

# markets Germany

## ゴールデン・ オールディーズ

若い心をもったシニアたちが、ドイツで、  
大きな投資の可能性を秘めた広大な新規市場を  
切り開いている。あなたはどのように関わりますか？



写真：GTAI



GERMANY  
TRADE & INVEST



Germany Trade & Invest  
(GTAI: ドイツ貿易・投資振興  
機関) 首席総裁  
写真提供: GTAI

## 読者の皆様

海外貿易の促進に関しては、各分野の専門知識を有したさまざまな機関のネットワークが成功への鍵であり、多様性に富んだそのネットワーク同士の交流が極めて重要です。私たち Germany Trade & Invest (GTAI: ドイツ貿易・投資振興機関) は幸運にも、ドイツの海外駐在機関とのパートナーシップを通じてこのような連携を保持しています。世界各国でドイツに関心を持たれている企業のための主要な窓口としてお役に立てるように、私たちはこれらのパートナーの方々と手を携えて業務にあたっています。

ドイツのさまざまな駐在機関は、海外において国を代表し、諸外国政府と交渉にあたり、政治的な関係を育て、経済的、文化的そして科学的な協力を促進します。GTAIが重点的に取り組んでいるのは、ドイツをビジネスとテクノロジーに適した拠点としてアピールすることや、ドイツの企業に外国市場に関する情報を提供すること、ドイツ進出に関心のある外国企業を支援することです。

各組織がそれぞれに割り当てられた仕事に責任を果たすという信頼関係に基づいて、私たちはドイツ国内でも海外でも一貫して協力し合います。2013年後半には、輸出志向のドイツ経済と外国人投資家の利益のために、外国貿易を促進するための手段および活動の効率・効果を向上することを目的として、共同パートナーシップ協定に調印しました。

このパートナーシップを補完するのが、ドイツ商工会議所世界ネットワーク (German Chambers of Commerce Worldwide Network, AHKs) です。組織間の協力と定期的なアイデア交換によって、ドイツへの投資に関心のある企業の皆様には、幅広い情報の提供とサポートをご期待いただけます。

首席総裁

ベンノ・ブンゼ

## 目次

### ニュース

ドイツ ビジネス便り ..... 4

### カバーストーリー

ゴールドen・オールディーズ ..... 6

### ロケーション

脚光を浴びるミッテルシュタント ..... 10

連帯して発言力を強化 ..... 11

### 産業レポート

高繊維、超軽量 ..... 12

境界なき成長 ..... 14

スマート・プロダクション ..... 16

14年の強み ..... 18

### ビジネス

助成制度の最新情報 ..... 20

助成制度の改正 ..... 21

### ロケーション

ヨーロッパのイノベーション・インキュベーター ..... 22

### 当機関について

日独産業フォーラム2014 を開催 ..... 23

『markets Germany』を毎月欠かさずお読みになりたい方は、オンライン無料定期購読をsubscription@gtai.com宛てのメールにてお申込みください。

## 発行元

### 発行人:

Germany Trade & Invest  
Gesellschaft für Außenwirtschaft und  
Standortmarketing mbH  
ドイツ貿易・投資振興機関  
Friedrichstraße 60  
10117 Berlin, Germany  
T. +49 30 200 099-0  
F. +49 30 200 099-111  
office@gtai.com  
www.gtai.com

総裁: ベンノ・ブンゼ、ユルゲン・フリードリヒ

マーケティング & コミュニケーション部門

出版部長: アンドレア・ケーニヒ

編集: エファ・フォリニャク、佐藤朋子

翻訳: アラヤ株式会社

発行部数: 3,000

### 注記:

© Germany Trade & Invest, November 2014  
本誌に記載される情報は細心の注意を払い収集  
していますが、記載情報の正確性に関して当機  
関は何らの責を負うものではありません。記名  
記事は発行人の意見が反映されていない場合  
があります。  
発行人からの事前の同意を得ずに転載するこ  
とを禁止します。

注文番号: 18767



## “コツ” という名の ロープをつかむ

今回、GTAIより企画されたドイツ投資立地視察ツアーに参加し、私はドイツでのビジネスの可能性に開眼しました。この国で何時間か過ごしただけで、再生可能エネルギーに向かって邁進するドイツの推進力に関して、それまでに私が読み、また調査してきたことのすべてが確認できました。

私たちセーフティ・テクノロジー（Safety Technology）社は、自らの経験と専門知識を世界中の市場と分かち合いたいと考えています。欧州における出発点として、ドイツよりも優れた市場があるでしょうか。ドイツは再生エネルギーに関して先見の明のある国です。また、外国投資を支援することに熱心であるばかりでなく、現地の技術者と知識も活用しています。私たちの夢は、ドイツ各地で風力タービン技術者向けの安全講座を提供できるようになること、そして参加者を周辺国からも引き付けて、当社の最先端研修センターで学んでいただけるようになることです。

セーフティ・テクノロジー・リミテッド  
 (Safety Technology Ltd)  
 業務本部長  
 マイク・ディケンズ  
[www.safetytechnology.co.uk](http://www.safetytechnology.co.uk)

写真: Safty Technology Ltd.; Matthew Pulzer

# ドイツ ビジネス便り



ファナック (Fanuc)

写真: Fanuc

## 日本企業による投資はドイツ国内最大規模

日本の大手企業リクシル(LIXIL)は、ザウアーラントを拠点とする老舗企業グローエ(Grohe AG)に対し30億ユーロの投資を行った。これにより同社は、日本政策投資銀行とともにグローエ株式の87.5%を取得したことになる。

グローエによると、今回の資本参入はドイツ国内における日本企業の投資では過去最大規模。グローエとリクシルの合計売上総額は40億ユーロを超え、これにより世界最大手となる。

9年前にTPGキャピタル(TPG Capital)とクレディ・スイス(Credit Suisse)がグローエに資本参入した時とは異なり、今回の資本参加では人員削減は行われない。むしろその逆で、「ここ数年成果を上げてきている持続可能な成長路線を今後も継続していきます」と、ウルリケ・ホイザー＝グライブル広報担当は強調する。グローエ社長ダーヴィット・ハインス氏は「コストよりもむしろ売上の点で相乗効果が表れていると思います」と補足している。

2012年度、グローエの従業員数は約9,000名、売上高は14億ユーロに達している。

## デンソーがヴェークベルクのエンジニアリングセンターを大幅拡充

デンソー株式会社(DENSO Corporation)のドイツ子会社、デンソーオートモーティブ・ドイツ・イン・ヴェークベルク(DENSO AUTOMOTIVE Deutschland GmbH)は、ヴェークベルクにあるアーヘン・エンジニアリングセンター(AEC)を大幅に拡充する。同時期に行われるミュンヘン近郊のエヒング拠点拡充と併せ、2015年末までに両拠点で約100人の技術者を新規採用する計画だ。デンソーがドイツ国内で予定している設備投資は総額約2,100万ユーロの規模。

同社はこれまで一貫して欧州域内の設計、開発、エンジニアリング、試験のサービス体制を充実させてきたが、今回の施策でさらに重要な一歩を踏み出すことになる。

デンソー・インターナショナル・ヨーロッパ(DENSO INTERNATIONAL EUROPE)の最高技術責任者(CTO)とデンソーオートモーティブ・ドイツ・イン・ヴェークベルク社長を兼任する中川雅人氏は、「今回の拡張によって現地サービス体制が一層充実し、顧客の製品開発をさらに緊密に支援すると同時に、市場ニーズに則した製品ラインナップを提供してサポートを強化することができま」と述べ、さらに「ドイツという技術先進国で実施する未来志向の製品開発を通じて、他国市場の技術開発も推進することになります」とも話している。

デンソーはこれに先立ち2010年に、AECの自動車産業向けサービス業務強化のため約2,000万ユーロの投資を行っている。これが評価され、同社は2011年にノルトライン・ヴェストファーレン州と同州の経済振興公社NRW.INVESTからNRW.INVEST賞を授与されている。「2010年には試験装置の数を2倍に増やしてエレクトロニクスラボを一新し、ディーゼルとガソリンエンジン制御装置用のハードウェアとソフトウェアを自社開発できる体制を整えました。当ラボは、欧州指令に準拠した電子テクノロジーとハイブリッドテクノロジー需要にも対応しています」と中川氏。NRW.INVESTはヴェークベルクへの進出当時からデンソーを支援してきた。同社のペトラ・ヴァスナー理事長(Petra Wassner)は、「デンソーがこの地に長く根を張ろうとしていることを大変嬉しく思います。同社による今回の投資は、研究開発が盛んな土地としての魅力とレベルの高さをアピールするだけでなく、地域や州の将来的な発展に、国外のトップ企業が大きな役割を果たすことを強く印象づけるものです」と説明している。

デンソーは2005年の進出当時に2,100平方メートルだったAECの敷地面積を、2015年までに9,500平方メートルの規模に拡張する。ヴェークベルクのAECは8年前、日本国外で初となるデンソーのディーゼルエンジン部品の技術拠点として開設された。

## 日本のスポーツ用品メーカー、アシックスがクレーフルトに新施設を建設

日本のスポーツ製品メーカー、アシックス(Asics)の新施設が、クレーフルト市南部のセグロ・ロジスティクスパーク(Segro Logistics Park)に誕生する。延べ床面積36,000平方メートルの複合施設2棟を建設し、約100名の雇用を創出する計画だ。

第1工期は2014年下半年、第2工期は2015年夏の完了を予定している。その後さらに、約24,000平方メートルの床面積を拡張可能だ。アシックスはクレーフルト近郊のノイス市にドイツ本社を置いている。

欧州市場での業務拡大を視野に入ると、セグロ・ロジスティクスパークにはアシックスにとって最適の立地条件が整っている。新施設に関しては立地だけでなく、持続可能で環境に優しい建築という点も重視された。空気熱ヒートポンプ、雨水再利用タンク、高断熱性、また屋根へのソーラーパネル設置など、持続可能な建築物の標準様式を採用している。

アシックス社は世界市場大手の日本のスポーツシューズ、スポーツウェアブランド。鬼塚喜八郎氏が、1949年に神戸で「ONITSUKA TIGER」の商標のもと創業した。売上高は世界全体で16億ユーロに達し、従業員数は約5,300名。ドイツ国内の年商は約8,500万ユーロに上っている。

## 三菱ハイテックペーパー、ドイツの2生産拠点に投資

特殊紙メーカー三菱ハイテックペーパー(Mitsubishi HiTec Paper)は、オストヴェストファーレン＝リッペとフレンスブルクの同社工場に500万ユーロを投資、これにより生産技術設備の改善とエネルギー工程の最適化を実現した。

このうち約300万ユーロはビーレフェルト工場の塗工機の刷新にあてられ、製品品質と生産性の向上を図る。また、最先端の塗工設備で様々な製品群に一層柔軟に対応する体制を整える。三菱ハイテックペーパーではさらに合計150万ユーロを投じて、ビーレフェルト、フレンスブルク両工場の冷却システムを新設する計画。これによりプロセス冷却で発生するエネルギーの有効利用が可能になり、環境への負荷も削減することができると見られる。

