公設民営スーパーマーケット設置現象と持続可能性モデル化
ーコンパクトシティ政策をふまえてー
The Modelling Analysis on Public Private Management Supermarket in Relation to Compact City Policy

淡川雄太（都市商業研究所代表）

Yuta, AWAKAWA (Representative, Urban Commerce Research Institute)

【要旨】
【１】動機、目的：日本におけるスーパーは、①大手資本による主に郊外立地の「広域集客型大型店」と②食品スーパー各社やドラッグストアによる「小商圏型小型店」への二極化が加速している。さらに、少子高齢社会による人口減少や小売需要減少による過当競争が生じ、旧態依然とした店舗モデルの小売店は撤退もしくは廃業することとなる。特に中山間地域や離島部ではフードデザート問題への対応が喫緊の課題となっている。この課題に対する対応策として、2010 年代に入り、地方都市の中山間地域や過疎地域や東日本大震災で被災した地域など、従来型のスーパーが成立しにくい地域において、行政が開発を主導し民間が事業運営を行う「公設民営方式」によるスーパーマーケット「公設民営スーパー」の新規出店が数多く見られるようになった。従来、公設民営方式を採用したスーパーの開設は、民業圧迫などの理由で難しかった。しかしながら、ここに来て出現してきた理由には、民間でも出店困難になってきたこと、行政に「生活インフラ」としての小売店の整備や買物難民対策など「介入」の必要性が認識されるようになったこと、自治体が民間事業者と連携し地域の課題解決を実現可能な「公設民営方式」を導入するために必要な法整備が行われたことが大きい。本研究では、これらの「公設民営スーパー」の出現現象の背景を明らかにするとともに、その持続可能条件をモデル化し、今後の課題を検討する。
【２】定義：公設民営スーパーの定義については、公設民営方式の定義に従い、「行政が「食品スーパーが出店可能な建物」の建設または取得を行い、施設完成後に民間事業者が施設利用料として賃料を負担するもの」である。
【３】分類論：現在までに全国で１２件ある。立地条件による分類：「過疎地域型」と「被災地型」×建築条件による分類：「新築型」「既存物件取得（居抜き）型」で４分類になるが、過疎地型は居抜きが多い。被災地型は新築が多い。2015 年以降、年に２～３件設立されてきている。
【４】事例：この分類に基づき、３つの類型別々の代表として、過疎地域×新築型の「（福岡県）Good Smile はまゆう」、過疎地域×既存物件取得型の「（兵庫県）寺前楽座 まちの灯り」、被災地×既存物件取得型の「（福島県）さくらモールとみおか」を対象に関係者へのヒアリングを含む調査を実施した。
【５】イニシャルモデル（公設民営スキーム）（１）寺前楽座では、土地建物取得費用は財産区、改修費用は補助金＋借入である。（２）Good Smile はまゆうでは、建築費用を 15 年で回収するスキームと各種補助金を使っている。初期費用は芦屋町が一時負担し、民間が 15 年返済である。当初５年間賃料減額する。（３）さくらモールとみおかでは、「使用許可制度」による店舗誘致と町による施設整備・３年間の賃料無償化をおこなっている。（４）公設民営スーパーのイニシャルモデルの重点は、「財産区」など別財源の存在があると有利であること。必要なハードルを引き下げる効果を持つ。
【６】ランニングモデル：公設民営スーパーが成立する条件として、食品スーパーの運営にノウハウを持つ事業者の存在が不可欠となる。ここでは、「全日食」などの特別仕入れ業者が、価格競争力の強化と経営資源の効率化の上で重要な役割をはたす。事例分析として兵庫県神河町の「寺前楽座まちの灯り」を取り上げた。公設民営スーパーのランニングモデル＝「全日食」などの特別仕入れ業者の利用による価格競争力の強化と経営資源の効率化である。公設民営スーパーは小規模店舗のため、物流コストが高く仕入面でスケールメリットを構築することが困難であったが、特別な共同卸業者（全日食等）の力を借りて、スーパーの定番品は品揃えが可能となった。この結果、運営事業者の属性をもとに「大手資本型」、「全日食型」、「独自運営型」の３例に類型化することが可能である。
【７】地域型商品開発モデル：公設民営スーパーは、①経営上、定型的な加工品は全日食などの特別卸にたより、価格競争力の強化をはかるので、ますます差別化がむずかしいが、逆に、成功のためには、②地域型商品をいかに開発するかの努力が成功の鍵となり、地域密着や今後の観光需要狙いという本来の目的からもこれは欠かすことができない。③また地元産地とのネットワークの構築が鍵となる。寺前楽座の例は「福ちゃん弁当」、Good Smile はまゆうの例はグロサリー「自然の味そのまんま」、「ピエトロ」の冷凍食品、無添加石鹸「シャボン玉石けん」等、さくらモールとみおか（ヨークベニマル新富岡店）の例で弁当・惣菜コーナー「男の弁当」「居酒屋デリ」等がある。
【８】コミュニティとの連携モデル：公設民営スーパーは元来、地元の要望で構想され、地元の努力で実現した形態であるため、地元のソーシャル・キャピタルの醸成と連動し、その

成果を地元に還元することは必然である。地元との連携は公設民営スーパーの原点ともいえる条件である。公設民営スーパーの空間モデル＝コミュニティでの有効活用として、「Good Smile はまゆう」の例－駐車場スペースの開放、「さくらモールとみおか」の例－「オフィスフロア」、「イオン広野店」の例－各種サービス店舗やコミュニティスペースの導入がある。また、公設民営スーパーを核とした施設は被災地の早期復興に有望である。
【９】公設民営スーパーの立地・コンパクトシティモデル：公設民営スーパーは「商圏内人口」「将来性」に課題を持つ地域に有望。公設民営スーパーが成立する立地条件の共通点は、１）公共交通など最低限度の都市基盤が維持されているがフードデザートな地域に有望、２）空き店舗の有効活用に有望。３）既存民間事業者の食品スーパーと競合が生じない地域、４）公設民営スーパーがもたらすコンパクトシティへの貢献。

キーワード：「公設民営」「過疎地域」「フードデザート」「食品スーパー」「全日食」
***Keywords*:**Public Private Management, Underpopulated Area, Food Desert, Super Market, Zennisshoku Chain（Z Chain）

第Ⅰ章．はじめに

１．研究の背景・目的

（１）日本におけるスーパーの発祥

戦後日本各地では果物商を前身に持つ東京都港区青山の「紀ノ国屋」や総合食品店を前身に持つ福岡県小倉市（現・北九州市）の「丸和」など、食品をセルフサービス方式で販売する欧米式のスーパーマーケットが相次ぎ創業した。1957 年には丸和創業者である吉田日出男を中心に、食品スーパーの新規創業及び既存小売業者の業態転換推進を目的としたボランタリーチェーン（ＶＣ）「主婦の店全国チェーン本部」が発足。流通大手「ダイエー」の前身である「サカエ薬局」も、1957 年９月に薬品分野で取引関係にあった吉田協力のもと、大阪市の千林商店街に「主婦の店ダイエー」１号店（主婦の店系チェーン非加盟）を出店するなど、食品スーパーという業態は急速に普及していくこととなる。瀬岡（2014）は、吉田による一連の主婦の店運動が、ダイエーの創業者である中内功の意識に影響を与えていること、渥美俊一による「チェーンストア理論」がダイエーのレギュラーチェーン化志向に影響を与えていることを明らかにしている。

その後、食品スーパー各社は高度経済成長を背景とした消費者ニーズの多様化を受けて取扱品目を衣料品、生活雑貨、家具、家電など非食品分野に拡大し、衣食住を自社グループ直営で取扱う「総合スーパー（ＧＭＳ）」や専門店フロアを併設した「ショッピングセンター（ＳＣ）」といった大型店に発展することとなる。こうした店舗の大型化及び取扱品目の拡大に向けた動きは衣料品スーパー各社にも見られており、大型店は中心市街地や都市近郊を中心に全国的に広がりをみせた。

（２）構造改革の波

大型店は、1970 年代以降、通商産業省（現・経済産業省）が所管する「大規模小売店舗法（大店法）」のもと、中小小売事業者の事業機会確保を目的として、「商業活動調整協議会（商調協）」による新規出店抑制や売場面積の削減、営業時間調整が行われていたが、1989 年の日米構造協議を契機として、1992 年に商調協の廃止を伴う「大店法改正」が行われる。

これらの規制緩和により、大型玩具店「トイザらス」を始めとする外資系量販店や「コストコ」「カルフール」「テスコ」を始めとする外資系スーパーが相次ぎ進出、大手資本による大型店の立地は自動車交通に依存する都市近郊の幹線道路沿い及び郊外に拡大し、大型店の出店形態も多階層型の総合スーパーから、米国に端を発する業態革命の波により誕生した複数の大型専門店により構成される「ショッピングセンター（ＳＣ）」、衣食住を集中レジで販売する「スーパーセンター（ＳｕＣ）」、既存の食品スーパーより規模の大きい「スーパースーパーマーケット（ＳＳＭ）」中心の店舗モデルに軸足を移した。急速な消費者の生活様式の変化、特

に地方都市圏でモータリゼーションが進展したことで、都市近郊や郊外部の商業集積は伝統的な中心商店街に代替するものとなった。

2000 年 5 月には旧来の「大規模小売店舗法」が実態にそぐわなくなったことから廃止され、同年 6 月に「大規模小売店舗立地法（大店立地法）」が施行、厚生省（現・厚生労働省）が所管する「消費生活協同組合法（生協法）」に基づき出店申請が行われていた生活協同組合（生協）、農業協同組合（農協）の小売店舗についても大店立地法に基づく届出手続きの対象となった。

（３）バブル崩壊

一方、日本銀行の金融引き締め政策による株式・不動産価格の下落（バブル崩壊）を発端とした景気低迷（平成不況）により、金融機関では不良債権の処理や新規融資の抑制、取引先支援の打ち切りが行われ、小売各社の主取引銀行でも再編や経営破綻が加速するようになる。こうした小売業をとりまく環境の変化により、1997 年には欧米・中国・東南アジアなど世界各地に多店舗展開していたヤオハングループの中核会社「ヤオハンジャパン」が会社更生法を申請、2000 年には直営衣料品部門に強みを持つ大手スーパー「長崎屋」が会社更生法を申請するなど、バブル期に推し進めた不動産開発プロジェクトを始めとする過剰投資からの脱却や店舗モデルの転換、店舗網の再構築を図れなかった事業者の経営破綻がみられるようになる。

