

6 ドイツから見えてきた日本

(1) 8勝2敗で日本の勝ち!?

今回の研究で私たちが海外視察先に選んだのは、ヨーロッパで強いリーダーシップを誇り、かつ中小企業が力強く根付き国を支え、ヨーロッパで独り勝ちとも称される国、ドイツだった。

私たちが最初の宿泊地フランクフルトに到着したのは夜の10時過ぎであった。フランクフルト空港から電車に乗り、フランクフルト中央駅まで行けば、ホテルまでは歩いて数分である。金銭的理由からイスタンブール空港を経由した約20時間の移動も、ようやく終わりを迎えようとしていた。皆疲労の色は隠せないながらも安堵感を抱きつつあったその時、疲労に追い打ちをかけるトラブルが我々を襲った。

フランクフルト空港駅からフランクフルト中央駅までは、どのルートが一番安く、また短時間で到着できるのか、皆の知識を結集し、券売機と睨み合っていたその時、一人の中年男が私たちに近づき、こう言った。「君たちはどこまで行きたいんだ？」目的地を伝えると、その男は必要な金額とルートをすぐに教えてくれ、券売機にお金を入れるように促した。私たちは言われるがままに小銭を券売機に入れると、目的地までの切符が5枚、手元に現れた。中年男が必要な切符の買い方を教えてくれたのだった。

異国の地で困っているとき、見ず知らずの人に親切にしてもらえとは幸運だ。こんな夜更けに券売機の前で立ち往生しているアジア人をかわいそうだと感じてくれたのだろうか。駅の案内係でもない人がこんなに丁寧な教えてくれるとは、ドイツはなんて素晴らしい国なのだろう。私も日本で困っている外国人を見かけたら親切にしてあげなければ、などと思いを馳せていたのも束の間。男は券売機から出てきた釣銭を自分の手に取り、これはチップだと言わんばかりにポケットに入れてしまったのだ。

「やっぱり海外だね」。そう話しながら宿泊地に向かう私たちに、さらにトラブルが続く。フランクフルト中央駅からホテルを目指して歩き出した私たちに、大柄の若者が近寄ってきた。若者の様子は明らかにおかしい。ろれつが全く回っていない。英語が得意でない私にもはっきりとわかるくらい、ろれつが回っていないのだ。酔っ払いというより、薬物依存に陥った若者の話し方に似ている。背筋が凍る。ここは一刻も早くホテルに到着しなくては。その一心で早足になる私たちの速度に、大柄な男は容易についてくる。脂汗をかきながら歩を進め、ようやくホテルの前まで来た。もう安心だ。男に別れを告げると、男はふらつきながら「I'm 10\$ man !!」と叫びながら私たちに金銭を要求してくる。それでも強引にホテルの入口へと進む私たちを見る

と、男は危うい足取りのまま、遠くへ歩いて行った。初めてのドイツの夜だった。

洗練された街とかけ離れた印象は、次の日から随所に感じる事となる。まず、景観が美しいとは言い難い。歴史ある石畳の道路にはゴミが散乱し、ゴミに気を取られていると、目の前を物乞いが塞ぎ、金銭を要求される。道に迷い裏通りに入ってしまった時などは、都内の繁華街とは比べ物にならないほど危険な雰囲気が醸し出されている。また、スーパーのレジ係のなんと不愛想なことか。日本のような「いらっしゃいませ」の挨拶などあるはずもなく、バーコードを読み取った後の商品は、無造作に放り投げられる始末。

海外視察の数日間で私たちが感じたのは、洗練され、格式高い技術立国ドイツとはかけ離れた印象であった。『住んでみたドイツ 8勝2敗で日本の勝ち』。ドイツに30年間住み、ドイツと日本との比較文化を綴った川口マーン恵美氏の著書である。川口氏曰く「日本人は世界一の楽園に住んでいる」のだという。

普段何気なく受けている日本のサービス。例えばスーパーの親切な対応、時刻表どおりの正確な鉄道運行、受取日や時刻の指定が可能な宅配便等々、海外では信じられないようなサービスを私たち日本人は考え出し、享受している。そのサービス力、おもてなし精神は、ドイツに少しも引けをとらないばかりか、日本に勝る国は世界中探してもないと言っても過言ではない。それが、川口氏の「楽園」という言葉に凝縮されているのである。

(2) ヨーロッパでドイツ独り勝ちの「実態」

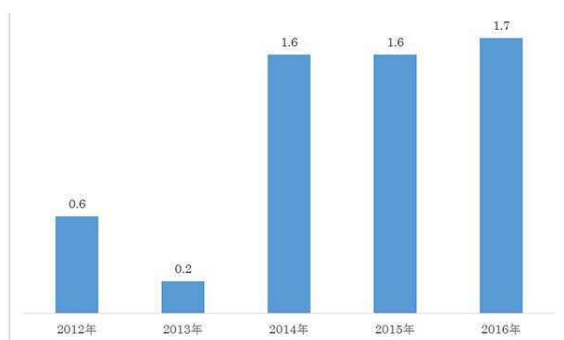
① ドイツ経済

ドイツ経済はとても好調である。2016年の国内総生産（GDP）は前年比1.7%増と、2015年の1.6%増を上回り、失業率は過去最低を記録している。さらには、低金利と賃金上昇により国内消費が盛んなのである。

「欧州の病人（Sick man of Europe）」かつてドイツはこう揶揄されていた。ドイツ統一に精力を費やし、サービス産業の弱さや高コスト体質ゆえの経済空洞化現象を引き起こしていたドイツは1990年代の厳しい世界競争の時代に立ち遅れ、長く受難の時期が続いたからである。

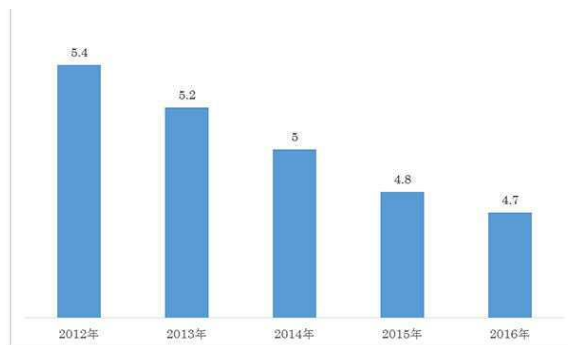
しかし、今やヨーロッパで最高の経済力を示し、「独り勝ちのドイツ」と呼ばれるまでに経済再生を果たしている。直近では、フォルクスワーゲン社の事件やドイツ銀行の経営破綻危機に関するニュースが世間を騒がせているが、それでもヨーロッパの中では圧倒的な強さを誇っている。

図表 6-1 ドイツの実質 GDP 成長率 (%)



【出典：わかりやすいグローバル投資レポート】

図表 6-2 ドイツの失業率 (%)



【出典：わかりやすいグローバル投資レポート】

② ドイツの工業

ドイツ工業は、第2次産業革命期の製鉄や重工業を中心とした産業により飛躍的な発展を遂げた。当時のルール工業地帯は世界の重工業分野を牽引する地域であったと言っても過言ではない。海外展開には確かな技術と安定供給するための物流基盤、生産に携わる人材が必要不可欠な要素である。つまり、自国の高い技術力により開発された製品を他国に輸出するためには、製品を工場から運び出す「足」が必要になる。その点、ルール工業地帯には背後に流れるライン川及びルール川が水上輸送の基盤となり、その上を走る船が交通の足となった。

現在のドイツにおいても工業分野は非常に発達している。2014年のドイツのGDPは3兆8744億ドルであり、アメリカ、中国、日本に次ぐ世界第4位の経済大国である。また、自動車産業、機械工業、電機・電子産業等が有名であり、ドイツ製品は高級品の証としても名高い。特に自動車産業では、ダイムラー、メルセデスベンツ、フォルクスワーゲン、BMW、アウディ、ポルシェといった世界でも有数の大企業が君臨している。



メルセデス・ベンツ・Sクラス。世界第4位、欧州第1位のGDPを擁するドイツは、世界有数の自動車輸出国である。

【出典：ウェブサイト『ドイツ』】

図表 6-3 世界の名目 GDP ランキング (2014)

順位	名称	単位: 10億USドル
1位	アメリカ	17,348.08
2位	中国	10,356.51
3位	日本	4,602.37
4位	ドイツ	3,874.44
5位	イギリス	2,950.04
6位	フランス	2,633.69
7位	ブラジル	2,246.58
8位	イタリア	2,147.74
9位	インド	2,051.23
10位	ロシア	1,860.60
11位	カナダ	1,785.39
12位	オーストラリア	1,442.72
13位	韓国	1,410.38
14位	スペイン	1,406.54
15位	メキシコ	1,291.06
16位	インドネシア	888.65
17位	オランダ	880.72
18位	トルコ	798.33
19位	サウジアラビア	746.25
20位	スイス	703.85

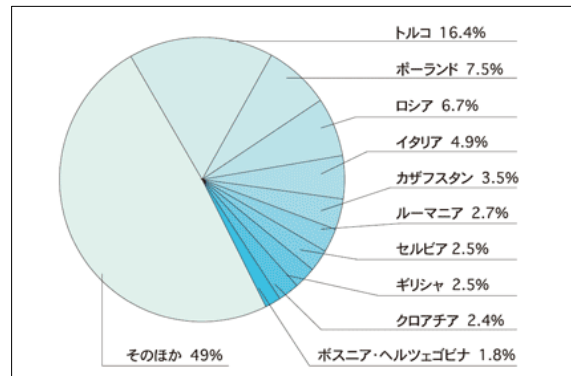
【出典：世界経済のネタ帳】

これらの企業が世界各国への輸出額を押し上げていることは容易に推測できる。しかしドイツ経済の国際競争力の基礎を成すのは大企業だけにとどまらない。数万社に及ぶ製造業を中心とした中小企業もドイツの競争力を支えており、特に機械製造業、下請け産業、あるいは、クラスターを形成することが多いナノテクノロジーやバイオテクノロジーといった将来性のある成長産業を牽引し、経営規模が非常に小さいながらも、世界的な競争力を持ち利益を獲得している企業として、**Hidden champion**（隠れたチャンピオン）と呼ばれている。ドイツは日本と同様に中小企業が大半を占めるが、この **Hidden champion** 企業の躍進が、輸出額をさらに押し上げていると言える。

図表 6-4 移民の背景を持つ人口の出身国別内訳

③ ドイツの労働力

ドイツは 1950 年代から労働力となる移民を積極的に受け入れてきた歴史を持つ。しかしドイツ語教育がうまくいかず不十分だったため、移民がドイツ社会にうまく溶け込めず、その反省から、新移民法ではドイツ語学習を導入している。



【出典：Doitsu News Digest】

移民の受け入れについては、昨年ドイツ西部の都市ケルンで発生した、難民が関与したと思われる暴行事件をきっかけに、それまでも増して移民受け入れの賛否が問われている。問題は、難民の支援にかかる年間 2 兆円を超えと言われるコストである。

しかし、ドイツは今後の人口減少に労働力を移民によって賄われなければ、社会保障が成り立たなくなることも確かである。2030 年までに約 12% 減少されると言われる労働力不足の問題は、ドイツにとって悩ましい問題である。

④ ドイツの教育制度

ドイツは中世以来、優秀な職人の文化があった。職人の中でも特に優秀で上昇志向のある人は、さらに修行を積んでマイスター（親方）になる。マイスターは弟子を雇い入れ、未来の職人を養成していった。マイスターはステータスであり、科学者や教師といったアカデミックな職業との二本柱によってドイツは支えられていた。しかし、現在ではそのステータスが廃れ、マイスターであっても自分の子供を職人にはさせがらず、大学に

進学させスマートな職業へ誘っているという。

ドイツでは公立の小学校四年までの国語と算数の成績に応じて、その後の進路が三本に分かれるという。一つは大学進学を目指す進路、二つ目は実業学校、三つ目は基幹学校（職業訓練学校）である。基幹学校に配属された子供たちは劣等感を感じ、学校が荒れるという事態が多発しているそうだ。

ここで日本の教育制度に目を転じてみたい。日本の教育制度ではドイツと比較すると小学校6年間を通して、単に学力だけを向上させる目的にとどまらず、給食や社会科見学、部活動を通して社会性を身に着ける優れた教育制度が整っているように思う。

『ドイツ流、日本流』の中で、川口マーン恵美氏は以下のように語っている。「日本が戦後、これほど早く、これほど確実に国を再建できたのは、それまで百年の教育が盤石で、人々の学力の底辺が高かったからだと思う。庶民が全員ちゃんと『読み、書き、算盤』ができたのだ。こういう国は、現在でも世界の主流ではない。この事実がいかに貴重で、かけがえのないことであるか、日本人はまるで気付いていない。早期エリート教育などにうつつを抜かしていると、この一番大切なものを失ってしまう。

本当の国力というものは、その国にいかに優秀な人がいるかということではなく、いかに多くの人が然るべき初等教育を受けたかということによって決まる。つまり、一握りのエリートと、その他大勢の蒙昧な人間がいる国は大量生産はできても、一流品を生み出す一流国には決してなれないということだ。」その国の将来を支えるのは、紛れもなく未来ある子供たちである。これからも日本の教育が他国より優れたものであることが、日本が世界をリードしていくためには不可欠なものであることが再確認できる。

図表 6-5 ドイツの教育制度

日本の教育制度	ドイツの教育制度	
小学校	基礎学校 Grundschule グルントシューレ 小学1年～4年生	
中学校	進学コース Gymnasium ギムナジウム 8年間の教育課程 (大学の進学を目指すコース)	職人訓練学校(工業) Hauptschule ハウプシューレ 5年間の義務教育後期課程 ^{※1} 職人訓練学校(手工業) Realschule レアルシューレ 6年間の実業学校
高等学校	職人訓練コース(マイスター準備コース) Ausbildung Dualsystem アウスビルドゥング デュアルシステム Geselle ゲゼレを取得(職人プロとしての国家資格)	
大学・専門学校	学士号 ^{※2} (専門大学、総合大学、行政大学) 修士号 博士号 ^{※3}	工業マイスター Industrie Meister 手工業マイスター Handwerk Meister Meistere マイスターを取得(職人として最基礎の国家資格を取得) ※経験を積みオーバーマイスター(Obermeister)として活躍するマイスターもいる。

【出典：DAVINCI international】

⑤ なぜドイツが独り勝ち出来るのか

ドイツは日本と同じように製造業を基盤とする国である。ドイツ経済は、前述したような大手企業の輸出を基に成長を遂げた国でもある。米国とは手段が異なるが、基本的には徹底した競争主義により製造業は高付加価値分野へのシフトが進んでいる。このため、日本よりも製造業の利益率が高い。これがドイツ経済の原動力と言われている。

とはいえ、ドイツが製造業で成功しているのは EU（欧州連合）のおかげ、という見方もある。元来、東西統一ドイツを政治的に封じ込める狙いから結成されたとも言われる EU であるが、逆に、ドイツは東欧などの近隣諸国から安価な労働力や材料を調達し、さらに欧州為替相場メカニズムという、ユーロのメリットを最大限活用することで EU 経済の中心として君臨することとなった。

また、私たちが視察したフランクフルトは金融の街として栄えているが、これは欧州中央銀行があるからである。欧州中央銀行はユーロ圏の金融政策を取り仕切っているため、ドイツにとってはこれ以上ない好条件なのである。

以上のことから、ドイツはユーロ圏において、「欧州の病人」から「独り勝ち」と称されるまでに復活を遂げた。しかしながら、EU 加盟国の中には、必ずしもドイツの独壇場を快く思っていない国があることも確かである。地域連合という運命共同体であるということは、EU 加盟国全体の成長に対してもドイツが責任を負うことと同義だからである。今後も、ドイツの動向が EU の将来を左右する存在であることは、間違いないだろう。

図表 6-6 EU 加盟国 (28 カ国)



【出典：europe magazine EU MAG】

(3) ドイツで感じた「強さ」の秘訣

「8勝2敗で日本の勝ち」。そう感じたドイツでの第一印象ではあったが、データ上も専門家の分析でも、なぜかドイツは工業を中心とした産業面で見習うべき国の代表とされている。経産省の岩本晃一分析官は「日本国内ではもはや「成功モデル」を見出すことは、ほぼ無理」であり、「今の日本の地域産業振興における最大の課題は、『目指すべき成功モデルの不在』」にあるとしたうえで、「製造業を主力産業とし、人口減少・少子高齢化・ユーロ危機においても強い地方都市経済」を誇るドイツに着目する。かつての「欧州の病人」から変貌を遂げ、現在は経済成長と完全雇用を実現し欧州の牽引役となっている姿は「ドイツの奇跡」とも呼ばれている。また、ドイツ人は日本人より労働時間が20%短いにも拘わらず、生産性は日本人より17%高いという結果が出ている。

図表 6-7 日本とドイツの比較

	日本 	ドイツ 
面積	・ 377,930 km ² (61位)	・ 357,114 km ² (62位)
人口	・ 127,156,000人(10位)	・ 82,167,000人(16位)
企業数	・ 約448万社 (2009年) ・ うち、約4,000社が上場会社	・ 約360万社 ・ うち、約1,000社が上場会社
GDP	・ 名目GDP: 5,869,000 百万ドル (3位)	・ 名目GDP: 3,577,000 百万ドル (4位)
年間労働時間	・ 1,700時間 (2009年)	・ 1,400時間 (2009年) ・ 主要国の中で最低水準
時間当たり賃金 (製造業)	・ 2,269円 (2009年)	・ 3,342円 (2009年、1ユーロ=129.99円) ・ 主要国の中で最高水準
博士号取得者数	・ 17,291人	・ 25,190人



