

「地域未来牽引企業」は地域を「牽引」しているか

—両毛地域における「地域未来牽引企業」の事例分析—

宇山 翠

(2022 年 11 月 30 日受理)

Are “Companies Driving Regional Growth” “driving” the region?

—A Case Analysis of “Companies Driving Regional Growth” in the Ryomo area—

Midori UYAMA

I はじめに

近年、政府は地域経済の活性化を図る手段として、地域経済の中心的な担い手に対する支援を強化している。経済産業省は、地域経済の中心的な担い手となって地域経済を牽引する企業を「地域未来牽引企業」と定義し、2017年度から2020年度までに4743社を「地域未来牽引企業」として選定した¹。中小企業庁は地域の中で取引が集中しており、地域外とも取引を行っている企業の中で、特に地域経済への貢献が高い企業、すなわち地域内からより多くの仕入を行い、地域外に販売している企業を「コネクタハブ企業」とし、その抽出・選定を行った²。これらは、膨大な数の企業間取引データ、いわゆるビックデータをもとに地域企業の取引をネットワーク化し、ネットワークの中核に位置する企業（以下、「中核企業」とする）に対する支援に重点を置いた政策である。

このように、中核企業には地域経済の中心的な担い手として地域を「牽引」する役割が期待されているが、そもそも地域を「牽引」とはどういうことか、何ををもって「牽引」といえるのだろうか。当然のことながら、中核企業のネットワークは所在地にとどまらず、市区町村、都道府県の単位を超え、広範囲にわたって形成されている。中核企業の所在する地域の「牽引」を目的とするならば、その地域における中核企業の取引ネットワークの実態を詳細に検討し、地域経済への貢献度を検証する必要があるだろう。上述のビックデータを用いた分析は取引ネットワークを定量的に把握することを目的としているため、その具体的な中身や変化については分析の対象外とされている。

そこで、本稿では実際に「地域未来牽引企業」に選定された両毛地域³の中核企業（A社、B社）へのヒアリング調査をもとに、地域経済における中核企業の「牽引」の実態を明らかにする⁴。本稿が対象とする中核企業（A社、B社）は創業から現在まで両毛

地域で事業を展開し、地域との深い関わりを持っていることから、両者の関係の分析に適した事例だと考えられる。産業集積研究において、中核企業は産業集積や地域経済にとってプラスの影響を与える主体として捉えられてきたが、今日においてはその前提自体を問い直す必要があるだろう⁵。日本企業のグローバル展開が本格化する中で地域と関わりを持たず、より広域的な取引ネットワークの中で存立している中核企業も少なくないからである。したがって、本稿では、中核企業の地域内外における取引の実態を具体的に分析していく。

本稿の構成は以下の通りである。まず、経済産業省の「地域未来牽引企業」の定義や政策目的を確認した上で、中小企業論、産業集積論において用いられてきた概念と比較し、より広い文脈から「地域未来牽引企業」を位置付ける。次に、「地域未来牽引企業」に関する先行研究を検討し、本稿の分析視角を明確にする。その上で、「地域未来牽引企業」に選定された両毛地域の中核企業2社へのヒアリング調査をもとに、地域内外における取引を具体的に分析し、事例の考察を行う。最後に、本稿の結論を述べる。

Ⅱ 「地域未来牽引企業」とは何か

1. 地域産業政策の展開における「地域未来牽引企業」

日本の地域産業政策は、国が指定し、国が適正と考える産業の企業立地促進施策が講じられてきた（図表1）。1970年代には、大都市圏から地方への工場の移転・分散を目的とした「工業再配置促進法」（1972年）、1980年代には地方圏のハイテク産業・ソフトウェア産業等の立地促進を企図した「テクノポリス法」（1983年）や「頭脳立地法」（1988年）が制定された。2000年代に入ると、地域の強みを活かした新産業や新事業を創出するために、「産業クラスター計画」（2001年）や企業立地促進法（2007年）が制定され、地域の自立的発展が促されるようになった⁶。このように、地域産業政策の目的が大きく変化する中で、近年新たに展開されたのが地域経済を牽引する中核企業（「地域未来牽引企業」）に対する支援政策である。

2. 「地域未来牽引企業」の定義

「地域未来牽引企業」に対する支援政策の起点は、「地域経済牽引事業の促進による地域の成長発展の基盤強化に関する法律（「地域未来投資促進法」）」（2017年7月31日施行）にある。これは、2007年に制定された「企業立地促進法」に代わる地域産業政策の中核的な法律であり、今後の地域経済を牽引することが期待される事業への支援の強化が打ち出された。その支援対象となる企業を幅広く発掘するために選出したのが「地域未来牽引企業」である。こうした支援は、国だけでなく地方においても行われている。例えば、栃木県では、産業分野を特定した振興政策だけでなく、地域中核企業の認定支援という企業に着目した政策も進めている⁷。

「地域未来牽引企業」とは、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれると

「地域未来牽引企業」は地域を「牽引」しているか
— 両毛地域における「地域未来牽引企業」の事例分析 —

ともに、地域経済のバリューチェーンの中心的担い手となりうる企業のことである。地域内からより多くの仕入を行い、地域外に販売することによって地域外から資金を獲得し、地域内に資金を配分する中心的な役割を担っている。地域内の企業からより多く仕入れ、域外への販売活動を活性化させることで、資金が取引先である地域内の中小企業・小規模企業に流れていき、さらには、地域内で仕入れ、販売も地域内で行う「地域型」の中小企業・小規模企業の経済活動により、地域で資金が循環することが期待されている⁸。

「地域未来牽引企業」は、帝国データバンクによる企業情報のビッグデータの活用、および自治体や商工団体、金融機関等の関係者からの推薦によって選定される。前者の指標として、コネクター（域外への販売）やハブ（域内からの仕入れ）の取引構造が①地域経済の取引の結節点となっていること、地域への波及をもたらす源泉として、②高い付加価値（利益貢献度、雇用貢献度）を創出していること、③成長性（利益成長性、雇用成長性）が挙げられる⁹。こうして選定された「地域未来牽引企業」は、2020年度までに4743社にのぼり、従業員数191人、売上高74億円、社歴47年がその平均値となっている¹⁰。ここから、中小企業の中でも比較的規模の大きい企業が「地域未来牽引企業」に選定されていることがわかる¹¹。

