

在日ドイツ商工会議所実施 在日ドイツ企業景況調査

日本におけるドイツビジネス 2018



目次

1	概観：	
	日本におけるビジネスの収益性は引き続き堅調	4
2	洞察：	
	チャンスと課題	6
	第三国市場ビジネス：世界市場におけるパートナー	7
3	見通し：	
	業績見通しは引き続き楽観的	8
	視点：北朝鮮と日EU経済連携協定（EPA）	9
4	終わりに：	
	調査した企業のプロフィール	10

日本でビジネスを展開しているドイツ企業の ...

87%

が、**利払前・税引前利益**を
上げている。

73%

が、向こう12カ月の
日本における
順調なビジネス展開を
見込んでいる。

87%

が、**ビジネス関係の
安定性と信頼性**が
重要な立地要因である
と考えている。

90%

が、**適切な人材の確保**が
課題だと考えている。

84%

が、日本が**有望な市場**であると
評価している。

64%

が、**第三国でプロジェクト**を
実行している。

親愛なる読者の皆様

在日ドイツ企業のビジネスは今年も順調です。調査結果によると、日本経済は向こう数カ月概ね好調に推移すると見込まれ、さらに日本のパートナーとの日本国外でのビジネスは非常に有望であると見られています。特筆すべきは、一部のドイツ企業が日本国内でのビジネスに加え、第三国市場ビジネスにおいて国内売上高の最大4倍の売上高を出しているということです。

現在の世界情勢により、日本は迅速かつ明確な姿勢を強めることを余儀なくされています。「包括的および先進的な環太平洋パートナーシップ協定（CPTPP）」は日本を旗手として2018年3月に締結され、現在批准に向けた準備が進められています。日EU経済連携協定（EPA）の最終調印は2018年7月に予定されています。双方とも速やかに批准することを想定しており、2019年初頭には同協定が発効する見通しです。

そして、中国の経済圏構想「一帯一路」及び近年打ち出された日本の外交・対外経済戦略「自由で開かれたインド太平洋戦略」の進展も、ドイツ経済の好材料となるべく、さらに注目されるべきところです。どちらの構想・戦略もビジネスチャンスにつながる可能性があり、透明性、人権、環境基準が試金石となります。日本はここでも、自由でルールに則った自由貿易を擁護しています。ドイツ経済にとって重要なのは、日本の大手総合商社や海外向け開発業者に目を向けることです。これらの企業は日本のグローバル化のけん引役であり、ドイツ企業が持つノウハウに関心を寄せています。

そのため、アジアの動向に対する日本の対応を注視し、そこから得られた「学び」を参考に独自のアジア戦略を立てることが望まれます。



A handwritten signature in black ink, reading 'Mr. Schürmann' in a cursive script.

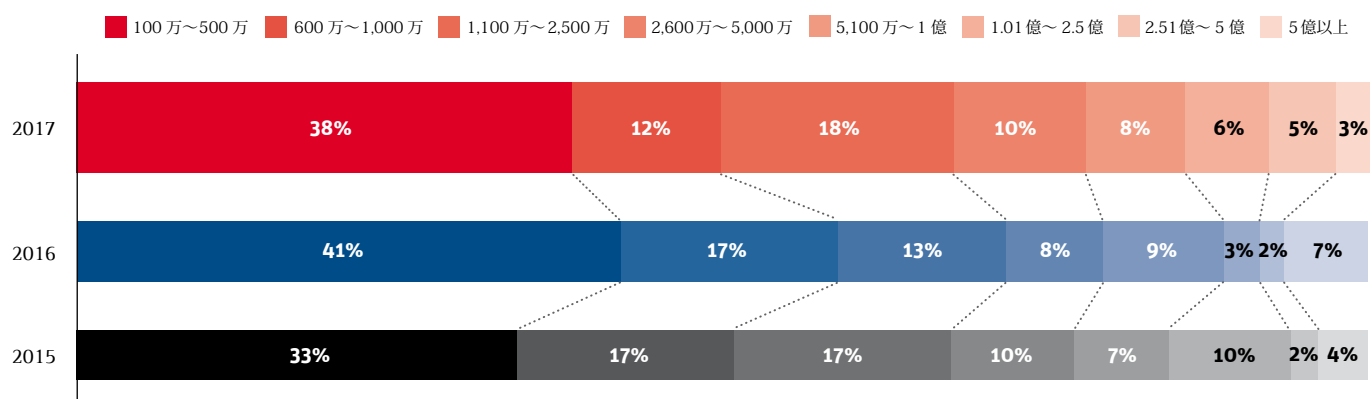
マーкус・シュールマン
駐日ドイツ商工特別代表
在日ドイツ商工会議所 専務理事

