

# 基礎自治体における企業誘致のあり方に関する研究

—優良事例との比較分析を中心に—

研究員 安達義通

## 【要旨】

本調査研究は、県内基礎自治体が誘致企業件数の増加を図るために、どのような戦略あるいは組織体制を構築する必要があるのかについて考察し、具体的なアクションプランを抽出することを目的とする。併せて、他都道府県の基礎自治体における優良事例の分析を行い、成功へ至った要素を抽出した。

鳥取県内基礎自治体の企業誘致実績に関しては、鳥取都市圏（東部）、特に、鳥取市への誘致が多い。また、倉吉都市圏（中部）、米子都市圏（西部）においては、中心都市だけでなく、近接する市町村への立地も多く、特に、米子自動車道が開通した1990年代の米子都市圏では、米子自動車道に近い内陸側の基礎自治体への誘致が進んでいる。

また、北上市（岩手県）、斐川町（島根県）を優良事例として取り上げ、鳥取市、米子市を含めた4市町の地理的特性及び組織体制などに関する比較を行った。4市町とも、15万人以上の都市（雇用）圏人口を有し、大都市圏からの時間距離が遠いなど、一定の同一条件を持つが、最も企業誘致が進んでいる北上市は、時間距離で2時間以内に、県庁所在地が3市あるなど、地理的条件に優位性があり、それが企業誘致を促進した要件のひとつであると確認された。

北上市の企業誘致戦略は、地理的条件の優位性を生かして、大規模な工業団地の整備を積極的に行うという形でリスクを抱えることによって、誘致活動へのインセンティブを高め、同時に、企業誘致を専門とする「課」を設置し、庁内の連携の下、分譲を促進していくという誘致手法を展開した。一方、斐川町は、県との積極的な連携の下、体制を長期で固定し、ねばり強く交渉するなど、組織力あるいは属人的な能力で企業誘致を進めていったことに特徴があった。鳥取県内の基礎自治体は、北上市及び斐川町のエッセンスを各基礎自治体にあった形で応用し、企業誘致を展開していくことが肝要である。

## 1. はじめに

鳥取県の有効求人倍率は、2007年の平均値で0.75倍と低迷しており、産業政策、雇用政

策の重要性が増している<sup>1</sup>。筆者も『TORCレポート』(No.30)において、県内の企業誘致に関する時系列分析を行ったが、そのなかで県内製造業全体の事業所数が激減していく

1 鳥取県（あるいは県内市町村）は、このような雇用状況を重く受け止め、産業政策、雇用政策を積極的に展開しているところである。例えば、鳥取県においては、2007年度には地域産業活性化基本計画を策定し、2008年度においても地域雇用創造計画を策定している。

なかで、残存している誘致企業の占める割合は増加しており、誘致企業の重要性は向上していることを指摘した。すなわち、企業誘致の推進及びそれに伴った雇用の創出は、地場企業の衰退に歯止めをかける産業政策と同様、あるいはそれ以上に、鳥取県の重要な産業政策であるといえる。

このような認識のもと、本調査研究においては、前回のTORCレポートで行った鳥取県全体（及び東・中・西部別）の企業誘致分析から県内基礎自治体へと分析の枠組みを移行させ、基礎自治体において誘致企業件数の増加を図るためには、どのような戦略及び組織体制を構築する必要があるのかを探っていくものとする。

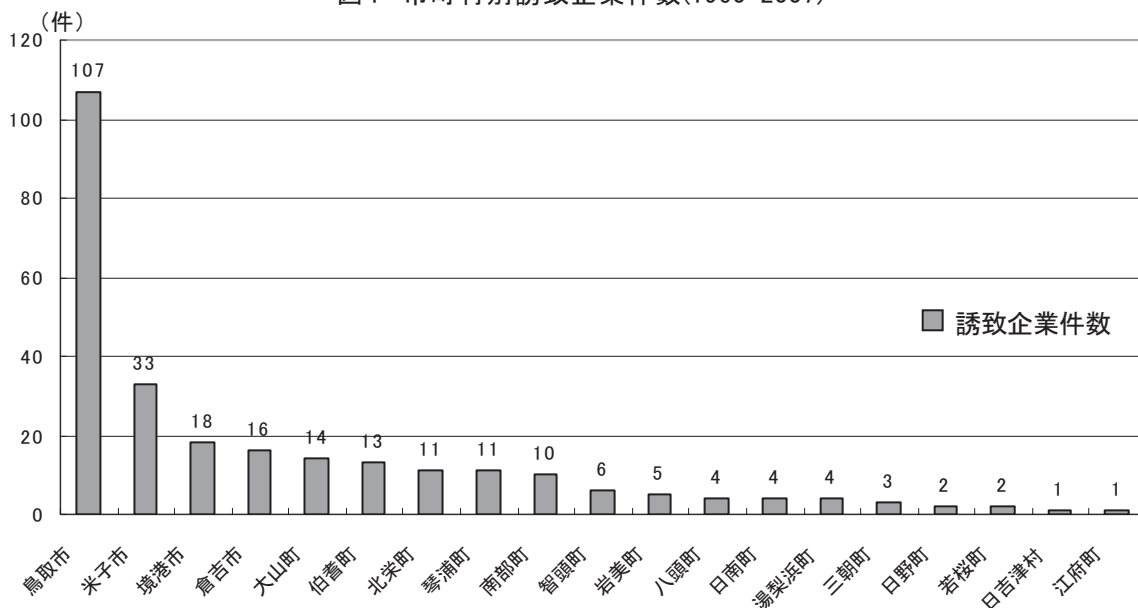
まず、これまでの鳥取県の企業誘致実績を都市（雇用）圏及び基礎自治体単位で分析する。さらに、県内の主な基礎自治体、すなわち、鳥取市及び米子市の企業誘致実績を県外

の企業誘致における優良基礎自治体（岩手県北上市及び島根県斐川町）と比較し、県内基礎自治体の企業誘致の到達レベルの相対的な評価を行う。さらに、ヒアリング調査などにに基づき、立地条件、企業誘致戦略、組織体制などの比較を行い、誘致企業件数増加のメカニズムなどを探る。最後に、比較分析から、鳥取県内の基礎自治体への応用方策を考察し、県内基礎自治体への政策的アクションプランを提示する。

