研究レポート No.3

地域経済の内製化は可能か

地域から流出する価値をどう取り戻すか



1 問題提起

売上はあるのになぜ地域は豊かにならないのか

地域活性化では、次のような施策が重視される。

観光客を増やす → 売上を増やす → 移住者を増やす

しかし現実には、次のような状況も少なくない。

- 事業者の利益は伸びない
- 若者流出は続く
- 地域投資は増えない

問い　地域で生み出されたお金は、実際にはどこへ流れているのだろうか。

2 Leakage Analysisという考え方

地域からの価値流出を見える化する

リーケージ（Leakage）とは、地域経済から外部へ流出する所得や利益を指す。

主な流出先

- 本社への利益送金
- OTA手数料※
- ECプラットフォーム手数料
- 決済手数料
- 外部仕入れ
- 外部委託費
- 広告費
- 専門サービス利用料

着目すべき視点

観光客数ではなく、投入された1万円のうち、地域内に何円残るのかを考える

※OTA（Online Travel Agency）：オンライン旅行代理店。楽天トラベル、じゃらん、Booking.com、一休.com等

3 仮説モデル

売上ではなく地域残存率を見る

観光客による消費は、地域内所得と地域外流出に分かれる。

観光客による消費
10,000円

地域内所得 4,000円

地域外流出 6,000円

重要な指標
地域残存率
＝ 地域内に残る金額 ÷ 総消費額

ポイント　地域経済を考える際には、売上よりも「地域残存率」への着目が重要である。

4 観光消費1万円はどこへ行くのか

Leakage Analysisの試算イメージ

観光客消費　10,000円

地域内に残るお金（4,000円）	
地元従業員給与	2,000円
地元事業者利益	1,000円
地元仕入れ	1,000円

地域外へ流出するお金（6,000円）	
OTA手数料	800円
決済手数料	300円
外部仕入れ	2,000円
広告費	400円
本社送金	1,500円
外部委託費	1,000円

