



ドイツ中小企業の海外進出

2017年3月

一般財団法人 **国際貿易投資研究所(ITI)**
INSTITUTE FOR INTERNATIONAL TRADE AND INVESTMENT



この報告書は、競輪の補助金により作成しました。

<http://ringring-keirin.jp>



はじめに

少子高齢化による国内市場の縮小、あるいは従来納入先であった製造業大企業の海外進出などにより、わが国中小企業にとって国内市場は伸び悩んでおり、それを補完する意味でも新たに海外へ輸出することも求められている。また、近年は独自の技術、新技術などにより特定分野で強い国際競争力を持つ中小企業も現われてきており、こうした、いわゆるグローバル・ニッチ企業の海外進出を支援しようとする動きも出てきている。

輸出大国であるドイツでは、自動車、電機、化学などの分野で活躍する大企業がある一方で、やはりニッチな分野で高い競争力を持つ中小企業が多く存在し、積極的に輸出を行っている。主な輸出先が近隣の EU 諸国であり、その中にはオーストリア、スイスの一部など同じドイツ語を使う国も含まれており、同じ文化圏の陸続きの隣国への輸出は、わが国企業と比較すると、はるかにハードルは低いと思われる。また、国際語である英語はドイツ語とよく似た言葉であり、ドイツ人にとって習得は容易であろう。あるいは近隣諸国の中にはドイツ語を理解するビジネスマンも少なくない。ユーロ圏への輸出であれば為替リスクもない。

輸出においてこうした好条件に恵まれたドイツであるが、特に中小企業の輸出への取り組み、連邦政府および州政府の輸出支援策、その他の輸出振興機関などを紹介することは、これから輸出に取り組もうとしているわが国中小企業にとっても参考になるものと考え、ドイツ経済に造詣の深い 3 名からなる研究会を組織し、ドイツ中小企業の海外進出に関し、情報収集、分析に務めた。

第 1 章では、ドイツ中小企業の現状、中小企業の輸出の現状、連邦政府の中小企業政策、中小企業輸出振興策などを紹介した。第 2 章では代表的な州の中小企業輸出振興策を述べ、第 3 章では中小企業の輸出、海外投資などの分析結果を紹介した。第 4 章ではドイツ企業の輸出促進の手段としてよく利用されている見本市について述べるとともに、第 5 章では在外商業会議所などの輸出振興機関と企業の成功例を示した。

本報告書がわが国中小企業の海外進出の参考となれば幸いである。

平成 29 年 3 月
一般財団法人 国際貿易投資研究所

要 旨

第 1 章 ドイツの中小企業と中小企業政策

ドイツ経済において中小企業の果たす役割は大きい。特に、ミッテルシュタントと呼ばれる中堅企業はニッチな分野で高い輸出競争力を発揮している。

ドイツの輸出は欧州向けがその 3 分の 2 を占め、品目では自動車、機械、電気などが中心である。品目によっては中小企業が占める割合が 2～3 割と高いものがある。

連邦政府は中小企業の重要性に鑑み、様々な振興策を実施しているが、輸出支援策もその一つである。

第 2 章 州による中小企業海外進出支援

ドイツの各州は経済振興の中心的柱のひとつとして、州内の中小企業の輸出を含む海外進出の支援に力を入れている。その際、各州とも州政府、経済振興機関、商工会議所、手工業会議所、経済団体等の間で協力、調整し、事業の効率的な実施を図る体制をとっている。具体的な支援策としては国際見本市への共同参加、ミッションの派遣など共通するものが多いが、海外において州内中小企業の業務を代行するなど、実務面で支援する例もある。

第 3 章 ドイツ中小企業の国際展開～輸出と投資に見る企業行動

ドイツにとって中小企業の国際展開は、経済成長、雇用確保などの観点から極めて重要である。中小企業に対するアンケート調査結果などからみると、中小企業の国際展開は非常に活発で、輸出に始まり直接投資に進むプロセスをたどっている。中小企業の輸出や投資の出発点になっているのは西欧市場である。企業は近隣の西欧市場で経験を積むことによって、より遠くの市場への輸出や投資に向かうという行動をとっている。こうしたドイツ中小企業の行動パターンを支えてきたのは EU の域内市場統合や通貨統合などの安定的な枠組みである。最近の英国の EU 離脱決定や EU 域内諸国における反グローバリズムの動きの活発化は、ドイツ中小企業の国際化の基盤ともいえるべき西欧市場の安定性を毀損する恐れもあり、今後の動向が注目される。

第 4 章 見本市

ドイツでは見本市が輸出促進のために重要な役割を果たしている。見本市に関し長い伝

統を持つドイツは、現在もドイツ各地で世界的にも著名な国際見本市を開催しており、ドイツ企業はこれらの見本市を利用し活発な商談を行っている。外国からのバイヤーも多く訪れるため輸出商談もドイツ国内で実施できることになる。

ドイツ企業はまた、輸出促進のために積極的に海外の見本市に参加している。

第5章 輸出振興機関、成功案件など

ドイツでは連邦政府、州政府などが特に中小企業のために輸出促進策を実施しているが、それ以外にも、ドイツ各地にある商工会議所、海外140ヶ所にある在外ドイツ商業会議所、政府設立のドイツ貿易投資機関などがドイツ企業の輸出を支援している。

これらの機関の支援を受けて、ドイツの中小企業も輸出に成功している。

目 次

第 1 章 ドイツの中小企業と中小企業政策	1
（一財）国際貿易投資研究所 客員研究員 新井 俊三	
第 2 章 州による中小企業海外進出支援	18
（一財）国際貿易投資研究所 客員研究員 伊崎 捷治	
第 3 章 ドイツ中小企業の国際展開～輸出と投資に見る企業行動	46
（一財）国際貿易投資研究所 客員研究員 田中 信世	
第 4 章 見本市	69
（一財）国際貿易投資研究所 客員研究員 新井 俊三	
第 5 章 輸出振興機関、成功案件など	77
（一財）国際貿易投資研究所 客員研究員 新井 俊三	

第 1 章 ドイツの中小企業と中小企業政策

(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員

新井 俊三

第 1 節 ドイツ中小企業の現状

ドイツ経済で中小企業の果たす役割は大きい。売上高こそ大企業に及ばないが、企業数は圧倒的であり、雇用に果たす役割も重要である。職業訓練の場を提供しているのも中小企業が中心であり、地域経済への貢献も大きい。その重要性からドイツ経済のモーターとも言われている。

統計から確認する。連邦経済エネルギー省の資料によれば（注 1）、売上高は全企業の 36.8%を占めるに過ぎないが、付加価値生産額では 56.5%、就業者数では 59.4%を占めている。ドイツの定義では、中小企業は従業員数 500 人未満および売上高 5,000 万ユーロ未満であるが、さらにこれを小企業と中企業に分ける場合があり、小企業は従業員数 10 人未満および売上高が 100 万ユーロ未満とされる。2012 年では社会保険支払い義務のある従業員が中小企業で約 1,500 万人働いており、そのうち従業員数 10 人以上 500 人未満の中企業には 1,180 万人が、従業員数 10 人未満の小企業には 360 万人が働いている。

中小企業は、また職業訓練生の受け入れでも中心的な役割を果たしている。2013 年末で 154 万人に在る訓練生のうち、大企業の支店を含め、従業員 500 人未満の企業が 127 万人の訓練生を受け入れている。

経営基盤も安定している。大企業の 30.9%には及ばないが、中小企業の自己資本比率は 2012 年で 21%となっている。倒産件数も減少傾向にあり、2013 年では対前年比 8.4%減の 2 万 6,300 件で、これは 1999 年以来最も低い値である。

ドイツの中小企業は一方で様々な問題を抱えているのも事実である。専門技術者不足がその一つである。アーネスト・ヤングの調査によれば 42%の中小企業が専門技術者不足に悩まされているという。特に数学、情報工学、自然科学、技術工学分野（MINT - Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik（注 2））の人手不足が深刻である。また、中小企業に多い家族経営の企業では後継者不足も問題である。2018 年には 2 万 7,000 社で後継者を探さなければならないという試算もある。

なお、ドイツでは中小企業（KMU・kleine mittlere Unternehmen）のかわりに中堅企業（Mittelstand）という言葉を使うことがある。Mittelstand＝ミッテルシュタントという言葉は適当な訳語がないためか、英語の文献などにもそのまま使われている例もある。

「中小企業」のように、従業員数や売上げによる一般的な定義があるわけではないが、中堅企業研究所（Institut für Mittelstandsforschung, Bonn）では、従業員数 500 人、売上げ 5,000 万ユーロを超えていても、2 人の自然人または家族が会社の所有権を 50% 以上保有し、実際の経営を行っている場合はミッテルシュタントとしている。ドイツ経済の強さの一つといわれる「隠れたチャンピオン企業」もミッテルシュタントといわれることがあるが、売上高 50 億ユーロ未満という企業を対象としていることもあり、実際はかなり規模の企業も含んでいる（注 3）。

第 2 節 ドイツ中小企業の輸出

ドイツ経済を支えているのは輸出である。2015 年の輸出の GDP 比、いわゆる輸出依存度は約 39% と高い。2015 年のドイツの仕向け地域・国別輸出額を表 1 に、製品別輸出額を表 2 に示した。

表 1 仕向け地域・国別輸出額 2015 年

地域・国	金額(1,000€)	比率(%)
欧州	805,171,473	67.3
フランス	103,046,784	8.6
イタリア	58,102,296	4.9
オランダ	79,517,360	6.6
オーストリア	58,040,961	4.9
ポーランド	52,109,214	4.4
スペイン	38,783,344	3.2
チェコ	36,478,995	3.1
英国	89,292,156	7.5
ロシア	21,768,021	1.8
スイス	49,251,601	4.1
アフリカ	24,085,082	2.0
米州	157,295,786	13.2
ブラジル	9,893,587	0.8
カナダ	9,908,886	0.8
メキシコ	11,094,896	0.9
米国	113,899,983	9.5
アジア	196,579,234	16.4
中国	71,211,446	6.0
インド	9,752,691	0.8
日本	17,026,017	1.4
アラブ首長国	14,626,357	1.2
オセアニア	10,229,366	0.9
オーストラリア	8,429,629	0.7
合 計	1,195,935,385	100.0

出所：ドイツ連邦統計局 Fachserie 7 Reihe 1 Außenhandel

表 2 ドイツの主要輸出品目 2015 年

分類番号	品 目	金額(1,000€)
27	鉱物性燃料	27,513,392
29	有機化学品	24,220,324
30	医療用品	68,559,221
38	各種の化学工業生産品	20,362,224
39	プラスチック及びその製品	54,941,299
40	ゴム及びその製品	14,076,725
48	紙及び板紙、製紙用パルプ等	17,327,194
72	鉄鋼	20,961,062
73	鉄鋼製品	26,088,040
76	アルミニウム及びその製品	14,150,368
84	機械、装置、機器	201,738,111
85	電気機器及びその部分品等	117,670,432
87	トラクター、自動車、二輪車等	217,368,002
88	航空機及び宇宙飛行体	39,067,544
90	光学・写真用機器、医療機器等	56,088,929
94	家具、照明器具等	14,711,170
	合 計	1,195,035,385

出所：表 1 に同じ

輸出先では欧州向けが 3 分の 2 を占め、国別で見ても米国と中国を除けば、主要な輸出国は欧州内の国々である。EU は統一市場で関税なしで輸出できるし、そのうちユーロ圏の 18 カ国については為替リスクもない。

品目別でみると、金額が多いのは機械・機器、電気機器、自動車等である。

それでは、ドイツの輸出でどの程度中小企業が貢献しているのでしょうか。やや数字は古いですが、ボンにある中堅企業研究所が試算をしている。

表 3 ドイツの輸出に占める中小企業の比率 2010 年

品 目	%
自動車および自動車部品	22.8
機械	32.7
医薬品	27.0
データ処理機器、電気・光学機器	30.6
化学製品	31.4
その他車両	31.5
電機	25.1
金属	22.1
金属製品	16.1
ゴム・プラスチック製品	25.2
食料・飼料	8.0

出所：2010 年の連邦統計局の数字をもとに IfM Bonn が作成

中小企業の輸出比率が高い機械分野であるが、ここは世界的にも競争力のある分野で、世界の輸出市場で高いシェアを持っている。ドイツ機械工業連盟の発表によれば、表 4 のとおりである。

表 3、4 から、機械部門では、ドイツの中小企業は世界でのシェアも高く、強い競争力を持っているといえよう。

表 4 ドイツの輸出世界シェア No.1 分野 2014 年

分 類	金額(百万€)	世界シェア(%)
駆動装置	63,904	21.0
荷役機器	59,254	18.5
工作機械	46,245	19.6
農業機械	44,707	18.0
食品加工・包装機械	35,627	22.4
精密工作機械	33,185	15.7
コンプレッサー、圧縮空気 真空技術	32,714	15.7
加工機械・機器	32,347	16.7
ポンプ	32,088	16.1
流動体装置	23,304	24.5
プラスチック・ゴム機械	19,430	23.7
印刷・製紙機械	16,879	24.7
繊維機械	13,005	20.1
計測・検査機器	11,613	26.9
工業用炉、燃焼器	8,771	18.4
木工機械	7,144	24.9
消火装置	2,819	14.6
洗浄システム	1,452	29.7

出所：Maschinenbau in Zahl und Bild VDMA（ドイツ機械工業連盟）

第 3 節 ドイツの中小企業政策

ドイツ連邦経済エネルギー省は、ドイツにおける中小企業の重要性に鑑み、2015 年に中小企業対策に関する行動計画（Aktionsprogramm Zukunft Mittelstand）を策定している。この行動計画は、経済省のホームページにも概要が掲載されているが、簡単なパンフレットも発行されている（注 4）。以下、このパンフレットに基づき行動計画を紹介する。

なお、このパンフレットでは中小企業（KMU）と中堅企業（Mittelstand）がほぼ同義語として使用されている。また、連邦経済エネルギー省を簡略化して連邦経済省と表記する場合もある。

まず、中小企業を取り巻く環境が述べられ、それにどう取り組むかという課題が列挙されている。現代は、グローバル化の進行、欧州統合の進展、専門技術者不足、デジタル化、再生可能エネルギーへの転換など、大きな転換期にあり、中小企業は特に大きな影響を受ける、と現状分析を行っている。

そのため取り組むべき課題として以下のような項目を挙げている。

- ① これまで以上の創業者精神、企業家精神が必要
- ② 少子高齢化もあり、中小企業は後継者を見つけるのが困難になりつつある。中小企業の継続のためにも企業の立場に立った相続税も検討すべき。
- ③ 国際競争に資する創業支援、成長支援の資金が必要である。ベンチャー・キャピタルではアングロサクソン諸国、イスラエルなどに後塵を拝している。
- ④ ドイツの中小企業は専門技術者不足に悩まされており、将来にわたって専門技術者を確保するためには、職業訓練によって技術者を育成するとともに、海外からの技術者の呼び寄せが必要である。
- ⑤ 中小企業は大企業に比較し行政手続きの負担が大きい。
- ⑥ クラウドの利用、ソーシャル・ネットワーク、ビッグデータの活用などデジタル化が進展しているが、中小企業はその対応が遅れている。情報保護、セキュリティ対策など必要。
- ⑦ 中小企業の技術力をさらに発展させる必要がある。過去 3 年間で市場にどの程度新技術を提供したかという調査では 2008 年には 47%の中小企業が実施していたが、2014 年にはこれが 37%に低下している。企業間のネットワークによる協力、研究機関との共同研究が必要である。
- ⑧ 2030 年までには世界貿易は 4 倍に増加すると予想されているため、中小企業もこの機会を積極的に利用しなければならない。連邦経済エネルギー省も貿易の振興を行っている。関税障壁、非関税障壁の除去も重要であり、そのため連邦経済エネルギー省も 2 国間および多国間の FTA を推進している。
- ⑨ 中小の輸出業者のうち 93%は EU を市場としているため、EU が中小企業にとって活動しやすい環境にあることが望ましい。
- ⑩ 経済力の弱い地域、特に東部ドイツでは中小企業への特別の支援が必要である。
- ⑪ エネルギー転換をビジネス・チャンスに利用しなければならない。

以上のような中小企業が取り組むべき課題に対し、連邦経済エネルギー省は中小企業担当省として 2016 年において以下のような 10 分野において、様々な施策に取り組んでいる。

1. 企業家精神の高揚
2. 創業および成長支援資金の強化
3. 将来の専門技術者の確保を支援
4. よりよい法の整備および行政簡素化の推進
5. デジタル化の利用、展開
6. 技術革新力の強化
7. 中小企業のグローバル化支援
8. EU の中小企業政策に積極的に関与
9. 経済力の弱い地域の中小企業の強化
10. エネルギー転換関連のビジネス支援

上記の 10 項目について、「行動計画」では以下のような説明がなされている。

* * * * *

1. 企業化精神の高揚

創業が活発に行われるということは、経済成長を促し、競争力のある企業が現われ、将来の雇用を生むことを意味する。スタートアップ、創業、企業継承はドイツ経済にとって重要な意味を持つ。若く活発な企業は、明日の中小企業の改革者である。

しかし、創業のダイナミズムは失われている。創業数は 5 期続いて減少し、2015 年には 30 万弱となっている。一方情報通信分野では創業数は 6,700 と安定している。

創業の可能性の高いのは女性である。新規創業の 3 分の 1 しか女性によって行われず、革新的な成長分野での女性による創業は 10 分の 1 である。

創業と同時に企業継承も重要である。特に旧東ドイツにおいては、ドイツ統一後に創業された企業がそろそろ経営者の交代時期を迎えており、人口動態の影響もあり、継承者を見つけるのがより困難になっている。

企業の世代交代を円滑に行うためには、雇用と投資を確保すべく、中小企業に配慮した

相続税の改革が決定的に重要である。

施策例

- ・大学等からのハイテク分野の創業を促進するため、創設 (EXIST) 促進措置を拡充する。
創業者支援給付金を 25%増やし、月額 2,000 ユーロから 2,500 ユーロとした。また、研究成果の商業化 (EXIST 研究移転) のための投資補助金の額を 7 万ユーロから 25 万ユーロと 3 倍以上とした。
- ・若い企業家、男女の創業者、移民の背景を持つ人々および創造的な自営業者などの資金調達を容易にするため、2015 年 5 月に 8,000 万ユーロのマイクロクレジット基金を設立した。
- ・若いドイツの創業者に米国市場での経験を積ませ、ネットワーク作りをさせるため、ドイツ促進センターを、ライフ・サイエンス (German Accelerator Life Sciences - GALS) についてはボストンに、情報通信、エネルギー、クリーンテックなどについてはサンフランシスコとニューヨークに開設した。
- ・企業の後継者を探すために、連邦経済エネルギー省は復興金融公庫 (KfW) 等と協力し、後継者募集のウェブサイトを立ち上げ、運営している。

2. 創業および成長支援資金の強化

ドイツの中堅企業は安定的な資金融資が必要である。これは企業の設備投資と技術革新および長期的には中堅企業の競争力にとっての前提である。将来も、中小企業にとって銀行融資は、外部資金としてはるかに重要である。

中堅企業は、民間銀行、公的金融機関および協同組合銀行からなる、定評のあるドイツの 3 本柱から利益を得ている。

銀行の中堅企業に対する融資はドイツでは現在のところ良好である。IfO 経済研究所が民間企業を対象に実施したアンケートでも、85%弱の企業が銀行融資は特に制限的ではないと回答している。しかし、資本市場の規則が中堅企業にとって相変わらず制限的な効果を及ぼしている。連邦経済省は、大企業と比較し中堅企業が不利に扱われないよう、また中小企業金融がリスクを適切に考慮されるよう尽力している。

若い革新的な企業はベンチャー・キャピタルを利用できることが不可欠である。この分野ではドイツは国際的に見ると遅れている。ドイツでの不十分な資金供給は、若い革新的

な企業が成長できないとか、海外に流れてしまうという恐れがある。

施策例

- ・革新的な技術を伴うデジタル時代の、変化した競争条件に適合するために、連邦経済省はベンチャー・キャピタル市場の強化のため、20 億ユーロを提供する。
- ・「投資—ベンチャー・キャピタル補助」(“INVEST - Zuschuss für Wagniskapital “) プログラムにより、若い革新的な企業に投資をするベンチャー投資家を奨励している。
- ・2017 年には第 3 次ハイテク創業者基金 (High-Tech Gründerfonds III) がスタートする。連邦経済省、復興金融公庫および民間製造業企業からなる PPP (パブリック・プライベート・パートナーシップ) 計画は維持され、継続される。ハイテク創業者基金は、資本参加、ネットワーク、コーチングにより若い革新的な技術企業を支援するものである。

3. 将来の専門技術者の確保を支援

人口動態の変化から、ドイツでは 2035 年までに就業可能人口が 1,050 万人減少すると予想されている。ある特定分野、特に自然科学・技術系分野の専門家不足は、技術革新力、競争力ひいては経済社会の成長力を損なう恐れがある。大卒の専門家だけではなく、大学を出ていない専門家も不足している。

