

**人口減少地域における買物サービスの確保のための
地域と民間事業者の連携に関する調査研究事業
報告書**

令和8年3月

総務省地域力創造グループ過疎対策室

目 次

1. はじめに	1
1-1. 本調査研究の背景及び目的.....	1
1-2. 本調査研究の概要.....	2
1-3. 人口減少地域の買物環境.....	4
1-4. 買物支援に関する主な先行研究.....	11
1-5. 本調査研究の視点.....	12
(1) フォーカスポイント.....	12
(2) 調査対象.....	13
2. 現地調査の対象事例一覧.....	15
(1) 店をつくる.....	17
(2) 店／商品を届ける.....	22
3. 持続的な買物サービス確保に向けたポイント.....	24
3-1. 検討の全体像.....	24
(1) 買物支援事業の実現に向けた検討フロー.....	24
(2) 主な検討事項とポイントの全体像.....	25
3-2. 地域のニーズ把握(構想段階).....	26
(1) 主な検討事項.....	26
(2) ポイントと事例.....	27
3-3. 関係者との合意形成(事業化段階).....	37
(1) 主な検討事項.....	37
(2) ポイントと事例.....	37
3-4. 事業の具体的な検討(事業化段階).....	49
(1) 主な検討事項.....	49
(2) ポイントと事例.....	49
3-5. 事業の展開(事業実施段階).....	56
(1) 主な検討事項.....	56
(2) ポイントと事例.....	56
4. 過疎対策としての買物サービスの確保のための取組.....	57

1. はじめに

1-1. 本調査研究の背景及び目的

- 人口減少地域である過疎地域等においては、人口減少や高齢化が進む中でも、これまでの過疎対策や地方創生の取組と相まって、その地域の価値や魅力を発見し、よりよい暮らしやライフスタイルを楽しむ人たちが出てきている。
- 他方で、商業機能に着目すると、スーパーマーケット、コンビニ等の食料品や日用品を扱う店舗の閉店が進んでおり、公共交通の利便性も低下する中、住民の日常の買物の機会の確保は、住民が地域に住み続けられる生活環境を整備する上で益々重要な課題となっている。
- 例えば、「過疎地域等における集落の状況に関する現況把握調査報告書」（令和7年3月国土交通省・総務省）によると、過疎地域の集落の約 2/3（64.5%）で「商店・スーパー等の閉鎖」が問題とされており、空き家の増加（91.2%）、住宅の荒廃（74.3%）、耕作放棄地の増大（72.9%）と並び、高い割合となっている。
- この問題については、総務省の過疎問題懇談会の提言においても「住民の安心な暮らしの確保」の観点から今後の対策の必要性が指摘されており¹、地方創生の取組の一環として各関係省庁が施策の実施や拡充を進めてきている²。
- 地域の現場においては、これまでも、住民同士の買物代行や外出の手助けや付き添い、自治会等による店舗の運営など、住民や地域活動団体によるボランティアな形での取組が各地で進められてきた。
- また、通信インフラの普及、ICT 技術や物流システムの進展により、食料品や日用品についても EC（Electronic Commerce、電子商取引）や宅配サービスの活用ができるようになってきているなど、過疎地域等においても「買物」の姿は今日、多様化している。
- こうした状況も踏まえ、住民の日常の買物の機会の確保という課題に対しては、地域の特性や将来像に合わせて、多種多様なアプローチの中から対策を考える必要がある。
- この点、近年では、主に高齢者を中心とする地域住民の利用ニーズがありながら、採算性等の要因から買物サービスの運営主体が撤退する、という事態に直面した地域において、移動販売などを地域・住民と民間事業者が連携して実施したり、店舗を公民が連携して開設する等の取組が新たに出てきている。
- 本調査研究は、こうした官民連携による買物支援事業の事例や民間事業者へのヒアリングに基づき、今後、買物サービスの確保に取り組む意向のある市町村や地域運営組織等（以下「市町村等」）に対してノウハウを提供することにより、官民連携

¹ 例えば、「新たな過疎対策に向けて～過疎地域の持続的な発展の実現～」（令和2年4月17日・過疎問題懇談会）p. 16

² 「地方創生に関する総合戦略～これまでの地方創生の取組のフォローアップと推進戦略～」（令和7年12月23日閣議決定）p. 45

による買物支援事業の持続可能な形での普及・展開を図り、過疎地域等での買物環境の維持・向上の一助とすることを目的とするものである。

1-2. 本調査研究の概要

- 本調査研究の実施に当たっては、後述する先行研究や文献の調査、過疎地域等で買物サービスの維持に取り組む民間事業者のヒアリングの実施を行うとともに、地域振興、物流や経営学、マーケティングなど、各分野から参画いただいた有識者とともに、市町村等が官民連携で買物支援事業を実施する事例について複数の地域の現地視察を実施した。
- 有識者には、現地視察の結果も踏まえ、4回の「検討の場」に参加いただき、分析と本報告書の取りまとめにご協力いただいた。なお、本報告書においても、それぞれの専門知識を生かした考察をコラムとしてご提供いただいている。

**人口減少地域における買物サービスの確保のための
地域と民間事業者の連携に関する検討の場 委員名簿**

(令和8年2月現在)

氏 名	所属・役職
筒井 一伸 【座長】	鳥取大学 地域学部 地域創造コース 教授
秋川 卓也	日本大学 商学部 教授
小林 さやか	日本郵政株式会社 DX戦略部 担当部長
古曳 正道	鳥取県 総務部 総務課長 (前 輝く鳥取創造本部 中山間・地域振興局 中山間・地域振興課長)
佐瀬 道則	一般社団法人 秋田県中小企業診断協会 会長
中 麻弥美	明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 兼任講師
中山 郁英	立命館大学 経営学部 准教授
松田 温郎	西南学院大学 商学部 商学科 教授
丸山 優樹	農林水産政策研究所 研究員

※敬称略、座長を除き五十音順

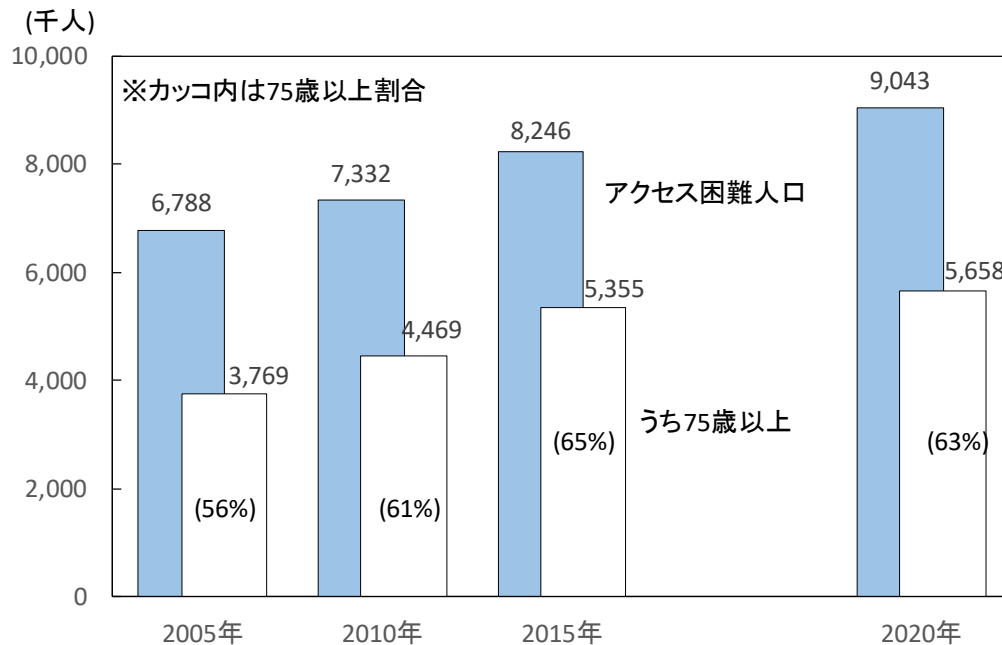
1-3. 人口減少地域の買物環境

地域の買物困難状況を示す統計データとしては、以下のようなものが存在する。

① 食料品アクセス困難人口

- 農林水産政策研究所においては、店舗まで直線距離で 500m 以上、かつ、65 歳以上で自動車を利用できない人を「食料品アクセス困難人口」と定義し、推計を行っている。
- 令和 2 年国勢調査（2020 年）地域メッシュ統計に基づく最新の推計では、食料品アクセス困難人口は全国で約 904 万人（うち 75 歳以上³は約 565 万人）と推計されている。

図表 1 全国の食料品アクセス困難人口の推移



資料: 農林水産政策研究所

注1) 2015年以前と2020年はデータが異なるため連続しない。

- 令和 4 年 4 月現在の過疎地域（885 団体）を対象として、令和 2 年における食料品アクセス困難人口の割合の分析を行ったところ、全国では平均 25.6%、うち 75 歳以上では 31.0%に対して、過疎地域では平均 29.2%、うち 75 歳以上では 36.8%となった。特に 75 歳以上では、食料品アクセス困難人口が 50%を超える市町村が 143 団体あり、過疎地域における買物環境の深刻さがうかがえる。

³ 特に、75 歳以上の高齢者は運転免許保有率が下がり、移動手段の制約が増える。（運転免許適齢人口当たりの運転免許保有率は 75.1%であるところ、75 歳以上の保有率は 38.0%（令和 7 年交通安全白書より））

- また、農林水産省が毎年度実施している全国市町村アンケート調査⁴においても、対策を必要としている市町村の割合が、平成 29 年度以降、増加傾向にある。
- 今後も、全国的に高齢化が進展し、2030～2040 年頃にかけてそのピークを迎えると推計されているところ、上記の食料品アクセス困難人口の状況を踏まえると、とりわけ過疎地域においては、住民の日常の買物の機会を確保するための対策が急務であると考えられる。

図表2 我が国の高齢者人口の推移(将来予測)

75歳以上人口

2020年時点でピークを迎えた団体数	168					
2025年以降ピークを迎える団体数	1538					
	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
	149	593	262	33	5	496

85歳以上人口

2020年時点でピークを迎えた団体数	155					
2025年以降ピークを迎える団体数	1551					
	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
	23	5	349	894	145	135

※日本の地域別将来推計人口（令和 5 年推計）（国立社会保障・人口問題研究所）のデータを元に総務省作成

② 過疎地域における卸売・小売業の現状

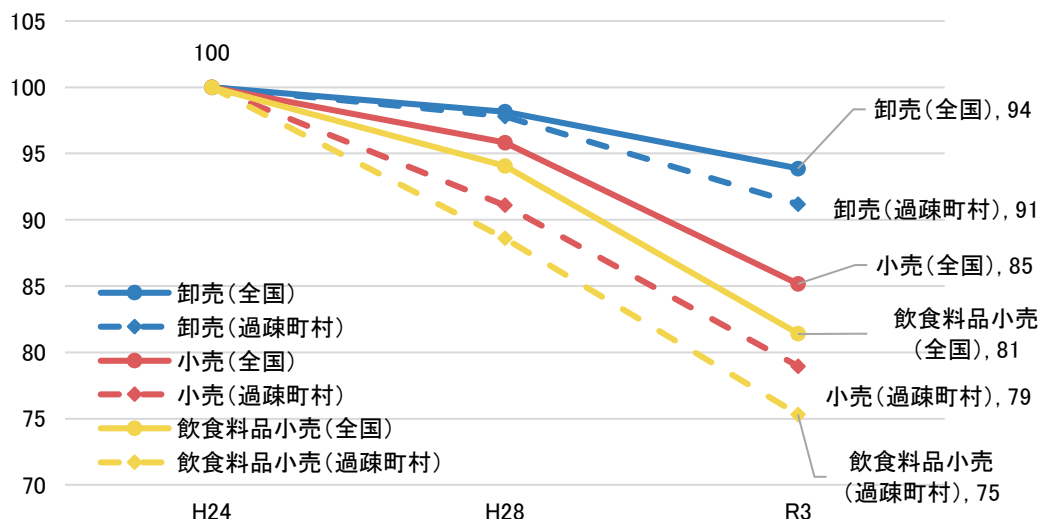
- 本調査研究においては、過疎地域における買物環境の現状把握を目的として、経済センサス活動調査（総務省・経済産業省）に基づき、買物サービスに密接に関わる卸売業・小売業を対象として、事業所数・従業者数・年間商品販売額・売場面積について全国の値と過疎町村の値を平成 24 年以降の時系列で整理し、全国に対する過疎町村の状況を指数化して比較した。

i. 事業所数

- 事業所数は、全国的に減少傾向にあるが、過疎町村ではいずれの業種も全国平均以上に減少しており、平成 24 年＝100 とした指数では、令和 3 年時点で卸売業 91、小売業 79、飲食料品小売業 75 である。

⁴ https://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/access_genjo.html

図表3 事業所数の推移(平成24年=100とした指数)

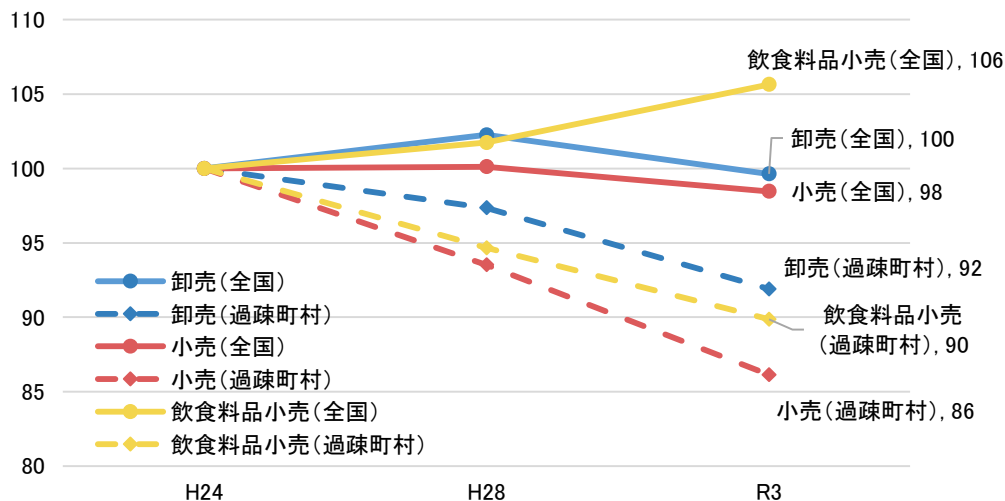


(出典) 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」

ii. 従業者数

- 卸売業・小売業の従業者数は、全国では、平成24年以降、ほぼ横ばいであり、特に飲食料品小売業では増加している。一方、過疎町村では、いずれも減少しており、平成24年=100とした指数では、令和3年時点で卸売業92、小売業86、飲食料品小売業90となっている。

図表4 従業者数の推移(平成24年=100とした指数)

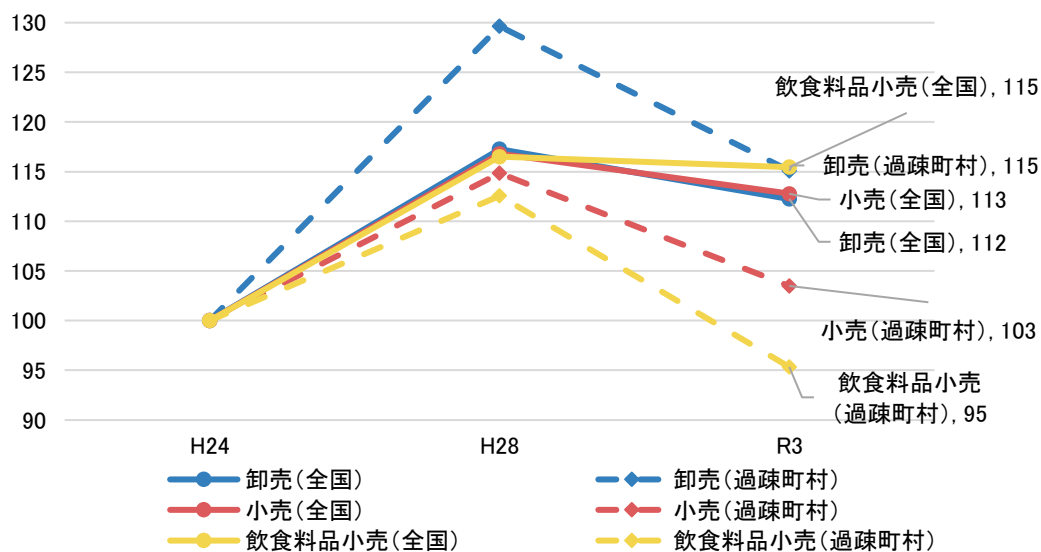


(出典) 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」

iii. 年間商品販売額

- 年間商品販売額は、全国では平成24年から令和3年にかけて増加しており、背景には物価高騰等の要因も考えられるが、小売業については、全国では年間商品販売額が伸びているのにも関わらず、過疎町村では平成24年時点と同等あるいは下回る水準となっており、需要の減少と事業所数の減少の影響がうかがえる。

図表5 年間商品販売額の推移(平成24年=100とした指数)

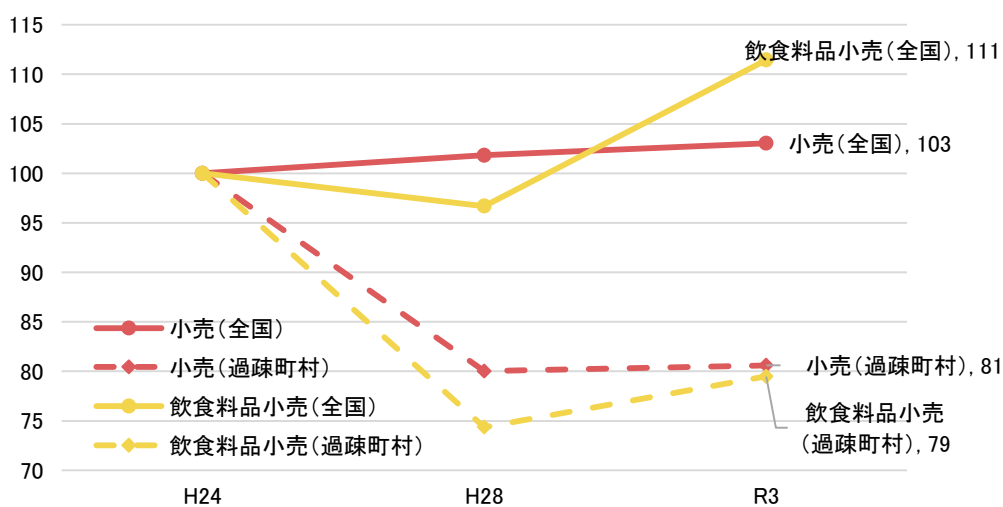


(出典) 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」

iv. 売場面積

- 売場面積は、全国では小売業で微増、飲食料品小売業では1割程度拡大しているが、過疎町村では、平成24年から28年にかけて大きく減少した後、横ばいとなっている。

図表6 売場面積の推移(平成24年=100とした指数)



(出典) 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」

- 上記の分析からいずれの指標においても、過疎地域における買物環境が全国と比較して、より厳しい状態に置かれていることが分かり、特に小売業・飲食料品小売業においては、事業所・従業者数が減少しており、売場面積も縮小している状況が顕著に確認される。

図表7 (参考)卸売・小売業の各種項目の推移(実数)

項目	単位	全国			過疎町村		
		H24	H28	R3	H24	H28	R3
卸売業							
事業所数	所	371,663	364,814	348,889	7,379	7,217	6,728
従業者数	人	3,915,256	4,003,909	3,900,979	40,384	39,313	37,110
年間商品販売額	百万円	346,948,306	406,820,294	389,388,318	1,047,403	1,357,750	1,205,506
小売業							
事業所数	所	1,033,358	990,246	880,031	52,412	47,745	41,377
従業者数	人	7,831,212	7,839,960	7,710,945	243,898	228,100	210,081
年間商品販売額	百万円	118,165,077	138,015,622	133,257,457	2,655,418	3,049,832	2,747,836
売場面積	m ²	132,917,692	135,343,693	136,952,597	4,493,222	3,595,427	3,621,789
飲食料品小売業							
事業所数	所	317,983	299,120	258,910	20,067	17,782	15,112
従業者数	人	3,047,214	3,100,252	3,219,093	107,891	102,131	96,951
年間商品販売額	百万円	33,894,737	39,491,403	39,136,506	1,083,474	1,219,568	1,032,785
売場面積	m ²	37,079,691	35,853,629	41,323,565	1,886,844	1,402,812	1,499,932