三菱ハイテックペーパー・ヨーロッパは、日本の三菱製紙のドイツ生産拠点。ビーレフェルトとフレンスブルクでは約700名の従業員が、感



グロエ (Grohe)

写真: Grohe

熱紙、デジタル画像プリント紙、ノンカーボン紙、ラベル用紙の製造に従事している。

### デュッセルドルフ日本クラブが 創立 50周年を迎える

デュッセルドルフ日本クラブ (Japanischer Club Düsseldorf e.V.) は 50年にわたり、在独日本人が集う最も重要な場所となっている。同クラブは日本人以外にも門戸を開き、日本の文化や料理、スポーツ、日本の一般市民の暮らしなども紹介している。

創立記念祝典に際しては、在デュッセルドルフ日本国総領事の嶋崎郁氏が自宅の庭園を開放した。「創立 50周年を迎えた日本クラブは、デュッセルドルフと日本の友好関係を象徴するものです」と、同氏は話している。

デュッセルドルフは在留日本人数が 6,500名とドイツ国内で最も多く、欧州ではロンドンに次いで 2番目の日本人コミュニティとなっている。会員数は 4,100名、日本企業も 254社が参加する。日本人以外では、ドイツ人を中心に様々な国籍の約 150名が加入。「日本クラブはドイツと日本の友好関係に、そして当地ノルトライン・ヴェストファーレンに大きな貢献を果たしてきました」と、ハンネローレ・クラフト (Hannelore Kraft) 州首相は記念ブックレットにコメントを寄せている。

デュッセルドルフ市のディルク・エルバース (Dirk Elbers) 前市長は、州都において同クラブが果たす役割について、「クラブの多数の支援ボランティアによるたゆまぬ努力がなければ、《日本デー》のような催しを 2国による世界最大規模の日本イベントにすることは不可能だったでしょう」と強調している。

日本クラブは、日本・ドイツの両文化の相互理解促進を最重要事項に掲げるほか、社会的なネットワーク構築も目指す。そのためクラブ会員は、役所での手続きなど日常生活面でのサポートも提供している。

### 東京からベルリンへ

日本のカジュアルファッション最大手、ユニクロがベルリンに堂々オープン。ドイツでの全国展開に向けて準備を進める。

今年 4月、ベルリンにユニクロのドイツ第 1号店がオープン。ファッションの中心地として繁栄しているベルリンの地位は、これによってますます揺るぎないものとなった。日本発のチェーン店であるユニクロは世界 15カ国に 1,300以上の店舗を有し、「あらゆる人のためのカジュアルウェア」を提供することを誇りとする。今回オープンしたベルリンの旗艦店の目玉は、3フロアにわたる売り場の未来的なインテリア。その床面積は約 2,700平方メートルと、ヨーロッパにある 18の店舗中、最大規模を誇る。オープニング記念パーティーに先立って、3カ月の間、ベルリン市内の近隣エリア各所を巡るポップアップストアが開設され、期間限定のディスプレイを実施してきた。ユニクロの親会社である、世界第 4位のアパレル企業のファーストリテイリング社は、このベルリン店をヨーロッパでの事業拡大の第一歩と見なしている。また、Germany Trade & Invest (GTAI: ドイツ貿易・投資振興機関) は 2006年以來、ユニクロのドイツ進出計画を支援してきた。ユニクロがベルリン市内の賑やかなショッピング街であるタウエンツィーエン通りを新拠点として選択する際には、GTAIは市場の可能性を特定し、法的問題に関する情報を提供し、出店候補地の選択および実地調査をサポートした。

### ロボットを利用した リハビリテーション

画期的なテクノロジーを誇る日本企業が、全く新しい医療用ロボットの海外デビューの場としてドイツを選択した。医療用ロボットスーツ HAL (Hybrid Assistive Limb: ハイブリッド補助肢) は、いわゆる外骨格として、事故や高齢化などによって障害を負った人々の肉体的能力の補助や改善、拡張を可能にする。この種のものとし

ては世界初となる同社のサイボーグ型ロボットは、3種類のモードで利用できる。すなわち、装着者の皮膚から生体電気信号を感じし、体の動きを補助する自発モードと、体の動きを自動的に誘導する自動モード、その両者を組み合わせた複合モードである。他に類を見ないこの装置は、すでに日本国内の約 160の医療機関で利用されている。そして今回、メーカーのサイバーダイン (Cyberdyne) 社は、海外子会社第 1号としてサーバーダイン・ケア・ロボティクス社 (Cyberdyne Care Robotics GmbH) をノルトライン・ヴェストファーレン州ボーフムに設立した。同社はこのロボットスーツをドイツやオーストリア、スイスの医療システムへ紹介するとともに、研究開発にも引き続き取り組み、バイエル・マテリアルサイエンス (Bayer MaterialScience) を始めとする当地の医療技術企業との共同開発にも乗り出す予定である。

### ファナックがドイツ子会社を拡大

ファナック・ロボティクス・ドイチュラント (Fanuc Robotics Deutschland) 社は、シュトゥットガルト近郊ノイハウゼンにある同社施設を大幅に拡張する計画を発表した。同社による一回の投資額としては過去最大の 1,500万ユーロが投じられる。1985年創業の同社は、日本ファナック社のドイツ子会社。そして日本ファナック社は、ロボティクスやコンピューター数値制御 (CNC) 装置、ファクトリーオートメーションの分野における世界有数のメーカーである。2015年 9月までに、最先端のロジスティクスセンターに加えて、オフィスやトレーニングアカデミー、ゲストハウスを収容する建物が建設される予定。総面積 21,000平方メートルにおよぶ新たな空間は、オフィスとトレーニングやロジスティクス用のスペースを合わせた現施設の 2倍以上の広さとなる。今回の生産能力の拡大は、需要の急激な伸びに対応したものの。同社は 2013年に、27年間の歴史における最高額、2億 300万ユーロの売上を実現させた。



ユニクロ

写真: UNIQLO

# ゴールデン・ オールディーズ

「60代はアクティブシニア」。人口構成の変化が今後数十年にわたって巨大な新市場を切り開いていくことを考えると、これは企業にとって重大なメッセージだ。ドイツでは活動的な50代以上の年齢層が投資やイノベーション、開発に対する大きなポテンシャルを提供しているため、この傾向が一層顕著だ。

ヨーロッパは今後25年間にわたって著しい人口の変化を経験する。しかし、人口の変化は政治的な課題を生み出すだけではない。投資のチャンスでもあるのだ。



2035年までに  
ドイツでは65歳以上の  
人口が2,400万人を  
超える見込み

65歳以上の夫婦の  
純可処分所得の  
平均額は  
2,440ユーロ

60代の人々がかつて、特に興味を持たれることもなくただ「お年寄り」と呼ばれていたはずだ。しかし今や、彼らは「アクティブ・エイジャーズ (Active Agers)」「ベスト・エイジャーズ (Best Agers)」「パワー・オールディーズ (Power Oldies)」ともてはやされている。企業のマネージャーや調査部署らが、この急速に成長する人口のセグメントがもたらす膨大な市場機会を認識している。特にドイツでは、急速に高齢化の進む社会が特別なニーズと十分な資金のある消費者を何百万人も生み出しているだけにそれが顕著である。

2035年までに、ドイツの65歳以上の人口は現在の1,700万人から2,400万人に増加する見通しだ。ドイツ連邦統計局によると、この年齢層は現在では全人口のうちの約5人に1人を占めるが、その頃には3人に1人にまで増加する。50歳以上が全人口に占める割合は現在の39%から50%へと上昇する見通しだ。さらに重要なことに、65歳以上の夫婦の純可処分所得は現在、平均2,440ユーロに上る。高齢者は比較的少人数の世帯で暮らす傾向があるため、この年代の1人当たりの収入は若い世代の収入を上回っている。

少子化と長寿化の結果として、高齢化は否応なく進展している。さらに欧州全体にもこの影響が及んでいる。ただしその傾向はドイツが最も強く、この国の65歳以上の人口は他のどの欧州連合 (EU) 加盟国をも既に上回っている。その結果、ドイツはこの分野において欧州の主要市場になることが必至であり、健康、観光、家具、電化製品、衛生といった様々な産業に投資する外国人投資家に巨大な成長の可能性を提供している。

「新しい製品やサービスの市場が大きければ大きいほど、その市場への投資は早期に回収できます」とメラニー・ヴィーガントは述べる。ヴィーガントは、ドイツ連邦共和国の経済開発機関である Germany Trade & Invest (GTAI、ドイツ貿易・投資振興機関) の人口構成変化の分野で

専門家として活躍している。「50代以上の人々が、人数と購買力の観点から既に重要な消費者グループを形成しています。また、高齢者を対象としたドイツ市場も、製品・サービスに対する革新的で大規模なポテンシャルを提供しています。多くの要件に応えるには、今後さまざまなソリューションを見つける必要があります。そのため、ドイツは外国人投資家にとって極めて興味深い市場になっているのです」。さらに彼女は「ドイツは高齢化が最も急速に進んでいる社会の1つであるため、この国で首尾よく足掛かりを築く企業は、欧州市場と国際市場に打って出る際に前途有望な地位を占められるでしょう」と付け加えた。

スウェーデンで発明され、ドイツで1990年に初めて導入された歩行器の進化を例としてみよう。当初、歩行器は灰色で重く、扱いにくい奇妙な装置だった。だが今やこのセクターは活況を呈し、ドイツでは20社を超える企業が、ハイキングやゴルフから狩猟にいたるまであらゆる機会向けに、最新式で見た目も魅力的な各種歩行器を提供している。一部のモデルは傘やドリンクホルダーを備え、ショッピング・バッグや警笛、自動的に点灯するヘッドライトが組み込まれている。帰り道を見つけやすくするナビゲーションシステムの開発までもが進行中だ。プレミアム・モデルの歩行器は250ユーロ以上する。

「歩行器はある種のステータス・シンボルに変わりました」とノルウェーの歩行器メーカー、トプロ (Topro) のドイツ子会社を統括するトーマス・アペルは指摘する。「民間セクターの歩行器市場は近年、年間2桁成長を維持しており、今や200～300万台の歩行器がドイツの通りを行き来しています」。さらにアペルによれば、今後も2桁成長が続く見込みだという。

利益を生み出しているもう1つの分野は、認知症発症の増加に端を発している。この障害の増加傾向を背景に新しい製品が続々と誕生しており、その例として日本の独立行政法人、産業技術総合研究所 (産総研、AIST) が開発した

