



経済見通し 日本におけるドイツ ビジネス2020

在日ドイツ企業景況調査(実施:在日ドイツ商工会議所、KPMGドイツ)



German Chamber of Commerce
and Industry in Japan
在日ドイツ商工会議所



発行者



German Chamber of Commerce
and Industry in Japan
在日ドイツ商工会議所

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
www.japan.ahk.de



KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin, Deutschland
www.kpmg.de

協力:



ドイツ貿易・投資振興機関 (GTAI)
Friedrichstraße 60
10117 Berlin, Deutschland
www.gtai.de/japan

Supported by:



Federal Ministry
for Economic Affairs
and Energy

on the basis of a decision
by the German Bundestag

デザイン:
在日ドイツ商工会議所

表紙写真:
iStock.com/voyata

本調査は2020年2月に実施されました。(2020年6月発行)
数値は一部端数処理が行われています。

本書に記載されているすべてのコンテンツは、可能な限り細心の注意を払い、適時かつ正確な情報提供に努めて作成されましたが、時事性、正確性、完全性または品質を保証するものではありません。発行者は、故意または重大な過失の罪があることが証明されない限り、提供された情報の使用または不使用によって直接的または間接的に引き起こされた重大または重大でない損害について責任を負わないものとします。内容を転載、引用する際には、必ず出典先として組織名と出版物名を明記してください。

@Copyright 2020 AHK Japan. All Rights Reserved. 在日ドイツ商工会議所の名称およびロゴは、在日ドイツ商工会議所 (AHK Japan) の登録商標です。

目次

I	日本におけるビジネス展開	6
II	チャンスと課題	9
III	第三国市場ビジネス	12
IV	不透明な見通し	13
V	視点	15
	■ デジタル化の影響と進展	
	■ Society 5.0 (超スマート社会)	
	■ 日EU経済連携協定 (EPA)	
	■ サステナビリティ	
	■ 就業構造とダイバーシティ	
	■ 中国の競合	
VI	調査した在日ドイツ企業のプロフィール	22

日本でビジネスを展開している 在日ドイツ企業の...

63%

が、**日本国外**、
特にASEANにおいて
日本企業とプロジェクトを
実行している

47%

で、**日本国外で日本の
顧客とのビジネス**で
得た売上高が、日本国内で
の売上高と同等もしくは
それ以上である

47%

において、
**日本でのビジネスは
高い優先度**
を有している

89%

が、日本に拠点を置く最大の
理由に、**販売拠点として
の高いポテンシャル**
をあげている

99%

が日本企業との
安定した経済関係を
日本でのビジネスの利点と
してあげている

94%

が、**税引前利益**を
上げている。そのうち14%が
10%を超える税引前利益
を上げている

76%

が、日本の**市場規模と
顧客需要**を、日本への
投資を決めた主な理由として
あげている

49%

が、**日本国内で
中国の競合**が
増えていると感じている

70%

が、日本の**高齢化**が
ある程度または大きな影
響を日本事業に与えると
回答している

親愛なる読者の皆様

企業景況見通しの前書きにおいては、なによりも短中期的な景気動向について述べるのが求められます。しかし、昨今の情勢下ではそのような記述は意義を失っており、現時点ではどの信頼できる情報源も、世界保健機関 (WHO) が2020年3月中旬にパンデミックを宣言したコロナ禍の影響を正確に数値化することはできません。ひとつ確実に言えるのは、グローバル化が進んだ世界では、ほぼすべての人が影響を受けるということです。これは特に、日本やドイツなど国際市場に深く組み込まれた輸出志向型の工業国に当てはまります。日々のニュースは、ウイルスの感染拡大を食い止めるための対策に関する話題でもちきりです。社会生活の制限、工場閉鎖や生産調整が実施された結果、サプライチェーンは寸断され、生産は減少し、消費行動は大きく変化しています。さらに、最近では日本でのオリンピック開催を1年延期することも決まりました。この例外的な状況がいつまで続くのか、そして今後幾度も流行の波が襲ってくるのかは誰にも分かりません。中国は、3カ月以上にわたる例外的状況を経て、3月中旬から日常に戻ろうとしています。しかし、他の国々への余波は続いています。すべての業種、すべての企業が、世界中で講じられている安全対策の影響を等しく受けているわけではありませんが、一部の企業が存続の危機にさらされていることが明らかになっています。

現在はほとんどの企業が足元の状況に慎重に対応している状況ですが、そのような中でも長期的な動向や課題を見失ってはなりません。そして日本は、製造に力を入れている他の国々と同様に、今後10年のなかで数多くの大きな課題に直面するでしょう。これらの課題は、特に中国経済の躍進、米中両大国の対立、世界的な保護主義とナショナリズムの台頭、日本社会の高齢化、サステナビリティや気候変動対策ならびにデジタル化の重要性の高まりによってもたらされます。日本政府は、2019年2月1日に発効した日EU経済連携協定 (EPA) など、主要貿易相手国と自由貿易協定 (FTA) を締結するだけでなく、Society 5.0 (超スマート社会) のような先進的な構想を推進することで、これらの課題に取り組んでいます。

この不透明な状況下において、調査した在日ドイツ企業の90%以上が日本の安定した経済環境やビジネス関係、安全と社会的安定性を日本でのビジネスの最大の利点としてあげていることは特筆に値します。このように、日本はドイツ企業にとって好ましいパートナーです。

現在の状況は、機動的で戦略的かつサステナブルな経営を行っている在日ドイツ企業にとって、日本市場、並びに日本のパートナーと協力している第三国市場において地歩を固め、日本経済の信頼できるパートナーとしてアピールするチャンスとなるでしょう。



マークウス・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



アンドレアス・グルンツ

マネージング・パートナー
インターナショナルビジネス部門
KPMGドイツ

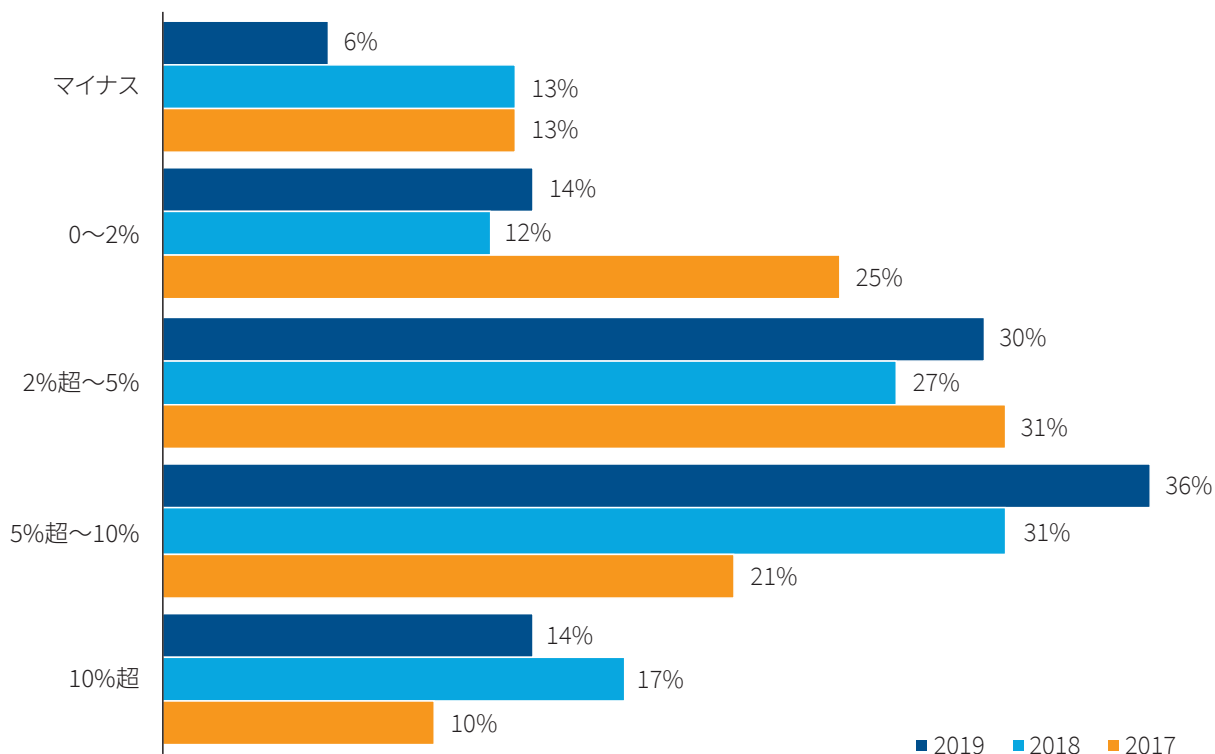
I 日本におけるビジネス展開

ドイツと日本の経済関係は従来から非常に良好であったが、2019年2月1日に日EU経済連携協定が発効して以降、一段と強まった。

今年の調査に参加した在日ドイツ企業からは、収益性に関して過去2年間と比べてかなり楽観的な声が寄せられた。例えば、94%の企業が、2019年に税引前利益を上げることができたと答えている。

過去3年間における税引前利益は5%前後が多くなっている。調査した企業のうち30%が2~5%の利益を上げていると回答し、5~10%と回答した企業は36%だった。今年の調査では、2~5%の利益を上げている企業の割合は3ポイント、0~2%と回答した企業は2ポイントとそれぞれ増加した。一方、税引前利益が10%を超えた企業は前年17%から14%になった。

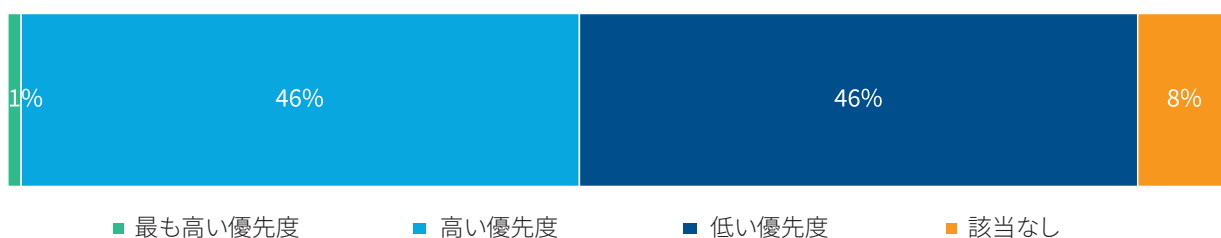
過去3年間の平均税引前利益



調査した在日ドイツ企業の46%が、日本でのビジネスはドイツ本社グループの世界市場での売上高と利益において優先度が高いと回答し、最も優先度が高いと回答した企業は1%ほどあった。

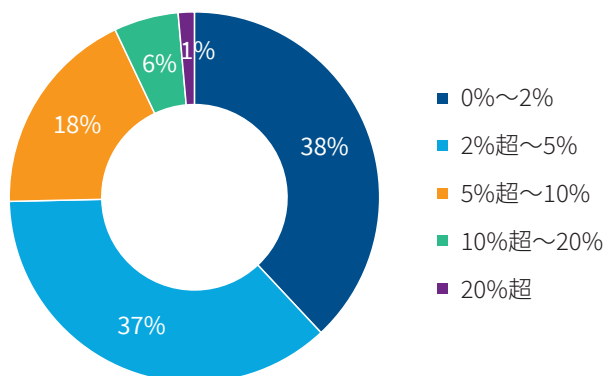
同じく46%の企業にとって、日本市場はやや優先度が低く、世界市場における売上高と利益において多くの市場のうちのひとつに過ぎないとしている。