(出典) 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」

③ 中山間地域住民の生活実態に関する調査報告書（令和5年3月・島根県）

- 島根県においては、中山間地域の住民の生活実態を把握し、生活機能の維持・確保に向けた対策を検討するための調査を実施しており、その報告書において、中山間地域における買物困難状況の現状が整理されている。
- 具体的には、中山間地域では、食料品や日用品の購入に加え、ガソリンや医療機関などへのアクセスの悪さも課題視されており、外出時の困りごととしては、公共交通機関の数が少ないことが最も懸念されている。
- また、特に高齢世代においては75歳を境として1人での外出の困難さや自動車の運転の困難さを感じる割合が半数程度まで上昇する。他方で、食材配達の利用状況は2割程度にとどまり、利用しない理由としては、商品を見て買物したいため、とすることが最も多数となっている。

図表 8 中山間地域住民の生活実態(一部抜粋)

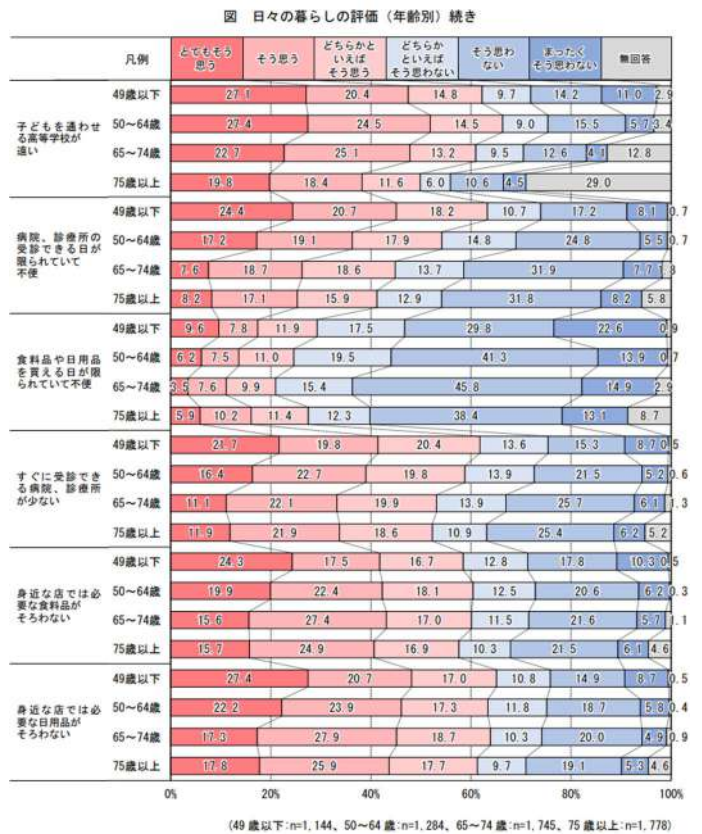
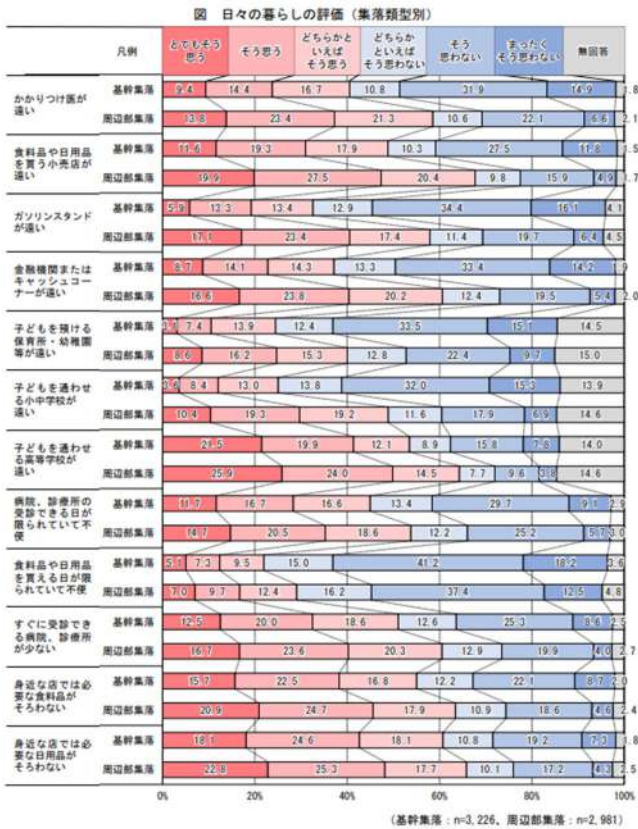


図 外出時の困りごと (全体・集落類型別)

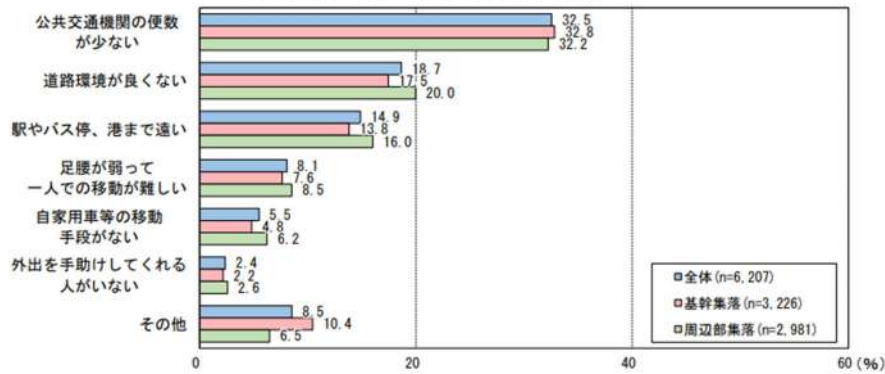


図 自動車の運転 (年齢別)

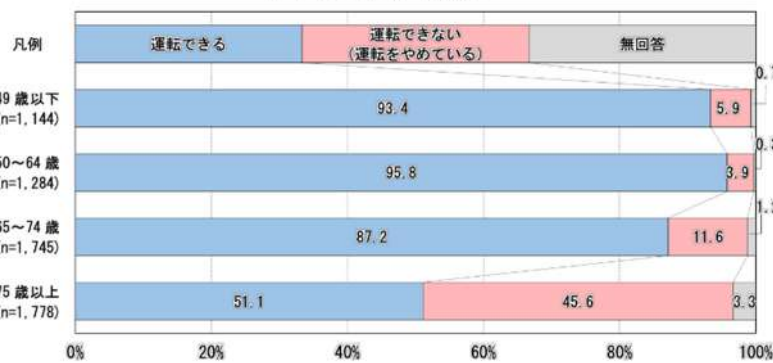


図 食材配達の利用状況（年齢別）

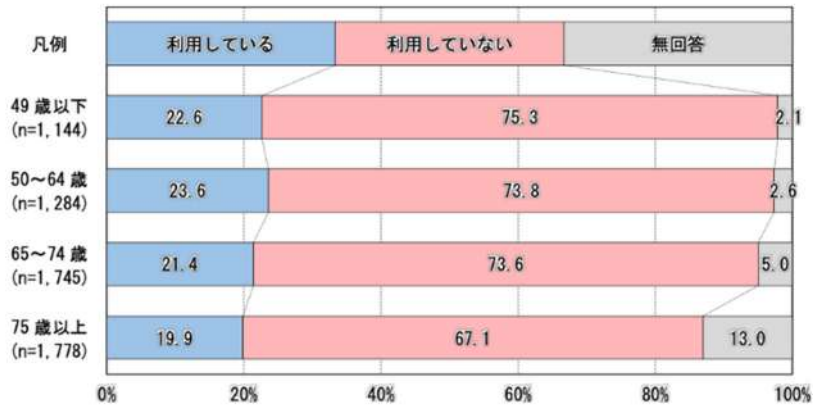
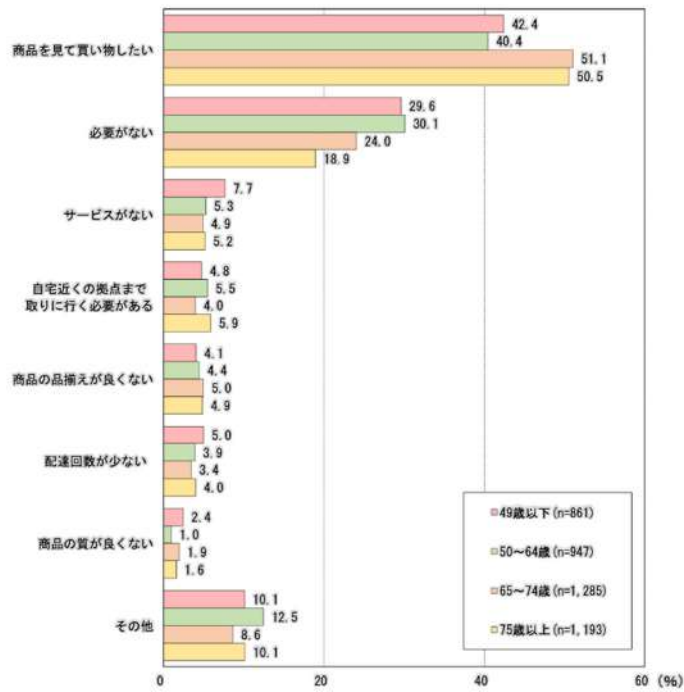


図 食材配達を利用していない理由（年齢別）



出典：中山間地域住民の生活実態に関する調査報告書

1-4. 買物支援に関する主な先行研究

- 買物支援事業に関しては、これまでも各省庁・各機関において、現場の実践を踏まえた知見の整理が行われてきている。本調査研究の占める位置づけを明らかにするため、下記のような主な先行研究のポイントについて整理を行った。

図表9 参照した主な先行研究等

タイトル	公表年度・作成者	主な対象
①農山漁村の買物支援マニュアル ～地域の買物支援対策モデル～	平成23年度 (一社)日本食農連携機構	地域住民
②「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26年度 総務省	自治体 地域住民
③買物弱者応援マニュアル ver3.0	平成26年度 経済産業省	民間主体
④買物弱者支援に関する調査研究	令和4年度 (一社)秋田県中小企業診断協会	地域住民 民間主体
⑤地域連携で実現する食品アクセスの確保に関する先進事例集	令和6年度 農林水産省	-

- 上記の先行研究でも、人口減少等により従前の買物環境の維持が困難となった地域において買物サービスを確保するための対策としては、「店／商品を届ける」「店をつくる」「店への移動手段を提供する」といったアプローチが検討されている。
- 買物支援事業の実施に当たっては、その持続性の担保が重要な課題となる。上記の先行研究の多くで、人口規模の小さい過疎地域等の集落では、民間事業としての採算性の確保が難しく、持続的な事業実施が困難な場合が想定される旨、明らかにされている。
- また、一部の先行研究では、過疎地域等で持続的に買物支援事業に取り組むうえで特に地域住民が主体となる有効性について示唆されている。同時に、地域住民が主体になる場合には、サービスの内容が限定的な範囲内にならざるを得ないことや、行政等からの補助の打ち切り等による持続可能性の課題を有することも指摘されている。

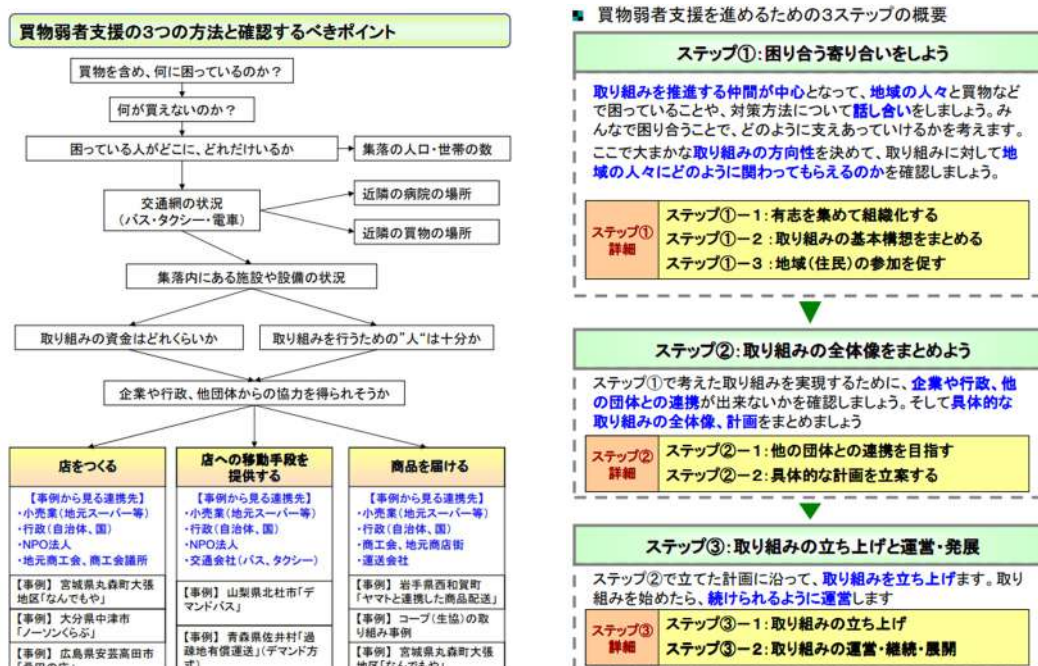
図表10 持続的な事業実施に向けた課題

①	<p>○利益を出す事業として実施することが難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> 採算が合わない地域だからこそ店舗や交通会社が撤退している 行政の補助にも限りあり <p>○不便であるのは買い物だけではない可能性がある</p> <ul style="list-style-type: none"> 買物の支援だけでは不十分？
②	<p>商圏人口が小規模であるため、商品の販売だけでは黒字にならない可能性があるため、別途、利益確保できる方法が必要</p>

④	買い物弱者支援事業は“収益重視型”と“公共型”の2通りに分けられるが、それぞれコスト、体制（人材確保）の観点から課題を有する
⑤	利用者のニーズの変化等に対応し、事業の採算の確保が難しい場合には、どのようにして持続可能な買物環境を整備していくかが重要

- ①～⑤の先行研究のうち、特に、買物支援事業の事業主体として、主に地域住民を想定する①及び主に民間事業者を想定する③では、それぞれ、買物支援事業の検討から実現に向けた流れが整理されており、これから取組を検討する場合の参考となる。
- また、いずれの研究においても、買物支援事業の実施に向けて、地域住民のニーズを把握をしたうえで、提供するサービスの全体像を整理し、事業実施計画を立案（収支計画や体制の組成を含む）することの重要性が指摘されている。

図表 11 買物支援事業の実施に向けた検討のフロー



出典：農山漁村の買物支援マニュアル

- 一方、これまでの先行研究では、自治体を実施主体とした買物支援事業に関して、その手法や留意事項の整理は必ずしも十分に行われてきていない。

1-5. 本調査研究の視点

(1) フォーカスポイント

- 前掲の先行研究では、買物支援事業に取り組む意向のある地域住民や民間事業者に向けて、取組の効果やその収益性を高める観点からマニュアルや事例集の提供を通じた知見の提供が行われてきた。
- 一方で、特に過疎地域等を念頭に、買物支援事業の横展開を進めていくに当たっては、主に収益性の確保や事業ノウハウの観点で、地域住民単体、または民間事業者

単体の取組には課題もある。こうした状況においても持続的な買物支援事業を実現するためには、市町村等の行政主体が民間事業者や地域住民と連携し、適切な事業設計やコストの分担を図ることが有効と考えられる。

- 本調査研究では、買物支援事業について、こうした官民連携の切り口から注目し、市町村等の担当者が関係者と連携しながら事業を推進していくうえでの具体的な検討に資するよう、下記①～③をフォーカスポイントとして、実際の事例を踏まえた分析を行った。

① 買物支援事業の実現に向けた流れの全体像

② 官民連携事業としての合意形成のプロセスや考え方

- 検討の全体像と各段階での取組内容
- 官民連携事業としての合意形成のプロセスや考え方
- ステークホルダーの役割分担

③ 持続可能な事業実施のポイント

- 事業継続を可能とする工夫やリスク・課題
- 国や市町村による支援方策 等

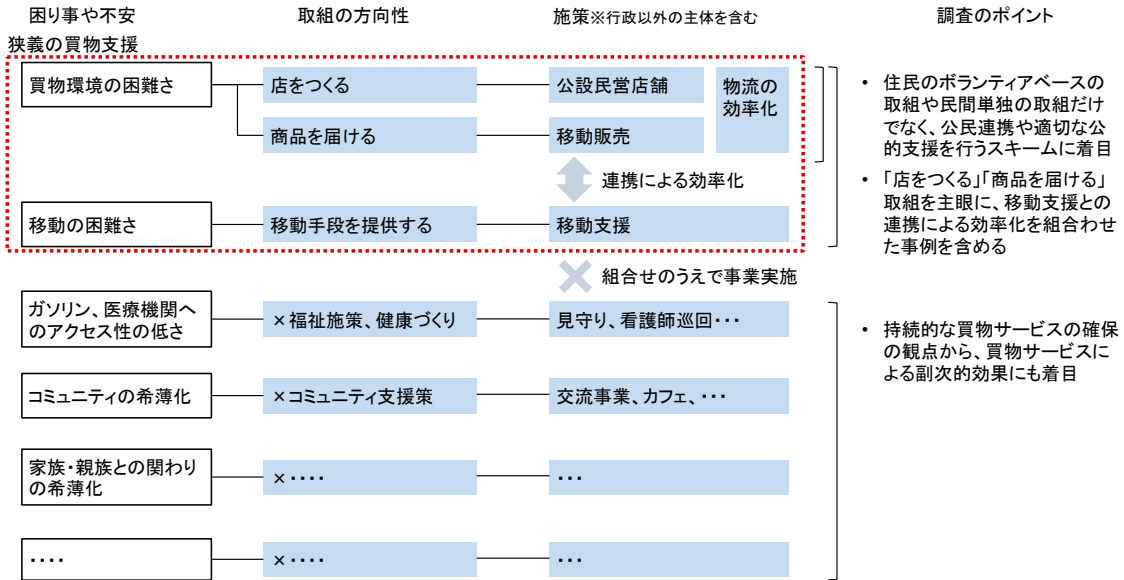
(2) 調査対象

- 本調査研究の調査対象についての考え方は下表のとおり。従来から行われている地域が運営主体となるボランティアベースの取組や地域公共交通の分野において対策が進められている「店への移動手段を提供する」を除く、「店をつくる」「店／商品を届ける」事例を中心に調査を実施した。

図表 12 調査の視点

視点	本調査の重点ポイント
①対象地域	■ 住民の日常の買物の機会の確保がより重要な課題となっている 人口減少地域 を対象とする。
②対象者	■ 持続的な買物サービスの確保のためには、若年層を含む多様な層から支持される必要があるため、 高齢者を含む幅広い視点から対象者を捉え 、調査を進める。
③事業の目的	■ 持続的な買物サービスの確保の観点から、 買物サービスによる副次的効果にも着目 する。
④サービスの種類	■ 地域公共交通の分野において対策が進められている「店への移動手段を提供する」は原則調査の対象外とし、 「店をつくる」「商品を届ける」に焦点 を当てる。
⑤事業スキーム	■ 持続可能な買物サービスを様々な地域で展開するために、地域住民主体のボランティアベースの取組や民間のビジネスベースの取組だけでなく、公共が連携や適切な公的支援を行う 公民連携の事業スキーム に着目する。

図表 13 調査の対象



2. 現地調査の対象事例一覧

- 過疎地域など、需要量が小さく、日用品や食料品を扱う店舗が民間事業者による独立採算性の下では経営が成り立たない地域であっても、公設民営型による店舗運営や経営形態の最適化、地域住民の参画などによって、店舗の整備・運営、移動販売サービスの運営などが行われ、買物環境の維持が目指されている地域がある。
- こうした事例について、その実状やプロジェクトの実現に至ったプロセス、工夫点などを調査するため、本調査研究では、長野県、奈良県、鳥取県及び広島県内の下記の事例について現地調査を行った。

