

平成 29 年度 地域づくり海外調査研究事業調査報告書

ドイツの中小企業振興施策

調査地：ドイツ・レーゲンスブルク

調査日：平成 29 年 6 月 19～27 日

平成 29 年 10 月

一般財団法人地域活性化センター

総務企画部 クリエイティブ事業室 重田 友之

目 次

1. はじめに.....	1
2. 中小企業振興施策の重要性	1
3. 調査地の選定にあたって	2
4. 産業クラスター政策とは	3
5. 調査内容	3
(1) バイエルン州経済省.....	3
(2) フラウンホーファー研究機構.....	6
(3) レーゲンスブルク市.....	8
6. 考察及び今後の取組	10
7. おわりに	12

1. はじめに

日本の人口は平成 20 (2008) 年の約 1 億 2,808 万人をピークに減少に転じた。平成 27 (2015) 年の国勢調査の確定値は 1 億 2,709 万人で、国立社会保障・人口問題研究所の出生中位推計によれば、平成 52 (2040) 年に 1 億 1,092 万人、平成 65 年 (2053) 年には 1 億人を割って 9,924 万人となり、平成 77 年 (2065) 年には約 8,808 万人になると推計されている。

老年人口割合を見ると、平成 27 (2015) 年の 26.6% (4 人に 1 人を上回る状態) から、出生中位推計では、平成 48 (2036) 年に 33.3% で 3 人に 1 人となり、平成 77 (2065) 年には 38.4%、すなわち 2.6 人に 1 人が老年人口となる。

人口減少・少子高齢化は、私の派遣元である千葉県君津市においても例外ではない。君津市の人口動態を見ると、八幡製鐵君津製鐵所 (現新日鐵住金君津製鐵所) の操業開始に伴う転入者の増加により、昭和 40 (1965) 年頃から人口が急増したが、平成 7 (1995) 年の国勢調査 93,216 人をピークに減少しており (住民基本台帳人口では同年の 94,008 人がピーク)、平成 22 (2010) 年には 89,168 人となっている。国立社会保障・人口問題研究所の推計による君津市の人口は平成 32 (2020) 年に 83,339 人となり、平成 52 (2040) 年には 65,807 人、平成 72 (2060) 年には 47,020 人 (平成 22 (2010) 年国勢調査人口と比べ 42,148 人の減) まで減少すると予測されている。また、少子高齢化も進み、平成 72 (2060) 年には 65 歳以上の高齢者割合が 43.3% になると予測されている (君津市HP「君津市人口ビジョン」より引用)。

このような人口減少・少子高齢化と都市部への人口一極集中を是正し、持続可能な社会を維持していくため平成 26 年 11 月に「まち・ひと・しごと創生法及び地域再生法一部改正法」が成立し、全国各地で地域活性化の取組が広がっている。

2. 中小企業振興施策の重要性

国の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の考え方に「しごと」と「ひと」の好循環と「まち」の活性化が掲げられているが、君津市の「しごと」という点においては前述した新日鐵住金君津製鐵所の影響は大きい。同所を設置する新日本製鐵住金株式会社の沿革を見ると、昭和 45 (1970) 年 3 月 31 日に新日本製鐵株式会社が発足し、平成 23 (2011) 年に住友金属工業株式会社との経営統合の検討が開始され、翌年の平成 24 (2012) 年 10 月 1 日に新日鐵住金株式会社が発足している。当時、日本の粗鋼生産量の最大手と第 3 位を誇っていた両社の経営統合により世界でもトップクラスの粗鋼生産量を誇る企業となり、その中核を担う製鐵所と数多くのグループ会社が君津市に立地している。

企業が多く立地していることは雇用や設備投資を生み、地域経済の振興に資することから、今までは外部からの企業誘致が積極的に進められてきた。君津市においても新日鐵住金君津製鐵所による恩恵を大いに享受してきた。しかし、昨今は企業誘致そのものが容易ではない時代になっている。また、特定の企業や産業への依存度が高くなるほど、その動

向が地域に与える影響も大きくなる。

中小企業庁が策定した「2017 年版中小企業白書概要」によると、企業全体の中で小規模事業者を含む中小企業の割合は 99.7%を占めている。更に家族経営で地域に根ざしている中小企業も多い。よって中小企業（小規模事業者を含む）支援が経済と地域の活力を生むことにつながるという考えのもと、中小企業振興施策を調査テーマとした。

