KEIZAI DOYUKAI

欧州ミッション報告書

2018年3月8日（木）～16日（金）／ベルギー・ドイツ

2018年5月30日

公益社団法人　経済同友会

欧州理事会　1階ホール（3月９日）

アーヘン工科大学　視察（3月 14 日）

フランクフルト市内　欧州中央銀行のサイネージ（3月 12 日）

e.GO Mobile AG 視察（3月 14 日）

欧州委員会マルトス氏との面談（3月９日）

表紙写真：　マックスプランク実証美学研究所　面談・視察（3月 13　日）

（注１）本報告書は、2018 年３月８日～16 日に実施した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）ブレグジットの行方、欧州の現在・未来についての動向把握 11

（２）「EU の盟主たるドイツ」の俯瞰 13

（３）欧州発のイノベーション・価値創造戦略の事例調査..... 16

５．面談先組織概要 20

1. 趣旨・目的

経済同友会は、2018 年３月８日（木）～３月 16 日（金）の日程で、ベルギー（ブリュッセル）とドイツ（ベルリン・フランクフルト・デュッセルドルフ）にミッションを派遣した。新宅祐太郎 欧州・ロシア委員会委員長が団長を、成川哲夫 同副委員長が副団長を務め、団員５名を含む総勢 11 名が参加した。

今回のミッションでは、日 EU 経済連携協定（EPA）が最終合意に至るなど、わが国にとって益々重要度の高まる欧州について、英国の EU 離脱（ブレグジット）等に揺れる激動の政治・経済情勢と、産官学連携・イノベーションを軸に世界で競争力を増すドイツ産業界の最新動向の現地視察・調査を実施し、有識者や企業経営者との意見交換を行うとともに、人的ネットワークの拡大・強化を図った。

（１）ブレグジットの行方、欧州の現在・未来についての動向把握

統合の拡大と深化を遂げてきた欧州が、ブレグジットを受けて、どう変容していくのか、各国の政治・経済情勢と日欧関係の今後の展望、ブレグジットが産業界に及ぼすインパクト、日 EU・EPA への期待などを探る。

（２）「EU の盟主たるドイツ」の俯瞰

英国離脱後の EU で存在感が増し、フランスと並んで主導的な役割を期待されるドイツについて、政府関係者、政治・経済分野の有識者との面談を通じ、３月 14 日に発足した第４次メルケル新政権の政策動向や経済状況について理解を深める。

（３）欧州発のイノベーション・価値創造戦略の事例調査

独自の技術革新と競争戦略により、グローバル市場での存在感を着々と拡大するドイツ発のグローバル企業を視察し、競争優位・イノベーションの源泉や事業承継スキーム等、日本企業が取り組むべき課題への示唆を得る。

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	
3 月 8 日 （木）		東京（成田）発　⇒　ベルギー（ブリュッセル）着

日付	内容	
3 月 9 日 （金）	9:15～10:00	**欧州委員会 面談** アントニオ・フェルナンデス=マルトス *Mr. Antonio Fernandez-Martos* 欧州委員会 04 ユニット（協定・関税担当）長 *Head of 04 Unit (International Agreement, Trade), European Commission*
	10:15～11:00	**欧州理事会 面談** ベンジャミン・ハルトマン　*Mr. Benjamin Hartman* 欧州理事会 事務総局 対英タスクフォース政務官（貿易担当） *Vice Minister (trade), Task Force on the UK, General Secretariat of the Council, European Council*
	11:15～12:15	**ビジネスヨーロッパ 面談** ①マルクス・バイラー　*Mr. Markus Beyrer* ビジネスヨーロッパ 事務局長 *Director General, BusinessEurope* ②ルイザ・サントス　*Ms. Luisa Santos* ビジネスヨーロッパ 国際関係部 部長 *Director, International Relations Department, BusinessEurope* ③モーリス・ファーモント　*Mr. Maurice Fermont* ビジネスヨーロッパ 国際関係部 顧問 *Adviser, International Relations Department, BusinessEurope*

日付		内容
3 月 9 日 （金） ＜続き＞	14:30～15:30	**ブリュッセル欧州世界経済研究所（ブリューゲル）面談** ①ゾルト・ダルヴァス　*Mr. Zsolt Darvas* ブリュッセル欧州世界経済研究所 シニアフェロー *Senior Fellow, Brussels European and Global Economic Laboratory* ②パオラ・マニガ　*Ms. Paola Maniga* ブリュッセル欧州世界経済研究所 部長 *Head of Department, Brussels European and Global Economic Laboratory*
	16:00～17:00	**欧州政策研究センター 面談** カレル・ラヌー　*Mr. Karel Lannoo* 欧州政策研究センター(CEPS) 所長 *Chief Executive Officer, Center for European Policy Studies*
	19:00～21:00	**夕食会 兼 結団式**

