

経済産業省委託調査
平成27年度内外一体の経済成長戦略構築に
かかる国際経済調査事業
(対内直接投資促進体制整備等調査)

諸外国における対内直接投資促進施策の実態調査

報告書

平成28年3月

アクセンチュア株式会社

目次

1	エグゼクティブ・サマリー	3
1.1.	調査の背景・目的	4
1.2.	調査の実施方法	6
1.3.	諸外国における地方での外国企業誘致成功例	8

2	誘致の成功要因・誘致施策の提言	11
----------	------------------------	-----------

2.1.	誘致の成功要因(サマリー)	12
------	---------------	----

2.2.	成功要因・施策提言	
------	-----------	--

成功 要因	施策 提言
------------------	------------------

①	： 短期間で成果を挙げた誘致事例	14	15
②	： 広域連携による誘致事例	16	17
③	： 特定の産業に特化した誘致事例	18	19
④	： 新興企業を対象とした誘致事例	20	21
⑤	： 二次投資の誘致事例	22	23
⑥	： 国際的スポーツイベントを活用した誘致事例	24	25
Ⓐ	： 誘致における体制	26	27
Ⓑ	： 効果的なアピール・訴求手法	28	29

3	諸外国の地方自治体における対内直接投資促進施策	31
----------	--------------------------------	-----------

3.1.	調査対象自治体一覧	32
------	-----------	----

3.2.	調査対象自治体（個別事例）	33
------	---------------	----

No.	自治体名	所在国	掲載頁	No.	自治体名	所在国	掲載頁
1.	リヨン都市圏	フランス	34	9.	香港特別行政区	中国	138
2.	スコネ県	スウェーデン	50	10.	バーミンガム市	英国	156
3.	スコットランド	英国	64	11.	ノルトライン＝ウェストファーレン州	ドイツ	174
4.	アイントホーフェン都市圏	オランダ	76	12.	フランドル地域	ベルギー	190
5.	西オランダ地域（デン・ハーグ市）	オランダ	88	13.	メデジン市	コロンビア	200
6.	バイエルン州	ドイツ	98	14.	グレーター・ロンドン	英国	212
7.	グレーター・マンチェスター	英国	108	15.	ニューカッスル・アポン・タイン市	英国	234
8.	カタルーニャ州	スペイン	124	16.	バンクーバー都市圏	カナダ	250

1

エグゼクティブ・サマリー

1.1 調査の背景・目的

背景及び目的

政府は「日本再興戦略 -Japan is BACK-（平成25年6月14日閣議決定）」において、「2020年における対内直接投資残高を35兆円へ倍増（2012年末時点17.8兆円）する。」という目標を掲げた。これを達成するためには、国だけでなく地方自治体自らが効果的な外国企業誘致施策を実行することが重要である。

また、対日直接投資の増加には、生産性の高い外国企業の参入が経済全体の生産性を高める効果や、外国企業の技術やノウハウの移転などを通じて我が国企業の生産性を向上させる効果が期待される。さらに、外国企業の進出により、国際的な知名度の向上や、地域企業の海外展開の促進など、地方の国際化を推進させることも可能となる。

我が国における外国企業の本社は、東京都に約8割が集中している一方、拠点のタイプによっては東京都以外の地方自治体が立地先として選ばれることも多い。これを踏まえ、地方自治体は、それぞれの強みを生かした外国企業誘致戦略を考案する必要がある。

我が国の自治体の多くは、外国企業を誘致する手法を模索している状況にあり、施策立案時の参考となる諸外国における誘致施策等に関する情報が十分に蓄積されていない。他方で、諸外国では、地方においても積極的に外国企業誘致による対内直接投資の増加に取り組み、成功した例がある。諸外国の自治体の具体的な誘致施策やその効果から、我が国の自治体等が取り組むべき活動を学ぶことで、今後の対日直接投資の活性化につながると考えられる。

このため、本調査は、対内直接投資の活性化策の基礎資料とするため、諸外国の外国企業誘致に積極的な自治体、誘致機関、関連団体等における誘致施策やその効果等の実態を調査・分析し、我が国の自治体等が取り組むべき施策を提言する。

参考資料

「日本再興戦略」における対日直接投資の拡大

日本再興戦略 -JAPAN is BACK-

3. 我が国の成長を支える資金・人材等に関する基盤の整備

「国内のあらゆる企業や人材がグローバル経済の利益を享受できる環境を整備するとともに、海外の優れた人材や技術を日本に呼び込み、雇用やイノベーションの創出を図るため、日本国内の徹底したグローバル化を進める。**2020年における対内直接投資残高を35兆円へ倍増**（2012年末時点17.8兆円）することを目指す。」

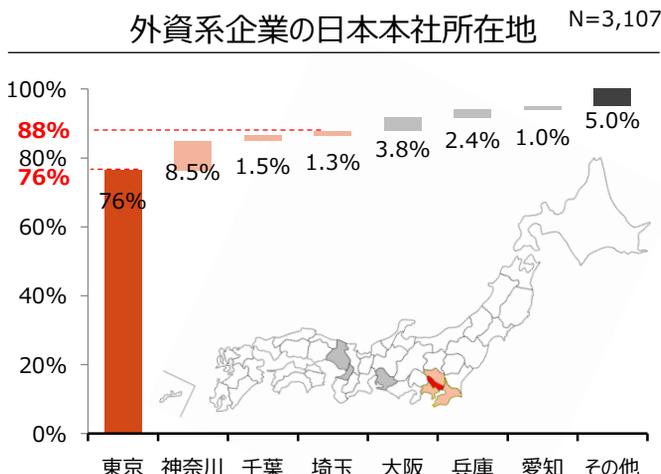
『日本再興戦略』改訂2015 -未来への投資・生産性革命-

「改革2020」プロジェクト プロジェクト6：対日直接投資の拡大とビジネス環境の改善・向上

「我が国に対する国際的な注目度が高まる2020年に向けて、対内直接投資の拡大に重点的に取り組む。**成長戦略に盛り込まれた施策推進を通じたビジネス環境等改善・向上の成果を積極的に発信し、地方自治体等との連携の下、投資案件の発掘・誘致活動等に戦略的に取り組む。**」

外資系企業*の東京近郊への偏在

- 外資系企業の日本本社は、東京に76%が、東京、神奈川、千葉、埼玉の東京近郊1都3県に88%が所在。



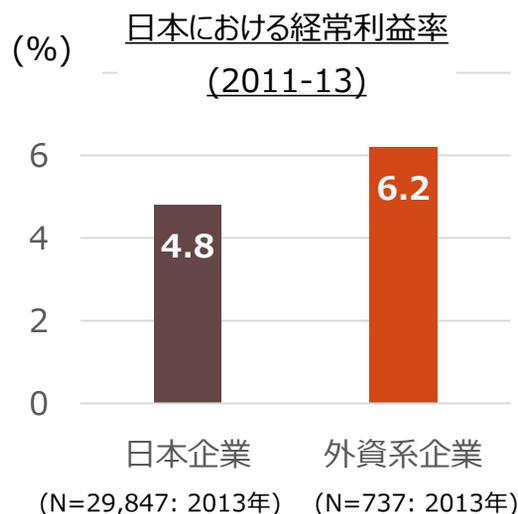
安倍首相の 対日直接投資への言及

「対日直接投資推進会議」(平成27年3月17日)

「対日直接投資の推進は、**アベノミクスの成長戦略の柱の一つ**であります。**外国企業が新たなビジネスモデルや技術を日本に持ち込むことが、イノベーションを生み出す**。日本を、内外の企業が活躍しやすい国にするため、法人税改革、岩盤規制改革、TPPを始めとした経済連携を強力に進めていきます。」

日本における 外資系企業**の生産性

- 我が国における外資系企業の生産性は、日本企業の生産性よりも高い。



*：東洋経済新報社『外資系企業総覧2014』の定義による。図には、外資系企業本社が1%以上が所在している7都府県のみを記載し、他40道府県は「その他」とした。

**：経済産業省「企業活動基本調査」(2011-2013)の定義による。日本企業とは、同調査の全企業から外資系企業を差し引いた母集団を指す。

1.2 調査の実施方法

事例の分類

本調査では、まず我が国の地方自治体のそれぞれの特色や置かれている状況により異なる問題意識を6つに分類した（下記(1)～(6)）。また、(1)～(6)の分類に加え、多くの自治体が共通して抱えている問題意識を2つに分類した（下記(A)(B)）。

これら合計8つの分類に対し、それぞれ参考となるべき先進事例を調査するため、下記①～⑥の成功事例をもつ諸外国の地方自治体を抽出・調査した。共通にみられる問題意識については、④及び⑥の観点から、調査対象となった海外自治体を横断的に調査することとした。

地方自治体の問題意識	事例の分類	事例の具体的内容	
(1) <ul style="list-style-type: none"> 短期間で外国企業誘致の成果を挙げたいが、取組方法が分からない 外国企業誘致における具体的な誘致目標、KPIの設定方法が分からない 	①短期間で成果を挙げた誘致事例	3～5年程度の短期間における誘致件数の目標を定め、その達成に向けて集中的に取り組んだ例	自治体の課題に即した、企業誘致事例の分類
(2) <ul style="list-style-type: none"> リソース（ヒト・カネ・時間）が不足する中、単独の自治体の努力には限界がある 複数自治体共同で誘致を行うべきと考える一方、利益が相反する面がある 	②広域連携による誘致事例	基礎自治体と広域自治体等との垂直的連携ではない自治体同士による水平的な連携又は自治体とその地域の複数の関係者が連携により外国企業誘致に取り組んだ例	
(3) <ul style="list-style-type: none"> 自地域の強み、特に産業の強みをどう活かして外国企業を誘致すべきかが不明 既存産業に依存した経済体制となっており、新たな軸足を確立したい 	③特定の産業に特化した誘致事例	地域に集積している既存産業の高度化又は新たな産業集積の確立を目指して、特定の産業に特化した外国企業誘致に取り組んだ例	
(4) <ul style="list-style-type: none"> 大企業の誘致は難しく、また、将来的な成長産業を強化したい スタートアップ企業、ベンチャー企業等が支援において何を求めているか分からない 	④新興企業を対象とした誘致事例	スタートアップ企業やベンチャー企業を始めとする中小規模の企業を対象とし、事業開発、顧客関係構築、資金調達など、事業の立ち上げを包括的に支援するような誘致活動に取り組んだ例	
(5) <ul style="list-style-type: none"> 一次投資の誘致は難しく、進出済企業から二次投資を引き出したいが、進出済企業に対して、どのような支援、施策を行うべきか認識・共有されていない 	⑤二次投資の誘致事例	進出した外国企業に対し適切なアフターケアを行うことにより、その地域における企業の維持や追加的な投資の喚起に取り組んだ例	
(6) <ul style="list-style-type: none"> 2020年のオリンピック・パラリンピックを契機に施策を打つべきとは思うが、とるべき施策が考えられない 	⑥国際的スポーツイベントを活用した誘致事例	ロンドンオリンピック・パラリンピック(オリパラ)競技大会等の国際的スポーツイベントを積極的に活用し、外国企業誘致に取り組んだ例	
(A) <ul style="list-style-type: none"> 今後企業誘致を本格化させたい一方、自治体内部のリソースは不足している 誘致を成功させるために、外部の活用など体制面での施策・手法が分からない 	④誘致における体制	誘致における体制の構築において、特筆すべき工夫や施策があった例	共通の事項
(B) <ul style="list-style-type: none"> インターネットを活用したプロモーションや、海外へのプロモーションなどを考えたいものの、どのように行えばよいか分からない 支援内容・インセンティブなどの「商品力」は揃えたが、外国企業に売り込んでいく「営業力」がまだ不足している 	⑥効果的なアピール・訴求手法	自治体と国の投資誘致機関の連携、インターネット等の活用、外国企業とのコミュニケーションの取り方や売り込みにおける工夫など、効果的なアピール・訴求方法をとった例	

事例の調査

各事例分類に該当する16の自治体を選定し、文献、電話及び訪問による事例調査を実施・整理した。その上で、調査自治体の誘致成功要因と考えられるものから、日本の自治体による外国企業誘致活動の参考となる事例を抽出、誘致施策の提言を作成し、報告書に取りまとめた。

事例の分類	自治体名	所在国	事例の分類	自治体名	所在国
①短期間で成果を挙げた誘致事例	リヨン都市圏	フランス	④新興企業を対象とした誘致事例	香港特別行政区	中国
	スコネ県	スウェーデン		バーミンガム市	英国
	スコットランド	英国		ノルトライン＝ウェストファーレン州（NRW州）	ドイツ
②広域連携による誘致事例	アイントホーフェン都市圏	オランダ	⑤二次投資の誘致事例	フランドル地域	ベルギー
	西オランダ地域（デン・ハーグ市）	オランダ		メデジン市	コロンビア
③特定の産業に特化した誘致事例	バイエルン州	ドイツ	⑥国際的スポーツイベントを活用した誘致事例	グレーター・ロンドン	英国
	グレーター・マンチェスター	英国		ニューカッスル・アポン・タイン市	英国
	カタルーニャ州	スペイン		バンクーバー都市圏	カナダ

本報告書における用語の定義

用語	定義
外国企業（＝外国法人）	・ 外国の法律に基づいて設立され又は組織される法人を指す。
進出企業	・ ある自治体に進出することを検討している、潜在的な投資者となりうる企業を指す。 ・ また、既に自地域内に法人を有していた企業を「進出済」、法人を有していなかった企業を「未進出」と表現している。
一次投資	・ 誘致を行っている自治体の所在する国に、法人を有していなかった企業（＝未進出企業）が投資（法人設立等）を行うこと。
二次投資	・ 誘致を行っている自治体の所在する国に、既に法人を有していた企業（＝進出済企業）が投資（拠点の新設、追加設備投資等）を行うこと。 ・ 自地域に進出済みの企業による投資と、自地域に進出していなかった企業（＝国内他地域に進出済みの企業）による投資の双方の場合がある。
対内直接投資	・ 直接投資（民間部門における長期の資本移動であって、投資先企業の経営を支配又は企業経営へ参加する目的で行う行為）のうち、外国からの国際的投資を指す。
FDI	・ F oreign D irect I nvestmentの略称で、対内直接投資を指す。
R&D	・ R esearch a nd D evelopmentの略称で、研究開発を指す。
RHQ	・ R egional H ead Q uartersの略称で、地域本社・地域統括拠点を指す。
SLA	・ S ervice L evel A greementの略称で、サービスの品質に関する合意・契約を指す。
KPI	・ K ey P erformance I ndicatorの略称で、ある組織や事業、業務において、目的・目標の達成度合いを計るために設定される、定量的な指標を指す。
GVA	・ G ross V alue A ddedの略称で、会社等が経済活動で生み出した価値である売上など、付加価値を構成する項目を積上法で計算した総額である、粗付加価値のことを指す。
イノベーション	・ 科学的発見や技術的発明を洞察力と融合し発展させ、新たな社会的価値や経済的価値を生み出すような革新を指す。
インキュベーション	・ 起業家の育成や、新しいビジネスを支援することや、そのような環境・施設を指す。
アクセラレーション	・ 企業の事業展開の加速支援等を指す。

1.3 諸外国における地方での外国企業誘致成功例

今回調査対象とした諸外国の地方自治体では、それぞれの置かれている状況を踏まえながら、外国企業誘致戦略を明確に定めることにより、外国企業誘致をてこにした産業の再活性化、基幹産業の転換、産業の高付加価値化等を実施している。特にドイツのバイエルン州、英国のグレーター・マンチェスター、ベルギーのフランドル地域の例は、それぞれに誘致の背景・目的や施策が異なる代表的な例で、取組の概要は下記のとおりである。

バイエルン州



- 基幹産業である自動車工場など、製造業が東欧等との価格競争に晒されていた



- 基幹産業の製造業を堅持することによる雇用の維持



- 既存の製造業を効率化させるために必要な人工知能等の企業を誘致



グレーター・マンチェスター



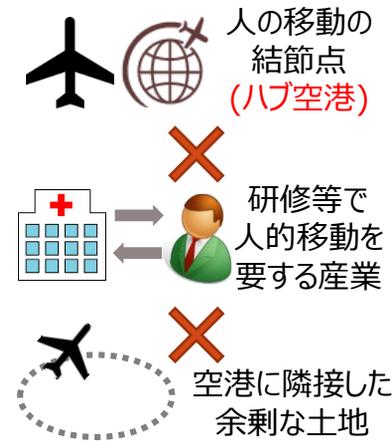
- 基幹産業である繊維産業が新興国との競争により衰退していた



- 新たな基幹産業への転換による雇用の確保



- 新たな成長産業として、地域のハブ空港と、余剰となっていた土地を活かし、医療、製薬など人の移動を要する産業・研修施設等を誘致



フランドル地域



- 炭鉱の閉山や、基幹産業である製造業の工場の東欧への移転、撤退が相次いでいた



- 工場の撤退はある程度止むを得ないが、別な形で雇いを維持



- 工場等を撤退させそうな企業に対して、高付加価値な製品の生産への転換や、研究開発等の機能へ転換していくことを提案
- 新たな業務に従業員等を習熟させるための教育費を支援する補助金を提供



誘致の背景としての地域の産業の状況

各自治体の重視した目的

自治体が採った誘致戦略

本調査の対象とした16自治体においては、雇用の増加・高度人材の集積、投資額や優れた技術等の流入、地域企業・社会等への波及効果、ブランドイメージの確立等の効果がみられた。

以下、これらの誘致による4種類の効果に該当する、8自治体の例を記載する。

誘致による効果



雇用の増加・高度人材の集積

【スコーネ県】

- 2004年から2011年にかけて、**13,000人の雇用を達成**し、地域雇用の10%以上を外国企業が占めるようになった。
 - 900社の外国企業を誘致し、外国企業数は2,800から3,700に増加。
 - FDI件数で、首都ストックホルムを抜いて、**国内1位**に。

【スコットランド】

- 2013-2014年に外国企業誘致により7,446人の雇用が生み出された。うち、2,515人は、**高付加価値人材に相当する雇用であった**。
 - 研究開発等の人材の集積が進み、現在では、民間R&D支出の内、60%が外国企業に拠る支出となっている。



地域企業・社会等への波及効果

【フランドル地域】

- 外国企業が進出し、**現地企業がその外国企業の調達先になるなど、地元企業へのビジネス上の波及効果**があった。
 - 二次投資を追求したことで、製造工場など（調達・建設など）より地元の企業に裨益するような企業が誘致できた。
 - 誘致企業が触媒となり、従来型産業に従事していた地域企業が再活性化された。例えば、品質基準の厳しい日本企業の調達先になることで、その基準を満たすため地域企業の品質が向上した。

【グレーター・ロンドン】

- スポーツイベントを活用した誘致により、**低開発だった旧工業地帯の開発**が進んだ。企業誘致の結果、再開発地域は**ベンチャー企業が集積**しており、イベント期間よりも現在の方が開発がより活発に継続されており、賃料も都心部に匹敵するほどに値上がりした。



投資額や優れた技術等の流入

【バイエルン州】

- 1999年から2013年にかけて、1,150件の投資プロジェクトを誘致し、1,056億ユーロ（**約13.7兆円**）の**対内直接投資額**を獲得。
 - 現在では、ドイツ国内で**3番目に対内直接投資額の多い州**となっている。

【香港特别行政区】

- 2015年半年で、スタートアップ企業数が46%増加し、2015年8月時点で、**1,558社のスタートアップ企業が立地**している。
 - 金融、ICTなどで最先端の技術を持った企業が集積している。



ブランドイメージの確立

【リヨン都市圏】

- デジタルベンチャー企業が集積し、フランス中央政府の認定する、**「フレンチ・テック・ポリス」に認定**された。
 - フランス政府公認の、デジタル産業の集積がある都市として評価され、またフランス政府における海外でのマーケティング・宣伝活動に加わることができた。

【グレーター・マンチェスター】

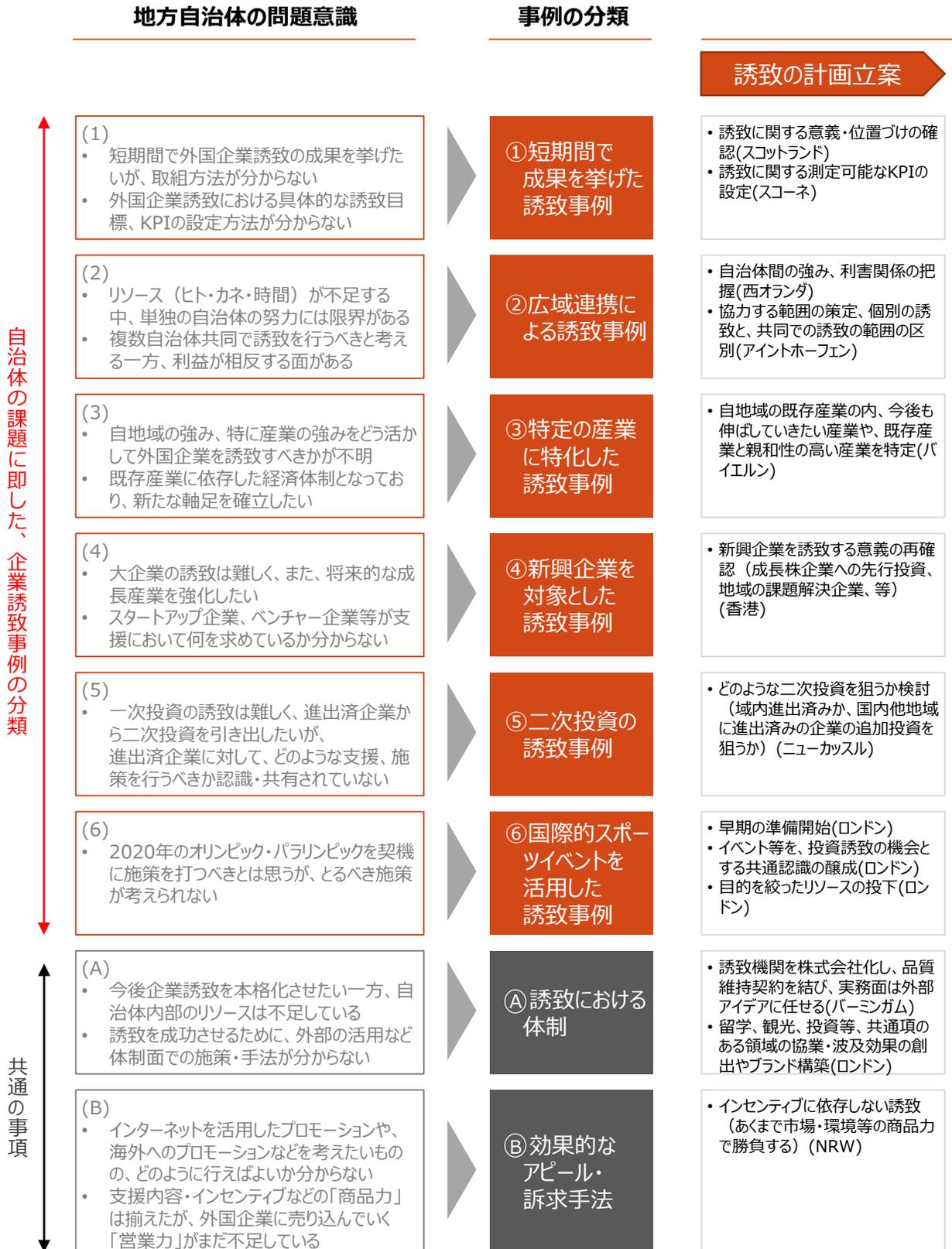
- 10年前であれば、若者は皆キャリアのためにロンドンへと行っていたが、**企業誘致により、若者が多く希望する、IT、医療、投資銀行などの仕事**が立地していることが魅力として認識され、若者が現地で就職することを選択し始めている。
 - 19-24才に相当する、**若年労働人口層の人口成長率が高まった**。
 - ライフスタイル、居住コスト、賃料、都市のブランドイメージが優れていると評価されている。

2

誘致の成功要因・誘致施策の提言

2.1 誘致の成功要因(サマリー)

以下、事例の分類ごとに、我が国の自治体における問題意識に対して、今回の調査事例にみられた成功要因を、誘致の段階別に整理した。



これらの成功要因のうち、特に重要と考えられるものを次ページ以降解説する。

誘致の段階別の成功要因

プロモーション	企業の発掘	企業の誘致・支援	アフターフォロー
<ul style="list-style-type: none"> 誘致機関の国際会議や展示会等への参加回数をKPIとして設定(スコーネ) 	<ul style="list-style-type: none"> 誘致機関の国際会議や展示会等における、外国企業との面談件数をKPIとして設定(スコーネ) 	<ul style="list-style-type: none"> 進出を検討している企業が地域に魅力を感じるとともに、地域企業にもメリットをもたらすことを期待し、ビジネスマッチング件数をKPIとして設定。誘致機関は面談に同席しマッチングをサポートする(スコーネ) 	<ul style="list-style-type: none"> 定期的KPIの確認・モニタリング(スコーネ) 雇用の維持をKPIとして置き、進出後の企業にも支援を提供。支援による効果をヒアリングして聴取している(スコットランド)
<ul style="list-style-type: none"> 域内の有名な市の名称のもとに誘致のブランドを統一(アイントホーフェン) 	<ul style="list-style-type: none"> 誘致対象企業の業種に応じて、域内で当該産業に強みをもつ自治体を前面に押し出し、立地のメリットを訴求(西オランダ) 	<ul style="list-style-type: none"> 自地域以外への立地の許容(企業立地による地域全体へのメリットに鑑み、地域間での足の引っ張り合いをせず、企業にとっての最適の立地場所を優先する)(西オランダ) 	<ul style="list-style-type: none"> 進出後の企業に対する、M&A先・提携先となる企業の情報共同での提供(アイントホーフェン)
<ul style="list-style-type: none"> 展示会、国際会議の開催等によるブランド化(バルセロナ) 	<ul style="list-style-type: none"> 既存産業にとって起爆剤となる産業への誘致の特化(NRW) 既存企業との親和性を考え、バリューチェーン上欠けている企業にアプローチ(マンチェスター) 	<ul style="list-style-type: none"> スマートシティの実証実験用のインキュベーション区画を作成、研究開発事業を対象とした補助金を用意し企業を誘致(バルセロナ) 産学官連携・クラスターへの参画を売りに企業を誘致(バイエルン) 	<ul style="list-style-type: none"> 地域のクラスター・ネットワークに、進出済企業を組み込み、アクセスさせることで、溶け込みを促進(バイエルン)
<ul style="list-style-type: none"> ビデオの作成、Youtubeの活用等による、インターネットを活用した、視覚的に訴求する誘致プロモーションを実施(香港) 	<ul style="list-style-type: none"> 目的に合致した企業の選定(イノベーションの原動力となるスタートアップ企業、地域のバリューチェーンを補完する企業、等)(バーミンガム) 	<ul style="list-style-type: none"> インキュベータープログラムにより、新興企業を育成し、大企業との商談を取りまとめ(香港) 運転資金貸与等を含む支援メニューの整備(バーミンガム) 	<ul style="list-style-type: none"> 進出済企業間のコラボレーションのための共同作業スペースを提供(香港) 調達先等と結び付けることで、事業立ち上げ後を安定化(バーミンガム)
<ul style="list-style-type: none"> 進出済企業に対する専任担当者を置き、定期的な訪問(NRW) 現地経済情報をニュースレターとして届けたり、定期的な交流会に招待(NRW) 	<ul style="list-style-type: none"> 海外事務所等を活用し、本社にアプローチすることで、追加投資の可能性を察知(NRW) 	<ul style="list-style-type: none"> R&D、IT化などに係る人材育成について、人的・経済的なサポートを行い、高付加価値化や、現在の業態からの転換を支援。特に、人材教育に係る費用について補助金を用意。(フランドル) 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的に、進出済企業を高付加価値型投資に誘導する施策を採用(製造工場から、R&D、RHQ、物流拠点へと昇華させる、等)(フランドル)
<ul style="list-style-type: none"> 海外の大使館、商工会議所、民間企業等のコネクションを最大限活用(ロンドン) 	<ul style="list-style-type: none"> 投資意思決定者(経営者層)の呼び寄せ(ロンドン) 調達への参入を契機とした誘致への呼び込み(ロンドン) 	<ul style="list-style-type: none"> イベントを、企業誘致のクローゼングの場として活用(ニューカッスル) 徹底した招待客の優遇(ロンドン) 首相・首長等トップ自らが誘致企業に対応する(ロンドン) 	<ul style="list-style-type: none"> イベントの後のフォローアップ(誘致には時間が掛かることを前提として企業に接する)(ニューカッスル)
<ul style="list-style-type: none"> 営業力や産業に関する知見に優れた民間スタッフの活用(マンチェスター) すべてのサービスを自前で行わず、必要なサービスは民間パートナーに委託・外部化(ロンドン) 	<ul style="list-style-type: none"> 誘致機関の組織を、発掘までと誘致との段階別の機能で分ける(バーミンガム) 顧客管理のノウハウを応用し、企業を投資関心の熟度別に管理(NRW) 	<ul style="list-style-type: none"> 誘致機関を、地域別でなく産業分野別の組織とする(バイエルン) 産業の知見をもったスペシャリストの活用(スコーネ) 	<ul style="list-style-type: none"> 誘致機関内に異動の発生しない人材を雇用し、企業との長期的関係を構築・維持(フランドル)
<ul style="list-style-type: none"> WEBマーケティングや、ソーシャルメディアの活用、空港等での投資決定者への意図的露出(リヨン) 都市ランキング等の活用(バーミンガム) 相手の企業文化に合わせた対応(IT企業には堅苦しくしない、等)(ニューカッスル) 	<ul style="list-style-type: none"> 自地域だけでなく、より広い地域を売りとすることで、立地のメリットを訴求(スコットランド) 進出済企業等、誘致機関外の人に、立地する利点を訴求してもらう(マンチェスター) 国の誘致機関や大使館等と連携したイベントの開催(西オランダ) 	<ul style="list-style-type: none"> 企業ごとに特化したメリットを、具体的に説明する売り込み資料を作成・提供(バーミンガム) 企業ごとの誘致重要度の見極め(雇用数、成長見込み等)(バーミンガム) 迅速な対応(24時間以内にメールを必ず返す等)(ニューカッスル) 	<ul style="list-style-type: none"> インフォーマルなものを含む各種イベントを開催し企業を招待したり、業界のイベント等に出向くことで、日々企業の動向を確認(フランドル)

2.2 成功要因・施策提言

成功要因

①：短期間で成果を挙げた誘致事例

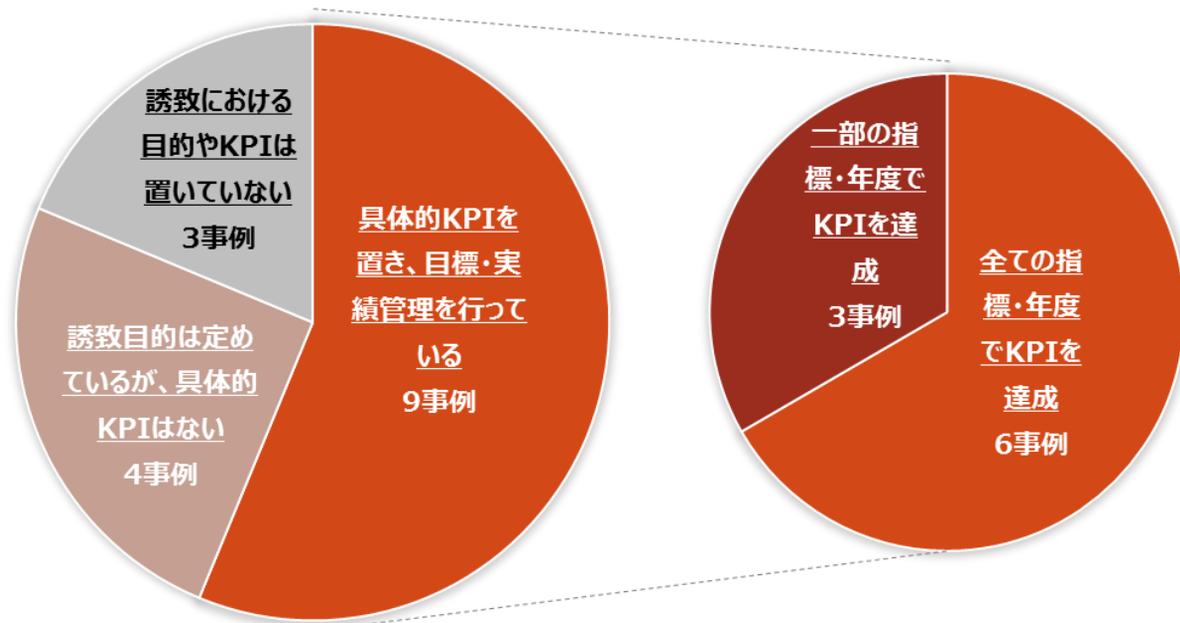
外国企業を自地域に誘致しようとする際、多くの自治体は目的や成果目標を定めている。

その中で、3～5年間の短期間で成果を上げている自治体は、雇用創出数やマッチング件数等の具体的なKPIを定めて誘致計画を策定している場合が多い。

適切なKPIを定めること、そのKPIの達成に向けた努力・創意工夫を行うこと、KPIを定期的に見直し目的の形骸化を防止することが短期間での誘致成功の要因と考えられる。

調査対象16事例における、目的・KPI設定状況

KPIの達成率



KPIを設定している9自治体にみられる誘致目的とKPIの設定（例）

自治体名	誘致の目的	KPIの種類（例）
バーミンガム市	雇用の創出	雇用数
リヨン都市圏	イノベーション拠点化	研究開発拠点の設置数
スコットランド	高付加価値製造業の集積	高付加価値人材の雇用数
スコーネ県	ICTクラスター形成	ビジネスマッチング数

日本の諸自治体においては、誘致企業数やR&D/RHQなどの拠点種別ごとの誘致企業数のKPIを設けて定点把握をしている自治体もあるが、現状はまだ少数である。

外国企業誘致に本腰を入れるにあたっては、まず定量的に測定可能なKPIを設定することが、遅延・縮小しがちな誘致事業を可視化して効果を上げるために不可欠である。

KPIを設定する際は、単に誘致企業数や投資額、雇用数といった通常散見される指標ありきにならないことが重要である。自治体内で今一度、外国企業の誘致に関する意義と位置付けを明確化しコンセンサスを取った上で、下記のKPI例のように誘致の目的に呼応する適切なKPIを設定するべきである。

誘致目的	誘致目的に即したKPI・指標（例）
雇用の確保	<ul style="list-style-type: none"> 雇用数（一次／二次、新規／維持）
経済効果	<ul style="list-style-type: none"> 誘致企業数（一次／二次） 誘致件数（一次／二次） 投資額（一次／二次） GVA（Gross Value Added：粗付加価値）
地域産業・人材の高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人材の雇用数 研究開発費（総額／外国企業の占める比率） 特許出願数（全体数／外国企業比率） R&D/RHQ拠点数
地域企業への裨益・クラスター形成	<ul style="list-style-type: none"> 外国企業と地域企業のマッチング件数 地域企業の国際展開数 外国企業・地域企業の輸出売上／輸出比率 国のFDIに占める当該自治体の比率
都市のブランドイメージ構築	<ul style="list-style-type: none"> 世界／地域におけるFDIランキング 都市ランキング 産業クラスターの国際順位 国際的展示会・ビジネスカンファレンス等の開催数

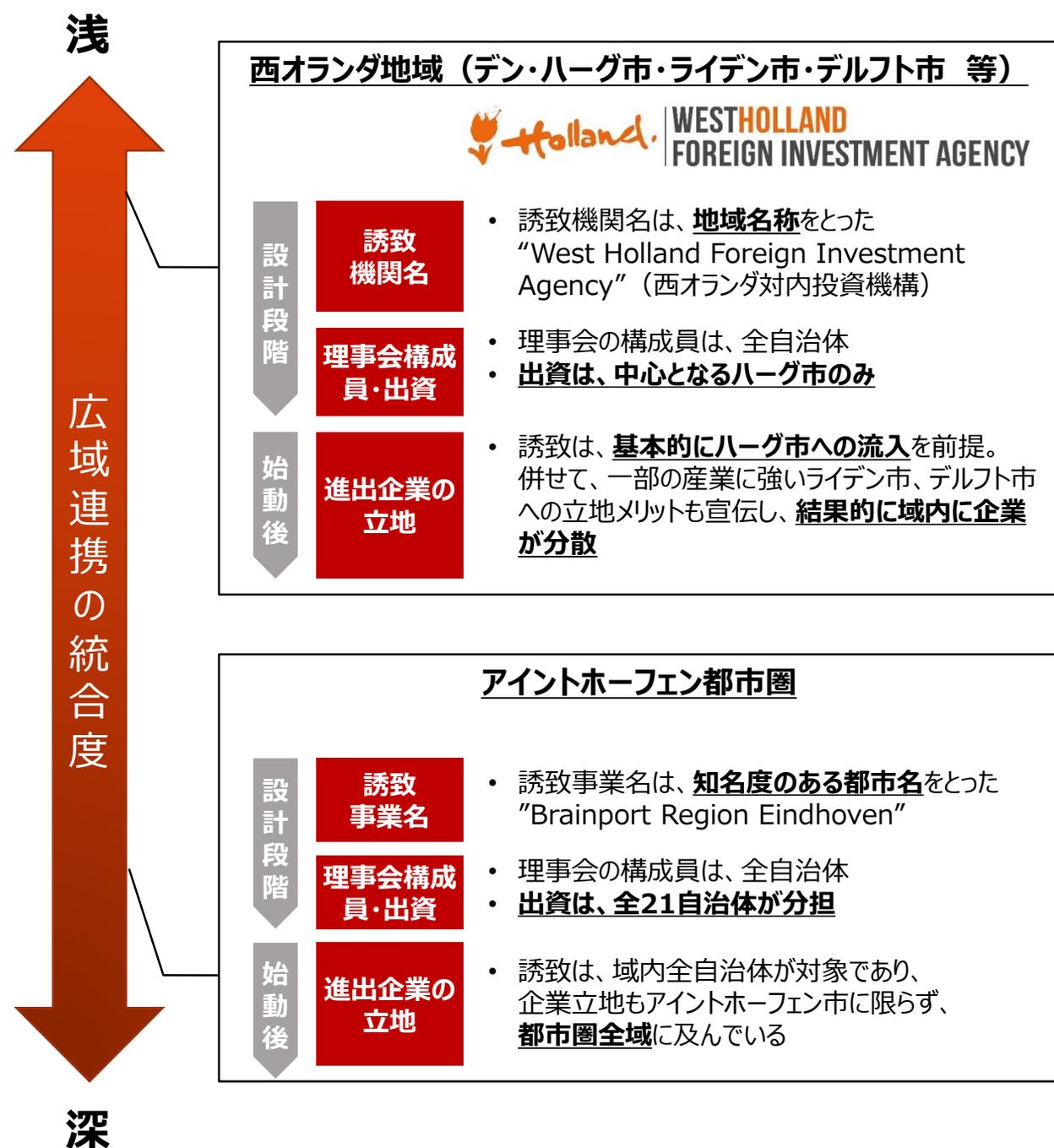
また、KPIを設けた後には、そのKPIを期間内に達成するための活動計画や必要なリソース（人材、予算、体制）が備わっているのかを、精神論ではなく客観的にレビューすることが欠かせない。次ページ以降は、そのようなKPI達成に向けたプランニングの参考にされたい。

②：広域連携による誘致事例

複数自治体の広域連携によって外国企業誘致に当たることにより、自治体単独で取り組むよりもコスト面や人材面において効率的なプロモーションを実施することが可能となる。

広域連携の事例を比較すると、それぞれの広域連携の統合度は、構成自治体間での期待する受益と負担の割合により異なる。自治体同士の産業的競争力やブランド力の相対感から、いずれの構成自治体にとっても受益と負担が応分になるように構成することが、広域連携による取組の成功要因と考えられる。

広域連携における統合度の差（例）



西オランダ地域（デン・ハーグ市・ライデン市・デルフト市 等）



設計段階

誘致機関名

- 誘致機関名は、**地域名称**をとった “West Holland Foreign Investment Agency”（西オランダ対内投資機構）

理事会構成員・出資

- 理事会の構成員は、全自治体
- 出資は、中心となるハーグ市のみ**

始動後

進出企業の立地

- 誘致は、**基本的にハーグ市への流入**を前提。併せて、一部の産業に強いライデン市、デルフト市への立地メリットも宣伝し、**結果的に域内に企業が分散**

アイントホーフェン都市圏

設計段階

誘致事業名

- 誘致事業名は、**知名度のある都市名**をとった “Brainport Region Eindhoven”

理事会構成員・出資

- 理事会の構成員は、全自治体
- 出資は、全21自治体が分担**

始動後

進出企業の立地

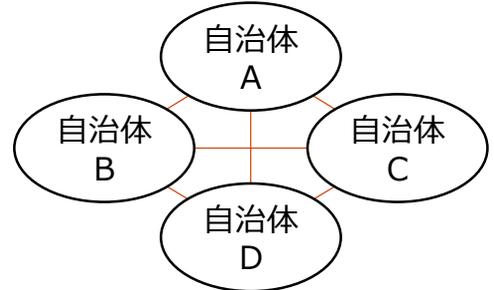
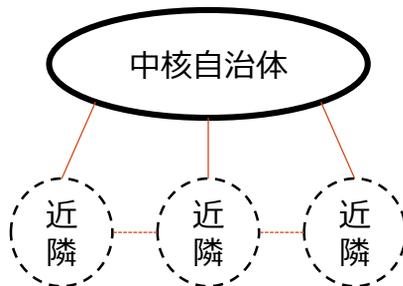
- 誘致は、域内全自治体が対象であり、企業立地もアイントホーフェン市に限らず、**都市圏全域**に及んでいる

広域連携の検討時においては、自治体同士の規模、産業競争力、利害関係や広域連携に求めるものを洗い出し、連携の統合度及び広域連携での活動範囲を事前に施策に盛り込む必要がある。

最初から広範かつ深い連携を行う合意が難しい場合には、統合度の低い連携からスタートすることも選択肢である。例えば、プロモーションのみ共同で行い、発掘以降の誘致活動は各自治体で実施する簡易な連携から始めることも考えられる。共同プロモーションを通じて互いの自治体の特性・強みを理解し、各自治体が相互に重複しない対象誘致産業への絞り込みを行えるようになることで、発掘・誘致を共同で行うメリットが生じ、発掘以降を含めた連携に深化させていくといった施策の段階的発展が考えられる。

また現状、日本の自治体では、費用の拠出と進出企業の立地という、負担と受益を構成員の間で同等にするよう図る「対等型」（下図右）の連携が多いが、中核自治体が多くを負担し多くの受益を得る代わりに、近隣自治体が低負担・低受益で協働する「一強他弱型」（下図左）も左ページの例に見るようにあり得る。広域連携では参画自治体の負担と受益の納得感が重要であり、中核自治体と近隣自治体でブランド力・経済力に差の大きい日本では、全てを平等に設計するより、中核自治体の「名」や体力を借りて近隣自治体が「実」を取る連携で、まず連携実行していくべきである。

広域連携における、パターンと制度設計・負担と受益の違い（例）



設計段階	広域連携の パターン	<ul style="list-style-type: none"> 一強他弱型 地域の中心となる中核自治体がメインとなった広域連携 	<ul style="list-style-type: none"> 対等型 同規模程度の複数自治体が対等な関係の広域連携を構築
	地域における 産業の強み	<ul style="list-style-type: none"> 集中型 中核自治体が産業として強く、近隣自治体は補完的 	<ul style="list-style-type: none"> 分散型 地域の自治体それぞれが異なる産業の強みをもつ
始動後	費用拠出	<ul style="list-style-type: none"> 中核自治体が多くを負担 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体間で分担
	進出企業の 立地	<ul style="list-style-type: none"> 中核自治体への立地が前提 一部、進出企業の状況等により、近隣への立地の方が好ましい場合は近隣自治体に立地 	<ul style="list-style-type: none"> 各自治体の産業の強みに応じて企業が選択 あるいは、立地段階においては、各自治体間で誘致競争を行う
負担と 受益		多くのリソースを投入した中核自治体が多くを享受し、近隣自治体は波及効果を享受	各自治体の負担は平等であり、各自治体ともが企業誘致に拠る利益を平均的に享受

2.2 成功要因・施策提言

成功要因

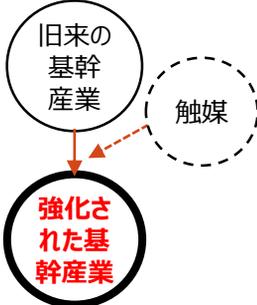
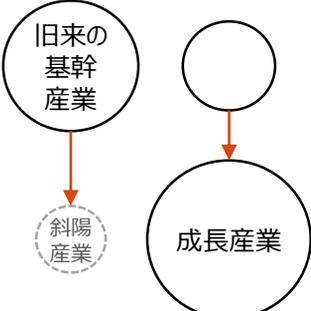
③：特定の産業に特化した誘致事例

特定の産業を地域に誘致することは、産業と地域名が紐づいた形でのブランドイメージの向上による企業や人材の集積という好循環が期待できる。

自地域の産業振興のために、特定の産業に特化した外国企業誘致を実施している事例は多数あるが、その目的は、既存産業の生産性向上（バイエルン州）、既存基幹産業の衰退に伴う代替産業への転換（マンチェスター市）、新たな産業分野の早期取り込み（カタルーニャ州）など、違いがみられる。

これらの自治体は、生産性向上に資する触媒となる企業に特化した誘致活動、空港近接地域という地の利を活かした研修ニーズのある医療分野企業の誘致、新たな産業分野への着眼による早期誘致開始など、自地域の産業特性や成長・変化の方向性を見極めたことが成功要因と考えられる。

特定の産業を誘致した事例における、誘致取り組み理由の違い

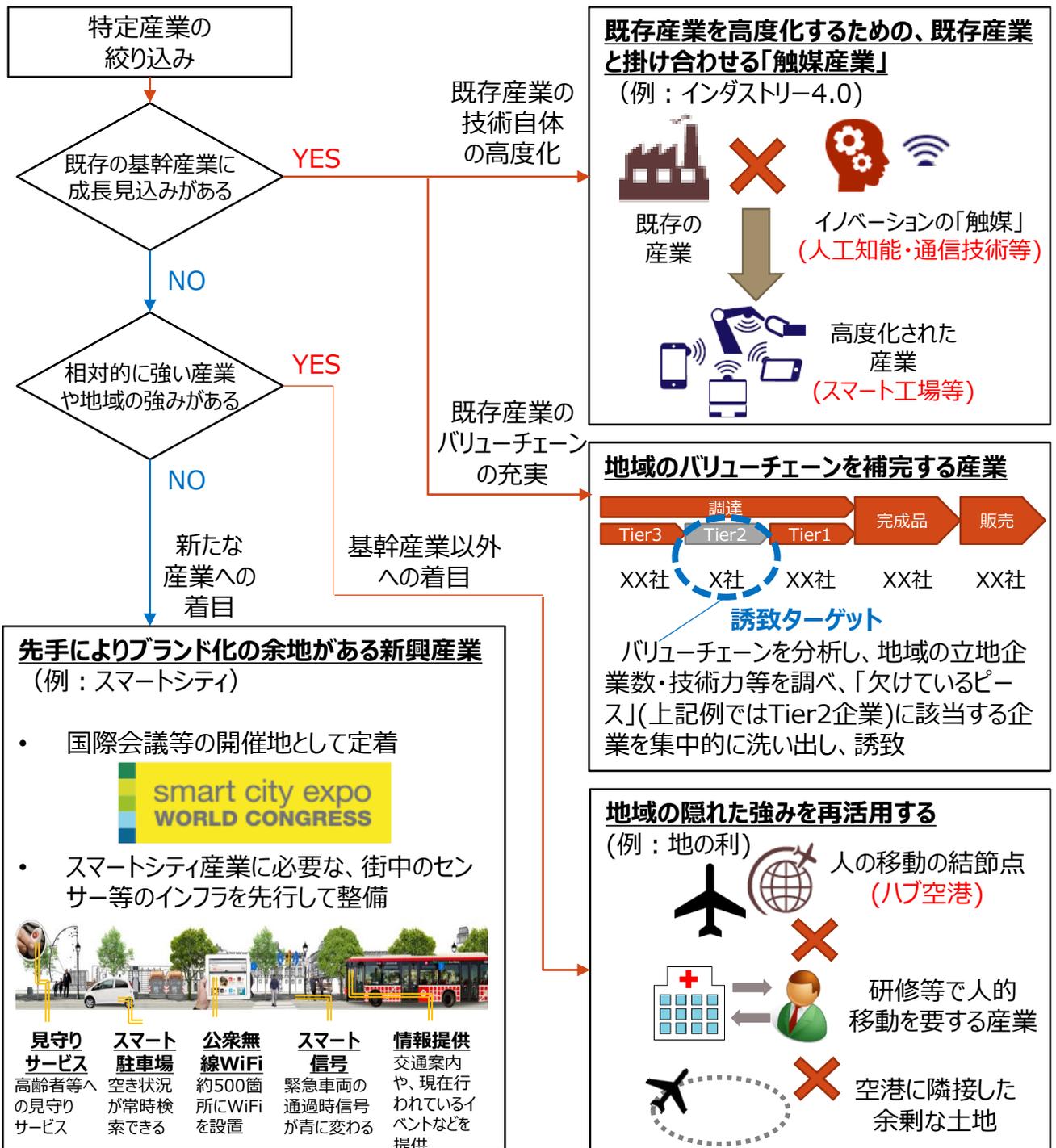
	バイエルン州	グレーター・マンチェスター	カタルーニャ州
			
もとの基幹産業	<ul style="list-style-type: none"> 自動車産業 製造業 等 	<ul style="list-style-type: none"> 繊維産業 製造業 等 	<ul style="list-style-type: none"> ICT エネルギー産業 等
直面した課題	<ul style="list-style-type: none"> 製造業の規模を維持するために、生産性の向上が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 繊維産業の衰退 	<ul style="list-style-type: none"> 野放図に整備されたことによる、バルセロナ市のITインフラの非効率さ
注目した成長余地のポイント	<ul style="list-style-type: none"> もともと立地していた自動車産業の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ハブ空港の地の利を活かすことが出来る医療分野 	<ul style="list-style-type: none"> 市長自らが、都市のITインフラを整備することによるスマートシティ産業の集積を提唱
産業政策の転換先・誘致の方針	<ul style="list-style-type: none"> 既存産業の生産性向上のため、『インダストリー4.0』を推進。必要となる技術を持つ企業を誘致。 	<ul style="list-style-type: none"> 元来比較的産業として強く、かつ研修等のニーズから移動が必要な医療分野を、域内のハブ空港を活用して成長 	<ul style="list-style-type: none"> 新たに出現した産業に目を付け、スマートシティに関する国際会議の開催地として定着化することで、ブランドイメージの確立に先んじて着手
産業転換のイメージ			

誘致対象産業を絞り込んで誘致を行うには、できる限り地域の産業や立地条件を活かしたターゲット設定を、下図のようなステップで考察していくことが望まれる。

まず、既存の基幹産業に今後も成長見込みがあり、引き続き振興していく見込みがある場合、既存産業と掛け合わせることで高度化させる「触媒」産業を誘致する施策、あるいは地域のバリューチェーンを補完する産業をターゲットに探索していくべきである。

しかしながら、既存の基幹産業に成長見込みがない場合、（産業以外の）これまでに地域に備わっている立地条件に着目し再活用するようなターゲット産業特定を図るべきである。

それらの選択肢のいずれも取り得ない場合は、先手による優位性を活かしたブランド化の余地がある新興産業を探索し、新たな誘致の対象産業として育成していくことが考えられる。



2.2 成功要因・施策提言

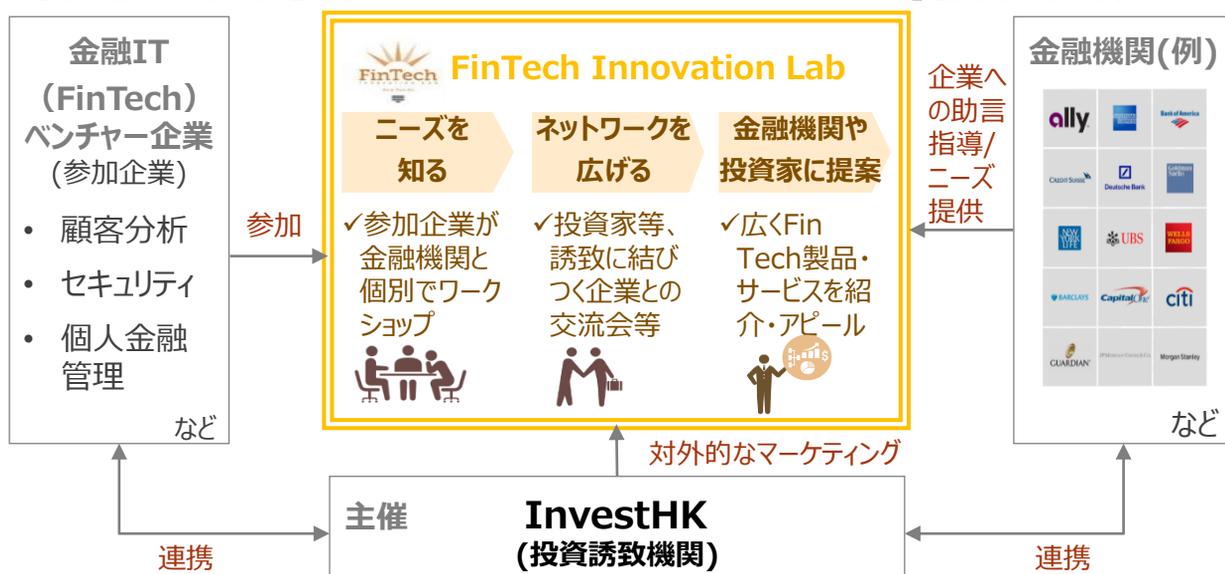
成功要因

④：新興企業を対象とした誘致事例

新興企業の誘致は、自治体内での人員・予算の制約と、1件当たりの誘致における費用対効果の観点から、重点施策としている例は多くない。しかし中には、今後成長が見込まれる企業への先行投資やバリューチェーンに欠けている企業の補完、地域企業とのマッチングを目的とした誘致事例がみられた。これらは、企業育成プログラムの実施や誘致機関によるコンサルティング等による、円滑な事業立ち上げのための手厚い支援が成功要因と考えられる。

参考例：香港特別行政区におけるアクセラレーションプログラム

- 香港では、将来的な成長株となる企業を「青田買い」するために、フィンテックのスタートアップ企業を大手金融機関と引き合わせ、大手企業のニーズを指導したり、サービスの改善をアドバイスすることで、短期間で成長させる「Asia-Pacific Fintech Innovation Lab」を実施している。



参考例：バーミンガムにおける新興企業に対する包括的な支援

- バーミンガムでは、バリューチェーンで欠けている企業の補完や、地域の中小企業とのビジネスマッチングを期待して、地域の企業との親和性のある新興企業を支援。円滑な事業立ち上げを支援するために、コンサルティングや人材確保からオフィススペースの確保、調達先となる地域企業の紹介等、手厚い支援メニューを提供することで、事業立ち上げ後の安定化を図る支援を行っている。

ヒト	モノ	カネ(インセンティブ)
<ul style="list-style-type: none"> コンサルティングサービスの提供 <ul style="list-style-type: none"> 市場調査の提供 事業ロードマップの作成 広報・宣伝戦略の立案 登記、業許可申請等のサポート 人材の確保・教育 <ul style="list-style-type: none"> 人材採用の支援 人材へのトレーニングの提供 	<ul style="list-style-type: none"> オフィススペースの確保 <ul style="list-style-type: none"> 6か月間の無料オフィススペースの利用 オフィススペース情報の提供 都市再開発・インキュベーション施設の整備 地域企業の紹介 <ul style="list-style-type: none"> 調達参加先など、販路の開拓・紹介 研究開発パートナーの紹介 展示会の参加支援 	<ul style="list-style-type: none"> 補助金、資金貸与等 <ul style="list-style-type: none"> 運転資金の借り入れ及び株式引受による資金の供与 特区立地企業に対する減税措置 事業許認可 <ul style="list-style-type: none"> 事業許認可取得の簡易化・迅速化

誘致にあたっては、大企業のほうが費用対効果の面で効率的な面もある。だが、大企業の新規での初進出が見込める日本の自治体は多くなく、誘致にあたっては新興企業の誘致も検討する必要がある。（自地域には未進出だが国内進出済の大企業を誘致することは考えられるが、これについては、⑤二次投資の誘致事例（P.22-23）を参照。）

新興企業を対象とした誘致施策の立案にあたっては、前述のような新興企業の誘致による意義が自地域の企業誘致の目的と合致しているかを確認する必要がある。

その上で、新興企業を誘致するにあたっては、大企業の誘致と企業へのアプローチの方法、発掘における訴求方法や求められる支援が異なるため、それらの違いを意識した誘致施策・支援プログラムの立案が求められる。（下表）

また、同じ新興企業のなかでも、対象となる企業が、育成プログラムによる支援と、円滑な事業立ち上げのための手厚い支援との、いずれをより必要としているかを見極め、企業のニーズに合致する支援施策を立案する必要がある。

大企業と新興企業へのアプローチ・発掘・支援の方法の違い

対象となる誘致企業	企業が求める支援の傾向	企業へのアプローチ方法	発掘・誘致における訴求方法
大企業	(情報・コネクション・リソースは豊富であるため) 補助金等のインセンティブ	(企業の数が少ないため) 個別企業に直接アプローチ	(2箇所目以降の拠点設置に当たり比較をするため) 他の事業立地場所と比べた優位性の説得
新興企業	(情報・コネクション・リソースが不足しているため) 事業立ち上げのためのワンストップサポートや、市場情報、マッチング先の紹介等のコンサルティング支援	(企業の数が多いため) 新興企業を対象とし、 <u>企業育成プログラムをここに広範にアナウンス</u>	(ビジネスを急拡大させることが必要なため) <u>企業育成プログラムを通じた大企業への売り込み機会や、投資家とのマッチングによる事業拡大機会を訴求</u>

企業が急速な成長を望む場合

- インキュベーションプログラム及びアクセラレーション（企業育成）プログラムにより、新興企業を大手企業と引き合わせ、大手企業のニーズやビジネス上のアドバイスを提供することで、急速な育成を支援
- 併せて、大手企業と新興企業のマッチングの最後に、新興企業からの売り込みの場を設け、資金面でも引き合わせる

企業が安定的な成長を望む場合

- 企業の円滑な事業立ち上げを支援する、コンサルティング、オフィスの供与、地域企業とのビジネスマッチング、資金供与等の手厚い支援メニュー
- 調達先候補とのビジネスマッチングを行い、潜在的顧客と結び付けることで、事業立ち上げ後の売上等の安定化を図る

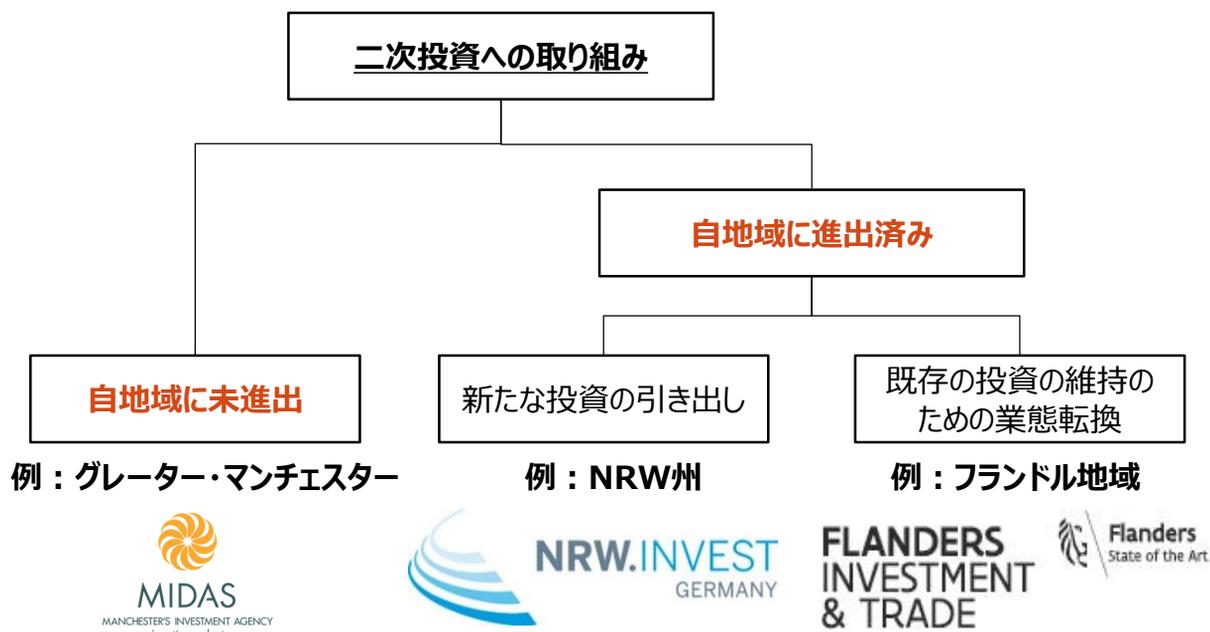
⑤ : 二次投資の誘致事例

外国企業誘致では、まず一次投資に目が向きがちだが、投資額・投資効果は二次投資の方が大きい場合が多く、いくつかの自治体は二次投資を重点的に喚起する戦略を採っている。

二次投資促進には、国内に進出しているが自地域には進出していない企業の誘致又は自地域に進出済企業の拡張・新規投資の引き出し・企業維持のための支援がある。

いずれの場合でも、まずは「御用聞き」が基本となり、企業訪問、情報提供、各種イベントを通じて長期的な関係を構築することが成功要因と考えられる。

二次投資の中での分類



成功事例における施策例

- ロンドンに進出済みの企業に対し、コーポレート部門（例：バックオフィス、コールセンター等）のコストセンター等を拡大・設置する際にマンチェスターを選ぶよう提案
- 類似の追加投資事例の紹介経験に基づく、詳細な費目ごとの、ロンドンと比べた場合のコスト削減効果等を提案し、追加投資先として選定された

- 「御用聞き」に徹することを心がけ、進出済企業に専任担当者を置き、定期的に訪問
- さらに、海外事務所等を活用し、外国企業の本社にアプローチすることで、追加投資の可能性を察知、新たなR&D拠点の誘致に成功

- もともと立地していた工場が、東欧や中国との競争により、将来的に移転してしまう可能性を察知し、同社に対して、より高付加価値な製品の生産工場に転換していくことを提案
- 併せて、新たな生産ラインに従業員等を慣れさせるための教育費を支援する補助金の活用を提案し、工場の維持に成功

(営業的)
「御用聞き」による企業の
ニーズ汲み取り

求められる支援

(経済的)
補助金等による企業の
繋ぎ止め

④でも述べたとおり、大企業の誘致に当たっては、同じ国内の大都市に進出済の企業の2拠点目以降の設置を誘致するという施策が有効と考えられる。

また、追加投資を引き出したり撤退を防ぐには、誘致企業を訪問する、情報を提供する、インフォーマルな場を通して状況を聴取する等、企業との情報取得・提供の接点を濃密に設ける必要がある。

企業に撤退を思い留まらせたり、業態転換を促すような場合には、補助金も有効な施策である。このような用途の補助金は、費用対効果が明確であり支出も合理的に説明しやすい。

同じ国内の大都市に進出済の企業の誘致施策

- **誘致対象とする産業の見極め**
 - ✓ 相手産業が、**完全に自地域に移転してもよい産業**（例：製造業）なのか、業許可、顧客ベースなどの都合上、**大都市圏にも拠点を置く必要がある産業**（例：金融業・土業等）なのかを見極める。
 - ✓ 特に後者の場合は、**完全な移転を説得しても効果が無い**ため、コーポレート部門（例：バックオフィス、コールセンター等のコストセンター）等の移転・拡大に際した拠点設立などを訴求する。
- **誘致タイミングの見極め**
 - ✓ **大規模な製造工場やバックオフィスの投資・拡大**といった情報が無いか、日常的に情報収集・ヒアリング等を行う。
 - ✓ **物件の更新時期**など、企業が投資を考えていなくとも、移転コストが低いタイミングを計りコンタクトする。
- **相手にとっての具体的メリットの提示**
 - ✓ バックオフィス等の二次投資では、**具体的なビジネス上のコストダウン効果**、従業員の住環境や生活コスト、本社との距離、本社がダウンした際のバックアップ機能等が訴求点となる。こうした点について、大都市に拠点を置くことや、類似都市に置くことと**比較した具体的メリットを企業に提示**する。

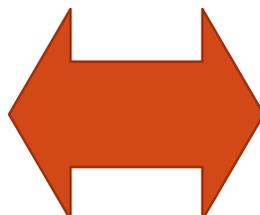
「御用聞き」施策を徹底して行う際の方法

- **専任担当者の設置**
 - ✓ 企業に対して、**専属となる担当者**を配置する。
 - ✓ 訪問は、用事が無くても、必ず**定期的**に行い、支援ニーズや追加投資可能性の情報収集を行う。
- **定期的な情報提供**
 - ✓ ニュースレター等で、最新の経済動向等を伝え、**企業の投資関心を呼び起こす**。
- **長期的な人間関係の構築**
 - ✓ 人事ローテーションの長期化、異動対象外の嘱託職員の活用などで、**企業と長期的関係**を構築する。
 - ✓ イベント等への出展、ネットワーキングイベント等への**参加を継続的**に行う。
 - ✓ インフォーマルなイベントを設定・活用し、普段聞き出せないような**本音**を話せる関係になる。

企業の流出を防ぐカンフル剤としての補助金

- 補助金は、新規企業誘致のインセンティブとして考えられがちだが、新規進出の場合、費用対効果は予測不可能な面があり不透明。これに対して、企業を留め、流出を防ぐという目的は、維持される雇用等効果が明確。

新規雇用のための補助金



雇用維持のための補助金



• 補助金を投入した企業が、どのような経済効果を及ぼすかは、企業の経営等によるため、予測不可能

• 補助金を投入しなければ、機会損失してしまう雇用・税収等が見えているため、補助金の費用対効果が明確

⑥：国際的スポーツイベントを活用した誘致事例

国際的なスポーツイベントは、世界からの耳目を効果的に集められる千載一遇の機会であり、開催地を中心にこれを外国企業誘致にも活用している事例がみられる。

スポーツイベントを活用した誘致においては、スポーツイベント開催前の準備、開催期間中の企業への対応、開催後のフォローアップという時系列に沿って、それぞれ誘致施策を講じることで、成功を収めている。

イベントを活用した誘致における成功要因

イベント開催前

- 可能な限り、早期に準備を開始した。
 - ✓ 2007年の開催決定(会期5年前)から準備したが、早すぎではなかった。特に、イベントのプログラム決定や、当日までの段取りについては、過去最大の規模のイベントとなったこともあり、後手に回り時間が足りなかった。(ロンドン)
 - ✓ 大会開催の約3年前(2007年6月)に準備を開始した(バンクーバー)
- イベント等を、投資誘致の絶好の機会として共通認識し、目的を絞ったプログラム策定を行った。
 - ✓ 色々なイベントを便乗させる圧力が働くが、限りあるリソースを散逸させないよう、目的を絞り、集中投下した。(ロンドン)
- 招へいする企業や人の絞り込みを行った。
 - ✓ 海外の大使館、商工会議所、誘致機関の民間パートナー企業等のコネクションをフル活用し、本当に呼びたい、投資意思決定者(経営者層)の呼び寄せにこだわった。(ロンドン)
 - ✓ 外国企業の必要とするオフィスの規模と、市内の空き物件の条件とを照合させ、ピンポイントで、市内への進出がタイミングに適っており、誘致に魅力を感じる可能性の高い企業を絞り込んだ。(ニューカッスル)
- 国の誘致機関(UKTI)と共同の「Great」キャンペーンで企業誘致や観光客誘致をアピールした。(ロンドン)



開催期間中

- 世界的に投資誘致を集めることに成功しているロンドンでも「ここまでやる」ということを示した。
 - ✓ 「英国の最高品質の面を見せる」ことを合言葉に、徹底した招待客のおもてなし、優遇を実施。(ロンドン)
 - ✓ 企業の経営者層にとって、滞在が最高の思い出となるべく、空港では飛行機のタラップの下までリムジンを手配、混雑した入国管理や税関を bypass して済むのみならず、ロンドン市内まで専用車線を快適に走行できるようにした。(ロンドン)
 - ✓ オリパラ期間中、市長自らが外国の100社以上の外国企業の経営層を歓迎する「Mayor's business hosting programme」を開催。その他、企業のゲストは、英国女王、首相などが歓迎するUKTI主催のレセプションにも招待。(ロンドン)

開催後

- 誘致には時間が掛かることを前提として企業に接し、イベントの後のフォローアップを続けた。
 - ✓ ラグビーワールドカップ2015のイベントから1年以内に、招へいしていた22社中4社が投資を決定した。(ニューカッスル)
 - ✓ 大会後の徹底したフォローと成功事例の発表を続けた。特に、投資意思決定のために、外国企業の立地先への使節団派遣を行った。(バンクーバー)

スポーツイベント等の国際的イベントを活用した誘致を行うには、スポーツイベント開催前の施策立案段階において、イベントの活用と、外国企業の誘致に資するような、施策内容における工夫を検討する必要がある。

具体的な施策の検討事項については、以下に一例を示した。

イベントを活用した誘致施策の初期プランニングにおける検討事項

大分類	検討事項	検討内容の詳細
イベントを活用した誘致の実施決定	活用可能なイベントの見極め	✓ 自地域あるいは自国での国際イベント開催が決まった際に、速やかに、そのイベントを活用し得るか否か見極める。
	早期の準備開始・体制づくり	✓ 見極め後、間を空けずに準備に着手する。 ✓ 国の誘致機関、自治体内他部署、民間パートナー等を巻き込んだ誘致体制を構築する。
	事業(企業誘致)範囲の明確化	✓ 誘致以外の目的やプログラム(例：輸出振興等)を混ぜると、本来の主眼である誘致のためのメッセージや効果が薄れ、リソースも分散する。そのため、ある産業の誘致等、事業(企業誘致)の範囲を限定し、関係者で共有する。
	誘致段階における誘致の位置づけ決定	✓ イベントで来訪した企業がその場で投資決定をすることはまず無い。そのため、イベントを、①発掘の「呼び水」にする、②誘致期間中の「折り返し地点」として、意思決定を加速させるために使う、③最終的な投資決定のクロージングに使う、のいずれの位置づけであるかを明確にし、誘致プログラムの目的をクリアにする。
誘致プログラムの内容決定	招へい対象者の決定	✓ どの産業の、どのクラス(例:役員層)の人を、どのくらい(人数)招へいするかをまず決定する。
	当日のプログラムの決定	✓ 当日、どのようなイベントで外国企業をもてなすのか、招へい対象者の興味を踏まえたプログラム内容を考案する。 ✓ 招へい対象者を誘引するような、世界的経営者、学者等、誘致の目玉となる講演者等があると効果的。 ✓ 招へい対象者・後援者ともに、要人であればあるほど、スケジュールの早い段階での確保を行う。
	招へい対象者への連絡	✓ コールドコールの打率は低い。可能な限り、招へい者に招待状を手渡せるよう、国の誘致機関や民間企業パートナー、在外市民等、様々な伝手・ネットワークを活用する。
	当日の招へい者の「もてなし」	✓ 地域の魅力を実感できるような、自治体を挙げての外国企業の招へい者のもてなし方法を計画する。 ✓ 誘致プログラムの細部にこだわり、最良のものを見せ、滞在期間中の歓待が印象に残るようにする。 ✓ 首長や要人、有名人などのトップセールスも有効となる。
アフターフォロー	アフターフォローの体制づくり	✓ 企業の投資はすぐには決まらず、年単位での説得が必要。イベント後、投資意欲が薄れぬようフォローアップを怠らないようする。具体的には、予め担当者を決め、コンタクトを定期的に取り、アフターケアの必要性を常に確認する。

2.2 成功要因・施策提言

成功要因

A : 誘致における体制

本調査を通じて、各事例分類に限定されないが、誘致の成果向上に重要な体制面での成功要因が複数みられた。

人材面では、誘致の全てを行政機関が担うのではなく、誘致機関を外部組織化したり、品質維持契約を結んだ上、実務面は外部の人材・アイデアに任せる等、すべてを内製化せず、必要なサービスは公的な投資誘致機関やコンサルティング企業等の民間企業等に積極的に委託している例が多くあった。また、自治体自らが誘致を担当する場合であっても、産業の知見を持ったスペシャリストの雇用、営業力や産業に関する知見に優れた民間スタッフの活用等の工夫や、人事ローテーションの長期化、異動対象外の嘱託職員の活用などにより企業との長期的関係を構築することで、成功を収めている。

組織面では、誘致機関を地域別でなく産業分野別の組織としたり、発掘・誘致の段階別に分けることで、進出企業の求めるサービスをより充実して提供できるようにする工夫がみられた。また、留学、観光、投資等、海外プロモーションとして共通項のある領域の協業による相乗効果の創出や統一されたブランドの認知度向上などの成功例があった。

次ページに、誘致体制の立て方の施策提言（段階別）と、海外での営業体制の立て方の施策提言を記した。

体制面における誘致成功事例

人材	外部の活用	<ul style="list-style-type: none">・誘致機関を外部組織化し、品質維持契約を結び、実務面は外部アイデアに任せる(バーミンガム)・すべてを自前で行わず、必要なサービスは民間パートナーに委託・外部化(ロンドン)
	人材の確保	<ul style="list-style-type: none">・産業の知見をもったスペシャリストの活用(スコート)・営業力や産業に関する知見に優れた民間スタッフの活用(マンチェスター)・人事ローテーションの長期化、異動対象外の嘱託職員の活用などにより企業との長期的関係を構築(フランドル)
組織	組織体制	<ul style="list-style-type: none">・誘致機関を、地域別でなく産業分野別の組織とする(バイエルン)・誘致機関の組織を、発掘までと誘致との段階別の機能で分ける(バーミンガム)
	関連する活動とのコラボレーション	<ul style="list-style-type: none">・留学、観光、投資等、共通項のある領域の協業による相乗効果の創出やブランド構築(ロンドン)
	海外での営業体制	<ul style="list-style-type: none">・海外プロモーションについては、国の省庁や誘致機関(UKTI)と共同で、企業誘致、観光客誘致等を「Great」キャンペーンのもとアピールした。(ロンドン)・必要に応じて海外に事務所を作り、外国企業の本社を訪問し、投資関心を探っている(NRW)

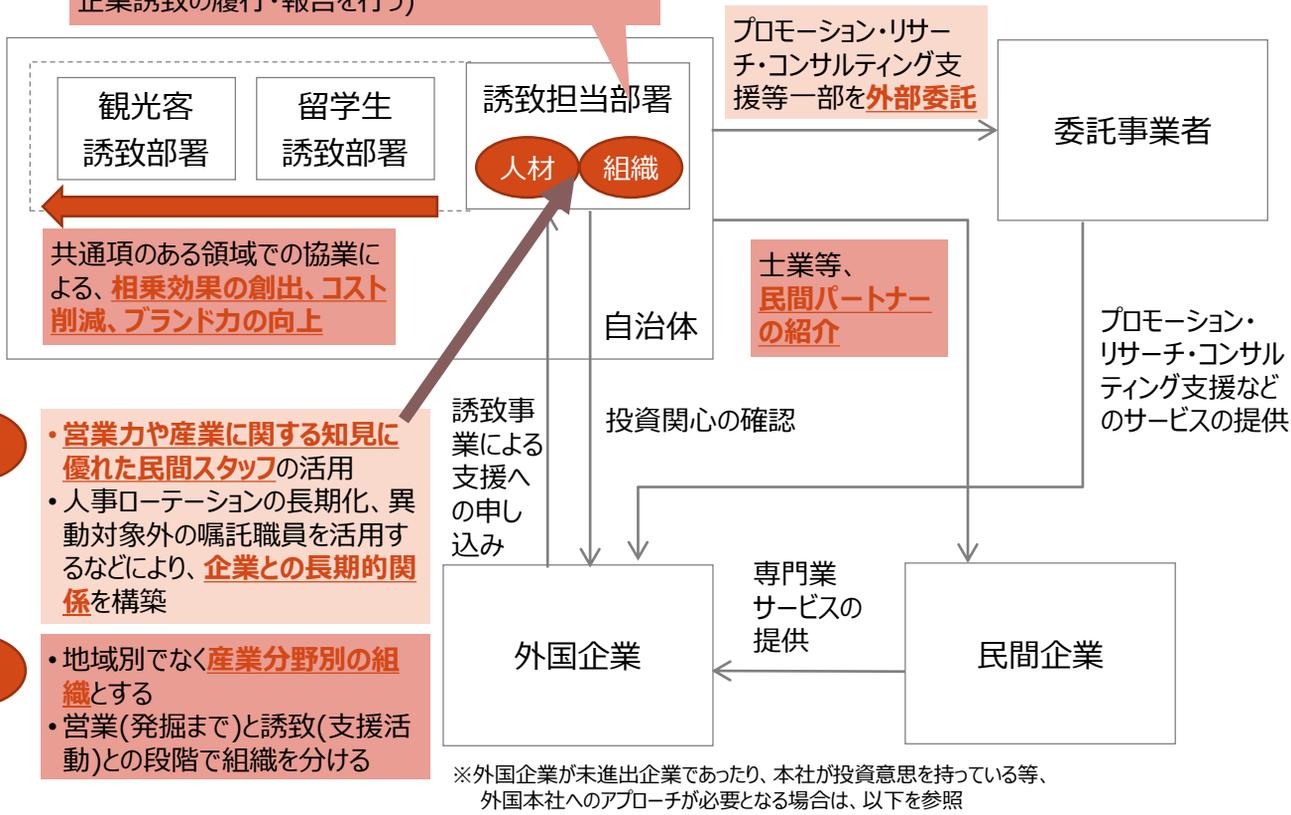
段階別の望ましい誘致体制の立て方

誘致体制として、第1段階目では、不足するリソースを補うためプロモーション、リサーチ、コンサルティングの一部を外部に委託する施策が考えられる。併せて、人材面では、民間出身の営業力や産業知識に優れたスタッフの登用や、長期間雇用されるか異動のない人材を確保し、企業との関係構築を図ることが望ましい。

施策の第2段階目では、誘致機能の外部化（品質維持契約を結び実施面は委ねる）、民間パートナー企業を活用した専門サービスの提供、観光客・留学生誘致など相乗効果のある部署の統合が考えられる。

誘致機能を外部組織化し、品質維持契約を結んだうえで、**実務面は外部アイデアに任せる**
(外部誘致機関は、品質維持契約に基づいた外国企業誘致の履行・報告を行う)

：施策提言(第1段階目)
：施策提言(第2段階目)



人材

- ・営業力や産業に関する知見に優れた民間スタッフの活用
- ・人事ローテーションの長期化、異動対象外の嘱託職員を活用するなどにより、**企業との長期的関係を構築**

組織

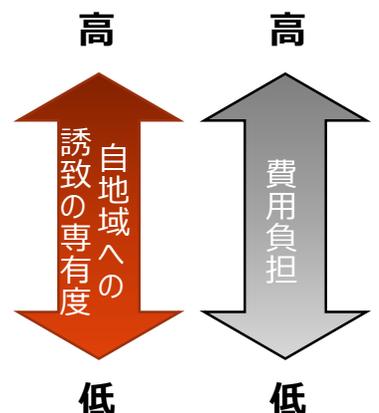
- ・地域別でなく**産業分野別の組織**とする
- ・営業(発掘まで)と誘致(支援活動)との段階で組織を分ける

※外国企業が未進出企業であったり、本社が投資意思を持っている等、外国本社へのアプローチが必要となる場合は、以下を参照

外国企業の海外本社へのアプローチ方法

・自治体のリソース・予算に応じて、海外本社へのアプローチ方法を検討する。

アプローチ方法	メリット・デメリット
自治体単独で海外事務所を設置	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自地域に特化した誘致が行え、企業への密なコミュニケーションも取り易い。 ✕ コストが掛かり、また一度設置すると撤退が難しい。
外部への委託	<ul style="list-style-type: none"> ○ 民間の知見を活かしつつ外国企業に営業でき、需要に応じた登用及び打ち切りも容易。 ✕ 地域のブランド化、継続的關係構築が課題。
複数自治体共同で海外事務所を設置	<ul style="list-style-type: none"> ○ 単独設置よりコストが安くなる。 ✕ 誘致にあたって複数自治体間の利害調整が必要。



2.2 成功要因・施策提言

成功要因

② : 効果的なアピール・訴求手法

その他、本事例における調査を通じて、外国企業とのコミュニケーションの取り方や売り込みにおける工夫など、効果的なアピール・訴求方法をとった例が複数みられた。

ここでは、それらの手法のうち、自治体自身の魅力（「商品力」）を、アピール方法（「営業力」）の成功により、企業により効果的に伝達できた事例の取り組みを紹介する。

プロモーション

「大使ネットワーク」の活用(リヨン)

- ・ リヨン都市圏や、海外の主要な国際ハブ都市に居住する、リヨン出身者、リヨン在住者、過去に滞在したことがある者からなる**21,000人以上の「ONLYLYON大使」が、リヨンの宣伝**をしている。
- ・ 具体的には、以下のようなアクションをとることが求められている。
 - ①身近な人々にリヨン都市圏を知ってもらう（SNSのシェア等）
 - ②身近な人々にリヨン都市圏を好きになってもらう（インターネット動画、記事等でリヨンについて言及する）
 - ③身近な人々にリヨン都市圏を訪れてもらう（観光客、企業やジャーナリストをリヨンに誘致する）
- ・ 2015年現在**3,450人の大使がリヨン都市圏外の120か国**に在住している。（リヨン都市圏外に在住する大使は、対前年比33%増）
- ・ 2015年には、大使により、**上記①～③のアクションが、575件**行われた。

企業の発掘

自地域だけでなく国全体などの、よりマクロからメリットをPRする(スコットランド)

- ・ 自治体の知名度は、**自分で思っている以上に低い**。英国を構成するスコットランドでさえ、必ずしもEU域外の相手には十分に認識・理解されていない。そのため、外国企業に対する訴求としては、**スコットランドの市場規模や立地メリットだけでは不十分である**。
- ・ そこで、①欧州市場全体の魅力(例:市場規模)、②英国に立地するメリット(例:言語)、③スコットランドに立地するメリット(例:コストの安さ)、と的を絞り込んでいくアピール方法を採用



企業の誘致

企業ごとに個別具体的なメリットをサマリーにした売り込み資料を作成・提供(バーミンガム)

- ・ ある地域に立地することのメリットは**企業によってそれぞれ異なり、「響く」ポイントは様々**。業種ごとに整理したものであっても、**一般的すぎて、その企業が感じるメリットを正しく伝えられていない**場合が多い。また、**情報量は多すぎても駄目**。総花的なレポートはどこの自治体も作っており、目立たない。
- ・ そこで、バーミンガムでは、個社の抱える課題や、進出理由などを踏まえたうえで、**その企業が立地することのメリットを、個別にカスタマイズした、A4 2枚**の提案資料を作成している。

こうした取り組みを日本で活用する場合には、以下のような施策が考えられる。

誘致機関以外の民間人による広報

自地域出身の在外民間人、観光客・留学生・駐在員などの外国人を動員する。

- かつて滞在・赴任したことのある海外からの観光客、留学生、駐在員など、その自治体の「コア」となるファンを囲い込み、外国等で自発的なプロモーション活動をしてもらうよう動員する。
- 誘致機関が語る地域の魅力よりも、出身者、地域に実際に行ったことのある知り合いや、同業者の口から語られる魅力のほうが、より外国企業にとって響きやすい。そのため、こうした動員により、誘致機関が自ら行うよりも、コストを掛けずに、かつ外国企業に訴求するようなプロモーションを行うことが可能。

広く・浅く動員を促し、まずは簡単なニュースのシェア等から始めよう。

- コストを掛けないプロモーションである点を意識し、まずは、広く浅く外国人等の目に留まるようにする。その際、①自治体のニュース等を友人にシェア（共有）すること、②進出に関心のある企業を見かけたら誘致機関への伝達すること、の2点をシンプルに伝える。②の情報伝達にはインセンティブを設けることも有効。

日本での地域訴求方法

外国企業に訴求する際に、アジア> 日本> 地方、という順にメリットを伝える。

①まず、アジア市場全体の魅力を訴求

(例)

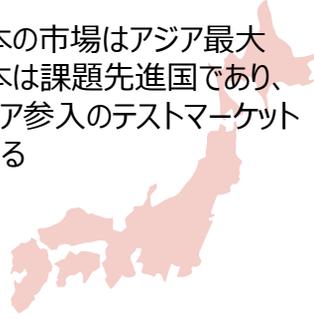
- アジア全体では、市場規模はXXドル
- アジア市場は急成長が見込まれる



②次に、日本に立地するメリットを訴求

(例)

- 日本の市場はアジア最大
- 日本は課題先進国であり、アジア参入のテストマーケットになる



③最後に、特定の地域に立地するメリットを訴求

(例)

- 東京に比べ安いビジネスコスト
- アジア諸国との距離の近さ
- 事業用地・インフラ



個社別にアレンジした資料による外国企業への「売り込み」

企業ごとに特化したメリットを、具体的に説明する売り込み資料を作成・提供する。

- 多忙な外国企業の経営層に短時間で判りやすく訴求するために、必ずA4 2枚の分量にまとめる。

XXX社様 XX市に立地するメリット



市場

- XXX社の属するXX産業は、アジア圏全体でXXドルの市場規模で、20XX年までに、年X%で市場が拡大見込み。



交通アクセス

- XX市は、XXX社本社から1回の航空便乗り継ぎで到達可能。さらに、今後主力市場となるアジアXか国に直行便が就航。



事業コスト

- XX市は、日本国内では相対的に事業コストが安く、東京に比べX%安い。



サプライチェーン

- XX産業に関連する企業はXX社が立地。特に、XXX社にとって直接のサプライヤーとなる企業はX社が存在。(リスト添付)



R&Dパートナー

- XXX社と協業可能性のある地域における研究開発パートナーはX社が存在。



人材

- XXX社にとって求人対象となるXX専攻の大学生は、地域のXX大学・大学院から年XXX人が卒業。



立地場所候補

- 立地候補となる物件がX件存在。(一覧)

3

**諸外国の地方自治体における
対内直接投資促進施策**

3.1 調査対象自治体一覧

通し 番号	事例の 分類	分類 内 番号	自治体名	他の 事例分類 への該当	自治体の詳細		
					所在国	日本 事務所	事例 掲載頁
1.		1.	リヨン都市圏	③	フランス	無	34
2.	①短期間で 成果を挙げた 誘致事例	2.	スコネ県	③	スウェーデン	無	50
3.		3.	スコットランド	⑤	英国	有	64
4.	②広域連携に よる誘致事例	1.	アイントホーフェン都市圏	③	オランダ	無	76
5.		2.	西オランダ地域（デン・ハーグ市）	③	オランダ	無	88
6.		1.	バイエルン州	－	ドイツ	有	98
7.	③特定の産業 に特化した 誘致事例	2.	グレーター・マンチェスター	⑤	英国	無	108
8.		3.	カタルーニャ州	－	スペイン	無	124
9.	④新興企業を 対象とした 誘致事例	1.	香港特別行政区	③	中国	有	138
10.		2.	バーミンガム市	①	英国	無	156
11.		1.	ノルトライン＝ウェストファーレン州 （NRW州）	③	ドイツ	有	174
12.	⑤二次投資の 誘致事例	2.	フランドル地域	③	ベルギー	有	190
13.		3.	メデジン市	③	コロンビア	無	200
14.	⑥国際的 スポーツ イベントを 活用した 誘致事例	1.	グレーター・ロンドン	①	英国	無	212
15.		2.	ニューカッスル・アポン・タイン市	⑤	英国	無	234
16.		3.	バンクーバー都市圏	－	カナダ	無	250

3.2 調査対象自治体（個別事例）

次ページ以降、本調査において実施した16自治体における誘致施策の個別事例を掲載する。個別事例における掲載事項は、以下のとおりである。

事例概要（1ページ）

- 自治体における誘致施策の概要
 - ✓ 自治体の概要、誘致の背景・施策・成果
- 当該国における自治体の位置

基礎情報（1ページ）

- 基礎情報（11項目）
 - ✓ 自治体名、立地、人口、労働人口、誘致機関名、誘致事業名、誘致機関の構成員、目的・目標、自治体の主要産業、自治体の主要拠点企業、自治体の主要な大学・研究機関
- 誘致効果（6項目）
 - ✓ 誘致企業数、誘致投資案件数、雇用創出数、対内直接投資額、民間R&D費用、輸出総額

ケーススタディ

1. 基礎情報

- a) 自治体の概要
- b) 外国企業誘致に至った背景

2. 取り組み・施策

- c) 誘致の戦略及び計画
- d) 誘致における実施体制
- e) プロモーション・企業の発掘方法
- f) 企業の誘致・支援活動
- g) 整備したインセンティブ等の制度
- h) アフターフォロー

3. 課題と解決策

- i) 取組に当たり生じた課題と解決策

4. 誘致効果

- j) 誘致企業数・雇用創出数
- k) 地域への波及効果

Appendix

- 事例分類①～⑥に直接関係ないが、自治体が行っている誘致に関連するその他の施策

注釈

1. 本調査は、①誘致機関WEBサイト及び記事検索等による机上調査、②現地への電話・メール及び訪問によるヒアリング、の双方の手段を用いて実施した。
2. 注釈の無い事項は、基本的に、誘致機関WEBサイト等で公に掲載されている情報に基づいている。
3. ヒアリング結果、誘致機関以外からの情報等については、注釈に出典を明記した。
4. 通貨単位換算については、2016年3月15日時点のレート（終値）を有効数字2桁で用いた。



Lyon Metropole



事例概要

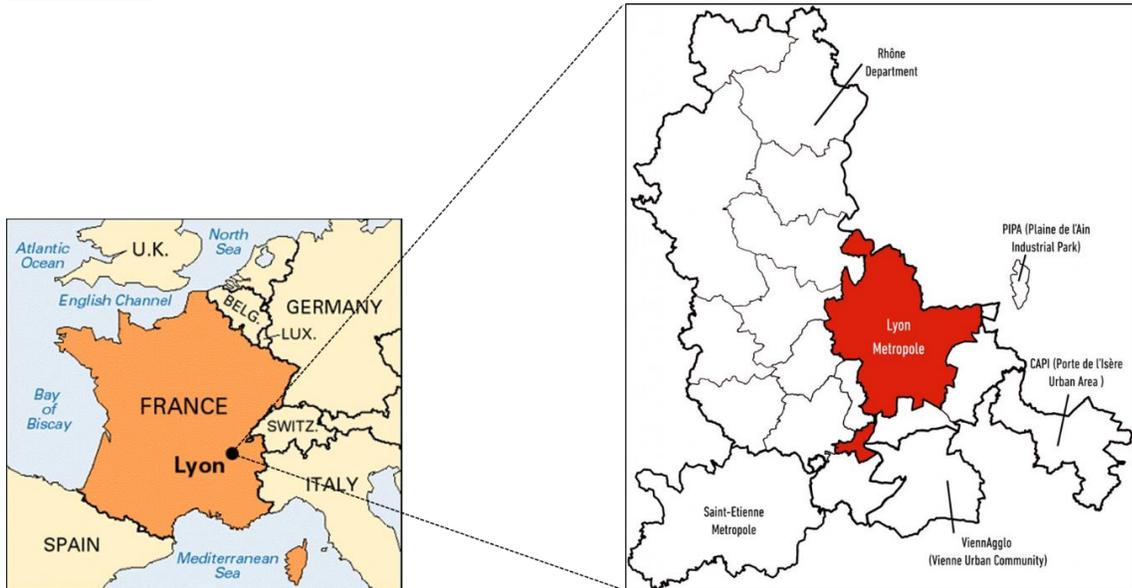
リオン都市圏は、フランス中東部に位置し、都市圏全体ではフランス第2位、市単体でもフランス第3位の規模の人口を持つ。リオン都市圏には、1,800社の外国企業が立地し、92,000人の雇用を支えている。

リオンにおける誘致への取り組みは早く、1970年代から企業誘致への取り組みが始まった。当初は、首都パリとの人口・経済発展段階の差を縮小することを目的としていたが、地域の伝統的な絹織物工業や繊維工業の不況による雇用への影響を踏まえ、より高付加価値の企業を誘致する戦略をとるよう方針を転換した。

誘致機関である ADERLY は、誘致に関する目標として、誘致企業数ならびに雇用創出数を掲げており、2012年～2014年の3年間で、ADERLY はリオン都市圏に 180社の企業を誘致し、誘致後3年間の5,400人の雇用を創出するという目標値を掲げていたのに対し、同期間の実績で 228社の企業を誘致し、誘致後3年間の予想雇用創出数約 5,610人を達成し、誘致目標を超える成果を挙げることができた。

このほか、特定産業の集積を図るとともに、研究開発拠点の立地数や、都市圏の中の均衡ある発展（非中心部への企業立地）といった指標を KPI として置き、それらを達成することで、都市圏の産業競争力の向上および、それによる経済の活性化・雇用の維持という目的を達成している。

ロケーション



¹ Encyclopedia Britannica Kids, "Lyon: location." Accessed December 24, 2015, <http://kids.britannica.com/comptons/art-54939/Lyon-France>.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	リオン都市圏（メトロポール・ド・リオン（リオン市）、ニュー・ローヌ県、プレーヌ・ドゥ・ラン工業団地（PIPA）、イゼール県北部地域圏（CAPI）、セイント・エティエンヌ都市圏）
立地	フランス中東部
人口	約 2,210,000 人（2012 年、リオン都市圏） ²
労働人口	約 988,000 人（2012 年、リオン都市圏） ³
誘致機関名	ADERLY (The Lyon Area Economic Development Agency : リオン地方経済開発公社)
誘致事業名	Invest in Lyon（企業誘致プログラム） ONLYLYON（マーケティングプログラム）
誘致機関の構成員	リオン都市圏政府、リオン商工会議所、リオン都市圏専門職連携協会、フランス企業連盟リオン支部
目的・目標	経済効果や雇用を創出するため、リオン都市圏を PR し、新規の投資案件を発掘・誘致する
自治体の主要産業	ライフサイエンス、クリーンテック、サービス業、デジタル業、スマートシティ業
自治体の主要拠点企業	ヴェオリア（Veolia）、Groupe EDF、東芝、Bolloré、ルノートラック（Renault Trucks）、アルストムグリッド（Alstom Grid）、ABB、IBM、タレス（Thales）、シュナイダーエレクトリック（Schneider Electric）、Groupe GDF Suez、ジエーシードウコー（JC Decaux）、フィリップス、など
自治体の主要な大学・研究機関	リオン大学、フランス国立応用科学院リオン校、エコール・サントラル・リオン、リオン高等師範学校 Emlyon 経営大学院
誘致効果	
誘致企業数	92 社（2015 年） ⁴
誘致投資案件数	N/A
雇用創出数	約 1,920 人 ⁵ （2014 年、外国企業の創業 3 年後の予測）
対内直接投資額	N/A
民間 R&D 費用	N/A
輸出総額	約 4,610 億ユーロ（2014 年、約 59.9 兆円、1 ユーロ = 130 円、以下同様） ⁶

出典：ADERLY、INSEE（フランス国立統計経済研究所）、EY

¹ “Who are we?” ADERLY, accessed December 20, 2015, <http://www.aderly.com/who-are-we/>.