ドイツ本社グループの世界市場での売上高と利益からみた日本でのビジネスの地位



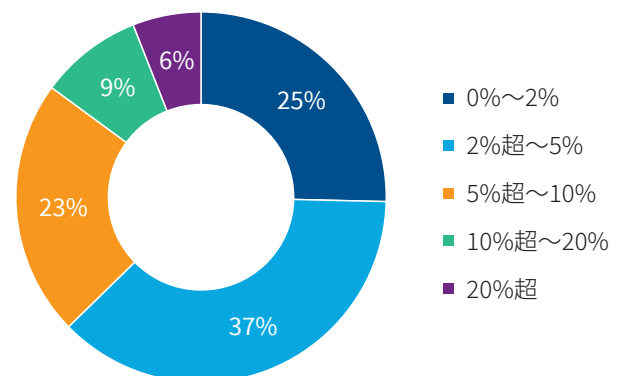
調査に参加した在日ドイツ企業の7%（前年：16%）は、日本法人の売上高がドイツ本社グループの世界市場での売上高の10%を超えていると回答した。75%の企業においては、日本法人の売上高が占める割合が5%以下にとどまり、日本でビジネスを展開するドイツ企業の国際化が進んでいることが分かる。

日本法人の売上高がドイツ本社グループの世界市場での売上高に占める割合



回答した在日ドイツ企業のうち15%（前年：22%）において、全世界で日本の顧客とのビジネスで得た売上高が、ドイツ本社グループの世界市場での売上高の10%超を占めた。

全世界で日本の顧客とのビジネスで得た売上高がドイツ本社グループの世界市場での売上高に占める割合



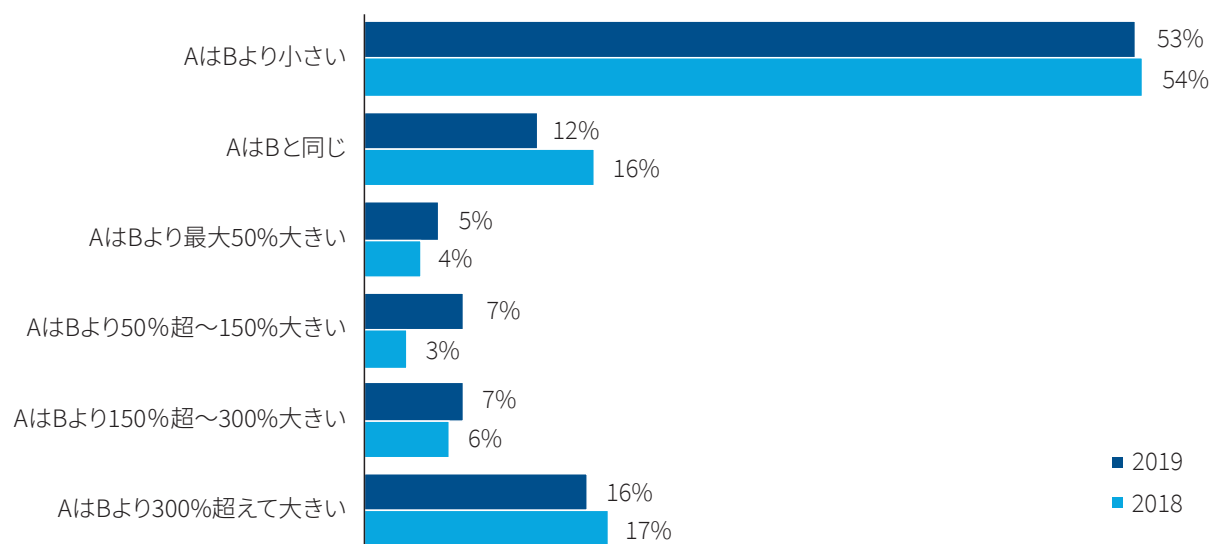
以下の図は、日本国外で日本の顧客とのビジネスで得たドイツ本社グループの売上高を日本国内での売上高と比較したものである。調査した在日ドイツ企業の47%（前年：46%）において、日本国外で日本の顧客とのビジネスで得た売上高が、日本国内の

売上高と同等もしくはそれ以上となっている。そのうち16%は、日本国外で日本の顧客とのビジネスで得た売上高が、日本国内の売上高の3倍以上に達している。これにより、日本市場の戦略的重要性があらためて裏付けられた。

(A)と(B)の売上高比率

(A) 全世界で日本の顧客とのビジネスで得たドイツ本社グループの売上高（日本市場を除く）

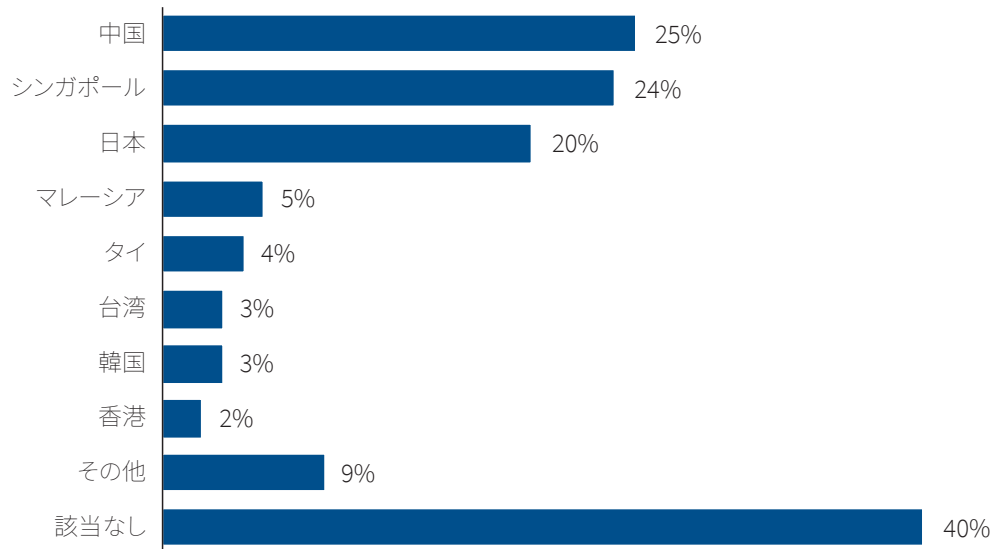
(B) 日本法人単体の国内売上高



ドイツ企業が日本市場を重視していることは、ドイツ本社によるアジア地域統括本部の立地の選択にも反映されている。統括機能の一部を複数の拠点に分散しているケースもある。最も多いのは中国で、調査した在日ドイツ企業の25%がこのエリアに中心的な

役割と機能を割り当てている。シンガポールが24%でこれに続いている。調査に参加した企業の5社に1社（20%）は日本にアジア地域統括本部を置いている。

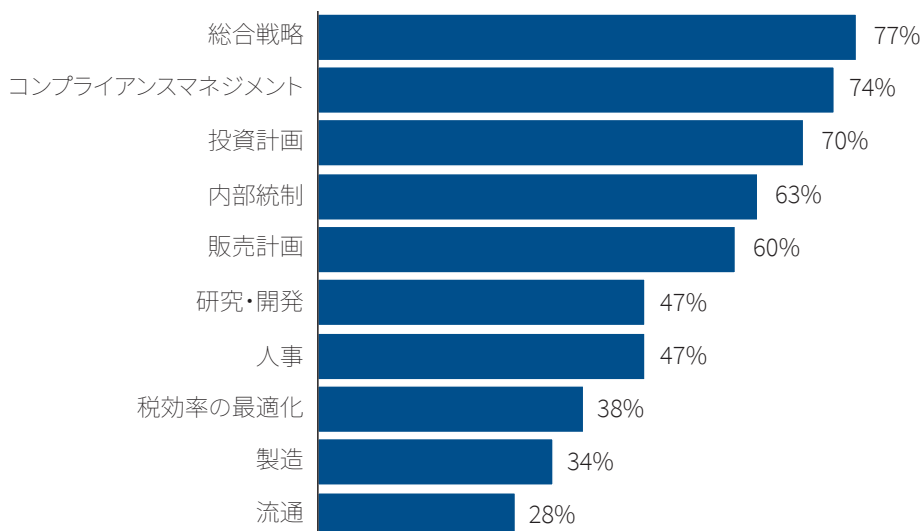
ドイツ本社グループのアジア地域統括本部の拠点



ドイツの本社は、多くの業務プロセスにおいて比較的大きな決定権と裁量権を日本法人に与えている。ドイツの本社は、流通（28%）、製造（34%）に関する判断や、国内規制に基づく税効率の最適化（38%）に関与することは少ない。一方で、総合戦略（77

%）、コンプライアンスに関連する問題（74%）、投資の決定（70%）に関する経営判断にはより深く関与している。さらに、ドイツの本社の大半が、内部統制（63%）と販売計画（60%）に関する決定権を保持している。

日本法人の経営判断へのドイツ本社の関与



日本アイリッヒはドイツ本社が長年蓄積したノウハウをもとに粉体処理技術の総合エンジニアリングメーカーとして多くの実績を残して参りました。産業用設備を提供するB to Bの企業として長きにわたり日本で評価されてきた理由は、ドイツの技術と日本のモノづくりの融合だと考えています。ドイツの技術は日本で高い評価を得ています。その一方生産設備は日本人が使いやすい設備でなくてはならず、トラブル時の迅速な復旧も要求されます。私たちはドイツの技術を日本のモノづくりの技能で実現することでお客様のニーズを実現しています。

－ 日本アイリッヒ株式会社
代表取締役社長 内藤 雅元

II

チャンスと課題

日本の市場環境は、在日ドイツ企業にさまざまなビジネスチャンスをもたらしている。日本に拠点を置く最も重要、かつ最大の理由は、販売拠点としての高いポテンシャルである。調査した企業の89%が、このビジネスチャンスが重要あるいは非常に重要であると回答している。続いて、日本企業と日本国外で高い販売見込みのあるビジネスを行うため(67%)、競合となる日本企業の調査・分析をするため(48%)という理由があがった。これらの3つの点は、ここ2年で日本に投資する主な理由として浮上してきたが、今年の調査ではさらに重要性を増している。調査した企業の

47%が、日本国外で日本企業とビジネスを行うことの戦略的重要性を重視しており、この点が今年もあらためて浮き彫りになった。39%の企業が、日本をベンチマークとするためという理由をあげた。これは前年と比べ12ポイントの増加であり、ドイツ企業のターゲット市場とパートナーの選択における差別化が進んでいることを多少なりとも示している。日本で研究・開発を行うため(24%)という理由は引き続き比較的重要性が低かった。

日本に拠点を置く理由 トップ6

	2020	2019	2018
販売拠点としての高いポテンシャル	89% ↗	87% ↗	84%
日本企業と日本国外で高い販売見込みのあるビジネスを行うため	67% ↗	54% ↗	53%
競合となる日本企業の調査・分析をするため	48% ↗	37% ↘	39%
日本企業とのビジネスに戦略的重要性があるため	47% →	47% ↘	59%
日本をベンチマークとするため	39% ↗	27% ↘	39%
日本で研究・開発を行うため	24% ↗	23% ↗	21%

在日ドイツ企業にとって、日本が多方面で安定していることは立地上の大きな利点である。調査した企業の99%が、日本のパートナーとのビジネス関係の極めて高い信頼性を大きな利点として評価している。経済の安定性も95%と高い評価を受けている。高水準の安全と社会的安定性を評価すると回答した企業は92%に上った。

先端技術とイノベーションに対する高い許容力を評価している企業は、前年の61%から80%に増加した。19ポイントという大幅な増加は、グローバルなデジタル化により、日本国内でも許容力を高め、外国のパートナーと協力する必要があるという意識が高まったことを示している。

日本でのビジネスの利点 トップ7

	2020	2019	2018
ビジネス関係の安定性と信頼性	99% ↗	89% ↗	87%
安定した経済	95% ↗	84% →	84%
安全と社会的安定性	92% ↗	84% ↗	75%
適切な人材	90% ↗	75% ↗	70%
安定した政治環境	81% ↗	74% ↗	70%
先端技術・イノベーションの高い許容力	80% ↗	61% ↘	62%
高度に発達したインフラ	74% ↗	62% ↗	61%

調査対象となった在日ドイツ企業の大半が、日本でのビジネスにおいて求めている人材が不足しているという問題に直面している。82%の企業が、この点を日本におけるビジネスの最大の課題だと回答した。

これに続く大きな根本的課題として、高齢化社会と人口減少があがった。調査した企業の70%が、日本の人口動態の変化と密接に関連するこれらの点が課題であると、ある程度または強く感じている。これらの点の影響を全く感じていないと回答したのは、調査に参加した企業の8%もしくは9%だけだった。

