ネクストテン next X

シリーズ調査

# 持続可能な地域づくりに向けて

## ～「地域商社」からみる地域活性化への課題～

第1章　これまでの地域活性化事業と「地域商社」への注目
第2章　全国の地域商社の取り組み
第3章　持続可能な地域企業に必要なこと

かつて、「地方の時代」や「ふるさと創生」が叫ばれる中で、地域の活性化を担う切り札として、第三セクターやTMO（街づくり会社）の設立がもてはやされた時期があった。それらの中には地元の課題を解決し、今でも地域の中心的な存在として機能しているものもあるが、その多くは、当初の目的を果たせないままに解散したり機能が停止したりしてしまっている。では、両者の間にある本質的な違いとは何なのだろうか。その問いが本調査の出発点となっている。

今また、「地方創生」が叫ばれる中で、地域活性化の新たな救世主として期待され、全国的に増加の動きを見せているのが、地域商社やDMO（観光地経営会社）と呼ばれる組織である。しかし、過去に学ぶのであれば、これらもまた、第三セクターやTMOなどと同様に、一握りの成功と大多数の失敗とに分かれていくのではないかという心配はつきまとう。

そこで本稿では、うまく地域の課題を解決して事業を継続していくための秘訣は何なのかについて、地域商社を例にそのヒントを探っていくこととしたい。

編集担当：小原 博一、梶山 健一
アドバイザー：赤津 一徳

## 調査のポイント

1　地域商社事業とは、地域にある資源をみつけ、販売先（出口）を考えた企画・開発により地域の生産物を高付加価値化して販売するなどの地域経済の新たな司令塔を担う事業である。

2　国が主導し推し進めるカタチの地域活性化政策は、過去の事例から継続性や発展性に疑問が残る。今回、全国に100社つくるという数値目標を掲げた地域商社支援も同じ轍を踏むことが危惧される。事業モデルを敷衍（ふえん）し、組織の立ち上げを優先すると事業継続の核（人）を見失うことになりかねない。

3　地域商社事業で最も重要なことは「誰がやるか」、次いで「何をやるか」であり、この手順を守ることが鉄則である。まずは地域にこだわりと責任を持った、覚悟のある人物が必要であり、いかに魅力的な人たちを呼び込めるかは、地域全体の度量にかかっている。

# 第1章　これまでの地域活性化事業と「地域商社」への注目

## 1．地域振興の変遷と根本的な課題

### 国土計画は地方の自立化として実ったか

戦後の地域振興の多くは国土計画という名のもと、政府主導で推し進められてきた。5次にわたる全国総合開発計画では国土の均衡ある発展が目指され、その後は生活の安全・安心・安定の実現のための質的向上を目指す国土形成計画が進められてきた。

確かに地方には多くの資金が投入され、一時的には活気を取り戻したようにも見えた。しかし、現在の地方経済や人の流れをみれば、地元産業の衰退は加速し、人の流れは若年層を中心に流出が止まらないという状況が続いている。地方の自立や地域の自律的な発展はまだ道半ばなのか、それとも歩んできた道が違ったのだろうか。

### ニュースにならない「危機」に学ぶべきこと

補助金という資金支援を前提に地域に活性化策を促すという、国による地方への支援手法は昔から基本的には変わっていない。“地域の独自性・自主性を”と言いながらも、いち早く取り組んで軌道に乗ったものを「先進事例」として紹介し、他地域にも同様の取り組みを促すという横展開のカタチが今でも主流であり、各地でオリジナルをコピーしたような事業が進められている。

しかし、そのような“まねごと”の事業でも、事業開始直後は好調であるケースが多い。新聞の地方版や雑誌などにより目新しいニュースとして紹介された時、誰もが地域の活性化に成功したモデル事業になっていると思ったはずだ。しかしそれらの紹介記事の多くは短期間に集中して取り上げられ、その後どうなったかが紹介されるケースは多くない。公的資金が途絶えたり、賛同者からの人的支援が無くなることで、事業が悪化したりしても、事業破綻の懸念でもなければ再びニュースとなることは少ないだろう。

本来、その事業が悪化した理由にこそ学ぶべき多くのものがあるのだが、そのような事例は公共性や事業者の都合もあって取材が困難で、公にも取り上げにくいのが実情である。事実、本誌の調査もその点を常に考慮しながら取り組んでいるにも関わらず、紙面に掲載できるのは良い話ばかりとなってしまう事例が多いことも否めない。

### 業歴ある地域商社と新設の地域商社の間にヒントを探る

本調査では、事業の継続可能性にフォーカスすることで、事業目的を達成するために、何が最大の障害で、本質的にどのように取り組まなければならないのかに対する事業者の本音を聴取することに力を注いだ。

題材としては、現在全国で広がりを見せている地域商社を取り上げる。地域商社は地方創生戦略の中で新たに生まれてきたものと思われがちだが、実は約10年前には既にその名があり、20年以上という長い業歴を誇る企業もある。一方では、最近になって国が推進している

ことから全国各地で地域商社設立に向けた動きが活発化し、いわゆるブームの様相を呈している。

以下では、すでに地域の司令塔として活躍している地域商社と国の地方創生をきっかけに新設された地域商社のそれぞれに取材することで、持続可能性のヒントを探っていくこととしたい。

## 2. 地域商社について

まず、そもそもこれだけ多くの期待を集める地域商社とは一体どういった会社なのだろうか。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（以下、レポート）」を参考に概要を整理する。

### 既存の商社機能の問題点を補完する役割を担う

これまでも農協を始め地域に商社（卸売）機能がなかったわけではないが、従来型の商社（卸売）機能には次のような欠点があったと言える。

① 流通段階で多くの中間マージンが発生し、実際に生産者が受け取る金額が少ない。
② 「安価・安定・大量」重視であるため、小量多品種は敬遠される。
③ 卸売業者が入ることで生産者・消費者間の情報が遮断され、生産者側で消費者のニーズがつかみづらい。

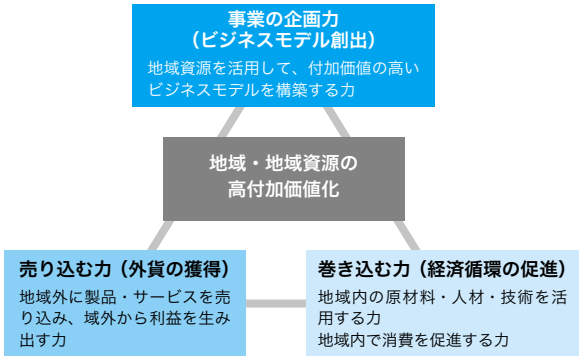
既存の流通に参入していく地域商社には、このような従来型の商社（卸売）機能を改善し補完する役割が求められる。

