

地域シンクタンクモニターからの事例報告と現地取材

「誘致企業」から「地元企業」へ

—青森県弘前市の取り組みと キヤノンプレジジョンの事例

青森県の昨年一二月の有効求人倍率は、全国ワーストスリーの〇・四六倍もっとも高い愛知県（一・九三倍）の三分の一以下の水準にとどまる。

県全体では、依然として回復の足どりが重たいものの、一部の地域では企業誘致を通じた就業機会の増加の動きがはじめている。

津軽の中心都市である弘前市は、キヤノン関連の企業をはじめとする大手製造業の誘致に成功。弘前公共職業安定所には、多数の求人票が舞い込み、県庁所在地の青森や南部最大の都市である八戸を大きく引き離している（図表1）。

弘前市の実情を知るために、現地に足を運んだ。

青森県弘前市

弘前市は、県南西部に位置する人口約一八万人の津軽地方の中心都市。東に八甲田連峰を望み、西に岩木山、南には世界遺産の白神山地に囲まれた自然豊かな城下町だ。

市の中心部には、桜の名所知られる弘前城があり、見頃となるゴールデンウィークには毎年、二〇〇万人以上の観光客が訪れる。また、郊外には農村部が広がり、リンゴの生産量は全国一を誇る。

「六〇年代までは、商業と農業が産業政策の中心だった」。そう振り返るのは弘前市役所商工労政課の古山忍さん（写真）。

しかし、当時は、地元に必要な働き口が少なく、新規学卒者の中には「県外就職」を余儀なくされる人もいた。さらに、出稼ぎ農家も増えるなど、地



域経済の担い手流出が大きな課題だった。

「地元で就職したくても、仕事が少ないのが実情で、地域に安定した雇用の受け皿が必要となった」（古山さん）。

そこで市は、工業の地方分散を推進する国の動きに合わせ、六〇年代中頃から、本格的な企業誘致に乗り出した。

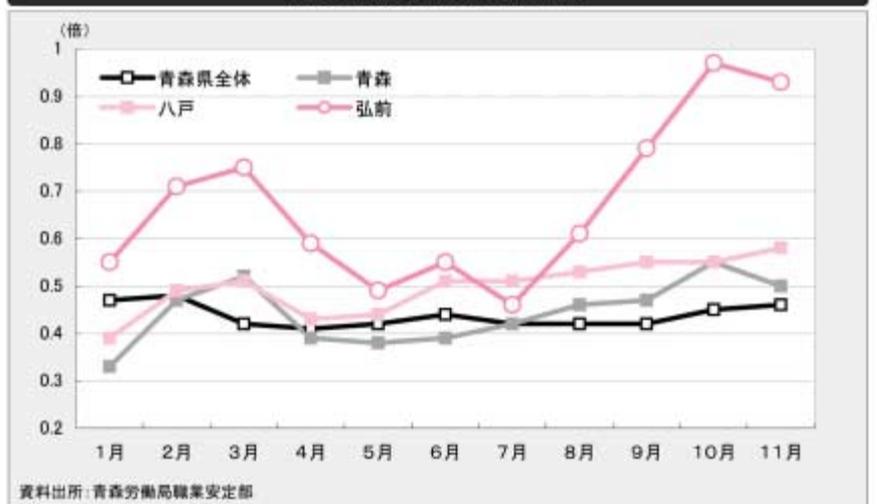
先駆けとなった 北和徳（きたわとく） 工業団地

市は誘致に向けた環境を整

備するため、工業団地の造成をはじめた。最初に手がけたのは北和徳工業団地（一九七五年に分譲開始）。市内中心部から北に三キロほど離れた津軽平野の田園地帯に位置し、広さは一八万五千三百八平方メートル（東京ドーム約四分二）。

セールのポイントには、国道七号線沿いに立地する良好なアクセスと、安価な分譲価格（約三万円／坪）。各種の優遇措置をテコに、大手製造業に誘致攻勢を展開した。最初に進出したのは一九七九年、日本航空電子工業（本社東京の子会社である弘前航空電子）