米企業トリオニックによるこのような歩行器の売上は近年、著しく増加している

写真: Benjamin Carr/  
Tuvie Design



足に取り付ける! GTX スニーカーには、認知症患者の居場所を追跡するのに理想的なGPSトラッキングシステムが組み込まれている

写真: GTX Corp



富士通は、歩行者にとっても、利用者の居場所を知りたい家族や介護者にとっても便利なナビゲーションシステム付きのステッキを開発した

写真: 富士通





写真: GTAI

**インタビュー** トーマス・アペル氏はノルウェーの歩行器メーカー、トプロ社 (Topro AS) のドイツ子会社でマネージング・ディレクターを務めると同時に、高齢者向けの製品開発に関するコンサルタントでもある。

**社会の高齢化は経済にどのような影響を与えるでしょうか？**

**アペル:** 産業のあらゆる分野が製品開発において人口動向を考慮しなくてはならないでしょう。これからのシルバー世代は、今日既にハイテク製品を利用しているので、現在の戦後世代よりも新たなテクノロジーを受け入れる能力が高くなるはず。現在、建築やエンジニアリングから産業デザインまでの幅広い分野で、それぞれの年代に向けた製品開発を研究する大学が増えています。

**どの産業分野が特に重要になるでしょうか？**

**アペル:** 自宅より長く暮らせるように居住用財産 (マイホーム) を改築するビジネスが1つの主要な分野になるでしょう。自律性を維持できるような介護付きの生活も、極めて大きな成長分野になる見込みです。利用者がいつでも赤い緊急ボタンに駆けつけなければならぬと感じることなく、彼らが信頼できるシステムが必要です。

**それほど直接的ではない影響には、どんなものがありますか？**

**アペル:** シルバー世代は画期的な新製品を購入するべきかを決定する際、本当にとっても慎重です。品質の高さ、そして何よりも安全性について、何度も繰り返される試験に耐えうる製品でなければなりません。それが保証されれば、シルバー世代は自立した生活を維持しやすくする製品を素早く受け入れようとするし、この世代には購買力があります。

60～70歳の人々の

**半数**は自分が

身に着けるものについて

**冒険したい**と思っている

可愛い赤ちゃんアザラシの形をしたインタラクティブ・ロボットが挙げられる。AISTによると、「パロ」と名付けられたこのロボットは心地よい音を発し、ストレスを和らげるのに役立ち、患者と介護者の間の交流を促すという。

こうした製品への需要は今後増加していくことが確実視されており、コンピューターベースのテクノロジーも同様の状況にある。例えば南ドイツの都市、ヴュルツブルクを本拠地とする企業、アルゴス・インフォメーション (Argos Information) はGPS追跡装置を提供している。この装置は、認知症患者が行方不明にならないよう、患者の身内または老人ホームが患者に身に着けさせることができる。さらに日本の研究者たちは、利用者と一緒に買い物に行き、利用者が食料品を選ぶのを助けるロボットの開発にまで取り組んでいる。この点に関して、ドイツ政府はシルバー・経済向けの製品開発研究を奨励している。新たなテクノロジーが、高齢の世代のクオリティー・オブ・ライフの大幅な改善および安全性の向上に貢献することになるだろう。

だが上記のブームの影響は、加齢に伴う病気に対処する産業やサービスだけにとどまらない。TNSインフラテスト (TNS Infratest) の最新の調査によると、60歳以上の人々の75%は自らを実年齢よりも若いと感じている。定年退職という言葉が、ベージュ色のカーディガンを着て、物置小屋の中であれこれいじくり回したり、暖炉のそばでセーターを編んだりすることを意味したのは昔の話だ。現代の高齢者たちはかつてよりもはるかにアクティブである。旅行をし、スポーツや野外活動に動かし、そしてインターネットとそこから得られるすべてを受け入れたがっている。また、そうした活動を楽しみながら、見た目も魅力的でありたいと思っている。TNSインフラテストの調査によれば、60歳～70歳の人々の半数が身に着けるものをいろいろと試したいと考えている。実のところ、他にこれほどファッションに関心のある年齢層は18歳～29歳だけだ。

この使いやすいキーボードのように、コンピューターベースのテクノロジーが人気を博すと期待される

写真: dukaPC



フォルクスワーゲン「Sharan」は2013年のドイツ自動車連盟 (ADAC) 調査で「最もシニアフレンドリーな車」に認定された

写真: VW



ロボットの「パロ」はインタラクティブ・ロボットとして、認知症のお年寄りの介護によく利用される

写真: Technisches Museum Wien



60歳以上の人々の  
75%が実年齢よりも  
自分が  
若いと感じている

2012年に  
新車を購入した人の  
ほぼ3分の1が  
60歳以上だった

生き生きとした生活と素晴らしい野外活動への意欲は、ドイツにおける電動自転車市場のブームにもさらに反映されており、販売台数が2007年には5万台だったのが2013年には42万台に増加したと見られている。「購入者の大半は55歳以上です。その1つの理由は、この年齢層が1台1,500ユーロから2,000ユーロの自転車を購入するのに必要な財力を持っているからです」とドイツ二輪産業協会(ZIV)のスポークスマン、シュテファン・シュライヤーは述べている。販売は今後も確実に増加を続けるだろう。ドイツでは年間400万台の自転車が販売されているが、同連盟の推定によると、そのうち電動自転車の占める割合は現在の約10%だが、今後5年ほどで17%に達する見込みだ。

シルバー経済は自動車メーカーにとっても極めて重要だ。デュースブルク＝エッセン大学(Universität Duisburg-Essen)の調査によると、自動車購入者の平均年齢は2012年に史上最高の52歳に達した。この数字は1995年に比べて6歳分も高くなっている。新車購入者のおよそ3人に1人が60歳を超えていたのに対し、30歳未満はわずか7%だった。「人口構成の変化は新車市場に反映されています」と同大学の自動車研究センターを統括するフェルディナント・ドゥーデンハッファー教授は言う。

高齢化する自動車購入者は、車の機能がセルフ・ドライビング(自動運転)に向かうのを歓迎しているようであり、大手自動車メーカーの大半がそのような自動車の開発に取り組んでいる。車に自動的に運転をさせ、目的地に到着したら自動的に駐車させることは、ある年齢の人たちには特に魅力的な展望と見なされる可能性がある。企業は今後10年間にこのテクノロジーを大きく進展させると宣言しており、また「ベスト・エイジャーズ」はそうした画期的な機能をもつ自動車を購入して利益を享受すると見なされている。

「今日の定年退職者はかなりの額の資金を

持っている傾向があります」とヴィーガントは言う。「若い年齢層に比べて、高齢者は平均して物質的に裕福であり、不動産所有者も多いのです。また、高齢者には生涯にわたる貯蓄を利用するという選択肢もあります」。

人口構成の変化は今後、数え切れないほどの分野の製品デザインにも必然的に影響を与えるだろう。高齢者向けの製品・サービスの開発の質は、企業の役員会における「シルバー労働者」、別称「大ベテラン」たちの存在感の増大によって後押しされそうだが、50歳以上の経営幹部への需要は再び高まっており、企業らは熟練した従業員に対して早期退職を急かした過去の年月について後悔し始めている。ベテランのノウハウや、すべてを経験済みという冷静な態度が必要とされているのだ。また、彼らにはもうエゴや野心を誇示する必要はない。それらは企業社会のメカニズムでは破壊力にもなりえるものだが、年配の労働者の間では比較的目的立たないのだ。

「新品のほうきはよく掃ける。しかし、古いほうきはゴミのありかを知っています」とはアルフレート・オデンダール(66歳)の言葉である。彼が代表を務めるボッシュ・マネジメント・サポート社(Bosch Management Support GmbH)は、世界中のプロジェクトで活躍してもらうために、ボッシュ(Bosch)グループのエンジニアリング企業を退職した従業員を雇用するコンサルタント会社だ。今後はさらに多くの年金生活者が労働に従事し、彼らの可処分所得も伸び続けるだろう。ドイツでは現在10人に1人が定年退職の年齢に達した後も働き続けている。ドイツ連邦政府の人口調査局によると、その数は1996年に比べて倍増し、42万5,000人に達したという。

こうした大きな数字は外国人投資家に明確なメッセージを送っている。すなわち、「今すぐ飛び乗って、ドイツのシルバーの波に乗り、欧州最大の経済国の『ゴールデン・オールディーズ』が提供する機会を最大限に活用

すべきだ」というメッセージである。シルバーの波は欧州全体を覆い尽くす潮流になるため、この国で成功を収めれば、他の市場に向けた優れた発射台となりうるだろう。

#### さらに詳しくお知りになりたい方へ



メラニー・ヴィーガントは50歳以上の年齢層向けの製品・サービスの開発およびマーケティングに関するブランド戦略家である。専門家としてのキャリアにおいて、彼女は様々なマーケティング管理職を務め、50歳以上の年齢層向けの製品開発を成功させてきた。メラニー・ヴィーガントはGermany Trade & Investでは人口構成変化に関する第一線の専門家である。彼女はドイツに適した革新的な事業分野と将来の市場を見極めている。

なマーケティング管理職を務め、50歳以上の年齢層向けの製品開発を成功させてきた。メラニー・ヴィーガントはGermany Trade & Investでは人口構成変化に関する第一線の専門家である。彼女はドイツに適した革新的な事業分野と将来の市場を見極めている。

#### → お問い合わせ先

[melanie.wiegand@gtai.com](mailto:melanie.wiegand@gtai.com)

# 脚光を浴びるミittelシュタント

ドイツ語で「ミittelシュタント」と呼ばれる中小企業は、国内の全企業の99.6パーセントを占め、若者に職業教育を行い、経済と労働市場に大きく貢献している。

ドイツ経済は長年にわたりさまざまな国際ランキングで好成績を収めてきた。こうした成功を支える1つの重要な要素は、ドイツのミittelシュタント、すなわち中小企業だ。これらの中小企業は近年、ビジネスおよび金融関連のメディアにおいて大きく注目されるようになってきている。ドイツ連邦経済エネルギー省（BMW、前経済技術省）はドイツのミittelシュタントを「国の経済の基軸」ととらえている。

ボンにある中小企業研究所（IfM）の推定値によると、ドイツの全企業のうちの99.6パーセントが中小企業（SME）に分類される。全就業人口の80パーセントにあたる2,100万を雇用しているこれら中小企業は、ドイツ最大の雇用者でもある。ドイツのデュアルの職業教育訓練制度の一部として、中小企業は、毎年約130万人の若者を教育し、結果的に次世代の就労者を確保している。中小企業はまた、純付加価値のほぼ55パーセントを生み出しており、全ドイツ企業の成功に対して多大な貢献を果たしている。

中小企業は大企業のバリューチェーンにサプライヤーとして統合されることが増えており、製品を洗練されたものにするために中小企業と協働する必要性が高まっている。このため、研究機関や大学、企業が共同産業研究の形で、もしくは無数に存在する産業クラスターの1つとして、新製品およびサービスの改善・開発の

