



地域商社による地域ブランド戦略

東京一極集中を是正し人口減少に歯止めをかける「地方創生」の取組みの一環として、近年、全国的に「地域商社」設立の動きが広がっている。本稿では、株式会社日本政策投資銀行による先行研究レポートや各地の事例なども参考とし、「地域商社」による地域ブランド戦略について考察する。

1 地域商社とは

(1) そもそも「商社」とは、英語のCompanyを幕末期の幕臣・小栗忠順(おぐりただまさ)が日本語に訳した言葉と言われ、「多様な商品を取り扱い、広範な機能を遂行する、日本特有の形態を備えた巨大卸売商」である「総合商社」と、特定の分野に特化した「専門商社」に大別される。

(2) 国は、第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(令和元年12月)において、「日本の各地域には、まだ十分に知られていない農産品や工芸品、伝統、歴史、景観などの魅力溢れる地域資源が数多く眠っている。その地域にしかない唯一無二の優れた地域資源を磨き上げ、消費者への訴求力を高めることで、海外市場を含めた販路開拓を進め、地域に付加価値をもたらすことが重要である」とし、「地域資源を活用した新たな商品やサービスの開発、マーケティングやブランディング、販路開拓等」のビジネスに取り組み、「特に、地域の生産者を取りまとめてプロデュースする機能を持った」担い手として、「地域商社」を挙げている。

(3) また、中小企業庁の「中小企業白書(2015年版)」では、「全国ではなく、地域に密着して、地域資源の発掘、地域資源の活用法検討、市場調査、商品開発、販路開拓(商談・ビジネスマッチング)、販売促進活動、販売、メーカーへの販売情報の提供など、地域の生産者の活動を全面的にサポートするとともに、全国(海外)へ積極的に地域の商品(特

産品等)を売り込んでいく取組または機能」を有する組織が「地域商社」であるとしている。

2 地域商社の機能・役割

(1) こうした国の「地方創生」施策を受け、「地域商社」にかかる概念の整理や具体例の検討を行い今後の方向性を示した、株式会社日本政策投資銀行のレポート「域内商社機能強化による産業活性化調査」(2017年4月)では、既存の商社(卸売)機能の問題点として、次の3点を指摘する。

- ①中間流通段階が多く、多くの中間マージンが発生、実際に地域の生産者が受け取る取り手が少ないこと。
- ②「安価」「安定」「大量」を得意としており、小ロット・多品種であることが多い地域産品に適した流通形態でないこと。
- ③生産者と消費者の間の情報が遮断されており、生産者側が消費者のニーズに疎い状況を生みやすいこと。

(2) このような従来型の商社(卸売)機能と比較した場合、地域商社には特に以下の3つの力が必要とされる。

- ①**ビジネスモデル創出(事業の企画力)**…地域資源を活用して、付加価値の高いビジネスモデルを構築する力
- ②**外貨の獲得(売り込む力)**…地域外に製品・サービスを売り込み、域外から利益を生み出す力

③**経済循環の促進(巻き込む力)**…地域内の原材料・人材・技術を活用する力。地域内での消費を促進する力

(3) ビジネスモデル創出は、埋もれた地域資源を発掘し、磨き上げていく役割である。他地域の産品との差別化がポイントとなるため、一般には地域の農産品に代表される第一次産品を使うことが多い。それを、いかにして付加価値を高めるかの企画力を問われることになる。

他地域との差別化のみならず、同じ商品カテゴリーの中での差別化も必要となる。差別化の主な手法は、原材料自体の高品質化、他の産品との組み合わせ、その商品の新たな消費スタイルの提案などが考えられる。

アンテナショップのように売れるかどうか分からないものを棚に並べて顧客の反応を観察するという受動的なものではなく、より売れるものをつくり、市場を開拓していく能動性が必要となる。

(4) 次に求められる役割は、地域産品の販路を開拓し、域外から外貨を稼ぐことである。個々の商品を地域の統一ブランドとしてより大きな商品群に束ね売り込む手法が、イメージ戦略としても有効なほか、販売チャンネルの拡充と物流コストの低減などのスケールメリットを得ることに通じる。

(5) 地域外からいくら外貨を獲得しても、その富をすぐに域外に流出させてしまったのでは、いつまでも地域は豊かにならない。したがって、獲得した外貨を、地域内で循環させる経済循環の仕組みづくりが必要となる。地域商社には、できる限り地域内の事業者を活用して、商品やサービスを提供するネットワークを構築する役割も期待される。

