

中核企業と地域産業の新陳代謝

～コラボレーションによる新事業で変わる地域産業のカタチ～

2018年12月12日

公益財団法人九州経済調査協会
事業開発部長兼BIZCOLI館長 岡野秀之

okano@kercc.or.jp 092-721-4909

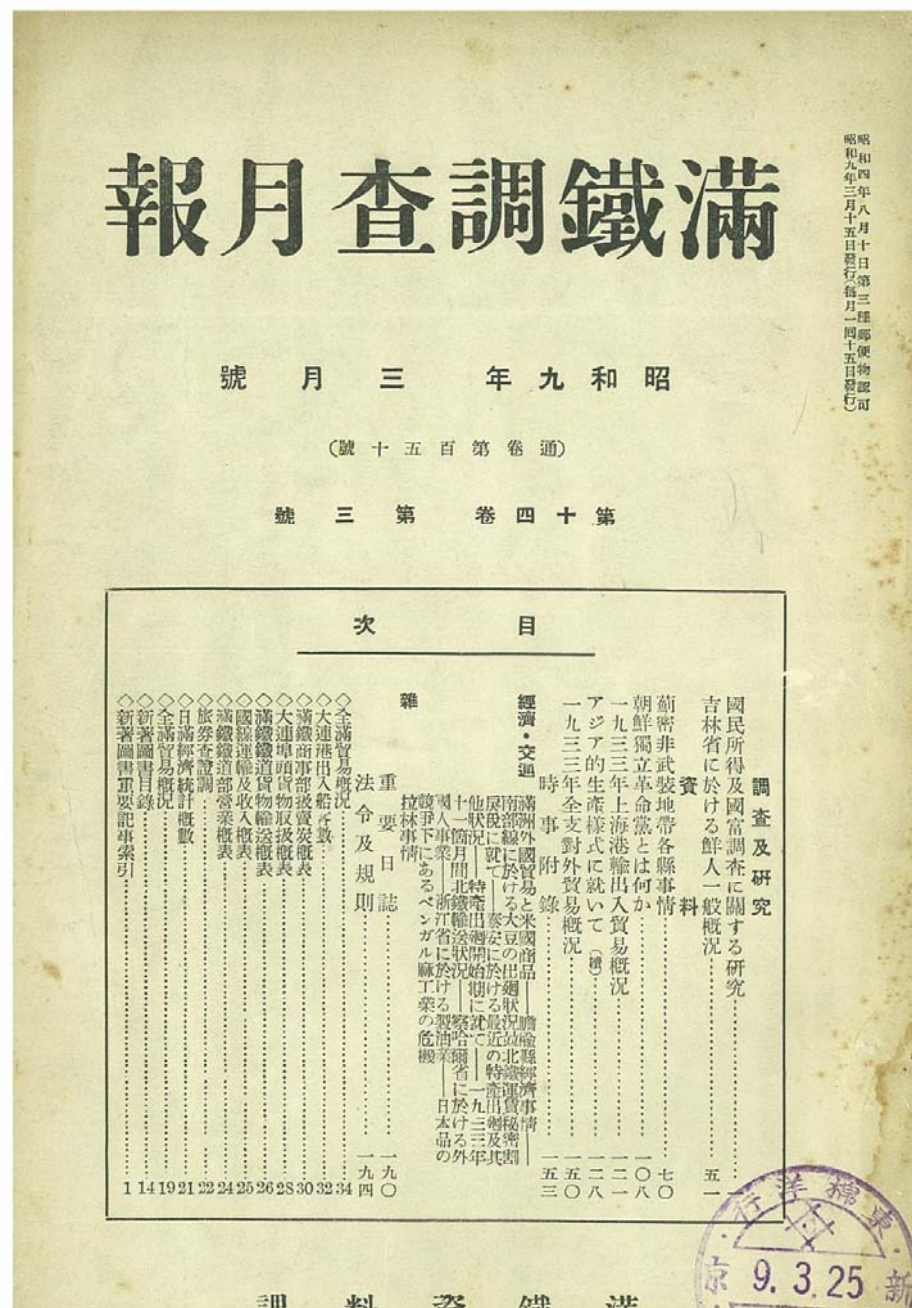
70TH ANNIVERSARY

[illegible]

-

BIZCOLI
BIZ COMMUNICATION LIBRARY





所蔵) 九經調經濟図書館BIZCOLI

自主研究の3本柱

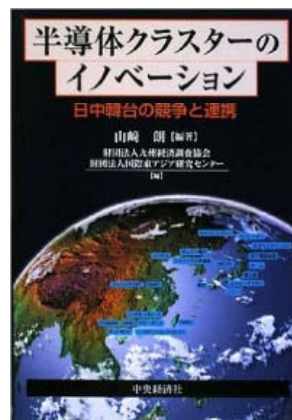
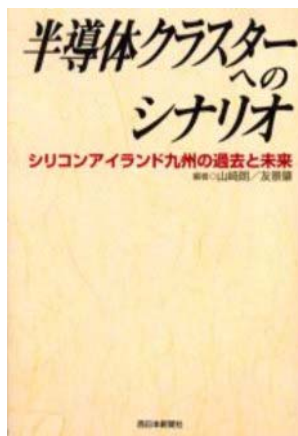
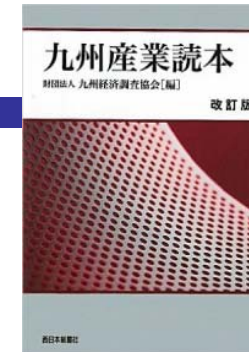
九州経済調査月報	九州経済白書	図説九州経済
1946年創刊 通巻885号	1967年創刊 (最新巻第51回)	1959年創刊 (月報付録)
		
11月号 シリコンアイランド 10月号 海洋エネルギー 9月号 Society5.0 8月号 農産物輸出 7月号 インバウンド戦略 6月号 ヘルスケア産業 5月号 九州の地域研究 4月号 災害への備え 3月号 居住地域の高齢化対応 2月号 経済見通し 1月号 九州の新たな1年 12月号 九州の不動産	2018年 消費と流通 2017年 人材枯渇時代 2016年 中核企業 2015年 都市再構築 2014年 農業ビジネス 2013年 アジアビジネス 2012年 円高 2011年 インバウンド 2010年 消費・流通 2009年 世界同時不況	九州の人口、都市・地域構造、所得・家計、産業、交通・貿易、国際化、行財政をデータを活用して解説

略歴など

■ 専門分野：地域産業論、産業政策論、産業配置論

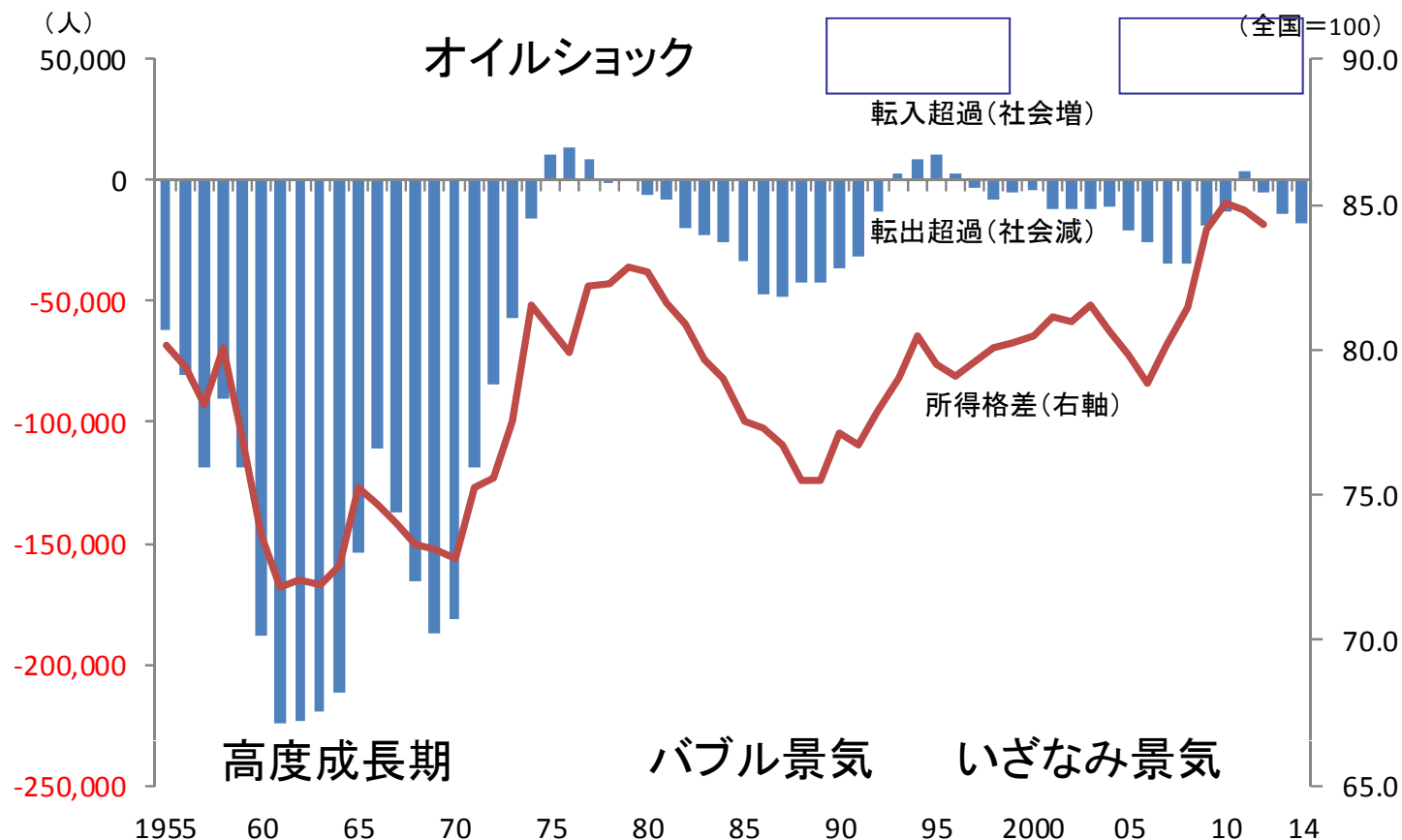
■ 直近の主な業績

- 『九州経済白書2016年版 中核企業と地域産業の新陳代謝』（編著）、九州経済調査協会、2016年
- 『地域創生のデザイン』（共著）、山崎朗編著、中央経済社、2015年
- 『九州経済白書2015年版 都市再構築と地方創生のデザイン』（編著）、九州経済調査協会、2015年
- 「東九州自動車道の製造業に対する影響～自動車産業を中心として」『九州経済調査月報』2014年12月
- 「九州地域におけるインフラシステム輸出」『九州経済調査月報』2014年8月
- 「東九州自動車道「北九州～宮崎」開通をどう捉えるか～東九州の地域活性化に向けた論点整理」『九州経済調査月報』2014年5月
- 『九州経済白書2014年版 アグリプレナーが拓く農業新時代』（編著）、九州経済調査協会、2014年



九州の自立と成長戦略を考えるにあたって

九州8県の人口社会移動数と所得格差の時系列推移



注) 県民所得は、時期により基準年が異なるものを接続している。使用しているデータは以下の通り。

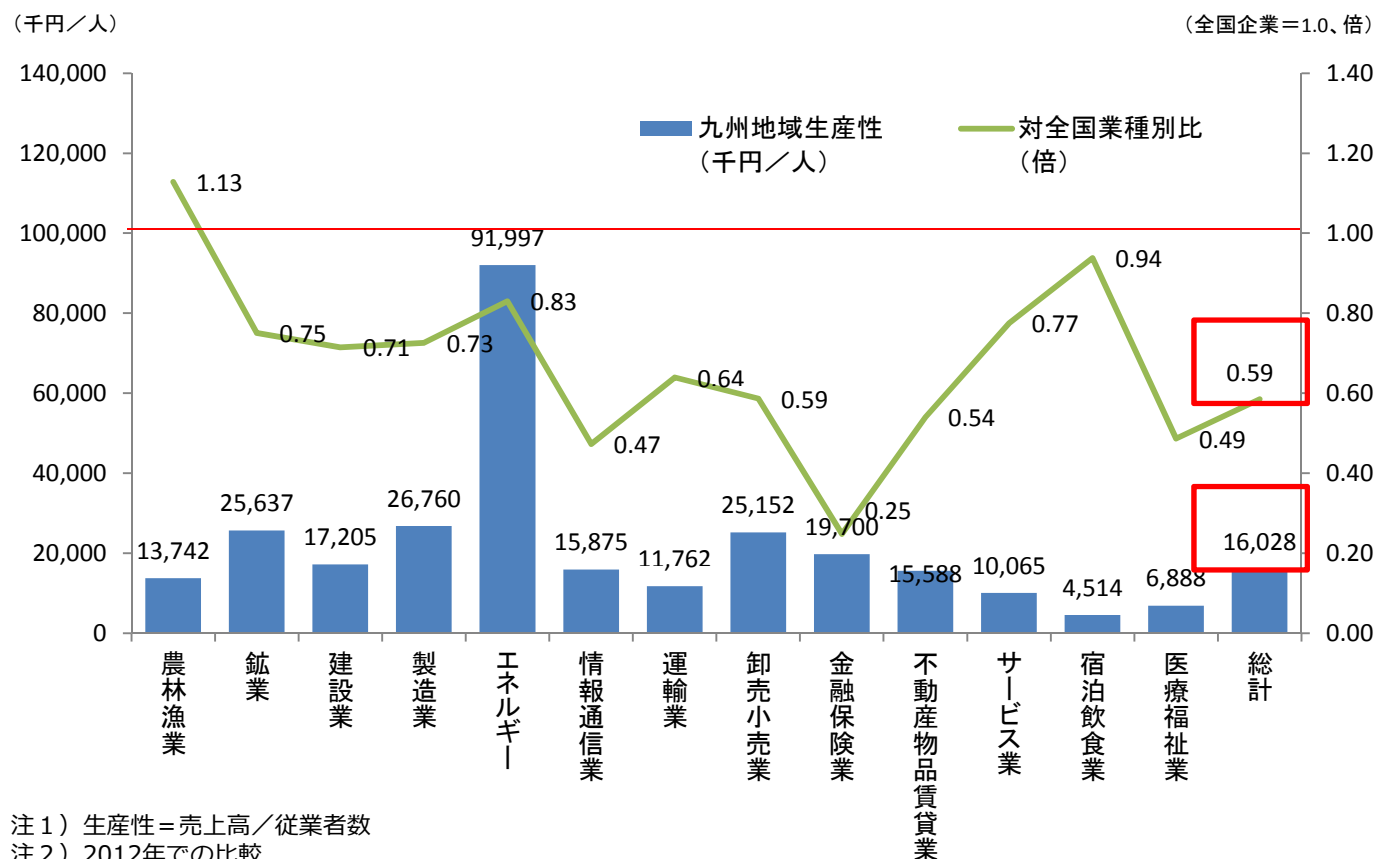
- ・1975～1989年: 68SNA(平成2年基準)
- ・1990～1995年: 93SNA(平成7年基準)
- ・1996～2000年: 93SNA(平成12年基準)
- ・2001～2012年: 93SNA(平成17年基準)

資料) 総務省「住民基本台帳人口移動報告年報」、内閣府「県民経済計算年報」より九経調作成

全国よりも極めて低い九州地域の生産性

- 九州地域の生産性は全国の**0.59倍**（1,603万円／人）
 - 業種別では農林漁業が全国水準以上。それ以外の業種は全国水準を大幅に下回る状況

九州8県の人口社会移動数と所得格差の時系列推移



問題意識～「中核企業」のイノベーション力にも注目すべきでは？

- ・地方創生＝地域の自立と成長には・・・
 - －「しごとの質」が重要
- ・条件の良いしごと
- ・魅力あるしごと
- ・価値のあるしごと
- ・新しいしごと
- ・稼ぐしごと
 - －「基盤産業」に注目

- ・地方創生には、企業の稼ぐ力（生産性・成長性）と価値の創出力（新事業創造）＝イノベーションが不可欠
- ・ベンチャーやスタートアップも重要だが、圧倒的多数を占める既存経営体の稼ぐ力と価値の創出力の絶え間ない連鎖＝新陳代謝が重要

なかでも、地域経済の中心的な役割を担う「中核企業」の盛衰やイノベーションのあり方が地域経済のパフォーマンスのカギを握っているのではないかな？

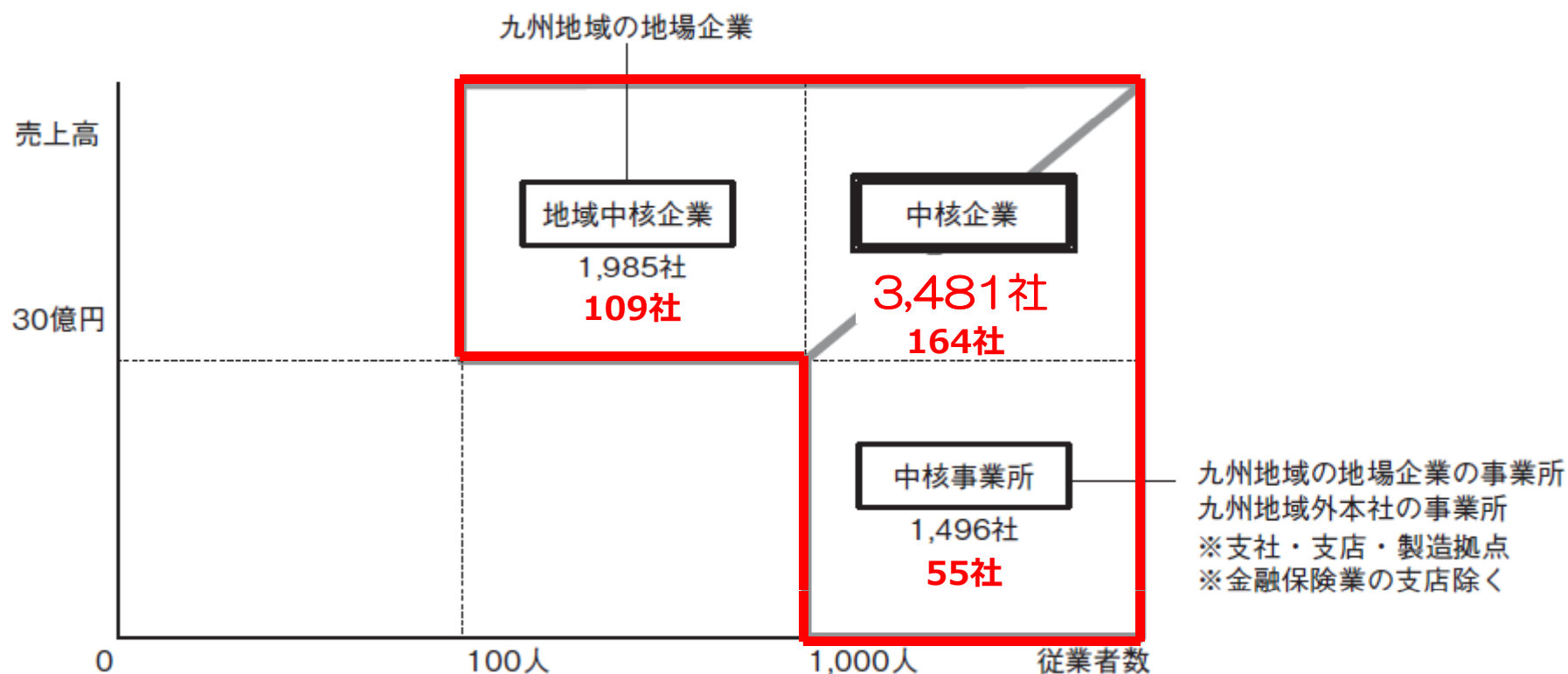
本日の主題

- ◆ 九州地域の「中核企業」が、新産業の創出やイノベーション（＝地域産業の新陳代謝）にどのように関与しているのか
- ◆ 今後の地域産業の発展に向けて、何が求められるのか
を明らかにすること
- ・ 九州地域の3,481社の中核企業を対象に分析
（九州地域＝九州・沖縄・山口の9県）

中核企業の定義と調査対象企業数

- 中核企業＝地域中核企業＋中核事業所
(地場企業・本社) (支社・支店・製造拠点)

中核企業の定義と調査対象企業数



本日の内容



1. 中核企業の位置づけ
2. 中核企業と事業生態系のリモデル
3. 中核企業の新事業創造力
4. 今後の地域産業政策のあり方とは？

本日の内容



1. 中核企業の位置づけ

2. 中核企業と事業生態系のリモデル

3. 中核企業の新事業創造力

4. 今後の地域産業政策のあり方とは？

九州を代表する主要な地域中核企業

九州地域の売上高1,000億円超の地域中核企業

1,000億円超 = 61社
(500億円超 = 126社)

インフラ (10 社)	九州電力(株)、(株)九電工、西部瓦斯(株)、沖縄電力(株) ☆山九(株)、西日本鉄道(株)、九州旅客鉄道(株)、 (株)ふくおかフィナンシャルグループ、(株)山口フィナンシャルグループ、 (株)西日本シティ銀行	(株)宮崎銀行
製造業 (18 社)	△トヨタ自動車九州(株)、△ダイハツ九州(株)、△日産車体九州(株)、 東ソー(株)、宇部興産(株)、(株)トクヤマ、☆セントラル硝子(株)、 TOTO(株)、△ソニーセミコンダクタ(株)、コカ・コーラウエスト(株)、 (株)安川電機、南西石油(株)、△大分キャノン(株)、久光製薬(株)、 △東京エレクトロン九州(株)、(株)大島造船所、黒崎播磨(株)、(株)CKK	(株)児湯食鳥 (株)ミヤチク (株)ホンダロック 宮崎くみあいチキンフーズ(株) 南日本酪農協同(株)
卸売業 (11 社)	(株)フォレストホールディングス、(株)アトル、(株)翔薬、富田薬品(株)、 ヤマエ久野(株)、(株)新出光、南国殖産(株)、小野建(株)、 小倉興産エネルギー(株)、(株)麻生、西日本フード(株)	(株)ハンズマン
小売業 (18 社)	(株)コスモス薬品、総合メディカル(株)、(株)ドラッグストアモリ、 ☆(株)ファーストリテイリング、(株)トライアルカンパニー、 △イオン九州(株)、(株)ナフコ、(株)ベスト電器、(株)サンエー、 (株)ジャパネットたかた、(株)プレナス、△マックスバリュ九州(株)、 ダイレックス(株)、(株)サンリブ、(株)タイヨー、 ☆ロイヤルホールディングス(株)、(株)ミスターマックス、(株)岩田屋三越	(生協)コープ宮崎
サービス業 (4 社)	(株)タイラベストビート、岩下兄弟(株)、(株)ユーコー (医)沖縄徳洲会	宮崎県経済連：2,110億円 (株)ソラシドエア (株)OPUS 宮崎大学

