

## ドイツにおける大手企業の立地分散と州の産業政策

林 宏美、ラクマン ベディ グンタ

### ■ 要 約 ■

1. 日本の大手企業の大半が東京に本社を置くのとは対照的に、ドイツの大手企業の本社の立地は分散している。2014年のフォーチュン・グローバル500にランクインしたドイツの大手企業28社中、最も多い企業が本社を置いているバイエルン州ミュンヘン市でも、わずか4社にすぎない。
2. ドイツの大手企業分散の背景には、連邦制であることや、経済環境などがあるが、地域ごとに、州政府を中心にした企業立地・産業育成のための官民連携の仕組みがつくられていることは注目に値する。
3. 具体的には、下記の施策が挙げられる。第一に、ドイツの全16州には、投資或いは進出を計画する内外の企業に対してワンストップかつ全工程で幅広く支援する経済振興公社等があり、州内経済産業政策とリンクさせた進出等を後押ししている点である。第二に、州にとって将来性があると判断された産業を持続的に発展させるための産学連携プラットフォームである、ビジネス・クラスター・イニシアティブが積極的に活用されている点が挙げられる。第三に、生徒・学生の地元企業でのインターンシップが広範囲に行われており、良質な労働力の確保が可能な点がある。
4. 州別に見ると、多くの大手企業が本社を設置しているノルトライン・ヴェストファーレン州（NRW州）やバイエルン州では、特定の産業セクターにフォーカスしたり、税優遇などに頼らず、上記のような施策を複合的に展開したりすることにより、海外からの企業誘致や地元若年層の流出防止に成功している。
5. 州の経済政策とリンクして、イノベーションを創り出す素地を整える仕組みを取り入れているドイツの事例は、日本における地方創生を成功させるための検討材料としても参考になるのではないだろうか。

## I はじめに

日本の大手企業は、東京に本社を置いている企業が大半であり、経済活動も三大都市圏に偏っていることから、地方では雇用の創出が限られ、人口が流出するなど、企業立地の問題が、地方の課題の源泉といえる状況となっている。実際、2014年7月に公表された

フォーチュン・グローバル 500 に入った日本企業 57 社を見ると、東京に本社を設置している企業が 41 社（約 72%）であったのに対し、東京、大阪、名古屋以外の都市に本社を置く企業は 7 社にすぎない。この 7 社の立地都市の中で、東京、名古屋の近隣都市でないのは、浜松（スズキ）と安芸（マツダ）の 2 都市のみである<sup>1</sup>。

翻って、ドイツの状況を見ると、2014 年フォーチュン・グローバル 500 に入ったドイツ企業 28 社のうち、首都ベルリンに本社を置く企業はドイツ鉄道（Deutsche Bahn AG）1 社であるなど、日本の状況とは大きく異なっている（図表 1）。同 28 社のうち、最も多くの企業が本社を設置しているバイエルン州ミュンヘン市でも、同市に本社を置いているのは 4 社にすぎない。また、州ベースで見ると、ノルトライン・ヴェストファーレン州（NRW 州）に最多 9 社が本社を設置しているのに次いで、バーデン・ヴュルテンベルク州の 5 社、バイエルン州およびニーダーザクセン州のそれぞれ 4 社、ヘッセン州の 3 社といった分布になっている。

このように、グローバル・フォーチュン 500 にランクインするような、利益を計上できるドイツの大手企業の本社所在地が分散している状況は、最近の傾向というわけではなく、2004 年のデータからも見て取れる（図表 2）。また、2 つの年のデータを比較しても、多くの大手企業が本社を設置している州として、NRW 州やバイエルン州、ヘッセン州、ニーダーザクセン州があるなど、その構成に大きな変化は見られない。

図表 1 2014 年フォーチュン・グローバル 500 に含まれるドイツ企業一覧

| 国内 | 世界  | 企業名   | 本社の所在都市      | 州                | 業種             |
|----|-----|---|--------------|------------------|----------------|
| 1  | 8   | Volkswagen AG                               | ウオルフスブルグ     | ニーダーザクセン         | 自動車製造          |
| 2  | 18  | E.ON AG                                     | デュッセルドルフ     | ノルトライン＝ヴェストファーレン | エネルギー          |
| 3  | 20  | Daimler AG                                  | シュトゥットガルト    | バーデン＝ヴュルテンベルク    | 自動車製造          |
| 4  | 31  | Allianz SE                                  | ミュンヘン        | バイエルン            | 保険             |
| 5  | 58  | Siemens Aktiengesellschaft                  | ミュンヘン        | バイエルン            | 電機・電子機器および電気工学 |
| 6  | 68  | Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft | ミュンヘン        | バイエルン            | 自動車製造          |
| 7  | 75  | BASF Aktiengesellschaft                     | ルートヴィヒスハーフェン | ラインラント＝プファルツ     | 化学             |
| 8  | 91  | Metro AG                                    | デュッセルドルフ     | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 鉄道             |
| 9  | 93  | Munich Re Group                             | ミュンヘン        | バイエルン            | 保険             |
| 10 | 99  | Deutsche Telekom AG                         | ボン           | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 通信             |
| 11 | 110 | Deutsche Post AG                            | ボン           | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 物流             |
| 12 | 130 | RWE Aktiengesellschaft                      | エッセン         | ノルトライン＝ヴェストファーレン | エネルギー          |
| 13 | 155 | Robert Bosch GmbH                           | シュトゥットガルト    | バーデン＝ヴュルテンベルク    | 自動車部品、電動工具製造   |
| 14 | 163 | Deutsche Bank Aktiengesellschaft            | フランクフルト      | ヘッセン             | 金融             |
| 15 | 193 | Bayer AG                                    | レバークーゼン      | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 化学工業および製薬      |
| 16 | 197 | ThyssenKrupp AG                             | エッセン         | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 鉄鋼・工業製品製造      |
| 17 | 198 | Deutsche Bahn AG                            | ベルリン         | ベルリン             | 鉄道             |
| 18 | 237 | Continental AG                              | ハノーファー       | ニーダーザクセン         | 自動車部品製造        |
| 19 | 275 | Deutsche Lufthansa AG                       | ケルン          | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 空運             |
| 20 | 302 | Talanx AG                                   | ハノーファー       | ニーダーザクセン         | 保険             |
| 21 | 321 | Edeka Zentrale                              | ハンブルグ        | ハンブルグ            | 小売             |
| 22 | 326 | DZ Bank                                     | フランクフルト      | ヘッセン             | 金融             |
| 23 | 359 | Franz Haniel                                | デュイスブルク      | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 投資             |
| 24 | 378 | Landesbank Baden-Württemberg                | シュトゥットガルト    | バーデン＝ヴュルテンベルク    | 金融             |
| 25 | 422 | Phoenix Pharmahandel                        | マンハイム        | バーデン＝ヴュルテンベルク    | 医薬品卸           |
| 26 | 440 | Energie Baden-Württemberg                   | カールスルーエ      | バーデン＝ヴュルテンベルク    | エネルギー          |
| 27 | 444 | Fresenius                                   | ハドホンブルグ      | ヘッセン             | ヘルスケア施設 & サービス |
| 28 | 490 | TUI AG                                      | ハノーファー       | ニーダーザクセン         | 旅行             |

