

地方自治体における工業系 企業の誘致の手法に関する研究

—三重県の戦略的企業誘致—

2013年9月

三重大学大学院工学研究科
システム工学専攻

藤 本 和 弘

目 次

地方自治体における工業系企業の誘致の手法に関する研究

－三重県の戦略的企業誘致－

序章 本研究の背景、目的、方法 7

○ はじめに

1. 本研究の背景、位置づけ、意義
 1. 1 本研究の背景
 1. 2 本研究の位置づけ
 1. 3 本研究の対象領域と意義
2. 本研究の目的と方法
 2. 1 本研究の目的
 2. 2 研究のフロー
 2. 3 分析データと主な対象地域

第1章 企業誘致の手法 17

1. 本章の目的、方法、既往研究
2. 企業誘致の現状と企業誘致戦略の必要性
3. 企業誘致戦略と企業誘致手法
 3. 1 近年の企業誘致手法における全国的特徴
 3. 2 企業誘致の手法と企業誘致の構造
4. 三重県における企業誘致の手法
 4. 1 企業誘致の戦略と戦術
 4. 2 三重県における企業誘致手法の展開事例
5. 本章のまとめ

第2章 企業誘致活動の手法 31

1. 本章の目的、方法、既往研究
2. 企業誘致活動
 2. 1 企業誘致活動の目的
 2. 2 企業誘致活動の範疇とプロセス
 2. 3 企業誘致活動の成立要因、活動強化ポイント
3. 企業誘致活動の手法
 3. 1 三重県における企業誘致活動の具体的展開

- 3. 2 企業誘致活動手法の整理
- 4. 本章のまとめ

第3章 受け皿整備としての工業団地開発の手法 41
3-1 本章の目的、方法、既往研究 41
3-2 三重県における工業団地の開発手法 43
1. 目的、方法、既往研究	
2. 工業団地の開発手法	
2. 1 工業団地開発の成否を規定する要因	
2. 2 工業団地開発手法の類型化	
3. 三重県の工業団地開発	
3. 1 工業団地開発の現状と特徴	
3. 2 工業団地開発手法による類型化	
3-3 三重県における工業団地開発手法の評価 53
1. 目的、方法、既往研究	
2. 三重県事例を基にした工業団地開発手法	
2. 1 手法類型化の要因と評価要因	
2. 2 工業団地開発手法	
3. 工業団地開発手法の評価	
3. 1 評価指標と評価レベルの設定	
3. 2 企業誘致成功・困難事例による手法の対応	
3. 3 まとめ	
3-4 三重県の工業団地内公園の設置と利用 61
1. 研究の背景、目的、方法、既往研究	
1. 1 研究の背景	
1. 2 研究の目的	
1. 3 研究の方法	
1. 4 既往の研究	
2. 立地企業からみた工業団地内公園	
3. 工業団地内公園の設置経緯	
4. 公園設置パターンと公園利用の関係	
4. 1 公園設置パターン別にみた企業や地域との関わり	
4. 2 公園利用との関係	
5. 今後の工業団地開発と公園設置	
3-5 市街化調整区域内の工業団地内公園の設置 71

～三重県四日市市におけるケーススタディ～

1. 研究の背景、目的、方法、既往研究
 1. 1 研究の背景
 1. 2 研究の目的
 1. 3 研究の方法
 1. 4 本研究の位置づけ
2. 調査概要
3. 工業団地内公園の利用者および誘致圏域
 3. 1 工業団地内公園の主な利用者
 3. 2 移動手段と移動時間
 3. 3 小括
4. 工業団地内公園の設置の経緯と管理運営
 4. 1 公園設置の経緯
 4. 2 管理運営
 4. 3 小括
5. 地区施設として計画・設計する上での課題
 5. 1 工業団地内公園の規模と誘致圏域
 5. 2 工業団地内公園の管理運営
6. 小括

3-6 受け皿整備としての工業団地開発手法 83

～計画性、迅速性のある工業団地開発の進め方～

1. 研究の背景、目的、方法、既往研究
 1. 1 研究の背景：工業団地開発の現状、課題
 1. 2 研究の目的と方法
 1. 3 既往の研究
2. 工業団地開発の進め方
 2. 1 標準的な工業団地開発プロセス
 2. 2 計画性、迅速性からみた工業団地開発プロセスにおける課題
3. 計画的・迅速的な工業団地開発の進め方
 3. 1 工業団地開発段階における課題解決方向
 3. 2 計画的・迅速的な開発手法
 3. 3 計画的・迅速的な手法の効果
4. まとめ

第4章 各種手法の総合評価 97

1. 総合評価の目的、方法
 1. 1 本章の目的
 1. 2 方法

- 2. 東芝四日市工場誘致事例における企業誘致活動と受け皿整備の調整
 - 2. 1 東芝四日市工場の誘致経緯の概要
 - 2. 2 東芝四日市工場誘致事例における誘致活動と受け皿整備の展開
- 3. シャープ亀山工場誘致事例の検証
 - 3. 1 事例の位置づけ
 - 3. 2 事例の経緯と特徴
 - 3. 3 成功に導く各種課題解決手法の展開
- 4. 各種手法の総合評価
 - 4. 1 調整と組合せによる適用
 - 4. 2 工業団地開発手法の選択

第5章 まとめと結論 113

- 1. 各章のまとめ
 - 1. 1 第1章：企業誘致の手法
 - 1. 2 第2章：企業誘致活動の手法
 - 1. 3 第3章：工業団地開発の手法
 - 1. 4 第4章：各種手法の総合評価
- 2. 企業誘致の方法の体系化
 - 2. 1 企業誘致の方法
 - 2. 2 企業誘致の体系化
- 3. 企業誘致を進めるための条件
 - 3. 1 戦略レベルにおける条件
 - 3. 2 戦術レベルにおける条件
 - 3. 3 行動レベルにおける条件
 - 3. 4 結論

補章 企業誘致政策と地域振興政策 121

- はじめに
- 1. 地方自治体政策における企業誘致政策
 - 1. 1 地域振興政策の現状と戦略性
 - 1. 1. 1 地域振興の前提
 - 1. 1. 2 地域振興政策の現状
 - 1. 1. 3 地域振興政策の戦略的要素
 - 1. 2 戦略的地域振興政策の考え方
 - 1. 2. 1 戦略的地域振興政策の前提
 - 1. 2. 2 戦略的地域振興政策の考え方
 - 1. 2. 3 戦略的地域振興政策の内容
 - 1. 3 地方自治体政策における企業誘致政策とその限界

- 2. 「戦略から戦術へ」の重要性
 - 2. 1 戦略の公開性
 - 2. 1. 1 政策推進のハイアキーと戦略の位置づけ
 - 2. 1. 2 戦略のブレークダウン
 - 2. 1. 3 戦略のオープン性
 - 2. 2 戦術の個性
 - 2. 2. 1 戦術の個別性
 - 2. 2. 2 戦術の組織性
 - 2. 2. 3 戦術の個人性
 - 2. 3 地域振興政策における「守り」戦略とそれを実行する戦術の重要性
 - 2. 3. 1 「守り」戦略の考え方とその典型
 - 2. 3. 2 「新しい公共」による「守り」戦略の推進
 - 2. 3. 3 三重県における「美（うま）し国おこし・三重」の取組
- おわりに

謝辞

.....143

序章 本研究の背景、目的、方法

○ はじめに

本章では、第1章以降に具体的に進めていく研究の背景、位置づけ、意義について、次に、研究の目的と方法を示す。

1. 本研究の背景、位置づけ、意義

1. 1 本研究の背景

本研究は、地方自治体における工業系企業の誘致政策の展開の仕方・方法についての体系化を図る研究である。

企業誘致政策は、地域振興のための産業政策の中の重点的な政策として多くの地方自治体が力を入れて展開している¹⁾²⁾³⁾⁴⁾⁵⁾⁶⁾。なぜなら、企業誘致は、地域における雇用の場の創出、所得機会の創出、地域経済の活性化、地方財政の強化等に直接的、即効的に貢献できる政策として重視されているからである。ただし、本研究では、企業誘致がもたらす効果について論ずることが目的ではない。こうした効果があり、全国の地方自治体が主要政策として取り上げ、首長選挙における公約や当選後のトップセールスの主張等政治的な対象にまで取り上げられているこの政策の現状を踏まえ、今後の企業誘致政策推進の一助になれば幸いとの思いから、本研究を進めるものである。

戦後の国土計画、地方計画の中でも、中央から見れば工場の再配置、地方から見れば工場の誘致として、一貫して進められてきた企業誘致政策も近年は大きな転換期を迎えている。それは、一言でいえば、国内の工場立地動向の減衰にある。その背景には、海外における製造業比率の増加あるいは日本における製造業の空洞化、経済成長率の鈍化、人口の減少等による工場新設を中心とする国内投資の減退がある。こうした状況を踏まえるならば、企業誘致政策の立案の仕方や進め方も変わっていかなくてはならない。地域の自立と持続が叫ばれている中では、国の政策動向に振り回されるのではなく、地域が独自に政策展開を図っていく必要がある。過去と現状を把握し、新しい企業誘致政策の進め方が模索されていかなければならない。この模索を行い、新しい企業誘致方法の開発と進め方の方向を示すことが本研究の狙うところである。民間企業なら経営における新しい戦略の創出であろう。企業誘致を進める地方自治体においても同様である。戦略の創出である。いわば、戦略的な企業誘致政策が必要とされてきている背景がまず存在する。

一方、現象的に捉えるならば、企業誘致は、地域への工場の立地によって成立する。そうであるならば、企業側の立場とすれば、工場を立地させる対象となる土地とそこへの立地を促す、すなわち地方自治体等が地域に誘い込む活動である誘致する活動がなければ企業誘致は成り立たない。この場合、企業誘致とは、地方自治体において、企業に当該地域へ立地してもらうために地方自治体が主体的に実施する政策行動をいう。すなわち、地方自治体における企業誘致の研究には、地方自治体が講じる誘致政策そのものとそれを実践する具体の対象である誘致活動と誘致を達成させることとなる土地の両面の研究が最低限必要である。従って、誘致政策、誘致活動、誘致する土地、この三面から考えた企業誘致政策全体の進め方を本研究では捉えなければならない。

その際、企業誘致政策そのものは、全国の地方自治体で競争的に展開され、しかも、その進め方が非公開で他の地方自治体にはわかりにくいという課題がある。そのため、政策手法の進化が図りにくく、グローバル経済下における企業誘致競争には勝ち抜けない状況となっている。一方では、競争に勝つための独自の政策展開の方法も考察しなければならない。また、企業誘致活動においても、知り得る範囲での他の地方自治体と同様の活動を展開しているだけでは全国競争に勝ち抜けない状況がある。ここにおいても独自の活動方法が考察されなければならない。さらに、企業が立地することとなる受け皿整備については、その代表的な受け皿である工業団地の開発においては、実際の着工までには様々な法令等に基づく手続きが存在している。手順に沿った手続きを行うと同時に、立地する企業が求めるスピードにも対応できる進め方も考察しなければならない。一方で、全国に産業用地が多く売れ残っている状況を考えるならば、今後は、売れ残りが出ないように用地の供給を考えていかなければならない状況を迎えているともいえる。すなわち、企業誘致政策そのものについても、企業誘致活動についても、また工業団地開発についても、公開しながら互いに進化を図り、競争に打ち勝っていく独自の手法を見い出していかなければならない状況になっている。こうした課題も背景として考察を進めていく。

以上、企業誘致には戦略的な考え方が求められてきていること、企業誘致競争に打ち勝つための独自の手法が求められてきていること、を背景として本研究を展開していく。

1. 2 本研究の位置づけ

本研究は、企業誘致の経済的効果について研究しようとするものではない。地方自治体における企業誘致政策の推進にあたっての実践的で効果的な取り組み方向を示したいと考えるものである。すなわち、企業誘致政策のあり方、具体的な企業誘致のための活動の方法、工場が立地する場所となる工場用地の開発の方法を示していきたい。これは企業誘致の効果論ではなく、企業誘致のための実践論であり、企業誘致の戦略、戦術、行動のための方法論の研究である。

そこで、この範疇の既往の研究や知見の代表的なものを取り上げ、それと比較した上で本研究の位置づけを行う。

企業誘致政策のあり方から本研究を位置づけるに松原宏編著「立地論入門」⁷⁾をレビューする。この文献では、過去から現在までの農業、工業、オフィス等の代表的な立地論を総括するとともに、その現代への応用まで提示した包括的・体系的な立地論となっている。中でも、当文献にも紹介されているマイケル・ポーターの産業クラスター理論は、地方自治体において、産業集積をねらう政策展開の参考にされている。当然、筆者もマイケル・ポーターの文献を参考に、企業誘致政策の立案に活用してきた。当文献やマイケル・ポーターの文献は、企業誘致戦略の立案に際しては多くの知見を得ることができる。しかし、国や広域レベルでの企業誘致戦略の策定に際しては大いに活用できるが、戦術レベルの事業政策策定にその知見を落とし込み応用するには困難が伴う。個々の場所の土地資源や環境条件を踏まえた企業誘致の戦略・戦術の策定には実践面からの補完が求められる。本研究は、実際に実践し評価しながら策定し実行している政策そのものを研究対象としており、戦略から戦術まで系統立った実践的効果的な政策の提案ができるところに特徴がある。

次に、具体的な企業誘致のための活動の方法について、本研究の位置づけを考える。こ

の分野における講演や研修の機会は財団法人日本立地センター等において設けられているが、このことについて公刊された文献はほとんどない。それは、こうした活動こそ地方自治体独自の語り継がれた、あるいは試行錯誤の活動となっておりオープンされる機会がほとんどないためである。そこで、これまで筆者が唯一出会った実際に企業誘致を展開してきたある地方自治体職員がまとめた文献、中川祐四男著「地域おこしのための企業誘致あの手この手」⁸⁾をレビューしてみる。当文献は、北海道の企業誘致担当職員としての企業誘致活動について実際の経験と関わった事例をベースにまとめられたものである。従って、戦術レベルの企業誘致活動については参考になるべき点、学ぶべき点が多々ある実践サイトにとって非常に参考になる文献である。様々な実体験に基づく企業誘致活動の進め方には大いに学ぶべき点が見られる。しかし、当文献では、本研究が後に提示する戦術としての受け皿整備に関する言及はほとんどなく、いわば企業誘致活動に偏った文献となっている。本研究は、企業誘致に関わる戦略、それを実現するための戦術、それも企業誘致活動と受け皿整備という二つの主要な戦術を体系的に明らかにし、その内容を検討しており、当文献を補完するのみならず、筆者としての独自の体系化を提示している点で独創性を示すと考えられる。

さらに、工場用地の開発の方法について、川端基夫・宮永昌男著「大競争時代の『モノづくり』拠点、工業団地のサバイバル戦略」⁵⁾をレビューしてみたい。工場用地の開発方法については、開発主体が法的手続きに則って行うことから、法的手続きの進め方や設計基準等の法的条件を満たすための計画・設計や手続きに関するマニュアルは各地方自治体で発行されている。通常、開発主体はこれらのマニュアルに沿って実際の開発を行っていくため、工場用地の開発方法そのものを体系立ててまとめた文献を見つけ出すことが困難であった。というよりも、そうしたまとめや研究はほとんど行われてこなかったのではないかと考えられる。そこで、開発の方法論に関連すると思われる当該文献をレビューしてみる。当文献は、確かに工業団地の開発に関する文献ではあるが、その視点は戦後の工業団地政策の検証と課題の整理にあって、団地の開発手法に関する言及は見られない。すなわち、当文献では、戦後の産業政策の変遷と工業団地開発政策の変遷及び企業誘致政策の変遷に言及しており、企業誘致の受け皿としての工業団地がどのような産業政策に基づき開発が進められてきたかを論じている。個別の工業団地開発の進め方といった技術的な側面の分析ではなく、産業政策の一環として工業開発が戦後の日本でどのような経緯で進められてきたかを論じている。また、一部アジアの工業団地についても言及している。さらに、今後の工業団地開発の方向として、環境問題への関わり方や工業団地経営への考え方が示されるなど、工業団地開発手法に関してよりも産業政策、企業誘致戦略に参考になる言及が見られる。従って、工場用地の開発方法について解明されているとはいえない。本研究は、工業団地開発に関連して産業政策を論じる観点は予定しておらず、産業政策については企業誘致戦略を考えるにあたって参考にするにとどめている。工業団地開発に関しては、あくまでも企業が立地することとなる受け皿として、その具体的な開発手法を実例から研究、提示し、今後の実践的な企業誘致政策に反映させようとするものである。正に、受け皿整備の手法を確立するために行うものであることが本研究の特徴である。

また、より近年に出版された李増民著「工業団地の造成と地域変貌」⁶⁾についても触れる。当文献は、中国と日本のある地域を対象に工業団地の地域的展開過程とそれに伴う隣

接農村地域の動態的対応関係の実証的解明およびその一般的傾向と地域特性の把握を目的とした研究である。いわば、開発される工業団地の周辺地域社会への工業団地開発の影響を研究した文献であり、工業団地の社会学的な影響分析、しかも日中比較の影響分析といえよう。こうした観点も工業団地開発が地域や地域振興にもたらす影響を分析する意味では必要ではあるが、筆者が目論む工業団地開発に関する研究とは観点が異なる。すなわち、当文献においても、工場用地の開発手法は明らかにされていない。筆者はあくまで企業誘致政策の一環としての工業団地開発の効果的、合理的な方法を見つけ出すことを目的とするものである。

以上のように、企業誘致政策のあり方、企業誘致活動のあり方、工業団地開発のあり方に関係すると思われる代表的な既往文献をレビューした。その他の関連文献等もレビューし、後段の関係章において引用、言及もしているが、本研究は、企業誘致政策における戦略としての考え方と戦術としての進める手法を体系的に明らかにし整理し、実際の企業誘致政策の遂行に効果的、効率的、実践的に活用できることを目的として進めるものであり、これまでにはない独自性を持つ新規の研究として位置づけることができる。

1. 3 本研究の対象領域と意義

地方自治体においては、各種の政策展開が日々行われている。主要なものの一つが企業誘致政策である。本研究は、地方自治体における効果的、効率的な地域政策の推進の一助、具体的には、グローバル経済競争下の中で地域のそれぞれの独自性・持続性・自立性を求めるといった時代潮流に沿った企業誘致政策の推進とその方針づくりに役立てるためのものである。

ところが、企業誘致政策は、地方自治体間では競合的政策であり、誘致の結果が公表されることはあっても、競争の仕方に関わる政策内容や進め方がオープンにされることは少ない。いわば、各地方自治体において独自の暗黙知として受け継がれてきており、切磋琢磨して進化させていくためのオープンな形式知として明らかにされてこなかったように思われる。

そこで、本研究においては、これまで暗黙知として各地方自治体において伝承されてきた企業誘致に関する手法を形式知として明らかにする。しかも、それをシステムとして捉え体系化する。それを誰もが活用できるように合理的、最適に展開できる手法として明らかにする。そこに、独創性と学術性があり、日頃全国の地方自治体が展開している企業誘致政策にそれを活用することができるように実務上の実用性がある。また、本研究においては、企業誘致政策を地域振興政策の主要な一手法として体系化するところにも学術的意義があると考えられる。さらに、企業誘致の実践手法を明らかにし効率的、効果的で最適な企業誘致成功のための手法として応用あるいは活用できる実践的・社会的意義があるとも考えられる。

さて、地方自治体が推進する企業誘致政策における企業とは、主に工業団地へ立地する企業であり、経済産業省が毎年実施している工場立地動向調査の対象となる企業、事業所であり、製造業を中心とする工業系の企業である。すなわち、調査の対象は、法によれば、「製造業、電気業、ガス業、熱供給業の用に供する工場又は研究所を建設する目的をもって、1,000㎡以上の用地（埋立予定地を含む）を取得（借地を含む）した者」とあり、工

業系を中心とした用地取得者が対象となる。従って、本研究のデータ上の調査対象者は工業系の企業であり、その成果は工業系の企業誘致政策展開において一義的には活用が可能である。従って、本研究の成果は、各地方自治体が展開している工業系の企業誘致に役立つと考えられる。

しかし、全国の工業団地へは、製造業だけでなく、流通業やサービス業の事業所さらには研究機関等研究開発型事業所も立地している実態があり、それが企業誘致政策において達成されているならば、本研究の成果はそれらの誘致にも活用できる。すなわち、工業系企業の誘致実態から考察を進めるが、その成果は工業系企業誘致だけではなく、企業誘致全般に活用することが可能と考えられる。現実には、企業誘致政策として企業誘致展開を進めている対象者全ての誘致において活用が可能であり、造成された土地を活用して事業を営む企業や事業者であれば誘致の対象になりうる、成果の活用対象になりうる、ということである。例えば、ハウスや施設で農産物を生産する事業者であったり、物流業者であったり、事務部門や本社部門の事業所であったりしても妥当と考えられる。分析対象における主なデータとしては工場立地動向調査のデータを使用するが、分析の結果や成果、提示される手法の活用については、業種の限定は特段必要なく、企業誘致政策展開の対象全てに活用されることができる。

また、地方自治体と総称しているが、企業誘致政策の展開から見ると、地方自治体には都道府県と市町村という性格の異なる地方自治体が存在する。しかし、本研究の成果の活用対象は、以下に述べるように、都道府県も市町村も両方を含む地方自治体である。

毎年、経済産業省が行っている工場立地動向調査によれば、全国 47 都道府県において、立地件数や立地面積、さらには年によって多少の違いはあるが、全ての都道府県で工場立地は存在している。東京都は別にしても、他の道府県は企業誘致政策を地域振興政策の主要な柱として推進している。この場合、工場立地動向調査が都道府県を通じて実施されているように、広域行政を担う道府県が企業の立地情報を収集し、誘致情報を発信していく中心的な主体となっている。すなわち、企業誘致に係る情報の受発信は道府県が一義的には主体となっている。これは、ほとんどの道府県の東京事務所や大阪事務所が企業誘致情報の受発信拠点になっている状況を見れば明らかである。勿論、企業誘致政策に力を入れている市町村においても、独自に、あるいは道府県と連携しながら自らの地域の企業誘致情報を受発信している市町村もある。例えば、三重県においても、津市、松阪市、伊勢市等は、県と連携しながらも独自に企業誘致セミナーや企業訪問を東京や大阪で開催している。一方、立地を検討する企業側から考えても、一市町村に候補地を初めから絞るのではなく、道府県レベルで広域に検討することから始めることが、立地のための適地を調査しやすい側面もある。こうしたことから、企業誘致情報の受発信については、道府県が主体になって展開している状況がある。

一方、工場立地動向調査において、工場用地の供給主体は様々である。自社で用地取得し開発する場合もあれば、民間企業が造成した工業団地へ立地する場合もある。しかし、企業誘致政策を地方自治体政策として展開している状況や工場立地動向調査から見ると、工場用地の開発、中でも工業団地の開発は、地方自治体や土地開発公社等地方自治体の関係機関が行っている場合が大半である。この場合の地方自治体とは、道府県であったり市町村であったりする。例えば、三重県でも県の関係機関である県土地開発公社が開発して

きた工業団地もあるし、各市町村やその関係機関が開発してきた工業団地もある。いわば、企業立地の対象になる工場用地の開発に関しては、道府県も市町村も主体になりうるし、実際にケース・バイ・ケースで対応がなされている状況が見られる。

従って、本研究の成果は、都道府県にも市町村にも活用できるものであり、立場立場、その時その時の役割と状況に応じて、成果を活用、応用できる意義を有する研究であると考えられる。

さらに、企業誘致が自治体間競争を招くような政策課題として大きく登場するのは、第二次大戦後の戦後復興期からといてもいい。その背景には、戦後における雇用の場の確保、国内産業の育成、貿易立国を目指す経済成長優先の政策的考え方があった。まずは、重化学工業の拠点となるコンビナートの整備地域の政策的決定があった。太平洋ベルト地帯の形成である。三重県でもこの期に、四日市市の臨海コンビナートの整備があった。その後、高度成長への移行に伴い、太平洋ベルト地帯の集中的発展がなされ、全国的には過密、過疎問題が表面化してくる。こうした中、国土の均衡ある発展を目指す観点から、1962年（昭和37年）10月を初めとして全国総合開発計画（以下、「全総」という）が適宜5次まで策定され、その都度、地方自治体が推進する企業誘致政策や雇用の場の確保に関する法や制度が発効されてきている。第1次（1962年・昭和37年10月）の全総では、新産業都市建設促進法や工業整備特別地域整備促進法において、第2次（1969年・昭和44年5月）の全総では、地方別総合開発の基本構想、大規模工業基地開発や日本列島改造論において、第3次（1977年・昭和52年11月）の全総では、定住圏構想やテクノポリス構想において、第4次（1987年・昭和62年6月）の全総では、全国一日交通圏構想やリゾート構想において、第5次（1998年・平成10年3月）の全総では、多自然居住地域構想や地域連携軸構想において、それぞれ工場の地方分散、工場の受け皿となる工業団地の開発、製造業の分散だけでなく、地域での雇用の場の確保につながる事業所や事業体の誘致といった企業誘致政策が営々と全国で展開されてきている。近年（2008年・平成20年7月）の全国総合開発計画をあらためた国土形成計画においては、企業誘致政策の推進に関わる政策展開メニューが目立っているわけではないが、地域による自立持続を促す政策展開を期待する背景には、地域独自の雇用の場の確保策や地域産業の振興策への期待が見られる。

こうしたことから、企業誘致政策の推進は、未だに全国における地方自治体の産業振興政策における主要な政策の一つとして考えることができる。この点からも、本研究の成果は、全国の地方自治体における企業誘致政策の展開に現在こそ活用できる意義あるものと考えられる。ただし、企業誘致政策はどんな地域においても地域振興のために有効な政策になるとは限らない。競争優位な環境においてのみ有効な政策たり得る政策である。この場合、環境とは企業立地に係る自然的、物理的な環境だけではなく、企業誘致する側の組織的、体制的な環境も含まれるものである。様々な面における競争優位が必要であり、競争優位に立とうとする政策遂行が必要でもある。従って、本研究の成果の活用には、地域の状況や時代状況を企業誘致政策の観点から十分に見極めて適用することが必要である。

2. 本研究の目的と方法

2. 1 本研究の目的

本章第1節の背景で述べたように、現状の企業誘致の展開状況を踏まえると、大きくは企業誘致政策の進め方、企業誘致のための具体的な活動の進め方、企業が立地することとなる代表的な受け皿整備としての工業団地開発の進め方や手法が明確にされてきていなかった。そうであるならば、それらの手法を明らかにし、企業誘致政策の中に体系的に位置づけることこそ求められなければならない。すなわち、本研究の目的を一言でいうならば、地方自治体における具体的な企業誘致政策の進め方を体系的に明確にすることであり、企業誘致の進め方の体系的な方法を明確にすることである。

2.2 研究のフロー

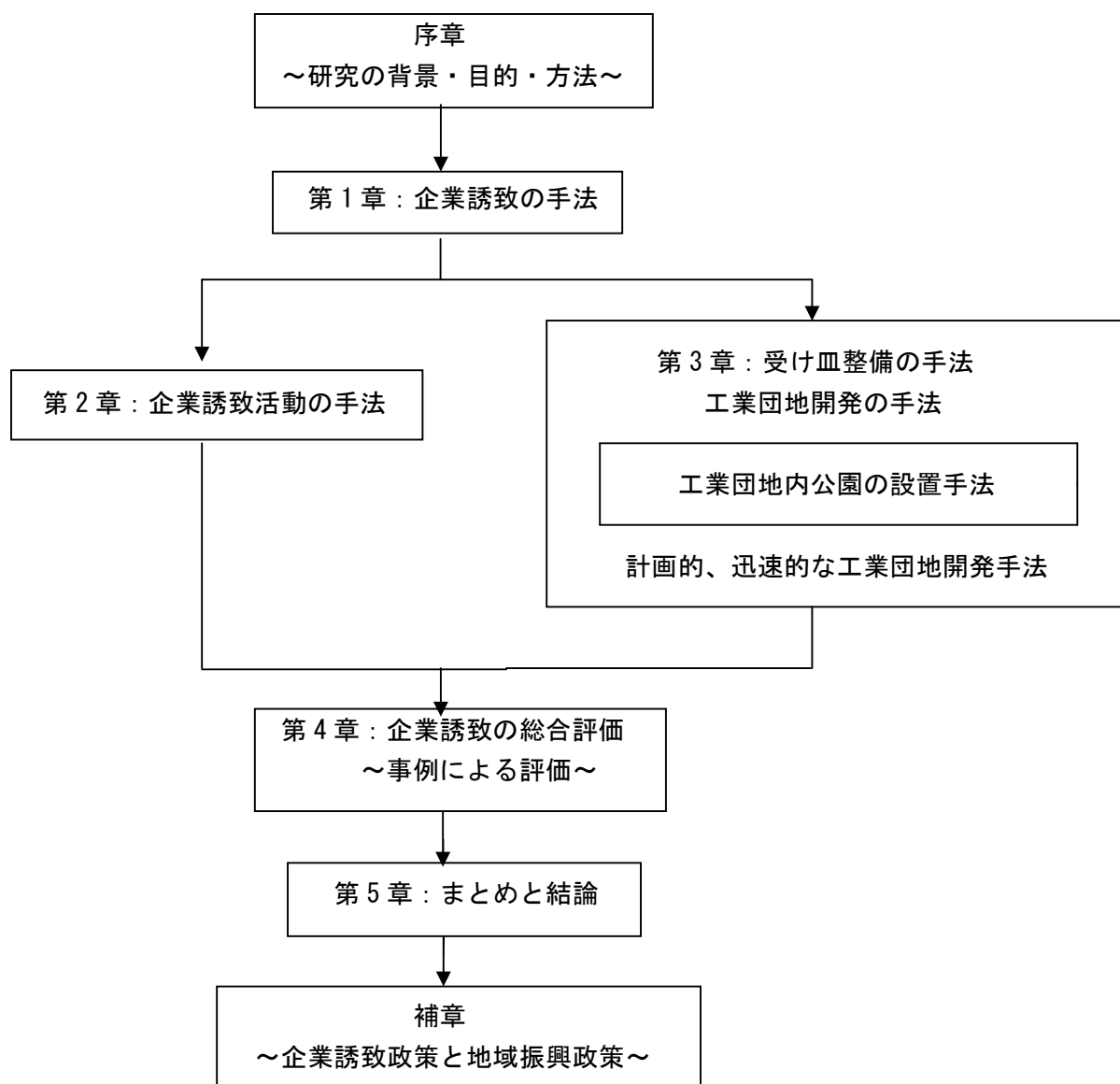
そのため、まず全国で展開されている企業誘致の一般的な方法（第1章）を明らかにする。ここでは、企業誘致が企業誘致活動と受け皿整備から構成されるシステムとして捉えられる。次に、それを構成する企業誘致活動の方法（第2章）と誘致の対象場となる受け皿整備の方法（第3章）をそれぞれ明らかにする。受け皿整備の方法については、代表的な受け皿整備である工業団地の開発を取り上げ、その開発手法についてまず検討する（第3章）。さらに、その過程で、開発の契機につながるとされる工業団地内公園^{注1}の設置経緯や意義について考察する（第3章）。また、こうした個別の手法を総合的に進める開発プロセスを事例に適用し、開発プロセスを計画的、迅速的に進める方法も明らかにする（第3章）。

工業団地内公園緑地^{注1}は、受け皿整備である工業団地開発にあたっては、法的に設置されなければならないものとされている。しかし、実際の工業団地開発にあたって、それが法的にのみ設置されているかどうかについての検証は見られていない。さらに、設置された公園緑地の機能が効果的に発揮されているかどうかについての検証もほとんど見られていない。現実には、工業団地開発においては、団地となる土地をとりまとめ、用地買収を進めていくこととなるが、この買収においては土地所有者が暮らす当該地域から用地買収単価を始め一定の条件が提示されることが多い。こうした条件の解決なくして用地買収は進まないし開発もできない。筆者の実務上の経験及び工業団地開発関係者からのヒアリングによれば、この条件の一つに、地域住民のための公園緑地の設置を工業団地内に求める場合がよく見られる。そこで、工業団地開発に際して、地域住民に対して効果がある公園緑地の設置はどのようになされるのが望ましいのかを明らかにするものである。

また、工業団地開発にあたっては、各種法令に基づき計画的に手続きを行い、その許可を得ることが求められる。グローバル経済競争下で企業が工場用地を取得しなければならない状況下では、用地の必要性が生じるならばできるだけ速やかに用地取得を考えるのが企業であろう。しかし、用地の開発にはその買収だけでなく土地利用の変更を前提とした開発手続きという時間とコストをかけなければならない課題が多い。そのような中、開発のスピードが求められている現状にあって、現行法令下において、計画的でありながらも迅速性をも満たし得る開発手続きの進め方となる手法を考察する。

さらに、各章において明らかにしていく企業誘致に係る種々の個別の抽出・類型化された手法について、総合的に評価・検証するため、それらの手法を企業誘致成功事例に対して適用し、それらの手法が事例の中でどのように調整され当てはめられ、事例を成功に導くことができたのかを分析し、手法の妥当性を検証する（第4章）。すなわち、第4章にお

いては、企業誘致活動と受け皿整備を調整し効果的に企業を誘致するためのプロセスや備えるべき条件をシステムとして検討する（図序－1）。



図序－1 研究のフロー

2. 3 分析データと主な対象地域

既述したように研究の課題は、企業誘致政策の進め方、企業誘致のための具体的な活動の進め方、企業が立地することとなる代表的な受け皿整備としての工業団地開発の進め方であった。その課題解決のために以下の研究手順と方法で論理と分析を展開していく。

分析するデータは、まず、経済産業省が毎年実施している工場立地法に基づく工場立地動向調査データや工場適地調査を活用し分析することで一定の規則性や法則性を抽出でき

るよう進める。さらに、地方自治体で実際に行われている具体的政策とその進め方を分析の対象とする。この際に、企業誘致先進県と称されている三重県において延べ 11 年間にわたって企業誘致政策に携わってきた三重県での筆者の実務上の体験と三重県内の企業誘致関係者との情報交換に基づくヒアリングデータから、政策、活動、開発のそれぞれの手法における一定の規則性あるいは法則性が抽出できるよう分析をしていく。また、所要の現地調査については、現在も行われている工業団地の開発の大半が現行の都市計画法に基づき実施されていることから、新都市計画法が制定された以降に開発された三重県の内陸工業団地を対象に現地調査を行い、開発手法や団地内公園の利用状況が把握できるようデータ収集し、開発手法や利用状況に一定の規則性や法則性が抽出できるよう分析していく。

主な分析対象地域である三重県は次章で明らかにするように、企業誘致政策の推進を通じ、戦後の四日市臨海工業地帯の形成や鈴鹿市・亀山市・伊賀市を中心としたその後の内陸工業地帯の形成を積極的に進め、工業立県として認められることができる企業誘致先進県である。その実績は、工場立地動向調査において毎年上位県を占めるとともに、これまでの立地累積件数や面積が上位に位置していることでも証明できる。一方、企業誘致政策は昨今のグローバル経済状況下にあっては、地域振興政策の中での競争的・競合的政策となっており、先進的に進められ先進的な実績を得ている場合やそこでの手法こそ参考や活用できる政策手法といえる。このため、三重県での事例研究は、同様の政策展開を考える他の地方自治体においても十分活用可能な結論を得られるものと確信する。

<注>

- 1) 工業団地の開発に際して、公園緑地の設置が規定されている都市計画法をはじめ、法令で規定されている対象を表す場合は公園緑地と表現し、実際に現地調査を行った空間である出入り自由な開放されている利用空間を公園として表現している。従って、工業団地内公園とは、工業団地内に設置された出入り自由な開放型の利用空間としての公園である。

<参考文献>

- 1) 関 満博：空洞化を超えて、技術と地域の再構築、日本経済新聞社、1997 年 1 月
- 2) 山崎 朗：日本の国土計画と地域開発、東洋経済新報社、1998 年 8 月
- 3) エーモン・フィングルトン：製造業が国を救う、技術立国・日本は必ず繁栄する、早川書房、1999 年 12 月
- 4) 植田浩史：自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例、自治体研究社、2007 年 9 月
- 5) 川端基夫、宮永昌男：大競争時代の「モノづくり」拠点、工業団地のサバイバル戦略、新評論、1998 年 2 月
- 6) 李増民：工業団地の造成と地域変貌、東京・上海両大都市圏における地理学的考察、椋山女学園大学研究叢書 27、古今書院、2007 年 1 月
- 7) 松原 宏：立地論入門、古今書院、2004 年 12 月
- 8) 中川祐四男：地域おこしのための企業誘致あの手この手、ぎょうせい、1989 年 12 月

第1章

企業誘致の手法

1. 本章の目的、方法、既往研究

「企業誘致」政策は、全国大半の地方自治体において主要な産業振興政策の一つとして進められている。企業やオフィスの立地に関する研究については、数多くの成果が存在する^{1) 2) 3)}。しかし、個々の地方自治体の地域実情を踏まえ、どのような考え方と進め方で具体的に企業誘致活動を展開すればいいのか、といった実践に即した企業誘致に関する研究はあまり見かけない⁴⁾。本章は、企業誘致の考え方を体系的に整理し、実践的な企業誘致政策展開の方法を検討するものである。

そのため、本章では、三重県において1986年（昭和61年）から2004年（平成16年）までの間の延べ11年間にわたって企業誘致に主体的に関わってきた自らの実践経験に基づき、三重県の企業誘致の現状を分析、整理し、企業誘致の手法を考察する。

2. 企業誘致の現状と企業誘致戦略の必要性

毎年実施されている経済産業省の工場立地動向調査の中の立地選定理由を見てみる。表1-1は、1999年（平成11年）から2003年（平成15年）までの「立地地域選定理由別選択件数（全国計）」調査及び「立地地点選定理由別選択件数（全国計）」調査を基に、十数個ある選定理由の中で、選択率が10%以上あるいは上位5位に入る理由を選び出したものの一覧であり、以下a・b・c・dのことがわかる^{5) 注1)}。なお、2004年（平成16年）以降は「海外立地と比較しての国内立地選定理由別選択件数」調査に変更されているため、データは2003年（平成15年）までとした。また、選定理由は時代によって変化するとも考えられるが、本研究は近年の企業誘致状況を基に今後の企業誘致政策のあり方や進め方を分析、研究することを目的としているため、バブル経済崩壊以降の低調に沈静化している国内立地状況を把握することとする。そのため選定理由の変遷等については言及しない。

- a) 全国比較で見た場合の立地地域選択における立地の優位点は、「用地面積の確保が容易」「本社への近接性」「市場への近接性」「関連企業への近接性」「地価」が中心で、次に「県市町村の助成・協力」があげられる。
- b) 全国比較で見た場合の立地地点選択における立地の優位点は、「必要な用地面積の確保」「工業団地である」「県市町村等のあっせん」「周辺環境からの制約が少ない」「高速道路を利用できる」が中心になっている。
- c) 立地地域選択における三重県への立地の優位点は、「地価」「用地面積の確保が容易」「関連企業への近接性」「市場への近接性」「労働力の確保」が中心になっている。
- d) 立地地点選択における三重県への立地の優位点は、「必要な用地面積の確保」「工業団地である」「県市町村等のあっせん」「高速道路を利用できる」「周辺環境からの制約が少ない」が中心で、特徴的なのは「従業員の通勤の便」「他企業との共同立地」が上げられている。

また、2004年（平成16年）以降の新しい調査による直近5年間である2007年（平成19）年から2011年（平成23年）までの工場立地動向調査結果を見ても、国内への立地地点選定理由には、「本社・他の自社工場への近接性」「工場団地である」「地価」「周辺環境

からの制約が少ない」「関連企業への近接性」「人材・労働力の確保」「国・地方自治体の助成」といった理由が上位を占め、上記4点の傾向には変化がないこともわかる。

表1-1 立地における上位選定項目

	全国 「最も重要な理由1つ」	三重県 「最も重要な理由1つ」
立地地域選定		
1	用地面積の確保が容易	地価
2	本社への近接性	用地面積の確保が容易
3	市場への近接性	関連企業への近接性
4	関連企業への近接性	市場への近接性
5	地価	本社への近接性
立地地点選定		
1	必要な用地面積の確保	必要な用地面積の確保
2	工業団地である	工業団地である
3	縣市町村等のあつせん	縣市町村等のあつせん
4	高速道路を利用できる	高速道路を利用できる
5	周辺環境からの制約が少ない、従業員の通勤の便	他企業との共同立地

	全国 「その他の主な理由2つ以内」	三重県 「その他の主な理由2つ以内」
立地地域選定		
1	用地面積の確保が容易	地価
2	地価	用地面積の確保が容易
3	労働力の確保	労働力の確保
4	縣市町村の助成・協力	原材料等の入手の便
5	市場への近接性、関連企業への近接性	市場への近接性、関連企業への近接性、本社への近接性
立地地点選定		
1	必要な用地面積の確保	必要な用地面積の確保
2	高速道路を利用できる	工業団地である
3	工業団地である	周辺環境からの制約が少ない
4	周辺環境からの制約が少ない	従業員の通勤の便
5	従業員の通勤の便	高速道路を利用できる

(出典：1999年～2003年までの工場立地動向調査のアンケート結果をまとめて一覧に作成^{注1)})

これらの立地選定理由は、企業を誘致する地方自治体側から見れば、企業に立地してもらえるための立地に係る優位性の条件を示している。そこで、この優位性の条件を立地選定理由を基に分析、考察してみる。

そうすると第1に、「工場建設が可能な土地としての工場用地が存在すること」である。これは、立地地域・立地地点選択における「用地確保の容易性」「工業団地である」等に関わるものである。

第2に、「近隣から複数市町村スケールで周辺環境の整ったところに工場用地が存在す

ること」である。これは、立地地域・立地地点選択における「労働力の確保」「周辺環境からの制約が少ない」「高速道路を利用できる」等に関わるものである。

第3に、「県域あるいは圏域スケールで最適立地のところに工場用地が存在すること」である。これは、立地地域・立地地点選択における「市場への近接性」「関連企業への近接性」等に関わるものである。

これら3つの条件は、工場用地を取得し、工場立地を行い、工場を建設し、労働者を確保し操業を開始・継続するという立地する企業から見た立地のための優位な条件の代表であろう。しかし、企業立地が成功するためには、立地選定理由の中にも「県市町村の助成・協力、あっせん」が上げられているように、立地を受け入れる側、すなわち企業を誘致する側である地域や地方自治体の対応も重要な立地条件となっている。

この場合、地方自治体の「助成・協力・あっせん」といった対応とは、実態的には、企業誘致に関して、政策立案上、さらに政策遂行上から行政的に関与することである。具体的には、地方自治体の行政職員が企業誘致を推進するための政策を立案し、企業訪問を行って、企業が立地するための工場用地を紹介したり、立地しやすいようにインセンティブを設けたりする政策行動である。

そこで、第4に、「立地企業の条件を満たすことができる工場用地を継続的に供給できる地域が存在すること」である。これは継続的かつスムーズに工場用地が開発しやすいことである。この条件の背景には、「用地確保の容易性」「工業団地である」「高速道路を利用できる」「周辺環境からの制約が少ない」「労働力の確保」「従業員の通勤の便」「他企業との共同立地」「県市町村等のあっせん」等の多くの選択理由が関わっている。これは大きく分ければ、物理的な用地の存在と周辺条件の整備を含めたその供給政策の存在と捉えることができる。第1から第3に示した土地それ自体の条件、すなわち物理的な用地の存在も勿論ではあるが、そうした条件を柔軟に作り出し、周辺条件を整備していく地域や地方自治体の特性、対応力、考え方、政策が重要となる。この条件抽出は、企業誘致政策が地域振興政策の一環であると考えられるならば、単に地点としての土地の問題だけでなく、地域スケールで考えていかなければならないことから導かれるものである。

さらに、第5に、以上の第1から第4の条件を継続的に確保していくことこそが企業誘致の推進につながっていくものであるから、「以上の条件を常に優位に高めようとする政策を推進する地方自治体の関与が存在すること」も条件とすることができる。立地地域・立地地点選択における「県市町村の助成・協力」「県市町村等のあっせん」が地方自治体関与、地方自治体の企業誘致政策の重要性を示している。

以上5つの条件を整備していくことが、企業立地の優位性を生み出す条件ということができよう。これは、企業を誘致^{注2)}する立場から考えれば、企業が立地^{注3)}するための多くの条件の中から、優先度の高い条件を選択・抽出し、集中的に整備し条件の優位性を高め・強化していくという企業誘致のための政策展開へつながっていく。こうした選択と集中の考え方は、政策における戦略と戦術の考え方に相当する。すなわち、企業誘致のための戦略と戦術の考え方が求められてくる。具体的には、企業誘致政策を推進する地方自治体に企業誘致のための戦略が掲げられ、それに沿って戦術も展開されて、その結果、立地を受け入れる地域がそれに協力的で、市場性、企業集積、労働力等から見て企業立地の適地があって、計画的に工場用地を供給できる場と体制が整っている、という状況であろう。

この状況を作り出していく方法が企業誘致の手法といえよう。

従って、企業立地において立地を誘導する地方自治体側において、他の地方自治体に比較しての優位性を獲得するためには、こうした優位性の高い状況を如何にして創り出し維持していくかの方法が求められてくる。ただし、上記5つの優位性の条件のうち、第1から第4までは、「どこに、どのくらいの企業立地の適地となる工場用地を開発、整備、供給していくか」に換言できる。また、第4・第5の条件は、こうした工場用地を企業立地から見て優位となるように提供していく企業誘致政策そのものであるといえる。さらに、第1から第3までは、工場用地となる企業立地の受け皿の整備に関する優位性であり、第4・第5は、地方自治体の企業誘致政策における政策的関与としての戦略に関する優位性といえるものである。このように企業立地の優位性を生み出すためには、企業誘致政策における政策的関与である戦略と戦術の考え方を整理するとともに確立する必要がある。

3. 企業誘致戦略と企業誘致手法

これまで、工場立地動向調査から読み取られる企業立地における優位性を形成すると考えられる5つの条件、中でも、これらの条件を常に優位に整備し維持しようとする地方自治体の企業誘致政策の必要性を明らかにした。ここでは、地方自治体によるその関与がどのようなものであり、それが企業誘致を推進するための手法としてどのように整理できるかを考察する。この場合、関与の内容が政策上及び実態的に明確にされていれば戦略、すなわち企業誘致政策における企業誘致戦略として認めることができると考える。

そのため、まず、全国における工場立地動向調査から企業誘致に係る手法とそこから展開されている企業誘致の戦略を分析、整理する。次に、企業誘致にはその戦略展開にあたって、時系列的な流れがあり、それが戦術を構成し一定の構造をなしていることを整理する。さらに、三重県での企業誘致実態を戦略と戦術の観点から分析し、企業誘致の手法がどのように展開され、誘致成功のために活用されているかを示す。

この場合、戦略は手法ではないが、戦略に基づく企業誘致政策の実践実態は手法の適用という形態で現れていることが現実である。従って、戦略の範疇は戦術や手法も含むより広い考え方になるであろうから、その形式知としての実態を手法という類型化された姿で示す。その後、その手法を三重県事例に適用して成功のための戦略上・戦術上の要因を整理し、今後の企業誘致における戦略・戦術の構築と展開に活用できるようまとめる。

3.1 近年の企業誘致手法における全国的特徴

ここで、全国における企業誘致手法の現状を近年の工場立地動向調査、企業誘致合戦を行ってきた実務上の体験に基づく地域間競争の実態等から分析、考察する。

工場立地動向調査の対象は、工場立地法によれば、「製造業、電気業、ガス業、熱供給業の用に供する工場又は研究所を建設する目的をもって、1,000㎡以上の用地（埋立予定地を含む）を取得（借地を含む）した者」とあり、工業系を中心とした用地取得者が対象となる。しかし、実際の調査データは、一般的な製造工場だけでなく研究所、外資系企業も調査され独立して集計されており、明らかに企業分野別に動向が把握されている。これは、データ整理の都合上だけでなく、調査主体である国のみならず、企業誘致する地方自治体が誘致業種のターゲットを絞り意識して誘致している実態の反映でもある。特に、近

年では、地域経済活性化への波及効果が高いとされる研究所、外資系企業、高付加価値型製造業種企業（電子、電気、精密機械、医薬、医療等）等が誘致のターゲットになっている状況が見られる。誘致業種を絞った戦略的な企業誘致が展開されていることがわかる。こうした戦略的な企業誘致状況を構想やプロジェクトといった名称で政策に位置づけ公にしている地方自治体も近年は目立ってきている。正に、企業誘致戦略の公開である。例えば、三重県の「3つのバレー構想」すなわち「クリスタルバレー構想」「シリコンバレー構想」「メディカルバレー構想」、青森県の「クリスタルバレー構想」、山形県の「有機エレクトロニクスバレー構想」等がある。また、そうしたターゲット企業を誘致するために、地方自治体が力を入れ、組織をあげ、インセンティブも設けて、日々企業誘致に取り組んでいることも、報道、業界紙、条例策定状況や工場適地調査等からも把握できる。さらに、昨今の経済情勢における状況から、国内工場のリストラと集約化が進められる中、各地方自治体は関係企業が自地域から出て、他地域へ集約化されることを防止する上からも、自地域内での立地済企業の増設への支援も活発化している。

