

代表幹事欧州ミッション報告書

2017年10月1日(日)~7日(土)/フランス(パリ)・英国(ロンドン)



(表紙写真左)トタルとの面談(10月3日)

(表紙写真右)パリ・イルドフランス地方商工会議所における意見交換(10月3日)



Station F のエントランス前にて(10月2日)



Station F 内部(10月2日)



パークレイズにおいてマクファーレン会長と(10月5日)

(注1) 本報告書は、2017年10月1日～7日に実施した代表幹事欧州ミッションの概要をとりまとめたものであり、文責はすべて事務局にあります。

(注2) 文中の所属・役職等は、欧州訪問時点のものです。

目次

1. 趣旨・目的	1
2. 日程	2
3. 参加者	7
4. 得られた知見	
【主なポイント】	8
(1) ブレグジット後の欧州情勢と日欧関係の展望	10
(2) 欧州発の新産業革命、イノベーションの動向	12
(3) 欧州の気候変動を中心とした「持続可能性」追求の動向	15
5. 面談先組織概要	18

1. 趣旨・目的

経済同友会は、2017年10月1日（日）～10月7日（土）の日程で、フランス（パリ）と英国（ロンドン）に代表幹事ミッションを派遣した。小林喜光代表幹事が団長を、朝田照男副代表幹事（国際関係委員会担当）が副団長を務め、団員9名を含む総勢23名が参加した。

今回の代表幹事ミッションは、昨年5月のイスラエル（エルサレム、テルアビブ）、7～8月の中国（北京）、9月の米国（ワシントン D.C.）に続く第四弾として実施したものである。その目的は、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化という大変革のうねりの中で、英国の EU 離脱（ブレグジット）をはじめとした、欧州で今まさに起こりつつある経済・社会の変容について実情を把握するとともに、目指すべき持続可能な社会のあり方を考察することである。具体的には、以下の問題意識に基づき、各界の有識者・実務家からのヒアリングと意見交換を行った。

（1）ブレグジット後の欧州情勢と日欧関係の展望

統合の拡大と深化を続けてきた欧州が、ブレグジットを受け、今後どのように変容していくのかについて、英仏両国の政治・経済情勢、ブレグジットが産業界に及ぼすインパクト、日欧経済関係の展望、日 EU 経済連携協定（EPA）への期待などをテーマに探る。

（2）欧州発の新産業革命、イノベーションの動向

世界で新産業革命が進展する中、欧州の動向、とりわけデジタル化など先進技術の進展による産業・社会構造の変容、イノベーションに関する政府や企業の戦略と具体的取り組みについて、先進事例を調査する。

（3）欧州の気候変動を中心とした「持続可能性」追求の動向

国際連合の持続可能な開発目標（SDGs）の達成が国際社会の目標となる中で、気候変動問題を中心に、地球の持続可能性の追求に積極的な欧州が推進する政策の動向や企業の先進事例を調査するとともに、「持続可能な社会」や、経済同友会が掲げる「最適化社会」という将来ビジョンの方向性について意見交換を行う。

2. 日程

(※) 各面談先の組織概要は、「5. 面談先組織概要」を参照。

日付	内容	
10月1日 (日)	19:30～	東京(羽田)発 ⇒ パリ(シャルルドゴール)着 結団式・夕食懇談会
10月2日 (月)	9:15～11:00	Station F 視察 ①マーワン・エルフィテッス <i>Mr. Marwan Elfitesse</i> Station F スタートアップ・リレーションズ・ディレクター <i>Startup Relations Director, Station F</i> ②カロリーヌ・レブツシェ <i>Ms. Caroline Leboucher</i> 仏貿易投資庁(ビジネスフランス) 投資部門 COO <i>COO, Business France Invest</i> ③利根川聖佳 仏貿易投資庁(ビジネスフランス) ジャパンデスク・マネジャー
	15:30～16:30	フランス連帯・エコロジー転換省 面談 ①チュドール・アレクシス <i>Mr. Tudor Alexis</i> 連帯・エコロジー転換省 外交担当大臣補佐官 <i>Diplomatic Adviser of the Minister for the Ecological and Inclusive Transition</i> ②ガザビエ・メルラン <i>Mr. Xavier Merlin</i> 経済・財務省 企業総局 国際・欧州・地域部長 <i>Assistant Secretary, Regional, European and International Department, Directorate-General for Enterprise, Ministry of Economy and Finance</i>
	19:00～	木寺昌人 駐仏特命全権大使 表敬・意見交換

