

2017年度 九州生産性ヨーロッパ視察研修団 ～欧州企業の経営戦略と働き方改革に学ぶ～

〈報告書〉

期 間 平成29年10月11日(水)～19日(木) 9日間

訪問先 アムステルダム

- 〔機 関 訪 問〕 オランダ王国外務省
- 〔機 関 訪 問〕 在オランダ日本大使館
- 〔企 業 訪 問〕 デモクエカライ・ウエストランド社

プラハ

- 〔現地セミナー〕 J E T R Oプラハ事務所

ミュンヘン

- 〔企 業 訪 問〕 ローランド・ベルガー社
- 〔機 関 訪 問〕 エクスポートクラブ・バイエルン

団 員 総勢23名

| | | |
|-----|--------|--------------------------------|
| 団 長 | 部谷 由二 | 西日本鉄道(株) 代表取締役副社長執行役員 |
| 副団長 | 本田 雅也 | 黒崎播磨(株) 取締役常務執行役員総務人事部長 |
| 団 員 | 青 和彦 | 西部ガス情報システム(株) 取締役事業統轄本部副本部長 |
| 〃 | 井 守 | 九建架線工事(株) 常務取締役架空線工事部長 |
| 〃 | 石井 直文 | ひびきエル・エヌ・ジー(株) 常務取締役ひびきLNG基地所長 |
| 〃 | 梅本 泰史 | 三和酒類(株) システム部部长 |
| 〃 | 大淵 公久 | 西部ガス興商(株) 不動産部長 |
| 〃 | 鎌倉 智之 | (株)福岡銀行 大牟田支店長 |
| 〃 | 河村 征史朗 | 九電産業(株) 取締役経営企画部長 |
| 〃 | 重留 伸哉 | 城山観光(株) 専務取締役 |
| 〃 | 篠原 正浩 | (株)シティアスコム 取締役開発ビジネス本部副本部長 |
| 〃 | 高田 洋一 | 学校法人西鉄学園 常務理事法人本部長兼西鉄自動車学校校長 |
| 〃 | 高山 健司 | 西部ガス(株) 執行役員人事労政部長 |
| 〃 | 友池 精孝 | (株)西日本シティ銀行 常務執行役員筑後・筑豊地区本部長 |
| 〃 | 馬場 宏明 | 西日本鉄道(株) 法務コンプライアンス部長 |
| 〃 | 平川 博久 | 西日本技術開発(株) 建築部建築設計グループ部長代理 |
| 〃 | 福井 慶蔵 | (株)九電工東京本社 常務執行役員営業本部副本部長 |
| 〃 | 宮崎 修 | (株)九建 専務取締役 |
| 〃 | 八尾 雅幸 | (株)たらみ 代表取締役社長 |
| 〃 | 矢島 学 | 全日本空輸(株)九州支社 販売部副部長兼第二販売課課長 |
| 事務局 | 横谷 大成 | (公財)九州生産性本部 業務部長 |
| 〃 | 案浦 泰裕 | (公財)九州生産性本部 業務部教育グループ課長代理 |
| 添乗員 | 玉水 壽昭 | 西鉄旅行(株) 福岡第一支店係長 |



2017年度九州生産性ヨーロッパ視察研修団を終えて

九州生産性ヨーロッパ視察研修団 団長
西日本鉄道株式会社 代表取締役副社長執行役員
部 谷 由 二

今回のヨーロッパ視察研修団は、「欧州企業の経営戦略と働き方改革に学ぶ」をテーマとして、アムステルダム、プラハ、ミュンヘンの企業、関係機関を訪問させて頂いた。

日本企業の現状は、観光客の増加もあり緩やかな回復基調にあるが、少子高齢化による人口減少に伴い、国内市場の縮小が加速すると見込まれ、将来的に厳しい環境が予想されている。

企業が活力を維持し競争力を高めていくためには、グローバルな市場を見据えた経営戦略の実行と、国際的に見劣りのする生産性向上のためのより踏み込んだ取り組みが必要と考えられる。

オランダ、ドイツをはじめとする欧州企業においては、選択と集中の徹底、デジタル技術の積極的活用などイノベーション経営への取り組み、女性活躍支援、外国人雇用、ライフスタイルのあった働き方などダイバーシティの取り組みが進んでおり、その実際を探り改善のヒントとするため、先進的な事例の視察や、関係機関のヒアリングを行った。

訪問先では、団員から活発な質問がなされ、団員の課題解決に向けた意識の高さを感じるとともに、貴重な知見を得ることができた。

視察研修の詳細は、視察先ごとの報告にお願いし、個人的に印象に残った点をコメントする。

全体としてみると、各国において、多様な民族や宗教、考え方を抱える困難を克服してきた長い歴史を背景に、合理性や普遍性が重んじられかつバランス感の高い施策、ルール作りが行われていると感じた。

オランダ外務省でのヒアリングでは、労働政策について、あくまで労働者の自立と能力発揮、活躍の場の提供が重視され、財政との折り合いについても慎重に対応がなされていると感じた。

デモクエカライ・ウエストランド社では、データに基づく実証的な栽培技術の研究が、民間の営利ベースで行われていることに驚いた。

プラハでは、1000年を超える歴史を持つ膨大な歴史的建造物が、市民の生活と一体化しつつ、強力な観光資源として維持、活用されている凄さに魅了された。

ローランド・ベルガーでは、超エクセレント企業が行う、デジタル時代に対応した社員の能力発揮のための企業のカルチャーチェンジの取組みの戦略性に刺激を受けた。

エクスポークラブ・バイエルンでは、盛大な歓迎を受けた。企業の課題は日独間で共通点も多く、相互の連携も含め、時間をかけ着実に取り組む事が必要だと感じた。

本視察研修中は、稀なほどの好天が続き、欧州の重厚で文化性の高い建築物、景観を十分に堪能できました。その中、団員の皆様には、視察研修への真摯な取り組み、それぞれの専門分野に基づく意見の提供、そして闊達な交流で、団を大いに盛り上げて頂き、大変有意義な研修となったと感謝をしています。

最後に、訪問先の皆様のご好意に厚く感謝するとともに、本視察研修を企画頂いた九州生産性本部の横谷さん、案浦さん、事務局の皆様、旅行のお世話を頂いた西鉄旅行の玉水さんに厚くお礼を申し上げます。



九州生産性ヨーロッパ視察研修に参加して

九州生産性ヨーロッパ視察研修団 副団長
黒崎播磨株式会社 取締役常務執行役員総務人事部長
本 田 雅 也

今回、当社としては九州生産性本部が主催する本研修へ久しぶりの参加となったが、私個人にとっても子会社があるにもかかわらず約10年ぶりのアムステルダム、新婚旅行以来約30年ぶりのミュンヘン、そして初訪問のプラハと大変楽しみなコース設定であった。

(連日、午前中の真面目な研修終了後に昼食で飲むビールと、午後の市内視察終了後に夕食で飲むビールを見て、誰が名付けたか「欧州ビール飲みくらべ研修」の別名も！)

話を戻して、今回のテーマ～欧州企業の経営戦略と働き方改革に学ぶ～の各論は皆様のレポートに任せるとして、全体を通じて感じたことをいくつか列記してみたい。

<歴史と街並み>

まず、ヨーロッパに行くたびに感じるのだが、各都市の歴史を感じる重厚な建物、街の中心部にある大きな公園、美術館・博物館等の文化施設、日本と同様に戦争や様々な自然災害も経験してきたはずなのに、圧倒的なストック（蓄積）の差に唖然としてしまう。

かたや「石の文化」かたや「木と紙の文化」だけでは片付けられない大きな違いを感じる。それがゆとりなのか、それともふところの深さなのか？特に、初めてのプラハは話に聞いていた以上に本当に綺麗で素晴らしい都市だった。歴史の巡り合わせで一時「東欧」圏ではあったが、観光と言う意味では益々脚光を浴びて、日本人観光客は今後もっともっと増えるだろう。某氏が奥さんと連れ立って是非もう一度この場所を訪れたいと言われていたが、隣で思わず大きく頷いている自分がいた。

<働き方改革>

働き方改革は流行のテーマではあるが、「残業」は死語で、年間1,600時間しか働かなくて、我々と同じ、いや我々以上に豊かに見える暮らしをしている人たち。今回その片鱗には触れた気もするが、本当の答えは我々自身が、某首相に言われなくても考えなければいけない問題だとつくづく思った。

<発想の転換>

自分の仕事から一番遠いと思われた農業・食糧生産の分野で、発想の転換を教えられた。そう言えば上海に駐在していた時にも思ったが、日本の農産物は食の安心・安全と言う意

味では圧倒的な信頼感がある。農業分野に企業家の知恵を注入すれば、狭い我が国でも大きな産業に変身出来る可能性を感じた。悪平等な官の規制は止めて、自由な発想で民の工夫に任せるべきだ。翻って、我々の身近にも既成概念に囚われた遺物が残っていないか、良く良く考えるべきだろう。

<政治と選挙>

突然の衆議院解散で不在者投票に行く暇もなく日本を飛び出して来たが、事前勉強の通り今年の欧州は選挙の年。ドイツの総選挙結果は日本でも大きく報道されたが、オランダでは総選挙から半年以上たってやっと連立政権の合意が出来たとか、チェコの下院選挙は我々の帰国後すぐに行われ、結果は「チェコのトランプ」と言われるバビシュ氏の党が第一党になったとか、日本でどれだけ報道されているのだろう。「難民」をキーワードに、長年かかって作り上げたEUの枠組みに綻びが見えたりしているようだが、主要国以外の細かい政治の動きは現地に来て話を聞かないと全く分からないとつくづく感じた。

最後に、今回副団長を拝命しながら、部谷団長のお手伝いはもとより、殆んど仕事らしい仕事もせずに、皆様について回るだけでしたが、無事に研修が終えられたのも皆様のご協力と結束のお陰だと感謝しております。これを機会にたまに「同窓会」が出来たら良いなあ、と思っています。

❖❖❖ 2017年度九州生産性ヨーロッパ視察研修団 派遣の趣旨 ❖❖❖

わが国経済は、企業収益や雇用情勢が持ち直すなか、緩やかな改善傾向が続いてはいるもののグローバルな政治情勢・経済環境が急激に変化する今日、先行きは不透明な状況にある。

国内的には少子・高齢化による人口減少に伴い国内市場の縮小が加速していくなか、企業が活力を維持し、競争力を高めていくためには、世界市場を見据えた戦略と、絶え間ないイノベーションにより生産性向上に取り組んでいかなければならない。

欧州企業においては、経営におけるグローバルとローカルの最適化、競争力を高めるための絶え間ないイノベーションと人材開発、厳しいグローバル競争を生き抜くための国際戦略やCSRへの対応が企業の継続的発展の重要な要因となっており、閉塞状況を打破するために新たな国際戦略に取り組む日本企業とは戦略・組織・人材開発において共通する課題が数多くある。

また、欧州は多国籍企業が多いということもあり、女性活躍支援、外国人雇用、ライフスタイルに合った働き方等のダイバーシティの取組みも進んでおり、社会保障に加え働きやすい環境づくりに向けた国の支援も充実するなど、働き方改革を進める日本企業の未来を考える上でのモデルケースを、欧州に見ることができる。