² “POP1A - Population par sexe et âge regroupé: Aire urbaine de Lyon (002),” Insee, accessed December 24, 2015, http://www.insee.fr/fr/themes/tableau_local.asp?ref_id=POP1A&millesime=2012&niveau=1&typgeo=AU2010&codgeo=002.

³ “EMP1 - Emplois au lieu de travail par sexe, âge, statut et temps de travail: Aire urbaine de Lyon (002),” Insee, accessed December 24, 2015, http://www.insee.fr/fr/themes/tableau_local.asp?ref_id=EMP1&millesime=2012&niveau=1&typgeo=AU2010&codgeo=002.

⁴ ADERLY, *Dossier de Presse: Aderly Resultats 2015, Perspectives 2018*.

⁵ ADERLY, *ADERLY Report 2014* (Lyon: ADERLY, 2015), 6, accessed December 20, 2015, https://cdn.aderly.fr/uploads/2015/04/ADERLY-REPORT-2014_GB_Bdef.pdf.

⁶ Jacques Mercier, “Les échanges du commerce extérieur de la région sont stables en valeur,” Insee, accessed December 20, 2015, http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=8&ref_id=22937.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- リオン都市圏はフランスの中東部に位置している。
- リオン都市圏は、行政地区でなく、統計のために分類された都市圏の括りであり、リオン市を中心都市とし、周辺の地方自治体（コミューン）が含まれている。
- リオン市の人口は約 491,000 人（2011 年）であり、フランスでパリとマルセイユに次いで 3 番目に大きい都市となっている。
- リオン都市圏の人口は約 2,210,000 人（2012 年）、面積は約 6,020 km² であり、都市圏全体での人口では、イル・ド・フランス（Île-de-France：パリ都市圏）に次いで、2 番目に大きい都市圏となっている。
- リオン市はローヌ・アルプ地域圏という上位自治体に属していたが、2016 年 1 月 1 日にローヌ・アルプ地域圏とオーヴェルニュ地域圏が合併し、オーヴェルニュ・ローヌ・アルプ地域圏となった。

b) 外国企業誘致に至った背景

- フランスの地域経済開発政策は、第二次世界大戦後に始まった。1950 年代にフランス中央政府により導入されたフランスの地域経済開発政策の目的は、パリと地方との人口や経済発展段階の差を縮小することにあった。リオン市の高い生活水準とパリと比較して安価な事業コストを訴求点として、パリに立地している国内企業や外国企業の財務、人事等のバックオフィスの誘致の対象とした。
- リオン市が属していたローヌ・アルプ地域圏は、古くから伝統的な絹織物工業や繊維工業により発展してきたが、工業中心の産業構成を持つローヌ・アルプ地域圏は、1990 年代初めの経済不況による雇用への影響が大きかった。
- また、当初目的としていたバックオフィスの誘致は、企業が中央政府官公庁、大手金融機関、大手報道機関等の近接できるパリに拠点を持ち続けることを選択したため、成功とはいえなかった。
- そのため、高付加価値の企業を誘致するべく戦略方針を転換した。⁷

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

誘致機関の創設

- 1974 年 5 月 17 日に、リオン都市圏政府、リオン商工会議所、リオン都市圏専門職連携協会、フランス企業連盟（経団連に相当する機関）リオン市支部により、フランス初の官民連携による誘致機関として The Lyon Area Economic Development Agency（リオン地方経済開発公社、以下「ADERLY」）が設立された。⁸

⁷ Laurence Knight, "Lyon learns how to play second fiddle," *BBC News*, May 13, 2011, accessed March 10, 2016, <http://www.bbc.com/news/business-13206733>.

⁸ ADERLY, *Invest in Lyon newsletter*, July 2014.

- ADERLY は 1983 年にニューヨーク、1993 年に東京に事務所を設立し、フランスの誘致機関としては初めて、海外事務所を設けている。⁹
- ADERLY は、リヨン都市圏の地域マーケティングにおけるブランド力向上及びウェブでの知名度を強化するため、「Invest in Lyon」という誘致プログラム名を掲げ、担当チームを置いている。
- また、リヨン都市圏のマーケティングについては、ADERLY の内部で、「ONLYLYON」という別のマーケティングプログラムを置き、担当チームを置いている。

誘致の目的

- ADERLY は、「リヨン都市圏で経済効果や雇用を創出するため、リヨン都市圏を PR し、新規の投資案件を発掘・誘致する」ことを目的としている。¹⁰

外国企業誘致に係る過去 5 年間の目標値

- 2012 年～2014 年の 3 年間および、2015 年～2017 年の 3 年間それぞれにおいて、毎年の誘致企業数と、雇用創出数（誘致後 3 年目の予想雇用数）の目標が定められている。¹¹

目標値	誘致企業数	雇用数（誘致後 3 年目の予想雇用数）
2012 年～2014 年	60 社/年	1,800 人/年
2015 年～2017 年	80 社/年	2,000 人/年

- 他の KPI として、年にリヨン都市圏での 8 件の研究開発プロジェクトの立ち上げ、Fortune 1,000 リストに掲載されている世界の主要な企業をリヨン都市圏に誘致すること等を定めている。

d) 誘致における実施体制

ADERLY の体制

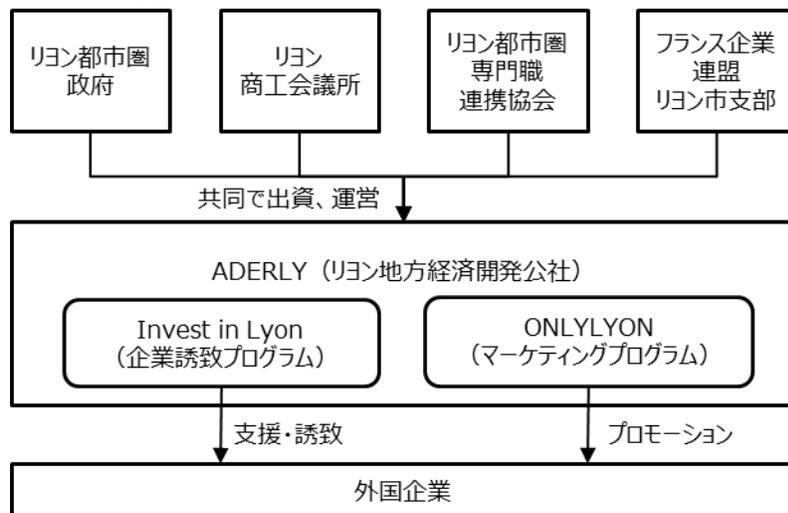
- ADERLY は、下図の組織により構成されており、41 人のスタッフを雇用している。
 - 内訳としては、30 人が Invest in Lyon 担当（対内直接投資チーム）として企業誘致活動を行い、7 人が ONLYLYON 担当としてマーケティング戦略を担当し、4 人がその他総務等を担当している。
- 対内直接投資チームは、発掘担当と誘致担当に分かれており、半数が潜在的な進出企業の発掘を行い、残り半数は企業の進出の支援に取り組んでいる。

⁹ “1974-2014 : 40 years of implantation with Aderly,” ADERLY, accessed December 20, 2015, <http://www.aderly.com/1974-2014-40-ans-dimplantation-laderly/>.

¹⁰ “Who are we?” ADERLY, accessed December 20, 2015, <http://www.aderly.com/who-are-we/>.

¹¹ ADERLY, *ADERLY Report 2014* (Lyon: ADERLY, 2015), 7, accessed December 20, 2015, https://cdn.aderly.fr/uploads/2015/04/ADERLY-REPORT-2014_GB_Bdef.pdf.

ADERLY の体制



出典：ADERLY 資料、HP を踏まえアクセンチュア株式会社作成

ADERLY のパートナーシップ・理事会

- ADERLY は地方自治体、商工会議所等の構成員のほか、企業、教育や研究の分野における国際的なリーダー、リオン都市圏の経済における意思決定者やその他の主要な人物など、60 人・社のメンバーと共同で活動にあっている。また、理事会は、自治体・商工会議所・大学等の代表から構成されている。¹²（⇒理事会の詳細な構成員については、「Appendix」を参照）

誘致に係る予算

- Invest in Lyon、ONLYLYON の 2015 年の予算は、以下のとおり。
 - ADERLY（Invest in Lyon）：約 5.9 億円
 - ONLYLYON（リオン都市圏のブランド及び国際マーケティングプログラム）：約 2.7 億円

「ONLYLYON」プログラム

- ONLYLYON は、リオン都市圏の国際的プロモーションに関するプログラム及びブランド名であり、2007 年に ADERLY 内部に設立された。
- 目標は、リオン都市圏の国際的評価を上げることである。
- ONLYLYON は、政府機関・民間企業等 26 の組織¹³のパートナーシップの下運営されている。
- また、同プログラムは Invest in Lyon と緊密に協力しており、共同でマーケティング戦略策定を行っている。

¹² “List of Aderly’s Board of directors,” ADERLY, accessed December 20, 2015, <https://www.aderly.com/list-of-aderlys-board-of-directors/>.

¹³ ONLYLYON, *Addicted to Lyon: One Mission, One Passion, Many Actions*, accessed December 20, 2015, <http://www.onlylyon.com/media/brochures-documents-onlylyon/brochure-promo-onlylyon-2015-gb.pdf>.

e) プロモーション・企業発掘方法

「ONLYLYON」プログラムにおけるプロモーション

- 同プログラムは、「Addicted to Lyon」という語をスローガンとしてプロモーションを実施。
- ONLYLYON は、広範囲な産業分野・市場を横断し、広報、宣伝など豊富な活動を行うことで、リオン都市圏の持つユニークな利点を PR し、下記の目的の達成を目指している。
 - リオン都市圏の認知度を高めること
 - リオン都市圏の魅力を多くの人に伝えること
 - リオン都市圏により多くの人に足を運んでもらうこと

「ONLYLYON」におけるアプローチ手法

- この目標を達成するために、ONLYLYON チームは、リオン都市圏の国際的なイメージを支えるようなコミュニケーションキャンペーンを展開している。特に、大使ネットワークの活用、WEB サイト・デジタルツール（SNS 等）を活用したメディア戦略を立て、近年をさらに加速させている。
- 2013 年から新たに開始された「Addicted to Lyon」のキャンペーンでは、国際的に活躍するリオン市民及びリオン都市圏への海外からの移民・滞在者に焦点を当て、都市の魅力を発信している。

大使プログラムの活用

- ONLYLYON プログラムの下では、「大使ネットワーク」が作られている。リオン都市圏や、海外の主要都市に、21,000 人以上の「ONLYLYON 大使」が置かれており、潜在的な進出企業に関する情報を ADERLY に提供し、リオン都市圏の企業誘致に貢献している。¹⁴
 - 同大使プログラムは、リオン出身者で海外に駐在している者、リオン以外の出身者で、リオンに現に住んでいるか、過去に滞在したことのある者を大使の対象としている。
 - ◇ 近年では、リオン都市圏の大学と共同で、外国人留学生のネットワーク構築を開始した¹⁵
 - 2014 年に、大使プログラムでは、リオン都市圏の国際的評判を向上するため、「1 Ambassador = 1 Action」プログラムを立ち上げた。同プログラムでは、1 人の大使が 1 つのアクションを起こすよう促しており、以下のようなアクションを求めている。
 - ◇ 身近な人々に、リオン都市圏を知ってもらう。
 - ✓ リオン都市圏の出来事などを、ソーシャルメディアで共有し宣伝する。
 - ✓ 友人、同僚等の回りの人に ONLYLYON プログラムについて話し、大使プログラムへの参加を奨励することで、大使ネットワークを拡大する。
 - ✓ ONLYLYON の大使プログラムのロゴをメール署名、名刺等に付ける。
 - ◇ 身近な人々に、リオン都市圏を好きになってもらう。
 - ✓ 大使は、リオン都市圏の魅力をプレゼンテーションで宣伝するか、もしくは大使の海外出張、海外イベントへの参加等においてリオン都市圏のプロモーション資料等を配布する。

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

- ✓ インターネット動画、記事、本等で、リヨン都市圏を宣伝する。
- ◇ 身近な人々に、リヨン都市圏を訪れてもらう。
 - ✓ 観光客等、企業による投資プロジェクト、高度人材、イベント等が、リヨン都市圏に誘致されるための機会を発掘する。
 - ✓ リヨン都市圏に報道機関やジャーナリストを連れて行く。¹⁶
- 2015年に、約21,700人のONLYLYON大使は、575件のアクションを実施した。
- 大使のうち、現在3,450人は120国に在住するリヨン都市圏以外の住民である。
- リヨン都市圏以外に住んでいる大使の人数は、2014年と比べ33%増加した。
- ◇ リヨン都市圏以外のONLYLYON大使が多い都市は、カナダ・モントリオール市、ブラジル・サンパウロ市、ドイツ・フランクフルト市、英国・ロンドン市及び東京となっている。¹⁷

WEBサイトの活用

- 前記のように、都市名を冠することで、リヨンの地域マーケティングにおけるブランド力向上及びウェブでの知名度を強化するため、ADERLYは「Invest in Lyon」という誘致プログラム名を掲げている。
- リヨン、ADERLY、Invest in Lyonのウェブでのプレゼンスを高めるため、ADERLYは非常に高度なウェブマーケティング戦略を有している。
 - 例えば、ADERLYは、リヨン都市圏とその周辺地域の経済活動に関連するキーワード・表現等の検索結果や、WEBサイト上に、ADERLYへのリンクが表示されるような、広告最適化等のマーケティング手法を採っている。
- また、現在、国際的な知名度を高めるため、ホームページをフランス語版、英語版、ドイツ語版、日本語版、スペイン語版、イタリア語版、中国語版、ロシア語版、ポルトガル語版の9か国語版で提供している。
 - ADERLYのホームページは、リヨン都市圏が企業の立地場所として優れているのみならず、高い生活水準を持つ都市であることを宣伝している。
 - 週に数回、同ホームページには、リヨン都市圏における経済ニュース、新規企業の進出に関する情報、イベント情報等を掲載している。同ホームページの他の部分は、ADERLYのサービス及び同機関の対象分野であるICT、ライフサイエンス、クリーンテックについての情報を掲載している。

ソーシャルメディアの活用

- ONLYLYONは、外国企業に対してアプローチし、潜在進出企業との関係を構築することを目的として、ソーシャルメディア（SNS）を活用している。
- ONLYLYONのコンサルタントは、SNS（特にLinkedIn）を活用し、ネットワークを作ったり、地域の外国企業の動向や、ビジネスに関する最新のニュースについて発信している。
 - SNSでは、Facebook、Twitter、トリップアドバイザー、we chat等、複数種類のSNSサイトを活用している。

¹⁶ ADERLY, *Invest in Lyon by Aderly*, Winter 2015, accessed February 20, 2016, https://cdn.aderly.fr/uploads/2016/01/Lettre-Hiver-2015_GB_Web.pdf.

¹⁷ ADERLY, *Dossier de Presse: Aderly Resultats 2015, Perspectives 2018*.

- ◇ Facebook では、110 万人のファンを獲得した。2013 年には 7,400 万ビュー/年だったが、2015 年は 2 億 500 万ビュー/年を達成している。
- ◇ Twitter アカウントでは、61,000 人のフォロワーを獲得し、200 万件以上のページビューを獲得した。
- また、ソーシャルネットワークにおけるエンゲージメント率（SNS に投稿された記事を見て、“いいね”を押したり、記事を友人等に共有した人の割合）が 7%となっている。
- ◇ Facebook の調査では、10 万人以上ファンがいる Web ページの通常のエンゲージメント率は 0.99%と発表されている。
- 2015 年に、ONLYLYON は新しいソーシャルメディアサイトでアカウントを開設した。Instagram、LinkedIn、及び中国のソーシャルメディアサイトである Weibo 並びに WeChat である。
- ◇ ONLYLYON の Instagram アカウントは、既に 15,000 人のファンを獲得しており、同アカウントで共有された 1,350 枚の写真は 395,000 件の「like」を獲得した。
- ◇ LinkedIn では、2 か月にわたって対象者を絞った国際的なビジネスキャンペーンを実施し、ONLYLYON が重点対象とする海外都市において、900,000 人の外国企業の経営者層等へのコンタクトを行った。これにより、ONLYLYON の LinkedIn ページは、既に 2,975 人のプロフェッショナル人材との繋がりを獲得し、150 万件のページビューを獲得した。また、ONLYLYON も LinkedIn でディスカッションページを有しており、毎週 11,200 人の LinkedIn メンバーが同ディスカッションページでメッセージを投稿していた。
- ◇ 中国のソーシャルメディアサイトである Weibo と WeChat における ONLYLYON のアカウントでは、登録後 1 年間で、企業の経営者や欧州に関心がある観光客等から 310 万件のページビューを獲得した。¹⁸
- また、情報がネットで急速に広まる現象の影響力が大きいことに鑑み、ONLYLYON は「ONLYLYON Buzz」というキャンペーンを続けている。参加者みずからがコンテンツを作り出し、それがシェアされることにより拡散されることを狙っており、情報技術専攻の大学等とも共同で、リヨン都市圏を取り上げる、拡散性のあるビデオ・写真を作りだし、世界中の聴衆に伝えている。
- 例えば、2014 年に ONLYLYON がドローンによって空から撮影したビデオは、2015 年だけで 365,000 回も再生された。¹⁹
- GPS により位置情報などを取得でき、それらを活用することで、詳しい個別データが手に入ったり、詳細なマーケティング分析が可能になることから、今後さらにソーシャルメディアの活用を力を入れていくと予定である。

¹⁸ ADERLY, *Dossier de Presse: Aderly Resultats 2015, Perspectives 2018*.

¹⁹ ONLYLYON, *Addicted to Lyon: One Mission, One Passion, Many Actions*, accessed December 20, 2015, <http://www.onlylyon.com/media/brochures-documents-onlylyon/brochure-promo-onlylyon-2015-gb.pdf>.

ONLYLYON の活用している SNS の一例と、アカウント名

-  <https://twitter.com/OnlyLyon>
-  <https://www.facebook.com/onlylyon.fanpage>
<https://fr-fr.facebook.com/LyonFrance>
-  <http://www.youtube.com/user/AderlyOnlyLyon>
-  <http://instagram.com/onlylyon>
-  <https://www.linkedin.com/groups/ONLY-LYON-159584>
-  <http://www.weibo.com/onlylyon69>

出典：ONLYLYON 資料

ONLYLYON のソーシャルメディアの活用に係る 2015 年の実績

ソーシャルメディアサイト	ファン、フォロワー、 繋がり等（人数）	ページビュー、 「like」「いいね」等の数（件数）
 Facebook	110 万	2 億 500 万
 Twitter	6.1 万	200 万以上
 Instagram	1.5 万	39 万 5 千
 LinkedIn	2,975 (プロフェッショナル人材との繋がり数)	150 万
  Weibo、WeChat (中国のソーシャルメディア)	N/A	310 万

出典：ADERLY（ONLYLYON）資料を元にアクセンチュア株式会社作成

投資意思決定者の目に留まるための、空港への露出

- 2013 年には世界の国際空港（ロンドン・ヒースロー空港、アムステルダム空港、フランクフルト空港、ジェネーブ空港、ミラノ・マルペンサ空港、ミラノ・リナーテ空港）、2014 年にパリ・シャルル・ド・ゴール空港、パリ・オルリー空港で宣伝キャンペーンを行った。
 - その他、パリ・シャルル・ド・ゴール空港、パリ・オルリー空港、パリのビジネス地区であるラ・デファンスに、1 か月間に渡り「Addicted to Lyon」のポスターを掲示するキャンペーンを行った。
 - ミラノで開催される国際博覧会期間中、タクシーにリヨン都市圏の広告を掲載した。
 - 上記に加えて、エミレーツ航空と共同の広報キャンペーンも実施した。2012 年にエミレーツがリヨン～ドバイの直行便を就航させたことに合わせ、エミレーツの国際線顧客にリヨン都市圏をアピールするため、2 か月にわたってエミレーツの全ての航空便内で ONLYLYON の CM が放送された。

紙媒体のメディアの活用

- ADERLY は、年 4 回ニュースレター「Invest in Lyon, by ADERLY」を発行している。
- ニュースレターは、主に①リヨン都市圏のビジネス上の魅力に関する情報、②リヨン都市圏に新たに進出した企業情報、③ADERLY に係る最新のニュース、の 3 点を掲載している。²⁰

発掘における対象産業の絞り込み

- ADERLY 及び Invest in Lyon では、誘致目的・目標を達成するべく、欧州での競合地方との差別化のために次の 3 つの産業を中心に誘致活動を行っている。
 - ライフサイエンス（特にワクチン、伝染病に関する産業）
 - クリーンテック（グリーン化学業、再生可能エネルギー）
 - スマートシティ（交通・モビリティ、エネルギー効率、スマートビル）
- 企業誘致活動は、ADERLY とリヨン都市圏に所在する研究開発コミュニティとで共同で行われており、潜在的な進出企業を発掘し、現地の人材と繋げることを足掛かりとして進められている。

f) 企業の誘致・支援活動

ADERLY による誘致企業へのサポート

- ADERLY は、毎年 60 社以上へサービスを提供している。支援対象は中小企業から大手企業までのあらゆる企業であり、米国のジェンザイム社、マイラン社、マッキンゼー社、日本のジェクトメコン、中国の Huawei 社、李英ソーラー社、スウェーデンのアルファ・ラバル社、カナダのウェストポート社などのような国際的な企業も含まれる。²¹
- 各産業分野、各地域における事業立上げ・発掘を専門とするコンサルタントも所属しており、グリーンテクノロジー、産業、ライフサイエンス、サービス、ICT、スマートシティなどの多数の分野における新規事業の立ち上げを支援してきた。²²
- ADERLY は、企業の新事業の立ち上げのために、以下のような、広範な支援を提供している。²³
 - 徹底的な市場調査、法務・財務に関するアドバイス、クラスター関連の情報の提供
 - 補助金及び資金調達へのアクセス支援、事業所の場所の選定、人材募集、広報の支援
 - ビジネスと研究開発パートナーとの打ち合わせ設定
 - 銀行口座開設、駐在員の移転関連サービス、インターナショナルスクールの紹介、地域ネットワークとのコネクションづくり

²⁰ ADERLY, *ADERLY Report 2014* (Lyon: ADERLY, 2015), accessed December 20, 2015, https://cdn.aderly.fr/uploads/2015/04/ADERLY-REPORT-2014_GB_Bdef.pdf.

²¹ “Who are we?” ADERLY, accessed December 20, 2015, <http://www.aderly.com/who-are-we/>.

²² “Our services,” ADERLY, accessed December 20, 2015, <http://www.aderly.com/our-services/>.

²³ Ibid.

g) 整備したインセンティブ等の制度

- リオン都市圏においては、再開発地域に投資することで雇用創出や人材育成に貢献することが見込まれる企業には、資金援助という形でインセンティブが提供される。
(⇒国レベルで提供されているインセンティブは「Appendix」参照)

h) アフターフォロー

- ADERLY では、地域への新規進出企業の誘致を中心としているが、近年は、パリに立地する企業のリオン都市圏への誘致に力を入れている。
- また、リオン都市圏に居住したことのある外国企業の駐在員等を対象としたネットワーキングについては、大使プログラムへの参加を促すなどしている。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

- ADERLY は、リオン都市圏における 2014 年の企業誘致実績を受け、2015 年以降の企業誘致に向け、以下のような課題と解決策をレポートとしてまとめている。²⁴
 - 新規対象市場の発掘
 - ◇ 主要な対内直接投資の出資元の変化に応じ、ADERLY は企業誘致に係る新規重点市場を発掘する必要がある。
 - ◇ 例えば、ロシアからの投資が、金融問題があったにもかかわらず増加していることを受け、ADERLY は 2015 年以降ロシアを重点対象市場として扱う。
 - ◇ また、外国企業がパリの次にリオンに二次投資をしたり、パリから移転している傾向が近年拡大していることを踏まえ、パリにおける進出企業発掘キャンペーンを積極的に実施していく。
 - リオン都市圏の国際的知名度の向上
 - ◇ ONLYLYON は、マーケティングにより、リオン都市圏の世界での評判や、同都市圏の知名度、イメージを向上させる必要がある。
 - ◇ イメージ向上を効率的に行うため、ONLYLYON は 2015 年のコミュニケーション、プロモーションにおいて、プロモーションの対象や伝え方を絞るような以下のような改善策をとる。
 - ✓ 優先度が高い対象市場に焦点を置く。特にパリ市でのプロモーションを強化する。
 - ✓ プロモーション内容として、対象・聴衆に応じて、より差別化された、インパクトが高い方法でプロモーションする。例えば、より聴衆の共感が得られ、訴求力の高い、住民等のステークホルダーからの声を有効に使ってリオン都市圏を宣伝する。

²⁴ ADERLY/ ONLYLYON, *Lyon, a model for French attractiveness?* (Press kit, January 2015).

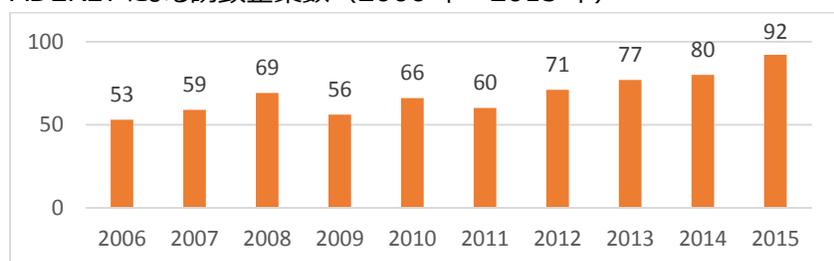
4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

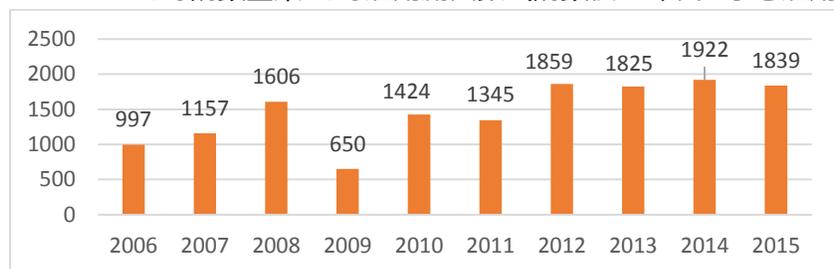
外国企業誘致に係る目標と実績

- 2012年～2014年の3年間、リヨン都市圏に毎年60社の企業を誘致し、1,800人の雇用（誘致後3年目の予想雇用数）を創出するという目標に対し、実績として、毎年リヨン都市圏に約70-80社の企業を誘致し、毎年約1,830～1,920人の雇用創出（誘致後3年目の予想雇用数）を達成した。
- また、2015年には、80社を誘致し、2,000人分の雇用（誘致後3年目の予想雇用数）を創出することが目標であったところ、92社の企業が誘致され、雇用創出数は約1,840人（誘致後3年目の予想雇用数）と予想されている。²⁵

ADERLYによる誘致企業数（2006年～2015年）



ADERLYによる誘致企業による雇用創出数（誘致後3年目の予想雇用数：2006年～2015年）



出典：ADERLY 資料をもとにアクセンチュア株式会社作成

- 結果として、2012年～2014年の3年間、ADERLYの誘致企業数及び3年後の雇用創出に係る実績値は、目標値を上回っていた。

地域における外国企業による雇用

- また、2012年にリヨン都市圏に進出した企業の66%が外国企業だった。
- 2016年2月時点で、フランス全体の外国企業の25%がリヨン都市圏に拠点を置いており、リヨン都市圏で、外国企業1,800社によって総計92,000人が採用されている。²⁶

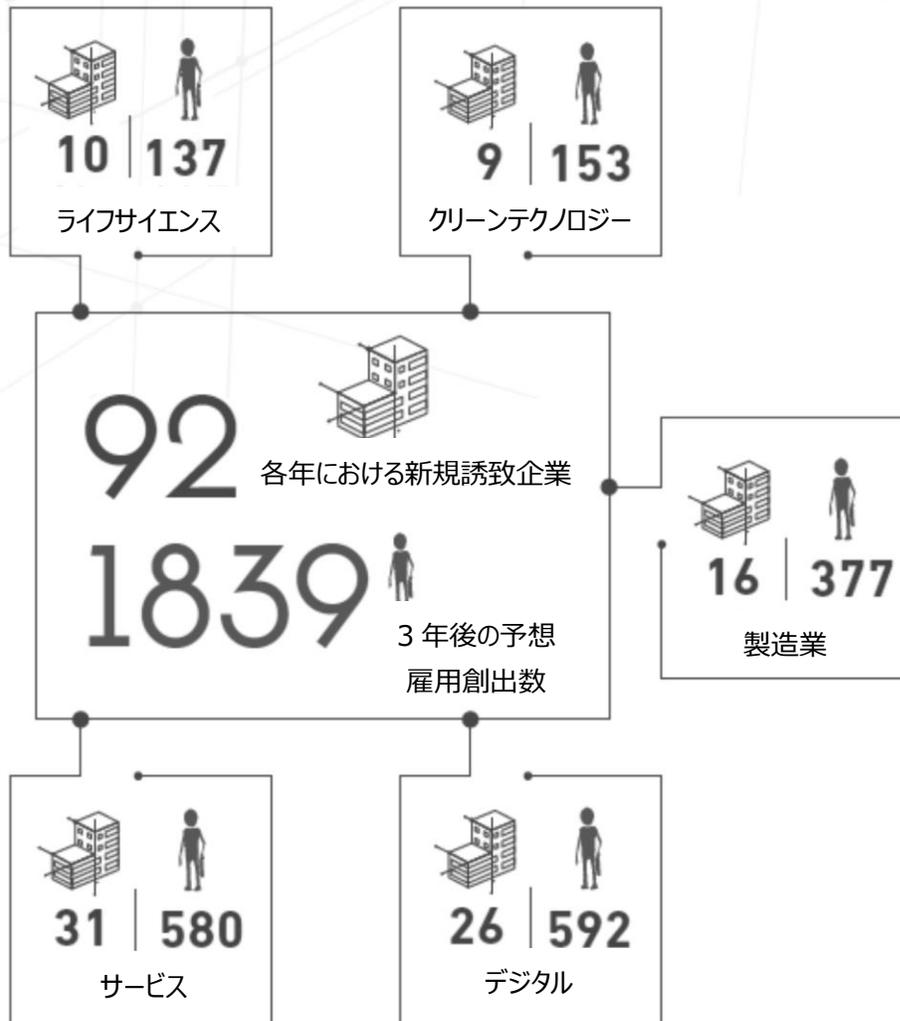
²⁵ ADERLY, *Dossier de Presse: Aderly Resultats 2015, Perspectives 2018*.

²⁶ "Economy," ADERLY, accessed February 20, 2016, <http://www.aderly.com/why-lyon/economy/>.

産業の分布

- 誘致した産業の中では、サービス産業とデジタル産業が最も件数が多い。
- 次いで規模として大きいのは、製造業、ライフサイエンス、グリーンテクノロジー産業、となっている。

2015 年各領域別の新規誘致企業と 3 年間の雇用創出数



出典：ADERLY

- 投資件数・雇用件数以外で ADERLY が策定した目標の達成には、以下の 2 つの点が挙げられる：
 - イノベーションと研究開発
 - ◇ 2014 年には、12 件の研究開発拠点の設立を支援した（目標：8 件）。
 - 地理的分布

- ◇ ADERLY が支援した事業の、13%がリヨン市以外の地域部で実施された。9 件はローヌ県のようなリヨン市郊外の地域、2 件は ADERLY のパートナー地域であるアン県、イゼール県への投資であった。²⁷

k) 地域への波及効果

デジタルベンチャー産業の集積

- フランス全国の 9 都市のうち、リヨン市では、以下のような産業の集積等が評価された。
 - 7,000 社の企業（うち、300 社は高い成長可能性を持つ）と、これによる 42,000 人分の雇用
 - 毎年、600 件のデジタルイベントを開催
 - 5 件のスタートアップ・アクセラレーターの立地
 - 8 件のインキュベーター、7 件の共同作業の場所、3 件の競争力のあるクラスター、デジタル性の強い 3 件のクラスター、2 件のファブラボ(工作機械を備えたラボ)、1 件のリビングラボの立地
- 2014 年にフランス連邦政府は、上記の実績によって、リヨン市に「Metropole French Tech（フランス・テック・メトロポリス）」の称号を与えた。
 - 「French Tech」とは、国の主導でフランスのデジタルベンチャー企業を国際のステージで宣伝する事業である²⁸。世界各地でフランスの優秀な企業を推進し、デジタル分野に強い国においてフランスの知名度を上げることが主要な目標である。
 - これを背景に、連邦政府は「French Tech」ラベルを 9 都市に与え、フランスのベンチャー企業の海外展開を促すために、2 億ユーロ（約 260 億円）を投資した。French Tech を世界中で PR するために、1,500 万ユーロ（約 19.5 億円）をマーケティング・宣伝事業にも使用した。

²⁷ ADERLY, *ADERLY Report 2014* (Lyon: ADERLY, 2015), accessed December 20, 2015, https://cdn.aderly.fr/uploads/2015/04/ADERLY-REPORT-2014_GB_Bdef.pdf.

²⁸ “Lyon labellisée métropole French Tech!” ADERLY, November 12, 2014, accessed February 10, 2016, <http://www.aderly.fr/2014/11/lyon-labellisee-metropole-french-tech/>.

Appendix

ADERLY の理事会構成員

- ADERLY の理事会は地方自治体、商工会議所等の構成員のほか、企業、教育や研究の分野における国際的なリーダー、リオン都市圏の経済における意思決定者やその他の主要な人物など、60 人・社のメンバーで構成されている。ONLYLYON は、13 の公的機関・企業、13 の民間パートナーの計 26 のパートナーシップにより成り立っている。²⁹
 - リオン都市圏政府
 - ローヌ (Rhône) 県政府
 - セイント・エティエンヌ (Saint-Etienne) 都市圏
 - イゼール県北部地域圏 (Communauté d'Agglomération Porte de l'Isère: CAPI) 政府
 - リオン商工会議所
 - フランス企業連盟 (MEDEF)
 - リオン大学
 - ONLYLYON のパートナー民間企業 (EDF 社)

ONLYLYON のパートナー

- ONLYLYON は、13 の公的機関・企業、13 の民間パートナーの計 26 のパートナーシップにより成り立っている。³⁰
 - 公的機関・企業 : Invest in Lyon*、リオン空港、リオン商工会議所、Chamber of Skilled Trade、CGPME ローヌ、リオン・コンベンション・センター、リオン都市圏、ローヌ県、Eurexpo エキシビジョンセンター、Medef ローヌ、ONLYLYON 観光・コンベンション部門、リオン大学、リオン市政府³¹
 - 民間企業 : Renault Trucks 社、ERDF 社、Radiance 社、JCDecaux 社、EDF 社、GFC Construction 社、Rhonexpress 社、Sanofi 社、KPMG 社、Veolia 社、Riso 社、Emirates 社、Sonepar/ Mat 'Electrique 社³²

(* Invest in Lyon は、ONLYLYON とともに ADERLY の内部に存在するプログラム名であるが、ONLYLYON のパートナーの 1 つとして位置づけられている。)

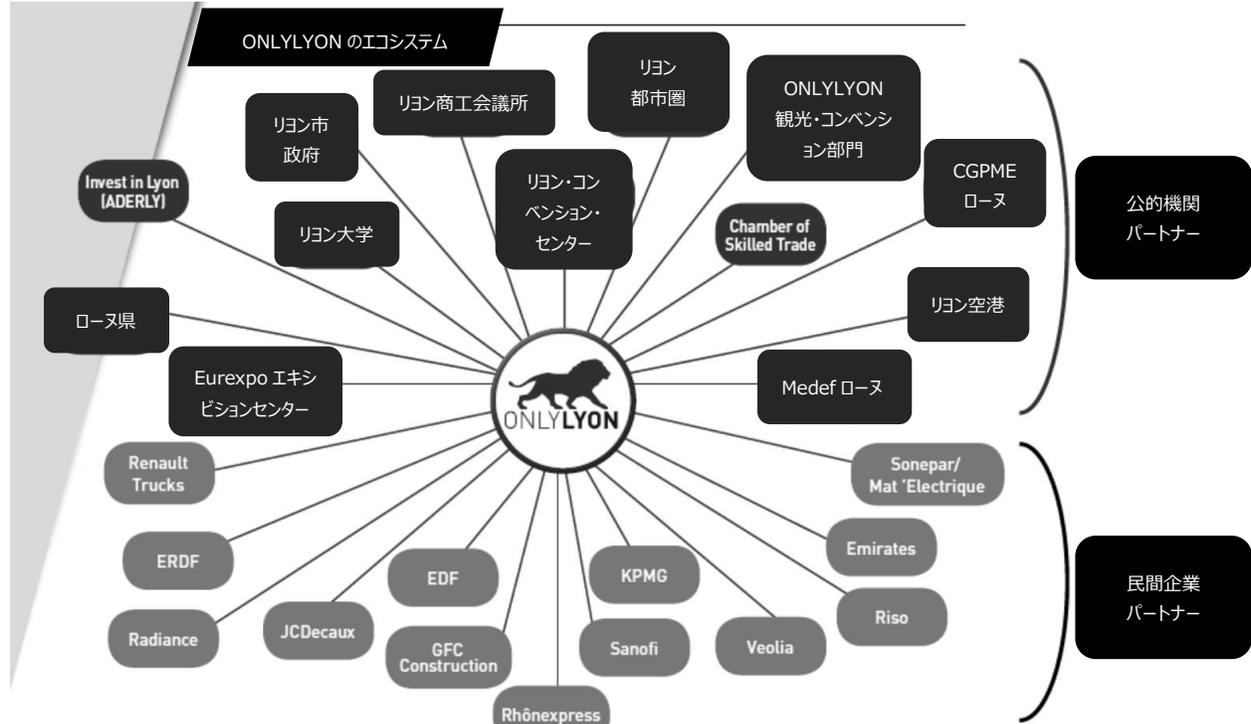
²⁹ "The ONLYLYON Approach, ONLYLYON, accessed December 20, 2015, <http://www.onlylyon.com/en/onlylyon/the-approach.html>.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² ONLYLYON, *Addicted to Lyon: One Mission, One Passion, Many Actions*, accessed December 20, 2015, <http://www.onlylyon.com/media/brochures-documents-onlylyon/brochure-promo-onlylyon-2015-gb.pdf>.

ONLYLYON の構成員



出典：ADERLY³³

国レベルでのインセンティブ

- フランス中央政府は、フランス国内での事業の立ち上げ、イノベーション、投資等に係る進出企業に有益な税制枠組みを提供している。フランス政府の「成長、競争力、雇用創出を改善するための国家協定」により、減税、ビジネス環境の安定性、規制及び行政手続きの整備や簡素化が実現するようになってきている。
- フランス政府の CICE（研究開発向けの競争力・雇用での税額控除制度、competitiveness and employment tax credit）により、企業の労働コストが削減されている。同プログラムは、事業規模、事業分野、企業の国籍を問わず、研究開発のための支出をしているすべての企業が同制度の対象となっている。
- フランスの 71 か所のイノベーションクラスターは、研究における協力を促進するのが目的であり、事業成長をイノベーションで加速したい企業がクラスターの対象となっている。同クラスターに拠点している企業は、地方政府の裁量により同政府から 5 年間の減税優遇（現地経済への貢献度及び財産税納税に基づく）を与えられる資格がある。
- リオン都市圏における再活性化した地域を開発することで雇用創出や人材育成をするために、追加的に現地政府からの資金援助というインセンティブがある。（資金援助金額は場合によって異なる。）

³³ Ibid.

invest in skåne

part of business region skåne

Region Skåne

事例概要

スコーネ県は、スウェーデン南西部に位置する同国最南端の県であり、同国第3位の人口を持つマルメ市を中心としている。

同県は、1980年代に基幹産業であった造船所の破綻により、地域のサプライヤー等の企業の不況や、失業者問題が発生したことを契機として、ICT、先端素材、ライフサイエンス等の新規産業への産業の転換を進めていく中で、同県は外国企業誘致を長期的な産業転換戦略の重点とすべき取り組みとして位置づけてきた。

外国企業誘致にあたって、スコーネ県は、デンマークの首都コペンハーゲンの対岸に位置するなど欧州各国に近接している立地を生かしつつ、特定の産業に特化した誘致施策を掲げるとともに、国際会議の開催等、それらの産業を育成するために必要となる施策と、目標の確実な実現のための細かな KPI を設定し、誘致を行ってきた。

これにより、スコーネ県は外国企業誘致件数において、首都ストックホルムを上回る成果を出すなど、成功を収めるとともに、ICT を中心とした産業集積を進め、関連分野で欧州有数のクラスターを複数形成することにも成功した。

ロケーション



1

¹ "Map of Sweden," Geographic Guide, accessed March 22, 2016, <http://www.geographicguide.com/europe-maps/sweden.htm>.

"Travelling to Sweden," Lund University, Faculty of Medicine, accessed March 22, 2016, http://www.med.lu.se/english/study/phd_programme/pre_arrival_information_for_accepted_international_students/travelling_to_sweden.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	Region Skåne（スコーネ県）
立地	スウェーデン南部
人口	1,274,069 人（2013 年） ²
労働人口	575,959 人（2014 年） ³
誘致機関名	Business Region Skåne（県のマーケティング機関）（自治体等出資の株式会社） Invest in Skåne（誘致機関）（自治体等出資の株式会社）
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	スコーネ県（85%を出資）、県内基礎自治体（15%を出資）
目的・目標	スウェーデン南部地域に外国企業を誘致し、同地域におけるスウェーデン企業を国際化
自治体の主要産業	ライフサイエンス、ICT、材料技術・製造、食品包装技術、物流、不動産、観光、流通
自治体の主要拠点企業	Sony Mobile, Ericsson, IBM, ARM etc.
自治体の主要な大学・研究機関	ルンド大学、マルメ大学、クリヤンスタード大学、スウェーデン農業大学
誘致効果	
誘致企業数	N/A
誘致投資案件数	31 件（2015 年）
雇用創出数	13,000 人（2004 年～2011 年）
対内直接投資額	N/A
民間 R&D 費用	約 120 億クローナ（約 1,680 億円、2011 年、1 クローナ = 14 円、以下同様） ⁴ ※スウェーデンの GDP の 5%（2012 年、OECD） ⁵
輸出総額	約 930 億クローナ（約 1.3 兆円、2015 年） ※スウェーデンの輸出総額の約 7.9% ⁶

出典：スウェーデン統計局 HP、スコーネ県 HP、Growth Analysis 報告書、Invest in Skåne

² "Population in the country, counties and municipalities on 31/12/2013 and Population Change in 2013," Statistics Sweden, last updated February 19, 2014, accessed December 17, 2015, http://www.scb.se/en_/Finding-statistics/Statistics-by-subject-area/Population/Population-composition/Population-statistics/Aktuell-Pong/25795/Yearly-statistics--Municipalities-Counties-and-the-whole-country/370301/.

³ "Gainfully employed by region," Statistics Sweden, accessed December 17, 2015, http://www.scb.se/en_/Finding-statistics/Statistics-by-subject-area/Labour-market/Employment-and-working-hours/Labour-statistics-based-on-administrative-sources/Aktuell-Pong/7902/124856/.

⁴ Growth Analysis, *Forskning och utveckling i internationella företag 2013* (Östersund: Growth Analysis, 2015), 34.

⁵ Invest in Skåne, *Foreign owned companies in Skåne* (Sweden: Holmbergs, 2013), accessed December 17, 2015, http://redit.skane.com/sites/default/files/media/document/foreign_owned_companies_in_skane_2013_0.pdf.

⁶ "Exports and imports of goods by countries," Statistics Sweden, last updated February 26, 2016, accessed December 17, 2015, http://www.scb.se/en_/Finding-statistics/Statistics-by-subject-area/Trade-in-goods-and-services/Foreign-trade/Foreign-trade---exports-and-imports-of-goods/Aktuell-Pong/7230/142265/.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- スコーネ県はスウェーデン最南端の県であり、海峡を挟み、デンマークの首都コペンハーゲンに面している。スコーネ県と、対岸のデンマーク・コペンハーゲンとは、Oresund 経済地域を構成している。⁷
- 県内には、スウェーデン第3の都市であるマルメ市のほかヘルシンボリ市など33の基礎自治体（市等）がある。
- 面積は約11,000 km²であり、秋田県の実積に相当。人口は130万人であり、山形県の人口に相当する。
- スコーネ県の実積はスウェーデンの実積の3%であるが、同県の人口はスウェーデンの人口の13%を占め、全国平均に比べ人口密度は高い。

b) 外国企業誘致に至った背景

- スコーネ県はかつてマルメ市に世界最大級のKockums造船所を有していたが、その造船所が1980年代に破綻したことを受け、現地のサプライヤー等の企業にも深刻な不況をもたらしており、失業者も問題となっていた。こうした既存産業の衰退に対応するため、ICT、先端素材、ライフサイエンス等の新規産業への産業の転換を進める政策を採用することを決めた。
- 同県は、過去から特定の産業に依存する産業構造ではなく多様な企業が立地していたことから、新規産業への転換は、基幹産業以外の既存の産業を基盤とした。例えば、携帯電話機に関する技術開発などのイノベーション企業の立地があり、こうした基盤が現在の同地域のコアセクターであるICT等の集積の礎となっている。
- スコーネ県では産業転換を進める上で、同地域の国際化による現地企業への新しいアイデアや技術の導入の面で効果的と判断したため、外国企業誘致に着目した。⁸

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画⁹

Invest in Skåne

- 地域での産業転換の達成、特に、ICT、先端素材、ライフサイエンス等の優先産業を中心とするイノベーション領域の誘致のため、2008年に企業誘致機関である「Invest in Skåne」が設立された。Invest in Skåneは、スコーネ県及び県内の基礎自治体出資によるマーケティング機関、「Business Region Skåne」の配下に置かれている。

⁷Invest in SkåneのCEO（最高経営責任者）とのヒアリングによる。

⁸同上

⁹Region Skåne, *The Open Skåne 2030*, June 2014, accessed December 17, 2015

[http://skane2030.se/wp-](http://skane2030.se/wp-content/uploads/2015/02/Det_%C3%B6ppna_Sk%C3%A5ne_LowRes_eng.pdf?iframe=true&width=90%&height=100%)

[content/uploads/2015/02/Det_%C3%B6ppna_Sk%C3%A5ne_LowRes_eng.pdf?iframe=true&width=90%&height=100%.](http://skane2030.se/wp-content/uploads/2015/02/Det_%C3%B6ppna_Sk%C3%A5ne_LowRes_eng.pdf?iframe=true&width=90%&height=100%)

- 設立以来、同機関はスウェーデン中央政府機関と緊密に協力して企業誘致を行っている。例えば、同機関はスウェーデン中央政府及び民間のパートナー企業により組織された国の誘致機関である「Business Sweden」の現地パートナーとなっており、両機関が共同で海外（中国、インド等）での企業誘致活動を行っている。
- Invest in Skåne は、外国企業誘致のほか、以下の二つの役割が与えられている。
 - 1.スウェーデン南部エリアの企業と海外の企業とのコネクション形成
 - 2.スコーネ県におけるスウェーデン企業の事業を国際化

The Open Skåne 2030

- 地域開発戦略である「The Open Skåne 2030」は、2030年までに、スコーネ県をよりグローバルに開かれた地域とすることを目的としている。
- 同戦略では、上記の目的を達成するため、地域の多様性を増進させ、より外部から人材や新しいアイデアを集めることを促進することを提唱しており、具体的には5つの施策を策定している。
 1. スコーネ県を強力で、持続可能な経済開発の中心地とする。
 2. スコーネ県における住民の生活水準を向上させる。
 3. スコーネ県に多元的な都市構造を構築する。
 4. スコーネ県の将来に向けた福利厚生制度を強化する。
 5. スコーネ県の世界における知名度、魅力を高める。
- 「スコーネ県を強力で、持続可能な経済開発の中心地とする」という施策の達成のための手段として、外国企業誘致は中心的な取組とされている。
(⇒施策1.「スコーネ県を強力で、持続可能な経済開発の中心地とする」の詳細については、「Appendix」を参照)

外国企業誘致に係る KPI の設定

- スコーネ県における外国企業誘致及びマーケティングについては、19のパフォーマンス指標（KPI）が定められている。これらについての2015年、2016年の目標値及び2015年の実績値（合計及び産業別）は、次ページの表のとおりである。

パフォーマンス指標		2015	2015	2015年実績値							2016
		年目標	年実績	（産業別）							年目標
		合計	合計	ライフサイ	ICT産	材料産	輸出産	クリーン	サービ	その他産	合計
				エンス	業	業	業	産	ス業	業	
1 結果											
指標1：スコーネ県の対内投資件数		26	31	8	7	2	0	7	7	0	29
指標2：スコーネ県でのビジネスマッチングによるビジネス・輸出パートナーシップ件数		25	20	4	2	1	18	5	1	7	38
企業誘致、輸出振興について											
指標1：企業誘致、輸出振興を実現するための誘致機関と投資家とのやり取り件数		108	119	21	21	7	13	28	30	0	115
指標2：潜在的な投資家のスコーネ県への現地訪問件数		165	247	11	68	2	0	131	35	0	158
指標3：誘致機関と外国のスウェーデン国内外の潜在的な投資家との事前にアポ取りされたセールスマーケティング件数		400	449	116	112	47	1	102	52	19	460
指標4：誘致機関とスコーネ県の現地企業との企業誘致、輸出振興のためのミーティング件数（例、現地企業がどのようにして外国企業をスコーネ県に誘致するのかを検討）		378	422	55	116	50	94	56	41	10	520
指標5：誘致機関が開催していた海外でのセールス、マーケティング活動（展示会、ロードショー等）の件数		55	62	14	13	13	1	11	8	2	66
指標6：誘致機関が開催していた、スコーネ県の現地企業と外資企業とのビジネスマッチング件数（海外訪問、展示会参加等）		28	44	2	4	17	8	9	4	0	26
指標7：誘致機関が促進したスコーネ県現地企業と外資企業とのミーティング件数		345	452	27	70	7	217	59	46	26	360
指標8：誘致機関が開催していた国際活動（展示会、国際会議、ビジネスマッチング等）に参加したスコーネ県現地企業社数		150	225	31	41	2	43	78	30	0	195
指標9：誘致機関が開催していた、スコーネ県現地企業の国際競争力を高めるための能力構築活動（セミナー等）の件数		23	8	0	1	2	1	2	2	0	18
指標10：スキル開発活動（セミナー等）を開催していた企業社数		275	115	0	7	2	70	26	10	0	89
マーケティングについて											
指標1：誘致機関が開催していた、外資企業、外国人向けのプレゼンテーション件数		58	59	14	9	9	3	11	11	2	57
指標2：誘致機関が開催していた、外資企業、外国人向けのプレゼンテーションに参加した参加者数		700	1,561	181	184	218	55	645	266	12	590
指標3：誘致機関とスコーネ県内各自治体、組織との企業誘致、輸出振興のための共同活動件数		22	63	4	6	27	6	11	7	2	28
指標4：誘致機関が行っていた、スコーネ県の現地企業や進出外資企業へのプレゼンテーション件数		48	34	3	1	4	10	9	7	0	40
指標5：誘致機関が行っていた、スコーネ県の現地企業や進出外資企業へのプレゼンテーションに参加した参加者数		550	699	130	24	40	232	181	92	0	490
指標6：誘致機関が開催していた国際会議かもしくは同機関が同県に誘致した国際会議の件数		2	4	0	2	0	0	1	1	0	2
指標7：誘致機関が開催していた国際会議かもしくは同機関が同県に誘致した国際会議に参加した参加者数		275	700	0	325	0	0	225	150	0	75

出典：Invest in Skåne

- これらの KPI の中では、特に対内投資件数と、地域企業とのパートナーシップ件数の 2 点が重要視されており、2010 年以降の目標値・実績値が公表されている。

パフォーマンス指標	目標値/実績値	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
結果								
指標1：スコーネ県の対内投資件数	目標値	24	30	N/A	25	24	26	29
	実績値	21	19	21	15	25	31	N/A
指標2：スコーネ県でのビジネスマッチングによるビジネス・輸出パートナーシップ件数	目標値	20	22	N/A	24	17	25	38
	実績値	16	12	10	38	35	20	N/A

出典：Invest in Skåne

誘致における重点産業への特化

- スコーネ県への対内 FDI では、外国企業において特定の産業（素材、ICT、ライフサイエンス等のハイテク産業）に特化した誘致が行われている。¹⁰
（⇒これらの特定の産業に特化した誘致については、「Appendix」を参照）

d) 誘致における実施体制

- Business Region Skåne は、スコーネ県（85%）及び県内の基礎自治体（15%）によって所有されている公営企業であり¹¹、企業誘致機関である Invest in Skåne のほか、Tourism in Skåne（観光客誘致）、Event in Skåne（イベント誘致）、Film in Skåne（映画関連産業やイベントの促進）の各テーマに総合的に取り組んでいる。
- Business Region Skåne の理事会は、地域の名門大学である Lund 大学及び Sibbhultsverken AB、IF Metall and Rosengård Invest AB という会社の代表により構成されている。
- 誘致機関である Invest in Skåne の運営資金については、主にスコーネ県及び EU、特に European Regional Development Fund（欧州地域開発ファンド、以下「ERDF」）から資金供与されている。

e) プロモーション・企業発掘方法

機関等との連携

- Invest in Skåne は、国の機関である Business Sweden と協力しながら誘致に当たっているほか、外務省、環境エネルギー省等ともマーケティング、プロモーションを共同で行っている。
- Invest in Skåne は Business Sweden の企業データベースを利用して企業の発掘を行っている。また、Business Sweden による産業クラスター等に関する調査結果に基づき、スコーネ県の産業的特徴をプロモーションしている。
- また、スコーネ県は、対岸に位置するコペンハーゲンと共通の経済地域（Oresund 経済地域）を構成しており、Invest in Skåne はコペンハーゲン市の誘致機関である Copenhagen Capacity と外国企業誘致において協力していることから、Copenhagen Capacity の市場調査成果等もプロモーションや誘致活動において活用している。¹²

外部民間企業等の活用

- Invest in Skåne は、基本的には、企業の発掘、プロモーション、進出企業へのサービス、市場調査等、同機関内で実施している¹³が、外国企業のキーパーソンとなる潜在的進出企業の発掘等、一部の特殊な調査については、外部のコンサルタントを採用してマーケティング、プロモーション活動を実施している。

¹⁰ Invest in Skåne, *Life Science Business Plan 2015*, 15.

¹¹ “Business Region Skåne,” accessed December 17, 2015, <http://www.skane.com/en/business-region-skane-we-market-skane>.

¹² Invest in Skåne の CEO（最高経営責任者）とのヒアリングによる。

¹³ 同上

特定産業への特化を生かしたプロモーション

- Invest in Skåne は、産業別の国際会議（例：BioJapan 等）に出席し、プロモーションを行っている。
 - ただ国際会議に参加するだけでなく、事前に会議に参加予定の進出候補企業を発掘し、アポイントメントを取得しておき、会議期間中に面談する。
 - 重要な企業については、外国企業の経営者層（CEO などの取締役レベル）との面談を設定している。
- 同機関は産業別の展示会、見本市にも参加している。
 - 同機関は、スウェーデンのストックホルム市、ヨーテボリ市の誘致機関と協力してその展示会、見本市でスウェーデンを投資先として宣伝している。
 - 宣伝活動では、スコネ県のみならず、広くスウェーデンに投資する意味を強調している。
- また、Invest in Skåne は、民間企業、大学と共同で、地域の産業クラスターの強みを宣伝することで、潜在的な進出企業にアプローチしている。¹⁴

f) 企業の誘致・支援活動

- Invest in Skåne は、外国企業に対し、無償のワンストップコンサルティングサービスを提供している¹⁵。
- さらに、Invest in Skåne は外国企業に対して事業の立ち上げに係るアドバイスの提供のみならず、外国企業と地域企業とのマッチングや、事業拡張に必要な現地パートナーとなる専門業企業とのミーティングのアレンジ等、外国企業と地域企業とのビジネス拡大の機会を提供している。

進出企業向けサービス

- Invest in Skåne は、進出する予定がある外国企業及び事業拡張を考えている進出済企業に対し、下記とおりの3つのステップの投資・貿易促進プロセスにより支援を行っている。

1. 明確化

- 外国企業のニーズを発掘して分析し、ビジネスゴールを明確に策定する。

2. 調査

- 外国企業のビジネスニーズに必要な事項を調査する。
 - 調査事項は、事業立地場所、技術、潜在的なビジネスパートナー等である。
- 調査後、外国企業の戦略・目標に照らして、適切な選択肢を外国企業と相談する。

3. マッチング

- 外国企業に向けて、現地パートナーとの紹介、ミーティングのアレンジをする。必要に応じて、現地の弁護士、公認会計士、人材採用会社等及び現地の企業、大学等とのマッチングも実施する。
- 基本的に、進出企業が自ら面談を行うが、必要な場合には Invest in Skåne の職員も会議に同席し、アドバイスを提供する。

¹⁴同上

¹⁵ “About Invest in Skåne”, Invest in Skåne, accessed December 17, 2015, <http://www.investinskane.com/about-invest-skane>.

g) 整備したインセンティブ等の制度

- Invest in Skåne は進出企業へ、補助金やインセンティブを提供していない。¹⁶

h) アフターフォロー

- Invest in Skåne は、外国企業の事業が立ち上げ後も、定期的にコンタクトをとり続けるほか、事業成果をヒアリングするなど、外国企業のビジネスをモニタリングしている。

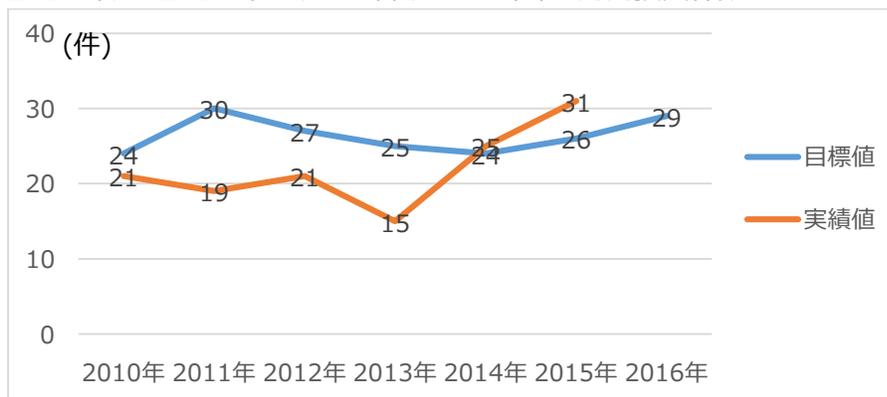
3. 課題と解決策**i) 取組に当たり生じた課題と解決策**

- 人材等のリソース不足は、同機関の課題となっている。Invest in Skåne では、2008 年の設立時点で 4 人しかいなかった職員を、現在 24 人まで増やすことができたが、優秀な人材は流動性も高いため、良いチームを保つことが課題となっている。¹⁷
 - 特に、特定産業に特化した誘致のためには、産業のスペシャリストを雇用することが必要である。そのため、Invest in Skåne では、理系 PhD を持っている人材、産業クラスターに詳しい人材や、国際的なビジネススキルや営業スキルにも強く、外国企業と直接に渡り合い、企業誘致に取り組むことのできる人材を集めるよう、人材確保に力を入れている。¹⁸

4. 誘致効果**j) 誘致企業数・雇用創出数****誘致の成果**

- 2010 年～2015 年の間、毎年約 15～30 社がスコーネ県に誘致されており、2014 年以降は、設定した誘致目標件数の KPI を上回っている。

2010 年から 2016 年までの 6 年間のスコーネ県の対内投資件数

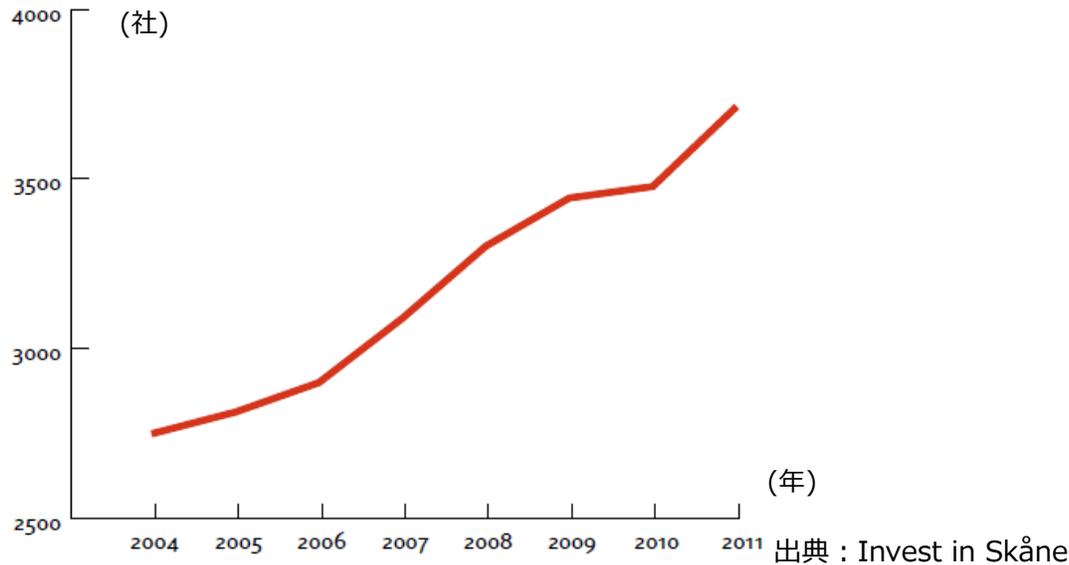


出典：Invest in Skåne

¹⁶Invest in Skåne の CEO（最高経営責任者）とのヒアリングによる。¹⁷同上¹⁸同上

- スコーネ県には、2004年時点で約2,800社の外国企業が立地していたが、2004年から2011年までの間に、スコーネ県における外国企業数は約900社増加した。

スコーネ県に立地する外国企業数（2004年～2011年）

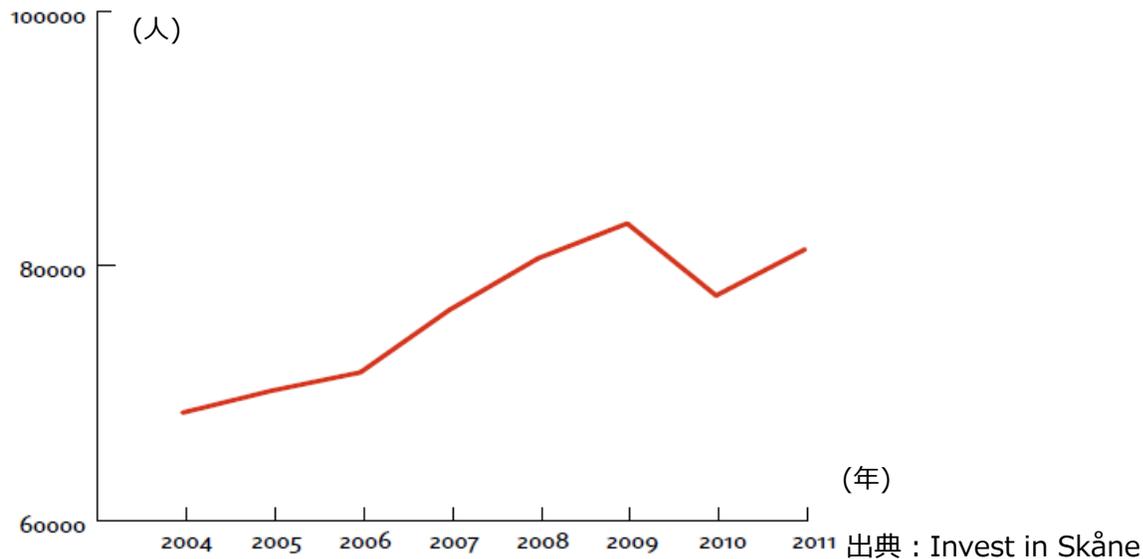


- スコーネ県には現在、40カ国から3,700社以上の外国企業が立地している。外国企業は、スコーネ県の事業の3%を占めており、同県の労働者の25%を雇用している。^{19 20}
- スコーネ県において外国企業で働いている社員は2004年の68,000人から2011年には81,000人に増加し、13,000人の雇用が創出された。その増加率は19%であり、スウェーデンの同期間の外国企業による雇用増加率の16%と比べ高い水準となっている。

¹⁹ "Increasing the value of your presence in Skåne," Invest in Skåne, accessed December 17, 2015, <http://www.investinskane.com/client-development-expansion>.

²⁰ Invest in Skåne, *Foreign owned companies in Skåne* (Sweden: Holmbergs, 2013), accessed December 17, 2015, http://redit.skane.com/sites/default/files/media/document/foreign_owned_companies_in_skane_2013_0.pdf.

スコーネ県に立地する外国企業の雇用数（2004年～2011年）



- スコーネ県は Invest in Skåne が設立された 2008 年時点では、スウェーデンの対内直接投資ランキングで、20 県のうち 5 位であったが、2015 年 12 月現在、首都ストックホルム市を上回って 1 位となっている。

k) 地域への波及効果

現地企業に対する波及効果

- スコーネ県が特定の産業（先端素材、ICT 等）で外国企業を誘致したことで、現地企業にも、外国企業からの資金やアイデア等が流入し、新しいビジネス機会が生まれている。
- 現地の人材についても、多様化が促進されている。現在スコーネ県・マルメ市の住民は、50%以上が外国出身であり、多様性が高い社会が形成され、スコーネ県の社会や現地企業の国際化に貢献している。

特定産業に特化した誘致によるメリット

- ICT 等の先端産業のクラスターを有していることにより、世界とのアイデア等の交換が常に行われており、現地企業や社会も世界と繋がるようになっている。
- また、Invest in Skåne はスウェーデンのほかの組織と協力してスコーネ県で産業別の国際会議、コンベンションを開催している。これらが海外、現地の企業の参加を多数集めており、現地のホテル等にも、ビジネス観光客誘致という好影響や波及効果ももたらしている。

クラスターの成長

- スコーネ県は現在、民間企業及び教育機関と協力して、長期的にイノベーションに基づいた成長を実現するために産業クラスターイニシアティブを行っている。現在、食糧生産、ライフサイエンス、IT、モバイルメディア、環境工学、包装技術等、7 つのクラスターが設けられており、これらの形成においても、外国企業が貢献した。
(⇒産業クラスターの詳細については、「Appendix」を参照)

Appendix

機関との連携の詳細

- Invest in Skåne は、国の機関等と共同で展示会等に出展している。
 - 例えば、スウェーデン中央政府が開催した香港での国際スマートシティコンベンションでは、Invest in Skåne 及び Business Sweden がスウェーデンの技術、都市計画のノウハウ等を宣伝しており、特に、Invest in Skåne はスコーネ県を投資先として宣伝していた。
 - Business Sweden のスウェーデンの技術輸出に係るイベントを開催する際には、Invest in Skåne もスコーネ県の技術を紹介している。
 - 2016年3月に米国・テキサス州・オースティン市で開催されるクリエイティブ、メディア、テクノロジー産業向けの South by Southwest コンベンションには、Business Sweden と Invest in Skåne が参画してスウェーデン及びスコーネ県を宣伝する予定となっている。
- Invest in Skåne は、企業の発掘段階においても、国の誘致機関の情報を活用している。
 - 独自の情報収集、リサーチ、ネットワーク等のリソースは国の誘致機関ほど多くないため、Business Sweden と情報交換をして企業発掘にあたっている。例えば、同機関は、Business Sweden の企業データベースを利用している。
 - Business Sweden 等が有する外国企業とのコネクションを通じて、スコーネ県への進出を希望する企業を紹介される場合も多い。²¹

特定の産業誘致やクラスター構築・研究開発の拠点化による誘致

- Invest in Skåne では、激しくなっている企業誘致の国際競争において、高度教育、研究・イノベーションの能力が地域に存在することが、企業誘致において必要と認識している。そのため、知識やアイデアを成果に結び付けるために、スコーネ県はより強い研究開発拠点地になることが求められている。
- その土台として、「良いイノベーション環境」を構築し、そのような環境でイノベーションを推進することで、雇用創出、生活水準の改善、経済成長といった利益を享受することが企業誘致の目的とされている。こうした土台は、スコーネ県に既に立地している企業にも裨益し、地域企業のイノベーション能力を高め、それにより地域企業の輸出・開発機会の向上が期待されている。
- この目標を実現するため、Invest in Skåne では、研究開発拠点の集積・イノベーションの推進にあたり、次の3つの重点産業を設定している。
 - ① スマートマテリアル（先端素材産業）
 - ② 持続可能なスマートシティ
 - ③ パーソナルヘルスケア

特定産業の絞り込みにおける考え方

- 基本的に、Invest in Skåne は、世界で急成長すると考えられる新規産業であるか否かが、誘致における特定産業の選択基準であると考えている。

²¹Invest in Skåne の CEO（最高経営責任者）とのヒアリングによる。

- 産業には成長や衰退のサイクルが必ずあるので、常に新規成長産業を発掘しなければならないと考えている。
- ただし、全くの新規産業を同地域に誘致するというよりは、現段階でのスコーネ県におけるキャパシティ（研究開発能力、インフラ・人材等の有無等）の有無や、それとの親和性も選択基準となっている。²²
- Invest in Skåne では常に潜在的な研究開発・イノベーションの重点開発領域の拡大を模索しており、新規の潜在的なイノベーション領域として、高度製造業（ICT・通信技術、包装技術、クリーンテクノロジー・環境産業、素材産業・製造業、ライフサイエンス等）食料生産、メディア・文化・クリエイティブ産業、観光業及び物流が考えられている。

産業クラスターの詳細²³

クラスター名	内容
Medicon Valley	<ul style="list-style-type: none"> ● スウェーデン・スコーネ県と、デンマークの首都コペンハーゲンの周辺地域（Greater Copenhagen）を含む、国境を跨いだライフサイエンス産業クラスターであり、欧州で最も大きいライフサイエンスのオープンイノベーションクラスターとなっている。 ● 同クラスターには、バイオテック、製薬、medtech の 350 社以上の会社が参画しており、参画企業は、Medicon Valley Alliance という協会に入っている。 ● 同クラスターの形成には、Invest in Skåne 及びグレーターコペンハーゲンの誘致機関である Copenhagen Capacity が共同で関与している。 ● 同クラスターのデータベースである Medicon Valley Database Search Tool は、同産業クラスターでの企業、研究機関等の情報にかかるデータベース、情報プラットフォームを整備したもとなっている。²⁴
Media Evolution	<ul style="list-style-type: none"> ● メディア産業クラスターである Media Evolution には、350 社の中小企業及び大手企業が参画しており、関連分野はデジタルゲーム、アプリケーション開発から映画、ウェブなどの産業が含まれている。 ● 同クラスターの中心施設は Media Evolution City であり、事務所、会議室等の施設が用意されている。
Mobile Heights	<ul style="list-style-type: none"> ● Mobile Heights 産業クラスターは、無線通信やモバイルサービスの産業クラスターとなっており、モバイル通信分野で世界トップの研究、イノベーション、企業の拠点地となることを目的としている。 ● 同クラスターの中心施設は「Mobile Heights Business Center」であり、起業家がフィードバック、訓練を受け、成長するための機会を提供している。
Packbridge	<ul style="list-style-type: none"> ● Packbridge は、マルメブを拠点とする包装分野のクラスターであり、次世代の包装技術におけるソリューションを開発している。

²²同上

²³ “Skåne developing with innovation arenas and clusters,” Skåne, accessed December 17, 2015, <http://www.skane.com/en/skane-developing-with-innovation-arenas-and-clusters>.

²⁴ “Medicon Valley Database Search Tool,” Invest in Skåne, accessed December 17, 2015, <http://www.investinskane.com/medicon-valley-database-search-tool>.

