

ベルギーの経済環境と経営課題、各種規制の動向

PwCベルギー

シニアマネージャー 鈴木 努



はじめに

「ブリュッセル効果」という言葉をご存じでしょうか。これは、今から10年ほど前にコロンビア大学ロースクールのAnu Bradford教授が編み出した造語で、全世界の市場を欧州連合（EU）が一方的に規制できる能力のことを指します。つまり、EUが定めた法規制が、EU域外の国々や企業に影響を与え、事実上の国際標準となり、さまざまな国や企業がEUの規制を自主的に遵守する現象を指します。この言葉はEUの本部があるブリュッセルに由来しており、そこを首都とする国がベルギーです。

ベルギーは、EU内の二大大国であるドイツとフランスの間に位置している人口1,183万人^{*1}、国土は九州よりやや小さい面積である小国ですが、EUに加えNATO（北大西洋条約機構）の本部がブリュッセルに置かれていることから、国際政治・外交・安全保障のハブとして認知されています。

本稿では、主として「ベルギーの経営環境の一般の特徴」を皮切りに、「ベルギーの経営者から見た現在の企業環境」および「ブリュッセル効果を生む各種規制の概要」についてご紹介します。

なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCベルギーおよび所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 ベルギーの経営環境の一般の特徴

(1) 化学・医薬品、機械が中心の貿易立国

上述のとおり、ベルギーは大きい国ではないことから貿易が盛んです。輸出先の割合は、EU域内の国が67.1%、それ以外の国は32.9%を占めています^{*2}。輸出金額は合計で343,121百万ユーロであり、品目別では、化学工業品（医薬品等）が88,726百万ユーロと最も多く、輸送用機器（自動車等、39,870百万ユーロ）、機械および電気・電子機器（36,975百万ユーロ）、鉱物燃料、鉱物油およびその蒸留製品（35,817百万ユーロ）、調整食料品、飲料・アルコール、たばこ（27,692百万ユーロ）が続きます^{*3}。

(2) 欧州の中心に位置する物流拠点

ベルギーは欧州の物流の拠点です。まず、フランダース地方にあるアントワープ、ゼーブルージュ、アントワープおよびオステンドの港が、世界各国とのスムーズな物流を支えています。次に、ベルギーはフランス、ドイツ、オランダ、ルクセンブルクに隣接し、欧州の主要経済圏（ロンドン、パリ、フランクフルト、アムステルダム）の中心に位置しています。加えて、整備された道路、鉄道、水路、空港といった交通インフラが内陸部への円滑な物流を可能にしています。

(3) 欧州の首都、ブリュッセル

ベルギーの首都ブリュッセルには、日本企業を含む数多くのグローバル企業の欧州統括本社または子会社に加

※1 2025年1月、ベルギー統計局

※2 Eurostat, 2024年の統計による

※3 2025年、ベルギー国立銀行（NBB）の統計による

え、EUやNATOといった国際機関の本部があります。また、国際的なシンクタンク、コンサルティング会社、法律事務所も数多く存在します。近年の「ブリュッセル効果」を背景に、日本の大手法律事務所の4事務所もブリュッセルに進出しました。ブリュッセルは欧州のロビー活動の中心地でもあり、数多くの外交官やロビイストが活動しています。EUのルールの方針や運用について企業の意見を反映するためにロビー活動は重要であり、EU関係者、外交官、ロビイストや業界団体が集まるブリュッセルは、企業経営者にとって重要な拠点となっています。

(4) 質の高い労働力と高い生産性

ベルギーでは、高い教育水準の労働者が物流や技術産業を支えています。また、ベルギーはオランダ語、フランス語およびドイツ語の3つの公用語を持つ国です。多くの労働者が英語を含む複数の言語を話すことができ、国際的なビジネスにおいて強みとなっています。さらに、経済協力開発機構（OECD）が公表している時間当たり労働生産性（就業1時間当たり付加価値）は2023年において加盟国38カ国中4位であり^{※4}、ベルギーの労働生産性は世界でも高水準です。