「大店立地法」施行後も大手資本の経営悪化を発端とした業界再編が相次ぎ、2001 年に「マイカル」「寿屋」「亀屋みなみチェーン」が民事再生法を申請、2004 年には「ダイエー」が産業再生機構の傘下となっている。これらの事業者は、いずれも再生手続きの過程でイオングループが支援に関与しており、イオンが主力とする店舗モデルに適合しない築年数を経た中心市街地立地の大型店など採算性の低い店舗を除き、2019 年現在はその多くがイオングループ傘下の店舗として運営が行われている。また、小型店舗についても原則としてイオングループ共通のブランドに刷新し、増床を含む改装や閉鎖が行われている。

農協の小売店舗に関しても、2005 年に「全国Ａコープチェーン」（2006 年３月廃止）の代替となる組織として「全国Ａコープ協同機構」が発足、Ａコープの競争力強化を目的に従来県単位・地域単位で組織化されていたＡコープ事業会社の再編による広域化、農協直営店舗の運営移管、店舗の近代化・大型化が進められ、基準に適合しない中山間地域の小型店舗については閉鎖が行われている。

（４）スーパー再編・撤退

箸本（2013）は「大型店など核店舗が撤退した後の跡地（後施設を含む）が，そのまま継続的に使用されているケースは 474 撤退事例中 128 事例（27.1%）に留まる．逆に施設が取り壊されたケースは 232 事例（48.9%）と，全体の約半数に近い」としており、中心市街地立地の大型店は減少傾向にある。

その一方、日本ショッピングセンター協会（JCSC）の調査（2019）によると、2000 年代以降ショッピングセンターの新規開業数及び１ＳＣ当り平均店舗面積は増加傾向、立地の８割が周辺地域もしくは郊外地域にあり、2006 年５月には中心市街地の空洞化対策として、都市計画法改正を伴う大規模集客施設（床面積１万㎡を超える施設）の立地規制（2007 年 11 月完全施行）が行われ、2008 年をピークにショッピングセンターの新規開業数、平均店舗面積ともにペースを落としたもの、依然として２万㎡前後の店舗面積を持つ郊外型ショッピングセンターの開業が継続的に見られている。

（５）現状分析－施設規模の二極化とフードデザート問題

これらを背景に、小売業者が新規開業する商業施設は、①大手資本による主に郊外立地の「広域集客型大型店」、②食品スーパー各社やドラッグストアが手掛ける「小商圏型小型店」、への二極化が加速。少子高齢社会による人口減少や小売需要減少による過当競争が生じ、旧態依然とした店舗モデルの小売店は撤退もしくは廃業することとなる。一旦、地域商業の中心として位置付けられていた核店舗が撤退すると、その代替

となる地域商業の成立は困難なものとなり、特に中山間地域や離島部ではフードデザート問題への対応が喫緊の課題となっている。

（６）「公設民営スーパー」の出現

この課題に対する対応策として、以前より移動販売による食料品販売がみられたが、2010 年代に入り、地方都市の中山間地域や過疎地域や東日本大震災で被災した地域など、従来型のスーパーが成立しにくい地域において、行政が開発を主導し民間が事業運営を行う「公設民営方式」によるスーパーマーケット「公設民営スーパー」の新規出店が数多く見られるようになった。

本研究は、これらの事例を中心に、「公設民営スーパー」が成立する条件と、それがサスティナブルに今後続いていくかどうか、市街地活性化、買物難民対策に有効な手段であるかなどの点や、地域住民や既存民間事業者との関係性、影響と課題を調査、分析、考察していくことを目的とする。

具体的な公設民営スーパーの開発事例としては、過疎地域自立促進特別措置法による過疎地域指定を受けた自治体に出店する「Good Smile はまゆう」（福岡県芦屋町、2012 年５月開店）「寺前楽座 まちの灯り」（兵庫県神河町、2018 年７月開店）、東日本大震災発生による緊急時避難準備区域・帰還困難区域指定を受けた自治体に出店する「さくらモールとみおか」（福島県富岡町、2017 年３月全面開業）など、国内各地で増加傾向にある公設民営スーパーを取り上げた。

２．類似事例と先行研究

公設民営スーパーは、2010 年代に入り全国的に拡大した業態であるため、同業態自体を取扱った研究は少ないが、類似の業態である「よろずや」「町営スーパー」に関する研究及び調査報告が複数存在する。

（１）類似の業態である「よろずや」

よろずやは、主に中山間地域・離島等過疎地域でみられる業態で、フランチャイズもしくはボランタリーチェーンとの提携に基づき運営する食品売場や産直市場、その他コミュニティスペースやガソリンスタンドといった施設により構成される。よろずやが現在の形になった正確な時期は不明であるが、『総務省地域力創造優良事例集（2008）』によると、1999 年に広島県高田郡高宮町（現・安芸高田市）の川根地区で住民自治組織として設立された「川根振興協議会」が農協から施設を譲り受け、全戸出資のもとガソリンスタンドを「油屋（あぶらや）」、店舗を「万屋（よろずや）」として開業している事例があり、川根振興協議会による万屋がモデルの先駆けとなっている。総務省自治行政局地域振興室（2015）は、中山間地域等における多世代交流・多機能型拠点「よろずや」による地域活性化を提言しており、具体的な事例として国内 10 事例を調査分析、暮らしを支える諸機能を集積した「小さな拠点」の形成に有効であることを明らかにしている。一部のよろずやでは、行政による店舗の取得支援や店舗改修費用の補助もみられるが、公設民営スーパーと異なり行政による建物の建設または取得といったスキームを原則としない業態であり、支援の有無や手法についても各事例により大きく異なっている。よろずやは、特に住民の自主性を重んじる業態であることから店舗運営の自由度は高い反面、公設民営スーパーが立地する地域以上に過疎地域が多く、自治体の金銭的支援も大きくないため経営規模や経営資源に制約が生じることとなる。店舗の売場面積や品揃えもコンビニと同水準もしくは下回る規模のマイクロスーパー、生鮮特化型の産直市場に近く、総じて非常に小規模といった特徴を持つ。

【表１－２】「公設民営スーパー」業態と「よろずや」業態の比較（筆者作成）

	公設民営スーパー	よろずや
業態	生鮮4品、一般食品の販売	商業機能に加え、金融、医療、福祉、 行政窓口機能、暮らしを支える諸機能を併設
設置者	行政が新設もしくは取得	運営事業者が新設もしくは取得
開業資金	行政が一部、もしくは全額補助	原則として運営事業者が負担 （行政による廃校・交流センター提供といった事例有）
運営資金	行政が一部、もしくは全額補助	原則として運営事業者が負担 （改修費用、事業支援の事例有）
店舗規模	100㎡～1,000㎡程度	30㎡～
商品数	一般的な食品スーパー相当	直売所～コンビニ相当
店舗規模	地方都市・震災被災地域の 鉄道駅周辺・市街地・役所隣接地	山間部・離島などが中心
卸売業者	運営事業者 VC（全日食チェーン）	FC（大手コンビニ事業者） VC（全日本食品、山崎製パン）

（２）類似の業態である「町営スーパー」

町営スーパーは、2018 年４月の「北竜町商業活性化施設・ココワ（COCOWA）」開業により誕生した業態である。ココワは、2017 年６月 30 日に経済産業省北海道経済産業局「平成 29 年度 地域・まちなか商業活性化支援事業（地域商業自立促進事業）」として採択、北海道北竜町が建物を建設し、北竜町長が社長を務める北竜町 95％出資の第３セクター「北竜振興公社」（1971 年設立）による運営、国内生協最多の組合員数を有する道内流通大手「コープさっぽろ」から商品の仕入調達を行うことで成立したものであり、2019 年現在も営業を行っている。町営スーパーの開業に先駆けて新飯田（2017）は、「行政がスーパー事業を手掛ける妥当性」「公金の有効活用および行政機構のスリム化」「株主責任および経営責任」「民間の経済主体にマイナスの影響を及ぼす懸念」「値づけのジレンマ」「業者選定のあり方」「経営の規律づけ」「創意工夫とイノベーションの誘起」「特定の組織への依存」を問題提起し、道北エリアのＡコープ閉鎖問題と後継店として出店した小型スーパー各店舗の現状、小規模自治体の買物難民対策（買物バス、移動販売車、宅配販売）を分析、北海道新聞の記事をもとに小型スーパーの採算ラインを人口 3000 人以上と定めている。町営スーパーは厳密には、「事実上の町営スーパー」「町が店舗運営に強く関与する公設民営スーパー」といえる業態であり、純粋な民間事業者が運営主体となる公設民営スーパーと比べた場合、店舗開発のみならず継続的な店舗運営にも利害関係の調整などに大きな制約が生じることとなる。

【表１－３】公設民営スーパーと町営スーパー業態の比較（筆者作成）

	公設民営スーパー	町営スーパー（北海道北竜町）
業態	生鮮4品、一般食品の販売	生鮮4品、一般食品の販売 （コミュニティスペース、農協ATM、 観光案内所、商工会議所併設）
設置者	行政が新設もしくは取得	行政が新設もしくは取得
開業資金	行政が一部、もしくは全額負担	行政が95%を出資する3セクが負担 経済産業省の補助金
運営資金	行政が一部、もしくは全額補助	行政が95%を出資する3セクが負担
店舗規模	100㎡～1,000㎡程度	建物面積770㎡のうち半分程度
商品数	一般的な食品スーパー相当	一般的な食品スーパー相当
店舗立地	過疎地域・震災被災地域の 鉄道駅周辺・市街地・役所隣接地	北竜町中心部 （北竜町役場徒歩5分）
卸売業者	運営事業者またはVC（全日食など）	生協（道内流通大手「コープさっぽろ」）

ここで出てくる２つの業態「よろずや」と「町営スーパー」は、自治体が実際の店舗運営に携わる比率、支援手法の違いこそあれど、いずれも「公設民営スーパー」と同様、全国各地の過疎地域を中心としたフー

ドデザート問題など、地域課題の解決のために生じた概念であるということがいえる。

第Ⅱ章．公設民営スーパーの概要（経緯、特徴・定義付け）

１．公設民営スーパー誕生の背景

（１）「公設民営スーパー」の前身としての「公設小売市場」

公設民営スーパーという概念が広がる以前より、行政が土地建物を用意し、民間小売事業者を対象に商業施設として貸し出す「公設市場（公設小売市場）」という概念が存在した。

