

地域商社協議会

## 地域商社のビジネスモデル

---

2018年5月21日



地域企画部

中村郁博

funakam@dbj.jp

# 第1章 地域商社の概説

---

# 1. 地域商社の定義

---

## 地域商社における3定義

### 基礎的な定義

- 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  
例：地域産品の直売場、地域産品の通販

### 発展的な定義

- 地域で、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  
例：地域の生活スタイル、グッドイメージも伴った商品・サービスの販売

### 最発展的な定義

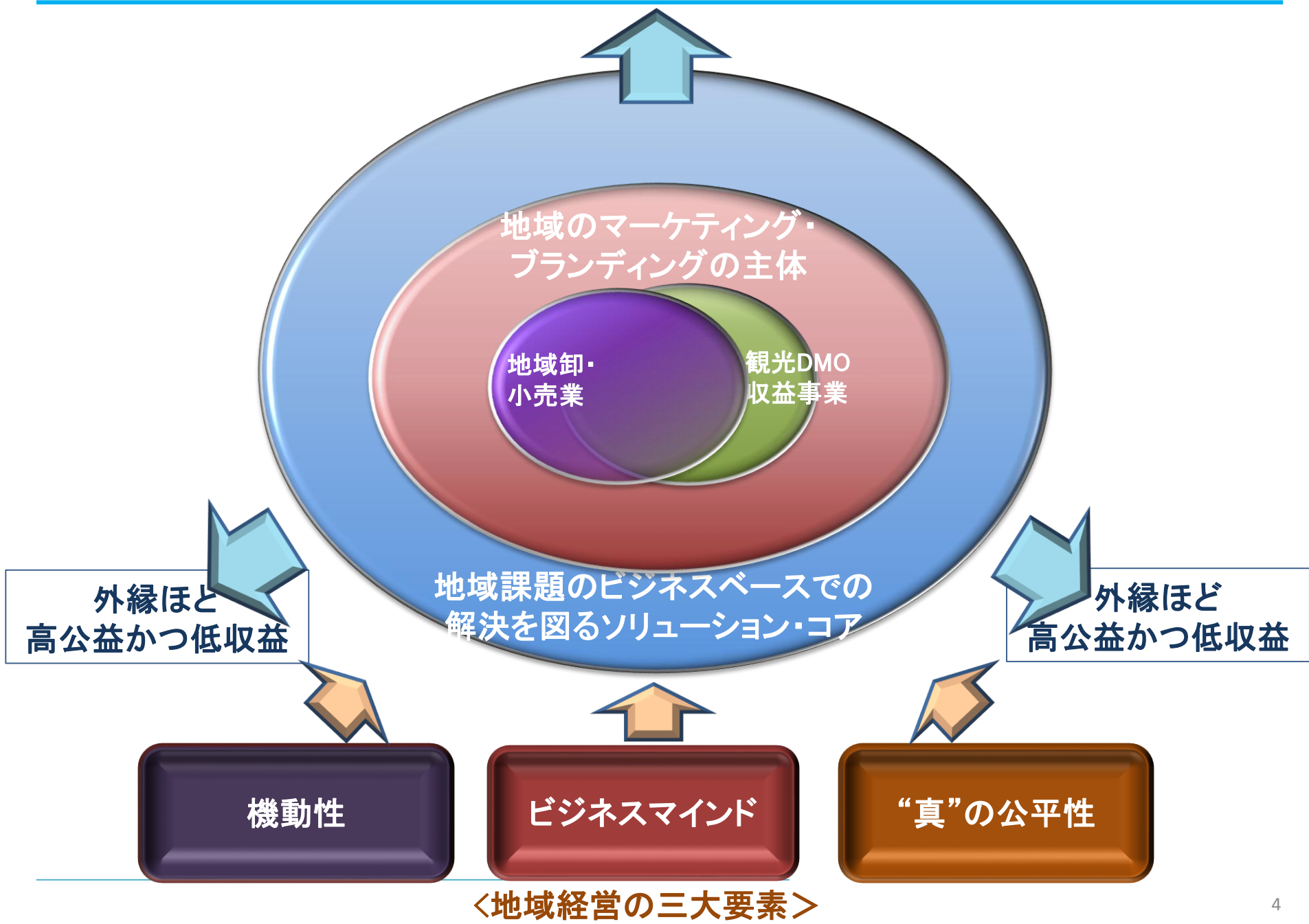
- 地域で、公益性を強く意識し、地域課題に対し、ビジネスベースでの解決を図るソリューション・コア  
例：地域物流事業、地域公共交通の運営等