こうした研究開発機関、外資系企業、自地域内増設企業の誘致といった業種を絞ったターゲット企業誘致やそうした企業誘致へのインセンティブ付与を中心とした地方自治体の支援による企業誘致が、現在、全国で選択的、集中的展開されている企業誘致の手法として捉えることができる。正に、戦略的企業誘致の展開であり、戦略的企業誘致手法の推進であるといえる。これが、現状の企業誘致戦略の全国の特徴といえよう。

3.2 企業誘致の手法と企業誘致の構造

以上の実態としての全国における企業誘致手法と企業誘致戦略の状況を踏まえた上で、企業誘致における戦略とそれに基づく手法のあり方を考察する。

(1) 企業誘致の手法

企業誘致の戦略を考える際に、具体的展開の方法である企業誘致の手法も検討されることとなる。序章並びに企業立地の優位性の条件において既述したように、企業誘致という現象を成り立たせるためには、政策的関与、企業を誘致する活動、企業が立地する土地の三面を捉えなければならない。それぞれを、政策としての企業誘致戦略、企業を自地域に誘致するための諸行動としての企業誘致活動、企業が立地し地域が受け入れることとなる土地を用意する受け皿整備と称することができる。従って、企業誘致の手法は、企業誘致という現象を戦略の立案から企業の立地までを時間に沿って表現するならば、「企業誘致活動と受け皿整備という企業誘致の2大フローを駆使して、スムーズ、スピーディ、グッドタイミングに企業を立地に至らしめるための方法」ということができよう。具体的には、「企業誘致活動を推進」し、「受け皿整備を合理的に行う」ことからなる方法である（図1-1）。ここでいう「企業誘致活動の推進」とは、前述した5つの優位性条件をさらに高め活用するための具体的戦術となる。中でも第4・第5の条件に関連する地方自治体の政策的関与としての戦略が大きくここに関わってくる。「受け皿の合理的整備」とは、立地の可能性がある地域に計画的、具体的に工場用地を開発していくこととその開発の仕方としての戦術である。中でも、5つの優位性条件のうち第1・第2・第3の企業誘致のための場の整備の仕方に関わってくることになる。また、企業誘致活動と受け皿整備の「2大フローを駆使して、スムーズ、スピーディ、グッドタイミングに企業を立地に至らしめる」

ためには、実際の企業誘致における、この2大フローの調整の必要性が示唆される。すなわち、誘致目的とした企業を立地に至らしめるためには、2大フローを駆使しながらも調整しながら、タイミングを計っていかなければならないこととなる。従って、企業誘致の手法とは、具体的戦術の立案と戦術間の調整といえよう（図1-1）。

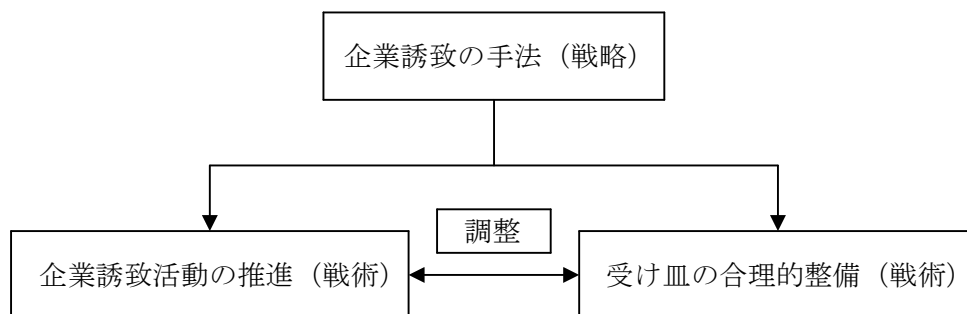


図1-1 企業誘致の手法の構造

また、戦術としての企業誘致活動や受け皿整備を推進していくためには、継続的に企業誘致が図られ産業振興の一助になることが重要であることから、第1に、地域の優位性を見極めること。すなわち、企業誘致から見て、その地域における何が強みで何が弱みなのかを見極めること。この強みを生かせば企業誘致の継続性が高まると考えられるからである。企業誘致政策における選択と集中の対象を明確にすることである。これは、いわば「企業誘致戦略の構築」に相当する。第2に、企業の立地動向を見極めること。すなわち、企業誘致活動のターゲットを何故にどこにするのかを見極めること。今後の発展や成長が期待される企業や業種であれば企業誘致の継続性が高まると考えられるからである。これも、ターゲットを絞り込むことであるから、いわば「企業誘致戦略の構築」に相当する。これらの戦略に基づき、戦術としての企業誘致活動や受け皿整備が展開されていくこととなる。さらに、第3に、具体的な企業を誘致する活動においては、最終的にどこまで力を入れて、どこまで投資を考えてその企業を誘致するかを見極めること。すなわち、企業誘致は競争状況にある政策遂行であるため、他の競争相手に打ち勝つためにはどこまで手段を選ぶか前もって想定をしておくことがリスクを最低限にして競争に勝つことができると考えるからである。リスクの軽減こそ継続的な企業誘致につながっていくからである。これは、いわば上記企業誘致戦略に基づく「企業誘致戦術の構築」に相当する。これら3つの点を踏まえた上で、方法を確立していかなければならない。すなわち、その方法を端的に言えば、ターゲット戦略と戦術間調整を図ること、といえよう。

従って、企業誘致手法の構築は、企業立地動向を十分把握した後に、地域における企業立地の優位性を高める5つの条件を踏まえ、企業誘致のための戦略と戦術を確立していくことにあるといえる。この場合、企業誘致活動や受け皿整備といった個別の戦術を包含し、企業誘致に係る全体の政策行動の基盤となる企業誘致の全体性やその方向性、すなわち、ターゲットをどう絞り、戦術をどう考案し、調整を図っていくかを考えることが企業誘致の戦略である。また、2大フローを構成する企業誘致活動と受け皿整備について考えるこ

とが、企業誘致における行動の仕方や工場用地の開発の仕方を考えることであり、企業誘致の戦術であると整理できよう。すなわち、企業誘致のための戦略と戦術の明確化こそ、企業誘致の基本的手法（図1-1）といえよう。

これを、企業立地の優位性を高める5つの条件から見ると、第4・第5の地方自治体の政策的関与の政策部分、すなわち企業誘致の方向性やあり方を明確にしていくことが正に戦略に相当し、第1・第2・第3の受け皿整備に関わる部分並びに、第4・第5の地方自治体の政策的関与・戦略を実践行動に移す部分が戦術に相当する。

従って、三重県を始め一部全国でも展開されるようになってきている既述の戦略的企業誘致は、企業誘致において明確な企業誘致戦略を構築して、それに基づき戦術を展開していく企業誘致手法といえる（図1-2）。

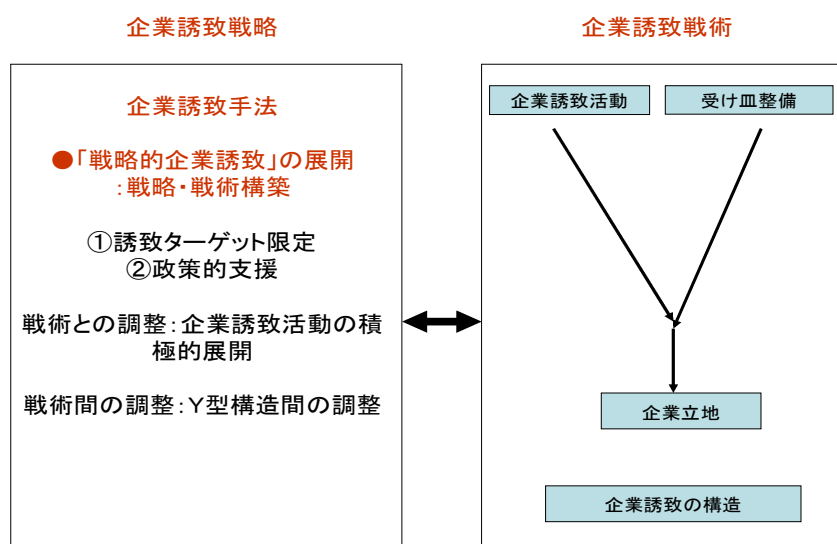


図1-2 企業誘致戦略と戦術の構造

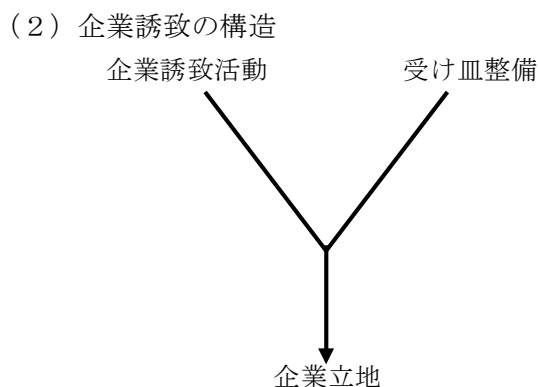


図1-3 企業誘致の構造

企業誘致における政策実現のための行動としては、誘致対象となる企業との折衝を中心とする「企業誘致活動」と企業が立地する具体的な場である工場用地を造りだす「受け皿整備」（あるいは「工場用地開発」）の大きく2つの実践行為から構成されている。この2つの行為を時系列的にどのように展開あるいは調整していくかが、企業誘致の成果ひいては優位性を左右する。すなわち、「企業誘致活動と受け皿整備の2つの流れの結合点に企業立地が成り立つ」ので、企業立地は図1-3のような「Y型構造」を持つことができる。

4. 三重県における企業誘致の手法

三重県の事例により、企業誘致の手法を構成する戦略と戦術の具体的内容を概観する。

4.1 企業誘致の戦略と戦術

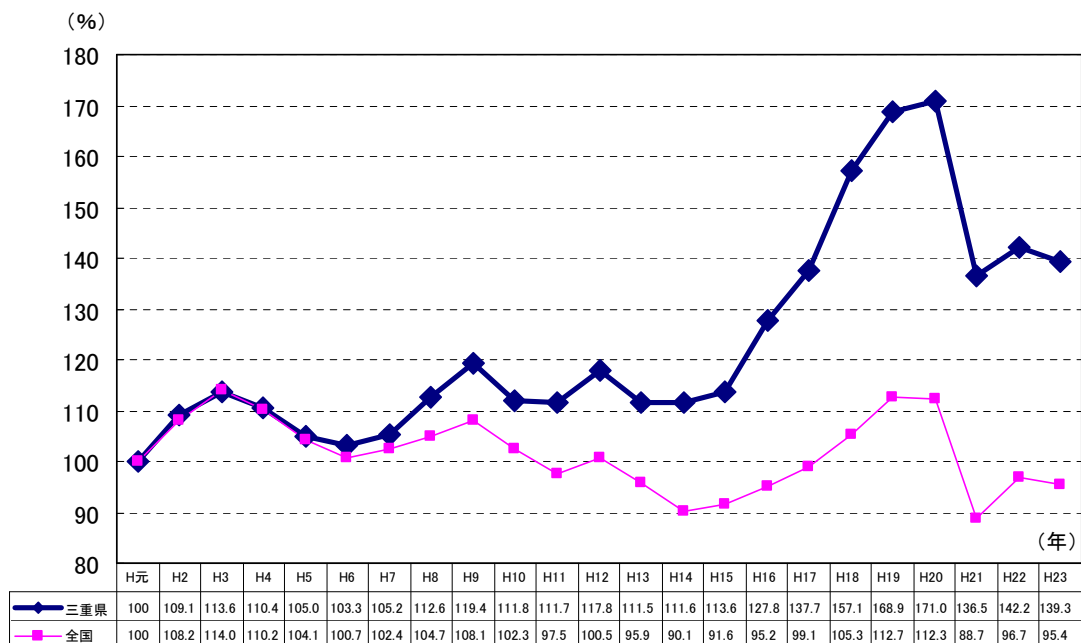
(1) 企業誘致戦略の明確化

2000年（平成12年）の「クリスタルバレー構想」スタート時から「強みを生かす攻め」戦略が明確である。積極的に誘致する対象、すなわち「攻める」対象を絞り込む戦略をとっている。これが「3つのバレー構想」と称する「クリスタルバレー構想」「シリコンバレー構想」「メディカルバレー構想」である。2012年（平成24年）時点では、これらに「フードイノベーション」、「ライフイノベーション」、「クリーンエネルギーバレー構想」が加えられている。ともに三重県における強みとストックを生かし、関連産業のさらなる誘致・集積を図ろうとする企業誘致戦略である。2000年（平成12年）開始のクリスタルバレー構想以降、シャープ三重工場の増設、シャープ亀山工場の新設、クリスタル関連企業の立地が進むとともに、シリコンバレー構想開始後も東芝四日市工場の増設、富士通三重工場の増設等が順調に進められてきている。また、2001年（平成13年）開始のメディカルバレー構想においても、産学官連携や海外企業連携が進められるなど構想推進の効果が現れてきている。

一方、従来からの「業種を問わず、問い合わせあれば懇切丁寧に対応する守り」の戦略もある。これは「三重県に立地していただける企業なら業種を選ばず拒まない」という戦略であり、従来から日頃の企業誘致活動の中に組み込まれている。すなわち、積極的にこちらから仕掛けはしないが、三重県への立地の意向が示されれば、真摯に対応し立地できるように積極的に支援する戦略である。

このように「攻めと守りの戦略」を推進する「戦略的企業誘致」を展開している。これが三重県における企業誘致戦略の明確化である。この企業立地の優位性を高める第4・第5条件である地方自治体の政策的関与としての戦略であるこの「攻めと守り」の2つの戦略が、企業立地件数や企業立地面積を増大させて企業集積が進み、製造品等出荷額を増大させ、多様で強靱な産業生態系の形成に寄与しつつあると考えることができる。

すなわち、2006年（平成18年）には初めて製造品等出荷額が10兆円を越え、全国9位の高位置を占めるようになってきている。また、2006年（平成18）年までの平成年間における工場立地動向の合計でも、件数で全国13位、面積で全国4位の企業立地が盛んな企業誘致先進県になっている。2010年（平成22年）では製造品等出荷額が9兆7,600億円に下がってはいるものの全国9位の高位置を保つとともに、その伸び率（図1-4）



注：平成元年を100とした場合の製造品等出荷額の伸び率（%）を表す。

図1-4 三重県の製造品等出荷額の伸び率

表1-2 三重県における主要業種別製造品等出荷額の構成比の推移

(三重県:従業員4人以上)

(単位:%)

	H元	H5	H10	H15	H20	H23
輸送用機械	25.4	23.7	25.5	27.3	25.5	23.6
化学	13.9	12.0	10.5	10.4	10.4	12.0
電気機械	13.2	13.8	17.1	8.7	5.9	9.5
電子部品	0.0	0.0	0.0	11.2	20.1	14.7
一般機械	8.8	9.2	9.9	8.0	8.3	7.8
食料品	6.2	6.5	5.9	5.6	3.3	4.3
その他	32.5	34.8	31.1	28.8	26.5	28.1
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料出所：経済産業省「工業統計表」ただし、平成23年のみ総務省「経済センサス-活動調査」(速報値)

留意点1：分類の変更により、平成15年以降は電子部品を表記しています。

なお、電気機械は、便宜上、電気と情報の合計値で表記してあります。

留意点2：分類の変更により、平成20以降は一般機械は、はん用、生産用、業務用に細分されましたが、便宜上、一般機械で表記してあります。

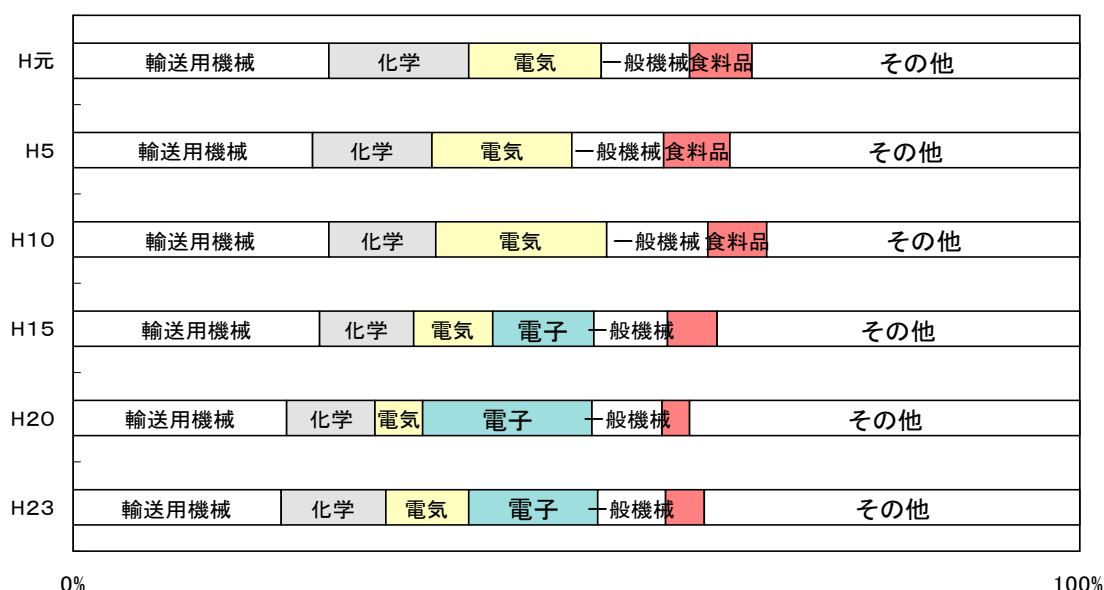


図1-5 三重県における主要業種別製造品等出荷額の構成比の推移

は平成年間には全国平均を上回っているのみならず、2000年（平成12年）のバレー構想開始後は全国を引き離す状況を呈し、今でも工業県といえる状況である。工場立地動向においては、その後の2012年（平成24年）上期までの合計立地面積を平成年間における順位で見ると、2006年（平成18年）までの順位よりは下がってはいるものの2,039haで全国第6位に位置し、企業誘致先進県としての地位は継続している。さらに、戦略的企業誘致である3バレー構想に関しては、構想開始以降構想関連分野の製造品等出荷額が増大し、全分野に対する関連分野構成比率が1998年（平成10年）に53.1%だったものが2008年（平成20年）には61.9%へ増大している（表1-2、図1-5）。

（2）戦術の概要

企業誘致の2大フローである企業誘致活動と受け皿整備に分けて概観する。

三重県で実際に遂行してきている企業誘致活動の柱として、ここでは人と体制と予算に絞り込んで概観する。なお、戦術としての企業誘致活動手法の詳細な分析は第2章で行う。

企業誘致全般に関して、専門的な部分も含め資質が高く適性を持った人材に担当させることが配慮されている。この点、三重県の企業誘致担当部署の人員構成においては、3つの特徴を有している。第1は、企業誘致担当を比較的長く経験させること。第2は、企業誘致担当あるいは類似分野を複数回経験させること。第3は、人材育成プログラムをつくり一定期間徹底的に人材育成することである。

体制とは、企業誘致を展開する組織とその動かし方である。三重県において、企業誘致専門の部署、すなわち企業立地課が設けられたのは1984年（昭和59年）である。この組織で企業誘致活動と受け皿整備が担当されている。その特徴の第1は、構成メンバーに技術系、それも土木技師、化学技師、農林技師等の多様な技術系の職員が含まれていること。第2に、体制の及ぶ範囲として、県庁だけでなく、東京と大阪にも出先の企業誘致活動拠

点を持っていること。さらに、県庁の関連部署で構成する三重県企業立地推進本部を設け、そのトップに知事が座り、関連部署と常に連携できる体制が構築されている。第3は、組織がその組織長の完全なリーダーシップの下になされていることである。

予算で特徴的なのは、第1に、立地企業に対して行使されるインセンティブに関する予算である補助金制度である。三重県企業立地促進条例に基づく最大90億円を補助できる制度は、制定された2003年（平成15年）当時は全国に先駆ける大規模な支援制度として画期的なものであった。第2に、特徴的な予算は受け皿整備に関する支援予算であろう。この予算によって、工場適地の調査や工業団地開発のための事前調査が可能になり、適地図や開発計画図の作成が可能になっている。第3は、行動費としての企業誘致活動費が不足なく使うことができることであろう。トップセールスを含め、国内外への随時のセールス活動が可能になっている。

以上のような人・体制・予算によって、企業の立地ニーズを反映して、効率的に業務が実施できるワンストップサービスが可能になっている。

受け皿整備としての戦術構築の柱は、第3章で詳しく分析し考察するが、どこへ、いつ、どのくらいの広さの受け皿を整備して行けばいいかを明確にすることである。すなわち、企業立地需要に対応できるように、受け皿整備の方法たる工業団地開発の方針と手法が明確にされていることである。

以上のように戦術が確立されており、企業立地の優位性を高める第1・第2・第3条件に直接関わる受け皿整備並びに戦略実現のための行動である企業誘致活動が明確になっている。こうして、戦略に基づく企業誘致活動の積極的展開とそれと並行した受け皿整備への積極的な関わり、支援（調整）が可能になっている。

4.2 三重県における企業誘致手法の展開事例

ここでは、三重県において企業誘致が成功した事例を分析、考察し、戦略並びに戦術レベルの成功条件を抽出する。そのことにより、企業誘致を成功させるための企業誘致の手法を整理する。

なお、考察の事例は、筆者自らが2001年（平成13年）から2004年（平成16年）までの間に企業誘致担当責任者として深く関わった事例である。既述したように、三重県においては2000年（平成12年）に戦略的企業誘致手法が展開され始めて以降、多くの企業誘致成功事例が存在するが、以下の2事例は、筆者自らが情報収集から発信、交渉、工場用地の用意といった企業誘致活動及び受け皿整備を、情報収集の当初から工場建設開始まで、深く詳細に関わった事例であり、当時の企業誘致戦略・戦術に基づく典型的な思考と行動を展開していた事例である。

（1）戦略「クリスタルバレー構想」等の事例

大型液晶テレビを生産するシャープ株式会社亀山工場の誘致について考察する。戦略としては「クリスタルバレー構想」推進という「攻め」の戦略的企業誘致手法展開の典型的な事例である。取られた特徴的手法は、戦略への強いこだわり、戦術としての企業誘致へのスピード対応、誘致のためのかつてないインセンティブ創設、の3点である。

2001年（平成13年）秋のシャープ株式会社三重工場訪問において新工場の計画情報もたらされた。その時点での新工場を三重県に実現させるための主な条件は3点あった。

第1は、立地するための用地としての10万坪の土地。第2は、約1年しか期間はないが2002年（平成14年）の秋に工場建設に着工できること。第3は、一日約1万トンの工業用水が必要であることであった。この情報を得た時点において、三重県にはこの3条件を満たす工場用地は全くなかった。すなわち、あらゆる戦術を駆使してこの条件を満たすことができる工場用地整備こそ企業誘致成功への唯一の道であった。「クリスタルバレー構想」戦略を進めるためには何としても実現したい企業誘致のチャンスであった。ここに県はまず「こだわり」というよりも「戦略実現への強い意思」を持った。そこで、まず、条件を満たしそうな適地を探した。幸いにも、民間の工業団地ではあるが、開発許可まで得て着工寸前の大規模な工業団地が亀山市にあった。ここの計画を変更してもらい10万坪の大区画にした上で早期に着工して早々に造成してもらうことができるよう関係機関との調整を行った。工業用水については地元亀山市と連携して、開発し用意してもらうことになった。これで立地決定してもらえれば、何とか造成に入り、所定の時期までに一部の土地で工場建設着工が可能となるまで調整ができた。この時点では、工場用地整備と関連インフラ整備を確実にするという条件整備を行い、迅速な受け皿整備が展開された。

しかし、立地への候補地は三重県だけではなかった。他県と争うには受け皿の優位性だけでは勝てない。最後は「インセンティブ」への決断であった。しかも、他県との比較の中では、これまで三重県にはなかった高額になるであろう補助金の創設への決断である。ここに判断を行うために「コストベネフィット手法」が使われた。立地が実現した場合の立地企業や関連企業からの税収も算定し、補助金が支出されたならばどのくらいの年月で採算が取れるのか等が予測された。このコストベネフィット手法に基づき、補助金による支援を決断し、三重県への立地が2002年（平成14年）2月に決定された。

こうした過程においては、企業との交渉を続けた企業誘致のための資質に裏づけされた担当職員の折衝力、それをバックアップするとともに関係機関との調整や県幹部との意思疎通を常に図ることができるという組織体制、さらには、インセンティブを決断できた予算的裏づけへの調整、といった人・体制・予算の面といった企業誘致活動の積極的展開という戦術での基盤が整っていたという条件があった。

このように戦略的企業誘致の基に、受け皿整備戦術と企業誘致活動戦術を並行的にかつ効果的、積極的に調整しながら遂行された。

（2）戦略「外資系企業誘致推進」等における事例

ここでは、「外資系企業誘致の推進」「研究開発機関の誘致」「立地済企業の増設誘致の推進」の3つの側面をもつ事例として株式会社ユーエルエーペックスの増設誘致の事例について考察する。

ユーエルエーペックスは、2003年（平成15年）に伊勢市に設立された製品安全に関する認証、EMC測定等に関する事業を主に行う研究開発機能を有する事業所である。本企業はアメリカのUnderwriters Laboratories Inc.(UL)の日本法人である。増設計画の情報が本格化してきたのは2003年（平成15年）の新年の頃であった。この誘致を成功させ、敷地拡張・施設増設を可能にするには幾つかの課題があった。一つは、伊勢市への立地決定を誘導するためのインセンティブであった。二つ目には、隣接地が県有地でかつ用途が限られていたため、これを分譲でき産業用地として使えるように用途変更する必要があった。三つ目は、隣接地へ水道等必要なインフラの整備をする必要があった。四つ目は、UL

本社の幹部に進出の承認を得ることであった。

この案件も戦略対象としての企業誘致案件であり、組織をあげて誘致を成功させるべく取り組まれた。企業誘致活動としての戦術レベルでは、まず、インセンティブについては既に補助金という手法が用意されていた。また、受け皿整備となる隣接地の分譲については、県の関係部署間での調整によって所定の手続きを経て立地が可能となった。さらに、必要なインフラの整備については、地元伊勢市との連携の下に整備ができることとなった。残る課題はUL本社の承認である。これには企業誘致活動として、知事による本社幹部へのトップセールスが2003年（平成15年）の秋にシカゴの本社で行われた。この事例も、戦略的企業誘致手法の基に、受け皿整備戦術と企業誘致活動戦術を並行的にかつ効果的に調整したことが成功に導いた例といえよう。

以上それぞれ示したように、企業立地の優位性を高める第4・第5の条件として各地域で進められている戦略に基づき、第1・第2・第3の条件を左右することとなる戦術としての人・体制・予算を調整しながら行使することで、立地に係る課題を解決し企業誘致が成功に導かれたといえる。

5. 本章のまとめ

本章では、まず、企業誘致政策における戦略と戦術の考え方を、全国における工場立地動向調査による立地の優位性を高める5つの条件から考察した。次に、戦略が生み出す企業誘致の手法を全国の工場立地動向調査の実態から分析、整理した。さらに、そうした手法を成り立たせている企業誘致における戦略、戦術のあり方を立地の優位性を高める5条件から分析し整理した。それらの関係については図1-2に示した。そして、その手法を企業誘致先進県といわれる三重県の企業誘致事例に適用し、企業誘致成功へ導くための条件を明らかにした。

一方、企業誘致政策における戦略、戦術の重要性や立案の進め方は理解できたであろうが、戦略に基づく実際の企業誘致行動となる本章で指摘した企業誘致活動と受け皿整備といった具体的な2つの戦術（図1-3）のあり方や進め方は明らかにされていない。

次章以降、この2つの戦術の内容を明らかにする（第2章では企業誘致活動、第3章では受け皿整備である工業団地開発について）とともに、第4章では戦術間調整の実態を企業誘致成功事例によって検証していく。

<注>

1) 表1-1における立地選定項目選出の素データ（5カ年総計数）は以下の通りである。

- ・立地地域選定：重要理由1つ

全国データ 3,717件 三重県データ 101件

全国 1位：737件（19.8%）、2位：439件（11.8%）、3位：448件（12.1%）、
4位：389件（10.5%）、5位：372件（10.0%）

三重県 1位：22件（21.8%）、2位：16件（15.8%）、3位：16件（15.8%）、

4位：13件（12.9%）、5位：6件（5.9%）

- ・立地地域選定：主な理由2つ

全国データ 5, 361 件 三重県データ 157 件

全国 1位：1, 012 件 (18.9%)、2位：825 件 (15.4%)、3位：602 件 (11.2%)、
4位：534 件 (10.0%)、5位：446 件 (8.3%)・425 件 (7.9%)

三重県 1位：29 件 (18.5%)、2位：29 件 (18.5%)、3位：15 件 (9.6%)、
4位：14 件 (8.9%)、3位：13 件 (8.3%)

・立地地点選定：重要理由 1 つ

全国データ 3, 544 件 三重県データ 88 件

全国 1位：1, 279 件 (36.1%)、2位：456 件 (12.9%)、3位：342 件 (9.7%)、
4位：321 件 (9.1%)、5位：252 件 (7.1%)・262 件 (7.4%)

三重県 1位：33 件 (37.5%)、2位：12 件 (13.6%)、3位：11 件 (12.5%)、
4位：10 件 (11.4%)、5位：5 件 (5.7%)

・立地地点選定：主な理由 2 つ

全国データ 4, 935 件 三重県データ 146 件

全国 1位：1, 066 件 (21.6%)、2位：667 件 (13.5%)、3位：697 件 (14.1%)、
4位：667 件 (13.5%)、5位：600 件 (12.2%)

三重県 1位：31 件 (21.2%)、2位：26 件 (17.8%)、3位：19 件 (13.0%)、
4位：18 件 (12.3%)、5位：15 件 (10.3%)

- 2) 企業誘致とは、地方自治体において、企業に当該地域へ立地してもらうための行政・地方自治体が主体的に実施する政策行動をいう。
- 3) 企業立地とは、企業が地方自治体の当該地域へ工場等を建設するために立地を図る企業が主体の経営行動をいう。

<参考文献>

- 1) 富田和暁：地域と産業、経済地理学の基礎、原書房、2006年2月
- 2) 松原 宏編著：立地論入門、古今書院、2002年4月
- 3) 産業立地研究会：戦後日本の産業立地政策の展開①・②、産業立地 1997年7月・8月、財団法人日本立地センター
- 4) 中川祐四男：地域おこしのための企業誘致あの手この手、ぎょうせい、1989年9月
- 5) 経済産業省：工場立地動向調査、1999年～2003年

[関連有審査論文]

藤本和弘：企業誘致の手法と成功要因に関する事例研究、計画行政第 32 巻第 4 号、日本計画行政学会、2009年12月

第2章

企業誘致活動の手法

1. 本章の目的、方法、既往研究

前章で述べたように企業誘致は、誘致対象となる企業との折衝を中心とする「企業誘致活動」と企業が立地する具体的な場である工場用地を造り出す「受け皿整備」の2つの実践行為から構成される。すなわち、「企業誘致活動」と「受け皿整備」がタイムリーに行われ、2つの流れの合流点に企業の立地が成り立つ、という「Y型の構造」（図1-3）を持つといえる。

地方自治体における企業誘致活動は、この企業誘致のY型構造の一翼を担う主要な活動であり、戦略的企業誘致を進めるための戦術として存在する。一方、この戦術を具体的な企業誘致活動において展開していくためには、その活動内容が明らかにされなければ活用ができない。そこで、本章では、具体的な戦術としての展開方法を明らかにする。このため、筆者の11年間におよぶ企業誘致活動経験に基づき、県が主体となる企業誘致活動について、活動の実態と活動の特性を整理し、活動の具体的プロセスや範疇と強化ポイントを考察する。

企業誘致政策は、全国の大半の地方自治体が進めている産業振興政策の主要な柱の一つであり、企業やオフィスの立地に関する研究は過去から多く存在している。しかし、実際の企業誘致活動の実態を明らかにした研究や文献は少ない¹⁾。ましてや、そうした活動を企業誘致政策における主要な戦術の一つとして位置付け論じたものは見あたらない。

2. 企業誘致活動

2.1 企業誘致活動の目的

企業誘致活動とは、「当該用地あるいは当該地域へ対象企業に立地してもらうために行う企業へのアピール、折衝、交渉としての行動」であり、「もう一つの戦術の柱としての『受け皿整備』によって生み出される工場用地としての分譲地を、企業との交渉により立地企業へ売却し、その地へ立地してもらいその地で工場を建設し人を雇い工場を操業してもらうこと」と定義することができる。そして、その目的は、「企業誘致戦略に基づき、戦術としての最適な誘致活動手法を行使することにより、企業の立地を対象地域（三重県においては県内の地域）に実現させること」である。従って、Y型構造をなす企業誘致において、企業の立地という最終段階に至らしめるための受け皿整備以外の様々な活動・行動が全て企業誘致活動と考えられる^{注1)}。

2.2 企業誘致活動の範疇とプロセス

ここでは一般的な企業誘致活動のプロセスとその範疇を示す（図2-1）。これは三重県においてこれまで実践されてきている企業誘致活動における標準的なプロセスである。また、筆者の実務上の経験から、他の地方自治体の企業誘致担当者との情報交換においても標準的と認めることができるプロセスである。すなわち、標準プロセスは、[企業立地情報（企業の投資計画・立地意向）の把握・収集 → 企業誘致側情報の発信・企業訪問 → 立地計画があれば、企業との立地に係る折衝・交渉 → 交渉が成立すれば立地決定の公

表・立地協定締結・用地売買契約 → 立地企業の工場建設・操業]といったフローになる。

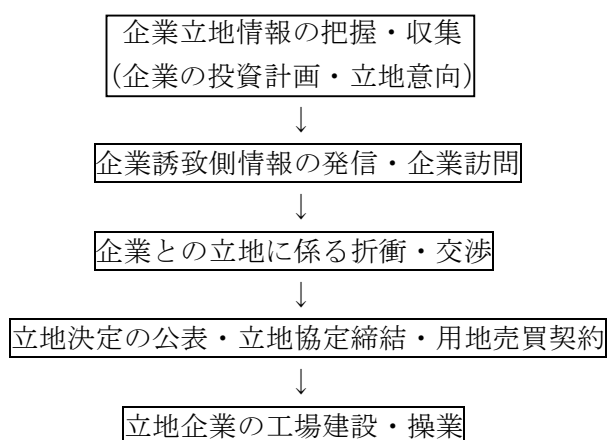


図 2 - 1 三重県における企業誘致活動の標準プロセス

企業誘致活動の直接的目的は、企業に当該地域へ立地してもらうことにあるから、企業立地情報の収集、企業訪問、企業との交渉が初期段階で最も重要な活動範疇となってくる。ただし、上記の標準プロセスは、企業が立地する場所である工場用地が既に整備されている場合である。

企業が望む工場用地がなかった場合、企業誘致活動のスタートとなる企業の立地情報が掴めなかった場合、企業が立地交渉を行っている相手が複数あるとわかった場合、企業の立地は決定したが工場の建設や操業に課題が発生した場合、といったようなフロー通りにはいかない場合、いわば標準プロセスではない非標準プロセスが想定されるし、現実には起きることが多い。ここに、いろいろな企業誘致活動状況下における戦術・行動といったレベルでの、具体の動きを包括しその方向性を示す企業誘致活動手法の明確化が求められる。

2.3 企業誘致活動の成立要因、活動強化ポイント

企業誘致活動の目的と標準プロセスを踏まえ、その目的達成のためには、以下のような企業誘致活動における特性を整理できる。すなわち、目的からは「戦略に基づき・・・」ということから、その上位概念である「戦略との不可分性」、企業誘致の構造からは「同時並行的に進められるもう一つの柱が存在する」のであるから、もう一つの構造の柱である「受け皿整備との一体的連携」、企業誘致活動プロセスからは「課題発生時にも対応でき、企業誘致競争にも勝てなければならない」ことから、競合状態に打ち勝つための「活動そのものの独自性」を特性としてあげることができる。この特性を踏まえてこそ、企業誘致を成功に導くための企業誘致活動が整理できるであろう。

さらには、企業誘致活動という企業誘致のための実践行動を成り立たせるためには、そのプロセス踏まえるならば、「受け皿整備との関係」からは、活動を成り立たせるための「分譲地の存在（あるいは分譲候補地の存在）」、「戦略との不可分性」及び「活動の独自性」からは、「企業立地情報の収集と企業誘致情報の発信を行う相手の存在」、これも「戦略との不可分性」及び「活動の独自性」からは、企業の立地情報を掴んだら、当該地域に誘致を

成功させるという「企業との折衝・交渉」が必要となってくる。時系列からみたこの3つの主要な段階があって企業誘致活動は成り立っていると考えられる。この3つが正に企業誘致活動の成立要因といえる（図2-2）。このうち「企業誘致に関する情報の受発信」や「企業との折衝・交渉」の重要性については中川が述べている^{注1)}。また、「分譲地の存在」すなわち工業団地開発の重要性については川端他が述べている^{注1)}。

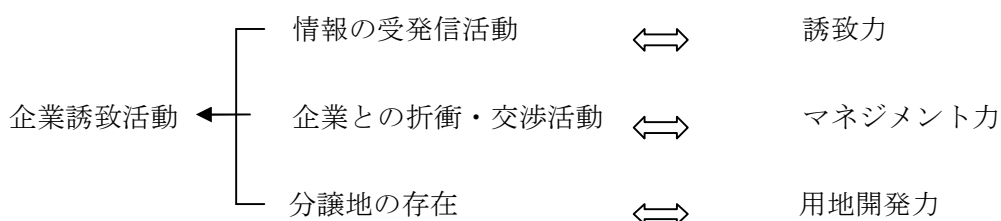


図2-2 企業誘致活動の成立要因と活動強化ポイント

一方、現実の企業誘致活動は競争状況の中で展開されているため、その成立要因を明確にするだけでは企業誘致競争において「勝てる」企業誘致活動を展開できるとは限らない。競争に勝ち企業誘致を成功させるためには、活動を常に進化させていく取組を展開しながら活動の強化を図っていくことが必要である。そこで、3つの企業誘致活動成立要因から企業誘致活動を分析してみると、その強化ポイントは以下のように整理することができる（図2-2）。

(1) 情報の受発信活動

企業誘致活動における標準プロセスにおいて分譲用地が受け皿整備によって確保されていれば、あるいは開発中で確保されつつあれば、活動の最初は分譲用地のセールスである。そのため、分譲先を見つける「企業立地情報の収集と企業誘致情報の発信を行う相手企業の存在」が必要である。あらゆる企業の投資情報を掴むことは不可能である。それならば、情報収集の相手企業を絞り込むことである。すなわち、企業立地情報の収集と誘致情報の発信は、戦略に従って目的的に進めていくことが必要となる。基本的には、ターゲットを絞って、企業立地の情報を収集していくこと、発信も限られた資源の中でターゲットを絞って発信していくことが重要となる。ここに企業誘致の戦略が成立し、この目的的情報受発信が企業誘致活動の成立要因の一つになってくる。ターゲット先の企業情報を仕入れ、こちらの受け入れ情報を伝えていく、これが受発信能力である。中でも、情報収集なくして情報発信はあり得ないので、情報収集こそが基本となると考えられる。このことは、一般企業の活動を参考にするならば、分譲地を売るための営業活動に相当し、この営業活動ではあらゆる商品セールスと同様に、売り先企業の開拓と折衝が企業誘致活動の強化ポイントとなる。

以上のように、この成立要因の特徴は、営業開拓と販売の能力の必要性であり、それは情報の受発信能力である。この能力は、企業誘致担当組織の力に支えられながら誘致担当者個人の資質を駆使して、立地情報の無い状況から企業誘致の成功という有形を生じさせるいわば「誘致力」ともいえるものである。すなわち、「情報の受発信活動」という企業誘致活動の成立要因においては、企業誘致活動の強化ポイントとして、売り先の開拓と折衝

の能力強化をあげることができ、それは「誘致力の強化」としてとらえることができる。

ところで、分譲用地が確保されておらず開発候補地を売りに歩く非標準プロセスの場合も企業誘致活動において想定できる。この場合も、一定の段階までは誘致力を活用して企業との接触や情報交換は可能ではあるが、企業に立地計画が存在する場合は、誘致力だけの接触では企業誘致の進展は図られない。そこには候補地を実際に開発し分譲用地として整備していくための特別な能力、技術力に支えられた提案する力がなければ交渉まで進むことはできない。これは後に述べる分譲地を開発することに相当してくる。

(2) 企業との折衝・交渉活動

「誘致力」を駆使して、企業立地にかかる情報を掴んだら直ちに企業と折衝、交渉することとなる。実際の交渉といった企業誘致活動においては、企業との交渉能力、相手企業を含む様々な機関との調整能力、さらにはそれらをまとめる能力等が重要になる。特に、企業側に別の立地候補地があつて、誘致合戦になっている状況での企業誘致交渉では、勝負強い誘致力が必要になる。この場合にこそ、交渉そのものを行うこととそれを支えることが重要となり、交渉主体となる地方自治体の人・体制・予算のバックアップが決定的となる。さらに、競合相手に負けない戦術が必要となり、地方自治体そのものの人・体制・予算のあり方が重要となる。人と予算に裏打ちされた企業誘致のための組織体制そのものである。従って、活動主体である地方自治体の組織体制の適性こそが、企業誘致活動を強化していくポイントとなる。これは、一般企業の活動でいえば、いわば企業誘致を担当する組織の中核である企画・総務部門の能力の強固さをあらわすものといえる。

以上のように、この成立要因の特徴は、交渉能力の必要性であり、それは交渉をバックアップする組織体制の適性であり、その強さである。一般的に、この組織体制の強さは組織力の強固さとその運営・マネジメント能力の高さといえる²⁾³⁾。従って、ここでの企業誘致活動強化のポイントは企業誘致活動を直接担当する組織の「マネジメント力」を高めることといえる。すなわち、「企業との折衝・交渉活動」という企業誘致活動の成立要因においては、強化ポイントとして、組織体制の能力強化、それは「マネジメント力の強化」としてとらえることができる。

(3) 分譲地の存在

工場用地の分譲のためには、当然のことながら、分譲物件がなければならない。この場合、実態的に考え2種類の工場用地が存在する。一つは、既に整備されているあるいはされつつある工場用地である。この用地の分譲こそ企業誘致活動の標準プロセスにおける活動であり、既述した日頃養っている誘致力とマネジメント力の活用によって企業誘致は展開できる。もう一つは、整備されていない土地としての工場用地開発候補地すなわち工場適地としての土地であり、企業が立地するためには企業との立地交渉とともに工場用地開発もほぼ並行して行っていかなければならない場合である。この場合は、既述の標準プロセスの企業誘致活動フローとは異なり、企業の立地決定あるいは交渉とともに企業から注文を受けて企業誘致活動中に、工場用地を開発造成していくこととなる。あるいは開発造成の可能性を交渉の中で訴えて企業誘致の実現に導いていくこととなる。従って、図2-2においては、3つの成立要因において時系列的に下位に位置させているところである。

すなわち、「分譲地の存在」という企業誘致活動の成立要因においては、物件の有無によって異なる対応が必要となり、無い場合には、企業誘致活動の前提として、誘致力やマ

マネジメント力とは異なる分譲物件開発のための技術的能力及びスキルに相当する「用地開発力の強化」が必要になる。

3. 企業誘致活動の手法

企業誘致活動の成立要因として、「情報の受発信活動」「企業との折衝・交渉活動」「分譲地の存在」をあげ、企業誘致活動の強化ポイントとして、「誘致力」「マネジメント力」「用地開発力」をあげた（図2-2）。企業誘致活動は企業誘致のために日々展開する実践行動であるから、この3つの成立要因の実践的な操作性を集中的に育成強化していくことが企業誘致の成功につながると考えられる。従って、この3力を強化しながら活用した企業誘致のための活動方法こそが「企業誘致活動の手法」と考えられる。

そこで、三重県における具体的な企業誘致の展開を考察した上で、これまでも実際に展開されてきている企業誘致活動を、今後の企業誘致活動に活用しやすいように上記の3つのポイントから典型的に整理する。整理される企業誘致活動の内容は、三重県においては、これまでの日々の企業誘致活動において歴史的に考案され淘汰され現在まで積み上げられてきているもので筆者が独創的に考案したものではない。また、他の地方自治体との情報交換によれば、個々の内容については他の地方自治体においても一定の展開が図られているものと考えられる。しかし、典型的に整理し今後の企業誘致活動において活用しやすくまとめたものは、本論における独自のものである。

3.1 三重県における企業誘致活動の具体的展開

(1) 誘致力の活用

誘致力の基本は如何にして企業の立地情報を収集し、如何にしてこちらの情報を発信して誘致への意欲を示すことが出来るかにかかっている。

まず、企業の立地に関する情報の収集である。何と云っても、立地情報を持っていると考えられる企業の担当者に直接伺うことが確実な情報の収集である。こうした担当部署に如何にしてアクセスできるかが誘致力のポイントである。三重県では、いくつかの特徴的方法によってこの部署へのアクセスを生み出している。一つは、四季報や業界紙等を活用して出来るだけ多くの企業へ電話してアポイントを得て、話を聴き取りに伺うという企業訪問の実施。二つ目は、当該企業に直接アクセスできなくとも情報を持っていると考えられる金融機関、建設業界、インフラ供給機関、業界コンサルタント等の関係企業へのアクセス。三つ目は、立地済企業を大切にすることである。立地済企業の増設を自地域で行ってもらえるように三重県では「誘置」（留め置き誘致）活動と称して立地済みの既存企業との情報交換を密に行っている。2002年（平成14年）のシャープ亀山工場の誘致成功もこの「誘置」活動の中から情報を得たものである。このように情報を得てこそ発信から交渉へと進むことが出来るのであり、誘致力の基本は情報収集の力にあるといえる。

次に、情報発信としての誘致力である。まず、発信対象が集積しているところに発信拠点を設け効率よく発信していくことである。企業が集積している地域は、三重県から見れば東京、大阪である。三重県では、東京事務所と大阪事務所に企業誘致担当者を駐在させて情報の発信と収集に努めている。次は、三重県そのものに関する情報発信の機会づくりである。企業とのネットワーク形成を目的とし、多くの企業人が参加する場へこちらから

飛び込んでいく方法を取っている。そうしたことから、三重県では、戦略的企業誘致に係る分野に関する全国レベルあるいは国際レベルの展示会や見本市に参加し、三重県や企業誘致のPRを毎年実施してきている。さらに、地方自治体で最も情報発信力のある首長を活用するトップセールスの手法も多用している。この受発信能力が常に強化されていかなければ秘密裏に展開される企業誘致活動には失敗するであろう。

(2) マネジメント力の活用

マネジメント力は体制強化能力である。この場合、体制とは企業誘致政策を直接展開する担当部署の人と組織である。組織においては、担当職員が最初に持つ個人個人の資質よりも、その組織内での職務に応じた育成が重要となってくる。これは企業誘致全般や企業誘致活動そのものに関するOJTやoff-JTである。こうした企業誘致人材の育成を前提とした上で、組織そのものの力をつけていくためのマネジメントが基本となる。

ところで、ここでは、企業誘致活動におけるマネジメント力の重要性を述べているわけではあるが、三重県では企業誘致担当部署は一つであり、企業誘致活動だけでなく、その部署組織において企業誘致活動と受け皿整備、さらには企業誘致戦略や戦術の立案も担当されている。この実態は筆者が情報交換した他の地方自治体でもほぼ同様である。従って、このマネジメント力は企業誘致政策全般にわたっての組織力強化と組織力活用に必要なとなっている。三重県の場合には、第1章で既述したように、その組織に幾つの特徴がある。その特徴の第1は、構成メンバーに技術系、それも土木技師、化学技師、農林技師等の多様な技術系の職員が含まれていること。この特徴は筆者が情報交換した他の複数の地方自治体では見られない独自のものである。第2に、体制の及ぶ範囲として、県庁だけでなく、東京と大阪にも出先の企業誘致活動拠点を持っていること。さらに、県庁の関連部署で構成する三重県企業立地推進本部を設け、そのトップに知事が座り、関連部署と常に連携できる体制が構築されている。第3は、組織がその組織長の完全なリーダーシップの下になされていることである。

このように担当部署は企業誘致全般を司ることとなるからこそ、組織のマネジメント力の維持と強化が必要である。それは、組織のリーダーから考えれば、組織力の強化こそがマネジメント力になろう。基本的には、リーダーシップと使命の共有と構成員間の情報共有になろう。このような組織マネジメントについて、三重県では、積極的な行政改革を進める中で、経営品質向上活動を取り入れるとともに、幹部職員に対して「率先実行」取組を課してビジョン・ミッション・戦略等の自覚化、明確化、共有化を図らせている。また、企業誘致部署のリーダーには経験者を当てる等配慮した組織形成が図られている。このマネジメント力がなく、企業誘致担当組織の組織力が弱ければ競争状況の中にある企業誘致政策の推進は図られないであろう。

(3) 分譲地の有無に対応した企業誘致活動

既に整備された、あるいはされつつあるレディメードの用地を分譲して歩くことが標準プロセスとしての企業誘致活動ではあるが、開発された分譲地がない場合、あるいは開発された分譲地が立地企業のニーズにそぐわない場合は、立地企業の注文を受けてから開発する企業誘致活動も行われてきた。その具体的展開事例こそ、企業の立地が決まってから、企業の注文を受けて工場用地や工業団地の開発造成を行うものである。これを「オーダーメード方式」と称し、昭和の終わり頃から平成の初めにかけて三重県では積極的に展開し、

