



# 欧州ミッション報告書

MISSION TO EUROPE

概要

2010年7月5日～10日

2010年7月

公益社団法人 経済同友会

## 目次

. 経済同友会 欧州ミッション旅程表.....	2
. ミッション参加者リスト.....	3
. 訪問先一覧.....	4
. ミッション概要.....	6

## ・ 欧州ミッション旅程表

訪問都市：フランクフルト、シュトゥットガルト、ミュンヘン、ブリュッセル

月 日	時刻	活動内容	宿泊場所
7月 5日 (月)	11:25 16:35 19:00	成田(NRT)空港発【NH209】 フランクフルト(FRA)空港着 <b>ホテル集合</b> ミッション参加者による夕食会(顔合わせ・最終確認) 場所：ホテル内レストラン	フランクフルト泊
6日 (火)	09:00 10:30  11:30 13:45 14:00 15:30 19:00	<b>欧州中央銀行との会合</b> 【テーマ：金融政策】 <b>ドイツ銀行との会合</b> 【テーマ：コーポレートガバナンス】  【テーマ：CSR(アート見学ツアー含む)】 昼食(ドイツ銀行にて) 【テーマ：“グリーンタワーズ”ガイドツアー】 フランクフルト発 <移動：専用バス(約210km・約2時間30分)> シュトゥットガルト・ホテル着(チェックイン) 夕食	シュトゥットガルト泊
7日 (水)	09:30 11:45  13:00 13:30 18:00 18:20	<b>ボッシュとの会合</b> 【テーマ：CSRと環境問題(対策)】 <b>ダイムラーとの会合</b> 【テーマ：人材育成】 メルセデス・ベンツミュージアム見学(1時間) 昼食(ダイムラーにて) 面談 ミュンヘン・ホテル着(チェックイン) 熊谷徹氏(ミュンヘン在住ジャーナリスト)との会食	ミュンヘン宿泊
8日 (木)	09:30 10:00 15:20 19:00	<b>シーメンスとの会合</b> 【テーマ：コーポレートガバナンス】 昼食(シーメンスにて) ミュンヘン空港発【LH4608】、ブリュッセル(BRU)空港着 <b>小田野展丈欧州連合日本政府代表部大使との会食(大使公邸)</b>	ブリュッセル泊
9日 (金)	10:00  10:45 12:00 14:30 15:30 18:30	<b>欧州委員会との会合</b> - 貿易総局 - 【テーマ：日欧経済関係】 - 企業・産業総局 - 【テーマ：CSR】 - 雇用・社会問題・機会均等総局 - 【テーマ：CSR】 - 経済・金融総局 - 【テーマ：金融政策】 <b>訪欧ミッション全旅程終了 解散</b> ブリュッセル空港発【LH4583】 フランクフルト経由フランクフルト空港発【NH210】	バス車内にて昼食
10日	15:00	成田空港着	

## 欧州ミッション 参加者リスト

(敬称略・50音順)

(役職は訪問時)

### < 経済同友会 欧州委員会 >

団長	永山治	委員長	中外製薬 取締役社長
副団長	高橋衛	副委員長	ドイツ証券 コンサルタント
	ヨハン・レグワイ	副委員長	CNC JAPAN 取締役社長
団員	大久保和孝	委員	新日本有限責任監査法人 パートナー
	小川正人	委員	全日本空輸 執行役員
	小出寛治	委員	NTTファイナンス 相談役
	中村雅信	委員	BNPパリバジャパン 取締役社長
	伊藤清彦		経済同友会 常務理事
随員	西村彰		中外製薬 社長秘書
	久米可織		経済同友会 政策調査第3部 スタッフ