現在、中小企業庁では中小企業向けの経営サポートをはじめ、様々な支援メニューが用意されており、地方自治体においても利子補給事業や設備投資に対する助成メニューなどが実施されている。一方、ある地方自治体が中小企業に対して実態把握のために実施したアンケート調査では「経営難」「後継者がいない」といった回答も多く、行政が実施している中小企業振興施策が中小企業の活性化にどれだけの効果があるかは把握しづらい部分がある。そこで、日本国内における中小企業振興施策だけではなく、海外の企業振興施策について研究を行うこととした。

中小企業の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社又は 常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下の会社又は 常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社又は 常時使用する従業員の数が 50 人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社又は 常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人

上記にあげた中小企業の定義は、中小企業政策における基本的な政策対象の範囲を定めた「原則」であり、法律や制度によって「中小企業」として扱われている範囲が異なることがある。

3. 調査地の選定にあたって

調査地は民主主義の先進国で、人口減少、少子高齢化が進み、中小企業の割合も高く、製造業を中心としたものづくりの国であるドイツ連邦共和国（以下、「ドイツ」という）とした。ドイツの面積は約 35 万 7,000 km²（日本の約 94%）、人口は 8,094 万人（2014 年）であり、1989 年にベルリンの壁の開放が実現し、資本主義の西ドイツが社会主義の東ドイツ

を編入する形で 1990 年 10 月 3 日に統一が行われた国である。今回の調査ではドイツにおいて実施されている中堅中小企業・ベンチャー企業などの振興施策「産業クラスター政策（以下「クラスター政策」という。）」を研究対象とした。

4. 産業クラスター政策とは

クラスターとは、元々はぶどうの房のように連鎖して連なったものの集まり、生物などの群れを意味している。ビジネス用語でいう「産業クラスター」とは、米国の経営学者マイケル・E・ポーターが提示した概念で「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が地理的に集積し、競争しつつ同時に協力している状態」とされている。そして経済産業省によるとクラスター政策とは新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することにより、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進み、国の競争力向上につながるものとされている。

日本におけるクラスター形成に向けた取組として、経済産業省において平成 13 年度から各地域でイノベーションやベンチャー企業が次々と生み出される事業環境を目指す「産業クラスター計画」が推進された。平成 21 年度には全国で 18 のプロジェクトが展開し、地域の経済産業局と民間の推進組織が一体となって、新事業に挑戦する地域の中堅・中小企業約 10,200 社、延べ 560 校を超える大学（工業高等専門学校を含む）が緊密に連携、協力して取組が行われた。また、文部科学省においても「知的クラスター創成事業」が推進されており、平成 20 年度には、両省主催によるクラスター活動の成果を一堂に集めた「クラスタージャパン 2008」を横浜で開催したほか、「地域クラスターセミナー」などが開催された。その後、自律的発展期への移行に伴い、現在は民間、自治体等が中心となった地域主導型のクラスターとして活動が進められている（経済産業省 HP「2009 産業クラスター計画」より引用）。

5. 調査内容

今回の調査地はドイツ国内の 16 州の中で経済指標が高く、豊かであるという事実からバイエルン州とした。本報告書では、バイエルン州の産業クラスターを管轄しているバイエルン州経済省、イノベーション創出やクラスター政策には欠かすことができない人材や技術提供を行う公的研究機関のフラウンホーファー研究機構、基礎的自治体としての取組を行うレーゲンスブルク市の順に調査内容を掲載する。

（１）バイエルン州経済省

今回の調査では Dr. Stephan Pflugbeil からバイエルン州の現状やバイエルン州政府のクラスター政策についてご説明いただいた。

バイエルン州はミュンヘン市を州都とするドイツ最大の面積を誇る州（70,550 km²）であ

る。人口は 1,270 万人、GDP 成長率 12.3% (2010-2015 年)、失業率 3.6% (2015 年) で雇用者数 583,500 人はドイツ国内第 1 位となっており、16 州の中でも有数の経済を誇っている。また、約 600 万人の来訪者を数える世界最大規模のビール祭りであるオクトーバーフェスト (Oktoberfest) がミュンヘンで開催されるなど観光業も盛んである。

ドイツ連邦政府がクラスター政策を導入し始めた 90 年代半ばごろにバイエルン州でもクラスター政策導入の検討が始まった。これはクラスター政策の実施により「技術の研究開発」と「ネットワーキング」の 2 本の柱が相乗効果を生む事業環境を構築し、経済発展に結びつけることを狙いとしたものである。

