

実効性のある企業誘致方策の要件と誘致活動推進上のポイント

社会システムコンサルティング二部
主任コンサルタント 三木 則緒

1. 地域活力における産業振興の重要性

産業振興は地域活力のベースである。地域活力とは、「地域で暮らす人々が生き活きと活動する」ことによって実現される。

このとき、様々な条件が必要となると考えられるが、地域活力の維持を支えるベースは経済力、すなわち地域産業のパワーである。そのため、地域の継続的な活力維持・向上には、産業振興なくしては語れないといえる。

「衣食足りて礼節を知る」という言葉になぞらえると、経済力（衣食）が満たされないと、文化・教育等の地域活力の要素（礼節）の振興には関心が及ばないだろう。

2. 地域産業振興方策の体系

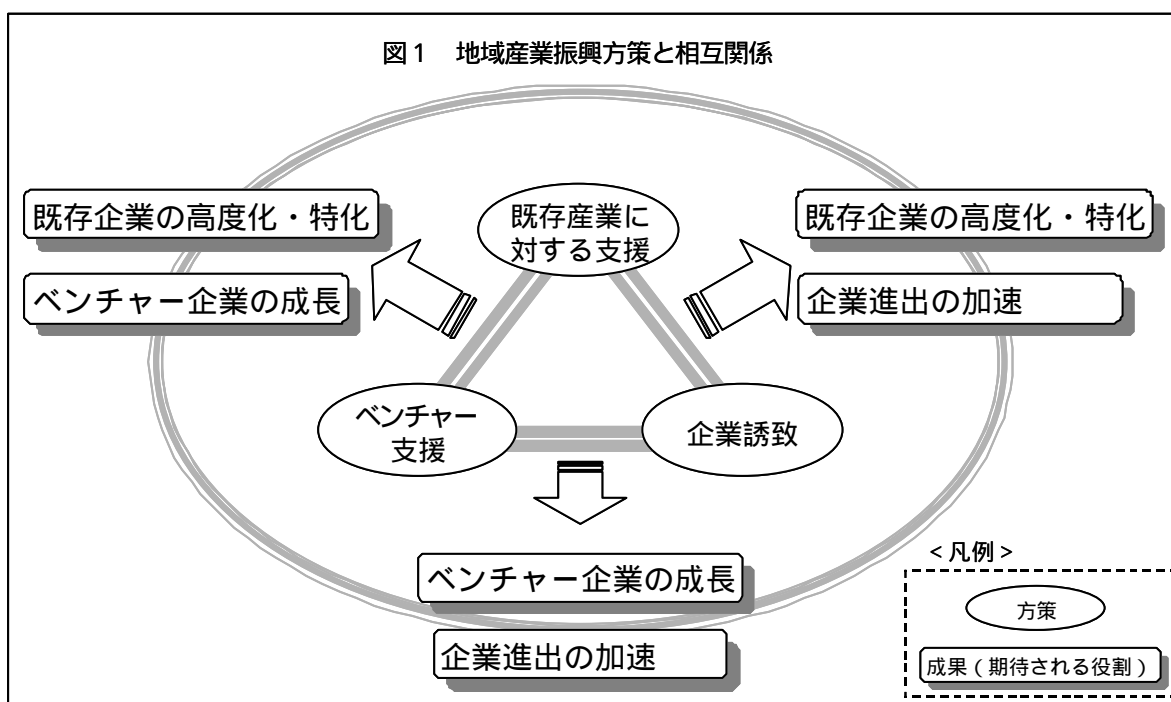
産業振興に係わる主要方策とそれらに期待される役割を明らかにしたい。（図1参照）

1) 主要方策

(1) 既存産業に対する支援（高度化・特化：地域産業の筋肉質化）

既存産業に対する支援は、地域産業の筋肉質化である（決してこの逆となるような支援はやってはいけない）。筋肉質化とは、地域産業の事業や経営体を強化することである。

そのためには、地場企業のシーズを生かした高度化促進や事業分野の特化による事業強化が



必要となる。

これは地域における新産業創出の礎となるといえる。また、後述する企業誘致の重要要素（誘致の魅力付け）ともなりうるのである。

（２）ベンチャー支援（新産業創出：将来の産業の芽づくり）

ベンチャー支援は、言うまでもなく、将来の地域産業基盤を担う産業分野や企業を１つでも多く起業・成長させるために、起業支援、創業支援を推進するものである。

当然、結果的にはこれらの企業の多くは吸収合併や消滅することとなり、上記のような主力産業や企業にまで成長するのはごくわずかとなるのは事実である。

ただし、この起業・創業と成長・消滅の絶え間ない繰り返しが産業競争力、地域活力の源となるのである。

（３）企業誘致（新しい遺伝子の導入）