## 2. 鳥取県内基礎自治体の企業誘致実績に関する分析

図1は市町村別企業誘致の実数値を、図2は都市（雇用）圏<sup>2</sup>別及び市町村別の人口1万人当たりの誘致企業件数（累積）を示している。図1をみると、他の市町村と比較し、鳥取市の誘致企業件数が圧倒的に多いことがわかる。これまでの実績は107件で県全体の約

図1 市町村別誘致企業件数(1960-2007)

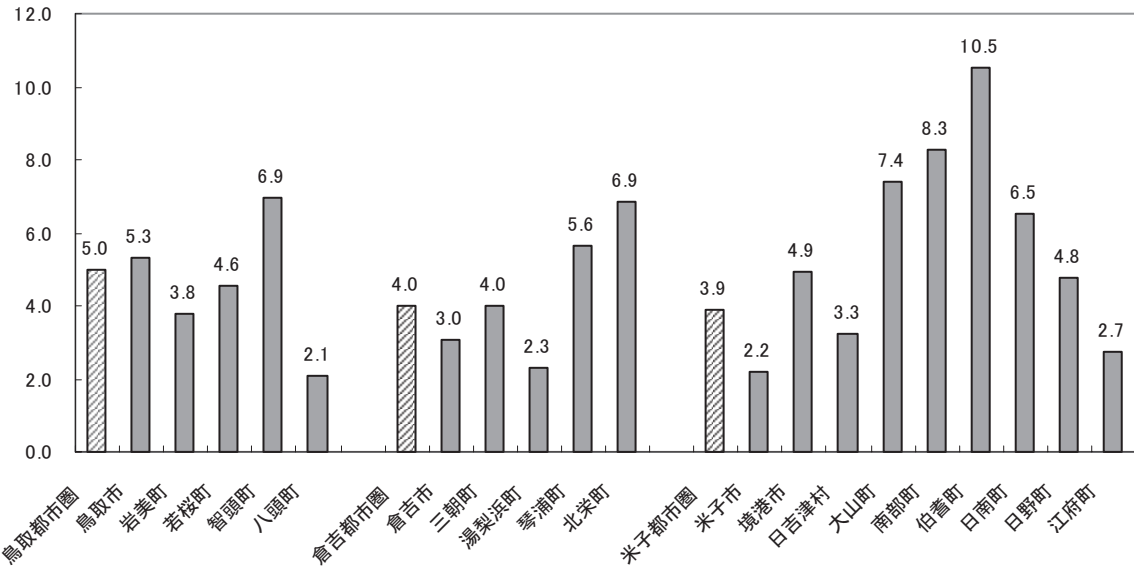


(出所:県商工労働部提供資料を基に作成)

<sup>2</sup> 都市（雇用）圏とは、中心都市への通勤率が10%以上の都市を表す。このような分類によると、鳥取県は、鳥取都市圏（24.7万人）、倉吉都市圏（11.3万人）、米子都市圏（24.0万人）に分類される。また、これらの分類は、本県で分類されている東部、中部、西部の分類にほぼ一致する。日南町の中心都市（米子市）への通勤率は10%以下となっているが、ここでは米子都市圏に含めるものとする（計24.6万人）。国勢調査2005年のデータを基に作成した。

図2 人口1万人あたりの誘致企業件数の割合

(件/1万人)



(出所: 県商工労働部提供資料、2005年国勢調査を基に作成)

40%を占めている。次いで、米子市の33件、境港市の18件、倉吉市の16件となっている。都市圏別の誘致企業件数を人口を基準に比較すると(図2)、鳥取都市圏(東部)が5.0(件/1万人)で最も多く、次いで、倉吉都市圏(中部)の4.0、米子都市圏(西部)の3.9となっており、東部において最も企業誘致が進んでいることがわかる。

次に、それぞれの都市圏の特徴をみると、鳥取都市圏では、鳥取市が智頭町に次ぐ多さを示しており、鳥取市を中心に企業誘致が進んでいる。しかしながら、倉吉都市圏及び米子都市圏においては、倉吉市及び米子市といった中心都市以外の市町村での企業誘致が進んでおり、周辺市町村に分散する傾向にある。特に米子市において興味深いのは、大山町、伯耆町、南部町といった米子市に南接する内陸側の市町村において、数値が高くなっていることである(図2参照)。鳥取市への企業誘致が多い理由のひとつには、労働力が確保しやすいことが考えられるが、大山町、伯耆町、

南部町においても同様の理由があげられる。すなわち、米子都市圏に位置し、そのなかで最も多く人口を有する米子市と隣接しているため、比較的労働力が確保しやすい立地条件にあることが優位に働いたと考えられる。

次に、鳥取県の誘致企業件数を市町村ごとに年代平均でみてみよう(図3)。鳥取市、米子市、倉吉市などにおいては、1960年代の誘致企業件数が多い。これは、前回のレポート<sup>3</sup>でも述べたとおり、高度経済成長期にあたり、大都市圏の労働力不足により、地方への工場移転が推進されたためだが、その際、企業は中心都市を選考する傾向にあったためだと推測される。

また、先に述べた米子市の南側に隣接する大山町、伯耆町、南部町に着目すると、1990年代が、これまでの年代を通して、最も企業誘致が進んでいることがわかる。1990年代に、米子都市圏でおこった大きな変化としては、1992年の米子自動車道の全線開通があげられる。すなわち、米子自動車道の開通により、

3 安達義通、2008。「鳥取県の企業誘致に関する分析」『TORCレポート』No.30. 42-58.