### 地域商社の３つの機能：<br>事業企画力・売り込む力・巻き込む力

レポートによると、地域商社を「地域で地域産品のマーケティングを担う地域発の主体・プロジェクト」と定義している。つまり、地域で生産されたモノの販路の開拓を行うだけでなく、生産段階から流通・販売までを一貫して見据えたマーケティングを行うなどの役割を担う地域の司令塔が「地域商社」であるとしている。

また、地域商社に求められる機能として、「事業の企画力（地域資源に付加価値をつけるビジネスモデルの創出）」、「売り込む力（外貨の獲得）」、「巻き込む力（経済循環の促進）」の３機能（３つの力）を挙げている（図表１）。

図表１　地域商社の３つの機能の関係図




出所：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」

### 地域経済活性化の司令塔としての期待

地域商社の事業は多岐に渡る。例えば、地域で大量に生産されているものの、加工度が低く、ブランド価値が弱い農産物がある。そうした農産物は、市場へそのまま出荷されたり、安価な原材料としての価格で、その農産物の有名地へと出荷されたりする。そして原材料の場合、産地としてブランドを確立した土地で加工され、商品として高い値段で消費者の元へ届けられていくのだが、生産地にはその利益は回ってこない。

このような名もない一生産地の立場を脱し、農産物に独自の加工を施しその地域のストーリーを伝えることでブランド商品を育て付加価値向上を実現することも、地域経済の司令塔となる地域商社には期待されている。

## 3. 地域商社の類型

地域商社はその特徴によりマーケットの範囲、活動形態、活動主体といった違いで分類することができる。

### （1）マーケットからの類型

まずマーケットの範囲が狭く、地域内で生産した一次産品や加工品を地域内及び近隣地域で消費する産地直売所や道の駅のような「地産地消型」がある。次に、地域産品やサービスを大都市圏に販売し、地域外から外貨を獲得する「移出型」がある。具体的には、第三セクターによる物産公社や地域発のネット販売事業者、都市部に設置されたアンテナショップである。そして最も広いマーケットを目指すものが、地域産品の海外への輸出販売により外貨を獲得する「輸出型」となる。

### （2）活動形態による類型

活動形態とは、地域商社がどのような事業活動をしているかによる分類である。大きくは「流通型」、「メーカー型」、「プロジェクトメイク型」の３つに分類でき、流通型はさらに「小売型」、「卸売型」に分けられる（図表２）。

図表２　活動形態による地域商社の分類

| 類　型 | | 内　容 | 事　例 |
|---|---|---|---|
| 流通型 | 小売型 | 地域内外に売り場・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。 | 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。海外事業者に直接販売する取り組みもみられる。 | 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。 | 地域の製造事業者等 |
| プロジェクトメイク型 | | 地域内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 |

出所：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」

### （3）活動主体による類型

活動主体による分類は、行政が直接関与しない「民間企業・団体」、地方自治体と民間企業が出資して設立される「第三セクター」、地方自治体が設置・運営する「行政」の３つに分類できる。このうち「民間企業・団体」には株式会社のほか農協などの組合、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る例もある。「第三セクター」には、物産公社などが例としてある。「行政」には、事業者に対してサポートを行う産業支援センターや都市部に開設されるアンテナショップなどがある。

## 4．ヒアリング事例について

第２章では、以下の６社に対してヒアリングを行った。長年事業を継続している地域商社には、主に事業を続けていくなかで顕在化した課題やそれを克服してきた対応策、及び今後地域商社を設立する場合の注意点等についてヒアリングを行った。また、最近設立された地域商社には、設立に当たって直面した課題とその対応策や、今後事業を進めていくにあたって想定する課題等についてヒアリングを行った（図表３）。

図表３　ヒアリング先の概要

| | 名　称 | 所　在 | 組織形態 | 事業概要 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 株式会社四万十ドラマ | 高知 | 民間 | 1994年に四万十川中流域の3町村出資により設立。その後、地元住民の出資により純民間企業となる。四万十川流域に「地元発着型産業」を生み出すべく、６次産業化や観光振興を手掛ける地域商社の先駆け的存在。 |
| 2 | Neeth株式会社 | 北海道 | 民間 | 2007年設立。北海道の基幹産業である一次産業、特に農業の産業化を実現すべく、各種事業に取り組む。北海道の魅力・価値（ヒト・モノ）を全世界に発信し、北海道と世界中のニーズをつなぐコンサルティングやプロジェクト開発に尽力。 |
| 3 | 株式会社坂ノ途中 | 京都 | 民間 | 2009年に、環境負荷の小さい農業を実践する農業者を支援し、農業を持続可能なものにすることを目的に設立。有機栽培など特にこだわりを持った新規就農者などと提携し、それら生産者が栽培した農産物のネット通信販売を中心に行う。 |
| 4 | ながと物産合同会社 | 山口 | ３セク | 2014年に長門市、地元生産者組合等の出資により設立された第三セクター型地域商社であり、執行責任者は公募による。主に長門市の加工品を「ながとブランド」として、大都市圏の百貨店や飲食店に販売。昨年から道の駅「センザキッチン」を運営。 |
| 5 | Oita Made株式会社 | 大分 | 民間 | 2017年8月に大分銀行が地元民間会社と設立した地域商社。「Oita Made」ブランドによる、商品の背景や生産者のこだわりなど商品にまつわるストーリー自体を価値として伝える販売事業を展開。今後は海外マーケットに注力していくとしている。 |
| 6 | 株式会社GM7 | 宮城 | ３セク | 2018年4月に丸森町と㈱VISIT東北を中心に設立された第三セクター。親会社であるVISIT東北のインバウンド関連のノウハウを生かし、インバウンド客をターゲットとして新たな商流を構築していくとしている。 |

01

高知県高岡郡四万十町
株式会社 四万十ドラマ　代表取締役　畦地（あぜち） 履正（りしょう）氏

# 「四万十川に負担をかけないものづくり」をコンセプトに自然循環型企業を目指す地域商社の先駆け

しまんとどらま

**株式会社四万十ドラマは、四万十川流域の特産品を使った商品開発を多数手掛け、加工による第一次産品の価値向上や独自の会員制度などで注目を集めてきた。地域商社の先駆けといわれ、全国各地から視察・研修の申し入れが絶えない当社に、持続可能な地域商社に必要なことは何かを伺った。**

代表取締役　畦地 履正氏

## 四万十ドラマは自立を前提に設立された

四万十ドラマは、産業創出を目的として、1994年四万十川中流域の旧1町2村（大正町、十和村、西土佐村）により設立された第三セクターです。当時、JA職員であった私は流通部門におりましたが、農産物がどのようにして消費者まで行き渡るのかという商流全体を知りたかったので、当社の社員募集に応募し、唯一の社員として転職したのです。

