

「小さな拠点」の形成に向けた新しい「よろずや」づくり

(「公民連携によるまちなか再生事例に関する調査研究事業」報告書)

平成27年3月

総務省自治行政局地域振興室

目次

| | |
|--|----|
| 第1章 今求められる「よろずや」づくり | 1 |
| 1. 「小さな拠点」の形成による地域活性化 | 1 |
| 2. 「小さな拠点」に求められる商業機能と地域の商業機能の現状 | 2 |
| 3. 今求められる「よろずや」づくり | 4 |
| 第2章 「よろずや」づくりのヒント1 ー民間事業者の物流網の活用による魅力的な「よろずや」づくりー..... | 8 |
| 1. 全国的な物流網や経営ノウハウを提供する民間事業者との連携 | 8 |
| 2. FC（フランチャイズ・チェーン）とVC（ボランタリー・チェーン） | 9 |
| 3. ここにしかない「よろずや」づくりへ | 12 |
| 第3章 「よろずや」づくりのヒント2 ー運営の工夫による持続可能な「よろずや」づくりー..... | 14 |
| 1. 「よろずや」の事業環境と運営主体の工夫 | 14 |
| 2. 「よろずや」を地域が支える工夫 | 14 |
| 3. 「よろずや」の損益分岐点を下げる工夫 | 15 |
| 4. 「よろずや」の利益を確保する工夫 | 16 |
| 第4章 自治体による支援のあり方 | 18 |
| 1. 「よろずや」検討段階における自治体支援のあり方 | 18 |
| 2. 「よろずや」開設・運営段階における自治体支援のあり方 | 19 |
| 第5章 「よろずや」づくりから「地域づくり」、「小さな拠点」の形成へ | 21 |
| 1. 地域の潜在力を引き出す「よろずや」づくり | 21 |
| 2. 「よろずや」から「小さな拠点」へ | 22 |
| 3. 国の支援メニュー..... | 23 |
| 第6章 「よろずや」事例集 | 25 |

第1章 今求められる「よろずや」づくり

1. 「小さな拠点」の形成による地域活性化

人口急減・超高齢化という日本が直面する大きな課題に対し政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生できるよう、平成26年9月にまち・ひと・しごと創生本部が設置された。平成26年12月には、政府は、日本が目指すべき将来の方向を示した「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」と、これを実現するための施策を示した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の閣議決定を行った。

「まち・ひと・しごと創生総合戦略」には、人口減少と地域経済縮小の克服に向けて、具体的な施策が提示されている。中山間地域を対象とした施策の柱となるのが「中山間地域等における『小さな拠点』（多世代交流・多機能型）の形成」である。これは、人口減少に伴い、住民の生活に必要な生活サービス機能（医療・介護、福祉、教育、買物、公共交通、物流、燃料供給等）の提供に支障が生じている中山間地域の現状を踏まえ、基幹となる集落に、機能・サービスを集約化し、周辺集落とのネットワークを持つ「小さな拠点」をつくることで効果的・効率的なサービス提供体制を構築し、地域交流・地域支え合いの拠点としての機能を強化することで、必要な生活サービス機能を維持するとともに、地域の活性化を図る施策である。

この「小さな拠点」のイメージは、下図のとおりであり、基幹集落と周辺集落との間には移動サービスを提供してネットワークを形成し、周辺集落を含めた地域全体の日常生活の維持と活性化を図ることを目指している。「小さな拠点」は、小学校区程度のエリアを対象としており、旧役場や廃校などを活用して、そこに生活サービス機能を集約することが想定されている。

「小さな拠点」のイメージ



(出典：まち・ひと・しごと創生本部が開催した「地方版総合戦略」等の策定等に関する都道府県・指定都市担当課長説明会の資料5「小さな拠点」(多世代交流・多機能型)の形成に向けて)

2. 「小さな拠点」に求められる商業機能と地域の商業機能の現状

(1) 「小さな拠点」に求められる商業機能

「小さな拠点」に求められる機能の一つとして、毎日の買物の場の提供に始まる商業機能がある。商業機能は、中山間地域の住民に対して食料品や日用品を提供し、暮らしを支える不可欠な役割を果たす。加えて、とりわけ人口減少が進む中山間地域においては、地域内に住民のニーズを満たす店舗が実際に存在することが、さらなる人口減少に歯止めをかけ、人や資金の地域外への流出を抑制する上で重要な役割を果たす。地域内に満足できる店舗がなければ、住民は地域外へ買い物に出かけ、また、極端な場合には、買い物の不便さを嫌って他の地域に移ってしまう。その結果、地域内の経済循環は縮小し、地域の商業機能の維持が一層困難となり、それが人や資金の地域外へのさらなる流出につながる悪循環に陥ってしまう。中山間地域における拠点として商業機能を集積・確保し、人や資金の地域外への流出を抑制することが、まさに「小さな拠点」に求められる役割なのである。

商業機能を1つの拠点で集積・確保する方法は、地域の商圏人口に応じて様々である。商圏人口が1万人程度であれば商店街（ショッピングストリート）に、4,000人程度であれば小さな店舗が集まった市場（ショッピングストア）に地域の商業機能を集積することが有効であるとされ、人口1,000人から3,000人の地域では、1軒の店舗で生活に必要な様々な商品を取り扱う「よろずや」によって、地域の人々の暮らしを支える毎日の買物の場を提供することが可能だと言われている。

こうした商圏人口と商業機能との関係に基づけば、小学校区程度のエリアを想定した「小さな拠点」の形成が進められる地域においては、1軒の「よろずや」があれば、地域の人々の暮らしを支えるために最低限必要となる商業機能を確保することが可能となる。しかしながら、以下のような中山間地域の現状を踏まえると、地域に商業機能を確保することは決して容易ではない。

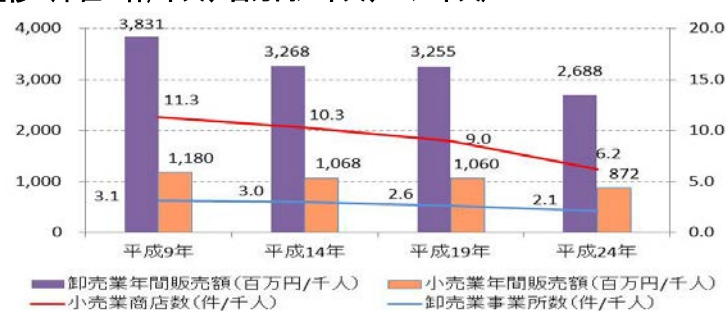
(2) 中山間地域の商業機能の現状

商業統計によれば、わが国の小売業、卸売業の人口千人当たりの商店数は、減少傾向にある。平成9年のデータを100とすると、平成24年の小売業商店数は55であり半減している。人口千人当たりの年間販売額は74へ減少している。人口千人当たりの卸売業商店数、年間販売額は68、70へ減少している。

小売業の中で毎日の買い物の商品となる食料品に着目し、飲食料品小売業を取り上げると、平成9年の人口千人当たりの商店数、年間販売額を100とすると、平成24年は47、72となっている。

全国の小売業と卸売業の人口千人当たりデータの推移（単位：件/千人、百万円/千人、㎡/千人）

| | | H9年 | H14年 | H19年 | H24年 |
|-----|-------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| 小売業 | 商店数 | 11.3 (100) | 10.3 (91) | 9.0 (79) | 6.2 (55) |
| | 年間販売額 | 1,180 (100) | 1,068 (91) | 1,060 (90) | 872 (74) |
| 卸売業 | 商店数 | 3.1 (100) | 3.0 (96) | 2.6 (84) | 2.1 (68) |
| | 年間販売額 | 3,831 (100) | 3,268 (85) | 3,255 (85) | 2,688 (70) |



全国の飲食料品小売業の人口千人当たりデータの推移（単位：件/千人、百万円/千人、㎡/千人）

| | | H9年 | H14年 | H19年 | H24年 |
|---------|-------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 飲食料品小売業 | 商店数 | 4.2 (100) | 3.7 (88) | 3.1 (73) | 2.0 (47) |
| | 年間販売額 | 342 (100) | 326 (95) | 321 (94) | 246 (72) |

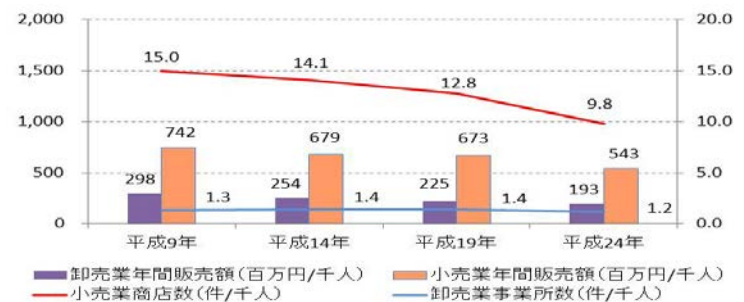


過疎地の町村（過疎地域自立促進特別措置法第2条第1項該当町村）の小売業、卸売業では、平成9年のデータを100とすると、平成24年の人口千人当たりの小売業商店数は66、年間販売額は73へ減少している。人口千人当たりの卸売業商店数、年間販売額は91、65へ減少している。

飲食料品小売業を取り上げた場合には、平成9年の人口千人当たりの商店数、年間販売額を100とすると、平成24年は59、74となっている。

過疎地の町村の小売業と卸売業の人口千人当たりデータの推移（単位：件/千人、百万円/千人、㎡/千人）

| | | H9年 | H14年 | H19年 | H24年 |
|-----|-------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| 小売業 | 商店数 | 15.0 (100) | 14.1 (94) | 12.8 (85) | 9.8 (66) |
| | 年間販売額 | 742 (100) | 679 (92) | 673 (91) | 543 (73) |
| 卸売業 | 商店数 | 1.3 (100) | 1.4 (106) | 1.4 (109) | 1.2 (91) |
| | 年間販売額 | 298 (100) | 254 (85) | 225 (75) | 193 (65) |



過疎地の町村の飲食料品小売業の人口千人当たりデータの推移（単位：件/千人、百万円/千人、㎡/千人）

| | | H9年 | H14年 | H19年 | H24年 |
|---------|-------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 飲食料品小売業 | 商店数 | 6.7 (100) | 6.2 (93) | 5.4 (81) | 3.9 (59) |
| | 年間販売額 | 303 (100) | 293 (97) | 272 (90) | 223 (74) |



過疎地の町村と全国を平成24年データで比較すると、小売業では人口千人当たりの商店数は過疎地が9.8、全国が6.2と過疎地が上回るが、人口千人当たりの年間販売額は過疎地が543百万円、全国が872百万円と過疎地が大きく下回っている。また、卸売業では人口千人当たりの商店数、年間販売額は、過疎地の1.2、193百万円に対して、全国は2.1、2,688百万円と、過疎地は全国を大きく下回っており、商業活動の活発さを人口当たりの販売額で見た場合、とりわけ過疎地の商業機能の確保の難しさがうかがわれる。過疎地の町村の人口減少率は全国よりも大きいため、平成9年から平成24年の推移を人口千人当たりみると、減少率は実数に比べて小さくなっている。

また、過疎地の町村と全国の飲食料品小売業を平成24年データで比較すると、過疎地の人口千人当たりの商店数、年間販売額は3.9、223百万円、全国は2.0、246百万円であり、人口千人当たりで見ると商店数では上回って推移しているものの、平成9年から一貫して過疎地の年間販売額は全国を下回って推移している。

注1) 平成9年、14年、19年は商業統計データ、平成24年は経済センサスのデータより試算。

注2) 平成26年4月1日時点の過疎地の496町村（2条1項該当町村）を調査対象とし、平成9年、14年、19年、24年とも同一町村を調査対象（市町村合併も考慮済み）としている。