企業誘致とは、地域に存在しない産業や企業等を新規に導入して、地域に根付かせることである。雇用や地域税収等の直接的な効果が期待されて行われてきた。

しかしながら、近年ではそれだけでなく、地域産業の活力維持のために、外部の新たな活動を導入することとの認識が広がってきている。

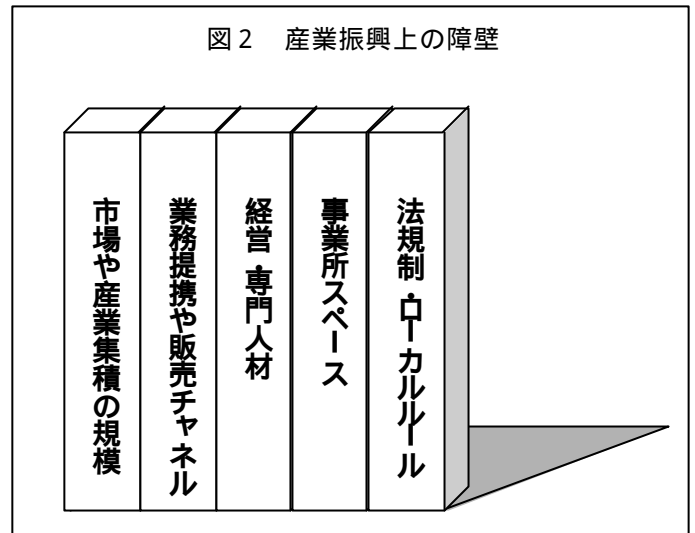
これは、地域産業の「成長」のために『新たな遺伝子』を取り込んで、産業を「進化（活性化・強化）」させることである。

２）産業振興上の障壁要素

上記のような産業振興策がなかなか効果を発揮しない障壁要素として、市場や産業集積の規模 業務提携や販売チャネル 経営・専門人材 事業所スペース 法規制・ローカルルール のようなものがある（図２参照）。

これらの障壁すべてを解決できないと、産業

図２ 産業振興上の障壁



振興は進展、持続しないのである。

３．新しい遺伝子・種の導入を実現化するものとして期待される企業誘致

ここでは、先にみた産業振興方策のうち、本論のテーマである企業誘致に絞って、その具体的な方策と課題を整理していく。

１）誘致企業に求める期待の変化

これまでの地方自治体等が行ってきた企業誘致は後述するように、直接的な効果および波及効果を期待して実施されてきた。

しかしながら、昨今の産業構造の変化から、このような効果に対する期待はほとんど実現不可能な状況となってきている。

それに対して、有機的な産業集積（クラスター）の形成を実現している地域では、誘致効果に対して、これまでと異なった新たな効果を期待するように変わって来ている。

２）企業誘致の効果の進化

（１）直接効果（雇用、税収）

これまでの企業誘致においては、雇用吸収力や税収増加といった企業進出による直接的な効果が最も期待されているものであった。

しかしながら、国際的な産業構造の変化に伴い、国内のほとんどの地域では雇用吸収力が大きく、税収増加が大きい形態（工場等）での企業進出はほとんど考えられない状況となっており、現実的には実現不可能な状況となっている。

