

## I. 欧州概観 —欧州の「稼ぐ力」を分析するための着眼点—

## 【要約】

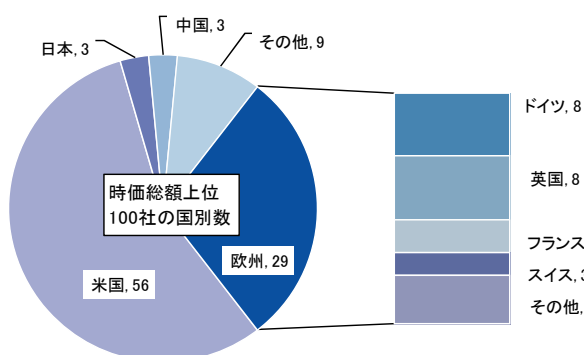
- ◆ 欧州グローバルトップ企業は日本企業を大きく上回る収益率を達成している。その「稼ぐ力」の源泉を分析する上では、欧州連合 (EU) という米国を上回る経済規模と人口を抱える巨大な単一市場の存在など、日本との構造的な違いを考慮する必要がある。
- ◆ 他方、EU 統合や単一市場創設の過程では競争環境に大きな変化を与え、EU の統合深化に伴う共通政策も企業の競争条件に影響を与えた。欧州グローバルトップ企業は、グローバル展開や積極的な M&A 戦略等によって競争条件がフラット化していく市場において競争優位を確立し、また、EU が推進したデファクト・デジュール化や FTA 戦略、官民連携等を自社戦略において巧みに活用したと推察される。
- ◆ EU において、同じ競争条件にも拘わらず高めの成長率を維持できているのがドイツである。日本と類似した産業構造・課題を有するドイツの競争力の源泉を探ることは、我が国の政策を考える上でも非常に有効と考えられる。

## はじめに

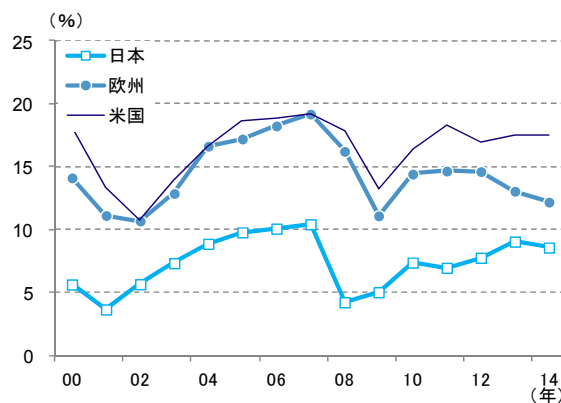
日本勢を大きく上回る欧州グローバルトップ企業の収益力

欧州経済は趨勢的な成長率の鈍化が続いてきた中、リーマンショックや欧州債務危機等の相次ぐ金融危機を受けて、足元において成長率はゼロ%台と、日本とほぼ同水準まで落ち込んでいる。こうしたマクロ経済環境の悪化にもかかわらず、世界時価総額上位 100 社 (金融を除く) には米国に次いで欧州企業が多く名を連ねている (【図表 1】)。英国、ドイツ、フランスは日本よりも経済規模が小さいにも拘わらず、多くの企業がランキングされており、欧州トップ企業の競争力の高さがうかがえる。実際、トップ企業群 (上場企業の内、営業利益額上位 10%) の ROE を比較すると、欧州企業は日本を大きく上回っている (【図表 2】)。この第 I 部では、第 II 部における欧州グローバルトップ企業の事業戦略分析の導入として、欧州の経済・産業構造等を概観すると共に、欧州連合 (EU) の存在が企業の競争環境に与えてきた影響を見ていくことで、本稿調査の出発点となる欧州の特徴的な要素を抽出する。

【図表 1】 世界時価総額上位 100 社の国別所在数



【図表 2】 営業利益額上位先の ROE (中央値)



(出所) 【図表 1、2】とも、ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 【図表 1、2】とも、金融を除く。

(注 2) 【図表 1】は 2015 年 3 月末時点。

(注 3) 【図表 2】は各国・地域の全上場企業の内、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。

## 1. 欧州の産業構造・人口動態上の特徴

米国を上回る経済規模の欧州は多様な国で構成

欧州は全体で見ると、経済規模、人口で米国を上回る大きな市場であり、多様な国から構成されている<sup>1</sup>。国毎に見ると、経済規模ではドイツ、フランス、英国が圧倒的に大きく、3 カ国だけで欧州全体の約 5 割を占めている（【図表 3】）。所得水準（一人当たり名目 GDP）では、北欧・西欧諸国が 40～60 千ドルと、多くの国で日本の水準（約 38 千ドル）をやや上回っている。一方、近年 EU に新たに加盟した東欧諸国は所得水準がドイツの 1/3 程度（10～20 千ドル）に留まっており、未だキャッチアップ段階にある新興地域である。また、EU という超国家機関の下で広域経済圏を形成している点は欧州の重要な特徴であり、後ほど詳述する。

産業構造を見ると、ドイツでは製造業に強み、フランス・英国では経済のサービス化が進展

まずは欧州の産業構造を概観していきたい。日本や米国と同様、経済的に成熟した欧州でも経済のサービス化が進んでおり、第三次産業の付加価値シェアが最も大きいという点では欧州主要各国の産業構造は類似している。また、高齢化の進展に伴い医療サービスのシェアが上昇傾向にあるという点でも共通している。

他方、詳細に見ていくと国毎の特色がうかがわれる。ドイツでは製造業のウェイトが 2 割を超えており、第三次産業のシェアが他の主要先進国に比べて低い（【図表 4】）。歴史的には第三次産業のシェアが上昇して製造業のシェアが低下し続けてきたが、ドイツでは 1990 年代半ば以降にその流れが一服しており、モノづくりに強みを有する産業構造と言える（【図表 5】）。一方、フランスや英国では、製造業のシェアは 1990 年代初頭には 2 割近くであったが、趨勢的な低下傾向が続き、足元では 1 割程度となっている。両国では第三次産業の内、卸売・小売業の他、法律、会計、コンサルティング等の専門サービスや医

【図表 3】 欧州概観



|          | 名目 GDP<br>(10億ドル) | 一人当たりGDP<br>(千ドル/人) | 総人口<br>(百万人) | 同<br>(5年伸び率、%) |
|----------|-------------------|---------------------|--------------|----------------|
| EU(28カ国) | 17,955            | 35.6                | 504.9        | 1.1            |
| 原加盟15カ国  | 16,500            | 41.4                | 398.6        | 1.6            |
| ドイツ      | 3,731             | 46.2                | 80.8         | ▲ 1.5          |
| フランス     | 2,807             | 44.1                | 63.7         | 2.4            |
| 英国       | 2,680             | 41.8                | 64.1         | 4.4            |
| イタリア     | 2,138             | 35.8                | 59.7         | 1.8            |
| スペイン     | 1,393             | 29.9                | 46.6         | 1.3            |
| スウェーデン   | 580               | 60.1                | 9.6          | 4.2            |
| デンマーク    | 336               | 60.0                | 5.6          | 2.3            |
| その他      | 2,835             | 41.4                | 68.6         | 1.6            |
| 新加盟13カ国  | 1,454             | 13.7                | 106.4        | ▲ 0.9          |
| ポーランド    | 526               | 13.8                | 38.1         | ▲ 0.1          |
| チェコ      | 209               | 19.9                | 10.5         | 1.7            |
| その他      | 719               | 12.5                | 57.8         | ▲ 1.8          |
| スイス      | 686               | 85.3                | 8.0          | 5.9            |
| 米国       | 16,768            | 52.9                | 316.7        | 3.9            |
| 日本       | 4,920             | 38.6                | 127.3        | ▲ 0.6          |