1970年代～	工業再配置促進法（1972年） →大都市圏から地方への工場の移転・分散	国が適正と考える 産業立地の促進
1990年代前半	テクノポリス法（1983年）・頭脳立地法（1988年） →地方圏のハイテク産業・ソフトウェア産業等の立地促進	
1990年代後半	地域産業集積活性化法（1998年） 新事業促進法（1999年） →既存産業集積の活性化 地域における新事業支援体制の整備	
2000年代	産業クラスター計画（2001年）・企業立地促進法（2007年） →地域の強みを活かした新産業・新事業創出、 企業立地の促進による産業集積の形成	地域の自立的 発展の促進
現在	地域経済を牽引する地域中核企業支援政策	

出所) 経済産業省地域経済産業グループ（2016）「資料2 地域経済産業政策の現状と今後の在り方について」

図表1 地域産業政策の変遷

3. 既存研究における位置づけ

このように、「地域未来牽引企業」は政策的に作られた概念であるが、中小企業論、産業集積論において用いられてきた概念とも共通点を持つ。以下では、中核企業について取り上げた研究を紹介し、「地域未来牽引企業」をより広い文脈から位置付ける。

磯辺（1998）は、経営戦略の視点から優れた製品や技術をもつと同時に、優れた経営者に導かれ、たゆまない成長を維持している中堅・中小企業を「中核企業」と捉えた。そして、フレームワークとしてアンゾフの成長マトリクスとスノーの組織適応プロセスに注目し、「市場の方向性」と「技術の競争優位性」という二つの軸をもつマトリクスを構築することによって中核企業を類型化した。また、細谷（2014）は競争力の高い独自製品やオンリーワンと称すべき高度な加工サービスを提供する独立性の高い中小・中堅企業を「ニッチトップ企業」と定義し、グローバル市場で活躍するニッチトップ企業（「グローバル・ニッチトップ企業」）の特徴を明らかにしている¹²。

一方、「中小企業」の枠を超えて成長する企業群を「中堅企業」と捉える議論もある。中村（1964）によれば、中堅企業は次の4つの特徴を有する。①巨大企業や大企業の別会社・系列会社ではなく、資本的にはもとより、企業経営の根本方針の決定権を持つという意味での独立会社であること、②証券市場を通じての社会的な資本調達が可能となる規模に達した企業であること、③個人、同族会社としての性格を強くあわせ持つという点で、大企業とは区別される企業であること、④中小企業とは異なる市場条件を確保し、独自技術・設計考案による生産を行い、それぞれの部門で高い生産集中度、市場占有率を保有していることである。また、土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎（2017）は、Teceのダイナミック・ケイパビリティ論¹³に基づき、中堅企業の事業戦略や成功要因を明らかにしている。

このように、先行研究は従来の「中小企業」の枠を超えて成長・発展する企業を「中核企業」あるいは「中堅企業」として捉えている。しかし、これらの研究は、本稿が目的とする地域と中核企業の関係については触れておらず、中核企業の特徴付けや経営戦略のあり方に議論が集中している。そこで、以下では、地域経済や産業集積の視点から中核企業について論じた研究を取り上げる。

まず、伊丹（1998）の「需要搬入企業」である。伊丹（1998）によれば、需要搬入企業とは最終製品のための生産活動への需要を地域に持ち込む企業のことであり、大田区でいえば、日本を代表するエレクトロニクスメーカー、ポローニャでいえば自動包装機械の分野で世界の大半のシェアを握るIMAのような1000人規模の企業がそれに当たるとされる。需要搬入企業は、集積の内部に存在して集積の中で分業の調整を担っている場合もあれば、集積の外部に存在し、集積の中に需要を投げ込み、生産結果を受け取るだけの場合もあり、大田区のケースは後者に該当する¹⁴。また、ここで想定される需要搬入企業は必ずしも大手企業だけではなく、中堅企業も含まれる。

次に、高岡（1998）の「リンケージ企業」である。高岡（1998）は、集積内部の情報（「供給される財・サービスの属性に関する情報」と「供給者の行動に関する情報」）と、集積外部のマーケット情報（「需要される財・サービスの属性に関する情報」と「需要者の行動に関する情報」）とをつなぐ機能をリンケージ機能とみなし、それを遂行する企業をリンケージ企業と特徴づけた¹⁵。リンケージ企業には、次の3つの機能があるとされる。一つ目は、生産情報と需要情報をつなぐ、需要のコーディネート機能であ

「地域未来牽引企業」は地域を「牽引」しているか
一両毛地域における「地域未来牽引企業」の事例分析一

る。需要者と生産者が取引相手を見つけ、交渉、調整するための費用を削減する。二つ目は、生産コーディネート機能である。分業体制を構成している集積内における個々の企業の技術水準や職人、設備の稼働状況等を常に把握し、効率的に調整する。三つ目は、取引ガバナンス機能である。リンケージ企業は生産者および需要者の行動に関する情報を手に入れることによって、他の制度によって取引をガバナンスする場合にかかる費用を削減する¹⁶。また、田中（2018）は、高岡（1998）の議論を踏まえ、積極的に最終市場とリンクし、情報収集・マーケティング活動を行った上で市場情報と集積内部の技術情報を結びつける「リンケージ企業」を「商人的リンケージ企業」と呼び、それが産業集積の優位性の維持に貢献したことを明らかにした。

これらの研究は、地域経済や産業集積における多様な生産主体と多様な需要とを結びつける「結節点」を担う企業に着目している点で、「地域未来牽引企業」の議論と共通点も多いことがわかる。