### <補足>

### 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、最大の事業領域は物販
- 観光DMOは地域商社の部分集合であり、地域商社の中でターゲットを観光客に特化させたものが観光DMO

## 2. 地域商社の活動領域



## 第2章 ビジネスモデル

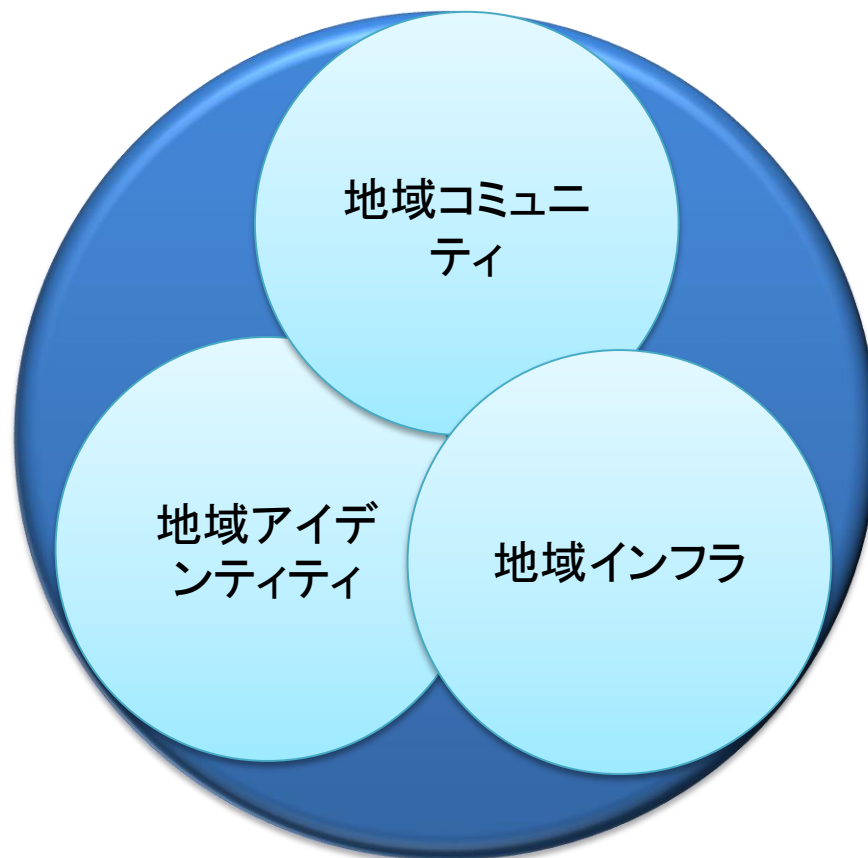
---

## 1. 忘れてならない真の目的

---

- 地域を活性化させるに最重要なのは、**地域コミュニティ**、**地域アイデンティティ**、**地域インフラ**（「**地域活性化の三大要素**」）であり、この形成が真の目的である、ことを忘れてはならない。