図表1 青森県内の有効求人倍率



業員約五〇〇人。その後も、センチュリーテクノコア（約二五〇人）など製造業の誘致に相次いで成功した。

敷地が手狭になってきたので九〇年、一二万四五三〇平方メートルを追加整備。総面積は三〇万九八八平方メートル（東京ドーム約七個分）まで広がった。積極的な誘致策が奏功し、延べ八社の誘致に成功。うち七社が現在でも操業しており、三四〇〇人ほどの雇用の確保に成功している。

弘前市誘致企業一覧表(2006年11月30日現在)

企業名	操業年月	主要製品	従業員数
1 株式会社青森 弘前工場	S34.7	VS側溝、ヒューム管、コンクリート2次製品	19
2 ニッカウキスキー㈱ 弘前工場	35.7	シールド、ハイキリ、シロップ	53
3 株式会社ロサンバック 青森工場	36.10	りんご果汁製品	51
4 共和コンクリート工業㈱ 弘前工場	39.7	河川用護岸ブロック	4
5 株式会社ロン生産本部 弘前工場	44.5	一眼レフ用交換レンズ、デジカメ用レンズユニット	363
6 三伸電子工業㈱ 弘前工場	44.9	イヤホンマイクロホン	30
7 キヤノンプレジジョン㈱ 北和徳事業所	61.11	LPB及び複写機用トナーカートリッジ	2502
石渡事業所	48.6	直流精密マイクロモータ	561
8 弘前航空電子㈱	55.6	コネクタ、システム機器関連製品	869
9 弘前八紘㈱	57.4	ハーネス、帯電防止袋	50
10 株式会社くわーディオ	60.9	デジタルカメラレンズ組込	42
11 株式会社アール研究所弘前	63.12	光学レンズ研削研磨	—
12 中村弘前㈱	H2.2	公園施設、遊具	52
13 株式会社ジーンズ	1.7	ジーンズ	51
14 株式会社センチュリーテクノコア 弘前工場	2.4	注文紳士服	254
15 株式会社くわージーンズ	5.7	ジーンズ	38
16 大阪ヒューズ㈱ 弘前工場	4.5	電線ヒューズ	26
17 日立ソフトウェアエンジニアリング㈱ 北海道開発センタ北日センタ	2.8	情報システム関連全般	18
18 株式会社オトリテクニカ	5.4	精密金型部品	28
19 ㈱コーア	3.5	機械加工品、表面処理加工品	26
20 音羽電機工業㈱ 弘前工場	5.4	配電用避雷器	16
21 株式会社中村製作所 弘前工場	4.11	ベンチ等公園施設物	—
22 明治安田システム・テクノロジー㈱ 弘前開発センター	5.10	ソフトウェア開発	18
23 株式会社青森ディーディーケイ	4.6	機内配線用ハーネス	70
24 NECソフトウェア東北株式会社青森支店 弘前システムセンター	4.6	ソフトウェア開発	—
25 株式会社弘前ダイ精研	9.4	プラスチック金型、精密部品	47
26 コスモ食品研究㈱	10.11	胡麻ドレッシング、焼肉のたれ	11
27 ㈱八王子機熱 弘前工場	10.10	航空計器用部品	27
28 三光化成㈱ 弘前工場	12.3	プラスチック工業用部品	68
29 三菱マテリアル資源開発㈱ 環境エネルギーセンター	15.5	環境、エネルギー研究開発、地熱利用	22
30 ㈱ビズコム・モバイル	14.4	モバイルインターネット・コンテンツ各種サービス	10
31 ㈱クレエ インターナショナル	17.7	服飾企画デザイン、パターン作成	9
32 インターネットハーバー㈱	17.8	コールセンター	16
33 日本パルスモーター㈱ 岩木工場	S50.9	ステッピングモーター、シンクロナスモーター	135
34 株式会社津軽ジーンズ	60.10	ジーンズ	43
35 アイフォーコム東北㈱ 弘前設計センタ	H18.7	ソフトウェア開発	6
合計			5535

地元企業の
技術力向上をになう
藤代(ふじしろ)工業団地

市は、こうした外部企業の誘致を進めると同時に、地元企業の振興にも力を注いだ。

「誘致企業が、安定した事業を展開するには、地元企業の技術力向上が不可欠。外部企業の誘致とともに、地元企業の育成が弘前市の産業施策の二本柱」と古山さん。

地元企業の振興策のひとつが、九六年六月から分譲を開始した藤代工業団

地だ。面積は先の北和徳工業団地の半分ほどの一五万三〇八六平方メートル。価格は約三万五〇〇〇円/坪。最寄りの東北海道IC(弘前大鰐)まで約一三キロとアクセスは良好で、さらに豊富な地下水を利用でき、専用排水路も完備する。