日付		内容
3 月 10 日 （土）	10:30～12:00	**Brouwerij 3 Fonteinen 視察**
	18:00～	**兒玉和夫 EU 日本政府代表部 特命全権大使 表敬・意見交換** ①兒玉　和夫　EU 日本政府代表部　特命全権大使 ②中田　昌宏　公使 ③山澄　　克　　参事官 ④飛林　良平　書記官

日付	内容	
3 月 11 日 （日）		ベルギー（ブリュッセル）発 ⇒ ドイツ（ベルリン）着
	14:30～17:00	**ベルリン市内 視察**
	18:00～20:30	**日独産業協会 夕食懇談①** ヴィルフリート・シュミット *Mr. Wilfried Schmidt* 日独産業協会 理事 *Director, Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis*

日付	内容	
3 月 12 日 （月）	9:00～10:00	**キリスト教民主同盟（CDU）懇談①** ①フォルクマー・クライン *Mr. Volkmar Klein* ドイツ連邦議会議員 *German Federal Parliament* ②ヴィルフリート・シュミット *Mr. Wilfried Schmidt* 日独産業協会 理事 *Director, Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis*
	10:30～11:30	**キリスト教民主同盟（CDU）懇談②** ①マーク・ハウプトマン *Mr. Mark Hauptmann* ドイツ連邦議会議員 *German Federal Parliament* ②ヴィルフリート・シュミット *Mr. Wilfried Schmidt* 日独産業協会 理事 *Director, Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis*
	12:00～	**八木 毅 駐ドイツ連邦共和国 特命全権大使 表敬・意見交換** ①八木　毅　駐ドイツ連邦共和国　特命全権大使 ②松田　賢一　公使 ③桐山　伸夫　参事官 ④崎口　康夫　書記官
		ドイツ（ベルリン）発 ⇒ フランクフルト着
	18:00～20:00	**日独産業協会 夕食懇談②** ゲルハルト・ヴィースホイ *Mr. Gerhard Wiesheu,* 日独産業協会 理事長 *Chairman, Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis*

日付		内容
3 月 13 日 （火）	9:30～11:00	**SAMSON AG 面談・視察** ①アンドレアス・ヴィドル 博士　*Dr. Andreas Widl* CEO 取締役会長 *Chief Executive Officer, Chairman of the Executive Board* ②ラウル・フックス　*Mr. Raul Fuchs* 取締役 セールス & マーケティング *Member of the Executive Board, Sale and Marketing* ③ゲルハルト・ヴィースホイ　*Mr. Gerhard Wiesheu,* 日独産業協会 理事長 *Chairman, Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis*
	11:30～13:00	**マックスプランク実証美学研究所 面談・視察** ①ダーヴィッド・ペッペル 教授 博士 *Prof. David Poeppel, PhD* マックスプランク実証美学研究所 神経科学部 学部長 *Director, Department of Neuroscience* *Max Planck Institute for Empirical Aesthetics* ②ゲルハルト・ヴィースホイ　*Mr. Gerhard Wiesheu,* 日独産業協会 理事長 *Chairman, Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis*
		フランクフルト発　⇒　ケルン着
	16:00～17:00	**ドイツ経済研究所 面談** ①ベラ・デマリー 博士　*Dr. Vera Demary* 構造改革・競業 部門長 *Head of Department, Structural change and competition* ②クリスチャン・ルッシェ 博士　*Dr. Christian Rusche* 構造改革・競業 部門 *Structural change and competition*
		ケルン発　⇒　デュッセルドルフ着

日付	内容	
3 月 14 日 （水）		デュッセルドルフ発 ⇒ アーヘン着
	11:00~	**アーヘン工科大学 視察**
	12:45～14:00	**e.GO Mobile AG 面談・視察** ①マルティン・ゾマー 博士 *Dr. Martin Sommer* e.GO Mobile AG 販売統括責任者 *Head of Sales (Vertriebsleiter), e.GO Mobile AG* ②クリスティン・ホイスラー *Ms. Christine Häußler* e.GO Mobile AG 広報専門官 *Expert Public Relations, e.GO Mobile AG*
		アーヘン発 ⇒ デュッセルドルフ着
	15:00～16:00	**ノルトライン・ヴェストファーレン州政府 面談** ①カール=ウヴェ・ビュトフ *Mr. Karl-Uwe Bütof* 経済・イノベーション・デジタル・エネルギー省 イノベーション・マーケット局長 *Director General, Innovation and Markets* ②アストリット・ベッカー *Ms. Astrid Becker* ノルトライン･ヴェストファーレン州 経済振興公社 アジア・オーストラリア・南米地域部長 *Head of Division, Asia, Australia, South America* *Economic Development Agency of the German State of Nordrhein-Westfalen* ③アレクサンダー・ホス *Mr. Alexander Hoß* 経済・イノベーション・デジタル・エネルギー省 外国貿易 調整・推進担当官 欧州圏外担当 *Coordination and Promotion of Foreign Economic Relation – Non-European Countries*
	18:00～21:00	**在欧州日系金融機関他 夕食懇談** ①木下 薫 みずほ銀行 ドイツ統括兼デュッセルドルフ支店長兼フランクフルト出張所長 ②山本 康雄 みずほ総合研究所 ロンドン事務所長 ③渡辺 全佳 JETRO デュッセルドルフ事務所長