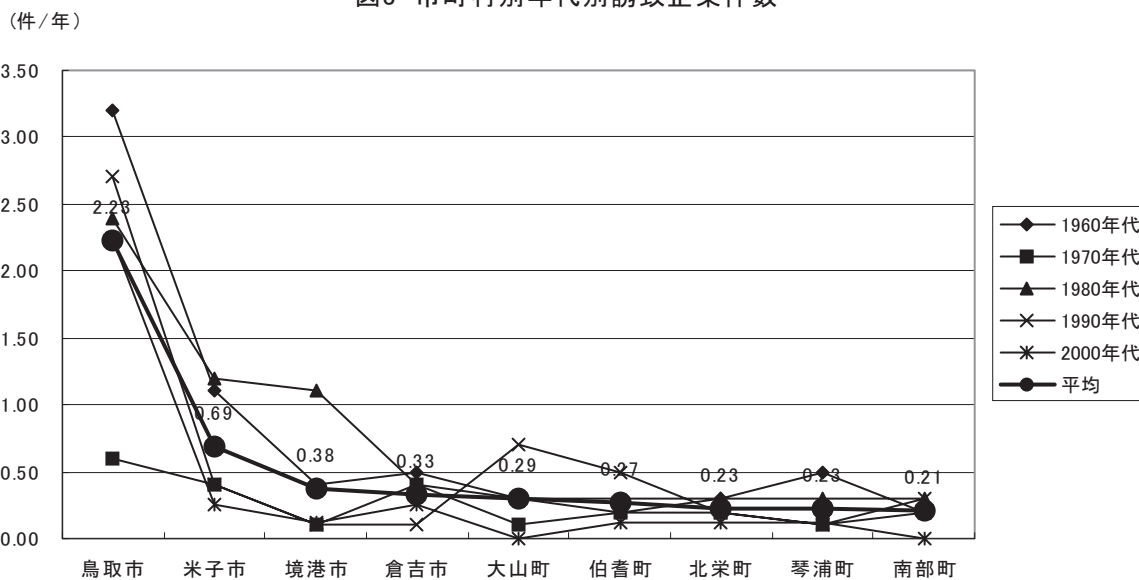
関西、山陽方面への時間距離が短縮されている。筆者は、『TORCレポート』(No.30)において、鳥取県へ立地する企業は、関西圏に本社を持つ企業が多いことを示した。大阪府に本社を持つ企業の誘致は、鳥取都市圏が約55%、倉吉都市圏が約71%、米子都市圏が約46%となっている。米子都市圏だけに着目すると、関西圏だけで50%以上、中国地方を含めると約70%となる。これらを総合して考えると、鳥取県の誘致企業、とりわけ、製造業は、空港・港湾以上に、(高速)道路に依存している割合が高いと推察できる。すなわち、鳥取県においては、高速道路を利用した物流システムを構築している誘致企業が多いということである。

このような視点から米子市及び境港市の企業誘致を考えると、米子自動車道からさらに35分以上北へ入る崎津工業団地(米子市)あるいは、さらに北に位置する竹内工業団地

(境港市)は、関西あるいは山陽地方との時間距離で、比較劣位と判断されたものと考えられる。加えて、これらの工業団地は、地耐力でも比較劣位にある。米子市の崎津工業団地は、第3種地盤で杭打可能な地盤までの深さが45m、境港市の竹内工業団地も、杭打可能な地盤までの深さ60mとなっており、内陸部と比較すると、地盤が軟弱であるといえる<sup>4,5</sup>。

2000年代においては、鳥取市以外の市町村における誘致企業件数は、平均以下に落ち込んでおり、先にあげた米子都市圏内の3町への誘致も低迷している。したがって、今後の鳥取県全体の企業誘致は、楽観視できる状況にはない。しかしながら、2000年代に鳥取県に立地した企業(県内企業の新設は除く)のうち約60%は、関西圏及び中国地方に本社を置く企業であるため、このような立地傾向をみると、鳥取県においては、長期的なスパンでは戦略的に港湾機能を高めるなどして環日

図3 市町村別年代別誘致企業件数



(出所: 県商工労働部提供資料を基に作成)

4 第3種地盤とは、腐葉土、泥土などで構成される沖積層で、その深さが30m以上のもの、あるいは、泥沼や泥海を埋め立てたもので深さ3m以上ありかつ埋め立てられて30年経過していないもの。

5 また、崎津工業団地は、ラムサール条約を結んでいる中海に面しているため、環境問題に敏感であり、そのことが企業が立地を敬遠する一因にもなっていると推測される。

本海を見据えた工場立地を視野に入れていくことも重要であるが、現段階では、第一義的には、関西圏及び中国地方（特に山陽方面）との結びつきの重要性を十分に念頭において、企業誘致戦略を展開していく必要がある。

### 3. 県内基礎自治体の実績評価

本章では、県外の企業誘致に関する優良自治体との比較から、特に、鳥取市と米子市を中心に、鳥取県内基礎自治体の企業誘致実績の相対的な評価を行うものとする。

#### 3.1 優良事例先の抽出

県外の優良事例となる比較対象基礎自治体の条件を以下のように設定する。

- ① 鳥取県と同様に3大都市圏から一定の距離を持つという点において、地理的な立地条件がよいとは言えない基礎自治体とする（東京からは時間距離6時間、距離400km以上、大阪及び名古屋からは時間距離3時間、距離が200km以上）。
- ② 人口15～25万人の都市（雇用）圏に属する基礎自治体とする。
- ③ 人口1万人当たり10件以上の企業誘致実績のある基礎自治体とする。

上記のような条件に当てはまる基礎自治体として、岩手県北上市、島根県斐川町が抽出された。次節以降、北上市及び斐川町に、鳥取県内基礎自治体として鳥取市及び米子市を加えた4市町による比較分析を行うものとする。

#### 3.2 立地条件等の比較

まず、4市町の立地条件の比較を行う（表1参照）。基礎自治体人口でみても、都市（雇

用）圏人口でみても、北上市及び斐川町の両市町は、鳥取市、米子市を下回っている。本社あるいは本社工場が立地している可能性が高い大都市圏（中心部）からの時間距離でみても、北上市及び斐川町は、鳥取市、米子市より長くなっている。また、商談、打ち合わせ等、人的移動に影響を与える鉄道あるいは飛行機の利用による大都市圏からの時間距離は、斐川町が最も短く、北上市は東北新幹線の利用が可能であるため、鳥取（一大阪間）とほぼ同様である<sup>6</sup>。これらのデータから抽出された2自治体は鳥取市及び米子市と比較しても、立地条件が特別優れているわけではないことがわかる。しかしながら、北上市は、他の主要都市との近接性という点で、他3市町と地理的条件が異なっている。すなわち、盛岡市（人口約30万人）、秋田市（同約33万人）、仙台市（同約103万人）といった東北地方の県庁所在地からも時間距離でほぼ2時間圏内にある。実際、ヒアリング調査では、企業の物流拠点の統廃合が進むなか、交通の要衝という理由から、最終的に北上市に物流拠点を残す企業が多いことが明らかになった。このような点を考慮すると、北上市は、斐川町及び鳥取市・米子市（を中心とする鳥取県内市町村）に対して、企業立地上の優位性があるといえる。斐川町の優位性は、出雲空港の立地による、人の移動に関する時間距離の短さであり、物流における優位性は見いだせない。