仮説　**地域経済の課題は、消費不足だけでなく価値流出の構造そのものにある可能性がある。**

※OTA（Online Travel Agency）：楽天トラベル、じゃらん、Booking.com、一休.com等のオンライン旅行予約サービス

5 流出率はなぜ高まってきたのか

地域経済構造の変化

1 本社経済化

利益・企画・意思決定・ブランドが都市部へ集中した。

2 デジタルプラットフォーム化

Amazon・楽天・Booking.com・Google・Metaなど、地域で発生した売上の一部が手数料として流出する構造が拡大した。

3 キャッシュレス化

クレジットカード会社・決済代行会社・Fintech事業者への支払いが拡大している。観光地では特に影響が大きい。

4 専門機能の都市集中

IT・法務・会計・マーケティング・システム開発などが地域外依存となっている。

メッセージ　経済は高度化したが、価値を獲得する主体は地域から離れていった可能性がある。

6 地域は何を失っているのか

モノだけではなく機能も流出している

流出しているのは利益だけではない。

人	お金	情報	権限
• 若者 • 専門人材	• 企業利益 • 投資資金	• 顧客データ • 購買データ	• 商品企画 • ブランド管理 • 意思決定

結果　地域は価値創出の現場でありながら、価値獲得の主導権を持たない状態になっている可能性がある。

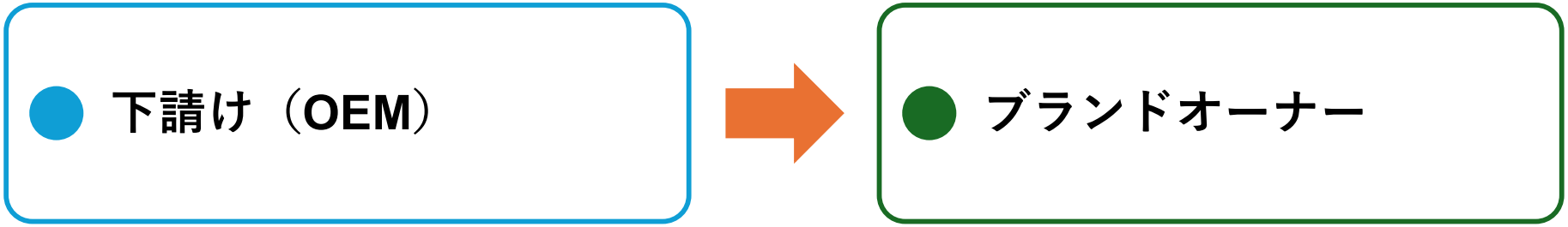
7 地域経済の内製化とは

「地域内完結」ではなく「価値獲得」である

内製化とは、すべてを地域内で行うことではない。重要なのは、次の5つを地域内に残すことである。



製造業で例えると、次のような転換に近い。



8 地域経済の内製化はどこまで可能か

需要を集約すれば成立する仕事がある

A　内製化しやすい領域

単独の事業者・地域でも取り組みやすい

- 商品企画
- ブランド戦略
- SNS運用
- 地域メディア
- 顧客データ管理
- AI活用支援

B　単独では困難だが、集約すれば成立する領域

バックオフィス領域 → シェアードサービス化

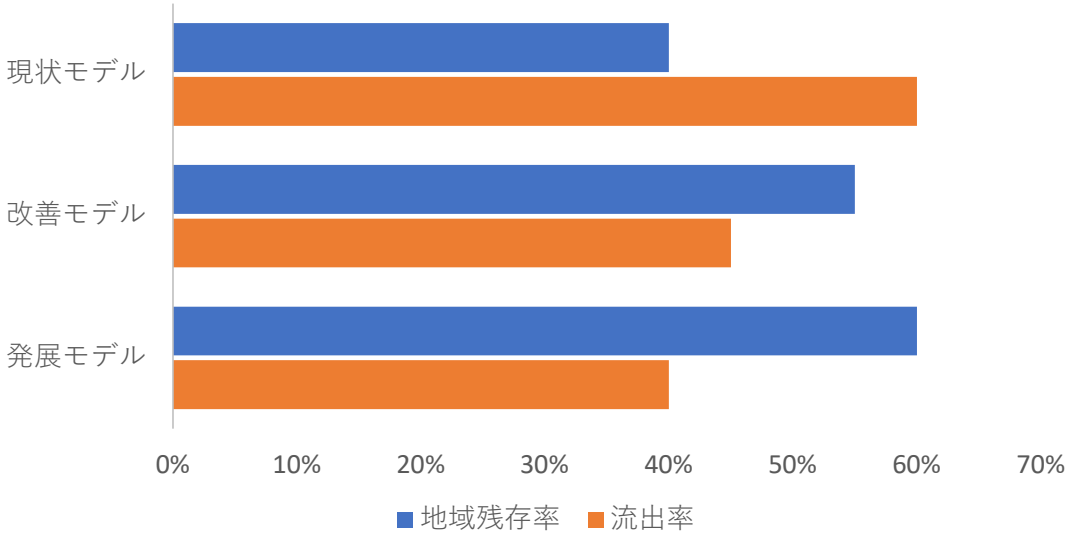
- 経理
- 人事
- 労務
- 総務
- コールセンター
- 補助金申請支援
- DX支援
- システム運用

100社が月2時間利用する業務 → 月200時間 → 専門人材をフルタイム雇用可能

新しい視点　内製化とは個社単位ではなく、地域単位で考えるものである。

9 内製化による効果

地域残存率は改善できるのか



試算：年間観光消費額10億円

指標	現状	改善後
地域残存率	40%	55%
地域所得	4億円	5.5億円

メッセージ　観光客数を50%増やすよりも、流出率を下げる方が実現可能な成長戦略かもしれない。

10 実現条件

高付加価値経済圏に必要なもの

人材

- 事業開発
- マーケティング
- AI活用
- データ分析

組織

- 地域横断連携
- シェアードサービス組織

資金

- 地域再投資
- 地域ファンド

デジタル

- 顧客データ基盤
- 地域プラットフォーム

11 提言

地域を価値創造拠点へ

地域経済の課題は、単なる売上不足ではない。
本当の課題は、**価値流出の構造**にある。

高付加価値経済圏の実現には、次の3つの視点が必要である。
① 価値創造を増やす　② 価値獲得率を高める　③ 価値流出を減らす

結論　地域経済の内製化とは、地域内で全てを完結させることではない。
地域が価値創造・意思決定・利益獲得を担い、より多くの価値を地域に残す仕組みを構築することである。