新たに職業教育受講のための契約は 2015 年で 50 万 3,200 件と安定しているが、ミス・マッチが見られる。連邦雇用庁には、2015 年 9 月に 2 万 700 人の受講希望者が職業教育の会社を見つけれないと報告されているが、一方 4 万 1,000 の職場が職業訓練生を獲得できていない。これは前年と比べて 10%増である。

100 万人を超す難民、特に若い難民は、中期的には労働市場、職業教育市場を変化させるであろう。難民は、将来の専門技術者需要に関し、チャンスであるとともに挑戦でもある。

国内の専門技術者の供給が壁に突き当たると、海外からの専門技術者の導入が必要である。この分野での国際間の競争ではドイツは優位な立場にあり、流入する技術者の数も多い。難民については職業資格の信頼できる情報がまだないが、多くはドイツの基準での大卒あるいは職業資格を持っていない。難民の多くはまだ若いため、可能性は高い。

ドイツの中小企業でまだ活用されていない人材は、外国で職業資格を取得した者、また

外国からの留学生である。

施策例

- ・連邦経済エネルギー省、連邦教育研究省等の連邦の各省、連邦雇用庁、経済界、労働界などが協力し、職業教育の強化、広報を図るため「職業教育・再教育同盟」を立ち上げた。
- ・中小企業が職業訓練生を確保し、外国の専門家の統合ができるよう支援プログラムが実施されている。連邦経済省に支援された 170 人のコンサルタントが中小企業の相談にのっている。2016 年からはじめからは、さらに 140 人のコンサルタントが主に難民の実習、職業訓練、労働などについて企業の相談に応じている。
- ・連邦経済省はウェブサイト (www.make-it-in-germany.com) を開設し、ドイツでの就労に関心のある専門家および外国人学生に対し、ドイツでの生活、労働および外国から人材を募集している企業の情報を提供している。
- ・外国の職業資格を持つ人間をよりよくドイツの労働市場に統合を図るために、連邦経済省は、外国の職業資格等の認定で、ポータルサイトを使い商工会議所を支援している。

4. よりよい法の整備と行政簡素化の推進

法律、政令、行政手続きなどにより国家は経済と社会の枠組みを作っている。効率的な行政と近代的で効果的な規則は、競争的な、市場に根ざした経済秩序の重要な前提条件である。

2015 年には行政手続き費用が約 14 億ユーロ節約できた。貢献したのは行政負担軽減法である。

施策例

- ・2015 年 1 月 1 日から” One in, one out”（「行政負担制限」）規則が施行された。これは行政により新たに導入された負担については、1 年以内に他の分野で同等の負担軽減を図らなければならない、というもので、これにより経済界全体で施行以来 9 億 5,800 万ユーロの負担軽減になったとされる。

- ・ 2016 年には行政負担軽減法が発効し、会計、記録、統計などの報告義務が軽減され、企業負担の削減に貢献している。中小企業にとっては年間 7 億 4,500 万ユーロの軽減、特に創業企業および成長期にある企業が恩恵を受けている。
- ・ 2016 年 4 月の入札法の近代化により入札手続きが効率化、簡素化、柔軟化した。これにより公共入札への中小企業の参入が容易になった。

5. デジタル化の利用、展開

モバイル・コミュニケーション、インターネットの利用、クラウド・コンピューティング、ソーシャル・ネットワーク、ビッグデータなどにより社会経済が大きく変化している。まさに中小企業こそがデジタル化によるチャンスに積極的に取り組まなければならない。

さらにインターネットを利用したサービス業、製造工程および製品などが現実のものとなってきた。バーチャル・ネットワークあるいは仮想企業も出現している。スマート製品とサービスも結び合わされ、完全に新しいバリューチェーンも出てきた。中小企業は伝統的に柔軟で、革新的であるため、ここでも強みを発揮するであろう。

- ・ 高性能のブロードバンドネットはデジタル化の基本であり、推進力であり、したがって将来のドイツのデジタル能力にとって不可欠である。都市圏ばかりでなく、ドイツ全土に立地している中小企業にとっては効率的なネットワークは必要である。ドイツ政府は 2018 年までに 50M ビット/s のブロードバンドを全国に敷設するために 21 億ユーロを支出する。
- ・ 包括的なデジタル化への移行は企業にとって相当な投資を必要とする。連邦政府は「中堅企業のデジタル化攻勢」(“ Digitalisierungs-offensive Mittelstand”)により、中小企業のデジタル化を奨励している。
- ・ デジタル化においては従業員の能力も急速な変化が求められる。多くの従業員の IT に関する知識は最新のものではない。それにもかかわらず、昨年は中小企業の 5 社に 1 社しか従業員に IT の再教育を実施していない。

施策例

- ・ 連邦経済省は毎年開催している IT サミットの枠組みの中で、企業、工業会、労働組合、学界と協力し、プラットフォーム「経済の革新的なデジタル化」を設立した。このプラ

ットフォームの役割は、デジタル経済にふさわしい革新的な枠組みを確認し、共通の行動で解決を加速化することにある。最近の IT サミットにおいて、このプラットフォームは中小企業にデジタル化のチャンスを理解させるキャンペーンを開始した。

- ・連邦経済省が連邦教育研究省、企業、工業会、労働組合、学界と協力し立ち上げた「プラットフォーム・インダストリー4.0」は1年以上前の設立以来、産業のデジタル化の分野で世界でも有数のネットワークを作り出してきた。このプラットフォームは他のパートナーと結びつくことにより、ドイツの製造業、特に中堅企業のデジタル化の大きな可能性を利用しようとしている。
- ・製造業だけでなく、手工業、商業、観光業およびその他のサービス業においても進展しているデジタル化により大きく変化している。「インダストリー4.0」に加えて産業界と協力して「中堅企業 4.0」(” Mittelstand 4.0”)を実施している。

6. 技術革新力の強化

革新的な中堅企業は、その柔軟性、技術革新力、製品の高い品質ゆえ、ドイツ経済・技術にとって重要な柱となっている。その際、長期的には継続的な研究開発および技術革新活動が競争力を保証するものである。デジタル化、不足しつつある専門技術者、新興国企業との競争の激化、サイクルが短くなる技術革新、大きな変化をもたらす新技術などの挑戦に対処しなければならない。2000 年代以降、全企業に占める革新的な中小企業の比率が低下していること、および中小企業の革新投資が停滞していることは憂慮すべきである。

将来においても中堅企業と研究機関の協力および技術革新のネットワーク活動は、重要な役割を果たす。なぜなら、技術革新は、しばしば研究機関と産業界の協同による研究成果によって生じるからである。

施作例

- ・中堅企業主要革新プログラム (Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand - ZIM) は革新的な中堅企業を財政支援する最大のプログラムである。資金額は 5 億 4,300 万ユーロである。このプログラムでは、中堅企業および中堅企業と協力する研究機関ならびに革新的な企業のネットワーク組織に資金を提供する。

- ・新しいプログラム WIPANO (Wissens-Technologietransfer durch Patente und Normen 特許および規格による知識と技術の移転) により中堅企業の特許申請を促進し、特に若い企業の知的財産権の保護を強化している。
- ・電気自動車は産業分野をまたがる重要なテーマの一つである。特に中堅企業にとってはチャンスが大きい。それゆえ連邦経済省は中堅企業の電気自動車に関する研究開発を支援し、業界横断的なネットワーク作りを後押ししている。

7. 中小企業のグローバル化支援

- ・44%のドイツ企業が、直接あるいは部品の供給で、ドイツ経済の輸出の成功に寄与している。国際化は企業規模の増大と比例している。約 33%の小企業、81%の大企業が国際取引を行っている。年間売り上げ 200 万ユーロ以上の企業は、少なくとも 50%以上が海外進出をしている。

輸出を行っている中堅企業は、経験的に見ると国内取引においても競合相手よりも勝っている。それゆえ、連邦経済省としては、中堅企業向けの輸出促進策（業種別の輸出イニシアティブ、ドイツ貿易投資振興機関—German Trade and Invest, GTAI による市場情報、在外商業会議所、見本市参加、輸出保険）を経済界との対話を通じ今後とも発展させ、また広報にも努めてゆく。

連邦経済省の委託により旅行先としてのドイツの広報を行っているドイツ観光局とドイツ貿易投資振興機関（GTAI）および在外商業会議所との協力を密にする。

施策例

- ・中小企業の海外進出（例えばキューバ）を容易にするため、90 カ国に 130 ある在外商業会議所のネットワークを強化する。
- ・経済界と協力し、中小企業のために輸出促進に関わるすべての質問に対する中心的なデジタル窓口となるよう、現在のオンライン・プラットフォーム (www.ixpos.de) を拡充しなければならない。
- ・二重課税を防止し、また課税逃れを避けるためにも二重課税防止協定は重要である。ドイツ企業にチャンスを与え、料金で負担を与えないためにも、これからも協定の締結に務める。特にグローバルに活躍する中堅企業にとって、実用的に形作られた協定は重要な意味を持つ。

8. EU の中小企業政策に積極的に関与

販売市場として EU 市場は重要である。中堅企業の 93%がこの市場を利用している。

EU の中堅企業政策の基本は、中小企業を優先するという原則を広く確立した Small Business Act (SBA) である。さらに欧州委員会は、新たな域内市場戦略において中小企業とスタートアップ企業にアクセントをおいている。これにより、中小企業は域内市場の可能性をより強く利用できる。さらに、ドイツの中堅企業にチャンスを提供する、多くの EU 振興プログラムがある。

施策例

- ・中堅企業の欧州への関心を強め、またドイツ中堅企業の利益を強くブリュッセルで主張しなければならない。これは、中堅企業に適切な時期に欧州委員会の計画に関心を持ってもらうことも意味する。
- ・中堅企業にとって好ましい欧州市場での競争環境をさらに発展させ、また、不当な障壁を除去しなければならない。統合が進む市場と経済の自治の間に適切なバランスを必要としている。経済の自治の中心となるのはデュアル職業教育、マイスター制度、会議所の仕組み、社会パートナー制度などである。

9. 経済力の弱い地域の中小企業の強化

経済力の弱い地域の中小企業は困難な環境にある。近くには金融機関や輸送業者、研究開発のインフラも少なく、専門技術者の募集も困難で、製品の販売先も材料の調達先も遠距離にある場合もある。

多くの人々が田舎を去り、よりよい職場と高い生活水準を求めて大都会に移ってしまう。

依然として旧両独間には生産性格差がある。旧東ドイツの過疎地での小企業の生産性は、同じ規模の旧西ドイツの 80%程度である。同様な違いは、輸出比率、革新力にも見られる。

地方では、まさに観光が成長と雇用のモーターである。観光業は公的な組織とインフラの保持に寄与している。

施策例

- ・経済力の弱い地域でのネットワーク、バリューチェーンの振興は重要である。例えば旧東ドイツでは、クリーンテック・イニシアティブという枠組みのなかで、エネルギー・資源効率、廃棄物処理に関わる循環経済の企業が共同で発展し、成長するよう支援を受けている。
- ・「文化ツーリズム」というブランドはこれから地方での観光業の発展を促す。連邦経済省のプロジェクト「地方でどのように文化ツーリズムを成功させるか」において、3つの地域でパイロット・プロジェクトが作成され、実験されている。この経験は「青写真」として、ドイツ全域でなるべく多くの地域で利用されることとなっている。

10. エネルギー転換関連で新しいビジネス分野

ドイツが競争力のある経済・産業地域であり続けるための主要な前提の一つは、エネルギー転換を経済的に持続可能な成果とすることである。そのためには、高度な供給の安定性と効果的な環境保護とともに、経済的に負担可能なエネルギーの確保が必要である。中堅企業の競争力を支援し、エネルギー転換の目標を達成するためには、参加者にとって計画と投資の確実さと手段のコストの効率性およびエネルギー転換の費用の公平な分担が必要である。

エネルギー転換は新技術の発展に、多くのチャンスをもたらす。まさに中堅企業にとってもチャンスである。これは再生エネルギー分野だけでなく、エネルギー効率およびエネルギー関連サービス分野にも当てはまる。中堅企業および特に手工業での新たな業務分野についての意識は強化されなければならない。なぜなら手工業は、熱利用でエネルギー効率の向上と再生可能エネルギーの利用において、計画作成と実施につき、業務の提供だけでなく、コンサルタントとしても重要な役割を果たすからである。

施策例

- ・中堅企業においては、特に「エネルギー転換と気候変動に関する中堅企業イニシアティブ」(“Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz”)および「中堅企業のためのエネルギー・コンサルティング」(“Energieberatung im Mittelstand”)というプログラムにより、エネルギー効率の意識を高めなければならない。

- ・「エネルギー効率手工業イニシアティブ」(“Handwerksinitiative Energieeffizienz”)の発表において、今後ともエネルギー効率を職業教育・再教育令に定着させることで、合意した。
- ・中堅企業における省エネおよびエネルギー効率の向上を促進し、そのために障害となりそうな情報不足、資金不足、ノウハウの欠如を除去する。中堅企業は、エネルギー効率化で復興金融公庫(KfW)の融資を受けたり、省エネの助言を受けたりできる。

第4節 中小企業向け輸出促進支援策

連邦経済エネルギー省によれば、ドイツの中小企業は果敢に輸出に取り組んでおり、中小企業の輸出額は2000年以降約40%増加し、2000億ユーロを超えるに至った、特に、エレクトロニクス、機械、工業製品などで、ニッチな分野で競争力のある約1,300の世界のマーケットリーダー(「隠れたチャンピオン企業」)には、大きな輸出機会があるとしている。

中小企業の輸出の成功は、もちろん企業自身の努力の結果であるが、連邦政府としても様々なプログラムで企業を支援している。輸出一般を支援するプログラムとして、中小企業輸出開拓プログラムがあり、また環境技術、ヘルスケア、安全、エネルギーなど将来性のある特定分野に的を絞ったプログラムがある。

中小企業輸出開拓プログラム(Markterschließungsprogramm)

本プログラムは、例えば機械・装置製造、自動車・同部品、化学、電子機器など伝統的な産業分野を対象としている。企業の輸出への取り組み段階に応じ、以下のような様々な事業を提供している。

① 海外市場セミナー(Informationsveranstaltungen)

新市場あるいは新分野で輸出に関心のある中小企業向けに、輸出候補国の政治・法制度、市場機会、市場のトレンド、取引条件、規格・基準などの説明を一日かけて行う。

② 市場調査ミッション(Markterkundungsreisen)

困難なあるいは新しい市場でビジネスの可能性を探る目的で派遣されるミッション。派遣先では現地あるいはドイツ人講師による市場参入に関する情報、例えば政治およ

び法制度、市場動向、市場参入のチャンス、輸入制度、規格、税制度などに関する講演がある。現地の政府、公的機関あるいはビジネスマンとのコンタクトのほか、工業団地、工場見学などがある。

③ 企業のプレゼンテーション（Leistungspräsentation）

現地でシンポジウムの開催を伴う企業ミッションである。目標はドイツ企業の実力をプレゼンテーションすることとネットワークの構築である。関連施設等の見学も実施される。

④ 商談ミッション（Geschäftsanhaltungsreise）

ドイツ側の参加企業と現地の企業とのマッチングが行われる。商談のアポインメントは事前に決定されている。ドイツ側の参加企業は、現地の業界関係者の前で自社製品ないしはサービスをプレゼンする機会が与えられる。

ドイツの参加企業は出発前に訪問国の業界情報、面談相手の情報を提供される。

⑤ 購入・情報入手ミッション（Einkäufer- und Informationsreisen）

これはビジネスマン、経済団体などからなる海外からの購入ミッションを受け入れるもので、ドイツでは工場見学、現地事情セミナーなどが行われるほか、ドイツの製品、サービスなど紹介も実施される。

これらの事業は年間約 100 回行われており、年間約 1,200 社が参加している。連邦政府としては年間 380 万ユーロから 560 万ユーロを補助金として支出している。これらの事業に参加し、事業の成果を報告した企業の輸出増加額は、5 万～400 万ユーロに上る。

2017 年 2 月 21 日に東京で「インダストリー4.0 の最新事情と展望 シンポジウム&ネットワーキング」と題するシンポジウムが開催された。これは上記④の商談ミッションに当たるもので、主催はドイツ連邦経済・輸出管理庁（BAFA）（連邦経済省の外局）で、在日ドイツ商工会議所が運営に当たった。シンポジウムではドイツ大使館、経済産業省、ドイツ連邦経済省などの代表者の挨拶があったほか、インダストリー4.0 の推進機関のひとつであるドイツ電気・電子工業連盟が基調講演を行った。その後参加しているドイツ企業 8 社から自社のプレゼンテーションが行われた。

ドイツ経済省のウェブサイトに掲載されていた日程表によると、20 日にこのミッションの説明と日本の政治経済情勢のレクチャーがあり、そのほかには 1 日視察に当てられてお

り、個別の商談・面談が 2 日ほどある。

旅費、滞在費などは自己負担であり、参加経費としては企業規模により、売上げ 100 万ユーロおよび従業員 10 名未満の場合は 500 ユーロ、売上げ 5,000 万ユーロ、従業員 500 人未満の企業が 750 ユーロ、それ以上の企業は 1,000 ユーロとなっている。

輸出イニシアティブ・エネルギー

事業の内容としては、上記の中小企業輸出開拓プログラムとほぼ同様である。対象となるエネルギー関連の技術は、代替エネルギー、エネルギー効率、スマート・ネット、貯蔵技術などである。

輸出開拓プログラムに見られない事業としては、外国でのパイロット・プロジェクトの実施、外国の指導者の再教育が挙げられる。

注

1. 連邦経済エネルギー省 “Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU”
2. 英語の STEM に相当する言葉である。STEM - science, technology, engineering and mathematics
3. 『ドイツ中堅機械メーカーの競争力報告書』（一財）国際貿易投資研究所 2014 年 3 月
4. <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/aktionsprogramm-zukunft-mittelstand.html?sessionid=5276F4855DC9B413FB0C2ECBF5E6369A>

第2章 州による中小企業海外進出支援

(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員

伊崎 捷治

まえがき

ドイツは国内総生産（GDP）に占める輸出の割合が40%と、貿易依存度が高く、輸出の拡大は各州にとって投資誘致と並んで地域経済振興の大きな柱となっている。この調査ではドイツの州別輸出額で第1位を占めるバーデン・ビュルテンベルク州および第2位を占めるバイエルン州に加えて、旧東ドイツの5つの州の中で最も輸出額が大きいザクセン州を採り上げ、それぞれの州が実施している中小企業の輸出振興策を概観する。

それらの振興策が実際にどの程度の成果を挙げているかは具体的に明らかにすることができなかったが、各州に共通する点のひとつはいずれも中小企業の輸出振興に州内の関係機関が協力・調整し合って、効果的を挙げる体制をとっていることである。

中小企業の海外進出のための事業としては市場別ないしは分野別のセミナー開催、国際見本市への共同参加、ミッションの派遣など各州とも共通するものが多い。中でも、見本市への共同参加は、バイエルン州の場合は年間約60件、ザクセン州は50件に及んでいる。見本市参加はミッション派遣など、他の事業と組み合わせて実施されることも多い。最近では製品の輸出にとどまらず、研究・開発における外国企業との連携という形で中小企業の海外進出を促進する動きもみられる。

州の事業の中で特色があるのはバーデン・ビュルテンベルク州が南京事務所で行っている「企業プール」システムで、州内企業の業務を代行して行う仕組みである。

そのほかには、州自体の事業ではなく、対象は中小企業に限られないが、今後を期待される有望市場に設置され、中小企業を含む数多くの企業が利用する「ジャーマン・センター」で、現地に進出する企業が数多く利用している。

第1節 州別輸出概況

2015年のドイツの州別国内総生産および輸出額、輸出比率等は表1のとおりである。

州別の輸出額を合計すると 9,620 億ユーロあまりで、ドイツ全体の輸出額 1 兆 1,959 億ユーロに満たない。これは、ドイツ全体の輸出額には州別に分類できないものや外国原産のものが含まれるためである。このため、ドイツ全体では国内総生産に対する輸出の割合で見た輸出比率が 39.5%となるが、州別の輸出合計額でみた輸出比率は 31.8%となる。

ドイツ 16 州の中で最も輸出が多いのはバーデン・ビュルテンベルク州、2 番目はノ르트ライン・ヴェストファーレン州、3 番目はバイエルン州である。これら 3 州は輸出額で他の 13 州を大きく引き離している。

とくに、バーデン・ビュルテンベルク州およびバイエルン州は GDP に対する輸出比率も高く、南部に位置する両州の輸出力が強いといえる。両州には自動車産業、機械・精密機械製造業などが集積している。また、北部に位置するノ르트ライン・ヴェストファーレン州は化学品、機械、金属製品など伝統的産業に強みを持っている。北部では都市州であるハンブルク州とブレーメン州が輸出比率および人口一人あたりの輸出額においてドイツで 1 位、2 位を占めている。それぞれ、航空機産業や自動車産業の比重が高く、それらの大部分が輸出されている。

