



地方創生を担う「地域商社」の動向 —着目すべき3つのポテンシャル—

2022/10

三井物産戦略研究所
産業情報部産業企画室
栗原誉志夫

Summary

- 日本の地方には、特定の地域に拠点を置き、地域の特産品や観光資源を活用した商品やサービスの域外への販売を主たる事業とする「地域商社」と呼ばれる事業体がある。
- 地域商社は、地方創生における「地域の稼ぐ力」向上の担い手として期待されており、国からの支援も受けて増加傾向にある。特に、規制緩和によって地域金融機関による設立が相次いでいる。
- 今後、地域商社の中には、①地域産業再生の担い手、②公共・公益事業の担い手や、③大企業のビジネスパートナーとなっていくものが増える見込まれる。地域商社が持つ、これらのポテンシャルに着目したい。

1. 地域商社とは

人口減少が進む日本の地方において地域経済を活性化するためには、地域の一次産品、加工製品などの特産品や、自然、歴史、文化などの観光資源を活用した商品やサービスを域外の消費者に販売することによって「外貨」を稼ぐ必要がある。しかし、地域の生産者・事業者は規模が小さい企業等も多く、域外の大都市や海外への販路を自前で開拓することは難しい。それらに代わり、地域の商品やサービスを幅広く取り扱い、域外への販路開拓を専業とする「地域商社」と呼ばれる事業体が全国各地に存在する。

1-1. 定義

地域商社について法律等での明確な定義はない。2015年版の中小企業白書¹や金融庁の中小監督指針²などを参考とし、本稿では、地域商社を次のように定義する。すなわち、「①特定の地域に拠点を置き、②地域資源（特産品、観光資源）を商材とし（以下、「地域商材」）、③地域商材の域外への販売を主たる事業とする、④マーケティングやブランディングの機能を有する」事業体を地域商社と捉えることとする。

¹ 2015年版の中小企業白書では、地域商社について、「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、全国や海外へ積極的に地域の商品（特産品等）を売り込んでいく」機能を有する組織であり、「市場と近い位置にいる地域商社は、生産者と市場をつなぐ役割」を担い、「地域資源のブランド化までを含めた地域資源活用の総合的な支援者としての役割」が期待されると述べている。

² 2019年10月に改正された金融庁の中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針においては、地域商社を「地方創生や地域経済の活性化等のため、地域の優れた産品・サービスの販路を新たに開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく事業を営む会社」と定義している。

1-2. 類型

地域商社の形態としては株式会社が多く、設立者や出資者は、個人、地域住民、自治体、地域経済団体、地域金融機関など多様である。

地域商社が取り扱う主な地域商材は、農産物、水産物などの一次産品、それらを原料とする加工食品、工芸品などの特産品と、自然、歴史、文化などの観光資源である。

主たる事業内容は、特産品の卸売りおよび店舗やECサイトでの小売り、観光資源を活かした着地型観光³の企画・販売である。特産品の販売事業と着地型観光事業は、「地域」という共通の背景を有し、地域ブランドを構築する上で相乗効果が期待できるため、両方とも手掛ける地域商社も多い。また、それらと絡め、道の駅などの集客施設運営⁴や、国民宿舎などの宿泊施設運営⁵を行う地域商社もある。

地域商社の機能としては、販路開拓に加え、消費者ニーズを基にした商品開発や販売促進などのマーケティングや、地域の特色を背景としたブランディングがある。「地域ブランド」の構築は、地域イメージの向上によって地域商社が扱う商材以外の特産品等への波及効果も期待され、広く地域に貢献する。

1-3. 現況

地域商社の総数は、地域商社の明確な定義がないこともあって把握が難しい。日本商工会議所が2021年に各地商工会議所に対して行った調査⁶によると（対象は全国515商工会議所）、回答のあった330商工会議所のうち88商工会議所が、「地域内に地域商社機能がある」と回答した。全ての商工会議所から回答があったとすれば、100社を超える地域商社が全国にわたり存在すると推察できる。また、設立年が把握された地域商社84社のうち、2000年代までの設立が23社であるのに対し、2010～2021年の設立が61社であった。そのうち、2017年以降の設立が41社を占めており、地域商社の数は近年増加傾向にある（図表1）。

同調査によると、「地域商社の中心的役割を担う組織」について回答があった82社のうち、「地方自治体」との回答が20.7%と最も多く、次いで「DMO⁷やまちづくり会社⁸・第3セクター」が18.3%であり、これらを合わせると、公的な組織が関与するものがおよそ4割を占める。一方、「個別事業者」が中心との回答は18.3%である。その他、地域金融機関が15.9%、商工会議所やその出資企業等が15.9%などとなっている。