日付	内容	
3 月 15 日 （木）		デュッセルドルフ発 ⇒ フランクフルト経由 ⇒
3 月 16 日 （金）		東京（羽田）着

3. 参加者

■ **団長（委員長）**

新　宅　祐太郎　（テルモ　顧問）

■ **副団長（副委員長）**

成　川　哲　夫　（日本曹達　取締役）

■ **団員（副委員長）**

志　岐　隆　史　（全日本空輸　取締役副社長執行役員）
三　浦　善　司　（リコー　特別顧問）
吉　丸　由紀子　（ニフコ　執行役員）

■ **随員**

西　川　　恭　（テルモ　執行役員　テルモヨーロッパ社　取締役社長）
戸　田　真　介　（みずほ銀行　欧州業務部長）
種　村　守　之　（全日本空輸　フランス・ベネルックス支店長）
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）

■ **事務局**

石　井　靖　幸　（経済同友会　政策調査部　調査役）
八　代　信太郎　（経済同友会　政策調査部　マネジャー）

（注：肩書は、ミッション実施当時）

合計 11 名

4. 得られた知見

【主なポイント】

◆ブレグジットの行方、欧州の現在・未来についての動向把握

混迷を極める交渉の着地点と、消えない最悪のシナリオ

- ブレグジット交渉の先行きの不透明感から、EU の専門家や官僚等が頻繁に“Hard Brexit”や“Cliff Edge”の可能性に言及することが印象的であった。
- EU と英国の間で鋭意交渉を進めているため、現時点で誰も表立って取り上げることはないが、EU 条約に規定された、EU 加盟 27 ヶ国が合意した場合の 2019 年 3 月 29 日以降への離脱期日の延期の可能性が水面下で検討されているとのことであった。

交渉能力の非対称性、負のダメージ、合意形成

- ブレグジット交渉の準備・対応は EU 側が圧倒的に手厚く、結果的に交渉が EU ペースにならざるを得ない。
- 負のダメージは英国にとっては甚大となるが、EU 側は経済規模の大きさから、バリューチェーンの見直しや貿易相手の分散で十分吸収可能とみられている。
- EU 側では結束が高まる一方、英国ではメイ首相の政権基盤の脆弱化の懸念がぬぐえない。
- 日本での報道は英国サイドの情報にやや偏っているのではないか、EU の動きや交渉当事者の発言などにもっと目を向けた方が良い、という有識者の指摘があった。

◆「EU の盟主たるドイツ」の俯瞰

メルケル政権の今後

約半年の政治空白を経て連立政権を発足させたドイツには、国内外で今後

一層複雑で困難な局面が待ち受けている。メルケル首相の強力なリーダーシップに期待する一方で、任期後半はレームダック化するという見方もある。

政策形成の中心としてのドイツ、ベルリン

EU の行政機構における、事実上の政策形成の原動力となっているのは、ベルリンやパリの官僚機構と言われている。それを見越して、多くの法律事務所や会計監査法人がベルリン拠点の態勢を増強している。ベルリンで立案された政策提言がブリュッセルへ伝わり、EU の政策に影響を及ぼしていると見られる。

注目すべき新勢力

「ドイツのための選択肢」（AfD; Alternative für Deutschland）は、単純なポピュリズムや右翼政党ではなく、学者や弁護士・議員経験者などの知識層も取り込んでいるとの評価もあり、その動向を注視すべきである。

ブレグジットと EU 南北問題

EU 加盟国内では、これまで健全財政派の「北グループ」と積極財政派の「南グループ」が均衡していた。しかし、英国が EU から離脱をすれば、南グループの影響力が増すことになり、EU 統合への懸念要因となりかねない。

◆欧州発のイノベーション・価値創造戦略の事例調査

官・学で牽引するイノベーションとスタートアップの環境整備

- ドイツ連邦政府からのスタートアップや研究開発向けの支援と共に、先行投資や研究開発を対象とする州政府の基金が整備され、EU からの支援とあわせた“トリプルファンド”でイノベーションの創出を推進している。
- アーヘン工科大学では、研究開発を中心としたスタートアップの立ち上げを手掛け、産学連携を積極的に展開している。

デジタル化、インダストリー4.0 には戸惑いもある

- インダストリー4.0 は生産性・賃金の向上のために、政府・大企業のトップダウンで導入された。
- 当初からバリューチェーン全体のデジタル化が目標とされており、日本でよく聞く「IoT」は「デジタル化」という言葉に置き換えられていた。

- ドイツの産業競争力の中核を担う中小企業（SMEs; Small and Medium-sized Enterprises）は、独自性のある完成品メーカーが多いが、デジタル化によって結果的にバリューチェーンに組み込まれ、SMEs 固有の競争力が埋没することへの懸念も抱いている。