注1) ☆：本店所在地は九州地域内だが、本社機能が九州地域外の企業

注2) △：日本を代表する大企業の地域子会社（もしくは地域子会社から発展した企業）

資料) 各社の有価証券報告書、TSR 情報（盛夏 2015 特集九州版、東京商工リサーチ）、各社ホームページより九経調作成

地域経済の約5割を占める地域中核企業

・九州地域に本社を有する地域中核企業の位置づけ

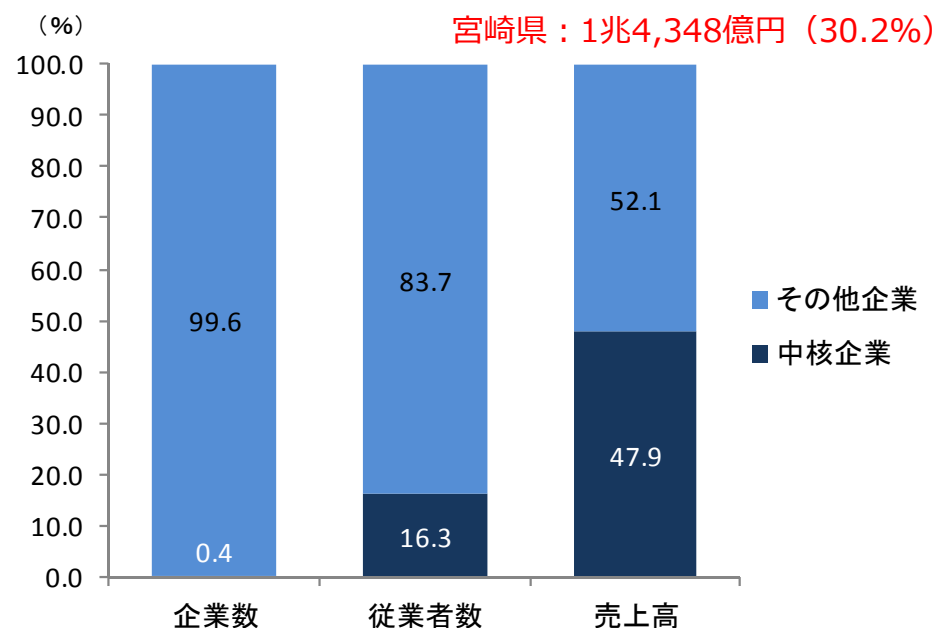
－ 実数

- ・ 企業数：1,985社
- ・ 従業者数：82万人
- ・ 売上高：38兆円

－ 構成比

- ・ 企業数：0.4%
- ・ 従業者数：16.3%
- ・ 売上高：47.9%

九州地域の地域中核企業の位置づけ



	中核企業	全企業	中核企業比率
企業数(社)	1,985	463,461	0.4
従業者数(人)	823,318	5,066,472	16.3
売上高(百万円)	38,929,688	81,203,883	47.9

注) 経済センサスデータの企業数・従業者数は2012年、売上高は2011年。

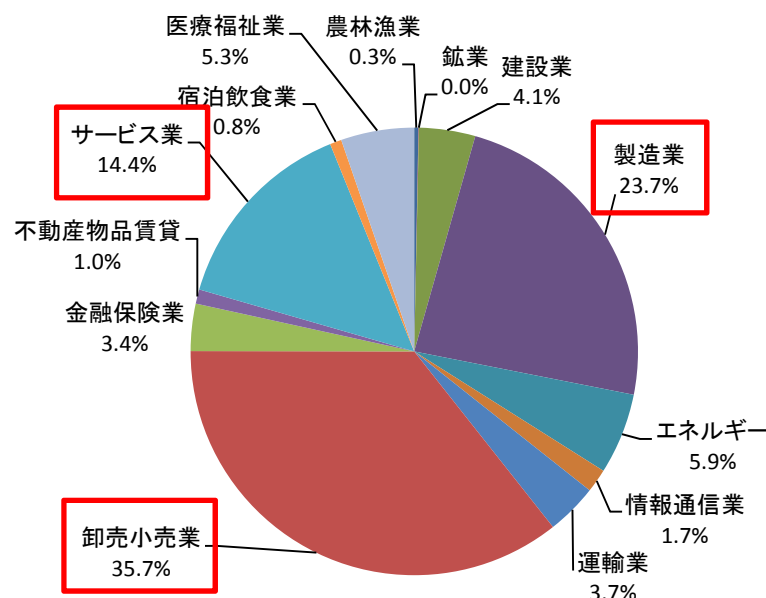
中核企業データは2014年度決算期での比較

資料) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサスー活動調査」、東京商エリサーチ資料
より九経調作成

主力は製造業・卸売小売業・サービス業

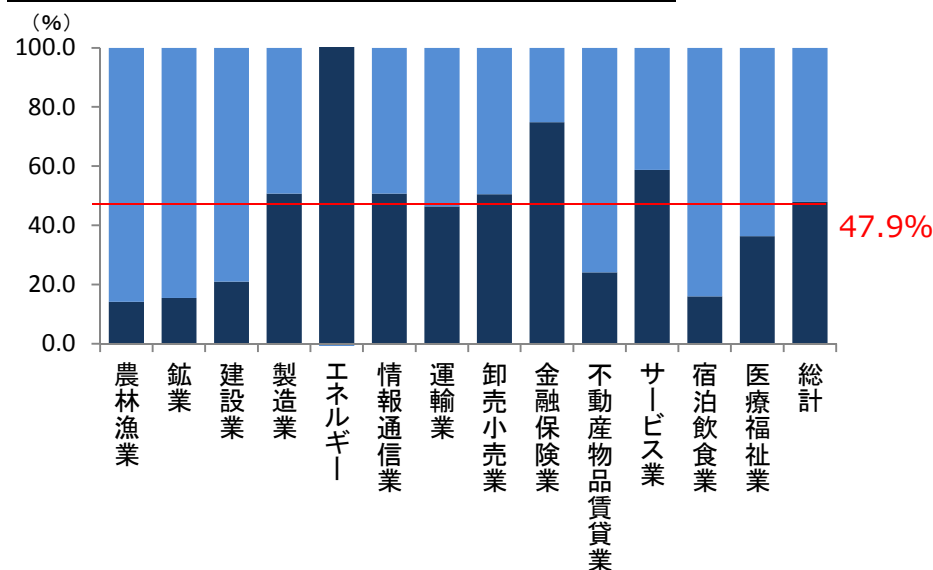
- ・ 地域中核企業の多い業種は？
 - 製造業、卸売小売業、サービス業で73.8%
 - 従業者数では、医療福祉業の比率が増加（16.6%）
- ・ 業種別の地域中核企業比率は？
 - 高：エネルギー、金融保険業、サービス業
 - 低：宿泊飲食業、農林漁業、鉱業、建設業

地域中核企業の業種別構成比(売上高)



資料) 東京商工リサーチ資料より九経調作成

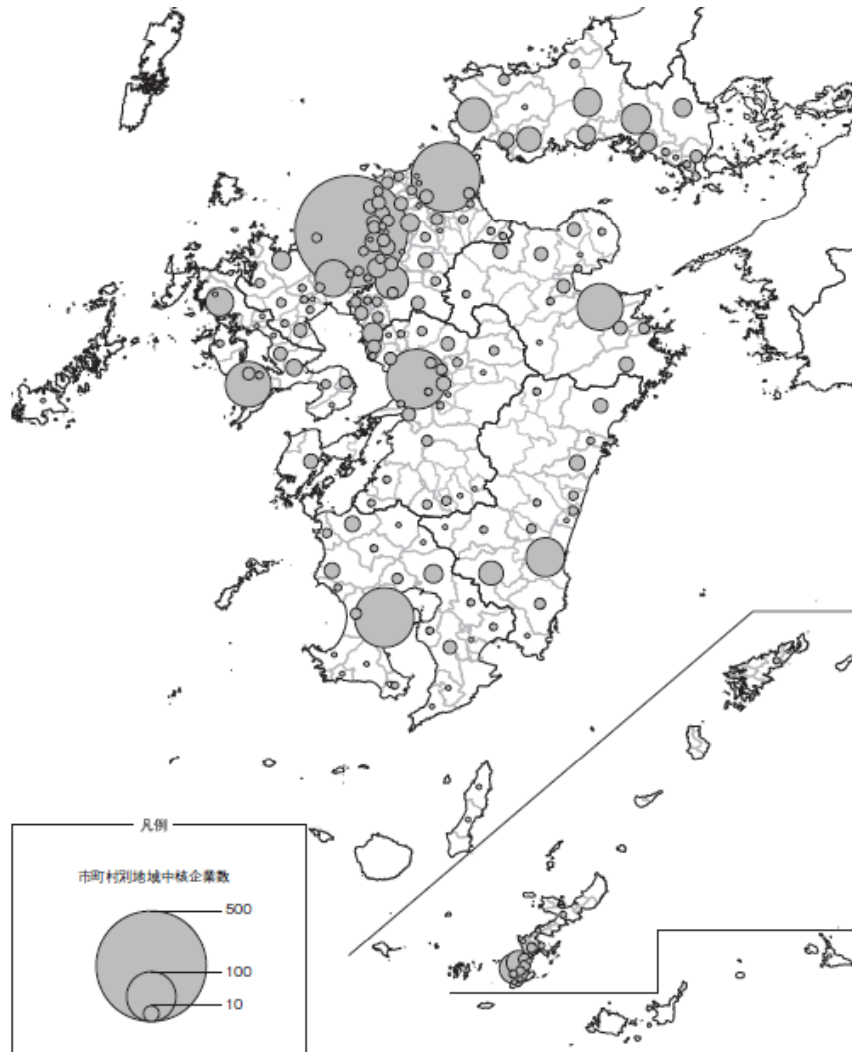
業種別にみた地域中核企業比率(売上高)



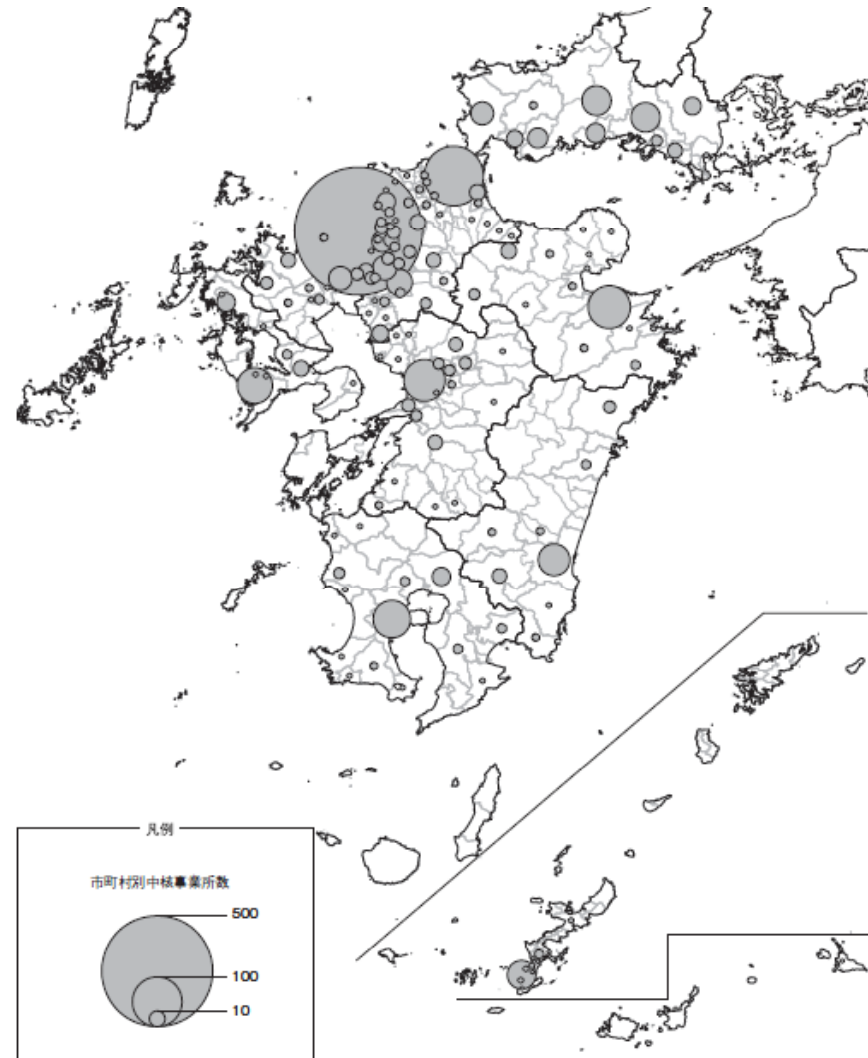
注) 地域中核企業比率は、中核企業／全企業×100で算出
 資料) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサスー活動調査」、
 東京商工リサーチ資料より九経調作成

中核企業の立地状況は？

九州地域における地域中核企業の立地状況



九州地域における中核事業所の立地状況

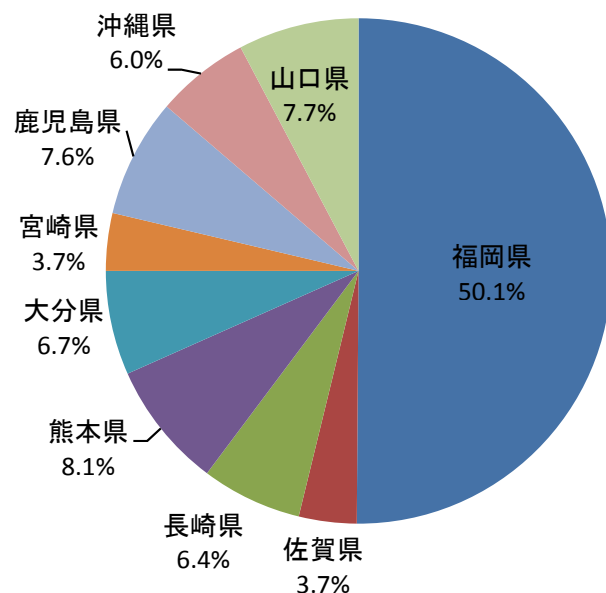


資料) 東京商工リサーチ資料より九経調作成

福岡県に集中するも各県に立地

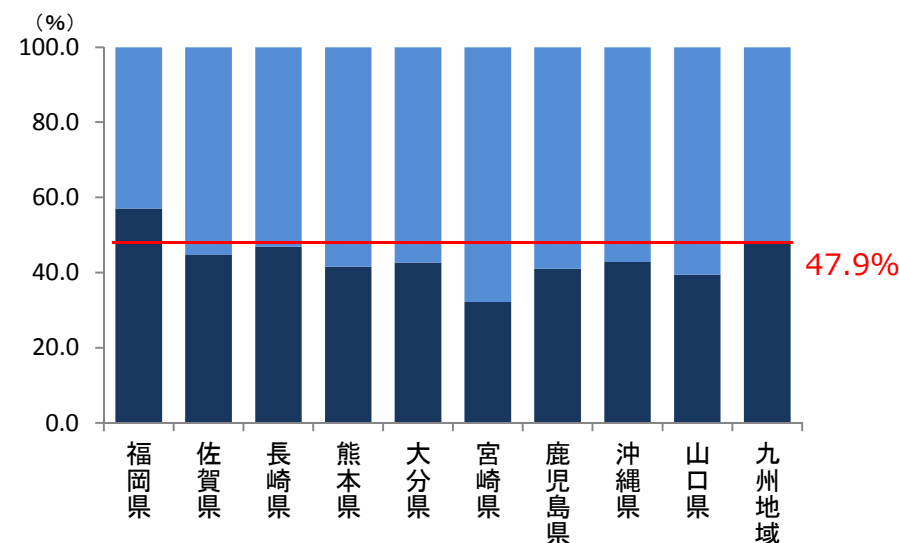
- 地域中核企業の立地状況は？
 - 福岡県への集中立地：50.1%(19兆円)
 - ・ 企業数では41.1% (815社)
- 県別の地域中核企業比率は？
 - 高：福岡県 57.0%
 - 低：宮崎県 32.1%

地域中核企業の県別構成比(売上高)



資料) 東京商工リサーチ資料より九経調作成

地域中核企業の位置づけ(売上高)



注) 地域中核企業比率は、中核企業／全企業×100で算出
資料) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサスー活動調査」、
東京商工リサーチ資料より九経調作成

本社を福岡市に移した地域中核企業

- ・ 福岡市への集中立地は「本社移転」が一因
 - 有価証券報告書を有する47社中で、約3分の1にあたる16社が市外から移転

福岡市に本社を移転した九州地域の地域中核企業

1兆7,187億円

企業名	創業地	創業社名	創業年	2014年度 連結売上高 (百万円)
(株)コスモス薬品	延岡市	宇野回天堂薬局	1973	371,825
西日本鉄道(株)	北九州市(旧小倉市)	九州電気軌道(株)	1908	363,523
ヤマエ久野(株)	鹿児島市	第一農産興業(株)	1947	349,067
(株)プレナス	佐世保市	(有)太陽事務機	1960	152,585
マックスバリュ九州(株)	佐伯市	(株)壽屋	1947	146,109
(株)ミスターマックス	田川市	(有)平野ラジオ電気商会	1950	114,262
(株)サニックス	佐世保市	(名称不明)	1975	95,629
ケンコーコム(株)	東京都港区	(株)ヘルシー・ネット	1994	20,820
(株)はせがわ	直方市	長谷川仏具店	1929	19,315
九州朝日放送(株)	久留米市	—	1953	18,986
(株)テレビ西日本	北九州市(旧八幡市)	—	1958	18,258
日本乾溜工業(株)	大阪市	—	1939	14,037
トラストホールディングス(株)	福岡県那珂川町	有限会社ピー・エム・トラスト	1993	12,370
日本タングステン(株)	佐賀市	日本タングステン合名会社	1931	11,372
(株)福山コンサルタント	北九州市(旧小倉区)	—	1963	6,144
ビジネス・ワンホールディングス(株)	長崎市	—	1987	4,436

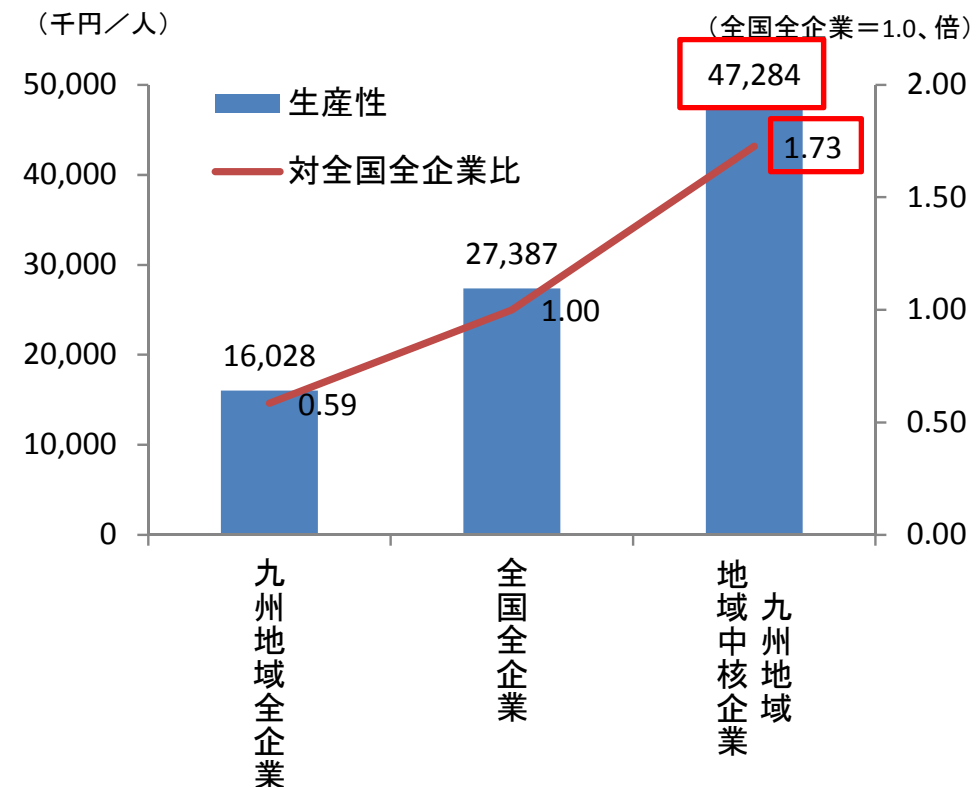
注) 創業社名について、「—」は創業時の社名が現在まで変わっていない企業

資料) 各社の有価証券報告書より九経調作成

九州地域の地域中核企業の生産性水準は？

- 九州地域の
地域中核企業の
生産性
- 4,728万円／人
- 全国全企業の
1.73倍
- 九州地域全企業の
2.95倍
- 九州地域の生産
性水準の向上に
寄与

生産性の水準比較



注1) 経済センサスデータは2011年、地域中核企業データは2014年度決算期での比較

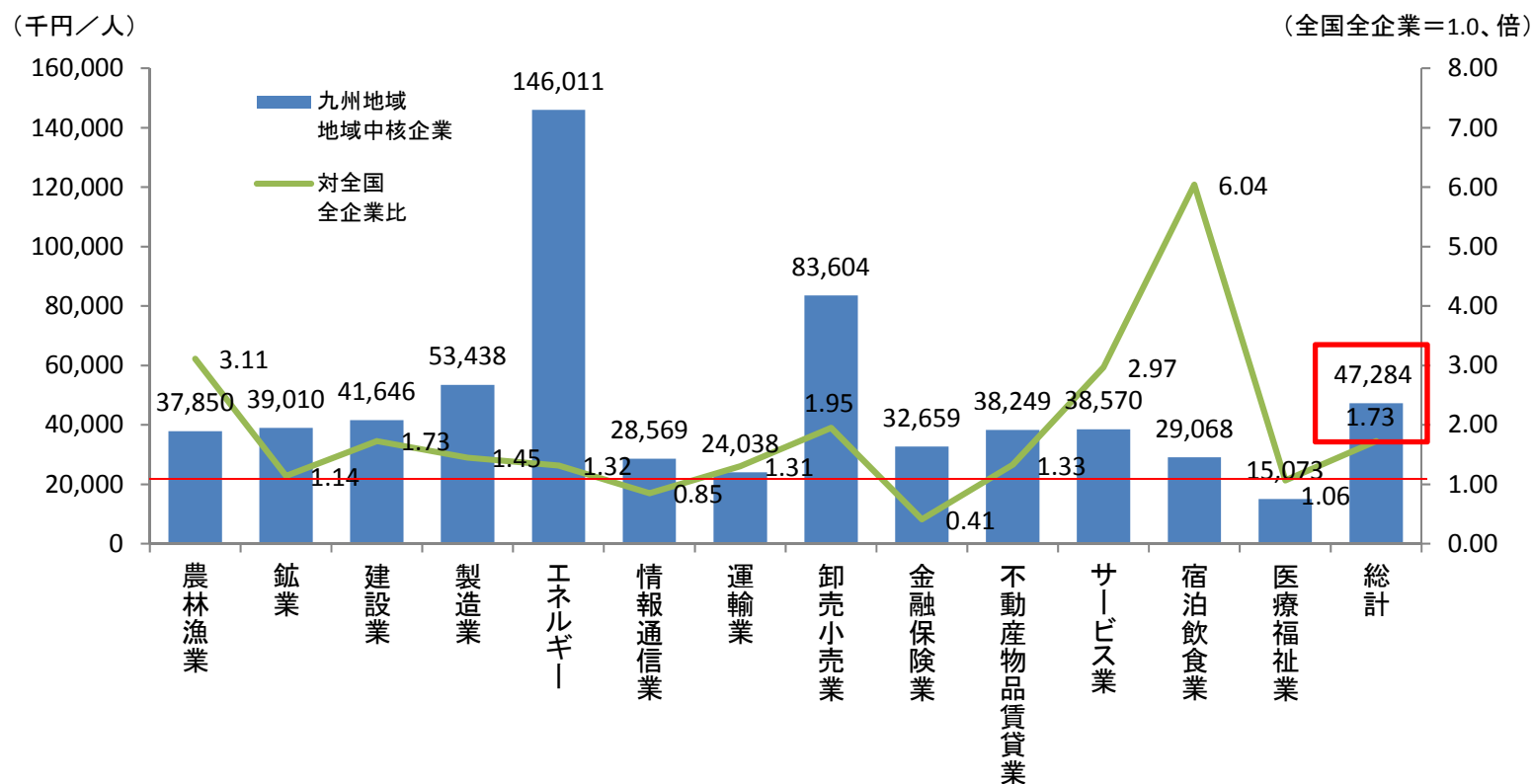
注2) 生産性＝売上高／従業員数で算出

資料) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス－活動調査」、東京商工リサーチ資料より九経調作成

