



# 在日ドイツ企業景況調査 日本における ドイツビジネス2023

在日ドイツ商工会議所（AHK Japan）、KPMGドイツ



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



## 主な調査結果 – 9つのキーポイント

# 日本でビジネスを展開している在日ドイツ企業の…

36%

において、本社が  
「価値を共有する同志」  
である日本への関心を  
高めている

51%

が、グローバルサプライ  
チェーンの強化のために、  
革新的で専門性の高い  
日本のサプライヤーへの  
アプローチを重視している  
(前年比9ポイント増)

66%

は、ASEAN地域を中心に、  
日本以外の地域での  
プロジェクトで日本企業  
と提携している  
(前年比8ポイント増)

96%

が、日本のUSPとして  
ビジネス関係の安定性  
と信頼性を引き続き評価  
している

20%

は、日本にアジア太平洋  
地域統括本部を置いている

48%

において、ドイツ本社の  
世界売上高および利益の  
上位5つの市場に日本が  
含まれている  
(2021年比3ポイント増)

93%

が、年間平均税引前利益  
を上げている  
(2021年比11ポイント増)

75%

が、2023年と2024年の  
売上高の増加を予想  
している

84%

が、能力のある人材の確保  
という問題に直面している  
(前年比12ポイント増)

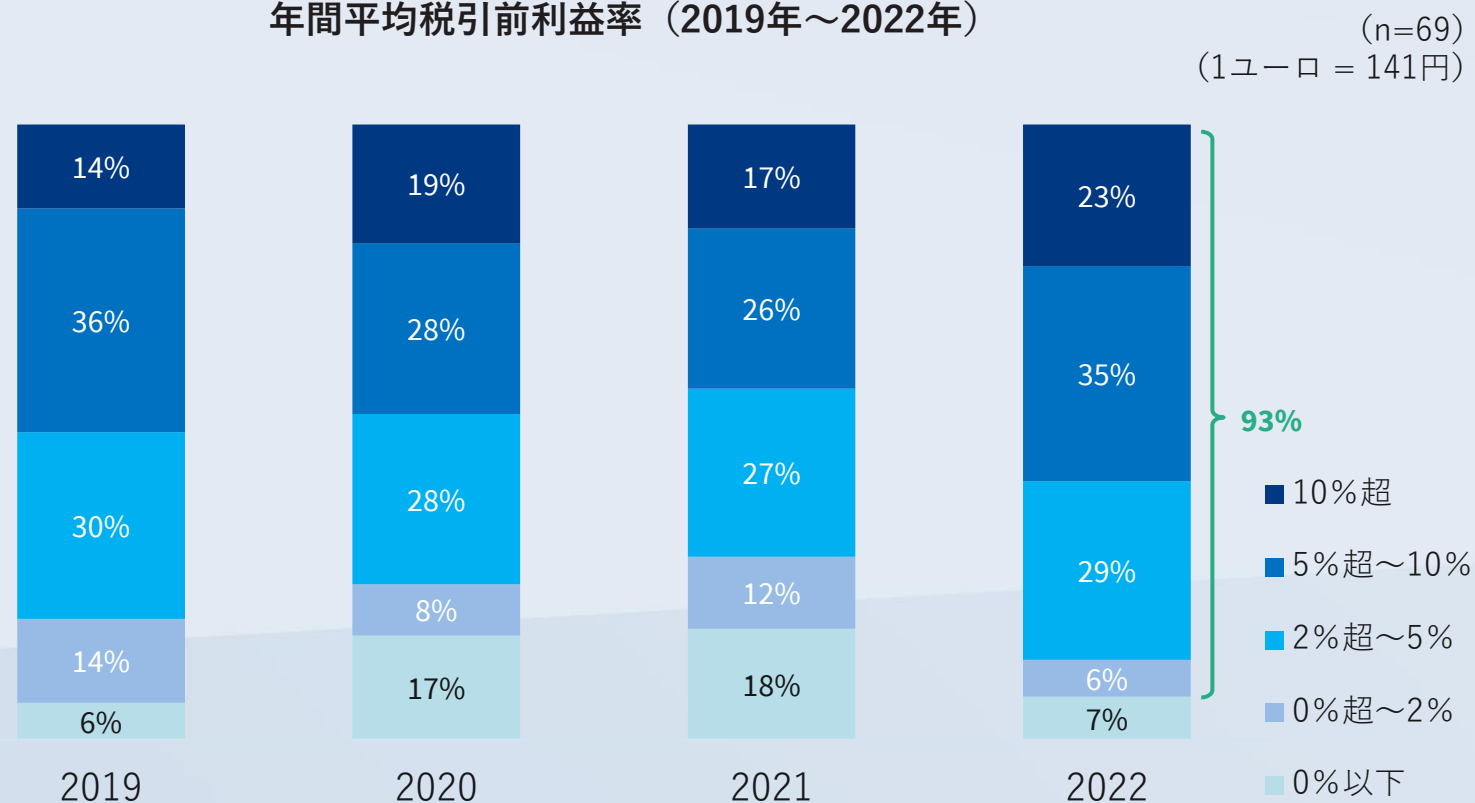


## 1. 日本における事業活動

2. チャンスと課題
3. 第三国市場ビジネス
4. アジアでの事業展開
5. 事業見通し
6. 視点
7. 調査した在日ドイツ企業のプロフィール

## 業績が新型コロナ流行前の水準を上回る

年間平均税引前利益率（2019年～2022年）

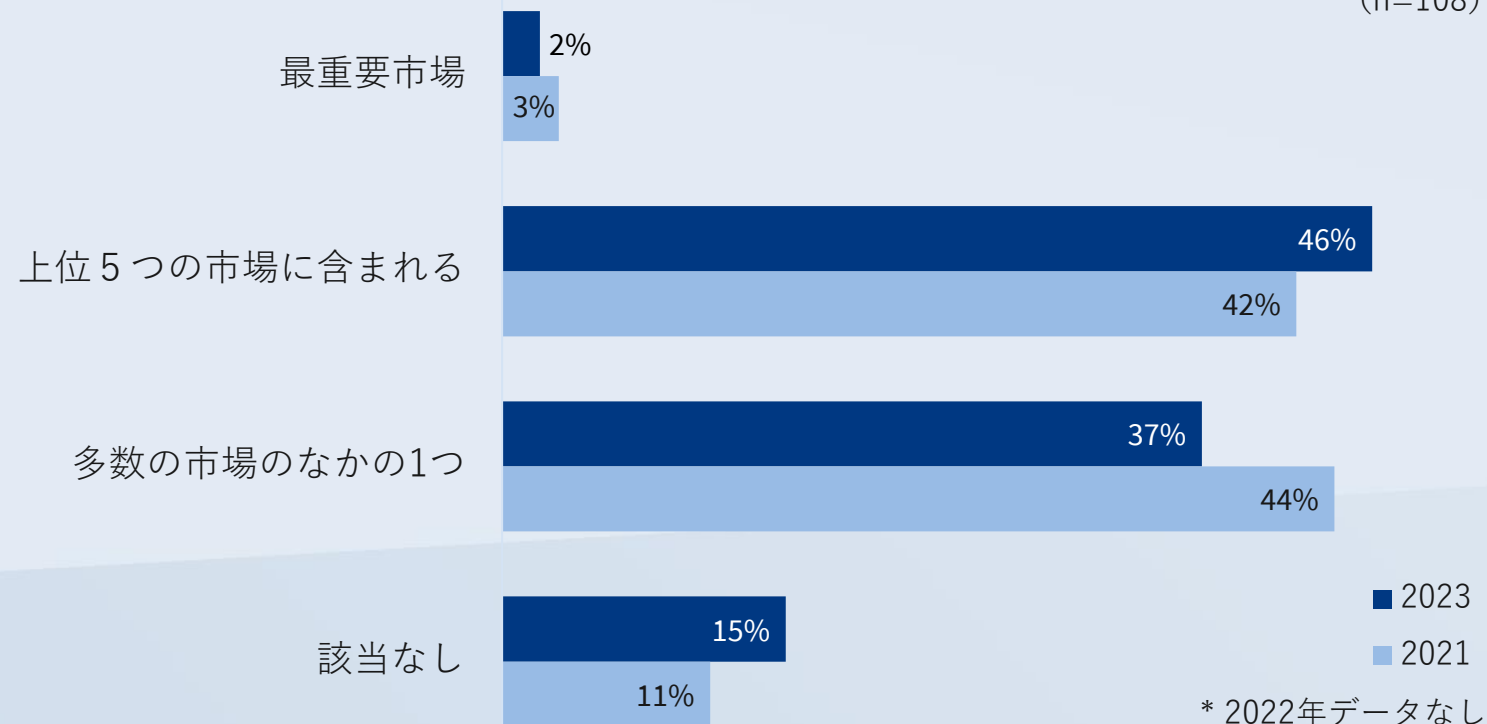


- ▶ 在日ドイツ企業は新型コロナの影響から回復したように見える：2022年には3年ぶりに利益が上がり、2019年のコロナ流行前の水準を上回った。
- ▶ ロシアによるウクライナ侵攻や地政学的な不確実性にもかかわらず、回答企業の93%（2021年：82%）が日本で年間平均税引前利益を上げている。
- ▶ 年間平均税引前利益率が10%以上の企業の割合が前年比6ポイント増加し、0%～2%の低利益率の企業の割合が減少した（前年比6ポイント減）。