公設小売市場は、1918 年 4 月に大阪市が食料品の安定供給や物価統制を目的に実験的に開設した「日用品供給所」を前身とするもので、米騒動を機に拡大、戦後も関西圏を中心に全国各地で公設小売市場の新設が見られたが、1970 年代より、消費者の生活様式の変化や施設の老朽化による再開発、食品スーパーを始めとする大型店との競争といった要因が重なり衰退、多くが協同組合方式など採用する民営小売市場や食品スーパーに転換した。

薬師院（2006）によると「大阪府全体で見れば、一九六九年から一九八四年までの一五年間に、生鮮食品の購入先として、一般小売店の占める割合が約七五％から約五〇％に低下する一方で、スーパーの占める割合は、約二〇％から約四〇％へと倍増した」「大阪府全体で見れば、一九八二年から一九八五年のわずか三年間に、市場数で五九、市場内店舗数で二六五四の減少が起こった。」「公設市場でも、一九八三年三月、鯰江公設市場が全面改装セルフ化し、「ナマズエストア」となった。これらを皮切りに、多くの市場がスーパー形式を取り入れてゆく。一九八七年までに、大阪府全体で一〇〇件以上の市場がスーパーへの業態革新を実行した。」とされており、公設小売市場という概念が盛んだった大阪でも急速に数を減らし、セルフ方式を採用する食品スーパーに移行したことが明らかとなる。

2006 年３月には、京都市が公設小売市場条例を廃止し、残存する公設小売市場を協同組合による食品スーパーに移行、2019 年現在は、名古屋市や那覇市など一部に残るのみとなっている。

2019 年現在、公設小売市場由来の施設のなかでも、大阪市公設市場連合会に加盟する 19 店舗のうち多くが大阪地場大手食品スーパー「カノー」（店舗名：食品館アプロ）との提携のもと食品スーパーとして運営されている。

京都市の元・勧修公設小売市場は、1987 年に組合員全員が空き店舗対策を理由に設立した「ハートフレンド」（店舗名：フレスコ）として存続し、関西圏を中心に 100 店舗超を展開する大手食品スーパーに発展するなど、対面販売を主体とし営業を継続する施設は少ない。

沖縄の那覇市第一牧志公設市場（通称：牧志公設市場）はフロアの多くで対面販売を維持するもの、１階の市場フロア、２階の食堂街（フードコート）ともに観光客を主要対象とした運営が行われるなど、公設小売市場という概念が誕生した当初の形態を保つ施設はほぼ見られなくなった。なお、牧志公設市場は老朽化に伴う建替工事のため 2019 年７月をもって仮設市場（旧・にぎわい広場）に移転、2022 年４月を目途に新築リニューアルする見込みとなっている。

現在の公設民営スーパーと公設小売市場は立地特性や趣旨、民間事業者の経営規模こそ異なるが、行政が開設した施設に民間の小売事業者が出店する基本構造は同じであり、公設民営スーパーの前身とみなすことも可能である。

（２）「公設民営スーパー」発生の経緯

１）類似の形態は昔から存在

公設民営スーパーという概念が広がる以前から、現在の公設民営スーパーに近い形態として、行政が円滑な地域商環境の形成や賑わい創出、複雑な権利関係の解消を目的に大型店撤退後の建物を取得、複合商業施設や公共施設としての再生、小売業者への貸与や建物の更地化を行う事例も数多く存在した。

２）これまでは公設民営スーパーができなかった理由＝民業圧迫

しかし、これまでは、行政が「食品スーパー」を主とした施設を開設する事例は、自治体の財政余力や民業圧迫の懸念を理由に見受けられなかった。

３）出現してきた理由＝民間でも困難になったこと

公設民営スーパーが誕生した背景として、1990 年代後半から生じた業界再編による店舗網再編の影響を受け、特に中山間地域や離島部など過疎地域において民間事業者による従来型スーパーの成立が困難になったこと、行政に「生活インフラ」としての小売店の整備や買物難民対策など「介入」の必要性が認識されるようになったこと、自治体が民間事業者と連携し地域の課題解決を実現可能な「公設民営方式」を導入するために必要な法整備が行われたことが大きい。

上記の事情もあり、2012 年５月に福岡県芦屋町が中心市街地活性化、買物難民対策、町所有の駐車場用地有効活用を目的として「船頭町商業施設」を建設、商業施設のテナントとして福岡県筑豊地方地盤の中堅食品スーパー「麻生芳雄商事」（麻生グループ）が運営する「生き活き市場 Good Smile はまゆう」を開設する「公設民営スーパー」が発生した。

2016 年３月には、福島県広野町が東日本大震災による被災地の市街地機能回復を目的として、公設民営ショッピングセンター「ひろのてらす」を開発、施設の核として流通大手「イオンリテール」が運営する「イオン広野店」を誘致するなど、食品スーパーが撤退した過疎地域及び東日本大震災被災地に公設民営方式を採用したスーパーマーケットの出店が増加するに至った。

2019 年時点では国内 12 事例の営業が確認できる。

【表２－１】公設民営スーパー１２事例（筆者作成）

	開店年	月	店舗名	都道府県	市町村	新築	居抜き	被災地	過疎地域	
1	2011年	5月	船頭町商業施設「生き活き市場 GoodSmile はまゆう」	福岡県	芦屋町	○			○	過疎地域自立促進特別措置法2条1項（過疎）
2	2015年	3月	イオン広野店	福島県	広野町	○		○		緊急時避難準備区域（解除済）
3	2015年	6月	コアやまくに「みんなのお店やまくに」	大分県	中津（旧・山国町）				○	過疎地域自立促進特別措置法33条2項（一部過疎）
4	2015年	9月	東町エンガワ商店	福島県	南相馬市	○		○		緊急時避難準備区域（解除済）
5	2016年	7月	かあべえ屋	東京都	檜原村	○			○	過疎地域自立促進特別措置法2条1項
6	2016年	4月	南相馬市大町地域商業施設「大町マルシェ」	福島県	南相馬市	○		○		緊急時避難準備区域（解除済）
7	2017年	3月	さくらモールとみおか「ヨークベニマル新富岡店」	福島県	富岡町		○	○		帰還困難区域（一部指定解除済）
8	2017年	4月	ダ＊マルシェ沼田店	北海道	沼田町		○		○	過疎地域自立促進特別措置法2条1項
9	2017年	9月	スーパーなかがわ	北海道	滝上町		○		○	過疎地域自立促進特別措置法2条1項
10	2018年	7月	寺前楽座 まちの灯り	兵庫県	神河町		○		○	過疎地域自立促進特別措置法2条1項
11	2018年	12月	小高ストア	福島県	南相馬市	○		○		緊急時避難準備区域（解除済）
12	2019年	10月	南外さいかい市	秋田県	大仙市	○			△	過疎地域自立促進特別措置法33条1項（みなし過疎）

２．公設民営スーパーの定義付け

（１）「スーパーマーケット」業態の定義

１）一般社団法人全国スーパーマーケット協会の定義

一般社団法人全国スーパーマーケット協会（旧・日本セルフサービス協会）は、1958 年に「スーパーマーケットとは、単独経営のもとに、セルフサービス方式を採用している総合食料品小売店で、年商１億円以上のものをいう」と定義した。

２）経済産業省の定義　経済産業省は商業統計調査にて食料品専門スーパーを「年間商品販売額のうち食料品が 70%以上占める」「売場面積 250 ㎡以上」「セルフサービス方式の店舗」と定義した。

３）伝統的定義の特徴は、①食品、②セルフ方式、③一定規模以上の３条件がある。

４）規模については多様化、小型も出現　しかし、規模については小型もでてきている。その一方、イオングループが 2005 年 12 月以降、都市型生鮮食品スーパー「まいばすけっと」1 号店を出店し、出店可能な店舗モデルを「店舗規模 50 坪以上（約 165 ㎡以上）」と設定し、経済産業省の食料品専門スーパーの売場面積の定義から外れたコンビニ跡への出店を開始、2018 年 4 月に 700 店舗体制を構築するなど、従来のスーパーの枠組みから外れた小型店舗が増加傾向にある。高品質スーパーを称する「成城石井」も一部店舗では生鮮食品の取扱いがあるもの、鉄道駅ビルやコンビニ跡など小規模物件が主要な店舗モデルであり、同社も出店可能な店舗フォーマットを「売上面積 10 坪程度から 190 坪程度（33～628 ㎡）」と設定していることから、その多くが経済産業省の「食料品専門スーパー」の定義に該当しない。

５）本研究の定義＝＞食品＋セルフで定義　福岡県芦屋町が公設民営スーパーを設置する際、対象事業者を「スーパーマーケット（生鮮３品を取扱実績のある）事業者」と設定したこと、惣菜の取扱いが標準となっていることから、一連の流れの踏まえ、本稿ではスーパーマーケットの定義を「生鮮３品（青果・鮮魚・精肉）と惣菜、グロサリーをセルフサービス方式で販売する業態」とする。また、「コンビニ各社（ファミリーマートなど）の屋号を冠する店舗は除外」するものとする。

（２）「公設民営スーパーマーケット」の概念、構造の定義

１）定義　公設民営スーパーの定義については、公設民営方式の定義に従い、「行政が「食品スーパーが出店可能な建物」の建設または取得を行い、施設完成後に民間事業者が施設利用料として賃料を負担するもの」とする。

２）スキーム　公設民営スーパーのスキームとして、指定管理者制度やＰＦＩ／ＢＴＯ、施設貸与・譲渡方式が存在するが、食品スーパーが入居する建物自体はいずれも自治体が建設し、入居店舗が施設利用料（賃料）を負担する「施設貸与方式」が採用されている。公設民営スキームの採用は、民間事業者の初期投資費用軽減に大きな役割を持っているが、食品スーパーを始めとする小売業の場合、ＰＯＳシステム構築といった施設整備費など別途必要となるため、各種補助金や賃料、固定資産税の一定期間減額といた施策が併用されている。また、公設民営スーパーが入居する商業施設のなかで、比較的規模が大きい物件の管理運営業務に関しては指定管理者制度の導入が併用されている。（さくらモールとみおかの指定管理者「大和リース」等）