日付	内容	
10月3日 (火)	9:00～10:30	トタル 面談 ①ラディスラス・パスキヴェッジ <i>Mr. Ladislas Paszkiewicz</i> 上級副社長(戦略・気候変動担当) <i>Senior Vice President, Strategy & Climate, Total S.A.</i> ②ヘレ・クリストファーセン <i>Ms. Helle Kristoffersen</i> 上級副社長(戦略・総務担当/ガス・再生可能 エネルギー・電力部門担当) <i>Senior Vice President, Strategy & Corporate Affairs, Gas, Renewables & Power, Total S.A.</i>
	11:00～12:00	パリ・イルドフランス地方商工会議所 面談 ①ディディエ・クリング <i>Mr. Didier Kling</i> 会頭/日仏経済交流委員会 会長 <i>President, Paris Ile-de-France Region Chamber of Commerce and Industry (CCI Paris Ile-de-France) / Chairman, Committee of Economic Exchange of France and Japan (CEFJ)</i> ②ピエール・クシュリ <i>Mr. Pierre Kuchly</i> 日仏経済交流委員会 会長代行 <i>Deputy Chairman, CEFJ</i> ③ジャン=クロード・カルペレス <i>Mr. Jean-Claude Karpeles</i> 副会頭(国際担当) <i>Vice Chairman, International Affairs, CCI Paris Ile-de-France</i> ④ネリー・ロディ <i>Ms. Nelly Rodi</i> パリ支部 副会頭 <i>Vice President, CCI Paris</i> ⑤シャルル・ズナッティ <i>Mr. Charles Znaty</i> 日仏経済交流委員会 副会長 <i>Vice Chairman, CEFJ</i> ⑥片川喜代治 日仏経済交流委員会 副会長 ⑦富永典子 日仏経済交流委員会 ディレクター
	12:15～13:45	パリ・イルドフランス地方商工会議所 昼食懇談会 上記面談出席者に加え、 ○ルイ・シュバイツァー <i>Mr. Louis Schweitzer</i> 日仏経済交流委員会 特別顧問 (ルノー 元会長) <i>Special Advisor, CEFJ</i> 等、同会議所会員等 15名(出席者名簿に基づく)
	14:30～16:30	ルーブル美術館 特別見学 ○ジャン=リュック・マルティネズ <i>Mr. Jean-Luc Martinez</i> 館長 <i>President-Director, the Musée du Louvre</i>

日付	内容	
10月4日 (水)		<パリ(パリ北駅)発⇒ロンドン(セント・パンクラス駅)着>
	14:30～15:30	現地事情ブリーフィング
	16:00～17:00	王立国際問題研究所(チャタムハウス) 面談 ○イアン・ベッグ <i>Prof. Iain Begg</i> アソシエイト・フェロー(ロンドン・スクール・オブ・ エコノミクス 欧州研究所 教授) <i>Associate Fellow, Royal Institute of International Affairs (Chatham House) / Professional Research Fellow, European Institute, London School of Economics and Political Science</i>
18:30～	鶴岡公二 駐英特命全権大使 表敬・意見交換	
10月5日 (木)	9:00～ 9:45	英国ビジネス・エネルギー・産業戦略省 面談 ①アレックス・チズム <i>Mr. Alex Chisholm</i> 次官 <i>Permanent Secretary, Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS)</i> ②ギャビン・ランバート <i>Mr. Gavin Lambert</i> 先進製造局長 <i>Director of Advanced Manufacturing, BEIS</i> ③シャロン・エリス <i>Ms. Sharon Ellis</i> 国際科学・イノベーション局長 <i>Director of International Science and Innovation, BEIS</i> ④ロス・ウォール <i>Ms. Ros Wall</i> 産業戦略局次長 <i>Deputy Director for the Industrial Strategy, BEIS</i> ⑤タムシン・ベリー <i>Ms. Tamsin Berry</i> ライフサイエンス室次長 <i>Deputy Director, Office of Life Sciences, BEIS</i> ⑥ルイス・バーソン <i>Mr. Louis Barson</i> ビジネス成長局未来産業課長 <i>Head of Future Sectors, Business Growth Directorate, BEIS</i> ⑦グレース・キャレイ <i>Ms. Grace Carey</i> 国際エネルギー・気候変動局国際課長 <i>Head of International Secretariat, International Energy & Climate Change Directorate, BEIS</i>

日付	内容	
10月5日 (木) <続き>	12:00～13:00	バークレイズ 面談 ①ジョン・マクファーレン <i>Mr. John McFarlane</i> バークレイズ 会長 <i>Chairman, Barclays</i> ②デビッド・ライト <i>Sir David Wright</i> バークレイズ・インターナショナル 上級顧問 (元・駐日英国大使) <i>Senior Advisor, Barclays International</i> ③リチャード・フェルプス <i>Mr. Richard Phelps</i> バークレイズ投資銀行 マネージングディレクター (シニア・リレーションシップ・マネジメント担当) <i>Managing Director, Senior Relationship Management,</i> <i>Barclays Investment Bank</i>
	15:00～16:00	techUK 面談 ①ジュリアン・デイビッド <i>Mr. Julian David</i> techUK CEO <i>CEO, techUK</i> ②サイモン・スピアー <i>Mr. Simon Spier</i> teckUK 国際貿易部長 <i>Head of International Trade, teckUK</i> ③マシュー・エヴァンス <i>Mr. Matthew Evans</i> ブロードバンド・ステークホルダー・グループ CEO/ smarterUK エグゼクティブ・ディレクター <i>CEO, Broadband Stakeholder Group /</i> <i>Executive Director, smarterUK</i> ④ジェイ・チナドライ <i>Mr. Jay Chinnadorai</i> インフォメティス社 シニアボードアドバイザー <i>Senior Board Advisor, Infometis Europe Ltd.</i> ⑤阿部友一 インフォメティス社 マネージングディレクター

