

欧州委員会 欧州ミッション報告書

# 日欧経済関係の深化や共通課題について 複数の企業を訪問し意見交換

欧州委員会(永山治委員長)は、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、シュツットガルト、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。



欧州ミッションメンバー

2010年7月5日～10日  
(敬称略 役職は当時)

- 団長** 永山 治 欧州委員会委員長  
(中外製薬 取締役社長)
- 副団長** 高橋 衛 同副委員長  
(ドイツ証券 コンサルタント)
- ヨッヘン・レゲヴィー  
同副委員長  
(CNC JAPAN 取締役社長)
- 団員** 大久保 和孝  
(新日本有限責任監査法人パートナー)
- 小川 正人  
(全日本空輸 執行役員)
- 小出 寛治  
(NTT ファイナンス 相談役)
- 中村 雅信  
(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

\*詳しくは <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2010/100723a.html>

## 欧州経済情勢とドイツの企業経営

今回の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および、第16回企業白書「新・日本流経営の創造」のフォロー・アップである。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ため、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等との面談を行った。テーマを絞ったことで、企業ごとの特性を見いだすことができ、ドイツ企業全体における規範やリスク管理への認識の高さなど、学ぶべきことも多く、どの会合でも活発な意見交換が行われた。

あらためて日本の現状と他地域の状況を把握し、日欧交流の活性化や

新たな日本の強みを見いだすきっかけにつながる、非常に有意義なミッションであった。

### 1. ユーロ圏経済情勢について

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いた。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



欧州中央銀行・理事会メンバーのゲルトルーデ・トゥンベル＝グレレル氏(前左列から2人目)を囲んで

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(公平な競争条件)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

ドイツ銀行、ポッシュ、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・コードックス（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、ドイツ銀行グループ経営執行委員会があるという特徴も示された。

ボッシュでは、株主のほとんどが創業者とその財団である有限会社という特殊性の説明から、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とした、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」との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・レスポンス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ーではなく、われわれ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していただくとともに、現在改装中のドイツ銀行本社、環境に優しい構造となっているグリーンタワーズを視察した。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。



改装中のドイツ銀行グリーンタワーズにて

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

面からは企業の安定性、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活動をしやすくする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。

##### 欧州ミッション主要日程

- 7月5日(月) \_\_\_\_\_
- 成田空港 → フランクフルト
- 6日(火) \_\_\_\_\_
- 欧州中央銀行との会合  
テーマ：金融政策
- ドイツ銀行との会合  
テーマ：コーポレート・ガバナンス
- 7日(水) \_\_\_\_\_
- ボッシュとの会合  
テーマ：CSRと環境問題対策
- ダイムラーとの会合  
テーマ：人材育成
- 8日(木) \_\_\_\_\_
- シーメンスとの会合  
テーマ：コーポレート・ガバナンス
- 小田野展丈欧州連合日本政府代表部大使との会合(大使公邸)
- 9日(金) \_\_\_\_\_
- 欧州委員会との会合  
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
- 10日(土) \_\_\_\_\_
- 成田空港着



雇用・社会問題・機会均等総局のダニエル・ウォータースクート氏とトルゼン・クリステン氏との面談