【出典：I K B研究所】

岩本分析官は、「もし、ドイツの歴史や慣習に無関係の手法で成功したのなら、日本にも導入可能」とし、調査を実施している。では、ドイツの「強さ」の秘訣はどのようなものなのだろうか。我々は現地調査を始め、岩本分析官へのヒアリングや文献調査を通じて、いくつかの要素を発見した。この項ではこれらを解説していきたい。

① 「稼ぐ」ことへのシンプルな考え方と執着心

「ドイツ人は非常にシンプル。稼がないと生き残れないと考えれば、どうしたら稼ぐのかをシンプルに考え、それを愚直に実践し、粘り強く続け

る。少子化対策として若い女性を増やしたければ、若い女性に評価されるオシャレな都市を作る。愚直に実践し、粘り強く、成果が出るまで続ける。」岩本分析官はこのようにドイツ人を評した。

岩本分析官が2013年にドイツを訪問、調査し感じたことは、ドイツ人の強いこだわりだという。「日本人もドイツ人も、考えること、構想内容自体はほとんど大きな差はない。だが、ドイツ人は成果を出すまで最期までやり遂げる、という点が違うと感じた。

ドイツ人は、理論どおりにやれば、理論どおりの成果が出る筈だと『真面目』に実行し、理論どおりの成果を出す。」これがドイツ人らしさ、というのだ。

また、ドイツが工業、特に製造業を中心に産業政策を行う理由として「地域外から所得を獲得する能力が最も大きいから」とし、地元中小企業から原材料を調達し、従業員を地元から雇用することで、域外から獲得した所得を地元で落とし、地域内でマネーが循環する経済構造を形成している、とする。「2 自治体と成長戦略」で論じたセオリー通りの産業政策なのだ。岩本分析官は「製造業の繁栄こそが、国家の繁栄、国民の幸福、という国民の大きなコンセンサスがあるように感じた。」という。そして、ドイツ人は「うるさいくらいに『イノベーション』という言葉は何度も繰り返していた。このイノベーションに対するドイツ人の強いこだわりこそが、ドイツの産業競争力が伸びていった最も根源的な原動力だと感じた。」と語っている。

かつて造船業で栄えた都市ブレーマーハーフェンは、将来、造船業では稼げないとわかると、すぐさま市場から撤退し、成長産業に果敢にチャレンジを始めたという。地域の命運を左右する産業構造転換に対しても、柔軟で素早い意思決定を行うマインドセット。この「稼ぐ」ことに対するシンプルな考え方と執着心こそが、ドイツ産業の強さの源泉なのだろう。

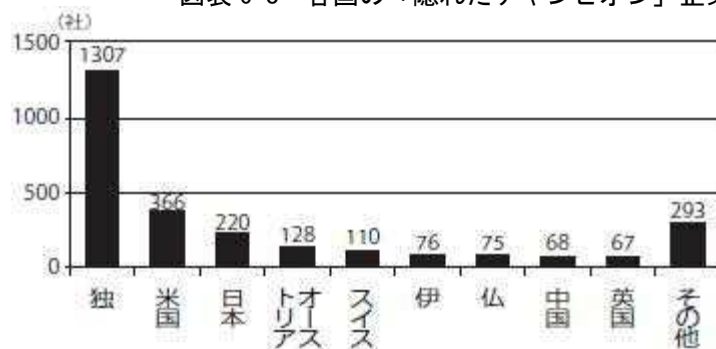
② 営業力と提案力を備えた中小企業たち

「ドイツの中小企業も素晴らしい会社ばかりではない。しかし、日本との大きな違いは、稼げなければ潰れる、というシンプルな構造にある」と岩本分析官は言う。日本の中小企業のように、行政による救済策は講じられないのである。これは製品を生産する過程で形成されるサプライチェーンに違いにも起因し、岩本分析官はこれを「系列の有無」に帰結する。

「系列」とは、核となる有力企業のもとに形成されたグループ化された長期的取引関係のある企業のことである。三井、住友などの銀行を中心とした旧財閥系や、トヨタなどの有力大企業を中心とした企業グループがあ

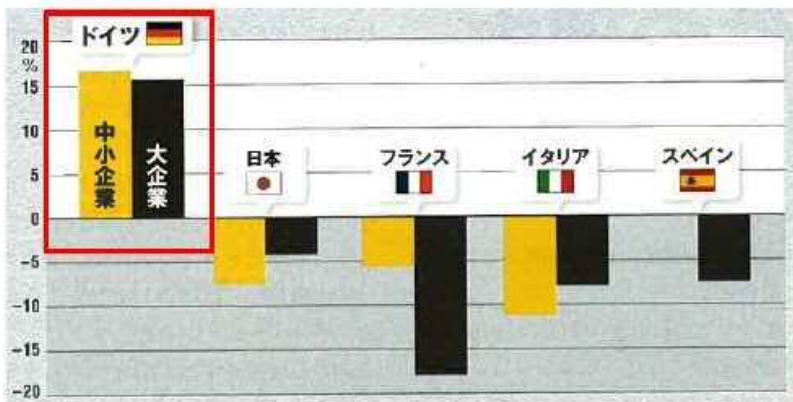
る。系列内企業では、企業間取引や互いに株式を持ち合う資本関係の構築、人的資源の共有など、互いに依存し合い、強固な関係を構築している。経済成長期においては日本企業の強い競争力の一つの要因ともされてきたが、いわば親子関係に近く、「大きく儲からない代わりに潰さない」という関係であったことも事実である。市場が拡大し、需要が増え続ける状況においては国内での棲み分けと「誰もが儲かる」ゆえの共存・共栄関係にマッチした「系列」というシステムは、1990年頃を境に変質する。大企業がグローバル競争に参加しグローバル調達を始め、良い部品であれば、海外企業からでも購入し始め、さらに大企業自身が海外に進出し、中小企業が国内に取り残されたことにより、大企業と中小企業との共同開発体制が崩れ、規模の小さい中小企業ほど技術革新から取り残されることとなった。一方、ドイツには系列がないため、中小企業と大企業との依存関係は存在しない。ドイツの中小企業は、規模の大小に係わらず、自ら取引先の企業を開拓し、信頼を得て関係を構築し、努力を続けることでサプライチェーンを守るしかない。そして、これができない企業は潰れざるを得ない。裏を返せば、現在生き残っている企業は、自らの力で営業力と提案力を磨き、危機を乗り越え、サプライチェーンを守り続けることができている企業であり、なるほど、この集積がドイツの産業競争力を支えているのは十分に納得ができる。こうしてドイツの中小企業は、大企業を凌ぐペースで、付加価値及び雇用者数の双方で大きく成長した。ドイツ全体の失業率低下に貢献したのも中小企業だという。自社の製品・サービスを差別化し、独自のサプライチェーンを確立し、世界で大きくシェアを獲得している、日本で言う GNT (Global Niche Top) に当たる「隠れたチャンピオン (Hidden Champion)」(世界市場で3位以内に入るか各大陸市場で1位の市場シェア、売上高が40億ドル以下、世間からの注目度が低い、という3条件を満たす企業) と呼ばれるまでに企業が多数存在することにつながったのである。現在、ドイツの Hidden Champion の企業数は世界一で、日本の約6倍を誇っている。

図表 6-8 各国の「隠れたチャンピオン」企業数

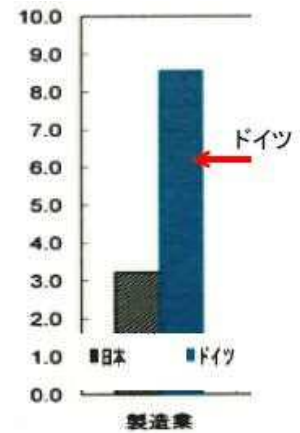


【出典：Herman Simon “Hidden Champion on the 21st century”】

図表 6-9 各国製造業の付加価値額の伸び率（2002-2011）



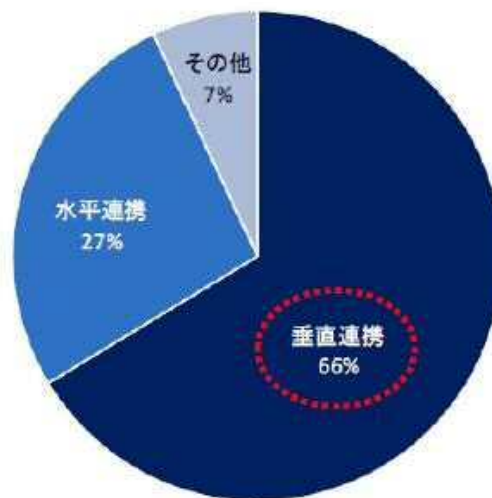
図表 6-10 日独の ROA 比較



【出典：いずれも みずほ総合研究所】

日本の中小企業は、系列の中で上位の親企業及び会の下請け企業と垂直取引を行っている比率が66% → 約2/3が系列に組み込まれている。

図表 6-11 日本企業の事業における外部連携比率



【出典：みずほ銀行産業調査部】

さらに、日本とドイツの中小企業の違いとして着目したいのが、中小企業の個人消費者向け製品（B to C）率の高さである。岩本分析官はハーマン・サイモン氏の著書『21 世紀の隠れたチャンピオン』に名前が挙げられたドイツ企業 300 社と経産省 GNT100 選の日本企業の主要顧客に関して比較を行い、「業務用及び個人用の最終製品を提供できる強い中小企業が育っていることが、ドイツの隠れたチャンピオンが日本よりも多い理由の1つと考えられる。」としている。曰く、日本では、まず大企業の下請

から出発して成長し、やがて系列から自立して GNT に至ったケースが多く、日本企業の主要顧客の 78%は製造業である一方、ドイツでは納入先を製造業としている企業は 45%に留まり、業務用向けに納入している企業が 38%。また、スポーツ用品、楽器、アウトドア用品など、消費者を顧客とする企業も 17%存在しているという。日本では、個人向けの GNT がほとんど存在していないことを考えると非常に興味深い。

図表 6-12 日本とドイツの製品納入先比較

	製造業向け BtoB	業務用向け BtoB	個人向け BtoC
日本	78%	19%	3%
ドイツ	45%	38%	17%

【出典：吉村（三菱総合研究所）】

岩本分析官はドイツの中小企業の特徴を以下にまとめる。

- 外国指向が強い「隠れたチャンピオン」が圧倒的に多いこと、
- それが大都市に集中せず全国各地に点在していること
- その ROA（総資本利益率）が大きいこと
- Family owned company（家族経営、同族経営）が 95%と多いこと

そして、ドイツの地方政府は、こうした中小企業を支援する一方、大企業は、新製品の企画、開発、設計部門の誘致に専念しているという。大卒の若者に仕事があり、知的な若者が定住してもらえること。都会から地元の大学に来て、当地が気に入り、定住を希望する若者に職場があること。都会の大学に出て行ったが、卒業後、地元に戻りたい若者に職場があること。こうした「優秀な若者に住んでもらう」取組が功を奏し、ドイツでは企業の地方移転・海外移転はほとんど起こらず、地元定着率が非常に高いという。日本の自治体にも大きな示唆を与えてくれる事実である。

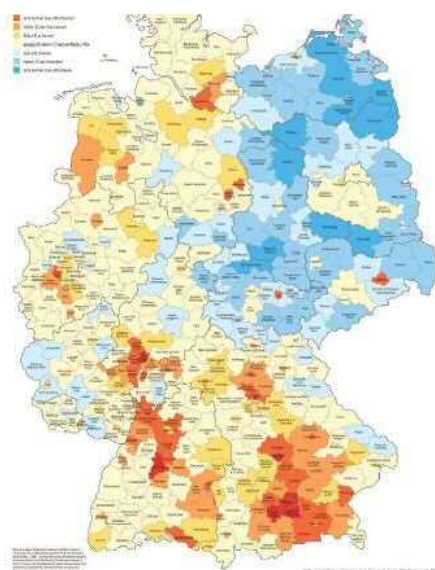
③ 地方分権と産業クラスターの成功

日本とドイツの決定的な違いは「地方の強さ」にあるとするのが岩本分析官の見立てである。岩本分析官によれば、ドイツでは、地方都市も含めて強い経済力を持つエリアが面的に広がっており、かつ経済状況が厳しい北ドイツ・旧東独のなかにも強い経済力を持つ地方都市が点在している、という。確かに、最大の消費地であるフランクフルトは東京と比べれば派

手に欠ける。商業施設の集積にしても、日本で言えば地方都市という印象を受ける。「それなりに大きい都市」が各地方に点在している、というイメージだ。GDP に占める製造業の比率が高い地域は高い地域競争力を持つことが図表 6-13、6-14 から見てわかるとおり、ドイツは製造業の国である。と同時に、フランクフルト州は金融、バイエルン州は自動車や機械、NRW 州は医療機器、ブレーメン州はエネルギーなど、各地の特色と強みがはっきりしており、地方政府もこの強みを最大化する方向で支援している。横並び的な産業政策でなく、他地域との差別化を最も重視し、他の地域と較べて比較優位な地域資源を最大限に活用するのがドイツの戦略なのだ。そして、各州は、地理的条件、空路・鉄路・道路のインフラ、大卒の優秀な若者、研究者、重機の加工組立技術を熟知した熟練労働者、部品供給メーカーの産業集積を通じた「この土地ならではの強み」を磨くことに必死なのだ。

図表 6-14 ドイツ各州の GDP に占める製造業の比率

図表 6-13 ドイツの地域競争カマップ



【出典：プログノス研究所】



【出典：ニッセイ基礎研究所】

地方の強さを支えている重要な存在が「産業クラスター」である。「産業クラスター」は、ハーバード大学マイケル・ポーター教授が 1990 年代末に提唱し、2000 年頃に世界中に普及した概念で、企業集積とネットワークの形成が 1 社のみではできないビジネスの相乗効果を発揮され、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む状態を指す、いわばビジネス集積地区のことである。岩本分析官は、ドイツは産業クラスターを用

いて地元の中小企業を **Hidden Champion** に育成しているとし、ドイツ地方都市経済の強さは中小企業の強さであると同時に、産業クラスターが成功している証拠でもあるとする。ドイツでも、中小企業にとって **R&D** が必要であることが十分認識されており、新製品開発は企業の将来を左右する重要な工程だが、そう頻繁にはない新製品開発のために常時最新設備と要員を確保するのは負担であり、外部にアウトソーシングできる適切な機関があるのならそうしたい、というニーズがあったという。職人は毎日同じものを作ること、図面が与えられればものを作ることは得意だが、市場ニーズを捉え、他社と差別化し、世界で売れる製品を自らの頭で考え出すことは苦手だ。こうした **R&D 機能を持たない中小企業のニーズを捉え、自身が有するイノベーション・ノウハウを提供、そのうえで「売れる製品化」を最終的なミッションとして制度設計したクラスターは成功し、そうでないクラスターは不成功となっている**という。成功した産業クラスターは、イノベーションが常に生み出され、新製品が継続的に市場に輩出され、企業の売上げが伸びるといって、成長する「イノベーションプロセス」が人為的に制度設計されており、結果として東欧への工場移転圧力、東欧からの低価格品の流入する経済環境においても、他地域との差別化に成功し、ドイツ（その地方）でしか作れない高付加価値製品にシフトすることを可能にしたのだ。

ドイツ地方政府は、中小企業振興策として産業クラスターを積極的に導入し、ドイツ全体で産業クラスターが普及、現在は恐らく数百の産業クラスターが存在すると思われるが、全体像の把握は困難とまで言われている。

日本でも経済産業省を中心に 2001 年から産業クラスター政策が進められてきた。川崎市も関東経済産業局の支援の下、大田区、品川区、横浜市とともに「京浜クラスター」として認定を受け、連携した中小企業支援を展開してきた。一定の効果はあったにせよ、目を見張るほどの成果があったとはされておらず、静岡の創業支援施設 **f-BIZ** のセンター長で、創業・事業・産業支援のエキスパートとして知られる小出宗昭氏は「経産省の産業クラスター政策は失敗」と言い切っている。では、何が差となってしまったのだろうか。

ドイツ型産業クラスターの考え方はこうだ。中小企業は 1 社だけでは弱い存在であるため、自社が不得意とする機能は、他の企業・機関と一緒に組めば、擬似的に大企業と同等の競争力を得ることが可能であり、産業クラスターはそのための場を与えるところである。ここまでは日本と考え方は一緒だ。しかし、「海外展開」と「オープンイノベーション」となると話は違ってくる。ドイツでは中小企業が集まると、すぐ「一緒に何かをや

ろう。」という話になるそうだ。つまり、オープンイノベーションの土壌があるのだ。展示会も、一緒に仕事ができるパートナー探しにやってくるドイツ人にとって、日本企業のブースには若いエンジニアしかいないと不評だという。

また、日独とも、中小企業はグローバル展開を行うための人材が不足しており、企業が単独でグローバル展開を行うのは難しく、公的支援を必要としている点では同じだが、ドイツでは、ほぼ全ての商工会議所、産業クラスター、地方政府経済振興公社などが、組織的に支援している一方、日本では、商工会議所、産業クラスター、地方自治体産業支援機関などは、ドイツと比べれば、「仲良しクラブ」だという。グローバル化の重要性を認識している責任者がいるところだけが、単独、かつ単発的に実施しているに過ぎず、これが日本の中小企業のグローバル展開の遅れの大きな要因である、と岩本分析官は論じている。ドイツの産業クラスターが成功している要因、かつ日本の産業クラスターでは想定されていなかった要素を、岩本分析官は以下の3つにまとめている。

●各地域のクラスター間競争

企業はどこにクラスターに参加するか自由。人気のないクラスターからは参加企業が撤退。連邦政府は、「先端クラスター・コンペティション」を実施し、選定された15個の「トップクラスター」に予算（1ヶ所当たり数十億円規模）を付けるなどの手法で、強いクラスターをより強くし、競争を加速。そのため地方政府は、企業が集まるようなクラスターに知恵を絞っている。

