

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—

Transaction Structure of the Driving Company for the Regional
Future and Power to Drive Regional Economy

藤本 晴久

FUJIMOTO Haruhisa

概 要

本研究の目的は、山陰地方に立地する地域未来牽引企業（(株)さんれいフーズ）のビジネスモデルや取引関係の考察を通して、地域未来牽引企業が有する取引構造や「地域経済を牽引する力（地域経済牽引力）」の実態を明らかにすることである。その際に、地域未来牽引企業のコネクター（域外への販売）機能とハブ（域内からの仕入れ）機能に着目した。分析の結果、(株)さんれいフーズは、コネクター度・域外から稼ぐ力は強い一方で、ハブ度・域内からの仕入れの度合いは相対的に弱いことが明らかになった。これは、(株)さんれいフーズの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によって影響を受けているからである。

キーワード

地域未来牽引企業 地域未来投資促進法 コネクターハブ企業 地域経済牽引力

1. はじめに

日本政府は、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」策定（2014年）以降、地方の人口減少と地域経済の縮小を克服するための成長戦略（ローカル・アベノ

ミクス)を押し進めている。2017年7月には、その流れを加速させるものとして、「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)を策定した。この法律は、「企業立地促進法」(2007年)に代わる新たな地域産業振興政策であり、地域の特性を生かした成長性の高い分野(①医療機器、航空機、バイオ・新素材産業等の成長ものづくり、②農林水産・地域商社、③第4次産業革命関連(IoT、AI、ビッグデータ等)、④観光・スポーツ・文化・まちづくり、⑤環境・エネルギー、⑥ヘルスケア・教育サービス、等)への集中的な支援を行うものである。

また、この施策のひとつの特徴は、地域経済の活性化のための経済主体として「地域未来牽引企業」を政策の中軸に位置付けていることである。「地域未来牽引企業」とは、地域内外の取引実態、雇用や売上高などを基に、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれ、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手である、又は担い手となりうる企業のことを指す。現在、2017年に2,148社、2018年に1,543社が地域未来牽引企業として選定され、地域活性化を導く経済主体として期待されている。

しかしながら、全国的に地域未来企業が選出され、これらの企業への政策的支援が進められている中であって、地域未来牽引企業が有する「地域経済を牽引する力(地域経済牽引力)」が、実際のところ、いかなる力であり、地域経済にどのような好影響を与えているのか等については十分に解明されていない。特に、地域未来牽引企業が有する取引構造(又は取引関係)やネットワーク、それらが地域経済に与える経済効果などについての研究上の進展が必要である。この点に関して近年では、RESAS(Regional Economy Society Analyzing System:経済産業省・内閣官房「まち・ひと・しごと創生本部事務局」提供)¹やLEDIX(Local Economy Driver Index:帝国データバンク提供)²等のビッグデータ活用型の地域経済分析システムが取引構造の見える化や地域経済への経済波及効果等について研究を進めているが、社会科学や地域経

¹ RESAS (<https://resas.go.jp/>)。

² LEDIX (<https://ledix.jp/>)。

経済学の視点でこういった論点にアプローチした研究はあまり見られない。

本研究では、以上のような問題意識を念頭に置きつつ、第一に、山陰地方における地域未来牽引企業を題材にして、そのビジネスモデルや取引関係の在り方についての分析を行う。その際、地域未来牽引企業の経営戦略・ビジネスモデルやそれを基にした取引関係を総合した「取引構造」という視点を重視する。第二に、地域未来牽引企業のコネクタ（域外への販売）機能やハブ（域内からの仕入れ）機能に注目しつつ、「地域経済を牽引する力（地域経済牽引力）」の実態について考察する。特に地域未来牽引企業が、①域内外の企業とどのような取引関係を結んでいるのか、②域内の企業にどのような影響を与えているのか、という点に焦点をあてる。なお、本研究では地域未来牽引企業の取引構造を分析するために、山陰地方に立地する地域未来牽引企業「(株)さんれいフーズ（飲食料品卸売業）」へのヒアリング調査を行った³。

2. 地域未来投資促進法と地域未来牽引企業

2.1 地域未来投資促進法の狙い

日本政府は、2017年7月に「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）を策定した。これは、2007年に制定された「企業立地促進法」に代わる地域産業振興政策の中核的な法律である。その狙いは、「地方創生」政策の成長戦略として、地域の特性を生かした高い付加価値を生み出すことができ、地域の事業者を経済的波及効果をもたらす「地域経済牽引事業」を創造することにある。また、法的な支援措置の対象を、製造業以外の産業にも拡大することも狙いのひとつである。

「地域経済牽引事業」では、地域特性を生かした6つの成長分野が想定されている。それらは、①医療機器、航空機、バイオ・新素材産業等の成長ものづくり、②農林水産・地域商社、③第4次産業革命関連（IoT、AI、ビッグデータ等）、④観光・スポーツ・文化・まちづくり、⑤環境・エネルギー、⑥ヘルス

³ 2019年12月6日実施。

ケア・教育サービス、等である⁴。また日本政府は、各成長分野における「地域未来牽引企業」⁵の存在や役割を重視している。

2.2 地域未来牽引企業とは何か

地域未来牽引企業とは、地域経済への影響力やリーダーシップが大きくかつ成長性が見込まれ、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。この企業は、コネクターハブ企業とも言われ、域内において取引関係の中心になるハブ機能と域外との取引を生み出すコネクター機能を有し、この2つの機能を通じて、地域の経済活動を活性化させることが期待されている。換言すると、地域未来牽引企業とは、域外から稼ぐ力（域内へ経済的富を獲得する力）と、域内企業から多くの仕入れを行う力（域内で経済的富を分配する力）をもつ企業である。この2つの力により、地域未来牽引企業は地域経済の成長を促進する「地域経済を牽引する力（地域経済牽引力）」をもつとされている。