以上の州はいずれも旧西ドイツの州（表 1 で白の背景）であるが、旧西ドイツ地域全体でみた輸出比率は 33.4%である。

これに対して、旧東ドイツ地域（表 1 でグレーの背景）の輸出比率は 22.8%で、旧西ドイツの水準を大きく下回っている。旧東ドイツでは東西ドイツの統一によって多くの企業が競争力を失い、その後西部ドイツからの支援も得て経済振興が強力に進められてきた。しかし、東部ドイツの経済発展はこのところ停滞気味となっている。その背景としては、自立して国際市場で伍していける企業がまだ十分に育つに至っていない点が挙げられている。このため、東部諸州では引き続き産業の育成と競争力の強化が課題となっている。

しかし、これまでの経緯を見ると、旧東ドイツ各州ではスタートラインが低かったこともあって、過去 10 年間の輸出の伸び率が全体として高く、旧西ドイツに接近する過程にあるといえる。とくに、ドイツ統一後に旧西ドイツや外国の企業が進出した州は輸出比率が高くなっており、ザクセン州のように輸出比率が旧西ドイツの平均を上回る州もある。同州の輸出比率は 34.1%で旧西ドイツの輸出比率は 33.4%である。ザクセン州は旧東ドイツの時代から自動車や電子機器製造の中心地で、ドイツ統一後はそうした分野の人材や技術基盤をねらってドイツの自動車メーカーや半導体メーカーが最新鋭の工場を建設し、米国の大手半導体メーカーも大規模な工場を設置した。そうした企業が進出するに伴って、

材料、中間製品、部品などのメーカーが進出し、各国への輸出も活発に行っている。

表 1 ドイツの州別輸出概況(2015 年)

州 名	GDP	輸出額	輸出 比率	1人 あたり 輸出額	前年比 増加率	2005年～ 2015年 平均増加 率
	100万 ユーロ	100万 ユーロ	%	ユーロ	%	%
バーデン・ビュルテンベルク	460,687	194,807	42.3	17,906	7.8	5.2
バイエルン	549,190	178,930	32.6	13,932	6.1	3.8
ベルリン	124,161	14,140	11.4	4,017	6.3	4
ブランデンブルク	65,294	14,184	21.7	5,708	7.2	9
ブレーメン	31,590	17,600	55.7	26,211	1.6	3.6
ハンブルク	109,271	56,460	51.7	31,588	10.1	10.6
ヘッセン	263,444	60,035	22.8	9,720	2.7	4.8
メクレンブルク・フォアポメルン	39,869	8,013	20.1	4,970	11.7	12.4
ニーダーザクセン	258,530	83,003	32.1	10,472	7	3.6
ノルトライン・ヴェストファーレン	645,590	181,457	28.1	10,157	1	2.7
ラインラント・プファルツ	131,951	51,238	38.8	12,643	6.5	4.6
ザールラント	35,028	15,313	43.7	15,381	11.4	2.9
ザクセン	112,658	38,378	34.1	9,395	6.9	9.1
ザクセン・アンハルト	56,217	15,310	27.2	6,818	2.1	8.1
シュレスヴィヒ・ホルシュタイン	85,610	19,703	23	6,892	0.4	2.1
チューリンゲン	56,811	13,528	23.8	6,232	4.2	6.3
州合計	3,025,900	962,099	31.8	11,708	5.4	4.1
ドイツ全体*	3,025,900	1,195,935	39.5	14,554	6.4	4.3
旧連邦州 (旧西ドイツ)	2,570,891	858,547	33.4	12,997	5.3	3.8
新連邦州 (旧東ドイツ)	455,009	103,553	22.8	6,425	6.1	7.6

(注) *州別に仕分けされない輸出および外国製品の輸出を含む。

出所：GDP および人口は連邦・州統計庁ポータル、輸出額は連邦統計庁 Fachserie 7, Reihe 1、2005 年 12 月および 2015 年 12 月。その他は筆者による計算。

第 2 節 ザクセン州

1. 中小企業海外進出支援体制

ザクセン州は旧東ドイツ地域にあるが、戦前から金属、自動車、機械などの産業が発展していた。東西ドイツの統合後は旧東ドイツ時代の企業はほとんどなくなってしまったが、ザクセン州は伝統的な産業基盤を背景に西部ドイツや海外から自動車、半導体およびそれらの関連産業を積極的に誘致した。その結果、自動車ではフォルクスワーゲン、BMW、ポ

ルシェなどが州内に大規模な組み立て工場を建設し、数多くの部品メーカーが進出した。また、半導体・エレクトロニクスでは米国の AMD（現在はグローバル・ファウンドリーズ）、インフィネオンなどが進出し、ドレスデン地域はヨーロッパでも最大の半導体産業集積地となっている。このため、ザクセン州は東部ドイツ地域の中では輸出比率が高い水準に達している。しかしながら、それら一部の産業を除くと、他の旧東ドイツ地域と同様に、企業規模は全般に小さく、独自に海外市場を開拓していくことができる経営基盤を備えた地元企業はまだ少ないのが現状である。

ザクセン州は東西ドイツ統合以来州経済振興公社が中心となって中小企業の輸出振興にあたっていたが、2004 年に州内 3 か所の商工会議所と手工業会議所、ザクセン州経済連合会（VSW）およびザクセン州経済振興公社（WFS）をメンバーとしてザクセン州対外経済イニシアティブ（AWIS）が組織され、相互に協力する体制が整えられた。

2006 年にはザクセン州経済・労働・交通省が「ザクセン州対外経済政策の基本」を策定し、2007 年からは「ザクセン州対外経済ガイドライン（Leitlinien zur Außenwirtschaft im Freistaat Sachsen）」を定めて、州政府が「対外経済イニシアティブ（AWIS）」に加わり、経済振興公社、商工会議所、手工業会議所などの関係機関と一体となって対外経済にかかわるすべての問題を調整しつつ中小企業の海外進出を推進していく体制をとっている。これに伴って、それまで州の見本市参加事業を調整していた州見本市協議会も AWIS に統合された。ガイドラインは 2008 年 4 月にザクセン州政府が閣議で承認している。

ガイドラインでは 2011 年以降 4 年ごとに「批判的評価」を行うことが定められており、それによって最新の動向に合わせ、更新していくこととしている。これに基づき、2010 年 9 月に AWIS が 2008 年のガイドラインの評価と見直しを行った。現行のガイドラインはこの評価・見直しの結果策定された 2012 年のガイドラインで、2016 年にはあらたな評価作業と見直しが行われている。

AWIS にはその後、州総務省、ドイツ機械・工業連盟（VDMA）東部支部などがメンバーに加わっている。

AWIS においてはザクセン州の対外政策上の重点、目標および措置を策定し、評価し、実行する。年間 3 ないし 4 回開催される会議ではたとえば、企業・代表ミッション、見本市、技術フォーラムなどのプロジェクトを決定し、各時点での状況や問題点について検討が行われる。そのほかに、2 つの作業グループがあり、広報活動/年間計画および州の見本市参加計画を準備している。

表 2 ザクセン州対外経済イニシアティブ(AWIS)構成メンバー

ライプツィヒ商工会議所
ドレスデン商工会議所
ケムニッツ商工会議所
ケムニッツ手工業会議所
ライプツィヒ手工業会議所
ドレスデン手工業会議所
ザクセン州経済振興公社 (WFS)
ザクセン州経済連合会 (VSW)
ザクセン州総務省
ザクセン州経済・労働交通省 (SMWA)
ザクセン州環境・農業省 (SMUL)
ザクセン州社会・消費者保護省 (SMS)
ドイツ機械・設備製造業連盟東部支部 (VDMA Ost)

出所：ザクセン州ホームページ

AWIS では構成機関のいずれかが調整機関として業務の遂行にあたることになっており、2014 年および 2015 年の場合はドレスデン商工会議所がその役割を負っている。

AWIS が毎年独自に実施する事業としては「ザクセン州対外経済ウイーク」があり、2017 年の場合、概要は次のとおりである。

主催：ザクセン州対外経済イニシアティブ (AWIS)

期日：2017 年 4 月 3 日～7 日 (第 5 回)

場所：ケムニッツ、ライプツィヒ、ドレスデン

州経済省、各地商工会議所、州復興銀行、ライプツィヒ見本市などによる国際化、海外進出に関連する各種の催しがあり、参加企業は対外取引に関する戦略的、実践的情報を収集できる。

2. 重点市場と重点分野

AWIS が州内中小企業の海外進出支援のために提供している事業には、相談事業、資金援助、見本市参加、各種の催し、ミッション派遣、パートナー発掘のためのマッチング事

業などがある。

有望市場ないしは重点市場としては、地理的条件、州内産業の競争力などから、ヨーロッパではフランス、ベネルックス3国、オーストリア、またはスイスを中心に、隣接するポーランドおよびチェコのほか、中・東欧諸国が今後ともザクセン州中小企業にとって売り込み可能な市場だと判断している。

また、今後の成長市場としては、第1にロシアを挙げ、次いで、オーストリア、スイス、北米（米国およびカナダ）、アジア（中国およびインド）、ポーランド、チェコ、フランスおよびオランダが続く。ザクセン州の特殊分野の企業ではそのほかにも湾岸諸国、ベトナムおよびブラジルに大きな将来性があるとみている。

一方、輸出潜在力のある有望な産業分野としては、

- ・機械、機器製造業
- ・マイクロエレクトロニクス
- ・モビリティ（自動車、鉄道技術、ロジスティクス、航空・宇宙）
- ・化学
- ・環境技術/エネルギー
- ・繊維・衣料品産業

を挙げているが、マイクロエレクトロニクスおよび化学産業はもともと国際的で、多くが西部ドイツの企業または国際的企業を親会社として活動しているので、外国においてとくに支援を要することは少ないと判断している。

以上の点から、今後は潜在的な輸出力を持ちながらこれまで国境を越えた事業展開に踏み切っていなかった中小企業を発掘し、支援していくことがこれまで以上に必要だとみている。また、ここ何年かで輸出比率が増加し、なお拡大の余地のある中小企業にも注目している。この点では、伝統的に対外経済志向の産業以外の手工業、保健・医療技術、食料品およびサービス、中でも、地域に根差した企業向けのサービス業に注目している。

AWIS では各加盟機関を通じてこうした分野の、潜在的に輸出の可能性のある企業にマッチしたサービスや国際化戦略を提示し、それをもとに当該企業を輸出に仕向け、海外活動を支援していくとしている。

3. 補助制度

ザクセン州における中小企業海外市場開拓に対する補助事業は州および欧州地域振興基金（EFRE）の資金によって行われ、ザクセン州の「中小企業要綱－見本市、対外経済（Mittelstandsrichtlinie - Messen, Außenwirtschaft）」に基づいてザクセン復興銀行（Sächsische Aufbaubank）を通じて供与される。対象は新規市場開拓のための見本市参加、展示会（Product Presentation）および国際シンポジウムへの参加のほか、市場調査の実施である。

見本市参加についてはドイツ見本市協会（AUMA）のリストで「国際見本市」に分類される海外および国内の見本市のほか、ザクセン復興銀行が指定する国内の見本市（2017 年は 12 件）への参加が補助対象となる。（州＝AWIS による共同参加と連関するものではない。）

製品展示会（Product Presentation）は市町村、商工会議所、業界団体およびその他の非営利の経済団体等主催者およびそれらの展示会への参加が対象となる。

国際シンポジウムへの参加については、当該シンポジウムが別途公的支援を受けていないことが条件となる。

市場調査はフィージビリティ・スタディないしは当該市場の経済的、技術的問題に関する調査が補助対象となる。

見本市およびシンポジウムへの参加の際の補助額はそれぞれ定額で、海外見本市 5,000 ユーロ、国内見本市 4,000 ユーロ、海外シンポジウム 3,000 ユーロ、国内シンポジウム 2,000 ユーロである。1 暦年につき 5 回まで（うち、国内は 3 回まで）補助を受けることができ、同一見本市は 4 回まで。

製品展示会および市場調査に対する補助は認定額の 50%までで、最大で 2 万 5,000 ユーロまで認定される。対象はスペース料、ブースの設置・撤去費用、出品物の輸送費、通訳費用、広報資料作成費である。

調査に対する補助額は委託先に対する謝礼で、認定額の 50%まで。最大 7 万 5,000 ユーロまで認定される。

4. 主な支援事業

(1) 国内外の国際見本市への共同参加

ザクセン州中小企業の海外市場開拓支援事業として最も重視されているのは国内外の

見本市への参加である。AWIS が毎年「州見本市参加計画 (Landesmesseprogramm)」を策定して、国内外の主要国際見本市において共同ブースを設置し、州内企業の参加を支援している。各見本市への共同参加は AWIS 加盟の各機関がそれぞれ分担して組織することになっており、見本市参加の経験のない中小企業も参加しやすいよう、様々なサービスを提供している。

2017 年の見本市参加計画の対象となっている国際見本市は国内外合わせて 60 を数え、中小企業国際化支援の重要な柱となっている。主な分野別にみると、①機械・プラント：「国際工作機械見本市 TECMA」(メキシコ)、ハノーファー見本市など計 14 見本市、②環境・エネルギー：「国際エネルギー・環境見本市 (ICCI)」(イスタンブール) など 6 見本市、③マイクロエレクトロニクス・情報通信：「セミコン・ウエスト (Semicon West)」(サンフランシスコ) など 4 見本市、④モビリティ：SEA ワールドコンGRESS (デトロイト) など 6 見本市、⑤ライフサイエンス/ライフスタイル：ニューヨーク・ナウ (ニューヨーク) など 7 見本市、⑥建築および手工業；ビッグ 5 ショー (The Big 5 Show) (ドバイ) など 6 見本市、⑦食料品：国際緑の週間 (Internationale Grüne Woche) (ベルリン) など 10 見本市、⑧旅行・観光：プラハ・ホリデーワールド (プラハ) など 6 見本市、⑨その他：国際センサー・測定・検査技術見本市 (SENSOR+TEST) (ニュルンベルク) である。

これらの見本市を国内で開催されるものと国外で開催されるものに分けると、国内が 28 見本市、国外が 32 見本市である。ドイツは見本市の歴史が長く、現在も非常に盛んである。世界的に有数の国際見本市も多く、国外からも多数のビジネス関係者が集まることから、国内で開催されるこれらの見本市が中小企業の海外進出にも大いに活用されているのはドイツならではのよう。

日本では「インテリア ライフスタイル (interiorlifestyle TOKYO)」と「国際ナノテクノロジー総合展・技術会議 (nano tech Japan)」に参加している。このうち、ナノテク・ジャパンでは 2007 年以来毎年ザクセン州経済振興公社が中小企業を中心とする州内の企業の共同ブースを設置しており、2017 年はフラウンホーファー研究所を含む 10 社が参加した。これに合わせて州経済大臣が関係企業の代表と共に訪日し、ザクセン州進出日本企業の訪問などを行った。同時に、東京でワークショップを開催し、有機 LED の開発で協力する米沢市との交流事業などを行っている。

(2) その他の事業

<ザクセン州経済振興公社（WFS）の輸出支援事業>

主に州経済省の委託で以下の事業を行っているが、海外見本市への共同参加などと組み合わせることで効果的に成果を上げるよう努めている。

・情報提供サービス

海外市場開拓に関する各種相談に応じているほか、地域別に主要市場のプロファイル、担当者、現地代表事務所、関連する催し、トピックス、を紹介。ニュースレターを発行。国別情報はドイツ外務省、GTAI、iXPOS（対外経済ポータル）および在日ドイツ商工会議所のデータを利用。

・B2B イベント

見本市参加等の際して、企業の相互紹介を兼ねたセミナー、商談会などを開催。

・視察・調査ミッションの派遣

有望市場の視察・調査ミッションの派遣、企業訪問、マッチングの機会の設定など。

・代表団派遣

州首相、大臣に同行する企業代表者に要人との会談、市場視察・企業訪問、商談等の機会を提供。2017年ナノテク・ジャパン見本市共同参加に伴う州経済大臣ミッションと企業関係者の同行もこの事業の一環である。

・分野別販売促進事業（BBA）

分野別に外国の専門家を招き、企業訪問、技術セミナーの開催などを行い、州内の製品や技術を紹介し、評価を受けるとともに、販売にも結びつける。費用は州政府負担。

<その他の関係機関の事業>

各地の商工会議所等が開催するイベントと例としては次のようなものがある。

・関税および輸出管理制度の 2017 年の変更点（ケムニッツ商工会議所）

・EU におけるサービス業の売上高（付加価値）税制に関する 1 日セミナー（ケムニッツ手工業会議所）

・ヘルメス輸出保険相談日（ドレスデン商工会議所）

＜ザクセン州経済振興公社の海外代表および業務委託先＞

ザクセン州は海外 10 カ国に代表事務所および業務委託先を配置し、ミッションの受け入れ、催し物の運営、関係先との連絡、市場情報の収集を行っている。

ロシア

ウクライナ

ポーランド

ハンガリー

スロバキア

チェコ

日本

中国

ベトナム

イスラエル

(3) 支援事業に対する評価

以上のような支援事業について、2012 年の「ザクセン州対外経済ガイドライン」では次のように事業の内容や効果は高く評価されているとともに、今後についてはこれらの事業の認知度を高め、これまで以上に広範囲の中小企業に活用されるよう努めていくことが重要だとしている。

対外経済振興に対する中小企業の需要は大きい。市場獲得のための措置はすべてのザクセン州中小企業に対して対外経済活動の準備はもとより、その実現のために最大限の支援を提供するものである。中小企業はドイツ国内市場についても外国市場についてもそれぞれ特別に用意されている措置の中から関心事項を選択することができる。

この面でザクセン州の対外経済振興策の評価は、「ほとんど隙間のないサービス」として、企業の間でも専門家の間でも高い。目的指向で効果的だとされる。これらの振興策を利用する企業が「非常にポジティブで効果的」と評価するのは、実際に成果が感じられるためである。支援を受けた企業に対するアンケートでは 80%が輸出比率の上昇は当該サービスの利用の結果としている。

この高い水準を維持するために対外経済振興のための手段は絶えず企業のニーズに合

致するよう調整されている。情報は極めて多く、海外市場における中小企業の支援のための連邦・州レベルで 140 にわたる支援事業があることから、今後はさらに新たな事業を作るよりは、連邦レベルでも州レベルでも以下の方向で努力する必要がある。

- ・企業が情報および適切な措置を発掘するに際してのコンサルテーション、支援および案内の改善
- ・効果的な手段および適切な行動に集中すること
- ・それに関連する対外経済関係機関の透明な役割分担
- ・他の関連政策分野との連携の強化

第 3 節 バーデン・ビュルテンベルク州

1. 中小企業海外進出支援体制

バーデン・ビュルテンベルク州における中小企業の輸出振興は、州経済・労働・住宅建設省（以下、州経済省）の指導・監督の下でバーデン・ビュルテンベルク国際経済・研究協力公社（Baden-Württemberg Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit mbH、バーデン・ビュルテンベルク・インターナショナル、以下 bw-i）が中心となって実施している。

bw-i が実施するのは主として公的資金による中小企業の輸出支援事業で、この分野の事業は内容的に他の州と大きな違いはないといえる。その中で、中国・南京に設置している州代表事務所に州内企業の代理業務を受託する別会社を設置して活動しているのは注目される。

それ以外では、州内の商工会議所が共同で有限会社形態の「エクスポート・アカデミー」を設立し、州内の企業を対象に専門的なセミナーや輸出講座および海外でのマッチング事業を展開している。対象は中小企業に限られないが、いずれも有料で、専門的資格取得のための貿易講座には EU 社会基金による補助もある。

同州の関係ではそのほかに、バーデン・ビュルテンベルク州立銀行（LBBW）およびバーデン・ビュルテンベルク州立信用銀行（L-Bank）がバイエルン州立銀行（Bayern LB）と連携して世界の有望市場 6 か国、8 都市でドイツ企業向けの貸事務所や関連施設を備えた「ジャーマン・センター」を運営しており、多数の企業に利用されている。

2. バーデン・ビュルテンベルク・インターナショナル (bw-i)

(1) 概要

bw-i の法形態は有限会社で、株主は州経済省、州立銀行、州産業連盟、州商工会議所連盟および州手工業会議所連盟である。州経済大臣および州議会議員 1 名が監査役を務めている。bw-i による中小企業の輸出支援についてはこれらの機関が協力して事業を立案している。

bw-i は中小企業の輸出支援にとどまらず、外国企業の投資誘致、国内外の企業および研究機関・大学の国際化にかかわる支援機関として位置づけられている。

具体的には、州内企業の海外市場開拓を推進し、バーデン・ビュルテンベルク州を経済・研究・開発のための優れた立地として世界に位置づけることを目的に、外国による投資、企業進出および経済界と学界の国際協力さらには専門人材の獲得を通じて立地としてのバーデン・ビュルテンベルク州の強みを永続的に確保し、強化していく役割を担っている。