1992年（平成4年）及び1994年（平成6年）には、工場立地の立地面積が全国1位になっている。この方式は、企業との誘致交渉後、立地が決定してから、企業との協議の中で必要な規模や設備等の立地条件を決め、誘致した地方自治体において工場用地の買収、環境アセスメントの実施を含む開発の諸手続きを行った後に、造成し、工場建設着工してもらい操業へ至らしめる、すなわち、開発条件を揃えていく、というプロセスを踏む。こうした方式で企業誘致を成し遂げた大型の工業団地開発が、三重県の北部地域からあげると、藤原工業団地三菱アルミニウム（いなべ市 1991年・平成3年）、東山工業団地神戸製鋼所（いなべ市 1991年・平成3年）、市之原工業団地トヨタ車体（いなべ市 1991年・平成3年）、四日市ハイテク工業団地東芝四日市工場（四日市市 1990年・平成2年）、多気工業団地シャープ三重工場（多気町 1991年・平成3年）、八幡工業団地コクヨ名張工場（名張市 1989年・平成1年）等である。

一方、近年では、グローバル経済の中で、企業の立地にはこれまでにないスピードが要求されるようになってきており、ニーズを満たす工場用地を早く供給できる開発手法が求められている。しかも、企業誘致活動と連携した工業団地開発手法が必要になってくる。三重県では、全国に先駆けこうした新しい手法を展開し2002年（平成14年）にシャープ亀山工場を誘致した。ここで採用した手法は、企業誘致活動と密接に連携した工場用地の生み出しであった。それは、まだ造成工事着工はしていない既存の工業団地開発を変更して立地企業の要望を満たすように開発造成する方式である。この方式は時間の余裕がない時に採用される方式といえるから「イージー・オーダーメイド方式」と呼んでいる。

以上のように分譲用地が無い場合、このような「用地開発力」を事前に備えて候補地を売る企業誘致活動の展開が行われている。

3.2 企業誘致活動手法の整理

既述した3つの企業誘致活動の成立要因を踏まえた三重県における「誘致力」「マネジメント力」「用地開発力」の活用事例から、企業誘致活動手法は受け皿整備との関係から、図2-3のように整理できる。

（1）誘致力活用の企業誘致活動手法

これは、分譲用地が既に出来上がっている、あるいは出来つつある状況の中で企業誘致活動を展開していく際の通常良く行われている手法である。この手法の特徴は、情報の受発信力に左右されるところである。メリットはこの力の養成にも発揮にも時間をかけることができることであろう。デメリットとしては、整備済あるいは整備中の分譲地を売りに歩くことから、分譲残リスクが発生しやすいことがあげられる。用地開発力との連携がこのリスクを軽減してくれるであろう。

なお、この企業誘致活動手法を活用するに当たってのキーワードを三重県での活用事例も踏まえ整理しておく。すなわち、情報受発信、ネットワーク、誘置活動、ターゲット企業、企業訪問、関係企業訪問、対話、交渉・折衝、展示会、トップセールス等である。

（2）マネジメント力活用の企業誘致活動手法

これは、組織として企業誘致活動を展開していく際に必ずや用いられていかなければならない企業誘致活動における基盤的な手法である。地方自治体における企業誘致活動は通常、組織行動として展開されている。その組織を束ね、組織力を発揮させるにはマネジメ

ント力が求められる。企業誘致を組織一丸となって進めるには、担当組織長のトップマネジメントが重要となる。特に、大型企業誘致にはマネジメント力に裏付けられた組織力は不可欠であり、それが可能になるところがこの手法のメリットである。

なお、この企業誘致活動手法を活用するに当たってのキーワードも整理しておく。すなわち、組織力、体制、多様な職種人材、セールス人材育成、リーダーシップ、情報共有、スピード、ワンストップサービス、経営品質向上等である。

(3) 用地開発力活用の企業誘致活動手法

これは、分譲用地ができあがっていない状態で企業誘致活動を展開する際の手法である。造成済みの工場用地を売るのではなく、工場用地候補地を売りに歩く企業誘致活動である。この手法は、将来開発されるであろう地元との調整さえ事前に済まされていれば、開発リスクと分譲残リスクが少ない企業誘致活動手法である。従って、この手法は、先行的に造成された工場用地がない場合、すなわち受け皿整備と密接に連携する必要があるような、必要に応じて行使される手法である。この手法の特徴は、行使にあたっては、時間が限られた中で立地企業からの注文に応じて開発を行うことになるので、開発に関する技術的なノウハウや体制・組織力が必要になることである。メリットは、立地が決定してから開発を行うこととなるので、開発と分譲におけるリスクが少ないことである。

なお、この企業誘致活動手法を活用するに当たってのキーワードは、先行開発、注文開発、オーダーメイド、イージーオーダーメイド、開発条件、立地条件、開発技術、開発ノウハウ、開発手続き、開発シミュレーション等である。

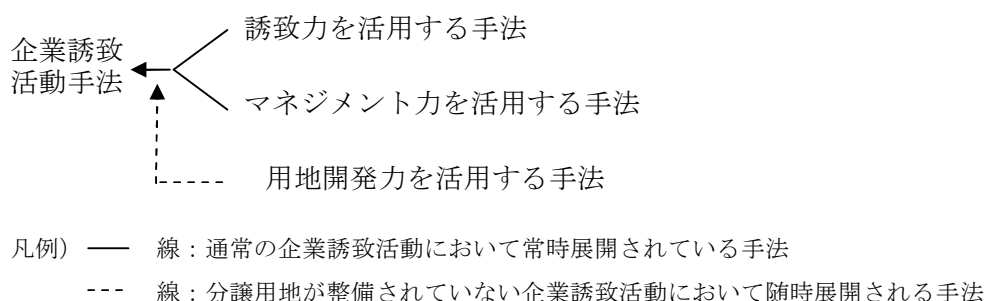


図 2 - 3 企業誘致活動の手法

現在、全国的に見れば、工業団地の売れ残りを抱えて分譲リスクを高めている地方自治体も多く存在することから、このような状況下においては、開発と分譲リスクの少ないこの用地開発力を活用した企業誘致活動手法が求められる。ただ、この手法の活用においては、次章で考察する受け皿整備との密接な連携、調整が必要になることから、次章での考察も十分に踏まえ、その活用を検討していく必要があることをここでは指摘しておく。

以上この3つの手法の適用に関しては、マネジメント力活用の手法を通常の企業誘致活動における基盤にしなが、誘致力活用の手法を徹底的に表立たせて展開するという活動の進め方が通常の標準的な企業誘致活動のフローになる。そして、企業誘致活動の中で、立地を計画している企業にとって、分譲の適地が存在しない場合に、用地開発力活用の手

法が加えて展開されるという構図になる（図2-3）。さらに、列挙したそれぞれの企業誘致活動手法におけるキーワードは、それぞれの活動が効果的に行われているかどうかのチェック項目にも活用可能と考える。それぞれのキーワードが実行されるように企業誘致戦略や戦術を考え出していく必要がある。

4. 本章のまとめ

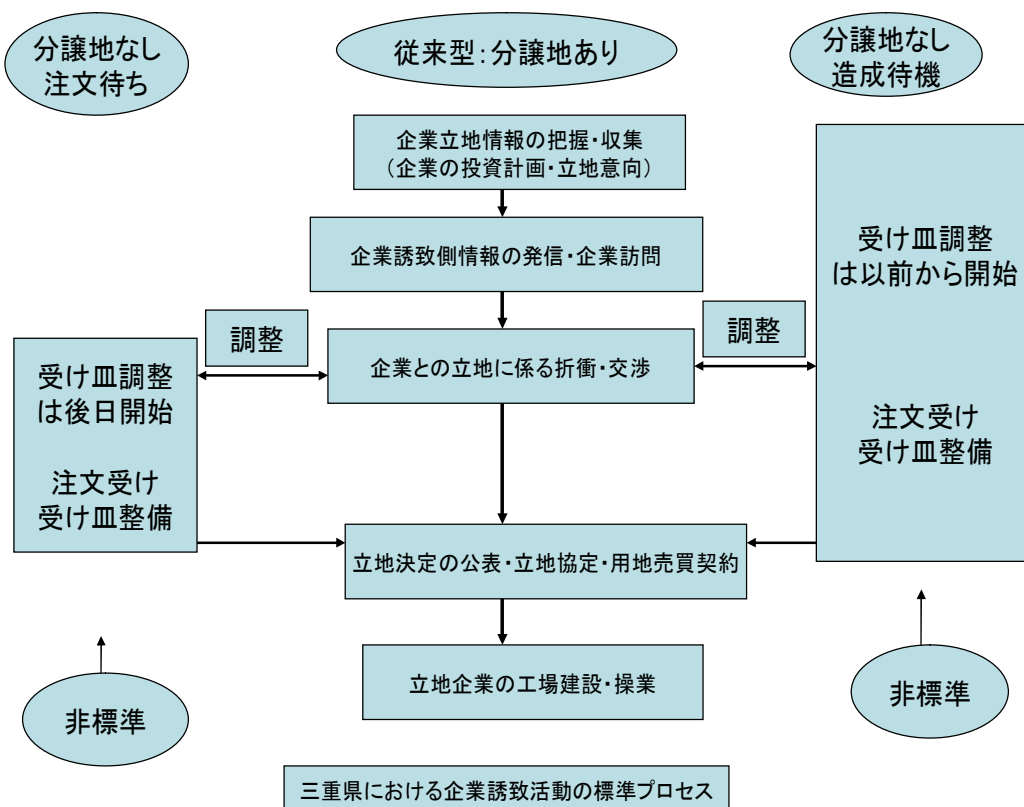


図2-4 本章のまとめ

本章では、企業誘致戦略（戦略的企業誘致推進手法による企業誘致）における2大戦術（企業誘致活動と受け皿整備）の一つである企業誘致活動における手法を三重県で実際に展開されて成果をもたらしてきている実態を基に整理した。その結果、企業誘致活動手法には3つの手法の存在が類型化（図2-3）され、さらに、実際の企業誘致活動においては、分譲地があって企業誘致活動を展開する標準プロセスと分譲地が整備されていない中で企業誘致活動を展開する非標準プロセスの大きくは2通りの場合に、それぞれの活動手法が組み合わされて活用されていることが整理できた。それらの関係性を示せば図2-4のように示すことができる。

次章では、もう一つの戦術である受け皿整備の代表として工業団地の開発手法について考察する。

<注>

- 1) 中川祐四男「地域おこしのための企業誘致あの手この手」、(株)ぎょうせい、1989年9月は、著者の実践経験に基づく企業誘致活動論であり、一方、川端基夫、宮永昌男「大競争時代の『モノづくり』拠点」、(株)新評論、1998年2月や李 増民「工業団地の造成と地域変貌」、(株)古今書院、2007年1月は、受け皿整備論の事例といえよう。

<参考文献>

- 1) 徳増秀博：産業立地の基礎知識 ー立地動向と企業誘致の手法ー、第20回産業立地実務研修会資料、財団法人日本立地センター、2008年6月
- 2) 松村 劭：統帥力、ダイヤモンド社、2005年1月
- 3) 古田興司、平井孝志：組織力を高める、東洋経済新報社、2005年2月

[関連有審査論文]

- 藤本和弘：三重県における企業誘致活動の手法に関する研究、計画行政第33巻第1号、日本計画行政学会、2010年3月

第3章 受け皿整備としての工業団地開発の手法

3-1 本章の目的、方法、既往研究

○ 目的、方法、既往研究

第1章において企業誘致の構造を整理し、企業立地は企業誘致活動と受け皿整備の2つ戦術が並行的に進められ、フローのスムーズでタイムリーな結節点に成り立つことを示した。そして、第2章では、一方の戦術である企業誘致活動の手法について考察した。本章では、もう一方の戦術である受け皿整備の手法について考察する。特に、企業立地のための代表的な受け皿となる工業団地について取り上げる。

昨今、製造業の海外進出がより一層盛んになったとはいえ、経済産業省による毎年の工場立地動向調査を見ると、ここ数年国内には依然として年間約800件、約1,000haの工場立地が存在する。また、全国の地方自治体においては、地域経済の活性化と財政基盤強化には雇用の場の創出となる企業誘致政策こそが即効性が高いことから、依然、多くの地方自治体で主要産業政策として展開されている。そうした国内外との競合関係にある企業誘致政策においては、戦術である受け皿整備としての工業団地の合理的、効果的な実践こそ、政策推進となる。ここに、受け皿となる工業団地の合理的、効果的な開発手法の解明と体系化が求められる。

そこで、企業誘致先進県である三重県において、これまでどのような工業団地開発が行われ、どのような開発手法が実践されてきたかを、現地調査、開発主体へのヒアリング調査等を基本に整理する。

さらに、近年は、工場立地件数や面積が減少してきている状況から、高度成長期のように「工場用地を造れば売れる」という「開発先行」の時代ではなく、地方自治体財政に負担をかけないように、すなわち売れ残りが少ないような合理的、効果的な開発投資が求められている実態を踏まえることも必要である。一方、工業団地の開発には、後に明らかにするように、開発区域の選定、用地買収、開発手続き、造成等、様々な開発のためのプロセスが存在している。以上のような経済的、社会的、法令的な状況を踏まえた上で、工場立地需要にあった工業団地開発がなされていかなければならない。そこには諸情勢を踏まえた上での計画的な開発と立地需要を踏まえた上での迅速な開発という、一般的に見れば、トレードオフの関係にあるような要因を、調整しながら進めるという開発手法が求められる。

この章においては、具体的な開発を進めるにあたっての諸手続きを計画的、迅速的に進めるための方法について考察する。また、開発を進めるための主要なポイントとなる開発周辺地域住民への同意取得のプロセスのあり方、特に、同意の前提となる工業団地内公園の設置方法について考察する。さらに、現在の立地需要の分析と法令上の規定を整理分析し、かつ、三重県における現実の開発事例の実態をも踏まえ、計画的、迅速的な工業団地開発のあり方を検討する。

なお、本章が目的とする工業団地の開発手法についての実証的な研究事例は多くない¹⁾²⁾³⁾⁴⁾⁵⁾。特に、地元同意や開発のための手続きを含む開発プロセスを分析し、計画的、

迅速的な開発手法を体系化した研究は見かけない。本研究は実際の企業誘致政策に活用できる具体的な開発手法を明らかにしようとするもので、今後の工業団地開発のあり方を考える上で参考にできると考える。

<参考文献>

- 1) 川端基夫、宮永昌男：大競争時代のモノづくり拠点、pp.15-40・69-89、新評論、1998年2月
- 2) 佐宗正雄：内陸工業団地造成の現状、工業立地8、(財)日本立地センター、1971年
- 3) 百瀬恵夫：中小工業団地の理論と政策、白桃書房、1979年12月
- 4) 岩崎義一：工業用地の計画的供給に関する一考察、産業立地25(3)、(財)日本立地センター、1986年3月
- 5) 中島 茂：工業団地の機能と展開、企業空間とネットワーク第3章第3節、大明堂、1993年4月

3-2 三重県における工業団地の開発手法

1. 目的、方法、既往研究

地域経済活性化の主要政策として多くの地方自治体が企業誘致を進めている。しかし、2007年（平成19年）以降国内の工場立地は減少傾向にある¹⁾。そのため、年間1,000ha程度に減少した立地面積を競うといった地方自治体間企業誘致競争を招いている。そこで、地方自治体は企業誘致を進め競い合いに打ち勝とうとしている。

企業誘致における戦術は企業誘致活動と受け皿整備の2つから成り、この戦術が相まって企業誘致が成功する。そこで、本論では、企業誘致を成功に導く戦術の一つである受け皿整備の方法について以下のように考察を進めていく。

受け皿整備として代表的な工業団地の開発手法を考察する。すなわち、地方自治体は公金を使って工業団地開発を行っており、その成否への説明責任が問われる。そこで、まず、工業団地開発そのものの性格や法令上の性格から、工業団地開発手法の整理を行う。次に、同じく三重県の開発事例で、開発手法の類型化を行い、適用の実態を考察する。なお、三重県は工場立地動向調査によれば、2006年（平成18年）までの平成年間における工場立地の総面積が全国第4位の企業誘致先進県である¹⁾。その後の2012年（平成24年）上期までの合計立地面積を平成年間における順位で見ると、2006年（平成18年）までの順位よりは下がってはいるものの2,039haで全国第6位の上位に位置し、企業誘致先進県としての地位は継続しているといえる。

さて、企業立地論は多く存在するが²⁾、その受け皿となる工業団地の開発理論はほとんどない^{3) 4)}。富田（2006）は、工業の立地論を紹介するとともに、三重県におけるシャープ亀山工場の立地事例から、その立地要因を論じているが、立地の受け皿となる工業団地開発については論じていない^{3) 注1)}。また、川端他（1998）は、工業団地がどのような経緯で日本やアジアで開発されてきたかを論じているが⁴⁾、各地域でどのような観点や手法によって工業団地が開発され、成功を収めてきたかについての詳しい論述は見られない。

2. 工業団地の開発手法

2.1 工業団地開発の成否を規定する要因

工業団地開発は、一定の土地を工場用地として造成していくことであり、実際の開発実態を踏まえるならば、次のように整理することができる。すなわち、「ある地域のある広さの土地を、ある時期からある時期まで一定の時間をかけて、ある開発主体が、企業誘致の受け皿となる一定のインフラや施設が整った計画・設計に基づく工場用地として、コストをかけて、地域実情に応じた一定の手続きや調整を経ながら、開発・造成していくプロセス」であるといえる。従って、そこには土地や時間や地域実情に応じた一定の開発方法、すなわち開発手法の存在が想定できる。

開発された工場用地は企業の立地を目的とするものであるから、コストをかけて整備した分譲地が売れ残るような立地の可能性が低い地域での開発は避けられなければならない。売れ残りを避けるためにはそこへのアクセス等周辺状況の良し悪しも含まれる。開発の広さについては、その地域の企業立地のポテンシャルや分譲中の他の工場用地の残面積等を

十分勘案して決められなければならない。また、開発にかかる時間については、開発対象となる土地そのものの広さや性格にもよるが、時の経済情勢等立地動向をも踏まえて検討していく必要がある。一般的には柔軟に時間に対応できるような時間操作性の高い手法が望まれる。開発主体は公共、公的機関だけでなく民間も存在する。計画・設計も土地の大きさ、形状、開発の地域、インフラや施設の整備の内容、あるいは開発の時期（前もって企業誘致を行うのか、造成を行うのか等）によっても異なってくる。コストは立地の容易性から考えれば用地買収費を含め低廉なことが望まれよう。手続きや調整については開発の地域、地方自治体、開発主体等、正に地域実情に応じて異なってくる。こうした様々な要因が関わって開発区域が選定され開発されている。

しかし、多くの産業用地が全国で売れ残り、それに関わった開発主体が財政破綻に近い状況を呈している実態を、関係地方自治体やその関係機関あるいは当該地方自治体の議会の議論等に見ながら、筆者の経験をも踏まえ、現実の工業団地開発事例を見ると、企業誘致の成否は開発後あるいは開発中における工場用地の分譲の早さにある。分譲については、それを主に行う企業誘致活動の進め方もその早さを左右する要因でもあろうが、整備された工業団地が計画的に当初から分譲リスクの低い場所で整備されていれば、分譲の早さはより一層高まる。すなわち、工業団地の開発のあり方こそ、分譲の早さの根本と考えられる。従って、一般的には開発を円滑に成し遂げ、企業立地を早急に図ることこそが工業団地開発の成功であり、そのための開発方法こそ成功のための手法と考えられる。

そこで、分譲の早さを規定する要因を考えてみると、土地の開発であるから「開発適地の存在」、早急に企業立地を図ることから「開発の時期」、といった土地と時間に関する要因が基本になる。

まず、「開発適地の存在」である。工業団地にする開発可能なまとまった土地がなければ開発はできない。工業団地開発では、企業立地ポテンシャルがある地域に、まとまった土地が必要となる。数 ha から数十、数百 ha の造成可能な土地が必要となる。そして、この土地のまとまりが用地買収の可能性や開発の規模を決める。この用地のまとまりを左右するのは開発主体による用地の買収における交渉力であろう。この「交渉力」こそが、工業団地開発を可能にする「開発適地の存在」の確保を左右する要因となる。

次に、「開発の時期」について考えると、対象となる用地が存在していても、いつ具体的に開発にかかっていくかの時期の検討が必要となる。工業団地を先行して開発するか、注文がくるまで開発しないかである。先行開発し分譲地が売れ残ることもある。また、注文を受けてからでも用地のまとめに手間取り開発できないこともある。いわば、開発の時期を決めることは開発主体の「リスク」をどう覚悟するかにかかっている。

さらに、開発の場所と時期が決まっても、早く売り切るためには、開発の時間を時の経済情勢や立地企業の動向を踏まえ柔軟性をもって操作できるように検討していくことが重要となる。開発に要する時間、すなわち用地の買収、開発の手続き、造成の時間を左右する要因は、開発対象土地の広さと法的性格にあるといえる。広ければ買収、手続き、造成に多くの時間がかかる。土地の法的性格、例えば、森林、農地、自然公園等の法制度の適用状況によって開発が可能になるまでの時間が異なる。勿論、開発ができない地域も存在する。工業団地を整備していくには、都市計画法第 29 条に規定する開発許可を受け造成していくことになるが、他にも開発予定の地域毎に多くの許認可手続きを得なければならない

ない。一般的には、環境アセスメント、農地転用許可、林地開発許可等が必要になる。場合によっては、都市計画の変更も必要になる。近年では、市街化調整区域における 5ha 以上の開発が抑制されたため、新たに地区計画等の手続きが必要となった。

しかし、法的性格は開発対象地域について前もって把握しておけば時間を短縮する対応も可能であろう。用地買収についても開発を検討する段階から地域との調整、すなわち事前調整を行っておけば買収そのものの期間を短縮することは可能であろう。造成そのものも現在の土木技術をもってすれば状況に応じかなりの操作性を生み出すことは可能であろう。最も時間がかかると考えられるのは、必要最低限の調査や手続きに時間を要する環境アセスメントにあると考えられる。環境アセスメントは開発対象区域の広さによって、かつ地方自治体の基準によって必要性が判断される。その手続きが済むまで、概ね 2.5 年以上はかかるといわれている。この間、用地買収や他の手続きを進めることは可能であるが、造成着工はできない。

このことは、「工業団地開発を可能にする開発主体による手続き及びその進め方」が開発までの時間を規定する。土地をまとめるにも、開発や造成を始めるにも、必要な法的手続きが存在する。その手続きの数や必要な期間は、開発を行う区域の規模、性質や開発主体によっても異なる。いわば、この手続きは開発の「スピード」を決定する要因となる。この「スピード」が、「分譲の早さ」を左右する要因となっている。

このように分譲の早さを規定する要因には、「開発適地の存在」「開発時期」「開発を可能にする開発主体による手続きとその進め方の存在」の 3 つがある。

2. 2 工業団地開発手法の類型化

「開発を可能にする開発主体による手続きとその進め方の存在」から考えると、各種手続きは、まず「いつ、どのくらいの規模」の開発かによって異なる。すなわち、「いつ」については、先行造成か注文造成か、「どのくらいの規模」については、「スピード」及び「交渉力」の大小から考えて、環境アセスメントの有無によって「手続き及び進め方」が影響を受ける。すなわち、工業団地開発の規模と着手時期で類型化が決まり、次に、その類型が開発手続きを含む全体の開発時間を規定することになる。「いつ」に関しては、現実の工業団地開発形態を踏まえると、開発手続きは済ませ造成を控えるという先行造成と注文造成の中間形態も存在しているので、もう 1 類型が考えられる。従って、5 つの類型化が可能となろう。その際、手続きや開発を進める開発主体や地方自治体の組織の対応力が開発時間を左右する。

そこで、環境アセスメントの有無は地方自治体の条例等により異なるから、三重県を対象に、数値面から整理類型化してみる。既述の類型化要因、すなわち開発規模、開発着手時期、を踏まえると三重県の工業団地開発は以下及び表 3-2-1 のように 5 つに整理できる。この場合、「開発の規模」は、三重県条例に規定され環境アセスメントの有無を決める 20ha が識別ポイントとなる^{注2)}。この規模を境に開発に要する時間が大きく異なる。20ha 以上の開発で環境アセスメントが必要になると、対象地域の通年におよぶ動植物生態調査や縦覧、審査会等の手続きに概ね 2.5 年以上の期間が必要となる。これは開発のための土地をまとめる交渉力、開発のスピード、コストに影響する。次に、「開発の時期」は、立地企業が決定してからか否か、すなわち先行造成か注文造成かが識別ポイントとな

る。これは分譲に要する時間であり、開発及び分譲のリスクを左右する。

＜A型手法：20ha以上大規模先行造成（フルプロセス・レディメード方式）＞

この手法は、最も時間のかかる環境アセスメントを実施した上で、企業立地に先立って工業団地の造成に着手する。ここでは、用地買収は勿論、環境アセスメントを含む開発に必要な全ての手続きが済んでから造成に着手する。開発手続きを全てクリアし先行造成された工場用地に企業誘致を図っていくことから「フルプロセス・レディメード方式」と名付ける。

この手法は、土地をまとめる交渉に一定の時間を費やすことができるが、開発に要する手続きが多くなるため諸手続をクリアする時間を要する。従って、造成着手まで時間がかかるので、分譲開始にも時間を要する。当然、企業誘致の状況にかかわらず造成が進むので、造成が終了しても分譲地が売れ残る場合もある、といったリスクが常に伴う手法である。

表3-2-1 工業団地開発手法の分類

開発の規模	開発の時期		注文造成
	先行造成	手続済注文造成	
20ha以上	A型	E型	C型
20ha未満	B型		D型

＜B型手法：20ha未満中小規模先行造成（パーツプロセス・レディメード方式）＞

この手法は、A型手法の中小規模版であり、環境アセスメントの対象とならない中小規模の工業団地開発である。環境アセスメント以外の開発手続きを全てクリアし先行造成された工場用地に企業誘致を図っていくことから「パーツプロセス・レディメード方式」と名付ける。

この手法は、土地をまとめる交渉は一定必要ではあるが、開発の諸手続は小規模であるため時間が短縮される。従って、造成着手までの時間は短く分譲開始も早くできる。しかし、造成終了後も土地が売れ残るリスクが常に伴う手法である。

＜C型手法：20ha以上大規模注文造成（フルプロセス・オーダーメード方式）＞

この手法は、企業の立地が決まってから企業の注文に応じ工業団地開発を行っていく。注文をもらい用地買収、環境アセスメントを実施する等開発の全ての手続きを済ませ造成着工していく。このため「フルプロセス・オーダーメード方式」と名付ける。これには2つのサブ型手法が存在する。立地決定した1社のみを対象に開発を行うC1型手法、決定した1社の立地を契機に複数社立地できる開発を行うC2型手法である。

この手法は、土地確保、諸手続、土地造成も、立地の注文を受けてからスタートするので、立地企業の要望に応じ、全てにおいてできるだけ早く進めることが必要になる。しか

し、環境アセスメントには、一定の期間は必ず費やされなければならないため、造成着工までには一定の期間が必要となる。ただし、分譲リスクは、企業の立地が決定されているので、ないあるいは軽減されている手法である。

＜D型手法：20ha未満中小規模注文造成（パーツプロセス・オーダーメイド方式）＞

この手法は、C型手法の中小規模版である。このため「パーツプロセス・オーダーメイド方式」と名付ける。これもC型手法同様に2つのサブ型手法が存在する。それぞれ1社立地型のD1型手法、複数社立地型のD2型手法である。

この手法も、土地確保、諸手続、土地造成も、立地の注文を受けてからスタートするので、立地企業の要望に応じ、全てにおいてできるだけ早く進めることが必要になる。手続きは、環境アセスメントが必要ないため、かなり早く進めることができる。分譲は、企業の立地が決定されているので、リスクはないか、あるいは軽減されている手法である。

＜E型手法：諸手続済大規模注文造成（イージー・オーダーメイド方式）＞

この手法は、用地買収や環境アセスメントを含め、いつでも着工できるように開発に必要な諸手続きを済ませた上で、造成着工を待ち、立地企業が決定した後に注文に応じ造成着手していく。造成着工しても工業団地の全ての計画区域を造成完了させるとは限らない。注文に応じ徐々に完成させていく方法も採用できる。中小規模の工業団地開発にも適用できる。いつでも着工できる状態にしておくことがこの手法の特徴である。この着工可能な状態を踏まえ、「イージー・オーダーメイド方式」と名付ける。理論的には、これも1社立地型と複数社立地型が考えられるが、用意された用地にぴったり1社が当てはまる場合は少ないことから、実際には注文を契機に複数社立地の造成がなされている。

この手法は、諸手続も済んで土地造成だけが残された状態であるので、土地に係るあらたな交渉は必要ないのみならず、立地企業も決まっているので分譲に係るリスクもないか、あるいは軽減されている。ただし、造成のスピードは立地企業の要望に応じ対応することが求められる。

以上5つの手法は、工業団地の開発主体が限定されることはない。公的機関でも民間企業でも、必要な手続きを踏めば可能である。また、開発区域が限定されることもない。都市計画区域でもそれ以外でも、必要な手続きを踏めば可能である。

3. 三重県の工業団地開発

3.1 工業団地開発の現状と特徴

三重県において、新都市計画法が制定された1968年（昭和43年）以降に開発造成された内陸工業団地を対象にその開発状況を把握した。それ以前に開発された工業団地も存在するが、現在まで続いている開発許可制度による開発手法の原点が都市計画法にあると考え、この時点以降を対象にする。対象団地としては現在102箇所存在する。これらの団地の開発内容及び立地企業は、三重県農林水産商工部企業立地推進チームがまとめている「三重県工業団地一覧表（2003年・平成15年1月版）」^{注3)}に記載されている。この102箇所の工業団地を対象に、2006年（平成18年）12月から2007（平成19年）年1月にかけて現地調査を行い、工業団地の現状と企業の立地状況等を把握し、工場用地分譲が終了しているかどうかを確認した。さらに、工業団地開発の主体、面積、造成時期、造成形態等「一覧表」から把握できる内容を確認するため、県市町等開発に係る機関へのヒア

リングも必要に応じ行った。

全県に分布する 102 の工業団地全てを対象にしたが、工業団地は偏在している。北勢地域に 34 箇所 (33.3%)、中南勢地域に 34 箇所 (33.3%)、伊賀地域に 27 箇所 (26.5%)、となっており、トータルで 96 箇所 (93.1%) は県の北部地域にある。

工業団地開発の事業主体は、基礎自治体そのもの (22 箇所、21.6%)、土地開発公社等地方自治体の公的関係機関 (56 箇所、54.9%)、公団 (3 箇所、2.9%)、民間 (21 箇所、20.6%) といった多様な開発主体になっており、事業主体の種類は偏在はないといえる。ただし、三重県そのものは開発主体になっていない。

工業団地の開発規模は、数 ha から 250ha 程度の団地まで多様である。20ha 未満が 67 箇所 (65.7%)、20ha 以上 50ha 未満が 22 箇所 (21.6%)、50ha 以上 100ha 未満が 11 箇所 (10.8%)、それ以上が 2 箇所である。開発にあたっての手法も多様と想定され、手法の整理には妥当と考えられる。

3.2 工業団地開発手法による類型化

これらの調査に基づく時期、面積から開発手法の類型化を行った。なお、対象とした 102 箇所の工業団地の概要及び開発手法の類型結果等を本論末の表 3-2-2 に掲げた。三重県では、対象とした 102 例のうち、A 型は 25 例 (24.5%)、B 型は 49 例 (48.0%)、C 型は 9 例 (8.8%)、D 型は 18 例 (17.6%)、E 型は 1 例 (1.0%) である。B 型が半数近くを占めている。また、バブル期に工場立地動向がピークをむかえた 1989 年 (平成元年) を境に¹⁾、その前 21 年間と後 17 年間を比較すると、A・B 型手法が減少し C・D 型手法が増加していることがわかる (A・B 型は 45 箇所から 29 箇所へ減少、C・D 型は 9 箇所から 19 箇所へ増加)。なお、2007 年 (平成 19 年) の調査時点で分譲残区画を持つ工業団地は、上野新都市、ニューファクトリーひさい、中勢北部サイエンスシティ、松阪中核西地区、名阪 (4 工区)、トキワ、滝之原、南小松、藤原、松阪木材コンビナート、井内、名柄、亀山・関テクノヒルズ、の 13 団地である。A 型でバブル崩壊後の平成年間に開発された工業団地には、松阪中核工業団地のように開発後まもなく完売となった団地と、上野新都市工業団地や中勢北部サイエンスシティ工業団地のように未だに完売しきれていない団地がある。B 型にも滝之原工業団地や南小松工業団地のように現在分譲中の工業団地がある。C 型は、トヨタ車体 (市之原工業団地)、東芝 (四日市ハイテク工業団地)、富士通 (多度工業団地)、シャープ (多気工業団地) といった大型の企業誘致に対応した手法になっている。E 型は現在のところシャープ亀山工場が立地した亀山・関テクノヒルズ工業団地だけである。

類型化した 5 つの開発手法が全国の地方自治体でどのように採用されているかを見てもみる。財団法人日本立地センターが毎年発行している 2011 年版「産業用地ガイド」に示される産業団地面積総括表 (本論末: 表 3-2-3) から分析する。表中の分譲可能面積は既に造成された、あるいは造成されつつある分譲中の用地であるから、過去においてこれまでに造成が完了している、あるいは現在造成中の用地と考えられる。全体計画面積に対する分譲可能面積の割合も表に示したが、ここから開発手法の採用状況を類推することは困難である。この割合は開発の余力を示すことはあっても開発手法を示してはいない。むしろ、開発済みの用地、すなわち分譲可能面積の絶対値こそがこれまで採用してきた開発

手法を示していると考えられる。このことから、その絶対値が多い地方自治体は、造成済みの用地を多く抱えていることとなる。すなわち、現在も積極的に先行造成型である A・B 型手法が採られている、あるいは過去に採られていたと推定できる。また、E 型手法は、この表から把握することは困難であるが、工場立地状況の報道等から考えると、近年では注文後直ちに立地することができる工場跡地や遊休地への企業誘致にも活用されていると考えられる。例えば、松下電器産業尼崎工場やシャープ堺工場の立地は E 型の進化した手法と考えられる。

<注>

- 1) 当事者であった筆者は、シャープ亀山工場誘致成功の要因の一つは、今までにない工業団地開発手法を採用したことで団地開発がスピーディに行われたことにある、と考えている。
- 2) 三重県環境影響評価条例は、平成 11 年 6 月施行、それ以前、昭和 54 年 4 月から指導要綱によって環境アセスメントが義務づけられていた。これ以前の開発は現状的には A 型手法とはいえ、環境アセスメントがなく現在よりは早期に着工できたと思われる。
- 3) 「三重県工業団地一覧表（平成 15 年 1 月版）」以降は、平成 21 年 10 月版がまとめられているが、本研究開始時（平成 18 年 10 月）には、この平成 15 年版しかなかったため、これに基づき調査研究を進めてきている。

<参考文献>

- 1) 経済産業省：工場立地動向調査、2010 年
- 2) 松原 宏編著：立地論入門、古今書院、2002 年 4 月
- 3) 富田和暁：地域と産業、pp27-pp67、原書房、2006 年 2 月
- 4) 川端基夫、宮永昌男：大競争時代のモノづくり拠点、pp15-pp40・pp69-89、新評論、1998 年 2 月

[関連有審査論文]

藤本和弘：三重県における工業団地の開発手法に関する研究、計画行政第 33 巻第 3 号、日本計画行政学会、2010 年 8 月

表3-2-3 産業団地面積総括表

都道府県	団地総数	全体計画面積(ha) a	分譲対象面積(ha)	分譲可能面積(ha) b	b/a (%)
北海道	85	19,864.82	3,529.95	5,551.29	27.9
青森県	14	6,199.27	3,809.69	2,374.78	38.3
岩手県	21	1,352.86	729.04	279.76	20.7
宮城県	25	1,088.74	933.66	321.77	29.6
秋田県	22	945.32	692.51	239.46	25.3
山形県	24	1,782.56	1,012.70	228.98	12.8
福島県	42	2,668.40	1,222.28	234.83	8.8
茨城県	33	5,119.96	1,163.56	718.84	14.0
栃木県	19	1,438.39	565.50	233.67	16.2
群馬県	17	364.43	277.80	81.56	22.4
埼玉県	5	440.90	0.00	83.94	19.0
千葉県	21	5,510.00	1,086.26	491.87	8.9
東京都	2	6,354.30	456.00	26.74	0.4
神奈川県	10	557.94	106.25	28.1	5.0
新潟県	38	2,504.69	1,629.12	372.79	14.9
富山県	15	893.59	614.58	66.42	7.4
石川県	18	768.22	422.58	138.64	18.0
福井県	11	1,319.94	790.62	28.18	2.1
山梨県	5	52.25	43.51	12.2	23.3
長野県	41	651.21	550.49	181.17	27.8
岐阜県	24	393.97	209.60	100.26	25.4
静岡県	13	381.43	218.48	131.99	36.4
愛知県	18	1,865.71	875.51	260.51	14.0
三重県	13	606.23	248.66	83.58	13.8
滋賀県	6	419.55	167.10	32.8	0.8
京都府	10	784.74	225.37	84.24	10.7
大阪府	4	1,252.90	150.80	10.26	0.8
兵庫県	29	2,529.22	1,112.93	454.09	18.0
奈良県	5	165.84	121.95	60.12	36.3
和歌山県	13	308.96	216.33	130.06	42.1
鳥取県	24	416.90	330.37	135.12	32.4
島根県	18	408.55	234.81	142.93	35.0
岡山県	13	853.52	429.28	152.56	17.9
広島県	26	1,025.56	447.76	218.72	21.3
山口県	17	859.70	467.78	141.73	16.5
徳島県	8	167.03	82.79	53.19	31.8
香川県	5	792.14	594.13	47.81	6.0
愛媛県	6	381.54	203.07	35.62	9.3
高知県	7	110.33	68.05	11	10.0
福岡県	33	1,868.04	1,236.44	241.56	12.9
佐賀県	11	216.20	148.23	47.08	21.8
長崎県	15	261.37	180.79	51.7	19.8
熊本県	19	739.75	510.42	103.29	14.0
大分県	33	509.54	343.15	246.29	48.3
宮崎県	19	472.29	322.85	121.84	25.8
鹿児島県	31	930.34	788.84	331.88	35.7
沖縄県	1	393.00	192.30	72.8	18.5
全国	889	78,992.14	29,763.89	15,198.01	19.2

3-3 三重県における工業団地開発手法の評価

1. 目的、方法、既往研究

地域経済活性化の政策の一つとして進められている企業誘致は、企業誘致活動と受け皿整備の2つの戦術からなる。受け皿整備の代表となる工業団地の整備については、前節において三重県で開発された事例から開発手法が整理された。しかし、実際の工業団地開発において、どのような観点からその手法を適用するのかについての検証がない。これは、工業団地開発に係るこれまでの文献を見ても明らかである。佐宗は全国の内陸工業団地の造成状況、分譲実績、関連諸法令については報告しているが、具体的な工業団地の開発手法やその評価については論じていない¹⁾。百瀬は中小工業団地の理論と政策について海外事例も紹介しながら詳しく論じているが、具体的な工業団地の開発手法並びにその評価については触れていない²⁾。岩崎は工業団地の分譲状況を踏まえ、計画的な工業用地供給のあり方を論じているが、実践的な工業団地開発手法やその評価については論じていない³⁾。中島は日本の工業団地造成の系譜や全国的展開については論じているが開発手法やその評価については何も触れていない⁴⁾。

そこで本論では、三重県の事例で整理された手法の適用の実態を分析する。

2. 三重県事例を基にした工業団地開発手法

2.1 手法類型化の要因と評価要因

工業団地開発の性格から開発手法を類型化するための2要因、すなわち「開発を行う土地の存在」、「開発する時期」が整理された。この要因は、結果的に、工業団地開発に伴う「交渉力」「リスク」「スピード」を担い、実際の開発では、交渉力は開発可能性の成否、リスクは開発の成否、スピードは企業誘致の成否を左右する。従って、この3つの要因が「分譲の早さ」を規定する開発手法を評価する指標ともなる。

2.2 工業団地開発手法

前節の三重県事例で以下5つの手法が整理された。

- ・ A型手法：20ha 以上大規模先行造成（フルプロセス・レディメード方式）
- ・ B型手法：20ha 未満中小規模先行造成（パーツプロセス・レディメード方式）
- ・ C型手法：20ha 以上大規模注文造成（フルプロセス・オーダーメード方式）
- ・ D型手法：20ha 未満中小規模注文造成（パーツプロセス・オーダーメード方式）
- ・ E型手法：諸手続済大規模注文造成（イージー・オーダーメード方式）

3. 工業団地開発手法の評価

3.1 評価指標と評価レベルの設定

(1) 評価指標

ここでは3つの評価指標の特徴をまとめておく。

「交渉力」は、工業団地開発のため平常から適地を探索し、地元地域と事前に用地買収や開発のための条件調整を行っておく度合である。用地が必要な時に如何に早くまとめる

ことができるか、そのための事前交渉・調整の度合である。「リスク」は、工業団地開発を行う開発主体の決断に左右される。売れ残りを覚悟で開発に着手するのか、それとも一定期間内に分譲完了を目指して多くの努力を前提にして着手するかの決断である。リスクを避けて注文を待つという選択もある。「スピード」は、開発に要する手続きの許認可権をもつ地方自治体との連携（企業誘致への力の入れ具合）に左右される。手続きの中には、環境アセスメントのように、開発規模に応じ必要な時間がほぼ決まっているものもある。そうした時間をも前提とし、立地企業がいつまで待てるかをも勘案した中で企業誘致側の努力によって操作できる。

(2) 評価レベル

評価レベルは本来数値的に区分されることが望ましい。しかし、各評価要因は一定の数値を超えたら、あるいは満たしたら、当該工業団地開発が不可能あるいは失敗といった判定ができるとは限らない。従って、評価のレベルにおいても一定の幅が考えられる。レベルとしては、定量的区分は困難なので、実際に開発を行い誘致を成功させた実務経験上から目安を示し「大中小」の3区分とする。その評価指標と評価レベルの関係を表3-3-1に整理した。

表3-3-1 評価レベルの内容

評価指標 \ 評価レベル	大	中	小
交渉力	用地買収容易迅速	用地買収他の諸手続中に完了可能	用地買収困難で長期間必要
リスク	団地造成後の完売まで10年程度	団地造成後の完売まで5年程度	立地決定後造成開始
スピード	諸手続き少なく早期着工可能	諸手続きに所要期間は必要であるが行政支援により短縮し着工可能	諸手続きが多く所要期間を順次経た後着工可能

交渉力における「大」とは、一定形状の一定規模ですぐ用地や地元をまとめることができ、用地買収を早く完了させることができるレベルである。そのための地元との事前調整や買収にあたる体制が普段からできていることである。その期間は規模によって異なるが、注文方式の開発の経験から、30haクラスの工場用地の供給（開発としてはその倍近い規

模の開発になる)であれば、半年前後が目安となろう。「中」とは、環境アセスメント等時間がかかる他の手続き中には遅くとも完全に用地をまとめられるレベルである。期間の目安としては、環境アセスメントが必要な開発にあっては、2年以内程度であろう。中小規模開発であれば、1年以内であろう。「小」とは、開発に要する他の諸手続きが済みそうでも用地をまとめられないこともありうる開発が厳しいレベルといえよう。

リスクにおける「大」とは、工業団地造成が終了しても完売までに時間がかかる可能性があるレベルである。完売までに10年程度が想定されるなら単価アップのため売れにくくなりリスクは大きいと判断するべきであろう。「中」とは、異なる開発が始まり新たな工場用地供給がスタートするまでに完売される潜在力があるレベルである。毎年の工場立地動向から判断して、分譲された用地相当分が毎年供給されてくる状況が継続できるレベルである。50ha規模の大規模な工業団地でも先行造成でスムーズに供給されるならば、用地買収から造成完了までに5年程度を要することから、「中」の目安となる期間は概ね5年程度と考えられる。「小」とは、立地企業が決定してから開発をスタートさせる場合のレベルである。分譲先が決まってからの開発造成ならば、分譲に関わるリスクはないに等しい。

スピードにおける「大」とは、工業団地開発に係る諸手続きが少なく、早く造成着工が可能なレベルである。用地買収、環境アセスメント、開発許可も済み、いつでも造成着工できる状態の土地が最も開発スピードが早くレベルが大きい。着工までに要する期間の目安は、許認可に係る手続き期間から考え、早ければ1・2カ月程度、遅くとも半年程度と考えられる。「中」とは、開発に要する手続きには開発規模と場所に応じて所定の期間が必要ではあるが、許認可権限を持つ関係機関の緊密な連携によって急がせることが可能な場合のレベルである。期間の目安は、環境アセスメントが必要なケースでは着工までに2.5年程度、必要でないケースでは1年程度と考えられる。「小」とは、開発諸手続きが多く、クリアするために多くの時間がかかる場合のレベルである。地方自治体による急がせる支援がなく、通常ペースで諸手続きが進められていく場合が相当する。期間の目安は、環境アセスメントがある場合では3.5年前後、ない場合で2年前後が想定される。

3.2 企業誘致成功・困難事例による手法の対応

三重県におけるA・B・C・D・E型工業団地開発手法毎に、団地開発の成功例・困難例を考察する。この場合、工業団地開発の成功とは、造成終了後速やかに分譲が完了することである。困難とは、逆に完売までに相当時間がかかったもの、あるいはかかっているものである。それぞれのケースにおいて、完売までを工業団地開発の視点から評価し、成功と困難の要因を明らかにする。

なお、取り上げる事例は、その開発あるいは誘致において、筆者が担当者として関わってきたそれぞれの手法における代表的な事例であり、開発経緯及び開発の課題や成否を熟知し、筆者が分析可能な事例である。取り上げた開発事例を表3-3-2に整理した。

(1) A型手法

松阪中核工業団地開発における完売への成功要因は強力な企業誘致活動にあって、開発における成功要因は、景気動向が上昇した時期に恵まれたことにある。A型手法による開発事例の大成功の典型的な一面を表している。

表 3-3-2 評価対象工業団地事例一覧

開発手法	工業団地	所在地(市町)	面積(ha)	開発期間	分譲期間	立地企業数(社)	事業主体	成功要因・困難要因	評価		
A型	成功	松阪中核	松阪市	80.9	S62.9 S H3.3	H1 S H4	17	地域振興整備公団	景気上昇期における開発 積極的な企業誘致活動の展開	交渉力 リスク スピード	中 大 中
	困難	松阪中核西地区	松阪市	30	H6.7 S H10.3	H10 S 未	10	地域振興整備公団	景気低迷期における開発 立地潜在力が低い地域での開発		
B型	成功	鍋田川	木曾岬町	14	H7.4 S H11.3	H8 S H12	17	町土地開発公社	立地低迷期ではあるが立地潜在力の高い地域での 開発周辺環境条件が工業団地開発に適合(アクセス が良く、住宅地と明確に分離)	交渉力 リスク スピード	中 中 中
	困難	南小松	四日市市	7	H5.10 S H7.2	H7 S 未	6	市土地開発公社	周辺環境条件が工業団地開発に不適(住宅地に近 く、アクセスが悪い)		
C型	成功	多気	多気町	36	H3.11 S H8.3	H3	シャープ	町	立地条件を備えたオーダーメイド	交渉力 リスク スピード	大 小 中
	困難	四日市ハイテク	四日市市	60	H2.8 S H7.1	H2 S H17	東芝 他4社	市土地開発公社	複数企業誘致のオーダーメイド オーダーメイド外区画の分譲単価が高く製造業には 不適 流通業がその後立地するのに時間がかかった		
D型	成功	円座	伊勢市	14	H3.8 S H4.9	H3	日本特殊陶業	市土地開発公社	立地条件を備えたオーダーメイド	交渉力 リスク スピード	大 小 大
	困難	井内	紀宝町	6	H10.6 S H11.7	H10 S 未	イトモ 他1社	町	複数企業誘致のオーダーメイド 立地潜在力が低い地域での複数社誘致目的の開発		
E型	困難	亀山・関テクノヒルズ	亀山市	146	H14.3 S 未	H14 S 未	シャープ 他12社	民間	複数企業誘致のオーダーメイド 大規模開発分譲のため完売に時間がかかっている	交渉力 リスク スピード	大 中 大

この事例は、A型では、「いつ開発に着手するか」が決定的な成功要因の一つとなり得ることを示している。また、時期が良ければ「どこで開発するか」という地域要因をも克服してしまうことさえある。従って、このA型手法事例は、用地買収に時間がかかったと聞いていることから交渉力は小に近い中であつたが、スピードは地方自治体支援があるフルプロセスであり中、リスクは先行造成大規模工業団地のため大でスタートしたが、実際には運良く早く分譲完了でき結果的にはリスク中の成功事例であつた。

一方、松阪中核西地区工業団地開発の困難事由は、隣接の松阪中核工業団地開発の成功に促されて引き続き開発を実施してしまつたところにある。当工業団地の開発時1994年(平成6年)は既に景気の低迷期になってきていた。また、もともとこの地域は企業立地のポテンシャルが三重県ではそれほど高い地域ではなかつた。こうした地域での開発には完売までにリスクが当然ある。

