

## トピックス

- 1. バイエルン州起業家コンペ → Page 1
- 2. ITセキュリティとスタートアップ → Page 2
- 3. 人工知能の新潮流 → Page 2
- 4. AIはどの分野でメリットがある? → Page 3
- 5. より速く、より健康に—バイエルン州のFitTech → Page 4
- 6. Welcome Newcomers! → Page 4
- 7. 5分間インタビュー Zenrin Europe GmbH → Page 5
- 8. 営業税賦課率：拠点選択に際する資金面での長所 → Page 6



## 1. バイエルン州起業家コンペ

初めに「思いつき」ありき — その「思いつき」が成功に至るまで、スタートアップにとってその道のりは長いものです。肝心なのは適切な支援です。メンター、そして財政支援も大切です。しかし、その支援はどこを探せばみつかのでしょうか? 「思いつき」の知名度を上げるのが起業家コンペティションです。バイエルン州にはどのようなコンペがあって、どのような支援が受けられるのでしょうか。アイデアを練っている段階、ビジネスプランが出来ている段階、更に2ラウンド目の資金調達をしようとしている段階 — いずれのステージに対してもバイエルン州は適切な支援を用意しています。

### 初期段階のスタートアップが応募

まだアイデアの段階でも、若い起業家は例えばミュンヘン応用科学大学が行っているコンペティション“Strascheg Award”などから支援を受けられます。重要なのは革新的であること、企業家としてのモチベーションがあること、そしてそれを実現する見込みがあることです。この3点で素晴らしいアイデアを出したスタートアップがそれぞれ選ばれ、合計3万ユーロの賞金が出されます。更に全ての参加者は専門家から助言を得られます。とはいえ、賞はこれだけではありません。アイデア段階の起業家向けには他にも以下のようなチャンスが用意されています。



- ・ 5ユーロビジネスコンペ：学生起業家を対象にした賞
- ・ ミッテルフランケン商工会議所起業家賞：ミッテルフランケン商工会議所に所属し、同地方に拠点がある若い企業に授与される賞
- ・ パウラーナー・サルバートル・プライス：ミュンヘンでの生活をより快適なものにするためのアイデアに支援を与える賞
- ・ インゴルシュタット創業家賞：インゴルシュタットとその周辺で起業しようとする企業や起業家にチャンスを与える賞

- ・ プランB 起業家賞：生物学を基礎に持続可能な解決策を提供する、バイエルン州と関りのある「グリーン」なビジネスアイデアに与えられる賞

### ビジネスプランで可能性を証明

広範かつ公的な支援を提供する相談窓口 BayStartUP の存在によって、起業家は投資家とつながり、また企業側はスタートアップにどのような要望があるのかを知り、そのための準備することができます。バイエルン州の各地でビジネスプラン・コンペティションが開かれ、起業家は説得力のあるプレゼンテーションで賞の獲得を目指しています。いずれの賞でも全ての参加者が資金提供者や経済界の代表から専門的なアドバイスを受けることができます。

ビジネスプランのみで応募できる「ニーダーバイエルン起業家コンペ」は地域に根差したコンペです。応募されたビジネスプランは全てが審査された上で、ビジネスプランの質の向上と当該事業分野で成功するための改善点などに関する専門家からの助言を受けられます。賞金は選ばれた3起業家の他、「昇格」「スタートアップ」「企業後継者」の各カテゴリーに特別賞が授与されます。

「ホーホシュプリング (走り高跳び) ・アワード」は教育機関から生まれた革新的なアイデアに対して贈られる賞の筆頭です。応募できるのは州内にある応用科学大学 (専門大学) の講義やゼミで起業のアイデアを思い付いたスタートアップです。少なくともメンバーの一人がバイエルン州の応用科学大学に在籍して講義やゼミを受講したことがあり、既に起業しており、かつ創業から5年以内であることが条件です。アイデアを生み出すきっかけとなった講義やゼミをおこなった教官もスタートアップと共に表彰され、賞金はスタートアップに授与されます。

