

# 過疎地域における官民連携手法に関する研究 —フードデザート対策としてのコミュニティ・ビジネスの構築

政策研究科博士課程 黒川 智紀

## 要旨

急速な少子高齢化、高齢単身世帯の増加、中心市街地の空洞化、公共交通機関の衰退等の影響により、自家用車の所有が無く、子ども世帯からの生活支援を受けることができない高齢者が、十分な食材を入手できない状況下に置かれている「フードデザート（食の砂漠：Food Deserts,以下、FDsと略記）問題」が年々、深刻化している。従来のFDs対策は、行政の財政的支援を中心とした政策アプローチが主流であったが、過疎地域のFDs対策は財政的負担が重く、地方財政の悪化に伴い、行政の継続的支援は十分に期待できない状況下にある。本論文では行政の財政的負担に極力依存することなく、自助（高齢者が自立して買い物ができる生鮮食料品供給システムの構築）、互助（地域コミュニティにより高齢者を支援するシステム）、公助（公民連携を活用した支援システム）の三要素を連携させた「官民連携手法」を積極的に取り入れることを提言すると共に、その代表的手法として、「コミュニティ・ビジネス」を中心に挙げた。コミュニティ・ビジネスとは、地域資源を活用しながら、地域課題の解決をビジネスの手法で取り組む手法である。本論文では、特に、生鮮食料品の供給を持続可能とするコミュニティ・ビジネスの活用によるFDs対策を提言すると共に、具体的なコミュニティ・ビジネスにおける採算性確保に関する研究、並びに、コスト削減に向けた具体的な政策提言を行うものである。

Key Word：フードデザート／買い物弱者／過疎地域／官民連携／コミュニティ・ビジネス

## 目次

- 第1章 問題意識と研究目的
- 第2章 FDs問題の現状と課題
- 第3章 現行のFDs対策の現状と問題点
- 第4章 FDs対策としてのコミュニティ・ビジネスの可能性
- 第5章 FDs対策としてのコミュニティ・ビジネスの採算性確保の研究
- 第6章 コミュニティ・ビジネスのコスト削減に向けた取り組みの提言
- 第7章 結論

## 第1章 問題意識と研究目的

### 第1節 問題意識

2025年には、団塊の世代が75歳以上になり、全人口の4人に1人に相当する、約2,200万人が75歳以上に達する超高齢化社会が到来することとなる。社会の高齢化に伴い、社会保障費の増大、介護負担の増大等の問題が取り沙汰されているが、もう一つの深刻な問題に「フードデザート（食の砂漠：Food Deserts,以下、FDsと略記）問題」がある。これは「買い物弱者問題」「生活弱者」「買い物難民問題」「食料品アクセス問題」「交通弱者問題」とも称されている。急速な少子高齢化、高齢単身世帯の増加、中心市街地の空洞化、公共交通機関の衰退等の影響により、自家用車の所有が無く、子ども世帯からの生活支援を受けることができない高齢者が十分な食材を入手できない状況下に置かれている問題である。

FDs問題に関する学術研究は、欧米を中心に1990年代以降、地理学、栄養学、医学等の分野で学際的研究が積み重ねられて来た<sup>1</sup>。FDs問題は、国によって多様な側面を有しているが、「生鮮食料品供給体制の崩壊<sup>2</sup>」に関する問題であること

が共通している。

特に、過疎地域においては、地域密着型の商店の撤退が続くと共に、高齢者の足となる乗り合いバスや鉄道も利用者の減少による廃線が急増している。高齢者の「頼みの綱」となっている商品宅配やネットスーパーも採算が取れず、十分には機能していない。

こうした環境の変化に伴い、過疎地域における高齢者が困っていることとして、医療に次いで、「近くで食料や日用品を買えないこと」が挙げられている<sup>3</sup>。FDs問題の拡大は、高齢者にとっては、単なる不便にとどまらず、買い物意欲の低下による高齢者の栄養失調、生きがい喪失、長距離移動中の事故リスク増大、社会的格差の拡大、さらなる過疎化の進展等、深刻な影響を及ぼしている。特にFDs地域においては、偏食による栄養失調(低栄養)の高齢者が増加しており、肺炎等のリスクの増大と共に、老化の促進、生活自立度の低下や要介護度の上昇をもたらす可能性が指摘されており<sup>4</sup>、その対策が急務とされている。

### 第2節 研究目的

従来のFDs対策は、行政の財政的支援を中心とした政策アプローチが主流であったが、過疎地域のFDs対策は財政負担が重く、地方財政の悪化に伴い、行政の継続的支援は十分に期待できない状況下にある。それ故に、本稿では行政の財政負担に極力依存することなく、自助(高齢者が自立して買い物ができる生鮮食料品供給システムの構築)、互助(地域コミュニティにより高齢者を支援するシステム)、公助(公民連携を活用した支援システム)の三要素を連携させることにより、生鮮食料品の供給を持続可能とする「コミュニティ・ビジネス(以下、CBと略記)」を活用することによるFDs対策を提言すると共に、FDs対策としてのCBの採算性について研究することを意図するものである。

## 第2章 FDs問題の現状と課題

### 第1節 キーワードの意味

「買い物弱者」とは、経済産業省の定義に準じ、「流通機能や交通網の弱体化とともに、食料

品等の日常の買い物が困難な状況に置かれている人々<sup>5</sup>」を意味する。「フードデザート(FDs)」とは、本来、イギリス政府が定義する「栄養価の高い生鮮食料品を低価格で購入することが事実上不可能な、インナーエリアの一部地域<sup>6</sup>」を指すものであるが、本稿では、農林水産省の定義に準じ、「500m以内に生鮮食料品店舗にアクセスできない範囲」を意味する。「過疎地域」とは、「人口の著しい減少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<sup>7</sup>」を指す。「官民連携」とは、「官(地方自治体、国、公的機関等)」と「民間(企業、住民、NPO等)」が連携、協働することにより、公共サービスを効率的、効果的に提供する仕組みであり、本稿では、民間が主体的に公共サービスを提供する場合も意味する。「コミュニティ・ビジネス」とは、地域資源を活用しながら、地域課題の解決をビジネスの手法で取り組む手法を意味する。

### 第2節 FDs問題の現状(人口推計)

上記の通り、経済産業省は、「流通機能や交通網の弱体化とともに、食料品等の日常の買い物が困難な状況に置かれている人々」を「買い物弱者」と定義している。2015年度調査では、日本全国の買い物弱者数を約700万人と推計している<sup>8</sup>。同調査結果は、前回2010年度調査の600万人より約100万人増加しており、既に顕在化している農村・山間部のFDs地域の拡大に加え、都市部等におけるFDsの顕在化が問題視されている。

農林水産省農林水産政策研究所は、消費者が不自由なくアクセスできる距離を徒歩で片道約10分、距離に換算して500mと設定し、500m以内に生鮮食料品店舗にアクセスできない範囲を「フードデザート地域」と定義し、平成22年国勢調査結果から、生鮮食料品店までの距離が500m以上かつ自動車を持たない65歳以上の人口は、382万人と推計。更にこの傾向が継続するならば、2025年には598万人(56.4%増)に上ると推計している<sup>9</sup>。

