

G
ERMANY

P
ROJECT

EXCHANGE IN JAPAN

09/02/26 - 09/03/08

EXCHANGE IN GERMANY

09/03/19 - 09/03/30

GET2009 ドイツプロジェクト チーフ挨拶

GET2009 の活動を終えて

ドイツのケルン大学の学生との交流活動を行うドイツプロジェクトは GET2005 を最後に休止となっていました。今回様々な要因から再開することとなりました。そうした中でほぼゼロからプロジェクトを立ち上げることとなり、そして今こうして1年間の活動を無事に終えられることができ、大変うれしく思っています。

この現代社会において、国境や国の違いを意識する機会は急速に失われていっています。海外経験を持つ大学生も珍しいものではなくなりました。端的に言えば、学生にとって“海外”というものがもはや特別なものではなくなった、と言っても過言ではないでしょう。そうした中でこうした学生交流というものが存続していく意義はあるのか、改まって学生同士が互いを理解しようと努める必要などないのではないのか、という趣旨の意見を耳にすることもあります。しかし、本当にそうでしょうか。この GET の活動の軸は外国の学生と4週間共に過ごす Exchange Program です。そこでの経験というのは様々な意味において濃密な時間です。自分自身に自信を持てたメンバーもいるでしょうし、もしかすると外国の人間とのコミュニケーションの難しさを思い知らされたメンバーもいるかもしれません。こうしたこれらの経験の全てが、GET で各々が勝ち得た最も重要なものなのではないでしょうか。私たちが行った国際交流は決してうわべだけのものではありません。そこには、素晴らしい経験があれば、出来れば知りたくなかったような異文化理解のひとつの側面も含まれているでしょう。その全ては、単に国際交流という枠では捉え切れない意義ある体験であると考えています。そしてそれらがこれから私たち自身にどう生きていくかはまだ解りませんが、必ずなんらかの糧となっていくと信じています。

最後に、GET2009 ドイツプロジェクトの活動にご協力頂いた在日ドイツ大使館、在日ドイツ貿易・投資振興機関、三菱東京 UFJ 銀行、トヨタ自動車株式会社の皆様、顧問の太田浩准教授、GETOB・OG の方々、GET2009 のアドバイザー及び韓国プロジェクト・スイスプロジェクトのメンバーに感謝の念をお伝え申し上げます。

GET2009 ドイツプロジェクト チーフ

大江 恭平

GET 2009 – Cultural Diversity

I received an email from a friend which introduced a program called GET. That was when it all started. From there we had ongoing meetings and membership recruiting. We discussed about what everybody already knew about Japan, especially Tokyo and what kind of expectation everybody had. On the other hand we put up a program that represented our every day student life and showed some cultural pillars which were relevant for us. For realization we formed a knowledge network for the members in the program to benefit from everybody's input and being able to work with each other even when there was no meeting. But the most challenging part was to keep the program alive for one year by motivating the people. But in the end it all worked out and people who did not know each other from the beginning stood together for something new, uncertain and unexpected. It has paid off. We had exciting company visits, cultural tours and lots of fun. And all this made this exchange an unforgettable experience for all involved. I am very glad being in the program and that we all had the chance to make so many friendships.

GET2009 Japan-Germany Project Chief of Germany Term

Ronald Raffel

GET2009 Project Germany

日本人・ドイツ人メンバー紹介

大江 恭平

経済学部 3年

全体：副代表

ドイツ PJ：チーフ

パートナー：Ronald Raffel



田辺 大介

商学部 3年

全体：渉外担当

ドイツ PJ：サブチーフ

パートナー：Mana Battogtokh



武井 みなみ

経済学部 3年

全体：一橋祭担当

ドイツ PJ：Joint Forum 担当

パートナー：Friederike Kemper



小間口 早春

商学部 3年

全体：会計担当

ドイツ PJ：会計・企業訪問担当

パートナー：Gerda Lerchne





DAY 1
 - Akihabara
 - Odaiba

DAY 2
 Kamakura
 Bday party



DAY 4
 Tokyo
 Disney Land



Days in Japan

with German Students 2009/02/27 ~ 03/08



DAY 5
 Asakusa
 Homeparty



DAY 6
 MUGG
 GTI



DAY 7-8
 Short Trip to
 NIKKO



DAY 10
 Joint Forum



2 /27 (FRI) Akihabara/Odaiba Day

Planner's name: 田辺 大介



- ・秋葉原
- ・湯島聖堂
- ・ニコライ堂
- ・お台場
- ・大江戸温泉物語

感想 プログラム初日から生憎の雪。昼食はヨドバシカメラの1階に入っていたすし屋で済ました。極寒の中、湯島聖堂、ニコライ堂へとドイツ人を連れまわし、お台場のパレットタウンの大観覧車からの景色もよろしくなく、申し訳ない感じに。しかし、大江戸温泉では、温泉はもちろん、浴衣や、古き日本の町並みを再現した館内に、ドイツ人も満足してくれたようだった。

2 /28 (SAT) Kamakura Day

Planner's name: 田辺 大介



- ・円覚寺
- ・鶴岡八幡宮
- ・大仏
- ・Birthday Party@新宿 HUB

感想 鎌倉にて寺社見学。ドイツ人がイメージする日本をそのまま体験できたのではないだろうか。夜は新宿のHUBにて、大江と小間口のサプライズ誕生日パーティー。スイスメンバーも合流。店に人数分のフォークがなくて、ケーキを割り箸で食べたところ、ドイツ人は「日本人はケーキさえも箸で食う」といいながら、箸でケーキを食べる僕らの写真を撮って喜んでた。

3/2 (Mon) Disney Land Day



Planner's name: 大江 恭平

- ・舞浜駅集合
- ・夢と魔法の国を観光
- ・解散

感想 この日はドイツ PJ 受け入れ日程の中でも珍しく快晴となり、私たちは千葉にある東京ディズニーランドへ観光に行った。ドイツ人メンバーは全員25歳を超えており、楽しんでくれるかどうかは不安であったが想像以上に満喫してくれていたようで、こちらも安心した。解散後は自由行動となり、ドイツ人メンバー達は六本木の闇へと消えていった。私個人としては、この日の夜にサブチーフと二人寂しく食べたしゃぶしゃぶが記憶によく残っている。

3/3 (Tue) Asakusa・Ryogoku Day

Planner's name: 武井 みなみ



- ・浅草観光
- ・昼食に浅草の天井
- ・両国・江戸東京博物館を見学
- ・原宿で自由行動
- ・ドイツ大使館企業アドバイザー ニーチェ様の御自宅でのホームパーティ