（出所）フォーチュン・グローバル 500 を基に野村資本市場研究所作成

<sup>1</sup> 東京の近隣都市である横浜には日産自動車、千葉にはイオンが本社を、名古屋の近隣都市である豊田にはトヨタ自動車、刈谷にはデンソーとアイシン精機が本社を置く。

図表 2 2004年フォーチュン・グローバル500に含まれるドイツ企業一覧

| 国内 | 世界  | 企業名   | 本社の所在都市      | 州                | 業種                |
|----|-----|---|--------------|------------------|-------------------|
| 1  | 7   | DaimlerChrysler AG                                  | シュトゥットガルト    | バーデン＝ヴュルテンベルク    | 自動車製造             |
| 2  | 11  | Allianz SE  | ミュンヘン        | バイエルン            | 保険                |
| 3  | 15  | Volkswagen AG                                       | ヴォルフスブルグ     | ニーダーザクセン         | 自動車製造             |
| 4  | 21  | Siemens Aktiengesellschaft                          | ミュンヘン        | バイエルン            | 電機・電子機器および電気工学    |
| 5  | 38  | Deutsche Telekom AG                                 | ボン           | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 通信                |
| 6  | 41  | Metro AG  | デュッセルドルフ     | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 鉄道                |
| 7  | 67  | E.ON AG   | デュッセルドルフ     | ノルトライン＝ヴェストファーレン | エネルギー             |
| 8  | 68  | Deutsche Bank Aktiengesellschaft                    | フランクフルト      | ヘッセン             | 金融                |
| 9  | 69  | RWE Aktiengesellschaft                              | エッセン         | ノルトライン＝ヴェストファーレン | エネルギー             |
| 10 | 74  | Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft         | ミュンヘン        | バイエルン            | 自動車製造             |
| 11 | 75  | Deutsche Post AG                                    | ボン           | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 物流                |
| 12 | 94  | Robert Bosch GmbH                                   | シュトゥットガルト    | バーデン＝ヴュルテンベルク    | 自動車部品、電動工具製造      |
| 13 | 97  | ThyssenKrupp AG                                     | エッセン         | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 鉄鋼・工業製品製造         |
| 14 | 100 | BASF Aktiengesellschaft                             | ルートヴィヒスハーフェン | ラインラント＝プファルツ     | 化学                |
| 15 | 129 | Bayer AG  | レバークーゼン      | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 化学工業および製薬         |
| 16 | 133 | Deutsche Bahn AG                                    | ベルリン         | ベルリン             | 鉄道                |
| 17 | 156 | DZ Bank   | フランクフルト      | ヘッセン             | 金融                |
| 18 | 161 | Bayerische Hypo- und Vereinsbank Aktiengesellschaft | ミュンヘン        | バイエルン            | 金融                |
| 19 | 180 | Franz Haniel  | デュイスブルク      | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 投資                |
| 20 | 210 | TUI AG  | ハノーファー       | ニーダーザクセン         | 旅行                |
| 21 | 266 | Bertelsmann AG                                      | ギュータースロー     | ノルトライン＝ヴェストファーレン | メディア              |
| 22 | 287 | Deutsche Lufthansa AG                               | ケルン          | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 空運                |
| 23 | 300 | Commerzbank A.G.                                    | フランクフルト      | ヘッセン             | 金融                |
| 24 | 302 | KarstadtQuelle AG                                   | フランクフルト      | ヘッセン             | 小売                |
| 25 | 309 | MAN Aktiengesellschaft                              | ミュンヘン        | バイエルン            | 自動車製造             |
| 26 | 343 | Bayerische Landesbank Girozentrale                  | ニュルンベルク      | バイエルン            | 金融                |
| 27 | 371 | RAG Aktiengesellschaft                              | ヘルネ          | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 炭鉱                |
| 28 | 383 | KfW Bankengruppe                                    | フランクフルト      | ヘッセン             | 金融                |
| 29 | 400 | Otto Versand (GmbH & Co.)                           | ハンブルグ        | ハンブルグ            | 多角的小売、サービス、融資サービス |
| 30 | 419 | Continental AG                                      | ハノーファー       | ニーダーザクセン         | 自動車部品製造           |
| 31 | 454 | Hochtief AG   | エッセン         | ノルトライン＝ヴェストファーレン | 建設                |
| 32 | 473 | Eurohypo AG   | フランクフルト      | ヘッセン             | 金融                |