ポイントとなるのは、外部(誘致企業)だけでなく、内部(地元企業)に対しても「門戸開放」していること。

市は、地元製造業を中心に、積極的な働きかけを展開し、地元企業(二七社)の「移転」と、外部企業(四社)の「誘致」に成功し、合計三二社の立地にこぎつけた。

五〇社の誘致に成功、
三五社が「現役」

市の積極的な取り組みにより、北和徳工業団地は九一年に「完売」。残る藤代工業団地も「分譲率は九六%。残りあとわずか(古山さん)」と好調な売れ行きだ。

〇六年末時点で誘致に成功した企業数は累計で五〇社にのぼり、うち北和徳工業団地・七社、藤代工業団地・四社、市内にある工業地域等・二四社の計三五社は現在も「操業中」で、五五三五人の雇用の確保に成功した(左の

図表参照)。

こうした誘致企業群は、地元経済にも大きな影響を及ぼしている。事業所数でこそ市内製造業の一四・六%にすぎないが、従業員数では七〇・四%、さらに製造品出荷額では七一・二%と、誘致企業は大きなウエイトを占める。

「最大の誘致企業はキャノンプレジジョン。雇用のみならず、製造品出荷額、市への財政効果など、同社が弘前に立地している効果は、計り知れないものがある(古山さん)」。工業団地の中核である同社を訪ね、なぜ「弘前」なのかを聞いた。

工業団地の中核工場 「キヤノンプレジジョン」 —吉川實社長に聞く

キヤノンプレジジョン(資本金三億円)の代表取締役社長である吉川實(よしかわみのる)氏は、会社設立の経緯をこう語る(写真)。

「当社の歴史は古く、キヤノン初の会社である目黒精機(一九五二年設立、のち「キヤノン精機」に社名変更)までさかのぼる。同社の生産子会社にあたるのが弘前精機(一九七三年設立、本社弘前市)。この二社が〇四年に合併し、誕生したのが現在のキヤノンプレジジョン。弘前市とはかれこれ、三〇年以上のつきあいとなる」。

同社は現在、①レーザービームプリンタ(LBP)や小型複写機用のトナーカートリッジ②カメラ・AV機器・情報周辺機器等、ハイテク製品に使用される各種精密モーター③カメラ用光半導体センサ等——の製造を手がける。従業員数は、派遣社員など非正規もあわせると四〇〇〇人近くにのぼるといふ。



進出を決めたのは「人口」と「高等教育機関」

弘前進出の背景について吉川社長は、「(当社の前身である)キヤノン精機は当時、東北に生産拠点を新設する方針だった。青森・秋田・山形の三県にねらいを定め、工場用地をピックアップ。一定の『条件』でふるいをかけ、目になつたのが弘前だった」と振り返る。

その「条件」とは、「定規模の人口」と「大学などの高等教育機関の存在」。二つめの「人口」については、「当社は『発展』を前提に企業進出している。事業が軌道に乗り、生産規模を拡大する時には、多くの労働力が必要となる。そのため、最低限の人口は必須条件。進出を検討した七〇年頃、弘前市はすでに人口一〇万人をこえていた」ことが大きなポイントだった。

二つ目の条件である「教育機関」については、「市内には、県内トップレベルの弘前大学、さらに九〇年以上の歴史を誇る弘前工業高校があった。当社の高度なものづくりを支えてくれる優秀な人材が弘前にはたくさんいた」ことをあげる。弘前進出は、労働力の「量」(人口)と「質」(教育機関)の両面が確保できることが背景にあったと指摘する。

弘前進出の「ドレミファソラ」

同社は七三年、マイクロモーターなど



の生産工場を弘前に立ち上げた。当時、青森進出は、グループ全体でもはじめてのこと。実際、進出してから気がついた弘前立地のメリットについて、吉川社長はいの一番に、「津軽人の勤勉性」を強調する。