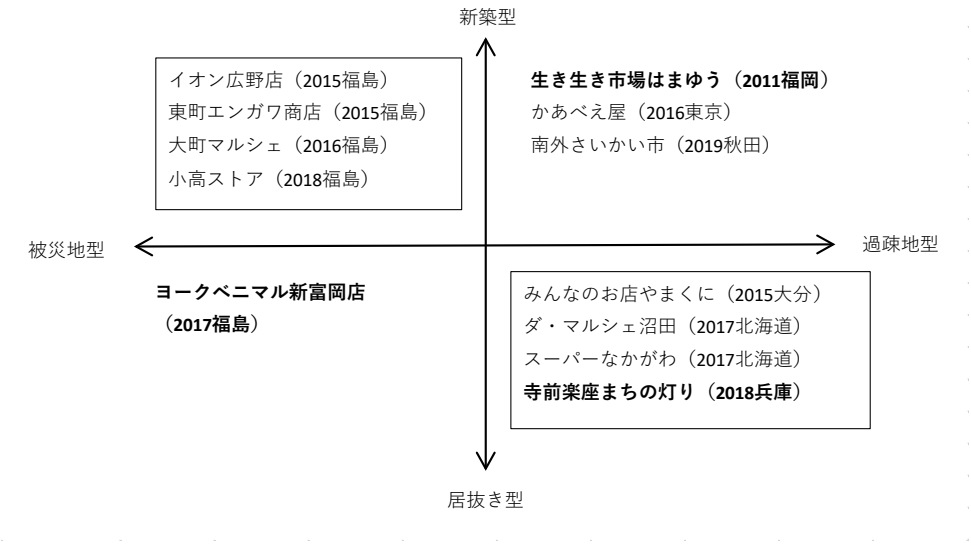
３．公設民営スーパーの分類論（全部で１２件ある）

（１）空間分類

１）立地条件による分類：「過疎地域自立促進特別措置法」による過疎地域指定を受けた「過疎地域型」と、東日本大震災による「緊急時避難準備区域」「帰還困難区域」指定を受けた「被災地型」に分類可能である。

２）建築条件による分類：さらにいずれも「新築型」「既存物件取得（居抜き）型」に大きく分類可能である。

３）立地条件×建築条件で４分類になる：全体で１２件、「過疎地型」７件、「被災地型」５件でほぼ同数。「新築型」７件、「居抜き型」５件でほぼ同数であるが、４分類すると特徴がある。過疎地型は居抜きが多い。７件中、４件が「居抜き型」で多い。被災地型は新築が多い。５件中、４件が「新築型」で多い。



（２）時間分類

2011 年が１件、2015 年が３件（うち被災地型２件)、2016 年が２件（うち被災地型１件)、2017 年が３件（うち被災地型２件)、2018 年が２件（うち被災地型１件)、2019 年が１件、で、2015 年以降、年に２～３件設立されてきている。

４．調査対象の選定

この分類に基づき、３つの類型別々の代表として、過疎地域×新築型の「Good Smile はまゆう」、過疎地域×既存物件取得型の「寺前楽座 まちの灯り」、被災地×既存物件取得型の「さくらモールとみおか」、を対象に関係者へのヒアリングを含む調査を実施した。

第Ⅲ章．具体的事例（１）寺前楽座まちの灯り

ここでは、具体的な事例として関西唯一の公設民営スーパー「寺前楽座 まちの灯り」を挙げる。

１．地域概要と立地条件

神崎郡神河町は、2005 年に東部の神崎町と西部の大河内町が合併して誕生した。東部の旧神崎町側には、国道 312 号線と播但自動車道が通っており、ロードサイドには食品スーパーやホームセンターを始めとする各種大型店による商業集積がみられる。西部の旧大河内町側は、姫路から県央を北上する播但線が唯一、自動車道から離れ、西の旧大河内町へ迂回する箇所であり、旧大河内町中心部にはＪＲ播但線寺前駅や神河町町役場が立地しており、商店街の形成もみられるが、生鮮食品を販売する食品スーパーはＪＡ兵庫西のＡコープを前身に持つ「又右衛門寺前店」１店舗のみであった。公設民営スーパー出店の経緯は、この中心駅前の唯一の店舗が閉店したことを理由としたものである。神河町の前身となる旧神崎町、旧大河内町ともに、元々複数の自治体が合併し発足した歴史があるため、地域の自立性や独自性を大切にする住民意識がある。また、旧大河内町は、人造ダムと発電所があり財源が豊かであった。旧大河内町の長谷地区では、2007 年に地区住民全世帯出資により「村営ふれあいマーケット」の運営会社となる「長谷」を設立、ＪＡ兵庫西のＡコープ店舗（売店）及び給油所「ＪＡ－ＳＳ」を山崎製パンのボランタリーチェーン「ヤマザキＹショップ」への加盟により「よろずや」「あぶらや」として再生したという事例があったことも設置の背景にある。

２．公設民営スーパー設立の経緯

（１）兵庫西農業協同組合（ＪＡ兵庫西）Ａコープ時代（～2005 年）

「寺前楽座まちの灯り」の前身となる食品スーパー「Ａコープ寺前店」は「神崎郡北農業協同組合」により旧寺前村唯一のスーパーとして開店した。「Ａコープ寺前店」は 2001 年４月に近隣９農協との合併に伴い「兵庫西農業協同組合（ＪＡ兵庫西）」の運営となったが、従来県単位・地域単位で組織化されていた農協Ａコープ事業を新たに設立するＡコープ事業会社（現・Ａコープ近畿）に再編する方針を受け、日商 100 万円に達しない中山間地域の小型店舗であった寺前店は 2005 年４月の「Ａコープ近畿」発足に先駆けて閉店した。

（２）三輪又商店「又右衛門（寺前店）」時代（2007 年～2017 年）

2005 年４月のＡコープ近畿発足に先駆け、兵庫県内の中山間地域各地でＡコープの閉鎖が行われたが、店舗跡地の再生が進まなかったこともあり、2007 年に兵庫県宍粟市に本社を置く地場老舗食品卸「三輪又商店」が、ＪＡ兵庫西からＡコープ４店舗跡（姫路市、たつの市、宍粟市、神河町各１店舗）の土地建物を借り受け、食品スーパー「又右衛門」の運営を開始した。

しかし、又右衛門の運営会社となった三輪又商店は、大手食品卸との競争激化で業績不振に陥り、2017 年９月１日をもって廃業、自己破産申請をしていた。又右衛門も農協事務所併設または敷地内に出店する狭小店舗が大半を占めるなど競争力が低く、賃料負担が大きかったことから店舗網を段階的に縮小しており、運営会社の自己破産申請前日となる 2017 年 8 月 31 日まで営業を継続していた店舗は「又右衛門寺前店」「又右衛門神岡店」のみであった。

（３）公設民営スーパー模索期（～2017 年 10 月）

神河町では、又右衛門寺前店の閉店及び三輪又商店の倒産協議が始まった 2017 年 9 月 4 日以降、関係者幹部会議を開催、神河町による農協への実態調査及び経緯説明の要求、後継店誘致依頼、自治会長や議員、旧又右衛門寺前店福岡敬祐店長、神河町立ホテルモンテローザの指定管理者「田舎暮し」と朝来市の地場食品スーパー「こめやストアー」社長を兼任する習田大介氏との意見交換を実施するなど、閉店直後より店舗の営業再開に向けた取り組みを進めている。

関係者幹部会議では、又右衛門後継店舗の運営母体として、①「寺前地区 11 集落直営食品スーパーの設立」、②「寺前地区 11 集落設立新組織による新規出店事業者（個人または法人）への運営委託」、③「寺前地区 11 集落による新規出店事業者への設立・運営資金の支援」、④「新規出店事業者への具体的な支援条件聴取、内容調査を経た依頼」の４方式が候補として挙げられていた。

（２）市民意見聴取（2017 年 11 月～12 月）

神河町では又右衛門跡地の再生に向けて、2017 年 11 月に寺前地区 11 集落を対象とした全世帯アンケートを実施した。その結果、79%が「営業再開を希望」、残る 21%も「高齢になった際、徒歩圏内に生鮮食品スーパーが存在しないことへの不安」を主張する意見がみられたことから、2017 年 12 月のアンケート結果集約会議以後、後継店設置案協議を進める方針を固めている。

（３）町による買い取りと運営会社「寺前村振興公社」の整備（2018 年１月～８月）

神河町は 2018 年１月以降、ＪＡ兵庫西との店舗土地建物購入協議を開始、1955 年の合併で消滅した旧寺前村１１集落の基金を引継ぐ「寺前財産区」による寄付を受け不動産を買い取った。その後、2018 年６月８日には食品スーパーの運営会社となる株式会社「寺前村振興公社」を設立。６月 27 日にリニューアル工事に着手し、７月 26 日にプレオープン、７月 30 日にグランドオープンを迎えるに至った。

なお、寺前村振興公社は神河町が出資しない純粋な民間資本の会社であり、田舎暮し１社と旧・又右衛門

寺前店福岡敬祐元店長など個人５名が出資している。また、2018 年６月のリニューアル工事発注は施設所有者である神河町ではなく、運営事業者である寺前村振興公社主導のもと行われている。神河町が発注する場合、原則として一般競争入札の義務付けされており、整備費用が高騰する可能性があること、寺前村振興公社が施設の改装工事や什器、ＰＯＳシステムの構築を行う場合、同社と提携関係にある事業者のノウハウを活かした負担軽減が可能となるためである。寺前楽座には、同店の前身となるＡコープ及び又右衛門時代から店長を務め、寺前村振興公社にも出資する福岡敬祐氏が「代表取締役店長」に就任した。また、又右衛門時代に売場経験を持つパート・アルバイト店員も在籍する。

３．寺前楽座の経営課題と今後の展望

（１）寺前楽座独自の施策により客単価を向上

寺前楽座まちの灯りは、開店にあたり目標年商 1 億 5000 万円、目標日商 50 万円、目標客単価 1200 円、商圏を寺前村 11 集落に設定している。当初の客単価は 1 人当たり 1000 円であったが、又右衛門時代に行われていた酒類販売の再開、弁当・惣菜を中心としたサービス拡充といった経営施策により 2019 年現在は日商 40 万円、客単価 1100 円強に達するなど目標とする数値に近い水準を記録している。なお目標日商 50 万円は大手コンビニ「ローソン」「ファミリーマート」の日商と同水準となる（セブンイレブンの日商は約 65 万円）。