なお、クラスター政策の代表例とされるカリフォルニア州シリコンバレーをはじめ、世界各国の取組を調査の上で、バイエルン州の実情にあったクラスター政策を検討しており、シリコンバレーがボトムアップにより自然発生的にクラスターが形成されたことに対し、バイエルン州政府では戦略的にクラスターの形成に取り組んだ。

政策検討に当たり重要視された点は次の 3 点である。

1 点目はクラスターを形成する分野である。「力を入れるべき分野か」「クラスターを立ち上げる価値があるか」「将来性があるか」といった点から検討が行われ、BMW やアウディ、シーメンスといった大企業が立地する自動車産業や長い歴史を持つ伝統的産業などが分野として選ばれた。

2 点目は地域の民間企業と大学・研究機関等のシーズの活用とそれらの相互連携である。産業集積、企業体同士の密接化、ネットワーク化は産業におけるイノベーションを起こすうえでのポイントである。バイエルン州には 7,000 社以上の製造業者とフラウンホーファー研究所やマックス・プランク研究所をはじめとする研究機関に加え、25 の大学が存在しており、クラスター形成に必要な条件が整っている。バイエルン州経済省では研究機関と、同州研究開発省では大学と連携を行っているが、クラスターの運営に当たり、州政府は必要最低限の予算執行の監査を除き、関与することはなく、民間企業体を中心とした産学の連携を図ることとしている。

3 点目はクラスター政策の舵取り役ともいえるクラスターマネージャーに主導権を持たせることである。クラスターの運営にあたっては、クラスターマネージャーと呼ばれる運営代表者が選定される。クラスターマネージャーには専門知識とともに新たな取組を受け入れるオープンマインド、コミュニケーション能力などが必要とされている。

また、クラスターマネージャーは州政府が主導的に選ぶクラスタースピーカーによって選任することになっている。つまり州政府がクラスターマネージャーを直接選任することはできない。前述の産学連携と同様に、行政が極力関与せず、民間主導で運営することにより、クラスター政策の実効性を保つ重要な要素となっている。連邦政府も州政府のクラスター政策に関与することはなく、州政府の取組を促進し金銭的な支援を行う役割を担っている。

その後 2006 年から「クラスター・オフensive・バイエルン」と銘打って、州政府とし

て本格的なクラスター政策が開始され、第 1 期（2006 年から 2011 年）、第 2 期（2012 年から 2015 年）、そして第 2 期の評価を経て、現在は第 3 期（2016 年から 2019 年）クラスター政策が実施されている。他国のクラスター政策は単年度予算で運営するケースが多いが、バイエルン州では中期的に予算が確保されることにより、クラスター政策が有効に機能しているとのことである。また、第 3 期のクラスター政策の分野を見ると、鉄道、航空・宇宙、自動車といった「モビリティ」、化学、林業、新素材、MA I カーボンといった「材料」、医療、食品といった「健康」、情報通信技術、センサー技術などの「デジタル」、環境などの「エネルギー」の 5 分野について、州政府が力を入れていることがわかる。

ドイツは脱原発政策を掲げており、エネルギー確保へ向けた技術開発、企業間連携によるイノベーションが求められている。加えて、自動車を代表とする「モビリティ」分野は第 1 期から継続して支援対象となっており、バイエルン州において重要な分野であることがわかる。