イノベーションへの利活用を促進する盤石な技術・研究開発基盤

ドイツにおける公的機関による研究開発は、マックスプランク研究所で基礎研究を、フラウンホーファー研究機構で応用研究を行うといった総合的な枠組みが確立されており、そのシステムの中に大学や民間企業も加わり、高度な専門知識を持ち合わせた人材の流動化が実践されている。

中小企業における日独の実態・実力差が反映する事業承継

- 日本の中小企業は、大企業の下請けサプライヤーとしてバリューチェーンに組み込まれ、大企業の経営判断に準じてビジネスを進めざるを得ない側面もある一方で、ドイツの中小企業は、自ら進んでグローバル市場を開拓するなど、比較的自律性をもった経営判断が求められる環境にある。
- また、ドイツでは事業の承継を念頭に外部から経営力を備えた人材を迎え入れ、所有と経営の分離を前向きに考える傾向も見られ、日本における後継者の不在による廃業の頻発とは対照的な印象をもった。

（１）ブレグジットの行方、欧州の現在・未来についての動向把握

≪混迷を極める交渉、消えない最悪のシナリオの先≫

- ブレグジット交渉における先行きの不透明感の増幅から、EU の専門家や官僚等が頻繁に“Hard Brexit（英国が EU 市場との決別を含む強硬路線で EU から離脱すること）”や“Cliff Edge（英国が EU との間で何らの合意をせずに EU から離脱すること）”の可能性に言及し、最悪のシナリオを選択肢から外すことができないことと、どのような事態に対しても備えを整えるよう各方面に公に注意喚起を促している、とのコメントが極めて印象的だった。

- 他の加盟国の EU からの離脱の波及を防ぐという背景もあるが、EU は、英国の“いいとこ取り(Cherry Picking)”を許さないという点で結束しており、交渉にあたる信念と決意を改めて確認できた。英国との将来の通商関係においては、①EU が他国と締結済みの既存 FTA をモデルにした貿易協定締結、または②関税同盟に残留、の二者択一になる模様で、カナダとの FTA に近いものになる可能性を言及する有識者もいた。

- ブレグジットの期日について、制度的には EU 条約に、EU 加盟 27 ヶ国が合意した場合、離脱期日を 2019 年 3 月 29 日以降に延期をすることができることが規定されている。ただ、現在 EU と英国の間では双方が二項対立的な政治的ポジションをもって鋭意交渉を進めているため、現時点では誰も表立って離脱期日の延期を取り上げることはない。他方、将来的な関係・清算金等における満足な合意が得られない事態など「合意なき離脱」の最悪のシナリオを防ぐ手段として、延期の可能性が水面下で検討され始めているとのことであった。

- 英国の今後の選択肢としては、①EU と合意して 2019 年 3 月 29 日を迎える、②強気の主張を展開して「合意なき離脱」に直面する、③EU への残留、ないしは一旦離脱後に EU へ再加入する、の 3 つが考えられる。英国内では、2018 年秋頃までに EU との間で離脱協定が合意した場合でも、英国議会で承認を得られない恐れがあり、その場合には再交渉や、離脱の是非を問う再度の国民投票の可能性も囁かれている。

- ブレグジット交渉はこれから重要な局面を迎えるが、先を見通すことが

難しい状況が続き、更なる紆余曲折も予想されることから、企業経営者に対しては性急に経営判断をするのではなく、為替動向や関税、通関手続きによる追加コストとのバランスなどの状況を見据えつつ、意思決定を可能な限り先延ばしすることを勧める有識者もいた。

≪交渉能力の非対称性、負のダメージ、合意形成≫

- ブレグジット交渉を進めてきて、①交渉姿勢、②経済へのマイナス影響、③合意形成の進め方など、幾つもの点でEUと英国の間における非対称性が顕在化してきている。例えば、交渉に臨む姿勢として、EUが周到に準備をする一方で、英国は国内調整に追われ準備が不十分になる傾向にあり、交渉がEUベースにならざるを得ないと指摘する有識者もいた。また、経済的なダメージの大きい英国と比べ、EUは比較的小さな影響に留まる見込みで、アイルランド・北アイルランド問題において国境管理を厳格にしない前提では、関税同盟に残留するしかないとするEUと、関税同盟からの脱退を主張する英国との間に横たわる溝の深さを強く感じとった。

- EUにてブレジットの交渉を担当する政府関係者や最前線でロビイングを繰り広げる経済団体、シンクタンクなど各界の方々と意見交換を重ねることで、日本で目にするブレグジット関連の情報が英国の視点のものが多いことを改めて認識した。また、日系企業の多くが情報を英国から取る機会が多く、情報が自然と英国寄りになっているという意見も欧州在住の日本関係者から伺うことができた。

- ブレグジットを始め、欧州の政治・経済の動向については、角度の異なる様々な視点が存在することから、英国ならびに欧州の大陸側の情報も並行して収集し、客観的に整理することが必須である。また、海外視察・ミッションを派遣する際には、日本の経済人がメディアを含む現地有識者との積極的なネットワーキングとコミュニケーションを図る必要性も強く感じた。