海外では、中国・南京に州代表事務所を保有しており、州内企業の市場開拓を支援している。ブラジル (Curitiba) には木材技術・家具製造および環境専門インフォメーションセンターがある。

(2) 組織

理事会

専務理事 ユルゲン・オスヴァルト

理事 ヘルベルト・ボッシンガー

理事 ウルリヒ・マック

株主

バーデン・ビュルテンベルク州

バーデン・ビュルテンベルク州立銀行

バーデン・ビュルテンベルク産業連盟州支部

バーデン・ビュルテンベルク商工会議所連盟

バーデン・ビュルテンベルク手工業連盟

監査役会

会長：バーデン・ビュルテンベルク州議会議員、経済・労働・住宅建設大臣 Dr. ニ

コール・ホフマイスター・クラウト

副会長：バーデン・ビュルテンベルク州議会議員、科学・研究・芸術大臣テレジア・
バウアー

法形態

GmbH

従業員数

60 名

設立

1984 年

予算

年間約 1,500 万ユーロ

(3) 歴史

bw-i は 1984 年に「バーデン・ビュルテンベルク輸出財団」として設置され、30 年余りの歴史がある。当初は中小企業の海外進出支援が主な役割であったが、その後、州への企業誘致、職業教育支援、州内の大学や研究機関と外国機関との研究協力の促進など、州の産業高度化、グローバル化の進展に伴って国際協力に関する幅広い活動を行うようになってきている。

<bw-i の略史>

1984 年 「バーデン・ビュルテンベルク輸出財団 (Exportstiftung Baden-Württemberg)」
設立。

中小企業の海外市場開拓を支援。

1987 年 「バーデン・ビュルテンベルク対外経済 (Außenwirtschaft Baden-Württemberg)」
に改組。

輸出振興のほかに立地マーケティングおよび企業誘致を加える。

1990 年 「バーデン・ビュルテンベルク国際経済協力公社 (Gesellschaft für internationale
wirtschaftliche Zusammenarbeit mbH)」に改組。

職業資格、事業振興および職業教育の分野における国際プロジェクトを追加。

2004 年 「バーデン・ビュルテンベルク国際経済・学術協力国際公社 (Baden Württemberg International Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit mbH)」に改組。

従来の海外市場開拓、海外事業の支援、立地マーケティングおよび企業誘致に学術・研究および芸術を追加。名称を「バーデン・ビュルテンベルク・インターナショナル」に変更。

2013 年 新部門「工業、テクノロジー分野、イノベーション・プラットフォーム BW」を設置。

バーデン・ビュルテンベルク州の発展に関係の深いエネルギーおよび環境、持続可能なモビリティおよび機械製造、生命科学および医療・保健業の分野への専門性を拡充。

(4) 重点分野と重点市場

同州の 2015 年の分野別輸出実績で最も大きいのは自動車で全体の約 26%を占める。自動車に続くのは機械の約 20%、医薬品の約 10%である。以下、データ処理機器・電子・光学機器、電気機器、化学品などが続く。

地域別では、ヨーロッパが 60%あまりで、次いでアジアの 19%、米州が 17%となっている。

これに対して、中小企業海外市場開拓支援を目的とする bw-i の事業の重点地域はアジアが 26%、中・東欧が同じく 26%である。分野別では製造技術およびエネルギー・環境がそれぞれ 22%を占める。

(5) 主な支援事業

bw-i の海外市場開拓支援事業年間計画は経済関係機関と協議してまとめられている。支援事業には視察・情報収集のためのミッション、交流・協力のための催し、見本市参加、業種別プレゼンテーション、外国におけるバーデン・ビュルテンベルク・フォーラムなどがある。全体では企業 300 社に対して 47 か所で 27 の海外イベントが計画されている。

bw-i の役割はバーデン・ビュルテンベルク州の企業による海外市場の獲得を推進し、経済・研究・開発のための立地としてのバーデン・ビュルテンベルク州を世界で最大限に位置づけることにあり、企業のほかクラスターの海外活動にも視点が置かれている。

1) 関心企業とのマッチング

製品、技術、サービスの海外マーケティングのための国内外のパートナーの発掘、マッチング事業で、データベースを利用して行われる。

2) 国内イベント

情報提供のための各種イベント。海外進出の準備のためにも利用できる。

「中国の教育と文化」、「マレーシア事情－教育と研究会派における協力の可能性」など、国内外の専門家による各国各種市場の動向、チャンスとリスク、進出企業の経験に関する講演などがある。

3) 見本市共同ブース

バーデン・ビュルテンベルク州内の企業、地域、市町村、クラスター、ネットワークその他の機関およびそれらの海外施設、代理店で、当該見本市の趣旨に合致するものを対象に共同ブースを設置して参加する。

2017年の例ではフランスで開催される複合材料展“JEC World Composites Show”、中国で開催される医療機器・医薬品展“CMEF”、ポーランドで開催される国際工作機械見本市“ITM”において共同ブースによる参加が予定されている。これに対して、国内では6件の見本市参加が予定されているが、うち3件はハノーファー見本市の「工業技術」、「軽量構造」および「モバイル・テック」の3部門への参加である。国内ではこのほか、事務用機器の“CeBIT”、繊維の“Textil 2017”および医療技術の“Medica”への参加がある。

4) ミッション派遣

有望市場に向けて派遣される市場視察、相手国関係者へのプレゼンテーション、個別商談のためのミッション。ケースによっては州政府の幹部が同行して政治面での側面支援が行われる。

- ・市場視察ミッションでは、特定の市場や分野を対象にした経済情勢や取引環境に関する情報収集。企業訪問、プロジェクトの視察などを通じて市場としての可能性の判断や、意思決定に役立てることができる。

2017 年は 9 月までにスペインの自動車部品、米国の情報・通信、中国の電気・電力など 7 件のミッション派遣が計画されている。

- ・取引先開拓ミッションでは、セミナーでの企業や製品・サービスのプレゼンテーション。現地企業との個別商談。
- ・事前に用意される現地企業の情報をもとに商談をアレンジ。通訳サービスも提供。当該市場に関する情報提供のほか、企業訪問および既進出ドイツ企業との面談も可能。

2017 年 2 月時点ではメキシコの環境機器、自動車、機械などを対象に 1 件が予定されている。

5) バーデン・ビュルテンベルク・フォーラム

世界各地でフォーラムを開催し、州内の企業、クラスター、大学および研究機関の海外進出を支援。各分野が一体でプレゼンテーションすることで、州に対する理解を深める。個別商談や企業・研究機関の訪問もアレンジ。

2017 年 1 月には州首相、経済大臣などに同行して企業、団体、研究機関、メディアなどの代表 120 人がインドを訪問し。「スマートシティ」をテーマにワークショップを開催するとともに、自動車・機械関係企業の訪問、意見交換を行った。

6) クラスター、協力ネットワークの国際化支援

科学・技術を国内にとどめず、世界の有力機関との交流や提携を通じてさらに発展させ、海外への進出を成功させるため、各種の支援プログラムを用意。

対象は、州に登録されている地域クラスター、州ベースのイノベーション・ネットワークで、連邦の支援対象となっているものを除く。

支援内容は、

- ①国際化戦略の立案（補助額：1 万ユーロを限度に全経費の 80%）
- ②クラスター・マネジメントに対する国際化クーポン（州の各種海外進出支援事業、立地広報事業、国際会議等への参加。補助額：3,000 ユーロを限度に総経費の 80%）
- ③クラスターエキスパートによる海外視察・情報収集（補助額：1 万ユーロまたは総経費の 80%）、

- ④バーデン・ビュルテンベルク州での外国クラスター代表者との交流（外国のクラスター代表者の訪問に伴う州内クラスター等による受け入れ、プレゼンテーションのための費用の補助。）
- ⑤国際見本市への参加（初めて参加する国際見本市について、クラスター・マネジメント分の参加費用を補助。補助額：5,000 ユーロを限度に 70%）

7) 中国事務所

バーデン・ビュルテンベルク州は 1986 年に中国江蘇省との間で協力関係を結んでおり、同省南京に州代表事務所を置いて、州内の企業に対する情報提供、提携先の発掘、見本市参加の支援など、各種のサービスを提供している。

この代表事務所はバーデン・ビュルテンベルク・インターナショナルとバーデン・ビュルテンベルク州経済・学術振興公社が共同で設立したバーデン・ビュルテンベルク国際経済・学術公社（南京）“Baden-Württemberg International Economic and Scientific Corporation (Nanjing) Co.として活動している。

この公社（事務所）の特徴は、州内の中小企業の委託を受けて現地業務を代行する会員制の「企業プール（Firmenpool）」の仕組みを用意していることである。

現地業務を行うのは bw-i が配置する専属の現地従業員で、bw-i がサポートや監督を行う。これに対して、委託する企業は業務のためのスペース料、管理費、設備費用（会費）および当該従業員の人件費その他の費用を負担することになる。会員になると少なくとも 1 年間は継続する必要がある。会費は 1 年目および 2 年目が 1 万元で、3 年目以降は 5 年目の 1 万 2,500 元まで毎年上昇していく。これは、政策上企業が 3 年程度で独立していくことが期待されているためである。

独自に駐在員を派遣して、事務所を設置するのと比べて時間的にも経費的にも簡単、管理コストが少なく、代理人の業務時間を調整できる、業務からの撤退が容易、bw-i 事務所のサービスがいつでも利用可能などのメリットがある。

bw-i の資料ではすでに多くの企業が企業プールから独立して、独自の支店などを設立しており、5 社ほどの例が掲げられている。

2016 年現在州内の 15 社と文化関係機関が利用しており、2017 年からはさらに 2 社が利用者として加わることになっている。

3. 商工会議所

(1) エクスポート・アカデミー (IHK-Exportakademie GmbH)

バーデン・ビュルテンベルク州内の商工会議所によって 2010 年に設立された貿易関係専門の研修機関で、法形態は有限会社である。

企業の輸出責任者や担当者を対象に貿易関連テーマについて商工会議所の一般的な催しにとどまらない専門的なセミナーや講座を開催している。主な履修分野としては、「輸出管理/航空貨物の安全対策」、「関税/特惠制度」、「資金調達」、「国別情報」、「法務と組織」などがあり、貿易にかかわる複雑な取引関係の構築方法、関税率および原産国にかかわる証明等が欠かせないケース、それらの取得方法といった実務が習得できる。

これらについては、大型のセミナーを開催したり、内容を相手国に合わせて構成したりするほか、個別企業の必要に応じて調整することもある。

また、一定期間にわたって開催される専門職、管理職向け講座では商工会議所の資格証明取得することができる。この資格は全国で通用する。

2011 年からは州内の商工会議所との協力で国際ビジネスに携わる企業の従業員を対象に海外市場視察・商談旅行も実施している。

<事業の例>

・セミナー

テーマ：バイヤーのための関税知識－コンパクトで厳選された内容

期 日：2017 年 2 月 21 日

時 間：09：00～17：00

場 所：シュトゥットガルト地域商工会議所

講 師：元税関管理職員。大企業および中堅企業で通関および輸出顧問。

費 用：375 ユーロプラス付加価値税

・資格証明取得コース

コース名：中国担当マネージャー資格証明取得コース

概 要：中国駐在予定者ないしは対中国取引責任者などを対象に経済、法律、政治、文化などを含む中国ビジネス全般に関する 1 週間の講座。

内 容：国情・文化

貿易

投資・法規

採用・税務

送金手続き・日常業務

対 象：日常的に中国ビジネスに携わる専門家、管理職およびそれらを目指す者

講 師：各分野の専門家

その他：出席率 80%以上で修了試験に合格した者には終了証明を授与

バーデン・ビュルテンベルク州経済省経由の EU 社会基金助成対象事業。助成が決定した際は州内からの参加者には受講料の 30～50%の割引が適用される。

注) このコースの参加料は不明であるが、2017 年 3 月 22 日～24 日の 3 日間開催される輸出・通関手続き終了証明取得コースの場合は 1,420 ユーロプラス付加価値税となっている。

・海外市場視察・商談旅行

目的地：イタリア

期 間：2017 年 3 月 23 日～24 日

業 種：指定なし

内 容：現地の提携機関が経済事情などのブリーフィングを行い、参加者ごとに現地
の取引先を発掘し、商談をそれぞれ 3～8 件アレンジ。参加者と共に留意事項
や売り込み戦略を検討の上、商談に臨む。期間中通訳を提供。見本市視察、関
連企業訪問をアレンジ。

費 用：1,490 ユーロプラス付加価値税（州内の商工会議所メンバー企業に対する公的
補助を受けた場合の費用。現地往復航空賃、宿泊費は含まれない。）

(2) 輸出相談事業

バーデン・ビュルテンベルク州経済省の補助を受けて州内各地の商工会議所がバーデ
ン・ビュルテンベルク能率協会（RKW）と共同で実施する輸出相談事業。

条 件：

年間最大 6 日

1 日あたりの費用最大 1,000 ユーロ

州政府補助金 500 ユーロ

自己負担額 500 ユーロ

第 4 節 バイエルン州

1. 中小企業海外進出支援体制

バイエルンは投資・経済立地としてドイツでも最も競争力のある地域のひとつである。中でも、貿易は長期間にわたってバイエルンの成長、豊かさ、雇用に最も寄与してきた要因である。しかしながら、州政府としては、経済グローバル化の進展に伴い、とくに中小企業の国際競争力を強化し、拡充することが必要との判断から、各種の輸出支援を行っている。

その際念頭に置いているのは、州内産業がすでに進出している EU および米国などにおけるマーケットシェアの維持・拡大と BRICS、東欧、アジアおよび中近東諸国における成長市場への進出である。

輸出振興政策の中心となっているのはバイエルン州経済・メディア・エネルギー・技術省（以下、経済省）である。経済省のもとには「バイエルン・インターナショナル（公社）」が置かれており、経済省からの委託の形で中小企業の輸出支援事業を実施している。バイエルン・インターナショナルには州内各地の商工会議所および手工業会議所が協力する形となっている。商工会議所および手工業会議所は別途「バイエルン対外経済センター」を設置して、州政府および EU の補助金による輸出振興事業の管理を行っている。

また、バイエルン州各地の手工業会議所が共同で 1989 年に「バイエルン手工業インターナショナル」を設立し、セミナーの開催、海外見本市への共同参加などを通じて州内手工業者の対外進出を支援している。

<海外代表事務所>

バイエルン州政府は 90 年代半ばから海外代表事務所のネットワークを拡充しており、現在は世界の 20 か所に置いている。これらの事務所ではバイエルン州企業に対して相談、情報提供、取引先の紹介など、新たな海外市場への進出や販売ルートの構築、拡充を支援している。同州に隣接し、言語も共通するオーストリア（ウィーン）、スイス（チューリヒ）

にも置いているのは、これらの市場がとくに中小企業の海外進出の足掛かりになるためである。海外代表事務所はバイエルン州への投資や人材の誘致の役割も担っている。

表 3 バイエルン州海外代表事務所リスト

アルゼンチン	イスラエル	ポーランド	ウクライナ
ブラジル	日本	ルーマニア	ハンガリー
ブルガリア	カナダ	ロシア	米国（ニューヨーク）
チリ	コロンビア	スイス	米国（サンフランシスコ）
中国（青島）	クロアチア	南アフリカ	アラブ首長国連邦
中国（深圳）	メキシコ	チェコ	ベトナム
インド	ペルー	トルコ	オーストリア

出所：バイエルン州経済・メディア・エネルギー・技術省ウェブサイト “Auslandsrepräsentanten “

2. 中小企業の市場開拓に対する補助制度

バイエルン州における中小企業の輸出に際しての補助事業は“Export Bavaria 3.0 - Go International “との名称で、バイエルン州内の商工会議所および手工業会議所が「バイエルン対外経済センター」を通じて実施している。資金は他の州と同様に、州政府および EU の地域開発基金（EFRE）である。補助の対象は見本市参加、国際的イベントへの参加、インターネットによる広報・宣伝、製品規格・認証の取得、従業員の教育および海外向けパンフレット類の作成で、補助額は新規市場 1 カ所または 2 カ所についてそれぞれ最大で 2 万ユーロ（合計 4 万ユーロ）である。

この事業は補助金の関係で、2020 年までの事業となっている、

*バイエルン対外経済センター（Außenwirtschaftszentrum Bayern）：州内の商工会議所 9 カ所と手工業会議所 6 カ所が共同で中小企業の海外市場開拓の支援を目的に 2001 年に設立した機関。運営は BIHK Service GmbH。

バイエルン対外経済センターはこのほかバイエルン州と共にドイツの発展途上国援助に伴う州内中小企業の輸出および対外投資を支援するため、ドイツの経済協力機関との協力体制を拡充している。（後述）

3. バイエルン・インターナショナル

(1) 概要

バイエルン州で中小企業の輸出振興を中心的に担うのはバイエルン国際経済関係公社（Bayerische Gesellschaft für Internationale Beziehungen mbH、バイエルン・インターナショナル）である。同社は「バイエルン州の未来への攻勢（Offensive Zukunft Bayern）」計画の一環として 1996 年にバイエルン州によって設立された。ドイツの経済振興機関としてドイツで初めて DIN ISO 9001 の認証を受けた。

運営や事業を監督する監査役会は会長が州経済省次官、副会長が州財務省局長および州商工会議所連盟専務理事、その他のメンバーにバイエルン州経済連盟常務理事等全体で 8 名の構成である。

従業員数は約 50 人で、輸出振興および立地マーケティング関連プロジェクトの実施などで経験豊かな人材をそろえている。各種プロジェクトについては州の経済団体、政府機関さらには国外の機関とも協力して実施している。社内に “Invest Bavaria” プロジェクト・グループがあり、州経済省の傘下で企業誘致にもあたっている。

<バイエルン・インターナショナルの監査役会>

会長 バイエルン州経済・メディア・エネルギー・技術省次官

副会長 バイエルン州財政・開発・郷土省局長

副会長 バイエルン商工会議所常務理事

副会長 バイエルン経済連合常務理事

バイエルン州財政・開発・郷土省局長

バイエルン手工業会議所常務理事

バイエルン卸売・貿易・流通・サービス連盟専務理事

バイエルン州経済・メディア・エネルギー・技術省国際化・産業部長

(2) 主な支援事業

1) 見本市共同参加

バイエルン・インターナショナルはすべてセットで用意されたバイエルン州の共同ブースを毎年約 30 か国、約 50 の有望見本市で組織している（ドイツ国内を除く）。企業は共同ブースに参加することで少ない費用で製品・サービスの展示や取引先の発掘を行うこと

ができる。参加の際は州経済省の補助金を受けることができる。

バイエルン・インターナショナルでは州共同ブースに参加した企業の満足度は高く、参加企業の 10%がはじめて海外見本市に参加し、80%がこの共同ブース制度がなければ当該見本市に参加しなかったとしている。

2015 年にタイで開催された Thai Water 2015 の場合、バイエルン州共同ブースへの出品料は年間売上高 5,000 万ユーロまでの企業の場合、9 m²のスペースで 4,185 ユーロ、州の補助金が受けられる場合は 2,295 ユーロであった。

2) ミッション派遣事業

＜官民ミッション派遣事業＞

バイエルン州経済大臣または次官を団長とするミッションは通常は企業単独では得られない機会を提供するもので、参加する企業にとっては政治レベルでのバックアップを輸出に結びつける機会となる。2017 年は 3 月以降で 15 回、20 カ国への派遣が計画されている。

＜企業ツアー＞

バイエルン・インターナショナルは州経済省の委託により新市場向に毎年数多くのツアーを実施している。分野別に企画された企業ツアーでは現地企業の訪問、現地のドイツ商工会議所によるブリーフィング、企業懇談会などを通じて当該市場に関する迅速な情報収集が可能、

2017 年は州経済省主催のケニアおよびタンザニアへの市場調査ツアーが予定されているが、それ以外の 6 件は連邦経済省、バイエルン手工業会議所等が主催するものとなっている。

3) ミッション受け入れ事業

“Bayern – Fit for Partnership“

州内の業界のニーズマッチしたテーマについて、Bayern International が人材養成の専門家や企業と協力してマーケティングおよび販売活動を支援。バイエルン州経済省の委託事業で、州が費用の大部分を負担。

この事業はバイエルン州が行う外国企業や公共団体の貿易関係担当者や責任者の養成

事業とバイエルン州の輸出促進策を組み合わせたもので、海外の企業や公共団体の専門家や責任者をバイエルンに招き、一定のテーマについて実務に即した問題解決策について、バイエルン州内の企業の製品などを例に取り上げて、スクーリングを実施するもの。参加するバイエルンの企業にとっては海外のデシジョンメーカーと直接接触する機会が得られ、目標とする市場の開拓のための優れたスターティング・ポイントとなる。

対象国はロシア、東欧諸国、北アフリカ諸国など。

“Solutions – Made in Bayern“

具体的な投資目的をもって中小企業のイノベティブな製品やサービスに関する情報収集のために海外から企業等のデシジョンメーカーがバイエルン州を訪れる機会にバイエルン州中小企業が製品、サービス等のプレゼンテーションや意見交換を行う機会を設け、輸出拡大の機会を提供するもの。