1 概観： 日本におけるビジネスの収益性は引き続き堅調

ドイツは日本経済の有力なライバルであると同時に重要なパートナーでもある。ビジネスは活況が続いており、提携の強化に向けた意欲も高まっている。これは、激化する国際競争において優位に立つためでもある。日独間の貿易は2017年も引き続き拡大した。日本の欧州からの輸入額の約30%は、ドイツが占める。

ドイツ連邦統計局によると、2017年の対日輸出額は約195億ユーロと、2016年に比べて12億ユーロ増加した。日本の対独輸出額は229億ユーロで、前年からおよそ10億ユーロの増加となった。

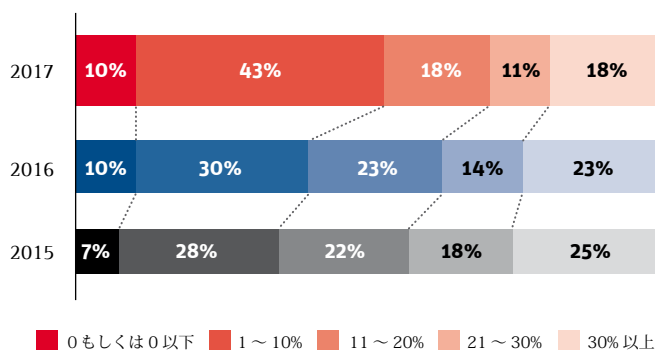
過去3事業年度の売上高（予測）
（単位：ユーロ、1ユーロ＝130円）



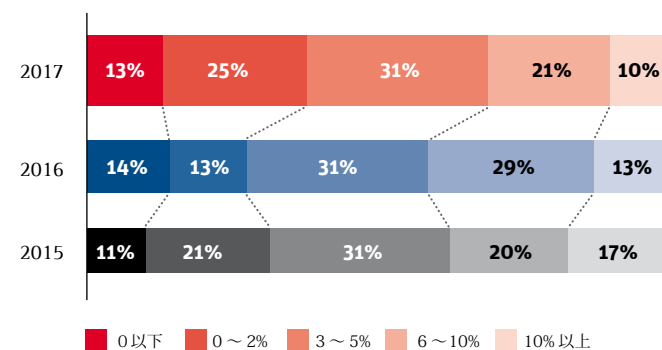
調査に参加した企業は総じて日本で利益を上げており、ビジネス展開に満足している。売上高100万～5,000万ユーロの企業の割合がほぼ横ばいだった一方、全体として売上高予測は2016年と比べて上昇した。ただし、粗利益は過去3年で一桁台の増で推移している。一方、粗利益11%以上の企業は全体の47%

と依然高い水準にあるものの、その割合は前回調査と比べ10ポイント以上減少した。その結果、過去3年で利払前・税引前利益が低下した企業が増加し、5%以下の企業の割合が5%超の企業の割合を上回った。