この事例はA型本来のリスクをさらに上回りそうな様相を呈しており、交渉力中、スピード中、リスクは超大といえよう。

(2) B型手法

鍋田川工業団地開発での課題は、三重県の北部地域という企業立地ポテンシャルの高い地域においての開発の着工時期の判断であった。結果的には、開発の時期1995年（平成7年）としては立地動向の低迷期ではあったが、愛知県との境に位置する三重県北端での工業団地開発という場所が幸いした。しかも、幹線道路からのアクセスも良いし、住宅地とも分離されているという周辺環境との障害もない団地であった。これも先行造成型工業団地開発、それも中小規模の開発における「いつ、どこで、どのくらいの規模」で開発を行うかの要因の重要性を指摘できる。すなわち、時期的には問題があったが、場所と規模が幸いしたと評価できよう。名古屋に近いという立地需要が見込まれる場所での分譲可能な範囲内での開発規模であったと評価できる。この事例は、土地については河川敷を埋め立てた公有地の払い下げであったため実際の交渉力は中よりも大に近い。スピードについては造成に4年も費やされているが、これは開発主体によって調整可能な範囲というべきものである。リスクは中でスタートしたように5年で完売されており、型通りの事例といえる。

一方、南小松工業団地開発は、四日市市という企業立地ポテンシャルが高い地域にもかかわらず、誘致が困難な事由を表している。当工業団地は住宅地に隣接した住工混在の地域での開発であり、幹線道路からのアクセスにも課題があった。工業団地開発においては、こうした細かな環境条件も配慮して開発がなされなければうまくいかないという典型であろう。交渉力中、リスク中、スピード中の工業団地開発ではあったが現状ではリスク超大となっている。「どこで開発するか」という地域要因において工業団地の周辺環境という細かな点にも注意を払う必要がある。

(3) C型手法

多気工業団地開発の課題は、注文期間内に用地買収を含む開発を終了できるかどうかの判断であった。結果的には、立地が決定する以前に工場適地として指定され、地域との事前調整も図られており、地元地方自治体の努力の甲斐もあり期間内に必要な手続きを済ませ着工できた。

この工業団地開発には、シャープ社誘致に成功したが、その理由は、企業が求める立地条件、すなわち一定の規模のまとまった土地（30ha程度）、低廉な土地、工業用水を満たす土地を所要の期間内に開発できたからである。

従って、この手法の成功要因は、ある程度の時間的余裕のもとに、企業が求める立地条件を満たす土地を立地企業との交渉と約束の下に整備できたことにある。正に、スピード中の実践である。こうしたことが期間内にできるためには、当該土地について、日頃から土地や資源条件を十分把握した上で、いざ買収に入った時にはスムーズに買収できるように地域と事前に調整をしておくことである。正に交渉力大でリスク小の事例である。

一方、同様の注文造成型工業団地である四日市ハイテク工業団地の困難事由は、注文を受けた企業以外の複数企業を誘致する開発を行ったことにある。注文外の区画が長年売れ残ったのである。当団地では、地元調整費用や電力線移設工事費用等、注文区画以外の区画整備にかなりの費用が嵩み、注文外区画の分譲単価が高額になってしまった経緯がある。工業団地は利便性の高い場所ではあるが、分譲単価が高額なため製造業の立地が困難となり、流通業の立地を待つこととなり、完売までに時間がかかったのである。注文方式では

あったが、複数社誘致の工業団地としてリスク大が典型的に表れてしまった団地といえよう。

(4) D型手法

円座工業団地開発の課題は、用地買収を含めた注文期間内での完工の判断であった。そのため、環境アセスメントのように時間のかかる手続きが少ない中規模な開発を進め、工場の建設、操業ができた。この開発の成功要因は、注文を受けてからの開発であると共に、開発の規模を20ha未満に抑え、早く開発できる手法を選んだことにある。

この事例は、1社のみを対象とした中小規模の注文方式であったため、正に、交渉力大、リスク小、スピード大の典型的事例となっている。

一方、同様の中小規模注文造成型工業団地である井内工業団地の困難事由は、注文を受けた企業以外の複数企業を誘致する開発を行ったことにある。注文外の区画が長年売れ残ったのである。当工業団地が開発された地域は三重県内でも最も企業立地ポテンシャルが低い地域であり、拡大造成のリスクが大きく表れてしまった事例といえよう。

(5) E型手法

E型手法については、三重県では、現在のところ亀山・関テクノヒルズ工業団地のみが該当する。この開発においてはいくつかの特徴がある。第1点は、民間の開発許可済の土地による大規模な工業団地であること。その結果、諸手続済大規模注文造成型の開発が可能になった。第2点は、開発のスピード、造成のスピードである。いまだかつてないスピードで造成し、工場建設を可能にした。第3点は、地方自治体支援である。従って、この開発事例における課題は、着工準備中の工業団地を予定期間内に注文通りにインフラを含め仕上げられるかどうかの判断であった。具体的には以下のものであった。

第1点について、2001年（平成13年）末時点では、分譲のための区画割りがなされた土地利用計画に基づき、環境アセスメントを始めとする諸手続きが取られ、開発許可も得て、いつでも着工できる状態にあって造成着工だけが延ばされていた状況にあった。すぐさま土地利用計画である区画割りの変更許可を得て、開発に着手することができた。第2点目、シャープの工場建設は2002年（平成14年）2月の立地決定当初から同年秋には開始することが予定されていた。この工業団地は丘陵地であり山を削り谷を埋めるといった土木工事を行い半年内外で33haを造成することは不可能であった。そこで、最初の工場建設に必要な部分だけを大手ゼネコンがハイスピードでやり遂げたのである。無事同年9月には工場建設着工にこぎつけることができた。これも民間開発であればこそなせる技である。第3点目の地方自治体支援である。まずは、あらゆる開発調整に地方自治体は動いた。地元亀山市は工業用水の供給や道路整備にも支援を行った。こうした経緯を経て開発は成功した。

工業団地開発から見たこの事例は、交渉力は大スピードも大としてスタートできたと評価できるが、注文がなかった区画については、分譲リスクが常に伴うため、リスクは中、場合によっては大に近くなることを認識しなければならない手法である。

3.3 まとめ

これまでの評価指標、評価レベル、工業団地開発成功及び困難事例における評価を踏まえ、A・B・C・D・Eの5つの手法の特徴をまとめる。

(1) A型手法：交渉力中、リスク大、スピード中

松阪中核工業団地開発の成功事例から、大規模な先行造成型の開発においては、常にリスクは伴うものの「いつ、どこで開発に着手するか」が成功の要因になることが理解できる。そして、成功するために、「いつ」に関しては、景気動向とこれまでの当該地域における立地動向を十分勘案した上で、上昇が見込まれる時期に決断するしかないこと、また、「どこで」に関しては、安定的に立地が見込まれる地域において立地動向に応じた規模の開発を行うこと、が重要となる。しかし、A型においては、「どこで」という場所を、その立地動向やポテンシャルを十分踏まえてまず決めておくことが前提であるが、そうした情報を分析した上での判断であっても、「いつ」という時期の決定に際しては、常に、売れ残るかもしれないというリスクを認識しておくことが重要であろう。このように、A型においては、「いつ、どこで、どのくらいの規模」で開発を行うかがリスク評価を左右する。

(2) B型手法：交渉力中、リスク中、スピード中

鍋田川工業団地開発の成功事例のように、先行造成型の中規模な開発でも分譲完了には早くも4・5年間かかる。一方、造成後20年以上たっても分譲が完了していない団地や用地買収が済んでも開発に至っていないなどというケースは失敗といえよう。

A・B型においては、リスクに対する認識と判断がその後の分譲を大きく左右する。これらの型においては、細部にわたって「いつ、どこで、どのくらいの規模」で開発を行うか、すなわち経済情勢や景気動向等社会動静を踏まえ地域の立地ポテンシャルや立地動向等を十分分析した上で、開発着手の判断がなされなければならない。

(3) C型手法：交渉力大、リスク小、スピード中

多気工業団地開発の事例から評価できることは、企業の立地決定から工場の操業までに一定の時間的余裕があるならば、注文造成方式による開発が地元地方自治体にとって安全である、ということである。しかし、それを実践するためには日頃から工場適地の探索を行うとともに、工場適地に対しては地元との調整を行っておくことが必要である。さらに、どのような手法や手続きで開発整備を進めていったらいいかをシミュレーションしておくことが重要である。

(4) D型手法：交渉力大、リスク小、スピード大

注文造成方式は、注文を受けてから用地買収を含めあらゆる開発に関する手続きを進めていくため、企業誘致する側には期間内に整備しなければならないというプレッシャーがかかるが、他方では、企業誘致する側が「この企業のためなら」というふうな立地企業を選ぶことができるという面もあり、狙いを定めた大型企業誘致が可能な手法でもある。

(5) E型手法：交渉力大、リスク中、スピード大

亀山・関テクノヒルズ工業団地の開発成功要因は、第1に民間開発を含め開発適地の情報を普段から入手してあったこと、第2に開発を進めるためのあらゆる手続きに精通していたこと、第3に開発を進めるための関係機関との調整力が高かったことである。諸手続済大規模注文造成方式の開発でも、実際に開発着手して造成を期間内に完了させるには様々な機関との調整や協働が必要である。この時に問われるのが担当組織の調整能力である。

以上のような工業団地開発手法に応じた評価を基に、「いつ、どこで、どれくらいの規模」の工業団地開発が行われるべきかを判断していかなければならない。そのためにも、

受け皿整備たる工業団地開発の進め方を含めた企業誘致に関する戦略が明確にされていなければならない。そして、その戦略に基づき、工業団地開発としての具体的な戦術が開発されていかなければならない。

<参考文献>

- 1) 佐宗正雄：内陸工業団地造成の現状、工業立地 8、(財)日本立地センター、1971年
- 2) 百瀬恵夫：中小工業団地の理論と政策、白桃書房、1979年12月
- 3) 岩崎義一：工業用地の計画的供給に関する一考察、産業立地 61年3月、(財)日本立地センター、1986年
- 4) 中島 茂：工業団地の機能と展開、企業空間とネットワーク第3章第3節、大明堂、1993年4月

[関連有審査論文]

藤本和弘：三重県における工業団地開発手法の評価に関する研究、計画行政第34巻第1号、日本計画行政学会、2011年3月

3-4 三重県の工業団地内公園の設置と利用

1. 研究の背景、目的、方法、既往研究

1.1 研究の背景

経済産業省が毎年実施している工場立地動向調査 2011 年（平成 23 年）によれば、近年では 2007 年（平成 19 年）をピークに立地が減少傾向にあるとともに、国内工場立地の絶対数そのものが激減している厳しい状況にある。しかし、現在でも、地域経済活性化の主要政策として多くの地方自治体が企業誘致を進めている。このため、地方自治体には、こうした厳しい環境の中での政策推進のために、効率的、効果的な企業誘致を行うための考え方や進め方が求められている。そうした中、企業誘致の受け皿整備である工業団地の開発においては、団地内公園の設置が開発許可に係る法令上の義務付けによってだけでなく、開発周辺地域の住民からの要望によって設置され、その設置が開発全体の契機となっている場合があることを認識する必要がある。

すなわち、日本の地形、地勢、土地利用状況から考え、内陸部での工業団地開発の適地は土地利用が混在している人里近くにならざるを得ない。従って、工業団地開発の同意を得るためにも、また開発後においてその団地が地域に受け入れられるためにも、開発にあたっては事前に開発地域やその周辺地域と様々な調整を行うことが重要となる。そこでは、工業団地開発がその地域への貢献を担うことが求められる。地域貢献として優良企業をその工業団地に誘致することだけではなく、団地開発に伴って地域の要望に応えた公園緑地^{注1)}等の公共施設の整備が重要となる。

1.2 研究の目的

本論では、工業団地開発においてスムーズな開発同意が得られるための条件となる工業団地内公園緑地について、その設置の経緯を整理するとともに、設置後の利用との関係も考察する。特に、この場合、公園緑地の性格から考えて、開発を受け入れる際に地域要望の対象となるのは、立地企業の敷地内に囲い込まれた公園緑地ではなく、当然ながら開発周辺地域の住民が自由に利用できる開放型の公園^{注1)}であろうから、工業団地内公園を対象に調査、研究を行う。

1.3 研究の方法

このため、三重県内の工業団地内公園を対象に調査、研究を行った^{注2)}。具体的には、三重県農林水産商工部企業立地推進チームがまとめた「三重県工業団地一覧（2003 年・平成 15 年 1 月版）」を基に、開発許可制度ができた新都市計画法が制定された 1968 年（昭和 43 年）以降現時点までに三重県内の内陸部で開発済みとなっている 102 箇所の工業団地^{注3)}を対象に、現地調査^{注4)}と開発関係者へのヒアリング^{注5)}を行い、公園設置の経緯と工業団地開発との関係を整理した。本論末の表 3-4-1 は対象とした工業団地を一覧にまとめたものである。このうち、工業団地内に立地している企業の従業員や開発周辺地域の住民が自由に出入りレクリエーション利用ができる開放型の公園が設置され、かつ企業が立地している工業団地は現地調査の結果、47 団地であった。この 47 工業団地を対象に調査、ヒアリング^{注6)}を行った。

1.4 既往の研究

これまで、都市域における公園緑地の機能や工場緑化に関する研究は数多くあるが、工業団地内の公園を対象にその意義を調査、研究した報告はほとんど見かけない^{1) 2) 3)}。高度成長期の工業地帯整備の時代に、工業地帯及び工業団地の緑化のあり方を論じた文献はある⁴⁾が、工場立地法や新都市計画法ができた後の現在のような工業団地開発が行われるようになってからの工業団地内公園の状況を調査、研究した資料は限られている²⁾。また、高度成長期は、工業団地内の公園緑地は緩衝機能として設置されるものと考えられていたものがほとんどであった⁴⁾。さらに、主に中小企業が立地する工業団地では、大企業と異なり自らの工場敷地内を緑化することが困難と考えられ、公的な方法によって環境保全のための緑地や従業員の慰安を目的とした公園を設置するべきであるとの提案もあった⁴⁾。

このように工業団地内公園について、その設置の経緯と団地開発との関係性を調査、研究した報告は見られない。従って、これを調査し整理することは今後の工業団地開発に有意義と考える。

2. 立地企業からみた工業団地内公園

一般的に、工業団地は都市計画法第29条に規定された開発許可を得た後に開発される。その際、開発許可の技術的基準に、開発区域面積の3%以上の公園緑地の設置が義務づけられている。この場合、設置された公園緑地は実態上、工業団地周辺地域の住民が自由に出入りしてレクリエーション利用できる開放型の公園であったり、立地した企業の工場敷地として取り込まれ占有された緑地であったり、ただ単に草地化した空地であったり、その形態、開放性、所有状況は様々である。

そこで、開放型の公園が設置され、かつ企業が立地している三重県内の工業団地47団地（本論末：表3-4-1）を対象に、そこに立地している企業441社に対して、立地している工業団地内の公園緑地に対する認識と利用に関するアンケート調査を、2007年3月から4月にかけて対象企業の総務担当者宛てで、投資計画の有無とともに行った。すなわち、立地している工業団地内の公園についての存在の認識と利用の状況を尋ねるアンケート用紙を送付し返送してもらう形式で実施した。回答は170社、回答率は38.5%であった。

その結果、工業団地内の公園や広場の存在は立地企業にほぼ認知されている（認知78.2%）が、ほとんど利用されていない（未利用70%）ことがわかった。

従って、立地企業の従業員が工業団地内公園をレクリエーション利用することはほとんどない状況にあると考えられる。これは、工業団地では、工場から公園までは相当の距離があり、昼休み等の短時間では利用しにくい状況があるものと考えられる。立地企業は工業団地内公園の存在を認識しているものの、法令上義務づけられている公園の設置目的は達成されていない状況にあると考えられる。

3. 工業団地内公園の設置経緯

一方、工業団地開発を受け入れる地元側の動機となる団地内公園の設置とその利用への注目を既述した。そこで、まず都市計画上の観点から、工業団地内公園の設置経緯を分類してみる。

工業団地開発関係者や実際に設置された公園を利用している周辺地域住民からのヒア

リング^{注6)}により地域との関わり度合を把握すると、開放型の団地内公園の設置経緯には、地域との関わり度合が最も薄いと考えられる上記法的な義務付けによる設置を含め以下の4つのパターンが存在することがわかった。

a パターン：都市計画法上の義務として設置している公園緑地の中の公園である。28 工業団地（60%）が該当する。

b パターン：都市計画法の規定以上にできるだけ緑豊かな工業団地を造るために意識的に設置している公園である。5 工業団地（11%）が該当する。

c パターン：都市計画法の技術的基準の規定も踏まえながら、場合によっては工場立地法上の規定も勘案しながら、現実的には、工業団地の周辺地域住民の要望に基づき設置している公園である。13 工業団地（28%）が該当する。

d パターン：公園の面積要件等が該当すれば都市公園施設として都市計画決定された上で設置している公園である。1 工業団地（2%）が該当する。

以上、現実の設置経緯を踏まえると abcd の4つの設置パターンが存在することがわかった。その概要をまとめたものが表3-4-2である。しかも、a パターンは工業団地開発主体の論理のみで、b パターンは立地企業へのメリットをも考えて、c パターンはさらに開発周辺地域住民への貢献をも踏まえて、d パターンはより広範な都市住民への貢献をも考えて、各々の公園が設置されていると考えられる。いわば、abcd のパターン順に、設置される公園が持つ開発周辺地域への関わり度合や貢献度合、開発周辺地域の側から見れば地域への受け入れ度合が高まっていっているとヒアリング^{注6)}からも考えことができる。

表3-4-2 工業団地内公園設置のパターン

a:都市計画法上の義務として設置
b:工場立地法上の規定も踏まえできるだけ広く設置
c:工業団地周辺地域住民の要望に基づき設置
d:都市公園施設として都市計画決定した上で設置

4. 公園設置パターンと公園利用の関係

4.1 公園設置パターン別にみた企業や地域との関わり

上記のパターン別に企業や地域との関わりについて分析する。これも工業団地開発者や公園を利用している周辺地域住民からのヒアリング^{注6)}に基づき整理した。

a パターン：この設置パターンは、工業団地開発者が法令上の義務から自らの意向で計画・設計し設置した公園で、周辺地域住民の意向を反映していない周辺地域との関わり度合が最も少ない。「関わり薄いパターン」である。

b パターン：この設置パターンは、公園の設置に際して、周辺地域住民の意向までは伺っていないが立地する企業へのメリットを考慮して設置した公園で、新たな工業団地に立地する企業群との関わりを持つ、周辺地域との関わり度合が広がったパターンである。「立

地企業まで関わるパターン」である。これは以下のような理由によるものである。工業団地に立地する企業には、その規模や業種によって工場立地法の規定から敷地面積の25%以上の緑地及び環境施設の設置が義務づけられる。この場合、工業団地によっては団地の一部に共通緑地を設置することによって立地企業が個別に設置しなければならない緑地面積を減少させることができる団地特例制度もある。このため工業団地開発にあたっては工場立地法の規定も踏まえ、できるだけ多くの公園緑地を設置しようとする場合がある。

c パターン：この設置パターンは、工業団地のみならずその周辺地域住民の要望といった広がりや深まりのあるより広範な関わり度合を持ったパターンである。「周辺地域住民まで関わるパターン」である。これは以下のような理由によるものであった。工業団地開発にあたっては、開発主体による用地買収が開発計画実現の出発点となる。しかし、開発用地はほとんどの場合、開発地域の周辺住民の所有地であり、当該地域の住民や土地所有者との買収交渉が必要となる。工業団地開発関係者等へのヒアリング^{注2) 注4) 注5)}によると、交渉の際には、多くの条件折衝が生じる。用地買収価格だけでなく、地域貢献課題（立地企業への地元優先採用、地元企業との取引、非公害型企業の誘致、工業団地内への遊び場や公園の設置等）が中心となる。中でも、開発周辺地域の住民が使いやすい工業団地内への公園設置が、開発同意の契機になることが関係者から明らかにされている^{注2) 注4) 注5)}。

d パターン：この設置パターンは、工業団地から周辺地域を越えより広範で広く深く地域と関わりを持った上で設置されたパターンといえる。「広域な都市住民まで関わるパターン」である。これは以下のような理由によるものであった。一般に、都市公園はその種類、配置基準を基本とした都市計画施設として計画決定された後に、レクリエーション利用を中心とした施設として整備されてきた⁵⁾。しかし、工業団地内公園は、実態的かつ経験上から、工業団地開発の論理で設置され、都市公園配置基準の枠外で設置される場合がほとんどであった。また、その設置は工業団地開発の際の法令上の規定及び開発周辺地域の住民との折衝の中で計画・設計される場合がほとんどであった。しかし、工業団地内公園については、開発許可上の面積要件、工場立地法上の面積要件、地域との条件折衝を踏まえ、団地個別に公園緑地の計画・設計を考慮すれば事足りた状況から、開発周辺地域を含めた都市計画上及び開発契機となる地域貢献の観点から、公園緑地の意義、機能を踏まえ、計画・設計していくことが求められている状況になってきている。特に、これまで工業団地開発は5ha以上であれば市街化調整区域においても開発許可により可能であったが、都市計画法の改正により、地区計画の導入が前提で開発が可能とされることとなったため、工業団地内公園といえども、こうした考え方に基づく公園の位置づけと設置が求められている。

4.2 公園利用との関係

開発後の工業団地が地域に受け入れられているかどうかを推測できる観点として、設置された開発後の工業団地内公園のレクリエーション利用の状況、すなわち利用機能としての公園の設置後を見る。設置された後、実際に周辺地域の住民にその公園が利用されていれば、その公園や公園設置の契機となった工業団地開発が地域に受け入れられていると考えることができるからである。このため、既述した工業団地内公園の現地調査から、当該団地が存在する周辺地域の住民が多く頻繁に利用している公園が、どのような公園施設を

主に持つかを中心に、公園のレクリエーション利用の実態を整理した。

現地での観察調査^{注4)}^{注6)}の結果、工業団地内公園の設置経緯パターンに関わらず、公園には、利用される公園とほとんど利用されない公園の2タイプがあることがわかった。利用されている公園は、公園が設置されている47工業団地のうち21の工業団地内公園であった。そこで、本論末表3-4-1の該当欄には、公園の有無と利用の有無をも明らかにした。さらに、利用がある公園については、本論末表3-4-3において、主な公園利用施設を明記した。

ここでは、周辺地域住民との関わり度合を表す公園設置経緯は利用の多寡を左右していると考え、設置パターンとの関係を見てみる。

その結果、利用されない公園はaパターンの公園に多く(93%:利用無し26箇所/aパターン28箇所)、利用される公園はbcdパターンの公園に多い(90%:bcd19箇所/利用有り21箇所)ことがわかった(本論末:表3-4-3)。また、利用されている公園の主な施設としては、運動施設、広場・多目的広場、遊戯施設であることも現地調査からわかった。さらに、bdパターンは公園面積も10,000㎡を超えるように大きくなる傾向があつて、多様な公園施設が整備できると利用されやすいこと、あるいは、運動施設等の大型の公園施設が整備できていることから利用者が多くなってくるものと考えられる。cパターンは周辺地域住民の要望を踏まえ設置されているので、当然のことながら周辺地域住民が頻繁に利用していることが利用者からのヒアリングでわかっている。また、cパターン公園は工業団地の隣接集落からの距離が500m以内にあるので、この近辺までの住民の要望が重要であることが示唆される。

現地調査した公園施設面積から考える(本論末:表3-4-3)と、設置された公園が工業団地の周辺地域住民に利用されているかどうかは、設置された公園施設1箇所当たりの面積に影響されていると考えられる。すなわち、1箇所当たり概ね10,000㎡以上のまとまった公園施設が設置されている場合、周辺住民の利用を誘発していると考えられる²⁾。面積がそれに満たない場合には、多目的広場や遊戯施設が利用を誘発しているものと考えられる。その典型が、あがた栄工業団地と四日市食品加工工業団地に見られる。

5. 今後の工業団地開発と公園設置

設置パターンと公園利用との関係から、aパターンよりもbcdパターンによって設置された公園の方が周辺地域に利用されやすいこと、cパターンは開発面積や公園面積に関係なく設置され得るがbdパターンは公園面積が大きくなることによって公園内に整備される施設が多様化して、より広範な地域から利用者が訪れていた。

このことから、周辺地域住民の利用が多い公園のある工業団地は地域に受け入れられやすいという関係があると考えられるので、周辺地域住民の要望を十分に踏まえた上で、運動施設が整備できるようなある程度大きな公園の設置においては積極的に多くの人が利用できる運動施設の整備を行っていくこと、中規模な公園の設置においては様々な利用を誘発できるような多目的広場の整備を行っていくこと、小規模な公園しか設置できない場合には地域住民と十分調整を図った上で可能な公園施設の整備を行っていくことが重要であろう。これらのことをまとめたものが表3-4-4である。

表 3-4-4 工業団地内公園設置と利用

<p>・団地周辺地域住民に利用されやすい公園 設置パターン bcd に多い(90%) 公園施設としては運動、多目的広場、広場が多い</p> <p>・団地周辺地域住民に利用されにくい公園 設置パターン a に多い(93%)</p>
--

前節で述べたように工業団地開発手法の選択については、開発地域が持つ企業立地に対するポテンシャルを十分に分析した上で、それぞれの手法が持つ交渉力、リスク、スピードを勘案すべきである。このことは工業団地内公園の設置については、多くの場合、開発周辺地域からの要望を始めとする周辺地域との折衝・調整の中で検討されていることから、工業団地開発における交渉力とスピードに関わってくるものと考えられる。すなわち、用地買収、開発許可手続き、造成を進めていく際の交渉力、スピードにこの公園設置パターンが関わってくることとなる。特に、c パターンは工業団地の周辺地域住民の要望によって団地内公園設置が行われる場合であるので、この要望を如何にして工業団地の計画・設計・造成に反映させるかが、団地開発そのものの成否とスピードを担うと断言していいであろう。

<注>

- 1) 本論では、法令で規定されている対象を表す場合は公園緑地と表現し、実際に調査を行った空間である出入り自由な開放されている利用空間を公園として表現している。従って、工業団地内公園とは工業団地内に設置された出入り自由な開放型の利用空間としての公園である。
- 2) 筆者は、企業誘致先進県といわれている三重県において、昭和 61 年から平成 16 年までの間、3 回延べ 11 年間、企業誘致政策の推進を担当し、この間、多くの企業の誘致と工業団地の開発に関わってきている。
- 3) これらの工業団地の事業主体は、基礎自治体そのもの (21.6%)、土地開発公社等地方自治体の公的関係機関 (54.9%)、公団 (2.9%)、民間 (20.6%) といった多様な開発主体になっている。ただし、三重県では県そのものは開発主体にはなっていない。また、開発規模も数 ha から 250ha 程度まで (20ha 未満 65.7%、20ha 以上 50ha 未満 21.6%、50ha 以上 100ha 未満 10.8%、それ以上 2.0%) 多様である。従って、事業主体や開発規模に偏在はなく、三重県の工業団地そのものは全国でも平均的なものと考えられる。同様に、こうした工業団地を対象に本論を展開するので、そこから得られる結論も標準的なものと考えている。
- 4) 2006 年 12 月から 2007 年 1 月にかけて、主に休日に終日を費やし自家用車を利用し、三重県下全域に分布する 102 箇所の工業団地の現地調査を行い、工業団地の現状と企業の立地状況等を把握し、工場用地分譲が終了しているかどうかを確認した。また、工業団地開発の主体、面積、造成時期、造成形態等「一覧表」から把握できる内容を確認するため、平日、県市町等開発に関係する機関及び担

当者へのヒアリングを必要に応じ行った。ただし、筆者は企業誘致政策に延べ 11 年間携わった過去の経緯から、既にほぼ全ての箇所や状況を把握している状態にはあった。

- 5) 注 4) で示した開発関係機関への必要に応じたヒアリングだけでなく、三重県における工業団地開発は、市町村といった基礎自治体あるいは土地開発公社といった地方自治体関係機関が開発の事業主体になっているものもあり、筆者が所属していた県と協議しながら開発を進めていた。その際、筆者が在席していた 11 年間における自治体が関わるほとんどの開発事例においては協議の度に、事業主体からは、地元要望への対応を含む用地の買収状況、各種手続きの進捗状況やボトルネック等の諸問題もヒアリングし把握すると同時にその解決への対応を行っていた。

- 6) 2006 年 12 月から 2007 年 1 月にかけて行った 102 箇所の工業団地調査の際には、団地内に設置されている公園緑地の観察調査もあわせて実施した。この工業団地内公園緑地の現地調査の中で、団地地域周辺住民が自由に入出入りしレクリエーション利用できる開放型の公園が設置され、かつ企業が立地している工業団地は 102 箇所のうち 47 団地であった。

その 47 団地内公園の現地調査の結果、雑草が生い茂って利用が不可能なような状況ではなく、日常的に公園の維持管理がなされ、現地調査の中でも、実際に利用者が存在したり、地面に利用の足跡が存在したりして利用の形跡が十分に認識できる工業団地内公園は 21 箇所であった。

この 21 箇所の公園について、2007 年 5 月から 7 月の休日・平日あわせて延べ 41 回、公園の利用状況調査を行った。調査した公園では、調査時点で利用が確認できれば、その公園のその場その時点で、利用者に利用頻度や発地等を 10 人程度にヒアリングし記録するとともに、その時点での利用者数を確認した。少ない公園でも数人、球技等の試合を行っているような多いところでは 200 人ほどの利用者も見られた。あわせて実際に利用されている公園施設も調査した。実際の利用確認とヒアリングができればその公園の利用状況調査は終了とした。1 回目の調査で利用の確認ができなければ、利用が確認できるまで日・平日に対象公園に通い現地を調査した。

<参考文献>

- 1) 白井彦衛：都市の緑地保全思潮に関する研究（その 5）、造園雑誌 40 巻 3 号、日本造園学会、1977 年
- 2) 増山正明：地域融和の観点からみた内陸型工業団地の緑地環境計画に関する研究、日本建築学会大会学術講演梗概集 P1771-1772、1982 年 10 月
- 3) 木村則彦：産業団地高水準化の事例【1】【2】、産業立地、日本立地センター、1996 年 6 月・7 月
- 4) 北村徳太郎他：座談会 工業地帯における緑地は如何にあるべきか、特集 工業地帯と緑、公園緑地 23 巻 3 号、日本公園緑地協会、1962 年
- 5) 建設省都市局公園緑地課、都市緑地対策室監修：公園緑地マニュアル改訂平成 10 年度版、社団法人日本公園緑地協会、1999 年 3 月

[関連有審査論文]

藤本和弘：三重県の工業団地内公園の設置と利用に関する研究、計画行政第 34 巻第 4 号、日本計画行政学会、2011 年 11 月

表3-4-1 三重県における工業団地及び工業団地内公園一覧表

番号	工業団地名	所在地	事業主体	開発面積(ha)	造成形態	公園の有無	公園箇所数	利用の有無	番号	工業団地名	所在地	事業主体	開発面積(ha)	造成形態	公園の有無	公園箇所数	利用の有無
1	三田	伊賀市	市	24.2	先行				53	島田	松阪市	民間	7.0	先行			
2	下野	伊勢市	市公社	20.4	先行	有		無	54	あがた栄	四日市市	市公社	8.4	先行	有	1	有
3	伊倉津	津市	県公社	25.5	先行				55	家所	津市	県公社	12.1	先行			
4	国府	鈴鹿市	県公社	23.6	先行	有		無	56	松阪中部第2上川	松阪市	民間	11.9	先行	有		無
5	戸木	津市	市公社	42.4	先行				57	上野南	伊賀市	民間	6.5	先行	有		無
6	八幡	名張市	市公社	85.1	先行	有	5	有	58	名阪(3工区)	伊賀市	民間	19.2	先行	有		無
7	大安	いなべ市	県公社	71.8	先行				59	四日市食品加工	四日市市	市公社	11.7	先行	有	1	有
8	保々	四日市市	市公社	31.9	先行	有	2	有	60	東赤坂	伊賀市	民間	4.1	先行			
9	下周围	いなべ市	町	21.2	先行	有	1	有	61	西湯舟	伊賀市	県公社	10.1	先行			
10	千草	菟野町	県公社	32.2	先行				62	中尾	いなべ市	郡公社	11.4	先行	有	1	有
11	御園	鈴鹿市	市公社	38.8	先行	有	1	有	63	天名	鈴鹿市	市	16.7	先行	有		無
12	片田	津市	市公社	48.1	先行	有	2	有	64	大山田第四	伊賀市	村	19.7	先行			
13	天花寺	松阪市	民間	22.3	先行	有	2	有	65	南小松	四日市市	市公社	7.0	先行	有		無
14	名阪亀山・関	亀山市	市公社	87.0	先行	有	1	有	66	中友田	伊賀市	県公社	18.3	先行			
15	四日市南部	四日市市	市公社	31.7	先行	有	2	有	67	阿山オリエン	伊賀市	民間	8.9	先行			
16	松阪中核	松阪市	公団	80.9	先行	有	1	有	68	鍋田川	木曾岬町	町公社	14.0	先行	有	3	有
17	名阪(1工区)	伊賀市	民間	25.9	先行				69	千歳	伊賀市	民間	9.1	先行	有		無
18	森	津市	県公社	26.1	先行				70	名阪(4工区)	伊賀市	民間	17.9	先行	有		無
19	名阪(2工区)	伊賀市	民間	23.3	先行	有		無	71	トキワ	伊賀市	民間	16.1	先行	有		無
20	上野新都市	伊賀市	公団	244.1	先行	有	1	有	72	伊船	鈴鹿市	市・市公社	11.7	先行	有		無
21	芸濃北神山	津市	郡公社	34.0	先行	有		無	73	滝之原	名張市	市公社	14.7	先行			
22	松阪中核西地区	松阪市	公団	29.9	先行	有	1	有	74	安濃	津市	町	19.1	先行			
23	ニューファクトリーひさい	津市	県公社	94.9	先行	有	1	有	75	能褒野	亀山市	市公社	64.2	注文			
24	中勢北部サウスシティ	津市	市公社	80.4	先行	有	3	有	76	多度	桑名市	町公社	42.7	注文			
25	多度第2	桑名市	町公社	26.0	先行	有		無	77	四日市ハイテク	四日市市	市公社	59.7	注文	有	1	有
26	小田	伊賀市	市	17.5	先行				78	東山	いなべ市	郡公社	32.8	注文	有	1	有
27	玉城南部	玉城町	県公社	15.2	先行				79	多気	多気町	町	36.4	注文			
28	神内	紀宝町	町	1.2	先行				80	市之原	いなべ市	町	79.9	注文			
29	大口(1)	松阪市	市公社	10.2	先行				81	藤原	いなべ市	郡公社	87.7	注文	有		無
30	大口(2)	松阪市	市公社	3.9	先行				82	松阪木材コンビナート	松阪市	組合	41.0	注文	有		無
31	上川(2)	松阪市	市公社	9.0	先行				83	大安2期	いなべ市	郡公社	58.0	注文	有	1	有
32	三ツ池	名張市	民間	13.7	先行				84	佐那具第一	伊賀市	市	2.8	注文			
33	庄田	津市	市公社	10.2	先行				85	第一精工	松阪市	県公社	2.4	注文			
34	明和	多気郡	県公社	8.1	先行				86	伊賀御代	伊賀市	県公社	18.9	注文			
35	大口(3)	松阪市	市公社	2.6	先行				87	香取	桑名市	町公社	1.4	注文			
36	下村	松阪市	市公社	4.9	先行				88	河田	多気町	郡公社	6.8	注文			
37	白檜	伊賀市	市	6.7	先行				89	寺山	伊賀市	町	3.8	注文			
38	松山	菟野町	県公社	6.9	先行				90	小倉	四日市市	県公社	3.2	注文			
39	香良洲	津市	町	18.6	先行				91	赤坂	菟野町	町	7.6	注文			
40	西之澤	伊賀市	民間	13.4	先行	有		無	92	内田東	津市	町	18.6	注文			
41	大山田	伊賀市	村	13.7	先行	有		無	93	円座	伊勢市	市公社	13.8	注文			
42	大淀	明和町	民間	17.8	先行	有		無	94	大杉	いなべ市	郡公社	5.0	注文			
43	雲出	津市	市公社	5.9	先行				95	笹野	いなべ市	郡公社	5.4	注文			
44	上川	松阪市	民間	9.0	先行				96	見中	明和町	町	11.9	注文			
45	阿下喜	いなべ市	町	9.6	先行				97	山地	御浜町	町	3.1	注文			
46	青山	伊賀市	郡公社	19.8	先行	有		無	98	井内	紀宝町	町	6.3	注文	有		無
47	河芸	津市	県公社	12.0	先行	有		無	99	米野	いなべ市	郡公社	6.6	注文			
48	金神塚	伊賀市	民間	7.1	先行	有		無	100	多気第2	多気町	郡公社	8.6	注文	有		無
49	大山田第二	伊賀市	村	4.9	先行				101	名柄	尾鷲市	市	2.1	注文			
50	大鐘	四日市市	民間	5.1	先行	有		無	102	亀山・関テクノヒルズ	亀山市	民間	146.0	注文	有	2	有
51	松阪中部上川	松阪市	民間	8.0	先行	有		無									
52	舞谷	いなべ市	郡公社	7.0	先行												

※ 県公社: 県土地開発公社、県農業開発公社

市(郡町)公社: 市(郡町)土地開発公社

公団: 地域振興整備公団

表3-4-3 工業団地内公園状況一覧

番号	工 団 地 業 名	設置パターン	公園面積 (㎡)	主な公園施設(面積)(㎡)	隣接集落からの距離(m)	利用の頻度	利用者の発地
1	下 野	a					
2	国 府	a					
3	天花寺	a	6,448	広場(2,654)、緑道(3,794)	250	低	近
4	名阪(2工区)	a					
5	芸濃北神山	a					
6	松阪中核西地区	a	6,627	広場(6,627)	500	低	内
7	多度第2	a					
8	西之澤	a					
9	大山田	a					
10	大 淀	a					
11	青 山	a					
12	河 芸	a					
13	金神塚	a					
14	大 鐘	a					
15	松阪中部上川	a					
16	松阪中部第2上川	a					
17	上野南	a					
18	名阪(3工区)	a					
19	天 名	a					
20	南小松	a					
21	千 歳	a					
22	名阪(4工区)	a					
23	トキワ	a					
24	伊 船	a					
25	藤 原	a					
26	松阪木材コンビナート	a					
27	井 内	a					
28	多気第2	a					
29	御 園	b	15,306	運動・広場	1000	中	外、内
30	松阪中核	b	22,830	運動・遊戯・広場	1000	中	内
31	ニューファクトリーひさい	b	12,043	遊戯・多目的広場	1000	低	内
32	中勢北部サイエンスステイ	b	10,949	緑道(9,381)、広場(1,568)	500	低	内
33	亀山・関テクノヒルズ	b	16,499	池・広場(9,518)、広場(6,981)	250	低	内
34	保 々	c	43,994	運動・多目的広場(42,403)、遊戯(1,591)	250	中	内、近
35	下周囲	c	4,123	遊戯・広場	250	低	近
36	名阪亀山・関	c	16,955	運動・広場	500	低	内
37	あがた栄	c	3,099	遊戯・多目的広場	250	高	近
38	四日市食品加工	c	3,893	多目的広場	500	高	近
39	中 尾	c	2,950	遊戯	250	低	近
40	四日市ハイテク	c	18,592	運動・多目的広場・広場	250	中	外、内、近
41	東 山	c	10,027	遊戯・多目的広場	500	高	近
42	大安2期	c	18,270	遊戯・多目的広場	250	中	内、近
43	八 幡	c(運動)、 a(その他)	36,089	運動(19,233)・広場(4箇所: 16,856)	250	低	内
44	四日市南部	c(運動)、 a(その他)	11,168	運動(10,664)・広場(504)	250	高	外、内、近
45	鍋田川	c(運動)、 a(その他)	17,937	運動(14,856)・遊戯・広場(2箇所: 2,503、578)	250	中	内、近
46	片 田	c(運動・遊戯・多目的 広場)、a(その他)	33,100	運動・遊戯・多目的広場(29,700)、 広場(3,400)	250	高	外、内、近
47	上野新都市	d	71,363	運動・遊戯・多目的広場・広場	250	高	外、内、近

*1 隣接集落からの距離分類は、都市公園の誘致距離分類に準じた

*2 利用頻度:高(ほぼ毎日利用する者がいる)、中(週2・3日利用する者がいる)、低(週末程度しか利用されていない)

*3 利用者の発地:外(市町域外からの利用者あり)、内(市町域内からの利用者がほとんど)、近(近隣住民の利用がほとんど)

3-5 市街化調整区域内の工業団地内公園の設置 ～三重県四日市市におけるケーススタディ～

1. 研究の背景、目的、方法、既往研究

1.1 研究の背景

工業団地は市街化調整区域でも多くのものが開発されている。2010年の工場立地動向調査によれば、全国では立地件数の19%（142件/733件）、面積の27%（281ha/1,030ha）が市街化調整区域内に立地している。工場立地のうち工業団地への立地が全国件数で42%（307件/733件）を占めているとされていることから、工業団地開発のおおよそ1割以上は市街化調整区域で行われていると考えることができよう^{注1)}。

従来、市街化調整区域内の工業団地開発は開発許可のみで開発可能であったが、2006年の都市計画法改正により地区計画決定が必要になった。

開発許可制度による開発行為の場合、技術基準への適合が求められるが、地区計画の場合にはそれに加え、公園等の地区施設の配置や内容について計画区域周辺地域住民への縦覧や同意が必要とされる。従って、これまでは開発主体が中心となって、技術基準を考慮した工業団地開発とそのための諸施設を計画し、造成や整備のための具体的設計を行えば、許可基準を満たすことができた。しかし、地区計画決定においては、計画区域周辺地域住民の同意を得るための計画・設計が必要になる。

開発行為に対して、都市計画法第33条および関連する政令に基準及び技術的細目が定められている。公園緑地^{注2)}に関しては、開発区域面積の3%以上を「環境の保全上、災害の防止上、通行の安全上又は事業活動の効率上支障がないような規模及び構造で適当に配置」するよう規定されている。これらは開発区域内の利用者のために必要であり、広域的な観点から必要とされる公園については別途公共側で整備するものとされている¹⁾。また、地区計画における地区施設についても、都市計画法第12条の5第2項第1号では「主として街区内の居住者等の利用に供される道路、公園その他・・・に関する計画」を定めるものとされている。このように地区計画では、計画区域内の主に居住者を対象に地区施設の計画・設計がなされるものと思慮されている²⁾。

以上のことから、居住者がほとんど見込まれない工業団地開発のための地区計画においては、公園のような地区施設について、改めて検討する必要があるだろう。また、地区計画として計画決定する際に、同意や縦覧を求める対象は計画区域周辺地域住民であるから、「主として街区内の居住者等の利用に供される」施設ではあるが、周辺地域住民にどのように対応すべきかが課題となろう。このことを考察することが、工業団地開発を成功に導くか否かの一側面を担うことにもなる。その際、工業団地内公園の設置手法が開発手法の行使を左右する要因ともなる、と考えられる。

1.2 研究の目的

本節は、市街化調整区域において工業団地を開発する場合、地区施設のうち、特に「公園」に焦点を絞り、地区計画として工業団地開発を計画決定する上での課題を検討するこ

とを目的とする^{注2)}。

具体的には、第1に、開発地区内に居住者がほとんどいない市街化調整区域での工業団地開発において計画・設計される地区施設としての公園は、実態的には団地周辺地域住民の施設という性格が強いことを明らかにする。第2に、工業団地内公園が周辺地域住民の要望によって計画・設計される場合、開発の事前から周辺地域住民と開発側の双方において、その位置、面積、施設内容について協議や調整が図られていること、そのことが公園設置後の周辺地域住民による活発な利用をもたらしていること、そのため、公園緑地は法令上、「開発区域内の利用者のために必要」、「街区内の居住者等のために必要」、という視点だけでは計画的な妥当性が判断できないという問題点を明らかにする。第3に、市街化調整区域における今後の工業団地開発のスタートとなる地区計画決定にあたって、地区施設の計画・設計に関して、事前に周辺地域住民と十分に協議・調整を図れば利用上も公園管理上も効果的な地区施設になる可能性があることを指摘する。

1. 3 研究の方法

研究目的の第1、第2に接近するために、企業誘致先進県である三重県^{注3)}を対象に、前節で考察したように、良く利用されている公園とされている要望型公園から調査事例を抽出し、利用実態調査を行った。ここでいう要望型公園とは、工業団地開発にあたって地元同意を得る際に周辺地域住民と協議して設置された団地内公園のことであり、前節においてその設置経緯等を分析したところである。また、研究目的の第3を検討するために、工業団地開発の際に協議を行った地元側の代表者と開発者の双方に公園設置並びにその計画・設計に関するヒアリングを行った^{注4)}。

1. 4 本研究の位置づけ

一般の都市地域における公園緑地の機能や工場緑化に関する研究は数多いが、工業団地内の公園を対象にした研究は多いとはいえない。新都市計画法が制定され、開発許可制度が法的に位置づけられた1968年頃からの工業団地の公園緑地に関する論文を見ると、宮崎元夫³⁾が工業団地におけるオープン・スペースについて調査を行なっている。しかし、利用実態や計画・設計上の課題は明確になっていない。また、増山正明⁴⁾ ⁵⁾の内陸型工業団地における緑地環境に関する研究がある。団地内の緑地形態と隣接地との関係も研究しているが、緑地計画への提言がなされていない⁴⁾。また、地域住民のための屋外レクリエーション緑地としての工業団地内緑地の整備について、公園面積別に整備された施設内容についても言及するなど示唆に富んでいるが、研究は多いとは言えない⁵⁾。さらに、荒木寛・小野親一⁶⁾は、中核工業団地に限定して緑地計画の現状と課題を明らかにしている。その中で、中核工業団地の公園が周辺地域における都市施設としての役割が期待されていることに言及しており、実際に、都市計画公園として地方自治体が整備主体になっていることを明らかにしている。この論文には、工業団地内公園は周辺地域住民との関係を考慮せずにその計画・設計を進めることが適当でない旨の示唆がある。しかし、具体的に地域住民の意向を汲み、どのように計画・設計すべきかについて論究がない。本研究は工業団地内公園の利用実態および管理運営の実態、さらに開発者と地域側の意向を踏まえ、地区計画として団地内公園を計画する上での問題点を考察しているところに特徴がある。

2. 調査概要

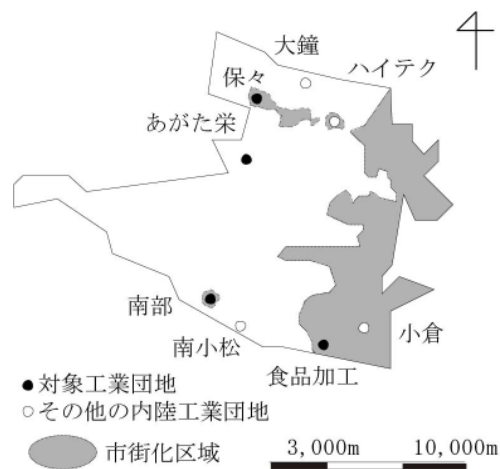


図3-5-1 四日市市における対象工業団地の位置

工業団地名 住所	市街地型		郊外型	
	四日市食品加工 河原田町	保々 中野町	あがた栄 平尾町	四日市南部 山田、北小松、鹿間町
公園配置図				
全体図 (黒:公園)				

図3-5-2 調査対象公園の概要

企業誘致先進県である三重県の中で、立地が盛んで多様な立地や形態の工業団地がある四日市市を取り上げる。利用状況調査については、立地条件（工業団地隣接地が市街化区

域あるいは住宅団地である市街地立地型の公園、及び工業団地以外は市街化調整区域あるいは周辺に既存の集落が存在する郊外立地型の公園、の2種)、面積(3,000㎡程度の都市公園・街区公園相当の小規模公園、20,000㎡を超える近隣公園あるいは地区公園に相当する大中規模公園)が異なる4箇所の公園を対象にすることとした^{注5)}。

調査対象公園の立地は図3-5-1、概要は図3-5-2の通りである。利用実態調査は、2011年10月の平日と週末の午前6時から夕方6時まで20分間隔で利用人数を計測し、利用手段や移動に要した時間などを把握した。また、ヒアリング調査は、同月に当時の地元関係者並びに開発担当者に対して行った。利用実態調査およびヒアリング調査の概要は本論末の表3-5-1、表3-5-2の通りである^{注4)}。

3. 工業団地内公園の利用者および誘致圏域

3.1 工業団地内公園の主な利用者

20分ごとに計測した利用者の累積数を、重複はあるが利用者総数と見なすと、利用者総数はいずれの公園も平日より週末に多い。また、いずれの公園においても立地している工場の従業員関係者よりも工業団地周辺地域住民の利用が圧倒的に多い^{注6)}。特に、大中規模の保々工業団地と四日市南部工業団地の公園では団地周辺地域住民の割合が顕著に多い。さらに、利用内容を見ると、小規模公園では緑地の観賞や昼寝のような静的利用、散歩やゲートボールといった動的使用のように多様な利用形態が観察できるが、大中規模公園は野球、ソフトボール、サッカー等の週末のスポーツ利用が顕著である。これは大中規模公園では球技系の利用ができるグラウンドや多目的広場が整備されていることによるものであろう。また、利用者の年代については、小規模公園では10代から70代までがまんべんなく利用しているが、保々工業団地では10代を圧倒的中心に50代までの利用者が多い。四日市南部工業団地では60代の利用が中心になっている。これは、前者では工業団地周辺地域の少年野球チームの利用が中心であり、後者では団地周辺地域のシニアソフトボールチームの利用が中心であることによるものであろう^{注7)}。