### イノベーションと成長

アイデアからビジネスプラン作成までの段階を支援する賞以外にもバイエルン州には成長途上の企業支援もあります。例えばメグレ起業家賞はローゼンハイム、トラウンシュタイン、ミュールドルフ、エバースベルク近郊のスタートアップを対象にしています。バイエルン州イノベーション・ブライスやバイエルン州起業家賞は州内にある成長途上の全てのスタートアップにチャンスを与えます。健康やeヘルス分野における先進的なソリューションに対しては「バイエルンイノベーションプライス・テレマティーク」という賞があります。年内にまだ応募可能なのは「バイエルン州起業家賞」、応募締め切りは12月30日です。

## 2. ITセキュリティとスタートアップ

ドイツ連邦憲法擁護庁の最新の推計では、サイバー攻撃によるドイツ企業の損害は年550億ユーロにのぼります。バイエルン州にあるITセキュリティ分野のスタートアップは「安全第一」をスローガンに、サイバー攻撃による損害を少しでも減らしたいと考えています。これらスタートアップが生み出す革新的ソリューションが、企業をアイデンティティーセフトや恐喝、スパイ攻撃から守っています。デジタル化への移行を促進し、サイバー犯罪に悩まされずに済むよう、革新的なアイデアを生み出すチャレンジが続いています。



ITセキュリティは非常に幅広い分野に関わっています。複雑で精密なIndustrie4.0のネットワーク、ビッグデータやIoTの取り扱いなど、デジタル上の作業の安全を図るための様々な対策が必要です。バイエルン州のスタートアップが提供するソリューションは、恐喝や産業スパイ、アイデンティティーセフトへの対策から、オンライン振込で使用される顧客番号の安全確保、知的財産保護など多岐にわたっています。スタートアップが持

## 3. 人工知能の新潮流

人工知能（AI）はデジタル分野の新しいバズワードです。しかし、実際そこに何が隠されているのか、バイエルン州のスタートアップはそれを明らかにしようと、ますます力を入れています。州政府も「バイエルン州デジタル化政策II」でAIへの強い関心を示し、この新しい技術を促進するための環境整備に取り組んでいます。様々な革新的スタートアップが提示するビジネスモデルは、どれほど多様な技術がAIの実現のために必要なかを示しています。AIを活用して起業したバイエルン州のスタートアップ4社の成長を見てみましょう。

### 問題解決者として

octimine technologies 有限会社はAIを使って特許でグーグルのライバルになることを目指しています。機械学習をベースにして、特許を調査・分析する新たなソフトウェアを開発しています。これは特許申請や異議申し立てに必要なとされる調査にとって特に有用性の高いものです。中小企業と特許の専門家が主な顧客となっており、将来的にこのプラットフォームで学術論文や専門誌のデータも検索できるようになります。バイエルン・キャピタルや他のビジネスエンジェルは同社に対してデータベース分析を進めるための100万ユーロ単位の資金を提供しています。

同様にAIを活用しているのがTerraLoupe 有限会社です。ミュンヘン発のこのスタートアップは空撮解析のスペシャリストであり、建築様式に関するデータなど、その解析結果は保険会社やエネルギー関連事業者に利用されています。更に自動運転のための精密なナビゲーションシステムで自動車業界にも貢献しています。これによって同社はカナダの自動車部品メーカーで、世界ランキングでは常に上位5位以内にランキングされているマグナインターナショナルが行なった初のコンペ「Driving the Future of Mobility – Autonomy」で最初の受賞者に選ばれました。

柔軟性は、変化する脅威に対抗する産業界への大きな力になっています。スタートアップと既存企業の密接な協力によって、スタートアップは企業の要求をより正確に把握し、それに合わせた対策を提案することができます。

### スタートアップへの提案と交流

バイエルン州は様々なプログラムの提供や各機関の協力によって、スタートアップの成長を支援しています。支援機関のひとつであるキュリティネットワーク・ミュンヘンはITセキュリティ分野で産業界のつながりを強化し、企業と研究機関の連携を促進するためにバイエルン州経済省から業務を委託されています。

