

# ヨーロッパの地方創生事例：パリ一極集中から地方都市の持続的成長へ転換 Case for the European regional revitalization: regional sustainable growth from the excess concentration of population and industry in the Paris Metropolitan area

上原 修(日本サプライマネジメント協会、仏 ESSEC 商科大学院)  
Osamu UEHARA (Institute for Supply Management Japan, ESSEC Paris Business School)

## 要旨

地方創生を物流から考えるにあたって欧州の成功事例を取り上げ、我が国の参考としたい。欧州でも大都市圏より地方において物流、サプライチェーンの問題が山積みと聞いている。ある自動車会社の現地工場では日本の商習慣と異なり様々な物流手段を使って部品を調達、8割近い部材を現地購買している。サプライヤーとの輸送距離は日本列島の比ではなく欧州全体という広大な領域となる。欧州連合(EU)ではローマ条約や単一欧州議定書、シェンゲン協定により国境管理や加盟国間の制度の違い等の障壁が除去され域内におけるヒト・モノ・カネ・サービスの移動の自由という強みを享受できるのは大きな魅力だが、関連資材の調達物流、また販売物流を主たる鍵と考えなくては事業の成功はないと言える。

European best practice ensures the Japan's local creation through the supply chain rationalization. In Europe lots of problems both in the metropolitan area and in the regional ones. A certain automobile manufacturer procures the auto components using variety of physical distribution methods, that is tremendously different from Japan's transactional practices as it purchases around 80% of auto parts from local suppliers.

### 1. はじめに

筆者が30年以上前から関わっているフランス共和国において、同国民がいつも嘆いている事案はパリ一極集中であった。70年代の留学時代、80年代の石油製品共同開発・研究、90年代の日仏合弁会社運営、2000年から出講している高等教育グランゼコールなどを通じて、幾つかの地方と首都のパリを見てきた。フランスの地方行政区分では26の地域圏に分かれ、本土の位置するヨーロッパの領土は22の地域圏(レジオン région)に区分され、その下に100の県(デパルトマン département)が存在し、各レジオンが2~8のデパルトマンに区分されている。現在のフランスは101の県からなり、本土および周辺の島嶼に96県、海外に5県を置く。県より下位の行政区画は

- ◇ 郡(アロンディスマン、arrondissement) 330
  - ◇ 小郡(カントン、canton) 3880
  - ◇ 市町村(コミューン commune) 36,569
- であり、更に、規模の大きなコミューンは区(Arrondissement municipal)に分けられる。80年後半からEU諸国では産業集積の議論が喫緊の課題となり中央集権から地方分権をクラスターという政策で進めてきている。後述するがEU統

合の下でフランスは国際競争力の強化が国家的重要な政策となり産業集積が一躍取り上げられたのである。

図1：フランス共和国の行政区画



### 2. Competitiveness Cluster 競争力強化クラスター

フランス語では Un pôle de compétitivité と言われる用語であるが、自国民の多くの人を知る現象である。別名は雇用増加の原動力とある。この定義は、企業の一つまたは数多くの房を再結集する市街化された地方のことであり、この現象が幾つかの科学技術の領域内で技量手腕、いわゆるノ

ウハウの集積を可能にし、また関係する地域に競争優位を与えるというものだ。昨今のグローバル競争激化の中、欧米諸国では競争力の強化といった課題への対応として「地域創生」が重視されてきている。つまり、地域や地方でイノベーションを起こし、競争力を強化することだ。元来のパリ中心の中央集権から地方へ権限を委譲するクラスター政策だ。2004年に仏政府が決定した「競争力の極」政策であるが、過去の政策に比べ、より広範な地方分権の推進を打ち出している。同国の持っている欠点；パリー局集中、財務的に弱いビジネススクール、巨大企業の過剰な市場支配の3点は多くの人々が知っている問題で、地方が主体的に主導権を握り、大学教育を進め、地域圏内で企業、教育、創業革新を進めることとした。そこで政府は迅速に政策を進めるために局の認定をした結果、当初は67の房が選定されたが、2014年に71クラスターとなった。それでは、今日の「競争力の極」の定義を確認しよう。政府は、企業と教育機関、研究単位が決められた領域上に特定の目標を持って集まっているもの、とした。支援部隊は政府と地方自治体である。地域の復興政策に過去の産業分野別政策とともに、今回はイノベーション（創造革新）を中核に置いた。これまで地域政策というと概ね国家規模の比較的大きな主体がある特定の地域を標的として投資を通じて地域問題を解決するものであった。現在は世界中で課題、且つ話題ともなっているイノベーションの概念を本ポリシーに取り入れ、いわゆるクラスター政策を実施する、また日本も例外ではない。また、欧米先進国では、「競争力」そのものが目標となる傾向が強く、冒頭のフランス共和国でも地方の競争力が政府主導の政策において優先課題となっている。こうした背景から同国では、タイトルの「競争力の極」が生まれたと考えられる。そこから、地方政策に取り入れられている理論の中で競争力の発生する範囲を「地方：リージョン」に求めようとする、過去からの論議が再燃したのである。