### 第3節 買い物弱者を保護すべき理由

過疎地域におけるFDs問題がもたらす問題としては、武田彬奈他[2011]は、①生鮮食品を日常

的に購入できず、栄養が偏る（健康リスク）、②生活インフラを欠いた地域では人口流出が起こり、残存小売店の商圈居住人口を減らす悪循環が生じる（人口流出リスク）、③地域の環境美化活動や伝統行事等、若者世代が担ってきた役割を高齢者が代わって行うことは困難であり、地域自治機能が低下する（地域自治機能の低下リスク）、④農村部での生活環境の悪化は、農作業への悪影響、農業就業人口の低下を招く（農業への悪影響）という四つの弊害を指摘している<sup>10</sup>（FDsが引き起こす問題の代表事例について、【表1】に示した）。

中でも、「健康リスク」は高齢者にとって深刻な問題である。買い物頻度の低下に伴う偏食が進むと、10の食品群（肉類、魚介類、卵類、牛乳、大豆製品、緑黄色野菜、海藻類、果物、芋類、油脂類）の内、毎日少なくとも4品目以上摂取していない高齢者は低栄養状態に陥る確率が高くなり、低栄養状態に陥る<sup>11</sup>。それによって、有病率・死亡率が高まり、生活機能に支障をきたすと共に、疾病リスクが増加し、老化が促進され、生活自立度の低下や要介護度の上昇といった危険が高まることとなる<sup>12</sup>。

また、FDs問題の深刻化は、過疎地域から大都市圏への更なる人口流出を促進させ、特に中山間地域や島嶼部では、地域社会の存続すら難しい地域の存在が出始めている<sup>13</sup>。こうした現象は、地域社会の活力の極端な低下をもたらすと共に、耕作放棄地による田畑や森林の荒廃が進み、国土保全に悪影響を与えることが指摘されている。こうしたFDs問題が引き起こす問題に鑑み、過疎地域

のナショナルミニマム（national minimum）の確保として、FDs対策は喫緊の課題となっている。

【表1】FDsが引き起こす問題

個人的影響	社会的影響
栄養失調（低栄養）による疾病 老化の促進、要介護度の上昇 高齢者の自立度の低下、社会保障費の増大 生き甲斐の喪失	更なる過疎化の促進 国土保全への悪影響 地域自治機能の低下 農業への悪影響

出典：筆者作成。

#### 第4節 過疎地域におけるFDs問題の発生原因

特に、日本でFDs問題が顕在化したのは、2000年代以降であるが、これは、1974年に制定された「大規模小売店舗法（通称、大店法）」が1990年代以降、段階的に緩和され、2000年に廃止されたこと、2002年に実施された乗り合いバスの規制緩和により、赤字バス路線の撤退が容易になったこと等がFDs問題を深刻化させたことが指摘されている<sup>14</sup>。

また、日本食農連携機構・流通経済研究所[2012]は、FDs問題の発生要因として、（1）人口の減少と少子高齢化によって、立ちゆかなくなった店舗が閉鎖。（2）旅客運送事業の撤退規制緩和による交通機関の撤退・廃業。（3）規制撤廃による郊外への大型店舗の出店。（4）市町村合併による行政のスリム化、JAなどの機関の統廃合。（5）過疎化によって立ちゆかなくなった店舗や、店主が高齢化したことによる商店の閉鎖や撤退という五要素を挙げている。（FDs問題の主な発生要因については、【表2】に示した）。

【表2】FDs問題の発生要因

個人的要因		社会的要因	
高齢化	肉体的衰弱による外出能力の低下、外出機会の減少	生鮮食品店の近接性の喪失	郊外型大型店の登場による地域商店街の衰退
家族形態の変化	高齢単身世代、高齢者のみの世帯の増加	公共交通の衰退	過疎化による赤字路線の廃止
貧困	低所得高齢者層の増大 社会的弱者の集住	地域コミュニティの衰退	過疎化による地域コミュニティの相互扶助能力の低下
コミュニティ力の低下	高齢化に伴うコミュニティ力の低下、社会的孤立	行政、公的機関のスリム化	市町村合併による行政機関やJA等の公的機関の合併

出典：筆者作成。

### 第3章 現行のFDs対策の現状と問題点

#### 第1節 FDs対策の手法

経済産業省 [2015a] は、FDs問題に対する対策を類型化し、(1) 家まで商品を届ける、(2) 近くに店を作る、(3) 家から出かけやすくする、(4) コミュニティの形成、(5) 物流の改善・効率化、という5つのFDs対策を提示している<sup>15</sup>。高橋 [2012] は、主に交通と流通の観点からFDs対策を整理し、(1) 流通からのアプローチ、(2) 交通からのアプローチ、(3) 来店者の自宅への配送アプローチ、(4) 小売業からの歩み寄りアプローチ、(5) 消費者からの歩み寄りアプローチという、5つのアプローチからFDs対策を整理している<sup>16</sup>。本節では、同アプローチに基づき、過疎地域におけるFDs対策の経済主体別のメリット、デメリット評価(SABC評価)を行った(【表3】参照)が、いかなる主体にとってもメリットが大きい手法は存在せず、これが過疎地域におけるFDs対策を困難なものにしていることが分かる。

#### 第2節 FDs対策の限界と課題

FDs対策については、官公庁や民間企業、NPO等を主体とする多様な取り組みがなされているが、FDs対策においては、事業主体となる企業の採算性の問題が発生し、FDs対策事業の継続性を困難なものにしている。特に、過疎地域は低密度分散型であり、高齢者の購買単価も低いため、採算性が悪化しやすく、行政による財政的支援が途絶えるや否やFDs対策事業を断念せざるを得なくなった事例が多く見受けられる。岩間 [2013] は、こうした問題に着目し、「事業で重要なのは、採算性、持続性、汎用性である。効率的で、かつ様々な場所で応用が可能な仕組みを作る必要がある<sup>17</sup>」と指摘している。

また、従来のFDs対策が「生鮮食料品への近接性」に関するアプローチが主体であるが、これに対して、岩間 [2013] は「生鮮食料品への近接性の向上だけでは問題の解決は困難である」「FDs問題には、貧困やコミュニティの崩壊など様々な要素が深くかかわっている。地理的な意味で生鮮食料品への近接性が向上しても、他の要因が改善されない限

【表3】 過疎地域における高齢者を対象としたFDs対策の多面的評価

メリット	消費者	企業	行政	地域社会
①流通からのアプローチ(共同購入、移動販売、ネットスーパー等)	S 商品宅配や移動販売は、FDs対策の最も有効な手段の一つである。	B 過疎地域における商品宅配や移動販売は、収益性に問題がある。	S 民間企業主体のアプローチであり、行政の負担やリスクは少ない。	S 民間企業主体のアプローチであり、地域社会の負担やリスクは少ない。
②交通からのアプローチ(買い物バス等)	A 買い物バス等の交通の便の提供は、ある程度健康な人にとって有効。	C 過疎地域では、買い物バスは乗車率が低く、赤字化するリスクは高い。	C 行政が買い物バスの費用を支援する場合は、費用負担が重い。	C 地域社会が買い物バスの費用を支援する場合は、費用負担が重い。
③来店者の自宅への配送(購入商品の配達、買物代行等)	B 購入商品の運搬や買物代行は一定程度、高齢者の負担を軽減できる。	C 購入商品の運搬や買物代行は手数料収入が少なく、採算確保が難しい。	S 民間企業主体のアプローチであり、行政の負担やリスクは少ない。	S 民間企業主体のアプローチであり、地域社会の負担やリスクは少ない。
④小売業からの歩み寄り(過疎地域への出店)	S 高齢者が近所で買物できるようになるため、理想的なFDs対策となる。	C 過疎地域における店舗開設・運営は、負担が重く、採算の確保が難しい。	S 民間企業主体のアプローチであり、行政の負担やリスクは少ない。	S 民間企業主体のアプローチであり、地域社会の負担やリスクは少ない。
⑤消費者からの歩み寄り(地域による共同店の出店、共食)	S 高齢者が近所で買物できるようになるため、理想的なFDs対策となる。	- 企業ではなく、消費者や地域社会が運営主体となる。	C 行政が支援するケースでは、店舗に対する継続的負担が発生する。	C 地域社会が運営主体になる場合は、負担が重く、採算の確保が難しい。

