

令和5年度 地域商社と観光地域づくり法人等との
連携による相乗効果の可能性調査
報 告 書

令和 6 年 3 月

株式会社ドゥリサーチ研究所

目 次

1. はじめに.....	1
(1) 背景・目的	1
(2) 連携について	5
(参考) 既存研究に見られる企業関連連携の議論（一例）	6
2. 地域商社・DMO の定義（捉え方）や、両者に要求される役割、現状・課題・取り 巻く環境など	8
(1) 地域商社・DMO の定義	8
(2) 要求される役割・機能	9
1) 地域商社	9
2) DMO	11
(3) 地域商社・DMO を取り巻く近年の動向例	12
(4) 地域商社・DMO の課題	15
1) 地域商社の課題	15
2) DMO の課題	15
(5) 本事業で取り扱う地域商社・DMO の考え方	16
3. 地域商社・DMO 等連携による相乗効果の仮説	17
(1) 地域における「稼ぐ力」向上に必要な取組・機能等	17
(2) 連携の効果・メリット	18
1) 地域商社	18
2) DMO 等	18
3) 地域全体	19
(3) 本調査で想定する連携	19
1) 全体像	19
2) 連携イメージのパターン（一例）	19
4. 実施内容	22
4-1. 事例調査	22
(1) 調査の概要・目的	22
(2) 調査対象	22
1) 調査対象の選定基準、選定方法など	22

2) 調査対象の選定結果	23
(3) 調査方法・内容	24
1) 実施期間・方法	24
2) 調査内容・項目	24
(4) 調査結果	27
1) 調査先で見られた連携体の構成、連携して取り組んでいる具体内容	27
2) 連携をするに至った背景・きっかけ	31
3) 連携の維持・発展、新たなプレイヤーを巻き込んだ拡大 など	35
4) 連携を通じて得られた効果	38
5) 支援ニーズや施策等への意見など	40
4-2. ワークショップ	42
(1) 概要、目指すところ（狙い）	42
(2) プログラム	42
(3) 第2部ワークショップの進め方等	44
(4) 開催結果	45
1) グループ発表内容（例）	45
2) 参加者アンケート結果	46
3) 連携希望・可能性アンケート結果（後日実施）	50
4-3. セミナー	52
(1) 目的・概要	52
(2) プログラム	52
(3) 参加者アンケート結果	53
5. 実施まとめ	59
(1) 代表的な連携パターンと効果まとめ	59
1) 共同販路開拓による、互いの販路活用及び品揃え強化	59
2) 共同旅行商品造成などによる、顧客への訴求力向上と広域周遊・相互送客	60
3) 地域産品・事業者の掘り起しと、販路開拓や海外との接点構築の連携	61
4) 地域への誘客やデータ取得と新商品・新サービスの展開	62

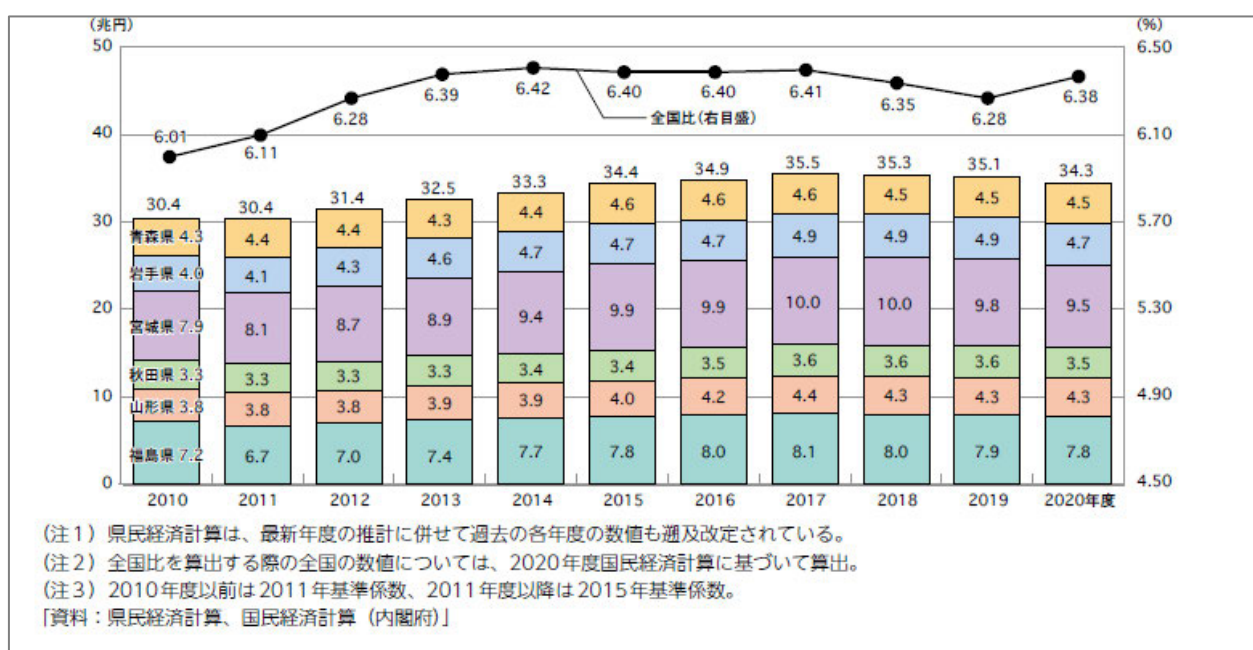
5) リソース・ナレッジ等のシェアによる互いのビジネス・事業の効率化・向上	64
6) 単独では対応が困難な地域課題を解決するための外部との連携	65
(2) 連携にかかる課題まとめ	65
6. 調査結果を踏まえて（支援の方向性）	66
(1) 機運醸成	66
(2) リソース確保・育成	66
(3) 機会創出	67
7. おわりに	68

1. はじめに

(1) 背景・目的

地域経済社会は、人口減少・少子高齢化、若年層の大都市圏への流出などに伴う働き手の減少等をはじめとした社会的課題がこれまでも顕在化しており、現在も加速度的に進んでいる。加えて、消費者ニーズの多様化や移り変わりの速さなどから、不確実性の高まりも続いている。

ここで「稼ぐ力」として東北地域内の域内総生産（名目）を見ても、2020年度は34兆3,324億円、前年度比2.1%減少となっている。県別でも、前年度から横ばいの県もあるが前年より減少している県もある。



出典：東北経済産業局「2023年版 東北経済のポイント」より

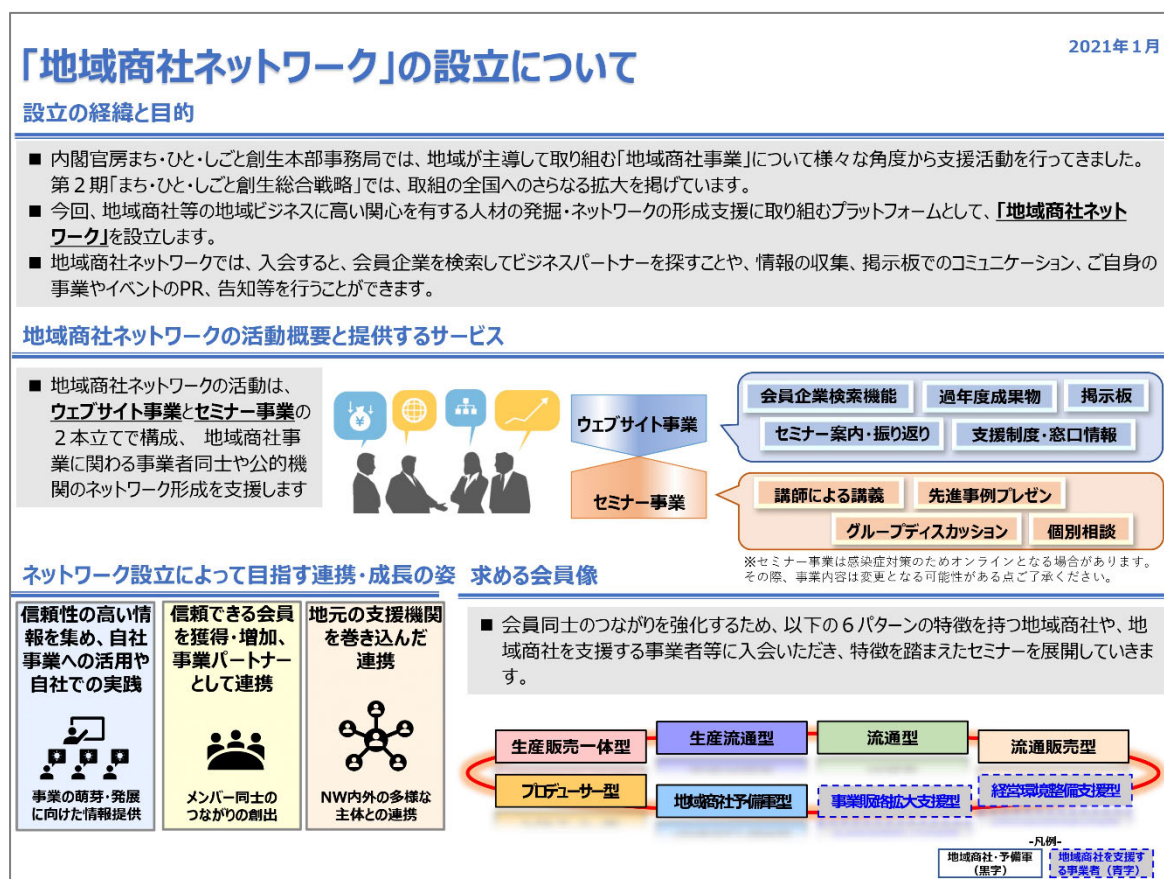
<https://www.tohoku.meti.go.jp/cyosa/tokei/point/23point/all.pdf>

図表 1-1：東北地域における域内総生産（名目）の推移

社会経済における不確実性が高い中、地域の事業者にとって個社単独の取組だけではなく、連携を通じて、個社だけでは得られない気づき、自社の価値の再考・ブランディングや、新商品の開発、既存商品のブラッシュアップ等といった経営上の効果が高まることが期待される場所である。

中小企業庁「2022年版中小企業白書・小規模企業白書」においても、連携やブランディングにより、取引価格の向上、販路拡大、新たな取引の創出等により経営力の向上などの効果について明示されている。そこでは、バイヤーとの共同開発を通して「売れる商品づくり」のノウハウを学び、更なる販路開拓に取り組む事業者も紹介されている。

そこで、価値の最大化や未開拓の地域資源の発掘などの機能として期待される「地域商社」は、関係者を繋ぎながら地域の面的な発展を担うキープレイヤーとして注目されている。内閣府においても「地域商社ネットワーク」を設立し、地域商社の支援力向上に資するセミナーや地域商社同士で情報交換が可能な交流イベント等を企画しているところである。

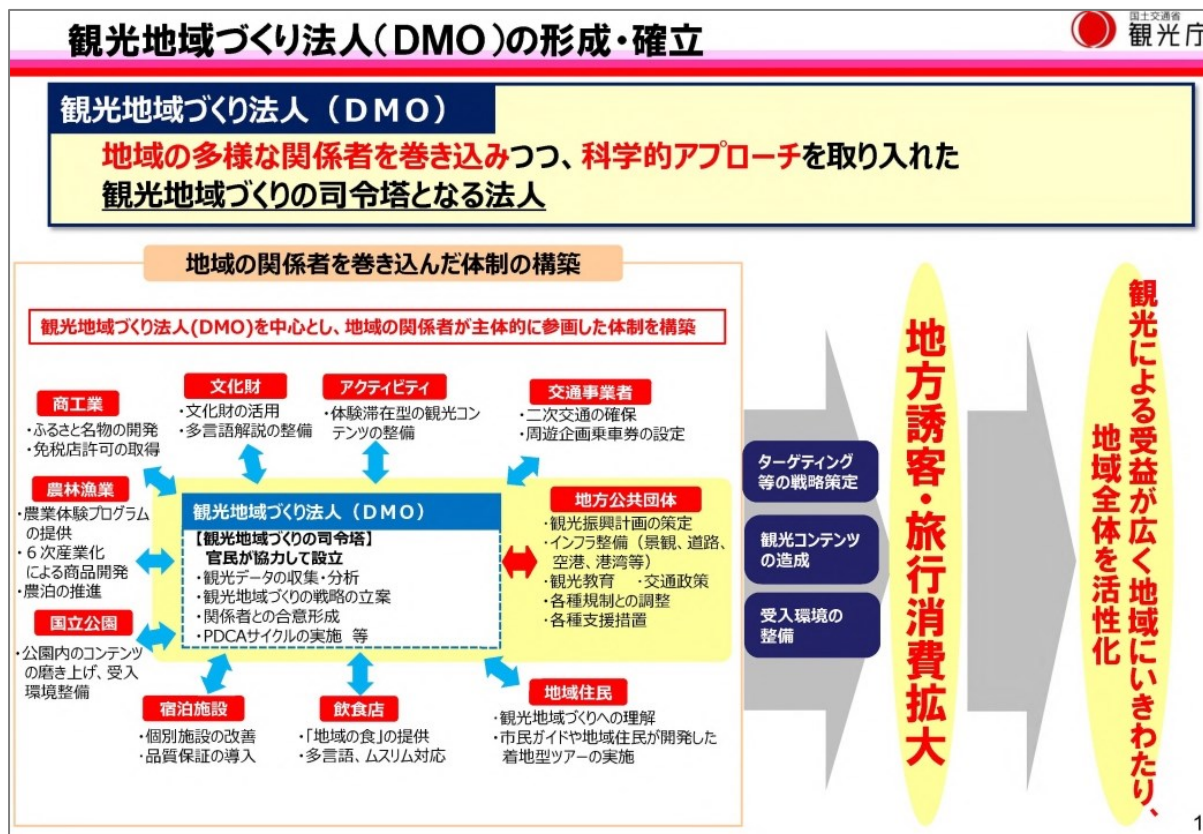


出典：「地域商社ネットワーク」ホームページより

https://chiikisyousya-network.go.jp/html/template/default/assets/pdf/shousha_network.pdf

図表 1-2：「地域商社ネットワーク」設立について

また、新型コロナウイルス感染症の収束が進むにつれ、国内観光人口、インバウンド人口ともに回復・発展されることが期待される。観光地域づくり法人（以下「DMO」という。）は、地域における舵取り役として、多数の関係者を巻き込み、地域色の強い観光関連商品を作り上げる上で重要なキープレイヤーとなると考えられる。



出典：観光庁ホームページより

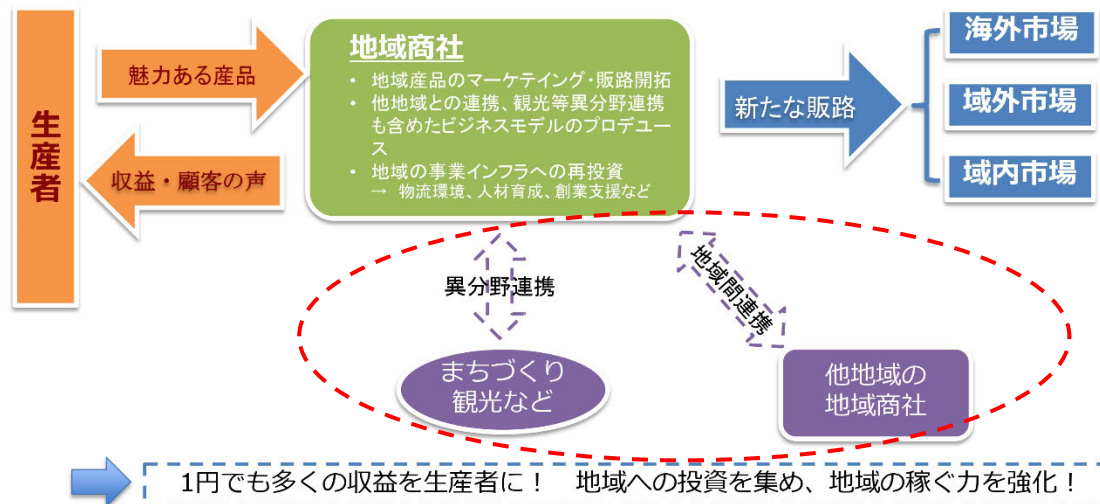
https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html

図表 1-3：DMO の形成・確立

不確実性の高い社会経済への対応やアフターコロナにおける好機を掴むため、魅力ある地域資源・観光資源を積極的に生かすことは、地域ならではのオリジナリティを高め、地域の「稼ぐ力」向上に資するものとして重要であると考えられる。そのため、地域商社とDMOの活動は、地域資源・観光資源のマーケティングやブランディングの側面から、地域の事業者を後押し、地域の「稼ぐ力」向上に繋がることが期待される。

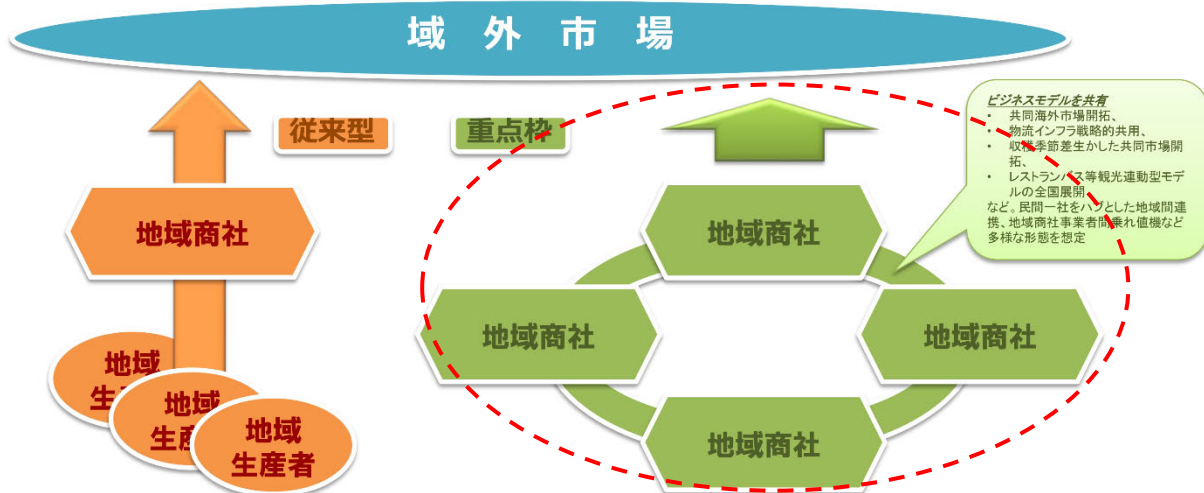
しかし、それぞれ企業・機関単独の活動では、多様なニーズや移り変わりの早い変化へ柔軟に対応するためには限界もあると思われる。そこで、互いの強み・弱みを補いながら、活動の効果を更に向上させる方策として、「連携」が重要になると考えられる。実際に、地方創生の旗振りである内閣府でも、地域商社事業として、段階を追って「異分野連携（まちづくり・観光）」や「地域間連携（他地域の地域商社）」と連携を進め、域外から投資を呼び込めるビジネスモデルをプロデュースすることを想定している。同時に、複数地域の地域商社が連携して、海外市場や国内新市場開拓、物流問題対応、観光連携といった共通課題に対するビジネスモデル共有・展開もスケラブルを目指す先導的な取組として想定している。

- 農産品、工芸品など地域に眠る魅力ある製品やサービスの販路を、生産者に代わって新たに開拓し、1円でも高く生産者から製品を買い取れるよう、市場から従来以上の収益を引き出す役割を担う。
- 魅力ある地域の商材に即してマーケティング・販路開拓を行い、その収益と市場の生の声を生産者にフィードバックする。その後段階を追って、他地域との連携、観光等異分野との連携なども進め、域外から投資を呼び込めるようなビジネスモデルをプロデュース。地域の事業インフラ整備にも貢献する。



1

- ❖ **従来の先駆・横展開型**：周辺エリアとも協力しつつ、各エリアの製品の市場開拓を担う（単独の）地域商社事業を設立、充実しようとする取組
- ❖ **今回の重点枠型**：3地域（官民間問わず）以上の地域間で連携・共同し、海外市場開拓、国内の新市場開拓、物流問題の解決、観光連携など、共通の課題に対する一つのビジネスモデルを共有して取り組むことで、地域商社事業のScalableな成長を目指す取組

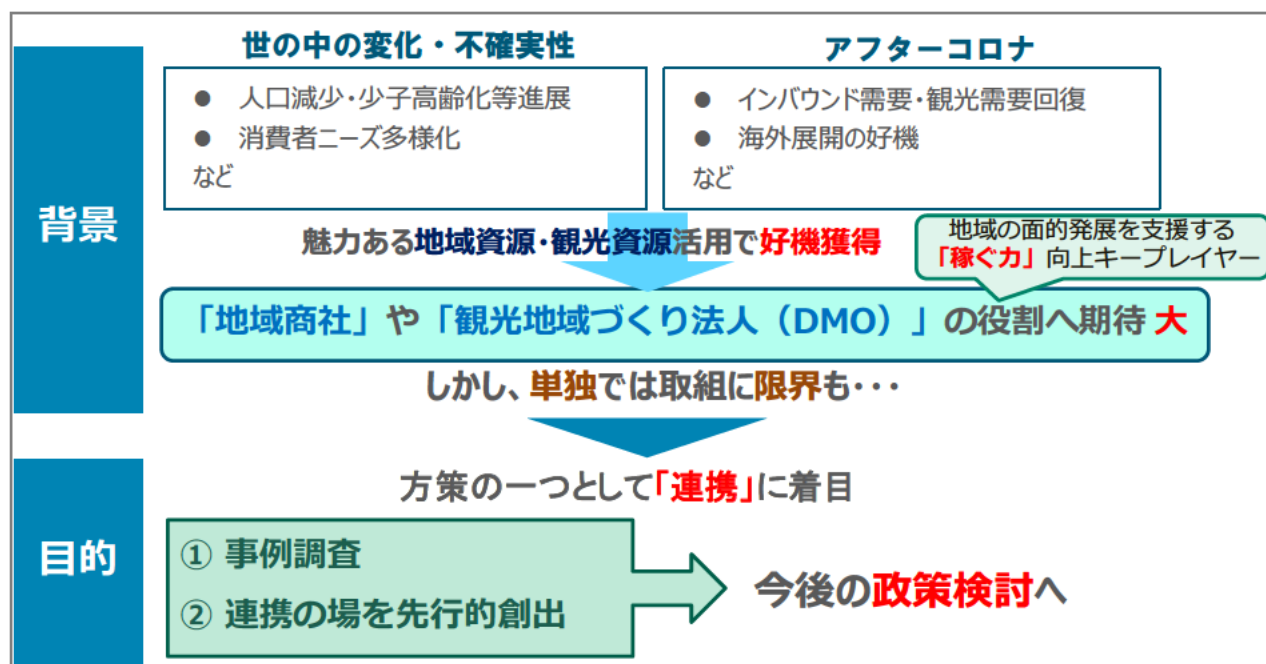


出典：内閣府資料より一部加筆

https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/tihousousei_setumeikai/h29-01-17-siryol3-2.pdf

図表 1-4：地域商社事業における連携の想定例

このような背景を踏まえ、本事業では地域商社と DMO をブランディング、観光のそれぞれにおいて面的な発展に寄与するキープレイヤーとして捉え、両者の連携により発展に繋がっていると思われる事例の収集、調査を行うほか、両者が交流する場を実証的に創出した。それらの取組を通じて、地域商社と DMO 等が連携することによる互いの相乗効果や、地域中小企業へ波及する効果等を検証するほか、連携して取り組むうえで課題となる点等の整理を行い、今後有効となる支援施策の検討を行った。