生産性水準に寄与する地域中核企業

- 多くの業種で全国全企業の水準を上回る
 – 宿泊飲食業では全国全企業の6.04倍に

九州地域の地域中核企業の水産性水準(対全国)



注1) 経済センサスデータは2011年、地域中核企業データは2014年度決算期での比較

注2) 生産性=売上高/従業員数で算出

資料) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」、東京商工リサーチ資料より九経調作成

宿泊飲食業の生産性が高いわけは・・・

- ・ 飲食系フランチャイズと高級リゾート・高級シティホテルの高い生産性が寄与

宿泊飲食業の地域中核企業の実業性ランキンク(2014年)

順位	企業名	市町村	売上高生産性 (千円／人)	全企業 生産性比 (倍)
1	(株)梅の花Service	久留米市	64,836	14.4
2	(株)一蘭	福岡市	60,357	13.4
3	JR九州ファーストフーズ(株)	福岡市	60,080	13.3
4	(株)ウエスト	福岡市	57,417	12.7
5	九州産交ランドマーク(株)	熊本市	56,294	12.5
6	(株)ジョイフル	大分市	48,174	10.7
7	(株)力の源カンパニー	福岡市	47,646	10.6
8	(株)めいじん	大分市	42,000	9.3
9	(株)ポールスター	福岡市	39,780	8.8
10	ムーンホテルズアンドリゾート(株)	恩納村	36,672	8.1
11	(株)ポムフード	始良市	36,324	8.0
12	(株)ホテル日航福岡	福岡市	36,223	8.0
13	ザ・テラスホテルズ(株)	那覇市	35,746	7.9
14	(株)フェニックス	鹿児島市	35,000	7.8
15	(株)ジェイアンドジェイ	熊本市	33,162	7.3
16	(株)庄屋フードシステム	佐世保市	33,084	7.3
17	(株)アマージュ	福岡市	31,760	7.0
18	(株)グラノ24K	岡垣町	30,164	6.7
19	(株)寿福産業	鹿児島市	29,957	6.6
20	(株)グリーンホテル・ズコーポレーション	久留米市	28,677	6.4

注) 全企業生産性比は、九州地域の宿泊飲食業の全企業の実業性水準を1.0として算出

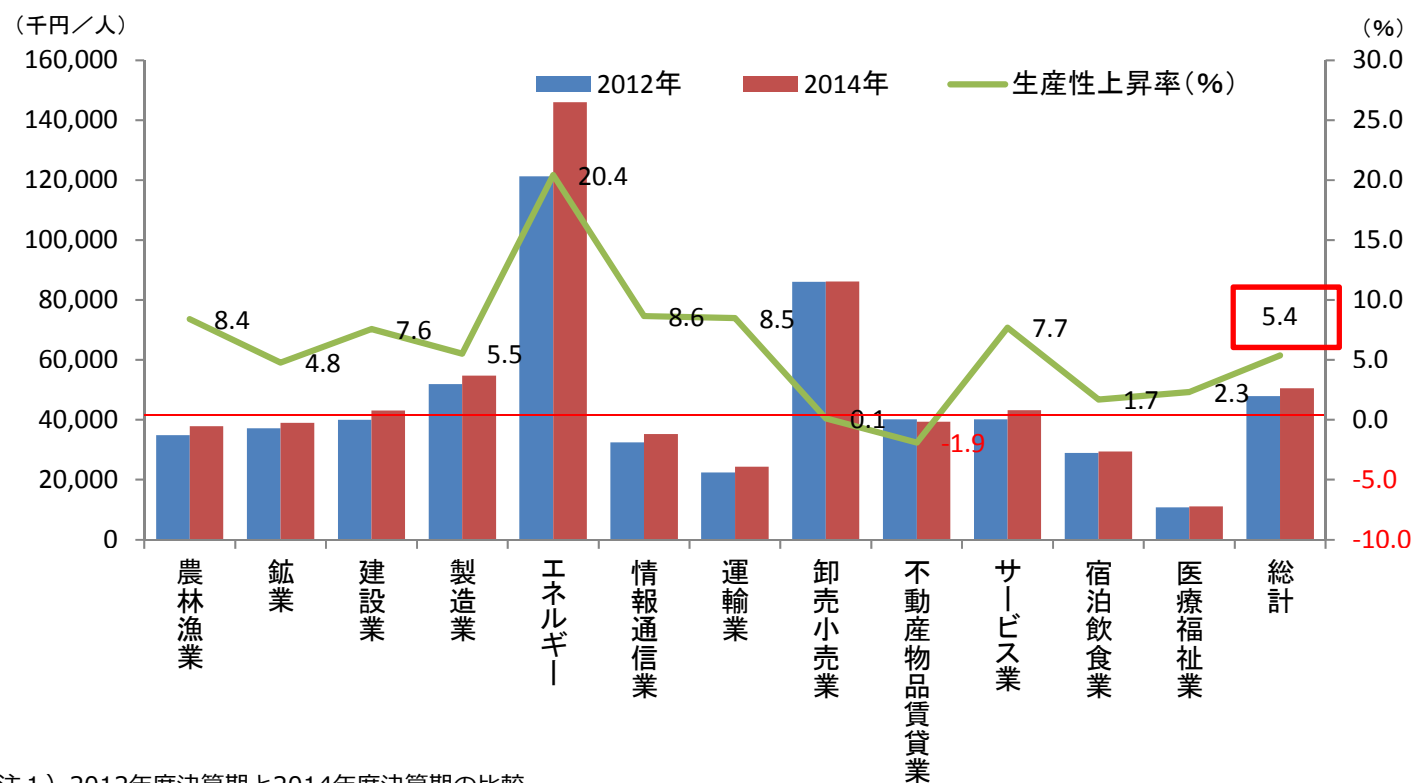
資料) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス－活動調査」、東京商工リサーチ資料より九経調作成

生産性の向上でも地域中核企業が地域を牽引

- 生産性向上に寄与する地域中核企業
 - 258万円／人、5.4%の生産性上昇※（2012年～2014年）

※1,985社のうち、従業者数データが比較できる1,647社のデータ

九州地域の業種別にみた地域中核企業の生産性上昇率



注1) 2012年度決算期と2014年度決算期の比較

注2) 生産性 = 売上高 / 従業者数で算出

資料) 東京商工リサーチ資料より九経調作成

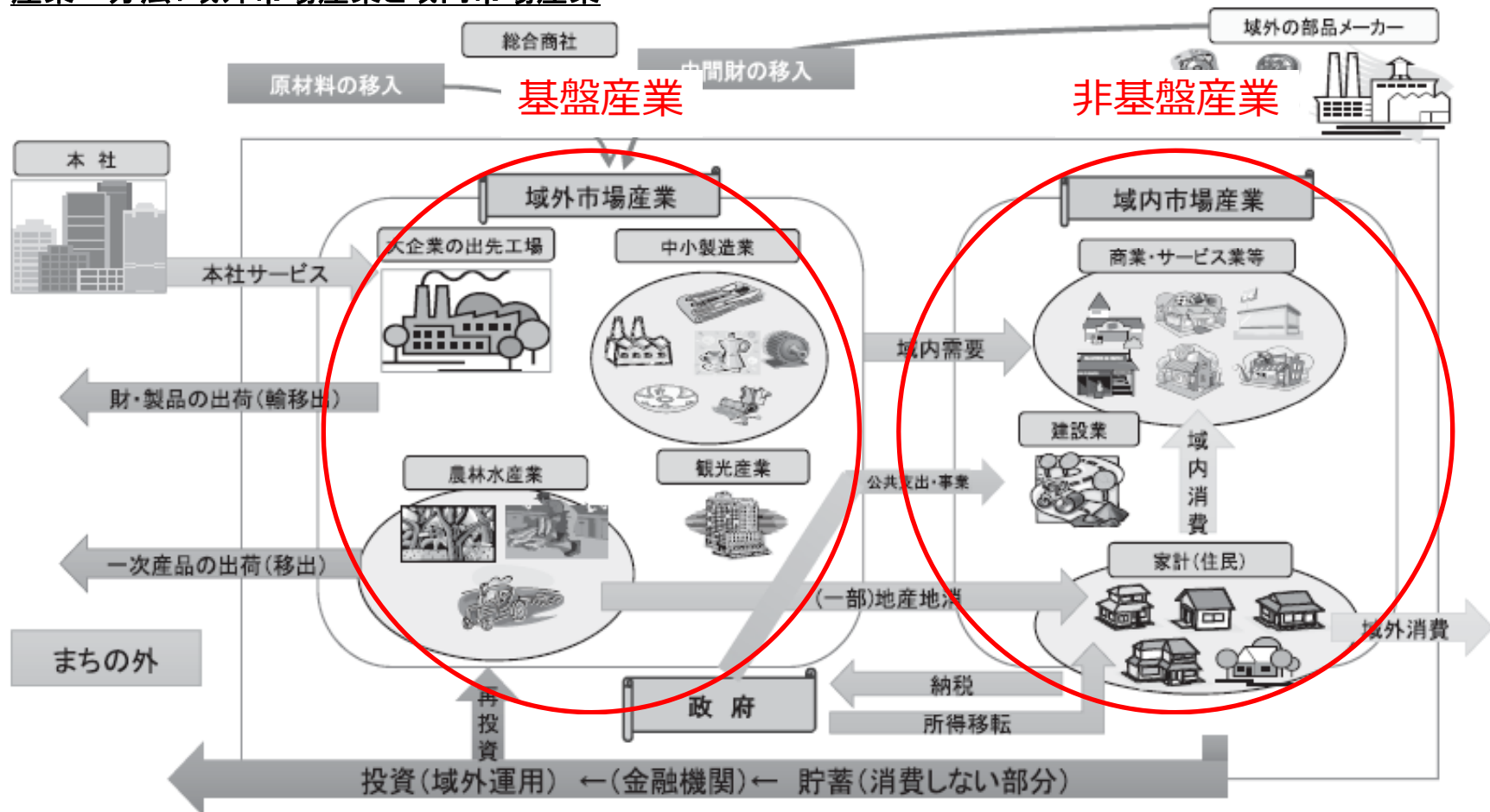
地域経済の原動力～産業二分法による分析

- 経済成長：量的成長＝外貨獲得・移輸出
- 経済発展：質的成長＝循環・産業高度化
- 経済基盤モデルによる産業二分法（C.ティボー）
 - 基盤産業：域外市場産業
 - 域外の需要者を対象とする産業
 - 農林水産業、鉱業、製造業、観光業など
 - 国家公務、本社機能、高度医療、通信販売、人気店
 - 非基盤産業：域内市場産業
 - 域内の最終消費に対応する産業
 - 建設業、小売業、サービス業など
- 基盤産業が「稼ぐ力」と「雇用力」の原動力

基盤産業が稼ぐ力と雇用力の原動力

・ 地域産業＝基盤産業＋非基盤産業

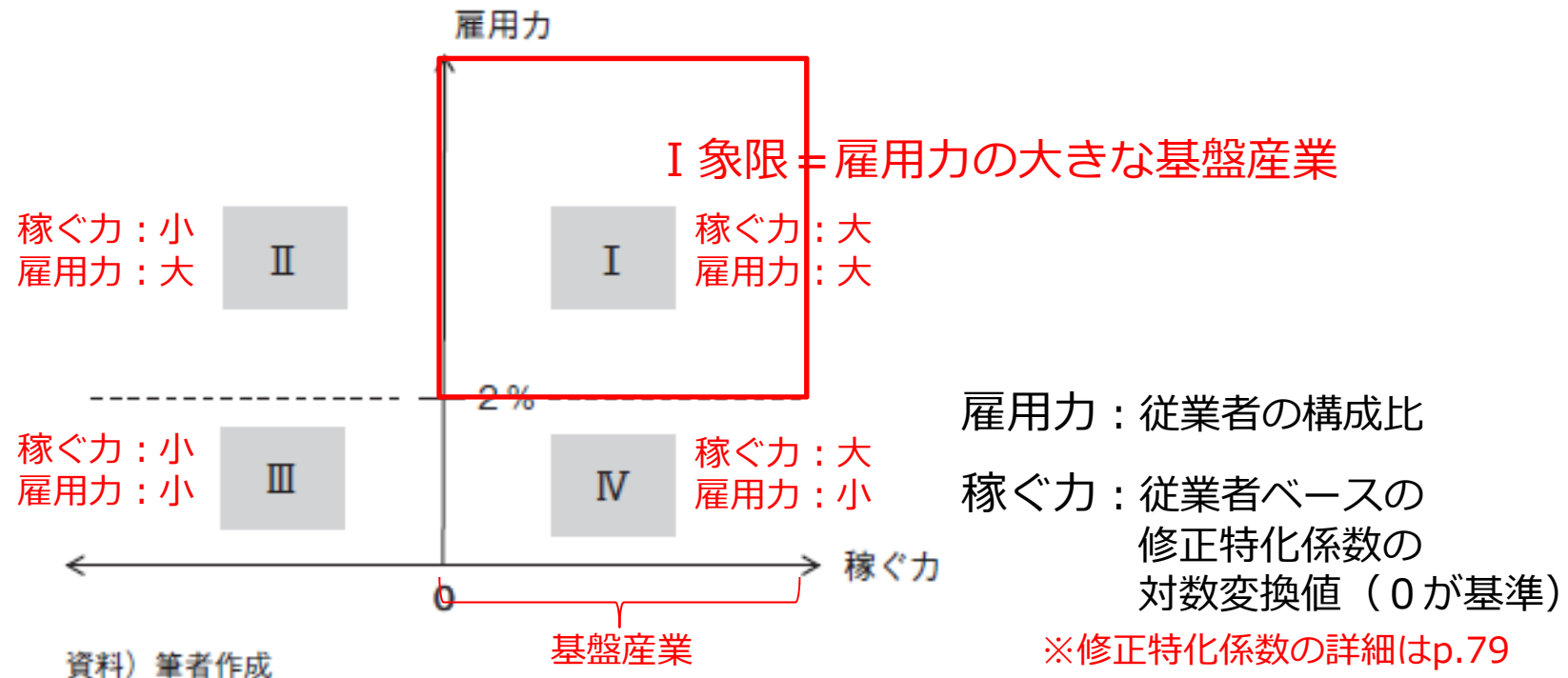
産業二分法：域外市場産業と域内市場産業



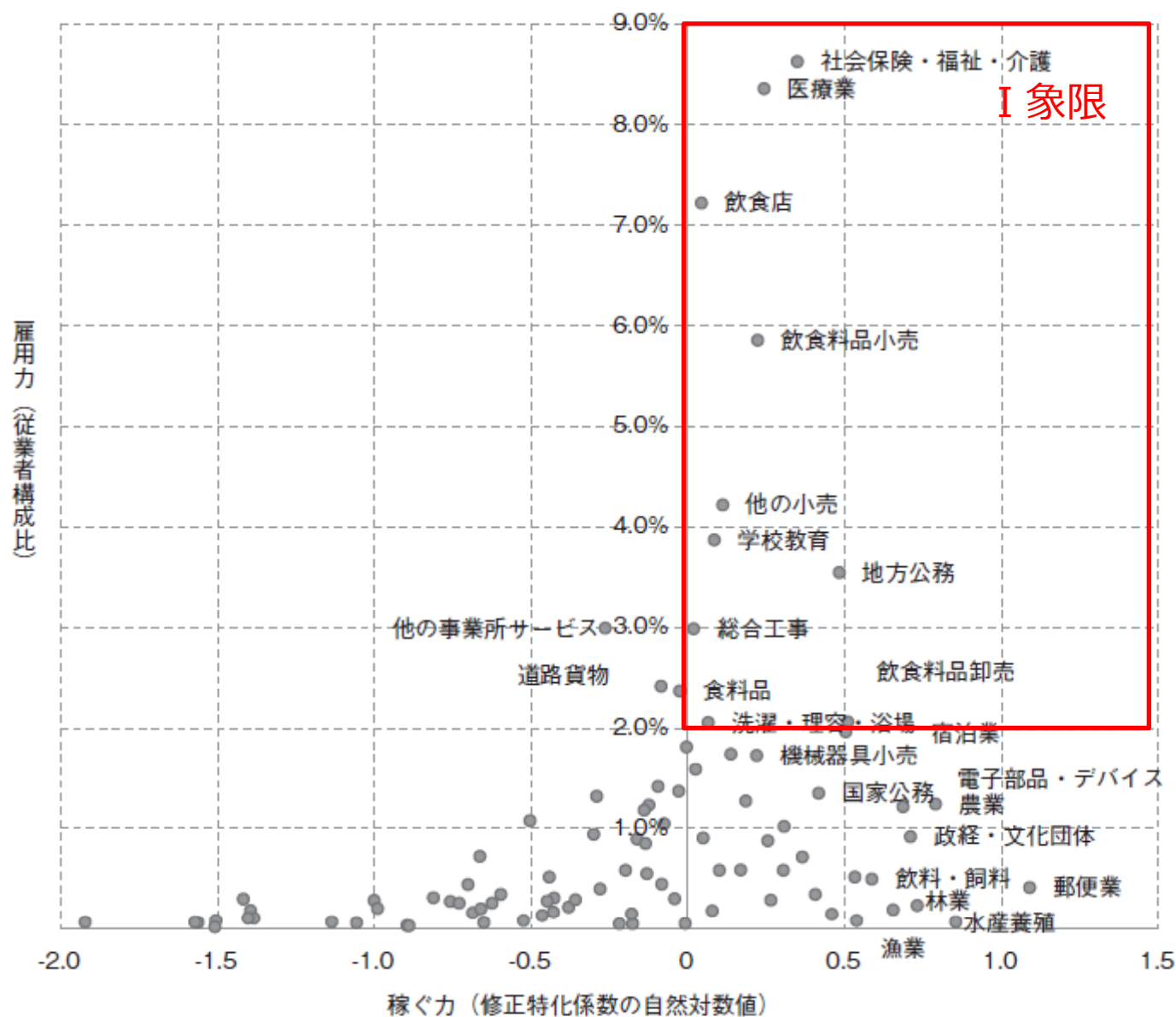
地域の産業・雇用創造チャートの考え方

- 基盤産業の可視化をする2つの方法
 - 産業連関表による純移輸入産業の抽出
 - 特化係数による移輸出産業の抽出
- **特化係数**：全国平均に対する相対的集積→移輸出＝**稼ぐ力**
 - 消費水準や生産性が全国一定という仮定あり

地域の産業・雇用創造チャート(稼ぐ力と雇用力の4類型)

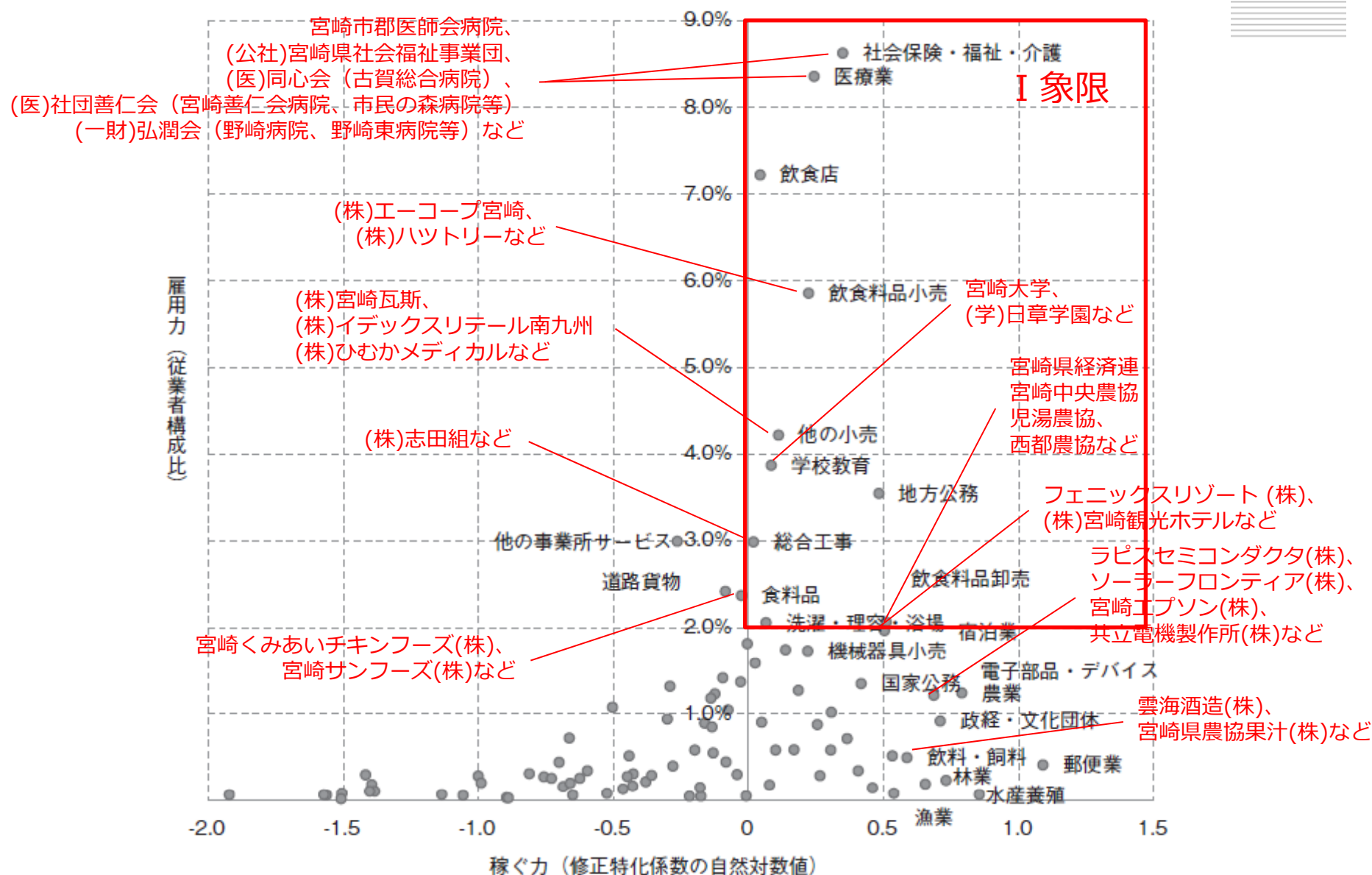


宮崎地域就業圏域の稼ぐ力と雇用力



資料) 総務省「平成26年経済センサス・基礎調査」より筆者作成

宮崎地域就業圏域の稼ぐ力と雇用力



資料) 総務省「平成26年経済センサス・基礎調査」より筆者作成

本日の内容



1. 中核企業の位置づけ

2. 中核企業と事業生態系のリモデル

3. 中核企業の新事業創造力

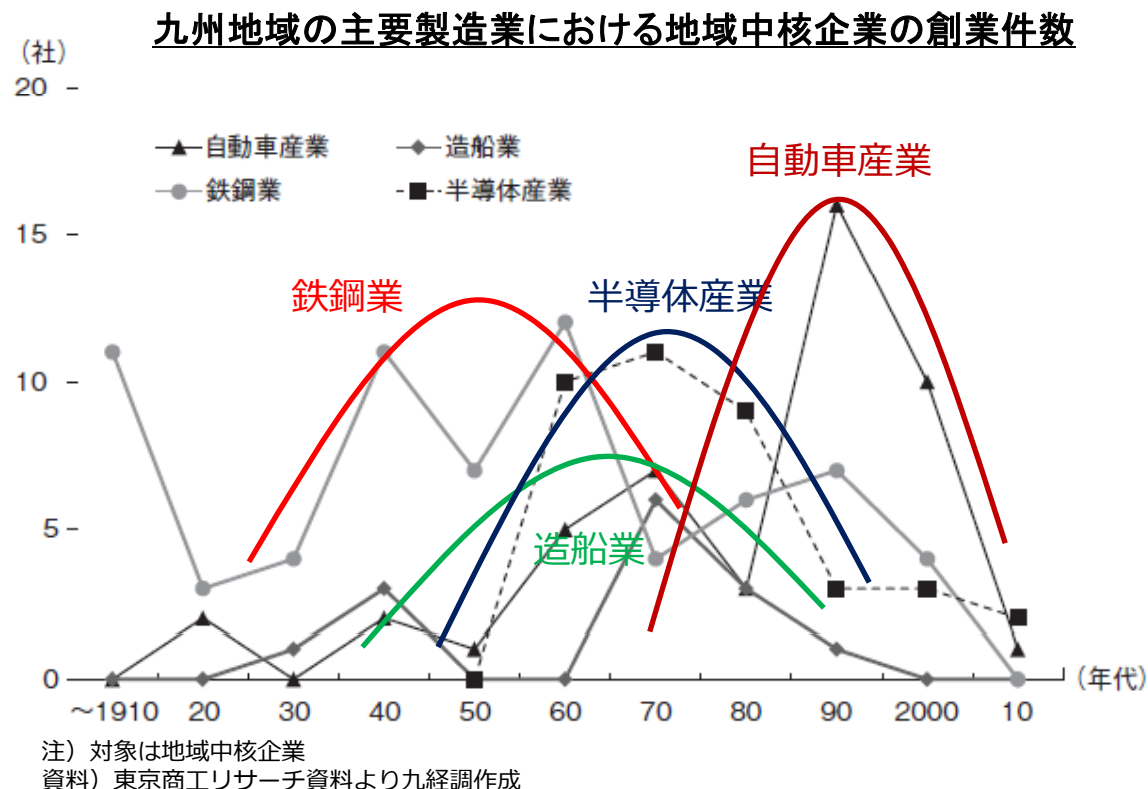
4. 今後の地域産業政策のあり方とは？

事業生態系とは

- 事業を核にした企業間の関係性＝エコシステム
- ある特定の産業を構成する複数の企業の競争、共生、共創関係のあり方を示すビジネスインフラの体系
- 資本関係や取引関係、人材交流などの企業間の関係性、ならびに創業や廃業などの状態の変化を捉えたものであり、産業構造や事業構造を動的な視点で捉えた概念
 - M.イアンシティ&R.レビーン著、杉本幸太郎訳『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』ハーバードビジネスプレス2007年など参照
 - M.ポーターの示す産業クラスターも、事業生態系のひとつの構図をなしている