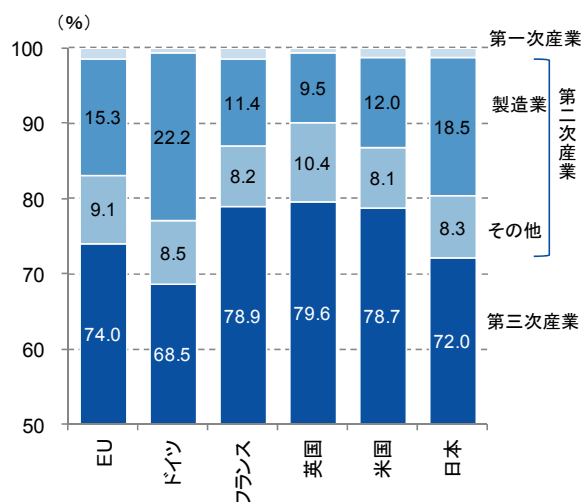
(出所) IMF よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 地図中の色抜きは EU 加盟国。

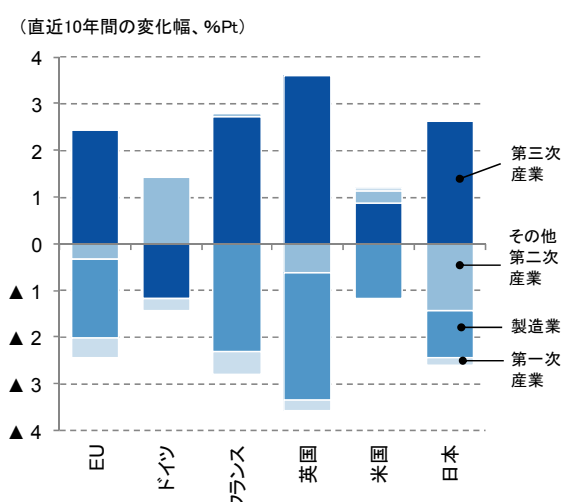
(注 2) データは 2013 年、総人口伸び率は 2008～2013 年の累積変化率。

<sup>1</sup> 特段の断りが無い限り、「欧州」は「EU(28 カ国)」として用いている。

【図表4】 日米欧の産業構造



【図表5】 産業別付加価値シェアの変化幅



（出所）【図表 4、5】とも、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 1）【図表 4】は日本が 2013 年、それ以外が 2014 年。

（注 2）【図表 5】は日本が 2003～2013 年、それ以外が 2004～2014 年。

療等の公共サービスの付加価値シェアが高く、国際金融街「シティ」を擁する英国では金融業のシェアも高い。日本は製造業シェアが比較的に大きいという点でドイツと類似しているが、製造業のシェアが低下し続けている点ではフランス・英国と同様となっている。

欧州製造業の業種構造は日本と類似

製造業の業種構造（付加価値シェア）を見ると、欧州全体では食品や金属・金属製品、輸送機械、一般機械のシェアが大きく、各々1割超を占めており、比較的日本と近い構造になっている（【図表 6】）。主な違いとして、①欧州は化学・医薬のシェアが高く、日本とは反対に近年シェアが上昇していること、②日本は電子・電気機械のシェアが大きいことが挙げられるが、電子・電気機械については、日欧共にシェアが低下している。

欧州の直近 10 年間の変化では、輸送機械、一般機械のシェアの高まりが目立つ。また、医薬はシェアが 5%程度ではあるが、実質ベースで平均 3%近い高い成長を遂げていることでシェアが上昇傾向にある。反対に、繊維、紙パ、セラミック・ゴム等では名目付加価値が縮小しており、シェア低下幅は 1 ポイント超となっている。

各国毎に製造業の構造は異なる

各国毎の製造業構造にも違いがみられる。ドイツでは輸送機械や一般機械、金属製品などのシェアが高く、特に、輸送機械は製造業付加価値の 2 割近くを占める主要産業となっている。フランスでは食品のシェアが突出しており、輸送機械、金属・金属製品が次いでいる。他方、電子・電気機械のシェア低下幅が大きく、直近 10 年で名目付加価値額は 2 割近く減少している。英国では食品のシェアが高いが、近年では輸送機械のシェア上昇が目立つ。成長率が低い英国製造業の中では、医薬と共に数少ない成長業種となっている。

シェアと同様、経済成長に対する寄与度も第三次産業が最大

直近 10 年間の成長率（実質総付加価値）の産業別寄与度を見たものが【図表 7】である。欧州主要各国では付加価値シェアの大きい第三次産業の寄与度が最も大きい、ドイツでは相対的には製造業の寄与度が大きい。このドイツ製造業の成長の内、大部分は付加価値シェアの大きい主要 3 業種（輸送機

械、一般機械、電子・電気機械)によりもたらされている。一方、フランスと英国では製造業の成長率が極めて低く(英国ではマイナス)、第三次産業の内、医療サービス、専門・管理サービス、情報通信などの寄与度が大きい。日本はドイツと同様に製造業の成長率寄与度が高いものの、欧米諸国と異なり、成長に対する第三次産業の寄与度が低い。つまり、産業別の観点では、欧米と日本の成長率格差はサービスセクターに起因していると言える。