セキュリティネットワーク・ミュンヘンは毎年「TechDays」というイベントを開催しています。2018年の「TechDays」は「デジタルイノベーション」がテーマで、5月にミュンヘンで開催されました。革新的なスタートアップや、既に世界で成功している企業、トップクラスの研究者が集まるクリエイティブなイベントになりました。対話重視型の企画が来場者と業界人をつなぎ、議論のきっかけを生み出します。パネルディスカッション、テクノロジー・トーク、ワークショップ、ライブ・ハッキング、業界のリーダーが出席する質の高いシンポジウムなどが開催され、更にスタートアップのための展示スペース、革新的な製品が並ぶデモ・ゾーン、大学や研究機関による最新のプロジェクトを集めたイノベーションギャラリーと、多彩なプログラムが提供されました。

### 顧客サービスにAI

消費者が直接恩恵を享受できるよう、バイエルン州のスタートアップe-bot7はAIをベースに企業の顧客サービスを理想的なものにするシステムを開発しました。既存のコミュニケーションサービスを使い、受信したメールを解析して適切な部署に転送する独自のシステムです。通常業務の合間にも的確な回答ができるようになりました。AIの活用で作業時間を80%も短縮することに成功したのです。頻度の高い質問に対してはチャットボットが自動的に対応します。テレフォニカのアクセラレーターWayraも同社に出資しています。

### 繊細なロボットアシスタント

フランカ・エミカは元々ドイツ航空宇宙センターで生まれ、専門性を磨いてきました。しかし、その目指すところは他の星から来た生命体の調査などではありませんでした。というのは、3人の創設者は「Panda」と名付けたロボットで、ロボット世界の「デモクラシー」を実現しようとしたのです。開発されたロボット「Panda」は高い能力を持つロボットアシスタントで、人間と共に働き、「同僚」に繊細に反応します。創設者の一人、ザミ・ハダディンが確信しているのは、これまでほんの一握りの技術と発明しか成し得なかったこと、つまり、ロボット工学とAIによって世界を根本から変えることができるということです。フランカ・エミカは昨年「ドイツ未来賞」を受賞しました。

以上のような例がAIを活用した全ての事例を網羅したものではないとしても、AIの汎用性がいかに広いのかを示しています。航空・宇宙、特許、顧客サービスなど、無限の可能性があります。更なるイノベーションへの期待が高まっています。

## 4. AIはどの分野でメリットがある？

世界はデジタル化し、知能は人工化する—社会のデジタル化が加速する中で、企業は人工知能 (AI) への関心をますます深めています。多くのスタートアップが AI の活用を試み、バイエルン州デジタル化推進センターは AI を将来の標準的な技術と位置づけました。それは AI が高い生産性および新たなビジネスフィールドの構築、そして事業プロセスの最適化を実現すると考えられているからです。それにしても、どの産業分野が最も恩恵を受けるのでしょうか？ AI の活用がどの分野で既に行われているのか、あるいは行われつつあるのでしょうか？



IBM のワトソンにしてもマイクロソフト IoT&AI インサイダーラボにしても、バイエルン州のグローバル企業は既にかかなり以前から AI の重要性を認識していました。現在でも多くの分野で AI が使われており、その重要性は更に高まっています。バイエルン州ではどのような産業で AI が使われているのか、そして AI を利用してビジネスを始めようとするスタートアップとどのような接点があるのでしょうか。

### 製造

AI を搭載したロボットはインダストリー 4.0 の実現に必須のものです。ディープラーニングが実現すれば、将来的には原材料の使用量を削減するため、製造プロセスをより最適化することが容易にできるようになります。物流あるいはタイムマネージメントでも、ネットワーク化されたコンポーネントが製造プロセスにおいて最適化を図るようになります。研究機関と産業界の協力で、包括的な解決策を応用レベルで利用できるようになります。キーワードは「クロス・インダストリー・イノベーション」です。

### サービス

AI の活用は大きな潜在性を持っており、製造業のような従来からある産業だけでなく、サービス業でもこの新しい技術の恩恵が期待されます。例えばミュンヘンのスタートアップ e-bot7 は、AI を活用した最適な顧客サービスを企業に提供しています (e-bot7 については p.2 の「3. 人工知能の新潮流」をご参照ください)。