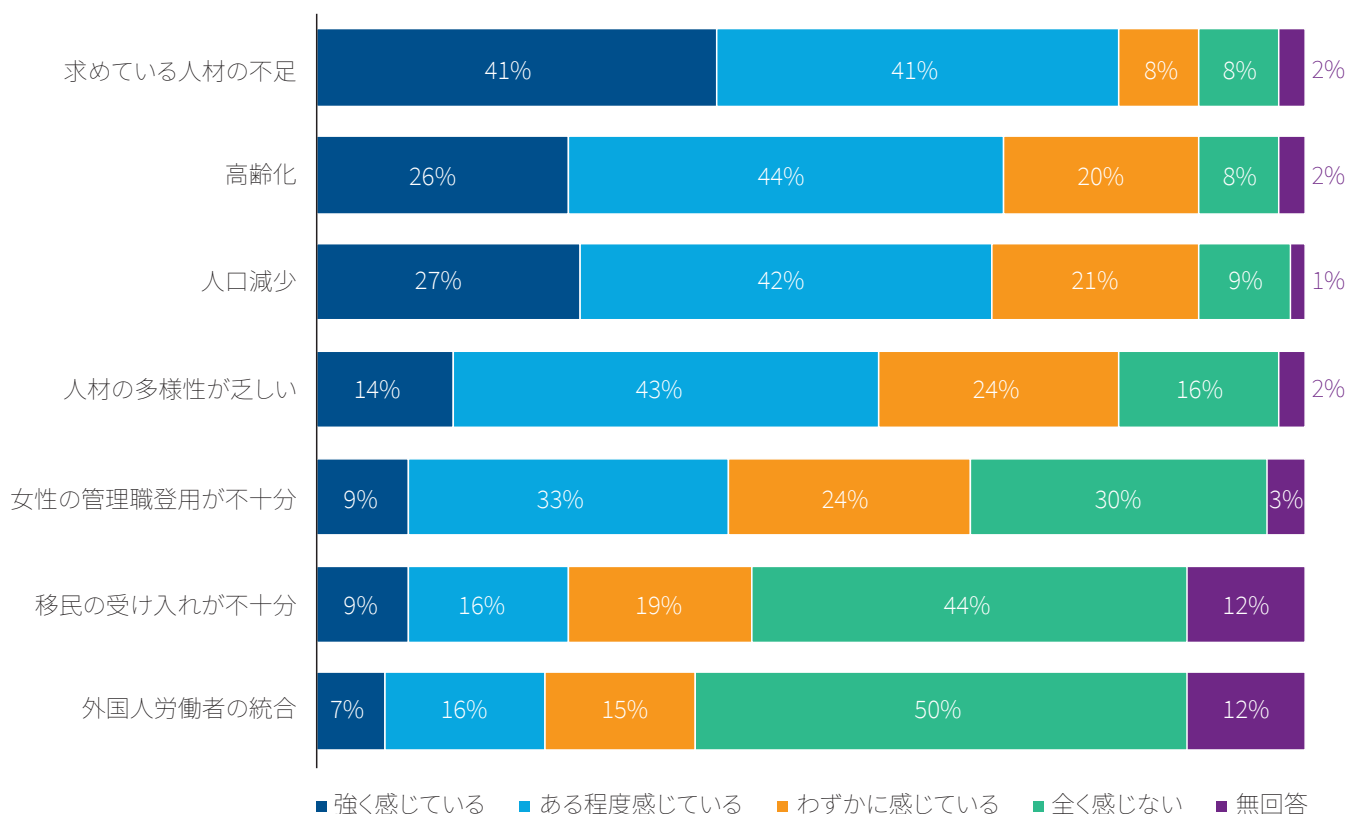
4番目の大きな課題は、人材の多様性の乏しさがあげられる。調査に参加した企業の57%が、この点を自社のビジネス活動にとって課題であると、ある程度または強く感じていると回答した。在日ドイツ企業は、職場の多様性を高め、民族的・文化的に同質性の高い国において集団や個人の特性を尊重するために導入済み、もしくは計画されている対策を、今後さらに強化するべきだと考えている。

続いて、同様に社会政策的側面を重視したテーマである、女性管理職登用の不十分さがあげられた。42%の企業が、この点を課題であると強く、またはある程度感じている。

日本の建設市場は、建設従事者500万人中34%が55歳以上という超高齢化に頭を悩ませています。また、高齢化と合わせ、若年層の建設離れが叫ばれる昨今、人材の確保にも苦慮しておりますが、文化的同質性が高く、質実剛健なドイツ企業のイメージを前面に押し出す事で、人材の確保も比較的スムーズにできております。日本にオフィスを構えて13年。今後も建設業界のグローバル化に寄与します。

－フィッシャージャパン株式会社
代表取締役社長 新井 浩文

日本でのビジネスの課題 トップ7





調査に参加した在日ドイツ企業にとって、現在大きなビジネス上の課題となっているのが、十分な専門知識や言語能力に秀でた人材の確保である。88%の企業が、この点を最大の問題、あるいは少なくとも問題として認識している。同時に、従業員の継続雇用を問題としてあげた企業は45%だった。

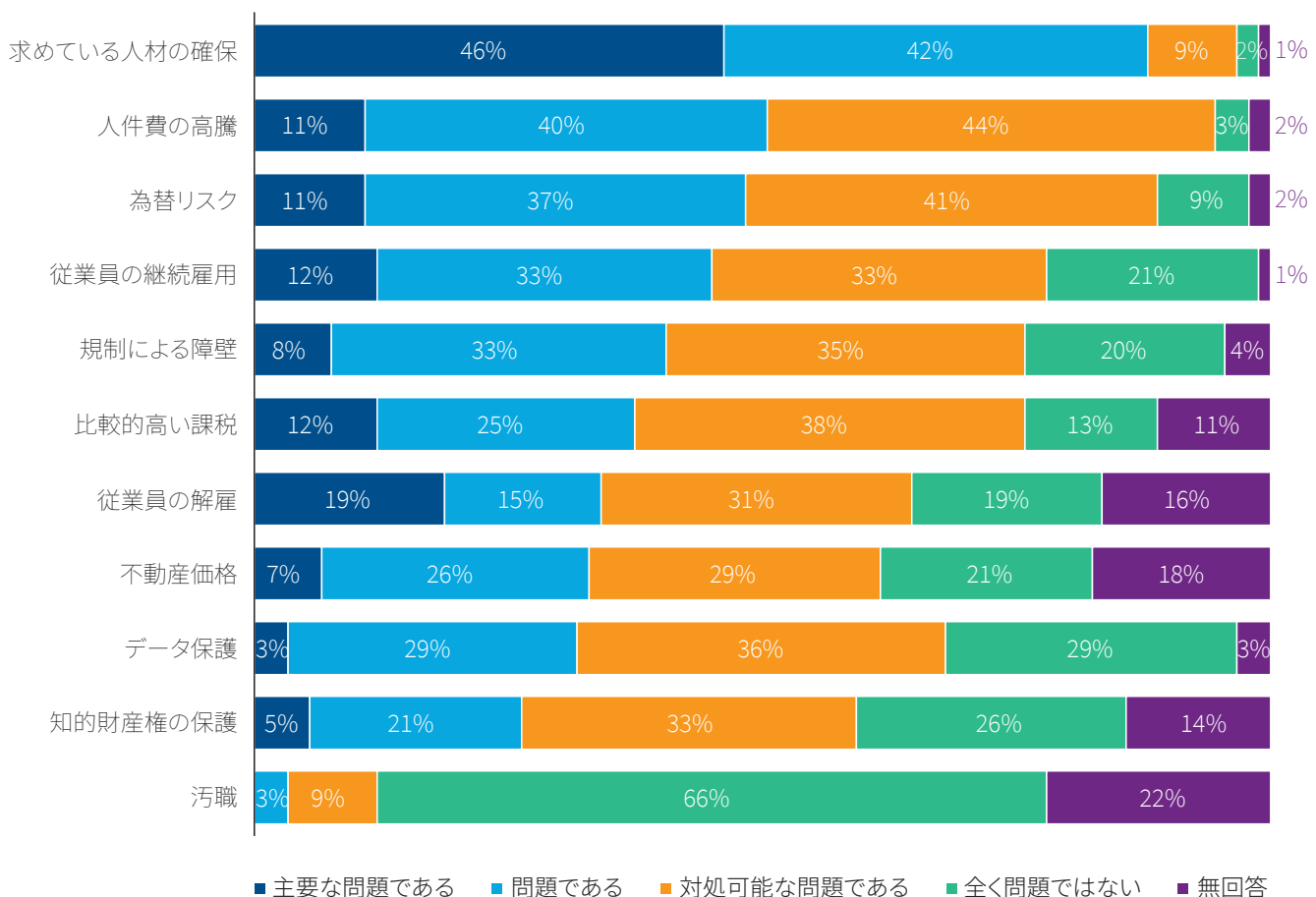
回答した在日ドイツ企業の51%が、人件費の高騰を問題視している。これは過去2年の調査結果と比較すると11ポイントの増加であり、ほぼ完全雇用（調査時の失業率は約2.4%）の状態、特に外資系企業にとって労働市場が逼迫している場合には、人件費が上昇し、一方で生産性は上がらないということを浮き彫りにしている。前年と比べて為替リスクの重要性は増しており、在日ドイツ企業の48%（前年：37%）が課題としてあげた。その理由は、為替変動率の上昇と、それに伴う輸入コストの増加である。

比較的高い課税を問題視する企業は37%だった。この点に関する評価は、2019年10月の消費税率引き上げ（8%から10%）の影響を受けている。消費税率の引き上げは5年間で2度目である。消費増税による税収は、高齢化と人口減少によって増大している社会保障費を賄うために役立てられることになっている。政府と日本銀行は、消費増税の影響は2014年の増税時と比べ少ないとしているものの、在日ドイツ企業が景気減速を恐れていることが、今回の調査結果からみてとれる。

データ保護が課題であると回答した在日ドイツ企業は全体の約3分の1（29%）にとどまり、日本で活動する上で大きな問題だと考えている企業はわずか3%だった。この点に関連して特筆すべきことは、日本は2019年初頭に、ドイツでも適用されるEUの一般データ保護規則（GDPR）をモデルに個人情報保護法を改正しており、日本とEUにおけるデータ保護は同等の水準にあるという事実である。

予想された通りで驚くには値しないが、汚職は前年と同様に在日ドイツ企業にとってビジネスの問題点ではない。

自社ビジネスの現在の課題



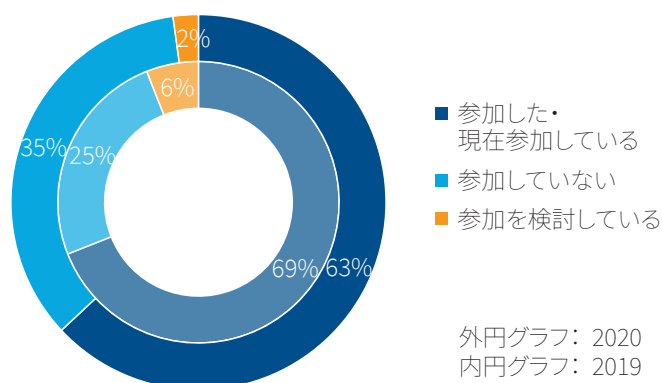
日本は引き続きASEAN諸国にとって重要な貿易と投資のパートナーである。ASEANと日本の貿易額は2018年に2,317億米ドルに達し、ASEANの貿易総額の8.2%を占め、日本はASEANにとって第4位の貿易相手国となっている。2018年の日本からASEANへの対外直接投資(FDI)は210億米ドルとASEANにとって第3位の規模となり、13.7%を占めた。

2019年9月末、EUと日本は欧州・アジア間の運輸、エネルギー、デジタルに関するプロジェクトで連携するインフラ協定に調印した。この「EU・日本の連結性(コネクティビティ)」戦略は、日EU経済連携協定(EPA)をEUと日本という枠を大きく越えて広げ、中国の一帯一路構想に代わる選択肢となることが期待される。これにより、在日ドイツ企業が日本企業と第三国市場でプロジェクトに取り組むチャンスは中期的に拡大すると考えられる。