図表 1-5：本事業の背景・目的のまとめ

(2) 連携について

本事業では「連携」を重要な方策として捉えているため、連携の考え方についてはじめに整理をする。

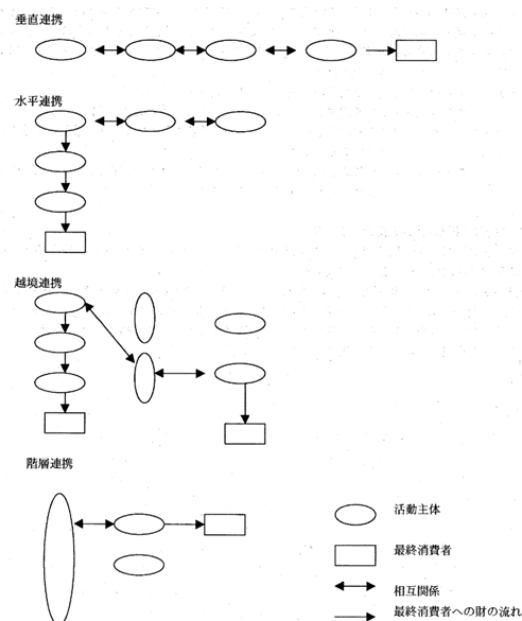
企業・機関同士の連携はタイプによって目的と得られるメリットが異なってくる。一般的に大きく分けると2通りあると考えられ、まず「水平連携」のように同じ機能・工程の共同利活用で効率化や相乗効果を狙う連携がある。次に、「垂直連携」のように川上-川下のバリューチェーン上の調整でビジネス・事業全体の成立及び質向上を狙う連携がある。また、同分野（同業種）の連携と異分野（異業種）の連携でも目的やメリットが異なってくる。そのほか、共同事業を通してスケールメリットの実現・経営資源の相互補完・業界全体の改善を担う「組合」のような組織化も連携活動の一つである。

本事業で見ていく地域商社と DMO の連携においても、連携のタイプ及びその目的・メリットに着目していく。企業・機関によって、例え同じ地域商社・DMO でも、それぞれ活動形態や保有機能、得意分野、扱う商材・資源、狙うターゲット、ビジネスモデル等に差異があり、それが連携に影響を与えていることが想定される。

(参考) 既存研究に見られる企業関連連携の議論 (一例)

① 水平連携・垂直連携を含む連携類型と競争上の効果

連携種類	業務内容	ルーティン業務	改善業務	開発業務
垂直提携 の意図	相手を含むサプライチェーン全体の競争力向上	サプライ主体間での取引情報伝達の迅速化	サプライ主体間の物の流れの全体としての改善	サプライチェーン内の主体が共に同することで実現できる共同開発
水平提携 の意図	同業者による設備共有による資源の製品単位当たり負担の減少、共有による大規模化で可能となる活動の享受	同業者同士の設備共有・大規模化による品質の安定	同業者共有による同一の製品提供のための設備・システムの大規模化による効率化	同業者が共有使用することによる設備・システム投資の重複回避
越境提携 の意図	異業者・異製品とのシナジー効果	異なる製品を同時に扱うことによる売り上げ増大	異質事業を知ることに伴う経営システムの柔軟化	異製品のチャネル等の利用
階層提携 の意図	事業前提確保による市場開拓・オペレーションコストの低減効果	インフラまたはアプリの依存相手を活動・信用による安定供給・安定稼働の確保	インフラまたはアプリの依存による事業安定を前提にした製品の提供範囲の拡大	特定のインフラ・アプリとしての製品を前提にした連携相手との共同開発



出典：森岡孝文・根来龍之「企業間連携の4つの類型モデル:企業間連携の効果とリスク」

(情報研究 / 文教大学情報学部紀要委員会 編) より

<https://bunkyo.repo.nii.ac.jp/record/5748/files/BKSJ240002.pdf>

図表 1-6：水平連携・垂直連携を含む連携類型と競争上の効果

② 同業種間・異業種間の協調関係の意義・メリット

A. 同業種間企業の協調関係の意義・メリット

- ① 有力な同業他社が味方になるため競争相手が減少する。また、模倣の可能性のある企業との共同開発により、模倣リスクが低減する。
- ② 商品やサービスの互換性向上による顧客サービスが向上し、業界標準やデファクト・スタンダードの取得が容易になる。
- ③ 同業他社のノウハウや技術を習得でき、同業他社の優秀な人や自社では調達できない能力を持つ人が活用できるため、実用化への時間を短縮できる。
- ④ 互いの得意技術を生かした機能融合型商品の迅速な開発が可能になり、シナジー効果による創造的開発が促進される。
- ⑤ 開発リスクが軽減し、開発の成功確率が向上する。
- ⑥ 開発費の分担により開発コストを削減できる。
- ⑦ 外国企業に対抗するための日本企業連合を結成できる。
- ⑧ 「顧客を追い越してしまうスピード違反開発」を防止できる。

B.異業種間企業の協調関係の意義・メリット

- ① 企業が相互補完を行い相乗効果を生み出す。とりわけ、新規分野への事業展開に適しており、単なる情報共有だけではなく、共同研究、共同受注、共同生産、共同販売などに発展する。
- ② 経営資源の有効活用と顧客サービスの向上だけではなく、自社のコアコンピタンスに集中できる（このメリットが特に大）。
- ③ アウトソーシングによる異業種の企業間連携は、単なる外部委託からそれぞれのコアテクノロジーを相互活用する企業間のコラボレーションへ発展する場合が多い。
- ④ S C M（サプライチェーン・マネジメント）は、原材料供給会社、部品製造会社、製品組立会社、運輸会社、倉庫会社、流通販売会社などの異業種の企業が、個々の企業の部分最適ではなく、参加企業の全体最適を目的とする点から、異業種間企業における協調関係。

出典：村山博「業種企業，同業種企業，顧客企業における企業間関係の流動化と関係構築－顧客の多面性への対応と企業相互依存による複眼的経営の研究－」（桃山学院大学総合研究所紀要 第31巻第1号）より DRI 作成

<https://stars.repo.nii.ac.jp/record/2000678/files/KJ00003411961.pdf>

図表 1-7：同業種間・異業種間の協調関係の意義・メリット

③組合における組織化の目標・機能と共同事業類型

組織化の目標・機能	
①規模の利益を実現する	
②中小企業の保有する経営資源を相互に補完する	
③業界等一定の集団全体の改善発達を図る	



機能に基づく共同事業の類型	
基盤支援	金融、福利厚生、人材育成、情報提供、共済、施設共同利用、運送・保管、調査研究、事務代行
共同化	購買・仕入、生産・加工、販売・加工、宣伝・市場開拓
連携・交流支援	産学官連携、異業種交流
新分野開拓支援	新技術・新製品開発・新市場開拓

出典：筒井 徹「中小企業組合のダイナミズム－組合活動の変遷と多様性－」

（（一財）商工総合研究所 商工金融 2021.1）より DRI 作成

https://shokosoken.or.jp/shokokinyuu/2021/01/2021_01_3.pdf

図表 1-8：組合における組織化の目標・機能と共同事業類型

2. 地域商社・DMOの定義（捉え方）や、両者に要求される役割、現状・課題・取り巻く環境など

この章では、既存の文献・議論をもとに、地域商社や DMO の定義や両者に取り巻く環境、課題などについてまとめ、その結果をもとに、本事業で調査対象とする両者の捉え方を整理した。

（1）地域商社・DMOの定義

内閣府及び観光庁では、それぞれ以下のように説明されている。地域商社は地域産品など地域資源の発掘やマーケティングを担うことで、生産者・事業者の収益や地域の価値を最大化させていく。また、DMOは観光資源を軸に地域経営の戦略策定・マネジメント、観光地域マーケティングに取り組むことで地域の「稼ぐ力」を引き出す。

なお、DMOについては国の制度として登録要件が定められているが、地域商社には特に制度上の要件があるわけではない。

A.内閣府資料における地域商社の説明

- ◆ 農産品、工芸品など地域に眠る魅力ある産品やサービスの販路を、生産者に代わって新たに開拓し、1円でも高く生産者から産品を買い取れるよう、市場から従来以上の収益を引き出す役割を担う。
- ◆ 魅力ある地域の商材に即してマーケティング・販路開拓を行い、その収益と市場の生の声を生産者にフィードバックする。その後段階を追って、他地域との連携、観光等異分野との連携なども進め、域外から投資を呼び込めるようなビジネスモデルをプロデュース。地域の事業インフラ整備にも貢献する。

出典：内閣府資料より整理

https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/tihousousei_setumeikai/h29-01-17-siryo13-2.pdf

図表 2-1：地域商社事業の説明

B.観光庁資料における DMO の説明

- ◆ 地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人。
- ◆ 関係者間の合意形成、データ取得とそれに基づく戦略策定・KPI 設定・PDCA、観光資源の磨き上げ、観光客の受入環境整備、観光事業の調整やプロモーション等の観光地域マーケティング・マネジメントを行う。

出典：観光庁ホームページより整理

https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html

図表 2-2：DMO の説明

どちらにしても、地域資源・観光資源を発掘・磨き上げて発信し、マーケティング等を通して地域の価値最大化を図るミッションは同じであると読み取れる。

（２）要求される役割・機能

１）地域商社

地域商社は政策上の制度ではないため、必ずしも保有機能や事業領域等を定める要件があるわけではない。しかし、地域商社のミッションを考えると、地域資源の発掘～高付加価値化～発信・販売、生産者・事業者への市場ニーズや顧客の声を含めたフィードバック、地域内でビジネスモデルの基盤構築が役割として求められると考える。そのためにも、地域商社の活動として、生産／流通／販売／プロデュース、といった幅広い機能が求められると同時に、運営主体や狙う市場によって求められる機能に差異が生じてくる。

活動形態	説明
生産販売一体型	製品の生産から加工、販売まで自社で一貫して行う事業者
生産流通型	地域資源の生産・加工事業を軸に商品の流通まで行う事業者
流通型	一般の商社と同様に地域の産品を他地域に販売する物流を提供する事業者
流通販売型	域内や国内都市等に売場や店舗を持ち産品を販売提供する事業者
プロデューサー型	製品の生産から加工、販売までを総合プロデュースし地域商社化する事業者（観光やまちづくり等を主体とした事業を含む）

資料：地域商社ネットワーク（<https://chiikisyousya-network.go.jp>）のホームページ

活動主体	説明
民間企業・団体	➢ 地域産品の開発・販売を民間企業・団体が実施 ➢ 具体的には、製造業・流通業を手掛ける民間企業、地域金融機関、農業協同組合・漁業協同組合など
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（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では設置主体 ➢ 行政が主体であるため、産業支援的な意味合いが主

資料：地方創生カレッジ（<https://chihousousei-college.jp>）「地域商社～設計と運営のポイント～」

出典：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）より

https://www.jcci.or.jp/chiiki/hanro/2021_chiikiryoku/0322_Regionaltradingcompany.pdf

図表 2-3：地域商社の類型（活動形態、活動主体）

マーケットによる分類	説明
地域内・近隣地 (地産地消)	▶ 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、主に地域内で消費するもの ▶ 道の駅・産地直売所が代表例
大都市圏等の国内 (移出型)	▶ 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 ▶ 多くの地域産品開発は、このマーケットを狙う
海外 (輸出型)	▶ 地域産品を海外に販売し、外貨を獲得するもの ▶ 近年の食品輸出の増加を背景に各地で取組が始まる

資料：地方創生カレッジ（<https://chihousousei-college.jp>）「地域商社～経済と地域ポイント～」

出典：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）より

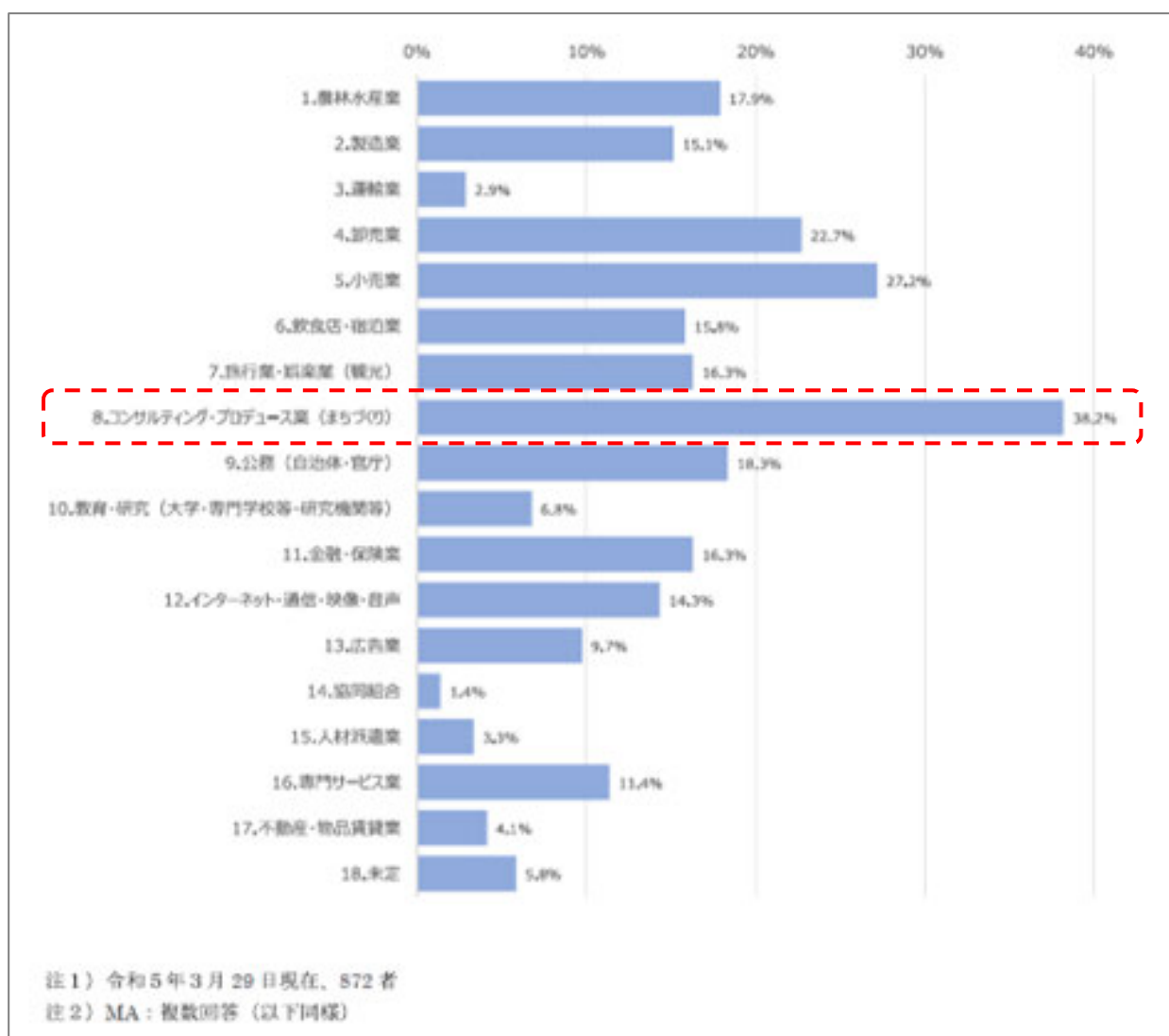
https://www.jcci.or.jp/chiiki/hanro/2021_chiikiryouku/0322_Regionaltradingcompany.pdf

図表 2-4：地域商社の類型（マーケット）

併せて、上記の実現のためにも、高付加価値化を実現するための「事業企画力」、ブランディングを含めた「売り込む力」、地域内生産者・事業者・その他関係者を「巻き込む力」などが求められ、そのためのビジネスマインドやコンセプト、ビジョンを有しているとともに、地域の公益企業として地域性・持続性も必要と考えられる。

また、「地域の価値最大化」として地域課題解決こそ地域商社の役割であると考えられ、実際に地域課題解決を図るソリューション・コアとして地域商社を定義づける議論もある¹。地域商社ネットワークのセミナーでも近年、地域課題解決など、新しいフィールドに係るテーマを扱っている。併せて、地域商社ネットワークの会員の事業領域も「コンサルティング・プロデュース（まちづくり）」が最も多い。

¹ ㈱日本政策投資銀行／㈱日本経済研究所「地域商社の成長に向けた戦略調査＜概要版＞」では地域商社の最発展的な定義として「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」をあげている。



出典：三菱リサーチ&コンサルティング㈱

「令和4年度地域商社等ネットワーク形成支援事業報告書」（令和5年3月）より一部加筆

https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiikisyousya/pdf/r4_houkokusyo.pdf

図表 2-5：地域商社ネットワーク会員の事業領域

2) DMO

改めて DMO の設立要件等から、求められている役割を整理すると以下のようになる。観光庁では、DMO の基礎的な機能として大きく「観光地域マーケティング・マネジメント」を示しており、選択的機能として「滞在プログラム・旅行商品の造成と販売」や「事後評価システム」を示している。

1. 基礎的な機能（観光地域マーケティング・マネジメント）
（1）観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
（2）各種データ等の継続的な収集・分析の実施、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPI の設定・PDCA サイクルの確立
① 各種データ等の継続的な収集・分析 ② データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定 ③ KPI の設定（観光消費額、宿泊者数、満足度、リピーター率等）・PDCA サイクルの確立
（3）関係者が実施する観光関連事業と戦略との整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション
① 地域社会とのコミュニケーション・観光地域づくりに関する地域の関係者への業務支援を通じた戦略の多様な関係者との共有 ② 観光資源の磨き上げや地域が観光客に提供するサービスの品質管理・向上・評価をする仕組み・体制の構築 ③ 観光客への地域一体となった戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション
2. 選択的機能
（1）滞在プログラム・旅行商品の造成
（2）滞在プログラム・旅行商品の販売
（3）事後評価システム

出典：観光庁「「DMO」の形成・確立に係る手引き」（令和3年3月）より整理

https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000081.html

図表 2-6：DMO の役割・機能

（3）地域商社・DMO を取り巻く近年の動向例

① 東北六県地域商社協同組合

東北地域では複数の地域商社の連携による取組事例として、事業協同組合「東北六県地域商社協同組合」が2022年1月に発足した。そこでは、東北各県にわたる様々な事業者と人材ネットワークを活用して東北各県の事業者および会員の業務をサポートしているほか、定期的に「東北六商会議」を開催している。東北六商会議では講演による情報共有のほか、フリー商談会、交流会等を実施している。



区	青森県、宮城県、秋田県、岩手県、山形県及び福島県の区域とする。
事務所の所在地	福島県二本松市安達ヶ原5丁目254-12／ TEL.0243-24-1666
代表者	代表理事 廣田 拓也
設 立	2022年1月19日
組合員たる資格	(イ) 食品製造業、飲食料品卸売業、専門サービス業及び映像・音声文字情報制作業を行う事業者であること。 (ロ) 組合の地区内に事業場を有すること。
事業計画の概要	(イ) 組合員の取り扱う商品の共同販売 (ロ) 組合員の取り扱う資材の共同購買 (ハ) 組合員の取り扱う商品の共同受注 (ニ) 組合員の取り扱う商品の共同宣伝 (ホ) 組合員の取り扱う商品の市場開拓 (ヘ) 組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上又は組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供 (ト) 組合員の福利厚生に関する事業 (フ) 前各号の事業に附随する事業
1.「つくる」サポート ～生産、開発に関するご相談～	◆商品開発・事業開発 ◆ブランディング、クリエイティブ（各種SPツールデザイン、Web、パッケージ制作、店舗設計、映像）制作 ◆FPCシート（商談シート）の作成 ◆補助金活用サポート
2.「売る、伝える」サポート ～販路・販売・プロモーションに関するご相談～	◆商品分析、改良提案 ◆プロモーション企画提案 ◆イベント立案運営 ◆MD作成提案 ◆店舗企画設計、棚企画設計 ◆ECサイトの企画制作 ◆商材の帳合機能
3.「つなげる」サポート ～人材開発・事業承継に関するご相談～	◆事業承継にかかわるマッチング提案（人材紹介、事業者紹介） ◆地域ブランドに関する啓蒙セミナーの企画 ◆人材育成
4.東北情報の集積・共有	◆東北事業者、商品情報のマスタ保有

出典：東北六県地域商社協同組合ホームページより DRI 作成

<https://tohoku6.jp/what-we-can-do>

図表 2-7：東北六県地域商社協同組合の概要・取組内容

②地域金融機関による地域商社設立増加

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している。そのため、銀行法改正により、地方銀行のなかでは、地方創生の実現に向け、地域の事業者等と一体となって、地域商社を設立する動きが広がっている（銀行業高度化等会社として地域商社設立）。また、銀行本体も付随業務として地域活性化等業務が可能になっており、地域商社の動きと併せて、より地方創生への活動が活発化してきている。

規制緩和による環境整備			
近年では、業務範囲・出資規制の緩和により、金融機関が地域・顧客の課題解決支援に取り組みやすい環境の整備が進んでいる。21年の銀行法改正では、大幅な規制緩和が実施された。			
金融機関の業務範囲や出資にかかる主な規制緩和の推移			
	【業務範囲規制】		【出資規制】
	銀行本体 (付随業務に追加)	銀行業高度化等会社	投資専門会社
～2018年	・人材紹介業務	・創設 (フィンテック会社等)	・ベンチャービジネス会社、事業再生会社、 地域活性化事業会社にかかる議決権保 有制限の緩和
2019年	・情報利活用業務	・地域商社の明記	・地域活性化事業会社：対象範囲を拡充 ・事業承継会社：議決権保有制限の緩和
2021年	・地域活性化等業務 コンサル・マッチング システム販売 登録型人材派遣 データ分析・広告 高齢者に対する見守りサービス	・業務範囲の拡充 ・認可手続の緩和	・投資専門会社：業務範囲の拡充 ・ベンチャービジネス会社：認定基準緩和 ・事業再生会社：対象範囲を拡充 ・事業承継会社、地域活性化事業会社 ：議決権保有制限の緩和

出典：日本銀行金融機構局金融高度化センター 中村 伊知雄

「金融機関による地域・顧客の課題解決支援～銀行業高度化等会社を活用した取組みに焦点を当てて」

より一部加筆

https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft230331a2.pdf

図表 2-8：銀行改正による地域商社設立

	地域商社名	銀行名	所在地
1	(株) オプティムアグリ・みちのく	みちのく銀行	青森県青森市
2	manorda いわて (株)	岩手銀行	岩手県盛岡市
3	詩の国秋田 (株)	秋田銀行	秋田県秋田市
4	TRY パートナース (株)	山形銀行	山形県山形市

出典：一般社団法人全国地方銀行協会ホームページより整理

https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/initiative/regional_trading_company/

図表 2-9：東北圏域の地方銀行設立による地域商社

同じく 2021 年には信用金庫法も改正され、信用金庫も 100%出資で地域商社を子会社として設立できるようになった。

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、地域商社運営に有益に貢献していると思われる。

③地域商社と DMO 両方の機能を持つ機関

既存調査研究結果及び文献において、地域商社と DMO は機能や役割に重複する部分があり、両者の区別なく取り上げられているケースは多い。実際に両方の機能を持つ地域商社兼 DMO も存在する。