具体的な支援策である、会員企業へのサービスとしては以下の 4 つが挙げられる。

- (1) ネットワーキング
- (2) ジェネラルサービス
- (3) 研究開発の資金調達
- (4) 研究開発プロジェクト

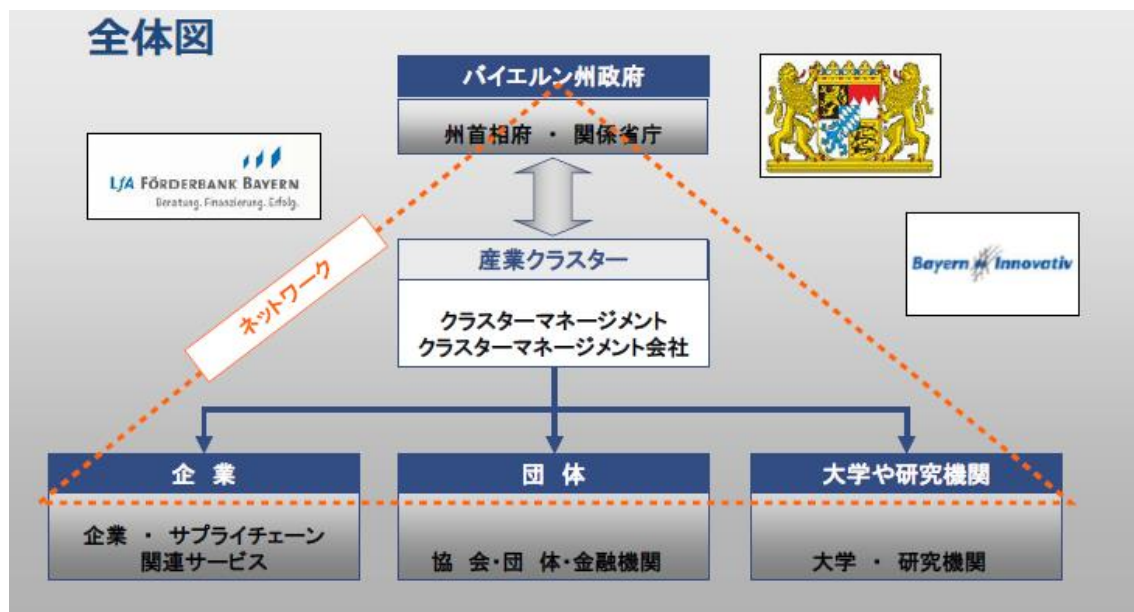
具体的なスキームは次のとおりである（表 1 参照）。参加者をネットワークで繋げるとともに、そのネットワークへ加入するメリットである会員向けのジェネラルサービスとして、市場のトレンド、法規の改定や専門技術など、その産業分野に必要で有益な情報を提供する。そして EU やドイツ連邦政府が行うプロジェクトなどの外部資金を調達するための情報を提供し、獲得した資金を研究開発に活用して、プロジェクトを遂行していくという流れになっている。

さらなる活動として、近年では産業分野の横のネットワークだけではなく、斜めの関係性として「クロスクラスター」という動きも進んでいる。分野を超えたネットワーク形成を推進することで他業種とのイノベーションを生み出し、クラスター政策の促進を目的とする取組が「クロスクラスター」である。

一例を挙げると、「材料」分野にある MA I カーボン産業では活用できなくなったカーボン素材の処理が課題であったが、環境産業との連携により生み出された技術の活用によって解決できたという。

このように民間企業体の「産」と、大学、研究機関の「学」の産学連携を強化する「ネットワーキング」、中小企業の成長意欲や革新的アイデアを支援する「技術の研究開発」が中小企業の活動を底上げし、大企業を含めた活性化につながっている。

(表 1)



ITI 調査研究シリーズ No.24 / 平成 27 年度 地域経済の発展に貢献するドイツのクラスター 報告書 2016 年 3 月 一般財団法人国際貿易投資研究所 (ITI) 第 3 章バイエルン州クラスター政策より

(2) フ라운ホーファー研究機構

フラウンホーファー研究機構（以下「機構」という。）は民間企業や公共機関の「技術開発」の面で大きな役割を担っており、社会全体の利益を目的とした実用的な研究を行っている欧州最大の応用研究機関である。健康、安全、コミュニケーション、運輸交通、エネルギー、環境など生活に必要不可欠な分野の研究開発をドイツ各地の 69 の研究所で、およそ 24,500 名のスタッフにより行っている。

年間研究費総額は約 21 億ユーロで、うち 18 億ユーロ超が委託研究によるもので、研究費総額の約 70%が民間企業からの委託契約及び公共財源による研究プロジェクトから得られ、約 30%はドイツ連邦政府及び州政府からの経営維持費としての資金提供によっている。研究センター及び代表部がヨーロッパ、アメリカ、アジア、中東に設置され、東京都港区赤坂のドイツ文化会館にはフラウンホーファー日本代表部もあるなど国際的に活動しており、システム・技術のイノベーションを通じて、ドイツ国内、ヨーロッパ、その他の活動地域における委託研究パートナーの競争力の向上に貢献している。

また、職員数や予算額も増加傾向にあり、ドイツの「最も魅力的な職場ランキング」においても 1 位（2012 年）となっている。（フラウンホーファー日本代表部 HP より引用）