本視察団では、欧州企業の国際戦略やイノベーションへの取組み、社会保障と働き方改革を含めた雇用・労働環境の動向について、現地企業・関係機関訪問等を通じた幅広い研究を行うことを目的とした。

❖❖❖ 主な調査研究項目 ❖❖❖❖❖

1. 欧州の経済・社会・産業事情の現状とEUの展望
2. 欧州企業の国際戦略、人材開発、働き方改革の取組み
3. 少資源国におけるイノベーションの重要性と取組み
4. 環境問題、社会貢献等のCSRの最新動向

◆機関訪問 オランダ王国外務省（アムステルダム）
「オランダの労働環境と農業政策」

| | |
|-----|--|
| と き | 2017年10月12日(木) |
| 説明者 | Mr. Peter Potman (Director, Asia & Oceania Department Ministry of Foreign Affairs) Mrs. Anne van Putten (Senior policy advisor, Ministry of Social Affairs and Employment) Mr. Freek Vossenaar (Special Envoy Business Development Ministry of Economic Affairs) |



1. 労働市場の問題と改革

(1) オランダの労働市場の状況

- ・失業率は過去には高い時期もあったものの近年は下がってきており、2017年6月は5.1%だった。
- ・就業率はスウェーデン、デンマークに次いでEU第3位であり、労働人口の4分の3が働いている。これは主に女性の労働参加によるものであり、女性の労働参加率は1990年代初めから右肩上がりが続いている。

1960年代から1970年代にかけての女性就労に対する社会意識の変化、就労女性に対する児童手当の支給や託児環境整備等の政府によるサポート、1980年代から始まった女性の高学歴化などによるものであると考えている。

- ・パートタイム労働（1週間あたりの労働時間が週35時間未満）の割合は、男女ともずば抜けてEU第1位であり、就労者の女性は4分の3、男性は4分の1がパートタイム労働である。その結果、1週間あたりの労働時間も30時間でEU最少であり、女性は26時間、男性は38時間となっている。

(2) 現状の問題点

- ・労働市場における現状の問題は男女間の賃金格差である。女性の労働人口（15歳～60

歳)の半分が最低賃金の70%程度の所得しか得られておらず、経済的に自立できていない。

その理由は女性が独立できる環境にないこと、高い地位に就いている女性がまだまだ少ないというところにあると考えられており、1週間あたりの労働時間も男性に比べて低くなっている。

- ・男女の賃金は、官民とも年齢が高くなるにつれ差が開いていく傾向にあり、20代では女性の方が高いが、30代から賃金が逆転している。

学歴が高く野心もある女性は20代では高い収入を得られるが、出産により賃金の減少を迫られるというケースが多いのではないかと考えているが、今回成立する連立内閣の施策等によりこの傾向は変わるかもしれない。

(3) 近年の労働市場改革

①年金改革

年金支給開始年齢を65歳から67歳に引き上げた。

OECDが唱える平均寿命に従った考え方であり、将来的には更なる引き上げがあるかもしれない。

また、支給原資を確保するという現実的な理由もある。

②労働保障法

解雇手続きを簡素化し、失業保険給付期間を38ヶ月から24ヶ月に引き下げた。

(4) フレキシブル雇用について

ここ数年、雇用形態に変化が見られ、臨時雇用や個人事業主(フリーランス)の比率が高まっている。

いずれも比率がEU平均を超えており、行き過ぎではないかと心配している。

【質疑応答】

Q：主に制度面の話を伺ったが、意識面での変化はあったと考えているか。

A：女性の社会参加が謳われた1960年代から女性の就労に対する社会の考え方が変わってきており、むしろ政策としてはこれに後からついていったのが実態である。

その後、1980年代に入って労使によるワッセナー合意が結ばれ、その後の制度改革につながった。

2. オランダ農業の成功の理由

(1) 成功要因

①外に開かれた経済と気質

- ・17世紀から農地の多くは都心近くにあり、貿易の中心は農産製品だったことから積

極的に国外へ出て行った。現在でも豊かな市場である輸出先が近くにあるという環境にある。

- ・EUによる農業保護政策がなく助成金に頼れなかったことが逆に企業家精神を生み、技術革新を取り入れ、投資や新技術の導入を積極的に行っている。
- ・加工貿易、中継貿易なども盛んで、輸入が輸出に貢献する結果となっている。

②産学官の連携

- ・国、地域、地方の各レベルで行政、民間セクター、研究機関のコラボレーションが行われている。

③農業教育の充実

世界的にも有名なワーヘニンゲン大学研究センターを頂点とし、応用農業科学大学5校、農業技術学校13校、就業前農業教育学校47校が設置され、レベルの高いトレーニングに加え、農業経営や農業サポート事業のための教育も行っている。

④クラスターチェーン

- ・現在でも農地は都心近くにあり、種子処理、エネルギー供給、給水システム、温室建設、防疫、温度制御、加工、物流、コンサルティング、金融サービスなど様々な関連機能が近隣に集約され、クラスターチェーンを構成している。
- ・各機能別に見るとコストは決して低くはないが、集約、連携による効率化で競争力を確保している。

(2) 畜産の状況

- ・問題点は人口に対して家畜が多すぎることである。人口1,700万人に対し豚は1,200万匹、家禽は1億羽であり、供給過剰の状態にある。

(3) 今後の展望

- ・現在世界第2位の農業輸出国だが1位になるつもりはない。さらに専門性の高い農産物で、量ではなく質で勝負し、この点でナンバーワンになりたいと考えている。
- ・今後は、持続的に生産可能であり健康的で安全な高品質の食品、知識・技術・テクノロジー（種子関連など）の輸出に取り組んでいきたい。

【質疑応答】

Q：供給過剰の問題や、量より質を目指すとの考えだそうだが、今後、生産量を抑制していくことは考えているか。

A：抑制は考えていない。

環境負荷を下げ、更なる効率性を追及したい。トマトは効率化によりさらに増産できる余地がある。

現在230種に上る多品種生産を行っており、供給過剰にはならないと考えている。

(担当：井 守、青 和彦、馬場宏明)

◆機関訪問 在オランダ日本大使館（アムステルダム）
「オランダ経済の現状」

と き 2017年10月12日(木)
説明者 在オランダ日本大使館公使・河原節子氏、一等書記官・畑下 潔氏

1. オランダ王国の概要

- ①人口：1,708万人（九州の人口 約13百万人の1.3倍）
- ②面積：4.2万km²（九州とほぼ同じ面積）
- ③GDP：7,699億ドル（一人当たり45,210ドル）
- ④成長率：1.7%
- ⑤物価上昇率：0.5%
- ⑥失業率：6.7%
- ⑦政体：立憲君主制
- ⑧議会：二院制（上院75、下院150）、比例代表制（最少獲得票数の制限なし）、任期4年
- ⑨首都：アムステルダム（人口82万人、北緯53度※ 東経9度）※北緯はサハリンに相当
首都機能所在地：ハーグ（人口48万人）
※ハーグに司法・立法・行政の三権全てがあるものの、アムステルダムが首都となっているのは憲法で首都がアムステルダムと定められているため。

2. オランダの重要性

- ①日本にとって最も付き合いが長い欧州の国、経済でも緊密な関係
 - ・鎖国中、オランダ及び中国（明・清）のみが世界への窓口として機能。
 - ・日本→オランダへの投資（対欧州投資全体の31%）及びオランダ→日本への投資（欧州全体の対日投資の26%）は日・欧州間でともに2番目。（2016年末）
- ②最古の自由貿易主義国家
 - 貿易立国かつ海を舞台に貿易大国になったという点でも日本と似ている
 - ・17世紀前半には海洋覇権国家として世界の海に君臨。
 - ・オランダ商船を締め出そうとする後発ライバルである英国と3度にわたる戦争。自由貿易の根底にある実利主義を現在も維持。
 - ・農産品輸出額は世界第2位。
 - ・英国等と並び、日EU・EPAを最も強く支持する国の一つ。

③「国際法の首都」

ICJなど国際的な裁判所はハーグにあるその理由は

- ・「近代国際法の父」グロティウス（17世紀前半）の出身地。
 - 海洋の自由＝海は国際的領域であり自由に利用できるとの原則を初めて理論化。グロティウスが何故有名か？土地はどこかの国の領土である。当時スペインとポルトガルが覇権を争っていて、海も土地と同様に両国で2分にするという話し合いがなされていたが、後進国であるオランダでは海は公共の財産であり、公のものであるという説を唱えたのが、グロティウスである。
- ・国際司法裁判所（ICJ）、国際刑事裁判所（ICC）等の所在国。
- ・英国との海上覇権闘争を通じ、海洋の「法の支配」の重要性を深く理解。

3. 最近のオランダ情勢

(1) 政治（河原節子公使による説明）

～2017年3月の下院選挙から現在まで～

オランダでは今年の3月に（総選挙）下院選挙が行われた。選挙後7ヵ月かけて連立交渉が行われて、ようやく今週、新内閣が間もなく発足する。

連立交渉に7ヵ月もの長い時間がかかるのはオランダの選挙システムに起因する。

オランダの下院は150席の完全全国区比例投票制で、選挙区制は全くない。今回の選挙では過去最多の28の政党が立った。

オランダでは政党が議席を確保するための縛りとなる最低獲得票数（獲得票率）が無いので（ドイツも完全比例代表制ではあるが、ドイツの場合は最低5%の得票を獲得しないと議席を確保できない）、非常に少ない得票でも議席を確保することが出来る為、1議席、2議席の政党が複数存在することになる。

このような選挙システムであることから、伝統的に単独政党での政権にはならず、政権を取る為に2つ又は3つの政党が連立を組むという形式が当然として行われてきている。3月の選挙の前は保守的な党である「自由民主国民党（VVD）」とリベラルな政党「労働党」が連立を組んでいた。

選挙の結果、連立与党の第二党であった「労働党」が38議席→9議席と歴史的な大敗を喫して政治構造が非常に大きく変わることとなった。最大与党の「自由民主国民党（VVD）」は41議席→31議席と議席を減らしたが、最大獲得議席数を堅持して第一党の立場は守った。

第二党は事前の世論調査で議席増が予測されたウィルダース党首率いる極右の「自由党」が15議席→19議席と事前調査結果ほどではないものの議席を伸ばして躍進してヨーロッパのポピュリズムの一端がみられる結果となった。

しかし、どの政党も「自由党」とは連立を組まないと言明していたため、第二党を除いた連立の形となるが、第一党・第三党・第四党で連立しても過半数には届かない為、どこを加えるかという調整で3ヵ月がかかり、その後、連立政権の政策調整に時間を要した結果として、今週火曜日に連立合意がなされた。

～今回の連立政権の下での展望～

4党の中にはどちらか保守的な党、企業や富裕層を重視する党、リベラルな党で家族を大切にする党、リベラルで環境重視の政党もあり、それぞれの政党が自分達の主義主張を政権の政策に反映させたいという思いがある為、非常に色々な層の利益を代弁するような政策になっている。