調査に参加した在日ドイツ企業の63%が、日本国外の第三国で日本企業とのプロジェクト・事業活動に参加したことがある、または現在参加していると回答している。これは昨年の調査と比べ6ポイントの減少であるものの、2017年の調査以来高い水準を維持している。こうした動きは、日本の産業がグローバル志向であり、国際関係を重視していることを示している。

コロナ危機の影響緩和に向けた日本政府の一連の措置も注目に値する。日本政府は総額20億米ドル*の枠で基金を設立して、日本企業に生産の国内回帰を促すほか、生産拠点を中国から第三国に移転する日本企業の支援に2億1,800万米ドル*を拠出する。こうした動きも、第三国市場で日本企業とビジネスを行うドイツ企業にプラスの影響をもたらすだろう。

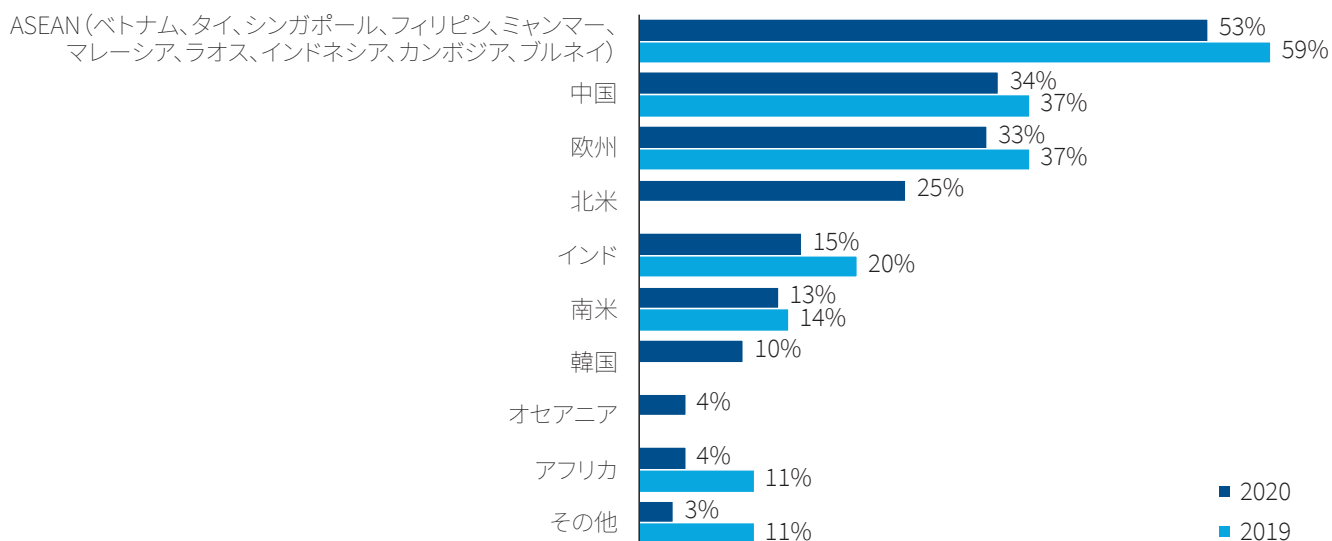
日本法人による日本国外での日本企業とのプロジェクト・事業活動への参加の有無(過去を含む)



ASEANはまた、調査した在日ドイツ企業の多く(53%)が現在日本企業とプロジェクトを実行または計画している地域でもある。続いて、中国は34%で2位につけており、欧州(33%)をわずかに上回っている。北米では調査に参加した企業の25%がプロジェク

トを実行している。成長市場であるインド(15%)および南米(13%)は、その潜在的な成長力から将来重要な市場となる可能性がある。オセアニアとアフリカは、調査した在日ドイツ企業にとってはどちらかといえば重要性が低い地域となっている。

プロジェクトが計画済み、現在進行中、または実施済みの地域



昨年と同様、約半数（53%）の在日ドイツ企業が日本企業との第三国市場プロジェクトを行う主な理由として、自社のグローバルな販売網・サービスネットワークの活用をあげた。過去2年間でその重要性は増しており、昨年と比較して2ポイント増加した。日本企業との第三国市場プロジェクト

を行う理由として最も大きな伸びを見せたのは、グローバル化による海外市場へのアプローチのしやすさ（43%、+9ポイント）だった。第三国市場プロジェクトのさらなる利点として、日本法人の戦略的な重要性を高めるため（30%）という理由もあげられた。

日本企業と第三国市場プロジェクトを行う主な理由

	2020	2019	2018
自社のグローバルな販売網・サービスネットワークを活用できるから	53% ↗	51% ↗	43%
グローバル化による海外市場への容易な進出	43% ↗	34% ↗	25%
日本法人の（戦略的）重要性を高めるため	30% →	30% ↗	19%
日本の国内市場が飽和状態のため	17% ↗	13% ↗	10%
より高い利益率が達成できるから	5% →	5% →	5%

長きに渡り、日本における技術営業の専門知識は、世界中で日本のビジネス・パートナーと成功をおさめるうえで必要不可欠なものです。インフラの拡張、プラント建設やモビリティの分野における共同プロジェクトは、日本国内で計画、決定された後、世界中で展開されます。この独特な第三国市場ビジネスは、弊社にとって非常に高い戦略的価値があり、国内における単純な取引量をはるかに上回ります。

— ティッセンクルップ・ジャパン株式会社
代表取締役社長 ニコラス・ボルツェ

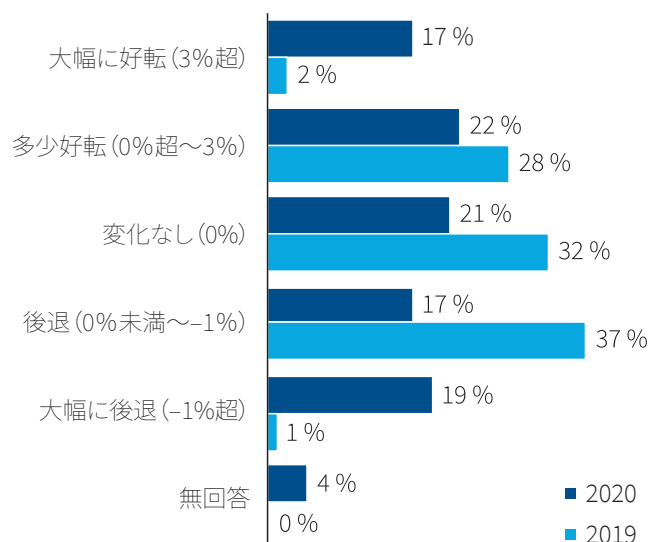
IV 不透明な見通し

今年も、在日ドイツ企業による日本経済の見通しはまだ模様であり、予測の幅が再び広がっている。回答は2020年2月の状況を反映しており、この時点では新型コロナウイルスによる危機の影響はまだ受けていない。

調査に参加した在日ドイツ企業のほぼ5社に2社（39%）が、向こう12カ月に日本の景気が多少あるいは大幅に好転すると考えている。これは、2019年と比較して9ポイントの増加である。特に、3%を超える大幅な景気の改善を予想すると回答した企業の割合は15ポイント増加した。

同時に、回答した企業のほぼ5社に1社（19%）が、向こう12カ月に日本の景気が1%超の後退を示すと予想している。これは、昨年と比べ18ポイントの増加である。

向こう12カ月における日本の景気見通し



グローバル化は、日本での事業活動に最も大きな影響を及ぼす要素である。調査に参加した企業の81%が、これを市場での活動に最も大きな影響を及ぼす要素としてあげた。これは、昨年と比較して6ポイントの増加である。このことは、新たに導入された関税やその他の貿易障壁による保護主義の高まりが、国際的に事業を展開するドイツ本社グループのビジネスに深刻な影響を及ぼしていることの表れと見なすことができる。

約4分の3(71%)の企業が、サービス業と製造業のデジタル化がビジネスに影響すると回答している。これは2019年と比較して12ポイントという大幅な増加であり、現在ではデジタル化がすべての企業プロセスに影響を及ぼしていることを浮かび上がらせている。この点については、『視点(P15)』の「デジタル化の影響と

進展」の項も参照されたい。2020年は、少子高齢化がビジネスに影響を与えると回答した企業が64%と3番目に多く、在日ドイツ企業がこの点を移民の受け入れ制限とあわせて、日本の主要な課題のひとつとみなしていることを表している。また、少子高齢化は、顧客のニーズや需要の変化も引き起こす。昨年と比較すると、少子高齢化が影響すると回答した企業の割合は2ポイント増加した。

アジア経済圏の統合が日本での事業活動に影響をもたらすと回答した企業の割合は、昨年の52%から57%へと小幅に増加した。サステナビリティ、都市化および金融政策については、既にあげられた要素と比べて影響が小さいと考えられており、いずれも50%に満たなかった。

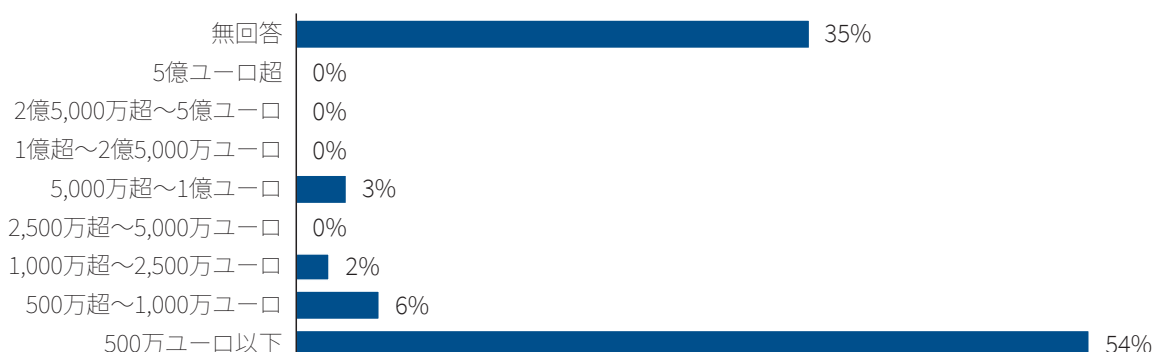
日本での事業活動に影響を与える要素 トップ7

	2020	2019	2018
グローバル化	81% ↗	75% ↘	86%
デジタル化	71% ↗	59% ↘	77%
少子高齢化	64% ↗	62% ↘	69%
アジア経済圏の統合	57% ↗	52% ↘	71%
サステナビリティ	47% ↗	46% ↘	56%
都市化	31% ↘	32% ↘	42%
金融政策(量的・質的金融緩和)	30% ↗	27%	-

2020年度の見通しが一様でないことは、在日ドイツ企業の投資計画にも反映されている。調査に参加した企業のほぼ3分の2が今後3年間に投資を計画していると回答した一方で、35%は投資計画に関して無回答だった。回答があった企業のうち、日本への

投資額が年間500万ユーロ未満の企業が大多数を占めている。一方、全体の3%と少数ながら、今後3年間で年間5,000万～1億ユーロというかなりの金額の投資を計画している在日ドイツ企業もあった。