≪英国との将来関係の模索と経済の好循環に不可欠な人材の流入≫

- 日本とEUは、保護主義の防波堤になり得る数少ない国・地域という共通点がある。日本とEUによる署名とそれぞれの議会における承認を

待つ、日 EU・EPA には、ブレグジットの移行期間に関する合意はないものの、英国が EU と同等の義務を負う場合には、英国への同 EPA の適用ができると解されている。なお、EU における同 EPA の採択は、2018 年夏頃が見込まれるとの有識者の意見があった。

- 一方で、ブレグジットに伴う日本と英国の間の自由貿易協定（FTA）については、英国は移行期間中に第三国との FTA を締結することはできない。ただし、移行期間に関する EU と英国との暫定合意の中で、これまで規定がされていなかった第三国との FTA の協議に関しては、可能との合意に至っている。

- 英国をブレグジットに突き動かした要因のひとつである移民問題の根拠となる「EU 域内における人の移動の自由」については、2000 年代の英国の経済成長の原動力のひとつに、安価な労働力としての移民の存在があり、それに対する英国民の誤解・分析不足を専門家が指摘していた点も非常に興味深かった。

- 英国に拠点を構える金融サービスは、フランクフルト・パリ・ダブリンに部門・部署単位で移転し始めている。また、製薬や船舶などの産業もアムステルダムやロッテルダムに新たにオフィスを構える動きがある。更にロンドンでは IT などの高度なスキルをもった人材の不足が始まっており、ビジネス環境としての新たなリスクとなるとの指摘もあった。

（２）「EU の盟主たるドイツ」の俯瞰

≪メルケル政権の今後≫

- ドイツ・キリスト教民主同盟（CDU; Christlich-Demokratische Union Deutschlands）、キリスト教社会同盟（CSU; Christlich-Soziale Union in Bayern e.V.）、ドイツ社会民主党（SPD; Sozialdemokratische Partei Deutschlands）による連立協定署名式が行われた当日にベルリンを訪れた。大連立を果たしても全体の議席の 53%という低い占有率に留まり、1969 年の連立樹立以来の危機が叫ばれている一方で、若手・新顔・女性を登用することで、ドイツ政治の新たな変化に向けた大きな期待が膨らんだ。ただし、第 4 次メルケル政権には、国内政治と党内・連立内

といった内政への対応のみならず、フランス・アメリカ・ロシア・中国といった大国と対峙する外交など、一層複雑で困難な局面が待ち受けている。新政権には、それらを乗り切る強力なリーダーシップと政治手腕が求められていることを強く認識した。

- 過去の連立政権が少数政党の政策を採用して政権与党の中道化が進んだことで極右・極左の拡大を招き、政治が二分化しつつあるとの指摘があった。左派のうち旧共産系によるポピュリズム政党「ドイツのための選択肢」への投票や、SPD 内の旧共産系の影響力の拡大などがこの傾向を顕著にしている。

- 欧州金融危機の際のギリシャ救済、日本の東日本大震災を契機としたドイツのエネルギー政策の転換、難民・移民の大量受け入れなど、周辺関係者に十分な相談なくメルケル首相が主導したことへの不満が 2017 年 9 月の連邦議会選挙に噴出したとの見方がある。そのため、有権者が政権への批判票として“各党”に投票したことから、大連立政権を望んでいない、との分析もある。ただ、成立した第 4 次メルケル政権が任期半ばで交代する観測はなく、連立政権への民意については、次回の連邦議会選挙で現れてくると有識者は分析している。

≪政策形成の中心としてのドイツ、ベルリン≫

- ドイツ連立政権の樹立の遅れで、フランスと共に進めていた EU 改革宣言が先延ばしになっているものの、二度の世界大戦の悲劇を経た「平和の組織＝EU」を重視する意味合いでのドイツが果たす役割は大きいと感じた。

- また、EU 加盟国において反 EU や民族主義が盛り上がる中、これまでは表舞台に出ずに裏で EU を支えてきたドイツが、強靭な経済力を背景に否応なしに表舞台に出てリーダーシップを発揮せざるを得ない状況になってきている。

- EU の行政機構については、多国籍集団ゆえの多様性と裏腹にその肥大化で機能不全に陥っている部分もあるとされる。それらを影から支え、事実上の政策形成の原動力となっているのは、ベルリンやパリの官僚機構と言われている。それを見越して、多くの法律事務所や会計監査法人

がベルリン拠点の態勢を増強している。ベルリンにて緻密に設計され、決して表に現れることなく水面下で政策提言がなされ、ブリュッセルから発信されるという指摘は、非常に興味深い。また、ドイツやフランスの官僚機構での経験が欧州委員会などのEUにおけるキャリアパスとして、重視される傾向にあるとも言われている。