東北経済産業局 「東北地域における地域商社に係る将来に備えた競争環境調査」(H30.3)	◆ 地域商社の現状として、自立的な経営を目指す地域商社の多くはしっかりとした採算部門の形成と地域貢献や地域全体への裨益のための任意の部門の2重構造を持つ。 ◆ 一方、DMO側からのシームレスな取り組みとして、DMOに地域商社機能も一体となっている事例が多く見られるようになってきている。 ⇒DMOが収益部門として地域商社機能を持つ。逆に、地域商社が地域貢献・地方創生に携わり、観光事業等を担うためDMO登録する。この調査では調査対象として一般的な地域商社にDMOを含めている。
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り組みについて」(R4.3)	◆ アンケート調査結果から、「地域商社の中心的役割を担う組織」として、「地方自治体」に次いで、「DMOやまちづくり会社・第3セクター」が2番目に多い(20%弱程度)。

(4) 地域商社・DMOの課題

1) 地域商社の課題

地域商社はそのミッション・役割等から「ニッチかつ多品種少量」を担うケースが多く、その中で業績を上げていくことが求められる。地域商社の運営形態によっては、公益資金の依存度が高い場合もある。そのため、トータルで収益確保(併せて資金調達・財源確保)に向けた課題が最も大きい。

地域商社に望まれる役割等を果たし、売上拡大・コスト削減を行って業績を上げていくためには、人材を含むリソース、ノウハウ・経験が不足している。リソースやノウハウの確保、ビジネスを実現する体制(マーケティングと商品開発、物流・流通、関係者とのネットワークなど)の構築が課題になっていると思われる。

2) DMOの課題

一方、DMOは国の観光政策の一環として観光庁にてあり方や制度について議論されており、課題を踏まえて制度のブラッシュアップが行われている。具体的な課題として自主財源の開発による「安定的な財源の確保」、「専門人材の確保・育成」などが挙げられ、特にDMOは行政や大手観光会社等からの出向者が多いため人材の流動性が高く、ノウハウが組織に根付かない問題が指摘されている。更に、「自主財源開発」と「観光地域マーケティング」のガイドブック²も観光庁から発刊されており、それらの個別課題解決が求められていると考えられる。

大きく捉えれば、地域商社・DMOともに、財源確保・向上(多品種少量ビジネスでの収益確保・黒字転換、公的資金頼みから自主財源確保へ等)に向けた課題が最も大きく、起業・団体単独でそれを実現するための情報・人材等リソースに限界がある。

² 観光庁「観光地域づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブック」(2022年3月)、観光庁「観光地域づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブック」(2022年3月)

地域商社の主な課題（一例）	DMO の主な課題（一例）
① マーケットイン型のマーケティングと商品開発（及びそれに基づく企画）	①中長期的な視点で安定的な財源確保（補助金・交付金頼みではなく自主財源を持つ）
②情報収集・蓄積・シェア	②観光資源磨き上げ、受入環境整備等の着地整備（及び必要な観光地域マーケティング実施）
③人材確保・育成と組織体制構築、人材シェア	③専門人事の確保・育成（専門的なスキルの蓄積や人脈の継承等、外部人材登用）

図表 2-10：地域商社・DMO の主な課題

（５）本事業で取り扱う地域商社・DMO の考え方

本項で整理したように、地域商社とDMOはそのミッションはほぼ同じであると同時に、地域商社兼 DMO といった両方の役割・機能を持った機関等も存在する。そのため、地域商社と DMO は区別せず、地域商社同士の連携や DMO 同士の連携も調査対象に含むものとする。特に、地域の観光資源と地域資源は事実上重複することも多く、それを発掘・磨き上げて発信していく取組としてほぼ同じになるケースもあると考える。

同じく、地域課題解決やまちづくりに係る取り組みも地域商社の範疇であり、まちづくり会社やローカルベンチャー的な団体も地域商社として対象とする。

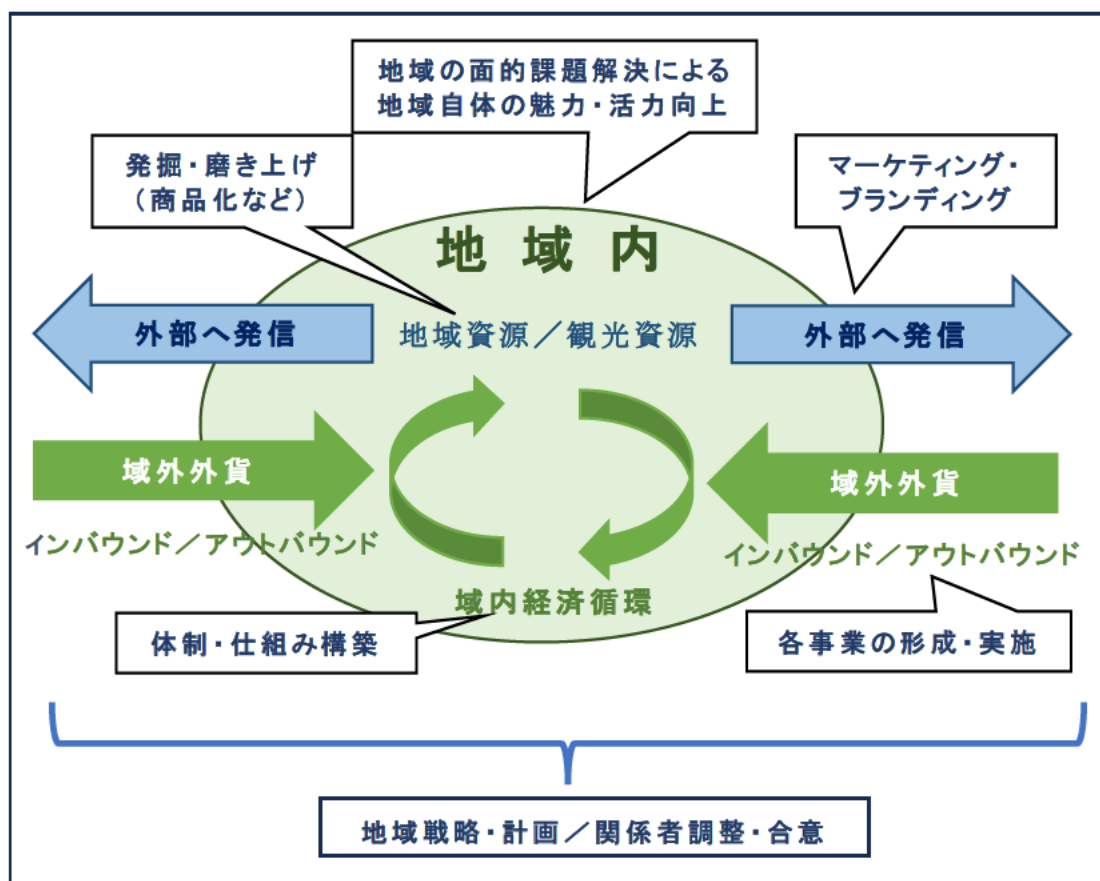
3. 地域商社・DMO等連携による相乗効果の仮説

(1) 地域における「稼ぐ力」向上に必要な取組・機能等

地域資源・観光資源をもって地域経済活性化や地域の「稼ぐ力」向上のためには、およそ域内への「インバウンド」及び域外への「アウトバウンド」による域外外貨獲得拡大と「域内経済循環」の拡大・成長がある。また、その取組や事業を進めていくための体制や仕組み作り、地域全体での戦略・計画策定、調整や合意形成も必要になる。

併せて、そのような取組を地域で実施していくためには、まちづくりの課題など、地域の面的な課題を解決し、地域自体の魅力と活力を高めて、より人が集まりやすい、生産者・事業者が活動しやすい地域社会実現もベースとして重要になると考えられる。特に、地域が抱える課題は、主に人口減少等に伴う農業・林業・漁業といった第1次産業の課題も多く、従前から地域活性化のために解決が求められている部分である。

このような機能を地域においてトータルで有していくことが地域の「稼ぐ力」向上に繋がると考えられる。そこに、地域商社・DMO等が各々の役割・機能を果たしていくとともに、連携を通してより効果的・効率的な地域の「稼ぐ力」向上に繋がることが想定される。



図表 3-1：地域の稼ぐ力で必要な取組イメージ

（２）連携の効果・メリット

地域商社・DMO等のミッションはおよそ同じであるが、各々主な課題として財源確保・向上とリソース不足に直面している。そして、各企業・機関の取組や保有機能は多様であり、重なる部分もあれば、異なる部分もある。そのような中、連携の発生・成立に際しては、地域商社・DMO等がそれぞれ直面している課題を解決し、補完・役割分担による新規事業実現や事業の質向上、共同・協業による相乗効果など、連携主体それぞれにおいて効果・メリットが生じていると考えられる（Win-Winの関係が成立）。また、地域の「稼ぐ力」の向上の中身として、地域商社・DMO等のみならず、その支援先である第１次産業や第２次産業の生産者・事業者への効果・メリットを含めて、地域全体に波及する効果・メリットがあると想定される。

ここでは対象ごとに、想定される連携の効果・メリットを整理する。これらの効果・メリットは、２．（４）で地域商社・DMOの主な課題として挙げたものの解決にも寄与すると考える。

１）地域商社

①地域商社自身の経営・事業への効果

- ・ 売上・業績への効果（新規顧客開拓、国内外販路開拓、新商品開発・既存商品ブラッシュアップ、新規事業展開、ブランド化等）
- ・ 間接業務への効果（経営合理化・コスト削減、マーケティング向上等）

②支援先（生産者・事業者等）への支援力向上効果

- ・ 新規支援先の発掘促進
- ・ 支援先の売上・業績への効果（新規顧客開拓、国内外販路開拓、新商品開発・既存商品ブラッシュアップ、新規事業展開、ブランド化等）
- ・ 支援先のその他経営課題解決・コンサルティング促進

③地域内での活動円滑化、ネットワーク拡大促進 など

２）DMO等

①DMO自身の経営・運営への効果

- ・ 経営戦略・ブランド戦略構築の促進
- ・ 体制強化や経営合理化
- ・ 地域関係者との意思疎通・合意形成円滑化促進
- ・ DX推進、デジタルを用いた観光地域マーケティングの実現

②コンテンツや商品開発への効果

- ・ 地域資源・観光資源の磨き上げによる高付加価値かつ顧客へ訴求力が高い新商品開発（コンテンツ・旅行商品、地域産品、ふるさと納税返礼品など）
- ・ 上記商品の効果的なマーケティング

③上記を通じた財源確保・向上等への効果

④効果的な広報・PR、プロモーション、情報発信の実現

など

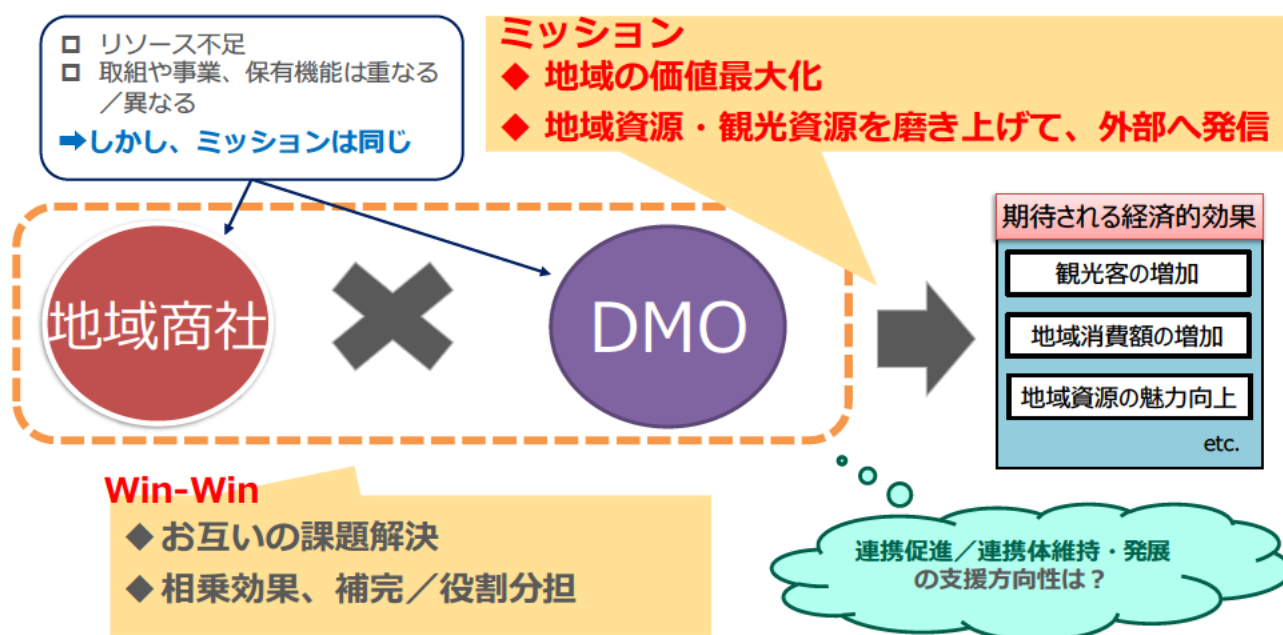
3) 地域全体

- ① 地域への観光客増加
- ② 地域消費額の拡大
- ③ 第1次産業・第2次産業の維持・発展
- ④ 地域の知名度向上及び地域ブランド確立、域内へのインナーブランディング
- ⑤ 地域発展に寄与する関係人口増加、外部ネットワーク拡大
- ⑥ 地域のウェルビーイング向上
- ⑦ 上記を通じた地域の雇用促進、起業・創業増加、移住増加、税収増加など

(3) 本調査で想定する連携

1) 全体像

本調査では、地域商社・DMO等が連携することで、地域にて「稼ぐ力」向上に必要な取組・機能を構築するとともに、お互いの連携効果・メリット発生により Win-Win の関係になることを想定する。



図表 3-2：本調査で想定する連携のイメージ

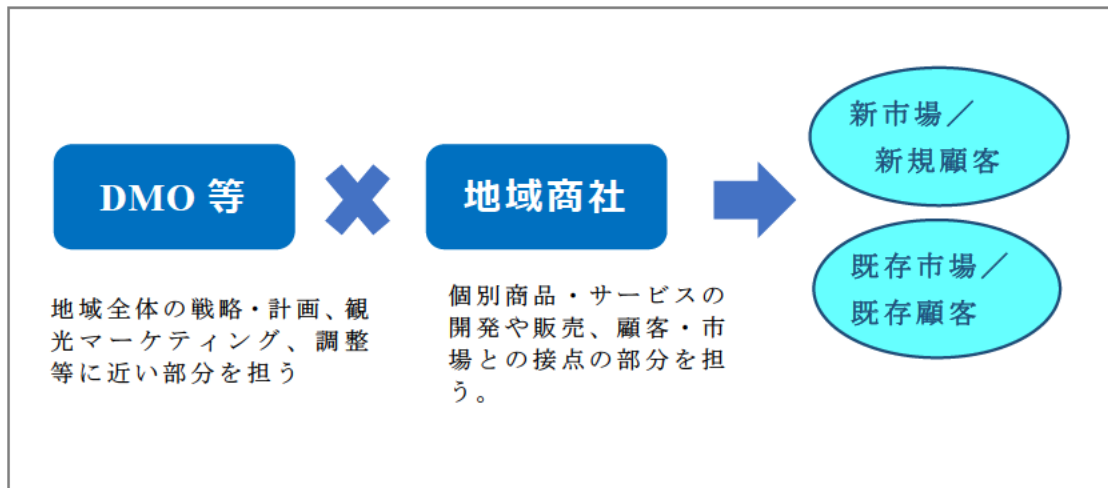
そして、この連携を形成していく段階、連携体・連携事業を維持・発展していく段階それぞれに課題とその支援があると考えられる。

2) 連携イメージのパターン（一例）

一方、地域商社・DMO等がそれぞれ保有している機能や取組内容には差異があり、かつ

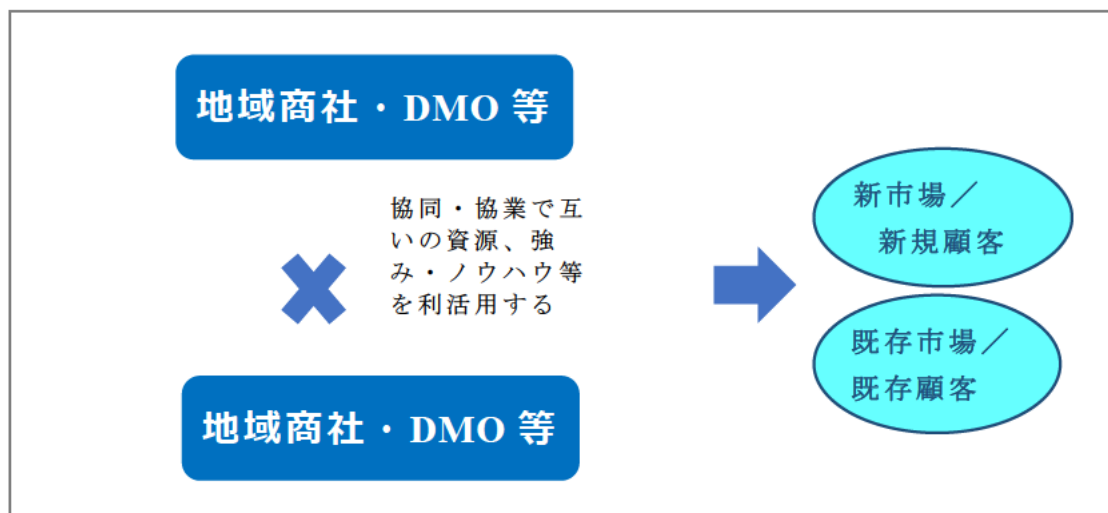
連携の目的等によって、実態として様々なパターンがあり得ると思われる。そして、パターンによって大まかに効果・メリットや連携における課題なども異なってくると考えられる。以下、本調査を進めるうえで仮説として想定したパターン（一例）を整理する。

- ① 地域資源の発掘・磨き上げ～発信の流れにかけて、大きな事業・バリューチェーン上で補完関係や役割分担行う（主に垂直連携に近い）



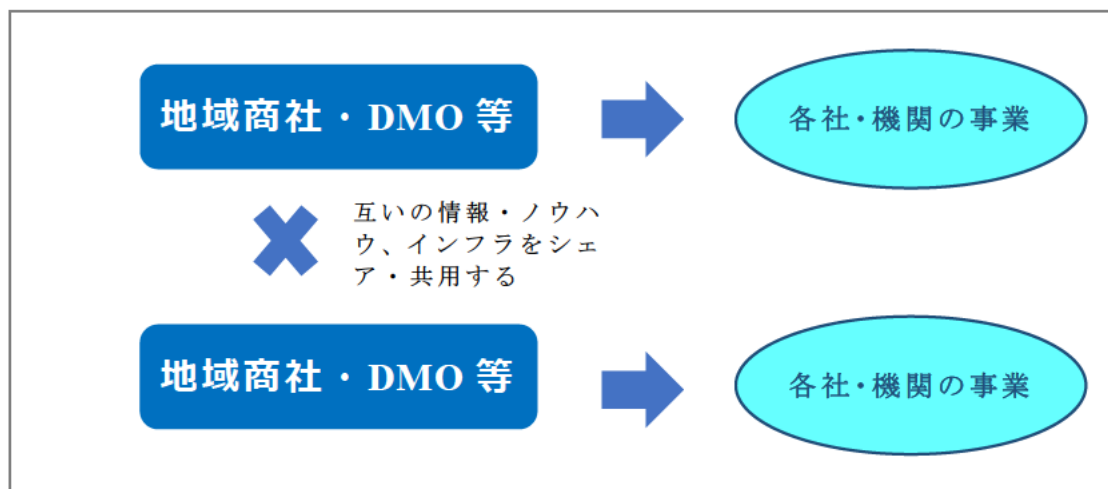
図表 3-3：地域資源の発掘・磨き上げ～発信にかけたバリューチェーン上の連携

- ② 互いの強みやリソースを生かし合って共同・協業による事業展開や販路開拓を行う（水平連携・垂直連携ともにある）



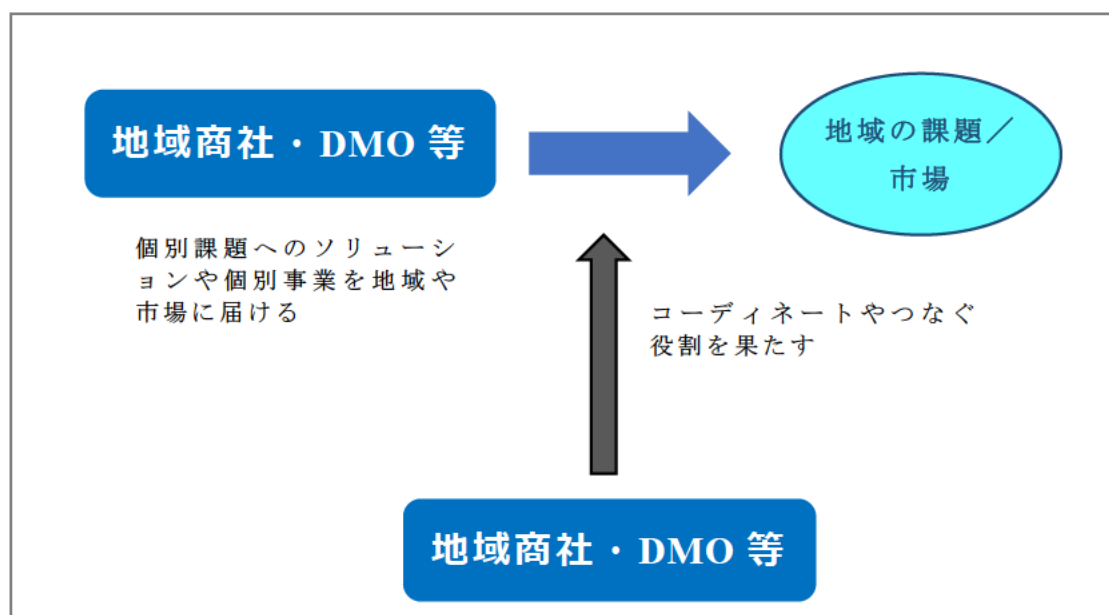
図表 3-4：共同・協業による事業展開や販路開拓での連携

- ③ ナレッジやリソースのシェア等による互いの経営・事業の効率化、高付加価値化（主に水平連携に近い）



図表 3-5：リソース等シェアによる経営・事業効率化や高付加価値化での連携

- ④ 専門的な課題解決機・ソリューションまたは個別事業体と繋ぐ、コーディネートやプラットフォームの役割を果たす



図表 3-6：地域課題解決のためのコーディネート等における連携

なお、実際は一つの連携の中で複数パターンが内包されている、融合していることもあり得る。

4. 実施内容

4-1. 事例調査

(1) 調査の概要・目的

東北圏域内外の地域商社・DMO等が行う連携活動の内容や実態を明らかにすることを目的に、事例のヒアリングを行った。ヒアリングを通して、「3. 地域商社・DMO等連携による相乗効果の仮説」で挙げた連携の効果・メリットの仮説を検証・深掘するとともに、連携の背景・きっかけ、連携活動の状況等を調査することで、地域商社・DMO等による連携の形成及び維持・発展における問題点や課題を特定し、今後の施策方向性の検討に繋げた。

(2) 調査対象

1) 調査対象の選定基準、選定方法など

本調査では、公開情報（既存調査・研究資料、事例集、ニュース記事、ホームページ等）によるデスクリサーチから、地域商社・DMO等の動向や課題を整理しつつ、連携のイメージ・仮説を検討していった。その中で実際に地域商社・DMO等が協働・協業した取り組みを行っている等、連携が読み取れる事例を抽出して、東北圏域内外の調査対象候補のリスト化を行った。特に本調査の趣旨等と照らし合わせて、単発プロジェクトのみの連携ではなく、継続的な取組に着目している。また、東北経済産業局にて取得・保有している関連情報と照らし合わせてリストを補完しつつ、必要に応じて追加的なデスクリサーチにて情報の追加や確認を行った。そのように情報を補完・追加等した調査対象の候補のリストについて、最終的に東北経済産業局との協議を通して、各種バランスも見つつ事例調査の優先順位を決定した。

