

買物難民問題における行政関与のあり方

— 「町営」スーパーに内在する課題を中心に —

新飯田 秀人 1)

はじめに

Aコープの閉店と小型スーパーの登場

道北各地の買物環境

北竜町の買物難民問題と行政主導の対策事業

「町営」スーパーが抱える課題と採算性の懸念

小規模自治体の買物難民対策

むすび

はじめに

近年、食料品アクセス問題²⁾がクローズアップされている。この社会的な課題に対して、道内では民間セクターが主たる担い手となっている。一方、行政が主体者として関わるプロジェクトが空知管内の北竜町と沼田町で現在進められている。空知の事例は、Aコープ³⁾の閉店問題を契機にはじまった取り組みで、地方自治体が国の補助金と自主財源を組み合わせることで複合商業施設を整備し、Aコープの後継店として小型のスーパーマーケット(スーパー)が開店する、という共通項を持っている。

本稿では北竜町の事例を中心に、行政によるスーパー経営の課題と小規模自治体の買物難民対策のあり方を考察する。

Aコープの閉店と小型スーパーの登場

郡部において永らく地域商業の中心であったAコープが道北地区で次々と閉店している(表1)。閉店に至る背景は以下のとおりである。まず、Aコープ事業の多くは赤字だと推測される⁴⁾。また、農協はAコープの赤字を信用事業などの利益で補てんしてきたと思われるが、農協を取り巻く外部環境が厳しくなる過程でAコープを維持する余力が失われたと考えられる。さらに、店舗の老朽化が進みハード面の更新が差し迫った課題となっていた。かくして、Aコープの閉店は限られた経営資源を赤字の続く事業に振り向けることに対して、合理性を見出せなくなった結果であろう。

相次ぐAコープ閉店⁵⁾に関連して道北地区で特徴的なのは、民間企業がAコープ跡地などを活用して食のライフラインとしての機能を引き継ぐケースが多いことである(表1)。大きな売り上げが見込めない過疎地に小型スーパーを出店する企業側の狙いはエリア内のシェアを高めることである。また、店舗が増えればスケールメリットが生まれ、生鮮食品を供給するプロセスセンターの稼働率を高めることができる⁶⁾。

このように、道北ではAコープ側の事情と企業の思惑が一致して、Aコープ閉店後の小型スーパー開業というトレンドが生まれ、過疎地型の小型スーパーが注目されている。なお、都市型の小型スーパーは札幌市内などで店舗展開がはじまっている。たとえば、イオンの「まいばすけっと」である。

北竜町と沼田町はAコープ側の閉店方針を受けて、小型スーパー誘致を前提とした事業計画を立案し、同一のチェーンストアに出店を働きかけた。その結果、北竜町は誘致に失敗し沼田町は成功した。明暗を分けたのは人口に基づく採算の見通しである。北竜町の場合、人口の少なさが企業側の辞退理由となった。小型スーパーの採算ラインは人口3千人程度とされる⁷⁾。

したがって、北竜町のように人口2千人未満の自治体の場合、小型スーパーの誘致は難しいだろう。買物難民問題に直面する小規模自治体は、民間のスーパーを誘致するという発想だけではなく、さまざまな解決方法を比較・検討する必要があるかもしれない。

表1 道北各地のAコープ閉店と小型スーパーの出店

Aコープ閉店の自治体	人口	Aコープ閉店後の後継店 (運営企業および店舗名称)	時期 (後継店の開店)
旧風連町	5,038	西條「Qマート」	2010年3月
愛別町	2,979	道北アークス「ダ・マルシェ」	2015年5月
上川町	4,052	道北アークス「ダ・マルシェ」	2015年5月
中富良野町	5,071	道北アークス「ダ・マルシェ」	2016年3月
中川町	1,763	西條「Qマート」	2016年8月
猿払村	2,683	西條「Qマート」	2016年9月
沼田町	3,183	道北アークス「ダ・マルシェ」	2017年6月(予定)
北竜町	1,981	北竜振興公社「町営スーパー(仮称)」	2017年末(予定)