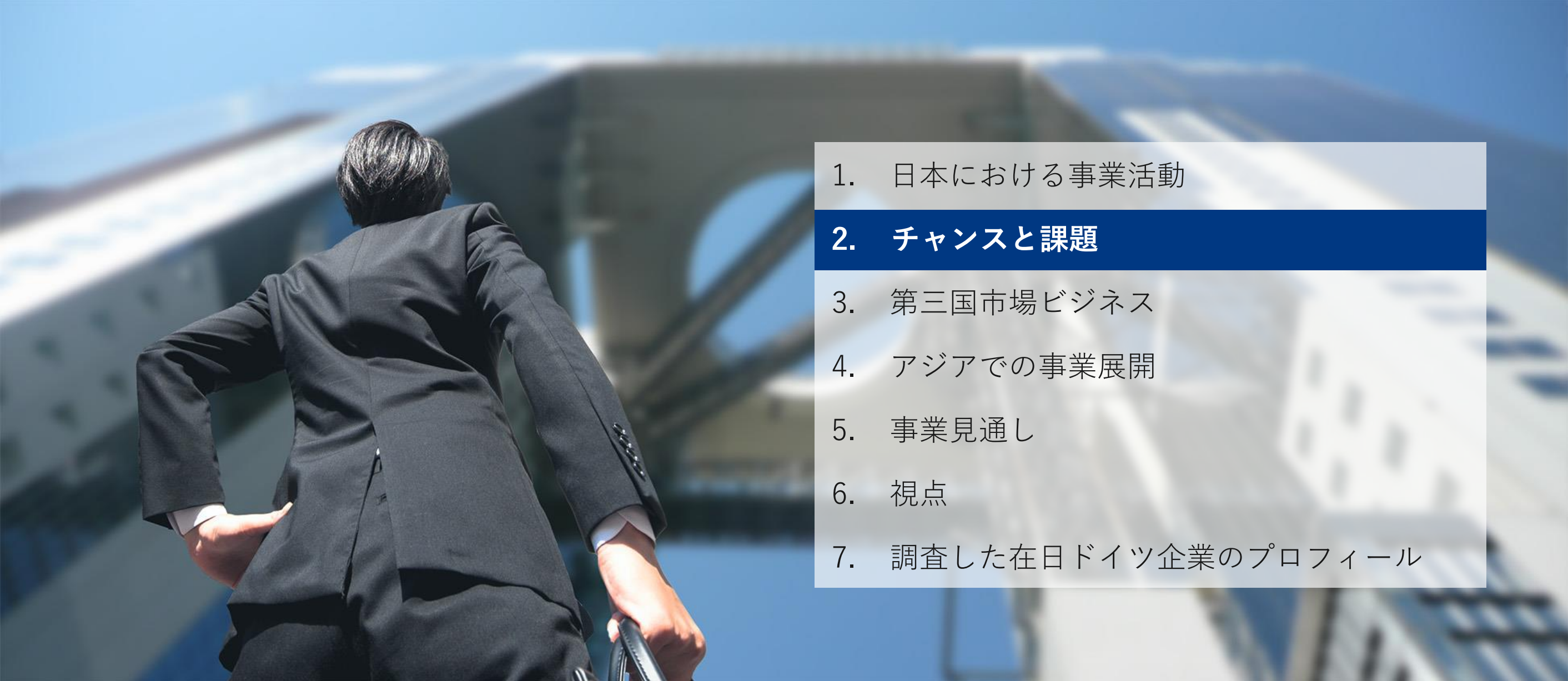
## ドイツ企業が進出する市場のトップ5に入る日本市場

ドイツ本社グループの世界全体での売上高および利益における日本市場の位置付け

(n=108)



- ▶ 在日ドイツ企業の約半数にとって、日本は、本社グループの世界全体の売上高および利益の中でトップ5の市場に入っている（2021年比3ポイント増）。
- ▶ 日本がトップ5の市場であると回答した企業の数が多いことは、ドイツと日本の間に存在する「価値を共有する同志」関係を裏付けている。
- ▶ コスト競争力、ビジネスに適した環境、高度な技術とインフラ、そして優秀な人材という観点から、日本はドイツ企業にとって魅力的な市場である。



1. 日本における事業活動

## 2. チャンスと課題

3. 第三国市場ビジネス

4. アジアでの事業展開

5. 事業見通し

6. 視点

7. 調査した在日ドイツ企業のプロフィール

# 日本での調達がより重要に

## 日本に拠点を置く戦略的理由

(n=104)

|                                  | 2023  | 2022  | 2021 |
|----------------------------------|-------|-------|------|
| 販売拠点としての日本市場の高い潜在力               | 85% ↓ | 87% ↑ | 86%  |
| 競合となる日本企業のリサーチ                   | 60% ↑ | 55% ↑ | 53%  |
| 市場トレンドのリサーチ                      | 57% ↓ | 58% ↓ | 59%  |
| 日本のビジネス・ネットワークへの参加               | 56% ↓ | 59%   | -    |
| 革新的で、高い専門性を持つ日本のサプライヤーへの直接的アプローチ | 51% ↑ | 42%   | -    |
| 海外市場における日本のパートナーとの協力の可能性         | 49% ↓ | 51% ↑ | 46%  |
| ベンチマークとしての日本市場                   | 49% ↑ | 45% ↓ | 49%  |

- ▶ 昨年に比べ最も増加（51%、前年比9ポイント増）したのは、革新的で専門性の高いサプライヤーへの直接アプローチである。グローバルサプライチェーンの混乱に伴い、日本のサプライヤーが新たなサプライヤーとして、あるいは優先的なサプライヤーとして選ばれることが多くなっているように見える。
- ▶ 日本に拠点を置く戦略的な理由としては、「販売力の高さ」が85%と、依然としてトップである。これは、94%の企業が日本で営業、販売促進、サービス事業を行っていることを裏付けている。日本の人口は約1億2,500万人で、ドイツの約1.5倍にあたる。
- ▶ 回答企業の60%（前年比5ポイント増）が日本の競合他社をリサーチすることを重要な理由として挙げている。これは2年連続で上昇しており、特定の業界において日本企業が世界をリードしていることを示している。

# 経済、政治、社会の安定は日本市場の重要なUSP

## 日本でビジネスを行うメリット

(n=103)

|                  | 2023  | 2022  | 2021 |
|------------------|-------|-------|------|
| 経済の安定性           | 97% → | 97% ↑ | 90%  |
| ビジネス関係の安定性と信頼性   | 96% → | 96% ↑ | 95%  |
| 安全性、社会的安定性       | 95% ↑ | 92% ↑ | 90%  |
| 優秀な人材            | 91% ↑ | 90% ↑ | 85%  |
| 高度に発達したインフラ      | 91% ↓ | 92% ↑ | 84%  |
| 民主主義に基づく安定した政治環境 | 89% ↑ | 88% ↑ | 84%  |
| 高度な物的・知的財産保護     | 79% ↑ | 75%   | -    |

- ▶ ドイツ企業にとって、日本はアジアにおける安定したアンカーのような存在である。
- ▶ ほぼ全ての在日ドイツ企業（97%）にとって、地政学的に不安定な時期にあっても経済が安定していることが、日本でビジネスを行う最たるメリットといえる。
- ▶ ビジネス関係の安定性と信頼性は、96%の企業が日本でビジネスを行う上での重要な要因だと回答している。
- ▶ 日本の安全性や社会的安定性は、在日ドイツ企業の間でますます認知されている。95%（前年比3ポイント増）が、良好な社会環境をビジネス上の優位性と捉えている。

# 人材確保、インフレ、財政の安定は厳しい経営課題

## 現在の経営課題

|                    | (n=105) |       |      |
|--------------------|---------|-------|------|
|                    | 2023    | 2022  | 2021 |
| 十分な能力を有する人材の確保     | 84% ↑   | 72% ↓ | 79%  |
| 商品価格とエネルギーコストの上昇   | 79%     | -     | -    |
| 為替リスク、財政・金融リスク     | 72% ↑   | 63% ↑ | 40%  |
| インフレ率の上昇           | 67% ↑   | 44%   | -    |
| 供給の安定性、サプライチェーンの途絶 | 65% ↑   | 60%   | -    |
| 比較的高い法人税           | 38% ↑   | 32% ↓ | 40%  |
| 人件費の増加             | 37% ↑   | 34% → | 34%  |

- ▶ 適切な専門知識や語学力を有する人材の確保は前年比で12ポイント上昇し、依然として最大の課題である。この結果は、高齢化社会、人口減少、制限的な移民制度によるものと考えられる。
- ▶ 世界の多くの地域でみられるように、サプライチェーンの混乱やウクライナ情勢に起因する商品価格やエネルギーコストの上昇を、79%の企業が深刻な経営課題として捉えている。また、インフレは前年比23ポイント増と、最も上昇した。
- ▶ 過去3年間の円安と先進国の中で最も高い国債により、為替リスク、財政・金融リスクは大きな課題として認識されている（前年比9ポイント増）。



1. 日本における事業活動

2. チャンスと課題

**3. 第三国市場ビジネス**

4. アジアでの事業展開

5. 事業見通し

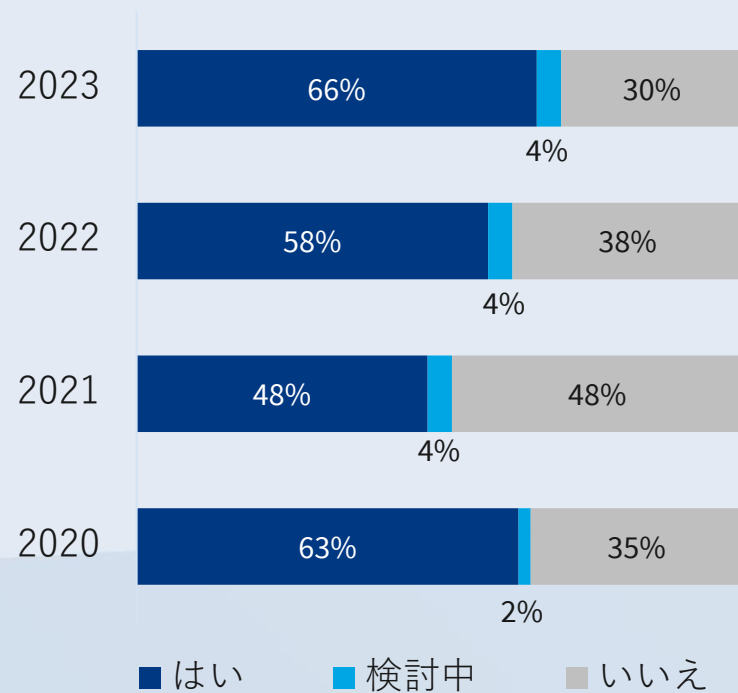
6. 視点

7. 調査した在日ドイツ企業のプロフィール

# 第三国市場における日本企業とのビジネスはさらに活発に

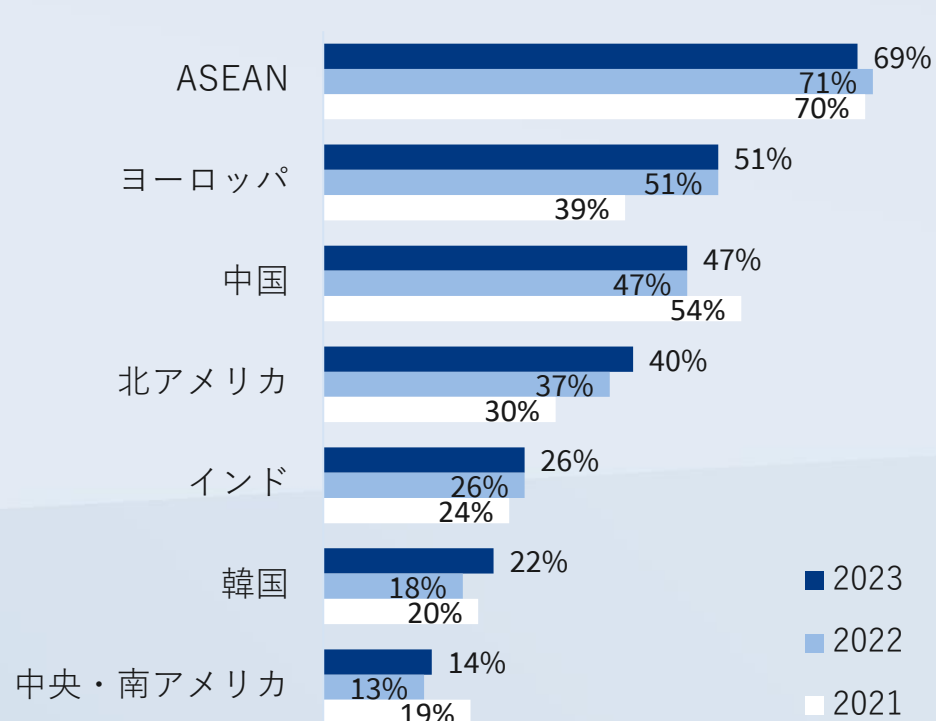
日本企業との第三国市場ビジネスの実施状況

(n=103)