図表 14 事例ヒアリング調査対象

事業の形態	事業手法		事例名称（地域）
(1) 店をつくる	行政財産	① 指定管理	a なんぐうマート（長野県阿南町）
			b 満島屋（長野県天龍村）
			c 道の駅南信州とよおかマルシェ（長野県豊丘村）
			d ゆるりん館（鳥取県湯梨浜町）
			e 無人店舗おまかせくん（広島県廿日市市）
	普通財産	② 使用許可	f 関金ストア（鳥取県倉吉市）
		③貸付	g エスマートわかさ店（鳥取県若桜町）
			h KAWAKAMI GATEWAY（奈良県川上村）
		④業務委託	i とごうちストア（広島県安芸太田町）
(2) 店／商品を届ける	①業務委託	j Bird 事業（鳥取県八頭町）	
		k かわかみらいふ（奈良県川上村）	
	②民間事業	l おたがいマーケット（奈良県奈良市月ヶ瀬地域）	

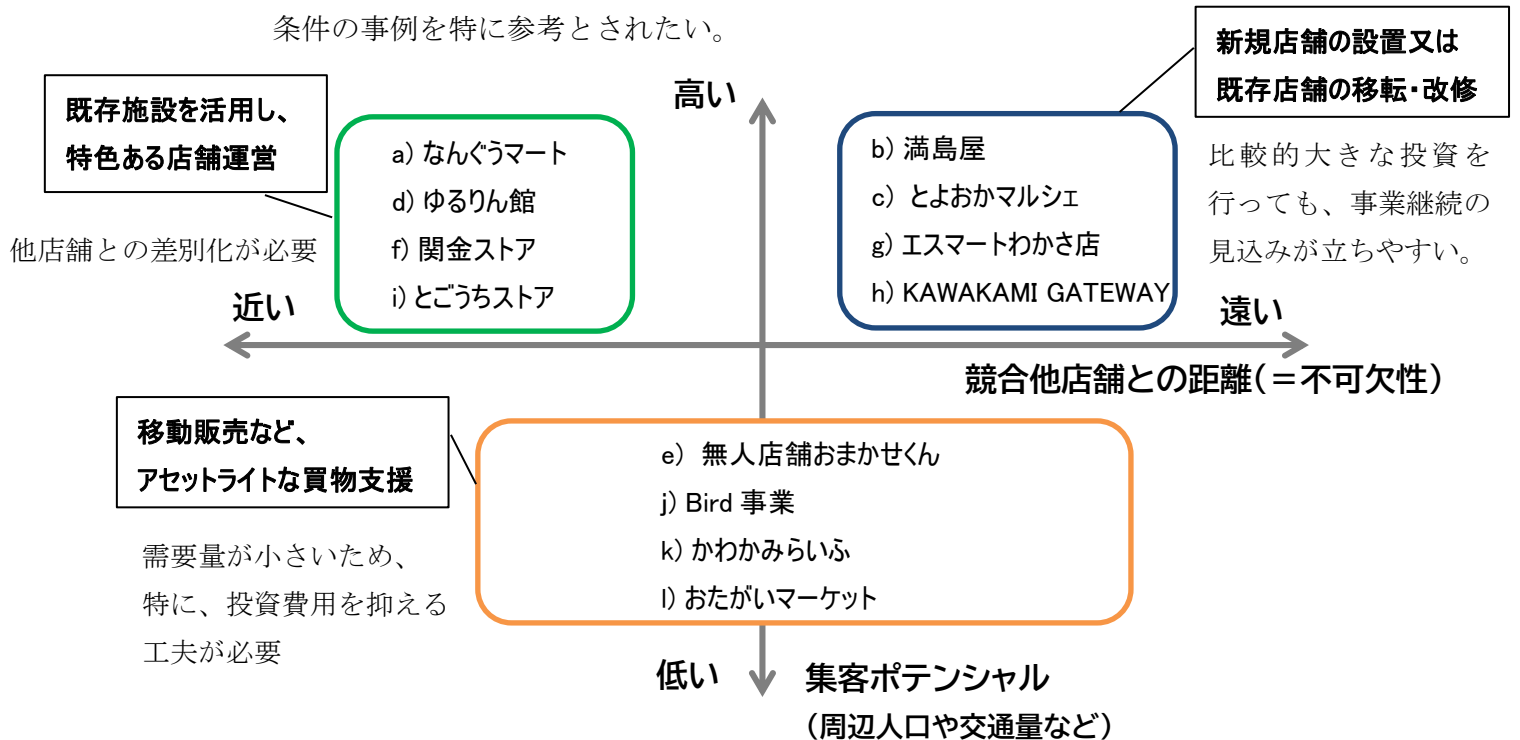
詳しくは図表 15 参照（次頁）

- 現地調査の対象とした事例は、それぞれ地域の実情に応じた事業手法を採っており、具体的には以下のようなものがある。

図表 15 調査対象とした事業手法の類型

事業手法		概要
行政財産	指定管理	市町村が、指定管理者制度を活用し、民間事業者に公の施設の管理を行わせる。 (当該指定管理施設に店舗を設置する又は移動販売の拠点とする) → 市町村が所有する公の施設に活用の余地があり、かつ、第3セクターなど店舗の運営を担う民間事業者が存する場合に適した手法
	使用許可	市町村が、管理する「行政財産」の一部について、その本来の用途または目的を妨げない限度で、買物店舗として民間事業者の使用を許可する。 → 行政財産に活用の余地がある場合に適した手法 (一部の空きスペースの有効活用として店舗を設ける等)
普通財産	貸付	市町村が、取得した「普通財産」を、経済的価値を発揮させる目的で民間事業者に貸し付ける。 → 市町村が所有する普通財産に活用の余地がある場合に適した手法
業務委託		市町村が、自らの事業の実施について、その効果を高める観点から民間事業者と契約により委ねる。 → 当該地域において、公益性の観点から、住民への福祉施策として買物支援の取組を位置づけられる場合に適した手法 ※持続性の観点からは留意が必要
民間事業		民間事業者が、施設整備及び運営を行う。 (ただし、市町村が運営に対して一部財政支援する場合あり) → 効率化等により、民間サービスとしても採算が確保される場合に適した手法


- a~lの事例は、図表 14にあるように、それぞれ事業手法が異なるほか、立地環境も異なる。これから買物支援事業に取り組む市町村等においては、自らの地域に近い条件の事例を特に参考とされたい。




(1) 店をつくる

① 指定管理

a. なんぐうマート（長野県阿南町）

地域概要	人口等	人口 3,892 人 世帯数 1,898 世帯 高齢化率 47.1%	
	地域の特徴	山間部に位置し、集落ごとの標高差が大きい。	
事業概要	取扱品目	生鮮品等（2,000 アイテム程度）	
	営業日等	月～土 10時～19時	
	事業概要	閉店したスーパーの土地・建物を町が借り受け、改修を実施。近隣のスーパーの運営事業者が指定管理者として施設を管理。	
	売上・売場面積	売上：約 550 万円/月 売場面積：約 238 ㎡	
特徴	コンパクト化・省エネ設備の導入	改修により店舗面積を減らし、維持管理費を低減。また、省エネ型設備を導入し（町が費用負担）、光熱費を削減。	
	アンケートによるニーズ把握	住民アンケートを実施し、地域住民のニーズの把握。	
	近隣市町村との共同出資	近隣の泰阜村も改修費の一部を負担。	

b. 満島屋（長野県天龍村）

地域概要	人口等	人口 1,178 人 世帯数 563 世帯 高齢化率 62.58%	
	地域の特徴	面積の 9 割以上が山林で、村の真ん中を南北に流れる天竜川と、その支流が造る V 字溪谷の中に集落が点在する純山村。37 集落が点在。	
事業概要	取扱品目	生鮮品等（1,400 アイテム程度）	
	営業日等	月～土 9時～19時	
	事業概要	村内の店舗が閉店し、対策を検討。村が施設を整備し、近隣のスーパーの運営事業者が指定管理者として施設を管理。併せて、村が移動支援（デマンドバス）を実施。	
	売上・売場面積	売上：約 572 万円/月 売場面積：115 ㎡	
特徴	買物以外の機能を整備	交流スペースやコインランドリーの設置により、住民間のコミュニケーション機会や利便性向上。	
	ノウハウを持つ行政職員	コンビニ事業の経験がある職員が、計画策定に参加。	
	丁寧な住民要望の吸い上げ	村が検討委員会を設置し、アンケートやワークショップ等を開催し、丁寧にニーズを把握。	


c. 道の駅南信州とよおかマルシェ（長野県豊丘村）

地域概要	人口等	人口 6,567 人 世帯数 2,238 世帯 高齢化率 33.5%	
	地域の特徴	河岸段丘に位置。東部の中山間地域に集落が位置しており、急激な人口減少と高齢化が進む。	
事業概要	取扱品目	生鮮食品、日用雑貨等（取り扱い種類は1万以上）	
	営業日等	月～日 9時～20時	
	事業概要	村内のスーパー「パルム豊丘」が道の駅内のテナントとして移転。独自で各集落との無料の送迎バスを運行。	
	売上・売場面積	売上：約 5,500 万円/月 売場面積：約 700 m ²	
特徴	道の駅との相乗効果	施設・駐車場の維持管理費の削減、および域外からの来客増加。	
	立地の変更による集客増加	移転前は丘上の立地で、集客に課題。移転により前面交通量が大幅増加。	
	特徴的な商品仕入れ	直売所の物流を利用することで、地域企業から仕入れを可能にしている。	

d. ゆるりん館（鳥取県湯梨浜町）


地域概要	人口等	人口 16,219 人 世帯数 6,528 世帯 高齢化率 33.1%	
	地域の特徴	古くから交通の要衝、宿場町として商業活動が盛んであった。近年はかつてのにぎわいを取り戻すため地域住民による「新生三八市」や、移住・定住施策に取り組んでいる。	
事業概要	取扱品目	生鮮食品、日用雑貨等	
	営業日等	月～日 10時～19時（スーパー）	
	事業概要	スーパーの閉店跡地に町が出資する企業が指定管理者として管理する交流センターを整備。企業と障がい者就労継続支援 A 型事業所が業務委託契約を結び、交流センターの一角でスーパー及び食堂を運営。	
	売上・売場面積	売上（スーパー）：約 200 万円/月 売場面積：約 88 m ²	
特徴	スーパーと食堂の併設	食堂で作った総菜をスーパーで販売、スーパーの食材を食堂で活用するといった工夫を実施。食堂では企業向けの弁当・オードブル等の販売を実施。	
	地域住民や地元商工業者による検討	町が地域住民や地元商工業者が自ら考える「松崎地区駅前活性化協議会」を立ち上げ、導入機能を検討。	
	店舗のコンパクト化	既存店舗の 3 分の 1 に規模を縮小。極力在庫を減らすことで食品ロスを防ぐ。	

e. 無人店舗おまかせくん（広島県廿日市市浅原地区）

地域概要	人口等 ※浅原地区のみ	人口 494 人 世帯数 278 世帯 高齢化率 53.8%	
	地域の特徴	廿日市市の中心部より北西方向に位置し、合併前は旧佐伯町に属していた。	
事業概要	取扱品目	加工食品・冷凍食品・雑貨（400 アイテム） ※生鮮品は週 2 回の移動販売で取り扱う。	
	営業日等	定休日：水曜日 営業時間：9 時～17 時	
	事業概要	地域運営組織「NPO あさはら」が地域交流拠点「浅原交流会館」を指定管理者として運営。その一角に株式会社フジが無人店舗を設置・運営。また、株式会社フジ（旧マックスバリュ西日本）は移動販売を無人店舗設置場所である地域交流拠点にて実施。	
	売上・売場面積	売上：（非公表） 売場面積：約 35 ㎡	
特徴	包括連携協定の締結	廿日市市・株式会社フジ・NPO あさはらの連携協定書により、株式会社フジ・NPO あさはらの共同運営、および行政財産使用許可の使用料の免除が可能。また、隔月のモニタリング会議で、情報・課題を共有。	
	地域団体による無人店舗の補完	連携協定の枠組みの中でトラブル対応等は NPO あさはらが担当しており、無人店舗による人件費の効率化を実現。	
	移動販売との相乗効果	無人店舗では加工食品や冷凍食品などを扱うことで、移動販売は生鮮品を中心とした商品構成が可能。	

② 使用許可

f. 関金ストア（鳥取県倉吉市関金地区）

地域概要	人口等 ※関金地区のみ	人口 2,892 人 世帯数 1,296 世帯 高齢化率 43.8%	
	地域の特徴	旧関金町にあたり、平成 17 年に倉吉市と合併。日本名湯 100 選に選定されている関金温泉がある。	
事業概要	取扱品目	鮮魚、お弁当、お惣菜等	
	営業日等	月曜日、水曜日、木曜日、土曜日 11 時～14 時	
	事業概要	既存スーパーの閉店による買い物困難対策として、文化センターの一角を、市の支援を受けて関金地区振興協議会が修繕し、岡山県のスーパー運営者を誘致。しかし、閉店の申出があり、3 事業者の出張販売に移行。	
	売上・売場面積	売上：（非公表） 売場面積：約 110 ㎡	
特徴	行政施設の一角に出店	地区振興協議会が行政財産使用許可及び使用料の免除を受けることで、運営委託事業者は光熱水料の負担のみで販売が可能となっている。	
	旧店舗の実績	既存店舗の実績を踏まえて初期費用・営業試算を行い、	

	を踏まえた事業検討	既存店舗跡地ではなく、規模を縮小して行政施設内に店舗設置することを決定。
	営業日・営業時間の限定化	営業日・営業時間を限定することでコストを削減。オープン時間帯に来客を集中させている。

③ 貸付（普通財産）

g. エスマートわかさ店（鳥取県若桜町）


地域概要	人口等	人口 2,609 人 世帯数 1,238 世帯 高齢化率 47.1%	 <p>出典：「広報わかさ（2024 年 1 月）」（若桜町）</p>
	地域の特徴	面積の 95% が山林で林業・木材産業、若桜米、エゴマなど農業も盛ん。農林業が基幹産業。	
事業概要	取扱品目	生鮮品、日用品等（4,000 アイテム程度）	
	営業日等	月～日 9 時～18 時 30 分	
	事業概要	JA 系スーパーの閉店後、土地、建物・設備を町が買い取り、エスマートへ貸付。	
	売上・売場面積	売上：約 2700 万円/月 売場面積：約 300 m ²	
特徴	ランニングコストの支援	改装、備品購入に要する費用のみならず、光熱水費と広報費にも行政が支援。	
	地域からの支持を獲得	店長並びにスタッフを地元から採用し、地域に支持される経営。	
	住民意見に基づく事業推進	町民アンケートで事業に対して 9 割の賛成があり、行政が推進できた。	

h. KAWAKAMI GATEWAY（奈良県川上村）

地域概要	人口等	人口 1,180 人 世帯数 714 世帯 高齢化率 57.5%	 <p>出典：株式会社丸産業 HP</p>
	地域の特徴	奈良県南東部、吉野川の最源流に位置する。吉野林業発祥の地（日本遺産に認定）。	
事業概要	取扱品目	パンを中心とした一般的なコンビニ商品、川上村の特産品、観光客用の水遊び用品等	
	営業日等	木曜日定休日 7 時～19 時	
	事業概要	地元の建設企業が地域の不便解消等を目的に、村有地を貸借し（公募にて事業提案し採択）、Y ショップとボランティアチェーン契約し、コンビニを整備。	
	売上・売場面積	売上：（非公表） 売場面積：約 198 m ²	
特徴	販売者側の裁量	ボランティアチェーン方式であるため、店舗づくりの制約が少なく、品目や価格は販売者側で選択可能。	
	地域住民の協力	村内唯一のコンビニであることから、村内客が買い支えに協力的。客単価は 1,000 円弱と高め。食品ロス抑制のため、役場職員や社員にも購入を促している。	
	店構えと立地による域外集客	木材を利用した瀟洒な店構えと、国道沿いの立地により、村外観光客を集客。	

④ 業務委託 ※時限的な実証事業

i. とごうちストア（広島県安芸太田町）

地域概要	人口等	人口 5,232 人 世帯数 2,932 世帯 高齢化率 52.81%	
	地域の特徴	店舗周辺は旧戸河内町に位置し、かつては賑わいがある商店街であった。	
事業概要	取扱品目	生鮮食品、加工食品、特産品等（800 アイテム）	
	営業日等	日曜日定休日 10時30分～18時 ※オープン時の週4日営業から変更	
	事業概要	従前の店舗が閉店し、実証実験として数か月の店舗運営を委託（公募型プロポーザルにて実施）。	
	売上・売場面積	売上：9万円/日を超える程度 売場面積：約 228 m ²	
特徴	多様な目的を標榜	買物支援のみならず、地域の生産者支援、商店街の活性化など、多様な目的を標榜している。	
	開店前のニーズ調査	オープン前イベントを実施し、来場者へのアンケートでニーズを把握。	
	多様な調達先の工夫	商品ごとに価格が抑えられる調達先を探索。	

（参考）コンビニ各社の取組

- 大手コンビニ各社の中にも、地域貢献の観点から、市町村等と連携し、通常の都市部とは異なる出店スキームで過疎地域等における店舗展開に取り組む例がある。
- 例えば、(株)ファミリーマートでは、商圈人口は限定的であるが、自治体との連携により一定の集客が期待できる取組みとして過疎地域等への出店を行っているほか、(株)ローソンでは「地域共生型コンビニ」として、地場産品を扱うことで観光振興にも配慮した、また、店内に広めのコミュニティスペースを配し、地域住民の交流の場として活用を促進する等、市町村等と連携した出店を推進している⁵。
- (株)セブンイレブンでは、令和7年10月より八女市（福岡県）において、「地域共創型店舗」として、通常の店舗よりコンパクトな売場設計を行うなどにより、出店コストの低減を図る形で、過疎地域等への出店に取り組まれている。
- また、北海道・茨城県・埼玉県を中心にセイコーマートの店舗展開を行うセコマグループでは、自治体から要請を受け出店した初山別村（北海道）をはじめ

⁵ ローソン上厚真店（北海道）、阿南町新野店（長野県）等


として、同グループが独自に構築している物流網を活かし、持続可能な地域づくりを支援するため、市町村等との連携を深め、過疎地域等においても店舗を維持している。

- こうした出店は、官民連携による課題解決のモデルとして、今後の展開が注目される。


(2) 店／商品を届ける

① 業務委託

j. Bird 事業（鳥取県八頭町）

地域概要	人口等	人口 14,497 人 世帯数 6,085 世帯 高齢化率 38.6%	 <small>出典：アクシスITパートナーズ株式会社 HP</small>
	地域の特徴	鳥取県東南部に位置し、若桜町（東側）、鳥取市（北・西側）、智頭町（南側）に隣接し、千m級の山々に囲まれている。農林業が盛ん。	
事業概要	取扱品目	食料品、日用品、飲食物、医薬品 ※スーパー、飲食店、薬局等から配達	
	営業日等	週3回の配達	
	事業概要	鳥取市で Bird 事業を開始し、県内でサービスエリアを拡大中。八頭町では、業務委託として福祉施設等の拠点にて高齢者の注文支援を実施。地域の拠点施設「隼 Lab」はその拠点の一つ。 ※Bird事業として、トリメシ（飲食店の配達）、トリスト（買い物）、トリメディ（薬局の配達）を実施。	
	店舗面積	約 50 m ² （隼 Lab 内の拠点）	
特徴	既存施設・サービスの活用	地域の拠点施設（隼 Lab や福祉施設）を活用し、サービスも既存サービスを拡大することで、初期投資はほぼ不要。	
	地元スタッフの雇用	地元で配送員兼注文支援スタッフを確保し、地域密着のサービスを実現。	
	町民の地域コミュニティ活動との連携	高齢者が拠点に集まる地域コミュニティ活動時に注文支援を実施。	

k. かわかみらいふ（奈良県川上村）

地域概要	人口等	人口 1,180 人 世帯数 714 世帯 高齢化率 57.5%	 <small>出典：一般社団法人 かわかみらいふ HP</small>
	地域の特徴	奈良県南東部、吉野川の最源流に位置する。吉野林業発祥の地（日本遺産に認定）。	
事業概要	事業概要	村、商工会、地域の事業者で一般社団法人かわかみらいふを設立し、買物支援等の各種事業を実施。 移動スーパー事業：近隣スーパーの商品を移動販売車を	