注) 北竜町は国への補助金申請の関係で開業時期が遅れる可能性がある。

出所: 会社資料などをもとに筆者作成。人口は2015年国勢調査(旧風連町は05年)。

道北各地の買物環境

北竜町のAコープ問題は小規模自治体が共通して直面する課題かもしれない。そこで、北竜町より人口規模が小さい道北各地の買物環境を調べた(表2)。

まず、Aコープは食料品を販売する拠点として地域商業の要石となっている。また、セイコーマート(セコマ)は小規模自治体にも出店して過疎地の需要に応えている(一部地域を除く)⁸⁾。同様に、コープさっぽろ(生協)の宅配サービスが各地で利用できる。さらに、各地とも商業施設が集積する最寄りの中小都市まで相当程度離れている。道北は公共交通網が脆弱なうえ、氷雪のため冬季の運転(自転車を含む)に制約があるエリアである。地方都市の商業ゾーンが郊外にシフトした⁹⁾点も考慮すると、各地の消費者は移動手段がなければ徒歩圏外の食料品店にアクセスすることが難しい。

このように、商業機能が衰退した小規模自治体では、Aコープが食料品の供給拠点となっている。Aコープがなくなった場合、新たな買物難民問題が発生するかもしれない。また、生協の宅配やセコマが郡部において食品の供給機能の一部を担っている。

表2 道北各地の買物環境

自治体	人口	スーパー (委託を含む)	セコマ	生協 宅配	商業施設が集積す る最寄りの自治体	最寄りの自治体までの距離 (駅や役所間のおおまかな距離)
音威子府村	83	Aコープ	○	○	名寄市など	名寄市まで 51km, 美深町まで 30km
西興部村	2	Aコープ	○	○	名寄市など	名寄市まで 45km
占冠村	1,118	Aコープ	○	○	富良野市など	富良野市まで 47km
初山別村	1,211	Aコープ	○	○	羽幌町など	羽幌町まで 20km
幌加内町	1,218	Aコープ	×	○	旭川市など	旭川市まで 44km(幌加内地区)
中頓別町	1,523	Aコープ	○	○	浜頓別町など	浜頓別町まで 20km
中川町	1,752	Qマート	○	○	名寄市など	名寄市まで 83km
旧朝日町	1,763	新Aコープ	×	○	士別市士別地区	士別市士別地区まで 20km
北竜町	1,843	Aコープ	○	○	深川市など	深川市まで 16km
旧歌登町	1,981	Aコープ	○	○	枝幸町枝幸地区など	枝幸町枝幸地区まで 16km
	2,281					

注) 人口は2015年国勢調査。うち旧歌登町は05年国勢調査、旧朝日町は住民基本台帳人口(05年8月)。

出所: スーパーとセコマの出店状況などは各事業者の会社資料などをもとに筆者作成。中川町のAコープは2016年に閉店。

北竜町の買物難民問題と行政主導の対策事業

北竜町は空知地方の北部に位置する。町の基幹産業は農業で、ひまわりの里として有名である。人口は過疎化の進展で2千人を割っている¹⁰⁾。高齢化率は40%¹¹⁾を超えるなど、人口減少と高齢化が進む典型的な小規模自治体である。

この地でAコープを運営するホクレン商事は、建物・設備の老朽化と業績不振を理由に、近い将来、北竜の店舗を閉鎖する方針を示した。Aコープを除けば町内にスーパーはないため、車を持たない高齢者を中心に、徒歩圏内で生鮮食品を購入する場所が限定されてしまう。これが北竜町の買物難民問題である。なお町内にはセコマがあり、碧水(へきすい)地区で営業している。

北竜町では民間スーパーの誘致計画が頓挫するなどの紆余曲折を経て、町の第3セクター・北竜振興公社(社長・北竜町長、町が95%出資)が生協から商品供給と運営ノウハウを得て、スーパー(面積360平方メートル)の運営主体となる事業スキームが固まった。公社を通すとはいえ、行政がスーパーを経営することは異例である¹²⁾。

一方、沼田町は北竜町に先んじて事業を進めている。沼田町は総額7億円¹³⁾の事業費を投じて複合施設を整備する。沼田町の事業が北竜町と異なるのは、施設内に民間スーパー(面積411平方メートル)を誘致したため行政はスーパーの経営に関与しない点である。また、沼田町は複合施設を運営管理する団体に対して開業後15年間補助金を交付するという点に特徴がある¹⁴⁾。

「町営」スーパーが抱える課題と採算性の懸念

北竜町はスーパーの入居を前提とする施設整備計画を進めてきた経緯があるため、施設内にスーパーを設ける方向で調整を急いだものと考えられる¹⁵⁾。その結果、導出された方法が町営スーパーである。

