

国際秩序が揺らぐ中 国益と自社の利益を見極め 欧州との協調体制を築く

国際交流委員会 (2022年度)

委員長 / 茂木 修

(インタビューは5月9日に実施)

コロナ禍で傷ついたグローバルエコノミーや終わりの見えないロシアによるウクライナ侵攻、英国のBrexitの余波は依然大きく、米国では国内の分断が深刻化するなど、世界情勢は混沌としている。日本が果たすべき役割と日本の国益について、欧州訪問ミッションを振り返りながら、茂木修委員長が語った。

3年ぶりに実現した欧州視察 現地 で得た知見を共有したい

2020年以降、リアルでの国際交流がままならない状況が続いていましたが、22年度は3年ぶりに英国とドイツへの現地視察が実現しました。この間も有識者からのヒアリングや意見交換、海外経営者・オピニオンリーダーとの対話などは行っていましたが、その総括としての欧州ミッションとなりました。コロナ禍によるグローバルエコノミーのダメージに追い討ちをかけるようなウクライナ侵攻によって、これまで当たり前と思われていた国際秩序が大きく揺らぐことになったタイミングで現地での直接対話を実現した意味は、大きかったと感じています。

EUは23年11月に発足30周年を迎えますが、Brexitによる余波や、深刻な人材不足、急激なインフレ、エネルギー危機などのさまざまなリスクに対し、各国の足並みが揃っていない状況です。一方で、インフレのピークアウトやグリーンファイナンスの活況など、明るい兆しも見られます。現

地視察で得た知見を会員の皆さまに共有したいと思います。

英・独では企業と政府が足並み揃え エネルギー政策を強力に推進

英国経済はコロナ禍により大打撃を被り、23年はG7諸国の中で唯一のマイナス成長が見込まれていますが、現地の経営者からは、インフレはピークアウトしており、景況感も改善しているとの声が少なくありませんでした。

しかし、コロナ禍を経て不就労者が増加、Brexit後はEUからの人材確保も困難な状況が続いており、労働力の不足が大きな懸念材料となっていました。他方でEU域外からの労働力流入は増加しており、日本をはじめとしたアジア各国からの人材に対する期待も感じられました。また、成長分野への人材シフトやリスクリテラシー教育などの一連のシステムができており、ここは日本が学ぶべきところでしょう。

ドイツでは、22年冬に想定されていたエネルギー供給危機を異例の暖冬のおかげで脱し、エネルギーインフラの整備が急ピッチで進められていました。

再生可能エネルギーの拡大を優先政策とし、環境負荷を下げようとする企業の取り組みを後押しするような国民意識の高まりも肌で感じることができました。

本社工場を訪問したBASF社^{*1}は、ネットゼロに向けた具体的なロードマップを作り、それを商品開発や企業戦略のビジョンとリンクさせ、社会に開示して企業姿勢を示しています。政府は国民の環境意識を高める教育を行い、企業は消費者である彼らに情報開示をして、一定の価格転嫁についても理解を得る。こうしたサイクルが機能しており、日本が学ぶべきヒントが随所にあると感じました。

脱ロシア依存へと舵を切る欧州 日本の強みを戦略的に国益に

ドイツの経営者からはノルドストリーム^{*2}爆破を教訓として、有事にアキレス腱となりかねない送電網などをいかに強靱な^{きょうじん}ものにできるかが課題として示されました。ロシアによるウクライナ侵攻が欧州の国々に与えた衝撃は想像以上に大きく、エネルギー安全保障の



*1 世界最大の総合化学メーカー

*2 ロシアとドイツを結ぶ天然ガスのパイプライン。22年9月26日に破壊され、大量のメタンが漏れた

茂木 修 委員長
キックマン
取締役専務執行役員

1967年生まれ。90年慶應義塾大学法学部法律学科卒業、93年ウィスコンシン大学ミルウォーキー校経営学修士修了後、Price Waterhouse LLP入社。96年キックマン入社。12年執行役員海外事業部長、15年常務執行役員国際事業本部副本部長、17年取締役常務執行役員国際事業本部長、21年現職。2014年7月経済同友会入会。22年4月より国際交流委員会委員長。



重要性をEU各国に再認識させました。特にドイツはエネルギーのロシア依存が顕著だったので、大胆な政策変更の必要性に迫られています。ロシアとEUとの関係修復のハードルは非常に高く、加えて親口の姿勢を崩さない中国に対する警戒感も強まりつつあります。