		用いて販売代行。売上の一定割合を委託料として収受。 宅配事業：生協がかわかみらいふの拠点に商品を届け、各戸への配達を代行し、手数料を収受。
特徴	福祉事業との かけあわせ	配送時に看護師や歯科衛生士を同行させ、住民の見守りを実施。国や県の福祉関連補助事業も活用。
	住民の買い支 え	かわかみらいふの取組を住民が支持しており、地域住民にあえてかわかみらいふを利用し、買い支える意識あり。
	民間事業の継 承	民間サービスで採算性が難しい移動販売、宅配を一般社団法人を設立し継承。

② 民間事業

1. おたがいマーケット（奈良県奈良市月ヶ瀬地域）

地域 概要	人口等	人口 1,175 人 世帯数 488 世帯 高齢化率 44.1%	<p>出典：日本郵便作成資料</p>
	地域の特徴	奈良市東部にて、名張川を境に京都府・三重県との県境に位置する。	
事業 概要	取扱品目	生鮮食品や日用品、医薬品等（イオンのネットスーパーに準ずる）	
	営業日等	1日3便	
	事業概要	日本郵便が既存の郵便・荷物の配達業務で運行する車両の余積を活用し、ネットスーパー（イオン）で注文した商品を配送し、地域内の拠点で受け取ることができるサービス。利用者は毎月定額の利用料を支払う。地域内の拠点を運営する「LocalCoop 大和高原」は、日本郵便からの委託を受け、住民へのサービス周知活動や受取時の声かけ、必要に応じて住民間の共助を支援。	
	売上	売上：数十万円/年	
特徴	既存物流を活用した経営の効率化	郵便・物流網の余積を活用し、損益分岐点を大幅に下げることが可能。また、行政負担も開始時を除いて、現時点ではほとんどなし。	
	地域交流の促進	商品受け取り場所となる地域拠点は、多様な地域活動の拠点となっており、住民間のコミュニケーションを創発。	
	関係者の役割、リスク分担	移動販売に必要な機能について、地域住民が引取、地域プレーヤーが周知や受取支援、ネットスーパー（イオン）が受発注管理や発送、日本郵便が拠点間の輸送と、それぞれが負担し合うことで初期投資を最大限抑制。	

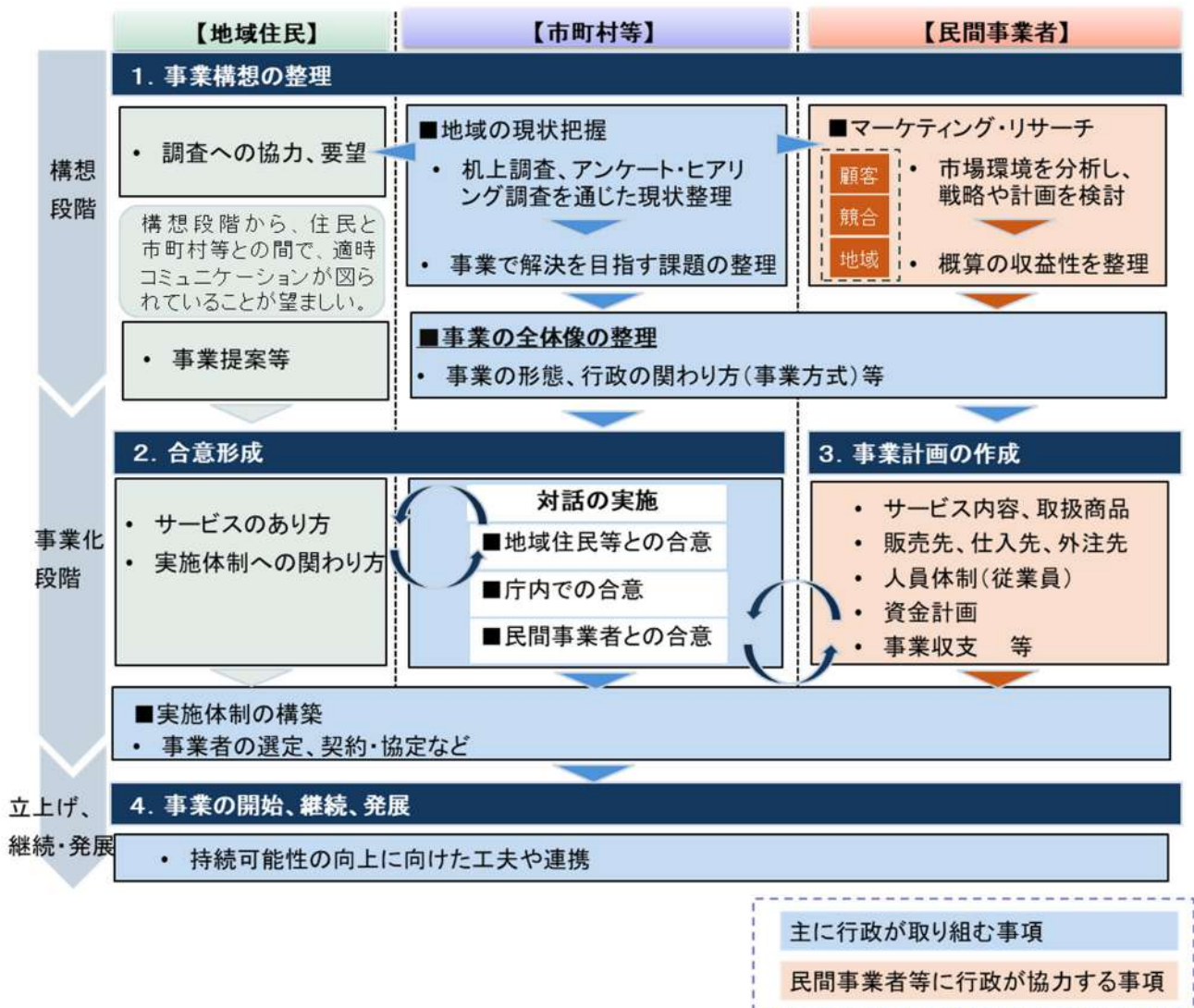
3. 持続的な買物サービス確保に向けたポイント

3-1. 検討の全体像

(1) 買物支援事業の実現に向けた検討フロー

- 過疎地域等で官民連携のなかで買物支援事業を構想し、事業計画をたて、実現させるうえでの流れは、以下のように整理できる。

図表 16 買物支援事業の実現に向けた検討フロー



(2) 主な検討事項とポイントの全体像

- 検討フローの各段階での主な検討事項とポイントの全体像は、以下のとおり整理できる

図表 17 主な検討事項とポイントの全体像

フロー	主な検討事項	ポイント
構想段階	1. 地域のニーズ把握 ⇒P26	
	①地域の現状把握	i. ペルソナ分析を通じた真の困りごとの把握
		ii. 立地分析を通じた代替困難性の評価
		iii. 活用可能な地域資源の棚卸し
	②マーケティング・リサーチ (市場調査)	i. フレームワークの活用
		ii. 経験知も含めた情報の収集
③事業の全体像の設計	i. 複合的な困りごとを解決可能なサービスの検討	
	ii. 公益性／収益性を考慮した事業手法の検討	
事業化段階	2. 関係者との合意形成 ⇒P37	
	①地域、民間事業者、 行政内部の合意形成	i. 地域：丁寧な対話を通じた住民理解の醸成・ワガゴト化
		ii. 民間事業者等：官民対話を通じた事業条件等の精査
		iii. 行政内部：地域の実態や検討の積み重ねによる合意形成
	②実施体制の構築	i. 地域人材の活用と育成
		ii. 外部人材の活用
	3. 事業の具体的な検討 ⇒P49	
	①提供するサービス内容	i. サービス内容や水準の精査
	②販売、仕入計画等	i. 安定した仕入の確保
		ii. 貨客混載や共同配送などの工夫による物流の確保
iii. 販売の効率化の工夫		
iv. プロモーション		
③資金計画等	i. 公的支援のための財源確保	
	ii. 適正な事業計画による省コスト化の工夫	
立上げ、 継続、 発展段階	4. 事業の展開 ⇒P56	
	①事業の継続、発展	i. 地域住民への認知度向上と地域との対話
		ii. ユーザー（利用者）ニーズの把握方法と事業改善
		iii. 経営力向上における市場メカニズムの補完

3-2. 地域のニーズ把握(構想段階)

(1) 主な検討事項

① 地域の現状把握

- 官民連携で買物支援事業に取り組むためには、集落の生活基盤維持に市町村等が関与する理由（必要性）と、民間の立場からのビジネスの観点での見通しを明らかにする必要がある。
- そのため、市町村等においては、事業構想を整理する初期段階で、まず、対象となる地域の現状把握を行うことが望ましい。具体的には、人口・世帯数や高齢化率、店舗やサービスの供給状況などの基礎情報の収集と併せて、住民に対するヒアリングやアンケートを組合わせ、買物をはじめとする生活の困りごとや買物支援事業の利用ニーズを具体的に把握することが考えられる。

図表 18 基礎的な情報収集内容の例

商圈人口	人口・世帯数や高齢化率、将来の見通し
前面交通量	自動車交通量
地理的要件	高低差、物流網との接続、周辺店舗との位置関係、店舗以外の生活利便施設、公共交通の運行状況

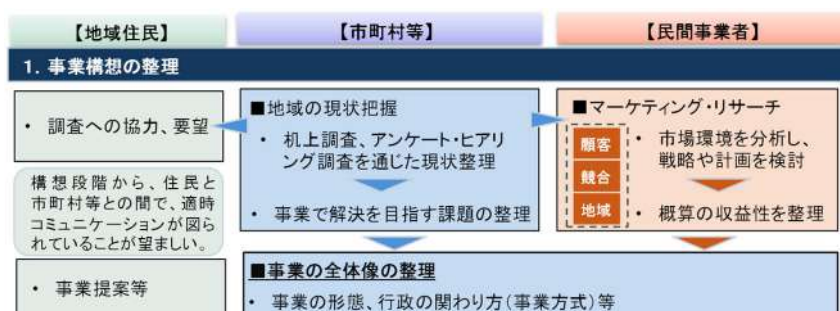
② マーケティング・リサーチ（市場調査）

- 過疎地域等では、住民の減少や高齢化による購買力の低下に加え、卸売業の衰退や物流環境の悪化等の不利な条件を抱える等、一般的な地方都市等と比べても事業が成立しづらい。民間事業者等との丁寧な対話を通じて、買物支援事業が事業として成立するか、見込みを明らかにする必要がある。
- そこで、①の地域の現状把握の結果に基づいて市場環境を分析し、活用可能な民間ノウハウや概算の収益性を踏まえ、民間ビジネスとしての成立可能性を一次検討することが考えられる。

③ 事業の全体像の整理

- ①、②を踏まえ、買物支援事業を通じて解決を図る地域の困りごとと、事業を通じて目指す達成水準を決定する必要がある。
- また、買物支援事業の公益性や収益性を踏まえ、事業形態や、行政の関わり方を決定する。

図表 19 事業構想の検討段階(再掲)



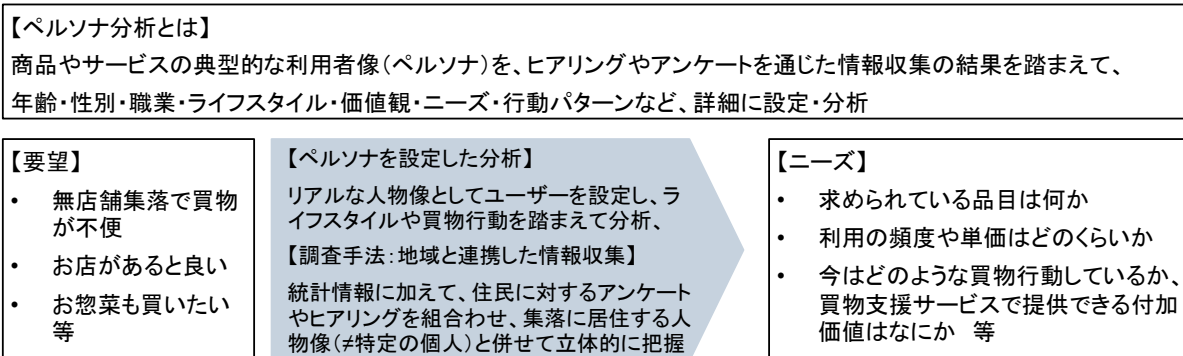
(2) ポイントと事例

① 地域の現状把握

i. ペルソナ分析を通じた真の困りごとの把握

- ペルソナ分析とは、商品やサービスの典型的な利用者像（ペルソナ）を、ヒアリングやアンケートを通じた情報収集の結果を踏まえて、年齢・性別・職業・ライフスタイル・価値観・ニーズ・行動パターンなど、詳細に設定し、分析する手法である。
- 住民からの表面的な要望（例：集落内に店舗が欲しい等）の向こうにある真のニーズ（例：求められる品目の種類、数量等）を把握するうえでは、ペルソナを考慮した精緻なニーズ分析を行う必要がある。ワークショップや住民に対するアンケートの結果を組み合わせ、立体的にニーズを把握し、必要なサービス内容の検討に役立てることがポイントとなる。

図表 20 ペルソナ分析のイメージ



事例：かわかみらいふ（奈良県川上村）

- 提供するサービスの内容や提供形態の検討にあたって、地域住民の世帯構成や居住の状況、買物行動の実施の実態を把握した。
- その結果、一見非効率的に見える住民の見守りとワンセットとなった自宅への商品の配達等、住民の支持の高い買物支援サービスが実現できた。また、住民特性（高齢世帯がデジタル化に十分対応しきれていない）を踏まえたサービス提供（職員による代行処理など）は、村民との信頼関係の構築に寄与した。

事例：満島屋（長野県下伊那郡天龍村）

- 整備する施設の機能の検討にあたり、ワークショップを開いて住民の困りごとや機能の希望を把握した。
- 住民との対話結果に基づき、多機能型の施設（店内に交流スペースやコインランドリーの設置）としたことで、買い物の場の提供のみならず、住民のコミュニケーション機会を提供できており、安定的な利用者の確保に寄与した。

ii. 立地分析を通じた代替困難性の評価

- 立地分析とは、出店や販促戦略の成功確率を高めるため、事業を展開する地域の特性（人口動態、競合、交通、文化など）に係るデータ分析を行うことであり、特に「店をつくる」手法を採る場合には重要なプロセスとなる。
- いわゆる買い物不便地域であっても、住民は何らかの買物行動を行いながら居住を続けている。立地や品揃え等の観点で「代えの効かない」特徴を持つ買物支援事業でないと、住民に利用されず、持続不可能なものとなるおそれが高い。そのため、あらかじめ、代替困難性が認められるか、立地分析を通じて確認することが欠かせない。
- 立地分析をする場合には、競合店舗の規模・機能・立地等の情報収集と併せて、住民の視点に立ち、“住民起点の困りごと”の観点で地域の情報収集を行う。新たに実施する買物支援事業は、これらの困りごとを解消できるようなサービスとして計画することが、住民から支持を受けるうえでのポイントといえる。

図表 21 “住民起点の困りごと”の観点での情報収集イメージ

空間	最寄り店舗への距離・交通アクセス、曜日・時間帯 等
商品	購入できる品目、品数、生活必需品・買い回り品・生鮮・惣菜 等
価格	定価からの極端な上乘せ 等
住民自身	身体的な外出困難さ、デジタルデバイド 等
その他	住民のニーズ：コミュニティ、買物の楽しみ 等

事例：エスマートわかさ店（鳥取県若桜町）

- 隣接市町村や県庁所在地には、自治体内から鉄道でのアクセスも可能であるが、通常は自家用車を利用する。また、隣接市町村にあるスーパーマーケットの店舗までの時間距離が、自動車利用で 30 分を超えている。
- 結果的に、当該店舗は代替困難性があると住民に判断されて、住民は、日常的にエスマートわかさ店を利用している。

事例：とごうちストア（広島県安芸太田町）

- 町郊外の高速道路インターチェンジ付近に、より大きな店舗面積のスーパー・直売所やホームセンターが営業している。また、自動車利用で 30 分程度の場所にも本格的なスーパーが営業している。
- 近隣住民は、とごうちストアのサービス開始以前から、それらの店舗を利用していたため、自家用車を運転可能な層からは日常的には使われていない。

iii. 活用可能な地域資源の棚卸

- より効果的に買物支援事業を実施するため、施設・設備（住民が集まり安い場所、既存の物流ルートと接続する場所）、人的資源（地域側で事業運営にかかわる組織の有無等）など、事業開始にあたって当該地域において活用可能な資源を洗い出すことが考えられる。
- 特に、人的資源に関して言えば、以前立地していた店舗の経営者・従業員や、

小売業や接客などのサービス業などの経験者に加え、民間企業での事業運営の経験が役に立つケースがある。

図表 22 活用可能な地域資源のイメージ

人材	<ul style="list-style-type: none"> ・担い手（店舗職員、経営経験を有するマネジメント人材、郵便局長経験者等の地元人材） ・組織（地域運営組織、特定地域づくり事業協同組合等） ・集落支援員、地域おこし協力隊員等
施設環境 (場所)	<ul style="list-style-type: none"> ・活用可能な施設整備、機器・設備、情報システムなど ・住民の集まりやすい（カフェや移動販売の拠点など）場所 ・病院など高齢住民が集まる場所 など
資金	<ul style="list-style-type: none"> ・活用可能な補助金（初期投資、経常経費）、融資、税制優遇

事例：かわかみらいふ（奈良県川上村）

- ・かわかみらいふが実施主体となって移動販売や宅配に取り組むうえで、地元スーパーや生協等の、地域で事業を営む主体のノウハウやリソースを活用している。
- ・販売代行の事業形態とすることで、連携先の民間事業者の事業リスクが過度に高まらないように配慮されており、スムーズな連携の実現に寄与した。

事例：なんぐうマート（長野県下伊那郡阿南町）

- ・個人商店が閉店した後、従前の店舗施設をリニューアル活用し、指定管理者制度により店舗を再開した事例。前身の店舗が全日食チェーンに加入しており、現在も継続的に全日食チェーンを主な仕入先としている。
- ・前身の店舗からの関係性を維持していることで、安定的な仕入れを実現できている。また、既存の店舗を活用することでイニシャルコストの削減に寄与した。
- ・なお、古い施設をそのまま使うのではなく、売場面積を従前から縮小（約3分の2へ縮小）、冷蔵設備を省エネタイプに入れ替えることで、電気代が月額 40 万円→20 万円まで減額された。

事例：おたがいマーケット（奈良県奈良市月ヶ瀬地域）

- ・奈良市中心部から1日3便運行されている日本郵便の物流網を活用し、郵便車両の余積に住民から注文のあった商品を地域の拠点施設に配達するサービス。
- ・商品の配達先となる拠点施設（月ヶ瀬ワーケーションルームONONO）は、旧学校給食センターを改修し、ワーケーションや地域住民の交流拠点として活用されている。

