

企業立地の新たな潮流と 誘致政策の再構築パッケージ



片桐悠貴

CONTENTS

- I 今なぜ企業立地政策か
- II 国による自治体への企業立地促進策における近年の動向
- III 近年の企業立地における新たな潮流
- IV 自治体による企業立地政策が抱える課題
- V 企業立地政策の再構築パッケージ
- VI 新たな潮流をチャンスに変える

要約

- 1 自治体による企業誘致の取り組みは、外部の新たな経営ノウハウ・技術や顧客ネットワーク・販路などを導入するという意味で、地域の生産性向上に大いに貢献する。近年は特に、企業立地促進法といった従来の枠組みに加え、国の新たな施策によるバックアップ体制が整いつつあることから、これを受けた各自治体による取り組みの重要性が増している。
- 2 企業立地の新たな潮流として第一に、物流や医療・福祉といったサービス産業のプレゼンス向上がある。従来自治体が主要な誘致対象としてきた製造業などに加え、各地域の特性に応じたサービス産業を組み合わせて誘致ターゲットの視野を広げる必要がある。
- 3 第二に、工業団地への工場建設といった従来型の企業立地だけでなく、企業買収やPFI導入など、企業による進出形態が多様化している。既存の成果指標である「新規誘致企業数」「雇用創出数」などではこれら投資活動の効果を把握することが困難であり、雇用継続や生産性向上などを反映可能な新たな指標を開発・設定する必要がある。
- 4 第三に、誘致対象企業のグローバル化があり、海外からの対日直接投資残高は10年前の2倍、特にアジア地域からの直接投資残高は4～5倍程度に増加している。これら海外企業へのアプローチを強化するためには、国際・観光系の部局などとも連携した横断的な体制構築や、官民連携導入による民間のネットワークや専門的知見の活用が有効である。
- 5 これらの新たな潮流は、一部自治体にとっては企業立地政策の方向転換を行うチャンスとなる。本稿の施策パッケージを基礎に、ハード整備や補助金に依存せず、各自治体の特徴を活かした独自のターゲット設定や企業との関係構築などが今後期待される。

I 今なぜ企業立地政策か

今、必要な自治体としての成長戦略

いわゆる「失われた20年」の間に筋肉質な体質へと転換したのは民間企業だけではない。国と地方自治体も行政改革を断行し、職員数の削減や事業の廃止、官民連携の導入など、組織と事業のリストラクチャリングを進めてきた。しかし、地方自治体を一個の経営体として考えたとき、支出抑制・縮小均衡のみを目指す「まち」に魅力はない。個々のまちの姿に合った未来の展望を描き、それを実現するために経営体としての成長戦略を人口減少の逆風下で構築することは、日本国内の多くの自治体が共通に抱えている課題である。

企業立地政策による地域の生産性向上

「成長戦略」の中でも鍵を握るのが、自治体に雇用と税収をもたらすだけでなく、地域の外から新たな経営ノウハウ・技術や、顧客ネットワーク・販路などを導入することで地域の生産性向上に貢献する、企業立地の促進策である。かねてより自治体は企業立地に注力してきたが、近年になって、都道府県主導で大規模な工業団地を造成し、高額の補助金を活用して製造業の大規模な工場を誘致するというような、従来型のいわゆる「企業誘致」のあり方に変化が見られる。本稿では、これら企業立地を取り巻く環境変化を、国の制度、および企業の動向の双方から概観した上で、自治体の課題と対応策を検討する。

II 国による自治体への企業立地促進策における近年の動向

本章では、近年の国による企業立地促進策の動向について概観する。

1 自治体主導による計画作りへの転換

高度成長期以降に通商産業省らによって実施された地方への企業立地促進策では、国が重点的な分野を決め、それに基づく取り組みを行う自治体を支援する手法が一般的であった。1980年代の「テクノポリス構想」や「リサーチコア構想」「オフィス・アルカディア構想」はその典型例である。

しかし、2007年に制定された企業立地促進法により、国ではなく自治体側が主体となり、重点的に立地を促進すべき分野を選び、それぞれの地域の特徴に合った計画を策定するという方針の転換が見られる。この流れは現在の安倍内閣が推進する地方創生の取り組みにも受け継がれており、自治体は各地域の特性を踏まえた地方版総合戦略を策定した上で、それに基づく取り組みを実施する際に国の支援が受けられることとなっている。これらにより、自治体の企業立地政策においても自らが主体的に、地域の特徴を踏まえた誘致ターゲットを選定することが求められている。

○企業立地促進法（2007年～）

2007年4月に制定された「企業立地の促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律（企業立地促進法）」は、それまでに国が主導した数々の企業立地政策

と一線を画し、地域による主体的かつ計画的な企業立地促進などの取り組みを支援することを特徴としていた。

具体的には、国が示した基本方針に基づいて自治体（都道府県・市町村）が基本計画（企業立地マニフェスト）を策定し、これに定められた区域で行う企業立地や事業高度化について、「企業立地計画」や「事業高度化計画」を策定することで、補助金や税制優遇、工場立地法上の特例措置などの各種支援措置を得ることが可能である。

○まち・ひと・しごと創生総合戦略

（2014年～）

2014年12月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、自治体が各地域の特性を踏まえた経済雇用戦略を展開できるよう、自治体が現状分析を行う際の基盤情報となる「地域経済分析システム（RE-SAS）」の開発・普及や、企業の地方拠点拡大や東京23区からの移転を税制面で支援する企業の地方拠点強化税制の創設、国と自治体が連携した地方への対内直接投資の促進などが規定されている。

特に、国が策定したまち・ひと・しごと創生総合戦略に基づいて自治体が策定する地方版総合戦略では、企業立地促進への言及が数多く見受けられ、地方版総合戦略に記載された施策に対して措置される自由度の高い交付金が企業立地促進に資する施策に活用されることが期待される。