注3) 町村の商店数には秘匿データはなく、すべての調査対象町村の合計値である。

町村の年間販売額と売場面積には秘匿データがあり、一部の調査対象町村は計上されていない。

3. 今求められる「よろずや」づくり

(1) 「よろずや」づくりの意義

このように人口減少とともに商業機能が衰退した中山間地域では、「よろずや」づくりによって商業機能を維持し、商業機能の有する地域住民の暮らしを支える役割や人や資金の地域外への流出を抑える役割を地域にもたすことに、行政が政策的に関わる必要が生じている。

ここでいう「よろずや」とは、通常想定されるような日用品を集めた雑貨屋ではない。上記の役割を地域で果たすため、「よろずや」づくりには次の2つの観点が必要となる。1つは、地域住民が毎日通いたくなるような買い物へのニーズを満たす店舗をつくることである。この観点から、「よろずや」は、単なる雑貨屋であってはならず、毎日の食卓を飾る食品等の生鮮品や日用品といった商品を用意し、時にはコンビニエンスストアのATMのように、金融機能を提供するなど、多様な商品・サービスを揃えることが必要となる。第2の観点は、「よろずや」を必要とする中山間地域では、先に述べたように、商業機能を確保することが容易でないことから生じる。このような地域では、従来の手法により店舗を開設・運営していくことは困難であり、「よろずや」づくりは、商業機能の確保という地域の課題を地域住民たちが関わって解決していく形をとることが多い。つまり、中山間地域における「よろずや」づくりはコミュニティビジネスそのものであるといえる。

こうした新しい「よろずや」を整備する効果は、地域に必要な商業機能を確保することにとどまらない。「小さな拠点」では、商業機能、金融機能、医療機能、福祉機能、行政機能など、暮らしを支える諸機能を集積させることとしている。これらの機能の中で、誰もが日常的に必要とする機能は、食料品や日用品などを提供する商業機能であり、商業機能の有するこの日常性が、「よろずや」づくりに大きな意義を与える。「小さな拠点」となる1軒の新しい「よろずや」があれば、地域住民は買い物を目的として「小さな拠点」に日常的に出向く。そして、人々が集まることで、コミュニケーションが生まれ、人や情報の交流が生まれ、地域の活力につながる。また、人々が集まることで、その集積をターゲットとして新たなサービスが生まれ、「小さな拠点」の複合機能化や地域経済の活性化につながる。

このように、新しい「よろずや」づくりは、「小さな拠点」の形成に向けた第一ステップと捉えることができる。「小さな拠点」の形成を考える市町村にとって、「よろずや」づくりを重要な柱として検討を進めていくことは有効な一手である。

以下では、地域で実際に「よろずや」が果たしている役割を、具体的な事例をもとに紹介する。

①地域のコミュニティスペースとなる「よろずや」

食料品や日用品などを販売する「よろずや」は、地域住民の買物場所として暮らしを支えるだけでなく、地域住民が日常的に買物に訪れることで、地域のコミュニティの拠点としての役割を果たすことができる。松阪市柚原町自治会が運営する「みんなの店」では、店内の一角にストーブを囲んだ談話スペースを設けてあり、地域のコミュニティスペースとしての役割を果たしている。

また、北上市口内地区のNPO法人が運営する「店っこくちない」にも、店内の一角に応接スペースがあり、買物ついでに井戸端会議ができるようになっている。「店っこくちない」の店舗前には、路線バスのバス停があり、乗降客の待合室の役割も果たしている。こうした「よろずや」は、地域住民の交流の場所と捉えることができる。

(写真 みんなの店)



(写真 店っこくちない)



②高齢者に外出機会を提供する「よろずや」

高齢者の主な外出先は、病院や福祉施設などに偏りがちであるが、地域に馴染みの商店があれば、元気な高齢者は、買い物も兼ねてその商店に毎日訪れることができる。「よろずや」は、地域の拠点となることで、高齢者に対して外出のきっかけを提供する貴重な施設となる。

地域に「よろずや」があることで、自宅にこもりがちな高齢者は、「よろずや」まで出向き、買物を楽しんだり、店員や地域住民と会話をしたりすることができる。「よろずや」は高齢者の訪問先となり、高齢者の健康維持や気分転換にも貢献することができる。さらに、店員や地域住民が高齢者と話をするすることで、高齢者の健康状態を確認することができ、地域の見守り活動にも役立つことになる。

③生活サービスの成立を促す「よろずや」

「よろずや」に地域住民が集まることで集積が生まれ、生活サービスの事業環境が整い、新たな生活サービスが提供される可能性がある。地域住民が散在している場合には、事業採算を確保できない生活サービスが、地域住民が「よろずや」に集まることで採算がとれる見通しが生まれる。兵庫県神河町長谷地区の「ふれあいマーケット」では、地域住民が集まる店舗前に、週2回JA兵庫西の金融移動店舗車両が駐車して、金融サービスを提供している。「よろずや」による地域住民の集積は、新たな生活サービスの成立の可能性を拓げる役割を備えている。

(写真 ふれあいマーケットと金融移動店舗車両)



④地域の活性化につながる「よろずや」

地域住民が出資して「よろずや」を立ち上げたり、地域の高齢者が「よろずや」の店番を務めて運営を支えたりするなど、地域の多様な主体が「よろずや」を支える取組みも進められている。こうした「よろずや」の取組みを通じて、高齢者を含む地域住民が、地域活性化に関わることになり、そして、実践者としての経験を重ねていくことにつながる。「よろずや」づくりが起点となり、地元の農産物や加工品の販売や、コミュニティカフェや食堂の運営などが誘発される可能性を備えている。

北上市口内地区のNPO法人が運営するよろずや「店っこくちない」では、生活習慣病の改善につながると期待されている「ごしょいも」を地域の高齢者等が栽培しており、「ごしょいも」を材料としたコロッケや餃子を開発・販売している。「よろずや」の運営経費をねん出するため、地域住民が中心となってこうした特産品づくりを進めている。地域内で原材料を調達し、それを加工して付加価値を高め、地域住民や地域外の立寄り客に販売することで、利益を生み出そうとしている。「よろずや」は、地域の生活を守るだけでなく、地域の経済活動を広げる起点になる可能性を備えている。

(写真 みんなの店の簡易郵便局)

(写真 店っこくちないの「ごしょいもコロッケ」)



⑤地域の集配拠点となる「よろずや」

中山間地域等の「よろずや」は、大手スーパーやネットスーパーなどが実施している食料品宅配サービスの集配拠点になる可能性がある。インターネットによる商品注文に慣れていない高齢者に代わって、「よろずや」が地域の高齢者の注文をまとめて発注することで、高齢者もネットスーパーの利便性を享受することができる。また、「よろずや」が地域住民の注文をまとめ商品の受け取り先となることで、配送エリア外でもサービスを受けられる可能性がある。松阪市柚原町自治会の「みんなの店」では、地域の高齢者から電話で注文を受け、それをまとめてマックスバリュ中部に伝えて、生鮮食料品等の宅配サービスを受けている。注文した商品は「みんなの店」に届けられ、地域の高齢者は「みんなの店」まで受け取りに集まる。「よろずや」が注文を取り次ぎ、まとめて発注することで、地域の高齢者も大手スーパー等の便利なサービスを利用することができている。

(2) 「よろずや」づくりの課題

「よろずや」づくりにこうした意義がある一方、先に触れたように、「よろずや」づくりが必要な地域は、人口減少や高齢化が進行して商店が撤退した地域である。こうした地域では、「よろずや」の経営を支えるだけの商圏人口はなく、商品の仕入先となる問屋も近隣にはないため、店舗経営にとって厳しい事業環境を抱えている。

商圏人口が小さいことは、商品の販売だけでは店舗経営が難しいことを意味し、運営主体は別途運営経費を確保しなければならない。また、卸売機能が乏しいため、低価格で品質のよい商品を揃えることが難しく、店舗の魅力低下につながりやすい。店舗に魅力がなければ地域住民のニーズを満たすことができず利用者は限られてしまい、店舗経営をさらに困難にするといった悪循環を生み出す可能性がある。

こうした「よろずや」の事業環境から、実際に食料品や日用品を販売する「よろずや」づくりを行うにあたって、店舗開設、店舗運営の各段階においても、次のような課題が想定される。以降の章では、こうした課題に対するアプローチの仕方や、行政による支援の手法について、すでに取組みが進められている事例をもとに、紹介をしていく。

～「よろずや」の事業環境に関する課題～

| | |
|----------|--|
| 卸売業者の不在 | 「よろずや」が必要な地域では、卸売業も衰退している可能性がある。商品の品揃えや価格の面で、魅力的な店舗づくりが難しい地域である。 |
| 小規模な商圏人口 | 「よろずや」が必要な地域は、人口が減少し商店が撤退するような小規模な商圏人口である。食料品や日用品の販売だけでは店舗経営が難しい地域である。 |

～「よろずや」づくりの各段階における課題～

「よろずや」の開設に関する主な課題

| | |
|-----------|--|
| 開業資金等の確保 | 「よろずや」の開設には、店舗の確保、設備の用意、商品の仕入れ等が必要である。運営主体は店舗や設備、開業資金を用意する必要がある。 |
| 事業計画の作成 | 収支の見通しを検討し、事業計画を作成することが望まれる。利用者数、消費単価、粗利から収入を試算し、運営経費と比較することが必要である。 |
| 周辺事業者との調整 | 既存の商店と「よろずや」が競合する可能性がある。協同して地域の商業機能を確保できるよう、開設前に役割分担などの調整をすることが望まれる。 |

「よろずや」の運営に関する主な課題

| | |
|---------|---|
| 安定した集客 | 利用者ニーズにかなった商品の提供、気軽に立ち寄れる居心地のよさなどを提供し、安定した集客を実現して地域の拠点とすることが重要である。 |
| 運営経費の抑制 | 黒字の確保、あるいは赤字幅の圧縮のため、運営経費を抑制することが求められる。人件費、店舗の賃料などを抑える工夫が必要である。 |
| 利益の確保 | 商圏人口が小規模ゆえ、商品の販売だけでは黒字にならない可能性がある。別途、利益が確保できる方法を確立し、安定した運営を実現する必要がある。 |

第2章 「よろずや」づくりのヒント1

—民間事業者の物流網の活用による魅力的な「よろずや」づくり—

1. 全国的な物流網や経営ノウハウを提供する民間事業者との連携

民間事業者は、全国的な物流網や効率的な店舗経営のノウハウを有し、売れ筋商品を安価で販売できる経営体制を備えている。人口減少が進み、個人商店や農協の売店などが撤退した地域においても、コンビニエンスストアを出店している民間事業者もいれば、小規模な商圈人口でも経営が成り立つ小規模食料品店を開発している民間事業者も存在している。