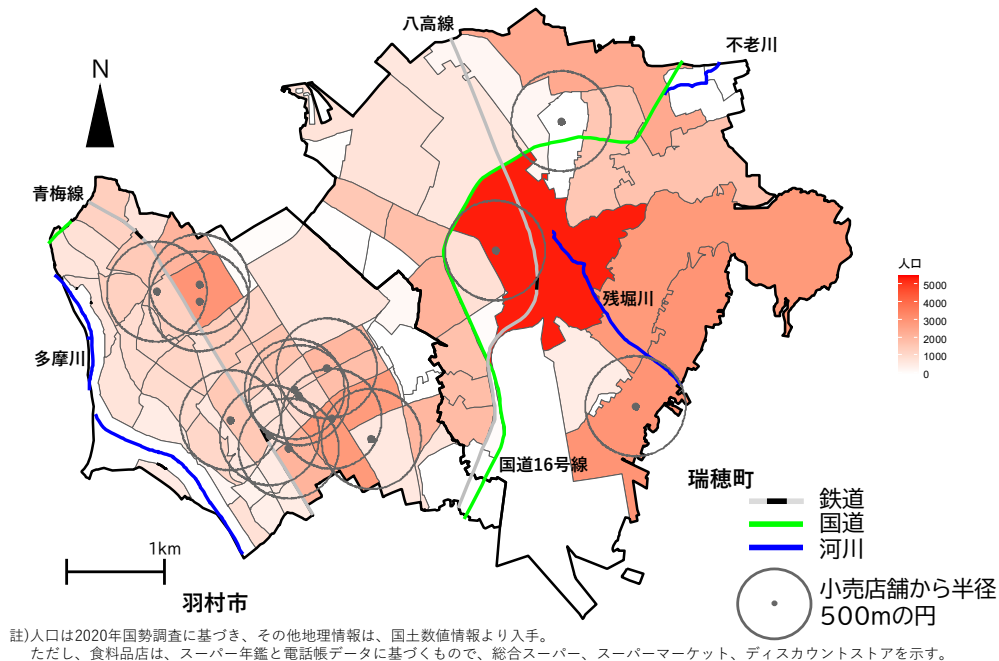
COLUMN その1 地域における買物困難度の測り方

農林水産省農林水産政策研究所 丸山優樹

2021 年から現職。博士(農学)。専門は農業経済学や実験経済学を用いた消費者行動分析。主な研究課題は、中山間地域における食料品アクセス問題や、新規食品(代替たんぱく質など)に関する消費者選好評価等。

当研究所では、全国における食料品アクセス人口を様々な統計データ等を使用し、推計を行っています。しかし、地域における買物困難度の把握には、より簡便な方法も考えられます。一例にはなるものの、消費者が徒歩で小売店舗を訪問できる範囲が半径 500m 以内であると想定した場合、下図のとおり、当該地域の小売店舗を中心とした半径 500m の円を描くことで視覚的な理解が可能となります。さらに、人口分布や移動販売車やデマンドバスの運行ルートを重ね合わせることで、対策がとられていない「空白地帯」を客観的な視点で特定することができます。

図 買物環境の把握方法の一例(東京都羽村市と瑞穂町の事例)



その他にもアンケート調査に基づき高齢者の買物困難度を把握する方法も存在します。高橋(2020)では、「あなたは普段、食料品の買い物で不便や苦勞がありますか?」という質問を4段階(「ある」「ややある」「あまりない」「ない」)で評価してもらうアンケート調査を実施し、高齢者の主観的な買物不便感を把握しています。また、古谷野ら(1993)では、13項目の質問によって高齢者の生活自立度を測定する「老研式活動能力指標」を用いています。どちらの指標も主観的な意識に基づくものであり、当該地域の買物困難度をいかなる観点から把握を試みるのかによって使い分けることが可能です。

【参考文献】

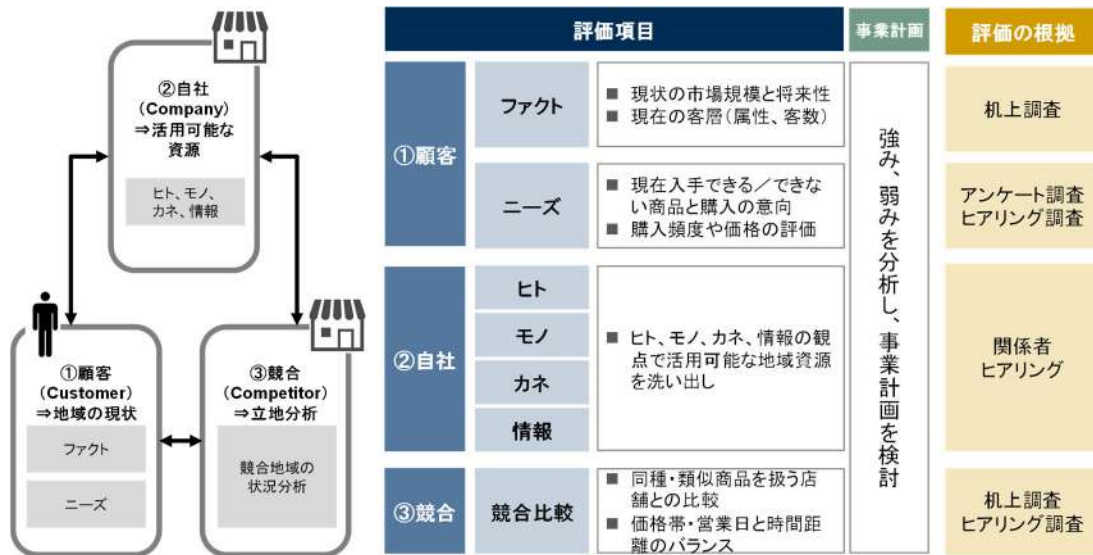
- 高橋克也(2020)「食料品アクセス問題と食料消費、健康・栄養」筑波書房。
- 古谷野亘・橋本廸生・府川哲夫・柴田博・郡司篤晃(1993)「地域老人の生活機能: 老研式活動能力指標による測定値の分布」『日本公衆衛生雑誌』 40(6), 468-474.

② マーケティング・リサーチ（市場調査）

i. フレームワークの活用

- 買物支援事業の成立可能性を評価するうえで、フレームワークを活用した環境分析を行うことは有効に働く。代表的なものとしては、外部環境（市場・顧客、競合）と内部環境（自社）を把握しながら戦略を検討する3C分析等が挙げられる。
- 3C分析では、Customer(市場・顧客) Competitor (競合) Company (自社) を分析して経営戦略や事業計画の策定に活用する。

図表 23 3C分析のイメージ



図表 24 3C分析の活用イメージ

3C分析の論点		当該地区における例	3C分析からの戦略策定
①顧客	ファクト	<ul style="list-style-type: none"> 単身住まいで、近隣に身寄りが少ない住民が多い 要介護・要支援者である 自家用車を運転できない住民が増加 公共交通機関が不便・ない 	それぞれの強みを生かす戦略(例) <ul style="list-style-type: none"> 取扱商品の差異化 (例: 地域産品の仕入ルートや手作り商品の取扱、ターゲット層に特化した品揃え) 有人店舗ならではの特性 (例: 交流要素、地域での支えあい、防犯) 電子化によるローコスト運営 (例: セルフレジ、電子決済)
	ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 食べきれないので少量商品が欲しい 調理が大変なので総菜や弁当、加工食品が欲しい 住民同士で交流する機会が欲しい いつも同じものではなく、旬の食材を買いいたいという声もある 	
③競合	競合比較	<ul style="list-style-type: none"> 大型の店舗は遠方でロードサイド(車必須)である 近隣の店舗は、価格は安い、品揃えが限定的で、休業も多い(設備が古く経営状況が不安定) 	それぞれの弱点を補強する戦略(例) <ul style="list-style-type: none"> 強みとなる部分に特化 (例: 商品群の選別、開店時間帯の限定) 異業種・他業種集客施設との連携 (例: 集客施設への隣接、飲食店の併設等) チェーン加盟による買回り品水準の向上 (例: プライベートブランドの品揃え) 公的扶助や金銭的支援の導入 (例: 建物の居抜き利用、設備補助金による改修・設備購入)
	②自社	<ul style="list-style-type: none"> 町内会、自治組織の存在 集客施設の存在 地元企業、農家等から地場の商品を調達できるルート 既存の施設を安価に利用できる 設備改修や什器購入の助成がある 店舗運営を経験した住民がいる チェーンへの加盟ができる オンデマンドバス・乗合タクシー 近隣店までの物流ルート 	

ii. 経験知も含めた情報の収集

- 都市部と比較して市場の特殊性が強い過疎地域等では、フレームワークの活用と併せて、地域住民や地場業者、既存店舗の従業員などから経験知に基づく情報を収集することが有効である。
- 特に、既存店舗を外部の事業者が継業する場合には、従前の店舗環境やマーケットなどのかつての同業者から把握することで、大きな見込み違いを事前に避けることが可能となる。

事例：関金ストア（鳥取県倉吉市）

- 公設民営店舗の設置に先だって、新たに店舗を運営する事業者が近隣で事業経験を有するスーパーの経営者（廃業）と意見交換を行った。
- 来客数や売上規模などの情報収集結果に基づき、施設サービスの規模や内容等をブラッシュアップすることができた。

事例：とごうちストア（広島県安芸太田町）

- 商店街内で閉店したスーパーの運営事業者として、ローカル・ゼブラ企業（※）との官民連携を構想し再開をめざした。自治体側でスーパーを運営していた事業者へのヒアリング、他のスーパーへのヒアリング、施設所有者との調整など、丁寧な官民対話を通じて公募条件の精査に取り組んだ。
- 取組の結果、期間限定の実証実験という形態で、早期の開店（再開）を実現することができた。

（※）ビジネスの手法で地域課題の解決にポジティブに取り組み、社会的インパクトを創出する企業（中小企業庁の定義による）

事例：なんぐうマート（長野県下伊那郡阿南町）

- 令和4年に既存のスーパーが閉店し、買い物空白地の解消のため緊急の対応が求められた。行政に店舗経営のノウハウが無い中、スーパーの運営経験を有するキーパーソン（商工会長）が構想段階から参画しながら、新たな店舗の誘致に取り組んだ。
- キーパーソンとの対話を通じて、地域の買物環境やニーズを踏まえた売り場面積・営業日の縮小や飲食スペース設置等の事業の細目を検討・決定した結果、旧店舗の閉店から約1年間という短期間で新たな店舗のオープンが実現した。

COLUMN その2 過疎地域において効果的なマーケティングをするために

西南学院大学 松田温郎

2022 年から現職。博士(商学)。研究テーマは、小規模小売業者の市場適応行動、商業を中心としたまちづくり。

マーケティングとは、顧客や社会と共に価値を創造し、その価値を広く浸透させることによって、ステークホルダーとの関係性を醸成し、より豊かで持続可能な社会を実現するための構想でありプロセスのことです(日本マーケティング協会、2024 年)。

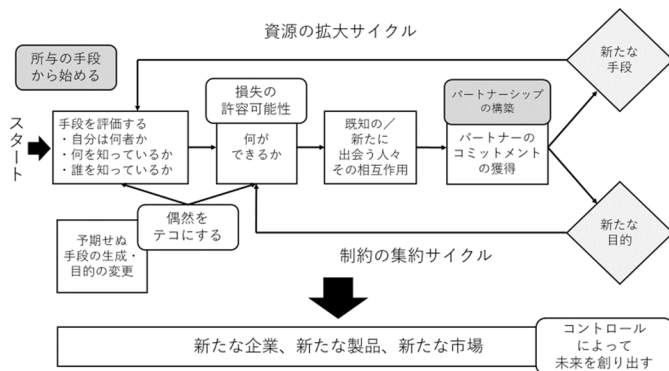
基本的なマーケティングの手法としては 4P や STP があります。4P とは、ある商品の Product・Price・Place・Promotion をそれぞれ整合させ、顧客や市場に適合するように設計・実施するマネジメントのことです。STP とは、ある市場や商品の Segmentation・Targeting・Positioning を整理・分析し、適応すべき顧客や競合との差別化を明確化することや、新たな市場・顧客や商品価値の創造を検討する際に用いるフレームワークです。

過疎地域においてマーケティングをする際には、その地域に固有の地域資源を発掘・育成・編集することや、マーケティング・リサーチの際にはその地域で共有されている規範意識や感覚のような言語化不可能な地域暗黙知にも配慮することが必要となります。

しかし、小商圏でマーケティングをする場合、市場規模が小さすぎることで、リスクや不確実性が極めて高く、一般的なマーケティングはなじまないことがあります。その際に有効となるのが、できることを積み重ねることで価値や市場を創造するエフェクチュエーションというマーケティング手法です。エフェクチュエーションとは、熟達した企業家の行動から定式化された、市場における起業家的機会の獲得を説明する行動原理であり、誰もが学習可能な意思決定の理論です。

エフェクチュエーションは次の 5 原則として整理されている行動原則に従って行動・意思決定をします。それらは、第 1 に目的手動ではなく既存の手段主導で何か新しいものをつくる(手中の鳥の原則)、第 2 に期待利益の最大化ではなく損失が許容可能かに基づいてコミットする(許容可能な損失の原則)、第 3 に予期せぬ事態を避けるのではなくむしろ偶然をテコとして活用する(レモネードの原則)、第 4 にコミットする意思をもつ全ての関与者と交渉しパートナーシップを築く(クレイジーキルトの原則)、第 5 にコントロール可能な活動に集中し予測ではなくコントロールによって望ましい成果を帰結させることです。

過疎地域において効果的なマーケティングをするためには、①基本的なマーケティングの仕組みを理解し、②地域固有の資源やつながりを核にして、③できることを積み重ねることで新たな価値や市場を地域とともに共創することが重要となります。



出所：吉田満梨・中村龍太(2023)『エフェクチュエーション』ダイヤモンド社より引用

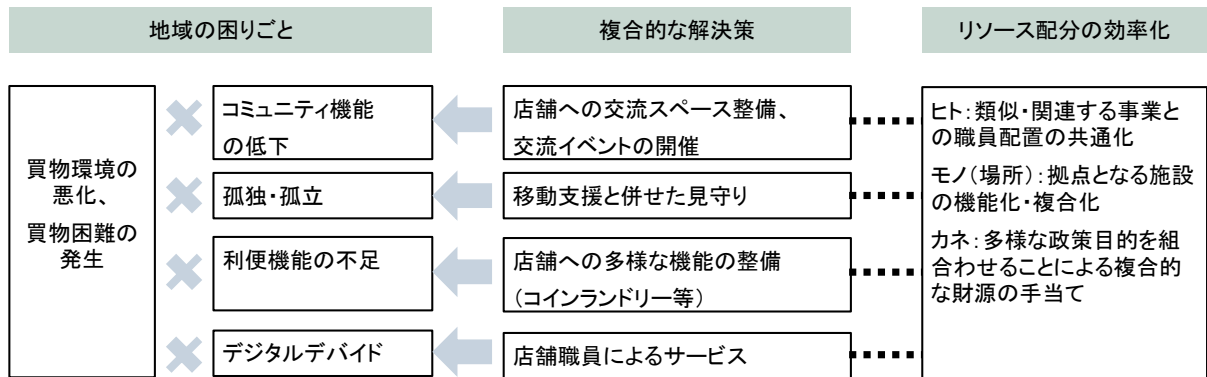
③ 事業の全体像の整理

i. 地域の困りごとを複合的に解決可能なサービスの検討

- 過疎地域等における暮らしの持続可能性の支障となっている困り事は、買物環境に限らず、移動の困難や医療へのアクセス、コミュニティ機能の低下などの複合的な課題である。
- 官民双方が限られたリソースを活用して買物支援事業に取り組む上では、買物の困難以外に地域で発生している課題についても、総合的に把握し、様々な主体や取組を組み合わせ、それらの解決を図ることが望ましい。(例えば、買物支援事業と併せて、地域の高齢住民の見守りを行う、住民の交流の場を創出する 等)
- これらの取組は、組み合わせられて実施される買物支援事業の収益性そのものに直ちに繋がるとは限らないが、こうした「副次的機能」が備わることで、より幅広い住民の支持を獲得できるようになるなど、買物支援事業との高い相乗効果が期待される。

図表 25 買物支援サービスを通じた複合的な困りごとの解決イメージ

- 過疎地域では買物困難だけが単独で発生していることはほとんどなく、各種のインフラの機能低下や住民の高齢化等による、多様な困りごとが発生しています。
- それらにたいして複合的な解決策を講じることで限られたリソースによる効果的な解決に向けて取り組みます。



事例：かわかみらいふ（奈良県川上村）

- サービスを提供する人員を確保するうえで、集落支援員やコミュニティナースを配置する等、多様な政策分野の施策や財源を活用している。
- 複合的な困りごとの解決に着目してリソースを組合わせた結果、安定的な事業の継続に寄与している。

事例：道の駅 南信州とよおかマルシェ（長野県下伊那郡豊丘村）

- 豊丘村では急激な人口減少と高齢化により集落の限界集落化が危惧された。複数の限界集落が村内の中山間地域に存在する一方で、住民生活に必要な店舗が1店舗しかなく、交通弱者が安心して暮らすための交通環境の整備が喫緊の課題となっていた。
- これらの複合的な課題の解決に向けて、「道の駅を核としたちいさな拠点（とよおか

マルシェ)」には、買い物機能だけでなく介護予防拠点施設、農家レストランなどの多機能が集約されている。また、中山間地域集落を村内交通ネットワーク（村営バス、無料送迎バス、福祉タクシー）で結ぶこととした。

- ・ 買物支援だけでなく、複合的な課題の解決に取り組むことで、運営段階においても村の財源を活用できることとなった。

ii. 公益性／収益性を考慮した事業手法の検討

- ・ 事業の全体像を整理するに当たり、買物支援事業を通じて解決を図る水準を明確にする必要がある。
- ・ その際、事業の公益性と収益性は一般的にはトレードオフの関係にあることに留意しなければならない。地域の実情や住民のニーズに最大限応えようとした結果、運営費用が大きくなり、事業の採算性・持続可能性が低下してしまう、ということも考えられる。
- ・ すなわち、買物サービスの性質上、公益性が高ければ、収益性を無視してよい、ということではなく、公益性と収益性の双方を達成するという姿勢が重要である。
- ・ そのため、公益性が高い反面で収益性の低い事業を実施する場合、民間事業者の事業範囲や運営リスクの小さい事業方式を採用するなど、公益性／収益性を考慮した事業手法を検討することがポイントとなる。

図表 26 行政と民間のコスト分担のパターン(イメージ)

	初期投資	運営			事例
	施設整備	地代家賃	人件費	その他	
	民間※1	民間※1	民間	民間	KAWAKAMI GATEWAY 等
※2	行政	民間	民間	民間	なんぐうマート 等
	行政	行政	民間	民間	関金ストア※3 等
	行政	行政	行政	民間	一部の指定管理施設※4 等
	行政	行政	行政	行政	とごうちストア※5 等

※1 ただし、KAWAKAMI GATEWAYにおいては、店舗敷地とするため、村の公有地を賃貸

※2 各費目のコストの一部のみを行政が担う場合を含む。

※3 店舗設置に伴う市有施設の改修、店舗設置区画の使用料免除

※4 人件費に市からの指定管理料の一部を充当

※5 人件費や仕入費に市からの委託料の一部を充当

事例：無人店舗おまかせくん（広島県廿日市市）

- ・ 民間事業者は、出店前に商圈人口に基づいた収益予測を実施し、行政との対話を通じて官民の適切なリスク分担を設定した。

- ・具体的には、行政は行政財産使用料を免除するとともに、施設の指定管理者である「NPO あさはら」は、民間事業者の無人店舗の運営を補助する体制を構築した（例：レジのトラブル対応、キャッシュレス決済が不得意な住民の支援）。
- ・これらの取り組みは、当該事業を指定管理者と株式会社フジの共同事業として実施することで実現したものであり、過疎地域等において民間事業者が関わる際の事業リスクの低減に寄与した。

COLUMN その3 持続性を生み出すための事業とプロセスのデザイン

立命館大学 中山郁英

民間企業や大学勤務を経て滋賀県長浜市に帰郷、自治体等と協働した事業に携わる。2025年より現職。「行政組織によるデザインの実践」をテーマに研究。主著に『行政×デザイン実践ガイド』（BNN）がある。博士（学術）

持続性のある事業を設計する際に重要なのは、正解に見えるような完成形をつくることではなく、検討のプロセスそのものを丁寧にデザインすることです。特に今回テーマとなるような買い物支援に関する事業は、関係する課題も多岐にわたり、単独の主体によってではなく、多様な関係者との協働のなかで行われていくものです。そのため、検討結果だけでなく、その検討プロセスを通して関係者同士が相互理解を深め、共通の文脈や言語を育てていくことが大切です。デザインのプロセスでは現状や仕組みを「可視化」する方法（本報告書にあるペルソナもその一例）がよく用いられますが、そのように可視化するのは関係者間で認識を合わせ、議論をしやすくするためといえます。