3.2 移動手段と移動時間

移動手段は徒歩、自転車、車であり、移動時間は小規模公園では徒歩で15分まで、自転車でも15分までが中心であり、大中規模公園では休日には車で15分以上が圧倒的に多く、休日の誘致圏域は車で10分以上の範囲がほぼ95%以上を占めている。これは5km以上の範囲から利用者が訪れていると考えられる。従って、利用者の誘致圏域は、街区公園程度の四日市食品加工やあがた栄工業団地では500m~1km、近隣公園や地区公園並みの面積を持つ保々工業団地や四日市南部工業団地では5km~10kmが多いといえる。すなわち、小規模公園は工業団地周辺地域からの利用が多いが、両公園でも、住区基幹公園の街区公園の誘致距離250mを超える地域から利用者が訪れている。さらに、近隣公園や地区公園に相当する大中規模公園においても、都市公園で想定されている誘致距離である500m、1,000mをはるかに超える地域から利用者が訪れている。

スポーツ系の動的使用では近隣公園や地区公園の誘致距離をはるかに超え、市外まで誘致圏域が広がっている。これは球技の利用ができるグラウンドに駐車場が備わっており、

マイカーによって遠距離からの利用が可能な施設内容によるものと推測できる^{注7)}。

3. 3 小括

以上の結果から、工業団地内公園は団地内企業の従業員のために存在するというよりも、実態的には、周辺地域住民の利用のために存在しているといつてよい。また、利用者は施設内容によってはかなり広範な地域から訪れており、工業団地内公園を地区内の従業員を主な利用者と想定して計画したり、公園の面積や施設内容によって誘致圏域を単純に想定することができないことが明らかになった。

4. 工業団地内公園の設置の経緯と管理運営

4. 1 公園設置の経緯

法令上必要な公園緑地は、「緑地」として整備してもよいが、ここでは「公園」として整備された経緯を、地元代表者と開発者から整理する。先行造成型（立地企業が未決定でも団地開発造成に着手し用地を造り出す）工業団地と注文造成型（大半の立地企業が決定後団地開発造成に着手し用地を造り出す）工業団地では、地元の要望内容、開発側の要望反映に違いがあることを工業団地開発手法を考察した章において指摘したので、先の4団地に加え、注文造成型の四日市ハイテク工業団地を加えてヒアリングした。

注文造成型の四日市ハイテク工業団地開発では、公園については地元要望がすべて反映されて設置された。この公園では、1988年の開発当初の用地交渉の場で、地元からグラウンド、テニスコート、芝生広場、東屋、トイレ等、これまで地域に欠けていた施設整備の要望があった。その位置については工業団地の南西側にある調整池の近辺にならざるを得なかったが、地元集落から近い位置であったため異論もなくまとまった^{注8)}。その後、造成完了と同時に約25,500m²のグラウンド、テニスコート、芝生広場等が設けられた。同時にグラウンドやテニスコートについては、地元自治会が管理運営を行うこととなり、予約がないと入れられないように鍵付きのフェンス等で囲われるなど、地元要望を反映した施設整備が行われた。そして、公園整備完了時からグラウンド、テニスコート等の運動施設の使用予約ならびに使用料払い等の管理は地元が行っている。これは、注文造成型工業団地内公園設置では、限られた期間で限定された場所において工業団地整備を完了しなければならないということから、開発側は要望を満たさざるを得ない状況にあったためであろう。

一方、先行造成型の工業団地開発では、開発期間的にも、開発場所でも、地元と開発者が計画調整しながら開発を進めている。従って、公園についても地元と協議、調整している。

四日市食品加工工業団地の開発では、1991年頃、団地開発の計画・設計の段階で地元と協議があり、地元側は公園内施設の要望を行った。具体的には、トイレや東屋の設置が要望された。面積は工業団地全体の開発面積の制約や周囲の状況から、隣接地に墓地があり公園内に高圧鉄塔があるため、開発側で事前に計画した位置と面積を地元へ提示し、位置の変更は地元要望に添えないが、公園内施設の要望を満たすことにより開発への同意を得た。この公園は出入り自由で、一般の住民も随時利用が可能である。主に二つの自治会の地元愛好家がグラウンドゴルフ場として水・土・日曜日を中心に曜日や時間帯を分担して利

用している。

あがた栄工業団地の公園では、地元側は地元住宅地と接する位置に公園設置を求めた。開発当初である1989年頃、施設内容については近くにある既存公園とは異なる球技系の利用ができる施設を要望した。しかし、開発規模に占める公園緑地面積率の制約から公園面積が限定されたため、グラウンドではなく約3,000m²の多目的広場とすることを納得した。工業団地は1992年には完成した。この公園も全体が出入り自由で、一般の住民も随時利用が可能である。現在は、15人くらいの地元愛好家がゲートボール場等として月・水・木・金曜日の朝から午前中に利用している。

保々工業団地では、開発以前の当該地は某企業が有する空き地となっており、地元の人たちがグラウンドとして利用していた。このため、1980年頃の工業団地開発時、地元側から代替地としてのグラウンドや多目的広場の整備要望があった。開発者は開発を進めるために地元の要望を聞かざるを得なかった。計画の初期から、位置は工業団地下流側の調整池との隣接地にならざるを得なかったが、地元集落に近いと納得された。ここはグラウンドと多目的広場は使用予約が必要となっており、フェンス等で囲われているが通常鍵がかかっているわけではないので空いていれば随時の利用も可能である。このような経緯から、完成当初からグラウンドや多目的広場の草刈や簡単な修繕といった維持管理および、グラウンドと多目的広場の使用予約や使用料の徴収などの管理運営も地元の複数の自治会が行っている。使用料は公園の維持管理に充当しているようである。

四日市南部工業団地では、当該地には団地開発以前から空き地があり、地元の関係者はここを球技に利用していた。1985年頃の工業団地開発の地元説明の際に、地元側は地域振興のため開発に同意するとともに、グラウンドの代替地を工業団地内に求めた。開発者側は調整池の位置及び工業団地全体の開発面積から考えた公園の位置、面積を提示した。結果的には、従前よりもグラウンド面積は狭くなったが、フェンス等の施設の充実を条件に面積、位置に納得した。1989年の工業団地完成当初から、地元のシニアソフトボールチームが水・土・日曜日を中心に半ば独占的に利用している。ここは無料で使用されており、出入りも自由で、空いていれば一般住民でも随時利用は可能である。

4. 2 管理運営

工業団地内公園は整備完了後は行政に移管され、施設管理責任は四日市市の公園緑地の管理部門がその責を負っている。しかし、大中規模の保々工業団地のグラウンドと多目的広場、四日市南部工業団地のグラウンド、四日市ハイテク工業団地のグラウンドとテニスコートは、地元が使用予約を受け付け、特に利用が混む週末の利用調整を担う役割を果たしている。また、草刈や簡単な維持補修といった通常の維持管理は地元自治会やクラブ利用者が行っている。

4. 3 小括

開発地区内企業の従業員を主な利用者として計画・設計できる工業団地内公園ではあるが、開発経緯の中で、実際は団地周辺地域の地元自治会の要望を聞き、計画・設計のための協議、調整がなされている。また、先行造成型工業団地は開発プロセスの中で、地元と協議しながら計画したり見直しを行っている。注文造成型は開発同意を得る際に、地元側

は要望し放題、開発側は要望を丸呑みといった状況にある。一方、先行造成型では、公園は工業団地開発区域内の施設ではあるが、団地周辺地域を含む範囲の施設として計画・設計されている。計画・設計協議の中で実現された公園は、実態的には地域の自主的な管理運営が行われていることが明らかになった。

5. 地区施設として計画・設計する上での課題

5. 1 工業団地内公園の規模と誘致圏域

工業団地内公園は団地内の従業員のためというよりは、現実には団地周辺地域住民のものとなっていて、周辺地域住民に多く利用されている。開発許可制度ならびに地区計画では、工業団地内公園は地区内従業員を主な利用者に想定して計画すればよいが、現実には地区施設として公園を計画することの限界が見える。調査した公園は面積から見ると、3種類(3,000㎡程度、25,000㎡程度、35,000㎡程度)であり、都市公園における街区公園、近隣公園、地区公園におおむね相当する公園である。工業団地内公園はこうした都市公園の配置計画論を踏まえて設置されているわけではないが、結果的には周辺地域からの要望とはいえ、盛り込まれる施設内容は同レベルの都市公園施設とほぼ同様になっている。街区公園レベル(あがた栄、四日市食品加工)では遊戯施設(プレイロット)と広場(多目的広場)が、近隣公園レベル(四日市南部、四日市ハイテク)では運動施設(球技グラウンド)と駐車場が、地区公園レベル(保々)では運動施設(球技グラウンド)、広場(多目的広場)と駐車場が設置されている。すなわち、公園の設置面積に対応した施設が周辺地域住民の要望を踏まえ設置されている。ただし、街区公園レベルの工業団地内公園を除き、運動施設が設置されている公園には駐車場施設も設置され、広範な利用が可能となっている。

さらに、公園の位置は、公園を要望する地元に近いことが望ましいが、工業団地の計画・設計上から限定されざるを得なく、結果的には地元へ納得してもらっている状況が見える^{注8)}。公園の計画としては、地元から見た公園の位置が重要であるが、調整池との関係で地元要望よりも開発者側の論理が先行せざるを得なく最下流に設置せざるを得ない場合が少なくない。次に、公園の面積については、大枠は開発区域の面積で決まるものであり、特に中小規模の先行造成型工業団地ではこの面積内で地元要望に対応することが必要となる。工業団地が大規模になれば設置施設の内容についてはその交渉において要望を反映することが可能となる。

以上のことから、工業団地内公園の設置について、位置、規模、施設内容とそれに伴う利用者の誘致圏域は、これまでの都市公園の配置論や地区計画決定のための地区施設配置論では対応できない課題が浮かび上がってくる。

5. 2 工業団地内公園の管理運営

工業団地内公園の設置は法令上の義務付けだけでなく、公園設置とその施設内容への地元要望を踏まえ、工業団地そのものの開発や公園設計を検討見直ししていることが明らかとなった。このような計画・設計協議の中で実現された大中規模の公園は、開発区域を超える広範な誘致圏域を持つ施設としての性格があり、地域が自主的に管理運営を行っていることが明らかとなった。これまでの工業団地内公園の設置においては、大半が法令上の

義務的設置の観点から、開発者論理で計画・設計されてきていたが、今後の市街化調整区域内での工業団地開発における地区計画制度の導入によって、その地区施設の計画に関し、事前に周辺地域住民と協議・調整を図る必要性がでてくる。その際の公園計画理論⁷⁾は、住区基幹公園の配置や整備の体系ではないものが求められると考えられる。例えば、設置される公園面積によって異なるが、周辺地域住民の利用が主体の公園であると同時に、住区基幹公園あるいは都市基幹公園において不足の施設を補完するといった考え方が必要になろう。地区計画の縦覧・同意を、「市街化調整区域における工業団地開発の場合の地元との計画・設計協議プロセス」とみなすならば、地区内に居住者のいない工業団地の地区施設に周辺地域住民の意向を反映させることができる。さらに、公園緑地の底地は一般的に公共移管されるが、調査した公園のように計画・設計協議を通して地域の自主的な管理運営につながる可能性がある。そうすれば、前節で指摘したように「利用もなく管理されてもいない工業団地内公園」になることを避けることができよう。

6. 小括

前節と本節では、工業団地開発に伴う団地内公園の設置のあり方について考察した。その結果、工業団地開発を様々な手続きを経ながらスムーズに進めるためには、団地内公園の設置についても、団地の計画・設計段階から地元と十分調整を行うことの重要性が明らかとなった。また、その調整が開発をスムーズに進めるための契機になったり、開発後、団地が周辺地域住民の利用を促す契機になることもわかった。従って、今後の工業団地開発を進めるにあたっては、団地内公園の設置に十分配慮していくことが必要であり、その配慮の仕方が開発手法の一環をも為すことが理解できた。

<注>

- 1) 2010年の工場立地動向調査によれば、三重県では、立地件数の26%（5件/19件）、面積の40%（16ha/40ha）が市街化調整区域に立地している。また、新都市計画法が制定された1968年以降、三重県内で開発された内陸工業団地の18%（18例/102例）が市街化調整区域で行われている。
- 2) 本論では、法令で規定されている対象を表す場合は「公園緑地」と表現し、実際に調査を行った空間である出入り自由な開放されている利用空間を「公園」として表現している。従って、工業団地内公園とは工業団地内に設置された出入り自由な開放型の利用空間としての公園である。
- 3) 三重県は2006年までは、1989年以降の工場立地件数が全国第13位、立地面積が第4位の企業誘致上位県であり、クリスタルバレー構想、シリコンバレー構想、メディカルバレー構想の3バレー構想といった戦略的な企業誘致政策を展開する企業誘致先進県である。また、企業立地の受け皿となる工業団地の開発も積極的である。その開発主体は、基礎自治体、土地開発公社等自治体の公的関係機関、公団、民間といった多様な主体である。ただし、三重県では県そのものは開発主体にはなっていない。また、開発規模も数haから250ha程度まで多様である。従って、開発主体や開発規模に偏在はない。
- 4) 公園の利用状況調査については、2011年10月8日（土曜日）、9日（日曜日）、14日（金曜日）、16日（日曜日）、18日（火曜日）、20日（木曜日）、27日（木曜日）、29日（土曜日）の6時から18時

まで行った。詳細は表3-5-1の通り。また、開発者側へのヒアリングについては、10月17日（月曜日）に、地元側へのヒアリングについては、10月23日（日曜日）、26日（水曜日）、29日（土曜日）、30日（日曜日）に行った。

- 5) 前節の考察によれば、三重県の工業団地内公園には4つの設置パターンが存在し、そのうちのひとつとして、工業団地周辺地域住民の要望に基づいて設置された公園がある。そして、そうした公園は団地周辺住民に良く利用されている。調査対象の公園に該当し、立地条件が異なる四日市市内の4箇所の公園を選定した。
- 6) 前節でも紹介したが、開放型の公園が設置され、かつ企業が立地している三重県内の工業団地47団地を対象に、そこに立地している企業441社に対して、立地している工業団地内の公園緑地に対する認識と利用に関するアンケート調査を2007年3月から4月にかけて対象企業の総務担当者宛で実施した。回答は170社、回答率は38.5%であった。その結果、工業団地内の公園や広場の存在は立地企業にほぼ認知されている（認知78.2%）が、ほとんど利用されていない（未利用70%）ことがわかった。これは、工業団地は街区スケールが大きく、各工場から公園までは相当の距離があり、昼休み等の短い休憩時間では利用しにくいためではないかと推測される。
- 7) 利用者へのヒアリングによると、スポーツ利用が盛んな各公園には、その周辺地域住民がつくるスポーツ団体や体育振興会があり、そうした団体が定期的に半ば独占的にグラウンドを利用しているようである。四日市ハイテク工業団地や保々工業団地については、周辺地域の少年団が野球チームを作って頻繁に練習している。また、四日市南部工業団地については、周辺地域のシニアの人達がソフトボールチームを作って頻繁に練習している。さらに、あがた栄や四日市食品加工工業団地についても、周辺地域の高齢者がゲートボールやグラウンドゴルフのチームを作って頻繁に練習している。
- 8) 三重県内の他事例あるいは県外事例においても、地形や道路への接近性などの理由から調整池隣接地に公園を設置することや、調整池とは独立に工業団地の事情に応じ公園の位置が限定される場合も散見される。例えば、工業団地開発区域内に古墳や遺跡が存在する場合、あるいは眺望地点を意識的に設置する場合等においては、そうした場や空間を活かした公園配置をしている場合も見られる。

<参考文献>

- 1) 小泉祐一郎：土地利用・開発許可制度の解説、p216、ぎょうせい、2010年9月
- 2) 都市計画法研究会編集：都市計画法の運用 Q&A、ぎょうせい
- 3) 宮崎元夫：工業団地におけるオープン・スペースに関する研究、日本建築学会論文報告集号外、1967年10月
- 4) 増山正明：内陸型工業団地における緑地環境計画技法に関する研究、日本建築学会大会学術講演梗概集（関東）、1979年9月
- 5) 増山正明：地域融和の観点からみた内陸型工業団地の緑地環境計画に関する研究、日本建築学会大会学術講演梗概集（東北）、1982年10月
- 6) 荒木 寛、小野親一：中核工業団地における緑地計画の現状と課題、緑化工技術6（1）、34-46、

1979年3月

7) 建設省都市局公園緑地課、都市緑地対策室監修：公園緑地マニュアル改訂平成10年度版、社団法人
日本公園緑地協会、1999年3月

[関連有審査論文]

藤本和弘、稲見千愛輝、浦山益郎：市街化調整区域の地区計画制度による工業団地内公園設置に関する研究、日本建築学会技術報告集第18巻第40号、日本建築学会、2012年10月

表3-5-1 利用者の年代と交通手段

工業団地名	市街地型				郊外型			
	四日市食品加工		保々		あがた栄		四日市南部	
	休日	平日	休日	平日	休日	平日	休日	平日
調査日	10月9日	10月18日	10月16日	10月20日	10月8日	10月14日	10月29日	10月27日
利用者総数	100	26	3725	34	64	23	189	20
年代								
10代未満	10		1921		7			
10代	25		1060		13	1		
20代	1		0		6			
30代	11		267		10	2		
40代	2		262		5	7		
50代	15	2	157	13	6	7	16	4
60代	12		32	14	13	5	165	3
70代	14	15	19	3	4		3	3
80代	10	9	7	4		1	5	10
利用者総数	100	26	3614	34	64	23	189	20
利用交通手段								
徒歩9分まで	7				16			
徒歩10分以上	16				19	8		
徒歩15分以上	22	8	2	15	4	4	5	10
徒歩30分以上				5				3
徒歩1時間以上								
自転車9分まで	8				10			
自転車10分以上	25	15	13	14	15	3		
自転車15分以上	21					4	6	4
自転車30分以上	1							
自転車1時間以上								
車9分まで								
車10分以上			75			4	16	
車15分以上		3	2355				162	3
車30分以上			1164					
車1時間以上			5					

表3-5-2 公園調査結果一覧

工業団地の造成タイプ	先行造成型工業団地				注文造成型工業団地
公園立地のタイプ	市街地型立地		郊外型立地		
工業団地の名称	四日市食品加工	保々	あがた栄	四日市南部	四日市ハイテク
所在地(四日市市)	河原田町	中野町	平尾町	山田、北小松、鹿間町	山之一色町
公園面積(m ²)	小面積 3,893	大面積 33,254	小面積 3,093	中面積 24,020	中面積 25,563
工業団地面積(ha)	11.7	31.9	8.4	31.7	59.7
利用状況調査日・曜日	10/9(日)、10/18(火)	10/16(日)、10/20(木)	10/8(土)、10/14(金)	10/29(土)、10/27(木)	非調査
公園の主な施設	多目的広場、ベンチ、トイレ、東屋	野球場、多目的広場、ベンチ、トイレ、駐車場	多目的広場、ベンチ、トイレ、東屋	野球場、ベンチ、トイレ、駐車場	野球場、広場、テニスコート、多目的広場、ベンチ、トイレ、東屋
延べ利用者数(人) (従業員% 住民%)	平日:26(従業員35 住民65) 休日:100(従業員18 住民82)	平日:34(従業員21 住民79) 休日:3,725(従業員0 住民100)	平日:23(従業員26 住民74) 休日:64(従業員30 住民70)	平日:20(従業員20 住民80) 休日:189(従業員8 住民92)	非調査
利用形態(静的、動的の割合%)	平日:S 86.1 D 13.9 休日:S 54.9 D 45.1	平日:S 26.1 D 73.9 休日:S 2.2 D 97.8	平日:S 30.2 D 69.8 休日:S 60.3 D 39.7	平日:S 0 D 100 休日:S 1.2 D 98.8	非調査
誘致圏域(自動車10分以上の割合%)	平日12 休日0	平日0 休日99.6	平日17 休日0	平日15 休日94	非調査
地元側調査日時	10/29(土)13:40~14:00 10/30(日) 9:00~9:10	非調査	10/26(水)13:50~14:00	10/23(日)8:55~9:10	非調査
開発側調査日時	10/17(月)10:00~12:00 10/21(金)15:00~17:00	10/17(月)10:00~12:00 10/21(金)15:00~17:00	10/17(月)10:00~12:00 10/21(金)15:00~17:00	10/17(月)10:00~12:00 10/21(金)15:00~17:00	10/17(月)10:00~12:00 10/21(金)15:00~17:00
地元からの要望内容	施設内容	面積、施設内容	位置、面積、施設内容	面積、施設内容	位置、面積、施設内容
開発側の対応 (要求実現の割合)	中(位置が限定された)	高	中(面積が限定された)	中(面積が限定された)	高
通常の維持管理	地元	地元	地元	地元	地元

S: 静的活動・・・動植物観賞、食事、昼寝、リフレッシュ、読書、休憩、思考、子守、デート、等

D: 動的活動・・・散歩、ジョギング、スポーツ、写真撮影、昆虫採集、友人と遊ぶ、等

3-6 受け皿整備としての工業団地開発手法 ～計画性、迅速性のある工業団地開発の進め方～

1. 研究の背景、目的、方法、既往研究

1.1 研究の背景：工業団地開発の現状、課題

1967年に始まった経済産業省の工場立地動向調査¹⁾をみると、2011年までに立地件数のピークが1969年、1973年、1989年、2007年の4回見られる(図3-6-1)。後半の2回は件数も面積も減少して、2007年は1,791件、2,741haと、1969年の件数の約30%、面積の約43%に激減している。ここ10年間では、2007年から減少傾向が続き、最近の3年間は横ばいになり、800件前後である。厳しい状況でも800件、1,000ha前後の国内立地需要がある。

一方、工場立地動向を満たす工場用地の分譲可能面積を財団法人日本立地センターの「産業用地ガイド」²⁾の10年間の動きを見ると、未だに全国には多くの造成済の分譲可能地が残されている(表3-6-1)。造成済の分譲可能面積は2002年から2011年の間では約19,200haから15,200haへと21%減、2003年からでも約16,500haから8%減と、全体に減少傾向にある。しかし、年間の立地需要が800件、1,000haという実態から考えると、15年以上のストックがあるともいえ、かなり余っていると見える。つまり工場立地需要にそぐわない分譲可能地が残されている。従って、現在、企業誘致政策を進める地方自治体においては、分譲残地の新たな土地利用を検討するとともに、工場の立地需要は毎年一定存在するのであるから、企業の立地需要に応じた場所や希望に合った工業団地を売れ残らないように開発していく企業誘致政策と工業団地開発の進め方が必要となる。

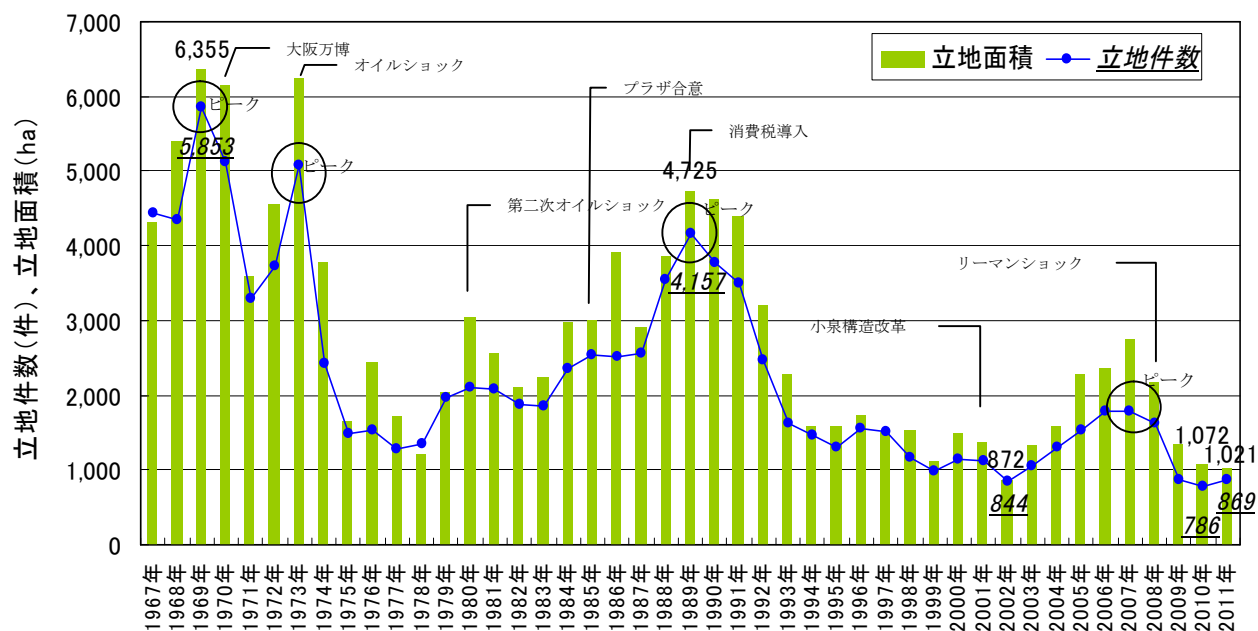


図3-6-1 工場立地動向の推移 (経済産業省 工場立地動向調査)

また、三重県の企業誘致担当者にヒアリングしたところ^{注1)}、2011年度の公表可能な21

社の立地企業のうち16社(76%)は立地協定締結後3カ月以内に工場建設に着手しており、近年、立地需要が発生したら工場用地を早く取得し用地活用する状況がある。すなわち、立地の決定から工場建設までの期間が短期化している。

表3-6-1 全国の分譲可能面積の推移

(日本立地センター 産業用地ガイド)

年	産業用地 全体面積 (ha)	分譲可能 面積 (ha)
2002	76,737	19,223
2003	67,794	16,503
2004	78,995	16,726
2005	80,135	16,105
2006	85,787	16,664
2007	77,693	15,455
2008	75,982	15,115
2009	82,107	14,710
2010	78,488	15,369
2011	78,992	15,198

工業団地開発は、造成された分譲地が売却され、工場が建って操業を開始するという状況に早く至ってこそ、分譲残もなく新たな雇用も発生するから、開発主体や工業団地を抱える地方自治体にとっては成功といえる。従って、売れ残りが出ないように立地動向や地域実情を実際の工業団地開発の以前から計画的かつ的確に把握しながら、開発するとともに、グローバル経済下で世界を相手に競合的かつ戦略的に企業立地を展開する企業の需要に応じて適時的かつ的確に対応していくことが、売れ残りを出さない開発成功への鍵となる。すなわち、そこでは工業団地開発における計画性と迅速性が求められる。

この場合、工業団地開発における計画性とは、開発プロセスに必要な手続きの段階を順を追って進めて行くことである。すなわち、企業の立地需要や立地に対する要望といった企業側ニーズも踏まえた企業を誘致する側となる地方自治体の企業誘致政策に基づき、工場立地動向等その時々々の経済情勢やその推移といった企業立地需要を十分反映した現状をも踏まえ、造成された土地の売れ残りがないように開発を計画的に進めていくことである。開発の具体的手続きである環境アセスメント、農地法、都市計画法等において開発に伴う支障がないことを確認することも含む。従って、計画性の遂行においては、工業団地開発手法において評価指標とした交渉力(用地交渉力、地元との調整力)とリスクを判断し踏まえた上で計画的に行われることとなる。すなわち、リスクを覚悟し、交渉力を備えた上で工業団地開発を進めていくこととなる。また、迅速性とは、立地決定から工場建設までの期間が短期化してきている企業ニーズに対する対応を満たすことである。これは、工業団地開発手法において評価指標としたスピードそのものでもある。開発に係る手続きや造成を如何に早く進めることができるかを考えることである。従って、開発区域の選定や用

地買収から造成までの一連の開発プロセスには上記の計画性と同時に開発に必要な手続きをスピーディに行う迅速性が求められる。それらを満たす工業団地開発の進め方が課題となる。

1. 2 研究の目的と方法

既述のように、企業誘致政策の立案段階から分譲地の売れ残りがないようにする工業団地開発の計画を立て、実際の開発手続き段階で開発に伴う支障がないことを計画的に順次確認する、という大きく二段階の計画性があることとなる。前段は、企業誘致政策及び企業誘致戦略そのものと密接に関係している。戦術である立地企業の受け皿整備となる工業団地の開発の進め方の中心は後段の範疇になる。

そこで、本論は、後者の段階を中心に、地方自治体の厳しい財政事情の中で、売れ残りがなく立地需要に応えることができる工業団地開発を計画的、迅速的に行うための公有水面埋め立てによらない内陸工業団地の開発の進め方を、法令上及び実態から分析、考察し提案する。

そのため、まず、三重県において工業団地開発や企業誘致を実践してきた立場^{注2)}から、当該県の工業団地開発の標準的なプロセスを明らかにする。次に、一般的な工業団地開発の各段階において迅速な進め方をする上での問題を整理し、三重県で行われている開発事例に基づき計画的、迅速的な開発を進めるための手法を考察、整理する。さらに事例分析から計画的かつ迅速な手法の効果を検証する。

1. 3 既往の研究

企業誘致や企業立地については過去から論じられており、それらをまとめた文献^{3) 4)}をはじめ多くの研究が存在する。工業団地について論じたものも見られる^{5) 6) 7) 8) 9)}。そうした状況の中で工業団地開発の手法を事例に基づき第3章第2節で整理した。しかし、低調であっても立地需要が一定に存在し、その需要を満たすためには受け皿たる工業団地開発に計画性と迅速性が求められるが、開発プロセスを時系列に分析しその操作性を論じたものは見られない。本論は、三重県という一地方自治体ではあるが、企業誘致政策と工業団地開発を実際に行い、成功させてきた経験を含めて、事例をあげて工業団地開発の具体的進め方について研究を行うもので、その結果は全国における今後の企業誘致政策の推進と工業団地開発の進め方の改善に貢献できると考える。

2. 工業団地開発の進め方

2. 1 標準的な工業団地開発プロセス

三重県においては、企業誘致の受け皿としての工業団地開発は、開発主体が地方自治体、その関係機関、民間企業に関わらず、企業誘致政策とそれに基づく大枠としての工業団地開発計画が立てられた後に、開発区域の選定を行い、先行的に造成するか注文に応じて造成するかの開発の時期を選定し、先行造成なら引き続き開発区域の用地を買収、注文造成なら注文を受けた後直ちに用地を買収し、法令に基づく開発のための手続きを行い、その諸許可を得た後、造成工事に着手し、造成の完了（図3-6-2）を経て、用地を取得した企業が工場の建設を行い、操業を開始する、というプロセスを経るのが標準である。し

かし、企業が立地して分譲地を購入するプロセスは企業誘致活動の範疇に入る。受け皿整備としての工業団地開発は、企業誘致政策に基づく工業団地開発計画の立案後から開発区域の選定、さらに用地買収から造成完了までのプロセスである。このプロセスを計画的、迅速的に進めることが分譲を早く進め、売れ残りを無くすることになり工業団地開発を成功に導く。

ただし、既述の大枠としての工業団地開発計画は、企業誘致政策及び戦略そのものに左右され、政策そのものの考察無くしてこのプロセスの計画性を論じることはできない。そこで、本論で扱う対象プロセスは、開発区域の選定以下造成完了までのプロセスとし、そのプロセスの各段階を造成完了まで順を追って進めて行くことを計画性とする。その進め方の中での迅速性の向上を考察していくこととする。

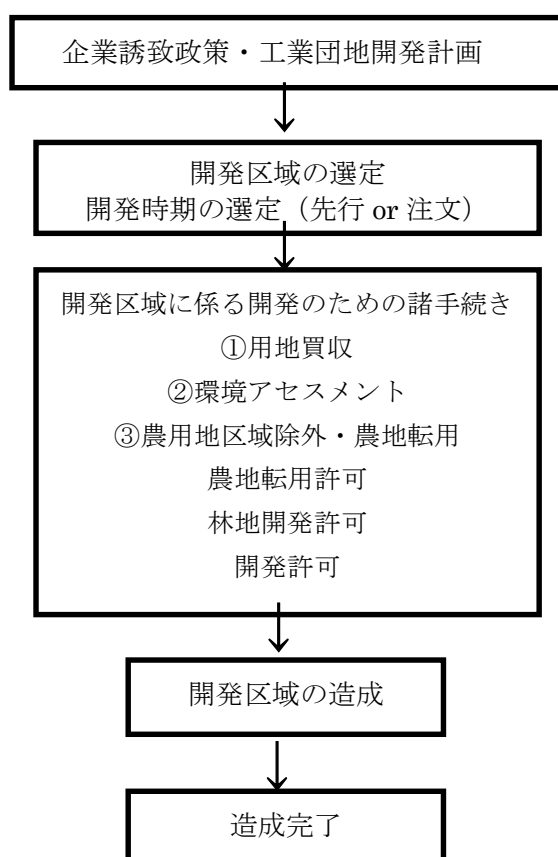


図3-6-2 三重県の工業団地開発の標準プロセス

2. 2 計画性、迅速性からみた工業団地開発プロセスにおける課題

三重県内での内陸工業団地開発の関係者へのヒアリング及び実務経験^{注2)}から、開発が具体的にスタートすると、各段階においてそれぞれ所要の時間がかかるが、中でも①開発区域の用地買収、②環境アセスメントの実施、③農振農用地区域（以下、農用地区域）の除外等の諸手続き、④造成工事発注等造成着手手続きから造成完了までの段階、が最も期

間がかかる。この期間の短縮が工業団地開発における迅速性の向上へつながる。一方、迅速性のみを追求すると、環境保全への配慮がおこたる等計画性がおろそかにされた拙速な開発を招きかねないので、諸手続きを工夫しながら着実に実施することによる計画性の担保も考えなければならない。ここに開発区域の選定以降のプロセスに計画性と迅速性を備えた工業団地開発の進め方が求められる理由がある。

そこで、開発プロセスにおける計画性と迅速性を明らかにし、その操作ポイントを整理することが、具体的な工業団地開発の計画性の担保と迅速性の向上に貢献する。そのため、開発区域の選定以降の開発プロセスの各段階別に工業団地開発の進め方を考察し、計画性と迅速性から課題とその解決方向を整理する。

(1) 開発区域の選定段階

企業誘致政策に伴いたてられた工業団地の開発計画に沿って、どの地域のどこにどれくらいの規模の開発区域を選定していくかを決めていくことがまず問題となる。売れ残りをつくらないためには、当該地域において毎年どれだけの立地があるかといった動向分析が鍵となる。その面積に応じて開発区域を発掘し選定していく。また、開発の時期については、毎年一定の工場立地があるならば、そうした需要を前提に、先行的に工業団地開発を進めて行く先行造成型開発（A・B型手法）も可能である。先行開発して売れ残りが想定されるならば、注文があつてからの開発となる注文造成型開発（C・D・E型手法）を考えるべきである。従って、経済産業省が毎年実施している工場立地動向調査や工場適地調査の機会を活用して区域の選定や開発時期の選定や見直しを考えるべきである。この段階では、毎年の立地動向調査の機会を活用して行うこととなるので立地動向や現地を十分分析して行うために、1年はかかる。ただし、選定された区域の土地利用状況がその後の開発の迅速性に影響を及ぼすことになることを十分認識する必要がある。

そこで、計画性、迅速性の観点からの具体的な開発区域の選定では、現状の土地利用状況が問題になる。すなわち、法定の土地利用規制を見極めることである。保安林、埋蔵文化財、大規模な優良農地、居住者等の存在が確認される区域は避けるべきである。こうした区域を含んで選定すれば、環境等へのインパクトが大きくなるとともに、法規制からの除外や転用の後に問題がないことを検討するために多大な期間と困難が伴う。これは後の迅速性に大きく影響する。

(2) 開発のための諸手続き段階

工業団地開発に必要な諸手続きを的確に進めることがこの段階における基本である。この段階の影響は、開発区域の計画から区域内の具体的な設計にも関わってくる。この段階では、いずれの開発手法（A・B・C・D・E型）を採用しようとも、以下の要件を満たす諸手続きを確実に進めることが、環境へのインパクトを避け、工業団地の計画・設計が妥当なものとなるために求められる。そして、同時にその進め方が迅速性を左右する。

① 用地買収においては、開発される工業団地の周辺地域住民が土地所有者である場合が大半であり、そうした住民の同意が開発の大前提となる。用地買収に必要な期間は、開発区域の規模や開発の進め方等により異なり一概には言えないが、スムーズな同意を得るには、用地買収価格、用排水施設への要望、公園などの工業団地内施設への要望等、様々な団地周辺地域との条件交渉を、工場適地への指定段階から行っておくことが実際の買収やその後の迅速性を左右する。経済産業省が実施している工場適地調査を活用して、開発

候補地の発掘、選定、候補地周辺地域への周知と同意獲得を、具体的な開発手続き開始の前に十分行っておくことが工業団地開発をスムーズに進める鍵となる。立地企業からの注文を受けて工業団地開発に着手する場合は考えれば、開発区域を工場適地に指定し、同意まで得られているならば、開発区域の買収を早めることにつながる。

② 三重県における工業団地開発の手続きとしては、開発規模 20ha 以上であれば、甚大な環境へのインパクトを避けるため、三重県の条例に規定された環境アセスメントが実施される。環境アセスメントは、現地調査、評価書作成、評価書縦覧等所要の手続きと期間が必要であり、現在、一般的には1年間のフルシーズン現地調査を含め2.5年以上かかる。これは法定手続きであり、短縮は困難である。

迅速性向上には、環境アセスメントの対象にならない20ha未満の開発規模とする選択肢があるが、計画性が担保できない恐れがある。計画性を担保した上で迅速性を確保するには、環境アセスメントの手続きそのものを、開発のための諸手続段階の前、例えば、図3-6-2の開発区域の選定後直ちに実施しておく、あるいは用地買収を始める前の段階で前倒しして行っておくという対処法がある。環境アセスメントそのものに要する期間の短縮はできないが、その後の造成着工までの手続きを早めることが可能となる。立地企業から注文を受けて工業団地開発に着手する場合は考えれば、2.5年以上の期間短縮、前倒しが可能となる。

③ 用地買収後、農業振興地域の整備に関する法律上の農用地区域がある場合には農用地区域の除外手続きが行われる。農業振興地域の整備に関する法律上の除外手続きには、特別管理と一般管理がある。特別管理は5年ごとの基礎調査を踏まえ、計画性を担保するために基礎調査、計画案の縦覧、異議申し立て、決定、審査等が行われるので、除外に5年かかる。一般管理は三重県の農地法担当者へのヒアリング^{注3)}によれば、市町村が手続きする場合、農用地区域からの除外に伴う調整のため、県内の市町では年2回を基本に関係者による会合を開催し、異議申立等がなければ、縦覧等の手続きで済ませられるので大凡3カ月で除外されているようである。また、農業振興地域の整備に関する法律施行規則第4条の4第1項第27号に規定される「第27号計画」の策定、農村地域工業等導入促進法に規定される工業等導入地区計画の策定による除外もある。農業と農家の維持発展のために非農地を計画的に確保するこれらの計画には転用後の土地利用形態やそれが農業や農家に及ぼす影響などの妥当性が検討された上で策定される。その策定には3～6カ月、その後の農用地区域除外手続きに3～6カ月かかっている。

大規模な農地転用が必要な場合には、「第27号計画」策定、都市計画法の地区計画導入等の計画制度による非農用地の位置づけが要請されるので、転用許可申請の前にこれらの策定が行われる。この計画策定期間には6カ月はかかる。さらに、対象農地面積が4haを超える場合は農林水産大臣許可が必要となり、大規模であれば農地転用許可のための手続きに6カ月はかかる。従って、農地を都市的に開発できるようにするには、農用地区域除外手続きが必要な農用地区域なら1年以上、農地転用許可だけで済む一般の農地なら6カ月程度を見込む必要がある。

農地法上の農地転用許可、森林法上の林地開発許可、都市計画法上の開発許可は所定の審査を経た後、一般に、許可日は同日となる。期間がかかるのは農用地区域除外手続きを含む農地転用許可である。三重県内に立地する予定の企業から迅速性を求められた最近の

工業団地開発事例、すなわち注文造成型の開発事例4例^{注4)}を見ると、いずれも農用地区域の除外のために「第27号計画」策定、同時に市街化調整区域であったこともあり地区計画導入により農用地区域除外及び農地転用許可を得ている。これらの現実の事例では、期間的に、計画策定期間を除き許可を得るのに短い事例では1年、長い事例では2年の期間を要している。計画策定期間を含めるならば、1.5～2.5年近くを要していることになる。

迅速性に配慮しない通常の手続きの進め方に従うならば、農用地区域除外であれば特別管理の実施、都市計画法上の手続きであれば市街化区域や用途区域の見直しといった5年程度の期間を踏まえ定期的に行われる見直しに対応していくこととなる。しかし、このように「第27号計画」策定や地区計画導入を実施すると、当該計画を策定し関係機関と計画的に調整することにより、工業団地開発による土地利用変更に伴う団地周辺地域への影響の調整が図られることとなり、工業団地開発の農地転用関係手続きにおける迅速性と計画性が確保されることとなる。三重県の担当者へのヒアリング及び実務経験^{注2) 注3)}から、計画策定には3カ月程度の期間がかかると見込まれるので、それを含めるならば早くとも1.5～2年程度はかかることとなる。

(3) 造成段階

工事発注に係る期間と造成施工能力が造成における迅速性を左右する。造成施工能力は造成工事を受注した業者の力量に応じる。工事発注に係る期間は開発主体によって異なる。開発主体には地方自治体、土地開発公社等の公的機関、民間企業等が考えられる。中でも、開発主体が地方自治体あるいは公的機関になると施工業者への随意契約が困難で、工事の計画、設計、積算、発注手続きに期間を要する。工業団地の規模にもよるが三重県における開発主体へのヒアリング^{注2)}によれば、20ha程度の団地開発では、設計図面や設計数量（造成土量数、構造物数量等）が前もって用意されていても、積算から指名審査、入札、業者決定、契約、業者による造成機材の調達、現地着工までに急いでも3カ月はかかる。プロポーザル方式なら期間はよりかかる。また、この規模の造成には、1年以上の期間を要している。逆に、指名契約や随意契約が可能な民間の場合、発注のための期間は短い。例えば、2002年2月に三重県亀山市の亀山・関テクノヒルズ工業団地へ立地を決定したシャープ亀山工場の事例（敷地面積約33ha）では、開発主体が民間企業であったため、造成発注が1カ月に短縮され、立地協定と同時に団地造成に着手できた。すなわち、一般にはこの規模なら3カ月程度はかかる造成費用の決定と造成業者の決定に、1カ月も要しなかった。また、造成も6カ月以内で済ませている。

3. 計画的・迅速的な工業団地開発の進め方

3. 1 工業団地開発段階における課題解決方向

(1) 開発区域の選定段階における解決の方向

ある時点で選定した区域を、経済情勢や立地動向を勘案して定期的に見直していくことが課題解決の方向である。すなわち、工場立地動向調査や工場適地調査の機会を活用して、選定を新規に行ったり見直すことによって、需要条件を満たし、地域の同意が得られる開発区域を用意しておくことである。

(2) 開発諸手続き段階における解決の方向

既述した工業団地開発プロセスは順次、時系列的に進められるが、開発における諸手続

きは、同時進行することが可能なものもある。例えば、用地買収のための所有者への交渉を行いながら環境アセスメントや農用地区域除外手続きを進めることができる。用地買収、環境アセスメント、農用地区域除外が済んでいれば、農地転用、林地開発、開発行為の許可手続きは同時申請できる。これらの手続きを企業誘致担当部署の下にワンストップサービスとして同時並行して事務手続きする体制を設けることが迅速性を高める。

また、環境アセスメントについては、開発のための諸手続き段階の前に、あるいは用地買収を始める前の段階に前倒して行うことが期間の短縮につながる方法である。

(3) 造成段階における解決の方向

工業団地の開発あるいは事業化にあたっては、開発主体を検討する必要がある。すなわち、民間開発に委ねるか、公的機関で開発を行うかの検討である。それぞれメリット、デメリットがあり、地方自治体と開発主体で密接に連携して検討する必要がある。

こうした課題解決の方向を踏まえ、各段階において、具体的な計画的で迅速な工業団地開発手法を考える必要がある。

3. 2 計画的・迅速的な開発手法

既述のように、工業団地開発において、開発手続きを順次進めていくなれば、開発手続きに長期間を要してしまうことから迅速性に欠けることとなる。一方、環境アセスメント等、一部の開発手続きを要しない規模で開発を行うならば迅速性は高まるが、環境への影響等を事前に調査並びに配慮できないことから計画性が確実には担保できないこととなる。

そこで、グローバル経済下で企業立地や工場建設にスピードが求められる時代においては、計画性を担保した上で、開発の迅速性も向上させる開発手法が求められる。既述の各段階で考察した対応手法を計画性と迅速性の観点から段階ごとにまとめると以下のように整理できる。総括して述べるならば、期間がかかる手続きは、具体的な開発、造成着工の前に早めに済ませる（これがE型手法を生む）とともに、同時並行して進められる手続きは並行して進める（これがC・D型手法を支える）ことである。

(1) 工業団地開発区域の選定においては、毎年の工場立地動向調査や工場適地調査の機会を活用して、区域の発掘、選定を行い、その後の開発の同意を得つつ、工場適地への指定を行っておくことが、計画性を担保し、用地買収等具体的な開発スタート後の迅速性を確保することにつながる。・・・A・B・C・D・E型手法の全てに共通

(2) 環境アセスメントには長期間を要するので、スピーディな用地確保を望む企業にとっては立地に至らしめることができなくなる可能性もあることから、開発のための諸手続きの中の早い段階で前倒して実施しておく。すなわち、立地企業が決まった段階で進められることとなる開発行為等の諸許可の申請あるいは造成着工だけを残して諸手続きは済ませておくことができれば、期間短縮につながる。ただし、環境アセスメントの実施や諸許可の申請は一定の土地利用計画に基づき実施されるので、実際に企業が立地し開発が動き出す際には、立地した企業の土地利用計画に基づき見直しが必要となる場合がある。その際には、次に述べる農地転用等の開発手続きと同様に、他の開発諸手続きを並行して進めるための対応が必要となる。・・・E型手法を生む

(3) 農用地区域除外を含む農地転用に係る手続きについては、開発区域の農地の状況に応じ、「第27号計画」や地区計画の導入等による迅速性を高める対応を確実に行うこと

である。これらによって、計画策定時に周辺地域住民の雇用確保や地区施設の整備等工業団地内外の計画性も担保しつつ、法定規制の除外が迅速に行えることが可能となる。・・・A・B・C・D・E型手法の全てに共通

(4) 農用地区域除外後の農地転用、開発行為、林地開発の許可手続きは申請後、許認可権限を持つ公的機関が審査し、審査が済めば同日に許可となる。従って、この間での手続きの迅速性向上には、行政すなわち地方自治体の企業誘致担当部署が許認可権限を持つ関係部署と並行に調整することが重要になる。企業誘致活動におけるいわゆるワンストップサービスの展開である。・・・C・D・E型手法においては特に必要

(5) 工業団地の造成については、開発主体が公的機関の場合、発注形式に制約がある。民間開発では用地買収の際の税制における優遇制度の適用等に限界があるため、どのような場合でも民間開発が有利というわけではないが、発注形式に制約がない民間が計画から造成まで実施することも検討に値する。その進め方を採用する際には、企業誘致や諸手続きの主体であり窓口となる地方自治体との密接な連携が欠かせない。公的機関で開発を進めるなら、造成工事発注時の迅速性向上方策を検討する必要がある。・・・A・B・C・D・E型手法の全てに共通

以上、工業団地開発の各段階における計画性と迅速性を向上させるための進め方を整理した。既にこうした進め方を総合的に採用して工業団地開発が行われた事例として、2002年2月にシャープ亀山工場が立地した三重県亀山市の亀山・関テクノヒルズ工業団地開発を取り上げ、その効果を検証する。

3. 3 計画的・迅速的な手法の効果

同社工場が立地した工業団地ではあるが、開発手法が異なるために開発期間に大きな差があった2つの工業団地開発を比較する。シャープ三重工場が立地した多気工業団地とシャープ亀山工場が立地した亀山・関テクノヒルズ工業団地である。事例は既に過去のものであるが、開発プロセスにおける計画的、迅速的な進め方については、現在も活用できると考えており、比較し論ずることは可能と考える。

多気工業団地は、多気町が開発主体となり開発した36.4haの環境アセスメントが必要な大規模注文造成型(C型手法)の団地開発である。立地企業が決定する前に開発区域は工場適地として指定され、周辺地域住民には開発の周知がなされていた。立地企業の決定である立地協定は1990年2月であった。大規模注文造成型工業団地の開発であったため、協定後、用地買収、環境アセスメント、農用地区域除外、農地転用等の開発諸手続きが順次行われ、町による造成工事発注と大手ゼネコンによる造成工事が進められた。工場適地の指定を受けていた用地の買収は1年足らずで済み、並行して環境アセスメント等諸手続きが企業誘致担当部署のワンストップサービスで進められ、環境アセスメントも当時の規定では現在よりも短期間で済ませることができたため、協定後造成工事着手まで1.5年しかかかっていない。このワンストップサービスによる開発諸手続の並行実施が期間短縮につながっている。通常の手順で順を追って手続きを行っていたならばさらに1年程度は開発に要していたであろう。造成工事は1991年11月に着工し1993年3月に完了し1.5年かかっている。

従って、企業の立地決定からその受け皿となる工業団地開発には1.5年、造成着工から

造成完了までも 1.5 年、計 3 年という大規模注文造成型開発としては短期間の開発であった。

このように多気工業団地は、工場適地として指定されていた区域において、立地企業からの注文を受けた後に、必要な手続きをワンストップサービスで手際よく進めたことにより、大規模注文造成型開発としては迅速な開発が行われた。