2 海外からの投資誘致強化・ 新たな立地形態への対応

自治体主導の計画策定へと舵を切ったのと

同じく、近年の国による企業立地促進策におけるもう一つの重要な論点が、海外からの投資誘致の強化である。2012年に制定された「アジア拠点化推進法」では、海外企業のアジア本社や研究開発拠点といった具体的機能を日本に呼び込むための支援策が初めて体系的に示され、その後策定された「日本再興戦略」でも対日直接投資にかかわる明確なKPI（達成指標）が設定されている。

加えて、このKPIには、工業団地への工場建設といった従来想定されていた立地形態だけでなく、企業買収による進出も含まれていることも、企業立地政策の裾野が拡大しているという意味で特徴的である。このような海外からの投資誘致の強化や、新たな企業立地形態への政策の裾野拡大といった状況を受け、かつてよりも数多くの省庁がさまざまな側面で企業立地促進策に関与するようになっている。

○アジア拠点化推進法（2012年～）

2010年に経済産業省が策定した日本のアジア拠点化総合戦略では、日本が国際的な立地競争力を有し、呼び込むべきグローバル企業の拠点機能を「アジア本社」「研究開発」に絞り込んで、大胆なインセンティブ付与や高度外国人材の呼び込みを行うといった方向性を示している。

これを踏まえて12年に制定された「特定多国籍企業による研究開発事業等の促進に関する特別措置法（アジア拠点推進法）」では、グローバル企業の研究開発拠点や統括拠点のわが国への呼び込みを促進するための支援策が規定されている。具体的な施策として、特許出願の早期審査、投資手続きの短縮、在留

資格審査の迅速化などが挙げられている。

○日本再興戦略（2013年～）

日本再興戦略などでは、海外から日本への直接投資促進が重要な施策として位置づけられている。2016年6月に閣議決定された日本再興戦略2016では、「2020年までに外国企業の対内直接投資残高を35兆円に倍増する（2012年末時点19.2兆円）」というKPI（達成指標）が設定され、対日直接投資推進会議を司令塔とした投資案件の発掘・誘致活動、制度改革や、関係省庁と連携した日本貿易振興機構（JETRO）のワンストップ支援機能の強化、わが国中堅・中小企業と外国企業との投資提携機会の創出などがうたわれている。

加えて、対日直接投資促進会議が15年3月に公表した「外国企業の日本への誘致に向けた5つの約束」では、多言語表記の拡大や子弟の教育環境の整備なども含めた幅広い分野で、外国人が働きやすい環境を整備する方針が打ち出されている。

Ⅲ 近年の企業立地における 新たな潮流

本章では、どの分野の企業が、どこからどのような進出の仕方をしてくる傾向があるのか、現状を把握する。具体的には、近年の企業立地の動向を、「1. 対象分野」「2. 進出形態」「3. 出身国」の観点から分析することで、それぞれ「1. サービス産業のプレゼンス向上」「2. 企業買収/PFI導入など進出形態の多様化」「3. 誘致対象のグローバル化（特にアジア）」という新たな潮流を見て取ることができる。

1 サービス産業のプレゼンス向上

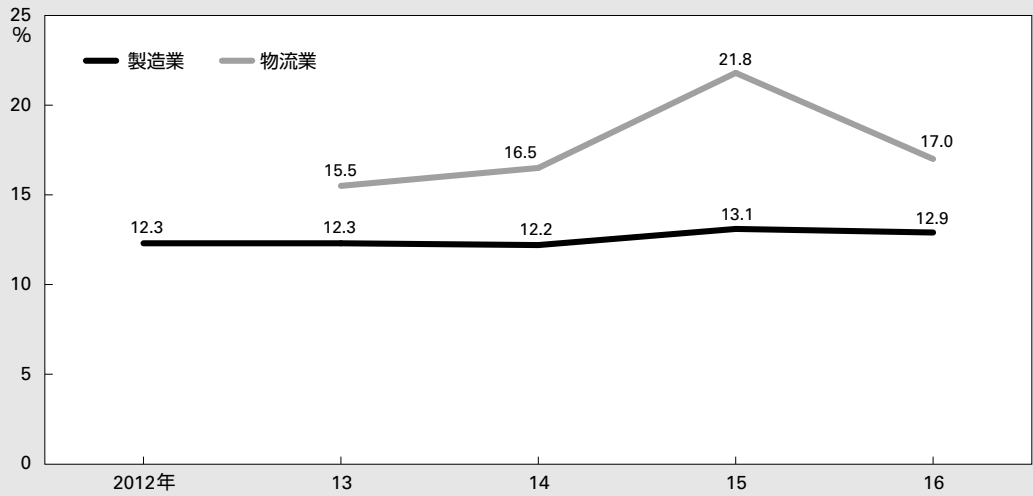
まず、1つ目の潮流として、従来の企業立地対象として重視されてきた製造業に加えて、物流や医療・介護といったサービス産業のプレゼンスが向上していることが挙げられる。ここでは、サービス産業のプレゼンスが向上した背景について、物流業、医療・福祉産業を中心に整理する。

○物流業

一般財団法人日本立地センターによる「新規事業所立地計画に関する動向調査」は、かつては製造業のみを調査対象としていたが、2012年度から物流業を調査対象に加えている。そこで、製造業と物流業における、新規立地計画が「ある」と答えた割合の推移（過去5年間）を見ると、四半世紀前には30%を優に超えていた製造業が近年、10%台前半で推移しているのに対し、物流業は一貫して数ポイント高い状態であり、10%台後半から年によっては20%を超えることもある（図1）。