九州地域の事業生態系のライフサイクル

1. 勃興期：中核企業の立地により、地域に新産業が勃興
2. 成長期：中核企業の事業拡大により、協力企業が増加
3. 成熟期：中核企業の事業再編により、協力企業が減少
 - － 事業生態系は、中核企業の事業軸の変化とともに変態



中核企業が事業生態系に果たす役割

- 中核企業の仮想的な生産能力・生産技術の増強で**協力企業群**が形成＝隙間を埋めるパテ
 - 中核企業の**機能**が事業生態系のカギ
- 協力企業の成長
 - 地域中核企業へ**

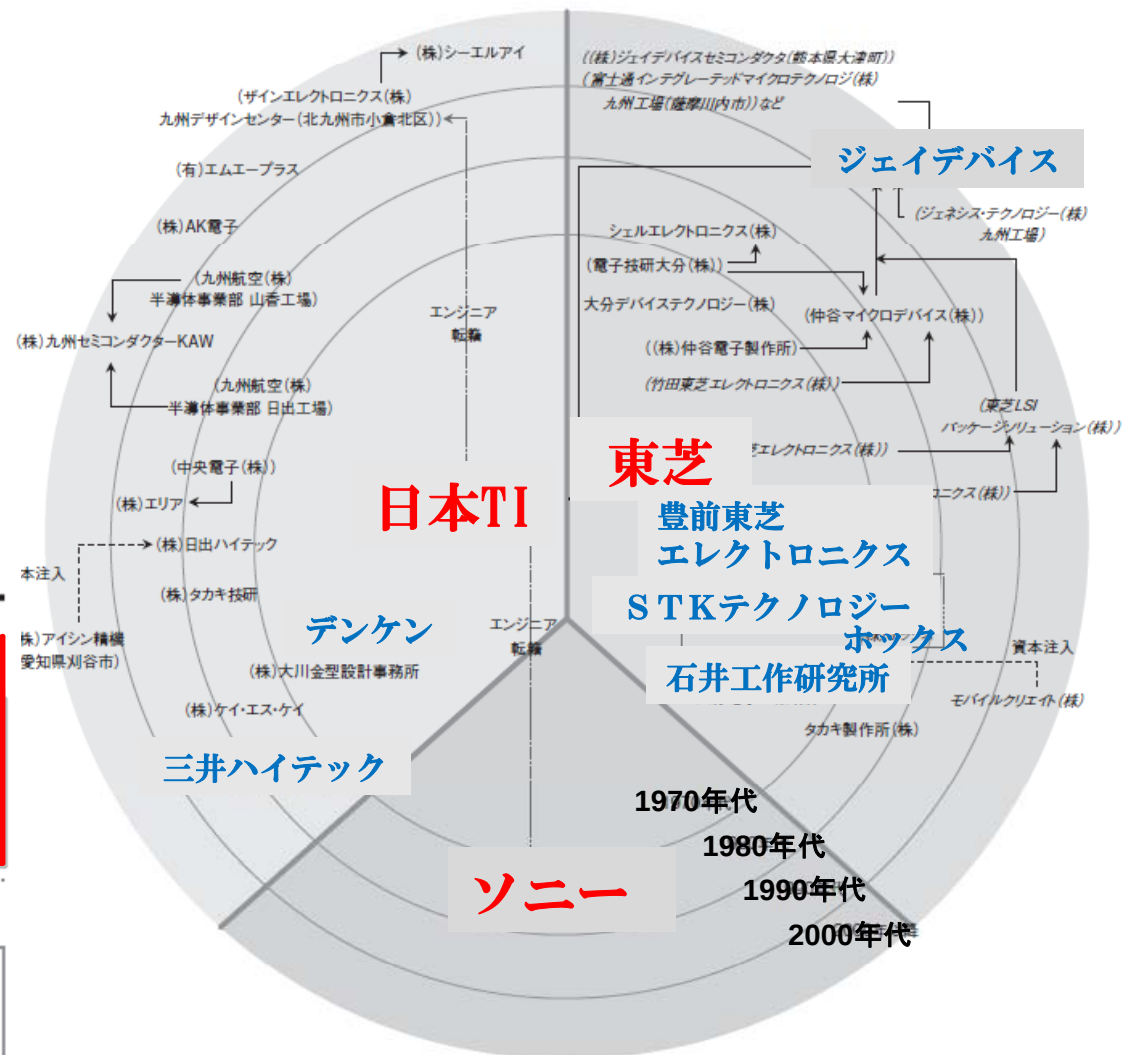
中核企業から生まれる事業生態系の形成過程

	勃興期	成長期	成熟期
根幹領域	中核事業所	中核事業所	中核事業所
周辺領域1	中核事業所	中核事業所	分社、カーブアウト、スピンアウト
周辺領域2	中核事業所	協力企業	協力企業

事業の変化

- ①他の同業種中核事業所への既存事業の横展開
- ②他の異業種中核事業所への既存事業の横展開
- ③中核事業所への提案による新事業展開
- ④技術獲得による異業種展開

大分県北部における半導体関連産業の事業生態系



注1) 企業名の斜体は、売上高もしくは出荷額30億円以上を示す
 注2) 括弧書きの企業は、現存していないことを示す
 資料) 関係者へのヒアリングより九経調作成

協力企業からの脱皮～業界の盟主に

- (株)ジェイデバイス (臼杵市)
 - 1970年に(株)東芝大分工場の協力工場として設立
(仲谷電子製作所が前身)
 - 半導体の後工程を主力事業に
 - 2000年代後半に、各メーカーで独自の付加価値をつけにくくなった後工程部門のM&Aを加速
 - 2009年：東芝と資本提携
 - 2012年富士通の工場を譲受
 - 2013年：ルネサスエレクトロニクスの工場を譲受など
 - 全国に11拠点を有する国内最大の半導体後工程メーカーに成長
 - 技術結集による次世代技術開発を促進=PLP

拡大するジェイデバイスの生産拠点



注) 富士通インテグレートドマイクロテクノロジー(株)の九州工場は、合併後、他拠点へと再編
資料) ジェイデバイスウェブサイトなどから九経調作成



資料) (株)ジェイデバイスウェブサイトより引用

J-DEVICEのPLP：Panel Level Package

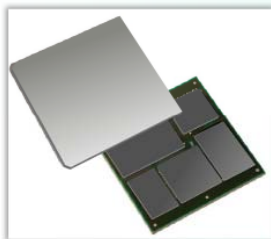


J-DEVICEのPLPのアプリケーション

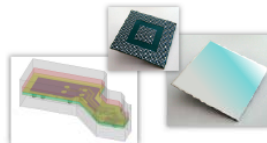
車載製品向け

厳しい環境下におけるリアルタイム処理と高い信頼性が求められる車載製品。

PLP Solution



Design Flexibility
Multi-Channel (Interface)
Reduce Thermal Resistance
Better Electrical Performance
EMI shielding effect
Thinner/Smaller
High Reliability

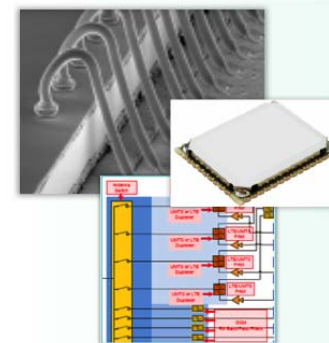


Items	N/3lot	Criteria LAP TEST	Margin LAP TEST
MSL3+PCT	160	0/160(500h)	0/160(1500h)
MSL3+TCT	160	0/160(500cyc)	0/160(2000cyc)
MSL3+HTS	100	0/100(1000h)	0/100(2500h)
MSL3+TST	100	0/100(100cyc)	0/100(200cyc)
MSL3+THS	100	0/100(1000h)	0/100(2500h)

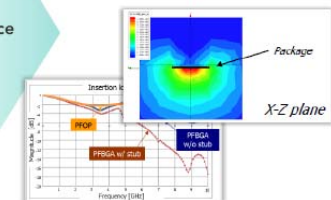
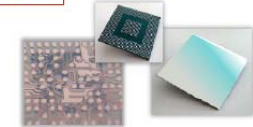
アナログ製品/RF モジュール向け

特にノイズに対するケアが必要な高周波デバイスやRF系モジュール。
使用環境の厳しい車載レーダ向け製品など。

PLP Solution



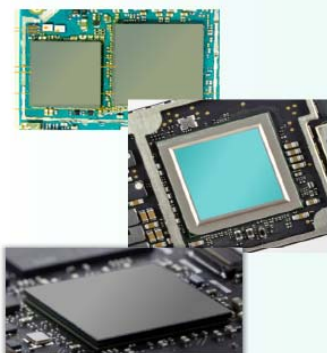
Design Flexibility
Multi-Channel
Reduce Thermal Resistance
Better Electrical Performance
EMI shielding effect
Thinner/Smaller
High Reliability



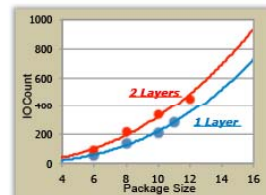
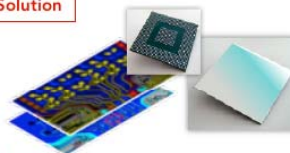
モバイル製品向け

小型、薄型を追及しながら、高機能化が進むモバイル機器向け製品。

PLP Solution



Design Flexibility
Multi-Channel (Interface)
Reduce Thermal Resistance
Better Electrical Performance
EMI shielding effect
Thinner/Smaller
High Reliability



Logic on MemoryなどのPoP構造にも対応。

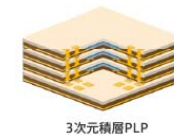
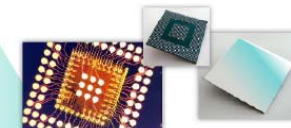
メモリー製品向け

大容量化に伴う積層化、コントローラなどのデバイス混載が求められるSSD。
高速化に伴う高周波、多バス化、放熱特性の改善が求められるDDR。

PLP Solution



Design Flexibility
Multi-Channel
Reduce Thermal Resistance
Better Electrical Performance
EMI shielding effect
Thinner/Smaller
High Reliability



3次元積層PLP

協力企業からの脱皮～新事業の展開へ

- 大分デバイステクノロジー(株) (大分市)
 - 1970年に(株)東芝大分工場の協力工場として設立 (森重電子工業(株)が前身)
 - 半導体の後工程を主力事業に
 - 電気計測技術を活かした「太陽光発電システム向けパワコンチェッカー」を事業化
 - ・ パワーコンディショナーの遠隔監視・劣化診断システム
 - エア・ウォーターマテリアル(株) (福岡市、化成品商社井上喜(株)が前身)などと連携して「(一社)太陽光発電アフターメンテナンス協会 (PVams)」を設立して新市場の創出を目指す

パワコンチェッカー



資料) 大分デバイステクノロジー(株)より提供

PVamsのFacebookページ



資料) PVamsウェブサイトより引用

協力企業からの脱皮～新事業の展開へ

- (株)ピーエムティー（福岡県須恵町）
 - 1991年に半導体製造装置の**販売商社**として起業
 - 金型やセラミックス等の周辺治工具の改善提案を通じて、精密部品の手配・加工を手がける製造小売業へ転換
 - **精密部品加工**から**装置開発・製造**の受注へ
 - ソニー、日立製作所、東芝、富士通などの中核企業との取引を通じて技術獲得
 - 2011年に東北大学と半導体回路形成技術（プロジェクション描画装置）を共同開発
 - 2012年に競合企業のM&Aにより描画装置のトップメーカーへ
 - 産業技術総合研究所の国家プロジェクト「ミニマルファブ」研究に参画
 - 小ロット生産システム開発がコンセプト
 - マスクレス露光装置の開発に注力
 - 2015年にミニマルファブ装置が完成
 - 小ロットの半導体デバイス受託製造（**ミニマルファンダリビジネス**）へ
 - 医療・バイオ向けデバイス、センサーなど小ロット品の展開へ

ミニマルファンダリビジネス



商社→精密部品加工→装置開発・製造→デバイス製造

ミニマルファブの新しい半導体産業生態系



68工程を3日間で製作可能に



協力企業の脱皮～ニッチトップ企業へ

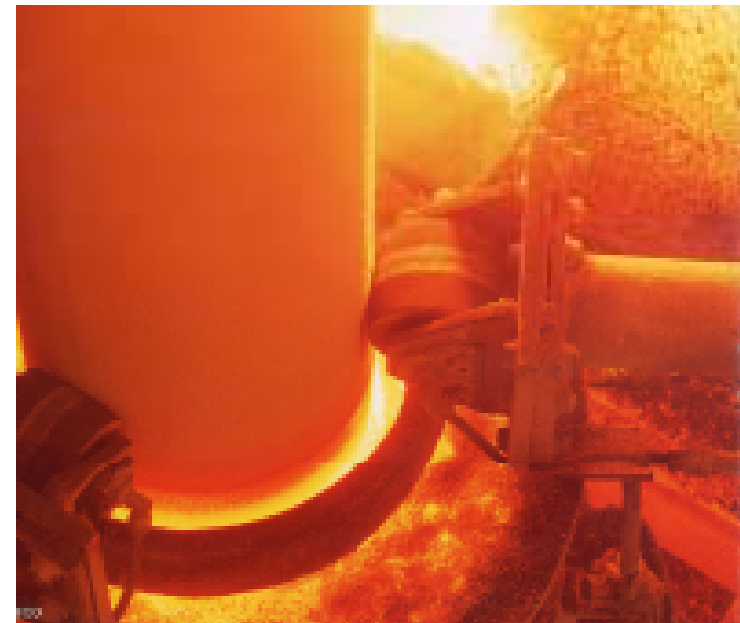
- ・ 中核企業との取引を通じて、中核企業よりも高い技術力・製品力を獲得＝ニッチトップ企業への成長
- ・ 中核企業の生産工程のボトルネックや製品ニーズへの気づき＋中核企業とともに技術開発を推進
- ・ 将来の事業化（独自展開、オリジナル商品展開）を視野に

九州地域におけるニッチトップ企業

企業名	所在地	ニッチトップ製品
(株)フジコー	北九州市戸畑区	複合鋳造搬送ローラーCPC
(株)戸畑製作所	北九州市小倉南区	高炉向け羽口
(株)西部技研	古賀市	空調用全熱交換機
(株)森鐵工所	久留米市	タイヤ成型ドラム
(株)中島田鉄工所	福岡県広川町	ネジ・ボルト製造用プレス機 世界シェア50%
(株)西村鐵工所	小城市	廃水処理用乾燥機
東亜工機(株)	鹿島市	大型船舶エンジン向けシリンダ・ライナ 内径600mm以上の世界シェア40%
マイクロエース(株)	宮崎市	ノートPCのHD用軸レスモータ向け 表面処理世界シェア75%
清本鐵工(株)	延岡市	船舶用大型アンカー 国内シェア60%
(株)エルム	南さつま市	光ディスク修復装置 世界シェア90%

資料）各種資料、ヒアリングなどより九経調作成

(株)フジコーの複合鋳造技術CPC



資料）(株)フジコーウェブサイトより引用

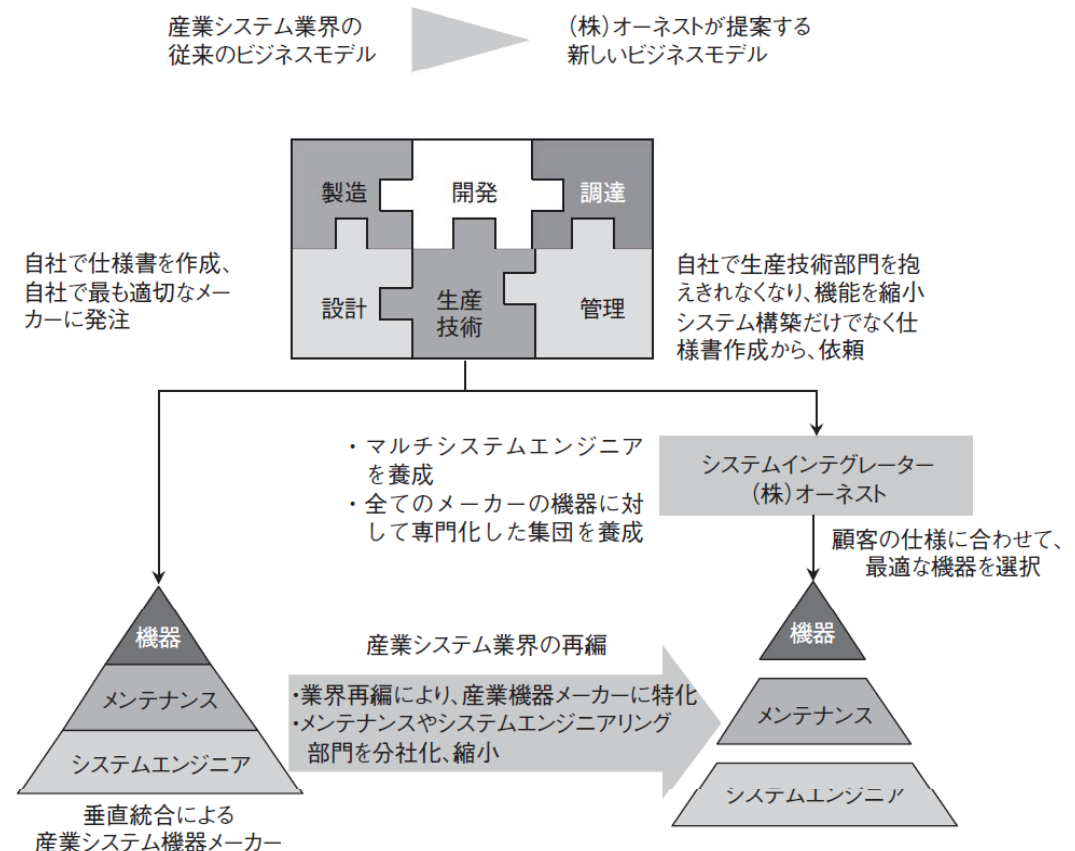
“目線”を変えてみることの重要性～新結合のヒント

- ・ 隙間を埋める「パテ」から、事業生態系を繋ぐ「**接着剤**」に
- ・ **(株)オーネスト**（北九州市）

- － 1999年創業
- － 産業系システム業界の業界再編をチャンスに
- － 機器・システム構築・メンテナンスの剥離
- － マルチタスクシステムエンジニアを育成
- － 彼らを核にしたシステムインテグレートの新ビジネスモデルを構築

- ・ 中小産業系システムインテグレーターの共同組織「**ジャスミン**」を結成
 - － 共同受注、人材育成へ

オーネストのビジネスモデル



大手システム機器メーカーの事業再編を機に、**ビジネスをセットアップ**する立場に

“目線”を変えてみることの重要性～新結合のヒント

- ・ **異分野・異業種の新しいパートナーの探索**
 - － ニーズ発信事業者
 - － 自社商品・サービスに価値が開花
- ・ **日本赤十字社熊本赤十字病院（熊本市）**
 - － 日本赤十字社発祥の地
 - － **国際医療救援の拠点病院**
 - ・ 医療救援資機材の独自開発を実施
 - － 現場ニーズを把握する同院とメーカーの協業で新たな製品・サービスの創出へ
 - － 救援モデルとそのシステム・資材を世界に発信

医療救援現場（フィールドホスピタル）



メーカーとの共同開発した資機材

小型電源ユニット

移動式水洗バイオトイレ



資料）熊本赤十字病院提供

“目線”を変えてみることの重要性～新結合のヒント

・ 域外パートナーの探索

- 外貨を稼ぐマーケット展開力と地域資源の価値化を実現

・ 居酒屋「宮崎県日南市 塚田農場」×日南市塚田地区

- (株)エー・ピー・カンパニー（東京都港区）が事業展開
 - ・ 「食のあるべき姿を追求する」がコンセプト＝生販直結モデル
 - ・ 「産地とともに成長する・地元の想いを伝える」が事業テーマ

- みやざき地頭鶏をメインメニューにすえた「塚田農場」を全国展開
- みやざき地頭鶏の産地化

- ・ 安定供給に向けて(株)地頭鶏ランド日南（自社養鶏場、ひなセンター・加工場）を設立
- ・ 52戸の生産農家と60万羽の出荷体制
- ・ 100名の新規雇用を地域に創出
- ・ 「佐土原なす」などもメニュー化
- 霧島市塚田農場、四十八漁場などへ展開＝新たな産地と直結

塚田農場の一押しメニュー



INFORMATION お知らせ

- 2016.02.25 NEW 2月25日(木) 宮崎県日南市塚田農場『100周年』オープン！
- 2016.02.22 NEW 鹿児島県霧島市 塚田農場 2月のおすすめメニュースタート！
- 2016.02.19 2月19日(金) 宮崎県日南市塚田農場『名鉄線鳥羽駅』オープン！
- 2016.02.17 春のご宴会で「新コース」がスタート！～宮崎県日南市・日向市 塚田農場

資料) (株)エーピーカンパニーウェブサイトより引用

“目線”を変えてみることの重要性～新結合のヒント

- **鹿屋アスリート食堂** × 鹿屋市 × 鹿屋体育大学
 - (株)バルニバービ（大阪市西区）が事業展開
 - ・ 「こんな場所にこんな店があったら行きたい」がコンセプト
 - ・ 大規模チェーン展開せずに、丁寧なブランディングと店づくり
 - **鹿屋体育大学監修のアスリート食**
 - 「一汁一飯三主菜」がコンセプト
 - ・ 鹿屋体育大学：スポーツ栄養学
 - ・ 鹿屋市生産者グループ：食材供給
 - ・ 弁当販売（アス弁）、低糖質メニューなどを展開
 - 旬の素材の栄養価を最大限に引き出し、自身の健康志向に合わせてチョイスできる「健康の価値」を創造する「まちの健康食堂」に



