

地域商社の成長に向けた戦略調査 <概要版>

<Executive Summary>

本調査の目的

- ・ DBJでは 2016 年度から地域商社をテーマとした調査・研究を続けており、2016 年度は「域内商社機能による地域経済活性化に関する調査」(2016 年調査)として取りまとめた
- ・ 「まち・ひと・しごと創生基本方針 2017」「地域未来投資促進法」においても地域商社が重要な取組として挙げられており、政策面でも地域商社への注目は高まってきている。そして、地方創生の現場である地方でも、地域商社の設立に向けた検討が進み、実際の設立に至った例が増えたのも、2017 年度であった。
- ・ これら新たな設立の動きも踏まえ、2016 年度調査のバージョンアップとして、①ケーススタディの充実、②地域商社の経営戦略の検討の2つを目的として今回の調査を実施した。(報告書本編では①を第1部、②を第2部としている)

1. 「地域商社」とは

- ・ 現在、地域でもっとも注目されているのは、ただ地域製品の販路開拓を担うだけでなく、生産段階から流通・販売まで一貫したマーケティングを行う存在である。そこで本レポートでは、「地域で地域製品のマーケティングを担う地域発の主体・プロジェクト」と定義して調査・検討を実施している。
- ・ このような地域商社は、地域製品を販売し外貨を獲得するだけではなく、市場情報の地域へのフィードバックなどで「地域ビジネスの土台」の強化を行い、さらに「地域ビジネスの成長サイクル」(ビジネスモデル)を描き、地域のプレイヤーを巻き込んでいくことが求められる。

2. 地域商社のケーススタディ

- ・ 2016 年度調査では、全国の事例から地域商社の具体的なあり方を考察するため、全国 16 の地域商社のケーススタディ分析を実施したが、今年度も同様に 14 事例を取り上げ、設立の背景や活動の経緯、現在の事業展開の状況を整理したうえで、地域商社の類型・機能の観点からその特徴を整理している。

3. 地域商社の経営戦略

- ・ 地域商社は、地域製品の販売を拡大、収益を上げ、自立的な運営を行い、さらには地域に利益を還元していくことも重要な機能である。つまり、「地域公益企業」として設計していくことも大切である。従って、「収益性」「地域性」「持続性」の3点が求められる。
- ・ 地域商社は一企業として「収益性」を確保していくことが、事業の継続性にとっても不可欠である。そのため、地域商社にも一般の企業経営と同じく経営技術が必須である。むしろ地域公益企業というあり方を前提とすると、より高度な経営技術が求められる。
- ・ この経営技術については、マーケティング、ファイナンス、ガバナンスの3つの切り口から、経営戦略を分析、検討していくことが有効である。

1. 地域商社とは

(1) 地域商社の定義

- ・ 地域商社とは字義通りに捉えれば「地域」における「商社」だが、それではなかなか地域商社の具体的なイメージにはつながりにくい。そこで本レポートでは地域商社を「基礎的」「発展的」「最発展的」の3つの段階で定義している。【図表1】
- ・ 現在、地域でもっとも注目されているのは、ただ地域製品の販路開拓を担うだけでなく、生産段階から流通・販売まで一貫したマーケティングを行う存在である。そのため、本レポートでは、発展的な定義である「地域で地域製品のマーケティングを担う地域発の主体・プロジェクト」を前提として議論を進めていく。
- ・ このような地域商社は、地域製品を販売し外貨を獲得するだけではなく、市場の情報を地域にフィードバックするなど「地域ビジネスの土台」の強化を行い、さらに「地域ビジネスの成長サイクル」(ビジネスモデル)を描き、地域のプレイヤーを巻き込んでいくことが求められる。【図表2】