企業の観点では目玉である法人税減税（25%→21%）、サラリーマン向けには中間所得層の所得税減税、家族向けには子供手当の増額やオランダでは出産後に母親休暇だけでなく父親休暇が認められているが、有給の父親休暇を2日→5日にする、大学1年生の学費を半額にする（オランダでは大学の学費は国が一律に定めており、現在は年間約2千ユーロ）、気候変動への対応（CO₂排出抑制）として2021年から航空税（距離によって7～40ユーロ）を導入、また、道路税としてトラックを対象とした税を導入。このように様々な層へ配慮した内容になっている。

他に大きな話題を呼んだのが消費税についてである。今までのオランダの一般的な消費税は21%（但し、食料品に対しては6%の定率課税）。この食料品への課税を9%に上げるというもので、国民から嫌われた政策だが財源確保として提示されている。

連立の組み合わせは変わったが、第一党は引き続き変わらず、首相も現在のルッテ氏のみままで、日本の政策に近い考えを持っている政党であり、党首であることから経済面に限らず、核軍縮や対テロ対応など法の支配の下ではオランダと日本は協調できるのではないかと考えられる。

【質疑応答】

- Q：先ほど外務省で伺ったが、消費税以外にも年金の受給年齢の引き上げや雇用保険の対象の圧縮など国民から見たときに厳しい内容のものが含まれていると感じたが、これらの政策は選挙戦の公約として提示されてきたものなのか、それとも連立政権の政策合意（日本的に言うところの密室の中で決められた）として後から出てきたものなのか？
- A：年金の受給年齢の引き上げは選挙戦の前からの議論ポイントで公約に含まれていた。オランダは労働者にとって優しい法令であった。例えば病気休暇が2年間有給で取得可能、非常に解雇が難しい条例などであったが、その辺を労働者にとって厳しくしていくことは公約として選挙中に語られていた。しかし、消費税6%→9%はほとんど議論がされておらず、驚きを隠せないテーマになっている。

Q：自由党の政策で特に特徴的なものや、目立ったものはないか？

A：典型的なポピュリズムの政策で、①移民排斥（No more Isram）②社会面・経済面では低所得層を中心としたある種のバラマキだが、財源の提示がない。

（2）外交・安全保障（在オランダ日本大使館作成資料より）

～ベネルクススの盟主として欧州統合を推進、ICJ所在国として大きな存在感～

- ・ 欧州共同体の原メンバーとしてEU統合を推進。2016年前半にEU議長国を務めた。最近では移民・難民の流入を背景にEU懐疑派の世論が高まりつつあり、移民排斥を主張する自由党が支持率アップ。
- ・ 2014年3月に核セキュリティ・サミットを開催、2015年4月にサイバー空間に関する国際会議を開催しており、軍縮・不拡散、サイバー分野に熱心。
- ・ ICJを擁する「国際法の首都」。法の支配を重視。

（3）二国間関係（在オランダ日本大使館作成資料より）

～緊密な皇室・王室交流、活発な貿易・投資～

- ・ 皇室・王室間の関係は極めて緊密。国王陛下と我が国の皇太子殿下は、水・開発問題にとともに取り組む長年の友人。2014年10月、国王王妃両陛下が国賓として訪日。
- ・ 2015年10月にルッテ首相が訪日。共同声明を発出し、両国関係を「戦略的パートナーシップ」と位置付けた。2016年1月に武藤外務副大臣、同3月に柴山総理補佐官が訪蘭。7月には高円宮妃殿下が御訪蘭。同12月にベニス国防相が訪日。
- ・ 貿易立国の伝統から、日EU・EPAを最も強く支持する国の一つ。オランダは日本にとって欧州最大の投資先かつ投資元。
- ・ 歴史的問題を踏まえつつ、未来志向の協力関係の構築を進める。

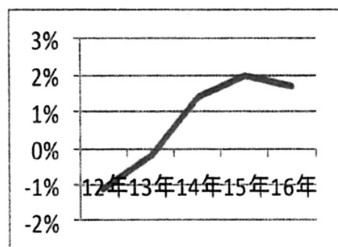
4. オランダ経済・エネルギーの概要

（1）経済・貿易の現状

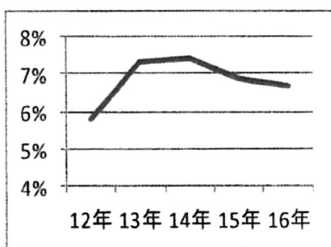
①経済成長率

- ・ オランダの経済は堅調に推移している。欧州債務危機の影響で良くはなかったが、財政支出の減少、輸出の好転といった要因で2014年から実質成長率はプラスに転じて以降、昨年度まで継続的にプラスで推移しており、9月に発表されたオランダ政府の予測によると成長率は2017年3.3%、2018年2.5%と引き続き右肩上がりとなっており、脆弱だった経済成長がしっかりとしたものになってきている。

成長率（実質）



失業率



②財政黒字

財政黒字は経済成長の伸びに伴う税収の増加、急激な歳出増加の抑制などにより今後とも増加する見込みで、2017年0.6%、2018年0.8%と赤字から黒字に転換してきている状況。

③政府債務

2014年が債務のピーク（68%）であったが、それ以降減少してきており、2017年には初めてヨーロッパルールである60%を下回る見込みになっている。（政府債務予測 2017年57.2%、2018年53.7%）

④労働市場・失業率

経済成長率の伸びによりポジティブな影響を受けており、労働市場の就業者の変動も増加してきており、特にヘルスケアの部門の雇用が大幅に増加する見込み。（2018年度2.6%増）。

前述の状況から失業率も低下してきており、今後も失業率は下がる見込み（2017年4.9%、2018年度4.3%）。

⑤労働賃金

経済成長率の伸びによる恩恵はまだ受けていない状況にあるが、予測としては今後上昇する見込みとなっている（2017年1.6%、2018年2.2%）。

⑥貿易

- ・オランダの特徴であるがGDPに占める貿易の割合が極めて高く、対GDPの貿易依存度は下表のとおり100%を超えている（貿易依存度大）。

[近年の貿易額・貿易依存度の推移]

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| GDP(億ユーロ) | 6,315 | 6,429 | 6,452 | 6,527 | 6,630 | 6,835 | 7,026 |
| 輸出額(億ユーロ) | 3,715 | 4,094 | 4,297 | 4,331 | 4,334 | 4,272 | 4,323 |
| 輸入額(億ユーロ) | 3,319 | 3,649 | 3,894 | 3,864 | 3,824 | 3,832 | 3,806 |
| 貿易依存度(%) | 111.4 | 120.4 | 127.0 | 125.6 | 123.1 | 118.6 | 115.7 |

[出所] 蘭中央統計局 (GDP、輸出額、輸入額)

- ・貿易収支は黒字で推移しているが裏を返すと外需依存型の経済構造と言える。
- ・主要輸出相手国は独、白、英、仏、伊 (2016年)。
- ・主要輸入相手国は独、白、中、米、英 (2016年)。
- ・最大の貿易先はEU域内であり、最大の輸出入相手国はドイツ (2016年)。
※注目は輸出で3位、輸入で5位の英国。輸出入の両面で依存度が高いが、BRXITという判断になった為、オランダとしては脱英国や、今後の英国との付き合い方は大きな問題。

⑦日蘭の貿易

- ・2016年の日本・オランダの貿易規模は総額で1兆261億円。
- ・恒常的に日本の輸出超過で推移している。
- ・輸出 (日本→オランダ): 一般機械 (36%)、輸送用機器 (21%)、電気機器 (16%) 等。
- ・輸入 (オランダ→日本): 食料品 (29%)、化学製品 (23%)、一般機械 (15%) 等。
※日本→EUへの輸出額のうちオランダへの輸出額が占める割合は16% (第3位)。
※EU→日本の輸入額のうちオランダからの輸出額が占める割合は3% (第8位)。

[近年の貿易額の推移]

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 輸出(日本→オランダ) | 14,289 | 12,896 | 13,572 | 13,818 | 14,035 | 12,829 |
| 輸入(オランダ→日本) | 4,552 | 3,921 | 4,400 | 4,543 | 3,277 | 2,567 |
| 貿易収支 | 9,737 | 8,976 | 9,172 | 9,275 | 10,758 | 10,261 |

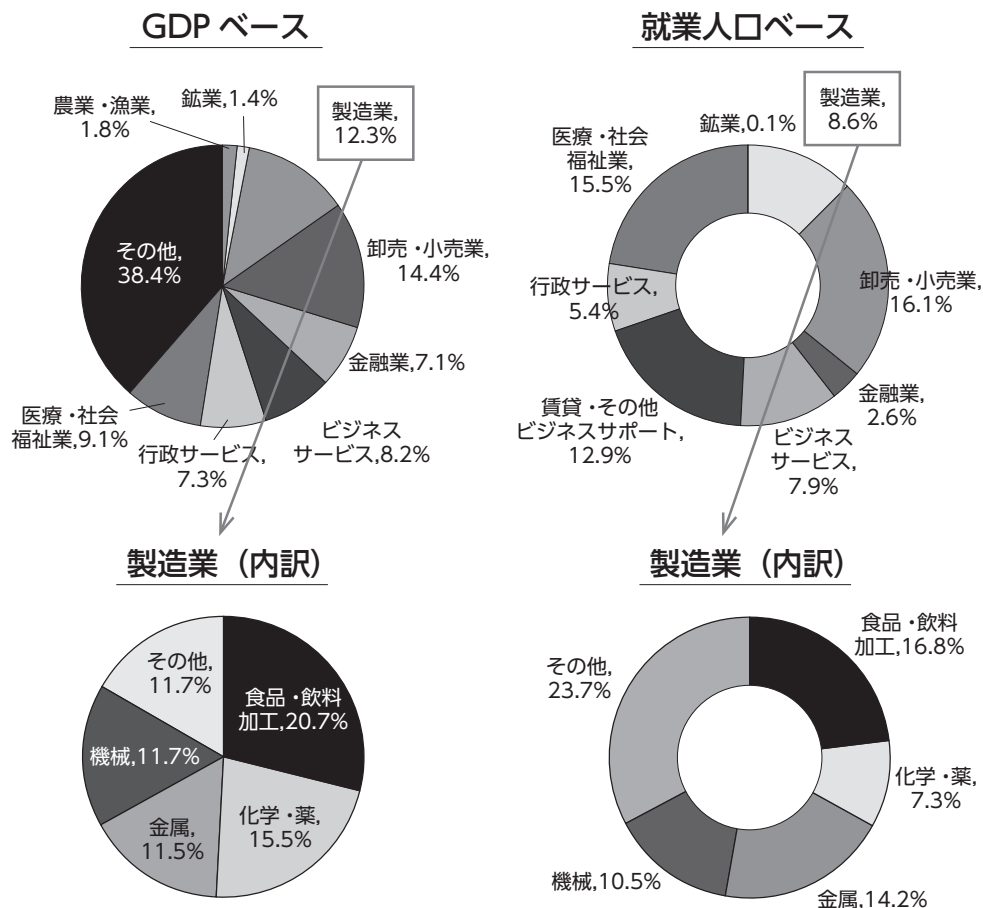
[出所] 財務省/日本貿易統計 (2016年実績)

(2) 産業構造

①オランダの産業構造 (2016年 オランダ中央統計局)