以上 10 名

## 訪問先・面談先一覧

### フランクフルト（ドイツ）

欧州中央銀行 理事会 理事

ゲルトルーデ・トゥンペル = グレレル (Ms. Tumpel-Gugerell) 氏

ロレンツォ・ビニ・スマギ (Mr. Bini Smaghi) 氏

ドイツ銀行 リージョナル・マネージメント統括責任者（取締役会メンバー）

ヨルゲン・フィッチェン (Jürgen Fitschen) 氏

法務部・専務理事 フォルカー・ブツケ (Volker Butzke) 氏

ブランド・コーポレート・シティズンシップ戦略部門部長・取締役

エディ・プルシェ (Edith Pürsche) 氏

持続可能&グリーン・ビルディングマネージャー、ヴァイス・プレジデント

ニルス・ノアック (Nils Noack) 氏

### シュトゥットガルト（ドイツ）

BOSCH ガバナンス・政策関係、対外関係本部部長、シニア・ヴァイスプレジデント

ペーター・ビーゼンバッハ (Dr. Peter Biesenbach) 氏

シニア・ヴァイスプレジデント&アドヴァイザー

ステファン・ストッカー (Stefan Stocker) 氏

コーポレート・リーガル・サービス担当、ヴァイス・プレジデント

ハイコ・カリエ (Dr. jur. Heiko Carrie) 氏

コーポレート部、ヘルス・安全・環境及び防火担当、ヴァイス・プレジデント

ハンス・ヨッヘン・バーンハート (Dipl.-Ing. Hans-Jochen Banhardt) 氏

ダイムラー ダイムラー・コーポレート・アカデミー所長

ベルント・スタウディンガー (Mr. Bernd Staudinger) 氏

### ミュンヘン（ドイツ）

シーメンス コーポレート戦略部門、アジア・オーストラリア地域担当シニア・ヴァイスプレジデント

ステファン・シュナイダー (Stephan Schneider) 氏

コーポレート組織・ガバナンス部門、シニア・ヴァイスプレジデント

ステファン・ヴェルナール (Stephan Werner) 氏

会計監査・政策調整部部長

クリストフ・カール (Christoph Karl) 氏

シニア・マネージャー

クリストフ・シュワブ (Christof Schwab) 氏

熊谷 徹氏 現地在住ジャーナリスト

ブリュッセル（ベルギー）

小田野展丈 欧州連合日本政府代表部大使

欧州委員会

貿易総局

ジョアン・アギアル・マチャド(Joao Aguiar Machado) 副総局長

極東貿易ジャパンデスク担当

ブルノ・ジュリアン・マルヴィ(Bruno Julien-Malvy) 氏

サービス・投資部門、経済貿易問題担当マネージャー

ヤン・シュミッツ・ヴァン・ヴォルスト(Dr. Jan Schmitz Van Vorst) 氏

企業・産業総局

国際規制協定、玩具の安全性、CSR ユニット次長、

ジョゼッペ・カチアート(Mr. Guiseppe Cacciato) 氏

雇用・社会問題・機会均等総局

対外関係、エンラージメント担当ポリシー・コーディネーター

ダニエル・ウォータースクート(Daniel Waterschoot) 氏

欧州雇用戦略、CSR、地域開発担当ナショナル・エキスパート・ポリシー・オフィサー

トルゼン・クリステン(Dr.Torsten Christen) 氏

経済・金融総局

米州・アジア、IMF・G7/G8 経済担当ナショナル・エキスパート・ポリシー・オフィサー

ステファン・クラマー(Stefan Kramer) 氏

## ミッション概要

経済同友会欧州委員会は、2010年7月5日（月）～10日（土）の日程で、ドイツ連邦共和国のフランクフルト、シュトゥットガルト、ミュンヘン、ならびにベルギー王国のブリュッセルにミッションを派遣した。

ミッションは、永山治委員長を団長に、高橋衛副委員長、ヨハン・レグヴァイ副委員長を副団長に、8名からなる団を構成した（随員含め計10名）。

ミッションの目的は、ギリシャの信用不安に端を発したユーロ危機およびユーロ圏経済の現状と今後の展望のヒアリングや、第16回企業白書「新・日本流経営の創造」のフォローアップの一環としてドイツのグローバル企業のコーポレートガバナンスや人材育成、CSRの動向調査などを中心に日欧経済関係の深化や日本との共通課題について、意見交換を行うことであり、テーマを絞って複数の企業を訪問する初のミッションであった。

当ミッションでは、欧州中央銀行（ECB）幹部、ビジネス界のリーダー、欧州委員会政策担当者、ドイツ在住ジャーナリストの熊谷徹氏との面談を行うとともに、ベルギーでは小田野展丈欧州連合日本政府代表部大使に大使公邸にご招待いただいた。今回は、ギリシャの信用不安に端を発したユーロ危機及びユーロ圏経済に対し、世界の注目が集まる中で、直接金融関係者と意見を交わすとともに、ドイツ企業のガバナンスや人材育成などのあり方、CSR活動など、現場視察を含め、現地の声を直接聞くことができたことの意義は大きかった。



欧州中央銀行・理事会メンバーのゲルトルーデ・トゥンペル＝グレレル氏（左から4人目）を囲んで



欧州中央銀行・理事会メンバーのロレンツォ・ビニ・スマギ氏（中央）を囲んで



ドイツ銀行取締役会メンバーのヨルゲン・フィッ  
ェン氏（左から4人目）を囲んで



改装中のドイツ銀行グリーントワーズにて



雇用・社会問題・機会均等総局、政策調停担当のダニエル・ウォータースクート氏と政策  
調査員のトルゼン・クリステン氏との面談

当ミッションの面談・視察等の概要は以下のとおりである。

## 1. ユーロ圏経済情勢

ユーロ圏経済情勢については、EU 機関や各国政府は、欧州の金融・経済安定性の重要性に対する認識から、金融・経済の安定化メカニズムを模索しており、例えば各国政府間での融資ができる制度が、各国政府によって承認されるなど、域内に新たな動きがあることが示された。リーマンショック以前までの景気には回復してはいないが、最悪期は脱出しつつあるとの見解であり、ギリシャに対しても適切な措置が取られており、効果が出ているとのポジティブな見解が示された。ギリシャの GDP に対する財政赤字が 13%から 8%に下がっているなど具体的な説明もあった。

## 2．日欧経済関係について

日欧経済関係については、日欧の貿易協定交渉は足踏み状態であるが、交渉の扉が閉ざされたわけではなく、EUと日本の市場におけるレベルプレイングフィールドを求めるEUは、日本の非関税障壁の是正に焦点を当てており、日本との経済統合協定による効果などを具体的に検討し、タイミングを見極める必要があるとやや慎重な姿勢を示した。

## 3．コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスについては、訪問した、ドイツ銀行、ボッシュ、ダイムラー、シーメンスのいずれの企業も、ドイツのコーポレートガバナンス・コーデックス（規範）という、国内の投資家と国際的な投資家の信頼を得るための企業経営活動の透明化を図る基準にのっとり企業経営を行っているとのことであった。ドイツ銀行では、ドイツ法に基づき、取締役会と監査役会が明確に分かれており、実際の経営上の事業を統括する、グループ経営執行委員会があるというドイツ銀行の特徴も示された。

ボッシュでは、株主の殆どが創業者とその財団である有限会社としての企業の特異性の説明から、戦略リスク、オペレーションリスク、ITリスク、フィナンシャルリスク、グローバルリスクの5つに分類したリスク管理を中心にした、コーポレートガバナンスについての説明があった。「信頼を失うくらいなら、むしろお金を失った方がよい」と創業者であるロバート・ボッシュの信念に基づく企業文化により、コンプライアンス遵守に努めており、人材育成もその点に重点を置いているとの説明があった。

シーメンスでは、規律・規範の遵守は当然のこととし、会社全体に対するリスク対応という点から、コーポレート・レスポンシビリティとして全社員が責任を持って取り組んでいくことが重要であるとの認識が示された。

## 4．CSRについて

ドイツ銀行のCSR政策は、「CSRは単なるチャリティではなく、我々の社会と未来への投資」というスタンスであり、ベルリンフィルからマイクロファイナンスまで、実に幅広い分野でCSR活動を展開しているとの説明があった。実際に社内に展示してある絵画を解説付きで案内をいただくとともに、現在改装中のドイツ銀行本社、環境にやさしい構造となっているグリーントワーズを視察した。CSR政策の一環で、社員の労働環境の改善にも力を入れており、また社員の社会貢献活動を積極的にサポートし、年間3万日に及ぶボランティア活動が展開されていた。

ボッシュでは、1970年に環境ガイドラインを策定するなど、CSR活動の一環として、環境問題に取り組んでいるが、その理由の一つとして、顧客の環境への関心の高さを明確に指摘していた。

欧州委員会は、継続的投資が求められる CSR には、企業経営という側面から企業の安定性、持続可能性、信頼性の向上といった競争力の視点からも重要であるとし、CSR ヨーロッパなどを通じて企業が CSR 活動をしやすい体制を整えているとの説明があった。また、日本においては雇用について経営者の関心が高いとの認識を踏まえて、CSR の観点から日本の企業経営を評価するコメントがあった。

#### 5 . 人材育成について

人材育成に関して、例えばダイムラーでは、金融危機後、特にリーダーシップ能力育成を重要視し、リーダーを育成するためのリーダーシップパイプライン、リーダーシップ能力開発プランなど、具体的な取り組みについて説明があった。

欧州委員会の雇用・社会問題・機会均等総局は、地域差はあるが、欧州を悩ます高い失業率への対策として、人材トレーニングを推進するとともに、雇用の受け皿促進プログラムを展開しているとの指摘があった。

以上