フランスでは中央政府の影響が残りつつも地域圏が中心となって地域政策を行うように制度が確立されている一方で、政府間関係が多様化し地域の競争力を発揮する、地方の制度が政府の政策に適切かについて結論が出ていない。政策に大きな影響を及ぼす中央政府と地域圏の関係を中

心にクラスター政策における実際の事例を見ながら我が国の課題の参考にしたい。

### 3. 日本政府の地域再生手段「クラスター」

地域再生にとって重要なイノベーションを促進する「クラスター」は、地域の経済2003『成長を創る産業集積の力』で内閣府政策統括官（経済財政分析担当）が平成15年に発信している。つまり、地域産業の発展にとってイノベーションの役割が大きくなっていること。技術やデザインを総合した製品開発力が企業の付加価値力を左右しイノベーションがその原動力となっていること。そのイノベーションを促進し地域と地方の産業競争力を高めるものとして「クラスター」の重要性が認識されていること。ここでいうクラスターとは産業集積の中でもイノベーションを促進する産業集積のことを言い、もともとのクラスター理論の提唱者は、ハーバード大学 M.ポーター教授である。全米各地のクラスター活性化機関が多くの関係機関と連携し地方の中小企業の起業と成長を支え地方の競争力と雇用を支えている効果が一定程度確認されている。日本国内にはクラスターと呼べる産業集積が全国の地方に多数存在している。筆者はこれこそが日本の地方再生の動力源と考えている。各地方の産業集積またはコンビナートが、所謂クラスターへと発展してゆくことが地方創生に有効とみられる。

そのための処方箋として内閣府では次のような要素を挙げている：

- 1) 知恵の場としての大学・研究所（知識力）
- 2) イノベーションを育む「多様性」（変革力）
- 3) カベを乗り越える力（連携力）

意外な指摘点は多様性であろう。見えない壁の先にイノベーションあるという理解で良いだろう。

### 4. 競争力の極：Pôle de compétitivité Nov@log ロジスティックスに焦点を当てた独特なクラスター

ここで紹介する Nov@log とは、フランスの競争力の極の中で独特なもので、ロジスティックスとサプライチェーンに焦点を当てているのが特徴だ。その活動は3つの領域に分かれる：

- ✧ 積荷貨物の確実性と安全性
- ✧ 貨物の追跡可能性と情報システム
- ✧ 持続可能性

概算では80の研究開発プロジェクトが認定された：投資総額は1億1000万ユーロである。

国際競争力の向上、強化を意識するフランス国家は、創造革新性を最優先テーマにしていることは先に述べた。そこで、政府が数ある競争力の極から再度環境設定したのが **Pôle de compétitivité Nov@log** である。ロジスティックスに特化した極の役割は基本的に企業の競争力、イノベーションの開発、また戦略物流の研究の中で、フランス国内と欧州内で開発投資する企業を支援することである。企業や団体に近づき解決策を提案し、産業の各種プロジェクトの創発に貢献することである。この極の関連するテーマは次の通り：

- 先に上げた3つの戦略的活動領域を通して競争力を確保すること
  - 国際物流と複合一貫輸送、配送の追跡可能性（トレーサビリティ）の組織化で、特に市街地での出荷と物流のプロセスの運営である
- ロジスティックスの競争力は、信頼性と効率性、有効性が主体で支えることに尽きる。信頼性とは情報技術を巧みに統制すること、効率性は貨物のフロー導入と費用の抑制であり、有効性とは納期の確保である。続いて、**Nov@log** は、将来の物流体制とサービスの開発を目指している。それには、物流の研究能力を基礎とした国際的な観点でのロジスティックスの全体可視化である。そして、民間企業、特に中小企業と研究の専門家チームとの連携に財務的リソースを支援することだ。

本極のミッションを纏めると、

- ◇ 港湾と陸上輸送のヨーロッパ情報システムの開発：意思疎通の最適化と製品のトレーサビリティの最適化である。
- ◇ 輸送ルート（道路・鉄道・海上・河川）間の複合一貫輸送の最適化、環境への影響を最少化する明日の物流プラットフォーム（綱領）の再考となる。