感想 浅草・両国で江戸時代の日本を少し紹介した。夜はドイツ大使館のニーチェ様にホームパーティに招待していただいた。東京タワーも望める青山のマンションにて、普段は接することのできないような大使館関係者の方々などとお話することができ、とっても貴重な体験となった。

3/4 (Wed) MUFG ・ German Trade and Invest Day

Planner's name: 大江 恭平



- ・市ヶ谷駅集合
- ・在日ドイツ貿易・投資振興機関訪問
- ・皇居観光
- ・三菱東京 UFJ 銀行訪問
- ・日本人メンバーの家で夕食

感想 この日は企業・団体訪問を中心とした日程となった。まずドイツ大使館からの紹介で市ヶ谷にあるドイツ商工会議所を訪問し、日本とドイツの企業の関わりや企業文化の違いについてのレクチャーをして頂いた。その後日本橋にて、三菱東京 UFJ 銀行国際企画部の方に国際金融業務に関してのお話を伺った。どちらも非常に興味深いレクチャーであり、充実した1日となった。

3/6 (Fri) Nikko Day

Planner's name: 武井 みなみ / 大江 恭平



- ・浅草駅集合
- ・東武鉄道で日光へ
- ・日光東照宮観光
- ・川治湯本へ
- ・湯けむりの里「柏屋」宿泊
- ・温泉を満喫

感想 日本と言えば温泉でしょう、ということで世界遺産・日光東照宮のある日光へ二泊二日の小旅行へ行った。しかしこの日もあいにくの雨に。さすがのドイツ人も冬の栃木の雨と寒さには耐えかねて、観光は早々と切り上げて宿泊先の温泉へ向かうことに。寒さに震えた体を温泉で温め、料理に舌鼓を打ちながら私たちは温泉旅館を満喫した。ただ、英語で日本の料理を説明することはなかなか難しかった。

3/7 (Sat) Nikko Day



Planner's name: 大江 恭平 / 武井 みなみ

- ・チェックアウト
- ・日光猿軍団観光
- ・日光出発
- ・浅草到着
- ・自由解散

感想 朝風呂を堪能した後に観光へ。華厳の滝と猿軍団のどちらに行きたいかと尋ねたところ、「モンキーパーク！！」と全員が言ったので、猿軍団へ向かった。日本の地方のテーマパークのあの微妙な雰囲気や彼らが理解できたかは少々疑問だが、楽しんでもくれたことであろう。そこで流れていたテーマ曲を気に入ったドイツ人チーフの Ronny は、私たちがドイツを訪問した際もその曲を口ずさんでいた。

3/8 (Sun) Joint Forum • Farewell Party Day



Planner's name: 小間口 早春

- ・大学にてジョイントフォーラムを開催
- ・六本木に移動し、東京ミッドタウンを紹介
- ・東京タワーで東京の夜景を一望
- ・新宿のお好み焼き食べ放題店でお別れ

感想 プロジェクト最終日の今日はジョイントフォーラムから始まった。日本チームによる導入プレゼンテーションも成功し、メンバーを2つのグループに分けてそれぞれが与えられた課題を解き、全体で議論するという枠組みもテーマの理解を深める上で有効だったと思う。また終盤は太田浩先生をお招きし、テーマについての補足やフォーラムへのコメントをいただいた。その後は都心に出かけ、六本木と東京タワーで夜の東京を堪能してもらった。新宿のお好み焼き食べ放題店で開催したお別れパーティーでは8人で30枚を超えるお好み焼きを平らげ、重たくなった胃を抱えながら1週間の別れ（日本チームのドイツ訪問は1週間後だった）を惜しんだ。



09/03/20-30

Days in Germany

<i>Day 1 Arrival</i>	<i>Day 4 Berlin</i>	<i>Day 7 Bonn</i>	<i>Day 10 Cologne</i>
<i>Day 2 Cologne</i>	<i>Day 5 Free</i>	<i>Day 8 Free</i>	<i>Day 11 Cologne</i>
<i>Day 3 Berlin</i>	<i>Day 6 Düsseldorf</i>	<i>Day 9 Cologne</i>	<i>Day 12 Departure</i>

3/19 (Thu) Arrival Day

担当者: 大江 恭平



- 各日本人メンバーがドイツに到着
- 各自パートナーに迎えにきてもらう
- Brewery にて夕食
- 解散

感想 この日は日本人メンバーのケルン到着日となった。午後に各自パートナーにピックアップしてもらった後、夕食時に全員が集合し再会を喜びあった。この日の夕食は主に肉・芋・ビールの三種類で構成され、この後の2週間の食生活を暗示するものであったことをこの時はまだ知らなかった。ただ、ケルンビールの“ケルシュ”が文句無しにおいしかったことは言うまでもない。

3/20 (Fri) Cologne Day

担当者: 大江 恭平

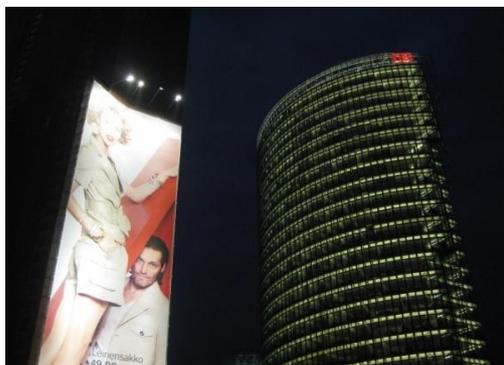


- Rheinpark 散策
- LVR タワー
- 昼食
- ケルン大聖堂
- 旧市街散策
- Oma Kleinmanns にて夕食

感想 この日はケルン市内を観光した。EU のオフィスが入っている LVR タワーからの眺めは素晴らしく、また誰もが高校の世界史の時間に一度は耳にしたことがあるであろうケルン大聖堂は恐ろしいほどに高く、その頂上までの階段はとにかく苦しかったことを覚えている。しかし最も記憶に残っているのはこの日の夕食のシュニツェルである。このカツレツの大きさは尋常ではない。写真では伝わらないかもしれないが、私は人生で初めて、心から日本食の偉大さを思い知った。

3/21 (Sat) Berlin Day

担当者: 大江 恭平



- ・アウトバーンを使いベルリンへ
- ・Karl Marx のアパートに到着
- ・バスにて市内観光 (博物館島など)
- ・ソニーセンター観光
- ・夕食
- ・日本人メンバーのサプライズ誕生会