●クラスターが外国企業の投資を誘致

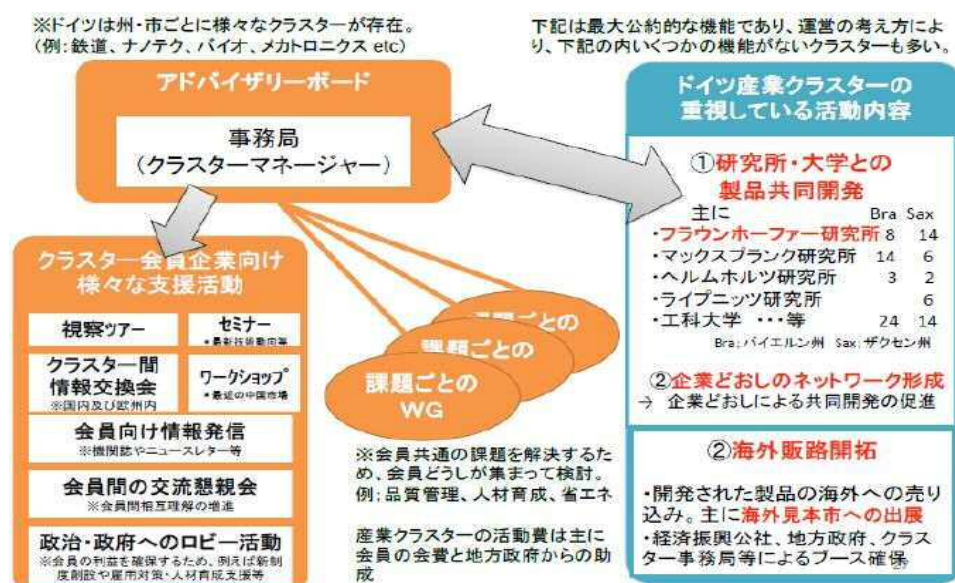
当地に投資すれば、良好なビジネス環境がある、としてクラスター自身が外国企業を誘致。ドイツでは、優良クラスターは外国企業からの投資誘致の重要なインセンティブになっている。

●成功体験の共有化

同分野に属するクラスター事務局同士が定期的に広域的な交流会を実施、様々な試みの体験を発表し合うことで、1ヶ所の成功体験が各地に波及。日本では広域的な地域間交流がなかったため、TAMA プロジェクト（一般社団法人首都圏産業活性化協会、通称 TAMA 協会が中核支援機関となり、東京都西部から埼玉県南西部、相模原市を対象範囲とする産業クラスター）の成功体験が全国に広まらなかった。

同じ産業クラスター政策であっても成果に大きな差が生まれているのは、系列やグローバル展開に対する考え方など、ドイツと日本で大きく異なる企業スタイルを反映した制度設計と現場展開ができなかったことに起因するのかもしれない。

図表 6-15 ドイツ産業クラスターの一般的形態

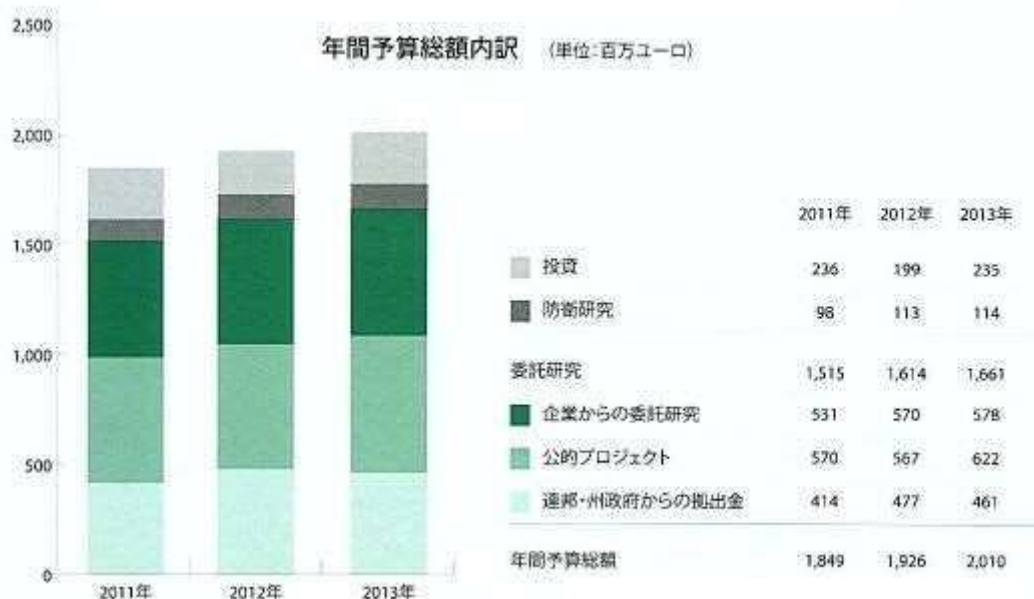


【出典：岩本晃一（経済産業省）】

④ 世界トップクラスの「フラウンホーファー研究機構」

フラウンホーファー研究機構は、ドイツにある応用研究に特化した研究機関である。本部はミュンヘンにあり、ドイツ国内の各地に 66 の研究所および研究ユニットが点在し、企業、政府、自治体等へ技術開発を提供している。図に示すように、同機構の予算のうち約 75%は企業や公的プロジェクトからの委託研究であり、国や州政府からの拠出金は約 25%に過ぎない。つまりフラウンホーファー研究機構は、技術開発を受託しなければ運営が成り立たない状況にあるため、所属する職員は技術開発によって成果を出すことが求められる。

図表 6-16 フラウンホーファー研究機構の年間予算総額内訳



【出典：フラウンホーファー日本代表部】

また、フラウンホーファー研究機構の 66 の研究所および研究ユニットは、大学教授が所長を兼ねており、博士課程の学生やポストドクターがフラウンホーファー研究機構で企業からの受託研究を行っている場合も多い。この場合でも技術開発の成果を出さなければ研究所としての運営が成り立たないため、学生やポストドクターは企業が求める技術開発を行う実力が養われることになり、企業が求める人材の供給源としても機能している。

このようにフラウンホーファー研究機構では、技術開発にコミットメントすることが求められる環境から、企業にとっても委託研究をしやすい研究所ということができる。フラウンホーファー研究機構に技術開発の研究を委託する場合、1 回目の相談は無償だが、2 回目からは費用が発生する。企業が委託研究を考える場合、ある程度のレベルまでは自らが考えなければならない。企業側も研究者と同等に近いレベルで話をするのが求められる。技術的な面での高い実力を持った企業でないとフラウンホーファー研究機構に技術開発を委託すること自体が難しいのであろう。フラウンホーファー研究機構は一定レベルの技術力を持っていない企業は、技術開発の受託元として考えていないのではないだろうか。間口を絞って技術力がある企業にリソースを集中させることで、フ



ラウンホーファー研究機構自身が技術開発の面で競争力を持ち、同機構に技術開発を委託する企業が競争力を持ち、ひいてはドイツが国として競争力を持つ秘訣であると感じた。

さらに、驚くべきことは、同機構がドイツ人学生に人気ナンバー1の就職先だということである。世界的な自動車メーカーを押さえ、研究機関が第一位というのは日本で想像できない。自由度が高く、企業との製品開発でヒット商品を出せば自分の功績として次のキャリアにつながる、さらに働きやすい環境、すべてが揃った研究機関、それがフラウンホーファー研究機構なのだ。

⑤ 世界最大「メッセ」の発信力

ドイツの強さの秘訣はメッセにある。そういっても過言ではないほど、メッセは力を持っているようだ。メッセとは、ドイツ語で「見本市」を指す。800年を超える歴史があり、日本の幕張メッセはこうした見本市先進国への敬意を表したものであるという。見本市では、企業が自らの新しい商品や製品、提供するサービスなどをショーケースに展示、あるいはデモンストレーションを行うために企画、実行される定期的な展示会のことである。ほとんどの場合、コンベンション・センターで行われるが、テーマによって最適な会場が設定される。日本の首都圏では東京ビッグサイト、パシフィコ横浜、幕張メッセが代表である。



ドイツ国内にあるメッセ会場の数は22、展示会場の総面積は約270万㎡に上り、開催される国際見本市の数は年間150以上、出展者数は約17万組、訪問者数は900万～1000万人程度とされる。そのうち、国外からの参加は出展者の半数以上（うち3分の1がEU域外諸国、訪問者の約5分の1に当たる。これに、消費者向け展示会や年間約7000組の出展者と約600万人の訪問者数を数え、対象を国内や特定地域に絞った地方レベルの専門見本市が加わる。メッセ産業自体がドイツの主力産業の一つであることがよくわかる。ドイツメッセは、世界最大の産業技術見本市であるHANNOVER MESSEをはじめ、アメリカ、中国、インド、ブラジルなど世界各国で、主に製造業や情報通信産業に関する専門展示会を開催している。次々と新設される見本市の中でも、特に近年は環境やエネルギーに関する見本市の発展が著しいという。医療機器ならデュッセルドルフのMEDICA、食品な

らケルンの **ANUGA**、家電ならベルリンの **IFA** といったように、ドイツでは世界一の規模を誇る見本市が集中している。一般に、日本企業の海外シェアの比重はアジアやアメリカに比べて低いと言われるが、業界をリードするメッセに出展することは、世界市場を視野に入れることに等しく、高い効果を期待できるだろう。国際的に高い認知度があり、世界中から各産業に関する人・モノ・情報が集まるこれらの専門展示会を活用することは、日本企業にとって、新たな顧客やビジネスパートナーを見つける機会となる。

ドイツの見本市の大きな特徴として、ビジネス色が濃いという点がある。つまり、見本市会場が商談、ビジネス構築の場になりやすいということだ。日本では通常、見本市と言えば新商品の宣伝や発表の機会、他社の動向を探る場というイメージが強いが、ドイツでは世界中から業界関係者やバイヤーがその見本市に的を絞って訪れ、その場で商談をして契約までまとめるというケースが少なくないという。今回の視察においても、その一端を垣間見ることができた。視察時に訪問しようとしたケルンで開催中のメッセは入場料が 5000 円である。日本では一般当日入場料金が 5000 円であっても、事前にウェブサイトから入場登録をすれば無料で入場可能なものが多い。また、招待券も比較的簡単に入手できることが多い。しかしながら、ケルンのメッセでは無料の入場券を入手することはできなかった。バイエルン州駐日代表部でも「ドイツのメッセは日本と真剣度が違い、入場者はすべて商談目的である。見学を目的に無料で参加しようとする人はいない」と言われた。デュッセルドルフ日本商工会議所では、「ドイツの中小企業にとって、気軽に技術・製品を世界へ発信する場があることが強みとなっている。」とのコメントがあった。Hidden Champion のような自立的な力強い小規模企業となるには提案力と営業力が不可欠であるが、こうした能力を鍛えるうえで最も効果的なのがメッセなのだ。ドイツの地方政府又はクラスター中核機関は、地元企業を率いて海外の展示会にたびたび出展しているという。毎年ルーティン業務として当たり前のように実施しており、開発した製品を世界に向けて販売しなければ Hidden Champion にはなれないことを認識している企業は必死に自社製品・サービスの質向上と、営業力・提案力の向上に汗をかき、こうした好循環がメッセを中心に作り出されているのだ。

では、日本の、川崎市の企業はどうすべきなのか。JETRO と連携し、メッセを代表とする世界的に影響力を持つ展示会に参加することはもちろん、近年では日本能率協会がドイツメッセ日本代表部の業務を担うこと

となったため、こうした機関と連携することも有効だろう。

「川崎市内でコンベンション機能をどうするか」といった問題は以前から様々な議論があるが、ドイツのメッセと同規模の国際展示場を整備することは土地が限られていることに加え、先行する東京ビックサイトやパシフィコ横浜が近隣にあることから現実的とは言えない。これらの施設と連携し、世界に開かれたビジネスの場を強化することが市内企業にとっても有効ではないだろうか。また、川崎市役所がサポートすべきことは海外の有力展示会出展に加え、地元企業の営業力、提案力強化である。こうした展示会がその能力を磨く最善の場であるという認識を共有し、ドイツメッセ日本代表部の業務を担う日本能率協会をはじめとする海外の機関とも連携を深め、海外へのビジネスチャンス拡大をサポートすることも重要だろう。

(参考) 日本能率協会 ドイツメッセ日本代表部

<http://www.jma.or.jp/dms/>

⑥ レーゲンスブルクの「魅力ある地域づくり」

経産省の岩本分析官にヒアリングを行った際に、レーゲンスブルクについて次のような話を伺った。

レーゲンスブルク市は、1960年頃までは、「眠れる森の美女」「この地は、まるで眠っているようだ」「頑固な官僚主義の要塞のようだ」などと形容されるような活気のない街であったが、レーゲンスブルク大学の設立を機に魅力あふれる街づくりを行い、1人当たりのGDPがバイエルン州内では1位、ドイツ国内では6位までの経済的に強い自治体となっている。市政府は、市の経済の主体である中小企業を強い企業にするために大学を中心とした産業クラスターを構築し、近郊にあるチェコなどの安い労働力を持った地域との差別化を図り、付加価値の高い製品を産み出せるように支援したのである。その結果、現在の経済的に強い街が構築されたとのことであった。

このようにレーゲンスブルク市の産業政策において、レーゲンスブルク大学の果たした役割は大きい。市政府もレーゲンスブルク大学に多くの優秀な若者が集まり、その優秀な若者が引き続きレーゲンスブルク市内に就職してくれることが市の活性化に繋がるとして、若者が集まる街づくりを推進している、と岩本分析官は語っていた。また、2006年にはレーゲンスブルク市の古い街並みが世界遺産に登録され、多くの若者が「世界遺産の街で学びたい、そして、働きたい」と集まっている、との

ことであった。また、市政府は、優秀な大学生に働く場を提供することを目的の一つとして工業団地を整備、大企業の誘致にも成功しているとのことである。

私たちのドイツ視察においてもレーゲンスブルク市の産業政策並びに街の魅力を探るべく市政府に視察を申し込んだが、市政府が業務多忙ということでヒアリングは実現しなかった。

レーゲンスブルクは、駅前に公園があり、その先が市街地となっていた。市街地はコンパクトであるが、古くからの建物で構成されており、その建物に若者が好みそうな店やカフェが多く入っていた。また、電柱、電線もなく、市街地は徹底して石畳が敷き詰められ、建物の景観を壊さぬよう配慮がなされていた。私たちが視察で巡った都市の中で景観的に一番優れた都市であり、かつ、オリジナリティのある景観であった。レーゲンスブルクは、ミュンヘンから電車で1時間半程度と、お世辞にも良い立地環境ではないが、それを超える魅力的な景観が若者を惹きつけているということが視察を通してよく分かった。



景観と産業は、一見結びつかないように感じるが、若者を集めるとい
う目的のために景観の保護、魅力向上を図った結果、レーゲンスブルク
は産業的にも繁栄したのである。このように、明確な目標（この場合は、
若者が集まれば産業が活性化する）を定め、それに向かって継続的に整
備を行うことのできるところに、レーゲンスブルク市政府の強さを感じ
た。また、自分の街の良さを理解し、それを最大限に活用してまちづく
りを行う市政府の総合的な戦略にも感銘を受けた。

⑦ デュッセルドルフ流「市役所も稼ぐ」

ドイツのデュッセルドルフ市役所のヒアリングでは、都市間競争に勝利してデュッセルドルフ市内に外国企業の投資を集めるために、地域の魅力を高めること、そのために税収を「稼ぐ」姿勢が鮮明であることに

カルチャーショックを受けた。日本の地方公共団体は「稼ぐ」ことを強く意識しているところはほとんどないと思われる。地方自治は公共サービスであり、稼ぐ必要はないと職員も住民も考えているだろう。しかしながら現代では、扶助費の増加や公共施設の老朽化対策等の要因で財政に余裕がなく、住民に負担を強いている自治体が多くなってきている。地域の魅力を高めるための施策を充実させるためにも、税収の確保は必要であろう。



デュッセルドルフ市では、外資系企業誘致のためのワンストップ窓口を設け、国別に誘致を行っている。専門のスタッフを置き、民間企業が提供するサービスも含め、外国企業が市内で操業するために必要な情報、スタートアップのための場所探しや役所への届け出に関する案内など、「ここに聞けば全てがわかる」

体制を構築している。デュッセルドルフが立地する NRW 州には現在 5000 を超える外国企業が進出しており、税収や雇用面でも地方政府に貢献している。

また、ライン川の水運の改良による物流体制の整備や戦略的な企業税の税率等、市の施策の多くは、市の魅力を高めて市内へ進出する企業を集めること、既存の市内企業が操業をしやすい環境を整えることを目的としている。デュッセルドルフ市の魅力を高め、市内の企業が稼ぐ環境を整えることによって都市間競争に勝つために市役所の組織を整備し、投資を行っている。この結果、デュッセルドルフ市では質の高い雇用が確保され、住民生活が向上し、企業がさらに稼ぐことができるようになり、さらに地域の魅力が向上し、新しい企業進出を促進する正のスパイラルを構築しようとしている。



⑧ 女性の活躍

今回の海外視察の視察先では、フラウンホーファー研究機構本部、デ

ュッセルドルフ市役所等、女性にヒアリングをする機会が非常に多かった。ドイツでは、男性と女性がほとんど遜色なく働いているように感じた。ドイツ外務省/Frankfurter Societäts-Medien GmbH の『ドイツの実情』によると、「ドイツでは今日、大学入学者は男性よりも女性の方が多く、博士論文の約半数も女性が書いている」とのことである。また、「2014年、ドイツにおける女性の就業率は73.1%で、EUの中では2番目に高く、EU平均(62.3%)を大きく上回っている」とあり、女性の社会進出が進んでいる様子が見えてくる。男女同権が進展し、伝統的な役割分担が崩れてきており、女性の社会進出の一端をうかがうことができた。