ための協力を進めている。こうした協働によって、とくに小規模企業が、高額な自社の研究ラボを設立しなくても研究開発に参加することができる。

しかしながら、ミittelシュタントの成功は一般には認識されていないことも多い。消費財市場で目立つブランドを確立するよりも、利益になるニッチ市場（特に工業製品市場）で事業を行う傾向があるからだ。そのため、中小企業の多くは「隠れたチャンピオン」と呼ばれている。コンサルタントのヘルマン・ジーモンは計算では、世界に2,700社超える「隠れたチャンピオン」企業のうち、ドイツ企業は1,307社を占め、群を抜いて世界トップの地位に立つ。2位は世界一の経済大国である米国だが、その数はわずか366社である。

ジーモンは、ドイツに「隠れたチャンピオン」が圧倒的に多い理由として、いくつかのドイツ特有の要素を挙げている。すなわち、ドイツは職業教育訓練のための優れたデュアル・トラックシステムを有していること、ヨーロッパの中央に位置していること、そして強固な産業基盤を持っていることである。地域ごとの専門技能もまた、重要な役割を果たしている。バーデン・ヴュルテンベルク州の都市トゥットリンゲンには有名な医療産業クラスターがあるが、その発生は19世紀前半、刃物職人がこの地域に多数定住したことにかかっている。その後、1866年頃には最初

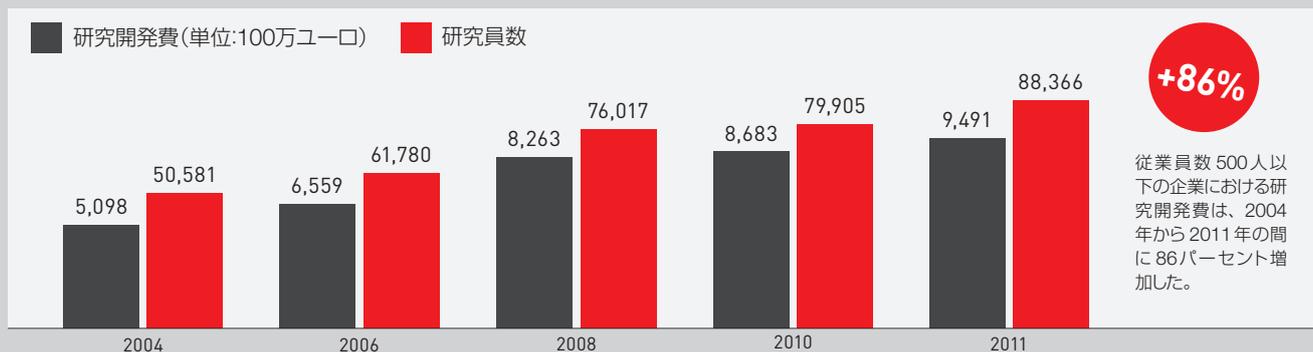
の手術器具製造会社が設立された。今日、このクラスターにはおよそ400の医療テクノロジー企業が集積しているが、その大部分は中小企業であり、研究開発に多額の投資を行っている。

ドイツに「隠れたチャンピオン」企業がこれほど多いのは、ドイツ企業が早い段階から輸出を志向することも理由だとジーモンは指摘する。現在、ドイツの中規模企業の40パーセント強が輸出志向型の企業である。150,000社以上にのぼるドイツのミittelシュタントは、ドイツの全輸出企業の97.5パーセントを占め、最大の輸出業者グループを構成している。輸出を行うミittelシュタントの2011年度の売上高は、国外比率が約18パーセント（1,950億ユーロ強）を占めた。

→ お問い合わせ先

marc.lehnfeld@gtai.com

## ドイツの中小企業の研究開発費および人員数



# 連帯して発言力を強化

ドイツにおける外国人雇用者の声を1つにまとめ、ドイツ経済への多大なる貢献をさらに後押しすることを目的として、ある新しい団体が発足した。

長年にわたり、移民の雇用者やドイツで事業を行う事業主は、主に出身国ごとのグループとして組織化されてきた。しかし2013年4月、ベルリンの企業・役員グループによって、移民経済・移民企業家・外国人雇用者協会（VMW: Verband der Migrantenwirtschaft, Ethnische Unternehmer und Ausländische Arbeitgeber）が立ち上げられた。同協会は、あらゆる文化と観点を結束させる統括団体となることを目指している。同協会の推定によると、90超の業種におよぶ70万超の企業および約120万の自営業者の利益に影響する。

VMW会長ジョエル・クルスは協会のウェブサイト上で、同協会の主要目的の1つは、ドイツの移民経済を構成する約200の外国人グループが「発言を1つにまとめることで、影響力を強める」のを支援することだと述べている。この声の一部は、移民系事業主と自営業者、そ

してまたトヨタやサムスン等の外国人雇用者の利益を政治の場で推進することになるだろう。しかし同協会はまた、メディアと一般市民へ向けた活動にも力を入れ、協会メンバーの経済全体への貢献に関する適切な表現や認識の形成を進める予定だ。これは、ポピュラーカルチャーで時々見られるように、移民と外国人雇用者について誤ったステレオタイプが普及し、社会と経済への貢献が著しく過小評価されていることに直接的に対応するものだ。

同協会は他にも、教育や訓練、仕事、起業という手段を用いて統合力を強化することを目指した、より実務的な面でも意欲的だ。まずは協会メンバーの経済への貢献度を示すデータを整理し、不確かな概算ではなく具体的な数字が利用できるようにする。次に、移民としてのバックグラウンドをもつ個人のために、より多くの仕事や訓練の機会を確保する手助けをする。

そして第3に、幅広い支援を提供することによって外国人雇用者を鼓舞する。この支援の例としては、事業計画作成や投資家の確保、法律に関する理解、後継者の選定、事業と政治との関係強化等に関してアドバイスを提供することが挙げられる。

→ 詳しくはこちらをご覧ください

[www.vmwev.de](http://www.vmwev.de) (ドイツ語のみ)



VMW 共同創設者兼協会会長  
ジョエル・クルス  
写真: VMW

**インタビュー** ドイツにおける文化的多様性と就業機会について、『Markets Germany』がジョエル・クルスにインタビューをした。

**ドイツ経済において、外国人雇用者や企業人はどのような役割を果たしていますか？**

**クルス:** 移民のバックグラウンドをもつ雇用者および外国人事業主はドイツで数百万の雇用を創出し、年間で推定7,500億ユーロの収益を生み出しています。このグローバル化時代、ドイツは熟練労働者の不足と高齢化問題に直面する中で、外国人雇用者・事業主は将来的な繁栄に対

してドイツがもつ最大のチャンス象徴しています。

**VMWが他の団体と異なるのはどのような点ですか？**

**クルス:** 私たちのモットーは「文化的多様性は雇用を生む」です。当協会は積極的に経済活動を行うすべての民族グループを団結させる初の団体です。しかも超党派の独立した団体であり、出身国を問わずあらゆる企業・市民を歓迎しています。

**今後、具体的にどのようなプロジェクトを実施しますか？**

**クルス:** 私たちは昨年4月に発足したばかりであり、まだ組織自体を確立させている段階です。しかし私たちの取り組みによって、すでにさまざまな党派の有力な政治家が多数、当協会の諮問委員として参加してくれることになりました。また、当協会の支援に関心をもつ多数の企業・政治関係者とも話し合いを進めており、約8万人のトルコ系の事業主を代表するドイツ＝トルコ商工会議所とはすでに協力関係を打ち立てています。具体的なプロジェクトは現在策定中ですが、目下の焦点は、必要なメンバーや支援者、パートナーを獲得することです。

ドイツの炭素繊維強化プラスチック部門は、外国人投資家へ幅広い投資のチャンスを提供している

写真：Technische Universität München/CCeV

## 高繊維、超軽量

炭素繊維強化プラスチックは、ダイエットに励む人の夢に似ている。繊維が富んだ5型押しされた素材で、重くて厄介な荷物にならないからだ。実際、その性能があまりに優れているために、すぐにもプラスチックにとって代わるのではないかと注目されている。

軽量複合材に対する世界の需要はうなぎのぼりである。二酸化炭素排出量の削減および資源効率の向上を目指す風潮が、その主な要因だ。軽量複合材の中でも、その軽さと多用途性・耐久性・強度が魅力となり、希望の星と見なされているのが炭素繊維強化プラスチック（CFRP）だ。実際、コンサルティング会社マッキンゼーが2012年に行った調査によれば、CFRPは今後20年間、あらゆる軽量複合材の中でも最も成長率が高い素材になり、最大3分の2までコストダウンが見込まれる。他にも、CFRPに対する需要が2012年から2020年の間に65,000メートルトンから208,000メートルトンへと、3倍以上に増加すると予想する調査報告もある。

さらに、CFRPの適用分野は事実上無限であり、従来よりも軽量のプロテゼや高速のカヌーから、耐久性に優れた鉄筋の製造まで多岐にわたる。現時点では、この素材の利点は主に自動車や航空宇宙、風力エネルギーのセクターで利用されている。これらはまさにドイツが自らをグローバル・リーダーと位置付けている3分野である。

ドイツはまた、ヨーロッパ最大のプラスチック生産国であり、それに関連する直接投資が最も集中する場所である。企業や研究機関らは、着想・イノベーション・実現からなるバリューチェーン全般において、CFRPのパイオニアとなることを目指している。このバリューチェーンには、最強の素材を作るのに必要な化学組成の発見や、最先端の製造オートメーションの設計から、将来の製品へのそれらの組み込みにいたるまでが含まれる。

こうした未来志向の原動力として、ドイツの比類ない研究開発環境と、企業間および産学間の緊密な協力関係の伝統が有利に働いている。例えば、ドイツ航空宇宙センター（DLR）は2013年5月、軽量化生産技術センター（ZLP）のアウトスブルク支所を開設した。ここでは現在、他のパートナーとの協力のもと、自動ロボットシステムを使ったCFRPのフレキシブル製造システムの開発が進められている。またその2か月後には、ドイツのCFRP産業の4大クラスターが共同で新たな業界団体であるコンポジッツ・ジャーマニー（Composites Germany）を設立した。その目的は、傘下企

業のイノベーションの力を一体化させて支援するため、ノウハウと資源を蓄積することだ（以下のインタビューを参照）。

大小の外国企業が、ドイツを拠点とすることの数え切れない利点とビジネスチャンスを認識しており、ドイツ国内でのCFRP関連事業の設立や、ドイツ企業への投資、ドイツ企業・研究機関との協働に乗り出している。アメリカを

BMWはCFRPがどのように自動車生産に使われているかを示すほんの一例である

写真：BMW AG



# 堅固なアドバンテージ

**インタビュー** 「ドイツでは炭素繊維強化プラスチック（CFRP）分野の優れたビジネスチャンスが投資家の皆様をお待ちしています」と語るのは、2013年7月に設立された業界団体コンポジッツ・ジャーマニーのスポークスマン、エルマー・ヴィッテン博士だ。同団体はイノベーションやテクノロジー、業界標準の開発を推進している。またヨーロッパ最大の複合材業界のネットワークとして、海外投資家がCFRPバリューチェーン全体におよぶ有力企業各社との関係を結ぶための支援も行っている。