たしかに、Aコープの撤退と後継店をめぐる問題は住民の関心が高い事項である¹⁶⁾。行政が対策に乗り出すのは当然の対応である。しかし、採算が取れないとして民間企業が辞退した小型スーパー事業を、公的な団体が経営するという北竜町の選択には多くの課題が伴うことも事実である。

1 点目の課題は、行政がスーパー事業を手掛ける妥当性である。政府が行う経済活動を財政と呼ぶが、一般に財政とは道路や水道などのインフラ整備をはじめ、医療や教育などのサービスを市民に提供することである。行政による事業は高いレベルで公共性を有することが原則である。したがって、町はスーパーが持つ公共性の程度とその理由を明らかにしたうえで、町営スーパーの意義をわかりやすく説明する必要がある。

2 点目として、公金の有効活用および行政機構のスリム化という視点である。国と地方自治体のバランスシートが悪化している状況で、総事業費として約 3 億円¹⁷⁾を要する商業施設の整備事業について、優先順位が高いことを示す必要がある。また、スーパーの実質町営化が行政組織の肥大化をもたらすと受けとめられる可能性がある。店舗要員の処遇やライン部門のボランティアによる運営の可能性など、スーパー事業に関わる人的資源のあり方について慎重な検討が必要である。

3 点目は、株主責任および経営責任である。民間企業が破たんした場合、株主は原則として出資金の範囲内で株主としての義務を負う。しかし公的企業が経営に行き詰まった場合、清算の過程で債務が残れば、株主である行政機関は、出資金の範囲を超えて債務の支払義務を負うことがある。行政は財政の健全性を確保するため、あらゆる事態を想定して備えることが必要である。その際、さまざまなリスクを最小のコストで食い止めるリスクマネジメントの手法が役立つかもしれない。また、町営スーパーの事業化の意思決定に関わった当事者は経営責任の取り方を考えておく必要がある。たとえば、芦別市はホテルを運営する公社(市の第 3 セクター・芦別振興公社)の経営悪化問題で揺れている(2017 年 1 月、市長はこの問題の責任をとって議会に辞職願を提出した)。

4 点目は、町営スーパーが民間の経済主体にマイナスの影響を及ぼす懸念である。マーケットのなかで政府や公的機関の存在感が大きくなれば、経済全体として効率的な資源配分が難しくなり、民間の経済活動に負の影響を与えるかもしれない。したがって、民間の活力を引き出すため、地域経済の振興策を拡充することが求められる。たとえば、地元商店に対して設備投資に要する費用の一部を助成する支援策である。

5 点目は、値づけのジレンマである。公的資金を使って開業する町営スーパーは公正かつ自由な競争を阻害する恐れがある存在かもしれない。したがって、官と民の競争条件を対等にするのが求められる。それでは、町営スーパーの店頭価格をセコマなどの地元商店や町外の大型店と調整することは法的に可能であろうか。一般に、価格統制のもとでは安売りが制限されるため店頭価格は下がりにくく、消費者の利益が損なわれる。反対に、町営スーパーが店頭価格を低めに設定した場合、民業圧迫の批判を受ける可能性がある。かくして、町営スーパーはプライシングの問題を構造的に抱えている。公的資金を受けているという負い目から、民間の小売業者に遠慮して自店の店頭価格を自由に決められないとすれば、これはまさに自縄自縛の沙汰である。

6 点目は、業者選定のあり方である。公的団体は生産性が低く高コスト構造で、組織は柔軟性と機動性に欠ける。このうち、高コスト化の背景には調達の問題がある。たとえば入札の問題では、随意契約が必要に応じて行われる。また、競争入札を行っても辞退者が出る場合、不成立・やり直しの場合がある。さらに、予定価格と請負金額がほぼ同じ(落札率が高い)という入札結果が散見される(入札価格の高止まり)。北竜町のスーパー事業の場合、公社と生協の提携契約は競争入札や公募型プロポーザル方式のプロセスを経ていると思われる。たしかに、町側から生協に提携を求めた経緯から判断すると、初回のパートナーを入札で決めるのは難しかったと思われる。しかし、提携契約が長く続けば将来的には入札が求められる可能性がある。公的事业では業者の選定に競争原理、透明