在日ドイツ企業の投資計画の見通し



IV

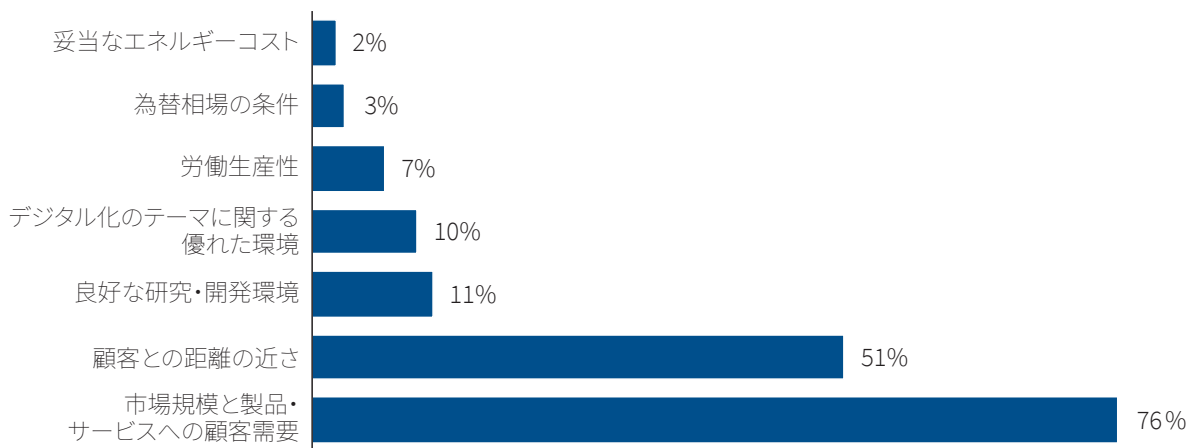
世界の他の市場と比較して日本への投資を決定した主な理由について、今年の企業景況調査に参加した在日ドイツ企業は非常に明確な回答を寄せている。調査対象となった企業の4分の3(76%)は、日本での活動を拡大する主な理由として、日本市場のポテンシャルをあげている。日本市場は約1億2,600万の人口を擁する、世界でも有数の規模を持つ単一市場であり、非常に先進的である。さらに、個人消費者は裕福であり、企業は非常に高度な技術を求める。

およそ半数(51%)の在日ドイツ企業が、投資を通じて顧客との距離を縮めようとしている。カスタマーサービスを向上させ、現地に

営業スタッフやサービススタッフを配置し、顧客と直接コミュニケーションをとる機会を設けることで、顧客ロイヤリティを高め、日本法人に戦略的な競争優位性を与えることを目指している。それだけでなく、顧客により近づくことによって、製品やサービスに関する現地のニーズや日本固有の要求事項をより迅速に把握し、対応することもできる。

日本の研究・開発環境、デジタル化を取り巻く状況、労働生産性は、日本への投資という面において比較的重要性が低い。為替とエネルギーコストは、日本への投資を決定する際に重視されていないようである。

世界の他の市場と比較して日本に投資した理由



V 視点

011 100 101 デジタル化の影響と進展

20世紀末、日本は世界有数のテクノロジー先進国であり、日本製品は多くの産業の発展に決定的な役割を果たした。また、その発明によって、現在の多くのデジタル化の先駆者とみなされている。今日においても日本は依然としてテクノロジーのパイオニアとして認められており、とりわけ製造においては世界をリードする存在であり続けている。しかしその一方で、ソフトウェア開発やプラットフォーム技術の商業化といった重要なイノベーションは、米国のシリコンバレーや中国がより一貫してけん引している。日本のイノベーションリーダーの多くも大きな変化を余儀なくされ、「けん引する側」から「けん引される側」になることも珍しいことではなくなった。

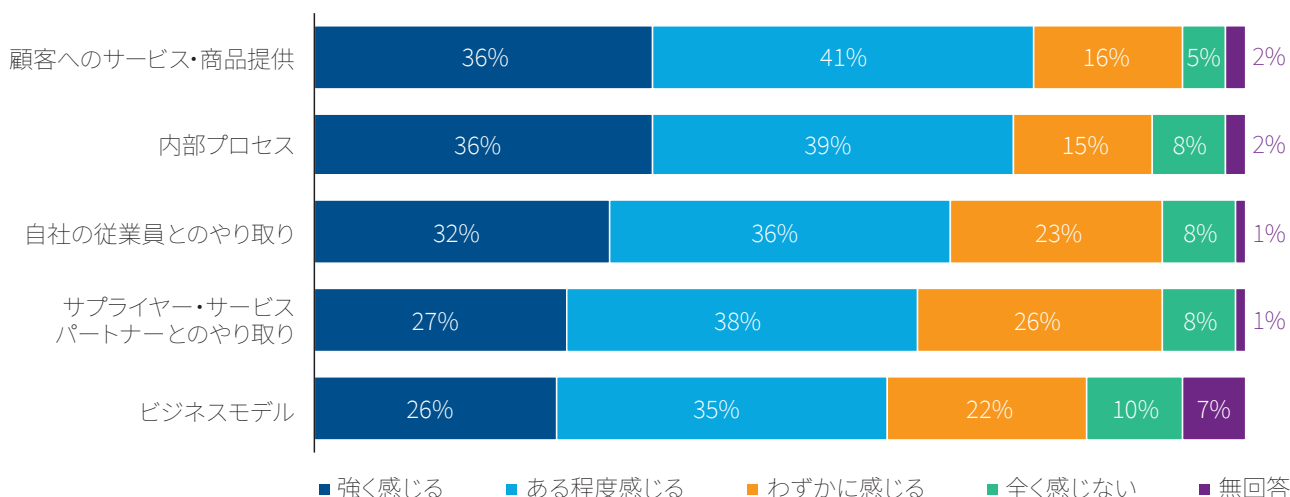
日本人の多くがテクノロジーを身近に受け入れていることは、仕事でもプライベートにおいても日常にデジタルが浸透していることから見て取れる。日本では長年にわたって、デジタル化が従来のIT企業だけでなく、あらゆる産業や分野の企業に影響を与えている。技術は急速に進歩し、意思決定の方法や製品の生産方法、製品やサービスを市場に届ける方法に変化をもたらす。デジタルトランスフォーメーションは新しい製品やサービスをもたらす一方で、従来の市場の論理も変える。デジタル化が企業とその日常業務に及ぼす影響が拡大し続けているため、どの企業もその影響から逃れることはできない。



調査に参加した在日ドイツ企業の大多数が、ビジネスのあらゆる重要な側面においてデジタル化が影響を及ぼしていると感じており、最も大きな影響（77%）は、顧客へのサービス・商品提供の方法に現れている。また、企業の4分の3（75%）が、社内のすべて

の内部プロセスに大きな影響を与えると予想している。さらに、68%もしくは65%の在日ドイツ企業が、デジタル化は自社の従業員とのやり取り、サプライヤーやサービスパートナーとのやり取りに影響を与えると回答している。

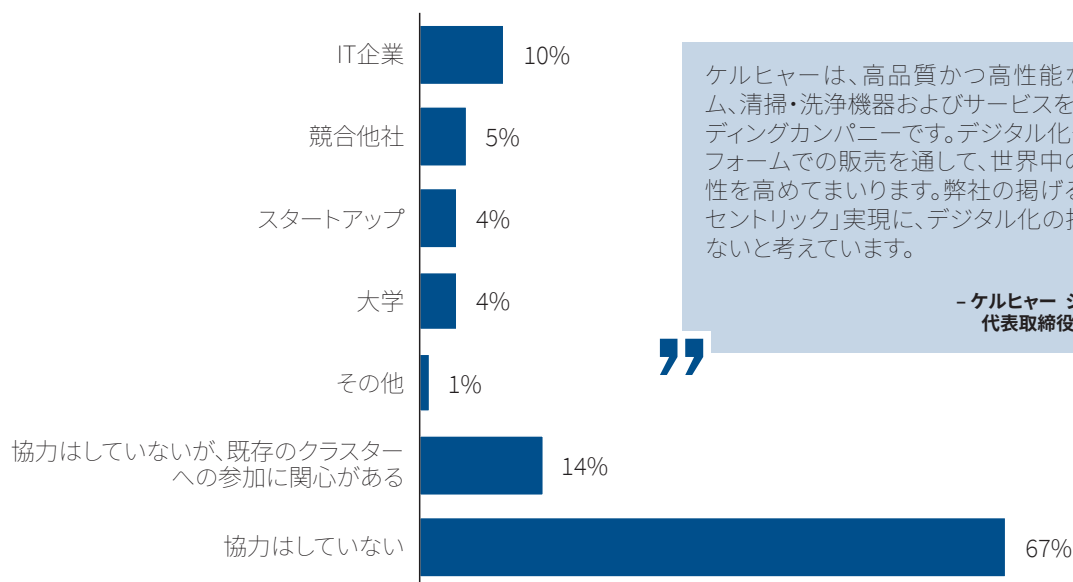
デジタル化が事業活動に与える影響



社外パートナーとの協力は、企業の枠を超えデジタルイノベーションを促進し、新たな技術を開発するチャンスとなる。ただし、調査した在日ドイツ企業の67%は、第三者と、デジタルイノベーションを促進するための協力関係を特に結んでいないと回答している。さらに、14%の企業が、まだそういったパートナーシップを結んでいないものの、少なくとも既存のイノベーションクラスターへ

の参加に関心を持っていると回答している。社外パートナーと協力してデジタルイノベーションに取り組んでいる在日ドイツ企業は23%に過ぎない。パートナーには、IT企業（10%）や競合他社（5%）が多くスタートアップや大学と協力している企業はそれぞれわずか4%であった。

デジタルイノベーション促進に向けた協力



“
ケルヒャーは、高品質かつ高性能な清掃システム、清掃・洗浄機器およびサービスを提供するリーディングカンパニーです。デジタル化やIoTプラットフォームでの販売を通して、世界中の清掃の効率性を高めてまいります。弊社の掲げる「カスタマーセントリック」実現に、デジタル化の推進は欠かせないと考えています。
”

— ケルヒャー ジャパン株式会社
代表取締役社長 佐藤 八郎



Society 5.0 (超スマート社会)

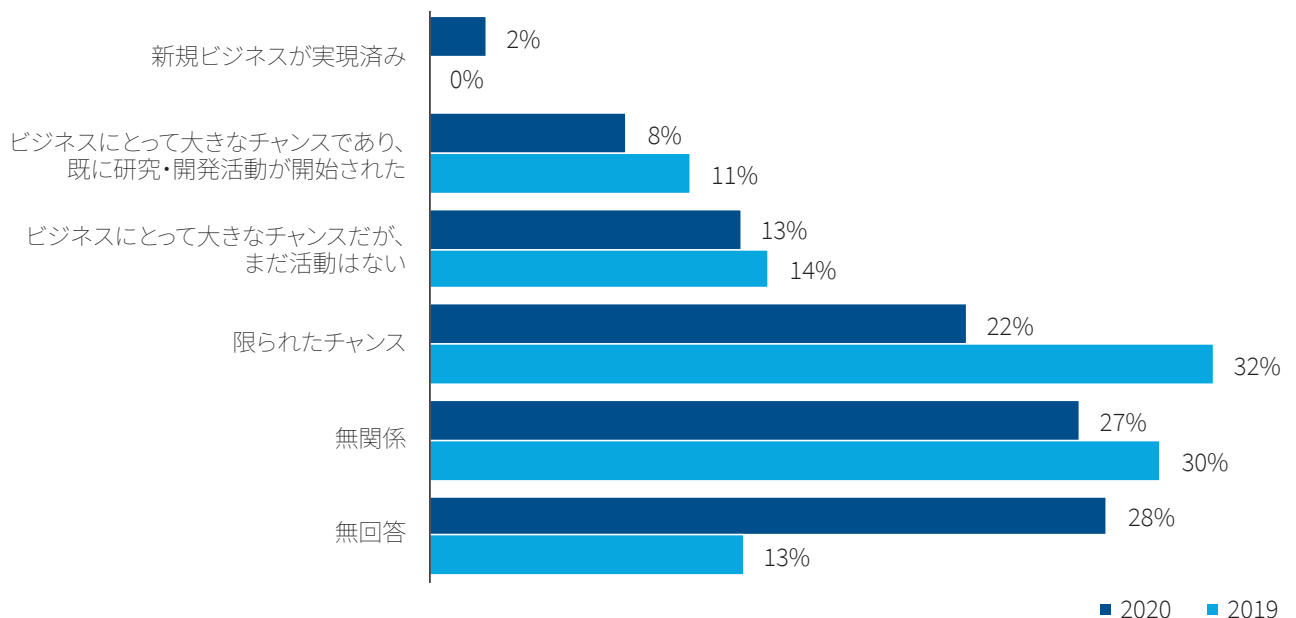
Society 5.0は、完全にネットワーク化された効率的な社会である「超スマート社会」のコンセプトであり、コネクテッド・インダストリーズのイノベーション(例:モノのインターネット、ビッグデータ、人工知能(AI)、ロボットおよびシェアリングエコノミー)の活用を通じてさまざまな社会的課題を解決できる社会の創造を目的としている。

