

はじめに

1. 問題意識と本稿調査における着眼の意義

日本が持続的な成長を達成するため、いかにして「稼ぐ力」を高めるべきか

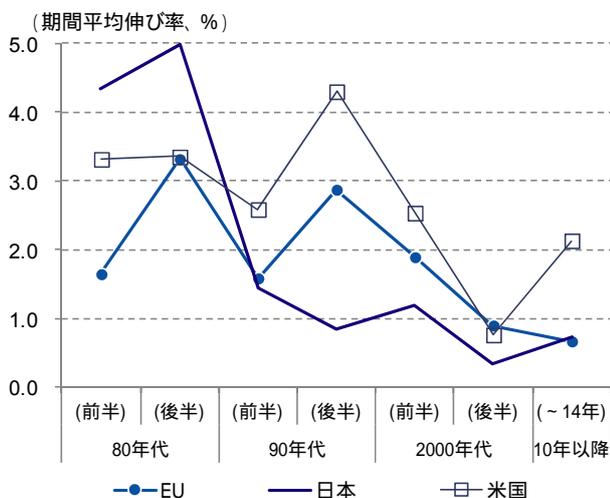
日本は「失われた 20 年」と呼ばれる長期低迷に陥り、ようやくデフレ脱却の芽が見え始めてきたが、成長戦略の実現に向けてはこれからが正念場と言える。中国をはじめとした成長著しい新興国の台頭によりグローバルな競争環境はますます厳しさを増している。また、日本に目を転じると、いよいよ本格的な人口減少時代に突入しつつあり、自然体では働き手の減少によって経済成長への下押し圧力は一段と増すことになるため、立地競争力の更なる低下が危惧される。こうした困難な状況の中、我が国が持続的な経済成長を遂げるためには、企業の収益基盤の強化が不可欠であり、海外需要の獲得とその稼ぎを国内に還流して新たな国内需要を創出していくという好循環を作り出す必要がある。加えて、国としても民間活力を引き出すための環境を整備することが重要であり、構造的な課題への積極的な取組みが期待される。

2014 年、我々は持続的成長を続ける米国の強さの源泉としてプラットフォーム、イノベーションに着目し、そこから日本が学ぶべき点は何かと言う視点で調査を行った。今回は、昨年の米国に続く海外調査の第二弾として欧州にフォーカスしその強さの源泉から日本が学ぶべき点の導出を試みた。

欧州への着眼
：欧州グローバル
トップ企業の高い「稼ぐ力」

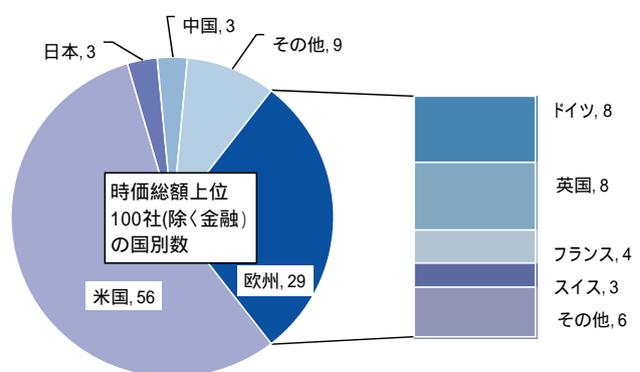
マクロの視点から俯瞰すると、欧州の実質 GDP 成長率は趨勢的な低下傾向を辿ってきた中、リーマン・ショックや欧州債務危機など相次ぐ金融危機の影響もあり、足元では日本と同程度まで落ち込んでいる(【図表 1】)。しかしながら、欧州には時価総額上位 100 社にランキングされる企業数が日本より圧倒的に多い(【図表 2】)。さらに、営業利益額上位のトップ企業群で比較すると、欧州企業は一社当たりの利益額のみならず、収益率(ROE)でも日本を大きく凌駕しており、日欧トップ企業群の「稼ぐ力」の格差は一目瞭然である(【図表 3】)。欧州経済の低迷が続く中、足元で欧州トップ企業の一社当たり営業利益額がやや落ちているが、依然として日本を大きく上回る水準にある。