性、公平性が求められる。

7 点目は、企業経営の手法を取り入れて、経営の規律づけのメカニズムを重視することである。民間が設備投資を行う際は稼働後の収支計画をもとに要否を判断する。たとえば小売業の場合、出店に要する初期費用を何年で回収できるか(累積損失の解消)、営業黒字を何年目から計上できるか(期間黒字化)という視点がマネジメントの核心である。また、損益分岐点売上げが算出され、予算を設定する際の一つの根拠となる。さらに、販売の現場では営業日ごとに予算(売上げおよび利益)の達成が店舗責任者に課せられる。公的セクターはコスト意識が低いとの指摘がある。小売事業を行う以上、経費や在庫などの管理を徹底する必要がある。

8 点目は、創意工夫とイノベーションの誘起である。たとえば、国鉄は民営化によって財務やサービスが改善した。官民のパフォーマンスの差は民間事業者の企業努力、顧客志向およびイノベーションにある。したがって、町営スーパーの運営責任者には、ローコストオペレーションという難易度の高い課題に取り組みながら、創意工夫を積み重ね、住民が求める価値をタイムリーに提供することが求められる。

9 点目は、特定の組織への依存がもたらす弊害である。町営スーパーは商品調達や運営ノウハウなどを外部組織の支援に頼る。一部の業者に調達や棚割などを依存すれば、商品選択や価格設定の自由度が狭まり、店の独自性と経営の主体性が損なわれる恐れがある。たとえば、コンビニエンスストア(CVS)のフランチャイズ(FC)・システムでは仕入れ先が指定され、ファストフードなどの見切り販売が制限される(一部の大手チェーン本部)。CVSの本部が商品の販売価格や販売方法などを決めるため、FC加盟店の裁量は限定的である。町営スーパーの運営責任者はマーチャンダイジングなどを主体的に行う必要がある。また、住民のニーズやトレンドの変化を品揃えやサービスなどに反映させながら、住民の信頼を獲得する努力が求められる。

このように、北竜町の町営スーパーは多くの課題を抱えている。住民をはじめ利害関係者の理解を得られるよう、行政は丁寧に説明することが重要である。同時に、さまざまな課題に対して適切に対応することが必要である。

また、沼田町の事業も商業施設の整備費を行政が負担する点で北竜町と同じである。したがって、沼田町も複数の課題に対応することが求められる。

とくに沼田町は、商業施設の運営管理が将来的に困難になる可能性があるとして、運営者を支援する名目で、補助金を15年にわたって交付する方針である。補助額は最初の10年間は毎年600万円を計画している¹⁸⁾。施設の運営団体は利潤の最大化に努め、町の補助金に過度に依存しない経営が望まれる。また、施設に入居する民間スーパーの賃料を将来的に見直す必要があるかもしれない¹⁹⁾。

ところで、北竜町の町営スーパーの採算性に不安がある。購買力が高く、移動手段を持っている住民は町外の大型店で消費する傾向があると考えられる。また、生協の宅配やインターネット通販を利用する住民もいるだろう。したがって、町営スーパーが価格や鮮度、品揃えなどの面で住民を満足させることができなければ、業績は伸び悩む恐れがある。町営スーパーのサステナビリティを考えた場合、先細りが確実な高齢者の需要を受けとめるだけでなく、幅広い世代の需要を取り込む必要がある。そもそも、人口が少ない自治体ではスーパーとCVSの共倒れが懸念されるため、どのように役割を分担して共存をはかってゆくか、という課題が問われるのである。いずれ片寄せの時期が来るかもしれない。

小規模自治体の買物難民対策

買物難民対策として、民間セクターは全道各地でさまざまな取り組みを行っている。事業者はそれぞれ、業務の効率化と創意工夫によって収益の確保に努めている。

たとえば、食の供給者が買物バスを用意して、消費者に店までの「アクセス」を提供するタイプの事業である。イオン北海道は名寄や岩見沢などの店舗で実質無料の買物バスを運行している。赤平市では生協がバスを走らせている。

一方、生協や農協系のホクレン²⁰⁾は移動販売車による食料品の巡回販売を行っている。また、生協の宅配は道内32万世帯に食料品や日用品を届ける²¹⁾。ネットスーパーやネット通販も一つのツールである。さらに、セコマは道内最大の店舗数を擁するCVSとして²²⁾、社会のインフラとなっている。移動販売車、生協の宅配、ネットスーパー、セコマなどのソリューションは、食の供給者が消費者の暮らす場所に「アクセス」するタイプの事業である。