感想 この日は首都ベルリンへと小旅行にでかけた。最も印象深いのは、この日泊まったアパートが Karl Marx という大通りの両側に並んだ東ドイツの元官僚用の集合住宅であったことである。ドイツという国の歴史の深さを感じた。また、日本人メンバー武井みなみのサプライズ誕生会も楽しいものとなった。ただ、この日の夕食がまたもや肉・芋・ビールの三点セットであったのは言うまでもない。

3/22 (Sun) Berlin Day

担当者: 大江 恭平



- ・ブランチ
- ・ドイツ国会議事堂見学
- ・チェックポイントチャーリー観光
- ・サンスーシー宮殿観光
- ・ケルンへ
- ・解散

感想 この日はベルリン二日目ということで、ベルリン市内の国会議事堂や東西の壁があった時代の検問所跡であるチェックポイントチャーリーを訪問した。その後、ベルリン郊外にあるサンスーシー宮殿を訪れた。そしてまたもやアウトバーンに乗って時速200kmの速さでケルンへと向かった。この日の私の同乗者一向の夕食はパーキングエリアでのバーガーキングで取ったが、ここでもドイツ人のバリューセットの量は桁外れだった。しかしもはやこれに関しては驚きすらしなかった。

3/24 (Tue) Düsseldorf Day

担当者: 田辺 大介



- ・デュッセルドルフ証券取引所
- ・昼食@日本食レストラン
- ・日本地区
- ・クラブ@ケルン

感想 ケルンのライバル都市、デュッセルドルフを観光。証券取引所の見学に行き、職場の様子や取引価格の変動の様子をモニターで説明してもらった。職員の女性は英語が話せないらしく、すべてドイツ語での説明。パートナーに同時通訳をしてもらいながら、なんとなく理解。デュッセルドルフには日本企業が多く進出しており、三越やそのほか日本で見る様々な物がドイツの文化と混在していて興味深かった。

3/25 (Wed) Bonn Day

担当者: 田辺 大介



- ・ベートーベンの生家
- ・戦後ミュージアム
- ・マリオンさんと食事

感想 雨が降る中、ベートーベンの生家、戦後ドイツの博物館を見学し、ドイツの歴史を感じる。その他にも、ボン大学に行き小学生の大群に遭遇し立ち往生したり、ライン川沿いの大砲台に行ったりした。夜はケルンに帰り、顧問太田先生のかつての教え子のマリオンさんと一緒に食事をしながら、会話を楽しんだ。

3/27 (Fri) Cologne Day

担当者: 武井 みなみ



- ・トヨタ自動車株式会社ケルン支社を企業訪問
 - ※トヨタ F1 car 開発本部見学
 - ※担当者の方からのプレゼンテーション
 - ※ドイツ・日本間の仕事上生じる文化的差異に関するディスカッション
- ・ドイツ人メンバーの実家でのホームパーティ

感想 トヨタのヨーロッパ本社がケルンにあるということで、企業訪問させていただいたのち、私のパートナーFreddyの実家でホームパーティを開いていただいた。ドイツ流パーティ料理やケルシュ、Freddyの家族や友達との会話を楽しんだり、パーティにいた16歳の少年の酒豪っぷり（ドイツは16歳から飲酒できます）に衝撃を受けたりと、ドイツ文化とドイツ人にたっぷり浸ることができた。

3/28 (Sat) Cologne Day

担当者: 小間口 早春



- ・ケルンチョコレート博物館を見学
- ・ライン川クルーズ
- ・ケルン市街地で自由行動
- ・地元の老舗レストランでお別れパーティ

感想 この日はライン川周辺で活動した。ケルンのチョコレート博物館はドイツのチョコレート製造会社が運営しているもので、独特の建築と子供も大人も楽しめる展示で有名である。ベルトに乗って製造されるチョコレートのラインを見学できたり、チョコレートファウンテンを体験できたりと興奮の2時間だった。その後はクルーザーでライン川を周遊し、自分たちが2週間滞在したケルンを川の上から眺めた。少し早めのお別れパーティが開かれたレストランはケルンの老舗で、相変わらず地ビールケルシュがおいしかった。

3/29 (Sun) Cologne Day

担当者: 小間口 早春



- ・昼に集合しバイキング形式のランチを食べる
- ・男女2チームに分かれてスパ（ドイツ式サウナ温泉の合体形）を体験
- ・市街地のレストランで夕食
- ・ドイツ人メンバーのアパートで団欒

感想 ブランチを食べたバイキングの店では日本人全員が米料理を食べようとし（インディカ米のようでさらさらしていた）、ドイツ人メンバーに「やっぱりお米が恋しいんだね」と指摘された。その後連れて行ってもらったドイツ式サウナでは、日本と比べてかなりオープンな男女混合のサウナにショックを受けたものの、ゆっくりと長い旅の疲れを癒すことができた。この日の夜メンバーの一部とお別れすることになった。夜に訪れた1人暮らし用のアパートの広さに驚いた。

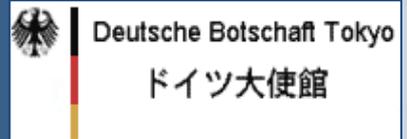
3/30 (Mon) Departure Day

担当者: 小間口 早春



- ・田辺は早朝にアムステルダム国際空港へ、武井、大江
小間口はケルン駅に集合して一緒にフランクフルト国際空港へ向かう
- ・それぞれ成田空港へ帰国

感想 長い滞在の最終日だった。ケルン駅から国際特急列車で出発したとき、遠ざかっていく大聖堂の尖塔を見ながらみんな（武井、大江、小間口）でプロジェクトの思い出を話した。飛行機は3便に分かれていたがそれぞれ無事に帰国し、久々の日本食を楽しんだ。



一等参事官・文化部長

ハラルド・ゲーリック様

一等書記官・企業アドバイザー

アドリアン・ニーチェ様

法務部・文化部

ミヒャエル・シュナイダー様

政務部

ヨルク・エックカート様

文化部

佐々木 美規様

インタビュアー

担当者 武井みなみ

大江恭平

小間口早春

田辺大介

経緯

ドイツ人を実際に受け入れる前にドイツに関する知識を深めるため、また Joint Forum テーマについても何か勉強になる話が聞ければということで、訪問のお願いをしたところ、快く受け入れてくださり訪問することになった。

インタビュー

◆ドイツで暮らしていると日本に関する情報は少ないので、日本人がドイツといえばベンツを連想するように、ドイツ人も日本に対しては日本からの輸入品のイメージを強く持っている。