4. 商工会議所による対外援助参加支援事業

バイエルン州内の商工会議所および手工業会議所はドイツの開発協力に伴う中小企業の海外進出の支援を目的にバイエルン対外経済センター（AWZ）内に「EZ-Scout（開発協カスカウト）」を設置している。具体的には、開発途上国を対象に、開発協力関係機関と協力して、州内中小企業の新規市場開拓、開発途上国からの輸入拡大、直接投資、企業の社会的責任の一環としての投資などについて、優遇制度、支援制度に関する情報提供やコンサルテーションを実施し、関心を高めていこうというものである。

事業の例としては、2017 年 3 月にミュンヘンの国際手工業見本市に合わせて開催された「手工業と開発協力事業の協カ可能性と実際例」と題するセミナーがある。

第 5 節 ジャーマン・センター

1. 概要

ジャーマン・センター（German Centre for Industry and Trade）はドイツの企業や団体などの利用を想定した施設で、中国、インドなど新興国 5 か国の主要都市 8 カ所に設置されている。

ドイツにとって有望とみられる成長市場において、はじめて駐在員を派遣する中小企業

などドイツ企業を対象に、事務所スペースと付帯設備の賃貸、関連サービスの提供を有料で行っている。

運営しているのはバーデン・ビュルテンベルク州立銀行（LBBW）、バイエルン州立銀行（Bayern LB）、バーデン・ビュルテンベルク州有銀行（Staatsbank für Baden-Württemberg）で、各ジャーマン・センターを個別ないしは合併で子会社として設置している。いずれの銀行も公的機関であり、州などが直接、間接に過半を保有している。その意味ではジャーマン・センターの運営は公的事業といえる。

センターの運営にはドイツ商工会議所連盟（DIHK）、ドイツ産業連盟（BDI）、ドイツ機械・工業連盟（VDMA）、連邦および州の関係省庁も協力している。

設置都市、賃貸面積、入居社数等の概要は表 4 のとおりで、最初に設置されたのはシンガポール、面積が最も大きいのは上海である。いずれも新興国で、ドイツ企業にとって有望と判断される市場に設置されているが、場所の選定にはドイツ企業にとって個別に事務所スペースを確保するのが必ずしも容易ではないといった面も要因になっているとみられる。

現在ある 8 カ所のジャーマン・センターの入居企業数は延べ約 630 社（2017 年 1 月末現在）に達している。入居企業の中には大企業のほか、現地企業あるいは外国企業も含まれるが、多くはドイツの中小企業であり、ドイツの中小企業が海外進出する際の足場として一定の役割を果たしていると思われる。

表 4 各地のジャーマン・センターの概要

都市名	開設年	貸面積 (㎡)	入居 社数	親会社
シンガポール	1995	20,000	142	LBBW
上海	1995	33,000	132	Bayern LB
ジャカルタ	1998	6,000	29	Staatsbank für B-W
北京	1999	21,000*	118	LBBW
メキシコ	2001	18,000	112	LBBW
デリー	2008	4,300	42	Bayern LB、LBBW
モスクワ	2011	19,000	39	LBBW
太倉**	2015	8,500	16	Bayern LB

（注）入居社数は 2017 年 1 月末現在の数。

LBBW＝バーデン・ビュルテンベルク州立銀行

Bayern LB＝バイエルン州立銀行

Staatsbank für B-W＝バーデン・ビュルテンベルク州有銀行

2015 年に拡張

**太倉は上海ジャーマン・センターの子会社

出所：各ジャーマン・センターのウェブサイト

2. サービス等

各都市のジャーマン・センターはいずれも中心部のビジネス街にあり、空港等の公共施設への交通の便がよく、ショッピングセンターに近いなど、駐在員の生活にも便利な場所が選ばれている。

北京、メキシコおよびシンガポールのジャーマン・センターの場合はドイツ商工会議所も入居している。多くの場合は、ドイツの貿易関係機関やサービス関係企業、レストランなどが入居する。

北京の例では、自動車、機械など製造業、法律・税務を含むサービス業、教育関係機関、研究機関などドイツ各州の様々な分野の企業、機関など約 120 が利用している。

ジャーマン・センターが提供するサービスは各都市ともほぼ共通で、事務用、会議・セミナー用、展示用、倉庫用などのスペースの賃貸に加えて、事務所運営・事業展開に必要な各種サービスの提供・斡旋などを広範にわたっている。

ジャーマン・センターの事業の中心となる賃貸用のスペースは、机ひとつから、設備一式を備えた各種サイズの事務所スペース、借主が必要に応じて設計・設備を行える大型のオープンスペースまで各種あり、はじめて試験的に駐在員を派遣するケースから常駐事務所さらには子会社やサービス業務の運営に至るまで、事業展開のさまざまな段階に対応できるようになっている。

付帯するサービスには、センターの責任者や担当者による現地での生活や活動に必要な各種の相談や情報提供が受けられるほか、必要に応じて弁護士、会計事務所、税理士、人材会社、市場調査会社、運輸・倉庫会社、IT サービス会社、通訳・翻訳会社などの斡旋を受けることができる。

センター内の他企業の駐在員との情報交換が容易なのもメリット。

入居前から本国（ドイツ国内）で事前の情報提供を受け、環境条件を理解したうえで事前に準備を整えることができるのも利点となっている。目的地に到着したその日から事務所に入居し、現地でのサービスを受けることができる。

3. 設置、利用の例

ドイツでは 1984 年に東京で「ドイツ博」を開催したのを契機に、日本へ進出するドイツ企業向けに事務所、研究施設、製造工場、倉庫用スペースを備えた施設の設立構想が持

ち上がり、3年後の1987年に産業界が横浜の白山ハイテクパーク内に German Park of Industry and Trade が開設した例がある。

同施設はその後、2008年にデカ・イモビリエン（ドイツの不動産投資・管理会社）が買収し、ジャーマン・インダストリー・パーク（GIP）として運営されている。

倉庫、組立、製造用スペース 1 万 2,000 m²、事務所スペース 6,800 m²のほか、会議室、展示・イベント用のスペースがあり、現在世界の 8 カ所で運営されているジャーマン・センターの最初のものといえる。

現在ある 8 カ所のジャーマン・センターの中で最も古いのはシンガポールで、1995 年に開設された。リー・クワン・ユー首相がスイスで行った講演でヨーロッパ企業の東南アジア成長市場への進出を促したのが契機とされる。設立のイニシアティブをとったトルンプ社のライビンガー社長（当時）は設立 20 周年に際して、「数多くのドイツ企業がシンガポールおよび東南アジア市場に進出を果たすことができたのはジャーマン・センターの支援によるところが大きい」と評価している。

トルンプ社はジャカルタのジャーマン・センターも利用している。同社が製品をインドネシアにはじめて紹介したのは 1990 年。最初は現地企業と協力してモデル工場を設置したが、インドネシア市場の成長性ははっきりしてくるに伴い、2009 年にジャーマン・センター内に子会社（Pt Trumpf）を設立した。同社はここを拠点に顧客向けのサービス、アフターサービス、部品の管理などの業務を行っている。

あとがき

以上、ドイツの 3 つの州の中小企業海外進出について政策面から概観した。

ドイツは世界でも有数の輸出大国であるが、世界経済のグローバル化の進展と市場環境の変化を背景に、各州ともこのところ地域経済発展のために州経済省を含む関係機関が互いに協力し、調整を行いながら、一体となって中小企業の海外進出を効果的に支援していく体制を整えるよう努めている。

ドイツの産業が輸出や海外進出で成果を挙げてきた要因の一つは、品質や技術に裏打ちされた Made in Germany のイメージであり、ドイツ各州も中小企業の海外市場開拓を後押しするにあたって、まずはこの点を強調して市場開拓の後押しを行っている。

最も多く活用されているのはやはり国際見本市への共同参加で、ザクセン州は年間 60

カ所、バイエルン州は海外だけで 50 あまりの見本市に企業の共同参加を組織している。

海外市場開拓のための見本市共同参加については、国内で開催される見本市への参加が比較的多いが、世界的な国際専門見本市が数多く開催され、広く商談の場とし活用されるドイツならではのといえよう。見本市参加が新たな海外市場を開拓する手掛かりになったとする例も多い、見本市への参加について、ザクセン州の例では出品者に対して定額の補助を行っているのは参考になろう。

各州とも数多くの海外事務所や業務委託先を持っているが、中でもバーデン・ビュルテンベルク州の南京事務所は企業からの委託を受けて業務を代行する仕組みを備えているのが特色で、これを進出のスタート台として利用し、その後独立して出先を設ける企業も生まれているという。

さらに、ジャーマン・センターがアジアほか中南米、ロシアなど有望市場に設置され、延べ多くの中小企業がこれを当該市場への進出の足掛かりとしているのは注目されよう。

なお、ドイツでは各州とも関係機関が協力、調整し合いながら効果的な事業展開を図っているが、それでもどこでどのような有益な支援が得られるのか、どのような手続きが必要か、利用する側の中小企業にとっては必ずしもわかりやすいとはいえず、今後は支援を提供する側がそうした企業に働きかけ、事業の普及を図っていくのが課題と指摘する向きもある。

<参考文献>

ザクセン州経済・労働・エネルギー省：<http://www.aussenwirtschaft.sachsen.de/632.html>

ザクセン州経済振興公社：<https://standort-sachsen.de/de>

ザクセン復興銀行：<https://www.sab.sachsen.de/>

バーデン・ビュルテンベルク州経済・労働・住宅建設省：<https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/wirtschaft/wirtschaftsstandort/aussenwirtschaft/>

バーデン・ビュルテンベルク・インターナショナル：<http://www.bw-i.de/services/wir-ueber-uns/geschaeftsbereiche/aussenwirtschaft.html>

IHK エクスポートアカデミー：<http://ihk-exportakademie.de/Wir+%C3%BCber+uns/IHK-Exportakademie+GmbH/>

バイエルン州経済・メディア・エネルギー・技術省：<https://www.aussenwirtschaft-in-bayern.de/bayerische-aussenwirtschaft/>

バイエルン・インターナショナル：<http://www.bayern-international.de/>

バイエルン州商工会議所連盟（BIHK）：<https://www.bihk.de/bihk/bihk/Home/index.html>

第3章 ドイツ中小企業の国際展開～輸出と投資に見る企業行動

(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員

田中 信世

第1節 市場を求めて積極的に国際展開

ドイツにとって企業の国際展開は、経済成長、雇用確保、国際競争力の向上などの点で極めて重要である。

世界の主要工業国の中で、ドイツは世界貿易や国際分業に最も深く関与している国のひとつである。ドイツは世界の輸出国の中ではトップグループに位置している。2015年の輸出は約1兆2,000億ユーロ（15年平均、1ユーロ＝約133円）に達し、2000年以降倍増した。

加えて近年、国際的な資本の流れは加速しており、ドイツも投資国として外国との関わりを強めている。ドイツ統計年鑑（2016年版）によれば、2014年末のドイツの外国直接投資残高は9,580億ユーロ（14年末の対円換算レートは1ユーロ＝約146円）に達した。また、後述のKfW「クレジットリフォーム調査」によると、ドイツ企業の外国直接投資残高は2000年からの10年間に倍増し2010年に初めて1兆ユーロの水準を超えた。世界の直接投資残高に占めるドイツの比率は2000年に7%に達し、それ以降ほぼこの水準を維持している（2011年は6.8%）。

<中小企業も国際化で大きな役割>

以上のようなドイツ企業の国際展開の中で中小企業は大きな役割を果たしている。ドイツの中小企業に対する融資等の支援を行っているドイツ復興金融公庫（Kreditanstalt für Wiederaufbau=KfW。以下KfWと表記）の「中小企業パネル調査」（2016年版）によれば、中小企業の約25%が輸出を行い、年間売上高に占める輸出比率は、産業部門や企業規模によって異なるが、平均20～30%に達している。ドイツ中小企業全体の外国での売上高は2011年に約5,970億ユーロと過去最高を記録し、その後2015年には5,460億ユーロとやや減少した。

一方、中小企業の外国直接投資は輸出と比べて控えめで、KfWによると外国直接投資を行っていた企業は全体の5%以下であった。

企業の国際展開は、新規市場の開拓や既存市場の拡大をもたらしている。また、企業の国際化は、国際的な価値創造チェーンへの関与による自社製品や製造プロセスの改善、原料や中間財調達のための外国へのアクセス、外国からのアイディアや技術の取得を促している。これまで国内市場を志向してきた企業も、価格競争や品質競争の高まり、有能な従業員の獲得競争の激化といった国際化による競争圧力にさらされ、1つの選択肢として将来外国への進出を検討せざるを得ない状況も生まれている。

ところで、KfW ではクレジットリフォーム協会と共同で 2012 年に同協会の会員約 2 万 8,000 社を対象に、中小・中堅企業の輸出と直接投資に焦点を当てたアンケート調査（以下、「クレジットリフォーム調査」）（回答企業 3,600 社）を実施した。

同調査は、ドイツ中小企業の国際化プロセスに焦点を当てた数少ない調査であり、その内容を詳しく見ることは、日本の中小企業が国際展開を図る上でも参考になるものと思われる。そこで本稿では、同調査が明らかにしている、ドイツ中小企業の輸出と直接投資における企業行動と、国際化プロセスについて概観した。

なお、KfW の調査では、調査対象企業を年間売上高 5 億ユーロ以下（例外的に家族企業の場合は 5 億ユーロ以上も含む）の企業（いわゆるミッテルスタンズ、“Mittelstand”）としている。これは、政府関係機関などが中小企業政策を実施するときに使っているボン中小企業研究所の定義（「年間売上高 5,000 万ユーロ以下」）と比べると、中小企業をより幅広く捉えており、本来は「中小・中堅企業」と表記すべきと思われるが、本稿では煩瑣をさけるため、便宜上表記を「中小企業」で統一した。

第 2 節 中小企業の輸出行動

中小企業の対外活動の第一段階においては、多くの場合、直接投資と比べて企業リスクが相対的に小さい輸出が行われる。最初の輸出は少量で、かつ少額の資本を投入して行われることが多い。外国市場についての知識もそれほど広範でなくてもよく、人的資源の必要性もとりにあはずは限定的である。そのため、商品やサービスの国境を越える取引は、今日では、多くの中小企業にとって普通に行われている。

1. 輸出企業の特徴

アンケート対象の中小企業の 65%は輸出をしており、2011 年においては、輸出企業の

年間売上高の 26%が輸出によって占められた。また、輸出企業の 96%が 2 年以上輸出を続けている。

表 1 は、輸出企業の比率と輸出企業の売上高に占める輸出比率を、企業規模、業種、研究開発集約度などの企業特性別にみたものである。

表 1 から、規模の大きい企業ほど輸出企業が多いことがわかる。年間売上高が 500 万ユーロ以上の企業規模から輸出企業の比率は高まっており、年間売上高が 1,000 万ユーロ以上の企業グループの場合、回答企業の 70%以上が輸出を行っている。また、売上高に占める輸出比率も企業規模が大きくなるにつれて上昇している。

これは、輸出に際して、コスト、効率性などの点で規模の優位性が働いていることによるものとみられる。

業種別にみると、製造業（86%）と卸売業（75%）の輸出が特に活発であった。また、製造業の研究開発集約度が比較的高いことを反映して研究開発支出が増えるほど輸出比率も高まっている。

また最近の研究では、輸出企業には、例えば生産技術への追加投資、従業員の雇用や訓練などを通じて生産性の上昇がみられることも指摘されている。

表 1 企業特性別の輸出企業の比率と輸出比率

企業特性	輸出企業の比率(%)	売上高に占める輸出比率(%)
企業規模(売上高)		
500万ユーロ未満	43	19
500万～999万ユーロ	63	21
1,000万～2,499万ユーロ	72	26
2,500万～4,999万ユーロ	75	31
5,000万～2億4,999万ユーロ	79	31
2億5,000万ユーロ以上	77	38
業種		
製造業	86	32
建設	33	14
小売り	38	8
卸売り	75	16
サービス	43	15
研究開発集約度*		
研究開発支出なし	50	17
研究開発集約度5%未満	77	30
研究開発集約度5%以上	84	31
全企業	65	26

* 研究開発集約度は企業の売上高に占める研究開発支出の比率（2011）。

（出所）KfW／クレジットリフォーム調査 2012 より作成（以下表 18 まで同じ）

＜輸出は投資財が中心＞

中小企業の輸出品で多いのは投資財である。輸出企業の 42%が投資財を輸出しており、2 位と 3 位にサービスと消費財がほぼ肩を並べている。(表 2)

輸出品を企業の売上高の規模別にみると、消費財はいずれの規模の企業グループでもほぼ同じ比率で輸出品として挙げられている。これに対して、中間財は規模の大きい企業が最も多く輸出品として挙げた。サービスを輸出品として挙げた企業の比率は売上高が 500 万ユーロ未満の企業が 48%と最も多かった。

表 2 輸出品の種類

輸出品の種類	輸出品として挙げた企業の比率(%)
投資財	42
サービス	30
消費財	28
中間財	21

注) 複数回答。

また業種別に見ると、建設業の場合、設計やコンサルティングなどのサービスを輸出品として挙げる企業が 65%と大きな比率を占めている。消費財は小売業の 70%、卸売業の 51%が最大の輸出品として挙げた。これに対して、投資財は製造業の 51%が主として輸出している。

＜圧倒的に多い西欧向け輸出＞

中小企業が挙げた輸出地域は西欧が 92%と圧倒的に多い(表 3)。輸出先が西欧に集中している要因としては、地理的な近さ、消費者の嗜好・言語およびビジネスの進め方の類似性、EU 市場統合の進展、共通通貨ユーロの利用などが挙げられる。

中小企業にとっての西欧の重要性は、2011 年の西欧向け輸出額が同年の中小企業の全輸出額の 47% (約 2,780 億ユーロ) に達したことにも表れている。

表 3 企業の輸出先地域 (単位: 回答比率、%)

輸出先地域	輸出企業	輸出計画企業
西欧	92	67
中・東欧	55	24
北米	28	4
アジア(中国を除く)	27	4
中国	26	6
近東、北アフリカ	23	6
南米	18	2

注) 企業が最も多い輸出先として挙げた地域の比率(複数回答)。

西欧以外では、回答企業の半分（55%）がポーランドやチェコなどの中・東欧を挙げた。これに対して北米、中国およびアジア（中国を除く）など遠隔の輸出地域の比率はアンケート調査実施時点ではまだそれほど高くない。

しかし、以上のようにドイツの輸出において西欧市場向けが大宗を占めている中において、近年は中国向け輸出の拡大が目立つ。ドイツ連邦統計局によると、2015年のドイツの中国向け輸出（大企業も含む輸出全体）は輸送用機器、電気機器、その他一般工業用機械などを中心に 712 億ユーロに達した。2015 年の輸出額は中国経済の冷え込みを受けて前年比 4.1%減となったが、2008 年比でみると倍増している。

<規模の拡大に伴い輸出国も増加>

西欧の中で最大の輸出先はオーストリアとスイスで、両国への輸出企業は、西欧向け輸出企業の 77%を占めている。西欧の中で両国に次いで多かったのはベネルクス諸国の 64%であった。また 57%がフランスに輸出していた。

表 4 から、西欧への輸出企業の約半数が 3 カ国以下の国に輸出しており、54%が 4 カ国以上に輸出していることがわかる。

輸出するかしないかという基本的な決定に加えて、どの市場にかかわっていくかという問題やどれくらいの数の市場に並行して輸出するかといった問題も、企業規模やその企業が持っている金融資源や人的資源と関係している。コスト効率、専門家の獲得などの点で有利な比較的規模の大きい中小企業が市場開拓においても優位性を発揮している（表 5）。

表 4 西欧市場に輸出している企業（単位：%）

西欧での輸出市場 （国）の数	輸出企業の 比率	売上高に占める輸出比率別の輸出企業の比率（%）		
		輸出比率10%未満	輸出比率10～29%	輸出比率30%以上
3カ国以下	46	49	35	16
4～5カ国	27	16	41	43
6カ国以上	27	5	19	76

表 5 輸出企業が取引している外国市場の数

輸出企業が取引している 外国市場	輸出企業の 比率（%）	年間売上高別の輸出企業の比率（%）				
		500万ユーロ 未満	500万～999 万ユーロ	1,000万～ 2,499万ユーロ	2,500万～ 4,999万ユーロ	5,000万ユーロ 以上
3カ国以下	64	85	71	57	57	48
4～5カ国	23	12	22	26	28	26
6カ国以上	13	3	8	13	15	26

＜西欧での経験をベースにより遠くの市場へ＞

また KfW が過去に行った調査は輸出経験の長さも輸出市場の開拓に大きく関係していることを示している。例えば、2 年以上の輸出経験を持つ企業は、2 年未満の経験しか持たない企業よりも積極的に遠隔の市場を開拓している。このことから、外国市場についての知識や経験の積み重ねが輸出企業を、地理的に近い市場から中国などの地理的、文化的により遠い市場に向かわせているものとみられる。