⑨ インダストリー4.0に見る中小企業を核とした世界戦略

「強いドイツ」を象徴する概念、それがインダストリー4.0(第四次産業革命)である。これは、ICT(情報通信技術)の徹底活用を通じて、消費から生産までの過程を統合的に把握し、これにより効率的な生産管理システムの実現を目指す国家プロジェクトで、工場内のあらゆる機器を通信ネットワークでつないだ「スマートファクトリー(次世代工場)」はその好例とされる。現在、ドイツは、再生エネの進展によるエネルギー価格の上昇や労働者数の減少・高齢化に対応し、かつ将来に向けた製造業の国外移転を防ぎ、製造業、特に自動車と中小企業の国際競争力を将来に渡って飛躍的に向上させるため、政府、学会、産業界、研究機関、大学等、国を挙げてインダストリー4.0に取り組んでいる。



【出典：岩本晃一（経済産業省）】

インダストリー4.0の実現により、ドイツ国内中の生産現場の機械設備がインターネットで水平的に接続され、意思決定の階層とも垂直的にも接続され、機械同士または機械と人間が会話し判断することで、生産現場のネット革命を起こし、如何なる発注や指示にも「柔軟」に対応できるシステムを構築し、飛躍的な「生産性向上」を目指している。いわば、世界中の機械同士がインターネットを介して会話する世界である。

東京大学の小川紘一教授は、この動きを「100年に1度の大変化」と見る。小川氏によると、第4次産業革命後の世界では、デジタルやソフトウェアが付加価値を決める。分業と連携が決め手となり、ビジネスモデルを決めた人が競争力を持つ。欧米はハードをシンプルに新興国から調達し、ソフトのレバレッジを効かせて付加価値形成に向かうという。「サイバーの世界がすごいのは、局所最適が全体最適になること。そして、サイバー空間がすごいのは、グローバルな最適化・合理化が計算できてしまうこと。」と小川氏は語気を強める。つまりこの仕組みが出来上がってしまえば、日本の「技術力のある」中小企業がグローバルな最適化・合理化の中で市場のプレイヤーから外される危険があることを意味するのだ。「今後は国際標準・ルールを作ったプレイヤーが勝つ」と小川氏は断言している。

同時に、こうした動きに日本政府が遅れを取っていることを危惧する声は多い。三菱UFJリサーチ&コンサルティング副部長の尾木蔵人氏は、ドイツの国際戦略をこう分析する。「ドイツの4.0は中小企業対策として実施されている。メルケル首相は5~10年先の潮流に遅れないために、国主導で取り組んでいる。ドイツにとって本当の脅威はアメリカのIT企業（グーグルの自動運転車がその代表）であり、プロダクトではなくソフトを中心としたサービス・バリューチェーンがアメリカに遅れることである。中国で採用される（デファクト）スタンダードは極めて重要。ドイツはインダストリー4.0の世界展開（輸出産業化）の戦略として「中国製造2025」（中国政府が進める成長戦略）と連携しようとしている。その意味でメルケル・習近平会談は戦略的だった。」と評する。同時に、「世界の動きを見ると、日本抜きで行われているのではないか、という危機感を感じざるを得ない。中国の賃金上昇・高齢化・環境対策はキープポイントとされる中、中国は予算を大幅に積んでドイツのシステムを買いに行き、ドイツのデファクトが確立してしまう。」と警鐘を鳴らす。小川氏も「日本は90年代から国際標準化ができなくなった。ドイツ&中国のスタンダードがWTOに採用されたら日本はそれに従わざるを得ない。そこに危機感を持たないといけない。」と口を揃える。アメリカ、ドイツ、中国、インドがプラットフォーム戦略に乗り出す中、経済産業省では、2016年1月に「第四次産業革命に向けた横断的の制度研究会」を開催し、ようやくこの動きに乗り遅れまいとする「検討」を始めたところだ。ドイツ政府のレポートにも、日本は製造業の競争相手としての記述さえないという。

経産省の岩本分析官はこう語る。「日本企業は、特定分野の技術力を

見れば、ドイツを凌ぐと言っても過言ではない。ドイツのコア企業は少ないが、政府、学会、産業界など国を挙げて1つにまとまっている。一方、日本は、他の産業分野と同様、高い技術力を持つ企業は多いが、バラバラに進められている。日本もドイツ同様、全体でまとめてバーゲニングパワーを持つことが肝要だ。そして、日本全体で戦略・戦術を持つことが重要である。あなたの会社が提供する、特徴ある、かつ競争力のある新しい『サービス』とは何か、投資対リターンを大幅に高めるような『サービス』とは何か、を考え出さないといけない。」

⑩ まとめ

ドイツの強さ。それは「愚直さ」と「したたかさ」に集約できるのではないかと思う。シンプルに考え、正解と思った方法を実行し、成功するまで粘り強く継続する「愚直さ」。日本人は「真面目」で、ドイツ人は「愚直」なのだ。同時に、日本人は「素直」だが、ドイツ人は「したたか」だ。この「したたかさ」を持ち合わせたドイツは、競争に勝つために、必要であれば徹底的に世界を動かし、不必要であれば徹底的に無駄を省く。何が必要で、何が不必要かはドイツの文化と価値観により判別されるが、価値基準により判別されたものに対する「わかりやすい」行動は、ビジネスや行政における「メリハリ」にもつながるものであり、注ぐところには徹底的に、そして戦略的に力を注ぐ「したたかさ」が、ドイツ政府にも、ドイツの中小企業にも、ドイツの研究機関にも感じられる。この「愚直さ」と「したたかさ」こそ、ドイツの強さの根底に流れるDNAなのだろう。

そして、それは地方自治体にも言えることである。岩本分析官の「ドイツの地方政府は、街の魅力を高めるために必死だ。それに比べれば、日本の自治体は何もしていないに等しい。」という言葉を私たちは真摯に受け止めなくてはならない。

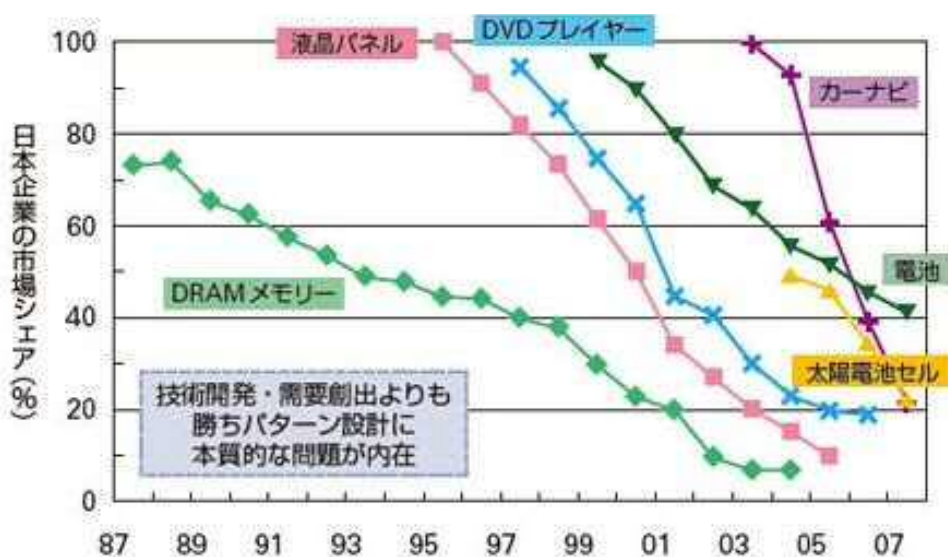
(4) 技術で勝り、ビジネスで負ける日本をいかに克服すべきか

日本とドイツ。本当は何勝何敗なのだろうか、という興味はともかく、ここまで見てきたとおり、日本とドイツを比較すると、それぞれの優れた点がありそうだ。しかし、今後の「産業」や「ビジネス」という視点で見たときには、ドイツに限らず、世界全体との関係において克服しなければならない事実がある。それは、日本の「技術で勝り、ビジネスで負ける」というものである。

『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか—画期的な新製品が惨敗

する理由』の著者で、一橋大学大学院客員教授の妹尾堅一郎氏は、日本の企業が1980年代の成功モデルをあまりに信奉し続け、そのモデルを超えるリスクを取ろうとせず、崖っぷちになるまで何も手を打たないで来てしまったことを指摘する。政府の知財戦略本部専門調査会でまとめられた「知財戦略2012」で採り上げられたグラフは有名かつ衝撃的だ。

図表 6-17 製品別日本企業の市場シェアの推移



【出典：小川絢一（東京大学）】

これは、東京大学小川絢一教授が作成した、日本がある製品分野で100%のシェアを取ってから、0%に落ちるまでの推移を示したグラフで、2つのパターンを示している。一つは、100%から0%だんだん加速度的にシェアを10年かからずに落ちていくパターン。もう一つは、10年たっても6割以上のシェアをキープしているというもの。この2つの違いは何か。妹尾堅一郎氏は次のように解説する。「前者はフルオープン型。後者はオープン&クローズ型というモデルです。デジカメがいまだに60%のシェアを持っているのは、オープンの領域とクローズの領域を使い分けているからです。」その上で、いわゆる「技術で勝ちビジネスで負ける」企業を、「なまじ製品技術や製造技術に自信があるから、商品形態（アーキテクチャ）や事業形態（ビジネスモデル）の工夫をしてこなかったのが、ここへきてようやく最近考えざるを得なくなったということです。」と評している。

その上で、近年、キーワードとして盛んに使われている「オープンイノベーション」という言葉にも注文をつける。「世界で勝っているのはオープン&クローズの企業」です。今、日本で流行っているオープンイノベーション

ンという言い方は問題があると、私は思っています。日本でオープンイノベーションと言うと、なぜか皆さんフルオープン型をイメージしてしまうからです。オープンにして市場を加速的に形成すべき領域と、クローズにして市場から収益を得る領域、その使い分けや組み合わせのデザインが日本企業と欧米の勝ち組企業を分けているといえます。技術の有無ではなく、技術の使い方の知恵の有無で勝負が決まっていると言えるのです。」

時代の変化に対応し、「ものづくり神話」からの脱却を求める声は多く、「モノづくり」から「コトづくり」へ、という話をよく耳にするが、製造業のアウトプットは「製品」ではなく「価値提供」であり、それをビジネス化（マネタイズ化）するためのビジネスモデルを現在の市場で確立することが企業の方向性であるとすると、その後押しをするのが今後の産業政策の根幹となるのは間違いないだろう。あとは知恵次第。日本人の得意分野である。新しい認識を持ち、そこで勝負すればいいだけなのだ。

ドイツとの比較から見えてきた「日本がビジネスで勝つ」ためのヒントとして、Hidden champion という言葉の生みの親とされるサイモン・クチャー&パートナーズ会長ハーマン・サイモン氏の言葉を紹介したい。

サイモン氏は、日本とドイツを比較し、こう語る。「日本にはドイツより大手企業が多い。日本にはフォーチュン・グローバル 500 企業が 68 社あるが、ドイツには 34 社しかない。しかし、日本の輸出額はドイツの半分である。日本の Hidden champion 企業の数は、ドイツの 6 分の 1 に過ぎない。日本の中小企業とドイツの Hidden champion 企業には、はっきりした違いがある。日本の中小企業は海外に目を向けず、むしろオペレーション面や効率性に気を取られている。企業文化、リーダーシップのスタイル、言語に関しては、依然としてかなり日本中心である。ドイツの Hidden champion 企業は、より多くの外国人を雇用し、責任を任わせている。日本の中小企業は、かなりリスク回避的である。この姿勢は、組織が新しいことを習得することを大きく妨げる。日本の中小企業の多くは、隠れたグローバル・チャンピオン企業になるだけの社内的な能力と技術力を持ちあわせている。しかしながら、ドイツの Hidden champion 企業のように、精力的、迅速に国際化を進めていないため、潜在力を十分に活かしていない。日本はこのような自己抑制によって、グローバリゼーションの進展につながる多くのチャンスを逃している。ドイツの Hidden champion 企業は、日本の中小企業や、若くて野心的な起業家が同じような戦略を追求する上でのロールモデルとなり得る。日本企業は、世界で成功できる潜在力を秘めている。中小企業の国際化を大胆に進めることにより、日本の弱い輸出力を高め、高度な仕事を新たに創出

できる。」

中小企業の国際化とその支援。これが、これからの産業政策の方向性を示す柱の一つであるとする、行政や支援機関にも、国際化に対応した人材育成、能力養成、体制整備が必要と言えるだろう。

国際化と輸出力という点では、興味深い話がある。ドイツには、前項でも触れたとおり、国内で大規模な日本人街を形成しているデュッセルドルフ市がある。私たちは「デュッセルドルフ日本商工会議所」を訪問し、日本人から見たドイツ企業、日本企業を知ろうとした。

ドイツの中小企業が優れた輸出力を持つ理由を問うた私たちにとって、事務局長の答えは意外なものだった。「ドイツをはじめとするヨーロッパ諸国は陸続き。日本では東京から名古屋まで運んでも国内輸送だが、ドイツでは『輸出』となる。言語も近く、通貨も同じなので輸出に対するハードルは低い。島国の日本は海外と輸出入するときは、ドイツのように車でというわけにはいかない。言語も通貨も違うので、日本企業にとって海外との貿易は必ずしも有利にならない。それゆえの苦労が存在するのではないかと。」目から鱗であった。

今後、日本が国際社会との取引において島国という地理的要因は外せない。世界と戦う上で「ビジネスで負け」てしまう傾向は、そのような地理的要因も影響しているに違いない。さらに国民性もある。前述した川口氏の著書『住んでみたドイツ 8勝2敗で日本の勝ち』には、以下のような記述がある。「日本人は優しい民族だ。階級的搾取がないから、日本国民の貧富の差も極めて小さい。この日本人の特質は、少なくとも先進国と言われている国において例を見ない。それは、日本人が植民地にならず、島国で長らく平和に暮らしてきたせいだ。」

平和な日本。しかし、かつてはそんな日本がビジネス上も負けていなかった、いや世界のトップランナーであった。では、これからの時代、平和な日本が技術で勝り、さらにビジネスでも勝つためには何が必要なのだろうか。

(5) 「おもてなし」で日本にしかない付加価値を

今後のキーワードは「サービス」と「おもてなし」にある、と私たちは考えた。この項では、このキーワードを基に、日本企業が進むべき方向性について考えてみたい。

① 日本のサービス業

ドイツとの比較でも触れたとおり、日本のサービス力は世界に追随を許さないのは異論の余地がないだろう。サービス業は我が国の GDP の約 7

割を占める。しかし、製造業などと比べると、サービス産業の生産性は必ずしも高くない。アメリカの水準と比較すると5~6割程度に留まっているというデータもあるほどである。これは、これまで日本のサービス業が世界（海外）を相手にしてこなかったため、生産性を上げるための努力を十分にせずに済んでいた、とも言える。また、サービス業の担い手の主体が中小企業であるために、生産性向上を実現する体力がない、という側面もある。既に人口が減少し始めている中で縮小する国内市場に加え、生活必需品が広く行き渡っている現代においては、高度経済成長期のように製品を作ればすぐに売れるような時代でもない。日本のサービスには「クオリティは高いが特徴がない。」という「均一化されたオーバースペック」とも言うべき特徴があると言われている。製品に限らず、サービスそのものも「均一化されたオーバースペック」であるのだとすると、それこそが、サービス業が伸び悩む一つの理由に違いない。

② 付加価値としてのサービス力

内需の爆発的な拡大が期待できない現代でも、売上を伸ばし続ける企業がある。サービス業はまだまだ成長する裾野が広がっているのだ。市場のグローバル化とデフレ時代の到来により、汎用製品をアジア各国で製造することが可能になったことでコスト下げ圧力が急速に強まったが、2011年の東日本大震災以降は、価格が少しくらい高くても品質の良い物を求める時代に大きく転換した。地産地消をはじめ、「つながり」「ここにしかない」「今しかできない」など、コストや品質だけではない価値やストーリーを評価する傾向が、国内で大きく広がった。

アップル製品をはじめとするプラットフォーム型ビジネスモデルの台頭により、製品（ハード）自体が価値を持つ時代は終焉を迎え、独自のサービス力（ソフト）を付加できるかが、売上を左右する時代になっているのは前述のとおりである。これからは業態に係わらず、付加価値や差別化に必要な価値創出を実現する「サービス力」が市場を決める。東京大学大学院の藤本隆広教授は、「もの」ではなく「設計」から発想する「開かれたものづくり観」を提唱し、製造業とサービス業の枠を超える「製造業のサービス化」と「サービス業の製造化」を軸に、製造業からサービス業への「ものづくり知識」の移転による生産性向上を提案している。

③ 「おもてなし」を価値化するには

「おもてなし」。それは、相手に最大限の敬意を示すと共に、「誠実さ」、「礼儀正しさ」を意味する言葉である。

ご存知のとおり、日本にはおもてなし文化があるとされている。少し周りを見渡すだけでおもてなしの精神が社会にあふれている。

コンビニエンスストアに行くだけでもそれはわかる。店内に入ると「いらっしゃいませ」の挨拶。会計が終われば商品を無料でレジ袋に入れてくれる。お弁当は温めてられ、ポットに入ったお湯も自由に使える。そこにチップなどは存在しない。また、トイレは街中の至るところに設置され、無料で使える。さらには、公共交通機関は世界のどの国よりも正確で有名だ。日本では当たり前のサービスだが、世界ではそのどれもが特異なサービスであることは、ドイツでも確認できたことだ。