日本企業との第三国市場ビジネスの実施地域 TOP 7

(複数回答、n=72)

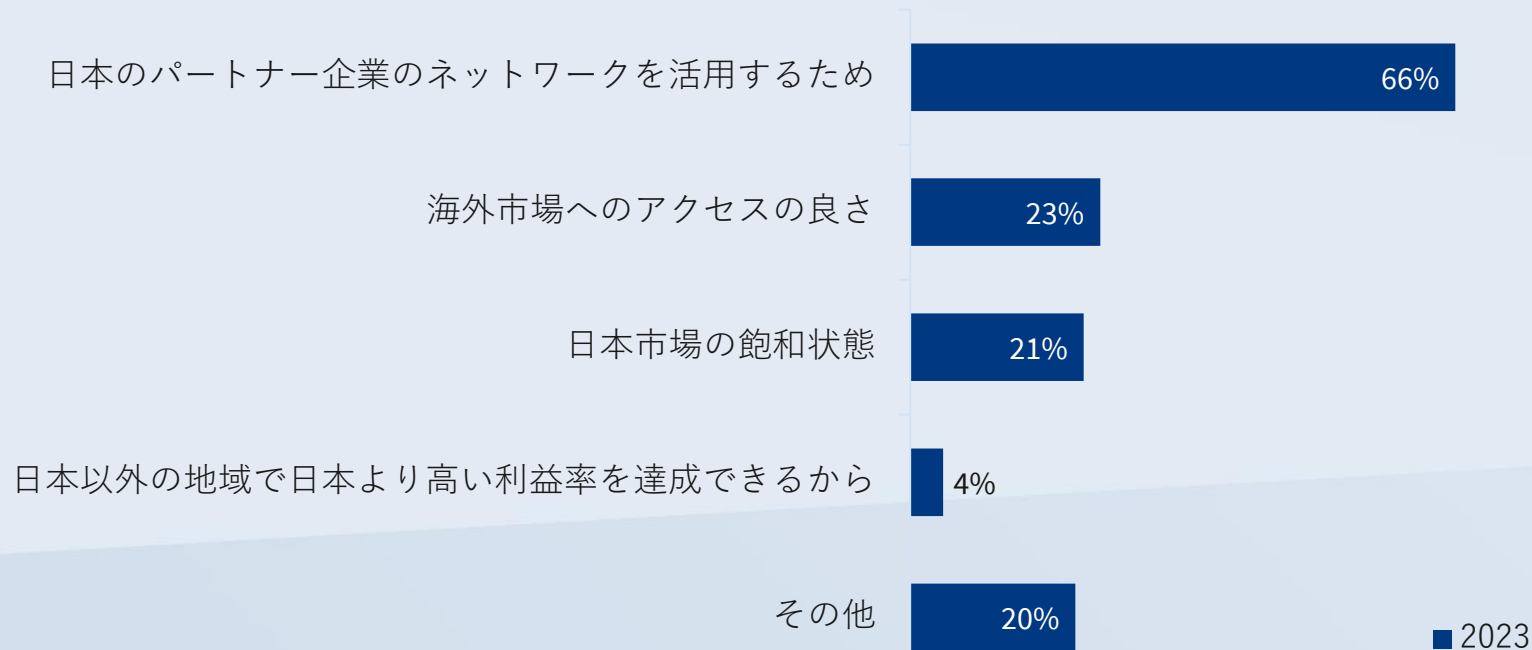


- ▶ 第三国市場ビジネスの割合が新型コロナ流行前の水準を超え、過去最高を記録（66%、前年比8ポイント増、2020年比3ポイント増）。同時に、第三国市場ビジネスを行わない企業も着実に減少している（30%、前年比8ポイント減）。
- ▶ 「価値を共有する同志」とのパートナーシップの重要性が高まるなか、北アメリカや韓国は第三国市場ビジネスにおいて魅力的な存在になりつつある。
- ▶ ゼロコロナ政策の緩和にもかかわらず、中国の評価は高水準ながらも変化はみられない。

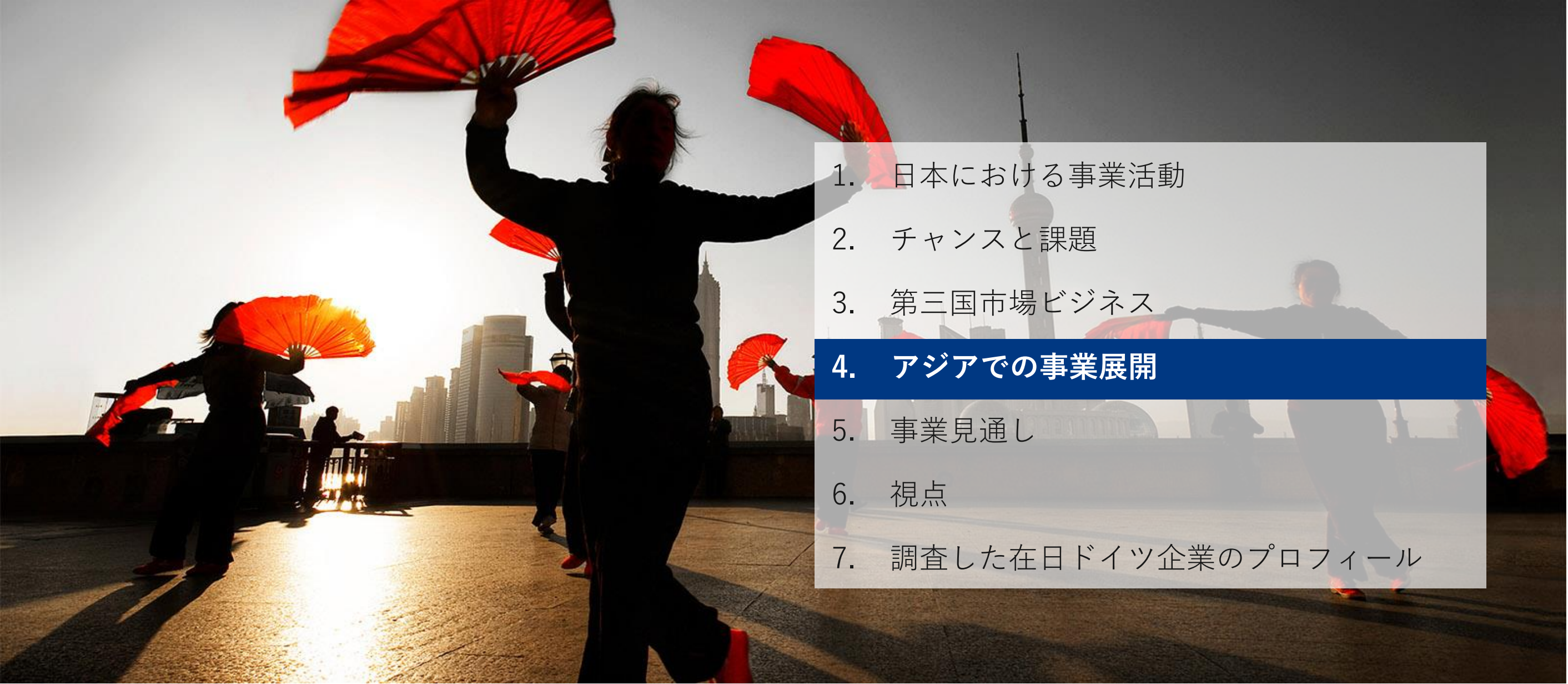
## 日本のパートナーの強力なネットワークを活用

### 日本以外の地域（第三国）で日本企業とのプロジェクトや事業活動に携わる主な理由

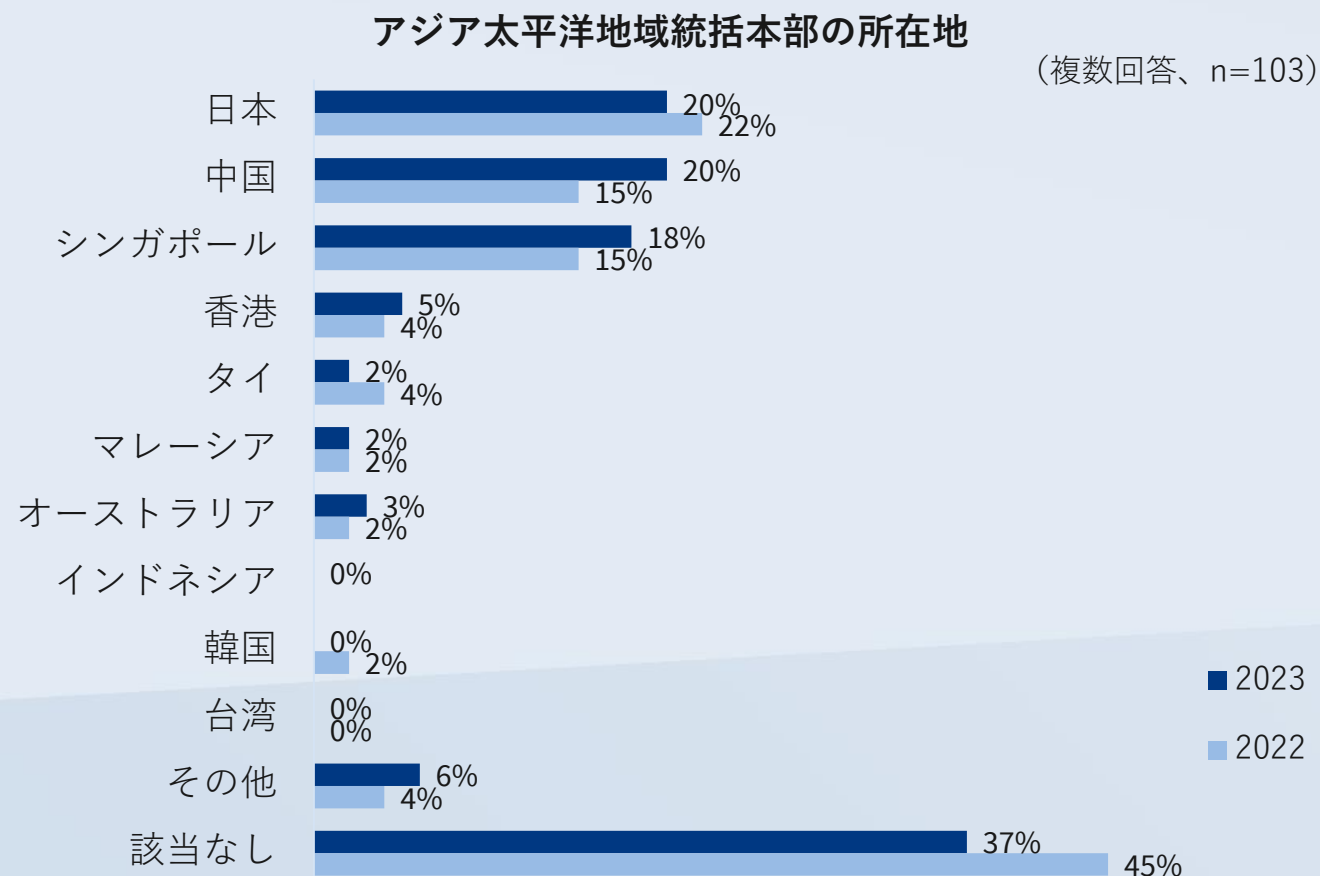
(n=71)