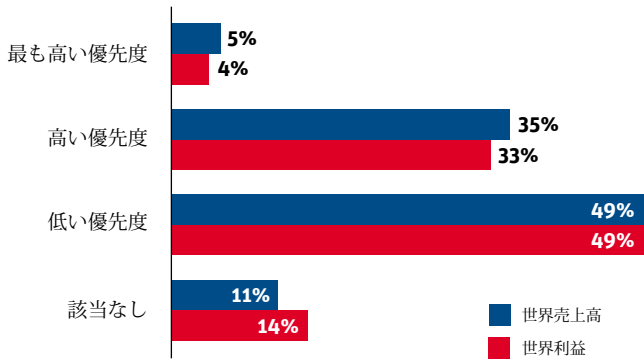
過去3年間の粗利益



過去3年間の利払前・税引前利益



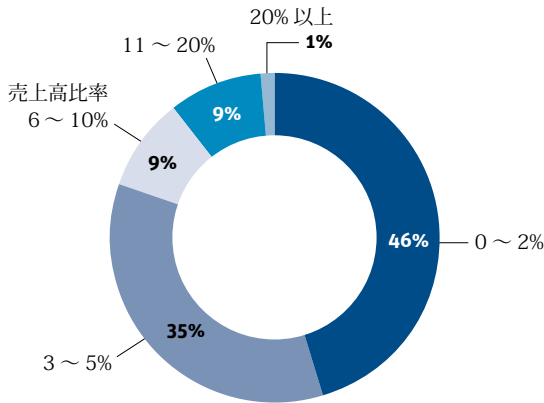
日本でのビジネスはドイツ本社グループにおいて
どの程度重要ですか？



調査した企業の 35% がドイツ本社グループの世界売上高への日本法人の寄与度を「高い」、5% が「非常に高い」と評価している。

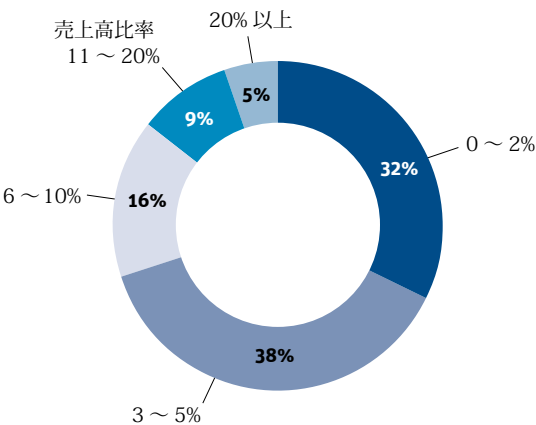
ドイツ本社グループの世界利益でも同じことが当てはまり、調査した企業の 33% が日本法人の寄与度を「高い」、4% が「非常に高い」と評価している。

日本法人の売上高がドイツ本社グループの
世界売上高に占める割合



調査した企業の 19% が、日本法人の売上高がドイツ本社グループの世界売上高の 6% 以上を占めると回答した。

日本法人が全世界で日本企業と共に上げている売上高が
ドイツ本社グループの世界売上高に占める割合



調査した企業の 30% が、全世界で日本企業と共に上げている売上高が総売上高の 6% 以上を占めた。

日本市場と第三国市場の売上高比率

(A) 全世界で日本企業と共に上げているドイツ本社グループの売上高（日本市場を除く）

(B) 日本法人の売上高

A は B より小さい。	40%
A と B は同じ。	12%
A は B より大きい。	48%
A は B より最大 50% 大きい。	10%
A は B より 50 ~ 150% 大きい。	13%
A は B より 150 ~ 300% 大きい。	4%
A は B より 300% 以上大きい。	21%

世界における日本企業とのビジネスや売上高のポテンシャルは、戦略的なものであることが多い。一般的には、ドイツ企業が日本企業主導の国際プロジェクトへ参加する場合や、日本国内における意思決定プロセスや対象国の現地パートナーとの協力を積極的にサポートする場合に見受けられる。

例えば、調査した企業の 60% が、日本企業と共に日本国外で上げている売上高が、日本国内での売上高と同等もしくはそれ以上であることを認めている。このグループの 3 分の 1 では、日本国外で日本企業と上げている追加売上高が、日本国内の売上高の 4 倍以上に達している。

2 洞察： チャンスと課題

日本に拠点を置く理由は数多く存在する。調査したドイツ企業が特に評価しているのは、日本市場のポテンシャルの高さと、世界での日本企業とのビジネスの将来性である。84%もしくは53%の企業がこれらの点を重要だとしている。また、日本は、世界第3位の経済大国であり、最高水準のインフラが整備されているため、ドイツ企業にとってアジアにおける有望な足がかりとなりえる。59%の企業が日本の戦略的重要性を強調している。

日本におけるビジネスの高い安定性と信頼性を評価するドイツ企業の割合は、昨年より増加している（87%）。経済全般が安定していることは重要な利点であり、昨年より10ポイント近く多い84%が評価している。これ以外にも、安全と社会的安定性（75%）、安定した政治環境（70%）は重要な利点であり、これらの点が日本でのビジネスを一段と魅力あるものにしている。