最初は自分の立場は準公務員扱いであろうとの認識でいたため、「町村からの資金支援は3年を目途に打ち切りとするので自立して欲しい」と言われ大変驚きました。企業経営の経験がなかった自分にとっては青天の霹靂で、相当な危機感を持って仕事に取り組みました。

## デザイナー梅原氏との出会いがきっかけとなり、足元にある地域資源を調査

事業が好転するきっかけとなったのは、高知県内で活躍していたデザイナーの梅原真氏との出会いです。梅原氏は、その地域では当たり前と思われていたものを、企画力とデザイン力により付加価値を加えて、魅力的な商品にしていたのです。初対面の時に「地元に名産品がある地域が羨ましい」とこぼしたら、「四万十にはお茶や栗という、名産品があるやないか！」と怒鳴られたのです。本当だろうかと思い、それから四万十川流域の地域資源を徹底して調べてみたところ、実際にこだわりを持った農業生産者と素晴らしい農産物が存在することが分かったのです。

その後、2005年の町村合併に伴い、町村が保有していた株式を地域住民が買い取る形で、完全民営化されると同時に私は代表取締役に就任しました。そして梅原氏に当社のプランナーとなってもらい、四万十川流域の魅力向上策を一緒に考えてもらいました。

## 地域資源調査の原点は地域の人を知ること

四万十川は「最後の清流」と呼ばれるなど全国的にも有名になり、そのイメージもあって鮎やうなぎが名産品となっています。しかし、面積に占める森林の割合を考えると山から取れる産物こそ、この地を代表するものとして重要だと考えています。栗は全国有数の糖度の高さを持つこと、椎茸はかつて生産量日本一であったことなどは、地域調査をするまでよく知りませんでした。

そうした知識は、自分の足で歩き、自分の目と耳で人と話すことで得られるものでした。つまり地域調査とは、「（生産事業者などの）地域の人を知ること」なのです。当地には面白い人たちがいることに気づくこと、そうした人たちと顔が分かる関係を作ることで、結局こうした人こそが地域の魅力の原点であり、最も重要であることをこれまでの事業を通じてしみじみ感じています。

## 四万十ドラマの役割「生産者と消費者をつなぐ橋になる」こと、伝えるにはデザインの力が必要

今、国が推進している地域商社という言葉には、もう少しきちんとした定義が必要と思います。

私が考える地域商社の定義は、①地域のモノを扱う、②自社のオリジナル商品がある、③地域の会社とタイアップ商品がある、の3つが揃っていて、全国に出荷できる水準であることが前提です。

そのうえで必要なものは「生産者が誰なのか」、「どんな想い」で「どのように作っているのか」を消費者に伝える役割を担っていることです。そのため、「生産者と一緒になって商品加工をしていく」、「その開発したものを我々が売っていく」といった仕組みづくりが重要になると考えます。

当社のイメージデザイン（21頁右上）は、沈下橋（河川が増水した際に水面下に沈んでしまう簡易橋）をモチーフにしています。本流だけでも21橋ある沈下橋は四万十川の象徴です。その橋の「片方の岸を生産者」、「一方の岸を消費者」に見立て、その両者をつなぐことが四万十ドラマの役割であることを表しています。

このように、地域商社でデザインに凝っている会社は、正直なところ全国にもあまり例がないかもしれませんが、自分たちの「考え方」を伝えるために、デザインの力を使うことはとても重要です。

四万十川にかかる沈下橋、当社イメージデザインのモチーフ

## 地域商社の事業の成否は「コンセプト」と「誰がやるか」で決まる

地域商社事業の成否は、「コンセプト」と「誰がやるのか」の2点に集約されます。

コンセプトが曖昧だと持続できるかどうかさえ危うくなります。当社のコンセプトは「四万十川に負担をかけないものづくり」です。そして、仲間である地域の関係者にそのコンセプトを正しく伝えるためには、文字ではなく図柄によるイメージが必要になります。今、いろいろ地域商社設立がブームになっているようですが、新たに始める地域商社はこのコンセプトがはっきりしないケースが多く、「この地域をこうしたい」という方向性を見失うことになるのではないかと危惧しています。

最も重要な「誰がやるか」は、やはりその地域に対する想いと、やり遂げるための強い意志を持った人が必要になります。

**ローカル・ローテク・ローインパクト**

◎四万十ドラマの考え方

**四万十川に負担をかけないものづくり**

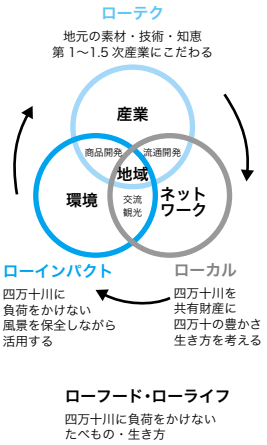
**◎地域を循環する３つの考え方**
四万十ドラマは、四万十川の自然環境を保全しながら活用することをベースに、環境・産業・ネットワークを循環させながら、四万十川に負担をかけないものづくりをしています。
その具体的なコンセプトは「ローカル・ローテク・ローインパクト」。
これらが循環する新しいコミュニティビジネスを展開しています。

**◎ローカルとは**
四万十川を共有財産に足元の豊かさ・生き方を考えるネットワークの構築すること
＝会員制度・観光産業

**◎ローテクとは**
農林漁業に生きづく技術や知恵や第１次、1.5 次産業にこだわること
＝商品つくり・産業つくり

**◎ローインパクトとは**
四万十川に負荷をかけない風景を保全しながら活用する仕組みをつくること
＝環境ビジネス・風景保全

**ローフード・ローライフ**
この考え方の軸に「ローフード」「ローライフ」の提唱を加え、山と川の暮らしと天然素材に新しい価値観をつくり流域に住む人とともに生活文化、技術、知恵、風景を残しながら、四万十川流域の新たな産業をつくります。




## 事業責任者には地域に責任を持てる人が就くべき

地域商社は“腹をくくって、退路を断つ”くらい人生をかけて取り組まないと成功などしません。今、地域商社を設立する時に、外から人材を呼ぶ例があちこちで出てきていますが、それは、地元の人間では思いつかないような、気づきや価値観などに期待するからでしょう。

しかし、そのよそ者はその地に骨を埋める覚悟で来てくれるのでしょうか。「苦しくなったらこの地から離れてもいい」とか、「この地にはビジネスで来ているのでもっといい条件であればそちらに移ろう」と考えるような人を、地域の今後の命運を決める可能性がある地域商社の責任者として任せるのはいかがなものかというのが私の考えです。