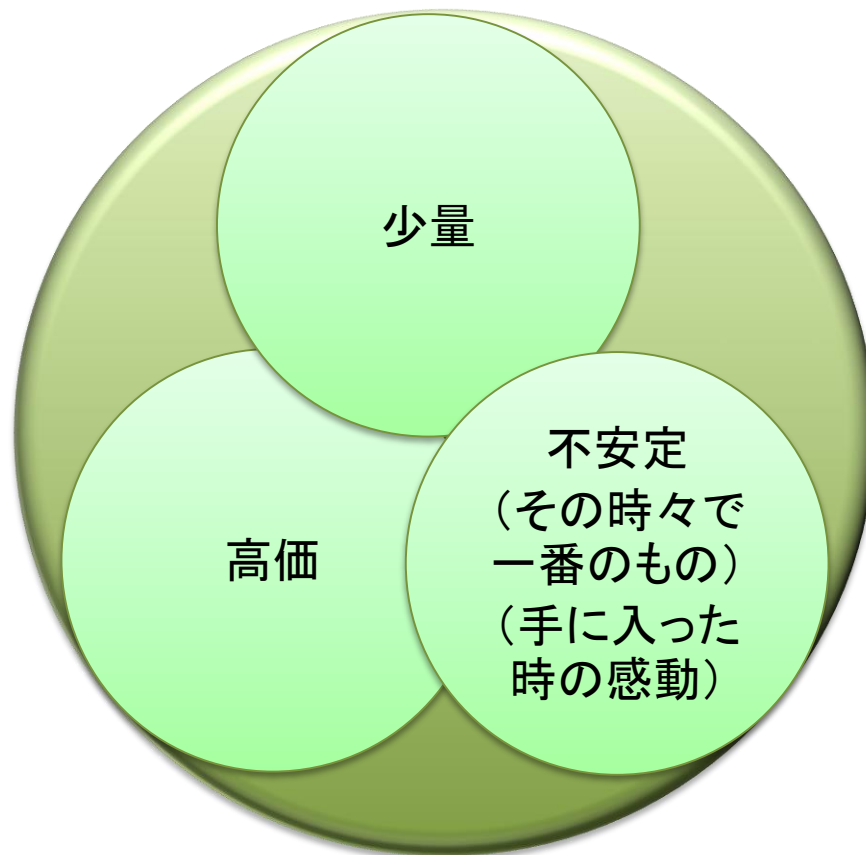
### <地域活性化の三大要素>



## 2. ビジネスモデル

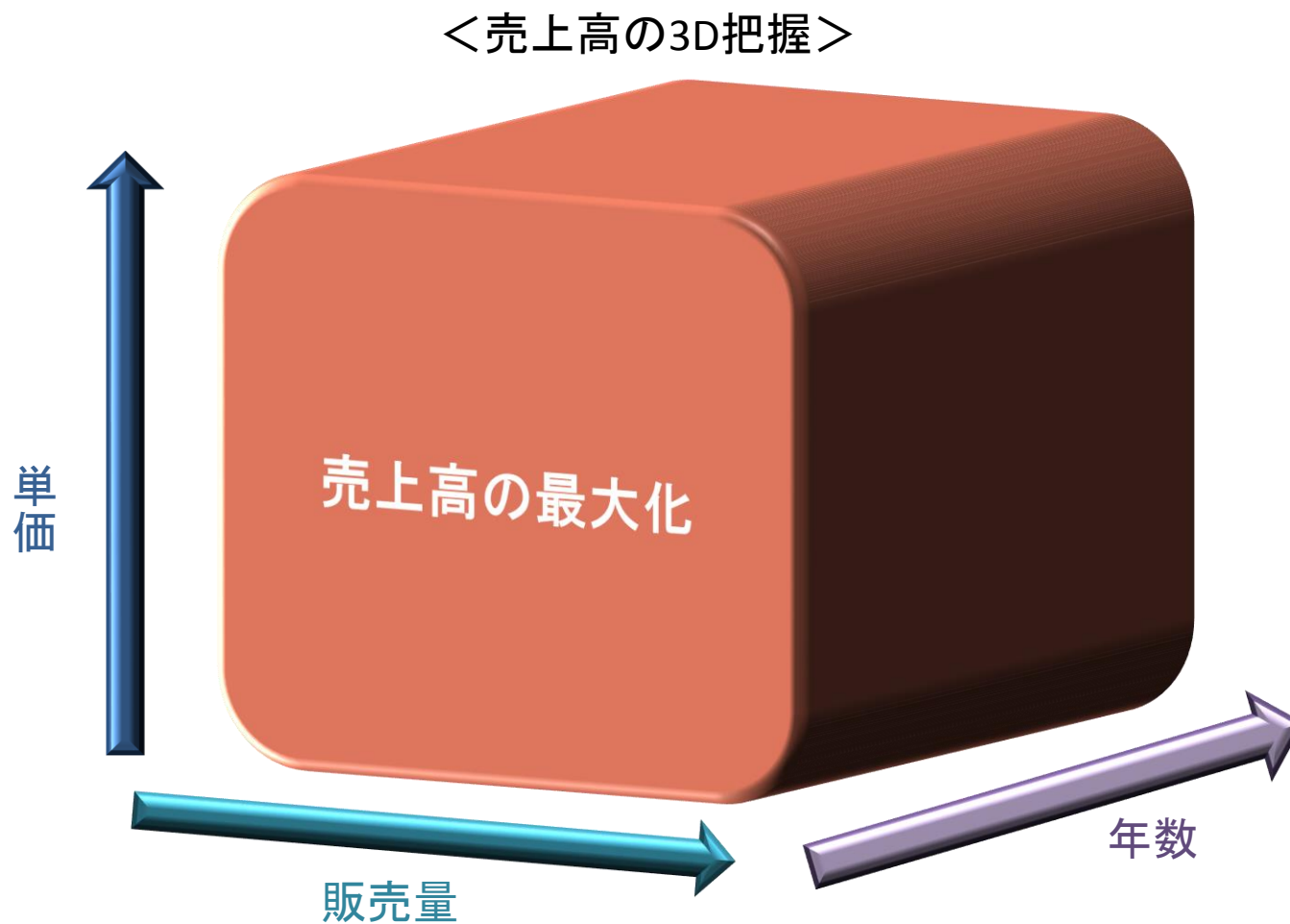
- ニッチマーケット特化型（少量、高価、その時々で一番のもの） > マスマーケット追求型（大量、安価、安定）
- 継続指向 > 成長指向
- 圧倒的に差別化を図れる商品、分野で、小さくとも高いシェアを取ることを狙う方が、適切なケース（地域）が多い。
- まずは、20年間の事業継続を目標に設計（「20年継続の有効性」）。

### <ニッチマーケット特化型>



### 3. 売上高の最大化

- 最大化を図るものは、販売量ではなく、単価×販売量でもない。
- 最大化を図る売上高は、単価×販売量×年数である（「売上高の3D把握」）。
- 従って、サステナビリティが重要となる。

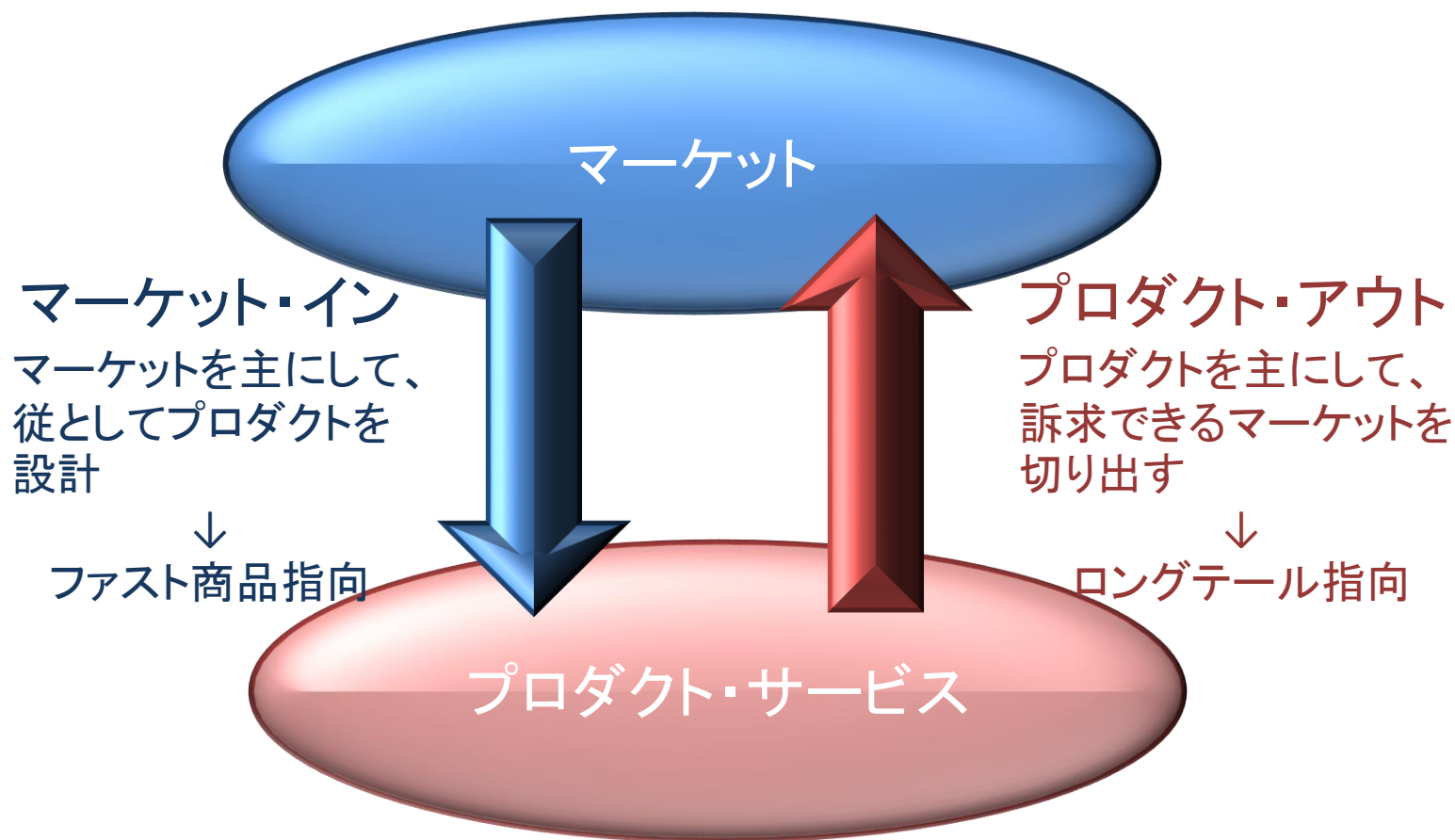




## 4. マーケットへの2つのアプローチ

- マーケット・インとプロダクト・アウトのアプローチは、マーケティングの基本コンセプト。
- 一般的にはマーケット・インが優れているが、地域が、観光振興の真の目的を踏まえて追求するには、どちらが有効か？

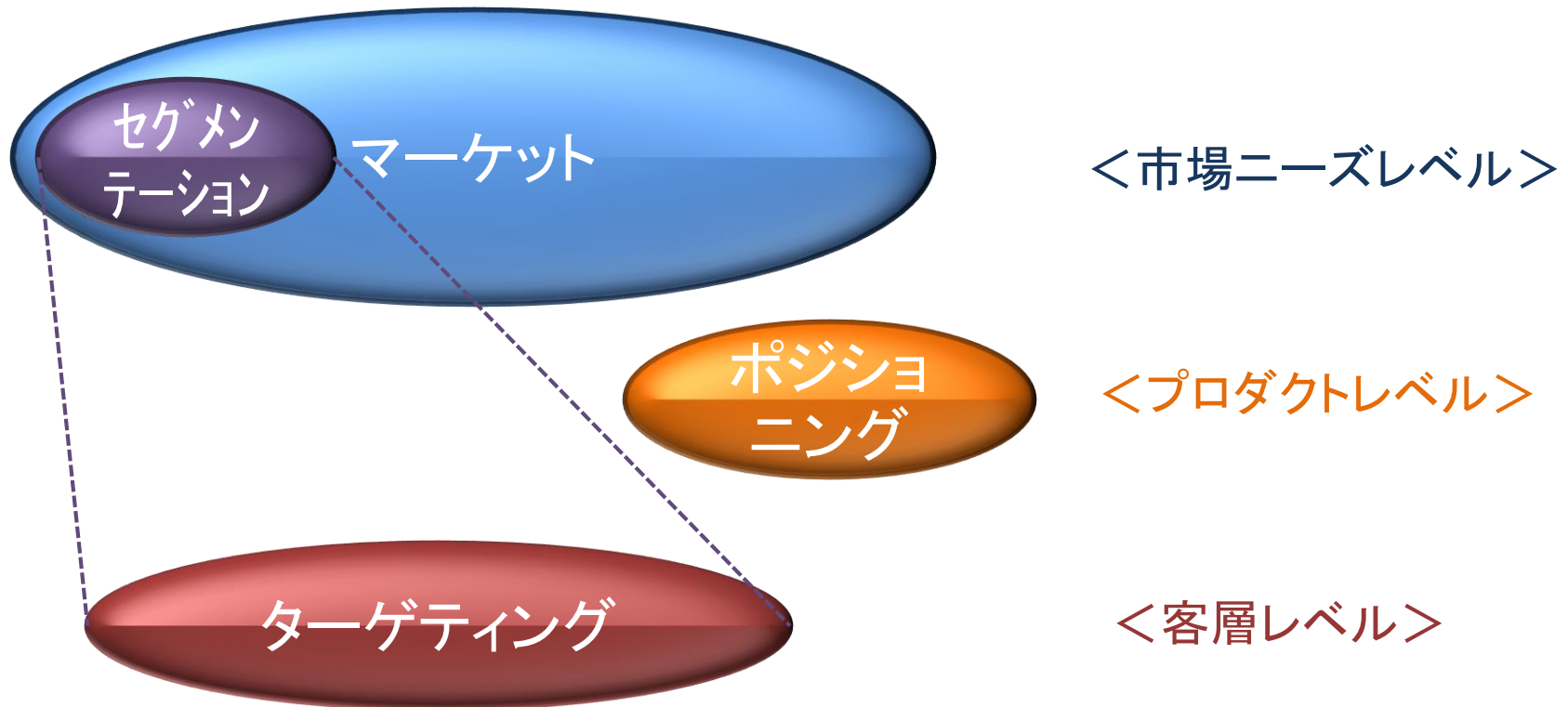
＜マーケットへの2つのアプローチ＞



## 5. STP (Segmentation, Targeting, Positioning) 戦略

- マーケットの一部を切り出し（セグメンテーション）、プロダクトを訴求させる客層を決め（ターゲティング）、その客層にそのプロダクトを選んでもらう理由（優位性）を明確にする（ポジショニング）、この一連の戦略作成フロー。
- この3つの要素（階層）を、いったりきたりしながら、全体としてフィット感のあるものに収れんさせていく。

<3層に分けたSTP戦略>



## 第3章 地域商社を支えるファイナンス

---

# 1. 地域エンゲージメントファイナンスの必要性

---

従前のように、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。



地域でサポートしあう仕組み「地域パトロネージ」が重要となってくる。



この「地域パトロネージ」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。

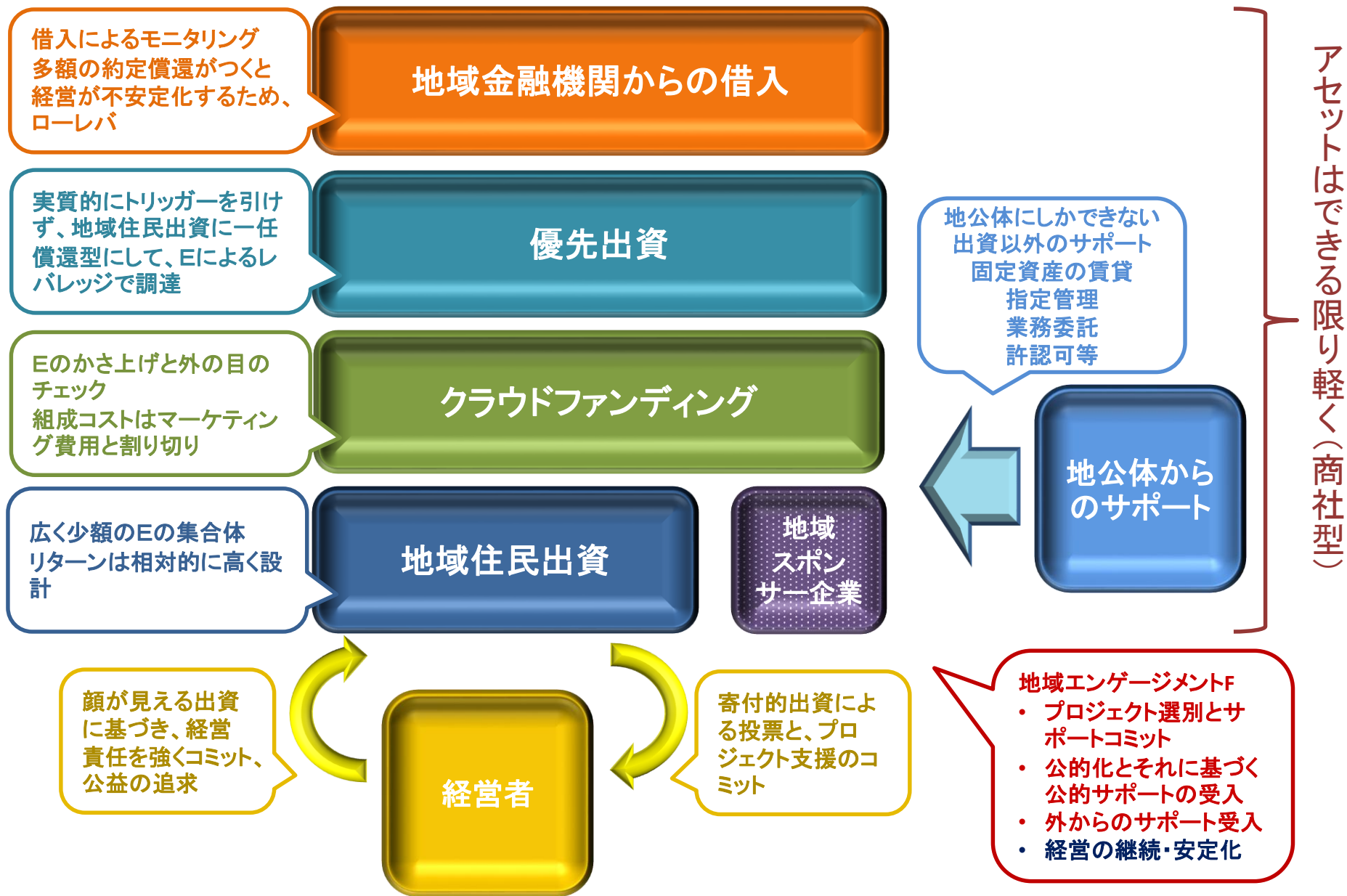
「地域エンゲージメントファイナンス」とは

広い地域住民からの少額の寄付的出資を通じ、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

<メリット>

- 出資を通じた地域におけるプロジェクト選別の投票と責任の明確化
- 住民出資による株式会社の「公」的化と、それによる行政サポートのアカウンタビリティの確保
- 外からのサポート獲得の容易化
- 以上によるシステムアプローチとして長期的な経営継続と安定化の促進

## 2. 地域エンゲージメントファイナンスのスキーム商社の活動領域



### 3. 地域エクイティの比較

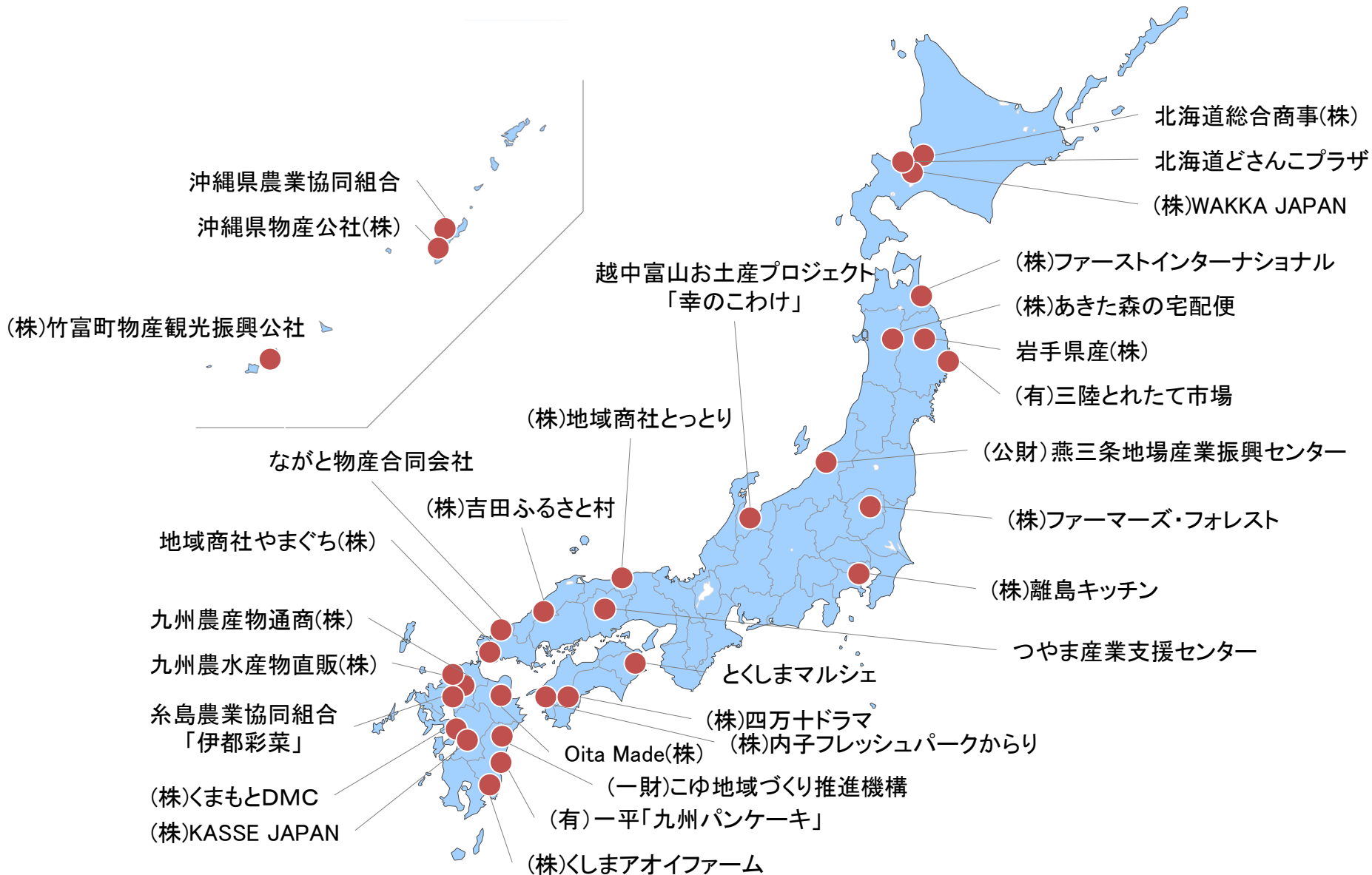
	地域エンゲージメント ファイナンス	クラウドファンディング (事前購入型)	クラウドファンディング (寄付型)	地公体出資
地域のエンゲージメント	強	弱	弱	弱 (過去においては3セクの失敗)
出資の性格	寄付的	(やや)収益的	寄付的	政策的
金額	少額 (10M未満?)	少額 (数の増加により1件当たりの金額が減少?)	さらに少額かつ継続性薄	多額
資金以外の出資者サポート	中 (機動的な調整可)	小 (地域への思入れは薄い?)	中 (機動的な調整不可)	大
経営の安定性	高 (エンゲージメント)	中 (ニュートラル)	低 (一過性)	低 (議会と予算のリスク)
公的・官的	公的ながらも官とは一線を引ける	志に基づく出資にて公的化も可能	志に基づく出資にて公的化も可能	官的性格が強く公平性と民業との不競争制約
その他	コスト検証中	コスト高(ハンズオンサポート等)、マーケティングとして活用	コスト無 (継続には要ハンズオンサポート)	コスト無 地公体しかできないサポートへの期待も大

## 第4章 ケーススタディ（地域商社）

---

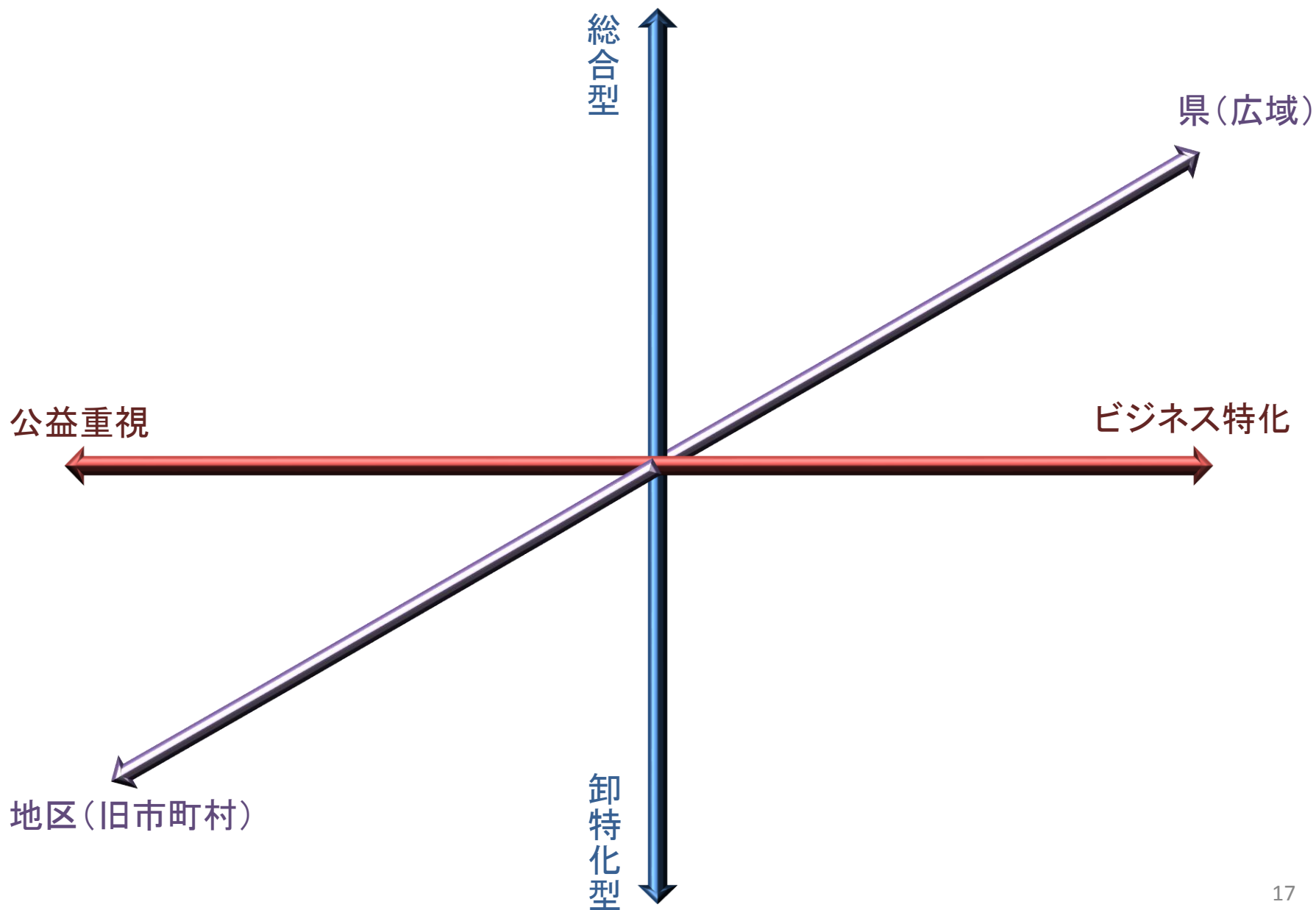
# 1. 地域商社のケーススタディ

## 全国31事例





## 2. 地域商社のポジション



地域商社について、さらに詳しい解説

### 地方創生カレッジ 150：地域商社～設計と運営のポイント～

<https://chihouseisei-college.jp/e-learning/basic/industrialization/150.html>

内閣官房地方創生本部が発注し、DBJグループにて受託したeラーニング

#### <目次>

- 第1週（ユニット1）：地域商社を考える（動画：2本、合計：226分）
- 第2週（ユニット2）：地域商社のケーススタディ（動画：10本、合計：99分）
- 第3週（ユニット3）：地域商社の検討の流れとポイント（動画：1本、合計：12分）
- 第4週（ユニット4）：地域商社の設計・運営（動画：6本、合計：58分）

#### <講師>

- 倉本 賢士（株式会社日本経済研究所地域本部地域振興部主任研究員）
- 中村 郁博（株式会社日本政策投資銀行地域企画部課長）

# 【ご参考】書籍「観光DMO設計・運営のポイント」 出版のご紹介

書籍 「観光DMO設計・運営のポイント  
～DMOで追求する真の観光振興と  
その先にある地域活性化～」

著者 日本政策投資銀行 地域企画部

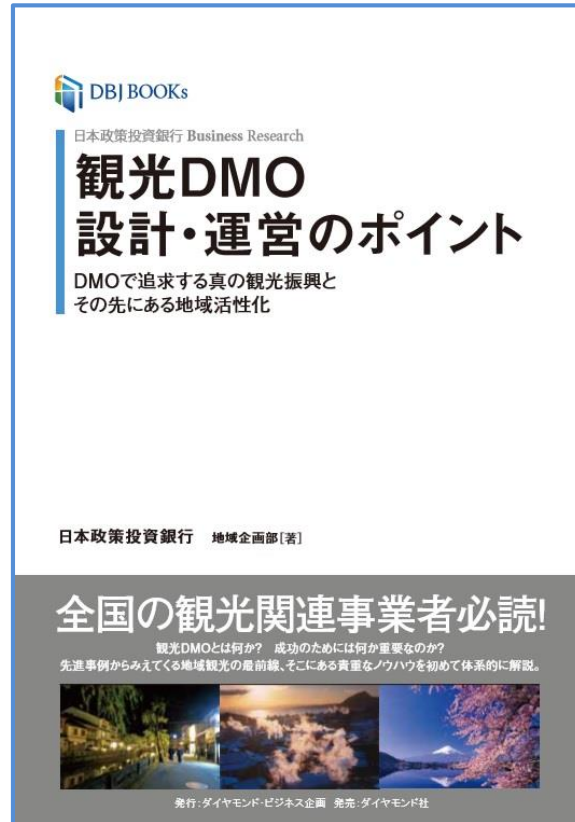
出版社 ダイヤモンド社

発刊日 2017年11月8日

ISBN 978-4-478-08427-4

■ DBJが発表させていただ  
きました「観光DMO等活  
動優良事例集」をベー  
スに、さらに追加取材等  
を加え、観光DMOの設計・  
運営のポイントを体系的  
にまとめなおしたもので  
す。

■ 全国から13の先進事例を  
集め、その分析に基づき、  
DMOで追求していくべき  
地域活性化とは、それを  
見据えた真の観光振興と  
は、どのようなものなの  
か、についてDBJの考え  
をまとめています。



日本政策投資銀行 Business Research  
「観光DMO設計・運営のポイント  
～DMOで追求する真の観光振興と  
その先にある地域活性化～」

## 第1章 観光とDMOを巡る環境

- 第1節 観光を巡る国際動向
- 第2節 観光を巡る国内動向
- 第3節 訪日外国人旅行者の意向
- 第4節 日本版DMOの特徴と傾向
- 第5節 海外DMOの特徴(3つの海外事例紹介)
- 第6節 日本版DMOを巡る各種施策

## 第2章 DMO設計・運営のポイント

- 第1節 地域振興にて観光を重視する理由
- 第2節 DMOに寄せられる期待
- 第3節 DMO設計のスケジュール
- 第4節 コンテンツ
- 第5節 役割
- 第6節 法人格
- 第7節 方向性
- 第8節 マーケティング・ターゲティング
- 第9節 マーケティング・プロモーション
- 第10節 エリア(対象地域)
- 第11節 イニシアチブ主体
- 第12節 観光協会との関係
- 第13節 収益事業
- 第14節 財務基盤
- 第15節 人材
- 第16節 多言語対応

## 第3章 DMOで追求すべき真の成果

- 第1節 地域インフラの再構築
- 第2節 観光振興の継続性の確保
- 第3節 観光関連事業者の活性化と再編

## 第4章 国内先進事例の取組の概要とポイント

- 第1節 特定非営利活動法人阿寒観光協会まちづくり推進機構
- 第2節 株式会社ニセコリゾート観光協会
- 第3節 弘前市観光振興部
- 第4節 一般社団法人雪国観光圏
- 第5節 一般社団法人金沢市観光協会
- 第6節 公益社団法人やまなし観光推進機構
- 第7節 一般社団法人信州いいやま観光局
- 第8節 一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会
- 第9節 一般社団法人豊岡観光イノベーション
- 第10節 一般社団法人ノト
- 第11節 一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会  
(参考) 長崎市文化観光部
- 第12節 特定非営利活動法人おぢかアイランドツーリズム協会
- 第13節 特定非営利活動法人ハットウ・オンパク

まとめ