（２）波及効果（地域産業への取引拡大、飲食、日常生活小売等の生活サービス産業への効果）

直接効果に加えて、企業進出に付加して考えられてきた間接的なものとしては、既存地域産業にとっての効果（業務提携、取引対象など）が期待されてきた。

しかしながら、この間接的な効果についても、部品・製品、資金などの調達において、地域を大きく越えたグローバル化の加速により、多くの分野であまり期待できないものとなってきている。

一方で、進出企業の従業員などに対する日常生活サービスとしての飲食業、小売業等の生活サービス産業への効果が間接的な効果として存在する。こちらについては、経済的な規模としてはさほどではないものの、堅実な効果であるといえる。

また、雇用の観点から見ると、労働集約的なサービスであることから、雇用創出効果も大きいといえる。

おそらく、昨今、従来型の企業誘致において、最も実質的な効果となっていると考えられる。

（３）期待される新たな役割（産業創発支援装置としての機能 - 誘致企業において新たに期待される役割）

上記２つの効果に的をしばった地域産業振興は、成長性という観点からはあまり評価できない。

大規模事業所形態による継続的な企業進出と

というのは、あまり現実的ではない。企業進出の基本行動としては、新規進出時はリスクを極小化するために、できる限り身軽で小さな組織での行動を志向するからである。

そのため、その直接的・波及的な効果を期待するよりも、別の、もっと実質的な効果を期待する方が望ましいと考えられる。

この実質的な効果とは、地域におけるクラスター形成に向けた産業創発支援機能としてのビジネス・サービス提供型企業の誘致である。

例えば、神戸医療産業都市構想を進める神戸市ではバイオメディカル系の産業クラスター形成を実現するために、医療機器メーカー、研究支援サービス企業、試験・検査サービス企業、専門人材育成サービス企業などの企業誘致を進め、産業創発支援機能の整備を企業誘致によって実現させつつある。

このように進出した企業と地域産業等との結びつきにより、地域産業の高度化やベンチャー育成等がより加速されることになると考えられる。

３）企業誘致に必要とされる要件

２）では誘致企業に期待される新たな役割を整理してきたが、この役割を実現化させるためには、そのような企業が進出したいと感じるような条件整備が不可欠となる。

つまり、進出企業に対して、誘致地域が他の地域より優れた要件を具備し、提供可能であるということを確認することである。

その要件とは、企業が進出するのに際し、重要視する次の５つのポイント（誘致要件）である（図３参照）。この５つのポイントについて、誘致したい企業に対し、いかに企業にとってのメリットをアピールできるかで誘致の成否は決まるといえる。

（１）誘致要件

か、ということである。

また、マーケティングチャネルに関する紹介や情報提供、サービス提供先としての既存企業へのアクセス等の紹介、各種情報といったものを、確実に提供できるか、ということである。

人材

2つの目のポイントは、人材についてである。

人材については、経営・マネジメントを担うことの可能なマネジメント人材と、法務・特許のほか、研究者等の専門職人材がある。

このような専門的な人材確保は、新規進出企業にとっては極めて解決困難な課題であることから、これらに対するサポートが可能であると誘致に向けた強みとなる。通常の企業経営においても、人材確保は最も重視されている点である。