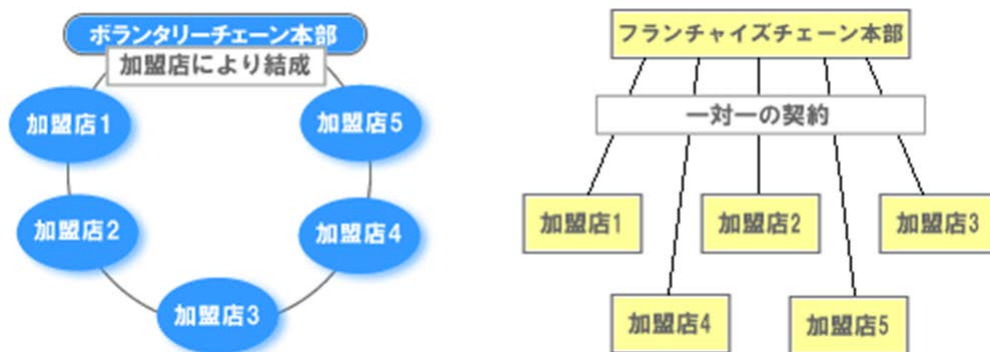
現代の「よろずや」と言えるコンビニエンスストアの取扱商品は 3,000 種類にもなるとされており、多数の売れ筋商品を効率的に調達し、そして各店舗に効率的に配送する仕組みが、コンビニエンスストアの経営を支えている。また、スーパー、コンビニ、卸売業者などは、メーカーに対して商品を大量に発注し、ボリュームディスカウントによって、低額での商品仕入れを実現している。

地域の人々が毎日通いたくなるような新しい「よろずや」を運営するためには、地域住民が必要としている商品を、低額で仕入れて提供することが重要である。しかし、中山間地域では卸売機能も衰退しており、中山間地域の「よろずや」が独自に売れ筋商品を低価格で調達することは困難になりつつある。

商品を効率的に届ける全国的な物流網を持ち、POS データで売れ筋商品を把握し、なおかつ中山間地域等にも進出している民間事業者と連携することができれば、充実した品揃えの商品から毎日必要なものを選んで買い物をしたい、品質に優れ価格も安い商品を購入したいという地域住民の期待に「よろずや」が応えることが可能である。

次項で説明するフランチャイズ・チェーンやボランティア・チェーンへの加盟によって、中山間地域等においても、地域住民の期待に沿った「よろずや」を実現できる可能性がある。

ボランティア・チェーンとフランチャイズ・チェーンの概念図



(出典：一般社団法人日本ボランティアチェーン協会HP)

2. FC（フランチャイズ・チェーン）とVC（ボランタリー・チェーン）

（1）FCとVC

①FCとは

フランチャイズ・チェーンは、コンビニエンスストアや外食産業など幅広い分野で利用されているビジネスモデルである。独立した本部が各加盟店と個別に契約を結び、本部は加盟店に対して商品、サービス、経営ノウハウ、商標などを提供し、加盟店は本部に対してロイヤリティを支払う仕組みである。次項で説明するボランタリー・チェーンと比較すると、提供するサービスが多様である一方、制約事項が厳しく、出店の目安となる日販（1日の売上高）も高いと言われている。

②VCとは

ボランタリー・チェーンは、ミニスーパー、コンビニエンスストアなどの小売店が、同業者同士で連携し、仕入れや配送を共同化して効率化を図るビジネスモデルである。加盟店により組織された本部が、フランチャイズ・チェーンと同様に加盟店に対して商品、サービス、経営ノウハウ、商標などを提供するが、フランチャイズ・チェーンと比較すると制約がゆるやかで、加盟店の自主性を保つことができると言われている。

③FC事例 コンビニエンスストア

コンビニエンスストアは、食料品、日用品などをはじめとして、暮らしに必要な商品を原則年中無休で販売する小売店である。さらに、ATM、宅配便の取次、公共料金の収納代行、チケット予約、コピー・FAX・写真現像など様々な生活サービスを備え、便利さを提供している。人口の集積度の高い都市部を中心として出店がなされているが、一部のコンビニエンスストアは、離島や過疎地といった商圏人口が小規模な地域においても出店を行っている。

④VC事例 全日本食品株式会社

全日本食品株式会社は、東京都足立区に本社を置くボランタリー・チェーンである。生鮮食品、日配・チルド食品、加工食品・菓子、日用雑貨、酒などの供給、経営指導などを行い、全国に約1,800店の加盟店を抱えている。全国32箇所に配送センターを持ち、その配送エリアは、北海道稚内地域から沖縄西表島までをカバーし、365日の配送を実施している。

全日本食品株式会社では、過疎地においてもビジネスが可能な売場面積10坪のマイクロスーパーを開発している。平成25年11月に茨城県大子町で1号店を開店し、さらに、平成26年10月には島根県雲南市で2号店をオープンしている。

（写真 雲南市のマイクロスーパー）



（写真 大子町のマイクロスーパー）

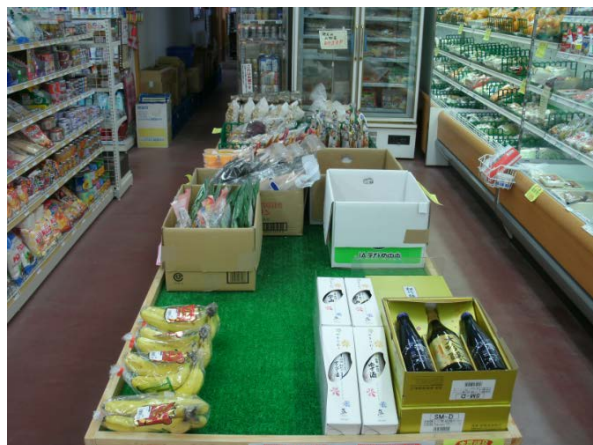


⑤VC事例 山崎製パン株式会社

山崎製パン株式会社は、東京都千代田区に本社を置くパン・和洋菓子の製造・販売企業である。全国48箇所に配送拠点を抱え、約105,000の取引先へ商品を配送している。自社で2,648台の配送車両を抱え、配送エリアは全国をカバーしている。山崎製パン株式会社では、ヤマザキショップ（Yショップ）と呼ばれるコンビニエンスストア事業を展開している。一般的なコンビニエンスストアとは異なり、制約条件がゆるやかでオーナーの自主性が尊重されている。このため、実質的には山崎製パン株式会社から商品を仕入れるボランティア・チェーンと捉えることができる。離島や過疎地においてもYショップの加盟店が見られる。

兵庫県神河町長谷地区の「ふれあいマーケット」は、地域住民が出資した長谷株式会社が運営する「よろずや」であるが、平成25年からYショップに加盟し、品揃えを充実させて利益率をアップさせている。Yショップ加盟後も、Yショップでは取扱いのない商品を地域から調達したり、7km離れた別の「よろずや」において山崎製パン株式会社から仕入れた商品を販売するなど、地域の実情に応じた独自の運営を行っている。

(写真 ふれあいマーケット店内)



(2) 民間事業者による出店の考え方

①FC（コンビニエンスストア）の日販

・コンビニエンスストアの日販

コンビニエンスストアの出店の目安となる日販（1日の売上高）は高く、商店が撤退した地域ではハードルは高いものになっている。大手コンビニエンスストアの日販は、下表のとおり40～60万円台である。

セブンイレブンの新店平均日販は約52万円である。また、コンビニエンス大手（セブンイレブン・ジャパン以外、ローソン、ファミリーマート、サンクスKサンクス）の新店平均日販は約44万円である。

サテライト型店舗（病院や大学等の施設内に店舗し、営業時間等を施設全体の運営形態に合わせて営業する店舗）の場合には、日販30万円程度の売上であっても出店が可能であると言われている。

・コンビニエンスストアの商圈人口

コンビニエンスストアの商圈人口は、店舗の立地環境によるが、概ね3,000人程度であり、通常の路面店では40万円代の日販があることが出店の条件になる。

大手コンビニエンスストア 2013年度1日1店舗あたり平均売上高（日販）

| | |
|------------------|--------|
| 株式会社セブンイレブン・ジャパン | 66万4千円 |
| 株式会社ローソン | 54万2千円 |
| 株式会社ファミリーマート | 52万1千円 |
| 株式会社サークルKサンクス | 45万7千円 |

（出典：日本経済新聞 2014年7月23日朝刊）

②VCの日販

・Yショップの日販

山崎製パン株式会社が展開するYショップでは、その出店条件として、1ヶ月当たりの売上高が500万円以上（酒・たばこ等の免許品取扱いがある場合）を見込める地域を想定している。これは、日販にすると約18万円以上となる。

・マイクロスーパーの日販

ボランティア・チェーンである全日本食品株式会社が過疎地域に対応した開発したマイクロスーパーは、日販約10万円以上の地域で出店が可能である。

・マイクロスーパーの商圈人口

全日本食品株式会社が進めるマイクロスーパーでは、商圈を半径5km、商圈人口は500世帯、1,000人前後を想定している。島根県雲南市掛合町波多地区にオープンしたマイクロスーパーでは、半径5kmの商圈人口は800人である。

3. ここにしかない「よろずや」づくりへ

(1) 売れ筋商品と地場産品の共存

「よろずや」の品揃えの充実を検討するにあたっては、売れ筋商品を卸売業者やボランティア・チェーンの本部などから調達するだけでなく、地場産品を取り扱うことが重要である。売れ筋商品と地場産品の両者を取り扱うことで、品揃えが充実し、店舗の魅力は向上する。さらに、地域住民が野菜や加工品などを「よろずや」に出品・販売することで、より多くの地域住民が「よろずや」づくりに参加することが可能となり、さらには、地域内での資金の流れを生み出し、経済循環を創出することも可能になる。

ボランティア・チェーンに加盟しても、フランチャイズ・チェーンに加盟しても、契約内容に応じて地場産品を取り扱うことができ、売れ筋商品と地場産品を共存させることが可能である。

商品の仕入れを工夫し、全国的な商品とローカルな商品を共存させることで、「よろずや」は独自の買物の楽しさを提供することができる。商品構成を工夫して、他にはない独自の「よろずや」を生み出すことで、地域外の人々も立寄りたくなる「よろずや」づくりを行うことができる。

(2) 品揃えを充実させた「よろずや」事例

①近隣農家や商店から仕入れた商品を提供する「青研」(熊本県荒尾市)

人口約 50,000 人の熊本県荒尾市の中央商店街は、約 1 km 離れた大型ショッピングセンターの影響を受け、空き店舗が増加していた。生鮮食料品を取り扱う商店は無くなり、中央商店街周辺の高齢者は買物に不便をきたしていた。こうした状況の中で、企業組合「中央青空企画」が商店街の空き店舗を活用して農産物の直売所「青研」を立ち上げている。

「青研」は、近隣農家から新鮮な野菜、果物、卵などを仕入れるとともに、近隣商店からも食品や飲料などを仕入れ、約 300 点の商品を販売している。「青研」は高齢者に対して、ミニスーパーとしての役割を果たしている。

(写真 青研)



②農産物直売所を併設した「やまびこローソン」(広島県神石高原町)

人口約 9,000 人の広島県神石高原町は、標高 500~700m の高原に位置している。国道 182 号沿いの道の駅には、農産物直売所、土産物販売所、食堂などがあり、町が出資する第 3 セクター「有限会社さんわ 182 ステーション」が運営している。これまで町内にはコンビニエンスストアがなかったことから、第 3 セクターがローソンとフランチャイズ契約を結び、道の駅に「やまびこローソン」を開設している。農産物直売所などで販売してきた野菜、果物、加工品などに、コンビニエンスストアの売れ筋商品、酒類、タバコなどが加わることで、品揃えが一段と充実して、買物客や観光客を集めている。農産物直売所とコンビニ

エンズストアが併設したことで、地域的な商品と全国的な商品が提供されることとなり、相乗効果を生み出している。

③山崎製パンとJAの商品を提供する「Yショップゆたか山崎店」(広島県呉市)

瀬戸内海の豊島は、人口約1,600人の島である。JA広島ゆたかが購買店舗を経営していたが、人口減少や高齢化に伴い、購買店舗の経営効率化が必要になっていた。そこで、JAの購買店舗の機能も残しつつ、取引のあった山崎製パンのYショップに転換し、品揃えを充実させている。Yショップは、ボランティア・チェーンであるため、商品構成に関して運営主体の裁量が認められている。このため、米、野菜、果実、農業資材等はJA広島ゆたかが、パン、弁当、乳製品、菓子、飲料などは山崎製パンが提供している。品揃えが充実したことで、来店者数、売上高が増加している。(写真 Yショップゆたか山崎店)