	<ul style="list-style-type: none"> 同クラスターには、包装、物流分野の 122 社の参画企業がある。
Skåne Food Innovation Network	<ul style="list-style-type: none"> Skåne Food Innovation Network は、食糧生産分野に関するクラスターであり、参画企業と主要なパートナーとが共同で、トレーニング、意見交換・発表、研修プログラム等を実施している。
Sustainable Business Hub	<ul style="list-style-type: none"> Sustainable Business Hub はスウェーデンで最大のクリーンテクノロジーの産業クラスターであり、100 社以上の参画企業があり、環境産業企業の立ち上げや運営を支援している。
Resilient Regions Association	<ul style="list-style-type: none"> Resilient Regions Association は安全保障分野の産業クラスターである。 クラスターの目的は、安全保障産業を成長させるため、企業に適切なトレーニング・訓練を実施することである。

その他の注力産業企業の立地

- 上述のクラスター以外にも、スコーネ県には、IoT 技術のパイオニアであり、IoT の垂直的なバリューチェーンを横断する、多くの成功している企業が立地している。特に、決済システム、ユーティリティソリューション、監視システム、健康モニタリング等へ応用されるような、スマートデバイス関連の企業が多い。

施策の詳細：「スコーネ県を強力で、持続可能な経済開発の中心地とする」

- 「The Open Skåne 2030」のうち、特に企業誘致に関する「スコーネ県を強力で、持続可能な経済開発の中心地とする」という施策の詳細は以下のとおり。

スコーネ県のイノベーション能力を高める

- スコーネ県は、EU の策定する「Europe 2020」戦略に基づいて、「スマートな専門化」を目標としている。この目標を実現する中心的な戦略として、スコーネ県の「国際イノベーション戦略」が立案されており、上記戦略は、スコーネ県における人材開発、生産性向上、経済的な移行・再生に焦点を当てている。
- この戦略は、Research and Innovation Council of Skåne（スコーネ県研究イノベーション議会）により提言されたもので、スコーネ県は優位なイノベーション地域になるために、既存の貿易、産業、政府サービスにおけるイノベーションを強化すべきと結論付けている。
- また、スコーネのイノベーション能力を高めるため、イノベーションに係るインフラの開発が必要とされているほか、創造やイノベーションに必要なコンディションを強化すべきと提言されている。（文化・クリエイティブ産業のみならず、製造業、食糧生産業等の従来産業等も含む）

労働市場でのマッチングを改善

- 企業は、最先端のスキルや専門性を有する人材を求めていく傾向がある。この面で、スコーネ県は、人材確保に係る課題に長期的に直面している。労働市場における、労働の需要と供給との問題については、適切な教育によるスキルの育成により成し遂げられると考えられている。
- また、スコーネ県では、新たな住民及び若い住民が、より容易に労働市場にアクセスできるようになることが重要となっている。具体的には、低学歴及び高学歴の双方の労働人口を必要とする、多様性の高い労働市場を確保すべきとされている。また、産業と教育機関との協力も改善すべきとされている。

- 求職者をより多くの就職機会とマッチングさせるために、より多くのアクターの関与が必要と考えられ、そうしたアクターと、スコーネ県の人材の採用及びトレーニングのためのビジネス開発プラットフォームである「Kompetenssamverkan Skåne」の協業が必要となっている。
- これらの実現ために、スコーネ県と外国との近い距離を活用すべきとみなされており、特に、Oresund 地域（スコーネ県と、対岸のデンマーク・コペンハーゲンを指す地域）の共同労働市場による雇用創出や、クロスボーダー移動に対する制約を最小限にすることが提言されている。

スコーネ県での投融資機会を増やす

- ベンチャーキャピタル及び様々なローンへのアクセスは、スコーネ県の貿易産業及び、将来的な起業・企業設立に重要である。そのため、スコーネ県の必要な金融制度は、事業のライフサイクルにおけるすべてのフェーズ、具体的にはビジネスの構想段階から事業設立まで対応しなければならない。
- 従って、重要な指標は、事業のライフサイクルやバリューチェーンへ対応できる金融制度の有無である。それゆえ、スコーネ県は、他のプレイヤーと協力して、事業の初期フェーズ（創業前、創業、事業設立）及び事業の後期成長フェーズまでの間、さまざまな産業に対して、融資を改善する必要がある。
- また、スコーネ県の世界での魅力を高めるため、資金調達構造をより広くする必要がある。そのため、社会的な課題を解消するための融資は、EU や他の公的機関だけに頼るだけでなく、他のプレイヤーの参画を促進することも必要である。
- あわせて、スコーネ県は、研究助成金の数を増やすことや、同県にグローバル金融市場のベンチャーキャピタルや投資を誘致することも行っている。

創業・事業運営のための機会を増やす

- 既存の産業を開発・強化すると同時に、常に産業構造が更新され続けていくこと、具体的には新規企業が創業・設立されることも重要と考えられる。それゆえ、スコーネ県は、起業を促進し、障壁を解消することを重要と捉えている。
- そのため、同県における各自治体は、お互いにビジネス環境に係るベストプラクティスを習得すべきである。貿易産業、政府機関、アイデア集約的産業、輸出産業における生産力を高めるべきである。あわせて、スコーネ県は、中小企業の支援や、外国企業の誘致に取り組んでいる。
- 次世代に対する、同県の中小企業の事業承継や農村部企業の成長を確保すべきであるとともに、特に女性、移民の家族を有する人、低学歴の人のようなマイノリティの人々が起業することを促進している。
- 将来的には、「就職のように簡単に起業できる」ような環境づくりをスコーネ県は目指している。

「スコーネ県を強力で、持続可能な経済開発の中心地とする」ための KPI

- 同施策の実現のために、2030 年までに下記の KPI を達成することを目指している。
 - スコーネ県の就職率が全国平均を上回ること
 - スコーネ県の失業率が全国よりも低くなること
 - スコーネ県の GRP（地域総生産）が、国の GDP の平均よりも高いこと
 - スコーネ県は、人口 1,000 人当たりのスタートアップ企業数が、スウェーデン上位 2 位に入ること
 - スコーネ県は世界でトップ 10 位のイノベーション地域になること
 - スコーネ県の 20 歳の県民の 85%は少なくとも高等学校を卒業すること



Scotland

事例概要

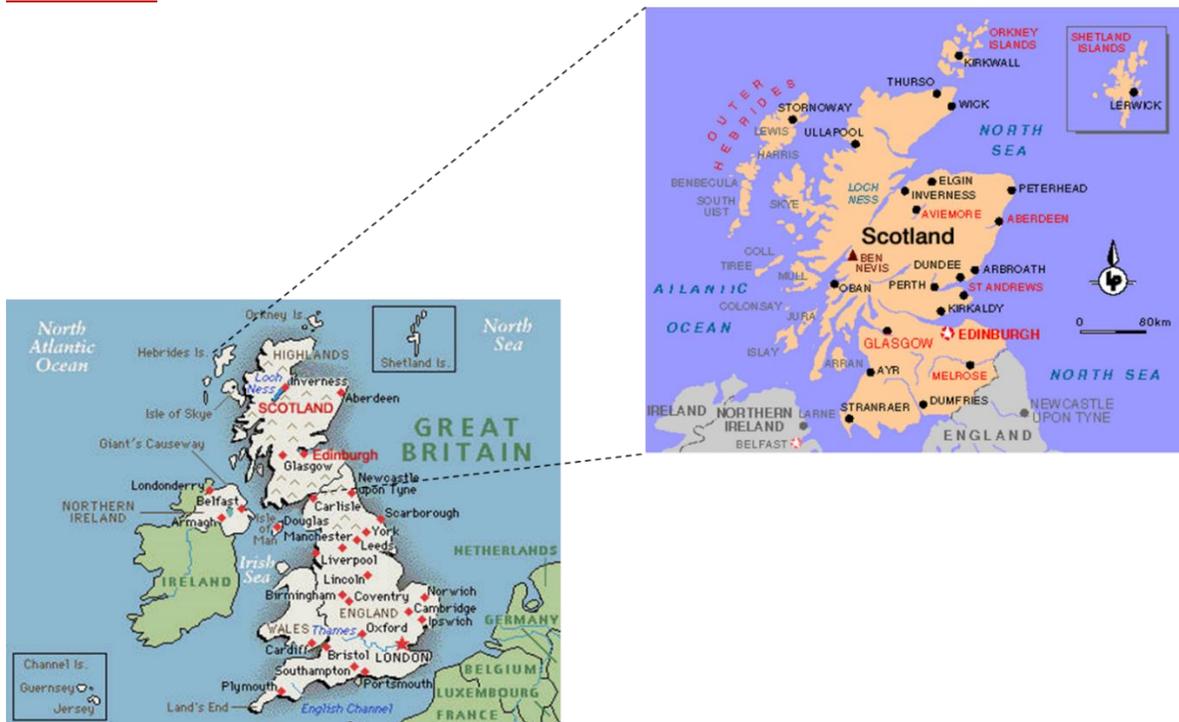
スコットランドは、英国を構成する4国のうちの1国であり、英国（ブリテン島）北部に位置している。

スコットランドは、1970年代まで海運、造船等の船舶産業や、伝統的な重厚長大工業が盛んであったが、後発地域の成長、1980年代のサッチャー政権下の産業構造の転換、規制緩和政策等により、主要産業である製造業が空洞化し、経済的影響を受けた。失業者の多くはブルーカラー労働者であったため、製造業を中心とした企業誘致の推進に取り組み、雇用の確保を目指した。

失業率の早期改善のため、雇用の創出数等の目標を定め、毎年度、結果のモニタリングを綿密に行うことで、効果的に企業誘致を進めてきた。その結果、直近5か年間は、いずれの年も目標を上回る成果を挙げている。

現在では、スコットランドの雇用の1/3以上、売上高の50%以上が外国企業によるものである。さらに、雇用の維持だけでなく、研究開発の60%以上が外国企業など、雇用の維持以外に、地域における産業の高度化、イノベーションの創出という意味合いでも、外国企業は地域に貢献している。

ロケーション



1

¹ "United Kingdom (UK) - UK Time Zone," Greenwich Mean Time, accessed January 12, 2016, <http://www.greenwichmeantime.com/time-zone/europe/uk/>.

Herbert Ekwe-Ekwe, "Rights for Scots, Rights for the Igbo," *Rethinking Africa* blog, January 17, 2012, accessed January 12, 2016, http://re-thinkingafrica.blogspot.jp/2012_01_01_archive.html.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	Scotland スコットランド
立地	英国 (ブリテン島) 北部
人口	5,350,000 人 (2014 年) ²
労働人口	3,370,500 人 (2014 年) ³
誘致機関名	Scottish Development International (SDI)
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	Scottish Enterprise, Highlands and Islands Enterprise (地域の経済機関)
目的・目標	新規雇用を創出するとともに、既存雇用を維持する
自治体の主要産業	航空宇宙、防衛・海洋、科学、クリエイティブ、金融サービス、グローバルビジネスサービス、ライフサイエンス・バイオテック、石油・ガス、再生可能エネルギー、テクノロジー、繊維、観光
自治体の主要拠点企業	Ceridian, Concentrix, Sykes, Dell, Halliburton, Life Technologies, Thales, GE Aviation, BAE Systems, IBM, Amazon, Microsoft etc.
自治体の主要な大学・研究機関	セント・アンドルーズ大学、西スコットランド大学、グラスゴー大学、アバディーン大学、ストラックライド大学、ヘリオット・ワット大学、スターリング大学、ロバート・ゴードン大学等
誘致効果	
誘致企業数	91 社 (2014 年度) ⁴
誘致投資案件数	N/A
雇用創出数	7,446 人 (2013-14 年度)、うち 2,515 人の雇用は高付加価値雇用 ⁵
対内直接投資額	433 百万英ポンド (2014-15 年度) ⁶ (約 693 億円、1 英ポンド=160 円、以下同様)
民間 R&D 費用	689 百万英ポンド (2011 年) ⁷ (約 1,100 億円)
輸出総額	279 億英ポンド (2013 年) ⁸ (約 4.4 兆円)

出典：Scottish Development International、National Records of Scotland、Scottish Enterprise、BBC.com

² "High Level Summary of Statistics: Population and Migration," National Records of Scotland, last updated April 2015, accessed January 12, 2016, <http://www.nrscotland.gov.uk/files/statistics/high-level-summary/j111198/j11119802.htm>.

³ Ibid.

⁴ Neil Francis, "Why international investment is flowing into Scotland," Scottish Development International website, July 13, 2015, accessed January 17, 2016, <http://www.sdi.co.uk/knowledge-hub/articles/comment/scottish-inward-investment-results-2014-2015>.

⁵ Scottish Enterprise, *Annual Report and Accounts: For the year ended 31 March 2014*.

⁶ "Our annual reports and accounts since 2006," Scottish Enterprise, September 8, 2015, accessed January 12, 2016, <http://www.scottish-enterprise.com/knowledge-hub/articles/publication/annual-reports>.

⁷ "Scotland lags UK in business R&D investment," *BBC News*, March 28, 2013, accessed January 12, 2016, <http://www.bbc.com/news/uk-scotland-scotland-business-21965924>.

⁸ "Scottish exports 'at all-time high'," *BBC News*, January 26, 2015, accessed January 12, 2016, <http://www.bbc.com/news/uk-scotland-scotland-business-30982041>.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- スコットランドは英国を構成する4国の中のひとつで、ブリテン島（英国本土）北部の約3分の1を占める。南側ではイングランドに接し、北・東・西側に北海に囲まれている。
- 国の総面積は77,933 km²、総人口が535万人（2014年時点）であり、面積・人口ともに、ほぼ北海道に同程度である。

b) 外国企業誘致に至った背景

- 1970年代まで、スコットランドでは海運、造船等の船舶産業や、伝統的な重厚長大工業が盛んであったが、その後のEU統合や中国の急成長により、後発地域との価格競争等で劣勢となってきた。
- 1980年代のサッチャー政権下の産業構造の転換、規制緩和政策等により英国の製造業が空洞化し始め、製造業が主要産業であったスコットランドは影響を受けていた。
- 製造業を中心とする産業構造になっていたスコットランドは、ブルーカラー労働者が多く、製造業なくして雇用を維持することは困難と考え、製造業を中心とした企業誘致を推進することに取り組み始めた。

2. 取り組み・施策

c) 誘致のビジョン及び実施計画

スコットランドの誘致のビジョン、実施計画の背景

- スコットランド政府の投資・企業誘致計画は、通常、5か年計画で戦略が策定されるほか、期間が定められていない「rolling plan」計画もある。
- 世界初のクローン羊 Dolly がエジンバラ大学で開発されたように、スコットランドはバイオテクノロジー等については先進的な大学及び研究開発の環境を有している。これを強みとして、現在、バイオテクノロジーの研究開発、半導体デザインといったより高付加価値性のある製造業に誘致の焦点を置いている。
- また、スコットランドは英国内における健康水準が相対的に低いため、課題先進地域であることを生かし、テストマーケットとしても企業誘致を行っている。

主要な誘致対象産業	ヘルスケア、再生可能エネルギー、BPO、本社拠点、観光業、飲食、ライフサイエンス、化学、石油天然ガス、ICT、繊維工業等
------------------	--

2011年～2015年 スコットランド国際貿易投資戦略

- スコットランドは、国際貿易の増加、対内直接投資の増加、ビジネスを行う・投資する・学ぶ・住む・働く場所としてのスコットランドの魅力を宣伝することを目的として、「International Trade and Investment Strategy 2011-2015（スコットランド国際貿易投資戦略）」を定め、これから5年で果たすべきゴールを、以下のとおり定めた。

目的	5年間におけるゴール（2011年～2015年）
全体的な経済影響	<ul style="list-style-type: none"> 貿易・投資活動を通じて15億～20億英ポンド（約2,700億～3,600億円）の新規GVA（粗付加価値）を国の経済に追加する
国際貿易の増加	<ul style="list-style-type: none"> これから10年間、輸出を30～50%増加させる。また、今後5年間、国際的な事業展開が可能な事業を8,000～10,000社まで増加させる 支援した企業から、輸出による売上を12億～17億英ポンド（約2,160億～3,060億円）増加させる 国際貿易に参加するために、支援した企業の生産力を15～20%増加させる
対内直接投資の誘致	<ul style="list-style-type: none"> 海外投資の誘致で25,000～35,000人分の雇用を創出する（うち、8,000～12,000人分の雇用を高付加価値雇用とする） 進出済企業にスコットランドで事業を継続してもらい、調達等の40～50%はスコットランド企業が占めるよう、サプライチェーンを発展させる。

出典：Scotland's International Trade and Investment Strategy 2011-2015

- また、上記戦略に基づき、スコットランド南部を管轄する政府の経済機関である Scottish Enterprise は、企業誘致を評価するために、高付加価値雇用の創出件数の毎年の目標値・予測値を（最低値・最高値の範囲を設け）毎年設定している。

		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
対内直接投資による 高付加価値雇用創出件数	目標値・予測値（最低値）	1,600	1,600	1,800	1,800	1,800
	目標値・予測値（最高値）	2,400	2,400	2,500	2,500	2,500

出典：Scottish Enterprise アニュアルレポート

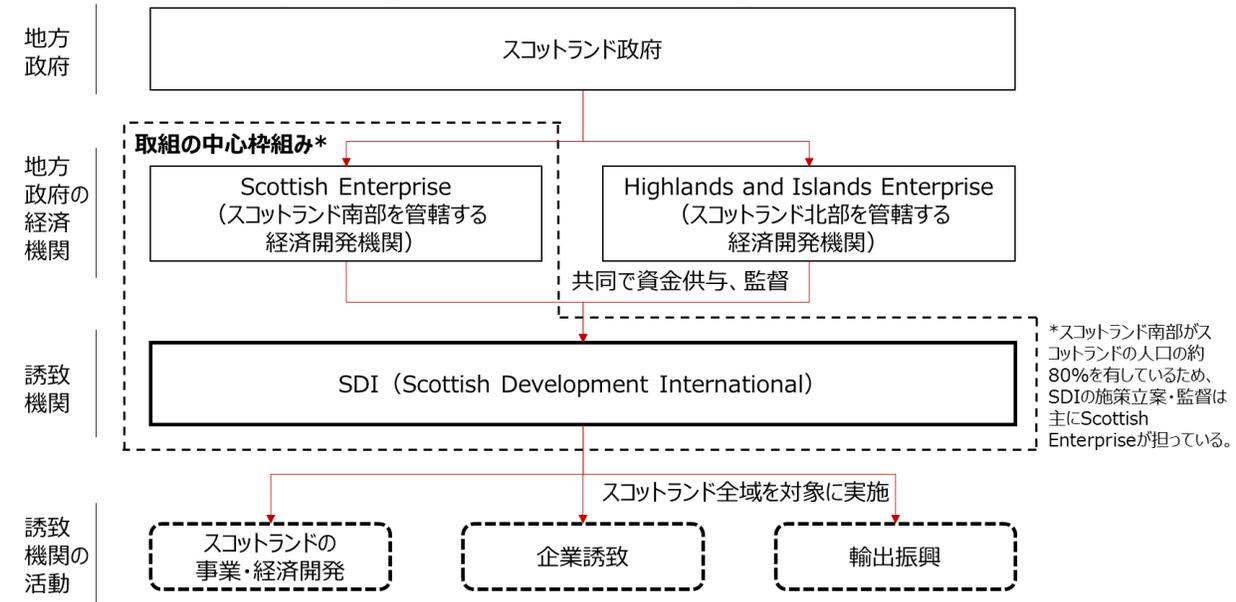
d) 誘致における実施体制

誘致機関の概要

- スコットランドでは、1981年に Locate in Scotland が設立され、米国企業や日本企業といった地域別の誘致を実施していた。
- Locate in Scotland は、輸出振興機関と合併することにより、2001年に Scottish Development International (以下「SDI」)が設立された。SDI は、外国企業誘致及び、国際貿易の支援の双方を担当する貿易・企業誘致機関として活動している。
 - SDI は、Scottish Enterprise（スコットランド南部の平原地帯を管轄する経済機関）及び Highlands and Islands Enterprise（スコットランド北部の高原地帯及び島嶼部を管轄する経済機関）の監督下にあるが、外国企業誘致は SDI と Scottish Enterprise が中心となり行っている。⁹
- SDI の誘致における重要な目標は、経済成長の促進と雇用創出である。KPI として、誘致企業による売上増、新規雇用と、そのうちの高付加価値雇用の割合、雇用の維持数等を定めている。

⁹ Scottish Enterprise, *Annual Report and Accounts: For the year ended 31 March 2014*.

SDI と Scottish Enterprise・Highlands and Islands Enterprise 等の関係図



出典：SDI、Scottish Enterprise の資料、HP を踏まえてアクセンチュア株式会社作成

SDI の体制

- SDI の職員は、以前は全てが公務員出身であったが、2016 年 1 月現在 1,300 人のスタッフのうち 99.5%が民間出身者であり、組織的にも、外部化された誘致機関として、民間企業の特徴を生かして動いている。
- 2005 年以前は地域別の体制でチームを編成していたが、インターネットの普及などにより、企業誘致に関する情報が得やすくなっており、基礎的な情報の提供だけでは企業に価値を提供できず、進出企業に産業別の知見に基づいた支援を行う必要性が生じたことから、産業分野別のチーム編成となった。¹⁰
 - 再生エネルギー、ライフサイエンス/再生医療/化学、ICT/イノベーション（先端工業等）、エネルギー（石油・天然ガス）、金融・サービス業のバックオフィス（コールセンター）、食品製造、繊維工業等に分かれている。
- SDI はヨーロッパ、日本を含むアジア太平洋、米州、中東、アフリカにわたる 20 か国以上に現地事務所を設置している。

e) プロモーション・企業の発掘方法

誘致の戦略

- SDI は、企業誘致について、外国企業・英国企業とで区別せずに誘致対象としている。特に、二次投資誘致に力を入れており、3,000 社のスコットランド進出済企業のリストを保有し、誘致活動を行っている。

¹⁰Scottish Development International (SDI)東京事務所シニア・アカウント・エグゼクティブとのヒアリングによる。

- スコットランドでの賃金のトップ 20%層に入るような高い給与を受ける高付加価値人材の雇用創出に注力しており、そのために、バイオテクノロジーにおける R&D や、半導体のデザイン等、高付加価値部門の誘致に力を入れている。
- 企業の発掘・プロモーション活動の際には、前面に「スコットランド」を押し出さず、EU 全体→英国→スコットランド、という三階層で、EU 全体の市場の魅力を語り、その上で英国の魅力、さらにスコットランドに投資するメリットの理解を促すコミュニケーションを採っている。¹¹

スポーツイベントの活用

- スコットランドでは、Ryder Cup, Commonwealth Games 等のスコットランドで開催されるスポーツイベントに乗じて、誘致セミナー等を開催し、外国企業の誘致活動を行っている。

外部との連携

- プロモーションにおいては、外部との連携（外部の他機関のセミナーへの参加、ミッション派遣、展示会への参加、業界別のイベントへの参加）を積極的に行っている。
 - 漫然とセミナー等に参加しても意味がないため、スコットランドが注力している産業である等、参加することで企業誘致の成果に繋がらるか、評価可能なイベントに絞って参加している。
 - ◇ 日本においては、例として医療で、神奈川県川崎市の殿町国際戦略拠点と提携している。

f) 企業の誘致・支援活動

企業への支援内容

- 企業の立地支援は、補助金や土地の提供などのハコモロ中心から、産業のスペシャリストが企業を訪ねて、スコットランドに立地するメリットを企業ごとにカスタマイズして説明するような、ソフト型に移行している。
- 投資、移転、パートナー探し、貿易、事業展開など、企業が求めるサービスに応じて包括的なサービスを提供している。
- SDI が進出企業に提供するサービスは、以下のとおり。

支援メニュー	支援内容（詳細）
拠点設立支援	<ul style="list-style-type: none"> • SDI の誘致企業支援チームは、進出企業に対し、コンサルティング支援を含む包括的な支援を提供している。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 登記関連の手続き ○ 求められる不動産・インフラ等の特定、並びに適切な不動産情報の提供 ○ スコットランドへの訪問の調整 ○ 人材募集の支援（人材派遣会社、TalentScotland、就職フェア、現地の大学等とのコネクション形成） ○ サプライチェーン、ビジネス、商業、研究開発の共同パートナーの特定 ○ 適切な人材教育の機会の提供

¹¹Scottish Development International (SDI)東京事務所シニア・アカウント・エグゼクティブとのヒアリングによる。

	<ul style="list-style-type: none"> ○ マーケティング、市場調査、PR 活動、メディアの活用などを含めた、スコットランドにおける進出企業の投資活動の認知度向上支援¹²
<p>事業展開支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 進出企業と連携した、事業拡大の支援 <ul style="list-style-type: none"> ○ 進出企業への研修・支援の提供 ○ 進出企業の専属担当者による、企業にカスタマイズした形の、継続的で戦略的なコンサルティング支援や、戦略提案 ● 革新的なアイデアを得るためのイノベーション促進 <ul style="list-style-type: none"> ○ 企業との共同が可能な、研究開発・イノベーション知識を持つ大学への紹介 ● 進出企業の管理職の養成 <ul style="list-style-type: none"> ○ リーダーシップのスキルなどを向上させたい企業に、管理職の人員向けのサービスを提供（マネージャーの研修・養成プログラム、ビジネス指導などのプログラムがある） ● 進出企業のビジネス改善提案 <ul style="list-style-type: none"> ○ 企業の生産性や事業効率の改善のため、企業に専門的な助言、マンツーマン支援、研修、イベント、資金等を提供 ○ Scottish Manufacturing Advisory Service (SMAS)による、各企業にカスタマイズした製造技術の改善提案（SMAS の各産業の専門家は、様々な技術と部門にわたる問題解決の経験を持ち、プロセス改善、生産性向上、イノベーション等において豊富な実務経験を持っている） ● 「TalentScotland」のリクルーティングサービス¹³ <ul style="list-style-type: none"> ○ スコットランドでの就職を検討している数千人のプロフェッショナル人材へのアクセス ○ 世界各地のプロフェッショナル人材への自社の宣伝、求人情報の伝達 ○ 海外における優れた人材に関する情報の入手
<p>ネットワーキング</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 進出企業を各種ステークホルダーに紹介している。 ● SDI は、政府、UKTI、学術機関、産業団体、大学など、進出企業の求めるステークホルダーに進出企業を紹介しているほか、以下のような支援も提供している。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 企業の主要部門とサブセクターに絞ったマッチング ○ Globalscot ネットワーク(有力なスコットランド企業のネットワーク)との関係構築 ○ SDI のグローバルパートナーと共同国際的事業展開 ○ SDI の「イノベーションセンター」における国際市場向けの製品開発促進 ● Scottish Enterprise のマッチングイベントへの参加。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 特定のビジネス機会を軸に、新しい顧客とのコミュニケーションを図る ○ 特定のビジネステーマに関して認識・スキルを高める ● 進出企業同士のネットワーキング

¹² "Setting up," Scottish Development International, accessed January 12, 2016, <http://www.sdi.co.uk/invest/investment-services/setting-up>.

¹³ "Further expansion," Scottish Development International, accessed January 12, 2016, <http://www.sdi.co.uk/invest/investment-services/further-expansion>.

g) インセンティブ等の制度

- SDI は、資金及び給与に係る費用に充てる助成金（研究開発の助成金等）を提供しているほか、R&D 向け税制優遇のインセンティブを提供している。特にスコットランドで自社の特許を商業化した場合、利益税の税率は 10%まで下がる。また、Scottish Investment Bank（国の投資機関）も成長中の中小企業を支援し、民間企業と共同投資を行う場合もある。
- 進出企業が活用できるインセンティブは、以下のとおり。

支援提供者	支援メニュー
スコットランド政府	<ul style="list-style-type: none"> R&D の税額控除 <ul style="list-style-type: none"> スコットランド政府は R&D 事業に関して、減税を提供している。 特許登録による減税¹⁴ <ul style="list-style-type: none"> 進出企業が自社のイングランド又はヨーロッパの特許をスコットランドでも商業化した場合、2017 年まで法人税を 10%減税する。 SMART: SCOTLAND <ul style="list-style-type: none"> Scottish Enterprise の SMART:SCOTLAND プログラムは、国内に立地している中小企業へ助成金を提供し、商業化のある技術の実現可能性調査や R&D 事業の促進を行う。 実現可能性調査 <ul style="list-style-type: none"> 商業化の可能性のある R&D 事業が対象。SDI は零細企業の対象費目の 70%、中堅企業の対象費目の 60%までを充てられる。¹⁵ 調査の期間は 6～18 ヶ月間、助成金の上限は 100,000 英ポンド（約 1,600 万円）。助成金の 3分の1 は前払いで、残りは年 4 回後払いとなる。 研究開発の試行補助 <ul style="list-style-type: none"> 新製品やプロセスの製造前のプロトタイプを開発する事業が対象。対象費目の 35%までを助成金として受けられ、事業期間は 6～36 ヶ月間実施しなければならない。事業の上限は 60 万英ポンド（約 1 億円）、下限は 7.5 万英ポンド（約 1,200 万円）であり、助成金は年 4 回後払いとなる。
SIB(Scottish Investment Bank : スコットランド投資銀行)	<ul style="list-style-type: none"> Scottish Enterprise の開発投資銀行部門である SIB は、成長中の中小企業の資金調達を支援する。 民間企業との共同投資をとる場合もあるほか、スコットランド政府の代理として、再生エネルギーを対象とした、1 億英ポンド（約 160 億円）の Renewable Energy Investment Fund の提供も行っている。

¹⁴ “Financial support,” Scottish Development International, accessed January 12, 2016, <http://www.sdi.co.uk/invest/investment-services/financial-assistance>.

¹⁵ 零細企業は 50 人未満の従業員、売上高が 1,000 英ポンド（約 16 億円）以下、中堅企業は 50～250 人の従業員、売上高が 5,000 英ポンド（約 80 億円）以下

h) アフターフォロー

- 一般的に、英国に初めて進出する企業はロンドンを始めとするイングランドへ進出しがちであること、また、二次投資の方が経済効果が大きいことを踏まえて、スコットランドでは二次投資を重視している。そのため、スコットランドに所在している企業には、それぞれ SDI 内に専任担当者が配置されており、各担当者が継続的にコンタクトする等、企業との関係構築を重視している。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

企業へのコンタクト

- 潜在的な進出企業とコンタクトを取るに当たって、従来、ダイレクトメールやコールドコール等を行っていたが、先方の関心やニーズに基づかないコンタクト方法であったため、効果が上がらなかった。そこで、海外事務所の活用によって企業の所在国で人間関係を構築し、そのネットワークを利用してコンタクトを行うようになった結果、ダイレクトメールの送付等より確度の高い誘致結果が得られている。

職員の異動

- SDI はスコットランド政府傘下の機関であるため、かつては公務員同様、平均 3 年程度で人事異動が発生していたため、機動的・戦略的な継続性が乏しく、企業との継続的なコンタクトも困難であった。そのため、SDI の海外事務所の職員はほとんど現地採用とし、異動しない期間を長く取るか、異動対象とならない人材を中心とすることで、進出企業の本社との長期的関係を維持するよう努めている。

誘致に対する考え方

- 誘致に関しては、新規企業を誘致しても、一定数の企業が撤退してしまうことが問題となっていた。
 - これについては、撤退する企業があっても新規進出企業によるメリットが上回ればよいという、内部でのコンセンサスを図った。現在では、最終的に、進出企業数が撤退企業数より多ければよいと考え、「去る者は追わず」型の誘致を行っている。
 - そのため、誘致に関して失敗を恐れない文化が醸成され、トライアル・アンド・エラーで誘致の試みを行っている。このような文化に伴い、SDI 内での意思決定が早いことは、誘致企業にとっても魅力となっている。(誘致機関として小規模な分、末端の現地事務所からの声が機関上部に届きやすい点も挙げられる。)

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

誘致成果

- SDI は、2014-15 年度に 91 社の投資を誘致した。2014-15 年度の投資額は、4.3 億英ポンド (約 688 億円) に上る。
- 2013-14 年度に新たに 7,446 人の雇用が創出され、うち 2,515 人の雇用は高付加価値雇用である。¹⁶

¹⁶ Scottish Enterprise, *Annual Report and Accounts: For the year ended 31 March 2014*.

- 現在 1,980 社の外国企業がスコットランドに立地しており、スコットランドの雇用の 15%を占める 270,000 人分の雇用を創出し、スコットランド全体の 31% (800 億英ポンド、約 12.8 兆円) 売上高を占めている。
- 英国の地域本社がイングランド等に立地している企業の支社も含めれば、総計 4,700 社の外国企業が、スコットランドの雇用の 40%を占める 630,000 人分を雇用し、売上高はスコットランドの割合の 56%を占める 1,450 億英ポンド (約 23.2 兆円) を上げている。

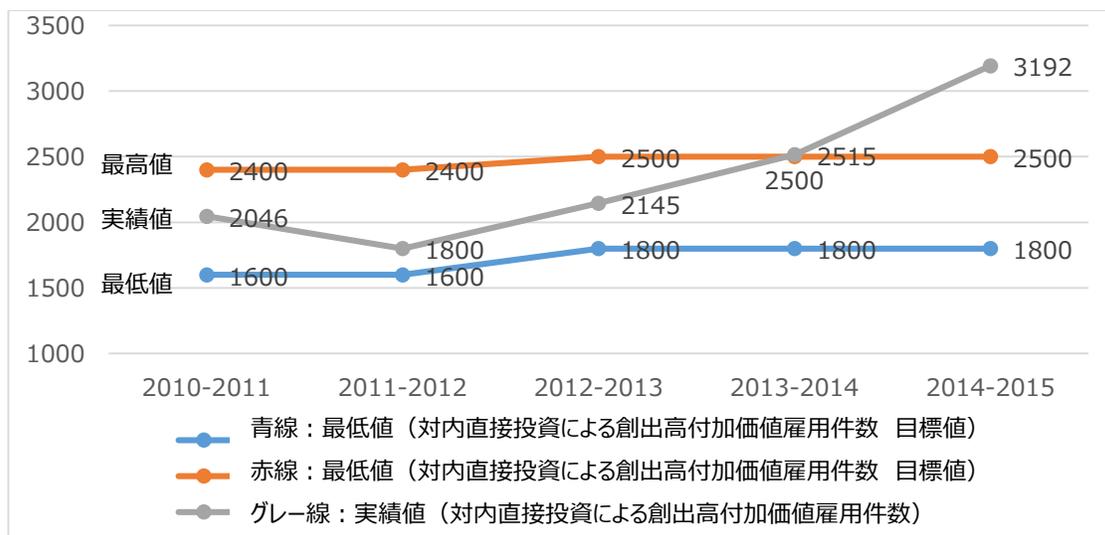
k) 地域への波及効果

スコットランド企業への貢献

- 外国企業の進出により、スコットランドからの輸出促進、スコットランド内の各地方間の経済発展や富の分配の格差の改善などがみられた。

研究開発への貢献・高付加価値人材の雇用

- 最近 10 年間の英国における新研究開発事業の 19%はスコットランドで実施されており、スコットランドの民間部門における研究開発の 60%を外国企業が占めている。¹⁷
- 2011 年~2015 年の 5 年間、対内直接投資による高付加価値雇用の創出件数の実績値は、Scottish Enterprise が定める毎年の目標値・予測値の最低値を継続的に上回っている。また、2013-14 年度以降の実績値は、目標値・予測値の最高値をも上回っている。



出典：Scottish Enterprise のアニュアルレポート

二次投資による効果

- 現在、スコットランドへの対内直接投資の 60%強が二次投資となっている¹⁸。外国企業による二次投資によって、過去 2 年間で、スコットランドの地元企業の売上増加への貢献という意味で、200 万英ポンド (約 3.2 億円) の経済効果が生じた。

¹⁷ Scottish Enterprise, *Business Plan 2013-2016* (Glasgow: Scottish Enterprise), 16.

Appendix

対内直接投資の誘致方針

- SDI は、前述の誘致に関する計画（KPI）のほかに、以下のような誘致に関する方針を掲げている。
- a. 誘致対象の戦略的絞込み
 - SDI は特定の外国企業の誘致に注力する。これにより国の主要成長部門を強化・維持させる。
 - 誘致活動は、国が国際的な競争力を持つサブセクターに選択集中させる。
 - 国内へのインフラ投資の資金元となる、外国資金の誘致を優先させる。
 - グローバル人材を誘致する。特に主要部門の成長に必要な、高度な技術の不足分を補うことに集中する。
 - エネルギー、ライフサイエンス、金融サービスの部門が対象となる。
 - b. スコットランドで事業を継続する理由を訴求し、事業展開を促進し、地域のサプライチェーンを発展させる
 - スコットランドの対内直接投資の多くは、二次投資企業によるものである。SDI はそういった進出企業に訴求し、事業展開やサプライチェーンの拡大を促進しなければならない。この成長を推進するために、SDI は進出企業と現地企業との連携を強化させる。
 - c. 低炭素化社会を事業機会とする
 - スコットランドは、低炭素社会（再生可能エネルギー部門）で競争上の優位性を持つ。例えば、ヨーロッパの沖合風力・潮力エネルギー潜在力の 25%、ヨーロッパの波力の潜在力の 10%を持つ。
 - 環境、グリーンテクノロジーなど、他の低炭素サブセクターにも機会がある。外国企業とその資金を、これらの潜在的エネルギーの開発に活用する。
 - d. 上記を実現する推進力を強化する
 - 世界トップクラスのセールス・マーケティング体制を構築する。
 - 産業別の優先度を付けた誘致戦略をとる。スコットランドが確実に競争上の優位性を持つセクターとサブセクターに集中した誘致計画を立てる。
 - 必要に応じて、柔軟に大臣レベルが企業誘致の対応をとる。
 - 長期的な関係を築くために、外国企業の本社の付近にセールススタッフを位置させる。
 - 外国企業にとって価値ある提案を行うために、外国企業の視点に立ったアプローチを取る。
 - 様々なパートナーによるパッケージ化されたサポートで、誘致企業に解決策を提供する。
 - ターゲットを絞ったデジタルマーケティング及び、重要な企業を狙った関係構築を行う。
 - インフラの開発により、さらに外国企業を誘致し、国の主要部門をより速いペースで成長させる。¹⁹

¹⁸Scottish Development International (SDI)東京事務所シニア・アカウント・エグゼクティブとのヒアリングによる。

¹⁹The Scottish Government, Scottish Enterprise, Highlands and Islands Enterprise, Scottish Development International, *Scotland's International Trade and Investment Strategy 2011-2015*.

2011年～2015年スコットランド国際貿易投資戦略における協力体制

- 本計画の目的等は前述のとおりだが、この戦略を実施するために、SDIを含む政府・民間等の関係者は、以下のような目標・取り組みの下、一丸となって協力していく体制が作られている。

政府・民間等の関係者の目標・取り組み及び、協力体制

<p>政府の目的</p>	<p>経済的發展 政府の経済戦略より経済的繁栄を達成し、持続可能な経済成長を通じて国民に活躍できる機会を与える。</p> <p>国際的な評価獲得 世界の他国に選ばれるパートナーとしての、国際社会における地位を確立する。</p> <p>国際貿易・投資の増加 政府の貿易・投資戦略を通じて、スコットランドの国際的地位を確立し、スコットランドの国際的注目度を高める。また、そのために以下の取り組み事項を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 国際貿易の増加 • 対内直接投資の増加 • ビジネスを行い・学ぶ・住む・働く場所としての魅力の宣伝
<p>スコットランドのセールスポイント</p>	<p>スコットランドに立地する理由</p> <ul style="list-style-type: none"> • 人材、教育、トップクラスの学力 • イノベーションのある国 • 世界トップクラスの部門と企業を持つ • 投資する・住む・学ぶ・働くところとして絶好の場所
<p>Team Scotland の協力体制</p>	<p>国際貿易・投資を通じてスコットランドの持続可能な経済成長を得るため、各ステークホルダーは協力・支援を行う。</p> <p>公共： スコットランド政府、Scottish Enterprise、Highlands and Islands Enterprise、各自治体、大学・カレッジ等、その他の機関、UKTI 等</p> <p>民間： 企業団体、産業組織、企業等、世界各地に在住するスコットランド人</p>
<p>SDI の役割</p>	<p>世界をリードする貿易・投資機関になり、スコットランドへより大きな国際的成長をもたらし、Team Scotland の一員として実績を上げること。</p>

出典：Scotland’s International Trade and Investment Strategy 2011-2015

Eindhoven Metropolitan Region

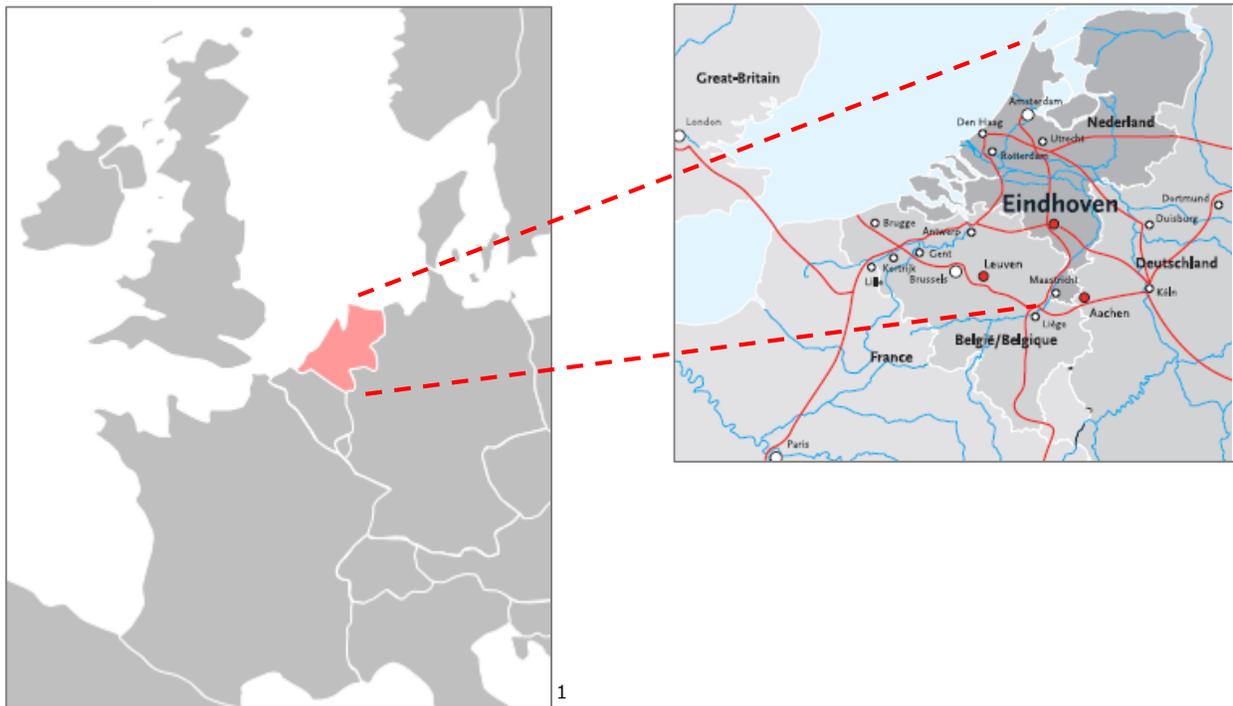
事例概要

オランダ南東部の北ブラバント州・アイントホーフェン都市圏では、1990年代前半、当時の主要産業であった製造業において、企業の破綻や再編が起こり、36,000人が失業し、深刻な不況に陥った。

これに対処するため、アイントホーフェン都市圏を構成する21自治体が一丸となり、Brainport Foundation、Brainport Developmentを設立し、ハイテク産業を中心とした外国企業誘致を開始した。

産官学連携、他地域や他国との提携によるオープンイノベーションや、企業への様々な支援策の実施による知識集約型産業への転換を図り、世界有数の技術開発、イノベーション創出地域となるとともに、計343社の外国企業誘致を行い、20年間で75,000人から160,000人に雇用を増加させることに成功した。

ロケーション



¹Brainport Foundation, "Welcome to Brainport: Working and living in one of Europe's top technology regions,"pg. 21.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	アイントホーフェン都市圏
立地	オランダ・北ブラバント州
人口	740,000 人（2011 年）※アイントホーフェン都市圏
労働人口	400,000 人（2011 年）※アイントホーフェン都市圏
誘致機関名	Brainport Foundation（政策立案機関） Brainport Development NV（実務機関）（国、州、自治体、民間の出資する株式会社）
誘致事業名	Brainport Eindhoven Region
誘致機関の構成員	アイントホーフェン都市圏の 21 自治体及び、民間企業、大学・研究機関等
目的・目標	オランダのグローバル化を推進するために、産官学連携によるヨーロッパトップの技術開発地域を目指し、オランダ経済に貢献する。
自治体の主要産業	スマート素材、ハイテクシステム、デザイン、食品、ライフサイエンス・ライフテクノロジー・ヘルスケア、スマートモビリティ（次世代型交通） ²
自治体の主要拠点企業	DSM, Fuji, Nunhems, Unilever, AkzoNobel, Thales 等
自治体の主要な大学・研究機関	Eindhoven 工業大学、Maastricht 大学、Tilburg 大学、DPI (Dutch Polymer Institute)、ESI (Embedded Systems Institute)、Holst Centre、TNO、TNO Automotive、TTAI (TÜV Rheinland TNO Automotive International B.V)、ECN (Energy Research Centre of the Netherlands)、FOM (Foundation for Fundamental Research on Matter)等
誘致効果	
誘致企業数	358 社（2010 年時点の地域への外国企業進出数）
誘致投資案件数	N/A
雇用創出数	23,378 人（2011 年時点の地域における外国企業の進出による雇用数）
対内直接投資額	約 8,000 万ユーロ（約 104 億円、：1 ユーロ＝130 円で換算、以下同様：2011 年） ³
民間 R&D 費用	年間約 21 億ユーロ（約 2,730 億円：2011 年）
輸出総額	年間約 135 億ユーロ（約 1.8 兆円：2011 年）

出典：Brainport Development、OECD

² Brainport Development, *Talent Topspot and Technology Hotspot* (Eindhoven: Brainport Development NV, 2011), accessed October 20, 2015, <http://www.brainportdevelopment.nl/wp-content/uploads/2012/01/BIC-Talent-en-Technology.pdf>.

³ オランダ南東部全体の対内直接投資額：

Brainport Development, *Talent Topspot and Technology Hotspot* (Eindhoven: Brainport Development NV, 2011), 6, accessed October 20, 2015, <http://www.brainportdevelopment.nl/wp-content/uploads/2012/01/BIC-Talent-en-Technology.pdf>.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- アイントホーフェン市は、オランダ南東部の北ブラバント州最大の都市であり、人口約 22 万人（2015 年時点）をもつ、オランダ第 5 位の都市である。⁴
- アイントホーフェン市は、北ブラバント州の他の 21 自治体とともに、自治体の広域連携である「Metropoolregio Eindhoven（アイントホーフェン都市圏）」を構成している。
- 都市圏全体での人口は、74 万人（2011 年時点）であり、オランダの全人口（約 1,600 万人）の 5% 強が居住する。
- 21 自治体での広域連携は、1993 年に、Samenwerkingsverband Regio Eindhoven（SRE：アイントホーフェン都市圏）として開始された⁵。
- 実際の行政は各自自治体を通して行われるが、地域全体の利害関係に関わるような、交通・住宅・環境・教育・医療等の分野は、広域連携で議論されるようになった。
 - その後、SRE は、現在の名称である Metropoolregio Eindhoven（邦訳は同義）に 2014 年に改名された。

b) 外国企業誘致に至った背景

- 産業構造を組立型製造業に依存していたアイントホーフェン都市圏では、1990 年代前半、経済不況によって自動車メーカー DAF 社の破綻及び電機・家電メーカー Philips 社の企業内再編が起こり、合計で 36,000 人の雇用を喪失し、厳しい景気後退を迎えた⁶。2001 年以降は、従来型製造業の企業が、ビジネスコストが低い東欧や東南アジアに転出するという構造的な問題に直面していた。
- そのため、アイントホーフェン都市圏では、製造業のすべてのバリューチェーンを同地域に維持することではなく、より複雑で知識集約型の産業に集中する必要性を認識し、知識集約型の外国企業の誘致を開始した。⁷
- アイントホーフェン都市圏は農業用地や天然資源などが乏しく、地域の生き残りのためには産業を再生することが不可欠であることから、複数自治体、企業、大学及び研究機関等の地域内の様々なステークホルダーが協力する必要が共通認識として醸成され、広域連携及び産学官協力の原動力となった。⁸

⁴ “Bevolking 2015,” Eindhoven, accessed October 20, 2015,

http://eindhoven.buurtmonitor.nl/quickstep/QsReportAdvanced.aspx?report=fact_2_01.

⁵ “The cityregion Eindhoven (SRE),” Samenwerkingsverband Regio Eindhoven, accessed October 10, 2015, <http://www.sre.nl/english/the-cityregion-eindhoven-sre>.

⁶ Brainport Foundation, *Welcome to Brainport: Working and living in one of Europe's top technology regions: Third Edition* (Eindhoven: Brainport Foundation, July 2009), 140.

⁷ Leo van den Berg, Jan van der Meer, Alexander Otgaar and Carolien Speller, *Empowering metropolitan regions through new forms of cooperation* (Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, EURICU, 2006), 16-17.

⁸ “About Brainport,” Brainport, accessed March 10, 2016, <http://www.brainport.nl/en/about-brainport/co-creating-the-future>.

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

広域連携による経済開発の開始

- 2001 年末に、アイトホーフエン都市圏を構成する 21 自治体は、地域の経済構造を強化するための中期的戦略・アクションプランを策定するため、Regional Opportunities Committee（地域ビジネス機会委員会）を設立し、2002 年 10 月に、「Horizon プログラム」を発表した。同プログラムの目的は、アイトホーフエン都市圏を単なる工業団地から、最先端技術の集積地域へと変化させることであり、特に人材の育成・誘致と技術開発に焦点を置いていた。

広域連携と産官学連携による企業誘致

- 2005 年に、アイトホーフエン都市圏の経済開発、企業誘致プログラムの開発を調整するため、同地域の産官学からの代表により、Task Force Brainport⁹と呼ばれるタスクフォースが設立された。
 - メンバーは、当時のアイトホーフエン市長兼アイトホーフエン都市圏会長、アイトホーフエン工業大学学長、Philips 社会長、北ブラバント州東部の商工会の理事長等であった。¹⁰
- 同タスクフォースは、地域の関係者が広域に連携し、「Triple Helix：3つの螺旋」と呼ばれる産官学連携を積極的に推進することを主眼とした、「Brainport Navigator 戦略」を提唱した。¹¹
- 企業誘致に関しては、Brainport Navigator 戦略の策定により、以下のような政策立案機関、誘致実務機関、誘致プログラムからなる体制が整えられた。
 - 誘致戦略立案機関：Brainport Foundation
 - 誘致実務機関：Brainport Development NV
 - 誘致プログラム：Brainport Eindhoven Region

Brainport 2020

- 上記の「Brainport Navigator 戦略」を基盤として¹²、オランダ南東部を世界のトップ技術・経済地域にするためのビジョン及び実施計画である Brainport 2020 が、2011 年に策定された。
- Brainport 2020 を共同で実施する産官学連携は、アイトホーフエン都市圏のみならず、オランダ南東部の北ブラバント州とリンブルフ州の 2 州にまたがる、6 地域の産業クラスターの強化を図り、技術開発地域ランキ

⁹ Leo van den Berg, Jan van der Meer, Alexander Otgaar and Carolien Speller, *Empowering metropolitan regions through new forms of cooperation* (Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, EURICU, 2006), 23.

¹⁰ Kostas Metaxiotis, Francisco Javier Carrillo, and Tan Yigitcanlar, *Knowledge-Based Development for Cities and Societies: Integrated Multi-Level Approaches*, (USA: IGI Global, 2010), 23.

¹¹ “Brainport Foundation, Brainport, accessed March 10, 2016, <http://www.brainport.nl/en/about-brainport/brainport-development/brainport-foundation>.

¹² Ibid.

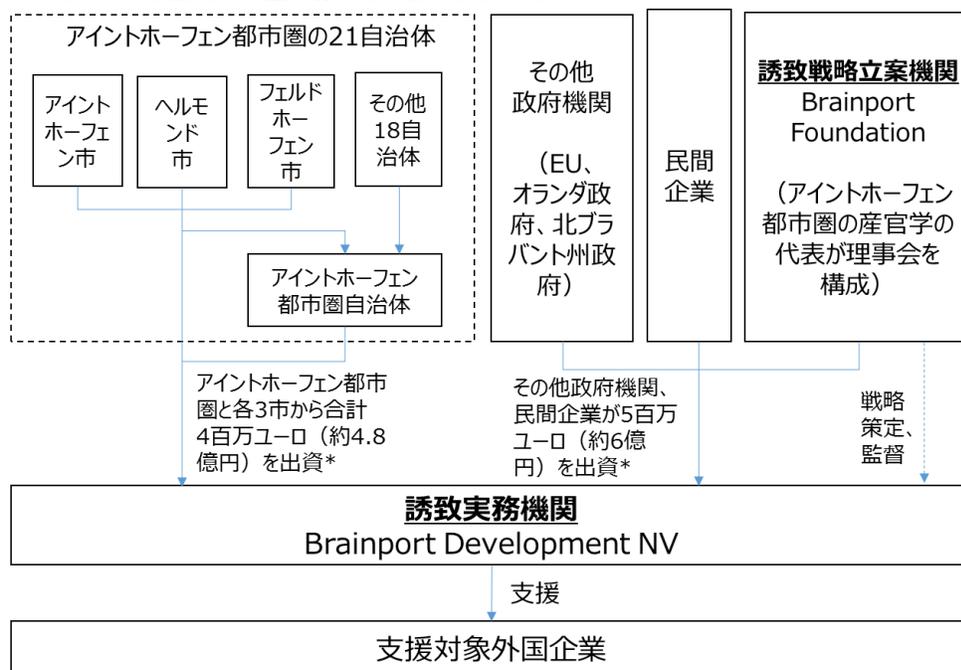
ングにおいて、オランダ南東部が現在のヨーロッパ 9 位から 3 位以内へ、世界 13 位から 10 位以内へと上昇することを目標としている。

- この目標を実現するために定められた、2020 年までの具体的指標は以下のとおりである。
 - ◇ オランダの GDP に対し、オランダ南東部の年間の貢献を 1,360 億ユーロ（約 17.7 兆円）にする。
 - ◇ オランダ南東部の年間経済成長率を 3%、オランダの経済成長率の約 2 倍にする。
 - ◇ オランダ南東部を、ホームケア、モビリティ（交通技術）、スマートビルディングの分野における、世界有数の技術開発・イノベーション創出地にする。
 - ◇ 2020 年までに 1,750 社の外国企業をオランダ南東部に誘致する。
 - ◇ より多くの知的労働者や、優秀な技術者、高度熟練労働者、職人をオランダ南東部に誘致する。
(⇒Brainport 2020 の具体的な取り組みについては、「Appendix」を参照)

d) 誘致における実施体制

- 誘致戦略立案機関である Brainport Foundation は、アイトホーフエン都市圏の各自治体、企業、教育・研究機関という、産官学それぞれのステークホルダーにより設立された組織である。
 - Brainport Foundation の理事会は、アイトホーフエン都市圏の産官学を代表する以下のメンバーで構成されている。
 - ◇ 行政：アイトホーフエン市長、フェルドホーフエン市長、ヘルモンド市長、ベスト市長
(アイトホーフエン都市圏を構成する 21 自治体のうち主要 4 自治体)
 - ◇ 企業： Philips Electronics Benelux 社 CEO、Brainport Industries Cooperation 社会長、VDL Group 社 CEO、ASML 社の Chief Programme Officer、TNO 社ディレクター
 - ◇ 大学： Eindhoven 工業大学理事長、Summa College 理事長、Tilburg 大学理事長、Fontys 応用科学大学理事長
- 誘致実務機関である Brainport Development NV（以下「Brainport Development」）は、アイトホーフエン都市圏を含むオランダ南東部の経済開発を担っており、地元企業・進出企業のビジネスを推進、支援することを責務としており、オランダ中央政府、北ブラバント州政府、アイトホーフエン都市圏の 21 自治体及び民間企業からの出資により組織されている。

アイントホーフェン都市圏における誘致実施体制



*資金供与額は年間額。（2010年～2013年の実績）

出典：Brainport Development、EURICUR の資料よりアクセンチュア株式会社作成

e) プロモーション・企業の発掘方法

- Brainport Development では、産官学それぞれのコネクションを活用して、地域に存在する産業クラスターの業種に合致する企業に絞った、企業発掘を行っている。
 - 個別地域により、スマートシティ、化学・素材、ハイテク産業などといった異なるクラスターを擁していることを背景に、官（誘致機関）はアイントホーフェン都市圏全体のプロモーションを行い、個別地域の産・学は、それぞれの業界団体・大学等のもつ連携をもとに、企業誘致を促進している。
- また、産業別や大学での会合の機会や「EUROCITIES Awards」¹³といった都市ランキングなどを利用して、アイントホーフェン都市圏の地理的優位性、投資機会、その他経済的なポテンシャル等をオランダ国内外でプロモーションしている。

f) 企業の誘致・支援活動

企業への支援

- Brainport Development は、進出企業に対して、地域におけるビジネスの情報、事業拠点や地域に関するビジネス環境の情報、進出におけるアドバイスの無償提供などの支援を行っている。さらに、企業への事業面でのアドバイスや、インセンティブ情報の提供を通じた財務面での支援、インキュベーション施設や事業所の提供等を通じて、地域産業の成長を促進している。

¹³ “Awards 2010,” EUROCITIES, accessed November 10, 2015, <http://www.eurocities.eu/eurocities/eurocities-awards/awards2010>.

- 未進出企業を対象の中心とした「Brainport Business Accommodation Programme」により、ビジネス環境を整備するとともに、Philips 社等の既存企業の未利用施設をベンチャー企業に貸し出す等、企業の拠点設立を支援している。

駐在員へのサポート

- オランダ入国帰化管理局、Brainport Development、北ブラバント州政府、リンブルフ州政府により、「Holland Expat Center South（オランダ南部外国企業駐在員センター）」が共同で設立された。
- 同センターは、駐在員の同地域での居住に必要な行政手続き、住居の確保、子弟の教育等のアレンジ、情報提供を行うとともに、駐在員を対象としたネットワーキングサービス等を実施し、¹⁴駐在員の同地域への赴任を円滑にするような支援を行っている。

「Brainport talentBOX」

- アイントホーフェン都市圏への外国人技術者及び IT 専門家の誘致をさらに促進するため、2014 年 10 月、同地域の自治体、企業や機関が共同で、「Brainport talentBOX」という非営利のデジタルプラットフォームを立ち上げた。
 - talentBOX は、求職者を Brainport 地域の適切な求人と自動的にマッチングさせる機能を持っている。talentBOX は、自治体、企業、教育機関が共同で開発したものであり、Brainport Development によって運営されている。
 - このプラットフォームの特徴は、ある求職者がその企業の求人にフィットしなかった場合、その求職者のプロフィールを他の企業にシェアすることができる点である。talentBOX は、主に高度な職業技能や大学の学位号、修士号を有する技術、IT の専門家向けの求人プラットフォームであり、製造業において研究開発職から技術職までの求人を含んでいる。

g) 整備したインセンティブ等の制度

- アイントホーフェン都市圏独自のインセンティブは用意しておらず、オランダ中央政府により設定されている。（中央政府からの税制インセンティブについては、「Appendix」を参照）

h) アフターフォロー

- アイントホーフェン都市圏では、産業構造を製造業から知識集約型産業へ移行させるとともに、誘致した外国企業による産官学連携活動を通じた技術・知見の地域企業との共有やオープンイノベーションを促進している。Brainport Foundation では、こうした活動をアイントホーフェン都市圏に立地する NXP 社、IBM 社、Intel 社等のヘルスケア、エネルギー、スマートシティ分野の外国企業に働きかけ、継続的に誘致企業との関係を維持した。

¹⁴ “Tax Benefits,” Brainport, accessed October 20, 2015, <http://www.brainport.nl/en/invest/why-invest-in-brainport/tax-benefits-incentives-and-subsidies>.

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

広域連携に係る課題と解決策

- Brainport Foundation では、Brainport Eindhoven Region の広域連携に係る課題と解決策を以下のとおり分析している。¹⁵
 - 広域の自治体間相互の信頼醸成が課題
 - ◇ これを解決するために、広域連携参加者間での、ネットワーキング等を通じた、ボトムアップ（実務者レベル）での信頼醸成を行った。
 - ◇ また、企業誘致により、広域連携に参画している自治体や、産官学連携の参画者それぞれがお互いにメリットがあることを事前に再確認した。
 - 企業誘致、経済・イノベーション開発等の事業範囲の線引きが課題
 - ◇ これに関しては、プロモーションは Brainport Eindhoven Region 全体で行い、個々の誘致は産業クラスター単位での誘致を行い自治体の管轄領域の境界に限定しないことで解決させた。
 - リーダーシップを誰が取るかが課題
 - ◇ まず、広域連携・産官学連携の適切な戦略策定と計画実施を立て、各ステークホルダーの利害関係、アジェンダの一致性を確かめた。
 - ◇ また、連携が Triple Helix（産官学）連携であることを意識し、自治体のみならず、多数のステークホルダーにとって最適となる誘致となることを意識した。
 - リソースのフォーカス（集中）が課題
 - ◇ 誘致に当たっては、特定の産業クラスターへの集中を行った。また、各ステークホルダーの間で行われる誘致等のプログラムの統合を図り、重複を排除するよう努めた。

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

- 外国企業誘致の活動の成果として、2010年までに、アイントホーフエン都市圏に計 358 社の外国企業が立地するようになった。¹⁶

アイントホーフエン都市圏に進出している外国企業数（2010年時点）

自治体	外国企業数
アイントホーフエン	204
ヘルモンド	60
ベスト	29
ゾン	25

¹⁵ Brainport Development, *Brainport Eindhoven Region: Smart regional government in practice*.

¹⁶ Brainport Development, *Talent Topspot and Technology Hotspot* (Eindhoven: Brainport Development NV, 2011), 54-55, accessed October 20, 2015, <http://www.brainportdevelopment.nl/wp-content/uploads/2012/01/BIC-Talent-en-Technology.pdf>.

フェルドホーフエン	15
又エネン	13
ファルケンスワールト	12
合計	358

出典：Brainport Development 資料をもとにアクセンチュア株式会社作成

- アイントホーフエン都市圏全体の雇用数は、1990年初頭の不況期に75,000人だったものが、上記の外国企業による雇用創出を含め、約20年間で160,000人に増加した。2011年時点で、外国企業により23,378人が雇用されている。¹⁷

k) 地域への波及効果

産業構造の転換・R&Dの増加

- 同地域の産官学が連携し、企業を誘致するために既存の技術や人材を活用し、知見の共有やオープンイノベーションの促進が行われたことにより、企業誘致に成功し、経済不況を乗り越えるとともに、ハイテク産業集積地への転換に成功した。
 - 例えば、Philips社がアイントホーフエンからアムステルダムに本社を移転した際には、アイントホーフエン都市圏の産官学が共同でPhilips社と交渉を行い、同社のアイントホーフエンにおける研究開発活動の強化及び現地中小企業による特許利用の許可を求めた。その結果、Philips社はアイントホーフエンでの研究開発活動を強化し、また、同地に「Philips High Tech Campus」を設立することに合意した。
 - Philips High Tech Campusは、同社のオープンイノベーションの活用が進展により、他社との協業が増加。Philipsとのビジネスのために多数の企業が進出したことによって、地域の失業者に対し、雇用機会を与えるとともに、研究開発・知識集約型の産業が強化された¹⁸。
 - ◇ High Tech Campusでは、135以上の企業と研究機関、1万人以上の研究者、製品開発者、起業家等が集まって未来の技術や製品を開発している。
- Philips High Tech Campusにおける企業の特許出願数は、オランダの特許出願の40%を占める。アイントホーフエン都市圏全体では、オランダの特許出願数の50%以上を占めており、件数として欧州の上位3位に入っている。また、アイントホーフエン都市圏で支出されるR&D費用は、オランダ全体の36%を占め、オランダ全体のGDPの約8%に相当する額となっている。
- アイントホーフエン都市圏における産学官連携の取り組みにより、民間のみならず、Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek（オランダ応用科学研究機関）等の公的研究機関も同地域に誘致された。

¹⁷ Devashree Saha, Kenan Fikri, and Nick Marchio, "FDI in U.S. Metro Areas: The Geography of Jobs in Foreign-Owned Establishments," *Global Cities Initiative* (June 2014): 59, accessed March 10, 2016, <http://www.brookings.edu/~media/research/files/reports/2014/06/20-fdi-us-metro-areas/metrofdi.pdf>.

¹⁸ L.G. Horlings, "Leadership, governance and place in the knowledge economy: the case of Brainport Eindhoven in the Netherlands" (Paper for the Regional Studies Association European Conference 2013: "Shape and be Shaped: The Future Dynamics of Regional Development").

- このような広域連携及び産官学連携の取り組みにより、アイントホーフェン都市圏は、EUの優れた都市政策に贈られる、「EUROCITY awards 2010」の、協力・連携部門（Awards for cooperation）の大賞を受賞した。¹⁹

オランダ企業の国際化

- アイントホーフェン都市圏に企業が集積し、オランダ企業に外国企業との協業の場が提供されることで、技術移転が進み、同地域で生みだされる製品・サービスの質が向上してきている。
- 米国・シリコンバレーとアイントホーフェン都市圏は、「Brainport in the Valley」プロジェクトを通じて連携している。このプロジェクトは、Brainport 地域のオランダ企業をシリコンバレーの研究機関、企業とマッチングすることにより、オランダ企業の国際化を図っている。

人材に対する影響

- アイントホーフェン市周辺の北ブラバント州及びリンブルフ州では、知的労働者の数が2007年の約4,640人から2012年には約13,100人に増えた。それにより、ナレッジワーカーの労働人口に占める割合は、オランダ全土で1.4%なのに対し、北ブラバント州とリンブルフ州において、それぞれ3.7%と2.7%のシェアを占めることとなった。
- また、オランダ南東部の外国人労働人口は、2007年の約35,800人から2012年には約69,200人と、約2倍に増加した。外国人労働者の収入の合計は、2012年に合計270億ユーロ（約35兆円）となり、一人当たりの収入は37,000ユーロ（約48万円）に上昇している。

¹⁹ “Awards 2010,” EUROCITIES, accessed November 10, 2015, <http://www.eurocities.eu/eurocities/eurocities-awards/awards2010>.

Appendix

オランダ中央政府から提供されるインセンティブ

- 経済的インセンティブについては、以下のようなものが用意されている。
 - オランダで行われたイノベーションから得た所得は、実効税率が 5%となる。
 - 研究開発のための賃金については、上限 1,400 万ユーロの範囲で、課税額から控除される。
 - 海外からの駐在員のための所得税軽減があり、駐在員への賃金の最大 30%までが、手当としての支給と認められ、非課税となる。²⁰
- また、直接のインセンティブではないが、オランダに立地することのメリットとして、以下のような点が挙げられている。
 - 25%と低い法人税が適応される。（ドイツ 30~33%、イギリス 28%、フランス 33.3%）
 - 租税条約締結相手国が 80 か国以上あり、配当金、利子、ロイヤリティーに対する源泉徴収税が軽減され、ほとんどの場合 0%になる。²¹
 - 配当、キャピタルゲインなど株式保有に基づく利益について、法人税が免除となる。

GCS (Cross-Border Cluster Stimulation Fund)

- GCS は、EMR（Euregio Meuse-Rhine、Aachen 市（ドイツ）、Maastricht 市（オランダ）、Hasselt 市、Liege 市（ベルギー）に囲まれる地域）において、中小企業クロスボーダー提携を促進する共同ファンドである。
- GCS は、オランダのリンブルフ州政府の地域開発機関により運営されている。GCS は、クロスボーダーの中小企業による研究開発プロジェクトに対して、1 ケースあたり最大 18 か月間、10 万~25 万ユーロの資金提供を行う。
- 資金提供を受けるためには、少なくとも 2 か国以上から、2 社以上（うち、最低 1 社は EMR に所在する企業であること）の参加が条件となる。また、大手企業や大学の参加も認められている。

Brainport 2020

- Brainport 2020 とは、オランダ南東部を世界のトップ技術・経済地域にするためのビジョン及び実施計画であり、2011 年に Brainport Foundation が策定した。
- 同計画の目標は本編のとおりであるが、この目標を実現するためには、既存の産業クラスター（High Tech Systems & Materials、Chemical Engineering & Materials、AgroFood）を強化するとともに、スマートモビリティ、スマートマテリアル、ホームケア、インダストリアルデザイン、太陽光エネルギー、都市エネルギー、ライフサイエンス等の新規クラスターを形成する必要があると提唱されている。

²⁰ NFIA、「オランダが選ばれる理由 — 税制メリット」、http://www.nfia-japan.com/news_jp.html?id=110

²¹ 日蘭租税条約で、現行の配当源泉税 5%は 0%（持ち株条件 50%以上）または 5%（持ち株条件 10%以上）になり、現行の利子源泉税 10%を 0%（金融機関など）または 10%（その他）に、そして現行のロイヤリティー源泉税 10%は 0%となる。2012 年 1 月 1 日施行。ロイヤリティーと利子のオランダからの支払いに関しては、オランダ国内法により従来より 0%。

- それに加えて、Brainport 地域の新規クラスターを、既存の産業クラスターや、新興国のトップ技術・経済地域と繋げることも重要となる。
- Brainport 2020 を実現するため、Brainport Development は、Brainport 地域への優秀な人材の誘致や、さらなるオープンイノベーションの推進、ベンチャー企業への支援、地域の生活水準の改善、産官学連携の強化に取り組む予定である。具体的な実施施策を以下に示す。

施策	詳細内容
人材の教育・集積	<ul style="list-style-type: none"> • アイントホーフエン都市圏における産業クラスターに、高度な教育・訓練を受けた優秀な技術者、起業家、専門家をさらに誘致する。
研究開発基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> • 社会問題に対する解決策や、高付加価値の製品・サービスを生み出すのに必要なオープンイノベーションを維持するため、より強固な公的研究開発基盤を作る。
企業の連携及び資金調達の強化	<ul style="list-style-type: none"> • オランダ南東部は、より多くの革新的なベンチャー企業を必要としている。そのため、これらの有望な企業を支援する資金（ベンチャーキャピタル等）の増資を行う。 • 高付加価値の新しい製品・サービスを開発し、生産効率を上げ、海外市場を新規開拓するために、中小企業は互いに協力し合い補完することを促進する。
インフラ・環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者やサプライヤー、グローバル企業の支社へのアクセスの良さは必要条件である。関連企業や研究機関への近接は、更なる便益をもたらす。 • そのため、高度な教育機関があり、近郊の田園地帯の環境の魅力的な都市の近隣に、住環境・労働環境の整った企業の立地拠点を整備する。
他国との連携	<ul style="list-style-type: none"> • 産官学連携について、現在のオランダ南東部におけるものだけでは不十分である。他の国や地域（例えば、隣接しているドイツの Aachen 地域やベルギーの Flanders 地域）の産官学連携のネットワークと協力することで、オランダ南東部をより強靱なイノベーションの中心地とする。



WESTHOLLAND FOREIGN INVESTMENT AGENCY West Holland

事例概要

オランダ南西部に位置する、デン・ハーグ市、ライデン市、デルフト市、ズーテルメール市等は、外国企業の高い生産性に着目し、西オランダ地域の各自治体のもつ産業の強み等を相互に活用して、共同で企業誘致に当たるため、2000年にWest Holland Foreign Investment Agencyを設立した。

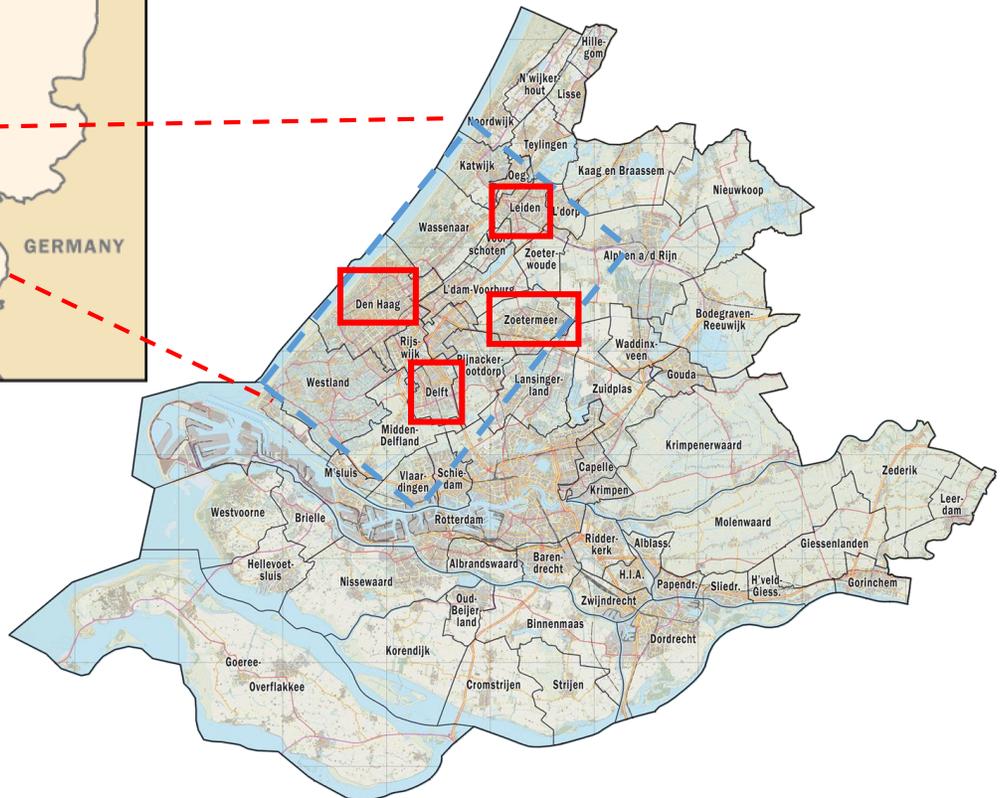
同地域では、最も規模の大きいデン・ハーグ市が誘致のイニシアティブをとっているものの、個々の都市の産業の強さを生かし、ライフサイエンスはライデン市に、先端技術・応用化学はデルフト市に企業を誘致するなど、地域全体にとって最適となるような誘致を行っている。

これにより西オランダ地域は、2000年の誘致の取り組み開始以来、毎年順調に誘致件数を伸ばし、2013年は単年で42件の誘致に成功した。

ロケーション



南ホラント州における、デン・ハーグ市、ライデン市、デルフト市、ズーテルメール市（赤枠）及び、西オランダ地域（青枠）の位置



¹ "Leiden University", Purdue University, Office of Programs for Study Abroad, accessed March 28, 2015, <https://www.studyabroad.purdue.edu/programs/flyer.cfm?flyer=27>

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	西オランダ地域（デン・ハーグ市、ライデン市、デルフト市、ズーテルメール市、ハーグランデン地方）
立地	オランダ南西部（南ホラント州内）
人口	約 1,450,000 人（デン・ハーグ市、ライデン市、デルフト市、ズーテルメール市、ハーグランデン地方）
労働人口	N/A
誘致機関名	WFIA（West Holland Foreign Investment Agency：西オランダ企業誘致公社）
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	デン・ハーグ市、ライデン市、デルフト市、ズーテルメール市、ハーグランデン地方
目的・目標	西オランダへの進出を考えている外国企業の誘致による、地域の経済成長と新規雇用創出
自治体の主要産業	IT・通信、ライフサイエンス・バイオテクノロジー、セキュリティ技術、エネルギー、宇宙関連技術・新素材、水関連技術、農業関連技術
自治体の主要拠点企業	KPN, T-mobile, ZTE, Siemens, Samsung, Huawei, Tech Mahindra, Toshiba, Draeger, Atos Medical, PharmaPack, Marshall Aerospace, SES World Skies, SAIC, AOES etc.
自治体の主要な大学・研究機関	Leiden University, Delft University of Technology, Webster University, Leiden, The Hague University of Professional Education, Rijswijk Technical University of Professional Education, IT & Media University of Professional Education Zoetermeer, InHolland University of Applied Sciences, HS Leiden University of Applied Sciences
誘致効果	
誘致企業数	550 社（2000 年以降） ²
誘致投資案件数	42 件（2013 年、そのうち、33 件が新規投資、9 件が二次投資） ³
雇用創出数	951 人分（2013 年、事業立ち上げの3年後）、2,000 人以上（2000 年以降） ⁴
対内直接投資額	N/A
民間 R&D 費用	N/A
輸出総額	N/A

出典：WFIA

※ 本稿では、WFIA の対象とする広域連携地域を、「西オランダ地域（以下「西オランダ」）」と表記する。

“South Holland”, Wikipedia, accessed March 28, 2016, https://en.wikipedia.org/wiki/South_Holland

² WFIA とのヒアリングより。

³ West Holland Foreign Investment Agency, *WFIA Annual Report 2013: English Summary* (The Hague: WFIA, 2014).

⁴ WFIA とのヒアリングによる。

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- 西オランダは、デン・ハーグ市、ライデン市、デルフト市、ズーテルメール市の4基礎自治体及びハーグ都市圏をカバーする、ハーグランデン地方（デン・ハーグ市、デルフト市、ズーテルメール市を含む、9基礎自治体で構成されている）で構成されており、南ホラント州に所在する。
- 西オランダ全体の人口は、約150万人と、オランダの人口（約1,700万人）の1割弱を占める。
- 西オランダの中心都市はデン・ハーグ市であり、人口約51万人。オランダの首都アムステルダム市とロッテルダム市に次いで、オランダで3番目多い人口を有している。

b) 外国企業誘致に至った背景

- オランダでは外国企業が現地企業よりも多くの収入と雇用を生み出すなど生産性が高く、オランダや地域の経済に貢献していたことから、西オランダでは外国企業誘致に着目した。

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

広域連携の形成⁵

- デン・ハーグ市、ライデン市、デルフト市、ズーテルメール市の各市政府、及びハーグランデン地域政府、ハーグ商工会議所は、各自治体のリソース、経験豊富な人材の能力を合わせて、一体的に西オランダを代表し、対内投資誘致を進めることを目的として、2000年にWest Holland Foreign Investment Agency（以下「WFIA」）を設立した。

デン・ハーグ市を中心とした誘致に対するコンセンサス

- WFIAへの構成自治体からの資金供与はデン・ハーグ市のみから行われている。そのため、誘致の対象も基本的にはデン・ハーグ市となっている。
- ただし、ライデン市、デルフト市等がそれぞれ強い産業クラスターを有していることから、WFIAの誘致活動（ネットワークイベント、その他ビジネスイベント等）においては、それらの自治体の政府、企業等からの代表が参加して、自治体の産業クラスターについても合わせてプロモーションを行っている。単独の自治体だけで地域のビジネス環境をプロモーションするよりも、強い産業クラスターのメリットを合わせて語る方が、西オランダの企業誘致戦略上、有益であると考えている。
- デン・ハーグ市としては、企業誘致においては、企業が適したクラスターに立地することが重要と考えているとともに、もし企業がデン・ハーグ市以外に進出したとしても、地元企業への調達による裨益や従業員の居住、経済活動等、ライデン市の近くにあるデン・ハーグ市も十分に利益を受けると考えられることから、最終的にライデン市、デルフト市等の近隣自治体に立地しても特に問題がないという姿勢を取っている。

⁵ “About Us,” West Holland Foreign Investment Agency, accessed December 23, 2015, <http://www.westholland.nl/about-us/>.

- デン・ハーグ市はオランダ中央政府の行政機関が置かれているほか、国際機関等の本部の拠点地となっているため、同市の世界での知名度は西オランダの他の都市よりも高く、ライデン市、デルフト市等も、西オランダのプロモーションにおいて、デン・ハーグ市の名前を中心とすることに対しては、コンセンサスがある。

d) 誘致における実施体制

WFIA の体制

- WFIA は、オランダ中央政府及びデン・ハーグ市の出資する機関であり、経済発展、投資誘致、対内直接投資誘致等を担当しており、これにより地域の経済成長と新規雇用創出に貢献することを目的としている。
- WFIA は、デン・ハーグ市、ライデン市、デルフト市、ズーテルメール市及びハーグランデン地方の各政府により構成されている。

WFIA のパートナー

- WFIA は、企業誘致の目標数を達成するために、オランダ経済省企業誘致局と頻繁に相談をし合い、全ての投資事業にわたって相乗効果を生み出すことを目的としている。
- WFIA の産官学のパートナーには、以下のようなものがある。⁶
 - デン・ハーグ市政府都市開発局（Dienst Stedelijke Ontwikkeling）
 - デン・ハーグ市政府国際室（Bureau Internationale Zaken）
 - デン・ハーグ市政府マーケティング部（デン・ハーグマーケティング）
 - デン・ハーグ・コンベンションセンター（市内に立地するコンベンションセンター）
 - ワールドトレードセンター（デン・ハーグ市に位置するビジネス施設）
 - Innovation Quarter（南オランダ地方の誘致機関）
 - ロッテルダムパートナーズ（西オランダに隣接するロッテルダム市の誘致機関）
 - Steenworp（デン・ハーグ市、デルフト市、ズーテルメール市等、地域の自治体が共同で設立した、企業に事業立地に関するアドバイスを提供する機関）
- WFIA は西オランダの投資先としての価値を強化するため、オランダ中央政府と西オランダの各自治体と協力して、進出企業を事前調査のためのクラスターツアーに招待し、現地の商工会、他の外国企業の駐在員を紹介するなどの取組を行い⁷、地域の現地企業による産業クラスターとも協力している。

e) プロモーション・企業の発掘方法

- WFIA は、デン・ハーグ市周辺及び西オランダでの産業クラスターの強み及びトップレベルの研究機関・大学との連携可能性を強調して企業を発掘する。
 - 例えば、デン・ハーグ市は法務等の専門サービス、金融業等のクラスターを有しており、ライデン市は強いライフサイエンス産業クラスターを有しており、デルフト市は先端技術・応用化学に強い産業クラスターを有している。

⁶ “About Us,” West Holland Foreign Investment Agency, accessed December 23, 2015, <http://www.westholland.nl/about-us/>.