このように、道内では民間セクターの対策事業が実績を積み重ねている。したがって、行政の買物難民問題への関わり方として、民間事業の組み合わせによる最適化²³⁾が現実的な対応かもしれない。既存のリソースを活用すれば課題解決までのリードタイムを短縮でき、行政の財政負担は少なく済むだろう。

具体的な施策としては、食料品の宅配サービスと移動販売車の運行を有機的に組み合わせ、生鮮食品の購入拠点を失った住民の買物機会を確保することである。行政の役割は民間事業者などと協議して、住民にとって使いやすい買物環境を整えることである。たとえば、生協の宅配サービスは原則として、生協指定のクレジットカードによるクレジット決済と生協への出資が第一の取引条件となる。また、サービスの利用ごとにシステム手数料がかかる。さらに、利用者が商品を注文する際にはカタログ掲載の注文番号(5桁程度)を正確に読み取る必要がある。とくに、マークシートによる注文受付システムは高齢者にとって負担感が大きい。したがって、行政は生協の宅配サービスを住民が気軽に利用できるように、こうした利用上のハードルを引き下げたための実践課題について生協側と協議する必要がある。同時に、宅配サービスではカバーできない住民に対応するため、とくに団塊世代より上の高齢者の利用を想定して移動販売車の運行を事業者側に働きかける必要がある。移動販売車の巡回ルートやスケジュールなどは、住民の利便性と事業の効率性が両立するよう調整して設定される。行政にはこのような役割が期待される。

ところで、住民が食料品の購買拠点を徒歩圏内に求める場合、どのような手法があるだろうか。たとえば、住民が主体的に立ち上がって、行政の支援を受けながら食料品店を経営するイメージである。この場合ノウハウや資金がネックになるが、ボランタリーチェーン(VC)²⁴⁾の仕組みを活用すると、開業のハードルが低くなる。

住民による消費生活協同組合の設立も選択肢の一つである。多くの住民が「わが町のCOOP」の立ち上げに関わって組合員になれば、汗をかいた分だけ店に愛着が生まれるだろう。「私の店」という意識が店を守る推進力になる。

留萌市の書店復活の事例は、買物難民問題の課題克服のあり方に示唆をもたらす取り組みである²⁵⁾。「書店ゼロ市町村」となった留萌で、住民の熱意と創意工夫に富んだ誘致活動が実を結び、書店の営業が再開した。開業後も、住民はボランティアとして書店に関わり、人件費などの面から経営の安定化に貢献している。住民の自発的な活動とボランティアの店舗運営への参加が留萌の特徴である。

買物難民問題を考えるとき、住民の熱意や関わり方が店との関係性構築に影響を及ぼし、ひいては店の持続可能性を左右するかもしれない。したがって、リレーションシップ・マーケティング²⁶⁾の手法を意識しながら問題解決に取り組む必要がある。もちろん、赤坂・加藤(2012)が指摘するように、短期的な利益を求めて徒歩圏外の量販店にアクセスできる住民には、そのような購買行動が長期的な利益にならないことを啓発する必要がある²⁷⁾。しかし、道北地方では高齢化と人口減少が加速度的に進んでいるため、住民に意識改革を訴えるだけでは時間的に厳しいと思われる。

このように、生鮮食品を買う場所を徒歩圏内に残すためには、住民の主体的な関わりと地元商店での継続的な購買(買い支え)が必要である。また、住民に対する何らかの動機づけ、あるいは住民の主体性を引き出すきっかけが必要かもしれない。行政はこうした点を踏まえて買物難民問題と向き合わなければならない。

むすび

北竜町の町営スーパーという選択は、行政がリスクをとって問題に正面から取り組むという点で評価できる。しかし、課題が多いのも事実である。まず、町営スーパーという手法は市場の調整メカニズムを重視する市場主義経済の価値規範を飛び越えるものである。また、行政のスリム化と公金の有効活用を重視する納税者から反発が出る恐れがある。さらに、小売りとは競争とイノベーションを通して効率化を図り、消費者の購買行動の変化に対応しながら顧客満足と利潤を生み出す経済の最前線の領域である。小売りの経験がない行政組織が手掛ける町営スーパーに、民間並みのパフォーマンスを期待できるかいささか不安である。そもそも、道内には民間主導の買物難民対策事業が一通り揃っているため、道北地区で目立っている「Aコープから小型スーパーへの転換」という手法は選択肢のうちの一つに過ぎない。