- ▶ 在日ドイツ企業の3分の2（66%）が、日本企業と第三国市場ビジネスを行う理由として、パートナーである日本企業の既存のネットワークが最も重要だと回答している。
- ▶ 第三国市場で日本企業と協力することは、戦略的な優位性をもたらすことにもなる。23%の企業が、海外市場へのアクセスが容易になると考えている。
- ▶ 一方、21%の企業は、日本市場が飽和状態にあるため、まだ成長の可能性がある第三国市場へのアプローチを余儀なくされている。

- 
1. 日本における事業活動
  2. チャンスと課題
  3. 第三国市場ビジネス
  - 4. アジアでの事業展開**
  5. 事業見通し
  6. 視点
  7. 調査した在日ドイツ企業のプロフィール

## 日本は変わらずアジア太平洋地域統括本部の主要拠点の一つ



- ▶ 日本は、中国、シンガポールと並んで、ドイツ企業のアジア太平洋地域統括本部の所在地としてトップ3にランクインしている。
- ▶ 昨年末までの制限的なコロナ対策、さらに欧米とのデカップリングが進んでいるにもかかわらず、中国のポイントは上昇している（前年比5ポイント増）。シンガポールも同様である（前年比3ポイント増）。
- ▶ 前年同様に、3分の1以上の企業が「該当なし」と回答している。これは、多くのドイツ企業がアジア太平洋地域の統括本部を設置せず、ドイツ本社へ直接レポートを行っていることを示唆している。

# アジア戦略の見直し：日本への機能移転を検討しているドイツ企業は20%

貴社のアジア太平洋地域統括本部もしくは本社は、日本に何らかの機能を移転することを検討していますか？

(n=70)



- ▶ サプライチェーンの多様化、中国からの依存度の低減という点において、ドイツ企業の8割は日本への機能移転を検討していない。
- ▶ しかし、日本は不安定な時代に信頼できる安定したパートナーになりえる：
  - 少なくとも5分の1の企業は、ドイツ本社もしくはアジア太平洋地域統括本部が、営業、調達・購買、研究開発、生産などの事業機能を移転する先として日本を検討している。

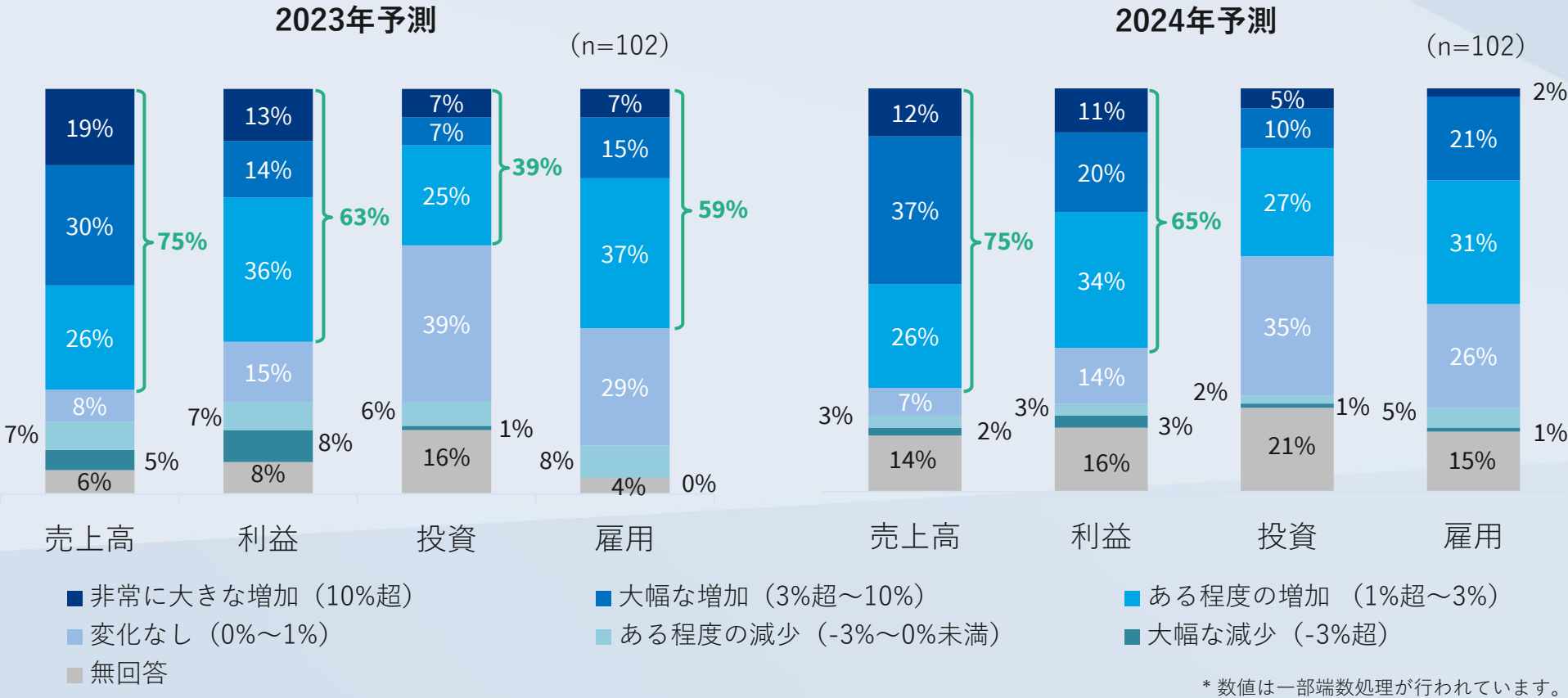
i

- 日本の平均賃金はドイツを25%下回っている
- 単位労働コストは、G7諸国の中で最も低い水準にある
- ロボット密度 世界第3位
- 社員の高いロイヤリティ

- 
1. 日本における事業活動
  2. チャンスと課題
  3. 第三国市場ビジネス
  4. アジアでの事業展開
  - 5. 事業見通し**
  6. 視点
  7. 調査した在日ドイツ企業のプロフィール

事業見通し

# 全体的に前向きな見通し

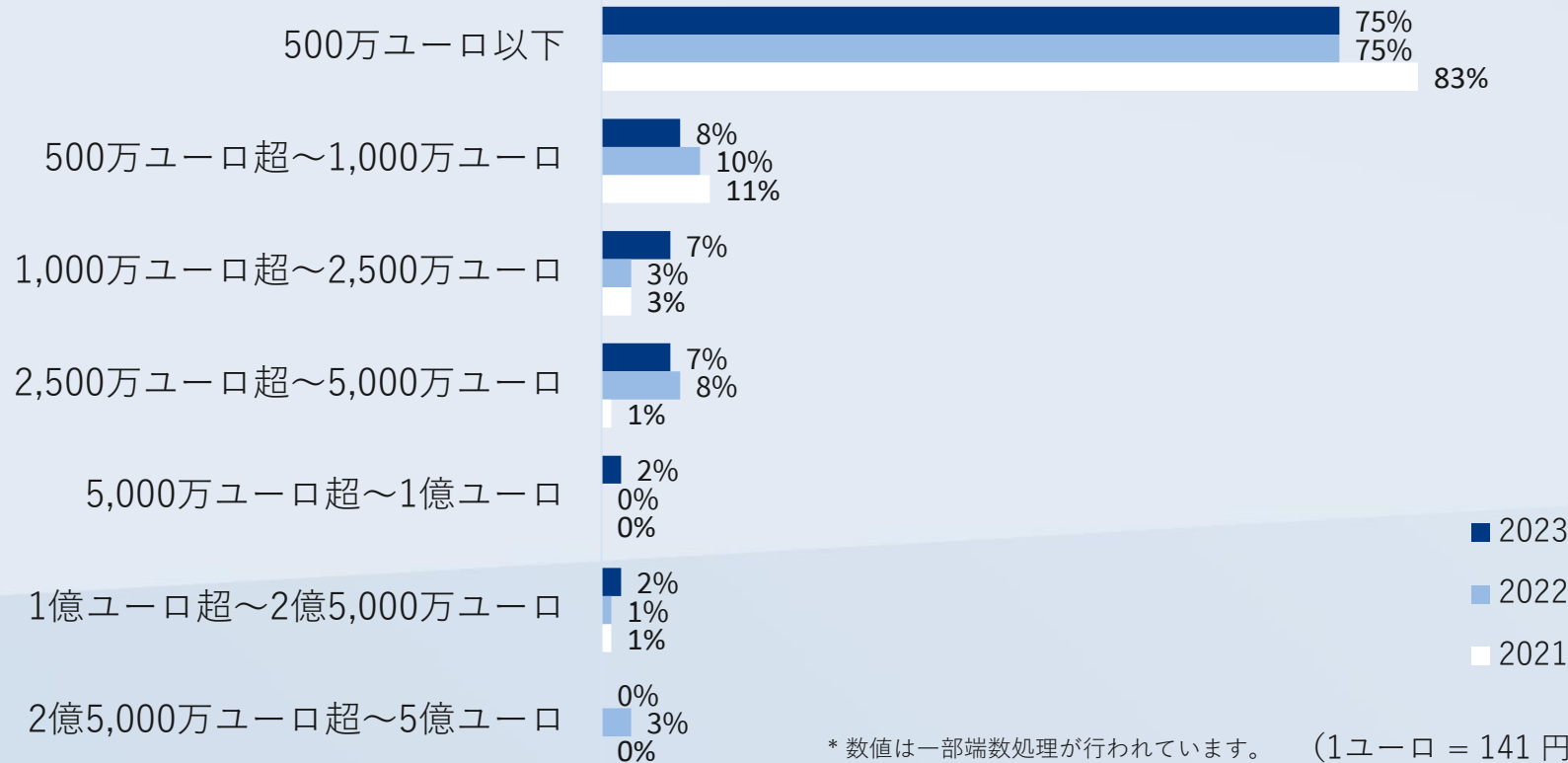


- ▶ 日本での売上高について、2023年、2024年ともに75%の在日ドイツ企業が増加を見込んでいる。利益については2023年は63%、2024年は65%の企業が増加を予測している。ドイツ企業は今年も前向きな見解を示している。
- ▶ 2023年、39%の企業が日本での投資の増額、59%が雇用の増加を見込んでいる。
- ▶ 2024年に無回答の割合が比較的高いのは、将来の開発に関する不確実性を示している。