Ⅲ 「地域未来牽引企業」に関する先行研究

「地域未来牽引企業」を直接取り上げた研究は数少ないものの、次のようなアプローチによる研究が行われている¹⁷。

まず、ビックデータを活用した地域経済分析である。帝国データバンク（2018）はビックデータを用いてネットワークの結び目となる中核企業の存在に着目し、地域における企業と企業の関係性（コネクター度、ハブ度）や企業活動によって出た成果（雇用・利益）等から選出した「地域未来牽引企業」の事例を紹介している。秋山・柴崎（2016）は、ビックデータを用いて、市区町村を一つの地域と見なし、各企業のコネクターハブ性を定量的に推定した。北村（2018）は、関西経済を対象に、企業間のつながりをみる取引指標（コネクター度、ハブ度）を用いて経済圏内の企業活動を分析した¹⁸。

これらの研究を踏まえて、池島（2022）は、コネクターハブ企業と地域経済との関係に着目し、帝国データバンクの企業データをもとに取引構造を類型化し、取引によって生じるマネーフローの量と方向性から地域経済に対する影響をその稼ぐ力と波及させる力の2つの指標によって測定した。三大都市圏では域内取引を多くもたらすローカルサービス型と外資獲得をもたらすコネクター型が、非三大都市圏では、域外取引を多くもたらすナショナルリンク型に加え、ローカルサービス型、コネクター型が企業間取引の形態で地域経済に資金循環を多く発生させていることを明らかにした¹⁹。

このように先行研究の多くはビックデータを用いた定量的な分析であるものの、地域経済学の視点にもとづいた事例研究も存在する。藤本（2020）は、山陰地方における「地域未来牽引企業」を事例として取り上げ、事例企業が経営戦略やビジネスモデルに基づいて形成される取引構造の影響により、コネクター度・域外から稼ぐ力が強い一方で、ハブ度・域内からの仕入れの度合いは相対的に弱いことを明らかにしてい

る²⁰。また、藤本・池島（2022）も「グローバル時代における地域経済の活性化や地域の経済発展を考える際に、地域内に立地する企業の取引構造と地域経済との具体的な関係を明らかにすることがとりわけ重要になっている」²¹とし、山陰地域に立地する「地域未来牽引企業」と地域経済との結びつきや企業の取引構造が地域経済に与える影響について検討している。

以上のように、「地域未来牽引企業」に関する研究はビックデータを活用した地域経済分析を中心に進められてきた。中でも、池島（2022）はデータセットをもとに取引構造を類型化し、それが地域経済に与える影響を定量的に分析したという点で、意義深い研究である。一方で、池島（2022）は47都道府県を単位とした分析であり、より広域的な地域を想定している点に留意する必要がある。次節では、行政区域をこえ、一つの経済圏・生活圏を形成している両毛地域を一つの地域として捉え、ミクロな地域を対象に中核企業と地域経済の関係を具体的に分析することによって、中核企業が地域経済をどのように「牽引」しているかを明らかにする。

IV 事例分析：両毛地域の「地域未来牽引企業」

ここでは、両毛地域において2017年に「地域未来牽引企業」に選定された2社（A社、B社）を取り上げる²²。A社は1922年に織物の製造業者として創業し、戦後歯車の製造業者として地域の中心的な企業に成長した企業である。B社も1922年に織物業者として創業し、戦後家電部品や自動車部品の製造業者として発展を遂げた企業である。以下では、まず両毛地域の特徴について確認した上で、それぞれの企業がどのようにして地域の中核企業に成長したかを説明し、両毛地域との関係性について考察する。

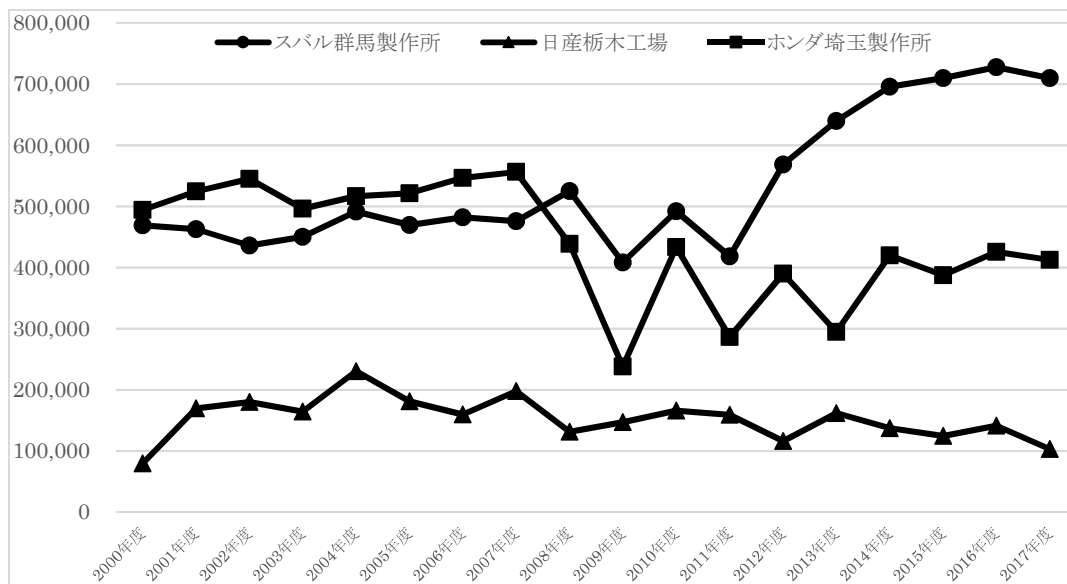
1. 北関東の自動車産業集積地としての両毛地域

両毛地域とは、栃木県と群馬県の県境に位置し、繊維産業を基盤に戦後自動車産業が発展した産業集積地域（栃木県足利市、佐野市、群馬県太田市、桐生市、館林市、みどり市、邑楽郡板倉町、明和町、千代田町、大泉町、邑楽町）を指す。群馬県太田市には、スバルの群馬製作所（本工場、矢島工場）が立地しているが、両毛地域は必ずしもスバルの「企業城下町型」集積で括ることができない地域でもある。北関東に日産の栃木工場やホンダの埼玉製作所が立地している関係で、その部品企業も多数集積しているからである²³。