鹿屋アスリート食堂（丸の内）

 まずは「ごはん」を選びましょう！ ご飯なしもOK Rice & Soup

 OR  定食には【汁物】がきます！ 

次にお好きな【主菜を3つ】を選んでください！ 3 Main dishes

▼ 下記の15種からお好みの3種類を選び、オーダーシートに番号を記入してください！

 **野菜がメインの主菜** Main dish that used vegetable

 **野菜と肉・魚・卵の主菜** Main dish that used vegetable + protein

 **肉・魚・卵がメインの主菜** Main dish that used meat, fish, or egg

栄養素表示でメニューの特長がわかります！

 高カロリー  低カロリー  高炭水化物  低脂肪  高タンパク質
 高铁分  高カルシウム  減塩  高ビタミンB1  高ビタミンC  食物繊維豊富

こちらはいかがですか？ お好みに追加ください！ Vegetable dish

+ 野菜盛り 食欲を満たしながら低カロリー！ 追加は勿論、ごはんもチェンジでカロリー軽減！

■野菜盛り追加 +100円(税込) 食後の血糖値の上昇を抑える
ベジファーストにも最適！

.....
 オプション Option ■追加主菜1品 +250円(税込) ■ごはん大盛り +30円(税込) ■ごはん抜き -100円(税込)

オーダーシートへの記入が終わりましたら → レジへどうぞ！



“目線”を変えてみることの重要性～新結合のヒント

- ・ コンソーシアムによる農業ビジネススクール
＝アグリガーデンスクール&アカデミー (AGSA)
 - － 民間主体の農業版ビジネススクール
 - ・ 朝倉農業高校跡地で2014年10月スタート
 - ・ 付加価値の高い農業ビジネスを行いたいと考える主体を対象に（農業法人、参入企業、新規就農者、セカンドキャリア）
 - － 付加価値＝健康食・生命食を追求
 - ・ 土作りから栽培、流通・サービスまでの多彩なカリキュラム
 - ・ 出口までを見据えた体制＝講師陣とカリキュラム
 - － 多様なステークホルダーとの連携
 - ・ 地域：道の駅：三連水車の里あさくら、朝倉一心の会、自治体
 - ・ 域外：デザイナーフーズ、生科研、東京理科大学、農業人材派遣会社、セカンドキャリア形成を支援する企業
 - － スクールからアカデミーへ
 - ・ 生産技術、販売研修、マーケティング、就農支援
 - ・ 地域農業・新規就農者等の駆け込み寺に
 - ・ 機能性成分や健康への有効性検証＝大学・民間研究機関と連携

アグリガーデンスクール&アカデミーの事業スキーム

アグリガーデンスクール&アカデミー (農業ビジネススクール) 人材育成と研究開発

■事業の目的

- ・付加価値の高い農業の実現
- ・生命力の高い健康機能性農産物の産地化
- ・医農連携による健康機能性農産物に関する研究活動

■地域に期待される効果

- ・新規就農・農業参入の拡大
- ・アグリツーリズムによる6次化
(交流の拡大と観光産業化)
- ・健康医療産業づくり
- ・移住の促進・空家の活用
- ・耕作放棄地の有効活用

AGSA朝倉企業コンソーシアム

スクール&アカデミー運営

(株)アグリガーデンスクール&アカデミー

ICT・システム開発・DB

NECソリューションイノベータ(株)九州支社

流通

(株)三連水車の里あさくら
横浜丸中青果(株)
(株)オークネット

商品開発

平田産業(有)

不動産(美奈宜の杜・空家活用)

西日本ビル(株)

共同研究

九州大学
東京理科大学
デザイナーフーズ(株)
(株)生科研

出資・協賛など

サイタホールディングス(株)
平城商事(株)
(株)オーレック
医療法人淳信会
(まさこメディカルクリニック)

コンソーシアム事務局

(一社)日本エコ・アグリテクノロジー

朝倉市

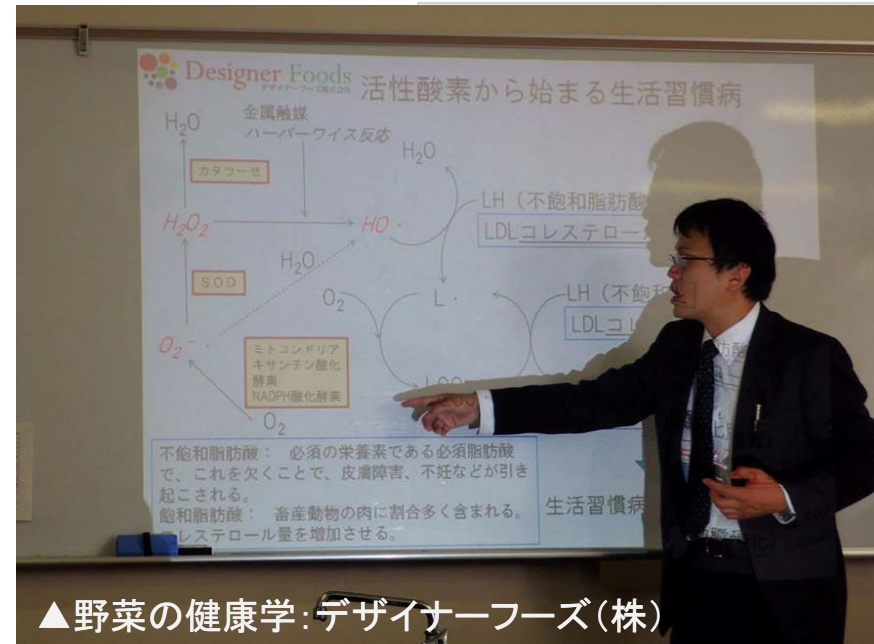
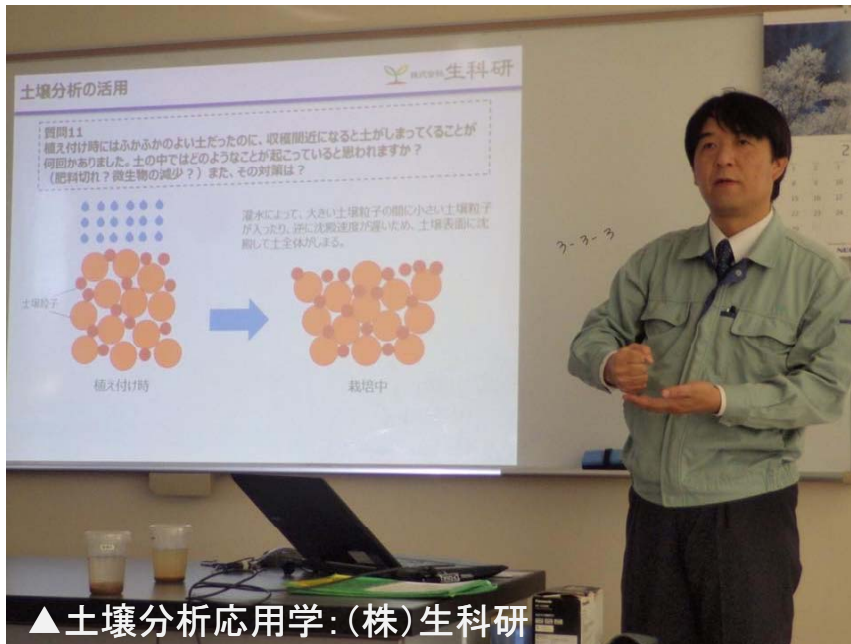
- ・地方創生
- ・農業・産業振興
- ・新規就農支援
- ・耕作放棄地活用
- ・空き家対策
- ・朝倉農業高校
跡地活用対策

連携

地元団体

JA筑前あさくら
(生産者)
朝倉一心の会
(高校跡地
活用の会)

A G S Aの講義・実習風景



A G S Aの講義・実習風景～土づくり

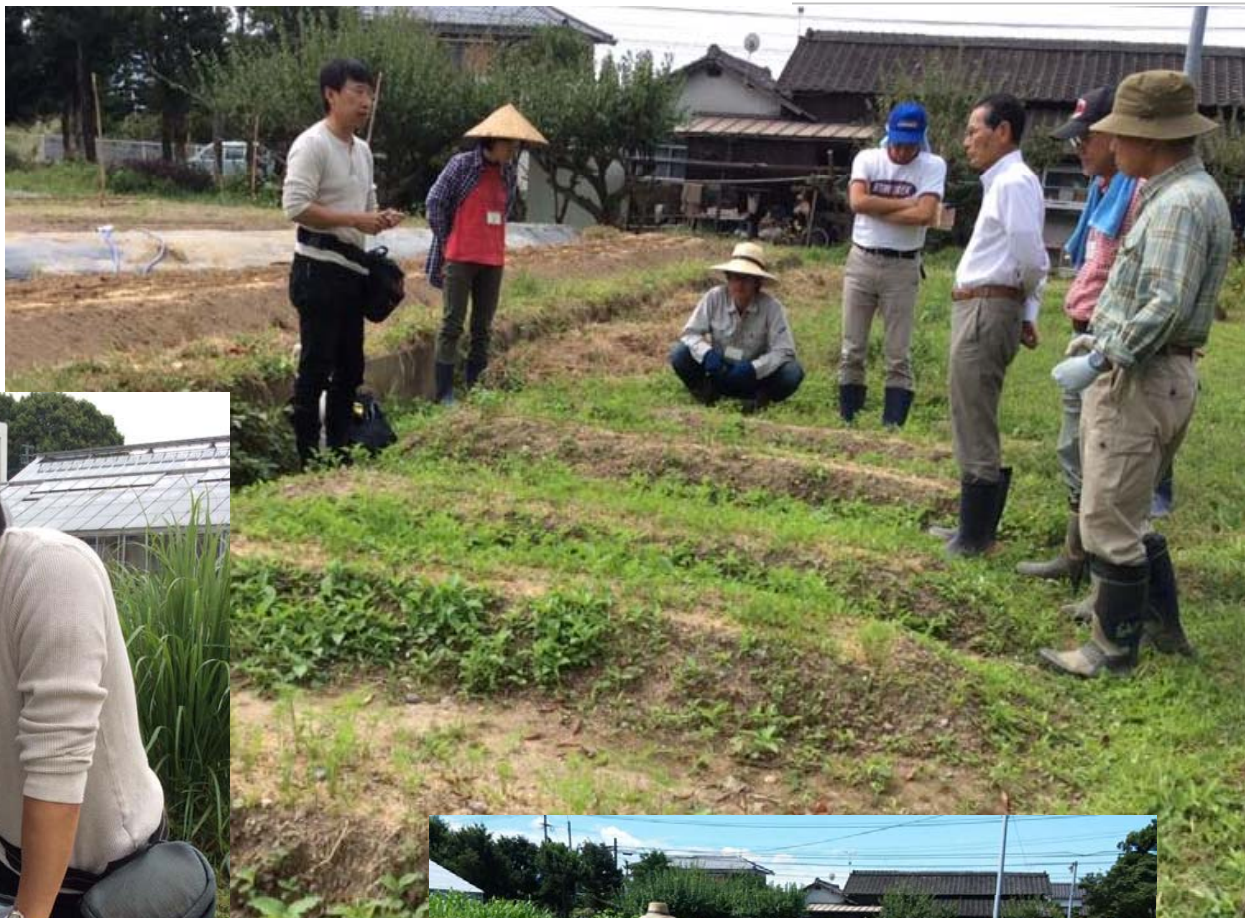


AGSAの講義・実習風景～収穫・出荷へ



▲AGSAブランド野菜の三連水車の里あさくらでの販売

A G S Aの共同研究風景～共同実験区画



▲九州大学(比良松研究室)との共同研究(共同実験区)

A G S A と連携して提供されるレストランメニュー



パンチェッタ

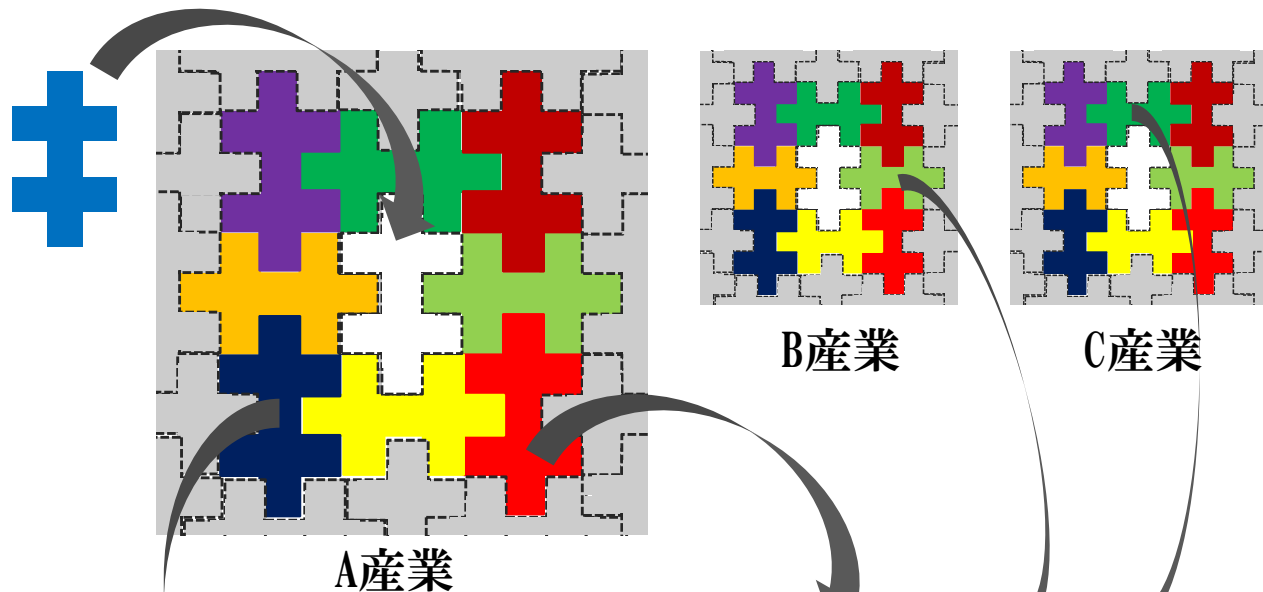
MENU(2,000～2,500円)

- * 朝倉産野菜のバーニャカウダ
- * 朝倉特産豚 豚米と野菜を詰めた
ほうれん草のラヴィオリ
- * 野菜のパウンドケーキ & 季節のデザート
- * コーヒー又は紅茶付き

事業生態系リモデルの政策誘導

- ・ 稼ぐ力をデザインし、プロデュースする人材が必要

① 足りないピース
の補完と具現化



② ピースの繋ぎ目を変えて、新産業と結合



③ 他産業からピースを取り出して、組み合わせ直す

本日の内容



1. 中核企業の位置づけ

2. 中核企業と事業生態系のリモデル

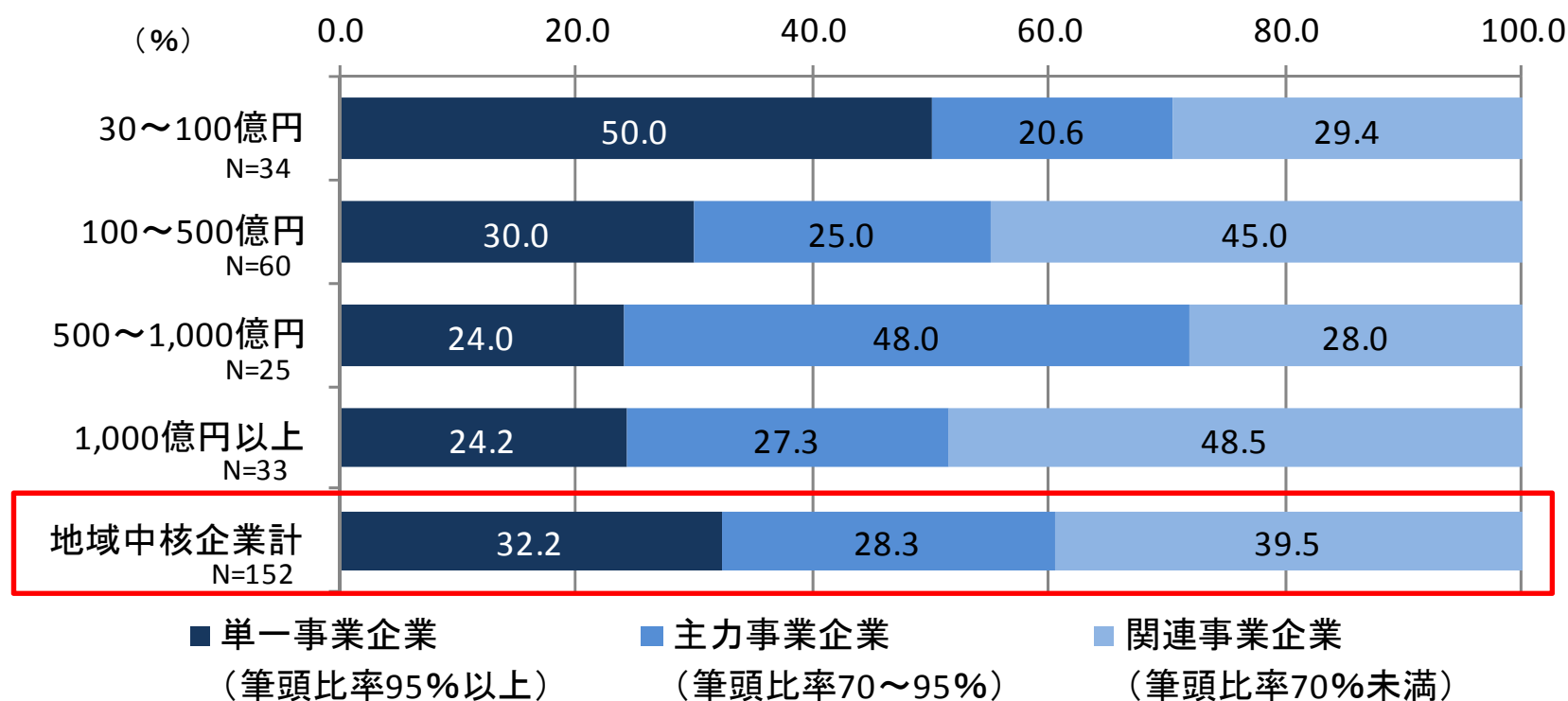
3. 中核企業の新事業創造力

4. 今後の地域産業政策のあり方とは？

主要地域中核企業の事業多角化

- ・ 事業規模の拡大とともに進む多角化
 – 関連事業企業の増加＝多角化

主要地域中核企業の多角化の状況



注1) 主要地域中核企業とは、有価証券報告書を提出している地場企業152社を指す
 注2) 事業セグメントごとの売上高にもとづいて分析
 資料) 各社有価証券報告書より九経調作成

多角化を進める交通事業者

交通分野の主要地域中核企業の事業セグメントの構成

							売上高	生産性
西日本鉄道株 (福岡市中央区)	運輸 20.9%	不動産 14.5%	流通 19.8%	物流 22.2%		その他 13.1%	3,635億円	1,720万円／人
	レジャー・サービス 9.5%							
九州産業交通 ホールディングス株 (熊本市中央区)	自動車運送 35.5%	食堂・売店 26.9%	旅行 13.2%			その他 11.9%	251億円	1,500万円／人
	不動産賃貸 6.9%							
	整備 5.5%							
大分交通株 (大分市)	バス 36.6%	タクシー 7.5%		通信機器販売 24.0%		その他 20.5%	72億円	1,150万円／人
	不動産 7.8%							
	旅行斡旋 3.6%							
九州旅客鉄道株 (福岡市博多区)	運輸サービス 38.4%	建設 17.7%		流通・外食 19.8%		その他 12.3%	3,574億円	2,170万円／人 ※単体
	駅ビル・不動産 11.8%							
サンデン交通株 (下関市)	自動車 38.6%		飲食 23.9%		旅行 代理店 7.4%	その他 13.7%	94億円	700万円／人
	不動産 5.4%							
	自動車用品販売・整備 7.4%							
	保険代理店 3.5%							
第一交通産業株 (北九州市小倉北区)	タクシー 56.1%	バス 8.1%	不動産分譲 21.2%			その他 7.4%	909億円	640万円／人
	不動産賃貸 3.9%							
	金融 3.3%							
長崎自動車株 (長崎市)	自動車運送 56.1%	旅館 19.6%			不動産 14.5%	その他 6.2%	137億円	720万円／人
	旅行 1.1%							
	保険代理 2.5%							
南国交通株 (鹿児島市)	自動車運送 65.6%	航空代理店 28.5%					74億円	560万円／人
	関連事業 5.9%							

注) 売上高・生産性は、2014年度期の連結決算

資料) 九州旅客鉄道(株)は決算短信、それ以外は各社有価証券報告書より九経調作成

多角化を進める交通事業者

- 西日本鉄道(株) (福岡市) ～世界の市場へ
 - 筆頭セグメントの事業を上回る物流業
 - ・ 国際航空貨物事業：24カ国・97都市に海外展開
 - 国内で培ったあらゆる事業の海外展開を模索
 - ・ 韓国ソウル「西鉄ホテルソウル明洞」 2015.9
 - ・ ベトナムマンションプロジェクト 2016.7完成
- 九州旅客鉄道(株) (福岡市) ～沿線から広域展開へ
 - 筆頭セグメントの運輸業自身の多角化
 - ・ 国際航路（ビートル）、高速バス、貸切バス、レンタカー等
 - 流通・外食業：駅構内からフランチャイズ展開へ
 - ・ うまや、ファミリーマート、ドラッグイレブン
 - 駅ビル・不動産業：駅ビル再開発→まちの面的開発
 - ・ 六本松地区再開発など沿線・駅前から離れた街区の複合開発

多角化の例：本業の先にある価値を追求

・ 山九(株) (北九州市) ～輸送から機工へ

- 1918年に運輸業として創業
 - ・ 鉄鉱石・石炭などの鉱物海上輸送、製鉄所・海軍構内作業に従事
- 重量物・大型貨物の特殊陸上輸送へ
 - ・ 1954年：わが国初のプラント輸出を展開（構内作業×重量物輸送の組合せ）
- プラント輸送からプラント建設、さらには機工（製作）へ
 - ・ 機工部門の設立：自社工場を建設して大型構造物を製作
 - ・ 企画・設計・調達・製作・試運転を一貫受注できる体制へ
- 一貫責任施工体制