また、先進国であり環境技術も発達しているイメージだが、車のアイドリングなどがよく見かけられ、技術が発展しているにもかかわらず、人々の心掛けがなされていないことが少し残念。そして、電車やバスで優先席が設けられているなど、せっかく親切な配慮がなされているのに、実際には優先席を譲らなかつたりすることも残念。

◆日本の町並みはアメリカナイズされていて、日本の独自性があまりない印象だが、ネオンが多いことと清潔感がある印象が強い。またドイツは景観としての街並みが整っているのに対し、日本は人々の行動様式に合うよう街の機能が規則的に整っており、生活がし易いと思う。茶道や着物などの日本の伝統的な文化は、作法や規則が多くすべてを理解するのは難しい。歌舞伎は多少理解できるが、能は難しい。レストランでは日本語が喋れないと不便である。

<質問内容>

Q. 日本人と接するまで、日本人に対してどのようなイメージをもっていたか。また、実際に日本人と会って、そのイメージはどのように変化したか。

Q. 日本の好きな文化、嫌い、もしくは理解しがたい文化はあるか。

Q.日本人と接する上で気を付けていること、気を遣うことはあるか。

◆多くの場合は様式に従ってれば良いので、日本人とは接しやすい。ドイツ人はオープンで自由な気質なので問題があるとストレートに伝え、またそれが美德とされている。一方日本人は周囲との協調を重んじ、物事をストレートに言わないので、会話をする際には、言葉のニュアンスや会話の流れに注意する必要がある。

Q.食事やエンターテイメントなど、ドイツで浸透している日本文化はあるか。また、ドイツで有名な日本人はいるか。

◆食事については、寿司がドイツのトレンドで、寿司バーが増えてきている。また日本の漫画やアニメ人気が高い。ドイツで有名な日本人というと、やはりブンデスリーガでプレーしていた高原選手や、ドイツ人を夫に持つ伊達公子などドイツと関連のある人が中心である。また日本の武道は有名で、ドイツでも競技人口は多い。特に空手は世界レベルの力を付けてきている。

Q.ドイツでの日本企業のイメージはどのようなものか。またその存在感はどの程度大きいのか。

◆TOYOTA、HONDA等の自動車会社やSONY、Panasonic等の企業はドイツでも知名度が高い。また品質や性能が非常に優れていると同時に価格も妥当なので、良いブランドイメージを持っている。一般的にいうと日本の企業は非常に機能的な組織であるイメージだが、労働時間が長いというイメージもあり、ドイツではこれは批判的に見られる。

Q.仕事を進めていく上で、ドイツと日本に大きな国民性の違いはあるか。

◆違いは例えば仕事の占める比重が日本では高く、残業なども日常の業務の一部として不平不満や疑問を挟むことなく甘受されている。それ以外は大使館内の日本人職員を見る限り両国とも概ね同じように感じる。

Q.専門学校の社会的位置づけが異なる等、日独の教育制度は異なる。それにはドイツが職人文化社会であったこと等がどの様に影響しているか。

◆基本的に大きな違いはなく、長い歴史の中で培われた職人の技術の素晴らしさは、ドイツ日本ともに高いレベルにある。違う点をあえて挙げるとすると、ドイツは職人の教育を企業が行っており、現場・企業または訓練所での実地訓練と職業学校での理論学習を平行して行う二重システムが存在する。

Q.今年3月には交流しているケルン大学の学生との交換ホームステイでケルンに行くが、ケルンという都市は、ドイツではどのような意味・特色を持つ都市なのか。

◆ケルンの人々はとても社交的で親切であり。親近感を持てる街である。ケルン大学の経済分野はドイツトップであり、国内の有名な教授が多く在籍している。また、ケルンにはトヨタのFormula 1 レースカーの開発拠点が存在する。

Q.ドイツ人の来日中に行う Joint Forum で、06 年の Wal-Mart のドイツ市場からの撤退について考察する予定である。このドイツでの経営の失敗理由として、国民性の違いを無視しアメリカでの経営戦略をドイツ市場でも実施したことが挙げられるが、在日ドイツ大使館からの視点での両国の国民性の違いとは何か。

Q.ドイツ国民は地球環境保護に対する意識が非常に高いイメージがある。実際にはドイツ国内ではどのような意識が持たれているのか。またドイツでビジネスを展開しようとする企業にとって地球環境への配慮はどの程度重要か。

◆アメリカ同様、ドイツは小売りやディスカウントのマーケットは世界で最も競争が激しい国の一つであるが、こうしたマーケットで主導的な企業は以下の外国社である。

Metro, Lidl, Aldi, Rewe, Edeka

独米両国とも市場参入とその市場での企業戦略には様々な基準を考慮しなければならない。例えば商品の種類、価格、季節・地域・流行に応じた商品（有機生産物など）商品の種類、顧客との関係、人材マネジメント、市場占有率への適応性などこうした基準を左右する消費慣習、購買動向、その他の枠条件、メディア条件などは一般的にその国特有の要素である。

◆環境保護や気候変動防止ではドイツでは多大な努力がなされている。一例が省エネ、再生可能なエネルギー、資源の循環・リサイクルの促進である。環境面での法律はドイツにおける企業にとって多くの場合、新たな可能性を拓くチャンスとなる。そのため多くの若い企業が環境技術関連の雇用創出の原動力となっている。また、企業の環境意識が高ければ消費者の支持が高まる。そのため熱帯雨林保護プロジェクト、二酸化炭素中和、リサイクル、容器の複数回使用など環境意識を自社の PR に活用している企業が少なくない。

感想・意見

実際にドイツ人を日本で受け入れる前に、ドイツ大使館の職員の方々にドイツに関わる様々な話、Joint Forum のテーマについての話を聞くことができ、有意義な訪問となった。自分達が資料で調べるだけではわからないようなことも直接ドイツ人の方から話を聞いた。今回私たちの訪問を快く受け入れていただいただけでなくホームパーティまで企画してくださり、実際にドイツ人の来日中に職員の方のお宅に皆でお邪魔させていただいた。このように職員の方が学生に対しての真剣に、対等に接してくださることが嬉しかったし、本当に訪問することができてよかったと思う。





日本代表

浅川 石見 様

インタビュアー

担当者 武井みなみ

大江恭平

小間口早春

田辺大介

Ronald Raffel

Mana Battogtokh

Friederike Kemper

Gerda Lerchner

経緯

在日ドイツ大使館を訪問した際、JF 研究テーマである「企業の海外進出と異文化の壁」の研究に役立つのではないかと、在日ドイツ商工会議所を経由してドイツ貿易・投資振興機関を紹介していただいた。日本代表の浅川様からお時間をいただき、受け入れ期間中にドイツ PJ 全員で訪問し、貴重なお話を聞かせていただいた。