### 自動車

バイエルン州は BMW やアウディがあり、自動車産業の強い地域です。自動車の製造だけでなく、制御システムに関わる部分でも AI の活用が進んでいます。新しい運転アシストシステムのおかげでドライバーに代わって自動車そのものが制御も行い、危険を察知すればブレーキがかかり、高度なセンサーで事故が避けられます。自動駐車機能のついた車は時に非

常に便利です。BMW は既に数年前から IBM と協力し、それぞれの専門知識をつなげて高度なアシストシステムおよび安全システムを研究しています。しかし、これで十分とは言えません。バイエルン州の自動車業界は新たなコンセプトに向かっています。BMW は 2021 年までにドライバーがほぼ何もなくていいような、AI によって自律的に走る車を完成させたい、としています。アウディもミュンヘンのオートノマス・インテリジェントドライビング・イニシアティブと共に高度な運転システムの導入を目指しています。バイエルン州の自動車業界は AI も活用しながら持続可能な社会に貢献しています。

### ヘルスケア

同様に健康産業でも AI を効果的に利用しようとしています。最近ではシーメンス・ヘルスケアとフラウンホーファー医用画像演算研究所 (MEVIS) が 2017 年からの 4 年間にわたる共同事業に署名しました。このアライアンスは AI の助けを借りて治療方針の決定に活かそうとしています。例えば癌のような非常に重篤な病気の場合、AI が心理的な変化を素早く検知して、自殺を回避するために適切な対応が受けられるようにする、といったようなことが考えられます。これには利用可能なデータに基づいて健康状態を記録したプロフィールが重要な役割を果たします。

また、AI を活用する若いスタートアップを支援するためにニュルンベルクおよびエアランゲン地域は「デジタル・ヘルス・ハブ」を設立しました。既にある基盤をより強化し、デジタル政策によるビックデータや AI の活用により、受け継がれてきたヘルスケア産業の流れを加速させます。

### バイエルン州の AI 関連支援

バイエルン州の企業が将来も技術的發展による恩恵を受け、更に成長できるよう、「バイエルン州デジタル化政策 II」の枠組みから AI に関するイニシアティブが誕生しています。州政府は AI に関する積極的な取り組みや、そこで生まれたネットワークを支援しています。

AI の専門知識を有するフラウンホーファー研究所のネットワークはバイエルン州にも広がっていますが、今後それが更に拡大されます。認知研究に関する新たなフラウンホーファー研究所がミュンヘンに、またガーヒングの研究キャンパスにも新たな拠点の建設が予定されています。インゴルシュタットには「つながるモビリティのための応用センター」が新たに整備され、他にもヴェルツブルク (テレマティーク)、ガーヒング (認知の安全性)、エアランゲン・ニュルンベルク (機械学習とシグナル)、アウグスブルクとバイロイト (ブロックチェーン) など、多くの拠点が検討されています。

州内の大学に対しては AI 研究の専門性を高めるため、「バイエルン州デジタル化政策 II」のコンセプトに基づいて、教授 31 名が新規に採用される予定です。ミュンヘン工科大学では「ロボティクス・認知・知能」に関わる新たな修士課程が準備されるなど、技術系学生の将来のためにも新たな学習機会を増やしています。

研究機関と大学の連携は現在進められている BRAIN キャンパス (Bavarian Research in Artificial Intelligence Network Campus) 計画によって強化されます。この取り組みは新規および既存の各研究機関が連携を強化し、国際的に評価されることを目指しています。フラウンホーファー研究所の拡張、大学への支援事業、BRAIN キャンパス計画など今後 5 年間でバイエルン州政府は 2 億 8 千万ユーロの予算を組んでいます。

## 5. より速く、より健康にーバイエルン州のFitTech

走った距離も食習慣と同様に記録する。それだけではしかし、スポーツ、フィットネス、ヘルスケア分野におけるデジタル化が私たちに与えてくれる可能性を使いきれているとは言えません。バイエルン州のFitTech（フィットテック）とSportsTech（スポーツテック）の最新トレンドと進化にはどんなものがあり、どんなイベントが行われているのでしょうか。