# 限定的な投資計画

2024年～2026年における日本での投資

(n=60)



\* 数値は一部端数処理が行われています。 (1ユーロ = 141 円)

- ▶ 在日ドイツ企業の日本への投資計画は限定的である。昨年同様、調査対象企業の4分の3が今後3年間に500万ユーロ以下の投資を見込んでいる。
- ▶ しかし、4%の企業は5,000万ユーロから2億5,000万ユーロの投資を計画している。昨年に比べて3ポイント増加した。
- ▶ 7%が1,000万～2,500万ユーロの投資を計画しており、前年比で4ポイント増加した。
- ▶ 2億5,000万ユーロを超える大型投資は、今後3年間は予定されていない。

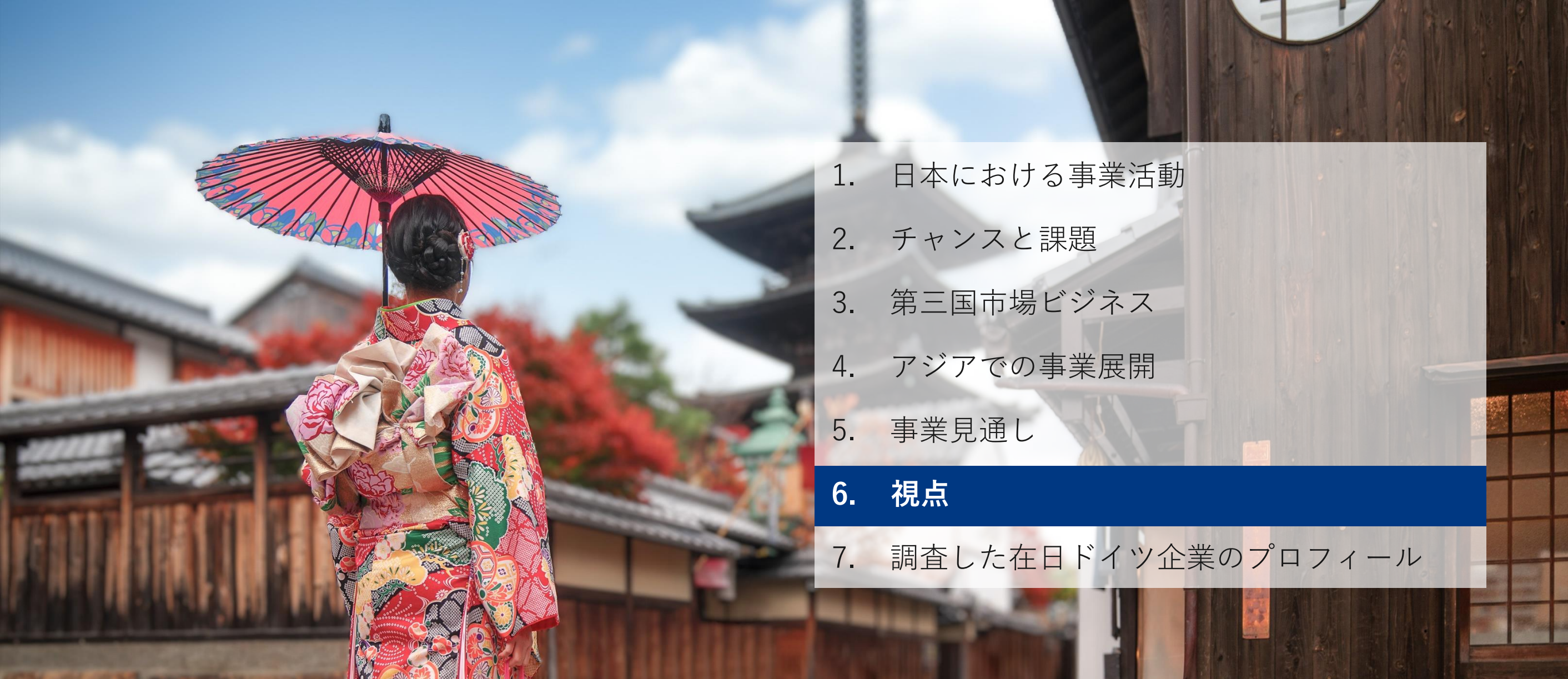
# 将来、メガトレンドが投資の原動力となる

## 日本国内の投資に影響を与えるトレンドと動向

(n=101)

|                                 | 2023  | 2022  | 2021 |
|---------------------------------|-------|-------|------|
| 気候変動、サステナビリティ、環境規制の強化           | 65% ↓ | 68% ↑ | 56%  |
| 産業やサービスのデジタル化                   | 65% ↓ | 67% ↓ | 74%  |
| 人口動態、少子高齢化社会                    | 63% ↑ | 52% ↓ | 58%  |
| ニアショアリングやオンショアリングによるサプライチェーンの強化 | 55% ↑ | 53%   | -    |
| チャイナ・プラスワン戦略、アジア市場内での移転         | 50%   | -     | -    |
| アジア地域の経済統合（RCEPなど）              | 35% → | 35% ↓ | 37%  |

- ▶ 約3分の2の在日ドイツ企業が、気候変動、サステナビリティ、環境規制措置が投資に影響を及ぼすと予想している。
- ▶ 65%の企業が依然としてデジタル化が今後の日本への投資に影響を与えると予想しているが、新型コロナ流行の収束に伴い、この要因は決定的なものではなくなった（前年比2ポイント減）。
- ▶ 特に注目すべきは、日本の人口動態が企業の投資判断に与える影響の大きさである（63%、前年比11ポイント増）。出生率の低下と高齢化の進行により、すでに認知されている熟練労働者の不足が深刻化している。

- 
1. 日本における事業活動
  2. チャンスと課題
  3. 第三国市場ビジネス
  4. アジアでの事業展開
  5. 事業見通し

## 6. 視点

7. 調査した在日ドイツ企業のプロフィール

視点：日独間の「価値を共有する同志」関係

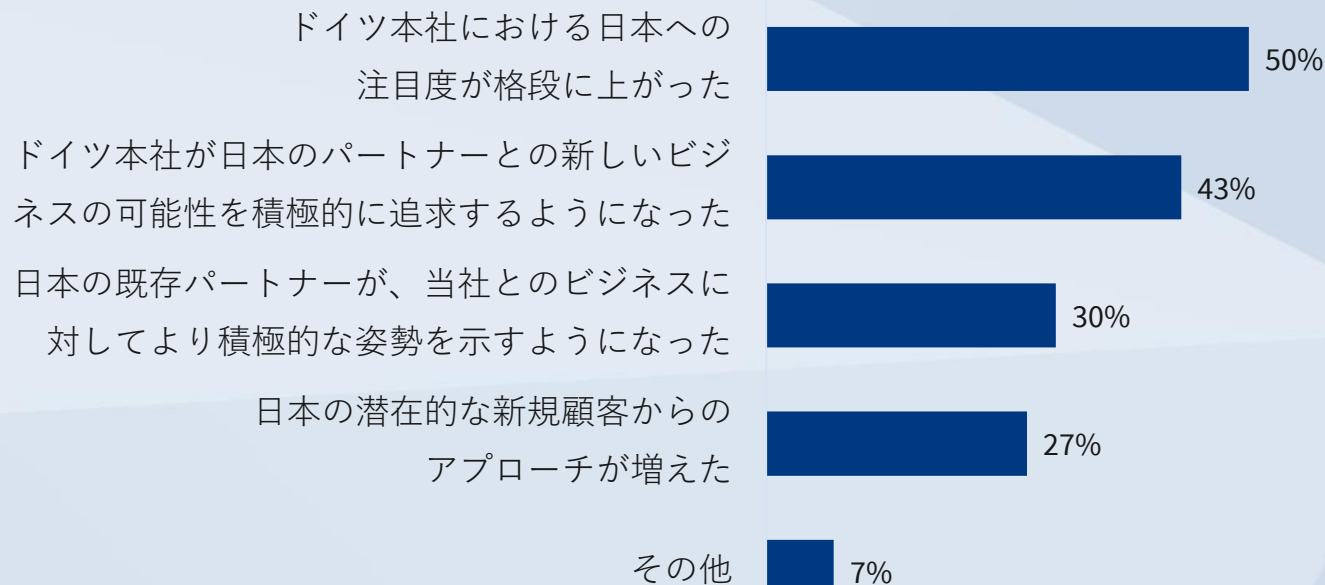
## 「価値を共有する同志」である日本は再びドイツ本社から注目を集めている

「価値を共有する同志」という考え方により、  
ドイツ本社の日本への関心や注目度は高まりましたか  
(n=83)



具体的にどのような変化がありましたか

(複数回答、n=30)