実際、地方自治体の中には、製造業に加え物流拠点を誘致ターゲットとする傾向が見られ、特に首都圏では、三環状道路（圏央道、外環道、中央環状線）の整備もあって、高速道路沿いに物流施設の立地が加速している。たとえば、ネット通販大手のアマゾンジャパンは、13年に国内最大となる「アマゾン小田原FC（フルフィルメントセンター）」を神奈川県小田原市に整備したほか、物流大手の日本通運は、新たな大型物流拠点の「Tokyo C-NEX」を17年1月に東京都江東区で稼働させる予定である。

図1 新規立地計画割合の推移（製造業・物流業）



出所) 一般財団法人日本立地センター「新規事業所立地計画に関する動向調査」2015年度調査

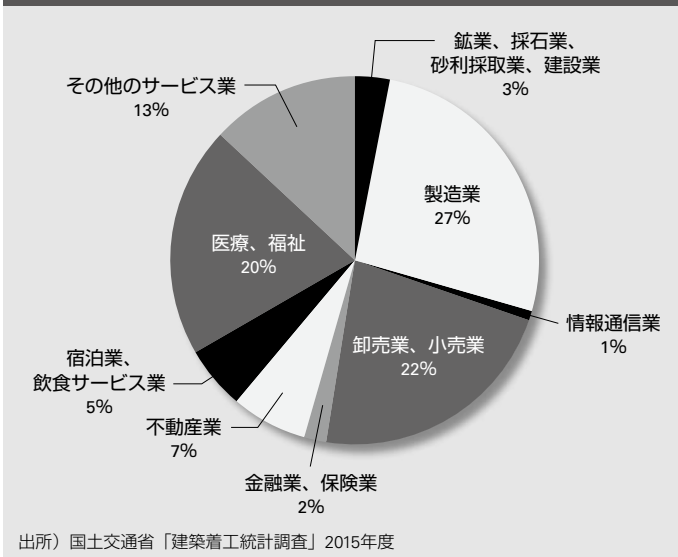
○医療・福祉

企業立地が加速しているのは、物流施設にとどまらない。国土交通省の建築着工統計調査では、新規着工された建築物の面積を用途別に整理しており、当該年度に着工された建築物の合計面積を分野別に把握することが可能である。2015年度の実績を見ると、製造業の割合は最大の27%を占めるものの、物流施設を含む卸売業、小売業がこれに次ぐ22%、

病院や介護施設などの医療・福祉関連施設が20%を占めている。新規着工面積でいえば、医療・福祉関連施設は、工場などに匹敵する状況になっていることが分かる（図2）。

たとえば、房総半島の最南端に位置し、気候が温暖な千葉県館山市では、近年高齢者のための介護施設が建設され、市外からの入居者が増加している実態がある。市内施設におけるベッド数は03年の272床から13年には683床へと大幅に増加した事例も存在する^{注1}。地理的制約や関連産業の未発達などにより製造業の立地に必ずしも適合しない地域であっても、前述した産業を誘致対象として、新規の産業立地を促進する自治体が増えている^{注2}。

図2 建築物の新規着工面積に占める割合（2015年度）

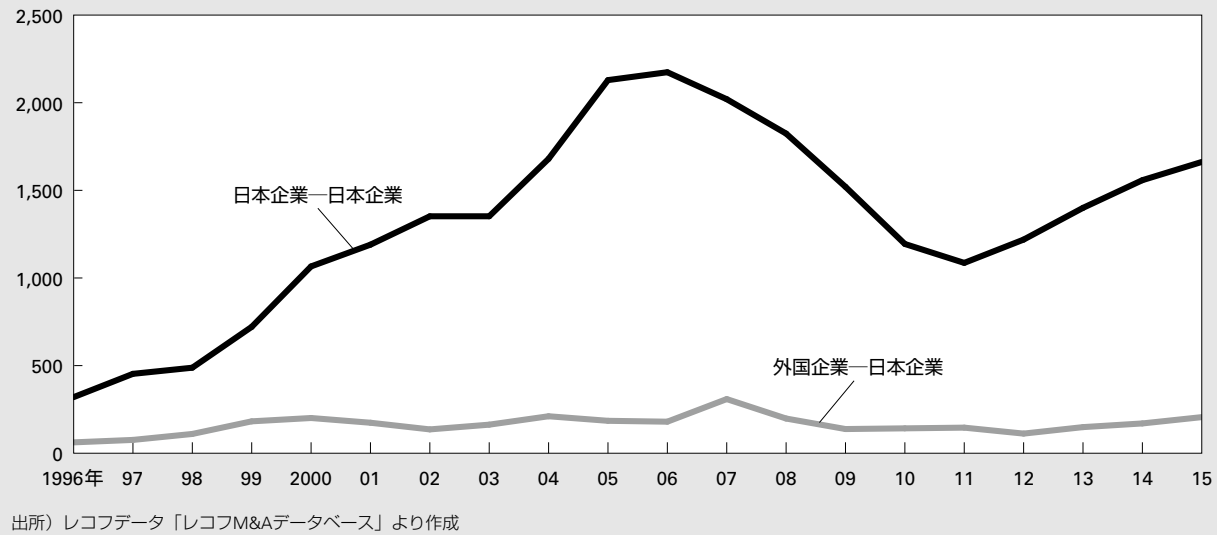


出所) 国土交通省「建築着工統計調査」2015年度

2 企業買収/PFI導入など 進出形態の多様化

近年の企業の進出形態をみると、従来のような工業団地への工場建設、市街地への営業拠点設立といった進出形態だけでなく、企業買収による進出という形態が日本国内でも定

図3 過去20年間の日本企業に対するM&A件数の推移



着してきている。これは、新しい進出地域先で一から組織と顧客ネットワークを築くよりも、既存の企業が有するそれらの資源を利用した方がスピーディな事業展開が可能であるとの考え方に基づくものであり、国内企業によるものだけではなく、後述するように海外企業による日本市場参入の主要な形態ともなっている。