#### 3.3 企業誘致実績の比較

各基礎自治体において企業誘致政策の目標とされるのは誘致企業件数である。例えば、鳥取市においては、平成20年4月に改訂され

6 北上市は、1977年の東北縦貫自動車道の開通、1982年の東北新幹線の開通などによって、高速交通体系が整備され、首都圏へのアクセスが容易になった。

たローカルマニフェストにおいて、今後4年間、年間平均で4社を誘致することを目標としており、米子市においても2006年度を計画初年度として策定された「新米子市総合計画いきいきプラン」において、毎年1件を企業誘致の目標にしている。このような事例から、誘致企業件数を企業誘致の成功の指標とすることは現実的であると思われる。そこで、4市町の誘致企業件数の比較を行う（図4参照）。

2007年現在で、4市町のなかで最も誘致企業件数が多いのは、北上市で188件である。次いで、鳥取市の107件、米子市の33件、斐川町の32件となっている。人口及び事業所数を基準にしても、この順位は変わらない（表2参照）。このように、誘致企業件数で見ると、4市町の中で最も企業誘致が進んでいるのは北上市である。

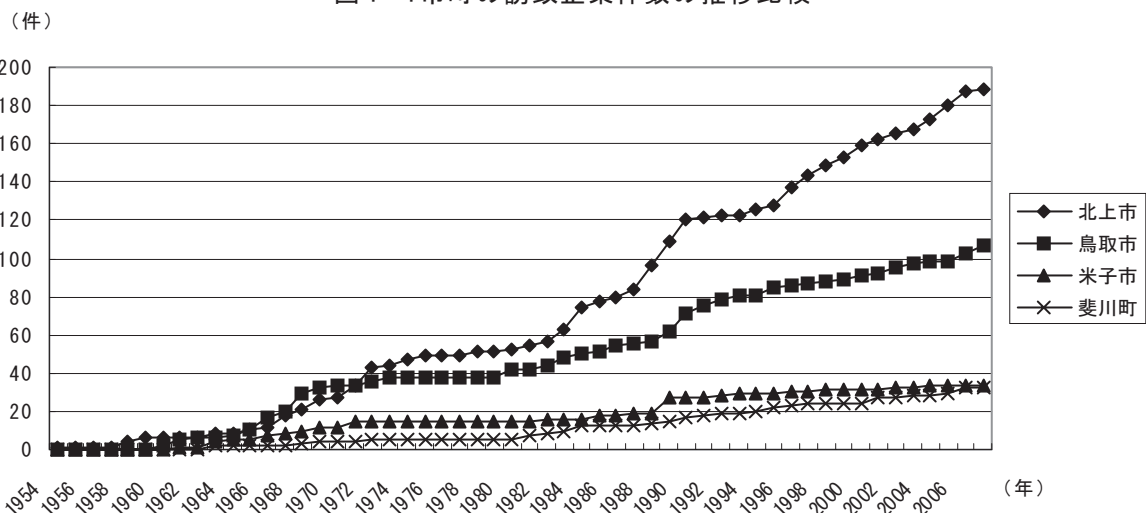
北上市の企業誘致は、まず、1980年代に大

表1 市町の基礎的データの比較

	鳥取市	米子市	北上市（岩手県）	斐川町（島根県）
人口（住民基本台帳）（2008年7月）	198,956人	150,410人	93,992人	27,713人
都市（雇用）圏人口（2005年国勢調査）	24.7万人	24.0万人 （日南町をのぞく）	21.5万人 <sup>7</sup>	17.4万人
大都市圏からの時間距離（道路）	3時間40分 （大阪）	4時間 （大阪）	7時間50分 （東京）	5時間20分 （大阪）
大都市圏からの時間（鉄道あるいは飛行機）	2時間20分 （特急、同上）	3時間20分 （特急、同上）	2時間40分 （新幹線、同上）	55分 （飛行機、大阪）
2時間圏内県庁所在地	なし	松江市	盛岡市、秋田市、 仙台市	松江市
高速道路	鳥取自動車道 （整備中）	米子自動車道	東北自動車道、 秋田自動車道	山陰自動車道
空港	鳥取空港	米子空港 （境港市・12km）	花巻空港 （花巻市・16km）	出雲空港

（出所：各種資料を基に作成）<sup>8</sup>

図4 4市町の誘致企業件数の推移比較



（出所：各種資料を基に作成）

7 北上都市（雇用）圏は花巻都市圏も含む（花巻市から北上市への通勤は10%を越える）。

8 道路の時間距離に関しては、「道路TIMETABLE」（<http://douro-timetable.jp/>）を利用。役所間の距離を基準とした。

表2 4市町の事業所数と誘致企業件数等

	鳥取市	米子市	北上市（岩手県）	斐川町（島根県）
誘致企業件数	107件	33件	188件	32件
事業所数（4人以上）（2006年工業統計）	393所	190所	283所	87所
誘致企業件数／人口1万人（2008年住民基本台帳）	5.4	2.2	20	11.5
誘致企業件数／事業所数	0.27	0.17	0.66	0.37

（出所：各種資料を基に作成）

幅に伸びている（図4参照）。この時期に企業誘致が進んだ理由を立地条件の変化からみると、1977年の東北縦貫自動車道の開通、1982年の東北新幹線の開通などによって、高速交通体系が整備され、東京との時間距離が大きく短縮したことがあげられる。1978年に東芝が半導体工場を立地したが、1983年には大增設を図っており、関連企業の集積が進んでいる。