【図表6】 日米欧製造各業種の付加価値シェア

|      | 食品             | 繊維・アパレル       | 木製品・紙・印刷      | 石炭・石油精製       | 化学             | 医薬            | セラミック・ゴム      | 金属・金属製品        | 電子・電気機械        | 一般機械           | 輸送機械           | その他            |
|------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| EU   | 13.4<br>(+0.4) | 3.6<br>(▲1.5) | 6.5<br>(▲2.0) | 2.1<br>(+0.7) | 6.8<br>(+0.2)  | 4.8<br>(+0.6) | 8.2<br>(▲1.4) | 13.5<br>(+0.4) | 9.6<br>(▲0.4)  | 11.2<br>(+1.6) | 11.5<br>(+1.0) | 8.7<br>(+0.6)  |
| ドイツ  | 7.0<br>(▲1.4)  | 1.3<br>(▲0.6) | 4.4<br>(▲1.7) | 0.7<br>(▲0.4) | 7.2<br>(▲1.0)  | 4.0<br>(+1.0) | 7.3<br>(▲0.8) | 12.8<br>(+0.4) | 13.0<br>(▲0.4) | 15.7<br>(+1.5) | 19.8<br>(+2.7) | 6.8<br>(+0.8)  |
| フランス | 20.6<br>(+1.8) | 2.4<br>(▲1.0) | 5.0<br>(▲1.7) | 1.2<br>(+0.6) | 6.9<br>(+1.0)  | 5.4<br>(▲0.5) | 8.6<br>(▲1.6) | 10.6<br>(▲0.7) | 8.1<br>(▲2.0)  | 6.2<br>(+0.4)  | 10.8<br>(+0.4) | 14.4<br>(+3.3) |
| 英国   | 16.0<br>(▲0.4) | 3.2<br>(+0.0) | 7.9<br>(▲1.6) | 1.8<br>(+0.5) | 4.0<br>(▲3.6)  | 8.4<br>(+2.7) | 8.2<br>(▲1.1) | 11.7<br>(+0.7) | 9.3<br>(▲0.1)  | 7.1<br>(▲0.1)  | 12.5<br>(+1.0) | 9.9<br>(+1.9)  |
| 米国   | 11.6<br>(▲0.2) | 1.3<br>(▲0.9) | 5.6<br>(▲2.4) | 8.4<br>(+3.0) | 17.0<br>(+3.2) | —             | 5.6<br>(▲1.3) | 10.0<br>(+0.3) | 15.1<br>(▲0.5) | 7.1<br>(+0.7)  | 12.9<br>(▲1.3) | 5.3<br>(▲0.8)  |
| 日本   | 14.6<br>(+0.4) | 1.5<br>(▲0.6) | 5.9<br>(▲1.1) | 5.7<br>(+0.3) | 8.3<br>(▲0.9)  | —             | 4.3<br>(▲0.2) | 14.3<br>(+2.5) | 14.3<br>(▲3.4) | 11.4<br>(+1.3) | 13.6<br>(+1.3) | 6.1<br>(+0.4)  |

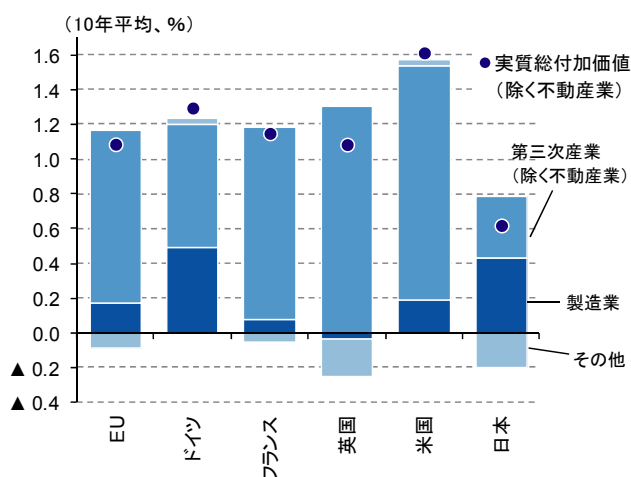
(出所) 欧州委員会、英国統計局、米国商務省、内閣府「国民経済計算」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 上段が直近の製造業付加価値シェア、下段が 10 年間のシェア変化幅。

(注 2) 網かけは、シェアが 10% 超かつ 10 年前より上昇した業種と、10 年間でシェアが 1 ポイント超低下した業種。

(注 3) 日米は化学に医薬を含む。業種分類は比較可能なベースに調整したが、厳密には日米欧で一致しない。

【図表7】 日米欧の産業別成長率寄与度

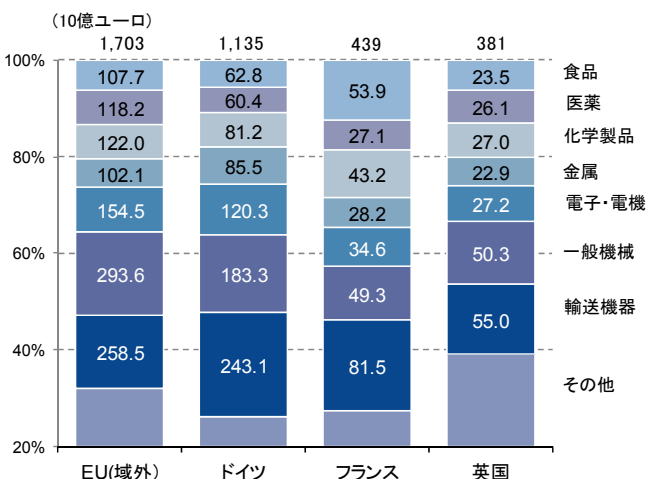


(出所) 欧州委員会、英国統計局、米国商務省、内閣府「国民経済計算」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 対象期間は 2003～2013 年。

(注 2) その他は第一次産業と製造業を除く第二次産業。

【図表8】 欧州の業種別輸出額



(出所) 欧州委員会よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 業種分類に関連する輸出品目を集計。

(注 2) 棒グラフ内の数値は金額(10 億ユーロ)

輸出品目は欧州  
主要国で概ね類  
似、輸送機械が  
最も大きなシェア

欧州の輸出財を付加価値ベースの業種分類にまとめると、【図表 8】のようになる。付加価値シェアに比べて欧州主要 3 カ国の輸出ウェイトは類似性が高く、輸送機械が最大の輸出品目となっている。この内、ドイツ、英国ではその大部分が自動車だが、フランスでは自動車よりも大型輸送機械（航空機）の方が大きい。

輸送機械以外を見ると、ドイツでは一般機械、フランスでは食品、英国では鉱物燃料（【図表 8】では「その他」に分類）の輸出ウェイトが大きいという特徴がみられる<sup>2</sup>。また、ドイツでは輸出ウェイトの大きい業種ほど付加価値シェアも高いという関係性がみられる。欧州の中でも輸出額が圧倒的に大きいドイツにおいては、輸出が製造業の付加価値の源泉になっていることがうかがわれる。一方、フランスや英国ではドイツほど輸出と付加価値のシェアに安定的な関係性がみられず、業種毎に外需型や内需型（或いはその両方）と違いがある。例えば、フランスの輸送機械は付加価値シェアに比べて輸出ウェイトが大きく、同国に最終組み立て工場が所在し、単価が極めて大きい航空機産業（Airbus）の影響と考えられる。英国では、食品や金属・金属製品は付加価値ベースでは大きいものの、輸出規模が相対的には小さい。食品は国内個人消費、金属は金属加工、自動車、機械等の関連産業に供給される内需依存型の構造になっていると言えそうである。

人口動態は欧州  
各国毎に顕著な  
違い

次に人口動態を見ておこう。欧州全体では緩やかな人口増加基調が続いており、欧州委員会による人口動態予測では、増加テンポが徐々に低下していくものの、当面、増加トレンドは続く見通しである（【図表 9】）。他方、各国毎に見ると、顕著な違いがある。フランスや英国では出生率の高さを背景に、直近 10 年間で人口は 6～7%増加し、EU 平均（3.4%増）を上回る。両国の人口は長期的にも年平均 0.5%程度のペースで増加していくことが見込まれている。この他、デンマークやスウェーデン等の北欧諸国でも人口増加が続くと予測されている。これらの諸国とは反対に、ドイツでは出生率が低く、既に国内純出生数（移民による変動を除く人口増減）は減少基調を辿っている。欧州委員会による人口動態予測では、2016 年頃からドイツの総人口は減少に転じていくという<sup>3</sup>。スペインや多くの東欧諸国などにおいても出生率が低く、今後の人口減少が見込まれている。