(出所) フォーチュン・グローバル500を基に野村資本市場研究所作成

以下では、まずドイツの大手企業が本社を分散している背景としてどのようなファクターが考えられるのかを概観したうえで、州政府の取り組みについて整理していくこととしたい。

## II ドイツ大手企業の本社が分散している背景

### 1. ドイツの経済概況

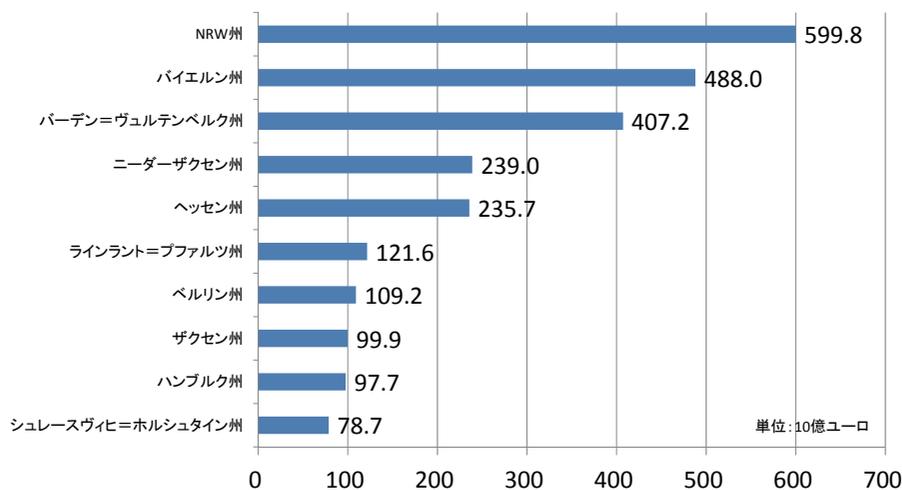
2013年におけるドイツの州内総生産を見ると、NRW州を筆頭に、バイエルン州、バーデン・ヴュルテンベルク州、ニーダーザクセン州、ヘッセン州が上位5州に数えられるが、これらの州は、前述したフォーチュン・グローバル500にランクインしたドイツ企業が多い5州と一致している(図表3)。

また、将来の経済面での成長機会が見込めるか否かを、州よりも小さい郡(Landkreis)や市(Stadt)単位で表しているプログノス社の「ドイツの地域別将来予想図(2013年)」では、ミュンヘンやニュルンベルクを含むバイエルン州を中心としたドイツ南部、デュッセルドルフを含むNRW州をはじめとしたドイツ西・南部などにおいて、経済発展のポテンシャルを見いだすことが出来る(図表4)<sup>2</sup>。

こうした地域とは対照的に、旧東ドイツ地域に相当するドイツ東部では、「リスクが非常に高い」、「リスクが高い」とみなされている地域が大半である。また、「ドイツの地

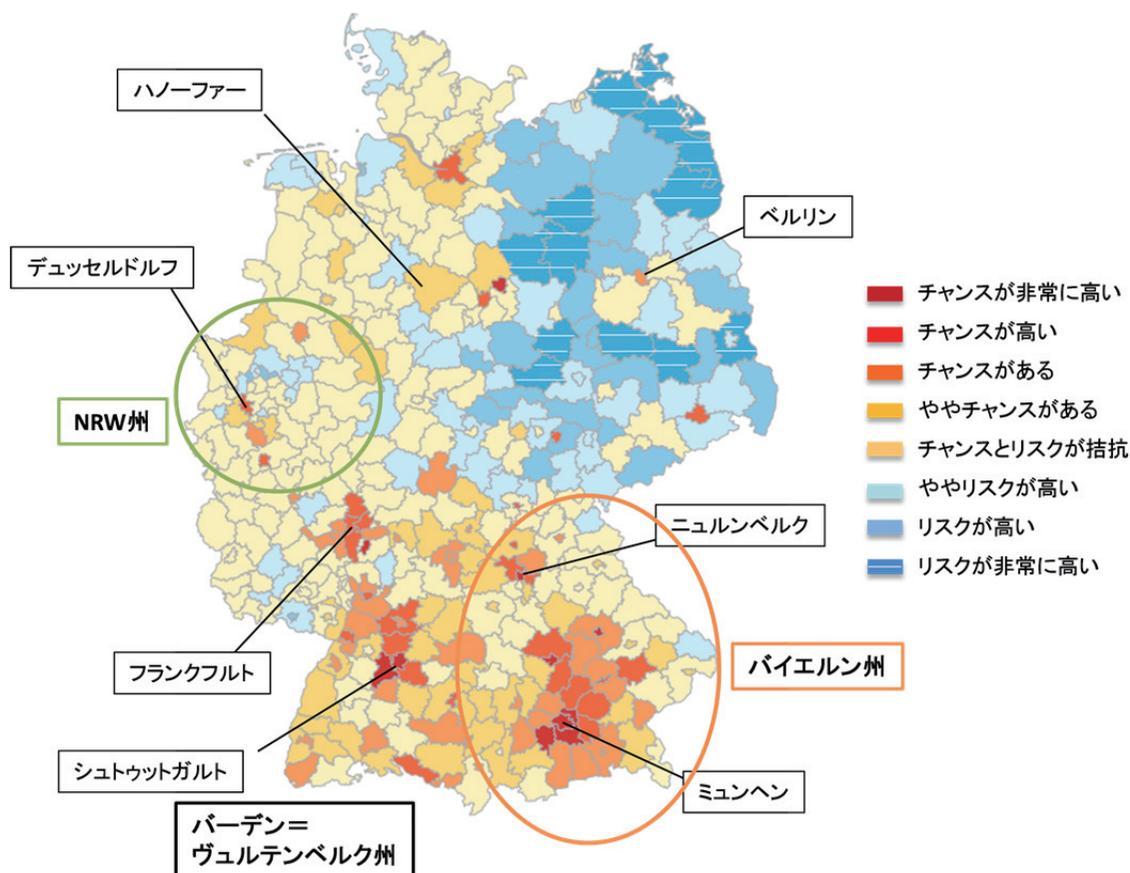
<sup>2</sup> 「ドイツの地域別将来予想図」は3年に1度公表されている。