（２）課題（略）

（３）来店困難な高齢者および観光客の取り込み戦略（略）

第Ⅳ章．具体的事例（２）Good Smile はまゆう

１．地域概要と立地条件

福岡県遠賀郡芦屋町は、1905 年に遠賀川西側の芦屋町と遠賀川東側の山鹿村が合併して誕生した。両地域は遠賀川を挟み東西に分断されているが「なみかけ大橋」「芦屋橋」により接続されている。芦屋町は、交通条件をみると遠賀郡４町（芦屋町・水巻町・岡垣町・遠賀町）のうち唯一、戦前戦後の僅かな期間を除いて鉄道路線が敷設及び運行されておらず、主要な公共交通機関は北九州市交通局が運行する「北九州市営バス」と西鉄バス北九州の路線を引継ぎ北九州市交通局が委託運行する「芦屋タウンバス」、芦屋町が運行する「芦屋町巡回バス」の 3 事業者しか存在しないなど、公共交通が完備されているとは言い難かった。

また、芦屋町は遠賀郡内で唯一、2000 年の大店法廃止まで第一種大規模小売店舗（3000 ㎡以上）に相当する大型店の進出が一切みられず、2019 年現在も同等の大型店は未進出、大手コンビニエンスストアも航空自衛隊制限エリア内のミニストップを除き、町中心部には出店していない。これらの立地特性により、北九州市若松区に面する山鹿地区など一部を除けば、開発余力が少ないため大規模な宅地開発が行われておらず、遠賀郡内で最も人口が少なく、2002 年に遠賀郡内唯一の過疎地域指定を受けている。

２．公設民営スーパー設立の経緯

（１）地域商業の成立（商店街、「しんえい」、「かじや」）

福岡県芦屋町の中心部では、陸上自衛隊芦屋基地正門から西祇園橋を結ぶ福岡県道 284 号線沿いに中心商店街「正門通り商店街」が形成され、1976 年 11 月に地場資本の「しんえい芦屋店」（芦屋町船頭町）が町民会館付近に開店、同年 12 月に北九州資本の「かじや芦屋店」（芦屋町高浜）が正門通り商店街入口付近に相次ぎ開店、２店舗が町中心部の商業核を担っていた。

（２）ベッドタウンゆえ近隣他都市の大型店の出店の影響をうける

しかし、1980 年代初頭より隣接する北九州市や遠賀郡水巻町に 1 万㎡前後の大型総合スーパー３店舗が相次ぎ進出したことで、町中心部の正門通り商店街が衰退、空き店舗の増加や地域再活性化に向けた対策が課題として挙げられるようになる。

（３）地域商業再生への意欲

そのため、1993 年から芦屋町や地元商業者、商工会主導で町中心部の行政不動産「船頭町駐車場」に商店街の新たな集客核となる商業施設の建設を計画、既存商店や公民館の移設を伴う用地取得、道路拡幅など再開発に向けた基盤整備を進めたが、計画規模をパティオ方式に大幅縮小したのち 2000 年に断念していた。

（４）「かじや」の後継の「ハローデイ」の撤退

芦屋町中心部に位置する食品スーパー２店舗のうち、かじやは「アミューズメントフードホール」を称する新業態モデルを採用した「ハローデイ芦屋店」に改称、しんえいは福岡資本の老舗百貨店「岩田屋」傘下の地場大手スーパー「サニー」と提携関係にあった「福岡大洋フードセンター」の傘下となり、店名を「福岡大洋フードセンターしんえい店」に改称するなど、店舗ブランドの刷新や経営基盤の盤石化による生き残りを目指したが、系列店舗のなかでも老朽化が著しく、競争環境の改善が見込めなかったことからハローデイ芦屋店は 2007 年に撤退している。ハローデイの撤退後、芦屋町内の食品スーパーは町民会館付近の「福岡大洋フードセンターしんえい店」及び山鹿地区の「生鮮館フラップ」２店舗のみとなった。

（５）住民要望の調査

芦屋町が 2009 年に実施した「コミュニティ活動状況調査（平成 21 年度）」では、芦屋町の取組みに対する満足度 39 項目のなかで「商店街などの中心市街地の整備」に不満を求める住民が最多数となる 27.6%を記録しており、芦屋町の住みやすさについて尋ねた自由回答において「日常の買い物ができない。」「スーパーがない。」といった不満が寄せられている。芦屋町のまちづくり（商業）に関して尋ねた自由回答でも 72 人中 29 人が正門通り商店街の活性化及び再整備を要望、24 人が食品スーパーの誘致及びハローデイ跡地の再生を要望、町営によるスーパーや生鮮食品販売店開設に対する要望もみられるなど、芦屋町民から買物環境整備を期待する声が明らかとなる。

（６）行政不動産（駐車場）活用による公設民営スーパーの開業

１）「芦屋町企業誘致条例」の制定：　中心市街地空洞化対策が喫緊の課題となった芦屋町では、2009 年に「芦屋町企業誘致条例」を制定し、商業地域に進出する小売事業者への優遇措置を設定。

２）行政不動産（駐車場）活用の公募：　2010 年２月には商業施設の開発計画があった行政不動産「船頭町駐車場」の有効活用を目指すべく、不動産ディベロッパーなどを対象に「中心市街地活性化」「町民の生活利便性の向上」を目的とした第 1 回公募（町有地の条件付売却）を実施したが、応募事業者が見られなかった。そこで、売却金額の見直しや事業用借地権の設定、期間短縮を行うなど段階的に条件を緩和した。2010 年 11 月の第 4 回公募では、対象事業者を「スーパーマーケット（生鮮 3 品を取扱実績のある」事業者」に限定し、芦屋町が店舗を建設し土地・建物の貸付を行う条件に変更したため、福岡県筑豊地方地盤の中堅食品スーパー「麻生芳雄商事」（麻生グループ）1 社が公募に応じ、同社が優先交渉権者として決定、芦屋町と麻生芳雄商事による協議が進められた。その後、2011 年２月に「芦屋町船頭町駐車場活用事業契約」が締結され、同年 7 月に駐車場を閉鎖、同年 10 月の公設民営スーパー着工を経て、2012 年５月に船頭町商業施設「生き活き市場 Good Smile はまゆう」（建物面積約 1486 ㎡、敷地面積約 5573 ㎡）が開業した。

（７）開業の影響

（８）住民満足度の向上

福岡県芦屋町が 20 代以上の町内在住者を対象に定期的（２～３年毎）に実施する住民意識調査（コミュニティ活動状況調査）において、公設民営スーパー「Good Smile はまゆう」開業前の 2009 年度調査と 2012 年度調査を比較した場合、「商店街など中心市街地の整備」に対する満足度が 2.05 ポイントから 2.35 ポイントに上昇、「商業の振興」に対する満足度が 2.46 ポイントから 2.52 ポイントに上昇している。上記の調査からも、自治体による公設民営スーパーの設置は、住民満足度の向上に役割を持つことが明らかといえる。

３．Good Smile はまゆうの経営課題と今後の展望（略）

（１）人手不足（略）

（２）商品訴求の課題（略）

（３）商圏人口のさらなる減少（略）

第Ⅴ章．具体的事例（３）さくらモールとみおか（略）

１．地域概要と立地条件（略）

２．公設民営商業施設（公設民営スーパー）設立の経緯（略）

（１）ヨークベニマル富岡店（富岡ショッピングプラザ）時代（～2011 年 3 月）

（２）東日本大震災（2011 年３月～）

（３）ヨークベニマル新富岡店（さくらモールとみおか）時代（2016 年～）

（４）開業の影響

３．さくらモールとみおかの経営課題と今後の展望（略）

（１）被災を理由とした深刻な人手不足による「全国平均を超える最低賃金」

（２）専門店各店舗あたりの狭小な売場面積

（３）客層の変化に対応する必要性

（４）今後の展望

第Ⅵ章．公設民営スーパーの運営モデル（１）イニシャルコスト（公設民営スキーム）

公設民営スーパーの開設にあたり、初期費用（イニシャルコスト）となる財源は、国・都道府県・市町村が交付する補助金や地域住民を始めとする公設民営スーパー関係者による出資などをもとに調達されている。

１．寺前楽座－町財産区の支援

（１）公設民営スキーム

「寺前楽座 まちの灯り」の開設にあたり、スーパーの建物建築に必要な初期費用を神河町が負担し、入居する寺前村振興公社が賃料（０円）を支払う公設民営スキームを採用している。

（２）土地建物取得費用＝財産区

神河町が負担したＪＡ兵庫西からの食品スーパー店舗跡土地建物（評価額 330 万円）取得費の総額は 220 万円であるが、財源は全額 1955 年の合併で消滅した旧寺前村 11 集落の人造ダム発電所建設に伴う補償基金を引継ぐ特別地方公共団体「寺前財産区」による寄付に基づくものであるため、神河町自体は土地建物の取得に対する起債は行っていない。

（３）改修費用＝＞補助金＋借入

建物・駐車場修繕工事や内装整備工事、備品購入の総額 2/3 に対しては、「総務省平成 30 年度地域経済循環創造事業交付金」（空き店舗、地域資源を活用した寺前楽座“街の灯り”整備事業）2074 万 5000 円、神河町による「随伴補助金」691 万 5000 円といった国・自治体からの補助金が交付、１／３は補助金交付の条件として地元金融機関（但陽信用金庫）からの融資が必要となっていることから、運営事業者である寺前村振興公社が 2074 万 6000 円の借入を行っている。

（４）町の負担

神河町が公設民営スーパー開設にあたり実負担した額（寺前村振興公社に対する自治体の補助金）は 691 万円のみであり、これが寺前村振興公社の賃料の根拠となる。

１）２／３が補助金、１／３は地元金融機関

２）寺前財産区から寺前村振興公社への事業資金投入スキーム：寺前財産区（人造ダム・水力発電所建設補償基金を管理）→（神河町に初期費用として用地買収費 2200 万、運営費用として地域支援金 1276 万寄付）→神河町→（寄付全額を補助金として交付）→寺前村振興公社

２．Good Smile はまゆうー建築費用を 15 年で回収するスキームと各種補助金

（１）公設民営スキーム

船頭町商業施設の開設にあたり、スーパーの建物建築に必要な初期費用を芦屋町が負担し、入居する麻生芳雄商事が賃料（年額当初５年間 853 万 7000 円、６年目以降 1058 万 4000 円）を芦屋町に支払うことで 15 年間かけて費用を回収するスキームを採用している。