また、多様な関係者と持続性を持って協働するためには、最初から落とし所を決めない姿勢も重要です。初期段階で明確なゴール設定を行うことは効率的に見える一方、関係者の納得感や主体性を損ないかねず、結果としてプロセスの形骸化や依存構造を生みやすいです。対話と実験を重ねながら緩やかに解決策を探るプロセスは、関係者の当事者性と責任感を育み、長期的に課題に対応し続ける力の基盤となります。

このとき参考になる考え方の一つが、「OODA ループ（Observe＝観察、Orient＝状況判断、Decide＝意思決定、Act＝行動）」です。直線的なPDCA型の思考ではなく、現場の変化を観察し続けながら意思決定と行動を繰り返していく柔軟なプロセスが必要でしょう。また、状況を見極めながら修正していく「余地」をあらかじめ組み込んでおくことも不可欠です。社会環境や制度、住民ニーズや関係性は常に変化します。固定化された計画ではなく、必要な時に更新が可能な構造を意識して事業を設計することで、状況の学習と柔軟な修正が可能となるでしょう。

買い物支援の取り組みは、問題が明確に解決されたという状態をつくりだす事が難しい厄介な問題です。そのような問題に対応する際の持続性とは、「状況に適応し続ける力」といえます。事業デザインのプロセスを通じた関係構築や文脈の共有、緩やかな合意形成と修正可能性の確保、これらを内包した事業デザインこそが、長期的に地域社会に根づく実践を生み出していくのではないのでしょうか。

3-3. 関係者との合意形成(事業化段階)

(1) 主な検討事項

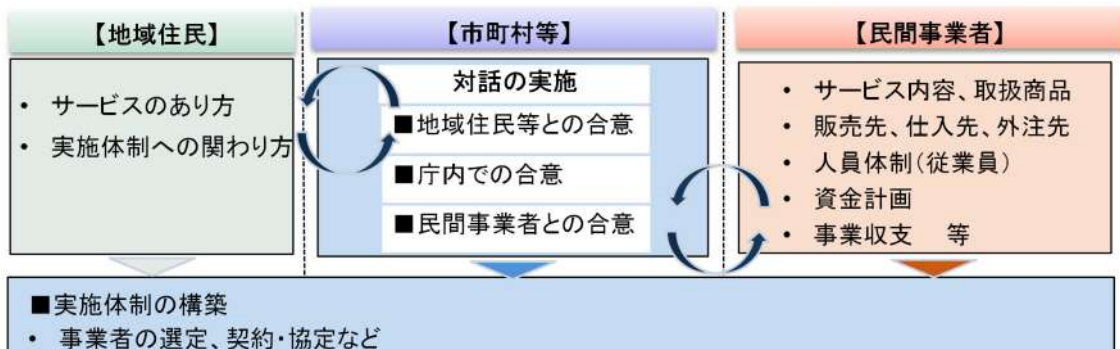
① 地域、民間事業者、行政内部の合意形成

- 官民連携により、買物支援事業に取り組むに当たっては、行政内部で調整をしたうえでノウハウを有する民間事業者と合意形成を図る必要がある。また、買物支援事業の内容（取扱品目、営業日・時間等）は、地域住民による「買い支え」に繋がるよう、地域住民と議論されたうえで決定されていることが持続的な運営を実現するために必要不可欠である。

② 実施体制の構築

- 都市部に所在する民間事業者が過疎地域等に単独で出店することは事業効率・人員配置の両側面から困難であり、多くの場合は地域の住民や団体、地場業者と連携しながら事業を実施する必要がある。
- 地域運営組織をはじめとした、地域側で“受け手”となる地域の団体の育成やマッチングに行政が取組み、持続可能な実施体制を構築する。

図表 27 合意形成での主な取組事項(再掲)



(2) ポイントと事例

① 地域、民間事業者、行政内部の合意形成

i. 地域：丁寧な対話を通じた住民理解の醸成・ワガゴト化

- 対面コミュニケーションや情報共有はもちろんのこと、住民代表の組織所属、住民資源の活用など複合的な取り組みを通じて事業の構想段階から住民と密に対話することは、買物支援事業が地域に受け入れられるうえで有効である。
- いわゆる「買い支え」をはじめとして、地域住民の買物支援サービスへの積極的な参画や協力は事業そのものの持続可能性の向上にも寄与する。「ワガゴト化」を促す共助の意識づけを進めることがポイントといえる。
- また、住民からの過剰な期待によるミスコミュニケーションを避け、取組を持続的なものにする観点からは、構想段階における住民との対話においても、どの水準の

サービス提供を目指すか、地域の人口の減少が引き続き進行した場合どうするか（取組の撤退の基準をどう考えるか）といった論点についても意識することが適当である。

- 具体的な住民との対話の手法としては、説明会やパブリックコメントの活用のほか、フューチャー・デザインの考え方を取り入れたワークショップの開催等が考えられる。

図表 28 論点及びポイント(地域)

論点	ポイント
ニーズを踏まえたサービス内容・水準の設定	<ul style="list-style-type: none"> • 住民が議論する場の設置、要望の集約 • ニーズを踏まえた業態、サービス水準の検討（実現可能な水準に留めることを含む）
「ワガゴト化」を通じた共助の意識付け	<ul style="list-style-type: none"> • ニーズ把握段階からの地域運営組織等との連携 • 対面コミュニケーションや情報共有に加えて、住民代表の組織所属、住民資源の活用など複合的な取組の検討
買物環境以外にも困りごとが多い	<ul style="list-style-type: none"> • 買物支援サービスの多機能化

事例：エスマートわかさ店（鳥取県若桜町）

- スーパーマーケットの撤退後の対応策として、公設民営型による店舗設置を検討していたが、過去に公設民営コンビニの設立に対する反対運動があり、懸念もあったため、改めて全戸IP告知端末を使った住民アンケートを実施した結果、9割の賛成があった。
- 行政や議会に加えて住民の合意が得られたことは、スムーズな公設民営型店舗の実現に寄与した。

事例：おたがいマーケット（奈良県奈良市月ヶ瀬地域）

- 地域拠点の運営者「Local Coop 大和高原」が住民共助を推進し、サービスの広報を日本郵便からの委託により実施している。また、共助を推進するにあたり、奈良市から住民への対話を実施した。
- 日本郵便は地域拠点まで配送し、利用者は地域拠点まで品物を取りに来る。住民の自宅までは配送しないなど、通常の宅配より「低い」サービス水準とすることに合意が得られたため、事業が実現することとなった。

ii. 民間事業者等：官民対話を通じた事業条件等の精査

- 市町村等と事業者との対話を通じて、事業者が参加しやすい業務範囲・リスク分担での事業条件を整理することが、実現可能な官民連携事業とするうえでのポイントといえる。
- 過疎地域等で事業に参画するうえで、収益性だけでなく社会性を重視する民間事業者は多い。CSRの推進や新たなサービス実装に向けた先行投資を目的とする場合

は、収益性以外の観点の事業条件を整理する。

- 事業者が参加しやすい環境整備を進めていく上で、地域の応援が得られることは非常に重要であり、地域との合意形成と併せた取組が有効に働く。

図表 29 論点及びポイント(民間事業者等)

論点	ポイント
民間事業としての収益性の確保	<ul style="list-style-type: none"> • 民間リスクに配慮した業務範囲・水準の設定 • 現状把握調査結果の提供 • イニシアルなどへの補助の検討
地域側の能動的な関わりを期待	<ul style="list-style-type: none"> • 地域団体（RMO等）や域内業者のマッチング • 買支えや運営支援など住民の協力や理解の醸成 • 住民が議論する場の要望の集約 • 住民、行政、事業者のハブとなる地域側の団体の育成
営利目的以外での事業実施を検討	<ul style="list-style-type: none"> • 参画の目的や条件の丁寧な確認 • 連携協定の締結
行政の意思決定のスピード感の課題	<ul style="list-style-type: none"> • トップダウンによるスピーディな検討の実施

事例：KAWAKAMI GATEWAY（奈良県川上村）

- 公有地の活用を通じた店舗の開設事業について、検討の初期段階から丁寧なサウンディングを実施した。民間事業者が参画しやすい事業条件を検討のうえで、公募条件に反映した。
- 都市部に比べて高い収益性を見込みにくい過疎地域等の事業で、公有地活用事業の成立に寄与した。

事例：おたがいマーケット（奈良県奈良市月ヶ瀬地域）

- 日本郵便は事業に取り組むうえで社会的意義を重視している。サービス展開にあたっては、収益性の確保を前提に、官民の連携体制の構築や地域住民と協力しながら事業の推進体制を構築できるかを重視している。
- おたがいマーケットの事例においても、事業の検討にあたって自治体や地域住民の理解が得られたことは、事業者内部のスムーズな合意形成に寄与した。

事例：セブンイレブン「地域共創型店舗」

- 株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、福岡県八女市と連携し、令和7年10月30日（木）に地域共創型店舗「セブン-イレブン八女星野村店」をオープンした。
- 今回の出店は、セブン-イレブンが市と地域の買物支援を通じた地域活性化の促進を目指して令和7年に締結した「八女市買物支援事業に関する協定」に基づき実現。
- 市が土地の調達・整地を行うとともに、セブン-イレブン側でも通常店舗とは異なる店舗ユニットを導入するなど、官民双方の連携による事業スキームとなっている。

(参考) 民間事業者側の視点 (ヒアリング結果まとめ)

- 市町村等においては、需要が限られる過疎地域等で、買物店舗をどのようにして黒字化するか、という民間事業者側の視点を理解して協力することが、持続的な官民連携を実現する観点から望ましい。(後述の、省コスト化の工夫も参照)
- そこで、本調査研究においては、令和6年10月～令和7年12月にかけて、以下の事業者に対し、過疎地域等における買物サービスの確保に関してヒアリングを行い、[1]～[4]のとおり、その結果をまとめた。

図表 30 民間事業者のヒアリング調査対象

事業の形態	調査対象
コンビニエンスストア	株式会社セブン - イレブン・ジャパン
	株式会社ローソン
	株式会社セコマ
	株式会社ファミリーマート
ボランティアチェーン	全日本食品株式会社
	山崎製パン株式会社
移動販売・宅配	株式会社 とくし丸
	日本生活協同組合連合会
業界団体	一般社団法人全国スーパーマーケット協会

[1] 総論

- 採算ラインは、民間事業者や具体的な事業手法により上下するものであるが、民間事業者と事業条件を整理する過程で、現実的な採算ラインを確認し、黒字化するためにはどのような工夫・協力が必要か、といった議論が欠かせない。
- 「店をつくる」際には、仕入れや配送のコストを抑えるため、フランチャイズチェーン (FC) やボランティアチェーン (VC) の仕組みを活用することが有効である。一般的には、VC の仕組みは FC と比較し、より運営に関する制約が緩やかで、採算ラインも低いとされているが、FC の仕組みを前提とするコンビニにおいても、通常の出店スキームでは採算が確保されない地域であっても、条件を満たせば、出店が可能となるケースがある。⁶FC にしても VC にしても、コンビニの業態はスーパーマーケットと比べて、運営コストが小さく、比較的利益を確保しやすいことから、スーパーマーケットが撤退した地域における有効な対策となる可能性がある。
- また、民間事業者が、過疎地域等での買物支援に取り組む意義としては、売上げ以外にも次のようなことが考えられる。

○企業イメージの向上、地域貢献の実現

：いわゆる CSR 活動の一環として、地域課題の解決に取り組むことで、消費者からの信頼を高める効果が期待されるほか、地元へ恩返ししたい、というような経営者の思いを叶えることに繋がる。

⁶ P21 ((参考) コンビニ各社の取組) 参照

○新たな市場開拓、販売手法の実証

：都市部を中心に店舗展開を行っていた企業にとっては、中山間地域での出店そのものが新たな市場開拓に繋がりうるほか、例えば、無人店舗や移動販売というような新たな販売手法を実証する機会となる。

○人材育成、ノウハウ獲得

：利益の確保という観点ではチャレンジングな環境において、住民や行政とのコミュニケーションや創意工夫を重ねながらサービスを運営することは、社員の育成にも資するほか、売場づくりや商品管理に関する新たなノウハウの獲得に繋がることが期待される。

[2] 出店判断における考慮事項

- 初期費用の回収のために10年前後の運営期間が必要であるが、人口減少による商圈人口の減少を考え、出店の判断は簡単ではない。
- 立地条件（周辺集客施設・公共施設（マグネット）の有無、コミュニティバスなどの動線、既存建物の有無、駐車場の確保、インフラ（水道・電気）等）を総合考慮して出店を判断する。
- なお、広域で物流網を構築している民間事業者の場合、単体の店舗では十分な収益性が期待しづらい場合でも、既存の物流ルートを活用することができることを踏まえて、物流ルート上の集落へ戦略的に出店をする場合がある。
- 逆に、既存の物流ルートにのることができなければ出店は難しいが、買物施設が物流ルート上にない場合の対応策として、途中まで運んで、取りに来てもらうというスタイルもある。
- 買物店舗のオーナーになるような方は、地域での歴史・人脈・情報などを圧倒的に持っており、そうした方の熱意がなければ条件不利地域での事業は成り立たない。
- 市町村等との連携における課題として、市町村等の意思決定が遅いこと、議会での反対や首長が変わることのリスクがあり、案件が検討段階で立ち消えた場合も多く、出店できたのは市町村長のトップダウンで進めた事例が多い。
- 過疎地域などでは、スーパーがないと移動販売以外の食料品を購入する代替手段が少なく、高齢者はネットスーパーが苦手であるため、移動販売が利用されやすい。

[3] 市町村等に期待すること

- 条件不利地域のスキームとしては、イニシャルコストは自治体からの補助金や地方債などで調達できることや、既存の建物（低額の賃料等）を買物店舗に活用できることは、重要な条件。
- 運営に関して、市町村等から買物店舗の運営主体に移住支援等の「業務委託」が行われ、買物店舗だけではなく、他の業務と併せた多目的な事業により収入を確保している事例がある。
- 移動販売については、車両リース代やガソリン代がなくなれば、収支均衡までもっていける例が多くある。

- 買物店舗の運営は本部ではなく第三セクターや地元企業が担うことが望ましく、そうした運営主体を市町村等から紹介してもらえるとプラス。
- 市町村等に対しては、買物困難者に関する地域情報の共有、社会福祉協議会、地域包括支援センター、民生委員等の地域福祉に携わる関係機関・関係者の紹介や、移動販売等においては、拠点設置にあたっての適切な候補地の紹介や調整の支援をお願いしたい。
- 従業員の確保に苦勞する場合もあり、行政のネットワークや回覧板などを通じた人材確保支援を頂けると取り組みやすい。地元の方を従業員に多く雇用すると、従業員と地元のお客さんのコミュニケーションが増え、ニーズの把握にも役立つ。
- 地域から要望があつて出店を検討する場合にも、町内会長や地域住民とも話をして、住民に当事者意識を持ってもらうよう工夫するようにしており、地域住民による買い支えの仕組みの構築が、持続可能性を考える上で重要。

[4] 国への要望

- 市町村等が特定のコンビニに財政支援することに対して、市町村議会では利益誘導になる等の反対意見が出たことがあったため、国が財政支援する仕組みがあれば、公益性を示す理由にもなりえるため、議会承認を得ることが容易になるのではないか。
- 食料品店がなくなり、買物施設がいわば砂漠化する地域も増えると思われるが、砂漠化後の再構築には大きなコストがかかるため、そうなる前に、国として、店舗の設置に財政支援する仕組みづくりを進める必要があるのではないか。

COLUMN その4 事業としての地域貢献と「信頼資本」の蓄積

日本郵政株式会社 小林さやか

2006年に日本郵政公社に入社。以来、主に不動産開発事業の企画・立案・実施に従事。17年に日本郵便の社内副業制度を利用し、地域における郵政グループの不動産活用の在り方を模索し複数のプロジェクトを企画。新規ビジネス室(現在の地域共創事業部)へ異動後、「ローカル共創イニシアティブ」を立ち上げ、推進。JP 未来戦略ラボを経て、DX 戦略部でDX 戦略立案やUX ガバナンス構築等を担当。

●「わざわざやる理由」の欠如という壁

企業が人口減少地域で買物サービスなどのベーシックサービスに参入することは、採算面でハードルが高いです。報告書にある通り、官民・住民によるコストとリターンのシェアは持続性が前提です。

しかし、企業論理としては、仮に収支が均衡(トントン)でも、手間がかかりリターンが薄い事業に「わざわざ着手する合理性は乏しい」となりがちです。この壁を越えるには、従来のP/L偏重ではない、新しい評価軸が必要です。

●評価軸の転換

提案したいのは、事業単体のP/Lは事業可能なライン(黒字)を確保したうえで、その活動を通じて財務諸表には直接的に現れない「非財務資本=信頼資本(ブランド、人的資本、社会関係資本)」を仮定し、B/Sを拡大させていくアプローチです。本報告書第3章等の「官民対話を通じた事業条件」においても、この「見えない資産」の価値を企業側でも具体的に言語・数値化し、官民で共有することが重要になります。

●企業での適用

日本郵便の「おたがいマーケット」は、既存の物流網(物理的資産)を活用して低コストでP/Lを成立させつつ、地域コミュニティ基盤の一部となることで「信頼」を再生産するモデルを企図して作られました(あわせて、地域課題に向き合う人材育成も企図しています)。地域内で積み上げ、再生産されてきた信頼資本を本業にどう活かすか、長い目線で追求していくこととなるでしょう。

今回の調査研究事例を見ると、人口減少地域での買物サービスへの参入は、ボランティアや純粋なCSR施策だけではなく、次の本業収益を作るためのR&D(モデルの外販、事業領域の拡大等)、マーケティング(本業の受注増、優良案件へのアクセス権等)の場である、と定義できるのではないのでしょうか。

こうした観点から、B/S起点思考は、日本郵便のような信頼資本の「再生産・維持」を主眼に置くインフラ系企業に限った話ではなく、新たに信頼資本を「獲得・創出」したい企業にも適用可能と考えています。

●最後に

地域課題解決は短期的には「コスト」ではありますが、中長期的には企業の未来を拓くための新たな「原資」になります。地域の生活者が守り継ぐ文化や暮らしを支える事業に、「取り組む意義(B/S的価値)」を見出し、そこから次の収益を描ける企業が増えることを願い、私自身も汗をかいていきたいと思えます。

COLUMN その5 「買物困難対策において、民間事業者側に求められる視点」

明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科兼任講師
株式会社コムテック 22 シニアコンサルタント
中 麻弥美

筑波大学経営・政策科学研究科経営システム科学専攻 修士課程修了。現在、(株)コムテック22のシニアコンサルタント、明治大学、上智大学、長野県農業大学校他にて経営戦略論、マーケティング論、流通論の講師を務める。

過疎地域における「買物困難者」への対応は、これまで行政主導の福祉施策として語られることが多くありました。しかし今後は、民間事業者がこの課題を自らの事業領域として捉え、持続可能な仕組みとして構築していく視点が不可欠です。

その際に示唆を与えるのが、セイコーマートに代表されるチェーン・オペレーションの仕組みです。チェーン・オペレーションとは、卸売機能と小売機能を結合し、物流や商品開発、情報システムを一体的に運営する仕組みで、テスコやウォールマートなど欧米の流通業では主流とされてきました。

一方、日本におけるチェーン・オペレーションの誕生期は、出店拡大に重きが置かれ、品揃えや配送機能については既存の卸売業者に依存してきた経緯があります。本部自らが品揃えを担い、フルラインで配送できる卸売機能を自前で構築する発想は、必ずしも重視されてこなかったのです。こうした中で、セイコーマートは卸売機能を起点としたモデルを独自に発展させ、北海道を中心に事業を展開してきました。自社主導でサプライチェーンを構築し、内生化率を高めることで、地方や過疎地域においても採算性を確保しながら店舗運営を可能にしている点は注目すべきです。これは、単なる規模の拡大を目的とするのではなく、地域条件に適応しつつ効率化を追求した実践例といえます。