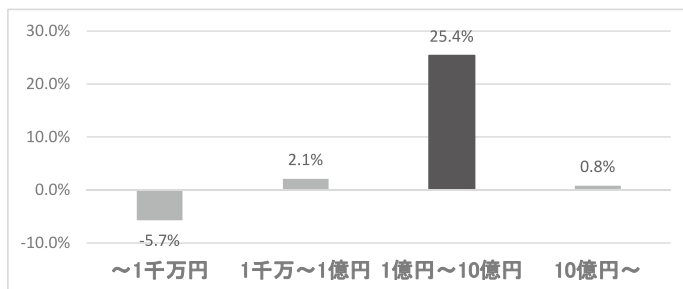
地域未来牽引企業の具体像については、日本国内で約2.5万社存在する資本金1～10億円規模の企業が主に想定されている。この階層の企業は、日本国内の全企業のうち、売上高シェアで17.8%、従業員シェアで15.9%を占める。また、資本金1千万円未満、資本金1千万円以上～1億円未満、資本金10億円以上などの企業群よりも1企業当たりの売上高や1企業当たりの設備投資額などの伸び率が高いという特徴がある。図1をみると、2008～2015年までの1企業当たりの売上高伸び率は25.4%となっており、資本金1千万円未満層（-5.7%）、1千万円～1億円層（2.1%）、10億円以上層（0.8%）よりも高くなっている。また、1企業当たりの設備投資額伸び率を示した図2によると、資本金1千万円未満層（28.0%）、1千万円～1億円層（93.5%）、10億円以上層（51.7%）よりも資本金1～10億円の企業の伸び率（97.9%）は高くなっている⁶。

⁴ 関東産業局（2017）「経済産業省の地域経済産業施策について」。

⁵ 地域未来牽引企業の他、地域経済牽引企業、地域中核企業などと呼ばれる場合がある。

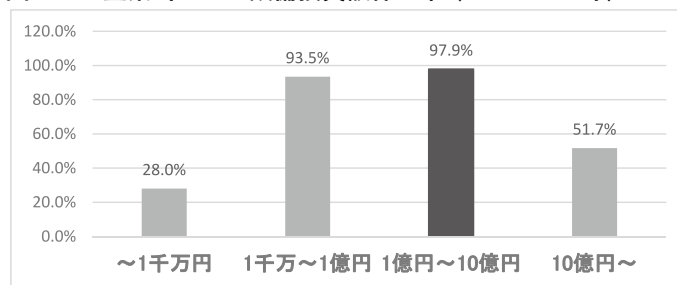
⁶ 注4に同じ。

図1 1企業当たりの売上高伸び率（2008～2015年）



出所：関東産業局（2017）「経済産業省の地域経済産業施策について」。

図2 1企業当たりの設備投資額伸び率（2008～2015年）



出所：関東産業局（2017）「経済産業省の地域経済産業施策について」。

このように、地域未来投資促進法や地域未来牽引事業においては、資本金1～10億円規模の企業の成長環境を整えていくことが重視されている。また地域未来牽引企業の選定については、①高い付加価値を創出している企業を企業情報データベースから抽出する場合、②地域経済への今後の貢献が期待される企業を自治体・商工団体・金融機関などが推薦する場合、の2つのパターンがある⁷。現在では、2017年に2,148社、2018年に1,543社が地域未来牽引企業として選出されている。ちなみに、こういった資本金1～10億円層の企業を地域未来牽引企業として選出し、政策的支援を集中的に行うことについては、支援対象企業の「選択と集中」に繋がるという批判も存在することを忘れては

⁷ 地域未来牽引企業がどちらの基準によって選出されたのかは、非公表となっている。

ならない⁸。

2.3 地域未来牽引企業や「地域経済牽引力」に関連する先行研究

前述したように、地域未来牽引企業は、地域経済への影響力やリーダーシップが大きく、企業自身の成長性が見込まれ、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だが、地域経済を牽引する企業の機能や役割に関する研究として、次の3つの議論が参考になるだろう。まず、「需要搬入企業」論である。これは、最終製品のための生産活動への需要を域内に持ち込む企業について論じており、外貨獲得機能（コネクター機能）にも関連する議論である⁹。次に、「リンケージ企業」論である。これは需給のコーディネート、取引のガバナンスやニーズ・シーズマッチングなどの機能を担う企業について論じており、地域の経済連関機能（ハブ機能）に繋がる議論である¹⁰。これら2つは外貨獲得機能と経済連関機能について分析したものであり、地域未来牽引企業の「地域経済牽引力」を検討する際に参考となる研究である。

最後に、「コネクターハブ企業」論である。これは地域や業種区分の中で取引が集中する度合いと、地域や業種を超えた取引を行っている度合いがともに高い企業についての研究である¹¹。『2014年版中小企業白書』（中小企業庁）では、域内の取引関係の中心となるハブ機能を持ち、かつ域外との取引の結節点となるコネクター機能を有する企業を、コネクターハブ企業と呼んでいる。本研究が対象とする地域未来牽引企業とはコネクターハブ企業のことであり、コネクターハブ企業論は本研究にとって重要な先行研究となっている。しかしながら、この研究では、コネクターハブ企業が地域経済にどのような影響を与えているのか、地域経済を牽引できているのかどうかについては、未解明な部分