また、北上市では、1990年代にも誘致企業件数が大きく伸びている。再び図4をみると、この時期、鳥取市と比較しても大きく伸びていることが確認できる。1990年に企業誘致が進んだ理由としては、隣接している金ヶ崎町に1993年に関東自動車が立地したため、北上市においても部品工場の誘致が進んだことがあげられる。また、1993年のいすゞ系鋳物工場の誘致にも成功している。2004年には、関東自動車は増設を行い、年産台数を35万台まで増やしており、今後も部品工場等の誘致の可能性がある。

先に述べたとおり、斐川町のこれまでの誘致企業件数は32件、人口あるいは事業所数を基準にしても、4市町のなかでは北上市の次に高い数値である。斐川町において誘致件数以上に特筆すべきは、(株)村田製作所、(株)富士通、島津(株)といった東証一部上場企業を3社、さらには、射出成形機の取り出し装置を製造している(株)スター精機といった大手企業等の誘致に次々と成功したことで

ある。2007年11月現在、斐川町の誘致企業の非正規社員等を含む従業者数は、(株)出雲村田製作所が4,145人、(株)島根富士通が1,536人、(株)スター精機出雲工場が126人、島根島津(株)が193人で、誘致企業全体では7,019人（正規社員のみは4,082人）となっている。さらに、(株)出雲村田製作所は、2007年に生産棟の増設を決定しており、約300人の雇用拡大を予定している。しかしながら、近年斐川町の、企業誘致は進んでおらず、特に22.5haの斐川中央工業団地の分譲が進んでいない。これまで大企業2社の誘致に成功したため、企業側が人材確保が困難であると推測していることも一因であると思われる。

ここまで、北上市、斐川町、鳥取市、米子市の誘致企業件数を比較してきた。次章においては、ヒアリング調査等に基づき、実際の基礎自治体における誘致戦略に関する考察を行い、誘致推進のメカニズムを探るものとする。

## 4. 4市町における企業誘致体制等の比較

### 4.1 誘致活動開始時の状況（初期条件）

1959年には関東で、1964年には関西で、大都市部における工場等の新設を制限した工場等制限法が制定され、また、1962年には地域での開発を促す全国総合開発計画が策定された。このような国の方針及び法整備を受け、1960年頃から地方においても企業誘致の受け皿づくりが行われた。その象徴のひとつが工

業団地整備のために土地の先行取得を行う土地開発公社の設立である。北上市においては1961年（岩手県内初）に、鳥取市においては1962年に、斐川町及び米子市は10年以上遅れて1973年と1974年に、土地開発公社がそれぞれ設立されている。

ここでは、企業誘致活動初動期における4市町の産業別の就業構造、特に第1次産業の占める割合を比較し、当時の誘致環境を確認する<sup>9</sup>。表3は、1960年から1975年にかけての産業全体に占める第1次産業の就業者の割合を示したものである。優良事例として取り上げた北上市及び斐川町は、この時期、鳥取県内の2市と比較し、第1次産業の就業率が高く、また、この期間の減少が大きいことがわかる。雇用面からみると、基幹産業であった農業の雇用が急速に縮小しているといえる。すなわち、この時期、鳥取市、米子市以上に農業人口が急激に減少している北上市及び斐川町では、農業からの余剰雇用人口を吸収するために、地域内に新たな雇用を創出したいという

動機が強く、その有力な手段として企業誘致が捉えられていたため、企業誘致を市あるいは町の政策の中心に位置づけられやすかったといえる。

#### 4.2 工業団地の整備からみる企業誘致政策の位置づけ

基礎自治体が企業誘致をどの程度、政策の中心に据えていたかということを見る指標として投入した金額の多寡が考えられるが、ここでは、工業団地の整備面積を指標として比較を行う<sup>10</sup>。表4は、4市町の工業団地面積の総数を示したものである。北上市が最も多く639.7ha、次いで鳥取市の338.7ha、米子市の173.6ha、斐川町の95.6haとなっている。

特に、北上市が比較的早い時期から企業誘致を市政の優先課題としていることの証左として、1960年に市単独事業として整備した123haの「北上工業団地」（飯豊東部地区工業用地）があげられる。当時の財政規模は4億円強程度であったにもかかわらず、当初計画で

表3 4市町の企業誘致活動開始時における第1次産業（就業者数）の占める割合

	1960年	1965年	1970年	1975年
鳥取市	31.3%	24.2%	16.8%	11.7%
米子市	26.8%	21.4%	16.9%	12.0%
北上市	52.7%	42.7%	34.7%	25.9%
斐川町	68.4%	60.1%	52.4%	38.9%

（出所：国勢調査を基に作成）

表4 工場団地整備面積の比較

鳥取市	米子市	北上市	斐川町
338.7ha（鳥取大学跡地の敷地を含む）	173.6ha	639.7ha	95.6ha（（株）出雲村田製作所用の敷地を含む）

（出所：各種資料及びヒアリングを基に作成）

9 この時期、地方においては、農業の占める割合が高く、次男、三男は、職不足から大都市圏へ出ざるを得なかった。また、1970年以降は、国による減反政策から、農業就業者の減少に拍車がかかっている。

10 工業団地整備のためにすべての用地を基礎自治体がいっしょに買っているわけではなく、また、地場企業の集団化・近代化のために整備した工業団地も存在するため、参考的な指標となる。



の総事業費は4億6千万円（変更後、3億2千万円）とその投資額も莫大である<sup>11</sup>。この大型工業団地の整備が北上市の企業誘致促進のためのメカニズムを形成することになる。すなわち、（国あるいは県などに頼らず）市単独で広大な土地を買収し、工業用地として造成する。土地を売却しなければ市財政が立ちゆかないという所に自らを追い込み、庁内をあげて企業誘致活動へと邁進せざるをえない、という状況を作り出すのである。その結果、現在までに工業団地が8カ所、流通工業団地が1カ所、産業業務団地が1カ所整備されており、一大産業集積地が形成されている。さらに、約200haを有する北上南部工業団地の分譲可能面積が約60ha残っているにもかかわらず、また、企業誘致の見込みが立っていないにもかかわらず、次の工業団地の整備を計画している。企業からいつオファーが来てもいいように、常に用地を用意しておくというのが、北上市の企業誘致戦略である。