出典：筆者作成。

り、高齢者の栄養事情は改善されにくい<sup>18</sup>」と指摘する。実際、海外の事例でも、例えば、過去にイギリス政府が政策的にFDsエリアにショッピングセンター等を建造しても、状況は全く改善しなかったという報告も見られる<sup>19</sup>。FDs対策は、「生鮮食料品への近接性」のみならず、過疎地域における多様な構造的問題を解決するものでなければならない。

## 第4章 FDs対策としてのコミュニティ・ビジネスの可能性

このように過疎地域におけるFDs問題の解決は困難を極めるものであるが、それは前述の通り、採算性の問題、並びに過疎地域の複雑な構造的問題を抱えていることが原因である。採算性の問題については、次章で言及することとし、本章においては、従来のFDs対策の主流となっている「生鮮食料品への近接性」に対するアプローチという視座から脱却し、「社会構造の歪み」としてFDs問題を捉え、その対策として、コミュニティ・ビジネス(CB)がそれらを解決していく可能性を考察する。特にFDs問題の顕在化は2000年代以降に顕著であるが、それ以前はFDs問題が大きく取り沙汰されることは無かった。この点に着目し、本章においては、FDs問題の根本原因である社会構造の変化を取り上げると共に、CBを通じた解決策を探究していくこととする。

### 第1節 コミュニティ・ビジネスの登場とその可能性

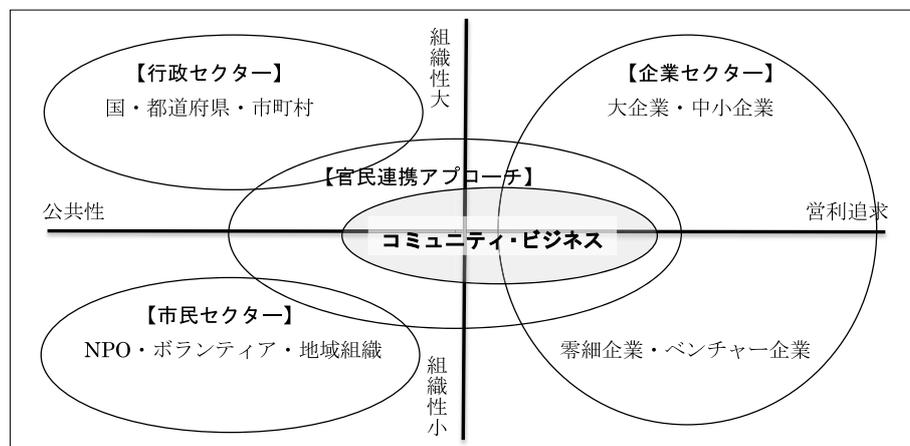
経済産業省は、CBについて、「地域の課題を地

域住民が主体的に、ビジネスの手法を用いて解決する取り組み<sup>20</sup>」と定義している。「ソーシャルビジネス(SB)」が社会的課題全般の解決を目指すのに対し、CBは、特に地域における課題解決を目的として、地域コミュニティの人材、ノウハウ、原材料、技術等の資源を生かし、地域住民が主体的、自発的に取り組み、ビジネスとして成立していったものである<sup>21</sup>。

「コミュニティ・ビジネス」の提唱者である細内信孝[2015]は、従来の日本社会では、ボランティア活動は無償奉仕、企業は営利を追求するというように二極分化されており、それらの中間領域は小さかったが、CBは、その中間領域に位置し、組織の維持のために利益も重視するが、むしろ、ビジネスの社会的位置づけや地域での位置づけを強調することに特徴があると指摘している<sup>22</sup>。神原理[2005]は、CBの特徴として、地域の人々が自ら主体となって地域資源を活用した商品やサービスを精算し、その取引活動を通して、地域の生活問題を解決すると共に、地域生活(経済・社会・文化活動)を活性化し、「地域の再生と自律的発展」を目指す「市民主体の社会的事業」とであると指摘する<sup>23</sup>。

すなわち、CBは「官」の公共性、公益性と「民間企業」の営利性、効率性、市民セクターの自主性、地域性という特徴を兼ね備え、地域資源を活用しながら、地域の課題解決を目指していく「官民連携」アプローチの一種であると定義できる(【図1】参照)。

【図1】 コミュニティ・ビジネスの領域に関する概念図



出典：細内信孝 [2010] p.19の図を参考に筆者作成。

## 第2節 食の外部化——地産地消型コミュニティ・ビジネスの展開可能性

従来、中山間地域において行われて来た地産地消や物々交換による食料供給が、近代化し、分業体制に組み込まれ、「食の外部化」が進んで来た。その結果、地域社会においても、他の地域で生産された輸入食品、加工食品、調理済み食品等が主流となったため、過疎地域の村落が自立的に食料を供給していくことが困難になったと考えられている。杉本修 [2015] が指摘するように、1960年代以前、八百屋や魚屋等の地域商店は「地産地消」を体現するものであった。伝統的に食料品の生鮮食料嗜好が強い日本では、地域商店が「地産地消」の要を担って来たのである。しかし、その後の冷凍技術や長距離輸送手段の発達は、生鮮食料品のサプライチェーンを地域から全国、全世界へと拡大させた。その担い手は、1950年代末から急成長したスーパーマーケットであり、同時に地域商店の衰退をもたらす原因ともなった<sup>24</sup>。すなわち、地域商店街の崩壊と地産地消システムの崩壊は同時進行的に進んで来たのである。その結果、地産地消システムの崩壊により、地方で食料品を生産しているにもかかわらず、地方で食料品を入手できないという矛盾がFDsエリアにおいて生じている。

ここにおいて注目されているのが、持続可能な発展を目指す取組みの一環として地域循環を目指す「サステイナブルコミュニティ Sustainable Community」の概念である<sup>25</sup>。その中でも、地域循環型経済は、「地産地消」の生産・流通システムとして、「サステイナブルコミュニティ」の中核の一つに位置づけられている。小川雅人[2010]は、地域経済の自立と自助を実現すべく、地域経済の内発的発展を目指す「内発型経済循環」の重要性を指摘し、その実現には「地域開発が、大企業や政府の事業としてではなく、地元の技術・産業・文化を土台にして、地域内市場を主な対象として地域の住民が学習し計画し経営するものであること」を掲げている<sup>26</sup>。同様に、白戸洋他[2013]は、過疎地域単独で自給自足を実現することは、現実的ではないが、近隣の都市と農村が連携することにより、地域内で完結する「生産・流通・消費」がなされる「食縁社会の構築」を提起している<sup>27</sup>。

「地域循環型経済」の担い手の一つとして期待されているのが、コミュニティ・ビジネス (CB) である。CBは、地域住民の自発的参加とネットワークに根ざし、地域の資源を最大限に有効活用していくことが期待されており、地産地消型の財・サービスの提供を強みとするものだからである。地産地消型のCBの成功事例としては、北海道帯広市の「北の起業広場協同組合」が挙げられる。同組合は、地元の青年会議所・商工会議所青年部のメンバーが仕掛人となり、食材の地産地消を「屋台」という形式で実践したものである。開設からの5年間で売上げ10億円以上、来客者は70万人を超えている<sup>28</sup>。