行政がハード面で新たな基盤を整備するよりも、費用対効果の高い買物難民対策があるかもしれない。たとえば、民間セクターが持つ既存のチャンネルを活用することである。行政が住民の利便性の確保を意識しながら、民間事業の組み合わせによる最適化に取り組めば、住民にとって使い勝手がよく、行政にとって財政負担が少ない買物難民対策が実現するかもしれない。その際、行政は住民の意見を汲み取るのはもちろんのこと、地域の特性や住民のニーズなどを業者側に説明して彼らの理解と協力を引き出す努力が必要である。また、チャンネルごとの優位性と限界をアセスメントする能力が求められる。

つぎに、実践的な問題解決提案の土台をなす基本的な考え方を提示する。

人間関係が希薄化する現代社会では、つながりをつくり深めてゆくことが求められる。その際、人と人を「つなぐ」役回りが必要かもしれない。たとえば、過疎地を走る移動販売車は定期的な巡回と専任スタッフによる顧客密着型の営業が特徴である。移動販売車は消費者と生産者を「つなぐ」だけではない。移動販売の場合、売り手と買い手はコミュニケーションの積み重ねによって信頼関係を築くことができる。また、移動販売のスタッフは利用者のありのままの姿を見る機会を定期的に持つため、利用者が抱える問題に気づくことができる。したがって、スタッフは利用者の健康状態やリスクの程度に応じて医療や福祉の専門職に「つなぐ」ことができる。食品宅配の事業者も、高齢者の安否確認機能をコストフリーで引き受けることができる。また、宅配のドライバーは高齢者の見守り支援といった社会貢献活動に関わることによって業務にやりがいを感じる²⁸⁾。

このように、買物難民事業と福祉は親和性が高い関係かもしれない。したがって、買物難民対策の可能性を社会福祉の立場から考える必要がある。その際、福祉と小売りあるいは福祉と物流の連携において、人と人のつながりが実践的な施策の土台をなす基本的な考え方もかもしれない。単なる「モノ」の受け渡しだけでは人が人とつながることは難しい。駅・オフィス街立地のCVSで見られる、効率最優先の機械的な商品売買がわかりやすい例である。

最後に、「医療難民」の問題に言及する。

郡部の場合、買物難民が存在する地域は、必要な医療サービスを十分に享受できない「医療難民」が存在する地域と重なる可能性がある。たとえば、道内では産科医療が縮小して地元の病院で出産できない女性が増えてい

る。地方在住であっても、地元で必要な医療サービスを受けられるようにするため、どのような解決方法があるのか——。食料品だけではなく、医療の「アクセス」のあり方もいま問われている。

必要な物資やサービスを、必要なときに、必要な場所で得られる社会——。どのような場所に住んでいても安心して暮らせる社会をつくるのが主権者である市民の責任である。とくに資源が限られている過疎地では、住民一人ひとりが問題意識を持って、地域の課題克服に向けて主体的に行動することが求められる。一方、行政は情報力、調整力、信用力といった強みを生かして、住民などに対する情報提供に努め、外部組織との連絡・調整の役割を担い、住民の主体的な活動を人的・資金的にバックアップすることが必要である。

兵站線を確保できなければ、取り残された拠点は立ち枯れる。ロジスティクスは地域社会の存続・再生を左右する生命線である。

文献

- 1 赤坂嘉宣・加藤司(2012)『「買物弱者」対策と事業採算性』『経営研究』第63巻第3号
- 2 菊池宏之(2015)「買物難民問題と小売経営」『経営論集』85号
- 3 杉田聰(2008)『買物難民』大槻書店
- 4 薬師寺哲郎・高橋克也(2013)「日本における食料品アクセス問題」『農林水産政策研究所レビュー Primaff Review』No.55

ディスクレイマー

本稿は信頼できると考えられる情報に基づいて執筆しましたが、見解は筆者のものであり、他の関係者の見解と一致しない場合があります。

本稿は原則として2016年9月時点の情報に基づく論評です。

(2017年1月14日)