## ドイツのCFRPセクターの現在のトレンドは？

**エルマー・ヴィッテン博士**：CFRP材料の製造は、ドイツの主要テクノロジーの1つです。製品はエレクトロモビリティ（E-モビリティ）や風力エネルギー、新インフラプロジェクトといった最先端分野に応用されています。

## ドイツのCFRP研究、生産、投資には、どの程度の競争力がありますか？

**ヴィッテン**：自動車や航空宇宙、機械製造セクターといった複数の主要応用分野において、ドイツは世界をリードし続けています。現在、資源の効率化やドイツのエネルギー革命、それに関連する投資が研究開発を促進しています。

## 将来的な展望は？

**ヴィッテン**：大量生産工程の自動化と連結に関して、ドイツには大きなポテンシャルがあります。イノベーションの力とオートメーションのノウハウのおかげで、私たちはすでに先進的な役割を果たしています。

## 現在、どこに最大の投資が行われていますか？

**ヴィッテン**：現在のところ最大の投資は、主として製造と、それぞれの生産段階の統合に関する研究に対して行われています。

## CFRPの開発・統合において中小企業（SME）はどのような役割を果たせるのでしょうか？

**ヴィッテン**：多くの場合、CFRPはいまだに特殊なセグメントで用いられ、その生産量も限定的です。そのため専門性の高い中小企業は、イノベーションの促進に極めて大きい役割を果たせる可能性があります。さらに中小企業はその構造上、大企業よりも要件や全般的な条件の変化に対応しやすいという強みもあります。



**エルマー・ヴィッテン博士**

写真：AVK

## ドイツにおけるCFRP関連の投資環境はどのような状況ですか？

**ヴィッテン**：私たちのごく最近の調査によれば、投資環境は引き続き好調に発展しています。企業は従業員数および加工機器への投資を増やす予定です。またヨーロッパのコンポジットセクターにおいて、ドイツは主要な機動力になると見込まれています。ドイツではCFRPが素材として最も成長が著しいためです。

## 外国企業にとっての有望なチャンスはどこにありますか？

**ヴィッテン**：炭素繊維は主にドイツ以外の国で生産されているため、ドイツにおける最大のチャンスはサプライチェーンの下流部門、すなわち製品改良や製品イノベーション、新しい応用の開発（研究開発および共同プロジェクト）といったところにあります。

→ 詳しくはこちらをご覧ください

[www.composites-germany.org](http://www.composites-germany.org)

拠点とするヘクセル社は2007年、ニーダーザクセン州シュターデに工場をオープンした。同社のプリプレグ（炭素繊維に樹脂を浸透させた繊維）の大口顧客であるエアバスのハンブルクの拠点に近づくためである。2012年には、Germany Trade & Investの支援のもと、サプライチェーンの集中化・効率化がさらに進んだ。別の米企業ウェブ・インダストリーズが、ヘクセル社のプリプレグを、航空宇宙部品のために使われる複合材スリットテープへと転換する新施設を同じ場所に設立したのである。

東レは、投資と協働の両方における成功事例の1つである。2008年、日本の炭素繊維メーカー最大手である同社は、ACE・アドバンスト・コンポジット・エンジニアリング社（ACE Advanced Composite Engineering GmbH）の株式の21パーセントを取得した。ACEはバーデン・ヴュルテンベルク州インメンシュタットに拠点を置く、CFRP自動車部品の鍛造・成形・加工の専門会社である。その3年後、東レは近隣のエスリンゲンにあるドイツ自動車メーカー、ダイムラー（Daimler）とともに、合併会社のユーロ・アドバンスト・カーボン・ファイバー・コンポジット（Euro Advanced Carbon Fiber Composites GmbH）を設立し、CFRP自動車部品の設計・製造・販売を開始した。東レはこのように、ドイツの革新的なCFRP環境で投資チャンスを最大限に活用している。

→ お問い合わせ先

[stefan.dibitonto@gtai.com](mailto:stefan.dibitonto@gtai.com)  
[peggy.goerlitz@gtai.com](mailto:peggy.goerlitz@gtai.com)

# 境界なき成長

潜在顧客数が8,000万を超えるドイツでは、  
B2B、B2Cのいずれに関しても、  
eコマースの好条件がそろっている。



イラスト: GTAI

インターネットでオーダーメイドの服を買うということは、ファッションマニアの夢物語にすぎなかった。しかし、ドイツ企業のアップロード(UPcloud)が、顧客が自分の体をスキャンして服をオーダーメイドできる方法を開発した今、時代は変わった。その過程はとてもシンプルで、顧客が用意するのはウェブカメラのみである。

eコマース(電子商取引)の抱える大きな課題の1つは、返品率の高さだ。そのため、顧客の体に最初からフィットした服を売る方法はないかと、企業は長年にわたり模索してきた。各種調査によれば、ドイツにおける返品率は50パーセントにも上る。ドイツおよび欧州連合の厳格な消費者保護規制が理由だとする意見もあるが、そうした規制があるからこそ、消費者はオンラインショップを信頼し、進んで買い物をするのである。

アップロード社は、オンラインショッピングと従来型のショッピングの境界が徐々に消滅して

いることを示す一例にすぎない。他の例としては、家具を販売するオンラインストアのキヴェダ(Kiveda)が挙げられる。わずか数年前まで、キッチンをインターネットで買うということは、ほとんどの人にとって想像できなかっただろう。しかしこの会社はそれを現実のものにしている。

上記の例は、デジタル経済ブームに沸くドイツで生まれた数々のサクセスストーリーの中の一つにすぎない。ドイツは欧州で最多の人口を誇るだけでなく、デジタル経済の最前線に立つ国でもある。5,400万人が日常的にインターネットを利用し、eコマース関連のデータでも目覚ましい数字を記録した。すなわち、2013年は総人口8,060万人の過半数がインターネットで商品を購入したのだ。

売上高に関する統計もまた、この国の優れた実績を示している。近年、eコマース部門の売上の伸びは、経済全体の収益の伸びをはるかに上回っている。さらに、2013年には前年比27.1パーセント増の391億ユーロの売上を計上した。GDPとの関連で見れば、デジタル経済はドイツで生み出された製品・サービス全体の3分の1をすでに超えている。その比率は2017年までに50パーセントを超えると予測されている。

インターネットショッピングといえば、B2C

(企業から消費者への販売)を思い浮かべる人が多いだろう。しかしB2B(企業間取引)もまた大幅に拡大しており、今後の見通しも極めて明るい。ケルンを拠点とする小売調査研究所IFH(Institut für Handelsforschung)は「ドイツにおける企業間取引の電子商取引市場 - 統計、事実、時系列(The B2B E-commerce Market in Germany - Figures - Facts - Time Series)」という名の調査を行った。それによれば、B2Bの売上は毎年約8,700億ユーロに上る。

ターゲットがB2BであるかB2Cであるかを問わず、配送インフラはオンライン取引に不可欠なものの1つだ。約60,000のロジスティクス事業者と3,500の宅配事業者を有するドイツは、このニーズに確実に応えることができる。しかしそれは単に配送車両だけの問題ではない。可能な限りスムーズかつ迅速な配達のための最新テクノロジーもまた、同様に大切である。各企業はすでに、配送ルートを合理化する「ジオフェンシング」等のテレマティクス・システムを導入しており、「クリック&コレクト」を始めとする各種システムも急速に発展している。こうした発展は必要不可欠なものでもある。なぜなら、eコマースという言葉は現在、「あらゆる場所での商取引(エブリウェア・コマース)」を意味するようになりつつあるからだ。これは、サプライ/デマンドチェーンの全過程にあてはまる。なぜならドイツでは、いつでもインターネットで買物ができ、

あちこちへ配達してもらえたいことを望む消費者がますます増加しているからだ。それはまた、消費者が服や靴、インテリア、食品にいたるまで、従来は店舗で販売されていた品物すべてをインターネットで買いたいと考えていることも意味している。

ドイツの消費者のインターネット利用方法は、設置型のコンピューターからモバイル機器へとますます移行している。現在、インターネットの全利用者のうちの53パーセントがモバイル機器を使ってアクセスしている。2012年と比べて実に50パーセント超の伸びである。また、スマートフォンとタブレット端末は特に消費者の購入決定プロセスにおいて重要な役割を果たしている。ハンブルクを拠点とするインターネット調査コンサルティング会社、フィットカウ&マース (Fittkau & Maaß) が2013年に実施した調査によると、ドイツのオンライン消費者の2人に1人が、インターネットショップが通常のウェブサイトだけでなくモバイル機器用のオンラインショップやアプリを提供することを期待している。

ショッピングクラブは、顧客ロイヤルティを創造・確保し、メンバーに特別な帰属感を与えるのが狙いだ。これはソーシャルコマースやソーシャルギフト等のサービスが重要性を増しているという、より大きな市場トレンドの一環である。ドイツで最も有名なショッピングクラ

ブとしては、例えばブランド・フォー・フレンズ (brands4friends)、ウェストウィング・ホーム&リビング (Westwing Home & Living)、ザラントラウンジ (Zalando Lounge) がある。

しかしeコマースは、ショッピングモールをバーチャルに再現したものに限られない。最近の新しい展開としては、例えばラリー (rally.org) のような非営利のオンライン企業の登場が挙げられる。ラリーは Germany Trade & Invest の支援を得て最近米国からドイツに移転した。同社によれば、彼らの目的は「非営利活動、政治的キャンペーン、個人的信念、その他、正しいと信じることに力を与える」ことにある。ラリーは、デジタル経済が発展する国における、eコマースの限らない可能性の1つを示しているにすぎない。

### → 詳細について

eコマースは貴社にとってドイツ国内でのオプションの1つですか? GTAIは専門知識を使って、貴社のeコマースベンチャーの立ち上げと運営をお手伝いします。詳細な情報やサポートが必要なお場合は下記にご連絡ください。

> nadine.spaeth@gtai.com

> julia.ruehle@gtai.com

## RALLY.org、GTAIの支援を得てドイツに移転



**インタビュー** ラリー創業者兼 CEO のジョナス・ラミスに、同社のドイツ移転の理由と経緯をビデオインタビューで尋ねた。

「米国で私たちが手にした成功は、世界中のどこでも実現可能なはず。ドイツは、いくつかの異なる理由によって最も興味深い国でした。第1に経済が最も強いこと。第2にドイツには慈善と寄付の文化があること。第3に、ドイツには実に興味深いテクノロジーセンターが複数あり、検討に値すると考えたためです。そこで Germany Trade & Invest に問い合わせ、ヨーロッパへの移転に関わる、あらゆる種類の貴重な情報を受けました。ドイツでの人員採用に関して知っておくべき法律や、資金提供者や運動家から集めるさまざまな情報に関わるプライバシーの問題についてアドバイスが得られました。その結果、ベルリンに本部を置くことに決めました。」



## ドイツ：欧州におけるeコマースの金脈

### オンライン小売店にドイツ市場進出を勧める理由：最大限の成功を実現するためのヒント

オンライン小売店としてドイツ市場への参入をお考えですか?ドイツの消費者がもつ独特の傾向にどう対処すべきかご存知ですか?もしそうであれば、ここにはビジネスチャンスに満ちた市場があります。