⁷ WFIA とのヒアリングによる。

- オランダ西部の研究開発拠点は、特にライデン大学（ライフサイエンス分野でヨーロッパの一流の大学）とデルフト工科大学（工学、応用化学で世界の大学の上位にランクインしている）付近に立地している。
- ハーグ、ライデン、デルフト等に立地しているオランダ応用科学研究機構（TNO）は、様々な分野においてトップレベルの受託研究施設の支援を提供している。
- WFIA は上記の産業クラスター等の強みを、展示会等の進出企業向けビジネスイベント、ウェブサイト、Baidu、Google 等のソーシャルメディアを用いてプロモーションしている。
- また、オランダ中央政府の Netherlands Foreign Investment Agency（以下「NFIA」）の海外事務所において、WFIA の宣伝を行う等活用して、海外においてもデン・ハーグ市及び西オランダをプロモーション、マーケティングしている。

f) 企業の誘致・支援活動

- WFIA は、西オランダへの進出（新規事業の立ち上げ、事業展開、地域外からの移転）を検討している企業に対して、以下のとおり、適切な立地場所の探索、法人の設立、スタッフ募集に関する支援といった、包括的な支援を提供している。基本的には、事業の立ち上げから運営にかけてのリスク、市場参入コスト・障壁を抑えるためのサービスを提供している。⁸

支援内容	詳細
A. 企業の進出支援サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場開拓、戦略的な拠点設置場所の提案、オランダ法人の登記など、各進出企業にカスタマイズしたサービスを提供。そのほか、住宅に関するアドバイス、従業員の子供向けの国際学校、外国人移住者のコミュニティへの紹介など、オランダでの生活に溶け込むためのサービスを提供する。 ● 下記のサービスは、無料で提供されている。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 外国企業のニーズにカスタマイズした市場実態調査 ○ 拠点設置場所の提案 ○ ヨーロッパでの拠点設立、又は事業展開に従う税金、法務、財務問題に関するアドバイス ○ 異文化間のビジネス・商慣習に関するアドバイス ○ 外国企業と主要な地元企業・政府とのコネクションの構築 ○ ビザ、業許可取得に関する支援 ○ 技術面で補完し合える機能・強みなどを持つ地域企業とのマッチング ○ 高付加価値人材の募集への支援 ○ 駐在員への住宅の紹介 ○ 子弟を通わせる国際学校の紹介 ○ 外国人移住者のネットワーク、団体、ソーシャルクラブ等のコミュニティへの紹介

⁸ WFIA とのヒアリングによる。

<p>B. 進出済企業向けの発展プログラム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 西オランダに進出済の企業を対象に、同プログラムは事業拡大、事業所移転等に関する支援とアドバイスを提供する。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 新しい不動産の発掘、サービスプロバイダや主要な国際的なネットワークへの紹介 ○ 法務的な面での、スタッフのビザ申請、労働許可などの支援 ○ 新しい投資、新開発計画等に活用できる助成金の特定、申請の支援 ○ 同プログラムによって開催される、毎年数十に上るイベントへの参加支援（セミナー、コンファレンス、ネットワークディナー、円卓会議、等）
<p>C. 市場実態調査プログラム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 同プログラムでは、以下のような市場の情報について、各企業のニーズにカスタマイズした情報を提供する。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 市場規模並びに市場の潜在的成長可能性 ○ 競合企業情報、顧客情報 ○ 税金、法務、財務等の情報、並びに法人税、不動産価格等の費用 ○ 人材の雇用可能性 ○ オランダでの業許可・規制・ルール等の情報 ○ 企業の戦略に合致した最適な拠点設置場所候補リストの作成 ○ 住宅、ヘルスケア、教育、地域ネットワーキング活動に関するアドバイス
<p>D. ビジネスセンターの探索</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● WFIA は進出企業のニーズに適したビジネスセンターを探索する。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 外国企業が、初進出時に数人の従業員から拠点設置を始めるのに適した「ビジネスセンター」が、西オランダには約 10 か所用意している。 ○ IT 分野、ライフサイエンス分野、航空宇宙分野など産業別に特化したセンターもある。

g) 整備したインセンティブ等の制度

- WFIA では、オランダの EU 他国と比べ有利な税制を背景に、自治体レベルでのインセンティブは設けず、国の税制を誘致上のメリットとしてアピールしている。
(⇒国の税制については、「Appendix」参照)

h) アフターフォロー

- WFIA は、Netherlands Foreign Investment Agency 及び西オランダ地域の各自治体と協力して、進出企業と現地の地域産業クラスターとのネットワーク構築の支援を行っている。
- また、ライデン市のライデン・バイオサイエンス・パークに所在する産業クラスター「ライフサイエンスカフェ」という施設に拠点を置いている企業、大学等のステークホルダーに対して、インフォーマルなネットワーキングイベントを定期的に開催している。⁹

⁹ WFIA とのヒアリングによる。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

産業ベースのクラスター形成やコラボレーションの機能不全

- WFIA 及びオランダ中央政府は、進出企業に対し、産業クラスターに参画し、地域企業とコラボレーションしてほしいと考えているが、日本等の国々からの企業は、共通の文化や言語が通じる相手を好み、同じ本国の企業が特定の地域に集中する傾向があり、その集中は経済的に合理性がないため、課題となっている。¹⁰

誘致に当たっての自治体間での競争

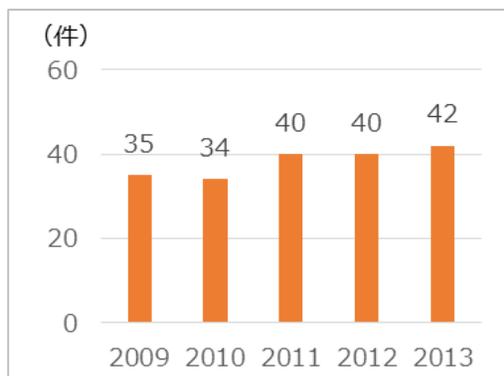
- 西オランダへ企業を誘致することにあたっての自治体間の競争が課題となっており、以下のとおり対処している。
 - 同地域での自治体間の対内直接投資誘致にあたっての競争は、NFIA・WFIA 等の誘致機関の関与で緩和されている。誘致機関は、同地域への外国企業立地にあたって、各自治体のそれぞれの産業等の強みと、外国企業の事業計画との整合性を把握し、どの自治体に企業が立地すべきか、選定プロセスを調整・仲裁している。
 - WFIA と NFIA・オランダ中央政府とが、同地域の自治体と密なコミュニケーションをとることで、自治体に納得感のある企業の配分が行われている。¹¹

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

- 2013 年には WFIA は 42 件の対内直接投資を誘致し、WFIA の 2000 年の設立以来、最も誘致件数の多い年となった。その内訳としては、一次投資が 33 件、二次投資が 9 件であった。
- WFIA では、雇用創出数を、企業の事業立ち上げから 1 年間の予想雇用創出数と、3 年間の雇用創出数とで公表しており、下図のとおり、2013 年に海外投資による創出される雇用は、1 年間で 234 人、3 年間で計 951 人分になると推定されている。

2009～2013 年の外国企業誘致件数



2009～2013 年の雇用創出数

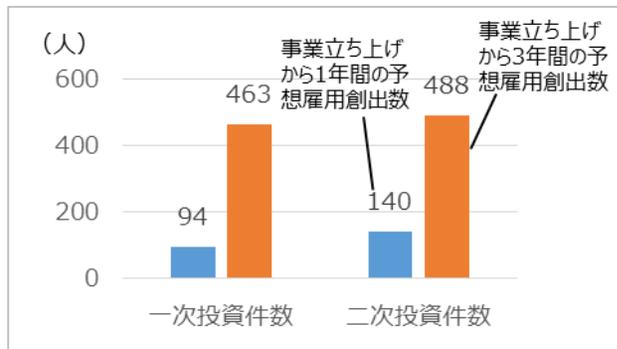


出典：WFIA 資料を元にアクセント株式会社作成

¹⁰ WFIA とのヒアリングによる。

¹¹ WFIA とのヒアリングによる。

- うち、一次投資の雇用創出数は94人/463人（立ち上げ後1年間/3年間）、二次投資の雇用創出数140人/488人（同1年間/3年間）である。



出典：WFIA 資料を元にアクセント株式会社作成

- 誘致件数としては二次投資が少ないものの、全体及び1件当たりの雇用創出数では、いずれも二次投資の方が大きな効果を挙げている。

k) 地域への波及効果

域内企業と進出企業との協業

- WFIA は中央政府の誘致機関である NFIA とオランダ西部地域での各自治体と協力して進出企業を現地の地域産業クラスターとつなげており、多くの協業関係が構築されている。
 - 例として、中国の大手通信企業が、現地民間企業・政府機関と協力して、現地の4Gネットワーク改善に取り組んでいる。¹²

地域の国際化

- デン・ハーグ市及びオランダ西部への対内直接投資により、すべてのサービスが英語で提供される外国企業駐在員センターが設立¹³されるなど、現地社会の国際化対応が進行している。

¹² WFIA とのヒアリングによる。

¹³ WFIA とのヒアリングによる。

Appendix

国の税制¹⁴

- オランダは、EU 他国と比べ、以下の点で企業にとって有利な税制が設けられている。
 - 法人税率が 25.5%と低い。
 - 多数の国との租税条約を結んでいる。
 - 製品の再輸出の際だけに課税される、保税倉庫のシステムが導入されている。
 - 税務当局の対応が早い。
 - 革新的な研究開発向けの国の優遇税制がある。

デン・ハーグ市の産業への特化：ICT の例

- デン・ハーグ市は世界的に有名な ICT・通信企業によるネットワークを誇る。
- オランダ応用科学研究機構（TNO）、タレス社（フランス）、シーメンス社（ドイツ）、Fox-IT 社（オランダ）、デン・ハーグ市政府が提携し、セキュリティ、イノベーション等の産業の組み合わせによる相乗効果で、ICT・通信分野においてオランダの優位性のさらなる強化を図ることを目指している。
- また、ハーグ都市圏のセキュリティ集団の推進と貢献のため、ハーグセキュリティデルタ（The Hague Security Delta (HSD)）のような取り組みにより、セキュリティソリューションに対する需要に応え、地域への産業の集積を図っている。
 - ハーグセキュリティデルタ（HSD）：オランダの安全・セキュリティ関連のクラスター。主にデン・ハーグ市に拠点を置き、175 社以上の企業、団体、行政機関による構成されている。HSD では、官民の連携を通じて革新的なセキュリティソリューションの創出を図り、ヨーロッパ最大のセキュリティに関するクラスターとなっている。

¹⁴ West Holland Foreign Investment Agency, *West Holland Business International*.



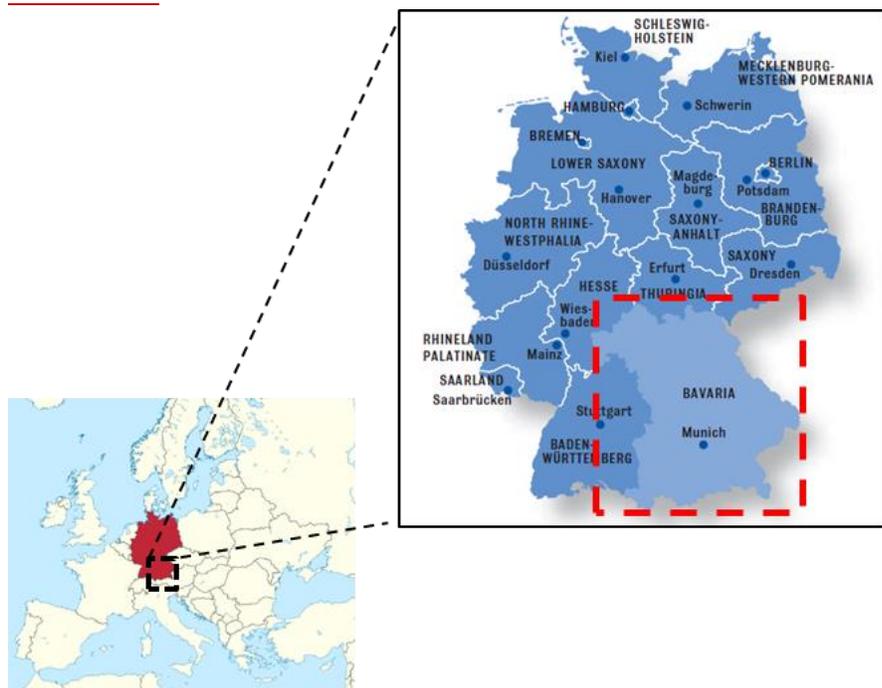
事例概要

バイエルン州は、ドイツを構成する16州のうちの1州であり、自動車・機械等の工業が集積・発展している。

同州では誘致に当たり、航空・宇宙産業などのハイテク産業を誘致するだけでなく、機械製造業、自動車製造業のような、同州の伝統的な産業の生産性向上と効率化に決定的な役割を果たす、人工知能、センサー、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、サイバーフィジカルシステム、M2M（Machine to Machine）コミュニケーション、RFIDなどのIT技術の誘致に力を入れている。これらの、既存産業を成長させる「触媒」となる産業の誘致により、同州では、いわゆる「インダストリー4.0」（第4次産業革命）を推進して、既存産業の高度化・効率化を達成している。

また、企業誘致推進にあたっては、学术界と産業界の密接な連携に基づく、バイエルン州の産業クラスターが有効に機能している。その成果として、バイエルン州は、ドイツで第3位の対内直接投資額を獲得している。

ロケーション



1

¹ Wikimedia Commons. 2011. "Germany in Europe (-rivers -mini map)." Accessed March 22, 2016.

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Germany_in_Europe_\(-rivers_-mini_map\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Germany_in_Europe_(-rivers_-mini_map).svg)

Bavarian Ministry of Economic Affairs, Infrastructure, Transport and Technology. 2007. "Invest in Bavaria: Facts and Figures", 2007, pg. 3.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	ドイツ・バイエルン州
立地	ドイツ南東部
人口	約 12,500,000 人（2012 年）
労働人口	約 5,070,000 人（2014 年）
誘致機関名	Invest in Bavaria
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	バイエルン州経済・メディア・エネルギー・技術省の誘致機関
目的・目標	バイエルン州を事業拠点として宣伝し、同州での企業買収活動を促進する。
自治体の主要産業	航空宇宙工業・衛星航法装置製造業、自動車産業、バイオテック産業、化学工業、電気電子工業、エネルギー技術、環境技術、金融サービス、情報技術、物流、機械工業、メカトロニクス、メディア、医療技術、ナノテクノロジー、新素材技術、光通信学
自治体の主要拠点企業	Amazon, CIBA Vision, Grote, Huawei, Kaspersky Labs, Nexans Power Accessories, NSG Group, Merck, GE, Pfizer, Olympus 等
自治体の主要な大学・研究機関	Technische Universität München (TUM), Technische Universität München, the Ludwig-Maximilians-Universität München, the Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, the University of Würzburg, the Universität der Bundeswehr Neubi 等
誘致効果	
誘致企業数	N/A
誘致投資案件数	1,150 件（1999 年～2013 年） ²
雇用創出数	38,000 人（1999 年～2014 年、2013 年に 2,050 人の雇用が創出） ³
対内直接投資額	約 1,050 億ユーロ ⁴ （2013 年：約 13.7 兆円、1 ユーロ＝130 円、以下同様）
民間 R&D 費用	N/A
輸出総額	約 1,680 億ユーロ（2013 年：約 21.7 億円） ⁵

出典：Invest in Bavaria, バイエルン州経済・メディア・エネルギー・技術省、PR Newswire、NRW.INVEST

² “15 years of Invest in Bavaria,” Bavarian State Ministry for Economic Affairs and Media, Energy and Technology, July 10, 2014, accessed November 25, 2015, <http://www.bavaria.org/news.mvc?c=current&p=2&id=684>.

³ “Germany's Economic Leader, Bavaria Bucks Euro Zone Trend,” PR Newswire, Jan. 31, 2013, accessed November 26, 2015, <http://www.prnewswire.com/news-releases/germanys-economic-leader-bavaria-bucks-euro-zone-trend-189233251.html>.

⁴ “NRW in comparison,” NRW.INVEST, accessed November 25, 2015, <https://www.nrwinvest.com/en/nrw-at-a-glance/nrw-economic-comparison/>.

⁵ Bavarian State Ministry for Economic Affairs and Media, Energy and Technology, *Bavaria's Economy Facts and Figures 2014*, accessed November 25, 2015, http://www.invest-in-bavaria.com/fileadmin/media/documents/Wissenswertes_Downloads/Bavaria_Economy_Facts_Figures_en_2014.pdf.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- バイエルン州は、ドイツを構成する 16 州のうちの 1 州であり、ドイツ南東部に位置する。オーストリア、スイスと国境を接しており、欧州全体で見ると、ほぼ中央の位置にある。
- 人口は 1,200 万人以上を擁し、ドイツ全体の 15%以上を 1 州で占めるドイツ最大の州であり、東京都とほぼ同程度である。
- バイエルン州の GDP は 4,880 億ユーロ（約 63.4 兆円）に上り、1 州のみで EU28 か国中 21 か国を上回る経済力を持つ。一人あたり GDP は約 3 万 8,400 ユーロ（約 500 万円）で、こちらもドイツやヨーロッパの平均をはるかに超える数字となっている⁶。

b) 外国企業誘致に至った背景

- バイエルン州は、以前からヨーロッパの中でも投資先として人気があったため、積極的な誘致が必要とは考えていなかったため、進出企業のサポート体制が整備されておらず、投資機会を生かしきれていなかった。1980 年代に、州の経済・メディア・エネルギー・技術省（以下「経済省」）が直接進出企業への対応を開始したが、当初は、企業からのアプローチを待つ受動的なものであった。
- 1993 年に新たにバイエルン州経済大臣に就任した Otto Wiesheu 氏が、周辺諸国・諸自治体における誘致の活性化が進む中で、潜在的な進出企業及び進出済企業の他国への流出を防ぐ必然性を認識。その結果、1990 年代半ば以降に、これまでの受動的な活動から、より積極的な企業へのアプローチを実施する方向に施策転換がなされ、同州の対内直接投資活動が本格化した。

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

Invest in Bavaria の概要

- バイエルン州の経済省は、1999 年に、当時のバイエルン州経済大臣の施策の下、バイエルン州を事業拠点として宣伝し、同州での企業買収活動を促進することを目的として「Invest in Bavaria」を設立した。
- Invest in Bavaria は、外国企業のプロジェクト移転や拡張を支援していると共に、国内・外国企業のバイエルン州に係る主要な窓口という役割を果たしている。Invest in Bavaria の主な目標は、過去 20 年間変わらず、雇用創出となっている。

誘致戦略

- バイエルン州は伝統的に自動車、医療機器を中心とする製造業が強く、その依存率はドイツ全土における平均が 24%のところ、30%を超えている。これらの産業を維持・効率化していく中で、雇用を維持することが誘致の目標となっている。

⁶ “Bavaria's economy: modern and efficient – About Bavaria,” Invest in Bavaria, accessed November 25, 2015, <http://www.invest-in-bavaria.com/en/advantage-bavaria/about-bavaria.html>.

- そのため、これらの産業の高度化に資する、工場のオートメーション化技術等、IoT・デジタル領域（いわゆる「インダストリー4.0」）が誘致対象の中心となっている。それに資する企業であれば、外国企業・ドイツ企業どちらであっても誘致対象としている。
（⇒同州のインダストリー4.0に関する施策については、「Appendix」を参照）

d) 誘致における実施体制

Invest in Bavaria の体制

- 現在、Invest in Bavaria は、ミュンヘン市とニュルンベルク市に事務所を有し、合計 30 人のスタッフが勤めている。そのうち、民間出身者は 3 名のみで、その他は政府機関出身者で構成されている⁷。
- 主要誘致対象国となっている米国、日本、インドには、Invest in Bavaria 自らの代表者が駐在し、企業誘致活動を実施しているほか、20 か国以上に所在するバイエルン州政府の海外事務所を通じて、企業誘致を行っている⁸。

バイエルン州と州内各地域との外国企業誘致に関する役割分担

- バイエルン州への投資に関心を有する企業は、まず Invest in Bavaria にコンタクトを取るが、立地先が決定すると、その企業情報は立地先の県に転送される。具体的な立地場所となる土地や物件を各県が直轄しているため、その後の誘致支援は県の誘致担当者に引き継がれることになる⁹。
- また、ドイツ連邦政府の誘致機関に企業がアプローチし、そこからバイエルン州政府又は Invest in Bavaria につながれてくることもある。¹⁰

e) プロモーション・企業の発掘方法

プロモーション手法

- Invest in Bavaria は、海外での展示会・誘致セミナー、貿易使節団の派遣等を通じて、バイエルン州を事業拠点として宣伝し、企業誘致を促進している。また、近年では Facebook などのソーシャルメディアも活用している。プロモーションを実施する際、バイエルン州のみを強調するのではなく、「欧州へのゲートウェイとしてのバイエルン州」を PR することが重要であると認識している¹¹。
- 海外におけるプロモーションは、一部の業務を外部に委託する場合もあるが、基本的には Invest in Bavaria が直接行っている。

⁷ ドイツ・バイエルン州駐日代表部代表とのヒアリングによる。

⁸ “15 years of Invest in Bavaria,” Bavarian State Ministry for Economic Affairs and Media, Energy and Technology, July 10, 2014, accessed November 25, 2015, <http://www.bavaria.org/news.mvc?c=current&p=2&id=684>.

⁹ “About Invest in Bavaria,” Invest in Bavaria, accessed November 25, 2015, <http://www.invest-in-bavaria.com/en/how-we-can-help/about-us.html>.

¹⁰ ドイツ・バイエルン州駐日代表部代表とのヒアリングによる。

¹¹ ドイツ・バイエルン州駐日代表部代表とのヒアリングによる。

企業の発掘

- Invest in Bavaria は、1999年の設立以降、同州に立地している企業の、それぞれの企業のバリューチェーン上の位置、本社所在国、企業の規模等、データを収集し、調査を行った。その上で業界分析を行い、完成品メーカー、サプライヤーなど、バリューチェーンで欠けている企業が何かを特定し、誘致の中心として選定した。また、あわせて、医療機器産業には隣接領域としてプラスチック産業を誘致するなど、既存領域との相乗効果を発揮できる企業についても、誘致の対象とした。
- 同機関は、常に地域の経済成長に資する次世代の技術等を有する企業に目を向けているものの、既存の経済・セクターの強みを補完する企業であることが、企業誘致における一貫した着眼点となっている。

f) 企業の誘致・支援活動

産業クラスターを活用した投資・企業誘致

- 産業クラスターへの参画は市場や人材へのアクセスを容易にすることから、外国企業にとって地域の産業クラスターのネットワークは大きな魅力である。そのため、Invest in Bavaria は産業クラスターを活用した企業誘致に取り組んでいる。
 - バイエルン州は、ドイツの他の州と異なり、企業を一箇所に集積させることを「クラスター」と呼ぶのではなく、全州に渡っての、幅広い企業や研究機関等のネットワークや双方向のコンタクトこそがクラスターと考えており、企業、大学及び現地の商工会議所により支えられている。

Invest in Bavaria による企業支援

- Invest in Bavaria は以下の企業支援メニューを用意している。

支援メニュー	詳細
企業の事業計画と進出準備に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> バイエルン州の市場、事業環境に関する情報提供 対象産業分野及び技術分野におけるネットワークの情報提供 基本的な法律、税制に関する情報提供 民間専門業者の紹介 バイエルン州における外国企業向けの支援、融資ツールの情報提供
企業の拠点地・立地の選定に係る支援	<ul style="list-style-type: none"> 進出企業の立地場所の選定条件の検討 バイエルン州における理想的な事業立地の紹介、適切な不動産やスペースの発掘 進出企業への支援ツールの情報提供
事業の実施・運営への支援	<ul style="list-style-type: none"> 進出企業と関連支援機関とのマッチング 進出企業に関連する地域のパートナーとのネットワーク構築・ビジネスマッチング 進出企業と産業・技術ネットワーク、サービスプロバイダー、専門家とのビジネスマッチング 進出企業に支援、資金を提供するパートナー候補との面談調整 進出企業と現地の政府機関とのコミュニケーションの促進 ドイツ連邦雇用庁と民間の人材スカウト会社を通じ、企業の人材雇用支援を提供
バイエルン州外への事業拡張の支援	<ul style="list-style-type: none"> 州外新規市場への進出、展示会への参加、国際協力プログラム、州外の投資・企業誘致機関の支援プログラムに関する情報の提供 バイエルン州政府の海外駐在員を通じた、企業の事業国際化の支援

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 進出企業にとって有用な事業データベース、産業分野ネットワークに関する情報の共有 ○ 進出企業の、Invest in Bavaria のパートナーにより開催されるネットワークイベントへの招待及びそれ以外のイベントに係る情報の共有
--	--

g) 整備したインセンティブ等の制度

- バイエルン州は、支援対象の企業を外国企業かドイツ企業かによって区別しないため、同一のインセンティブが提供される。バイエルン州経済省等が提供する支援プログラムは以下のとおりである。^{12 13}

プログラム名	内容	支援種類	対象者
SME loan program (MKP)	低利子の事業立ち上げに係る融資	有償資金	中小企業 ドイツの自由業に属するプロフェッショナル（弁護士、公認会計士等）
Bavarian regional support (BRF)	株式引き受けによる資本追加調達、LfA Foerderbank 銀行からの借入金の融資の利子を賄うための補助金	有償資金（株式引き受け） 補助金	製造業、貿易、商業、その他サービス業、観光業のサービス提供者である中小企業
Joint Task “Improvement of Regional Economic Structures” (GRW)	株式引き受けによる資本追加調達、LfA Foerderbank 銀行からの融資の利子を賄うための補助金	有償資金（株式引き受け） 補助金	製造業、貿易、商業、その他サービス業、観光業のサービス提供者である企業、特に大手企業
Eco-loan from the Bavarian Environmental Credit Program (UKP)	環境関連事業を手掛ける企業に対する資金供与	有償資金（融資） 必要な場合は損失補償、ローン保証	中小企業
Bavarian Technology Support Programs (BayTP)	テクノロジー関連事業を手掛ける企業に対する資金供与	無償資金 有償資金	中小企業
Bavarian support program Electric Mobility	電気自動車等の事業を手掛ける企業に対する資金供与	無償資金	バイエルン州に法人や支社を有する企業、バイエルン州における大学以外の研究機関及び州立大学等
Microsystems Bavaria	精密機器等の事業を手掛ける企業に対する資金供与	無償資金	営利会社、研究機関
New materials	新素材の開発等を手掛ける企業に対する資金供与	無償資金	営利会社、研究機関

¹² 欧州連合とドイツの規制により、経済先進地であるバイエルン州は、進出企業に直接に優遇税制は提供できない。

¹³ “Bavaria as a Partner: Investment Promotion Programs,” Invest in Bavaria, accessed November 20, 2015, http://www.invest-in-bavaria.com/fileadmin/media/documents/publications/Investorsguide/Investorsguide_Bavaria_Chapter_Subsidies.pdf.

Promotion of technology-based entrepreneurship (BayTOU)	技術志向の企業に対する資金供与	無償資金	設立後3年未満、社員数5人以内の技術志向の零細企業
R&D program “Information and communication technology” in Bavaria	情報通信産業の企業に対する資金供与	無償資金	営利会社、医学学校・医学部
Medical lead projects (BayMED)	医療産業の企業に対する資金供与	無償資金	バイエルン州に立地する企業、民間の研究機関、政府機関、バイエルン州の大学等
Bavarian aerospace funding	航空宇宙産業の企業に対する資金供与	無償資金	バイエルン州に立地する企業、大学以外の研究機関、バイエルン州の州立大学等
Innovation vouchers for small Company / craft	中小企業におけるイノベーションの促進のための資金供与	無償資金	社員数49人以内、売上高1,000万ユーロ（約13億円）以内の零細企業
Funding by the Bavarian Research Foundation	R&Dの促進のための資金供与	無償資金	バイエルン州に立地する企業、大学以外の研究機関、バイエルン州の大学若しくはその関連機関等
Instructors loan by the LfA Foerderbank Bayern	特に従業員にトレーニングを行うための資金を賄うための援助	補助金	中小企業等
Integration subsidies	パフォーマンスが劣る社員の雇用による雇用主の損失補てん	補助金	全企業
Guarantees from the LfA Foerderbank Bayern/ Buergschaftsbank Bayern	融資を受ける際の保証制度	借入保証	商業での中小企業、バイエルン州の自由業プロフェッショナル
Investments by the Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH (BayBG)	株式引き受けによる資本追加調達（silent participations ¹⁴ ）	有償資金（株式引き受け）	貿易、製造業、商業、サービス業での中規模企業
Investments by the Bayern Kapital GmbH	株式引き受けによる資本追加調達（Open participation（一般的な株式出資）及び silent participation）	有償資金（株式引き受け）	バイエルン州でイノベーションを実施している中小企業

出典：Invest in Bavaria

¹⁴ ドイツ法の「silent participation」とは、当事者の一方（匿名出資者）が相手方（営業者）の営業のために出資をなし、その営業より生じる利益の分配を受けることを約束する契約形態をいう。日本商法での「匿名組合」に相当するとも言える。

h) アフターフォロー

- 前述のとおり、Invest in Bavaria では、進出企業へのバイエルン州での事業拡張への支援を行っている。
 - 内容としては、進出企業の地域でのイベントへの招待などネットワーキングの強化や、バイエルン州外への進出に係るサポートなどを含んでいる。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

補助金等に依存しない誘致

- 前述のとおり、バイエルン州における「クラスター」は、地理的に固まっている訳ではなく、業界の企業・研究機関・大学等の連携という形を取っている。そのため、他地域のクラスターに比べて地理的に分散しているため、他地域では活用例の多い、EU による研究開発等に関する助成金等を活用できていない状況となっている。¹⁵
 - そのため、Invest in Bavaria では、「投資者にとって本当に魅力となるポイント」（例えば、市場自体の魅力であったり、投資の成功事例）を強調して企業に伝えるなど、金銭的な「商品力」や、表層的な宣伝に依拠せず、企業にとって価値のある情報を伝える「営業力」を向上させることで対処している。

重点産業以外の誘致

- かつて Invest in Bavaria では、既存産業との関連性が薄い、重点産業以外についても誘致の対象としたことがあった。例えば、2000 年代前半には、EU 加盟国ではコールセンターのアウトソーシングによる誘致が盛んであり、低い税金を理由にアイルランドが特に対内直接投資誘致に成功していたが、バイエルン州も同様に同業界で誘致を行っていた。
 - だが、このようなアウトソーシングはコスト競争の面があり、地域経済の付加価値の向上につながらないことから、バイエルンが真に注力すべき領域でないと判断し、現在は、アウトソーシングの誘致には注力していない。

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

- Invest in Bavaria は、1999 年から 2013 年にかけて 1,150 件の外国企業誘致に成功した¹⁶。また、金額面では、2013 年までに、バイエルン州は約 1,060 億ユーロ（約 13.8 兆円）の対内直接投資を誘致した。
 - バイエルン州はドイツの州の中で対内直接投資額が 3 番目に多く、ドイツの対内直接投資のうち、16% を占めている。

¹⁵ ドイツ・バイエルン州駐日代表部代表とのヒアリングによる。

¹⁶ “15 years of Invest in Bavaria,” Bavarian State Ministry for Economic Affairs and Media, Energy and Technology, July 10, 2014, accessed November 25, 2015, <http://www.bavaria.org/news.mvc?c=current&p=2&id=684>.

- 現在、バイエルン州の対内直接投資の 50%は M&A で構成されている。
- M&A は雇用の維持の面で意義がある反面、企業が外国企業に買収されるという点では、デリケートな問題を孕んでいる。Invest in Bavaria は、直接 M&A に関する組織的能力を有していないため、M&A の専門家の支援を仰ぐよう企業にアドバイスし、必要に応じ、Invest in Bavaria のネットワークを通じて専門家を紹介している。
- バイエルン州地域の中小企業が海外の進出企業から投資を希望する場合もあり、そのような場合には同機関が専門家の仲介等、支援を行うことがある。
- 1999 年から 2014 年にかけて、バイエルン州で 38,000 人の雇用が創出された。また、2013 年単年では、2,050 人の雇用が創出された¹⁷。

k) 地域への波及効果

バイエルン州のデジタル化

- バイエルン州は、世界最高水準の自動車、工作機械、CT スキャン装置等の製造能力を有している。これら製造業の全ての分野において、デジタル化の重要性は高まる一方であり、BMW やアウディ等の大企業だけではなく大部分の中小企業も、生産技術等においてデジタルソリューションを必要とするため、IT 技術を使いこなす必要に迫られており、製造業企業自身も「IT 企業」としての側面を有するようになりつつある。
- これらの変革において、外国から技術を持った IT 企業が流入することは、既存産業のイノベーションを促進することに寄与すると考えられている。そのため、バイエルン州政府は今後 5 年間で 15 億ユーロ（約 1,950 億円）をデジタル化の推進に投入する予定である。
- また、最新の施策として州は「Digital Bavaria（バイエルン州デジタル化計画）」を立ち上げた。
- このコンセプトでは、IT セキュリティから、ネットワーク化されたモビリティ（自動運転車等の小型移動機械）、更にデジタル医療ビジネスに至るまで 12 の優先プロジェクトから成る 7 つの対象分野が選定されている。今後 5 年間で 2.5 億ユーロ（約 325 億円）が投じられる予定である¹⁸。

バイエルン州社会に対する波及効果

- 同州への対内直接投資が増加するにつれ、地域の居住外国人の増加、それに伴うインターナショナルスクールの増加などにより、地域全体の国際化が促進している。

¹⁷ “Germany's Economic Leader, Bavaria Bucks Euro Zone Trend,” PR Newswire, Jan. 31, 2013, accessed November 26, 2015, <http://www.prnewswire.com/news-releases/germanys-economic-leader-bavaria-bucks-euro-zone-trend-189233251.html>.

¹⁸ Invest in Bavaria, 「デジタルの未来は欧州のどこでブレイクするか?」、バイエルン州ビジネスニュース第 2 号 | 2014 年, <http://www.japan-in-bayern.de/fileadmin/newsletter/%E3%83%90%E3%82%A4%E3%82%A8%E3%83%AB%E3%83%B3%E5%B7%9E%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B92014%E5%B9%B4%E7%AC%AC2%E5%8F%B7.pdf>.

Appendix

バイエルン州における産官学協力・研究開発の連携

- Invest in Bavaria では、誘致機関内に完結せず、ミュンヘン工科大学などの第三者との産学官連携等も積極的に行っている。
- ミュンヘン大学とミュンヘン工科大学はドイツにおけるトップレベルの大学であり、バイエルン州の産業クラスターと連携し、学术界と産業界の技術移転を中心とする密接な連携を図っている。
- 両大学との産官学連携に限らず、バイエルン州の各クラスターは、自動車、メカトロニクス&オートメーション、センサー技術あるいは環境技術など先端技術において、大学や研究機関とが緊密なネットワークを形成し、知識と技術の移転が積極的に行われることを促進している。こうした連携においては、フ라운ホーファー研究所や他の多くの著名な研究機関がイノベーションを生み出す中心として機能している。
- バイエルン州においては、ITの本拠地である州都ミュンヘンに限らず、州全体で50を超える研究開発拠点があり、非常に活発な企業活動が行われている。こうした拠点を端を発するイノベーションが、「インダストリー4.0（第4次産業革命）」を活気づけているのが、同州の特徴である。¹⁹

インダストリー4.0

- インダストリー4.0は、ドイツ政府の主導するIoT戦略であり、バイエルン州も推進地の1つとなっている。
- ドイツ政府は既存の産業においてIoTとデジタル化が不足していると判断し、生産性向上のための戦略を立案した。
 - イギリスやスペインと異なり、現在、高付加価値製造がドイツのGVA（粗付加価値）の29%を構成しており、バイエルン州では、同比率は30%を超えている。
- そのため、依然製造業の比重が高いドイツでは、IoT・デジタル化（ファクトリー・オートメーション等）を活用することで、製造業・工業の効率化を図ることを企図した。
 - 産業の再構築に集中しているイギリスやフランスと異なり、ドイツは既に強みである製造業をさらに効率的にすることを目指した。
- 航空・宇宙や機械製造などのハイテク産業のためだけでなく、特に自動車製造業をはじめとする産業にとって、生産性向上と効率化のために、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、サイバーフィジカルシステム、M2M（Machine to Machine：機械同士が人工知能により自動で意思疎通を図る）コミュニケーション、RFIDなどの技術を活用することで、スマートファクトリーを実現し、飛躍的に効率の良い生産環境を実現することが、第4次産業革命になぞらえ、「インダストリー4.0」と呼称されている。²⁰
 - 機械工学、電子工学及び情報工学がひとつのシステムの中で融合することがインダストリー4.0の根幹であり、これらの諸技術の融合により、生産性の向上というイノベーションが起きることが、現代の工業の抱える課題を解決するための、重要な起爆剤になると考えられている。²¹

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.



Greater Manchester

事例概要

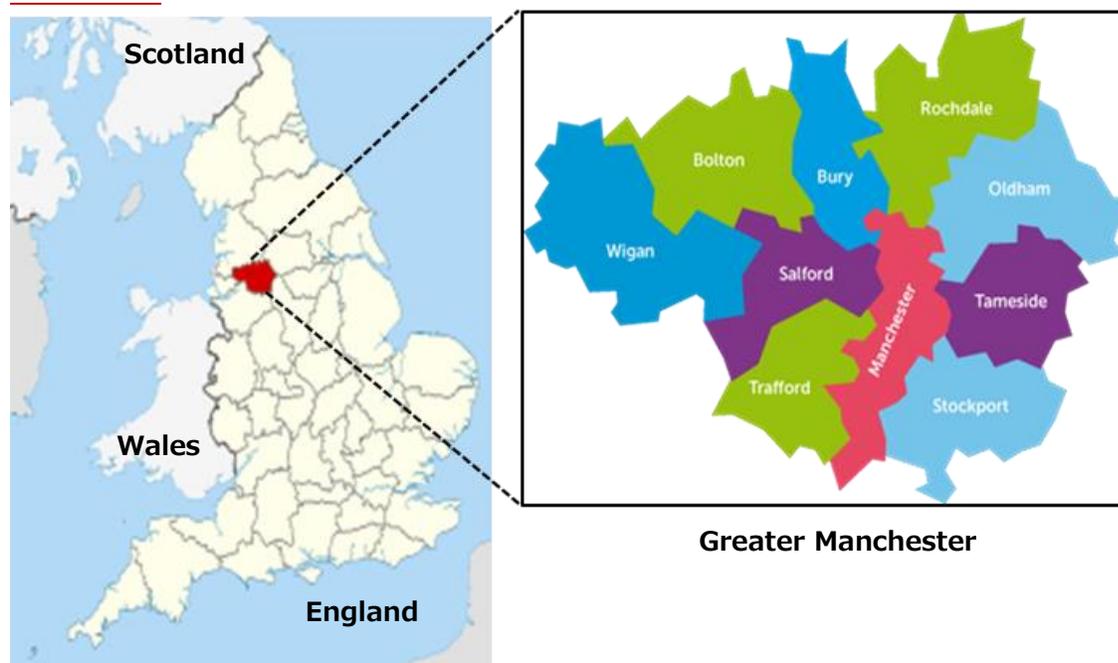
グレーター・マンチェスターは、イングランド北西部に位置し、19世紀から20世紀にかけ、繊維業を中心とする工業により、産業革命の中心地として繁栄した。

だが、20世紀後半以降、基幹産業の国有化等を起因とする経済停滞により、地域の既存産業の衰退、急激な人口減少、産業の空洞化といった危機に直面した。

1990年代、マンチェスターではこれを解決するため外国企業の誘致に着目した。具体的には、地域の空港・海運といったインフラや基幹産業以外の相対的な強みを有する既存産業といった地域の資産や産業上の特色を最大限生かすべく、①ライフサイエンス（ヘルスケア、バイオテクノロジーを含む）、②高度製造業、③クリエイティブ・デジタル、④金融・プロフェッショナルサービスという4産業に注力した産業立地施策を講じた。

これによりマンチェスターは、約10年間で600以上の外国企業誘致プロジェクトに成功し、3万人以上の雇用の創出や、地域経済・人口の回復や、地域のブランドイメージの向上を達成した。

ロケーション



1

¹ Wikimedia Commons. 2010. "Greater Manchester UK locator map." Accessed December 25, 2015, https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Greater_Manchester_UK_locator_map_2010.svg.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	Greater Manchester（グレーター・マンチェスター）
立地	イングランド北西部
人口	約 2,730,000 人 (2014 年) ²
労働人口	約 1,200,000 人 (2014 年) ³
誘致機関名	MIDAS (Manchester Investment and Development Agency Service Limited) ※MIDAS は、非営利組織である Manchester Growth Company (MGC)の子会社
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	グレーター・マンチェスター政府、グレーター・マンチェスターを構成する 10 市の政府、及びグレーター・マンチェスターを管轄する地域の経済振興を目的とした、自治体と民間企業による共同組織である GMLEP
目的・目標	マンチェスター都市圏に、多くの新規対内投資を呼び込み、雇用を確保すること ⁴
自治体の主要産業	高度製造業、クリエイティブメディア・デジタル、エネルギー・環境、ライフサイエンス・ヘルスケア、ICT、金融・専門サービス、ビジネス関連サービス
自治体の主要拠点企業	Adidas, AIG, BNY Mellon, Etihad, Google, IBM (2,000 社以上の外国企業) ⁵
自治体の主要な大学・研究機関	(大学) University of Manchester, Manchester Metropolitan University, the University of Salford, the University of Bolton (研究機関) Manchester Academic Health Science Centre, Manchester Integrating Medicine and Innovative Technology, TrusTech and Northwest EHealth, National Institute for Health and Care Excellence
誘致効果	
誘致企業数	N/A
誘致投資案件数	56 件 (2014-15 年度) ⁶
雇用創出数	約 4,000 人 (新規雇用数)、約 6,000 人 (雇用維持数) (2014-15 年度) ⁷
対内直接投資額	N/A
民間 R&D 費用	N/A
輸出総額	N/A

出典：MIDAS, Manchester City Council, Manchester Growth Company

Greater Manchester Healthier Catering Award, "About the Scheme." Accessed December 25, 2015, <http://www.healthiercatering.co.uk/about-the-scheme.aspx>.

² Office for National Statistics, *Public Intelligence: Registrar General's Population Estimate Mid-2014 for Manchester (July 2015)*.

³ Manchester City Council, *Business Register and Employment Survey (BRES) (2014)*.

⁴ "About MIDAS," MIDAS, accessed December 25, 2015, <http://www.investinmanchester.com/services/about/>.

⁵ Ibid.

⁶ The Manchester Growth Company, *Performance Highlights 2014/2015*.

⁷ Ibid.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

州の行政機構の構造

- グレート・マンチェスターは、イングランドの北西部に位置している都市州であり、マンチェスター、ボルトン、ベリー、オールダム、ロッチデール、ストックポート、チームサイド、トラフフォード、ウィガン及びサルフォードの10市で構成されている。
- グレート・マンチェスターは、シティ・オブ・ロンドンを中心とするグレート・ロンドン、バーミンガム市を擁するウエスト・ミッドランド州に次いで、英国で3番目に大きな州である。同地域の総人口は、2014年時点で約2,730,000人（広島県、京都府とほぼ同程度）であり、英国の総人口（約6,400万人）の約1/25を占める。
- 人口が国内第3位、国内総人口に占めるウエイトや、産業の中では製造業が強いという点からみると、大阪府や愛知県に相当するような自治体である。
- 総面積は約1,270km²（日本で面積の最も小さい県である香川県の総面積の約7割）。

※ 以下本稿にて、グレート・マンチェスターを「マンチェスター」と略し、グレート・マンチェスターを構成する10市の内のマンチェスターを指す場合は、「マンチェスター市」と記す。

b) 外国企業誘致に至った背景

産業革命の中心としての「マンチェスター」

- マンチェスターは、産業革命以降、綿織物工業（機械化綿糸紡績業・織物業）の中心都市として発展し、19世紀から20世紀初頭には経済発展の頂点を迎え、マンチェスター市の人口は、1931年に75万人を超えた。
- しかし、第二次大戦後、繊維産業を中心とする工業が衰退し、都市中心部の人口が著しく減少し、マンチェスター市の人口は一時40万人台前半まで落ち込んだ（2015年時点の人口は約50万人程度）。
- 発展途上国の台頭やサッチャー政権期における英国の製造業からサービス業への産業構造移転に伴って、マンチェスターは外国企業誘致に注目し、産業構造の転換を図ってきた。
- 外国企業の投資を活用して同地域の経済開発を促進した理由は、リスクの分散や回避といった観点のほか、従来から地域の人種や言語に多様性があったことから、その特性を生かしたいと考えたからである。
- また、マンチェスター空港は、イングランド地方部の中では就航路線が多い空港であり、国際的な交通の結節点を有している点においても誘致における強みになり得ると考えた。

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

MIDAS の設立

- 1997年、誘致機関であるManchester's Inward Investment Agency（以下「MIDAS」）が設立された。

- MIDAS は、以下の戦略的優先事項を設定している。
 - マンチェスターに投資・企業を誘致する。
 - 同地域への進出済企業の事業拡張を支援する。
 - 欧州でトップの事業拠点地としてマンチェスターを宣伝する。

MIDAS のアプローチ

- 活動目的・機構のガバナンス
 - マンチェスターの経済的競争力を強化する。
 - グレーター・マンチェスターを構成する 10 市を統治する地域政府である「Greater Manchester Combined Authority」の管轄下で、投資・企業誘致を行う。
- 企業との関係強化
 - 企業との強い連携を築く。
 - 世界水準の優れた商業地区を開発する。
- 生活環境を改善
 - 国内外の人々がマンチェスターで住居、仕事、投資をしたいと考える環境を作る。

誘致における重点産業

- MIDAS の重点産業は、①ライフサイエンス（ヘルスケア、バイオテクノロジーを含む）、②高度製造業、③クリエイティブ・デジタル、④金融・プロフェッショナルサービスの 4 項目となっている。
- 具体的に MIDAS が各重点産業の内容として挙げているのは、以下のとおり。
 - ライフサイエンス：精密医療、デジタルヘルス、医療技術（特に医学的試験）、腫瘍学
 - 高度製造業：食品製造、先端材料、エネルギー、物流を含む
 - クリエイティブ・デジタル：ICT（ソフトウェア、テクノロジー）、クリエイティブ、報道メディアを含む
 - 金融・プロフェッショナルサービス：金融・法務・フィンテック等を含む

誘致の対象産業の絞り込み

- 対象産業は、上述のように、ライフサイエンス、高度製造業、クリエイティブ・デジタル、金融・プロフェッショナルサービス産業となっている。
- その対象産業は、Manchester Independent Economic Review ジャーナルの調査におけるマンチェスターの既存の産業的長所及び将来の産業的機会に基づき、2009 年にマンチェスター政府、MIDAS、現地の Local Enterprise Partnership（地域産業パートナーシップ、以下「LEP」）⁸、大学、ライフサイエンス

⁸地域の経済振興を目的とした、自治体と民間企業による共同組織。現在までに 39 の LEP が設置されている。詳細については、以下の英国政府ウェブサイト参照。

Department for Business Innovation & Skills, The Rt Hon Sir Eric Pickles MP, Department for Communities and Local Government, and the Homes & Communities Agency, *2010 to 2015 government policy: Local Enterprise Partnerships (LEPs) and enterprise zones*, published on the UK Government central portal, last updated May 8, 2015, accessed December 21, 2015,

等の産業の企業といった地域の主要なステークホルダーで協議し、マンチェスターの強み、比較優位性、成長性、市民の福利等を踏まえて選定した。⁹

- 積極的な誘致はこれらの重点産業に関するのみ行い、その他の産業については受動的に、支援を申し込んできた企業に対してサービスを提供している。

Greater Manchester Strategy

- 上記の重点産業の選定に併せて、誘致戦略である「Greater Manchester Strategy」が策定された。同戦略の目標は以下のとおりである。¹⁰
 - 地方政府が市場のニーズを踏まえて公共サービスを提供
 - マンチェスターの都心部を再活性
 - インフラ計画、交通コネクティビティとの統合性を強化

企業誘致に係る KPI

- MIDAS の年次の企業誘致戦略では、年に 5,000 人の雇用を創出することが目標となっており、うち、4,000 人分は新規雇用、1,000 人分は既存の雇用の維持である。
 - さらに、投資件数のうち、50%以上が外国企業からの投資となることも、KPI となっている。
 - 現在英国への対内直接投資においてマンチェスターが占める割合は 3.8%～3.9%であるところ、その割合を将来に 5%まで増やすことを目標としている。

二次投資への注力

- 現在、マンチェスターへの対内投資の多くがロンドンからの流入である。これは、外国の本社にアクセスするより、ロンドンの RHQ に声を掛ける方が効果的という傾向があるためである。
- ターゲットは、金融サービス、士業専門業、ビジネスサービス、アウトソーシングなどの企業で、ロンドンに進出済みだが、コストが高いと感じている企業に対して、RHQ はロンドンに残しつつ、コストサイドとなるようなバックオフィス・コールセンター等を移転させるよう働きかけている。
- 誘致においては、企業に対し、具体的に「この機能を、この人数で移転させると、これだけ安くなる」ということを提示している。
 - 専門業の企業内組織構造に精通しており、類似企業を複数誘致した経験を活かして、具体的な機能別の移転計画や、その場合のコスト削減額などを提示できるのが MIDAS の強み。

<https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-local-enterprise-partnerships-leps-and-enterprise-zones/2010-to-2015-government-policy-local-enterprise-partnerships-leps-and-enterprise-zones#appendix-3-local-enterprise-partnerships>.

⁹ Manchester Independent Economic Review, accessed December 15, 2015, <http://manchester-review.co.uk/>.

¹⁰マンチェスターの誘致機関 MIDAS の代表との現地ヒアリングより。

- バックオフィスをあまり遠隔地に移転させることには抵抗感のある企業が多いため、MIDAS では、オフショアではなく、ロンドンから 2 時間しかかからない「ニア・ショア」であり、いざという時の移動もそれほど遠くない、という点を宣伝文句の 1 つとしている。¹¹

誘致における重点海外市場

- MIDAS の戦略では、マンチェスターの重点となっている海外市場は、米国、フランス、ドイツ、インドの順になっている。また、その他の主要市場は、アイルランド、中国等である。

d) 誘致における実施体制

MIDAS 概要

- MIDAS は Greater Manchester Combined Authority の出資する、非営利組織である Manchester Growth Company (以下「MGC」)の子会社であり、マンチェスターの対内投資誘致機関として、1997 年に設立された。
- 2016 年 2 月現在、体制として、MIDAS には 15 人程度の誘致担当職員がおり、4 つの重点産業部門にそれぞれ 3~4 人程度を配置している。¹²
- MIDAS は、民間出身者の知見を活用することを人材採用の際に心がけており、特に、外国企業に飛び込み営業ができるような営業のスペシャリストと、誘致対象産業に深い知見を持った産業のスペシャリストとで構成されている。

MGC 概要

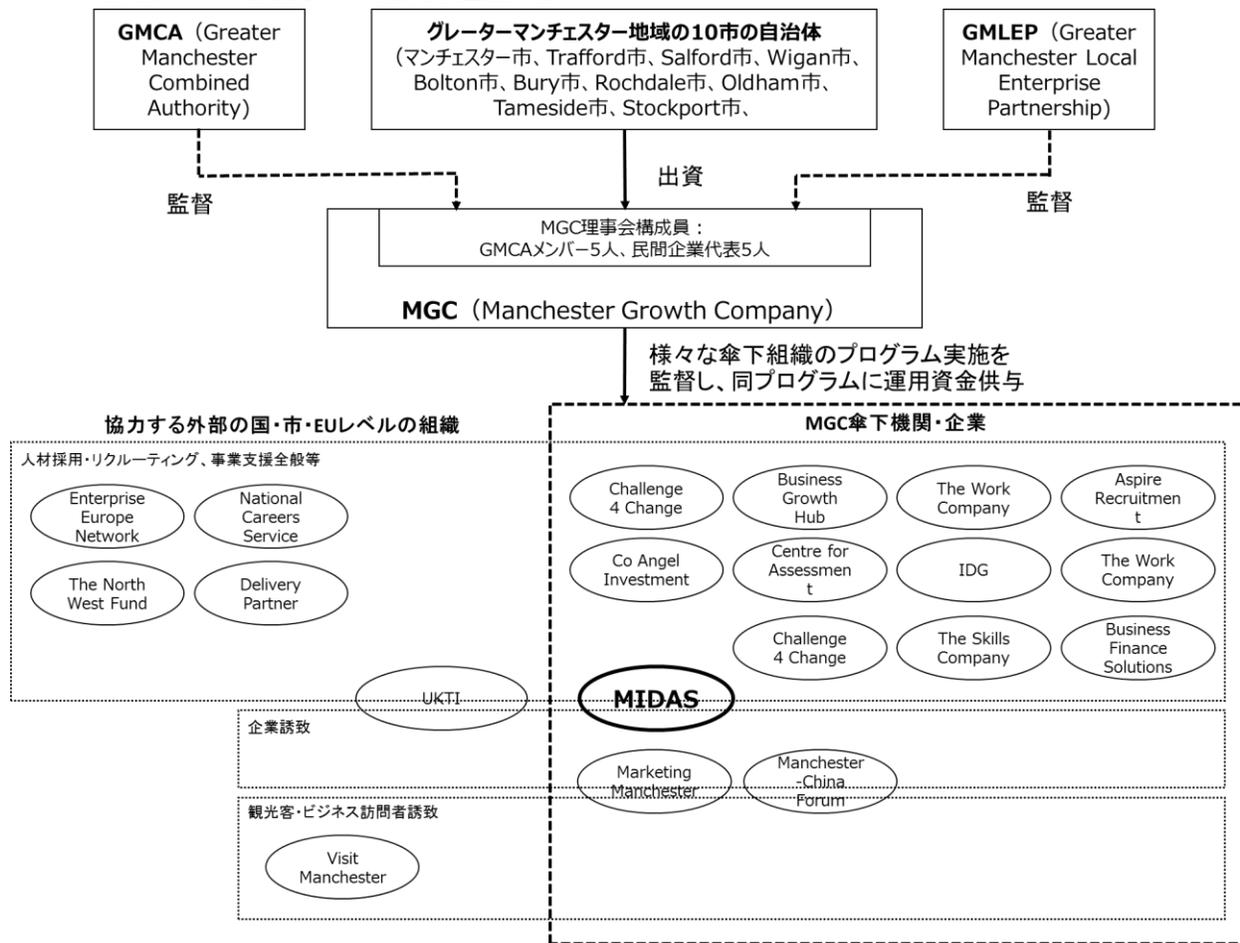
- MGC は企業グループから成っており、マンチェスターの経済を変革することがミッションとなる。地域経済の成長と繁栄、政策立案とそれらの実施促進のための調査分析を提供したり、マンチェスターの認知度の向上、投資誘致、ビジネス成長、人材育成と雇用機会提供等を目的としている。
- MIDAS は MGC の子会社になっており、MGC のほかの子会社は、Marketing Manchester（民間の知見を活用したアプローチを用い、マンチェスターを宣伝し、観光客を誘致する組織）、Growth Hub（中小企業を支援する組織）等を含んでいる。
 - 2015 年時点で、MGC には 1,200 人の社員がいる。¹³
- MIDAS は、もともと独立した組織として 1997 年に設立されていたが、2014 年に MGC の子会社になった。MIDAS が MGC 傘下に入った理由は、MGC の他の活動と協業することで、相乗効果や費用効率を高めるためである。

¹¹同上

¹²同上

¹³ The Manchester Growth Company, *Performance Highlights, 2014/2015*.

MGCの体制・MIDAS及び関係機関の位置づけ



出典：MGC、MIDASの資料及びHPより、アクセンチュア株式会社作成

外部委託の活用

- MIDASは、企業誘致における調査等の業務の一部を、会計事務所・コンサルティング会社等に委託している。
 - 例えば、米国では進出企業を誘致するためにコンサルティング会社を利用。インド、中国では、現地でマーケティングに係るコンサルタントを雇用した。

e) プロモーション・企業の発掘方法

Marketing Manchester

- MGC傘下のマンチェスターのPRを担うMarketing Manchesterが、マンチェスターへの観光客誘致・投資誘致等を含む包括的な地域のアピールを国内外に向けて行っている。¹⁴ MIDASも直接的なプロモーションを

¹⁴ "About Us," The Manchester Growth Company, accessed March 10, 2016, <http://www.manchestergrowth.co.uk/about-us/about-us/>.

行うが、特定の産業・企業への集中的アプローチに限られており、一般的なマーケティング・プロモーションは、Marketing Manchester により実施される。

- MIDAS 及び Marketing Manchester は、米国の医療産業やクリエイティブ産業に関する展示会のような産業別の国際会議・展示会から、フランスの MIPIM（国際的な不動産の見本市）のような大規模ビジネスイベント等に至るまで、様々なマーケティングチャネルを活用してマンチェスターの宣伝を行っている。¹⁵

国の機関・民間企業等との協業

- MIDAS は、英国政府の海外大使館及び UKTI の海外事務所を通じてマンチェスターを宣伝している。
 - UKTI とは公的なパートナーシップを結んでいる。一例として、「Best Britain」というイベントを UKTI と共催した。
- また、諸外国の在英大使館（在英日本大使館など）との協業も行っている。

外部人材の活用

- MIDAS は、マンチェスターに外国企業を誘致するために、「オールマンチェスター・アプローチ」を取っている。具体的には、誘致機関のみでなく、外部のイベント等でのプロモーションに、マンチェスターに進出済の企業や、大学、研究機関の代表等を派遣し、マンチェスターを宣伝するため講演等を行ってもらっている。¹⁶
 - 誘致機関の自己宣伝より、こうした企業経営層等の言葉の方が、実感がこもっており、一番信用されるため、マンチェスターはこの手法を重視している。
- こうした民間の協力者には、マンチェスターの宣伝のみならず、新たに企業が進出した際に引合せを行い、初期の事業展開や研究開発等をサポートしてもらっている。

企業発掘活動

- MIDAS は、LinkedIn 等のソーシャルメディアネットワーク及び同機関が関係を有している、外国企業、英国企業双方の在マンチェスター企業の経営者層を通じて発掘活動を行っている。
- ただし、依然としてコールドコールが MIDAS の主要な企業へのアプローチ手法である。MIDAS には、複数の民間企業の営業職出身のスタッフがおり、情報会社等から購入したリストを基にコンタクト先を選定し、外国企業にコールドコールを掛けることから誘致につなげている例もある。

ライフサイエンス産業を重点産業とした理由

- もともとマンチェスターには、一定のライフサイエンス産業の集積があったほか、大学病院等を有していた。
 - 例えば、米国の大手製薬会社が同地域に拠点していた。
 - また、MIDAS は、National Health Service（NHS：英国の公的医療制度）とのコネクションが強く、企業の NHS 参入を支援できているのも強みである。

¹⁵マンチェスターの誘致機関 MIDAS の代表との現地ヒアリングより。

¹⁶同上

- また、大学病院が、ロンドン以外では最も就航路線の多いハブ空港であるマンチェスター国際空港から8kmの距離にあるという、交通アクセスの利便性があったことが、ライフサイエンス産業の誘致に活かされた。すなわち、医療機器の取り扱い等に係るトレーニングは、遠隔では出来ないため、実際に医師・研究者等がトレーニングのために移動する必要があり、そのため、交通の便のよいマンチェスターに、研修施設が設けられ、また、研究者の移動の便も良いことから、研究開発施設などの立地も推進されている。
 - 同様に、交通の便が良いため、医療ツーリズムも誘致対象となっている。

特定産業の発掘例：ライフサイエンス産業

- MIDAS は外国企業を発掘する際、潜在的な進出企業の候補を効率よく抽出することを重視している。
 - 例えば、ビジネス拡大、移転を考えているといったニュースクリップからの抽出、各社のレポート・財務情報などから、海外での業務拡大が指針として折り込まれていないか、M&A などに関する動向がないか、といった点を、まず調査する。
 - その上で、UKTI、在外大使館、各国の駐英大使館などからの情報を併せて検討する。
 - 別な例としては、英国への進出のメリットがある特定の地域の企業を集中的に狙っている。例えば、米国の医薬品業界は、近年 Food and Drug Administration（FDA：米国連邦政府食品医薬品局）の業許可審査が非常に厳しいため、米国の製薬会社は米国よりも先に欧州で事業展開したほうが合理的であることが挙げられる。
- MIDAS では外国企業誘致に当たり、英国の各都市よりもまず英国自体を対内直接投資先として宣伝し、進出企業に、「なぜ英国に投資すべきなのか」を説得する必要があると考えている。
- マンチェスター地域だけでは市場として十分に大きくないため、地域単体でなく、マンチェスターを起点とした、英国全体へのアクセスについて魅力を伝えている。
(⇒ライフサイエンス以外の重点産業発掘・誘致の事例は、「Appendix」参照)

f) 企業の誘致・支援活動

産業別のコンサルタントによる支援

- MIDAS は、誘致の段階では、「マンチェスターが企業に何を出来るか」を企業目線で考える必要があると考えている。所属する産業別のコンサルタントが、潜在的な進出企業向けに、包括的なアドバイスや、支援パッケージを無料で提供している。¹⁷
 - 企業により関心事は、資金調達、オフィススペース、生活コストや水準、域内の同業企業等へのアクセスなど、様々である。
 - 例えば、同業者との協業を魅力に感じている企業に対しては、誘致の段階で、域内の人材や企業と実際に会わせて、地域のコネクティビティ（人的つながり）の密度の高さを示している。

¹⁷ “About MIDAS,” MIDAS, accessed December 25, 2015, <http://www.investinmanchester.com/services/about/>.

MIDAS の進出企業への支援

- MIDAS はマンチェスターへの進出・移転・事業拡大を検討している外国企業・英国企業に支援を提供する。支援内容には、以下のようなものが含まれる。

支援内容	詳細
調査・リサーチ	<ul style="list-style-type: none"> • 事業計画の開発や事業展開を支援する、個別企業に特化した調査・リサーチ • 地域産業・産業セクターの調査、市場調査 • 採用可能な人材を試算するための、人口・労働市場分析
最適な不動産の選定	<ul style="list-style-type: none"> • 商業用不動産の総合データベースに基づく事業拠点探索 • 事務所からビジネスパークと倉庫まで、各種の施設入居に関するアドバイス • 下見などのアレンジ
ネットワーキング支援	<ul style="list-style-type: none"> • 企業・団体への紹介 • 企業、大学、政府との連携に関するアドバイス
人材募集・最適なスタッフの発掘	<ul style="list-style-type: none"> • 有能な人材を惹きつけるための、人事・リクルートに関するアドバイス • 従業員への研修パッケージの提供
移転支援	<ul style="list-style-type: none"> • 円滑な移転ができるよう、個社にカスタマイズした移転支援の提供 • マーケティング・PR 支援など、幅広い領域での広報の支援

g) 整備したインセンティブ等の制度

Manchester Airport City Enterprise Zone

- Manchester Airport City Enterprise Zone は、マンチェスターにおける開発特区である。
- 開発特区は、①マンチェスター空港を中心としている製造業、物流業向けの Airport City 及び World Logistics Hub、②University Hospital of South Manchester 病院を中心としているライフサイエンス、研究開発クラスター向けの MediPark の2つの地区から成り立っており、これらの2つの地区は、約8kmの距離の間に立地している。¹⁸
 - Airport City：高度製造業が立地する地区となっている。
 - World Logistics Hub：物流拠点となっている。
 - MediPark：ライフサイエンス・製薬企業向けの200エーカー（約80万平方メートル）の工業団地であり、医療研修施設と国際医療研究センターに隣接している。¹⁹
- 開発特区では、建築に関する規制緩和、次世代高速インターネットの整備を行うとともに、税制インセンティブを企業に提供している。ハブ空港であるマンチェスター国際空港から、220の目的地への直行便が運航されているという点を売りにしている。

¹⁸マンチェスターの誘致機関 MIDAS の代表との現地ヒアリングより。

¹⁹ "Manchester Airport City Enterprise Zone," MIDAS, accessed December 25, 2015, <http://www.investinmanchester.com/why-manchester/manchester-airport-city-enterprise-zone/>.

h) アフターフォロー

- MIDAS は新規企業の進出を主な目的としているため、特筆すべき活動は行っていないが、進出済企業の声をプロモーションに活用する等、進出済企業との友好関係を維持するよう努めている。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

重点産業に特化し誘致を行ったことによる課題

- マンチェスターを企業の進出先として選んでもらうために、他の地方と差別化することが課題。
 - 産業集積や、サプライチェーンが揃っていることの魅力を宣伝し、投資・企業誘致を行っているが、アピールに当たっては、ただ優れているだけでなく、「世界最高水準」であることがメッセージとして重要と認識している。マンチェスターでは、ノーベル賞受賞者が多く地域に在籍している等、技術開発、研究の有力地帯として同地域を宣伝している。
- 特定産業の企業誘致にあたっては、企業にとって価値のある情報提供をするため、産業の深い知見が必要。
 - そのため MIDAS は、機関に業界の専門家を雇用している。
 - また、MIDAS は UKTI と企業誘致で密接に協力している。UKTI にも産業、技術の専門家が多く、また、UKTI が各種産業に係るビジネスイベントを開催しており、MIDAS も、マンチェスターの学者、科学者と併せて、これらのイベントに参加している。²⁰
- 産業集積で訴求できても、首都ロンドンにも主要産業がほとんど立地しており、比較対象とされやすい。
 - この点への解決策として、ロンドンと比べ、マンチェスターに立地することのメリットを整理して伝えている。例えば、ロンドンに比べビジネスコスト・生活コストが安いこと、後背地となる北部イングランドを含めると広範な市場が存在すること、都市の規模がロンドンほど大きくなく、人的つながりも密であり機動性が高いのでビジネスが行いやすいこと、などを利点として挙げている。

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

- 2007 年から 2015 年にかけて、計 600 件以上の企業の投資プロジェクトが誘致された。直近の 2014-15 年度では、92 件の企業が誘致された。
 - うち、56 件が外国企業による対内投資であった。²¹
- 2007 年から 2015 年にかけて、計 33,600 以上の雇用が維持又は創出された。直近の 2014-15 年度では、約 4,000 人の新規雇用の創出及び約 6,000 人の雇用維持の効果があつた。²²

²⁰マンチェスターの誘致機関 MIDAS の代表との現地ヒアリングより。

²¹The Manchester Growth Company, *Performance Highlights 2014/2015*.

²²Ibid.

k) 地域への波及効果

経済成長及び、若者のマンチェスターへの回帰

- マンチェスターは、ロンドン以外では英国内で最も経済成長率が高くなっている。これにより、国際的なビジネスでの評価も高まっている。
- また、19~24 才に相当する若年労働人口層の人口成長率も高い。ライフスタイル、居住コスト、賃料、都市のブランドイメージなどが優れていると評価されている。また、若者が欲する投資銀行などの仕事がマンチェスターにあることが、マンチェスターの魅力となりつつある。10 年前であれば、若者は皆キャリアのためにロンドンへと行っていたが、近年は若者がマンチェスターに残ることを選択し始めている。²³
- ロンドンに比べて、誘致への支援・進出、人的関係構築など、総てのスピードが速く、ビジネスにスピード感が出てきているのも、都市のビジネス上の魅力となっている。²⁴

特定の産業に特化したことによるメリット

- Manchester Independent Economic Review では、マンチェスターの特定の産業に特化した誘致の波及効果は、産業集積効果よりも、サプライチェーンが完備されてきたことにあると指摘されている。
- 企業誘致により重点産業が強化されたこともあり、大学・研究機関等が、企業活動により積極的に関与するようになってきており、相乗効果が生まれている。²⁵

²³マンチェスターの誘致機関 MIDAS の代表との現地ヒアリングより。

²⁴同上

²⁵同上

Appendix

マンチェスターが金融・ビジネスサービス産業を重点産業とした理由

- 産業革命後、マンチェスターが製造業及び貿易業の中心地として発展してきた過程で、保険業も盛んになっており、地域に一定の金融業の集積がみられた。
- また、2000年代初頭、バックオフィス等のアウトソーシングの誘致がEU各地で行われていた間、マンチェスターもアウトソーシングに関する企業誘致に取り組んでおり、このような経験が金融サービス業のバックオフィス等の誘致に活かされた。²⁶

マンチェスターの金融・ビジネスサービス産業誘致の取り組み

- 銀行、保険会社、金融機関のバックオフィス等が主な対象となっている。
- MIDASの本産業における焦点は、ロンドンに進出済の大手企業のバックオフィスやその他機能をマンチェスターに誘致することである。
 - 成功事例として、MIDASはロンドンから、複数の米国の大手銀行のオフィスをマンチェスターに誘致した。
 - また、ドイツのグローバル法律事務所が、600人規模のバックオフィスセンターをドイツからマンチェスターに移転した。
- MIDASは、企業にマンチェスターへの移転又は追加投資を提案するために、ビジネス機能のうち、どの部分ならばマンチェスターに置いても企業の業務に支障がないかという点につき、業界の内部構造に詳しい専門家が分析を行っている。
- 金融・ビジネス産業クラスターでの誘致成功の一因は、優れた大学卒業生の輩出と交通の便の良い空港や鉄道網だと考えられている。
- Fintechについても、米国・英国の大手銀行がマンチェスターにR&Dセンターを設けたほか、米国の大手IT企業が、決済手段に関する研究をマンチェスターで行っている。
- UKTIとも協力が行われており、MIDASが米国の大手銀行のバックオフィスをマンチェスターに誘致したケースは、UKTIの紹介に端を発する。
- 本産業では、マンチェスターに年に20件のFDIプロジェクトが誘致されている。²⁷

マンチェスターが高度製造業を重点産業とした理由

- マンチェスターにおける高度製造業は、グラフェン（炭素原子のシート）がマンチェスター大学で発見されたことなど、先端素材産業がマンチェスターに立地していたことが核となっていた。
- こうした中、マンチェスターは、紡織業といった従来産業は衰退しており、マンチェスターは現地の製造業を再編成する必要があったことから、高度製造業に注力することとした。

²⁶同上

²⁷同上

マンチェスターの高度製造業誘致の取り組み

- MIDAS は他産業について通常機関内で誘致実務を行うことが多い中、先端素材については、組織外のより高度な知見をもつ専門家を活用したほうが効率的と考え、北米の業界専門コンサルタントに委託して誘致対象をリスト化した。
 - これによりマンチェスターは、複数のグローバル外国企業を同地域に誘致し、大規模な工場の同地域への誘致に成功した。

マンチェスターが物流業を重点産業とした理由

- マンチェスターは、ハブ空港を有しているほか、鉄道の結節点でもあり、また、イングランド有数の海港であるリバプール港との間は、鉄道及び運河で結ばれている。
- また、後背地となる北部イングランド地域全体を見れば、同地域・都市圏はロンドンに次いで、英国で 2 番目大きい都市圏であり、物流拠点を置くのに適した地となっている。
- さらに、物流を握ることで、製造工場の立地といった便益も期待された。
- そのため、これらの既存のインフラの利点を活かし、物流企業・物流拠点を誘致することは、マンチェスターにとって自然な選択であった。

マンチェスターの物流業誘致の取り組み

- 上述の地理的利点を訴求し、マンチェスターは複数の物流拠点誘致に成功した。
 - マンチェスターは現在、ドイツの大手自動車メーカーの地域物流拠点となっている。²⁸
 - ファッション業界の倉庫を立地させ、200,000 平方フィート（約 19,000 平方メートル）の倉庫を誘致したこともある
 - 別の事例として、ドイツの大手スーパーもマンチェスターに進出した。
- また、物流拠点が立地することで、ファッション産業の立地も進んでいる。特に、「ファストファッション」（デザインから流通まで非常に速いスピードで回転される被服製造業）は、製造・流通のスピードが命であるため、マンチェスターの優れた物流インフラが、誘致における魅力となっている。

マンチェスターにおける他のインセンティブ：インターネットインフラの強化

- 2013 年 12 月に、イギリス政府はマンチェスターの地方都市のインターネットインフラの強化事業に 1 億英ポンド（約 160 億円）を投資すると発表した。サルフォード市（グレーター・マンチェスターを構成する 1 自治体であり、既に BBC などによって先端技術の拠点として再開発されている）、及びマンチェスターの都心部が本事業に指定された。本事業の運営資金は、Department for Culture, Media and Sport（文化・メディア・スポーツ省）が提供する。
- 本事業により、同市に立地している中小企業は 3,000 英ポンド（約 48 万円）までの政府補助金に申請できる。これにより早く質の高いブロードバンドサービスの導入にかかる費用を賄うことが可能。

²⁸同上

マンチェスターの産業構造：業種別の雇用数

- マンチェスターは航空、金融・プロフェッショナルサービス、飲食物、基幹製造業、高等教育、物流・繊維の分野で雇用人数が全国平均を上回っている。特に、金融・プロフェッショナルサービスのセクターにおける雇用数は、マンチェスターが国内でも有数の存在感を示している。
- また、ロンドンを中心とする南東部（首都圏）を除いた国の他地域と比べると、クリエイティブ関連、IT・デジタルの分野でも、優位に立っている。

マンチェスターの産業構造：生産性

- 従業員1人当たりのGVA（粗付加価値）について、バイオテクノロジーとエネルギーはマンチェスター地域の中で最も生産的なセクターとなっている。環境関連テクノロジー、製造、工学、飲食のセクターも平均より高い生産性をもっている。
- 特に、近年のマンチェスターの経済成長は、サービス部門（特に金融・プロフェッショナルサービス）の大規模で急速な拡大によって引き起こされた。サービス部門は雇用の全体の1/6、GVAと事業の1/5を占め、1998年～2008年の期間に同地域にわたるGVA成長への貢献のうち、45%を占めていた。²⁹

MIDASの2012ロンドンオリパラに伴った企業誘致の取り組み

- マンチェスターでは、2012年ロンドンオリパラにおいて、企業を招へいするイベントを開催した。
 - ニュージーランド対ロシアのオリンピックのサッカーの試合がマンチェスターで開催されたことを契機とし、企業をもてなす、歓迎イベントを開催した。
 - このイベント開催に、大体1年間ぐらいの準備期間がかかった。
 - MIDASのCRMに登録されている発掘済みの企業、あるいは新規発掘の企業双方を含む、約100社が参加した。ただし、ジャーナリストや、観光に関する企業なども参加していたため、純粋な進出企業数はそれより少数となる。
 - だが、この取り組みにより、直接企業誘致を決定できた例はなかった。
- オリパラ期間中、MIDASは、UKTI主催の投資・企業誘致に係るロンドンで開催されたイベントにも参加した。具体的には、ロンドン滞在中の外国企業をロンドンのLancaster Houseで開催されていた産業別セミナーで訪問し、企業と名刺交換、情報交換をするなど、ネットワーキングを行った。
 - また、MIDASがロンドンでのUKTIのイベントに招待されたのはイベント開催の2～3ヶ月前であり、準備時間がなかった。
- 総じて、MIDASでは、ほとんどのオリパラの波及効果や利益は、ロンドン市に集中していたと感じている。
 - また、2012年ロンドンオリパラに伴いUKTIは、外国からの訪問客をマッチング対象とした、イングランド北西部の現地企業の輸出振興のためのビジネスマッチングイベントを開催していた。³⁰

²⁹ “Economic Review,” MIDAS, accessed December 20, 2015, <http://www.investinmanchester.com/why-manchester/economic-overview/>.

³⁰MIDAS とのヒアリングより。

Catalonia & Trade & Investment



Generalitat de Catalunya
Government of Catalonia

Catalonia

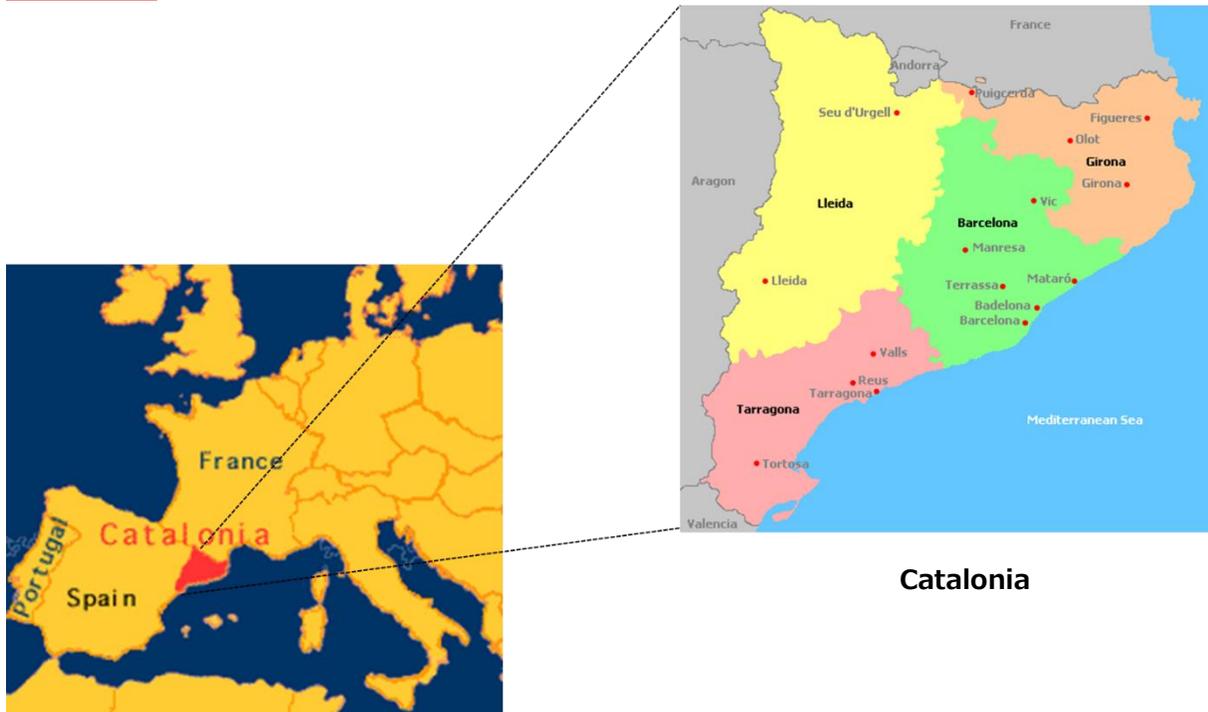
事例概要

バルセロナ市を中心とするカタルーニャ州は、ICT、特にスマートシティに特化した誘致活動を行い、全世界（特に欧州）における対内直接投資の低調にもかかわらず、着実に対内直接投資の成果を上げている。

特に、スマートシティに関しては、世界でも有数のスマートシティ向け国際会議である「The Smart City Expo World Congress」が開催されており、スマートシティとしてのブランディング化の成功を、関連する企業の海外からの誘致に活用している。

これらの誘致活動により、2011年から2013年の3年間に、2万人以上の雇用、約7,500万ユーロ（約1兆円）に上る対内直接投資を得るとともに、世界1位に評価されるスマートシティのクラスター形成に成功した。

ロケーション



Catalonia

1

¹ “Tensiuni nationaliste în Spania: se rupe Catalonia?” Vocile Lumii, November 5, 2012, accessed February 26, 2016, <http://www.rfi.ro/articol/stiri/politica/tensiuni-nationaliste-spania-se-rupe-catalonia>.
“Map of Catalonia,” Wine and Vine Search, accessed February 26, 2016, <http://www.wineandvinesearch.com/spain/catalonia.php>.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	カタルーニャ州・バルセロナ市
立地	スペイン北東部
人口	カタルーニャ州： 約 7,520,000 人（2014 年） バルセロナ都市圏：約 5,520,000 人（2014 年）
労働人口	カタルーニャ州： 約 3,780,000 人（2014 年） バルセロナ都市圏：約 2,770,000 人（2014 年）
誘致機関名	ACCIO（州の経済機関） Catalonia Trade & Investment（ACCIO の下部組織である投資誘致機関）
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	カタルーニャ州産業労働省
目的・目標	経済効果及び雇用を作り出すために、持続可能性があり、現地社会に対して高いインパクトを有する投資をカタルーニャ州に誘致する ²
自治体の主要産業	食品産業、化学・エネルギー・天然資源産業、製造システム、デザイン、持続可能なモビリティ（交通）産業、ヘルスクエア・ライフサイエンス、文化・観光
自治体の主要拠点企業	IBM, Accenture, Fluor, UPS, DHL, SAP, Vodafone, Siemens, Schneider Electric, HP, Colt, Unilever, Boehringer Ingelheim, Bayer, Alstom
自治体の主要な大学・研究機関	University of Barcelona, Polytechnic University of Catalonia, Ramon Llull University, Open University of Catalonia, Autonomous University of Barcelona, IESE Business School, ESADE Business School
誘致効果	
誘致企業数	N/A
誘致投資案件数	7,000 件（カタルーニャ州全体：2013 年） ³
雇用創出数	約 20,300 人（2011 年～2013 年）
対内直接投資額	74.6 億ユーロ（約 9,700 億円：1 ユーロ = 130 円で換算、2011 年～2013 年）
民間 R&D 費用	N/A
輸出総額	約 471 億ユーロ（約 61,200 億円、2014 年）

出典：カタルーニャ州統計局、Invest in Barcelona、Barcelona-Catalonia、Eurada (The European Association of Development Agencies)

² Pierre Henry and Jeanne Lapujade, ANIMA-Invest in Med, *Local Investment Promotion in the Mediterranean: A Practical Compendium* (ANIMA-Invest in Med, June 2011), accessed December 3, 2015, http://www.eurada.org/files/ANIMA_Local%20investment%20promotion%20in%20the%20Mediterranean.pdf.

³ Timo Sohl, Victor Burguete and Lluís Torrens, *Foreign Direct Investment in Barcelona: A City Focused on Growth* (Barcelona: Barcelona City Council, December 2014), 3, accessed December 3, 2015, <http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2015/02/Foreign-Direct-Investment-in-Barcelona.pdf>.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

地域の概要

- カタルーニャ州は、スペインの北東部に位置する、スペイン 17 州の中の 1 州である。人口約 750 万人と、ほぼ愛知県と同じ人口を擁し、スペインで 2 番目に多い人口を持つ州である。
- バルセロナ都市圏は、カタルーニャ州の州都であるバルセロナ市を中心とする都市圏である。バルセロナ市はスペインで 2 番目に人口の多い市であり、人口 200 万人強（名古屋市と同規模）、バルセロナ都市圏全体では、人口 550 万人強（兵庫県と同程度）を持つ。

b) 外国企業誘致に至った背景

- カタルーニャ州政府が投資・企業誘致を始めたきっかけは、1985 年のスペインが EU へ加盟したことで、EU 加盟国としてのスペインへの対内投資が増えていくと同時に、他の EU 加盟国との企業誘致における競争も激しくなっていくと考えたためである。

スマートシティ産業への注目⁴

- 2011 年、バルセロナ市長に選出された Xavier Trias 氏が、自身の選挙キャンペーンにおいて、バルセロナ市の経済成長を促進するために、公共サービスをデジタル化することを公約に掲げていたことから、バルセロナ市政府は 2011 年にスマートシティ戦略を作成した。
- スマートシティ産業へ注目したもう一つの理由は、スマートシティはそもそも産業横断的な分野であり、高度な技術でなく、管理・制御ノウハウも必要な産業であり、ニッチ産業となっていることが挙げられる。
- 欧州の他都市もスマートシティを有しているが、カタルーニャ州政府は、同州への関連産業の集積並びにノウハウの蓄積をもとに、企業誘致で差別化できる産業の 1 つとして考えた。
- また、スマートシティ産業の誘致のメリットとして、同州の都市インフラ（通信、交通等）、住民への福利厚生、住民の生活水準の向上が期待できることが挙げられる⁵。こうした面は、バルセロナ市政府の長期的な都市計画（環境に優しく、生産効率が高い地区のある都市への戦略）の実現にも貢献すると考えられている。⁶
- カタルーニャ州、特にバルセロナ市は、以前から欧州の中でも ICT、モバイル（通信技術）産業の分野で強みを有していた。ICT・モバイル技術がスマートシティに不可欠であることから、その優位性を利用してスマートシティ産業を誘致することに注目した。

⁴ Vivienne Walt, "Barcelona: The most wired city in the world," *Fortune*, July 29, 2015, accessed March 10, 2016, <http://fortune.com/2015/07/29/barcelona-wired-city/>.

⁵ Government of Catalonia, *Research and Innovation Strategy for the Smart Specialisation of Catalonia*.

⁶ "Smart Cities," Barcelona Inspira, accessed December 3, 2015, <http://ibarcnelona.bcn.cat/en/smart-cities>.

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

投資誘致機関の設立

- 1985年、カタルーニャ州政府は、スペインの初の企業誘致機関であった Centre d’Innovació i Desenvolupament Empresarial（以下「CIDEM」）を設立した。
- カタルーニャ州政府は、2007年に、同州内の事業の差別化を促進することによりカタルーニャ州を世界トップの経済地域にすることを目的として、CIDEMと輸出振興機関であった Consorci de Promoció Comercial de Catalunya が合併し、新しい機関である Agency for Business Competitiveness（以下「ACCIO」）を設立した。合併により、一つの機関でカタルーニャ州におけるイノベーションと対内投資及び同州企業の国際化を同時に促進することが可能となるとともに、2009年には、対前年比25%減の予算で、より多くの活動を実現することができた。ACCIOのミッションは以下のとおりである。
 - 輸出振興を含むカタルーニャ企業の事業を強化し、海外でその企業を宣伝する。
 - 技術協力、技術移転等のためにカタルーニャ州に投資、企業を誘致する。
 - ◇ カタルーニャ州政府は、外国企業が現地企業よりも、重要な技術やノウハウを導入でき、外国企業による対内投資も技術開発、イノベーション、雇用創出をも実現できると考えられているため、投資や企業、特に外国企業を誘致する方針を取っている。
- 企業誘致は、ACCIOのもとで「Catalonia Trade & Investment」という下部組織名及び誘致プログラム名で実施されている。

ACCIOの企業誘致戦略

- 戦略計画期間：5年、企業誘致計画：1年
- 目標：州内でのイノベーションと事業拡張、カタルーニャ州を高付加価値の製造・サービス等の経済活動に係る欧州南部でトップの立地としての位置づけを促進する。
- 対象産業：クリエイティブ物流、先端技術、医療健康、食品・農業、ヘルスケア、ICT、化学、再生可能エネルギー、等
 - 10産業については、州内で重点的な誘致対象地域が決まっている。

対象産業	対象地域
イノベーション・クリエイティブ産業	Barcelona
モビリティ（次世代交通）、物流	Barcelona
先端技術	Cerdanyola
光学技術・医療健康産業	Terrassa and Sabadell
食品・農業に関するイノベーション	Lieda
ヘルスケア産業におけるICT	Mataro
清掃関連技術	Manresa
化学工業、再生可能エネルギー	Tarragona
機能的栄養	Reus
水技術・食品産業	Girona

出典：ANIMA-Invest in Med⁷資料をもとにアクセンチュア株式会社作成

KPI の管理

- Catalonia Trade & Investment では、誘致における戦略的調整（特定産業での企業誘致活動の立ち上げ又は中止等）を行うために、常に誘致の状況について、モニタリング・評価を行っている。
 - 四半期ごとの指標達成度を観察するとともに、年次企業誘致計画の結果を年末に評価している。
 - また、ACCIO のマーケティング・広報部及びプロジェクトマネジメント部（州内の企業へのアドバイザーサービス、支援を提供する部門）と協力して、企業誘致の効果を分析し改善を行っている。

スマートシティ戦略

- 同戦略では、主に 3 種類の、スマートシティに必要なインフラ整備が掲げられた。
 - 高速光ファイバー及び無線インターネットネットワークの整備
 - 街中でのビッグデータ収集のためのセンサーの整備
 - 同市 OS の開発（OS については後述）⁸
- また、政府は、バルセロナ市においてスマートシティを実現するための Mobility, e-Administration and Information Systems Governance Measure（通信、電子行政及び行政の電子化に関する条例：MES）を 2012 年 3 月 20 日に策定した⁹。同条例では、スマートシティは ICT 技術によるビッグデータ分析により、公共サービスを向上させるものと定義されている。
 - 2011-12 年当時のバルセロナ市は、光ファイバーインフラは整えられていたが、計画性のない整備（複数の会社による、並行した複数の光ファイバーの敷設等）が行われており、光ファイバーの容量の活用が妨げられていた。そのため、同市でのすべての光ファイバーを 1 つの会社にまとめるという調達の発注を行った。
 - また、スマートシティに関するビッグデータ収集のため、市内共通の OS を開発する公共調達を、2012 年に発注した。2015 年 7 月現在、当該 OS は開発中であり、開発完了したのちは、同市にさまざまなセンサーが設置され、ビッグデータを収集し分析することができるようになることが期待されている。
 - 2015 年 7 月時点で、ビッグデータの収集は既に開始されている。

⁷ Pierre Henry and Jeanne Lapujade, ANIMA-Invest in Med, Local Investment Promotion in the Mediterranean: A Practical Compendium (ANIMA-Invest in Med, June 2011), 18, accessed December 3, 2015, http://www.eurada.org/files/ANIMA_Local%20investment%20promotion%20in%20the%20Mediterranean.pdf.