日本人は相手を重んじるサービス精神、思いやりの精神があるとともに、武士道精神を持つ侍が中心となり近代国家（明治政府）を作ったが故の高い倫理観を持っている、というのは司馬遼太郎が論じたとおりである。高い倫理観は、形を変えて金銭に対する潔癖性となり、表立って「稼ぐ」ことへの恥ずかしさ、サービス＝無料という精神・習慣が根付くきっかけとなってしまったように思う。この文化が、サービスを貨幣価値に置き換える行為の阻害要因となって久しいのだ。諸外国において仕事として成り立つことが、日本ではサービス（無料）とされ、それが当然のこととされ、今日まで続いてしまっているのである。

であるならば、そのサービスを客観的な目線で評価し、貨幣価値に正当に反映させる作業、あるいは、価格にはあえて反映せずに、付加価値として商品の差別化要素とする習慣が今後は必要ではないだろうか。日本のサービス力、おもてなし文化は他国の追随を許さない。正当な価値基準でサービスやおもてなし文化を価格転嫁・付加価値化し、対外的に売り込む実践的な取組が求められてくるはずである。

「和を以て尊しとなす」という文化的土壌は、相手を攻撃したり、傷つけたりすることを嫌う日本人の長所であると同時に、相手の主張や異議に対して臆病になることで、グローバル社会においては「損をする」ケースが多々発生している。一方で、最近では、日本人がディスカッションにおいて発する一言の重みや、調和の取れたファシリテーション能力を発揮することがグローバルな会議でも評価されていると聞く。2016年1月のダボス会議でも、これからの成長分野は「対人スキル」と「創造」であり、「サービス分野の生産性向上」「おもてなし」「労働集約から高機能へ」という方向性に対して、日本が先進国であることが確認された。

日本人が持つサービス力、おもてなし力に磨きをかけ、グローバル社

会の中で存在感を発揮すると同時に、サービスやおもてなしへの正当な対価（金銭的な価値及び差別化の価値要因）につなげる意識を、私たちは持つべきではないだろうか。

（6）行政に求められる「政策イノベーション」

前述の妹尾堅一郎氏は、かつて官僚向けのフォーラムにおいて、「従来の、すばらしい技術があれば製品化・商品化ができ、後は根性ある営業が頑張れば何とかなるのでは、という考えだけで科学技術政策を捉えるだけでは日本の先行きは暗い。政策においても『政策イノベーション』を起こさなければならぬ。」と語っている。

地方自治体がイノベーションを支援し、長期的な「成長戦略」を描くには、まず自治体職員自身がこうした動きを吸収し、従来の枠を超えた観点から多角的に議論し合う風土作りが不可欠であり、政策立案側にも「政策イノベーション」を起こすという高い志が必要なのだろう。

7 10年後20年後を見据えた川崎市の成長戦略（政策提言）

（1）未来の成長戦略に必要なエッセンス

このパートでは、ここまでの議論を踏まえ、いよいよ川崎市が取り組むべき政策について提言していきたい。

まず、「4」の章で論じたとおり、今までの延長線上では経済成長すら期待できないという大前提を認識しなくてはならない。言い換えれば、従来型の経済成長モデルの限界をいかに乗り越え、別のモデルを確立し、実行していくかが課題であるといえよう。それでは、新しいモデルとはどういったものなのか、それを考えるうえで重要な視点とはどのようなものなのか、順に見ていきたい。

① 地域経営のグランドビジョンとターゲットの必要性

まずは、新モデルを考えるうえで重要な視点について考えてみたい。アメリカのジャーナリスト、都市研究家のジェイン・ジェイコブズ氏はその著書『発展する地域、衰退する地域』（1984年）の中で、地域経済が自立、発展するための処方箋を先駆的に描いている。同書は30年も前の著作であるが、現在の日本の地域活性化策や産業空洞化回避策を考えるうえで本質的な問題点を述べており、重要な示唆を与えてくれる。同書を要約した東レ経営研究所の増田貴司氏によれば、ジェイコブズ氏の主張の中で特に重要な論点は以下の4点であるという。

【論点1】国単位でなく地域単位

政治単位は複数に分割された地域主権とした方が、都市の多様性を経済発展に無理なくつなげられる。経済の実態を正しく把握するうえでも、地域単位で経済活性化策を考えるべきである。

【論点2】安い労働力を売りにした企業誘致の限界

従来型の経済活性化の代表的な処方箋である企業誘致は、誘致した工場がさらに安い労働力を求めて海外に移転してしまえば、あとは経済的空白しか残らない。企業誘致を地域の自立的な経済発展につなげる視点が不可欠である。

【論点3】補助金頼みの企業誘致の限界

企業誘致のために大規模で断続的な補助金を出すことは衰退の取引であり、経済停滞の解消策にはならない。地方分権を進め、創造的な都市地域を生み出す努力をすべきである。

【論点4】「漂流」の重要性

予測不可能な問題の発生が避けられない中で発展を続けるには、環境変化に対応して臨機応変に自己を修正し、前例のないことに挑戦し、「漂流」することが必要である。長期計画に従って目的志向型に行動するよりも、発展過程の中で、その時々々の都合や経験に応じて修正自在型に変わっていく地域の方が繁栄する。

ここから導き出されることは、「地域の自立的経済圏の確立」と「地域の魅力創出」

が何よりも重要であり、長期的な視点で経済発展を考えるための礎であるということである。「2」の章の中でも、経済政策・産業政策は地域経営の一つの側面であるという議論があり、「4」の章でも、二次市場の育成が経済発展からも不可欠であるという議論があった。まず、自らの地域の自立的経済圏とはどのようなものなのか、自らの地域の魅力をどのように創出するかといった地域経営のグランドビジョンを打ち出し、それに基づく施策展開を行っていくという視点が重要であろう。

同時に、各施策が自立的経済圏や魅力創出につながっているのかといった検証が重要であることから、各施策の最終ゴールであるターゲットを、グランドビジョンと合わせて共有しておくことが重要と言える。これが欠けてしまうと、自治体の現場では個別の施策が何のために、何を目指して行われているものなのか、これが都市の発展に貢献する事業なのかを理解しないまま、時に疑念を持ちながら業務に向かうという危険性が生じる。これでは地域の魅力創出が実現する可能性は低いと言わざるを得ない。部分最適を追求した結果、全体最適が達成できず失敗した例は、失われた 20 年におけるいわゆる大企業病に限らず枚挙にいとまがない。日本の「技術で勝り、ビジネスで負ける」も本質的には同様の問題に起因する。経産省の岩本分析官にヒアリングした際、我々は「川崎市は何を目指しているのですか？ 税収を増やしたい？ 雇用を増やしたい？ 人口を増やしたい？ 優秀な若者に残ってほしい？」と問われ、「…全部です」と答えると、「何を第一優先にするかで何をすべきかが変わる。まずはターゲットを決めないと」と諭された。必要なのはターゲットである。ターゲットが決まってしまうえば、その実現に向けて努力を惜しまないのが日本人の特長だ。先進国の中でも高い自殺率に悩まされていた精神保健福祉の世界でも、「自殺対策基本法」施行以来の国を挙げて「自殺者数の減少」というターゲットを定め取組を進めた結果、多部門が連携する協働アプローチによる包括的な自殺予防を展開することで自殺死亡者数が減少した国として WHO に注目され、世界自殺レポートにも紹介されるなどの成果を獲得している。

ドイツとの比較でもわかったとおり、日本人の国民性は「真面目」であり、「おもてなし」に象徴されるサービス視点（思いやりの心）であろう。これらを強みとして成果に結びつけるうえでは「真面目に取り組むべき課題」と「おもてなしすべき対象」が明確になっていることが必要だ。すなわちこれがターゲットである。そして地域特性や地域の強みを踏まえ、これらのターゲットをいかに達成し、どういった地域を実現するのかの全体像、それが地域経営のグランドビジョンである。これからの成長戦略を考えるうえでは、まずこうした地域経営のグランドビジョンとターゲットを明確にすることからスタートすることが重要であろう。

② 成長の新定義は「市民・企業の幸福の増大」

それでは、これからの「成長」とはどのようなことなのか考えてみたい。これがグランドビジョンを考えるうえでも決定的に重要な視点となる。今回の研究では、これまでの議論のとおり、「経済成長」が「成長」と同義ではなく、あくまで一部に過ぎ

ないことを確認してきた。つまり経済成長だけでは不十分であるという認識である。では、真の「成長」とはどういったものであるのか。我々はこれを「市民・企業の幸福の増大」と定義づけた。

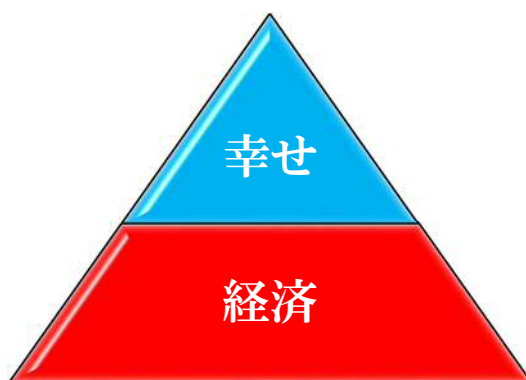
成長 = 市民・企業の幸福の増大

地域経営の主目的は、地域に住まう人々（住民及びその地域を拠点に日々仕事をしている企業）の「より良い生活環境づくり」であり、個性豊かで誇りを持てる「魅力ある地域づくり」である。この両者は結果として、その地域に住まう人の生活に対する満足度の向上、ひいては幸福の増大につながっていく。ここに住んでいて良かった。地元を誇りを持っている。ここでの生活が好き。こういった感情が地域への帰属意識や参加意識を高め、さらなる活性化や生活環境の改善につながっていくという好循環をもたらす。地域は行政だけではなく住民が作り上げていくものであるゆえに、地域が成長することは地域住民が成長することと同義であると言える。地域住民が地域に望むことが、究極的には「地域によって幸福になる自分」であるとするならば、地域の成長とは、自分の幸福度の増大であるという論理が成り立つ。そして、一人一人の「自分」の総和が地域住民であるならば、地域の成長とは、すなわち企業も含む地域住民の幸福の増大である、と言えるのではないだろうか。

③ 新モデルは「幸せピラミッド」

では、「市民・企業の幸福の増大」のためには何が必要か。今回の研究を通じ、我々是一个のモデルを提示したいと思う。それが「幸せピラミッド」である。

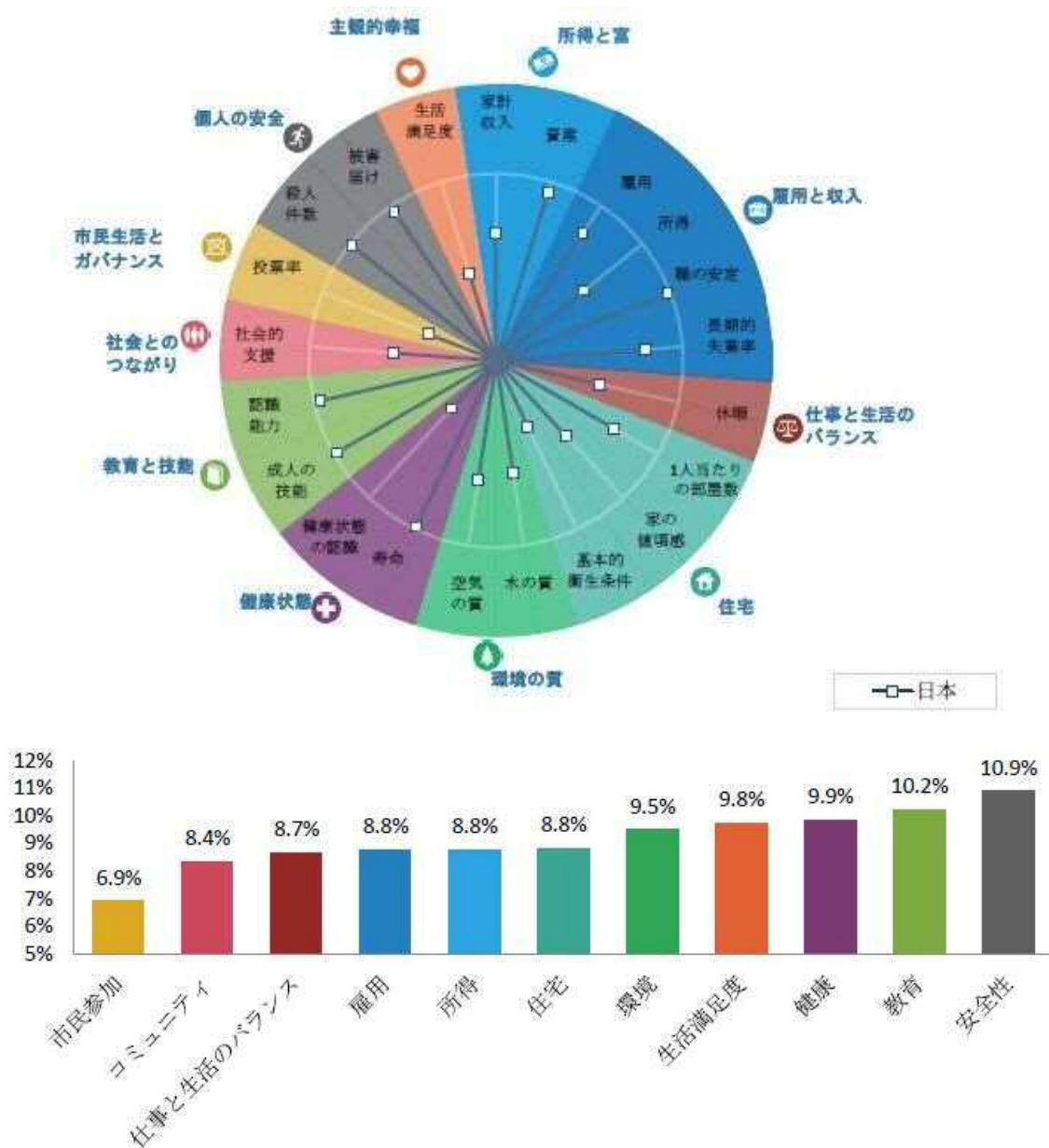
図表 7-1 幸せピラミッド



我々は、「幸せは二段構造である」と考えた。土台として「経済」があり、その上に「狭義の幸福」、つまり精神的な豊かさや感情が乗っている、という構造である。生活の土台としての経済的基盤がなければ、「貧すれば鈍する」ということわざのと

おり、不満や争いのもととなる。貧困が戦争やテロの大きな要因となっている現代において、これには多くの説明を要しないであろう。しかしながら、それだけでは十分でないことを我々は感覚的に知っている。「4」の章及び前項までで論じてきたとおり、経済成長だけでは、真の成長つまり、幸福の増大は実現できない。そのため、経済という土台のうえに、幸福感や満足感を積み上げていくことが必要なのである。どんなに収入が良くても、劣悪な労働環境や生活環境では決して満足感を得ることはできない。OECDが2015年10月に発表した「How's life in JAPAN ～日本の幸福度～」でも、日本人は「職の安定」や「資産」に対する幸福度が高い一方で、「生活満足度」が著しく低く、経済面と幸福度の直接的な相関関係が見られない。

図表 7-2 日本の現在の幸福度

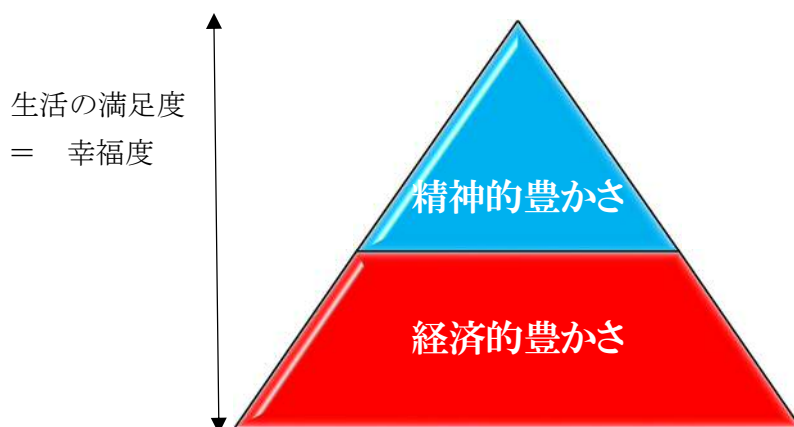


【出典：How's life in JAPAN ～日本の幸福度～ OECD】

経済と幸福の相関関係については、2002年にノーベル経済学賞を受賞したアメリカのプリンストン大学の心理学者、ダニエル・カーネマン教授の研究で「感情的幸福は年収7万5000ドルまでは収入に比例して増えるが、それを超えると比例しなくなる」と発表しているとおおり、一定の相関関係が認められることにも着目したい。つまり、経済的豊かさは幸福にとって「必要条件」ではあるが、「十分条件」であるとはいえず、精神的豊かさが得られてこそ、生活の満足感や幸福感が満たされるのだといえる。

ここまでの総括として、幸せピラミッドを解説すると次のようになる。

図表 7-3 幸せピラミッドの解説



④ 川崎市の強みをいかに生かすか

次に、こうした「市民・企業の幸福の増大」のために、川崎市は何ができるのか。政策提言に当たり、この点を押さえたい。地域活性化を目指す地域経営では、地域の特性や個性を生かすことが重要な視点であるため、川崎市の強みを生かすことが基本であろう。「1」の章で論じたとおおり、やはり川崎市の特長は「産業」であり、中でも大手企業や力のある中堅企業、さらに研究開発機関の集積などにより新たな産業創出の素地があることは改めて大きいと感じる。さらに、若年者を中心に人口が増え、また市街地として多様性があることから都市としての活気を保っていることも特筆に値する。産業があり、人があり、その中で過去から新陳代謝を繰り返し、課題を克服しながら活力を保ち続けてきた地域の強みをいかに活用し、伸ばし続けるか。これが、川崎市の成長を考えるうえで忘れてはならない視点であろう。