また、「地産地消」においては、原始的市場の形態である「物々交換」も一定の役割を占めている。藻谷浩介 [2013] は、物々交換で成り立ってきた原始的な社会が、貨幣経済社会に移行すると、地域分業が進んだが、マネー資本主義に対するサブシステムである里山資本主義では、貨幣を介さない取引も重視し、特定の間人たちの間で物々交換が重ねられると、「絆」「ネットワーク」が生まれ、このネットワークがまた、いざという時に威力を発揮することを指摘している。例えば、東日本大震災において、グローバルな分業体制のサイクルが一箇所断たれることにより、食料品の供給が麻痺する事態を招いたが、地産地消型の物々交換は、こうした資本主義経済のサブシステム、セーフティネットになり得る可能性がある<sup>29</sup>。異文化接触の原初的メカニズムを解明したPhilip James Hamilton Griersonは、「沈黙貿易The Silent Trade」という原初的な市場メカニズムが外界から来た人物の保護＝歓待の仕組みとが深く関わっていることを指摘している<sup>30</sup>が、物々交換は、山村において失われたコミュニティを取り戻す可能性も秘めているのである。

## 第3節 地域コミュニティの希薄化——コミュニティ・ビジネスによるコミュニティ再生

従来、農山村地域では、血縁、地縁等による結び付きを基礎とした支え合いがセーフティネットの機能を果たして来た。しかし、近年、若者の都市部への人口流出に伴い、農山村地域においても高齢者単身世帯が急増し、家族によるセーフティ

ネットが崩壊すると共に、地域コミュニティも衰弱が進み、過疎地域における高齢者の孤立が強まっている。この点について、岩間 [2013] は「家族や地域コミュニティの希薄化も、社会的弱者を増加させる原因となっている。(中略) FDs問題に関しても、買い物を手伝ってくれる友人・知人がいないケースや、周囲から孤立しているため生協の宅配サービスや介護保険の買い物ヘルパーサービスの存在すら知らなかったケースも多い」として、地域による支援機能の低下が「買い物弱者」問題を深刻化させている事実を指摘している<sup>31</sup>。

また、農山村地域における血縁コミュニティについては、国土交通省2008年調査によると、65歳以上の一人暮らしの世帯が25.3%、65歳以上の夫婦のみの世帯が28.8%で、高齢者のみ世帯は全世帯の半数を超えている。特に過疎地域では、高齢者の多くが子供世代と同居せず、夫婦若しくは一人暮らしをしている「社会的孤立」が特徴となっている。また、高齢者割合が4割以上の集落においては、7割以上の世帯で子供が全て独立し、遠方に住んでいる世帯が61.0%を占めている<sup>32</sup>。このように、過疎地域においてさえ、血縁関係の希薄化は顕著に進んでおり、FDs問題の背景となっている。

同様に、地域コミュニティの衰退については、例えば、近年、農業生産活動における最も基礎的な農家集団である実行組合が存在する農業集落の割合は全集落の73%であり、10年前より6ポイント減少している。また、寄り合いを開催した集落の割合は全集落の93%であり、同様に10年前に比べて6ポイント減少している。特に、実行組合のある集落及び寄り合いを開催した集落の割合は、平地農業地域よりも中山間地域で低くなっている<sup>33</sup>。こうしたことを踏まえ、中小企業診断協会島根県支部 [2011] は、「過疎化、高齢化が進んだ中山間地域や離島地域では、医療、買い物など、生活を支援する機能の弱体化が進んでいるが、その背景としては以下の要因が考えられる」として、FDs問題の原因として、地縁・血縁関係や地域コミュニティの弱体化、希薄化を指摘している<sup>34</sup>。

過疎化や農業の工業化により、農村共同体は崩壊していったが、このコミュニティの崩壊を再生する機能として期待されているのがCBである。

コミュニティの修復は、地域の中で営まれる生活と経済が持続的に発展することが要件となる。この意味で、CBは地域の共同生活者が主体となったビジネスであると同時に、その活動を通じてコミュニティを生み出すビジネスでもある、という二面性を有していることが強みとなる<sup>35</sup>。細内信孝 [2010] は、CBを「その地域コミュニティの中で身の丈にあった様々な事業の成立と地域住民の就業によって、適度な経済活動が成され、自律的な生活基盤が確立され、行政に代わって、多様化する地域社会のニーズに応える財・サービスの供給主体」と位置づけ、「地域コミュニティの元気づくり」の中核に位置づけている<sup>36</sup>。

例えば、長野県の人口3,500人、高齢化率約40%の小川村で始まったCBである「株式会社小川の庄」は、地域の高齢者を中心として、100名の地域雇用を生み出し、事業高は7億5千万円となっている。地域の遊休資源を積極的に活用し、職住接近の理念の下、集落ごとにおやきをにぎる工房を作り、成功した事例である。「小川の庄」では、自社内や契約農家による農作物生産の「第一次産業」から、おやき、漬け物、味噌、調味料、惣菜などの加工を行う「第二次産業」、そしてそれらの製品を直営店舗や全国で、さらに海外で販売展開を行うまでの果敢な挑戦を続けており、地域コミュニティを元気にすると共に、地域高齢者の生涯現役型の雇用確保に貢献している。このように、CBによる地域コミュニティの再生が、FDs対策としてのセーフティネット構築に果たすことが期待されている。

## 第5章 FDs対策としてのコミュニティ・ビジネスの採算性確保の研究

前章においては、FDs対策としてのCBの役割と期待について見てきたが、過疎地域におけるFDs対策においてCBが採算性を確保し、事業を継続していくためには、コスト削減と売上高増加の両面からのアプローチが必要となる。そこで、本章第1節では、CBの運営コスト削減について、第2節では、CBの売上高増加について、第3節では、CBのコスト削減及び売上高増加の事例として、大分県中津市におけるFDs対策として開店

した「ノーソンくらぶ」を事例研究として取り上げる。これらの観点から、採算性を向上させていくことにより、過疎地域におけるFDs対策としてのCBの採算性について考察する。

### 第1節 コミュニティ・ビジネスの運営コストの削減

コミュニティ・ビジネスのコスト削減については、初期投資や運営コストを極力削減することが肝要である。例えば、赤坂 [2012] は「買物弱者の解決には、地域に関わる住民、民間事業者、非営利活動団体（NPO）などの組織と行政が連携を図りつつ、運営コストをできる限り抑える」ことが大切であると提言しているが、【表4】で示した通り、「官民連携」の強みを活かし、人件費や賃料等のコスト圧縮（例えば、公共施設や公共用地の活用、地域住民ボランティアの活用等）により、運営コストを削減することが可能となる。

【表4】コスト削減に向けた先行事例

初期投資や固定費の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共施設、公共用地を有効活用する（行政との連携）。</li> <li>・空き家や空き店舗を有効活用する。</li> <li>・既存店舗の居抜きや土地・建物を譲り受ける。</li> <li>・DIYやリサイクル、持ち寄りを通じた内装を行う。</li> </ul>
人件費の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材として、地域ボランティアを活用する。</li> <li>・シルバー人材（定年退職者）を従業員として雇用する。</li> <li>・人件費を埋没コストにする（例えば、農業法人の事務所に店舗を併設し、農業法人の事務員が店舗運営も兼ねる等）。</li> </ul>
共同配送等によるコスト削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・卸売業の共同配送による運送コストの低減。</li> <li>・郵政公社や宅配便とスーパーの連携による商品配達。</li> <li>・新聞配達網や牛乳配達網を活用したスーパーの商品の配達。</li> <li>・店舗を配送拠点とすることにより、物流コストや無効費用を削減したり、自社店舗を商品提供拠点として活用する。</li> <li>・得意分野の異なる事業者同士で連携し、能力を補完する。</li> </ul>