ドイツの人口はヨーロッパ最大であり、総合的に最大の購買力をもつ。A.T.カーニー (A.T. Kearney) の「グローバルインターネット小売市場指数」2013年版によれば、西ヨーロッパでeコマースの成長可能性が最も高いのがドイツである。2013年にオンライン小売店は390億ユーロ超の売上を実現した (2012年比42パーセント増)。これはヨーロッパ全体の総売上の4分の1に相当する。ドイツ電子商取引・遠隔地販売事業者協会 (bevh) の予測では、売上は2014年に約25パーセント増の484億ユーロとなり、2020年までには1,000億ユーロを超える見通しだ。

インターネットでの販売量が特に多い製品ラインは、衣類、靴、ヘルスケア製品、化粧品である。ドイツでは、電子機器、コンピューター、本、音楽、映画、ビデオゲームもインターネットでの売れ行きが好調だ。しかし分野はさらに拡大しており、eコマースのニッチ市場の成長を促すコンセプトがあれば、ビジネスチャンスは大きい。実際、ドイツインターネット産業協会 (eco) の計算では、eコマースセクターは2017年までにドイツのGDPの半分を超える規模に成長する (2012年は37パーセント)。

その背景には複数のトレンドがある。第1に、ドイツのオンラインショッピング利用者数はヨーロッパ最大である。しかも、1人当たりの支出額も最高水準である。ますます多くのドイツ人が、365日24時間いつでもショッピングをするという考えや、それをオンラインで行うことで時間を節約して便利さを享受し、価格比較もするという考えを受け入れるようになっていく。連邦情報技術・電気通信・新メディア協会 (BITKOM) が最近行った調査によれば、ドイツ国内の日常的インターネット利用者5,400万人のうち、過去12ヶ月間にインターネットで買物をした人は94パーセントに上った。これは14歳以上の人口の73パーセントにあたる。スマートフォンとタブレット端末の売上増、雇用の記録的な高水準、高い消費意欲と所得の伸びを背景に、さらなる成長に向けての見通しは申し分ない。

とはいえ、ドイツの消費者には特有の難しさもある。しかし、その課題とともに新たな市場機会も生まれているのである。例えば支払方法の問題がある。ドイツ人の中にはまだにクレジットカードを進んで利用しない人がいる。半数を超える人々が、安全性の高さと支払猶予期間、そして「試してから買う」という意識から、請求書払いを選んでいるのだ。確かに、オンライン決済システム (例えば PayPal) を利用するドイツ人も増えてはいる。しかし、小売店が掛買いに匹敵する支払条件を提供できる方法を開発・導入すれば、なお大きなビジネスチャンスが開ける。その一例は、オンライン決済サービスのクラナ (Klarna) である。

前払いの必要がないことから、ドイツの返品率はヨーロッパのどの国よりも高い。この問題への対策として、ドイツでは購入前に製品をよりよく理解できるようにする各種ツールを導入するオンライン小売店が増えている。英国のアパレル企業アソス (Asos) は最近、ドイツで販売物流業務をスタートしたが、ビデオ内で服を着用しているモデルの身長や体のサイズを表示している。自分が着用したときに製品がどう見えるか、消費者が買う前に想像できるようにするためである。これに関連するさらに大きな動きとして、EUが最近、消費者の権利に関する新指令を採択した。これによって、ドイツのオンライン小売店は6月以降、返品送料を請求することが可能となった。「こうした変化に関わらず、競争の激しい市場で顧客を失う懸念から、ドイツのオンライン小売店の大多数は返品送料を無料にしています」と、Germany Trade & Investの電子商取引専門家ナデイン・シュベートは語る。「そのため、法的に権利があっても、オンライン小売店は送料を課さない可能性があります。」

ドイツ人は製品だけでなくサービスにも質の高さを求める。ドイツの買い物客の3分の1強がインターネットでの購入をレビューしている。そして、そのレビューは積極的に参照され、その率直な意見に価値が置かれているということ。市場参入者は意識するべきだ。ドイツの小売業者はオンラインでの苦情への対応を標準業務としているが、それは、顧客のレビューが売上増につながる可能性もあると認識しているためである。

Germany Trade & Investでは効果的な市場参入をサポートいたします。ウェブサイト [www.gtai.com/e-commerce](http://www.gtai.com/e-commerce) for more information をご覧のうえ、お気軽にお問い合わせください。



# スマート・プロダクション

世界では第4次産業革命が始まろうとしている。  
ドイツで「インダストリー 4.0 (INDUSTRIE 4.0)」と呼ばれるこの動きは、  
製造業や生産現場に大変革をもたらすにちがいない。

ドイツ南西部にある小都市カイザースラウテルンは、多数の米国空軍とNATOの職員が居住していることで知られる(市の人口およそ10万人のうち、約半数を彼らが占めている)。その大多数は米国人であり、彼らによる地域経済への貢献は毎年約10億ドルに上る。

しかし、米国人居住者が親しみをこめて「Kタウン」と呼ぶこの町の特徴はそれだけではない。カイザースラウテルンは、産業と製造業の姿を変革すると言われている大々的な計画において、独自の地位を占めている場所なのだ。ドイツ人工知能研究センター(DFKI)の研究者たちは、ドイツの野心的プロジェクト「インダストリー 4.0」における中心的な役割を果たしている。DFKIは2005年、現代的な産業プラント技術におけるアカデミックな研究と科学的応用の間の架け橋として、スマートファクトリーKL

(SmartFactoryKL)を設立した。この施設は、初めてバンダーに依存することなく「インダストリー 4.0」の原理を実行に移すという点で、他に類のない試みだ。

DFKIのCEO兼科学ディレクター、ヴォルフガング・ヴァールスター教授は、カイザースラウテルンで行われている画期的な研究は世界的な影響を生み出すだろうと話す。「モノのインターネット」は生産に利用され始めている」と同教授は語る。「機械対機械のセマンティックなコミュニケーションは、制御の分散化を通じて工場に革命をもたらすものだ。内蔵型デジタルプロダクトメモリが、スマートファクトリーを通じたフレキシブルな工程を可能にするので、多品種少量生産がコスト効率の高い方法で実現できる。」

多くの信奉者たちの主張を信じるとすれば、

「インダストリー 4.0」によって工場の生産現場とサイバースペースが結びつくことで、製造業が一新されるはずである。あるいは、ドイツ機械工業連盟(VDMA)の役員であるハルトムート・ラウエン氏の言葉を借りれば、「インダストリー 4.0」は生産の世界言語となるだろう。しかし、それは具体的にはどんなものなのだろうか。

「インダストリー 4.0」は第4次産業革命の到来と呼ばれている。それ以前の産業革命としては、18世紀後半に始まった産業革命と、20世紀前半の大量生産、そして1960年代末の生産過程のオートメーション化が挙げられる。「インダストリー 4.0」という言葉は、昨年ハノーバーメッセでDFKIがスマートファクトリーKLを公式発表した頃からドイツ内で広まり始めた(今年のハノーバーメッセの基調テーマは「産業統



サイバースペースと工業生産の融合によって製造業の未来が作られる  
写真：ドイツメッセ（Deutsche Messe AG）

的なバリューチェーンはバリューネットワークとなり、消費者は生産者となるだろう。

『「インダストリー 4.0」』は、分散化・個別化した生産サイクルへの根本的なパラダイムシフトを生み出す。これによってインターネットを基盤とした新しいサービスとビジネスモデルが実現するだろう」と語るのはヘニング・カガーマン教授だ。同教授は、国立科学・工学アカデミー（acatech）総裁であるとともに、産業科学研究アライアンスが設置した「インダストリー 4.0」ワーキンググループの共同議長も務めている。『「インダストリー 4.0」』はドイツに対して、製造拠点、製造機器供給国、そして IT ビジネス・ソリューション供

給国としての地位をさらに固める機会をもたらしてくれる。」

ドイツは伝統的な製造業分野でも好調である。国内でトップレベルの中小企業 20 社超が機械およびプラントメーカーであり、そのうちの 3 社は世界トップ 10 に入っている。もちろん、「産業統合」または「インダストリアル・インターネット」のグローバルな市場潜在性を認識しているのはドイツだけではない。スマートファクトリーは他国でも聞かれる言葉である。しかしドイツは、新しいテクノロジーの重要性をいち早く認め、国家的枠組みのイノベーション政策においてそれに突出した地位を与えている。実際、「インダストリー 4.0」は、ドイツ政府が 2012 年に承認した 80 億ユーロの「ハイテク戦略行動計画」の不可欠な要素となっているのだ。目標もすでに定まっている。ドイツは 2020 年までに、CPS ソリューションの主要市場および供給国となることを目指しているのである。この論理に従うなら、「インダストリー 4.0」は、新興企業や中小企業が将来の生産活動のためのダウンストリームサービスを開発・提供するという、大規模で新しいチャンスを開き切る。

ドイツの観点から見れば、「インダストリー 4.0」はきわめて理にかなっている。ドイツは安定した製造セクターを維持しながら、早い段階で新しい技術開発を工業製品と製造過程に統合してきた点で、他の一部の工業国と一線を画している。まだ初期段階にある産業統合市場において早期に足がかりを得ることで、ド

イツは製造業国家としての伝統的な強みを維持しながら、世界のスマート産業技術の優れた供給国としても発展を目指している。「インダストリー 4.0」のアイデアは国内でも支持されている。あわせて 3 つの主要な業界団体が「プラットフォーム・インダストリー 4.0」を形成し、スマートファクトリーのメッセージを国内で広げようとしている。そこに大きな障害はないだろう。製造業の中小企業のうちの 15 パーセントがすでに、分散的ネットワークでつながれた、自動制御の生産プロセスを採用している。また、「インダストリー 4.0」を早いうちから採用したのは主にドイツの自動車メーカーだった。

ドイツが今、スマート産業関連分野において先陣を切っていることは、ローマン・ドゥミトレスク氏にとっては、驚きでもなんでもない。彼は、ノルトライン・ヴェストファーレン州に設立されたテクノロジ・クラスター「OWL インダストリー 4.0」の最高責任者だ。「ドイツがこの分野での成功を目指して研究開発に多額の投資を行ってきたという点を忘れてはいけない。我々が現在、第 4 次産業革命の入り口に立っている理由は、それに他ならない。」

## モノのインターネットが生産プロセスに入り込んでいる

→ お問い合わせ先

isabel.matos@gtai.com  
jerome.hull@gtai.com

# 14年の強み

1999年以降、ドイツはエネルギー効率を著しく改善してきた。実際、環境技術の急速な進展が功を奏し、生産活動で消費されるエネルギーの効率性に関して、ドイツはOECDの平均よりも10年も先んじている。