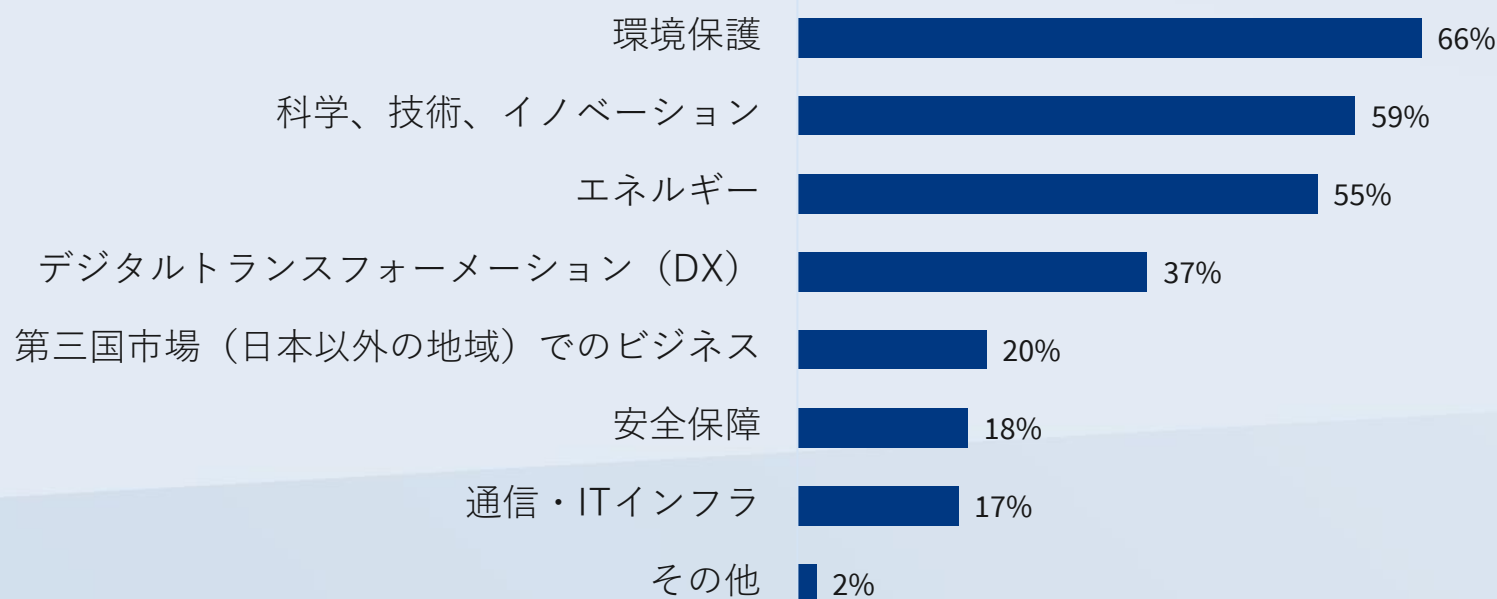


視点：日独間の「価値を共有する同志」関係

## 日本とドイツが協力し、ビジネスチャンスを期待できる分野

日独間の協力関係を強化するために、特にどのような分野においてビジネスチャンスがあると思いますか？

(複数回答、n=100)



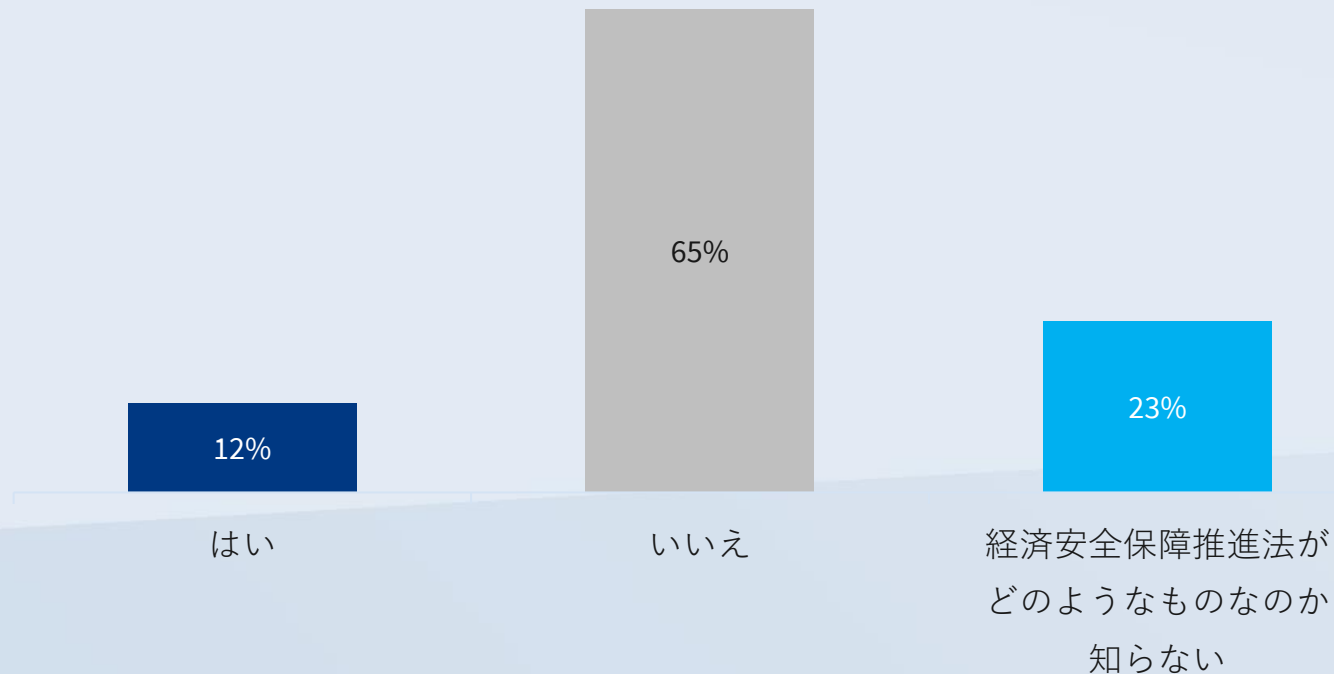
▶ 日本企業と協力してビジネスチャンスを期待できる分野として、環境保護（66%）、技術革新（59%）、エネルギー（55%）の3つの分野が上位を占めた。

▶ 気候変動とサステナビリティへの要求の高まりは、今後数年間、環境保護と持続可能なエネルギーへのシフトという課題を形成し続けるだろう。

視点：経済安全保障

## 経済安全保障推進法：在日ドイツ企業の事業活動への影響は限定的

経済安全保障推進法は、貴社（日本法人）の事業活動に影響を及ぼすと思いますか？  
(n=100)



- ▶ 65%の在日ドイツ企業が、経済安全保障推進法は自社の事業活動に影響を及ぼさないと考え、一方、12%の企業は影響があると回答した。
- ▶ 4社に1社近く（23%）は、経済安全保障推進法に関する情報を持っていないため、自社ビジネスへの影響を評価することができないと回答した。

i

日本政府により2022年5月に制定された経済安全保障推進法（ESPA）の主な4つの特徴：

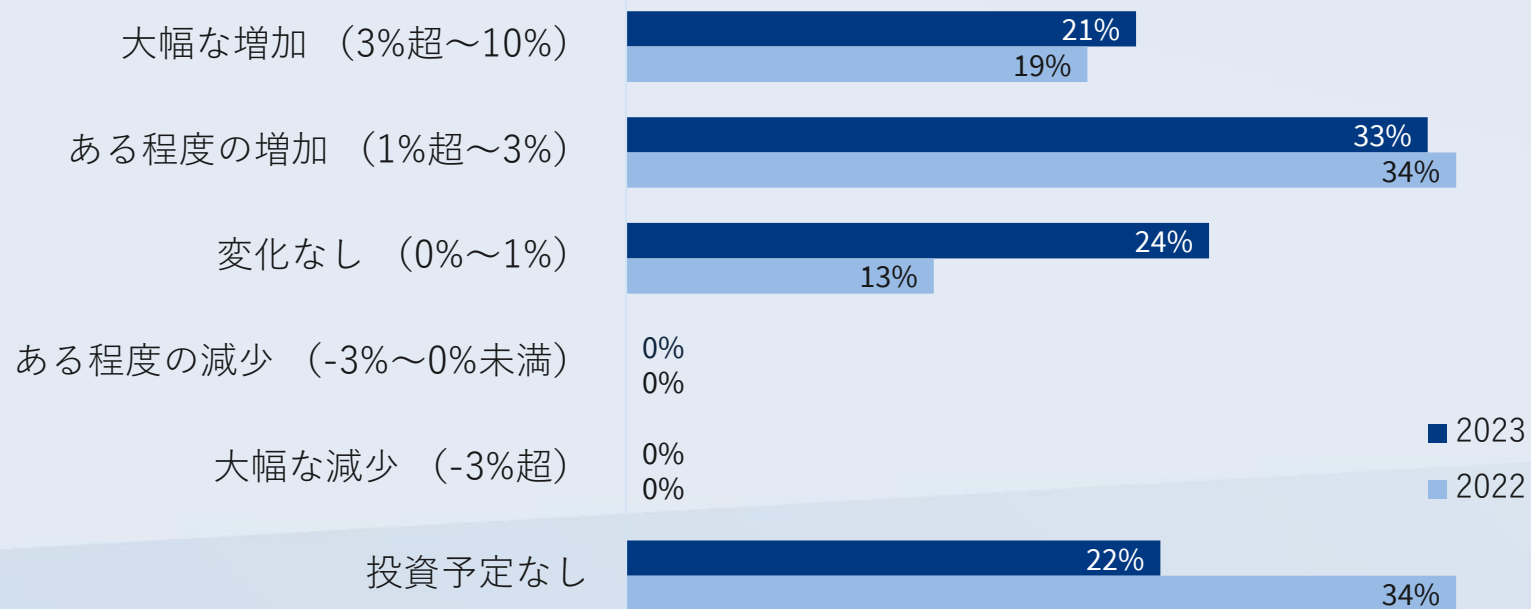
- 重要物資の安定的な供給の確保
- 基幹インフラ役務の安定的な提供の確保
- 先端的な重要技術の開発支援
- 特許出願の非公開

視点：サステナビリティ

## サステナビリティ・プログラムへの投資は継続の見通し

今後3年間にけるサステナビリティ・プロジェクトへの投資

(n=72)



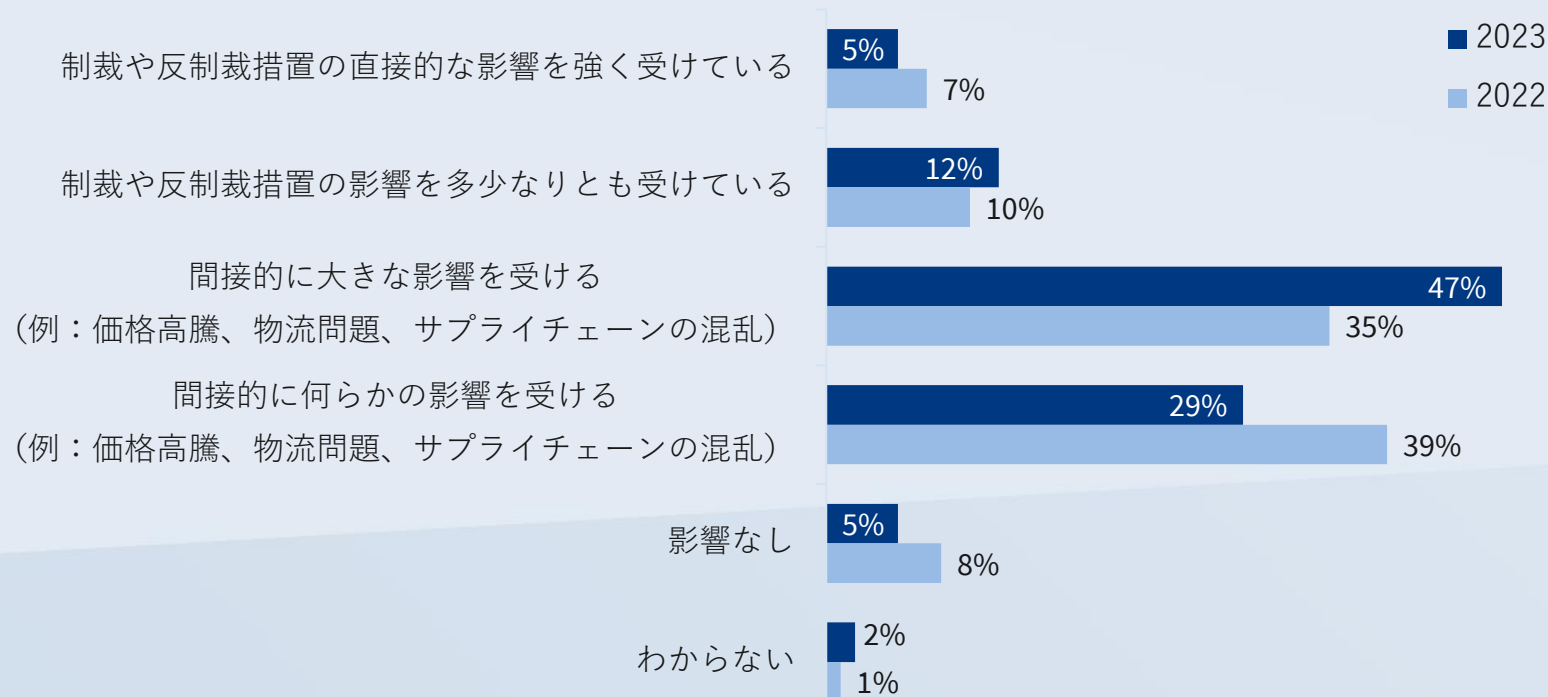
- ▶ 調査対象企業の半数以上（54％）が、今後3年間でサステナビリティ・プログラムへの投資を拡大すると予想している。
- ▶ 24％の企業（前年比11ポイント増）では、近い将来、投資額を変更する予定はない。
- ▶ サステナビリティに関連するニーズは増加しているが、ほぼ4分の1の企業（22％、前年比12ポイント減）がいまだ投資を全く計画していない。