出典：各種先行事例に基づき、筆者作成。経済産業省 [2015a] も一部参照している。

### 第2節 コミュニティ・ビジネスの売上高の増加

過疎地域におけるFDs対策において、CBが採算性を確保していくためには、コスト削減に加え、売上高の増加が不可欠である。特に、過疎地域における出店を維持していくためには、地域住民が地域に対する責任意識を持って「買い支え」を行う意識の醸成が必要である。例えば、宮城 [2009] は、2004年に閉店された沖縄の共同店が、地域のお年寄りから悲鳴が上がって再開された際に、区長が地域住民に対して、「買い物の全てを共同店では不可能だから、せめて30%は共同売店で購入するよう呼びかけている」事例を紹介している。「買い支え」は住民にとって負担の増加であっても、自らが高齢になり、「買い物弱者」となった時のための「投資」と考えることが大切である。また、「買い支え」以外にも、売上高増加に向けた取り組みの先行事例を【表5】に掲げる。

【表5】売上高増加に向けた先行事例

客数の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域コミュニティと連携して、プロモーションを行う。</li> <li>・地域のニーズを把握し、それに伴った品揃えを図る。</li> <li>・公民館やサークルといった大口顧客を確保する（移動店舗販売）。</li> </ul>
客単価の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者の関心が高い健康や安全に訴求した商品を揃える。</li> <li>・地域の農家と連携して、季節性の商品を展開する。</li> <li>・売り子を配置し、商品をお勧めする。</li> <li>・過去の販売履歴に基づき、商品をお勧めする。</li> </ul>
収益源の多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元住民が生産した農作物を店舗だけでなく、地域外のスーパーに委託販売を行う。</li> <li>・店舗販売と商品宅配とを組み合わせる。</li> <li>・物販施設に食堂を併設する。</li> <li>・行政から公共サービスを受託することで収益を得る。</li> <li>・地元企業から広告を受託する。</li> <li>・地域住民から出資を募る（会員制）。</li> </ul>

出典：各種先行事例に基づき、筆者作成。経済産業省 [2015a] も一部参照している。

### 第3節 コミュニティ・ビジネスの採算性に関する事例研究

本節では、第1～2節において取り上げたコスト削減及び売上高増加の事例として、大分県中津市におけるFDs対策として開店した「ノーソンくらぶ」をCBの事例として取り上げる。大分県の山間部、旧耶馬溪町（現中津市津民地区）は、市中心部から車で約40分の位置にあり、約250世帯600人が居住しており、65歳以上が39.4%を占める過疎地である。2003年に地区の農協支所が統廃合され、歩いて行ける範囲内に食品や日用雑貨を売る店がなくなってしまったことを受け、元耶馬溪町職員が周辺住民と共にNPO法人を立ち上げ、地域の共同店舗での販売と地域産品のスーパーでの委託販売を行う「ノーソンくらぶ」を開業。徒歩圏内で日用品の買い物ができる環境を整備した。店舗での農産物販売に限られているため、近隣のスーパーで農産物直売を実施するNPO法人と連携し、農家会員から農産物を集荷し、委託販売を行い、店舗運営の資金としていることが特徴として挙げられる。NPO法人耶馬溪ノーソンくらぶ収支計算書は【表6】の通りである。

#### 【コスト削減の取り組み】

- ・元耶馬溪町職員が約250万円の私財を投じて旧支所を買い取り、店舗を提供した。
- ・元Aコープの居抜き施設を活用し、什器や内装はDIYで作成し、初期投資を抑制した。
- ・店番から経理、仕入れまでを1人でさばいているのは、元農協支所職員である。

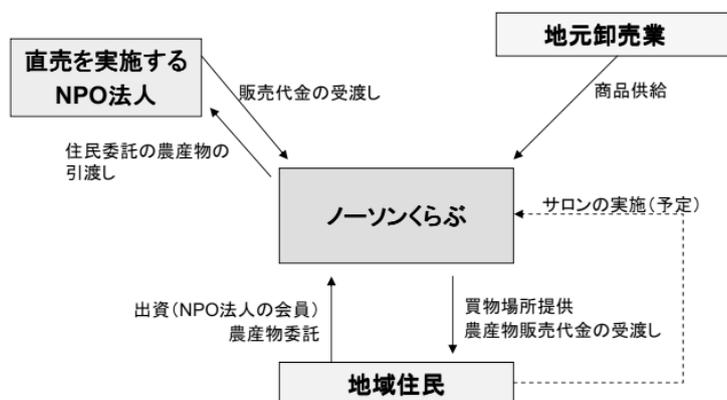
#### 【売上高増加の取り組み】

- ・売上の70%を農作物の生産者である会員に還元している。
- ・会員（2012年度で64名）は年会費1,000円を出資している（2012年度収入64,000円）。
- ・店内には、住民の要望が多い茶菓子、仏壇用の線香、野菜の種等、地元の卸売業から商品供給を受け、300品目以上の商品を取り扱っている。年間286万円（2012年度）。
- ・会員のうち30名は、NPO法人を通じて、自ら生産した野菜等を都市部のスーパー等に出荷し、店舗での商品購入にも充当している。

#### ■コスト分析

【表6】によれば、「ノーソンくらぶ」従業員の人件費は年間40万円である。これは、上述の通り、元農協支所職員が店長となって、店番から経理、仕入れまでを一人で捌き、ボランティアの活動として携わっているため、低支出に抑えられているためである。小売業の売上高人件費率の平均は14.0%（出典：中小企業庁、中小企業実態基本調査>平成23年確報（平成22年度決算実績））であり、また、各種食料品小売業の売上高人件費率の平均は12.3%（出典：TKC経営指標（BAST））であることに鑑みると、「ノーソンくらぶ」の売上高人件費率は13%となっており、地域ボランティアを活用した人件費の削減により、売上高人件費率の適正値を確保することができていることが分かる。また、通常の店舗運営のビジネスモデル（日本食農連携機構・流通経済研究所 [2012]）

【図2】「ノーソンくらぶ」の事業ストラクチャー



出典：経済産業省 [2011] pp.16-17

【表6】 NPO法人耶馬溪ノーソンくらぶ収支計算書（平成24年4月1日～平成25年3月31日）

科 目	金 額（単位：円）		
資金収入部			
I 経常収入の部			
1 会費・入会金収入	64,000		会費64,000
会費収入（正会員）			
雑収入	151,652		
受取利息	42		
2 事業収入			
住民生活購買支援			
地域農産物の販売	2,856,775		
経常収入合計	3,072,469	3,072,469	
II 経常支出の部			
1 事業費			
住民生活購買支援支出	2,324,710		
2 管理費			
給料手当	400,000		
雑給	3,580		
接待交際費	4,000		
会議費	4,710		
通信費	40,014		
販売促進費	4,500		
消耗品費	5,910		
事務用消耗品費	3,139		
水道光熱費	114,747		
諸会費	12,000		
支払手数料	12,720		
地代家賃	120,000		
保険料	20,770		
減価償却費	11,563		
雑費	1,732		
租税公課	71,000		
経常支出合計	830,385		
経常支出差額		3,155,095	
正味財産増減の部			
III 正味財産増減の部			
1 資産増加減			
当期収支差額		-82,626	
2 負債減少額			
増加額合計			
当期正味財産増加額	-82,626	-82,626	
前期繰越正味財産額		-464,817	
当期正味財産合計		-547,443	