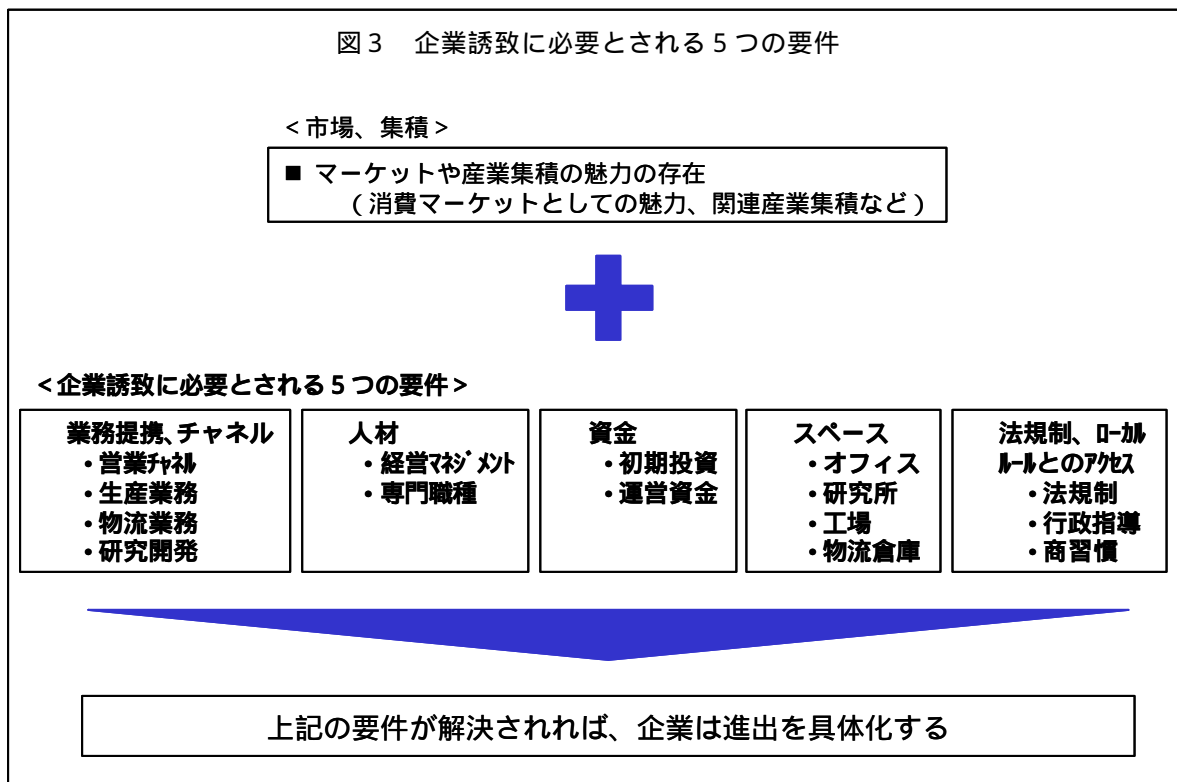
また、このような人材確保のサポートは、誘致主体自らが保有すべく整備する機能というよりは、いかに適切な人材紹介企業等とのネットワークを構築するかが鍵となる。

資金

3つ目のポイントは資金調達についてである。進出に際して必要となる初期投資資金、事業推進に必要な運用資金の調達に対するサポートである。

誘致主体である地方自治体がこれまで行ってきた信用保証以外にも、最近ではベンチャーファンドを立ち上げたり、ベンチャーキャピタル等のネットワークを構築し、企業の資金調達をサポートする例が見られる。

石油産業依存からハイテク産業クラスターへの産業構造転換に成功したことで有名なオースティンでは、スタートアップ企業とベンチャーキャピタル等とのマッチングをベンチャーキャピタル・カンファレンスというイベントの形態で実施している。このイベントは、スタートアップ企業にとっては資金の獲得の場として、ベンチャーキャピタル等にとっては投資対象案件の発掘だけでなく、投資リスク低減のための共同出資パートナー探しの場としても活用され、参加者全てにメリットを提供する形となっている。



るところであった。工業団地、サイエンス・パーク、インキュベーション施設と様々な形態で、企業にスペース提供の機会を提供してきた。

さらにスペース提供に加えて、不動産取得時の優遇税制、賃料補助、事業支援サービスなどを付加させて提供しているために、依然、企業にとって大きな魅力として捉えられている。