視点：ロシアによるウクライナ侵攻

## ロシアのウクライナ侵攻によるビジネスへの間接的な影響が増加

ロシアのウクライナ侵攻による影響

(n=100)



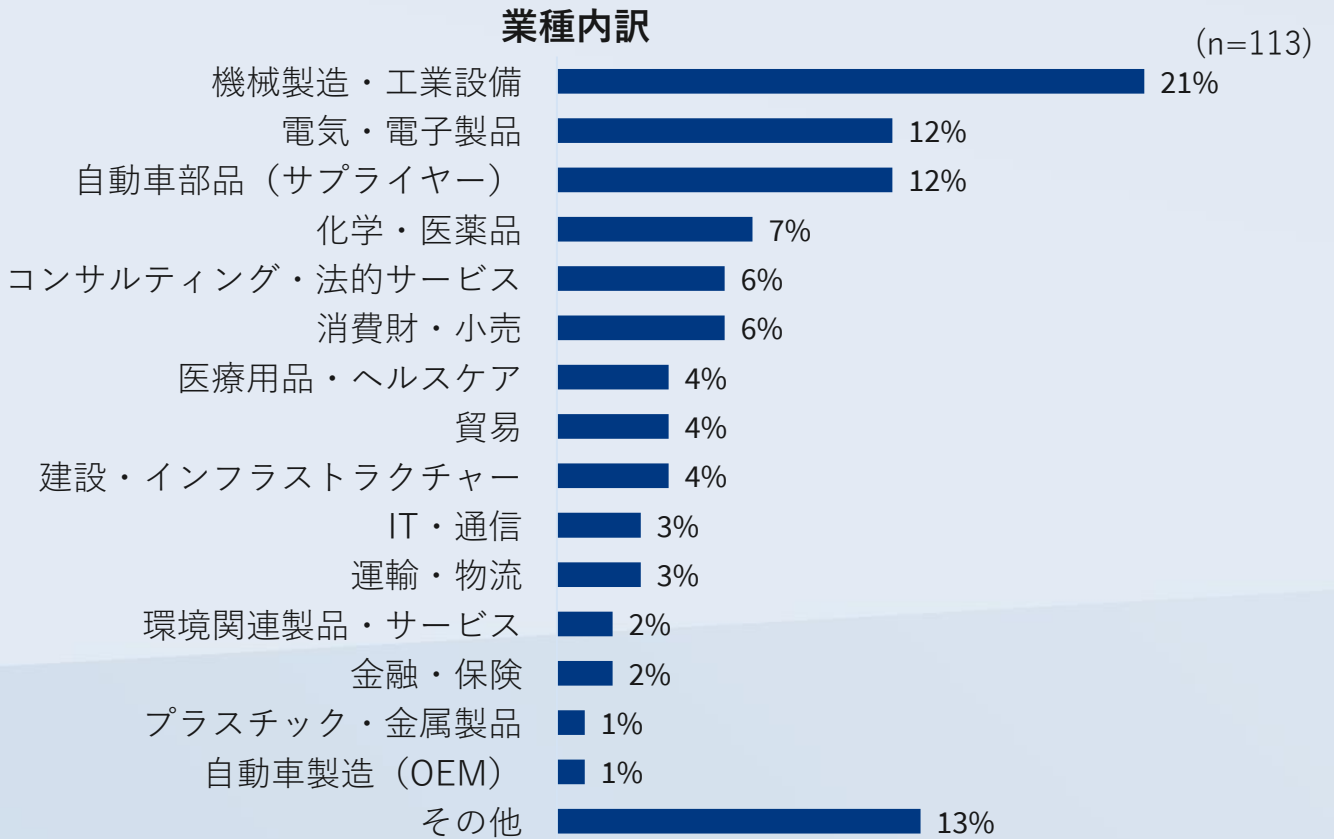
- ▶ 在日ドイツ企業の93%が、ロシアによるウクライナ侵攻や対ロシア制裁措置の影響を直接または間接的に受けていると回答。影響を受けていないと答えた企業は5%のみだった。
- ▶ 17%の企業が、自社が制裁や反制裁措置の影響を何らかの形で、あるいは直接強く受けていると答えている。
- ▶ 76%が間接的に影響を受けていると回答。そのうち47%は、物価の上昇、物流やサプライチェーンの混乱など、間接的に大きな影響を受けている（前年比12ポイント増）。

- 
1. 日本における事業活動
  2. チャンスと課題
  3. 第三国市場ビジネス
  4. アジアでの事業展開
  5. 事業見通し
  6. 視点

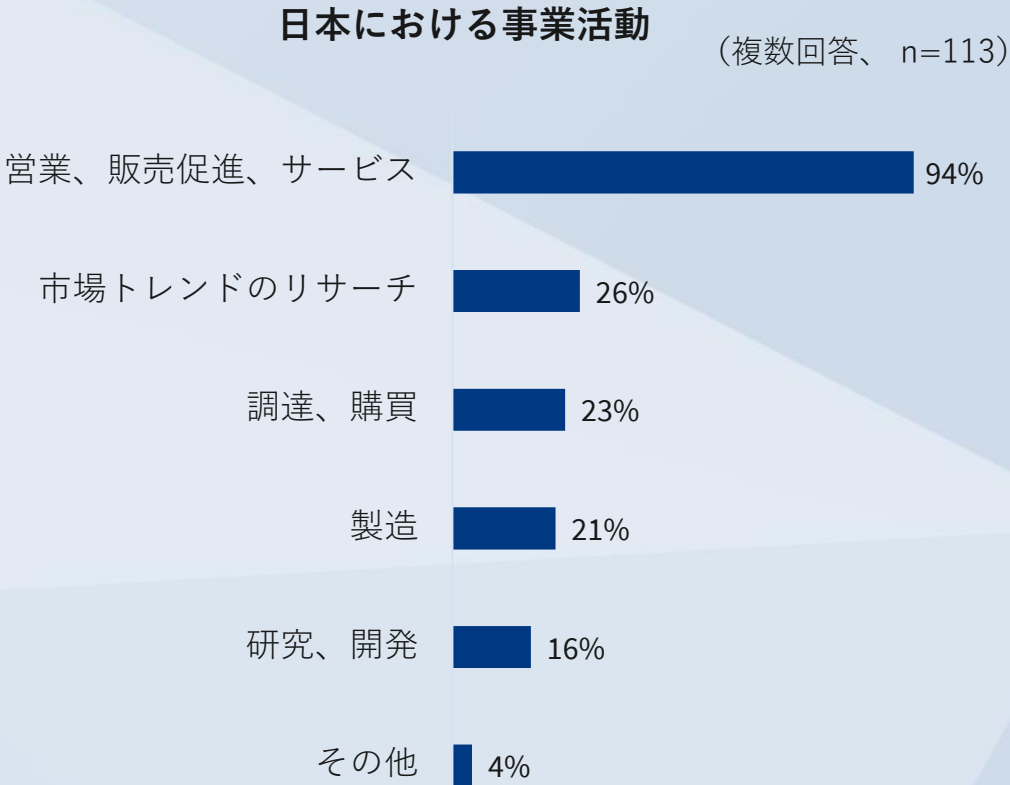
## 7. 調査した在日ドイツ企業のプロフィール

2023年1月27日～2月6日実施 | 在日ドイツ企業403社対象 | 回答率 28% (113 社)