「津軽の人は勤勉で、ねばり強い。さらに『津軽塗』に代表されるように、昔から手先が器用な人が多い。当社のように高度なものづくり企業には打ってつけ」といふ。ひとつの例として、不良品の発生率が低いことをあげる。「手先が器用な津軽の人は、製品を組み立てる手組(てぐみ)作業に優れ、『ライン落ち』など不良品の発生が極めて少ない」(吉川社長)。加えて、津軽人の「進取の精神」をあげる。「新しいことを取り入れようとする津軽の人は、当社独自のものづくり工程を、戸惑うことなく飲み込み、理解してくれる。短時間でスキルを身につけ、すぐに先輩と肩を並べて仕事ができるようになる」。

他方、吉川社長は弘前立地のデメリットとして「地理的ハンディ」を指摘する。

「弘前は東京から六〇〇*近く離れている。IT化が進み、電子会議が可能になったとはいえ、『ネット』には限界がある。さらに、講演会や展示会などの各種イベントが少なく、刺激に乏しい。こうした東京との地理的ギャップをどう埋めていくかが今後の課題」といふ。

とはいえ吉川社長は、こうしたデメリットを上回るメリット(津軽人の勤勉性)の方が重要だと実感している。「津軽の人は、言われたことを素直に聞き、やると決めたことはトコトンまでやり抜くねばり強さがある。これは、ほかの誘致企業も異口同音に指摘する。人材は地域最大の資源」。

従業員の大半が「地元採用」

同社は、地域最大の資源である人材を積極活用している。従業員の大半を占める製造部門では、九割以上が「地元採用」。地域最大の「雇用の受け皿」として期待は大きい。

吉川社長は、「市内には高等教育機関が複数あり、優秀な人材が豊富だ。今後もしも引き続き、こうした人達を積極的に採用していきたい」と述べ、地元雇用を強い意欲をみせる。

あわせて、「当社は〇四年の合併で、東京にあった本社機能を弘前に移転し、研究開発部門と生産部門を一本化した。今後は、地元の弘前大学との連携を強化し、産学連携による共同研究、さらには人材育成にも力を入れたい」と抱負を語る。

必要「国内生産」を強化、必要なインフラ整備

同社は〇五年八月、撤退した電子部品メーカーの青森フジクラの跡地(約五・六畝)に、新工場を設立するなど、国内生産体制の強化に力を入れている。

「資源の少ない日本はこれまで、もの

つくり産業（製造業）によって発展を遂げてきた。日本の強みは、高度なものでつくり技術にある。安価な労働力を求め、海外に生産拠点を移すことは高度技術の国外流出にもつながらかねない」との懸念を抱く一方、「多様化する顧客のニーズに、迅速かつ的確に対応するには、『消費者の顔』がみえる国内生産が不可欠。当社は今後も、国内生産体制を強化し、高付加価値型ものづくり企業をめざしていく」（吉川社長）とのビジョンを語る。

一方、誘致企業として、国や県に望むことについて吉川社長は、八戸港の環境整備をあげる。「弘前工場は、アメリカなど北米向けの生産も手がけている。そ

行政の地道な誘致活動が実を結ぶ

誘致成功の裏には、弘前市役所の「地道な努力」があった。

市が同社の誘致に動き出したのは七〇年代初頭。当時、青森県の東京事務所が「キヤノン精機（現在のキヤノンプレジジョン）が東北地方に工場進出を検討している」との第一報を入手。

進出企業側が、優秀な労働力を必要としていること、さらに海風の影響を嫌う「内陸向け」の精密部品の製造だったことから、県は弘前市に白羽の矢を立てた。

ここから弘前市の誘致活動が本格化する。当時の担当者（工藤さん）は、「月に一度は、東京本社を訪れるなど、企業の担当者と積極的に意思疎通するようにした。地道な努力を積み重ねることで、信頼関係を厚くし、『何でも話せる関係』にまで発展。地域最大の資源である人材のPRに力を入れ、企

の拠点と期待しているのが八戸港。現在、大型貨物船が接岸できる環境（大水深岸壁）が十分ではなく、大部分は仙台や東京経由で輸出している。国際競争が激化するなか、八戸港から直接、輸出できれば、現地到着までの時間短縮にもつながるとみている。