出典：特定非営利活動法人 耶馬溪ノーソンくらぶ「2013年度事業報告書」

によれば、人件費は売上高の10%以内が理想とされており、「ノーソンくらぶ」に当てはめると、適正な人件費は30万7千円となるため、さらなる人件費削減、そして売上高の増加を必要とすることが分かる。また、元耶馬溪町職員が約250万円の私財を投じて旧支所を買い取り、店舗を提供しているため、年間の地代家賃は12万円に抑えられている。小売業の売上高に対する地代家賃比率は2.6%（出典：中小企業庁、中小企業実態基本調査（平成23年確報（平成22年度決算実績））、飲食料品小売業の売上高に対する地代家賃比率は1.9%（出典：中小企業庁「平成25年中小企業実態基本調査報告書」）であるのに対して、「ノーソンくらぶ」の売上高に対する地代家賃比率は3.9%となっており、やや高めである。また、通常の店舗運営のビジネスモデルによれば、店舗物件の賃料と設備の減価償却費は売上高の5%以内が理想とされており、「ノーソンくらぶ」に当てはめると、適正な地代家賃は15万4千円となるため、もう一段の地代家賃の削減、若しくは売上高を増やす努力が必要であることが分かる。

### ■売り上げ分析

「ノーソンくらぶ」の営業日は月・水・木の週3日制となっており、1日当たりの売上高は約2万円となっており、売上の70%を農作物の生産者である会員に還元している。そのため、「ノーソンくらぶ」の2012年度の粗利率（売上高利益率）は24%となっている。小売業の売上高に対する粗利率（売上高利益率）は27%（出典：中小企業庁、中小企業実態基本調査（平成23年確報（平成22年度決算実績））である。また、通常の店舗運営のビジネスモデルによれば、粗利の目安は20%以上が理想とされていることから、CBとしての「ノーソンくらぶ」の粗利率は適正な範囲に入っているということが出来る。「ノーソンくらぶ」の損益分岐点は、【表6】から345万8千円、損益分岐点比率は113%であると分析される。各種食料品小売業の損益分岐点比率の平均が93.5%（出典：TKC経営指標（BAST））であることに鑑み、更なるコスト削減、若しくは売上高の増加を図り、損益分岐点を下げる取り組みが必要であることが分かる。

## 第6章 コミュニティ・ビジネスのコスト削減に向けた取り組みの提言

前章では、限界集落におけるFDs対策としてのコミュニティ・ビジネスの事例として、「ノーソンくらぶ」を取り上げたが、「ノーソンくらぶ」の経営指標を分析すると、もう一段のコスト削減、売上高増加に向けた取り組みが不可欠である。そこで、本章では地方自治体の「組織スラック」活用によるコスト削減、共同輸送によるコスト削減、並びに過疎地域における構造的な流通コストの削減を図る規制緩和によるコストの削減を提言する。

### 第1節 地方自治体の「組織スラック」活用によるコスト削減

組織効率化の際に頻繁に参照される概念が「組織スラック」である。「組織スラック」とは、企業等の組織内部に存在する「ゆるみ」のことあり、過剰な人員、余剰設備、生産のロスタイム、内部留保等の総称である。経営学ではCyert and March（1963）によって初めて言及され、Bourgeois（1981）が体系化し、外部環境の変化に適應するために必要な現行、若しくは潜在的な資源のクッションを意味する。一般的に、組織の業績が良好な期間に組織スラックが蓄積され、業績が不振な時期に組織スラックが消費される。「組織スラック」は非効率性を示すものであるが、経営学においては、「組織スラック」は不確実な外部環境の変化に適應する緩衝機能として有効なものであると理解されている。また、「スラック革新（slack innovation）」という言葉が示す通り、「スラック（余剰資源）」を原資として、技術革新や経営の革新を生み出されるポテンシャルを秘めたものとして捉えられている。

本節では、地方自治体の資源における「組織スラック」（人、公共施設、公共用地、公共車両等）をより有効に活用することにより、コミュニティ・ビジネスのコスト削減を促進することを提言する。先行事例としては、高崎市では、空き地となっている公共用地を活用して、定期的に「まちなか夕市」を開催している。また、高知県津野町の「森の巣箱」では、昭和27年に竣工した旧床鍋小・中学校を県の補助金を活用して改修し、「集落コ

ンビニ」を開店している。福島県大玉村では、商店が衰退しているため、福祉車両を福島県町から譲り受け、大玉村役場の職員が「ボランティア休暇」を使って、高齢者を近在の街まで運ぶ無料で行っている。山梨県中富町は、スクールバスとして活用している町有バスを使って同町と市街地との間を巡回させ、「買い物バス」「通院バス」として活用している（料金は無料となっている）。このように、地方自治体には数多くの余剰資源が眠っており、地方自治体の「組織スラック」を有効活用することにより、コミュニティ・ビジネスのコスト削減を進めていく余地は大きいと考える。

## 第2節 共同輸送によるコストの削減

複数の事業者による経営資源の相互活用・共同活用を通じたコミュニティ・ビジネスのコスト削減も有効であると考えられる。この点について、経済産業省〔2010a〕は「地域に多くの事業者や流通業態がある場合には、むしろ共同配送や宅配での協力等、同業種内・異業種間での開放的で緩やかな連携を通じ、複数の事業者の独立性を保ちながら経営資源の相互活用を促す場合が考えられる。（中略）例えば、商店街と総合スーパーと一緒に買い物バスを運営したり、契約に基づいて商店街の人達が総合スーパーの商品も一緒に宅配する等の取組が考えられる。これらは規模の利益が働く分野で、一定の積載効率が満たされなければ成り立たない」と指摘する。このように、同業種・異業種連携により、過疎地域の厳しい経営環境におけるCBのコストを削減していく余地があると推測される。

「共同輸送」とは、同業他社と配達料金をシェアすることにより、車両の燃費や人件費等のコストを削減し、物流コストを削減することを目指す手法である。従来は、出荷情報の漏洩、利益の分配、輸送中の貨物破損の責任の所在、配送センターの立地の違い等の技術的課題により、共同配送の実現が困難であったため、平成17年に物流総合効率化法が制定され、共同配送を行う企業に税金の優遇措置を認められたため、共同配送の取り組みが促進されて来た。例えば、本郵政公社とローソンは、コンビニの商品と郵便物の混在が可能な車両で共同配送を実施し、弁当・飲料などの店舗

商品と郵便物の混載が可能な3温度帯車両を使って商品を配送する仕組みが確立され、輸送の効率化が図られている<sup>37</sup>。

過疎地域におけるFDs対策としての共同輸送の取り組みの先行事例としては、例えば、島根県浜田市に拠点を置く(株)吉寅商店をはじめとする卸売事業者は、広範囲の取引先店舗への配送を個別に行っていたが、近年の過疎化による発注数量の減少も手伝って輸送コストがかさみ、取引先へのサービス向上ができていない。物流の効率化を図るため、9社による共同配送会社（有限会社デイ・シー・デイ）を設立し、コスト削減を実現している。参加している各15社の中には、個別に配送していた時は配送費が地域によっては売上比20%占める場合もあった。現在は各社（業種）によって配送フィーに違いはあるが、全コース平均で配送費は売上比4%弱に下がっている<sup>38</sup>。

実際、【表7】の通り、荷主の物流コストの内、輸送費が約6割を占め、過疎地域ほど割合が高い。共同配送はこうした輸送費を大幅に削減し、結果として物流コストを削減するため、コミュニティ・ビジネスのコスト削減の手法として有効な手段となり得ると考える。