- ・オランダの主要企業はGDPベースで卸売・小売業 (14%)、製造業 (食品・飲料加工、化学・薬等) (12%)、医療・社会福祉業等 (9%) の順。
- ・就業人口ベースでは卸売・小売業 (16%)、医療・社会福祉業等 (15%) が多く、

特徴としてIT化が進んでいる業種は従業人口が少なく、IT化が進みにくく人手がかかる業種で就業人口が多くなっている傾向がある。



[出所] 蘭中央統計局 (2016年)

②オランダの主要多国籍企業 ※ () 内：Fotune/Global 500 (2016) でのランキング。

オランダ12社、日本52社がランクイン。

- ・ Royal Dutch Shell [エネルギー] (5位) 英国とオランダの合弁会社
- ・ Airbus Group [航空・防衛] (100位)
- ・ ING Group [金融] (117位)
- ・ Louis Dreyfus [食料・飲料等] (157位)
- ・ Royal Ahold [食料・飲料等] (222位)
- ・ Aegon [金融] (253位)

- ・ LyondellBasell Industries〔化学・医療〕(315位)
- ・ Royal Philips〔電気〕(368位) 医療機器にも力を入れている
- ・ Achmea〔金融〕(413位)
- ・ Rabobank Group〔金融〕(459位)
- ・ Heineken Holding〔食料・飲料等〕(459位) ビールで知られるメーカー
- ・ Randstad Holding〔ビジネスサービス〕(494位)

(3) エネルギー政策

①主なエネルギー政策

- ・「エネルギー合意」：現在～2023年がターゲット
 - 策定時期：2013年6月
 - 目標：
 - ・ 最終エネルギー消費量を毎年1.5%減少。
 - ・ エネルギー供給量に定める再生可能エネルギーの割合を4.4%（2013年時点）から14%（2020年まで）、16%（2023年まで）に上げる。
 - ※14%はEU間での合意目標
 - ・ 2050年までにCO₂排出量を80～95%削減。
 - 特徴：オランダ政府だけではなく、エネルギー会社を含めたあらゆる企業や関係機関が集まり合意した政策。

- ・「エネルギー・レポート」：2023年以降から2050年までがターゲット
 - 位置づけ：「エネルギー合意」成立後に中長期的な政策目標。
 - 目標：2023年～2050年のCO₂排出量削減方法等に焦点。
 - 特徴：単にエネルギーの事だけではなく、最終目的であるCO₂の排出削減をいかに行うかに焦点を当てており、グラフにある通り2050年にはCO₂排出をほぼゼロにするという内容になっている。

背景にはオランダという国が海拔0mのエリアが多く、地球温暖化が進み海面が上昇することに国の存続が関わっているという危機感を持っており、欧州内でも環境問題にイニシアチブをとって取り組んでいる国である。

②エネルギー政策の諸課題

現在、オランダでは天然ガスの減産と石炭火力発電の廃止の2つが主な問題である。

- ・天然ガスの減産
 - 国内の50%以上のシェアを持つ主要な天然ガスの生産地（フローニンゲン州）で天然ガスの生産（採掘し過ぎた）により地震が頻発（震度は1または2レベルで

年間100回以上)したことで建物が壊れるなど住民が安全に住めない環境になってしまい、訴訟に発展している。政府も地震発生の原因が天然ガスの採掘にあることを認め、段階的に天然ガスの減産をすることとした。

○結果的に天然ガスによる国家収入が大幅に減少した。幸い経済成長によりこの収入減少を補填は出来ている状況。

・石炭火力発電所の廃止

○CO₂削減に国を挙げて取り組む中ではCO₂排出量の多い石炭火力発電所を廃止していくことが「エネルギー合意」の中で確認されている。

○10基の石炭火力発電所のうちCO₂排出量の多い旧型石炭火力発電所5基は目標通り2017年に廃止された。残りの5基は環境への影響が少ないこともあり、廃止の時期について省庁間での立場の違いから生じる意見の相違が顕在化している。

【質疑応答】

Q：農産品輸出額が世界第2位とお聞きした。日本では少子高齢化が進み若い方で農業・漁業に従事する方がずいぶん減っているが、オランダでは酪農や漁業に従事する若い方はどのような状況なのか？

A：オランダの農家は一世帯で行っているわけではなく、企業化している。大規模農業となっており、ある意味会社、工業の様に行われている。これは最近始まったことではなく、昔は小規模な農家が多かったが、生産性を高める為どんどん大規模に変わり、工業的に変化していった。したがって日本の農業とは全くイメージが異なり、ガラスハウスの中でオートメーション化されていて、腰ぐらいの高さで行う水耕栽培は、下はコンクリートで、温度管理なども自動化されている。要するに企業としてやっている。

Q：日本の場合は土地が小さく個人ごとに持っており、大規模にするといったことが考えにくいですがオランダの状況は？

A：オランダは何ヘクタール、何十ヘクタールという規模でウエストランドというハーグよりやや南のところではひたすら大規模農業の地帯になっている。

Q：土地はもともと企業が持っていたか？企業が持つようになった経緯などは？

A：農家を集めて企業化していった。

Q：企業化する色々な促進策があったのか？

A：促進策はあった。

Q：オランダでは土地の所有権は個人にあるのか？

A：個人にある。

Q：GDPベースで農業・漁業は1.8%と目立たない数字になっているが、輸出額との関係ではどのようにしているのか？

A：輸出が世界で2位と言っても「輸出」の概念が日本と少し違い、海を隔てての輸出ではなく陸続きの隣国（ドイツやベルギー、フランス）への輸出がほとんどになることから、オランダでの消費より外で売る為に生産をしているということになっている。また、輸入をしたものを再輸出するというものも輸出額のうちの50%位はある。

Q：そうすると、一部は製造業にも含まれているのか？

A：含まれている。

ロッテルダムというヨーロッパ最大の港があり、アムステルダムのスキポール空港はヨーロッパ内で2番目か3番目に大きなハブ空港で、海と空の物流の拠点がおランダにあることが、EUの貿易を促進する要の位置づけになっている国である。

あまり目立った産業はない国ですが、イノベーションやアイデアを出して、ベンチャーで新しいものを作ったりすることに長けている国だと感じる。

Q：経済成長をけん引している貿易は主にどういう分野でGDPを押し上げているのか？資料にあるTOPの1～3なのか？

A：どこか分野が突出して伸びているのではなく全体的に伸びている。

むしろ、悪いところがなく、全体的に伸びている。

その裏付けとして失業率が下がっているということがあげられると思う。

他のヨーロッパの国は10%に近い失業率の国もあるが、オランダの失業率は突出して低い方で、月単位で0.1%減ってきている。

Q：牽引役はなにか？

A：労働市場がどんどん生まれてきているということだとは思っている。

Q：エネルギー政策の中で他国からの電気の輸入の割合はどうなっているのか？

A：数字は持ち合わせてはいないが、送電は隣の国（海底を含めて）とは全てつながっている。比率としてはオランダから送っている方（輸出）が多い。対ロ制裁の影響もあり、ロシアに輸出していた分を他に振り分けるという政策もとっている。

Q：廃止した石炭火力の発電で不足する分はどこで補うことになっているのか？

A：「エネルギー合意」でも再生可能エネルギーを伸ばすということになっており、風力発電、太陽光発電、バイオマス発電などに補助金を出して促進をしている。風力発電は陸上だけでなく、北海に洋上風力発電で発電して送電も始めており、この分野では非常に進んだ国と感じている。

洋上風力発電は大きなコストがかかることから、2年ほど前にオランダ政府は大きな政策転換をして洋上風力発電の新設エリアを5ヵ所に限定することとしました。その結果、大幅なコスト削減が実現して補助金なしでも採算が取れるようになった。

政府関係者や担当大臣は再生可能エネルギーの目標値は必ず達成できる見込みと言っており、更に踏み込んだ目標にすることも考えられると思っている。

Q：オランダのエネルギー自給率と、日本では再生可能エネルギーの率を上げることで国民が負担する電気代が高くなると言われているが、オランダでは政策的に補填などされているのか？

A：エネルギー自給率は調べたことがないので改めて調べてみたい。

ただ、国内だけの問題ではなく、すでに融通をしているのでヨーロッパ全体としてどのようにするのかということだと思う。その意味では電力の心配はあまりなく、国内で全てを賄いましょうということではない。

化石燃料による発電を減らして再生可能エネルギーを増やして、不足した分は他国から買うといった考えなのだと思う。

Q：電気代は日本に比べてオランダの方が安いのでしょうか？

A：安いと思う。

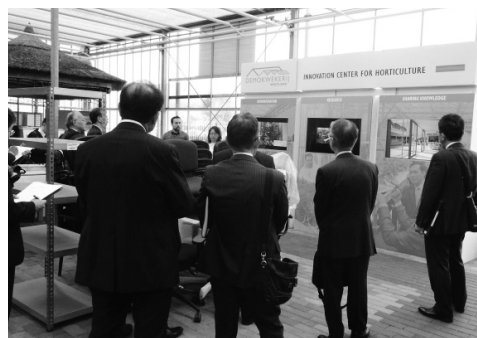
(担当：宮崎 修、高山健司、矢島 学)

セキュリティの関係から大使館内の写真撮影は禁止されており、文中に写真は掲載しておりません。

◆企業訪問 デモクエカライ・ウエストランド社（アムステルダム）
「スマートアグリ事業の展開」

と き 2017年10月13日(金)

説明者 Mr. Lex Wubben (Projectmanager, Demokwekerij Westland)



1. 設立までの経緯

デモクエカライ・ウエストランド社があるこの地域一帯には、施設園芸農家と施設園芸関連機器のサプライヤー企業が以前から多く集まっていたが、両者の接点はなかった。そこで、サプライヤー企業6社が彼らの施設園芸関連機器を需要のある施設園芸農家に紹介して相互交流を図るためのショールームを、2001年にこの場所に造ったことから同社の事業が始まった。

2. 事業の3つの柱

(1) デモンストレーション（顧客：施設園芸関連機器サプライヤー企業）



同社は施設園芸農家と施設園芸関連機器サプライヤー企業との接触を促進し、新しいイノベーションをデモンストレーションするショールームを提供している。企業にとっても

このような場所があることは非常に魅力となっている。

このショールームを見に来るのは、施設園芸農家の他に外国からの農業関係者が多い。現在、ここにはサプライヤー企業40社が出展しているが、会社の成長によってこの場所も手狭になり、まもなく移転する新しい施設には70社が出展することになっており、年間17万5000人の訪問を予想している。

(2) リサーチ (顧客：地元の施設園芸農家および国際的に活躍している大企業)



デモンストレーションに加えて、小規模で新しいイノベーションを調査研究するために、農作物の生育にかかわる全ての条件を自在に設定することができる40のハウス施設を備え、オランダでもトップレベルの優秀な研究者20人がこれに従事している。

このハウス施設にどの農作物を植えて何を調べるのかは顧客が決めており、リサーチによって得られた知見は顧客に提供され、顧客の知的財産になっている。

地元の施設園芸農家からは現場に即適用できて効果がすぐに見込める結果を得るための調査依頼が多く、なるべく自然の力を使って植物をより効果的に栽培する知見が求められている。一方、国際的な大企業からはより基礎的な研究成果を得るための調査依頼が多い。

(3) 知識の伝搬 (顧客：国内外の学生、企業等の職員)