図表3 ドイツの州内総生産で見た上位10州 (2013年)



(出所) NRW 州資料を基に野村資本市場研究所作成

図表4 ドイツの地域別将来予想図 (2013年)



(出所) プログノスの「Zukunftsatlas」及びインベスト・イン・ババリア資料を基に野村資本市場研究所作成

域別将来予想図」の 2004 年以降の推移を見ると、将来の経済状況が悲観視されているドイツ東部地域が拡大している状況を伺うことができる。

ちなみに、首都ベルリンは、ベルリンを含む郡のみで「ややチャンスがある」と捉えられており、周辺自治体への広がりが見られない一方、ドイツ南部地域を中心とした地域では、「チャンスがある」以上の 3 段階に位置づけられている郡が連なっており、周辺地域への広がりが見られるところが少なくない。

## 2. 各州の権限で決まるドイツの州内経済産業政策

### 1) 各州の経済振興公社等の存在

ドイツでは、16 州すべてが、投資或いは進出を計画する企業に対してワンストップかつ全工程で幅広く支援する組織である経済振興公社等を設立している。経済振興公社等は、国内企業、海外企業の区別なく、すべての企業が利用することが可能である。州政府が 100%出資する経済振興公社等は、進出（投資）を検討する企業の事業内容などに鑑み、仮に当該企業が具体的な進出先の候補地を想定していない、もっといえば進出するかどうかさえも決めかねている段階から支援し、最終的には適切な進出先や投資先を提案し、計画を具体化するのに一役かう。また、経済振興公社等は、進出に当たっての実務上必要となる各種申請プロセスの支援、取引先金融機関の紹介、遵守すべき規制面に関するアドバイスまで幅広く行う。そのため、仮に企業がコンサルタント会社と契約して、具体的な進出計画を検討している場合であっても、最終的には、どこかで必ず州の経済振興公社等の見解を仰ぐ、という声も聞かれる<sup>3</sup>。

### 2) 将来性の高い産業における産学連携プラットフォーム

ドイツの州では、将来性のある産業が何かを判断したうえで、その産業を持続的に発展させるための産学連携プラットフォームである、ビジネス・クラスター・イニシアティブが積極的に取り入れられている<sup>4</sup>。各ビジネス・クラスターには、協力の機会の提供、或いは機関間の紹介などを担当するクラスター代表とマネージャーが指定されるのが一般的なやり方であり、ある分野に関連する企業のビジネスと学術研究をつなげることによって、イノベーションを生み出すことが目指されている。なお、州によっては、分野横断的クラスターを設置し、産業間のシナジー効果を高めることも目指されている。

## 3. 良質な労働力の確保—インターンシップ制度の活用

日本で行われている新卒一括採用制度が採られていないドイツでは、優秀な人材を確保

<sup>3</sup> バイエルン州駐日代表部へのヒアリングに基づく。

<sup>4</sup> ドイツ連邦政府レベルのビジネス・クラスター・イニシアティブも存在している。

するうえで、インターンシップ制度の活用が重視されている。ドイツの高校・大学インターンシップ制度は、州の教育制度や専攻などによって異なった取り扱いになっているものの、数週間前から数ヶ月にわたる生徒・学生の地元企業でのインターンシップは、大企業のみならず、中小企業も含めて、かなり広範囲に実施されている。

企業の立場に立つと、インターンの受け入れを通じて、将来の社員候補となりうる若年者を、時間をかけて試すことができる機会を得ることになる一方、学生の立場に立つと、将来の就職先候補企業の業務内容、人間関係などをすべて経験することが可能になる。したがって、企業側、学生側の間における情報の非対称性によって生じるギャップは、インターンシップ制度がない場合に比べて格段に縮小することになる。

州の教育機関における高度な教育とインターンシップ等を通じた実務経験をふまえて、多くの良質な若年労働力が州に輩出される結果、各分野での専門家が育成される素地が整えられている。

### Ⅲ 主要な州のケース

#### 1. ノルトライン・ヴェストファーレン州（NRW 州）のケース

##### 1) 産業構造の転換を図り、主要産業の発展を追求

###### (1) 主要産業間のシナジー効果を重視する方針

ルール工業地帯の中心地として発展した NRW 州は、もともと鉄鋼業や石炭産業といった重工業が発展し、ドイツ経済の屋台骨としての役割を果たしてきた。しかしながら、1960 年代～1970 年代になると、こうした重工業が伸び悩みを見せたことから、NRW 州は、産業構造の転換を図る必要性に直面した。