資料）九経調撮影

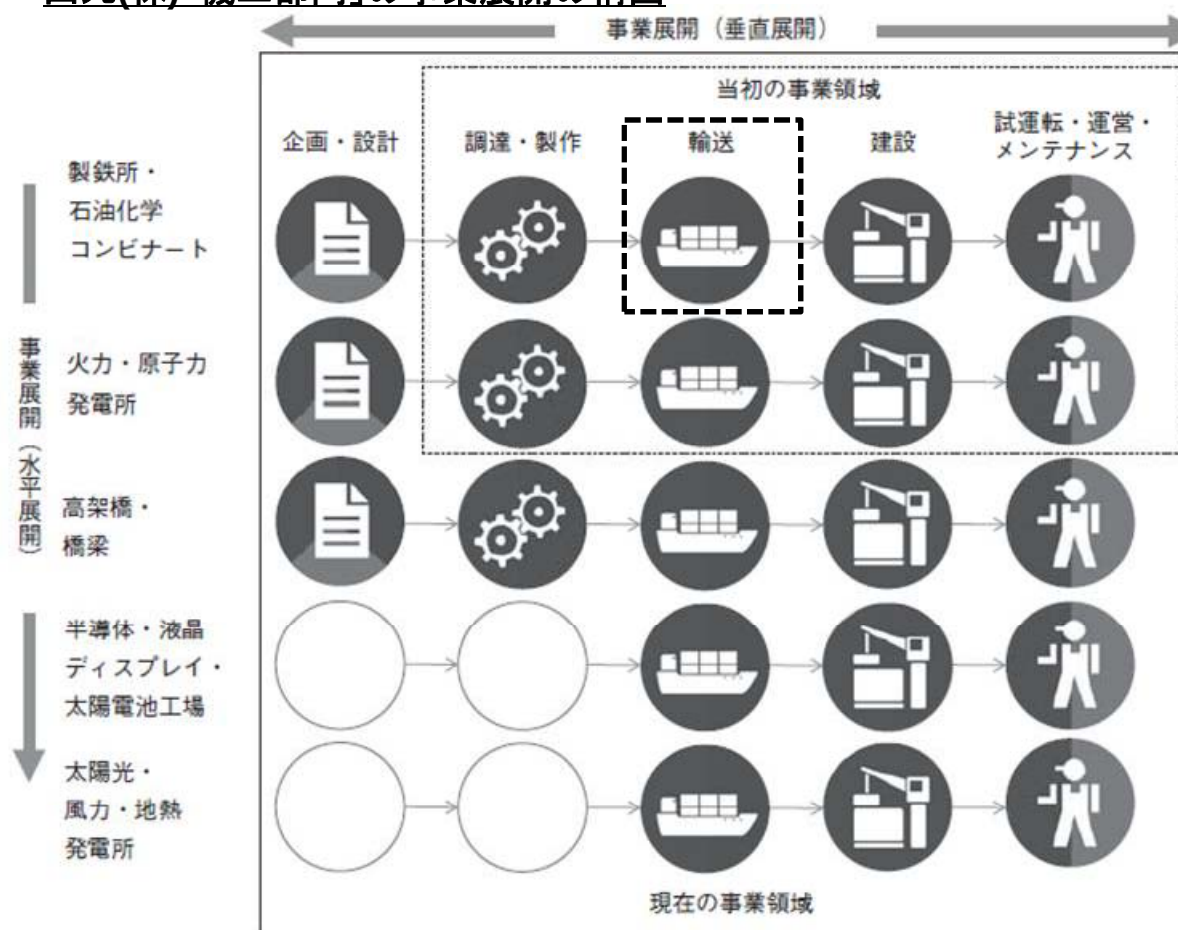


資料）山九(株) ウェブサイトより引用

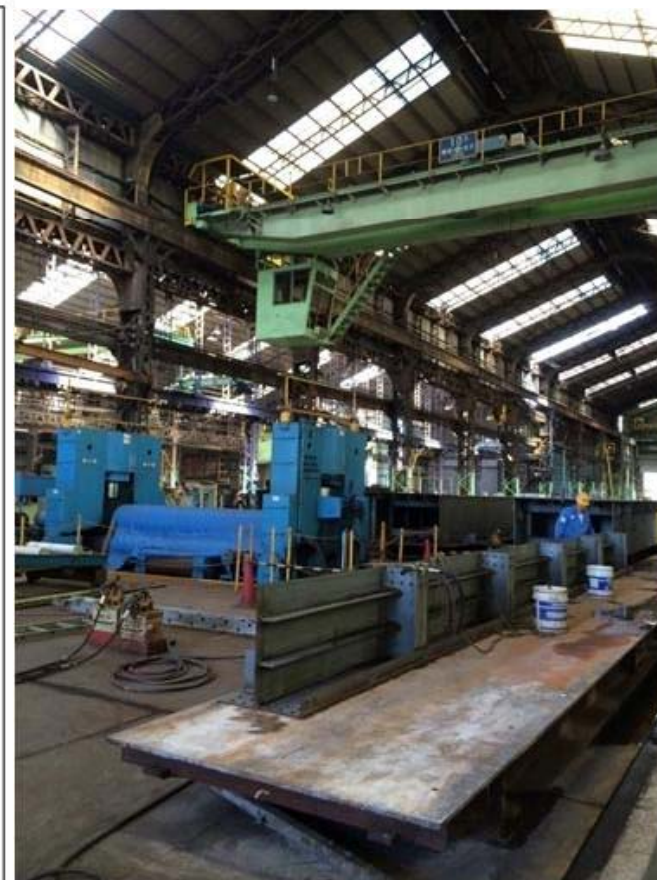
水平展開と垂直展開で面的な事業拡大へ

- ・ 輸送（本業）の先にある課題解決（付加価値）を追求しつつ事業を拡大

山九(株)「機工部門」の事業展開の構図



「機工部門」の有する黒崎工場



資料) 山九提供資料より九経調作成

九経調撮影

本業からのシナジーによる多角化の展開

芝浦グループホールディングス(株) (北九州市)

- 1977年：個人商店として創業（電気機器販売業）
- 1984年：空調総合設備会社へ（電気工事業）
- 2002年：太陽光発電事業部設置（不動産業）
 - RPS方（新エネルギー利用特別措置法）が転機に
 - ・ 太陽光発電付き各戸個別連系方式の賃貸マンションを建設（賃貸・分譲マンションを10数棟建設）
 - 「創エネ・省エネ・満室経営」のビジネスモデルを構築
- 2012年：メガソーラー事業を開始（電力事業）
 - 日本版FIT（再生可能エネルギー特別措置法）が転機に
 - ・ メガソーラー発電所の設置・運営（30カ所）
 - ・ メガソーラー学院の設置運営（人材育成）
- 2014年：ビジネスホテル事業を開始（ホテル業）
 - BEMS（ビル・エネルギー・マネジメント・システム）に注力
 - ・ ビジネスホテルやオフィスビルのリバーシオン（10棟超）
 - マンション「省エネ・満室経営」のビジネスモデルを横展開



販売業→空調工事業→賃貸マンション経営→マンションデベロッパー→
太陽光発電システムインテグレーター→発電事業者→BEMSコンサル
ティング→ビジネスホテル・オフィスビル経営→総合建設業へ

ディングス(株)
イトより引用

九州地域の中核企業の新事業創造力

- 九州地域での新事業の実施状況は？
- 中核企業からの新事業の起こり方は？
- 積極的に新事業を行う中核企業とそうでない企業の差は？

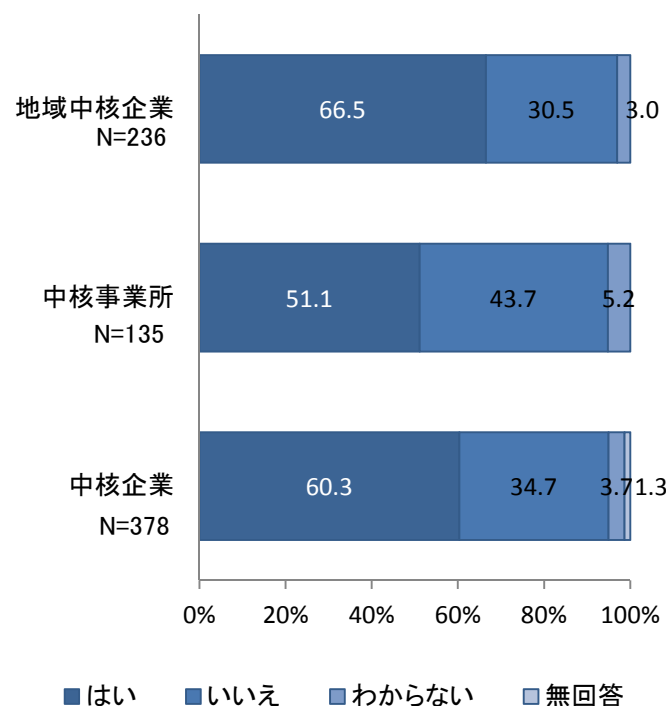


- 中核企業からの新事業の創造実態をマクロに把握するために
 - 「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」を実施
 - 対象：九州地域の中核企業（金融保険業除く）：3,420社
 - 時期：2015年11月～12月
 - 有効回答数：378社
 - 有効回答率：11.1%

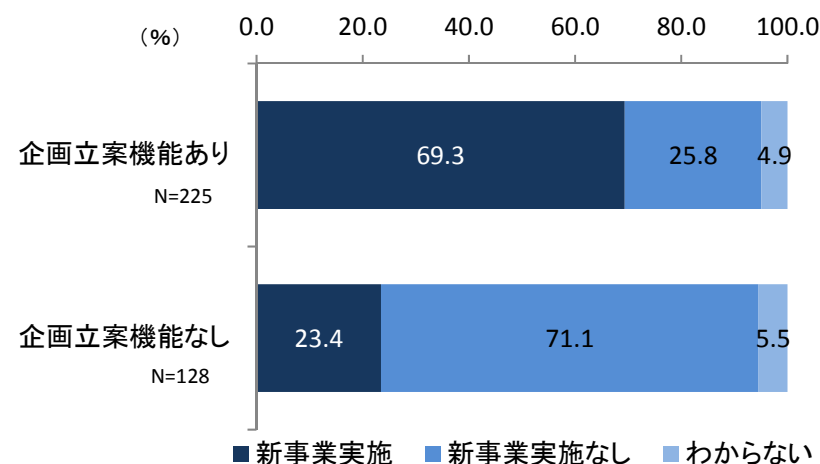
新事業を企画立案する機能をもつ中核企業は？

- 中核企業の60.3%が新事業の企画立案機能を保有
 - 地域中核企業：66.5%
 - 中核事業所：51.1%
- 機能あるところに新事業あり

新事業の企画立案機能の有無



新事業企画立案機能の有無と新事業実施の関係



資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

中核企業の4 類型

- ・ **牽引型中核企業**をベンチマーク対象に
 - － 成長性がプラス（2012～14年の売上高と生産性がいずれも増加）
 - － 事業創造性を有する（新事業の企画立案機能を保有）

中核企業の定義と調査対象企業数

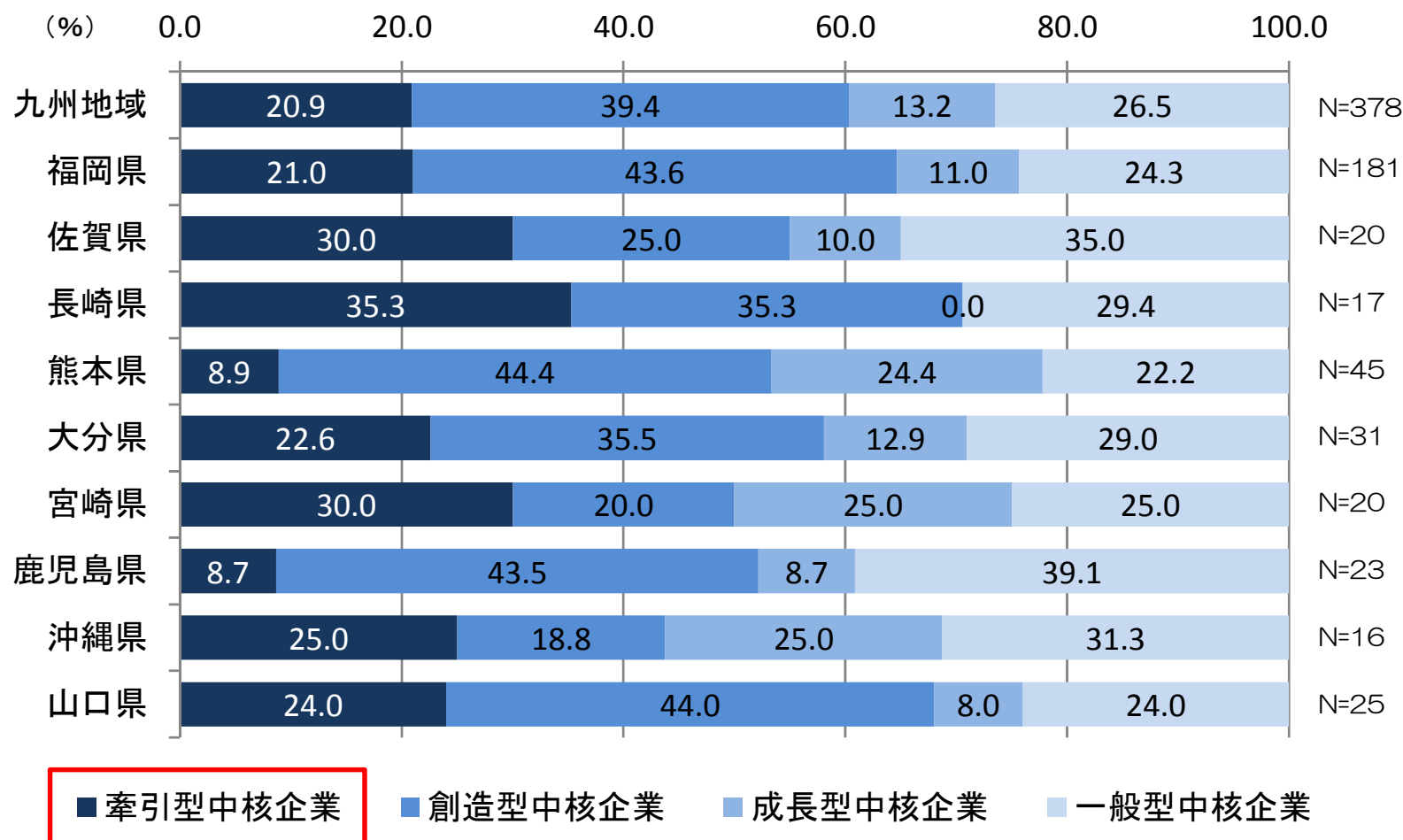


注1) 成長性としては、売上高と生産性の増減を加味している

注2) 事業創造性は、新事業の企画・立案機能の有無を加味している
資料) 九経調作成

参考：中核企業4類型の県別立地状況

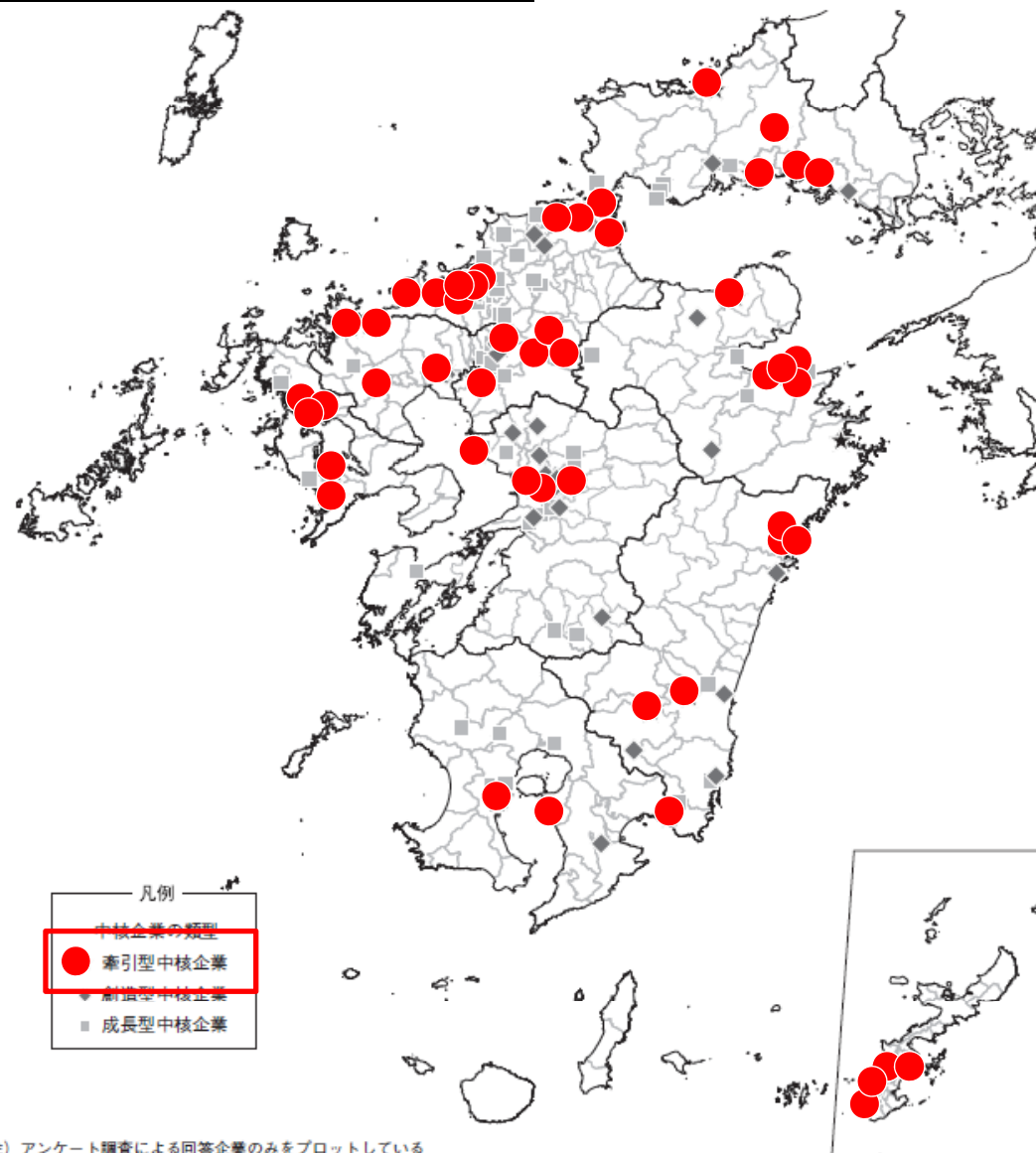
中核企業4類型の県別立地状況



資料) 東京商工リサーチ資料、九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」より九経調作成

牽引型中核企業の立地分布

4類型別にみた中核企業の立地状況



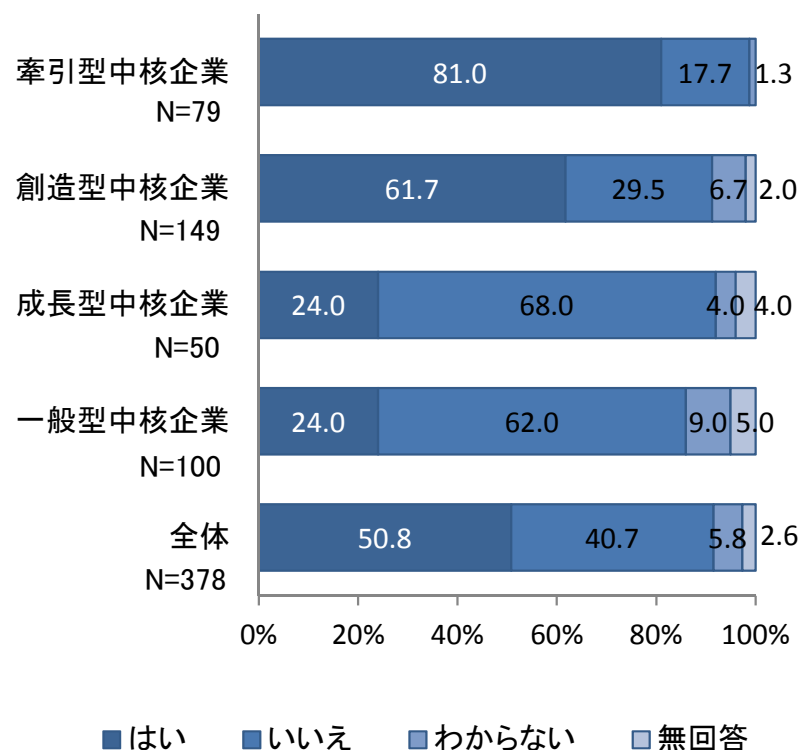
注) アンケート調査による回答企業のみをプロットしている

資料) 東京商工リサーチ資料、九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート調査」より作成

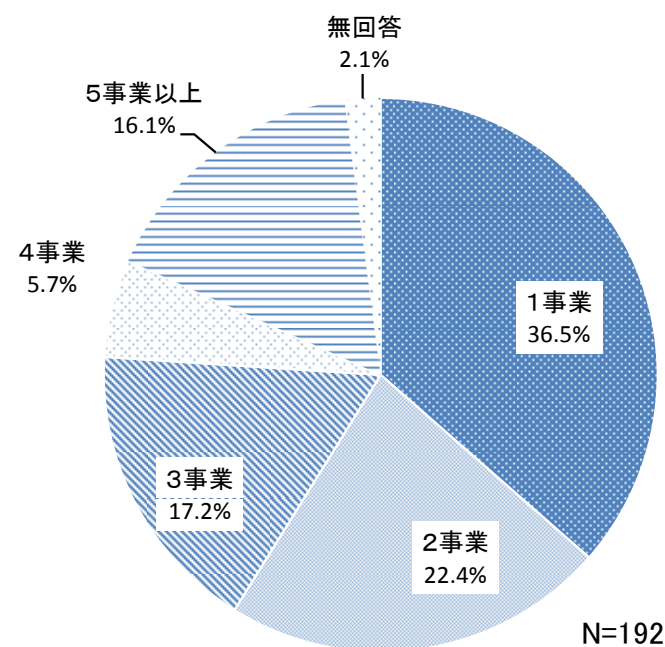
九州地域での新事業の実施状況は？

- ・ 直近10年間は**50.8%**が新事業を実施
- ・ 新事業の企画立案機能を有する牽引型・創造型の中核企業での高い新事業実施比率

直近10年間の新事業の実施状況



直近10年間の新事業の実施数



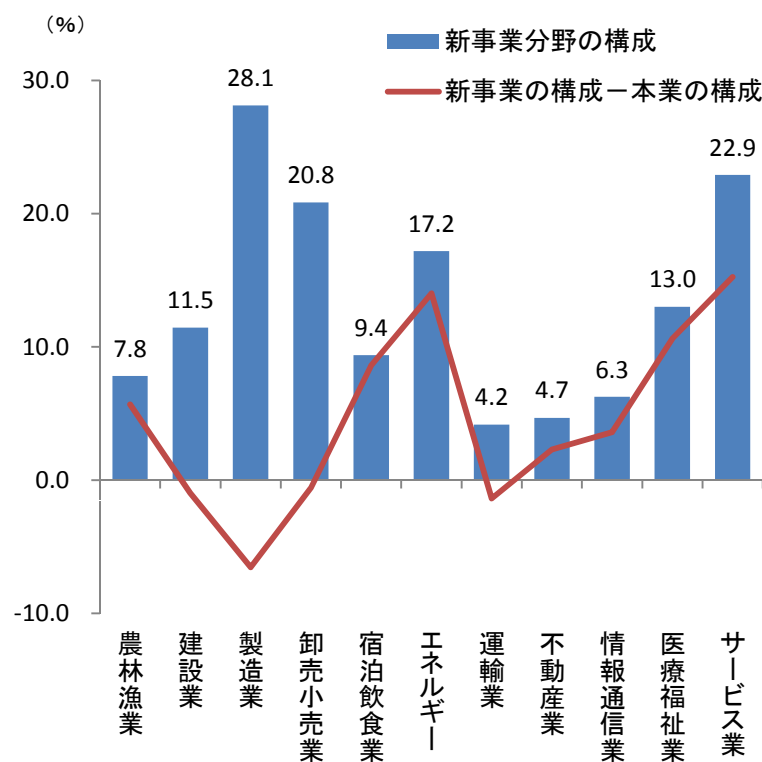
注) 新事業を実施した企業に限定
資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