1週間から半年に至るまでの様々な期間でいろいろな教育研修を行っている。一例として、中国の学校およびオランダの農業関係の中等教育専門学校と提携した教育をここでやっている。また、オランダの中等教育職業専門レベルの農業学校の生徒 (平均12人/日)

が既に実地研修を行っている。そのような生徒は企業が今何をやっているのかを目の当たりにして勉強することができ、最終的には、そうした企業に就職することも可能である。特に若い学生に対しては、理論の習得は少なくして、実地での調査研究を行わせるほうが非常に効果的である。更に、企業に新規に入社した職員に対する研修を行うこともある。

【質疑応答】

Q：この組織は、会社なのか、それとも組合のようなものなのか？

A：営利企業である。

Q：サプライヤー企業は資材をここに展示するときに、いくらかの料金を御社に支払うのか？

A：平方メートル単位のレンタル料を弊社に支払っている。

Q：会社の収益、例えば、今年度の売上の中でレンタル料が占める割合はどのくらいなのか？

A：レンタルとリサーチの売上げがそれぞれ半分半分となっている。

なお、こうしたスペースのレンタル期間は、最低でも5年である。

Q：オランダにはこのこと同じような、国立等のリサーチセンターはあるのか？

A：オランダでは、このようなりサーチセンターは、唯一の農業大学および3社の営利企業にあるだけである。政府が示す農業の指針が必ずしもマーケット志向に合致していないことがあるため、このような一般企業がイニシアチブをとって活動している。

Q：この施設をつくるための資金はどのようにして調達したのか？

A：一部は自己資金であるが、多くは銀行から調達した。全体の10%を自ら支払う能力があった場合に、銀行が残りを融資してくれることになっている。

Q：御社は上場企業なのか？

A：上場企業ではない。上場すると、株主がいろいろな意見を言う権利を持つことになって、話が複雑になるからである。

Q：他社と比べたときの御社の強みは何か？

A：オランダの中で、この地域は、施設園芸にかかわる関係先が集結したクラスターを形成している。また、施設園芸のハウスが特に集中している地域でもある。

そうすると、栽培農家がここに来やすく、こちらからも栽培農家を訪問しやすいため、両者の相互作用を活発に行うことができるところが強みである。何らかの問題が発生しても、すぐにここに来てそれを解決することができる。他社のリサーチセンターがある場所には、栽培農家がそれほど集中していない。

Q：ハウス施設でのリサーチは、依頼先企業および御社の両方の研究者が共同で行うのか？

A：依頼先企業の研究者が弊社の研究者と相談しながら調査研究を行っている。

Q：この水処理システムをつくった会社は？

A：Priva社である。オランダの有名な環境機器メーカーである。

Q：この施設では電力を自家発電しているのか？

A：自家発電は行っていない。しかし、周辺の施設園芸農家には自家発電システムがある。

Q：作業ロボットの依頼者およびその依頼に基づいて具体的な知見を導きだした御社は、それぞれどのような対価を得ることになるのか？

A：依頼者は、考案者としての権利に基づいた対価を得る。しかし、この場所と労力を提供したわれわれは、それらに要した経費への対価だけを頂いている。最終的に、この場所から素晴らしいものを生み出し、それを通じて農家の皆さんに貢献できればわれわれは満足である。

Q：調査研究において得られた知見については、特許権を顧客と共有するのか？

A：研究成果の特許化が想定される場合には、特許権の帰属について予め協議することになっているが、基本的には特許とは一切関わらないようにしている。特許に関わる様々な問題が起きるのは面倒だからである。そこで、われわれは、この施設とそこから得られた知識を顧客に提供し、その対価だけを頂いている。

Q：この施設は大変素晴らしいが、採算はとれるのか？

A：設立当社からずっと成長を続けている。リーマンショックの時に、オランダの施設園芸農家の多くが倒産したときも大丈夫だった。現在も事業はうまくいっているので、ここを取り払って、新しくより広いWorld Hrti Centerというところに移転することになっている。

Q：もし、このようなビジネスモデルを世界中の誰かが模倣したとしても、絶対に負けないという強みはどこにあるのか？

A：オランダが持っている知識・技術を学びたいという顧客のニーズがあるので、それらの知識・技術がしっかりしていれば他社には負けないと考えている。

Q：御社は海外でも調査研究や知識の伝搬を行っているが、それは、海外のためなのか、それとも海外のノウハウをオランダに取り入れるためなのか？あるいは、その両方のためなのか？

A：オランダと海外の知識・ノウハウを交換することを目的として行っている。
なお、日本との関係においては、オランダの会社が既にハウスシステムを日本に輸出している事例がある。

(担当：八尾雅幸、篠原正浩、梅本泰史)

◆現地セミナー（プラハ）
「チェコの経済（労働・貿易・投資等）」

と き 2017年10月16日(月)

説明者 日本貿易振興機構（JETRO）プラハ事務所長 村上 義 氏



1. 概況

- ①面積7.9万km²、人口1,051万人で、北海道に東京の人が住んでいるイメージ。
- ②首都はプラハで人口は約130万人弱、プラハの一極集中で都市は構成されている。
- ③言語はチェコ語で、チェコ人が95%を占めており、西欧に比べ民族の混合は進んでない。
- ④通貨は、現政権発足時にユーロ導入の話はあったが、ギリシャの通貨危機もあり世論が盛り上がりず、チェココルナを使用している。実際は観光都市ということもあり市内のホテル、レストランではユーロでも使用可のところもあり、ビジネスの決済はほぼユーロで実施している。今年の前半は中央銀行が買い支えをしていたこともあり、ユーロとチェココルナの為替変動も無かったが、今は為替導入をやめてチェココルナ高で動いている。
- ⑤一人あたりの名目GDPは18,000USドルを超えてきており、中欧の中では豊かな方である。

2. 政治動向

- ①来週選挙で日本と同じ状況にある。政権与党は、社会民主党、ANO 2011、キリスト教民主連合の3党連立政権。社会民主党とANO 2011が大きく議席を分けている。どちらも中道派でありEU寄りである。中欧は、ポーランド、ハンガリーのように右派政

権が強い地域であるが、チェコは今回も中道派が勝つ予想があり、EU寄りとなる。

- ②今回ANO 2011の支持率（33%）が伸びており第一党になる可能性があり、極右政党（SPD：支持率2.5%）もあるが、難民が入ってこなかったこともあり移民問題が選挙の論点になっていない。入ってこなかった理由としては隣にドイツがあり、言葉の問題としてチェコ語よりドイツ語を覚えた方が融通が利くため。

3. 経済動向

- ①実質GDP成長率は2%後半で推移、EU国内の中でも高い。（平均より+1%高い）
内訳をみると、民間・政府最終消費支出に加えて総固定資本形成という民間の設備投資が大半を占め、内需拡大が後押ししている。
- ②注目すべきは失業率で、今や3%台でEUの中でも最低レベル。企業採用でもチェコ人が採れない状態で人手不足は大きな問題となっている。名目賃金上昇率は4.5%程度となっているが、企業のヒアリングでは10%、場合によっては20%上げないと優秀な人材を確保できない。
- ③品目別にみると輸出入ともに機械類・輸送用機器が多く、自動車産業に支えられている。
自動車以外の機械も自動車関連であり、偏っており、以前より自動車産業が傾いた時の問題が指摘されているが、次に続く産業が育っていないのが実情である。
- ④国別の輸出入先はドイツが4分の1を占め、ドイツ経済に依存している状況であり、逆にドイツ経済が好調であればチェコも好調であると言える。その他にはスロバキア、ポーランド、オーストリアの周辺国にはシェンゲン協定により通関がないため経済圏が一つになっている。また、中国から輸入規模がドイツの次になっており、対貿易赤字が一つの課題である。
- ⑤対内（チェコに入ってくるもの）、対外（チェコから出ていくもの）の投資状況は、どちらもドイツが大きい。その他にはフランスやイタリアなどのEU諸国。ルクセンブルクは金融関係、キプロスは経由地でロシアマネーが入ってきている。現在は日本、韓国、中国が投資している。韓国、日本は外資系の製造業に多く投資、中国は買収・不動産関係。
最近ではトラム（路面電車）を作っているシュコダの鉄道部門が中国鉄道企業に買収されたことが衝撃的であり、中国マネーが押し寄せている。
- ⑥Brexit（2019年イギリスのEU離脱）問題は交渉中。去年の段階ではチェコにはさほど影響がないのではないかという論調であったが、最も影響を受けるのは自動車部門で、特に対英輸出の40%を占めており、TPCA（トヨタ・プジョー・シトロエンの合弁会社）は全体の28%以上が対英輸出であり、個別ではトヨタが影響を一番受ける。

自動車部品産業（座席、タイヤ、ライトなど）は、イギリスの日系会社と取引があり、関税をかけられると影響は大きいと言われているが、交渉中ということもあり静観している。また、ドイツ経由で製品が輸出されているとも言われ、かなり影響があるとの報道もある。

- ⑦イギリスの日系自動車メーカーの大陸進出の期待もあり、その際はチェコに進出してほしいと聞かすが、JETROプラハとしては、イギリスにもJETROのオフィスはあり、どちらの立場をとって話を進めるのか、日本企業に影響がない形で収めていくよう活動している。

4. ビジネス動向（外国投資）

- ①日系企業はチェコを投資進出の国として調査するも人が採れないと聞いた時点で難しいと判断するが、GE Aviation（飛行機のエンジン部品を製造）、Robert Bosch、Foxconnなどの外資企業はその点には拘らず進出・既存の拡張をしている。

- ②在チェコ日本企業数は254社（その内日本に親会社があるのが240社）、内訳の製造業103社、数は国のサイズからすれば大きい。初期投資額約37億ドル以上、総雇用数約47,000人はドイツに次ぐ規模であり、追加投資を考えると投資額は倍になる一方、雇用数は若干減る。

日本企業の推移は2000～2007年で急激な投資の伸びを示し、2002～2003年にトヨタが進出を決めたことによりグループ企業も増えた。2008年のリーマンショック、その後のギリシャの通貨危機でペースダウンしたが、2014年から戻ってきている。製造業103社のうち8割が自動車関係（電装品も含め）である。

- ③ドイツ企業のチェコに対する見方は、投資国として10年連続1位、今後も続く。メリットは、隣国というロケーションで、労働コストが3分の1、ドイツ国内とほぼ同品質の製品を製造できるということだが、労働コストが投資に当たったの絶対条件ではなくなっている。

- ④日独商工会メンバーは製造業に関わる人が多く、商工会同士で交流している。

ラウンドテーブルミーティングを3年連続で実施。企業が抱えている問題を政府に申し入れしている。最近では「労働者不足問題」を取り上げ、政府は外国人労働者（特にウクライナ）のビザ緩和（5000人から10000人に引き上げ）を決めた。

5. ビジネス動向（サービス産業）

- ①人口動向は日本と同様少子化が進んでおり、41歳以下の年齢層は今後25年間減少していく。出生率は日本よりはちょっと上で1.61人。

- ②プラハの観光客はこの10年で1.7倍に増加、2016年は700万人を突破する見込みでウィーンを凌ぐ勢いであり、サービス産業には成長の中心となっている。
- ③賃料はドイツの3分の2、ロンドン・パリと比べれば半分にも満たない状態。人件費もドイツの3分の1と安い。賃料・人件費は安い、売られている製品はそこまで安くない。利益率がいいので、西欧の企業が進出している。日本はそこまで進出してないので、JETROとしてはその点をPRしたい。「サービス産業ミッション」の開催、ライフスタイル紹介冊子を刊行している。