こうした流れの中で、従来から NRW 州の主要産業の一つであった自動車製造業に加えて、国際ロジスティクス・センターとしてのプレゼンスを確立することにも腐心した。交通の要衝である NRW 州では、好立地という点だけでなく、ロジスティクスを向上させるためのインフラ開発を可能にする支援体制が整えられている。たとえば、同州の多くの中堅企業が、正確な物流量を把握し、在庫管理を容易にするための IT システムを開発しているが、こうした開発を可能にしたのは、イントラロジスティクスの研究に定評があるフラウンホーファー物流・ロジスティクス研究所などが支援したことによる部分も大きい。

なお、ロジスティクス関連のさまざまな企業が NRW 州に本拠地を置いていることをフルに活用し、131 社のパートナーが参加する 1 億ユーロ規模のロジスティクス・プロジェクトが「ルール・ロジスティクス効率化クラスター」（クラスターについては次項で説明）のもとで、進められている。このプロジェクトの目標は、今後のロジスティクスで使用する資源量を、現在の 75%水準まで減らすことである。

NRW 州の主要産業としては、①輸送およびロジスティクス関連の産業、②情

報・通信産業、③エネルギー・セクターが挙げられる（図表 5）。NRW 州政府は、ロジスティクス関連が同州の他の主要産業との間で、いかにシナジー効果を見出せるかが、同州における産業のさらなる発展の鍵をにぎる、と捉えていることが分かる。

## （2）ビジネス・クラスター・イニシアティブを通じたイノベーション

NRW 州では、将来性が高いと判断したリーディング産業について、関連する企業や研究機関、大学、公共機関などがメンバーとなって連携し、各産業におけるイノベーションを生み出し、持続可能な発展を目指す「産業クラスター・プログラム」を 2007 年に発足させた。

NRW 州のクラスター事務局（Exzellenz NRW）が統括して運営を行っている産業クラスターは、2015 年 1 月時点で 16 設立されている（図表 6）。各産業クラスターには、原則として州の担当者がついているが、実際の運営は、メンバー企業や研究機関の代表者（＝クラスター・マネージャー）が中心となって行われている<sup>5</sup>。クラスター・マネージャーは一般的に、該当する分野におけるベテランの専門家が就任する。

近年設立された NRW 州の産業クラスターの一例としては、2011 年に設立された「クラスター医療技術 NRW」を挙げることができる。医療技術クラスター設立の背景には、ドイツ全土の約 5 分の 1 の病院、リハビリ施設が NRW 州に存在しているほか、医療関連企業や医療技術機関、医療技術の研究所などが NRW 州に集積していることを活かし、産学連携を積極的に推し進めている。

図表 5 NRW 州の主要産業

|   |
|---|
| <p>① 輸送およびロジスティクス (mobility and logistics)</p> <p>(ア) ロジスティクス・サービス・プロバイダーの業務基盤地域、世界最大のロジスティクス・リサーチ・プロジェクト (EffizienzCluster LogistikRuhr)</p> <p>① ドイツ・ポスト(11 位)、フェデックス、ウーペーエス、シェンカー、レーヌス、テーエンター</p> <p>② ティッセングループ (16 位)、バイエル、キック、アマゾン、ザランド</p> <p>③ 運輸：ルフトハンザ (19 位)</p> <p>(イ) 自動車産業：ドイツの自動車部品サプライヤーの 30%が NRW 州にある。メルセデス・ベンツ (デュッセルドルフ)、フォード (ケルン)、自動車部品製造業 (ベンテラ、ヘラ、エヴォニク、ランクセス)</p> <p>(ウ) NRW 州が強みを持つ他のセクター、すなわち、エネルギー・セクター、素材産業、ICT といった分野とのシナジーを生み出せるかどうか、成功の鍵を握っている。</p> <p>② 情報・通信技術 (Information and Communication Technology, ICT)</p> <p>2010 年には、ドイツの携帯電話市場の 86%が NRW 州の企業で占められていた。通信事業の 4 大プレイヤーは NRW 州に拠点を有する (ボーダフォン、エ・プルス、エリクソン、ドイツ・テレコム(10 位))。2010 年には、2.3 万超の ICT 企業が約 18.9 万人の従業員を雇用し、920 億ユーロの収益を計上していた。これは、NRW 州の GDP の約 17%に相当していた。</p> <p>③ エネルギー・セクター：エーオン(2 位)、アール・ヴェー・エー(12 位)</p> |
|---|

(注) ( ) 内順位は、2014 年に公表されたフォーチュン・グローバル 500 におけるドイツ国内順位。  
(出所) NRW 州の各種資料を基に野村資本市場研究所作成