地下室に設置した太陽光発電用インバータ。家主さんも誇らしげだ

写真：WeberHaus

再生可能エネルギーへの転換の一環として、ドイツのエネルギー・インフラは今後、根本的に変化していくだろう。この過程は多額な投資を伴うとともに、特にドイツのグリーン技術産業にとって新たなビジネスチャンスをも意味する。グリーン技術が多様なセクターにまたがるのだから、なおさらだ。それだけでなく、この国のグリーン技術産業は世界市場で既にかかなりのシェアを占めているため、外国でのセールスチャンスもあるだろう。またグリーンサービスの需要も近年、大幅に増加している。

ドイツでは国民も並びにビジネス界も大半が原子力発電の段階的廃止を支持し、この目標を達成するための様々な方法をめぐり、激しい論争が交わされている。ドイツの将来へのビジョンを示す「エネルギーヴェンデ（エネルギー転換）」によると、ドイツは2022年までに脱原発を完了し、残りのエネルギーは主に再生可能資源から生成されることになる。

エネルギーヴェンデの基礎固めは、風力エネルギーと太陽エネルギーを対象とした補助金制

度が始まった1990年代にさかのぼる。この両セクターを含め、新生グリーン技術産業は、環境に優しい技術の開発および資源のより効率的な利用に重点的に取り組んでいる。グリーン技術はドイツ連邦政府の新エネルギー政策にも盛り込まれているが、この政策はいくつかの大胆な環境保護目標を設定している。それは、2050年までに二酸化炭素排出量を80%削減し、全体のエネルギー消費量に占める再生可能エネルギーのシェアを60%に上げることだ。

エネルギーヴェンデの結果として、ドイツはインフラを徹底的に刷新する予定であり、それによって最終的にはこの国の経済的基盤が変わることになる。これらの変化を起こすことでドイツはまた一歩、環境に優しい社会的市場経済、すなわち「グリーン経済」に近づきつつある。ケルン経済研究機関（Institut der deutschen Wirtschaft Köln）によれば、ドイツは既に国際ランキングで極めて強いポジションを確保している。例えば「ドイツ国内総生産のちょうど1単位を生産するために必要なエネルギー量は、

1981年に比べて半減している」。社会的、政治的、そして経済的な関心と取り組みのおかげで、環境技術および資源の効率的な利用の両分野で、技術は急速な進歩を遂げた。従って環境技術の実施状況と実益に関して、ドイツはOECDの平均に10年先んじている。換言すれば、ドイツの生産活動が1999年に消費していた量に相当するエネルギーを、現在OECD加盟国の生産活動（1カ国当たり平均）が消費しているのだ。

再生可能エネルギーへの転換をどのように実施すべきかについては、研究者や事業者団体、そして政治家の間ではまだ意見の一致を見るに至っていない。ボストンコンサルティンググループ（Boston Consulting Group, BCG）は、ドイツ産業連盟（Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., BDI）から委託を受けて報告書『トレンド・スタディ2030+』を作成した。そこには、今後数年および数十年の間に考慮される必要のある要素が数多くリストアップされている。例えば電力需要の動向や、

環境保護と再生可能エネルギーの両分野において達成すべき目標、電気料金とシステムのコストに関する進展などである。

エネルギー転換によって、グリーン技術企業にはチャンスが開かれる。前述の『トレンド・スタディ 2030+』の試算によれば、2010年から2030年までの間にドイツの電力セクターで必要とされる投資は3,500億ユーロに上る。2050年までにはこの投資ニーズが6,500億ユーロまで増加する。さらにBCGによると、環境保護のために必要な追加投資の総額は、2,600億ユーロから4,100億ユーロの間になるという。これらの資金のかかなりの部分（2050年までに約2,000億ユーロ）は再生可能エネルギー向けであり、特

に陸海それぞれの風力タービンおよび太陽光発電への投資に充当される計画だ。また送電網の拡大に700億ユーロ、メンテナンスに400億ユーロがそれぞれ割り当てられている。ドイツ国内のインフラ投資への莫大な需要に加えて、再生可能エネルギーへの転換はドイツ企業に外国での新たな販売のチャンスももたら

す。これらの企業は将来、数多くの決定的な競争における優位を手にすることになるだろう。なぜならこの国の企業は、未来の時点では既に徹底的に検証された技術を国際的に提供するトップ企業として位置づけられるからだ。

グリーン技術産業の最も顕著な特徴は、極めて革新的なサブセクターを擁することである。その具体例として6つの主要市場、すなわち、環境に優しい各種エネルギーとエネルギー貯



断熱効果が高いÖvoNatur-Thermの外壁

写真：WeberHaus

## エネルギー 転換によって、 グリーン技術企業 にはチャンスが 開かれる

蔵、エネルギー効率、原材料および材料効率、持続可能な可動性、リサイクル管理、持続可能な水管理が挙げられる。

数多くのグリーン技術サブセクターは分野横断的な協力を必要とするため、この多様性に富んだ産業はドイツ経済の構造から大いに恩恵を受けている。つまり電気工学、機械工学、自動車製造といっ

た伝統的な諸産業の専門技能を活用して、独自のイノベーションを図っているのだ。

→ お問い合わせ先

invest@gtai.com



WeberHaus社の標準型プラスエネルギー・プレハブハウスは、太陽光発電とヒートポンプシステムで必要量より90%多いエネルギーを生産する。この結果、温水と暖房の費用が毎月10ユーロ以下ですむ

写真：WeberHaus

## 自宅での エネルギーヴェンデ

建物の機能する方法を変換するのは、ドイツの再生可能かつ効率的なエネルギーシステムへの転換、いわゆるエネルギーヴェンデの基盤の1つである。このため建物のスマートさは格段に向上しつつある。住居エネルギー管理システム（HEMS）および建物エネルギー管理システム（BEMS）が消費パターンを透明化して、高性能な制御オプションを提供している。その結果、建物の所有者や運営担当者は不動産のエネルギー使用量と運営コストを大幅に削減できるのだ。このようなエネルギー問題への解決策を提供する市場がドイツで急速に拡大しており、欧州のホーム・オートメーション市場のほぼ半数は既にこの国に存在している。最近の諸調査では2018年までのこの市場の年間成長率を16%と予想している。今までのところ、エネルギー管理分野は商業不動産向けのシステムが主だが、住居への応用事例もまた拡大している。その牽引役の1つとして、ドイツでは民間住宅の屋根に設置されるソーラーパネルによって生成される電力が、電力会社から請求される小売電力料金よりもずっと安くなったことが挙げられる。つまり自家発電による電力の最大分を自家消費するほうが、送電網に投入するよりも金銭的に魅力的なのだ。

HEMSを利用すれば、オンサイト再生可能エネルギーの生成や、電池貯蔵、およびヒートポンプや電気自動車のような大量消費機器の間の相互作用を自動的に制御して最適化できる。そして、自家発電による電気が最大量使用されて、電気代が節約されるのである。送電網にとつての付加利益は、HEMによって変動しやすい再生可能資源から生成されるエネルギーがより効率的に供給できることだ。再生可能エネルギーのシェア拡大を目指している諸国すべてが今後、こうしたシステム統合の課題に直面することになるため、ドイツはどのソリューションが成功するかを注意深く見極めるための非常に重要な市場と言える。

→ お問い合わせ先

henning.ellermann@gtai.com

# 助成制度の最新情報

欧州連合（EU）で助成金プログラムに関する新しい地域指定が採用された。ドイツへの投資を検討する人々は、これまで通りに広範囲にわたる利益を享受できそうだ。

2014年上半期、欧州委員会は2014年7月1日～2020年12月31日の期間におけるEU加盟各国内の補助地域の分類を承認した。この新しい地図は、今後EU加盟各国内のどの地域が補助金受給資格を有するかという点と、適用される補助の最大レベルを定めるものである。

ドイツ連邦政府は、この新しい地図を基準として今後の投資助成金を配分する予定だ。なお、ドイツの投資助成金配分プログラム「地域経済構造改革のための共同プログラム（GRW: Gemeinschaftsaufgabe “Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur”）」は現在までのところ、地域経済政策実施のための手段として効果的に機能しており、新しい地図が実施されてからも、ドイツ政府はこのプログラムを引き続き使用する予定だ。

同プログラムに基づき、指定地域には補助金が交付されている。現在、ドイツ国内の広範な地域が交付の対象となっており、当該地域には全人口の26パーセントが居住している。しかしドイツの順調な経済発展と、EU拡大を考慮してEUの1人当たり平均GDPが修正されたことを主な理由として、2014年7月1日現在、ドイツ国内にはもはや最大の補助を受ける地域（A地域）は存在しない。

助成対象地域の見直しの結果、新たな地域分類が生まれ（地図「GRW助成対象地域2014～2020年」を参照）、それぞれ異なる最大援助レベルが適用されるようになった（表を参照）。

東部ドイツは引き続き助成対象地域に指定されており、ベルリンおよびライプツィヒ地域を除き、2017年12月31日までは西部ドイツの補助地域よりも5パーセント高い比率で補助金が交付される。2018年1月1日以降、この比率は西部ドイツの補助地域に合わせて調整される予定だ。

しかし2018年の比率調整後も、ドイツ国内の10の郡と独立市、およびポーランドとの国境地帯には他より高い率の補助金が交付される。これによって、これらの地域は引き続き、東部の近隣地域に比べて優位性のある補助金環境を提供することになる。場合によっては、プロジェクト投資額の最大40%が補助金でカバーされる。

実際に補助金を受給する人や補助金の形態は、特別なガイドラインに従って決定される。そのため、投資者はこのガイドラインの詳細

について事前に理解を深めた上で、投資プロジェクトを計画する際の要件を考慮することが望ましい。

場合によっては、プロジェクトで資金調達の追加が必要になることもある。ドイツ連邦政府および州政府は、そうしたプロジェクトのための魅力的な資金調達策も提供している。

ここで述べられている助成金を得るチャンスに加え、投資者は投資奨励ローンも検討すると良いだろう。投資奨励ローンは低金利／固定金利と長期返済、返済猶予期間を特徴とし、ドイツでプロジェクトを開始するすべての投資者を対象としている。そのオプションは幅広い。中規模企業の設立・拡大への投資は資金供給の対象となる。研究開発プロジェクト、環境保護・再生可能エネルギーへの投資、エネルギー効率改善を目的とした投資も同様である。後者の場合は特に有利な条件が適用され、多くの場合、中小企業に有利な条件が与えられる。

企業が十分な担保を準備できない場合でも、ドイツ連邦政府および州政府が多数の保証プログラムを提供している。

いずれの制度を利用するにせよ、早い段階での申請が望ましい。また、利用可能な補助

金の最大限度額に達するまで、資金調達手段を複数組み合わせることも可能である。適切な財務面でのパートナーに傍にいてもらうことが、このプロセスにおける決め手となり得る。Germany Trade & Investの資金調達専門家のアドバイスをぜひ活用頂きたい。