日本に拠点を置く理由 トップ6

		2018	2017	2016
1	日本市場のポテンシャルが高いため	84% ▲	87% ▼	91%
2	日本企業とのビジネスに戦略的重要性があるため	59%	-	-
3	日本のパートナーと世界中でビジネスを行うため	53% ▲	52% ➡	52%
4	製品品質やサービス品質のベンチマークを取り入れるため	39% ▲	35% ▲	34%
5	競合となる日本企業の調査・分析をするため	39% ▲	42% ➡	42%
6	日本で研究・開発を行うため	21% ▲	24% ▼	25%

日本でのビジネスの利点 トップ7

		2018	2017	2016
1	ビジネス関係の安定性と信頼性	87% ▲	82% ▼	85%
2	安定した経済	84% ▲	75% ➡	75%
3	安全と社会的安定性	75% ▲	65% ▼	67%
4	安定した政治環境	70% ▲	64% ➡	64%
5	優秀な人材	70% ▲	74% ▼	76%
6	先端技術・イノベーションの高い許容力	62% ▲	67% ▲	59%
7	高度に発達したインフラ	61% ▲	69% ▼	71%

日本でビジネスを展開するドイツ企業にとって、人材確保は特に大きな課題となっている。調査した企業の90%が、十分な能力を備えた人材の獲得が困難だと考えている。この場合の「能力」とは専門分野や言語に関する能力を指す。従業員の解雇（43%）と従業員の継続雇用（39%）は、前年よりも大きな課題となった。

その他のいくつかの項目については、調査した企業はそれほど懸念を持っていない。例えば、不動産価格を問題視している企業は全体の32%に過ぎない。個人情報保護（21%）と知的財産権の保護（16%）に関しては、日本ではすでにドイツに比肩する包括的なルールが存在しており、同様に多くの企業にとって問題はない。汚職を課題として挙げた企業は4%にとどまった。

日本でのビジネスの課題 トップ7

		2018	2017	2016
1	優秀な人材の確保	90% ▲	80% ▲	78%
2	為替相場のリスク	53% ▲	44% ▼	57%
3	従業員の解雇	43% ▲	29% ➡	29%
4	規制による障壁	40% ▲	22% ▼	33%
5	賃金および賃金付随コスト	39% ▲	38% ▲	34%
6	従業員の継続雇用	39% ▲	19% ▼	32%
7	比較的高い課税	38% ▲	30% ➡	30%

第三国市場ビジネス： 世界市場におけるパートナー

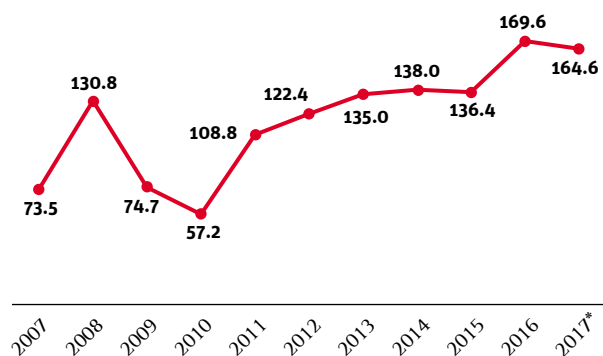
日本経済のグローバル化が一段と進んでいる。対外直接投資（FDI）は何年も前から1,300億米ドルを大きく超えており、2017年は推定で1,646億米ドルが海外でのプロジェクトに投じられた。年によっては、日本の対外直接投資は中国と韓国の対外投資の合計額を上回っている。グローバル化の重要なけん引役である総合商社は、日本国外での大型プロジェクトでコンソーシアムのリーダーを務め、可能な限り日本のサブコントラクターやサプライヤーを優先して参加させている。日本の政策はこうした動きを全力で支援し、世界中で日本企業のビジネス獲得に貢献し、中小企業のグローバル化を後押ししている。