≪注目すべき新勢力≫

- ドイツの州別GDPの最下位5州が旧東ドイツにあり、東西の所得格差が表面化している。難民・移民の流入による治安と教育の悪化も重なり、2017年9月の連邦議会選挙でAfDを野党第一党に押し上げた、と有識者は分析している。ただ、同党は極右的なメンバーを排除し、主要メンバーが学者や弁護士、議員経験者など知識層で構成されているとの有識者の評価もあり、今後も注目すべきである。

- ドイツは、直面する難民・移民問題を背景にしたポピュリズムの台頭への対応を誤れば、再び東西の亀裂を招きかねないリスクを内包している。また、難民・移民の流入で生じた新たな社会課題の指摘と、ホロコーストの歴史を背負った人々の現実に対する沈黙との間に挟まれたジレンマに直面するドイツ社会も垣間見ることができた。

- ブレグジットにより英国から欧州大陸への移転に備えるグローバル企業を、安定的かつ割安な不動産価格などを背景に、ドイツが積極的に国内へ取り込んでいる。また、ポンド安に伴い輸出が好調な英国企業の需要にも対応すべく、ドイツの製造業への発注が増えている状況も見られる。

≪ブレグジットとEUの南北問題≫

- EU加盟国内における健全財政派の「北グループ」と積極財政派の「南グループ」との間で均衡していたパワーバランスが、英国のEU離脱により崩れ、南グループの影響力が増す恐れがある。イノベーションや先進技術による生産性向上を図る北グループに比べ、南グループでは、財政規律が甘く、より官僚主義的な非効率が残る体質で、むしろ農業などの第一次産業の保護を重視する傾向がみられる。

- また、EU 改革の行方について、イタリアの連立政権がその方向性を左右しかねない状況にある。南北問題を背景とした、反 EU を訴えるポピュリズムの「五つ星運動」と極右の「同盟」がイタリアの連立政権の中枢を占め、財政規律を軽んじた積極的な財政出動によって再度の金融危機を誘発し、EU の理念・原則を揺るがす恐れを内包している。

≪矛盾を孕んだドイツの環境政策の実状―石炭火力への依存と、遅れる再生可能エネルギーの普及≫

- 現地滞在中に発表のあったドイツの大手電力 2 社の合併や、アーヘンからデュッセルドルフへの移動途上に車中から見えた、広大な露天掘り鉱山と火力発電所から沸き立つ水蒸気。その周辺に無数に点在する風力発電の施設を目にすることで、日本でも報道されているドイツの環境・エネルギー政策に対して改めて整理してみたいと感じた。

- ドイツは、東日本大震災に伴う福島での原発事故を機に脱原発を宣言し、再生可能エネルギーへの注力を政策目標に掲げているが、まだなお石炭火力に多くを依存している。その一方で、国境を接するフランスから原子力発電による電力を、ポーランドからも石炭火力による電力を輸入しつつ、余剰電力の近隣周辺国への輸出も手掛けており、年間では輸出超過という統計も示されている。

- ミッションを通じて見聞したドイツの環境・エネルギー政策の実態は一側面に過ぎないと考えるが、今後は日本で収集できる情報に偏ることなく、現地へ赴いての現状把握の重要性を改めて認識した。

（３）欧州発のイノベーション・価値創造戦略の事例調査

≪官・学で牽引するイノベーションとスタートアップの環境整備≫

- ドイツ連邦政府では中小企業による投資拡大を目的とし、研究開発向け投資の 50%を支援する仕組み、“ZIM (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand) プログラム”という政策がある。この仕組みに対する申請要件として、ドイツ国民に限るといった前提条件はなく、収益と雇用がドイツにあることなどで申請が可能である。この他、起業プロセスを

支援する“EXIST プログラム”では、学生やスタートアップが 15 万ユーロを上限に活動金を得ることができ、法務や税務など起業上の基本的なアドバイスを受けることもできる。

- また、州政府でもスタートアップに限らず民間企業による研究開発や先行投資に対する独自の基金を設けており、EU およびドイツ連邦政府の基金とあわせて“トリプルファンド”と呼ばれるイノベーション創出支援の仕組みがある。

- スタートアップによる欧州市場への入口として、ベルリンが活用され始めており、テルアビブやパロアルトと並ぶ世界５大拠点のひとつに数えられ、ベンチャーキャピタルのレベルも向上している。他の地域と比べても物価や不動産が安価で安定しているが、追加投資が 1,000 万ユーロ超の段階に入ると、スタートアップが米国へ移転するなどドイツに知識・ノウハウといったナレッジが残らない課題に直面している。

- 視察したアーヘン工科大学では、同大学の教授が起業した街乗り電気自動車の開発・製造・販売を手掛ける e.GO Mobile AG が、大学の施設内に研究開発とショールームを展開しており、スタートアップにおける産学連携の先進事例に触れることができた。同社は、商業ベースにのせるための量産製造を、大学近傍のかつてフィリップス（オランダ系の電気機器関連の製造を手掛けるグローバル企業）の工場として使われていた施設にて 2018 年 5 月から開始する。