なお、連携による取組として公開情報より読み取れる事例は、必ずしも多くなかった。そのため、卸・小売の単独機能のみ（商社機能のみ）を有している企業・団体よりも、商品・サービスの開発・製造販売、まちづくり関連事業等、複数の機能・取り組みを行っている企業・団体に着目して抽出していった。同様に観光庁登録のDMOでも地域商社機能を併設しているなど、幅広い事業に取り組んでいる団体等に着目した。人材等リソース不足の課題を抱えていることが多い地域商社・DMO等において、複数の機能・取組を行って商品・サービスの付加価値向上と販売促進、地域自体の価値向上といった地域の「稼ぐ力」を向上させるためには、まさしく連携が行われている可能性が高いと想定した。

<抽出時の視点>

【優先順位の視点】

- 連携活動の継続性の高さ（より継続性が高いものを優先）
- 対象エリアの広さや連携体の大きさ（広い／大きいものは優先順位を落とす）
- 連携による明確なアウトプット・成果物の有無（連携による商品・サービス開発が

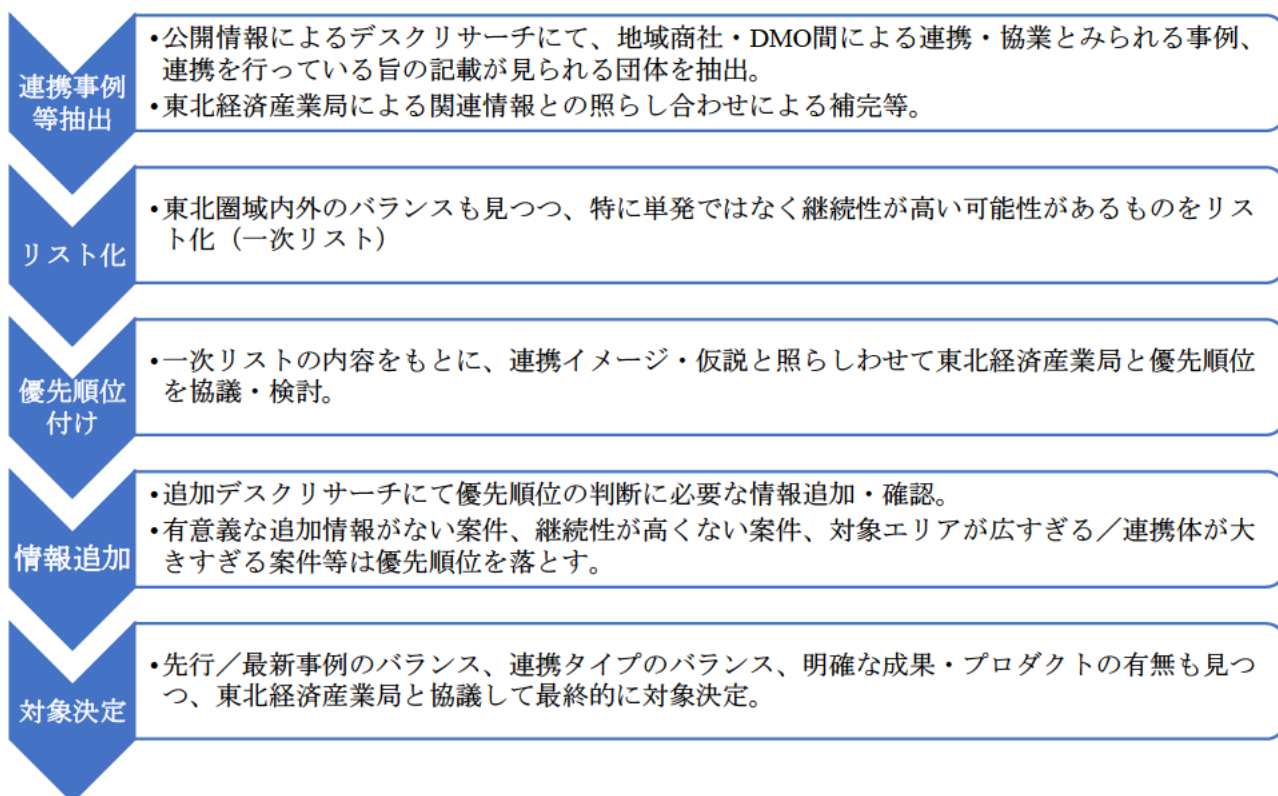
あれば優先)

など

【バランスの視点】

- 東北圏域内／東北圏域外
- 先行的に活動している企業・団体／最近立ち上がった企業・団体
- 連携のタイプ
 - ・ 地域商社と DMO 等／地域商社同士／DMO 等同士／地域商社（DMO）とまちづくり等団体
 - ・ 垂直連携／水平連携

など



図表 4-1-1 調査対象の選定の流れ

2) 調査対象の選定結果

最終的に以下のように対象を選定し調査をした。

DMO／地域商社	設立形態等	件数等
DMO	広域連携 DMO	東北圏外×1
	地域連携 DMO	東北圏内×2、東北圏外×1
	地域 DMO	東北圏内×1、東北圏外×2
地域商社	株式会社	東北圏外×3
	うち地域金融機関設立	東北圏内×1、東北圏外×1
	一般社団・一般財団	東北圏外×2

図表 4-1-2 調査対象一覧

（３）調査方法・内容

１）実施期間・方法

調査の実施期間や時間、方法等は以下のとおりである。

- 実施期間：令和５年１０月～１２月
- 時間：１時間～２時間程度
- 方法：現地訪問による対面またはオンライン（ツールとして Microsoft Teams を活用）

※ 調査対象者には、依頼状とともに事項「２）調査内容・項目」にある質問票（ヒアリング項目概要）を事前に送付してヒアリングを実施した。ヒアリングの対応者は、調査項目の内容等を勘案して、先方内部でアサイン・調整いただいた。

２）調査内容・項目

「２．（４）地域商社・DMO の課題」や「３．地域商社・DMO 等連携による相乗効果の仮説」などにに基づき、調査内容・項目の詳細は以下のとおりである。あくまで調査対象企業・組織の取組と照らし合わせて対象となる内容・項目について、回答いただける範囲でご回答いただいた。

1.会社・組織の基礎情報（構成や規模、設立年等）

- ①プロフィール（従業員規模や組織構成、設立経緯・背景など）
- ②主な事業内容（対象市場・領域や地域、ビジネスモデルや財源など）

2.連携構築の経緯について（数が多ければ代表的なもの）

①背景・理由、目的など

A) 背景やきっかけ、理由、連携に至るまでの流れ

（マーケティングや商品開発、観光（地域）資源発掘と磨き上げといった事業活動が単独では不可能、収入向上・財源確保、必要な情報獲得が難しい、人材が確保できない等の課題があったか等）

B) 連携構築時に直面した課題及びその対応

＜課題例＞

- ・お互いの意思統一調整、意見や目的等のすり合わせ
- ・お互いの技術や経営に係る情報の開示や共有
- ・所有権や知的財産権の取扱い
- ・リスク管理体制
- ・メンバー間の役割分担
- ・利益配分やコスト負担方法

など

C) 連携を後押し、促進させた仕組みや仕掛け、環境などが特にあれば（もしくは、あった方が望ましいと思うもの）

②連携体構成と役割分担（どこと、何のするために連携されているのか）

3.連携の内容について

①連携事業の概要（ふるさと納税や道の駅運営事業を含む）。

- ・ 事業全体の体制や流れ
- ・ 川下ニーズ及びマーケットの分析、企画や商品開発の方法
- ・ 商品開発や製造、観光商品造成の方法
- ・ 流通・営業や販売の方法
- ・ 広報やプロモーションの方法

など

②基本的な運営方法

- ・ 連携体設立の方法（協定・契約締結等）
- ・ 連携体全体の運営・調整方法（情報共有・意思決定、コーディネートやリーダーシップ）
- ・ 運営資金・ファイナンス（事業収益、メンバーからの出資・分担、公的資金等）

③運営や事業活動上の工夫点や注意点

- ・ 既存商品やサービス、既存事業との棲み分けや協調・補完関係
- ・ 理念や目的、事業計画類の設定や共有
- ・ 役割分担やルール、利害調整方法
- ・ 地域内関係機関（自治体とその外郭団体、商工団体、金融機関、各種協議会・組合等）との連携・調整
- ・ 農林水産業等の生産者、地域中小企業、観光関連事業者との連携・調整
- ・ 同地域内／遠方の類似機関（地域が重複する／遠方の地域商社・DMO等）との調整

など

④運営や事業活動で直面した課題とその対応策（前③と関係して）

※ もしここで以下の利活用があればその経緯と内容、成果・効果など

- ・ 外部ツール（デジタル技術、プロ人材・専門人材）
- ・ 組織間のデータや情報の共有（マーケティングデータや地域の繊維産者・中小企業のデータ・情報）

4.連携で得られた（または今後期待される）メリットや成果について

①会社・組織単体、または連携先単体

【a.地域商社の場合】

- ・ 共同事業、ナレッジシェア、リソースの補完、バリューチェーン上の連携を通じた自社・組織への効果
- ・ 支援先（地域生産者・中小企業）への支援能力向上（新規販路開拓、商品開発支援、その他経営課題解決などで）
- ・ 海外展開の実現・効率化 など

【b.DMO 等の場合】

- ・ 実際の新市場進出や商品開発に向けたマーケティング調査、観光資源磨き上げや商品造成、営利事業の実現・売上拡大、効果的な広報やプロモーション
- ・ 民間リソースやノウハウ、人材などのシェアによる自らの経営への効果（経営戦略構築、経営合理化、自主財源確保、調整能力向上、DX 推進など）

②地域全体（地域への波及）

- ・ 地域産業や伝統産業の維持・発展
- ・ 域外へ知名度向上及び地域ブランド確立／域内へのインナーブランディング
- ・ 地域課題解決に資するベンチャー企業の発展
- ・ 最終的に関係人口増加、ウェルビーイング向上、地域の雇用促進、移住増加、税収増加など

5.連携が円滑に進まなかった場合の理由・原因について

< 例 >

- ・ 相互理解や意思疎通が難しかった
- ・ 連携成立のための条件が自分たちには合わなかった
- ・ 具体的な連携方策・内容が考えつかなかった
- ・ 手間やコストに比して効果やメリットが期待できなかった
- ・ ビジネス上競合関係があったため連携できなかった
- ・ 具体的に連携に向けた事務作業や調整業務を担う人手がなかったなど

6.今後の展望やビジョン、戦略や計画、支援ニーズ等

- ①連携体として現在注力している事項、今後の展望・ビジョン、戦略や計画
 - ②今後希望する連携先、行政による支援ニーズ等
- など

また、調査対象者に依頼状とともに事前にお送りした質問票（ヒアリング項目概要）は以下のとおりである。

ヒアリング項目概要

- (1) 企業・団体基礎情報（規模、設立時期や沿革、事業内容・ビジネスモデル等）について
- (2) 連携構築の経緯（連携先、きっかけや背景・理由、連携を組む時の課題等）について
- (3) 連携の内容について
 - ・ 連携で取り組む事業の概要

- ・ 運営方法（意思決定方法、運営資金・ファイナンスなど）
- ・ 運営上の工夫点（既存事業との協調・補完、全体戦略、役割分担や利害調整など）
- ・ 運営や事業活動における課題とその対応策

（４）連携を通じて得られた効果について

- ・ 自社・自団体における効果、連携先における効果
- ・ 取引・支援先の地域中小企業や生産者への効果、地域全体で見た効果

（５）連携が円滑に進まないケースの原因や課題について

（６）今後の展望やビジョン、戦略や計画、支援ニーズ等

など

（４）調査結果

事例調査結果から、連携体の構成と取り組んでいる内容、連携の背景・きっかけ、連携の維持発展と新たなプレイヤーの巻き込み、連携を通じて得られた効果、支援ニーズや施策等への意見について、以下に整理する。

１）調査先で見られた連携体の構成、連携して取り組んでいる具体内容

地域として地域資源等の海外展開を含む販路開拓・拡大やマーケティング、ブランディングは課題として非常に大きいと考えられ、地域商社・DMO等が連携にて新たに取り組んでいる例が見られた。関係して、特に市場・顧客と実際に接点を持つ地域商社は買い手と売り手（海外を含む新規市場と産地）を繋いで、売るのみならず、産地の価値や市場・顧客側の情報を互いに伝える役目を果たしているケースもあった。

また、地域全体で「稼ぐ力」向上のために、インバウンドやアウトバウンド及びそのために必要なマーケティング、商品やサービスの開発・改良、販売・提供や現場オペレーションといった実働を含めた一連の事業のなかで、地域商社・DMO等がそれぞれの機能や強みで連携し、役割分担等をしている例が見られた。同様に、各々の保有機能や強みを生かした連携を通して６次産業化を図り、高付加価値化を図る取組もある。

一方、直接の販路開拓や商品・サービス開発のみならず、情報共有を含めた連携による業務効率化やコスト削減を行う例もある。

さらに、地域商社・DMO等の役割として、まちづくりや生産者・事業者の経営力向上を含む地域の課題解決も挙げられるが、連携を通してその解決に取り組む例があった。

観光面での連携として、DMO同士の連携が主になるが、広域での周遊等に取り組む例が見られた。

【事例より】

A. 販路開拓などにおける連携

＜地域商社による地域産品の海外展開等販売支援＞

- ◆ 地域商社が東北圏内の DMO と連携して地場産品の海外販売等を支援。生産者・地域側の「輸出体制づくりのお手伝い」で、地域が輸出を自走出来るように支援している。道の駅の物販にも携わり、DMO から商材を購入して販売している。そこでは委託ではなく商品・産品を全量買い上げたうえで販売する。
- ◆ アジア向け B to C のインバウンド施策として、東南アジアをターゲットとした商品を開発・販売するプロジェクトを展開。講座やワークショップの開催、現地にて試食品・試作品による調査を実施し、それらをもとに現地でイベントを開催した。そこにも地域商社の機能を持つ事業者に参加いただいている。

＜地域商社同士の連携による海外展開、販路開拓＞

- ◆ 県内商社間の連携（輸出等に関する戦略的連携協定）にて、新規海外展開のための商流の共通化を図ろうとした。
- ◆ 連携先の地域商社は海外現地に拠点があるため、輸出に取り組んでいた。また、仕入販売をビジネスモデルにしていた。弊社はブランディング部分や地域事業者を繋ぐところや商品を組み合わせる付加価値を付ける部分等で強みがある。それぞれの強みを掛け合わせて何かやろうとしていたとき、先方の海外現地での実績を生かして事業をやることになった。
- ◆ 地域商社との連携で、都内のレストランで県フェアを開催した。

＜他地域商社の商品の販売・マーケティング支援＞

- ◆ エリア内の地域商社から商品を買取で仕入れて、自分達で開催する催事で販売している。実際に食品を食べてもらってモニター調査のサービスも実施しており、非常に好評だった。仕入れは買取なので、それだけで地域にお金落ちる。

＜地域商社が開発した商品等を道の駅で販売してもらう＞

- ◆ 地域商社が地元事業者と開発した新商品をまちづくり会社が運営する宿泊施設で販売してもらっている。
- ◆ 自社が「ハブ」になり、地域の他地域商社と連携しながら、道の駅を使って上手く販路に繋いで大きな消費を生み出す。ある意味地域のプラットフォームでもある。連携先の地域商社が有している物流の課題も解決している。

＜買い手の現地から産品の産地へ来てもらう取組（買い手と売り手現地を繋ぐ）＞

- ◆ 産品を買ってもらい海外に送り、その後海外現地から産地へ旅行に来てもらうツアー企画も手掛ける。
- ◆ 買い手には鮮度や梱包、収穫の現場を見てもらっている。鮮度の良さ及び改善方法を説明するため高価格に納得いただいている。我々は地域の価値を伝える、つなぐ役割をしている。
- ◆ ツアーとして現場研修を企画・実施しており、併せて交流会や商談会もやっている。ツアーでは実際に我々の取組を見てもらい、考え方を知ってもらう。そして一緒にやって取り組んでもらう（扱っている農作物と一緒に植えてもらう）。

B.役割分担やバリューチェーンにおける高付加価値化における連携

＜実働・現場オペレーションを現地機関・団体に依頼＞

- ◆ 商業施設（ホテルやレストラン）開発を行い、そのオペレーションは現地 DMO に委託している。自分たちのみでは現場オペレーションを回すだけのリソースがない。また、土地勘も地元の方が一番よく知っている。自分たちでハードへの投資や資金調達のリスクは引き受けるが、運営は現場に近い組織に行ってもらう。自分たちが出来ない部分／足りない部分は外注や委託で行ってもらう。
- ◆ 自治体との連携で、地域ブランディングのディレクションを支援した。弊社がコンセプト支援を手掛けて、地元 DMO が一部実行を担ってもらった。
- ◆ 県内の DMO・地域商社設立運営組織と行政の公募プロジェクトに共同提案した。メインは連携先だが、県内プレイヤーの取りまとめを地域商社が担っている。

＜DMO のプロジェクトにて地域商社等が実働部隊を担う＞

- ◆ DMO 側は予算の使い方を決めて、事業自体は委託業務として弊社または他民間企業等にて実施される。我々は DMO と常に情報を共有し、よりよく事業を推進する意味で、普通の委託事業者よりは密な関係になっている。
- ◆ DMO の EC サイトを連携先の地域商社が持っていた EC サイトと統合した形でリニューアルした。EC サイト加盟店の発掘も委託している。
- ◆ 地域商社にはふるさと納税の特産品の定期便の商品開発も委託している。
- ◆ DMO 発行の電子ギフトの加盟店の発掘を地域商社に委託している。
- ◆ DMO 機能のみの地域には DMC³として連携するなど、地域に合わせて、彼らが出来ていない部分、受け入れられる部分で連携している。

＜地域商社・DMO 連携によるデータマーケティング、新商品・サービスの開発＞

- ◆ 地域商社を含む地域の事業者向けにサロン・勉強会を開設している。当初は DMO の取組紹介などであったが、昨年度観光客から取得したデータに基づいたディスカッションをやっている（事業者マーケティングへの取得データ利活用）。

＜観光協会や拠点との連携＞

- ◆ 地域商社が地元観光協会施設に出入りしている事業者のアイテムをブランド化する取組を行っている（ギフト化や広告支援など）。
- ◆ 高速道路のサービスエリアと組んで地元野菜の販売を行った。そこで、既存の販売拠点とは異なる客層に多く売れることがわかった。
- ◆ 地元観光協会との役割分担で、主に「守り」の施策は行政サイドにお願いして、DMO は「攻め」の施策（売上をどう作るか）に専念している。地元物産協会とも役割が被らないようにしている。

＜インバウンド・アウトバウンド・域内循環＞

- ◆ 地域で活動している民間地域商社がアウトバウンド、DMO がインバウンド、域内循環を DMO が発行している地域ポイントカードにて担っている（地域内で消費してもらう、データ取得もできる）。ここで、民間地域商社とはお互いに地域での役割を理解して、定期的にコミュニケーションを取りながら進めている。地域ポイントカードも共同で会員獲得を進めている。

＜地域産品の高付加価値化、バリューチェーン上の連携＞

³ DMC（Destination Management Company）は、観光客に対して実際の旅行商品やサービスを提供する法人のこと。

- ◆ 連携先の地域から産品を仕入れて、自分たちが運営する道の駅の施設で加工・商品化して、改めて連携先地域の道の駅で売っている。そのような行政区の垣根を超えた活動をしている。
- ◆ 無農薬野菜を作っている農業法人と連携し、収穫物の一部は地域商社が全て契約栽培で購入し、それを原料にしてお菓子を作っている。連携の取組としてお菓子の材料になる農作物の作付面積を増やしている。地域活性化には第一次産業と連携し、第二次産業として付加価値を付けて加工する流れが必要であり、地域連携を通してオリジナル商品を開発・販売している。

C.業務効率化やコスト削減における連携

<コスト削減>

- ◆ 市場の市場便トラックにて、空いているスペースに弊社の商品も積載させてもらう。これはあくまで今あるものをもっと使いやすくするもの。

<情報共有や紹介>

- ◆ エリア内の地域商社から紹介を受ける形で、直接、地場メーカーの方とやり取りをさせていただいている。
- ◆ 行政側（DMO 側）から地域の生産者を紹介してもらうこともある。
- ◆ DMO との連携では広報や助言などをお願いすることがある。また、DMO との連携が自らの信用力に繋がる。

<人事交流等によるノウハウ共有>

- ◆ 地域商社間の人事交流を通して活動内容を勉強していただいた。お互いのエリアでそれぞれ業務が出来るよう、ノウハウを学んでいった。そういった連携がある。どちらかというとも各県共有の自治体課題がある中、お互いの事例を共有し合い、施策に生かしていく。

D.地域の課題解決支援における連携

<地域商社が外部と繋ぐ役割を果たす>

- ◆ 地域商社が一種の出島として「人とまち」、「人と企業」、「企業とまち」を繋いでいく。こちらで起業される方もいれば、自分のブランドを立ち上げる方もいる。
- ◆ 自治体が起業型の地域おこし協力隊を募集しており、地域商社でサポートしている。
- ◆ 連携先のまちづくり会社が受けている自治体のデジタルラボ事業のビジネスモデルを各地域で横展開している。同じパッケージの各地域への横展開を地域商社が担当している。
- ◆ まちづくりに携わる企業を誘致して、自治体とも協定を結んで本社を移してもらい、新しく体験等施設も立ち上げてもらった。

<地域の事業者、施設等の支援>

- ◆ 生産者や製造業者が抱えるデザインのお悩みについて案件ごとに地元デザイナーの団体と調整する。デザインを変えて終わりではなく、誰にターゲットを定めて売っていくかも見据えて活動している。デザイナーとは、県の土産物のリブランドなど、いくつかプロジェクトを動かした。

- ◆ 自治体が立ち上げた宿泊施設の指定管理費ゼロ運営を目指して、地域商社のメンバーが経営コンサルティングをした。そのとき、初動では外部の専門機関に監修いただいた。

＜地域の文化を残す連携＞

- ◆ 地域の村おこし・村づくり推進組織とは、「地域の伝統食材・料理を残していく」目的で連携している、地域商社 OB が運営する道の駅と連携してもらいレストランで地域の伝統食材・料理を扱ってもらっている。
- ◆ 地域の協議会と連携し、補助金も活用しつつ、養蚕をテーマにツアーを造成して、何度も地域に来てもらいお金を落としてもらう試みで継続している。

E.観光面での連携（主に DMO 同士）

- ◆ 観光面にて他県の DMO との連携がある。月 1 回情報共有のミーティングを開催している。DMO の連携で台湾の観光客をターゲットに地域内周遊をしてもらう事業を実施している。
- ◆ 自治体の観光戦略にて、地域商社の役割が位置付けられている。観光戦略の大きな柱として、自分達の自治体を含む周辺の町が連携して観光事業を取り組むことになっており、そこで地域商社が旗振り役を担っている。連携の取組としては、情報収集と情報発信、また、インフラとしてカタログやパンフレットの整備がある。
- ◆ 地域として情報発信しつつ、県内にある他の観光連盟・協会とは情報交流はやっていく。地域に来てくれた顧客に、同じ県内にて山岳地域もあることを紹介する。そのような相互間の情報発信はやっていこうとしている。
- ◆ エリア内 3 つの DMO が協定を締結した。提携に基づく動きとしてツアーを造成した（広域連携ツアーのモニター販売）。
- ◆ アドベンチャーツーリズムとして、同じ自治体内の DMO がお金を出し合って事業を推進している。エリア間で対象がまたがっているため連携した。