(6) なお、「全国の流通網に地域産品を乗せようとすると、生産者側は安価で大量の商品を安定供給することが求められる。流通段階が複雑だから、

生産者の利益率は総じて低い。ネット通販などを通じた消費者への直販も広がっているが、こちらは販売量が安定しない場合も多い。このどちらでもない『中規模流通で産地と消費者をつなぐこと』(地域商社の先駆けと言われる栃木県の株式会社ファーマーズ・フォレストの松本謙社長談)が地域商社の役割の一つと言われている。(日本経済新聞電子版2017年7月24日の記事から引用)

3 地域商社の類型

地域商社は、マーケットの範囲、活動形態、活動主体の区分により、次のとおり類型化される。内容の詳細は図表1～3を参照願いたい。

(1) マーケットによる類型 (図表1)

①地域内および近隣地域での「地産地消型」、②大都市圏等への国内「移成型」、③海外への「輸成型」の3区分

(2) 活動形態による類型 (図表2)

①流通型(小売型)、②流通型(卸売型)、③メーカー型、④プロジェクトメイク型の4区分

(3) 活動主体による類型 (図表3)

①民間企業・団体、②第3セクター、③行政(地方自治体)の3区分

4 地域商社の設立状況

(1) 国(まち・ひと・しごと創生本部)は地域商社事業の設立・普及を重要な取組分野として取り上げ、地方創生推進交付金により、「モデル的地域商社」の設立数を2020年度までに100社以上とする数値目標を掲げ、「地域商社に関する支援メニュー」によって、地域商社事業の設立・機能強化に向けた取組を支援してきている。

(2) 国は主な施策として、

①「ふるさと名品オブ・ザ・イヤー」をはじめ、

(図表1) 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。	[移外型] ・地域産品やサービスを大都市圏の消費者や事業者販売。地域からの移出で外貨を獲得するもの。	[輸出型] ・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型の取組として挙げられる。	・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：株式会社日本経済研究所（以下、図表2～3同じ）

(図表2) 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。 ・近年は海外事業者に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

(図表3) 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	・物産公社など、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。 ・また、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している。 ・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。

地域の産品と消費者を直接つなげ、伝えるために行われている全国レベルでの民間の活動等との連携を促し、地域産品の良さを都市部の消費者に伝える機会を拡大することで、地域商社機能の活性化を図る。

②地域商社単体の取組だけでなく、日本版DMOや稼げるまちづくり等と連動した取組や地域商社間の連携を促すため、情報交換の場の提供やイ

ベントの開催等を実施していく。

などを挙げている。

(3) 近年は、地方銀行が地域商社を設立する例も増えてきており、東北でも、みちのく銀行(2019年1月設立)、山形銀行(2019年12月設立)、岩手銀行(2020年4月設立)が地域商社を設立している。

銀行はこれまで事業会社に原則として5%しか出資できなかったが、「銀行法施行規則」の改

正によって、2019年10月から「銀行業高度化等会社」については、認可は必要なものの、100%出資で地域商社の設立ができるようになった。これを受け、山形銀行は、全国で初めて全額出資により地域商社を設立しており、岩手銀行も同様に100%出資にて地域商社を設立している。

また、四国の4地銀(百十四銀行、伊予銀行、阿波銀行、四国銀行)は、本年4月に高松市で地域商社「Shikokuブランド」を4行の共同出資により設立し、事業を開始している。複数の金融機関による地域商社の設立は全国初となる。4行のネットワークを活用し、食品を中心に地域産品の発掘、ブランディングから販路開拓まで手掛け、今後は祭りやお遍路といったコンテンツや観光資源なども発信対象に加えていくとしている。

5 地域商社の具体的事例

(1) 株式会社あきた森の宅配便(秋田県)

鹿角郡小坂町所在。「平成18年度秋田県独創的創業支援事業補助金」の認定を受け、平成18(2006)年12月に創業。「山の名人」や農家とのネットワークを生かし、インターネットを通じて「秋田発全国行き」の天然山菜を消費者へ販売。単なる山菜の直販事業ではなく、天然山菜採りの代行サービスと位置付け、注文を受けた後に収穫と、プロセスを逆転させることにより高付加価値化を実現している。

(2) 株式会社ファーマーズ・フォレスト(栃木県)

2008年設立。「地域商社」の先駆けとされる。宇都宮市にある道の駅「うつのみやろまんちっく村」を滞在交流型の六次産業化拠点施設として、農産品の直売所や体験農園、温泉や宿泊棟まで備えるほか、東京スカイツリー内のアンテナショップなど直営店も運営。イチゴやトマトなど栃木の食や

観光情報をまとめた通販雑誌「トチギフト」も発行する。道の駅など県内拠点で集荷した農産品を地元だけでなく、首都圏をはじめとする県外にも販売。小口になりがちな産地直売とは異なる「中規模流通」の物流網構築により、販売量の増加と販路の拡大を実現している。