【図表1】地域商社の定義

1 基礎的な定義

- 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
- 例：地域製品の直売場、地域製品の通販

2 発展的な定義

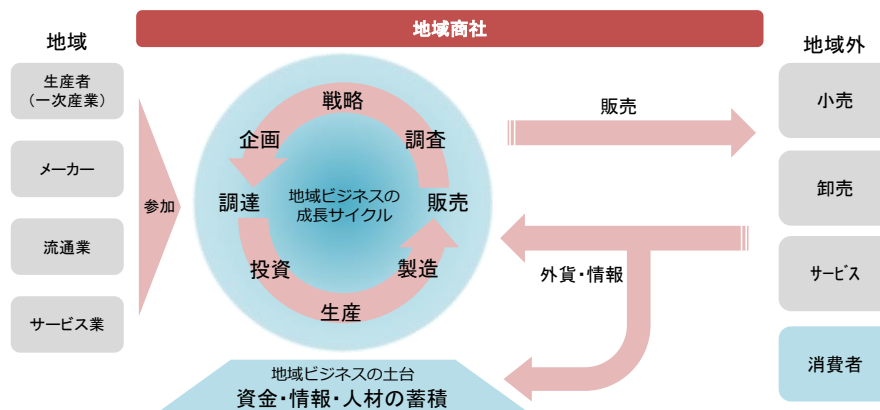
- 地域で、地域と地域製品のマーケティングを担う地域発の主体・プロジェクト
- 例：地域の生活スタイル、グッドイメージも伴った商品・サービスの開発・販売と地域のブランディング

3 最発展的な定義

- 地域で、公益性を強く意識し、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
- 例：地域物流事業、地域公共交通の運営等

出所：日本経済研究所

【図表2】地域商社のイメージ



出所：日本経済研究所

1. 地域商社とは

(2) 地域商社の類型

- DBJでは、多様な地域商社のあり方を整理するために、①マーケットの範囲【図表3】、②活動形態【図表4】、③活動主体【図表5】の3つの視点から類型化し、今回の調査においても、引き続きこの類型化に基づいた、ケーススタディ分析を行っている。

【図表3】マーケットによる地域商社の類型

	マーケットの範囲		
	狭い←		→広い
	地域内及び近隣地域	大都市圏等の国内	海外
概要	「地産地消型」 地域で生産した一次産品（農水産物）、加工品（加工食品）、サービス（飲食）などを、地域内で消費するもの。	「移出品」 地域産品やサービスを大都市圏の消費者や事業者へ販売。地域からの移出で外貨を獲得するもの。	「輸出品」 地域産品を海外に販売し、外貨を獲得するもの。
例	- 道の駅・産地直売所が代表的なものである。 - 一部の道の駅・産地直売所は広い地域から一般消費者・観光客も集客しており、地域内消費だけでなく、地域外への移出も行う。	- 第3セクターによる物産公社、地域発のネット販売事業者などがプレイヤー。都市部のアンテナショップも移出品の取組として挙げられる。 - 近年設立されている地域商社は主にこの移出品である。	地域発の輸出商社、地域の素材を活用した食品加工メーカーなどの取組がみられる。

資料：日本経済研究所

【図表4】活動形態による地域商社の類型

類型	内容	例
流通型	小売型 - 地域内もしくは地域外に売り場・店舗を持って、地域産品や地域産品を活用したサービスを直接販売・提供しているもの。 - ネット販売もこの小売型に含める。	道の駅・直売所 アンテナショップ 飲食店 ネット販売事業者 等
	卸売型 - 一般の商社と同様に、地域の産品を他地域に販売する商流・物流を提供するもの。 - 近年は海外事業者へ直接販売する取組もみられる。	物産公社 地域発の輸出商社 等
メーカー型	地域資源を活用し製造した加工品・製品を国内外に販売し、地域のブランディングまで至っているもの。	地域の製造業事業者
プロジェクトメイク型（PM型）	地域内もしくは地域外において地域資源の販売や活用を狙ったプロジェクトを組成し、実行しているもの。	地域産品の販売イベント 海外でのプロジェクト組成

資料：日本経済研究所

【図表5】活動主体による地域商社の類型

類型	内容
民間企業・団体	- 地域産品の開発・販売を民間企業・団体が手掛けるもの。 - 具体的には、製造業・流通業を手掛ける民間企業、農業協同組合・漁業協同組合などの組合、地方銀行などの金融機関が当てはまる。また、商工会議所・商工会などの民間の産業支援団体が中心となっている例もある。
第3セクター	- 地方自治体と民間企業が出資した第3セクターが地域商社として活動している例。 - 民間企業・団体と異なり、地域の産業支援という公共的な目的も有しており、生産者・事業者へのアドバイス・支援なども手掛ける。
行政（地方自治体）	- 行政が開設する産業支援センター等が、地域の産業振興のために事業者に対し、生産から販売に至るサポートを行っている例。多くのアンテナショップについて、設置主体としても活動。 - 行政が主体であるため、産品の販売による売上獲得を目的としておらず、産業支援的な意味合いが主となる。