⑤ 具体的な方策

ここまでは、10年先、20年先を見据えて川崎市が成長していくための戦略を立てるうえで重要となる視点をまとめてきた。次項からは、いよいよ具体的な方策として、川崎市役所が具体的に取りべき政策について提言していく。

(2) 「稼ぐ力」を高めるための魅力づくり

自治体が都市間競争に打ち勝ち「稼ぐ」ためには都市としての魅力を高める必要があると私たちは考える。都市としての魅力を高めるための施策を行うことこそが、住民や企業にとっての「最幸のまち」の実現につながるだろう。

市が行う全ての施策は「都市の魅力を高め、稼ぐ力を高めるための施策であること」を意識づけることが必要であることから、我々は「稼ぐ力」を高めるために、都市としての魅力を高めることを提案する。

① 都市の魅力を高めることによって生まれる効果

ドイツの視察先では、地域の魅力を高めることによって域内企業の産業競争力を高め、雇用を創出し、住民サービスを充実させることを行っていた。産業政策の諸施策やまちづくりの施策を、都市としての魅力を高めるために行っているのである。このことによって、教育レベルが高い学生にとって魅力的な都市となり、彼らの希望を満たす良質な雇用が域内に生まれ、ここで就職した質の高い労働力が企業を活性化し、生まれた税収を域内に還元することでさらに都市としての魅力を高めることに成功している。

つまり、デュッセルドルフ市やレーゲンスブルグ市では都市の魅力を高めることによって域内に雇用を生じさせ、新しい住民を誘引し、企業の活性化につながっているのである。

島国である日本とは異なり、ドイツでは近隣のフランスやオーストリア、ハンガリー等の外国の都市との都市間競争も存在する。東欧諸国はドイツと比較すると安価な労働力を確保しやすい環境にある。ドイツの各都市ではドイツ国内外の都市との都市間競争に勝つために都市の魅力を高め、その結果域内企業の競争力が高まり、都市そのものも域内企業も「稼ぐ力」を高めている状況にあると言える。

ドイツにおいては、単純労働では東欧諸国との競争に勝つことが難しいため、知的労働での競争力を高め、都市間競争に打ち勝つ戦略を実行している。ドイツ国内では、旧東ドイツと旧西ドイツの格差による競争力の差も存在し、旧西ドイツの都市においては国内での競争にもさらされている。

一方、企業にとって、質の高い労働力の確保は企業としての競争力を高めるための重要な要因の一つである。より良い住民サービスを提供することによって働く環境を整備し、質の高い労働者が地域内に居住することによって、域内企業の労働力を確保することは、都市にとっては都市間競争に勝って企業に選ばれるために、企業にとっては外国や他地域の企業との競争に勝つために極めて重要であると言える。つまり、住民サービスの充実化は、域内企業の競争力を高めるための投資であると考えることができる。

② 都市としての魅力を高めるために川崎市がすべきこと

都市としての魅力を高めることが結果的に市内に立地する企業にとっても大き

なメリットとなるのではないかと考えてきた。企業にとってビジネスを展開するにあたって、質の高い労働力の確保は重要である。前述のとおりレーゲンスブルグ市では大学を卒業した人材が質の高い労働力となってレーゲンスブルグ市内で就職する循環が生まれている。レーゲンスブルグ市は近隣に都市はなく、事実上レーゲンスブルグ市で働くにはレーゲンスブルグ市に居住しなければならない環境である。ドイツ国内では、基本的には都市圏がそれぞれ独立した立地であり、一般的には就業場所と同じ都市圏に居住しなければ通勤が困難な環境にある。一方で、川崎市を含む首都圏は、交通網が発達していることもあり事実上一つの都市ということもできるので、川崎に居住して東京で働く、横浜で居住して川崎で働くといった越境が容易である。したがって、川崎市は事実上の一つの都市である首都圏での都市間競争にさらされているとすることができるであろう。

ドイツでは都市圏がそれぞれ独立しているので、雇用と人口はセットで捉えることができる。したがって、産業政策によって雇用を拡大した場合は、ほとんどの場合で人口の増加がおこると考えてよい。都市としての魅力を高めて「あの地域に住んでみたい」と思う人が増えても、雇用がなければリタイア世代以外への訴求効果はほとんどない。一方で川崎市を含む首都圏では、市区町村を超えた通勤が容易であるために雇用と人口をセットで考える必要がない。ベッドタウンとしての魅力を高め、夜間人口を増やして雇用は都心部で支えるという考え方もできる。しかしながら川崎市には「産業拠点」が集積しており、大きな雇用吸収力があると考えられる。また、多様な職が市内に存在する環境にある。職住近接に大きな可能性を秘めている都市であると言えよう。

仕事は都心部、居住はベッドタウンという考え方では通勤時間が長くなってしまふことが問題となる。特に子育て世代の女性は、長時間の通勤を含むフルタイムの労働が困難である場合が多い。居住地から比較的近い場所に仕事があり、保育所等が自宅の近隣に整備されれば、子育て世代や介護世代にとって働く機会が生まれる。市内企業を活性化して雇用吸収力を上げることは、産業政策のみならず都市としての魅力の増大にもつながると考えられる。企業にとっても子育て世代や介護世代であるが故に就労をしていなかった人々を活用することによって、質の高い労働力の確保が可能となる。

都市としての魅力は「文化的で洗練されたイメージ」や「人気の高いテーマパークの存在」だけではない。目立たないことではあるが、自宅の近隣に適切な職場があり、子供を預けて就労できる環境があり、女性が就労しやすい環境が確保されていることは、「まちの魅力ランキング」のようなものにはあまり上がらない要因ではあるが極めて重要なことではないだろうか。「すごいものがあるわけではないけれど住みやすい」と思われる地域こそが魅力的な地域であると考えられる。

川崎市の強みは、産業集積や人口が増加傾向にあること等があげられる。この増加する人口に対応する雇用があれば、子育て世代の女性にとっても職住近接で働きやすく住みやすい街になることができるのではないかと。近年、川崎市では保

育所の整備が進み、子育て世代の女性にとって働きやすい環境整備が進んでいる。このような子育て世代支援の施策と雇用の創出をセットで進めることによって、住民にとっても企業にとっても川崎市が「最幸のまち」になるのではないだろうか。

③ 「予算執行伺」から「投資執行伺」へ

これまで述べてきたように、ドイツでは都市としての魅力を高めることによって産業を活性化し、より良質な住民サービスを提供することを目指している。住民サービスやまちづくりも含め、市が行う施策の大部分は都市としての魅力を高め、競争力を高めることが目的となっている。民間の企業が設備投資を行うのと同様に、都市が設備投資を行い、人材への投資を行っていると考えることができる。

日本ではどうであろうか。日本でも多くの自治体によって道路整備や公共施設の整備が行われている。これらは、住民の利便性の向上や災害対策の視点は大きいが、産業政策や雇用確保のためという視点ではあまり考慮されていないのではないだろうか。

確かに、道路や保育園の整備等が、直接的に産業政策や雇用の拡大には結びつかないと考えることが一般的ではある。しかしながら都市としての魅力を高めることには直接的に結びつくであろう。都市としての魅力を高めることが、競争力強化の源泉であり、都市間競争に打ち勝つことによって地域の産業力を高め、職住近接の良質な雇用を創出することにつながると考えれば、都市としての魅力を高めることは産業政策や雇用の拡大に大きく寄与すると考えることができる。ドイツのデュッセルドルフ市やレーゲンスブルグ市のように、都市としての魅力を高めることによって、都市間競争に打ち勝つことを目指し、「最幸のまち」の実現に向けた推進力とする視点を持つことが重要であると考えられる。

また、まちづくりや福祉の施策についても、住民サービスだけではなく、間接的には産業政策や雇用増大のためにもなるという視点を持ち、進めていくことも必要であろう。我々職員も、「すべては最幸のまち実現のための投資である」という考え方を持って日々の業務を進めていくべきである。予算を執行し、事業を進めることは投資であると考え、「予算執行伺」は「投資執行伺」であり、「支出命令」は「投資命令」と考えて、最幸のまち実現に向かっていくべきではないだろうか。

(3) 二地域居住のライフスタイル革命がもたらす新世代の成長モデル

前項で論じた「稼ぐ」ための魅力づくりに加え、さらに10年後、20年後を見据えた成長戦略として一つのアイデアを以下に提言したい。

私たち（市民）が本当に幸せだと感じられる社会、豊かな社会を実現するにはどのようなすればよいか。幸せな社会、豊かな社会とは、決して税金や賃金の高さだけで計る

ことはできない。人のやさしさに触れられたり、美しい自然の中に身を委ねることができたり、ワクワクするような体験ができたりする、自然と笑顔になれることが多い社会が幸せで豊かな社会であると考え。こうした社会を実現するため、他自治体との経済連携による二地域居住のライフスタイル革命『川崎+α』を提案する。

図表 7-4 『川崎+α』イメージ



① 二地域居住とは何か

● 定義

二地域居住とはその言葉のとおり、二つの異なる地域に生活拠点を設け、それらを往復するライフスタイルのことを指す。例えば川崎市に引き続きながら地方にもう一つの生活拠点(+α)を設けるイメージである。生活のパターンとしては「平日は川崎市で働き、週末は田舎暮らし」、またはその逆で「平日は田舎で働き、週末は川崎市及び周辺のエンターテイメントを楽しむ」でもいい。月数回ある打ち合わせなどのために住居を借りるようなものや、季節ごとの往復をするなど、多種多様な生活パターンが考えられる。ただし二つの生活拠点を設け、それらを「往復」という点において、年に数日しか利用せず、そこに日常生活のない「別荘」暮らしとは明確に区別される。

● 今「再」注目されている二地域居住

この二つの生活拠点を行き来するライフスタイルが今、再注目されている。「再」注目としたのは、実は二地域居住という概念は新しい概念ではないためだ。「二地域居住」という言葉は 2005 年に国土交通省の研究会がすでに提唱しており、2014 年 7 月に発表された「国土のグランドデザイン 2050」でも、「二地域生活・就労」と

いったライフスタイルを拡大し、地方への人の流れを促進していくことの重要性などに触れている。

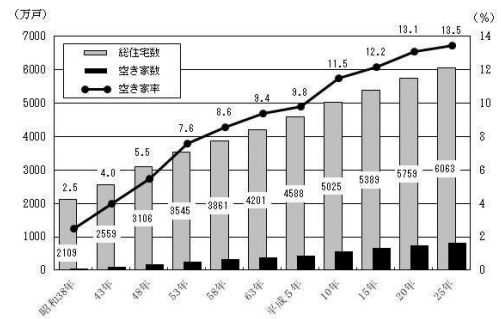
● 空き家問題解決の糸口

現在 13.5%もの空き家率(2013 年時点、総務省調べ)と言われているが、これが 2040 年には 43%に達するという説もあり深刻な社会問題となっている。空き家問題は「使用しないのはもったいない」というだけの単純な問題ではなく、放火による出火原因や倒壊の危険、治安悪化のリスクなど、深刻な問題を多く抱えている。そんな空き家の活用方策としても二地域居住が注目されている。人口が減少し今後ますます空き家は増えていく。

一つの家族がもう一つ、または複数の家を持つようなことができれば、空き家問題の解決につながる」とともに、今までの普段の暮らしからもっと変化に富んだ豊かな暮らしを手に入れることができるのである。

図表 7-5 総住宅数、空き家数及び

空き家率の推移（全国）



【出典：総務省統計局】

● 二地域居住の意義

国土交通省の研究会によると二地域居住の意義は次のとおりである。

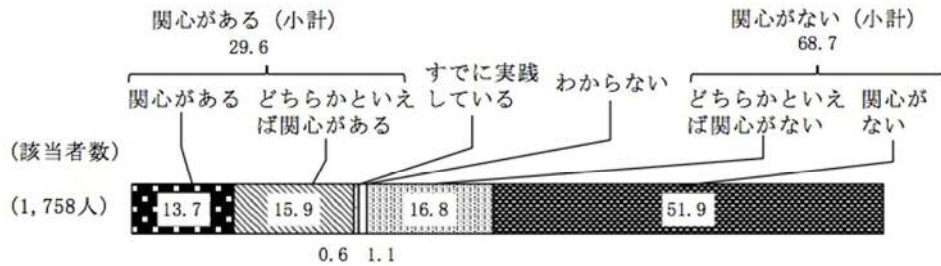
1. 都市住民は、「こころの時代」の多様なライフスタイルを農村漁村で創造することが可能。
2. 都市生活では難しかったプライベートな書斎やアトリエ、音楽演奏室等の所有が実現。
3. 農山漁村の側でも、一定規模の消費需要、住宅需要等を創出、地域コミュニティ活動や地域文化活動等の新たな担い手の増加。
4. 様々なケア等の生活面や震災等の災害に対するセーフティ・ネット（安全網）の役割。

我々は都市化の過程で自然や精神的な豊かさを失ったと言われている。狭小で地価の高い都心は、緑すら人工的に設けられているが、都心から 1~2 時間移動すれば広大な土地にありのままの豊かな自然が広がっている。これからは都市の活気と利便性に加え、地方の豊かな暮らしも両方手にするような生活を実現することが可能となるのである。

● 二地域居住は理想論か

しかし、二地域居住という概念が一般化しているかと言えば、現状はそうではない。図表 7-6 は内閣府が行った「二地域居住のライフスタイルに関心がありますか」というアンケートの回答結果である。

図表 7-6 アンケート「二地域居住のライフスタイルに関心がありますか」

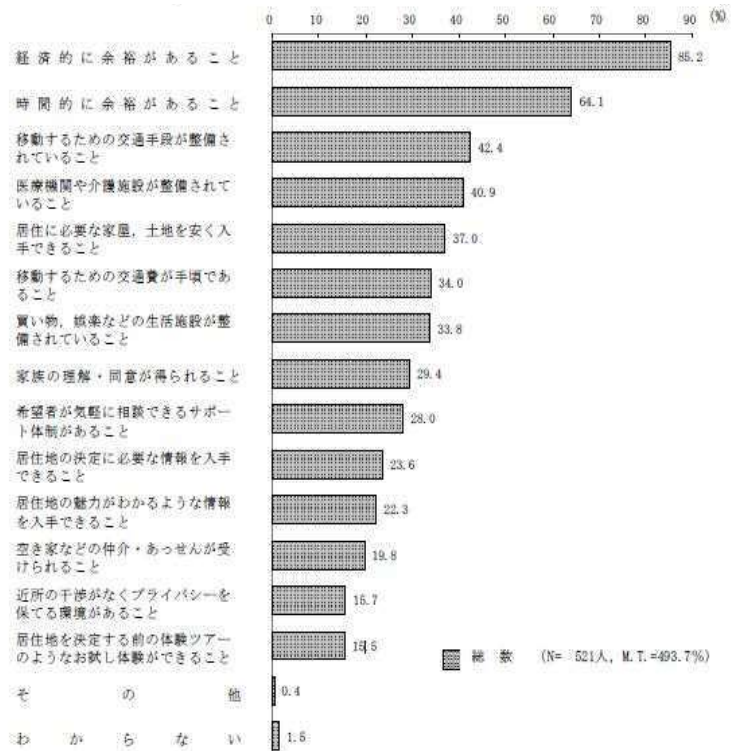


【出典：「国土形成計画の推進に関する世論調査（平成 27 年 8 月調査）」内閣府】

二地域居住に関心のあると答えている人たちはまだ約 3 割にとどまっている。しかし、先に述べたように二地域居住という言葉は、まだ世間に定着しておらず「関心がない」と答えた人の中にはそもそも「考えたことすらない」という人が多く内包されているものと推察される。こうした人たちに二地域居住のアイデアが浸透していけば、今後関心を持つ人の数は伸びていくだろう。

では、「関心がある」人たちにとって、二地域居住実現の障壁になっているものは何か。図表 7-7 が示すように「お金」「時間」「交通」が最大の壁となっていることがわかる。年に数回あるかないかの旅行や別荘暮らしとは違い、毎週、毎月の移動となればせいぜい 1~2 時間の移動が限度である。仕事やプライベートで 1 週間のスケジュールが埋まっていることが多い現代人においては、二つの地域での生活など考える余裕などないかもしれない。それに二つの地域に居を構えるということは、

図表 7-7 二地域居住を実現するために必要なこと



【出典：国土形成計画の推進に関する世論調査（内閣府）】

維持費などのコストもかかるため、簡単に実現できるものでないと考えることは、至極当然と言える。

● 下がるコスト、変わる働き方、広がる生活圈

一見、二地域居住はごく一部の限られた人へののみ許されたライフスタイルのように感じられてしまうかもしれないが、将来的には二地域居住のハードルは大幅に下がっていくと見込まれる。先に二地域居住の障壁として述べた「お金」「時間」「交通」の観点を中心にその理由を述べる。