ロジスティックスの「競争力の極」を全国でより魅力的で、また読み易くすることで、必要な投資を結集することができる。具体的な概念を見てみよう：

#### 1) 産業物流とサプライチェーンの競争力 **Compétitivité logistique et supply chain des filières industrielles**

この戦略的活動領域では産業のサプライチェーン、加工生産や既存の生産フローの工程の強化、また物流の新しい基本構想の開発などに関連する物流の競争力の課題を標的に据えている。産業

活動定める判定の中でこの事業フローの競争力は、経済的、科学技術的、人的資源と操業上の観点から言って、新規プロジェクトの持続発展性の最大のパラメーターであるとされている。

#### 2) 持続可能な物流と製品ライフサイクル

##### **La logistique durable et le cycle de vie des produits**

研究プロジェクトでは提携先と企業の実績と結果を教訓として持続可能な物流に組み入れている。製品のライフサイクル全体についてイノベーションの機会とグローバル規模での競争力の改善を全ての領域に適合させるのが目的である。

#### 3) 物流工程のペーパーレス化、インターオペラビリティ、トレーサビリティ

##### **La logistique dématérialisée, l'interopérabilité et la traçabilité des flux**

革新的、競争力のある、また俊敏で堅固な情報技術の解決策を促進することで、本領域では書類のペーパーレス化、情報交流の円滑化と情報の流布を目的としている。この関連するプロセスは、物流工程、計画策定、政策運営と追跡調査に沿って顧客とサプライヤーの関係管理と実施を包含するものである。

※インターオペラビリティ：複数の異なるものを接続したり組み合わせで使用した時、きちんと全体として正しく動作すること。

#### 4) 複合輸送システムと社会基盤インフラ

##### **Les systèmes et infrastructures de transport multimodal**

この領域での戦略的活動は、ロジスティックスとサプライチェーンのプロセス成果に関して社会現象のモデル化、構想段階の計画、システム・インフラ要素・輸送機器の開拓に専念するものだ。具体的には、第一のプロジェクトとして複合一貫輸送、都市の大衆化、還元物流（リバースロジスティックス）、港湾、河川航行、鉄道輸送に関するセーナ回廊の整備である。

#### 5. まとめ

1980年代以降、フランスでは地方分権化が推進されるとともに地域圏(region)が新たな地域政策の担い手として重要な役割を果たすようになってきた。地域政策の内容も、これまで実施してきた過去のパリから地方への諸機能の分散政策に替わり地方競争力やイノベーションを進める政策へと転換してきている。なかでもフランス版

クラスター政策、つまり「競争力の極」は、現代フランスの中心的な地域政策と位置づけることができる。そして、日本の地方創生に参考となる点であるが、地方政府への権限移譲、省庁横断組織構成、第三者による厳しい見直し評価と考えられる。特に後者の2つは、政府自治体の活動には特に重要で、日産自動車は2000年に招聘したルノー社経営陣による「クロスファンクショナルチーム」という異なる機能部門間の協調・競争がイノベーションを生むという発想、もう一つは、トヨタ自動車の基本方針でもあるPDCAの循環を基に必ず実績をレビューし、反省し、次の行動に生かすという考えだ。PDCAサイクルは、日本に古くから取り入れられたもので、事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つとされてきたが、古い発想として実践する企業人は少なくなっている。言わずもがなであるが、Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善することだ。

こうしてみても民間の持つ鋭敏な発想と活力が、如何に地方の再生、創生に必須であるかが示唆として理解できるのではないか。在日、在仏のフランス人からの聞き取り調査では、フランスの「競争力の極」が完璧に成功しているとは思わないが、少なくとも、中央政府と地方自治体が役割を分担し、EU内での競争力、グローバル規模での競争に勝てる体制を目指している事実は十分理解できる。良いところ取りではないが、日本国にて参考になるものとするれば、フランス国内の地域圏と他の地域圏との関係強化、また一つの地域圏クラスターの中で様々な機関や組織、団体の関係強化が実現し、イノベーションの基礎が構築されたという主張は尊重しておきたい。

フランス国土庁 DATAR 文書室

La politique des pôles depuis 2005

フランス政府刊行物センター文書

仏購買雑誌『La Lettre des Achats』編集長

地域の経済 2003—成長を創る産業集積のカー

内閣府政策統括官(経済財政分析担当)

地域経済産業活性化対策調査 2011 三菱総研

『グローバル戦略調達経営』(単独著) 2008 日本規格協会

(原稿作成 2019年7月23日)