実際、図3に示した過去20年間の日本企業に対するM&A案件数の推移を見ると、2015年現在の日本企業に対するM&A件数（日本企業による日本企業買収（IN-IN）、および外国企業による日本企業買収（OUT-IN））は約1900件弱と20年前の約5倍に達している。リーマンショック後に下落傾向だった件数が、近年、再度上向していることも特徴的である。

また、PFI（Private Finance Initiative）などの導入によって政府部門が保有していた事業・資産を民間企業に売却する取り組みも、地域のインフラ事業に新たな運営者が参入す

るという意味で、前述に類する性格を有する。PFI事業の類型としては、行政による資金調達を、単にPFI事業者が代替するという意味合いが強いサービス購入型のPFIが依然として多くを占めているが、近年は、地方の空港への公共施設などの運営権導入を通じたコンセッション型PFIの案件形成が相次ぐなど、民間企業による地域への投資という意味合いの強い案件が増加している。

また、地方の鉄道事業の経営形態再編に伴って、地域外の企業が新規に参入するなど、PFIの枠組みに限らず地方のインフラ事業に域外の企業が新規参入するケースも見られる。たとえば、京都丹後鉄道（旧北近畿タンゴ鉄道）は15年4月から、車両運行を民間が、鉄道施設（線路など）の保有・維持管理を自治体がそれぞれ担う上下分離方式を導入した。前者の車両運行に新規参入したのは高速バスの運行会社を母体とするWILLER TRAINSであり、観光事業と連携したプロモーションやバス事業との連携といった面で、

地方鉄道経営に新たなノウハウを導入することが期待されている。

3 誘致対象のグローバル化 (特にアジア)

前節では、企業立地のみならず、企業買収やPFI導入なども含めた投資という広い観点で、企業の進出状況を捉える重要性を述べた。そうした投資を行う主体は日本国内に限るものではなく、とりわけ投資額の面では、アジア企業をはじめ海外企業のプレゼンスが高まっている。日本政府としても現在、対日直接投資残高を2020年までに倍増させるという目標を掲げており、法人税減税をはじめとした各種施策に取り組んでいる。

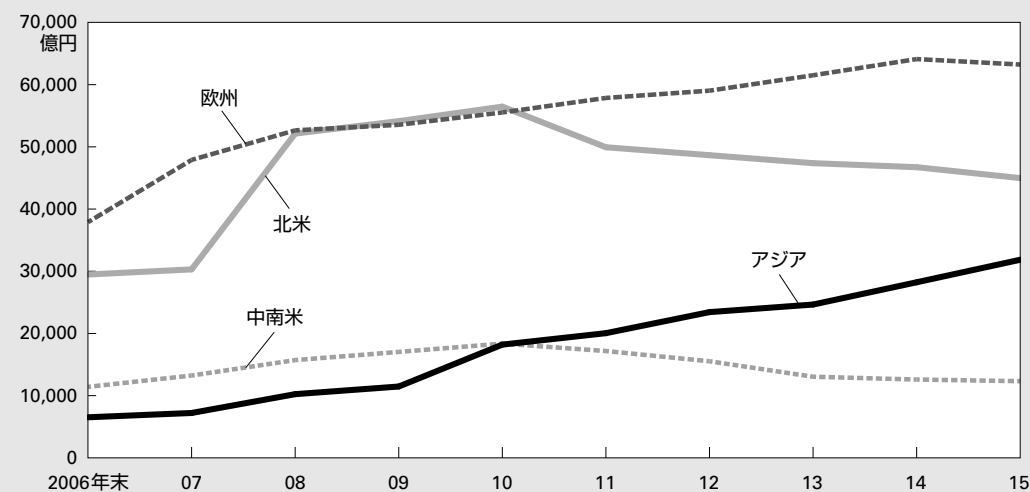
近年、海外から日本国内への直接投資（対日直接投資残高）は増加傾向にあり、06年末に約8.6兆円だったが、15年末には15.5兆円にまで増加している。とりわけアジアからの直接投資が増加しており、ここ10年で欧州からの直接投資残高が約2倍になったのに対し、アジアからの直接投資残高は4～5倍に増加している（図4）。このトレンドが継続すれ

ば、今後5年以内にアジアからの投資残高が北米からの投資残高を上回る可能性もある。

進出企業のグローバル化について、具体的な事例を見てみたい。宮城県蔵王町遠刈田温泉では、経営破綻した旅館「竹泉荘」を、香港で不動産関連事業やホテル業などを展開するMingly Corporationが07年に取得し、高級旅館・スパリゾートとしての経営再建を果たした。また10年には、鱒ヶ沢プリンスホテルを前身とする青森県鱒ヶ沢町の複合レジャー施設「ナクア白神ホテル&リゾート」を韓国の投資会社KICCグループが買収したが、14年にはシンガポールに本社を置くリゾート開発会社パララックスキャピタルが新たなオーナー会社となっている。これらを端緒に、近年は特に観光・リゾート分野において、インバウンド需要を見込んで海外企業が地方に進出する例が相次いでいる。

当初は顔の見えにくい海外企業の進出は、地域にとって不安な側面もあるが、後述するように、特に赤字企業を買収されたケースなどでは、消滅していたかもしれない雇用と税収、ひいては街のにぎわいが、地域の外から

図4 対日直接投資残高の地域別推移



出所) 日本銀行「直接投資・証券投資等残高地域別統計」

の投資によって維持または拡大するという大きな効果が期待できる。

IV 自治体による 企業立地政策が抱える課題

筆者は、自治体が企業立地政策を継続的に行っていく上で、重要なポイントは3点あると考えている。まず、明確なターゲットを設定して立地促進の施策を実施すること、次に、取り組みを把握・評価し、持続的に改善していくサイクルを構築すること、そして、それらを実行できる組織体制を整えることである。これら3つの取り組みを一体的なパッケージとして実施することで、企業立地政策の効果を最大化できると考えられる。