2) 連携をするに至った背景・きっかけ

元々協業先等を探しており、それぞれの活動実績等から、人伝えや口コミで出会う例もあるが、行政側の設けた機会・場、アドバイスがきっかけになった例もある。一方、地域商社・DMO 等にて自らの機能・強みを生かした地域振興事業として、先方の課題等を拾っていくなかで連携が生まれていることもある。

地域全体で「稼ぐ力」向上のために、元から地域の座組・体制としての機能を求められているところ、お互いの役割分担や不足している機能の補完で連携する例もある。その場合、非営利や計画調整部門との連携、営利や実働部門との連携になるケースが多い。

地域金融機関が設立した、または関わりが深い地域商社の場合、金融機関が持つネットワークを経由して、連携への希望や連携に繋がる課題の情報が集まってくることが多い。特にもともと銀行同士で繋がりがある場合、それぞれの銀行にて設立した地域商社同士が連携しているケースも見られた。地域金融機関同士で営業エリアが重ならなければ、販売等の営利事業でも連携しやすいものと思われる。

連携成立に向けた課題やポイントとして、十分なコミュニケーションが重要で、それが

不足している場合は連携が難しいとの指摘があった。同様に、核となる人材の存在や互いのビジョン・方向性や思いが一致することや、信頼関係が重要であるとの意見があった。その他、連携先の事情に合わせて柔軟に進めることの重要性や、先方の取引条件が合わなかった等で連携に至らなかったケースも見られた。連携に至らなかった理由として、そもそも人手不足や設立が間もないことから、連携まで手が回らないという意見もあった。

一方、特に地域商社同士の連携では、営利事業で互いに競合しているため連携が難しいとの声があった。連携している事例を見ると、互いに競合しない部分・方法等でその課題を解決していることが分かった。

【事例より】

A.自らの課題解決、協業先等を探索している中での連携

<口コミで集まる、人と人との関係で始まる>

- ◆ あくまで国内・海外ともに「御用聞き」スタイルである。地域産品の輸出で困っている方の連携に繋がる情報が人伝え・口コミで集まってくる。
- ◆ 我々の連携はすぐに目に見えるものではなく、人と人との繋がりの中で生まれてくる。設立当時、泥臭いコミュニケーションでリレーションを構築していったと聞いている。
- ◆ 経営陣のメンバーが、他のまちづくり会社等の代表理事、他県地域商社のチーフプロデューサーなどを務めている。それがきっかけで連携も生まれる。
- ◆ 組織の上席同士の個人的な繋がりがきっかけに連携することもある。

<行政側のプラットフォームや声掛け、アドバイスや補助事業等がきっかけ>

- ◆ 行政のプラットフォーム（輸出支援プロジェクト）がきっかけで出会いが生まれる。
- ◆ 業界の悩みの声はむしろ行政側に集まる。民間同士では規模の大小もあり声がかけにくいいため、行政が旗振り役で話し合う場を設けてくれた。県内の地域商社が同じテーブルで語り合う機会が生まれた。
- ◆ 海外展開を支援いただく地域商社と知り合ったきっかけは、県に登録されている外部専門人材であるアドバイザーからの紹介によるもの。
- ◆ DMO 募集の補助事業がきっかけで地域商社と出会い、ふるさと納税での商品開発につながった。補助事業では地域商社や一次産業も含めて様々な事業者から提案を募っている。そこから新たに有望な連携先候補の出会いもある。

<自らの課題を解決できる協業先を探していた>

- ◆ EC サイトでの地域商社との連携では、もともと大手と連携していた EC サイトは売上が小さく赤字であった。そして自分たちだけでは品揃えも限界があった。黒字化等の改善のため、地元で連携先を探していた。

B.他自治体・地域商社への課題解決支援活動による連携

- ◆ 他地域商社の商品を買収して催事で販売することは、コロナ禍で各地の地域商社や自治体がエリアを跨いだ販売が出来ない問題を抱えているところから開始した。百貨店での催事は大変でノウハウも必要であり、そこを我々が実施している。関係者が全員、地域産品を世に出したいという同じ目線であったことが大きい。

- ◆ 東日本大震災で販路が無くなり、地域産品を増産できても売ることができない課題があった。その販路開拓のために連携を行った。
- ◆ 地域で活動するならば、進出先にはどのような地域資源等があるか調べつくしていく。地域でのやり取りを進めていくと、先方が補助金の申請、使い方が分からないことも多いため、我々が事務局（管理法人）として補助事業を使ったプロジェクトを提案していくこともある。

C.DMO と DMC の関係、地域内での役割分担での連携

- ◆ 協議会による DMO がマーケティングや戦略策定を行い、DMO が予算化した事業を受託するのが DMC（弊社）という関係である。同時に、弊社も地域の方々と連携して稼ぐ仕組みを構築することになった。
- ◆ 地域内の既存民間企業が地域商社の役割を果たしているところ、新たに DMO を設立した。海外事例をもとに、地域商社、行政・DMO 等各機関とインバウンド・アウトバウンド・域内循環にて役割分担を行っている。
- ◆ 自分たちが地域に入る前に現地で DMO があったが、DMO で取り組まれていない課題への取組として、市内団体や事業者と「地域協議会」を立ち上げた。もっと自由に動ける組織が求められていた。地域の課題把握であるが、文字通り地域に入っていく、事業者へヒアリングしていった。我々のような外部に出来ることは何かお話を聞いていった。

D.金融機関ネットワーク（特に地域金融機関が設立母体の地域商社）がもともになった連携

- ◆ 地銀をはじめとするネットワークがあり、地銀を介して各地の事業者や行政との繋がりがあある。そこから連携や支援希望の情報が集まってくる。
- ◆ 銀行の強みは信用力とネットワークであり、銀行が立ち上げた地域商社としてそれを引き継いでいる。銀行にはコロナ禍でも様々な伝手や販売機会等の情報が集まってくる。
- ◆ 自治体等の地域課題も銀行の支店がキャッチしてくる。そこから自治体や関連機関等との連携も生まれる。
- ◆ 金融機関設立の地域商社同士で、元から金融機関同士の繋がりがあったため連携の声をいただいた。
- ◆ 地銀同士ならば、営業エリアが被らないため競合しない。

E.連携時の課題やポイントなど

<コミュニケーションが必要>

- ◆ 連携が進まないケースの原因はコミュニケーション不足が最大の原因であろう。相手と数時間話をしただけで全てが分かるわけではない。コミュニケーション不足は量・質両面で問題がある。
- ◆ 連携の声をいただいた団体とは互いの取組を共有して、コミュニケーションを取ろうとしている段階である。精度が高まったら互いに何かやろうとしている。ビジネ

スまでには至っていないが、信頼関係を構築し、情報交換を続けている。

<核となる人材の有無>

- ◆ 地域商社の設立支援を行う先には、必ずそこに「中心となる人」がいる。「考え方」を持って真ん中に立つ人である。
- ◆ 地域を中心となって、コンセプトを作ってビジョンを描ける人の育成が必要である。そこが欠けると、地域商社も DMO も上手くいかない。結局、「考え方」と「人」の部分が大切で、そういった方と組めるか、連携できるかどうかである。
- ◆ 行政機関との連携で「誰がやるか」がなかった。そのとき、我々は「人集め／人探し」としてワークショップを開催した。人のみならず、モノやコトを探すワークショップであり、それをやっていくと明らかとなってくる。
- ◆ DMO などの連携先には確かにヒト・モノ・カネ・情報と不足するリソースは多いが、一番は核となる人材がいるかどうかである。

<ビジョンやコンセプト、地域活性化の想いが一致、信頼関係が必要>

- ◆ 一緒に出来そうかどうか、連携先の信用面はもちろん形式的には見る。しかし、一番はビジョン・コンセプトで同じ方向性を向いているかである。
- ◆ 双方の想いが一致するかどうか、またその先に経済条件があるが、双方にとってやりたいことが一致するかが大切である（それが相乗効果を生み、Win-Win に繋がる）。地域商社側も地域活性化に関するビジネスに取り組んでおり、連携先として合致していた。ローカルベンチャーのようなマインドがあることが望ましい。
- ◆ 問題点として、連携するうえで信頼関係が必要である。

<相手の事情に合わせる、小さいところから進めるのがよい>

- ◆ 連携はあくまで相手の事情に合わせて柔軟にやることが重要である。強引にまとめようとするとはレーションも起こる。焦らず、拾えるところから小さく拾っていく。そして地道に小さい成功体験を与えて、実績と信頼を掴んでいく。

<連携まで手が回らない、方法が分からない>

- ◆ スタートアップのように立ち上がったばかりで人員がいない組織は、連携で何かやるところまで手が回らないのではないかな。
- ◆ 実際にいくつかの団体から連携への誘いを受けるが、それに対して打ち返せていないのが実情である。商品開発などで多くの話を受けるが、実際どのように連携するか、連携の仕方も分からない。
- ◆ 立ち上がったばかりの地域商社として各事業を自立させていく必要がある。そうしなければ、スケールアップしない。周りから連携への誘いを受けるが、そこまで手が回っていない。

<先方との調整・取引の条件が合わず>

- ◆ 地域産品に関心がある都内の商社に地元へ何回か来てもらい、農家を案内したが、「タイミング／モノ／量」の決定打がなかった。また、彼らは東京で販売できるが、そのためにはロットが必要であり、対応が難しい。逆にロットが小さいものは物流コストが大きくなってしまう（宅配便を使う）。また、毎月コンスタントに出すことも難しい。

<競合関係から来る課題とその対応など>

- ◆ 連携時に各社オープンにできる／できない部分があり、その一手手前の物流の共通化で連携を図っている。
- ◆ 国内市場が対象だと競争があるが、海外市場を新規に取る話ならば連携が出来ることが分かり、海外に共同で展開していく話となった。
- ◆ 地域商社間の連携の課題として、一般的には売り先を教えたくない問題があるが、自社のみでは売り先を調べきれないため、連携は効率的である。そのあとは帳合して、片方だけが得する／損することがないよう調整すればいい。
- ◆ 純粋に民間企業同士では利害が合わない可能性もある。共通の課題として販売先を探している場合、一方の利益にしかならないのは難しい。そこで、例えば扱う地域資源が異なる場合、お互いの商品を扱い合うことが両者のメリットになる。

3) 連携の維持・発展、新たなプレイヤーを巻き込んだ拡大 など

連携成立時の課題と被るが、必要な知見・ノウハウを含めて「人」の重要性が指摘された。関係して、プラットフォームのような仕組みの継続には人同士の信頼性が重要との話もあった。

一方、地域商社・DMO等の課題として収益確保・財源確保の課題があったが、連携においても財源確保等に係る課題が指摘されている。そのため、公的資金への依存があっても、別途それ以外に何かしらの収益確保・資金確保の仕組みを組み込むような取組が見られた。連携体の活動・プロジェクト自体も初期時点は公的資金を活用していても、次の段階で自走化を前提に企画・構築しているケースもある。

また、取組の発展や継続の方策として、あくまで現在の活動を少しずつスケールアップさせて、次の新しい取組に繋げていく展望もあれば、ある取組の他へ横展開していく方向性も見られた。そのとき、新しい担い手の発掘が課題の一つになっている。また、取組を増やすためには、やはり人伝えで地道に連携先を探していくことが大切であるとの意見があった。また、地域商社・DMO等のみならず、地域事業者をまとめる方法の一つとして地域商工団体との連携が有効との意見があった。その他、より連携先を増やすために、一つのプラットフォーム化を目指すところや、そもそも役割分担のために継続的な協議の場を持つケースがあった。

連携活動の今後の課題として、具体の生産者・事業者への個社支援に近い活動に移っていくと、DMO等では経験・ノウハウが乏しい。マーケティングも地域振興と個社支援では求められるデータ等が異なる。そのほか、運営体制内の複数機関・団体との調整や観光面での複数自治体間連携における調整・意思統一も難しいとの意見があった。そして、連携の取組やプロジェクトが一過性で終わる、連携しても上手く相乗効果を生み出せなかったとの意見もあった。また、外部との接点が増えて関係する人も増えれば、その分の手間やコストも増えていく問題もある。

【事例より】

A.人にかかる課題

<地域内での人材育成>

- 買い手ニーズと地域で売りたいものが必ずしも一致しないため、そこを調整してい

く。連携で必要なのはこの部分で、地域での取りまとめ方・調整の仕方が分からない。トレーニングで人材を育てて、ノウハウを地域に蓄積させていくしかない。

- 地域を切り開く隊長の役割が出来る人をどのように発掘するかである。そのような方が地域や業界の常識を打ち破って進めてくれる。
- 地域間連携でアウトプットを出せる人がいない。お題に対してアイデアを次々と出せないとストップしてしまうが、それが出来る人がいない。
- 自社でも人づくりには力を入れていきたい。地域振興は一長一短では上手くいかない。信頼の問題や現地でのハレーションもあり、上手くやっていける人が必要。

<外部からの知見・ノウハウ、人材の獲得>

- ◆ 自分たちの取組を見ていて、各分野の専門家が興味を持ってくれた。そのような方が視察に来たとき、その知見・ノウハウをお借りすることもある。当初メディアで取り上げられたとき、よく専門家等から問い合わせが入ったと聞く。メディアでの紹介をきっかけに、周りから開発等に必要な知見・ナレッジが入ってきた。
- ◆ 販売のためにはマーケティングやブランド化が必要であり、外部専門家をお呼びして地域商社の人材育成をしている。

<信頼できる核となるメンバーで運営>

- ◆ プラットフォームのメンバーはあくまで核となる仲間からの紹介のみ。「いいところ取りをしたい」人は自然に離れていく。結果、信頼できる核となるメンバーからの紹介に収斂されていった。

B.自主財源確保につながる仕組み

<自主財源を持つこと>

- ◆ 地域商社・DMO ともに、最初に自主財源を持つストーリーが描かれているかどうか重要である。そこでビジネスをやるならば、公的機関よりも民間企業の発想やノウハウが大切になる。だからこそ、体制全体の設計が大切になる。

<成功報酬型>

- ◆ ふるさと納税の寄付金増額に伴い自分たちの売上・収益も増える成功報酬型の仕組みになっている。

<会費も含めて多様な資金確保方法>

- ◆ プロジェクトは自治体からの予算や補助金などを申請・獲得して進めることが多い。自治体事業の場合、継続できないこともある。継続のためにも毎年補助金等の申請を行ったり、クラウドファンディングを募ったり、様々な手段を講じているが、支援対象から最低限の会費を徴収しているものもある。
- ◆ 財源の一部として地域ポイントカードの加盟店から売上の 1%を手数料で徴収している。公的資金のほか、民間から徴収する部分もあるため、そこから評価を受けることになる。我々も加盟店と向き合いながら仕事をする環境になっており、加盟店から投資の費用体効果を問われる。

<事業者向け支援サービス>

- ◆ 事業者向けサービスをこれから DMO としてやっていきたい。講座開設や可視化したデータ提供であるが、アドバイス実施は要検討の部分ではある。情報発信など、

いくつかサービスメニューを作っているところで、収益の一つとしたい。また、食の海外展開には地域商社に入ってもらいたければよい。

<自走化することを前提にプロジェクトを形成>

- ◆ 自己財源でプロジェクトを回せるため、補助事業で初動のコスト、リスクが担保できれば、次年度から弊社のビジネスモデルとして展開も可能である。ツアーも、最初は補助金で動かして、次年度からは自分たちのビジネスとして自走している。そもそも我々は自走化を念頭に事業を構築している。
- ◆ 本来 DMO の地域活性化の試行的プロジェクトが育って自走化して、民業として独立していく。それが次々と生まれていき、地場の各種パートナーが手助け、アドバイスしていく。上手くいかないが、それが理想である。

C.取組の発展、継続の方策・展望

<現在の連携からステップアップ>

- ◆ 観光事業を通して地域間の連携を深めつつ、少しずつスケールアップして、地域商社として商品開発に乗り出していく。我々はふるさと納税をやっているため、自治体を通して商品を売る方法は知っており、県内で連携が取れば、県内他市町との連携で商品開発をして、マーケットで売っていきたい。

<横展開とその方策（担い手を発掘・育てる、連携の輪を広げる、人伝手に広げる）>

- ◆ まちづくり会社のプロジェクトのパッケージ他地域への横展開を受けているが、我々が全て担うのではなく、地域を取りまとめる組織が地元であればそこをお願いしたい。担える組織がなければ、その組織の設立支援をしたり、既存事業者と一緒にやりたい。
- ◆ 既に実施している銀行設立地域商社同士の連携の輪を他の地銀地域商社にも広げていきたい。
- ◆ CRM のアプリケーション開発を連携先の道の駅で開発したが、アップデートしつつ今後はこのパッケージを他地域へ横展開していきたい。
- ◆ 現在は様々な話を受けるようになっている。その時は、観光協会など、既存地域団体や自治体等へご挨拶しつつ、キーマンを紹介いただき、それから芋づる式で広げる。そして了承いただけた方から一緒にやる。ある意味地道な作業であるが、とても大切である。

<商工団体との連携も行う>

- ◆ 地元商工会・商工会議所とのつながりも大切で、地元企業や生産者をまとめる役割を商工会・商工会議所が担っていただく。

<プラットフォームの役割を果たす>

- ◆ 地域事業者のプラットフォームになる、またはその仕組みづくりをしたい。DMO から委託を受けて、観光情報サイトを運営して、各市町の商品を載せて販売している。弊社が各市町から情報を収集して登録作業をするのは大変であるため、システムで連携していく。それが一つのプラットフォーム化であり、各市町や DMO ともやっていきたい。

<役割分担を継続的に議論・調整>

- ◆ 連携している自治体側と役割分担を協議している。自分たちが存在する意味は、まさしく自治体が出来ないことをやるため、自治体側では何が出来ていないか、をどうしたいのかヒアリングすることが必要だった。

D.課題や問題点

<事業者への個社支援における課題>

- ◆ 海外展開にて DMO としては流通面の支援が弱い。DMO が掴んだ情報を紹介しながら進めているが、そこは経済産業政策との連携が必要であると考えます。
- ◆ これまでの取組を通して、商工業、経済産業政策との連携は必要と感じている。事業者支援では産業的な DX 支援も必要。また、今後事業者へデータを提供してアドバイスを出来ても、その実現支援にて、産業支援や事業者支援の機能と連携が必要。
- ◆ マーケティングは「ミクロ」と「マクロ」があり、自治体はマクロで見るが、事業者はミクロでなければ参考にならない。各事業者や施設に沿ったマーケティングのお手伝いが必要になる。

<調整、意思統一の課題>

- ◆ 現在、複数の観光協会を組み込んだ推進体制が整理されているが、実質的に完全な役割分担が出来ているかというと難しく、観光協会ごとに規模や予算は異なり、やれることにばらつきはある。まだまだ情報共有でも課題はある。
- ◆ 観光面からの発信もやりたいが、各地・各自治体で売り出したいものが異なってくる。地域全体で一枚岩となり、統一することが難しい。
- ◆ 開発・製造をお願いする事業者も自分たちの仕事をもっている。そこに弊社の企画を押し込むため、ロットや単価を含めて各種調整は難しい。社内体制が整わないなか、アイテムが増えると調整が大変である。

<一過性で終わる、相乗効果等が生み出せなかった>

- ◆ PDCA を回しきれない。企画に着手しても一過性のイベントに終わったり、販売実績が小さかったりして、最後まで完走しきれないパターンが多い。
- ◆ 隣接県とは一緒にモノを販売した事例はある。しかし、単純に「組めば O.K.」ではないと思う。商品数や規模感は、確かに連携すれば大きくなるが、「より良くなった」メリットをお客様へ提示・訴求するまでは至っていない。モノが増えても相乗効果を生み出すところまでは出来ていない。

<外部との接点増加に伴う手間・コストの増大>

- ◆ 外部との接点増大に比して人流も増えていくが、それにどれだけコストをかけていくかの問題もある。そこで収支が合うかどうかは不明である。

4) 連携を通じて得られた効果

まず、連携によって地域商社・DMO 等それぞれが効果・メリットを得られた例として、互いの事業効率化や付加価値向上、互いに抱えていた課題の解決に繋がった等の意見があった。効果があつたとの指摘があつた。

また、地域商社・DMO 等の連携による事業を通して、地域の生産者・製造業者自体が売上向上及び付加価値向上に繋がった例も聞かれた。特に、地域の生産者がより稼ぐことに

対する意識が向上したことや、生産が拡大した例が見られた。ふるさと納税額増加や連携を通して改めて自らの強みや特長の発見に繋がった、地域全体で注目度が向上したとの意見もあった。

一方、生産者や事業者の売上向上等への効果を把握するのは今後の課題でもあるとの意見もあった。

【事例より】

A.地域商社・DMO等自身への効果

<地域での活動が円滑化、効率化された>

- ◆ 連携先の DMO が地域に根付いているため、自分たちのみだと何年もかかるところ早く取引に繋がった。DMO にノウハウを提供することで、彼らの持つ信頼のもと地域の仕事ができる。また、現地の情報がタイムリーに得られる。
- ◆ 新しい地域に入っていくとき、最初から深く入り込むことが可能。そこで信頼が生まれていけば、自分たちの本業につながる。

<互いの強み・弱みを補完>

- ◆ 地域商社の EC サイトと統合するかたちで DMO の EC サイトをリニューアル。地域商社の統合前 EC サイトもラインナップは充実していたが、アクセス数が伸び悩んでいた。一方、DMO 側のホームページは SEO 対策もしているため、EC サイトのアクセス数向上にも繋がった。相互の強みを補完し合った連携になっている

<自らの事業の付加価値向上>

- ◆ 連携によって自分たちの付加価値が上がる。商材集めや地域資源の発掘につながる。
- ◆ ツアーも、連携先の事業者の顧客が我々のツアーに参加する流れになる。また、旅行業から入っても、そこで知ることが出来た地域資源を使った新商品開発につながることもある。

B.地域の生産者・事業者への効果

<生産者・事業者の意識向上、収益向上>

- ◆ 海外展開を通して生産者自身が為替を気にし始めたことから、「より高く海外へ売る」意識が生まれていった。
- ◆ 定量的には、自分たちで外部に販売できない農家の収益アップに繋がった。
- ◆ 定性的には、生産者である農家のモチベーションアップの効果があつたと感じる。地域商社を通して海外の飲食店で使われている写真をもらったり、現地の人と話す機会を設けたりすることで、農家でも輸出機運が高まっている。
- ◆ デザイナーの団体との連携で、支援対象の商品開発や販路開拓・ブランド化が進んだ。地域の伝統産業にて元々 OEM が中心であったところ、自らの技術力 PR による知名度向上や自社製品が売れること自体の効果があつたほか、本業の OEM にもプラスになった。地域における知名度も向上する。新しい商品がきっかけで雇用に繋がった話もある。この機会にファクトリーブランドを自走化した工場もある。
- ◆ ある農作物は約 10 年間で農家数及び生産量が飛躍的に増えた。この 2~3 年で生産量を更に倍増させることを目指している。我々は高付加価値な品種に特化した、

商品化した産地はあまりない。お金を取れることに農家が気付いた。

＜改めて強み・特長ある商品の発掘につながる＞

- ◆ 他地域商社や自治体から商品を買取って催事で販売すると、そこから「光る商品」が発掘される機会にもなる。催事で意見を聞くと、改めてその商品の強み・特長がわかることもある。

