183・5、女性141・5）なのに、日本は計138・1（男性146・8、女性113・3）となっており、ドイツの方が高齢者の賃金は高い。

もともと、これはドイツの方がより早く退職する傾向があるため、仕事を続ける高齢者は給与テーブルの高い層が多いことを反映している。日本で当然とされる高齢者雇用のコストカットは一般化していないようである。

雇用形態などの属性ではなく、給与がテーブルによって決められるた

めには、ジョブ型雇用が前提となる。進出日本企業向けに現地大使館が作成した資料（図表3）では、ドイツではジョブ型雇用が普及していることが注意書きされているが、興味深いのは、ドイツの方が勤労者の業績評価が厳しいとされていることである。

ジョブ型であれば、給与テーブルに基づき同一労働・同一賃金が実現され、雇用者は効率よく仕事を行い労働生産性も高まると思われる。

政府主導の最低賃金引き上げ、労使交渉による大幅賃上げ

最終的に重要なのは、賃金の動向である。日本では「賃金と物価の好循環」として経済環境任せの賃上げ議論が盛んだが、ドイツでは政府による積極的な最低賃金の引き上げとそれを踏まえた労使交渉でより主体的に大幅な賃上げを実現している。

日本とドイツの賃金（製造業を比べると15年から22年の間にドイツは、月額3468ユーロから22年には5266ユーロと約1・5倍に増加しているのに対し、日本は37万6964円から39万1169円とわずか3・8%の増加にとどまっている。

ドイツの場合、さほど芳しくない

経済状況のもとでも、政府主導で最低賃金を上昇させ、それを踏まえた労使交渉により協約賃金の引き上げが実現している。ドイツで最低賃金制度が導入されたのは15年で比較的歴史は新しいが、15年から23年の間に時給8・5ユーロから12ユーロまで約4割引き上げられた。

日本でもこの間798円から1004円に2割程度引き上げられたが、ドイツの場合、ストも辞さない労使交渉が行われ、労使協約によって最低賃金に沿った賃上げが実現したのに対し、日本では最低賃金の上昇ほどには平均賃金は上昇していない。

好調とは言えないドイツ経済だが、それでも日本に比べれば企業は輸出を伸ばし、大幅な賃上げを実現している。賃金上昇も、高いインフレにより相殺されているのは事実だが、それでも実質ベースでも日本の上昇を上回っている。

賃金の原資は企業の利益であり、その上昇は労働生産性に依存する。ドイツは、同一労働同一賃金を実現することにより、勤労者に寄り添った柔軟な働き方を実現させることによって、効率的に働き生産性の上昇に結び付けているようにみえる。

また、賃金は必ずしも経済原理だけで決まらないが、ドイツの場合、政府の思い切った最低賃金の引き上げと労使交渉が賃金上昇に大きな役割を果たしている。

この背景には、ドイツがグローバル化の影響のもと米国流のコーポレート・ガバナンスの導入などを求められるなかでも、従業員が経営参加する伝統的な経営体制が維持されたことも大きいように思われる。企業には厳しいが、従業員寄りの施策が、結果として企業の競争力を向上させ経済に活力を与えているようだ。

わが国では賃金の上昇が最優先の課題となっているが、これは経済問題と同時に経営問題であり、政治問題だ。経営と政治の決断が重要なのである。そして「手取りを増やす」には一時的な給付金や減税ばかりでなく、より根本的な対応が求められるように思える。^{※4}その点、輸出にみられるドイツの積極的な企業経営姿勢と個人を尊重する労働環境を大いに参考にすべきではないだろうか。

※1 2024年「通商白書（経済産業省）」

※2 「コーズウィーク（日本版）」2025・9・30号

※3 男女の中心所得の差を、男性の中心所得で除した数値

※4 ちなみに国民負担率（2021年は日本が48・1%なのに対し、ドイツは54・9%）とそれを上回っている。