

都市政策・地域経済ワークショップⅡ 議事録

【日 時】 2020年11月6日（金） 18：30～

【講 師】 株式会社 価値総合研究所 経営企画部 事業部 中村郁博氏

【テーマ】 地方創生の切り札「地域商社」－地域の稼ぐ力と価値を高める仕組みづくり－

第1章 地方創生での3つの戦略テーマ

2014年に始まる地方創生において、地域資源を活かした産業活性化が目指される中、地域が競争力を持つ分野として、「旅」、「食」、「工（たくみ）」の3分野に着目し、DBJグループでは、各分野において情報生産機能を強化するとともに、地域でのコンサルティング・アドバイザー業務を展開している。

各分野の概要は、「旅」については、地域の観光振興の司令塔として日本版DMOが設立され、各地で活動が始まったこと、「食」については、地域における地域産品（主に食）のマーケティングの主体として地域商社がクローズアップされ、各地で設立の動きが加速したこと、「工」については、伝統ものづくり技術に基づく工芸において高付加価値化により成長を遂げる企業が出現したことである。

さらに、地方創生において、観光DMO、地域商社、工芸イノベーションの3つを戦略テーマとし、その中で既に市場規模が大きく、現状、地域からのサポートニーズが強いものは、観光DMOであり、今後の地域活性化の成長性と汎用性との観点において、期待が大きいものは、地域商社である。未だ、市場規模は小さいものの、欧州のように大きく成長する潜在力があるものとして、工芸イノベーションであると、地方創生における戦略テーマのポジションを整理している。

ここで、HERMES、LVMHと日本の工芸産地との差異は、マーケティングとブランディング機能を有しているかどうかである。日本の地域において、地域資源を使って、地域に利益をもたらすためには、地域産品のマーケティングやブランディングの機能を充実させることが、重要である。その機能を持つ主体が地域商社であり、その機能が地域商社機能である。

第2章 地域商社の概説

■地域商社の定義

地域商社における3つの定義として、基礎的な定義、発展的な定義、最発展的な定義としている。基礎的な定義は、地域商社を地域で、地域産品の卸・小売を営む地域発の主体・プロジェクトとし、例として、地域産品の直売所、地域産品の通販が挙がる。

発展的な定義は、地域商社を地域と、地域産品のマーケティング、ブランディングを担う地域発の主体・プロジェクトとし、例として、地域の生活スタイル、グッドイメージを伴った商品・サービスの販売が挙がる。

さらに、地域を豊かにするという点において、発展的な定義の地域商社は、地域の「経

済的な」豊かさに貢献するが、地域の「社会的な」豊かさにも貢献する地域商社が、最発展的な定義の地域商社である。

最発展的な定義は、地域商社を地域で、公共性を強く意識し、地域課題に対し、ビジネスベースでの解決を図るソリューション・コアとし、例として、地域物流事業、地域公共交通の運営等が挙がる。

また、地域商社と観光DMOとの関係については、観光DMOが収益を追求する場合、最大の事業領域は物販であり、地域商社と事業領域が重なる。その点において、観光DMOは地域商社の部分集合であり、その中で、ターゲットを観光客に特化したものが観光DMOである。

■地域商社への期待・可能性

地域商社が必要となる最大の理由は、今までの多くの地域(企業)が、域外の顧客との接点を持たず、入手できなかった市場情報やマーケティング基礎情報を獲得し、次の商品の研究開発や拡大再生産の情報を地域で保有するためである。

地域商社は、①域外に依存していた商社機能の創設、②必要な富と情報の獲得による地域のマーケティング力の向上、③地域全体での富の獲得と分配の実現により、①大量・安価・安定モデルから脱却し、少量・高価、“その時々で一番の物”モデルの追求、②地域ビジネスのドライバーであり、コアとしての地域カンパニーになること、③公共財としての新しい企業ガバナンスを確立することが期待される。

また、①地域ストーリー、カスタマイズ、希少性を押し出した高付加価値品への注力・ブランド化、②観光、地域物流、クラスター・コーディネート等の地域ビジネスのソリューション・コア、③中心市街地の未活用資産の活用、④地域住民と地域商社経営者のエンゲージメント(地域住民出資等)に基づく経営の安定化が、地域商社のさらなる可能性として考えられる。

第3章 ビジネスモデル

■忘れてならない真の目的

地域商社の最大の目的は、地域を豊かにすることである。地域を豊かにするためには、経済的な豊かさ、社会的な豊かさに加えて、地域そのものが元気になることである。地域を活性化させるために最重要なものは、地域コミュニティの強化、地域アイデンティティの醸成、それらを育成する地域システムの構築(「地域活性化の三大要素」)であり、この形成が地域商社の真の目的であることを忘れてはならない。