（２）初期費用＝芦屋町が一時負担し、民間が１５年返済

芦屋町が負担した建物建築費の総額は１億 5531 万 540 円であるが、麻生芳雄商事が町に支払う賃料の総額は１億 4852 万 5000 円となる。当初５年間賃料減額（１年あたり 204 万 7000 円、総額 1023 万 5000 円）が行われる根拠として、麻生芳雄商事が出店にあたり店舗設備を整備する初期費用（設備・備品など 6000 万円）を理由としている。

（３）町の負担

これにより、芦屋町が公設民営スーパー開業にあたり補助した金額は事実上、年間約 200 万円の賃料減額と芦屋町企業誘致条例に基づく固定資産税の減免処置（ともに５年間）のみとなる。なお、事業者の撤退対策として違約金（年間賃料の２／５）及び「後継事業者の確保に努める」条項を設定している。

３．さくらモールとみおかー「使用許可制度」による店舗誘致と町による施設整備・賃料無償化（略）

（１）被災地という特殊事情に対応した「使用許可制度」による店舗誘致

（２）町による施設整備・賃料無償化の補助

（３）施設自体の指定管理

４．公設民営スーパーのイニシャルモデルの重点－別財源の存在があると有利

行政が公設民営スーパーを開設するにあたり、財源の確保は必要不可欠である。

（１）以下補助金の例をあげる。１）まちなか商業活性化支援事業：　北海道沼田町では公設民営スーパーや農協事務所が入居する「沼田町商業コミュニティ中核施設」を開設するにあたり、経済産業省が所管する「平成 28 年度地域・まちなか商業活性化支援事業（地域商業自立促進事業）」の採択を受けている。２）被

災地補助金：　また、福島県内各自治体は公設民営商業施設（公設民営スーパー）を開設するにあたり、同じく経済産業省が所管する「津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金」「自立・帰還支援雇用創出企業立地補助金」の採択を受けるなど、国や都道府県が交付する補助金の活用がみられる。３）地域経済循環事創造事業：　兵庫県神河町の事例では、総務省の「平成 30 年度地域経済循環創造事業交付金」がある。

（２）地域特有の財源

兵庫県神河町の事例では、これにくわえて、神河町の前身自治体である旧寺前村１１集落のダム基金を引継ぐ「寺前財産区」からの寄付金といった地域特有の財源が存在する。こうした財源の存在は初期費用（イニシャルコスト）、運営費用（ランニングコスト）の軽減に大きな役割を果たし、地域の合意形成に必要なハードルを引き下げる効果を持つ。

第Ⅶ章．公設民営スーパーの運営モデル（２）ランニングコスト

ランニングコストに関しては、経営規模、店舗規模こそ事例により異なるが、食品スーパーの運営に必要な経費の比率に有意な差はなく、公設民営スキームの採用や行政による補助など共通しているため、当章にて記載する。

１．スーパーマーケットの経営分析手法

（１）各種統計データに基づく経営分析

公設民営スーパーの売上に関する詳細データは原則として自治体及び公設民営スーパー運営事業者間の機密保持契約に基づき開示されていないため、各店舗の店舗運営の全容を把握することは困難であるが、一般社団法人全国スーパーマーケット協会などスーパーマーケット業界３団体による年次統計「スーパーマーケット年次統計調査報告書」から、売上高総利益率（粗利益率）など平均値を推定、補完することが可能である。なお、年次統計調査報告書（2019）では、国内スーパー1025 社を対象に調査を実施、275 社の回答をもとに保有店舗の調査、店舗状況、人事関連、販売促進・サービス施策、ポイントカード・決済手段など大きく８項目を調査、粗利益率 25.49%という数値を明らかにしている。年次統計調査報告書（2011）までは業界３団体が人件費、水道光熱費など具体的な経営指標の集計を行っており、人件費約 13.1%、水道光熱費 2.1%という結果を明らかにしていたが、2012 年以降、該当データの集計を帝国データバンク（ＴＤＢ）に事実上委託したため団体として調査は行っていない。食品スーパー業態が持つ収益構造は業態誕生以来変わっておらず、調査年度による粗利益率や各種経費に大きな変動はみられない。年次統計調査報告書（2019）、オール日本スーパーマーケット協会加盟店のみを対象とした「ＡＪＳ販売月報」（2019）ともに売上高構成比、平均客単価など数値が類似していることからも明らかといえる。

２．経営分析（ランニングコスト）の例（推計）

（１）収入

いま例として寺前楽座まちの灯りを想定する。2018 年 7 月の開店当初、目標年商 1 億 5000 万円、目標日商 50 万円、目標客単価 1200 円、商圏を寺前村 11 集落に設定、実際の客単価は 1 人当たり 1000 円であったが、又右衛門時代に行われていた酒類販売の再開、サービス拡充といった経営施策により 2019 年現在は通常営業日の日商は約 40 万円（来客者数約 350 人）、特売実施日（週 1 回）の日商は約 60 万円（来客者 500～600 人）、客単価 1100 円強に達している。粗利益率は 25%であるため、以下の数式でおおよその年商が求められ

る。313 日（客単価×客数 350 人＝385000 円）＋52 日（客単価×客数 550 人＝605000 円）。営業日の買物客の購買意識、気候条件、周辺店舗の特売状況により、多少の誤差は生じることが想定されるが、開業当初の目標年商である 1 億 5000 万円には到達しているといえる。

（２）粗利益率、人件費率

同社の年商の 25%が粗利益率であるが、各種統計と変わらない健全な数値となっている。人件費も 12～13%ほどであり、売場面積 500 ㎡未満の単独経営のスーパーとしては一般的な数値となっている。寺前楽座が目標とする日商 50 万円は大手コンビニ「ローソン」「ファミリーマート」の平均日商と同水準（セブンイレブンの平均日商は約 65 万円）となるが、大手コンビニ各社がチェーン組織化基盤とするフランチャイズ契約と異なり、全日本食品による「全日食チェーン」や山崎製パンによる「ヤマザキＹショップ」といったボランタリー契約は本部加盟費が低廉かつ制約が少ない（ＰＯＳシステム導入・看板設置など）といった特徴を持つため、経営規模が同水準のコンビニと単純比較した場合、余裕のある運営を維持可能といえる。

（３）賃料条件等の改善

また、又右衛門時代に経営課題とされていたＪＡ兵庫西との年間約 260 万円の賃借契約（借地・備品リース代）が、寺前財産区からの財源を基盤とした神河町による土地・建物の取得、賃料補助（無償化）により消滅したため、キャッシュフローの改善をもたらしている。

【表７－１】経営分析推計の例（ランニングコスト）（推計）

（４）価格競争力の強化

３．従来型スーパーと公設民営スーパーの経営上の相違点

従来型スーパーと公設民営スーパーの経営上の相違点は、公設民営スキームを採用した初期費用の軽減および、それに付随する家賃負担や固定資産税の軽減といった補助施策による損益分岐点の押し下げにあるといえる。

４．公設民営スーパーの川上モデルー「全日食」などの特別仕入れ業者の利用による価格競争力の強化と経営資源の効率化

公設民営スーパーが成立する条件として、食品スーパーの運営にノウハウを持つ事業者の存在が不可欠となる。ここでは、「全日食」などの特別仕入れ業者の利用が、価格競争力の強化と経営資源の効率化の上で重要な役割をはたす。

（１）事例からー寺前楽座の例

１）小規模店舗の困難性：　旧又右衛門の運営店舗はいずれもＡコープ時代から売場を大きく改装しておら

ず、小規模かつ過疎化が進む中山間地域の４市町に分散しているため、競合店と比べた場合、経営母体に卸売業者を持つにもかかわらず、物流コストが高く仕入面でスケールメリットを構築することが困難であった。そのため、旧又右衛門の商品販売価格は近隣競合店が缶ジュースを 78 円で提供しているにもかかわらず、定価販売に近い 120 円での販売が常態化していた。旧又右衛門寺前店が単独で営業再開する場合、旧又右衛門以上の仕入調達価格上昇が見込まれ、事務経費やシステム構築費用の負担も生じるなど、小規模店舗の営業再開にはいくつもの課題があった。

２）特別な共同卸業者（全日食等）の力を借りて、スーパーの定番品は品揃えが可能：　寺前楽座では、旧又右衛門時代に抱えていた課題の解決策として、中小食品スーパーにより組織されるボランタリーチェーン「全日本食品」（全日食チェーン）」に一定金額（保証金 500 万円）を出資することで同社に加盟し、「売れ筋品」を中心としたグロサリー商品の供給やＰＯＳシステムの構築、各種キャッシュレス決済の対応といった事業サポートを委託している。上記の取組みにより、大手資本と対抗可能な持続可能性のある店舗運営、価格設定、サービスの提供を実現した。

（２）分類論

ここで、運営事業者の属性をもとに「大手資本型」、「全日食型」、「独自運営型」の３例に類型化することが可能である。

【表７－２】公設民営スーパー運営形態の比較（大手資本型・全日食型・独自運営型）

	大手資本型	全日食型	独自運営型
運営主体	全国チェーン 地場大手スーパー	小規模資本のスーパー	小規模資本のスーパー
商品調達	運営事業者	全日本食品 （全日食チェーン）	運営事業者
店舗面積	1,000㎡前後	1,000㎡未満	1,000㎡未満
メリット （優位性）	商品数が豊富 価格競争力が高い	価格競争力が高い 店舗づくりが容易	地域密着営業
デメリット （課題）	地域密着営業に難	商品数が少ない	価格競争力に難 店舗づくりが難しい

１）「大手資本型」：　大手資本型（Ａ）は、「イオン広野店」「Good Smile はまゆう」など出店地域でスーパーの多店舗展開を行う事業者により開店、運営するもので、店舗規模としては売場面積 1000 ㎡程度、近隣系列店舗と差異が少ない共通の販促活動、価格構成、サービスの提供が特徴として挙げられる。