調査においては、機構本部国際事業開発課アジア担当マネージャーのマリアンネ・ホフマン氏に話を伺った。

取組がクラスター政策における技術の研究開発に大きく寄与していると考えられる理由

は次の 2 点である。

1 点目は的確かつ明確なミッションの設定である。クライアントからの委託に対して、顧客や生活者が何を欲しているのかを把握してミッションを明確にすることにより、新製品につながる研究開発、サービスの提供が可能となっている。

2 点目は戦略的な体制を有することであり、以下の 5 つの事柄によってこのことが可能となっている。

(1) 委託研究の信頼性の高さ

機構内での協力体制が広く、かつ密に行われているため、一つの産業分野に特化した各研究所の専門知識が幅広く提供されている。共通の品質基準とプロジェクト管理に対する専門的なアプローチにより、クライアントの委託研究結果に対する信頼性は高いものとなっている。

(2) ニーズ把握に基づく研究内容の設定

機構内に強力なマーケティング機能を保持しており、世界の技術動向や産業界のニーズ把握を行い、5～10 年後の将来に産業界に必要となる可能性が高い技術を選定し、研究開発を推進している。マーケティングの専門人材を配置するほか、研究者も関わりをもつ組織体制になっている。また、世界に配置された研究センターや代表部もマーケティング機能に関わっている。

(3) 評価基準の確立

企業からの委託研究を最重要と位置付け、受託した際には組織評価や人事評価につなげるとともに外部資金の獲得額に応じて研究所への助成額を増額する仕組みとしている。このような成果主義が好循環につながっている。

(4) 大学との連携

技術開発を行う上で大学との連携は欠かすことができないことから、機構の所長や部門長が大学教授を兼務することにより広範かつ緊密な連携を確立している。また、多くの博士課程の学生などを積極的に受け入れ、最先端設備環境での研究に加え、企業とのプロジェクト等に関与させることで、実践的な研究人材の養成、輩出拠点ともなっている。優秀な若手人材が集まり、企業にとっても連携先として魅力が向上するという好循環を生み、学生などが優良企業に転職するためのキャリアパスにもなっている。

(5) 知財戦略

知的財産は幅広い産業分野で利用することから、特許取得のためのサポート体制を整えている。

以上のように機構ではマーケティング調査に裏付けされた技術開発、成果主義、大学との連携による技術開発促進と人材獲得が行われており、クラスター政策を支える大きな役割を担っている。また、委託研究が多いことから、ドイツ企業も技術開発の重要性を認識

し、機構と連携して活動をしていることがわかった。

一方、ホフマン氏によると日本の中小企業が技術開発に関する相談に来たとき費用が発生することを伝えると「何故無料ではないのか」という質問があり、困惑したとのことであった。全ての企業ではないにしろ日本の企業では技術は与えられるものであるという認識があり、それがドイツ企業との大きな相違点であるのではないかと考える。

終わりにホフマン氏から「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」というチャールズ・ダーウィンの言葉を引用したメッセージをいただき、私は常に変わり続ける社会に企業も適合すべく活動する必要性を改めて感じた。

(3) レーゲンスブルク市

最後に基礎的自治体の取組としてバイエルン州レーゲンスブルク市について述べていきたい。同市では Dr. Nicole Litzel に話を伺った。



ドイツ及びレーゲンスブルク市の立地

レーゲンスブルクはバイエルン州の州都かつ最大の都市ミュンヘンから北東に 130 km 程の距離にある都市である。人口は約 162,000 人で近年増加傾向にあり、その内約 32,000 人は学生である。総合大学、工科大学、カトリック音楽大学の 3 つの大学があることから、学生が多く、まちづくりにも影響を与えている。シアターや B A R などの娯楽施設に加え、20 を超える博物館やギャラリーなどで開催されているイベントを通じて、文化や芸術に触れる機会も多い。私達が視察した時期には姉妹都市を招いた大きなイベントも開催されており、企画・運営には学生が関わる場が用意されているとのことであった。

また、魅力的な観光都市としての人気も高く、「レーゲンスブルクの旧市街とシュタットアムホーフ」が 2006 年、ユネスコ世界遺産に登録されている。更にローマ法王ベネディクト 16 世の来訪がメディアに多く取り上げられ、ドイツ全土に放映されたことによってレーゲンスブルクの知名度を高めることとなった。