北上市とは対称的に、斐川町における工業団地の整備は緩やかである。他3市と比較し、財政規模が小さいこともあるが、斐川町が最初に整備した工業団地は、1980年に分譲がはじまった坂田工業団地で、分譲面積は5.8haである。面積の多くを占める（株）島根富士通、（株）出雲村田製作所は、専用の土地を用意するような形で整備されている。また、工業団地の造成はオーダーメイド方式で、誘致企業の要望に合わせて、土地の造成を行い、若干リスクをヘッジしている。現在、斐川西工業団地、斐川南・中央工業団地、坂田工業団地など6つの工業団地を有し、自社開発での整備となった（株）出雲村田製作所の用地を含めると、総計で95.6haを整備している。しかしながら、現在、斐川中央工業団地は約

32haが売れ残っており、現在の分譲は厳しい局面にある。

鳥取市は、1953年頃から企業誘致に取り組み始めたが、本腰を入れるようになったのは1965年前後からである。しかも、これも意図的に行ったというより、むしろ偶然が作用したという感が否めない。すなわち、鳥取市は、鳥取大学の学芸・農業両学部跡地30.9haを約5億3千万円で払い下げを受け、これを売却せざるをえない状況にあったのである。最終的に、鳥大跡地には（株）三洋電機の立地が決まり、併せて協力企業が進出することになったため、正蓮寺、叶などの工場団地が整備され、企業誘致が進んでいった。このように（株）三洋電機及び協力企業などの誘致に成功したため、1970年代初頭までの鳥取市の誘致企業件数は、北上市を上回っている。その後も、津ノ井工業団地、新津ノ井工業団地など、工業団地の整備を行い、工業団地の整備面積は、現在までに鳥取大学跡地を含むと、338.7haとなっているが、北上市の50%強という広さに留まっている。1980年代、1990年代において、企業誘致件数では、北上市に大きく引き離されている（図4参照）。現在、分譲可能面積は1ha以下だけのものであり、積極的に企業誘致を仕掛ける状況にはないが、河原工業団地（仮称）の整備を予定しているところである。

米子市の工業団地の整備面積は、173.6haと鳥取市の約半分の広さとなっており、臨海部を中心に整備されている。しかしながら、そのうちの4割強は売れ残っている状況にある。また、市が所有しているのは、21.5haの米子流通業務団地と、市街化区域となっている20.5haの崎津アミューズメント用地である。

これまでにみてきたように、工業団地の整

11 市町村産業振興研究会『産業振興のポイント』（2003）P22

備面積でみた場合、北上市が最も広く、特に人口が2倍強の鳥取市の2倍弱の規模となっており、企業誘致に力を入れてきたことを裏づけている。

### 4.3 企業立地担当部署の体制

工業用地を造成したのち、用地の分譲等を行うのが、基礎自治体の企業立地（誘致）担当部署となる。ここでは、4市町の企業立地を進める担当部署の比較を行う。表5は、4市町の企業誘致担当部署を比較したものであるが、北上市のみが企業立地課という名称で、企業立地（誘致）を専門に行う部署を課レベルで設置している。また、斐川町は、商工観光課から若干独立した形で、企業振興室という部署を設けており、企業誘致を含む製造業の産業振興に特別な位置づけがなされていることがわかる。鳥取市は、経済観光部産業振興課のなかの企業振興係が企業誘致を担当しており、また、米子市は経済部商工課のなかの商工係が、中心市街地問題等を含む他の商工業振興と兼務するという形で体制が形成されており、企業誘致が特別な部署として位置づけられていない。このように、基礎自治体

内における体制からも、北上市あるいは斐川町は、企業誘致活動を重要な業務として位置づけていることがわかる。

また、企業誘致に関わる業務は他の部課との連携が不可欠であるが、北上市では、企業誘致が本市の優先課題であるということが庁内の職員にも浸透しており、他部署においても企業誘致に関連する業務を優先的に遂行するような体制が形成されている<sup>12</sup>。斐川町においても、吉岡町長時代（1975-1995）は、町長の直轄体制であったので、他部署の協力は得やすかった。鳥取市においては、市長がマニフェストで年間目標誘致企業件数を掲げているが、他の関連部署が優先的に企業誘致関連業務を遂行するという体制にはなっておらず、米子市においては、企業誘致が優先的な政策として位置づけられていない。

さらに、4市町の体制を詳細にみてみよう。北上市の企業立地課の人員は、2008年8月現在、課長以下7名で、他3市町に比べ多い<sup>13</sup>。また、誘致企業のアフターフォローは別の部署である商工課工業係が担当している。職員だけで企業誘致を遂行するというのが北上市の伝統的な手法であり、東京にも出先機関を

表5 企業誘致担当部署の体制比較

	北上市	斐川町	鳥取市	米子市
担当部署	企業立地課（商工部）	企業振興室（商工観光課）	企業振興係（経済観光部産業振興課）	商工係（経済部商工課）
配置人数	7名（東京事務所は含まない）	4名（吉岡町長時代専属2名）	5名（関西事務所を含む）	3名（関西事務所を含む）
備考	・民間人は利用せず	・企業誘致が最も進んだ時期は、20年間専属職員を固定 ・県との連携重視	・鳥取市関西事務所には、前企業振興係長が着任	・2名は他業務と兼任・大阪事務所に嘱託として民間の経済団体出身者1人配置

（ヒアリング調査等を基に作成）

12 庁内各部課は、企業立地課に非常に協力的であり、企業誘致に関連する業務を優先して行うことが多い。例えば、通常なら10日間かかる仕事でも、企業の都合から4日以内であげてほしいと企業立地課が関連部署に注文をつけると、そのように対応してくれる（ヒアリング調査より）。

13 当課の人員は仕事量にあわせて柔軟に増減させている。近年で最も少ない時で4名である。現在の増員は東芝新工場（NAND型フラッシュメモリ生産工場）の立地への対応と南部工業団地の次の工業団地の整備計画が進行しているためである。