亀山・関テクノヒルズ工業団地は立地企業が決定してから開発と造成が開始されたとはいえ、シャープ他の企業立地が決定した約 30ha（開発区域約 150ha）を先行的に造成する開発であった。この工業団地開発区域は、既に環境アセスメント、農用地区域除外、農地転用、開発許可等開発に係る諸手続きが済まされ造成着工を待つ土地であった。一定の土地利用計画の下で諸許可を得て造成のみ控えていた工業団地（E型手法）である。このため、立地企業が決まり、敷地割りが決まり、道路、公園等の公共施設の配置が決まった段階で土地利用計画の変更許可申請が必要となる。また、環境アセスメントは既に済まされていたとはいえ、土地利用計画の変更があるので、関係機関との協議並びに変更が必要であった。用地買収、環境アセスメントがその時点では必要なかったとはいえ、こうした手続きが必要であった。その調整は企業誘致担当部署のワンストップサービスによって迅速に行われた。また、開発主体が民間の大手企業であり、造成業者の決定や発注が進められ、着工への準備も並行して進められていた。このため、公式な立地企業の決定である立地協定の締結は 2002 年 4 月であったが、当該年の 1 月からこうした調整が進められ、協定締結後直ちに造成工事の着工が可能となった。従って、諸手続き済みの工業団地開発であったため、開発のための変更諸手続きに約 3 ヶ月、造成発注に約 1 カ月の計 4 ヶ月で諸手続きを完了し着工に至ることができた。工場建設敷地の創出も急ぎ求められていたことから受注した大手ゼネコンが総力をあげ、現況が丘陵地であったにもかかわらず必要な約 15ha を 5 カ月で仕上げ、9 月には第 1 工場の建設着工に至ることができた。開発の手続きをワンストップサービスで済ませ、造成着工から必要な部分の造成完了までに約 9 カ月という早さで開発ができた事例である。

亀山・関テクノヒルズ工業団地は、諸手続きが進められ必要な諸許可も得て、造成工事着工待ちの状態企業誘致活動が展開されていた。この開発計画そのものはバブル崩壊時期にもからみ、全ての手続きが済んだこの状態に至るまでに 10 年近くかかっていたといわれていた。立地決定後に残るは諸手続きの変更と造成のみであるから、早く着工可能であった。しかも、工業団地の開発は民間であり、企業誘致活動は公共が民間としっかり連携しながら行い、より一層早く着工、造成ができたといえる。

亀山・関テクノヒルズ工業団地の事例は、工業団地としての開発候補地を周辺地域住民の同意を得て工場適地に指定し、用地買収、環境アセスメント、開発に係るその他の諸手続きを済ませた「諸手続済大規模注文造成型工業団地（E型手法）」と呼ぶべき開発の進め方であり、迅速性を求める立地需要に対して効果的な手法として機能することが理解できる。

こうした手法は注文造成型における諸手続き済みの進め方、あるいは第 3 章第 2 節で類型化した「C型：20ha 以上大規模注文造成型工業団地」における環境アセスメント手続きの前倒し版ともいえるもので、計画性・迅速性を兼ね備えた開発手法といえる。

4. まとめ

目的として設定した計画性を担保しつつ迅速性を高める工業団地開発の進め方について、開発プロセスにおける各段階において迅速性を高めていく、あるいは一部前倒しで実施していく、と同時に、それらの手続きを迅速に進めるための調整が、計画性と迅速性を左右する要因であることが整理できた。そして、①計画性を担保するには開発に必要な全ての手続きを着実に進めること、②開発区域の用地買収を早めるには開発の事前に周辺地域住民の同意を得て工場適地等開発候補地としての情報を周知しておくこと、③環境アセスメントの期間を早めるには開発に先立ち前倒しで実施しておくこと、④農地転用を始めとする諸手続きを早めるには企業誘致担当部署が関係機関を調整するワンストップサービスを展開すること、⑤造成期間を早めるには開発主体に応じた発注方法を工夫すること、が開発プロセスの各段階で必要とされる対応方策であった。

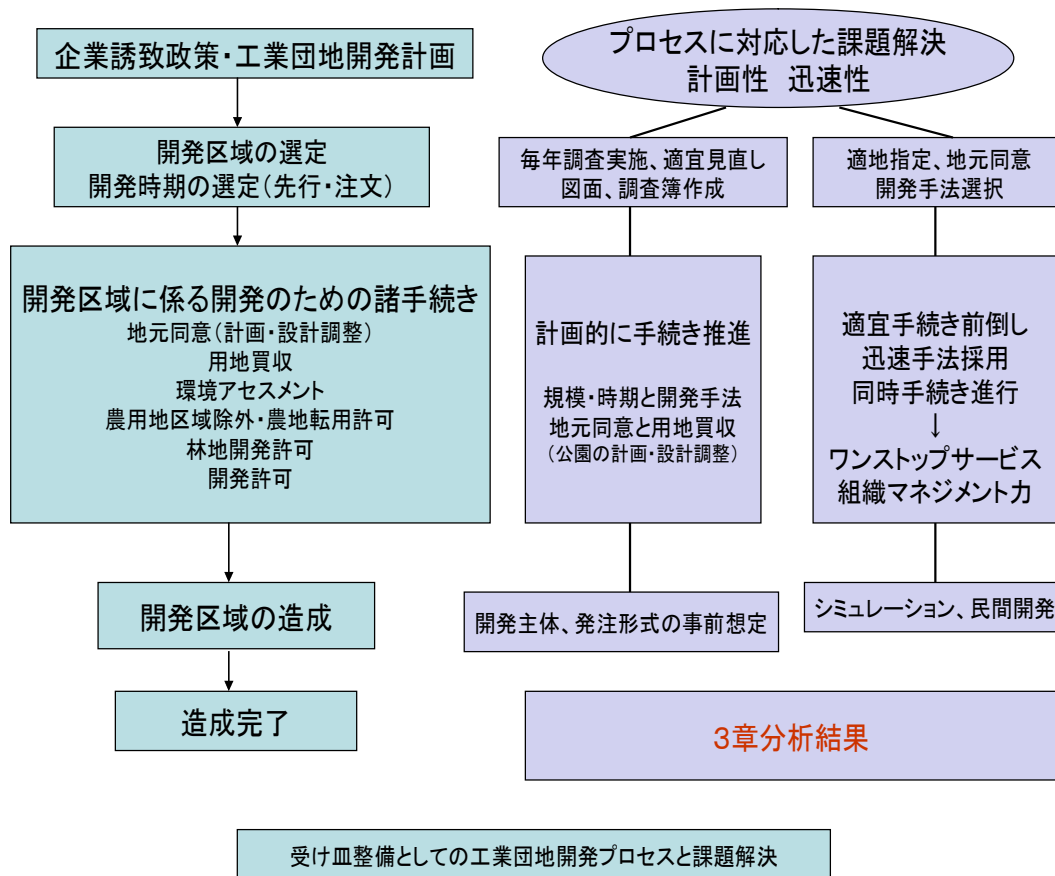


図3-6-3 本章のまとめ

ただし、①については、開発に必要な手続き、手順を含め開発に関する技術、ノウハウを熟知していることとそのための日頃の研鑽が必要である。②については、工業団地開発周辺地域住民との条件折衝を含めた交渉がスムーズに運ぶための技術を練成しておくことが必要である。例えば、場合によっては、計画されている工業団地内の公園等開発同意の

契機となる団地内施設の計画・設計について同意を得ておくような技術的折衝も必要になる。③については、環境アセスメントを前倒して実施するには一定のコストがかかる、さらにその後の開発の実施可能性という投資を覚悟しなければならない。④については、ワンストップサービスを持続的に展開するには、企業誘致担当部署の構成員及び組織を調整に相応しい人材と体制にする必要がある。⑤については、開発主体を民間で進めるためには地方自治体との信頼関係に基づく様々な事前の調整が必要になる。

これらの手続きを前倒し、あるいは順を追いながら総合的に実施した亀山・関テクノヒルズ工業団地開発事例において、その進め方とその結果の迅速性という効果を確認できた。

これらの各プロセスに対応した課題の解決方法を計画性と迅速性の観点から整理すると図3-6-3のようにまとめることができる。

また、この進め方をA・B・C・D・E型の工業団地開発手法との関係で考察してみる。A・B型は先行造成型であるから、計画性を重視し計画通りに手順を踏んで開発を進めていく、特段に迅速性に配慮した進め方ではなく、オーソドックスな開発手法といえる。一方、C・D型は注文造成型であるから、必要な手続き等は定められた計画通りに進めながらも、できる手続きは同時並行して進める等ことのほか迅速性を常に重視し進めていくスピード重視の開発手法といえる。さらに、E型は開発手順としては計画通りに進められるが、必要手続きで可能なものは前倒して実行し、注文着工を待つという手法であり、注文に備え準備重視で待つという最も迅速性を備えた手法である。従って、E型手法は、計画通りに進めながらも迅速性にもことのほか配慮した、計画性と迅速性を兼ね備えた工業団地開発手法といえよう。ただし、立地企業からの注文が生じる前に一定のコスト負担も行われなければならないことは認識しておかなければならない。

<注>

- 1) 三重県雇用経済部企業誘致推進課長に2012年6月ヒアリングした。
- 2) 筆者は1986年から2004年までの間、3回延べ11年間、三重県で企業誘致を担当し、多くの企業誘致と工業団地開発に携わった。三重県における工業団地開発は、基礎自治体あるいは土地開発公社等地方自治体関係機関が事業主体になっている場合が多く、県そのものの開発はない。開発にあたっては、地方自治体は筆者が所属する県と協議しながら開発を進めており、様々な開発主体から開発に関する課題や進捗状況をヒアリングしていた。
- 3) 三重県農水商工部農地調整室担当者に2011年10月ヒアリングした。
- 4) ここ5年間に三重県で行われた注文造成型工業団地開発に係る農地転用手法の事例を見る。
 - ①平古工業団地：平成19年、いなべ市、開発面積15.6haのD型手法事例。約2.3haの農用地存在。「第27号計画」を策定し除外。その後、開発主体である員弁土地開発公社からの農地転用申請、許可を得て造成。「第27号計画」の策定に約1年間、それを除く農用地除外手続き約1ヶ月、転用手続き約3ヶ月、あわせて約4ヶ月の農地転用に係る手続き期間。
 - ②金山工業団地：平成21年、熊野市、開発面積4.1haのD型手法事例。約2.8haの農用地存在、「第27号計画」を策定し除外。その後、開発主体である熊野市からの農地転用申請、許可を得て造成。農用地除外手続き約2ヶ月、転用手続き約2ヶ月、あわせて約4ヶ月の農地転用に係る手続き期間。
 - ③八千代工業株式会社工場増設用地：平成21年、四日市市、開発面積24.8haのD型手法事例。約5.8haの農用地存在。一般管理により農用地除外。市街化調整区域であるので地区計画を導入。開発主体は立地企業である八千代工業株式会社。農用地除外には一般管理に必要な期間、地区計画決定に約6ヶ月、農地転用手続きは農林水産大臣許可であったため約18ヶ月、あわせて約24ヶ月の農用地除外以外の農地転用に係る手続き期間。
 - ④株式会社東芝四日市工場増設用地：平成20年、四日市市、開発面積19.8haのD型手法事例。農用地はないが約3.4haの農地あり、市街化調整区域であるので地区計画を導入、開発許可を得て造成。開発主体は立地企業である株式会社東芝。地区計画決定に約6ヶ月、農地転用手続きに約6ヶ月、あわせて

約 12 ヶ月の農地転用に係る手続き期間。

<参考文献>

- 1) 経済産業省：工場立地動向調査、2002 年～2011 年
- 2) (財) 日本立地センター：2011 年版産業誘致ガイド、(財) 日本立地センター、2011 年
- 3) 松原宏編著：立地論入門、古今書院、2002 年 4 月
- 4) 富田和暁：地域と産業、pp. 27-67、原書房、2006 年 2 月
- 5) 川端基夫、宮永昌男：大競争時代のモノづくり拠点、pp. 15-40・pp. 69-89、新評論、1998 年 2 月
- 6) 佐宗正雄：内陸工業団地造成の現状、工業立地 8、(財) 日本立地センター、1971 年
- 7) 百瀬恵夫：中小工業団地の理論と政策、白桃書房、1979 年 12 月
- 8) 岩崎義一：工業用地の計画的供給に関する一考察、産業立地 25 (3)、(財) 日本立地センター、1986 年 3 月
- 9) 中島 茂：工業団地の機能と展開、企業空間とネットワーク第 3 章第 3 節、大明堂、1993 年 4 月

[関連有審査論文]

藤本和弘：計画性、迅速性のある工業団地開発の進め方に関する研究、計画行政第 36 巻第 2 号、日本計画行政学会、2013 年 5 月

第4章 各種手法の総合評価

1. 総合評価の目的、方法

1.1 本章の目的

これまでそれぞれの章において個別に述べてきたように、企業誘致は「企業誘致活動と受け皿整備」を調整しながら効果的に企業の立地を促すことであるから、「企業誘致活動」と「受け皿整備」の現実的なプロセスにおいて、実際の調整状況と進め方の対応関係を、企業誘致実例によって総合的に把握してみる必要がある。

そこで、本章では、これまで抽出し検証してきた企業誘致に関する戦略、戦術における各種の個別手法を総合的に検証してみる。そのため、三重県での企業誘致成功事例、それも大型立地で各種の手法を駆使して成功に至らしめることができ、かつ筆者が企業誘致担当者として主体的に関わり、誘致におけるプロセス、課題、解決過程を熟知し、当該企業の誘致を成功させることができた四日市ハイテク工業団地への東芝四日市工場の誘致と亀山・関テクノヒルズ工業団地へのシャープ亀山工場の誘致を取り上げ、総合的に検証してみる。すなわち、これらの事例を対象に、各企業誘致プロセスにおける手法を各々の段階に組合せかつ調整しながら誘致成功に導くことができた経緯をシステムとして分析し、企業誘致成功の最適解を提示したい。

1.2 方法

第3章第2節において、工業団地開発の手法をA・B・C・D・Eの5つの手法に類型化した。A・B型はともに先行造成型の開発であり、その開発プロセスの進捗に合わせ、企業誘致活動を並行的に展開しながら企業誘致を行っていくものである。特段の迅速性に配慮しながら進められているものではない。また、企業誘致活動と受け皿整備は並行的に進められはするが、それぞれ独自の計画に基づき密接した調整が行われることも特段になく、むしろ、各プロセスに沿って進められる開発である。従って、売れ残りのリスクが常につきまとう手法である。

一方、C・D・E型は注文造成型の開発であり、中でもC・E型は開発手続きがフルプロセスに及ぶものであり、C型では注文後において、E型では注文を待つ間において、開発手続きに時間がかかることが事前にわかっている開発手法である。しかし、注文後にはできる限り早く工場建設へ至るよう用地開発力を生かした企業誘致活動が展開されなければならない。そこでは、受け皿整備である開発を計画的に進めながらも、迅速性にもことのほか重点をおいて進められなければならない。いわば、企業誘致活動と受け皿整備の両面において、計画性と迅速性の両立を踏まえた手法で、かつ各種段階の手法を調整し総合的に展開し、最適の組合せによって企業誘致成功へ導くこととなる。

すなわち、この手法は、企業誘致活動プロセスと受け皿整備プロセスの両プロセスにおいて、それぞれ連携、調整を図りながら、スピーディかつタイミング良く、合理的に操作が展開されるシステムとして機能してこそ、売れ残りがなく、リスクの低い企業立地が成り立つ手法と考えられる。このシステムを誘致実例によって分析するものである。

そのため、本論では、C型手法の代表例として東芝四日市工場を、E型手法の代表例と

してシャープ亀山工場を事例として取り上げ、誘致成功へ至らしめるためのプロセスにおける調整状況を分析する。

2. 東芝四日市工場誘致事例における企業誘致活動と受け皿整備の調整

本節では、分譲地がなく、注文待ちの場合の企業誘致活動プロセスと受け皿整備プロセスとの対応のあり方を検討する。取り上げる事例は、1990年（平成2年）12月に四日市ハイテク工業団地に立地し工場建設着工を行った半導体製造のための東芝四日市工場である。その企業誘致プロセスは図4-1、現在までの立地状況は写真のように示すことができる。東芝四日市工場はC型手法のフルプロセス・オーダーメイド方式により開発された工業団地に立地したものである。現状では、本事例は古い事例に属することとなるが、工業団地開発手法と企業誘致活動手法をフル活用して誘致に至らしめた事例である。

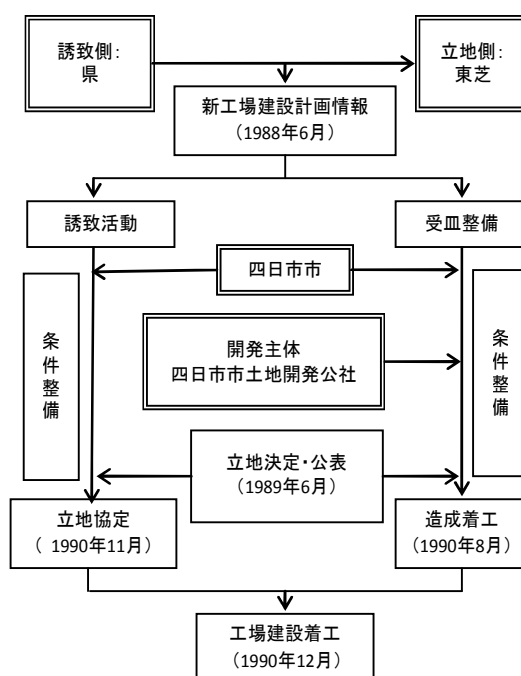
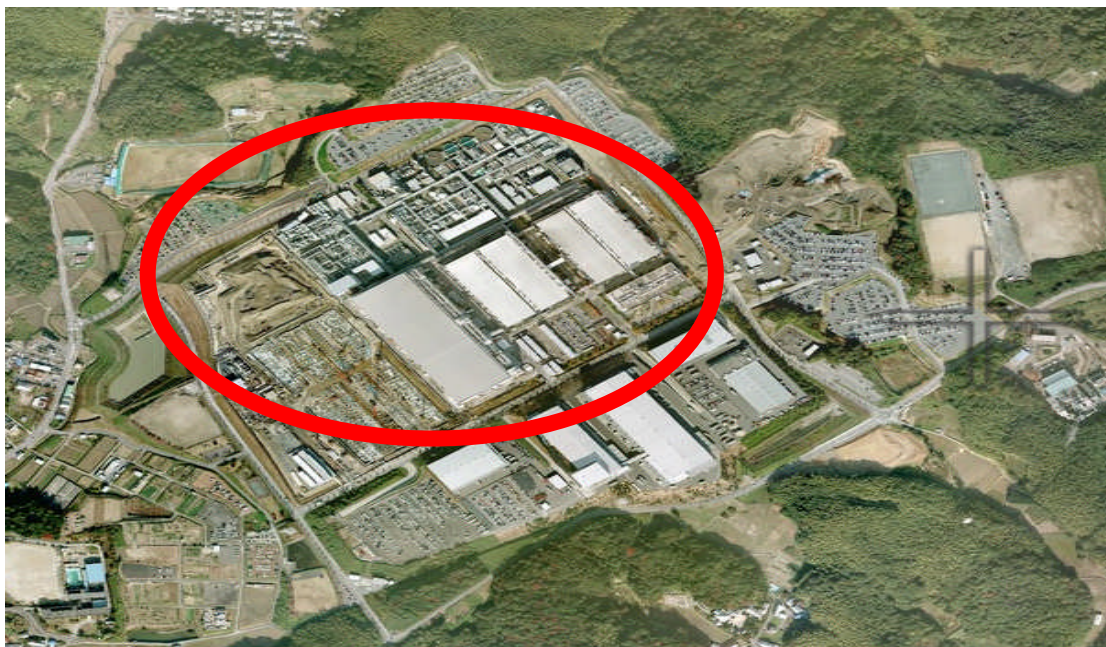


図4-1 東芝四日市工場誘致のプロセス

2. 1 東芝四日市工場の誘致経緯の概要

本工場誘致活動と工業団地開発の経緯を述べる。東芝が半導体工場の建設を計画している情報は、1988年（昭和63年）の春頃もたらされた。当時、東芝は四日市市の北隣の朝日町に主にモーターを生産する製造工場を稼働させていた。この工場の立地は古く、1961年（昭和36年）にさかのぼる。工場長から半導体製造工場の用地を探している旨の情報が当時の三重県の企業誘致担当部署のトップに入った。立地の主な条件は、用地の規模が概ね10万坪以上、工業用水が日量概ね1万トン以上、電力が特別高圧、朝日町に近いところ、工場建設ができるだけ早くできること、といったものであった。当然、当時の三重県にはこの条件を満たす工場用地はなかった。そこで、朝日町の隣接地である四日

市市にこの話を投げかけ誘致の意思を確認し、誘致活動を展開するとともに受け皿整備たる工業団地の開発を進めることとなった。



(「三重県地図情報サービス」より転写)

東芝四日市工場(○印)立地状況:四日市ハイテク工業団地

工業団地の開発適地をまず探した。幸いにも、東名阪自動車道四日市東 IC からおおよそ 1 km の市道沿いのところに大規模な土取り場の跡地があった。ここを中心に 10 万坪以上が確保できるような工業団地開発を四日市市土地開発公社が開発主体となって行うこととなった。まず、用地買収を行うための地元との折衝、交渉がはじめられた。一方、工業団地を開発するための手続きを開始した。このあたりは都市計画区域の市街化調整区域であり、農地も点在した森林地域であった。従って、工業団地開発のためには農地転用が必要となる。また、開発面積が 20ha 以上に及ぶため、当時の規定上では 2 年ほどかかる環境アセスメントが必要になる開発であった。

ここに、企業誘致活動において、用地開発力活用手法としての立地企業が求める受け皿整備の迅速性への対応が求められることとなる。企業誘致活動担当者と受け皿整備担当者の頻繁の調整が始まることとなる。このために、それぞれの担当者を特定したプロジェクトチームとしての調整会議が設置された。

受け皿整備に関しては、工業団地開発を行うこととなる市街化調整区域を工業専用地域として市街化区域へ用途変更する都市計画の変更手続きを行うこととした(工業専用地域での工業団地開発であれば、当時の規定では 50ha までは期間が短い簡易な環境アセスメントで済ませることができた)。用地買収を進める一方で、おおよそ半年かけて都市計画の変更手続きも行い、また、簡易な環境アセスメントも行いながら、工業団地開発のための諸手続きを進めていった。地元との用地交渉においては、用排水路の改修や工業団地内への公園の設置等様々な条件が付けられたが、四日市市や直接の開発主体となる四日市市土地開

発公社の粘り強い折衝が功を奏して 1990 年（平成 2 年）8 月には工業団地の造成着工に至ることができた。

造成開始後もすみやかな工場建設着工ができるように、防災施設の建設と部分完成を目指す造成を精力的に行い、都市計画法第 37 条の建築物の事前着工規定を活用して工場建設着工を早期に果たしたのである。さらには、必要なユーティリティについても、電力は中部電力が隣接地に変電所を設けることにしながら特別高圧電力を融通し、工業用水については三重県企業庁が所定の期間内に工業用水道を敷いてくることができるようにする等、関係機関が連携して工業団地の開発と工場建設着工に向けて事業推進を図っていったのであった。

こうした工業団地開発や工場建設着工にあたっての様々な手続きをスムーズに進めるために、既述したように、三重県、四日市市、四日市市土地開発公社、及び立地企業である東芝の 4 者でプロジェクトチームを結成し、定期的に会合を開催し、進行管理と事業の推進を行った。このような組織的な推進体制を生かしながらほぼ予定通りに工業団地開発が進められ、工場建設着工まで行われたのである。なお、この企業誘致活動においては、補助金等のインセンティブを行使する等の優遇はなかった。当時、三重県においてはインセンティブ制度もなかったし、それを行使するような企業誘致活動は行われていなかったのである。

次に、企業誘致戦略面からも考察してみる。2000 年（平成 12 年）に開始される攻めの戦略的企業誘致は当時は展開されていなかった。東芝四日市工場の半導体工場が建設されるまでの三重県における半導体生産工場は、当時の多度町に立地していた富士通三重工場だけであった。従って、東芝四日市工場は半導体工場としては三重県における 2 つ目の生産拠点の誕生であった。当時はまだ東芝四日市工場といえども第 1 棟目の工場建設開始であり立地した敷地はまだ数棟建てられるほど広い余裕を持ったものであった。従って、半導体やその関連産業を集中的に誘致しようといったような戦略的な企業誘致対象として意識して誘致を行ったものではなかった。当時の九州や南東北のように半導体産業の集中的誘致を図る「シリコンバレー構想」を意識したものではなかった。ただ、当時の四日市市は、臨海部の石油化学コンビナートを中心とした基礎素材型の産業に偏重した産業構造を有していたこともあり、新しい産業を育てたいという思いも一方では強く持っていたことも事実である。そうした中の大手企業の半導体生産工場の誘致情報であり、四日市市としては何とかして成功させたいという強い気持ちがあったことが市の粘り強い折衝や開発手続きをもたらしたものと考えられる。このことは後に市の幹部からもうかがったところである。

2. 2 東芝四日市工場誘致事例における誘致活動と受け皿整備の展開

(1) 企業誘致活動プロセスから見た特徴

まず、この当時における、戦術としての企業誘致活動を展開するための戦略について、整理しておく。

企業立地情報を入手した 1988 年（昭和 63 年）当時は、半導体工場はまだ明確な戦略的ターゲットにはなっていなかった。三重県で「シリコンバレー構想」が公にされ推進されたのは 2000 年（平成 12 年）からであり、東芝四日市工場の第 1 棟の稼働が順調になって

からのことである。しかし、四日市市においては、これまでのコンビナート及び臨海工業地帯偏重の市の産業構造を高度化していくまたとない絶好の機会と認識し、この企業誘致に市をあげて取り組んできた。その意味では「戦略的企業誘致展開」のはしりとして位置づけてもいい。本工場の立地当初は第1棟のみの稼働であり、工場敷地にはたっぷり余裕があり、機会あるごとに増設の要望を行ってきていた経緯がある。その後、県が「シリコンバレー構想」を推進する中で、本工場の増設は正に戦略的企業誘致展開のターゲットになっていった。2002年（平成14年）には半導体工場の増設に三重県の補助金支援が行われることとなり、東芝四日市工場の増設が2003年（平成15年）から立て続けに行われることとなった。現在では、2010年（平成22年）に隣接地を新たに開発造成した敷地において、第5棟目の工場が稼働を始めているところである。正に、インセンティブ手法を活用して立地済企業の増設誘致が推進され続けているといっている。

このように、今日のような「戦略的企業誘致の手法」が展開されていたわけではないが、その時点で四日市市にはない業種の大企業で、かつ将来性のある業種であったため、市を上げて企業誘致に取り組んだことは、いわば戦略的行動ともいえるものである。この戦略的取組に注力したことがこの企業誘致の成功への要因といえるであろう。

次に、具体的な企業誘致活動の発端となる「情報の受発信活動」について述べる。当該立地情報が企業サイドから発信されたものとはいえ、行政と企業の間には何らかのネットワークが存在していたために、本情報もたらされたものである。ここには、既に朝日町に立地していた東芝と県幹部とのネットワークの存在が見える。なぜなら、本誘致情報は、当時の工場長から県の企業誘致担当部署の部長へ伝えられたものである。現在では、戦略的企業誘致活動の一つの手法として、立地済企業とのネットワーク強化が「誘置」活動として行われているが、こうしたネットワーク強化は当時から存在していたように思われる。日頃の「情報受発信活動」としての立地済企業とのネットワーク強化は過去も現在も変わらぬ重要な企業誘致活動といえよう。さらに、「企業との折衝・交渉活動」についてである。本企業誘致案件については、情報を収集してから工業団地の造成着手までおおよそ2年かかっている。この間、県の担当部署においては専任のスタッフを確保してプロジェクトチームへ送り込んでいる。また、市においては土地開発公社に専門組織を立ち上げて工業団地開発を進めている。さらに、市の担当部署には専任の役付きスタッフを確保してプロジェクトチームへ送り込んできていた。このように県も市も公社も、勿論、立地企業においても専任スタッフを多数確保してプロジェクトチームを構成していた。このようなプロジェクトチーム体制によって専門的、組織的、スピーディに企業誘致を進めていった。

（2）受け皿整備プロセスから見た特徴

企業誘致情報もたらされてから、工業団地の開発適地を探した正に注文造成方式であった。従って、課題は、如何にして計画された期間内に工場用地を創出できるかどうかであった。しかも、半導体製造工場ということで、その工場用地の規模は10万坪以上、工業用水や特別高圧電力も必要という関連施設の整備も伴う本格的な大規模な工業団地開発であった。幸いにも交通至便なところに大規模な未利用地を探し当てることができた。まず、用地買収を行うための地元との折衝、交渉がはじめられた。一方、工業団地を開発するための手続きを開始した。当該土地は都市計画区域の市街化調整区域であり、農地も点在した森林地域であった。従って、用地買収を除く開発における課題の第1は、工業団地

開発のための農地転用であった。第2は、開発面積が20ha以上に及ぶため、当時の規定上では2年程かかる環境アセスメントを如何にして早くできるようにするかであった。そこで、その課題解決のために採用した手法は、当時は可能であった調査期間が短い簡易な環境アセスメントで済むように、かつ、農地転用も可能となるように、工業団地開発を行うこととなる市街化調整区域を工業専用地域として市街化区域へ用途変更する都市計画の変更手続きを行うことであった。このため、用地買収を進める一方で、おおよそ半年かけて都市計画の変更手続きも行い、また、簡易な環境アセスメントも行いながら、工業団地開発のための諸手続きを同時に進めていった。地元との用地交渉においては、用排水路の改修や工業団地内への公園の設置等様々な条件が付けられたが、四日市市や直接の開発主体となる四日市市土地開発公社の粘り強い折衝が功を奏して1990年（平成2年）8月には工業団地の造成着工に至ることができた。

このように、これまで存在しなかった工場用地を所定の期間内に用地買収から用地造成まで行うスピーディな工業団地開発を行わなければならないという注文造成方式の団地開発を行ったのであるが、本事例の場合には、市街化調整区域での工業団地開発であり、都市計画の変更手続きを行った事例であった。三重県では、農村地域工業等導入促進法に基づく計画を工業団地開発区域に導入し、農地転用をスムーズに行う工業団地開発事例が複数見られるが、四日市市のような都市地域では農村地域工業等導入促進計画の対象地ではないために、この方法は採用できない。また、三重県では、県そのものが工業団地開発の主体にはなっておらず、本工業団地の場合、開発主体が四日市市土地開発公社であったために、開発主体そのものが農地転用を行える主体ではなかった。こうした状況から、当該地域で工業団地開発を行うには、都市計画の変更手続きを行うことが最も早くスムーズに開発ができる手法であることを認識した上で、大規模注文造成方式の工業団地開発を行ったものである。従って、課題を認識した上で、適切な工業団地開発手法を行使できた典型的事例といえるものである。

（3）両プロセスの調整から見た特徴

これについては、企業誘致活動としてとられた「受け皿整備との一体的連携」について考察することが正に調整状況を現している。

この企業誘致はオーダーメイド方式で工業団地開発を行ったものであり、当然のことながら、工場用地開発となる受け皿整備との一体的連携、調整なくしてこの企業誘致は成功しなかった。その調整機能を果たすものとして、担当者を特定したプロジェクトチームをつくり、定期的に会合を開催し、進捗を図っていったことは、それまでにはなかった独自の活動であった。このチームによってワンストップサービスが展開され予定の期間内に工場建設着工まで至らせることができた。

正に、企業誘致活動と受け皿整備の密接な連携と調整の上に開発が成功した事例である。すなわち、土取り場跡地を中心にして10万坪以上の工場用地を造成する、そのための用地買収と開発の手続きをスピーディに行うことが用地開発力を伴った企業誘致活動であり受け皿整備であった。実際には、四日市市土地開発公社が主体的に行った。それをプロジェクトチームが支えながら進めていったのが実態である。用地買収等地元調整は条件整備もあって大変であったと聞いている。公社の努力と英断によって計画的に工業団地開発が進められていった。この開発においては諸課題を解決するため、いくつかのノウハウが行

使されている。一つは、農地転用と環境アセスメントのスピード化のために、都市計画の変更を行い、市街化調整区域を工業専用地域に変えたこと。二つ目は、用地買収にあたっての地元との調整のために工業団地内に地元が管理することとなる公園を設置することとなったこと。結果的には、地元のみならず四日市市民のグラウンドとして活用されるようになってきている。三つ目は、東芝四日市工場のための敷地だけではなく、より広く開発することにより、他の企業誘致に使える工業団地に仕上げたこと。結果的には売り切るためにかなりの時間を要する工業団地になってしまったが、一大産業拠点になってきている。

このように企業誘致する側、工業団地を開発する側、立地する企業側がプロジェクトチームをつくりワンストップサービスを展開しながら企業誘致活動と受け皿整備を調整しながらこの企業誘致は進められていったもので、「企業誘致活動の3つの手法」、すなわち、「用地開発力活用の企業誘致活動手法」「誘致力活用の企業誘致活動手法」「マネジメント力活用の企業誘致活動手法」を縦横に活用した事例といえよう。

3. シャープ亀山工場誘致事例の検証

3.1 事例の位置づけ

ここでは、分譲地がなく、造成待機の事例として、三重県亀山市において展開されたシャープ亀山工場の誘致について分析する¹⁾。

シャープ亀山工場の誘致が展開された2001年（平成13年）当時は、国内企業が海外立地を展開していた企業誘致の厳しい時代であった。亀山工場の立地をきっかけに企業の国内回帰といわれ、その後の国内立地の増加に繋がっていったエポックメイキングな誘致事例であった。厳しい昨今の経済状況の中ではあるが、今でも立地効果を十分に現している事例と考えることができる。従って、あらためてその立地について、どのように成功に導くことができたのか、企業誘致政策展開の観点から検証してみる価値は十分にあると考える。特殊な事例ではあるが、あらゆるケースに共通する課題がまとめられて含まれている事例であり、個々の課題解決が一般の事例の参考になると考える。

なお、一般的な企業誘致の展開や工業団地の開発についてのいくつかの文献は見られるが^{2) 3) 4) 5) 6) 7) 8) 9)}、シャープ亀山工場の誘致について詳しく分析した事例研究はほとんど見られない¹⁾。

3.2 事例の経緯と特徴

(1) 企業誘致のプロセス

本工場誘致と工業団地開発の経緯を図4-2に、現在までの立地状況を写真のように示す。

① 企業誘致活動プロセス

シャープが液晶パネルから液晶テレビまでの一貫生産工場を造る計画が三重県にもたらされたのは2001年（平成13年）10月であった。当時、既にシャープは1995年（平成7年）から三重県多気町の三重工場において中小型の液晶パネルを生産していた。このため、三重県では液晶をはじめとするフラットパネルディスプレイ関連産業を戦略的・集中的に誘致する「クリスタルバレー構想」を2000年（平成12年）から展開していた。ま

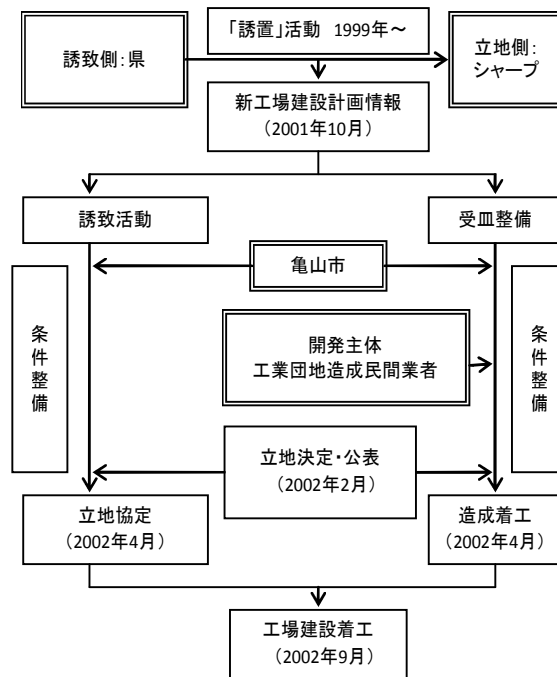


図4-2 シャープ亀山工場誘致のプロセス



(「三重県地図情報サービス」より転写)

シャープ亀山工場(○印)立地状況: 亀山・関テクノヒルズ工業団地

た、県内に立地している立地済企業との連携を深め、企業の生産活動を支援していくための企業「誘置」を展開し既存企業への訪問活動を行っていた。こうした中、シャープ三重工場の幹部との面談が2001年（平成13年）10月に行われ、その席上で新工場建設の計画がもたらされた。

② 受け皿整備プロセス

当時の立地の条件は、土地10万坪、工業用水日量約1万トン、1年後に工場建設着工できることの3つであった。当時この条件を満たす工場用地はなかった。従って、この企業誘致を成功させるには、条件を満たす工場用地を期限内に造り出すしかなかった。そこで、条件を満たすことができる適地を探した。既に、企業誘致担当者の頭には、開発の可能性が高い候補地があった。それがまだ造成未着手の亀山・関テクノヒルズ工業団地である。早速、地元亀山市に協力依頼を行うとともに連携してこの企業誘致に取り組むこととした。また、対象の工業団地は民間開発の団地であったので開発主体たる民間企業にも協力を求め連携して開発に取り組むこととなった。現状が里山状態の工業団地開発対象地を約1年で工場建設着工できるようにしなければならないことから、開発ができるように様々な手続きを関係機関と連携して進めていった。この工業団地は既に、用地買収も、環境アセスメントも、そして開発行為の許可も行われており、いつでも一定の土地利用計画に基づき着工できる状態になっていた。

③ 両プロセスの調整

シャープ亀山工場の着工のためには、工業団地開発側からは、まず、既に開発行為の許可をもらっている土地利用計画の変更とそれに伴う環境保全関係の変更手続きを行わなければならない。次に、造成をスピーディに行わなければならないし、都市計画法第37条の事前着工手続きとそのための造成を行わなければならない。さらには、工業用水の供給も行わなければならない。こうした多くのプロセスをスピーディかつスムーズに行わなければならないので、三重県、亀山市、関町、開発主体である住友商事、立地企業であるシャープ、工場建設業者となる清水建設、工業団地の調査設計業者である日建設計の関係7者でプロジェクトチームを作り、定期的に会合し進捗管理と事業推進を図った。

シャープの立地決定は、他地域との競合のため大変困難な交渉の後、三重県による全国に例のない大型の補助金支援等によって2002年（平成14年）2月になされた。これは、この工場が三重県の進める「クリスタルバレー構想」実現に欠かすことができない生産拠点であり、この企業誘致がもたらす関連企業の誘致を始めとする産業や経済への大きな波及効果が想定されることから、これまでになかったインセンティブを行使した結果である。こうした立地企業との交渉、工業団地の開発主体との折衝を経ながら、立地協定と団地の造成が2002年（平成14年）4月に行われ、民間造成業者の力量によってスピーディに2002年（平成14年）9月の工場建設着手にこぎつけることができた。

（2）企業誘致活動と受け皿整備から見た事例の特徴と課題

工場立地動向調査によれば、2002年（平成14年）の立地件数844件、立地面積872haを底として、2007年（平成19年）1,791件、2,741haまで立地件数も立地面積も増大し、その2007年（平成19年）を近年のピークとして再び減少傾向になっている。従って、当時は現在と同じように国内における工場立地の厳しい時代であった。立地需要が減少していくとともに、少なくなった需要を立地に結び付けるには海外との競争の中で低コスト化

とスピード化を図っていかなければならない状況の中で日本への、国内への、そして三重県への誘致を成功させることができ、その後の多くの工場の国内立地への気運を高める契機をつくった事例であった。そうした背景から誘致に成功するには国内外の他の立地候補地との競合に勝つための企業誘致の手法を展開しなければならなかった。ここに誘致ターゲットを絞り、地方自治体が様々な支援を行って企業誘致を進める戦略的企業誘致推進手法が生きてくることとなった。本事例は正に戦略的企業誘致手法を展開し、企業誘致活動と受け皿整備を同時並行的に調整しながら企業立地の成功に至らしめた事例である。

本事例を新工場建設情報の把握から立地決定、工場用地の造成、そして工場の建設着工というプロセスから時系列的に捉えると、実際の企業誘致の経緯から以下の5つの課題を解決しながら成功へ導いたプロセスと考えることができる。その課題解決プロセス毎に、これまでの各章で述べてきた企業誘致に係る特徴と課題を明らかにする。

①新工場建設情報の収集の仕方

当時、三重県では戦略的企業誘致の手法の一つとして「クリスタルバレー構想」を展開し、液晶パネルを始めとするフラットパネルディスプレイ産業の集積を図っていた。一方、既に県内に立地している企業に積極的に訪問し、操業に当たっての課題解決や新增設への支援を行う「誘置」活動という企業誘致活動も展開していた。この活動の一環としてシャープ三重工場へ訪問し、工場幹部と面談したことから情報収集ができた。すなわち、「クリスタルバレー構想」という「戦略的企業誘致」という戦略展開に基づく戦術である「誘置」活動という「誘致力」を活用した手法の企業誘致活動の結果、情報収集できたのである。

②誘致を成功に導くための明確な課題

新工場建設計画とその条件に適した工場用地はその時点では三重県内にはなかった。従って、この誘致を成功させるための基本的課題は、立地条件を満たす立地の受け皿としての工場用地を生み出すことであった。そのため、これまでになかった手法を創出しなければならなかった。企業誘致活動における「用地開発力」の活用手法の展開が必要であった。

③現在ない受け皿を期限内に整備する手法が必要

受け皿整備における整備できる場所と手法を認識出来ていた。同時に、その適地とその情報を常に把握し企業誘致活動の際に提示出来る状況にあった。すなわち、「諸手続済大規模注文造成方式」を展開出来る場所と手法を企業誘致活動において知っていたことがこの課題解決を導いた。いわば、日頃から「用地開発力」が養成されていたということである。

④立地を決断させるインセンティブが必要

競合相手を持っている優遇措置に対抗出来るインセンティブが三重県にはなかった。そのため、立地を三重県へ決断させるインセンティブの創設が必要であった。交渉の末、優遇措置を講ずることとした。インセンティブ創設には企業誘致担当部署の「マネジメント力」が求められた。

⑤工場用地造成等を進めるための明確な課題

立地は決定したが、その時点での用地は里山状態であり、半年後に工場建設着工するには、開発諸手続、スピードある造成、造成出来た区画に早期に建設着工する手続き等早急に進めなければならぬ課題が明確になっていた。ここにワンストップサービス手法展開による迅速性向上が求められてくることとなる。

3.3 成功に導く各種課題解決手法の展開

既述した各課題を誘致プロセス上で解決していくには、それぞれのプロセスでそれに応じた課題解決手法を講じていく必要がある。そこで、企業誘致活動と受け皿整備に分けてそれぞれ採った課題解決の手法を述べる。

(1) 立地の意思決定を促した企業誘致活動

5課題のうち3つは企業誘致活動に関わるものであった。一つは立地情報の把握でありその解決のための「誘致力を活用する手法」の行使である。二つ目は分譲候補地を売る企業誘致活動であり「用地開発力を活用する手法」の行使である。この力は、受け皿整備との連携、調整を図る力でもある。三つ目はインセンティブの創出でありそのための「マネジメント力を活用する手法」の行使である。この3つは戦略を達成するための戦術であるから、当然のことながら戦略の存在そのものが課題解決へ向かわせていることになる。この場合、戦略は戦略的企業誘致の推進であり、業種を絞った誘致の展開であり、クリスタルバレー構想の推進である。戦略なくして戦術なしであるから、まずは地域の現状と現実にあった合理的な戦略を立てておくことが重要である。その上で、具体的課題解決のための戦術を練っておくことが重要である。これには、戦略と戦術の一体性の確保・不可分性が前提となっている。

まず、誘致力である。これは企業誘致に関する情報の受発信能力や企業との折衝力・交渉力である。

受信なら企業の新規投資情報を掴む能力である。通常は四季報、企業へのアンケート調査、業界紙、ターゲット企業やその関連企業への訪問等によって情報を入手していくが、三重県では、既に立地している企業への訪問によって増設や新規投資の情報を掴む「誘置」活動を行っていた。この活動から得た課題の解決を行っていくことは、企業を自地域に留め置くことにもさらには増設への環境づくりにも繋がっていくことから重要な企業誘致活動の一つである。本事例では、この活動から新規工場建設の情報を得ることができた。ただこの場合、重要なポイントは投資情報を持ち意志決定権のある企業幹部と面談することである。

発信とは誘致側の情報を企業の立地にとって魅力ある効果的な情報として提供出来る能力である。この場合重要なのは、企業ニーズに応えた立地の意思決定を促せる情報を如何に早く効果的に伝えることができるかである。交渉過程によっては、優遇制度等の魅力を創出しながらインセンティブとして発信していくことが重要になる。本事例では、三重県にこれまでにはなかった90億円という補助金制度を新規に創設することで立地の最終意思決定を促すことができたと考えている。

折衝力とは企業と交渉や対話を繰り返しながら、企業ニーズや企業側の意向の把握を行ったり誘致側の限界を提示したりし、時には妥協点を模索していく過程を進めていく粘りと落としどころをわきまえた能力といえる。こうした折衝過程では時には相手企業に別の折衝相手が存在することも分かってくることもある。この場合には、別の折衝相手に勝つための方法を創出する創造的能力も求められる。本事例では、折衝過程の中で、インフラ整備、整備期間やコストへの意向を確認しながら、その情報を受け皿整備となる用地開発側へ提供しながら進めた。また、それでも対応出来ない部分での競合相手に勝つために、インセンティブの創出へ導いたのはこの折衝力である。誘致力には臨機応変の折衝力が求

められる。

次に、マネジメント力である。地方自治体を中心とした企業誘致政策推進部署は組織として体制化されて政策を推進しているため、この体制・組織を活用して企業誘致を進めていくことになる。組織においてはその力・組織力を発揮するにはその運営、経営、マネジメントが必要になる。企業誘致の組織ならば、構成員一人ひとりの資質やその役割をまとめあげて企業の誘致を成功させるというミッションに向かって、組織の長・トップ・リーダーがしっかりマネジメント力を発揮して業務の遂行に努めなければならない。特に、企業誘致においては情報の受発信といった対企業業務よりも、制度の創設や用地の開発といった他の関係部署あるいは関係機関との調整や連携が必要な業務において、このマネジメント力が重要となってくる。中でも、優遇制度のように予算や利害が絡む仕組みの創設には多大で多方面への調整が求められる。組織一丸となって進めていかなければ成し遂げられない。本事例では、これまでにない補助金の創設に係る県議会、関係部局への調整がこのマネジメント力の発揮があって成功したといえるであろう。

さらに、用地開発力である。整備された分譲地への立地を促す企業誘致活動であれば、こうした能力がなくとも企業誘致は可能であろう。しかし、開発可能地、開発候補地、工場適地を分譲しようとするならば、この用地開発力が企業誘致活動において必須となる。すなわち、この力は、企業誘致活動と受け皿整備の一体的連携のもとで発揮されていく能力である。受け皿整備側との連携調整力がなければならない。しかも、この連携、調整はタイミング良くタイムリーに行われなければならない。立地企業が求める期間内に用地開発は成功できない。そこで重要なのは、日頃の企業誘致活動において、こうした候補地を情報としてしっかりと抱えておくこと、同時に、こうした土地についての開発シミュレーションを行って、どのように進めればどのくらいの期間でどのくらいの価格で提供出来るかを把握しておくことである。こうした情報を持って企業誘致活動を展開していくことである。本事例では、この候補地情報と開発工程情報を念頭に建設計画情報を得ることができたことがその後の交渉への足がかりとなり、さらには誘致成功への前提となっていく。出来上がっている分譲地の情報だけでなく、こうした候補地の情報を常にできるだけ多く持ち合わせていることが企業誘致活動には必要である。

以上の誘致力、マネジメント力、用地開発力を存分に発揮した手法を課題解決へ行使することによって、本事例を誘致成功へ導くことができた。

(2) スピーディな受け皿整備

5課題のうち2つは受け皿整備に関わるものであった。一つは受け皿を整備するための手法として「諸手続済大規模注文造成方式を生み出したこと」であり、もう一つは「諸手続済大規模注文造成方式をやり遂げたこと」である。

候補地を売る企業誘致活動の中で工場用地を整備する手法としては、注文造成方式か諸手続済大規模注文造成方式の二通りが考えられる。企業が立地するために許される期間が限られ早期であるならば、諸手続済大規模注文造成方式が妥当であろう。

諸手続済大規模注文造成方式は本事例を成功させんがために結果的にあみ出した手法であった。新工場建設情報とそのため条件を面談において得た際には、三重県内にそれにあつた工場用地は存在していなかった。ならば、この誘致を成功させるためには条件にあつた用地を期限内に整備するしかなかった。用地の規模を満たす開発許可済みの土地であ

る開発候補地の情報は持っていた。この情報の保持は企業誘致活動における誘致力に相当するものである。しかし、この候補地を企業ニーズを満たす期限内に分譲出来る用地として整備出来るかどうかを諸調整した上で判断し、それを企業に提示していくかどうかは、諸手続済大規模注文造成方式の内容と可能性を踏まえた上で受け皿整備の可能性として判断することであった。現地や開発手続きの現状、地元市町の意向、開発主体の意向、開発や環境保全に係る変更手続きの可能性等を調整、確認し整備が可能と判断し、用地として企業に提示したのであった。これは、企業誘致活動における用地開発力が備わっていたということである。