- スタートアップを含む民間企業には、ビジネスを再チャレンジし易くする仕組みとしてドイツ版の民事再生法が整備されている。ただし、企業の倒産・破産に対しては、ドイツ社会の風土として不名誉な烙印（Stigma）が押されたとの思いが根強く、その利活用は進んでいない。

≪デジタル化、インダストリー4.0 には戸惑いもある≫

- 頭打ちした生産性と賃金を改善すべく始まったドイツのインダストリー4.0 は、バリューチェーン全体の最適化の発想・理念で推進されており、“IoT（Internet of Things : 様々なモノがインターネットに接続されて情報を交換することにより、相互にモノを制御する仕組み）”という、個別デバイスのネット接続を強く意識した日本での考え方との間で大

きな乖離があることを強く感じた。

- 「中小企業がインダストリー4.0 を採用し、米国や中国から奪われたビジネスをドイツが取り返すチャンス」と有識者の鼻息は荒いが、独自性のある完成品メーカーが多くを占め、ドイツの産業競争力の中核を担う中小企業・SMEs へのインダストリー4.0 の浸透は、道半ばどころかやっと導入が始まったばかりである。また、ドイツは地理的に地方中核都市が点在し、ブロードバンドより無線通信の普及に重きを置いたことや、独占禁止法による特定地域へのインフラ投資が禁止されていることなど、AI や IT を駆使した高速通信に基づいた生産性の向上を掲げたにもかかわらず、ベースとなる通信インフラの整備で大きな遅れをとっている。

- このほかドイツの中小企業におけるインダストリー4.0 の遅れの原因は、デジタル化によって結果的にバリューチェーンに組み込まれ、中小企業固有の競争力が埋没することへの懸念やためらい、リスクを嫌う気質など中小企業の体質・姿勢に起因するとの指摘もあった。一方で、大企業におけるインダストリー4.0 については、一定の進捗を見せている。

≪イノベーションへの利活用を促進する盤石な技術・研究開発基盤≫

- ドイツにおける公的な研究開発は、マックスプランク研究所で基礎研究を、フラウンホーファー研究機構で応用研究を実施するといった総合的な枠組みができている。また、そのシステムの中に大学と民間企業も加わる形で、高度な専門知識を持ち合わせた人材の流動化が実践されている。

- 今回視察をしたマックスプランク実証美学研究所では、日常ビジネスとのかかわりの薄いフィールドである脳科学分野の基礎研究について、イノベーションを含め、その役割や重要性・可能性を率直に議論することができた。同研究所における脳神経の研究が AI や医療などの実社会で活用されるところまで見据えて活動している点を肌身で実感することができた。

≪中小企業における日独の実態・実力差が反映する事業承継≫

- 世界第 3 位と第 4 位の GDP を誇る経済大国である日本とドイツは、モノづくりを基盤とする産業構造や、先進技術を持つ多くの中小企業の存在、少子高齢化を背景とする事業承継問題、IT の導入・自動化への取り組みなど、多くの共通点を持っている。

- 一方で、日本とドイツの中小企業の性格を考察すると、日本では、中小企業が大企業の下請けサプライヤーとしてバリューチェーンに組み込まれ、大企業の経営判断に準じてビジネスを進めざるを得ない側面もある。対照的にドイツの中小企業は、国内市場のみならず自ら進んでグローバル市場を開拓するなど、比較的自律性をもった経営判断が求められる環境にある。

- 中小企業の事業承継は、日本とドイツが抱える共通課題であり、その性格からドイツでは事業の承継を念頭に、外部から経営経験を兼ね備えた人材を迎え入れて「所有と経営の分離」を考える傾向にあり、日本で多く見受けられる後継者の不在による廃業の頻発とは対照的な印象をもった。

以　上

5. 面談先組織概要

（1）ベルギー（ブリュッセル）

① 欧州委員会 European Commission

- ✓ 欧州連合（EU）の政策執行機関。法案の提出や決定事項の実施、基本条約の支持など日常の運営を担っている。
- ✓ 委員会は 28 人の委員による合議制で運営され、１つの加盟国から１人の委員が選出されるが、委員は自らの出身国よりも欧州連合全体の利益を代表することが求められる。28 人の委員のうち１人は欧州理事会が任命し、欧州議会の承認を受けた委員長で、委員の任期は５年。

② 欧州理事会 European Council

- ✓ 欧州連合（EU）加盟国の国家元首または政府の長と欧州理事会議長、欧州委員会委員長で構成される、欧州連合条約に定められている機関。会合には、EU 外務・安全保障政策上級代表も出席し、欧州理事会議長が議事進行を行う。
- ✓ 立法権は与えられていないものの、欧州理事会は重要な問題を扱う機関であり、またその決定は、欧州連合の一般的な政治指針を定める推進力となっている。同理事会は、半年間に少なくとも２回の会合を、ブリュッセルにある EU 理事会の本拠地であるユストゥス・リプシウスで開催。

③ ビジネスヨーロッパ BusinessEurope

- ✓ 欧州連合（EU）加盟国の産業界の協調を目的とする団体。1958 年設立の UNICE が 2007 年に改称され、ブリュッセルに本部を構える欧州経営者連盟。