(5) 高い賃金と物価スライド制による賃金上昇

ベルギーの賃金水準は欧州内でも高く、2025年の最低賃金は月額2,112ユーロ（Eurostatの統計データによる）です。高度な技能を持つ人材を確保するにはより高い賃金が必要となり、企業経営者の懸念事項の1つとなっています。また、ベルギーではインフレ率に連動して賃金を引き上げる制度（物価スライド制）を導入しているため、毎年、物価の上昇に伴い企業の人件費の負担が増えます。近年、ベルギーのインフレ率は比較的高く^{※5}、毎年増加する人件費は企業の利益を圧迫する要因となっています。

(6) 高い税負担

ベルギーの法定実効税率は25%であり、ドイツ（30%）より低く、オランダ（25.8%）やフランス（25.8%）と同程度ですが、欧州域内では高い水準です。また、個人所得税も高く、課税所得に応じ、25%から50%まで4段階の税率による累進課税が適用されます。結果として、ベ

ルギーのTax-to-GDP ratio（租税負担率）は、EU加盟国の中でデンマーク（45.8%）、フランス（45.3%）に続く45.1%と3番目に高く^{※6}、国民の税負担が重いことがわかります。

2 | ベルギーの経営者から見た現在の企業環境

これまで主に統計データをもとにベルギーの企業環境の特徴を紹介しました。ここからは、ベルギーの企業経営者の視点から現在の企業環境に関する見解を紹介します。

(1) 世界CEO意識調査

PwCは毎年「世界CEO意識調査」を通じて、世界の企業経営者を対象に、経営環境、優先的課題、将来の見通しなどの認識についてヒアリング調査を行っています。第29回調査は2025年9月から11月にかけて、世界95の国・地域の4,454名のCEOを対象に実施しました。AIの時代における不確実性の中での経営をテーマに、成長見通し、主要リスク、AI活用の実態などを調査しています。ここでは特にベルギー企業のCEOの回答^{※7}に焦点を当て、経営者から見たベルギーの企業環境を説明します。

(2) 主要なリスクと懸念事項

マクロ経済の変動（31%）、サイバーリスク（31%）、インフレーション（25%）、革新的テクノロジー（24%）、地政学的対立（23%）は、世界のCEOにとって重大な懸念事項であるという結果となりました^{※8}。一方、ベルギー企業のCEOの観点からは、マクロ経済の変動（35%）、高度なスキルを持つ従業員の確保（32%）、社会的不平等、インフレーション、地政学的対立、サイバーリスク（それぞれ30%）が主要な脅威として挙げられています（**図表1**）。世界全体との比較では、おおむね同様の懸念材料が認識されていますが、「高度なスキルを持つ従業員の確保」（32%、世界全体では22%）および社会的不平等（30%、世界全体では8%）を懸念材料に挙げる回答が目立ちました。

※6 Eurostat「EU and euro area tax-to-GDP ratio up in 2024」（2025年10月31日）
<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251031-2>