一方、諸手続済大規模注文造成方式を実際に執行していくには課題もあった。既に許可を得ていた区画割りの変更等開発許可の変更手続き、環境アセスメント等環境保全に係る変更手続き、インフラ整備の変更、工業用水敷設、造成主体の決定等々、手続きや施工に係る変更点や決め事が発生してきた。こうした事項の解決を迅速かつ効率的に進めていくため、立地決定後直ちに、三重県、亀山市、隣接関町、開発主体の住友商事、シャープ、工場建設担当の清水建設、工業団地設計担当の日建設計の7者でプロジェクトチームを立ち上げて諸調整、進捗管理、事業推進を図っていった。手続き等三重県を初めとする行政側の調整窓口は三重県企業立地課が一手に引き受けワンストップサービスを展開し事業のスピード化と効率化を徹底した。実際の造成工事着工から工場建設着工までには5ヶ月しかなかったため、都市計画法第37条に基づく早期工場建設着工を見据えて造成に入り民間事業者の造成能力を十分に発揮してもらい計画通りに建設着工することができた。

以上のように受け皿整備における課題を諸手続済大規模注文造成方式を採用する中で、企業誘致活動と密接に連携し、具体的に解決しながらスピーディな受け皿整備を成し遂げることができたのである。本事例では、諸手続済大規模注文造成方式を採用して、その手法を実際に成し遂げたことが企業誘致成功への道をつくったといえよう。

4. 各種手法の総合評価

4.1 調整と組合せによる適用

これまでの章において、企業誘致の手法、企業誘致活動の手法、工業団地開発の手法を整理してきた。そして、それぞれの章において整理された手法が実際の企業誘致事例にどのように適用されて、誘致の成功に至らしめることができたかを東芝四日市工場とシャープ亀山工場の事例で見た。これらの関係、すなわち、企業誘致活動のプロセス、受け皿整備との調整、2事例の位置づけ、を調整プロセスとして体系化（＝システム化）すると図4-3のように示すことができる。

戦術レベルでは、両事例において、誘致力活用手法、マネジメント力活用手法、用地開発力活用手法が同時並行的に適用され、さらにはそれらの手法を運用する組織としてプロジェクトチームが結成され、併せてインセンティブ手法やワンストップサービス手法が組み合わせられ調整されながら、実際の誘致が展開されていることが承認できた。特に、両事例のようにC・E型手法といった用地を開発しながらの大型企業誘致においては、それ専用の組織（この場合、プロジェクトチーム）をつくることの重要性が理解できたと考える。また、受け皿整備においては、5つの開発手法は企業誘致活動手法とは異なり、組み合わせられて適用されるものではなく、具体の企業誘致活動において選択されて適用されるもので

あることが整理できた。すなわち、先行造成型（A・B型手法）の工業団地であれば、誘致力とマネジメント力が組み合わされて、必要に応じ企業誘致活動と受け皿整備の調整が図られながら企業誘致は展開されていく。一方、注文造成型（C・D・E型手法）の工業団地であれば、本章の両事例のように、誘致力、マネジメント力、用地開発力が同時並行で連携適用され、企業誘致活動と受け皿整備は密接に調整を図り連携しながら企業誘致が展開されていく。この調整、連携をプロジェクトチームの中で図って実践していくことが成功する企業誘致につながっていくことが事例で理解できたと考える。ここでは、組合せ調整、連携していく組織の重要性が指摘できる。

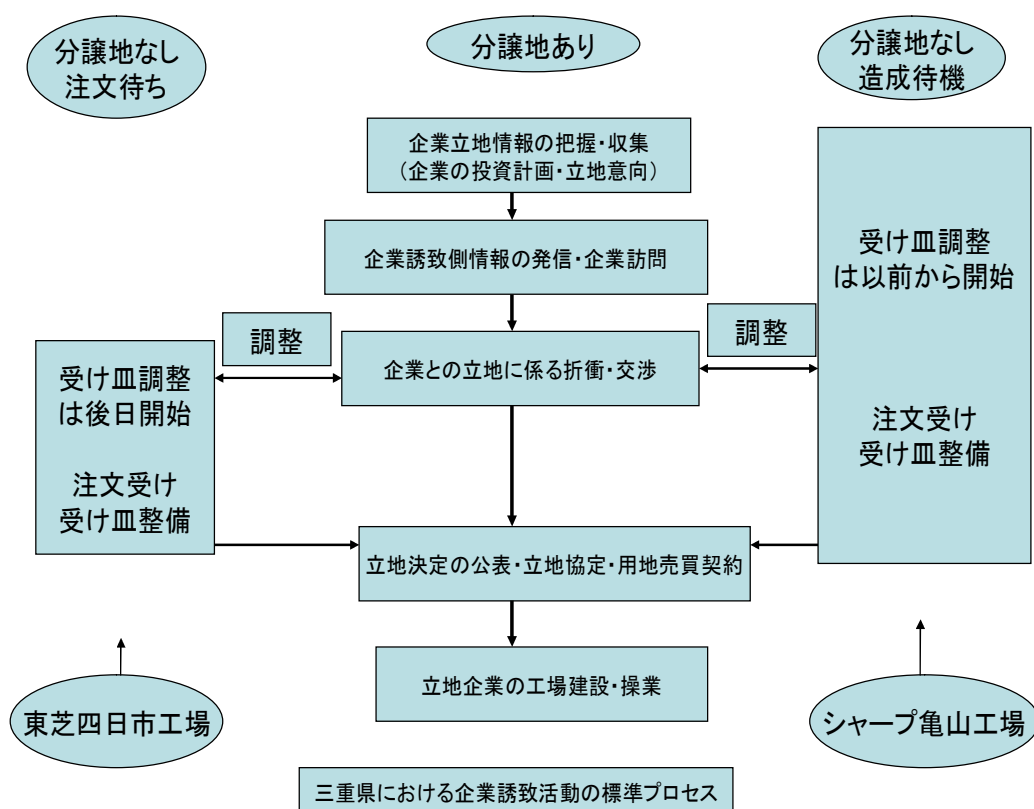


図4-3 企業誘致活動、受け皿整備、事例の関係

以上のように、受け皿整備における先行造成型（A・B型手法）工業団地への企業誘致においては、当該章において指摘したように、誘致力とマネジメント力をベースに粛々と企業誘致活動を展開し早期分譲完了を目指すことが企業誘致政策の展開方向になろう。ただし、この場合、当然のことながら、どこにどれくらいの規模の工業団地を開発していくか、及び誘致ターゲットをどこに絞っていくか等のしっかりとした政策、すなわち戦略はなければならない。すなわち、戦略的企業誘致に則った企業誘致活動と受け皿整備が展開されていなければ分譲完了は見えてこないであろう。一方、受け皿整備における注文造成型（C・D・E型手法）工業団地への企業誘致は、戦略的企業誘致に則って企業誘致活動

が先行する中で発生する場合であり、具体的には開発候補地への立地オーダーが発生してから受け皿整備を企業誘致活動の中で実践していくことである。あくまでも戦略に基づく戦術としての企業誘致活動があって、生まれるケースである。日頃の3つの力を備えた企業誘致活動の重要性を指摘しておく。

このように、どのような開発手法の工業団地開発であっても、企業誘致活動との連携は欠かせない。特に、注文造成型工業団地における企業誘致の成功においては、企業誘致活動との一体的調整、連携があってこそ、それが実現できる。すなわち、企業誘致活動と受け皿整備の戦術間の組合せと調整の最適解が成功への道であると評価できよう。

4.2 工業団地開発手法の選択

以上のように工業団地開発手法に応じて企業誘致活動手法の組合せが異なることを指摘した。従って、企業誘致のY型構造をなす2つの戦術間調整の仕方も異なるということである。では、工業団地開発手法はどのような考えで選択されるべきであろうか。当然、企業誘致戦略に基づき選択されるべきであるが、開発された工業団地は早期分譲完了してこそ成功といえることから、開発手法の選択に関する基本的考え方があってこそ戦略に反映できるものであろう。そこで、その基本的考え方を考察する。すなわち、A・B・C・D・E型の5つの工業団地開発手法をどのように選ぶかについて考察する。

まず、開発を計画している地域の企業立地ポテンシャルを国が毎年実施している工場立地動向調査等によって十分把握することである。しかも、この場合、過去5年以上の動向を把握するとともに、今後の経済や景気動向もできる限り見定める必要がある。また、インフラ整備の動向等開発地域や周辺環境の状況推移も踏まえなければならない。こうして、今後の企業立地の可能性と可能量を予測することである。それによって、A・B型かC・D型かが概略決まってくる。

ポテンシャルが高いならば、A・B型のように計画的・先行的に開発を行っていくことが可能であろう。ポテンシャルが十分高く、そのポテンシャルが継続していくと予測可能ならばA型を実践することも可能であろう。しかし、ポテンシャルが低いならば先行造成はリスクである。その場合には、企業立地が決まってからの開発であるC・D型の適用を考えてみるべきである。C型かD型かを決めるのは、開発側ではなく、立地企業であり、その企業が求める規模と工場建設までに許される時間が決めることとなる。そのためには、工場適地の探索と先んじた企業誘致活動が必要である。まずは立地企業を決めなければならない。ここに、工業団地開発と企業誘致活動の密接な連携の必要性が見える。

E型の選択は、ポテンシャルが高い地域ならばA・B型に準じて、計画的に用地を用意しておく意味から採用が望ましい。大規模な工業団地であれば、環境アセスメントの実施までは済ませておきたい。E型かA・B型かの選択は、ひとえにリスクへの覚悟の度合いに尽きよう。土地の値上がり傾向もなく立地件数が減少傾向にある現状では、できるだけリスクを減らすためにE型の採用が相応しいであろう。さらに、造成のスピードアップを図るには、造成業者との随意契約が可能な民間主体の開発も事前に検討しておくべきであろう。ポテンシャルが低い地域では、E型よりはC・D型を考えるべきであろう。なぜなら、E型では、用地買収や環境アセスメントといった事前の手続きが済まされていないから、ある程度の先行投資が必要なためである。E型といえどもリスクは

伴っているからである。ただし、C型は、現在なら、注文を受けてからあらゆる手続きを済ませて工場建設着工するには、用地買収が早く完了したとしても、環境アセスメント等の手続きが必須であるため約3年間は必要であることを認識しておかなければならない。逆にいえば、E型を用意しておくならば3年前倒しして着工が可能であり、今から3年かけて用意しておけば3年後に注文が入り次第着工可能ということである。C型とE型にはこの程度の時間的差があることを認識しておくことも必要である。

さらに、事例の中で述べたように、C型やE型を運用して行くには、企業誘致側においてしっかりしたマネジメント力を備えた組織・体制が存在していなければならない。また、大型企業の誘致においては、開発主体や立地企業等とプロジェクトチームを組んで開発を計画的に進めていくことが必要になることから、こうしたプロジェクトチームの構成員として活躍できる人材を日頃から抱えておかななくてはならない。開発手法の行使に当たっては、日頃からの企業誘致活動部署の人材育成強化がなくてはならない、ということである。企業誘致活動と受け皿整備の日常における連携、調整が必要な由縁である。

<参考文献>

- 1) 富田和暁：地域と産業、pp27-67、原書房、2006年2月
- 2) 松原 宏編著：立地論入門、古今書院、2002年4月
- 3) 中川祐四男：地域おこしのための企業誘致あの手この手、ぎょうせい、1989年9月
- 4) 徳増秀博：産業立地の基礎知識－立地動向と企業誘致の手法－、第20回産業立地実務研修会資料、財団法人日本立地センター、2008年6月
- 5) 川端基夫、宮永昌男：大競争時代のモノづくり拠点、新評論、1998年2月
- 6) 佐宗正雄：内陸工業団地造成の現状、工業立地8、(財)日本立地センター、1971年
- 7) 百瀬恵夫：中小工業団地の理論と政策、白桃書房、1979年12月
- 8) 岩崎義一：工業用地の計画的供給に関する一考察、産業立地 25(3)、(財)日本立地センター、1986年3月
- 9) 中島 茂：工業団地の機能と展開、企業空間とネットワーク第3章第3節、大明堂、1993年4月

[関連有審査論文]

藤本和弘：シャープ亀山工場誘致の手法に関する研究、計画行政第35巻第1号、日本計画行政学会、2012年3月

第5章

まとめと結論

1. 各章のまとめ

1. 1 第1章：企業誘致の手法

第1章の目的は、企業誘致の考え方や手法を整理し、実践的な企業誘致政策展開を明らかにすることであった。そのため、全国調査である工場立地動向調査における立地選定理由を分析することにより、政策展開の考え方と方向を明らかにした。

その結果、企業立地における優位性を生み出すには、「工場建設が可能な工場用地が存在すること」、「周辺環境の整ったところに工場用地が存在すること」、「最適立地のところに工場用地が存在すること」、「立地企業の条件を満たすことができる工場用地を継続的に供給できる地域が存在すること」、「以上の条件を常に優位に高めようとする政策を推進する地方自治体の関与が存在すること」の5つの条件が必要であることをまず明らかにした。

次に、この5つの条件を整備していくことこそ企業誘致の戦略であり、その戦略を遂行していく状況を作り出していく方法が企業誘致の手法であった。そして、工場立地動向調査の全国状況から企業誘致手法の特徴を抽出し、誘致ターゲットを絞り、地方自治体の政策的支援を関与させる戦略的企業誘致の手法が展開されていることを把握した。

また、企業誘致の方法を、企業誘致活動を推進し、受け皿整備を合理的に行うための方法と定義し、企業誘致活動と受け皿整備こそがその戦略を実現するための2大戦術であることを整理した。そして、それぞれには構造的関係があることも示した（図1-2・3）。

1. 2 第2章：企業誘致活動の手法

第2章の目的は、企業誘致の構造の一翼を担う戦術としての企業誘致活動の具体的な展開方法を明らかにすることにあつた。そのため、三重県において実際に展開されている企業誘致活動を分析、整理した。

その結果、企業誘致活動の標準的なプロセスを整理した。そして企業誘致活動には、「戦略との不可分性」、「受け皿整備との一体的連携」、「企業誘致活動そのものの独自性」といった3つの特性があり、その特性とプロセスを踏まえるならば、企業誘致活動の成立には、「分譲地の存在」、「企業立地情報の受発信を行う相手の存在」、「企業との折衝・交渉」という3つの要因が存在することが整理できた。さらに、企業誘致活動は常に展開し続けられる性格の行動であり、競争状況にある企業誘致活動においては活動の進化が求められるため、これらの要因を強化・進化させていくためのポイントとして、「開発力」、「誘致力」、「マネジメント力」があることを整理し（図2-2）、その実態を三重県の企業誘致活動事例で分析した。その結果、それぞれの力を活用した企業誘致活動手法として、誘致力活用手法、マネジメント力活用手法、開発力活用手法の3つの手法があることを論じた。さらに、それぞれの手法は、標準プロセスにおいては、誘致力活用手法とマネジメント力活用手法が組み合わされて展開されていること、非標準プロセスにおいては、この2力に用地力活用手法が加えられて展開され、受け皿整備とも連携、調整されたスムーズでタイムリーなところに企業誘致の成功が生まれることを整理した（図2-3、図2-4）。

1. 3 第3章：工業団地開発の手法

第3章の目的は、企業誘致の構造のもう一方を担う戦術としての受け皿整備の代表である工業団地開発の手法を明らかにすることであった。具体的には、まず、開発手法を整理する。次に、開発の同意の前提となる工業団地内公園の設置方法について整理する。さらに、これらの考察を踏まえ、計画的で迅速的な工業団地開発の進め方を明らかにすることである。そのため、三重県において開発されてきている工業団地を事例として調査分析を行った。

その結果、本章3-2において、工業団地開発の手法の類型化には、「工業団地開発を行う土地」、「開発する時期」、「工業団地開発を可能にする手続きの進め方」という3つの分譲の早さを左右する要因があることを考察した。そして、それぞれが土地をまとめる「交渉力」であり、時期の適宜性から発生する「リスク」であり、手続きの進め方に関わる「スピード」であることも整理された。それらの要因から開発の規模と時期によって類型化できるため、三重県の開発事例を基に類型化を行ったところ、5つの開発手法として類型化ができた。すなわち、「A：20ha以上大規模先行造成（フルプロセス・レディメード方式）」、「B：20ha未満中小規模先行造成（パーツプロセス・レディメード方式）」、「C：20ha以上大規模注文造成（フルプロセス・オーダーメード方式）」、「D：20ha未満中小規模注文造成（パーツプロセス・オーダーメード方式）」、「E：諸手続済大規模注文造成（イージー・オーダーメード方式）」というA・B・C・D・E型の5つの開発手法である。

次に、本章3-3において、その開発手法を三重県における企業誘致成功事例及び困難事例において、「交渉力、リスク、スピード」の3点から、分析、評価したところ、A型：交渉力中・リスク大・スピード中、B型：交渉力中・リスク中・スピード中、C型：交渉力大・リスク小・スピード中、D型：交渉力大・リスク小・スピード大、E型：交渉力大・リスク中・スピード大、として評価できた。

また、本章3-4においては以下のことを考察した。すなわち、いずれの工業団地開発手法を採用して団地開発を行うにしても、まずは地元の開発同意と用地買収から始めなければならない。その際に、開発同意の契機となるものに、工業団地内公園の計画・設計に関する地元協議、調整が存在する。そこで、三重県内に開発されている工業団地内公園の調査分析を行い、公園の設置経緯と利用の関係を調査した。

その結果、公園の設置経緯には、義務的による、できるだけ広く、地域住民の要望による、都市計画施設として、のa・b・c・dの4つのパターンがあることが整理できた（表3-4-2）。また、利用との関係から、b・c・dパターンがよく利用され、aパターンはほとんど利用されていないこともわかった（表3-4-4）。これらのことから、工業団地開発に際しては、公園の計画・設計についてあらかじめ地元と十分調整しておくことがその後の開発の交渉やスピードに関わることを理解できた。

さらに、本章3-5においては、市街化調整区域内での今後の工業団地開発に際して、団地内公園についての地元との調整がどのような課題を抱えているかを、4箇所の公園での利用実態調査とそれを含む5箇所の公園の地元及び開発者リアリングから明らかにした。すなわち、市街化調整区域における今後の工業団地開発においては、団地である開発区域内地区施設の地区計画決定が必要になるが、その際は、周辺地域住民の同意が必要となる。この際には、工業団地内公園の計画・設計協議、調整が地元と必要になる。ただし、この

場合の公園は、これまでの都市公園の設置体系における考え方や施設設計の考え方ではなじまない課題があることが整理できた。従って、市街化調整区域における工業団地開発においても、開発に際しては、団地内公園について地元と十分協議、調整を図っておくことが重要であることが指摘できた。

本章3-6は、工業団地開発の進め方のまとめで、本章のまとめともいえる節であり、計画性と迅速性の両面を満足させる開発手法を考察したものである。すなわち、工業団地の開発では、5つの開発手法のいずれの手法を採用して開発するにしても、区域の選定から造成完了まで時系列でのプロセスが存在している。そして、それぞれの段階において、必要な手続きやそのための順番が存在しており、順に則って時間をかけて計画的に進めるとともに、一方では、立地企業のニーズでもあるスピードの向上も必要になる。そこで、計画的、迅速的に開発を進めていくための考え方と手法を手続きの時系列において整理した(図3-6-3)。また、必要に応じては迅速性を重視することもあることから、その際の「前倒し」や「ワンストップサービスによる同時進行」といった手法も指摘した。さらに、5つの工業団地開発手法と計画性、迅速性の関係を整理し、E型手法(諸手続済大規模注文造成型)がこの両性を兼ね備えた開発手法であることを指摘した。

1. 4 第4章：各種手法の総合評価

第4章の目的は、これまで第1章から第3章まで分析し整理してきた企業誘致に関する各種の個別の手法を総合的に検証してみることにあった。このため、三重県において各種の手法を駆使して企業誘致成功に至らしめることができたC型開発手法の代表としての四日市ハイテク工業団地への東芝四日市工場の誘致とE型開発手法の代表としての亀山・関テクノヒルズ工業団地へのシャープ亀山工場の誘致を事例として取り上げ、総合的に考察した。

その結果、まず、東芝四日市工場の誘致は戦略的企業誘致のはしりとして位置づけるとともに、シャープ亀山工場誘致は戦略的企業誘致の典型として位置づけることが整理できた。次に、戦術レベルの企業誘致活動では、両事例とも、誘致力、マネジメント力、用地開発力を駆使しながら、受け皿整備である工業団地開発とも密接に連携、調整しながら誘致活動を展開して誘致成功に至らしめることができたこと、工業団地開発においては、各種計画的な手続きにおいて幾つかの工夫を凝らし迅速性の向上を図り、企業ニーズに応じて成功に至らしめることができたことを指摘できた。このように、戦略的企業誘致手法に則って企業誘致活動と工業団地開発という両戦術を連携、調整しながら誘致成功に至らしめることができたことを評価し、企業誘致における戦略、戦術とそれぞれの間の調整の重要性を指摘できた。

さらに、この2事例を含み、どのように工業団地開発手法を選択したら効果的であるかを考察し、開発区域における企業立地のポテンシャルを判断した上で、リスクの少ないC・D型手法、場合によってはE型手法を検討することが今の時代には評価できる相応しい手法ではないかと指摘した。

2. 企業誘致の方法の体系化

2.1 企業誘致の方法

序章の目的で述べたように、本研究の目的は、企業誘致政策の進め方、企業誘致のための具体的な活動の進め方、企業が立地することとなる代表的な受け皿整備としての工業団地開発の進め方の手法を明らかにすることであり、そのことによって企業誘致の進め方の体系的な方法を明確にすることであった。

企業誘致政策の進め方については、政策において戦略と戦術を明確にするとともに、誘致するターゲット企業を絞り、戦術ともなる誘致のための様々な地方自治体の政策的支援を展開し、企業誘致の成功へ導く戦略的企業誘致手法の展開が、企業誘致政策推進の条件であることを明らかにした。それを明らかにする考察過程において、戦略的企業誘致手法展開の戦術に、企業誘致活動と受け皿整備の2大フローが存在することを整理し、この戦術の具体的展開手法をその後の考察対象とした。

その考察対象の一方の戦術である企業誘致のための具体的な活動の進め方、すなわち企業誘致活動の進め方については、受け皿整備との連携の重要性を指摘しながら、受け皿が整備されている場合の標準的な企業誘致活動と受け皿が整備されていない場合の非標準的な企業誘致活動が存在することを整理した。そして、標準的な企業誘致活動においては、誘致ターゲット企業との情報受発信の重要性とそれを普段から確実に遂行するための手法として誘致力の重要性を指摘した。また、企業が持つ立地計画情報を得て企業との交渉に進んだ場合には、その交渉を支える地方自治体の組織・体制こそ重要であり、それを確保するのは組織マネジメント力であることを指摘した。これらの力を普段から養い企業誘致活動が展開されていかなければならないことを指摘した。さらに、非標準的な企業誘致活動においては、一方では受け皿整備との密接な連携、調整の重要性を指摘し、その場合の企業誘致活動においては、前者2力の活用と同時に、整備していくべき受け皿を提案し実現へ導くスキルとしての用地開発力を指摘し、この3力の組合せ遂行が非標準的な企業誘致の成功への方法であることを整理した。

代表的な受け皿整備としての工業団地開発の進め方については、分譲のための土地開発であることから、その規模と開発の時期によって進め方の開発手法が類型化されることを示した。次に、開発された土地は分譲が目的であるから早く分譲されることが開発成功の証であろうから、分譲の早さを規定する要因を分析し、その要因で開発事例を評価し、評価尺度を持った5つの開発手法として整理した。

また、どのような戦略に基づき、どのような開発手法を採用して工業団地開発を行うにしても、開発は用地を所有する地元の同意と用地の買収が済まないことには始まらない。その同意の契機に、地元との工業団地内公園の計画・設計協議、調整が存在していることがわかったので、その公園の設置経緯と地元との関係を整理した。さらに、市街化調整区域での工業団地開発もあることから、そこでの開発における工業団地内公園の地元との計画・設計調整のあり方を指摘した。

さらに、工業団地の開発には、いずれの開発手法であっても、区域の選定から造成完了まで時系列でのプロセスが存在しており、立地企業のニーズをも踏まえる中では、そのプロセスを計画的かつ迅速的に進めていくことが時代潮流を踏まえた団地開発成功への道となることから、計画性と迅速性の両面を備えた団地開発の進め方を分析した。また、その分析結果と5つの工業団地開発手法との関係についても考察した。

最後に、以上企業誘致戦略と戦術に関わる3側面の進め方についての手法を整理し、そ

それぞれの手法がどのように組み合わせられ、調整され、展開されているかについて、三重県における大型企業誘致成功事例に当てはめ分析し、総合的に適用できることを明らかにした。そのことにより、各種手法の場合場合における最適解が企業誘致の成功へ導くことを指摘できた、と体系的にまとめることができよう。

2.2 企業誘致の体系化

本研究のもう一つの目的に、戦略的企業誘致手法と2つの戦術である企業誘致活動手法と受け皿整備である工業団地開発手法を明らかにすることにより、企業誘致の進め方の体系的な方法を明確にする、ということがあった。これについて、体系化の意義を考えた上で、まとめたい。

企業誘致という地方自治体における政策は、他の地方自治体に負けずに企業を自地域に誘致するという競争的、実践的政策である。従って、そこには戦略、戦術といった競争状態を勝ち抜く考え方と実践の方法が採られていかなければならない。これについては既に指摘したところである。一方、地方自治体の政策はその政策価値がなくならなければ、持続されていくものである。企業誘致政策は、その限界を認識するならば、当面の間、多くの地域において継続されていくに相応しい政策であろう。それならば、政策の継承こそ必要である。企業誘致政策が地方自治体における組織において展開され継承されていくものならば、継承されやすいように体系化され形式知化されることが必要であろう。すなわち、企業誘致の考え方、方法が継承されやすいように、あるいは改善や強化がされやすいように、形式知として体系化されることが求められる。

一方、企業誘致政策は、その内容から考えて、活動や戦略に関わるソフト的な方法論と土地や施設に関わるハード的な方法論の二面性といった複雑な性格を有している。このような性格からか、それが方法論として確立、公開されてこなかった。この複雑さに加えて、各地方自治体において企業誘致を進める担当部署の組織が、そうした方法を口述や内部伝承によって暗黙的に伝えてきていたと考えられるところに、体系化の難しさがあったのではないであろうか。しかし、今や、企業誘致は日本国内においてだけでなく、海外から見てもインターナショナルでグローバルな競争状況にある。こうした競争に打ち勝っていくためには、伝統的、伝承的な企業誘致の進め方では太刀打ちできない。ここにも、企業誘致の考え方、方法が体系化されることの必要性を見出すことができる。

こうした状況を背景にして、本研究は、企業誘致についてソフト、ハードの両面にわたって調査、分析を行い、その方法論を戦略と戦術という体系の基に構造的に明確にし、一つの体系化を提案できたものとする。

すなわち、「戦略的企業誘致手法の展開という戦略の基に、分析した幾つかの手法によって構成される2つの大きな戦術（企業誘致活動、受け皿整備）を連携し調整しながら、展開の最適解に達することが、企業誘致を成功に導く」、という企業誘致の手法と条件、そしてそれらが構成するシステムが整理できたと考えられる。その具体的手法や条件と体系は各章及び本章のまとめで述べてきたところである。いわば、企業誘致に係る構造、フロー、プロセスを明らかにし、各プロセスにおける進め方を手法という組合せ可能な形態で整理することができた。そして、最適な組合せが企業誘致の成功という解答を生み出すことを整理できた。この整理内容こそが、実際の企業誘致の展開に応用できると考える。ここに

筆者が考え整理してきた一つの企業誘致の体系化が提案できたと考える。

本研究において整理してきた手法を各地方自治体が活用し、企業誘致の成功と企業誘致政策の進化につなげていただければありがたい。

3. 企業誘致を進めるための条件

今後企業誘致を成功させるための個別の条件については、各章において、各種の手法の活用としてまとめた。しかし、重要なことは、それぞれの手法を企業誘致事例に応じて、それぞれ連携、調整しながら適用していくことであり、それが効果的であることを第4章の事例プロセスを分析した総合的な検証で明らかにした。すなわち、企業誘致は、戦略に基づき、企業誘致活動と受け皿整備という2大戦術をシステムティックに展開していく政策遂行行動であることを示した。そこで、それらの戦略・戦術レベルの手法を適用させるに至らしめ、誘致の成功に導く戦略、戦術における企業誘致の推進条件をまとめておく。

3.1 戦略レベルにおける条件

企業誘致が競争である限り、「戦略なきところに成功はない」。従って、戦略レベルにおける企業誘致の推進条件の第1は、その戦略を立案することである。三重県では、「攻めと守り」という戦略が確立されていた。「攻め」の戦略は、3つのバレー構想の推進であった。この攻めの戦略は、企業誘致ターゲットを絞り込み、明確化することにある。一方、「守り」の戦略の基本は「来る者は拒まず、積極的に支援しよう」である。地域における強い産業生態系をつくりだすには、強靱で多様な産業の集積が必要である。そこに「攻めと守り」の戦略が生きる。

ここでの企業誘致の推進条件は、戦略と戦術を明確に分けること。企業誘致としての戦略は「攻めと守り」の差別化であり、「攻め」戦略においては、5つの企業立地の優位性を高める条件を地域毎に十分分析した上で、経営資源を投入するターゲットを絞ることである。「守り」戦略においては、企業誘致を実現したいという意思の基での親切丁寧な対応を常に心がけることであろう。

3.2 戦術レベルにおける条件

企業誘致においてはY型構造を構成する「企業誘致活動」と「受け皿整備」の二つの戦術の柱がある。現在では、誘致活動においても受け皿整備においても、スピードある対応とそのためのワンストップサービスは重要な条件である。そのための人・体制・予算の確立と強化が必要である。その上で、企業誘致活動では、インセンティブ手法やトップセールス手法といった戦術を、また、受け皿整備では、スピードある受け皿の提供手法を生み出す戦術を行使していくことが求められる。

3.3 行動レベルにおける条件

戦術を実際の実践という形に代えていく企業誘致の行動レベルにおける条件は、行動力そのものである。企業誘致における行動力においては、量と質と方向が重要である。行動力における量とは、企業訪問する量であり、訪問の量を決定づけるネットワークの広さである。いわば、情報収集や情報発信できる対象の数・量である。次に、行動力における質

とは、収集した情報を伝えたり生かしたりする速さである。ネットワークから収集した情報を速くリーダーへ伝えること、あるいは、企業から依頼されていた情報を収集したら速く企業の担当者へ回答すること、といった情報の交換や共有を速やかに行うことである。さらに、行動力における方向とは、得た情報をどう生かして次なる行動へ転化していくかということである。この方向を決める上では、企業誘致担当部署のマネジメントとリーダーシップが重要となってくる。どういう情報をいつの時点でどのように誰と共有するか、ということである。その際には、企業誘致政策を担当する組織のトップのマネジメント力量とリーダーシップが重要となる。また、情報を共有する方向が職位に関係なく誰にでも開かれていることが重要である。重要情報はスピーディに組織幹部間に共有されることが重要である。

3.4 結論

今後の企業誘致を進めるための条件は、まず、企業誘致における戦略を確立することである。その上で、各種の手法で構成される戦術を、受け皿整備の関係で調整しながら展開していくことである。その際、戦略を確立する上でも、また企業誘致活動という具体的戦術を展開していく上でも、まず、そのための地方自治体における人材と予算に裏付けされた組織をしっかりと作り上げることである。このことが企業立地における優位性を生み出していく基になると考えられる。次に、そうした組織によって企業誘致活動を支えるマネジメント力と誘致力を常に養い強化しながら、具体的な様々な誘致活動を展開していくことである。さらに、並行的に地域の実情を踏まえて計画的に受け皿整備たる工業団地開発を展開していくことである。その場合、地域実情を十分把握し、工業団地開発手法の活用を考えなければならない。この時代、売れ残りは避けなければならない。この時必要なのは、具体的な工業団地を開発する資金や技術ではない。計画的でない安易な開発は決してしてはならない。必要なのは用地開発力である。企業立地が現実化された時に、企業ニーズにそった工場用地を供給できるかどうかの能力である。企業誘致活動を展開する中で、日頃から、工場適地を探索し、地元地域と調整し、開発の方法等のシミュレーションを常に行っておく能力である。その能力もまた、企業誘致政策を担当する地方自治体の担当組織が担うこととなる。

以上のように、戦略の策定から具体的な行動である企業誘致活動や受け皿整備を展開していく今後の企業誘致政策の推進においては、まずは、担当する組織力の強化が重要である。行政改革の推進で人員や組織力の低下が見込まれる中であって、企業誘致政策が主要な政策となる産業振興政策においては、ことのほか、組織の充実が図られなければならないのが、企業誘致政策といえよう。

補章 企業誘致政策と地域振興政策

○ はじめに

本章では、地方自治体の政策における企業誘致政策の直接的意義を支えていると考えられる地方自治体政策の立案の仕方そのものについて考察してみる。この考察によって、地方自治体の業務としての政策開発と政策実行の全体的なあり方を明らかにして、地方自治体政策という大枠の中における企業誘致政策の本来の位置づけを明らかにできると考えるからである。

1. 地方自治体政策における企業誘致政策

地方自治体における日々の政策遂行は、地域振興を目的としたものである。端的にいえば、地方自治体の政策は地域振興政策そのものである。また、地方自治体という一定の対象地域における振興政策であるから、地域振興政策は地域政策といってもいいだろう。それは、住民の日常生活から観光まで、住まいからまち、地域、移動まで、子供が生まれる病院から埋葬される墓場まで、雇用から年金、介護まで、といった具合に、様々な広い分野を対象にした政策である。住民が暮らしやすく、満足度の高い生活が送られるように、自己実現が可能となるように、地方自治体のあらゆる経営資源を活用して遂行していく政策といえよう。極論すれば、「住んでよし、訪れてよし」の地域振興政策といえよう。現代風のなじみやすい言葉を使うならば、「住んでよし、訪れてよし」のまちづくり、地域づくりであろう。

そこで、本節では、これまでその具体的方法論を展開してきた「企業誘致政策論」について、地方自治体政策としての地域振興政策・地域政策に位置づけてみたい。それは、企業誘致政策は地域振興政策における主要な政策であり、かつ、戦略的な政策であることを明らかにしたいからである¹⁾²⁾³⁾⁴⁾⁵⁾⁶⁾。そのことによって、今後の地域政策、地域振興を考えるにあたって、合理的な政策立案と政策実施が可能となると考えるからである。後にも述べるが、企業誘致政策は地域振興の万能策ではなく、企業誘致には限界がある。限界があるということは、反面、それを有効に活用できる地域や時期があるということでもある。正に、戦略的に活用できる政策であるということである。これまでの章においては、この企業誘致政策の戦略的活用の仕方を明らかにしてきたが、本章の以下では、地域振興政策における戦略的政策の一つともいえる企業誘致政策について、地域振興政策全体における位置づけをまず明らかにしたい。そして、「住んでよし、訪れてよし」のための地域振興政策のどこにどのように位置づけされるのかを明らかにしたい。また、企業誘致政策以外に、どのような戦略的な地域振興政策が考えられるのか、についても考察したい。この考察によって、地方自治体政策における企業誘致政策の価値を明らかにするとともに、本研究がいくつかの主要な地方自治体政策の中の一分野について研究するものであることも明らかにできる。

では、どのような論理展開によって位置づけしていくかを概略述べてみたい。この論理展開は、地域振興政策論についてのこれまでの知見を参考にさせていただくとともに、筆者自身が三重県において二十数年間にわたって地域振興政策の立案と実行に関わってきた

経験を基に、まとめながら展開していくものである⁷⁸⁾⁹⁾¹⁰⁾¹¹⁾。いわば、一つの方法論を提案するものである。ただし、三重県という一つの地方自治体政策実践の場で展開してきた実論であることを理解していただきたい。具体的には、以下で明らかにしていくが、まず、地域振興政策には、各種の政策によって構成される構造があることを明らかにする。その構造から、戦略的な政策と基盤的な政策が存在することを明確にする。勿論、企業誘致政策は戦略的な政策の主要な柱として存在することが位置づけされる。他の戦略的政策には何があるのか、また基盤的政策とは何であるのかも明らかにする。さらに、地方自治体における経営戦略には、民間企業とは異なり、不採算部門について「捨てる・放棄する」といった戦略がないことから、「攻め」と「守り」の戦略の存在を示し、その内容と進めていく戦術まで明らかにしたい。

1. 1 地域振興政策の現状と戦略性

ここでは、地域振興政策がどのように成り立っているのかを概観する。さらには、その概観を踏まえて、本節の目的である戦略的地域振興政策を考えるにあたっての前提となる戦略性について整理してみる。

1. 1. 1 地域振興の前提

地域に暮らす住民には「豊かで快適な生活をしたい」という住民ニーズが存在するであろうことは誰にでも想像できよう。このニーズを満たすべく行われる、ニーズの把握から政策立案、実行に至る一連の行政プロセスが地域振興政策と考えられる。しかも、現在の行政執行は「計画行政」といわれ、地域振興政策の立案過程並びに政策における計画、戦略を議会のみならず住民に公開している実態がある。このように、地域振興は、住民ニーズに裏付けされた地方自治体の存在基盤であり、振興のための政策は地方自治体の存立業務であり、その進め方は住民と共に進んでいく、ということがその本質といえるだろう。行政・地方自治体及び地域においては、地域振興はこのように捉えられるものと考えられる。

そこで、地域振興政策の立案にあたっては、まずは住民が暮らし続けられる地域の振興を考えるのであるから、前提としなければならない3つの大前提が存在すると考えることができる。

第1は、「世代交代可能な地域づくり」である。これは、地域における生活者、定住者を絶やさないことである。そのためには、地域において雇用の場の確保や後継者の確保対策を講じることが必要になる。第2は、「居心地のいい生活空間づくり」である。これは、地域における安全、安心、利便、快適、絆や誇り（アイデンティティ）を確保することである。そのためには、地域においてセイフティネット、インフラのシビルミニマムを確保することが必要になる。第3は、「自主財源を確保できる地域づくり」である。これは、政策推進のための財政基盤の確立を図ることである。そのためには、地域において「稼げる産業」の育成・振興を図ることが求められる。

一方、地方自治体が行政運営を行っていくにしても地域には多様性がある。中でも、いわゆる「条件不利地域」といわれている地域における振興政策の立案と推進には課題が多い。そのため、過疎、山村、半島、離島といった条件不利地域においては、その地域を振興するにあたっての一定の哲学が必要となってくる。国の法体系の中でも、こうした地域

の振興は特別に講じられており、それぞれ個別の地域振興法により、振興の意義、目的、講じる策が定められている。条件不利地域とはいえ、住民が暮らし、営んでいる限りは、地域振興の前提でも述べたように、地域を絶やさないう地域振興政策の提示と推進は必要である。地域資源を生かした地域振興や多様な地域の保全は地方自治体の存立業務の一つであろう。

1. 1. 2 地域振興政策の現状

既述したように地域振興政策の対象は幅広い。大まかには地域を対象とした政策であるから、まず、地域の空間スケール別に政策の存在を想定できるだろう。次には、幅広い政策であるから政策対象となる分野別にも政策が考えられるだろう。さらに、政策の実現は時間をかけて行うものであるから、「いつまでに」といった期間や時間別の政策も考えられるだろう。すなわち、地域、空間、対象資源、期間等によって政策が異なることを認識しておかなければならない。一方では、地方自治体における政策は実践に先立って示されるものであるから、政策の立案を計画の策定という形で公表していくことが一般的に行われている。すなわち、地域振興政策の立案は様々な地域振興計画という形で行われ、政策として公表されている。

地域政策の立案・計画策定にあたっては、まず、政策対象となる空間のスケールにおけるハイレベルの存在を確認しておく必要がある。この場合は、地域振興政策の計画を立案する際のレベルによってハイレベルが決まってくる。すなわち、国土レベル、例えば、国土形成計画、圏域レベル、例えば、広域地方計画、県域レベル、例えば、都道府県の総合計画、広域レベル、例えば、各種広域計画、市町村レベル、例えば、市町村の総合計画、というふうにスケール毎に各種の計画が策定されている。勿論、計画の策定主体もそれに応じて異なってくることはいうまでもない。

また、地域振興のための計画の対象分野についても各種の計画が存在する。例えば、土地利用計画であれば、国、都道府県、市町村といった空間スケール別の計画も存在する。農業や都市あるいは自然公園という分野別にも振興のための計画が存在する。勿論、直接には空間を対象としない文化振興や福祉、医療といった分野の振興政策もそれぞれの振興計画という形で各地域に存在している。

さらに、地域振興政策を計画として立案する際には、時系列からもいくつかの計画が存在する。例えば、長期計画から短期計画まで、長期総合計画から中期戦略計画、短期実施計画まで、といったものが存在する。

一方、こうした計画で留意しなければならないところは、様々な計画において、戦略計画レベルの政策、場合によっては、より具体的取組である施策や事業は、全国的に公開されている、ということである。計画行政の観点から考えるならば、公開は周知のことであり、地域振興の戦略的な計画までは公開されるということである。反面を考えるならば、地域毎のノウハウや暗黙知が凝縮された「戦術」レベルの政策はなかなかわかりにくい、見えにくい、ということでもある。

1. 1. 3 地域振興政策の戦略的要素

(1) 地域振興政策における戦略性

昨今、地方自治体における政策を取り巻く環境は大きな変革の時に面している。その背景には、グローバル経済社会の到来、地方分権の進展、新しい公共・協働の時代、等とい

った社会・経済状況の大きな変化がある。こうしたことを背景に、地方自治体はより住みやすく、住み続けられる、あるいは多くの人に訪れてもらえるような地域振興の取組を行っていかねばならないという「地域間競争の時代」に今や入っていると認識できる。

「地域間競争」では「勝ち抜く」か、少なくとも「負けない」ことが地域の存続においては最も重要な策となる。地方自治体においては、そのための政策開発と政策推進が必要な時代になったということである。地方自治体における政策とは、「地域振興」を図る方策のことであるから、地域振興政策の開発と推進において、「競争への対応」といった観点が求められるということである。「競争への対応」といえば民間企業経営における常套である。それならば、このことは地域振興が「地域の経営」へ進化していかねばならなくなったということである。「競争時代における地域の経営」ということになれば、民間企業と同様に「経営における戦略」が当然必要になってこよう。そこで、地方自治体において地域振興における戦略はどのようにして構築されるべきなのか、また、そのようにして構築された戦略的地域振興政策とはどのような政策なのかを、明らかにしていかなければならない。

そこで、戦略性とは何かをまず考えてみる。もともと戦略とは戦争用語であり、戦争に勝つための大局的な方法といわれている。¹²⁾¹³⁾ ちなみに、個々の戦いに勝つための方法が戦術といわれている。最近では、戦争用語というよりも企業経営における重要な方針となっており、経営戦略が企業の死活を左右するものとなっている。¹⁴⁾¹⁵⁾ その基本は、「差別化」「選択と集中」にあると考えられる。企業においては、選択と集中のために、これまでの事業を「捨てる」という判断まで行われている。

では、地方自治体における戦略性とは何であろうか。地方自治体においては、政策に「選択と集中」を取り入れるために「ある政策を捨てる」という選択はできない。従って、「捨てる」ことも含む本来の戦略はなじまないかも知れない。しかし、政策にメリハリをつけるという意味の選択と集中は可能であろう。これが戦略的政策の立案と呼べるものであろう。戦略的地域振興政策こそ正にこのことである。端的に言えば、その基本は地域の「強み」を生かし、「弱み」を克服・改善していくことであろう。また、地域の戦略であるから、他地域との競争状況の中での自立をめざすものであるはずであり、当然、時代潮流、社会背景、経済状況等、取り巻く環境への考察と先見性が基盤になければならない。その際、「地域の強みを生かす政策」とは、競争に打ち勝とうとする戦闘性、積極性、経済的発展性が見られることから「攻め」の政策と考えられる。また、「地域の弱みを克服していく、あるいはこれまで顕在化されてこなかった地域資源を発掘、研磨、発信していく政策」は、じっくり地道に地力を底上げして最終的には経済的自立を目指していくような堅実性、基盤性、経済的自立方向性が見られることから、「攻め」に対して「守り」の政策と考えることができよう。ともに、行政たる地方自治体では、それぞれ「攻め」と「守り」といったポイントに力を入れて政策立案していく限りにおいては、両方とも戦略的といえるであろう。

(2) 地域振興の前提から捉えた戦略的要素

地域振興政策を戦略的に開発するのであるならば、そこには当然、振興のための戦略的観点がなければならない。すなわち、政策対象のどのポイントをより強くしていけば、あるいは「強み」を生かしていけば、地域振興に繋がっていくのかを特定することが必要で

ある。いわば、戦略の対象あるいは要素を特定することである。その際、地域振興には3つの大前提があると述べた。その前提を踏まえた戦略的観点・戦略的要素をまず検討することが必要である。

第1点の「世代交代可能な地域づくり」においては、「雇用の場の確保」がその要素になろう。なぜならば、世代交代を継続的にスムーズに行うためには、当該地域において働く場が確保されていなければならない。第2点の「居心地のいい生活空間づくり」においては、「インフラ整備（ハードインフラ、ソフトインフラ・セイフティネット）」がその要素になろう。なぜならば、安全で安心して住むことができ、移動も自由にでき、かつ医療・健康・福祉に不安なく暮らし続けられる地域でなければならない。第3点の「自主財源を確保できる地域づくり」においては、「産業振興」がその要素になろう。なぜならば、地方自治体における税収の基盤となる産業こそがしっかり根づき活性化されていくことが財政強化をもたらすことができるからである。

すなわち、地域振興の前提から考えることができる地域振興政策の戦略的要素としては、雇用の場の確保、インフラの整備、産業振興の3つをあげることができる。

(3) 地域条件特性を踏まえた戦略的要素

地域条件特性を踏まえた戦略的要素としては何が考えられるだろうか。例えば、人口・産業の集積度の観点からは工業化の可能性が、人口・産業集積地域からの遠近性の観点からも工業化の可能性が、地形・地勢状況の観点からは土地の開発性が、地下資源開発の可能性の観点からは地下水なら工業化、鉱物なら鉱業化が、交通インフラの発達度の観点からは流通性が、それぞれ要素として考えられよう。

すなわち、地域条件特性を踏まえた地域振興政策の戦略的要素としては、人口の集積度合、産業の集積度合、土地の開発余力、地下資源、交通網等をあげることができる。

(4) 資源空間特性を踏まえた戦略的要素

資源空間特性を踏まえた戦略的要素としては、例えば、歴史文化資源の観点からは誘客産業が、自然景観資源の観点からは誘客産業あるいは環境保全が、未開発資源の観点からは環境保全が、それぞれ要素として考えられる。また、正に自然の恩恵によって生み出される資源を活用することから農林水産業の振興も地域によっては要素としてあげられよう。

すなわち、資源空間特性を踏まえた地域振興政策の戦略的要素としては、地域の歴史文化、自然景観、第一次産業等をあげることができる。

このような地域に存在する現実的な「強み」あるいは「強み」を生み出すであろう様々な戦略的要素を活用して、地域振興政策を立案、展開していくことが、戦略性のある地域振興すなわち戦略的地域振興政策に繋がっていくことになるだろう。

1. 2 戦略的地域振興政策の考え方

1. 2. 1 戦略的地域振興政策の前提

(1) 「攻め」と「守り」の戦略

地方自治体において、地域振興政策を立案し実行して行くには当然のことながら、地方自治体における経営資源が必要となってくる。しかし、その資源たる予算も執行する職員や体制も限られているものであるから、有限な資源を有効活用する意味からの経営的観点が必要となってくる。地方自治体における地域政策の遂行も経営の時代なのである。既述

したように、民間企業においては当然のことではあるが、経営ならば戦略が必要となつてこよう。当然、戦略があれば戦術もそれにそつて考えられ実践されていかなければならない。何を政策的に重視し、どうそれを進めていくかが明確にされていかななくてはならない。いわば、政策の立案と実践における選択と集中が図られていかなければならない。ただ、民間企業には「捨てる」という戦略が存在し得るが、行政たる地方自治体にはそうした戦略は存在できない。従つて、地方自治体においては、選択と集中がより一層明確にされていかなければならない。メリハリある政策推進が求められるところである行政たる地方自治体においては捨てることができず選択と集中を図らねばならないとするならば、また、力の入れ具合や政策の対象を考えるならば、「強み」の部分に一転突破型に力を集中的に投入し、どちらかという短期間に政策展開していく「即効的な戦略」と、「弱み」や「未活性」の部分にオールラウンドに徐々に資源投入し、どちらかという中長期間にわたつて自力をアップさせていくような「遅効的な戦略」、言い換えれば既述した「攻め」と「守り」の戦略があると、あらためていえる。行政においては、「強み」を生かして「攻め」ていくことだけが戦略ではない、ということでもある。