第Ⅲ章において企業立地の新たな潮流を概観してきたが、こうした潮流を踏まえて前述の政策パッケージを一体的に実施できている自治体は、必ずしも多くはない。本章ではまず、前述の政策パッケージを構成する3つの要素ごとに現状の問題点について整理した上で、それを打ち破るための突破口について考察したい。

1 企業立地のターゲット設定における 課題：企業立地ターゲットの偏り

都道府県を中心に、企業立地促進法に基づく企業立地促進計画や事業高度化計画の策定を通じ、各地域の特徴を踏まえつつ、集積を狙うべき分野を検討した経験を有する自治体は少なくない。ただし、その多くは、先端的なものづくり産業やIT産業などを中心としたターゲット設定であり、地域間の誘致競争もあって、中には当初の想定通りに企業立地

が進まない自治体や、いったんは誘致に成功した企業が、経済状況の変化を受けて撤退・規模縮小してしまったという状況にある自治体も存在する。

一方、誘致対象を広げ、サービス産業も踏まえた企業立地促進策を推進している自治体もあるが、同時にITやコールセンターなどの比較的人気のある分野への偏りや、取り組みの具体性に関する自治体間でのばらつきが見られるのが現状である。

今後は、これまで主要な誘致対象であった製造業やIT産業に加え、前述した物流や医療・介護、観光・リゾートといったサービス産業へと企業立地政策の概念を拡大し、地域の立地特性や既立地企業における特徴などを踏まえた独自のターゲット設定を行うことで、新たなチャンスが生まれる可能性がある。

2 自治体の成果指標設定における 課題：適切な指標の不在

前述したターゲット設定の見直しとともに不可欠なのが、取り組みの質を持続的に向上させていくサイクルの構築である。その典型として、取り組み状況と成果を常に把握・評価する際の指標の見直しがある。

一般的に、企業立地政策の定量的な評価指標としては、「新規誘致企業数」「雇用創出数」などの指標が用いられている。活動のプロセスを重視する自治体では、これに「新規コンタクト企業数」などを追加している事例もある。しかし、これら既存の指標だけでは、企業買収やPFI導入などによる多様な進出形態を捕捉することができない。

第一に、「新規誘致企業数」や「雇用創出

数」といった従来の指標では、地域外からの新規進出による各年度の増加分しか捉えられていないという問題がある。企業の経済活動である以上、当然、その地域からの撤退や雇用減少もあり得るため、現在の厳しい競争環境や地域の人口減少を踏まえると、企業が地域から撤退せず、雇用を維持・継続しているだけで一つの成果と見なすことも可能だが、現在はその観点が反映されていない。加えて、前述新規進出による各年度の増加分しか捉えていない場合には、既に進出済みの企業による投資拡大（二次投資）が評価されにくいという問題もある。

第二に、従来の指標が「量」に偏重しており、生産性向上などの「質」に関する効果を捉えきれていないという問題もある。たとえば企業買収の場合、赤字企業の再生という文脈では失われる可能性のあった雇用の維持に、外部からの新たな技術やノウハウの導入があれば生産性の向上に、あるいは新たな販路・顧客ネットワークの獲得があれば新規市場の創出にというように、雇用拡大にとどまらない質的な効果が期待される。こうした効果を把握できる指標があまり設定されていないことが課題である。

今後は、多様な進出形態や、生産性向上といった質的な効果を把握できる指標を新たに設定し、先のターゲット設定と連動させて運用していくことが望ましい。

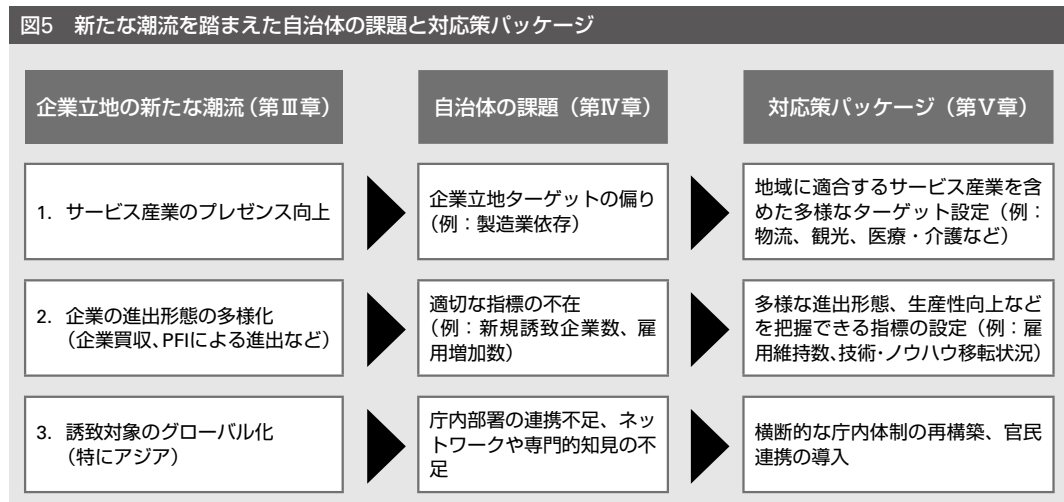
3 自治体の組織体制における課題：連携不足による専門知識・ネットワークの不在

これまで、自治体における企業立地の促進事業は、主に商工系部局内において企業立地あるいは誘致の名を冠する部署が中心となって実施されてきた（企業立地課、企業誘致課など）。また、海外企業に対する誘致活動は、自治体によっては国際系の部署が担うこともあった。