産業分野では BMW とシーメンスといった大企業が立地するとともに、オスラム・オプト・セミコンダクター社が省エネかつ高品質な LED を開発し、車のヘッドライトに欠かせない製品を造るなど、大企業と中堅中小企業が活躍している。「エレクトロニクス」「センサー」「自動車」「バイオテクノロジー」「メディア」が主な産業であり、他の自治体はサービス産業の割合が比較的多い傾向にあるが、レーゲンスブルクでは 2 次産業が 4 割を占めている。雇用者は約 15 万人で総人口に占める雇用者割合はドイツ第 2 位であり、失業率は 3% を下回り、ドイツ内の州で最低水準であるバイエルン州の平均値を下回っている。

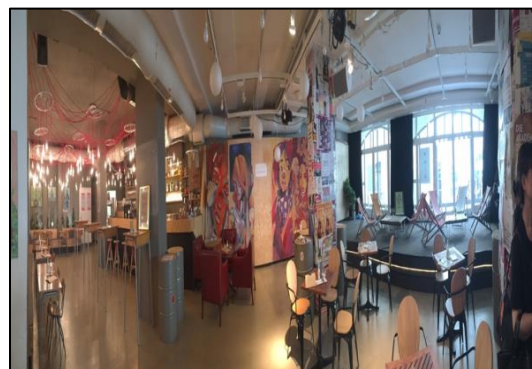
このように現在は大変豊かな都市となっているが、Nicole 氏によると「第 2 次世界大戦後はスラム街のようなまちであった」とのことである。産業もなく、魅力もなかったまちの転機は大学の誘致であった。1960 年当時、バイエルン州には 3 つの州立大学があったが、4 つ目の大学の創立について州政府で検討が行われた際に、州都であるミュンヘン市を中心に創立する考えもあった。しかし、一極集中せず、分散化するとの考えからレーゲンスブルクへの誘致が実現した。

こうして総合大学であるレーゲンスブルク大学の誘致が決まった時にはメディアで「あまりにまちが古すぎる、面白くないので学生は来ない」と報道されたが、現在は若者の集まるまちとして学生との共生が実現している。

その一例として市が運営している「クリエイティブセンター」にはアーティストが集い、作品を展示するなど活動拠点となるとともに、行政や住民、企業がまちの今後を考える会議の場としても活用されている。また、その一画にある POP-UP センターでは、4 週間という期間の中で学生が自分で考えたビジネスモデルを実現するなどの取組が行われ、訪問時には洋服を含めた雑貨販売が試行されていた。このような実績により、レーゲンスブルクへの大学誘致が成功したと判断され、全国の教育レベルを上げるために各地で大学誘致の検討が進んでいるとのことである。



クリエイティブセンター外観



クリエイティブセンター内装

次に企業の進出である。レーゲンスブルク市の企業振興施策は、中小企業が地域経済を支えているまちであるという特性と、賃金が安いチェコなどの東欧諸国と隣接しているという地理的要因を考慮して検討が行われた。東欧諸国が近いということは、安価な製品の東欧からの流入と立地企業の国外移転の可能性があるという脅威があった。よって製品の差別化を図り、付加価値の高い製品開発を目指すことができるクラスター政策をはじめとする事業環境の整備に取組み、企業がレーゲンスブルクに立地しつづけるメリット向上に動き始めた。この取組においても大学との連携は欠かすことができないものであり、大学と企業が連携した技術開発に加え、大学の卒業生が地元で定住するための雇用確保に向け、新製品の企画・開発・設計部門を持つ企業を誘致していった。

誘致が進んだ背景にはもう 1 つの要因がある。それはレーゲンスブルクが 2 つの国際空港（MUC、NUE）からも車で 1 時間圏内であることやドナウ川といった水運を含めた交通の要衝であるという地理的優位性もある。

近年ではかつての軍の施設をテクノロジーセンターラボとしてリノベーションし、大学と連携を図りつつ、テクノロジー関係の企業を誘致し、700 名程の雇用を生み出している。

市では大学や企業、学生、住民との対話やネットワークの形成に力を入れている。Nicole 氏の「様々なステークホルダーとの調整が重要」とのコメントが特に印象に残り、関係者をつなぐハブとなる人材の重要性を感じた。