また、これらの地域の魅力を地域外の人々の目線を通して、地域の人々に気付かせることも観光DMOや地域商社の役割である。

■ビジネスモデル

地域商社は、マスマーケット追求型のビジネスモデルでは戦えないため、または、戦うことが得策でないため、ニッチマーケット特化型のビジネスモデル(少量、高価、不安定でもその時々で一番なもの)で、圧倒的に差別化を図れる商品、分野で、小さくとも高いシェア

を取ることを狙う方が、適切なケース(地域)が多い。加えて、地域でそのビジネスを定着させるため、継続性を目標に置き、まずは、20年間の事業継続を目標に設計(「20年継続の有効性」)する。

また、売上高については、販売量の最大化を図るのではなく、ある一定の商品を長く売る、つまり、売上高に対する継続年数を含めて、売上高の最大化を図ることが重要である(「売上高の3D把握」)。

マーケティングについては、市場全体へ広く薄く働きかけるマス・マーケティングではなく、ロイヤリティの高い顧客へ集中するコア・マーケティングと、プロダクトを主にして、訴求できるマーケットを切り出すプロダクト・アウトのアプローチが有効である。その場合、マーケットを無視して商品を作るのではなく、自分たちで作れるもの(ストーリーがあるもの)を市場ニーズにあわせて修正していくことも当然に重要である。

STP (Segmentation, Targeting, Positioning) 戦略については、上記のとおりロングテール型、プロダクト・アウト型でSTP戦略を作ることが重要である。

加えて、CRM (Customer Relation Management) 戦略が極めて重要となる。コア・マーケティングとなれば、ロイヤリティの高い顧客に、繰り返し購入してもらうことが必要で、そのためにはダイレクトマーケティングが重要となる。これを実施するには、顧客情報へのアクセスが必須となるが、日本においては顧客情報保護法があるため、顧客情報の第三者利用は原則認められていない。従って、地域商社が、地域を代表して地域製品の販売を担い、地域全体の顧客を獲得し、その情報を地域を代表して管理、活用していくことが求められる。この観点からも、先に述べた地域商社の公的ガバナンスも求められる。

また、ブランディングについては、商品・サービス1つずつでの顧客への訴求ではなく、そこで信用を獲得し、リピーターを確保していくことが重要である。その先には、商品・サービスのブランディングではなく、地域のブランド構築も視野に入ってくるようになり、そこまでつなげていくことが地域商社としての機能である。

最後に、サプライチェーンについては、地域商社には、地域の富の長期極大化の追求が求められるため、グローバルなサプライチェーンの構築といった経済性や効率性だけでサプライチェーンを構築するのではなく、地域内調達率の引き上げと地域内経済循環の加速を意識したサプライチェーンを構築することが重要である。

第4章 地域商社を支えるファイナンス

従前のように、地域の外からのサポートを期待しても、外も余裕がなくなっているため、地域でサポートしあう仕組みである「地域パトロネイジ」が重要である。この「地域パトロネイジ」のファイナンス版が「地域エンゲージメントファイナンス」である。

「地域エンゲージメントファイナンス」とは、広い地域住民からの少額の寄付の出資を通じ、地域住民はプロジェクト支援を、経営者は責任ある経営を、双務的に顔が見える関係で強く約することである。

また、資金調達の1つである地域金融機関からの借入についても、金融機関によるモニタリング機能が発揮されることや地域金融機関が有する地域に網羅的に広がる事業者、関係者間ネットワークを地域商社が利用できるため、有効なスキームとなる。

第5章 地域商社の経営技術

地域商社のマネジメントについては、小規模な組織となることが想定されるため、経営を担う人材の影響は非常に大きい。経営人材については、「地域に密着できる」、「マーケティングの視点を持っている」という2つの条件を備えていることが求められる。地域商社の成功のポイントで1番重要なことは、地域商社が地域のネットワークのハブになることであり、その点において、地域商社の経営人材に求められる役割は、地域の連携ハブになることである。

また、地域商社のマーケティングについては、10Pのマーケティングミックスで検討することが有効である。10Pのマーケティングミックスとは、一般的な4P「Product(製品)、Price(価格)、Place(流通・販売)、Promotion(販促活動)」とサービス業において追加される3P「People(人的サービス)、Process(プロセス)、Physical Evidence(物的証拠)」に、地域商社に特に求められるProvince(地域)、Poetry(言語表現)、Participation(参画連携)を加えたものである。