-
- 1) いいだ・ひでと。北海道出身。立命館大学経営学部経営学科(昼間主コース)卒業。修士(経営学 立命館大学)。研究テーマはリアル・マネジメント。総合スーパー5社(ダイエー、イトーヨーカ堂、西友ストア、ジャスコ、ニチイ)の事業多角化に関する歴史的研究、百貨店の経営課題の調査・分析などに取り組んでいる。
 - 2) 過疎化、高齢化、郊外型大型店の増加などを背景に、高齢者を中心に食料品の買物で不便や苦勞を感じる消費者が増えている。この問題は「買物難民問題」「買物弱者問題」「フードデザート問題」などの表現で議論されることが多い。本稿では便宜上、買物難民問題で統一する。なお、買物難民は「交通弱者」である確率が高い。近年、高齢ドライバーの自動車事故が注目され、免許の返納や更新審査のあり方が議論されている。2025年ごろには団塊の世代が75歳の節目を迎える。JRなど公共交通の縮小がにつづく北海道では、買物難民問題が今後深刻になると予想される。車社会の地方ほど実践的な代替案の提示が求められる。
 - 3) Aコープは農協の経済事業の一部門で、購買事業の店舗名称として広く使われている。農家の生活に必要な食料品などを供給することを目的とする。
 - 4) 『北海道新聞』2008年8月28日朝刊 旭川・上川地方版「ホクレンしべつ 来月末閉店『集客回復見込めず』売り上げ低迷、店舗老朽化」、『北海道新聞』2016年4月14日朝刊 空知地方版「Aコープ納内店閉店 深川 売上げ低迷 9月で」、『北海道新聞』2016年3月16日朝刊 空知地方版「小型スーパー『ダ・マルシェ』利便性と採算両立 沼田出店へ 愛別の1号店ルポ」※Aコープ事業の赤字を裏づける関連記事は道内分だけでも複数ある。たとえば、納内店の2014年度の赤字は約800万円である。旧愛別店は年間約2千万円の赤字が続いていた。
 - 5) 『北海道新聞』2016年2月9日朝刊 苫小牧・日高地方版「Aコープ閉店 コンビニに 高齢者の支援課題 新冠 常連客に戸惑いも」※Aコープの閉店は道北地区に特有の現象ではないと思われる。