④特産品を原料とした新商品を提供する「村営コンビニ」(和歌山県北山村)

和歌山県北山村は、人口約400人の山村である。最寄のコンビニエンスストアまで車で30分、最寄のスーパーまで車で1時間かかることから、村営の温泉・宿泊施設内の土産物店(売店)を、山崎製パンのYショップ「村営コンビニじゃばら屋」に切り替え、村内の高齢者が買い物難民となることを防いでいる。さらに、北山村の特産品である柑橘類「じゃばら」を活用した商品を販売することで、地域経済の活性化にも貢献している。

(写真 村営コンビニじゃばら屋)

(写真 「じゃばら果汁」)



第3章 「よろずや」づくりのヒント2

—運営の工夫による持続可能な「よろずや」づくり—

1. 「よろずや」の事業環境と運営主体の工夫

「よろずや」が必要な地域は、食料品店が撤退するような商圏人口の少ない地域である。必ずしも前章のような民間事業者との連携が可能となる地域ばかりではなく、「よろずや」を開業しようとする民間事業者がいないため、住民が協力して開業せざるを得ない場合もある。また、商圏人口が小さいために日販が少なく、運営経費の圧縮が不可欠である。商品販売以外に収益源を確保しなければならないことも想定される。

■中山間地域等における「よろずや」事業環境の特徴

～食料品店が成立しないほどの小規模な商圏人口～



- ・「よろずや」を開業しようとする民間事業者がいない
- ・日販が少なく赤字経営回避にはコストの切り下げが必要
- ・「よろずや」の収益だけでは運営が困難

こうした事業環境の中で、「よろずや」を開業し持続的に運営するためには、「よろずや」を地域住民が支えていく工夫、損益分岐点を下げる工夫、商品販売以外にも利益を確保する工夫などが必要になる。

■中山間地域等における「よろずや」を持続的に運営する工夫

- ・「よろずや」を地域住民が支えていく工夫
- ・「よろずや」の損益分岐点を下げる工夫
- ・「よろずや」の利益を確保する工夫

2. 「よろずや」を地域が支える工夫

(1) 地域住民が参加するための工夫

「よろずや」を持続的に運営するためには、「よろずや」は地域住民自身が守るべき施設であると捉えてもらう必要がある。そのためには、地域住民が出資して「よろずや」の運営主体を設立する、地域住民が店番など運営に関わるなど、地域住民が「よろずや」づくりへ参加し、「よろずや」を支えることが重要である。そのようにすることで、地域住民の積極的な「よろずや」の利用を促し、売上が向上することにもつながる。

(2) 地域住民が参加する「よろずや」事例

【事例1】地域住民の出資によるNPO法人設立

北上市の中心市街地から約10km離れた口内地区では、JAの売店廃止や路線バスの減便に伴い、地域住民が出資してNPO法人を設立し、地域の高齢者のための集落商店「店っこくちない」を開設するとともに、自家用有償旅客運送を実施している。

【事例2】地域住民の出資による株式会社設立

高知県四万十市大宮地区では、JA高知は大宮出張所の廃止に伴い、地域住民の約8割が出資を集めて資本金700万円の株式会社大宮産業を設立し、売店とガソリンスタンドを経営している。

【事例3】会合や行事での利用促進

宮城県丸森町大張地区の「大張物産センターなんでもや」は、JA支所の撤退を契機に、住民から出資を募り任意団体（みなし法人）が運営を行っている。地域の会合や行事の際には、地域住民に「なんでもや」の利用を促している。

3. 「よろずや」の損益分岐点を下げる工夫

（1）賃料や人件費を抑制する工夫

「よろずや」の主な運営経費は、人件費、光熱費、賃料、売れ残り商品の廃棄コストである。商品を販売した売上から、仕入値を差し引いた「粗利」の中から、これらの運営経費を支払うことになる。赤字経営を避けるためには、人件費や賃料などの運営経費を抑制することが必要である。

（2）賃料や人件費を抑制した「よろずや」事例

①店舗賃料を抑制した事例

【事例】交流センターの一室を活用

島根県雲南市波多地区では、交流センターを運営する「波多コミュニティ協議会」がボランティア・チェーン（全日食）に加盟してマイクロスーパーを開業している。廃校を活用して設置された波多地区の交流センターの一室を店舗として利用することで、賃料をゼロにしている。

②人件費を抑制した事例

【事例1】地域住民のボランティアが店番

三重県松阪市の柚原町自治会が運営する「みんなの店」では、地域の高齢者が社会参加、生きがいを創るために、有償ボランティアとして店番を務めている。

【事例2】NPO法人職員が兼務

北上市口内地区のNPO法人が運営する「店っこくちない」では、NPO法人の事務局を店内に設けることで、NPO法人の職員は、事務と店番を兼務している。

4. 「よろずや」の利益を確保する工夫

(1) 利益を確保する工夫

商品の販売だけでは「よろずや」を運営するだけの利益を確保できない可能性が高い。そこで、「よろずや」の運営主体は、商品販売以外に利益を得られる手立てを講じる必要がある。具体的には、運営主体が行政から仕事を受注したり、農産物直売所や簡易郵便局などを運営したりしている。さらに、農業をはじめとする他産業と連携し、特産品の販売などによって売上を伸ばすといった工夫も行われている。

地域住民の日々の買い物のニーズに応え、地域住民の買い物シェアを確保するとともに、他産業との連携によって、地域外への販売、地域外からの集客などにもつながる。収益の確保とともに商圏の拡大、地域経済の循環にもつなげることで、さらなる利益の確保が期待できる。

(2) 利益を確保した「よろずや」事例

①収益の柱の確保

【事例1】支所の窓口業務の受託

兵庫県神河町長谷地区の「ふれあいマーケット」では、町役場の支所の窓口業務を受託し、店舗運営の一助にしている。

【事例2】簡易郵便局業務の受託

三重県松阪市柚原町では、柚原町自治会が「みんなの店」を運営している。この店に併設した簡易郵便局業務を受託することで、店舗の運営費をまかなっている。

【事例3】農産物直売所の運営

広島県神石高原町では、道の駅を運営する第3セクターがローソンとフランチャイズ契約を行い、コンビニエンスストアを運営している。第3セクターが農産物直売所等も運営し、収益の柱を複数確保している。

②住民の買い物シェアの確保

【事例】住民による買い支え

高知県津野町の床鍋集落が運営する「森の巣箱」では、経営を安定化させるために各世帯が一定金額を集落コンビニで購入するルールを決めて、買い支えを実施している。

③他産業との連携

【事例1】 村民と観光客の両者に販売

和歌山県北山村が運営する「Yショップ」は、温泉施設内の土産物売場を改修した店舗である。人口約500人の村民と観光客の両者を対象とした店舗とすることで、外部経済を取り込み、売上を増やして経営の安定化を図っている。

【事例2】 地元の良質米のブランド化と販売

四万十市の株式会社大宮産業では、低農薬でつくる良質な米「大宮米」のブランド化と販売を進めている。市内の学校給食や病院が購入するとともに、積極的に市外に売り出す「地産外消」を進めて売上を高めている。

第4章 自治体による支援のあり方

1. 「よろずや」検討段階における自治体支援のあり方

(1) 離島や過疎地にも進出する民間事業者の活用

過疎地や離島にも出店しているコンビニエンスストアや、全国に商品を配送できる物流網を持ち、離島や過疎地などに対しても商品を配送してくれるボランティア・チェーンがある。こうした民間事業者は、小規模な商圏人口でも経営を成立させるビジネスモデルを開発している。自治体は、限られた商圏人口でも進出意欲のある民間事業者に対して出店を打診したり、「よろずや」開設を検討している住民や団体等に情報提供するなど、民間事業者の活用を検討することが望まれる。

【事例1】全日本食品株式会社

全日本食品株式会社は、半径5kmの商圏人口が1,000人で事業が成り立つマイクロスーパーを開発し、すでに島根県雲南市と茨城県大子町において、マイクロスーパーの店舗づくり、経営指導、商品配送などの支援をしている。

【事例2】山崎製パン株式会社

山崎製パン株式会社は、コンビニエンスストアYショップを展開し、店舗づくり、経営指導、商品配送などの支援をしている。

【事例3】株式会社セイコーマート

札幌市に本社を置く株式会社セイコーマートは、礼文島、利尻島などの離島や、人口が1,000人を割り込み北海道で最も人口が少ない市町村である音威子府村にも出店している。

【事例4】株式会社薬王堂

岩手県矢巾町に本社を置くドラッグストア株式会社薬王堂は、食料品や日用品なども取り扱う「小商圏バラエティー型コンビニエンス・ドラッグストア」を中山間地域に出店している。

(2) 「よろずや」の開設準備に向けた支援

「よろずや」を開設するためには、どのような店舗にすべきか、事前の検討が必要である。さらに、収入や支出を試算して、店舗を持続的に運営できるのか見通しをつけることが重要である。こうした事前の検討に対して、自治体は情報提供、先進事例の視察、専門家の派遣などで支援を行うことができる。

【事例】研究者の派遣

大分県豊後大野市では、地域住民が運営する「集落営商」店舗の設立を支援するため、大分大学とともに調査研究を実施している。

2. 「よろずや」開設・運営段階における自治体支援のあり方

(1) 公共施設等の提供

自治体は、廃校や交流センターなどの公共施設を「よろずや」の店舗として提供することで、「よろずや」開業の支援を行うことができる。「よろずや」の運営主体は、公共施設を店舗として活用できることで、初期投資額や運営経費（賃料）を抑制することができる。

【事例1】交流センターの提供

島根県雲南市波多地区の住民組織「波多コミュニティ協議会」が運営するマクロスーパー「はたマーケット」は、交流センター（旧波多小学校）の一室を店舗として活用している。

【事例2】廃校の提供

高知県津野町の床鍋集落では、全世帯が加盟する「森の巣箱運営委員会」が旧床鍋小・中学校の一室を活用して集落コンビニを運営している。

(2) 「よろずや」の開設経費に対する支援

「よろずや」を開設するためには、店舗の確保、店舗の改修、冷蔵設備の購入など初期投資が必要になる。地域住民が中心となった運営主体では、資金力が乏しく、初期投資額を確保できない場合がある。自治体は、「よろずや」の開設に活用できる国の事業を申請したり、あるいは、「よろずや」の初期投資額の一部を補助することで、運営主体を支援することができる。

【事例1】改修費用の提供

島根県雲南市波多地区の「はたマーケット」では、雲南市が交流センターの一室を店舗に改修するために費用を補助している。

【事例2】店舗や給油施設の買い取り支援

高知県四万十市の住民出資の「株式会社大宮産業」では、高知県が補助を行い、JA所有の店舗や給油施設の買い取りを支援している。

(3) 地域の事業者との調整

地域に商店や移動販売が存在する場合には、「よろずや」の開業が買物客を奪い合うことになりかねない。自治体は、地域が一体となって商業機能の確保に取り組めるよう、既存の事業者と「よろずや」開設を進める運営主体との間に立ち、両者の調整を行うことが必要である。取扱商品の役割分担、既存商店からの仕入れなど、「よろずや」と民間事業者が共存できる仕組みを提案し調整することが望まれる。