⁸ 佐田珠実（2017）「企業誘致競争の失敗と「地域未来投資」新法：「稼ぐ力」のある牽引事業者が伸びれば地域は潤うのか」『議会と自治体』第235号。

⁹ 伊丹敬之（1998）「産業集積の意義と論理」『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』、有斐閣。

¹⁰ 高岡美佳（1998）「産業集積とマーケット」『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』、有斐閣。

¹¹ 中小企業庁（2014）『2014年版中小企業白書』。

が多いと思われる。

また、「地域経済を牽引する力（地域経済牽引力）」については、社会科学以外の分野からも研究が進められている。例えば、地域未来牽引企業の強み及び取引状況を分析したLEDIX（Local Economy Driver Index：帝国データバンク提供）はその代表例である。LEDIXでは、表1のように、「地域経済牽引力」を6つの指標（「利益貢献度（過去3か年の営業利益の平均値）」、「雇用貢献度（過去3か年の従業員数の平均値）」、「コネクター度（本社所在地（各都道府県）の域外販売額に占めるシェア）」、「ハブ度（本社所在地（各都道府県）の域内仕入額に占めるシェア）」、「利益成長性（過去3か年の営業利益の幾何平均増加率）」、「雇用成長性（過去3か年の従業員数の幾何平均増加率）」を用いて定量化・可視化（見える化）している¹²。これらの指標が実際のところ、どれくらいの経済的波及効果を地域経済にもたらしているのかについては今後検討しなければならないが、「地域経済牽引力」を数値化・指標化し、可視化する「データビジュアライゼーション」の意義は大いにあるといえるだろう。「地域経済牽引力」をエビデンスデータベースで適切に評価することができれば、利用可能な経済的リソースが限られている日本経済において、効果的な地域経済政策の立案や運営に貢献できるからである。

表1 地域経済牽引力を測る指標の例（経済産業省）

	指標	定義	算出式
1	利益貢献度	過去3か年の営業利益の平均値	$(2\text{年前の営業利益} + 1\text{年前の営業利益} + \text{最新期の営業利益}) / 3$
2	雇用貢献度	過去3か年の従業員数の平均値	$(2\text{年前の従業員数} + 1\text{年前の従業員数} + \text{最新期の従業員数}) / 3$
3	コネクター度	本社所在地（各都道府県）の域外販売額に占めるシェア	自社の域外販売額/域内企業の全域外販売額
4	ハブ度	本社所在地（各都道府県）の域内仕入額に占めるシェア	自社の域内仕入額/域内企業の全域内仕入額
5	利益成長性	過去3か年の営業利益の幾何平均増加率	$\sqrt{(2\text{年前の営業利益}) / (1\text{年前の営業利益})} \times \sqrt{(1\text{年前の営業利益}) / (\text{最新期の営業利益})}$
6	雇用成長性	過去3か年の従業員数の幾何平均増加率	$\sqrt{(2\text{年前の従業員数}) / (1\text{年前の従業員数})} \times \sqrt{(1\text{年前の従業員数}) / (\text{最新期の従業員数})}$

出所：帝国データバンク（2018）『ビッグデータで選ぶ地域を支える企業』、日経BP社。

¹² 帝国データバンク（2018）『ビッグデータで選ぶ 地域を支える企業』、日経BP社。

このように、RESASやLEDIXのようなビッグデータ解析に基づく地域経済分析システムの開発が進められているにも関わらず、地域未来牽引企業の「取引構造」や「地域経済牽引力」等の論点について、社会科学や地域経済学の視点から接近している研究はあまり存在しない。したがって、RESASやLEDIX等の地域経済分析システムに対する社会科学的・地域経済学的な評価は不明瞭のままである。今後、これらの地域経済分析システムに対する地域経済学的な評価を付与するためにも、地域未来牽引企業の取引構造や「地域経済牽引力」などに関する研究の進展が望まれる。その際、地域未来牽引企業の取引関係や取引ネットワークを企業の経営戦略やビジネスモデルと総合し、地域未来牽引企業の「取引構造」として把握することが重要である¹³。経営戦略やビジネスモデルの分析については、ビッグデータ解析だけでなく、経済学や経営学等の社会科学的な動態分析が必要となるからである。企業の取引ネットワーク・取引関係の在り方は、経営戦略・ビジネスモデルによって常に変化するため、それらを経営戦略やビジネスモデルと総合した視点（「取引構造」）から分析することが求められている。

3. 地域未来牽引企業の事例分析—(株)さんれいフーズ

3.1 山陰酸素グループと食品事業関連企業

株式会社さんれいフーズ（以下、(株)さんれいフーズと略す）は、山陰酸素グループの食品事業部門に属する企業である。山陰酸素グループ（以下、山陰酸素Gと略す）とは、鳥取県・島根県を主な拠点として、産業と生活に密着した製品とサービスを提供する異業種の企業グループである。山陰酸素Gは2018年時点で、エネルギー事業、自動車事業、食品事業に関わる12社2組合で構成され、総従業員数は約1,700名の規模を誇っている¹⁴。エネルギー事業は山陰酸素

¹³ 注12に同じ。例えば、地域未来牽引企業の取引構造を、「地域クラスター活用型」、「地域クラスター構築型」、「全国ネットワーク開拓型」等に類型化している。

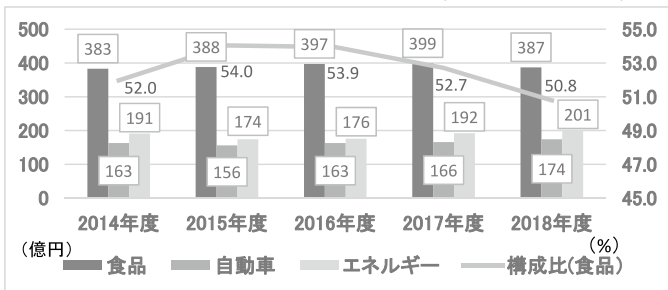
¹⁴ 遠藤彰（2018）『鳥取の注目15社—“強小パワー”で鳥取の未来を切り開く！』ダイヤモンド社。

