

【テーマ】 地域商社と都市経営 ～地域の稼ぐ力と価値を高める仕組みづくり～

【日 時】 2021年5月14日（金）18:30～21:30

【講 師】 (前職)株式会社 価値総合研究所/経営企画部長 中村郁博氏

## 1. 地方創生での3つの戦略テーマ

自分は、地方創生すなわち地方が豊かになっていくためには、「観光DMO」、「地域商社」、「工芸イノベーション」という3つのテーマがあると考え、今まで取り組んできた。観光DMOについては、観光地活性化を牽引するものとして地域からのニーズが強く、近年全国的に設立が相次ぐなど広がりを見せている。ただし、観光DMOは、観光資源のない地域では取り組みが難しく、限界があること、海外の富裕層を呼び込むインバウンド戦略によりマーケットが拡大してきたが、今回のコロナ禍のような世界的な病疫や政情不安等に大きく左右されるというリスクもある。従って、今後の地域活性化の可能性および汎用性の観点においては、「地域商社」に注目している。また、日本の地域での高付加価値型産業化として「工芸イノベーション」にも期待が集まる。工芸イノベーションで魅力ある地域商品が産出され、それをより付加価値をつけて販売する地域商社という関係もあるだろう。

## 2. 地域商社の概説

### ■地域商社の定義・活動領域

地域商社における3定義、基礎的な定義、発展的な定義、最発展的な定義について説明する。基礎的な定義は、地域で、地域製品の卸・小売を営む地域発の主体・プロジェクトで、地域製品の直売場、地域製品の通販などが挙げられる。一般的な地域商社のイメージはこれだと思うが、この種の地域商社は既に地域に多く存在する。しかしながら、それらの地域商社により地域が豊かになっていない現状を考えると、発展的な定義としての地域商社が求められる。すなわち、地域の製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・プロジェクトである。高付加価値を追求するには、マーケティングをしっかりと行い、ブランディングという戦略を持つことが重要となる。それによって地域は豊かになっていくことができるだろう。さらに、最発展的な定義は、地域で公益性を強く意識し、地域課題に対し、ビジネススペースでの解決を図るソリューション・コアである。経済的な利益だけでなく、社会的利益を地域に還元するものであり、地域物流事業や地域公共交通の運営等が挙げられる。実際、このような取り組みに挑戦し、実績を上げている地域商社も数は少ないが存在する。

地域商社と観光 DMO の関係についても整理したい。いずれも地域のマーケティングとブランディングを行うという目的は共通している。地域商社は観光客だけでなくまだ地域を訪れていない人や地域住民もマーケティング・ブランディングのターゲットとする。つまり、地域商社のうちターゲットを観光客に絞り込んだものが観光 DMO であり、観光 DMO は地域商社の部分集合ともいえる。

#### ■地域商社への期待・可能性

地域商社が必要とされる最大の理由は、域外の卸業者を利用した場合、そこで市場情報が遮断され、十分なマーケティング基礎情報を地域が入手できず、商品・サービスの研究開発やマーケティング戦略の自立的構築ができなくなるためである。

地域商社には、域外に依存していた商社機能を地域自ら創設し、必要な情報を獲得し地域のマーケティング力を向上させ、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となることが期待される。一方で、地域商社が地域企業との情報優位に立ち、時には地域企業への支配力も高まってしまうことも懸念されるため、企業単体でなく、地域全体での富の獲得と分配を実現させ、公共財としての新しい企業ガバナンスの確立も求められる。

また、地域商社のさらなる可能性として、①地域ストーリー、カスタマイズ、希少性を推し出した高付加価値品への注力・ブランド化、②小売・卸売業に留まらない、観光、地域物流、地域の産業クラスター・コーディネート等の多く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期待される。