<sup>5</sup> クラスターの運営資金は、主に州政府からの資金によって賄われている。

図表 6 NRW 州の産業クラスターの概要

| クラスターグループ    | 産業クラスター          | 特徴  |
|--------------|------------------|---|
| 健康産業         | ヘルスケア産業          | アーヘン、ケルン・ボン、ミュンスターランド、オストヴェストファーレン・リッペ、ルール・メトロポリスの5つのヘルスケア地域におけるクラスター発展を促進している。特にヘルスケア産業の鍵を握る分野となるメディカルテクノロジー、「未来の病院」、予防医学、リハビリ等が注目されている。また、ヘルスケア分野におけるイノベーションを目的とし、地域でかぎを握るプレイヤーのネットワークの拡大と強化が目指されている。   |
|              | 医療技術             | 拠点はデュッセルドルフ。州全域に分散する地域の運営組織とクラスターマネジメントがコンソーシアムを形成。2011～2014年の間に210万ユーロの補助金を州政府が出す方針。主な目的は州民が受ける医療サービスの改善、イノベーションを生み出す環境作りである。具体的には医療分野における競争力の強化、研究と経済成長の支援、雇用機会の確保及び増大が挙げられる。   |
|              | 食品               | 食品分野でのネットワーキング、コミュニケーション、協力、技術知識の移転を促している。原料・原材料の品質、新技術・科学的所見の導入、農業生産物と食品のイメージの向上、ロジスティクス、人材スキル、生産者と消費者の協力の改善等もクラスターマネジメントの活動範囲に含まれる。   |
| 交通およびロジスティクス | ロジスティクス          | 主な目的はロジスティクスセクターの競争力の向上、NRW州のロジスティクス中心地としての促進、雇用機会の確保である。またそれにより、NRW州をヨーロッパのトップロジスティクス地域に発展させること。クラスターの具体的な活動として地域内のロジスティクスコミュニティの設立、包括的なポリシーの設定、NRW州のロジスティクスセンターとしてのマーケティング、ロジスティクス分野における新技術の促進、SMEを対象とする商品・サービス戦略の発展、ロジスティクス産業の地域内におけるイメージの向上、加盟企業のサポート、ロジスティクスネットワークの構築の支援等が挙げられる。 |
|              | 自動車              | 自動車産業におけるイノベーションの交流を促進する主体として活動している。具体的には、経済界と政界の支援を受けながら、適切なビジネスパートナーの紹介、ネットワーキング、関連クラスター間での協力、研究機関と企業の協力促進等を行っている。  |
| 新素材・新生産技術    | ナノ・マイクロ素材、フォトニクス | 第一目的はNRW州をドイツのナノ・マイクロ、新素材の技術分野においてトップ地域に位置づけること。環境保護、イノベーション、技術革新の加速等の促進、科学分野と産業の交流の強化、雇用機会の確保、将来の人材教育等が重視されている。  |
|              | バイオテクノロジー        | 「ヘルスケア」と「機械工学・生産技術」クラスターの一つの焦点であり、NRW州におけるイノベーションにとって原動力となるクラスターである。主な活動としては大学、研究機関と企業のネットワーキング、イノベーションの促進、SME企業の支援が挙げられる。  |
|              | 機械工学・生産技術        | 国内外における交流・協力の促進、ネットワーキングの支援、イベント・交流会等の開催、コーポレートファイナンスに関するコンサルティング、SMEのための資金調達に関するアドバイス、将来性のある分野の把握・分析、加盟企業のビジネス戦略に関するアドバイス、クラスター間の交流の促進、機械工学・生産技術分野における最新情報の配信等。  |
|              | プラスチック           | 産業、教育と化学分野を結びつける橋わたしの役割を担う。研究の支援、教育・研修の強化、科学技術の産業への導入等を促進する。  |
|              | 環境技術             | 主な目的として競争力の向上、イノベティブで高質な雇用機会の増大、環境保護の強化、NRW州の環境技術分野における輸出力の向上、州民の意識の向上等が挙げられている。そのため、研究機関と企業のネットワーキングを支援している。   |
|              | 化学               | 主な目的は顧客、消費財産業とのネットワーキングを通じて、NRW州における化学産業・企業のイノベーションキャパシティの向上である。また、大学、研究機関等との交流も重視されている。  |
| エネルギー        | エネルギー研究          | 州政府のエネルギー経済や気候政策の目標実行を進めるための、政治的な役割を重視。主な活動として、エネルギー分野におけるキープレイヤーのネットワーキングの支援、研究機関の支援、国内外からの研究ファンディングの誘致等。  |
|              | エネルギー産業          | 主な目的はエネルギー分野におけるキープレイヤーのネットワーキングを支援し、交流と協力の機会を提供すること。活動範囲には発電所技術、燃料電池と水素、バイオマス、エネルギー効率の良い技術、太陽光熱発電、燃料、将来のエネルギー源（光起電力技術、地熱エネルギー風力等）が含まれる。各分野において戦略的な協力の促進、イノベティブな商品の国内外の市場導入の加速が重視される。   |
| 知識集約型産業      | 情報コミュニケーション      | NRW州のICT分野における強みとネットワークの強化、ICT開発の促進、新トレンドの把握・分析、新技術の導入が重視される。特にブロードバンド通信、地理情報、ITセキュリティ、モバイルコミュニケーション、無線自動識別装置とセンサーネットワーク、スマートシティ、ビジネス・プロセスの業務機能サービスに基づいたシステム設計構築(SOA)とサービス型ソフトウェア(SaaS)が注目されている。  |
|              | メディア             | メディア開発者、プロデューサー、出版社、放送局、資金提供者、教育・研究機関等のメディア産業におけるキープレイヤーの地域内交流とネットワーキングを促進する。また、国際的なメディアエージェンシー等の誘致活動も行われる。具体的には各関連者間のネットワーキングのサポート、クラスター間の交流・協力、NRW Invest、NRW International等の州政府関連機関との協力によって企業誘致・海外投資等の促進、市場分析、新トレンドの把握、情報配信の新技術の開発等が活動範囲に含まれる。                                     |
|              | 文化・クリエイティブ産業     | NRW州の文化やクリエイティブ産業を国内外でアピールすること。当該分野で活動している個人経営者や企業の競争力を持続的に強化するのが目的。音楽セクター、書籍・美術市場、デザインセクター、ファッションデザイン、広告の6つのサブセクターが対象に含まれる。具体的な活動内容として、需要と供給のマッチング、地域企業の国際的なプレゼンスの向上及び輸出機会の促進、クロスボーダー協力・交流の促進、クリエイティブな人材を誘致するための戦略作り、交流のためのフォーラム等の開催、大学、研究機関と企業の交流の促進等が挙げられる。                        |