レーゲンスブルクでの成功は大学の誘致という要因もあるが、それを活用して現在に至るまで行ってきたネットワークの形成や各種の取組があったからであろう。

6. 考察及び今後の取組

調査を通じて感じたことは日本とドイツの企業風土の違いである。機構でのホフマン氏の発言にあったとおり、日本の中小企業は技術について与えられるものであるという認識が強いのではないだろうか。更に企業発展を望むというより関係企業との調和が優先されるという組織風土も存在している。産業集積やネットワーク形成力という点においてもイノベーションを創出する取組はあまり把握することができない。産業集積は東京など大都市一極集中となり地方での事例は数少ない。このような課題に今後どう取り組むべきなのだろうか。

中小企業にとって、主たる事業活動の他に研究開発を行うことは費用、時間、人的負担が大きい。日本の中小企業は下請けとして大企業の発注による納品などを行うことが多く、自発的な技術開発、新しい販路開拓・拡大に取り組むことは困難なことが多いと考えられる。

一方、ドイツではクラスター政策の成果により、技術力が高く、革新的なアイデアや意欲のある中小企業が大企業や研究機関をパートナーに共同で研究開発、ネットワークを形成できる環境が整えられており、成長意欲に富む企業を支援する仕組みが全国に広がっている。

日本における機構のような「技術の研究開発」の役割を果たす機関について見てみると、国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下「産総研」という。）という組織がある。平成 13 年 1 月 6 日～3 月 31 日は経済産業省に附属する総合研究所という暫定的な形態であったが、同年 4 月 1 日から独立行政法人に移行、平成 27 年 4 月 1 日から国立研究開発法人に移行し、「技術相談」「地域連携の窓口」「ベンチャー支援」などが行われている。つくばセンターは産総研最大の研究拠点で予算や研究者の 7～8 割が集中しており、経済産業省、中小企業庁、各地方の経済産業局が支援を行っている。

ドイツのクラスター政策からの示唆として「技術の研究開発」と「ネットワーキング」という点が重要とされていたが、「技術の研究開発」に関する取組を自治体として促進することには限界があるため「ネットワーキング」についての取組促進を中心に述べていきたい。

まず、ネットワークの形成において必要なことは 3 点あると考える。1 点目は地域の企業を知ることである。実態調査などのアンケートを行い、どのような企業があり、どのような課題や活動意欲を持っているか把握しなければならない。ドイツでは成長意欲に富む中小企業が大企業のように高い収益性を持ち、技術開発に積極的である。日本においてもこのように地域の企業の現状を把握する必要があると考える。

2 点目は、企業の実態共有と意見交換の「場」の設定である。ステークホルダー同士の関係性の構築する「場」の設定は最も重要である。更に運営について、初動は行政が行うものの、行政が関与しない体制とクラスターマネージャーが不可欠であり、将来的には自走することを前提とした民間企業の運営代表者が必要である。

3 点目は活動をサポートする行政の担当者の存在と資金提供である。行政において産業支援という利子補給や設備投資に対する補助という観点で予算がつけられることが多いが、ネットワークの形成や充実といった点に予算配分を行うことが必要ではないだろうか。ドイツではレーゲンスブルク市の Nicole 氏がそうであったように、地域のステークホルダーをつなぎ、調整する役割の職員がネットワーク機能の充実と円滑化に寄与していた。加えて、すぐに結果を求める単年度予算編成ではなく、ある程度中長期的に事業を継続し、結果を判断すべきであろう。勿論、行政の予算の仕組みの話ではなく、施策としての継続性が必要だということである。これもバイエルン州経済省の取組から見てきたことである。

また、レーゲンスブルクが発展の契機となった大学の誘致においても地方への後押しがある。まち・ひと・しごと創生総合戦略（2017 改訂版）（平成 29 年 12 月 22 日閣議決定）において「若者の東京一極集中を是正し、地方への若者の流れを促進するため、地方創生に資する大学改革を推進し、地域の中核的な産業の振興やその専門人材育成等を積極的に行う地方の特色ある創生のための地方大学の振興（キラリと光地方大学づくり）や東京の大学の定員抑制及び地方移転の促進等を進める」とされている。今、地方では学校の統廃合などにより未利用施設が生まれ、その活用方法としての大学のサテライト化なども検討

することができるのではないだろうか。ただ、施設だけではなく、レーゲンスブルクのよう
に学生との共生、愛されるまちとなるべき取組も両輪で推進する必要がある。

7. おわりに

今回の海外研修にあたり、事前調査にご協力をいただきましたバイエルン州駐日代表部
の田山様をはじめとする多くの方々、研修参加にあたってご理解をいただきました職場、
派遣元の君津市の皆様に、この場を借りて御礼申し上げます。