#### ■地域振興プロジェクトにおける地域商社と観光 DMO との関係

観光 DMO が収益を追求する場合、着地型観光商品は単価が安く、販売数も追えない。イベント事業は業務負担が重く数を打てないとなると、最大の事業領域は物販となり、地域商社と事業領域が重なる。地域商社においては、「地域産品の卸・小売」という狭義の地域商社に限らず、「地域で地域産品のマーケティングを担う地域発の主体・プロジェクト」さらには「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、定義を拡大することができる。こうなると、卸・小売業に留まらず、不動産賃貸業であったり、宿泊業であったり、地域の製造業同士を結び付け新しい地域産品の製造企画であったりと、総合的なものになってくる（地域“総合”商社）。

### 3. ビジネスモデル

#### ■忘れてはならない真の目的

地域商社の真の目的は、地域を豊かにし元気にすることである。このためには、経済的富だけでなく、地域アイデンティティ（愛着・誇り）、地域コミュニティ（絆の強さ）、地域システム

(アイデンティティやコミュニティ形成のための教育システム等)が必要であり、これらは地域活性化の三大要素となる。

## ■ビジネスモデル

地域商社のビジネスモデルは、ニッチマーケット特化型(少量、高価、高付加価値、その時々で一番のもの、手に入れた時の感動)の商品・サービスの販売を、継続性をもって確保することが必要である。世界トップ水準の大型小売事業者が多く活躍するマスマーケット追求型(大量・安価・安定)の市場を避け、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狙う方が適切なケース(地域)が多い。

売上高に関しては、売上高の最大化を図るものは、一時的な販売量ではなく、単価×販売量×「年数」すなわち継続性がポイントとなる(「売上高の3D把握」)。例えば、大河ドラマのロケ地等、一過性のブームが去るとオーバーシュート現象の揺れ戻しがきて、決して豊かになる地域が多くないように、サスティナビリティが重要なのである。

地域商社の事業規模・真の目的を勘案すれば、マーケティングについては、市場に広く薄く働きかけるマス・マーケティングより、ロイヤリティの高い顧客に集中するコア・マーケティングに注力し、マーケットへのアプローチとしては、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ロングテール指向が有効と言える。ロイヤリティの高い顧客に地域のファンになってもらい、単価の高い商品を繰り返し購入してもらうためには、STP (Segmentation、Targeting、Positioning)戦略により、マーケットの一部を切り出し、地域のプロダクトを訴求できる層を決め、その客層にプロダクトを選んでもらう理由(優位性)を明確にするという、一連のフローを実行していくことが有効である。このためCRM (Customer Relation Management)戦略が重要となり、そのためには、既存の顧客情報を把握し、Direct Marketingを実施する必要がある。そして、顧客情報は、個人情報保護法により地域で共有することが難しいため、地域を代表してどこかの企業が公の性格も有し保有することが求められ、それを担うのが地域商社となる。

また、地域商社の大切な機能であるブランディングについては、商品・サービス一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。ブランディングとは、商品・サービスのスペックだけでなく、ブランドコンセプト・ブランド表現など、その商品・サービスにストーリーを持たせることで顧客に感動を与えることであり、さらに先には、地域のブランド構築も視野に入ってくる。

地域商社には、自社の利益追求だけでなく、地域の富の長期極大化の追求が求められる。そのためには、単なる経済合理性ではなく、地域経済合理性を考え、地域内調達率の引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となる。

#### 4. 地域商社の経営技術

地域商社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。地域商社の経営人材に求められるのは「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つの条件で、地域内外とのネットワーク構築ができる地域の連携ハブ、すなわちコーディネーターとしての役割である。

地域商社に求められる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のが有効である。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）」に、サービス業に追加された3P「People（人的サービス）」「Process（プロセス）」「Physical Evidence（物的証拠）」を加えた7Pマーケティングに、さらに地域ビジネスで固有に求められる3P「Province（地域）」「Poetry（言語表現）」「Participation（参画連携）」を加えたものである。