6. ビジネス動向 (IoT、バイオ)

- ①チェコ政府は、IoT、バイオを次の産業として期待して支援している。

IoTの企業数は33,931社、約14万人の雇用で売上は3兆円を超えている。トップ100企業になるが、前年比平均13%増の成長産業となっている。注目すべきはトップ100企業のうち7割はチェコ企業である。得意とする分野は、製造業が強いということもありIndustry 4.0 & AIの他、戦中戦後ロシア・ドイツから諜報活動をされていたこともありCyber security分野が強い。

バイオ関係では、ソフトコンタクトレンズの発明やメンデルの法則の発見など歴史的にも研究開発は実施しているが、これからは大手企業でなくローカル企業を育てていく段階。

- ②Industry 4.0への対応はドイツとの親和性も高いことから、2016年8月に国家戦略として「Prumysle 4.0」を閣議決定。労働、教育等各分野でワーキンググループを作り検討している。

チェコ工科大学を中心にテストベッドという実証事業を行う施設を設置している。

Industry 4.0が始まると、チェコでは中小企業がグローバルなバリューチェーンに組み込まれる場合、勝ち組と負け組がはっきりして、IoT技術がない企業は置いて行かれることが問題となっている。そのため、テストベッドで中小企業の方にIoT技術を支援している。このような施設がある点ではチェコは突出して進んでいる。ドイツだけに偏っていることにリスクを感じており、製造業の企業も多いことから日本と協力したいと考えている。

7. ビジネス動向 (自動車)

- ①国内新車登録台数のシェアは、シュコダ（現在はフォルクスワーゲングループ）で30%、次は現地生産をしている現代、日系は5%以下。

生産台数は2014年で120万台生産。内訳としてシュコダが約60万台、現代が約30万台、残りがTPCAやローカル企業となる。

- ②世界自動車生産国トップ20で見れば、中国が断トツで、アメリカ、日本、ドイツ、韓国、次に中・東欧で370万台を生産。チェコを含めポーランド南部、スロバキアに集積しており、日本企業がヨーロッパに進出する際はこの地域が第一候補となる。
- ③E Uでは2021年までにCO₂排出量95 g CO₂/kmが求められており、対応ができるのは電気自動車だけであり、イギリス、フランスでは電気以外は販売しない方向で宣言している。取り組みは始まっているが、チェコ国内ではそれほど普及しないと言われている。2020年で10%のシェアくらい。ドイツ、フランスでは2025年には30~40万台になると言われている。チェコで生産されている120万台のうち100万台は輸出であり、普及は輸出分のE V対応スケジュールによって変化する。
- ④J E T R Oとしては、日系製造業を中心に、フォルクスワーゲングループとの商談会並びにローカルサプライヤー開拓の商談会の実施、インダストリー4.0については勉強会を実施するなど情報提供等を中心に活動している。

【質疑応答】

- Q：経済成長率も高く、失業率も低いと言うことだが、一人あたりの所得が高くなっているのではないか。そうであれば、その方々が日本にとってインバンドの対象となりうる状況にあるのか。日本の魅力を感じる場があるのか教えていただきたい。
- A：日本のJTB、国交省とvisit JAPANのキャンペーンを実施している。今は所得が増えているので徐々に増えるであろうと関係者の間では話をしているが、チェコ人の旅行先として1番はギリシャやクロアチアなどの近場のヨーロッパであり、日本に行く人は少ない。直行便がないのが不利である。
- Q：GDPがE U圏より1%高く、失業率が低いという割には政策金利が低いと聞いたが、この先どのような方向に向かうのか教えていただきたい。
- A：景気が過熱しているので、どこかの時点で徐々に上げていく方向。今年、チェコの中央銀行の上げる発言は、ヨーロッパの中央銀行の中では先駆け。ニュースになったくらいなので、これから上げる話はある。
- Q：産業構造を製造業からIoTやバイオに展開していかないとこれ以上の成長が望めないとのことだが、国家として初等、中等、高等教育があると思うが、企業任せなのか、国家戦略として何かあるのか教えていただきたい。
- A：教育に対して意識がある人は問題視している。ドイツの事務局長はチェコの最大の課題は教育システムだとはっきり言っている。旧態依然の教育システムが残っているので、新しい産業構造になじめないことが大きな問題と言っている。工科大は知的財産

を持っており、競争力はあるが、それが必ずしも産業、すなわち商品化にシフトしていない。去年夏に発表したインダストリー4.0のアクションプランでは、教育分野と産業分野のコミュニケーションをしっかりとあるが、実際に具体的な議論は進んでいない。

(担当：重留伸哉、高田洋一、石井直文)

◆企業訪問 ローランドベルガー社（ミュンヘン）
「インダストリー4.0時代の働き方改革」

と き 2017年10月17日(火)

説明者 Roland Berger Senior Partner Dr.Tim P. Zimmerman



1. 会社概要

ローランドベルガー社（以下、RB社）はドイツ・ミュンヘンを本拠とするヨーロッパ最大の経営戦略コンサルティングファームである。1967年創業、現在は世界34カ国に2,400人を超えるスタッフを擁し、グローバルな活動を行っている。日本には東京オフィスがある。

2. デジタル化の爆発的な普及

近年のデジタル化の進歩による情報の広がりや加速を続けており、更なる速さが求められようとしている。

アメリカではスマートフォンが市場に現れてから人口25%に普及するのに僅か1年であった。これは電話が35年、テレビが26年、携帯電話が13年かかったことからすると爆発的な速さである。おそらくAI（人工知能）の普及も同様と想定できる。

弊社が担当したオーストリアの企業では、会社の人事組織改革にAIとロボットを採用することで、新規雇用にかかる日数を平均200日から100日に短縮、さらに組織の人員削減も可能となった。またデジタル機器の普及によりITを活用した新しいタイプの会社が現れ、伝統ある会社は消えていく状況にある。そうした新しい会社では、多くのプロセスをロボット化する傾向が顕著である。

3. このような展開が将来の仕事社会に与える影響について

(仕事社会の傾向)

デジタル社会における仕事の変化に3つの大きな傾向がある。①従来の階級による組織の解体、②デジタルネットワーク内での再構築、③求められるリーダーシップの変化、である。

①と②により、今後仕事の流れは従来の階級組織を通したもの（上から下へ）から、直接人から人への動きへと変わるだろう。それに伴って会社においては組織の枠組みも変わり、ライバル会社との協働や、テンポラリーな採用も今後増えると思われる。

ドイツのあるエネルギー会社の例では、社外に技術改革のアイデアを募った。その結果、人事に関わりなく、改革と必要な知識のみを得ることに成功した。このような手法を「オープンネットワーク（以下ON）」と呼んでいる。ただし特許やアイデアの保護には細心の注意を払う必要がある。またONは内容よりもネットワーク構造そのものが重要で、成功のカギは当事者がこのON自体を十分使いこなせるか否かにかかっている。

ONの導入によりこれまで業務の80%が人から機械へ移り、かつ業務形態も在宅勤務のように仕事とプライベートとの境界が薄れてくる。労働対価の物差しは時間から成果に代わり、それに伴って給与体系も新しくなる。

③の求められるリーダー像とは、専門性、社会性、そしてコミュニケーション力である。
(若者の傾向)

近年のドイツの若者は、専門家としての技術を修得して特定の会社に留まらず多くのプロジェクトの経験を求める傾向がある。企業が若くて優秀な人材を引き留めるためには、職場環境の向上が必要となっている。その手段として360度評価、バーチャルコミュニケーションツールの整備、およびクールな会社のブランド力が求められている。

人事問題で重要なのは、あらゆる個人情報のデータ化である。RB社ではAIを使って社員や求職者が求めているものを割りだすことができる。

4. 仕事のオートメーション化（自動化）が与える影響について

仕事の自動化の可能性を計るには3つの次元がある。①社会性（例：イベント企画＞皿洗い）、②創造性（例：デザイナー＞書記官）、③専門性（例：歯医者＞会計係）、である。

たとえば銀行内での業務は自動化される可能性が高く、音楽家などは逆に低いといえるだろう。また職業分野によっても自動化の進捗には差がある。

ドイツでは、約900万の職場が自動化に代わる可能性がある。また自動化の進んでいない国（中国など）は今後仕事が減っていくことが予想される。RPA（Robot Process Automation）による自動化の進行速度は今後加速する傾向にあるが、これは高齢化による後継者不足の社会（日本など）にとってはチャンスかもしれない。

5. 人事における傾向について

人事組織に大きく影響を与える要因が3つある。ジェネレーション Z（近く労働市場に参入する1995～2010年世代）、デジタル化、そして企業の恒常的变化である。（従来の企業には安定期と変化期があったが、常に変化を続ける企業が現れ、そこでは人事への要求も厳しい）

そして人事責任者に大きく関わってくる業務に、①才能のマネジメントと②変化のマネジメント、そして③戦略的人材計画の3つが挙げられる。

①才能のマネジメントとは会社の人材全てに関わる。特に後継者問題はどこも悩んでいる。

R B社では必要な才能獲得の戦略とプロセスを提供している。また才能獲得に必要なコスト分析と投資に対する評価も行っている。

②変化のマネジメントとは、大きな変化を継続的に指導していくことである。特に協働作業のやり方を変えることは重要。これらの変化が企業文化に新しい意味を与えることになる。

我々ほどの企業にも独自の価値があり、それを企業が持つDNAと考えている。これは企業が歴史的に育んできたものであり変えるのは難しいが、その周りの企業文化を構成する要素（服装規定、昇進規定、評価、決定方法、組織構成など）は変化させる事ができる。これら企業文化は顧客の態度に影響する。これら企業文化を構成するあらゆる要因を分析し、達成のために必要な変化を与えることが変化のマネジメントである。このマネジメントには5つの手順がある。分析、構想、構想の詰め、立案、実行、である。ここで重要なのはマネジメントが現場と同時に行われ、組織全体が変化の重要性を理解しながら進めていくことである。

③戦略的人材計画とは、この先10年間に会社に必要なクオリティをもつ人材の分析と採用・育成・活用に関する計画である。多くの企業はこのことに関して無知である。R B社はこの分野の重要なツールを保有し活用している。

6. R B社における人事の扱い方

（データ活用）

R B社には人の扱いに関する枠組みがある。それは個々の従業員の履歴に関するもので、採用試験への応募・採用から、作業成果、報酬、学習、修得、在職期間、移転先に至るデータを、すべての従業員について管理している。これらの情報が、企業のブランドイメージやボーナスによる評価、才能の開発方法、後継者問題、企業文化の構築に役立つ。

同時にこれらのデータは、人員計画にも役立つ。たとえば会社に必要なスキルを定義

し労働市場の需要と供給を予想する。その分析から供給が需要に対し大きく不足することがわかると企業自ら人材養成を行う場合もある。その結果、企業や大学が数多く生まれている。

(組織)