例えば、三重県における現在の政策展開で考えるならば、企業誘致や企業集積を中心とした県北部における工業振興政策や県南部における集客交流を中心とした観光振興政策等の産業振興政策は「稼ぎ」の増進につながる「攻め」に該当する戦略分野であろう。また、地域資源活用、文化振興や環境保全を中心とした生活基盤の充実政策は「守り」に該当する戦略分野といえるであろう。これは政策や資源配分における優劣を決めることではなく、ともに重要な政策分野ではあるがその政策の進め方、すなわちスピードや対象に違いがあるだけである。この点を明確にすることが、行政哲学の提示になってくるのであろう。現在の三重県でいうならば、「協創」と「県民力拡大」による政策展開であり、攻めと守りのバランスを踏まえた政策展開による「幸福実感日本一」への標榜がその行政哲学に相当するといえるであろう。

(2) 行政の限界

政策や事業を「捨てる」という戦略を採用することができない行政たる地方自治体においては、「戦略的」な地域振興政策の立案までが政策開発における限界となろう。また、「先銭」である「税」をもらうということは、行政としてまず「税を活用する」ことが先決業務になってくると考えられる。税収等によりハード、ソフトのシビルミニマムを達成していくことが基本であろう。その上で、さらに既述した「地域振興の前提」を追い求めていく取組が経営資源の戦略的配分によってなされていかなければならないのであろう。すなわち、工夫した財源を基に「投資的稼ぎ」を政策的に実行して、地域振興を図っていくことであろう。

(3) 何を戦略的ターゲットにするのか

『強み』を生かし『弱み』を克服していく」という戦略的地域振興政策立案の基本的考え方に立つならば、「強み」を生かして地域における「稼ぎ」を増やし、その「稼ぎ」を活用して「弱み」や「未活性」を克服していく、という地域振興政策こそが戦略的となつてこよう。すなわち、地方自治体における戦略とは、まずは、「稼げる産業の振興」であり、シビルミニマム達成のために必要な「インフラの整備」であり、行政哲学としての「戦略性のアピール」を行うことそのもの、といえるだろう。

(4) 戦略的地域振興政策要素のまとめ

前項において、地域振興における前提、地域条件特性、資源空間特性を踏まえた地域振興政策立案のための戦略的要素を考えた。また、本項では、戦略における限界やターゲットについて考えた。こうしたことから戦略的地域振興政策の要素をまとめるならば、雇用や所得の源泉となる産業の振興、特に「稼げる産業の振興」、ソフト・ハードのシビルミニマムの求めを充足させることができるインフラの整備、こうした戦略的地域振興政策を進めていく振興政策の方向づけのための考え方のアピール、といった3点こそ戦略的な地域振興政策立案のための要素としてあげることができよう。しかも、それぞれの要素について、「強み」を生かして「攻め」として経済力の強化・発展を目指し積極的、投資的に政策を立案・実行していくものと、「弱み」を克服していくというよりは「未活性」資源を「発掘・活性化」していくような「守り」として経済的自立や生活力の自立を目指し地道に、じっくりと政策を立案・実行していくものの両面が存在することも明らかにしてきた。

この場合、産業の振興においては、地域条件や地域資源によって異なってくるであろうが、商工業集積を中心とした商工業産業の集積や第一次産業である農林水産業の振興があげられる。これまで考察してきた企業誘致政策は当然のことながら産業集積のための「強み」を生かした「攻め」の主要な政策として位置づけることができる。

1. 2. 2 戦略的地域振興政策の考え方

(1) 「稼げる」産業の振興とは

地方自治体において「稼ぐ」とは、税収の増加、すなわち雇用の場の創出と所得向上機会の創出、さらには納税対象の企業や産業の創出に繋がる地域振興政策である。このためには、地域特性や強みを生かした産業の振興が考えられる。中でも、税収を増大させることに即効性があり消費活動も伴う政策である企業誘致、長期滞在型の消費活動を誘発する政策である観光振興、短期訪問型の消費活動を誘発する政策であるまちづくり・中心市街地活性化が重要な戦略的な政策と考えられる。

産業振興の対象となる産業には、勿論第一次産業も対象になりうるが、第一次産業は、現時点では、「稼げる産業」振興の対象とはいいがたいと考えられる。中には、専業の第一次産業従事者として自立されている農家、林家、漁家も全国あるいは三重県にも少なからず存在するであろうが、地域の「強み」として対外的に攻めていく政策として展開していくことができる現状にあるか、と問われればいささか疑問を投げかけざるを得ない。従って、三重県においては、戦略的な産業振興政策の範疇とは考えにくいといわざるを得ない。現状では、第一次産業における効率化、集約化、環境保全、多面的機能強化のための政策を続けることにより、競争力をつけながら維持あるいは拡大を図ることが合理的であり、地域振興においては「攻め」のための戦略的な政策対象にはできないのではないかと考える。

(2) シビルミニマムのために必要なインフラ整備とは

インフラ整備には、ハードとソフトの両方があると考えられる。ハードインフラの整備は、いわゆる「公共事業」「情報通信インフラ」が考えられる。勿論、この中には、安全・安心のためのインフラの整備も含まれる。特に、三重県では現在、災害に強い「命の道」といった幹線道路整備も含めた道路網整備や東海・南海・東南海地震をも想定した災害に対するインフラ整備に主眼が置かれている。ソフトインフラの整備は、いわゆるセイフテ

イネットすなわち、医療・健康・福祉に関するシビルミニマム、教育等も含まれよう。

(3) 戦略性のアピールとは

これは、戦略的地域振興政策の展開においては経営資源の集中的投入を図ることとなるため、地域内外への説明責任として政策の戦略性を内外に周知するとともに、地域での政策的取組をアピールして、地域や政策の存在を知ってもらい理解してもらうことである。最終的には地域のブランド化にも繋がるものであり、集客・交流の促進や企業立地の促進にも役立っていくものである。具体的には、政策そのものや政策への取組姿勢をアピールしていくことである。

政策そのもののアピールは、戦略的政策が実行されていく中で自ずとアピールされていくものともなろう。例えば、企業誘致政策や観光振興政策で有名になる等が考えられる。もう一つは、政策への取組姿勢そのものをアピールして、地域の政策ブランドを確立していくことである。

戦略性のアピールとは、その地域における政策哲学、行政哲学、行政推進理念を明確にしてアピールしていくことであろう。それには、時代が要請する哲学・理念、例えば環境保全重視の政策姿勢、地域が要請する哲学・理念、例えば地域の特徴的な資源や歴史文化の活用を徹底的に図る政策姿勢、時の為政者が要請する哲学・理念、例えば三重県では「質の行政改革」推進や「文化力」を生かす政策姿勢から「アクティブ・シチズン」や「協創」を通じて県民の幸福実感を向上させていく考え方に基づく政策姿勢等までが考えられる。特に、時の為政者が要請する哲学・理念は、地域においてはブランド化と対外的アピールに多大な影響を与えるし、行政においては組織のあり方、存在性、リーダーシップに最も影響を与えるものと考えられる。行政のトップが交代すると地方自治体の存在感が変化するのもこのためである。こうしたアピールの戦略性は、国際戦略においては「ソフト・パワー論」最近では「スマート・パワー論」として取り上げることが出来る¹⁶⁾¹⁷⁾。戦略的地域振興政策においてもこのソフト・パワー論は参考にすることができる。

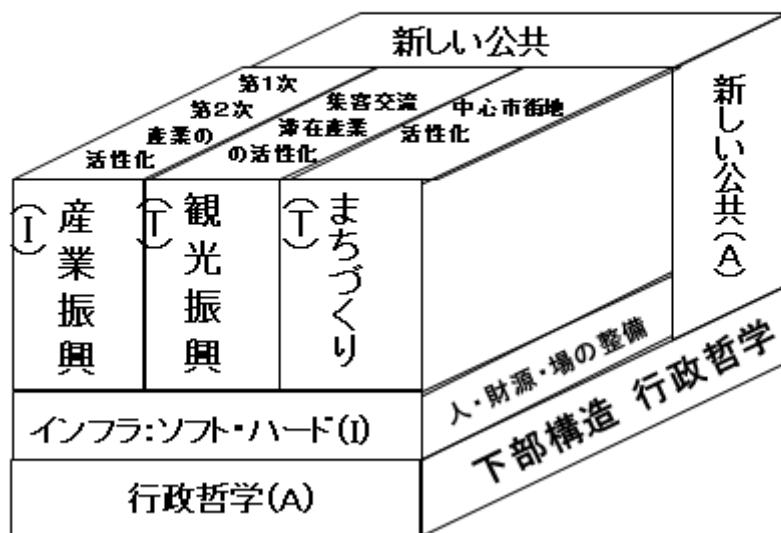
1. 2. 3 戦略的地域振興政策の内容

(1) 戦略的地域振興政策の構造

これまで述べてきた戦略性と戦略的要素を踏まえ、戦略的地域振興政策立案の構造を考えてみたい。この構造を考えることが、効率的で合理的な政策立案に繋がっていくと考えるからである。そして、その立案の手法を「I T T A I」論として提案したい(図補-1)。これは「いったい」と読み、以下の地域振興のための戦略的政策要素を活用して戦略的に政策を推進していく地域振興手法である。「I T T A I」はそれぞれの戦略的政策要素の頭文字を組み合わせたものである。この要素を地域の実情や資源性とあわせて、地域の各主体が一体的に協働して、各要素を一体的に推進していくことにより地域の振興を図ろうとする運動論としての地域振興政策である。

最初の「I」は「Industry」、産業振興・産業集積、特に企業誘致政策のことである。次の「T」は「Travel」、長期滞在消費型産業振興、特にリゾート振興・観光振興政策のことである。その次の「T」は「Trip」、短期訪問消費型産業振興、特にまちづくり・市街地活性化政策のことである。「A」は「Agency」、県政推進哲学、すなわち環境保全、地域資源活用、為政者の感性のことである。最後の「I」は「Infrastructure」、基盤整備、すなわちハード、ソフトのインフラ整備、安全・安心の基盤整備のことである。この5つの要素

を重点的、選択的に政策推進していくことにより、地域の振興を図っていかうとするのが「ITTAI」論に基づく戦略的地域振興政策である。なお、「ITTAI」は語呂合わせも考慮してそれぞれの要素を英語化しているので、表記の正確さについての議論は避けたい。



図補－1 戦略的地域振興政策の構図

企業誘致政策は、この最初の「I」における重点的政策として位置づけられる。それは正に「稼ぐ」ための産業政策の中心政策である。また、この5つの要素は、構造的には図補－1のようになっていると考えられる。すなわち、あらゆる地域振興政策の基本に「A」たる行政哲学が存在し、その上部に「I」たるインフラとしての基盤整備が存在し、そのまた上部に地域特性を生かして「稼げる」ように「攻め」戦略として進められていくこととなる「ITT」たる産業振興政策が存在する、という構造である。なぜなら、下部構造たる行政哲学とシビルミニマムは日々の生活持続の基本であり、その意味では「守り」の地域振興政策であり、それがあってこそ、その上部構造となる稼ぐための投資的政策である産業振興が、「攻め」の地域振興政策として存在している、と考えることが妥当であると認識できるからである。

この「ITTAI」論は、部門別計画論を統合した計画でもあるし、時系列的には、長期から短期までの計画内容を考察することもできる各種のハイアラキーを包含できる政策策定手法となっている。また、県域レベルにおいても、市町村レベルにおいても、戦略検討が可能であり、この面でのハイアラキーをも包含できると考える。

表補－１ 地域デザインマトリックス

部門 \ 広域のサブ地域	サブ地域	サブ地域	サブ地域	サブ地域	サブ地域
Industry	11	12	13	14	15
Travel	21	22	23	24	25
Trip	31	32	33	34	35
Agency	41	42	43	44	45
Infrastructure	51	52	53	54	55

この「ITTAI」要素の現状を、県における広域あるいは市町村の地域を対象に現状分析を行うことにより、その地域の「強み」や「弱み」を把握し分析することができる。これを「地域デザインマトリックス」の手法（表補－１）による地域現状分析と呼ぶことにしたい。各マトリックスには、各々の地域の「強み」が抽出され位置づけされる。その「強み」を活用して各地域の振興を図っていくことが戦略的地域振興政策となっていくこととなる。勿論、「弱み」をかかえている地域においてはその要素を克服し「強み」に変えていく努力は必要ではあるが、あらゆる要素をあらゆる地域で「強み」に変えていくことができるとは限らない。各地域にはそれぞれ地域の特性があるわけであるから、各要素の強化には限界があることも認識しなければならない。例えば、企業誘致政策は全ての地域で妥当な政策とは限らない。企業誘致には「企業誘致限界」が存在することを自覚しなければならない。

表補－２ ランク別資源マトリックス

項目 \ ランク	国際レベル	全国レベル	圏域レベル	全県レベル	広域レベル	市町村レベル
埋蔵文化財	11	12	13	14	15	16
美術工芸品	21	22	23	24	25	26
歴史的建造物	31	32	33	34	35	36
伝統芸能	41	42	43	44	45	46
祭り・イベント	51	52	53	54	55	56
伝説・物語	61	62	63	64	65	66

また、地域における「強み」といっても、その「強み」には評価をして、それぞれのレベルあるいはランクがあることも認識しなければならない。このランクを各要素毎に分析できる「ランク別資源マトリックス」の手法（表補－２）も考えられる。これは、地域の「強み」・「弱み」のレベルを資源別に評価することができるもので、分野とランク・レベル（国際的～地域的）をマトリックスし資源の評価を位置づけるものである。各地域毎にこのマトリックスを作成して、各々のマトリックスにどのような具体的地域資源が存在するかを明らかにして、その活用を考えていくことが可能となる。この「ランク別資源マトリックス」によれば、国際レベルから市町村レベルまで戦略要素の検討が可能となり、こ

の面でのハイアキーを包含できると考える。

このように、「ITTAI」論によって、「地域デザインマトリックス」と「ランク別資源マトリックス」を活用して、戦略的地域振興政策の立案を図っていくことができるといえるのではないだろうか。

(2) 三重県における各地域振興要素から捉えた戦略的政策の展開

ここまで述べてきた戦略的地域振興政策の事例を三重県での政策で見たい。これは、提案した手法の評価でもあり、また、三重県で実践されている政策に対する評価ともなるものである。前者については、提案した構造にあてはめることが可能かがその評価を表すであろうし、後者については、実践されている政策が効果を現しているかどうかで評価が表されるであろう。

まず、前者について、それぞれの要素に沿った戦略が提案され実践されているかどうかを見てみよう。同時に、後者について、どのような効果が出ているのかを見てみよう。

最初の「I」である企業誘致戦略についてである。第1章で詳しく述べたように三重県では、企業誘致戦略として「3つのバレー構想の推進」を掲げている。シリコンバレー構想、クリスタルバレー構想、メディカルバレー構想の3つである。この構想推進から、三重県では、特に、リーマンショックまでの3年間製造品出荷額が大幅に伸び続け、その伸び率は全国上位にあり、2006年（平成18年）にはついに過去最高の10兆円を越えるに至っている。企業の立地動向もほぼ全国上位にあって、企業誘致の効果が現れているといえると考えられる。ただ、近年は企業立地動向に鈍化が見られ、工業団地の不足がわざわざいっているように思われる。戦略的には「計画的受け皿整備の推進」を提案できるであろう。

次の「T」である観光振興戦略についてはどうか。2011年（平成23年）に制定された「みえの観光振興に関する条例」に基づき策定された「三重県観光振興基本計画」の推進を戦略的に進めている。この計画には、観光振興のための5つの個別戦略が掲げられており、それに沿った形で三重県の観光振興が図られている。実際に観光入り込み客数も2001年（平成13年）をボトムに増加してきているし、ここ1・2年の増加は大きく、この政策推進の効果が出てきているとも考えられる。一方、これはプランの効果というよりは、2013年（平成25年）に行われる遷宮に伴う諸行事が始まったことによるものとも思われることから、遷宮にのみ捕らわれない政策での誘客増加策が求められる。すなわち、「脱遷宮・超遷宮」の観光振興政策を提案できるであろう。

もう一つの「T」であるまちづくり戦略についてはどうか。三重県では2012年（平成24年）3月に総合計画「みえ県民カビジョン」を公表した。この中の政策の一つに「コンパクトなまちづくり」を提案し、政策推進を図ることとしている。コンパクトシティの推進は全国の多くのまちづくりの中でも標榜されている政策であり、三重県における独自の戦略性のある政策とは思われないが、政策としては掲げられている実態にある。この政策効果は政策自体がまだ始まったばかりであるためか今のところ目立ったものはないといえよう。今後、実践的な戦略策定が望まれる。その際、戦略の一つの方向として「五感になごむまちづくり」の推進を提案してみたい。

次に「A」である政策哲学戦略について見たい。当然、環境保全政策、地域資源の工業政策への活用や観光振興政策への活用を戦略的に進めている。この戦略で注目したい

のは為政者の政策哲学である。政策立案の際の発想への提案、政策推進に際しての進め方への提案、行政組織のあり方への提案といった、政策立案から政策推進、政策のマネジメントに係る為政者の哲学や感性が重要である。行政運営が組織あるいは組織力で行われていく限り、構成員の人材育成を含めた組織のマネジメントや組織力向上（政策能力を含む）へのリーダーシップは政策の質、運営、評価に大きく影響する。

三重県では、現在、総合計画たる「みえ県民力ビジョン」を明らかにし、「幸福実感日本一」を標榜して、「アクティブ・シチズン」たる県民力を結集し「協創」により新しい三重をつくるという行政哲学に沿って行財政改革を進めることとしている。これは、組織、職員、政策開発、さらには地方自治体の内外への三重県の独自性をアピールする為政者からのメッセージでもある。三重県の質を高めよう、三重県での暮らしの質を高めよう、そのための政策の内容と進め方の質を高めよう、ひいては三重県の一体感としての三重県ブランドを確立しようとの為政者の熱き思いと考えられる。当然、こうした想いの基に政策は立案され、政策は実践されていくこととなる。県政戦略そのものともいえよう。ますますアピールされ、三重県がブランド化されていくことを期待したい。「ふるさと納税」制度が現実化されてきている昨今においては、この戦略は財政基盤の安定化からも重要な政策となっていくと思われる。魅力のない地方自治体は納税対象から外されていく可能性すらあるのである。

最後の「I」であるインフラ整備戦略はどうであろうか。ハードインフラ整備については、御遷宮の年に当たる2013年（平成25年）までの主な幹線道路整備の概成を戦略として掲げ、予算の重点配分を行っている。しかし、公共事業はやはり縮小されてきており、今後は、「整備から活用」さらには「維持管理運営」にシフトしていくことを提案できるであろう。ソフトインフラの整備については、全国的に見て独特といわれる戦略的な取組があるようには思われないが、あえて上げるならば、医療改革、教育・生涯学習への取組重視を指摘できよう。今後は、より独自性の高いアピール度の高い戦略的政策の立案が求められる。

このように各要素に沿った「強み」を生かした「攻め」の戦略がそれぞれ展開されているが、その効果については、既に現れている戦略とこれからが期待される戦略の両方が存在していることが理解できる。この後の効果出現と評価が期待される。しかし、全般的には、提案した手法に沿って政策開発と実践が行われ、それぞれにおいて一部効果が出現してきていると評価できるのではないかと考える。

（3）構造化の意義・評価

このように戦略的な地域振興政策立案手法を構造化してみると、地域特性を反映した論理的な地域振興政策立案が可能となると考えられる。そうすることによって、戦略としての力点化が可能となるし、戦術立案の際の方向性を明確にすることも可能となつてこよう。

次に、こうした戦略が具体的な政策や施策として結実しているかどうか、を三重県の総合計画である「みえ県民力ビジョン」の「行動計画」における重点的取組である選択・集中プログラムへの反映の中に見てみたい。提案した構造化が妥当であるならば、戦略的要素として政策に反映されているはずであるから、県が他の政策よりも経営資源投入を優先して図る重点的に取り組む政策である選択・集中プログラム（緊急課題解決プログラム10本、新しい豊かさ協創プロジェクト5本、計15本の政策が重点的に取り組む政策として

あげられている)に当然位置づけされているはずであろう。

まず、企業誘致戦略である。緊急課題解決プログラムに1本、「日本をリードする『メイド・イン・三重』～ものづくり推進プロジェクト」が上げられている。

次は、観光振興戦略である。新しい豊かさ協創プロジェクトに1本、「世界の人びとを呼び込む観光協創プロジェクト」が上げられている。

さらに、まちづくり戦略である。緊急課題解決プロジェクトに1本、「命を守る緊急減災プロジェクト」が上げられている。

その次は、インフラ整備戦略である。ハード戦略については、緊急課題解決プロジェクトに1本、「命と地域を支える道づくりプロジェクト」が上げられている。インフラ整備のソフト戦略については、緊急課題解決プロジェクトに2本、「命と健康を守る医療体制の確保プロジェクト」、「家族の絆再生と子育てのための安心プロジェクト」、新しい豊かさ協創プロジェクトに1本、「未来を築く子どもの学力向上協創プロジェクト」が上げられている。

最後に、政策哲学戦略である。これは特に事業として取り上げられているわけではなく、県民力ビジョンにおいては、計画の基本的な考え方としての基本理念位置づけされ記述されている。すなわち、「アクティブ・シチズン」による「協創」の三重づくりのための政策展開を図っていくことが明記されている。正に、政策哲学の公開である。この政策哲学は「攻め」にも「守り」にも生かされていかなければならない性質のものと考えられる。その意味では、「守り」戦略の展開において、「弱み」や「未発掘資源」を生かそうとするアクティブ・シチズンによる三重県での新しい取組をこの戦略の具体的事例としてあげることができるであろう。この取組は「美し国おこし・三重」事業といえる。

以上のように、政策レベル、施策レベル、事業レベルのそれぞれにおいて、「強み」を生かした「攻め」の戦略的な地域振興政策の検討が行われ、実践されつつあることが理解できるであろう。ただ、まちづくり戦略における攻めの戦略については消極的なように思われる。中心市街地の強みを生かした活性化戦略が求められよう。

1. 3 地方自治体政策における企業誘致政策とその限界

以上のことから、地方自治体における企業誘致政策は、地域振興のために「強み」を生かした「攻め」の戦略の中心をなすものであり、「稼げる」産業振興における典型的な政策として位置づけることができる。従って、この政策の推進そのものの中に、「強み」を常に造り出していき、あるいは維持していくための政策としての戦略や戦術も必要となってくる。これらについては、第1章から第5章そのものがそれを示している。

しかし、企業誘致政策は万能ではない。限界がある。強みを生かした「攻め」戦略の代表的な政策であるからこそ、強みや攻めは至る所に存在しているわけではない。必ず偏在しているものである。例えば、三重県を歴史的、実態的に見れば理解できるように、国内外の製造業を積極的に誘致できる地域は限定的である。極論すれば、伊賀地域を含む松阪地域以北に偏っている。ここに企業誘致政策を効果的に適用できる限界が見える。それは、既述した地域振興の戦略的要素からも指摘できる。すなわち、企業誘致政策には地域限界があるということである。立地する企業にとって、メリットのある、競合力のある、比較優位性のある地域にしか立地しないということである。市場や取引企業からの優位性、すなわち大市場に近くて企業集積のある地域、材料調達からの優位性、すなわち特殊な資源

が存在する地域、さらには、時間的競争からの優位性、すなわち必要な立地場所がスピーディに取得できる地域といったような、地域としてのグローバル経済下における優位性がなくては立地しない。こういった地域限界がある。こうした条件は新たに整備して創り出すことは難しい。従って、現状の中では、立地に偏在が生まれるという限界を認めざるを得ない。

そうした地域では、企業誘致政策ではない別の地域振興政策が戦略的に講じられていかなければならない。

2. 「戦略から戦術へ」の重要性

ここまで、戦略的地域振興政策立案の手法と実際に立案された戦略的政策について、三重県を事例に見てきた。しかし、既述したように、戦略は公開性の性格を持っており、全国の地方自治体で類似の戦略が実践される懸念もある。現実には、企業誘致政策においては、第1章で述べたように「バレー構想」が複数の地方自治体で取り組まれているし、「クリスタルバレー構想」ですら青森県と三重県の2県で推進されている。とはいいいながら、もともと戦略は地域の強みや実情を生かすことから始まっているものであり、類似戦略が他の地方自治体で実践されているからといって、容易に変更することもままならない実情にある。

大局の戦いである戦略が類似であるならば、個々の戦いである戦術において勝利をつかむことが戦いの定石であろう。そうであるならば、時代は今や、戦略の時代から戦術で個性を競う時代へ転換しつつあると考えることもできよう。従って、戦術の独自性と強化が今正に求められているといえる。この戦術レベルの取組にこそ各地方自治体の個性と独自性が発揮されてくるのであろう。なぜならば、戦術レベルの取組は外からはなかなか見えにくい、公開されていない部分に関わっている、という性格があるからである。

以下、戦術の重要性と具体的戦術の推進について考えてみたい。ただ、戦術の一般化はその秘匿性の故になかなか困難な取組である。これまで、第1章から第5章まで企業誘致政策を具体的事例として、そこにおける戦術の成功事例を検証してきたところであるが、他の観光振興やまちづくりといった戦略的地域振興政策においても同様の検証を試みていかなければならないことが今後の課題である。本研究では、企業誘致といった一分野の戦略的地域振興政策の立案と進め方について解明してきたものである。

2. 1 戦略の公開性

2. 1. 1 政策推進のハイアラキーと戦略の位置づけ

政策立案に当たっては、その計画策定においていくつかのハイアラキーが存在することは既に述べた。政策の推進においても、やはりハイアラキーが存在すると考えられる。例えば、政策におけるビジョン、ミッション、戦略、戦術、行動といったレベルのハイアラキーが考えられる。その際、戦略は正に政策の中心に据えられるものであるが、戦略を具体的に進めていくためには、当然、下位レベルの戦術と行動が伴っていないとできないことになる。すなわち、戦術がなければ戦略の実現はできないことになる。このことは、企業誘致政策を事例として第1章から第4章において述べてきたところである。

2. 1. 2 戦略のブレークダウン

戦略を実現するためには、戦術が必要であるということから、戦略をどう戦術化するか、さらには行動へもっていくかが重要な課題となる。政策論として考えるならば、各政策において、ビジョン、ミッション、戦略、戦術、行動を明確にし、政策を推進する組織の担当者がそれぞれの情報や意識を共有することが重要となってくる。戦略の上位にある狙いたるミッションやビジョンを明確にするとともに、下位にある具体的戦い方である戦術と行動へブレークダウンしていくことが必要となる。

2. 1. 3 戦略のオープン性

前述したように各地方自治体の総合計画や戦略計画をみれば戦略までは全国的に明確にされており、公開もされている。また、部門別、分野別計画をみればもっとよくわかるし、戦術の一端もわかるだろう。戦略には公開性があるということを認識しておかなければならない。従って、他の地方自治体においても類似の戦略は多々存在する可能性があるということである。

2. 2 戦術の個性

2. 2. 1 戦術の個別性

戦術には個性と秘匿性があると考えられる。逆に、個性と秘匿性のあることが戦術の戦術たる由縁といえる。従って、戦術は各地方自治体で異なるであろう。すなわち、戦術には個別性があるということである。例えば、企業誘致における優遇制度も戦術の重要な一つであり、各地方自治体によって異なっている。ただし、優遇制度は条例化されていることが多く、公開されているものと考えられる。しかし、場合によっては、戦術ゆえの性格から、戦術が先行され、公開が事後になることもままあることを理解しておかなくてはならない。第4章で述べたが、三重県におけるシャープ亀山工場誘致における際の補助金の創設は正にこの典型的事例である。そこでの補助金のための条例は、補助金による支援を決めて、誘致が成功した後に作られたものである。

2. 2. 2 戦術の組織性

政策を実践する主な主体である地方自治体は組織で業務を推進している。従って、組織のあり方、組織の動き方、リーダーシップが戦術を大きく左右することになる。現在は「経営品質向上活動」がこの面での強化のための重要な手法として、企業や地方自治体で推進されている。この具体的重要性は、第2章の企業誘致活動で示してきた。

2. 2. 3 戦術の個人性

組織を構成するのは個人である。従って、組織を構成する個人個人の動き方が重要になってくる。その個人の動き方を決めておく日常の組織力も重要である。すなわち、個人の資質向上が求められている。例えば、企業誘致では企業誘致マンとしての資質やその育成が必要となってくる、と第2章で述べたところである。

2. 3 地域振興政策における「守り」戦略とそれを実行する戦術の重要性

戦略的地域振興政策においては「攻め」と「守り」の政策が存在することは既に述べた。そして、これまで「攻め」戦略を中心にその政策立案と展開の仕方を考察してきた。また、そうした「攻め」戦略における政策としての企業誘致政策が重要かつ中心的な政策となることも述べてきた。ここからは、もう一方の「守り」戦略のあり方とそれを進める具体的

な戦術について、三重県の新しい取組の中に見てみたい。そうすることにより、「攻め」と「守り」の戦略と戦術の重要性を明らかにしていきたい。そして、「攻め」と「守り」がバランスとれていてこそ、昨今求められている自立・持続可能な地域づくりが可能となることを訴えておきたい。

2. 3. 1 「守り」戦略の考え方とその典型

政策展開分野の一つであるインフラ整備において、「安全・安心を支える地域振興政策」の展開は基盤政策の中心であり、「守り」戦略の中心でもあると考えることに異論はないであろう。安全・安心なくして日々の生活が成り立たないからである。県民一人ひとりが自己実現を標榜できる豊かで満足度の高い暮らしを送られるようになるには、何といたっても暮らしにおける安全と安心は基盤であり、その確保がなくしては生き続けるという基本的な生活は成り立たない。安全・安心はインフラ整備の基本となる。では、安全・安心とは具体的にどのように考えたらいいのだろうか。思いつくままあげるならば、安全は、生活、移動、居住等に不安がないことであろう。安心は、生活、雇用、老後、子育て、病気療養等、日常の暮らしの維持や将来に不安がないことであろう。また、その不安を少なくするあるいは解消するための地方自治体政策には何があるのだろうか。これも思いつくままあげるならば、安全には、防犯や防災の充実、交通の確保等があげられよう。安心には、年金や保険の制度といった充実したセイフティネット、教育制度や教育環境の整備充実、雇用の場の確保・存在や創出等があげられよう。この場合、あらゆる分野における自助、共助の努力は必要ではあるが、税の投入によるインフラ整備においては、限られた経営資源の範囲内でできる限り進めていくことが重要であることは論を待たないであろう。問題は雇用の場の確保である。これについては、インフラ整備というよりも産業振興との連携の中で進められていかなければならないであろう。ニート対策やフリーター対策を含め、第一次産業を含む産業振興との連携が重要であろう。中でも、中山間地域を中心とした第一次産業の振興においては、規制緩和も踏まえながら法人参入も含めた農林業の再生こそ検討されていかなければならないともいわれている。

この雇用政策は、安全・安心を支えるインフラ整備政策として大変重要な政策であると考えられる。税創出の基盤である雇用や雇用環境の存在なくしては自立・持続できる個人の生活も行政も成り立たないからである。しかし、いわば「守り」戦略としてのインフラ整備政策だけでこの雇用政策は満たされないであろう。そこには「攻め」戦略における雇用の場の創出が必要となってくるであろう。ここに企業集積や企業誘致のための投資戦略が生きてくるといえるであろう。ただ、地域が偏ってしまうことが懸念される。例えば、過疎地域が大半を占める三重県南部での企業集積・企業誘致戦略の展開は可能であろうか。結論から見れば、困難であろう。では、県南部での安心政策としての雇用の場の確保政策はどうあるべきであろうか。雇用においてはもう一つ考えなければならない課題がある。それは知識集約型産業社会への動向である。この社会を担う産業については、グローバル経済の中では確かに知識集約型へ産業が転換されていかなければその産業や企業が存続していかなくなることは理解できるが、そうした企業における雇用においては工夫が必要となってくる。すなわち、企業形態や企業内容があまりにも知識集約型になるとそこでの仕事内容は高度化され、技術や知識が高度な者しか携われなくなる可能性が大きくなる。要するに、人材に限られてくる可能性が出てくるのである。これでは、雇用の場を拡大する

どころか、企業によっては知識集約型産業への転換が進むことによってリストラが激しくなったり工場の集約化が進んだりして雇用の場が減少していく可能性すら見える。こうした動きも見ながら新しい雇用の場の確保も見出していかなければならないことが、人口減少社会を踏まえたこれからの地域振興政策の進め方になる。

雇用の場の確保には、「攻め」戦略での働く場の創出も一方では重要ではあるが、「守り」戦略においても、新しい取組が求められる。特に、三重県南部では、上記の二つの課題を踏まえた上での地域雇用の確保政策が、今後の人口減少・高齢者社会においては必要になってくるであろう。これなくして地域には安心して住み続けることができなくなってしまうであろう。そうなれば地域は衰退するしかなくなるであろう。

2. 3. 2 「新しい公共」による「守り」戦略の推進

地域における安全政策分野の典型である防災分野において、近年ことのほか強調されていることが、防災における自助、共助、公助の考え方である。日常、身近なところではまず自助、共助で災害から身を守り財産を守る。自助や共助ではできない部分やインフラ部分については公助が担う、といった役割分担である。特に、危機といった非日常における防衛については、人をあてにする前に自らが処すという考えは重要であろう。

こうした役割分担の考え方や進め方は、今日、防災分野に限ったことではない。これまでもっぱら専門的に官が担ってきた公分野の取組についても、価値観の多様性やニーズの多様性を背景にして、もはや財政的にも、ノウハウ的にも、人材的にも官のみで対応できる時代ではなくなってきている。こうしたこれまで官が主に担ってきた取組を広く民をはじめとする多様な主体にその推進を開放し、各々役割分担を行っていく時代になってきている。三重県では、このことも「新しい公共」や「アクティブシチズン」という考え方の行政哲学として訴え、多くの行政における取組に多様な主体の参画を求める政策を進めようとしている。いわば、安全・安心分野を中心とするインフラ整備でさえ、公共サービスだけに任せる時代ではなくなってきているということである。このことはいわゆる「政府の大小」といった考え方の違いによるものでもない。住民ニーズにあった政策をより効果的、効率的かつユーザーサイドに立ったより人間的な進め方で行っていくには、政府の大小以前に、顧客志向で進めるならば必ずやなされなければならない政策推進の方法であろう。多様な主体による参画と主体間の役割分担によって政策が進められていく時代になってきているのである。それほど地域での住民の生き方そのものにかかわる政策が多くなってきているともいえる。官から暮らしづくりが与えられる時代ではなく、住民自らが多様な主体と連携しながら暮らしづくりを創造していく時代になったともいえるであろう。暮らしづくりの創造は住民自らの手に委ねられているのである。しかし、住民自らだけでは暮らしづくりや暮らしの周辺環境を創造できるわけではない。そこに、地方自治体の政策であっても、多様な主体との連携や行政からの支援・補完が必要になってくる状況がある。正に、アクティブシチズンと協創の考え方である。

これを例えば「これからの安全・安心を支える地域振興政策のあり方」における「攻め」の戦略で考えてみるならば、防災危機管理上のインフラ整備ではなく、行政の積極的、選択的支援に基づく雇用の場の確保、創出として捉えることができる。それぞれの地域の実情や資源に応じて、産業振興、観光振興、まちづくりを進め、それを通じて雇用の場の確保を図っていくという戦略的雇用政策の推進となる。しかし、こうした「攻め」の戦略の

みを強調していくと、地域実情や地域資源の相違から地域間格差が生じてしまう可能性が大きく出てくる。ここに「守り」の戦略における地力アップとしての雇用環境の整備が求められる。地域振興政策におけるトリクルダウンモデルからファウンテンモデルへの転換である。ただ、「守り」戦略における雇用政策は、収入が増加するといった所得増加に直接結びつくような経済的自立を促す雇用の場の創出や確保に直ぐには繋がっていかなくともいいのではないだろうか。まずは、地域の人々が生き生きと元気に暮らし続けることができるようになるような場づくりや機会づくりが重要ではないだろうか。こうした新しい雇用機会、活躍機会、行動機会の場づくりが「守り」の雇用政策には必要であろう。いわば、地域における地域の人々による地域づくりへの参画の機会づくりである。勿論、雇用政策であるから、地域における活躍や行動に対する金銭的な見返りは必要であり、労働に対する相応の対価は生まれてこなければならない。そうした対価が生み出されるような場づくり、機会づくりが「守り」の雇用政策には求められるのではないだろうか。これを「これからの安全・安心を支える地域振興政策のあり方」の戦術として提案としたい。人口が減少していき、地方分権が進んでいき、放っておけば地域間格差が増大していきかねない今こそ、安全・安心を支える地域振興政策として、地域の人々による地域づくりへの参画機会づくりが求められる。全国において、地域再生や地域づくりが都市圏におけるまちづくり以上に活発に進められようとしている状況が正にこのことを物語っている。その戦略として、地方都市の市街地においてはコンパクトシティづくりの推進、郊外や集落地域では団地や集落の再生、中山間地域では地域再生や地域づくりが住民参画のもとに進められようとしているのである。

今動き出しているこうした戦略的地域づくりの基本は、地域の人々自身で、地域の資源を発掘し、磨きあげ、地域内外に発信してその地域や地域づくりの存在感を示そう、という進め方である。それは、地域の歴史・文化・人・物語といった地域資源の独自性を生かし、ないものねだりをするのではなく、あるもの探しとあるもの生かしをすることによって、地域を活性化しようとする戦術としての動きである。そこには官から与えられる普遍的な資源で生かされるのではなく、住民が見つけた唯一性のある資源を生かして地域づくりを進めようとする前向きで持続性のある活力が感じられる。「強み」を生かす「攻め」の戦略としての経済性から見れば、勝ちを目指すグローバリズムは感じられないかもしれないが、経済力一辺倒のこれまでの「攻め」戦略によって生み出されてきたような非人間的な冷たさではない、スローライフ的な暖かさやほほえましさが感じられるように思われる。これまで「弱み」と見られていた地域特性を「未活性」な「未発掘資源」として捕らえ、新しい視点で発掘し活用していこうとする、この「守り」の戦略と戦術は、三重県で進められている「特色ある地域資源」を生かした地域づくりそのものではないか。そうであるならば、『「特色ある地域資源」を生かした『自発的な活動の協創』による自立・持続可能で元気な地域づくり』への支援こそ、これからの安全・安心を支える地方自治体政策のあり方の一つの姿ではないだろうか。

2. 3. 3 三重県における「美（うま）し国おこし・三重」の取組

今まさに進められている三重県における新しい地域づくりの取組、すなわち、「美し国おこし・三重」こそ、これからの地域振興政策のあり方の一つをモデル的に提示していると考えることができるのではないだろうか。県からの公共支援という公共サービスにより、

多様な主体により構成される実行委員会による地域づくり支援の実践活動、それを通じて、安全・安心な住んでよし、訪れてよしの地域社会づくりを目指す。しかも、最終的には公共に頼らない自立・持続可能な地域づくりを目指す。こうした取組が展開されている。では、「美し国おこし・三重」とはどのような内容の取組なのであろうか。

三重県が策定した「美し国おこし・三重」三重県基本計画（改定版）によれば、この計画の目的は「特色ある地域資源を生かした自発的な活動の協創による自立・持続可能で元気な地域づくり」を目指すこととなっている。そして、この目的を達成するために3つの柱に沿って取組を進めることとしている。一つは、「自発的な地域づくりのグループの発掘、育成」であり、人と人、人と地域、人と自然の“絆”づくりや、地域の資源を活用した付加価値づくりについて、既に取り組んでいるグループの支援や新たなグループの立ち上げ、育成を支援することとしている。二つ目は、「自立・持続性を高めるしくみづくり」であり、グループの活動の自立性・持続性を高めていくためにグループそのものの自立性や持続性を高めるための様々な支援を行うとともに、活動を側面から支援する中間支援組織の創設や機能の拡充を進めていくとしている。三つ目は、「新たなイベントスタイルによる地域力の結集と成果の情報発信」であり、「美し国おこし・三重」のプロセス全般をイベントとしてとらえる新たなイベントスタイルによる取組とし、各々の段階でイベントの持つ多様な効果を活用し地域づくりの成果を披露しながら進めるとともに、多様な主体が特色ある地域資源を生かして取り組む事業なども広く連携し協創していくこととしている。この3つの取組を“絆”が薄れつつある今こそ、そして、御遷宮等のため全国的に三重県の注目度が高まる好機の今こそ、取り組むべきこととして、2009年（平成21年）から2014年（平成26年）までの6年間にわたって行っているところである。

端的に言えば、この取組は、県を主なスポンサーとして、県も一員である実行委員会が、各地域において地域づくりを行おうとしているグループや団体の立ち上げや地域づくり企画の実現への支援を行っていくものである。そして、その支援の内容は、グループを起こしたり、グループを強化したり、グループ企画を動かしたりするための専門家の派遣、ノウハウやスキルの提供、様々な関係機関とのネットワーク形成等人的な支援やグループ活動のPRを中心に、少々の財政的支援を加えるものである。こうした支援を通じて、各地のグループや団体が、地域の人と一緒に、それぞれの地域のための地域づくりを自立的・持続的に展開していくことができるように取り組んでいくものである。このような地域づくりが6年間にわたり実行委員会の支援により展開されていくなれば、各地域では絆が再生され、生き生きとして活性化され元気になり、地域やその取組内容に応じて、収入事業や収益事業が創出される等雇用力と経済性のある地域づくりが展開されてくるであろう。そうなれば新しい地域雇用の場が生まれることにも繋がっていくことになるだろう。安全・安心を支える基盤が、実行委員会が行う「新しい公共」「アクティブシチズン」「協創」の考え方に基づく、地域づくり支援という地方公共サービスによって新たに生まれることに繋がっていくだろう。これこそが「守り」戦略とそれを具体の取組として戦術化した典型ではないであろうか。この取組の成果が待たれる。

さらに、この「美し国おこし・三重」の取組は、実行委員会が地域づくりへ支援するとはいうものの、あくまで地域づくりを行おうとする地域の方々の自発的なグループ形成力、企画力、実践力があってこそ成り立つ取組である。地方自治体の職員は、所属機関にいれ

ば公務員であり、いわば地域政策の立案と実行に携わる職務を持っているものである。しかし、自らが暮らす地域へ戻れば、世帯人であり家庭人であり地域人であるから、いわば地域づくりの実践に携わることができる住民の一人でもある。この取組の主体の一員になることができるのである。地方自治体職員はこの「美し国おこし・三重」を通じて、地域づくりの主体の一員になってもらえればより一層効果的な取組になっていくだろう。「美し国おこし・三重」三重県基本計画には、この取組が「地域づくりの三重モデル」となり「自治変革運動」になっていくことを期待する旨が掲げられている。全国的に見てもこのような地域づくり全般にかかるこうした手法による取組は初めてであり、この取組を進めることが、自治変革運動、すなわち、地方自治体そのものの変革、それを構成する地方自治体職員の変革、さらには自治の主体たる住民そのものの変革に繋がっていき、真の自立・持続可能な地域づくりが展開されていくことに期待したい。そうすれば地域づくりの三重モデルが生まれるのであろう。

すなわち、強みを生かした「攻め」の地域づくり政策としての代表たる企業誘致政策と、未開発資源を活性化させる「守り」の地域づくり政策としての代表たる「美し国おこし・三重」政策とのバランスとれた双方政策の推進という新しい地域づくりモデルとなりうる「地域づくり三重モデル」が進められていくのではなかろうか。

○ おわりに

本章では、第1章以降、展開されてきた企業誘致政策研究についての政策的な背景、目的等を明らかにしてきた。また、企業誘致政策が、地方自治体がその存立業務として担う地域振興政策における戦略的な政策であることも明らかにした。さらに、企業誘致政策をはじめとする戦略的地域振興政策の立案のための構造を明らかにするとともに、政策には「攻め」と「守り」の政策が存在することを整理してきた。そして、その戦略的政策の要素として「ITTAI」をあげ、「攻め」政策として「ITT」を、基盤としての「守り」政策に「AI」を位置づけ、企業誘致は「ITT」の中の「I」で、「攻め」の産業振興政策の主要な政策であることを明らかにしてきた。一方、「守り」戦略として、三重県における新しい取組である「美し国おこし・三重」を取り上げ、「攻め」と「守り」のバランスの取れた政策展開が今後の地域振興において重要であることを示してきた。

このことによって、地域振興における企業誘致政策の位置づけを明確にするとともに、地域振興のための全体政策についても考え、地方自治体における政策全般の中での本研究を取り巻く大きな枠組みについて明らかにすることができたと考える。

<参考文献>

- 1) 関 満博：空洞化を超えて、技術と地域の再構築、日本経済新聞社、1997年1月
- 2) 山崎 朗：日本の国土計画と地域開発、東洋経済新報社、1998年8月
- 3) エーモン・フィングルトン：製造業が国を救う、技術立国・日本は必ず繁栄する、早川書房、1999年12月
- 4) 植田浩史：自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例、自治体研究社、2007年9月
- 5) 川端基夫、宮永昌男：大競争時代の「モノづくり」拠点、工業団地のサバイバル戦略、新評論、1998

年 2 月

- 6) 李増民：工業団地の造成と地域変貌、東京・上海両大都市圏における地理学的考察、椋山女学園大学研究叢書 27、古今書院、2007 年 1 月
- 7) 斉藤恒孝：地域振興の戦略と応用、「シリーズ『80 年代の地方自治』47、第一法規出版、1984 年 6 月
- 8) 日本政策投資銀行地域企画チーム：自立する地域 その課題と戦略、(株)ぎょうせい、2001 年 2 月
- 9) 財団法人中小企業総合研究機構：地域経営・まちづくり<中総研叢書 1>、(株)同友館、2002 年 3 月
- 10) 神野直彦、森田 朗、大西 隆、植田和弘、荻谷剛彦、大沢真理：自立した地域経済のデザイン、講座 新しい自治体の設計 4、(株)有斐閣、2004 年 3 月
- 11) 佐々木陽一：元気なまちのスゴイしかけ、地域経済を活性化する全国 24 の実例に学ぶ、PHP 研究所、2006 年 11 月
- 12) 村松 劭：名将たちの指揮と戦略、勝つためのリーダー学、PHP 新書 329、PHP 研究所、2005 年 1 月
- 13) 野中郁次郎、戸部良一、鎌田伸一、寺本義也、杉之尾宜生、村井友秀：戦略の本質、戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ、日本経済新聞社、2005 年 8 月
- 14) マイケル・E・ポーター：競争戦略論 I・II、ダイヤモンド社、1999 年 6 月・1999 年 8 月
- 15) 伊丹敬之：経営戦略の論理（第 3 版）、日本経済新聞社、2003 年 11 月
- 16) ジョセフ・S・ナイ：ソフト・パワー、21 世紀国際政治を制する見えざる力、日本経済新聞出版社、2004 年 9 月
- 17) 川勝平太：文化力、日本の底力、(株)ウェッジ、2006 年 9 月

謝 辞

本論文の作成に当たっては、多くの方々に、直接、間接のご指導とお世話をいただいた。ここに心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

まず、三重大学大学院在学以前から研究の進め方や論文作成に直接ご指導を賜った三重大学大学院教授浦山益郎氏、大学院のゼミで懇切丁寧にご指導いただいた教授加藤彰一氏、教授菅原洋一氏、名誉教授今井正次氏には、心から感謝並びに御礼申し上げます。また、単位取得のためレポート作成を御命じ下さった准教授浅野聡氏にも感謝申し上げます。さらに、共同研究を行いデータ収集に協力をいただいた大学院生の稲見千愛輝氏にも御礼申し上げます。

一方、休日のみならず、業務の合間に休暇や休憩を利用させていただき、現場調査、分析、論文作成に御理解と御協力をいただいた三重県庁の職場の皆様にも、あらためて御礼申し上げます。皆様方の陰日向になっての御理解と御協力がなければ本論文の完成はなかったものと感謝申し上げます。また、そのような職場環境に置いていただいた歴代の知事、副知事にも感謝申し上げます。

学位論文の作成については、東京大学大学院に在学中は勿論の事、三重県に就職した後もずっと、そのための研究とその作成を考えてきたことであり、今日までかかってしまったところであるが、社会に出ても「論文は毎日1枚は書け」と励ましてくれた大先輩である東京大学名誉教授である熊谷洋一氏にもあらためてここに感謝申し上げます。先輩のお言葉がなかったら、この論文は出来上がっていなかったであろう。

本論文の完成までには、既述したように、直接、間接に多くの方々の御指導、御理解、御協力があって至ったものである。時には挫折仕掛けあきらめかけたこともあったが、こうした方々の御理解、御協力があってこそ今日に至ることができたと、心より感謝、御礼を申し上げます。ありがとうございました。

さらに、時には家庭を顧みずに、調査や論文作成に時を費やしたことを快く承知をしてくれていた、あるいは、挫折しかかった時に「あんたは強い、大したもんだ」と励ましてくれた、そして、論文の中の事例でも紹介した厳しい企業誘致事例であったシャープ亀山工場の誘致活動において、「失敗してやめたって構わないよ」と、終始気が休まるように励まし元気づけてくれた妻、節子には、感謝いたします。ありがとう。

本論文完成が三重県職員退職後になってしまった自らの計画性の無さと非力には後悔しようもないが、東京大学大学院生時代から思っていたことに、何とか遅ればせながらにたどり着くことができた。この論文を今後の生き方や生活ぶりに生かすことはできないかもしれないが、藤本和弘の一つの存在証明にはなるものと思う。論文を書くための調査研究を進めた心、厳しい審査・査読を通過すべくしっかりと論文を書き続けた心、この新しいものを発見し皆に知らせようという気持ち、これらをこれからも持ち続け、残りの人生を生きていきたい。

関係者の皆様、お世話になった皆様、ありがとうございました。心から御礼申し上げます。感謝申し上げます。