地域に対する覚悟をもっているという方へは、当社は一緒になって考えノウハウ提供をしますので、是非連絡を頂きたいと思います。

02 北海道伊達市

Neeth 株式会社　取締役会長　石井 宏和氏

# 全国の地域商社の設立や事業支援を行う地域商社の総合プロデューサー

**北海道の地域商社Neeth株式会社の起業を皮切りに、全国で新たな地域商社の設立・事業支援を行っている地域商社総合プロデューサー・石井宏和氏に、地域商社における課題や事業運営に必要なポイント等について話を伺った。**

取締役会長　石井 宏和氏

## 地域に仕事をつくる企業、Neeth株式会社を設立

2007年6月に合資会社Neethを設立し、5年後に株式会社化しました。Neethの理念は「若者がチャレンジできる仕事を創る」ことで、地域と連携した「人が育ち・活躍する仕組みづくり」と雇用を産み出す「仕事づくり」を行っています。

主な事業は、農業の産業化・強い農業を実現するための食と農の企画（コンサルティング）、流通開発・卸売業、直販事業及び人材育成事業で年商は1億円ほどです。設立10年目の昨年、北海道の事業と日本の未来に必要な活動を分けるため、社長を後任に任せて会長に就任しています。

## 地域商社の事業は「早く、小さく」がポイント

私の活動は一言でいうと“事業（業態）プロデュース”です。地域商社やDMOなどの地域企業立ち上げの動きがある地域に、外部経営陣として参画し、事業を立ち上げています。例えば、国が事務局を務める地域商社協議会で取り上げた、香川県三豊（みとよ）市の地域商社「瀬戸内うどんカンパニー株式会社」立ち上げ時には、代表者の公募採用から商品開発事業を担っています。

私達の地域商社の事業は、既存のビジネスモデルの変革を担うニッチ・ベンチャー的なものが多くなります。そのため決断のスピードが重要で、小さいユニット式の組織体制が向いていると考えます。

また新たに始める事業については、3割が軌道に乗れば良いと割り切る必要があります。事業からの撤退を先延ばしにして、赤字を出し続ける地域企業も少なからずありますが、地域商社の初期段階は、多産多死でよいのではないでしょうか。

インターネット、SNS等の普及で時間の流れが加速する中では、新規事業は早く小さく始めること、そして撤退ライン（赤字額等）を明確にしておくことが重要だと考えます。

## 事業成功のカギは出口戦略にある

事業成立性は、出口戦略の成功如何によります。つまり“顧客・販路を起点とした商品開発・サービス開発”ができるかどうかです。そのため商品開発では、デザイナー、マーケッターを含めたチームを組成して徹底的に企画を検証します。

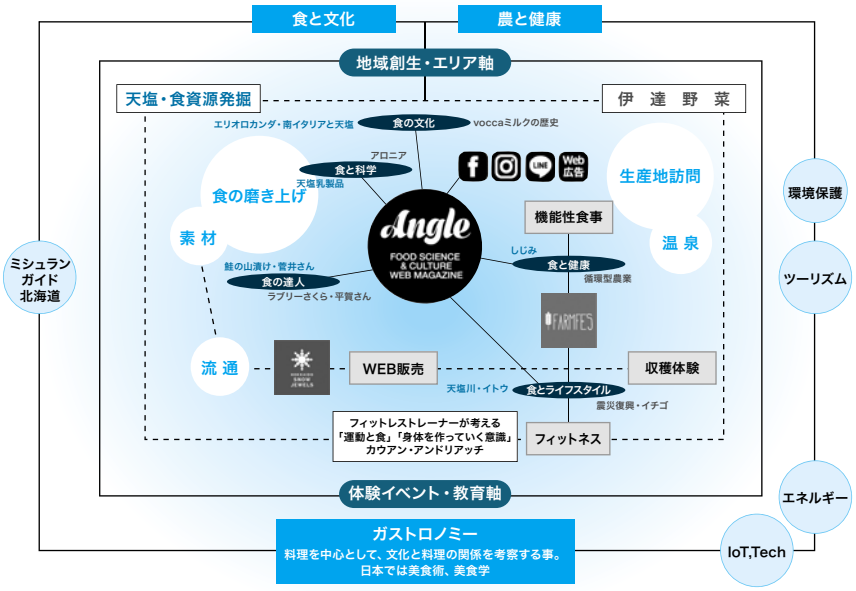
北海道はエリアも広く、多くの地域商社が新設されていますが、事業課題や設立目的・ターゲットも異なる為、個性・特徴を明確に打ち出していくことができるのではないでしょうか。

## 地域との関わり方が地域商社の要
## 資本参加者は出来る限り少数で

地域商社のような企業を始める場合、域内のしがらみにより事業が進められなくなる話はよくあります。その

北海道産農産物を中心とした事業展開例のイメージ

グループ全体での地域創生の取組イメージ




ため私達は、新地域会社の設立の前に、“時限性のある”会（協議会等）を作り、行政や地元企業など、事業に関係する方たちに声をかけてメンバーに入ってもらい、挑戦の舞台として「地域商社」を作るようにしています。大切なことは、「会は活動期限を設ける」ことであり、企業が立ち上がり、代表者が決まった場合には、会は経営には口を出さず、代表者に任せて頂くようにしています。新会社の資本に多くの関係者から出資を受けると、多数の株主に対して意向調整などが必要になり、経営判断や実行スピードが失われてしまいます。そのため、経営への参加者が多くなり過ぎないよう、地元企業・団体から資金を出してもらう場合でも、資本参加ではなくファンド等への出資にして頂く事もあります。キリン社のCSV活動のように、資本を入れなくても、全国の地域商社を応援する「地域トレーニングセンタープロジェクト」のような支援の形もあります。

## 観光推進には交通インフラ整備と食の充実が必要

地域商社の設立にあたっては、主体となる団体が事務局となり、地域商社立ち上げの勉強会などを開催し、速やかに事業を実証していく中で、その地域にとって必要な事業の形が見えてくるはずです。ここでメンバーには必ず実務経験のある“よそ者”を加えることがポイントです。企業設立時には、そうしたしがらみのないよそ者を権限のある立場に据えることも、地域に新たな価値を創り出す一つの解決策でしょう。

現在、茨城県で、地元の方と観光事業について企画準備中ですが、当県は「TOKYO」周辺エリアで成田空港が近く、アウトドアアクティビティも豊富なので観光地としてのポテンシャルも高いと思います。ただし、観光系の行政予算の多くが大手旅行代理店等へ委託・消費されている為、地元のプレーヤーの可能性が最大限に活かされていないように感じます。個々の事業者の方は素晴らしいので、新たな切り口で事業を牽引するプロデューサー的地域商社を地域で立ち上げ・育てていくことが必要なのではないでしょうか。観光事業に限らず、地元事業者が責任とノウハウ、信頼資本を蓄積できる「消費型ではない投資型事業」が行政の施策として求められていると思います。