地域商社の連携においては、ここまで説明してきた地域内の垂直的連携の他、地域外との水平的連携も存在する。優先すべきは地域内の垂直連携であるが、その次に地域外の地域商社との水平的連携が強化・拡大することにより、ノウハウの共有の他、お互いの地産商品の相互流通が進展すれば、今までにない新しい流通が誕生する可能性へと広がっていく。

また、アートとデザインは、大企業が有利に勧められるテーマではない。地域資源には制約がある地域の産品こそ、差別化と高付加価値化を追求できる戦略領域である。大企業の場合、合理性の追求から大量生産の商品の差別化は類似商品のスペック勝負に帰結するが、地域の産品を差別化し継続的にブランディングするためにはアートやデザイン、そしてストーリーを構築することが極めて重要である。

#### 5. ケーススタディ

##### ①北海道総合商事（株）（北海道札幌市）

北海道の民間事業者9社により設立された地域商社。

寒冷地の技術をロシアに輸出し極東で新鮮なトマトを栽培・販売。

##### ②北海道どさんこプラザ（北海道札幌市）

北海道が運営するアンテナショップで道外6ヶ所でも運営。

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でもある。

##### ③（株）あきた森の宅配便

地元住民が設立。天然山菜採りサービスを「山の恵みのおすそ分け」という美しいストーリーを前面に出し、高付加価値化を図ったビジネススキームを構築。

④ (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。農業生産者を豊かにすることを目的に、直営実店舗の他、通販、各種メディアを駆使した情報発信、地域デリバリー物流にも取り組む。  
うるマルシェ (沖縄県うるま市) など他地域と連携・水平展開も実施。

⑤ (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。  
地域の技術を世界市場でマーケティングし、地域の世界的な知名度も向上。

⑥ (株) 玉川堂 (新潟県燕市)

江戸時代からの鍮起銅器メーカー。工場の常時公開により産業観光を実践。ベテランの職人が10万回叩いて1ヶ月に一つしか作れないというストーリーで40万円の銅の薬缶が人気。

⑤の支援を受け、世界市場で独自技術をアピールし、世界的ブランドとのコラボレーションも実施。

⑦ 越中富山お土産プロジェクト「幸のこわけ」「技のこわけ」

ブランドクリエイションとコントロールのプロジェクト。製造、企画・流通、販売を、行政・行政機関・民間事業者が適切に役割分担をしながら実行。「北陸新幹線に乗ってきた人」をターゲットに、デザインと質に拘った小分けのお土産をシリーズ展開。

⑧ (株) 能作 (富山県高岡市)

高岡銅器の産地で2000年代より錫・真鍮などを用いたオリジナル製品を開発。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を行う。  
海外市場で注目され、逆輸入的に国内でのポジションも確立。

⑨ (株) 吉田ふるさと村 (島根県雲南市)

住民出資を主軸に、自立型にて地域課題解決に取り組む、最発展型地域商社の一つ。  
食品加工と販売に加え、オンデマンドのバスの運行、水道工事と地域課題解決のための公益事業も実施。

⑩ (株) 広島マツダ。おりづるタワー (広島県広島市)

賃貸オフィスビルのリニューアルに伴い、街のブランディングを進める純民間事業。  
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を進める。

⑪ (株) 内子フレッシュパークからり (愛媛県内子町)

松山市住民をターゲットとした道の駅での産直販売所運営。  
農産物にとどまらず、加工工程の取り込みに積極的に取り組み、競争力ある地域商社を運営。

⑫ (株) 四万十ドラマ (高知県四万十町)

破綻した3セクを地域住民が引き継ぎ経営。地栗のモンブランなど高付加価値商品の全国販売により、地元農家の現金所得を大幅に引き上げ。

道の駅の指定管理失注という経営危機も、経営者と地域住民の協力により、新しい直営店を自前開業し、克服。

⑬ (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。

物販店運営の他、地域イベントでの物販機能も支える。

⑭ Oita Made (株)

地方銀行 (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した地域商社。大分銀行がコーディネーター & 信用補完の役割。