ドイツは早いペースで高齢化が進  
展することに

少子化のドイツでは、他の欧州主要国より早いペースで高齢化が進むことになりそうである（【図表 10】）。足元のドイツの老年人口比率は約 20%と、フランス・英国（約 18%）より若干高い程度だが、2030 年には約 28%に達し、フランス・英国との格差が一段と拡大すると見込まれている。ドイツにおける高齢化の進展ペース（老年人口比率の上昇幅）は、日本とほぼ同程度になると予想されている。

フランスと英国は  
内需型、ドイツは  
外需型の需要構  
造

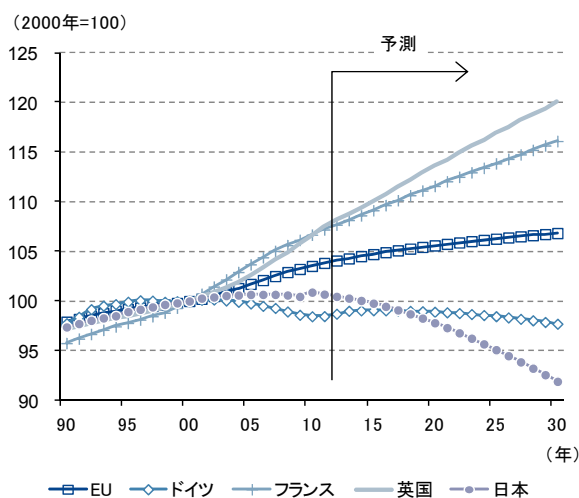
以上のような産業構造、人口動態の違いは、需要構造にも表れている。人口増加が持続し、第三次産業のウェイトが大きいフランスと英国では、民間消費が経済成長を主導しており、GDP に占める消費（民間＋政府）のウェイトも高い（【図表 11、12】）。一方、製造業が中心のドイツでは、外需が相対的に大きい割合を占めている上に、成長への寄与率も 3 割近くに達する。

<sup>2</sup> 英国は北海油田を抱えており、鉱物性燃料が輸出全体の 1 割強を占めている。

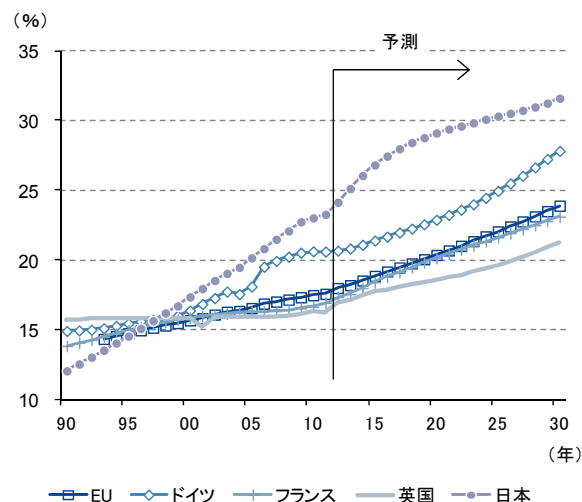
<sup>3</sup> なお、欧州委員会の予測は過去平均程度の移民流入が継続することをベースとしている。

産業構造が類似するドイツと日本を比較すると、個人消費の寄与度がほぼ同程度であり、格差は外需と投資に起因していることが分かる。人口が増加し続けるフランスや英国、或いは米国のような個人消費中心の成長を期待しづらい日本にとっては、ドイツのように外需の取り込みとそのための投資拡大というサイクルの確立が目指すべき方向性と考えられる。少子化・高齢化という日本と同じ課題を抱え、日本と類似した産業構造を有するドイツがどのように高い成長率を達成できているのか、ドイツの国としての競争力の分析は第Ⅲ部において採り上げている。

【図表9】日欧の人口動態予測



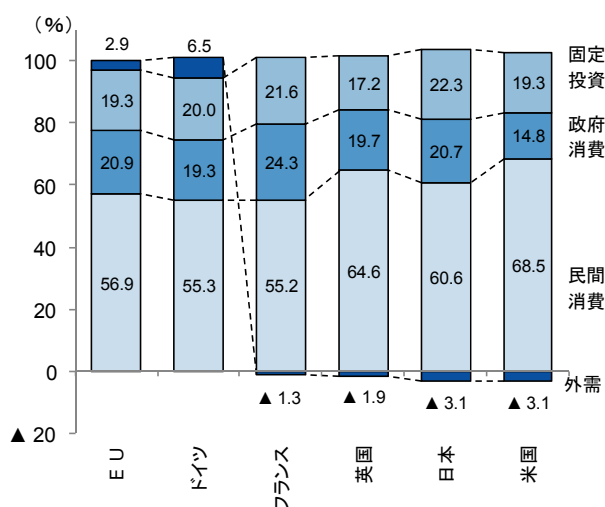
【図表10】日欧の老年人口比率



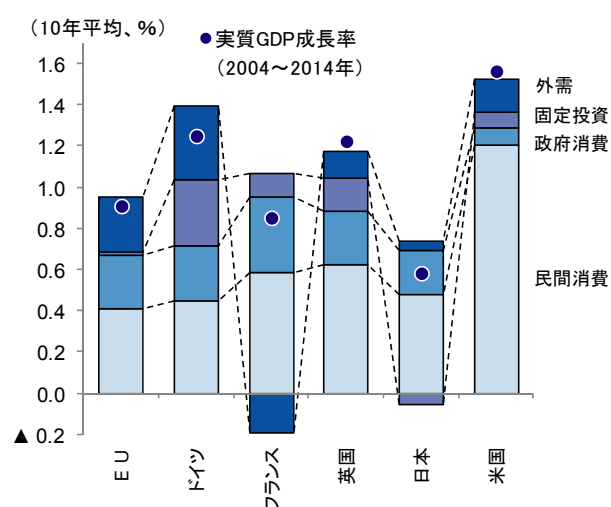
(出所)【図表 9、10】とも、欧州委員会、国立社会保障・人口問題研究所よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 老年人口比率は総人口に占める 65 歳以上人口比率。予測は上記出所の機関。

【図表11】名目GDPの需要別シェア



【図表12】実質GDP成長率の需要別寄与度



(出所)【図表 11、12】とも、Eurostat、内閣府「国民経済計算」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)【図表 11、12】共に在庫増減を除く。このため、【図表 12】の棒グラフ合計は実質 GDP 成長率と一致しない。

## 2. EU 統合政策が欧州の企業行動に与えた影響

ところで、欧州各国と日本を比較する上では、いくつかの構造的な違いを無視するわけにはいかない。特に、EU という広域経済圏の存在や共通通貨ユーロの利用は、欧州の大きな特徴である。

### (1) 欧州企業にとってのマザーマーケットである EU 単一市場

EU は経済統合が進んだ国家連合体

ここで EU について概観しておこう<sup>4</sup>。EU は 28 カ国(2015 年 3 月末時点)が加盟し、単一国家ではないものの、超国家機関を有し、高いレベルでの経済統合が進んだ国家連合体とも呼ぶべき枠組みであり、ドイツやフランス等の一部の国では共通通貨(ユーロ)も導入されている。