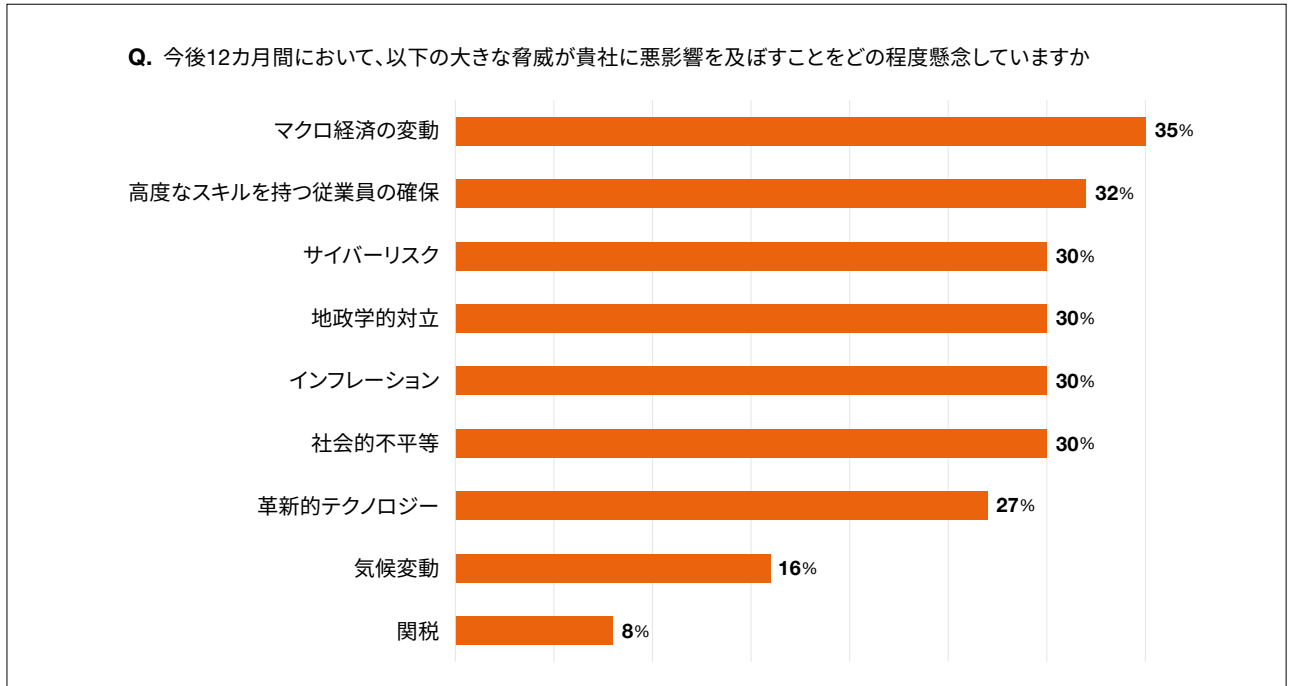
※7 <https://www.pwc.be/en/news-publications/2026/ceo-survey-2026.html>

※8 「今後12カ月間において、以下の大きな脅威が貴社に悪影響を及ぼすことをごの程度懸念していますか」という質問に対して、「非常に懸念している」「極めて強く懸念している」の合計

※4 OECD「OECD Compendium of Productivity Indicators 2025」、Figure 4.6（Labour productivity in 2023）

※5 2025年のベルギーのインフレ率は3.0%。なおフランスは0.9%、ドイツは2.3%、オランダは3.0%。Eurostatの統計データによる

図表1：ベルギーCEOの主要な脅威



出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

(3) AIに先行する企業とそうでない企業の差

技術が急速に進化する中で、世界全体の48%のCEOが現在最も気にかけている課題として「テクノロジーの変化のペースに追いつくために、自社のビジネス変革は迅速に進んでいるか」を挙げており、CEOは労働市場において、これまでとは違う新しいスキルを求めていると考えられます。これはベルギーのCEOたちの「高度なスキルを持つ従業員の確保」を重大な懸念として回答している結果からもうかがえます。多くの企業がAIの導入に取り組んでいるものの、実際に「AIがコスト削減と売上増の両方に効果を発揮した」と答えたベルギー企業のCEOはわずか8人に1人（12%）です。全体では、コストか売上のどちらかで効果を感じているのは33%にとどまり、56%は「今のところ大きな経済的効果はない」と答えています。世界全体で見ても、AIの収益面への貢献について尋ねた質問に対しては、29%が「売上が増加した」と回答し、AIにより「コストが減少した」と回答した割合は26%となっています。

AIの効果を実感するCEOは現状ではまだ一部にとどまっており、AIの活用で先行する企業と後れを取る企業との差が明確になりつつある様子がわかります。

(4) 「変革」が戦略的な必須課題に

世界情勢が変化する中で、ベルギー企業のCEOは地政学およびマクロ経済のリスクに対応するため、サプライチェーンの確保（12%）よりもサイバーセキュリティ（70%）を優先して考えています。

成長の鍵として「変革」が重視されており、世界のCEOの42%（ベルギー企業のCEOの46%）が過去5年間で新たな業界に進出していると回答しています。大規模な買収を計画しているCEOのうち44%は、現在の業界以外への投資を見込んでおり、中でもテクノロジー分野が最も魅力的な投資先となっています。ベルギー企業のリーダーたちは特にテクノロジーと医療サービス分野に注力しています。