まずは「お金」の問題である。日本の交通費はとても高い。往復の交通費を考慮だけでも二地域居住を諦める十分な理由になってしまう。往復の交通費を引き下げることが、二地域居住推進への第一歩である（この交通費の問題については後述する）。そしてもっともお金が必要となるのは「住居」であるが、すでに述べたように人口減少に伴い空き家は年々増えており、それは特に地方で顕著だ。この空き家をうまく活用すれば住居費の問題は今後大幅に改善されるであろう。例えば、平日に都会で仕事をするを想定した場合、夜だけを過ごす住居はそれほど広い必要はない。保有する必要もなく賃貸で充分だ。その代わり職場に近い場所に住むことができれば満員電車のストレスから開放される。都会では多少狭くても職場に近いアパートなどを借り、週末は田舎で広々とした住居を手に入れる。通勤ストレスからも開放され、週末は広い家でのんびり。それでも住居費は中途半端な場所で中途半端な家に住んでいた頃とほとんど変わらない。職場の近くに豪邸を建てることのできるのはごく一部のお金持ちに限られるが、平日は職住近接を重視し、週末は広い家でのびのび暮らす生活であれば、ごく一般的な収入の人でも実現が十分可能なのである。近い将来、都心賃貸マンションと郊外戸建のセット販売が一般的になるかもしれない。

図表 7-8



【出典：飯田市】

次に「時間」。これも上述したような生活を送れば毎日往復 2 時間の通勤時間をかけているような場合は、1 週間単位の移動時間は少なくなるため、結果として時間の節約になる。また今後はテレワークの普及などにより、時間や場所の制約はどんどん少なくなっていく。インターネットにつながった PC が一台あれば、いつでもどこにいても仕事にほとんど支障をきたさなくなる。こういったワークスタイルが増えていけば、より自由な発想で二地域居住を楽しむことが可能になるだろう。

最後に「交通」だ。最近でも北陸新幹線や北海道新幹線の開業により、ビジネスや観光需要が伸び話題となっているが、今後は更に我々の生活圏は拡大する。例えば、約 10 年後にはリニア中央新幹線の開業により長野県の飯田市まで約 1 時間で行けるようになる。つまり関東甲信越一帯が日常の生活圏となるのだ。つまり二地域居住の居住先の選択肢も今より格段に増える。今までは諦めざるを得なかった土地での二地域居住も可能になるかもしれない。

② 川崎市が取り組んだ場合のシミュレーション

では川崎市が二地域居住に本気で取り組んだ場合、生活はどのように変化すると考えられるだろうか。

● 思い切らなくてもいい田舎生活

地方に「移住」であれば相当の覚悟が必要になるが、地方との「往復」であれば「思い切らなくてもいい田舎生活」が可能になる。川崎市での仕事や人間関係を諦めることなく、地方の豊かな生活を手に入れることが可能になるのだ。自然溢れる環境での休息や成長は、暮らしや子育てに確実にプラスの力となるはずだ。「今日は晴れているから田舎の家に帰ってゆっくり温泉に浸かろう」「週末は田舎の広い家で趣味に没頭しよう」「今月収穫できるあの野菜を使ってホームパーティーをしよう」。このような豊かな暮らしが可能になる。この例えは大げさではない。言わば二地域居住は我が人生の豊かさに対する投資なのだ。

● 増す経済の厚み

メリットはそれだけではない。想像してみたい。関東甲信越一帯が日常の生活圏となり、地方都市との二地域居住が実現すれば、その地方から川崎市に訪れる人も増える。そのため商業施設はビジネスチャンスが今までより格段に増えることになるし、観光の需要も伸びる。地方の農家と川崎市の電機メーカーが提携して、インターネットとセンサーを活用した IoT 農業を確立することもできるだろう。また、川崎市には 69,500 戸の空き家がある（2008 年住宅・土地統計調査）ので、それらを活用すれば空き家問題の解決のみならず、経済効果も期待できる。加えて二地域居住をすることによって、当然に家電などの日常生活品の需要が増える。しかも単純に 2 倍になるのではなく、これからは様々な商品が求められることになる。例えば平日都会、休日田舎の生活をする二地域居住者なら、都会で使う家電は機能的で省スペースなものを選び、田舎で使うものは利便性よりも自分の趣味嗜好を優先させたものを選ぶなど使い分けをするケースが考えられるためだ。特に莫大な個人金融資産を保有する中高年層の消費を促すことができれば、それは大きな効果が期待できる。

自然やその土地ならではの空気感というものは、その土地に根差したものであるため、そこにいなければその恵みを享受することはできないが、それ以外のモノや情報など

は、どこにいても手に入る。今後は田舎よりもむしろ都会のほうが選択肢の少ない場所、という時代になっていくのかもしれない。

③ 既に本気で二地域居住を考えている人たち・自治体

東京都世田谷区と群馬県川場村は、自治体同士が初めた交流事業から住民同士の交流にまで発展している。両者の交流が始まったきっかけは、1979年の「世田谷区基本計画」である。その中で、世田谷区は都会で望めなくなった豊かな自然の恵みに触れながら、地方と相互に協力して都市と山村の交流を深めることができるよう区民健康村を造り、他の自治体との交流事業を計画したのである。また、時を同じくして川場村では、恵まれた自然環境と田園景観を活かした「農業プラス観光」を模索しており、結果、両者は協定を結ぶことになる。それから現在に至るまで、小学校の移動教室を始めとした地域間交流を行っている。地域間交流は、農業体験、森林体験、そばの種まきからそばを食べるまでを体験するそばの会、農業塾、棚田オーナー制度、レンタアップル（リンゴの木オーナー制度）

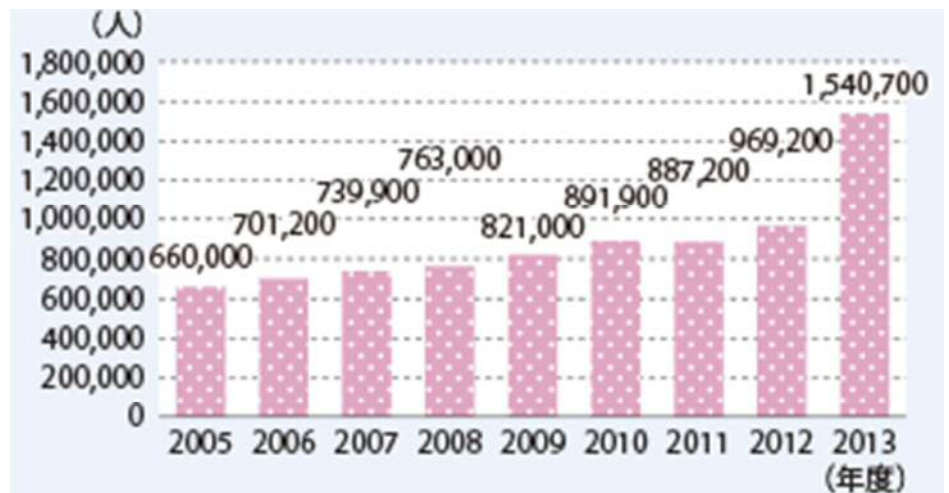
図表 7-9 川場村と世田谷区



【出典：社団法人日本森林技術協会
ホームページ】

と幅広く生涯学習レベルまで交流が行われている。その結果、川場村を訪れる観光客は増加し続けており、また、世田谷区から川場村へ移住する人も出始めている。このように地域間交流は、相手地域への親近感を向上させることから、二地域居住を行うに当たって問題となる第二のホームタウン先への抵抗感を大きく減らす効果があると考えられる。世田谷区と川場村の地域間交流が成功した要因として、川場村村長は、「30年近く継続し続けていること」を挙げている。姉妹都市に代表される交流事業は数多くあるが、そのような事業は協定締結時に最大の盛り上がりを見せ、その後は、その熱が下がっていくのが往々である。しかし、川

図表 7-10 川場村観光入込客数の推移

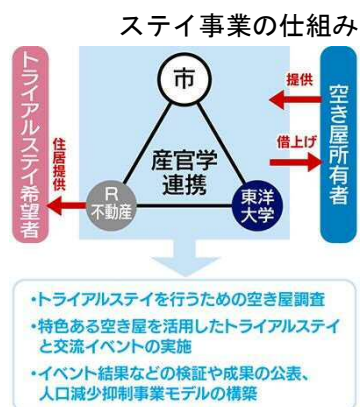


【群馬県「観光客数・消費額調査（推計）結果より
国土交通省作成】

場村村長が示すように地域間交流は一過性でできるものではないため、熱を冷ますことなく持続的に進めて行く必要がある。

神奈川県三浦市は地方創生会議が提言した「消滅可能性都市」として神奈川県内の市としては唯一名前があげられている。三浦市ではこの10年で人口が1割減り、2014年1年間の人口減少率は、1.57%という厳しい状態である。このような厳しい状況の中、人口減少問題の対策として市内に点在する空き家を利用したトライアルステイ（お試し居住）を行い、積極的に移住者を勧誘している。移住を考える人にとっても、新しい土地での生活は、精神的、費用的にも不安のあるところである。それを払拭するために、家賃500円で2週間ほどお試し生活ができる取組みを行っている。始まったばかりの取り組みであるため、その効果は未知数であるが、我々の考える二地域居住においても、この取組みを参考に第二のホームタウンでの生活を体験してもらうことにより、その不安を解消する必要があると考える。

図表 7-11 トライアル



④ 他自治体との新しい連携の形

最後に、川崎市が他自治体と連携するために必要な取り組みについて提案する。

● 地域間交流の促進

二地域居住を推進するに当たって、最初に考える必要があるのは第二のホームタウン（二地域居住先の街）に馴染みを持ってもらうことである。そのために自治体間で連携して地域間交流を促進する必要があると考えられる。

● 二地域居住を踏まえた連携

いくら地域間交流でその土地を知っているとは言え、二地域居住を考える人にとって、新たな地域に住居を買う、借りることは、精神的、費用的にも不安のあるところであろう。また、第二のホームタウン側の住民が、二地域居住を行うために、川崎市側に住居を求める場合も同様の問題を抱えることになる。そのような問題を払拭するために、上述した三浦市の例のように、短期間的に体験生活ができる環境を自治体同士が連携して整備することを提案する。

● 税制上の連携

二地域居住において、住民税の問題は大きな課題である。住民税は、住民サービスと共に語られる部分が多いため、適正なバランスでその徴収、配分を行う必要がある。現状、そのような運用を行っている自治体はないため、今後行う場合は、両自治体で

連携しながら設定していく必要がある。また、住民サービスについても、第二のホームタウンの住民は、どこまでのサービスが受けることができるのか、両自治体で連携を図りながら調整する必要がある。

● 二地域居住窓口と職員派遣

二地域居住が進展すれば川崎市の区役所の窓口で第二のホームタウンの手続きを行いたいなどの要望が発生する可能性があるため、それに対応できる環境を整備しなければならない。また、二地域居住についての相談も増加することが推測されるため、それにも対応できるような窓口、職員を配置する必要がある。前者の問題については、事務的な問題であるため、システム環境の整備で対応できると考えられる。しかし、後者の問題については相談がメインとなるため、両自治体に精通した人材を窓口配置する必要がある。そのような人材を育成するために、両自治体間で期間を決めて職員を派遣し合うことを提案する。

また、二地域居住を行う両自治体においては、事務処理の調整や人材の交流を通し、両自治体の良い部分、悪い部分が明らかになるため、それを改善することができるという副次的なメリットも存在する。

● 交通費

二地域居住においては、移動にかかる交通費の問題は大きいことから、両自治体間で連携して、その交通費の問題について対策を講じる必要がある。その対策の一つとしては、公共交通機関の格安運賃の設定である。例えば川崎駅から軽井沢駅を新幹線を利用して往復すると、その片道運賃は約 5,800 円である、月 4 回移動することを考えると 5,800 円×8 回=46,400 円と高額である。そのため、両自治体から働き掛けを行い、その値段を抑えてもらうのだ。例えば二地域居住用に空いている時間帯、曜日を利用した格安定期券の販売や、空席を利用した格安当日券の販売などを行ってもらうことができれば、交通費の負担はかなり軽減できるのではないだろうか。また多少時間がかかってもより安い料金を求める層もあるはずであるので、両自治体の連携によるシャトルバスの運行なども検討し、多様なニーズに応えられる環境整備が必要だ。

二つの地域に生活拠点を設けるというアイデアは突拍子もないアイデアのように聞こえるかもしれないが、上述したように個人の工夫と自治体の努力によって実現は十分に可能である。幸せの土台を作るために「稼ぐ」ことは、未来永劫のテーマであることに間違いはない。しかし本文中でも何度か述べたように、お金が増えれば増えた分だけ幸せが増えていくという時代はもう終わっている。経済成長による幸せの増加には限界があるのだ。これからの時代においては、経済成長を第一の目的に発展を目指すのではなく、「市民・企業の幸福の増大」を第一の目的に掲げ、その実現のための政策を検討すべきである。このような考えに基づき、二地域居住のライフスタイル革命『川崎+α』をここに提言した。

おわりに

川崎市は、世界有数の大企業から高度なものづくり技術を誇る中小企業まで、特徴ある企業が集積している。キングスカイフロントや新川崎創造のもり地区で展開される次世代型の産業集積は全国的にも注目されている。しかしながら、こうした経済活動、産業政策が10年先、20年先にも機能しているか、雇用や税収、地域の振興に還元させるためにはどうすればいいのか、本市の職員は何をすべきなのかなどについては、これまで十分な検討がされていない。このため、今年度の研究では、国内外の先進事例を調査し、民間主体の「力強い産業都市づくり」の将来像を描くことがテーマとされた。

この研究チームには、応募・推薦により5名の職員が選出された。所属は総合企画局、財政局、経済労働局、上下水道局、消防局とバックグラウンドが異なる多様な人材により構成された。それゆえに、それぞれの知識には差異が認められ、始めは提示された一つのテーマに関してどのような方針で研究を進めていくのか、また最終的にどのような結論が導き出せるのかを視野に入れながら、知識のインプットを中心に研究を進めた。また、参考文献はもとより、多数のヒアリング及び国内外の視察を重ね、多方面から考察を行った結果、研究テーマに関する知識の向上にとどまらず、「人間の幸福とは何か?」といった、研究テーマとはかけ離れたように思える内容にまで話を拡大させ、議論を進めた。

この研究では、海外の視察先の検討についても一つの大きなテーマだった。視察するためには視察先及び関係機関、さらには交通機関の手配等様々な下準備が必要だったが、限られた予算と期間内で、充実かつ有効な視察を実施するために繰り返し議論を行い、全員が納得する行程を組むことができた。さらに視察を通じて、机上の検討だけでは決して得られることが出来ない貴重な体験と知識を得ることができた。

施策の一つを取り出してみても、多様化した現代社会においては一定の方向性を導き出すことがいかに困難で、多方面からの意見が必要かを感じると同時に、その裏側には様々な人のドラマが存在するという事実を痛感し、「現場」を見ることの重要性を切に感じた。

本報告書には、今回の研究テーマについて研究チームが導き出した一つの結論を記載した。まだまだ検討が必要と思われる項目も存在するが、壮大なテーマに短期間で取り組んだ結果として御一読いただければ幸いである。ヒアリング及び視察で親身になり対応していただいた皆様へ、謹んで感謝の意を表すとともに、今後の川崎市の施策に一つでも私たち研究チームの成果が活かされることを切に願う。

平成28年3月

平成27年度政策課題研究チーム

総合企画局臨海部国際戦略室 担当係長
財政局かわさき市税事務所納税課
経済労働局次世代産業推進室
上下水道局サービス推進部給水装置センター北部担当 主任
消防局総務部施設装備課

稲葉 理一郎
稲葉 洸
高橋 弘
北園 和正
黒田 正樹

謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々に御協力をいただきました。研究チーム一同、心から感謝申し上げます。

(敬称略・順不同)

岩本 晃一	経済産業省 地域経済産業グループ 産業分析官
澤田 潤一	日本創成会議 事務局統括 公益財団法人 日本生産性本部 執行役員 公共政策部長
高山 圭介	日本創成会議 事務局 公益財団法人 日本生産性本部 公共政策部 担当課長
横山 禎徳	東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム 特任教授
安藤 和幸	今治市 産業部 商工振興課 課長補佐
河野 寛史	今治市 産業部 商工振興課 海事都市推進室
小池 久志	浅川造船株式会社 総務部 部長
亀井 利行	新居浜市 経済部 産業振興課 課長
岡田 俊也	新居浜市 経済部 産業振興課 参事
宮崎 司	新居浜市 経済部 産業振興課 主幹
松原 広	新居浜市 経済部 産業振興課 企業立地係 係長
伊藤 里美	新居浜市 経済部 産業振興課
加藤 友久	新居浜商工会議所 専務理事
加藤 哲	新居浜商工会議所 事務局長
真鍋 曜	新居浜商工会議所 産業振興部長 兼 中小企業相談所長
仙波 学	新居浜商工会議所 産業振興部副部長 兼 中小企業相談所副所長
佐藤 尚史	新居浜商工会議所 産業振興部 経営支援課 係長
曾我部 謙一	株式会社曾我部鐵工所 代表取締役
大井 紀夫	株式会社曾我部鐵工所 技術部 技術課長
土岐 壮太	株式会社曾我部鐵工所 技術部 グループ長
高橋 宗治	株式会社曾我部鐵工所 管理課 海外担当マネージャー
大條 祐平	株式会社曾我部鐵工所 技術課
萩尾 広典	萩尾高压容器株式会社 代表取締役社長
神野 恵介	東和工業株式会社 専務取締役
田山 野恵	バイエルン州駐日代表部 プロジェクトマネージャー
Andreas Eberhöfer	City of Düsseldorf Economic Development , Head of Department
Sabine Heber	City of Düsseldorf Economic Development , 日本担当シニア・プロジェクト・マネージャー
伊藤 道生	デュッセルドルフ日本商工会議所事務総長
斉藤 恵子	フラウンホーファー日本代表部 総務マネージャー
Annika Wust	Fraunhofer Headquarters ,International Business Development Business Development Manager Asia
Marianne Hoffmann	Fraunhofer Headquarters ,International Business Development Business Development Manager Asia
Stephanie Wehnelt	BioM Biotech Cluster Development GmbH ,Head of International Affairs & Training
笠松マーツ・浅埜久子	通訳