【図表 1】 日米欧の実質 GDP 成長率



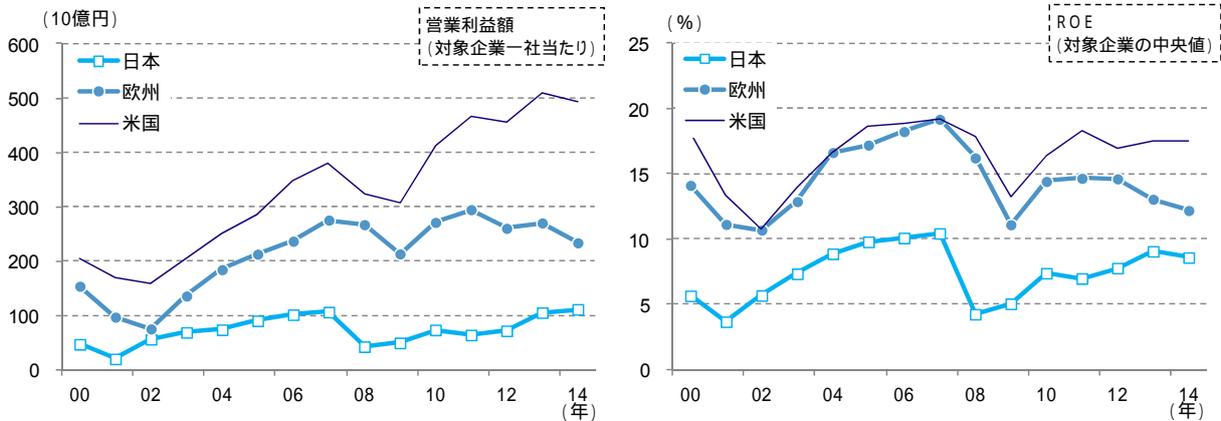
(出所) 欧州委員会、米国商務省、内閣府「国民経済計算」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 「10年以降」は 2010～2014 年の平均。

【図表 2】 世界時価総額上位 100 社の国別所在数



(出所) ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2015 年 3 月末時点。

【図表3】 日米欧の営業利益額上位先の収益力



(出所)ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成

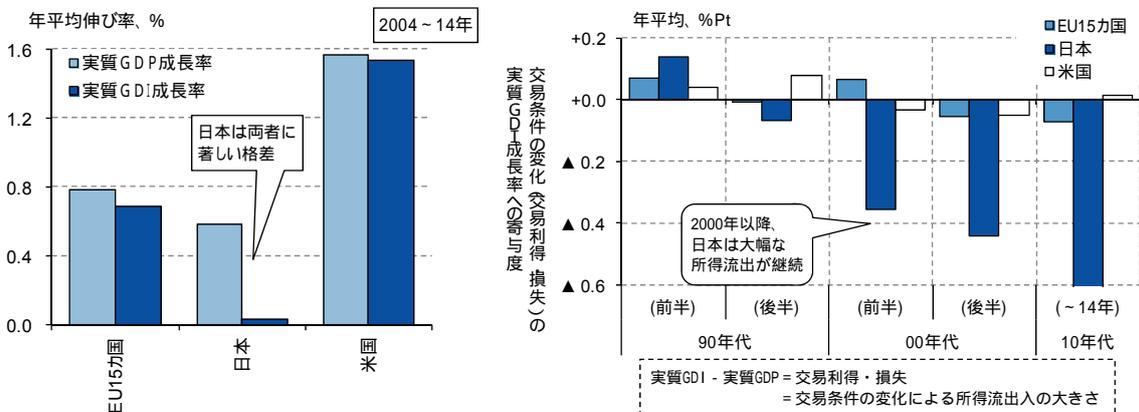
(注1) 営業利益は1ドル=100円、1ユーロ=130円、1ポンド=170円にて円換算。

(注2) 各国・地域の全上場企業(除く金融)の内、2013年(日本は2014年3月期を含む)時点の営業利益額上位10%の企業の時系列データを抽出して作成。

交易利得が大幅に悪化して所得流出に見舞われてきた日本と、所得流出を抑制できた欧州

日欧企業の「稼ぐ力」の差をマクロ指標から読み取ろうとすれば、交易利得が挙げられる。交易利得とは輸出入物価の比率である交易条件の変化に伴う実質購買力の変化を捉える概念であり、実質GDPに交易利得を足すと実質国内総所得(GDI)になる。過去においては実質GDPと実質GDIの伸び率にはほとんど差がなかったが、2000年以降、日本では両者の格差が著しく大きくなっている(【図表4】)。直近10年間、日本の実質GDI成長率はほぼゼロであり、これは資源高に伴うコスト上昇分を輸出の価格引き上げによってカバーできなかったため、生産増加によって稼いだ国内所得の大部分が海外へと流出したことを意味している。日欧では輸出入構造に違いがあるものの、その違いを割り引いても日欧の価格転嫁力の差は大きいと言える。では、なぜ欧州企業はコスト上昇分の価格転嫁が可能なのか、そこにどのような差別化戦略があるのか。こうした着意の下、欧州を代表するグローバルトップ企業の「稼ぐ力」の源泉を探ることが本稿調査の目的の一つである。