インタビュー

◆ドイツ貿易投資振興機関は、日本の企業のドイツ市場進出への誘致を目的とするドイツ連邦共和国の機関である。具体的なプロモーション活動としてはドイツ進出へ興味を持っている、もしくはそのポテンシャルのある企業に、ドイツを他のヨーロッパ諸国と比較したさまざまなデータを客観的に紹介し、企業のドイツ市場進出決定をサポートするマーケティングの他、実際にドイツ市場へ進出する企業をサポートし、アドバイスや支援なども行っている。

しばしば、日本の企業がドイツ市場への進出を敬遠するケースが見られる。ドイツという国が馴染みの薄い異文化の国であることの他に、ドイツは①人件費・オペレーションコストが高い、②良い雇用関係の構築が難しい、③ストライキが多い、などのステレオタイプを抱かれがちであることも原因となっているだろう。ところが実際にはドイツは欧州で最もストライキが少ないという統計が出ているし、確かに人件費は高いが急激な変化が少ないなど、多くのステレオタイプが誤っていることが多い。こういったドイツでのビジネスに関する間違っただイメージを訂正し、客観的で正しい情報を日本の企業に提供しつつ、ドイツの立地価値を認識してもらうことで、ドイツ市場への進出を促進することを主な業務内容としている。

<質問内容>

Q.在日ドイツ貿易・投資振興機関の主な業務は何か？

Q.ウォルマートのドイツ市場での失敗の原因は何だったと考えられるか？

◆ウォルマートのドイツ市場での失敗にはいろいろな原因が推測されるが、今回はこの件に関しての浅川様の個人的見解をお話しいただいた。

ウォルマート・ジャーマニーの失敗の原因は大きく分けて2つあると考えられる。

1. 店舗数が少なくスケールメリットを獲得できなかった
2. アメリカでの戦略をそのままドイツにも適応させてしまった

マクロ的視点から見ると、ドイツの小売市場は世界第三位の規模を誇り、競争が激しいために非常に価格志向の強い業界である。よって規模の経済性を有効に利用して、安価で質の良い商品を提供しなければならない。ところがウォルマートはドイツ国内に最多時でも85店舗しか展開しておらず、1地域に1~2店舗と、特にドイツ小売市場での成功のカギを握る食料品で全くスケールメリットを獲得することができなかった。結果ドイツ全国に多くの店舗を抱えるMetro等のライバル企業に価格面で対抗しきれなかった事が、ウォルマートのドイツ市場撤退に大きく影響を与えているだろう。

ドイツ人のウォルマートの企業イメージもあまりよくなかった。ドイツ市場参入当初、ウォルマートは経営陣をアメリカ人で固め、アメリカでの経営戦略をそのままドイツにも持ち込もうとした。ところがそもそもドイツ人は規則を重視する一方で、彼ら自身のやり方を変えない所があり、ウォルマートが強要するアメリカ式マネジメントに消費者や従業員は反感を持っていた。さらに、ドイツ人は環境問題に対して非常に高い意識を持っていて、例えばスーパーに行く時は必ずマイバックを持参するなど、個人レベルで常に環境に配慮した生活様式を心がけている。ウォルマートのプラスチックバッグ浪費等はマイナスの企業イメージを与えていた。

上に挙げたことは、ウォルマートの失敗の原因の全てではないかもしれないが、こういった小さな問題の積み重ねがドイツ市場撤退を促したと言える。必ずしも全ての経営方針を変える必要はないが、ドイツの国柄に適應するように多少の‘modification (改善)’を行うことは必然であった。

感想・意見

浅川様は以前日本のある大企業で勤務されていた頃、転勤でドイツとアメリカに駐在していたそうで、実際にドイツでお仕事をされていた方から“日本人の視点から見るドイツ”について聞くことができ、私たち日本人だけでなくドイツ人にとってもとても貴重で興味深いお話となった。この訪問で浅川様にお話しいただいた内容は、後日行ったJoint Forumでディスカッションをした際に参考になり、議論の質を高めることができたと思う。最後に、お忙しい中急な申し出にもかかわらず、お時間を割いていただいた浅川様に感謝したい。



国際企画部 調査役
国枝 康雄 様

インタビュアー

担当者 小間口早春

大江恭平

田辺大介

武井みなみ

Ronald Raffel

Mana Bottogtokh

Friederike Kemper

Gerda Lerchner

経緯

ドイツプロジェクトでは” How to succeed in cross-cultural Business 企業の海外進出と異文化の壁～” をテーマとするジョイントフォーラムを企画した。三菱東京 UFJ 銀行の前身の一行は外国為替専門銀行の東京銀行であり、現在も邦銀の中で傑出したグローバルネットワークを持っている。日本の銀行がどのように海外業務を行っているのか知りたい、というケルン大学の学生からの要望を受け、同銀行でお話を聞く企画を練ることにした。

一橋大学側メンバーの1人が如水会のキャリアゼミナール（銀行証券ゼミ）で同銀行を訪問させていただいたことがあったため、再度同ゼミの如水会コーディネーターの方をお願いしてプロジェクトの主旨と訪問を希望していることを伝えていただき、その結果国際企画部の国枝康雄様にお時間をお割きいただけることになった。

訪問

訪問当日は事前にお送りした私たちの関心事項に沿って国枝様がプレゼンテーションを行ってくださり、その途中と最後で自由に発言・質問をすることができた。

◆ 国枝様はまず、三菱東京 UFJ 銀行の成り立ちや、日本の銀行の合併や終身雇用制度の特徴をお話くださった。資料として用意してくださった同銀行の組織図で、大まかに各部門の内容を説明していただくことで組織面から邦銀を理解することができた。

<質問内容>

Q. 日本の銀行の特徴は何か

特にケルン大学の学生が興味を持っていたのは終身雇用制度である。日本でもかつてほど恒常的ではなくなっているこの制度だが、ドイツではそのような発想はほとんどないという。終身雇用制度とは具体的にどのような制度でどのような効果を持っていたか、またなぜそのような慣習が変わろうとしているのかについて一般的なお話をしてくださった。また「Generalist」と「Specialist」が日本の企業でどのような位置づけにあるかということや、両者の性格とキャリアの違いもご説明くださった。

このように組織構成の複雑さと人的資本をマネージする人事の重要性を知ったところで、海外拠点では現地の職員が人事部門を務める事例が多いというような日本企業の特徴についても考察した。