ミュンヘン市内フラウンホーファー研究所本部前にて

参考文献

1 研究の前提として川崎市を分析する

- ・川崎市総合企画局、「川崎市の世帯数・人口、区別人口動態、区別市外移動人口」、川崎市Web
- ・データと雑学で遊ぼう、全国の市区町村の人口・面積・人口密度ランキング、都道府県市区町村 データと雑学で遊ぼう Web
- ・総務省統計局「世界の統計 2015」、総務省Web
- ・総務省統計局「日本の統計 2015」、総務省Web
- ・川崎市総合企画局「平成 25 年度 川崎市市民経済計算報告書」、川崎市Web
- ・内閣府「統計表（県民経済計算）」、内閣府Web
- ・総務省統計局「平成 24 年経済センサス活動調査」、総務省Web
- ・経済産業省「工業統計調査」、経済産業省Web
- ・川崎市総合企画局「工業統計調査結果」、川崎市Web
- ・総務省統計局「平成 22 年国勢調査最終報告書 「日本の人口・世帯」、総務省Web
- ・川崎市総合企画局「平成 22 年国勢調査報告書」、川崎市Web
- ・日本経済新聞「原発比率 20～22%案決定 政府、30 年度の電源構成」、日本経済新聞Web
- ・International Monetary Fund「Commodity Special Feature (from WORLD ECONOMIC OUTLOOK April 2015)」、IMF Web
- ・環境総合研究所「川崎市環境技術情報」、川崎市環境技術情報Web
- ・川崎市経済労働局 (2016)「かわさき産業振興プラン」、川崎市Web
- ・川崎市総合企画局 (2013)「川崎市の人口 (5) ー平成 22 年国勢調査ー 報告書」、川崎市Web
- ・川崎市総合企画局 (2015)「平成 25 年度版大都市比較統計年表から見た川崎市」、川崎市Web
- ・藤沢久美 (2014)、『なぜ、川崎モデルは成功したのか』、実業之日本社
- ・札幌市「経済・産業」、札幌市Web
- ・仙台市「経済・産業」、仙台市Web
- ・さいたま市「環境・産業・企業立地」、さいたま市Web
- ・千葉市「しごと、産業」、千葉市Web
- ・横浜市 経済局、横浜市Web
- ・相模原市「産業・ビジネス」、相模原市Web
- ・新潟市「産業・経済・ビジネス」、新潟市Web
- ・静岡市「商業振興・産業振興」、静岡市Web
- ・浜松市「産業・ビジネス」、浜松市Web
- ・名古屋市「産業振興」、名古屋市Web
- ・京都市「観光・文化・産業」、京都市Web
- ・大阪市 経済戦略局、大阪市Web
- ・堺市「産業・ビジネス」、堺市Web
- ・神戸市「事業者向け情報」、神戸市Web
- ・岡山市「事業者情報」、岡山市Web
- ・広島市「産業・雇用・ビジネス」、広島市Web
- ・北九州市「ビジネス・産業・まちづくり」、北九州市Web
- ・福岡市「経済・産業・ビジネス」、福岡市Web
- ・熊本市「しごと・産業・事業者向け」、熊本市Web

2 自治体と成長戦略

- ・内閣府「アベノミクス 成長戦略で明るい日本に！」、内閣府Web
- ・日本経済新聞「経済教室 戦後 70 年 産業政策の変遷」2015 年 7 月 15、16 日付朝刊
- ・日本経済新聞「経済教室 再考・中小企業政策」2015 年 7 月 2 日付朝刊
- ・日本経済新聞「時事解析 成長戦略と産業政策」2015 年 7 月 6～10 日付朝刊
- ・岩田規久男 (2005)、『日本経済を学ぶ』、ちくま新書
- ・笹谷秀光 (2015)、『ビジネス思考の日本創生・地方創生 協創力が稼ぐ時代』、ウィズワークス
- ・日本能率協会 (2012)、「我が国の地域経済産業に関する実態調査」
- ・植田浩史 (2005)、「地方自治体と中小企業振興」
- ・関満博 (2000)、「自治体の地域産業政策」
- ・河藤佳彦 (2014)、「地域産業政策の現代的意義に関する考察」
- ・河藤佳彦 (2014)、「自治体政策による地域産業の活性化に求められるもの」
- ・河藤佳彦 (2018)、「産業による地域振興施策」
- ・新井直樹 (2007)、「地域産業政策の変遷と産業集積における地方自治体の役割に関する一考察」
- ・松原宏 (2015)、「地域経済政策の基礎理論 軌跡と展望」
- ・本多哲夫 (2009)、「大都市圏自治体における地域産業政策」
- ・今井久登 (2008)、「企業と産業政策」
- ・経済産業省「経済産業政策を検討する上での中長期的・構造的な論点と政策の方向性（議論用）」、産業構造審議会総会（第 16 回）配布資料、経済産業省Web
- ・庄谷邦幸 (1990)、「地方自治体の産業振興策の意義と問題点」
- ・久保亨 (2011)、「企業立地とまちづくりの方向性」
- ・山崎朗 (2008)、「人口減少時代の地域政策論」

- ・尾崎雅彦、中西穂高 (2011)、「地域経済活性化要因の研究」
- ・梅村仁 (2012)、「地方自治体の産業政策と産業集積の魅力化」
- ・中小企業庁 (2002)、「市町村の産業振興策が成功するための10のポイント」
- ・鶴田俊正 (2007)、「自治体の産業政策」
- ・神藤浩明 (2015)、「日本経済の羅針盤 - 『成長戦略』から『持続可能な発展戦略』へ」
- ・中村良平 (2012)、「地域振興の本質」
- ・増田貴司 (2013)、「企業誘致と地域産業振興の新展開」
- ・杉浦哲郎 (2013)、「景気が回復しても日本の給料が増えない4つの理由 雇用・賃金の改善を阻む古い経済構造の本質的課題」、ダイヤモンドオンラインWeb
- ・村上尚己 (2014)、「消費増税先送り、アベノミクスは復活する」、東洋経済オンラインWeb
- ・谷口博文 (2015)、「地方創生における官民連携・広域連携の必要性について」
- ・瀬田史彦 (2009)、「地域経済政策の実現のための計画行政の課題」
- ・Richard E. BALDWIN (2015)、「Servicification of manufacturing」
- ・一般社団法人 日本機械工業連合会 (2015)、「世界の製造業のパラダイムシフトへの対応調査研究」
- ・松本原太郎 (1999)、「戦後の産業政策と経済発展」
- ・松島茂 (2014)、「中小企業政策の変遷と今後の課題」
- ・山田宏 (2013)、「中小企業政策は何を目的とするのか」
- ・藤本隆宏 (2008)、「『開かれたものづくり』と地方経済・中小企業」
- ・仙台市「経済成長デザイン」、仙台市Web
- ・さいたま市「さいたま市成長戦略について」、さいたま市Web
- ・横浜市「中期4か年計画」、横浜市Web
- ・名古屋大都市圏戦略有識者検討会「Greater Nagoya MetroVision-名古屋大都市圏成長ビジョン」、名古屋市Web
- ・大阪市「大阪の成長戦略」、大阪市Web
- ・北九州市「北九州市新成長戦略」、北九州市Web
- ・熊本市「『熊本市産業成長戦略』を策定しました!」、熊本市Web
- ・川崎市経済労働局 (2016)「かわさき産業振興プラン」

3 10～20年後の未来予測

- ・長島聡 (2015)、『日本型インダストリー4.0』、日本経済新聞出版社
- ・岩本晃一 (2015)、『インダストリー4.0-ドイツ第4次産業革命が与えるインパクト-』、日刊工業新聞社
- ・稲田修一 (2016)、『知識ゼロからのビッグデータ入門』、幻冬舎
- ・小川紘一 (2014)、『オープン&クローズ戦略』、翔泳社
- ・尾木蔵人 (2015)、『決定版 インダストリー4.0』、東洋経済新報社
- ・岩崎日出俊 (2014)、『残酷な20年後の世界を見据えて働くということ』、SBクリエイティブ
- ・小林啓倫 (2015)、『IoT ビジネスモデル革命』、朝日新聞出版
- ・高城剛 (2014)、『2035年の世界』、PHP 研究所
- ・熊谷徹 (2015)、『ドイツ人はなぜ、1年に150日休んでも仕事が回るのか』、青春出版社
- ・エリック・シュミット、ジャレッド・コーエン (2014)、『第五の権力---Googleには見えている未来』、ダイヤモンド社
- ・ヨルゲン・ランダース (2013)、『2052 今後40年のグローバル予測』、日経BP社
- ・米国国家情報会議 (2013)、『2030年 世界はこう変わる アメリカ情報機関が分析した「17年後の未来」』、講談社
- ・増田寛也、富山和彦 (2015)、『地方消滅 創生戦略篇』、中央公論新社
- ・英「エコノミスト」編集部 (2012)、『2050年の世界 英「エコノミスト」誌は予測する』、文藝春秋
- ・『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、2015年4月号、ダイヤモンド社
- ・「いまさら聞けないIoTの全貌」、『週刊ダイヤモンド』、2015年10月3日号、ダイヤモンド社
- ・「テクノロジーは仕事を奪うか」、『週刊東洋経済』、2016年2月20日号、東洋経済新報社
- ・アイティメディア (2015)、「IoTとは何か?企業、社会をどう変えるのか?」、@IT Web
- ・月間事業構想 (2014)、「地方創生・実現に向けた提言 「仕事創造と観光創造」が重要に」、月刊「事業構想」Web

4 「成長戦略」を巡る問題意識と仮説

- ・横山禎徳 (2003)、『「豊かなる衰退」と日本の戦略』、ダイヤモンド社
- ・原田曜平 (2013)、『さとり世代 盗んだバイクで走りださない若者たち』、角川書店
- ・前野隆司 (2013)、『幸せのメカニズム 実践・幸福学入門』、講談社
- ・エリザベス・ダン、マイケル・ノートン (2014)、『「幸せをお金で買う」5つの授業』、KADOKAWA/中経出版
- ・藤井威、中島厚志 (2006)「適切な少子化対策は次世代への責務 スウェーデンとフランスから何を学ぶべきか」、『みずほリサーチ July2006』、みずほ総合研究所
- ・茨城県立歴史館「三種の神器(電化製品)と自動炊飯機」、茨城県立歴史館Web
- ・川崎市環境技術情報「川崎の甚大な公害の経験」、川崎市環境技術情報Web
- ・消費者庁「平成26年版消費者白書」、消費者庁Web
- ・内閣府「世界各国の出生率」、内閣府Web
- ・財務省「相続税の課税件数割合及び相続税・贈与税の推移」、財務省Web
- ・一般社団法人日本旅行業協会「各国の外国人旅行者受入数(2012年)上位40カ国」、日本旅行業協会Web
- ・JTB総合研究所「経年データ - 訪日外国人人数」、JTB総合研究所Web
- ・Pew Research Center (2014)、「People in Emerging Markets Catch Up to Advanced Economies in Life Satisfaction」、PRC Web

- ・日本経済新聞「地方創生 財政の壁」2015年11月24日付朝刊

5 愛媛から見てきた川崎市

- ・新居浜市経済部産業振興課、公益財団法人えひめ東予産業創造センター（2015）、『新居浜ものづくりブランド』
- ・柴田弘捷（2014）、「愛媛県東予地方4工業都市の社会・都市構造(1)」、『専修大学社会科学研究所月報 No.610』、専修大学研究所

6 ドイツから見てきた日本

- ・岩本晃一（2013）、『『地域経済の発展』に成功したドイツ地方都市；日本への示唆』
- ・岩本晃一（2015）、『『独り勝ち』のドイツ；経済再生改革』
- ・岩本晃一（2015）、『『独り勝ち』のドイツから日本の『地方・中小企業』への示唆』
- ・中村良平（2013）、『『地域経済の発展』に成功したドイツ地方都市；日本への示唆』
- ・川口マーン恵美（2013）、『住んでみたドイツ 8勝2敗で日本の勝ち』、講談社+α新書
- ・川口マーン恵美（2014）、『住んでみたヨーロッパ 9勝1敗で日本の勝ち』、講談社+α新書
- ・川口マーン恵美（2014）、『ドイツ流、日本流』、草思社文庫
- ・DIAMOND online 「なぜ、日本のサービス業はもうからないのか」、ダイヤモンド社Web
- ・The Asahi Shimbun GLOBE 2016.2.21
- ・東洋経済ONLINE 「世界が固唾を飲んで見守る欧州の最大危機」、東洋経済新報社Web
- ・日本経済新聞「ものづくり進化論 製品の明暗分けるサービス力」、日本経済新聞Web
- ・現代ビジネス「フランスの不満は暴発寸前!?なぜ「ドイツ帝国」はEUで一人勝ちできたか」、現代ビジネスWeb
- ・広瀬隆雄「わかりやすいグローバル投資レポート 第82回 ドイツ経済の近況」、楽天証券Web
- ・Doitu News Digest 「移民問題とドイツの課題」、ニュースダイジェストWeb
- ・DAVINCI international 「ドイツの教育システムと特徴」、ダヴィンチインターナショナルWeb
- ・Europe magazine EU MAG 「駐日欧州連合代表部の公式ウェブマガジン」、EU MUG Web
- ・林 康子（2011）「見本市大国ドイツに行く・ビジネスチャンスはここで掴め!」、ニュースダイジェストWeb
- ・ものづくり白書（2015）
- ・妹尾堅一郎（2009）、『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』、ダイヤモンド社
- ・小川紘一（2015）、『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件 増補改訂版』、翔泳社
- ・日経ビジネス編集（2015）、『まるわかりインダストリー4.0 第四次産業革命』、日経BP社
- ・尾木蔵人（2015）、『決定版 インダストリー4.0 第四次産業革命の全貌』、東洋経済新報社
- ・岩本晃一（2015）、『インダストリー4.0-ドイツ第4次産業革命が与えるインパクト』、日刊工業新聞社
- ・長島聡（2015）、『日本型インダストリー4.0』、日本経済新聞出版社
- ・中根滋（2015）、『アップルを超えるイノベーションを起こすIoT時代の「ものづくり」経営戦略』、幻冬舎
- ・「身近にあった！インダストリー4.0」、『日経ビジネス』2015年11月15日号、日経BP社
- ・「IoTの全貌」、『週刊ダイヤモンド』2015年10月3日号、ダイヤモンド社
- ・「IoTの衝撃」、『Harvard Business Review』2015年4月号、ダイヤモンド社
- ・木本裕司（2015）、「インダストリー4.0について」
- ・岩本晃一（2015）、「インダストリー4.0について」
- ・日本経済新聞「時事解析 インダストリー4.0の実相」2015年12月7～11日付朝刊
- ・日本経済新聞「IoTは産業革命か」2015年9月21日～10月2日付朝刊
- ・日本経済新聞「成長戦略はどこへ行った」2015年11月10日付朝刊
- ・ドイツ外務省/Frankfurter Societäts-Medien GmbH、Masatomo Asukai 訳（2016）、『ドイツの実情』
- ・後藤 晃（2016）、『イノベーション 活性化のための方策』、東洋経済新報社

7 10年後 20年後を見据えた川崎市の成長戦略（政策提言）

- ・OECD（2015）、「Better Life Initiative country note Japan in Japanese」
- ・竹島正（2014）、「世界自殺レポート日本語訳の発刊によせて」
- ・大橋弘（2010）、「転機を迎えた『産業政策』のあり方」
- ・ドイツ外務省/Frankfurter Societäts-Medien GmbH、Masatomo Asukai 訳（2016）、『ドイツの実情』
- ・岩本晃一（2013）、『『地域経済の発展』に成功したドイツ地方都市；日本への示唆』
- ・後藤 晃（2016）、『イノベーション 活性化のための方策』、東洋経済新報社
- ・速水健朗、都心の職住近接が企業競争力を高める、WORK SIGHT、ワークサイトWeb
- ・馬場末織（2015）、『週末は田舎暮らし』、ダイヤモンド社
- ・吉岡綾乃（2015）、「地方創生の切り札は「よそ者」「馬鹿者」そして「若者」—増田寛也氏インタビュー」、プレジデントWeb
- ・三枝信子（2009）、「『環境』と『経済』の調和する都市へ—川崎市における環境対策の取り組み」、JFS Web
- ・国土交通省（2015）、「国土交通白書 2015」、国土交通省Web
- ・有限責任中間法人すまいづくりまちづくりセンター連合会（2008）、「住み替え・二地域居住支援活動ガイドブック」、住み替え・二地域居住Web
- ・産経ニュース（2014）、「コンパクトシティーの切り札 二地域居住」、産経新聞Web
- ・日経ビジネスオンライン（2015）、「『カイゼン』はIoTで進化する日立製作所の東原社長が語る、モノ作りの進化」、日経BP Web
- ・国土交通省「二地域居住の推進」、国土交通省Web
- ・山本久美子（2015）、「地方移住とか二地域居住とかって、なんでお勧めなの?」、SUUMO Web
- ・スマイラボ（2015）、「『空き家を改造した2地点暮らしについて』のアンケート報告」、sumai LAB Web
- ・タウンニュース三浦版、「“お試し居住”で定住促進」、2015年8月7日号

平成27年度政策課題研究報告書

「10年先、20年先を見据えた
『産業拠点を活かした持続的な成長戦略を目指して』」

平成28年3月

発行 川崎市総合企画局自治推進部
〒210-8577 川崎市川崎区宮本町1番地
TEL 044-200-0386 FAX 044-200-3800

定価 477円+税



KAWASAKI CITY