【図表4】 日米欧の交易利得・損失の実質GDI成長率への影響度



(出所) 欧州委員会、内閣府「国民経済計算」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注1) EU15カ国は2004年以降の新規加盟国を除くベース。

(注2) 交易利得・損失 = (名目純輸出 / ニュメレール・デフレーター) - (実質輸出 - 実質輸入)

(注3) ニュメレール・デフレーター = (名目輸出 + 名目輸入) / (実質輸出 + 実質輸入)

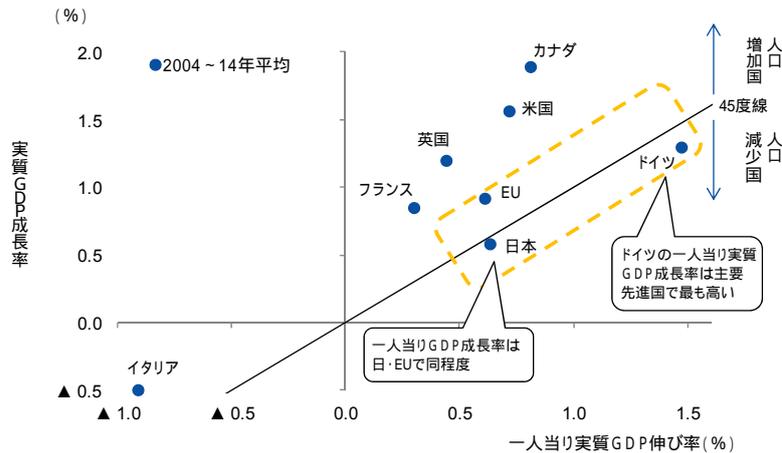
着眼 :好循環を達成するドイツの国としての「稼ぐ力」

日本と類似した産業構造、少子化・高齢化問題を抱えるドイツ

他方、各国毎に見ると、欧州主要国の中ではドイツだけがリーマン・ショックの影響からいち早く回復しており、直近 10 年間の一人当り実質 GDP 成長率では米国も上回っている(【図表 5】)。ドイツは経常収支黒字の大きさに現れているように輸出競争力が高く、稼いだ外需を賃上げによって国内に還流することで内外需バランスの取れた成長を遂げており、加えて、財政収支均衡も果たしている(【図表 6】)。主要先進国の中で、こうした好循環を達成できているのはドイツだけである。

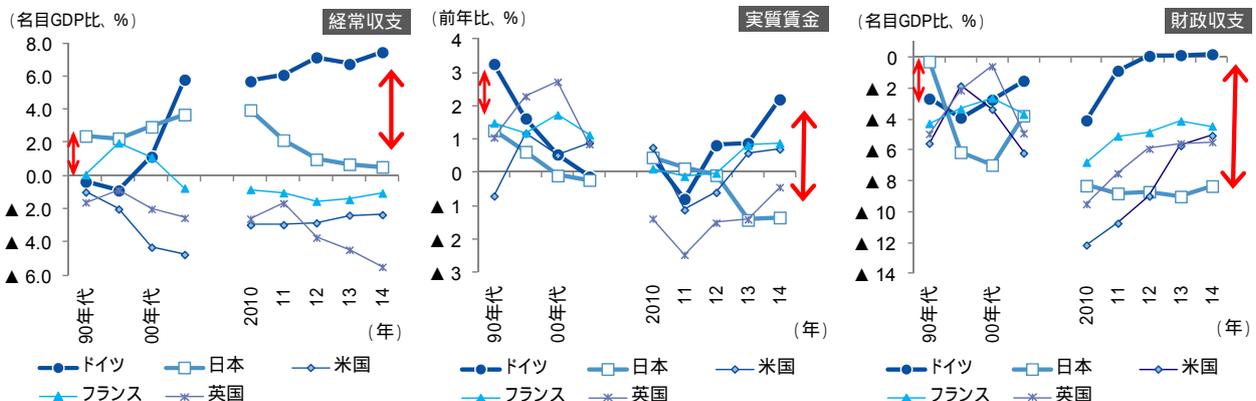
日本との比較を念頭に置くと、好循環の達成に加えて、ドイツに着目することには更に二つの意義が見出せる。まず、製造業のウェイトが大きいという日本と類似した産業構造のドイツがどのように立地競争力を高めたのか、その源泉は何によって形成されているのかという点である。日本がモノづくりという強みを生かして今後も競争力を維持・強化していく上では参考にできる点があろう。第二に、少子化・高齢化という日本と同じ課題に対して、ドイツがどのように向き合っているのかという点である。課題先進国であるドイツから得られる示唆は、日本の政策を考える上でも有効と考えられる。これらがドイツに着目する意義であり、ドイツの競争力の源泉を探ることが本稿調査のもう一つの目的である。