【事例】商店や移動販売事業者との調整

広島県神石高原町の「やまびこローソン」の出店に際して、町役場は、地域の商店や移動販売を行う事業者との調整を実施している。

(4) 収益源の確保に向けた支援

「よろずや」が赤字経営を避けるためには、商品の販売以外に収益源を確保することが必要である。「よろずや」の運営主体が地域で必要となる公的なサービスを行政に代わって果たしている場合には、その一環として窓口業務や施設管理業務などを委託したり、他の団体からのそうした委託業務を紹介したりすることで、運営主体の経済的な負担が軽減される。

【事例1】窓口業務の委託

兵庫県神河町長谷地区では、全世帯が出資した株式会社長谷が「ふれあいマーケット」を運営する。神河町は支所の窓口業務を株式会社長谷に委託し、店舗運営を支えている。

【事例2】簡易郵便局業務の委託

三重県松阪市柚原町自治会では、「みんなの店」を運営するが、店舗に併設した簡易郵便局の業務も受託し、店舗の運営経費を確保している。

第5章 「よろずや」づくりから「地域づくり」、「小さな拠点」の形成へ

1. 地域の潜在力を引き出す「よろずや」づくり

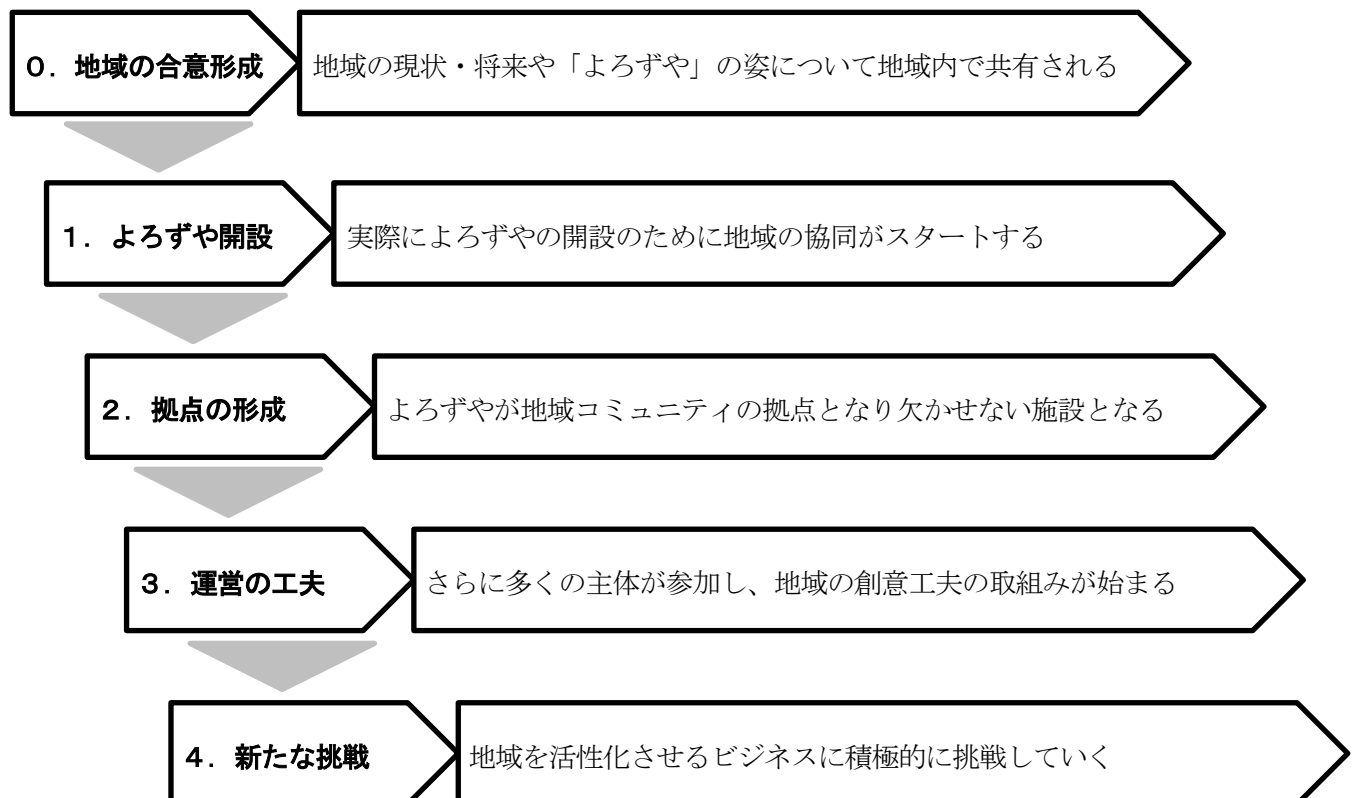
「よろずや」づくりのきっかけは、商店が撤退し買物の不便に直面した地域住民の危機意識であるかもしれないし、地域の将来を見据えた行政の積極的な働きかけであるかもしれない。いずれの場合も、まずは、地域のより多くの主体が地域の現状、あるいは将来に関心を持てるよう、地域の将来や「よろずや」の姿について丁寧な合意形成が行われた上で、「よろずや」づくりを進めて行くことが重要である。そうすることで、「よろずや」づくりの重要性が地域内で共有され、「よろずや」づくりへの参加が促される。

そのようにして開設された「よろずや」が地域にとって不可欠な施設となり、地域のコミュニティの拠点になっていくにつれ、地域内のさらに多くの主体が「よろずや」の持続的な運営に向けた取組みに参加していく。その中で、人や情報の交流が新たな刺激となって、地域に創意工夫がもたらされ、様々な収益事業が生み出されることになるかもしれない。

「よろずや」づくりを通じた地域の創意工夫が広がることで、次第に地域の潜在力が引き出されることになる。地域自らで特産品の開発・販売を行ったり、カフェや食堂を運営したり、観光客を取り込んで販売したりといったチャレンジをしていくことになる。地域の窮状打開に向けて、次第に外部経済にも働きかけて、地域の経済循環を増やす取組みが行われていくことになる。

生活を守ることから出発した「よろずや」づくりも、地域内で丁寧な合意形成が行われ、地域の多様な主体が参加することにより、地域による積極的な地域活性化の取組みへと発展していく可能性を秘めている。このようにして、「よろずや」づくりは、地域の潜在力を引き出し、「地域づくり」へとつながっていく。

～「よろずや」づくりが「地域づくり」へとつながる過程～



2. 「よろずや」から「小さな拠点」へ

例えば、廃校や旧役場庁舎など、地域の中心に位置する既存の施設を活用して開設された「よろずや」に、地域住民が買い物を目的として日常的に集まるようになったでしょう。

「よろずや」に人々が集まり、交流が生まれた結果、運営主体が積極的に収益の確保を目指して、あるいは、人々の集積をターゲットとして、カフェや食堂の運営、特産品の開発・販売など新たなビジネスが行われることとなったり、また、役場支所の窓口業務や公共施設の指定管理業務などを通じて行政との協働が進んだりして、「よろずや」は新たな役割を担うこととなるのではないだろうか。

このように、商業機能から始まった「よろずや」は、地域住民の交流の拠点となると同時に多機能化し、住民の生活に必要な生活サービス機能が効果的・効率的に提供されるような拠点となる可能性を秘めている。そうした「よろずや」に周辺地域とのネットワークが構築されることで、「よろずや」づくりは「小さな拠点」の形成につながっていく。

埼玉県東秩父村は、埼玉県西部の秩父郡にある。平成 22 年国勢調査人口は 3,348 人であり、人口減少と高齢化が進み、過疎地域となっている。一方で、先般ユネスコの無形文化遺産への登録が決まった細川紙や四季折々の豊かな自然等の地域資源を有している。東秩父村では、地域住民の生活の拠点、地域資源を活用した観光の拠点として既存の細川紙の手漉き体験施設である「和紙の里」を活用した「よろずや」づくりを検討しており、本事業の調査対象となった。

東秩父村では、和紙の里に「よろずや」となるコンビニ機能を有した店舗を誘致する「和紙の里ハブ化構想」を進めている。和紙の里をハブバス停留所として、村内外の利用者の結節点とする交通ネットワークの構築を図るとともに、生活・観光関連施設を和紙の里に集約させて、住民と観光客が集まる賑わいある拠点にしていく計画である。「よろずや」を核としながら、多機能化や動線の引き込みなどを行うことで、集客力の向上、地域の経済循環の強化などにつなげ、将来的な「小さな拠点」へと発展させる計画である。

～東秩父村の和紙の里の概要～



(出典：東秩父村和紙の里HP)

～和紙の里ハブ化構想（東秩父村）の概要～

■「和紙の里」の施設概要

和紙の里は、東秩父村と商工会が出資する第三セクター「株式会社東秩父村和紙の里」が運営する細川紙の手漉き和紙の体験施設である。和紙の里を村の生活機能、交通、観光の拠点とし、活性化が図られる。

■生活交通の確保維持

村営バスと民間路線バスを統合再編、和紙の里の駐車場をバスハブセンターとして全てのバス路線をそこで結束させ（ハブ&スポーク方式）、運行便数を増加させて住民の利便性向上と観光客の取り込みを図る。

■生活機能の確保

和紙の里にコンビニエンスストア機能を確保し、ATM、宅配便、公共料金の支払いなどを可能として住民の生活機能を向上させる。将来的には、カフェなどを整備して住民と観光客が集える空間を提供する。



(出典：東秩父村資料)

3. 国の支援メニュー

政府の平成27年度予算では、「小さな拠点」の形成を支援するため以下の予算が用意されている。このような国の支援を活用しながら、「よろずや」づくりを通して「小さな拠点」の形成につなげていくことも考えられる。

- ・総務省 「過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業」 平成27年度当初予算 400百万円
- 【概要】 過疎集落等を対象に、継続的な集落の維持活性化のため、基幹集落を中心として複数の集落で構成される集落ネットワーク圏において、「集約」と「ネットワーク化」を図りながら、生活の営み（日常生活支援機能）を確保するとともに、生産の営み（地域産業）を振興する取組みをモデル的に支援する。

取り組みのポイント

- 市町村が集落ネットワーク圏の範囲や活性化の基本方針等を含む「集落ネットワーク圏計画」を作成
- 集落ネットワーク圏を支える中心的な組織体制を確立しつつ、総合的な活性化プランを策定
- 活性化プランに基づく「生活の営み」や「生産の営み」に係る事業を、地域住民等が地域内外の主体と連携して実施

集落ネットワーク圏における取組イメージ

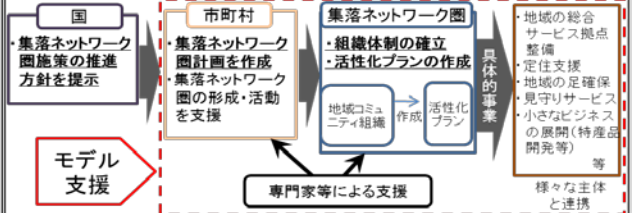


※集落ネットワーク圏の範囲は、新旧小学校区、旧町村等を想定

施策の概要

- (1) 事業主体 集落ネットワーク圏を支える中心的な組織（地域コミュニティ組織）、市町村等
- (2) 交付額 1事業あたり2,000万円以内
- (3) 平成27年度予算案内訳 400,000千円
- (4) 対象事業 集落ネットワーク圏の形成に係る取組及び活性化プランに基づく活性化のための事業

<事業のイメージ>



・農林水産省 「農村集落活性化支援事業」

平成 27 年度当初予算 600 百万円

【概要】 集落機能の低下により農地の管理が難しくなっている地域において、地域全体の存続を図るための将来像の構想を策定する取り組みや、集落間の連携によって互いの労働力不足を補完するなど地域ぐるみの組織化を図る。