また、地域商社の連携については、地域内の垂直的連携と、地域外との水平的連携の2つが存在する。サプライチェーンの構築など優先すべきは垂直的連携であるが、水平的連携が強化・拡大すれば、日本に新たな流通産業が誕生することも視野に入ることになる。

さらに、情報テクノロジーについては、規模の経済が追求できずに不効率に陥っている小さな地域にこそメリットがある。

アートとデザインは、大企業のみが有利に進められるテーマではない。大量生産品の差別化はスペックを重視せざるを得ないが、現代の技術力であれば商品スペックのコピーは容易であるのも事実。一方で、地域資源に制約がある地域の産品は、その背景ストーリーや地域で継承されてきたデザインなど、このアートとデザインにより差別化と高付加価値化を追求できる。加えて、大量生産を実現できない地域産品であれば、コアなファンに少量を販売するニッチマーケットを追求可能であるように、デザイン(差別化のポイント)により独自のポジションを獲得することは、地域商社に有利な競争環境であると考えられる。

最後に、SDGsは、必ず意識しなくてはならないポイントである。同時に、文化に厚く、多様な地域アイデンティティが存在する日本においては、SDGsで明示されていない地域性の要素も追求していくことが求められる。

第6章 ケーススタディ(地域商社)

以下、ケーススタディとして、多数の事例が紹介された。

■北海道総合商事(株)(北海道札幌市)

- ・寒冷地の技術を、極東に輸出することを目的とした専門商社（新鮮なトマト）
- 北海道どさんこプラザ（北海道札幌市）
 - ・単なる販売・PR拠点ではなく、テストマーケティングの拠点
- （株）あきた森の宅配便
 - ・「山の恵みのおすそ分け」という美しいストーリーでビジネススキームを構築
- （株）ファーマーズ・フォレスト（栃木県宇都宮市）
 - ・全国の地域商社のトップランナー、うるマルシェなど他地域での展開、連携を推進
- うるマルシェ（沖縄県うるま市）
 - ・農水産物を売るためのプロモーションと計画生産のヘッドクォーター機能
- （公財）燕三条地場産業振興センター（新潟県燕市・三条市）
 - ・金属加工の地域産業の活性化に取り組む一セク
- （株）玉川堂（新潟県燕市）
 - ・工場（こうば）の常時公開により産業観光を实践、世界から顧客を獲得する伝統工芸
- 越中富山お土産プロジェクト「幸のこわけ」・「技のこわけ」
 - ・行政、行政機関、民間事業者が適切に役割分担し、デザインに基づく商品ブランドを構築（富山県総合デザインセンター）
- （株）能作（富山県高岡市）
 - ・本社屋では産業観光にも注力し、製造現場の見学・製造体験のサービスも提供、世界でも認知される伝統工芸
- （株）吉田ふるさと村（島根県雲南市）
 - ・最発展型地域商社、オンデマンドバス、水道工事、地域課題解決のための公益事業も実施
- （株）広島マツダ・おりづるタワー（広島県広島市）
 - ・建物によるブランディング、商品によるブランディング、街によるブランディング
- （株）内子フレッシュパークからり（愛媛県内子町）
 - ・松山市周辺住民をターゲットとした道の駅での産直販売所を運営
- （株）四万十ドラマ（高知県四万十町）
 - ・高付加価値商品の全国的販売により、地元農家の現金所得を大幅に引き上げ。
- （一社）長崎国際観光コンベンション協会（長崎県長崎市）
 - ・観光DMOのトップランナーであり、観光地域商社化を目指す。
- O i t a M a d e（株）
 - ・大分銀行が、有する事業者ネットワークを活用し、地域ビジネスの創業、高度化を進めるハブ機能として設立
- （一財）こゆ地域づくり推進機構（宮崎県新富町）
 - ・国産ライチのブランド化、地域ベンチャーを推進する人材育成が目的
- （株）奄美イノベーション・伝泊（鹿児島県奄美市）
 - ・単なる古民家再生事業ではなく、地域共生社会の実現を推進

■ 沖縄県農業協同組合（沖縄県那覇市）

- ・ 組合員への販売場所の賃貸、組合員の自主性に基づく売場運営（市場競争）

■ （株）南都（沖縄県那覇市）

- ・ 「沖縄の素晴らしい大自然、伝統文化を守り後世へ捧げることが使命」とする地域アイデンティティの強化を目的とする観光事業

参考書籍

- ・ 「観光 DMO 設計・運営のポイント」 日本政策投資銀行 地域企画部
- ・ 「図解入門ビジネス 最新 地域商社の基本と仕組みがよ〜くわかる本」 中村郁博

以上