⁸ Ruthbea Yesner Clarke, "Smart Cities and the Internet of Everything: The Foundation for Delivering Next-Generation Citizen Services," white paper, *IDC Government Insights #GI243955* (Alexandria, VA: IDC, October 2013), accessed December 3, 2015, http://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/scc/ioe_citizen_svcs_white_paper_idc_2013.pdf.

⁹ "MITIC (ICT Innovation Model/ Model d'Innovació TIC)," Barcelona Inspira, accessed December 3, 2015, <http://ibarcelona.bcn.cat/en/smart-cities/mitic-ict-innovation-model-model-dinnovacio-tic>.

- ◇ 例えば、バルセロナ市で毎年行われている、4 日間で 200 万人が訪れる La Merce¹⁰（カトリックにおける聖人を祝う祭礼日に、市が開催する夏祭り）期間中、ビッグデータ収集・分析が行われており、市内における、448,000 人のクレジットカード使用状況（カード使用者の国籍、カード使用場所等）のデータが収集された。
- 2011 年には、バルセロナ市で世界的なスマートシティに係る国際展示会 Smart City Expo と国際会議 Smart City Congress が開始された。バルセロナ市は、初回 Smart City Expo と Smart City Congress の後援者となっていた（主催は、民間のイベント開催事業会社である Fira Barcelona 社）。

d) 誘致における実施体制

誘致機関

- カタルーニャ州の投資・企業誘致機関は州政府の下に置かれており、投資誘致及び輸出促進を通じて、産業競争力を改善することを目的としている経済機関である ACCIO 及び、その下部組織となっている Catalonia Trade & Investment で構成される。
- ACCIO はカタルーニャ州産業労働省に所属¹¹しており、職員数は 250 人である。
- 年間予算は、241 百万ユーロ（約 313 億円、2010 年）であり、ACCIO はカタルーニャ州のすべての政府、民間の経済機関（州政府の他省庁、自治体、商工会等）と協力している。ACCIO の理事会には、各機関の代表が名を連ねている。

Catalonia Trade & Investment

- Catalonia Trade & Investment は、上部組織である ACCIO から出向した 30 人の職員で構成されている。
 - Catalonia Trade & Investment は、36 か国に所在するカタルーニャ州政府の海外貿易投資駐在事務所の専門職員を活用して企業誘致を行っている。
- 具体的な企業誘致活動は、潜在的な進出企業の発掘、対象進出企業への訪問、企業誘致に係る海外使節団への参加、特定産業及び市場・国への企業誘致・宣伝の活動、他組織との協力、セミナー、ビジネスイベントの開催、国際会議への参加、ブランディング等である。¹²
- Catalonia Trade & Investment は主に 2 つの担当に分かれている。
 - 企業誘致担当：カタルーニャ州政府の海外事務所を通じて、カタルーニャ州のスペイン・欧州における戦略的な投資先としてのメリットの宣伝、高付加価値産業におけるビジネス機会の宣伝及び企業の発掘・誘致活動を行っている。

¹⁰ “Barcelona in September,” IRBarcelona, accessed December 3, 2015, <http://irbarcelona.org/barcelona-september/>.

¹¹ ACCIO とのヒアリングより。

¹² Pierre Henry and Jeanne Lapujade, ANIMA-Invest in Med, *Local Investment Promotion in the Mediterranean: A Practical Compendium* (ANIMA-Invest in Med, June 2011), accessed December 3, 2015, http://www.eurada.org/files/ANIMA_Local%20investment%20promotion%20in%20the%20Mediterranean.pdf.

- プロジェクトマネジメント担当：カタルーニャ州に進出済又は進出予定の企業の事業展開におけるすべての運営フェーズ（初期事業計画から事業運営にかけて）に対して支援を行っている。同担当は、進出済企業向けのワンストップセンターとして機能しており、インセンティブ提供、事業立地支援等を専門的に提供しているチームが企業支援にあっている。¹³
- Catalonia Trade & Investment は、事業立地場所の検索及びインセンティブに関するアドバイザー部隊を有している。
- Catalonia Trade and Investment は、ACCIO の海外市場調査機関である Observatori de Mercats Exteriors との協力により、企業に提供する情報の収集やデータ分析を行っている。¹⁴

e) プロモーション・企業の発掘方法

プロモーション手法

- ACCIO は海外・国内の自治体、企業、研究機関等への訪問を通じて、プロモーションや潜在的な進出企業の発掘を実施している。¹⁵
- プロモーションでは、「カタルーニャをビジネス及び生活のしやすい環境としてブランディングする」ことを目標として、以下の手法で取組を実施。
 - ACCIO、Catalonia Trade & Investment の HP を通じた広報
 - ACCIO やカタルーニャ州政府によるパンフレットの刊行
 - ACCIO ニュースレター（カタルーニャ語）、Catalonia in Business ニュースレター（英語、スペイン語）の刊行
 - イベントの開催
 - プレゼンテーション、記者会見
 - その他、マスメディアに対する広告 等
- Catalonia Trade & Investment は、外国企業の発掘を目的とした、外国企業のみをターゲットとしたコミュニケーション戦略を有している。¹⁶
- 今後、各産業に関する現地のステークホルダーの一覧や、保有する技術等を、フランス語、スペイン語、ドイツ語、ポルトガル語、日本語、カタルーニャ語、中国語、アラブ語、ロシア語でホームページ上に掲載する予定。¹⁷

¹³ACCIO とのヒアリングより。

¹⁴ Pierre Henry and Jeanne Lapujade, ANIMA-Invest in Med, *Local Investment Promotion in the Mediterranean: A Practical Compendium* (ANIMA-Invest in Med, June 2011), accessed December 3, 2015, http://www.eurada.org/files/ANIMA_Local%20investment%20promotion%20in%20the%20Mediterranean.pdf.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ACCIO とのヒアリングより。

スマートシティ産業への絞込み

- 同州で近年、産官学連携によりスマートシティイニシアティブが複数構築されている。
- これを受け、州の産業クラスターである RIS3CAT 戦略（詳細については「Appendix」参照）では、特にモビリティ（次世代交通）、公共照明、下水・ごみ処理等の関連産業に産業集積の焦点を置いている。¹⁸
- Mobile World Congress という、通信技術・モバイル端末等に関する大規模な国際会議が毎年バルセロナ市で開催されており、その会議を契機として、スマートシティ（都市モビリティ、エネルギー効率化に関する官民連携）に取り組んでいる多くのスタートアップ企業同士のコミュニティ（連携関係）が創出されている。
- バルセロナ市では世界でも有数のスマートシティ向け国際会議である「The Smart City Expo World Congress」が開催されており、州政府はその大規模イベントを活用して、同州の ICT、モバイルクラスターを宣伝し、スマートシティ関連の企業の誘致を行っている。

f) 企業の誘致・支援活動

- Catalonia Trade & Investment の企業誘致チームは、産業横断的に、進出企業に対して、投資プロジェクト実施に向けてのワンストップサービス、事業関連情報の提供、プロジェクトマネジメント、投融資に関するアドバイス、支援の提供、アフターケアサービス、事業立地支援、官民連携サービス等を無償で提供している。

g) 整備したインセンティブ等の制度

補助金

- カタルーニャ州には、「High Impact Business Incentives' Scheme」という補助金制度があり、進出企業の年間人件費の 10%-25%まで、固定資産投資の 10%まで、研究開発プロジェクトコストの 25%までを上限として、進出企業に対し補助金を提供している。
- また、社会保険拠出の割引等、雇用創出のための補助金が整備されている。¹⁹

税制

- カタルーニャ州の法人税は、2016 年より 25%となり、近隣国と比較して低い税制となる。
- カタルーニャ州の所得税は、2004 年の EU 拡大以前の EU 構成国である 15 か国の中で、低・中・高所得層のいずれの層に対しても、最も低い。
- 特に、外国からの駐在員は、年収 5 万ユーロから 60 万ユーロ（約 650 万円から 7,800 万円）の範囲では、所得税率が一律 24.75%を上限に抑えられている。
- 研究開発に対する減税制度があり、研究開発費の課税額の 59%、イノベーション関連の課税額の 12%までが減税される。

¹⁸ Government of Catalonia, *Research and Innovation Strategy for the Smart Specialisation of Catalonia*.

¹⁹ ACCIO とのヒアリングより。

h) アフターフォロー

- Catalonia Trade & Investment は、カタルーニャ州で新規投資を行う外国企業のみならず、事業拡張や同州での新規プロジェクトを実施する進出企業に対しても支援を行っており、未進出の企業と同様に、情報提供や補助金等へのアクセスを得ることができる。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

他地域との誘致の競争

- 欧州の他の地方との企業誘致に関する競争が激化しており、どのように差別化をするかが課題となっていた。
- そのため、カタルーニャ州は、企業誘致戦略を世界の経済、技術のトレンドの進化に合わせることに尽力してきた。
 - 例えば、Mobile World Capital や Mobile World Congress といった大規模なイベントを活用することにより、1980年代~1990年代は従来型の製造業が中心となっていた外国からの対内直接投資が、近年は、モバイル・ICT、バイオテクノロジー・ヘルスケア等の新興産業へと中心が変化してきている。

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

誘致企業数

- 2011年から2013年までの間に、Catalonia Trade and Investment は 270 社の外国企業を誘致し、それらの企業による投資額は 74.6 億ユーロ（約 9,700 億円）に達した。
 - 2007年~2013年、全世界での対内直接投資フローは 27%減少し、欧州では 72%減少（スペインでは 47%減少）したが、同期間にカタルーニャ州の対内直接投資は 50%増加した。これにより、同州のスペインに対する対内直接投資額に占める割合は、2008年の 7.9%から 20.6%（2013年）に増加した。²⁰
- 1985年~2013年にかけて、カタルーニャ州は 844 件の対内投資プロジェクトを誘致し、81 億ユーロ（約 1.1 兆円）の投資、40,000 人の雇用創出を実現した。²¹
- 2014年単年では、54 件の対内投資プロジェクトを誘致した。それにより、3.2 億ユーロ（約 416 億円）が投資され、2,080 人の新規雇用、3,000 人の雇用が維持・創出された。²²
- 2014年現在、カタルーニャ州では 6,500 社の外国企業が立地している。同州における外国企業による雇用創出数は 7,054 人、企業誘致件数は 107 件と、西欧の中でそれぞれ 1 番目と 2 番目に多かった。²³
- 企業による現地社会への影響は、以下のようなデータで示される。

²⁰ Timo Sohl, Victor Burguete and Lluís Torrens, *Foreign Direct Investment in Barcelona: A City Focused on Growth* (Barcelona: Barcelona City Council, December 2014), 2, accessed December 3, 2014, <http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2015/02/Foreign-Direct-Investment-in-Barcelona.pdf>.

²¹ ACCIO とのヒアリングより。

²² ACCIO とのヒアリングより。

²³ FDI Markets データベース

- 同州の輸出の約 41%、売上の約 29%、雇用の約 18%は外国企業により生み出されている。²⁴

雇用創出数

- 2011 年～2013 年、カタルーニャ州の外国企業誘致により約 20,300 人の雇用が創出され、7,460 百万ユーロ（約 9,700 億円）相当の経済効果が得られた。これは、欧州内では、ロンドン、ブカレスト、ダブリン、ワルシャワに次ぐ 5 位であった。²⁵

k) 地域への波及効果

インフラの整備

- バルセロナ市政府の努力により、イノベーションセンターの設立、電子政府（オープンデータ等）の設置、インターネット施設（Wi-Fi 等）等、インフラが整備された。
- また、好影響の一つとしては、Smart City Campus の形成による、研究開発や実証実験等の推進が挙げられる。Smart City Campus は官民連携で形成されており、ビジネス、技術、イノベーションセンター等との協力を促進するために、インキュベーション（実験）スペース等が設けられている。
 - これにより、米国やドイツを代表する、大手電機・IT 企業からの投資誘致に成功している。
- 2015 年、デジタルエコシステムにおける新興産業を発掘している調査業者である Juniper Research 社は、バルセロナ市を世界 1 位のスマートシティに選出した。²⁶

カタルーニャ企業への裨益・研究開発等の増加

- 対内直接投資の増加により、現地企業の国際化、技術開発、民間企業間連携や外国企業からの技術等移転も促進されており、現地企業の能力、ノウハウも改善されてきた。
- 現地企業の能力の向上により、現地で生産される製品・サービスの品質も改善された。また、現地企業のイノベーション力も向上してきており、研究開発プロジェクト数も増加している。²⁷
- 2010 年以降、カタルーニャ州は欧州の中で最も研究開発に関連した対内直接投資を受けている地方であり、2010 年から 2015 年にかけて、カタルーニャ州は 66 件の研究開発プロジェクトを誘致し、それにより 10.7 億ユーロ（約 1,400 億円）の投資額及び 6,000 人の雇用創出が実現された。²⁸

²⁴ACCIO とのヒアリングより。

²⁵ Timo Sohl, Victor Burguete and Lluís Torrens, *Foreign Direct Investment in Barcelona: A City Focused on Growth* (Barcelona: Barcelona City Council, December 2014), 5, accessed December 3, 2014, <http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2015/02/Foreign-Direct-Investment-in-Barcelona.pdf>.

²⁶ “Barcelona is the World’s Smartest City 2015”, European Commission SMART CITIES initiative, accessed March 25 2016, <https://eu-smartcities.eu/content/barcelona-world%E2%80%99s-smartest-city-2015>

²⁷ACCIO とのヒアリングより。

²⁸ “Catalonia attracts 56% of foreign investment intended for Spanish R&D projects,” Government of Catalonia, December 11, 2015, accessed March 10, 2016, http://www.catalangovernment.eu/pres_gov/AppJava/government/pressnotice/289752/catalonia-attracts-56-foreign-investment-intended-spanish-r-d-projects.html.

Appendix

特定の誘致産業の選定

- カタルーニャ州の経済構造は、従来産業と新興産業双方により、バランスよく構成されている。
- 現在カタルーニャ州の産業クラスター政策は、Smart Specialization Strategy of Catalonia（カタルーニャ州スマート産業特化戦略、以下「RIS3CAT」）により定められている。
- 同戦略では、カタルーニャ州政府の戦略目標に呼応する形で、誘致の対象となる重点産業として、4 産業分野を指定しており、それぞれに該当する産業を具体的に指定している。
 - ①現時点で誘致に注力する「リード産業」
 - ②今後の経済の牽引役として期待されている「新興産業」（今後詳細を検討）
 - ③「産業横断的な実用技術」（既存産業と掛け合わせることで、それらの高度化に寄与するような技術）
 - ④地域のイノベーション促進に寄与する「イノベーション産業」

RIS3CAT の戦略及び重点産業

カタルーニャ州政府の戦略の目標	重点産業	
カタルーニャ州のビジネスを現代化するため、同州における製造業の製造プロセス効率化、国際化、高付加価値産業のための転換を促進	リード産業	<ul style="list-style-type: none"> ・食品産業 ・化学、エネルギー、天然資源産業 ・工場等の生産技術 ・デザイン ・持続可能なモビリティ（交通）産業 ・ヘルスケア・ライフサイエンス ・文化、観光
新規のニッチ産業を生み出し開発するため、新しい新興産業、経済活動を研究開発により推進	新興産業	(今後検討予定)
カタルーニャ州を欧州での人材の集積地とし、同州における実用技術・クリエイティブ産業に関する能力を、既存及び新興産業の発展に繋げる	産業横断的な実用技術	<ul style="list-style-type: none"> ・ICT ・ナノテクノロジー ・高度材料 ・フォトニクス ・バイオテクノロジー ・高度製造業
カタルーニャ州のイノベーションシステムの改善、現地企業の競争力の強化、イノベーション、国際化、起業を促進	イノベーション産業	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術 ・エコイノベーション（グリーン産業） ・非技術イノベーション ・人材育成 ・起業

出典：カタルーニャ州政府、RIS3CAT 戦略

リード産業

- 現時点で、誘致に注力する「リード産業」には、前ページの表のとおり7つの産業が指定されている。
- 上記7つ産業の選定条件は以下のとおりである。
 - 産業規模（地域の企業数、雇用件数、GVA（粗付加価値）等）
 - 国際化の度合い（輸出割合、外国企業者数、国際化のポテンシャル）
 - 他の産業の経済活動を促進する可能性（同州に強い優位性がある産業、例えば同州で行われている国際会議、展示会の数や、同州に所在する世界的な競争力を持つ企業の数）
 - 新しい経済活動、雇用を創出する可能性（雇用創出、事業成長性等）
 - 産業のグローバルなトレンドに基づいた将来的成長可能性（世界市場における需要と供給、価格等）
 - 産官学協力の強さ（技術移転可能性、産業クラスターの集積度、イノベーションにおける費用対効果の指標に基づいて評価する）²⁹
- 上記戦略を踏まえて、カタルーニャ州政府は企業誘致や産業政策を実施している。
 - カタルーニャ州では産官学の連携が強く、州政府が企業誘致、産業集積の政策を策定するプロセスにおいても、民間企業、他の政府機関、大学等からフィードバックを常に得ている。
- スマートシティは、これらの産業の横断的な組み合わせが求められるものとして、特にカタルーニャ州が誘致に取り組んでいる。

産業の集積：ICT・バイオテクノロジーの集積

- バルセロナ都市圏は、現在様々な分野（例えば、ICT、バイオテクノロジー等）におけるビジネスエコシステムを作り出しており、進出企業には、様々な他の企業等のプレイヤーとコラボレーションをする機会が与えられる。そのエコシステムには外国企業が多く、地域企業も参画することが可能である。
- バルセロナ都市圏は新興のテクノロジー分野におけるナレッジハブとしての位置づけ、イメージが浸透している。
- さらに、バルセロナ都市圏における、比較的安い賃貸料及び豊富な事業立地スペースも、ビジネスエコシステムの創造に貢献している³⁰。

バルセロナの ICT 分野のビジネスエコシステム

- バルセロナ都市圏の ICT 産業は現地の基幹産業となっており、同産業は全体で 70,000 人の雇用を生み出し、3,400 社（そのうち 200 社が外国企業）が立地している。その上、バルセロナ市は Magic World Capital Foundation（携帯電話・通信機器等 ICT 産業の、世界最大級の展示会・国際会議の運営団体）から「Mobile World Capital」に任命されており、モバイル産業に関する世界的に重要な会議・展示会が 2023 年まで毎年同市で行われる予定である。また、バルセロナ市では、国際電子商取引、インターネット会社による強い産業クラスターが存在する³¹。

²⁹ACCIO とのヒアリングより。

³⁰ Timo Sohl, Victor Burguete and Lluís Torrens, *Foreign Direct Investment in Barcelona: A City Focused on Growth* (Barcelona: Barcelona City Council, December 2014), 10, accessed December 3, 2015, <http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2015/02/Foreign-Direct-Investment-in-Barcelona.pdf>.

³¹ Ibid, 11.

ICT 産業による地域経済への効果

- 雇用創出の側面から見ると、ICT 産業は自動車製造業、物流を抑え、バルセロナ都市圏にとって最も重要な産業となっている。
- バルセロナ都市圏への ICT 産業の投資総額は、リーマンショックによる金融危機以前のレベルを超えるようになっており、欧州で ICT に係る対内直接投資を誘致しているトップの地域となっている。
- 欧州全域の ICT 投資は主にシェアサービス、テクニカルサポートセンターに向けて流れており、このような特定分野ではバルセロナ都市圏は主要なプレイヤーとなっている。
- バルセロナ都市圏の ICT モバイル産業は、世界で最も重要なモバイル技術と関連サービスの拠点地としての評価を受けている。

都市再開発

- バルセロナ市政府は、2000 年に主要な都市再開発プロジェクトを立ち上げた。そのプロジェクトの運営者は「22@Barcelona」であり、22@Barcelona は、市政府が出資し、他民間企業の代表が意思決定に関わる公営企業である。
- 対象分野はメディア、ICT、バイオテクノロジー、エネルギー、デザインとなっている
- 22@というプロジェクトは、約 198ha の、民間セクターにより放棄された工業団地用地に、住宅地及び行政施設・企業等を入居させた、新規都市開発計画である。
- また、22@Barcelona は、Barcelona 市の経済開発機関である Barcelona Activa と協力して企業、企業家等への国際化推進等の支援を提供する以外に、誘致プロモーション（展示会、ロードショーへの参加等）をも行っている。あわせて、主要な地域の民間企業として、Yahoo, MediaPro, Endesa, Agbar, Sanofi Aventis 等が参画した。
- 結果として、2000 年から 2009 年まで、約 1,500 社の新規進出企業が再開発地区に入居し、44,600 人の雇用が創出された。³²

³² Pierre Henry and Jeanne Lapujade, ANIMA-Invest in Med, *Local Investment Promotion in the Mediterranean: A Practical Compendium* (ANIMA-Invest in Med, June 2011), accessed December 3, 2015, http://www.eurada.org/files/ANIMA_Local%20investment%20promotion%20in%20the%20Mediterranean.pdf.

Hong Kong

事例概要

香港は、中国南岸に位置する特別行政区であり、英国統治時代に遡り、以来世界で有数のグローバルな金融・ビジネスのハブとしての地位を享受している。

近年では、誘致対象としていた金融企業や、多国籍企業の地域本社などのみならず、自地域の強みの分析、フィンテックや IT に関連したスタートアップ・ベンチャー企業に集中した誘致を行っている。香港では、テクノロジーをもったスタートアップ企業はイノベーションの原動力と考え、それらの企業に先行投資する形で、フィンテックや ICT 産業を集積させ、将来的に発展させている。具体的には、潜在的に技術を持ったスタートアップ企業を囲い込み、企業育成プログラム等により短期間で急成長させることで、これらの企業によるイノベーションや研究開発を積極的に促進・支援する方針を採っている。

この成果として、香港は 2014 年に、1,030 億米ドル（約 11.3 兆円）の対内直接投資誘致に成功した。この金額は、香港が同年全世界で 4 番目に多く対内直接投資額を集めたことを意味する。また、金額面のみならず、スタートアップ企業の集積地としての地位確立にも成功しており、2015 年 8 月時点で、香港には 1,558 社のスタートアップ企業が立地しており、3,721 人の雇用を生み出している。

ロケーション



1

※本稿における「外国企業」は、香港に本社がある企業以外全般を指す(中国本土が本社の企業も含まれる)。

¹ “China Hong Kong Location Map - China maps,” Mapsof.net, accessed January 5, 2016, <http://mapsof.net/china/china-hong-kong-location-map>.

“China, Hong Kong: Special Administrative Region of China,” Operation World, accessed January 5, 2016. <http://www.operationworld.org/chnh>.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	香港特別行政区
立地	中国南部
人口	7,266,500 人（2014 年） ²
労働人口	3,876,400 人（2014 年） ³
誘致機関名	Invest Hong Kong (InvestHK)
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	香港特別行政区政府
目的・目標	アジア 1 の国際的な拠点地として香港の位置を強化する ⁴
自治体の主要産業	観光、製造業、イノベーション・テクノロジー、金融サービス、専門業・ビジネス・プロフェッショナルサービス
自治体の主要拠点企業	Prudential, Microsoft, Intel, Goldman Sachs, Philips, Thomson Reuters, Apple, Bank of America, Credit Suisse, Citi, L'Oreal, HP, IBM, AXA, E&Y, Oracle etc
自治体の主要な大学・研究機関	The University of Hong Kong, The Chinese University of Hong Kong, The Hong Kong University of Science and Technology, City University of Hong Kong, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong Baptist University, The Hong Kong Institute of Education, Lingnan University, The Open University of Hong Kong
誘致効果	
誘致企業数	355 社（2015 年、新規進出及び事業拡張）（※うち、スタートアップ企業 62 社） ⁵
誘致投資案件数	N/A
雇用創出数	2,681 人（2014 年） ⁶
対内直接投資額	1,030 億米ドル（2014 年） ⁷ （約 11.34 兆円：1 米ドル = 110 円、以下同様）
民間 R&D 費用	民間企業：70.2 億香港ドル（約 1,053 億円）（1 香港ドル = 15 円、以下同様） 高度教育機関：79.8 億香港ドル（約 1,197 億円） ⁸ （全て 2013 年）
輸出総額	3.7 兆香港ドル ⁹ （約 55.5 兆円：2014 年）

出典：InvestHK、香港政府統計局、新華社、UNCTAD

² "Population," Census and Statistics Department, accessed January 5, 2016, <http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/so20.jsp>.

³ "All Tables, Publications, Charts and Articles," Census and Statistics Department, accessed January 5, 2016, <http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/quicklink/index.jsp>.

⁴ "About Us," InvestHK, accessed Jan 5 2016, <http://www.investhk.gov.hk/about-investhk/about-us.html>

⁵ "Hong Kong's FDI arm assists 355 overseas," Xinhuanet, January 7, 2015, accessed January 5, 2016, http://news.xinhuanet.com/english/china/2015-01/07/c_133903300.htm.

⁶ InvestHK, *Annual Report 2015*, accessed January 5, 2016, <http://www.investhk.gov.hk/wp-content/uploads/2016/01/2016.01-Annual-Report-2015.pdf>.

⁷ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), *World Investment Report 2015* (Geneva: United Nations Publication, 2015), accessed January 5, 2016, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf.

⁸ "Science and Technology," Census and Statistics Department, accessed January 5, 2016, <http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp120.jsp?tableID=207&ID=0&productType=8>.

⁹ "Merchandise Trade," Census and Statistics Department, accessed January 5, 2016, <http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp230.jsp?tableID=055&ID=0&productType=8>.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- 香港特別行政区（以下「香港」）は中華人民共和国（中国）の南海岸に沿っている特別行政区であり、広東省に接している。
- 香港は中国の主権下にあるが、「一国二制度」の下で、香港の司法、行政、金融・財政、政治などの制度は完全に独立しており、香港ドルという独自の通貨も有している。また、香港は独立した財政制度と予算を有している。したがって、中国中央政府は、香港の外交関係及び防衛のみを担当している。
- 香港の面積は 1,104 km² であり、2014 年時点の人口は 7,266,500 人である。
- 東京 23 区が、面積 2,190.7 km²、人口 13,507,347 人であるため、東京 23 区のほぼ半分の面積に、約半分の人が住んでいる。

b) 外国企業誘致に至った背景

- 香港は、中国南東部に位置している広東省に隣接する自然港となっており、英国が 1842 年に香港を設立して以来、香港は国際経済におけるグローバル貿易の要衝となっている。
- 香港は 1842 年以來、現在に至るまで、自由貿易港(輸出入制限や関税がなくモノ・サービスの流出入が一切制限されていない都市)となっており、透明性や確実性の高い英国式司法制度や法の支配により統治されている。これらの背景により、香港は現在のような世界で有数のグローバルな金融・ビジネスのハブとしての地位を享受している。¹⁰
- 第二次世界大戦後、香港には製造業の立地もみられたが、中国の改革・解放路線に伴い、香港の製造業は中国のより安価な人件費や事業費を見込んで、製造工場等を中国本土に移転した。
- これに対して、香港は金融業といったサービス業を重視した産業政策に転換した。これに伴い、香港はアジア太平洋地域有数のビジネス・金融ハブとなった。
 - 2005 年時点で、3,000 社の外国企業が香港に RHQ を置いていた。¹¹
- 1997 年の香港の中国への返還は、香港の経済的特徴を守るように計画され、「一国二制度」の下、香港の財政金融制度、入国制度、行政制度等は維持された。
- 香港は、中国への返還とほぼ同時期に発生したアジア金融危機により深刻な影響を受けた。同金融危機により、株価や不動産価格が下落し、香港の失業率は 1998 年から 2003 年まで、平均 6%の高い水準となった。¹² こうした経済的危機の中、2000 年に InvestHK という香港政府の誘致機関が設立された。

¹⁰ Catherine R. Schenk, "Economic History of Hong Kong," *EH.Net Encyclopedia*, edited by Robert Whaples, March 16, 2008, accessed January 5, 2016, <https://eh.net/encyclopedia/economic-history-of-hong-kong/>.

¹¹ Mike Rowse. Interview with Christopher W. Runckel. Runckel & Associates website, accessed January 5, 2016, http://www.business-in-asia.com/interviews/hk_investment.html.

¹² Catherine R. Schenk, "Economic History of Hong Kong," *EH.Net Encyclopedia*, edited by Robert Whaples, March 16, 2008, accessed January 5, 2016, <https://eh.net/encyclopedia/economic-history-of-hong-kong/>.

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

誘致の着目点

- 香港の投資・企業誘致の戦略は、香港の経済開発に貢献できる成長可能性のある対象分野の企業を誘致し、RHQ やその他の戦略的機能を香港に誘致することを主眼としている。

新興企業を誘致対象とした理由

- 香港は、自地域の強みの分析を踏まえ、特に、フィンテックや IT に関連した、スタートアップ・ベンチャー企業に集中した誘致を行っている。背景となる強みには、それぞれ以下の点がある。
 - フィンテック企業誘致における強みは、香港がニューヨーク、ロンドン、シンガポールに次いで世界で最も重要な国際金融ハブであるゆえに、フィンテックのスタートアップ企業にとって、顧客となるグローバル企業の経営者へのアクセスが得やすい点である。
 - IT 企業誘致における強みは、香港が中国の深圳市を中心とするハードウェアのプロトタイプングや製造に強い珠江デルタ地域に近い点、IoT やウェアラブル産業にとって戦略的な成長機会が得やすい点である。
- 香港は、テクノロジーをもったスタートアップ企業がイノベーションの原動力であると考え、ICT 産業の将来的な持続可能な発展のために、潜在的に技術を持ったスタートアップ企業を囲い込み、企業育成プログラムにより短期間で急成長させることで、これらの企業によるイノベーションや研究開発を積極的に促進・支援する方針を取っている。¹³

d) 誘致における実施体制

- Invest Hong Kong (InvestHK)は香港政府の外国企業誘致機関であり、2000年に設立された。
 - 同機関は世界で28ヶ所の事務所を有している。その事務所は世界の主要都市に位置しており、海外の企業に向けて、香港を宣伝している。
- InvestHK の役割は、香港の経済開発にとって戦略的に重要となる企業を誘致することとなり、外国企業が香港で事業を立ち上げるか拡張することを支援している。また、同機関のビジョンとして、アジア1の国際的な企業の拠点立地場所として、香港の地位を強化することが目標とされている。

e) プロモーション・企業の発掘方法

国際会議の活用

- 2014年に、InvestHKはフィンテック・IT関連等の主要対象産業の企業との6,300件の会議を開催した。また、中国本土、台湾・ASEAN等の新興国の企業を、香港に事業を設立するように推進した。

¹³ Commerce and Economic Development Bureau, *Public Consultation on 2014 Digital 21 Strategy: Smarter Hong Kong Smarter Living* (Hong Kong: Office of the Government Chief Information Officer, September 2013), accessed January 5, 2016, <http://www.digital21.gov.hk/eng/relatedDoc/download/2014D21S-booklet.pdf>.

- InvestHK は珠江デルタ地域（広州市、深圳市等により組成される地域）での他のパートナーと緊密に協力し、共同でバルセロナ市、サンフランシスコ市、メキシコシティ市、台北市等の海外都市で、香港及び中国本土の投資・企業誘致のためのプロモーション、マーケティングセミナーを開催した。
- このマーケティングキャンペーンは、香港を中国への企業の進出のための拠点として宣伝するとともに、併せて中国本土の成長性が高い都市である天津市、重慶市、南京市、泉州市、杭州市、西安市等でビジネスを行うことの魅力を宣伝した。¹⁴

ソーシャルメディアへの成功事例の投稿

- 2014 年、香港のスタートアップ企業によるエコシステムを促進するため、InvestHK は、スタートアップ企業のインキュベーションスペースや、成功しているスタートアップ企業のスポンサー、創業者とのビデオインタビューを制作し、そのビデオを InvestHK の Youtube チャンネルにアップロードするとともに、その他のソーシャルメディアで宣伝した。

StartmeupHK

- StartmeupHK は香港のスタートアップ企業誘致プログラムの宣伝及び進出済スタートアップ企業へのサービス提供を目的としたワンストップのポータルサイトであり、2014 年に InvestHK により設立され、同機関により運営されている。
- 同ポータルは、香港現地及び外国のスタートアップ企業が香港での事業立ち上げに成功した、成功事例を掲載している。
- InvestHK は、香港をスタートアップ企業のハブとして宣伝するため、StartmeupHK に係る宣伝を、ソーシャルメディアにおけるマーケティングで宣伝した。¹⁵
 - InvestHK は、StartmeupHK について、同機関初となるテレビ広告を制作し、Bloomberg TV にて放送した。この広告は、StartmeupHK の香港現地及び主要な海外市場におけるプレゼンスを高めることに貢献した。
 - 2014 年 5 月、InvestHK の企業誘致局長及び副局長は、香港を世界で一番成長しているスタートアップのハブとして宣伝するための広報ツアーをイスラエルで行った。
 - StartmeupHK のイベントを各地で行った。2014 年 6 月には英国とフランスで、2014 年 7 月にはインドのムンバイ市、ハイデラーバード市、バンガロール市で企業への宣伝が行われた。

¹⁴ InvestHK, *Annual Report 2014*, accessed January 5, 2016, <http://www.investhk.gov.hk/ar2014/en/index.html>.

The Government of the Hong Kong Special Administrative Region, *Head 79 — Invest Hong Kong: Controlling Officer's Report*, accessed January 5, 2016, <http://www.budget.gov.hk/2015/eng/pdf/head079.pdf>.

¹⁵ The Government of the Hong Kong Special Administrative Region, *Head 79 — Invest Hong Kong: Controlling Officer's Report*, accessed January 5, 2016, <http://www.budget.gov.hk/2015/eng/pdf/head079.pdf>.

The StartmeupHK Venture Programme

- StartmeupHK Venture Programmeとは、香港を世界で有数のスタートアップハブとして宣伝するための InvestHK により毎年開催されるプログラムである。
- 本プログラムは、StartmeupHK Venture Programme（グローバルビジネス計画コンペティション）、StartmeupHK Venture Forum（ビジネスピッチングのイベント・フォーラム）、StartmeupHK Week（1週間のスタートアップ企業向けプログラム）等のイベントで構成されている。
- 同イベントは、2013年の設立以来、香港のスタートアップコミュニティの中で人気があるイベントとなっている。¹⁶

f) 企業の誘致・支援活動

企業への支援

- InvestHK は、香港で事業を立ち上げるか拡張したい外国企業であれば、スタートアップ、ベンチャー等の中小企業や、大規模な多国籍企業等を問わず、事業計画から、立ち上げ、事業拡張までの全てのフェーズ（段階）において、無料でのアドバイスやサポートサービスを提供している。
 - 事業計画、事業設立、事業立ち上げの各フェーズにおける支援は、以下のとおり。

事業計画フェーズ

- InvestHK は以下のような、企業ごとにカスタマイズされたサービスを無料で提供している。事業の初期計画フェーズに役立つ情報が記載されている InvestHK のウェブページや出版物以外に、InvestHK は以下の項目について詳細なアドバイスや支援を提供している。
 - 産業・分野別のビジネス機会の紹介
 - 事業登録に係る手続き情報の提供
 - 税制、ビジネスに関する規制情報の提供
 - 事業コストモデルの例示
 - 従業員雇用に関する法律の案内
 - 従業員、インターンの採用方法の案内
 - 入国・ビザ取得に関する条件の案内
 - 商標登録、貿易規制の案内
 - ミーティングの現地訪問プログラム等のアレンジ

事業設立フェーズ

- InvestHK は、外国企業の事業設立を円滑にするために、以下のサービスを提供している。
 - 外国企業に必要なビジネスサービスプロバイダー（会社秘書、会計士、弁護士、不動産業者、人事紹介会社等）の検索及びマッチング
 - 適切な企業形態についてのアドバイス

¹⁶ InvestHK, *Annual Report 2014*, accessed January 5, 2016, <http://www.investhk.gov.hk/ar2014/en/index.html>.

- 適切なオフィススペースの検索についてのアドバイス
- 必要な許認可を申請するための他の政府機関との橋渡し
- 就労ビザの申請、その他雇用課題についてのアドバイス
- 香港に居住することについてのアドバイス（住宅、ヘルスケア、教育、ネットワーキング等）

事業立ち上げフェーズ

- InvestHK は、外国企業の事業立ち上げを円滑にするために、以下のサービスを提供している。
 - 進出企業の宣伝
 - 進出企業のプロフィールの準備
 - 成功事例リストの作成・掲載
 - InvestHK の隔月ニュースレターに企業の事業について掲載
 - ◇ 同ニュースレターは、全世界で 40,000 人へ電子配信されているほか、InvestHK の香港現地及び海外でのネットワークで配布されている
 - 香港政府の公式プレスリリースにおいて、企業の進出情報を政府・企業共同で発信
 - InvestHK 理事会のメンバーが企業の開所式に参加し講演するようにアレンジ
 - 事業立ち上げフェーズの広報活動を支援

スタートアップ企業のインキュベーションスペースの提供・アクセラレーションプログラムによる支援

- 香港には、スタートアップ企業向けのインキュベーションスペースが 34 箇所ある。¹⁷
- また、香港には、10 のスタートアップ企業向けのアクセラレーションプログラムがある。¹⁸
 （⇒これらのプログラムの詳細、新興企業、スタートアップ企業に対する香港政府の特別支援の詳細については、「Appendix」を参照。）

g) 整備したインセンティブ等の制度

経済的インセンティブ

- 香港では、外国・現地の中小企業が香港で事業を立ち上げることを支援するための様々なプログラムがある。プログラムには、企業向け政府支援、融資保証、マーケティング向け資金援助等がある。

インセンティブ	詳細
設備、マーケティングへの資金援助	<ul style="list-style-type: none"> ● SME Loan Guarantee Scheme（中小企業融資保証スキーム）は、事業開始に必要な設備や運転資金を必要とする企業に 600 万香港ドル（約 9,000 万円）までの融資を保証する。 ● SME Export Marketing Fund（中小企業向け輸出マーケティングファンド）は、企業の海外の展示会やビジネス使節団への参加及び BtoB 向け宣伝・広告を支援する。同ファンドは、費用の 50%（上限 5 万香港ドル（約 75 万円））までの費用を援助する。

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

	<ul style="list-style-type: none"> SME Financing Guarantee Scheme（中小企業融資保証スキーム）は、1,200万香港ドル（約1.8億円）までの融資の50%から80%を保証する。 CreateSmart Initiative（クリエイト・スマート・イニシアチブ）は、クリエイティブ産業における中小企業に対して資金援助を提供する。具体的には、海外の展示会やコンペティションへの参加を通じてその中小企業のブランド力構築に対して資金援助を行う。
技術・イノベーションへの資金援助	<ul style="list-style-type: none"> 香港政府のInnovation and Technology Fund（イノベーション・技術ファンド）は、企業が有している技術を改善し、イノベティブなアイデアを事業に導入するようにその企業に資金援助を行う。 香港政府のEnterprise Support Scheme（企業支援スキーム）は、開発から2年以内に市場へ持ち込める技術に係る研究開発への資金援助を提供する。¹⁹

低廉に抑えられた税制

- 189カ国を対象とした2015年の「Paying Taxes」調査では、香港は世界でほぼ1番低い税率を誇っている地域とされている。香港は、もとの税率が低いのみならず、課税額をさらに削減する課税控除、減税等の優遇措置も厚く提供している。
- 香港の税の特徴は、税率が低くシンプルな税制である点であり、具体的メリットは以下のとおりである。
 - 企業の利益に対する所得税率：上限16.5%
 - 労働者の賃金に対する給与所得税率：上限15%
 - 財産税率：上限15%
- 香港は以下の税を課税しない。
 - 消費税又は付加価値税
 - 源泉徴収税
 - 資本利得税
 - 配当金への課税
 - 相続税
- 納税申告書提出の利便性は、香港のビジネス環境の魅力の1つとなっている。納税はシンプルな手続きとなり、オンライン申告も可能となっている。

自由貿易港制度

- 香港は、自由貿易港制度と簡素な税関手続きで有名である。関税の対象品目は少なく、例えばタバコ以外はほとんどが課税対象外となっている。近年、ワインとビールの輸入品も非関税品となった。したがって、香港では、現在ワインの輸出入及びワインの小売業者、個人バイヤーの活動も盛んになっている。

¹⁹ “Government support for companies,” InvestHK, accessed January 5, 2016, <http://www.investhk.gov.hk/why-hong-kong/government-support-for-companies.html>.

h) アフターフォロー

企業への支援

- 前述のとおり、InvestHK は、企業の事業計画から、立ち上げ、事業拡張までの全てのフェーズにおいて、香港に投資する進出企業へ、無料でのアドバイスやサポートサービスを提供している。
 - また、InvestHK は、既に香港に拠点している企業への、アフターケアサポートサービスの提供を強化し続けている。
 - 事業拡張フェーズにおける支援は、以下のとおり。

事業拡張フェーズ

- InvestHK は、外国企業の事業拡大を円滑にするために、以下のサービスを提供する。
 - ビジネスネットワーキング機会の創出
 - ビジネスマッチングサービス（外国企業を事業者団体、領事館、貿易委員会のメンバーとつなげる等）
 - 政府の支援イニシアティブ、補助金等についてのアドバイス²⁰

StartmeupHK

- 前述の同ポータルサイトには、最新のスタートアップ企業向けイベント及び香港政府によるインセンティブ、インキュベーション施設、アクセラレーションプログラム、エンジェルファンド、ベンチャーキャピタルファンド等といった、企業にとって必要となる支援策が掲載されている。
 - 本ポータルサイトの機能として、スタートアップ企業のコミュニティに属する企業が、自らのイベントをオンラインに掲載できるイベントカレンダーが用意されている。²¹

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

景気の減退による影響

- 最近の消費財のグローバル価格の下落、中国経済の減速、EU の財政・金融危機、香港域内の政治問題や香港市民と中国政府との関係の悪化等は、香港の全般的な投資・企業誘致にとって課題となっている。
 - ただし、香港の対内直接投資のプロジェクト件数や進出外国企業数は、ここ数年増加傾向にある。

イノベーション・起業を加速させる必要性

- World Economic Forum（世界経済フォーラム）の「2015～2016 Global Competitiveness Report（世界競争力レポート）」では、香港の主要な課題として、「世界で有数の金融ハブであるが、イノベ

²⁰ "How we can help," InvestHK, accessed January 5, 2016, <http://www.investhk.gov.hk/how-we-can-help.html>.

²¹ InvestHK, *Annual Report 2014*, accessed January 5, 2016, <http://www.investhk.gov.hk/ar2014/en/index.html>.

ーションの中心地へと進化する必要がある」「現在イノベーションは香港経済のパフォーマンス指標の中で一番弱い」²²と指摘されている。²³

- さらに、Global Entrepreneurship Development Institute は、同機関の 2016 年 Global Entrepreneurship Index（起業に関する指標）で香港の世界ランキングを 40 位とした。
 - 香港政府等が起業促進施策を行っているが、2012 年の 30 位よりもランクダウンしている。²⁴

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

- InvestHK の企業誘致活動によって、2014 年単年で、355 社の外国企業が進出又は事業の拡張を行った。これにより、2,681 人の雇用創出効果を得た。
 - この実績は史上最も高く、成長率が対前年比 5.4%増となった。
 - また、2014 年に、香港は 1,030 億米ドル（約 11.3 兆円）の対内直接投資を誘致した。その金額は、2013 年に香港が誘致した対内直接投資の 770 億米ドル（約 8.4 兆円）よりも高く、同年全世界で 4 番目に多く対内直接投資を集めたこととなる。²⁵
 - 2000 年に設立されて以来、InvestHK の企業誘致活動により、累計で 3,440 件の投資プロジェクトが実現されており、それらの投資プロジェクトにより、事業開始初年だけで、37,500 人の雇用創出と、910 億香港ドル（約 1.4 兆円）の経済効果が創出された。²⁶
 - InvestHK の 2015 年の目標として、370 社の外国企業誘致が掲げられている。²⁷
- また、香港で事業展開をしている外国企業数は、2015 年に史上最多数の 7,904 社に達しており、対前年比 4.2%増となった。
 - 内訳として、1,401 社の RHQ があり、RHQ の数も 2015 年に史上最多数を更新している。

²² "Country highlights," World Economic Forum, accessed January 5, 2016, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/country-highlights/>.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ "Hong Kong ranks fourth in global FDI inflows," The Government of the Hong Kong Special Administrative Region, press release, June 27, 2014, on The Government of the Hong Kong Special Administrative Region website, accessed January 5, 2016, <http://www.info.gov.hk/gia/general/201406/27/P201406270809.htm>.

²⁶ InvestHK, *Annual Report 2014*, accessed January 5, 2016, <http://www.investhk.gov.hk/ar2014/en/index.html>.

²⁷ "Hong Kong's FDI arm assists 355 overseas, Chinese mainland companies," Xinhuanet, January 7, 2015, accessed January 5, 2016, http://news.xinhuanet.com/english/china/2015-01/07/c_133903300.htm.

k) 地域への波及効果

新興企業の支援に貢献する民間企業の蓄積

- スタートアップ企業について、2014年のInvestHKの企業誘致活動で62社が香港で事業を立ち上げた。
 - InvestHKの最新の香港のスタートアップ企業に関する調査によると、2015年8月時点で、香港には1,558社のスタートアップ企業が立地しており、3,721人の雇用がある。
- これらの成果については、InvestHKの支援や香港のビジネス環境での比較優位性のみならず、香港でのインキュベーターやアクセラレータ、スタートアップ企業に対する資金援助、エンジェルファンドやベンチャーキャピタルにおける投資家といった、新興企業への支援に貢献する民間企業によるものと考えられる。²⁸

²⁸ “Hong Kong's Startup Ecosystem,” Startmeup.hk, accessed January 5, 2016, <http://www.startmeup.hk/en/one-stop-hong-kong/startup-ecosystem-survey/>.

Appendix

インキュベーション・アクセレーションプログラム²⁹

- 香港政府の中小企業、スタートアップ向けのインキュベーション・アクセレーションプログラムの詳細は以下のとおりである。

プログラム名	詳細
AIA accelerator powered by NEST	<ul style="list-style-type: none"> 民間投資インキュベーターである Nest が運営している AIA Accelerator は、フルタイムの専門チームにより実施される 12 週間のプログラムである。 このプログラムにより、外国のスタートアップ企業がヘルステクノロジー又はウェアラブル装置開発を加速するために、香港に招待される。選ばれた参加企業は以下のサービスを受けられる。 <ul style="list-style-type: none"> Nest、AIA、Amazon 社、Microsoft 社の専門家からの、ウェアラブル医療装置に関する技術や市場進出戦略に関する指導 産業の一流専門家からの追加的アドバイス 香港科学技術工業団地によるワークスペース提供 香港・中環（香港中心部のビジネス街）における Nest 事務所でのホテリング席提供（Nest のスタートアップコミュニティに属する他のスタートアップ企業にアクセス可能） Nest 及び AIA のスタートアップエコシステムへの接続 毎年 6 月に行われる、投資家への売り込みイベントへの参加による、投資へのアクセス Microsoft 社による、スタートアップ企業が事業を拡張するために必要なソフトウェア、クラウドサービス、マーケティングツール等の 3 年間の無償提供 Amazon 社による、Architecture、Sysops、Devops というソフトウェアに関するビジネスサポート及び無料のトレーニング・オンラインコース
blueprint	<ul style="list-style-type: none"> blueprint とは、Swire Properties 社及び InvestHK が共同で開発したインキュベーション（共同作業）スペースである。blueprint は次の 3 つのサービスを提供する。 <ul style="list-style-type: none"> BtoB テクノロジーを開発するスタートアップ企業に、6 ヶ月のアクセレーションプログラムを提供 テクノロジー企業向けの共同作業スペースを提供 多目的イベント会場を提供
Brinc Ltd	<ul style="list-style-type: none"> Brinc Ltd 社は 2014 年に設立された企業で、事業考案から事業開発、消費者・市場の検証、製造サポート、流通というフェーズまで、通信の接続技術・ハードウェアプロダクト開発に従事するスタートアップ企業の発展を後押しすることを目的とする。Brinc Ltd 社は、香港に本社があり、深圳市、広州市に事務所がある。2016 年現在、特に新世代のハードウェア事業経営者を支援するための投資ファンド、アクセレーション支援者となっている。

²⁹ "Incubation and Acceleration Programmes," Startmeup.hk, accessed January 5, 2016, <http://www.startmeup.hk/en/resources/incubation-and-acceleration-programmes/>.

	<ul style="list-style-type: none"> • Brinc Ltd 社のプラットフォームは、IoT スタートアップ企業に対して、投資、サービス、生産、調達、物流、製造、流通におけるパートナーにより組成されるユニークなエコシステムへのアクセスを提供する。
Cyberport Incubation Programme	<ul style="list-style-type: none"> • Cyberport Incubation Programme は、インキュベーターにより育成された企業に対し、最先端の施設やリソースへのアクセス、ビジネス開発への支援、投融資、大学の卒業生やインターンの採用、事業経営・技術のトレーニングを提供することで、香港の ICT 産業の発展を支援する。
Cyberport Creative Micro Fund (CCMF)	<ul style="list-style-type: none"> • CCMF は、ICT 産業において成功する可能性が高いクリエイティブ・イノベティブ産業のスタートアップ企業を援助することで、香港でのイノベーションやクリエイティビティを促進する。
DBS Accelerator	<ul style="list-style-type: none"> • Nest により運営されている DBS Accelerator は、専門チームが実施している、フィンテックの外国企業を対象とするアクセラレーションプログラムである。
Asia-Pacific Fintech Innovation Lab	<ul style="list-style-type: none"> • Fintech Innovation Lab は 2014 年に設立された。同プログラムは、黎明期にあるフィンテックスタートアップ企業に対し、大手金融機関の経営層からの指導機会を提供しイノベーションを推進する、コンテスト形式のプログラムである。 • 同プログラムは、企業を育成・指導するプログラムとなっており、12 週間にわたって香港で行われる。 • この 12 週間の指導プログラムは、集中的な期間に、普段ならばスタートアップ企業がアクセスできない大手金融機関、コンサルタント等の識者に囲まれた環境で、スタートアップ企業が潜在的な未来のカスタマーとの協力の模索、アイデアとして持っている価値提案の実証、金融業に係る貴重な洞察の取得、金融業界のエグゼクティブとの強い関係を構築するなど、企業自身の成長を短期間で行うとともに、スタートアップ企業から大手企業への売り込み、出資募集までを、短期間で実現する機会となっている。 • 同プログラムは、フィンテックのすべての分野における企業が申請できる。特に以下の分野における企業を歓迎している。 <ul style="list-style-type: none"> ○ ビッグデータアナリティクス、予測モデリング ○ モビリティ ○ 支払い ○ リスクマネジメント ○ サイバーセキュリティ ○ ソーシャルメディア、コラボレーション ○ インフラ・オペレーション技術（ホスティング、データベース、データ蓄積、ネットワーキング、IT 管理等） ○ オルタナティブ通貨 ○ ブロックチェーン • 同プログラムの参加者選定委員会は特に、以下の機能を有するプロダクト、ツール、アプリに関心がある。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 大量の複雑な取引データのリアルタイム操作をサポート ○ モバイル又はワイヤレスデバイスの使用に関するセキュリティ課題の発掘や解決

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 規制コンプライアンス及びセキュリティ脅威に対する迅速な対応を確保するためにリアルタイムでリスクをモニタリング ○ クラウド環境への安全なデータベースアウトソーシング ○ アプリケーションプログラミングインターフェイス(application programming interface (API))の効率的な管理 ○ 顧客管理をサポートするためのソーシャルメディアの分析
デザインインキュベーションプログラム (香港デザインセンター)	<ul style="list-style-type: none"> ● デザイン、クリエイティブの分野におけるスタートアップ企業を育成することが目的である。 ● 本プログラムの下での2年間のインキュベーション期間において、育成対象企業は、オフィススペース、ビジネス開発へのサポートのほか、工業団体、教育機関、専門職団体、潜在的なビジネスパートナーとのカスタマイズされたトレーニングプログラム及びネットワーキングセッションといった支援を受けられる。
Incu-App プログラム (香港科学技術工業団地社)	<ul style="list-style-type: none"> ● Incu-App とは、ウェブ・モバイルアプリ技術の事業を運営しているスタートアップ企業を支援する18ヶ月のインキュベーションプログラムである。 ● インキュベーション期間において、参加企業には Incu-App Centre でのオフィススペースが用意される。Incu-App は、それらの企業の技術開発及び事業成長を後押しするための様々なカスタマイズされたサポートを参加企業に提供する。
Incu-Bio プログラム (香港科学技術工業団地社)	<ul style="list-style-type: none"> ● Incu-Bio プログラムは、ウェットラボ（生物実験を行う研究室）を事業運営に必要とするバイオテクノロジースタートアップ企業のための4年間のインキュベーションプログラムである。 ● インキュベーション期間にわたって、同プログラムは、香港サイエンスパークのバイオテックセンターでの独立実験室スペースを補助金により軽減された賃料で提供するほか、その他サポートを対象企業に提供する。
Incu-Tech プログラム (香港科学技術工業団地社)	<ul style="list-style-type: none"> ● Incu-Tech は、技術スタートアップ企業のための3年間インキュベーションプログラムである。 ● インキュベーション期間にわたって、同プログラムは、香港サイエンスパークの技術インキュベーションセンターでのオフィススペースを補助金により軽減された賃料で提供するほか、その他サポートを対象企業に提供する。
INFINITI Accelerator	<ul style="list-style-type: none"> ● Nest により運営されている INFINITI Accelerator は、専門チームが実施する12週間のプログラムである。 ● 選定された外国スタートアップ企業は、同アクセラレーションプログラムの下で、スマートシティ・IoT 事業を後押しするためのプログラムに参加する。
Nest	<ul style="list-style-type: none"> ● Nest は、消費者のライフスタイルを変えるようなビジネスに取り組むスタートアップ企業を支援する、民間の投資及びインキュベーション企業である。 ● Nest は、香港を事業経営、クリエイティブ産業のグローバルハブとして開発し、スタートアップ企業が成長できる環境を作ることを目的としている。 ● Nest はスタートアップ企業のための定期的なピッチングデー（スタートアップが、短期間で大企業・出資者・投資家等への売り込みや出資募集を行うイベント）を開催している。

中小企業、スタートアップ企業に対する香港政府の支援³⁰

- 香港政府の中小企業、スタートアップ企業への支援は以下のとおりである。

支援策	内容
クリエイティブ・デザイン産業に対する資金援助	<ul style="list-style-type: none"> i. <u>CreateSmart Initiative (CSI)</u> <ul style="list-style-type: none"> ● CSI は、香港政府により 2009 年 6 月に設立された。 ● CSI の目的は、香港をアジア 1 のクリエイティブな都市として構築するために、香港のクリエイティブ事業会社の発展を後押しすることである。CSI は、香港のクリエイティブ産業の開発に貢献できるようなプロジェクトに対して資金援助を提供することを目的としている。 ii. <u>Design-Business Collaboration Scheme (DBCS)</u> <ul style="list-style-type: none"> ● DBCS は、デザインの利用や、特許権、商標権、著作権を含む知的財産の活用や展開を実施する、著作物を活用したデザイン活動に関する、企業同士の利害関係調整や、投資を推進することを目的としている。
環境管理に係る資金援助	<ul style="list-style-type: none"> i. <u>炭素排出監視パイロットファンド</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 炭素排出監視パイロットファンドは、CarbonSmart プログラムの下の主要なイニシアティブの一つである。同ファンドは、香港の企業が、環境に対する配慮を改善するために、炭素排出量の監視を行うような企業に、資金援助を提供する。 ii. <u>Cleaner Production Partnership Programme (CP3)</u> <ul style="list-style-type: none"> ● CP3 プログラムは、香港企業が所有している香港や広東省での工場が CP (Cleaner Production、より環境に優しい製造) 技術を採用するように推進することが目的である。具体的には、CP の技術として、大気汚染物質の排出の最小化、エネルギー効率の向上、等の採用を推進している。
融資、保険の供与	<ul style="list-style-type: none"> i. <u>輸出信用保険</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 輸出信用保険は、通常 180 日間、モノ・サービスを海外バイヤーと貿易取引する香港の輸出者に対して、様々な保険制度を提供している。保険制度は、バイヤーリスク、カントリーリスクにより発生されるモノ・サービス輸出に対する、支払不履行が発生した際に適用される。 ii. <u>マイクロファイナンス・スキーム</u> <ul style="list-style-type: none"> ● Hong Kong Mortgage Corporation Limited (HKMC) は、銀行や NGO と共同で 2012 年 6 月にマイクロファイナンス・スキームを立ち上げた。 ● 同スキームは、自営業を立ち上げたい人に対して、マイクロビジネススタートアップ向け融資及び自営業向け融資を供与することで、それらの人々の起業を支援する。

³⁰ Ibid.

	<p>iii. <u>融資保証スキーム</u></p> <ul style="list-style-type: none"> HKMC は 2011 年 1 月に融資保証スキームを立ち上げた。 同スキームは、中小企業や非上場企業がスキームに参加している金融機関から融資を借り入れられるように支援する。同スキームの下で、HKMC は、対象企業に対して借り入れられた融資の 50%～70%までの保証を提供する。 <p>iv. <u>SME Loan Guarantee Scheme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> SME Loan Guarantee Scheme（中小企業ローン保証スキーム）は、中小企業が同スキームに参加している金融機関から融資を借り入れられるように支援をする。 対象の融資借入目的は、ビジネスの施設・設備の購入、一般的な事業用の運転資金を賄うことなどに限定されている。
<p>市場開発への資金援助</p>	<p>i. <u>BUD ファンド（事業支援プログラム）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> BUD ファンド（事業支援プログラム）は、香港企業の競争力を高め同企業の中国大陸市場への進出を促進するため、対象企業のブランド開発、事業の改善や再編成、中国大陸市場でのセールスプロモーションに対して資金を援助する。 <p>ii. <u>BUD ファンド（組織支援プログラム）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> BUD ファンド（組織支援プログラム）は、香港企業の中国大陸市場での競争力を高めるために分野全般又は特定分野において同企業のブランド開発、事業の改善や再編成、中国大陸市場でのセールスプロモーションを支援する。 <p>iii. <u>General Support Programme (GSP)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> GSP は香港政府のイノベーション・技術ファンド（ITF）のプログラムであり、香港の企業の改善、開発及び香港でのイノベーション、技術を中心としている分野の成長促進に貢献する、非研究開発プロジェクトに対して支援をする。 <p>iv. <u>Patent Application Grant</u></p> <ul style="list-style-type: none"> GSP 下のイニシアティブである Patent Application Grant（特許出願向け補助金）は、香港の現地企業及び個人の発明家の特許出願に対して、補助金を提供する。 <p>v. <u>中小企業輸出マーケティングファンド(EMF)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業輸出マーケティングファンド(EMF)は、香港の中小企業が輸出振興活動への参加を通じて事業を拡張するために、対象中小企業を支援する。
<p>研究開発に対する資金援助</p>	<p>i. <u>広東省・香港技術協力資金援助スキーム(TCFS)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> TCFS は、香港と広東省における組織の間の研究開発コラボレーションを高めることを目的とする。TCFS から資金援助を受けるにあたり、申請プロジェクトは、広東省及び香港における広域的な協力を証明する必要がある。

	<ul style="list-style-type: none"> ii. <u>イノベーション・技術支援プログラム(ITSP)</u> <ul style="list-style-type: none"> ● ITSP が支援する川中、川下の研究開発プロジェクトは、主に大学、研究開発機関、産業支援団体、専門職団体、商工会等により行われるプロジェクトが対象となっている。 iii. <u>GSP 下のインターンシッププログラム</u> <ul style="list-style-type: none"> ● GSP 下のインターンシッププログラムは、ITF の支援を受けている研究開発機関が研究開発プロジェクトに参画するインターンを現地大学から採用することが可能である。 iv. <u>研究開発補助金スキーム</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発補助金スキームは、香港の民間企業の中での研究開発を強化し、その企業が指定の現地研究大学とより強いパートナーシップを構築することを促進する。 ● 本スキームでは、企業は、対象研究開発プロジェクトで発生する R&D 費用の 30%に相当する額の補助金を受けられる。 ● 対象となる 2 種の研究開発プロジェクトは、①ITF プロジェクト（ITF が支援するプロジェクト）、②パートナーシッププロジェクト（企業が完全に出資しており指定の現地研究機関が行うプロジェクト）、のいずれかである。 v. <u>事業支援スキーム(ESS)</u> <ul style="list-style-type: none"> ● ESS は ITF の主要な資金援助スキームであり、民間企業が研究開発に投資するように促進するのが目的である。 vi. <u>中小企業開発ファンド(SDF)</u> <ul style="list-style-type: none"> ● SDF は、香港の中小企業の競争力を高めるために、支援組織、商工会議所、専門職団体、研究開発組織等が行っているプロジェクトに対して資金援助を提供する。 vii. <u>産学協調プログラム(UICP)</u> <ul style="list-style-type: none"> ● UICP は、大学のナレッジやリソースを活用することを通じて民間企業の研究開発への関心を高めるのが目的である。同プログラムの焦点は、香港での民間企業と大学とのコラボレーションに置かれている。
<p>トレーニングに対する資金援助</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. <u>New Technology Training Scheme(NTTS)</u> <ul style="list-style-type: none"> ● NTTS（新規技術トレーニングスキーム）は、政府支援を受けている企業・組織が、商業化のために新規技術の導入する際に、技術の利用に向け必要となる人材のトレーニングの費用を、補助金として申請することが可能となる。



Birmingham

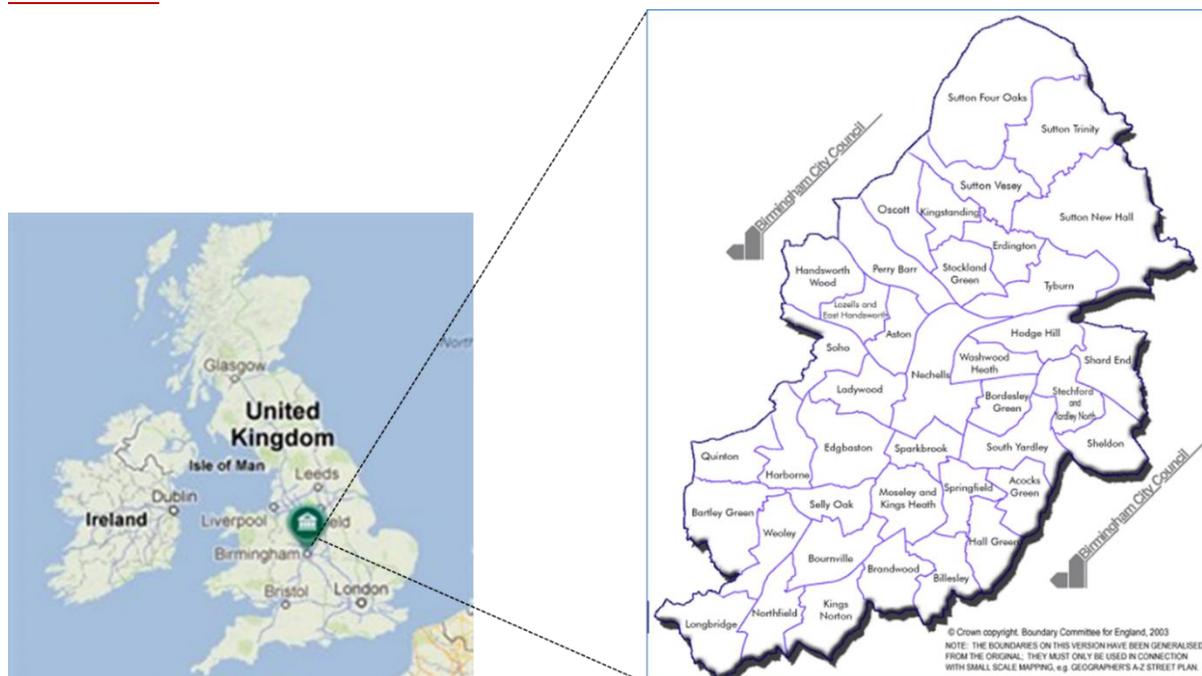
事例概要

バーミンガム市は、英国・イングランド中部に位置する、人口、経済規模ともにイングランド第2位の都市である。同市は、市内における低開発地域の活性化や、首都ロンドンに一極集中した経済構造を解消するために外国企業誘致を活用してきた。

特徴としては、外国企業誘致の中でも、中小企業誘致に着目し、手厚い支援を行っていることが挙げられる。背景として、地域のサプライチェーンに欠けている企業を重点的に追加したり、地域の中小企業とのビジネスマッチングを期待していることが挙げられる。

とりわけ中小企業の誘致においては、事業立ち上げ期における手厚い支援が求められることを踏まえ、中小企業を対象とする事業の円滑な立ち上げ支援として、コンサルティング・ビジネスマッチング等の支援や、多岐にわたる資金提供プログラムなどを提供している。これらの包括的支援は、企業誘致事例として専門誌のランキングを受賞するなど評価され、また、誘致による地域経済の活性化等にも成功している。

ロケーション



¹ “Where is Birmingham?” INTO, accessed December 21, 2015, <http://www.intohigher.com/uk/en-gb/our-centres/into-london/studying/progression-universities/university-of-birmingham.aspx>.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	バーミンガム市
立地	英国・イングランド中部
人口	1,101,360 人（2014 年）
労働人口	705,375 人（2014 年）
誘致機関名	Marketing Birmingham
誘致事業名	Business Birmingham
誘致機関の構成員	バーミンガム空港、バーミンガム市大学、バーミンガム市政府、バーミンガム市交響楽団、Crowne Plaza Hotel、民間企業である NEC グループ社、PwC 社、デロイト社、Royal Bank of Scotland 銀行、Midland Heart の代表
目的・目標	バーミンガム市に企業を誘致するために潜在的な進出企業のビジネスモデル開発を支援する ²
自治体の主要産業	高度なエンジニアリング、ビジネス・プロフェッショナル・金融サービス(BPFS)、ライフサイエンス、ICT・電子(ITEC)、飲食業、環境技術
自治体の主要拠点企業	JCB, Kraft, Deloitte, Deutsche Bank 等
自治体の主要な大学・研究機関	Aston University, University of Birmingham, Birmingham City University, University College Birmingham, Newman University
誘致効果	
誘致企業数	290 社（2012 年～2015 年） ³
誘致投資案件数	73 件（2015 年） ⁴
雇用創出数	4,739 人（2015 年） ⁵
対内直接投資額	N/A
民間 R&D 費用	N/A
輸出総額	N/A

出典：Marketing Birmingham、Business Birmingham

¹ "Wards in Birmingham," Birmingham City Council, © Crown Copyright. Boundary Committee for England, 2003, accessed December 21, 2015, <http://www.birmingham.gov.uk/wards>.

² "Who we are," Marketing Birmingham, accessed December 21, 2015, <http://www.marketingbirmingham.com/about-us/who-we-are/>.

³ Business Birmingham からの調査質問事項への回答による。

⁴ Business Birmingham からの調査質問事項への回答による。

⁵ "Birmingham is ready," Business Birmingham, accessed December 21, 2015, <http://businessbirmingham.com/birmingham-is-ready/for-business/exec-summary/>.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- バーミンガム市は、英国・イングランドの中央部のウェストミッドランド州に位置しており、州・都市レベルのいずれでも、ロンドンに次いで 2 番目に人口を有している都市である。⁶
- バーミンガム都市圏の地域経済規模は 900 億英ポンド（約 14.4 兆円：1 英ポンド＝160 円、以下同様）であり、ロンドンに次いで 2 番目に多くの企業が集まっている地域となっている。

b) 外国企業誘致に至った背景

- バーミンガム市は、貧困地区やスラム地区などの低開発地域があり、1980 年代よりそれらの改善活動が開始された。
- 企業誘致活動も 1980 年代頃より開始されており、外国企業誘致は、貧困削減のための経済活性化施策の一環としてとらえられていた。
- 英国においては、過去一貫して、ロンドンがビジネスの集積地として強かったため、バーミンガム市は、雇用創出や経済開発でロンドンや他の自治体との競争に勝ち抜くためにも、企業誘致をてことして活用することにした。

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

Marketing Birmingham

- 当初、イングランドの各地方の企業誘致は 9 つの地域開発機関が行っていた（2010 年に就任した保守党・自由民主党政権により地域開発機関は廃止された）が、バーミンガム市では独自に、「Locate in Birmingham」という企業誘致プログラムを 1990 年代から運営していた。
- 2010 年に、バーミンガム市が企業誘致を直轄で行うのではなく、同市が出資する企業である「Marketing Birmingham」に企業誘致活動を委託することとした。
 - 2010 年以前、Marketing Birmingham はレジャー及びビジネス観光客誘致のみを実施していたが、これ以降、バーミンガム市のマーケティング及び企業、観光客、ビジネス訪問客の誘致を担当することとなった。
- 同機関の目的は、バーミンガム市の経済的発展であり、企業誘致、観光客誘致の双方の手法でこれを達成することがと任務になっている。

Business Birmingham（企業誘致プログラム）

- Business Birmingham は、バーミンガム市周辺での事業の立ち上げや拡張により雇用創出を生み出すことを目的として外国企業誘致を行っている。同プログラムは、外国企業誘致のアプローチとして、対象地域や産

⁶ Jonn Elledge, "Where are the largest cities in Britain?" *CityMetric*, September 16, 2015, accessed December 21, 2015, <http://www.citymetric.com/skylines/where-are-largest-cities-britain-1404>.

業分野に分けて戦略的に企業にアプローチしている。主要なターゲット地域は、北米（特に米国）、欧州（特にドイツ）、アジア大洋州（特にオーストラリア、中国、インド、日本）となっている。

- また、同プログラムの対象とする産業分野は、以下のとおり。
 - 高度エンジニアリング（自動車、航空宇宙、環境技術、鉄道）
 - ビジネスサービス、プロフェッショナル（専門業・士業）サービス、金融サービス
 - IT、電子精密機器、通信
 - 食品・飲料
 - ライフサイエンス⁷
- 上記の産業が中心的誘致の対象となっているものの、近年では、デジタル産業・メディア産業という新規産業分野も、誘致の重点産業となっている。⁸

2011-2015「Investing in the City Region」計画

- 2011年から2015年まで、Marketing Birmingham は、European Regional Development Fund（欧州地域開発ファンド、以下「ERDF」）の資金援助のもと、「Investing in the City Region」プログラムを行っていた。
 - ERDFからは、880万英ポンド（約14億円）の資金が提供され、バーミンガム市はERDFの拠出金と同額の費用を出資していた。
- ERDFの資金援助の目的は現地の中小企業を支援することであり、この資金援助はバーミンガム市における、中小企業を対象とした誘致活動に大きく貢献している。
 - 同計画は一旦2015年で終了となったが、2016年4月から2019年3月まで、次期プログラムとして、同様にERDFの援助の下、新誘致プログラムが行われる予定となっている。
- 同計画は、中小企業の誘致のため、コンサルティング、マーケティング、セールスに関するトレーニングやワークショップへの参加、ビジネス戦略立案や専門業への紹介などのサービスを提供していた。これらの必要性が特に高いのが、中小企業やスタートアップ企業であるため、重点的に上記サービスを無料で提供していた。（法務、税務、不動産等のような、紹介後の士業等からの専門サービス提供を除く。）

スタートアップ企業やベンチャー企業等、外国の中小企業を対象にした理由

- バーミンガム市周辺に外国の中小企業を誘致するのは、非常に重要と考えられたため、中小企業の誘致に積極的に取り組んでいる。
 - バーミンガム市の既存企業の99%は中小企業であり、地域の中小企業とのビジネス上の親和性の観点（大企業はグローバルで予めサプライヤーを決めている等、必ずしも中小企業にとってビジネス機会が開かれておらず、中小企業同士の方が協業が早く進む）から、中小企業誘致にも意義があると考えている。

⁷ “Birmingham is ready,” Business Birmingham, accessed December 21, 2015, <http://businessbirmingham.com/birmingham-is-ready/for-business/exec-summary/>.

⁸ Business Birmingham からの調査質問事項への回答による。

- 同機関では特に、地域に欠けているサプライチェーンを補完（例：自動車部品の Tier2 企業など）するために、地域の企業を洗い出し、外国企業誘致を行い、呼び込むことで、サプライチェーンの完成度を上げることができたと考えている。
- 現状、バーミンガム市が支援している会社の多くは中小企業である⁹。
 - Marketing Birmingham における中小企業の定義は、EU の定義に準拠し、年間売り上げが 5,000 万ユーロ（約 65 億円、1 ユーロ = 130 円で換算）未満、従業員数が 250 人未満という基準で判断している。
 - ただし、中小企業よりも、大手企業の投資のほうに 1 件当たりの投資額、雇用創出に関する KPI に対する貢献が大きいと、同機関は、外国大手企業の誘致にも力を入れている。
 - 誘致案件においては、80 人以上の雇用創出があるものを特に重点案件として、担当チームを分け対応している。ただし、成長が見込まれる有望な企業については、上記の基準を下回っても重点案件として取り組んでいる。

d) 誘致における実施体制

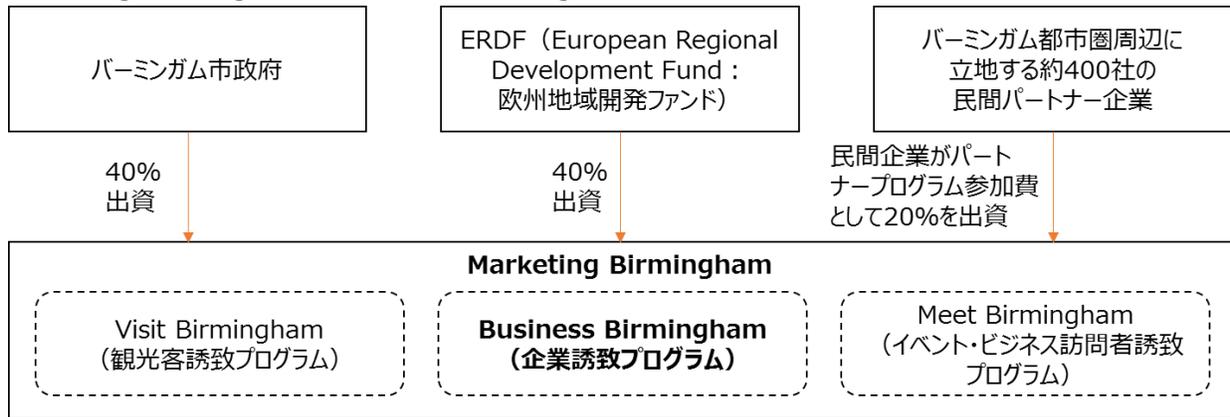
誘致機関概要：Marketing Birmingham

- Marketing Birmingham は 3 つの誘致プログラムを運営している。具体的に、Business Birmingham（企業誘致プログラム）、Meet Birmingham（イベント・ビジネス訪問客誘致プログラム）、Visit Birmingham（観光客誘致プログラム）となっている。
 - Marketing Birmingham は、Regional Observatory という内部の市場調査部門を有している。
- Marketing Birmingham は官民連携の形の株式会社であり、40%がバーミンガム市、40%が ERDF、20%が約 400 社の民間企業パートナーが出資している。
 - 400 社の民間企業パートナーの会費の出資額は次のとおり。

Associate メンバー	年会費 1,500 英ポンド（約 24 万円）
Corporate partner メンバー	年会費 7,500 英ポンド（約 120 万円）
Principal partner メンバー	年会費 10,000 英ポンド（約 160 万円）
- 民間企業パートナーはホテル、レストラン、会計事務所、法律事務所、不動産仲介業などからなる。
 - パートナーは、地域への観光客誘致、企業誘致によりメリットを得られる企業が中心。（一部の大企業は、直接の利害がなく出資しているケースもある）

⁹ Greater Birmingham and Solihull Local Enterprise Partnership, *Greater Birmingham and Solihull Strategic Economic Plan – Appendix K: Strategy for Inward Investment Attraction in the GBSLEP.*

Marketing Birmingham と Business Birmingham の関係及び体制図



出典：Marketing Birmingham の資料よりアクセンチュア株式会社作成

誘致機能の外部機関化

- Marketing Birmingham は、バーミンガム市と品質保持契約を締結して企業誘致等を行っている。外国企業に関する品質保持契約には、バーミンガム市の外国企業誘致件数と、その結果となる雇用創出に係る目標・KPI が記載されている。
- Marketing Birmingham は、外部機関（企業）という形態をとっているため、品質保持契約の範囲以外での誘致における実行策については、自由な実行権を持っている。
 - そのため、宣伝業務やコンサルティングの提供などは、誘致機関の自前ではなく、民間企業に再委託しているものもあるが、誘致機関自身が民間企業であるため、調達がやりやすくなるなどメリットがある。
 - 誘致機関が民間企業としての法人格を持っていることを生かして、経済活動を行うこともある。例として、Marketing Birmingham の市場調査部門である Regional Observatory は、民間のコンサルティング会社のように、政府等から調査案件を調達しており、HS2（英国の高速鉄道建設計画）にかかわるコンサルティング・宣伝業務などを行っている。¹⁰
- バーミンガム市との品質保持契約のほかに、Marketing Birmingham は UKTI のバーミンガム市での現地パートナーとなっており、覚書を締結している。
- また、Marketing Birmingham は、Greater Birmingham & Solihull Local Enterprise Partnership（以下「GBSLEP」）¹¹での外国企業誘致のリードパートナーとなっている。

¹⁰ Marketing Birmingham Head of Business Attraction との現地ヒアリングによる。

¹¹ LEP とは、地域の経済振興を目的とした、自治体と民間企業による共同組織。現在までに 39 の LEP が設置されている。詳細については、以下の英国政府ウェブサイト参照。

Department for Business Innovation & Skills, The Rt Hon Sir Eric Pickles MP, Department for Communities and Local Government, and the Homes & Communities Agency, *2010 to 2015 government policy: Local Enterprise Partnerships (LEPs) and enterprise zones*, published on the UK Government central portal, last updated May 8, 2015, accessed December 21, 2015, <https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-local-enterprise-partnerships-leps-and-enterprise-zones/2010-to-2015-government-policy-local-enterprise-partnerships-leps-and-enterprise-zones#appendix-3-local-enterprise-partnerships>.

- イングランドでは、一般的に、市政府などの自治体と、より広域な範囲の地域経済開発を目的とした Local Enterprise Partnership（以下「LEP」）とが協力して投資・企業誘致をしている。

「Business Birmingham」プログラムの実施体制

- Business Birmingham プログラムの実施体制は、Business Attraction（バーミンガム市への新規投資誘致）担当及び Business Growth（同市での進出済企業の事業拡張の支援）担当の2つのチームに分かれている。¹²
- Marketing Birmingham は、基本的に自ら、誘致対象の企業の展示会、見本市を開催したり、海外のイベントに参加している。
 - ただし、マーケティング・プロモーションの場合、外部の会社に委託する場合がある。例えば、フランスで開催される不動産・対内直接投資等に係るビジネスイベントである「MIPIM」におけるバーミンガム市のブースの出展は、外部企業に委託した。
 - また、外国における誘致対象企業の発掘に際しては、ドイツ等の主要な海外市場において、外部の現地コンサルタントを活用している。

外国企業誘致に係る KPI

- Marketing Birmingham はバーミンガム市と品質保持契約を締結し、2014年～2016年の間、毎年12件の外国企業の投資をバーミンガム市に誘致するというKPIを設定した。¹³
- 誘致のKPIは、基本的に誘致案件数と、雇用創出数のみで測られている。
- また、Marketing Birmingham は、投資・企業誘致のための覚書をUKTIと締結しており、2014年～2015年に、バーミンガム市に35件の外国企業を誘致し、1,800人の雇用を創出するというKPIを設定した。

e) プロモーション・企業の発掘方法

プロモーション手法

- Business Birmingham は、様々なプロモーション・マーケティング方法を採用している。
 - 例えば、外国企業へのダイレクトセールス、特定の外国・地域でのプロモーション、国の誘致機関（UKTI）を含む外部団体の活用、民間パートナーを通じたプロモーションなどが行なわれている。
- その他のマーケティング活動として、産業分野別の、バーミンガム都市圏に立地する利点をまとめたセールスプロモーションの発行、Business Birmingham のウェブサイトを通じた情報発信や、デジタルマーケティングキャンペーン、ソーシャルメディアの活用等を行っている。
 - 例えば、Business Birmingham のツイッターアカウントは、13,000人にフォローされている。¹⁴
- Marketing Birmingham は、fDi Intelligence データベースのFDIランキングなどの指標を使って、自らの企業誘致施策を評価、宣伝している。

¹² Marketing Birmingham Head of Business Attraction との現地ヒアリングによる。

¹³ Ibid.

¹⁴ Business Birmingham からの調査質問事項への回答による。

サプライチェーンを補完する企業の発掘

- 前掲のとおり、バーミンガム市では特に、外国企業誘致においては、地域で欠落しているサプライチェーンを補完するために、該当する企業を洗い出し、重点的に発掘を行っている。

企業への「売り込み」

- バーミンガム市では、特に重点的に誘致したい企業には、企業ごとに個別具体的な立地のメリットをまとめた、「売り込み」資料を作成・提供している。
 - ある地域に立地することのメリットは、たとえ同じ産業の企業によってそれぞれ異なり、「響く」ポイントは様々であるため、このような個別の資料を作成している。地域のメリットを記載したような、全産業対象の資料ではあまり意味が無く、また、業種ごとに整理したものであっても一般的な内容では、個々の企業が求めるメリットを正しく伝えられていない場合が多いと考えている。
 - また、情報量は多すぎても逆効果と考えている。地域の利点を何から何まで詰め込んだ、総花的なレポートはどこの自治体も作っており、かえって特徴を目立たなくする恐れがある。
- そこで、同市では、個社の抱える課題や、進出理由などを踏まえた上で、その企業が立地することのメリットを訴求する、個別にカスタマイズした提案資料を作成している。
 - 多忙な外国企業の経営層に短時間で判りやすく訴求するために、必ず A4 2 枚の分量にまとめている。

f) 企業の誘致・支援活動

進出を検討する外国企業への支援

- Business Birmingham は幅広く様々な無料で綿密なサービスを外国企業に提供している。そのサービスメニューは、以下のとおり。
 - 商業・オフィススペース、事業立地の探索
 - 事業立地ベンチマーキングを含む、事業拡張のためのビジネス計画開発の支援・情報提供
 - 産業分野別・人材別の情報提供
 - 融資・ギャップ資金調達に関する情報の提供
 - 人材の育成、採用の支援
 - プロフェッショナルサービス提供者への紹介（例えば、同機関の民間企業パートナーネットワークを通じた、金融機関、弁護士、会計士等への紹介）
 - 地域企業等の研究開発拠点への紹介
 - 広報、コミュニケーションのサポート¹⁵

¹⁵ Ibid.