3 | ブリュッセル効果を生む各種規制の概要

ここまで、統計および企業経営者の観点からベルギーの経営環境を説明しました。「ブリュッセル効果」の源泉である各種規制も企業経営に影響を及ぼします。

以下では、経営者や統治責任者が注目すべきいくつかの「サイバーセキュリティおよびAI関連の規制」「サステナビリティ関連規制」「透明性に関連する規則」の概要を説明します。

(1) サイバーセキュリティおよびAI関連の規制

サイバーセキュリティは経営者の主要な懸念事項であり、それに呼応するようにサイバーセキュリティの規制が発効されています。また、上述のとおり、AIの有効活用は経営者の喫緊の課題ですが、AIを活用しつつAIの規制も遵守することが経営者には求められます。以下のものが関連する規制となります。

Critical Entities Resilience Directive (CER指令)

CER指令は、EU内の重要インフラのレジリエンス（回復力）を向上させるための指令であり、サイバー攻撃、物理的脅威、ハイブリッド脅威を含むあらゆる危険に対処することを目的としています。本指令は、エネルギー、輸送、銀行、金融、医療、デジタルインフラなど、重要なセクターの企業が対象であり、多様な分野における脅威に対して包括的な対策を促しています。本指令は2025年12月18日にベルギーで国内法化されました。

NIS 2指令

NIS指令は、EUのネットワーク・情報システムのセキュリティレベル向上を目指して、特定の事業体を対象に2016年に成立、施行された法令です。その後、適用対象事業体の範囲が拡大し、NIS 2指令へと改正されました。本指令は組織のセキュリティ管理体制、リスク管理、インシデント報告に焦点を当てています。NIS 2指令では、インシデントの発覚から24時間以内の早期通知が必要となります。2024年10月に本指令はベルギーで国内法化され、2026年4月18日が適合性評価（企業がEUのサイバーセキュリティ要件を満たしているかの評価）の最初の期限です。

Digital Operational Resilience Act (DORA)

本規制は金融セクターにおけるICTリスク要件を統一し、サイバー攻撃やその他のリスクを軽減することを目的としています。

Cyber Resilience Act (CRA)

本規制は、現状のデジタル要素を含む製品のサイバーセキュリティが低いという課題を踏まえ、デジタル要素を含むハードウェアおよびソフトウェア製品のセキュリティに対処することを目的としています。本規制法は、EU内外の企業が製造、流通、輸入するデジタル要素を含む製品に適用され、製品のセキュリティ要件、脆弱性管理、脆

弱性の報告等に焦点を当てています。本規制法は2027年12月11日に完全適用予定です。

EU AI規制

本規制は、欧州市場で使用される、または影響を与える全てのAIツールが安全で信頼できる製品であることを保証し、AIシステムの基準を確立するとともに、透明性とイノベーションを促進し、既存のEU法およびEU市民の基本的権利を保護することを目的とし発効されました。企業の所在地に関わらず、EU市場でAIを使用または開発する全ての企業が対象となります。2025年2月に禁止されるAIに関する条項が適用され、順次その他の条項が適用されます。

(2) サステナビリティ関連規制

2024年9月9日に欧州中央銀行前総裁のマリオ・ドラギ氏が発表したEUの競争力強化に向けた報告書（通称：ドラギレポート）において、企業に対するサステナビリティに関する規制の緩和が言及されました。それを受けて、規制緩和の取り組みの一環として後述するオムニバス指令が採択されました。このようにEUグリーンディール関連規則は改正が多いため、動向を追うことは非常に重要になります。主なサステナビリティ関連規則は以下のとおりです。

「オムニバス」指令

2025年2月26日、欧州委員会は、EUにおけるサステナビリティ関連規制の簡素化および削減を図り、EUの競争力を促進することを目的とする、オムニバス法案を公表しました。オムニバス法案は主に「コンテンツ」指令案と「ストップ・ザ・クロック」指令案で構成されていました。このうち、「ストップ・ザ・クロック」指令案は、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）の適用時期および企業サステナビリティデューデリジェンス指令（CSDDD）の国内法移行期限と適用時期の延期に関する指令案であり、2025年4月17日に発効され、ベルギーにおいても2025年12月4日に国内法化しました。

一方で、「コンテンツ」指令案は、2025年12月に合意に達し、2026年2月24日に欧州連合理事会で正式に採択され、同年2月26日に欧州連合の官報に掲載されました。ベルギーを含むEU加盟国は3月に予定される本指令の発効から12カ月以内に本指令を国内法化することになります。