### FitTech 拠点バイエルン

バイエルン州はフィットテック分野を推進するため、この分野のトップイノベーターと共に最適な環境を提供しています。中でもバイエルン州で特に名を知られているのはAdidas（アディダス）です。バイエルン州アンスバハにあるアディダスの「スピードファクトリー」は既に有名ですし、革新的な素材の開発にも力を入れています。他にも世界的スポーツブランドPUMA（プーマ）が同様にバイエルン州ヘルツォーゲンアウラッハを拠点に未来のスポーツを形作っています。



それだけでなく、バイエルン州は地域のライフサイエンス・クラスターを通じてフィットテック拠点としての成果を上げています。おかげで、企業や起業家はフィットテックのキーパーソンと簡単に知り合うことができます。中でも成功したバイエルン州のスタートアップがこの新しい分野での重要性を更に高めています。

### スタートアップの成功

バイエルン州出身のスタートアップが国際的な舞台で成功していることは、バイエルンの3人の創業者がピッチ・フェス「TechFest NorthWest

Events (TFNW)“に招待されたことから明らかです。レーゲンスブルクのMODUU社は国際的なスタートアップ事業コンテストで見事勝ち抜いた若手企業です。優勝の決め手となったのは、筋肉を刺激し身体機能を把握するための総合的なトレーニングシステムです。その他、運動の効果を分析するための高精度な位置確認技術を開発するKinexon社および、呼吸測定によりコンディションを把握する成果分析モバイルシステムを提供するDynostics社がTFNWに招かれました。

### ビッグプレーヤーとの協力

フィットテクノロジーの分野で常に革新的なアイデアを求めているのはスタートアップだけではありません。1月に開催された「FC Bayern ハッカソン」には大企業も参加しました。目的はサッカーファンのために新しい体験を提供することです。パーソナライズされたデータ分析から、AR（拡張現実）やVR（バーチャルリアリティ）まで、多彩なラインナップが用意されました。アウディ、アディダス、DHL、ドイツテレコム、シーメンス、SAPといったスポンサーが4日間にわたってイベントに参加しました。スポーツとデジタルのコラボレーションから革新的なアイデアが生まれています。

### フィットテック関連イベント

このようなイベントはFC Bayernだけがやっているわけではありません。例えば、2018年6月にミュンヘンで行われたデジタル、フィットネス、スポーツ、ライフスタイルをテーマにした初めてのヨーロッパ会議「フィットテック・サミット」も、フィットテック発展の意義を示しています。イベントの目的は、フィットテックの流れを更に促進させるために、スタートアップ、企業、投資家を引き合わせることです。この会議を企画したフーベルト・ブルダ・メディア社がこれまでに行ったフィットテクノロジーイベントをきっかけに既に各地では様々な自主的なイベントが生まれています。

## 6. Welcome Newcomers!

6月29日、インベスト・イン・バイエリアは新規にバイエルン州に拠点を設けた日本企業向けにミュンヘン空港でウェルカムイベントを開催しました。今回はミュンヘン空港の航空貨物ビジネスにフォーカスしてバイエルン州の魅力を紹介しました。ミュンヘン市経済促進課とミュンヘン空港が共催するこのイベントは、新たにバイエルン州に拠点を設けた日本企業に交流の場を設ける事を目的として、数年前から開催されています。今回は日本企業の代表者だけでなく、大学関係者や在ミュンヘン日本国総領事館、またバイエルン州に拠点を設けて長い企業も参加しました。

### 企業立地要因としての空港

ミュンヘン空港で航空交通開発を担当するアルケンブレッチャー氏によりミュンヘン空港が今後予定しているプロジェクトが紹介されました。日本企業にとって重要な立地要因である空港の拡張計画は21名の参加者にとっても興味深い内容でした。中でも第3滑走路建設計画の他、企業業種を問わずに利用できる研究センター「LabCampus」の建設に関心が集まりました。これまで10回連続でヨーロッパトップ空港の栄誉に輝いたミュンヘン空港から1日2便の直行便が東京へ飛んでいること、ドイツと日本の間には1100以上のビジネス関係があることなど、日本との良好な経済関係についても紹介されました。これには言うまでもなくミュンヘン空港が貢献しています。航空貨物の分野では、ミュンヘン空港はスピー