EU は「モノ・サービス・カネ・ヒト」の自由移動が確保された巨大な単一市場

EU は域内での関税の撤廃と対外的な共通関税を設定する「関税同盟」を形成していることに加えて、モノ・サービス・カネ(資本)・ヒトの自由移動が可能な「単一市場」となっている<sup>5</sup>。この単一市場は関税同盟に比べてはるかに高度な経済統合となっている。国を跨いだ自由移動を可能にするためには通関の廃止や各国毎に異なる規制・規格の統一、相互承認などが必要となる。そのため、単一市場の創設は、各国権限の一部を EU に委譲し、国を超越した EU レベルでの政策決定によって進められた。こうした EU 単一市場は、FTA や 2015 年末に発足予定の ASEAN 共同体(AEC)などと比べて、経済統合のレベルが格段に高いと言える。

なお、サービス分野の一部では統合が未完成

但し、完全な単一市場には至っていない。EU の非関税障壁撤廃のプロセスは EU レベルでの共通規制の制定と、EU 共通の指針に基づく各国での立法化により進められたが、後者の取組みにおいて、国毎に取組みペースに差が見られる。また、金融サービス分野では国毎の分断が残っているほか、IT 等の新たな産業分野や II-2-3.「通信－欧州通信産業における転換戦略」で触れている通信分野等でも EU レベルでの対応が不十分となっている。加えて、各国毎に税制が異なること等も単一市場完成を阻む要因となっている。

欧州企業のマザーマーケットは、EU という巨大市場

このように経済統合が進んだ EU の存在は、企業にとっての大きなアドバンテージとなり得る一方、域内企業間での競争環境を激化させる土壌ともなった。まず、欧州企業は、フラットな競争環境が整った巨大な単一市場をマザーマーケットにすることができる点が挙げられる。ドイツやフランス、英国といった主要国の経済規模は日本の 5～7 割程度に過ぎないが、企業目線では、マザーマーケットはその所在国ではなく、EU という米国とほぼ同規模の巨大市場であり、故に「規模の経済性」を働かせることができる。

EU が東欧という低賃金の新興地域を抱えていることも欧州企業にとっての強み

次に、EU 単一市場の中に東欧という新興地域を抱えている点を挙げられる。例えば、多くの西欧製造業は賃金コストの低い東欧に製造拠点を有しており、モノの移動に関する制約条件が極めて少ないという単一市場のメリットを最大限に活用している。また、2004 年以降に順次 EU に加盟した東欧等諸国は、総人口が約 1 億人、名目 GDP が約 1.4 兆ドル(2014 年時点)と相応の規模がある上に、キャッチアップ段階にある新興地域であることから、製造業のみならず、サービス業にとっても成長が期待される市場となっている。

<sup>4</sup> EU に関しては、駐日 EU 代表部ホームページや田中素香他(2014)などが詳しい。

<sup>5</sup> スイスやノルウェーは EU 非加盟の国だが、EU との協定によって単一市場に参加可能となっている。なお、スイスはノルウェーよりも単一市場への参加が部分的である。

欧州トップ企業の稼ぐ力は、EU 統合という環境変化への対応を通じて醸成されたのではないか

こうした EU という広域経済圏の存在は日本と立地環境上の構造的な差異と言える。日本はアジアという成長市場に近接しているとは言え、アジアは単なる地域であり、EU のような単一市場はおろか関税同盟もない。アジア各国における様々な関税・非関税障壁により、日本企業にとってのアジアは、欧州企業にとっての EU 単一市場とは競争条件が全く異なる。日本との比較では、欧州企業は母国のみならず欧州全域をマザーマーケットにできるという立地・事業環境の違いを念頭に置かねばならないだろう。

一方、EU という巨大な単一市場は域内企業間での競争を強いる土壌となり、全ての企業にとってアドバンテージとなるわけではない。また、EU 統合が長い年月をかけて進められてきたという歴史も無視できない。つまり、EU 統合の進展に伴って競争環境に変化が生じるたびに、欧州企業は対応を迫られてきた。そうした環境変化に適応して生き残ってきたのが、第Ⅱ部で分析対象としている欧州グローバルトップ企業であり、彼らの高い競争力・収益力は EU 統合という荒波の中で醸成されてきたと言えるのではないだろうか。

## (2) EU 統合政策の進展に伴う競争環境の変化の歴史

次に、長い年月をかけて進められてきた EU 統合政策の流れを振り返り、欧州企業の競争環境に与えた影響を中心にみていきたい。

EU は 1950 年代の石炭鉄鋼共同体に由来

EU は 1951 年発足の欧州石炭鉄鋼共同体 (ECSC) に起源を持つ。当初は、ドイツ・フランスの不戦体制構築を念頭に、経済的・軍事的に重要な資源である石炭・鉄鋼資源を共同管理する市場の創設が目的とされた。ECSC はドイツ、フランスの他、イタリアとベネルクス 3 カ国の計 6 カ国の体制であった。

1960 年代の「関税同盟」の完成により製造業の EU 内での競争は激化

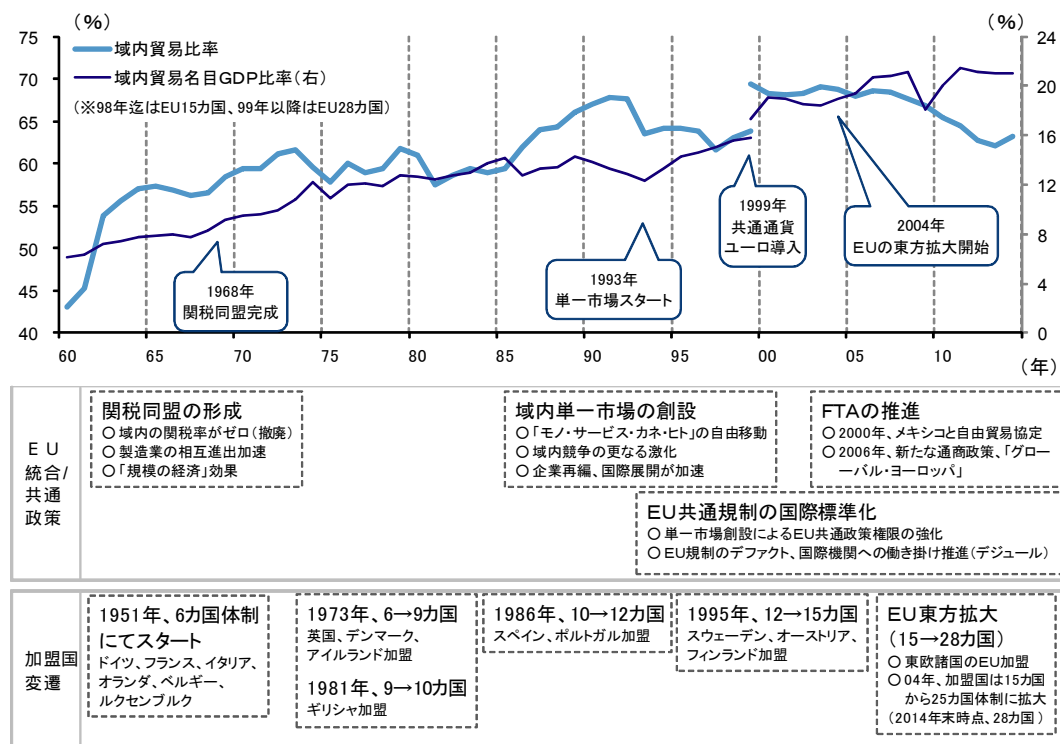
欧州企業にとっての大きな転機は 1960 年代に到来した。1958 年の欧州経済共同体 (EEC) の発足によって加盟国間の関税撤廃が開始されたことである。1960 年代末には関税同盟が完成し、域内での貿易量、貿易比率は大きく増大した(【図表 13】)<sup>6</sup>。とりわけ、関税撤廃という競争環境の変化は製造業に大きな影響を与えた。各国間での企業の相互進出が活発化したほか、米企業も欧州に進出してきたため、各国において企業の合併・再編による寡占化が進展する契機となった。また、1973 年に英国等 3 カ国、1980 年代にはスペイン等 3 カ国が加盟し、EEC の経済規模は一段と拡大した。