2000年代以降、自動車メーカーのグローバル展開が加速する中で、北関東に立地する日産、ホンダ、スバルの工場の生産体制も大きく変化している。図表2は、スバル群馬製作所、日産栃木工場、ホンダ埼玉製作所の生産台数の変化を示している。2007年度までホンダ埼玉製作所はスバル群馬製作所を上回る生産規模（50～55万台）を維持していたが、2008年度に減少に転じ、その後も縮小傾向にある。日産栃木工場は大きな変化がなく、15～20万台の生産規模である。一方、スバル群馬製作所は2011年度以降急速に生産を伸ばし、2016年度には約72万台を記録した²⁴。こうした変化の

「地域未来牽引企業」は地域を「牽引」しているか
 一両毛地域における「地域未来牽引企業」の事例分析―

影響を受け、両毛地域の自動車産業集積もその構成が大きく変化していることが予測される²⁵。



出所) 各社への問い合わせ、アニュアルレポート(各年版)により作成。

図表2 スバル群馬製作所、日産栃木工場、ホンダ埼玉製作所における生産台数の推移

2. A社の事例

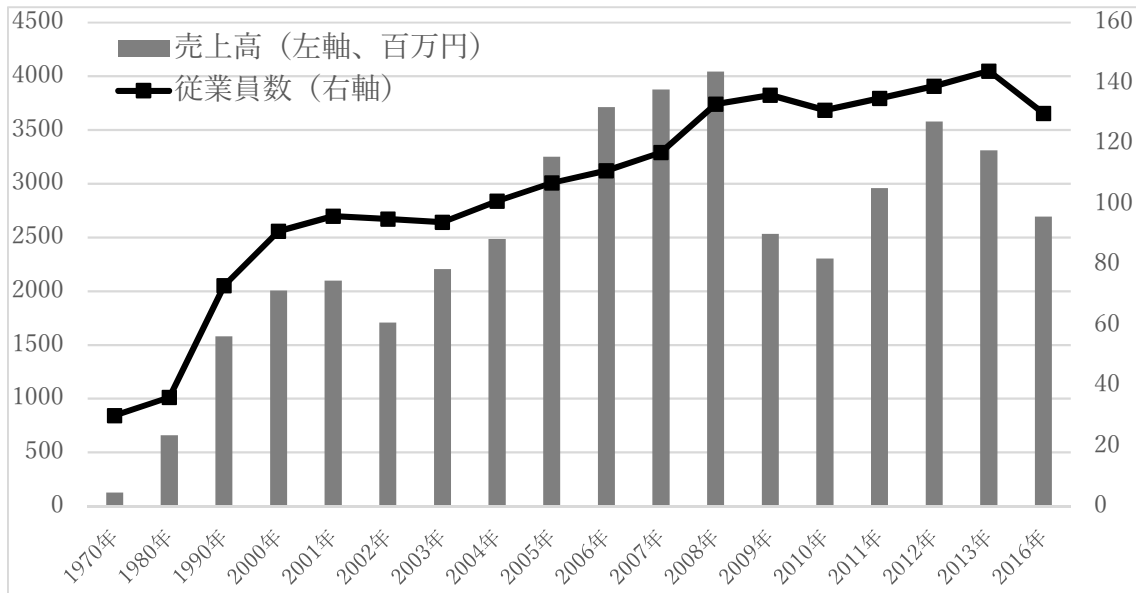
(1) 織物工場から歯車製造の中核企業へ

A社の前身は、1922年に創業された織物工場である。1939年11月、歯車を製造するための設備(日立製の3馬力モーター、歯切盤3台、ボール盤1台、フライス盤1台)を導入し、織物と並行して歯車の製造を開始した。「企業整備令」により織機を全て供出したため、1944年には歯車の専門メーカーとなり、中島飛行機の下請工場に歯車を納入するようになった。戦後も織物の製造に戻ることなく、歯車の専門メーカーとして食品機械や織物機械用の歯車を製造していた。1959年の時点では従業員2名の小規模企業であった。

転機となったのは、1960年頃の精密小型歯切盤の購入である。これを機に両毛地域の中核企業(山田製作所、小倉クラッチ)から仕事の依頼が来るようになった。当時、ホンダのオートバイの生産が拡大していた関係で、ホンダの一次サプライヤーである山田製作所からの受注が急増し、A社の売上高も大きく伸びたのである。しかし、1966年にホンダのオートバイ部品の設計が変更され、売上高の7割を占めていた山田製作所の仕事が突然なくなる事態が生じた。これを契機に、A社は受注先を分散化する方針を採るようになり、建設機械や自動車にも受注先を拡大していった。

図表3からA社の売上高の推移をみると、1970年以降年々売上高を伸ばし、2000年には20億円、2008年には40億円を達成していることがわかる。同様に、従業員数も年々増加し、2005年には100名を超える規模にまで拡大している。なお、2009年の

売上高の急減は、リーマンショックの影響によるものである。このように、A社は売上高、従業員数ともに大きく伸ばし、A社からスピンアウトする企業を生み出すほどの中核的な企業に成長したのである。



出所) A社提供資料より作成。

図表3 A社の売上高と従業員数の推移

(2) 新たな展開：航空機のエンジン部品への参入

両毛地域の中核企業に成長したA社は、フランスの航空機のエンジンメーカーとの長期契約を結ぶことに成功し、2015年に設立された子会社が航空機のエンジン部品の製造を担うようになった。A社が航空機のエンジン部品を受注できた要因として、次の4点が挙げられる。