九州地域での新事業の実施状況は？

・ 新事業の事業領域

- 製造、サービス、卸売小売、エネルギー、医療福祉へ
- 進む異業種展開

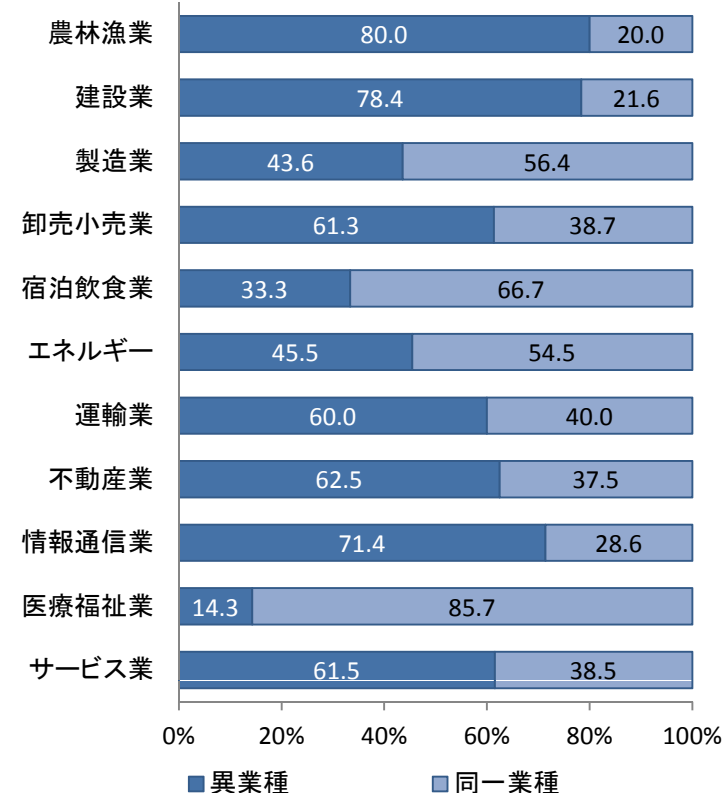
新事業の業種



注) 新事業を実施した企業に限定

資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

新事業展開の業種と本業の関係

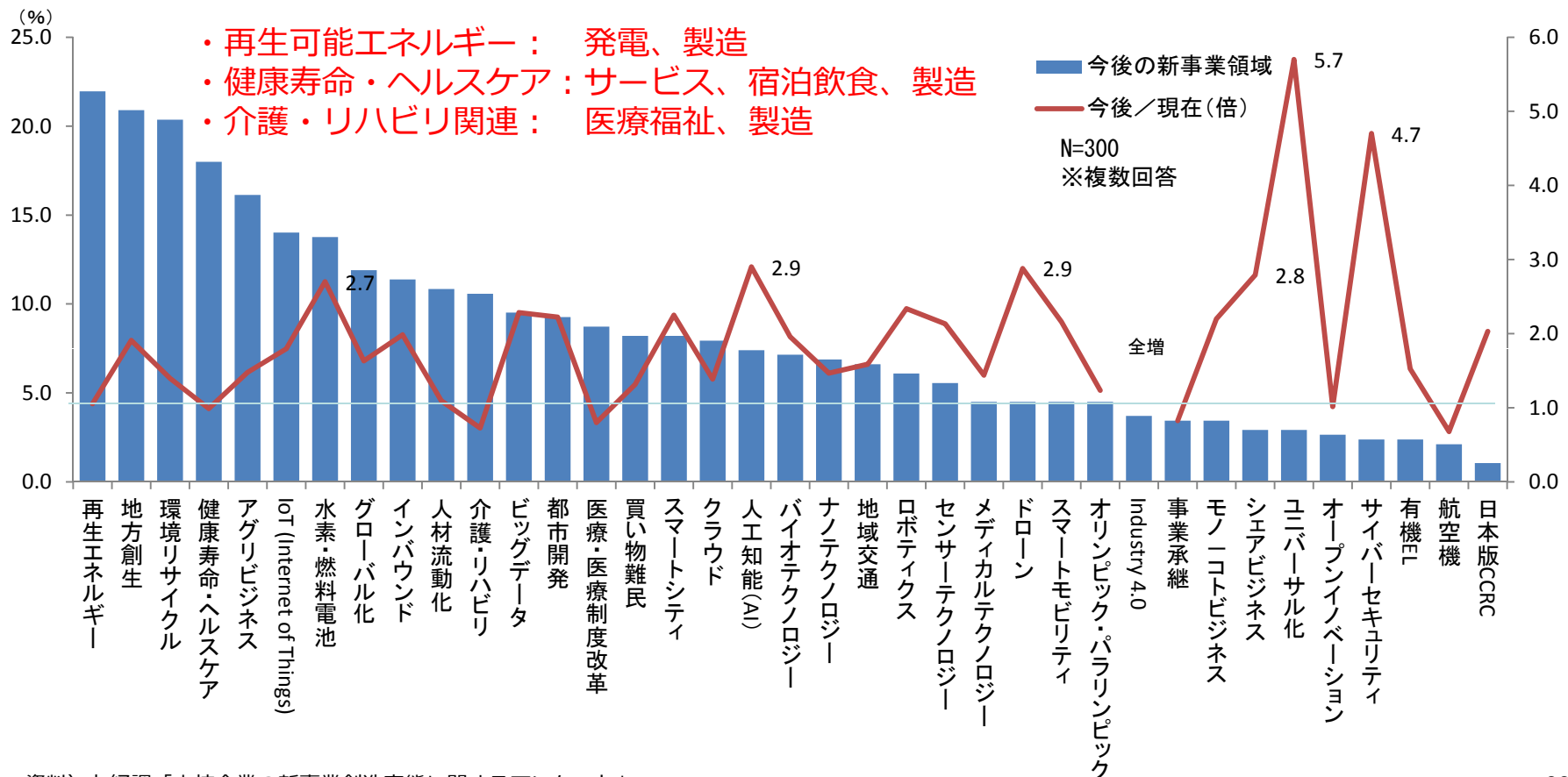


資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

九州地域での新事業の実施状況は？

- ・ 将来：IoT、水素、インバウンド、ビッグデータ、都市開発
- ・ その先は：ユニバーサル化、サイバーセキュリティ、シェアビジネス、人工知能、ドローン

将来の新事業領域のキーワード

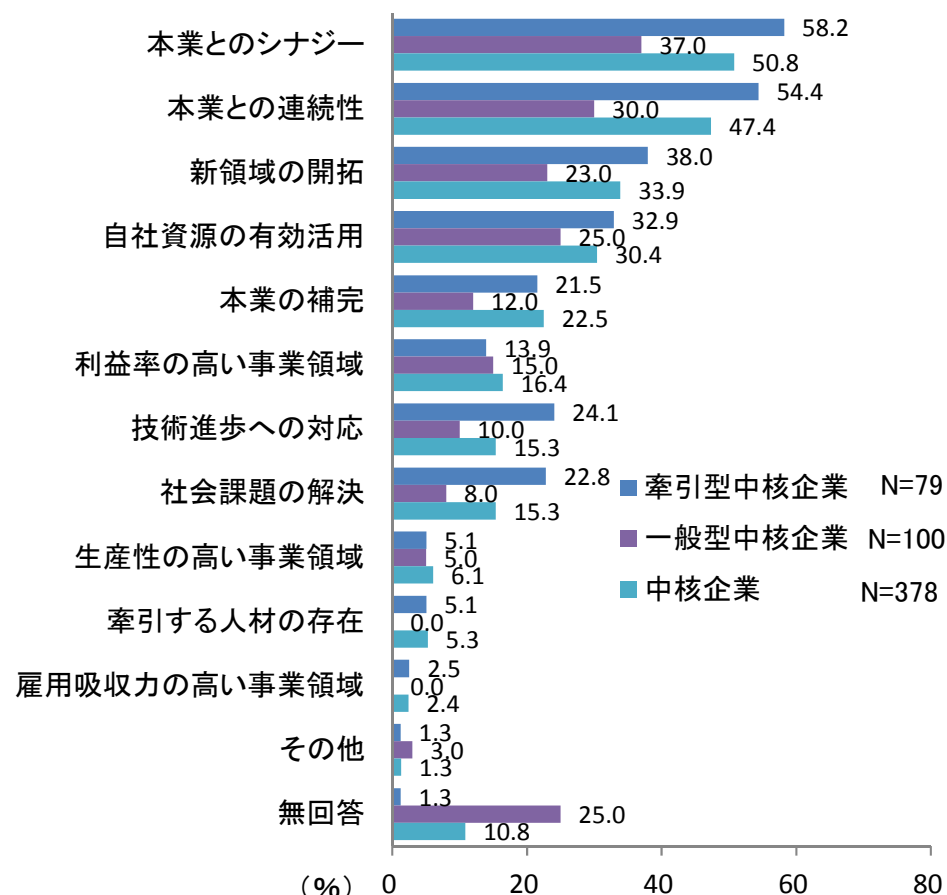


資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

中核企業での新事業の起こり方は？

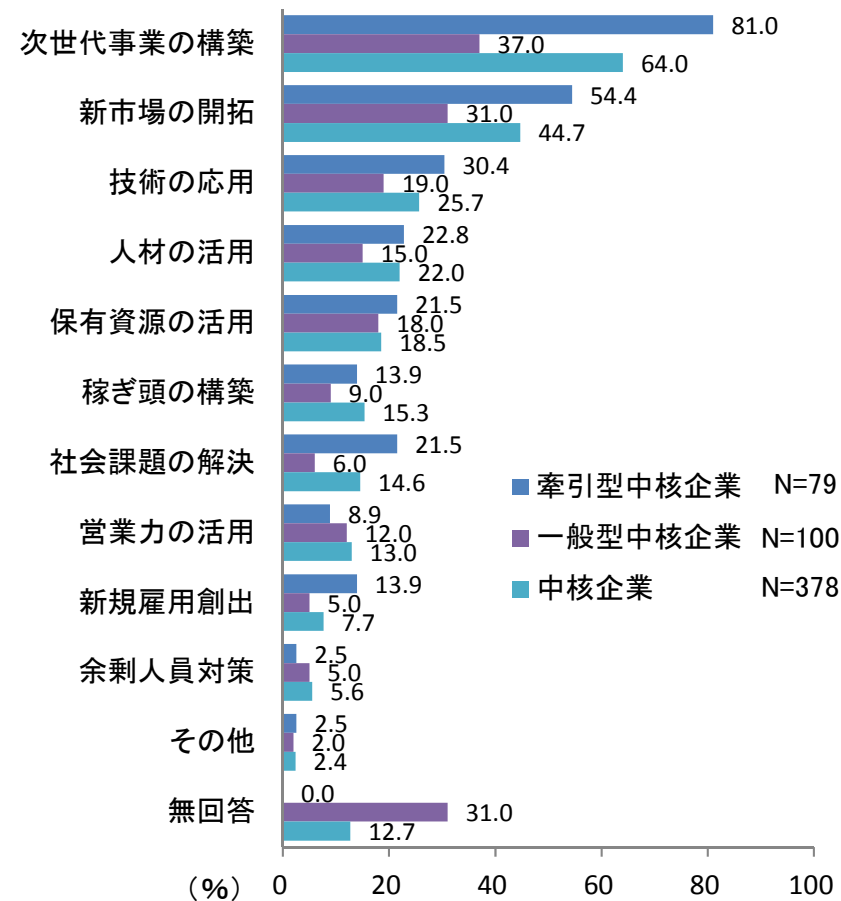
- ・ 新事業に対する意志と姿勢
 - 本業との関係性を軸に次世代事業の構築が目的

新事業の事業領域として重視する点



資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

新事業のモチベーション

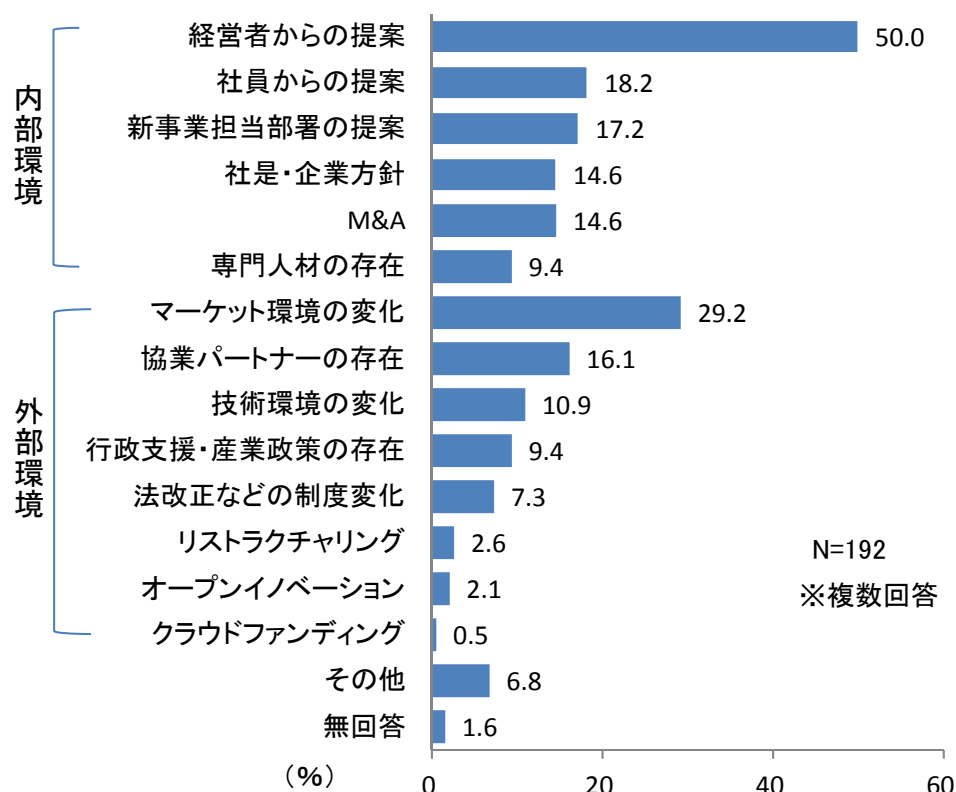


資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

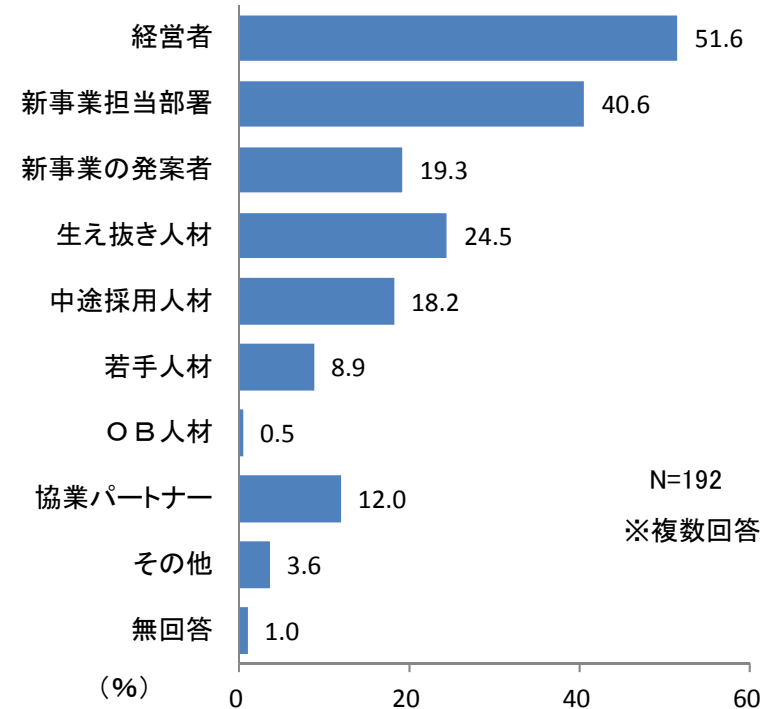
中核企業での新事業の起こり方は？

- きっかけもキーマンも経営者
 - 経営者の意志と姿勢、リーダーシップが不可欠

新事業のきっかけ



新事業推進のキーマン



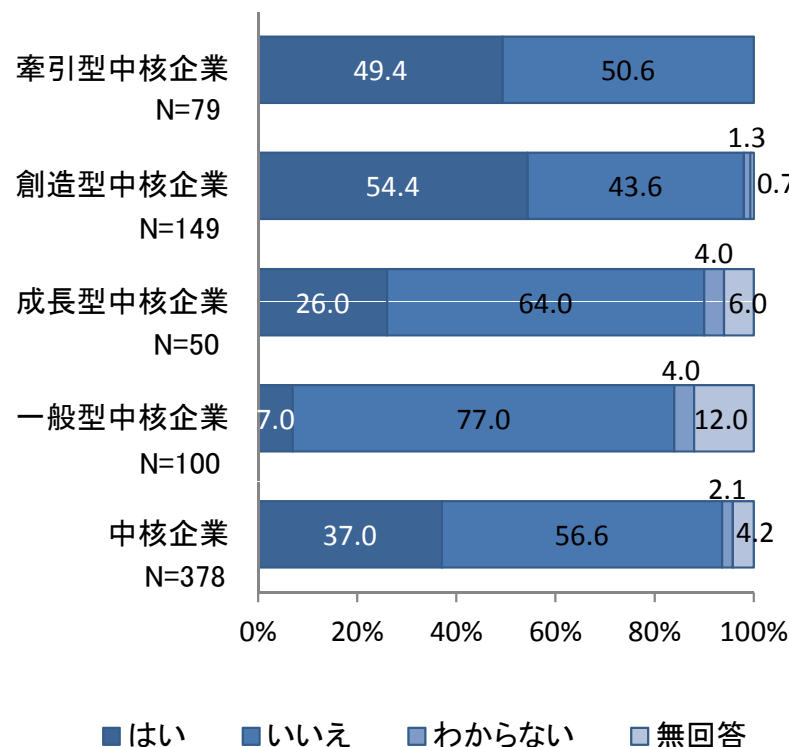
注) 最近10年間で新事業を実施した192社が対象
資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

注) 最近10年間で新事業を実施した192社が対象
資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

中核企業での新事業の起こり方は？

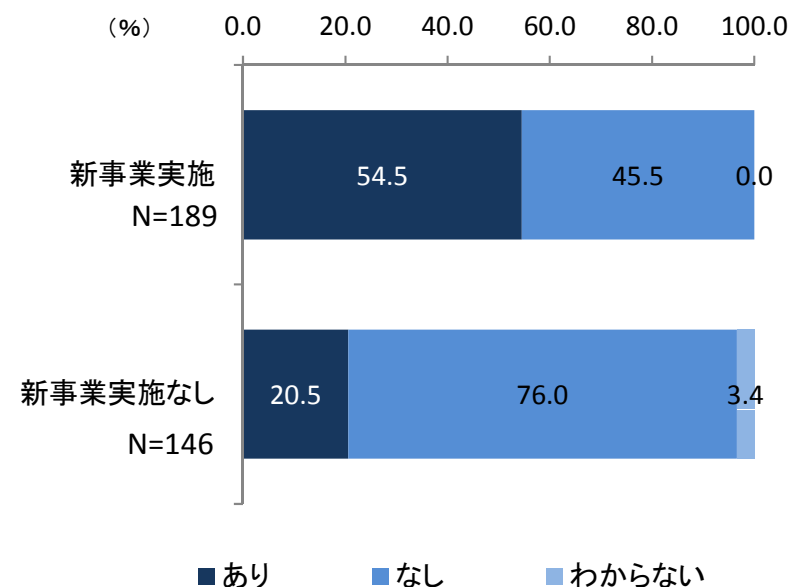
- 新事業の企画立案部署の重要性
 - 保有率：37.0%→牽引型では約5割
- 新事業実施の半数以上が部署保有企業

新事業企画立案部署の保有状況



資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

新事業実施の有無と新事業企画立案部署の有無の関係

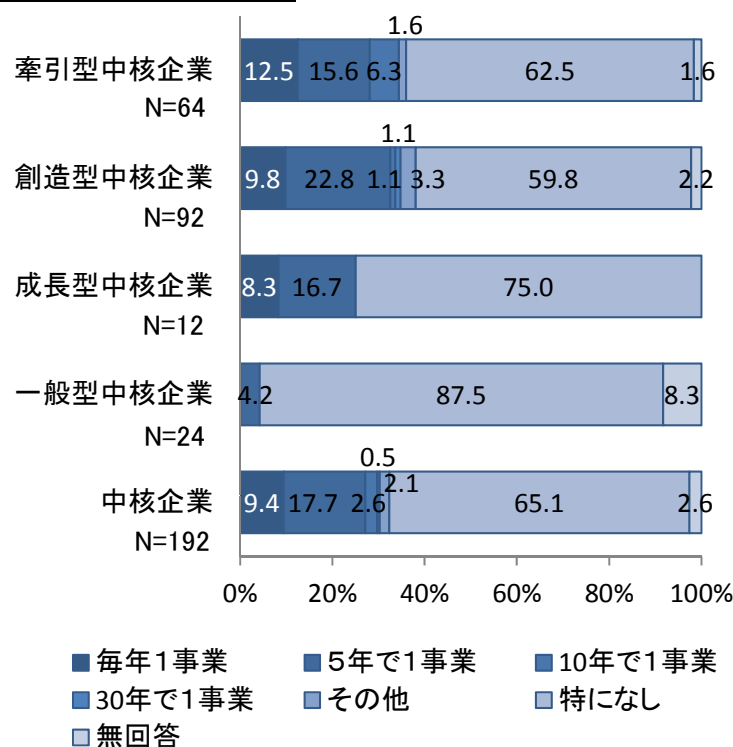


資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

中核企業での新事業の起こり方は？

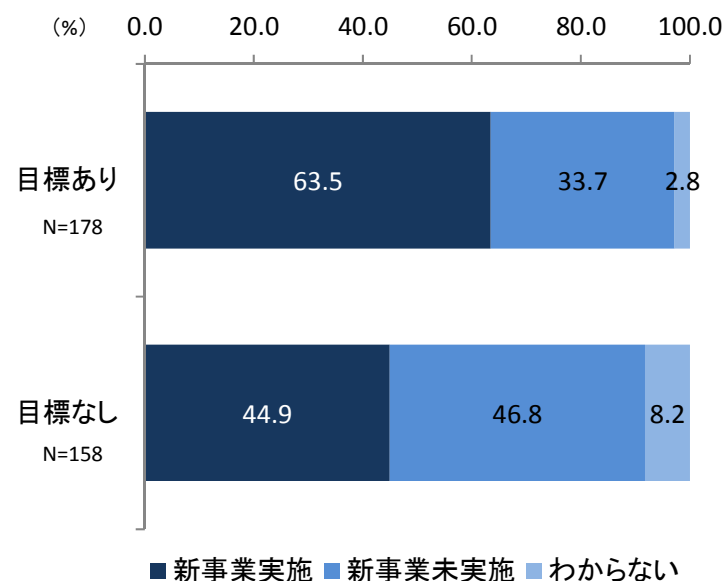
- ・ 新事業を実施した企業でも、新事業の実施目標が定められていないケースが多い＝67.7%
- ・ 目標を持つ企業の新事業実施率は高いが・・・