確かに、製造業の工場誘致に特化していた時代には、この体制でも機能していたかもしれないが、企業立地の潮目に変化している昨今、そのままでは、製造業以外の産業分野に関する専門知識の蓄積やニーズの把握が不十分となり、新たな魅力的な企業による立地の機会を失う恐れがある。

誘致対象のグローバル化やターゲットとする分野の拡大を踏まえると、今後の企業立地政策を特定の課のみで担うことには限界があ

図5 新たな潮流を踏まえた自治体の課題と対応策パッケージ



り、新たにターゲットとする分野によっては、観光系、医療・福祉系、建設・交通系の部署との連携も必須となる。また、海外に対するネットワークやプロモーション経験においては、庁内では国際・観光系の部署の活動との連携が不可欠であり、庁外では必要に応じて民間企業と連携して、そのネットワークや専門的知見を活用することも有効と考えられる（図5）。

V 企業立地政策の再構築パッケージ

企業立地政策の再構築に向けては、第IV章で示したように、①明確なターゲット設定に基づく施策実施、②施策とその実施結果を把握・評価し持続的に改善するサイクルの構築、③組織体制の整備という3つの要素を一体的なパッケージとして実施することが必要となる。個別具体的な政策は、このパッケージが基盤となって初めて機能するものである。

本章では上記の3要素ごとに、前章で提起した問題を解決する突破口となる取り組みの方向性を提案する。

1 サービス業を含む

企業立地ターゲットの拡大

これまでの時代状況に応じて、自治体による企業立地政策のターゲットは変遷してきた。2000年前後までは、製造業の中でも海外への生産拠点の移転が比較的遅かった、半導体や液晶に代表される精密機械産業の集積を目指すケースが多々見られた。これに00年頃以降はIT産業やアウトソーシング関連産業

が加わり、特に一定度の雇用創出が見込めるコールセンターなどへの誘致を強化した自治体が数多く見られた。近年は、IT産業の中でもより付加価値が高く、かつリスク分散の観点から地方に立地する合理性のあるデータセンターを誘致する取り組みも見られる。

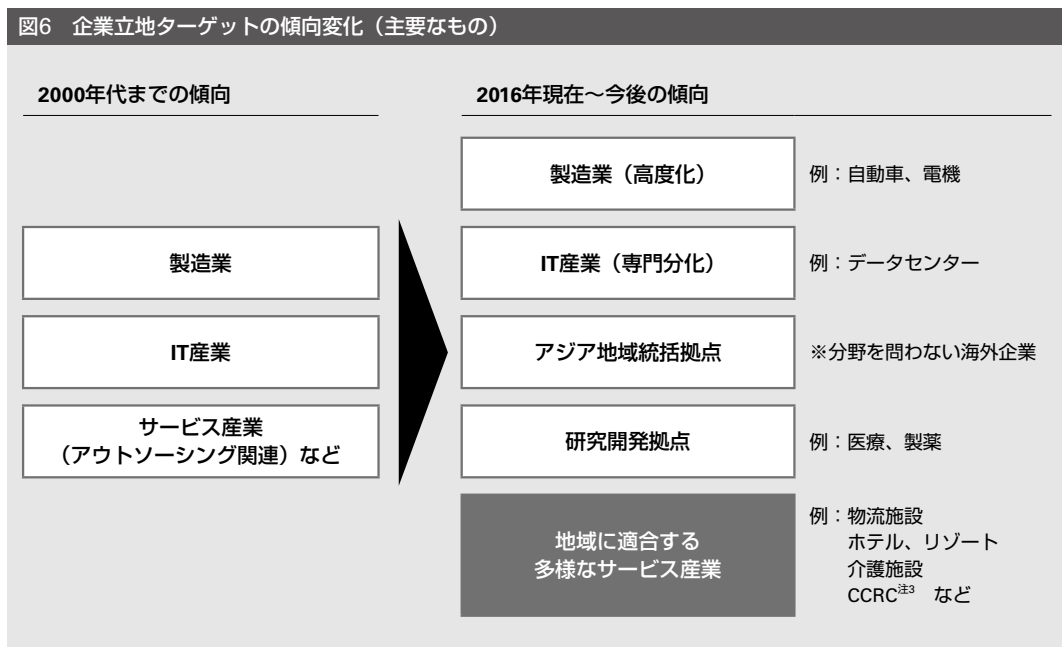
神奈川県横浜市では16年度から、成長産業立地促進助成の対象となる成長産業として「環境・エネルギー」「健康・医療」「観光・MICE」を設定し、これまでの中心的テーマであった「IT」や「製造業」は成長産業を支える重点分野として位置づけられている。また、直近では同じ神奈川県の藤沢市が、固定資産税と都市計画税の減免などによりホテルの誘致を強化し、従来は主に製造業を誘致対象としていた企業立地促進条例を改正することも視野に入れている。

同様に製造業以外の分野への誘致対象拡大という意味では、すべての自治体が真似できる取り組みではないが、東京都が11年にアジアヘッドクォーター特区、13年には国際的ビジネス拠点の形成や創業分野などにおける起業・イノベーション促進を目的に国家戦略特区を設置するなど、海外企業のアジア拠点における業務統括拠点（リージョナル・ヘッドクォーター）や研究開発拠点の誘致を目指した取り組みを積極的に推進している。

また、大分県と宮崎県が推進する「東九州メディカルバレー構想（東九州地域医療産業拠点構想）」は、医療機器関連の製造業の集積を目指すものだが、地域の医療拠点などとの連携によるフィールド提供や医療技術人材の育成といった、サービス産業との連携が図られている点が特徴的である。