日付	内容	
10月6日 (金)	9:30～11:00	英国経営者協会(IoD) 面談 ①バーバラ・ジャッジ <i>Lady Barbara Judge</i> 英国経営者協会 会長 <i>Chairman, Institute of Directors (IoD)</i> ②トマス・スーン・アンダーセン <i>Mr. Thomas Thune Anderson</i> ロイドレジスターグループ 会長 <i>Chairman, Lloyds Register</i> ③アルベルト・ヴェルメ <i>Mr. Alberto Verme</i> シティグループ 欧州・中東・アフリカ地域 CEO <i>CEO for EMEA, Citicorp</i> ④クリス・ウォルトン <i>Mr. Chris Walton</i> 英国経営者協会 理事 <i>Board Member, IoD</i> ⑤ラリー・ストーン <i>Mr. Larry Stone</i> BTグループ 公共・政府部門 プレジデント <i>President, Group Public & Government Affairs, BT Group</i> ⑥アンドレア・デイレイ <i>Ms. Andrea Delay</i> バークレイズ プロフェッショナル・サービス部長 <i>Head of Professional Services, Barclays</i> ⑦デイビッド・トレンチャード <i>Mr. David Trenchard</i> デイビッド・トレンチャード・コンサルティング CEO <i>Founder & CEO, David Trenchard Consulting</i> ⑧ナイジェル・ヒギンズ <i>Mr. Nigel Higgins</i> ロスチャイルド 共同 CEO <i>Managing Partner & Co-Chairman, Rothschild & Co</i> ⑨ノーマン・ブラックウェル <i>Lord Norman Blackwell</i> ロイズ・バンキング・グループ 会長 <i>Chairman, Lloyds Banking Group</i> ⑩ブライアン・ベンダー <i>Sir Brian Bender</i> ロンドン金属取引所 会長 <i>Chairman, London Metal Exchange</i> ⑪ブライアン・ホール <i>Mr. Brian Hall</i> ウェスト・ミッドランズ経営者協会 会長 <i>Chairman, IoD West Midlands</i> ⑫ピーター・マザー <i>Mr. Peter Mather</i> BP ヨーロッパ 副社長兼英国代表 <i>Country Head of UK / Vice President of Europe, BP</i> ⑬ローランド・ラッド <i>Mr. Roland Rudd</i> フィンズベリー 会長 <i>Chairman, Finsbury</i>
	11:10～11:40	記者ブリーフィング
		<ロンドン(ヒースロー)発 ⇒ 東京(羽田)着>
10月7日 (土)		

3. 参加者

■ 団長（代表幹事）

小林 喜光（三菱ケミカルホールディングス 取締役会長）

■ 副団長（国際関係委員会担当 副代表幹事）

朝田 照男（丸紅 取締役会長）

■ 団員

<副代表幹事>

志賀 俊之（日産自動車 取締役）
大八木 成男（帝人 取締役会長）
佐藤 義雄（住友生命保険 取締役会長代表執行役）
宮田 孝一（三井住友銀行 取締役会長）
横尾 敬介（経済同友会 副代表幹事・専務理事）

<委員長>

大西 賢（日本航空 取締役会長）
片野坂 真哉（ANAホールディングス 取締役社長）
新宅 祐太郎（テルモ 顧問）
松崎 正年（コニカミノルタ 取締役会議長）

■ 配偶者

小林 えり子
佐藤 幸代

■ 随員

一ノ瀬 敏寿（住友生命保険 総務部次長 兼 秘書室長）
竹村 倫人（ANAホールディングス グループ経営戦略室 経営企画部 部長）
藤本 淳（ANAホールディングス 秘書部 マネジャー）
古屋 拓史（丸紅 秘書部秘書課 会長秘書）
美甘 哲秀（丸紅経済研究所 顧問）
宮島 正（住友生命保険 ロンドン駐在員事務所長）

■ 事務局

齋藤 弘憲（経済同友会 企画部長）
木下 潤一（経済同友会 秘書・広報部 マネジャー／代表幹事補佐）
八代 信太郎（経済同友会 企画部 マネジャー）
大川 理子（経済同友会 秘書・広報部 スタッフ）