1990 年代の単一市場創設により域内の競争条件はほぼフラット化、企業は事業戦略の転換が必要に

次の重要な転機は 1990 年代初頭である。1986 年の単一欧州議定書の発効に基づいて 1992 年にかけて非関税障壁の撤廃が進められ、1993 年からモノ・サービス・カネ・ヒトの自由移動が可能となる域内単一市場がスタートした。この結果、EU 内での競争条件がほぼフラットとなり、製造業のみならず、サービス業でも競争環境が激化し、各企業は事業戦略の転換に迫られた。製造業では、各国毎に異なる規格や認証制度への手続きが不要になったことで、域内での拠点集約等の合理化・効率化を進めることが可能となった。サービス業でも国を跨いだ展開が容易になり、とりわけ物流関連産業には大きな影響が生じた。それまでの各国毎の規制という制約がなくなったことで物流網や倉庫の集約が進み、新たな流通構造が確立されたほか、税関が無くなったことによって関連ビジネスが消滅した。

<sup>6</sup> 但し、関税同盟が発足した当初は、多くの貿易規制の権限が加盟国に残されたままとなり、EEC レベルでの共通通商政策は機能しなかった。共通通商政策は EU が創設された 1990 年代以降の政策と言える。

【図表13】 EU 域内貿易比率と EU 統合政策



（出所）欧州委員会等よりみずほ銀行産業調査部作成

単一市場創設が契機となり、1990年代以降、欧州のM&Aや対外進出は急増

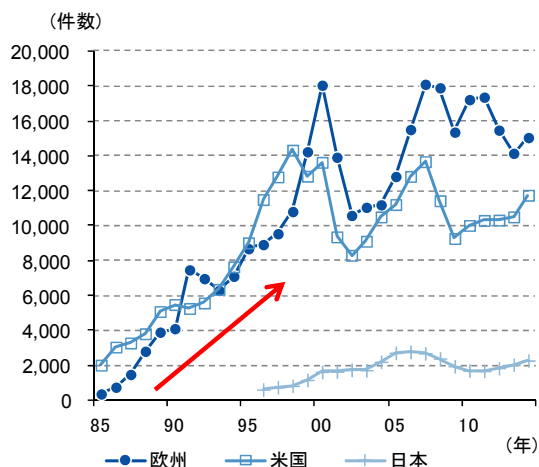
単一市場が創設されて以降、欧州の M&A 件数や対外直接投資 (FDI) 残高は急激に拡大した（【図表 14、15】）。製造業のみならず、サービス業においても企業再編や事業ポートフォリオ入れ替え、欧州域内での相互進出が活発化する契機になったようである。また、FDI 残高の推移からは、1990 年代半ば頃から欧州企業の EU 域外への国際展開が進んだことも読み取れる。EU 内において国際展開ノウハウを蓄積し、EU 域内での合理化・統廃合に目途がつき始めた中、IT ブームによって高成長を謳歌していた米国や、目覚ましい経済成長を遂げていた中国をはじめとした新興国での事業拡大を志向するようになったと考えられる。同時に、欧州への対内直接投資残高も FDI と同様に拡大しており、EU という巨大な単一市場創設が域外からの投資を呼び込むことにもつながった。

2004 年以降に EU に新規加盟した東欧諸国は欧州企業の低賃金製造拠点に

第三の転機は 2004 年以降における EU の「東方拡大」である。それまで EU は所得水準の高い西欧・北欧諸国中心の構成であったが、ポーランドやチェコ等東欧 10 カ国が加盟し、EU は 15 カ国から 25 カ国体制へと一気に拡大した。前述したように、東欧地域は賃金コストの低い製造業拠点である上に、成長が期待される新たな需要地として、活発な投資の呼び込みにつながった。

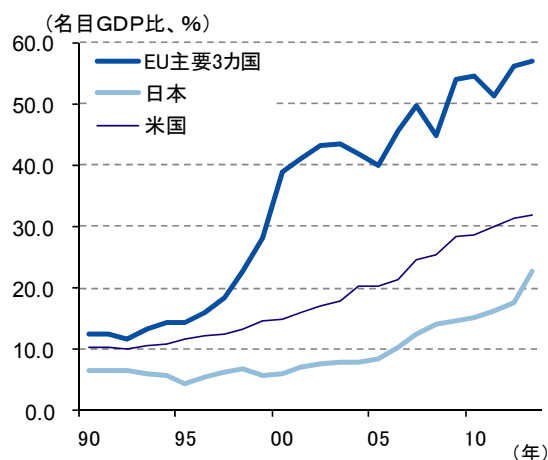
以上のような EU の経済統合によってもたらされた、①EU という巨大なマザーマーケットと、②東欧という低賃金コストの製造拠点を、欧州のグローバルトップ企業は巧みに活用し、各社の事業戦略と合わせることで、「稼ぐ力」を高めてきたと考えられる。

【図表 14】日米欧の M&amp;A 件数の推移



(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) 日本のデータは 1996 年以降。

【図表 15】日米欧の FDI ストックの推移



(出所) OECD、IMF よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) EU 主要 3 カ国は独仏英、各国間の相互 FDI を含む。

### (3) 欧州企業の競争力向上・グローバル展開を後押しする EU 共通政策

#### EU 共通政策の欧州企業への影響度

#### ① EU 共通規制はグローバルに影響

EU を主要輸出先とする国が EU 規制を自国に導入する動き＝デファクト化

EU は国際機関を利用してデジュール化の推進に積極的

経済統合の深化とともに、多様な領域において EU レベルでの共通政策が進展するようになったことの影響も見逃せない。ここでは、欧州企業の競争力にプラスの影響を与えたと考えられる政策として、EU 規制の世界標準化と貿易協定推進、研究開発 (R&D) 等における官民連携の三点を挙げる。

まず、EU 規制の世界標準化の動きは、欧州企業に規制対応上の優位性を与えたとと言える。既に述べた通り、EU は単一市場創設のために各国で異なる規格や規制の共通化、最低限の制度的な調和を図った上での相互承認制度の導入等を進めてきた。そして、EU の域内共通規制は世界的に大きな影響力を持つようになっている。その理由としては以下の二つを指摘できる。