第1に、IHIとの取引を通じて習得した技術である。2007年、IHIからボーイング787次世代ジェットエンジン20機分(開発用)の部品の受注を獲得した。これは、A社の機械加工の知見やA社の社員の思いが受注につながったものである。A社はIHIの複合加工機で削るノウハウを使わせてもらいつつ、独自の工夫を施しながらチタンアルミの切削加工を手掛けた。この技術を基盤に、フランスのエンジンメーカーからボーイング「737MAX」やエアバス「A320NEO」向けの次世代エンジン部品(タービンプレード)の受注を獲得することができたのである。タービンプレードは推進力となる気体を後方に押し出す重要な部品で、軽量で耐熱性の高いチタンアルミニウムを加工して生産される。フランスの航空機エンジンメーカーから受注を獲得できた背景には、IHIの航空機エンジン部品の製造で培った技術が重要であったと考えられる。

第2に、海外の航空ショーへの出展である。フランスの航空機エンジンメーカーとの取引は、海外の航空ショーに出展したことが始まりである。海外の航空ショーへの出展を検討するきっかけとして、2008年に横浜で開催された「国際航空宇宙展」(横浜, 2008年)への出展がある。栃木県からA社に声がかかり、栃木県の中小企業ブー

「地域未来牽引企業」は地域を「牽引」しているか
—両毛地域における「地域未来牽引企業」の事例分析—

スに歯車を加工している写真を一枚展示したところ、アメリカの企業の目に留まり、日本の商社を通じて引き合いがあった。写真一枚がビジネスにつながったことから、A社の社長は「これは仕事になるのでは？」と思い、海外の航空ショーへの出展を計画し、国の補助金を活用して2010年、2011年と続けて海外の航空ショーに出展することができた。こうしてフランスの航空機エンジンメーカーとのつながりができ、エンジン部品の受注につながったのである。

第3に、A社のこれまでの実績である。A社は元々歯車の試作品が中心であり、自動車の量産を本格化したのは1990年代後半であった。取引先の要望にこたえる形で試作・開発から量産部品まで幅広く受注し、主な取引先は210社にのぼる。現在、全体の売上の40%が自動車部品であり、自動車部品の内、量産部品の比率は50%である。トヨタの86やランドクルーザーの量産を手掛けていることから、フランスの企業がA社の工場を見学した際、「トヨタの量産ができる会社」という評価を得た。このように、試作だけでなく量産も手掛けてきたという実績もプラスに作用したと考えられる。

第4に、A社の「対応力」である。航空機のエンジン部品の量産化フェーズに入るにあたって、手掛けたことのない工程（研削／非破壊検査）への対応が求められた。研削に長けている工作機械メーカー（NAGASE INTEGRAX）を発見したものの、すぐには作れないと言われてしまった。工作機械メーカーから岐阜の工業試験場に機械があると聞き、工業試験場の機械を借りて毎日生産することで、何とか開発初期を凌ぐことができた。非破壊検査については非破壊検査の国際基準「NAS410」を持つ人員を増やすため、海外の教育機関への派遣も行った。こうしたA社の「対応力」も受注の継続にとって不可欠であったといえる。

（3）両毛地域との関係

以上のように、A社は歯車の製造業者として地域の中核企業に成長し、その過程で培った技術や実績、「対応力」を活かして航空機部品という新たな分野への参入も果たした。売上高に占める自動車部品の比率は40%と高いものの、自動車部品の内、量産部品の比率は50%であり、試作・開発から量産部品まで手掛けている。こうした特定の業種や受注先に特化せず、幅広く受注している点がA社の特徴といえる。主な取引先が210社にのぼることからわかるように、A社の受注先は両毛地域、北関東の範囲を超え、全国に広がっている。

A社の受注先が広域に存在するのに対し、外注先については異なる様相を呈する。A社は歯車を製造する過程で主に旋盤加工と熱処理を外注しており、旋盤加工を手掛ける協力工場約40社のうち、両毛地域の企業は約20社である。A社は両毛地域のネットワークをA社の受注を支える大きな要素として位置づけているが、両毛地域の企業への発注が年々困難になっている。その理由として、病気や後継者不足を理由に廃

業する企業が増加していることが挙げられる。また、外注先の減少によって両毛地域内で存続している企業への発注が集中し、仕事の依頼をしても断られるような状況も生まれている。こうした状況に対し、A社は外注先の範囲を両毛地域から北関東、広域関東圏、全国へと広げることで対応をしているのが現状である。

3. B社の事例

(1) 織物工場から三洋電機の協力工場へ

B社は1922年に織物工場として創業した企業である。一連の戦時統制政策によって繊維製品が統制下に入り、織物の生産・販売が難しくなる中で、創業者は1938年11月に織機数十台を売り払った。それをもとに一通りの鉄工機械を購入し、戦時中は中島飛行機太田製作所の協力工場として金型の製造やプレス加工を手掛けた。戦後は、戦時中に培ったプレス金型の技術を活かし、アルミ家庭用品のメーカーとしておろし金や弁当箱、ぼん類、コップ、水筒などを製造していた。

1961年に三洋電機の石油ストーブ部品の受注に成功し、1967年には取引先を三洋電機一社に絞り、その協力工場として展開するようになった。当時、B社の従業員数は150名を数え、地域の中核的な企業であったことがわかる。他方で、この時期に日産の栃木工場の設立に伴い、その協力工場（ヨロズ）がプレス技術を有する二次協力工場を探していたため、トランスファープレス（200トン、350トン）、自動プレスライン等を導入し、自動車部品への参入も果たした。

1980年代前半、急増していた三洋電機の輸出用ストーブの受注が一気に無くなる事態に直面し、B社は多角化を推進するようになった。新幹線車両の部品、ビデオ部品、農業機械部品の加工、自動販売機の部品、自社製品（大型タンク）など幅広く手掛けたのである。しかし、三洋電機の資本が25%入っていたこともあり、売上高に占める三洋電機の比率は依然として高く、その協力工場としての側面が強かったといえる。