日本はSociety 5.0のコンセプトにおける先駆者である。このコンセプトは、テクノロジーに基づく考え方から人間を中心とした考え方への移行として定義されている。かねてから技術革新との親和性で知られる日本は、ロボット工学とモノのインターネット(IoT)の専門知識でその強みを発揮し続けている。

政府は、デジタル化を通じて生活の質を向上させることに重点を置き、Society 5.0構想を推進している。

調査した在日ドイツ企業のおよそ5社に1社(21%)が、Society 5.0は自社ビジネスにとって大きなチャンスとなると回答している。そのうち8%が、既にSociety 5.0に関する研究・開発活動を自社またはドイツ本社グループ内で開始している。2%がSociety 5.0のイニシアチブによって新たなビジネスを生み出している。しかし、企業の約半数は、この新しい社会形態の構想が自社のビジネスとは無関係である(27%)、または限られたチャンスのみをもたらす(22%)と回答している。

日本のSociety 5.0が自社のビジネスに与える影響



日EU経済連携協定(EPA)

日EU経済連携協定(EPA)は2019年2月1日に発効した。その規模は、世界貿易の約40%を占めている。EPAの発効に伴い、EUの輸出品に対する関税の90%が直ちに撤廃されたが、一定の経過期間が終了すると、撤廃率は97%にまで上昇する可能性がある。その結果、EU企業の日本向け輸出品の関税が年間で最大10億ユーロ低減される可能性がある。EU企業は年間580億ユーロ超相当の物品と280億ユーロを超えるサービスを日本に輸出している。関税撤廃により、ドイツおよび欧州の輸出品は日本市場において競争力を高めるだろう。輸出環境の改善により、特に輸出志向型の企業は新たなビジネスチャンスを切り拓くことができる。

2019年2月から11月までの期間の貿易統計と在日ドイツ商工会議所(AHK Japan)による調査・分析は、EPAに対する前向きな見

通しを裏付け、両国の企業間の連携が強まっていることを示している。EPA発効後の10カ月間に、EUから日本への輸出は前年の同じ期間と比較して6.6%増加した。これは、ユーロスタット(EU統計局)のデータに基づく過去3年間の成長率(4.7%)をほぼ2ポイント上回っている。農産品の輸出は特に大きな伸びを見せたが、電子機器、電話機、通信機器も力強く成長した。EPAによる非関税障壁の撤廃に関しては、自動車、自動車部品、化学・医薬品といった産業も恩恵を受けると考えられる。

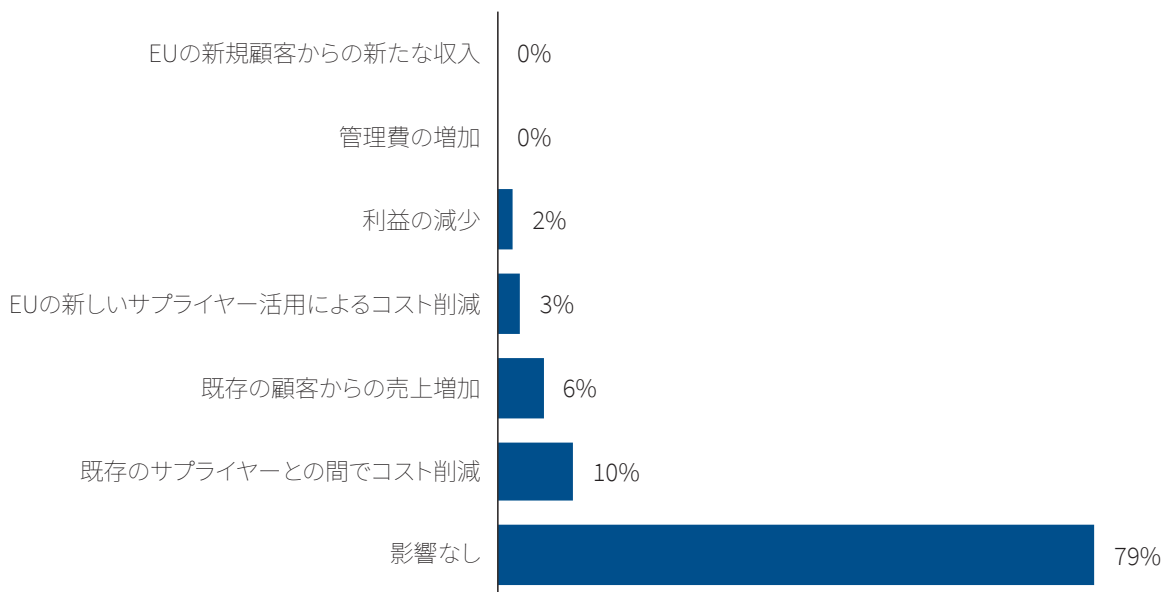
EPAが日本における事業活動にプラスの効果をもたらすと回答した在日ドイツ企業の割合はわずか19%にとどまった。10社に1社が、既存のサプライヤーとの間でコスト削減を実現できると回答している。また6%の企業が既存の顧客からの売上を増やすこ



とができた」と回答し、さらに3%がEUの新しいサプライヤーを活用することでコスト削減を実現できると回答した。しかし、大多数(79%)の在日ドイツ企業が、EPAは日本での事業活動に影響を及ぼさないと考えている。これは、在日ドイツ企業がEPAの利点に

ついてまだ十分な情報を得ていない、あるいは関税が多くの企業の長年に渡るビジネス関係に大きな影響を与えていないという事実によってのみ説明できる。ただし、調査した企業のうち2%は、利益の減少により悪影響を受けたと回答している。

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



サステナビリティ

日EU経済連携協定(EPA)の特徴のひとつとして、持続可能な開発の促進を当事国に義務付け、経済面、社会面だけでなく、環境面も重視していることがあげられる。EPAは貿易協定として気候変動対策に初めて具体的に言及しており、たとえば、締約国は条件付きながらもパリ協定の実施に責任を持って取り組むことを明言している。

日本の政財界においてもサステナブルな行動が盛んに議論されるようになっており、国民は気候変動の影響に対する認識を高めている。さらに、安倍政権は、環境保護と経済成長の両立を目指した諸戦略を打ち出している。これに関連して、日本政府は2019年6月に気候変動対策に関する長期戦略(長期低排出発展戦略)を発表した。これは、サステナブル経営とイノベーションへの投資を通して具体化を意図としている。日本はエネルギー効率が高いため、すでにCO2排出量は比較的少ないが、この戦略はサステナブルな行動を促進するための技術的ソリューションが優先されることにも重点をおいている。

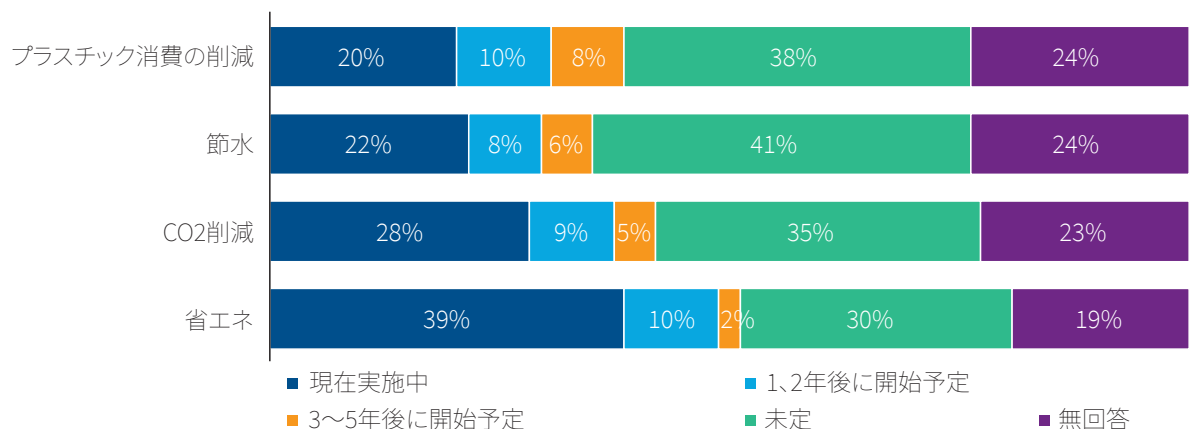
ドイツの環境・開発支援団体であるジャーマンウォッチが毎年発表している気候変動パフォーマンス・インデックス(CCPI)は、日本の気候変動対策とその成果を国際的視点から評価するのに役に立つ。2020年版のCCPIでは、57カ国とEU(28カ国)が調査・比較された。1~3位は該当国がなかったため、2020年は61位まで順位が付けられた。日本は51位(2019年:49位)、ドイツは23位(2019年:27位)、EUは22位(2019年:16位)だった。スウェーデン(4位)とデンマーク(5位)がランキングの上位を占めた。CCPIの提唱者は、日本の温室効果ガス排出量とエネルギー消費の削減目標には意欲が欠けていると批判し、再生可能エネルギーの利用拡大に向けて政治環境を改善するよう求めている。

本調査では在日ドイツ企業に、サステナビリティに関するプログラムとプロジェクトが日本でどの程度実施されているか、実施の契機とイニシアチブの原点について尋ねた。調査に参加した在日ドイツ企業が実施しているサステナビリティプロジェクトで最も多いのは、省エネに関するプログラムである。

39%の企業が、現在すでに省エネのプログラムを実施していると回答している。さらに、10%の企業が、この種のプロジェクトを1、2年以内に開始する見通しであると回答している。ただし、ほぼ2社に1社が、省エネプロジェクトを計画していないか、または無回答だった。無回答が多かった理由として考えられるのは、調査対象となった企業がまだこの問題に取り組んでいない、あるいはサステナビリティの問題にはもっぱらドイツ本社が責任を負うべきだと考えていることなどである。

調査に参加した在日ドイツ企業の28%が、自社が活動する業界にはCO2削減に向けたサステナビリティプログラムがあると回答している。このうち9%が、これらのプロジェクトは今後1、2年以内に開始される予定であると回答し、5%が3～5年以内に開始される予定であると答えている。

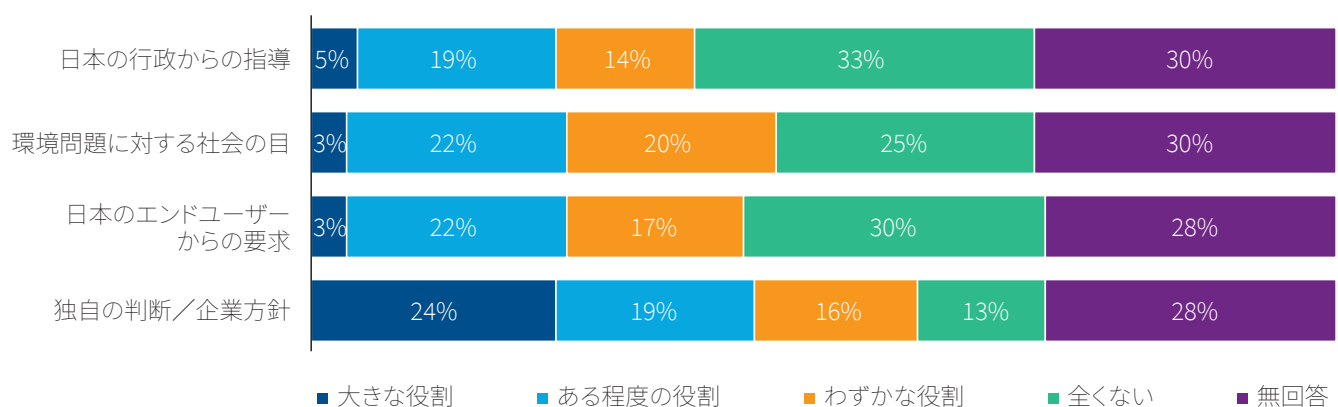
日本における業界全体のサステナビリティプロジェクトの状況



調査した在日ドイツ企業によると、自社でサステナビリティプログラムを実施するにあたって最も重要な契機となったのは自主判断である。企業の43%は、ある程度またはかなりの程度、独自の判断によって会社の方針に従って社内のサステナビリティプログラムを立ち上げたと回答している。