【農山漁村の現状】

- ・高齢化や人口減少が都市に先駆けて進行。
- ・小規模集落が増加し、集落機能が低下。

【DIDs・非DIDsの人口と高齢化率の推移と見通し】

※DIDs: Densely Inhabited District (人口集中地区)
資料: 食料・農業・農村白書

【小規模集落の割合の推移】

資料: 農林水産省「農林業センサス」

地域全体の存続を図るため集落機能の集約と周辺集落のネットワーク化を推進

このような地域の実現に向け、できることから取組を進めていく

【農林水産省の支援策の概要】 1地区当たり上限 1,000万円

- 住民が主体となった地域の将来ビジョン作成**
 - ・住民間の徹底した話し合いを行う。その際、必要に応じ、専門知識をもったアドバイザーがコーディネートするワークショップを開催。
 - ・地域活性化のコーディネーターの育成や地域住民の意識改革を行うための先進地視察、セミナー参加等を実施。
 - ・地域の将来像を構想するために必要なビジョンを作成。
- 地域全体の維持・活性化を図るための体制構築**
 - ・農村地域において地域のインフラとして従来から機能してきた組織(集落営農組織等)を活用し、地域の維持・活性化に必要なサービス(農産物の廃先出荷、高齢農家に対する声かけや農業資材の購入サポート等)の提供が可能な体制を構築。

・国土交通省 「小さな拠点」を核とした「ふるさと集落生活圏」の形成推進

平成 27 年度当初予算 271 百万円

【概要】 過疎地域等において、「小さな拠点」を核とし、周辺集落とのアクセス手段を確保した「ふるさと集落生活圏」の形成を推進し、集落の再生・活性化を図る。このため、生活圏形成プログラムの策定及びコミュニティ内の移動確保等に係る社会実験とともに、既存公共施設を活用した施設の再編・集約等の具体化の取り組みについて、一体的に支援する。

「小さな拠点」と「ふるさと集落生活圏」

小さな拠点:【下図の○のエリア】
小学校区など、複数の集落が集まる地域において、商店、診療所等の複数の生活サービスや地域活動の場を、歩いて動ける範囲に集めた、地域の拠点となる集落。

ふるさと集落生活圏:【下図の---で囲むエリア】
小さな拠点と周辺の集落とをコミュニティバスなどで結んだ圏域。小さな拠点に人々が集い、交流する機会が広がることで、新しい集落地域の再生を図る。

実施内容

平成26年度まで実施していた国のモニター調査を廃止・再編するとともに、現行の集落活性化推進事業と統合し、一体的に支援。

「小さな拠点」を核とした「ふるさと集落生活圏」形成推進事業

- プランづくり、社会実験
 - ・定額補助(上限300万円/年、2年間に限度)
 - ・プランづくりを通じた合意形成や、住民・市町村の連携による移動確保等の実証検証を支援。
- 施設の再編・集約
 - ・補助率1/2以内
 - ・既存公共施設を活用した公共サービスの再編・集約に係る改修費、廃止施設の除却費を補助。(小さな拠点の形成に資する事業に限定して実施。)

※全て条件不利地域を対象

第6章 「よろずや」事例集

地域住民等が主体となって開設・運営している下記の「よろずや」10事例についてその概要を紹介する。

～掲載事例一覧～

| | 名称 | 所在地 | 運営主体 の法人格 | 開設場所 | 導入機能 | | | | | | | 行政支援 | | | FCC 加盟 | VC 加盟 |
|----|---------------|--------------|---------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|
| | | | | | 物販 機能 | 移動 販売 | 交流 機能 | 金融 機能 | GS 機能 | ATM 機能 | 生鮮 取扱 | 開設 支援 | 運営 支援 | その他 支援 | | |
| 1 | 店っこく ちない | 岩手県 北上市 | NPO法 人 | 旧JA店 舗 | ○ | | ○ | | | | ○ | ○ | | | | |
| 2 | なんでも や | 宮城県 丸森町 | 任意団体 | 旧JA店 舗 | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | | | ○ | | |
| 3 | みんなの 店 | 三重県 松阪市 | 認可地縁 団体 | 旧JA店 舗 | ○ | | ○ | ○ | | | ○ | | | ○ | | |
| 4 | ふれあい マーケット | 兵庫県 神河町 | 株式会社 | 旧JA店 舗 | ○ | | ○ | (1) | ○ | | ○ | ○ | | | | ○ |
| 5 | Yショップ | 和歌山県 北山村 | 第3セク ター | 温泉施設 | ○ | | | | | | | ○ | ○ | | | ○ |
| 6 | はたマー ケット | 島根県 雲南市 | 任意団体 (協議会) | 旧校舎 | ○ | | ○ | | | | ○ | ○ | | | | ○ |
| 7 | やまびこ ローソン | 広島県神 石高原町 | 第3セク ター | 道の駅 | ○ | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | | ○ | ○ | |
| 8 | 大宮産業 | 高知県 四万十市 | 株式会社 | 旧JA出 張所 | ○ | | ○ | | ○ | | | ○ | | | | |
| 9 | 森の巣箱 | 高知県 津野町 | 任意団体 (委員会) | 旧校舎 | ○ | | ○ | | | | ○ | ○ | | | | |
| 10 | 大榎商店 | 鹿児島県 大和村 | 株式会社 | 自社施設 | ○ | | ○ | | ○ | | ○ | | | | | |

注) (1)では、週2回店舗駐車場に地元JA兵庫西が金融移動店舗車を配車

事例1 「店っこくちない」岩手県北上市

| | |
|--------------|--|
| 所在地 | 岩手県北上市口内町新町 |
| 運営主体 | 特定非営利活動法人くちない |
| 開設時期 | 平成23年4月 |
| 商圈人口 | 口内町の人口は約1,600人、高齢化率は約4割 |
| 営業時間 | 9:00～16:00、定休日：土日祝、年末年始（12/28～1/3） |
| 主要機能 | 物販、惣菜製造、交流 |
| 取扱商品 | 生鮮食品、加工食品、日用品 |
| 施設概要 | J Aストアの撤退を契機として、口内町の有志がNPO法人を立ち上げて、高齢者等の暮らしを守るために集落商店「店っこくちない」を開業。NPO法人では、過疎地有償運送、福祉有償運送を実施し、通院困難な高齢者に対して移動手段を提供。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> 平成19年7月にJ A支店が撤退し、9月にはJ Aストアも撤退 口内地区は公共交通が不便であり、通院困難な高齢者を支援するため、平成20年に過疎地有償運送の社会実験を実施 過疎地有償運送、福祉有償運送の運営主体は法人であることが必要のため、平成21年3月に「特定非営利活動法人くちない」を設立 平成22年7月から、町内バス停と自宅といった町内に限定した送迎を行う過疎地有償運送と、行き先が医療機関・金融機関・市役所に限定され要介護者等が利用できる福祉有償運送を開始 平成23年4月に「店っこくちない」を正式に開業 平成24年に店舗に併設して厨房施設を整備し、手づくり惣菜を提供 |
| 開業資金 | <ul style="list-style-type: none"> NPO法人の役員が出資 |
| 開設の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> 平成22年9月、集落商店「店っこくちない」の社会実験を旧J Aストアにて開始 住民から店舗継続の要望が強いことを踏まえて、正式に開業 |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> 店舗内にNPO法人のオフィスを設置し、常駐職員が店番を兼務することで「店っこくちない」の人件費を抑制 利用者からの注文、要望に基づき、NPO法人の職員が近隣商店や北上市内のスーパーから商品を購入して販売 店舗内には休憩コーナーがあり、高齢者等の集いの場としても機能 店舗前には北上市中心街と連絡するバス停があり、高齢者等の路線バス乗降客は、バス待ちに「店っこくちない」を利用 路線バスと過疎地有償運送の乗継場所として「店っこくちない」を活用 口内町の特産品である「ごしょいも」を活用した「ごしょいもコロッケ」「ごしょいも餃子」を販売し6次化、収益源化に挑戦 高齢者の生活支援として、家のまわりの草刈りや薪割り、除雪なども実施 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> 平成22年度の社会実験は、国の緊急雇用対策事業を活用して、職員の人件費や店舗の光熱費等に充当 |



事例2 「なんでもや」宮城県丸森町

| | |
|--------------|--|
| 所在地 | 宮城県丸森町大張川字宮田 |
| 運営主体 | 大張物産センターなんでもや（任意団体） |
| 開設時期 | 平成15年12月 |
| 商圈人口 | 大張地区人口約900人、約290世帯（平成26年1月末現在） |
| 営業時間 | 9:00～18:00、年末年始を除き無休 |
| 主要機能 | 物販、交流、移動販売 |
| 取扱商品 | 生鮮食品、加工食品、たばこ、日用品、農業資材等 |
| 施設概要 | J A購買部の撤退を契機として、商工会有志が地域住民の暮らしを守るための商店開業を計画。沖縄県の共同売店を参考にして、地域住民等から出資を集め、なんでも取り扱うよろずや商店「なんでもや」を開業。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> 平成12年に大張地区にあったJ A購買部が撤退 平成14年に大張地区の唯一の小売店が廃業し、買物不便に直面 丸森町商工会大張支部有志が、商店開業について検討 沖縄県の共同売店を参考にして地域住民のための商店開業を計画 説明会を開催し、計画内容の説明と出資への協力を依頼 撤退したJ A購買部の空き店舗を借り、改修して平成15年12月に「なんでもや」を開業 |
| 開業資金 | <ul style="list-style-type: none"> 地区住民に出資を求めて、200世帯から40万円（1世帯あたり2,000円の協力金）を確保するとともに、商工会員は10万円を出資して200万円の開業資金を確保 |
| 開設の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> 撤退したJ A購買部の店舗を改修し、初期投資額を抑制 地元業者の協力により、店舗の改修費を抑制 |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> 地元の卸売業者、小売業者から商品を調達 従業員は時給制の賃金で人件費を抑制 地域の行事では「なんでもや」の優先的利用を依頼して売上を確保 地元農家が栽培した新鮮野菜、地元養豚所の「豚肉」、手づくり豆腐なども「なんでもや」で販売し、地域経済の循環に貢献 新鮮野菜の委託販売は、大張地区外の人々の購入による売上アップや野菜の規格外品の販売に貢献 プレハブの調理場を整備し、地元主婦達の協力を得て惣菜を販売して売上を確保 移動販売車で近隣集落にも出向き商品を販売（現在は地元のみ） 高齢者を対象とした弁当宅配サービスを実施し、見守り活動にも貢献 店内には「お茶っこのんでいがいん」スペースがあり、地域住民のコミュニケーションを促進 平成23年度の売上は約4,000万円 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> 丸森町まちづくり活動支援事業補助金を利用して、先進事例の視察等を実施 「なんでもや」のモデルとした沖縄県の共同売店で、丸森町で収穫したコメを販売、沖縄県の黒糖やお茶を「なんでもや」で販売 |