しかし、一方でどこの地方自治体でもすぐに実施容易な対策であるために、この要件の充実だけでは有意な競争力としては、必ずしも十分ではない。

法規制・ローカルルール等

5つめのポイントは、法規制やローカルルールへの対応である。

これは業種や業態によって特に対応が大きく分かれるものであり、企業が新規エリアに進出する場合、最大の障壁となる部分である。

法規制については所轄当局へのパイプ役が必要となるし、ローカルルール等については地域の関係団体等へのパイプ役が求められることとなる。

(2) 企業誘致活動推進のポイント

以上のように、企業誘致に際してキーとなるポイントを整理してきたが、企業誘致活動においては、上記要件をどこまで充実させることができるか、誘致したい企業にフィットさせることができるかといった点が、成否を分ける極めて重要なポイントといえる。

しかしながら、実際には上記の要件を揃えるだけでは、必ずしもうまく企業誘致の成果を出すことができるとは言えない。

推進者に必要な資質

あたりまえのことではあるが、誘致される企業と、それを受け入れる既存企業や地方自治体

等とが、利益をシェア（または創造）し合えるというビジネスの基本そのものが、企業誘致においても成り立つ必要がある。

それを成り立たせるためには、企業誘致活動の推進責任者が、上記のあらゆる要件に対して、自らがキーパーソンとして、誘致および要件整備に対する強い意志のもと、フットワークのよい縦横無尽の働きといったことを、通常のビジネスと同様に実行できるかどうか鍵となる。

加えて、これに各種専門家のサポートを上手く活用すると、より効率的な企業誘致活動を実現できるのである。

つまり、企業誘致活動の成功のキーは、推進責任者の成功に対する意思の強さと行動力であると言える。

運用にドライブ働かせる仕掛け（インセンティブ）

以上のように、実効的な企業誘致の実現に向けた要件について整理してきたが、最後に要件整備および企業誘致の活動を推進するに際し、ドライブを働かせる仕掛けを付加させることができると、誘致活動が成功に向けてさらに加速するが可能となる。

このドライブを働かせる仕掛けとしては、次のようなものが効果的であると考えられる。

1. 推進責任者等には要件整備や誘致活動において適切な権限を付与すること
2. 活動を効率的に進められる必要な専門家等のサポートを十分に活用できるように予算的な措置を準備すること
3. また、推進責任者等の報酬をその労力に対して、適正かつ魅力あるものとする

以上、実効性のある企業誘致方策の要件と誘致活動推進上のポイントを整理してきたが、企

業誘致を行うということは、産業振興方策全体の中での位置付けや役割、さらには地域活力の向上までの大きなシナリオづくりの一環として、推進すべきものであり、さらに、推進に際しては、固定的なシナリオに基づいたものではなく、日々変化する環境に合わせて、彩りを添えるという柔軟な展開・対応が必要とされるのである。

つまり、企業誘致の推進者に必要とされる要件は、必ずしも特殊なものというわけではなく、通常の事業やビジネスの推進に必要なものと大きく変わるわけではない。つまり、シナリオ構築力と誘致活動の要件整備に向けた問題解決力である。

近年、各地で企業誘致活動がなかなか実を結ばない状況となってしまうているが、本論で整理したポイントを、企業誘致シナリオの再構築と問題解決に向けたチェックシートとして、ご活用いただければ幸いです。

参考資料

乾 敏一「都市の経済活性化と再生の方策」

(JAPIC No.87 2001.9)

坂田一郎他「米国経済を支える産業クラスターの形成要因とビジネスインキュベータの役割(2)」

(産業立地 2001 年 9 月)

筆者

三木 則緒(みき のりお)

社会システムコンサルティング 二部 主任コンサルタント

専門は産業振興戦略、事業戦略、組織改革等

E-mail: n1-miki@nri.co.jp