【表7】荷主の物流コストの構成比

項目	割合
輸送費	57.5%
保管費	15.4%
包装費	6.0%
荷役費	15.0%
物流管理費	6.2%

出典：公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会「2013年度物流コスト調査報告書」

## 第3節 規制緩和によるコストの削減

過疎地域においては、公共交通を単一の輸送事業として意地することは困難であり、貨客混載による効率化、採算性の向上が求められるが、貨客混載は、道路運送法第83条（貨物自動車運送事業者は、災害などの場合を除き、有償で旅客の運送をしてはならない）、道路運送法第4条（有償で旅客輸送を行う場合は、一般旅客自動車運送事業の許可を国土交通大臣に受けなければならない）

等の厳しい規制がなされている。規制緩和によって、バス事業者や自家用有償旅客輸送が一定の条件下において、少量貨物の運送が可能となり、貨客混載が認められたが、タクシーやトラック事業者には貨客混載は認められていない。

イギリスでは郵便集配車（ポストバス）が高齢者や障害者を乗せて、集落と地方都市との間を輸送し、「郵便集配」と「住民輸送」という2つのサービスを1台のバスで提供している。イギリスでは10数年前、規制緩和により、赤字路線から多くのバス事業者が撤退し、交通サービスが提供されなくなったため、現在、郵便集配車に人を乗せることにより、低コストで輸送サービスを提供している。現在、イギリスでは、ポストバスは地域交通の重要な担い手となっている<sup>39</sup>。同じく、スイスでもポストバス事業が発展しており、798路線、10,363キロ、約2,200台のバスが運行し、地域住民の貴重な移動手段となっている。日本においても、高齢化の進む愛媛県内子町において貨客混載の効果・課題を調査する目的で、平成25年に住民の農作物をデマンドバスに積載する実証実験がなされ、実験後のアンケートでは9割の出荷者が「利用したい」と答えている<sup>40</sup>。

輸送コストの内訳は、その6割が運転者人件費、燃料油脂費である（【表8】参照）。規制緩和により、運転者人件費、燃料油脂費のコストを半分にすることができれば、理論上、輸送コストは29%減となり、CBのコスト削減に貢献し得る可能性が高い。

【表8】輸送コストの内訳

項目	割合
運転者人件費	46.4%
燃料油脂費	11.6%
車両費	6.4%
修繕費	5.3%
保険料	2.3%
その他運送料	9.1%
一般管理・人件費	11.0%
一般管理・その他	6.7%
営業外費用	1.2%

出典：国土交通省自動車局貨物化課全日本トラック協会「トラック運送事業の運賃・原価に関する調査報告書（2011年）」

## 第7章 結論

コミュニティ・ビジネスは、地域の課題がありながら、行政機関では手が届かず、民間企業ではサービスの提供がなされてこなかった地域社会の「隙間」部分に対応していく機能を有している。その意味で、「隙間」に陥りがちな過疎地域におけるFDs対策の手法として、大いに注目されるべきである。併せて、CBは地域の高齢者や主婦等、これまで生産活動や経済活動の外部にいてと考えられていた人々が主体となると同時に、サービスを提供する人と受ける人が同じ地域内にいることから、生産と消費が地域内で循環する「地産地消型ビジネスモデル」ともなり得、更には、域住住民の就業により、適度な経済活動が成され、自律的な生活基盤が確立されるため、「地域コミュニティの再生」にも貢献し得る可能性がある。すなわち、CBは、FDs問題の根本問題であった「食の外部化」に対する「地産地消」システムの復活であり、「地域コミュニティの希薄化」に対する「コミュニティの再生」を提供するビジネスモデルである。またCBは、多様な働き方ができる場として、高齢者雇用の柔軟な受け皿となることも可能である。高齢者の雇用拡大は、高齢者の経済的自立のみならず、生き甲斐、働き甲斐をもたらすことになる。

もちろん、CBはビジネスであり、単なるボランティア事業ではない以上、収益をいかに確保していくかが極めて重要なファクターであることは間違いない。特に、厳しい経営環境が避けられない過疎地域におけるCBの展開においては、第5章で示した通り、運営コストの削減や売上高の増加を最大限図ることにより、採算性を確保していくことが不可欠である。また、限界集落におけるFDs対策としてCBを展開している「ノーソんくらぶ」を事例として取り上げたが、コスト分析、売上げ分析からも明らかのように、もう一段のコスト削減、売上高増加に向けた取り組みが必要である。そこで、第6章では、地方自治体の「組織スラック」活用によるコスト削減、共同輸送によるコスト削減、並びに、過疎地域における構造的な流通コストの削減を図る規制緩和によるコストの削減等を提言した。

今回、過疎地域におけるFDs対策としてのCBの展開可能性について考察したが、CBはFDs問題の解決のみならず、「地域課題の解決」や「福祉問題への貢献」という、本来、行政が対応すべき公共性の高い政策に対応することも可能であると考ええる。ボランティア活動は原則として無報酬であることから事業の継続性がボトルネックとなるが、CBは収益を得ることにより、行政の支援に頼らず、事業を継続的に展開していくことが可能となる強みを有している。このような公益性と事業性を兼ね備えたCBのあり方は「官民連携」の有効な手法の一つであると言える。CBは、新しい概念であることから、認知度が低く、全国的に取組みは緒についたばかりであるが、公共性の高い事業について、適正な受益者負担を伴ったCBが担っていくことにより、行政の肥大化を防止し、政府・地方自治体のスリム化を推し進め、「小さな政府」を促進していくことが可能となると考える。

[脚注]

- 1 例えば、Clarke, Graham, Eyre, Heather and Guy, Clifford Malcolm [2002]
- 2 岩間信之 [2013] p.1
- 3 国土交通省調査 [2008]
- 4 権珍嬉、鈴木隆雄、金憲経、吉田英世、熊谷修、吉田祐子、古名丈人、杉浦美穂 [2005]
- 5 経済産業省 [2010a] p.32
- 6 Whitehead M. [1998] 189-190.
- 7 過疎地域自立促進特別措置法（平成12年法律第15号）第1条
- 8 経済産業省 [2015a] p.10
- 9 農林水産省 [2014] p.1
- 10 武田彬奈、小松泰信、横溝功 [2011] p.86
- 11 岩間信之、田中耕市、佐々木緑、駒木伸比古 [2011] p.5
- 12 権珍嬉、鈴木隆雄、金憲経、吉田英世、熊谷修、吉田祐子、古名丈人、杉浦美穂 [2005]
- 13 岩間信之 [2013] p.35
- 14 岩間信之 [2013] p.10
- 15 経済産業省 [2015a] p.51
- 16 高橋愛典、武田育広、大内秀二郎 [2012] p.440
- 17 岩間信之 [2013] pp.170-171

- 18 岩間信之 [2013] p.17
- 19 消費者庁 [2011] 地方消費者グループ・フォーラム 駒木伸比古「今国民に求められる課題について～高齢者や買い物弱者問題の提言～」
- 20 経済産業省関東経済産業局HP「コミュニティビジネスとは」  
[http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index\\_about.html](http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_about.html)
- 21 細内信孝 [2010] p.12
- 22 細内信孝 [2010] pp.19-20
- 23 神原理編著 [2005] p.3
- 24 杉本修 [2015] p.2
- 25 川村健一、小門裕幸 [1995]
- 26 小川雅人 [2010] pp.172-173
- 27 白戸洋、廣田直子、尻無浜博幸 [2013] p.87
- 28 経済産業省 [2007] p.4
- 29 藻谷浩介、NHK広島取材班 [2013] pp.141-143
- 30 Philip James Hamilton Grierson [1903]
- 31 岩間信之 [2013] p.16
- 32 国土交通省 [2008] p.7
- 33 農林水産省 [2011] p.321
- 34 島根県 [2011] p.2
- 35 天明茂 [2004] p.16
- 36 細内信孝 [2010] pp.24-25
- 37 経済産業省 [2015a] p.77
- 38 経済産業省 [2011] pp.14-15
- 39 国土交通省HP <http://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/soukou/ppg/ppg1/ppg1-2.html>
- 40 経済産業省 [2015a] p.79