こうした点を考えると、西欧市場については、西欧での輸出経験がさらに遠方の市場を開拓するうえで決定的な基盤になっているという点で重要である。事実、北米、南米、あるいはアジアに輸出している中小企業で、西欧に輸出していない企業はわずか 5% だけであり、西欧市場へのアクセスがドイツ中小企業の国際化の第一歩として大きな意味を持つことを物語っている。

2. 今後も積極的に輸出

クレジットリフォーム調査では、現在の輸出企業の今後 3 年間の輸出活動の展望についても質問している。

また同調査では、調査時点では輸出をしていないが今後 3 年間に新たに輸出を計画している企業（以下「輸出計画企業」）も調査対象に含めている。

＜企業の 64%が輸出拡大の意向＞

現在の輸出企業の今後 3 年間の輸出展望を企業規模別、業種別、研究開発の有無別に示したのが表 6 である。それによると、輸出企業の 64%が今後輸出を拡大するとしており、34%が現状維持、2%が輸出を減らすとしている。

輸出拡大の意向は企業規模が大きくなるにつれて一貫して高まっており、逆に現状維持の比率が低下している。

業種別にみると、最も輸出企業比率の高い製造業の場合は、輸出拡大の意向を示した企業が 69%と最も多い。研究開発集約度別でも今後の輸出の展望には差が表れている。自社で研究開発を行っている企業ほど、輸出拡大企業の比率が高かった。

表 6 輸出企業の今後 3 年間の展望 (単位;企業の回答比率、%)

企業特性	輸出を拡大	現状維持	輸出を縮小
企業規模(売上高)			
500万ユーロ未満	58	41	1
500万～999万ユーロ	63	36	1
1,000万～2,499万ユーロ	65	34	1
2,500万～4,999万ユーロ	65	33	8
5,000万ユーロ以上	70	29	1
業種			
製造業	69	30	1
建設	48	46	7
小売り	35	60	5
卸売り	63	36	1
サービス	56	42	2
研究開発集約度 *			
研究開発支出なし	51	46	3
研究開発集約度5%未満	72	27	1
研究開発集約度5%以上	73	27	0
全企業	64	34	2

一方、売上高に占める輸出比率別に今後の展望をみると、輸出比率が高い企業ほど今後の輸出拡大意欲が強いことがわかる(表 7)。

表 7 今後の輸出の展望(輸出比率別) (単位;%)

輸出比率	今後の輸出の展望		
	輸出を拡大	現状維持	輸出を縮小
10%未満	51	46	3
10～29%	69	30	1
30%以上	73	27	0

さらに輸出地域との関連では、特に中国(輸出拡大の回答比率 72%)、中国を除くアジア(同 73%)、北米(同 74%)の各地域で、平均を上回る比率で輸出拡大計画があると報告している。

こうした地域で実際に輸出が拡大するかどうかはこの時点では不透明であるが、それでもこれらの結果は、アジアなどの成長市場で今後ドイツ中小企業のプレゼンスの高まりが見込まれることを示唆している。

<7%の企業が新規輸出を計画>

次に、今後 3 年間に輸出を計画している「輸出計画企業」はどの程度の比率で存在するのか。クレジットリフォーム調査によると、調査対象企業のうち 7%弱が輸出計画企業であった。

表 8 は、現在の輸出企業と輸出計画企業の比率を企業の特性格別に比較したものである。同表から現在の輸出企業の場合は中規模と大規模の企業が大きな比率を占めているのに対して、輸出計画企業は比較的小規模な企業の比率が高いことがわかる。

業種別に見た場合も、輸出計画企業の比率は建設業（13%）とサービス業（11%）で平均（7%）より高い一方、製造業（4%）では低いというふうに、現在の輸出企業とは対照的な分布を示している。

表 8 輸出企業と輸出計画企業の比率 （単位；%）

企業特性	輸出企業	輸出計画企業
企業規模（売上高、ユーロ）		
500万ユーロ未満	43	9
500万～999万	63	9
1,000万～2,499万	72	5
2,500万～4,999万	75	5
5,000万～2億4,999万	79	4
2億5,000万以上	77	4
業種		
製造業	86	4
建設	33	13
小売り	38	9
卸売り	75	6
サービス	43	11
研究開発集約度 *		
研究開発支出なし	50	8
研究開発集約度5%未満	77	6
研究開発集約度5%以上	84	5
経営形態		
経営陣主導	66	4
所有者主導	64	8
全企業	65	7

輸出計画企業のサービス業の高い比率は、輸出財の種類別の回答比率にも現れている（表 9）。

輸出計画企業の場合は半数以上の企業（58%）がサービス輸出を計画しており、実際の輸出企業（30%）よりも 28%ポイントも高くなっている。

これは、オンラインポータルを通じて顧客にサービスを提供する E コマースの増大を示しているものとみられている。これに対して、消費財（輸出企業に比べてマイナス 17%ポイント）や中間財（同マイナス 14%ポイント）については、輸出計画企業の比率がかなり低かった。

表 9 輸出財の種類別の輸出回答比率 (単位: %)

輸出財の種類	輸出企業	輸出計画企業
投資財	42	38
サービス	30	58
消費財	28	11
中間財	21	7

3. 輸出取引における障壁

次にアンケートでは、企業がどのような点を輸出阻害要因（障壁）と感じているかについて質問している。

<3 大障壁は非関税障壁>

表 10 は、輸出企業が挙げた輸出阻害要因（障壁）を示している。企業が挙げた最も大きな障壁は「外国における法的な安全性の欠如」（39%）であった。次いで「外国の支払いモラル」（36%）が続いている。また「官僚主義のコスト」（34%）を挙げた企業も多かった。これらは企業外の問題によって生じたものであり、非関税障壁に数えられる。

表 10 輸出の阻害要因(輸出企業、輸出計画企業、輸出撤退企業別) (単位: 回答企業の比率、%)

輸出活動の阻害要因	輸出企業	輸出計画企業	輸出撤退企業
外国における法的安全性の欠如	39	45	54
外国における支払いモラル	36	23	49
官僚主義にかかわるコスト	34	35	46
経営能力の限界	26	30	19
関税手続き／関税	24	15	5
資金調達	23	25	9
輸送コスト	21	13	11
言葉の障壁	15	21	26
知的財産権の保護	13	3	2
生産能力	7	6	12

「関税や通関手続き」にかかわる問題も依然として輸出企業の 24%が挙げている。企業内の問題点としては回答企業の 26%が「経営（マネジメント）能力の限界」を挙げ、23%が「資金調達」を挙げた。前述の KfW の中小企業パネル調査は、「資金調達」の困難は輸出企業の自己資金の少なさによるところが大きいと指摘している。

企業規模が阻害要因の回答比率に与えた影響は限定的であったが、「経営能力の限界」については企業規模の大きさによる差がみられた。特に売上高が 5,000 万ユーロ以上の大企業で、この点を障壁として挙げた企業が多かった（33%）。これは、規模の大きい中小企業の場合は多くの国への輸出を同時並行的に行っており（表 4）、また、より遠方の市場に輸

出している企業が多いことによるものと思われる。

外国市場における「法的安全性の欠如」や「官僚主義のコスト」は特に中規模の輸出企業が多く挙げている。大手の中小企業でこれらの比率が低いのは、大手中小企業の場合はより大きな経験を積んでいることや法令等に明るい専門家を雇用しているケースが多いことによるものとみられる。

業種別にみると、サービス業では、特に外国における「法的安全性の欠如」を挙げた企業が多かった。建設業の企業は「官僚主義によるコスト」を一番に挙げた。一方、卸売業の場合は「外国における支払いモラル」が最大のリスク要因であった。

<輸出開始時の困難>

輸出計画企業の場合も、外国における「法的安全性の欠如」を障壁として挙げた企業が最も多かった（表 10）。また、この点を挙げた輸出計画企業の回答比率は輸出企業に比べて 6%ポイント高かったことから、輸出計画企業の場合にはこの障壁がより重要と考えられている。

「外国における支払いモラル」を挙げたのは、輸出計画企業の 23%であった。しかし、この障壁は、計画企業がまだ実際に輸出を行っていないため、輸出企業と比べると重要性がかなり低くなっている（マイナス 13%ポイント）。「官僚主義のコスト」は輸出企業とほぼ同じ比率で障壁として挙げられた（35%）。

以上のように、輸出計画企業の輸出開始時の困難は、輸出企業が直面する障壁とほぼ同じ問題（主として非関税障壁）によって引き起こされている。

<企業が輸出を断念した理由>

過去に輸出を行っていた企業の 2%が現在では輸出取引を行っていなかった（「輸出撤退企業」）。クレジットリフォーム調査では、これら輸出撤退企業が輸出阻害要因の中でどの項目を挙げたのかを見ることによって、撤退の理由を推測できるとしている（表 10）。

同表から明らかなように、輸出の拡大や新規参入において最も重要な障壁とみなされた「法的安定性の欠如」「支払いモラル」「官僚主義のコスト」は、輸出撤退企業にとっても最大の阻害要因となっており、これらの障壁が企業の撤退をもたらした基本的な要因になっていることを示している。

第3節 中小企業の直接投資行動

企業にとって直接投資は輸出と比べてより大きなコストとリスクに結びついている。企業が輸出にとどまらず直接投資を行うようになるきっかけとしては、輸送経路が長いこと、輸出品の容積が大きいこと、輸出市場に阻害要因が存在すること、為替変動の影響が大きいことなどが考えられる。直接投資は企業にとってはより高度な外国との関係を構築することであり、輸出に続く国際化プロセスと位置づけられている。

1. 中小企業の20%が外国直接投資

調査対象中小企業のうち外国直接投資を行っていたのは全体の20%であり、外国直接投資を行っていない企業の方が圧倒的に多い。これは基本的に、直接投資の場合は輸出と比べてよりコストがかかり、知識と経験を必要とすることによる。

直接投資を行っている企業の95%はすでに輸出経験を有している。輸出比率が9%の企業は約9%の比率で直接投資を行うのに対して、輸出比率が40%の企業の場合、この比率は19%と倍以上の高まりをみせている。

表11は、企業の特性別に投資企業比率（調査対象企業に占める投資企業の比率）と外国直接投資比率（企業の総投資額に占める外国直接投資額の比率）をみたものである。

企業規模と業種別の内訳は輸出の場合と強い類似性を示している。

直接投資の場合も企業規模との間には強い正の相関関係がある。この相関関係は直接投資企業の場合は、輸出企業と比べてより強い。すなわち、企業規模が大きくなるにつれて投資企業比率が増加する程度は輸出企業と比べてより顕著であり、最も規模の大きな企業の比率は最も規模の小さい企業の場合と比べて12倍高くなっている。輸出企業の場合この比率の差は1.8倍にとどまっている。これは、直接投資においては規模の優位性が、輸出と比べるとはるかに重要な要因であることを示している。

業種別の投資企業比率も輸出の場合との相似性を示している。直接投資企業の比率は製造業（27%）で最も高く、建設業（9%）と小売業（8%）で低い。製造業で直接投資企業の比率が高いのは、取引先を進出先でケアし、製品に付随するサービスを現場で提供する必要性が高いためと思われる。

表 11 企業の特性格別の投資企業比率と直接投資比率

企業特性	直接投資企業の比率(%)	総投資額に占める外国直接投資比率(%)
企業規模(売上高)		
500万ユーロ未満	5	18
500万～999万ユーロ	12	15
1,000万～2,499万ユーロ	20	16
2,500万～4,999万ユーロ	31	17
5,000万～2億4,999万ユーロ	45	18
2億5,000万ユーロ以上	61	31
業種		
製造業	27	20
建設	9	11
小売り	8	7
卸売り	19	17
サービス	15	16
研究開発集約度 *		
研究開発支出なし	12	13
研究開発集約度5%未満	21	19
研究開発集約度5%以上	22	19
経営形態		
経営陣主導	27	17
所有者主導	18	19
全企業	20	18

その他、表 11 は、経営陣主導の経営形態の企業の直接投資企業比率（27%）が所有者主導の企業の比率（18%）よりも高いことを示している。これは、経営陣主導の投資企業は規模が大きく、また役員や株主へのリスク分散が可能であることに起因しているとみられている。ここでも、外国直接投資における企業規模の重要性が浮き彫りになっている。

総投資額に占める外国直接投資額の比率（表 11）をみると、興味深い結果が明らかになる。輸出の場合は、売上高に占める輸出額の比率は輸出企業の比率が高まるにつれて大きくなっているが、直接投資の場合は、一部の例外（小売企業、建設企業、および最大規模の中小企業）を除いて、この比率の変動幅は小さく、企業の直接投資額は総投資額の 13～20%の範囲内にある。これは、ほとんどの中小企業の場合、リスクの観点から総投資額に占める外国直接投資の比率を 20%以下の範囲内に抑えざるを得ず、最も規模の大きい企業（年間売上高 2 億 5,000 万ユーロ以上）だけが 20%のラインを越えて投資を行うことができることを示しているようにみえる。

＜投資形態は子会社設立が最多＞

調査対象企業が最も多く挙げた直接投資の形態は子会社の設立であった。直接投資企業の78%が外国で1つ以上の子会社を持っていた。また37%は駐在員事務所や販売事務所を持っており、外国で合併事業を行っていた企業の比率は24%であった。

表 12 直接投資の種類

直接投資の種類	回答企業の比率(%)
子会社の設立	78
駐在員事務所／販売事務所の設立	37
合併事業	24
その他	9

合併事業の場合は企業規模による設立比率の差は小さいが、子会社や駐在員事務所は企業規模との強い相関関係がみられる。例えば、年間売上高が500万ユーロ未満の企業の場合、外国に子会社があると回答した企業は58%であったが、年間売上高が5,000万ユーロ以上の大規模な中小企業の場合、この比率は90%であった。子会社や駐在員事務所の設立にはかなり高い経営能力や多額の資本投入が必要なことが、これらの形態の投資が比較的規模の大きい企業によって多く行われている理由になっている。

＜最大の投資目的は販売市場の開拓＞

外国直接投資の決定には多くの要因がかかわっている。表13は直接投資企業がいろいろな投資決定要因の中でどれを重要と考えているかを示したものである。

同表から、圧倒的に多くの中小企業が市場開拓の手段として直接投資を行っているのがわかる。こうした市場開拓を目的とした投資は、販売市場の拡大が追加的な輸出を生み、これにより国内の労働需要が高まることから、ドイツ経済全体、特に労働市場政策の観点からはプラスに評価されている。

政治的な枠組み条件の中では、進出先国の法的な安全性や政治状況が投資決定要因として突出している(60%)。

表 13 外国直接投資の決定要因

外国直接投資の決定要因(理由)	回答企業の比率(%)
進出環境	
販売市場に近い、販売市場へのアクセス	78
専門的な労働力を獲得しやすいこと	47
交通インフラが整っていること	39
人件費およびその他諸経費	42
仕入市場へのアクセスが容易	15
情報インフラが整っていること	14
工場用地の取得が容易であること	10
エネルギー供給が確保されていること	7
競合企業と近いこと	6
大学／研究機関に近いこと	3
政治・法制面の環境	
法的な安全性／政治環境	60
税金、公共料金、関税	46
官僚主義が少ないこと／官庁の協力	46
偏見がないこと／寛容／身の安全	17
国の振興策／補助金を受けられること	16
環境および気候保護に関する義務	10
ビジネス環境	
進出先のイメージ	37
健康関連のインフラ	17
適切な住居の取得可能性	18
保育園や学校があること	8
保養および余暇の環境が整っていること	7

一方、最近の直接投資の特徴の一つとして挙げられるのは、同じ販売市場拡大のための投資であっても、コスト削減や市場開拓のための投資と並んで、「販売やアフターサービス」を重視した投資が増えていることである。例えば、中国向け投資を計画しているドイツ製造業企業（2,500 社）に対してドイツ商工会議所連合会が 2016 年 4 月に行ったアンケート調査によると、中国への投資目的は「コスト削減を目的とした生産」が 18%、「市場開拓を目的とした生産」が 38%であったのに対して、「販売・アフターサービス」を目的とした投資は 44%に達している（複数回答）。

外国直接投資企業の販売やアフターサービス重視の姿勢はドイツ機械工業連盟（Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau=VDMA）が 2014 年に機械・プラント企業を対象に行ったアンケート調査の結果からも確認される。同調査によると、調査対象企業の 70%は今後 3～5 年に販売網を拡大したいとしており、69%はサービス部門で働く従業員の質を高めたいとしている。また、68%はサービスの提供を拡大したいとしており、34%は顧客とのコンタクトを取りやすくするためにオンラインサービスを導入することを計画している。（複数回答）。

＜西欧の重要性は輸出と比べ低い＞

表 14 は中小企業が投資先として挙げた地域の比率を示している。同表によると、西欧が 56%で輸出と同様、ランク 1 位である。直接投資の場合も、言語・商習慣・嗜好の類似性、高い法的安全性、政治的安定性といった点が、西欧が多い決定的な要因になっている。

表 14 直接投資企業の進出先地域 （単位:回答企業の比率、%）

進出先地域	直接投資企業	投資拡大計画企業
西欧	56	38
中・東欧	48	47
中国	28	32
北米	26	24
アジア（中国を除く）	17	23
南米	10	15
中近東／北アフリカ	9	10

投資地域として次に多く挙げられたのは中・東欧（48%）である。中国（28%）、北米（26%）、アジア（17%）はランク 3 位から 5 位に入っている。

同表から明らかなように、投資の場合は、輸出と比べて西欧の重要性は相対的に低い。これは、企業が、例えば、輸送距離が短い、貿易上の障壁が少ないなどの理由で、西欧に対しては直接投資よりも輸出で対応していることによるものとみられる。

一方、輸出と同様、投資についても、近年、消費市場と生産拠点の両面でドイツ企業にとって中国の重要性は増してきており、対中投資は活発化している。ドイツ連邦銀行によると、2014 年の中国におけるドイツ進出企業数（中小企業を含む全企業、香港を除く）は 1,949 社で、従業員数は 66 万 2,000 人であった。売上高も 2,549 億ユーロといずれも増加している。対中投資額のストックは、2014 年には 597 億 1,700 万ユーロと、2011 年の 378 億 7,000 万ユーロと比べて 57.7%増加した。2014 年の対中投資（ストック）を業種別にみると、製造業が 7 割を占め、うち自動車・同部品が最大の投資分野であった。

クレジットリフォーム調査によるドイツ中小企業の投資先地域の構成は表 14 のとおりであるが、すべての投資先地域を通じて言えることは、直接投資企業が、すでに輸出関係を構築した地域に対応する形で進出しているということである。このことは、輸出を通じて外国市場に関する知識や経験を積み重ねることが、直接投資の敷居を低くすることにつながっていることを示している。

2. 今後の直接投資の展望

次にアンケートでは、直接投資についても、今後 3 年間の展望について質問している。今後の展望は、すでに外国に投資している企業にとどまらず、新規に投資を計画している企業（以下「投資計画企業」）についても調査された。

＜今後の事業拡大にはやや慎重＞

表 15 はアンケートの結果を企業の特性別にまとめたものである。

表 15 直接投資企業の今後 3 年間の投資展望 （単位：％）

企業特性	投資を拡大	現状維持	投資を縮小
企業規模（売上高）			
500万ユーロ未満	39	50	11
500万～999万ユーロ	38	52	10
1,000万～2,499万ユーロ	39	48	13
2,500万～4,999万ユーロ	46	36	19
5,000万ユーロ以上	44	35	19
業種			
製造業	41	49	10
建設	32	48	24
小売り	27	55	18
卸売り	40	49	11
サービス	51	38	10
研究開発集約度 *			
研究開発支出なし	35	54	11
研究開発集約度5%未満	45	42	13
研究開発集約度5%以上	45	48	7
全直接投資企業	42	47	12

それによると、すでに外国で直接投資を行っている企業の 42％は今後 3 年間に事業を拡大することを計画しており、47％は現状を維持すると回答している。事業を縮小すると回答した企業は 12％どまりであった。輸出企業の場合の輸出を拡大したいと考えていた企業の比率（64％）と比べると、直接投資企業の場合はこの比率が 42％と幾分低い。これは直接投資の持つ高いリスクを反映した結果と考えられる。

直接投資企業の今後の投資の展望を企業規模別および業種別にみると、今後の投資の姿がある程度明らかになる。すなわち、今後投資の拡大を計画しているのは、現時点ですでに平均を上回る投資企業比率と投資比率を示している企業グループである。

業種別にみると、投資拡大を計画していた企業の比率が最も高かったはサービス業であった。その他の業種においては現状維持と回答した企業が最も多かった。

表 14 は、投資拡大計画企業が今後投資したいと考えている地域の比率を示している。同表から、投資拡大計画企業の今後の投資先地域は、西欧が重要性を失い（現在の投資先地域比率に比べてマイナス 18%ポイント）、第 1 位に中・東欧がランクされている。最も重要性が高まっている地域は中国、南米およびアジア（中国を除く）であった。