工業株式会社のほか3社2組合、自動車事業は島根日産自動車株式会社のほか2社、食品事業は㈱さんれいフーズほか4社、で構成されている。また山陰酸素Gの日本国内の事業活動地域は、山陰地方（鳥取県・島根県）の全域及び山口県・岡山県・兵庫県の一部である。海外では中国、韓国、インドネシア、ベトナム等でも事業を展開している。

地域未来牽引企業に選定されている山陰酸素G内の企業は、山陰酸素工業株式会社（2017年度選定）、㈱さんれいフーズ（2017年度選定）、久米桜麦酒株式会社（2017年度選定）、㈱さんれい製造（2018年度選定）である。山陰酸素G内で4つの地域未来牽引企業が選ばれていることから、山陰酸素Gは山陰地方の地域経済や地域社会に大きな影響を与えている企業グループであるといえるだろう。

図3は、山陰酸素Gの売上高（2014～2018年度）の推移を示したものである。近年の山陰酸素G全体の売上高は、737億円（2014年度）から762億円（2018年度）に増加している。また、2018年度の部門別売上高は、エネルギー事業部門が201億円、自動車事業部門が174億円、食品事業部門が387億円となっており、食品事業部門の比率はグループ全体の5割を超える水準で推移している。近年の食品事業部門比率は微減しているが、依然として、食品事業は山陰酸素Gの中核的な事業である。

図3 山陰酸素グループ売上高の推移（2014～2018年度）



出所：山陰酸素グループ資料より作成。

山陰酸素Gの食品事業部門企業は、㈱さんれいフーズ、㈱さんれい製造、島根さんれい株式会社、㈱マルテSF、久米桜麦酒株式会社の5社である。㈱さ

んれいフーズ（鳥取県米子市、1995年設立）の主な事業は「冷凍食品及び業務用総合食品の販売」であり、2017年度売上高は約244億円となっている。（株）さんれい製造（島根県安来市、1987年設立）の主な事業は、「冷凍食品の製造及び農水産加工」であり、2017年度売上高は約100億円である。島根さんれい株式会社（島根県浜田市、1999年設立）の主な事業は「冷凍食品及び業務用総合食品の販売」となっており、2017年度売上高は約43億である。（株）マルテSF（鳥取県鳥取市、2007年設立）の主な事業は、「弁当・寿司・惣菜等の製造販売」であり、2017年度売上高は約9億円である。久米桜麦酒株式会社（鳥取県伯耆町、1996年設立）の主な事業は「ビール製造販売、レストラン経営」となっている¹⁵。また、（株）さんれい製造、島根さんれい株式会社、（株）マルテSFは、（株）さんれいフーズの子会社である。

表2 (株)さんれいフーズ・山陰酸素グループ食品関連企業の沿革

1972年	株式会社山陰冷食（前身）の設立 山陰酸素工業の液体窒素冷凍部門が独立
1973年	松江営業所開設 安来工場建設 調理冷凍食品製造の開始
1987年	生産部門を分離して、株式会社さんれい製造設立 さんれい境港工場建設
1995年	旧株式会社山陰冷食と旧株式会社クメザワは合併し、株式会社さんれいフーズとなる
1996年	久米桜麦酒株式会社設立
1999年	島根さんれい株式会社設立
2002年	年商200億円達成
2004年	広域販売及び海外原料取引部門を（株）さんれい製造に移管し、製販一体の新体制スタート
2007年	鳥取市に（株）マルテSFを設立

出所：（株）さんれいフーズHP（<http://www.sanrei-foods.co.jp/>）より作成。

表2は、（株）さんれいフーズ・山陰酸素Gの食品関連企業の沿革を表したものである。（株）さんれいフーズの前身は、山陰酸素工業の液体窒素冷凍部門が独立してできた（株）山陰冷食であり、1987年に、そこから生産部門を分離して、（株）さんれい製造が設立された。その後、1995年に株式会社山陰冷食と旧株式会社クメザワが合併して、（株）さんれいフーズとなった。そして、1996年に久米桜麦酒株式会社、1999年に島根さんれい株式会社、2007年に（株）マルテSF等が設立さ

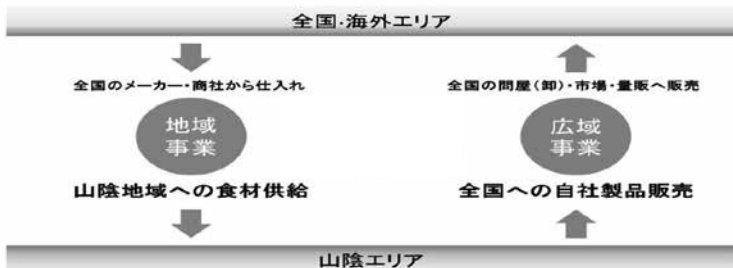
¹⁵ 各企業の情報は、山陰政経研究所『山陰企業年鑑 各年版』を参照。

れ、現在の山陰酸素Gの食品事業部門の組織体制が確立することになる。こうして、㈱さんれいフーズを中心として食品事業部門内での役割が分担され、関連企業間でのシナジー効果を発揮できるような体制が追及されている。