(出所) Exzellenz NRWなどを基に野村資本市場研究所作成

NRW 州の産業クラスターの特徴は、設立当初はクラスター事務局のもとで、共通する方法で各クラスターが立ち上げられているにも拘わらず、その発展のゆくえが様々である点にある。例えば、今日の化学クラスターは自立性がとりわけ高く、化学産業協会（VCI）が強いリーダーシップを発揮しており、資金面でも大学や民間企業

の拠出によって賄われるなど、州政府の関与が皆無に等しい状況にまで発展している<sup>6</sup>。

また、NRW 州のクラスター事務局は、各クラスターが交流することによって、クロス・イノベーションがもたらされることも期待していることから、クラスターの数を集約し、最終的には 6~7 にする思惑もある。各産業に必要な共通インフラを充実させれば、将来性のある産業が相乗効果で発展していくシナリオが描かれていると言える。

以上見てきたように、NRW 州のクラスターがうまく機能しているのは、共通する方針で設立されたとしても、各クラスターの発展形態の多様性を容認する、自由度の高さがあるためであろう。そもそも、例えば医療技術クラスターに代表されるように、複数の地域で、関連する大手企業を中心にして、民間企業や研究機関の間に既に機能していた地域組織を州のクラスターとしてたばねることで、一段のシナジー効果を見出すことを目的とするなど、当初は州の関与がなかったクラスターも見られる。一方で、次第に州の関与の必要性がなくなり、最終的には民間のみで運営しているクラスターもある。こうした NRW 州の多様性、機動性を容認するスタンスによって、少数の大手企業が立地した地域で、同じセクターに必要なインフラが整い、研究機関や中小企業も立地しやすい素地が整えられている、と言えよう。

## 2) 中小企業に焦点を当てた補助金制度

中小企業が重要な役割を果たしている NRW 州では、中小企業を対象とした補助金制度がある。すなわち、①従業員の数が 250 人未満であること、②年間収入が 5,000 万ユーロ以下、或いは資産全体の規模が 4,300 万ユーロ以下であること、などといった条件を満たした場合、投資金額の最大 25%を補助金として受け取ることが出来る制度である。なお、新規で立ち上げられた一事業に対して、補助金を取得できる投資金額の上限は 12 万ユーロ（安定的な業務については 90 万ユーロ）とされている。

## 2. バイエルン州のケース

### 1) 特定の一業種に特化せずに、イノベーションを重視する戦略

#### (1) 幅広い産業の発展

バイエルン州は域内経済全体の健全な成長を維持するために、特定の一業種に特化しない戦略を採用している。つまり、一つの特産産業に偏らないで、幅広い分野にわたって、変更しつつある経済環境の中で競争力のある成長を目的とする経済政策を立てている。そのため例えば、州内において定期的な産業調査が行われ、各産業分野における弱点や長所などが分析される。そして調査結果を受けて、今後の成長戦略や経済政策方針が立てられている。

<sup>6</sup> 株式会社エヌ・アール・ダブリュージャパン（ノルトライン・ヴェストファーレン州経済振興公社の日本人で、NRW 州経済エネルギー省 100%出資の政府機関）へのヒアリング調査に基づく。

約 50 年前までは農業の中心地域であったバイエルン州が、長い間同州における中心的な産業に位置づけられてきた自動車産業にとどまらず、製造業内でも幅広い業種を手がけている（図表 7）。そして、バイエルン州は、サービス業やバイオおよび医療技術など幅広い分野で、ドイツ国内での主導的な地位を確固たるものにしてきている。近年では「欧州のハイテクのメッカ（Europe's High-tech Mecca）」とも位置づけられるようになった<sup>7</sup>。

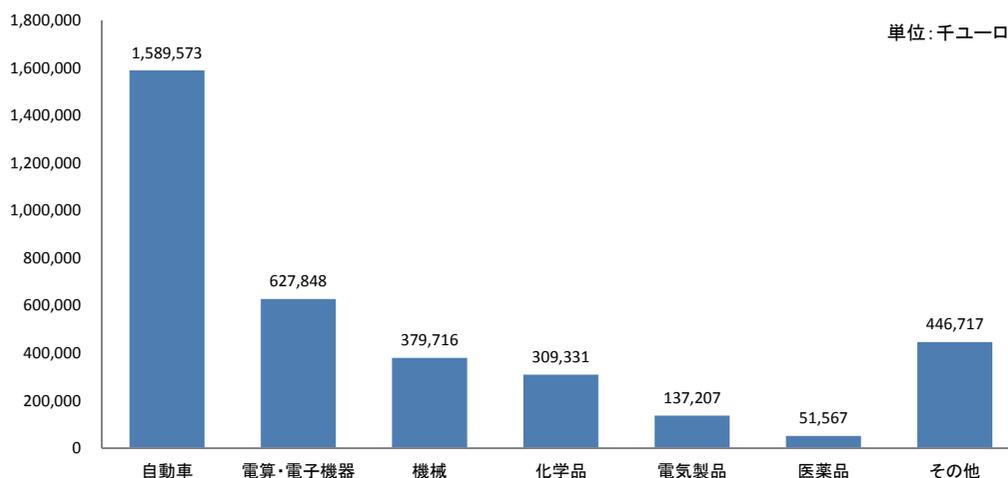
## （2）ビジネス・クラスター・イニシアティブを通じたイノベーション

バイエルン州では、「ビジネス・クラスター・イニシアティブ」に基づくプラットフォームが設置されており、これがイノベーションを生み出す仕組みとして活用されている。

すなわち、同イニシアティブでは、事業分野を大きく、「ハイテック・クラスター（High-Tech Clusters）」、「生産指向クラスター（Production-Oriented Clusters）」、「分野横断的クラスター（Cross-Sectoral Technologies Clusters）」に分けたうえで、州全体にわたる「研究」と「ビジネス」を繋げる交流のプラットフォームが設立されている。このプラットフォームを通じて、大学や研究所等の研究機関と企業との交流・協力が強化され、各分野においてイノベーションを生み出す方針が導入される仕組みである。