企業サステナビリティ報告指令 (CSRD)

CSRDは、EUにおけるサステナビリティ報告を強化し、投資家やその他のサステナビリティ報告書の利用者に、比較可能で信頼性の高い情報を提供することを目的としています。

上述の「オムニバス」指令により適用時期の延期、適用範囲の縮小および報告基準である欧州サステナビリティ報告基準 (ESRS) が簡素化され、従業員1,000人超かつ純売上高4億5,000万ユーロ超のEU域内の企業またはグループ (上場中小企業は除外) は2027年1月1日以後開始する会計年度のサステナビリティ報告を簡素化されたESRSおよびEUタクソノミー規則に基づき2028年に報告する義務があります。また、EU域内での連結純売上高が4億5,000万ユーロを超え、かつEU域内での純売上高が2億ユーロ超の子会社または支店を有するEU域外企業は、2028年1月1日以後に開始する会計年度のグローバルの連結ベースでのサステナビリティ報告をNESRS (非EU企業のための報告基準、2026年3月時点で未承認) に基づき2029年に報告する義務があります。

「オムニバス」指令により多くの日系企業の欧州子会社のサステナビリティ情報の報告義務がなくなりましたが、依然として2028年の欧州子会社の報告および2029年のグローバルレベルの報告開示が必要な日系企業は一定数存在します。この場合、両報告の1年の開示タイミングのずれ、報告基準の違いを踏まえ、誰が、どの範囲で、いつ、何に基づいて開示していくのか、グループ内で方針を決めることが報告義務のある日系企業にとっての喫緊の課題です。

企業サステナビリティデューデリジェンス指令 (CSDDD)

CSDDDは、大企業に対して自社の事業活動および子会社、さらには取引先の事業チェーンにおける人権および環境に対する悪影響を特定、評価、防止、是正し、その責任を説明することを義務付けています。

企業は、人権および環境の観点からの持続可能性を担保するための責任ある行動が求められており、ガバナンス、マネジメントシステム、意思決定の各プロセスにおいても人権および環境の持続可能性の観点を組み込むことが重要であるとされています。本指令は、バリューチェーン全体を通じて、人権および環境双方の観点から、企業の持続可能で責任のある企業行動を促進し、企業が自らの全事業活動のバリューチェーン全体の持続可能性に対して全面的に責任を負うことを確実にすることを目的と

しています。

「オムニバス」指令により、従業員5,000人超かつ年間純売上高15億ユーロ超のEU域内の企業は、CSDDDの適用対象となります。EU域外企業は、EU域内での年間純売上高が15億ユーロ超である場合、CSDDDの要求事項の遵守が求められます。CSDDDは2029年7月から対象企業に適用されます。

EU森林破壊フリー製品規則 (EUDR)

2023年6月29日に発効したEUDRは、森林の破壊や劣化を防止し、森林破壊のないサプライチェーンを促進するとともに、人権の保護にも考慮した規則です。本規則によれば、対象となる商品や製品は、①森林破壊がないこと、②生産国の関連法令および国際人権法 (特に先住民の自由意思に基づく事前同意) に従って生産されていること、③デューデリジェンス声明が添付されていることを満たさない限り、市場に投入・提供または輸出してはならないとされています。

EUDRは、当初の2025年12月30日から2026年12月30日へ適用開始が延期されるとともに、部分的に修正されています。そのため、定期的に最新情報を確認することが重要です。そうすることで、企業は遵守義務を理解し、業務プロセスを適応させ、サプライチェーンリスクを効果的に管理することが可能となります。

EU炭素国境調整メカニズム (CBAM)

CBAMは、EUによるクロスボーダー取引に関連するカーボンプライシング制度であり、EU排出量取引制度 (EU ETS) に基づいてEU域内で生産される対象製品に課される炭素価格に対応した価格を域外から輸入される鉄鋼製品をはじめとする対象製品に課す制度です。2023年10月から、企業は、本格実施前の移行期間として、製造段階でのGHG排出量報告が義務付けられていましたが、2026年1月以降、CBAMは報告義務から直接的な輸入コストへと移行し、輸入業者はEU ETSのオークション価格に連動したCBAM証書を購入する必要があります。このコストは、輸入品に含まれる温室効果ガス (GHG) 排出量および検証済みでCBAMに適合したサプライヤーの排出データへのアクセス可能性に基づいて決まります。サプライヤーの排出データを事前に確保し、調達プロセスにCBAM要件を組み込む企業が、リスクを管理しコスト上昇を回避するうえで最も有利な立場となると考えられます。