＜その他＞

- ◆ 自治体のふるさと納税額が、地域商社による返礼品開発等で飛躍的に増えた。今年も昨年からの更なる増額を目指して活動を進めている。
- ◆ DMO を介して自治体と連携することはベンチャービジネスにとって非常にメリットになるのではないかと（信用面などで）。市の連携協定がもとになって、県の仕事に繋がっている。

＜共同・協業による販路開拓・マーケティング事業での効果＞

- ◆ 地域商社間連携による海外展開は品揃えが強化されるメリットは確かにある。特に海外には PR も含めて総合力があった方がよい。基本的に単独よりも複数の方が訴求力は高くなる。県単体の産品よりも、隣接県との組み合わせの方が現地バイヤーから見ても魅力的である。
- ◆ 量が増えれば、輸送単価を下げる事が出来る。

＜域外の地域商社との連携で、地域の強み・特長を発掘＞

- ◆ 地域は自分たちを「普通」だと思っている。強みや弱み、特長、魅力点等が自分たちのみでは分からないため、外部から強みや魅力を指摘していく。
- ◆ 「地域の光」は地元の方々は当たり前すぎて気が付かない。日常的に目の前にあるものに価値を見出すのは難しいが、外から引いてみると気が付くことは多い。

＜地域全体の注目度向上＞

- ◆ 地域商社等の活動や PR を通して、自治体全体でも舞い込む話や問い合わせなどは増えていく。
- ◆ 地域商社等がオフィシャルパートナーを務める情報発信拠点での展示やレストランでの食材取り扱いを通して、自治体の知名度向上や販路開拓に繋がっている。

＜生産者・事業者への効果把握は今後の課題＞

- ◆ 支事業者の売上が向上している等のメリットを受けているか、把握することも今後の課題である。

5) 支援ニーズや施策等への意見など

基本的にプラットフォームや場の創出へのニーズが聞かれた。また、事例情報に関する意見では、前提条件等が異なるなか、成功事例ばかりだと参考にならないため注意が必要で、失敗事例や同規模都市での事例等が参考になるとの意見があった。また、組織のステージによっては情報があっても対応できない、既存会議体・協議会等があるなか、これ以上集まりが増えれば負担が増大するとの意見もあった。

【事例より】

A.プラットフォームや場の構築

- ◆ 同じ系列の商品を海外に協力して売するためのプラットフォームがあればよい。全国規模ではなく東北エリアに限定したコミュニティ・地域連携ハブのようなものがあればと思う。
- ◆ 関連する業界・業種で横串を通すことができる環境があればよい。例えば自治体や民間の地域商社と連携が話し合える場があればよい。
- ◆ 関係者を集めたワークショップのように皆で協議する場はよいと思う。我々も圏域の地域商社とあまり面識がない。地域商社・DMOのみならず、地場の生産者・事業者も出会いが広がり、アイデアを貰ったり、稼ぐ機会に繋がったりする場もよい。
- ◆ 「信頼関係を構築する場」はあり得るかもしれない。例えば、「WEB マーケティング勉強会」を開催することで、同じ課題を有している人同士の信頼関係を構築する。ここでは課題・テーマの勉強というより、「同じ課題を持つ人同士」を集めて、信頼関係を構築するのが一番の目的である。
- ◆ DMO や地域商社同士のナレッジ共有の場、プラットフォームなどはまだこちらで組めていないので、必要かもしれない。
- ◆ まずはお互いの悩みを話し合う、愚痴を言い合う場が有効ではないか
- ◆ 外部から見て新しい発想を与えてくれる機会があるとよい。大規模すぎると難しいが、中規模程度で気づきを第三者から得られればよい。

B.事例情報に関する意見

- ◆ 各社・各地域で前提条件が異なるため成功事例の横展開は難しい。しかし、失敗事例は横展開できる。失敗事例を織り交ぜながら、地域の実情に合った成功事例を探すのがよい。
- ◆ 「すごい成功事例」ばかりでは参考にならない。同じような規模の都市の DMO 等は何で悩んでいるのか。そこでの「小さな成功」を真似したい。全国的には「小さく」ても、地方では「大きい」成功になる事例は多いのではないか。
- ◆ 他の DMO 等や組織体がどのように取り組まれているか知りたい。特にリソースが無いなかどのように取り組んでいるのか。

C.情報や集まりが多くても対応できない

- ◆ 地域商社も段階・ステージで必要なことが変わってくる。まだ足腰が固まっていない状況で情報があっても、浮足立ってしまう。
- ◆ 道の駅連絡協議会や自治体との連携がもちろんある。ここで集まりが多すぎると大変になる。今度は同じような報告業務に労力がかかってしまう。

D.その他アイデア

- ◆ 匿名でもよいので「悩み事」を掲示板に載せて、そこに「自分たちはこうやった」と解決方策を投稿し合うサイトがあればよいのではないか。
- ◆ 予算を含めて伴走支援を派遣いただき、例えば 1 か月間組織内に入って、現状から課題と解決策を示していただけるとありがたい。

4-2. ワークショップ

(1) 概要、目指すところ（狙い）

地域資源・観光資源を生かして更に「稼ぐ力」を向上させるためのキープレイヤーである地域商社・DMOは、「2.（4）地域商社・DMOの課題」にもあるよう、人材等リソース不足をはじめとした課題を抱えている。企業・組織単独で各種リソースを十分に確保していく方向性もあり得るが、必ずしも全企業・組織が近々に対応できるとは限らない。そのような中、本事業では実際に東北圏域の地域商社・DMO等によるワークショップを開催し、各企業・組織が抱える現状の課題や問題点、関心や展望等を共有するとともに、「現状でもやれること／解決ツールの一つ」としての気づきを得て、「連携」の可能性検討に繋げていくきっかけ・機会の場の創出に取り組んだ。

ワークショップ開催概要は以下のとおりである。

- ◆**題名：** 地域の「稼ぐ力」を考えるワークショップ
～地域商社・DMO連携による新たな可能性～
- ◆**日時：** 令和5年12月11日（月） 13:30～16:35
(16:40～参加者交流及び名刺交換会)
- ◆**会場：** 東北経済産業局 会議室
- ◆**対象／参加人数：** 東北地域内の地域商社及びDMO等／25名
- ◆**目的：**
 - ① 直面している現状の課題や問題点は何か？
参加者各自の立場、取組、事業、展望、関心等を洗い出して共有
 - ② ①が現状で解決困難でも、複数のプレイヤーが「連携」することで対応可能ではないかという意識と可能性を共有
参加者が今後「連携」を選択肢として考える、具体的に検討を開始するきっかけとする。

図表 4-2-1 ワークショップの概要

なお、ワークショップ開催に向けて、講演講師を依頼した東北六県地域商社協同組合とは内容・進め方等について意見交換を重ねてきた。また、地域商社・DMO等が抱える課題として、およそ共通と思われる「ヒト・モノ・カネ・情報」に焦点をあてることとなった。

(2) プログラム

ワークショップの詳細プログラムは以下のとおりである。

全体で2部構成であり、第1部は東北六県地域商社協同組合及び東北圏域の地域連携

DMO から計 3 名の講師による講演を実施した。そこでは東北地域にて先駆的に活動している企業・団体から、本ワークショップのテーマに関係した具体的な課題や取組、今後の展望について、実際の事例紹介等を含めてお話いただいた。

続く第 2 部は参加者がグループに分かれてワークショップを開催した。地域の「稼ぐ力」向上のため参加者が抱える現状の課題・問題点等を洗い出すとともに、企業・団体同士が連携／繋がることで解決できる可能性を探った。最後に全体での発表・意見交換とともに、講演講師からのコメントをいただいた。

13:30 開会挨拶

< 第 1 部 >

13:35~14:45 講演

「東北地域における地域商社の課題と今後の展望、新たな可能性～連携を切り口にして～」

① 13:35~14:05

東北六県地域商社協同組合 理事長／

株式会社あきんど代表取締役 商人 廣田 拓也 氏

② 14:05~14:25

東北六県地域商社協同組合 副理事長／

ノリット・ジャパン株式会社 取締役専務 伊藤 俊樹 氏

③ 14:25~14:45

おもてなし山形株式会社 事業部統括マネージャー 中山 竜一 氏

< 第 2 部 >

14:55~16:35 ワークショップ

16:35 閉会挨拶

16:40~17:20 交流会

図表 4-2-2 ワークショップのプログラム

講演講師のプロフィール等は以下のとおりである。

① 東北六県地域商社協同組合 理事長／株式会社あきんど 代表取締役商人 廣田 拓也 氏

「東北に、大きな商いをつくる。」として、東北地域商社間の情報共有ネットワークを担い、共に東北地域商材の発掘とマーケティング、販路開拓を行っていく場である「東北六県地域商社協同組合」理事長を務める。また、自ら浜中会津の生産者・加工業者・流通事業者・小売店が参加する、地域商社の連携プラットフォーム「株式会社あきんど」の経営者であり、他地域商社経営者と連携し、「株式会社海のあきんど」も立ち上げるなど、活発に活動。



②東北六県地域商社協同組合 副理事長／ノリット・ジャパン株式会社 取締役専務
伊藤 俊樹 氏

「東北六県地域商社協同組合」副理事長とともに、秋田県の地域商社として地方の活力をもたらし「食」を中心としたサービスを展開する「ノリット・ジャパン株式会社」の取締役専務（クリエイティブディレクター／デザイナー兼務）を務める。秋田県産素材を活用した食品ブランド事業等を展開する他、鹿角市との連携として「道の駅おおゆ（秋田県鹿角市）」の指定管理事業及び鹿角市地域商社確立事業、鹿角市ふるさと納税中間管理事業も手掛ける。



③おもてなし山形株式会社 事業部統括マネージャー 中山 竜一 氏

「おもてなし山形株式会社」は「やまがたの資源で地域をデザイン」をビジョンに掲げて活動する地域連携 DMO。山形県内 14 市町から成る協議会と連携した非営利事業（DMO 機能）と共に営利事業（DMC 機能）を持ち、域内観光産業の発展・成長につながる「価値」を提供し続ける。中山氏は会社設立時より DMO マーケティング・マネジメント業務を手掛け、行政や各観光事業者を調整・橋渡しする観光地域づくりの要としての役割を担う。



（３）第２部ワークショップの進め方等

第２部ワークショップでは、参加企業・組織の所在地や地域商社・DMO 等のバランスなどを考慮した 1 グループあたり 5～6 名からなる計 5 グループを形成した。各グループ内でグループ司会及び最後の発表担当を決定いただいた。

進め方としては、大きく「自己紹介」、「課題・問題点の洗い出し」、「課題・問題点に対するアイデア出し」、「グループ発表・共有（及び講師コメント）」の順になっている。

第２部ワークショップのタイムスケジュールと進め方は以下のとおりである。

●第２部ワークショップスケジュール

14:55～15:00（5 分） 趣旨・内容説明

15:00～15:15（15 分） 自己紹介（本日テーマ、講演内容への所感等含む）、役割分担決め

15:15～15:40（25 分） 課題・問題点の洗い出し

15:40～16:15（35 分） 課題・問題点に対するアイデア出し、発表準備

16:15～16:35（20 分） グループ発表・共有、講師コメント等

●進め方

- ① 個人ワークで各自付箋に課題を記入
（「人」「モノ」「金」「情報」「その他」の5カテゴリで付箋を色分け）
- ② 模造紙に付箋を貼り付け、順番に内容を説明
- ③ グループ司会が課題を簡単に整理（どのような課題が多かったか、どのカテゴリの課題が多かったか等）
- ④ 再度個人ワークで課題に対応するアイデアを付箋に記入
- ⑤ 模造紙に付箋を貼り付け、順番に内容を説明
- ⑥ 課題とそのアイデアに対してグループ司会のもと意見交換、質疑応答で深める
- ⑦ グループでの整理内容を発表、全体へ共有（発表@2分程度）

※ 第1部講演講師には適宜各グループをまわって議論の様子を見ていただき、必要に応じて議論に加わり助言等をいただいた。

図表 4-2-3 第2部ワークショップのスケジュール・進め方

（4）開催結果

1）グループ発表内容（例）

最後のグループ発表の概要等を以下に整理する。

①「人」が一番の悩み

- ・ 地域でイノベーションを起こす、デジタルマーケティングを実施する、実際に販路開拓・販売実務を担う、外から情報を持ってくる等々のためにも「人」が必要である。
- ・ 投資に必要な資金を集めた後、それを用いて地域の専門人材を集める、または育てていく。そこでは単なる専門人材のみならず、「地域のリーダー格」を数多く育成し、集めていきたい。
- ・ 地域内当事者では当該地域の魅力に気が付きにくい傾向にある。外部の視点から指摘されることで地域の魅力に気づくこともあり、「気づき」を地域内外の協働を通して得ていく。
- ・ 地方ではWEBマーケティングなどの議論は得意ではない。そこで、外部の専門家やコンサルタントには単に入ってもらうのではなく、伴走いただき自ら知識・ノウハウを蓄積していく。
- ・ 地域では、スタート時点で「人財育成」と「地域づくり」に注力して、両輪に進めていくことが大切で、そこに時間とお金をかけていく。そうすると各種課題へのアイデアも出てくる。
- ・ 「やる人がいない」問題はまさしく皆で話し合っていくのがよい。そこで重要なのは「成功の循環」である。話し合いを通して「関係の質」や「思考の質」を上げて、「やってみよう」と「行動の質」向上に繋がる。
- ・ 連携を通して、計画性のもとに度胸と勘を働かせて、機能していくことに繋げるためには、まさしく熱量を持つ人を大勢集めて、如何に糾合していくかにかかってくる。

②アイデアなど

- ・ 地域金融機関が母体の地域商社によるファンド創設、国・自治体の補助金利活用など、資金獲得と地域への還元（特に人財育成への投資）が必要。
- ・ 一次産業の事業整備や所得・雇用の課題を解決すると同時に、地域商社の高付加価値商品販売による売上拡大のため、ふるさと納税を通して投資を募る仕組みができればよい。
- ・ 「勘・度胸・どんぶり勘定」から脱却するためにも、商品開発・販売を担う側は、マーケティングによる計画策定が出来る側と連携するのがよい。
- ・ 地域の魅力度向上のため、地域単独で取り組む「点」の段階から、地域間連携を通して「面」へと広げたい。
- ・

③講師コメント

- ・ 地域商社の業務には資金が「ないと出来ないこと」と「なくても出来ること」の二つがある。事業をスケールさせる／大きな社会課題に向き合う／短期の時間軸で解決が求められている等の場合では資金が十分あった方が有利である。しかし、時間軸などで見て、まずは資金が「なくても出来る」ところから始める。
- ・ 地域の熱意ある社長の皆様を集めることも、想いを共通する仲間の出資による事業体構築に繋がるなど、取り組みを「点」から「面」に広げる方策になる。地域の社長の方々は、地域社会の課題解決に絡めた動機付けを自社のビジネスに乗せることで、より高い波及効果を生むことができる。
- ・ 民・官ともに熱量がある方々が最初に強い動機を持って集まり、物事を「やり切った」後には必ず残るものがある。

2) 参加者アンケート結果

本ワークショップでは、参加者の方々へ参加目的やプログラムへの評価などを聞くアンケートを実施した。アンケート用紙は受付時に紙媒体で参加者へ直接お渡しするとともに、終了後回収した。

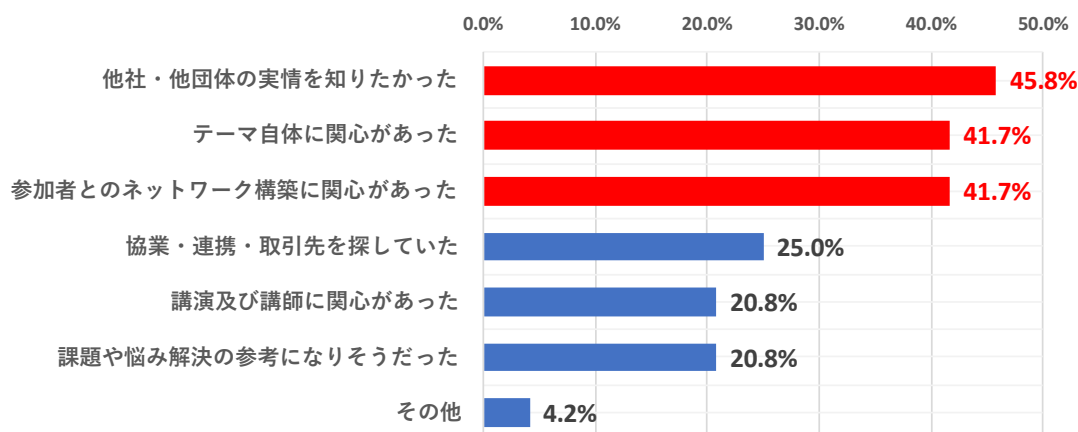
ワークショップ参加者アンケートの結果は以下のとおりである。

- 実施方法：ワークショップ当日受付でアンケート用紙を直接配布、回収
- 回収件数：24 件

- ① 本ワークショップにご参加いただいた目的、理由等をお答えください（当てはまる番号全部に○）。

最も多いのが「他社・他団体の実情を知りたかった」（45.8%）である。次いで、「テーマ自体に関心があった」（41.7%）及び「参加者とのネットワーク構築に関心があった」（41.7%）となっている。

回答	件数	%
1 テーマ自体に関心があった	10	41.7%
2 講演及び講師に関心があった	5	20.8%
3 協業・連携・取引先を探していた	6	25.0%
4 参加者とのネットワーク構築に関心があった	10	41.7%
5 課題や悩み解決の参考になりそうだった	5	20.8%
6 他社・他団体の実情を知りたかった	11	45.8%
7 その他	1	4.2%
回答者合計	24	100.0%

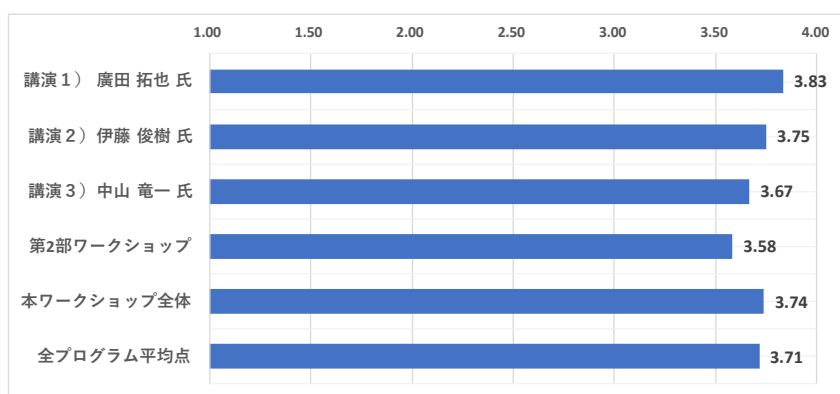


図表 4-2-4-1 ワークショップ参加の目的・理由

- ② 各プログラム及び全体について４段階評価でご感想をお願いします（いずれかの番号一つに○）。 ※プログラムごとに１～４点を付けていただいた。

本ワークショップ全体は 3.74 点である。各プログラムとも 3.5 点を超えている。

プログラム	平均点
講演 1) 廣田 拓也 氏	3.83
講演 2) 伊藤 俊樹 氏	3.75
講演 3) 中山 竜一 氏	3.67
第2部ワークショップ	3.58
本ワークショップ全体	3.74
全プログラム平均点	3.71



図表 4-2-4-2-1 プログラムの４段階評価

なお、評価の感想等について、以下のような回答があった。

No.	自由記入
1	色々な話が聞けて有意義でした。
2	参加者の質問や課題などが多岐に渡るので、共通のケーススタディなどが出来ると良いかと感じました。
3	様々な業種の方の実体験の話を聞くことができてためになりました。
4	ワークショップが難しかったか、いろいろな方の意見を聞けて良かった。
5	多様な意見が聞けて参考になった
6	自社のみでは気づかない点を発見できました ワークショップ通じてネットワーク構築につながりました
7	各講義は勉強になりました。ただ、会のタイトルが広い業界対象の為にワークショップの内容も広くなり、方向性が見えにくかった。
8	自社と共通する課題や初めて知る事情などを知ることができ大変勉強になった
9	ファシリテーターが重要です。ゴール設定も。
10	地域の為にできる事は沢山あると分かりました。
11	地域の事例と課題が参考になりました。
12	「稼ぐ」というワードからも、利益に関わるワード、情報がとびかう、熱量のある会に参加させていただきありがとうございました。一社員の立場ながら、大変勉強になりました。
13	とても勉強になりました。ありがとうございました

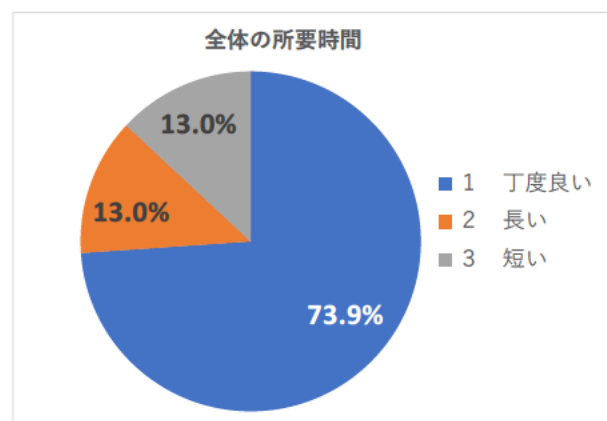
図表 4-2-4-2-2 プログラム評価へのご意見

③ 本ワークショップの構成等についてご感想をお願いします（いずれかの番号一つに○）。

- ・ 概ね全体の時間は「丁度良い」（73.9%）との回答である。
- ・ 第1部の講演数は9割で「丁度良い」（91.7%）、1講演あたりの時間は6割以上で「丁度良い」（66.7%）であった。一方、1講演あたりの時間が「短い」（29.2%）の回答が3割程度あった。
- ・ 第2部ワークショップであるが、時間に関してはおよそ5割が「丁度良い」（52.2%）であるが、「長い」と「短い」がそれぞれ3割程度（21.7%、26.1%）ある。グループ人数は「丁度良い」が100.0%であった。

【a.全体の所要時間】

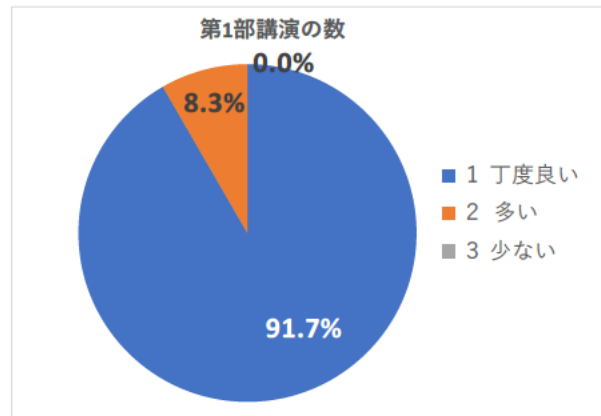
回答	件数	%
1 丁度良い	17	73.9%
2 長い	3	13.0%
3 短い	3	13.0%
合計	23	100.0%



図表 4-2-4-3 構成等の評価（全体の所要時間）

【b. 第 1 部講演の数】

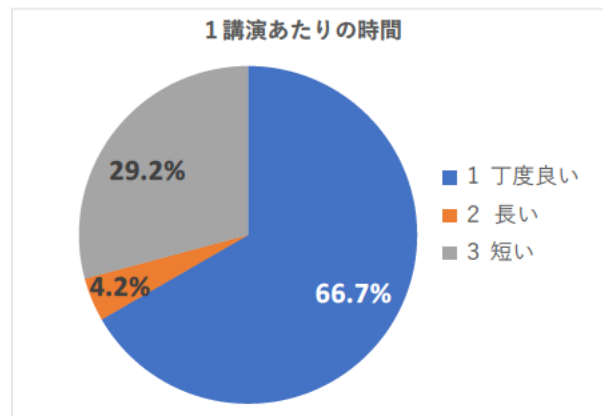
回答	件数	%
1 丁度良い	22	91.7%
2 多い	2	8.3%
3 少ない	0	0.0%
合計	24	100.0%