設けているが、民間人は活用していない。

斐川町は、商工観光課からやや独立した形で企業振興室を置いているが、人員は室長以下4名で、多くの人数を割いているわけではない。企業誘致が最も進んだ時期の組織体制の特徴は、町長、助役の直轄的な位置づけになっており、トップダウンの強固な体制がひかれていたとともに、町長以下、構成員が20年間変わらなかったことにある<sup>14</sup>。斐川町では、吉岡氏が町長に就任してから（株）村田製作所、（株）富士通といった大企業の誘致へ至るまで約10年間かかっているが、固定された組織（専属職員2名）によって成就したものといえる。また、斐川町では、専属の人員を多く割かない分、県との連携を強固にすることによって不足分を補っている。

鳥取市においては、現在、係長以下3名が企業誘致に関わっているが、鳥取市関西事務所にも2名が配置されている。1名は前企業振興係長が着任しているが、ノウハウの移転及び本庁の意向をスムーズに遂行するためであると推測される。米子市においては、先に述べたように、企業誘致を専門に行う課及び係はなく、商工課商工係にて兼務として遂行されており、人員体制は最小であるといえる。

このように、最も企業誘致が進んでいる北上市は専門「課」を設置することによって、

また、斐川町においては課とはやや独立した「室」を設置することによって、企業誘致体制を整えている。鳥取市においては、関西事務所を含めると5名を配置しているが、担当部署は「係」レベルでの設置であり、米子市は兼任の「係」としての体制に留まっている。

#### 4.4 企業立地担当部署の業務内容

ここでは、4市町の担当課の業務内容の比較を行う。現在、北上市企業立地課の主要業務は、企業訪問及び企業との折衝である。企業訪問とは、新規に北上市に立地（新設）を考えている企業への訪問である。かつては、新聞あるいは県からの情報が入ると、迅速に企業を訪問したが<sup>15</sup>、現在は、企業の方から直接、問い合わせがあり、そういった企業への対応が中心業務となっている。すなわち、企業立地課で誘致企業を開拓せずとも、企業誘致が進んでいるのが現在の北上市の大きな特徴である。したがって、日常業務としては、連絡を入れてきた企業への対応や条件等に関する企業との折衝及びそのための資料づくりなどが中心となっている。このような状況が形成されたのは、企業誘致に携わってきた歴代の職員の努力によって、各種インフラが整備され、産業の集積度が高まったことが大きいという。また、民間に近い発想で行動する

表6 企業誘致担当部署の主な業務内容

北上市	斐川町	鳥取市	米子市
<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業訪問（先方から問い合わせが入る）</li> <li>・企業との折衝</li> <li>・アフターフォローは商工課が担当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県からの情報収集</li> <li>・企業訪問</li> <li>・企業との折衝</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業訪問</li> <li>・企業との折衝</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業からの問い合わせへの対応</li> </ul>

14 第166回国会経済産業委員会第6号（平成19年4月10日）福間参考人の答弁及びヒアリングによる。

15 北上市の企業立地課は、伝統的にフットワークが軽いことが大きな特徴となっている。相澤氏（当時県商工労働部）によると、県庁が企業立地情報を流したら、1時間後には来庁したとのことである。また、1990年代には、業界新聞の「増設」という記事をみたら、すぐに、企業へ直接連絡をとり、会いに行っていたという（経済産業省地域経済産業グループ編『企業立地ががんばる市町村事例集 要約編』2007年12月）。

という課の「伝統」は受け継がれており、企業立地課は、例えば、庁内がクールビズであっても、民間企業にあわせて、ネクタイを着用するなど、民間に基準を合わせた行動様式をとっている。

北上市においては、誘致後は地場企業であるとの認識から、先に述べたように誘致企業に対するアフターフォローは、企業立地課ではなく、地場企業の振興を業務としている商工課工業係が行っている。毎年、1月から2月にかけて、市長以下、工業係を中心に市内企業（製造業、商業を含む）、約200社を回り、「御用聞き」をしている。

斐川町では、現在、東京、大阪、名古屋などの企業への訪問も行っているが、企業化支援貸工場、NPO法人ビジネスサポートひかわの支援など内発型の産業振興も展開しており、企業振興室における企業誘致関連業務は全体の70%弱となっている。企業誘致全盛期においては、県からの情報の入手に努め<sup>16</sup>、企業とのコンタクトが可能となった時点で、「熱意」「根気」で企業と折衝し、相手企業を説得していったという。担当者によると、熱意とは、立地条件等で企業から要望が入ると、すぐに議論をし、対応策を考え、レスポンスすることである。企業誘致は、企業の担当者に何度会ってもらえるかがカギとなるため、吉岡町長時代の担当者は、他社の動向などを勉強し、常に立地候補の企業に有益な情報を提供することを心がけたという。斐川町のケースは、かつての担当者が、「地域産業に燃える人（33人）」に選出されていることからわかるように、属人的なノウハウに寄っていたところもある。

現在も、北上市と同様、誘致した企業のアフターフォローをしっかりとしており、（株）

島根富士通、（株）出雲村田製作所に対しては、月2回程度、その他の企業に対しても年間3回は訪問し、要望などの御用聞きに加えて、業況や仕入れ状況などを確認している。

鳥取市においては、立地の可能性のある企業の訪問先のリストアップを民間コンサルタントに委託し、その企業リストをもとに、企業訪問を行っている。約30頁からなる「鳥取市企業立地の手引き」を中心に、鳥取市の立地状況を説明し、観光パンフレットなどを入れることによって印象を残すような努力をしている。

米子市は、市の財政状況が厳しい中、福祉事業など、対市民サービスを優先せざるをえない状況にあり、企業誘致を積極的に推進するような体制を形成するのは難しいのが現状である。定期的企業訪問ではなく、相談があった誘致企業に対して、随時相談に乗っている。製造業の企業誘致ではないが、2007年度、「崎津アミューズメント用地」と「米子流通業務団地」に関する業務を統合した「崎津・流通団地営業課」を設立し、近年、分譲が進みつつある流通業務団地の営業ノウハウを生かして、崎津アミューズメント用地の分譲を進めているところである。

このように、企業誘致担当部署の業務は市町によって大きく異なるが、企業側から連絡が入る状況にあるという北上市は、誘致企業件数を増加させるうえで、有利な状況にあるといえる。