ディな製品整理を可能にする独自のシステムを開発しています。アルケンブレッチャー氏は「ミュンヘン空港の貨物量は増加しているが、まだまだ成長の余地がある」と述べています。プレゼンテーションの後には、普段は見ることのできないミュンヘン空港の舞台裏を見学するツアーが行なわれました。

その日はちょうどサッカーW杯の日本対ポーランド戦が行われ、懇親会ではパブリックビューイングという新たな試みもありました。ニューカマーの皆様との出会いに感謝し、今後も様々なイベントやセミナーを通して関係を深めていけることを楽しみにしています。

## 5分間インタビュー

Zenrin Europe GmbH 副社長 内野 靖司 氏



**福岡に本社を置く株式会社ゼンリンは世界中に約 3000 人の従業員がいます。主にカーナビゲーションシステムや旅行用の地図を作っている同社は、今年で創業 70 年を迎えます。**

**ゼンリンは 90 年代にドイツに進出し、20 年間ドイツのノルトライン・ヴェストファーレン州で事業を行ってきましたが、この度イザール川のほとりミュンヘンに拠点を移しました。それにはどのような理由があるのでしょうか。バイエルン州は同社にとってどのようなメリットを提供できるのでしょうか。その答えを聞くためにミュンヘンのハイライトタワーを訪ねました。富士通や IBM ワトソンセンターも入居しているこのオフィスタワーがゼンリンヨーロッパの新しい本社です。**

タワーの入口でゼンリンヨーロッパの内野靖司副社長がにこやかに迎えてくれました。エレベーターでハイライトタワー上階へと上がり、ゼンリンヨーロッパのオフィスへと通されます。窓に面して置かれた執務机、そこから外を眺めると、まるで驚になったようにミュンヘン市を一望できます。百万都市でありながら、豊かな緑が広がっていました。

**まず、御社の事業内容について教えてください。**

わが社は今年で70周年を迎えます。私たちが OEM 生産しているカーナビゲーションシステム用地図の主な市場は日本、インド、そして欧州です。ミュンヘンではBMWと共同で、同社の日本市場向けカーナビゲーション用の地図を開発しています。会社のモットーは「モノ売りから、コト売りへ」です。膨大な情報の地図データベースからお客様に必要なコンテンツを提供します。例えば自動運転向けの地図はカーナビに比べると正確で細かい情報が必要になります。車の制御システムにおいてはポッシュなどドイツの

システムメーカーにも私たちは役立つサービスを提供しているのです。日本はヨーロッパに比べて道が非常に狭いのですが、ドイツのメーカーは日本の複雑な道路環境をイメージしにくいわけです。そこで、日本の道路の特殊性を明確にするためにドイツの顧客に近い場所にいる、ということが意味を持ってきます。

**そもそもなぜミュンヘンに拠点を設けられたのですか。**

1993年から2017年まで、ゼンリンヨーロッパの事務所はデュッセルドルフにありました。とはいえ、バイエルン州、特にBMWがあるミュンヘンと比べれば、そこは自動車産業が強いという地域ではありませんでした。翻って、ここミュンヘンでは即座に、簡単にパートナー企業とコミュニケーションをとることができます。スキーやオクトーバーフェストなどプライベートについても話ができます。お客様のすぐそばにいるということはとても重要です。更にシュトゥットガルトのダイムラー社やインゴルシュタットの 아우ディ社も近い。ドイツの、そしてバイエルンの自動車メーカーと直接コンタクトが取れるメリットもあります。日本に入ってくる輸入車の75%はドイツ製で、特にBMWとアウディです。