また、同調査で収支状況が把握された地域商社36社のここ数年の収支状況は、黒字傾向が11社（30.6%）、収支均衡が15社（41.7%）、赤字傾向が10社（27.8%）であった。これらの中には、設立か

³ 観光客を受け入れる観光地（着地）側の事業者等が企画・運営する観光商品や体験プログラム（⇔発地型観光）。

⁴ 道の駅を運営する地域商社には、（株）ファーマーズ・フォレスト（栃木県宇都宮市）、（株）丹後王国ブルワリー（京都府京丹後市）、（株）karch（北海道上士幌町）などがある。

⁵ 国民宿舎を運営する地域商社には、（株）吉田ふるさと村（島根県雲南市）、（株）地域商社おがの（埼玉県小鹿野町）などがある。

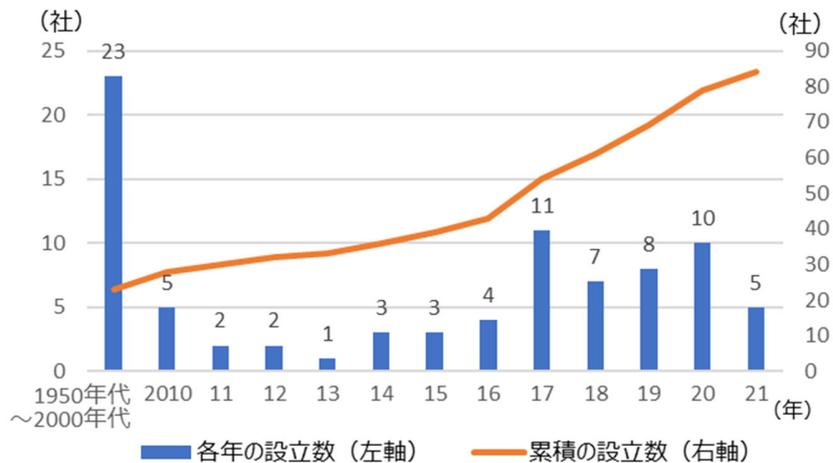
⁶ 日本商工会議所『「地域商社」の活用等による各地商工会議所の販路開拓支援の取組みについて』2022年3月

⁷ 観光地域でマーケティングや関係者の合意形成を行う「観光地域づくり法人」（Destination Management/Marketing Organization）の略称。地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人に対して観光庁による登録制度がある。

⁸ 中心市街地活性化等のまちづくりを主な事業とする法人。第三セクターや、事業者や住民など民間が出資するものがある。

ら間もないものや、自治体等の支援を受けて必ずしも利益を追求しないものもあるとみられるが、少量多品種の商材を扱うことが多い地域商社にとって、売り上げや利益の確保は共通の課題であると考えられる。

図表1 日本商工会議所の調査による地域商社設立数の推移



出所：日本商工会議所『「地域商社」の活用等による各地商工会議所の販路開拓支援の取組みについて』から三井物産戦略研究所作成

2. 地域商社の設立を促進する政府の支援

2-1. 地方創生の主体としての期待

日本の重要課題である地方創生において、「地域の稼ぐ力」を向上し地域経済を活性化する方策の一つとして地域商社の活躍が期待されている。

政府が2015年12月に閣議決定した『まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）』では、生産性の高い、活力にあふれた地域経済の実現に向けて、地域産品のブランド化等に取り組む地域商社の設立・普及が具体的な施策に掲げられた。これに沿い、国は、地方創生推進交付金により、これまで100カ所以上の地域で地域商社の設立・機能強化に向けた支援をしてきた。現在も、交付金のほか、地域商社のさらなる活動拡大に向けて人材発掘やネットワーク形成支援に取り組むプラットフォームとして「地域商社ネットワーク⁹」を組織するなどの支援を行っている。

2-2. 規制緩和による地域金融機関の参入拡大

金融庁は、金融機関による地域商社への関与に関する規制緩和を進めてきている。2016年の銀行法改正により、金融機関による完全子会社形態での地域商社の設立が認められるようになった¹⁰。以降、地域金融

⁹ 「地域商社ネットワーク」のウェブサイト (<https://chiikisyousya-network.go.jp/>) にて会員となっている地域商社を検索することができる。

¹⁰ 銀行本体には、他業リスクの排除等の観点から、事業会社の議決権の保有（出資）に制限が課されている（原則として5%まで）。2017年4月以降、金融庁からの認可取得を条件として、利用者利便の向上に資する業務等を営む会社（銀行業高度化等会社）に100%まで出資することが可能となり、銀行業高度化等会社として地域商社を子会社化できるようになった。