3.2 ㈱さんれいフーズのビジネスモデル

㈱さんれいフーズの主な事業は「冷凍食品及び業務用総合食品の販売」であり、この分野では山陰地方最大級の事業規模となっている。資本金は1億600万円、従業員数は265名（2019年3月）であり、売上高は237億（2018年度単独）である¹⁶。2018年度の山陰酸素G食品事業部門の売上高は387億円であることから、㈱さんれいフーズの2018年度売上高237億円は食品事業部門の6割以上を占めていることになり、㈱さんれいフーズは山陰酸素G食品事業の中核企業となっている¹⁷。

図4 ㈱さんれいフーズのビジネスモデル



出所：ヒアリング及び㈱さんれいフーズ配布資料より作成。

図4は、㈱さんれいフーズのビジネスモデルを示したものである。㈱さんれいフーズのビジネスモデルの柱は「地域事業」と「広域事業」である。地域事業は、全国のメーカー（業務用食材メーカー）や商社から商品・食材アイテムを仕入れ、山陰両県の約6,800店に対して、外食・中食・給食向けの約20,000～30,000のアイテムを供給する事業（地域の食材卸売事業）である。また㈱さんれいフーズは市販用食材を取り扱っておらず、業務用食材に限定した卸売業

¹⁶ 山陰政経研究所（2019）『山陰企業年鑑 2020年版』。

¹⁷ 注16に同じ。

者であり、地域密着型のルート営業をその特徴としている¹⁸。

主な取扱商品は、表3にあるように、外食・中食、病院・学校の給食向けの業務用食材、洗剤・固形燃料等の厨房関連商品や厨房衛生用品などだが、生鮮品以外を除くほぼ全ての商品・食材アイテムを取り扱っている¹⁹。いわば、山陰地方の食品・食材関連の総合商社であるといえることができる。また2017年度の売上高244億円のうち、地域事業は約140億円（約59%）を占めているが、約半分は2次卸へ、残りの半分は各個店に販売されている²⁰。

表3 (株)さんれいフーズの主な取扱商品

水産品	海老・カニ、冷凍魚、塩干品、寿司材料、刺身材料、鍋物商材等
農産品	冷凍野菜、冷凍果実、農産缶詰、レトルト等
畜産品	牛肉、豚肉、鶏肉、ハム・ソーセージ、自社畜肉加工品、チーズ・バター、牛肉、豚肉、鶏肉等
冷凍調理品	冷凍加工品、メーカー品（味の素、日本水産、ニチレイ等NB）、PB品
一般食品	米、ドライ商品、惣菜商品、コーヒー・紅茶、砂糖、フレッシュ、小麦粉、食油、醤油等調味料、漬物、佃煮等
自社工場品 (さんれい製品)	コロッケ、ハンバーグ、メンチカツ、カニ加工品、魚干物、漬魚等
飲料・酒類	ビール、ワイン、みりん、酒類、ジュース等
厨房関連商品	洗剤、ラップ・ホイール、固形燃料等

出所：(株)さんれいフーズ (<http://www.sanrei-foods.co.jp/>)、ヒアリング資料より作成。

(株)さんれいフーズのビジネスモデルのもうひとつの柱が広域事業である（図4）。広域事業とは、全国・海外の市場や問屋（卸）・量販店に向けて、自社製品を販売する事業（自社製品の全国販売事業）のことである。主な取扱商品は、山陰の特産品（紅ズワイガニ等）を原料とした冷凍調理食品、水産加工品（業務用カニ加工品、業務用冷凍加工食品ほか）である。これらは主に島根県安来市と東京都にある営業所から、自社ブランド製品として全国・海外へ販売されている。例えば、カニむき身は全国の回転ずしチェーンへ、カニクリームコロッケは全国の量販店やファミリーレストランのチェーン等へ出荷されている。広域事業の2017年度売上高約100億のうち、約6割がカニ（半製品・加工

¹⁸ ヒアリングより。

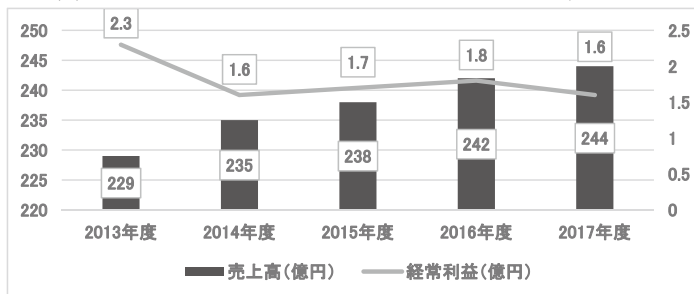
¹⁹ ヒアリング配布資料より。

²⁰ 注18に同じ。

品)となっており、約4割が調理品である²¹。近年では米国やASEANへ冷凍食品(カニクリームコロッケ等)を販売している。2016年春からシンガポールに冷凍カニクリームコロッケの輸出を始めているが²²、これは現地の食品展示会に出展したところ大きな反響があったためである。2017年度には約1億円程度の売上を計上している²³。

図5は、(株)さんれいフーズの売上高と経常利益の推移(2013～2017年度)を示したものである。これを見ると、経常利益については、2013年度の約2.3億円から若干減少がみられるものの、2013～2017年度の売上高は堅調に増加していることがわかる。2013年度の売上高は、229億円だったが、2017年度には244億円に増えている。また、2013～2017年度の事業別売上高の推移(地域販売、広域販売、その他)を表したものが図6である。地域販売は地域事業、広域販売とその他は広域事業を指している。2013～2017年度の売上高のうち、約60%が「地域事業」、残りの約40%を「広域事業・その他」が占めており、近年では、広域事業が増加基調にある。