→ お問い合わせ先

friedrich.henle@gtai.com  
michael.schnabel@gtai.com

## 資本支出を削減するため、ドイツでは最大40パーセントの投資優遇助成金を提供している

	小企業 <sup>1</sup>	中企業 <sup>2</sup>	大企業
事前指定 C 地域	35%*	25%*	15%*
対ポーランド国境地帯	40%	30%	20%
非事前指定 C 地域	30%	20%	10%
D 地域	20%	10%	最大 200,000ユーロ <sup>3</sup>
C/D 地域	30% / 20%	20% / 10%	10% / 最大 200,000ユーロ <sup>3</sup>

小企業向けの20%の補助金と中企業向けの10%の補助金は、対象となる投資コストが5,000万ユーロを超える大規模投資プロジェクトの場合には交付されない。この場合、それよりも低い助成率が特別に適用される。

注: <sup>1</sup> 20%の補助金を含む、<sup>2</sup> 10%の補助金を含む、<sup>3</sup> “デ・ミニムス・ルール”、\*) 2014年7月1日から2017年12月31日まで

富田光子は2日前にベルリンに到着したばかり。友人の田中と一緒にいるところだ。

富田さん、ベルリンの感想は？

時差ボケを除けば、すべて申し分ないわ！東京ほど蒸し暑くもないし。

ハハハ、確かに！

ああ、そうだね。僕も知らせを受けたよ。

昨日GTAIを訪ねたの。ドイツで2014年7月から新しい助成プログラムが始まると聞いたわ。

君のところは子会社をどの都市に設立したいの？

まだ検討中なのよ。それで私がここに来たわけ！

ふ〜む…。新しい投資助成金配分プログラムによると、今後7年間はドイツ東部全域とドイツ西部の一部における投資が助成金で優遇されるよ。

それに2017年末まで、ドイツ東部の各都市はドイツ西部の助成対象地域よりも5%高い助成金を受けることができる。

ただしベルリンとライプツヒヒは例外だ。コーヒーでもどう？

いいわね。2017年以降はどうなのかしら？

ええと、2018年から助成率はドイツ西部に合わせて調整される予定だ。

それじゃ、助成金について言えば、東部の都市のほうがうちにとってより良い選択肢のようね。

そのようだね！

それだけでなく、ポーランドとの国境沿いのドイツの各都市は2018年以降も高いレートの助成金を受ける予定だ。投資総額の最大40%までカバーできるそうだよ。

君のところもこの点を考慮したらよいと思う。

まったくその通りね！

どんな規模の企業もこの助成金に申し込めるのかしら？

もちろん。

小規模、中規模、大規模の会社が、それぞれ異なるパーセントで資金を受けられるんだ。

魅力的な促進ローンや保証を受けられる可能性もある。

でも僕が君の立場だったら、まずGTAIに問い合わせるよ。あそこはいつでも情報量が豊富だからね！

# ヨーロッパの イノベーション・インキュベーター

研究開発費を増やし、国際競争力の強さを維持するドイツ。  
海外からの関心も高まっており、研究センターをドイツに設置する企業も  
増えている。

外国企業はドイツの研究開発の展望において重要な役割を果たしており、ドイツにおける研究開発にますます多額の投資を行っている。ドイツ経済研究所（DIW）の分析によれば、ドイツ国内の年間の商業用研究開発支出のうち、外国企業によるものが4分の1を占める。この投資は雇用面にも大きな効果をもたらしており、現在85,000人超がドイツ国内にある外国企業の研究開発部門で働いている。これらの外国企業の業種はさまざまであり、ドイツのイノベーションシステムの多様性をよく物語っている。

2012年2月、アメリカ企業のインテルはドイツ国内で11番目の拠点として、カールスルーエに新たな研究センターを開設した。ドイツ国内のインテルの従業員2,200名のうち、20名がこの新施設で働く。この新しい研究センターは、新テクノロジーの開発を目的とした専門技術のグローバルセンターとして機能し、目下のところはインターネットに接続できる自動車システムの開発を行っている。

それと並行して、同社は近年、「インテル・キャピタル・コネクテッド・カー」投資ファンドを設

立した。消費者向け自動車エレクトロニクス分野のソフトウェアやハードウェアのメーカー、そしてサービスプロバイダーに対し、今後5年間で1億ドルの投資を実施する予定だ。この2つの出来事は、さらなる投資を呼び込む土台となる可能性がある。インテルは将来的にカールスルーエを拠点として、ヨーロッパの大学と提携関係を結んでいく予定でもある。

韓国のタイヤメーカーであるハンコック（HANKOOK Tier）もまた、事業の拠点であるドイツとの関わりを強化している。2012年6月、同社はノーダーザクセン州ハノーファーに新しい欧州研究センターを開設した。ハンコックは1997年以来ド

イツでの研究開発を続けており、これまでに研究員を45名にまで増員している。同社は自動車産業のOEMメーカーに課せられている高い基準を満たすべく、この場所で欧州市場向け製品のさらなる研究開発を行う。

上記の企業を始めとして、多数の例が示すとおり、ドイツは研究開発の拠点としてきわめて魅力的な国である。「Made in Germany」のスローガンは長年にわたって、工業の拠点としてのドイ

ツの伝統的地位を表すシンボルだった。現在はそれがイノベーションと融合し、ハイテク国家としての新しいラベルである「Innovation made in Germany」を生み出している。

ドイツのこうした発展には明確な理由がある。ドイツの研究開発費は約740億ユーロ（2011年）と、ヨーロッパ最大なのである。研究開発の強度（研究開発費をGDPで割った数値）を見ても、ドイツの水準は高い。2005年以來、研究開発費は毎年およそ5.0パーセント増加している。2011年にはドイツのGDPの2.9パーセント弱が、同国の画期的な技術開発に投じられた。

製造業は2011年のドイツのイノベーションの中核を成し、国家の研究開発予算の3分の2以上がこの分野に投じられた。ドイツ連邦統計局の報告によれば、テクノロジーの優位性に関するグローバルな競争の中で、各企業はドイツの事業に500億ユーロを超える投資を行った。研究者人口の82.4パーセントを擁する製造業は、自動車製造やエレクトロニクス、機械製造といった伝統的セクターにおける国家のイノベーション・エンジンである。企業のイノベーション支援を推進するドイツ科学助成財団連盟によれば、現在、自動車産業だけで90,000人の優秀な頭脳が新技術の開発に取り組んでいる。

## ドイツの 研究開発費は ヨーロッパ 最大



韓国のタイヤメーカー、ハンコックはハノーファーで高品質な製品を開発中

写真：ハンコックタイヤ

→ お問い合わせ先

marc.lehnfeld@gtai.com

# 日独産業フォーラム 2014 を開催



ドイツ貿易・投資振興機関 首席総裁、ベンノ・ブンゼがオープニングスピーチで参加者を歓迎（日独産業フォーラム 2013）



ドイツ貿易・投資振興機関（GTAI）がホテルニューオータニ東京で開催した2013年のフォーラムには、約270名が参加



東京三菱UFJ銀行 前ドイツ総支配人 兼 デュッセルドルフ支店長、原田 伸一氏は「ドイツ経済・産業の現状と日系企業動向について」講演（日独産業フォーラム 2013）

ドイツ貿易・投資振興機関は、「日独産業フォーラム（JGIF）」を東京（11月11日）と京都（11月13日）で開催します。今年で10回目になる今回のフォーラムでは「インダストリー4.0（Industrie 4.0）-次世代のスマートマニュファクチャリング」をテーマに掲げ、IT・ソフトウェアと製造技術・ハードウェアの2本柱から成るサイバーフィジカルシステム（CPS=Cyber Physical Systems）を中心に紹介します。ドイツ貿易・投資振興機関では、ITと製造技術分野で自動化、製造デジタル化に重点を置く日本企業のほか、国内の関連産業団体や研究機関、産業クラスター、さらにメディア、政治、専門団体までを含め、幅広く関係者を招待する計画です。

フォーラムは半日のイベントで、メーカーや研究機関に属する著名講師が講演を行うほか、ドイツ貿易・投資振興機関の代表がドイツの産業立地としてのメリットと投資可能性について報告します。基調講演の後には、「インダストリー4.0」の先進企業各社がドイツの新旧両州で展開する現在・将来の事業について発表します。また日本側からは、技術系企業が自社の最先端技術について、またドイツでの実際の投資活動について報告します。

イベント終了後にはネットワーキングを目的とした懇親会を予定しています。



三菱商事株式会社 新エネルギー・電力事業本部重電機輸出处 新規事業開発チーム チームリーダー 次長、岡藤 裕治氏は「欧州での洋上風力発電を支える三菱商事の海底送電インフラ事業投資」について講演（日独産業フォーラム 2013）



ドイツ貿易・投資振興機関 資金調達 & 投資奨励制度 シニアマネージャー、フリードリヒ・ヘンレは「ドイツの税制と法的枠組み」について講演（日独産業フォーラム 2013）

詳しいイベント情報はこちらをご覧ください。  
<http://www.gtai.com/jp-industryforum2014>

→ お問い合わせ先  
[Iwami.asakawa@gtai.com](mailto:Iwami.asakawa@gtai.com)



ニーダーザクセン・エネルギーリサーチセンター（EFZN）事業開発担当、アンドレアス・ベッカー氏は「エネルギー貯蔵と、ドイツの『エネルギーヴェンデ』におけるその役割」について講演（日独産業フォーラム 2013）

## ようこそ日本代表事務所へ！



写真：GTAI

ドイツ連邦政府機関として機密保持を堅持し、「ドイツ国内の産業・市場動向」、「ドイツ国内での候補地選択の支援」および「拠点開設手続ガイダンス」の3本柱で、ドイツ進出を視野に入れているお客様へのご支援をしております。弊職の経験を最大限に生かし、できるだけ簡潔平易で実質的なご支援を心掛けております。下記にお気軽にご相談ください。

ドイツ貿易・投資振興機関 日本代表事務所 代表：浅川石見  
 住所：〒102-0075 東京都千代田区三番町 2-4 三番町 KSビル 5F  
 T: 03-5275-2072  
 F: 03-5275-2012  
 M: Iwami.asakawa@gtai.com  
 W: www.gtai.com



IT'S NOT  
WHERE YOU'RE  
FROM, IT'S WHERE  
YOU'RE AT.

LOCATE TO GERMANY,  
EUROPE'S NO.1  
LOGISTICS NATION.

Germany Trade & Invest (ドイツ貿易・投資振興機関) の日本代表事務所が皆さまのドイツ進出をお手伝いいたします。私たちはこれまでに、多くの日本企業が欧州最大規模の経済を誇るドイツでビジネスをスタートするのを支援してまいりました。欧州でのビジネス展開を検討する多くの企業がドイツを選ぶにはその理由(わけ)があります。

「ドイツな理由 (わけ)」を体験し、欧州でのビジネスを展開するために、ぜひ当機関の無料コンサルティングサービスへお問い合わせください。

**T. 03 5275 2071** または **iwami.asakawa@gtai.com**



**GERMANY  
TRADE & INVEST**

[www.gtai.com](http://www.gtai.com)