また、観光には交通インフラ整備の充実と食の魅力向上が不可欠です。茨城県が「食事が美味しいイメージに乏しい」と一般的に思われているとしたら、地域の郷土料理や文化をリバイスして魅せていくことも必要でしょう。私達が外国人向けの観光需要創出を茨城で狙うとしたら、ミシュランガイドのような世界基準の中で選ばれていく食事業を創っていきたいですね。

03 京都府京都市
株式会社 坂ノ途中　広報　倉田 優香氏

# 「百年先も続く、農業を」を標榜する野菜提案企業

**株式会社坂ノ途中は、「環境負荷の小さい農業を実践する農業者を増やすこと」を目指して2009年に設立された、京都発の地域商社である。有機農業などのこだわりが深い新規就農者たちを、主に流通を中心に支え続けて9年が経過する。**

**東京で当社の直営店舗や広報を担当する倉田優香氏に、今まで特に重きを置いて取り組んできたもの、直面した課題などについて話を伺った。**

広報　倉田 優香氏

## 農業の「未来からの前借り」をやめる

農薬や化学肥料に大きく依存した農業をやめ、環境への負担の小さな農業を広げよう。それが、私たちが「百年先も続く、農業を」というコンセプトに込めた思いです。

例えば、化学肥料などに頼って野菜を育てると野菜は生存力が弱くなり、他の生物との競争に勝てなくなります。そのため、農薬を使用して他の生物を排除するようにしますが、同時に野菜に栄養分を供給する微生物もいなくなり、「痩せた土」へと変わっていきます。そうしてまた即効性のある化学肥料に頼り、一層生存力が弱い野菜になっていくという悪循環が生じます。収穫量は増えるものの、環境への負荷は積み重なっていきます。私たちはこれを「未来からの前借り」と捉えています。

未来からの前借りを防ぐためには、農薬・化学肥料への依存度を下げ、“土づくり”を主体とした農業を展開できる農家が増えなければなりません。

今、国を挙げて「儲かる農業」を目指す取り組みを行っていますが、「腕利きの特別な農家だけが農業で経済的に自立できる」ではダメなのです。小規模でも新規参入でも、研鑽を積めば、農薬・化学肥料に頼らない、環境への負荷が小さい農業が事業として成立する。そんな社会こそが、目指すべき姿と考えています。

## 新規就農者支援を目的に新たな商流を生み出す

当社の主要事業は、農薬や化学肥料に頼らない旬の野菜をセットにして届ける野菜宅配サービスです。農薬・化学肥料に頼らない農業の継続で、農家にとって最も高いハードルは販売先の確保となります。販売先の想いとしてはそれらの野菜は品質がいいと知っていても、生産量が少量でかつ不安定になりがちなので、仕入れのリスクが大きく付き合いづらいのです。このような、流通の隙間を埋める仕組みをつくり、小中規模の新規就農者と販売先をつなぎ生計が立てられるように支援することが、地域商社の役割のひとつと考えています。

そのほかの事業として、直営店舗２店（京都市南区、

提携農家と定期的に栽培や作付けなどの相談を行う代表の小野邦彦氏(右)

東京都渋谷区）の運営や、東南アジアでの有機農業普及活動、就農体験プログラム「就農準備トライアスロン」の提供、農家とバイヤーのマッチングサイト「farmO（ファーモ）」の運営などを行っています。

提携農家は、知人の実家など身近な所から始めて徐々に拡大していきました。起業時にはまず飲食店等への野菜の卸売から始めましたが、個々の飲食店相手では配送コストが嵩んで採算性に課題があったほか、生産する農家のこだわりをうまく伝える事ができませんでした。「（新規就農者によるこだわり野菜を扱っているという）独自性と採算性」を両天秤にかけながら最良のやり方を考えた結果、行き着いたのがWEBショップによる「旬のお野菜セット」の販売なのです。

## 提携農家は西日本中心である一方、宅配先の約半数は関東地方

現在の提携農家は約200軒、取り扱う野菜の品種は約400種/年にのぼります。品種も固定種・在来種から珍しい西洋野菜まで様々です。提携農家は、当社のホームページをみての問い合わせや既存提携先からの紹介のほか、こちらからご連絡してお付き合いが始まることもあります。提携農家は京都をはじめ西日本の農家が中心です。野菜の集荷は、近隣農家は持込や当社の集荷便、遠隔地の農家は宅配便で京都まで送ってもらっています。

一方販売先は、定期宅配を中心に約1,600件であり、ここ１年で約600件増加しました。これは本格的にWEBマーケティングを始めた成果と認識しています。配達先の約半数は関東地方であり、特に東京都内が多いのが特徴です。

8月の「旬のお野菜セット」Sサイズ、7〜9種類の野菜が届く

「農家からの野菜の買取価格」と「旬のお野菜セットの販売価格」は、気候などの外部環境で生じる生産量の変動によって変更することは基本的にしていません。

## 重要なものは外部とのネットワークと、仕事への情熱

当社から「地域商社」と名乗ってはいませんが、代表の小野邦彦が地域商社協議会などで、先進事例紹介というテーマで講演を行っています。やはり地域商社の先進事例として名高いクロスエイジ（福岡県）の藤野氏や、漂流岡山（岡山県）の阿部氏らとは、代表者同士で親交がありますが、そのような横のネットワークは情報の共有や課題解決の糸口を見つける意味で重要であると思います。

社員はすべて当社の理念と事業内容に賛同して集まった仲間です。ホームページでスタッフを紹介していますが、全員が仕事を楽しみながらもプロフェッショナルとしての自覚を持っていることが分かると思います。もしかしたら今までに苦しかったこともあったかも知れませんが、それを感じないほどのめり込むようでなければ務まらないと思います。有り難いことに、当社は人材に恵まれており、ここ3年間で従業員数が2.5倍になりました。

理念を具現化するには、当社自体も持続可能性が重要であると思っていますので、宅配事業等システムの構築と運営、配送や検品などの作業も、外注ではなく社内で行うようにしています。

東京都渋谷区にある直営店舗「soil」店内

04 山口県長門市
## ながと物産合同会社 執行責任者　山本 桂司氏

# この地にしかないもの、できないものにこだわる「地域の物産総合商社」

執行責任者　山本 桂司氏

**ながと物産合同会社は、国が地域商社を推進する直前の2014年に設立された地域商社である。設立から５年目を迎える今、これまでに取り組んできた事業において感じた疑問や苦労、あるいは地域商社運営のあり方などについて、当社の執行責任者（COO）である山本桂司氏に話を伺った。**

## 事業責任者は全国公募で選任

ながと物産合同会社の出自は長門市主導の地方創生事業によるものです。基幹産業である農林水産業の「ながとブランド」の強化に取り組む地域企業として、長門市が長門大津農業協同組合、深川養鶏農業協同組合及び山口県漁業協同組合の3者に声掛けをして、2014年5月に設立されました。