**ハイライトタワーを選んだのは何故ですか？**

私たちはお客様がミーティングに立ち寄っていただけるようなオフィスを希望していました。最初のころ、ゼンリンヨーロッパは暫定的に（ミュンヘン市内北東に位置する）ウンターフェリングにオフィスを置いていました。あまり知られていない場所にオフィスがあったために、お客様の側にいるというメリットが生かされておりました。そこで、インベスト・イン・ババリアの助けを借りて、ミュンヘンエリアで広くオフィス物件を探しました。その結果、最終的にミュンヘン・ハイライトタワーを選んだのです。この建物はミュンヘンのオフィスビルで最も有名である上に、ミュンヘン市を一望できる素晴らしい眺めがあります。そのことは当然ながら私たちの社員にとっても日々の励みになっています。ハイライトタワーはミュンヘンを代表するオフィスビルです。美しい会議室もあります。ですからお客様をお招きするにも最適の環境が整っているわけです。それによって、パートナー企業や顧客企業との協力関係を円滑に進めることができます。

**バイエルン人の気質や習慣などで戸惑ったことや、逆に面白いと思ったことはありますか。**

バイエルン人のビジネスカルチャーで特に困ったことはありません。面白いと思ったことは、ドイツ人が激しい議論の後に、まるで何事もなかったかのようにふるまうことです。仕事が終わるや否や、矛を収めて互いに仲良くやっていますし、根に持つことがありません。日本では考えられないのではないのでしょうか。

それから、食事の時に仕事の話ではなく、スキーの話をしたり、周囲と非常に打ち解けた付き合いができることも素晴らしいことだと思います。ドイツ人が仕事に対してオン・オフのスイッチを切り替える才能はすごいですね。日本人では残念ながらこうはいきません。どちらかというと日本人の場合、常に仕事のスイッチがオンのままですから。

それに、朝から晩まで人生をとことん楽しむという姿勢には驚嘆します。英国庭園では今日という一日を満喫している人、ビールを飲んでいる人をよく見かけますね。

**インベスト・イン・ババリアをどのようにして知ったのですか？**

インベスト・イン・ババリアのことは三菱UFJ銀行の担当者を通して知りました。インベスト・イン・ババリアが新規進出はもちろん、企業の拠点拡張などについてもサポートしているというアドバイスをもらいました。それからインベスト・イン・ババリアとコンタクトするまでには長い時間はかかりませんでした。

**私たちのサポートはお役に立ちましたか？**

もちろんです。私たちにとって、この支援は本当にありがたいものでした。拠点探しという本来のサポートもさることながら、交流機会の提供をいただいた、という点でも評価しています。いろいろ例はありますが、例えば市庁舎での賀詞交歓会などは他の日本企業と話しをするまたとない機会です。そういうことから、もし何か分からないことがあればいつでもインベスト・イン・ババリアに聞ける、という安心感があります。

**バイエルンでのお勧めの観光スポットといえばどちらでしょうか？**

夏に最もお勧めしたいのは（ミュンヘン市内の公園）ヒルシュガルテンです。大人たちはビアガーデンで楽しめますし、その間に子供たち

は羊に餌をあげたり、外で遊ぶことができます。冬はガルミッシュ・パルテンキルヒェン（ミュンヘンから南東に約80km、オーストリアとの国境に位置するバイエルン州の街）が私のお気に入りです。ミュンヘンから一時間半程度で行くことができ、ツークシュピツツェ（標高2,962m、ドイツ最高峰の山）でスキーをすることもできます。子供たちがスキー学校でスキーを習えるのもいいですね。いずれにしても、ミュンヘンにオフィスを持っていると仕事以外でもいいことがあります。他にはローテンブルク（ロマンチック街道沿いにある中世の趣を残した城壁都市）も気に

入っています。古い建物のある非常に美しい歴史的な街です。それからノイシュバンシュタイン城もありましたね。こちらも負けず劣らず美しいのですが、観光客の数は相当です。

**将来的にヨーロッパ、ドイツに進出を検討している日本企業に何か一言アドバイスをお願いします。**

ゼンリンのヨーロッパ拠点をバイエルン州ミュンヘンに移したことは、とりわけ顧客の近くに、という視点からも本当に正しい決定でした。バイエルンに来てからお客様との関係が非常に

密になったと実感しています。この場所にゼンリンがあることで、お客様との間に「私たち」という感覚が構築されました。これは非常に大きなことです。日本あるいはデュッセルドルフに居た時には感じ取れなかったこと、例えばインダストリー4.0や、他の経済的な発展、注目すべきトレンドについて、ここにいれば共有することができるのです。