(3) 地域商社やまぐち株式会社(山口県)

平成29(2017)年10月に、山口県と山口銀行が共同で設立。出資は山口フィナンシャルグループ、金融機関系ベンチャーファンド、県内民間企業など民間100%。銀行系の地域商社として、生産者・事業者が開発した特産品の売り込みと商品開発をサポート。プライベートブランド「やまぐち三つ星セレクション」を展開。毎年審査会を開催し、「やまぐち三つ星セレクション」として取り扱う商品を選定している。生産者・事業者へは山口県から新商品開発に対する補助金等のサポートがある。民間と行政の相互補完的な連携の形を示す好事例となっている。

6 地域商社の運営にかかるポイント

(1) 埋もれた地域資源の発掘という地域性を売り物にしたビジネスは、多くの場合ニッチ市場であり、どうしても「多種少量」への対応力が必要となる。それ故に、旧来型卸売の「安価」「安定」「大量」のビジネスモデルからの脱却が必要となる。

(2) 地域資源の活用が出発点となるため、地域商社で取り扱う商品やサービスは、顧客のニーズに基づくマーケットインではなく、地域が売り込んでいきたいストーリー、生産できる商品・サービスに重点を置いたプロダクトアウト型に近いものとなる。それ故なおさらに、マーケットインを意識した戦略構築も不可欠となる。

(3) 商品のブランド化に効果が高いのは、「日本

一、日本初、当地発祥、唯一、有名人愛用」などの「権威づけ」と「ストーリー性」であろう。

例えば、山口県下関市はフグが名産品としてよく知られているが、フグの漁獲量日本一は石川県輪島市であり、下関市の漁獲量はごくわずかに過ぎない。にもかかわらず、下関がフグの本場とされるのは、同市がフグに特化した仲卸業者や加工業者の一大集積地であり、日本中で水揚げされるフグの8割近くが集まる取引所があるからである。それは、付加価値の高いフグで下関を活性化しようと考えた先人の取組みと行政の後押しによって実現したものにほかならず、自然体で成立したものではない。

また、盛岡市の名物である冷麺は、同市内の某店が日本国内における発祥とされるが故に、確たるブランドを築いている。

(4) 地域商社には、地域商社を動かす「司令塔」としての企画力に優れた人材と、地域産品の生産者や販売チャンネルなど関連事業者との調整機能に優れる人材の存在が不可欠である。

(5) 短期的な成果よりも長期的な持続可能性を重視する観点から、リピーターを多数獲得していくことが重要となる。

(6) 設立や運営に際し、公益性や対外的な信用力を追求する場合には、行政の出資(第3セクター)や助成等のサポートが有利に働くが、一方で、経営判断の迅速性、対応の機動性、経営や活動の自由度などの点では、民間資本のみの方に利点がある。

7 まとめ

(1) 「新型コロナウイルス」ショックを契機に改めて注目される「地方創生」の一環として、地域商社の役割が重要性を増していることは間違いない。

(2) しかし、地域商社を何社つくるかの数値目標

を掲げる国の取組みはナンセンスに思われる。地域商社をいくつつくるかではなく、どうすれば有効に機能させられるかという点にこそ、国の取組みが必要なのではないだろうか。全国で同じような取組みを数だけ増やしたところで、かえって差別化が曖昧になり、いたずらに競争の激化に拍車をかけることになりかねない。結果的に、一握りの成功例と大多数の失敗例に二極分化していきただけで終わってしまうようでは元も子もない。

(3) あくまでも目標とすべきは、「地域産品の高付加価値化」を通じて「地域に付加価値をもたらす」こと、すなわち、生産者の所得向上と、稼いだ外貨を地域内で経済循環させることであり、地域の存続をはかることである。

(4) 一方、地域商社も企業である以上は収益性が求められる。ニッチ分野、多種少量でスケールメリットを得にくい中でのコスト低減、持続可能性の実現は相当にハードルが高い。だからこそ、隣接する複数の地域の地域商社同士が連携し、互いに特産品や観光地を紹介し合い、相互補完するような取組みが理想的と思われる。この場合、連携のはずが、単なるリスク分散や責任の希薄化を招き、推進力を欠いてしまわぬよう留意が必要であろう。

(5) 「市場に近い存在であるとともに、生産者に近い存在であり、両者の架け橋となり得る存在」(中小企業白書2015年版)に真になり得るか否かによって、地域商社はその存在意義を問われることになる。
(工藤 修)

【参考文献】

- ・中村郁博 著「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」(秀和システム)
- ・株式会社 日本政策投資銀行「域内商社機能強化による産業活性化調査」(2017年4月)