私の役職である執行責任者は公募で選任されました。事業を進めるには地域の慣習やしがらみのない外部の人が良いというのが理由のひとつです。とはいえ、地元出身者であれば、地盤や人脈など地元のアドバンテージがあるため、どちらが良いのかは一概には言えないと思います。

## 事業プランづくりは地域を知ることから

私は大阪市の出身で、公募があるまで長門市については馴染みがなく、この地域のことを理解しようと思い、色々と足を使って動きまわりました。その一環で、市内にあるすべての温泉旅館に宿泊して、どのようなおもてなしや地元産物を出してくれるのか体験してみました。

すると、市内に14もの漁港があり毎日様々な魚が水揚げされているのにも関わらず、多くの旅館では朝食に地元で水揚げのない鮭が出てきたのです。食材の安定供給やコストなどに起因していることが分かりましたが、地域産品の価値を向上させるうえで重要な域内消費に対しても、非常に考えさせられる出来事でした。

## 初動は地域の健康診断と地域資源の棚卸し

地域の課題は、何処も「人口減少」と「少子高齢化」など表面的には同じフレーズとなりますが、要因はそれぞれ異なるので処方箋も必然的に違ってきます。そのため、地域商社も先進事例の模倣は出来ませんし、マニュアルもありません。

そこでまず地域商社がすべきことは、地域の健康診断と地域資源の棚卸しだと考えています。「地域にとっての解決すべき課題は何か？」を深掘りすることが出口戦略を決める近道なのです。

## 地域商社はスピード感と柔軟性が不可欠

事業の骨格と組織形態は、私が就任する前には既に決まっていて、私の役割はその文脈に沿って事業を行うことでした。

就任後しばらくは、当初計画に書かれたとおりに事業を進めましたが、事業を進めていくうちに、より地域に必要な効果を狙った派生事業への計画の変更を申し出たところ、議会承認を得て公的に決めた計画を大筋で変えることは不可ということでした。

こうした経験を踏まえると、スピード感と柔軟性が不可欠な地域商社には、実際にリスクをとり運営するプレーヤーを当初から参画させて事業計画や組織体制を決定すべきなのではないかという点を含め、行政が出資者となることにデメリットが限りなく多いのではないかと疑問

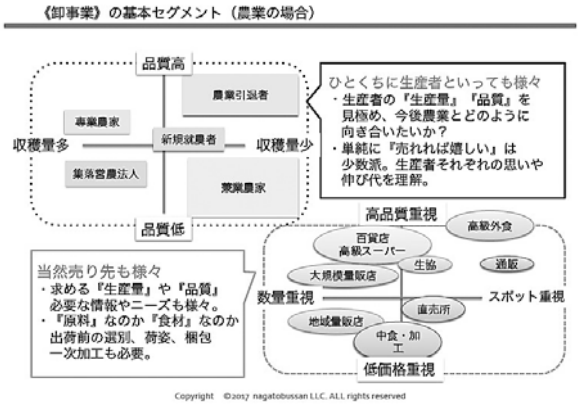
を抱いています。これから地域商社設立を考えている方には、行政出資に何のメリットがあるのかをよく考慮することをお勧めします。財源のみがメリットであるならば、別の資金調達の方法を模索するべきかと考えます。

## 事業を推進していく中で出てきた課題 ～「万遍なく」では進められない

行政は公共性と公平性に準じ何事も万遍なく遂行せざるを得ないマインドがあります。事業を進めていく中で、経済的合理性と公共性の共存が困難なケースも多く、ここでも出資先として行政が入ることによるデメリットを感じてしまいます。

また、いわゆる「しがらみ」の調整に時間を費やすケースも出てきます。そうした調整に労力を費やさないために、地域のしがらみを無視できる少し尖った人（生産者）と先に成果を上げてしまうという方法もあります。

結局、関係者すべてから合意を得ることは現実的に無理ですので、地元団体の力関係や地域の慣習にとらわれすぎないよう、腹をくくって事業に取り組んでいます。




卸事業（農業）の考え方

## 先進事例調査は、同じことをしないために行うもの

当社は、2017年10月に仙崎地区の交流拠点として整備された道の駅「センザキッチン」の指定管理事業者となりました。

道の駅の制度設計の段階で、あらかじめ既存の道の駅を約100ヶ所視察しています。「道の駅というビジネスモデルの問題点」を理解するため、有名な成功事例をあえてまわらずに、事業としてブレイクスルーしきれていない道の駅をまわり、問題点の収集に費やしました。

その土台を基に、コンセプトメイキング、制度設計を行なった結果、当道の駅は「月商5,000万円、年間売上高6億円」の目標を達成できる水準で推移しています。

海側から見た「センザキッチン」全景

## 漁獲から販売まで一貫した取り組みを行う商社へ

当社は「健全な経営に必要なリスクマネーの理解」という考えのもと自治体からの指定管理料を受け取っていません。施設運営で発生する費用等を利益から負担し、それでも手元に残る利益については、地域事業への再投資を行うものと公言しております。

生産人口や消費人口のシュリンクは喫緊の課題であることは疑いもなく、道の駅運営による累積収益から、より生産に近い事業への投資が急務と思います。バカ話かもしれませんが、漁船購入や農場運営など、三次産業から一次産業へ「逆流」したビジネスモデルが必要だと肌感覚で感じております。

## 地域商社の立ち上げは 地域課題から必要性をよく考えるべき

地域商社設立の動きが全国的に起こっていますが、そもそも本当に地域商社が必要なのかをよく考えなければいけないと思います。なぜ会社を創るのかという目的と動機、利益をあげる事業の構想が明確にあって、それを実行する既存組織が実際にないということが明らかになった時に、地域商社の立ち上げを検討すればよいのです。

地域商社が行うべき事業の中には、既存のJAや地域にある民間会社の事業拡大で補完できることが多いはずです。今の全国的な動きをみると、流行っているから乗り遅れてはいけないとか、国が推進して補助金が出るからといって、安易に新会社を設立するケースが多いように私には感じられます。

05 大分県大分市

## OitaMade 株式会社　代表取締役社長　佐藤 徹一氏

# 地方創生が叫ばれる中、「今、地方銀行が地域に何ができるか」の問いへの答え～“地域商社”

**Oita Made株式会社は、昨年大分銀行が中心となり、地元民間企業により設立された地域商社である。地方銀行が地域商社事業を行うに至ったいきさつ、今後の課題等について代表取締役社長の佐藤徹一氏に話を伺った。**

### 大分銀行の地域への想いを具現化した会社

大分銀行が地域商社を立ち上げたきっかけは、「地方銀行が本来業務以外で地域に貢献できるものが必要ではないか」という問いかけからです。但し、銀行が商社事業を行うには法的規制がありますので、地元有力企業からも出資支援を頂き設立しました。