図表 4-2-4-4 構成等の評価（第 1 部講演の数）

【c. 1 講演あたりの時間】

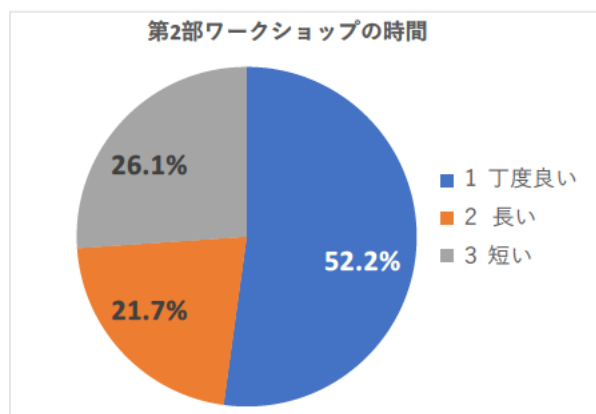
回答	件数	%
1 丁度良い	16	66.7%
2 長い	1	4.2%
3 短い	7	29.2%
合計	24	100.0%



図表 4-2-4-5 構成等の評価（1 講演あたりの数）

【d. 第 2 部ワークショップの時間】

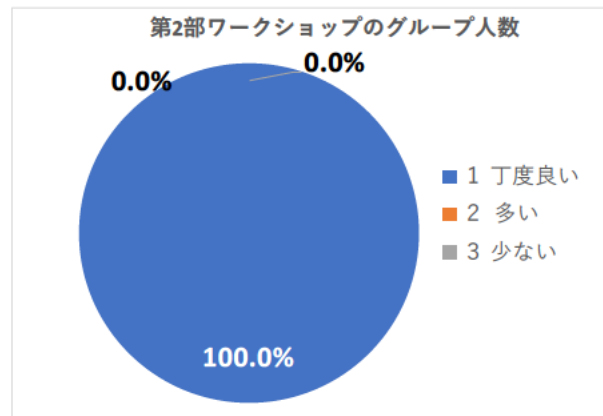
回答	件数	%
1 丁度良い	12	52.2%
2 長い	5	21.7%
3 短い	6	26.1%
合計	23	100.0%



図表 4-2-4-6 構成等の評価（第 2 部ワークショップの時間）

【e. 第2部ワークショップのグループ人数】

回答	件数	%
1 丁度良い	23	100.0%
2 多い	0	0.0%
3 少ない	0	0.0%
合計	23	100.0%

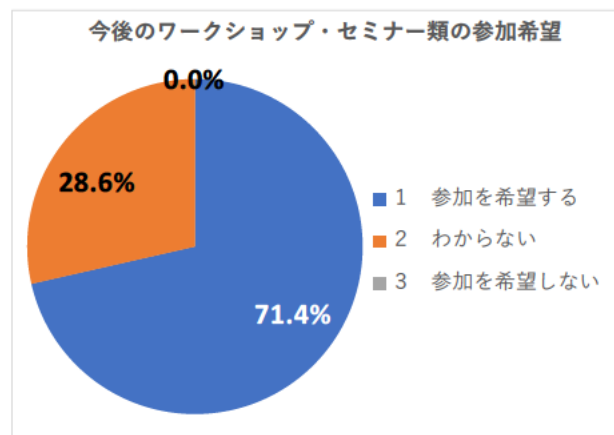


図表 4-2-4-7 構成等の評価（第2部ワークショップのグループ人数）

- ④ 今後も本テーマでワークショップやセミナー類が企画されればご参加をご希望されますか（いずれかの番号一つに○）。

「参加を希望する」（71.4%）が7話以上となった。

回答	件数	%
1 参加を希望する	15	71.4%
2 わからない	6	28.6%
3 参加を希望しない	0	0.0%
合計	21	100.0%



図表 4-2-4-8 本テーマによる今後のワークショップ・セミナー類の参加希望

3) 連携希望・可能性アンケート結果（後日実施）

本ワークショップ開催後、参加者へ今後の連携への希望や可能性とその時の問題点、得られた気づきやご意見等を聞くアンケートを実施した。参加者の申込アドレスに対して、アンケート用紙のファイルを電子メールで送信・回収した。

連携希望・可能性アンケート結果の概要は以下のとおりである。

- 実施方法：ワークショップ開催後、アンケート用紙を電子メールで送信・回収
- 回収件数：10件

① 今後の連携可能性・希望

【同地域内の DMO×地域商社】

- ・ お互いに強みを持つ（観光・輸出面でターゲットとしている、現地に拠点がある）海外を狙った販路開拓に取り組みたい。

【地域商社×東北圏域 DMO】

- ・ 連携による相互のノウハウ・情報共有を通して、増加しているインバウンド客への県産品売り込みと情報発信強化が出来ればよい。

・

【地域金融機関設立地域商社×域外へ販路を持つ団体】

- ・ 域外（営業エリア外）への販路開拓が課題であるため、域外への販売とマーケットインによる商品開発にて協業できるパートナーと組みたい。

【DMO×地域商社】

- ・ 一次産業の収益向上につなげるため、規格外農産品の高付加価値な加工製品開発で地域商社と連携したい。

② 得られた気づきや感想

【意見交換の機会自体が有意義】

- ・ 東北圏内を対象として、地域商社・DMO が一堂に会した意見交換等の機会はあまりなかったため、参加者とお話できたことは大変有意義であった。
- ・ 活動内容の異なる事業者から普段とは違う考え方や課題を伺うことが出来て刺激になった。
- ・ ワークショップにて、各自の強みから、それぞれ抱えている課題解決の手段などを具体的に考えることができ、新たな視点を得るきっかけとなった。

【同じ方向性や課題を有している】

- ・ 講師による先行事例発表にて、目指す方向性は同じであることが分かり、自信に繋がった。
- ・ 地域商社はどこもマネタイズで苦心、課題を抱えていると再認識できた。

【連携の可能性】

- ・ 想像以上に地域商社と地域には密接な繋がりがあり、アイデアを加えることで地域が更に活性化する可能性を感じた。
- ・ 連携は情報発信力強化やコスト削減の面でも有効であると感じた。
- ・ DMO はこれまで「観光」の視点で動いてきたが、「稼ぐ」という視点では経済産業省との連携も必要だと思った。

4-3. セミナー

(1) 目的・概要

本事業では、地域商社・DMO等の連携により、課題解決や相乗効果に繋がっている先進事例を広く紹介し、連携促進に繋がる機運醸成を高めることを目的としたセミナーを開催した。また、セミナーでは「4-1. 事例調査」及び「4-2. ワークショップ」の結果概要の報告も併せて実施した。

セミナーの開催概要は以下のとおりである。

- ◆**題名：** 地域の「稼ぐ力」向上セミナー ～地域商社・DMO 連携調査から～
- ◆**日時：** 令和 6 年 3 月 1 日（金） 13:30～15:45
- ◆**開催：** オンライン（Cisco Webex）
- ◆**対象／参加人数：** 全国の地域商社及び DMO 等／39 名
- ◆**目的：**
 - ・ 地域商社・DMO等の連携の先進事例紹介により、連携促進の機運醸成を高める。
 - ・ 本事業の事例調査やワークショップ開催結果の概要を報告することで、本事業テーマへの関心向上及び成果の普及促進を図る。

図表 4-3-1 セミナーの概要

(2) プログラム

「事例紹介」では、事例調査を通して情報を得た東北圏内・外の 2 機関を選定した。どちらも設立形態としては地域連携 DMO であり、それぞれ地域商社及び他 DMO 等との連携活動へ取り組んでいる。そこで、課題解決やそのための新事業展開等を図っており、自らの支援先を含む地域全体への効果・メリットが波及し、地域の「稼ぐ力」に繋がっていると考えられる。

「報告：地域商社・DMO 連携の可能性調査から」では、今年度実施した地域商社・DMO 等の連携事例調査を通して見えてきた連携の意義や効果、課題などを報告するとともに、令和 5 年 12 月 11 日に実施した『地域の「稼ぐ力」向上ワークショップ～地域商社・DMO 連携による新たな可能性～』の開催結果についても併せて報告した。

13:30 開会挨拶

13:35～15:15 事例紹介

① 13:35～14:25 一般社団法人 秋田犬ツーリズム 専務理事 工藤 剛 氏

② 14:25～15:15 一般社団法人京都府北部地域連携都市圏振興社（海の京都 DMO）
総合企画局 次長兼地域づくり・サービス等事業部長 福井 誠 氏

15:15～15:45 報告：地域商社・DMO 連携の可能性調査から

図表 4-3-2 セミナーのプログラム

事例紹介講師のプロフィール等は以下のとおりである。

①一般社団法人秋田犬ツーリズム 専務理事 工藤 剛 氏

秋田犬のふるさと大館市をはじめ、北秋田市、小坂町、上小阿仁村の秋田県北部エリアにある 4 市町村で構成される地域連携 DMO。秋田県北部エリアの魅力を世界に向けて発信し、観光での誘客促進による地域活性化を目指し、地域の観光資源開発や特産品プロデュース、観光情報発信に取り組む。地域商社と連携した地元特産品「枝豆」等の海外展開や北東北地域の DMO 間で連携した海外（台湾・シンガポール等）からのインバウンド誘客事業などに取り組んでいる。



**②一般社団法人京都府北部地域連携都市圏振興社（海の京都 DMO）
総合企画局次長 兼 地域づくり・サービス等事業部長 福井 誠 氏**

福知山市、舞鶴市、綾部市、宮津市、京丹後市、伊根町、与謝野町の京都府北部 7 市町が連携し、各市町の観光協会が水平統合して設立された地域連携 DMO。観光を軸とした「もう一つの京都」の地域経済活性化のため、プロモーション、インバウンド向け商品の開発・販売を多様な関係者と連携しつつ展開する。「海の京都コイン」を用いたデジタルマーケティングと地域企業の事業展開支援、地域商社等と連携したふるさと納税特産品開発や EC サイト運営などに取り組んでいる。



（３）参加者アンケート結果

本セミナーでは、参加者の方々へ参加目的やプログラムへの評価、本テーマへの意見などを聞くアンケートを実施した。本セミナー開催終了後に、参加者の参加接続アドレス等に対して、アンケート用紙のファイルを電子メールで送信・回収した。

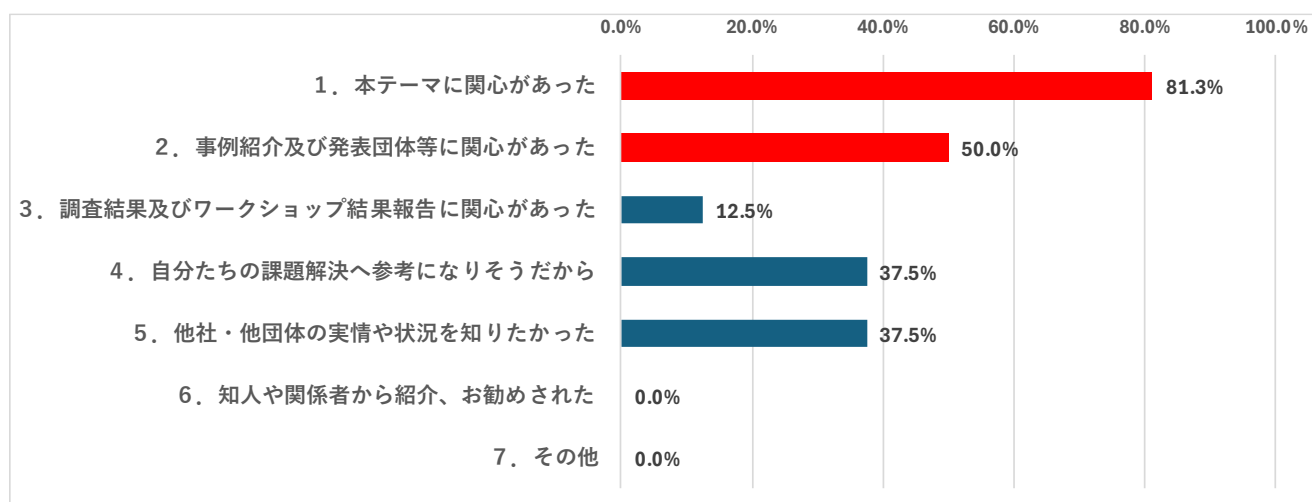
本セミナーの参加者アンケートの結果は以下のとおりである。

- 実施方法：ワークショップ開催後、アンケート用紙を電子メールで送信・回収
- 回収件数：16 件

① セミナーにご参加いただいた目的、理由等をお答えください（回答はいくつでも）。

最も多いのが「本テーマに関心があった」（81.3%）であり、8 割を占める。次いで、「事例紹介及び発表団体等に関心があった」（50.0%）が 5 割を占める

回答	件数	%
1. 本テーマに関心があった	13	81.3%
2. 事例紹介及び発表団体等に関心があった	8	50.0%
3. 調査結果及びワークショップ結果報告に関心があった	2	12.5%
4. 自分たちの課題解決へ参考になりそうだから	6	37.5%
5. 他社・他団体の実情や状況を知りたかった	6	37.5%
6. 知人や関係者から紹介、お勧めされた	0	0.0%
7. その他	0	0.0%
回答者合計	16	100.0%

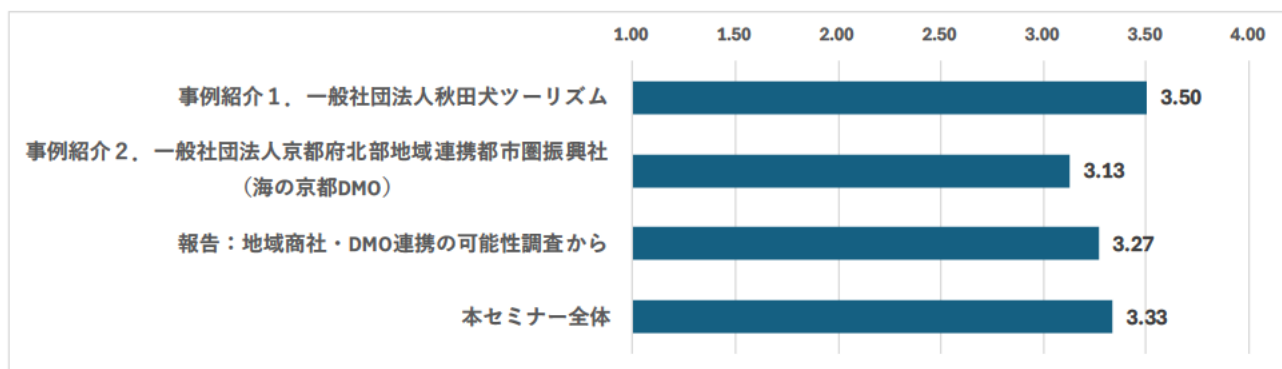


図表 4-3-3-1 セミナーの参加目的・理由等

② 各プログラム及び全体について４段階評価でご感想をお願いします（評価数値記入）。

１～４点の評価にて、全プログラムの平均点は３.３１であった。全てのプログラムにて３点を超えている。

プログラム	平均点
事例紹介１．一般社団法人秋田犬ツーリズム	3.50
事例紹介２．一般社団法人京都府北部地域連携都市圏振興社（海の京都DMO）	3.13
報告：地域商社・DMO連携の可能性調査から	3.27
本セミナー全体	3.33
全プログラム平均点	3.31



図表 4-3-3-2-1 セミナー各プログラムの評価

なお、評価の感想等について、以下のような回答があった。ここでは「途中参加・退席のため評価できず」といった回答は省いている。

No.	回答
1	ここに出られている方、他の自治体よりも、かなり進んでおられると思いました。勉強になりました。
2	地域として売り出したいものを現地の人が信じる事と、地元以外の人にいかに共感を得て行くかが大事だと思いました。そして地元の行政も醒めた眼で視ずに情熱をもって当たって欲しいと感じました。
3	各団体での取り組み事例紹介がとても興味深く、今後の活動の参考となるものだった。

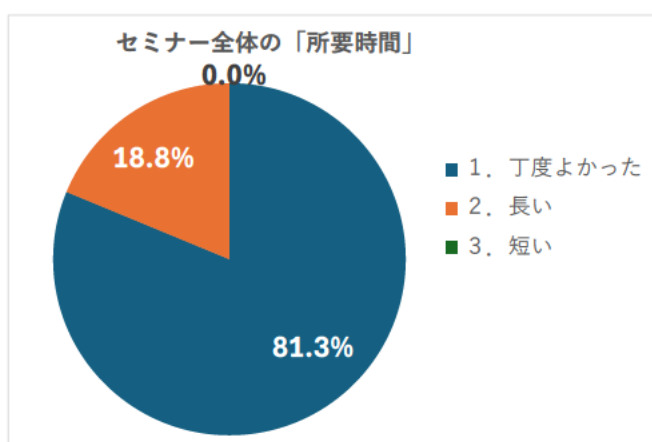
図表 4-3-3-2-2 セミナー各プログラムの評価の感想

③ 本セミナー構成等についてご感想をお願いします（回答はそれぞれ一つ）。

- ・ 概ね全体の時間は「丁度よかった」（81.3%）との回答である。
- ・ 事例紹介の数は9割で「丁度よかった」（93.8%）、1事例紹介あたりの時間は8割以上で「丁度よかった」（81.3%）であった。一方、1講演あたりの時間が「長い」（18.8%）の回答が2割弱あった。
- ・ 調査等結果報告であるが、時間に関しては7割が「丁度よかった」（71.4%）であるが、「長い」（21.4%）が2割程度ある。

【a.全体の所要時間】

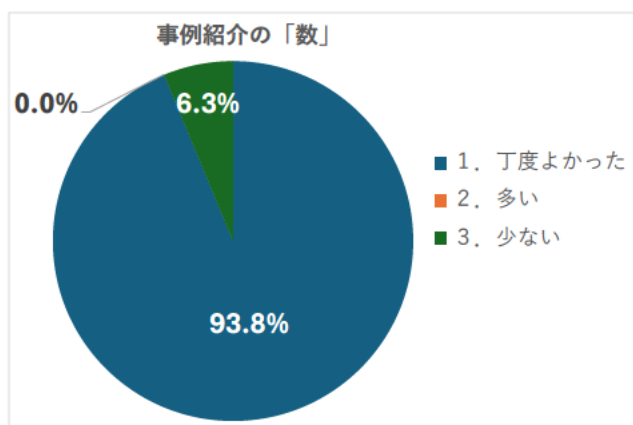
回答	件数	%
1. 丁度よかった	13	81.3%
2. 長い	3	18.8%
3. 短い	0	0.0%
合計	16	100.0%



図表 4-3-3-3 構成等の評価（全体の所要時間）

【b.事例紹介の数】

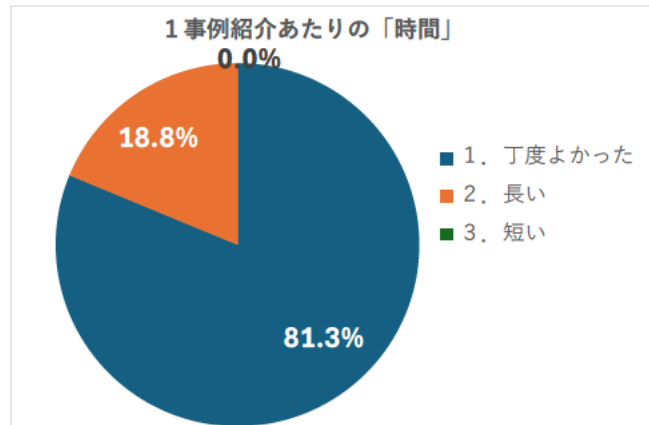
回答	件数	%
1. 丁度よかった	15	93.8%
2. 多い	0	0.0%
3. 少ない	1	6.3%
合計	16	100.0%



図表 4-3-3-4 構成等の評価（事例紹介の数）

【c.1 事例紹介あたりの時間】

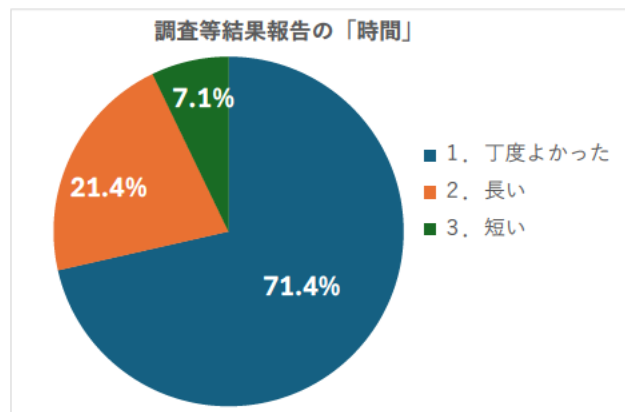
回答	件数	%
1. 丁度よかった	13	81.3%
2. 長い	3	18.8%
3. 短い	0	0.0%
合計	16	100.0%



図表 4-3-3-5 構成等の評価（1 事例紹介あたりの時間）

【d.調査等結果報告の時間】

回答	件数	%
1. 丁度よかった	10	71.4%
2. 長い	3	21.4%
3. 短い	1	7.1%
合計	14	100.0%



図表 4-3-3-6 構成等の評価（調査等結果報告の時間）

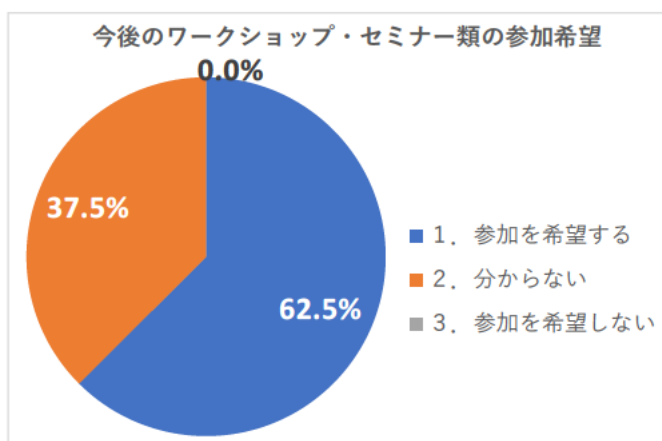
- ④ 今後も本テーマに関係するセミナー・ワークショップ類が企画されればご参加をご希望されますか（回答は一つ）。

6割強が「参加を希望する」（62.5%）との回答であった。一方、「分からない（37.5%）」が4割弱ある。

回答	件数	%
1. 参加を希望する	10	62.5%
2. 分からない	6	37.5%
3. 参加を希望しない	0	0.0%
合計	16	100.0%

【参加希望の回答者にて具体的に
心あるテーマ】

- ・海外販路
- ・地域商社・DMOの事例



図表 4-3-3-7 本テーマによる今後のセミナー・ワークショップ類の参加希望

- ⑤ 地域商社・DMO等連携へのご意見、本テーマに係る東北経済産業局へのご要望等があればお願いします（自由記入）

No.	ご意見・ご要望
1	公務員として「稼ぐ」ことに対する知見が無かったため、どのように戦略を立てていったのかの過程が聞けてためになりました。
2	弊社も地方創生事業をやろうと、動いております。ある自治体が弊社実績と技術に興味持って頂き、リアルでお会いして、オンラインでもお話を頂きました。本日も、勉強させて頂いていたので、機会が御座いましたら、あらためて、参加させて頂きます。よろしくお願いします。
3	道路網の整備に関して、特に幹線道路の切り回しや高規格化が絡むと、既存の街並みの衰退が懸念されます。一方で時間的距離を短縮する事は、地方の活性化に欠かせない前提であると考えます。まちづくりを同時に考えながら、新しい状況に対応できるような支援やご指導を頂けると良いと感じます。
4	今後も広域に連携が図れるような情報交換の機会を作っていただけるとありがたいと思います。
5	地域商社の設立を検討しているため、好事例の情報提供等をお願いいたします。
6	非常に参考になりました。ありがとうございます。
7	大変勉強になりました。ほかの事例もありましたらお願いいたします。
8	地域商社の役割や動き方は、おのおの課題等も地域によって違うと思います。だからこそ他の事例が参考になります。