# 調査した在日ドイツ企業のプロフィール



\* 数値は一部端数処理が行われています。

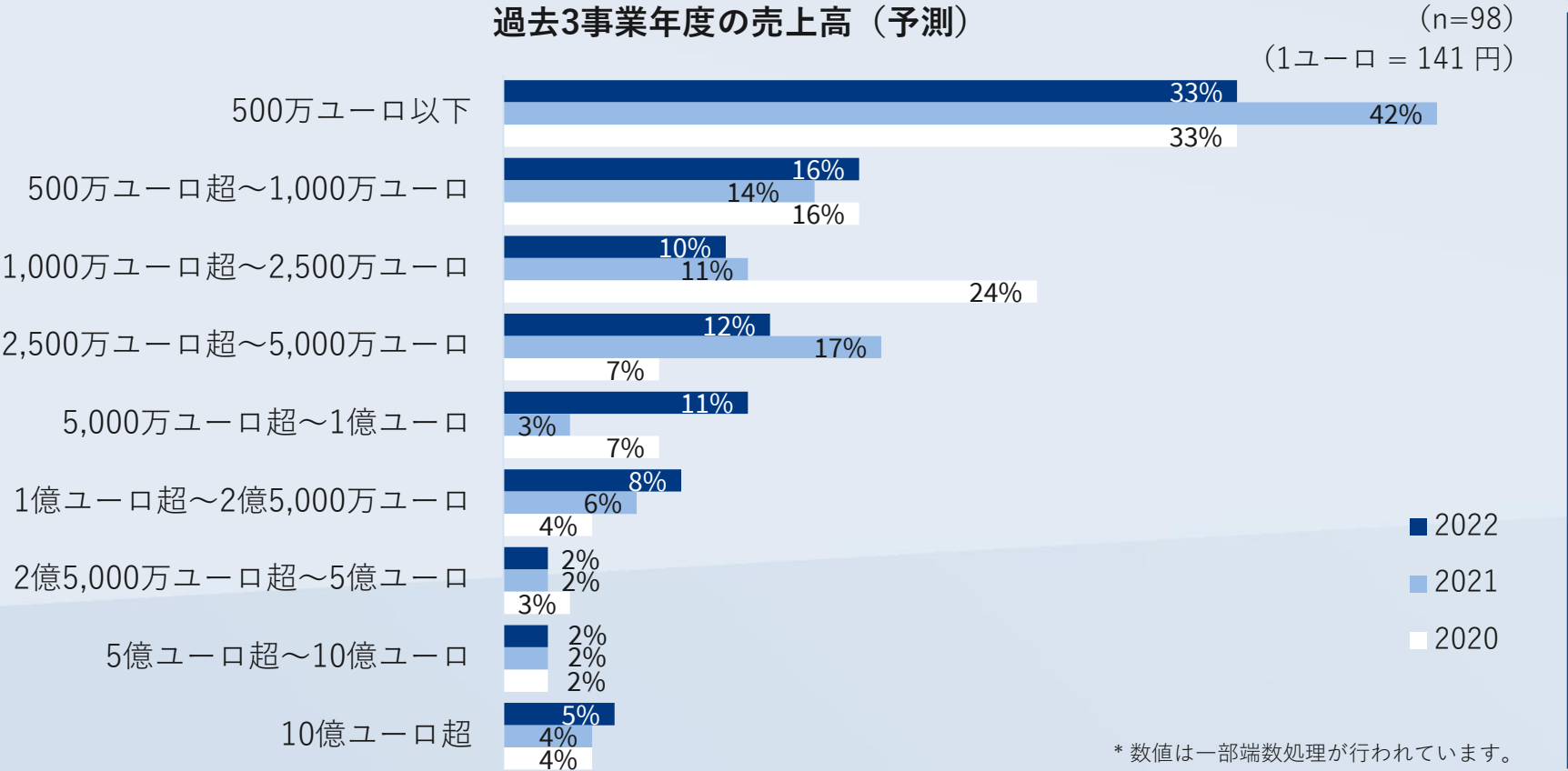


German Chamber of Commerce  
and Industry in Japan  
在日ドイツ商工会議所



2023年1月27日～2月6日実施 | 在日ドイツ企業403社対象 | 回答率 28% (113 社)

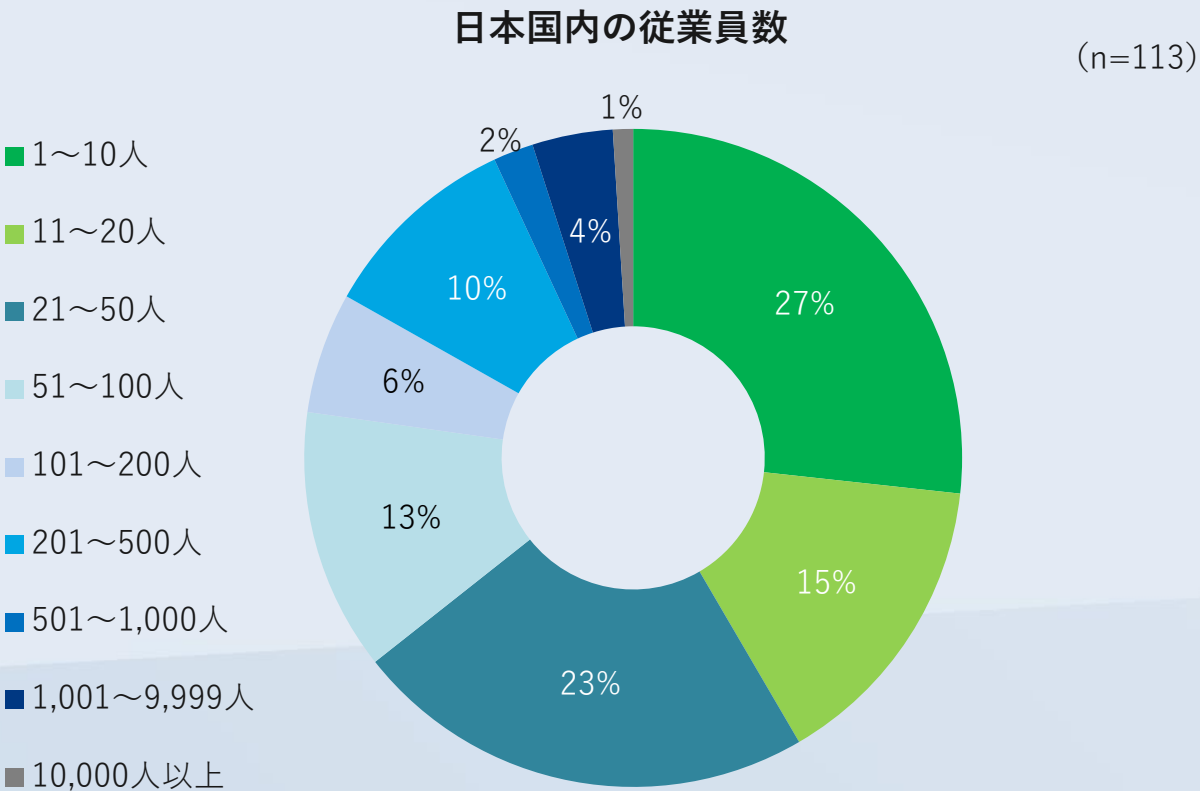
# 調査した在日ドイツ企業のプロフィール



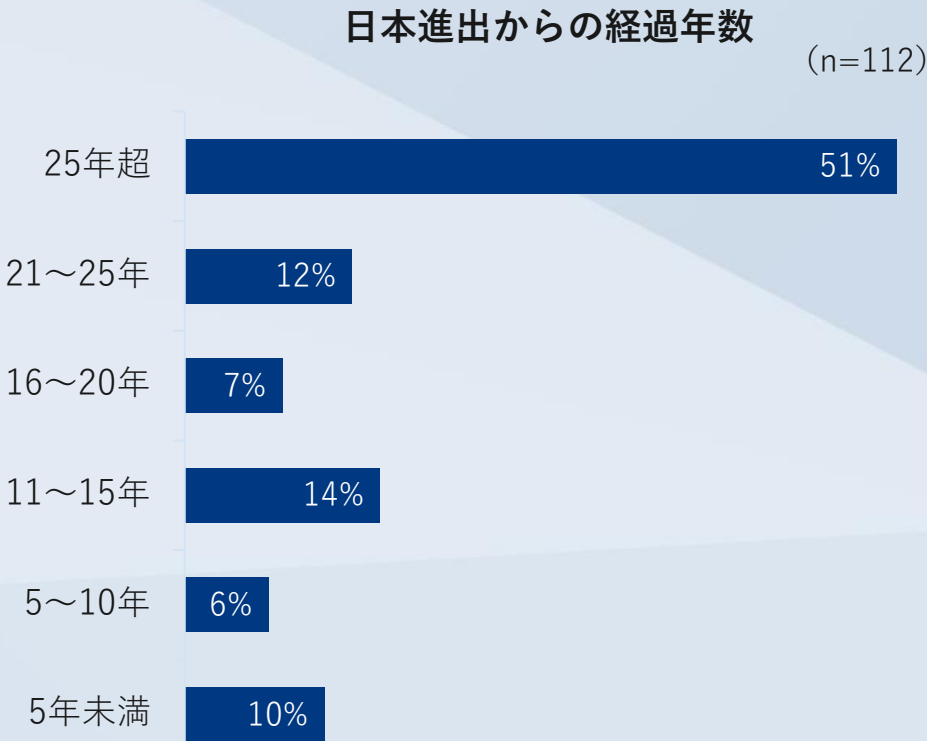
- ▶ 調査対象企業の71%は2022年の売上高を5,000万ユーロ未満と予測している。2021年の84%に比べ、13ポイント低下した。
- ▶ 売上高500万ユーロ未満の小規模企業の調査参加率は33%と、2021年42%に比べ9ポイント減少した。
- ▶ 17%は1億ユーロ以上の売上高（2021年：14%）を予測しており、大企業に分類される。

2023年1月27日～2月6日実施 | 在日ドイツ企業403社対象 | 回答率 28% (113 社)

# 調査した在日ドイツ企業のプロフィール



\* 数値は一部端数処理が行われています。



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



# コンタクト

**在日ドイツ商工会議所**は、世界93ヵ国150ヵ所にあ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います。AHKは、ドイツ経済にとって重要な全ての国々において、ドイツ企業および現地企業のために経験・人脈・サービスを提供しています。AHKの活動は、ドイツ連邦経済・気候変動省により助成されています。在日ドイツ商工会議所（略称：AHK Japan）は、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います。日本におけるドイツ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、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

Phone: +81 3-5276-9811

E-mail: [mschuermann@dihkj.or.jp](mailto:mschuermann@dihkj.or.jp)

**KPMG**は、143の国と地域に約265,000人の従業員を擁する独立したメンバーファームの組織です。ドイツにおいても、KPMGは大手監査・アドバイザリーファームの1つであり、26の拠点に約13,100人の従業員を擁しています。私たちは、監査、税務、コンサルティング、ディールアドバイザリーを含むサービスを提供しています。KPMGドイツは、ドイツと他の国/地域との間の関連するすべてのビジネス回廊に対してカントリープラクティスを設置しています。すべてのカントリープラクティスには、各市場の特徴や規制環境に精通し、定期的にその国を訪れ、ドイツ企業やグローバルな多国籍企業に国/回廊に関する疑問へのアドバイスを日々提供する各国の専門家が配置されています。カントリー・プラクティス・ジャパンは、KPMGドイツにおける最大のカントリー・プラクティスの一つです。



**アンドレアス・グルンツ**

KPMGドイツ インターナショナル部門  
マネージング・パートナー

Phone: +49 211-475-7127

E-mail: [agrlunz@kpmg.com](mailto:agrlunz@kpmg.com)



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



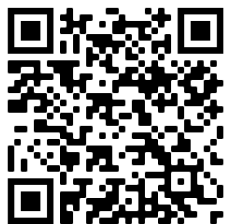
# 免責事項

## 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/jp](http://www.japan.ahk.de/jp)

[www.japan.ahk.de/jp/infothek/umfragen-und-studien](http://www.japan.ahk.de/jp/infothek/umfragen-und-studien)



## KPMGドイツ

Klingelhöferstraße 18  
10785 Berlin, Germany

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)



Supported by:



on the basis of a decision  
by the German Bundestag

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。在日ドイツ商工会議所は、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。

各スライドのカッコ内の数値は有効回答企業数を示しています。図表の数値は四捨五入しているため、合計が必ずしも100%とはなりません。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 2023 AHK Japan. 無断転載を禁じます。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。



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