Q. 三菱東京 UFJ 銀行の海外オペレーションはどのようなものか

◆三菱東京 UFJ 銀行の海外業務をご説明くださるに当たって、国枝様は I R 資料を利用して同銀行の海外収益や海外資産比率、日系顧客基盤などを説明してくださった。国枝様が過去特にご担当されていた中国への企業進出支援業務を踏まえ、アジア地域における金融の状況や現地での日本企業の業務運営体制についてもお話いただいた。

感想・意見

三菱東京 UFJ 銀行が海外でのオペレーションで圧倒的な首位に立っていることは理解していた。しかし実際に業務を企画する立場に立っていらっしゃる方のお話を聞いて、組織機能における業務分担、進出の際の理念が私たちの想像以上に明示的であったことに驚いた。組織構成員の間でそれらの認識が共有されていなければ新たな拠点でビジネスを切り開いていくのは難しいだろう。

1 番強く感じたのは、三菱東京 UFJ 銀行の強い海外基盤は長年のオペレーションの蓄積によって築かれたものなのだという点である。私たちは主に、1 つの企業が自国外のマーケットに進出しようと計画する言わば初期の段階に注目していたため、実際に多数の地域で長年海外業務を続けている機関の実例を知ることはジョイントフォーラムで海外進出の理想的形態や目標を考える上で大変参考になった。

1 時間の面会時間では与えられた情報を整理して疑問を挙げるどころまでなかなか行きつかず、自分たちがまだまだ勉強・経験不足であることを実感したが、国枝様の親切なご説明とフォローで日本人・ドイツ人両メンバーにとって忘れ難い訪問になった。

ご多忙の中プレゼンテーションのご準備と面会にお時間を割いてくださった国枝康雄様に心から感謝を申し上げたい。



Project Germany-JOINT FORUM-

文責:武井 みなみ

◆ What is “Joint Forum”? ◆

GET では毎年、Exchange Program 中に各プロジェクトで交流先のメンバーと共にディスカッションやプレゼンテーション、ディベートを主体としたジョイントフォーラム(以下 JF)を行う。JF は、異なる国・文化の中で育ち、異なる言語を話す学生とともに共通のテーマを研究することでさまざまな角度からテーマを考察し、知識を深めると同時に、国・文化の違いが私たちの思考にどのように影響を与えているのかを知ることを目的とする。

◆ Theme of JF ◆

GET09 ドイツプロジェクトでは、独自の研究テーマを次のように設定した。

THEME: How to Succeed in Cross-Cultural Business

～企業の海外進出と異文化の壁～

グローバル化が進むにつれて企業の海外進出や外資企業による M&A が当たり前となってきているが、国境を越えてビジネスが行われる際には常に異文化障害が生じる。市場拡大に伴い戦略が複雑化する中で、文化の違いが企業経営へ与える影響の大きさはしばしば軽視されがちであるが、むしろそれは戦略そのものの成功を左右するほどの影響力を持っているのではないだろうか。2006 年7月には世界最大のシェアを誇る米国リテール業者ウォルマートが、ドイツでの失敗を受けて 10 億ドルの損失と共に同市場からの撤退を表明した。ウォルマートのドイツ市場進出失敗には様々な要因が推測されているが、その1つとしてウォルマートの文化の違いを無視した独自の経営体制の強要が挙げられている。このように、文化の違いがビジネスにもたらしうる障壁を明確に理解し、有効な解決策を示さない限り、企業の海外進出が失敗に終わる可能性は十分に考えられる。各企業は果たしてどのようにこの壁を乗り越えてビジネスモデルを展開しているのか、そして今後どのような展望に基づきビジネスを進めていこうとしているのか、日本・ドイツ双方の視点から分析を行った。

◆ In this JF, We Did...◆

実際に個々の企業がどのように自身の海外展開を行い、その過程でどのような障壁が存在したのかを、ウォルマートの事例を含めた複数のケーススタディーを通じてディスカッションを行った。その際に、欧米の大学では一般的な“**Cultural Dimensions**”(国家間や企業間の関係に文化の違いがどう影響していくのかというビジネスにおける異文化の壁を分析する学術分野)という概念に焦点を当てて研究した。さらに、このテーマに関連して企業訪問(ドイツ大使館、ドイツ貿易・投資振興機関、三菱UFJ銀行国際企画部)も行い、実際に企業の海外進出に最前線で関わっている人々や、異文化の魅力が他国に発信されている方々とお話した。

◆ Purpose of JF ◆

私たちは、JF を通じて以下の目的の達成を目指した。

- 文化の違いがビジネスにどう影響するかを考え、*自分なりの Glocal な視点を養う* こと。
- 企業の海外進出と異文化の壁について調べることで、多国籍化するビジネスへの理解を深めること。
- その活動成果を社会に発信する* こと。
- プロジェクトを通して*相互の文化を知り、理解を深め、また自国の文化を客観的に捉える* こと。
- 日本・ドイツ相互に学びあうこと。
- 自分の見識を持ち、*国際的センスを磨く* こと。

◆ Timetable of the Day ◆

Time		Description
10:30	Introduction	テーマ、当日の流れの説明
10:35	Presentation①	"Wal-Mart and Its Failure"(担当 武井)
10:45	Interviewing German	上のプレゼンに関して
10:55	Presentation②	"Wal-Mart in Japan" (担当 小間口)
11:05	Presentation③	"Cultural Dimensions (focused especially on difference between Japan, Germany and USA)" (担当 大江、田辺)
11:30	Interviewing German	上のプレゼンに関して
11:40	Preparation for G.D.	午後のセッションの説明・準備
	11:45-12:50	-BREAK-
13:00	Group Discussion	ケーススタディー・ディスカッション
13:30	Presentation	上のディスカッション内容の発表
13:50	Questions and comments	上のプレゼンに関する質問、コメント
14:10	Comments and Lectures	顧問太田准教授による講評・講義(※)
15:00	Conclusion	

※GETの顧問である太田浩准教授(一橋大学国際戦略本部)に Cultural Dimensions と日本におけるビジネス文化について講義していただいた。日本文化の根底にある儒教に関してのお話は、ドイツ人学生達にとっても新鮮であり、意義あるものとなったようだ。