日本のグローバル化に向けた取り組みは、2007年の「自由で開かれたインド太平洋戦略」の策定によって始まった。この日本の外交・対外経済戦略は、ASEANを中心にアジアとアフリカの結びつきを強化することを目指している。その際に日本は、ルールに則った自由貿易に大きく貢献し、安定と平和を保証すると同時に、この地域の国々の経済発展の重要なパートナーの役割も担い、「質の高いインフラ」のサプライヤーとしてプロジェクトの持続可能性を確保するとしている。

現在すでに約7,000社の日本企業がASEANに進出しており、各国の発展に多大な影響を与えている。したがって、

日本の対外直接投資

(単位：10億米ドル)



* 推定もしくは予測

出典：日本貿易振興機構（JETRO）、日本の国・地域別対外直接投資（国際収支ベース、ネット、フロー）、2018年

日本企業と第三国市場プロジェクトを行う理由 トップ5

		2018	2017
1	自社の販売・サービスネットワークを活用できるから	43%	40%
2	ビジネスの国際的な性格からアプローチがしやすいから	25%	18%
3	日本法人の重要性を高めるため	19%	20%
4	日本の国内市場が飽和状態のため	10%	8%
5	より高い利益率が達成できるから	5%	3%

自国の経済的利益に影響を与える開発援助は非常に大きな意味を持つ。日本は、アジア開発銀行（ADB）の重要なパートナーであり、人権と環境に関する基準が満たされ、透明性が確保されることを条件に、中国が主導するアジアインフラ投資銀行（AIIB）のプロジェクトへの参加を検討している。

日本でビジネスを展開するドイツ企業、特に機械・生産設備製造、産業機器、建設および自動車部品の分野の企業にとって、こうした動向は非常に重要である。日本の活動に対する戦略的重要性は著しく高まっている。これらの業種の企業の多くにとっては、日本国内市場の開拓と並んで第三国市場でのプロジェクトが非常に大きな役割を果たしており、調査した企業の64%がその重要性を強調している。日本国外の市場に関しても、重要な決定は東京で下されることが多い。こうした理由から、立地地域としての日本とドイツ企業の日本法人には大きな戦略的重要性があるといえる。ドイツ企業は大企業だけでなく中小企業も第三国市場の多くの国々に拠点を置いているため、プロジェクトを動かす日本企業とプロジェクトパートナーであるドイツ企業の現地オフィスとの連携において、可能な限り最良のサポートを提供することができる。日本企業にとってドイツのサプライヤーは好ましいパートナーである。

3 見通し：業績見通しは引き続き楽観的

日本経済の見通しは 2018 年も引き続き良好だ。多くの経済研究所が日本の国内総生産は前年をやや下回ると見込んでいるものの、日本の報告書やアンケート調査によると、大企業も中小企業も景気が持続的に上向くと予想している。

今回のアンケート調査によれば、ドイツ企業も業績見通しに対して同様に楽観的だ。調査した企業の 61% が向こう 6 カ月に業績が好転すると予測しており、大幅な好転を予測する企業も 10% にのぼる。向こう 12 カ月に関する見通しはさらに楽観的で、22% の企業が大幅な好転を、51% が好転を予測している。

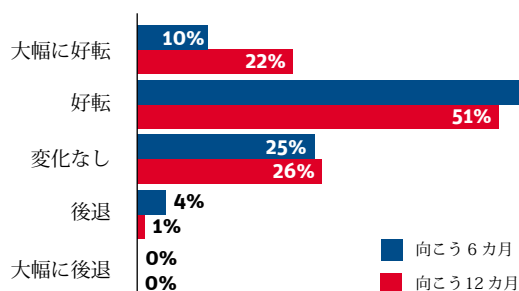
ドイツ企業による日本の景気見通しも安定している。調査したドイツ企業の 51% が、向こう 6 カ月に景気の変化はないとし、43% が好転を予測している。向こう 12 カ月については、48% が好転するとし、40% が変化はないと予測している。いずれの期間についても、それぞれ 4% の企業が大幅な好転を予測している。

日本での事業活動に全体として最も重要な影響を及ぼすものとしてグローバル化を挙げた企業は 86% にのぼり、このうち約 3 分の 1 は強い影響があると予想している。これは前年の調査と比べ 11 ポイントの増加で、グローバルプレーヤーとしての日本の重要性を際立たせている。

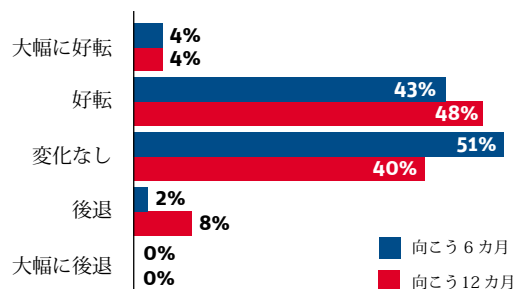
産業とサービスのデジタル化がビジネスにとってより大きな意味を持つと考える企業は 77% だった。また、少子高齢化も 69% の企業が日本でのビジネスに影響すると回答した。

アジア圏の統合とサステナビリティについては、それぞれ 71% と 56% のドイツ企業が自社のビジネスに影響があると回答している。資源不足、政治的な改革、都市化は多くの企業にとって重要性が比較的低く、重要だと考える企業は半数に満たなかった。

日本での業績見通し



日本の景気見通し



日本での事業活動に影響を与える要素 トップ 8

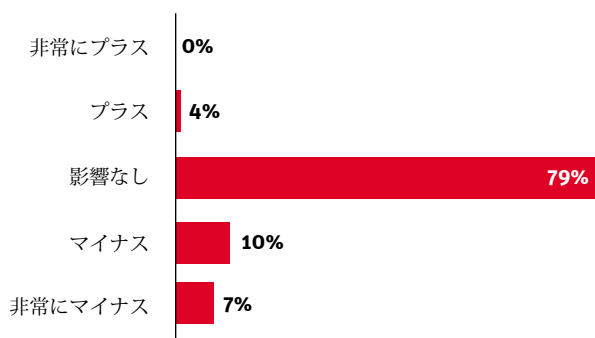
		2018	2017	2016
1	グローバル化	86%	75%	78%
2	産業とサービスのデジタル化	77%	72%	57%
3	アジア圏の統合	71%	66%	66%
4	少子高齢化	69%	64%	65%
5	サステナビリティ／再生可能エネルギー	56%	54%	54%
6	資源不足	49%	49%	41%
7	政治的な改革	45%	42%	35%
8	都市化	42%	42%	36%

視点：北朝鮮

2017 年後半、北朝鮮は核実験と好戦的なレトリックによって世界の注目を集め、地域の安全保障を揺るがした。

東の隣国として、日本は過去も現在も、潜在的な脅威に慎重に対応することを求められている。

北朝鮮情勢が
日本のビジネス環境に与える影響



2018 年 2 月、北朝鮮は平昌で開催された冬季オリンピックを韓国、米国などとの対話を再開する機会として利用した。いくつかの明るい兆しは見られるものの、全般的な状況は当面不安定に推移すると見られる。

調査対象のドイツ企業の大多数（79%）は、北朝鮮情勢の影響を受けておらず、ビジネスが影響を受けることは予想していないと回答している。ビジネスに対する悪影響を懸念している企業はわずか 17% である。

視点：日 EU 経済連携協定 (EPA)



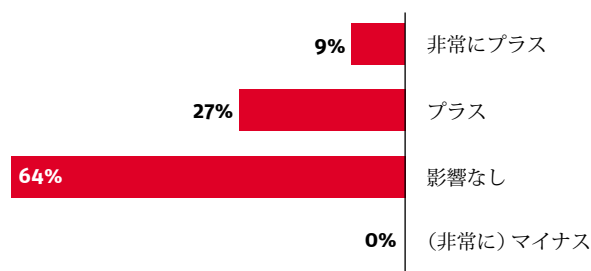
2017 年 7 月に行われた EU と日本の共同記者会見

日 EU 経済連携協定 (EPA) は妥結し、2018 年夏に同協定の調印が予定されている。日 EU 経済連携協定 (EPA) は 2019 年に発効し、世界の貿易額の約 37% をカバーすることになる。これは、近年勢いを増している保護主義に対抗する重要なシグナルとなる。

協定の締結は基本的に支持されている。日本に拠点を置くドイツ企業の大半（64%）が、ビジネスに直接大きな影響はないと予想している。これは主に、ドイツの企業が長年かけて既存のビジネス環境に順応し、収益を上げる方法を見出していることに関連している。それでも、36% の企

業がビジネスにプラスまたは非常にプラスの変化があると予想している。特に、農業や食品産業の新規参入企業にとって、見通しは明るい。欧州委員会によると、現在日本がチーズや牛肉などの食品に課している高い関税（いずれも約 40%）が撤廃されることにより、日本への加工食品の輸出が 170 ~ 180% 伸びる可能性があるという。

日 EU 経済連携協定 (EPA) が
日本のビジネス環境に与える影響

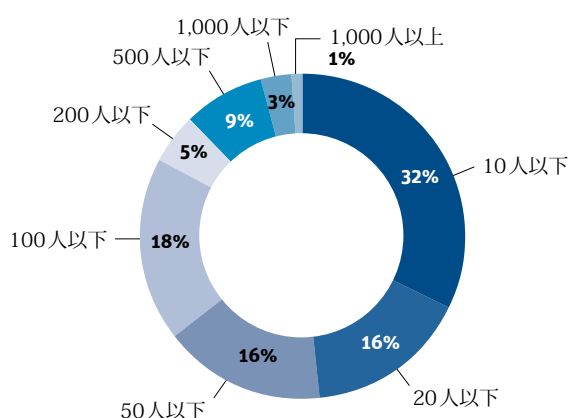


4 終わりに： 調査した企業のプロフィール

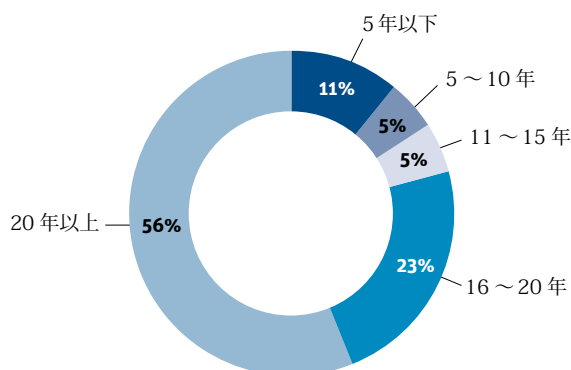
在日ドイツ商工会議所は、在日ドイツ企業景況調査のために日本に拠点を置くドイツ企業 400 社にアンケート調査を送付し、うち 77 社から有効な回答を得た。回収率は 19.3% だった。調査対象となった企業の大半は中小企業である。32% の企業が従業員 10 人以下であり、32% が 50 人以下である。残り 36% が 50 人以上の従業員を擁している。

56% の企業が日本に進出してから 20 年を超えており、33% が 5 ～ 20 年である。過去 5 年間に日本に進出した企業の割合はわずか 11% である。

日本国内の従業員数

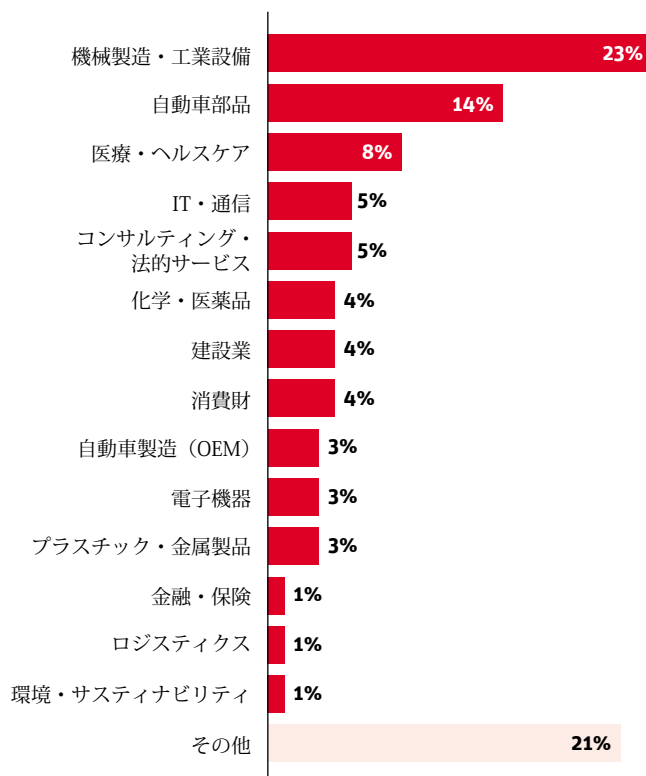


日本進出からの経過年数

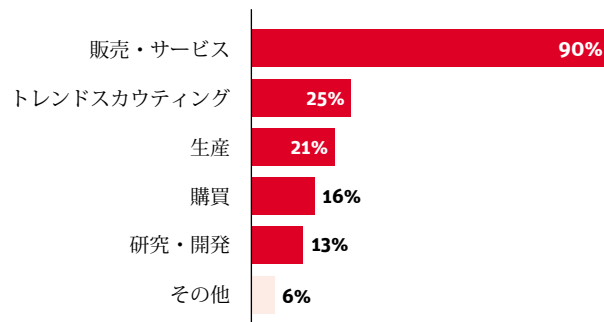


調査した企業の業種内訳には、ドイツの産業の強みとなっている分野が反映されている。4 分の 1 弱（23%）を機械製造・工業設備が占め、それに続いて自動車部品が 14% となっている。日本でビジネスを展開するドイツ企業の大多数（90%）が販売とサービスを中心に活動しており、以下、トレンドスカウティング（25%）、生産（21%）、購買（16%）、研究・開発（13%）の順が続いている。

在日ドイツ企業の業種内訳



事業活動



日本は…



競争力が高い

日本企業 51社が、『フォーチュン』誌による世界の売上高上位 500 社のランキング「フォーチュングローバル 500」にランクインしている。これらの企業のうち 18 社が東京に本社を置いている¹。



グローバル

2017 年における日本の**対外直接投資額は 1,646 億米ドル**で、東日本大震災で甚大な被害を受けた 2011 年と比べ約 52%増加している²。



オープン

訪日観光客は近年急増しており、2017 年には前年より約 20%多い**2,870 万人**が日本を訪れた。訪日観光客数がこの先も同様のペースで増加すると、日本は「2020 年までに訪日観光客数を**年間 4,000 万人**に増やすという目標」を達成できる可能性がある³。



住みやすい

エコノミスト・インテリジェンス・ユニットによる 2017 年の「世界で最も住みやすい都市ランキング」で、**東京は 13 位、大阪は 14 位**となり、アジアでは**第 1 位**となった⁴。



発想力豊か

1901 年から 2017 年までに**25 人の日本人がノーベル賞を受賞**している。内訳は、物理学賞が 11 人、化学賞が 7 人、生理学・医学賞が 4 人、文学賞が 2 人、平和賞が 1 人となっている。日本のノーベル受賞者数はアジアで**第 1 位**である⁵。



サステナブル

イェール大学が発表した 2018 年の世界環境パフォーマンス指数で、日本は 180 カ国中**20 位**となり、アジアでは**第 1 位**となった⁶。

¹ 出典：Fortune, “Global 500”, 2017 年

² 出典：日本貿易振興機構 (JETRO)、日本の国・地域別対外直接投資 (国際収支ベース、ネット、フロー)、2018 年

³ 出典：日本政府観光局 (JNTO)、訪日外国人・出国日本人、2017 年

⁴ 出典：The Economist Intelligence Unit, “The Global Liveability Report 2017”, 2017 年

⁵ 出典：文部科学省、「文部科学統計要覧 (2018 年版)」、2018 年

⁶ 出典：Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University, Center for International Earth Science Information Network, Columbia University, in collaboration with the World Economic Forum, “2018 Environmental Performance Index”, 2018 年

発行者



在日ドイツ商工会議所 (AHK Japan)
〒102-0075 東京都千代田区三番町2-4
三番町KSビル5F

E-Mail communications@dihkj.or.jp
Web www.japan.ahk.de

協力:



ドイツ貿易・投資振興機関 (GTAI)
Friedrichstraße 60
10117 Berlin

Web www.gtai.com

Supported by:



on the basis of a decision
by the German Bundestag

デザイン・制作:
株式会社ネクサス・コミュニケーションズ
表紙写真: [istockphoto.com/vichie81](https://www.istockphoto.com/vichie81)

本調査は、2018年2月に実施されました。
引用の際は出典を明記してください。