これらの事例に見られるように、自治体に

図6 企業立地ターゲットの傾向変化（主要なもの）



とって従来から想定していた製造業などに加え、サービス産業をはじめとして、各地域の実情を踏まえた産業分野を組み合わせた新たなターゲットを設定することが有効と考えられる。ここで挙げた先進的な取り組みはあくまでも一例に過ぎないので、本稿で例示したITや物流、医療・福祉といった分野に固執することなく、各自治体には、それぞれの地域の立地特性や既立地企業における特徴、および既立地企業も含めた地域全体としての付加価値の向上イメージなどを踏まえた、独自のターゲット設定を行うことが望まれる(図6)。

2 成果指標の設定 (KPI)

前述した企業立地ターゲットの拡大や、企業による進出形態の多様化といった企業立地の新たな潮流に対応するためには、これらの動向を把握できる新たな成果指標 (KPI) を設定して施策とその実施結果を把握・評価し、持続的に改善していくサイクルを構築す

る必要がある。具体的には、進出形態の多様性や生産性向上などの質的側面を把握・評価できる指標を開発、設定することが考えられる。

そのためには、まず、一般的に使用されている「新規誘致企業数」「雇用創出数」といった現行の指標に加え、「撤退企業数」「雇用減少数」を踏まえたネット（差し引き）の「進出企業数」「雇用維持数」を新たな指標として設定し、毎年度モニタリングすることが重要となる。これにより、たとえば企業買収などにより雇用が維持されたことや、進出済みの企業の二次投資によって雇用が拡大したことなども含めて、企業立地政策の成果をより広い範囲で定量的に把握することが可能となる。

次に、国内外を問わず地域の外部からの企業立地によって期待されるさまざまな効果、たとえば、技術やノウハウの移転による生産性の向上や、新たな顧客ネットワーク・販路

の獲得による市場拡大といった質的な効果を把握することが理想的だが、実際には、これらの活動を自治体側が定量的に把握するのは困難なため、立地企業への協力を求めるなどの工夫が必要となる。たとえば、これらの活動によって得られるアウトカムを定量的に把握するための手法としては、製造業ならば「製造品出荷額」や「付加価値額」、観光・リゾート産業ならば「宿泊客数」や「客単価」といったデータをアンケート調査などにより域内の企業からきめ細かく入手する方法が想定される。加えて、アンケート調査の設問に、技術やノウハウの移転による生産性の向上や、新たな顧客ネットワーク・販路の獲得による市場拡大といった項目を盛り込むことで、定性的な情報を把握することも考えられる。これらを組み合わせることで、生産性向上などに関する質的な効果を把握することが可能となる。

なお、この成果指標の位置づけについて、必ずしもすべてを自治体における全体的な政策評価のフレームに加える必要はないと考える。この中には企業の撤退数など、プロモーションを実施する上で取り扱いに注意を要する数値や企業の内部情報が含まれており、自治体によっては採用が難しいケースも想定されるためである。その場合は、公式に政策評価のフレームに乗せる数値とは別に、企業立地政策の実務者が業務の進捗や効果を把握するための内部的な業務指標という位置づけで把握、活用することが望ましい。