事例3 「みんなの店」三重県松阪市

| | |
|--------------|--|
| 所在地 | 三重県松阪市柚原町 |
| 運営主体 | 柚原町自治会（認可地縁団体） |
| 開設時期 | 平成19年7月 |
| 商圈人口 | 宇気郷地区人口約180人、約100世帯、高齢化率約7割 |
| 営業時間 | 9:00～16:30（簡易郵便局は9:00～16:00） |
| 主要機能 | 物販、交流、簡易郵便局 |
| 取扱商品 | 生鮮食品、加工食品、日用品、衣料品、農業資材、灯油 |
| 施設概要 | 「みんなの店」は、旧JAの売店を活用し柚原町自治会が運営する「よろずや」である。地域住民が自ら出資して店舗を開設し運営も支えている。簡易郵便局の業務受託費を確保することで、行政からの運営費補助などはもらわず店舗を運営している。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> 平成5年3月に過疎化に伴う不採算のため宇気郷郵便局が閉鎖 松阪市が、過疎地対策として宇気郷地区市民センター内に柚原簡易郵便局を開設 平成15年にJAの店舗と出張所（金融機能）が撤退 平成19年4月郵政民営化に直面し、柚原簡易郵便局を廃止 宇気郷地区に郵便局がなくなると、遠く離れた他地区の金融機関に出向く必要があり、金融難民となることを防ぐため、柚原町自治会が簡易郵便局の運営を引き継ぐ 簡易郵便局に隣接する撤退した農業協同組合店舗を利用し「みんなの店」開設を柚原町自治会で決定、平成19年7月に「みんなの店」を開設 |
| 開業資金 | <ul style="list-style-type: none"> 簡易郵便局の資産保有条件（500万円以上）は、自治会所有の不動産、貯金で対応 「みんなの店」の開業資金は、自治会全世帯の1万円出資、自治会資金、寄付で確保 |
| 開設の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> 店舗は旧JAの売店を、簡易郵便局は旧JA出張所を活用し、初期投資額を抑制 「みんなの店」の運営ノウハウは、自治会メンバーが知人から学習。仕入先は自治会メンバーが開拓。伊勢市内の卸売業者（食料品、衣料品等）より仕入れ |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> 自治会女性部メンバーが1名（有償、交代制）が店番を行い、人件費を抑制 店舗に隣接する旧JAのガソリンスタンドで灯油（暖房用燃料）のみ販売 生鮮食品は住民の注文を取り次ぎ、マックスバリュ中部が店舗まで配達して提供 店内にコミュニティスペースを確保し、高齢者等の外出を促進 簡易郵便局は、郵便局OBの局長と柚原町自治会が雇用する女性職員1名で運営 簡易郵便局の業務受託費、県道清掃管理業務で店舗の赤字を補填 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> 自治会による簡易郵便局の業務受託に向け、松阪市が申請手続きを全面的に支援 生鮮食品は、マックスバリュ中部のカタログ注文を活用。情報通信機器に不慣れな高齢者の注文を「みんなの店」が電話等で受け、まとめてFAXにて発注 マックスバリュ中部は、週2回「みんなの店」に商品を配達。商品を「みんなの店」で手渡しすることで、高齢者の外出促進に貢献 平成4年に地域の女性グループが中心となり「うきさとむら運営協議会」を結成し、店舗に近接した場所で「食事処うきさとむら」を開設・経営 モロヘイヤ入りうどん、かしわ焼肉・から揚げ、草餅などを提供。かしわ焼肉・から揚げは大阪市内の外食企業が販売、1食につき10円を宇気郷住民協議会に寄付 |



事例4 「ふれあいマーケット」兵庫県神河町

| | |
|--------------|--|
| 所在地 | 兵庫県神河町 |
| 運営主体 | 株式会社長谷 |
| 開設時期 | 平成20年2月（川上店）、2月（長谷店） |
| 商圈人口 | 長谷地区人口約890人、高齢化率約4割 |
| 営業時間 | 10:00～18:00（平日）、10:00～17:00（日曜）、木曜日と祝日は休み |
| 主要機能 | 物販、宅配、交流（併設するふれあい会館） |
| 取扱商品 | 生鮮食品、加工食品、日用品、酒・たばこ、地元農産物 |
| 施設概要 | Aコープの閉鎖を契機として、地区住民が出資して株式会社を設立し、ガソリンスタンドが併設する長谷店と約7km離れた川上店の2店舗のふれあいマーケットを運営。長谷店は、平成25年から山崎製パンのYショップに加盟。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> ・平成6年、長谷地区ダム対策協議会の中に「長谷地区の振興を考える会」を設立 ・平成19年にJA兵庫西の経営合理化のため、長谷地区唯一の商店であったAコープ長谷店、川上店、ガソリンスタンドの閉鎖を表明 ・Aコープ閉鎖への対応に向けて、平成19年に「長谷地区の振興を考える会」を再度設立し、店舗存続に向け協議 ・ガソリンスタンド経営には法人化が必要なため、長谷地区住民が出資し平成19年12月に株式会社長谷を設立。平成20年2月に川上店、3月に長谷店を開設 ・ガソリンスタンドは約7,000万円をかけて新タンクに更新。改修費や店舗建設費は、発電所建設誘致時に得た長谷地区振興基金を取り崩して対応 ・平成25年11月から山崎製パン株式会社と契約してYショップに転換し、粗利率が改善 |
| 開業資金 | ・長谷地区の各世帯が1万円を出資して約300万円を調達。発電所建設誘致時に得た長谷地区振興基金で施設改修費・店舗建設費を確保 |
| 開設の工夫 | ・関西電力の水力発電所の建設に伴う長谷地区振興基金を活用し、店舗開設、ガソリンスタンドのタンク改修等を実施 |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> ・Yショップへの加盟により利益率が向上 ・Yショップ加盟は長谷店だけだが、山崎製パンから仕入れた商品を川上店に運び販売 ・平成22年にセンター長谷（支所）の窓口業務を受託し、店舗の赤字を補てん ・ガソリンスタンドの収支は黒字だったが平成26年度は人件費を抑えて収支均衡 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・長谷店に併設したコミュニティスペース「ふれあい会館」は兵庫県県民交流広場事業の補助金で建設 ・JA兵庫西の金融移動店舗車「にっしい号」が週2回ふれあいマーケット駐車場に立ち寄り。「にっしい号」は衛星通信を使用してオンライン端末を搭載しており、普通貯金の入出金・記帳、共済掛金・購買代金の入金、税金・公共料金の支払などが可能 ・平成23年10月から「ふるさと自立計画推進モデル事業（兵庫県）」を活用し、週2回住民をワゴン車により店舗まで送迎 |



事例5 「Yショップ」和歌山県北山村

| | |
|--------------|---|
| 所在地 | 和歌山県東牟婁郡北山村下尾井 |
| 運営主体 | 北山村 |
| 開設時期 | 平成25年7月 |
| 商圈人口 | 北山村人口約500人 |
| 営業時間 | 8:00～19:00、年中無休 |
| 主要機能 | 物販 |
| 取扱商品 | 加工食品、日用品 |
| 施設概要 | 商店が減少して高齢者等の買物が困難になる中で、村営の温泉宿泊施設内の土産物店を、山崎製パン株式会社のボランタリー・チェーン「Yショップ」に転換することで、村民と観光客の買物利便性向上を実現。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> ・平成8年に、温泉施設、宿泊施設、レストラン、土産物店からなる「おくとろ温泉やまのやど」を開業 ・個人商店の廃業により村内の商店が減少し、高齢者等の買物が困難 ・移動販売を行う村外事業者も高齢化し、観光客も村内で買物ができず不便な状況 ・平成24年3月に実施した住民アンケート調査で、高齢者など自家用車を利用しない住民は不便を感じていることが判明し、行政として買物難民対策が必要 ・大手コンビニエンスストアと交渉するもロイヤリティが高いことから、ロイヤリティがない山崎製パン株式会社のYショップに加盟することを決定 ・平成25年7月、「おくとろ温泉やまのやど」の土産物店を改修して「Yショップ」を開設 |
| 開業資金 | <ul style="list-style-type: none"> ・Yショップ開設の初期費用は約180万円であり、その内訳は、売店改修費、仕入れ保証費、加盟料 ・山崎製パンに支払う月額費用は、固定運営費31,500円/月だけであり、ロイヤリティは不要 |
| 開設の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> ・「おくとろ温泉やまのやど」施設内の既存の土産物店を改修し、Yショップにすることで、初期投資額を抑制 |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> ・役場職員1名、温泉職員3名、パート職員約20名で「おくとろ温泉やまのやど」を運営しており、職員が交代で店番をすることで人件費を抑制 ・酒とたばこは販売せず、村内商店との競合を回避 ・北山村職員が村民を訪ねて販売を促進 ・従前の土産物店からYショップに転換し、利用者数が飛躍的に増加 ・Yショップ加盟により、商品が定期便で毎日配送され、不要な在庫を削減 ・商品によっては仕入れ率が下がり、利益率が向上 ・レストランでつくったハンバーガーや刺身なども店舗で販売し売上を拡大 ・北山村の特産品のかんきつ類「じゃばら」も店舗で販売 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・北山村がYショップを運営。村民の利用とともに観光客の利用も取り込み、温泉、レストラン、コテージとの一体的経営でYショップを運営 |



事例6 「はたマーケット」 島根県雲南市

| | |
|--------------|--|
| 所在地 | 島根県雲南市掛合町 |
| 運営主体 | 波多コミュニティ協議会 |
| 開設時期 | 平成26年10月8日 |
| 商圈人口 | 波多地区人口約350人、160世帯、高齢化率は約5割（半径5km内人口800人） |
| 営業時間 | 9:00～17:30、日・祝日休み |
| 主要機能 | 物販、交流、送迎 |
| 取扱商品 | 生鮮食料品、日配品、加工食料品（食品、菓子、日用雑貨）など約800品に加え、平成27年2月からは酒類販売も開始 |
| 施設概要 | 波多地区唯一の個人商店が閉店したため、波多地区の住民組織「波多コミュニティ協議会」が全日食チェーンに加盟し、同社の過疎地向け店舗マイクロスーパーを交流センター（旧波多小学校）の一室に開設した。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> ・雲南市は6町村が平成16年に合併して誕生した市。「はたマーケット」が誕生した旧掛合町は山間地で多くの買物不便地域が存在 ・平成26年3月に波多地区唯一の個人商店が閉店し、高齢者等の買物支援が必要 ・平成26年6月に過疎地向け店舗（マイクロスーパー）を開発した全日食チェーンを雲南市から紹介され、店舗開設に向けて協議開始 ・「波多コミュニティ協議会」に対して、全日食チェーンがマイクロスーパーの必要性、商品の供給、店舗の運営、支援内容などを説明 ・ふるさと島根定住財団の助成金、金融機関からの融資、地区住民からの寄付金などの財源確保を踏まえ、地区内で説明会を開催し、開設について合意形成 ・平成26年10月にマイクロスーパーを交流センター内に開設 |
| 開業資金 | <ul style="list-style-type: none"> ・開業資金は約500万円であり、ふるさと島根定住財団の助成金200万円、日本政策金融公庫からの低利融資約250万円、地区住民の寄付金約50万円を調達 |
| 開設の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> ・交流センターの一室を店舗に改修することで、初期投資額を抑制 ・売場面積は48㎡とコンパクトにして光熱費を抑制 |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> ・交流センターの管理運営を担う波多コミュニティ協議会が雇用する女性職員4名が、交代で店番を担当して人件費を抑制 ・全日食チェーンのPOSレジのシステムを導入することで、豊富な品揃えと売れ筋商品の調達を実現 ・店舗の隣の部屋（教室）に喫茶スペースを用意し、地域住民同士や来訪者との交流の場を創出 ・波多コミュニティ協議会が所有する実費有償運送の車両で高齢者等を送迎（買い物をした方は無料送迎） ・買物客には商品の無料配達も実施 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・雲南市が、買物に困る波多コミュニティ地元に対して、過疎地への出店を計画している全日本食品株式会社を紹介 ・将来的には月商200万円を目標 |