図5 (株)さんれいフーズの売上高と経常利益の推移(2013～2017年度)



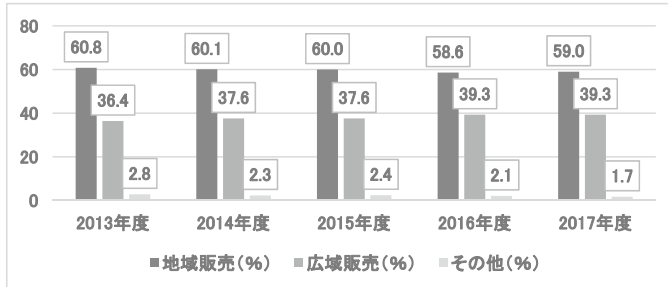
出所：(株)さんれいフーズ「企業レポート(2018)」及びヒアリングより作成。

²¹ 注18に同じ。

²² 日本経済新聞「冷凍コロッケ、東南販促」2016年6月10日付。

²³ 注18に同じ。

図6 (株)さんれいフーズの事業別売上高の推移 (2013~2017年度)



出所：(株)さんれいフーズ「企業レポート(2018)」及びヒアリングより作成。

(株)さんれいフーズは近年、人口減少・少子高齢化による外食・中食産業等の環境の変化に対応して、多くの商品・食材アイテムを幅広く取扱う事業展開から、取扱アイテムをより集約化・合理化する方向に経営戦略を変化させてきている²⁴。今後、(株)さんれいフーズがどのような経営戦略を模索していくのか、それによってビジネスモデルがどのように変化するか、等を注視していく必要があるだろう。

4. (株)さんれいフーズの取引構造と「地域経済牽引力」

4.1 「物の流れ」からみた地域事業の取引関係

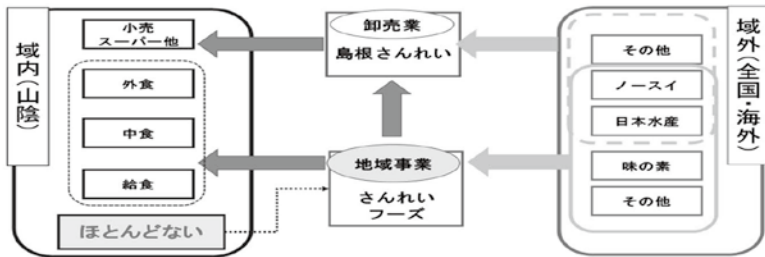
前述したように、(株)さんれいフーズのビジネスモデルのひとつの柱は、地域事業（食材の地域卸売事業）である。全国のメーカーや商社から商品・食材アイテムを仕入れ、山陰両県の約6,800店に対して、外食・中食・給食向けの約20,000~30,000アイテムを、供給している。ここで問題なのは、山陰地域内外の取引先と(株)さんれいフーズがどのような取引関係を構築しているのかという点である。

図7は、(株)さんれいフーズの地域事業の取引関係を「物の流れ」（物流）の視点から描いたものである。これをみると、仕入れ先は味の素冷凍食品、ノースイ、伊藤ハム、キューピー、東亜商事、日本水産、カゴメ等の全国のメー

²⁴ 注18に同じ。

カーや商社となっており、仕入れた商品・食材アイテムを山陰地方の小売・スーパーや外食・中食・給食等へ販売していることがわかる。仕入れた商品・食材アイテムの約半分は2次卸へ、残りの半分は各個店に販売されている。また、山陰地方の販売先への商品・食材アイテム供給は、(株)さんれいフーズだけでなく、グループ企業の島根さんれい株式会社も行っており、両社は相互に仕入れと販売について役割を分担している。

図7 「物の流れ」からみた地域事業の取引関係



出所：山陰政経研究所『山陰企業年鑑 各年版』及びヒアリングにより作成。

ここで注目すべきは、域内（山陰地方）からの商品・食材アイテム調達の在り方である。図7を見ると、(株)さんれいフーズの仕入れ先は、全国のメーカーや商社となっており、域内（山陰地方）からの商品・食材アイテム調達はほとんどない²⁵。つまり、(株)さんれいフーズの地域事業（食材の地域卸売事業）は、販売先として域内企業（主に、2次卸売や各個店）と取引関係をもつが、域内企業とは仕入れ面での取引関係を構築していない。この取引関係を、「地域経済牽引力」との関係で考えると、(株)さんれいフーズの地域事業部門のハブ度はそれほど高くないと推察することができる。

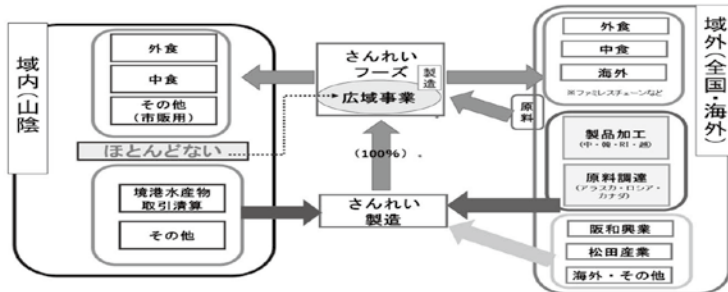
4.2 「物の流れ」からみた広域事業の取引関係

(株)さんれいフーズのビジネスモデルのもうひとつの柱は、広域事業（自社製品の全国販売）である。図8は、(株)さんれいフーズの広域事業の取引関係を「物の流れ」（物流）の視点から描いたものである。自社製品を全国・海外の市