3 組織体制の構築

第Ⅲ章で詳述した企業立地ターゲットの拡大や、誘致対象のグローバル化といった新た

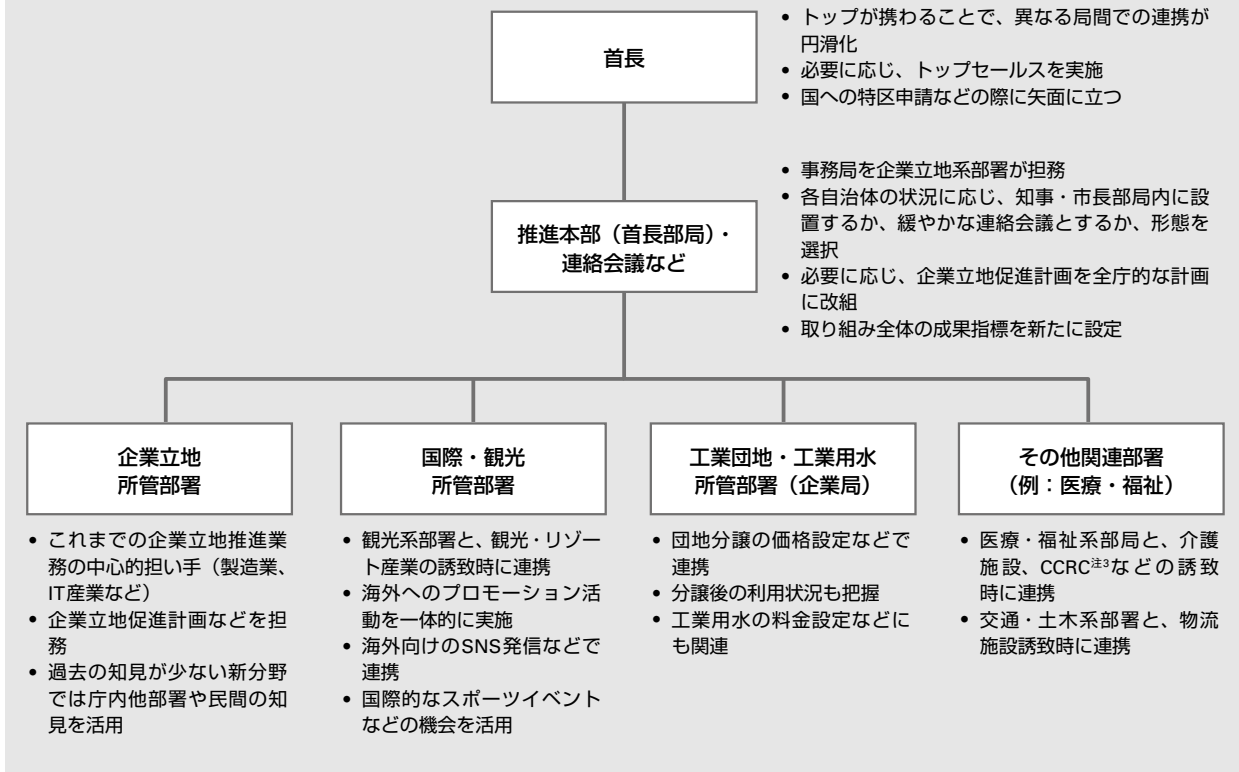
な潮流に対応するには、自治体内の全庁的な組織改革が必要となる。

そのためにまず、従来企業立地政策を担ってきた商工関連の部署と、新たにターゲットに加えた産業を従来所管する部署との間での連携が不可欠となる。たとえば、観光・リゾートやホテルといった産業を誘致するのであれば観光関連の部署、医療・介護施設やCCRC (Continuing Care Retirement Community^{注3})などの産業を誘致するのであれば保健・福祉関連の部署との協力・情報共有体制を構築することが必要となる。

次に、誘致対象のグローバル化を踏まえると、観光客誘致をターゲットとして国内外で広報・宣伝活動を行ってきた部署との連携が不可欠であり、特に投資誘致の促進も含めて海外へのプロモーションを一体的に実施することが考えられる。たとえば、2012年にオリンピックを開催したロンドン市では、英国貿易投資総省 (UKTI) による対英直接投資などを促すPRイベントと連携し、市長自らが招聘した企業の経営層をもてなす「Mayor's Business Hosting Programme」や複数の企業向けプログラムが実施され、最終的に24件、5億ポンド以上の投資につながったとされている。日本でも19年のラグビーワールドカップや20年の東京オリンピックの開催といった千載一遇の機会を捉えた海外からの投資誘致の取り組みが効果的と考えられる。

加えて、誘致ターゲットの拡大などに伴い、必要に応じて工業団地や工業用水など既存の企業立地インフラの用途変更や規模縮小などを柔軟に実施できるよう、これらを所管する都道府県の企業局らとも緊密な連携を図る必要がある。

図7 全庁的な連携推進に向けた各部署の役割分担のイメージ



そして、これらを取りまとめる連絡会議や首長直下の本部などを設置し、できれば首長がコミットする形で、全体の統括や情報共有を行うことが望ましい（図7）。これにより、過去の施策の軌道修正、困難な部署間調整にかかわる意思決定や、積極的なトップセールスの実施といった、首長にしかできない役割を果たすことが期待される。

最後に、誘致ターゲットの拡大や誘致対象のグローバル化に対応する際に、庁内の人的資源や知見、ネットワークのみでは対応が難しい場合には、官民連携により民間セクターが有するノウハウやネットワークを活用することが望まれる。たとえば、岡山県では「岡山県成功報酬型企業誘致委託事業」として、産業団地・工業団地への企業立地推進事業を

三菱地所リアルエステートサービス株式会社に委託し、同社が全国で有する営業ネットワークや不動産コンサルタント業務のノウハウの活用を図っている。

さらに長期的な取り組みとしては、企業立地促進を担う外郭団体を設置して、企業とのネットワークや各業界の専門知識を有する渉外担当者を中途採用するなど、自治体の人事異動周期にとらわれない企業との長期的な関係構築を図ることなども想定される。

VI 新たな潮流をチャンスに変える

これまで自治体は企業立地政策に注力してきたが、産業構造の変化に加えて為替や国内税率、それらを踏まえた企業の立地動向に大

きく左右されるため、行政によるコントロールが比較的難しく当たり外れの大きい政策として当該政策分野は認識されてきた。本稿で述べたサービス産業のプレゼンス向上、立地形態の多様化、誘致対象のグローバル化といった企業立地の新たな潮流は、企業立地政策にさらなる複雑性や不確実性をもたらす可能性がある。

一方で、これらの新潮流は、過去に期待したほどの成果を得られなかった自治体にとっては企業立地政策の方向転換を行うチャンスでもある。誘致ターゲットによっては、必ずしも大規模な工業団地の整備などは必要なく、学校など既存のハコモノ施設や社会問題化している「空き家」の活用も考えられる。全世界への情報発信も、既存のSNSなどを用いれば安価で容易に実施可能であり、近年の外国人観光客の増加や大規模なスポーツイベントの開催も、接点の増加という意味で海外企業に対する誘致活動にはプラスに作用するであろう。これらのチャンスは、都道府県や政令市だけでなく、市町村レベルのより小規模な基礎自治体にも開かれているのだ。

本稿の第V章で提示した施策をパッケージとして一体的に実施することを基礎に、ハー

ド整備や補助金などに依存せず、各自治体の特色や独自性を活かした独自のターゲット設定や立地促進策を各地域で競い合うことで、国内外の企業にとってわが国に立地する魅力が底上げされていくことを期待する。

注

- 1 上野学（館山市経済観光部長）「変質してきた東京都の関係」『地域開発』2014年4月号
- 2 介護分野では、原則として居住している市町村を保険者として介護保険に加入する仕組みになっているが、介護保険施設などが集中して建設されている市町村に介護保険給付費が集中することを回避できる「住所地特例」の制度が存在する
- 3 CCRC（Continuing Care Retirement Community）とは、東京圏をはじめとする高齢者が自らの希望に応じて地方に移り住み、地域社会において健康でアクティブな生活を送るとともに、医療・介護が必要なときには継続的なケアを受けることのできる地域を指す

著者

片桐悠貴（かたぎりゆうき）
社会システムコンサルティング部主任研究員
専門はインフラ事業へのPPP/PFI導入支援（鉄道、上下水道、MICE施設など）、公的機関の組織設計・組織改革