２）「全日食型」：　全日食型（Ｂ）は、「寺前楽座」など地場資本の運営事業者がボランタリーチェーン「全日本食品」（全日食チェーン）への加盟のもと開店、運営するもので、公設民営スーパーの店舗規模としては 100 ㎡～500 ㎡程度の売場面積が中心となる。全日食に加盟する事業者は、店舗の独自色を残しつつ、店舗開発ノウハウ、商品の仕入調達、システム運用に関して支援が得られるため、大手資本と対抗可能な持続可能性のある店舗運営、価格設定、サービスの提供が可能となる。全日食以外にも、食料品を手掛けるボランタリーチェーンとして、首都圏地盤の食品スーパー「エコス」「与野フードセンター」を代表企業とする食品スーパー向けＶＣ「セルコチェーン」や山崎製パンによる「ヤマザキＹショップ」、リョーユーパンのＶＣを前身に持つ「ＲＩＣマート」、セイコーマート系の「ハマナスクラブ（旧・北海道スパー）」などコンビニ型ＶＣが存在するが、公設民営スーパーにおけるＶＣ採用は全日食１社のみとなっているため、全日食型とする。

３）「独自運営型」：　独自運営型（Ｃ）は、主に地場資本の小規模事業者により運営するもので、店舗規模

としては全日食型と同等な 100 ㎡～500 ㎡程度の小型食品スーパーが中心となる。事業者独自で店舗開発、商品の仕入調達を行うため、地域密着型の売場構築が可能である一方、個店経営を強いられるためスケールメリットに乏しく価格競争力に課題を持つ。

2019 年現在、日本国内の公設民営スーパーの大半が「大手資本型」「全日食型」のいずれかに属する。

第Ⅷ章．公設民営スーパーの地域型商品開発モデル

公設民営スーパーは、①経営上、定型的な加工品は全日食などの特別卸にたより、価格競争力の強化をはかるので、ますます差別化がむずかしいが、逆に、成功のためには、②地域型商品をいかに開発するかの努力が成功の鍵となり、地域密着や今後の観光需要狙いという本来の目的からもこれは欠かすことができない。③また地元産地とのネットワークの構築が鍵となる。

１．競合店との差別化に必要な商品戦略（１）地域課題解決型商品・サービス

（１）スーパーマーケット業界では「画一化」からの脱却に向けた動きがみられる

（２）公設民営スーパーには競合店との差別化に制約がある

後藤（2004）は都市部市場の三層化（高級・高価格／高質／低価格）と高質志向スーパーの台頭、農村部市場におけるスーパーセンター（低価格志向）の台頭を明らかにしているが、公設民営スーパーは一般的な食品スーパーと比較した場合、売場面積は大きくとも 1000 ㎡程度であり、物流コストを要する過疎地域に立地するため、大手資本による店舗運営や提携事業者からの商品仕入調達を実施しない限り、一般的な食品スーパーと対抗可能な価格戦略を打ち出すこと自体が困難である。そのため、店舗規模や大量仕入れのスケールメリットに依存する低価格型の店舗モデルを公設民営スーパーが採用することは必然的に不可能といえる。

（３）過疎地域の課題解決に繋がる高付加価値型商品・サービスの提案

そのため、公設民営スーパーの差別化手法として、店舗規模や価格戦略による差別化とは異なる発想に基づく過疎地域の課題解決に対応した高付加価値商品、サービスの提案が必要となる。例として、兵庫県神河町の寺前楽座まちの灯りは、前身店舗となる「Ａコープ」「又右衛門」時代より、店内厨房で製造した地元産コシヒカリ使用の「福ちゃん弁当」を展開している。兵庫県神河町には、大手コンビニはローソン２店舗（いずれも旧神崎町）しか存在せず、大手弁当チェーンも進出していないため、寺前楽座が特に旧大河内町における中食需要の大部分を賄っているといえる。福ちゃん弁当は、過疎地域の課題解決に繋がる高付加価値型商品・サービスであり、公設民営スーパーの競合店との差別化に向けた施策として有望であるといえる。

２．競合店との差別化に必要な商品戦略（２）地域資源発掘型商品・サービス

（１）スーパーは地域住民に加えて観光客を取り込む必要がある

スーパーマーケットという業態が日本に誕生して以来、店舗規模や取扱商品問わず、原則として商圏内の顧客を対象とした店舗運営が行われていたが、近年は訪日外国人観光客の増加や消費者志向の多様化を受けて、従来とは異なる観光客を意識した店舗運営がみられるようになった。

（２）道の駅・道の駅的な地域特産品の提案

食品スーパー事業者が運営する店舗のなかには、国土交通省（旧・建設省）が所管する「道の駅」登録を受け、道の駅に業態転換した店舗も存在する。京都府地盤の食品スーパー「サンダイコー」は、1983 年に開業した須知店を 1997 年に「丹波マーケス」として大規模改装を実施、1998 年４月に道の駅登録を受けて 2019

年現在も「道の駅丹波マーケス」として運営を行っている。道の駅丹波マーケスは、サンダイコー直営食品スーパーを始め、100 円ショップ「キャンドゥ」、ファストフード「マクドナルド」といった近隣住民向け店舗、ブランド牛を取扱う精肉店や土産物店、フードコートなど観光客向け店舗により構成されている。同社は 2015 年 7 月の京都縦貫自動車道京丹波わちＩＣ－丹波ＩＣ間開業に合わせて、至近距離にある京丹波ＰＡに道の駅「京丹波味夢の里」を新規出店しており、京丹波味夢の里においてもスーパーマーケットの手法と道の駅の手法を融合した施設を提案している。道の駅登録を受けるため、国土交通省（2018）は 24 時間利用可能な駐車場・トイレ・子育て応援施設、情報発信機能（道路情報、地域の観光情報、緊急医療情報等）、地域連携機能、施設のバリアフリー化、市町村または市町村に代わり得る公的な団体による設置を要件として定めている。公設民営スーパーの設置主体は行政であるため、公的な団体による設置という要件は満たしている。自治体が公設民営スーパーを新設する際、道の駅と一体的なプロジェクトとして開発することで、公設民営スーパーの持続可能性を高めることに繋がるのではないか。立地条件など要件に満たない既存の公設民営スーパーにおいても、道の駅的な地域特産品の訴求は観光客の取込みに必要不可欠といえる。

（３）観光スポット的な地域資源の提案

（４）公設民営スーパーも地域資源を発掘することが必要

公設民営スーパーが立地する自治体はいずれも過疎地域であるが、寺前楽座が立地する兵庫県神河町には、国内 14 年ぶりとなる新設スキー場「峰山高原リゾート ホワイトピーク」（2017 年開業）を代表する大規模レジャー施設がある。Good Smile はまゆうが立地する福岡県芦屋町にも、福岡県内最長のウォータースライダーを備えた「アクアシアン」や「芦屋海水浴場」といった大規模レジャー施設、芦屋町内で水揚げされたヤリイカ「あしやんいか」といった食資源がある。訪日外国人観光客のインバウンド需要を取込可能な地域に立地するスーパーでは、免税サービスの実施に加え、地域独自商品の積極的な拡販施策を打ち出しており、例にあげた公設民営スーパーにおいても地域が持つ地域資源を発掘、訴求していく必要性があるだろう。

２．寺前楽座の特色ある事業・取組み内容の評価

（１）地元業者（こめやストアー）との連携

寺前楽座では、全日食との提携に加えて、生鮮食品（青果・鮮魚・精肉・惣菜）と一部地場産品については地元卸業者や姫路市の水産業者、提携関係にある「こめやストアー」から仕入調達を実施している。全日食が仕入調達する商品は、価格競争力の維持を目的とした「売れ筋品」特化型の商品構成であり、同社１社からの仕入調達で競合店と差別化可能な地域住民の嗜好に対応した品揃えを行うことは困難となっている。

この課題の解決策として、生鮮食品は自社及び提携関係にある「こめやストアー」からの仕入調達を実施、こめやストアーが強みとする国内産黒毛和牛や但馬ポークなどの取扱いを実現している。

（２）独自商品（弁当・惣菜等）の拡充、独自サービスの開発

寺前楽座では、福岡敬祐店長の名を冠した独自ブランドの 380 円均一弁当「福ちゃん弁当」を展開している。寺前楽座の前身となるＡコープでは当初、外部業者によるアウトパック惣菜の販売を行っていたが、競合店との差別化や中食需要の拡大を受け、店内製造の 350 円均一弁当「福ちゃん弁当」（１日１種類）の販売を開始していた。福ちゃん弁当は、地元産コシヒカリや手作り総菜（唐揚げ・とんかつなど）により構成される弁当で、以前より「姫路市内に在住する高校生が弁当を求めに定期券を購入した」「弁当を求めに明石からツーリングに来た夫婦がいた」という逸話があるなど、「寺前駅前の名物ブランドの１つ」として、運営母体や屋号の変更を経験しながらも商品構成や価格の改定を経て販売を継続していた経緯があった。そのため、寺前楽座では福ちゃん弁当の商品ラインナップを１日 10 種類に拡充、合わせて高齢単身世帯を対象とした商

品やシークレット弁当の開発を進めるなど、総菜部門のさらなる強化を推進。町役場や地域行事での弁当注文受付やトラック運転手向けの電子レンジ、湯沸かしポット貸出サービスを開始するなど、利用者の細かい需要、要望に対応し、「売上構成比の 20%」を占めるまで拡大している。

（３）商品仕入企業（惣菜売上比は２０％）

寺前楽座は生鮮食品（青果・鮮魚・精肉・惣菜）のうち主に青果・惣菜・地場産品を自社調達、鮮魚・精肉を提携関係にある「こめやストアー」、大手メーカー品の「売れ筋品」を中心としたグロサリーを「全日食チェーン」から仕入調達している。

３．Good Smile はまゆうの特色ある事業・取組み内容の評価

（１）過疎地域での店舗運営に強みを持つ「麻生芳雄商事」による店舗運営

Good Smile はまゆうを運営する麻生芳雄商事は、麻生炭鉱の売店事業を母体に持つ「麻生グループ」の流通事業会社として 1968 年３月に設立。2019 年現在は食品スーパー12 店舗、衣料品店「AI・あい」１店舗、コンビニ「ローソン」１店舗を運営する。麻生芳雄商事は以前より過疎地域の需要に沿った取扱商品の展開や無料宅配サービスを実施している。

（２）大手資本系公設民営スーパーとしては異色な地域に根差した独自の店舗ブランド

（３）地場大手スーパーの強みと地域性の高い品揃えを融合

Good Smile はまゆうでは、地元生産者による産地直送売場「生き活き市場」や店内で販売する地元農産物や鮮魚を調理し提供するグローサラント型店舗「芦屋食堂」（2019 年現在は廃止）といった道の駅的機能に加え、コミュニティスペース「笑顔でふれ愛 コミュニティステーション」を設置、グロサリーについても国産原料や無添加を特徴としたこだわりの味協同組合（静岡市駿河区）「自然の味そのまんま」や福岡発祥の大手ファミリーレストラン「ピエトロ」の冷凍食品、無添加石鹸「シャボン玉石けん」特設売場を設けるなど、消費者の嗜好多様化、食の安全安心、健康志向に対応した売場づくりに取組んでいる。