R B社の人事部は3つの組織から成る。①社内ビジネスパートナー(他部署との調整)、②中核部門(賞与、後継者問題)、③サポート部門(給与計算など)、であり3つの組織は各々独立している。③は今後自動化されていくだろう。

R B社には人事部をチェックするツールがあり、組織の健全性や革新性などがわかる。ツールとはITであり、現在はSNSを用いたクラウド活用が中心である。

【質疑応答】

Q：日本の企業では新卒一括採用が主流であるが、本日説明のあった人事採用の前提条件を伺いたい。

A：ドイツでは伝統的に職種を定めて求人していたが、近年では採用後に適性を見て人員配置する傾向にある。また企業側では大卒を求めているが確保が困難な状況である。日本で大卒一括採用が主流であれば、採用環境はドイツより有利と言える。ただ、採用後ゼネラリストをスペシャリストに育てるのは企業にとってはコスト高になると思える。また、ドイツでは1つの企業に長く留まる傾向が減ってきている。

Q：経営の変化において中核に企業のDNAを位置づけられたが、これは日本における経営理念的なものと捉えてよいか。

A：そう考えていただいてよい。

Q：ドイツでは雇用期間が短くなっているとのことだが、若者も望んでいることか。

A：同じ企業に長く居たくないというのは、今のドイツの若者の一般的傾向である。かつて終身雇用が主流の時代もあったが、より創造的な仕事を求める傾向が増えている。

Q：ドイツでは優秀な人材を他社から引き抜くヘッドハンティングはあるか。

A：ある。以前は専門のヘッドハンターがいたが、今はインターネットによるマッチングが多い。

(担当：友池精孝、河村征史朗、平川博久)

◆機関訪問 エクスポートクラブ・バイエルン（ミュンヘン）
「ドイツ企業における国際競争力の源泉」

と き 2017年10月18日(水)

説明者

Ms.Katja Häußer (Vice President Export-Club Bayern e.V)

Ms.Kathrin Succow (Managing Director Export-Club Bayern e.V)

Mr.Christian Lambauer (Kafer GmbH & Co. Verwaltungs- und Beteiligungs KG)

Mr.Thomas Muller (Munich Airport Business Division Real Estate
Structural Engineering)

Mr.Bernd Pantze (Vice President Export-Club Bayern e.V)



<エクスポートクラブ・バイエルンの組織概要>

1948年5月、ローター・ローデ博士が創設者となり、第二次世界大戦後に荒廃したバイエルン地方の経済を復活させるため、企業家や大企業のビジネスリーダーと共に、エクスポートクラブ・バイエルンが設立された。その後、バイエルン地方の大臣の経済的支援の

もと、バイエルン地域企業の国際事業を推進することを目的に諸外国との関係強化を行ってきた。その意味で、エクスポートクラブはグローバル展開における先駆的な役割を果たしている。今日も、バイエルンと外国の企業、機関の広範囲なネットワークの拡大は進み、アイデアやビジネス・オリジネーションの交換が活発に行われている。約500の企業、個人等の会員を持つ当クラブはドイツの主要経済団体の1つ。エクスポートクラブのメンバーと輸出先（顧客）の間では、経済、科学、政治、文化から現在のトピックに至るまで、多数の情報セッションが開催されるとともに、若者の人材育成にも力を注いでいる。

----- <次 第> -----

1. Ulrich Konstantin Rieger, Chief Ministerial Council からの歓迎挨拶
2. Ms. Katja Häußer Vice President Export-Club Bayern e.V からの歓迎挨拶
3. 在ミュンヘン日本総領事館 総領事 木村徹也氏からの歓迎挨拶
4. 九州生産性本部ヨーロッパ視察研修団 団長 部谷由二からの挨拶
5. Ms. Kathrin Succow Managing Director Export-Club Bayern e.V によるエクスポートクラブ・バイエルンのご紹介
6. エクスポートクラブ・バイエルン会員企業の紹介
 - ① Mr. Christian Lambauer
(Kafer GmbH & Co. Verwaltungs- und Beteiligungs KG)
 - ② Mr. Thomas Muller
(Munich Airport Business Division Real Estate Structural Engineering)
7. mit Weißwurstfrühstück (ヴァイルヴウルスト・フリューシュトゥック=白ソーセージの朝食) で、一緒にドイツ風ランチミーティング
8. Mr. Bernd Pantze Vice President Export-Club Bayern e.Vより、意見交換と質疑応答

1. Ulrich Konstantin Rieger, Chief Ministerial Council からの歓迎挨拶

皆様、私の故郷ミュンヘンによろこそ。バイエルン州経済省へ、よろこそおいで下さいました。日本からこのように多くの重要な方がお越しになられたことを非常に嬉しく思っております。バイエルンと日本の関係は非常に緊密なものがございます。私共の経済省大臣であるイルゼワイグナーにかわりまして、皆様を歓迎させていただきます。つい最近、私も日本へ赴き、様々な方と交流をさせていただきました。そして今回は、幸運にも今年10月より新しくご就任された木村在ミュンヘン日本総領事もご臨席いただいております。よろこそおいで下さいました。同時に、私が申し上げたいことは、エクスポートクラブ・バイエルンと日本は非常に友好関係にあるということです。政治の中心はベルリンですが、経済の中心はここミュンヘンで、日本の方はそのことを充分ご存じなのだと思います。

す。ここミュンヘンは現在7,000人から10,000人の方が仕事に従事されています。最後に、バイエルンと日本の友好関係はどのくらい緊密なのかを例えてお話ししたいと思います。1つは、私の学生時代の同級生2人が日本に行ったのですが、帰国時には2人共、日本で人生のパートナーを見つけて帰国しています。それから、皆様方がこの素晴らしい天気を持ってきていただいたこと、そのことにも御礼申し上げたいと思います。

2. Ms. Katja Häußer Vice President Export-Club Bayern e.V からの歓迎挨拶

木村総領事様、バイエルン州経済省のリーガ部長様、そして親愛なる九州生産性本部の代表団の部谷団長様、団員の皆様、そして、バイエルンエクスポークラブの会員企業の皆様方、一同揃ってここにお迎えしますことを大変嬉しく存じます。まず初めに、本日に皆様方をお迎えするにあたっては、バイエルン州経済・メディア・エネルギー及びテクノロジー省のリーガ部長様には大変お骨折りをいただきましたこと、感謝に堪えません。また、一昨日の10月15日に着任されたばかりの木村徹也総領事にお越しいただきましたことも大きな喜びです。加えて、濱中領事にもご臨席頂き、有難うございます。私が、昨年日本に訪問しました折は、東京都千代田区にあるバイエルン州在日ドイツ商工会議所のドクター・クリスティアン・ハイデックさんや、在日ドイツ商工会の長谷川シニアコンサルタントにお目にかかることが出来ました。実は、私は、バイエルン州代表団を編成し、日本へ訪問するという計画をしておりました。本来であれば、先に我々が日本へ代表団を派遣する方向で計画を進めておりましたが、我々よりも一足早く、日本の皆様を今日このようにお迎えすることとなりました。また、私が聞くところでは、九州の方は大変豪快で一本気、かつ信頼に厚く、一直線に事を成し遂げると聞いております。この性格は我々バイエルン人の性格にも近いようです。これもお互いの南に位置する地理的条件、バイエルンと九州の人達に共通する性格なのでしょう。どうぞ皆様、これを機会にお互いの共通点を見つけ出して下さい。本日は、ここにお集まりの席が皆様にとって大きな実りとなりますよう、そしてビジネスへのアプローチが得られますことを願っています。

3. 在ミュンヘン日本総領事館 総領事 木村徹也からの歓迎挨拶

このたびは九州生産性本部の視察団歓迎レセプションにお招き頂き、また挨拶の機会をいただきましてどうも有難うございます。ようこそバイエルン州において下さいました。皆様ご存じの通り、ドイツは近年欧州における好調な経済を維持しておりますが、中でもここバイエルン州は工作機械や自動車産業を中心とした産業集積地としてドイツ経済を牽引しております。近年は米国大手IT企業の進出も相次ぐなど、IT分野の重要拠点としての要素も見せはじめております。多くの世界的企業が存在するのみならず、企業の経済活動におけるインキュベーターとして、企業や大学等の多くの研究開発機関も集積しはじめ、

日々イノベーションの創出が行われております。しかし、それでいてドイツ人は基本的に残業をしない、生産性の高い働き方をしているといわれています。今回の皆さんの訪問目的は、欧州企業における人材育成、ダイバーシティへの取組み、社会保障と働き方改革やイノベーションを含めた雇用・労働環境の動向の視察と伺っております。それは今回の訪問内容に沿うものだと考えております。日本でも、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて様々な取組みが行われております。五輪開催を単なる経済成長の契機とするのではなく、イノベーション創出について、日本の高度な技術力を世界へ発信しつつ、21世紀の都市にふさわしい街づくり、少子高齢化においても持続可能な日本社会の構築を目指しているところです。日独両国は、世界第三位、なにより経済では大きな規模を持ち、高度な技術に支えられた強い成長力という似た産業構造を有しておりますが、特に研究開発の分野においては両国間には協力できる素地があるのではないかと考えております。両国には、持続可能なエネルギーの導入が進むなど環境分野で先進的な取組みが進められていますが、今後も環境問題を含めた少子高齢化への対応など課題先進国として共有しながら、グローバルなレベルにおいても努力を重ねることが求められております。今回の訪問が皆様にとって大変よいものとなりますことを願っております。最後になりましたが、今回の訪問をアレンジいただきましたミュンヘンエクスポークラブの方、会場を提供頂きましたバイエルン州経済省の皆様にご心より御礼申し上げます。有難うございました。

4. 九州生産性本部ヨーロッパ視察研修団 団長 部谷由二による挨拶

私は九州生産性本部で、今回のヨーロッパ視察研修団の団長を務めております部谷と申します。本日はご多忙の中、誠に有難うございます。そして、本当に思いがけない盛大な歓迎をいただき、大変感激いたしております。九州と申しますのは日本の南部に位置しています。そして、面積、人口、GDPなどが日本全体の約1割程を占める地域と言われております。また、九州は、日本のなかでも韓国や中国、東南アジアと地理的に最も近く、東アジアへのゲートウェイとして、近年は観光客の増加、経済交流も活発になっております。日本経済は、現在、観光客の増加もあり、緩やかに回復基調にあります。しかしながら、将来的には人口減少や少子高齢化など国内市場の縮小化が既に見込まれており、厳しい状況にもあります。従いまして、日本の国内企業は今後グローバルな事業展開が求められる他、また、国際的に見劣りしている生産性の向上を目指しているところです。つまり、日本人は大変働くのが好きといえるのですが、もっと時間を意識して、雇用する側と働く側双方が意識改革をする必要があると考えています。私共はそのことから、「欧州企業の経営戦略と働き方改革に学ぶ」ことを目的に日本から参りました。最後の機関訪問となりましたエクスポークラブ・バイエルン様は、地域企業の競争力強化に役立つ情報提供や支援を行っているドイツ国内最大の組織であると伺っております。そして、ここバイエルン