包装および包装廃棄物規制 (PPWR)

PPWRは、EUの包装規則を抜本的に見直し、包装廃棄物の削減、リサイクル可能性の向上、リサイクル材料の利用促進を目指しています。また、単一市場全体での要件の統一、循環型包装システムの推進、明確かつ執行可能な規則や製品別の義務を通じて、将来にわたって持続可能な包装への移行を確実にすることを目的としています。PPWRは2025年2月11日に発効し、一般適用開始日は2026年8月12日を予定しています。EU市場であらゆる種類の包装材や包装済み商品を取り扱うサプライチェーンに関わる全ての事業者（製造業者、輸入業者、販売業者）が適用対象となります。自社が生産・製造・流通・販売する包装・包装材について、PPWRで規定されている持続可能性要件を満たしていない、あるいは適合宣誓書の作成を遵守しない場合には、EU域内での製品販売や域内への輸出が一切禁止されます。

持続可能な製品のためのエコデザイン規則 (ESPR)

持続可能な製品のためのエコデザイン規則 (ESPR) は、耐久性、省エネルギー性、リサイクル性、環境持続可能性を製品のライフサイクル全体にわたって向上させるための統一されたエコデザイン規則を定めることで、EUにおいて持続可能な製品を標準とすることを目指しています。

本規則は、製品の環境負荷およびカーボンフットプリントの削減、持続可能な商品が内部市場で自由に移動できることの確保、および循環型経済への移行を支援するための共通の枠組みを構築します。

ESPRは2024年7月に施行され、具体的な製品別規則は段階的にEUによって定められ、2027年および2028年に適用される予定です。EU市場に物理的な製品を投入または使用開始する企業、ならびにEU域内で製造され第三国へ輸出される製品（部品および中間製品を含む）に対して適用されます。

(3) 透明性に関連する規則

上述のとおり、社会的不平等が経営者の主要な懸念事項に挙げられており、関連する規則として、ここでは賃金透明性指令を紹介します。

賃金透明性指令 (PTD)

PTDは、同一労働または同等価値労働に対する同一賃金の確保を目的とし、賃金の透明性を高めることで男女間の賃金格差に対処し、従業員が同一賃金の権利を主張できるようにします。本指令は2026年6月7日にベルギー国内法化され、2027年6月7日から従業員150人超の会社を対象に、男女賃金格差の情報の報告が義務付けられる予定です。2031年6月から、従業員100人超の企業が男女賃金格差の報告を行う対象となる予定です。この指令により、賃金の透明性は単なる一時的な流行ではなく、組織にとって法的義務であり、緊急の課題であることが示されています。

4 おわりに

本稿では、ベルギーの経済環境と企業経営における諸課題、そして「ブリュッセル効果」を生み出す各種規制の動向について概観しました。ベルギーは戦略的な物流拠点としての強みを持ちつつも、高い賃金水準などの課題に直面しています。また、企業経営者は高度人材の確保、インフレ、サイバーセキュリティの脅威を大きな懸念材料として認識しています。

一方で、AIの導入状況には企業間で差があり、今後の進展が期待される段階にあります。さらに、サステナビリティや人権保護の重要性が増す中、EUが推進する厳格な規制は企業にとって遵守必須の課題となっています。

これらの環境変化に適応し、規制を積極的に捉え戦略的に対応することが、今後の企業の持続的成長に不可欠であると言えるでしょう。

鈴木 努 (すずき つとむ)

PwC Bedrijfsrevisoren BV シニアマネージャー
2007年12月あらた監査法人(当時)入所。2022年9月よりPwCベルギーブリュッセルオフィスに出向中。主に日系企業の監査業務に従事。公認会計士。

メールアドレス：tsutomu.suzuki@pwc.com