資料：日本経済研究所

2. 地域商社のケーススタディ

- 2016 年度調査では、全国の事例から地域商社の具体的なあり方を考察するため、全国 16 の地域商社のケーススタディを実施した。今年度も同様に以下の 14 事例を取り上げ、これらのすべての事例について、文献調査に加えインタビュー調査を実施した。【図表6】
- そして各事例において、設立の背景や活動の経緯、現在の事業展開の状況を整理したうえで、前章で示した地域商社の類型・機能の観点からその特徴を整理している。【図表7・8】
- また、後述の地域商社の経営戦略については、以上の 30 事例を踏まえ検討を行っている。

＊各事例の詳細については報告書本編を参照

【図表6】ケーススタディで取り上げた 14 事例



資料: 日本経済研究所

【図表7】ケーススタディで取り上げた 14 事例の地域商社としての類型

事例 (事業主体・プロジェクト名等)	主体	活動形態				主なマーケット		
		流通		メ-カ-	PM	地域 内	国内	海外
		小売	卸売					
1 (株)Wakka Japan	民間	○				○		
2 北海道どさんこプラザ	行政	○				○	○	○
3 (株)離島キッチン	民間	○				○		
4 越中富山お土産プロジェクト 「幸のこわけ」	行政 3セク	○	○	○		○		
5 (株)地域商社とっとり	3セク	○ ○				○		
6 (株)吉田ふるさと村	3セク	○	○	○	○	○	○	
7 ながと物産(同)	3セク	○	○	○		○	○	
8 地域商社やまぐち(株)	民間	○				○		
9 (株)内子フレッシュパーク からり	3セク	○	○			○	○	
10 九州農産物通商(株)	3セク	○				○	○	
11 Oita Made(株)	民間	○	○			○	○	
12 (株)くまもとDMC	3セク	○				○	○	
13 (株)KASSE JAPAN	民間	○ ○				○		
14 (株)くしま アオイファーム	民間	○	○	○		○ ○		

資料：日本経済研究所

【図表8】ケーススタディで取り上げた 14 事例の概要

事例	概要
1 (株)Wakka Japan	我が国からの米輸出 1.2 万トンのうち約 1/10 に当たる 1,000 トンを輸出する北海道の米専門輸出商社。
2 北海道どさんこプラザ	北海道が設置するアンテナショップ。北海道を始め全国に立地し、販売・マーケティング支援を実施。
3 (株)離島キッチン	(一社)海士町観光協会が設置するレストラン「離島キッチン」を運営する企業。全国離島から食材を調達。
4 越中富山お土産プロジェクト 「幸のこわけ」	富山県総合デザインセンターと富山県いきいき物産(株)による富山県のお土産ブランドプロジェクト。
5 (株)地域商社とっとり	鳥取県東部の自治体と地方銀行2行が中心となって設立した地域商社。
6 (株)吉田ふるさと村	鳥取県雲南市(旧吉田村)で地域課題の解決を担う地域商社。たまごかけごはん専用醤油を開発・販売。
7 ながと物産(同)	山口県長門市と一次産業関連団体の出資により設立。交流施設「センザキッチン」を拠点に事業を展開。
8 地域商社やまぐち(株)	山口銀行が中心となって設立された地域商社。山口県産品のブランド化を推進。
9 (株)内子フレッシュパーク からり	愛媛県内子町の道の駅「フレッシュパークからり」を運営する住民出資型の第3セクター。
10 九州農産物通商(株)	福岡県・JA福岡が中心となって設立・運営する輸出商社。九州全域の農水産物をアジアに輸出。
11 Oita Made(株)	大分銀行が中心となって設立・運営する地域商社。大分県産品ブランド「Oita Made」を展開。
12 (株)くまもとDMC	肥後銀行が中心となり運営しているDMO。県産品の開発・販売支援という地域商社業務も実施。
13 (株)KASSE JAPAN	くまもと県南フードバレーをビジネスサイドから支える九州産交グループの地域商社。
14 (株)くしま アオイファーム	急増するさつまいも輸出の 1/4～1/3 のシェアを持つさつまいも専門の地域商社。