(2) 三洋電機の下請からの脱却：受注先の多角化

2000年頃、売上高（120億円）の内、三洋電機全体で80%を占めたが、その60～65%は自販機事業部の売上であった。B社は三洋電機の自販機のラックなどを生産していたが、2002年に富士電機㈱に自販機部門が譲渡されたことを機に売上高が一気に落ち込み、その後10年間低迷することとなった。こうした厳しい状況の中で、B社は次のように受注先企業を増やし、経営の立て直しを図った。

第1に、自動車部品の拡大である。ヨロズ以外に2002年にマーレフィルターシステムズ、2006年にユーシンとの取引が新たに始まり、自動車関係の主な受注先が3社に増加した。マーレフィルターシステムズには吸気エアクリーナー、ユーシンにはドアラッチを納めている。第2に、家電関連の仕事である。2003年に中野冷機向けにセブンイレブンのアイスショーケースの製造を開始した。2004年には田淵電機との取引も始まり、シャープのパワーコンディショナーを受注するようになった。第3に、アミ

「地域未来牽引企業」は地域を「牽引」しているか
— 両毛地域における「地域未来牽引企業」の事例分析 —

ューズメント関係である。2002年にユニバーサルエンターテイメントのパチンコ台の製造を受注した。

こうして常時取引をしている企業数は約50社まで増加し、2017年における売上高の構成も自動車52%、アミューズ11%、環境11%、住建住設8%、鉄道車輛2%へと変化した。2016年、2017年はアミューズの売上が減少した関係で売上全体に占める比率も低下したが、2015年までは自動車が30%、アミューズが20%を占めていた。一方、三洋電機関連（現：パナソニック）の仕事は全体の数%まで低下した。

(3) 新たな受注先を開拓できた要因

B社が新たな受注先を開拓できた要因として3点挙げられる。第1に、B社と元々つながりのある両毛地域の企業の紹介など、集積のネットワークの活用が挙げられる。まず、自動車部品ではB社の協力工場の紹介によって、マーレフィルターシステムズの吸気エアクリーナーを受注した。ユーシンは商社の紹介であったが、受注条件の一つとして外注先（メッキ）の確保があり、B社は両毛地域のメッキ工場に発注することによって条件の一つをクリアした。アミューズメント関係では、両毛地域の企業（プラスチック製造業）の紹介でユニバーサルエンターテイメントの仕事を受注した。B社はそれまで木工で生産していたキャビネットを鉄で生産することによって、キャビネットを使いまわせるようにした。

第2に、B社の保有する技術である。前述したように、B社の技術の出発点は飛行機やおろし金、弁当箱などのプレス加工である。アルミの家庭用品の一貫生産をするためにアルマイト加工の技術を習得し、アルマイト工場を設立した。その後、三洋電機の石油ストーブなどの生産に対応し、板金加工も始めた。新幹線の座席の「台枠」や「脚体」の受注に際しては、受注先に出向して溶接技術を学んだ。その結果、プレス加工、アルマイト加工、板金加工、溶接組立など多岐にわたる技術を保有することができたのである。例えば、B社はシャープ向けにパワーコンディショナーを4枚の板の溶接で生産していたが、時間がかかり、溶接の切れ目が出てしまうことがあった。そこでB社は自動車部品の生産で培った技術を活かし、プレス加工を提案したところ、その案が採用された。このように多岐にわたる技術を保有していることがB社の強みであり、それが新規受注につながったと考えられる。

第3に、B社の「対応力」である。アミューズメント関係は変動が激しい業界であり、「対応力」が求められる。注文ゼロの月もあれば大量に注文が来る月もあり、生産計画を立てることが難しいものの、注文の多い月は他の部署から人を振り分けたりして対応している。また、機械によって生産品目を決めず、一台のプレス機で複数の製品を生産することによって多品種生産に対応している。「シングル段取り」を目標にしているが、製品によっては1時間以上かかることもある。三洋電機の仕事も基本的に多品種生産であり、金型を頻繁に交換していた。こうした経験が需要の変動に臨機応

変に対応する上での基盤となっている。

(4) 両毛地域との関係

以上のように、B社は主要な受注先の減少に直面しても技術や経験、ノウハウ、両毛地域の産業集積を活かし、地域の中核企業として事業を展開してきた。B社の受注先は、受注先の拡大にともない、両毛地域から北関東、全国へと広がっているが、外注先については時間やコスト面の問題から、両毛地域がその範囲である。例えば、加工工程（プレス、板金、溶接、組立、表面処理、試作）の外注先は約30社存在するが、そのほとんどが両毛地域内に立地する企業である。しかし、2000年以降B社の外注先は廃業によって減少傾向にあり、既存の外注先への発注量を増やすことによって対応しているが、断られるケースも増えている。これは、A社と同様、外注先の減少によって両毛地域内で事業を継続している企業への発注が集中しているためである。

B社は2002年以降、三洋電機の仕事が激減する中でプレス機械を増やす一方、板金の設備を減らしてきた。近年、増加している半導体関係の仕事は板金で生産しているが、板金の設備を減らした関係でB社内での生産には限界があり、両毛地域の板金工場に外注している。このようにしてB社は両毛地域の集積を前提に多様な需要に対応してきたが、その条件が急速に失われつつある。

V 考察

まず、A社、B社が「地域未来牽引企業」として両毛地域の中核企業に成長できた要因として、受注先を地域内外に積極的に開拓できたことが挙げられる。A社はこれまで培ってきた技術や経験、そして行政の支援等を活かし、航空機部品という新たな受注先の開拓に成功している。B社は技術や経験に加えて、両毛地域における集積のネットワークも活かしながら受注先を増やした。このように、A社、B社は新たな受注先を開拓することによって両毛地域の中核企業に成長したが、その生産を請け負う外注先は年々減少していることも明らかになった。例えば、A社では、両毛地域における外注先が減少しているため、外注先の範囲が北関東、広域関東圏、全国に拡大している。B社も両毛地域の外注先が減少傾向にある中で、既存の外注先への発注量を増やすことで対応している。