同様の発想は、ボランティアチェーンにも見られます。山崎製パンが展開しているY ショップや、全日食チェーン、CGC（シジシージャパン）などは、地方の独立小売店の自律性を尊重しながら、共同仕入れや物流、商品開発、情報共有を通じて競争力を高めてきました。地域に根差した小規模店舗がネットワーク化されることで、買物困難地域においても狭小商圏の小型スーパーとしての「身近な店」を維持する可能性が大きく広がっています。

買物困難対策は、単なる社会貢献にとどまらず、新たな顧客価値を生み出すビジネスチャンスでもあります。民間事業者には、効率性と地域性を両立させる仕組みを構築しつつ、行政や住民と協働しながら、社会課題の解決を事業成長へと結びつける戦略的視点が求められていくでしょう。

iii. 市町村内部：地域の実態や検討の積み重ねによる合意形成

- 本来的には民間領域である「買物」の支援に市町村等が関わるうえでは、財政部局及び議会の理解を得る必要がある。また、多面的な困りごとの解決に向けては、福祉部局などの庁内の関連部署の理解を得ることが有効となる。
- 代表的には、市町村等が買物支援事業に関わる必要性や事業の持続可能性に対する議論が想定される。地域の実態や検討結果を積み上げることで合意形成を図る。
- 丁寧な庁内合意形成を進めることで、市町村等による踏み込んだ支援ができる可能性が高まる。一方で庁内の意思決定に時間がかかりすぎると、民間事業者が事業を進める感覚から乖離し、事業が失敗する懸念がある。

図表 31 論点及びポイント(行政内部)

論点	ポイント
民間事業である買物支援サービスに行政が関わる妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・買物支援の多面的価値（コミュニティ形成への寄与や生活利便性向上等）の整理 ・住民からの強力な支持の強調
市町村等の支援が定常化することへの懸念	<ul style="list-style-type: none"> ・出口戦略を前提とした設計（期間限定の運営段階補助等） ・市町村等が事業リスクを過度に追わない事業方式の採用
適切な事業設計することの難しさ	<ul style="list-style-type: none"> ・民間との対話による持続可能な事業計画 ・県の伴走支援を受けた事業の検討
特定の事業者を支援することへの懸念	<ul style="list-style-type: none"> ・公平性への配慮した事業者選定プロセス ・民間事業者との連携協定の締結

事例：関金ストア（鳥取県倉吉市）

- ・地域の買物環境確保に向けて、関金地区振興協議会が事業主体となり地域スーパーを設置した。倉吉市も店舗設置に伴う庁舎の改修、店舗設置区画の使用料免除など、振興協議会の取組を支援し、民間事業者の事業リスクの低減に寄与した。
- ・買物環境確保に対する県の弾力的・包括的な支援体制があったことに加え、事業の運営段階で協議会及び市は直接関わらず、経営リスクを分離した事業スキームとしたことも、迅速な庁内合意の形成に寄与した。

事例：無人店舗おまかせくん（広島県廿日市市）

- ・当該事例では、廿日市市とマックスバリュ西日本株式会社（現：株式会社フジ）の二者で連携協定書を締結した。同協定は、中山間地域全体の買物支援を対象としており、浅原地区における具体的な取り組みについては、浅原の未来を創る会（指定管理者のNPO あさはらの母体）を含む三者で覚書を締結するものであった。
- ・公の施設（浅原交流会館）で無人店舗を開設するに当たり、本協定が根拠として位置づけられていたことから、庁内における迅速な合意形成に寄与した。

COLUMN その6 鳥取県における買物危機への対応

鳥取県総務部総務課長（前中山間・地域振興課長） 古曳 正道

2023年4月 鳥取県輝く鳥取創造本部中山間・地域振興局買物環境確保推進課長

2024年4月 鳥取県輝く鳥取創造本部中山間・地域振興局中山間・地域振興課長

2025年7月 鳥取県総務部総務課長

人口減少の進行により、住み慣れた地域で安心して住み続けるために必要なものとして、近年、買物支援ニーズが高まっています。いわゆる「買物危機」への対応は急務であり、本県でも、買物・交通・医療を中山間地域対策の重点分野として施策を展開しています。

こうした中、令和5年度、県内JA系スーパー等全20店舗が一斉閉店するという全国でも類を見ない危機的事態が発生しました。旧町村単位で唯一のスーパーが失われる地域もあり、県はJA発表直後に「買物環境確保推進課」（現在は中山間・地域振興課）を立ち上げ、市町村やJAと役割分担を確認の上、迅速かつ一体的な対応を進めました。この危機を通じ、スーパーは単なる買物の場にとどまらず、移動販売や給食配送、高齢者の見守り、交流の拠点など、地域の暮らしを支える多面的な機能を担っていることが改めて認識されました。一方で、地域ごとに人口規模や交通条件、事業採算性は大きく異なり、画一的な解決策は存在しないことも実感しました。そこで県は、地域の実情を踏まえてハード・ソフト一体で柔軟に活用できる「買物環境確保推進交付金」を創設し、市町村が住民や商工会など地域関係者と意見交換を重ねながら地域ごとの計画を策定し、その計画に基づく取組を県が支援する仕組みを整えました。公設民営スーパー、複数の出張販売の組み合わせによる店舗運営、地元スーパー事業者と協業したコンビニ、共助交通や移動販売の延伸など、多様な実践が県内各地で生まれています。

成果として、県が旗振り役となり県全体で課題に向き合う土壌が形成され、市町村や地域が実情に応じた対策を主体的に進めやすくなった点が挙げられます。一方で、店舗再開後に再び閉店となった事例もあり、継続性と効率性の確保は改めて今後の大きな課題となりました。デジタル活用など人手不足を前提とした省力化、店舗の大きさや商品の取扱量など適正規模の見極め、住民みんなが店舗を支える意識づくりや住民が利用しやすい環境整備などに加え、貨客混載（地域交通×買物環境）や病院の巡回診療に合わせた病院売店の出張販売（医療・介護×集落機能×買物環境）といった分野を横断した取組など、組み合わせによる効率化も重要となります。

需要も人手も限られる中山間地域ではセオリー通りにいかないのが現実です。それゆえに、地域の実情をいかに丁寧に把握し、行政・地域・民間が柔軟に役割を分担し、一体的に対応していくことが不可欠です。

『守り住み続けたいという住民の思いを尊重し、鳥取県の中山間地域から新たな日本創生を果たすため、自然環境、歴史、文化、人と人・人と地域との絆の強さを資源に、「みんなを取り組む輝くとっとり中山間地域』。本県の中山間地域創造に向けたビジョン（目指すべき姿）です。本県はこれからも課題解決の先進県として、本県らしい持続可能なふるさとづくりを進めていきます。

② 実施体制の構築

i. 地域人材の活用と育成

- 買物支援事業に地域団体が関わる場合、地域団体における事業ノウハウの取得・蓄積を図り、事業主体としての対応力を高めることが、持続可能性を高めるポイントとなる。
- なお、事業の担い手としては、当該地域で活動する**地域運営組織**や**集落支援員**を活用することも考えられる。

事例：無人店舗おまかせくん（広島県廿日市市）

- NPO あさはらは、無人店舗の設置場所である浅原交流会館の指定管理者であり、無人店舗の協働運営者となっている。
 - 元郵便局長が NPO あさはらの理事長を務めており、さらに地域支援員※の経験者が新たに職員として加わるなど、継続的な組織運営に寄与する体制が構築されている。
- ※財源として地域おこし協力隊や集落支援員の特別交付税措置を利用した廿日市市独自の制度。

ii. 外部人材の活用

- 買物支援事業を運営する上では、商品販売や店舗経営に関する専門的なノウハウが欠かせない。地域内から、例えばコンビニ経営経験者などの人材を確保することが望ましいが、困難な場合には、地域外から、事業の担い手や伴走支援者（アドバイザー）として、知見を有する外部人材の導入を検討することが適当である。
- 外部人材としては、全都道府県に協会が設けられ、中小企業の経営に関する助言を行っている**中小企業診断士**等の活用が考えられるほか、都市部の人材を地方圏に派遣する**地域おこし協力隊**や**地域活性化起業人**といった施策を活用することも考えられる。

COLUMN その7 持続可能な事業計画検討のポイント

一般社団法人 秋田県中小企業診断協会 会長 佐瀬道則

30年以上にわたる金融機関勤務を経て2009年に中小企業診断士事務所を開設。個別企業のコンサルティング、起業・創業・ベンチャー、経営革新、ものづくり・事業再構築等豊富な現場指導経験を有している。

「買い物弱者」の増加は全国各地で社会問題化しており、解決に向けて様々な取り組みが行われています。一方で事業の成立性や採算性を主体に課題も多く、その課題を解決し、住民サービスの維持向上を図り、地域に住み続けるための不便さ解消の必要性は年々高まっています。

人が生きて行くうえで最低限必要な生活の基盤や生活の土台を「生活インフラ」と定義した場合、狭義では電気、ガス、水道、通信、交通など、広義では道路、鉄道、学校、病院といったものが含まれます。「買い物」とは「代金を支払って商品やサービスを自分のものにする」とあり個人の消費行動のひとつで、ある意味プライベートで恣意的な行動ともいえますが、これが食料品になると、買物ができないことは生活基盤そのものを揺るがし生存にも関わって来る問題です。

従って「買い物」は生活インフラのひとつと見做すこともでき、この機能を維持することは憲法25条の生存権を保障することともいえます。この生活インフラとしての「買い物機能」を維持するためには、持続可能なビジネスモデルを構築し事業収益確保による自立的事業にして行く必要があります。

この場合、ボランティア的活動にとどまることなく、「経済的自立」と「地域コミュニティとの連携」を両立させた事業計画の策定が必要であり、そのポイントは次の通りです。

第一に、地域の類型（中山間地型・都市型等）によって、必要な対策やコスト構造が大きく異なるため、農林水産省の「食料品アクセスマップ」などのデータを活用した地域実態の正確な把握が前提となります。

第二に、補助金に頼る運営は、その終了とともに事業停止を招くリスクがあります。このため「収益の多角化モデル」「物流の効率化」「適切な料金設定」といった収益モデルを確立し経済的自立を目指す必要があります。

第三に、買い物弱者支援と「見守り・安否確認」「交流拠点の形成」といった他のサービスを統合することで多機能化を図り、利用頻度向上と社会的な付加価値を創出することです。

第四に、支援体制構築にあたっては、単独組織での運営ではなく、産官学民の連携による地域の多様な主体を巻き込むことです。

買い物弱者支援事業は民間主導のビジネスという側面が強いとみられるますが、それを補完する形での地方公共団体、商工団体、福祉関連団体等の積極的な支援・協力・参画により持続可能な事業となり得る可能性が高まるものと考えられます。

3-4. 事業の具体的な検討(事業化段階)

(1) 主な検討事項

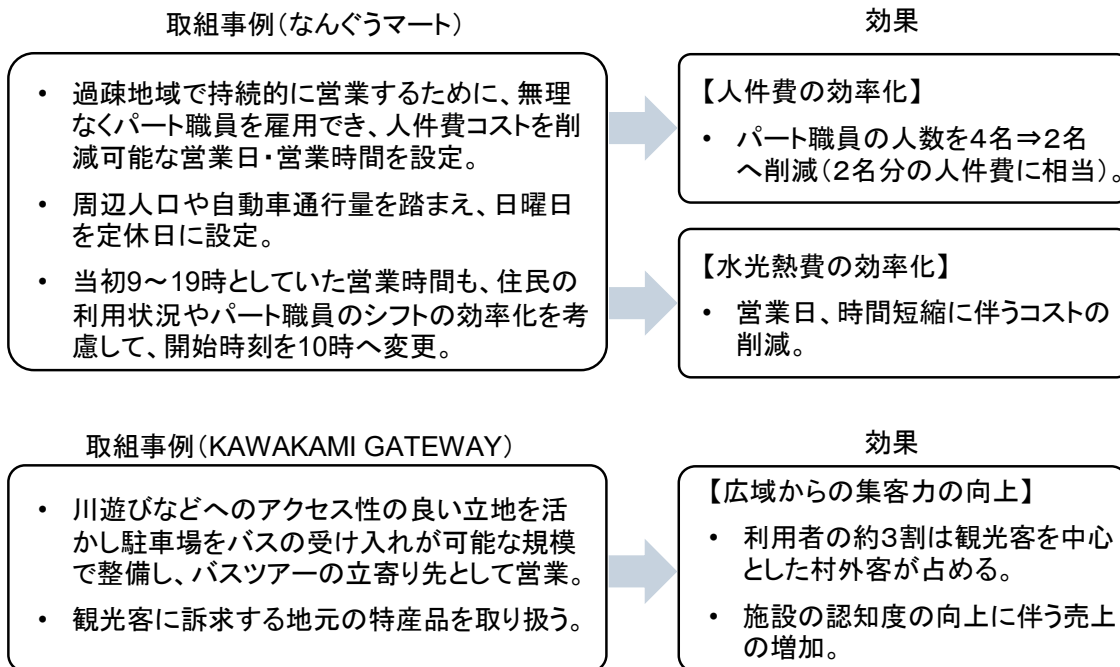
- 買物支援サービスを具体化するうえで、事業実施主体（多くの場合は民間事業者）は事業計画を作成し、提供するサービス内容、販売／仕入先、人員体制、資金計画等を明確化する。行政は、民間事業者と連携しながら事業計画の作成を支援する必要がある。
- 過疎地域等では買物支援事業を純粋な民間事業として成立させるのは困難な場合が多い。市町村等や地域が民間事業者と連携することで損益分岐点を押し下げる工夫を組合わせて、実現・持続可能な事業計画を作成する。

(2) ポイントと事例

① 提供するサービス内容

i. サービス内容や水準の精査

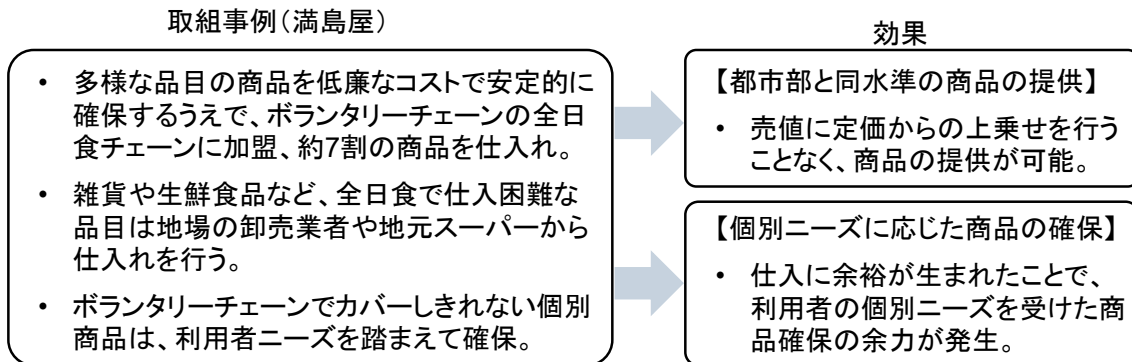
- ニーズの総量やサービス提供にかかる人件費等を踏まえると、都市部と同様の品目、営業日・時間でサービスを提供することは事業効率が悪化することが多い。適切なサービス水準とすることで事業の持続可能性を高めることができる。
- 地域の生活を維持する観点から、販売価格の上昇は困難なことが多い。観光客や域外からの買い物客をターゲットに含めることで客単価の上昇を期待できる。



② 販売、仕入計画等

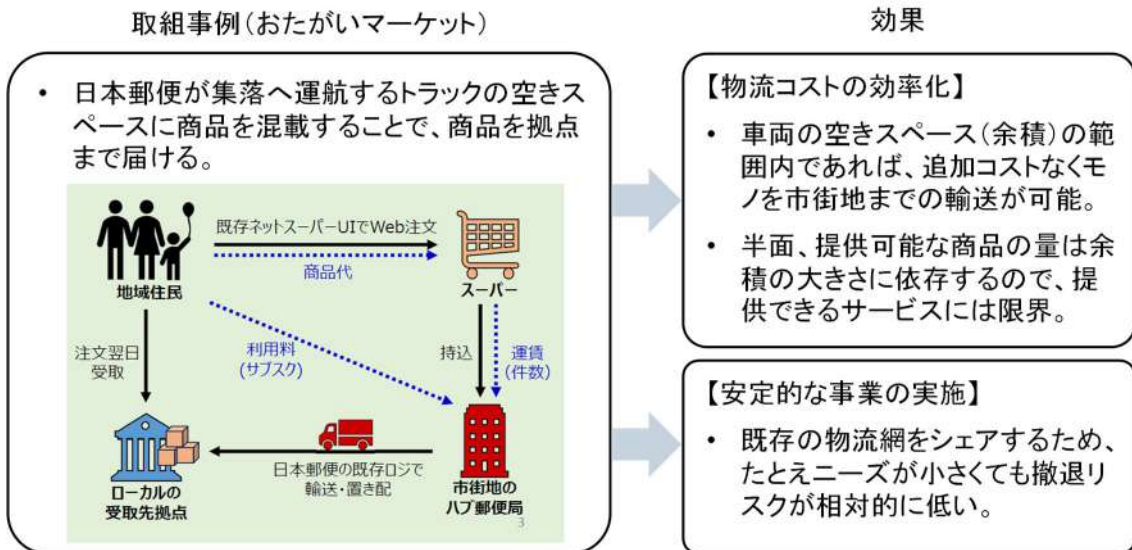
i. 安定した仕入の確保

- 安定した商品供給と一定の品揃えを確保するにあたり、小規模事業者が独自で仕入れ先を整備していくのは限界がある。ボランティアチェーンやフランチャイズのチェーン網に加盟することで、仕入れを安定させることが可能である。



ii. 貨客混載や共同配送などの工夫による物流の確保

- 過疎地域等では地理的にアクセス困難である場合が散見され、物流網が脆弱となっていることが多い。条件不利地において安定的に低コストな物流を実現するには、貨客混載や共同配送などの工夫が必要となる場合がある。



iii. 販売の効率化の工夫

- 販売面では、スローレジや現金利用可(高齢者対応)、無料買物バスがあるなど、住民目線で使い勝手が良い店舗づくりが求められる。
- 物品の販売だけでなく、コミュニティ形成に寄与する機能導入や、地域住民の利便向上に寄与するサービス機能の導入など、構想段階から市町村等と連携して住民ニーズの把握に努めながら事業化を図ることが重要である。

取組事例(とよおかマルシェ)

- 中山間地域に点在する集落と道の駅(店舗)を接続する無料コミュニティバスを運行。
- 遠方の介護施設等を訪れる際の中継地ともなっており、施設を利用する機会が創出。



効果

【集客の向上】

- コミュニティバスを年間に約260日運行しており、約1740人が利用している。
 - 店舗利用者の約8割は近隣に居住する高齢者である。買物困難世帯の利用促進に寄与している。
- ※コミュニティバスの運行費は行政から一部補助を実施

取組事例(おまかせくん)

- 民間スーパーの無人店舗と併せて、住民が集まれるカフェ、健康相談、産直市を併設するなど複合的機能を整備。
- 別途実施する移動販売の拠点とすることで、より多様な買い物ニーズを満たす。