Presentation①

Wal-Mart in Germany

-How did US giants' attempt end in fiasco?-

担当:武井 みなみ

Wal-Mart Stores, Inc.の概要とその海外進出状況を紹介し、さらにドイツ市場での失敗の原因を考察した。

○ **Wal-Mart Stores, Inc.:**1962年にサム・ウォルトンによってアメリカ合衆国アーカンソー州にて創業された、世界最大のスーパーマーケットチェーン。"Every Day, Low Price"を掲げた徹底的な低価格戦略で1990年以降アメリカの小売マーケットを支配。

○ **Wal-Mart in Numbers:**1億(1週間に米国内の店舗に訪れる客の延べ人数) 4000以上(米国内の店舗数) 4056億ドル(2008年度売上) 6.8%アップ(2008年度の前年度比較純売上高上昇率)

○ **Wal-Mart in the World:**90年代以降、ウォルマート社は海外進出にも力を入れている。海外初店舗は91年にメキシコシティにオープン。以後14カ国、2500店舗にまでその勢力を広げており、特にメキシコやカナダでは米国に続いて好業績を残している。

○ **Wal-Mart Germany:**97年にドイツのスーパーマーケットチェーン Werkauf の21店舗を買収し、米国・日本に続く世界第3位の規模の小売市場を持つドイツに参入した。その後店舗数を増やして一度はドイツ小売市場第4位の業績にまで成長するも、その後売上は右下がり。結果同年7月、ドイツ国内の85店舗をライバル会社メトログループに売却。10億ドルの損失と共にドイツから撤退した。

この失敗の理由として、①店舗の場所が悪い、②ドイツ小売市場がすでに飽和状態で競合企業が多い、③店舗数が少なすぎる等さまざまな要因が挙げられているが、文化の違いを無視したアメリカ式マネジメントの強要も大きく影響したといわれている。

Presentation②

Finding Japanese Retail Market

担当:小間口 早春

ウォルマートが西友を通じていかに日本でのオペレーションを行っているかを紹介した。

1. ウォルマートの西友子会社化の過程

日本の大手スーパーマーケットチェーンの1つである西友は2008年6月、米資本スーパーマーケット経営企業であるウォルマートの完全子会社となった。プレゼンテーションでは具体的な子会社化の流れ(出資比率の変化など)を説明した後に、ウォルマートが本社ホームページでも強調している西友の二酸化炭素削減への取り組み(ハミングバードキャンペーン)を紹介した。

2. 現在までの業績

ここでは子会社化前後の西友の業績を数字で比べた後、西友のチラシ戦略、値引き戦略を紹介した。これら2つはウォルマートが自社の"Every Day Low Price"戦略を日本の小売市場に導入しようとする試みが顕著に現れたものであり、海外市場の顧客特性と自社の経営理念をいかに折り合わせるかというオペレーションを考える良いケースである。

3. ウォルマートはいかにして日本で生き残れるか?

後のディスカッションで議論するためのテーマを2つ提示した。

①現在までウォルマートの日本進出は成功したと言えるか

②ウォルマートはその経営理念を日本向けに修正すべきか

これらの議論を通じて、ウォルマートのドイツでの失敗例との比較材料を作ることが目的であった。

Cultural Dimensions

担当:大江 恭平、田辺 大介

グローバル化の進む昨今、ビジネスの世界では企業の海外進出や異国間企業の共同出資による事業が当たり前となった。グローバルなビジネスを行う上で忘れてはならないのが、国によって、人々がビジネスをどう捉え、考え、行動するのは様々であるという事実である。この人々の物事の捉え方、考え方、行動の仕方の違いの理解を助けるのがガート・ホフステッドの考案した Cultural Dimensions である。これによると、人々が物事をどう感じ、考え、行動するかというのは、その国に生まれ、周りの環境から影響を受けその人の心にプログラム化された精神面の文化である。Cultural Dimensions では5つの指標のスコアによってそれぞれの国の文化の特徴を表し、グラフによって視覚化する。具体的な5つの指標は以下のよう

◆5 DIMENSIONS

Power Distance Index (PDI): 人々の不平等性に対する態度。つまりそれぞれの国の制度や組織において権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予期し受けいれている程度を表す指標。

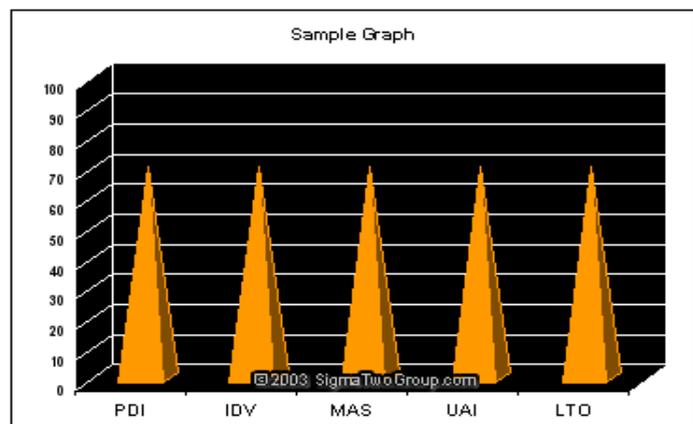
Individualism (IDV): 個人主義か集団主義か。つまり企業や組織において人々がどの程度企業に結び付けられているかを表す指標。

Masculinity (MAS): 社会における男性らしさの指標。この指標によって男女間のジェンダーロールがどのように配分されているかがわかる。

Uncertainty Avoidance Index (UAI): 人々の不確実性に対する態度。これによって、人々が不確実な状況に対してどれだけ寛容かを表す。

Long-Term Orientation (LTO) : 人々の日常生活における長期志向性。

これらの5項目について 0~100 の範囲で相対的に得点化し右図のようにグラフ化する。また実際には、指標の得点が高い場合、低い場合それぞれの文化の特徴が提示されており、指標の得点を元にその国の人の文化がどのような物であるかを見ることができる。右下の表はアメリカ、ドイツ、日本の5つの指標の得点である。今回はこれらの得点から考えられる3国の文化の特徴を参考に、文化の違いがビジネスに影響を及ぼしているのはいかという前提のもと事例の分析を試みた。



	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
米	40	91	62	46	29
独	35	67	66	65	31
日	54	46	91	92	80

Group Discussion ◆

このセクションでは、“ウォルマートがドイツ市場から撤退していない状況”を仮定し、ウォルマートがドイツで成功するためにはどのような戦略をとればよいかについて2つのグループに分かれてディスカッションを行った。30分のディスカッションの中でそれぞれ提案を出し、発表。ディスカッションの結果は、発表した際に使用されたパワーポイントのスライドを用いて以下に表示する。