新事業の実施目標



注) 新事業を実施した企業に限定
資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

新事業に対する目標の有無と新事業実施の実態

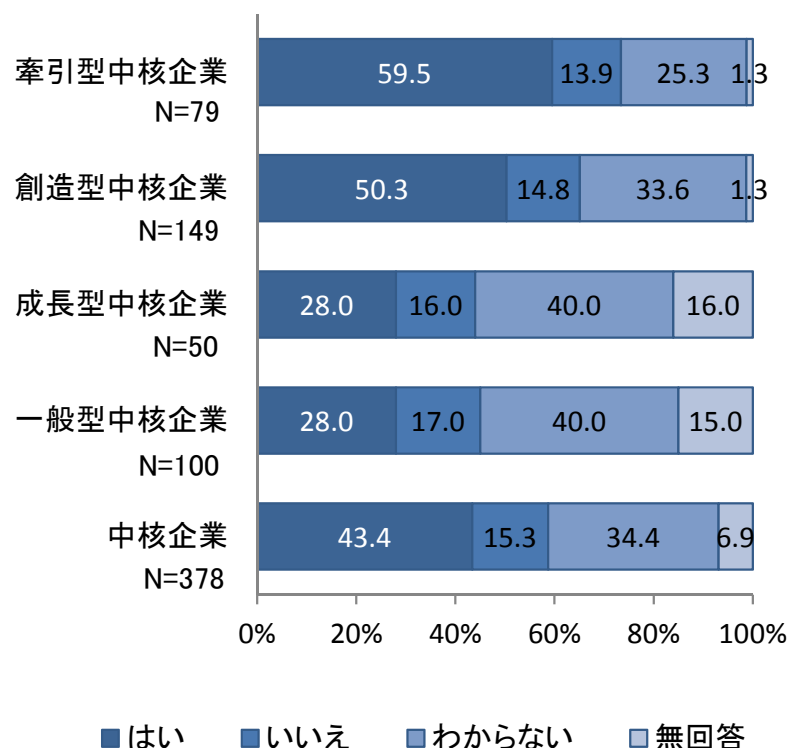


資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

中核企業での新事業の起こり方は？

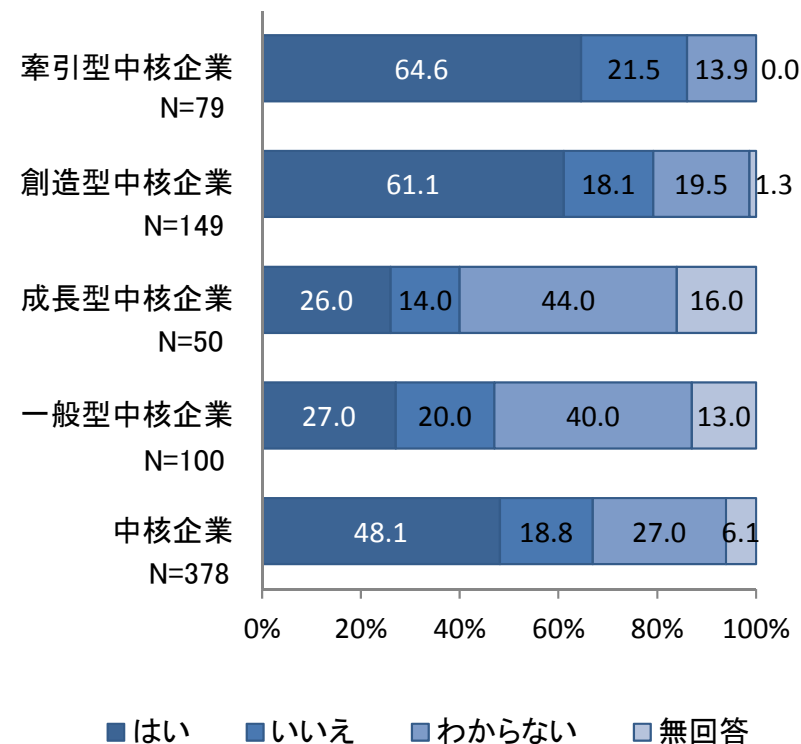
- カギを握る外部資源の活用
 - = その1：中途採用人材、その2：協業
 - 中途採用人材の検討：牽引型=59.5%、平均=43.4%、
 - 協業の検討：牽引型=64.6%、平均=48.1%、

中途採用人材の検討



資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

他社との協業の検討

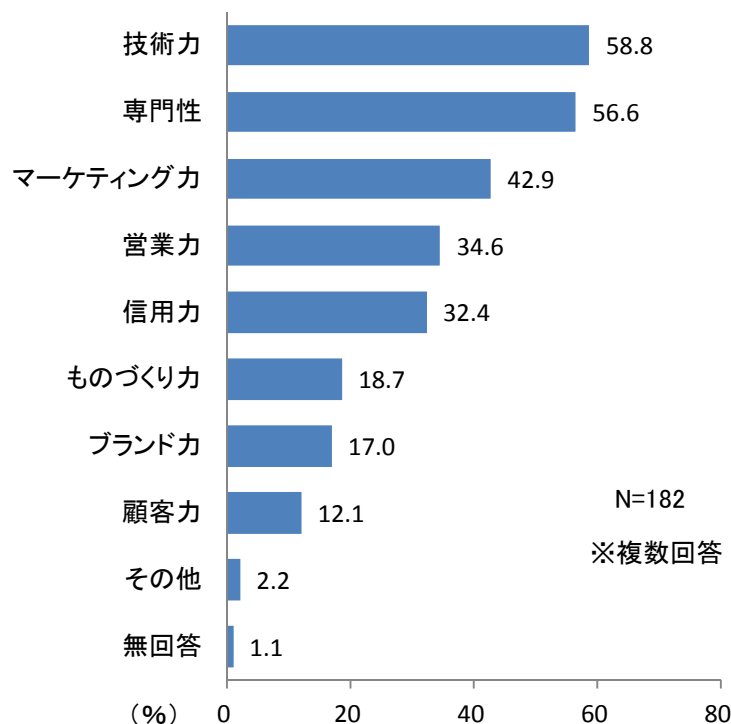


資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

中核企業での新事業の起こり方は？

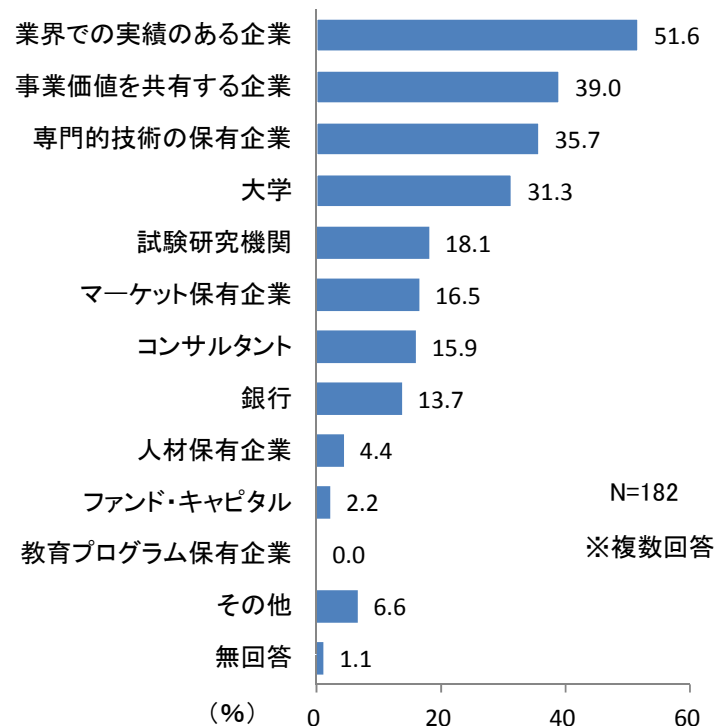
- ・ 協業先に求めるものは・・・
 - － 技術力と専門性＋マーケティング力と営業力
 - － 業界で実績のある企業＋事業価値を共有する企業

協業先に求めること



注) 協業を検討とした企業に限定
資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

協業先として重視する相手

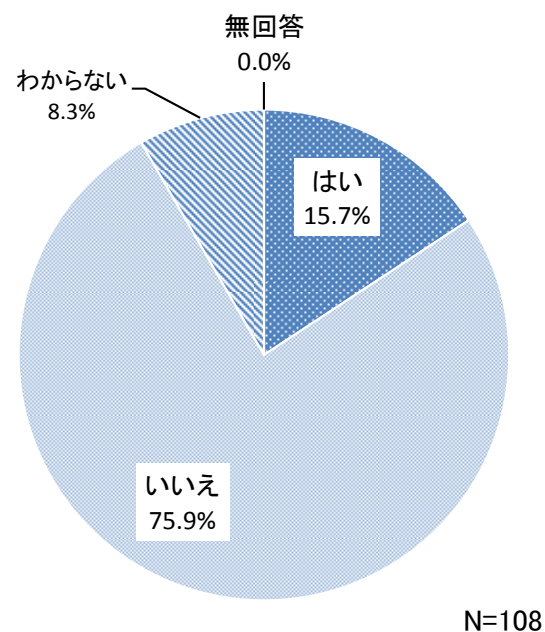


注) 協業を検討とした企業に限定
資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

中核企業での新事業の起こり方は？

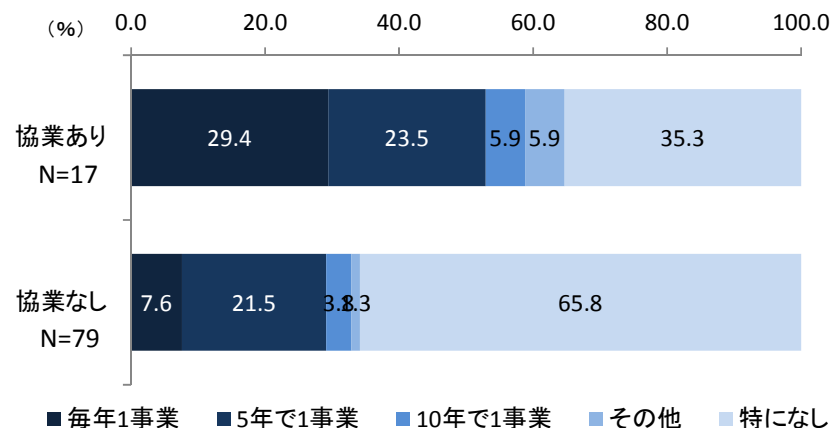
- ベンチャー企業との協業
 - 低調なベンチャー企業との協業：15.7%
 - 協業の価値は・・・

ベンチャー企業との協業の有無

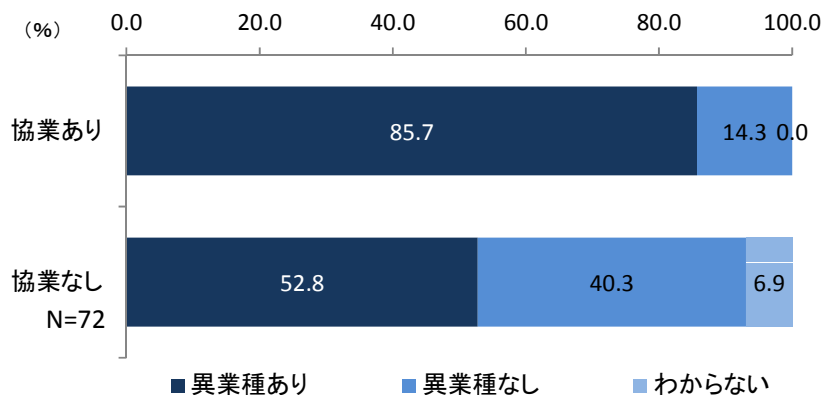


注) 協業した企業に限定
資料) 九経調「中核企業の新事業創造実態に関するアンケート」

ベンチャー企業との協業と新規事業実施目標



ベンチャー企業との協業と異業種展開



中核企業とベンチャー企業の協業

- ユニバーサル・サウンドデザイン(株) (東京都) × 佐賀エレクトロニクス(株) (佐賀県吉野ヶ里町)
 - 難聴者向けスピーカーの開発・製造・販売
 - 次世代音響技術（聴こえの知見）× 基盤回路設計技術・製造管理
 - USD：EMIミュージック
 - 佐賀エレ：新日本無線
 - R&D：佐賀大学医学部、佐賀県地域産業支援センターと連携
 - 販売：大学病院、商社等学校、行政窓口、医院、金融機関等

難聴者向けの音響支援機器COMUOON



資料) ユニバーサル・サウンドデザイン(株)提供

中核企業とベンチャー企業の協業

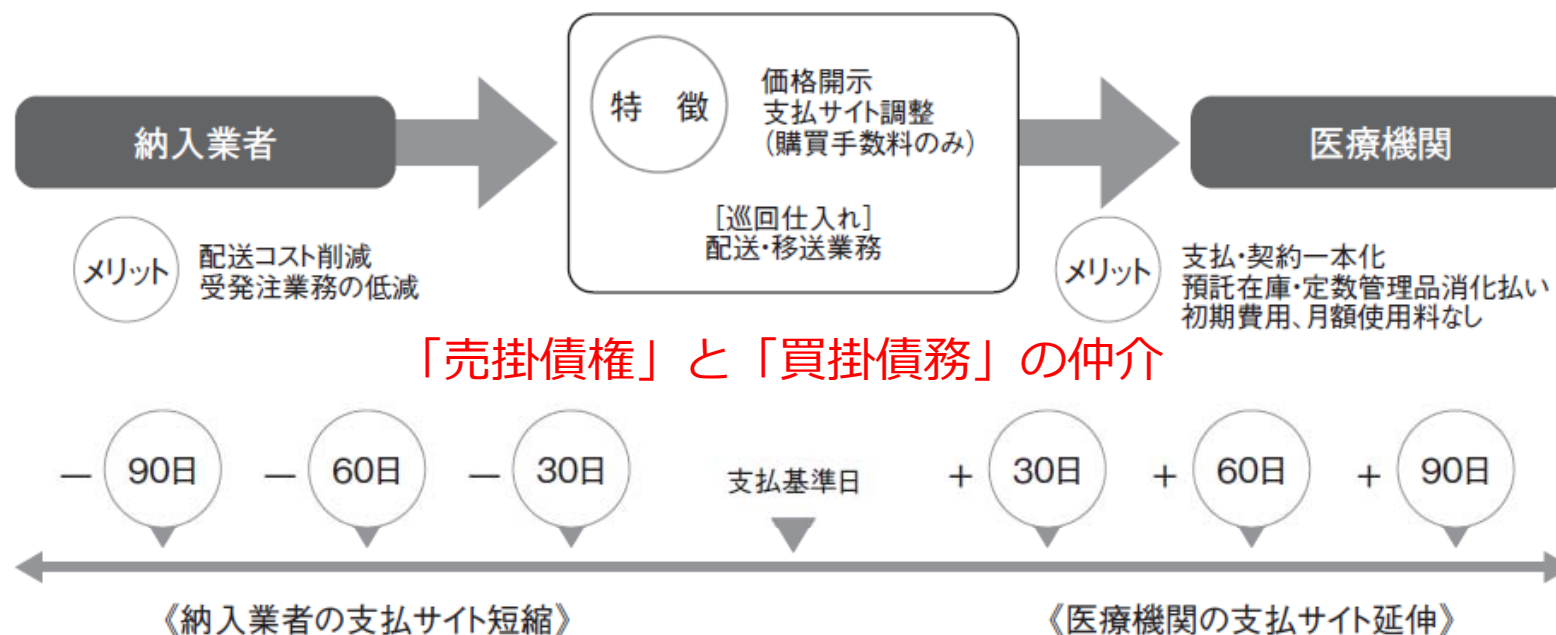
- (株)エーエヌディ (福岡市)
 - 医療機関向けシステムメーカー (2013年創業)
 - 医薬品や医療材料の購買管理クラウドシステムを提供
 - 医療機関の問題解決に向けたプロトタイプを製品化
 - 朝倉市の中核医療機関である朝倉健生病院などと連携
 - システムからサービスへの展開
 - 在庫管理と受発注業務の代行＝調達サービス
 - 委託業務統括マネジメント＝業務最適化サービス
 - 在庫管理サービスから資金管理サービスに展開
 - 診療報酬の適切な請求支援サービス
 - 購買代行サービス (キャッシュフロー改善支援)
 - 高額な医療機器の設備投資支援サービス
 - 医療フィンテック事業へ
 - フィンテックとはITを活用した金融サービス
 - 医療機関×金融機関×リース×商社との協業

(株)エーエヌディーの医療フィンテック

- 購買代行サービス（キャッシュフロー改善支援サービス）
 - 納入業者の売掛金支払いサイトの短縮
 - 医療機関の買掛金支払いサイトの延伸
 - 支払・契約一本化による受発注業務低減、巡回仕入れによる配送コスト低減、プライベートブランド資材によるコスト低減

= 投資余力の拡大

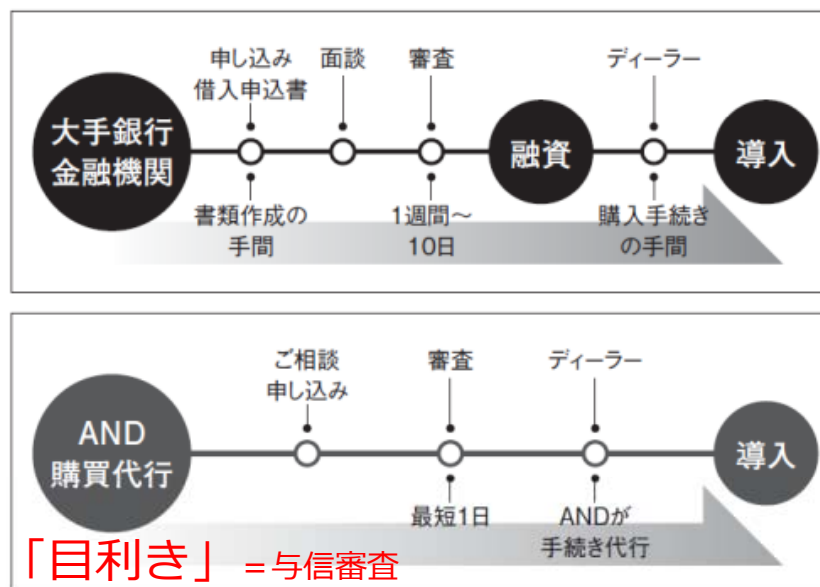
エーエヌディーの購買代行事業モデル



(株)エーエヌディーの医療フィンテック

- 投資余力を優秀な人材獲得や**効果的な設備投資**へ
 - 業務改善と質の高い医療サービスの提供＝**医療機関の競争力**へ
- 購買代行の範囲を資材から高額医療機器へ
- ストラクチャードファイナンスで資金を調達（2015年～）
 - 売掛債権流動化スキームを用いて、特定目的会社SPCを設置
 - (株)西日本シティ銀行や(株)十八銀行等の地域金融機関、(株)九州リースサービスや十八総合リース(株)等のリース事業者と協業

高額医療機器などの設備投資支援モデル



資料) エーエヌディーウェブサイトより九経調作成

本日の内容



1. 中核企業の位置づけ

2. 中核企業と事業生態系のリモデル

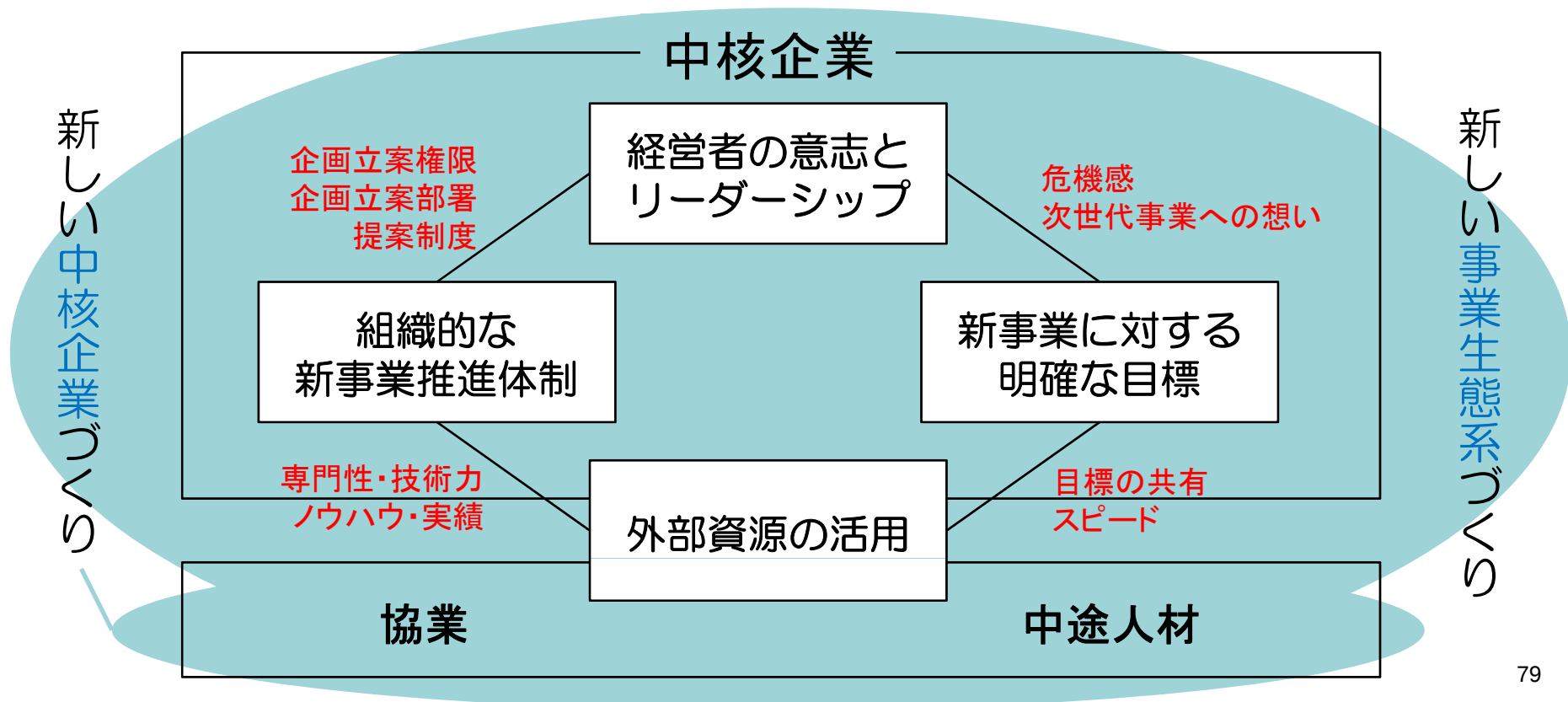
3. 中核企業の新事業創造力

4. 今後の地域産業政策のあり方とは？

地域産業の新陳代謝を促すために

- ・ 次世代の柱づくりを目指した新事業の創造
- ・ 事業のセットアップとパートナー企業との協業
- ・ 新領域・新分野・域外のマーケットを視野に

地域産業の新陳代謝を促す新しい事業生態系の構図



今後求められる地域産業政策は

- 中核企業を柱にすえた新事業創造もターゲットに
- 中核企業とベンチャー企業の共創による事業生態系づくりの促進を
 - 中核企業の新陳代謝とパートナー企業の中核企業へのアップグレードの双方をターゲットに

地域産業の新陳代謝を促す地域産業政策

これまでの
地域産業政策

- ベンチャー企業や中小企業などが中心
- 起業支援が中心
- テクノロジーイノベーションの実用化が中心

今後求められる
地域産業政策

- 中核企業からの新たな事業化
- 中核企業とベンチャー企業などとの協業
- テクノロジーを組み合わせたサービスイノベーション（事業のセットアップ）

結 論～中核企業のチャレンジと共創の促進を

- 地方創生のためには、
- 中核企業が、
 - 新事業を企画立案する機能を持ち、経営者の強い意志のもとで組織的に「**新事業にチャレンジする**」こと
 - 外部資源を有効に活用し、事業を通じてパートナー企業と共に成長できる協業「**共創**」をなすこと
 - 共創を通じて、パートナー企業の「**中核企業へのアップグレード**」を促進すること
 - 新しい価値を生み出す「**連鎖を先導**」すること＝**新しい事業生態系の核**になること
 - 価値の高い事業を行い、生産性を高め、それに見合った報酬を支払い、専門性や高度な知識・技能を有する人材の「**魅力あるしごとの場**」として機能すること

「**牽引型中核企業**」を数多く創りだし、
地域に**新しい事業生態系**を創出しよう！

A large commercial airplane is shown from a low angle, taking off from a runway. The plane is white with dark engines and landing gear. It is moving away from the viewer, leaving a trail of white smoke and dust behind it. In the background, there are blue mountains under a clear blue sky. The foreground shows the runway surface and some blurred red lights.

ご清聴ありがとうございました。



公益財団法人 九州経済調査協会
KYUSHU ECONOMIC RESEARCH CENTER