²⁵ 注18に同じ。

場や問屋（卸）・量販店に向けて、主に島根県安来市と東京都の営業所から販売しているが、「物の流れ」から広域事業を見た場合、次の3点に注意する必要がある。

図8 「物の流れ」からみた広域事業の取引関係



出所：山陰政経研究所『山陰企業年鑑 各年版』及びヒアリングにより作成。

第1に、(株)さんれいフーズの自社販売は主に、子会社のさんれい製造株式会社で製造された商品・食材アイテムを利用して行われていることである。株式会社さんれい製造は1987年に、株式会社山陰冷食の生産部門が分離して設立された会社であり、(株)さんれいフーズの100%子会社だが、さんれい製造の製品はすべて(株)さんれいフーズ向けに出荷される。そして、(株)さんれいフーズは、その商品・食材アイテム（例えば、カニクリームコロッケ等の冷凍調理食品）を自社製品ブランド（さんれいフーズブランド）として全国の食材問屋、スーパーや量販店等へ販売しているのである。

第2に、さんれい製造株式会社の仕入れや製造に関する取引関係（原料調達、製品加工）は、国内外に及んでいることである。例えば、さんれい製造株式会社の原料調達は、アラスカ、ロシア、カナダ等で、製品加工は海外協力工場（中国・韓国・インドネシア・ベトナム等）で行われている。これは、消費者ニーズに合致した商品・食材アイテムを販売するために、高品質製品・半製品を低コストで安定供給できる体制（サプライチェーン）を整えるためである。さらに近年では、カニ資源の減少に対応して、カニ原料を代替できるような新しい素材を狙って海外での原料調達活動を積極化させる動きも見せてい

る²⁶。

第3に、広域事業においても、㈱さんれいフーズやさんれい製造株式会社の域内（山陰地方）企業からの仕入れは多くないということである。㈱さんれいフーズは、地域事業でみたように、仕入れ面での域内企業との取引関係はほとんどない。さんれい製造株式会社についても、境港水産物取引清算株式会社からの仕入れはあるが、それほど多くはない²⁷。したがって、この取引関係を「地域経済牽引力」との関係で考えると、地域事業と同様に、㈱さんれいフーズの広域事業部門のハブ度は強くないと思われる。但し、さんれい製造株式会社が、境港水産物取引清算株式会社から一定の仕入れを行っているように、㈱さんれいフーズの他の子会社（島根さんれい株式会社、㈱マルテSF）や山陰酸素G内の食品関連企業（久米桜麦酒株式会社）が域内から仕入れを行っていることが考えられるため、今後、山陰酸素G食品部門全体のハブ機能やハブ度を検証する必要があるだろう。

4.3 取引構造と「地域経済牽引力」の特徴

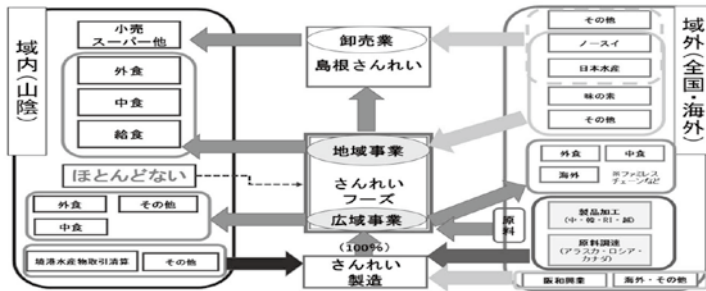
図9は、㈱さんれいフーズの地域事業（地域の食材卸売事業：図7）と広域販売（自社ブランドの全国販売事業：図8）をまとめたものである。この図は、単に企業間の取引関係を表しているのではなく、㈱さんれいフーズの経営戦略やビジネスモデルの動向に規定された「取引構造」として理解することが必要である。特に、カニ関連製品の広域事業にみられる「原料調達～半加工・製造～販売」のプロセスがそれをよく表している。一商品当たりの価格が低いフードビジネスにおいて、高品質製品・半製品を低コストで安定供給できるサプライチェーンを構築することは極めて重要であり、㈱さんれいフーズが製造部門を分離してさんれい製造株式会社を設立したことや、世界的なサプライチェーン網を構築する経済的意味はここにあるといえる。また今後、人口減少・少子高齢化や外食・中食産業の環境変化の中で、例えば、経営戦略として

²⁶ 注18に同じ。

²⁷ 注18に同じ。

高齢者食品卸の重点化を模索すれば、現在の取引構造が大きく変化することも考えられる。地域未来牽引企業の取引関係を、単なる取引ネットワークとして捉えるのではなく、経営戦略やビジネスモデルと総合した「取引構造」として理解することは、「地域経済牽引力」を検討する際に必要不可欠な視点であるのではないだろうか。

図9 「物の流れ」からみた地域事業及び広域事業の取引関係



出所：山陰政経研究所『山陰企業年鑑 各年版』及びヒアリングにより作成。

最後に、(株)さんれいフーズの「地域経済牽引力」について立ち返ると、現状の取引構造から想定されるハブ（域内の仕入れ）度は強いとは言えないだろう。地域事業、広域事業のどちらの事業においても、山陰域内からの仕入れはほとんどないからである。その意味では、さんれいフーズの「地域経済牽引力」は弱いと言わざるを得ない²⁸。しかしながら、(株)さんれいフーズは、近年では地域との連携活動を強化する方針を打ち出しているため、山陰域内からの仕入れや域内企業との取引が今後増加することも考えられる²⁹。

