

2012年度 ドイツ・ミッション 〈報告書〉

2012年9月12日（水）～ 15日（土）

ドイツ（フランクフルト、ラシュタット）

2012年11月

公益社団法人 経済同友会

目次

1. 基本日程	2
2. 参加者	3
3. 写真	4
4. 概要	
(1) ドイツ・ミッション概要	6
(2) 「日独企業サミット」会議の概要	6
(3) 個別の会合・懇談の要点	7

1. ドイツ・ミッション基本日程

9月12日(水)	東京発 19:00	(夕刻)フランクフルト着 夕食懇談会 JETRO デュッセルドルフ植田 大 所長 (ドイツの産業・経済)
9月13日(木)	8:30 - 10:00	ドイツ企業との朝食懇談会 (ドイツの機械、化学企業経営者と懇談) 会場:シュタイゲンバルガーホテル 内容:ドイツの機械、化学産業の産業競争力
	10:30-12:00	コメルツ銀行訪問 会場:コメルツ銀行 DLZ ビル 2 内容:欧州債務危機へのドイツの姿勢、 ユーロ体制の将来、日本の公的債務累積
	12:15-13:00	日独企業サミット (会場:コメルツ銀行タワー) ビュッフェ式昼食
	13:15-14:00 14:00-15:00	日独企業サミット (会場:コメルツ銀行タワー) 基調講演(富士フィルム古森会長・CEO 他) パネルディスカッション 内容:日本企業のグローバル戦略
	15:30-19:00	テーマ別セッション ①世界市場での企業の地位構築と提携 ②グローバルサプライチェーンのリスク管理と 国際的立地政策 ③日本のエネルギー転換と日独技術協力可能性
	19:00-19:30	中根 猛 駐独日本大使、コメルツ銀行役員挨拶
9月14日(金)	8:30-10:00	ドイツ電機電子工業連盟訪問 (電機電子産業の業界団体) 会場:ドイツ電機電子工業連盟本部 内容:ドイツの電機電子産業の産業競争力 特急 ICE にてフランクフルト駅発、カールスルーエ駅に移動
		メルセデス・ベンツ自動車工場見学 ラシュタット工場訪問 (小型車 A, B Class の工場) ①ダイムラー本社幹部との意見交換 ②組み立てライン見学 特急 ICE にてカールスルーエ駅発、フランクフルト駅に移動 フランクフルト発
9月15日(土)		東京着

2. ドイツ・ミッション参加者

【団長】

川口 均 日産自動車 常務執行役員

【副団長】

平手 晴彦 武田薬品工業 コーポレート・オフィサー
ヨッヘン・レゲヴィー CNC JAPAN 取締役社長

【団員】

飯塚 洋一 バリューコマース 取締役社長執行役員
大江 匡 プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長
大岡 哲 リョービ 取締役
大久保 和孝 新日本有限責任監査法人 シニアパートナー
河本 宏子 全日本空輸 上席執行役員
金澤 薫 日本電信電話 顧問
白川 祐司 あおぞら銀行 取締役会長
鈴木 純 帝人 執行役員マーケティング最高責任者
高須 武男 バンダイナムコホールディングス 相談役
高橋 衛 HAUTPONT 研究所 代表
伊達 美和子 森トラスト 専務取締役
成川 哲夫 興和不動産 取締役社長
林 明夫 開倫塾 取締役社長
安田 育生 ピナクル 取締役会長兼社長兼 CEO
伊藤 清彦 公益社団法人 経済同友会 常務理事

【随員】

和田 直子 プランテックアソシエイツ 営業統括/社長秘書

【事務局】

奥 智之 公益社団法人 経済同友会政策調査第3部 担当部長

3. 写真



日独企業サミットの会場（9月13日午後）



日独企業サミット「日本企業のグローバル戦略」パネル（9月13日午後）
（向かって左から、ヘミング・ボッシュ日本法人社長、エルンスト・ショット社 EVP、
赤川日本経済新聞ベルリン支局長（司会）、川口欧州委員長、平手欧州副委員長）



ドイツ企業経営者との朝食懇談会（9月13日）



ドイツ電機電子産業連盟訪問（9月14日）

4. 概要

(1) ドイツ・ミッション概要

経済同友会欧州委員会は、2012年9月12日（水）～ 9月15日（土）、ドイツ連邦共和国のフランクフルトとラシュタットにミッションを派遣した。ミッションは、川口 均委員長（日産自動車常務執行役員）を団長に、平手晴彦副委員長（武田薬品工業コーポレートオフィサー）とヨッヘン・レゲヴィー副委員長（CNC Japan 取締役社長）を副団長に、団員18名（随員を含めると20名）で構成した。ミッションは「第1回日独企業サミット」会議（9月13日・フランクフルトにて開催）への参加をはさむ形で日程を組み立てた。

ミッションの目的は、ドイツの企業経営者と意見交換の場を持ち、欧州経済の牽引役であるドイツの経済成長と産業競争力の強さの理由・背景や、欧州債務・ユーロ危機の行方などについて議論し、メルセデス・ベンツ社の自動車組み立て工場の現場視察と合わせて、経済成長への復帰を目指す日本へのヒントを探ることにあつた。

(2) 「日独企業サミット」会議の概要

- 「日独企業サミット」は、在日ドイツ商工会議所と在ドイツのメディア企業が主催し、2012年9月13日（木）にドイツ・フランクフルトにて、「グローバル化時代における新たな日独協力」をテーマとして、日独ビジネス界向けに開催された。会議の主旨は、新興国の台頭や世界の経済構造の変化の中で、同じ産業技術立国である日独が、新興国市場でどのように指導的役割を果たすか、いかに効率的にエネルギーを利用するか、自然災害に対するサプライチェーンの脆弱性にどう対処するかなどの、両国企業へのさまざまな挑戦に、どう立ち向かうのかについて論じることにあつた。同会議には、経済同友会ミッションメンバーを含め140名以上の日独経済人が参加した。
- 基調講演は、富士フィルムの古森重隆会長兼 CEO とドイツ企業トップの2名が務めた。経済同友会からは、川口欧州委員長と平手副委員長が「日本企業のグローバル戦略」のパネルディスカッションに、他2名のドイツ企業経営者と共に登壇した。
- また、テーマ別セッションにも本会会員が登壇した。「世界市場における企業としての地位の構築と、パートナーシップによる提携」をテーマとするパネルディスカッションに、金澤薫・日本電信電話(NTT)顧問が、「グローバ

ルサプライチェーンにおけるリスク管理と国際的立地政策」をテーマとするパネルディスカッションには、大岡 哲・リョービ取締役と、鈴木 純・帝人マーケティング最高責任者が登壇した。

- 会議では、講演者やパネリストから、実例に基づきながら、日独企業が協力・提携できる余地は多様に存在することが示された。例えばドイツ人経営者から、日本の航空機部材・部品を始めとする先端技術は、ドイツと補完的な分野も多く、共同しての世界展開が可能との指摘があった。また、日本人経営者からは、かつては経営が「閉鎖的だ」と評された日本企業は、販売・製造市場や経営人材において急速にグローバル化が進んでおり、日独協力がしやすくなったとの説明があった。
- 一方、日欧 FTA 交渉に関連しては、日本人経営者から、日独は保護主義的方向に傾くべきでない、「閉鎖的な日本」との見方には誤解も多い、日本の一部には過剰規制が残るため、日独企業が協調して過剰規制の緩和に動くべきだ等の指摘があった。
- 会議を主催した在日ドイツ商工会議所によれば、ドイツ本国のドイツ企業本社や経済界において、日本への関心が低下しているため、日独企業人が直接対話する機会を設けることも、今回の会議目的の一つだったとのことである。

(3) 個別の会合・懇談の要点

「日独企業サミット」に前後して、本会ミッションとしての個別会合を実施した。

- 9月12日夜には直前勉強会を兼ねて、日本貿易振興機構（JETRO）デュセルドルフ所長より、ドイツのマクロ経済・貿易・日独間の直接投資状況、ドイツのエネルギー政策、日本 EU 間の経済連携協定の最近の動きなどについて解説いただき、意見交換を行った。
- 例えば、ドイツが2000年代の初めに社会保障支出の抑制を行った際にポピュリズムの反対をどう抑えたか、との質問に対しては、所長より個人的見解として、「ドイツのテレビでは討論番組が多い。議会の討議も極めて活発なお国柄である。社会保障についても議論を重ねた結果だろう。」との意見があった。またドイツ駐在経験を持つ団員からは、「ドイツでタレント議員など聞いたことがない。ドイツの連邦議会議員は、地方議会からのたたき上げが多く、討論に強い。」との指摘があった。
- ドイツの社会保障支出の抑制が、ドイツの競争力の源泉の一つだという指摘

は、他の個別会合でも頻出した。これについて団員から、「2000年代初め頃、IGメタルなどかつては強硬だった労働組合も、社会保障抑制に協力した。またドイツは人員削減がしにくい国だったが、解雇がしやすくなった。」との指摘があった。

- ドイツ国民が、国の将来を憂い、国の競争力を上げるために、社会保障の既得権を見直すことに同意したのは画期的であり、社会保障制度改革が急務である日本もドイツに学ぶべきである。
- ドイツが強みを持つ、機械や化学企業の経営者との懇談では、ドイツ企業の競争力の源泉は、イノベーションや研究開発力、顧客との間で緊密で早い対応（発注やトラブル対応）が取れる体制、製品・商品の品質、製造拠点や販売先の多角化・分散化の4点に整理されるとの意見で一致した。
- ドイツ電機電子工業連盟との会合では、絶えざる革新・イノベーションが競争力の源泉であるとの指摘があった。同連盟の加盟企業のうち8割の会社が、毎年新製品を出すか製造工程の革新を行い、同業界の新製品の4割が、過去3年の間に考案された若い商品であり、革新力を示しているという。
- メルセデス・ベンツの組立工場見学時の、同社戦略の説明会においては、新興国市場での着実な製造拠点の増強、各国市場に適合した独自製品の開発、燃費改善や電気自動車・燃料電池車などの開発が重要との話があった。ベンツは「プレミアム車」の 카테고리では、世界一燃費の良い車を開発したとの説明があった。
- 欧州債務危機やユーロ通貨の危機については、コメルツ銀行のエコノミストとの会合において、第二次世界大戦以前までさかのぼるドイツの歴史を紹介しながら、戦後のドイツは欧州に暖かく受け入れられてきた経験からも、ユーロの存続はドイツにとり必要・必須であり、EUとしての南欧支援にドイツが最後まで反対することはないとの見解が示された。
- ドイツは長く賃上げを抑えていたが、失業率も低く人員不足気味であるため、近くドイツの賃金上昇が進み、結果としてフランスやイタリアの競争力回復の一助になるだろうとの見解も示された。
- 一方、ドイツ電機電子工業連盟は、ユーロ危機への見解として、ユーロは維持すべきであるが、資金支援を受ける国の構造改革はしっかり進めてもらう必要がある、その国の財政運営への一定の監督を外から行うべきだと述べ、コメルツ銀行よりもより明確に、構造改革の必要性を指摘していた。
- 円高ユーロ安に関しては、現場を持つ企業経営者だけに、ドイツ人経営者の多くが、ドイツ企業業績の堅調さの背景にユーロ安があることは確かであり、日本企業の経営者が円高に苦しむことは理解できるとの声が多かった。一方で、もしユーロ高に転じた場合を聞かれると、今回面会した製造業各社は、

自社製品の競争力に自信を持っており、また、ユーロ市場向けユーロ建て販売と、米ドル建て販売など他の通貨建てに、売り上げ通貨が分散しているため、ユーロ高に多少転じたとしても、業績の大きな悪化はないと、自信を示していた。

- 円高に苦勞する日本企業に比べ、ドイツ企業は同じ通貨ユーロで販売できる大きな欧州市場が、陸の国境を接して近いため、販売や物流でも有利であり、うらやましく見える。またドイツでは大企業でなく中小企業でも、高品質・高価格の自信ある完成品を積極的に輸出している。価格の競争ではなく付加価値が高い完成品に重点を置き、国際競争に挑んでいる。輸出する中小企業は30万社以上もある。日本では6千社くらいで完成品よりも部品メーカーが多い。
- ドイツの競争力の背景として今回は3点が浮かび上がった。社会保障の既得権への切り込み、大企業・中小企業を問わない付加価値ある完成品と価格政策、戦後処理の成功による周辺国との良好な経済関係の3点である。

以上