弘前市に対しては、「除雪体制の強化」を求めた。「当地は冬になると一メートル以上の雪が積もる。道路脇には排雪が積み上がり、車の通れる幅員（道幅）が狭くなる。部品を納入するトラックなど物流面だけでなく、通勤する従業員の安全確保の面からも、工場周辺の除雪は、これまでに以上に力を入れて欲しい」と要望。併

せて、「除雪予算に限界があることは十分に承知している。冬の間だけでも工場周辺を『一方通行』にしてはどうか」と打開策も示した。

「これからは」地方の時代

吉川社長は、「地方分権」についても言及した。

「東京一局集中には限界がある。現在、道州制が議論されているように、これからは『地方の時代』がやってくる。当社がこつした流れを少しでも後押しすることが出来たら嬉しい」という。

「当社は、石渡事業所（十三年）からスタートし、北和徳第一事業所（八四年）、

同じ部署に配属されているのは、数少ないケース。市としても（誘致企業との信頼関係を）配慮したのではないかとみている。

併せて、「未知の土地に足を踏み入れる企業には、労働力の確保から、住宅問題まで、様々な不安がつきまとう。行政の窓口を一本化することは、不安の解消にもつながる」と指摘した。

「コミュニケーション」で撤退を防止

誘致に成功した自治体にとって最大の悩みは、進出企業の「撤退」だ。

市はキヤノンプレジジョンを筆頭に延べ五〇社の誘致に成功し、うち三五社が現在も「操業中」。撤退防止の秘訣はなにか。

「撤退するかどうかは、企業の経営上の判断による。行政は、そこに介入することはできない」（古山さん）として、特別な撤退防止策は講じていないことを明らかにする。

北和徳第二事業所（〇五年）と、事業を拡大することができた。これは、内部の人（自社）の努力だけでなく、外部の人（関連取引先）、さらに地域の人達の有形無形の心援があったからこそできたこと。地域と共に歩み、発展するという、「共生」の理念のもと、今後も弘前に根を張り、地域社会に貢献していきたい」と抱負を語る。

最後に吉川社長は、話をこう結んだ。「弘前に進出して本当に良かった。最良の選択をしたと思っている。この地に足を踏み入れ三四年、もはや誘致企業ではなく、地元企業だ」。

とはいえ、弘前には、キヤノンプレジジョン（七三年立地）をはじめ、タムロン（六七年）、弘前航空電子（七九年）など、大手製造業が「長期」にわたり生産拠点を構える。誘致企業を「地元企業」に成長させるコツはなにか。

古山さんは、「誘致企業とは積極的にコミュニケーションをとるようになっている。具体的には年一回、意見交換会を開催するとともに、企業の現状調査（アンケート調査）を実施。このうちアンケートでは、自由記述欄を設け、企業が口にしにくいことを指摘できるようにしている。さらに、調査結果にもとづき、企業にヒアリングを実施。誘致企業と行政の間で、よりよい関係が構築できるよう努力している」と、その秘訣の一端を教えてくれた。

さらに古山さんは、「何かあってからではなく、『何もないうち』に気軽に相談できる体制を整えている。こうしたことの副次的効果として撤退企業

成功要因は「信頼関係」を築くこと

市の誘致活動には、ひとつの「成功要因」が見てとれる。それは「信頼関係」の構築だ。

自治体の職員には、人事異動がつきまとう。弘前市でも三五年を目処に異動しているという。

古山さんは、「企業誘致においては、担当者がローテーション人事で交代すると、それまで築いてきた信頼関係を損なうおそれがある。当時の担当者（工藤さん）は、交渉から立地、さらに操業に至るまで、足かけ一〇年近く、誘致業務に携わっていた。これだけ長く



が少ないのかもしれない」と分析した。

誘致の最大効果は「雇用創出」

企業誘致が地域にもたらした最大のものは何か。古山さんは第一に、「雇用創出効果」をあげる。

「三五社の誘致で、五五三五人の雇用創出に成功した。とくにキャノン一社で三〇〇人以上の雇用が確保できたことが大きい。働き口が少ない弘前に、安定した雇用の場ができたことは、就職不安の解消にもつながる」とみている。