[参考文献]

英文

- [1] Bourgeois, J.L. [1981] "On the Measurement of Organizational Slack," *Academy of Management Review*, 6 (1) : pp.29-39.
- [2] Clarke, Graham, Eyre, Heather and Guy, Clifford Malcolm [2002] "Deriving indicators of access to food retail provision in British cities: studies of Cardiff, Leeds and Bradford." *Urban Studies* 39 (11), pp. 2041-2060
- [3] Cyert, R.M. and J.G.March [1963] "A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs", N.J.:Prentice-Hall.
- [4] Philip James Hamilton Grierson [1903] "The Silent trade, A contribution to the Early History of Human

- Intercourse*”, Edinburgh, William Green & Sons, Law Publishers, 1903
- [5] Whitehead M. [1998] “*Food deserts: what’s in a name?*”, *Healthy Education Journal* 57.189-190.
- [6] Wrigley, D. Warm and B. Margetts [2003] “*Deprivation, diet, and food-retail access: findings from the Leeds ‘food deserts’ study*”, *Environment and Planning, A* 35, pp.151-188.
- 和文
- [7] 赤坂嘉宣、加藤司 [2012] 「『買物弱者』対策と事業採算性」*経営研究*No.322 pp.19-38
- [8] 岩間信之 [2010] 「フードデザート問題の現状と対策案」*農林水産政策研究所*
- [9] 岩間信之、田中耕市、佐々木緑、駒木伸比古 [2011] 「東京都心部再開発エリアにおける高齢者世帯の孤立と食の砂漠：フードデザート問題」*国土地理協会*
- [10] 岩間信之 [2013] 『改訂新版 フードデザート問題—無縁社会が生む「食の砂漠」—』*農林水産政策研究所*
- [11] 海老原航、安住健一他 [2012] 「都市部におけるFDs問題の実態と提案」*日本大学商学部秋川卓也研究室報告書*、Vol. 2, No.1, 2012
- [12] 小川雅人 [2010] 「地域小売商業の再生とまちづくり」、*創風社*
- [13] 鹿島啓 [2003] 「地域循環型商品生産・流通システムの構築に向けて」、*日本生産管理学会誌* (Vol.10, No. 2)
- [14] 川村健一、小門裕幸 [1995] 「サステイナブルコミュニティ」、*学芸出版社*
- [15] 神原理編著 [2005] 「コミュニティ・ビジネス」
- [16] 黒川智紀 [2014] 「過疎地域の買物弱者対策における採算性及び継続性の研究」、*東洋大学PPP研究センター紀要* 第5号 pp.1-13
- [17] 経済産業省産業構造審議会地域経済産業分科会 [2007] 「コミュニティビジネス振興の目的と課題」
- [18] 経済産業省 [2010a] 「地域生活インフラを支える流通のあり方研究会報告書」
- [19] 経済産業省 [2010b] 「地域における買物環境の整備に向けて」
- [20] 経済産業省 [2011] 「買物弱者を支えていくために 買物弱者応援マニュアルver.2.0.」
- [21] 経済産業省 [2013] 「地方公共団体における買物弱者支援関連制度一覧」
- [22] 経済産業省 [2015a] 「買物弱者・フードデザート問題等の現状及び今後の対策のあり方に関する調査報告書」
- [23] 経済産業省 [2015b] 「買物弱者を支えていくために 買物弱者応援マニュアルver.3.0」
- [24] 権珍嬉、鈴木隆雄、金憲経、吉田英世、熊谷修、吉田祐子、古名丈人、杉浦美穂 [2005] 「地域在宅高齢者における低栄養と健康状態および体力との関連」
- [25] 厚生労働省 [2012] 「制度からもれる人々への孤立防止と基盤支援～安心生活を創造するための地域福祉の取組み～」
- [26] 国土交通省 [2008] 「人口減少・高齢化の進んだ集落等を対象とした日常生活に関するアンケート調査」
- [27] 島根県 [2011] 「中山間地域における買物弱者・生活弱者の実態と支援策の提言」
- [28] 白戸洋、廣田直子、尻無浜博幸 [2013] 「地方都市の市街地における高齢者の買物支援」、*松本大学地域総合研究*第14号
- [29] 杉田聡 [2008] 「買物難民」*大月書店*
- [30] 杉田聡 [2013] 『「買物難民」をなくせ！消える商店街、孤立する高齢者』*中公新書クラレ*
- [31] 杉本修 [2015] 「日本小売商業の現況」*立教経済学研究* 第68巻 第3号 pp.1-24
- [32] 高橋愛典、武田育広、大内秀二郎 [2012] 「移動販売事業を捉える二つの視点—ビジネスモデル構築とFDs対策—」*商経学叢* 第58巻第3号 pp.435-459
- [33] 武田彬奈、小松泰信、横溝功 [2011] 「中山間地域における買物弱者の現状と対策」*農林業問題研究* (第183号・2011年9月) pp.85-89
- [34] 地方自治研究機構 [2013] 「高齢者の移動及び買物等に対する自治体の支援に関する調査研究」
- [35] 中小企業診断協会島根県支部 [2011] 「島根県中山間地域における買物弱者・生活弱者の実態と支援策の提言」
- [36] 中小企業庁 [2011] 「平成23年 中小企業実態基本調査」
- [37] 中小企業庁 [2013] 「平成25年 中小企業実態基本調査報告書」
- [38] 天明茂 [2004] 「地域で始まるコミュニティ・

- ビジネスの新展開」日本経営診断学会論集Vol. 4
- [39] 東洋大学PPP研究センター [2010] 『公民連携白書〈2010 - 2011〉新しい公共とPPP』時事通信社
- [40] 日本食農連携機構・流通経済研究所 [2012] 「農山漁村の買物支援マニュアル」
- [41] 農林水産省 [2011] 「平成22年度 食料・農業・農村白書」
- [42] 農林水産省農林水産政策研究所 [2011a] 「食料品アクセス問題の現状と対応方向」
- [43] 農林水産省農林水産政策研究所 [2011b] 「食料品の買い物における不便や苦勞を解消するための先進事例」
- [44] 農林水産省 [2014] 「食料品アクセス問題と高齢者の健康（報告要旨）」
- [45] 細内信孝 [2010] 「コミュニティ・ビジネス」、学芸出版社
- [46] 宮城能彦監修 [2009] 『共同店ものがたり——ふるさとをまもるための沖縄の知恵』沖縄大学地域研究ブックレット
- [47] 森隆行 [2013] 「日本における買い物難民問題とサプライチェーン」流通科学大学論集 流通・経営編 26 (1), 103-116, 2013-07
- [48] 藻谷浩介、NHK広島取材班 [2013] 「里山資本主義」角川書店
- [49] 薬師寺哲郎、高橋克也 [2013] 「食料品アクセス問題における店舗への近接性—店舗までの計測による都市と農村の比較—」フードシステム研究 第20巻1号
- [50] 矢野経済研究所 [2013] 「食品宅配市場に関する調査結果2013」