前述したグロサリーは「こだわりの商品」と称するもので 2019 年現在、麻生芳雄商事運営食品スーパー12 店舗のうち旗艦店である「スーパーＡＳＯ新飯塚店」と「Good Smile はまゆう」２店舗しか導入されておらず、商品取扱数は新飯塚店を上回る。商品は問屋（5～10 個）を通さず、メーカーから直接仕入調達を行う手法を採用しており、競合するディスカウントとの差別化に大きな役割を果たしている。

（４）地元業者との連携、臨機応変な仕入調達

Good Smile はまゆうでは、青果及びグロサリー、衣料・雑貨を麻生芳雄商事直営で展開、鮮魚は地元業者である「魚力水産」（芦屋町）、精肉・惣菜は「ダイキョウ食品」（北九州市八幡西区）をテナント契約方式により導入している。魚力水産運営の鮮魚は福岡県魚市場が管理する「遠賀魚市場」（中間市）から仕入調達を実施する。ダイキョウ食品運営の惣菜は、元々同社が精肉専門業者であり、惣菜事業を行ってこなかったことから、同店舗は周辺店舗への惣菜商品供給拠点も担うなどセントラルキッチンとしての役割を備えている。独自商品として「和惣菜」を拡充するなど、過疎化が進む芦屋町民の嗜好に対応した商品開発を進めている。

４．さくらモールとみおかの特色ある事業・取組み内容の評価（略）

（１）地域住民・復興作業員双方の需要に対応した一般的な食品スーパーと同水準の店舗

第Ⅸ章．公設民営スーパーのコミュニティとの連携モデル（略）

１．公設民営スーパーの成立プロセスには、そもそも、行政も含む地元の意欲ある人的ネットワークの存在が欠かすことができない（ソーシャル・キャピタル理論）

２．公設民営スーパーの空間モデル＝コミュニティでの有効活用

（１）「Good Smile はまゆう」の例－地元商店、買物客を対象とした駐車場スペースの開放

（２）「さくらモールとみおか」の例－小売店舗に留まらない「オフィスフロア」設置による雇用・サービス拠点の確保

（３）「ひろのてらす」の例－生活利便施設としての価値向上に繋がる各種サービス店舗やコミュニティスペースの導入

（４）公設民営スーパーの被災地復興モデル－公設民営スーパーを核とした施設は被災地の早期復興に有望（略）　１）東日本大震災後（2011 年～）　２）西日本豪雨（2018 年）

第Ｘ章．公設民営スーパーの立地・コンパクトシティモデル（略）

１．公設民営スーパーは「商圏内人口」「将来性」に課題を持つ地域に有望

２．公設民営スーパーが成立する立地条件の共通点

（１）公共交通など最低限度の都市基盤が維持されているがフードデザートな地域に有望

（２）空き店舗の有効活用に有望

（３）既存民間事業者の食品スーパーと競合が生じない地域

３．公設民営スーパーがもたらすコンパクトシティへの貢献（略）

（１）地域経済の循環、再生に有望

【参考文献】

芦屋町（2010）「船頭町駐車場活用事業公募提案実施要項」。芦屋町（2010）「広報あしや平成 22 年 10 月 15 日号」。芦屋町（2012）「平成 24 年度芦屋町コミュニティ活動状況調査結果報告書」。芦屋町（2015）「平成 26 年度芦屋町コミュニティ活動状況調査結果報告書」。芦屋町（2019）「芦屋町船頭町駐車場活用事業視察資料」。荒井良雄（1981）「大都市圏における小売商業の立地動向と大規模小売店の役割」『人文科學科紀要』東京大学教養学部人文地理学研究室。荒井良雄・箸本健二（2004）『日本の流通と都市空間』古今書院。神河町（2017）「寺前地域食料・日用品店の設立・経営に係る検討課題」。神河町（2019）「寺前楽座“まちの灯り”関連資料」。神戸新聞（2019 年 2 月 1 日）「スーパー「又右衛門」跡地に野菜市　毎週木曜開設　たつの」。小長谷一之（2005）『都市経済再生のまちづくり』古今書院。小長谷一之・五嶋俊彦・本松豊太・福山直寿（2012）『地域活性化戦略』晃洋書房。小長谷一之ほか（2014）『都市構造と都市政策』古今書院。小長谷一之ほか編（2014）『経済効果入門』日本評論社。小長谷一之ほか（2016）『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。小長谷一之ほか編（2020）『ＡＩと社会・経済・ビジネスのデザイン』日本評論社。佐藤道彦・佐野修久（2019）『まちづくりイノベーション－公民連携・パークマネジメント・エリアマネジメント』日本評論社。瀬岡和子（2014）「昭和 30 年代におけるスーパーマーケットの誕生と「主婦の店」運動 ： 吉田日出男と中内功を中心にして」『社会科学』同志社大学人文科学研究所。主婦の店スーパーマーケット全国チェーン（1982 年）「主婦の店運動 25 年 風車と共に」。鈴木雄・日野智（2015）「駐車場無料時間による地方都市中心市街地への訪問意識・滞在特性に関する研究:JR 秋田駅前民

間駐車場における駐車無料時間延長施策を例として」『都市計画論文集』50 巻３号、日本都市計画学会。総務省（2008）「地域力創造優良事例集平成 20 年度優良事例集 地域振興会を主体とした地域経営（広島県安芸高田市）」。総務省自治行政局地域振興室（2015）「「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）」。東洋経済新報社（1991）「全国大型小売店総覧 92」。東洋経済新報社（1997）「全国大型小売店総覧 98」。東洋経済新報社（2010）「全国大型小売店総覧 2011 年版」。東洋経済新報社（2019）「全国大型小売店総覧 2020 年版」。富岡町（2016）「さくらモールとみおか先行オープン施設概要」。新飯田秀人（2017）「買物難民問題における行政関与のあり方－ 「町営」スーパーに内在する課題を中心に －」『道北福祉』８号、名寄市立大学。日経流通新聞（1997 年 5 月 27 日）「福岡県北部２商店街、相次ぎ客足回復策－空き店舗対策や組合結成」。日本経済新聞（1992 年 4 月 1 日）「大阪市が廃止、標準小売価格日報６０年の歴史に幕。」。日本経済新聞（2019 年 5 月 18 日）「日本鋳鍛鋼、自主廃業へ、２０年３月末めど。」。日本経済新聞（2018 年 11 月 21 日）「南相馬に公設民営スーパー。」。全国スーパーマーケット協会（2011-2019）「スーパーマーケット年次統計調査報告書」。農業協同組合新聞（2007 年 4 月 5 日）「農家組合員の作った農畜産物の販売拠点－全国Ａコープ協同機構発足式」。箸本健二（2013）,「地方都市中心市街地における大型店撤退の影響と利活用に向けての課題」『日本地理学会発表要旨集』、日本地理学会。。兵庫西農業協同組合（2019）「JA 兵庫西ディスクロージャー誌令和元年版 2019」。北海道新聞（2017 年 8 月 21 日）「スーパー・コンビニ「公設民営」　買い物弱者対策　出店相次ぐ」。薬師院 仁志（2006）「近代大阪の小売商－公設市場からスーパーマーケットまで」『帝塚山学院大学研究論集 文学部』第 41 集、帝塚山学院大学。両丹日日新聞（2019 年 11 月 7 日）「水害で食品スーパー撤退の大江に、住民待望さとうが開店」。【ウェブサイト】芦屋町「芦屋町の町営住宅」。芦屋町「過疎地域自立促進計画（平成 28～32 年度）」。イオン（2014）「イオンは「じものの日」を全国２,０００店舗で毎月開催します！」。イオンリテール（2019）「トップメッセージ」。イオンリテール「出店用地・建物募集のご案内」。一般社団法人 日本ショッピングセンター協会（2019）「全国の SC 数・概況」。イトーヨーカ堂（2019）「『イトーヨーカドー食品館千住店』3 月 15 日（金）オープン～千住店の歴史を振り返るイートインスペースを設置～。兵庫県市町要覧「神河町/市町の概要」。神河町（2019 年４月１日）神河町例規集平成 31 年 4 月 1 日内容現在。北九州市「「連携中枢都市圏構想」について」。京都市（2006）「第 132 号 京都市公設小売市場条例の廃止」。京都市（2015 年 4 月）「施設別カルテ（産業系施設）元公設小売市場」。経済産業省「大規模小売店舗立地法について」。航空自衛隊「芦屋基地　-Ashiya Air Base-」。厚生労働省「厚生労働省報道発表資料「すべての都道府県で地域別最低賃金の改定額が答申されました～東京、神奈川で全国初の時間額 1,000 円超え、全国加重平均額は 901 円～」」。国土交通省「道路：道の駅案内」。生活協同組合コープこうべ「移動店舗って？」。生活協同組合コープこうべ「コープこうべ移動店舗運行表」。セブン＆アイ・ホールディングス「いま、チェーンストア理論を超えて　店舗主導の実現とオムニチャネル戦略による変化への対応」。スーパーマーケット ASO「『ATAGO ふれあいマーケット』オープンのお知らせ。スーパーマーケット ASO「生き活き市場 Good Smile はまゆう」。スーパーマーケット成城石井「出店戦略」。スーパーマーケット「フクヤ」「フクヤ大江店『閉店』のお知らせ」。総務省「過疎地域自立促進特別措置法」。総務省「住民基本台帳等｜住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」。但陽信用金庫「神河町 JR 寺前駅前スーパー「寺前楽座 まちの灯り」の開店・事業継続を支援」。富岡町地域防災計画 資料編。名古屋市:名古屋市公設市場のご案内（事業向け情報）。那覇市第一牧志公設市場組合。日本鋳鍛鋼株式会社「第 40 期（2019 年 3 月期）決算公告」。日本鋳鍛鋼株式会社「会社概要」。日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会（2019）「第 30 回 DIY 小売業実態調査 報告書」。兵庫労働局「最低賃金について」。北海道滝上町 まちなか活性化の拠点として期待！～公設民営スーパーオープン～（2017 年 9 月 8 日）。ヨークベニマル（2017）「「ヨークベニマル新富岡店」開店のお知らせ」。