【図表5】 直近 10 年間の日米欧の実質 GDP 成長率



(出所)IMF、欧州委員会、内閣府「国民経済計算」、総務省「人口推計」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表6】 日米欧の経常収支、賃金上昇率、財政収支の推移



(出所)IMF、INSEE、欧州委員会、米国労働省、英国統計局、ドイツ連邦銀行、総務省「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)実質賃金は消費者物価により実質化、2014年の日本は消費増税の影響を除くベースで算出。

近隣の欧州各国
が低迷する中、ド
イツのみ持続的
に成長

無論、日本とドイツ、或いは欧州には多くの相違点があり、日本に当てはめることが難しい問題もある。例えば、ドイツを含む多くの欧州諸国は近隣と地続きの大陸国家であること、欧州連合(EU)という広域経済圏の一員であること、共通通貨ユーロを利用していること等である。こうした構造的違いは日欧企業比較の観点でも当てはまる。

近隣の欧州各国
が低迷する中、ド
イツのみ持続的
に成長

しかしながら、ドイツは他の欧州諸国と同じ条件であるにもかかわらず、持続的な成長を遂げて好循環を達成できており、欧州の中では一人勝ちと言える。そのドイツが今の高い競争力を形成するに至った過程を認識することは、競争力の向上による持続的成長を目指す我が国の政策を考える上でも大きな意味があるだろう。同じことが企業目線でも言える。欧州全体の景気が低迷しているということは、付加価値(≒GDP)創出の主たる担い手である企業活動の低調さと同義である。そうした環境において、欧州グローバルトップ企業は継続的に高い収益率を達成できている。その事業戦略への理解を深めることは、我が国企業の事業戦略上、示唆に富むのではないかと考えられる。

2. 本章の構成と概要

企業と国(ドイツ)
を軸にして欧州
の競争力の源泉
を探る

以上のような問題意識を踏まえ、本稿では企業と国(ドイツ)という2つの軸から欧州を評価した(【図表7】)。まず、第I部では、本稿調査の対象である欧州の経済・産業構造を概観すると共に、EU統合の進展に伴う事業環境の変化やEU共通政策による企業行動への影響を採り上げることで、欧州グローバルトップ企業の「稼ぐ力」を探るための着眼点を抽出する。続く第II部では欧州主要産業・企業を採り上げた。製造業では、産業横断的な普遍的な示唆を得るために5つの共通軸を設定しそれに基づく評価を行った。また、非製造業では、業界特性を考慮しつつ、共通項を念頭に置き、評価・分析を行った。最後に第III部ではドイツに着目し、国としての「稼ぐ力」をいかにして高めたのか、その中で地域政策や労働力確保、コーポレートガバナンス、医療制度及び将来に向けたイノベーション戦略の評価・考察を行った。以下、各章の骨子を紹介する。

【図表7】 本稿の構成

欧州のグローバルトップ企業の稼ぐ力・ドイツの国としての競争力の源泉を探る

- ・ 欧州経済 - 欧州の「稼ぐ力」を分析するための着眼点
 - ・ 欧州の経済、産業構造の概観/EU統合政策に伴う企業の競争環境への影響
- ・ 欧州グローバルトップ企業の競争戦略
 - ・ 欧州製造業: 共通軸に基づく評価(化学/鉄鋼/医薬品/食品/重電/航空機/自動車)
 - ・ 欧州非製造業: 共通項を念頭に置いた評価(エネルギー/通信/物流/海運/アパレル)
- ・ ドイツの立地競争力の高め方
 - ・ 地域政策(中小企業支援・産業政策/都市政策)、労働力確保、医療費抑制(財政)、コーポレートガバナンス改革、「industrie 4.0」