日本のエンドユーザーからの要求、環境問題に対する社会の目や行政からの指導は、契機としては限定的なものである。これら3つのうちひとつが社内でサステナビリティプロジェクトを実施する契機となったと回答したのは、約4分の1の企業に過ぎない。

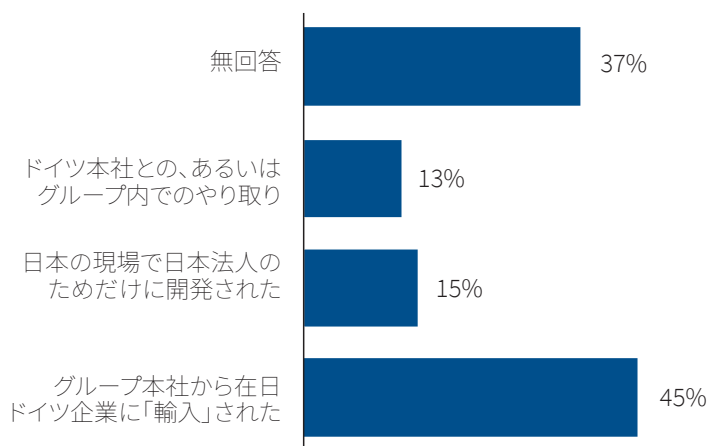
社内サステナビリティプロジェクトの契機



ほとんどの場合、サステナブルなアイデアとプロジェクトの原点となったのはドイツの本社である。45%の在日ドイツ企業が、これらのテーマがドイツ本社からもたらされたと回答している。さらに

15%は、日本で日本法人のニーズに明確に対応するサステナブルなアイデアを開発したと答えている。

サステナブルなアイデアの原点



弊社のファンはエネルギー効率が高いため、あらゆる重要なデータセンターで換気と冷却用に使用されています。2030年までにすべての新しい商業ビルを「ゼロエネルギービルディング (ZEB)」に転換することを目的とした日本の「ビルディングエネルギー効率法」を実施することにより、新しい施設だけでなく、プロジェクトの改善やアップグレードの需要面においても、更なる成長を期待しています。

— ebm-papst Japan 株式会社
代表取締役社長 アーミン・シュネル

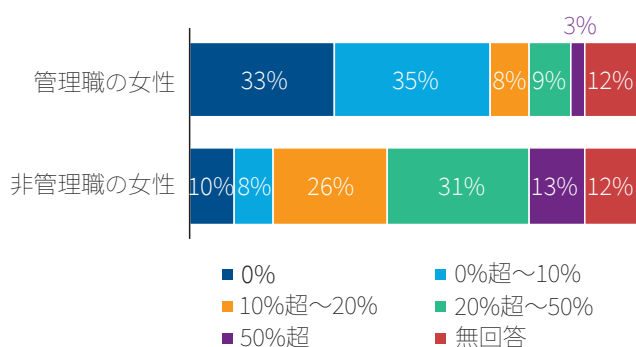
就業構造とダイバーシティ

在日ドイツ企業が現在直面している2番目に大きな課題として、人材の多様性が乏しいことがあげられている。この点は、特に日本の少子高齢化との関連で重要性を増している。高齢化と低下し続ける出生率が労働市場に及ぼす影響はますます大きくなっている。2018年、日本は44万人を超える人口の自然減を記録し、10年前から続いている減少傾向に歯止めがかからない状況になっている。(労働)人口の減少に対処するため、日本は外国人の受け入れを拡大し、女性の就業を促進している。2018年に日本の人口約1億2,600万人のうち、外国人は約2.1%に相当する260万人だった。この比率は諸外国と比べると低いように見えるが、2018年に初めて外国人の割合が2%を超えたことは、日本にとっては進歩であると言える。ドイツでは、2019年に外国人が人口に占める割合はほぼ13.4%だった。日本では女性の労働参加に向けた環境改善も進んでおり、男女雇用機会均等法の厳格化に

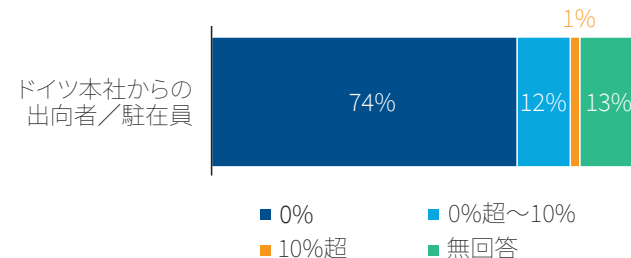
加えて、託児施設の整備や母親が復職しやすくするための柔軟な勤務形態の導入などの措置が実施されている。しかし、これらの措置が成果を表すためには、従来の社会的価値観が見直され、偏見と差別が克服され、国内のすべての人々が平等な労働市場に参加できるようにしなければならない。

調査対象となった在日ドイツ企業の3社に2社が、日本のビジネスで成功を収めるためには人材の多様性の乏しさが課題となると考えているにもかかわらず、実際には女性や、特にアジア・欧州からの外国人はあまり重要な役割を果たしていない。在日ドイツ企業の3社に1社は女性管理職がおらず、10社に1社は女性従業員がまったくいないと回答している。大多数の企業は、アジアや欧州の労働力によって人材不足を補うチャンスを活用していない。

女性従業員の就業構造

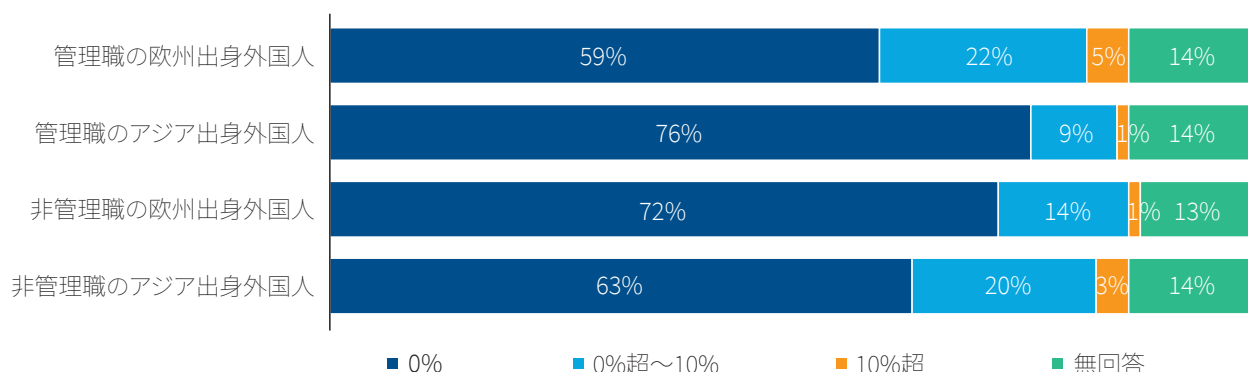


ドイツ本社からの駐在員の就業構造





外国人従業員の就業構造



中国の競合

日中両国は、首脳会談、二国間協議の活発化、経済関係深化に向けた共同イニシアチブなどにより関係改善の努力を進めている。くすぶる領土紛争、中国の政治的、経済的、軍事的台頭、未解決の歴史認識問題などの問題が、両国の歩み寄りを難しくしている。

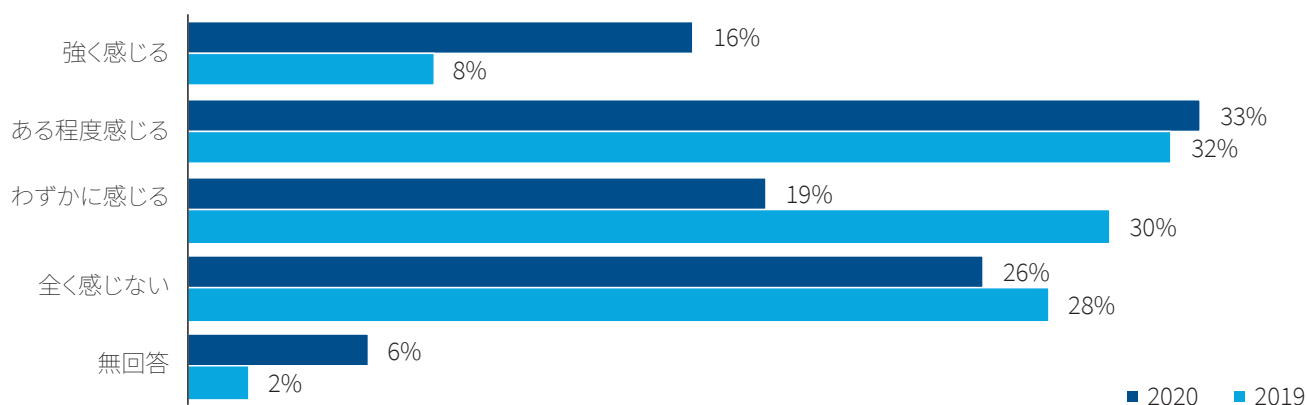
両国の経済的相互依存関係の強さは、中国に3万3,050社の日本企業が進出し（2018年、外務省）、その取引高が3,176億米ドル（2018年、世界銀行）と、ドイツおよび中国間の取引高（2,372億米ドル）の1.3倍に達していることからよくわかる。こうした背景の下、2018年6月に経済産業省が発表した調査によると、日本法人を持つ中国企業がわずか337社にとどまることは特筆に値する。これらの企業の33%が卸売業者であり、サービスおよび電気通信産業の企業がこれに続く。

日本における中国の競合に関しては、調査した在日ドイツ企業のほぼ半数（49%）が中国の競合製品が増えてきていると回答している。このうち16%の企業が中国の競合製品の増加を強く感じ

ると回答し、33%がある程度感じているとしている。ほぼ5社に1社（19%）の在日ドイツ企業は中国の競合の増加をわずかに感じているとし、26%が全く感じていないと回答した。前年と比較すると、増加を強く感じていると回答した企業の割合が倍増した一方で、わずかに感じるとした企業の割合は大幅（-11%）に減少した。日本市場における中国の競合に関するこうした認識の変化は、米中貿易摩擦およびそれに起因する移転効果と、中国企業が米国に代わる販売市場を模索している結果である可能性がある。

日本市場における中国の競合の最も大きな強味として、製品とサービスの価格があげられている。次いで、原材料の調達、スピード、適応能力もあげられている。さらに、一部の中国企業は先進国レベルの品質とサービスの基準を満たしていることも指摘されている。少数ではあるが、中国の競合企業の大きな利点としてテクノロジーをあげている企業もあった。

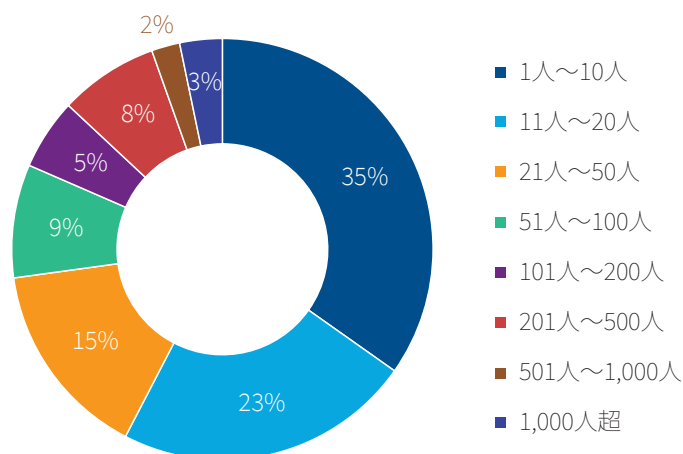
日本市場における中国の競合の増加



今年は、日本に拠点を置く在日ドイツ企業392社にアンケート調査を送付した。回答期間は2020年2月20日～2020年2月28日だった。本調査は、在日ドイツ企業の景気見通しと、これらの企業が自社のビジネスの成長機会において直面する課題に焦点を当てている。