中小企業を対象とした支援：概要

- Marketing Birmingham は同機関の民間企業パートナーと共同で、中小企業を対象とするソフトランディング（円滑な事業の立ち上げのために、立ち上げ・運営に係るリスクやコストを緩和する）パッケージである「Business Catalyst」を運営している。¹⁶
- 前述の「Investing in the City Region」計画の下、「SME Fast Track Programme」など、中小企業を対象とした付加的な支援が提供されていた。
（⇒その他の中小企業に限らない一般的な支援は、「Appendix」を参照）

中小企業を対象とした支援：Business Catalyst

- Business Catalyst は、バーミンガム市に進出する企業のソフトランディング実現のために、無料又は割引されたオフィススペースを 20 以上のパートナーを通じて提供するほか、企業の立ち上げ・進出リスクを緩和するためのサービスをバーミンガム市に進出する予定の中小企業に提供している。
 - 地域の人材プール（雇用対象となる人材層）の分析、人材採用の支援
 - 6ヶ月の無料オフィススペース、割引のある単身赴任者用の短期宿泊、臨時オフィス席の提供
 - 法務アドバイス、無料のバンキング等を含むビジネス専門サービスの提供
 - PR、セールス、マーケティングに向けての支援
 - 地域におけるネットワーキング機会の提供
- 同スキームは、バーミンガム市で大量の雇用を創出する外国企業に供与する Mobile Investment Fund（本報告書の Appendix に記載）と併せ、企業誘致のランキングである、Financial Times 社の fDi 誌「2013 年誘致機関イノベーション賞」の「インセンティブ」部門で 1 位となり、さらに、同賞の「中小企業向け支援」及び「アフターケア」部門でも、最終選考に残った。

中小企業を対象とした支援：SME Fast Track Programme

- SME Fast Track Programme（中小企業成長促進プログラム）は Business Birmingham により運営¹⁷されており、ERDF の補助企業である「Investing in the City Region」の下行われていたプログラムである。このプログラムは、バーミンガム都市圏に位置している中小企業を対象にしており、スタートアップ企業や中小企業の経営能力を強化するのが目的である。¹⁸
- 同プログラムは、以下の 3 ステップの支援により構成されたパッケージとなっている。

¹⁶ Business Birmingham からの調査質問事項への回答による。

¹⁷ “SMEs urged to take the Fast Track,” FinditinBirmingham, December 5, 2012, accessed December 21, 2015, <http://www.finditinbirmingham.com/News/Smes-Urged-To-Take-The-Fast-Track-3748.aspx>.

¹⁸ “Business Birmingham Extend SME Fast Track programme – last few places remaining,” FinditinBirmingham, January 26, 2015, accessed December 21, 2015, <http://www.finditinbirmingham.com/News/Business-Birmingham-Extend-Sme-Fast-Track-Programme-%E2%80%93-Last-Few-Places-Remaining-3948.aspx>.

1. 専門的なビジネスアドバイスの提供

- 同プログラムは、Business Birmingham のビジネスサポートチームのメンバーとのビジネス課題診断セッションから始まる。この診断セッションで、進出企業の現状の分析がなされ、支援対象企業の目標を明確にする。

2. 高密度のビジネスコンサルティング

- Business Birmingham の内部の専門的なビジネスコンサルタントが、進出企業の目標を達成するために事業ロードマップ作成の支援、スタッフトレーニングを提供する。
 - 例えば、IT、人材マネジメント、マーケティング・セールスのトレーニング、カスタマーサービストレーニング、ファイナンシャルアドバイス、事業計画、ソーシャルメディア戦略等に係る支援を提供している。

3. 展示会、見本市等への参加

- 展示会、見本市等のようなイベントを通じて、進出企業が新しい顧客と会う機会を創出し、それにより進出企業の売り上げ、事業成長を促す。¹⁹
- また、対象となった企業は SME Fast Track Programme を完了後、1 万英ポンド（約 160 万円）までの補助金を受ける等、追加的な支援を受けることができる。²⁰

スポーツイベントを活用した企業誘致活動

- 英連邦のクリケットの試合である、Commonwealth Game がバーミンガム市内で開催された際、Marketing Birmingham はネットワーキングイベントを開催し、同市にとっての潜在的進出候補企業や、進出済企業及び、同機関の Commercial Partners によるネットワーキングを促進した。²¹

g) 整備したインセンティブ等の制度

中小企業を対象とした支援：Finance Birmingham によるメザニンファンド

- バーミンガム市の 100% 保有会社である Finance Birmingham は、海外投資に限らず企業を支援する様々なイニシアティブを運営している。
- Finance Birmingham と GBSLEP 及び近隣の LEP 等は、2013 年に共同でメザニン（融資と新株発行の引き合わせによる組み合わせ型の）ファンドを立ち上げた。このファンドは、ウェストミッドランド州での中小企業向け成長資金ファンドであり、560 万英ポンド（約 9 億円）の資金を有する。

¹⁹ “How we help,” Business Birmingham, accessed December 21, 2015, <http://businessbirmingham.com/how-we-help/sme-fast-track/how-does-it-work/>.

²⁰ “Business Birmingham Extend SME Fast Track programme – last few places remaining,” FinditinBirmingham, January 26, 2015, accessed December 21, 2015, <http://www.finditinbirmingham.com/News/Business-Birmingham-Extend-Sme-Fast-Track-Programme-%E2%80%93-Last-Few-Places-Remaining-3948.aspx>.

²¹ Marketing Birmingham Head of Business Attraction との現地ヒアリングによる。

- 同メザニンファンドによって、2013年より5年間にわたって、40社の企業への支援及び5,000人分の雇用の創出が実現されると予測されている。²²
 - このファンドは融資と新株発行の引き受けとの融合となっている。
 - 企業は、同ファンドにより25万英ポンドから200万英ポンド（4,000万円～3.2億円）を開発や事業成長のために調達することができる。（一般的な中小企業は同ファンドから平均100万英ポンド（1.6億円）を調達している。）
（⇒その他のインセンティブについては、「Appendix」を参照）

h) アフターフォロー

- Marketing Birminghamのうち、企業の支援フェーズを担当するBusiness Growthチームは、誘致の支援のみならず、企業へのアフターケアを担当している。このようなアフターケアにより、ドイツや日本の自動車部品メーカーから、二次投資による追加投資を得られた例が複数存在する。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

投資・企業誘致における他の自治体との差別化

- 英国の各地方が対内直接投資増加に取り組んでいるため、外国企業誘致の競争が激化している。
- そのため、バーミンガム市では、自地域の産業別の強み、役割を踏まえ、企業誘致における差別化や価値提案を行っている。
- バーミンガム市の価値提案は明確でなければならぬと考えている。ロンドンよりも給料、賃料が2/3程度で済むということだけでは、他のイングランドの都市と差別化しにくいと考えている。
 - そのため、例えば、自動車産業では、地域の環境のクオリティと、相対的なコストの安さのバランスを宣伝文句としている。
 - また、年齢、言語、民族等、多様性の高い人口分布を有していることから、医療、バイオテクノロジー産業の臨床試験に適切な場所となっている点を宣伝している。
- これらのメリットを宣伝するため、Marketing Birminghamでは、業種ごとに立地のメリットをまとめたパンフレットを外国企業向けに用意している。
- また、地域内での競争・足の引っ張り合いは避けている。
 - バーミンガム市は従来英国では自動車産業が盛んである一方、バーミンガム市から25km離れたコベントリー市も元来自動車産業が強く、大学との連携も強いいため、外国企業を含む自動車企業の組み立て工場などが立地している。そのため、バーミンガム市では、コベントリー市と協業できるような、Tier1/2企業の立地を促進するよう工夫している。

²² "Finance Birmingham event offers £90million to fuel SME growth in the Midlands," *Midlands Business News*, June 27, 2014, accessed December 21, 2015, <http://www.midlandsbusinessnews.co.uk/finance-birmingham-event-offers-90million-fuel-sme-growth-midlands/>.

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

- バーミンガム市には 75,000 社の民間企業が拠点しており、そのうち 1,190 社が外国企業。2012 年から 2015 年まで、バーミンガム市の企業誘致活動で、290 社の外国企業が誘致された。²³
 - バーミンガム市を含む、GBSLEP 地域圏は、イングランドでは、ロンドン以外で直近 2 年間連続で FDI プロジェクトの獲得・誘致が 1 位となった。具体的に、2013 年-14 年度に 79 件、2014-15 年度に 73 件の外国企業による対内投資を獲得した。²⁴
- 2011 年から現在までに、Business Birmingham の企業誘致プロジェクトにより 5,375 人の雇用が創出された。また、同市でのイノベーションを促進するために設立された経済地区は、今後 15 億英ポンド（約 2,400 億円）の投資を誘致し、50,000 人の雇用を創出すると考えられる。²⁵

k) 地域への波及効果

地域企業の外国企業への調達参入

- バーミンガム市は、近隣のコベントリー市と合わせ、自動車産業の集積地となっている。外国企業の同地域への参入により、波及効果として、現地英国企業が外国企業のサプライヤーになるケースが出ており、現地企業にとってビジネス拡大の機会となっている。²⁶

現地社会の国際化への貢献

- Marketing Birmingham は、バーミンガム空港と緊密に協力し、航空ルート開発や拡大を支援している。同機関の投資誘致により、移動量の変化が見込まれる場合、同機関はバーミンガム空港と協力し、新規外国航空会社及び既存の航空会社の新ルートのバーミンガム市への誘致を行っている。
 - 例えば、中国、インドへの発着便の増加が達成された。²⁷

スタートアップ企業の集積、若年層人口の蓄積

- バーミンガム市は欧州の都市の中でも若年層の多い都市であり、人口の 40% は 25 歳未満である。バーミンガム市は若年層の人材に恵まれており、外国企業にとっては、進出後の人材確保という点で魅力的である。
- バーミンガム市は、英国では、ロンドン以外に、一番スタートアップ企業が多く登録している都市である。登録スタートアップ企業は 2015 年時点で 14,000 社に及ぶ。
- これにより、バーミンガムのテクノロジー、デジタルメディア、クリエイティブ産業の成長も促進させられている。²⁸

²³ Fast Item Ltd., *Avix Business Centre Birmingham*,
<http://www.fastitem.com/pdf/Avix%20Business%20Centre%20Birmingham.pdf>

²⁴ Business Birmingham からの調査質問事項への回答による。

²⁵ Business Birmingham からの調査質問事項への回答による。

²⁶ Marketing Birmingham Head of Business Attraction との現地ヒアリングによる。

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

Appendix

Business Birmingham の外国企業へのサービス

- 中小企業に限らず、Birmingham に進出する企業に対して、Business Birmingham は、以下のサービスを無料で提供している。²⁹

● コスト比較、Business Birmingham の子会社である Regional Observatory 社のリサーチチームのサービス及びベンチマーキングサービスの提供を含む社初期の詳細なビジネスケース・モデルの作成へのサポート
● 進出企業の事業運営フェーズにおける事業マネジメントのサポート
● 労働市場に関するアドバイスや賃金ベンチマーキング、人材アセスメントセンター試験の管理、広告、問い合わせ管理、人材の選考、採用キャンペーンに係る宣伝等を含む一括人材採用への実践的なサポート
● 不動産の検索・内覧、不動産業者への紹介
● 人材採用、事業運営の立ち上げに係る広告・宣伝、事業立ち上げイベントや同市の産官学のキーパーソン、主要な産業ネットワーク、メディアへの紹介に対するサポート
● 取締役やその他スタッフの移動に係る支援
● 地域に慣れ親しむためのツアー・プレゼンテーションへの支援
● バーミンガム市都心にあるサービス付きオフィススペースを 6 ヶ月まで無料で提供
● 監査、税務、アドバイザー業務を含む対内進出企業の事業の初期プロジェクトマネジメントへの無料支援
● 格安の、企業ごとの状況に応じた人材採用支援

Business Birmingham の外国企業へのインセンティブ

- Business Birmingham は、企業の資本コスト援助や事業開発支援のために GBSLEP、ERDF 等の各プログラムによるインセンティブへのアクセスを提供している。各ファンドの条件に基づいて、企業は事業成長、施設、工場、設備の建設・拡大、製品開発、人材育成等のために上記資金ファンドに申請できる。³⁰

インセンティブ	詳細
事業計画に関する許認可の簡易化・迅速化	<ul style="list-style-type: none"> ● バーミンガム市では進出企業に対して、事業立ち上げのために必要な手続きを簡易化し、企業にとっての規制面での負担を軽減する。 ● また、バーミンガム市では主要な事業計画に係る許認可の申請の決定プロセスを迅速化し、申請プロセスにおける確実性を強化するために「Major Development Protocol」を導入した。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 上記施策により、バーミンガム市では 2015 年現在、事業申請のうち 80%以上の件数で中央政府が設定した期限内に審査を完了している。

²⁹ Birmingham City Council, *Economic Zones – Investing in Birmingham*, (Birmingham: Birmingham City Council, 2012), accessed December 21, 2015, <http://businessbirmingham.com/files/2013-02-08/EconomicZonesProspectus.pdf>.

³⁰ Ibid.

ギャップ財政支援	<ul style="list-style-type: none"> • Business Birmingham は、不動産開発業者に対して関連の政府機関と共同で進出資本コスト等を埋めるギャップ財政支援パッケージを用意している。 • 2015 年現在、バーミンガム市政府は、同市内の地区である Jewellery Quarter、Digbeth、Advanced Manufacturing Hub in Aston、Tyseley Environmental Enterprise District に立地する企業を対象として、合計 9.75 百万英ポンド（約 15.6 億円）の ERDF 不動産開発プログラムを運営している。
融資へのアクセス	<ul style="list-style-type: none"> • Finance Birmingham を通じて、バーミンガム市は同市に拠点を置く企業に対して 25 万～100 万英ポンド（約 4,000 万円～1.6 億円）の融資を提供することが可能である。
事業開発	<ul style="list-style-type: none"> • Business Birmingham は新規・成長事業を様々なイニシアティブを通じて支援している。 • 支援内容には、125 百万ポンド（約 200 億円）の予算がある Regional Growth Fund Advanced Manufacturing Supply Chain Initiative (AMSCI)及び 8 百万ポンド（約 14.4 億円）の予算がある Business Development Programme が存在する。 • これら 2 つのプログラムは、GBSLEP から委託されているバーミンガム市政府により実施されている。また、同市都心での事業開発を支援する特定プログラムは、市の特区開発担当により資金援助されている。
人材育成・人材採用	<ul style="list-style-type: none"> • バーミンガム市政府及び Business Birmingham は、同市の産官学パートナーと協力して、企業へカスタマイズされた人材育成、人材採用に係る支援を提供している。 • 同市政府の Employment Access Team（人材アクセス担当）は、企業の人材ニーズを発掘するために、主要な政府機関と協力して、カスタマイズされた人材採用支援及び人材採用前のトレーニングパッケージを企業に提供している。紹介可能な人材は、インターンシップ・大学新卒など幅広い層を含み、現地の蓄積された人材リストから適切な人材を企業に紹介している。また、同誘致機関は Skills Funding Agency (SFA)、Jobcentre Plus 等の特化した分野に係る人材・スキル開発機関と協力することで、企業分野や規模と関係なく、企業のニーズに合った人材を確保できるようにしている。さらに、バーミンガム市及びその産官学のパートナーは、同地域での大学との関係を活用して、企業が必要とするスキル、知識を有する優秀な卒業生の情報を提供している。

大規模投資への資金インセンティブ：Mobile Investment Fund³¹

- Mobile Investment Fund（MIF）は、バーミンガム都市圏で大規模な雇用創出が外国企業により実施されることを促進するために資金インセンティブを提供するスキームである。MIFにより、投資家へグラントを供与することで、バーミンガム都市圏が、他の立地場所と競争できるようになることが目的とされている。
- 初期計画では、5年間にわたって、800万英ポンド(12.8億円)の資金が15社に提供されることにより、GBSLEP地域で4,000人の雇用を創出し、賃金のみ増加による経済成長で8.4億英ポンド(1,344億円)の雇用効果が創出され、4,500万英ポンド(72億円)の税収増を見込んでいる。

バーミンガム都市圏における経済特区

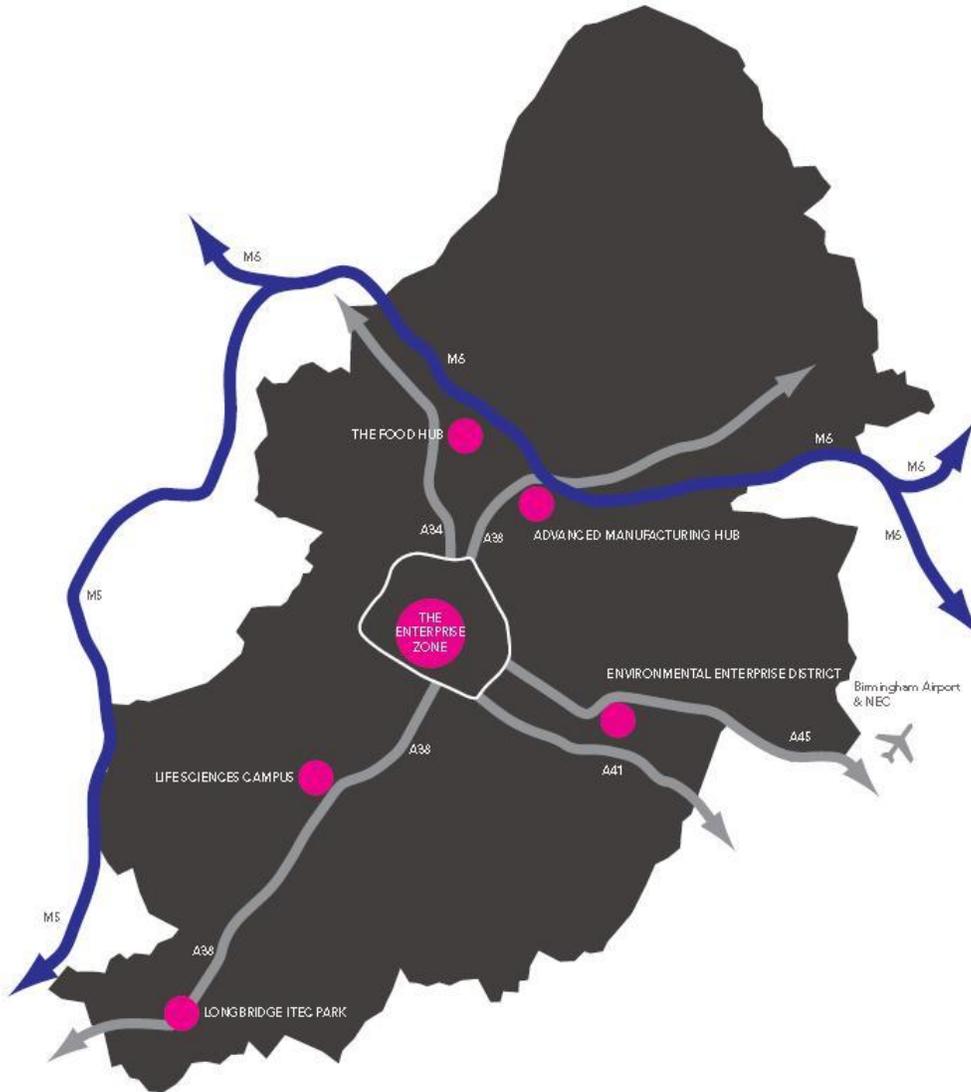
- バーミンガム都市圏は、都市圏のスペースを活用できる成長分野を開発する経済地区に係る計画を立てている。その経済地区は、以下の6つである。

地区名	詳細
バーミンガム市都心 エンタープライズゾーン(EZ)	<ul style="list-style-type: none"> • バーミンガム市都心に位置し、金融・プロフェッショナルサービス、ICT、クリエイティブ産業、デジタルメディア産業の中心地となることを想定している。 • 同ゾーンに企業の誘致を促進するため、市は利率削減、都市計画簡易化、デジタルインフラの提供、事業サポート、インフラ投資等のインセンティブを進出企業に与えている。 (⇒EZについての詳細は、後述)
高度製造業ハブ	<ul style="list-style-type: none"> • 自動車製造業のサプライチェーンやその他高度製造業の事業立地を想定している。
Tyseley 環境産業地区	<ul style="list-style-type: none"> • Tyseley は、バーミンガム市でのリソース再利用及び低炭素技術の活用を促進するため、同市の環境産業地区として指定されている。同市政府は現地の大学及び民間企業と共同で環境技術開発を促進しており、Tyseley はバーミンガム市における低炭素技術を持つ企業の集積地として位置づけられている。
Longbridge ITEC Park	<ul style="list-style-type: none"> • ソフトウェア、IT サービス、BPO、クラウドコンピューティング、データマイニング、e コマース等の、広範なオフィス面積を必要とする IT 企業を対象とした開発地区である。
ライフサイエンスキャンパス	<ul style="list-style-type: none"> • ライフサイエンスキャンパスは、Queen Elizabeth Hospital Birmingham 病院とバーミンガム大学を中心としている、医療技術向けの産業クラスターである。 • 同キャンパスには、医療技術について世界的に有名な教育機関、研究機関等が進出しており、National Institute for Health Research（国立健康研究機関）などが立地している。
The Food Hub	<ul style="list-style-type: none"> • Food Hub はバーミンガム市の食品産業のクラスターとなっており、食品の加工、製造、流通に統合したクラスターとして同ハブに食品業社を誘致するのが目的である。 • 同ハブは高速道路等の交通インフラが備えられて、また、カスタマイズされた開発立地が用意されている。

³¹ Greater Birmingham and Solihull Local Enterprise Partnership, *Greater Birmingham and Solihull Strategic Economic Plan – Appendix K: Strategy for Inward Investment Attraction in the GBSLEP.*

- これら6つの経済地区では、15億英ポンド（約2,400億円）の投資を誘致し、同地域で180万平方メートルのオフィススペース及び50,000人の雇用を創出することが想定されている。
- 大規模な投資例として、Marketing Birminghamは、大規模な海外の銀行のリテール本部をロンドンからバーミンガム市に誘致することに成功し、2018年に移転が予定されている。この投資により、1,000人の雇用が創出されると予測されている。

バーミンガム市における6つの経済地区の立地場所



出典：バーミンガム市政府³²

³² "Economic Zones", BIRMINGHAM CITY CENTRE ENTERPRISE ZONE, accessed March 28, 2015, <http://bigcityplan.birmingham.gov.uk/economic-zones/>

Birmingham City Centre Enterprise Zone (EZ)について

- EZ は、指定した地域を、再開発を行う民間企業を委任して開発させるスキームとなっている。
 - 現在、26 の地区が指定されている。
 - 企業誘致に拠る将来の税収増を見越し、再開発に必要な資金や減税のための原資として借入れを認めるスキーム。2022 年までに事業を行い、2038 年までに投資回収をする予定となっている。
 - KPI としては、雇用・入居企業数がある。
 - 2018 年までの域内での投資について、減税措置が取られている。
- その他、EZ に開発・立地するインセンティブとして、都市計画規制の緩和を含む。
 - 都市計画における開発条件の緩和などをインセンティブとして提供している。その他、大規模再開発地については、補助金の支給もある。
- EZ のマーケティングは、Business Birmingham に委託している。
 - 市として Business Birmingham と品質保持契約を結び、予算を付与しているが、EZ についての特別なマーケティングを委託する場合は、別途予算を与え、その都度委託している。
- EZ の対象産業分野はバーミンガム市の重点産業分野とほとんど変わらず、ビジネス・プロフェッショナル・金融サービス、クリエイティブ、デジタル等の産業を含む。これらの産業の選択基準は、同市の既存の産業的な強みに基づいている。
 - 対象産業に特化したプロモーションについては、Business Birmingham に「セクターセールスチーム」を置き、それに委任している。
 - 個別の入居企業については、開発主体となっている民間企業に委ねているが、基本的に各特区の設定時に、どのような業種を呼ぶかを予め想定し、地区開発の設計が行われている。
 - 各特区が想定する誘致対象産業の決定においては、地域にもともとビジネスの基礎がある産業であり、それをさらに成長させるための起爆剤となるような企業が地域に存在せず、外部から企業を誘致することが必要となる産業を選んでいる。
 - 産業領域ごとに、金融サービス産業であれば大企業、デジタル産業であれば中小企業、と誘致対象の企業サイズも想定されており、それぞれに合わせた地区開発・インセンティブの準備などがされている。
- EZ の KPI は、雇用創出、新しいビジネス・商業施設のフロアスペース、GDV（Gross Development Value）、民間投資額、政府支出、事業税金のよる収入の増加等である。³³

³³ Birmingham City Council, *Greater Birmingham and Solihull LEP Birmingham City Centre Enterprise Zone Investment Plan*, (Birmingham: Birmingham City Council, June 2012), 16, accessed December 21, 2015, <http://centrefenterprise.com/wp-content/uploads/2011/05/EZ-Investment-Plan.pdf>.



North Rhine-Westphalia

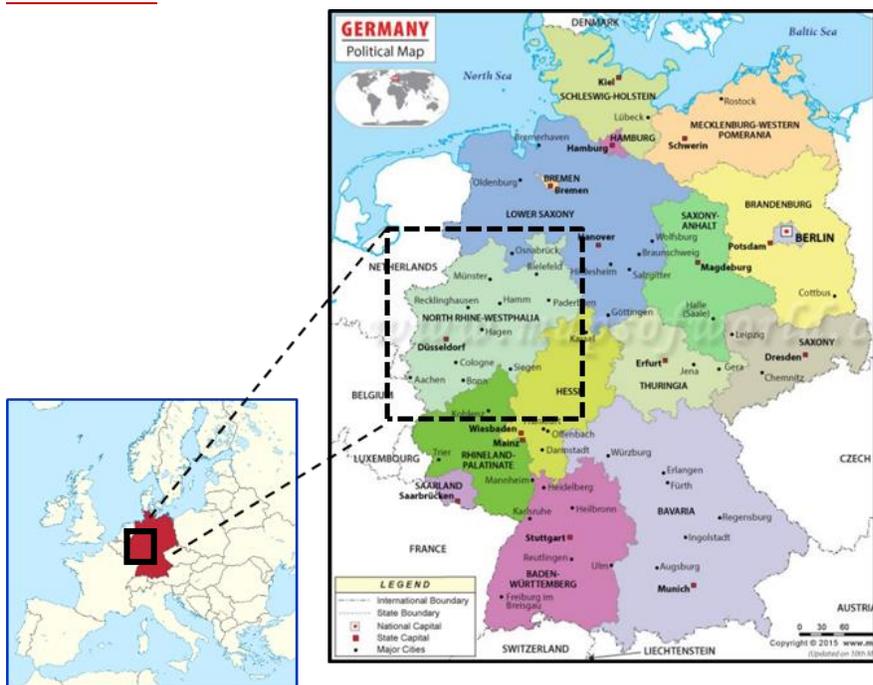
事例概要

ノルトライン＝ウェストファーレン（以下「NRW」）州は、ドイツの16州の中で、最も人口や経済規模が大きい州であり、経済・産業の一大集積地となっている。かつては石炭・鉄鋼業で栄えたが、1960年代にこれらの産業は斜陽化を迎えた。それを踏まえ NRW 州では、石炭・鉄鋼及び機械工業という既存産業を産業立地の基盤として活かしつつ、徐々に産業の軸足を環境、ナノテクなどの高付加価値新産業に移すよう施策を講じるとともに、それらの実現のために地域の企業に裨益するような技術を持つ企業の立地を進めるべく、外国企業を誘致してきた。

これらの外国企業誘致の取り組みに際して、同州では、一次投資のみならず、二次投資についても重視し、進出企業に専任担当者を配置し、定期的な訪問や、ニュースレターによる定期的な情報提供など、きめ細かなフォローアップを行い、企業の潜在的な投資意向を汲み取ることで、追加投資に結び付けている。

その成果として、NRW 州への投資は過半数が二次投資によるものとなっており、全体としてもドイツの州の中で最も対内直接投資を集めることに成功し、着実な経済効果を生み出している。

ロケーション



¹ Wikimedia Commons. 2011. "Germany in Europe (-rivers -mini map)." Accessed March 22, 2016.

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Germany_in_Europe_\(-rivers_-mini_map\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Germany_in_Europe_(-rivers_-mini_map).svg).

"Political Map of Germany," Maps of World, accessed March 22, 2016.

<http://www.mapsofworld.com/germany/germany-political-map.html>.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	ノルトライン＝ウェストファーレン州
立地	ドイツ西部
人口	1,784 万人（2013 年）
労働人口	893 万人（2013 年）
誘致機関名	NRW.INVEST GmbH
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	NRW 州経済・エネルギー・産業省（経済省）
目的・目標	投資・企業誘致を通じて Hidden champion 企業を引き付ける
自治体の主要産業	自動車産業、ヘルスケア、エネルギー、物流、バイオテック、化学製造業
自治体の主要拠点企業	Huawei, Air Liquide, UPS, Philips, Akzo Nobel, Amazon, 3M, FedEx, BP, Vodafone, Dyson, Saint Gobain, Toyota, Toshiba, Ikea, Atlas Copco, Tata Group, Ford, Nestle, Renault, Johnson & Johnson, General Electric 等
自治体の主要な大学・研究機関	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Westfälische Wilhelms-Universität, Universität Köln, Ruhr-Universität Bochum, Universität Düsseldorf, Universität Bielefeld, Universität Duisburg-Essen, Technische Universität Dortmund
誘致効果	
誘致企業数	N/A
誘致投資案件数	N/A
雇用創出数	2,700 人（2011 年） ² 、2,613 人（2014 年） ³
対内直接投資額	1,963 億ユーロ（約 25.6 兆円）（2013 年） ⁴
民間 R&D 費用	民間： 69 億ユーロ（約 8,970 億円：1 ユーロ＝130 円で換算、以下同様） 教育機関：28 億ユーロ（約 3,640 億円）※いずれも 2012 年 ⁵
輸出総額	1,806 億ユーロ（約 23.5 兆円）（2014 年） ⁶

出典：NRW.INVEST, The World Financial Review, GTAI, European Commission

² “North Rhine-Westphalia: First choice for foreign investors in Germany,” *The World Financial Review*, May 26, 2012, accessed December 8, 2015, <http://www.worldfinancialreview.com/?p=2165>.

³ “Markets Germany Newsletter: A recent Ernst & Young (EY) study on foreign direct investment (FDI) compared the success of Germany’s 16 federal states and major cities in attracting settlement projects.” GTAI (Germany Trade and Invest), accessed December 8, 2015, http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/Newsletter/newsletter,t=location,did=1294078.html?view=renderNewsletterSingleView&newsletterId=1294124&channel=red_gtai_germanyinvestmentnews.

⁴ “NRW in comparison,” NRW.INVEST, accessed December 8, 2015, <https://www.nrwinvest.com/en/nrw-at-a-glance/nrw-economic-comparison/?chartuid=13&cId=698&cHash=a8f699805a611fbd23b755d1c7e840e5>.

⁵ “Northrhine-Westphalia,” European Commission, accessed December 8, 2015, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/northrhine-westphalia>.

⁶ “NRW: Germany’s leading business location,” NRW.INVEST, accessed December 8, 2015, <https://www.nrwinvest.com/en/nrw-at-a-glance/location-factors-nrw/business-location-germany-nrw/>.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

人口・面積・経済等

- North Rhine-Westphalia（ノルトライン＝ウェストファーレン、以下「NRW」）州の人口はドイツを構成する16州の中で最も大きく、人口は1,784万人（2013年）と、京都・大阪・兵庫の3府県を合わせた程度。
- NRW州のGDPは6,250億ユーロ（約81兆円）と、GDPもドイツの16州中最大で、ドイツのGDPの21.5%を占めている。
- NRW州の面積は34,084.13 km²で、ほぼ青森・岩手・秋田3県の面積に相当する。
- NRW州は、ドイツの産業・貿易の一大集積地である。例えば、ドイツの売上高トップ50の企業のうち、14社がNRW州に本社を構える。（Bayer, Bertelsmann, Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom, E.ON, Metro, Rewe, RWE, ThyssenKrupp など）

交通の要衝

- NRW州は、欧州の中心にあるドイツの中でも、特に交通インフラが充実している。ライン川は北海に通じており、大型船もライン川を遡上できるため、州内に河港が複数あり、海上交通と陸上交通の接地点となっている。
- また、鉄道交通網についても発達しており、現在では、鉄道と船舶の貨物の積み替え地点となっているドゥイスブルグから中国・重慶まで直通の鉄道貨物輸送が整備されており、約10日間強でドイツ・中国間の輸送が実現している。

b) 外資企業誘致に至った背景

従来 of 基幹産業の斜陽化

- NRW州は、ドイツにおける産業革命期以降、ドイツの産業の中心地であった。第二次世界大戦後、同州は高度成長を遂げていたが、1960年代に入って経済成長は鈍化し始めた。
- 同州のライン川、ルール川沿いの工業地域では、石炭・鉄鋼等の従来産業が中心となっていたが、不況に直面し、企業が多く破綻した。
- 一方、同州の東部などその他の地域は主に農村部であり、開発は進んでいなかった。
- このような状況を踏まえて、NRW州政府は、産業構造の転換を進めるとともに、より均衡ある州内経済開発を目指すようになった。

産業構造転換の試み

- 産業の構造転換については、州の施策の下、従来の石炭・鉄鋼といった重工業から、関連する技術を生かしつつ、徐々に軸足を機械工業、メカトロニクス、IoT・環境・ナノテク等の高付加価値な産業にシフトさせてきた。
 - 従来の基幹企業である鉄鋼、機械工業等も依然として強い。
- 同州には、大企業ではないものの、業界内において世界的な強みを有する「Hidden champion」企業が多く存在している。

大学の開設、人材育成・供給、産学官連携

- 1960年代以降、従来の中心的工業地帯であった西部以外でも、多くの大学が次々と設立された。Bochum、Dortmund、Bielefeldなどの各大学であり、石炭・鉄鋼以外に同州が強みとしていた、自動車や機械工業や、その後産業構造の転換によって興隆することになる各産業に対し、人材を提供することや、企業立地を促進することに貢献した。
- ドイツのキャリアパスにおいては、普通の大学進学ルート以外に、meister（産業研修）制度があり、高校卒業後、大学等を経ず、直接に会社（主にメーカー）で研修を受けながら仕事をし、専門性を育成させるという進路がある。このような慣行は、人材育成・供給という意味で、ドイツや NRW 州の工業化や投資・企業誘致に貢献していた。
 - ドイツの産学連携は、研究者が民間・産業界出身のため、技術の実用化に優れている。
（⇒フ라운ホーファー研究所等。詳細については、「Appendix」に記載）。

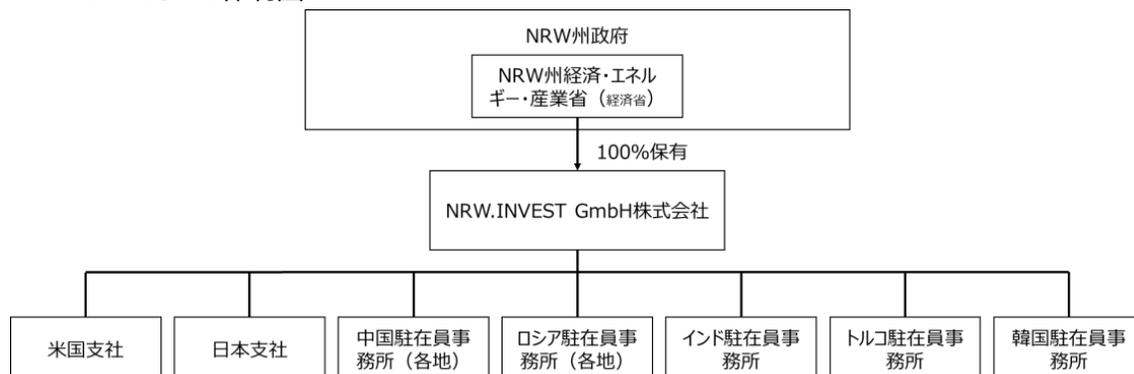
2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

誘致機関の概要

- NRW.INVEST GmbH（以下「NRW.INVEST」）は、NRW 州経済・エネルギー・産業省（経済省）の100%保有の株式会社であり、同州に進出する外国企業にとってのワンストップセンターとなっている。
- 同州は、充実した交通インフラや人材、産学連携の体制の優れた既存産業の立地及び産業転換を図ることへの要請といった状況を踏まえ、産業構造の転換に外国企業を活用する誘致機関が必要であることから、NRW.INVEST を1960年に設立し、本部はデュッセルドルフ市に置いている。また、日本と米国に支社を、中国、インド、韓国、ロシア、トルコに駐在員事務所を有する。
- 代表は NRW 州経済大臣が兼務している。

NRW.INVEST の体制図



（出典）NRW.INVEST ホームページをもとにアクセントア制作

誘致の戦略・KPI

- NRW.INVEST においては、誘致に関する戦略を立てるよりも、時代の要請に合わせて「自然的進化」を図ることを主眼としている。
 - そのため、何年間に何社、というような誘致企業数の定量的目標は厳密には定められておらず、日本事務所においても、日本からの誘致目標といった厳密な KPI はない。
- NRW 州の投資・企業誘致に係る成果としては、雇用創出が一番重要であると考えられている。⁷

投資・企業誘致における対象選定

- NRW 州は、誘致対象の絞り込みに当たっては、重点対象とする海外市場（国・地域等）を絞り込むよりも、後述するとおり、州の産業政策上役立つと考えられる産業を選定する機会が多い⁸。ただし、主要な対象市場と NRW 州が考える EU 域外の国には、海外拠点を設けている。
 - 例として、EU 域外からの投資は、1 位中国、2 位日本となっており、中国・日本をはじめとする 7 か国に、支店又は駐在員事務所を設けている。
 - EU 域内からの投資誘致は、NRW.INVEST 本部が担当している。
- 産業については、16 のクラスターを選定しているほか、その中でも対象となる産業の選定を行っている。（⇒詳細については、「Appendix」を参照）
- 一次投資・二次投資の双方に重点を置いているが、二次投資の方が雇用創出効果が大きいことを背景に、本部では進出済企業への手厚いアフターフォローを行っている。⁹

d) 誘致における実施体制

業務体制・分担

- NRW.INVEST 本部は、地域部門と投資部門とに分かれている。まず、外国企業への営業や、外国企業から進出検討のコンタクトがあった場合、地域部門が担当する。その後、外国企業が NRW 州に進出することを決定した後の支援は、投資部門が担当することになる。
 - NRW.INVEST では、2013 年に組織改革を行い、従来地域別に企業誘致を担当していたものを、誘致フェーズについては、地域横断的に、誘致において鍵となる産業等の知見をもった、投資部門の産業別の担当者が企業支援に当たるよう変更した。
- 本部の地域部門のほかに、海外支社や駐在員事務所がある場合は、それらが外国企業への営業窓口となる。
 - 海外支社は、独自に予算を与えられ、誘致活動を行っている。
 - ただし、大規模な誘致イベントなどは、本部の予算で特別に行うこともある。

⁷株式会社エヌ・アール・ダブリュー・ジャパン（ドイツ ルートライン・ヴェストファーレン(NRW)州経済振興公社の駐日法人）へのヒアリングによる。

⁸同上

⁹同上

外部機関との連携

- NRW.INVEST は、企業誘致の全ての段階においてステークホルダーと協力する。
 - 具体的には、NRW.INVEST は NRW 州における県、地域レベルの各経済開発機関、NRW 州の経済省、民間企業、商工会議所等と連携している。

e) プロモーション・企業の発掘方法

スローガン

- 2011 年より、NRW 州政府、NRW.INVEST、その他 NRW 州の誘致関係者は共通で、"Germany at its best: Nordrhein-Westfalen (ドイツのなかで最も優れた投資先：ノルトライン＝ウェストファーレン)" というスローガンを掲げている。このスローガンは、NRW 州がドイツの中で最も対内直接投資を受けている州であることなど、産業立地上の優位性を訴求することに焦点を絞っている。
- NRW.INVEST の上記宣伝・企業誘致のプロモーション戦略に対して、日経新聞は賞を授与した。これは、NRW 州の初めての国際的な宣伝に関する受賞となっている。
- NRW 州の宣伝・誘致企業に対して、fDi Magazine は欧州で最優秀宣伝・企業誘致戦略賞を授与した。

「Join-In キャンペーン」

- NRW 州でのビジネス、科学、文化、スポーツ等の分野の実績を宣伝する「Join-In キャンペーン」を行っている。NRW 州内のすべての県、地方が参加しており、外国企業を含む同州での 300 以上の成功者が、本キャンペーンにおいて、成功事例を発表することで、NRW 州の宣伝に加わっている。
- 投資・企業誘致の宣伝では、主に西欧諸国、北米、中国、日本の企業や、対外進出政策立案を担当する機関等を対象としている。
 - 例として、2013 年 5 月、エッセンを拠点としている Klartext Verlag 社(出版社)は、本キャンペーンに参加している、NRW 州の 100 の成功事例を掲載した本を、ドイツ語・英語の 2 ヶ国語で出版し、国際的に注目を集めることに成功した。
 - 当キャンペーンは、2011 年に日経新聞の「日経ウィークリー広告賞」を獲得した。4 年間のキャンペーン活動は、NRW 州のブランド化や、国際的な注目を集めることに成功した。¹⁰

セミナー開催

- NRW 州投資セミナーを春・秋の 2 回開催している。メドテック（医療技術）や、Industrie 4.0 に関する企業を招いて、集中的に誘致している。

¹⁰ "The international location marketing campaign 'Germany at its best: Nordrhein-Westfalen,'" NRW.INVEST, accessed December 8, 2015, <https://www.nrwinvest.com/en/nrw-at-a-glance/germany-at-its-best-nrw/nrw-location-marketing-campaign/>.

外国企業への発掘・誘致のプロセス

- 企業誘致に係るプロセスは、①発掘・②面談・③誘致の3段階で進められる。

①発掘：

- NRW.INVEST から外国企業に直接アプローチする場合、同機関は、潜在的に投資候補者となる外国企業を、パイプライン管理（投資関心の熟度別管理）している。
 - ◇ NRW.INVEST 東京事務所の取り組みとしては、顧客管理等を、クラウド上で行うことのできるプラットフォーム及びアプリケーションで、1万社以上の日本企業を登録している。
 - ◇ NRW.INVEST 本部は東京事務所とは別のシステムを使っているが、本部のデータと、海外事務所のデータとは、統合がなされている。
- 企業管理にあたっては、産業、地域への既進出未進出、過去のイベント等への参加などから、優先順位をつけ、それに応じて各社をフォローしている。
 - ◇ 日本では、250社ほどの優先リストがある。（アクティブに働きかける先は、後述するとおり、産業が優先されている対象であり、中でも高い技術力を持っている企業を優先的に選定している。）
 - ◇ これらの企業へのコールドコールや、企業からの問い合わせに応じて、セミナーやイベントに招待したり、面談を設定する。

②面談：

- 企業との面談後、面談結果の議事メモを作成し、熟度ごとに分け、投資熟度の高いものは、支援対象企業として誘致対象リストに載せられる。
 - ◇ 面談を行ったのち、担当者は当該外国企業に係る情報を本部のデータベースに記入し、本部で誘致対象とするかを精査する。

③誘致：

- 本部により誘致対象とすることが認められた企業には、同機関の投資部門より、支援サービス提供が開始される。
 - ◇ 企業に提供する市場調査・リサーチや、プロモーション等、作業の一部は同機関から外部コンサルタント等に委託する場合もある。¹¹
- 企業の産業、行いたいビジネスなどに応じ、もっとも適した立地となる地域（産業クラスター）を特定していき、立地場所が定まった後、その地方の自治体や、商工会議所に引き継ぐ形を採っている。
 - ◇ 特に、拠点設立のための土地・物件の情報の提供などは、より細かい情報を持っている、自治体、商工会議所などに依頼することが多い。
(⇒誘致段階における支援内容の詳細は、「f）企業の誘致・支援活動」で後述)

¹¹株式会社エヌ・アール・ダブリュージャパン（ドイツ ルートライン・ヴェストファーレン(NRW)州経済振興公社の駐日法人）へのヒアリングによる。

f) 企業の誘致・支援活動

提供する支援

- NRW.INVEST は、外国企業に対して、事業立ち上げから事業の開始・拡大まで、投資プロジェクトのライフサイクルのすべてに対して、密接に支援を行っている。
 - 例えば、NRW 州に関する投資機会に係る情報を提供することから始まり、経済構造、産業クラスターに関する税制・法律に関するアドバイスの実施、外国企業の投資計画を分析することで、州内の適切な商業立地、工業団地を提供している。
 - また、事業開始後も、特に事業拡張、スタートアップ企業、スピンオフ企業に対して支援やアドバイスを行っている。
- 特に、事業立ち上げを検討し始めた、初期段階の企業に対する支援では、①NRW 州でどのような事業を行いたいのか、②事業形態として、現地法人、支店、駐在員事務所等、どのような形態での進出を目指すかなど、企業の細かなニーズを聴取・確認し、最適となる進出戦略をアドバイスしている。
 - それらの聴取結果に応じ、市場調査や、地域自治体・商工会等とのコネクションの形成等、各企業に必要な支援を講じている。
 - NRW.INVEST では、特に、地域のステークホルダーの紹介が、企業の進出における障壁の解消や、円滑な市場への参入・事業拡大等のために、もっとも価値のある支援内容であると考えている。
- NRW.INVEST の企業誘致においては、外国企業のニーズを把握し、その企業にとっての進出成功の実現には何が必要かを見極め、サポートする細かな対応を心掛けている。

g) 整備したインセンティブ等の制度

経済的インセンティブに頼らない誘致¹²

- NRW 州では、対内直接投資を誘致するにあたっては、インセンティブが必須とは考えていない。企業は、補助金・減税を理由に海外進出するのではなく、あくまで、市場があるところ、人材があるところ、住環境が整っているところ、といった経済的・質的な点から進出を決定するからである。
 - 支援の価値は、「ある企業のサクセスストーリーに必要な要素を考え、足りない要素を補う」ことにあると同機関では考えている。例えば、誘致企業にとっては、短期的な経済的インセンティブより、地域のステークホルダーとのコネクション構築の方が価値がある。
- それゆえ、NRW 州はインセンティブでなく、市場、ビジネス環境等を通じて投資・企業誘致を行っている。
- ただし、ドイツ連邦政府と NRW 州政府は R&D 活動等、一部の企業活動に対して資金援助等を提供している。
 - 例えば、NRW 州では 16 ヶ所の産業クラスターがあり、クラスターごとに外国企業への補助金（大学と共同で研究開発を行う企業向けの補助金等）が申請可能。
 - また、ドイツ連邦政府と NRW 州政府は、自らの資金以外に、(European Regional Development Fund（欧州地域開発ファンド、以下「ERDF」）等の EU のファンドを活用して R&D

¹² ドイツなどの先進国は、EU 政府の制限により、大規模な投資誘致のための補助金等の資金援助を行うことはできない。先進国でも旧東ドイツなどの地域は例外となりうるが、NRW 州は経済規模が特に大きいため、非常に厳しいルールとなっている。

を支援している。

（⇒これらのインセンティブについては、「Appendix」を参照）

h) アフターフォロー

二次投資促進への取り組み

- 二次投資について、NRW.INVEST は本部・海外事務所と協力して進出済企業へのアフターフォローに取り組んでいる。
- NRW.INVEST 本部には、新規投資の獲得だけでなく、進出済企業へのアフターフォローを専門に行う「アカウント・マネージャー」（専任担当者）を配置している。
 - 進出済企業に対しては、定期的に本部の職員が訪問している。
 - 英語及びドイツ語で、NRW 州のビジネス・市場情報に関するニュースレターを発行している。
 - NRW.INVEST は、進出済日本企業を招いた、賀詞交歓会のようなイベントである「ジャパNDER」を開催しており、それ以外にも、進出済企業を対象とした様々なビジネス、ネットワーキングイベントを開催している。¹³
 - また、NRW 州に重要な投資をした外国企業に対して賞を授与することもしている。¹⁴
- NRW.INVEST 東京事務所では、投資意思決定権を握っている、日本企業の本社にコンタクトすることが効果的であるため、本部からのアプローチとは別に、直接進出済企業の日本本社へのアプローチを積極的に行っている。
 - 二次投資を誘致するため、日本企業本社への訪問を定期的に行ったり、ドイツ市場に関する情報を集めた、月次の日本語ニュースレターを発行し投資情報を提供している。
 - ドイツ市場の最新情報を送ることで、日本本社に追加投資の検討を促している。
 - ◇ 例として、日本の自動車部品メーカーの進出意向を、東京事務所が進出済企業の日本本社への定期的な訪問やコネクションを通じ察知し、追加投資獲得に成功した例がある。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

- 誘致において、事業立地に必要な土地や物件の確保が難しい場合がある。
- そのため、NRW.INVEST では、NRW 州の他の省庁、地方自治体、商工会議所や振興公社の方が情報を持っていることから、それらの各機関と連携して誘致企業への立地場所の紹介等の支援を行っている。

¹³同上

¹⁴同上

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

企業誘致による成果

- NRW 州はドイツで一番対内直接投資を受けている州であり、2013 年に 1,966 億ユーロ（約 25.6 兆円）を誘致することに成功した。
 - これは、ドイツ全体の対内直接投資額（6,577 億ユーロ＝約 85.5 兆円）の 29.9%を占めていた。
- NRW州は、企業誘致で 2011 年に 2,700 人、2014 年に 2,613 人の雇用を創出した。¹⁵
 - 後述のとおり、これらの過半数は、二次投資によって得られた効果となっている。

二次的投資による効果

- 二次投資は一次（新規）投資よりも、案件数、雇用創出数が多い。
 - 一般的な対内投資の例として、特に日本企業の場合、欧州でのビジネスの実績がない企業であると、まず 1～2 人を NRW 州に派遣して事務所をまず設立し、その後事業を拡張し、製造拠点や物流拠点、R&D 拠点などに発展するケースが多い。そのため、一次投資の投資は、通常小規模なものが多い。
 - 成功事例として、NRW.INVEST が日本の大手電機メーカーに働きかけ、同州の病院の医療用ロボットの調達に参画を促し、投資を誘致した例がある。この例で、NRW.INVEST は、同州で医療用ロボットを使う潜在的な顧客となる病院のリストを提供し、併せて、上記の病院におけるロボット調達のための、EU（ERDF）からの資金援助を病院側に情報提供し、企業誘致につなげた。
 - 別の例としては、前述のとおり、日本の自動車部品会社の研究開発センターの誘致に成功した例がある。同誘致事例では、エンジニアリング業界で優れている、Aachen 工科大学との連携に日本企業が魅力を感じたことも一因となっており、NRW.INVEST が関係構築を支援した。

外国企業の集積

- こうした誘致の成功により、同州には 18,000 社の進出済企業が所在しており、3M, BP, Ericsson, Ford, LG Electronics, QVC, Sony, Toyota and Vodafone 等が拠点を置いている。
 - 外国企業のうち、550 社が日本企業となっている。¹⁶
- EU 加盟国からの対内投資は、EU 以外の国からの対内投資よりも多い。
 - EU 以外の国からの対内投資の場合、中国が一位、その次に日本が二位。

¹⁵ “North Rhine-Westphalia: First choice for foreign investors in Germany,” *The World Financial Review*, May 26, 2012, accessed December 8, 2015, <http://www.worldfinancialreview.com/?p=2165>.

“Markets Germany Newsletter: A recent Ernst & Young (EY) study on foreign direct investment (FDI) compared the success of Germany’s 16 federal states and major cities in attracting settlement projects.” GTAI (Germany Trade and Invest), accessed December 8, 2015, http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/Newsletter/newsletter,t=location,did=1294078.html?view=renderNewsletterSingleView&newsletterId=1294124&channel=red_gtai_germanyinvestmentnews.

¹⁶ “Multinational enterprises in NRW,” NRW.INVEST, accessed December 8, 2015, <https://www.nrwinvest.com/en/nrw-at-a-glance/nrw-international-companies/>.

- EU 圏内からは、オランダ、フランスが最も多い。
- 近年の傾向として、同州では外国企業による M&A 案件が顕著に多くなっている。
 - M&A は、失われてしまう可能性のあった雇用を維持するという意味で意義がある。
 - 同州での M&A 案件は、基本的に進出済企業による二次投資が圧倒的に多い。また、M&A に伴い、副次的な投資効果が得られる場合もある。
 - ◇ 例として、日本のエンジニアリング会社が、NRW 州の関連技術会社を買収したのち、従来 Frankfurt 市に設置していた欧州地域本社を、NRW 州に移転した。
 - M&A について、日本の企業は欧米企業よりも被買収企業の雇用を守る方針を取る場合が多いことや、比較的企業文化が似ていることから、親和性が高いと考えられる。¹⁷
 - ◇ 日本のエンジニアリング企業が、NRW 州のボイラーメーカーを買収したが、現地の雇用を保持した例などがある。

k) 地域への波及効果

- NRW 州内では、州内の経済開発を均衡化するという課題があった。従来、多くの対内投資は州都である Düsseldorf 都市圏及びその他ライン川沿いなどの地域に集中していたが、長期的に見れば、州内の地域全体に散っている傾向にある。
 - 特に、生産拠点など賃料が安い地域に魅力を感じるケースを中心に、低開発であった NRW 州東部に立地するケースもあり、州内の経済開発均衡化に、誘致も貢献していると言える。

¹⁷株式会社エヌ・アール・ダブリュー・ジャパン（ドイツ ルートライン・ヴェストファーレン(NRW)州経済振興公社の駐日法人）へのヒアリングによる。

Appendix

誘致機関の改組

- 従来は NRW 州への投資及び NRW 州からの海外展開の双方を担う単一機関が設けられていたが、2005 年、投資・企業誘致機関である NRW.INVEST と輸出振興・中小企業支援機関である NRW International が別々の機関に分割された。
- 後者の NRW International は、商工会議所が最大の株主であり、NRW Bank という NRW 州政府の開発銀行も出資している。

ドイツにおける産学官連携

- ドイツや NRW 州で、産学官連携は昔から非常に強く、共同で産業クラスターの構築、商品の研究開発等を行うことが一般的である。
 - ドイツの産学官連携は、研究者が民間・産業界出身の為、産学連携に優れている（フ라운フォーファー研究所等）。
 - 日本で経済産業省と文部科学省にあたる、経済を所管する省庁（経済省）と、科学技術・教育施策を所管する官庁（イノベーション省）が、密接に連携している。¹⁸

NRW 州の産業クラスター政策について

- NRW 州では、州政府が 16 の産業クラスターを下表のとおり定めている。
 - 産業を特定し絞っているというより、多岐にわたる産業がクラスターに含まれており、選定基準として、旧態依然とした産業でなく、イノベティブと呼びうる要素を含む産業を、16 の分類にまとめ上げる形で設定されている。

産業クラスター名	分野	所管 NRW 州省庁
Auto Cluster.NRW	自動車	経済省
BIO.NRW	バイオ	イノベーション省
CHEMIE.NRW	化学	経済省
CREATIVE.NRW	文化、クリエイティブ	経済省
CEF.NRW	エネルギー研究	環境省
EnergieRegion.NRW	エネルギー経済	経済省
Ernahrung.NRW	食品	環境省
CGW.NRW	ヘルスケア	経済省/健康省
IKT.NRW	ICT	経済省
Kunststoff.NRW	プラスチック	経済省

¹⁸株式会社エヌ・アール・ダブリュージャパン（ドイツ ルートライン・ヴェストファーレン(NRW)州経済振興公社の駐日法人）へのヒアリングによる。

Logistik.NRW	ロジスティクス	経済省
MEDIEN.NRW	メディア	首相府
InnovativeMedizin.NRW	医療技術	経済省/イノベーション省
NMWP.NRW	ナノマイクロ・素材・フォトニクス	イノベーション省
Produktion.NRW	生産技術	経済省
Umwelttechnologien.NRW	環境技術	環境省

- 同州のクラスター政策は、産業を一つの場所に集積させているというより、相乗効果のある企業同士をグループ化し、それらの企業間で、必要な人材にすぐに辿り着けるような有機的なコネクションを構築することを「クラスター」と呼称している。
 - 従って、同州政府の方針では、産業クラスターの構築自体が目的とはなっていない。
- これら 16 のクラスターのなかで、同州政府の経済開発や誘致の重点対象となっているのは、同州がリーディングマーケット（成長市場）とみなしている、①同州の既存産業の隣接領域として有機的な発展が見込まれ、②将来的に成長が見込まれ、③世界的な課題を解決することに資するような、ポテンシャルのある産業分野及びそれらの成長に必要となる関連技術を持つ企業に置かれている。
 - 例として、工場のオートメーション化に貢献し、同州が得意とする製造業の生産性向上に寄与するような Industrie 4.0 関連企業が挙げられる。
 - 別の例として、同州の基幹産業である機械工業や自動車工場の企業が、技術を応用して医療機器分野に進出することを推し進める「触媒」となるような技術を持つ企業が挙げられる。
- 上述のとおり、誘致の主眼は、産業の集積ではなく、同州の既存の産業立地を念頭に置きつつ、それらの企業がリーディングマーケットを開拓することに資するような、技術的な「触媒」となる企業に置かれている。
 - そのような産業の集積を図るため、誘致に当たり外国企業がドイツ企業は区別せず、必要な技術を持っている、適切な企業を誘致している。
- NRW 州は、有名ではないが、業界で世界的な技術力を持つ所謂「Hidden champion」である企業が多数立地しているが、誘致においても、必ずしも有名企業・大企業偏重ではなく、上記のような目的を達成することに資する技術力を持った、「Hidden champion」企業に目を向けている。¹⁹

クラスター施策の見直しに関する考え方

- これら 16 の産業クラスターは、適宜新設・統廃合が行われてきた結果であり、定期的に見直しが行われている。
 - 誘致政策においては、事前に計画を立てることも必要な反面、ある程度有機的に政策を実施する必要があると考えている。施策を講じた後何らかの修正は必要になるので、途中での修正を躊躇すべきでない

¹⁹株式会社エヌ・アール・ダブリュージャパン（ドイツ ルートライン・ヴェストファーレン(NRW)州経済振興公社の駐日法人）へのヒアリングによる。

い。また、目標に達しなかった場合、その目標自体が正しくなければ撤回すればよく、形骸化した目的を追求し続けるのは本末転倒であるという考えの下、臨機応変な運用を行っている。²⁰

経済的インセンティブの概要

- EU 加盟国は、投資誘致への補助金等の資金援助に係る EU のルール下であり、NRW 州のような経済的に発展している地域は、投資誘致に関する減税等のインセンティブの提供は行えない。
 - また、前述のとおり、誘致において本質的にはインセンティブは重要であるとは考えていない。
- ただし、ERDF は、産業クラスター開発等のために NRW 州政府に補助金を供与している。当該施策は、新規産業クラスターを構築するのではなく、既存の産業クラスターを強化することとなっている。
 - 前述のとおり、一律に外国企業を対象とした補助金は認められていないが、イノベーション関連であれば補助金が認められている。
 - 補助金は、連邦政府が EU と交渉する場合もあるが、州政府が独自に行う場合もある。

経済的インセンティブの内容

- ドイツ及び NRW 州の外国企業へのインセンティブは、以下の 2 種に分けられる。
 - 進出前の企業向けインセンティブ（投資初期コストに対する補償パッケージ等）
 - 進出後の企業向けインセンティブ（事業立地で事業が実現後の運営コストに対する補助金等）

進出前の企業向けインセンティブ

項目	内容
資金援助 (NRW.BANK)	<ul style="list-style-type: none"> ● NRW.BANK は NRW 州政府の開発銀行であり、事業立ち上げや運営を確保するために様々な資金援助を供与する。資金援助は、通常の貸与の他、補助金、融資、ベンチャーキャピタルによる投資等の形をとる。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 外国企業に対する資金貸与（NRW.BANK スタートアップローン）は、25 千ユーロ～10 百万ユーロ（約 3 百万円～1,300 百万円） ○ 融資部分は、対象の投資コスト又は運営コストの 100%までとなる。 ○ 土地、建物、家具、施設の買収及び既存中小企業の買収も資金供与の対象となる。 ○ NRW.BANK スタートアップローンの返済期間は 5 年、10 年、20 年となっている。
公営ローン保証プログラム (ドイツ全国のプログラ ム)	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規企業は、担保物件が少なく融資を得ることが難しいため、政府からのローン保証が行われている。 ● ドイツ国内で様々な投資プロジェクトに対して異なる種類の公営ローン保証プログラムが用意されており、必要なローンの金額、企業規模、事業立地の地域により保証が変わってくる。

²⁰株式会社エヌ・アール・ダブリュージャパン（ドイツ ルートライン・ヴェストファーレン(NRW)州経済振興公社の駐日法人）へのヒアリングによる。

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 投資ローンや運転資金ローンへの保証がある。 ○ 保証対象ローンの返済期間の条件として、投資ローンの場合は 15 年、運転資金ローンの場合は 8 年。 ○ 保証を受けられるかどうかについては外部の査定人により評価される。ローン返済期間全期を通して一定金額のローン保証費は保証提供者に毎年支払う。
キャッシュインセンティブプログラム（ドイツ全国のプログラム）	<ul style="list-style-type: none"> ● ドイツ連邦政府の経済エネルギー省が管理する。 ● 外国企業の製造施設に係る設立コストを補償・補助する無償資金。 ● 当プログラムによって受けられる無償資金の上限は、州ごとに定められている。

進出後の企業向けインセンティブ

項目	内容	詳細
労働者雇用に係るインセンティブプログラム	人材採用への支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 連邦雇用機構は、ドイツ全国における 800 のジョブセンターを通じて、外国企業に新しい人材の発掘に関する支援をする。 ● 当支援は、求人広告、人材の審査から面接場所の提供まで支援されている。 ● すべてのサービスは無料で提供される。
	人材育成への支援	<ul style="list-style-type: none"> ● (特に技術職において)新入社員はトレーニングを受ける必要があるため、専門機関によるトレーニングを企業は受けられる。 ● トレーニングコストは 100%まで州、地方レベルの支援プログラム運営者が支援する。
	賃金支払いへの支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国企業が支払う賃金の 50%まで（福利厚生を含む）に対して補助金が供与される（最長 12 ヶ月まで）。 ● 外国企業は長期失業者（障害者、年配等）を採用すれば、賃金支援は、賃金の 70%まで、期間が 96 ヶ月まで補助金が供与される。 ● 当賃金補助金の対象は、主に外国企業が長期雇用契約を締結する場合のみ。 ● 賃金補助金の申請は、雇用契約締結前に行われなければならない。
	OJT（On-The-Job-Training）への支援	<ul style="list-style-type: none"> ● ドイツ各州政府や European Social Fund (ESF)は様々な OJT プログラムを提供している。 ● 一つの企業への OJT 支援の金額が 200 万ユーロを超える場合は EU の承認が必要。

研究開発向け インセンティブ	R&D プロジェクトに 必要となる機械、設 備等 R&D プロジェクトに 従事する人材の採 用経費	<ul style="list-style-type: none">● R&D インセンティブの対象分野は、以下のとおり。 (機材・設備／人材採用経費いずれにも共通)<ul style="list-style-type: none">○ 基礎研究(実験科学、理論科学)○ 工業向け研究○ 提案型研究開発(新しい技術の提案・開発等)
-------------------	--	---

**FLANDERS
INVESTMENT
& TRADE**



Flanders

事例概要

フランドル地域は、ベルギー王国を構成する、3つの地域のうちの1つであり、ベルギー北部に位置する。

同地域では、従来の基幹産業であった繊維産業の衰退や、地域の炭鉱の閉山といった状況への対処として、外国企業誘致に取り組んできた。近年では東欧のEU加盟等により、外国企業を含む製造業の工場の撤退が相次ぎ、誘致してきた外国企業を地域に留めることが課題となってきた。

こうした状況を踏まえ、同地域では、二次投資、特に、外国企業の事業の高付加価値化や、業態の転換を促すような提案や補助金の活用といった活動を行った。結果として、複数の外国企業から、工場から地域本社への転換や、撤退が予定されていた工場を維持することなど、二次投資を引き出すことに成功した。

ロケーション



¹ Wikimedia Commons. 2007. "Location map for Flanders in Europe." Accessed March 20, 2016, https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Location_map_for_Flanders_in_Europe.PNG.
Brussels Journal, "Flanders Today." Accessed December 24, 2015, <http://www.brusselsjournal.com/files/flanders-today.jpg>

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	フランドル地域
立地	ベルギー北部
人口	6,400,000 人 (2014 年)
労働人口	3,900,000 人 (2014 年)
誘致機関名	Flanders Investment & Trade
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	フランドル地域政府
目的・目標	二次投資の促進による雇用の維持 等
自治体の主要産業	科学, 自動車, ICT, 再生可能エネルギー, 繊維 (同地域の科学集積はヨーロッパの中で 2 番目に大きい)
自治体の主要拠点企業	BASF, デュポン, 3M, エボニック, ソルベイ, バイエル, ランクセス, ボルボ, アウディ, Orange, フィリップス, IBM, オラクル, キヤノン, RWE, ナイキ, Zara 等
自治体の主要な大学・研究機関	ルーヴェン・カトリック大学 (KU Leuven), アントワープ大学 (University of Antwerp), ゲント大学 (Ghent University), ハセルト大学 (University of Hasselt), ブリュッセル自由大学 (Free University of Brussels)
誘致効果	
誘致企業数	N/A
誘致投資案件数	184 件 (2014 年)
雇用創出数	4,164 人 (2014 年)
対内直接投資額	27.7 億ユーロ (約 3,601 億円、1 ユーロ = 130 円、以下同様) (2013 年) ※うち 27.7%が二次投資
民間 R&D 費用	28 億ユーロ (約 3,640 億円) (2010 年)
輸出総額	190.6 億ユーロ (約 24.8 兆円) (2014 年)

出典 : Flanders Investment & Trade

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- ベルギーは 1993 年以來連邦制をとる国家であり、連邦政府の下に、南部のフロン地域、北部のフランドル²地域、及びブリュッセル首都圏地域（フランドル地域南部に位置するが独立した地位を与えられている）の 3 つの地域で構成されている。³
 - ベルギーはもともと単一国家として成立したが、南部フロン地域にはフランス語系住民が多く、北部フランドル地域にはオランダ語系住民が多いことや、南北での地域対立があったこと等を背景に、1993 年に連邦制に移行した。
- フランドル地域はベルギー国土の北半分に相当しており、2014 年時点で総人口が 640 万人、労働人口が 390 万人となっている。地域の面積は 13,522 km²。
 - 日本の自治体に例えると、面積は長野県又は新潟県程度、人口は千葉県又は埼玉県程度である。
- フランドル地域は、アントウェルペン州、ウェスト（西）フランデレン州、オースト（東）フランデレン州、フラームス＝ブラバント州、リンブルフ州の 5 州から構成されている。

b) 外国企業誘致に至った背景

- 従来繊維産業が強かったフランドル地域は 1970 年代以降、インド、中国又は東欧等との競争に直面しており、また地域の炭鉱の閉山も続いていた。
- こうした産業の衰退を踏まえ、地域経済の再生には企業誘致が必要という認識が醸成され、フランドル地域を含むベルギーの各地方も積極的に企業誘致をしていく方針を取った。

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

誘致の戦略

- フランドル地域の企業誘致に係る戦略は 5 年ごとに設定される。現在の 5 年戦略は、外国企業・ベルギー企業を問わず、フランドル地域に立地する企業の国際化を主眼に置いている。
- フランドル地域にベルギー企業の大手企業はあまりないため、国籍を問わず、外国からの対内直接投資に注力している。
 - フランドル地域はオランダ語が公用語であるが、一般的な住民も、英語、フランス語、ドイツ語等なんらかの他言語を解することが多く、多言語対応人材を企業誘致で活用するのが昔からの戦略となっている。

²英語表記の「フランダース」、オランダ語表記の「フランデレン」等の呼称も暫し用いられるが、本稿では、外務省の表記に則り「フランドル」（フランス語表記）と記載する。

外務省、「ベルギー王国（Kingdom of Belgium）基礎データ」、
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/belgium/data.html#section1>

³小島健「ベルギー連邦制の背景と課題」（『東京経大会誌』第 265 号、2010 年）、
http://www.tku.ac.jp/kiyou/contents/economics/265/087_Kojima.pdf

- また、「フランドル地域 2050」という企業誘致を含む長期的な経済・社会の開発計画が策定されている。⁴
（⇒「フランドル地域 2050」戦略については、「Appendix」参照）

二次投資への着目

- 州政府の誘致機関である Flanders Investment & Trade は、二次投資を最重要視している。背景として、フランドル地域を拠点としている製造業等の外国企業は、欧州統合により東欧などよりコストの安い地域に工場を移設しつつあり、業態転換を促す二次投資が行われなかった場合企業が撤退してしまうことが挙げられる。
 - 同地域には、1980 年代には多くの欧州系をはじめとする自動車産業の工場が多く立地していたが、現在までに複数の工場が閉鎖している。
 - このような流れを受け、工場の代わりに高付加価値業務への転換を促すことで、企業の撤退を防いでいる。例えば、日本の大手自動車会社は、現在製造工場を同地域に有していないが、管理部門をフランドル地域に置いており、2,500 人の雇用を維持している。

研究開発に着目した二次投資

- 高付加価値化を促す二次投資という点では、地域の研究開発能力に着目した誘致も有効となっている。フランドル地域には、IMEC（**I**nter**u**niversity **M**icro**E**lectronics **C**entre：同地域のルーヴェン市にある、エレクトロニクスに関する非営利研究開発組織）があり、企業立地を促進する一因となっている。
 - 例えば、日本の大手電機・化学メーカーは最初に同地域で化学事業を行っていたが、その後ベルギーの民間研究機関である IMEC と協力して、ソーラーセルへと業態展開が図られた。同社と IMEC との協力関係は、Flanders Investment & Trade が仲介したものである。
 - また、日本の化学メーカーが同地域の化学事業会社を買収した際には、Flanders Investment & Trade は、同社の研究開発での協業のために IMEC を紹介した。

d) 誘致における実施体制

誘致機関概要

- フランドル地域は、1995 年から、同地域の誘致企業及び輸出を促進する施策をとっている。
 - 1993 年以前の企業誘致は、在外ベルギー大使館が担当していたが、積極的でなく消極的に進出企業からの問い合わせに対応していたのみであった。
 - 1993 年に、Export Flanders という輸出振興機関が設立され、続けて、1995 年に企業誘致機関である、Flanders Foreign Investment Office が設立された。
 - ◇ 1996 年に、Flanders Foreign Investment Office は東京事務所を設立した。
 - 2005 年に、Export Flanders と Flanders Foreign Investment Office が合併し、輸出振興と企業誘致の双方を担当する機関である Flanders Investment & Trade となった。

⁴ベルギー・Flanders 地方政府の Flanders Investment & Trade 東京事務所代表とのヒアリングによる。

Flanders Investment & Trade の体制

- Flanders Investment & Trade は、本部をブリュッセルに置き、フランドル地域を構成する 5 州に国内事務所を持っているほか、全世界 70 か所に事務所がある。
 - 東京事務所には 7 人の職員が勤めており、3 番目に大規模な同機関の海外事務所となっている。
 - ◇ 通常の海外事務所は、3-5 人程度である。
 - ◇ 東アジアではそのほか、中国に 3 か所（北京・上海・広州）、韓国（ソウル）に事務所がある。⁵

e) プロモーション・企業の発掘方法

プロモーションの取り組み

- Flanders Investment & Trade は、プロモーションとして以下の取り組みを行っている。
 - 新聞等への広告
 - ◇ 情報会社に外注し、広告を出稿している。日本では、読売新聞に広告を出したこともあるほか、業界ごとに絞る場合は、例えば、化学工業日報への広告掲載等を行っている。
 - イベント
 - ◇ 日本事務所では、2015 年に年 9 回のインフォーマルなネットワーキングイベントである Belgian Food and Drinks Dinners を開催した。
 - 展示会でのブース出展
 - ◇ 例えば、日本の「自動車技術展」には、10 年間以上継続して、出展している。
 - ニュースレター等
 - ◇ ニュースレターで、進出済及び未進出企業へ情報を提供している。⁶

発掘における産業の選定

- 誘致企業の選定に当たっては、地域が強みを持つ産業を重点的に誘致している。
 - 例えば、フランドル地域のアントウェルペン州（欧州でも有数の規模を持つ、アントウェルペン港を有している）は世界で米国ヒューストンに次ぐ、2 番目に大きい化学製造のハブとなっているため、化学産業の企業を重点的に発掘している。
 - このほか特に、バイオサイエンス、ポリマー（化学繊維）及び、旧来からの産業として依然として強い自動車産業を誘致対象の主力としている。⁷

バリューチェーン上不足する企業の発掘

- これらの産業の誘致に当たっては、企業を産業で絞り込むのみならず、地域の企業の立地数を、産業のバリューチェーンの段階別に管理した上で、バリューチェーン上の企業数が不足する分野を洗い出し、企業の発掘・誘致対象の検討材料としている。

⁵同上

⁶同上

⁷同上

f) 企業の誘致・支援活動

地域からの産業流出の食い止め

- 前述のとおり、2000年代初頭に東欧がEUに加盟したこと等を理由に、フランドル地域からの工場の撤退がみられたが、同地域は高付加価値産業等への経済構造の転換・多様化により対処した。
 - RHQやバックオフィス、物流拠点、研究開発拠点などへの転換を、地理的、言語的な強みや、IMECといった研究開発機関とのコネクション等、他地域と差別化できるような要素を売りにした。
 - 例として、日本の空調機器メーカーはフランドル地域では家庭用空調機を生産しており、東欧のEU統合時に東欧への工場の移転を検討していた。
 - Flanders Investment & Tradeは、これを察知したため、同社に単なる家庭用空調機でなく、より高付加価値・複雑な、大規模オフィスビル、工業団地等用の空調機器の生産へ転換するよう促し、工場を維持することに成功した。この際、人材の配置転換に必要となる人材育成の補助金を提供することにより、新たな生産機器・生産ライン等への従業員の転換における企業側のコスト負担が軽減され、企業の撤退を防ぐことができた。⁸

g) 整備したインセンティブ等の制度

二次投資に対するインセンティブ等の制度

- フランドル地域では、二次投資向けのインセンティブが進出企業に提供されている⁹。助成対象は、企業の戦略的な転換・変革を促すための設備等への投資及び人材の育成・トレーニングなどとなっている。
 - 例えば、新規にR&Dや新たな品目の生産を開始する企業に対して、従業員を新技術（新たな生産機器や、ITインフラ等）に対応させるための教育を施す場合が対象となる。
(⇒その他の一般的インセンティブは、「Appendix」参照)

戦略的な変革への支援 (Strategic Transformation Support)

- 前述のとおり、企業が戦略的に事業の変革・転換を行う際、人材育成・トレーニングや設備投資費用が補助金対象となる。事業の選定は、以下のような観点により、同地域の経済への貢献度等を考慮して行われる。
 - フランドル地域に立地している戦略的な産業クラスターや工場への投資であるか
 - フランドル地域に立地しているイノベーション志向の中小企業の国際的な成長への貢献があるか
 - フランドル地域で多くの雇用を長期的に維持するような、変革的な投資であるか
- この補助金は、既存事業の変革・転換の場合と、新規雇用を創出する場合との双方が対象となる。
 - 既存事業の変革・転換：設備投資額の8%、トレーニング費の20%が補助対象
※上限額は、1企業当たり100万ユーロ（約1.3億円）
 - 新規雇用創出：設備投資額の2%、トレーニング費の5%が補助対象¹⁰

⁸ベルギー・Flanders 地方政府の Flanders Investment & Trade 東京事務所代表とのヒアリングによる

⁹EUは、先進国を対象とした進出企業への補助金、税制インセンティブ等に対するルールが厳しく、優遇制度はEUのなかでも後発地域のみ限定しているため、ベルギーのような先進国は基本的にインセンティブを大々的に企業誘致で使っていない。

¹⁰ "Tax benefits and financial incentives," Invest in Flanders, accessed December 24, 2015, <http://www.investinlanders.be/EN/flavor/Why-Flanders/page/Tax-benefits-and-financial-incentives>

h) アフターフォロー

二次投資促進の取り組み

- フランドル地域では、二次投資が重視されており、進出企業に対して、誘致機関の担当者が、定期的に企業の現地事務所を訪問している。¹¹
 - 日本からの進出企業が多いため、ブリュッセル本部には日本企業を対象としたジャパンデスクがあり、日本企業には専任の担当者が配置されている。
- 70以上の海外事務所を活用した、進出企業の本社との関係構築も重視している。
 - 外国企業の本社と、Flanders Investment & Tradeの海外事務所との長期的な関係維持こそが、最終的には最も効率のよい投資誘致になると考えている。企業側の担当者が、長期的な関係を維持している間に社内で地位を上昇させ、次第に投資意思決定に携わるようになるためである。例えば、日本事務所の代表は、20年以上日本での誘致を担当している。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

経済のグローバル化による産業流出

- 前述のとおり、1980年代から誘致に取り組んできた中で、2000年代初頭に発生した問題として、欧州統合の東欧への拡大等を背景に、フランドル地域からの工場の撤退がみられた。同地域は、高付加価値産業等への経済構造の転換・多様化や、それを企業に促すために、前述した、業態の転換等に対する補助金を活用したり、細かな企業へのフォローアップを行う施策によって、これに対処した。¹²

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

- フランドル地域は、2014年に、海外企業によるEU 27.7億ユーロ（約3,601億円）に相当する184件の投資誘致を行った。
 - うち、27.72%が二次投資である。
 - 2013年の投資額であるEU 19.1ユーロ（約2,483億円）に比べ、2014年は45%増加した。
- 企業誘致により、2014年にはフランドル地域では4,164人分の雇用が創出された。
 - 対2013年（4,076人）比2.16%の増加となった。
- 現在、対内直接投資の70~75%はEU域内からの投資となっている。
- 残り25~30%はEU域外で、米国及び日本が最大の投資元となっている。
 - 現在、ベルギーで300社の日本企業が立地しており、アジアの国々にすると日本は進出企業が一番多い。その70%~75%はフランドル地域に立地している。

¹¹ベルギー・Flanders 地方政府の Flanders Investment & Trade 東京事務所代表とのヒアリングによる

¹²同上

2014年のフランドル地域での投資の種類（一次・二次・M&A 別）

	一次投資	二次投資	M&A
2013年	43.98%	28.27%	27.75%
2014年	45.11%	27.72%	27.17%

2014年のフランドル地域での投資の種類（拠点種類別）

	営業・販売	製造	物流	R&D	RHQ
2013年	28.27%	29.32%	21.47%	9.42%	4.71%
2014年	27.17%	32.61%	20.11%	13.04%	1.09%

出典：Flanders Investment & Trade

k) 地域への波及効果

地域企業への裨益

- 外国企業が進出することで、現地企業が調達に参加するなど、地域企業への経済効果もみられた。
 - 二次投資のほうが、製造工場など（調達・建設など）より地域の企業に裨益するような投資につながりやすいのも、二次投資を重視する理由となっている。
 - ◇ 例えば、一次進出の企業は、工場等の建設に当たっても、母国の建設会社を使用する傾向にあるが、二次投資企業では、一次投資企業に比べ地域企業に発注する傾向が高い。
 - 外国企業が触媒となり、従来型産業に従事していた地域企業が再活性されることもあった。
 - ◇ 例えば、日本企業の品質基準は世界の中でも厳しいが、フランドル地域の企業が日本企業のサプライヤーになることで、その基準を満たすため品質水準が向上するといった波及効果もある。

進出企業による輸出

- 進出企業は、フランドル地域に外部から製品・サービスを持ち込むだけでなく、地域で生産された製品を域外に輸出するなど、地域にとっての貿易促進や、域外からの収入獲得に貢献している。
 - 例えば、現地に進出している日本企業の37%は、フランドル地域内で生産した製品を域外に輸出している。その意味で、フランドル地域の国際化・輸出力強化にも貢献した。¹³

二次投資による経済効果

- 同地域への外国企業による二次投資額は、2013年の5.4億ユーロ（約702億円）から、2014年には7.7億ユーロ（約1,001億円）まで拡大した（43%増）。
 - 例えば、米国の多国籍企業のカーギル社は2011年、同州の工場にEU 800～1,000万ユーロ（約10.4～13億円）の二次投資を行い20人分の新雇用を創出した。同社は1998年以来、累計で3,800万ユーロ（約49.4億円）を投資してきた。¹⁴

¹³ベルギー・Flanders 地方政府の Flanders Investment & Trade 東京事務所代表とのヒアリングによる

¹⁴ "Cargill is investing in Izegem again," Invest in Flanders, April 15, 2011, accessed December 24, 2015, <http://www.investinlanders.be/en/project/Logistics-and-distribution/success-stories/Cargill-is-investing-in-Izegem-again>.