他方で、(株)さんれいフーズのコネクター（域外への販売）度については、図6の売上高の推移にあるように、その業績は順調に伸長しており、域外から多くの経済的富を山陰域内にもたらしている。(株)さんれいフーズのコネクター

²⁸ 例えば、LEDIX内の指標でも、東亜青果株式会社（飲食料品卸売業、鳥取県米子市）と比較すると、ハブ度は相対的に低くなっている。

²⁹ 近年では、「とっとり共生の里」という、農村と企業が連携をして、地域活性化につなげる取り組みも行っている（ヒアリング時配布資料より）。

度、いわゆる「稼ぐ力」は強いものがあるといえるのではないだろうか³⁰。さらに、㈱さんれいフーズは山陰酸素G食品事業売上高の6割以上を占めており、食品事業の中核企業であることから、コネクター度の強さは、子会社やその関連企業の取引にも影響を与えることは容易に推察できる。その意味で、㈱さんれいフーズが地域未来牽引企業として、リーダーシップが大きくかつ成長性が見込まれ、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であることは間違いなしと思われる。今後は、㈱さんれいフーズが地域経済にどのような経済効果をもたらしているのか、山陰酸素G食品事業部門全体の動向をより詳細に分析する必要があるだろう。

5. おわりに

本研究では、地域未来牽引企業の経営戦略・ビジネスモデルや取引関係に注目しつつ、㈱さんれいフーズの「物の流れ」（物流）からみた取引構造を分析した。その結果、コネクター（域外への販売）度に比べて、ハブ（域内からの仕入れ）度は相対的に弱いことが明らかになった。「仕入れ」において山陰域内企業との関係がほとんどないからである。したがって、㈱さんれいフーズ単体の取引で見れば、山陰地方の諸企業に対する経済的波及効果は限定的であると思われる。

しかし、ここで注意しなければならないのは、㈱さんれいフーズのハブ度の弱さは、あくまで企業（㈱さんれいフーズ）単体で考察した場合であって、山陰酸素G食品事業部門全体で見た場合は、必ずしも同じような結果が導かれるとは限らない点である。なぜなら、㈱さんれいフーズのコネクター度は強いからである。今後は、「地域経済牽引力」の概念やその測定方法などと併せて、ハブ度・コネクター度についてより詳しく検討していく必要があるだろう。

また今回の研究では、取引構造を「物の流れ」（物流）の視点のみで考察し

³⁰ 例えば、LEDIX内の指標でも、東亜青果株式会社（飲食料品卸売業、鳥取県米子市）と比較すると、コネクター度は相対的に高くなっている。

ているという弱点もある。物流からの取引関係の考察は、取引構造の可視化（見える化）を容易にする一方で、取引関係・取引ネットワークの強弱については表しにくいという問題がある。したがって、今後の研究では取引構造を「物の流れ」（物流）＋「お金の流れ」（商流）の2つの視点から考察する必要がある。そうすることで、「経済的漏出」や「地域内経済循環」といった地域経済学上の論点も深められるだろう。さらに、地域未来牽引企業の取引構造研究を今後進展させるためには、業種・規模・地域が異なる、より多様な地域未来牽引企業の事例を分析することが重要であると思われる。

【参考文献】

1. B.B.R. Jablonski, T.M. Schmit, D. Kay. (2015), “Assessing the Economic Impacts of Food Hubs to Regional Economies: a framework including opportunity cost”, WP 2015-03.
2. Shuman, Michael H. (2006) “The Small-Mart Revolution : How Local Businesses Are Beating the Global Competition”, 毛受敏浩監訳 (2013) 『スモールマート革命—持続可能な地域経済活性化への挑戦』, 明石書店
3. 帝国データバンク (2018) 『ビッグデータで選ぶ地域を支える企業』, 日経BP社
4. 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』, 筑摩書房
5. 日本政策投資銀行・価値総合研究所 (2019) 『地域経済循環分析の手法と実践—生産・分配・支出の三面から導く、新しい地域経済政策』, ダイアモンド・ビジネス企画
6. 枝廣淳子 (2018) 『地元経済を創りなおす—分析・診断・対策』, 岩波書店
7. 遠藤彰 (2018) 『鳥取の注目15社—“強小パワー”で鳥取の未来を切り開く!』, ダイアモンド社
8. 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編 (1998) 『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』, 有斐閣
9. 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
10. 高原一隆 (2008) 『ネットワークの地域経済学—小さな会社のネットワークが知域をつくる』, 法律文化社
11. 佐田珠実 (2017) 「企業誘致競争の失敗と「地域未来投資」新法 : 「稼ぐ力」のある牽引事業者が伸びれば地域は潤うのか」, 『議会と自治体』第235号, pp.34-41
12. 田岡卓晃 (2018) 「地域経済を牽引する地域未来投資の促進と金融機関への期待」, 『銀行

- 実務』2018年5月号,pp.60-64
13. 善明岳大 (2018) 「地域未来投資促進法に関する施策や支援について」,『産業立地』,pp.8-11
 14. 中小企業庁 『中小企業白書 各年版』
 15. 山陰政経研究所 『山陰企業年鑑 各年版』
 16. メリット 『鳥取・島根のリーディング企業 各年版』
 17. LEDIX (Local Economy Driver Index) ,<https://ledix.jp/>
 18. RESAS (Regional Economy Society Analyzing System) ,<https://resas.go.jp/>
 19. 関東産業局 (2017) 「経済産業省の地域経済産業施策について」,<http://www.town.samukawa.kanagawa.jp/material/files/group/12/21925143.pdf> (2019年12月5日確認)
 20. ㈱さんれいフーズ・島根さんれい株式会社 「REPORT 2018」