<16%の企業が新規投資を計画>

今後の直接投資は、直接投資企業の投資拡大以外に、これまで投資を行っていなかった企業が投資を始めるケースも含まれる。これに該当する企業はすべての調査対象企業の 16%であった。

表 16 は、直接投資企業と新規投資計画企業の企業比率を企業の特性別に対比したものである。同表から、新規投資計画企業は特に小規模企業や中規模企業（年間売上高 5,000 万ユーロ未満）が中心になっていることがわかる。

規模の大きい中小企業（年間売上高 2 億 5,000 万ユーロ以上）の場合は新規投資計画企業の比率が 8%と最も小さい。これは、このクラスの企業の場合、すでに投資を行っている企業の比率が 61%と高いことによるものと思われる。

表 16 企業特性別の直接投資企業と投資計画企業の回答比率

企業特性	直接投資企業の回答比率(%)	直接投資計画企業の回答比率(%)
企業規模(売上高)		
500万ユーロ以下	5	13
500万～1,000万ユーロ	12	15
1,000万～2,500万ユーロ	20	18
2,500万～5,000万ユーロ	31	22
5,000万～2億5,000万ユーロ	45	13
2億5,000万ユーロ以上	61	8
業種		
製造業	27	19
建設	9	12
小売り	8	9
卸売り	19	17
サービス	15	12
研究開発集約度		
研究開発支出なし	12	10
研究開発集約度5%以下	21	19
研究開発集約度5%以上	22	21
経営形態		
経営陣主導	27	14
所有者主導	18	16
全企業	20	16

3. 直接投資の阻害要因

ところで、直接投資企業や新規投資計画企業が実際に投資するかどうかは、企業が投資阻害要因をいかに克服できるかにかかっている。以下に、直接投資企業の投資阻害要因についてのアンケート結果を見てみよう。

<最大の阻害要因は「法的安全性」>

表 17 は、輸出と同様、投資企業にとっても非関税障壁が大きな阻害要因になっていることを示している。最大の阻害要因は、外国における「法的安全性の欠如」である。直接投資企業の 43%がこの点を最も大きな阻害要因として挙げており、この要因は輸出の場合と比べてやや重要性が増している（プラス 4%ポイント）。

ちなみに、在中ドイツ商工会議所が 2016 年 9 月に中国に進出したドイツ企業に対して行ったビジネス上の障壁に関するアンケート調査によると、「労働コストの上昇」（79%）、「専門人材の確保」（74%）、「中国経済の減速」（70%）などと並んで、「法律上の不確実性や不透明な規制策組み」も 52%の企業が挙げ、中国における外資規制がドイツ企業にとっては懸念材料になっていることを示している。

表 17 直接投資企業の投資阻害要因（単位：回答企業の比率、%）

投資阻害要因	直接投資企業	投資計画企業	投資撤退企業
外国における法的安全性の欠如	43	40	47
適当なビジネスパートナーがいない	36	30	35
官僚主義にかかわるコスト	34	33	47
経営能力の不足	30	26	22
外国経験の不足	24	33	33
投資資金の調達	24	29	16
言葉の障壁	15	17	27
知的財産権保護	14	6	4
専門労働力の不足	13	11	12
販売パートナーの信用度のひ低さ	12	8	12
税金や公共料金の高さ	9	14	6
進出地域のビジネスモデル	9	12	10
長すぎる投資減価償却期間	8	5	—
国際競争力	6	5	—
身の安全	3	2	—

阻害要因の第 2 位に「適当なビジネスパートナーがいない」（36%）が続いている。第 3 位と 4 位には、「官僚主義にかかわるコスト」（34%）と「経営能力の不足」（30%）が続く。

資金問題は第 6 位につけ、直接投資企業の 24%がこの問題を最も重要な阻害要因として挙げた。資金問題を阻害要因として挙げた企業の比率は、企業規模が大きくなるほど低下しており、売上高 500 万ユーロ未満の場合は 38%であったが、売上高 5,000 万ユーロ以上の場合、この要因を挙げたのは 19%であった。

このように、輸出と比べて直接投資の方が資金問題で企業規模との相関関係がよりはっきりと表れているのは、直接投資が基本的に資本集約的であり、規模の小さい中小企業は、投資のために必要な自己資金を確保することがより困難であることを示している。

<新規投資にも同じ阻害要因>

企業が初めて外国投資を行う場合も、実際の直接投資企業と同じ要因によって投資を妨げられている。新規投資計画企業も、「法的安全性の欠如」を最も重要な阻害要因と考えており、企業の 40%がこの点を最大の阻害要因として挙げている。

さらに、企業の「外国経験の不足」が強く認識されている。同じことは「資金調達」についても確認される。この 2 つの阻害要因は、すでに投資を行っている企業と比べてより大きな比率を占めており（それぞれプラス 9%ポイントと同 5%ポイント）、直接投資の初期段階に大きな影響を与えていることが窺える。

<輸出より高い投資の撤退比率>

過去に外国直接投資を行っていたが、その後撤退を余儀なくされた企業（以下、「投資撤退企業」）は調査対象企業の 2%であった。第 2 節でみたように、輸出企業の場合も調査対象企業の 2%が輸出から撤退している。しかし、外国投資を行っている中小企業は輸出の場合と比べて少ないため、実際に輸出または直接投資を行っている企業数との関係で撤退比率を見ると、直接投資企業の撤退比率は 12%であり、輸出企業の場合は 3%であった（表 18）。

投資撤退企業の阻害要因は表 17 のとおりである。投資撤退企業の場合は、最も重要な阻害要因である「法的安全性の欠如」（直接投資企業と比べてプラス 4%ポイント）と並んで、「官僚主義にかかわるコスト」（同 13 ポイント）、「言葉の障壁」（同 12 ポイント）、「外国経験の不足」（同 9 ポイント）が直接投資企業と比べてより大きな比率で挙げられている。このことは、直接投資に必要な経営資源の不足や外国での活動に対する準備不足も撤退の大きな要因になっていることを示唆している。

表 18 直接投資企業の撤退比率(輸出との関連)

	撤退比率(%)
輸出企業	3
直接投資企業	12
輸出を行っている直接投資企業	8
輸出を行っていない直接投資企業	36

また、特に注目されるのは、同時に輸出を行っていない投資企業の撤退比率が 36%と非常に高いのに対して、輸出も活発に行っている企業（輸出比率が 10%以上）の場合は撤退比率が 8%と低いことである。このことは、企業が輸出を通じて培った経験や取引関係などをその後の投資活動に役立てていることを裏付けている。

第 4 節 懸念される欧州の反グローバリズムの高まり(まとめ)

以上のようなクレジットリフォーム調査の結果は、ドイツ中小企業の輸出と外国直接投資における国際展開の実態を浮き彫りにしている。

ドイツ中小企業の国際展開の最初の段階が費用負担の少ない輸出であることは、これまで見てきたとおりである。ドイツ中小企業の輸出はまず、近隣の西欧諸国向けに行われることが圧倒的に多い。中小企業の輸出先が西欧に集中している大きな要因は、前述のように、地理的な近さ、消費者の嗜好・言語およびビジネスの進め方の類似性などであるが、近年の EU の市場統合の進展や共通通貨ユーロの導入も EU 域内市場をあたかも国内市場の一部のようにし、ドイツ中小企業の輸出拡大をもたらした決定的な要因になった。

ドイツの中小企業は西欧の近隣諸国への輸出を通じて、外国のパートナーとの緊密な取引関係を構築し、外国市場についての知識や経験を積み重ねることによって、地理的に近い市場から中国などの地理的、文化的により遠い市場への輸出へと向かっていった。

さらに輸出で経験を積んだ中小企業の多くは輸出の経験を生かす形で国際化プロセスをもう一段階進め、主として市場開拓を目的とした直接投資を行うようになった。直接投資においてもその発展段階は、例外はあるものの、輸出と同様、近隣諸国からアジアや北米、南米といったより遠方の市場に進出するというプロセスをたどっている。

<国際展開の基盤は EU の市場統合>

ドイツは EU の主要加盟国のひとつとして 1990 年代以降、EU 域内の市場統合や通貨統合で主導的な役割を担ってきた。ドイツが中小企業の輸出を含めた輸出全般の今日の隆盛の基盤を構築するうえで、こうした EU の経済統合の進展や共通通貨導入が果たした役割は計り知れないものがある。その意味でドイツは EU、特にユーロ圏による市場統合、通貨統合の最大の受益国と言えるかもしれない。

一方、輸出や直接投資に関する阻害要因としては、「外国における法的な安全性の欠如」「外国の支払いモラル」「官僚主義のコスト」といった、非関税障壁が多く挙げられている。こうした阻害要因の削減についても、EU 全体としての通商政策の枠組みのなかで、主要輸出先・投資先国との FTA 締結交渉の中で阻害要因の削減努力が続けられていった。また前節で述べた対中投資における外資規制などの投資阻害要因については、ドイツ政府や在中ドイツ商工会議所などが問題視し中国政府に対し障壁の撤廃を求めるとともに、ドイツが中国企業に提供している公平な投資環境や自由な市場アクセスと同水準の投資環境を中国におけるドイツ企業に提供することを要求している。こうした通商問題解決に向けた EU やドイツ政府・関係団体の努力もドイツ中小企業の輸出や直接投資を側面的に支えていった大きな要因と考えられる。

また、本稿で紹介したクレジットリフォーム調査が 2012 年というユーロ危機後の欧州経済への影響が色濃く残る時期に行われたにもかかわらず、ドイツ中小企業の多くが今後も輸出や直接投資を拡大させるとの意向を示していたことはドイツ中小企業の活力を感じさせる。

<英国の EU 離脱も打撃>

しかし、ドイツ中小企業の輸出の先行きはバラ色ばかりというわけではない。最大の懸念材料は、欧州全体に広がる反グローバリズムの機運の高まりであり、その中で 2016 年 6 月に予想外の出来事として起こった、英国の国民投票による EU 離脱決定である。

英国の EU 離脱は、ドイツの英国への輸出や直接投資に影響を与えるものと予測されている。ベルリンのドイツ経済研究所 (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung=DIW) によれば、ドイツの総輸出に占める英国向け輸出の比率は 2011 年の 6.2%から 15 年には 7.5%へと過去 5 年間に着実に高まっており、英国は米国、フランスに次ぐ第 3 位の輸出市場になっている。主要な対英輸出商品は自動車、化学・医薬品および機械類であり、こ

れら 3 つの主要輸出品でドイツの対英輸出全体の約 63%を占めている。主要輸出品の中では特に自動車の対英輸出比率が高く、総輸出の 11.6%が対英輸出である。そのほか、紙、皮革製品、医薬品、化学品なども対英輸出比率が高い。

英国の EU 離脱は英国の経済成長率の低迷、ポンドの対ユーロ相場下落をもたらすものと予想されており、これらによる英国の輸入需要の減少は貿易のルートを通じてドイツ経済に影響を与えるものと予想されている。DIW では、英国の輸入需要が 2017 年末までに 12.5%減少すると仮定した場合、英国の輸入は英国が EU にとどまった場合と比べて 2016 年に 1.7%ポイント、17 年に 11.9%ポイント減少すると予想している。そして英国の輸入の減少に伴って、ドイツの輸出増加率は 2016 年に 0.2%ポイント、17 年に 1.0%ポイント低下すると予測している。さらに、輸出がドイツ国内総生産（GDP）の 48%を占めていることから、輸出の伸びの鈍化はドイツの GDP 増加率を 2016 年に 0.1%ポイント、17 年に 0.7%ポイントそれぞれ低めることになると予測している。

また、英国の EU 離脱はドイツの対英輸出やドイツ経済に影響を及ぼすだけにとどまらない。英国の EU 離脱が EU の経済政策の枠組みや他の加盟国の政治状況に大きな影響を与えた場合には、ドイツ中小企業の依って立つ輸出や直接投資の基盤である西欧市場の安定性が大きく毀損する恐れもあることから、欧州全体に広がる反グローバリズムの動きや今後の英国の EU 離脱交渉の行方が注目されている。

反グローバリズムの動きは欧州にとどまらず、いまや世界的な潮流となりつつある。ドイツ産業界が締結を強く希望していた米国との間の環大西洋貿易投資パートナー協定（TTIP）が米国におけるトランプ新政権の登場により、交渉が暗礁に乗り上げたことも、対米貿易の拡大を目指す中小企業を含むドイツ企業にとっては逆風となろう。

ところで、これまで見てきたようなドイツ中小企業の国際展開から日本が学ぶべき点は何か。日本の場合は、ドイツの場合のような西欧市場に匹敵する同質的な市場は近隣に存在するわけではない。しかし、日本の輸出を地域別にみると、中国をはじめとするアジア諸国向けの輸出が全体の 53.3%を占めて圧倒的に多い。アジア地域以外では米国向けが 20.1%とこれに次いでいる（2015 年）。

このことから、日本の中小企業の国際化戦略のベースとなるのはアジア諸国に米国を加えた輸出市場でこれまで蓄積してきた経験を販路拡張や他市場への輸出に生かしたり、直接投資の展開に生かすことが重要ということになる。

その際、最近の世界的な反グローバリズムの潮流にもかかわらず、これら主要貿易相手

国との多角的あるいは二国間での自由貿易協定の締結が日本の中小企業の国際展開を促す
うえで最大の支援策となることは言うまでもない。

(主要参考資料)

- 1.KfW、” Internationalisierung im Deutschen Mittelstand-step by step zum Global Player”
- 2.KfW、”KfW-Mittelstandspanel 2016”
- 3.Institut für Mittelstandsfoeschung Bonn、”Internationalisierungsgrad von KMU, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung”
- 4.DIW Economic Bulletin 26+27.2016、 ”Brexit decision is likely to reduce growth in the short term”
- 5.VDMA、” Zukunftsperspektive deutscher Maschinenbau”

(注) 本稿は国際貿易投資研究所「季刊 国際貿易と投資」No.107に掲載の研究ノート「ドイツ中小企業の国際展開」に加筆し作成したものです。

<お詫びと訂正> P 46 の上から 8～11 行にかけて、統計に誤りがありましたので、本報告書掲載後以下のとおり修正しております。

(旧) : 2014 年のドイツの外国直接投資額は約 9,580 億ユーロ (14 年平均、1 ユーロ＝約 140 円) に達した。また、ドイツ企業の外国直接投資残高は 2010 年に初めて 10 億ユーロの水準を超え、過去 10 年間に倍増した。

(訂正後) ドイツ統計年鑑 (2016 年版) によれば、2014 年末のドイツの外国直接投資残高は 9,580 億ユーロ (14 年末の対円換算レートは 1 ユーロ＝約 146 円) に達した。また、後述の KfW 「クレジットリフォーム調査」によると、ドイツ企業の外国直接投資残高は 2000 年からの 10 年間に倍増し 2010 年に初めて 1 兆ユーロの水準を超えた。

第4章 見本市

(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員

新井 俊三

第1節 商談の場としての見本市

輸出促進の手段として、ドイツ企業にとっては、見本市は重要な役割を果たしている。ドイツ経済エネルギー省も「海外の見本市・展示会に参加することはドイツ企業にとって最も重要で効果的な輸出マーケティングの手段である」(同省ウェブサイトより)として見本市を高く評価している。

見本市は、商品見本を展示することにより、数日という短期間の見本市開催中に、来場する多くのバイヤーと集中的に商談を行う場である。様々な地域に分散する多くの顧客のもとに出かけていって、セールスを行うよりはるかに効率的であり、見本市出品料、スタンド等の建設費、担当者出張・滞在費などの見本市経費を考慮しても経済的でもある。

見本市は商談の場であるとともに、新製品発表の場である。バイヤーにとってみても見本市会場の中で様々な商品を比較でき、自分の求めている製品を見つけるのが容易である。見本市はまた、同業他社など競合相手の情報収集の場、あるいは情報交換の場でもある。業界の新しい流れ、デザインなども把握できよう。マスコミも注目するため業界としての情報発信ともなる。毎回の見本市ではほぼ同じ場所・スタンドに出品することにより、バイヤーにとってはめざす商品を探すことが容易になる。なじみの顧客へのサービスも見本市のスタンドで行うことになる。

第2節 ドイツの見本市の歴史

見本市は、歴史的に見ると、それなりの人数が定期的に集まる場所で、なおかつ販売する商品を運搬するには余り遠くない、また購入した商品を持ち帰るにもそれほど遠隔地ではない交通の要所で開催され始めたといわれる。定期的に人々が集まるのは宗教的行事で、この行事にあわせ見本市が開催されていた。ドイツ語の見本市という言葉「メッセ」(Messe)は、ミサ(聖餐)という意味もある。

産業革命による商品の流通経路などの変化により、19 世紀の中ごろから今日のような見本市が開催されるようになってきた。見本市で直接商品が売買されるのではなく、商品見本を示し、それを注文するが、商品の配送は後日、工場等から直接顧客に届くということになる。ライプチヒで開催されるメッセは 1895 年以降公式に「商品見本市」(Mustermesse) と呼ばれるようになった。

1871 年のドイツ統一前後では、ライプチヒ見本市が国際的にも評価される唯一の見本市であったが、第 1 次大戦後にはフランクフルト、ケルンなどの見本市も重要性を増してきた。それらで開催される見本市はほとんどの業種を展示する、いわゆる総合見本市であったが、1920 年代末ぐらいから、業種を絞った専門見本市の数が多くなった。

第 2 次世界大戦後は新たな展開をすることとなる。ドイツが分割され、かつての見本市の中心地であったライプチヒは東ドイツに属することになったため、ライプチヒ・メッセは東ドイツの中心的なメッセとなり、東西交易の促進の役割を担うこととなった。ライプチヒを失った西ドイツでは、それに代わるものとしてハノーバーに大きな見本市会場が作られた。戦後の復興とともに、戦前からの見本市も拡大を始め、ケルン、フランクフルトなどで国際見本市が開催されるようになり、それまで規模が小さかったデュッセルドルフ、ベルリン、ミュンヘンなどの見本市も次第に重要性が増してきた。

第 3 節 ドイツの見本市の現状

ドイツは見本市の国であり、大小様々な、国際的な、あるいは地域に特化した見本市も開催されている。ジェトロ（日本貿易振興機構）が発表している「世界の見本市・展示会情報」(J-messe) によれば、地域別にみるとアジアで開催される見本市が 1,233 と一番多いが、それに続くのが欧州・CIS で 691 となっている。欧州・CIS 内ではドイツが一番多く、176 で、2 位のイタリア 67、3 位のロシア 66 を大きく引き離している。

ドイツの見本市は、その多くが各地にある見本市会社が企画運営をしている。見本市会社は通常、その所在地の市、州政府、商工会議所などが出資し、自らの展示場、屋外展示場を所有している。これらの見本市会社の業界団体であるドイツ見本市協会 (AUMA-Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V) はドイツで開催される見本市に関し、見本市の種類、開催数、国内および外国からの出品者数、国内・外国別来場者数などを発表している。

見本市の種類とは、国内見本市、国際見本市、専門見本市などの分類である。ドイツ見本市協会（AUMA）の分類によれば、国際見本市とは、1 ないし数業種を展示する見本市で、50%以上の来場者が少なくとも 100km の遠隔地から来訪し、20%は 300km 離れた地からの来場者という条件とともに、出品者の少なくとも 10%が外国からの参加、最低 5%が外国からの専門来場者（業者）でなければならない、としている。国内見本市（national）とは、やはり 50%以上の来場者が 100km の遠隔地から来訪し、20%が 300km 離れたところからの来場者という条件が付いている。外国から出品者、来場者の条件はない。この国内見本市よりさらに小規模なものが地方見本市と呼ばれる。

ドイツ見本市協会は、見本市をさらに、来場者の 50%以上が業界関係者である専門家の専門見本市と、来場者が一般市民である一般見本市とに分けている。

分類でいえば、見本市（Messe）と展示会（Ausstellung）という分け方もある。見本市が新製品発表で商談の場であるのに対し、展示会のもっぱら新製品・新技術などを発表するだけの場ということになる。自動車ショーなどは展示会といえるであろう。

ドイツの見本市は、会場を所有する見本市会社が直接見本市を企画・運営することが多いが、業界団体等が見本市会場を賃借し、見本市を開催するケースもある。フランクフルト自動車ショー、フランクフルト書籍市（ブックメッセ）、ベルリンの国際コンシューマ・エレクトロニクス展などがこれに当たる。

ドイツ見本市協会の発表によれば、年間 160 から 180 の国際見本市、国内見本市が開催され、合計 18 万社が出展し、1,000 万人の来場者がある。出品者の 85%が中堅企業である。

また、出品者の 55%、専門来場者の 35%が外国からである。外国出品者の 3 分の 1、外国来場者の 4 分の 1 が欧州以外からの参加である。

同協会によると、世界の主要な見本市の 3 分の 2 はドイツで開催されており、世界の 7 つの大きなメッセ会場のうち 4 つがドイツにある。ドイツの見本市活動は海外でも活発である。ドイツ国内の見本市に参加しているドイツ企業の半数は外国での見本市に参加しているし、ドイツの見本市会社は海外で年間約 300 の見本市を運営しており、12 万社の出品者を集め、集客数は 750 万人になる。