グループAでは、ウォルマート・ジャーマニーが飽和状態で非常に競争の厳しいドイツの小売市場で生き残るには、小売店としてのウォルマートの位置を定義しなおす必要があると考えた。既に競合他社が確立している、ドイツ人が日常的に“立ち寄れる”安価な商品を大量に提供する食料品店としてではなく、「質の良い商品を豊富なバラエティーを持ってそろえることで、消費者が週末などに“買い物”に来るハイパーマーケット」への転換がカギとなる。また、文化やマネジメントの側面でドイツ的要素を取り入れ、地元のサプライヤーとの良好なネットワークを確立させることで、ドイツ人のニーズに合ったドイツ式ウォルマートを展開するべきだろう。よって“Everyday Low Price のアメリカのウォルマート”というイメージからの脱却を図るために、店舗名もドイツ人が親しみやすいドイツ語の名前等へ改名することが望ましい。

<p>How could Wal-Mart succeed in Germany</p> <p>□ 4 areas of consideration</p> <p>1</p> <ul style="list-style-type: none">•General Recommendation•Cultural•Operating cost•Management technique-HR <p>⇒Conclusion</p> <p>1</p>	<p>How could Wal-Mart succeed in Germany</p> <p>□ General Recommendation</p> <ul style="list-style-type: none">•Redefine competition in hypermarket (not daily grocery e.g. discounter like Aldi, Rewe)•Having a new communicating strategy to establish the brand and communicate quality & variety of products available (Print & TV ads) <p>2</p>
<p>How could Wal-Mart succeed in Germany</p> <p>□ Cultural</p> <p>3</p> <ul style="list-style-type: none">•Eco-friendly•Store-In-Store concept <p>3</p>	<p>How could Wal-Mart succeed in Germany</p> <p>□ Operating cost</p> <ul style="list-style-type: none">•Concentrate on “quality and variety” rather than on cost•Economies of Scale (relation to big companies e.g. P&G)•Good local supplier network•Close to the suburbia area (with parking and highway) <p>4</p>
<p>How could Wal-Mart succeed in Germany</p> <p>□ Management Technique/HR</p> <p>5</p> <ul style="list-style-type: none">•German management (at least partly)•Adapt code of conduct to country’s needs•To motivate employee, give out monetary awards for achievements <p>5</p>	<p>How could Wal-Mart succeed in Germany</p> <p>Conclusion:</p> <ul style="list-style-type: none">☆Focus on “Variety and Quality”☆Change the name of the store from “Wal-Mart” to already well know German name (Ex. Acquisition of an existing German retail store) <p>6</p>

Wal-Martの買収以降西友の財務状況は良くないが、企業名を変えないなど顧客に対してWal-Martのにおいを感じさせない戦略により、変化に対する許容度が低い(UAIが高い)日本人顧客に悪印象を与えないことに成功している。一方ドイツの場合、Wal-Martは文化の違いを意識せずアメリカのビジネスモデルを変えずにドイツ市場に参入した。このことは日本人同様に変化に対する許容度が低く、エコ意識の高いドイツ人顧客に良い印象を与えなかった。またドイツでの経営は、店舗の立地が悪く中規模で品質の低いものを売っているという印象を与えた。これらを解決する方法として、都市部の好条件の土地に店舗を集中する、また店内でのサービスカットにより人件費をカットし、取り扱う商品も食料品もしくは日用品のどちらかに特化することで徹底的な低価格で他の小売業者との差別化を図ることが考えられる。

1	1. Failure in Germany 2. Operation in Japan 3. What should have been done? -Quick solutions for each problems	1. Failure in Germany Problems: 1. Off the main road 2. Medium large shops with low quality products 3. US neglecting German culture	2
3	2. Operation in Japan Current situation: 1. Few Japanese know the fact that SEIYU is owned by Wal-Mart. Key success for Wal-Mart in Japan because Japanese as referred to the UAI dislike changes. 2. Financial figures are not satisfactory.	3. What should have been done? For Problems: Quick solution: Better investments for more shops or better locations close to the main road. Alternative Concept: Concentrating on east Germany as Seiyu is only located in city central areas.	4
5	For Problem 2: Quick Solution: Drop service for lowest price strategy Alternative Solution: Concentrate on either groceries or everyday products.	For Problem 3: Quick Solution: Being more and ecological Alternative Solution: German-like employee orientated management by hiring German managers and adopting German business structures (employment rules).	6

◆ Overview ◆

今回、ドイツプロジェクトでは GET2009全体テーマから離れて独自のテーマに基づいて Joint Forum を行った。この“**How to Succeed in Cross-Cultural Business-企業の海外進出と文化の壁**”、というテーマは、当初私たちが考えていたものよりずっと深く、そして正解のないものであった。例え文化的差異の存在を認識し、そしてそれを数値化できたとしても、その壁を越えるというのは容易いことではないであろう。特にそれが企業の海外進出、またはビジネスの場面で生じるときその差異を正確に捉えなければ成功に結びつかないことも十分に考えられる。

そしてこの Forum では西友の成功事例やオランダの学者ホフステッドの研究成果をベースにして、2つのグループに分かれてウォルマートがドイツで成功する為に必要となる戦略を編み出す、という実践的なグループワークを行った。そして導き出された上記の2つの解答はそれぞれに個性的で学生のアイデアの詰まったものとなった。



特に、今回扱ったホフステッドの“Cultural Dimensions”という概念は、本来数値で表現するのが非常に難しい「文化の違い」をあえて1つのものさしで測り、比較することを試みているもので、客観的な視点で異文化の壁が引き起こす問題を考えることができる画期的なセオリーである。シンクタンクのように大規模なリサーチや統計をすることができない学生が、「異文化の壁」をテーマに語る際にはどうしても主観的になりがちだが、この理論を学んだことでデータを論拠とした建設的な議論もでき、ディスカッションに客観性を持たせることができたのではないだろうか。

さらに、この Forum で私たちが得られたものは、議論の末に生まれた結果だけではない。この Forum を行うに当たり事前に行った文献の輪読や個人ワーク、または Forum でのディスカッションなど、そのすべての経験が私たちの成果となっただろう。特に、実際にドイツの学生と英語によるディスカッションを行った経験は貴重なものである。外国語でのディスカッションには、その言語の高い水準の語彙力・文法力・表現力はもちろん、テーマに関しても母国語での議論の際以上に深い理解が求められる。今回の Forum を通じて自分のレベルに失望した者もいるだろうし、または自信につながった者もいるかもしれない。そうした経験や自分自身が肌で感じたことこそが本当の“成果”となったと言えるだろう。