## 5. まとめ

まず、鳥取県の企業誘致における地理的な特性をまとめる。これまでの誘致実績に関する分析から、鳥取県内の企業誘致は、港湾等に隣接する臨海側よりも、内陸側に多く立地

16（株）富士通、（株）村田製作所などの立地情報は、県から入った情報である。

する傾向にある。また、前回のレポートで分析したように、関西圏からの誘致が多いことを併せて考えると、一義的には、工業団地の立地場所を含めて、内陸（関西・山陽）との交通を意識した企業誘致戦略を展開することが重要であると思われる。また、北上市との立地特性比較でもわかるように、鳥取県内の都市（雇用）圏では、大都市圏からの時間距離では優位性があるが、30万人以上の人口を抱える都市との近接性が弱いという立地上の劣位条件を抱えている。そこから、次の2点が導き出される。1点目は、鳥取自動車道（中国横断自動車道姫路鳥取線）の全線開通など、引き続き、高速交通網の整備を進め、他都市、特に、関西圏との接続性を高めることの重要性である。2008年6月の鳥取県の近畿知事会への入会は、情報収集という意味でも、心理的な距離の縮小という意味でも、関西圏への企業誘致戦略として有効な展開であるといえる。2つ目は、当然ながら、北上市レベルでの企業誘致の需要は見込めないため、鳥取県、あるいは、それぞれの県内基礎自治体の地理的な特性を十分に考慮したうえで、工業団地の新規整備を展開する必要があるということである。

また、北上市の事例から、企業誘致を推進するのは、地理的特性だけでなく、基礎自治体が企業誘致をいかに政策の中心に位置づけているかによって左右されることが確認された。北上市においては、リスクを伴った大規模工業団地の整備が、企業誘致を中心的な政策として位置づけている証左であった。鳥取市は、県内で最も企業誘致が進んでいるものの、現在の所、新たに分譲するためのまとまった規模の工業用地がない状態である。先に述べたように、地理的制約から大規模な工業団地の整備はリスクが大きい、自ら工業団地の整備を推進することによってある程度のリ

スクを取り、モチベーションを高めていくという北上市のとった戦略は、ありうべき選択のひとつであると思われる。斐川町あるいは県内の江府町（サントリーの水工場）で実施したオーダーメイド型方式を採用することによって、ある程度のリスクを減らしていくことも可能である。

さらに、北上市及び斐川町の事例から、基礎自治体内の組織体制の確立が企業誘致の効果に影響を与えていることが確認できた。企業誘致活動開始時の産業構造では、北上市及び斐川町は、就業人口が減少傾向にあった第1次産業（農業）の割合が高いため、雇用減少に対する危機意識が高く、企業誘致に対するモチベーションが高く、企業誘致を政策の中心に位置づけやすく、組織体制も整えやすかったといえる。翻って考えると、鳥取市及び米子市といった県内基礎自治体において、効果的に企業誘致を進めるためには、より意識的に、誘致体制を確立するための努力を払う必要があるといえる。

北上市は、課レベルの担当部署を設置し、人員を7名も配置していた。斐川町は、組織全体の規模が小さいこともあるが、町長、助役、担当者による直轄的な体制で、20年といった長期にわたって人員が固定されていたということに大きな特徴があった。鳥取県基礎自治体においては、首長のリーダーシップのもと、企業誘致を専門とする課（あるいは室）を立ち上げ、10年単位で専属職員を固定し、ノウハウを貯めることができるような組織体制を確立することが理想的である。また、スピードが要求される民間企業に対応するためには、庁内の他の関連部署及び県との連携を強化し、常に情報の入手に努めることが重要となる。しかしながら、最も重要なのは、工業団地の整備と組織体制の確立をセットにして、企業誘致活動を有機的に展開することで

ある。

## 6. 考えられる今後のアクションプラン

これまでの分析から、以下のような具体的なアクションプラン（案）が考えられる。

### ① 基礎自治体自らのリスクテーク

北上市は、市自らが土地を買収し、単独で工業団地を造成している。このように、（土地が売れないかもしれないという）リスクテークをすることによって、基礎自治体自らが積極的に企業誘致に関与せざるをえなくなることが確認された。このことが、企業誘致へのインセンティブとして働き、企業誘致推進の原動力となる。立地条件などによって、どの程度のリスクを取るべきかは個々の基礎自治体によって異なるが、県（あるいは国）などに工業団地の整備を陳情するだけでなく、県との協働による整備を含めて、自らリスクを取るような施策を展開する必要がある。

### ② 企業誘致担当者の長期的な配置と育成

企業誘致は、民間のセンスが問われる営業活動であり、他の部署以上に資質、ノウハウが問われる。また、企業誘致は長い年月をかけて成功に結びつけられるケースが多い。企業とのつきあいは人間関係の継続であり、人事異動で人間関係が途切れると、企業誘致にとって大きな痛手となる。したがって、企業誘致の担当者を厳選し、10年単位の長い任期とするような体制を整えることが肝要である。

### ③ 目的を明確にしたアフターフォローとして企業訪問

前号のレポートでも誘致企業のアフターフォローとして企業訪問を積極的に行うべきとの提言を行ったが、企業訪問を行うだけでなく、

その際、その目的を明確にしていくことが重要である。例えば、既存の企業の成功事例、増設等の事例は、大いに地域のイメージを上げるものであるため、そのような状況に結びつくような環境整備を行う目的でアフターフォローを実施すべきである。また、そのような成功事例は、県外企業を訪問し、セールストークを行う際も、有益な情報となるのであり、他県との比較優位を形成するうえでも重要となる。

### 【参考文献】

- 安達義通. 2007. 「鳥取市の工業集積 ―形成プロセスとその構造―」『TORCレポート』No.28 : 34-49
- 安達義通. 2008. 「鳥取県の企業誘致に関する分析」『TORCレポート』No.30 : 42-58
- 経済産業省地域経済産業グループ編. 2007. 『企業立地にがんばる市町村事例集 要約編』
- 関満博・加藤秀雄編. 2002. 『テクノポリスと地域産業振興』新評論
- 関満博編. 2007. 『地方圏の産業振興と中山間地域』新評論
- 市町村産業振興研究会. 2003. 『市町村のための産業振興のポイント』
- 吉弘憲介. 2007. 「米子市の財政危機 その特徴と経緯 ―1989年から2005年までを中心に―」『TORCレポート』No.30 : 85-98