事例7 「やまびこローソン」広島県神石高原町

| | |
|--------------|---|
| 所在地 | 広島県神石高原町坂瀬川 |
| 運営主体 | 有限会社さんわ182ステーション（第3セクター） |
| 開設時期 | 平成23年8月 |
| 商圈人口 | |
| 営業時間 | 7:00～21:00 無休 |
| 主要機能 | 物販、移動販売、ATM、FAX・コピー、観光案内 |
| 取扱商品 | 加工食品、日用品、酒・たばこ |
| 施設概要 | 町内にコンビニエンスストアがなかったことから、町民の生活利便性向上のため、第3セクターがローソンとフランチャイズ契約を結び、道の駅に「やまびこローソン」を開設。行政からの運営補助を受けずに店舗を運営している。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> 平成2年度から平成5年度にかけて、旧三和町が福山市から庄原市に至る国道182号に面して道の駅の前身となる「三和町ふるさと活性化センター」を整備。農産物直売所、レストラン、土産物売り場を開設 神石高原町、農協、商工会、生産者組織団体、生産者個人が出資し、第3セクター有限会社さんわ182ステーションを設立。平成6年4月から「三和町ふるさと活性化センター」を運営。平成6年8月に道の駅として登録 移住定住促進に向けて分譲地「星の里いせき」を開発。コンビニ誘致を検討 NGO組織ピース・ウインズ・ジャパンの大西健丞氏が神石高原町を気に入り移住 大西氏からローソン出店を新浪剛史前社長に打診、協議の上出店が実現 平成23年8月、道の駅「さんわ182ステーション」にやまびこローソン開設 |
| 開業資金 | <ul style="list-style-type: none"> FC加盟必要料 出資金150万円、加盟金157万円、開店準備金50万円 オープン時の商品原価は350万円～400万円 ローソンとの契約期間は10年 |
| 開設の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> 道の駅の既存の土産物売り場を改修して「やまびこローソン」を開設 |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> 道の駅への出店により、住民に加えて、通行者、農産物直売所の出荷者などが利用するため、安定した売上げを確保 年間売上高は約1億円。若干の赤字もあるが農産物直売所等の利益でカバー 第3セクター職員2名が「やまびこローソン」の専従者となり運営 店内では、町の特産品、広島カープグッズも販売。観光協会による町の案内所も併設 町内北部の買物空白2地区に対して週1回移動販売を実施。ただし、町内の事業者が移動販売を実施しているため、民業圧迫回避のため移動販売の実施地区を限定 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> 近隣に郷土料理を提供する店舗がないこと、地元の婦人は郷土料理なら得意であることから、町内のNPO法人に運営を委託し、バイキング形式で郷土料理を提供 コンビニ、農産物直売所との相乗効果で、食事処は年間約4万人が利用し、休日は行列ができるほど盛況 食事処の売上約4,000万円で収支均衡だが、正規職員6名とパート職員の雇用を創出 |



事例8 「大宮産業」高知県四万十市

| | |
|--------------|--|
| 所在地 | 高知県四万十市西土佐大宮 |
| 運営主体 | 株式会社大宮産業 |
| 開設時期 | 平成18年5月 |
| 商圈人口 | 大宮地区の人口約300人、高齢化率は約5割 |
| 営業時間 | 8:30～17:00、定休日は年末年始、第2・4月曜日 |
| 主要機能 | 物販、GS、交流 |
| 取扱商品 | 加工食品、日用品、文房具、農業資材、ガソリン・灯油 |
| 施設概要 | J A出張所の廃止を契機として、地域唯一の売店・ガソリンスタンドの存続に向けて地域住民が出資し、「住民による住民のための会社」を設立。住民のライフラインの維持に向けて、J Aから売店とガソリンスタンドを買い取り経営。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> ・平成16年、農業生産の減少に伴い、J A高知はたが出張所の廃止を検討 ・平成17年2月、大宮地区では対策委員会を設けて、出張所の存続運動を開始。6月J A高知はたに対して存続を要請 ・平成17年10月に出張所廃止が決定 ・地区住民で構成された「農協事業継承検討委員会」を設置して、J A高知はたの出張所の継承方法を検討 ・平成18年2月に住民参加の株式会社により店舗運営を行うことを決定 ・平成18年3月に住民株主を募集、地区住民の約8割108名が700万円を出資 ・平成18年5月に株式会社大宮産業発足、店舗オープン |
| 開業資金 | <ul style="list-style-type: none"> ・地区住民の出資金700万円 ・高知県の補助事業「高知県元気のでる市町村総合事業」を活用 |
| 開設の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗、倉庫、ガソリンスタンドをJ A高知はたから買い取り改修 |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> ・正規社員1名、パート1名で店舗を運営、繁忙期は役員が支援して人件費を抑制 ・店内には談話スペースを設けて、住民同士の交流を促進 ・住民代表者からなる「アドバイザー会議」を設けて、住民の要望を運営に反映 ・高齢者世帯から注文を受け、肥料、灯油などの宅配サービスを週2回実施。独居老人の見守り活動にも貢献 ・全体売上の約6割がガソリンスタンドの売上（他地区からも給油客来訪） ・低農薬の大宮米を、市内の学校給食や病院等に販売して売上げを確保。大宮米の販売を増やして大宮産業の経営を維持 ・土曜夜市、感謝祭などの地域イベントを年間2～3回開催し、住民のコミュニケーションを促進 ・大宮産業の設立以降、黒字を維持 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・J A高知はたから店舗や給油施設を買い取るため、高知県の補助事業（補助率2分の1）を活用し、給油施設、店舗、備品等を購入 ・大宮産業では、地区の農家と連携して、大宮米のブランド化に取り組み、販路拡大「地産外商」を展開 |



事例9 「森の巣箱」高知県津野町

| | |
|--------------|--|
| 所在地 | 高知県高岡郡津野町床鍋 |
| 運営主体 | 森の巣箱運営委員会（床鍋集落の全世帯が加入） |
| 開設時期 | 平成15年4月 |
| 商圈人口 | 床鍋地区の人口約100人、高齢化率は約4割 |
| 営業時間 | 10:00～18:00はコンビニ、18:00から居酒屋（閉店はお客さんが帰る時間まで）、正月三が日と特別な日を除き無休 |
| 主要機能 | 物販、飲食、宿泊、交流 |
| 取扱商品 | 生鮮食品、加工食品、日用品 |
| 施設概要 | 辺地に指定されている山間集落において、集落消滅の回避に向けて、廃校となっていた旧床鍋小・中学校を、集落コンビニ、居酒屋、宿泊施設等を備えた農村交流施設に改修。集落の運営委員会が施設の管理運営。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> 平成7年、集落消滅の危機感を抱いた住民有志が「床鍋地区開発検討会」を結成し集落再生に向けた会合を積み重ねる 平成12年に高知県の「集落再生パイロット事業」を活用し、床鍋集落の有志からなる「床鍋とことん会」が、廃校の活用計画を含む「葉山村床鍋集落活性化プラン」を平成13年3月に策定 同プランでは、廃校を活用した集落コンビニ、居酒屋、宿泊施設等を提案 平成14年、旧葉山村の一般財源と高知県の補助により廃校を改修 平成15年4月に農村交流施設「森の巣箱」を開設。そして床鍋集落の「森の巣箱運営委員会」が管理運営 |
| 開業資金 | ・県の補助金を活用して廃校の改修を実施 |
| 開設の工夫 | ・昭和27年に竣工した旧床鍋小・中学校を、農村交流施設「森の巣箱」に改修。約9,000万円の改修費用は、旧葉山村の一般財源と高知県の補助で確保 |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> 運営はすべて地区住民が担当。集落住民全員がオーナー兼職員との位置づけ。仕入れ等の必要経費は集落住民の出資で確保 集落コンビニ、食堂の運営は常勤職員が担当。食事の賄いや交流者の接待は集落の女性パートが交代で担当 宿泊施設の当直や清掃活動は、ボランティア男性が担当して人件費を抑制 床鍋地区の住民は、集落コンビニでの買い支えを実施。経営を安定化させるために各世帯が一定金額を集落コンビニで購入するルールを設定 集落コンビニ、宿泊施設等の売上とともに、県道の清掃作業も請負い、施設の運営経費を確保 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> 平成12年に高知県の「集落再生パイロット事業」を活用して計画策定 旧葉山村の一般財源と高知県の補助により廃校を改修 行政は火災保険、消防設備保守費用等の最小限の管理経費を負担。イベント等に対して人的、物的支援 |



事例10 「株式会社大棚商店」 鹿児島県大和村

| | |
|--------------|---|
| 所在地 | 鹿児島県大島郡大和村大棚 |
| 運営主体 | 株式会社大棚商店 |
| 開設時期 | 大正3年 |
| 商圈人口 | 集落人口は約300人、高齢化率は約4割 |
| 営業時間 | 7:30～12:30、15:00～19:00（夏は20:00）、正月を除き無休 |
| 主要機能 | 物販、配達、見守り、宅配便取次 |
| 取扱商品 | 生鮮食品、加工食品、日用品、酒・たばこ、文房具、農業資材、ガソリン・灯油 |
| 施設概要 | 大棚商店は、地域住民が出資した株式会社大棚商店が運営する共同売店である。創業100年を超え、地域住民に食料品や日用品を提供している。集落の人口減少に伴い、近年は赤字経営が続いたが、経費削減とガソリンスタンド経営などにより、行政からの補助などは受けずに、平成22年から黒字に転換している。集落の福祉ボランティア団体「大棚結の会」の活動拠点として、高齢者への商品配達、見守り活動なども実施している。 |
| 開設経緯 | <ul style="list-style-type: none"> ・大正3年に有志が「有限責任大棚購買組合」を設立し、食料品や日用品を販売 ・昭和36年に地域住民が出資して共同売店「株式会社大棚商店」を開設 ・平成22年4月に川下八重子氏が代表取締役・店長に就任し経営改革を進める ・同時に、川下氏は福祉ボランティア団体「大棚結（むすび）の会」を設立し、約10名の女性ボランティアが、高齢者のために地場野菜を使用した惣菜を週1回製造して大棚商店で販売 ・川下氏とパート職員の2名が危険物取扱免許を取得し、平成23年からガソリンスタンドを再開 |
| 開業資金 | (約100年間のことで不明) |
| 開設の工夫 | (同上) |
| 運営の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> ・赤字経営を改善するため、店番2名体制を1名体制に見直し。昼すぎの来店者が少ないことから昼休みを設けて営業時間を短縮して人件費を抑制 ・女性のパート7名と店長1名が交代で店番を担当 ・卸売業者の言いなりだった仕入れを見直し、卸売業者と商品の絞り込みを実施。慎重な仕入れに切り替えることで無駄を省き利益率を向上 ・特売時など週2回奄美市のスーパーに出かけ格安商品を購入して仕入価格を抑制 ・店内には休憩スペースを設けて、住民の井戸端会議を促進 ・来店者に購入したい商品聞きとり把握。月1回の特売日開催をはじめとして、上記の経営努力を積み重ね、川下氏のもとで黒字経営に転換 ・福祉ボランティア団体がつくる惣菜の委託販売で、1割の手数料を確保。このほかの商品等も1～2割の粗利。年間売上は約4,000万円 |
| 行政の支援 その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・福祉ボランティア団体「大棚結（むすび）の会」では、高齢者に対して集いの場の提供、商品の配達、見守り活動などを実施 ・施設が老朽化し修繕が必要な状況。平成26年に約50万円をかけて屋根を改修したが、行政からの財政的支援は無し |



「公民連携によるまちなか再生事例に関する研究会」委員名簿

(50音順・敬称略)

- 飯盛 義徳 (慶應義塾大学総合政策学部 教授) 【座長】

- 一瀬 裕一郎 (株式会社農林中金総合研究所 主事研究員)

- 鵜飼 修 (滋賀県立大学地域共生センター 准教授)

- 中 麻弥美 (株式会社コムテック シニアコンサルタント)

- 並木 雄二 (法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授)