- 6) 「食品スーパー21社の経営戦略 アークス」、『激流』2016年8月号, p.18-19, 国際商業出版. ※生鮮食品の供給は食材の集中加工施設であるプロセスセンターのほか、小型店を管掌する母店(基幹店)のインスタ加工が担う。なお、生鮮食品とは青果、鮮魚、精肉の3つのカテゴリーからなる。これに総菜(デリカテッセン)を加えて生鮮4品と表すことがある。
- 7) 『北海道新聞』2016年3月18日 朝刊 空知地方版「道北アークス出店見送り 北竜の新商業施設 テナント白紙に」
- 8) 「『セイコーマート』から『セコマ』へ、社名変更に懸けた製造業への挑戦」、『激流』2016年5月号, p.66-69, 国際商業出版. ※セコマは小規模自治体への出店のほか、生鮮食品・パック総菜・店内調理食品(ホットシェフ)などの品揃え、割安なPB(プライベートブランド)商品の開発、店内飲食スペースの設置、チラシやポイントカードを使った販売促進活動、店舗の直営化と営業時間の短縮などに積極的なCVSチェーンである。値ごろで独自性のある自社開発商品を提供するため、商品の企画、生産、品質管理、物流、販売といったサプライチェーンを自社グループ内で一括管理する独自の経営システム(SPA:製造小売)を築いてきた。
- 9) 地域の中心となる都市において、都市の商業機能が中心市街地から郊外に移転すること。その結果、中心市街地が衰退して食料品店へのアクセスを車に頼る住民が増えることになる。たとえば名寄市の場合、90年代末から00年代にかけて、大型店の郊外出店を契機に、多くの商業施設や遊技場が市街地から離れた徳田地区に集積した。道内ではほかに、稚内市・士別市・滝川市・岩見沢市・網走市・新ひだか町(静内)・中標津町などの拠点都市で商業ゾーンの郊外シフト化が進んだと思われる。
- 10) 1,981人(資料:2015年国勢調査)
- 11) 41.4%(資料:北海道高齢者保健福祉課・2015年1月現在)※高齢化率とは65歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合を示す。
- 12) 『北海道新聞』2016年8月10日 朝刊 全道版「『町営』スーパー開業へ コープさっぽろ、北竜公社と提携」※生協がスーパーを運営する公社から商品代金と配送料を受け取り、商品を生協直営の食品工場から公社に届けることが提携内容の柱である。
- 13) 『北海道新聞』2016年8月11日 朝刊 空知地方版「Aコープ後継店入居 沼田の商業施設着工」、『北海道新聞』2016年6月30日 朝刊 空知地方版「新商業施設 負担6000万円増 沼田町 国の補助減額響く」※約7億円のうち約3億5千万円が沼田町の町費で、国の補助金は約2億円の予定である。残りの約1.5億円は施設の運営会社が資金を借り入れて負担する。
- 14) 『北海道新聞』2016年2月13日 朝刊 空知地方版「新商業施設運営に補助 沼田町 開業後15年、毎年の方針」
- 15) 『北海道新聞』2016年6月23日 朝刊 全道選版「苦肉の『町営』スーパー 北竜 Aコープ撤退、後継店誘致も破談」、『北海道新聞』2016年3月18日 朝刊 空知地方版「道北アークス出店見送り 北竜の新商業施設 テナント白紙に」
- 16) 『北海道新聞』2016年8月10日 朝刊 空知地方版「『スーパー存続見えた』北竜 コープ協力を町民歓迎」
- 17) 『北海道新聞』2016年2月27日 朝刊 空知地方版「Aコープ北竜店の代替商業施設 道北アークスと出店協議」※事業費の半分を北竜町が負担し、残りは国の補助金を活用する計画である。
- 18) 『北海道新聞』2016年3月10日 朝刊 空知地方版「沼田の商業施設補助 『安心な買い物応援』町議会で金平町長」
- 19) 『北海道新聞』2016年3月16日 朝刊 空知地方版「小型スーパー『ダ・マルシェ』 利便性と採算両立 沼田出店へ 愛別の1号店ルポ」
- 20) 『北海道新聞』2016年2月19日 朝刊 旭川・上川地方版「ホクレンも移動販売参入 4月から市内と南富良野で 買い物弱者支援 6方面で週1回」
- 21) 「インタビュー・この人に聞く コープさっぽろ 大見英明理事長」、『激流』2016年6月号, p.88-92, 国際商業出版. ※生協の宅配(トック)は道内各地の物流拠点から生鮮食品や加工食品などを世帯ごとに届ける(個配)。「トック」は家庭用品・肌着・寝具・薬などのカテゴリーを含めて2千種類以上の生活必需品を扱う。
- 22) セコマがカバーする市町村は全道で175に達する。出店のない町村は空知管内月形町・浦臼町、上川管内幌加内町、後志管内神恵内村の4自治体である。このうち浦臼町・神恵内村・幌加内町の3町村はCVSがない自治体である。
- 23) 組み合わせによる最適化とは、問題解決にあたって、条件を満たす解(ソリューション)のなかで一番よい解が必要十分ではない場合、条件に合致する複数の解を組み合わせることによって全体をカバーできる最適な道を生み出すことを意味する。
- 24) 『『マイクロスーパー』(買物弱者対策) 住民の合意を引き出し 行政を巻き込んだリーダーの存在』、『激流』2016年7月号, p.114-116, 国際商業出版. ※VCの本部は商品供給や情報システムなどの面で加盟店の経営を支援する。たとえば、全日食チェーンの「マイクロスーパー」の仕組みを利用すると、売場面積が10坪、開業費用は500万円程度で開業できる(冷凍・冷蔵庫や什器代、工事費などを含む)。公共施設の一角を借りて売場になると、家賃や維持費を軽減できるかもしれない。また、店舗スタッフをボランティア

ティアとすればオペレーションコストを相当程度抑えることができる。

25) 『北海道新聞』2016年9月30日 朝刊 全道版「街の本屋 住民が支える」

26) リレーションシップ・マーケティングとはマーケティングの一手法で、企業と顧客との間に築かれる関係性に着目して、顧客との継続的で長期的な取引関係の構築と維持を目指して展開されるマーケティングのこと。

27) 短期的な利益とはたとえば商品の安さである。車で市外・郊外の大型店にアクセスできる住民であっても、高齢などの理由で運転をやめれば、食料品を徒歩圏内で購入する必要性が高まる。したがって、車の有無や年齢に関わらず住民の多くが普段から地元の店で買うことが地元で食料品店を残すことにつながる。これが長期的な利益を確保する行動である。

28) 「お届けビジネス 主役への挑戦 個配 コープさつぽろ」、『激流』2016年7月号, p.24-26, 国際商業出版。