機関による地域商社設立が活発となっている。金融庁は、2019年の監督指針の改正¹¹や、2021年の銀行法改正¹²などを通じ、支援を継続している。一般社団法人全国地方銀行協会によると、地方銀行が関与する地域商社の数は2016年までは6社であったが、2022年9月時点では29社に増加している（図表2）。

地域商社のビジネスによる域内事業者を巻き込んだ地域経済の活性化は、地域金融機関のミッションと合致する。一方、地域金融機関が有する情報力、信用力、人材、ネットワークは、地域商社運営に大いに寄与する。地域金融機関が関与する地域商社の設立は今後も続くものとみられる。

図表2 地方銀行が設立した地域商社

	設立年	地域商社名	所在地	資本金 (百万円)	従業員数 (人)	出資銀行名
1	2002	(株) たびまちゲート広島	広島県広島市	150	48	広島銀行
2	2010	北國マネジメント(株)	石川県金沢市	100	11	北國銀行
3	2015	北海道総合商事(株)	北海道札幌市	150	18	北海道銀行
4	2016	iBankマーケティング(株)	福岡県福岡市	2,416*	106	福岡銀行、十八親和銀行
5		(株) くまもとDMC	熊本県熊本市	50	13	肥後銀行
6		(株) 春一番	鹿児島県日置市	50	4	鹿児島銀行
7	2017	(株) ふじのくに物産	静岡県静岡市	10	3	静岡銀行
8		(株) 地域商社とっとり	鳥取県鳥取市	98	9	山陰合同銀行、鳥取銀行
9		地域商社やまぐち(株)	山口県下関市	50	15	山口銀行
10		(株) 西海クワイティブカンパニー	長崎県西海市	1.1	7	十八親和銀行
11		Oita Made(株)	大分県大分市	20	17	大分銀行
12	2018	(株) ミナサボ	長崎県南島原市	5	3	十八親和銀行
13	2019	合同会社OMEGAファーマーズ	北海道士別市	31	16	北海道銀行
14		(株) オプティムアグリ・みちのく	青森県青森市	80	4	みちのく銀行
15		TRYパートナーズ(株)	山形県山形市	100	11	山形銀行
16		(株) ブリッジにいがた	新潟県新潟市	70	31	第四北越銀行
17		(株) マキコミ	福岡県久留米市	27	4	筑邦銀行
18	2020	(株) HAL GREEN	北海道恵庭市	83	28	北海道銀行
19		manordaiいわて(株)	岩手県盛岡市	70	5	岩手銀行
20		(株) せとのわ	岡山県岡山市	50	7	中国銀行
21		Shikokuブランド(株)	香川県高松市	100	6	阿波銀行、百十四銀行、伊予銀行、四国銀行
22	2021	詩の国秋田(株)	秋田県秋田市	90	5	秋田銀行
23		ちばぎん商店(株)	千葉県千葉市	100	7	千葉銀行
24		(株) ロカリスト	和歌山県和歌山市	50	6	紀陽銀行
25		阿波銀コネク(株)	徳島県徳島市	100	4	阿波銀行
26		さぎんコネク(株)	佐賀県佐賀市	100	4	佐賀銀行
27		(株) Withみやざき	宮崎県宮崎市	50	1	宮崎銀行
28		(株) みらいおきなわ	沖縄県那覇市	100	7	沖縄銀行
29	2022	みらいリーナルパートナーズ(株)	大阪府大阪市	100	11	関西みらい銀行

注：*資本準備金含む

出所：全国地方銀行協会ウェブサイトから三井物産戦略研究所作成（2022年9月末時点）

3. 今後の展望

3-1. 地域産業再生の担い手として

岐阜県飛騨市で2019年に設立の地域商社「(株)ヒダカラ」は、隣接する白川村で伝統食材「石豆腐」などを製造する豆腐店から2021年8月に事業承継した。同豆腐店の元経営者は高齢のため閉店を決めたが、

¹¹ 地域商社が銀行業高度化等会社に該当することを明確化した。

¹² 2021年の法改正以前は、地方銀行が出資する地域商社では在庫を保有して物流に関与することや製造・加工を担うことは原則認められていなかったが、金融庁の認可取得を条件として、これらを含む業務を営むことが可能となった。

取引先であり、新商品の提案等も受けていたヒダカラへ事業の譲渡について忌憚なく相談したという経緯がある。

地方の企業には大企業が少なく、中小企業が大半を占める。中小企業は、設備の老朽化などから生産性が伸び悩んでおり、大企業との差は拡大傾向にある。また、経営者年齢が高齢化しており、後継者難などから休廃業・解散件数が高水準で推移するといった課題を抱えている¹³。