一つ目の理由は、EU が米国を上回る世界最大の経済規模を有する単一市場だからである。EU を主要輸出先としている国・企業にとっては、EU 規制への対応が死活的に重要となることから、EU 規制を自国の規制として導入する事例が相次いだ。例えば、II-1-2.「化学 ―欧州化学産業が示唆する我が国化学産業の成長戦略の方向性」で触れているように、化学物質管理に関する EU 規制 (REACH 規則、2007 年施行) に関しては、一部新興国では EU 規制を国内規制として制定する動きが出ている。EU が新興諸国に規制導入を働き掛けたことの影響もあるが、EU 規制はデファクトとして広がっている。

EU 規制が大きな影響力を持つ二点目の理由として、EU が国際標準化機構 (ISO) や国際電気標準会議 (IEC) 等の国際機関を利用し、デジュール化に積極的であることを挙げられる。こうした機関では規制策定に際して一国一票であることから、EU は加盟 28 カ国という数の多さを影響力として行使することが可能である。こうした規制のデファクト・デジュール化は、欧州企業の新興国展開を容易にし、規制対応面で競争相手である日米企業に対する優位性をもたらしていると考えられる。

次に、EU は自由貿易協定の積極的な推進を通じて欧州企業の国際展開を側面支援していることを挙げられる。過去を振り返ると、EU が個別に貿易協定

②EUのFTA推進政策は、欧州企業の国際展開を後押し

を締結したのは、近隣諸国や EU 加盟候補国(スイス、東欧、トルコ等)、地中海沿岸諸国、アフリカ・カリブなど、政治的・歴史的な関係が深い国・地域が中心であり、経済的見地と言うよりも地域安定や開発支援の意味合いが強かった(【図表 16】)。通商政策の大きな転換点となったのが 2006 年の「グローバル・ヨーロッパ」であり、中国をはじめとした成長著しい新興国の需要を取り込むために FTA を積極的に推進するという EU の成長戦略である。EU は中南米、アジア等の新興諸国・地域との FTA・EPA 等の貿易協定の締結交渉に乗り出し、一部では既に発効されている。主要先進国である日本・米国との協定交渉にも動き出しており、EU の FTA 戦略は全方位型となった。

EU は規制のデファクト化も念頭に置いて FTA を推進

EU の FTA 戦略の重要な特徴は、関税のみならず、公的調達やサービス、規格・規制など非関税障壁分野も重視していることであり、前述した EU 規制のデファクト化も念頭に置いた取組みと言える。「グローバル・ヨーロッパ」発表以降の協定締結国は韓国等、まだ少数ではあるが、交渉中の国を含めると、EU の貿易相手国の大部分を網羅することになる。これらの貿易協定が早晚締結されれば、欧州企業の新興国戦略への更なる支援となるだろう。

③研究開発等における官民連携の取組み

三点目として官民連携について述べる。欧州、特に大陸諸国では、米国のような市場経済主義とは一線を画し、社会的市場経済主義が採られてきた。つまり、競争原理に基づく自由な市場経済を原則としつつ、国家が規制等によって最適化を図るという考え方である。これが時に国家による過剰な介入政策を招き、産業競争力を低下させてきた側面があったことは否めない。とは言え、近年、特に EU 単一市場の創設以降では、単一市場の公平な競争条件を維持するために EU(欧州委員会)が各国の個別産業・企業への補助金等の政策を厳しく監視、制限するようになった。他方、国家による関与の度合いが強いは官民連携を促す土壌となる。このため、投資促進や研究開発支援など、競争力向上を図るための EU の産業政策に関して、官民連携による取組みが行われ易いと言える。欧州全体での産業競争力の向上に貢献できているかどうかについては疑問の余地があるものの、研究機関も含めた産官学の連携という観点では、部分的には欧州企業の技術優位を高めることに寄与していると考えられる。

【図表16】 EU の主な通商関連協定

| 通商関連協定締結国・地域     |               |       |         |             |       | 交渉中の国・地域        |           |
|------------------|---------------|-------|---------|-------------|-------|-----------------|-----------|
| 地域               | 国             | 発効時期  | 地域      | 国           | 発効時期  | 地域              | 国         |
| 欧州               | スイス           | 1973年 | 地中海・中東  | エジプト        | 2004年 | 中南米             | メルコスール加盟国 |
|                  | アイスランド        | 1973年 |         | アルジェリア      | 2005年 | アジア             | 日本        |
|                  | ノルウェー         | 1973年 |         | レバノン        | 2006年 |                 | 中国        |
|                  | トルコ           | 1996年 | 中南米     | メキシコ        | 2000年 |                 | インド       |
|                  | EFTA諸国(スイス除く) | 1994年 |         | CARIFORUM諸国 | 2008年 |                 | シンガポール    |
|                  | アルバニア         | 2009年 |         | アンデス諸国      | 2013年 |                 | マレーシア     |
|                  | セルビア          | 2013年 | アフリカ    | 南アフリカ       | 2000年 |                 | ベトナム      |
|                  | シリア           | 1977年 |         | 東・南アフリカ諸国   | 2012年 |                 | タイ        |
|                  | チュニジア         | 1998年 | アジア・太平洋 | バブアニューギニア   | 2009年 | 北米              | 米国        |
|                  | イスラエル         | 2000年 |         | フィジー        | 2009年 | CIS             | カナダ       |
| 地中海・中東           | モロッコ          | 2000年 |         | 韓国          | 2011年 |                 | ロシア       |
|                  | ヨルダン          | 2002年 |         |             |       |                 | ウクライナ     |
| 名目GDP合計： 約7.4兆ドル |               |       |         |             |       | 名目GDP合計： 約41兆ドル |           |

(出所) 駐日欧州連合代表部ホームページよりみずほ銀行産業調査部作成

以上の EU 共通政策に伴う影響をマクロ経済指標から確認する。

外需取り込みの  
度合いは国によ  
ってまちまち

まず、外需の取り込みによる経済成長への貢献として、貿易収支の変化幅を見ると、EU 各国毎に一樣ではない(【図表 17】)。EU 全体では、1980 年代に比べて貿易黒字は若干拡大している方向にあるが、国毎の差は大きい。ドイツでは貿易黒字が大きく増加したが、フランスでは貿易赤字のままであり、英国では収支が赤字に転じた。EU 単一市場という競争条件がフラット化したことに伴う外需取り込みという観点では、ドイツはその恩恵を享受することができた一方、フランスや英国はドイツのような競争力の高い国に競り負けたといった構造が浮かび上がる。

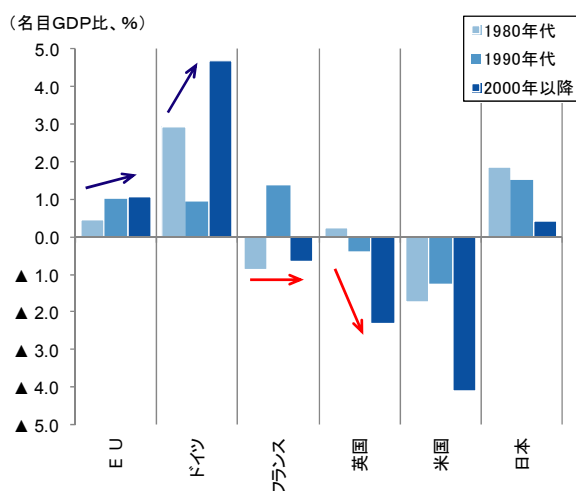
一方、輸出比率  
は、財・サービス  
共に一段と高い  
水準に上昇

他方、グロス(輸出)で見ると、EU 各国では総じて輸出比率(名目 GDP 比)が上昇している(【図表 18】)。従来から EU では域内貿易を中心に輸出比率は高めであったが、1990 年代以降には更に比率が上昇している。主要国ではドイツの上昇幅が突出しており、ドイツほどではないが、フランスや英国も日米より高い水準に達している。加えて、サービス輸出比率が高い点も特筆される。