資料：日本経済研究所

3. 地域商社の経営戦略

(1) 地域商社を設計する際の3つの視点と経営技術

< 地域商社設計のための3つの視点 >

- ・ 地域商社は、最終的には地域製品の販売を拡大、収益を上げ、自立的な運営を行い、さらには地域に利益を還元していくことも重要な機能である。つまり、収益性と地域性（公益性）が求められる。加えて、地域産業の維持・成長という大きな目標を実現していくためには、一般の企業以上に持続性も求められる。一般の民間企業では「収益性」に重きが置かれるが、地域商社では、それと同時に、もしくはそれ以上に公益的な「地域性」「持続性」が重要となる。

【図表9】

- ・ 地域商社は「地域公益企業」（地域の公益性を重視しながら、持続的に収益事業に取り組む事業体）として設計していくことも重要である。

【図表9】地域商社設計のための3つの視点

1 収益性

- 全国各地で地方創生の動きが活発となる中、地域製品の分野も競争が激しくなっている
- このような競争環境にあっても、地域商社は一企業として収益を上げ、自走していくことが必要である。

2 地域性（公益性）

- 地域商社は一企業ではあるが、単に収益を追求する営利団体ではなく、最終的には地域産業の維持・成長を導く社会的・公益的な役割を負っている地域にとっての「地域公益企業」である。

3 持続性

- 地域製品の開発・販売によって、地域経済の活性化に取り組むには、非常に長い時間が必要となる。
- 一般の企業は10年継続が一つの目安となるが、地域商社においては社会的貢献の実現のために「20年持続」を念頭に設計しておきたい。

出所：日本経済研究所

< 地域商社の経営技術 >

- ・ 地域商社は「地域公益企業」という性格を持つが、それでもやはり一企業として「収益性」を確保していくことが、事業の継続性にとっても不可欠である。そのため、地域商社においても、一般の企業経営と同じく経営技術（マネジメント技術）が必須である。むしろ地域公益企業というあり方を前提とすると、より高度な経営技術が求められる。
- ・ この経営技術は大きく「マーケティング」「ファイナンス」「ガバナンス」に分けられるが、その3つについて以降で整理している。【図表 10】

【図表 10】地域商社に求められる経営技術

経営技術	目的	ステークホルダー	評価基準	特に地域商社では…
マーケティング (Marketing)	顧客価値の最大化	顧客 (消費者)	その企業の商品・サービスを 購入したいか	・ その地域のモノであれば購入したいか ・ 地域製品の売上拡大に結び付いているか
ファイナンス (Finance)	金融的価値の最大化	投資家 (個人/ 金融機関)	その企業に 投資・融資 したいか	・ その地域商社・地域を資金面でサポートしたいか
ガバナンス (Governance)	職場価値の最大化	従業員	その企業で 働きたいか 働き続けたいか	・ その地域で働きたいか ・ その地域商社で活躍・成長できるか

出所：日本経済研究所

3. 地域商社の経営戦略

(2) 地域商社の経営戦略 ①マーケティング

- ・ マーケティングとは、「顧客からの評価(顧客価値)を最大化」するための経営技術である。地域商社であれば、その地域商社の商品を、地域の産品を顧客が買いたいのか、実際に買っているのか、ということが評価の基準となる。そして、より主体的には、「いかに売れる地域産品を開発し販売するか」ということが、マーケティング上の課題となる。
- ・ 製品開発を行ううえで代表的なフレームワークが「4P」であるが、地域商社を設計する場合、その前に、そもそも地域商社の地域(Province)はどこか、その地域の産業構造(Process)はどうなっているのか、そして、その地域の魅力とは何か(言葉での表現:Poetry)、どのようなプレイヤーの参加(Participation)のもと、具現化していくのか、ということを考える必要がある、これらを「地域4P」として整理する。【図表 11】