見本市の国ドイツでは企業が見本市を有効に活用している。長い伝統により、見本市が単なる新製品の発表の場、新製品の情報収集の場だけではなく、商談の場、取引の場ということが出品者、来場者とともに理解され、活発な商談が行われている。ドイツでの専門

見本市には外国からのバイヤーの来場も多く、国内取引だけではなく、輸出の商談も行われる。

ドイツ企業は自国にしながら輸出商談ができるということになる。

また、ドイツの見本市会社は外国で、国内と同様な見本市を開催しており、ドイツの出品者にとっては、外国の見本市ではあるが、それほど違和感がなく参加できるというメリットもある。

見本市をより活発に、魅力あるものにするために主催者側である見本市会社も、様々なサービスの向上を図っているが、さらに見本市を有効活用するための情報の提供、セミナーの開催なども行っている。ドイツ見本市協会（AUMA）では『見本市参加成功の手引き』（“Erfolgreiche Messebeteiligung”）などのパンフレットを作成しているほか、各種セミナーのための情報の提供などを行っている。また、フランクフルトメッセも子会社を通じ、見本市に関する各種セミナーを開催しており、こうしたことにより見本市参加者の専門家の育成を図っている。

第4節 ドイツの見本市会社

ドイツ各地には大小様々な見本市会社が存在するが、そのうちの主要な見本市会社を以下のとおり紹介する。

1. ドイツ・メッセ社（Deutsche Messe AG）

第2次世界大戦後の東西ドイツの分割により、ドイツの見本市の中心であったライプツヒが東ドイツに編入されたため、それに代わる西ドイツのメッセとしてハノーバー市に1947年に設立された。ハノーバー市と同市が属するニーダーザクセン州がそれぞれ50%を出資している。24の展示ホールがあり、ホールの合計面積は46万3,000㎡に及ぶ。

資本財関連の見本市が多い。代表的なものとしては、近年インダストリー4.0で注目されている国際産業技術見本市（ハノーバー・メッセ）、国際情報通信見本市（CeBIT）、物流機器を中心に展示する国際イントラロジスティック見本市（CeMAT）、ミラノと交互に隔年で開催される、工作機械を中心とした国際金属加工見本市（EMO）、商用車自動車ショーなどがある。

ドイツ・メッセ社はロシア、オーストラリア、メキシコ、ブラジル、米国、カナダ、イ

インド、中国などに子会社を設立しており、それぞれの地で見本市を開催している。国際産業技術見本市（ハノーバー・メッセ）は様々な分野の産業機械、自動化機器、ソフトウェアなどが展示されているが、その一部を取り扱う産業オートメーション展（Industrial Automation）が、中国（北京および深セン）、カナダ（トロント）、インド（トロント）、米国（シカゴ）で開催されている。国際情報通信見本市（CeBIT）については、オーストラリア（シドニー）、トルコ（イスタンブール）、メキシコ（メキシコ・シティ）でも開催されている。各地の子会社はまた、その地域の業者のドイツでの見本市参加の業務も行っている。

2. メッセ・デュッセルドルフ（Düsseldorf Messe GmbH）

ドイツで人口が一番多く、また産業の中心地の一つでもあるノ르트ライン・ヴェストファーレン州の州都であるデュッセルドルフ市にある見本市会社である。1947年に設立。出資者はデュッセルドルフ市が 56.5%、デュッセルドルフ土地開発公社（Industrieterrain Düsseldorf-Reizholz AG）が 20%、ノ르트ライン・ヴェストファーレン州が同じく 20%、デュッセルドルフ商工会議所と手工業会議所がそれぞれ 1.75%となっている。

屋外展示場を含めた総展示面積は 30 万 m²、展示ホールの合計は 26 万 m²である。2015 年にデュッセルドルフで開催した見本市は 29 で、うちメッセ・デュッセルドルフが運営したのは 18 であった。見本市の合計出品者数は 2 万 5,819 社で、うち国内からの出品者は 9,880 である。総来場者は約 108 万人で、そのうち外国からが 28 万人となっている。

海外には、東京をはじめシカゴ、ブルノ（チェコ）、モスクワ、ニューデリー、上海、香港、シンガポールの 8 カ所に子会社を設立しているほか、代理店を 71 カ所においている。

開催している主な見本市は、ヨット、カヌー、サーフィンなどを展示するボート（Boot Düsseldorf）、キャンピング・カーを主体とするキャラバン（CARAVAN SALON）、医療器械のメディカ（MEDICA）、包装機械の見本市であるインターパック（interpack）、4 年に 1 度しか開催されない印刷機械の見本市ドルッパ（drupa）などが挙げられる。海外の子会社によりデュッセルドルフで開催されると同様な見本市も行われている。例えば、ニューデリー、ザンクト・ペテルブルグ、ヒューストンでは医療機器の見本市が開催されている。

3. ケルンメッセ (kölnmesse)

ドーム（教会）で有名なケルンにある見本市会社である。ケルンはまた鉄道網の要所として知られる。デュッセルドルフと同様ノ르트ライン・ヴェストファーレン州にある。出資者はケルン市が約 79%、ノ르트ライン・ヴェストファーレン州が 20%、ケルン商工会議所などが少数出資者となっている。

11 の展示ホールを持ち、総展示面積は 28 万 4,000 m²である。シンガポール、シカゴ、北京、ミラノ、香港、東京、バンコク、ムンバイ、サンパウロに子会社がある。

開催している主要な見本市は、世界食品メッセ (anuga)、カメラなどの展示会フォトキナ (photokina)、国際ハードウェア・メッセ (interantionale eisenwarenmess)、国際家具見本市 (imm cologne) などがある。

4. メッセフランクフルト (Messe Frankfurt)

ドイツの金融の中心地フランクフルトの見本市会社である。フランクフルト市が 60% を、ヘッセン州が 40%を出資している。

総展示面積は 59 万 m²、ホール数は 10 であり、その面積の合計は約 374 万 m²である。2016 年には 51 の見本市が開催されたが、4 万 3,000 社が出品し、入場者数は合計で 160 万人に達した。

主な見本市は、消費財の見本市であるアンビエンテ (Ambiente)、インテリア・テキスタイルの Heimtextil、自動車部品・修理用品等のアウトメカニカ (Automechanika)、楽器見本市 (Musikmesse) などがある。また、見本市会社の主催ではなく、他の団体等が主催している著名な見本市としては国際自動車ショー (IAA)、書籍見本市 Buchmesse)、化学品の Achema などがある。

5. メッセ・ミュンヘン (Messe München)

バイエルン州の州都ミュンヘンにある見本市会社。ミュンヘン市とバイエルン州が出資。

屋外も含めた総展示面積は 60 万 m²。17 の展示ホールがあり、ホールの総面積は 18 万 m²。年間 40 ほどの見本市を開催し、合計 3 万社が出品、総入場者数は 200 万人に上る。ムンバイ、香港、上海、シンガポール、ヨハネスブルグ、モスクワなどに子会社がある。

開催される主要見本市はスポーツ用品のイスポ (ISPO)、環境技術専門見本市 (IFAT)、ソーラー技術専門見本市 (intersolar EUROPE)、国際コンポーネント・システム・アプリ

ケーション専門見本市（electronica）、3年に一度開催される建設機械見本市（bauma）などである。メッセ・ミュンヘンの特徴は、同じ見本市を世界各地で開催していることであり、例えば intersolar についてはドバイ、ムンバイなどで、IFAT はイスタンブール、ムンバイでも行われている。

第5節 見本市参加支援策

1. 中小企業向け見本市参加支援策

見本市が輸出促進に果たす重要な役割に鑑み、ドイツ政府は中小企業の輸出支援のため見本市参加を支援している。連邦経済エネルギー省は、ドイツ見本市協会（AUMA）の協力を得て、世界で約 1,200 ある地域横断的な見本市および国際見本市からドイツ企業、特に中小企業にとって重要な見本市を 200～240 選び出し、参加の候補としている。

外国見本市参加プログラムの利用者は年間延べ約 6,500～7,500 社で 90%が中小企業であり、これらの企業は政府の支援がなければ、資金的にも業務運営上も外国見本市への参加が困難である。

連邦経済省によれば、外国見本市参加により、外国市場への参入が可能となり、競争力が強まり、雇用も安定する。見本市に参加した企業の見本市での受注額は輸出額全体の 25%、金額にして 36 億ユーロに及ぶ。これは 2 万人の雇用を確保し、1 億 7,100 万ユーロの税収をもたらすという。

参加している個々の企業もドイツとしての見本市共同参加を評価している。中小企業にとっては、補助金ありがたいし、さらに増額を望む声も聞かれる。ドイツの旗の下での参加は”made in Germany”であることを来場者に強く訴えられるし、同業者との共同参加は、情報交換などにより輸出先のマーケットの特徴などが判明するとしている。

2. 設立間もない革新的企業へのメッセ・プログラム

連邦経済エネルギー省はベンチャー企業育成の一環として、見本市を活用している。EU の基準に従った小企業、すなわち従業員 50 名以下、年間売り上げ 1,000 万ユーロまでで、設立後 10 年以内という条件を満たし、なおかつ新たな、あるいは革新的に改良した製品、技術、サービスを持つ企業に対し、輸出を促すという目的で、ドイツ国内で開催される国際見本市あるいは地域横断的な見本市への参加費を補助している。第 1 回、2 回目までの

参加については、ブースの賃料および装飾代の 70%を、3 回目以降はその 60%を補助してもらえます。ただし、見本市への参加は共同ブースでの参加となる。

<参考文献>

ドイツ見本市協会：<http://www.auma.de/de/Seiten/Default.aspx>

ドイツ・メッセ社：<http://www.messe.de/de/messen/hannover-messe.xhtml>
<http://www.jma.or.jp/dms/about/index.html>

メッセ・デュッセルドルフ：<http://www.messe-duesseldorf.de/>
<https://www.messe-dus.co.jp/home/>

ケルンメッセ：<http://www.koelnmesse.de/Koelnmesse/index-3.php>
<https://www.koelnmesse.jp/>

メッセフランクフルト：<http://www.messefrankfurt.com/frankfurt/de.html?nc>
<http://www.jp.messefrankfurt.com/tokyo/ja/mfhk/welcome.html>

メッセ・ミュンヘン：<http://www.messe-muenchen.de/de/meta/home/home.html>
<http://www.messe-muenchen.jp/>

第5章 輸出振興機関、成功案件など

(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員

新井 俊三

第1節 商工会議所

商工会議所はドイツの代表的な経済団体であり、メンバー企業のために様々なサービスを行っている。ドイツでは、営業活動を行っている企業は商工会議所への加盟が義務となっている。加盟していないのは、別の組織がある手工業者、農業部門、自由業などである。

ドイツ全体で現在 79 の商工会議所があり、それぞれの地域にある商工会議所に加盟することとなる。それぞれの商工会議所が管轄する地域により、加盟している企業数にも差があり、最大規模を誇るのがミュンヘンにあるミュンヘン・オーバーバイエルン商工会議所で、約 40 万社が加盟している。その他の地域では、例えばデュッセルドルフでは約 8 万社、フランクフルトが約 11 万社、ハンブルグが 16 万社となっている。

各地の商工会議所は、加盟企業の利益を代表し、地域経済の振興を図るとともに、ロビーイング活動なども実施している。会員企業向けに様々な助言・サービスを行うほか、原産地証明などの発行も行っている。また、商業・営業に関わる職業教育の監査・振興を行うとともに、職業再教育を実施し、それに基づく資格の認定も行っている。

79 の商工会議所は上部団体であるドイツ商工会議所連合会（DIHK・Deutscher Industrie- und Handelskammertag）を組織し、ベルリンに本部を置いている。連邦政府に働きかけを行うとともに、ブリュッセルにも事務所を持って欧州委員会にもロビーイングを行っている。

ミュンヘン商工会議所を例として取り上げ、商工会議所の輸出支援策を紹介する。ミュンヘン商工会議所では会員向けに、例えば最近では英国の EU 離脱あるいは EU カナダ自由貿易協定などに関し情報提供を行っており、また貿易実務、関税などの実務、特定国の業種別などのセミナーを開催している。さらに、バイエルン州が派遣する輸出促進ミッション、州が外国で参加する見本市などの情報も会員企業に提供している。

ミュンヘン商工会議所が事務局を務めているものとしては、中小企業のため輸出支援が

ある。“Go International” と呼ばれているプログラムがあり、すでに 10 年以上の実績がある。補助金はバイエルン州経財省および EU の補助金であるが、累計金額は 650 万ユーロになり、今までに 1,500 社に利用されている。

例えば、ウェブサイトあるいはパンフレットの外国語への翻訳、商品の外国での認証の取得、新たな市場での見本市への参加などに関し補助金が交付される。新規市場 2 カ国まで、1 カ国につき 2 万ユーロまで補助金が得られるので、合計 4 万ユーロまで利用可能となる。1 年間で使い切ってもよし、3 年間かけて使用してもよい。補助率は 25～50% となっている。

第 2 節 在外商業会議所 (Deutsche Auslandskammern)

ドイツ企業が多く進出している国には在外商業会議所が設立されている。現在 90 カ国、130 カ所に事務所が存在する。企業が複数の都市にも多く存在する場合は、一国に複数の在外商業会議所がある。アメリカには 5 カ所、中国には香港を含め 4 カ所に、インドには 6 カ所にある。東京にも事務所を構えている。

主な業務は、ドイツ企業のための当該国の輸入業者等の紹介、業種別の市場情報の提供、パートナー・代理店などの発掘、事務所設置など企業進出のための情報提供、経済代表団の受入れ・派遣、ドイツで開催される見本市への出品者、訪問者への支援、ドイツ見本市会社の業務代行などである。さらに、記者発表、広告、翻訳などの業務支援、イベント開催業務代行、ビザ取得支援、求人・求職の仲介などを行っているほか、経理、給与計算などの業務の代行を実施している会議所もある。輸出、事務所設立などを検討しているドイツ企業にとっては頼りになる組織である。

在外商業会議所の運営は、企業向け各種サービスからの収入、会員企業が納める会費、連邦経済エネルギー省からの補助金によりなりたっている。

第 3 節 ドイツ貿易・投資振興機関 (Germany Trade and Invest)

2009 年にそれまでにあった 3 つの組織、対独投資公社 (Invest in Germany)、連邦対外経済公社 (Bundeagentur für Außenwirtschaft) および対外貿易情報公社 (Gesellschaft für Außenhandelsinformationen) を統合し、設立された。

主な業務はドイツ企業の輸出の促進とドイツへの企業誘致である。この機関に統合された上記 3 つの組織は何度か名称を変え、業務内容も変わってきたため、現在の業務にもそれが反映されている。ドイツ企業の輸出振興業務は、海外のマーケット情報を提供するだけであるし、投資誘致業務はかつて旧東ドイツへの投資誘致に重点があったため、現在でも旧東ドイツの経済振興が業務の一つとなっている。

対独投資誘致のために、一般的な投資関連情報の提供とともに、業種別のドイツ産業のレポートなども発行している。ドイツへの投資誘致には 16 の州がそれぞれ自州への誘致にも取り組んでいる。

海外にも東京を含め 50 カ所に事務所を持っている。

第 4 節 海外進出成功例

バイエルン・インターナショナル (Bayern International GmbH) は、民営化の資金をもとに、バイエルン州経済省が州内の中小企業の輸出振興のために 1995 年に設立した公社である。そのウェブサイトには州内中小企業の海外進出成功例が紹介されている。もとよりバイエルン・インターナショナルの広報のためであるから、いかに州の輸出促進策を利用したかについても触れられているが、ドイツ中小企業の海外進出としても参考になるので、以下に簡単に数例を紹介する。

1. ウェザードック株式会社 (Weatherdock AG)

この会社の設立のきっかけとなったのは、ある大手製造業に勤務していた 3 人のエレクトロニクス好きがビアホールに集まり、自分たち自身で何か新しいことをやりたいと決めた時である。3 人とも海軍の経験者あるいは趣味がヨットで、海が好きであったので、携帯電話網から離れた公海上のボート、船などで利用できる天気情報受信機を考えた。仕事が終わった後に、ガレージや地下の作業部屋での開発が行われた、という。

今日では、ウェザードック社は、19 名の従業員を要し、ヨット競技あるいは商業用航海で利用される位置・ナビゲーション装置の主要な開発・製造業者の一つに数えられている。

同社の製品は当初売れ行きが芳しくなかったが、改良を加え、さらに自動船舶識別装置 (Automatic Identification System - AIS) 対応の装置を開発してから業績が上向き、2005 年にデュッセルドルフで開催された見本市「ボート」に出品したところ注目を浴び、

いくつかの賞も獲得している。

現在同社の製品は、50 の代理店により 30 以上の国で販売されている。新たな市場へ参入する場合、ウェザードック社のような小さな企業が重視しているのは、海外の見本市でコンタクトをし、市場の情報を得ることで、その市場でのマーケットリーダーは誰であるとか、No.1 になりたがっている NO.2 はいるかとかを探しだしているという。代理店の契約で注意しているのは、一国で総代理店契約を結ばないことで、常に新しい目標とプロジェクトを考えているので、流通経路は複数を考えている。

2. プラヴィーダ (Pravida)

1904 年設立の同社は、放射線防護用設備に特化しており、しかもサンドイッチ構造という独特の構造で知られている。これは分厚いコンクリートで放射線を遮断するのではなく、2 枚の薄いコンクリートの壁の間に物質を入れ、全体として放射線を遮断するものである。

10 年以上前から同社は、医療、研究開発、産業用などの放射線防護用建物に特化しており、オーストリア、英国、その他の近隣諸国で大きなプロジェクトを実施した。

現在、ウェールズのニューポートで、陽子線治療センターというガン治療では今までで最も有名な国際的なプロジェクトが行われている。同社の知名度が上がったのは、2015 年にバルセロナで開催された見本市、ESTRO2015 で、装置メーカー IBA が陽子線治療センターの建設に Pravida Bau GmbH を使用すると発表してからである。

同社は、連邦政府の輸出促進策である「輸出イニシアティブ・エネルギー効率」(Export-Initiative Energieeffizienz) を利用したり、バイエルン州のプログラムにも参加している。同社の外国進出に当たっては、まず在外商工会議所などを利用している。在外商工会議所は常に要求を満たしてくれる、信頼できる強力な組織であると評価している。

3. オンテック・オートメーション (ontec automation GmbH)

オンテック・オートメーション社はオートメーション・システムおよび産業用機械のメーカーで、主な顧客は医療機器、自動車、繊維機器、食品産業などの業界である。

1997 年に 2 名の創業者と 5 名の従業員で設立された同社は、10 年後には繊維機械メーカーの海外進出の際に協力して海外に進出した。

現在は従業員 150 名となり、13 カ国に代理店を持っており、ウェブサイトも 6 ヶ国語で運営している。外国市場参入に当たっては、バイエルン州経済省が実施した見本市に参

加した。同社が海外進出で注意しているのは、目標とする国の法制度、税制度、通関手続きなどである。同社はまた、外国経験が豊富な銀行の支援も重視している。

4. カスパー・シュルツ (Kasper Schulz)

1677 年に銅細工業としてバンベルグに設立された、世界最古のビール醸造装置メーカーである。従業員 142 名で、現在の社長で 10 代目という典型的な家族経営企業である。

同社が輸出に乗り出したのは 80 年代半ばからで、現在の輸出比率は 80% と高い。輸出に本格的に取り組んだのは、ドイツのビール市場で大手の寡占化により醸造所が減少しつつあったことによる。近年では別のトレンドが同社にとって追い風となっている。地ビールといわれるクラフトビールのブームである。それぞれの小さな醸造メーカーの異なる要望に応えるには、中小醸造メーカーを顧客にもつ同社が有利となっている。

輸出を開始するに当たっては商工会議所の支援が重要であったという。また海外で開催される見本市に参加することも重視しており、ブラジル、南アフリカ、ポーランド、米国などで参加した。海外進出に当たっては、当該国あるいは地域での手続き上の余分な出費も計算する必要があるとアドバイスをしている。

< 参考資料 >

商工会議所：

ミュンヘン商工会議所：<https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/>

ドイツ商工会議所連合会：<http://www.dihk.de/>

ドイツ外国商業会議所：<https://www.ahk.de/>

在日ドイツ商工会議所：<http://www.japan.ahk.de/jp/>

ドイツ貿易・投資振興機関：

<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/welcome.html#trade>

<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/JP/welcome.html#invest>

海外進出成功例

<http://www.auwi-bayern.de/awp/inhalte/Grenzenlos-erfolgreich-/Erfolgsgeschichten/index.html>

〔禁無断転載〕

ドイツ中小企業の海外進出

発行日 平成 29 年 3 月

編集発行 一般財団法人 国際貿易投資研究所

〒104-0045 東京都中央区築地 1 丁目 4 番 5 号 第 37 興和ビル 3 階

Tel : (03) 5148-2601 Fax : (03) 5148-2677