Appendix

フランドル地域の持続可能な開発戦略「ビジョン 2050 年」

- 2015 年 9 月、フランドル地域政府は、域外との交流が盛んで、国際的に開かれたフランドル地域をつくるという地域の開発戦略である「ビジョン 2050 年」を発表した。
 - 内容としては、新たな機会と課題に対応するとともに、必要とされる変化を遂げるための、フランドル地域の様々な分野（環境、文化、交通など）における長期的戦略となっている。
 - 本計画では、地域や住民の繁栄と健康を、革新的かつ持続可能な方法で実現していくことを定めた。
 - 前身のフランドル地域政府が定めた「フランドル地域持続可能開発戦略」（第一次：2006 年、第二次：2011 年）を承継している。
- 「ビジョン 2050」では、以下の 7 つの「変化における優先事項」が選定された。
 - a) 技術的な面又は社会的な面において変化に対する対応力を整えること
 - b) インダストリー 4.0 化を促進すること
 - c) 各住民に生涯学習と雇用の機会を与えること
 - d) 高齢化に対する戦略を打ち出し、将来の介護・福祉につながる改善を行うこと
 - e) 循環経済へ構造的に移行すること
 - f) 円滑で安全な交通システムを整備すること
 - g) エネルギー面で（新たな方針へ）移行すること¹⁵

国と地方との連携

- ベルギーでは地方政府が各地方の企業誘致を担当しているが、一方で連邦政府が税制・財政の決定権を持っている。連邦政府の決定は地方政府にも影響を及ぼすため、連邦政府はステークホルダーである地方政府と定期的な協議を行っている。
- 連邦政府は、地方政府と協力して、企業誘致進出や産業クラスター政策、輸出促進政策に取り組んでいる。
 - 例えば、ベルギー連邦政府は約 90 箇所の海外事務所を持っており、ベルギー全国の企業誘致・輸出振興を担当している。（ただし、メインの役割は輸出振興となっている。）

一般的なインセンティブ等の制度

- EU は、先進国を対象とした進出企業への補助金、税制インセンティブ等に対するルールが厳しく、優遇制度は EU の中でも後発地域のみ限定しているため、ベルギーのような先進国は基本的にインセンティブを大々的に企業誘致で使っていない。¹⁶
- 本編で触れた人材育成に係る補助金のほかに、特定の条件下では、以下のような減税、補助金等のインセンティブが提供されている。

¹⁵ “Vision 2050: A long-term strategy for Flanders,” Government of Flanders, September 23, 2015, accessed December 24, 2015, <http://www.vlaanderen.be/int/europese-unie/en/news/vision-2050-long-term-strategy-flanders>

¹⁶ベルギー・Flanders 地方政府の Flanders Investment & Trade 東京事務所代表とのヒアリングによる

インセンティブ名	詳細
特許料収入の税額控除	<ul style="list-style-type: none"> ベルギーに登記のある法人及び外国企業のベルギー支社は、特許料収入の総額の80%を課税額から控除でき、特許料収入について、実効税率が上限6.8%となる。
付加価値税のグループニング	<ul style="list-style-type: none"> ベルギー内に立地するグループ会社は、各企業がひとつの法人として取り扱われる。そのため、子会社などが個別に付加価値税を納税する必要が無く、企業グループ内取引などを相殺し、グループ全体で付加価値税の納税を行うことができる。
エコロジープレミアムプラス (Ecology Premium Plus: EP-Plus)	<ul style="list-style-type: none"> フランドル地域において、環境関連技術に該当する企業は、エコ企業として補助金を受けられる。認定対象は、以下のような分野・技術となっている。¹⁷ <ul style="list-style-type: none"> 環境関連技術 エネルギー関連技術 再生可能エネルギー 補助金額は、企業の技術のパフォーマンス及び企業の規模と技術の種類も考慮される。（3年間で、100万ユーロ（約1.3億円）が上限）
みなし利子控除 (Notional Interest Deduction: NID)	<ul style="list-style-type: none"> フランドル地方に登記のある法人又は外国企業のベルギー支店が、自己資金による投資をする際に、課税額から投資額を控除することができるほか、資本拠出に従い発生する0.5%の登録料が免除される。
国内配当源泉税の免税 (Domestic dividend withholding tax exemption)	<ul style="list-style-type: none"> 欧州における複数の支社を統括する持株会社をフランドル地域に置いている外国企業は、配当源泉税なしで欧州内で上げた収益を得ることができる。

¹⁷ 認定業種については、Flanders Innovation & Entrepreneurship（フランドル地域政府イノベーション・企業庁）のHP、<http://www.ecologiepremie.be>を参照



Medellin

事例概要

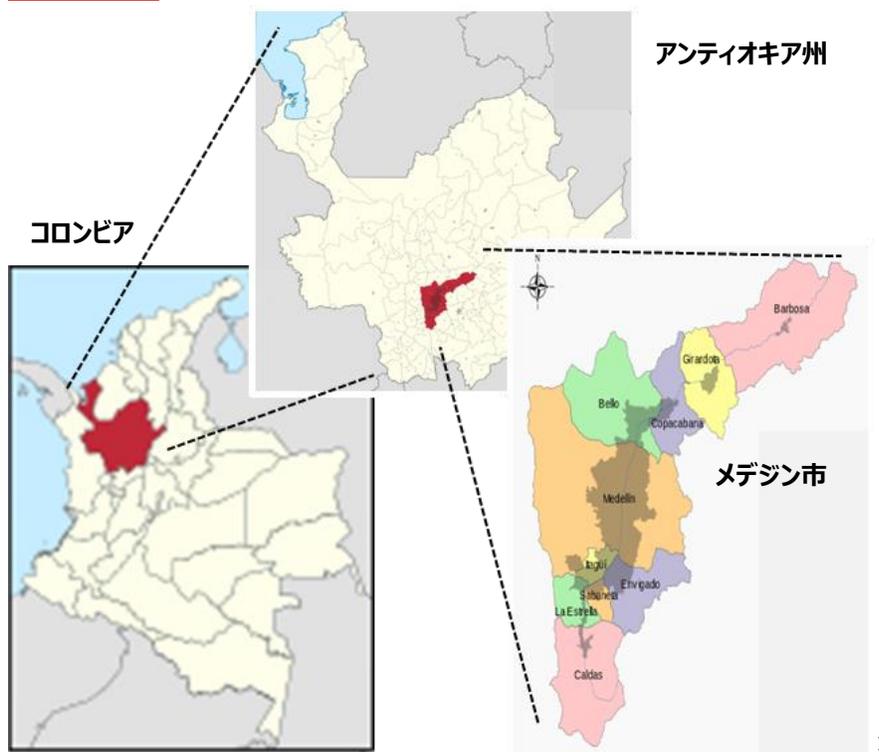
メデジン市は、コロンビア北西部に位置するアンティオキア州の州都であり、コロンビア第2の都市である。

メデジン市は、1950～70年代に、人口が3倍になるなど、基幹産業であった繊維産業を基軸に急成長を遂げた。だが、急激な都市化により、貧困、犯罪率の増加、都市交通の麻痺といった問題を抱えていた。

こうした中、企業誘致を含む改革プランを推進したことで、海外からの投資を引き出すことに成功するとともに、都市ランキングの向上など、国際的な評価を高めることに成功した。

また、誘致施策の重点対象として、二次投資を掲げている。2012年～2015年の間に、外国企業によってなされたメデジン都市圏への43件の投資のうち、30件は二次投資であり、これらの30件の誘致により、同都市圏に3,000人の雇用が創出された。

ロケーション



1

¹ Wikimedia Commons. 2015. "Colombia - Antioquia - Valle de Aburrá." Accessed March 20, 2016, https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Colombia_-_Antioquia_-_Valle_de_Aburr%C3%A1.svg.
 Wikimedia Commons. 2014. "Mapa del área metropolitana de Medellín." Accessed March 20, 2016, https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa_del_%C3%A1rea_metropolitana_de_Medell%C3%ADn.svg.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	メデジン市
立地	コロンビア北西部（アンティオキア州）
人口	2,441,123 人（メデジン市）、3,731,447 人（メデジン都市圏） ²
労働人口	180 万人（メデジン市）、270 万人（メデジン都市圏） ³
誘致機関名	International Cooperation Agency of Medellín (ACI)
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	メデジン市、EPM(Empresas públicas de Medellín：メデジン市ユーティリティー供給会社)、Aburra Valley 地域政府、Empresas varias de Medellín(メデジン市公営事業協会)
目的・目標	メデジン市を宣伝し、国際化させる
自治体の主要産業	エネルギー（電気・ガス）、紡織業（コロンビア紡織業生産量の53%）、観光業、建設業、ヘルスケア、ICT（コロンビア BPO 市場の32%）
自治体の主要拠点企業	Unisys、HP、Kimberly-Clark、Tata Consultancy Services、HVM、P&G、Avon 等
自治体の主要な大学・研究機関	University of Antioquia、National University of Colombia、Pontifical Bolivarian University、EAFIT University、University of Medellín、University of San Buenaventura、Engineering School of Antioquia、Saint Thomas Aquinas University、Servicio Nacional de Aprendizaje SENA、CES University、Universidad Nacional Abierta y a Distancia、Colegiatura Colombiana 等
誘致効果	
誘致企業数	13 社（2014 年） ⁴
誘致投資案件数	43 件（2012 年～2015 年）（※うち、30 件は二次投資を実施） ⁵
雇用創出数	3,000 人（2012 年～2015 年）（※二次投資によるもののみ）
対内直接投資額	126.3 百万米ドル（2014 年）（約 138.9 億円：1 米ドル＝110 円で換算、以下同様） ⁶
民間 R&D 費用	N/A
輸出総額	N/A

出典：ACI、コロンビア統計局

² "Estimates and projections of the total national, departmental and municipal population by area 1985-2020" (XLS), NADS. Data retrieved 1 September 2014. Accessed December 11, 2015.

³ "Discover Medellín," ACI, accessed December 11, 2015, <http://www.acimedellin.org/en-us/investment/invest-in-medellin>.

⁴ "Medellín, a fertile territory for Foreign Direct Investment," ACI, accessed December 11, 2015, <http://www.acimedellin.org/en-us/communications/interna-noticia/artmid/3147/articleid/270/medell237n-a-fertile-territory-for-foreign-direct-investment>.

⁵ "In August, Medellín seduces investors from north to south," ACI, accessed December 11, 2015, <http://www.acimedellin.org/en-us/communications/interna-noticia/artmid/3147/articleid/374/in-august-medell237n-seduces-investors-from-north-to-south>.

⁶ "Medellín, a fertile territory for Foreign Direct Investment," ACI, accessed December 11, 2015, <http://www.acimedellin.org/en-us/communications/interna-noticia/artmid/3147/articleid/270/medell237n-a-fertile-territory-for-foreign-direct-investment>.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- メデジン市はコロンビア北西部に位置し、コロンビアで第2の都市である。
- メデジン市の人口は2,441,123人（2014年時点）であり、京都府の人口と同規模。周辺部を含むメデジン都市圏の人口は3,731,447人（2014年時点）であり、静岡県の人口に相当する。
 - メデジン都市圏は、メデジン市と、周辺の9自治体を合わせた10自治体で構成される。
- メデジン市の面積は380.64 km²であり、東京都の1/6程度の面積である。メデジン都市圏の面積は1,152 km²と、東京都の1/2程度の面積である。
- メデジン市の2010年GDPは170.7億ドル（約1.9兆円）であり、コロンビアのGDPの8%を占めている。2000年以降の平均経済成長率は年約10%である。⁷

b) 外国企業誘致に至った背景

深刻化した都市問題

- メデジン市は、もともと基幹産業として繊維産業が発展していた。市の人口は、1951年の約36万人から、22年間で約107万人（1973年）と約3倍に増加した。このような人口の増大・流入により、高い失業率、郊外に無秩序に広がった貧困層の住む住宅地、貧困層に対する公的扶助の欠如、犯罪率の向上、都市交通の麻痺、といった問題を抱えていた。

外国企業誘致への着手

- 誘致機関であるInternational Cooperation Agency of Medellín（以下「ACI」）は当初、技術協力、資金協力等を担当する国際機関として2002年に設立されたが、2006年にUnited Nations Industrial Development Organization（国際連合工業開発機関）の提言において、ACIにメデジン都市圏への投資・企業誘致機能の追加が要請された。
- これを受け、2007年にACIの責任範囲が企業誘致を含む形に広がった。
- 以降ACIは投資・企業誘致にも着手し、メデジン都市圏における対内投資促進の体制を構築した。
- 2010年以降は、プロモーション活動についてもメデジン市政府直轄の活動から、ACIに移管された。

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

企業誘致の目標

- ACIの企業誘致の目標は、新規進出及び進出済の企業を誘致することにより国際化を達成することである。
- ACIは、コロンビアの現地企業のみならず、外国企業を誘致することにより、人材育成、知識の共有・移転等により、同市での経済成長や生活水準を改善できると考えていた。それゆえ、同市は、外国企業による対内直接投資を積極的に誘致している。

⁷ ACI, Medellín: City of Business and Investment.

- 誘致に当たっては、雇用創出、現地経済活動の強化と多様化、地域企業・住民のより多くのモノ・サービスへのアクセス拡大、といった点を目指している。
- 企業へのセールスポイントとして、将来的な経済成長見込み、産官学協力、豊富な人材、安い物価、高い生活水準等を宣伝している。⁸

二次投資にも着目した誘致

- ACI は、進出済企業による二次投資にも着目した誘致を行っている。
 - 企業への支援・誘致に当たっては、一次投資と二次投資を平等に取り扱っている。どちらの投資であっても、同市に雇用創出、経済開発、グローバルな技術等のベストプラクティスの移転、同市の製造や輸出の多様化等を促進するためである。⁹
 - そのため、ACI は一次・二次投資を希望する企業の双方に積極的にアプローチしてニーズ等を把握しており、投資の種別により差別することなく支援やインセンティブ等を提供している。¹⁰
 - 一次投資については年間 10 社の一次投資企業誘致という KPI がある一方、二次投資に関する KPI は無い。
- ただし、ACI の誘致案件数では、二次投資の案件数は新規投資の案件を上回っており、投資による経済効果も大きいため、ACI もこのような現状を踏まえつつ、後述のような二次投資を重視した進出済企業に対する厚いフォローアップや支援を提供する誘致を行っている。¹¹

d) 誘致における実施体制

ACI の構成員

- ACI は、行政機関であるメデジン市長室、Empresas públicas de Medellín（メデジン市ユーティリティー供給会社）、Aburra Valley 地域政府、Empresas varias de Medellín（メデジン市公営事業協会）の 4 つの機関が出資する、メデジン市管轄下の独立した誘致機関となっている。

ACI 内部の体制

a. ACI 投資部

- ACI 投資部は、メデジン都市圏への投資・企業誘致を担当する部門であり、同地域への対内投資を促進・増加させるため、同地域に進出済及び進出を検討している外国企業に対して、外国企業の現地法人設立の促進、進出企業の事業設立に必要な情報収集の支援、不動産紹介業、専門人材の紹介業、サプライヤー等の民間企業とのマッチング等、網羅的な支援やサービスを提供している。
 - 特に、メデジン都市圏に進出済の企業への二次投資の促進、支援に注力している。
 - また、設立した企業とのやりとりを通じて、メデジン都市圏の投資環境を改善するための、市に対する提案等も行っている。

⁸ACI へのヒアリングより。

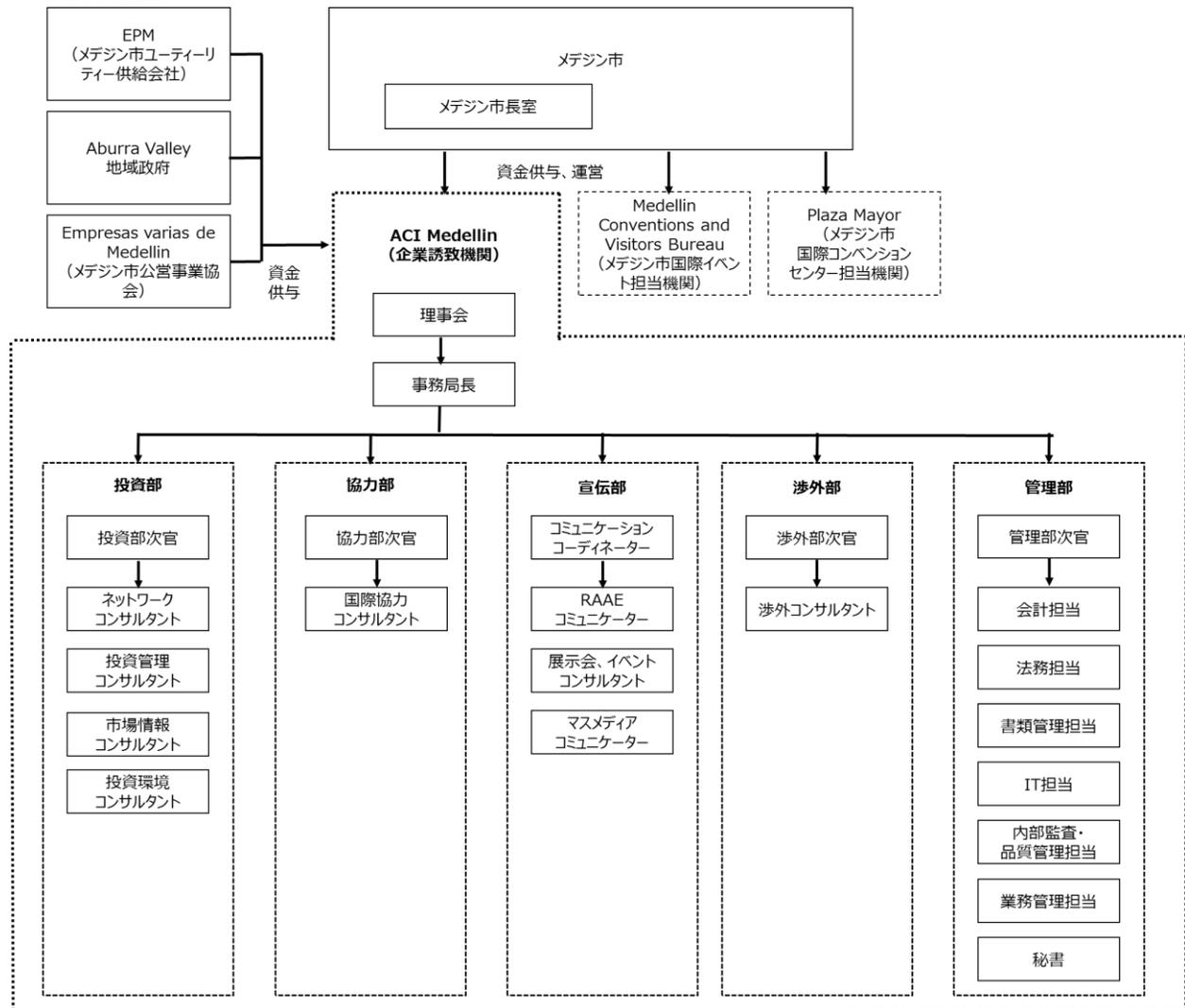
⁹ ACI, *Medellin: City of Business and Investment*.

¹⁰ACI へのヒアリングより。

¹¹同上

- 投資部の体制として、投資部次官の下に、以下のような機能別のコンサルタントが企業支援に当たっている。
 - ネットワークコンサルタント
 - ◇ 各産業分野において、企業誘致・支援・地域企業等とのネットワーク構築を担当
 - 投資管理コンサルタント
 - ◇ 進出企業へのアフターフォロー、二次投資の促進を担当
 - 市場情報コンサルタント、投資環境コンサルタント
 - ◇ 市場情報や、投資環境に関する情報の調査・取得・提供等を担当¹²

ACIの体制図



出典：メデジン市政府資料より、アクセンチュア作成

¹² ACI, *Medellin: City of Business and Investment.*, Jon Garcia Bañales, "Agency of Cooperation and Investment of Medellin and the Metropolitan Area -ACI," in *Medellin Laboratory: An exhibit of ten ongoing practices*, ed. Adriana Sanin B. (Medellin: Medellin Municipality, 2011).

※以下、企業誘致に直接関係のない他の4部署に関しては、概要のみを記す。

b. ACI 協力部

- ACI の協力部は、メデジン都市圏での国際協力関係、特に、技術協力、資金協力等を担当している。

c. ACI 宣伝部

- 宣伝部は、メデジン都市圏の国際的評判を強化するために、メデジン都市圏における企業誘致の成功例の発信等、同市のプロモーションを行っている。

d. ACI 渉外部

- 2010年5月にACI 管理部から独立したACI 渉外部は、訪問する国際メディアへの対応、国際展示会やイベント等の管理や、メデジン都市圏の民間企業と大学との協力関係構築支援などを行っている。

e. ACI 管理部

- ACI 管理部は、機関の目的達成に必要なリソースの管理、機関の内部統制管理システムなどのバックオフィス機能等を担っている。

e) プロモーション・企業の発掘方法

ACI 宣伝部のプロモーション施策

- ACI のプロモーションは、ACI 宣伝部が中心となり、ACI の誘致活動を宣伝・公開している。
- 具体的な ACI の企業誘致のためのプロモーション方法は以下のとおりである。
- 「Why Medellin?」イベント
 - 世界各国の都市で年間を通し開催されているイベントであり、潜在的な進出企業に対してメデジン都市圏を投資先として宣伝し、同市の企業誘致に係る進出企業向けサービスをイベント会場で紹介する。
- メデジン都市圏の国際賞受賞の申請
 - ACI は、メデジン都市圏の企業誘致、国際化、経済開発等の取組を宣伝するために、様々な誘致施策等を対象とした国際的な賞を受賞するための申請を行っている。
- 進出企業向けの会議と見学ツアーの開催
 - ACI はメデジン都市圏で、ジャーナリスト、海外の技術、政府の使節団、進出企業等に、現地の政府機関、民間企業を紹介し、訪問者に事業立地場所等への見学を案内している。
- 国際メディアによるメデジン都市圏の宣伝
 - ACI は、国際報道機関のジャーナリストに、同市の展示会開催、経済開発の進展、企業誘致の成功等を宣伝することで、メデジン都市圏が誘致を始めとする施策により、高い失業率や犯罪率等のイメージを持たれていた時代から変化したことが報道されるよう、アピールしている。
- ウェブサイト、ソーシャルメディア
 - ACI は、同機関のウェブサイトやソーシャルメディアネットワークを通じて、同市を宣伝している。
- メデジン都市圏での展示会の開催

- メデジン市長室は、同市で重要な国際展示会等を開催するために ACI に資金供与しており、ACI を開催者として任命している。その理由は、潜在的な進出企業に市政府や ACI の進出企業向けサービスを宣伝するためである。¹³

特定産業に注目した発掘

- ACI は、次の 6 つの産業を特定産業と定め、重点的に発掘を行っている。
 - 繊維業、デザイン、ファッション
 - 建設
 - ビジネスツーリズム、展示会、コンベンション
 - 医療・歯科サービス
 - ICT
 - 電力

f) 企業の誘致・支援活動

ACI 投資部による支援

- ACI の進出企業（外国企業等）への支援は以下のとおり。
 - 進出検討段階では、まず進出企業を発掘し、その後進出企業と現地当局との関係を構築し、事業立地場所となる不動産の情報提供や、拠点設立に係るコスト分析を行う。
 - 進出の決定段階では、まず進出企業の事業立地場所への現地訪問を調整し、その後税制、規制、法律、インセンティブ等に関する情報を提供する。また、進出企業とパートナーを組む地域企業又は事業立ち上げに必要となる専門業やビジネスコンサルタントとの面談を調整する。

g) 整備したインセンティブ等の制度¹⁴

国の税制インセンティブ

インセンティブ	詳細
新規企業の所得税優遇	<ul style="list-style-type: none"> ● 2010 年 12 月 29 日以降に新規に創業された零細企業を対象として、経済活動の立ち上げに向けての所得税減税を講じている。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 設立後最初 2 年間は 100%、3 年目は 75%、4 年目は 50%、5 年目に 25%が減税され、6 年目以降は通常の課税率となる。 ○ 対象の零細企業は、従業員 50 人以内と定義されている。
特定産業に関する所得税控除	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018 年以前のホテルの建設、改修、拡大、いずれの活動に対して、30 年間の免税優遇を与える。 ● エコツーリズム業には 20 年間免税優遇を与える。

¹³ACI へのヒアリングより。

¹⁴ Jon Garcia Bañales, "Agency of Cooperation and Investment of Medellin and the Metropolitan Area – ACI," in *Medellin Laboratory: An exhibit of ten ongoing practices*, ed. Adriana Sanin B. (Medellin: Medellin Municipality, 2011).

	<ul style="list-style-type: none"> 代替エネルギー：風力発電、バイオマス・農業廃棄物発電による売電に対して15年間の免税優遇を与える。
特定層の雇用による税制優遇	<ul style="list-style-type: none"> 28歳未満の新入社員の採用、難民、障害者のいずれかに政府で認定される新入社員の採用や、1年間以上働いていなかった40歳以上の女性社員の採用、現状最低月給の1.5倍未満しか収入のない社員の採用に対し、税制優遇を実施している。

地方の税制インセンティブ

インセンティブ	詳細
産業クラスター立地企業の免税	<ul style="list-style-type: none"> 産業クラスターに立地している財産税の免税及び、産業・貿易税の免税により、産業クラスターに参画している企業のイノベーションを促進する。
高度人材の採用奨励のための税額控除	<ul style="list-style-type: none"> メデジン市に立地する企業は、少なくとも2人の修士号又は博士号を有している社員を採用した場合、所得税課税額のうち5%が控除される。
若年層社員の採用奨励のための税額控除	<ul style="list-style-type: none"> メデジン市の企業は、18才～26才の若年層を社員として採用した際、納税額から、当該社員への賃金の支払い分の200%が所得税課税額から控除される。
障害者雇用による税額控除	<ul style="list-style-type: none"> メデジン市に立地する企業は、障害者を社員として採用した際、納税額から、当該社員への賃金の支払い分を全額所得税課税額から控除される。

特定の産業分野・立地場所を対象とした減税

- メデジン市は、対象となる次の6つの産業の企業がイノベーション活動・サービスを行う場合、2020年12月29日まで産業・事業税、財産税の減税を行う。
 - 対象業種は、1.紡織業、デザイン、ファッション、2.建設、3.ビジネスツーリズム、展示会、コンベンション、4.医療・歯科サービス、5.ICT、6.電力の6業種。
- 減税率は、事業開始初年は100%で、以後2年ごとに20%減となり、6年目以降は通常の税率となる。

h) アフターフォロー

ACI 投資部による進出済の企業に対するアフターケア

- ACIは、進出済企業に対し、メデジン市の進出企業向けのインセンティブ、支援活動等の案内をしている。同時に、より良い企業誘致政策を強化するため、同市での外国企業が直面している課題やニーズについて、メデジン市に報告している。そのために、ACIは進出済企業と、メール、電話、訪問等の手法で、定期的なコミュニケーションを図り、関係を維持している。
 - 例えば、ACIと企業が参加する、朝食会や昼食会というようなソーシャルビジネスイベントを開催し、進出済企業からの代表を招待している。
 - 毎年、ACIはメデジン市に進出済の企業を定期的に訪問し、ビジネスの現状及び、事業拡張・二次投資の意思の有無や、企業にとって必要なニーズを把握している。¹⁵

¹⁵ACIへのヒアリングより。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

ネガティブイメージの払しょく

- ACIによると、最大の課題は、1980年代～1990年代の貧困、犯罪率の増加、都市交通の麻痺による同市の世界におけるネガティブなイメージを払しょくし、都市計画が整備され、産業の集積やイノベーションが進展している都市というイメージへ転換させることであった。
- ACIは同市のイメージを変更するため、国際賞受賞のための申請、他地方政府とのベストプラクティス交換、海外でのビジネスイベント開催、国際報道機関のジャーナリスト、政府使節団、技術使節団等の同市への招聘により、長年かけてメデジン都市圏の従来のイメージを変えていった。¹⁶

進出後の企業が挙げた課題

- メデジン都市圏に進出後の企業は、継続的な事業拡大に課題をもっている。例えば、事業施設建設に必要な現地の土地に関する規制、事業拡張に向けたインセンティブ等の情報の欠如等が課題となっている。
- その課題に対し、ACIは、進出済企業に対して関係構築やフォローアップを行い、ニーズを把握し、解決策を提案するようにしている。例えば、ACIは法務に関する情報提供や、コンサルタントチームによる、事業拡大に関する提案などを行っている。¹⁷

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数¹⁸

- メデジン都市圏のあるアンティオキア州はコロンビアで対内投資残高が2番目に多く、コロンビアのなかでの対内直接投資残高シェアは22%を占める。
 - 首都であり、最大の都市であるボゴタは34%を占める。
- メデジン都市圏で145社以上の外国企業が立地している。
- ACIが企業誘致活動を2006年に始めて以来、メデジン都市圏に109社の外国企業を誘致してきた。¹⁹
 - 2012年から2015年までの間で、メデジン都市圏に43件の外国企業による投資が行われた。うち、30件は二次投資となっている。
 - これらの30社により、同都市圏に3,000人の雇用が創出された。

	誘致企業数（2012-2015）	雇用創出数（2012-2015）
誘致企業数（一次投資）	13社	N/A
誘致企業数（二次投資）	30社	3,000人

- また、2015年以降の企業誘致により、メデジン都市圏にさらに1,400人の雇用が創出されるとACIは予測している。²⁰

¹⁶同上

¹⁷同上

¹⁸ ACI, *Medellin: City of Business and Investment*.

¹⁹ACIへのヒアリングより。

²⁰同上

k) 地域への波及効果

経済効果²¹

- メデジン都市圏は 2009 年には 19 百万米ドル（約 20.9 億円）の対内投資を受けていたが、2012 年の対内投資額は 111 百万米ドル（約 122.1 億円）に増加し、雇用創出にも大きなインパクトがあった。
 - また、2010 年における ACI の最大成功事例として、1,000 人の雇用を創出する HP 社のグローバルサービスセンターをメデジン市に誘致したことが挙げられる。

国際的評価の高まり

- 2003 年にメデジン市は、America Economia 誌のビジネス環境ランキングで 38 位であったが、2010 年に 15 位に順位を上げることに成功した。
- 2013 年、ウォールストリート・ジャーナルとシティグループが実施した「今年の最も革新的な都市」コンテストで 1 位になった。²²

メデジン都市圏内企業と外国企業との連携

- 以下のような、進出外国企業とコロンビア企業とのマッチングが行われた。²³

コロンビア企業	Sofasa 社	Exito 社	Haceb 社
外国企業	Renault 社 (フランス企業)	Casino 社 (フランス企業)	Whirlpool 社 (ブラジル企業)

- その他、進出企業が現地で調達を行うことで、地元のサプライヤー企業に波及効果もたらされている。²⁴
- 進出企業の増加で、法人税による現地政府の収入も増えている。²⁵
- 外国企業により質が高く世界に認められているプロダクトが現地市場に導入されるため、現地企業も生産しているモノ・サービスの質を高めなければならない。また、企業誘致により、技術移転、新しいサプライチェーンの創出も可能になってきた。²⁶

メデジン都市圏企業の技術開発の促進

- メデジン市は、後述するイノベーション地区（Medellinnovation 地区）を設定しており、ICT、ヘルスケア、エネルギー等の産業について、外国企業が立地し、地域でのイノベーションが促進されている。
 - Hewlett Packard 社（米国）、Holcim 社（スイス）、Algar Tech 社（ブラジル）、Globant 社（アルゼンチン）等の企業が進出し、Tecnalia 社（スペイン）がイノベーションセンターを建設した。

²¹ ACI, *Medellin: City of Business and Investment*.

²² AFPBB News, 「最も革新的な都市」に選出、南米コロンビアのメデジン」、2013 年 3 月 6 日、<http://www.afpbb.com/articles/-/2932223?pid=10381678>

²³ ACI へのヒアリングより。

²⁴ 同上

²⁵ 同上

²⁶ 同上

Appendix

ACI 以外の企業誘致に係る組織

- ACI 以外にメデジン市で企業誘致活動を行っている組織に、メデジン市の科学、技術、イノベーション関連の政策を担当している Ruta N という組織がある。
- Ruta N は、管轄しているイノベーションセンターである Medellinnovation District を通じて、様々な進出企業に事業立地やインセンティブを提供することで、メデジン市の企業誘致活動に貢献している。

Ruta N

- Ruta N とは、メデジン市長室が率いるイノベーション・ビジネスセンターであり、海外・国内の新規知識集約的な企業が参画している。
- Ruta N は、世界から知見、資金、人材、サービス、プロダクトを誘致することでメデジン市を世界トップの投資拠点にし、地域にメリットを与えることを目的としている。
 - メデジン市の Science, Technology and Innovation 計画は Ruta N により率いられており、同市の急速経済開発、持続可能性のある環境・社会の一貫性、イノベーションシステムに係る官民連携のニーズへの協調的・統合的な対応となっている。

Medellinnovation District

- メデジン市の戦略には、2021 年まで中南米のトップのイノベーション立地を目指す「Medellinnovation District」プロジェクトがある。
- 同プロジェクトは、都市の変容・経済改革を目的として、メデジン市に、知識集約的企業、機関等の集まるイノベーションクラスターを形成することを目的としている。
- 同プロジェクトにおいては、「Great Pact for Innovation」という標語が掲げられ、経済の持続可能な成長を生み出すために、官民連携でイノベーション投資を増加させることを目標としている。

メデジン市の科学・技術・イノベーション計画

- メデジン市の Science, Technology and Innovation 計画（科学・技術・イノベーション計画）は Ruta N により率いられており、同市の経済を開発し、特にイノベーションシステムを官民連携を通じて実現するための計画である。
- 同計画はヘルスケア、エネルギー、ICT 分野を対象にしており、次のような施策を掲げている。
 - i. 潜在的な進出企業に対して、専門性の高い情報を提供する
 - ii. アウトソーシング、輸出サービスのサービス提供会社をメデジン市に誘致する
 - iii. 企業誘致を受動的でなく、積極的に実施するような体制に移行する
 - iv. メデジン市の国際化を、人材のバイリンガル能力向上、投資に対するインセンティブの強化、都市競争力等の強化を通じて実現する
 - v. 具体的な進出するメリットを進出企業に見せるため、重点的な誘致のサブセクターを定める

起業推進

- 「Cultura E」は、メデジン市が資金提供しているプログラムであり、そのプログラムの目的は、起業文化の推進、特に、メデジン市の起業家によりイノベーションを促進することである。
- 2008 年以降、当プログラムは 1,843 の新規企業と、3,025 人の雇用を生み出した。
 - 対象となる産業クラスターは、エネルギー、繊維業・デザイン・ファッション、建設、医療・歯科サービス、ビジネスツーリズム・展示会・コンベンション等が指定されている。

イノベーションの促進

- 「Tecnova Corporation」は、メデジン市での大学や起業家により設立され、コロンビアでの応用研究、技術開発、イノベーションを支援している。
 - 具体的には、メデジン市の企業におけるイノベーションを推進するため、その企業を強制的なイノベーションネットワーク、リサーチグループと繋げて企業の研究結果を市場に応用し市場ニーズや機会に対応できるよう産業を育成し、これによりメデジン市での企業やリサーチグループにおけるイノベーション能力を改善することでメデジン市の競争力を高めている。

産官学連携の推進

- 「Universidad-Empresa-Estado」は、メデジン市での産官学協力の強化、特に、産官学パートナーシップの体制整備や、シナジーを生み出すことへの相互の信頼感を高めることにより、メデジン市の生産力やビジネス競争力を高めることを目的としており、産官学連携を通じて、起業、技術開発、研究、イノベーションの創出などが促進されることが期待されている。

人材の育成・集積

- 外国企業が現地市場に進出することで、バイリンガル人材、高度人材の需要が高まっている。メデジン都市圏ではこれを受け、バイリンガルプログラム、高度教育へのアクセスを促進している。²⁷
- 外国企業がメデジン都市圏に進出することにより、メデジン都市圏及び全国から、高度人材を引き付けることにも貢献している。²⁸例えば、Medellinnovation 地区だけで、1,600 人以上の ICT 等のイノベーション産業に係る雇用が創出された。
- このような高度人材への需要を背景に、現在メデジン市には 54 の高等教育機関及び 34 の技術専門学校があり、そのうち、82%の教育機関は英語力を卒業要件に求めている。
- 2008 年から 2010 年までに、メデジン市は、経済学、経営学、会計学等の関連ビジネス分野の卒業生を 23,000 人輩出し、また、工学、建築学、都市計画等の関連理系分野の卒業生を 18,000 人輩出した。
- また、メデジン市は 2001 年から 2010 年までに、修士号を有する大学院修了生を 4,000 人輩出しており、技術等の専門学校卒業生を 35,171 人輩出した。

²⁷同上

²⁸同上

LONDON
& PARTNERS

Greater London

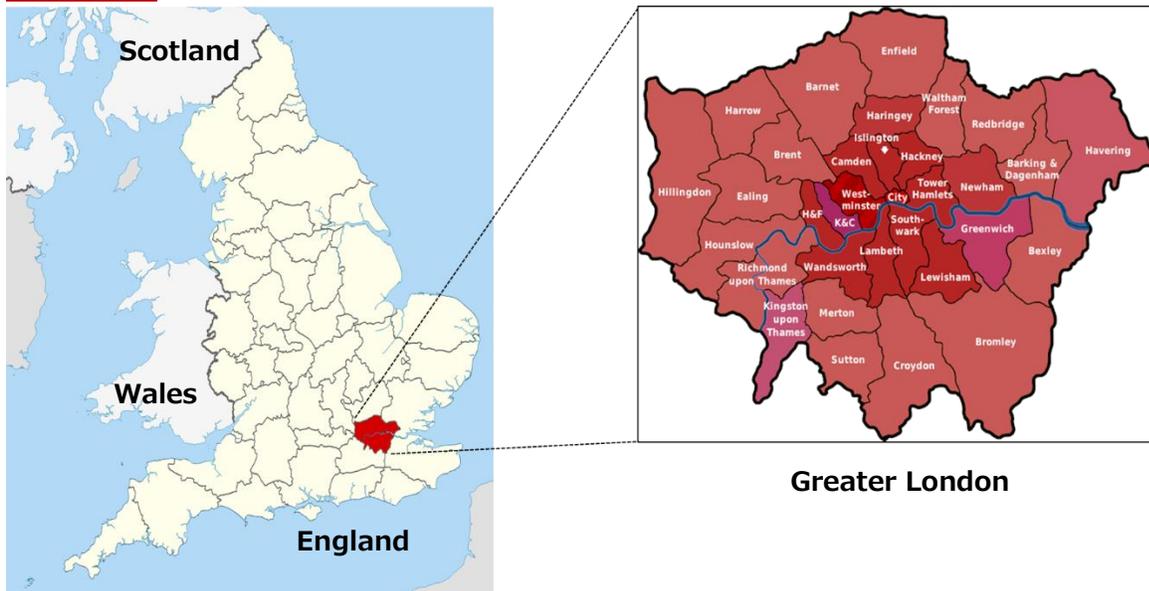
事例概要

ロンドンは、英国の首都であり、従来からも、そして現在も、世界で有数の外国企業拠点地となっている。だが、シンガポール、香港、ムンバイ、上海、ソウル等他の先進国・新興国の都市も、ここ数年は従来の投資の目的地であったロンドン、ニューヨーク、東京、パリといった世界都市に迫る勢いであり、ロンドンとしても、今一度外国企業誘致に取り組む必要が生じている。

こうした必要性を踏まえ、2012年のオリンピック・パラリンピックはロンドンにとって、外国企業に声をかけ関心を引き出す上での契機とし千載一遇のチャンスと認識していた。オリパラ大会期間にあたっては、UKTIなどの国の機関、及び官民一体となった、異次元とも言える、進出企業・企業経営層への高待遇での誘致プログラムを実施した。

これにより、オリパラという、世界の注目が自然と集まる好機を逃さず、企業誘致に関する成果を宣伝することで、当初予定していた以上の投資誘致による経済・社会的効果を挙げる事ができた。

ロケーション



1

※本稿における調査対象自治体は、33市・区で構成されるグレーター・ロンドンであるが、以下グレーター・ロンドンを指す際に、「ロンドン」の略称を用いる。（33市・区の1つに、ロンドン中心部のCity of London（シティ・オブ・ロンドン）があるが、これを指す場合は、「シティ・オブ・ロンドン」と記す。）

¹ Wikimedia Commons. 2010. "Greater London UK locator map 2010." Accessed December 8, 2015, https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Greater_London_UK_locator_map_2010.svg.
"London boroughs map," Hidden London, accessed December 8, 2015, <http://hidden-london.com/miscellany/london-boroughs-map/>.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	グレーターロンドン
立地	イギリス東南部
人口	8,538,700 人（2014 年） ²
労働人口	5,823,500 人（2014 年） ³
誘致機関名	London & Partners (L&P)
誘致事業名	N/A（プロモーションで、「& Partners」「Great」等、様々なキャンペーンを実施）
誘致機関の構成員	グレーターロンドン政府（GLA）、民間企業等
目的・目標	ロンドンの国際的な評判を確立し、かつ雇用創出と経済成長を促進するために、企業・観光客及び留学生を誘致する
自治体の主要産業	ソフトウェア・コンピューター産業、金融業、ビジネス・消費者サービス業、クリエイティブ・メディア産業、自動車産業、バイオテクノロジー・製薬産業、衣類製造産業、靴・ファッション産業、電子製造業
自治体の主要拠点企業	Amazon, SAS, NetApp, Santander, AIG, Havas Worldwide, Inditex, Pfizer, Citi, Danone, Kraft Foods, Apple, Samsung, Ford, Novartis, IBM, etc
自治体の主要な大学・研究機関	University College London, Imperial College, King's College, London School of Economics, Queen Mary University, Brunel University, City University London, Royal Holloway, University of London
誘致効果	
誘致企業数	954 社（2011-12 年度～2014-15 年度）、270 社（2014-15 年度） ⁴
誘致投資案件数	381 件（2014 年：L&P が誘致した以外の企業進出数を含む）
雇用創出数	8,778 人（2014-15 年度） ⁵
対内直接投資額	115 百万英ポンド（2014-15 年度）（約 184 億円、1 英ポンド=160 円、以下同様）
民間 R&D 費用	N/A
輸出総額	139,883 百万英ポンド（2013 年） ⁶ （約 22.4 兆円） ⁷

出典：London & Partners、Bloomberg、EY、ロンドン政府、Office of National Statistics、Nomisweb

※本稿においては、ロンドンの誘致機関である L&P の誘致活動以外に、オリパラに関連する誘致活動について、国の誘致機関である UK Trade & Investment（以下「UKTI」）の活動についても項を分けて言及する。

² “Office for National Statistics (ONS) Population Estimates, Borough and Ward,” London Datastore, accessed December 8, 2015, <http://data.london.gov.uk/dataset/office-national-statistics-ons-population-estimates-borough>.

³ “Labour Market Profile – London,” Nomis, accessed December 8, 2015, <http://www.nomisweb.co.uk/reports/lmp/gor/2013265927/report.aspx>

⁴ London & Partners, *Annual Review 2014-2015*.

⁵ Ibid.

⁶ “London's exports estimates (2015),” London Datastore, accessed December 8, 2015, <http://data.london.gov.uk/dataset/london-s-exports-estimates--2015-/resource/9f19f0e2-6765-4611-a148-60852d6eb1b9>.

⁷ Ibid.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- ロンドンは、英国の首都であり、英国内で人口・経済規模ともに最大の都市である。
- 行政区分としては、他の州と同格として、グレーターロンドンと称され、域内には、33の市及び行政区が置かれている。中心となるのがシティ・オブ・ロンドン（単に「シティ」とも称される）であり、国会議事堂のあるウェストミンスター市をはじめとする、他の32の市及び行政区から成り立っている。
- Greater London Authority（大ロンドン庁、以下「GLA」）はグレーターロンドンの行政・戦略立案等を管轄しており、市長及びロンドン議会がおかれている。
- グレーターロンドンの面積は1,572 km²であり、日本で最も面積の小さい香川県より少し小さい程度。
- グレーターロンドンの人口は8,538,700人であり、大阪府の人口より若干少ない規模。

b) 外国企業誘致に至った背景

前史

- ロンドンは従来からも、現在も、世界で有数の外国企業進出先となっている。
 - ロンドン是对内直接投資先としてブランドネームの力が強く、1990年代まで専門投資誘致機関を設立する必要がないと考えていた。背景として、ロンドンには自然と外国企業が集まっていたので、組織だった形での外国企業への支援を行っていなかった。
 - 本格的な活動は1990年からスタートした。支援の手を提供することで、グローバル企業の集積を促進し、より競争力を強化しようと考えた。
 - 現在に至るまでのロンドンの企業誘致である、“Think London”の前身キャンペーンは1994年から開始した。
- 上述のとおり、グローバル企業の集積が目的であったため、対内直接投資誘致戦略は、ロンドンでのビジネス立ち上げだけではなく、ヨーロッパ・中東（EMEA）の地域統括拠点の設立を目標としていた。⁸

激化する国際的な誘致競争

- 近年、シンガポール、香港、ムンバイ、上海、ソウル等他の先進国・新興国の都市は、ここ数年で従来の投資の目的地であったロンドン、ニューヨーク、東京、パリといった世界都市に迫る勢いであり、ロンドンとしても、今一度外国企業誘致に取り組む必要が生じている。
- 近年では新興国の企業も、海外市場に進出していく傾向があり、新興国企業による投資の傾向（例：技術の獲得目的の投資）などを踏まえ、都市は、自らのポジショニングと、投資元となる企業の特性とを踏まえ、差別化して企業誘致計画を立てていく必要に迫られている。
- 多くの国は現在、保険、デジタル出版、ゲーム、ソーシャルメディア、eコマース、再生エネルギー、ヘルスケア、高齢化対策、バイオテクノロジーのような新規分野が急成長しているほか、オープンイノベーションの進展等により、技術の分野横断的な転用も急成長している。

⁸L&P ロンドン本部への現地ヒアリングより。

- それゆえ、投資誘致にあたっては、国際貿易リンクージ、グローバル金融市場へのアクセス、ビジネススキル、大きな金融市場、豊富な国際人材といったロンドンの強みを活用し、上記のような新しい分野、例えばクリエイティブと技術との交差にある分野や環境経済に注目をしていく必要に迫られている。
- ロンドンでは、特に都市のブランド力が企業誘致には重要と考え、戦略を立てている。

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

London&Partners の設立まで

- 企業誘致の取り組みとして、L&P の設立前も、ロンドン市長は、ロンドンの民間企業による経済成長や雇用創出、起業の促進やスキルレベル改善に対するエンタープライズアドバイザリーパネルを設立していた。⁹
 - 例えば、ロンドンでの民間企業の成長・雇用創出、起業率、人材スキルレベルを高めるため、戦略的に投資誘致を活用することに関するアドバイスをロンドン市長に提供する、ロンドンエンタープライズパネルを設立した。
- また、ロンドン市長も複数のロンドンエンタープライズゾーン（産業クラスターを集積させるための事業団地）に取り組んでいた。
- こうした取り組みを支えるため、ロンドン市や英国政府は、2012 年オリパラ大会までに 110 億英ポンドのインフラ投資（交通インフラ、高速ブロードバンド等）を支出した。

London&Partners の設立

- L&P は、2011 年 4 月に、ロンドン市長 Boris Johnson 氏は単一誘致機関を設立するイニシアティブ・方針を立てたため、従来の別々のロンドン誘致機関である Think London（投資・企業誘致）、Study London（留学生誘致）、Visit London（観光者誘致）を合併し構築された機関となっている。
 - 観光誘致は、1950・60 年代から、Visit London として行われていたほか、“Study London”（留学生誘致）も、対内直接投資誘致より先行していた。
 - 3 つの誘致機関を統合したことを活かすべく、L&P は、ロンドンのブランド、ストーリー、メッセージを 1 つのものとして宣伝している。
 - その合併の理由は、ロンドンを宣伝するために相乗効果を生み出し、重複的・無駄な業務機能や人材を削減することでコスト効率を高めることである。
 - また、「London」を共通ブランド化し、プロモーションすることが組織全体の意図である。
（⇒これら 3 つの誘致機関を統合したことによるメリットは、「Appendix」を参照）

外国企業誘致に関する戦略：London & Partners general business strategy¹⁰

- L&P は、ロンドン経済に付加価値を提供するため、以下の施策を掲げている。

⁹ London & Partners, *London & Partners Strategy*, 2.

¹⁰ Ibid.

- 優れた産業クラスター（クリエイティブ産業、バイオテクノロジー、ライフサイエンス、クリーンテクノロジー等）を支援するために、企業誘致やビジネスイベントをロンドンに誘致
- 世界有数の金融中心地及び外国企業の欧州・グローバル本社の拠点地というポジションを確保
- ロンドンの企業をグローバルバリューチェーンにアクセスするための支援
- ロンドンのビジネス環境を改善し、経済成長の障壁を解消
- L&P は GVA（粗付加価値）の高い誘致プロジェクトやビジネスイベントを発掘
- 特に、ICT、クリエイティブ、ライフサイエンス・ヘルスケア、金融・ビジネスサービス、エネルギー（クリーンエネルギーを含む）という分野での対内直接投資プロジェクトや国際イベントを重視
- 新規進出企業と、現地のサプライチェーン、ビジネスコミュニティのマッチングを促進
- L&P は、ビジネス観光者によるロンドン訪問客を増加させる、国際会議等の開催を促進

London & Partners Strategy 2014-2017¹¹

【戦略の目標】

- 1) 雇用創出及び経済成長を促進するため、観光客、留学生、企業を誘致する。具体的な誘致分野は以下のとおり。
 - レジャー観光客誘致
 - ビジネス観光客誘致、イベント誘致
 - 高度教育における留学生誘致
 - 国際ビジネス開発・企業誘致
- 2) 観光者、留学生、企業をロンドンに誘致するためにロンドンの評価・知名度を強化する。対象分野は以下のとおり。
 - 文化
 - L&P は文化推進局を設立することで、ロンドンの観光地等を統合的に宣伝する。
 - 技術
 - ロンドンは従来、技術よりも金融、プロフェッショナルサービスの集積地として有名であったが、L&P はロンドンの Tech City を宣伝するために、既存のテクノロジー産業クラスターを統合
 - ライフサイエンス
 - L&P は、ライフサイエンス産業クラスター施設の MedCity の開発に積極的に役割を果たす。
- 3) ロンドンへの企業進出等に関心がある政府機関、企業等の協力、支持を得る。
- 4) L&P を世界トップの誘致機関にする。その方法は以下のとおり。
 - 新しい収入源を開発
 - 具体的には、特定の民間企業との戦略パートナーシップ、スポンサーシップ等。
 - ベストプラクティスの習得
 - 具体的には、最近ニューヨーク市の企業誘致機関である NYC & Co と、マーケティング、デジタルに関するベストプラクティス、メディア広告スペースを共有するために契約を締結した。

¹¹ London & Partners, *London & Partners Strategy 2014-2017*.

【戦略における KPI】

- 1) ロンドン経済に 850 百万英ポンド（約 1,360 億円）GVA（粗付加価値）を追加
- 2) ロンドンで 14,000 人の雇用を創出
- 3) 135 百万英ポンドの Advertising Value Equivalent（広告相当値）の国際、全国広告報道を創出

L&P の任務

L&P は、ロンドンにおける事業の立ち上げ・運営、外国企業の支援等に関する支援を行っている。L&P の具体的な任務は以下のとおり。

- ロンドンへの対内直接投資の誘致
- 都市再開発プロジェクトに資本投資を誘致
- ロンドンの企業が海外でプロジェクト・ビジネスを受注するための支援
- 外部の専門、プロフェッショナルの知見を活用して、ロンドンでの外国企業に事業立地の発掘、事業運営等に関するアドバイスを提供
- ロンドンを英国、欧州でのトップの事業拠点地として宣伝
 - 対象企業はスタートアップ企業から大手国際企業まで、幅広く設定されている。¹²

誘致の KPI

- L&P の KPI は、雇用創出数及び GVA（粗付加価値）の増加額とされている。
- 単年及び 3 年ごとの KPI が設けられている。
 - 出資者である GLA に対し、目標値と結果値とをそれぞれ報告し、施策評価を行っている。
 - KPI については、L&P の設立以来毎年達成されている。¹³

2012 年オリパラの活用：千載一遇の機会

- L&P の前任機関は Think London であり、Think London 時代から、オリパラはロンドン市にとって、海外企業を発掘し、投資関心を引き出す上での契機とし千載一遇のチャンスと認識されていた。
 - L&P では、対内直接投資誘致を目的に、オリパラの期間前・期間中だけでなく、期間後も含め、オリパラを活用することで誘致を促進したいと考えていた。
- そのため、2012 年ロンドンオリパラを利用しロンドンがビジネス立地として宣伝する戦略が立てられ数多くのイベントを実施した。一例として、「London House（オリパラ期間中限定のロンドン市庁舎の名称）」イベントを通じ市長と 200 社以上のグローバル企業経営者層との引き合わせを実施した。また、これらの企業経営者層に対し、オリパラ期間中の試合観戦等を組み合わせた歓迎パッケージを提供した。

¹² “London & Partners: What We Do,” London & Partners, accessed December 8, 2015, <http://www.londonandpartners.com/about-us/what-we-do/>.

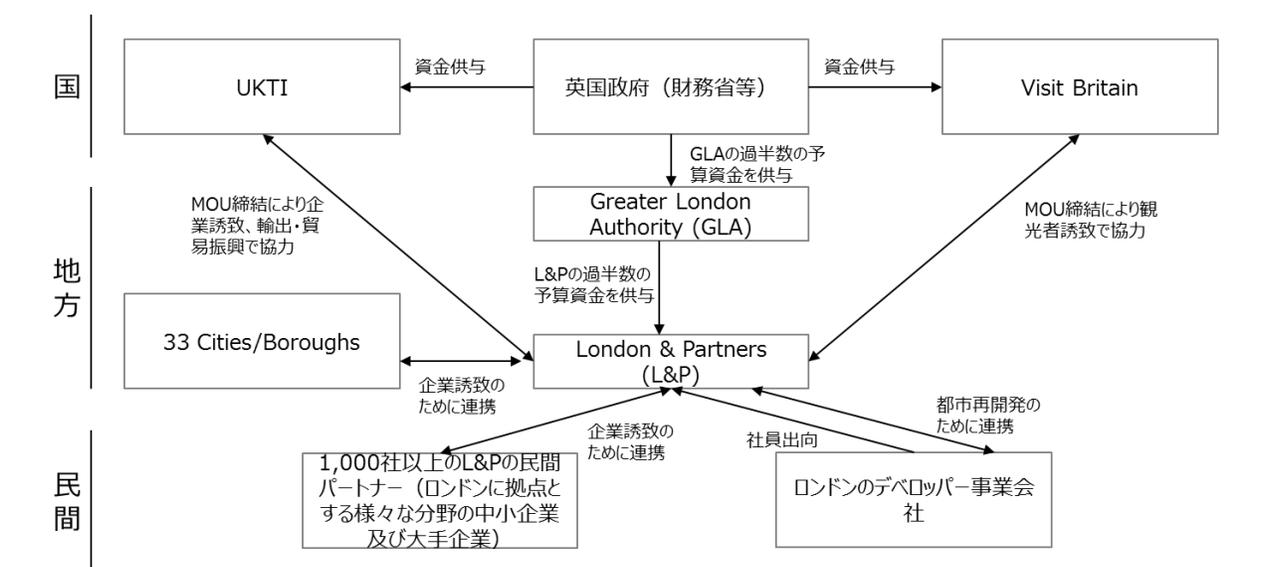
¹³ L&P ロンドン本部との現地ヒアリングより。

d) 誘致における実施体制

London&Partners (L&P) 概要

- L&P は、グレーターロンドン全体を管轄する GLA により出資、管轄される非営利の官民連携組織。
- L&P には現在合計 180 人のスタッフがおり、職員は公的機関・民間から幅広く採用している。
- 支援対象とする業界は幅広く、金融・情報通信・医療の他、クリエイティブ業界を重視している。リテールや食品・飲料業界にも高い関心を持っている。
- 世界を 3 地域に分類（欧州・中東・アフリカ、北米、アジア）し、情報発信を実施。3 地域の中では、アジアが最も高い成長率を有している。
- 現在、中国、インド、米国に駐在事務所を設けている。
 - 北京、上海、ムンバイ、ニューヨーク、サンフランシスコにオフィスを持つ。外国オフィスは 20 人程度であり、対内直接投資よりも観光客の引き付けに集中している。
- L&P の理事会構成員は、GLA の高官である the Chief of Staff and Deputy Mayor, Policy and Planning、ロンドン市、民間企業の代表である。

London & Partners及び関連ステークホルダーとの関係に関する体制図



出典：L&P ウェブサイト等を元に、アクセンチュア株式会社作成

国の誘致機関との連携

- L&P は、国の誘致機関である UKTI と密接に協力しているほか、在外英国大使館等を通じるマーケティング・PR 活動も行っている。
- 活動にあたっては、その他、VisitBritain（国の観光客誘致機関）、グレーターロンドン各区、その他ステークホルダー、民間企業と協力している。¹⁴
 - L&P は、GLA のほか、民間パートナーからも資金供給されている。

¹⁴ London & Partners, *London & Partners Strategy 2014-2017*.

民間パートナーの活用

- L&P は、現在 1,500 社以上の民間パートナー企業との提携関係にある。
- 民間パートナーの多くは、専門サービス企業（法務、会計、コンサルティング等）、中小企業、ホテル、イベント関連企業などが含まれる。
 - 民間パートナーは、L&P による紹介を通じて、起業誘致活動をサポートし、進出企業への支援を提供している。（⇒民間パートナーの活用例として、外国企業のロンドン進出をサポートしている、IMA 社の事例を「Appendix」に掲載。）

オリパラ大会時における UKTI の役割

- UKTI は、オリパラにおける投資誘致イベントの開催を主体的に担った。
- 2012 年ロンドンオリパラ大会時、UKTI は、そのイベントの前後の 2 週間にかけて様々な企業誘致を目的とするビジネスイベントを開催していた。そのイベント開催の対象産業は、クリエイティブ産業、ICT、ライフサイエンス、金融サービス、エネルギー・インフラとなっており、UKTI は海外の英国大使館等、200 以上の在外拠点を活用して出席者を募集した。

ロンドンオリパラ期間中の UKTI と自治体・地方政府との協力

- 英国の他都市との協力に関しては、UKTI はロンドンにおける UKTI ビジネスイベント参加者に対して、他都市、地方への見学プログラムを案内していた。
- ロンドンで行うイベントは UKTI、L&P が企画していたが、地方のイベントは各自治体が開催した。UKTI は進出企業に情報を提供したが、地方における開催はしなかった。¹⁵

e) プロモーション・企業の発掘方法

「Great」キャンペーン（UKTI）

- 2012 年のオリパラ大会中のマーケティング・PR 活動は政府の各部、機関などが参画した。
- 内閣府がこの全体的な政府参画を統括した。「Great」キャンペーンを発案したのも、内閣府であった。
- UKTI は、今後 UK が伸ばしていきたい産業の分野や側面等を定めた上で PR 会社を使いつつ、幾つかのテーマを定め、PR 会社を使いつつ「Innovation is GREAT」、「Business is GREAT」などのフレーズを策定した宣伝を行っている。
- 全体的なキャンペーン実施タイミングとしては、2012 年のロンドンオリパラ期間から 2020 年までを想定している。キャンペーンの地域としては全世界を対象とし企業向けコミュニケーション全般に活用している。
 - 同キャンペーンは英国首相官邸主導で実施している。あらゆる英国政府機関が企業向けのコミュニケーションに活用しているが、使用にあたっては首相官邸から許可を取り付ける必要。本キャンペーン実施にあたって特別な組織や連携にあたっての機関間体制は組んでいないが、日々の業務において各組織の担

¹⁵UKTI ロンドン本部との現地ヒアリングより。

当事者間レベルで、コミュニケーションを行っていく企業が被っていないか等、調整を行って企業に対し発信している。

- 「Great」キャンペーンでは、世界に対し、英国を短いフレーズで判りやすく宣伝することを主眼とした。
 - 企業の経営層の目に留まりやすい、空港に集中的に広告を出したことが効果的だった。

London Media Centre (LMC)との連携

- オリパラ大会の期間中、約 25,000 人のメディア関係者がロンドンに訪れた。London Media Centre (LMC)は、GLA と協力し、ロンドンを世界にショーケースとして宣伝する取り組みを行った。その取り組みのおかげで、当時、会期中 7 月～9 月の間にロンドンを取り上げた記事が大量に発信された。¹⁶

ロンドンオリパラにおける、London&Partners の企業発掘活動

- L&P の前身の、Think London 時代から、ロンドンはオリパラ開催が決まった時点からオリパラを活用した誘致への取り組みを開始した。
 - ロンドンが 2005 年 7 月 6 日にオリパラ大会の開催都市として任命された時点から、Think London は企業の発掘・誘致を開始した。
 - 例えば、2008 年北京オリパラ大会の際から企業発掘を行っており、またオリパラ大会向け戦略を策定するため、同機関の初の海外事務所を北京市で設立した。
- 企業へのアプローチ・発掘については、UKTI と共同で行い、国外へのプロモーション及び発掘は UKTI が主体となって行っていた。
 - UKTI 経由で、各国在外公館、大使館などを活用した。¹⁷

ロンドンオリパラにおける、UKTI の企業発掘活動

- UKTI は、2007 年からオリパラに向けた準備を開始した。
- オリパラは国と UKTI の、イギリスを世界に発信する貴重な機会となったため、UKTI は上述のビジネスイベントに外国企業の本社の経営層を招待することを中心的取組とした。
 - UKTI は以前から投資関連のセミナーや会議を開催してきたが、投資意思決定者の参加獲得が困難であった。例えば、企業は本社の代表者ではなく、イギリス拠点からの代表者を派遣するケースが多かったが、UKTI としては、投資意思決定者である本社の経営者層中心として集客に取り組んだ。
 - そのため、「英国の一番良いところを企業の招待客に見せる」というアイデアを基にプランニングをした。
 - コンタクトに当たっては、在外公館、大使館や、後述する民間企業を活用し、なるべく経営者層の人に対して、個人的な関係を持つ人から直接招待状を渡せるようにした。
- まず、UKTI はオリパラ大会前後のビジネスセミナー向けに、英国に投資する関心があると想定される企業のリストを作成した。

¹⁶ Mayor of London, *Appendix 2, Extract from the Mayor of London's Annual Report: London 2012 and a lasting legacy.*

¹⁷L&P ロンドン本部への現地ヒアリングより。

- また、国別や企業別に、現地の在外英国政府機関を活用した、案内の実施や、プレスリリースの発行を行った。
- マーケティング・PR 活動において、UKTI はロンドン商工会議所、コンサルティング業等の専門的サービス業を始めとする民間企業と協力した。
 - 主要なコンサルティング会社が、イベントとその参加者に、自社のサービス、施設、コネクション、情報、スポンサーシップを提供した。
 - グローバル企業、海外展開している英国の銀行などを活用した。
 - ◇ 例として、英国の銀行が海外に持っているコンタクト先を活用し、招待者につないでもらった。
- UKTI は、招待客を世界有数の企業の本社からの代表者に絞り込み、280 人に招待状を送付した。（オリパラ大会 9-12 か月前：当日 250 人が参加）
 - 投資イベントの海外参加者の全員は英国首相が自らの名義で招待した。
 - 招待者は以下の基準で選定された。
 - ◇ 英国に未進出の世界的グローバル企業
 - ◇ 英国が企業のビジネスニーズに合致しており、英国進出に魅力や意義を感じる企業
 - ◇ 実際に英国に投資する意思がある企業

f) 企業の誘致・支援活動

ロンドンオリパラにおける、London&Partners 開催のイベント

- 前述のとおり、ロンドンではオリパラ開催が決まった時点からオリパラを活用した誘致への取り組みを開始した。
 - 大会期間中は、市長自らが招へい企業をもてなす、「Mayor's Business Hosting Programme」を実施した。
 - その他、企業を歓迎しもてなす、複数の「ホスピタリティ・プログラム」を実施した。

ロンドンオリパラにおける、UKTI 開催のイベント

- オリンピック開会式の前日に、UKTI は「Global Investment Conference」（以下「GIC」）という世界のビジネス界、政界等のリーダーたちが集まっていた大規模なビジネスサミットを開催した。
 - International Monetary Fund（国際通貨基金）専務理事 Christine Lagarde 氏、Virgin Atlantic 社長 Richard Branson 氏等が参加した。
 - この模様は、メディアパートナーとのパートナーシップで、全世界に生放送された。
 - また、開会式前日の夜には、エリザベス 2 世女王、英国首相・内閣等による GIC 参加者のための懇親会が開催されていた。
 - GIC を開催するため、UKTI は内務省、文化メディアスポーツ省と協力した。
 - UKTI は VIP を歓迎、サポートするため、ヒースロー空港にスタッフを派遣するとともに、パスポートコントロールを通らずとも入国でき、専用レーンを走るリムジンで会場まで誘導するなど、手厚い歓迎の意を表す歓待を行った。
- オリンピック期間中、UKTI は GIC が開かれた翌日以降の大会期間中毎日、ロンドンを中心に 30~50 人程度を対象とした、進出企業向けの産業別ワークショップを開催した。

- オリパラ大会期間中に開催されたイベントで対内直接投資の重点対象となった産業は ICT、ライフサイエンス（特にスポーツ医学）、工学（特に建設と土木工学）、システムインテグレーションであった。
 - ワークショップにおいては、官民ステークホルダーを一つのフォーラムに集め、特に特定産業の英国企業（Dyson, Virgin Atlantic 等）を、英国で事業展開した経験がある企業や、検討している企業と会わせるなどのプログラムで構成されていた。
 - UKTI は 2012 年ロンドンオリンピックと共に開催されたパラリンピック大会の期間において、パラリンピックに関連した産業を中心に、やはり 2 週間、同様のビジネスセミナーを開催していた。

g) 整備したインセンティブ等の制度

経済的なインセンティブに頼らない誘致

- ロンドンは、基本的な考え方として、産業集積促進に向けた企業誘致において、自治体としては金銭的なインセンティブ等を主たるインセンティブをしない方針を掲げているが、これはイギリス政府の金銭的インセンティブが十分存在するからと考えられる。
 - ロンドンの場合、魅力的な事業環境と適切な宣伝、ブランディングを行えば、自然と企業が集まって来ると認識している。
 - ロンドンに立地を考えている企業に対しては、情報提供（規制関連、立地地域、教育環境、欧州他地域への輸出、競合企業動向等）や弁護士等の専門家への紹介といった支援を行っている。
(⇒英国政府の経済的インセンティブについては、「Appendix」を参照)

h) アフターフォロー

オリパライベント後のアフターフォロー

- UKTI は、オリパラ大会が終わっても、同イベントから最大限の経済利益を生み出すために、投資先としての英国への注目を維持するために、宣伝、企業誘致等の活動を続けている。
- そのため、オリパラ大会から 1 年間、企業誘致に関して UKTI はさらなる企業誘致実現に向けた海外での戦略的貿易・投資キャンペーン企画、商業外交等を、英国外務省と協力して実施した。
- UKTI は、オリパラ大会直後～2 年後の間に、イベントの参加者の投資をフォローすることが非常に重要と考えていた。そのため、UKTI はセミナーと会議の参加者を顧客管理システムに登録し、継続的にフォローした。¹⁸

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

ロンドンオリパラにおける課題（L&P）

- イベントが大規模であり、多くの人数が招待客側にも運営者側にもあったため、イベントの事前の段取りが困難であった。また、対内直接投資誘致にあたり、他の政府機関などとの協力が必要だった。
 - 計画立案、運営においてはリソース不足を感じていた。

¹⁸UKTI への現地ヒアリングより。

- また、2012年のオリパラ大会はヨーロッパの金融危機からの経済回復途上期に開催されたので、投資などを集める環境として、最善ではなかった。¹⁹

ロンドンオリパラにおける課題（UKTI）

- オリパラに関する誘致は、英国／ロンドンにとっても、過去最大級のイベントであり、このような大規模なイベントの運営に関するノウハウは十分になく、機会を十分に生かしきれないケースもあった。
- オリパラ大会のための中心としたビジネス・投資イベントの事前の段取り調整（ロジ）に課題が残った。
 - 例えば、ビジネスイベントのアジェンダ（目玉となる講演者の選定等）の最終化が遅すぎ、参加者の募集開始が遅れたため、本来参加して欲しかった経営者層の参加を逃したケースが散見された。
 - 準備期間が足りなかったことから、準備開始は可能な限り早く設定するべきという教訓が残った。
- UKTIにとって大きな課題が、イベントのターゲットとなる経営者層の人物を参加させることだった。
 - イベント自体への参加以外にも、アフターフォローにおいて、長期的に関係をつなぎとめることが課題。
 - そのためには、ただ継続的にコンタクトを取るだけでなく、英国がある産業で優れていることを常に示すとともに、テクノロジーの集積等、市場の魅力を向上させアピールし続ける必要がある。
- イベントの目的を最初に全体で刷り合わせる必要がある。
 - 政府内でも協力体制を組む分、いろいろな分野の人が集まってくることで、思惑がそれぞれあり、この機会に乗じて色々なことをしようとするが、そのような小さなプロジェクト「Pet Project」は、全体の方向性をブレさせ、リソースの不足を招きかねない。
 - よって、アジェンダを絞って、戦力を集中投下するべきと判断し、計画段階で絞り込みを実施した。²⁰

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

長期的な外国企業の投資件数の増加

- 2014年に、ロンドンに381件の外国企業による投資が行われた。
 - 2014年の投資件数は、2007年の投資件数より76件増加している。
 - ロンドンに流入している対内直接投資の関連分野は、主にソフトウェアとビジネスサービス。
 - ソフトウェア分野に係る企業の投資は、過去10年間ロンドンへの投資の27.5%を占めていた。
- 2012年に、45社の外国企業はグローバル本社又は欧州本社の拠点をロンドンに移転させた。²¹
- 世界の大手企業の欧州本社の40%はロンドンに拠点している。²²

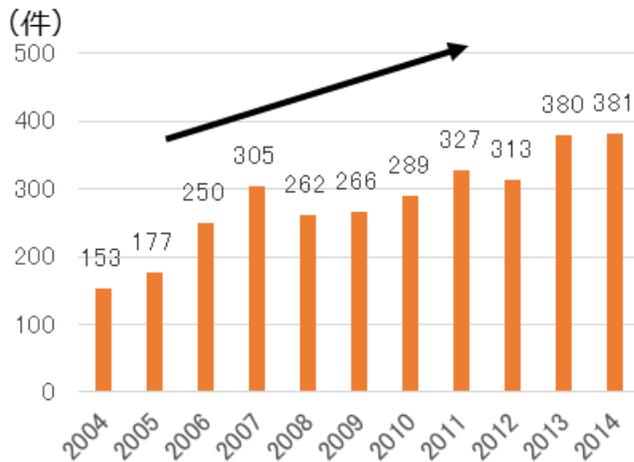
¹⁹L&Pへの現地ヒアリングより。

²⁰UKTIへの現地ヒアリングより。

²¹ Matthew Campbell and Aaron Kirchfeld, "London Calling to Faraway Towns," *Bloomberg Business*, November 1, 2013, accessed December 8, 2015, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-10-31/london-draws-foreign-companies-with-lower-corporate-taxes>.

²² London & Partners, *London: A Leading Destination for Headquarters* (London: London & Partners, 2015), accessed December 8, 2015,

ロンドンへの2004年～2014年の外国企業投資件数



出典：Statista.com²³、EY UK Attractiveness Survey 2015²⁴を元にアクセンチュア株式会社作成

L&Pによる誘致件数・雇用創出

- また、2011-12年度～2014-15年度に、L&Pは954社の外国企業をロンドンに誘致した。その中で、2014-15年度にL&Pは270社の外国企業をロンドンに誘致し1.15億英ポンド（約207億円）のGVAをロンドンの経済に追加した。²⁵
- 2004年～2014年の間に、L&P（前身組織を含む）は世界で40カ国から2,000社以上を誘致した。

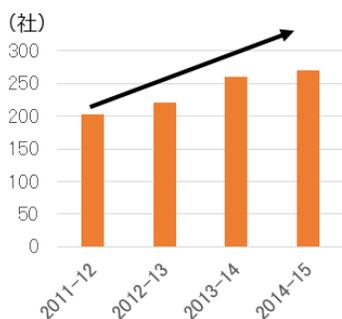
http://cdn.londonandpartners.com/business/resources/London_a_leading_destination_for_headquarters_FINAL.pdf.

²³ “Inbound foreign direct investment (FDI) projects into London (UK) from 2004 to 2014”, Statista, accessed December 8, 2015, <http://www.statista.com/statistics/379038/inbound-foreign-direct-investment-fdi-london-timeline-united-kingdom-uk/>.

²⁴ EY, *EY's Attractiveness Survey UK 2015: Another great year – but time to reflect on how the UK can stay ahead of the pack* (UK: EY, 2015), accessed December 8, 2015, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_UK_Attractivness_Survey_2015_-_full_report/\\$FILE/1595088_UKAS_report_2015_FINALWEB.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_UK_Attractivness_Survey_2015_-_full_report/$FILE/1595088_UKAS_report_2015_FINALWEB.pdf).

²⁵ London & Partners, *Annual Review 2014-2015*.

ロンドンへの 2011 年～2015 年の誘致企業数



出典：London & Partners を元にアクセンチュア株式会社作成

- L&P は設立後初年度となる 2011 年に、企業誘致により 4,500 人の雇用を創出した。
 - うち 20 件の投資プロジェクトは、産業クラスターである London Tech City に対する投資であった。
- L&P は、2011 年から 2015 年にかけて、企業誘致活動により 8,778 人の雇用を創出した。
- 前身組織を含めると、L&P のこれまでの外国企業誘致活動により、のべ 40,000 人以上の雇用が創出され、ロンドン経済に 460 億英ポンド（約 7.4 兆円）の貢献をしたと試算されている。

オリパラ大会による誘致効果：L&P

- L&P の開催した Mayor's Business Hosting Programme を通じて、24 件の外国企業が誘致され、1,870 人分の雇用と、525 百万英ポンド（約 840 億円）の経済効果が得られた。
- さらに、L&P は 92 案件の継続したフォローをしている企業のパイプラインを確保したことにより、3,200 人分の雇用創出と、約 978 百万英ポンド（約 1,565 億円）の経済効果をロンドンにもたらすと予想している。²⁶

2012 年に L&P が主催した Mayor's Business Hosting Programme による効果（2013 年中旬時点）

	案件数	雇用創出人数	経済効果 (GVA)
実行済の投資	24	1,870	525 百万英ポンド（約 840 億円）
今後実行予定の投資	92	3,200	978 百万英ポンド（約 1,565 億円）

出典：ロンドン市資料を元にアクセンチュア株式会社作成

- また、オリパラ大会期間中のホスピタリティ・プログラムにより、29 社の外国企業から、38 件の対内直接投資計画を獲得した。これにより、3,380 人分の雇用創出が予想されており、さらに、1,142 人分の追加雇用創出が予想されている。²⁷

²⁶ Mayor of London, *Appendix 2, Extract from the Mayor of London's Annual Report: London 2012 and a lasting legacy.*

²⁷ HM Government and the Mayor of London, *Inspired by 2012: The legacy from the Olympic and Paralympic Games (Third annual report – Summer 2015: A joint UK Government and Mayor of London report)* (London: Cabinet Office, August 2015), 53, accessed December 8, 2015, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/452685/1662-B_Legacy_Report_2015_ACCESSIBLE.pdf.

2012年オリパラ大会期間中にL&Pが主催したホスピタリティ・プログラムによる効果（2015年時点）

	実現済の効果	今後追加予定の効果
誘致企業数	29	N/A
対内直接投資計画獲得件数	38	N/A
雇用創出人数	3,380	1,142

出典：ロンドン市資料を元にアクセンチュア株式会社作成

- L&Pは、2012年以降、オリパラによる企業誘致により、総額40億英ポンド（約6,400億円）の対内投資を誘致した。²⁸
 - オリパラ大会から2年後の2014年までに、11億～12億英ポンド（約1,760億円～1,920億円）の投資効果を得ることを目標としていたが、最終的にこの3倍を達成した。
 - オリパラ大会の経済効果は、最終的にオリパラ開催費を上回った。
- オリパラの効果により、現時点で、2020年までに掲げた対内投資目標280億英ポンド（約4.5兆円）の内、100億英ポンド（約1.6兆円）を達成し、7,000人分の雇用を創出できた。²⁹

オリパラ大会による誘致効果：UKTI

- 2012年ロンドンオリパラ大会以降、英国に対して行われた追加的対内投資額は25億英ポンド（約4,500億円）であり、そのうち58%はロンドン以外の地域への投資となっている。
 - オリパラ大会期間中に開催されたビジネス・投資イベントからの直接の効果による対内直接投資額の目標に対して、実際の成果は3倍になった。³⁰
- オリパラ大会をきっかけに行われた投資プロジェクト件数及びその雇用創出数、並びに投資元の国は、以下のとおりである。投資件数は73件、雇用創出数は35,000人以上であった。³¹

オリパラ大会をきっかけに行われた国別の外国企業による投資件数及びその雇用創出数³²

国	投資件数	創出雇用数
米国	22	3,195
フランス	6	805
ルクセンブルク	2	396
北欧諸国	2	87
ドイツ	5	445

²⁸ “London 2012: Delivering the Legacy,” London & Partners, accessed December 8, 2015, <http://www.londonandpartners.com/london-2012/>.

²⁹ Ibid.

³⁰ UKTIのとの現地ヒアリングより。

³¹ UKTI、「2012 ロンドンオリンピック～経済レガシーの実現」

³² UKTI、「2012 ロンドンオリンピック～経済レガシーの実現」

イタリア	4	505
中国・香港	10	651
インド	7	3,708
日本	9	12,175
マレーシア	1	13,000
オーストラリア	5	416
合計	73	35,383

出典：UKTI 資料を元にアクセンチュア株式会社作成

k) 地域への波及効果

2012年のロンドンオリパラ大会のレガシー

- オリパラ大会前のロンドンに比べて、現在の方が建設・開発は盛んである。
 - ロンドン東部では、オリパラ期間に比べても、現在の方が開発がより活発に継続されている。
 - 誘致した企業の維持についても成功していると考えている。³³
- UKTI では、オリパラ大会の主なるレガシーとして、金融危機からの早期の立ち直り及びオリパラ大会による都市的・社会的な再開の進展を挙げている。（ロンドン東部の再開が代表例）
- UKTI は、2020年までに対英投資残高を1.5兆英ポンド（約240兆円）にする目標値を設定し、現時点で対英投資残高は1兆英ポンド（約160兆円）を超えている。

2012年オリパラ大会による効果

- オリパラに際し特定の産業領域に対し投資を働きかけた訳ではないが、オリパラ準備の各段階に沿って、最初はインフラ企業、その後は関連機器等の提供企業が外国から集まった。例えば、オリパラに関する整備事業を契機として、米国からは建設・環境・技術コンサルティング企業がロンドンに立地した。また、中国企業から大規模な投資がロンドンの再開・インフラ等に向けて行われた。

UKTI が 2012 年ロンドンオリパラ大会時に開催したビジネスイベントによる効果

- 前述のとおり、オリパラ開催による対内直接投資は予測を上回った。
- また、オリパラの開催期間2週間にわたって、1日に2~3件の企業の投資決定の報告があり、これらのリリースは連日、企業及びUKTIのWEBサイトにおいて公開・更新され続け、世界から集まったメディアにより報じられたことで、英国の企業誘致成功を全世界に印象付けることに成功した。

³³L&Pとの現地ヒアリングより。

Appendix

投資誘致、観光客誘致、留学生誘致を統合したことによる効果

- L&P は投資誘致、観光客誘致、留学生誘致の 3 機関の統合・設立後、従来より少ないリソースで、多くの成果を出す方針を立てた。
- 実際に、誘致活動に対する政府支出が約 4 百万英ポンド（約 6.4 億円）削減され、さらに、業務効率が高められたために 2 百万英ポンドが節約され、その分を宣伝活動等の実務に移転させることができた。
 - 合併の背景として、2010 年以降の英国、ロンドン政府の予算削減が挙げられる。
- また、支出が大幅に削減されたものの、実際の企業誘致件数は 2011 年に前年より増加し（2011 年：327 件、2010 年：289 件）、その後も堅調に増加し続けており、誘致に要する費用対効果は L&P の設立前後で改善されたと言える。

国の誘致機関との連携

- L&P は誘致に当たり、L&P 内部の産業の専門性を強化するとともに、ロンドンの民間企業、教育機関、英国の中央政府・誘致機関（UKTI）等と連携することを方針に掲げている。
 - UKTI は L&P の重要なパートナーであり、現時点でロンドンの対内直接投資の 40% は UKTI を通じて紹介された案件である。
 - L&P は UKTI と覚書を締結しており、両者の役割分担の明確化、重複作業の削除、リソース共有等を行っている。
 - L&P は UKTI、ロンドン商工会等と協力して、共同で対内投資拡大にあたる、ロンドン市長及びシティ・オブ・ロンドン市長が率いる海外貿易使節団を結成している。
 - L&P はロンドンの経済競争力にかかるデータ、情報を収集する。そのうえで、ロンドンのビジネス環境等を改善するため、それらのデータ、情報を L&P の主要なパートナーや関連政策立案者に共有する。

イノベーションを促進するためのインセンティブ³⁴

- 英国政府による経済的インセンティブの一例として、R&D、イノベーションを促進するための、税制インセンティブ、補助金等がある。
 - I. R&D に関する減税
 - Patent Box スキームは、イギリスでの特許技術の商業化、開発を推進するため、特許登録技術による収入への課税率を 10%にする。
 - II. 補助金
 - 英国には様々な R&D に関する補助金があり、例えば Innovate UK（年に 5 億英ポンド（約 800 億円）の無償資金を供与）、Horizon 2020（EU の補助金であり、年に 790 億ユーロ（約 12.6 兆円）の現金の無償資金を供与）などがある。

³⁴ London & Partners, *London: A Leading Destination for Headquarters* (London: London & Partners, 2015), accessed December 8, 2015, http://cdn.londonandpartners.com/business/resources/London_a_leading_destination_for_headquarters_FINAL.pdf.