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

第 I 部では EU を概観し、企業分析の着眼点を抽出

第 I 部では、本稿の導入としての基礎的情報の整理と本稿調査の着眼点を抽出した。まず、欧州全体、主要各国の産業構造、人口動態を概観し、各々の特徴を示した。次に、欧州の重要な特徴である EU について概説すると共に、企業行動への影響という観点から、EU 統合や EU 共通政策に伴う競争環境への影響に着目した。EU 統合が企業の競争環境に変化をもたらし、欧州企業のグローバル化や事業再編を加速させたほか、欧州企業の競争力向上に貢献したと考えられる EU レベルでの共通政策として、EU 規制のデファクト・デジュール化の推進や FTA 戦略、官民連携を採り上げた。

第 II 部では欧州グローバルトップ企業の競争戦略を、共通軸を念頭に分析

第 II 部では、主に日本企業へのインプリケーションの導出を狙いとして、欧州グローバルトップ企業の競争戦略を採り上げた。

この内、製造業については、産業横断的な視座を持ち、5 つの共通軸に基づく分析によって欧州製造業に普遍的な示唆を得ることを試みた（【図表 8】）。共通軸による分析対象として、化学産業では BASF、Henkel 等の業界大手、鉄鋼産業では ArcelorMittal、ThyssenKrupp、Voestalpine、医薬品産業では欧州主要 4 カ国（ドイツ、英国、フランス、スイス）を代表する企業である Bayer、Sanofi、GSK、Novartis、食品産業では Nestle、Unilever、重電産業では Siemens、ABB、Alstom、航空機産業では Airbus、自動車産業では Bosch を分析・評価した。また、Philips はポートフォリオ戦略に絞り、Focus として採り上げた。

非製造業については、それぞれの産業・各社の特性を考慮しつつ、我が国企業へのインプリケーションとなる共通項を念頭に考察した。エネルギー産業では、我が国におけるエネルギー新時代の政策の在り方と新たなビジネスの潮流を考察した。通信産業では、将来の日本企業にも生じ得る通信事業自体が縮退傾向にある点を採り上げ、Vodafone の新たな分野への取組み事例から日本企業へのインプリケーションを導出した。各産業を代表するグローバルトップ企業として、物流産業では Deutsche Post DHL、海運産業では A.P.Moller-Maersk、アパレル産業では Inditex、H&M を採り上げ、ポートフォリオ戦略、グローバル展開手法を軸に分析・評価した。

【図表 8】 欧州製造業分析の視座

| |
|------------------------|
| (産業横断的な視座としての 5 つの共通軸) |
| ① イノベーションの創出と産学官連携の活用 |
| ② デファクト化・デジュール化戦略 |
| ③ クロスボーダーバリューチェーンの構築 |
| ④ ブランド戦略 |
| ⑤ 事業ポートフォリオ戦略 |

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

各産業・企業分析を踏まえた欧州グローバルトップ企業の競争戦略の特徴的な点として、コアコンピタンスの明確化とそれに基づく差別化、外部リソースの活用による脱力、世界 1~2 位への強い拘り、圧倒的な競争優位構築のための大胆なリスクテイク、事業環境変化を見越した戦略性を挙げた。

第Ⅲ部ではドイツの競争力の源泉を探る

第Ⅲ部では、ドイツの国としての競争力の源泉を探ることを狙いとして、高い輸出競争力を有する中小企業の存在や近年の構造改革に焦点を当てた（【図表9】）。

具体的には、ドイツの地域政策として、中小企業の競争力を支える地域産業政策と人口減少下における都市政策を採り上げ、日本が地方創生を進める上で重要となる着眼点を抽出した。合わせて、労働力を確保するための女性、高齢者、外国人材の活用のあり方を評価し、我が国の取組むべき施策を考察した。また、近年の構造改革として、コーポレートガバナンスと医療制度の事例から、我が国の政策へのインプリケーションを導出した。最後に、将来への取組みであるドイツの「Industrie4.0」を採り上げた。現在進行形の政策であるものの、将来の産業構造の変化を考察し、我が国企業の戦略、政策の方向性についての仮説を提示した。