④ ブリュッセル欧州世界経済研究所（ブリューゲル）
Brussels European and Global Economic Laboratory (Bruegel)

- ✓ ブリュッセルに本拠地を置く世界的なシンクタンク。EU 加盟国政府の多くから出資と国際的な協力を得て 2004 年に設立され、『自由でかつ事実をベースとしかつ政策に関連した研究、分析、討議を通じてヨーロッパの経済政策の立案の質を向上することに貢献すること』を目的とする。
- ✓ 主な研究分野は、欧州のマクロ経済とガバナンス、世界経済、金融規制、競争政策などで、ペンシルバニア大学実施の 2015 年世界シンクタンクランキング第５位。これらの他、出資者の分散や、内部ガバナンスの透明性、内部の研究者の豊富な経験により、独立性と知的誠実性を保障している。

⑤ 欧州政策研究センター
Centre for European Policy Studies (CEPS)

- ✓ EU に関する諸問題について研究するため、1983 年にブリュッセルにて設立。グローバルに幅広いネットワーク・パートナーをもち、センター内は非常に強力な研究施設も有するほか、欧州関連の討議やフォーラムを頻繁に開催するリーディングシンクタンク。
- ✓ 国際的な独立機関として、世界 23 ヶ国から 80 名の研究者とスタッフで構成され、欧州委員会の研究プログラムにも多数参画。経済・社会福祉政策、EU の外交政策、金融機関・金融市場、規制、エネルギーと気候変動、農業・地域政策など幅広い分野の研究を実施。

（2）ドイツ（ベルリン・フランクフルト・デュッセルドルフ）

⑥ 日独産業協会
Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis

- ✓ 国境を越えて活動を展開する最大規模の日独ビジネス・プラットフォーム。

⑦ キリスト教民主同盟
Christlich-Demokratische Union Deutschlands (CDU)

- ✓ 1945 年に結成されたドイツ連邦共和国の政党。
- ✓ キリスト教民主主義、自由主義、社会保守主義を基本綱領の中心に置く包括政党。中道右派のキリスト教民主主義・保守政党と理解されている。

⑧ SAMSON AG

- ✓ コントロールバルブの分野で 100 年以上の歴史があり、革新的な開発の推進とイノベーションを提供しているドイツの“隠れたチャンピオン”企業。
- ✓ 近年は、インダストリー4.0 に基づいて、アナログのコンポーネントからスマートコントロールバルブを開発し、同バルブの IoT アプリケーションへの統合を目指している。

⑨ マックスプランク実証美学研究所
Max Planck Institute for Empirical Aesthetics

- ✓ ドイツを代表する学術研究機関。高名な物理学者であるマックス・プランクに因んで名付けられ、米国亡命前のアインシュタインが化学・物理学研究所の所長を務めている。
- ✓ 連邦政府および州政府の公的資金で賄われ、資金や人的資源において、大学の枠組を超えた最新かつ将来性のある分野の基礎研究に取り組み、大学での研究を補完する役割を担っている。

⑩ ドイツ経済研究所 中小企業センター
Institut der deutschen Wirtschaft (IdW)

- ✓ 1925 年設立の、ドイツの経済研究におけるリーディング機関のひとつ。経済的・社会的課題を分析・解明し、研究成果に基づく政策提言を行っている。
- ✓ 国内外の科学界の一員として、研究のインフラを世界中の学術関係者に提供し、次世代の研究者の育成を担っている。

⑪ e.GO Mobile AG

- ✓ アーヘン工科大学とボッシュなどが連携して立ち上げた電気自動車（EV; Electric Vehicle）のスタートアップ/メーカー。
- ✓ 小型 EV の最低価格はガソリン車やディーゼル車と同等の 16,000 ユーロ。フル充電での走行距離は 100 キロほどで、日常生活には十分な距離分の充電が 1 回で可能。現在、その量産に向けて、同大学の周辺に製造設備を建設中（2018 年春に完成予定）。また同社はドイツ自動車部品大手 ZF とともに電気バスの開発にも着手している。

⑫ ノルトライン・ヴェストファーレン州 Landes Nordrhein-Westfalen

- ✓ ノルトライン・ヴェストファーレン州は、オランダとベルギーと国境を接するドイツ北西部に位置し、人口は約 1,700 万人。州都デュッセルドルフをはじめ、主要都市は、ケルン、ドルトムント、エッセン、デュースブルクなどのほか、東西分断時代の西ドイツの首都であったボンも所在する。地理的にもルール工業地帯を域内の南に構え、工業関連を中心に日系企業が多く集積している。

- ✓ 同州の経済・イノベーション・デジタル・エネルギー省では、同州が先見性に優れかつ革新的で、魅力的な投資先として位置づけられるよう、ビジネス・産業に最適な環境を創造するため、多角的な視点から同州の経済政策を所管。国内外の民間企業ほかドイツでのビジネス展開における様々な支援を提供。

以　上