**お忙しい中、インタビューにお答えいただき、ありがとうございました。**

## 8. 営業税賦課率：拠点選択に際する資金面での長所

**起業が拠点を選定する際に検討すべき点は多くありますが、市場参入機会、成長可能性、才能ある人材の確保、企業の拠り所となる地域ネットワークの有無など、これらは多くの要素のほんの一部にすぎません。その中でも忘れてはならないのはファイナンス、つまり税金についてです。**



重要なキーワードが「営業税賦課率」です。これはドイツの地方自治体がそれぞれ独自に定めている、その地域に拠点を置く企業に対する課税率を表します。法律で定められている基本の営業税率に、自治体ごとの賦課率を掛けて計算します。

### 計算式

営業所得×基本の営業税率3.5%×各自治体が定める賦課率

### 例：ミュンヘンの営業賦課率

100万€×3.5%×490%（ミュンヘンの賦課率）=171,500€（営業税）

### 営業税を節約

低い賦課率が企業を誘致するための効果的な要素であることは、多くの自治体が周知の事実です。ですから、各自治体が賦課率を下げすぎる

ことを防ぐため、賦課率は最低でも200%と定められています。

まず自社にとって何が重要なのかを見極めることが企業にとっては重要なことでしょう。賦課率の低い自治体に拠点を置くことだけに本当にメリットがあるのか、各企業はそれぞれのビジネスモデルに応じて考える必要があります。隣接する自治体に目を向けることも大切です。隣り合う自治体であっても、営業税賦課率が大きく異なる場合があります。これを頭に入れておけば、立地場所のクオリティを大きく損なうことなく、納める税金を節約することができます。

### バイエルン州の営業税賦課率

各自治体は賦課率を毎年独自に決定できますので、その点には注意が必要です。企業の立地場所について、移転や進出の際には最新の賦課率を事前に調べておきましょう。

平均の賦課率が最も高いのはハンブルク市です。実は、バイエルン州はブランデンブルク州に次いで平均賦課率が低い州です。2000以上あるバイエルン州の地方自治体は賦課率を230～490%に設定しています。この賦課率の違いは、都市か地方かということも関係しています。経済力のある都市部では地方より賦課率が高い傾向にあります。

バイエルン州で最も賦課率が低いのはシュヴアーベン行政区東アルゴイ郡に属するレッテンバッハ・アム・アウアーベルクと、ウンター・アルゴイ郡に属するヴォルファーシュヴェンデンで230%となっています。また、最も高いのはオーバーバイエルン行政区のミュンヘン市で490%です。例えばミュンヘンの隣にあたるグリューンヴァルトでは賦課率が240%ですから、隣接する自治体に目を向けることの重要性がわかるでしょう。

バイエルン州の工業団地や産業立地について情報をお探しの方は、インベスト・イン・バヴァリアにご相談ください。また、インターアクティブ・コンペテンツ・マップ（英語版、以下参照）にも情報が掲載されていますので、是非ご活用ください。

⇒ <https://www.invest-in-bavaria.com/en/info-centre/interactive-map.html>

### <バイエルン州駐日代表部について>

バイエルン州駐日代表部は1988年に日本（東京）に設立されたドイツ・バイエルン州経済運輸技術省の日本代表事務所です。日本企業のバイエルン州への企業進出（現地法人や駐在員事務所の設立など）や、貿易取引のビジネスパートナーとしてのバイエルン企業探しなどに関し、詳細な情報、豊富な実務経験に基づくアドバイスを無料で提供しています。関心をお持ちの方はお気軽にご相談ください。

### バイエルン州駐日代表部

〒105-0001 東京都港区虎ノ門5-11-1  
オランダヒルズ森タワー ROP 801

TEL : (03) 6809-1416

FAX : (03) 3433-1552

E-MAIL: BAYERN@BAYERN-JAPAN.ORG

HP: WWW.INVEST-IN-BAVARIA.JP

WWW.BAVARIAWORLDWIDE.DE/JAPAN

代表

Dr.クリスティアン・ゲルティンガー

プロジェクトマネージャー

田山 野恵