効果

【集客の向上】

- 多様な機会に住民が施設を訪れる場となることで、利用者数の安定的な確保に寄与。

【コミュニティの強化(副次的効果)】

- 住民の集う場の創出に伴い、弱体化していたコミュニティ機能の回復に寄与。

iv. プロモーション

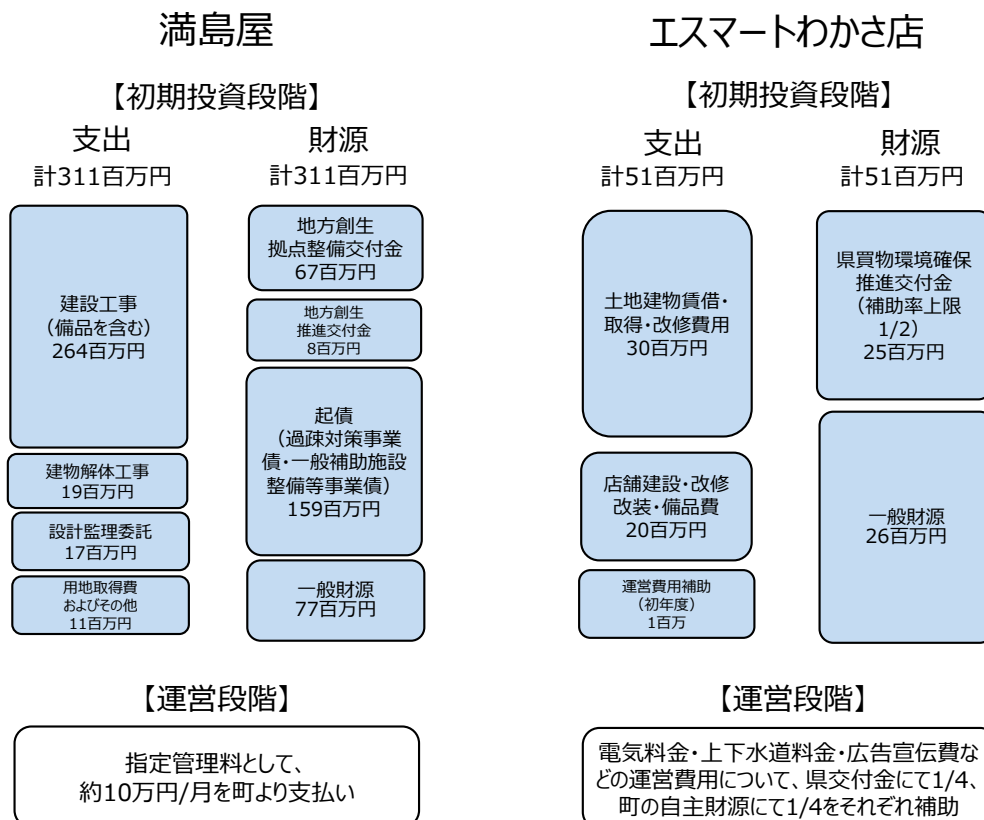
- 多くの住民がサービスを認知し、日常的に利用するようプロモーションの取組についても工夫が必要である。
- 地域のニーズを踏まえたフェアの実施、広報誌での掲載や地域のイベントとの連携などが考えられる。

③ 資金計画等

i. 公的支援のための財源確保

- 過疎地域等で継続的に事業を行ううえでは、市町村等の関与の下、公的な支援を活用して、官民連携により事業計画を立案することが必要となると考えられる。
- なお、公的支援としては、特に、建物の取得や施設の改修経費など、いわゆるインシヤルコストに関する経済的な支援を行うことが考えられるところ、主に取組の実施が想定される過疎地域等においては、財政規模も大きくないことから、どのように財源確保を行うか、戦略的に検討し、国又は都道府県の交付金や起債を活用することが重要である。
- 運営段階においては、基本的にはサービスの中で収益することが望ましいが、公益性・持続性の観点から部分的に市町村等が財政支援を行うことも考えられる。
- また、「地方創生に関する総合戦略」（令和7年12月23日閣議決定）においても、主な施策として「買物環境の維持」が掲げられ、生活必需品の小売等、住民生活に不可欠なサービス供給の持続性確保のための方策を検討することとされているように、国や都道府県は、過疎地域等に対してノウハウ面や財政面の支援を強化することが期待されている。

図表 32 調査対象事例における公的な支援の活用例



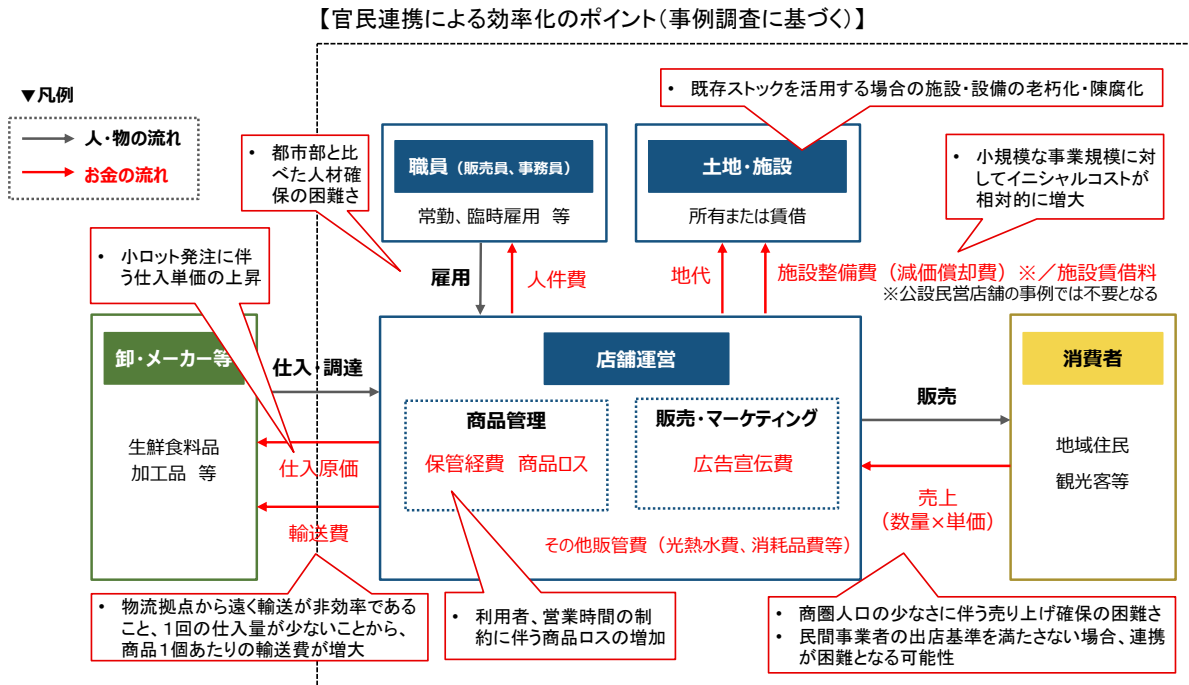
ii. 適正な事業計画による省コスト化の工夫

- 実現可能性を考えるうえでは、軽投資型の事業であることが重要であり、減価償却費を軽減することは、事業者が参加するハードルを下げる効果がある。ランニング段階でも賃料負担を軽減することは、民間事業者が事業を実施しやすくすることにつながる。
- 地域団体等の販売協力を得ることによる人件費の抑制及び人員配置の効率化など、商品の仕入れ～販売の各行程で各種経費負担を最小化し損益分岐点を下げる工夫が事業の持続的な実施の後押しとなる。



図表 33 事業計画作成検討上のポイント

【区分】	【過疎地域で事業を実施するうえでの課題等】
売上原価 <ul style="list-style-type: none"> 仕入 物流 販売 	<ul style="list-style-type: none"> • 発注ロットが小さく、仕入値が割高となる • 物流網から外れており、輸送費が非効率 • 商圏人口が少なく、集客の確保が困難 • 住民は低密に居住しており、サービス提供が非効率
販売費及び一般管理費 <ul style="list-style-type: none"> 変動費 固定費 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業規模が小さく、イニシャルコスト(減価償却費)が相対的に増大 • 水光熱費、人件費の負担の増大
営業外費用、特別損失等	



図表 34 官民連携による省コスト化の工夫

課題	官民連携による効率化	
i. 仕入れ		
小ロット発注による仕入単価の上昇	ボランティアチェーンによる仕入れの効率化、都市部スーパー並みの価格帯の実現、併せて店舗運営に係るノウハウを獲得〈事例多数〉	民間
	商品に応じて地元卸や地元農家からの委託販売を活用するなど、適材適所の仕入の実施（とごうちストア）	民間
	商品数の絞り込みによる、販売ロスや欠品等の事業リスクを低減（関金ストア、エスマートわかさ店、おまかせくん）	民間
ii. 物流		
既存の物流網から外れる地域での輸送コスト	共同配送、混載によるコスト低廉化、少量でも提供可能なサービス形態とする（とよおかマルシェ、おたがいマーケット）	民間
	多店舗展開するスーパーマーケットが、自社の物流網を活用（エスマートわかさ店、関金ストア等）	民間
	職員の通勤と組み合わせた既存の物流拠点から店舗までのラストマイル輸送（満島屋）	民間
iii. 販売		
集客の困難さ	移動販売、「こども食堂」、地元農家が出店する野菜市などの併用等、多様な販売形態の検討（エスマートわかさ店、ゆるりん館）	民間
	行政による周知・広報活動による地域住民の認知度の向上（おたがいマーケット）	行政
	地域と連携した販促活動（商品券・割引券の配布など）（関金ストア）	地域
	住民の支持を背景とした買い支え（無形の支援を含む）（かわかみらいふ、満島屋）	地域
利用客の居住地の分散（低密な集落）	民間事業者が対応できないきめ細かいサービスを地域団体が実施（かわかみらいふ）	地域
	デマンド交通との連携による集客力の向上（満島屋、とよおかマルシェ等）	行政
	自宅まで届けず、拠点まで取りに来る販売形態の採用（おたがいマーケット）	民間
iv. 人材		
人的確保の困難さ	地域運営組織、集落支援員、地域おこし協力隊など、地域づくり人材の活用〈事例多数〉	地域 /行政
	決済システムの効率化（無人レジ等）を通じた人員配置の効率化（おたがいマーケット、おまかせくん）	民間
	営業日の限定、営業時間の短縮による人件費の削減〈なんぐうマーケット、関金ストア等〉	民間
v. 各種経費		
設備投資費用の負担	イニシアルコストの行政負担（施設改修費等）による減価償却費の効率化〈事例多数〉	行政
	従前の施設の設備等の活用〈事例多数〉	民間 /行政

水光熱費等の負担	売り場面積の適正化によるエネルギーコストの効率化（なんぐうマート、とよおかマルシェ）	民間 /行政
	省エネ機器の導入による水光熱費等削減（なんぐうマート、とよおかマルシェ）	民間 /行政
賃料の負担	地域団体による公益的な事業として、公共施設の空きスペースを無償で提供（関金ストア）	行政
	指定管理者（地域運営組織）と民間事業者の共同事業について、行政財産使用料を免除（おまかせくん）	行政

COLUMN その8 買い物支援採算性の鍵は「範囲の経済性」

日本大学 秋川 卓也

2008年に日本大学に着任。物流やSCM(Supply Chain Management)の視座から持続可能性を追求する研究を行っている。専門分野は、物流ネットワーク研究、買い物弱者、支援物資ロジスティクス。

過疎地域などの人口減少地域において買い物サービスを提供する際には、採算性の確保が大きな課題となります。そもそも、民間の小売事業者が撤退・断念した商圈を対象とする事業は、収益面で成立させることが難しいです。この課題を克服する鍵となる概念が「範囲の経済性」です。範囲の経済性とは、異なる複数の事業において共有可能なコストや資源を共同利用することで効率を高める考え方です。

図表17に示された事業実現に向けた検討事項に「活用可能な地域資源の棚卸し」が挙げられています。これは、所有主体が民間か行政機関かを問わず、地域内で利用可能な既存資源を洗い出す作業を指します。図表22に示されるような人材、施設、設備といった可視的な資源に加え、仕組み、関係性、生活慣習といったソフト資源も活用対象となります。具体的には、道の駅の活用、流通事業者との提携、集会の場の活用などが例として挙げられます。

さらに、範囲の経済性は単に「利用する」だけでなく、「利用させる」視点も重要です。買い物サービスは、地域住民との直接的なコミュニケーションの場を形成します。このような場は、福祉事業や地域活性化事業にとっても価値を持ちます。福祉事業の観点からは住民の見守りの機会となり、地域活性化事業の観点からは地域内交流拠点の創出につながります。こうした新たな価値を創出・活用することで、事業内容の多角化・高度化が可能となり、結果として行政から幅広い公的支援を受けられる可能性が高まるのです。

以上のように、範囲の経済性を活用することで採算性を改善して、買い物サービスの成功に結びつけてもらいたいと思います。

3-5. 事業の展開(事業実施段階)

(1) 主な検討事項

- 事業開始後の買物支援事業の持続性の観点からは、利用者のニーズを踏まえながら事業改善を続けていく姿勢が重要である。

(2) ポイントと事例

i. 地域住民への認知度向上と地域との対話

- 地域主体の試食会や住民説明会の開催による地域への浸透。

- 店員や経営スタッフを地域住民が担うことで、店舗と地域の関係性を築くきっかけとすることも考えられる。
- 地域住民の認知度向上に向けた行政の支援。
- モニタリング会議による地域・事業者・市町村等の定期的な情報・課題の共有。

ii. ユーザー（利用者）ニーズの把握方法と事業改善

- 例えば、買物時の雑談を通じたユーザーニーズの把握。

iii. 経営力向上における市場メカニズムの補完

- 事業者が経済的に自立するまでの行政のサポートが必要（初期投資のサポートに加え、プラス数年程度の伴走支援等）。
- 中長期的には、特定個人の能力に過度に依存することなく、経営面での安定性を確保し、継続的な運営組織を可能にすることが重要であり、その能力を担う人材開発・登用の仕組みづくりが求められる。

事例：かわかみらいふ（奈良県川上村）

- 事業を運営しながら巧みに利用者のニーズを把握し、新たなサービスに反映している。買物時の雑談などを通じたユーザーヒアリングで把握した困りごとのなかから、実施可能なアイデアを反映し、実施可能なアイデアを反映する動きに繋がられている。
- このような事業の運営の方法は、更なる住民からの支持に繋げる好循環に繋がっている。また、職員自身も地域の住民であり、地域が有するニーズへの感度が高いこともプラスに働いている。
- また、事業の実施主体となる一般社団法人は、外部（理事や他の事業者など）からの情報入手や多様な経歴を持つメンバーの気づきが共有され、それをもとにアイデアが創出され、活動が改善化する組織プロセスがみられた。
- 特定個人の能力に依存しない知識創造を通じた自己変革能力を備えていることは、民間事業者等と連携した事業を行う上で強みとなっている。

事例：無人店舗おまかせくん（広島県廿日市市）

- 無人店舗で取り扱う商品については、事業主体である民間スーパーが、協働運営者であり日々住民に接している NPO 法人からアドバイスを受けながらラインナップの見直しを行っている。
- また、隔月開催するモニタリング会議において、住民ニーズ等の情報共有を行っている。高齢者向けに取り扱ってほしい商品などの確認を行い、その内容を品ぞろえなどに反映している。
- このモニタリングを通じて業務を継続的に見直す仕組みは、地域住民から支持される店舗づくりに寄与している。

4. 過疎対策としての買物サービスの確保のための取組

- 過疎地域については、現在、過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法（以下「過疎法」という。）に基づき、その持続的発展に向けて、市町村、都道府県、国

等がそれぞれ施策を推進している。この過疎法は、「人口の著しい減少等に伴って地域社会における活力が低下し、生産機能及び生活環境の整備等が他の地域に比較して低位にある地域について、総合的かつ計画的な対策を実施するために必要な特別措置を講ずることにより、これらの地域の持続的発展を支援し、もって人材の確保及び育成、雇用機会の拡充、住民福祉の向上、地域格差の是正並びに美しく風格ある国土の形成に寄与すること」を目的としているところ⁷、本調査研究で取り上げた買物サービスの確保についても、過疎法の枠組みに含まれるものと考えられる。

- 過疎地域等の市町村においては、本報告書でそのポイントをまとめたように、地域の実情に応じ、住民や民間事業者と対話しながら事業構想を立て、様々な官民連携のパターンや事業手法を用いて、「店をつくる」又は「店／商品を届ける」取組を進めることが期待される。本報告書で紹介した事例のうち、自らの市町村が置かれている条件に近い事例・事業手法等をぜひ参考としていただきたい。
- 他方、今後、人口減少や少子高齢化が更に進むことが見込まれる中、市町村は、ますます人的、技術的、財政的な資源の制約に直面することとなる。都道府県においても、市町村を支援し、また取組を促す立場から、積極的な役割を担うことが期待される。具体的には、域内の買物支援対策の必要性のモニタリングや市町村に対するノウハウ面や財政面での支援を行うことなどが考えられる。
- また、国においても、引き続き、ノウハウ面や財政面での支援を強化することが期待される。例えば、農林水産省ほか関係省庁が連携して、「食品アクセス問題に関する関係省庁連絡会議」を開催し、「食品アクセスの確保に関する支援策パッケージ」⁸をとりまとめているが、近年、各地における支援ニーズの高まりを踏まえ、新規施策⁹が打ち出されるなど、買物サービスの確保に関する取り組みが各省庁において進められている。本調査研究の成果を適切に各地に周知し、地域の買物環境を支える関係者のネットワークを構築していく取組にも期待したい。

⁷ 過疎法第1条

⁸ <https://www.maff.go.jp/j/syouan/access/budget.html>

⁹ 令和8年度予算に向けては、例えば、新たに内閣官房において「地域くらしサービス拠点推進事業」として、買物、行政機能、医療・福祉など日常生活に必要なサービスを1か所で提供する拠点づくりのためのモデル事業やガイドラインの作成が検討されており、官民連携による持続的な取組の後押しとなることが目指されている。また、経済産業省においては、現在、小売や物流などの「エッセンシャルサービス」の供給の持続性確保に向け、新たな制度設計が検討されており、過疎地域における制度活用も想定されるものである。

COLUMN その9 買い物支援からうまれる連携と価値創造

鳥取大学地域学部・教授 筒井一伸

愛知県豊根村役場で地域間交流や移住支援を担当した後、2004年に鳥取大学に着任。博士(文学)。専門は農村地理学・地域経済論。総務省過疎問題懇談会のメンバーで、農村と都市の地域間関係を研究し、農村での「継業」を提唱。

買い物支援と聞くと移動販売や店舗維持など売り手と買い手の「場」の支援が思い浮かびます。しかしこの調査事業での現地調査や有識者メンバーの議論から、より広い視野の必要性が分かってきました。最初に述べたものを「狭義の買い物支援」とすると、図で示したような商品の供給者から最終的にそれを消費する生活者に至る一連の流れに焦点をあてた「広義の買い物支援」を考える必要があります。

そしてそれらは都道府県や市町村を越境した関係で機能しています。都道府県を越えた物流の展開や市町村域を越えた店舗の商圈などはイメージしやすいでしょう。一方で生活者(特に高齢者など交通弱者)は生活圏域として地域コミュニティの範囲にとどまるなど狭い範囲で支援を考える必要もあります。しかし行政を中心に地域政策として考える場合、「広義の買い物支援」全体を一気通貫に対応できる主体は存在しません。そのため、国、都道府県、市町村、そして行政ではないけれど地域コミュニティの範囲で活動するRMOや自治会、地縁型NPOなどの地域運営の組織が、連携をして買い物支援を考えていく必要があります。広域の生産や物流にかかわる課題は国や都道府県がその「旗振り」になるでしょうし、市町村の範囲を超えるような商圈を考えた場合は都道府県や市町村の連携が必要です。そして生活の場である地域コミュニティは市町村の範囲よりも狭いため、市町村と地域運営の組織との連携が求められます。この調査事業は地域(行政や地域運営の組織)と民間事業者との連携に焦点をあてて始まりましたが、買い物支援を通じて政策主体同士の連携も生まれていることが分かってきました。

図では有識者メンバーのコラムにおける視角をまとめてみました。紙幅の関係で詳細は割愛しますが、これらからも連携や総合性の必要性が垣間見えます。政策主体は分担を求めたがりませんが、大切なことは重複を恐れず、むしろミッシングリングが生まれないように連携する、これが「広義の買い物支援」の肝といえます。

そしてもう一つ大事なことは「課題解決から価値創造へ」という意識の持ち方です。総務省「過疎問題懇談会」で座長を長くつとめた宮口侘廸氏は地域づくりを「時代にふさわしい新しい価値を地域から内発的につくり出し、地域に上乘せしていくこと」としました。つまり買い物支援は「困りごと」への対応としてのみ取り組むのではなく、そこから生まれる価値を見出すことが「地域づくりとしての買い物支援」といえます。そのためのヒントがこの調査事業で訪問した各地の現場での工夫と、有識者メンバーのコラムが提示した視角から埋め込まれています。

図 買い物支援の射程と有識者の視角