第二に「財政効果」をあげる。「法人市民税や固定資産税などの税収が、市の財政に相当なプラスの効果をもたら

らしている」。

第三に、「キャノンプレジジョンなど大手製造業が弘前に進出したことで、『地元就職志向』がより強まってきた」ことをその効果にあげる。「いまや地域を代表する企業を誘致できたことで、まちの産業は活気づいてきている」。

若年労働者の県外流出に一定の歯止めがかかるのではと期待している。

今後の課題は新産業の誘致・育成

これからの課題として、「新たな産業の育成・誘致」が浮上している。

「今後は、将来の成長が見込める医療・福祉分野を軸に、研究開発部門（事務部門）の誘致に力を入れていきたい」（古山さん）という。市内には、弘前大学附属病院をはじめ、医療・福祉施設が集積しているからだ。進出拠点となるのが〇一年から分譲を開始した「オフィス・アルカディア」（弘前市扇町、面積二七平方メートル）。すでに三菱マテリアル資源開発（環境エネルギー研究）など一五社が入居済で、用地の半分近くが埋まっているそうだ。

「弘前市の企業誘致は、第二ステージに入った。今後は、医療・福祉、さらにバイオ・ITなど先端企業の集積をはかり、弘前を北東北の新産業拠点に育てていきたい」。弘前市は企業誘致の新たな展開を見据えている。

（調査部 遠藤彰）

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(〒サービス)

1

No.558 JAN. 2007

特集 = 「仕事の中の幸福」

提 言	社会変化と人間を尊重する仕事	堀内 光子
論 文	労働と幸福度	佐野晋平・大竹文雄
	高齢者の就労に対する意欲分析	福島さやか
	職場における快適な労働環境確保について	小畑 史子
	職場のメンタルヘルスに関する最近の動向と	大塚 泰正
	ストレス対処に注目した職場ストレス対策の実践	鈴木 綾子 高田 未里
	バーアウト（燃え尽き症候群）	久保 典人
	—ヒューマンサービス職のストレス	
紹 介	全日空労働組合における	黒木 隆志
	従業員の健康と社員満足に関する取り組み	
書 評	中村圭介著「成果主義の真実」	猪木 武徳
論文Today	従業員のキャリア開発に影響を与える組織施策	藤波 美帆
	—キャリア志向性との関係から	
フィールド・アイ	ドイツの子育て事情	高島 淳子

2/3

No.559 FEB./MAR. 2007

特集 = 「学界展望：労働調査研究の現在／投稿論文特集2007」

提 言	後代にまで活用される労働調査を	八幡 成美
学界展望	労働調査研究の現在：	柳崎 修・我野淑子・小島一哉
	2004～06年の業績を通じて	
論 文	2度目の開業者が成功する条件	川上 淳之
(投稿)	—失敗経験が与えるパフォーマンスへの影響について	
論 文	鉄鋼生産職場における一般作業者の管理能力	田中 真樹
	—管理的業務の遂行状況と管理能力の特徴	
研究ノート	戦略的資源管理論の再検討	木村 琢磨
白書座談会	平成18年版労働経済白書をめぐって	石水憲夫・太田聡一 川口大司
	—就業形態の多様化と勤労者生活	
書 評	バーバラ・エーレンライク著／曾田和子訳	森岡 孝二
	「ニッケル・アンド・ダイヤモンド	
	—アメリカ下流社会の現実」	
	ポリー・トインビー著／榎田直子訳	森岡 孝二
	「ハードワーク—低賃金で働くということ」	
	橋本俊昭／浦川邦夫著「日本の貧困研究」	駒村 康平
	黒田祥子／山本勲著「デフレ下の賃金変動	安井 健皓
	—名目賃金の下方硬直性と金融政策」	
読書ノート	萩原久美子著「迷走する両立支援	柿 真木
	—今、子どもをもって働くということ」	
	岡本浩一／堀洋元／鎌田晶子／下村英雄著	大木 栄一
	「職業的使命感のマネジメント	
	—ノブレス・オブリジュの社会技術」	
論文Today	J.ディナルド／D. S.リー「近年の組合化は	横山 崇
	企業に経済的影響を及ぼしているか？	
	—Regression Discontinuity Designによる推定」	
フィールド・アイ	ドイツ社会の「寛容」	高島 淳子

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp