

●まちづくり活動報告

〈1〉稼ぐ地域を創造する

「地域商社」という新たな戦略

株式会社ファーマーズ・フォレスト

代表取締役（中小企業診断士） 松本 謙

1 地方創生の新たな切り札として

(1) ローカルアベノミクスの提言

「ローカルアベノミクス」というフレーズに聞き馴染みがある方はどの程度いるであろうか。第二次安倍内閣において打ち出された経済政策である「アベノミクス」では、金融政策、財政政策、成長戦略という3本の矢を象徴に、当時長引くデフレ経済に停滞したわが国経済を再び成長軌道に乗せるべく、数々の施策が打ち出されてきたことは、多くの方が御存知のことであろう。

このアベノミクスでは、グローバル経済圏にめがけた政策が目立ち、円安を通じて輸出産業の業績拡大や株高をもたらすこととなり、都市部や大企業への一定の恩恵を生み出しはしたものの、その効果が地方や中小企業に行き渡らないという課題が顕在化した。

こうした中、私が当該施策に関わりをもつことになったのは、平成26年3～5月にかけて、私を含め全国から約30名弱の方が政府の政務調査会の講師として指名され、それぞれの分野において取組事例の発表と政策提言を行ったことがキッカケとなった。

その中で私は、中小企業の潜在力を活用した地域活性化（地域資源の活用）というテーマでの講師役を務めさせていただき、ここで私が代表を務める株式会社ファーマーズ・フォレスト（以下「当社」という）の展開事業を事例に、道の駅のような中核拠点を活用した地域課題解決の仕組み作りや地域人材の育成、地域商社機能の必要性に関する提言をさせていただいた。

その後の平成26年5月、政務調査会により「地域経済の好循環実現のための提言～『ローカルアベノミクス』の実行に向けて～」と題したまとめが発表され、さらに翌6月に政府が策定した経済財政運営と改革の基本方針、いわゆる「骨太の方針」にキーワードとして正式に盛り込まれた言葉こそが、この「ローカルアベノミクス」である。

つまり、この「ローカルアベノミクス」は成長戦略の次なるターゲットとしてローカル経済圏を設定し、地方や中小企業の成長を促し、雇用や消費を向上させることで地域経済好循環の仕組みを創造することを目指したものである。

(2) 動き出す「地方創生」

政務調査会のまとめでは、この「ローカルアベノミクス」における地域経済好循環の具体的方策として、次の3段階が示されている。

1) 第1段階 地域資源の魅力向上(プレミアム化) Attraction

地域資源を磨き込み、域外から富をもたらし、地域の発展を牽引する「プレミアム地域資源」への進化を促す段階。

この段階では、日本版フラウンホーファー構想、プレミアム地域製品の適正評価、地域で資金を循環させる仕組み、NPOの力による新たなシーズの掘り起こし、サービス産業の革新、「生活空間」としての商店街の再生、産業新陳代謝促進トータルプランの策定などの政策提言から、従来各省庁がバラバラで展開してきた支援策を、地域における志のある中小企業・小規模事業者の支援を中心に、骨太に再編して抜本的な強化・拡充を図っている。

2) 第2段階 国内外で地域製品の消費を喚起 Bridge

内外の消費者に広く受け入れられるよう稼げる地域製品の市場開拓をさまざまな形で、徹底的に支援する段階。

ここでは、地域再興ポイント制度の創設、中小企業地域資源活用促進法の抜本改正、ふるさとプロデューサーの大規模派遣、観光まちづくりの推進、人の好循環の実現、海外市場を獲るためのプレミアム戦略などの政策提言から、稼げる地域産品の市場開拓をさまざまな形で支援するために、従来のサプライサイドの地域振興策ではなく、積極的なデマンドサイドへのアプローチを示唆している。

3) 第3段階 地域全体へのコミットメント（好循環を支える支援体制の確立）Engagement

地域全体で、戦略的な産品・サービスを特定し、徹底的に支援し地域資源を大きく育てていく地域経済主体の成長へのコミットの体制を構築する段階。

ここでは、地域活性化の「司令塔」機能の明確化、地方版成長戦略の強力な推進・定期改定、施策の簡潔・骨太化と恒久化、映像型施策広報の徹底などの政策提言から、国・省庁の過剰な関与と縦割りを排し、地域に新たなヒトとカネを呼び込み、さらなる地域資源のバージョンアップが進む仕組みの構築のための伴走型支援を描いている。

そして平成26年12月2日、まち・ひと・しごと創生法が施行され、内閣に設置された法定組織である「まち・ひと・しごと創生本部」は、日本の急速な少子高齢化の進展への対応とともに、人口減少に歯止めをかけるだけでなく首都圏への人口集中を是正し、地域におけるワークライフバランスを確保することで、将来にわたって活力あるわが国経済を維持していくための「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定実施することになった。そしてこの「ローカルアベノミクス」は、こうして地方創生の中における重要な政策パッケージとして包括され、現在に至っている。

(3) 「稼ぐ地域」をどうつくるか

こうして始まった地方創生であるが、創生元年

ともいわれる平成27年、各自治体による地方版人口ビジョンと総合戦略の策定検討が進んだこの1年において、経済対策を名目に打ち出された「地域消費喚起・生活支援型」の交付金では、全国各地でご多分に漏れず、プレミアム商品券や、ふるさと名物商品券や旅行券などの割引対策が実施されたことは記憶に新しい。

しかしながら、初年度の1年間で展開されたさまざまな交付金の事業用途は、地域消費喚起といえは割引型の商品券や旅行券の発行に、人口対策といえは婚活や妊活のためのツアーやイベントの開催などと、いずれも金太郎飴のような事業展開が目立つだけで、残念ながら実効性あるユニークな事例は全国的にも少なかったように感じている。

自治体側の試行錯誤の取組もある意味いたし方ないともいえ、少子化対策や持続的な地域活性という漠然としたテーマ性の理解は進んでいたであろうが、その具体かつ抜本的な推進策までの理解が進まない現実が見え隠れする。

その上で、短期間で打ち出される大型交付金の額面の大きさと、そのスピード感に戸惑いながら対応に追われているようにも見受けられた。

そして平成28年、「地方創生」は第2ステージを迎えることになる。イメージ先行で具体論に今ひとつ欠けていた1年目の取組の具体的推進を図るために、本題でもある「稼ぐ地域」をどうつくるかは、その主要なテーマの1つとなっている。

過去の会議内容を読み解くと、地域経済の実情や課題、また地方創生推進や具体的事業化にあたるさまざまな問題点や障壁などについて、論議尽くされてきた感がみて取れ、「具体的な推進の仕組みやプレーヤーは一体誰なのか？」が求められて来ていることが把握できる。

そうしたことから始まった「地域しごと創生会議」（平成27年11月初回開催）では具体的事例に基づいて個別テーマを議論する形となった。

その皮切りとなった第2回目のテーマは「地域

の魅力のブランド化」として、日本版DMOと地域商社を論点に、各界の代表的プレーヤーが招聘されることとなり、創業以来「地域商社」をコンセプトに栃木県内において事業展開をしてきた実績から、私が再び登壇指名され、平成27年12月8日北海道千歳で開催された「第2回地域しごと創生会議」において、日本版DMOと地域商社をテーマに、北海道・東北の事例発表者5社とともに地域商社の先駆的实践者として、私が取組発表と政策提言を行わさせていただいている。この会議を機に、観光地経営の司令塔となるDMO、市場開拓の司令塔となる地域商社を、「稼ぐ地域」創造の切り札として全国にそれぞれ100か所設立するというKPIが示され、後に閣議決定に至る経緯となっている。

2 司令塔に位置づけられた「地域商社」

(1) そもそも地域商社とは何か

このように「地域商社」は、地方創生における市場開拓の司令塔に位置づけられたのであるが、そもそもDMOとは違い、明確な定義化が図られていないことが課題であった。

ここで当社が、宇都宮市を起点に栃木県の地域商社として活動をしている内容について若干触れることで、地域商社というイメージをお伝えできればと思う。

当社は、宇都宮市の「道の駅うつのみやろまんちっく村」をはじめとした複合拠点の運営を核とした地域商社モデルを展開している。

その内容は、農産物や特産品流通だけでなく、運営する地域拠点を地域の集客装置として捉えて「結ぶ・つなぐ・場をつくる」機能を果たし、拠点物流網の整備、着地型観光や担い手支援、プロデュース支援を事業として網羅的に展開することでオールインワン型と称している。

「地域商社」というと、その名称に商社が入る

がゆえに、仲卸のような一般的な商流を想像されてしまうことが多いが、単なる地域産品の商流を目指すものではなく、生産者と生活者（消費者）との間に介在し、マーケティング機能の担い手となることが大前提となっている。

すなわち、端的に示すと産品特性に応じた開発プロデュースから販路コーディネートまでを包括的に展開できる商社機能が前提となっており、単純に依頼を受けて左から右へと受け流す商流を指したものではない。

また「地域商社」は、農産物や農産加工品、地域特産品などのモノ消費の商流にとどまらず、当社のように着地型観光などのコト消費までを包括することもできる。まさに観光（旅行事業）を含めた当社のようなオールインワン型地域商社の展開は、DMO機能をも包括している。

こうした地域商社の形態は、当社のようなオールインワン型以外にも、流通に特化した形態、ネットワーク支援を中心とした形態など、ベースとなる経営環境や得意領域、担当する地域的な広がり感に応じて、多彩な類型が想定されることが、一言で表せない地域商社というものの理解の難しさとなっている。

そうした経営類型はさておき、政府が構想する地域商社の目指す商流の最大の目的は、マーケット起点に基づいた全国の産地間中規模商流である。つまりそれは、大量生産大量消費型のサプライチェーンとは一線を画するものである。また、従来の商流は産地から大消費地というワンウェイが主流であったものであるが、地域商社の指向する商流は、産地から大消費地だけでなく、むしろ産地から他産地、すなわち地方と地方をダイレクトにつなぐ商流をネットワーク的に促すことにより従来型商流にはない新たな価値と利益の還流を生み出すことに大きな意義がある。

「地域商社」の展開概念

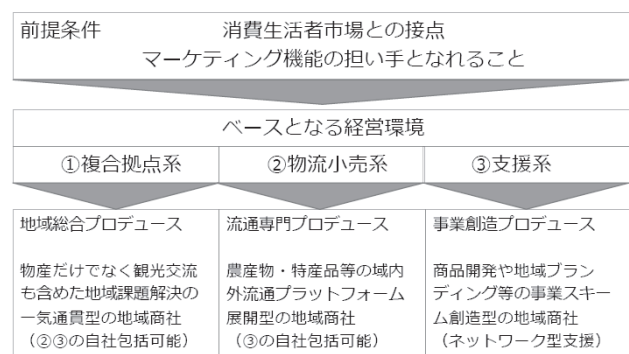


図1 「地域商社」の展開概念

筆者作成

(2) 出口戦略の必要性

わが国は、戦後復興から始まった高度経済成長期から約50年経ち、再び大きな転換期を迎えている。「作れば売れた」大量生産大量消費型のビジネスモデルの限界、生活者ニーズやライフスタイル、価値観の多様化や複雑化といったように、かつてないスピードで、先人が築いてきた常道も大きく変わりつつある。

そうした変化に直面しながらも、わが国の産業振興施策の多くが、いまだに「作れば売れた」時代のプロダクトアウト発想に基づき、出口戦略の想定に乏しい現実がある。私は、これからの時代における地域産業施策は、生産振興と出口戦略との両輪で進めなければ健全な自走を促すことは難しいと考えている。特に出口戦略のバリエーションに乏しいわが国の第一次産業こそ抜本的な出口戦略の構築を進め、その上で生産振興戦略に結びつけることができない限り、「継ぎたくなる」「継がせたくなる」ような魅力的な産業化は果たせないと感じている。

かねてから課題となっている6次産業化の出口戦略に加え、販路選択肢に乏しかった第一次産業の生鮮商流においては、産地間中規模流通という新たな選択肢を提案することは、さまざまな地域課題の真因でもある出口戦略を結びつける役割を果たすものである。

こうしたことから地域商社の生み出すマーケット起点のプロデュースや産地間中規模流通をはじめとした新たな商流は、まさに「稼ぐ地域」を創造する原動力になるべく存在であり、わが国の重要な出口戦略の1つとして市場開拓の司令塔役を担う所以となっている。

そして平成28年7月、内閣官房まちひとしごと創生本部は、地域商社の啓蒙と普及を目的に「地域商社協議会」を立ち上げた。その中で当社は、地域商社アンバサダー（地域商社先駆モデル）を任命され、地域商社の定義化や事例を通じた啓蒙活動、各自治体や民間の地域商社構想における助言や立上支援などの役割を、政府とともに担わせていただいている。

3 宇都宮ロールモデル実現に向けて

(1) 宇都宮の潜在的な可能性

地方創生の考え方では、大都市圏に依存しない自立したローカル経済圏を想定している。しかしながら現実的には、依存するかしなにかにかかわらず、大消費地との物理的な距離感の影響力は決して小さくはない。

宇都宮が隣接する首都圏の人口比を示すと、東京都の人口はわが国総人口の約10.6%を占め、東京・神奈川・埼玉・千葉といった南関東4都県だ



写真1 第1回 地域商社協議会
2016.7 (於 経済産業省講堂)

当社撮影

けで総人口の28.4%を占めてしまうほど、首都圏の人口集中は突出している。

宇都宮のような、都心から100キロ圏という地理的ロケーションは、ローカル経済圏の成立に対する強みであることには間違いない。

運輸面をみても、東北道と北関東道による東西南北のアクセス性に加え、平成29年2月の圏央道茨城区間の全面開通は、神奈川や成田を含む千葉方面への短時間でのダイレクトアクセスを可能とすることで、宇都宮経済圏にもたらす期待効果は予想以上に大きいと考えている。

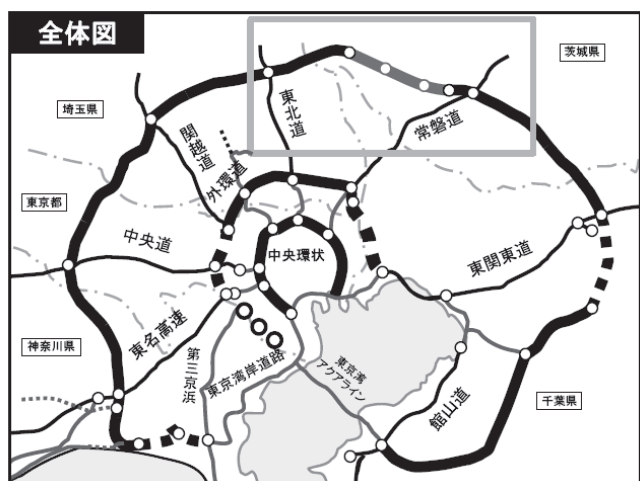


図2 首都圏の主要アクセス

出典：国土交通省・NEXCO 東日本
「圏央道」に関する資料

また、都市と里山の環境バランスや、平地と山間の地形的バランス、年間を通して安定した日照や災害の少なさ、日光、那須、益子等の著名観光ロケーションとの近接性など、さまざまな要素をみても宇都宮の持つ潜在力は高く、地方創生下におけるローカル自立経済圏を考える上において、他都市との比較優位性をみてもその高さは群を抜くものといえる。

(2) ショーケースとしての大谷地区

地方創生下のローカルブランディングにおいてストーリー性は重要な論点となっている。経済産業省の進めるクールジャパン政策も、地方創生施策で地域資源に視点をおいたローカルクールジャ

パンを打ち出し、また文化庁が進める日本遺産もいずれも、地域資源が生み出す本質的なストーリー性を重視・活用する仕組みの創造にほかならない。

従来、行政施策でストーリー性を問う施策など存在しなかったが、昨今の地域資源活用施策の多くは、こうしたストーリー性重視にシフトしていることも、マーケット起点を意識した政策転換の大きな流れといえる。

宇都宮を例にとると、そのストーリー化において、観光だけでなく歴史風土や文化産業等の側面において太谷地区の存在は欠かせない。

石材産業の栄枯盛衰だけにとどまらず、大谷の持つハード・ソフトの地域資源が結ぶストーリー性は「古さ」だけではなく「新しさ」をも生み出す、すなわち過去から未来に紡ぐことができるポテンシャルがある地域として、大谷は特筆に値する。

私たちは、数年前より大谷での採掘場跡地を活用したツーリズムの展開をはじめ、大谷が持つ特異的冷熱エネルギーを活用した夏イチゴ栽培実証などを展開してきたが、いよいよ大谷も、検証から実証へとフェーズを進化させる段階に来たといえる。まさに大谷は、宇都宮のショーケースとして、本質的なストーリーに裏つけられたコンセプトをしっかりと設定し、独自性と革新性を兼ね備えた経済好循環モデルとしての、地域ブランディング（＝まちづくり）を考えていかなければならない。

(3) 新たな協働・共創の実現

これからの時代は、協働や共創の時代ともいえる。

政府が地方創生で打ち出す交付金なども、従来型の「行政官が仕様を書く」ことを嫌い始め「自走性」と「連携性」の重視、明確なK P Iの設定に主眼を置き始めている。すなわち、確実に自走



写真2 大谷採掘場跡地を活用した地底湖クルーズ
(上) バンケット (下)
L L Pチイキカチ計画・えにしトラベル撮影



写真3 大谷地区における夏いちご栽培農場
当社撮影

させるために誰に任せるのかを明確にして、独りよがりにならずに波及効果をしっかり生み出せる連携を前提とした枠組みを求めているということである。まさにこれを成立させるものが官民による協働・共創そのものであるが、一方で官民の確固たる信頼が担保されない限り築き上げられない

というハードルの高さが存在する。

政府がこのような方向性に舵を切った意図が、「第2回地域しごと創生会議」の冒頭で石破元地方創生大臣の発した「わが国に残された時間はあまりない」という衝撃的な発言にみて取れる。

地方創生の真価は、まさに短期間で確実に飛び立つ飛行機作りそのものに例えられる。

市場開拓の司令塔「地域商社」戦略とは、地域商社そのものがスキームのハブ機能、かつ接着剤や潤滑剤として、官民パートナーシップの核として確実に飛び立つ飛行機を作る戦略そのものである。

以上「稼ぐ地域」づくりとしての地域商社戦略をふまえて宇都宮の可能性に触れてきた。最後につけ加えるとすると、今まさに地方創生の追い風を受けて宇都宮が革新的なロールモデルを描く意義は大きく、絶好のタイミングにあると感じている。そのためには他地方との文化産業振興や人的交流、産品交流を促し、さまざまな民間主導による自走経済好循環活動に対して行政が伴走支援する、革新的な協働共創プラットフォーム構築に向けた一步をまず踏み出していくことが重要と考えている。

参考文献

- 松本謙, 2016, 「見識眼」『企業診断とちぎ』3月号, 9-10
- 松本謙, 2016, 「稼ぐ地域創造のプロセス—地方創生第二ステージの課題と方向性—」『あしぎん経済月報』91, 14-19