州には、グローバルで大変高いシェアを誇り、ブランド力の高い企業も多数存在しています。本日は、グローバル市場を勝ち抜くためのイノベーションや人材育成のシステムなど、ドイツ企業における国際競争力の源泉についてお伺いしたいと思っております。私共は、オランダのアムステルダム、チェコのプラハ、そしてドイツのミュンヘンと赴き、学んできました。この間本当に好天に恵まれ、ヨーロッパの重厚で歴史的価値の高い建築物、風景に接することが出来ました。その最後に皆さんにお会い出来た事は大変喜ばしいことだと思っております。どうぞよろしくお願い致します。

5. Ms. Kathrin Succow Managing Director Export-Club Bayern e.V によるエクスポートクラブ・バイエルンのご紹介

私の名前はカスリン・スコウと申します。プログラムにも書いておりますが、12時にはバイエルン州の特産でもある白ソーセージのサービスがございます。ミュンヘン地方は、この白ソーセージを12時には食べるということが大変大事な約束事となっております。私はベルリン出身ではありますが、これは非常に厳しく守るべき約束事でもございます。また予定の時間では13時半までに、交流・歓談をしていただくお時間も設けてございますのでお楽しみにされて下さい。ここでメンバーの紹介をさせて下さい。ここエクスポートクラブの副館長でもあるパンチャさんは25年のキャリアを持つエクスポートクラブのエキスパートでして、この方なしではこのクラブの歴史はないと考えてもよいかと思っております。

6. エクスポートクラブ・バイエルン会員企業の紹介

①Mr. Christian Lambauer (Kafer GmbH & Co. Verwaltungs- und Beteiligungs KG)

皆さんが今いらっしゃるミュンヘン経済産業省の会議室から道を隔てた真向いの少し先に、経済省職員の方が主にランチに行かれる食堂が2つあるのですが、そのうちの1つは弊社にて運営しているところです。弊社は1930年に創立、現在は3代目社長による経営を行っています。食堂経営、ケータリングサービス、食材商社等を業としており、従業員は1200名です。弊社は25年にわたり日本と取引がありまして、特に伊勢丹・三越といった百貨店様と長年取引を行っています。今後も日本でシェアを広げ、日本におけるドイツの食文化を拡げていきたいと思っています。まず皆さんのドイツ料理の印象は、やはりビール、ソーセージ、ドイツケーキといったところでしょう。この後の交流会でも、この3点を沢山召し上がっていただき、最後は皆さん大変楽しんでもらいたいと思っています。今、日本各地でもオクトーバーフェスタが行われ、ビール祭りが開かれているのは皆さんもご存知かと思えます。

②Mr. Thomas Muller (Munich Airport Business Division Real Estate Structural Engineering)

ここミュンヘンはその昔、広大な湿地帯が広がっておりましたので、湿地帯空港とも言われておりました。しかし、今ではミュンヘン空港は驚異的な発展を遂げてきました。1999年ミュンヘン空港利用客数は年間1200万名でしたが、今では既に4000万名を超えております。そしてミュンヘン空港から世界各国216都市へ飛行機が飛び立っており、航空貨物の量も年間3500万トンを超えています。日本へは、私共の空港から毎日羽田行の航空機が2便出ており、航空会社はフルトハンザと全日空です。日本と私達航空会社とは非常に密接な結びつきがあり、シスターエアポートともいわれています。私達、航空会社は、世界各地に姉妹空港を持っております。デンバー、モスクワ、シンガポール、バンコク、ケープタウン、サイゴン、北京、そして、日本は名古屋セントレア空港となっております。特に名古屋空港とは常に定期的な交流を続けています。私達は日本との関係がさらに続くものと思っております。この後の皆様との交流も非常に楽しみにしております。

7. mit Weißwurstfrühstück (ヴァイルヴウルスト・フリュージュトゥック=白ソーセージの朝食) で、一緒にドイツ風ランチミーティング

8. Mr.Bernd Pantze Vice President Export-Club Bayern e.V より、意見交換と質疑応答

木村総領事様、部谷団長様、そして研修団団員の皆様、そして私の同僚のエクスポークラブ・バイエルンの皆様方、ドイツ風ランチミーティングはいかがでしたか。あちらこちらで楽しい交流の輪が広がっていたことかと思えます。前段、部谷団長からの先程のご挨拶の中にも、国際的な厳しい競争環境の中で、日本企業としてもいかにして勝ち抜くことが出来るのかということについて触れられておられました。そのことも含めてこれからの時間は、ご出席の皆様方相互にフリーにディスカッションをしていきたいと思えます。申し忘れました。先程もご紹介をいただきましたが、私の名前はパンチャーと申しまして、25年にわたりエクスポークラブ・バイエルンの副会長を仰せつかっております。また、このことも重要な事かもしれませんが、私はバイエルン経済省にこれまで30年以上も勤めておりました。特にそのうち16年以上は、当時東ヨーロッパと言われていた地域の外交貿易関係を担当しておりました。バイエルン事務所(オボスカ)にも務め、その当時ヘルチンゲンさんという方がバイエルン東京事務所に勤めており、その方と親しくもしておりました。しかし、ただ一つ言えることは、世界中どこにいても産業界における共通言語は1つであるということです。つまり、成功者のように、もっといいことを行い、それに見合ったよりよい対価を受け取っていく。そのことにつきます。ただ、このようなことを達成するためには、一個人・一企業だけでは限界があり、やはり、政府・国の援助がなくて

は行えない事なのです。そのような面のお手伝いを私達はここバイエルンで行っているのです。皆様方は、世界株式市場のダックスというインデックスをご存知でしょうか。このダックスの中には、ドイツの世界企業30社の株が統一されているドイツの株価指数のことで、その大半の会社の本社はバイエルンなのです。そのようなことから、皆様はバイエルン地方が持つ可能性というものを見て頂けるのではないかと考えております。具体的にいうとドイツの国内総生産額を2ユーロとするならば、その半分、つまり1ユーロは私達が稼いで得たお金と考えられています。また、ここも誤解されがちな部分なのですが、バイエルン州はシーメンスやBMWなど大企業がありますので、そちらにばかり目が行きがちです。しかし、私共が支援している企業は大部分は大企業ではなく、中小企業なのです。こういった中小企業は自分達で海外に進出し、拠点を築くといったことは非常に難しいため、そういった企業を私達は援助しております。しかし、だからといって私達大企業は必要ないということではありません。私達はシーメンスとかBMWとかインフィニオンであるとかの大企業も当然必要としております。しかし、我々が助けたいのは中小企業であり、この中小企業がドイツ国内総生産に占める割合は98%になっております。そのように見ていくと、ここバイエルンにおいては、いわゆる国際化というのは特別な価値を持っていました。先ほども申しましたように中小企業にとって、外国進出というのはそんなに簡単なことではないです。例えば役所に出す書類をきちんと取り揃えなければならない。その国に適用される法律であったりだとか税金問題であったりとか、いろんな国にございます。そういった中小企業に援助の手を差し伸べたいと考えております。そのようなこともありますので、海外進出を援助するような活動を中小企業に対して州として援助いたしております。中小企業を支援する機関としては、商工会議所もございますし、職人組合会議所という組織もございます。そして、外国貿易に対する組織（組合）というものもございます。そして、これらの組合は全て民間（自律）で行っており、政府とかは一切関係がございません。例えば、バイエルンインターナショナルというものを作っております。バイエルンインターナショナルは、各地にあり、色々な見本市に展示をする場合などによく利用されています。インカミングでは、逆に外国企業のバイエルンでの受け入れ機関として、外国企業を助けるということもあります。バイエルンインターナショナルが外に出ていく方、中にはいる方はインベスト・イン・ババリアといっています。バイエルン州では、このような輸出支援を目的に、世界中に駐代表部を全世界28カ所においています。ですから我々にとって関心の深いことと申し上げますと、どの点のどの会社と一緒に協力をし、国際市場に進出し、国際市場に拠点を設けることができるかという点となります。そういった意味におきまして現在我々が重視しておりますのは、データ化ということです。様々な情報をデータ化し、ITセキュリティを重視していく…今回この点について深く述べることは避けませんが、もし、皆様の方でご関心がありましたら、どのようなプ

プログラムがあるかとか、どのような支援ができるかとか、どのくらい補助金がでるのかということプログラム・パンフでお教えすることができます。

そしてもう一つの分野は、成功へのネットワークづくりです。これはクラスターシステムをつくりあげ、今申し上げましたような会社を結びつける。つまり、外国進出を考えている会社をまとめて支援するという手法です。目的はお互いに協力しあうことによっていかに成功するかという事です。いま19の分野のクラスターがあり、どれも活発な活動を行っています。

残りの時間は、ケーファのランバウさん、或いはミュンヘン空港のミュラーさんにご関心のある方にもご質問されたらよろしいかと思えます。ということで、それぞれご質問なりをはじめていただければと思います。何でもいいですので、ご遠慮なく。

【質疑応答】

Q：生産性をいかにして高めていくかということは1つの課題ではあるが、競争や納期の問題等でゆとりをもって仕事をするというのは非常に難しい。こちらの労働規制や政府の役割はどのようになっているのか。

A：労働基準法のようなものがあり、政府や労働組合から監視されているということはある。競合や納期の問題は難しいが、高くても良いものを提供することが支持を受けることになる。それと同時に成功を収めるためのインフラの整備は国や州が責任を持って枠組みを決めるべきだと考えている。

Q：空港の利用者の増加について、日本では民営化の動きがあり利用者増加のためのアイデアが求められているが、利用者の増加が見られるミュンヘン空港はどのような工夫がなされているのか。

A：ミュンヘン空港の魅力の一つ目は、コネクトつまり色々なアクセスがあるということ。二つ目はより利用してもらうために他よりもより良いサービス、より良い品質を提供しているということ。(例えば日本の名古屋空港は小さいけど品質がよい空港だとされている。)

三つ目はカバーしている地域が広範囲に亘るが車や鉄道といった交通アクセスが良いということ。

四つ目は海外との輸出入において乗換えや詰め替えが短時間にできる工夫がなされていること。

五つ目は利用する乗客だけでなく航空会社へのサービスも行き届いていること。

Q：女性の進出の問題について、日本では保育所や待機児童、労働時間等の問題によりまだまだ女性の社会進出が遅れているとされているが、今日のレセプションを見ても多くの女性が参加されるなどドイツでは女性進出が進んでいるように見受けられる。どんな施策、取組みがなされているのかお聞きしたい。

A：ドイツも日本と同様の問題を抱えており、女性の地位が確保されているわけではない。給料の点でも男女同一ではなく差異がある。その理由のひとつは育児の問題であり女性は部分労働になるケースが多く賃金が低くなってしまいう点が挙げられる。本会に参加されているハウザーさんのご主人と企業を経営し上手く行っている例もないわけではないが自営業者でも女性が不利益を被っているケースが多い。行政の施策として、女性と家族のためにと女性の促進計画を策定したり幼稚園や保育所の増設に取り組んだりしている。会社が独自に幼稚園を作るなど模範となるような企業も出てきている。先日の国政選挙でも幼稚園や保育所の増設が1つのテーマとなっていた。重役の比率を30%確保する縛りをつけるなどの取組みも行っているが、まだ課題も多い。ただ少しずつ良い方向に向かっており、その途中だと考えている。

(担当：福井慶蔵、大淵公久、鎌倉智之)