⑮ (一財) こゆ市域づくり推進機構 (宮崎県新富町)

宮崎県児湯郡新富町が旧観光協会を法人化し設立した地域商社。

高級ライチ (楊貴妃ライチ) のブランド化。地域資源を生かしたビジネスを志す起業家を育成・支援。幅広いサポートで地域に強い地域経済を生み出すことを使命としている。

⑯ (株) 奄美イノベーション・伝泊 (鹿児島県奄美市)

地域アイデンティティの継承とそれに基づく交流人口・関係人口の増加を企図。単なる古民家再生事業ではなく、住民と観光客が共存する着地型文化交流・地域共生社会の実現を推進。

⑰ 沖縄県農業協同組合 (沖縄県那覇市)

JA 沖縄が、「A コープ」とは別に運営する「ファーマーズ・マーケット」は、県下で 11 店舗を展開する地域商社機能。売り場の運営は組合員に任せられ (市場競争)、値付け自由の「ファーマーズマーケット」には沖縄県下で最高品質の農産物が集まり、地域住民・観光客にとどまらず、地域のレストラン経営者達で賑わう。

## 6. 質疑応答 (抜粋)

Q 1. 地方銀行が地域のネットワークのハブとしての重要な立ち位置であることは、大分銀行の事例からもよく理解できたが、地域金融機関の経営環境が厳しい中、今後の地域商社と地域金融機関の関係、地域金融機関の役割についてどう考えるか。

A 1. 地域の金融機関はメガバンクと異なり、地域産業が衰退すれば生き残ることができない。地域金融機関が地元の産業や地域商社と協働でブランディング、マーケティングをし、活性化させることは、地域金融機関自身のビジネスのためにも必要であり、社会からも求められている役割である。この要請は、政府からも明確に示されてもいる。また、全国展開の金融機関が「地方創生」に力を入れビジネス展開しようとしても、本当に地域固有の状況・背景を理解しているのは地域金融機関であり、最適なソリューションを提供するには地方金融機関の活躍が重要である。

Q 2.地域活性化に必要な不可欠な市場情報について、近年 Google が全国地方創生への取組を始める等の動きがあるが、情報収集・分析を得意とする GAF A 等と地域商社の関わり方について教えて欲しい。

A2 .リアルとデジタル化の最適化分析等、様々な情報分析技術やノウハウ等は、必要であれば GAF A を業者として活用すればよい。大切なことは、コアな顧客情報は絶対に GAF A には渡してはならないということ。顧客情報を GAF A に握られてしまつては、地域は単なる OEM と変わらなくなつてしまい、そこに地域に最適な戦略展開は期待できない。また、GAF A の地域ビジネスにおいて大きな費用をかけて「ビッグデータ分析」を単発（又は数年毎に）実施するより、地域商社等地元が持っているコアなマーケット情報を、簡易なアンケートシステム等で継続的に毎年変化を分析することの方が大切であり有効である。

Q3. ふるさと納税と地域商社はどのような関係性があるのか、事例も含め教えて欲しい。

A3. ふるさと納税に関しては、地方公共団体系の地域商社が特に力を入れている。ただし、ふるさと納税に限らず、地域産品で地域の差別化を図ろうとするマーケティングは増加してきており、ふるさと納税返礼品のマーケット内での差別化の訴求が難しくなつてきている。そのような中、現地に行かないと使えない「体験」をふるさと納税の返礼品とする事例（松山市の道後温泉本館の普段は入ることのできない塔屋（振鷺閣）に入ることができる権利等）もある。他の地域では体験することはできないという差別化と合わせ、その体験をするために現地まで足を運び宿泊する等の経済効果も得られる面白い取り組みと言える。

※担当教員の補足：ふるさと納税返礼品の地域産品については、実は原材料には地域外のものが使用されていることが多く、地域の原材料使用を含めブランディングをしていくコーディネート機能を持った地域商社が期待される。

以上