先述のように、「地域未来牽引企業」は地域内からより多くの仕入を行い、地域外に販売することによって地域外から資金を獲得し、地域内に資金を配分する中心的な役割を担うことが期待されている。「地域未来牽引企業」への支援を行うことによって、地域内に需要が発生し、地域経済の活性化につながるものが想定されているのである。たしかに、本稿で対象とした「地域未来牽引企業」は、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手として実際に地域内に需要をもたらした。しかし、同時に地域内の中小企業の減少によって地域内で需要に対応することができず、地域外へと取引を拡大していた。これは、「地域未来牽引企業」が地域を「牽引」する役割を果たすという

「地域未来牽引企業」は地域を「牽引」しているか
—両毛地域における「地域未来牽引企業」の事例分析—
政策の前提が成り立たない地域が存在することを示唆するものである。

VI おわりに

本稿では、「地域未来牽引企業」に選定された両毛地域の中核企業（A社，B社）へのヒアリング調査をもとに，地域内外における取引を具体的に分析し，地域経済における中核企業の「牽引」の実態を明らかにした。両毛地域では，「地域未来牽引企業」の生産を請け負う中小企業の減少によって地域内で需要に対応できなかったため，両毛地域の「地域未来牽引企業」は地域内から地域外へと取引先を拡大していた。これは，「地域未来牽引企業」が地域を「牽引」という政策の前提が崩れている地域が存在することを示している。したがって，「地域未来牽引企業」が地域経済の中心的な担い手として地域を実際に「牽引」し，地域経済への波及効果を高めるためには，「地域未来牽引企業」だけでなく，その生産の担い手となる中小零細企業も含めた政策を展開していく必要があるだろう。

「地域未来牽引企業」に関する先行研究は，ビッグデータを用いて取引ネットワークを定量的に把握することを目的としており，「地域未来牽引企業」が実際に地域経済を「牽引」しているかという点については検討がなされてこなかった。本稿は，その点について実際に「地域未来牽引企業」に選定されている企業へのヒアリング調査をもとに明らかにしたものである。既存の中小企業論，産業集積論における議論（伊丹（1998）の「需要搬入企業」や高岡（1998）の「リンケージ企業」など）においても，中核企業は地域経済や産業集積における生産主体と多様な需要を結びつける「結節点」の役割を担うことが重視されている。しかし，本稿で明らかにしたように，グローバル化の中で中核企業の地域経済への関わり方は大きく変化しているため，地域経済において中核企業が実際にどのような取引を結び，そしてどのような形で存立しているかを定性的に分析し，中核企業の役割を明らかにする必要がある。この点については今後の課題としたい。

《注》

- 1 経済産業省「地域未来牽引企業ハンドブック」。
- 2 中小企業庁（2014）『中小企業白書 2014 年版』。
- 3 両毛地域とは，栃木県と群馬県の県境に位置し，繊維産業を基盤に戦後自動車産業が発展した産業集積地域を指す。1992年に発足した「両毛広域都市圏総合整備推進協議会」は栃木県足利市，佐野市，群馬県太田市，桐生市，館林市，みどり市，邑楽郡板倉町，明和町，千代田町，大泉町，邑楽町で構成される。

4 地域は必ずしも行政地域を意味するわけではなく、行政区域をこえて広がって1つの地域を实体として形成している場合もあれば、人為的な広域合併が行われれば行政地域内に複数の地域が存在する場合もある（中村（2004）pp.70-71）。本稿では、両毛地域を一つの範囲として企業間のネットワークが形成されているため、両毛地域を1つの「地域」として捉える（宇山（2011））。

5 渡辺（2011）は産業集積の存在を「絶対視」するのではなく、集積内の個別企業の経営行動や集積との関係を精査し、集積の特質がどのように変化したのか、その実態を明らかにする必要があると指摘している。

6 地域産業政策の展開については、鈴木（2019）、大貝・池島（2014）を参照されたい。

7 人口減少で県内の需要が縮小していくため、栃木県の活性化のため県外の需要を取り込むための施策である。その需要を県内の企業に下請け等で仕事を出すなど、県外の需要を取っていくという企業を認定し支援している。特定の分野で高いシェアを誇るニッチトップ企業を8社、あるいは地域内の企業からより多くの仕入れを行い、かつ地域の外に販売するという意味でのコネクタール企業を3社認定している。このような企業については、地域中核企業として認定し、これらを支援するためのタスクフォースを県・産業振興センター・金融機関などで構成し、経営計画の実現やプロフェッショナル人材の雇用支援を行っている（関本（2019）p.53）。

8 中小企業庁（2014）『中小企業白書 2014年版』p.533。

9 帝国データバンク（2018）p.69。

10 地域未来牽引企業 3687社の平均値である（経済産業省地域経済産業グループ（2020）「地域未来牽引企業制度の見直し」p.3）。

11 中小企業基本法によれば、資本金の額または出資の総額が3億円以下の会社または常時使用する従業員の数が300人以下の会社および個人（製造業その他）、資本金の額または出資の総額が1億円以下の会社または常時使用する従業員の数が100人以下の会社および個人（卸売業）、資本金の額または出資の総額が5000万円以下の会社または常時使用する従業員の数が50人以下の会社および個人（小売業）、資本金の額または出資の総額が5000万円以下の会社または常時使用する従業員の数が100人以下の会社および個人（サービス業）が中小企業である。

12 Simon（2009）の「隠れたチャンピオン」も「グローバル・ニッチトップ企業」と共通点を有する。サイモンは「隠れたチャンピオン」の基準として、以下を挙げている。①世界市場で3位以内に入るか、大陸内で1位である。正確な市場シェアがわからない場合、相対的市場シェア（それ自身の市場シェア、市場シェア別の売上高や単位数、最強の競合相手の売上高や単位数）で把握する。②売上高が40億ドル以下である。③世間からの注目度が低い。また、細谷（2017）においても、「グローバル・ニッチトップ企業」の事例が紹介されている。