本調査には合計92社が参加した（回収率23.5%）。調査対象となった在日ドイツ企業の大半は中小企業である。35%の企業が従業員10人以下であり、38%が11人から50人以下である。残り27%が50人以上の従業員を擁している。

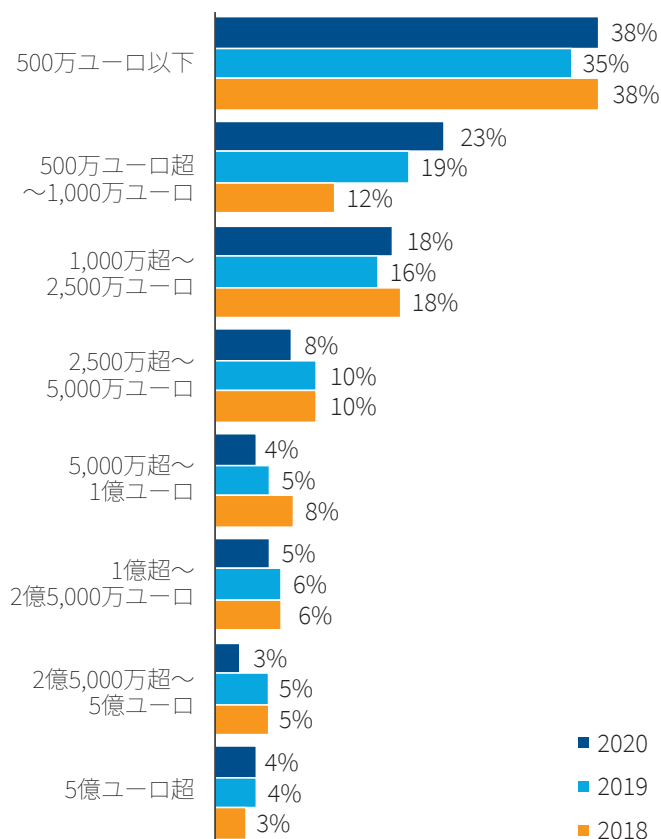
日本国内の従業員数



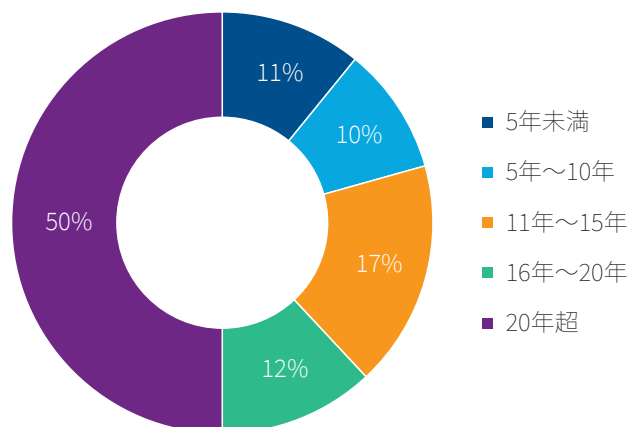
調査対象となった在日ドイツ企業の12%が売上高1億ユーロを超えると回答しており（2019年：15%、2018年：14%）、比較的規模の大きい企業である。回答企業のうち、売上高が500万ユーロ以下の非常に小規模な在日ドイツ企業の割合は現在のところ38%である。

昨年とほぼ同じく、50%の在日ドイツ企業が日本に進出してから20年を超えており、日本市場を熟知している。39%が日本に進出してから5～20年であり、日本に進出してから5年未満の在日ドイツ企業の割合はわずか11%である。

過去3事業年度の売上高（予測）（1ユーロ＝121円）

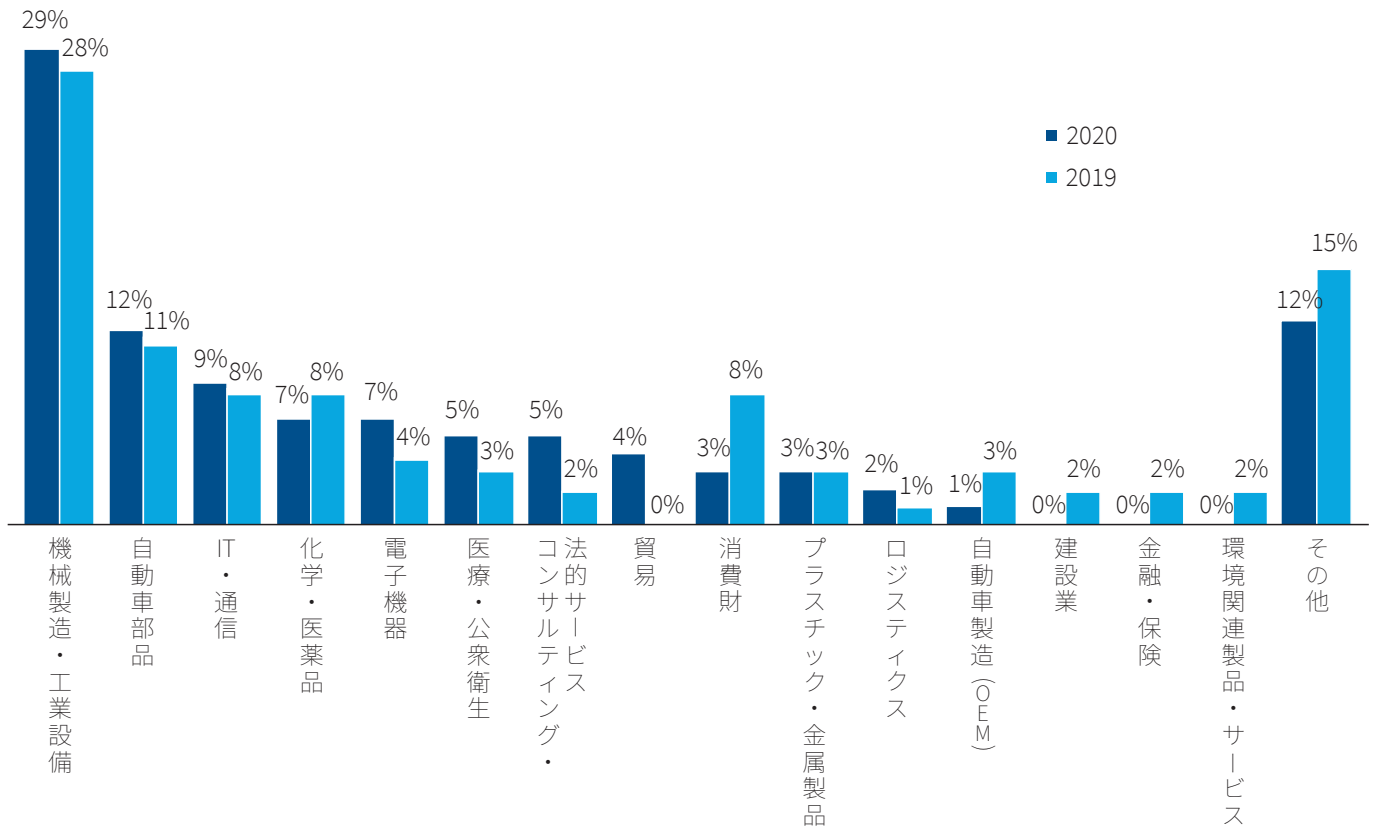


日本進出からの経過年数



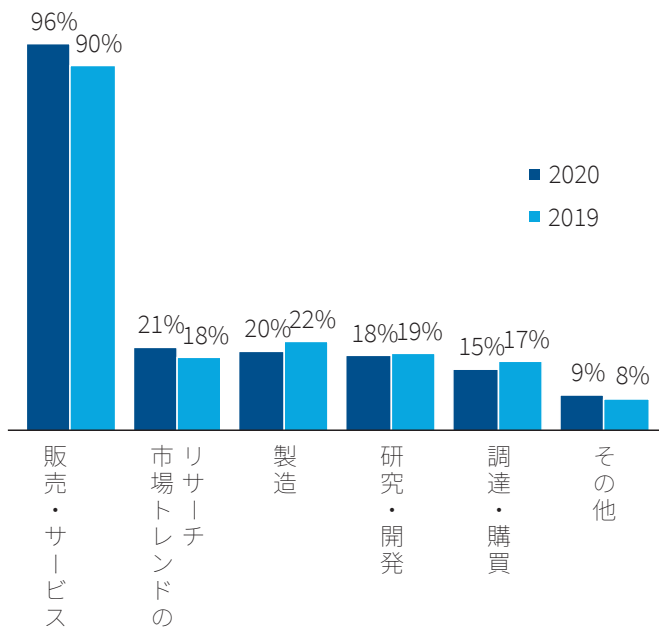
業種内訳は、機械製造・工業設備の分野で活動する在日ドイツ企業が3分の1近くと圧倒的に多く、自動車部品が12%で2番目、IT・通信が9%で3番目に多い。

調査対象企業の業種内訳



事業範囲は販売・サービス活動に集中しており、96%の企業がこの分野で事業を展開している。次いで市場トレンドのリサーチ(21%)、製造(20%)、研究・開発(18%)が続く。

日本における事業活動





German Chamber of Commerce
and Industry in Japan
在日ドイツ商工会議所

 PartnerForBusiness

在日ドイツ商工会議所 (AHK Japan) は、**92カ国に140拠点を
する在外ドイツ商工会議所 (略称: AHK)** のグローバルネット
ワークに属しており、その活動は、ドイツ連邦経済エネルギー省
(BMWi) により助成されています。

1962年より、企業の海外への市場参入や事業活動を支援してお
り、スタートアップ企業から伝統的な大企業まで、業種を問わず
事業成功のための様々なサービスを提供し、会員制組織として
国内最大の**日独間ビジネスネットワーク**を有しています。また、
在日ドイツ商工会議所は、対外貿易促進機関として日本とドイツ
経済の架け橋としても活動しています。

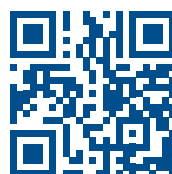
マークウス・シュールマン

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

電話: +81 3-5276-9811

Eメール: mschuermann@dihkj.or.jp



www.japan.ahk.de



KPMGは、**147の国と地域に約22万人の人員を擁する企業ネット
ワークです**。KPMGドイツは、業界をリードする監査法人及び経営
コンサルタントファームの一つでドイツ国内25都市に約**12,600人
の人員**を擁しています。弊社のサービスは、監査、税務、コンサルテ
ィング、並びにディール・アドバイザリー業務に及んでおり、法務コ
ンサルティングサービスは、法的に独立した会社が行っています。

KPMGドイツはドイツとドイツ以外の国や地域を繋ぐビジネス上
の橋渡しとして、カントリープラクティス部門を設置しています。全
てのカントリープラクティス部門には、その国の市場の特性や規
制環境に精通する専門家が配属され、定期的にその国を訪れた
り、またドイツ及び多国籍企業に対し、その国や地域間に関連し
た問合せについて日常的にアドバイスを提供しております。その
中でも日本部門は、KPMGドイツにおける最大規模のカントリー
プラクティス部門の一つです。

KPMGドイツ

アンドレアス・グルンツ

マネージング・パートナー、インターナショナルビジネス部門

電話: +49 211 475-7127

Eメール: aglunz@kpmg.com

ヨーク・グリュネンベルガー

パートナー、カントリープラクティス日本部門・ドイツ代表

電話: +49 211 475-6404

Eメール: jgruenenberger@kpmg.com

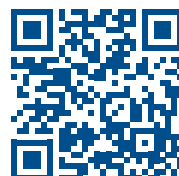
日本におけるKPMG

ダニエル・シェーファー

パートナー、ドイツデスク部門代表

電話: +819078193231

Eメール: daniel.schaefer@jp.kpmg.com



www.kpmg.de