【図表9】ドイツの競争力強化に向けた取組み

| | | |
|--------------------|--|---|
| 欧州のドイツの病状 | 1990年代以降のドイツの競争力低下 | |
| | 立地競争力の低下、経常収支の赤字化 （ グローバル化・EU創設等の環境変化、「ライン型経済モデル」の制度疲労 ） 労働供給力の低下（高い失業率の定着、労働市場のミスマッチ、少子化・高齢化） 財政悪化（東ドイツへの支援負担、経済の長期低迷） | |
| 競争力強化に向けた主要な改革メニュー | 労働市場改革 | ハルトツ ~ 法(2003~06年) 労働市場改革法(04年) |
| | 企業活力向上 | 法人税率引き下げ(01、08年) ドイツ版コーポレートガバナンス規準(02年) ハイテク戦略(06年)、ハイテク戦略2020(10年)（「Industrie4.0」） |
| | 高齢化対応 | 医療制度改革(1993年、07年) 年金支給年齢引き上げ(07年) 高齢者の就労促進策(03年ハルトツ 法、06年「イニシアチブ50プラス」) |
| | 財政規律強化 | 付加価値税率引き上げ(07年)、法人向け課税ベース拡大(08年、法人税率引き下げと見合い) 債務ブレーキ法(09年) |

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

以上、簡単ではあるが本稿の骨子を紹介した。筆者の能力不足、紙数の制限上、各執筆者の分析結果や意図を十分に伝えきれたかは甚だ心もとなく、個別事例分析については是非とも各章をお読み頂きたい。

欧州の強さの源泉を敢えて言えば、「協調と競争の使い分けの巧みさ」にあるのではないか

今回欧州のグローバルトップ企業・国(ドイツ)の競争力の源泉について様々な視点から評価を行った。もちろん、欧州全体では経済規模と人口とも米国を上回る巨大な市場である一方、EU加盟国だけでも28カ国を擁し、国毎に所得水準や経済の発展段階、歴史的背景にも大きな違いがあるという多様な国から成る地域であり、その欧州の強さの源泉を一言で言い表すことは難しく、本調査自体、一つの解を求めることを目的としたものではない。

しかしながら、米国との比較という視点も加えて、本調査で改めて認識した欧州の強さの源泉を敢えて表すとすれば、「協調と競争の使い分けの巧みさ」にあるのではなかろうか。

米国の強さの源泉を競争領域の広さと市場メカニズムを原動力に破壊的イノベーションを創出し、他者を巻き込みながらグローバルベースでデファクト化を実現している点に求めるとするならば、欧州は「競争領域と非競争領域」、「維持すべきものと変えるべきもの」を明確に意識し、協調と競争を組み合わせることで企業として、或いは国としての競争力を高めているように見える。

例えば、米国はプラットフォームによって圧倒的なポジションを得てデファクト化を図ることに特徴がある一方、欧州は数的な優位性を生かして欧州内でのデジュール化を武器にグローバル展開をしたたかに進めるなど、両者の戦略には違いが見られる。

一方で、製造業・非製造業を問わず、グローバルトップ企業においては米国企業と同様に欧州企業でもポートフォリオの入れ替えが活発に行われており、また、ドイツのシュレーダー改革など、国レベルでも日本との比較において大胆な変革に取り組んでいる。そこにはグローバル競争に向き合い勝ち抜く強い意志と実行力が感じられる。

成長戦略の実行・実現段階にある日本においても、強みを伸ばして弱みを大胆に見直す取組みが求められる

安倍政権の成長戦略は3年目に入り、各種施策の実行・実現のステージに入っている。歴史的背景や文化的基層が異なる米国や欧州の取組みをそのまま日本に当てはめることに無理があることは言うまでもないが、実行・実現段階にある今こそ、国・企業それぞれが持つ強みをしっかりと認識した上で、競争と連携を通じて強みを伸ばし、弱みを大胆に見直す具体的な取組みが必要ではないだろうか。本調査がそうした取組みの一助となれば幸いである。

(海外・総括チーム 中村 浩之／中村 正嗣／内田 容子／鶴田 彩紀)
masashi.nakamura@mizuho-bk.co.jp

©2015 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。