企業の技術開発の促進：産業クラスター

MedCity

- MedCity は、ロンドンにライフサイエンス企業を誘致するために作られた産業クラスターである。同産業クラスターは GLA の施策のもと、L&P により運営されている。
 - MedCity は、ロンドンを含む英国の南東地域の人材、スキルを活用している産業クラスターであり、現地のケンブリッジ大学、オックスフォード大学、Imperial College、King's College 等の名門大学が積極的に同産業クラスターの設立や運営に取り組んでいる。
 - MedCity は、Imperial College London、University College London (以下「UCL」)、King's College London の 3 大学によって設置された（協賛：GLA、ケンブリッジ大学、オックスフォード大学）。これらの大学で蓄積された世界トップレベルの医療関連技術を活かし、企業支援を実施し、ロンドン経済圏の業種の多様化と科学的機能の向上に寄与している。
 - ◇ Imperial、UCL、King's の他、Higher Education Funding Council for England、GLA が出資
 - ◇ MedCity 専属職員（コア・チーム）の他、UCL、Queen Mary's、King's の各大学から出向職員を受入
 - また、MedCity は、資金調達支援（ベンチャーキャピタル等）、ラボ・スペース提供・探索支援、マッチング支援、研究開発実施支援等の支援を提供している。
 - MedCity は、L&P と一体となり協業し、起業を支援している。
 - ◇ 科学的な知識を要する支援は MedCity が提供し、科学的な知識を要しない支援は L&P が提供する分担になっている。L&P はライフサイエンス企業に対し、税金・制度面でのアドバイスや研究者の住居探索支援等を実施。
 - ◇ 企業側から見ると、一元的な窓口から MedCity 及び L&P の双方の担当者にアクセスできる体制となっている。

TechCity

- TechCity は、テクノロジー企業誘致をするために、2011 年に設立された産業クラスター。L&P により運営されている。
 - ロンドン東部の再開発、クラスター形成が目的
 - これにより、従来停滞していた東部の経済活性化に成功した。
 - ◇ 一例として、従来、造船工場の跡地等として、低未利用地となっていた Canary Wharf（TechCity の中心地区）は、平均賃料がロンドン中心部の平均を上回るまでに、企業に人気のある立地場所となっている。
 - Tech City は、2000 年代後半の欧州金融危機に対応すべく設立された。
 - ◇ Tech City は、設立時には 2012 年ロンドンオリパラ大会と関係がなかったが、同施設の多くはオリパラ大会会場の近くに位置しているため、それが企業誘致のセールスポイントとなっていた。

オリパラ以外の企業誘致における課題

- ロンドンの対内直接投資誘致の良好な実績は、欧州へのゲートウェイという位置付け及び金融・ビジネスサービス産業の成長により率いられている。
 - ただし、ロンドンの投資先としての魅力は、近年のグローバル金融危機及び欧州の債務危機、英国のインフラの老朽化及びキャパシティの不足、技術的な人材の不足、ロンドンの高いビジネスコスト構造等で阻害されている場合があった。
- 2011 年前半、ロンドンでは、138 件の対内直接投資プロジェクトを誘致した。その実績は、シンガポールに次いで世界で 2 番目であり、上海とドバイを上回った。ロンドンでは、多くの金融サービス、クリエイティブ産業等に係る対内直接投資プロジェクトを誘致し続けている。
 - ただし、シンガポール等他のグローバル都市は、ロンドンより多くのグローバル本社、プロフェッショナルサービス、デジタル、情報通信技術、環境技術、ライフサイエンスに係る外国企業を誘致していた。
 - この背景として、グローバル企業は高成長市場に投資を注力していることが挙げられる。
 - そのため将来的にロンドンは、現時点の良好な対内直接投資誘致実績を保ちにくくなると考えられる。
- また、ロンドンでは現在トップの国際会議、コンベンション等のイベントの開催地ではないことも課題となっている。
 - これに対して、ロンドンでは国際会議施設や交通機関への投資等対策を講じており、イベント開催数の増加を通じて、さらにロンドンにビジネス観光客を誘致するように試みられている。

L&P の民間パートナー活用例：IMA 社³⁵

IMA 社の概要及び L&P・UKTI との関係

- International Management Answers (IMA 社)は、進出企業へセールス促進、人事業務委託、駐在員の英国への赴任に必要な手続きの補助、人材採用といった、進出に必要な様々な専門業のサービスを提供する民間企業。
- IMA 社は、L&P の民間パートナーであり、UKTI のアドバイザーネットワークの一員となっている。
 - 官民の役割分担として、UKTI/L&P は、市場の魅力等を外国企業に向けて提供するのに対し、IMA 社は、市場の競争状況、参入のために必要となる手続き等の提供、業界の関係者とのコネクションづくり等を担当している。
- IMA 社から、Think London に民間パートナーとなる申し込みをしたことからパートナーシップが結ばれた。
 - 当初、IMA 社は中国からの進出企業のビジネスを獲得するために Think London との関係を築いたが、現状、IMA 社に専門サービスを依頼する企業の多くは米国企業となっている。
 - ◇ 米国企業にとって、言語が同じ、商習慣が近い等の理由で、欧州進出を考える際、最も投資先として選ばれているのが英国である。
 - IMA 社は National Health Service との深い関係があるため、製薬企業の進出支援を得意としている。また、社内人材に自動車業界出身者がいるため、同領域の起業支援数も多い。

³⁵ IMA 社 Managing Director との現地ヒアリングによる。

IMA 社による外国企業支援のフロー

- 初めて英国に進出する企業は、まず UKTI と連絡を取ることが通常であり、投資先がロンドンであれば、企業は UKTI から L&P に紹介される。その後、企業の産業や、求めるサービスに応じて、L&P が IMA 社などの民間パートナー企業を紹介する。
 - 原則、UKTI と L&P は特定の 1 社の民間パートナーを推薦することはできないため、進出企業から民間専門業の紹介リクエストがあった場合、関連性が最も高い 3 ～ 4 社のショートリストを提供する。

IMA 社の支援内容

- 外国企業が、英国でビジネスを開始する際の障壁を最小限にするのが IMA 社の役割と考えている。
 - 支援に当たっては、企業の意図を聞き出した上で、必要となるプロセス、経費などを伝えている。
 - 企業のニーズに応じて、日々提供するサービスは変化させている。
 - ◇ 例えば、当初オフィス探索は自社の強さが生かないため行っていなかったが、外国企業の要望が高いので行うことにした。
 - ◇ 別の例として、銀行口座開設に時間が掛かり、その間に（ロンドンの不動産賃貸市場は需要が供給を上回っているため）オフィスのデポジットを準備している間に物件が埋まってしまう、企業の進出が遅れる傾向にあることから、デポジットを代わりに払うようなサービスも提供している。
- IMA 社が企業にサービスを提供するに当たっては、企業の進出目的は新しい市場での売上確保であることを前提に、英国及び EU が魅力ある市場であることを分かりやすく伝えるようにしている。
 - 進出企業の株主が納得するような進出理由が挙げられることが重要である。
 - 英国の場合は、EU 市場へのゲートウェイであり、英語というグローバル言語でビジネスができること、等々、ビジネス環境の魅力となる理由を複数挙げて、企業の投資決定を後押ししている。
 - IMA 社では、単に情報を提供するのではなく、民間企業のセールスのような形で、どこに拠点を設立すればいいか、どのような戦略で市場に参入するか、等の広範なアドバイスを提供している。

L&P と民間パートナーの関係

- L&P の 1,500 社の民間パートナーは、ホテルなど観光関連も含むため、対内直接投資誘致で直接企業に支援を提供するパートナーは 80 社程度。
 - 例えば、会計事務所 10 社、法律事務所 20 社程度のパートナー企業がある。
 - 全ての民間パートナーが機能しているとは限らず、進出企業にどのようなアドバイスが必要なかを周知するなど、誘致機関によるパートナー企業の教育も重要と考えられる。
- IMA 社にとって、L&P から紹介されるビジネスは重要な役割を持っている。
 - 2016 年 2 月時点で、IMA 社の収入の 60% が L&P から紹介を受けたビジネスである。それ以外の 40% は、IMA 社のサービスを利用した企業から紹介を受けた、他の進出企業によるビジネスが多い。

ロンドンオリパラ大会中の IMA 社の役割

- UKTI と L&P が開催したイベントに IMA も招かれ、外国企業を対象としたプレゼンテーションを行った。
 - ネットワーキング機能はあり、進出企業と交流することはできたが、直接商談に結び付くものではなかった。

オリパラ関連の調達システム「CompeteFor」を活用した誘致³⁶

CompeteFor の概要

- オリパラ関連の調達に際しては、Olympic Delivery Authority（以下「ODA」）が設置・運営を行っていた「CompeteFor」という、国内外の企業がオンラインで調達に参加できるシステムが設けられた。
 - UKTI は、国内外の企業を対象に、CompeteFor への申請サポート等を実施した。オリパラ準備期間は、CompeteFor が企業誘致における呼び水として機能し、外国企業を調達に巻き込むことで、調達への参加をきっかけとした誘致にも成功している。
 - 同システムは、オリパラ後も恒久的に運用されることとなり、管轄が ODA から GLA に移るとともに、現在はオリパラの枠組みを越えた、国内外企業に開かれた公共事業調達システムとして利用されている。
- CompeteFor の概念は、ロンドン商工会、ロンドン中小企業協会、London First が加盟している「One in Business Network」により生み出された。それらの組織は、2012 年ロンドンオリパラ大会に伴って、どのようにロンドンに対内直接投資を誘致するのかについて検討し、その一環として、調達サイトを活用した誘致を発案した。

運営者・体制

- 「CompeteFor」における、政府、民間企業をマッチングさせるポータルサイトの開発業務は、BIP Solutions 社（以下「BIP」）が受託した。
 - 現在、GLA と BIP との間で、サービスの品質保持契約が結ばれている。
- CompeteFor は、政府調達の公募を掲載し、民間企業が応札する仕組みであるが、CompeteFor で公共調達を落札した企業は、同社からの下請契約案件を CompeteFor に掲載し、他社が入札に参加できるように、公開しなければならない。
 - CompeteFor で落札した案件は、二次・三次請けも同サイトに掲載する必要がある。そのため、外国の多国籍企業や大企業が案件を落札しても、二次的・三次的な下請・調達により、地域企業や中小企業にもメリットがもたらされる。
 - 課題として、当初二次・三次請けについての案件掲載遵守率が高くなかった。これについては、一次請け企業がどれだけ下請け案件を掲載したか、レポートを開示することで、企業側の意識を高めて改善させていった。
- CompeteFor に関するビジネスモデルでは、GLA が CompeteFor の業務内容及びブランドに係るコンセッション権（公共施設等の運営権）を受託者（BIP）に委託し、受託者がそのコンセッション権の範囲内で売上を生み出し、システムを運営する責任を負っている。
 - CompeteFor は、案件を掲載する行政・自治体等から資金は受けておらず、入札に係る手数料収入のみ運営されるスキームとなっている。
- BIP は、応札側の企業が案件に応募するために必要となる手続き等を学ぶ研修・支援を行ってきた。

³⁶調達プログラム CompeteFor のシステム開発会社である BIP Solutions 社の COO との現地ヒアリングによる

- 研修内容については、システムの使い方、企業情報の入力や企業プロフィールの作り方、ISO 取得といったことを支援している。

CompeteFor の機能

- CompeteFor には、調達案件を公募するだけでなく、民間の元請業者と落札を希望する下請業者とを自動的にマッチングする機能がある。
 - 同システムに参画する企業は、過去 3 年間の財政報告書やその他企業、事業関連の詳細な情報を提供する必要がある。
 - 登録情報を元に、CompeteFor は自動的に元請業者の条件に合う下請業者を提示する。そのため、元請業者は、下請業者等からのすべての応札を見る必要がない。
- CompeteFor データベースに登録されている外国企業のほとんどが欧州連合の加盟国からの企業だが、欧州域外の国からの参加もある。
- 落札の 8%程度が外国企業で、そのなかでは、フランス・ドイツの企業が最も多い。
 - 一次で落札する企業はグローバル企業が多い。

CompeteFor のプロモーション

- オリパラ大会前に、EU 各国で CompeteFor の案内をしたほか、KOTRA（韓国の投資誘致機関）に招へいされ、ソウルで CompeteFor の説明を行った。
- 英国大使館、UKTI 経由で 600 以上の外国企業に案内を行った。

CompeteFor の成果とオリパラ後の活用

- 2013 年 3 月末時点で、CompeteFor を通じて約 10,000 件（約 26 億英ポンド：約 4,680 億円）のロンドンオリパラ大会における調達が発注された。
- 現在、CompeteFor のコンセッション権は、GLA の下に置かれているロンドン交通局が管理している。
- CompeteFor の登録企業数は、オリパラ後も増加を続けている。
 - オリパラ会場跡地の整備、用途変更といった建設工事の調達も行われた。
 - その後、ロンドン交通局や、Crossrail（ロンドン市内を大深度地下で縦貫する鉄道建設）、テムズ川トンネル、ロンドンの各区（カムデン区、ハロー区）の公共調達など、活用の幅が広がっている。
- CompeteFor はオリパラ後も厚いユーザー層（2016 年 2 月現在 167,000 社が登録しており、うち 50,000 社がロンドンに拠点を置く）を維持しており、CompeteFor は現在でも官民双方からの継続的な利用を受け、多くの公的機関や民間企業の調達プロセスの一部となっている。
- これを受け、GLA は今後も中小企業がより簡単に案件にアクセスできるように同サービスを強化していく方針である。³⁷

³⁷ Mayor of London, Appendix 2, Extract from the Mayor of London's Annual Report: London 2012 and a lasting legacy.



Newcastle upon Tyne

事例概要

ニューカッスル・アポン・タイン市（以下「ニューカッスル市」）は、イングランド北東部に位置する都市である。産業革命期以降、石炭鉱業、造船業、重工業により栄えたが、重工業を中心とした産業は、20世紀後半以降急激に衰えた。このような産業の衰退により、ニューカッスル市は失業率の向上、貧困といった問題を抱えていた。

こうした従来産業の衰退により、ニューカッスル市では産業再構成の必要性が出てきたため、これに対し、特に経済構造の多様化、都心部の再開発への投資、知識移転の強化、という方針で対処を行ってきた。

この一環で、ニューカッスル市では外国企業の誘致に着目し、誘致に対する取り組みを開始した。特に、国際スポーツイベント開催時には、従来同市に向けられていなかった企業経営層の注目や、普段ならば訪問することを検討しなかった企業経営層の来訪を得ることができ、また、通常時より活気ある時期に市を見せることができることから、積極的にこれらを活用する方針を取った。2015年のイングランドラグビーワールドカップや、2014年のマラソンイベントの際に、それらを活用した誘致活動を行った。

これらのイベントによる誘致も含め、同市では2012年の現行体制での誘致開始後、着実に企業誘致による効果を挙げている。

ロケーション

英国における
ニューカッスルの位置



タイン・アンド・ウェア州
(赤枠がニューカッスル市)

1

¹ "Map of England," Getty Images (credit: Lonely Planet), accessed December 29, 2015, <http://www.gettyimages.pt/detail/ilustra%C3%A7%C3%A3o/map-of-england-gr%C3%A1fico-stock/150364576>. "Tyne and Wear district map and population size," under "The Tyne and Wear County," Tyne and Wear Lieutenancy, accessed December 29, 2015, <https://www.gateshead.gov.uk/TyneWearLieutenancy/About/TyneWear.aspx>.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	ニューカッスル・アポン・タイン市
立地	イングランド北東部
人口	タイン・アンド・ウェア州: 約 1,120,000 人 (2014 年) ² ニューカッスル市: 約 290,000 人 (2014 年)
労働人口	タイン・アンド・ウェア州: 約 549,000 人 (2014 年)
誘致機関名	NewcastleGateshead Initiative (NGI)
誘致事業名	Invest Newcastle
誘致機関の構成員	ニューカッスル市、ゲーツヘッド市、Northumbrian Water（ユーティリティ供給事業会社）、ニューカッスル大学、ノーザンブリア大学、ゲーツヘッドカレッジ、Invest Newcastle 諮問委員会、Port of Tyne 港湾当局、ニューカッスル国際空港、民間企業である The Leighton Group, Bond Dickinson LLP, Ryder Architecture Ltd, Nexus, Virgin Money 等の代表
目的・目標	ニューカッスル市の知名度を上げ、地域のイメージを向上させ、観光客・企業等を誘致した上で経済的な利益をもたらすこと ³
自治体の主要産業	クリエイティブ・デジタル、サイエンス・ヘルスケア、海上・海洋産業、研究開発、高付加価値製造・工学、ロジスティクス・物流、ビジネス・専門的なサービス
自治体の主要拠点企業	GSK, GE Oil & Gas, Akzo Nobel, Ubisoft Entertainment, CCP Games, Procter & Gamble, Komatsu, Siemens, Teleperformance, Technip, Nestle etc.
自治体の主要な大学・研究機関	ニューキャッスル大学、ノーザンブリア大学
誘致効果	
誘致企業数	110 社～120 社（2016 年 2 月現在、そのうち約 50%が外国企業）
誘致投資案件数	パイプラインプロジェクト総数：265 件、新規・二次投資件数：26 件（2014-15 年度）
雇用創出数	約 1,440 人（2014-15 年度） ⁴
対内直接投資額	N/A
民間 R&D 費用	5,700 万ポンド（2013 年、約 91.2 億円、1 英ポンド＝160 円、以下同様） ⁵
輸出総額	N/A

出典：Invest Newcastle, NewcastleGateshead Initiative, UK Office of National Statistics, Nomis

² “Labour Market Profile - Tyne And Wear (Met County),” Nomis, accessed December 29, 2015, <https://www.nomisweb.co.uk/reports/lmp/la/1967128612/printable.aspx?c1=2038431990&c2=2092957698>.

³ “Vision & Objectives,” NewcastleGateshead Initiative, accessed December 28, 2015, <http://www.newcastlegateshead.net/corporate/about-us/vision-and-objectives>.

⁴ Invest in Newcastle の提供資料より。

⁵ “Statistical bulletin: UK Gross Domestic Expenditure on Research and Development: 2013,” Office for National Statistics, March 20, 2015, accessed December 29, 2015, <http://www.ons.gov.uk/economy/governmentpublicsectorandtaxes/researchanddevelopmentexpenditure/bulletins/ukgrossdomesticexpenditureonresearchanddevelopment/2015-03-20>.

⁶ 英国統計局による。ただし、統計の括り上、総合的にイングランド北東部（ニューカッスルを含む）と北西部双方の合算値。

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- ニューカッスル市は、イングランド北東部の中心都市であり、タイン・アンド・ウェア州に所在している。
- 同州の全面積は 538 km²と、東京 23 区全域よりやや小さい程度。
- 同州の 2014 年時点の人口は、約 1,120,000 人（宮崎県、大分県、石川県、山形県それぞれとほぼ同程度）。同州は、ニューカッスルをはじめとする 5 市で構成されており、ニューカッスル市がそれらの中での最大都市（人口約 30 万人）である。
- 同州は、英国 48 州のうち、14 番目に大きい人口を有している。

b) 外国企業誘致に至った背景

既存産業の衰退

- ニューカッスル市は、産業革命期以降、石炭鉱業、造船業、重工業により栄えたが、重工業を中心とした産業は、20 世紀後半以降急激に衰えた。例えば、1950 年代～1970 年代にかけ、約 100 か所のイングランド北東地方の炭鉱が閉山し、ニューカッスル近郊の炭鉱も例外ではなかった。
- さらに、当時一大産業を担っていたニューカッスル市の造船所も閉鎖しており、このような産業の衰退により、ニューカッスル市は失業率の上昇、貧困といった問題を抱えていた。また、産業の空洞化のほかに、都心部（たとえば、造船所が立ち退いた川沿いの地区など）の再開発の必要もあった。
- こうした従来産業の衰退により、ニューカッスル市では産業再構成という課題が出てきたため、特に経済構造の多様化、企業や知識の移転、同市都心部の再開発への投資、といった施策で対処を行ってきた。^{7 8}

外国企業誘致への着目

- 上記を踏まえて、ニューカッスル市は、産業の再生のためには、外国からの直接投資が、現地経済において雇用を創出する最適な方法であると決断した。
 - 背景として、ニューカッスル市に隣接するサンダーランド市に、企業誘致活動の結果 1984 年に自動車工場が設立されていたことが挙げられる。⁹
 - ニューカッスル市では、現地英国企業のみならず対内直接投資誘致を実施する理由として、外国企業は現地企業よりも、新たなスキル、投資、雇用を生み出せると考えていたためである。¹⁰
- ただし、そのような成功例はあったものの、同地域での外国企業誘致について始動は遅れ、本格化したのは 1999 年に労働党政権下で地域開発機関が設立された際からであった。

⁷ The Work Foundation, *Ideapolis: Knowledge City Region – Newcastle Case Study*, 6-7, accessed December 28, 2015,

http://www.theworkfoundation.com/downloadpublication/report/159_159_ideo_newcastle.pdf.

⁸NGI・Invest Newcastle の対内投資ディレクターへのヒアリングによる。

⁹同上

¹⁰同上

- イングランドには9つの地域開発機関が設けられており、ニューカッスル市は、イングランド北東部をカバーする、「One North East」に含まれていた。
- One North East の設立前、イングランド北東部は英国で唯一失業率が上昇し、企業数が減少している地域であった。¹¹
- 2010年の政権交代で、保守党・自由民主党の連立政権が誕生したことを契機に地域開発機関は廃止され、ニューカッスル市は、独自の対内直接投資施策を模索することとなった。

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

誘致機関概要

- NewcastleGateshead Initiative（以下「NGI」）は、2000年に設立されたパートナーシップ（官民連携による施策の実務機関）であり、ニューカッスル・ゲーツヘッド両市政府が中心となるほか他、イングランド北東部の民間セクターから170社が参画している。
 - NGIは2000年に設立されたものの、当初は観光客誘致のみを実施していた。前述の地域開発機関の廃止に伴い、NGIに外国企業誘致の機能が移行されることとなり、「Invest Newcastle」誘致プログラム及び担当チームが2012年に設立された。¹²

Invest Newcastle

- NGIの担当業務として、企業誘致を担当する「Invest Newcastle」が誘致プログラムとして設けられている。
- 誘致においては、以下の2点を目的としている。
 - ニューカッスル市をPRし、ビジネスを行う場所として今までニューカッスル市を候補に入れていなかった企業を対象に同地域の魅力を伝えること。
 - 企業の重要な意思決定者と関係を構築し、企業の成長計画を支援するなかで、投資を誘致すること。
 - ◇ 誘致に当たっては、コンピューターサイエンス等のテクノロジー産業クラスターといった、地域が既に持っている強みを活用することを主眼としている。
 - ✓ コンピューターサイエンスについて、ニューカッスル大学は英国でも優れた大学の1つである。
 - ✓ ゲーム産業については、ニューカッスル市に産業の集積がある。

誘致機関の目的

- NGIは、ニューカッスル市を含むタイン・アンド・ウェア州を国内外にPRすることを目的としている。ミッションとして、観光客誘致、企業・投資誘致等を通じた経済成長が全ての活動の共通のミッションとなっている。

¹¹ One North East, *The Legacy of the Agency*, accessed December 29, 2015, <http://www.onenortheastlegacy.co.uk/file.aspx?id=7>.

¹²NGI・Invest Newcastleの対内投資ディレクターへのヒアリングによる。

誘致における KPI 等

- Invest Newcastle の KPI は、雇用創出、GVA（Gross Value Added、粗付加価値）、パイプラインプロジェクト数（現在誘致対象候補となっている企業数）の3点である。
- KPI の目標値は3年間の中期 KPI 及びそれより導出される年間 KPI がある。KPI は、ニューカッスル市政府との品質保持契約として結ばれる。
- Invest Newcastle にとって重要な KPI の一つは、雇用の創出である。英国企業と外国企業いずれもが雇用創出に寄与しているため、どちらにも重点的に取り組んでいる。
- Invest Newcastle が誘致に当たり特に注力している外国は、インド、米国、ドイツ、フランスである。
 - インドと米国では Invest Newcastle の駐在代表が、ドイツとフランスでは委託されたコンサルタントがいる。また、ロンドンにも、英国進出済企業に営業を行う駐在代表がいる。
 - Invest Newcastle は、ロンドンに進出済みの外国企業の、バックオフィス等の追加投資や再移転での誘致を狙っている。英国未進出企業による一次投資のケースもあるが、少数である。¹³

スポーツイベントを活用した誘致活動

- ニューカッスル市の誘致活動は、2010年から2012年にかけて、労働党政権から保守党・自由民主党政権への政権交代による2010年の「One North East」の廃止で独自の対内直接投資施策になったという改組があり、体制が整えられたのが2012年であった関係で、ロンドンオリパラを契機とした誘致活動は行われなかった。
- しかし、同市としては、スポーツイベントを活用したイベントは、より企業・投資者の注目を集めやすいことから、2014年のGreat North Run マラソンイベントや、ラグビーワールドカップ2015などを活用した誘致活動を企画し、実施してきた。¹⁴

d) 誘致における実施体制

Invest Newcastle に係る機関等の体制・編成

- Invest Newcastle は、NGI の内部にある対内直接投資誘致プログラムなので、2015年に、ニューカッスル市政府及び民間セクター等、産官学からの代表者による、運営メンバーとして、「Invest Newcastle Steering Group」が形成され、今後の誘致戦略を打ち出している。¹⁵
- 構成員は、例として、ニューカッスル市政府や、BNPパリバ銀行、ノーザンブリア大学などの代表者を含んでいる。（⇒詳細は「Appendix」参照）

¹³NGI・Invest Newcastle の対内投資ディレクターへのヒアリングによる。

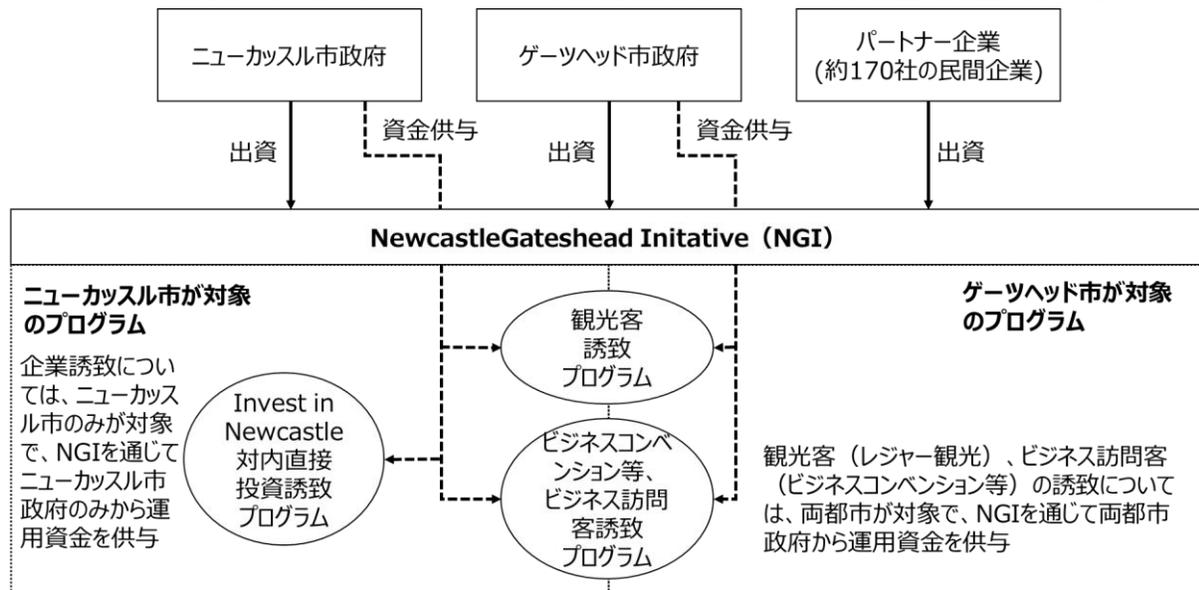
¹⁴同上

¹⁵NewcastleGateshead Initiative, *The Initiative Annual Review 2015* (Newcastle: NewcastleGateshead Initiative, 2015).

誘致機関の運営資金

- Invest in Newcastle の投資・企業誘致の施策や活動については、ニューカッスル市のみが資金供与源及び誘致の対象地域となっている。
- 一方、NGI における投資・企業誘致以外の活動、例えば観光客誘致やイベント開催については、運営も資金供与もニューカッスル市及びゲーツヘッド市が共同で行っている。
 - また、これらの個別プログラム以外に、NGI 全体に対して、現在、イングランド北東部に拠点している約 170 社の民間企業が、土業サービスを受けたい外国企業の紹介等ビジネス機会を得るために、NGI の運営資金の一部を出資している。

ニューカッスル市及びゲーツヘッド市の、NGI への出資及び企業等の誘致に対する運用資金供与方法



出典：Invest in Newcastle の資料、HP を元にアクセンチュア株式会社作成

誘致機関内の体制

- Invest Newcastle の市場、事業等に係る調査は、すべてが内部で行われている。
 - 現在、Invest Newcastle には、NGI から 3 人のスタッフを派遣している。このほか、Marketing については NGI の Marketing/Communication 担当が参画している。
- 前述のとおり、Invest Newcastle は、インド、米国、ドイツ、フランスに、駐在代表や委託されたコンサルタントを配置している。
- その他、Invest Newcastle は、対象の海外市場や分野から企業を誘致するために、外部の独立現地コンサルタントに委託することもある。特に、特定の分野（医療、テック等）や市場（米国等）の場合、専門知識を有する外部コンサルタントに一部の作業を委託している。
 - 例として、アメリカの医療技術関連企業などの、一部の発掘は外部に委託している。

e) プロモーション・企業の発掘方法

諸機関との協力によるプロモーション

- NGI は、上記目的達成のため、米国、カナダ、中国、インド、欧州といった海外市場での、UKTI 及びイングランド北東部を管轄する Local Enterprise Partnership（地域産業パートナーシップ、以下「LEP」）¹⁶と協力している。¹⁷
- Invest Newcastle は、ビジネスイベント、国際会議への参加、外部の海外駐在代表（インド、米国等）を利用してプロモーションやマーケティングの活動を行っている。¹⁸
- 前述のとおり、ニューカッスル市においては、ロンドンに進出済みの企業を中心としたマーケティングを行っており、パイプラインで管理された外国企業に対しては、特に重点的なアプローチを行っている。

発掘企業の管理手法

- Invest Newcastle が誘致対象としている企業は、パイプライン管理（熟度別の一覧・一元化された管理）されている。
- 現時点で、パイプラインには 110 社～120 社の企業が登録されている。
 - 内訳は、約 50%が英国企業、その他 50%が外国企業である。また、50%の外国企業のうち、35%はロンドンに存在する企業、15%がイギリス未進出の企業である。
- 後述するスポーツイベントを契機にニューカッスルを訪問した企業も、これらのパイプラインに加え、継続して誘致を行っている。
- 企業の投資熟度については、ニューカッスル訪問済み（熟度高）、検討中（熟度中）、潜在的候補（熟度低）の 3 段階に熟度を分け、管理している。

¹⁶地域の経済振興を目的とした、自治体と民間企業による共同組織。現在までに 39 の LEP が設置されている。詳細については、以下の英国政府ウェブサイト参照。

Department for Business Innovation & Skills, The Rt Hon Sir Eric Pickles MP, Department for Communities and Local Government, and the Homes & Communities Agency, *2010 to 2015 government policy: Local Enterprise Partnerships (LEPs) and enterprise zones*, published on the UK Government central portal, last updated May 8, 2015, accessed December 21, 2015,

<https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-local-enterprise-partnerships-leps-and-enterprise-zones/2010-to-2015-government-policy-local-enterprise-partnerships-leps-and-enterprise-zones#appendix-3-local-enterprise-partnerships>.

¹⁷ Newcastle City Council, *Newcastle – a working city: Promoting opportunity in tough times* (Newcastle: Newcastle City Council, November 2012), 11, accessed December 29, 2015,

http://www.newcastle.gov.uk/sites/drupalncc.newcastle.gov.uk/files/wwwfileroot/your-council/community_engagement/working_city_implementation_rev13_12pt.pdf.

¹⁸NGI・Invest Newcastle の対内投資ディレクターへのヒアリングによる。

f) 企業の誘致・支援活動

Invest Newcastle の提供サービス

- Invest Newcastle では、企業の誘致案件プロジェクトごとに、カスタマイズしたサービスを提供している。
 - サービスには、不動産の紹介、資金へのアクセス、外国からの駐在員の赴任に係る支援、地域のビジネスネットワーク・主要な関係者とのコネクションの構築などを含んでいる。
 - 同地域への立地を検討する企業にとって、最適な場所の選定、地域のビジネスコミュニティへの溶け込みなどがより容易にされることで、将来の成長につながる基盤が築かれるようにしている。
- Invest Newcastle の対内投資チームは、進出済及び潜在的な進出企業の双方へ、幅広いサービスを提供している。基本的に外国企業のニーズによる特注のサービスを提供するが、以下が支援内容の一例。¹⁹

○ 企業のビジネスの立ち上げを支援するための調査や、情報・統計等の提供
○ 詳細な費用対効果分析
○ 人材募集と離職防止に対するアドバイス
○ 有能な従業員を雇用・維持するための採用プログラムと研修・トレーニングに関するアドバイスの提供 ◇ 地域の人材を活用できるよう、専門的なトレーニングや募集についてのアドバイスが提供される。 これにより、スタッフも利益を得られることで、持続的な雇用が維持されやすくなる。
○ 不動産関連の情報提供 ◇ 進出企業に幅広い物件と不動産を紹介 （都心の物件から、都市を外れた工業団地まで、企業の要望に合った情報を提供）
○ 資金へのアクセス、助成金やインセンティブに関するアドバイスの提供 ◇ 数百個に上る資金調達の選択肢から、政府による資金提供、株式ファンド、融資資金、ベンチャーインベスター、クラウドファンディングなど、進出企業にとっての最適なオプションの選定を支援 ◇ 助成金、インセンティブ、事業計画の作成支援など専門的なアドバイスを提供 ◇ こうした支援により、企業経営者は、本業に専念できる。
○ マーケティングと広報のサポート
○ 世界のトップレベルの研究教育拠点、クラスター、事業開発のためのネットワークへのアクセス ◇ 進出企業にビジネス上のコネクション、大学、クラスター等を紹介・取次ぎしている。
○ 移転関連アドバイス、現地案内
○ 企業のビジネスの立ち上げと成長をサポートする、ワンストップの相談窓口の提供 ◇ 企業経営者は、以上のような支援内容について、無料で中立的な相談を行うことができる。 ◇ また、ニューカッスルの主な専門業・土業サービス（金融、法務、融資、採用、IT 関連サービス等）について、特別な法人料金、割引料金での利用を斡旋して貰える。

¹⁹ “Business Growth Service,” Invest Newcastle, accessed December 8, 2015, <http://www.investnewcastle.com/how-we-can-help/business-growth-service#.VnuySfl97IU>.

スポーツイベントの活用①：ラグビーワールドカップ 2015

- Invest Newcastle では、ラグビーワールドカップ 2015（以下「RWC2015」）において、投資誘致の対象となる地域を未進出企業に紹介することを目的に、特別な招へいプログラムを立てた。
- RWC2015 を活用して企業誘致した理由は、イベントを呼び水として潜在的進出企業をニューカッスル市に誘いやくなり、まず、ニューカッスル市に来てもらうことで、メリットを知ってもらい、また、感情的な面を含め関係構築を促進でき、それによりニューカッスル市への投資が期待できたためである。
- プログラムの目玉としては、ニューカッスル市のセント・ジェームズ・パークで開かれたラグビーの試合（ニュージーランド対トンガ戦）観戦を組み合わせる形で、未進出企業の招へいを行った。
- このほか、誘致関連のプログラムとして、市内のウォーキングツアーの開催、誘致重点地区の 1 つのサイエンス・セントラルへの訪問などで魅力をアピールし、RWC2015 の観戦前後でのレセプションなどを行った。
 - プログラムは、2泊3日、48時間で構成した。
 - 初日は、ウェルカムレセプション
 - 2日目に、プレゼンテーション及び市内のサイトビジットや、地元の大学、R&D人材との交流
 - ◇ サイエンス・セントラルの建設予定地及び、テクノロジー、デジタル、クリエイティブ産業のクラスター施設である The Core へ案内した。その際、研究者や学生が見学に参加していた未進出企業と会話する機会を設け、同市や同施設でのコラボレーションの容易さを印象付けるようにした。
 - 2日目夕方にラグビー観戦と、歓迎式典の開催
 - 3日目には、市内を上空から俯瞰するヘリコプターツアーに案内し、全日程完了
- この招へいプログラムに向け、Invest Newcastle は 200 通の招待状を送った。対象となった企業は、主にテクノロジー、デジタル、クリエイティブ産業の企業である。
 - 200社の抽出は、次の手順で実施した。
 - ◇ イングランド北東部にオフィスのない企業で、現在の賃貸物件の期限が迫っていたり、拡大の必要がある企業をロングリスト化。
 - ◇ 次に、Invest Newcastle はニューカッスル市内の賃貸オフィススペースの契約期間を確認しニューカッスル市における空きスペースと、候補企業が必要としているスペースとのマッチング及び市の産業との親和性を考慮し、対象企業を絞り込んだ。
 - ◇ 200社は、既にパイプライン上に登録され、有力候補となっていた4~5社を含むほかは、新規に発掘した企業であった。
 - IT以外の50%の企業は、プロフェッショナルサービス、ライフサイエンス、製薬等の企業を対象とした。
 - 準備期間は、イベント前のおよそ6か月間であった。
 - ◇ 対象者の抽出、コールドコール、プログラムの作成、招待客の応対のためのロジ（事前準備・段取り）など、各局面それぞれに工数がかかり、準備期間としては余裕が少なかった。
- このイベントの目標参加社数 15 社に対し、22 社の誘致候補企業が参加した。

スポーツイベントの活用②：2014年 Great North Run マラソンイベント

- 世界で有数のランニングイベントである Great North Run（以下「GNR」）は、1981年以來続くハーフマラソンのイベントであり、毎年 50,000 人以上の参加者がある。2014 年には、100 万人目の参加者を迎える節目の年となったため、大きな祝典をニューカッスル市で開催し、この際にも企業誘致とのタイアップを行った。
- プログラムとしては、基本的に RWC2015 と同様の 3 日間のものが組まれた。GNR に伴って、Invest Newcastle は、15 社の潜在的な未進出企業をニューカッスル市に呼び込むことに成功した。
 - GNR においては、対象となった企業は、ほとんどが大手デベロッパー企業、機関投資家の代表であった。（目標は 9 社に対して、15 社を招へいた。）²⁰

ニューカッスル市が投資・企業誘致のために活用したその他のイベント

- Invest Newcastle は、デジタル分野の国際会議である Thinking Digital Conference をビジネス観光のために活用した。
 - 席上、ニューカッスル市に進出済の企業を招待し、同企業に、「ニューカッスルでのビジネス立ち上げがどれほど容易だったか」を語ってもらった。また、会全体の雰囲気や、IT の業界に合わせて堅苦しくならないようにするとともに、プレゼンテーションを、聴衆を引き込むような演出にするなど工夫を行った。²¹

g) 整備したインセンティブ等の制度

経済的インセンティブ以外の誘致

- 欧州の多くの先進国の地域のように、ニューカッスルでは、進出企業へ補助金・減税等のインセンティブを供与するのではなく、市場やビジネス環境を商品力として、投資・企業誘致を行っている。²²
- ただし、民間企業の、イベント開催、ビジネスサービス・情報提供の事業会社の BE Group、現地監査法人の UNW LLP、新聞社の The Journal and Middlesbrough Evening Gazette により運営されている地域成長ファンドである、イングランド北東部を対象とする「Let's Grow North East」ファンドがあり、Invest Newcastle は進出企業と同ファンドへの申請を支援している。
 （⇒詳細については、「Appendix」を参照）

h) アフターフォロー

- Invest Newcastle は 1 回のスポーツイベントに関連した招へいだけでは企業が投資を決めるとは考えていない。そのため、イベントを契機としつつも、イベント前後に密な連絡を取り、特に、イベント後の企業へのフォローアップを丁寧に行うことで、投資誘致決定に結び付けている。
 - RWC2015 の際に招へいた 22 社のうち、実際にプログラムから 1 年間以内に、4 社がニューカッスル市への投資を決定した。その他の進出企業との関係も、継続的にフォローし続けている。

²⁰NGI・Invest Newcastle の対内投資ディレクターへのヒアリングによる。

²¹同上

²²理由の一つとして、EU が公正な競争を確保するために、比較的発展している加盟国からの進出企業への直接的なインセンティブの供与を禁止していることが挙げられる。

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

- 前述のとおり、Invest Newcastle の予算は限定的であり、誘致に関し広告等の広範な聴衆を対象とした広報活動が行えない。
 - そのため、スポーツイベント等、イベントの際にも対象となる企業を狭い範囲に限定し、産業ごと等、特定された対象に絞り込む形のマーケティングを実施した。
- スポーツイベントは、呼び水や最初の取っ掛かりとして企業の注意を惹くことはできても、最終的な投資意思決定をイベントのみで達成することはできない。
 - そのため、最終的に企業が進出を決定するにあたっては、スポーツイベントだけではなく、地域の市場や、都市としての魅力が決め手となることを念頭に置いている。²³

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

企業誘致の KPI と成果

- Invest Newcastle の 2012 年～2015 年の KPI の目標値及び実績は以下のとおりである。²⁴

年度	2012-13		2013-14		2014-15	
	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値
パイプラインプロジェクト数	60	56	120	138	300	265
新規投資件数	2	2	10	12	10	9
事業拡張・二次投資件数	0	0	5	2	12	17
新規創出雇用件数	70	88	500	415	500	631
保持雇用件数	0	0	200	182	200	812

- 2012-13 年度～2014-15 年度の 3 か年度で、ニューカッスル市は 41 件の企業を誘致した。
 - 前述のパイプライン上の企業同様、約半数が外国企業であり、その他半分が国内企業である。
 - 最終的にニューカッスル市に企業が立地しなかった場合でも、周辺自治体に企業が立地することで、同市も間接的に経済的影響を享受できると考えている。（同市は地域の中核であるため、企業の立地や住民の増加が無くとも、市内での消費の増加といった便益を見込むことができる。）
 - 誘致企業の中で、約 50%がデジタル・テック産業、20%が BPO（アウトソーシング）産業、30%がビジネス・プロフェッショナル（士業等の専門業）サービス産業となっている。²⁵
- 2012-13 年度～2014-15 年度の 3 か年間で、ニューカッスルは 2,100 人以上の雇用の新規創出・維持を達成した。

²³NGI・Invest Newcastle の対内投資ディレクターへのヒアリングによる。

²⁴同上

²⁵同上

- 2018年までにニューカッスル市は1,500人分の正規雇用を創出し、25年後には、13,000人分相当のフルタイム雇用を創出できることを期待している。特に、建設業部門は、誘致により大きく拡大し、600人の追加採用が見込まれている。
- また、誘致により、毎年のGVA（粗付加価値）が520百万英ポンド（約842億円）増加するとともに、経済・社会的な利益も期待されている。

RWC2015による成果

- RWC2015の際に招致した22社のうち、実際にプログラムから1年間以内に、4社がニューカッスルへの投資を決定した。
 - 4社のうち1社については、RWC2015前から継続的なコンタクトを持っていた。反対に、他の企業は、RWC2015を端緒として、最終的な進出決定には1年程度を要した。

誘致の成功要因

- 誘致の成功要因は、①商品力を意識したこと、②堅苦しくなりすぎないようにしたことの2点と考えている。
 - ①については、住環境の良さ・生活水準の良さ、交通・IT通信などの整備状況といったインフラ面や、大学の人材の高度さ、オープンに交流をすることを好む地域の人々の性格や、地域でのコネクションの構築の容易さなどを伝えたことが要因と考えている。実際に、RWC2015の誘致の際には、可能な限り地域の企業や人材との面談を設定した。
 - ②については、誘致対象がIT企業ということもあり、それらの人材層への受けも狙って、フォーマルさを強調せず、「進出企業が楽しく過ごせること」を意識した。
- その他、コンタクトは必ず24時間内に返すことを徹底した。動きが速いことが重要という誘致企業のニーズを理解しており、ニューカッスルは企業のために迅速に動くというメッセージを伝えるためであり、成功要因となった。

k) 地域への波及効果

都市イメージの変化

- Invest Newcastleは、スポーツイベントの活用を含む投資・企業誘致による効果として、ニューカッスル市のイメージの改善を挙げた。
 - ロンドンから遠く、旧態依然とした産業が立地する地域という印象を持たれているが、実際に都市に来て貰うことで、ロンドンから電車で3時間弱の距離であり、非常に清潔であり、コネクティビティに優れた、歴史的な都市であるという同市の利点を感じ取って貰えたと考えている。²⁶
 - また、スポーツイベントに乗じて誘致を行うことで、数万人の観光客が同市に訪れている瞬間に企業の意思決定者に市を見て貰えることで、活気があり、市民が来訪客に歓迎的なムードで迎え入れている様子を見てもらえ、それによりさらにニューカッスル市のイメージが改善されたと感じている。
- また、ニューカッスル市は小規模な都市であるため、対内投資誘致に伴う外国企業の増加は、同市の人口増のみならず、人材の多様化、都市の国際化という面での貢献もあると考えている。

²⁶同上

Appendix

「Invest Newcastle Steering Group」

Invest Newcastle の最高運営責任メンバーは、以下のような、地域の産学の代表者で構成されている。²⁷

- Michael Spriggs – independent chair
- Fergus Trim, Quorum / Broadoak Asset Management
- Mark Thompson, Ryder Architecture
- Michelle Percy, The Clouston Group
- Adam Serfontein, Hanro Group
- Neil McMillan, Carillion Developments
- David Furniss, BNP Paribas
- Lucy Winskill, Northumbria University

他機関等との連携

- Invest in Newcastle では、ニューカッスル市議会、官民ネットワーク、イングランド北東部の地域産業パートナーシップや協力組織である North East LEP、North East Combined Authority と連携することで、進出企業からの問い合わせに対して、ワンストップな対応ができるような体制を取っている。

RWC2015 による進出企業の例：ニュージーランドの IT 企業

- RWC2015 で誘致された企業のうち 1 社に、ニュージーランドに本社のある、顧客管理や従業員管理といった企業の社内管理アプリケーションを、クラウドベースで提供する企業がある。
- 同社は、元々ロンドンに進出済みであり、営業・顧客サポート事務所をロンドンに置いていたが、エンジニアリング、マーケティング、コーポレート等のバックオフィス機能を、ロンドン以外の英国の都市に置くことを検討していた。
- 検討を開始した当初、ニューカッスルは同社の進出先リストにはなかった。
- 同社のロンドン以外の進出先の選定に係る条件は、ロンドンより人件費、物価が安いことのみならず、都市の面積、規模がある程度小規模であることであった。（都市規模が小さければ、通勤時間も節約でき、人件費も削減できると同社が考えていたためである。）
- さらに、都市規模が小さければ、政府、他の企業、大学等とのネットワーキングも容易と同社では考えていた。また、もう一つの条件は、従業員の勤務後のレクリエーション、文化活動等の住環境となっていた。
- ニューカッスルを選定した理由は、都市規模は当然ながらロンドンよりも小さく、通勤時間も少ないのに対し、英国の他地方、世界との交通の便が良いことが挙げられる。
 - ニューカッスル市からドバイまでの直行便があり、また 2016 年にドバイからニュージーランド・オークランド市へ、エミレーツ航空会社が世界一長距離の直行便を就航させた²⁸ことで、同社の本社所在地であるニュージーランドとニューカッスル間を 1 回の乗り継ぎで行けるようになったこともメリットであった。

²⁷ NewcastleGateshead Initiative, *The Initiative Annual Review 2015* (Newcastle: NewcastleGateshead Initiative, 2015).

- また、Invest in Newcastle の対応・支援は、英国の他の誘致機関よりも非常に効率がよく、素早かったことも理由である。
 - 同社が進出先を検討し、複数の英国の誘致機関に連絡した際、Invest in Newcastle のレスポンスが早かったことに、同社 CEO は魅力を感じた。
- そのほか、同市は規模が小さく企業間、現地政府との交流も容易であり、文化活動、スポーツ活動等への自治体の支援が充実しており、さらに、ニューカッスルは ICT、デジタル等の産業が発展しており、同市都市圏の大学（ニューカッスル大学、ダーラム大学、ノーザンブリア大学、サンダーランド大学等）も研究が強くテクノロジー企業に人材、アイデア等を提供できると考えられた。
 - 例えば、同社はクラウド企業であるが、ニューカッスル市は世界の中でもクラウドに関する研究が強いため、同社にとってメリットとなっている。
- Invest in Newcastle の同社への支援は主に、現地のステークホルダー（他の企業、大学、現地政府機関等）に連絡し紹介すること、かつ事業コスト、予算、事業立ち上げ、事業運営等に係るすべての必要な情報を提供することであった。
- 同社のニューカッスル市への進出によるインプリケーションとして、まず事業コストについて、ロンドンで営業拠点及びコーポレート機能の双方を設置するよりも、ニューカッスル市のような地方にコーポレート事務所を位置したほうがはるかに安く、他の企業、政府機関等のステークホルダーとの交流、ネットワーキングもやりやすかったと感じている。また、人材獲得も、ロンドンよりもはるかに安く、容易であったと感じている。²⁹

経済開発戦略：Newcastle City Deal 2012

- 2012 年に、ニューカッスル市政府及びイギリス政府は、イングランドを管轄する North East LEP などの団体の支援も受け、外国企業誘致へのメリットも含む経済開発戦略である「Newcastle City Deal 2012」を策定した。
- 同戦略の中で、企業誘致に係る部分として、ニューカッスルにおける都市開発（特区）プログラムである「NewcastleGateshead Accelerated Development Zone (以下「ADZ」)」の開発・整備が施策として定められている。
 - ADZ は今後 25 年にわたって成長の可能性が高いと見込まれる、4 地域をターゲットとしている。
 - ◇ サイエンス・セントラル：ニューカッスル大学付近（企業が大学に近接して立地できる。）
 - ◇ ニューカッスル中央駅周辺：今後 10 年以内に主要な企業オフィス立地地区になると見込まれる。
 - ◇ イースト・ピルグリム・ストリート：都心の主なビジネス・ショッピングセンターの隣に位置しているが、低未利用地区であり、今後、ビジネス、商業などの多目的地域になると期待される。
 - ◇ ゲーツヘッド埠頭及びバルティック・ビジネス地区：広大な多目的地区であり、国際会議場と展示場が立地している。

²⁸ Simon Calder, "Is Emirates' new non-stop route from Dubai to Auckland the fastest?" *Independent*, February 19, 2016, accessed March 10, 2016, <http://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/is-emirates-new-non-stop-route-from-dubai-to-auckland-the-fastest-a6882381.html>.

²⁹同社 CEO とのヒアリングによる。

- ニューカッスルは、英国政府により認定された、増加税収財源措置（Tax Increment Financing : TIF）の認定を受けている。これは、インフラ整備プロジェクトの資金を、そのインフラ整備の結果見込まれる税収の増収分を担保にして借り入れることを許可する制度であり、ニューカッスルでは、上記 4 つの指定された主要地区（80 ヘクタール以上に面積を持つ。）での法人税の税収増を見込み、インフラ整備・開発計画を立てている。
- さらに、Business Rate（店舗やオフィス、工場、倉庫などの事業用資産に課せられる租税）³⁰の減税特例に指定されたことを受け、両市の市政府は、92 百万英ポンド（約 147 億円）の投資プログラムを開始し、製造産業において 600 人分の雇用、5 年以内に 1,500 人分の正規雇用、今後 25 年間にわたって 13,000 人分の雇用を創出することを目標としている。

サイエンスセントラルにおけるクラスターハブ

- 前述した経済開発区域の一つである「サイエンス・セントラル」には、デジタル、クリエイティブ、テクノロジーに関するクラスターハブである「The Core」という施設がある。
- The Core は Science Central で建設が完了した最初の建物であり、2014 年 11 月に開館した。Science Central の約 97,100 平方メートルの建物等の立地開発は、今後 20 年間かけ継続的に開発される。
- The Core は、「将来の都市に係る課題を解決すること」を共通テーマに、関連する企業、研究機関・大学、現地コミュニティ（非政府組織）などの融合を図ることを目的としている。
 - The Core のスペースの 50%は、共同スペースに充てられており、テクノロジー、デジタル、クリエイティブ産業の企業同士や、大学の研究者・学生との交流を図ることを企図している。現在、定期的なネットワーキングイベントなども行われている。
 - サイエンス・シティはスマートシティとして計画されており、今後開発されていく街区では、ビッグデータ分析を行うためのデータ収集目的の様々なセンサーを設置していく予定である。
- 現在、The Core には、28 社の民間企業や組織が入居している。
 - The Core の入居企業は、バイオテクノロジーや、ビッグデータなどを扱う企業が中心。その他、都市の将来の課題解決という共通テーマのもとで、大学、行政組織、非営利団体等も入居している。
 - オフィススペースは、4 人から 10 人以上用の個室や、1 人用のデスクが 1 室に複数ある 1 人用ワークスペースなど、さまざまな形態が用意されている。
 - 現在は同施設の約 90%が既に入居済みである。
- 初期の The Core のプロモーションなどでは、NGI とも協力した。誘致企業以外も入居の対象としているが、同施設は、誘致企業が入居し、ネットワーキングを図りやすいような環境であることを考慮した施設として設計されている。

³⁰Japan Local Government Centre、【英国の地方自治体によるインフラ投資への資金調達方法（その 1）～ 地方債の発行などで資金を調達し、地方自治体に融資を行う新団体の設置など】、http://www.jlgc.org.uk/jp/wp-content/uploads/2015/08/uk_jul_15_01.pdf

インセンティブ：Let's Grow North East ファンド

- 複数の民間企業により提供される 6,000 万英ポンド（約 96 億円）のファンド³¹であり、現地で雇用創出をする企業による投資や、研究開発プロジェクトを実現するための資金貸与が可能である。
- 対象企業は中小企業から大手企業にかけて幅広く設定されている。
 - 中小企業に対しては、より優遇された資金貸与の条件が設けられている。
- 対象とする産業分野は、製造業やプロフェッショナルサービス等である。
- 対象となるプロジェクトは 20 万英ポンド（約 3,200 万円）以上の規模を持つ、2017 年 3 月 31 日までに開始される投資プロジェクトとなっている。³²

³¹Let's Grow North East ファンドの詳細は以下を参照。“Let's Grow North East,” BE Group, accessed February 15, 2016, <http://www.be-group.co.uk/services/commercial-development-programmes/lets-grow-programmes/lets-grow-north-east/>.

³²イングランドでの地域経済の活性化あるいは持続的な雇用の確保を目的とする民間投資計画の支援や、公共事業に依存する割合が高い地域における民間主導の成長促進を目的とする基金。原則、100 万ポンド以上の予算規模の事業が申請可能で、申請者は基金からの助成金額と同額以上の民間資本を担保する必要がある。一部の LEP は、100 万ポンド未満の事業対象の個別スキームを提供している。(出典：https://www.jetro.go.jp/world/europe/uk/invest_03.html)

Metro Vancouver

事例概要

バンクーバー大都市圏は、カナダ南西部に位置するブリティッシュコロンビア州にあり、同州の中でも、太平洋に面したバンクーバー市、サレー市など 23 自治体で構成されている。ブリティッシュコロンビア州の州都はビクトリア市であるが、バンクーバー市は同州での最大都市であり、カナダ全体で第 3 位の人口を持つ。

2009 年前後の世界的不況の中、バンクーバー大都市圏では失業に悩まされており、域内企業の輸出の促進や、対内直接投資の誘致による回復を図ることを目指していたが、これらの実現において課題を抱えていた。

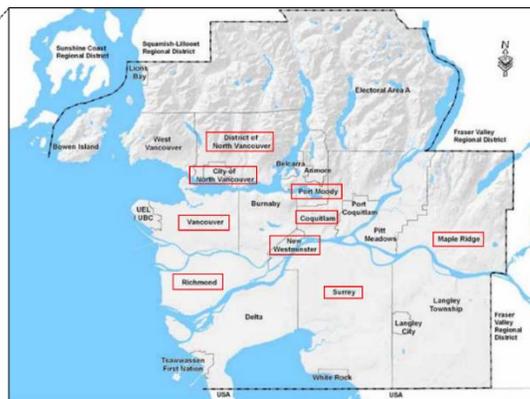
そこで、バンクーバー大都市圏は、オリパラはバンクーバー大都市圏を PR する絶好の機会と考え、2010 年のバンクーバーオリパラを活用することで、対外貿易関係の強化と、州への対内直接投資の増加を図ろうと考え、取り組みを立案した。

誘致に当たっては、バンクーバー大都市圏にとって主要な 6 産業（グリーン企業、デジタルメディア、金融・ビジネスサービス、航空宇宙、バイオテクノロジー・ライフサイエンス、農業バイオテクノロジー・農業食品）の中から、約 100 人の外国企業の投資意思決定層を招へいた。

これにより、バンクーバーは、オリパラ開催後、16 社の企業誘致に成功し、2 年間で 3,000 人の雇用創出効果を得られ、また、地元企業と外国企業との関係構築や、それに伴う地元企業の海外進出達成など、多くの効果を得られた。

ロケーション

カナダにおける
ブリティッシュ・コロンビア州
の位置



ブリティッシュ・コロンビア州
(赤枠が MVC を構成する自治体)

1

¹ "BC Landlords Association Review," Canada Landlords, August 2, 2014, accessed March 7, 2016, <http://canadalandlords.org/2014/08/02/bc-landlords-association-review/>.

"Metro Vancouver Challenge: I cached all over it!" Geocaching, September 24, 2013, accessed March 23, 2016, https://www.geocaching.com/geocache/GC4P0MR_metro-vancouver-challenge-i-cached-all-over-it?guid=5fcdb796-932c-45a2-badf-289f90563d9b.

基礎情報

項目	概要
基礎情報	
自治体名	メトロ・バンクーバー（バンクーバー大都市圏）
立地	カナダ南西部・ブリティッシュコロンビア州
人口	約 604,000 人（バンクーバー市） 約 2,310,000 人（バンクーバー大都市圏）（2011 年） ²
労働人口	約 1,380,000 人（2015 年） ³
誘致機関名	Metro Vancouver Commerce
誘致事業名	N/A
誘致機関の構成員	バンクーバー大都市圏を構成する 23 自治体のうちの 9 自治体 （バンクーバー市、サレー市、リッチモンド市、北バンクーバー区、北バンクーバー市、ニューウエストミンスター市、ポートムーディ市、コキットラム市、メイプルリッジ区）
目的・目標	バンクーバー大都市圏に人材、企業を誘致すること、国際貿易を振興すること、国際連携を強化すること、及び同地域の投資先としてのグローバル評判を向上させること。 投資、企業の誘致以外に、投資・事業機会を活用・促進するために、現地と海外のステークホルダーとの関係を強化すること。 ⁴
自治体の主要産業	環境技術、ニューメディア・ゲーム、航空宇宙、バイオテクノロジー・ライフサイエンス、再生可能エネルギー、クリエイティブ、バイオテクノロジー・農業・食品、金融・ビジネスサービス、無線通信技術
自治体の主要拠点企業	Boeing, Nintendo, Korea Exchange Bank 等
自治体の主要な大学・研究機関	Simon Fraser University Burnaby, University of British Columbia, British Columbia Institute of Technology
誘致効果⁵	
誘致企業数	N/A
誘致投資案件数	16 件（2011 年 1 月時点）
雇用創出数	約 2,560 人（2011 年 1 月時点）
対内直接投資額	1.7 億カナダドル（約 136 億円）（1 カナダドル=80 円、以下同様：2011 年 1 月時点）
民間 R&D 費用	N/A
輸出総額	N/A

出典：Statistics Canada, PwC

² “Population and Dwelling Count Highlight Tables, 2011 Census: Population and dwelling counts, for Canada, census metropolitan areas, census agglomerations and census subdivisions (municipalities), 2011 and 2006 censuses,” Statistics Canada, accessed March 7, 2016, <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/hltfst/pd-pl/Tableau-Tableau.cfm?LANG=Eng&T=303&SR=1&S=51&O=A&RPP=9999&PR=0&CMA=933>.

³ “Labour force characteristics, population 15 years and older, by census metropolitan area,” Statistics Canada, accessed March 7, 2016, <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/labor35-eng.htm>.

⁴ PwC, *Economic Impact of the Metro Vancouver Commerce 2010 Business Program – Executive Summary* (Vancouver: PwC, February 2011).

⁵ Ibid.

ケーススタディ

1. 基礎情報

a) 自治体の概要

- バンクーバー大都市圏（メトロ・バンクーバー：Metro Vancouver）はカナダ南西部に位置しているブリティッシュコロンビア州（以下「BC州」）に所在し、同州の中でも、太平洋に面した南西部に位置している。
- バンクーバー大都市圏はバンクーバー市を含む23の自治体により構成されている。これらの自治体がバンクーバー大都市圏を統括し、地域においてサービスの提供、政策の策定、などの活動を行っている。
- バンクーバー市はBC州に位置しており、2011年に約60万人の人口を有しており、カナダで3番目に多い人口を有する都市である。BC州の州都はビクトリア市であるが、州内最大の都市はバンクーバー市となっている。また、バンクーバー大都市圏は、2011年時点で約230万人の人口を有しており、約2,800km²の面積を有する。大都市圏全体で見ると、ほぼ名古屋市と同じ人口を持ち、面積としては埼玉県と同程度の面積となる。

b) 外国企業誘致に至った背景

世界的不況による失業からの回復

- 2009年前後の世界的不況の中、バンクーバー大都市圏では失業に悩まされており、2009年単年で、BC州内で55,000人が職を失った。⁶
- バンクーバー大都市圏では、失業の発生に対して、地域企業の輸出の促進や、対内直接投資の誘致による回復を図ることを目指していたが、これらの実現において課題を抱えていた。
- そこで、バンクーバー大都市圏は、オリパラはバンクーバー大都市圏をPRする絶好の機会と考え、2010年のバンクーバーオリパラを活用することで、対外貿易関係の強化と、州への対内直接投資の増加を図ることを企図し、取り組みを立案した。⁷

2. 取り組み・施策

c) 誘致の戦略及び計画

Metro Vancouver Commerce (MVC) 2010 ビジネスプログラム

- Metro Vancouver Commerce（以下「MVC」）は、バンクーバー大都市圏の23自治体のうち9自治体により、2007年6月に結成された。⁸
- MVCは、前述のとおり、2010年のバンクーバーオリパラを絶好のPR機会として活用し、外国企業を誘致するべく、「MVC 2010 ビジネスプログラム」を計画し、バンクーバーオリパラの開催期間に、世界中の企業をバンクーバー大都市圏に招待した。
- MVCはオリパラ向けの対内直接投資促進プログラムを計画し、バンクーバー大都市圏をPRした。

⁶ PwC, *The Games Effect, Report 7: Global Summary of the Impact of the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games on British Columbia and Canada 2003 to 2010* (Canada: PwC, October 2011), 98.

⁷ Ibid, 97.

⁸ PwC, *Economic Impact of the Metro Vancouver Commerce 2010 Business Program – Executive Summary* (Vancouver: PwC, February 2011).

- また、本プログラムは有能な人材の誘致、国際貿易の強化、同地域のビジネス拠点としての世界における知名度の向上も目指し、新規投資及び進出企業との関係強化にも注力した。⁹

MVC 2010 ビジネスプログラムの目的

- 本プログラムでは、以下を目的とした。
 - オリパラを活用し、オリパラ開始前から終了後を含め、バンクーバー大都市圏に企業を誘致する。
 - オリパラで世界から受けられる注目を最大限に活用し、バンクーバー大都市圏を PR する。特に、生活の質が世界で最も高い都市であること、アジア太平洋貿易への拠点となることを強調する。
 - 企業の誘致及び事業展開、サプライチェーンの発展などを経済発展の重要な点に位置づけ、長期にわたり、地域の経済と GDP を向上させる。
 - 2010 年 2 月のオリパラ会期後も、測定可能な成果として、対内直接投資額、雇用創出数、サプライチェーンの発展といった成果を生み出す。
 - 本プログラムを通じて、域内への対内直接投資率の 50% 増を目指す。¹⁰

d) 誘致における実施体制

誘致機関の体制・出資関係等

- MVC は、カナダ西部の開発を担う国の省庁である Western Economic Diversification Canada（西部経済多角化省：以下「WD」）と、各自治体とのパートナーシップで構成されていた。
- MVC 2010 ビジネスプログラムには、150 万カナダドル（約 1.2 億円）の予算が組まれた。¹¹
 - 150 万カナダドル（約 1.2 億円）のうち、80 万カナダドル（約 6,400 万円）は WD からの出資であり、70 万カナダドル（約 5,600 万円）は 9 自治体が資金を提供した。
 - 招待者はバンクーバー大都市圏に到着してからのホテル代、地域内の交通費、イベントへの出席、食事代を全て支給された。¹²

誘致機関内部の体制

- MVC 2010 ビジネスプログラムにおいて、外国企業への対応に当たった「外国企業ゲスト応接チーム」は、3 つのグループに分かれていた。
 - 外国企業への主な応接をしていた、MVC の参画自治体と Vancouver Economic Development Commission（バンクーバー市経済開発委員会、以下「VEDC」）

⁹ PwC, *The Games Effect, Report 7: Global Summary of the Impact of the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games on British Columbia and Canada 2003 to 2010* (Canada: PwC, October 2011), 105.

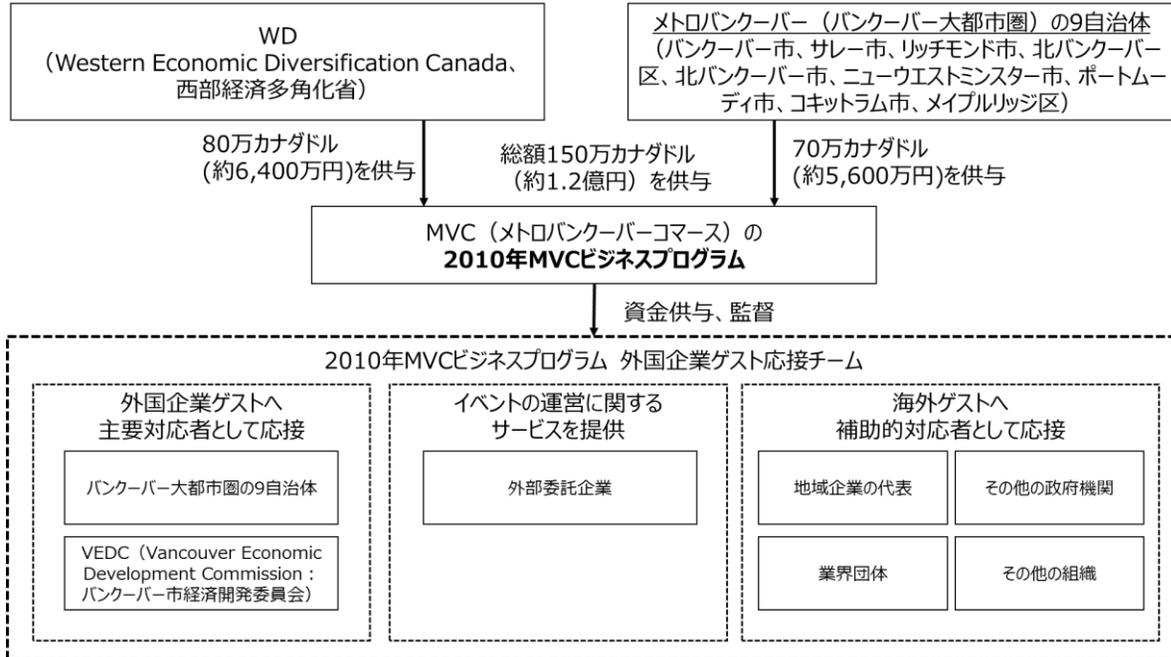
¹⁰ New York City Global Partners, *Best Practice: Business Program for Olympic and Paralympic Winter Games - Vancouver*, August 17, 2010.

¹¹ “Metro Vancouver Commerce Olympic Business Program Generates \$306 Million in Economic Impacts one year after the Games,” Western Economic Diversification Canada, February 4, 2011, accessed March 7, 2016, http://www.wd.gc.ca/eng/77_12642.asp.

¹² New York City Global Partners, *Best Practice: Business Program for Olympic and Paralympic Winter Games - Vancouver*, August 17, 2010.

- イベントの運営に関するサービスを提供していた外部委託企業
- 外国企業ゲストへ補助的に応接をしていた地域企業の代表、その他の政府機関、様々な業界団体やその他の組織

MVC 2010 ビジネスプログラムの資金供与の流れ及び外国企業ゲスト応接チームの体制



出典：PwC 資料をもとに、アクセンチュア株式会社作成

MVC の MVC 2010 ビジネスプログラムの実施段階

- 本プログラムの活動は、以下の 3 段階に分けられ実施された。
 - オリパラ前の準備・計画段階
 - オリパラの開催期間中の対内直接投資プログラム
 - オリパラ後の徹底フォローと成功事例の発表¹³

e) プロモーション・企業の発掘方法

国・州政府を活用したプロモーション

- 前述のとおり、MVC に対して、国と州政府が招待客とのコネクションを提供した。
- 2010 年オリパラは知名度が高く、かつ MVC が戦略的に招待客を少数に絞り込んでいたため、プロモーションについては大々的に行われなかった。
- バンクーバー大都市圏、特にバンクーバー市の進出企業へのセールスポイントは、主に同地域の高い生活水準であった。

¹³ Ibid.

MVC 2010 ビジネスプログラムの参加者の選定

- 外国企業を招待する前に、バンクーバー大都市圏への投資意思又はその投資のバンクーバー大都市圏にとっての利点を確認するために、各候補企業を入念に検討した。
- 国と州政府が招待客に対するコネクションを提供し、424社の候補からベストと考えられる71社の約100人の代表者に絞り込まれた。¹⁴
 - これらの招待企業は、BC州及びバンクーバー大都市圏にとって主要な産業である6産業（グリーン企業、デジタルメディア、金融・ビジネスサービス、航空宇宙、バイオテクノロジー・ライフサイエンス、農業バイオテクノロジー・農業食品）の企業であった。¹⁵

f) 企業の誘致・支援活動

中央政府、州政府、自治体で一丸となった外国企業応対

- MVCは、オリパラ期間中、「Doing Business in BC」という、外国企業向けのビジネスセミナーを開催した。
- オリパラの期間中、カナダ連邦政府、BC州政府、民間企業が相互補完的な企業誘致プログラムを開催していた。
 - これらのプログラムには、全世界からの外国企業管理職者、政治リーダーを含む15,000の参加者があり、総計113件の個別のビジネスイベントが行われていた。
 - カナダ連邦政府は、2010年オリパラにおいて、35社の外国企業の経営者層を応接し、カナダ全国の投資機関に紹介していた。¹⁶
 - ◇ カナダ連邦政府のゲスト応接プログラムである、外国企業の経営者層を招待したビジネスイベントである、「Global Business Leaders Initiative」は、カナダ政府外務省により開催された。目的は、大手外国企業によるカナダへの対内投資を促進することであった。¹⁷
 - 民間企業が開催したビジネスプログラムでは、ゲストの応接、企業団体、経済開発機関、その他利益団体による投資等の機会への紹介が行われていた。¹⁸
- カナダ連邦政府、BC州政府、バンクーバー大都市圏地域政府、バンクーバー大都市圏での各自治体との緊密な関係があったため、それぞれのレベルで開催されていたプログラムは補完され合っていた。そのため各プログラムの参加者は、同じ期間に他のプログラムに参加することができた。
 - ◇ 例えば、MVC 2010 ビジネスプログラムに参加していた外国企業の経営層は、カナダ政府外務省が開催したビジネス朝食会に参加していた。

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ PwC, *The Games Effect, Report 7: Global Summary of the Impact of the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games on British Columbia and Canada 2003 to 2010* (Canada: PwC, October 2011), 46.

¹⁷ PwC, *The Games Effect, Report 7: Global Summary of the Impact of the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games on British Columbia and Canada 2003 to 2010* (Canada: PwC, October 2011), 104.

¹⁸ PwC, *Economic Impact of the Metro Vancouver Commerce 2010 Business Program – Executive Summary* (Vancouver: PwC, February 2011).

- ◇ また、MVC 2010 ビジネスプログラム、カナダ連邦政府が開催した「Global Business Leaders Initiative」の参加者は、BC 州政府により開催されていた別のビジネスイベントである「BC Climate Action and Clean Energy Receptions」（環境関連の企業を対象としたイベント）等の、ビジネスネットワーキングイベントにも参加することが可能であった。¹⁹

民間パートナーの活用

- MVC の民間企業パートナーは、MVC 2010 ビジネスプログラムに参画し、「Doing Business in BC」ビジネスセミナーにおける講演も行った。
- 民間企業パートナーは、プロフェッショナルサービス企業が中心であった。

g) 整備したインセンティブ等の制度

- カナダでは、バンクーバー大都市圏に進出する場合、連邦政府や州政府からインセンティブが用意されている。²⁰（⇒BC 州政府の進出企業へのインセンティブの詳細については、「Appendix」を参照）

h) アフターフォロー

外国企業へのフォローアップ

- オリパラ後の MVC ビジネスプログラム後のフォローアップ期間は、次の 3 つのステージで計画されていた。
 - ステージ 1（2010 年 3 月～2010 年 5 月）
 - イベント後のレセプションの開催、イベント結果報告会の開催等を行った。
 - ステージ 2（2010 年 6 月～2011 年 2 月）
 - 外国企業が投資に係る意思決定を行うことを助け、必要な支援がないかを探るために、参加者個人に対して電話、訪問等でヒアリングを行った。
 - パイプラインの投資案件の契約締結を促進するため、他の地域（シリコンバレー、アジア）へ使節団を派遣した。
 - ステージ 3：（2011 年 3 月～2011 年 12 月）
 - 進出企業とのフォローアップ業務を継続する。
 - ステージ 3 の終了後、MVC ビジネスプログラムに係るフォローアップ等の責任を MVC パートナーの各自治体に移管するための引継ぎ業務を行った。²¹

¹⁹ PwC, *The Games Effect, Report 7: Global Summary of the Impact of the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games on British Columbia and Canada 2003 to 2010* (Canada: PwC, October 2011), 105.

²⁰ "FAQ," Vancouver Economic Commission, accessed March 7, 2016, <http://www.vancouvereconomic.com/about/faq/>.

²¹ New York City Global Partners, *Best Practice: Business Program for Olympic and Paralympic Winter Games - Vancouver*, August 17, 2010.

3. 課題と解決策

i) 取組に当たり生じた課題と解決策

外国企業から寄せられた課題点

- 招へいされた外国企業からは、改善点として以下が挙げられた。
 - ネットワーキングのための機会・枠組みをより多く提供し、同業他社や、関連したり、相互に補完する産業に所属する地域企業と、外国企業との関係構築の場が持たれるべき。
 - 参加した地域企業と外国企業に、他のすべてのイベント参加者の詳細情報を提供すべき。²²
(⇒外国企業からのフィードバックの詳細は、「Appendix」参照)

MVC が取りまとめた、2010 ビジネスプログラムの経験を踏まえた将来的な企業誘致の課題と解決策

- 同プログラムの手法や成果を MVC の参画自治体に円滑に引き継ぐ必要がある。
 - そのために、同プログラムの関係者を各自自治体で継続雇用することが求められる。
 - また、今後も同様なイベントを活用した誘致等で、MVC 2010 ビジネスプログラムで開発された企業の絞り込み手法を活用する。
- 地域企業の国際ビジネスを継続的に開発していく必要がある。
 - 例えば、バンクーバー大都市圏の地域企業のうち、オリパラの調達に参加した企業が、その後の国際スポーツイベントにおいても同じようなビジネス機会を獲得できるよう、進出を支援する。
 - また、地域企業の利害関係、戦略を理解するため、地域企業との関係を構築し続けるとともに、地域企業と外国企業との取引、投資を円滑できる機会を創出するため、政府等による、外国企業並びに地域企業支援プログラムを強化する。²³

4. 誘致効果

j) 誘致企業数・雇用創出数

誘致件数

- 2011 年 1 月までに、16 件の投資が決定された。（ほぼ締結の最終段階のものを含む。以下同様。）また、投資合計額は 169 百万カナダドル（約 135 億円）であった。
 - さらに、MVC 2010 ビジネスプログラムは、締結済の投資以外に、将来のビジネス、投資の機会の「種」が生み出されていたと考えているが、それらの機会は数値化されていない。
- もととの対内直接投資の目標値は、2012 年 2 月までに 50 百万カナダドル（約 40 億円）となっていたが、実際には、2011 年 1 月までに、MVC は目標以上の成果を得た。²⁴

²² PwC, *Economic Impact of the Metro Vancouver Commerce 2010 Business Program – Executive Summary* (Vancouver: PwC, February 2011).

²³ Ibid.

²⁴ “Metro Vancouver Commerce Olympic Business Program Generates \$306 Million in Economic Impacts one year after the Games,” Western Economic Diversification Canada, February 4, 2011, accessed March 7, 2016, http://www.wd.gc.ca/eng/77_12642.asp.

- 誘致の経済的効果は、2012年2月に更新された。2012年2月時点で、MVC 2010ビジネスプログラムにより誘致された対内直接投資額は194百万カナダドル（約155億円）まで上昇した。²⁵

MVC 2010 ビジネスプログラムの目標と効果

	目標 (2012年2月まで)	効果 (2011年1月時点)	効果 (2012年2月時点)
外国企業の投資件数	20	16	N/A
対内直接投資額	50百万カナダドル (約40億円)	169百万カナダドル (約135億円)	194百万カナダドル (約155億円)

出典：PwC、Vancouver Mayor's Office 資料を元にアクセンチュア株式会社作成

雇用に関する効果

- オリパラに伴って実施された外国企業誘致活動により、2,558人の雇用が創出されたと推定された。²⁶
 - 直接的な効果とは、外国企業の事業、投資による直接的な効果である。
 - 間接的な効果とは、外国企業へのサプライヤー等の経済活動による効果である。
 - 誘発的な効果とは、上記以外のモノ・サービスの消費変化により発生する効果である。

MVC 2010 ビジネスプログラムでの誘致による雇用創出数

	直接雇用	間接雇用	誘発雇用	合計
雇用創出数(人)	1,542	684	332	2,558

出典：PwC 資料を元にアクセンチュア株式会社作成

投資額

- MVC 2010 ビジネスプログラムでは、直接的に169百万カナダドル（約147億円）の総投資額があり、間接・誘発効果を合わせた経済効果は、306百万カナダドル（約266億円）と推定された。²⁷
- 2012年2月時点で、2010年オリパラから2年後の経済的効果の更新情報が発表され、MVC 2010 ビジネスプログラムにより誘致された総投資額の合計は、350万カナダドル（約305億円）と推定された。
 - また、雇用創出数も、3,000人に増加したと推定された。²⁸
(従って、MVC 2010 ビジネスプログラムでの投資契約案件による経済的な効果は、2011年から2012年にかけて、フォローアップの結果増加していることが確認された。)

²⁵ "Olympic Business Program Continues to Pay Dividends," Vancouver Mayor's Office, February 8, 2012, accessed March 7, 2016, <http://www.mayorofvancouver.ca/olympic-business-program-continues-to-pay-dividends>.

²⁶ PwC, *Economic Impact of the Metro Vancouver Commerce 2010 Business Program – Executive Summary* (Vancouver: PwC, February 2011).

²⁷ Ibid.

MVC 2010 ビジネスプログラムでの誘致による経済的効果

	直接 (2011年1月)	間接 (2011年1月)	誘発 (2011年1月)	合計 (2011年1月)	合計 (2012年2月)
総投資額 (百万カナダドル)	169	98	39	306	350
総投資額 (億円)	147	85	34	266	305

出典：PwC、Vancouver Mayor's Office

k) 地域への波及効果

- グリーン産業の強化
 - MVC 2010 ビジネスプログラムは、地域のグリーン産業の企業に、同産業の外国企業と共同技術開発・研究開発を行う機会を与えた。その結果、同プログラムに参加していたバンクーバー大都市圏企業と外国企業とのビジネス連携が複数件実現した。
- デジタルメディア産業の成長促進
 - MVC 2010 ビジネスプログラムは、バンクーバー大都市圏のデジタルメディア産業をさらに強化する触媒となった。数社の有名なデジタルメディア外国企業が同プログラムに参加しており、そのうち数社がバンクーバー大都市圏への進出や事業開始を決定した。
 - このような投資により、バンクーバー大都市圏においてデジタルメディア産業のグローバルレベルの経営者層の集積も進んだ。
- 高度人材の誘致、維持
 - オリパラにより、バンクーバー大都市圏が、世界のビジネスリーダーにおける知名度を高めることに寄与した。
- 事業開発に係る機会の拡大
 - MVC 2010 ビジネスプログラムの結果として、地域企業と外国企業とのネットワークが構築された。こうしたビジネスネットワークは、バンクーバー大都市圏から海外に向けた投資使節団の計画、実施をするために、地域自治体により活用されている²⁹。既に、これにより中国、インド、韓国への使節団が実現した。これらの使節団の派遣により、地域企業と外国企業とを繋げることで、バンクーバー大都市圏を含むカナダ西部の国際貿易の拡大にも貢献できると考えられる。³⁰

²⁸ "Olympic Business Program Continues to Pay Dividends," Vancouver Mayor's Office, February 8, 2012, accessed March 7, 2016, <http://www.mayorofvancouver.ca/olympic-business-program-continues-to-pay-dividends>.

²⁹ PwC, *Economic Impact of the Metro Vancouver Commerce 2010 Business Program – Executive Summary* (Vancouver: PwC, February 2011).

³⁰ Metro Vancouver Commerce Olympic Business Program Generates \$306 Million in Economic Impacts one year after the Games," Western Economic Diversification Canada, February 4, 2011, accessed March 7, 2016, http://www.wd.gc.ca/eng/77_12642.asp.

Appendix

BC 州政府の進出企業へのインセンティブ：税制インセンティブ

- BC 州は、企業の投資やイノベーションを促進するために税制におけるインセンティブを提供している。
- インセンティブは、特定の産業分野又は事業活動を対象にしている。
 - 産業分野では、映画製作関連産業（映画・テレビ、インタラクティブデジタルメディア）、鉱山業、天然ガス業、ライフサイエンス、クリーンテックが対象。
 - 事業活動としては、特定の国際ビジネス活動、製造、トレーニング、研究開発が対象。

インセンティブ名	詳細
中小企業ベンチャー キャピタルプログラム	<ul style="list-style-type: none"> ● BC 州のベンチャーキャピタルプログラムは、同州内の中小企業における初期投資を促進するために税額控除インセンティブを提供している。 ● 同州内の登録ベンチャーキャピタル会社又は登録対象企業に対して投資する企業は、同投資の投資額の 30%となる BC 州所得税課税額の全額控除を受けることが可能である。
国際ビジネス活動 プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ● BC 州政府は、対象国際ビジネス活動により得られる収入に対する州所得税納税への払戻を提供する。ただし、申請企業は、AdvantageBC 及び BC 州財務省に登録しなければならない。
教育・研修に係る 税額控除	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育・研修に係る税額控除インセンティブは、研修生の給与、トレーニングプログラム、研修レベルにより、対象研修生への 4,000 カナダドル（約 320,000 円）までの給与を課税額から控除されることで雇用主に提供する。対象研修生もトレーニング税額控除を受けられる。
資本コストの引当金 の特例取扱	<ul style="list-style-type: none"> ● カナダ連邦政府の資本コスト引当金の特例取扱により、個人事業やその他中小企業が対象資本資産を所得税減税のために別々のカテゴリーに分類することが可能になる。対象資産は、製造に使う機械・設備、コンピューター設備、通信・コミュニケーション設備を含む。
機械・設備	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象企業は、対象の機械・設備の購入に課税される BC 州の売上税（消費税に相当）を免除される。 ● また、企業は、特定の製造、加工に使用する設備の購入額の 50%に相当する額の、購入年の所得税の減税を請求できる。
財産税の免除	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造機械、ビジネス設備、家具、棚卸資産を含む有形資産は、BC 州の財産税の対象から免除される。 ● 不動産も特定の税額免除を受けられる。
LiveSmartBC: 中小企業プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ● BC 州は、LiveSmartBC プログラムを通じて、中小企業のエネルギー使用の節約を促進するため、無料のエネルギー使用状況の査定や、エネルギー節約に必要な投資に係る資金援助を提供する。

科学研究、 実験的開発	<ul style="list-style-type: none"> カナダ連邦政府の科学研究・実験的開発(SR&ED)税制インセンティブプログラムは、カナダでの研究開発を促進するために税制インセンティブを提供する。本プログラムは連邦政府機関である Canada Revenue Agency により管理されており、対象 SR&ED 費用を課税収入額から控除することが可能となる。また、場合により現金の払戻も可能になる。³¹
----------------	--

BC 州政府の進出企業へのインセンティブ：規制緩和

- BC 州政府は、企業が事業登録、許認可申請をしやすくなるよう規制を緩和した。雇用に関する基準や規制は、ビジネスのニーズに対応している。例えば、同州におけるハイテク企業は、柔軟な仕事環境を可能にする労働法の下におかれている。BC 州政府は、ハイテク企業にユニークな労働条件があることを認め、労働規制の枠組みを特別に作った。
- カナダの BC 州、アルバータ州、サスカチュワン州の「New West Partnership Trade Agreement」により、企業はその 3 州にそれぞれの事業登録を行わなくてもよくなった。
- BC 州の環境評価法は、プロジェクト審査の上限所要期間を定めている。リゾートの開発、鉱山開発、その他大規模開発プロジェクトに向けての許認可手続きプロセスも緩和された。
- 法人登記は数時間で完了できる。BC 州で登録されている企業は、1 人の取締役のみで企業を設立することが可能であり、取締役にも州内在住条件がない。³²

MVC 2010 ビジネスプログラムへの外国企業、地域自治体、地域企業からのフィードバック

- MVC は、外国企業、地域自治体、地域企業を対象に、MVC 2010 ビジネスプログラム直後にヒアリングを行った。(以下は、ヒアリング対象からのフィードバック結果)

プログラムに参加した外国企業

- ヒアリングは、同プログラムに参加した外国企業に対し、バンクーバー大都市圏訪問後の 2010 年 3 月と 2010 年 9 月に行われた。
- 外国企業にはビジネスプログラムで最も有意義だったと思うことをヒアリングし、多くの回答は以下の 2 つの回答に分かれた。
 - ◇ バンクーバー大都市圏と BC 州の企業とのネットワーキングの機会を得られた
 - ◇ 他の外国企業とネットワーキングする機会を得られた
- ヒアリングにより、MVC が把握している定量的な投資額以外の質的成果に言及する回答もあった。
- 外国企業の多くは、訪問後 MVC によるフォローアップを受けたと回答した。

³¹ "Tax Incentives," Trade and Invest British Columbia, accessed March 7, 2016,

<http://www.britishcolumbia.ca/invest/why-british-columbia-canada/business-incentives/tax-incentives/>.

³² "Streamlined Regulations," Trade and Invest British Columbia, accessed March 7, 2016,

<http://www.britishcolumbia.ca/invest/why-british-columbia-canada/business-incentives/streamlined-regulations/>.

MVC 参画自治体

- MVC 参画自治体にも、2010 年オリパラのイベント事前、イベント当時、イベント事後における MVC 2010 ビジネスプログラムについてヒアリングが行われた。
- 自治体からは、ステークホルダーの努力で同プログラムが成功したという回答が得られ、同プログラムの強いリーダーシップ及び地域企業との協調が同プログラムの成功要因と認識されていた。
- 多くの MVC の参画自治体は、同プログラムによる利益が既に実現されており、オリパラ後にも同プログラムによる経済効果が続くことを期待していた。³³

ゲストに対応した地域企業

- 同プログラムへ参加していた地域企業の過半数の主要な目的は、外国企業等とのパートナーシップをより強化し、進出企業と新しい関係を構築することにあった。
- 同プログラムに参加していたすべての地域企業は、同プログラムでの経験が役立ったと考えており、うち、特に非常に役立ったと考えていたのが 31%であった。また、参加した地域企業の 85%が、類似のプログラムへの参加に関心を示した。

MVC 2010 ビジネスプログラムの成功要因

- 地域協調
 - MVC 2010 ビジネスプログラムの成功要因として、経済開発の地域的なアプローチが挙げられる。MVC の参画者である各自治体は、同地域への対内直接投資誘致を実施するために、1 つの団体のように働き、そしてすべてのレベル（連邦、州、地方等）の政府機関、教育機関、企業団体、地域企業とも協調できていた。
- 外国企業の参加者に対する効果的な審査プロセス
 - 同プログラムの目標達成の要因は、外国企業の主要な意思決定者である経営者層のみをプログラム参加者に選定できるようにしたこと、並びに当該外国企業のバンクーバー大都市圏への進出及び投資関心を効果的に審査するプロセスにあった。
- 統一された宣伝メッセージ
 - MVC が宣伝していた、バンクーバー大都市圏で事業及び投資を行う利益について、一貫性のあるメッセージがあった。
 - また、地域企業から、それぞれの地域の投資・事業機会についての知見が外国企業に共有されていたことも評価された。³⁴

³³ PwC, *Economic Impact of the Metro Vancouver Commerce 2010 Business Program – Executive Summary* (Vancouver: PwC, February 2011).

³⁴ Ibid.