### 大分ブランド「Oita Made」の継承と発展

地域商社事業の重要な要件の一つに、自社ブランドの創出がありますが、それを確立するのは容易ではありません。幸い当社は大分県別府市にあるアート系のNPO法人が展開していた本県ブランド「Oita Made」事業を譲り受けることが出来ました。

また商社事業は、イメージづくりも重要ですので、同NPO法人から、リ・ブランディング人材を確保できたことも幸運でした。

### 既存の商流を乱さない「地産外商」の推進

まだ事業を始めたばかりなので、手探り状態ですが、今後の主要事業は海外輸出事業と考えています。理由としては、県内で取り組みがなかったので、既存の商流との競合がないことです。純民間会社とはいえ、地方銀行系の立場から既存の商流を乱さないよう、気をつけなければならないと考えています。

その他に、商品を知ってもらうという位置づけに特化したアンテナショップを大分市街地に出店したほか、インターネットでの通信販売も行っています。

### いかにプロ集団へと変えていくかが鍵

現在のところ、生産者や付加価値をつける加工業者の情報、海外輸出事業における営業や契約事務などは、銀行のネットワークやノウハウに頼っているのが実情です。しかし独立会社である以上、これらの業務は内製化してプロ集団へと変えていかなければなりません。

社員一人ひとりが、生産者の想いと商品のストーリー、そして大分の魅力を自信を持って伝えられる、そのような企業を目指しています。

Oita Made赤レンガ本店

06

宮城県伊具郡丸森町

丸森町企画財政課長　大内 一郎氏、株式会社GM7　代表取締役　齊藤 良太氏

# 「地域商社×農業×観光」で丸森町を全国・全世界に向けて発信する

**今年４月、丸森町の呼びかけから、仙台に本社を置く株式会社VISIT東北（代表取締役　齊藤良太）が同町に地域商社・株式会社ＧＭ７を設立した。インバウンド事業を主要事業とするVISIT東北が立ち上げた地域商社とはどのようなものか、丸森町企画財政課の大内一郎氏とGM7代表取締役の齊藤良太氏に話を伺った。**

## 立ち上げは行政主導、運営は民間主導

大内：丸森町での地域商社設立にあたり、代表者を公募しましたが、最終的には事業計画策定支援の立場で関与してくれた地元宮城県出身の齊藤氏に就任してもらいました。

設立にあたっての反省点は、事業開始後は経営者がリスクを被るにも関わらず、事業方針や経営戦略を決定する手続きは、リスクを取らない行政等がすべてを決めてしまったことです。順序として逆であったことに気付きました。また、会社立ち上げは当町が主導的に関与しましたが、民間経営に行政が深入りすると調整や判断でスピード感がなくなるので、事業を始めてからは出来る限り口出ししないようにして、齊藤社長に任せることとしました。

## 他の地域商社がやっていないやり方を実践

齊藤：地域商社の役割は、新たな商流を創り出すことです。そのためVISIT東北が保有するネットワークを駆使し、首都圏や他都市圏を訪れるインバウンド客をターゲットに丸森産品を販売する戦略を取り、かつターゲットを明確にして、その国の人々が好み・喜ぶようなマーケティングを展開します。

## 地域を巻き込んでいく仕組みづくり

齊藤：地域を巻き込んでいく仕組みづくりにより協力者をつくることも重要です。具体的には農業生産者、すでに百貨店などのチャネルを持ってビジネスを進めている方々、商工会等経済団体などの地域の中心となる人たちであり、それらの方々とコミュニケーションを取っていくことが重要であると考えています。

**トピックス**

### 常陽銀行の地域商社ビジネスへの参入

茨城県内でも地域商社設立に向けた動きがある。その一つが常陽銀行による地域商社ビジネスへの参入である。同行では、埋もれている地域資源を発掘し、地域内外に売り込むための総合プロデュースを行う地域商社機能の整備を進めている。当事業では、本県の食材や加工品など「食」関連事業者が抱える課題が多様化していることを受け、食材の発掘から商品の開発、加工、販売や流通の支援、資金計画などの複数の過程を一貫したパッケージで支援を行うとしている。それらの専門的知見やノウハウを得るために、県や大学、デザイン会社、農機具メーカーなど外部機関との連携拡大を図りながら推進していく予定である。

その一環として具体化した事例が、本県農産物のロシア向け輸出事業支援の取り組みである。今年４月、同行はロシアへの独自販売ルートを持つ北海道総合商事㈱（本社：札幌市、北海道銀行などが出資する地域商社）と連携し、試験的にJA茨城旭村が生産するイチゴをロシアに輸出、現地販売で成功を収めた。今後、ロシアへのイチゴの本格輸出につなげていくとともに、輸出品目を拡大していくとしている。

さらに本県産品の販路拡大を目的に北海道銀行と連携し、今後は両行の海外駐在員事務所による現地情報等を活用して相互に取引先の海外進出や販路開拓支援などに取り組む予定である。

地域商社という呼び名がない時代から事業を続けている人たち、そして、これから地域商社事業を始めようとする人たち。様々な段階の人たちからのヒアリングから見えてきたのは、以下のような視点である。

## 1. 地域商社事業を行う前にすべきこと

### 既存の商流・組織の存在の見極め

今、全国各地で“はやり”のごとく地域商社設立の動きが生まれている。しかも、国の資金支援への期待からか「まずは地域商社の設立ありき」で話が進んでいるケースが少なくない。

取材の中から浮かび上がった地域商社へ期待される役割とは、「今、その地にはない新たな商流を創り出すこと」にある。しかしそれは地域商社だけが担うものではない。既存の商流の課題を丁寧に洗い直し、解決できる事業者が地域内には存在しないことが明らかになった時に、はじめて新しい主体の必要性が検討されるべきと言える。

そのため不可欠なのは、「地域の課題をどうしても解決していかなければならない理由を持ち、それに人生を賭して取り組む人が現れ、それに共感する仲間が集う」ことである。その先には、「どうやれば事業が成立し、持続性が保証されるのか」といった検討が必要であり、その結果として新会社の設立が求められた時に、初めて地域商社が一つの候補として立ち現れるべきものである。

地域商社をつくれば新しい商流が生まれるのではない。どうしても生み出さなくてはならない新しい商流があり、そのための道具として地域商社が期待されるのだ。

### 「地域を知ること」と「域外の動きを知ること」が不可欠

四万十ドラマの畦地氏は、1年以上かけて「地域内の農業生産者の人となりや、作っている農作物の特長、地域資源になるべきものとそれを妨げている課題」の把握に努めている。一方、ながと物産合同会社の山本氏は、地域内の事情の把握に努めたことはもちろん、道の駅経営を始めるにあたり、ビジネスモデルの問題点を理解するために道の駅を約100ヶ所は見て廻ったという。