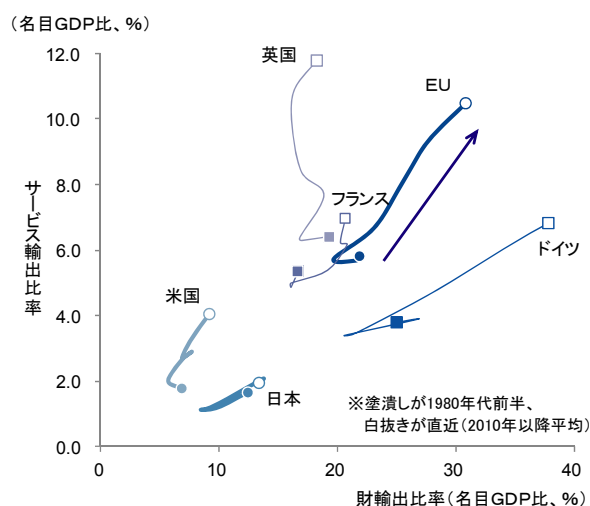
輸出比率の高さ  
は欧州企業の積  
極的なグローバ  
ル展開を反映

輸出比率の高さは、単一市場創設によって域内取引が拡大したことのみならず、欧州企業が EU 域外にも積極展開し、グローバル・サプライチェーンを構築したことも背景にあると考えられる。マクロとしての外需を取り込む力には各国毎の差があっても、企業レベルとしては積極的な国際展開が行われ、収益基盤の強化に貢献している可能性があるだろう。

【図表 17】 日米欧の貿易収支の推移



【図表 18】 日米欧の財・サービス輸出比率の推移



(出所)【図表 17、18】とも、欧州委員会よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)【図表 18】は 1980 年以降を 5 年毎、各期間平均値の推移をプロット。

### 3. 本章まとめ

構造的な違いを踏まえつつ、欧州グローバルトップ企業の「稼ぐ力」を分析するための着眼点を整理する

競争条件がフラット化した市場において競争優位を確立する事業戦略

EU レベルの政策的な後押しを活用した事業戦略

国として着目すべきは、EU の中で唯一持続的成長を遂げているドイツ

以上、EU・主要各国の経済・産業構造等を概観し、欧州最大の特徴である EU という超国家機関の存在がもたらす企業行動・競争環境への影響を見てきた。本章で概説した諸点を踏まえて欧州の特徴的要素を整理していきたい（【図表 19】）。

まずもって、主要各国毎に見ても産業構造や人口動態に違いがあることや企業目線では、マザーマーケットが所在国ではなく経済規模・人口で米国を上回る巨大な EU 単一市場となること、共通通貨ユーロを利用していることなど、欧州と日本の単純比較を難しくする構造的な違いが浮かび上がる。とはいえ、日本と欧州は共に経済成長率が低位に留まっており、構造的な違いが欧州経済・企業にとっての絶対的優位条件を与えているとは思われない。構造的な違いを踏まえつつ、欧州グローバルトップ企業の「稼ぐ力」を分析する上での着眼点として以下の二点を挙げ、最後に国としてのドイツの競争力を分析する上での着眼点を挙げる。

一点目が EU 統合の進展に伴い競争環境が激変した市場においてどのように競争優位を確立していったのか、という点である。EU 統合が長い年月をかけて進められてきた中、その都度、欧州企業は競争環境の変化への対応を迫られてきた。また、EU 単一市場は巨大な経済圏を形成すると同時に競争条件がフラット化したことで域内企業間に競争を強いる土壌となった。こうした競争環境の大きな変化の中で、欧州グローバルトップ企業は積極的なクロスボーダー展開や M&A 戦略、事業再編など、時宜を得た果敢な事業戦略を実行してきたと推察される。日本が TPP、RCEP といった広域貿易協定の推進方針を掲げていることを踏まえると、競争条件がフラット化していく市場において欧州グローバルトップ企業がどのように競争優位を確立したのかを見ていくことは日本企業の今後の事業戦略への有用な示唆が得られると考えられる。

二点目として、EU の政策的な後押しを最大限に活用するためにどのような事業戦略を構築しているのか、という点を挙げられる。欧州企業の競争力を後押しした EU レベルの政策として、規制のデファクト・デジュール化や全方位型の FTA 推進、官民連携による研究開発などがある。もちろん、EU の政策的後押しを受けた事業戦略をそのまま日本に適用することは難しいだろう。とはいえ、FTA や官民連携など、日本においても推進されている政策については、事業戦略との親和性の高め方など日本企業にとって参考になる取組み事例がある。また、欧州グローバルトップ企業が EU 規制のデファクト・デジュール化を事業戦略の中でどのように位置付け、活用しているのか、日本企業にとっては競争相手である欧州企業の事業戦略への理解を深めることは重要な視点と思われる。

最後に、ドイツの競争力を分析する上での着眼点を挙げる。ドイツは欧州全体の経済が低迷しているにもかかわらず、高めの成長を遂げている。他の EU 諸国と同じ競争条件であることを踏まえれば、国の立地競争力を高めるためには各国それぞれの取組み・政策が重要であることが示唆されよう。また、ドイツは日本と類似した産業構造を抱え、少子化・高齢化という同じ課題に直面する国である。そのドイツがどのように競争力を高めてきたのか、過程を含めて把握することは日本の政策を考える上でも有効であろう。

【図表19】 本稿調査の着眼点

## 欧州の特徴的要素

- ・欧州(EU)は名目 GDP18 兆ドル、人口 5 億人超の米国を上回る市場規模だが、経済発展の異なる国を抱え、主要国で見ても産業構造や人口動態が異なる多様な国から構成
- ・欧州主要国の中ではドイツが高めの成長率を達成、日本と産業構造や課題(少子化・高齢化)が類似
- ・EU 域内は関税・非関税障壁が撤廃された単一市場であり、欧州企業にとってのマザーマーケット
- ・EU 統合の進展に伴い企業の競争環境が大きく変化、EU 共通政策も企業行動・競争環境に影響

## 本稿調査の着眼点

## 欧州グローバルトップ企業の「稼ぐ力」

- ・競争条件がフラット化した市場における競争優位を確立するための事業戦略
  - ・EU 共通政策の自社事業戦略への巧みな活用
- クロスボーダー展開、M&A 戦略/事業再編、デファクト/デジュール化、官民連携

## ドイツの国としての競争力

- ・欧州全体の経済が低迷する中、唯一持続的な成長を達成するドイツ
  - ・日本と類似した産業構造、同じ課題(少子化・高齢化)を抱えるドイツの取組み事例
- 国としての競争力を高める処方箋

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(総括・海外チーム 中村 正嗣)  
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。