23年3月に行われた初の日独政府間協議は、ドイツのアジア政策の転換を象徴するものでした。リスクを分散させる受け皿として、互惠的パートナーとして日本や日本企業の存在感を高める好機でしょう。他にも日本が持つグリーン水素の輸送技術に対する期待も多く聞きました。こうした日本の強みを国益へとつなげていくことが重要です。例えば、EUの「したたかな」ルールメイキングに、日本が関与するきっかけにできればと思います。

G7唯一のアジア国家として、また欧州と価値観を共有するパートナーとして日本が果たすべき役割は何か。さらに日本の国益とは何か。そうした問題意識を経済同友会の皆さまと共有し、日欧のパイプ強化のための行動に移していきたいと思っています。

報告書概要(5月10日発表)

オピニオンリーダー対話を通じて探る 欧州の対外姿勢の変化と日本への期待 ～政治・経済情勢と環境・エネルギー問題への対応～

本委員会では、「日本の真の国益とは何か、日本が果たすべき役割は何か」という問題意識を念頭に置き、経営者の視点から現在の国際情勢について調査・研究、議論を進めてきた。本年2月末には、2022年度活動の総括として、約3年ぶりに欧州(英国・ドイツ)にミッションを派遣し、現地経営者・オピニオンリーダーとの意見交換を実施した。

本報告書では当ミッションの成果を中心に、英独両国のコロナ禍からの回復状況や対外姿勢の変化などについて得られた知見を取りまとめた。中でも、ロシアのウクライナ侵攻を契機にエネルギー安全保障の重要性が再認識される状況下、脱炭素の流れを主導してきた欧州のスタンスがどうなるのか、対面での懇談ならではの生の声や多様なステークホルダーの分析を整理した。

その上で、アジアにおけるパートナーとして、欧米諸国において日本への期待が回復していることを指摘し、この機運を活かして、ルールメイキングに長けた欧州との関係強化にどのような戦略的意義を見いだすか、経営者の視点から考察をした。そして、経済と政治、安全保障が不可分となる中で、日本としてはこれまで以上に複雑な「最適解」を探っていく必要があること、そのためにも日本固有の「芯」、守るべき国益は何かという認識を確立する必要があると問題提起をしている。

今回の成果を踏まえ、経済同友会は欧州との戦略的パートナーシップの強化に向けて、日米関係に比して弱い日欧間の対話チャンネルを厚くしていくため、「Do Tank」として対話・交流活動をさらに加速させていく。

I 欧州政治経済の現状

- 英国経済**：現地経営者のマインドは前向きだが、労働力不足もあり先行きは不透明との見立て。
- ドイツ経済**：2022年冬のエネルギー危機を脱したが、エネルギー政策の行方が今後の課題。

- Brexitの余波**：Brexit直後の混乱は収束したが、規制・ルールに起因する負の影響も顕在化。「Brexitは失敗」との見方が主だが、EU復帰への社会的な合意形成は容易ではなく、現在のビジネス環境への対応が当面唯一の選択肢。

II 欧州の気候変動とエネルギー危機への対応

- エネルギー危機と脱炭素化の両立**：欧州各国は短期的課題(エネルギー確保、価格高騰対応)と、長期戦略(脱ロシア、脱炭素)への対応を迫られる。一方、ネットゼロという長期目標自体の見直しはないとの方向性。
- エネルギー安全保障と産業構造の転換**：英独双方において、再エネ比率増が優先課題。エネルギー・トランジションに対し、企業群はビジネスモデル転換、オープンイノベーションで対応する方針(独・BASF社事例も合わせて紹介)。
- 人材リスク**：英国では、個人の自己

- 投資を前提に、産業間人材移動のエコシステムが機能。エネルギー分野の人材不足が喫緊の課題。フランスでは、経済団体が教育機関を直接運営し、リスクリングも担う。いずれもアップスキルの仕組みを提供。
- 政府によるグリーン・ファイナンスの支援**：欧州の消費者、特に若者の環境意識の高まりが政府や企業の方針に影響。
- EU内の利害調整**：原子力発電、資源開発、北アフリカ・中東などエネルギー供給の代替案に伴う外交課題など、EU内で足並みが揃わないリスクも存在。

III 英独の対外姿勢の変化と日本への期待

- 対露・対中姿勢の変化**：ウクライナ侵攻を機に、欧・露間の溝は修復が困難に。相まって中国への警戒感も高まる。ドイツ政府のアジア戦略転換に伴い、産業面でも対中戦略が見直される可能性あり。
- 日英・日独関係への期待と日本の役割**：経済・安全保障両面でのパートナーとして、日本への期待が高まる。産業界としても欧

州とのネットワークをさらに拡大・深化させていく必要性を示唆。

詳しくはコチラ