地域の中の実情を丁寧に把握することに多くの時間と労力とを費やすことで、地域内に厚い人のネットワークが構築される。そして、その基礎があってこそ、地域の外に新しい商流を求めようとする事業に、自信と確信を持てると言えるのだ。

## 2. 誰が事業責任者として相応しいか

### 事業責任者は、「地元出身者」と「よそ者」それぞれにメリットが存在する

事業を進める責任者は地元出身者か、外部から招聘するよそ者か、どちらがいいかの議論となるケースが多い。地元出身者には地盤や人脈などのアドバンテージがあり、よそ者には地域の慣習やしがらみにとらわれずに事業を進められるという、それぞれのメリットがあるからだ。

畦地氏は、地元出身者が事業責任者として相応しいとした上で、「サラリーマンでもいいが、その場合は、帰る先がある出向ではなく、派遣元と決別するなど自らの退路を断つ決意がないとこの仕事は務まらない」と経験を踏まえて語る。一方で、今までに多くの機会はあったはずなのに新しい事業や商流が生み出されていないとすると、その地域には、事業を進める適任者がいないと捉え、もはやよそ者を招聘するしかないという考え方もある。

しかし、商社の事業自体が、地域の内と外とをつなぐものであり、責任者には両面にわたる知見と信頼のネットワークが求められるという意味では、中から外を見る視点、外から中を見る視点のいずれもが不可欠なものであり、相互に補完する人材が欠かせないと思われる。

### 経営陣の人選は経営的決断におけるスピード重視が基本

過去の第三セクター等を見ると、地域の重鎮や行政のOB、地元大手企業の（元）役員が経営陣に名を連ねるケースが多い。信用や地域の顔という効果を期待してのことだろうが、経営にとっては効用よりも負担が重いようである。なぜなら、地域商社はその事業特性ゆえに、現場での即決が求められるケースが多いからである。くれぐれも“頭が重く経営的決断が遅い組織”とならないよう注意することが、過去からの重要な教訓となっている。

さらに社員についても数年経てば派遣元へ戻ってしまうような出向者で固めてはならない。事業継続の核は人であり、そのノウハウは、取引先との人的信頼関係も含め、人に蓄積されるものであり、決して組織に蓄積されるものではないことを深く認識しておくべきである。

## 3. 既存商流への配慮と共に事業を行う仲間づくり

### 地域のしがらみへの配慮と工夫が必要

新たな商流を生み出そうとすれば、少なからず既得権

益者との摩擦が生じる可能性がある。農業関連事業では、仕入れ先としての生産者の奪い合いが典型だが、その対処方法として考えられるのが、Neethの石井氏の言う「事業前に時限を設けた協議の場を作り、門戸を広げて意見・参加を募る方法」である。

すでに商流を掌握している組織や人物は、地域のオピニオンリーダーであるケースが多く、新たな商流の創出に際し抵抗勢力となる可能性も大いにありうるのだ。新たな商流づくりが既存の事業者たちの参加と理解のもとで進められていること、地元全体の利益につながることを広く地域に知らしめておくことが肝要である。

**経済合理性と独自性の追求を目的に仲間を集める**

**①行政との関係考慮**

新たな事業に対する賛同者・支援者を集めることは不可欠だが、出資者となると話は別である。出資者の属性や数によっては、地域商社の事業推進のスピード感と柔軟性が阻害される可能性がとても高いからだ。

代表例は行政に出資を募ることだろう。行政が出す資金の原資は税金であり、公共性・公平性を重視する意向が強いので、地域商社が経済合理性を追求すると、公共性との両立が困難な状況が頻繁に出てくる。このため、例えば四万十ドラマは、設立時の行政出資分を地元住民が買い取って完全民営化した。GM7では信用力強化のための行政出資を経営判断に影響がない比率に止めるとともに、民間企業1社で50%超の出資とするなど、行政の企業経営に対する影響力を極力排除した。

行政が出資してくれないと公的な側面支援も期待できないと考えがちであるが、そもそも地域のためになる事業会社であれば、純民間であっても公共機関としての支援をしてくれるはずである。

**②デザイナーとの連携による商品力強化**

地域商社には競争力のある独自ブランド構築が不可欠であるという。四万十ドラマでは、県内の優秀なデザイナーと出会い、独自のコンセプトやブランドを構築できたことが事業飛躍のきっかけとなった。Oita Madeが取り扱うブランドは、元々存在していた県産品ブランドのリ・ブランディングである。その他の取材先も、独自にデザイン会社と親密に連携していることを考えると、地域商社事業における付加価値向上には、デザイン力こそ必要不可欠なファクターであると言える。

なぜなら、デザインとは産品を美しく飾るためのものではなく、地域の新しい価値を見える化し、地域の内外に広く伝えていくための方法だからである。

## 4. 事業を継続させるために

**ローカライズの力を持つ地域経済の司令塔とは**

地域商社の事業の核は、今までにその地域で存在しなかった、「非大量生産・高付加価値化」を目的とした新たな商流を創造する事業である。そのため、地域の内部においても、また外部においても、人や事業の間に思いがけない新しいつながりを構築していけるかが、事業の成否を分けることになる。新しい「つながり方」を生み出し、仲介するのが、地域商社の役割である。

したがって、地域商社が目指すべき地域経済の司令塔とは、そこに行けば新しい流れが生まれると考える「人と物と情報」とが集まり、そこから、日々新たなパスコースが生み出される場所となることである。

そのために必要なのは、ローカライズの力である。新しい商流の先には誰がいて、その人たちが望むことは何かを正しく地元に伝え、取り扱う商品が持つ特質はそのままに、販売先の地域に受け入れられるパッケージや、好みの味に変えていくといったローカライズの力と、デザイン力や開発力である。こうした柔軟性を持つことが、持続可能性を高めるための必要条件の一つと言えるだろう。

## おわりに

取材を通じ最も印象に残ったのは、事業者たちの人を惹きつける魅力である。新しい地域事業は、多くの共感者を呼び込みながら進めていかなければならないため、事業者はそうした求心力を持っているのだろう。「この人となら一緒に出来る、やりたい」という想いを周囲に抱かせる魅力と、何事にもめげないバイタリティ、そして苦難を乗り越える術を見つけ出す知力を感じた。

その結果、人的ネットワークが豊富となり、他地域の地域商社の情報などにも精通しているようだ。結局、地域商社事業の成否は、事業責任者が持つ人を惹きつける魅力の大きさとともに、地域がそのような人物を呼び込み迎え入れる懐の大きさを持てるかにかかっている。