【図表 11】地域商社の4Pと地域産品の4P

地域商社のマーケティング		地域産品のマーケティング	
地域商社ならではの「地域4P」		スタンダードな「4P」	
項目	内容	項目	内容
Province 地域・領域	☐ その地域商社の「地域」とはどこか？ ☐ どの地域の産品のマーケティングを行うのか？	Product 製品	☐ どの地域資源を使い、何にこだわるか？ ☐ 商品カテゴリ、デザイン、ブランドをどうするか？
Process ビジネスプロセス	☐ 地域の産品の生産・流通プロセスはどうなっているか？ ☐ 地域にはどのようなプレイヤーがいるか？	Price 価格	☐ 商品の価格をどのように設定するか？ ☐ 価格に納得感が得られる、価値が提供できるか？
Poetry 言語表現	☐ 地域の将来像・地域商社のコンセプトは何か？ ☐ 自分の言葉で地域の魅力・将来を語れるか？	Place 流通販売チャネル	☐ B to Cで販売する拠点を持つか？ ☐ B to Bの販路開拓をいかに進めるか？ ☐ 物流をどのように構築するか？
Participation 参加・連携	☐ 地域内のどのプレイヤーが地域商社のプロジェクトに参加するのか？ ☐ 地域外プレイヤーの参加はあるか？	Promotion 販売促進コミュニケーション	☐ 地域の将来像・地域商社のコンセプト・商品のこだわり・価値をいかに伝えるか？ ☐ ブランドコントロールをどうするか？

出所：日本経済研究所

＜地域4P＞

- ・ 地域商社の設計にあたって検討すべき4つの観点を整理したフレームワーク。どの地域単位でブランドを形成していくのか(Province)、どのようなプロセス(Process)で、どのようなプレイヤーと協働しながら付加価値を形成するのか(Participation)、その地域の魅力とは何かをわかりやすいメッセージで伝える(Poetry)、これらを具体的に検討していくことが必要である。

＜4P＞

- ・ 地域産品の開発において広く活用されているスタンダードなフレームワーク。製品(Product)・価格(Price)・流通(Place)・販売促進(Promotion)の4つの視点から、製品の顧客価値を最大化していく考え方であり、地域産品では特に限定的な経営資源を用いて、いかにコアな顧客層に付加価値の高い(ブランド力を持った)製品・サービスを届けていくかを、製造段階だけでなく、物流・最終販売段階まで検討することが必要である。

3. 地域商社の経営戦略

(2) 地域商社の経営戦略 ②ファイナンス

<出資者の検討>

- ・ 地域商社の運営主体は、大きく「民間企業・団体」「第3セクター」「行政」の3つが挙げられるが、出資者という観点からすると「行政」「民間企業・団体」「住民」の3つに分けられる。
- ・ それぞれの出資者により出資の性格が異なり、地域商社の経営資源や経営スタイルも変わることから、新たに地域商社を設計する場合は、この出資者の構成についても、地域商社の目的・活動形態を踏まえて検討することが重要である。

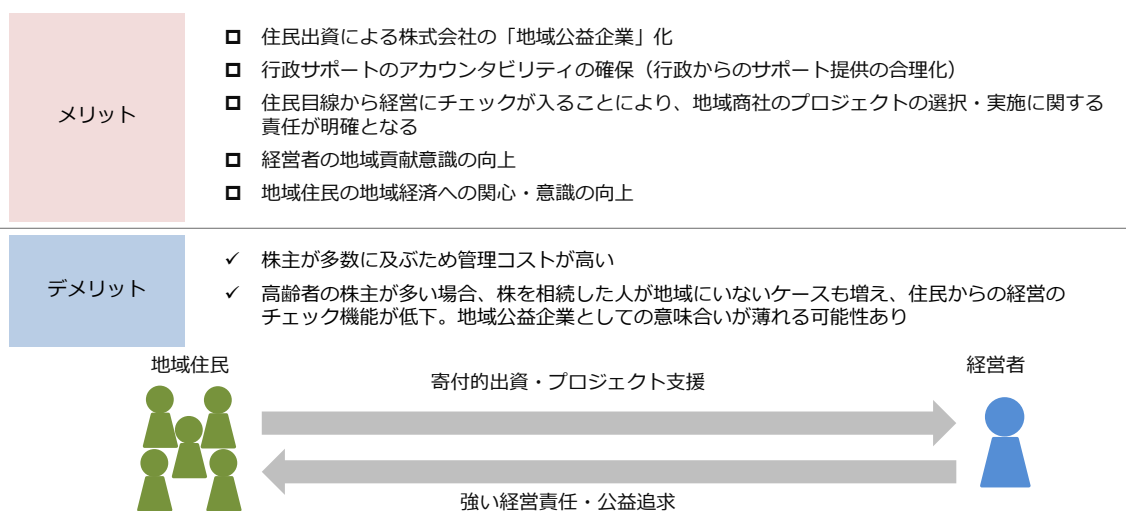
<行政出資について>

- ・ 現在、設立が検討されている地域商社の多くが、行政と民間企業・団体が共同で出資を行う「第3セクター」である。
- ・ 第3セクター型の地域商社を設立する場合、そのメリット・デメリットを踏まえると、行政の出資を得つつも、民間企業のような経営の自由度を確保していくことが重要となる。そのため同じく出資をする民間企業・団体・住民が地域商社の運営に深く関与していくことが必要である。