図表 4-3-3-8 ご意見・ご要望

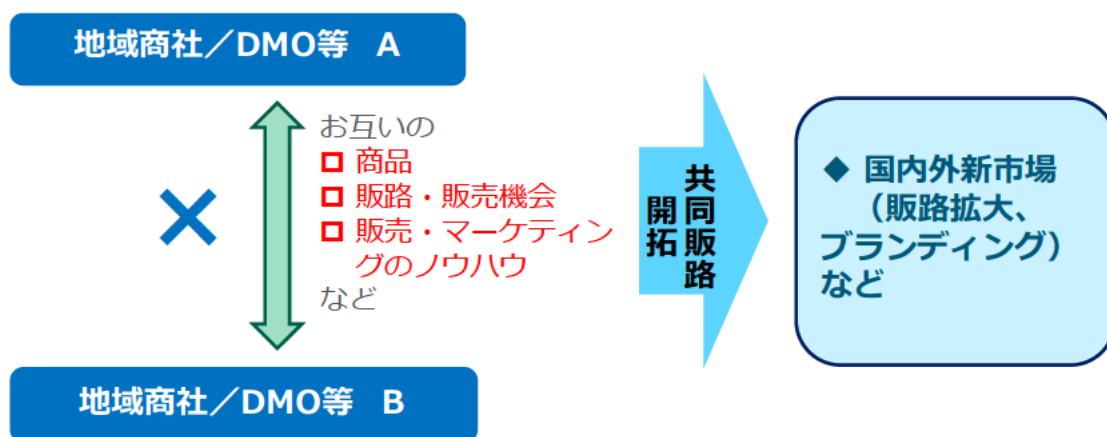
5. 実施まとめ

(1) 代表的な連携パターンと効果まとめ

本事業の実施を通して、各々の課題解決や相乗効果発揮、地域の「稼ぐ力」向上の体制づくりのため、実際に地域商社・DMO等による様々な連携とその効果等を確認することができた。ここでは、読み取れるいくつかの主なパターンと効果等を整理する。

1) 共同販路開拓による、互いの販路活用及び品揃え強化

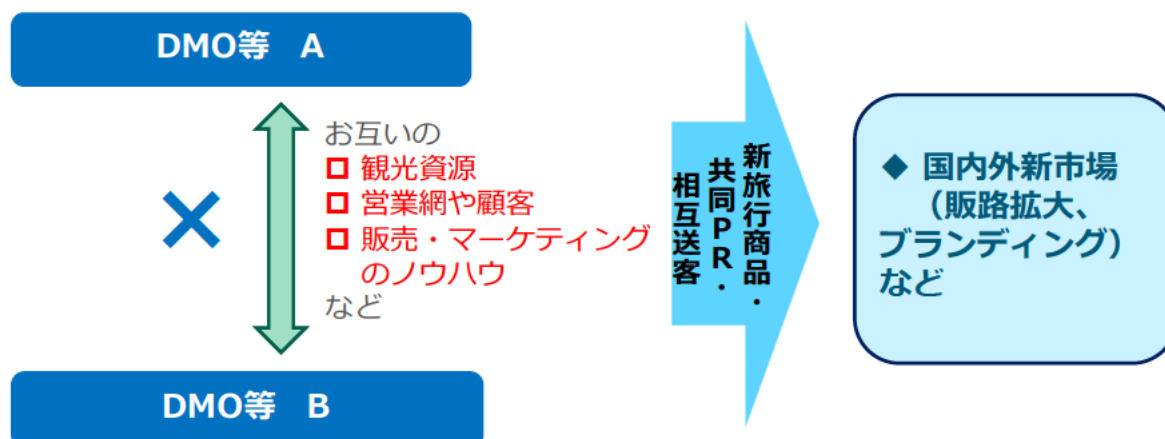
主に地域商社及びその機能を持った機関同士で共同の販路開拓を行う連携である。互いに有している販路を活用して国内外の新市場へ販路開拓を行うが、品揃えの強化によって進出先の市場で顧客への訴求力を向上させている。その際、互いに有している商品の組み合わせ方と見せ方、販売・マーケティング等のノウハウを提供、共有し合うことで相乗効果に繋がっている。それによって、より効果的・効率的なブランディングを実施している。



図表 5-1 共同販路開拓

2) 共同旅行商品造成などによる、顧客への訴求力向上と広域周遊・相互送客

1) は地域商社同士のイメージであるが、こちらは主に DMO 同士の水平連携が多い。互いの観光資源や営業網・顧客、販売・マーケティングのノウハウを共有して、新しい旅行商品の造成や共同 PR・相互送客をすることで、国内外の新市場の顧客に対して訴求力を向上させている。特に海外からのインバウンド客にとって、狭い範囲の観光資源のみではなく、自治体の境界を越えた広い範囲で観光資源を組み合わせた周遊パッケージはより魅力度が高いと考えられる。

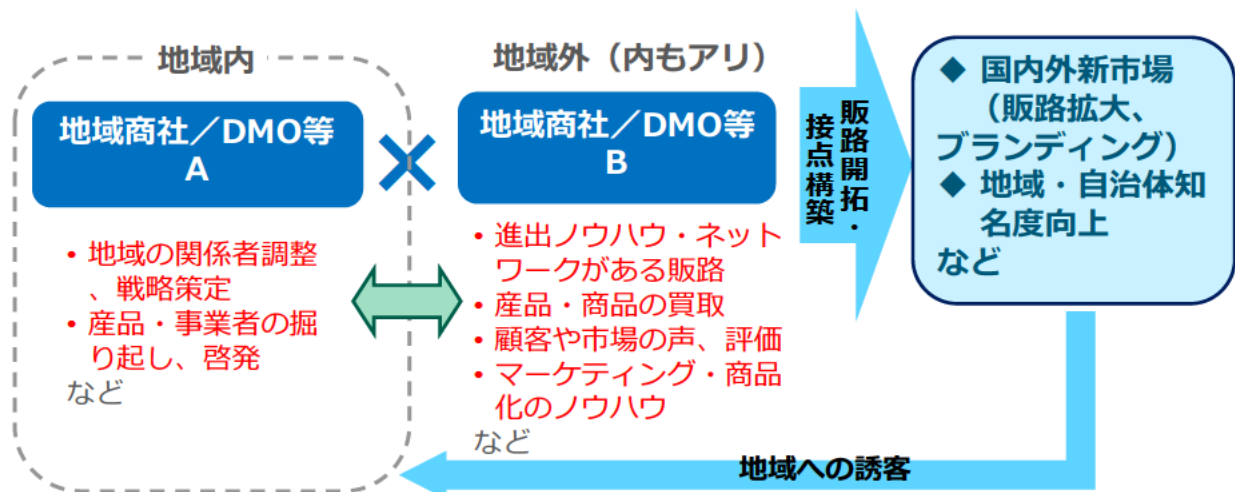


図表 5-2 共同旅行商品造成

3) 地域産品・事業者の掘り起しと、販路開拓や海外との接点構築の連携

どちらかというとは垂直連携に近い取り組みで、地域産品や事業者の掘り起しを地域内の地域商社または DMO が担い、海外との接点構築を含む販路開拓にて別の地域商社の販路・ノウハウ等を利用する連携である。これはまさしく DMO 等が地域産品の海外展開を狙って地域商社と連携するパターンでもある。また、国内で見れば、地域商社同士の連携にてより販売や物流に強みをもつ地域商社が、その部分で課題を有する地域商社から商品を買って販売を行うケースでもある（一種のハブの役割を果たす）⁴。

地域に詳しく深い接点を持った地域商社や DMO が関係者との調整や事業者の掘り起し、紹介を行いつつ、海外と接点を持つ地域商社や DMO が前者と連携して産品・商品を買取り販路開拓を行う。同時に、その接点を利用して顧客や市場の声を産地生産者や事業者に共有する等、マーケティングや商品開発のノウハウを産地側に提供していく。結果として、産地のブランド力が展開先の現地でも向上し、産地への誘客にも繋がっていく。実際に連携した地域商社が海外展開先の旅行会社と連携して、産地に誘客するツアーを企画するケースもある。

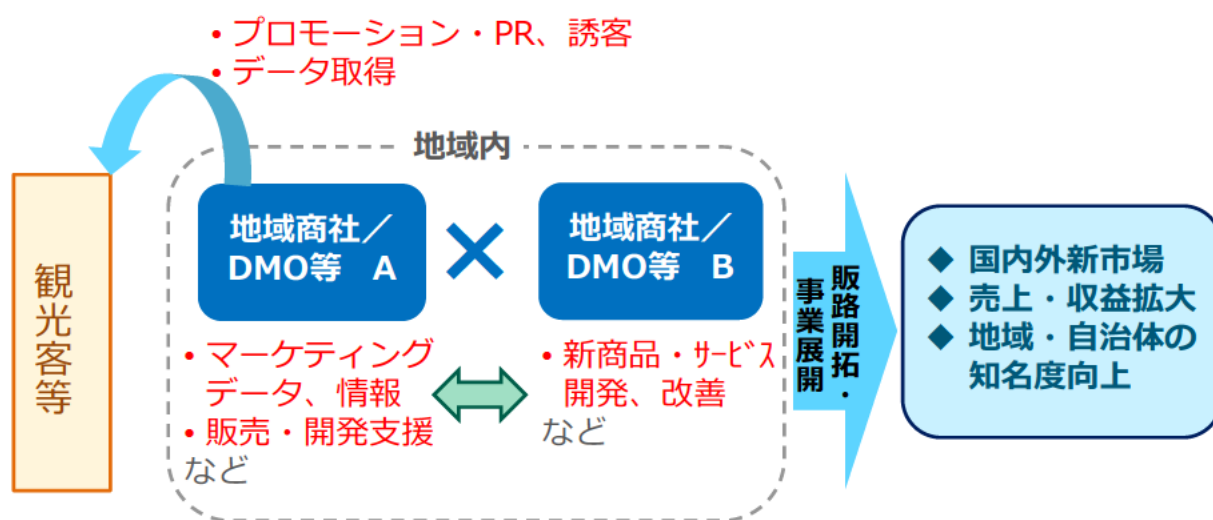


図表 5-3 地域産品・事業者の掘り起しと、販路開拓や海外との接点構築の連携

⁴ より広く地域商社の事業化全体の中で、お互いの得意／不得意部分を補完する形の連携もある。地域内で多くの機能を果たすことが求められているなか、人材等のリソースが限られている地域商社にとって、必要な機能を全て保有しようとするのではなく、得意／不得意分野で複数企業が分担し合って取り組む方が効率的である。

4) 地域への誘客やデータ取得と新商品・新サービスの展開

こちらは DMO と地域商社間によるお互いの機能や強みを生かした役割分担の連携となる。DMO が観光地域マーケティングやプロモーションに取り組み、観光客の誘客を行うと同時に、観光客の実行動や購買に係るマーケティングデータを取得する。そして、地域内の地域商社へデータ分析に基づく情報を提供し、併せて新商品・サービス開発支援等を行っていく。最終的に地域商社の売上・収益が向上するのみならず、国内外新規市場における地域・自治体の知名度や観光客の満足度が向上して、更なるインバウンドに繋がっていく。ただし、ここでは実際の新商品・新サービス開発にあたり、場合によっては個社支援のノウハウ・機能が追加で求められる場合がある。

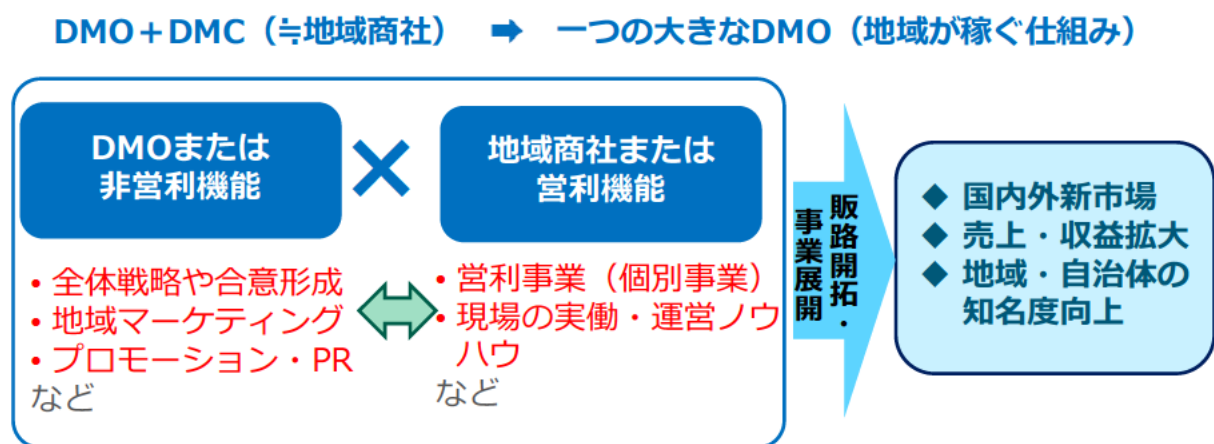


図表 5-4-1 地域への誘客やデータ取得と新商品・新サービスの展開

この連携は DMO と DMC の連携であると見ることもできる。DMC は観光客に対して実際にサービスを提供する、観光商品を提供する法人であるが、あくまで地域で営利活動を担う企業・団体として、ある意味地域商社的な側面もあると見なせば、このパターンにあてはまる。

全体戦略や合意形成、地域マーケティング、プロモーション・PR を担う機関と、実際に個別の営利事業、または現場の実働ノウハウを持つ機関が連携して、一つの大きな DMO として地域の稼ぐ仕組みを構築する。

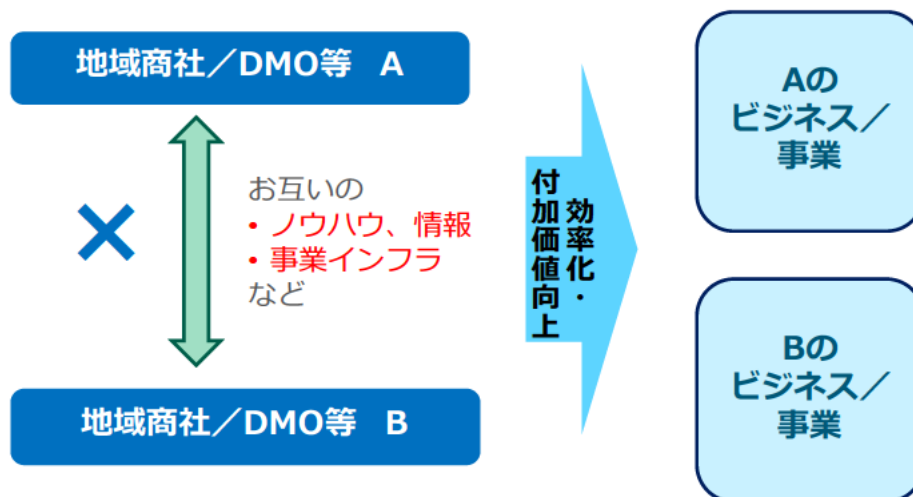
もともと地域内で内包されていた機能同士を、より有機的に連携させることで、地域の稼ぐ力向上を目指す。その際、Win-Win の関係になるよう、お互いの活動成果が双方への効果・メリットに繋がることが重要であると考えられる。



図表 5-4-2 DMO と DMC (≒地域商社) の連携

5) リソース・ナレッジ等のシェアによる互いのビジネス・事業の効率化・向上

情報を含めたナレッジや人材等のリソース、事業インフラのシェアによるお互いの経営サポートを通して、お互いの事業・ビジネスの効率化や付加価値向上を図る連携である。これは直接業務・部門のみならず、間接業務・部門の効率化も対象となる。

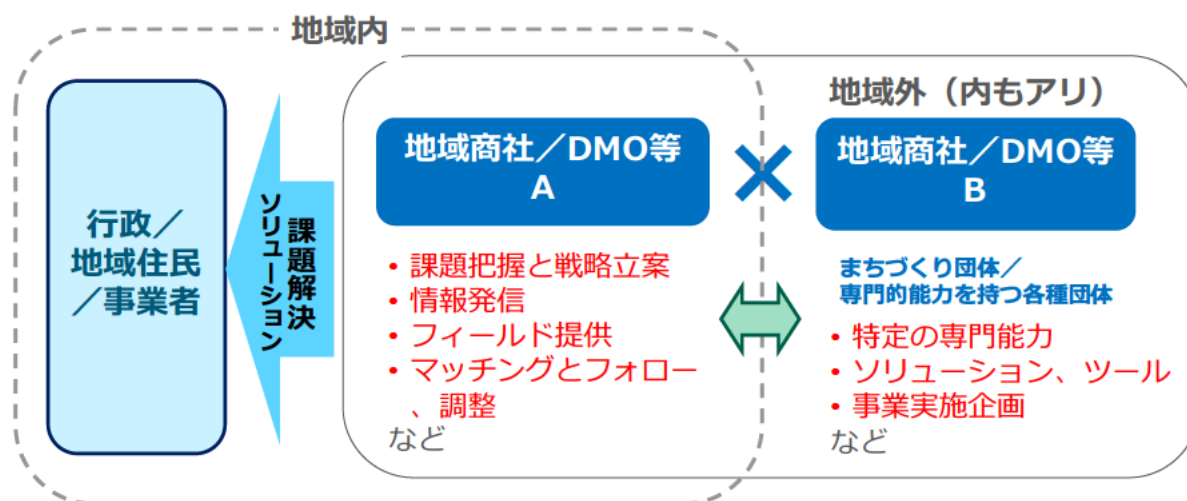


図表 5-5 リソース・ナレッジ等のシェア

6) 単独では対応が困難な地域課題を解決するための外部との連携

地域商社・DMO等と地域外のまちづくり企業・団体との連携が含まれる。地域に密着している地域商社・DMOが地域課題解決のため、地域外に所在する専門的な課題解決ソリューションやツール、事業実施企画能力を持つ企業・団体と連携していく。

外部企業・団体の知見を借りながら、地域商社・DMO等はコーディネーターとして地域の課題把握から戦略立案、外部への情報発信、フィールド提供、マッチングとフォローの役割を果たしていく。



図表 5-6 地域課題解決における連携

(2) 連携にかかる課題まとめ

「4. 実施内容」からも分かるように個々の連携プロジェクトにそれぞれ課題はあるものの、連携の成立及び維持・発展において、人材の問題が大きい。特に、成立時に人をはじめとするリソースが不足しているため、連携の重要性を認識していても、実際は手が回らない、どのように連携するか具体の検討が出来ない課題がある。

また、連携成立に向けては、お互いのビジョン・目的が合致することが一番大切である。そのためにはお互いをよく知る必要があるが、実際は他社・団体のことをあまり知らない問題もある。

連携が進み、実際にマーケティングに基づく商品開発や海外等新市場展開などの取組段階になると、個別の課題解決ノウハウの習得がどうしても必要になる。現状の連携体にて、そのためのリソースやノウハウが不足する場合は、更なる連携も必要になってくる（観光・地域振興と産業・企業支援機能の連携など）。

6. 調査結果を踏まえて（支援の方向性）

本章では、本調査の結果を踏まえて、今後の支援方向性を検討する。

（１）機運醸成

ツールの一つとして「連携」の有用性・可能性を伝え、認識を深めてもらう支援を行っていく。例えば以下のような方向性が考えられる。

①テーマ別によるワークショップ

本事業ではワークショップを開催し、地域内の関係者が一堂に会して互いを知り、互いの課題やアイデアを議論する場の有効性を確認できた。連携内容・効果を具体的にイメージできるよう、東北圏内単位またはその中の一定の地域単位で複数回開催していく。

また、実際の連携形成のためには、地域での資源やキーパーソンの掘り起しや見える化、それに基づく地域全体での役割分担・体制検討も有効であると考ええる。例えば、先行事例のキーパーソンや地域商社・DMO等の設立支援経験を持つ方を専門家として派遣しつつ、地域内関係者のワークショップ企画・開催を支援していく。

②発信・交流の場づくり

先行した取組や事例を広くアピールできる場づくりを行う（例：ピッチイベントなど）。先行事例を知ることで、自分も新たにチャレンジしたいという意識向上・機運醸成に繋げる。

連携自体はあくまでツールであるため、開催テーマとしてはブランディングや海外展開など地域の「稼ぐ力」向上に直結した課題を設定する。その解決方策の一つとして「連携」を盛り込んでいく。

また、アピールの場のみならず、実際の連携形成のためのオープンイノベーションマッチングイベントも考えられる。例えば、DMOが地域（及びDMO）の課題を発信し、そこに地域商社やローカルベンチャーが課題解決ソリューションを提案するイベントを開催する。その際、マッチングのみならず、プロジェクト形成までフォローしていく。

（２）リソース確保・育成

特に課題として大きい「人」の発掘・確保や育成を図る支援を行う。本事業全体を通して、地域商社・DMOともに「人」に対する問題意識が高いことが分かった。消費者ニーズの多様化も進み、地域商社・DMOともに求められる機能、専門分野が広がる一方で、特に人口減少に直面している地域にて、効率的な人材育成や人材シェアを行う仕組みが必要となる。人材育成や確保に繋がる仕組み構築は中長期的な視点での検討が必要であるが、例えば先行者と連携した後発企業・団体の人材育成・学習支援を行うとともに、地域商社・DMOの領域で熱量のある地域人材を発掘し、スタートアップのようにメンタリングして育成する等が考えられる。人材確保については、地域起こし協力隊、UIJ ターン人材、兼業・副業人材利活用といった既存の人材活用の仕組みとも連携しつつ、専門人材の情報提

供・シェアプラットフォーム形成などが考えられる。

（３）機会創出

連携を生み出す地域でのプラットフォーム構築やその活動を支援していく。既に東北圏内では「２．（３）地域商社・DMO を取り巻く近年の動向例」でも示したように、地域商社同士の連携プラットフォーム活動が見られる。そのような既存活動を支援していくとともに、新規立ち上げ等も支援していく。その際、先行的な取組の情報提供やそこでのキーマンを専門家として派遣することで設立支援を行う等が考えられる。

7. おわりに

本事業を通して、地域商社・DMO等の連携による相乗効果等が明らかになった。社会経済の変化・不確実性の増大とともに、アフターコロナによるインバウンド需要・観光需要回復、海外展開の好機が訪れている。その中で地域が魅力ある地域資源・観光資源を活用して好機を獲得していくにあたって、地域の面的発展を支援する「稼ぐ力」向上のキープレイヤーである地域商社・DMO等による連携は、その役割をより効果的・効率的に果たしていくための有効な手段の一つに位置付けられると考えられる。一方で、同じく課題等の実態も明らかになった。

今後、地域商社・DMO等による連携に関して普及啓発に取り組むとともに、連携形成と維持・発展における課題等の解決を図っていくことで、地域商社・DMO等の連携による地域資源・観光資源の磨き上げと外部への発信、そして地域の価値最大化が更に進む環境構築を進めていくことが重要である。