本稿1-3で見たように、地域商社には公的な組織や地域金融機関が中心的役割を担うものが多い。また、多くの地域商社は、日頃のマーケティング機能の提供などを通じ、地域の生産者・事業者との信頼関係を築いている。このような地域商社には、生産者・事業者の経営に関する機微な情報も集まるだろう。近年は、本稿2-2で述べたように地域金融機関が関与して設立された地域商社が増加している。これらを中心に、課題を抱える地場企業への出資を伴う経営への関与や、M&Aによる地域産業再生の展開が予想される。

3-2. 公共・公益事業の担い手として

島根県雲南市（旧吉田村）で1985年に設立された地域商社「（株）吉田ふるさと村」は、バス事業部と水道部を有し、市からの委託を受けて市民バス（路線バス、デマンドバス）の運行、上水道施設の維持管理を行っている。近年では、地域新電力¹⁴の機能を持つ地域商社も現れている。北海道上士幌町で2018年に設立された「（株）karch」は、小売電気事業者に登録し、町内の家畜糞尿を活用したバイオマス発電等による電気を町民に販売する事業を行っている。

地域商社は公的な組織が関与するものも多く、地域からの信頼があり、地域の状況を熟知していることから、生活環境を維持・向上する公共的な事業の担い手としても期待されている。一方、地域商社にとっては、公共的な事業の受託は、安定的な収益源の確保や、地域住民への直接的な貢献を通じた地域との信頼関係の強化につながるだろう。さらに、地域の生活環境の改善は、地域住民の幸福感を高め、対外的に地域イメージが向上し、地域ブランド強化への間接的な効果が期待される。今後、地方財政のひっ迫等により公共事業やまちづくりにおける官民連携（PPP）の活用が進む¹⁵とともに、それらの担い手となる地域商社が増えると予想される。

3-3. 大企業のビジネスパートナーとして

地域商社の強みは、地域商材をはじめとする地域に関する圧倒的な情報量、地域の生産者・事業者、自

¹³ 中小企業庁『最近の中小企業・小規模事業者政策について』2018年4月

¹⁴ 地方自治体の参画・関与の下で小売電気事業を営み、得られる収益等を活用して地域の課題解決に取り組む事業者。

¹⁵ 政府が2022年6月3日に決定した『PPP/PFI推進アクションプラン（令和4年改訂版）』においては、PPP/PFIが活用される地域の拡大と各地域における継続的な活用が重要であり、規模の小さい地方公共団体等も取り組みやすい環境の整備をさらに進めていくとしている。このため、地方公共団体が公共施設等の整備等を行う際に自ら行う従来型手法に優先してPPP/PFI手法の導入を検討することを定める『優先的検討規程』の策定・運用を支援し、人口20万人以上の地方公共団体については速やかな策定を促すとともに、人口10万人以上20万人未満の地方公共団体については2023年度までの策定を促すとしている。また、人口10万人未満の地方公共団体については先進的な取り組みを行う同規模の地方公共団体の事例の紹介を行うなどの支援を継続する。

治体、コミュニティとのネットワークと信頼関係である。全国各地で増えつつある地域商社は、全国あるいはグローバルに事業展開する大企業にとって重要なビジネスパートナーと位置付けられる。

流通や観光の分野で事業を行う大企業は、国内外の消費者の多様化するニーズへの対応や他社との差別化を図るため、常に新たな商材を求めている。これらにとって、地域商社は、地域外ではあまり知られていない優れた商品や観光資源を効率的に仕入れるための貴重なパートナーとなるだろう¹⁶。

本稿3-2で述べたように、地域商社の中には地域の公共・公益事業の担い手となるものがあり、今後、PPPの活用の進展などとともに増加が予想される。地域の公共的な事業における事業者選定では、議会での承認が必要なもの（指定管理者制度等）や地域活性化への提案を求められるもの（コンセッション等）がある。上下水道事業、公園事業、公共施設の再編など、PPP事業に参画しようとする大企業にとって、当該地域の豊富な情報や地域との信頼関係を有する地域商社は、コンソーシアムの構成などでの有力なパートナーとなる可能性がある。

¹⁶ 地域商社にとっては、大企業が有する技術、販路、消費者ニーズ情報等の活用は有用である。大分県大分市の地域商社「Oita Made（株）」は、県内の精密板金加工業者が有するアルミニウムを天然の藍で彩色する独自技術を基に、老舗文具メーカーのセーラー万年筆との協働により「JAPAN BLUE 万年筆」を開発。国内外における人気商品となった。

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一した見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。