<地域エンゲージメント・ファイナンス>【図表 12】

- ・ 地域商社が「地域公益企業」を目指す場合、その公益性を出資面で担保するのは、行政からの出資だけではなく、地域住民からの出資も同様である。
- ・ 地域住民による出資は、住民から広く少額の寄付的出資を集め、出資者(住民)はプロジェクト支援、経営者は責任ある経営と双務的に顔が見える関係で強く約するという性質を帯び、住民と経営者の間に相互に助け合う関係(エンゲージメント)が成立する。このような地域住民の出資を「地域エンゲージメント・ファイナンス」と呼びたい。

【図表 12】地域エンゲージメント・ファイナンスのメリット・デメリット



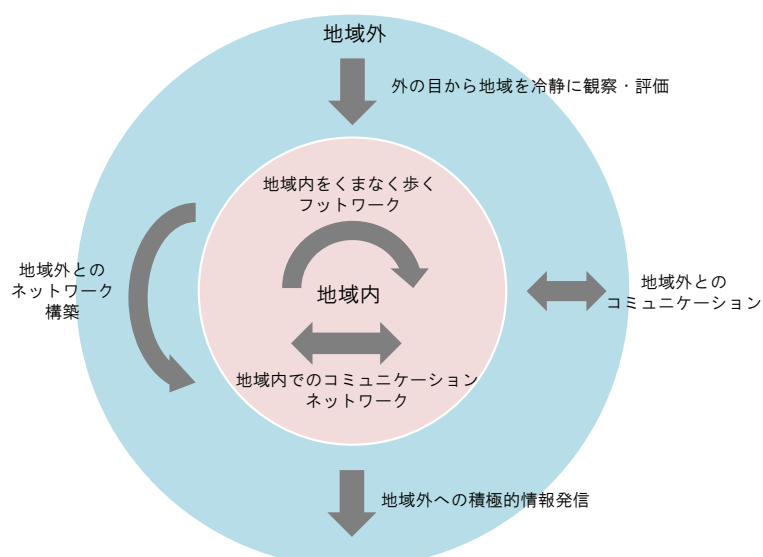
出所：日本政策投資銀行

3. 地域商社の経営戦略

(2) 地域商社の経営戦略 ③ガバナンス

- 企業にとってガバナンスは、人的価値をいかに高めるかという課題に応えるものであるが、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。そのため優秀な経営人材をいかに確保するかが最大の問題となる。
- 経営人材は、「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。人材の確保については、まず地域の人材(もしくは地域出身の人材)が適任であるが、もし適当な人材が地域にいない場合、地域外から招いてくることも一法である。ただし、この場合、地域の人材による強いサポート体制を構築する必要がある。【図表 13】

【図表 13】地域商社の経営人材に求められる役割



出所: 日本経済研究所

執筆責任者：

株式会社日本政策投資銀行

地域企画部

中村 郁博

株式会社日本経済研究所

地域本部 地域振興部

倉本 賢士

Copyright © Development Bank of Japan Inc. 2018

This material has been prepared by Development Bank of Japan Inc. (DBJ) and Japan Economic Research Institute Inc.(JERI) solely for the purpose of providing information. It is not intended as a solicitation or an offer to buy or sell any financial instrument, product, service or investment or for any other transaction.

This material is based on current, generally held views on the economy, society and other relevant matters, as well as on certain reasonable assumptions by DBJ and JERI. DBJ and JERI do not guarantee the thoroughness or accuracy of the information contained, which is subject to change without notice due to changes in the business environment or other reasons.

Please note that DBJ and JERI are not responsible for any action taken based on this material. It is strictly prohibited to copy, extract or disclose all or any part of this material (including any attachments hereof) without prior written consent from DBJ. Any use of this material must be accompanied by attribution to DBJ.

©Development Bank of Japan Inc.2018

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行および(株)日本経済研究所が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行および(株)日本経済研究所はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要です。当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

【お問い合わせ先】

株式会社日本政策投資銀行地域企画部

電話番号 03-3244-1633