このイニシアティブにおける具体的な一例としては、新製品・新製造プロセス等の開発において、州内の大学院生が企業の研究所で研究をしながら修士・博士を取得するプログラムが挙げられる。

図表 7 バイエルン州の製造業における輸出金額



(出所) インベスト・イン・ババリアの資料を基に野村資本市場研究所作成

<sup>7</sup> Bavarian Ministry of Economic affairs, “70.550 km<sup>2</sup> of Opportunities - Investment Location Bavaria” より。

## 2) 大都市（点）のみではなく、地域（面）として発展する産業

バイエルン州の強みは、ミュンヘンをはじめとした大都市（点）にとどまらず、地域（面）として様々な産業が集積している点である。ある産業の大手優良企業が当該州のある地域に立地することによって、質の高い中小企業も近郊地域に集積し、結果として州内総生産が増加するプラスの循環が機能している、と捉えられる。実際、バイエルン州の収入の約 40%は、幅広い分野で競争力を備えている中小企業が生み出しているうえ、バイエルン州内部における投資の約 50%も中小企業向けに行われている。

地域として産業が発展できている背景には、バイエルン州経済・メディア・エネルギー・技術省企業誘致部門（Invest in Bavaria）が、同州への進出を検討する企業に対し、関連産業が集積している地域、インフラが整っている（整う方向に向かっている）地域を提案している点も挙げられる。世界 24 ヶ所に拠点を有する同企業誘致部門は、内外企業の進出に向けた支援をグローバルに行うことで、企業の誘致或いは投資において大きな役割を果たしている。その結果、ハイテク分野に限っても、1,500 社以上の外国企業がバイエルン州への進出を果たしている。

ミュンヘン再保険やアリアンツといった大手保険会社の本社が立地しているミュンヘン周辺には、100 社を上回る保険会社が集まり、欧州における保険の中心地に発展しているのもそうした例の一つに数えられる。

## 3) 良質な労働力の確保

### (1) 充実した高等教育機関とインターンシップ制度

バイエルン州では、ミュンヘン市に、ミュンヘン工科大学（Munich University of Applied Sciences）、ミュンヘン技術大学（Technical University of Munich）、ルドウィッグ・マクシミリアン大学（Ludwig Maximilian University of Munich）の 3 大学、ニュルンベルグ市には、フリードリッヒ・アレクサンダー大学（Friedrich-Alexander University）という国内外で評判の高い大学が複数設置されており、優秀な人材を呼び込む素地がある。例えば、ミュンヘン工科大学は、工場地帯に隣接した地域に立地していることから、工業地帯にある企業との間で、産学連携の動きも活発に行われている<sup>8</sup>。

また、バイエルン州では、総合大学（独名：Universität）と専門大学（独名：Fachhochschule）の多くが、卒業条件の一つとして 3~6 ヶ月のインターンシップを設定するなど、インターンシップ制度が幅広く活用されている。

### (2) 海外在住者の U ターン就職を促すイニシアティブ

バイエルン州では、海外に在住するバイエルン或いはドイツ出身のプロフェッショナルな人材の U ターン就職を促す「バイエルン州に戻ろう（Return to Bavaria）」イニ

<sup>8</sup> バイエルン州駐日代表部へのヒアリングに基づく。

シアティブも実施されている。バイエルン州経済・メディア・エネルギー・技術省が手がける同イニシアティブは、バイエルン州に戻りたい専門家向けに適切な企業を紹介するにとどまらず、州内の各種動向や子どもの教育機関に関する情報にいたるまで、包括的な情報の提供を行うものである。

なお、同州は、特定の海外経験を有するドイツ人のマネージャー等を募集しているバイエルン州の企業に対しては、州経済振興公社の海外事務所などを通じて、適切な人材の紹介も行っている。

## IV 結びにかえて

以上見てきたように、ドイツの大手企業の多くが本社を設置している州は、州内総生産の水準が高い州とも一致しており、州の経済政策と深い関係がある。NRW 州やバイエルン州などでは、大企業が本社を設置することによって、質の高い中小企業も集積し、大都市（点）にとどまらず、地域として発展することを可能とする環境を整えることを重視している。さらに、ドイツでは、誘致を検討する企業向けの支援サービスをワンストップで提供する州経済振興公社等を設置するにとどまらず、インターンシップ制度の幅広い活用や産学連携の動きなど、イノベーションを創り出す素地が提供されている。

翻って、日本に目を転じると、地方への本社移転に対して税優遇が付される政策や、地方に就職する大学生に学費を支援する制度など、地方創生を目指す様々な政策の検討が最近目立つようになっている。

しかしながら、ドイツの事例から見ると、税優遇や補助金の制度を導入するだけでは、地域における持続的な産業の集積に結びつけることは容易ではない、と言えよう。実際、旧東ドイツ地域では、連邦レベルひいては欧州レベルの補助金や税優遇が幅広く活用できる状況にあるにもかかわらず、ベルリン以外の地域における、経済面の将来見通しは、従来よりもむしろ悪化する傾向にある。

日本における地方創生を成功させるための検討材料として、ドイツの事例は参考になるのではないだろうか。