13 Teece のダイナミック・ケイパビリティは、①脅威・機会の感知能力、②資源・知識・ルーチン応用・再利用の捕捉能力、③資源再結合による変革能力の3つから構成される。

- 14 伊丹（1998） pp.8-9。
- 15 高岡（1998） p.98。
- 16 高岡（1998） pp.100-112。
- 17 「地域未来牽引企業」は「コネクターループ企業」や「地域中核企業」とほぼ同義で用いられているため、ここでは「コネクターループ企業」を対象とした研究も取り上げる（経済産業省地域経済産業グループ（2019））。また、「地域未来牽引企業」の基礎となった理論枠組みについては、松島・坂田・梶川・武田（2012）を参照されたい。
- 18 北村（2018） pp.13-27。
- 19 池島（2022） pp.3-18。
- 20 藤本（2020） pp.57-77。
- 21 藤本・池島（2022） p.21。
- 22 本節の記述は、A社へのヒアリング調査（2009年2月3日、2009年9月29日、2013年10月9日、2017年9月25日、2018年8月8日）、A社提供資料、B社へのヒアリング調査（2018年6月27日、2018年8月8日）、B社提供資料に基づく。
- 23 河藤・井上（2016a）、河藤・井上（2016b）は、群馬県太田市にスバルを頂点とした下請構造が形成されていることを重視し、スバルの「企業城下町型」集積として捉えている。
- 24 スバル群馬製作所の生産台数の伸びは輸出の増加による。スバルの輸出台数は北米市場の拡大によって2011年度の約29万台から2016年度には国内生産の約8割を占める約58万台まで急拡大した（宇山（2018） p.32）。
- 25 近年の両毛地域における産業集積の変化については、宇山（2018）、宇山（2019）、岡部（2018）を参照されたい。

《参考文献》

- 秋山祐樹・柴崎亮介（2016）「企業間取引ビッグデータを活用した企業の「コネクターループ性」推定の試み」『地理情報システム学会講演論文集（CD-ROM）』ROM-BUNNO.E-4-3。
- 池島祥文（2022）「企業の取引構造に基づいた地域経済のマネーフロー解析」『地域経済学研究』42, 3-18。
- 磯辺剛彦（1998）『トップシェア企業の革新的経営—中核企業の戦略と理念—』白桃書房。
- 伊丹敬之（1998）「産業集積の意義と論理」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』有斐閣, 1-23。
- 高岡美佳（1998）「産業集積とマーケット」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』有斐閣, 95-129。
- 宇山翠（2011）「両毛地域における産業集積の複合性」『企業研究』19, 209-228。
- 宇山翠（2018）「2000年代以降における両毛地域の産業集積の変容—SUBARUの業績拡大の影響に着目して—」『中小企業季報』1, 21-37。

-
- 宇山翠 (2019)「補論 1 群馬県太田市の自動車産業—SUBARU (スバル) の生産システム、部品調達における地場部品企業の役割—」佐伯靖雄編『中国地方の自動車産業—人口減少社会におけるグローバル企業と地域経済の共生を図る—』晃洋書房, 129-147。
- 大貝健二・池島祥文 (2014)「地域産業政策の展開とその到達点」『地域経済学研究』27, 48-61。
- 岡部遊志 (2018)「北関東産業集積：群馬県太田市・桐生市」松原宏編『産業集積地域の構造変化と立地政策』東京大学出版会, 233-255。
- 河藤佳彦・井上真由美 (2016a)「群馬県太田市における産業集積の特色と優位性に関する考察」『地域政策研究』19 (1), 27-49。
- 河藤佳彦・井上真由美 (2016b)「太田市域における機械産業集積の発展要因に関する分析—自動車産業の下請関係の役割を踏まえて—」『日本中小企業学会論集』35, 122-134。
- 北村慎也 (2018)「企業ビックデータから関西経済圏を追う」『中小企業季報』4, 13-27。
- 経済産業省地域経済産業グループ (2016)「資料 2 地域経済産業政策の現状と今後の在り方について」
- 鈴木誠 (2019)『戦後日本の地域政策と新たな潮流 分権と自治が拓く包摂社会』自治体研究社。
- 関本充博 (2019)「栃木県の産業政策について」『帝京大学地域活性化研究センター年報』3, 50-54。
- 田中英式 (2018)『地域産業集積の優位性—ネットワークのメカニズムとダイナミズム—』白桃書房。
- 中小企業庁 (2014)『中小企業白書 2014 年版』。
- 土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎 (2017)『事例でみる中堅企業の成長戦略』同文館出版。
- 帝国データバンク (2018)『ビックデータで選ぶ地域を支える企業』日経 B P 社。
- 中村剛治郎 (2004)『地域政治経済学』有斐閣。
- 中村秀一郎 (1964)『中堅企業論』東洋経済新報社。
- 藤本晴久 (2020)「地域未来牽引企業の取引構造と地域経済牽引力—(株)さんれいフーズを題材として—」『経済科学論集』46, 57-77。
- 細谷祐二 (2014)『グローバル・ニッチトップ企業論—日本の明日を拓くものづくり中小企業—』白桃書房。
- 細谷祐二 (2017)『地域の力を引き出す企業 グローバル・ニッチトップ企業が示す未来』ちくま新書。
- 松島克守・坂田一郎・梶川裕矢・武田善行 (2012)『クラスター形成による「地域新生のデザイン 2」—つながり力が決め手—』俯瞰工学研究所。
- 渡辺幸男 (2011)『現代日本の産業集積研究—実態調査研究と論理的含意—』慶應義塾大学出版会。
- Piore, M. J. and Sabel, C.F. (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity* :

「地域未来牽引企業」は地域を「牽引」しているか
— 両毛地域における「地域未来牽引企業」の事例分析 —

Basic Books (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳 (1993) 『第二の産業分水嶺』筑摩書房).
Simon, H. (2009) *Hidden champions of the 21st century : success strategies of unknown world market leaders* : Springer New York (上田隆穂監訳・渡部典子訳 (2015) 『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業 : あの中堅企業はなぜ成功しているのか』中央経済社).