合計 23名

4. 得られた知見

【主なポイント】

◆ブレグジット後の欧州情勢と日欧関係の展望

✚ 先行き不透明なブレグジット。英国経営者の「強気」と「後悔」。

- 英国保守党大会と重なった今回のミッションを通じて、ブレグジットの先行きの不透明さ(uncertainty)をあらためて実感した。面談で印象に残った言葉は、“A week is a long time in politics”(≒一寸先は闇)。
- 英国の経営者等からは、「EU から離れ、通商国家として世界で自由に活動するチャンス」など強気の発言が相次いだ。が、「ブレグジットは不合理的な決定だった」と本音では後悔している様子も見られた。

✚ ビジネス重視の改革で、産業界からの期待・支持が高いマクロン仏大統領。

- マクロン仏大統領は就任後、税制改革、スタートアップ支援などビジネス重視の政策を掲げ、困難な労働市場改革も断行した。日本では「支持率急落」と報じられていたが、仏産業界からの期待・支持は非常に高かった。

◆欧州発の新産業革命、イノベーションの動向

✚ Station F が象徴する「スタートアップ国家」を目指すフランス。 近年急速に変化した若者の「マインドセット」(起業志向の高まり)。

- フランスでは、世界最大のインキュベーション施設「Station F」が非常に印象的であった。3,000 名が就業可能な「キャンパス」と呼ばれる広大な施設の中に、起業支援のためのエコシステムが構築されており、「スタートアップ国家」を目指す今のフランスを象徴。
- Station F への入居には厳しい審査があり、情熱、技術力、製品の市場訴求力などに関する面接を英語で行う。近年、フランスの若者のマインドセットが急速に変化し、起業志向が高まり、英語も使いこなすという。

**✚ スタートアップ・ハブとしての自負を持つ英国。強みは、金融、人材、大学。
近年は、デジタルヘルスやフィンテックなどのエコシステム構築も進む。**

- 英国でフランスの事例を話すと、「フランスは英国にキャッチアップしようとしている」「英国こそスタートアップ、イノベーションのハブとしての適地である」との強い自負を感じた。英国のエコシステムとしての強みは、国際金融センター、世界で通用する高度人材、レベルの高い大学の存在。
- 先進技術に関する新たなイノベーション・エコシステム構築の動きもあつた。例えば、英国政府は NHS(国民保健サービス)の有する医療ビッグデータを産官学の研究開発に提供。バークレイズは、世界7都市にフィンテック関連のインキュベーション施設を設置。

◆欧州の気候変動を中心とした「持続可能性」追求の動向

✚ 政府の揺るぎない長期目標策定で、企業の研究開発や新規投資を促進。

- 英仏両国の「2040年までにガソリン車・ディーゼル車の国内販売禁止」、英国の「2050年までに温室効果ガス排出80%削減」、フランスの「2050年までに排出実質ゼロ」など、政府が揺るぎない長期目標を策定することで、企業は長期的な見通しを立てることができ、研究開発や投資が促進。
- 仏石油メジャーのトタルは、「産業革命後の気温上昇を2°C以内に抑える」という国際目標に沿って、同社の20年後の将来ビジョンを策定。すでに主要事業であった石炭部門を売却、石炭から天然ガスへのシフト、再生可能エネルギー(太陽光等)開発、省エネなどの新事業を育成。

✚ 持続可能なエネルギー・ミックスの実現という視点で原子力を位置付け。

- フランスは2025年までに原発17基を閉鎖する可能性を表明。これは「脱原発」というよりも、偏ったエネルギー・ミックス(原発依存度75%以上)を、よりバランスのとれたものにし、持続可能性を追求するための「縮原発」。
- 英国では、海上風力など再生可能エネルギーが積極的に推進されているが、原子力についても、低コストで気候変動にも対応するベースロード電源として、当面必要との認識であった。

(1) ブレグジット後の欧州情勢と日欧関係の展望

《先行き不透明なブレグジット——“A week is a long time in politics”》

- 今回、英国の保守党大会が開催されているタイミングでの欧州訪問となった。臨場感のある中で、各界の方々と意見交換を重ねたが、あらためてブレグジットの先行きの不透明さ (uncertainty) を実感した。
- 英国到着日 (10月4日) は、保守党大会の最終日であった。メイ首相 (保守党党首) の演説の際、会場にいたコメディアンが「P45」(解雇通知書) を首相に突きつける事件が起きた。EU 強硬離脱派が首相に反旗を翻していると報じられ、この事件で首相のリーダーシップに疑問符がついたとの見方もあったが、演説のシーンを映像で見る限り、「英国の夢の再生 (Renewing the British Dream)」を訴えた首相を保守党員は支持し、党の結束を演出しているようであった。
- ただし、英国では移民への不満に加え、若者の直面する課題 (失業、住宅価格高騰による住宅難、教育) が深刻化している。こうした社会の「不満」「分断」の広がりや、難航するブレグジット交渉の今後の行方が、メイ政権の支持率にどう影響していくのか、今後の推移を注視していく必要がある。
- ブレグジット交渉については、検討すべき課題が山積しており、離脱期限 (2019年3月) までの残り時間の足りなさを懸念する声が強かった。英国や EU の将来が不透明なことについて、英国の専門家が“A week is a long time in politics”というウィルソン英元首相の言葉を引用して語ったことが印象に残った。これに対し、同友会側からも「一寸先は闇 (An inch ahead is darkness)」との言葉が飛び出し、見方が一致した。

《ブレグジットに対する英国経営者の「強気」と「後悔」》

- ブレグジット後の英国経済や日英経済関係について、英国の経営者等からは、
「EU から離れ、世界に開かれた通商国家として自由に活動できるチャンス」

「英国は規制緩和が進み、世界に開かれ、政治・経済・文化面で成熟した国。ブレグジット後もビジネスチャンスは増える」
「この困難を乗り越えれば、国際金融センターであり続けられる」
「ブレグジットで英国の貿易が激減するわけではない」
「各国との連携強化を積極的に図る。日本とも、日 EU EPA をベースにすれば、日英 FTA は容易に結べる」
といった楽観的、強気な発言が相次いだ。

- 一方、同友会側からは、
「シングルパスポート（いずれかの EU 加盟国で金融機関が免許を取得すれば、他の加盟国でも業務が認められる制度）が適用されなくなれば、金融機関の流出が進む」
「英国工場は、世界で最も生産性の高い工場の一つであり、競争力が低下することを懸念」
「今すぐに大きな影響はないように思われるかもしれないが、中長期的には外資系企業の撤退が増え、次第に英国経済に悪影響を及ぼすのではないか」
といった懸念・心配の声が投げかけられた。
- こうしたやりとりの中で、英国側には「ブレグジットは不合理な決定だった」など本音では後悔している様子も見られた。また、
「離脱が決まった以上は、確実性（certainty）と安定（stability）を求めて進んでいくしかない」
「クリフ・エッジ（EU との合意なき離脱）は避けたい」
など、英国が置かれた状況の中で最善の道を模索するしかないという現実的意見もあった。

《ビジネス重視の改革で、産業界からの期待・支持が高いマクロン仏大統領》

- ブレグジットを契機に、欧州において「自国優先主義」「保護主義」など分断・分散の動きが広がることが懸念されていた。その動きに一定の歯止めをかけたのが、フランスにおける親 EU 派のマクロン大統領の誕生であった。そのマクロン大統領について、日本では「早くも支持率が急落している」と報じられていたが、現地でフランスの経営者等の話を聞く限り、産業界からの期待・支持は想像以上に高いと感じた。

- その理由は、マクロン大統領がビジネス重視（pro-business）の政策を掲げ、改革を断行していることであった。例えば、
 - ① 法人税率引き下げ（33%→25%）
 - ② 投資促進のための富裕税見直し（金融資産を課税対象外に）
 - ③ 労働市場改革（労使交渉を産業別ではなく個別企業単位で可能にすること、解雇の賠償金上限設定などを通じた市場の柔軟化）
 - ④ 行政手続の簡素化
 - ⑤ 歳出削減の一方で、今後5年間で570億ユーロ（約7兆5千億円）の新規公共投資（グリーン経済への移行、政府部門のデジタル化、教育・訓練、イノベーションを対象）
 などが挙げられる。

- 特に、硬直性の高い労働市場について、本年8月末に労働市場改革のための労働法改正行政命令（オールドナンス）案を公表、9月には同行政命令を閣議決定（22日）・施行（23日）し、就任直後からスピード感を持って改革を断行した。

（2）欧州発の新産業革命、イノベーションの動向

《世界最大のインキュベーション施設「Station F」に圧倒される》

- マクロン大統領の下で「変革」が進むフランスにおいて、本ミッションが最初に訪問したのが、本年6月にオープンしたばかりの世界最大のインキュベーション施設「Station F」であった。

- この施設は、IT分野で成功した起業家グザヴィエ・ニール氏が2億5千万ユーロ（約330億円）の私財を投じ、セーヌ川の河畔にある歴史的な駅舎をリノベーションして造ったものである。

- 全長310m（＝エッフェル塔の全高）、総面積約34,000㎡の巨大な空間に足を踏み入れると、内部は3つのゾーンに分かれていた。
 - ① Share ゾーン：3Dプリンターなどの機器が使える共有ラボ、行政の相談・手続窓口、会議室、ホールなどが並ぶ。

- ② **Create** ゾーン：スタートアップ企業が活動する空間であり、3,000名が就業可能なデスク、マイクロソフトやフェイスブックなどのオフィスがあり、協業・連携が可能。
- ③ **Chill** ゾーン：訪問当時は、レストランを建設中。合計1,000席にもなる複数のレストラン、バー、カフェが開業予定。

この他にも、来年には最大600名が入居可能な住居棟が完成する。

- こうした一つの空間に、イノベーションのためのエコシステムが構築されており、その規模に驚かされた。6月の開所式にはマクロン仏大統領も出席し、「起業家精神を促進し、ビジネスに不寛容なフランスのイメージを刷新する」と宣言したという。マクロン仏大統領は「フランスをスタートアップ国家（Startup Nation）にする」と語っており、Station Fは民間施設ながら、今のフランスを象徴するものと言える。

《近年急速に変化したフランスの若者の「マインドセット」》

- 「日本では若者がリスクをとらず、安定を求め、起業よりも大企業志向が強い。フランスの場合はどうか」との質問に対し、「フランスでは、近年急速に若者のマインドセットが変化している」とのことであった。Station Fには、大企業を数年で退職し、起業した者も多いという。また、フランスの一般労働者の法定労働時間は35時間であるが、Station Fに入居しているような起業家（経営者）やエンジニアは良く働き、この施設は24時間オープンしている。
- さらに、フランス人は英語を理解していても話さない印象があったが、最近の若者はグローバル・ビジネスの共通言語として英語を使いこなしているという。現に、Station Fに入居するためには、事業への情熱、技術力、製品の市場訴求力などについての厳しい審査があるが、その選考面接は英語で行われている。
- 若者のマインドセット変革の背景には、官民それぞれの努力があった。フランス政府は2013年に「French Tech Initiative」を起ち上げ、スタートアップ支援に注力し始めた。「French Tech」という言葉は、フランスにおけるスタートアップのためのエコシステムを総称するブランド名となっている。また、Station Fのような民間施設だけでなく、2016年にはパリ市が主体となって、デジタルコンテンツやクリエイティブ

産業を対象にしたインキュベーション施設（総面積約 15,000 m²）を開設するなど、国を挙げて環境を整備している。

- 民間の努力としては、Station F を創設したニール氏のように、成功を収めた起業家の第一世代が、次世代の起業家育成のために資金を提供するといった動きになっていることが大きい。Station F 建設のためにニール氏が私財を投じたのも、決してリターンを得るためではなく、成功者としての社会貢献であるという。
- 今回の訪問を通じて、あらためて「マインドセット」変革の重要性を認識し、経営者自身も「心の岩盤の打破」が必要との思いを強くした。

《イノベーション・ハブとしての自負を持つ英国》

- こうしたフランスの最近の動きを英国の面談相手に話すと、
「英国こそがスタートアップ、イノベーションのハブとしての適地である」
「フランスが英国にキャッチアップしようとしている」
「大企業とスタートアップ企業との協業に何の障壁もないことが、フランスとの違い」
「英国のマインドセットも大きく変わっている。最後は『アニマル・スピリッツ』があるかないかだ」
といった反応が一様に返ってきて、自分たちの方が勝っているという強い自負を感じた。
- 英国がスタートアップを育成するエコシステムとして優れている点として挙げられたのが、
 - ① シティ（国際金融センター）からの資金供給
 - ② グローバルに通用する高度人材の集積
 - ③ オックスフォード、ケンブリッジなど世界的にレベルの高い大学の存在などであった。

《先進技術分野で進められるエコシステムの構築》

- 各国がイノベーションを巡って競争を繰り広げている中で、英国政府も先進技術によるイノベーションに向けたエコシステムの構築に注力している。例えば、
 - ① 産業戦略チャレンジ・ファンド (Industrial Strategy Challenge Fund) の創設 (総額 10 億ポンド (約 1,500 億円) を産学連携による研究開発に投資。重点分野は、ヘルスケア・創薬、ロボティクス・AI、次世代バッテリー、自動運転、製造技術・新素材、衛星・宇宙)
 - ② NHS (国民健康サービス) の有する医療ビッグデータを産官学の研究開発に提供
などがある。

- 民間の例として、面談したバークレイズはフィンテックに関連するスタートアップの育成に注力しており、
 - ① Barclays Accelerators (起業家育成プログラム。ロンドン、ニューヨーク、ケープタウン、テルアビブの4都市で実施)
 - ② Rise (フィンテックに関連したインキュベーション施設。ロンドン、マンチェスター、ビリニュス、ニューヨーク、テルアビブ、ムンバイに開設。ロンドンの「Rise London」は、フィンテック分野では欧州最大級の共同オフィス (約 2,800 m²) などの事業を行っている。

(3) 欧州の気候変動を中心とした「持続可能性」追求の動向

《政府の揺るぎない長期目標策定で、企業の研究開発や新規投資を促進》

- フランスが議長国となった 2015 年 12 月の第 21 回気候変動枠組条約締約国会議 (COP21) で、「パリ協定」が採択された。その後、米国のトランプ大統領がパリ協定からの離脱を表明し、国際社会の結束が危ぶまれているが、欧州諸国はパリ協定で掲げた目標の達成に向けて、取り組みを加速させている。

- フランスでは、ユロ連帯・エコロジー転換大臣が 2017 年 5 月に新たな「気候計画 (Climate Plan)」を発表し、以下の目標を新たに設定した。
 - ① 2050 年までに、温室効果ガス排出実質ゼロを達成
(森林等による吸収を差し引いた排出量をゼロに)
 - ② 2040 年までに、ガソリン車・ディーゼル車の国内販売を禁止
 - ③ 2040 年までに、石油、ガス、石炭の国内生産を禁止

- 英国では、すでに 2008 年に「気候変動法」を施行して「2050 年までに温室効果ガス排出の 80%削減」を法定し、具体的な削減計画を立てている。これによって、英国は G20 諸国の中でもトップレベルの削減を達成しているという。さらに、本年 7 月には、フランスと同様、「2040 年までに、ガソリン車・ディーゼル車の国内販売を禁止」する方針を発表した。

- このように、政府が目標をいち早く示す目的の一つは、「予測可能性」の向上であった。政府が揺るぎない長期目標を策定することで、企業は長期的な見通しを立てることができ、その方向性に基づいて、研究開発、投資、M&A が促進される。国民も、ライフスタイルの転換に向けて十分に準備する時間が生まれるのである。

《企業も将来ビジョンを策定し、気候変動を事業戦略に組み込む》

- フランスの国際石油メジャーであるトタルは、従業員も議論に巻き込んで、同社の 20 年後 (2035 年) の将来ビジョンを策定した。その結果、「産業革命後の気温上昇を 2℃以内に抑える」という国際目標と整合性のある形で会社の姿を変え、「責任あるエネルギー・メジャー (Responsible Energy Major)」を目指すという結論に行きついた。

- 2015 年には、主要事業の一つであった石炭事業からの撤退を表明し、海外子会社等の売却を進め、翌年には完全撤退した。一方、今後の事業戦略として「石炭から天然ガスへのシフト」「再生可能エネルギー (太陽光等) の開発」「エネルギーの効率化 (省エネ等)」を重視し、2016 年に「ガス・再生可能エネルギー・電力 (GRP; Gas, Renewables & Power) 部門」を新たに設置し、将来の事業の柱として育てようとしている。

- 「カーボン・プライシング」（炭素税など排出する炭素への価格付け）についての同社の立場を聞いたところ、「石炭から天然ガスへのエネルギーのシフトを進める上で、カーボン・プライシングは有効な手段であり、賛成している」とのことであった。ちなみに、同社は、社内のカーボン・プライシングを1トンあたり30～40ドルに設定し、石炭から天然ガスへのシフト、排出削減技術の研究開発投資を進めている。

《持続可能なエネルギー・ミックスの実現という視点で原子力を位置付け》

- 原子力大国であるフランスにおいて、「2025年までに原発17基を廃止する」と伝えられていたため、フランス連帯・エコロジー転換省との面談では話題がその点にも及んだ。フランスの原子力利用については、ド・ゴール仏大統領時代に、核兵器の開発と化石燃料依存度を減らすために、原子力エネルギーの利用が推進されてきた。現在のフランスにおいて、安全保障の観点からも、原子力技術は必要なものとなっている。
- 他方、「原発17基廃止」は、ユロ大臣がその可能性について言及したものであり、偏ったエネルギー・ミックス（原発依存度75%以上）をよりバランスのとれたものにし、持続可能性を追求することを目的としているという。その意味では、「反原発」の流れというよりも、本会が主張してきた「縮原発」に近い考え方と言える。
- 英国は、海上風力など再生可能エネルギーを積極的に推進している。しかし、天候に左右される風力や太陽光への過度な依存は難しく、低コストで、かつ気候変動問題に対応するベースロード電源として、原発を当面必要としているという認識であった。
- 原発に関しては、高レベル放射線廃棄物の最終処分場問題など、解決すべき問題もある。この点については、技術的問題や住民の合意形成など各国共通の課題となっていることを再認識した。

以上

5. 面談先組織概要

(1) フランス(パリ)

① Station F

- ✓ 2017年6月に開設された、世界最大のインキュベーション施設。
- ✓ IT分野で成功した起業家グザヴィエ・ニール氏が2億5千万ユーロ(約330億円)の私財を投じ、セーヌ川の河畔にある歴史的な駅舎をリノベーション。
- ✓ 全長310m(=エッフェル塔の全高)、総面積約34,000㎡の巨大な空間には、3,000以上のデスク、60以上の会議室を有するオフィススペース、試作品ラボ、ホール等、起業家支援のための施設が広がる。
- ✓ すでに1,000社以上のスタートアップ企業が入居する他、マイクロソフト、フェイスブックなどのプラットフォーム企業、20社以上のベンチャーキャピタルがオフィスを構え、エコシステムを構築。

② フランス連帯・エコロジー転換省

Ministry for the Ecological and Inclusive Transition

- ✓ 持続可能な開発、エネルギー・気候変動、環境保護、運輸・インフラ・海洋、航空分野を所管する中央官庁。
- ✓ 2017年5月に、マクロン新大統領下の内閣発足に伴い、連帯・エコロジー転換大臣には環境保護活動家、ジャーナリストとして活躍していたニコラ・ユロ(Nicolas Hulot)氏が就任。

③ トタル

Total

- ✓ 1924年創業。6大石油メジャーの1つ(世界第4位)で、石油・天然ガスの探査・生産・精製・販売から、化学製品、再生可能エネルギー等の事業をグローバルに展開。グループ全体で従業員約9.6万人、売上高約1,500兆ドル(約16兆円)。

- ✓ 気候変動問題に対応する事業戦略として、天然ガス、太陽光、バイオマスを重視。

④ パリ・イルドフランス地方商工会議所

Paris Ile-de-France Regional Chamber of Commerce and Industry

- ✓ 1803年にナポレオンによって設立。パリを中心に8県で構成されるイルドフランス地域を基盤とし、会員企業は80万社。同地域は、フランスのGDPの30%を産出し、仏企業の50%が本社を置く。グランゼコールや大学など教育機関の運営など幅広い事業も展開。
- ✓ また、同会議所を母体に、日仏交流・ネットワーク強化を行う組織「日仏経済交流委員会 (CEFJ)」を設立するなど、日仏関係を重視。

(2) 英国(ロンドン)

⑤ 王立国際問題研究所(チャタムハウス)

Royal Institute of International Affairs (Chatham House)

- ✓ 1920年創設。世界のシンクタンク・ランキング(米国ペンシルバニア大学が実施)で、世界第2位(米国以外で第1位)を獲得するなど、外交・国際問題に関し、世界でも有数のシンクタンクの一つ。
- ✓ 欧州、ロシア、米州、アジア、中東・北アフリカ、アフリカ、国際法、国際安全保障、グローバル経済・金融、エネルギー・環境・資源等の分野で、専任、非常勤、客員の研究員(フェロー)が在籍。
- ✓ 「チャタムハウス(Chatham House)」という通称は、その所在地に由来。会議で得られた情報は利用できるが、会議参加者の身元を外部に明かしてはならないというルールを設け、議論の活性化を図る「チャタムハウスルール」は、同研究所が発祥。

⑥ 英国ビジネス・エネルギー・産業戦略省

Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS)

- ✓ 2016年7月、「ビジネス・イノベーション・技能省(BIC)」と「エネルギー・気候変動省(DECC)」が統合して誕生。ビジネス、産業戦略、科学、イノベーション、エネルギー、気候変動など広範な分野を担当。

- ✓ 大臣には、ボストン・コンサルティンググループ出身で、地域・社会・自治大臣等を歴任した、グレッグ・クラーク下院議員（保守党）が就任。
- ✓ 2017年1月に新たな「産業戦略」を公表。科学・研究・イノベーションへの投資、起業・成長支援など10項目を掲げた。

⑦ バークレイズ Barclays

- ✓ 1896年創業。ロンドンに本拠を置く国際金融グループ。英米を主要拠点とし、個人および法人向け銀行業務、投資銀行業務、クレジットカード事業、富裕層向け資産管理業務等を行い、世界40カ国以上に約8万5,000人の従業員を擁する。

⑧ techUK

- ✓ 前身の「情報技術・電気通信・電子工業協会」を改称し、2014年発足。インフラ、ICT等の分野における大企業からベンチャー企業に至るまで約950社が加盟する技術系の経済団体。
- ✓ 英国経済・国民生活の利益のため、英国がデジタル技術の開発・利用においてリーダーとなることをビジョンとして掲げ、意見発信、調査研究、会員サービス（市場開拓支援、ネットワーク構築支援、ビジネスコスト／リスクの削減に関する助言等）のサービスを提供。

⑨ 英国経営者協会 Institute of Directors

- ✓ 1903年創立。企業経営者約3万名（個人会員）が参加。
- ✓ 正会員の他に、起業家を対象にした「IoD 99 会員」制度があり、会員との交流を通じてベンチャー育成や事業拡大支援を目指す。また、学生を対象にイベントやインターンシップ等に参加できる「学生会員」制度もある。
- ✓ 政策提言、経営者の交流・研鑽プログラム、会員サービス（経営相談、情報提供）などを主な事業とし、「教育・雇用」「欧州・貿易」「コーポレート・ガバナンス」「インフラ」「税制」等の分野で政策提言を発信。