

*May 2018*

小地域における福祉的機能を有する  
共同売店の維持可能性  
～経営環境に関する定量的な把握の試み～

小巻 泰之

*Research Institute of Economic Science*

*College of Economics, Nihon University*

## 小地域における福祉的機能を有する共同売店の維持可能性<sup>1</sup>

～経営環境に関する定量的な把握の試み～

小巻泰之

要旨

過疎化と高齢化が進む地域では、交通網の縮小や商業施設・金融機関の撤退により生活基盤が脅かされ、「買い物難民」や「金融難民」と呼ばれる状況が生じている。このような中で注目されるのが、地域により維持されている共同売店である。共同売店は地域の商業施設としての機能の外、高齢者等にとっての健康管理、コミュニケーションなどの社会福祉サービスの拠点としての意義が認められている。

本論の目的は、共同売店（以下、売店）の経営環境について定量的に確認し、その維持可能性を検討することにある。村上（2017）は売店の維持可能性の条件として、地域住民に売店利用の必要性、売店維持のための協力、また商品販売以外の安定した収入を確保する必要性を指摘している。本論では2016年12月～2018年3月にかけて訪問した27店舗（本土11店、沖縄16店）の経営環境に関する情報から、損益分岐点売上高等を推計し定量的に維持可能性について検討する。

多くの売店は責任者一人が管理している場合が多いものの、営業は年中無休かつ午前7時頃から12時間程度とかなり過酷な状況にある。また、現実には集落の住民が全て利用してくれているわけではなく、当該地域の人口比でみて10%を大きく下回っており、1日当たりの来店客数は10人程度という店もみられる。また、損益分岐点売上高でみると半数近くの店が下回る状況にあり、労働面及び収益面をみても維持可能性が高いとはいえない。さらに、日本創生会議（2014）の予測をもとに人口動態の変化のみの影響をみると、6売店が収益面でマイナスに転化し維持が難しくなると判断できる。

他方、様々な工夫で経営を持続させている地域もある。労働面では波照間島の売店で完全な2交代制、昼間時に休業時間を設けるなど労働者の負担軽減が図られている。収入面では簡易郵便局の併設による委託手数料収入（2売店）、地域の生産物への企業の協力金（1売店）あるいは地域住民からの運営費の徴収（1売店）など、商品販売以外の収入源を確保している売店がある。この他、大学との商品開発により名産品を製造している売店やホワイトボードを活用し在庫を極力減らす工夫をしている売店している。

ただし、こうした取り組みは多くの売店では確認できていない。こうした適切な取り組み事例を共有化できる仕組みづくりが必要である。

**Key words** : 共同売店, 維持可能性

**JEL** : R11, J18

---

<sup>1</sup> 本稿の作成にあたっては、日本大学経済学部経済科学研究所「若手研究者科研費応募支援プログラム（平成29年度）」及び日本大学経済学部中国アジア研究センター「研究プロジェクト（2015-2017年度）」より研究助成を受けている。経済科学研究所での報告会（2018年3月22日）では廣野桂子氏、根本志保子氏、三井秀俊氏から貴重なご意見及びご指摘を頂いた。記して感謝したい。

## 1. はじめに

少子高齢化の影響は確実に顕在化してきている。特に、地方では既に人口が20年以上も前から減少傾向にある。その中でも、大都市圏の縁辺地や規模が小さい集落ほど、人口減少と高齢化はかなり進展している。また、過疎化と高齢化が進む地域では、交通網の縮小や商業施設・金融機関の撤退により、生活基盤が脅かされ、「買い物難民」や「金融難民」と呼ばれる状況が生じている。

このような中で注目されるのが、地域住民により維持されている共同売店<sup>2</sup>である。共同売店では地域の商業施設としての機能の外、過疎化・高齢化が進む中で、高齢者等にとっての健康管理、コミュニケーション、生き甲斐対策及び相談事業などの社会福祉サービスの拠点としての意義が認められている。しかし、日本創生会議（2014）により消滅可能性都市という形で示されたように、共同売店の存続基盤はかなり厳しい状況にあり、営業利益ベースで赤字となっているところも見られる。

本論の目的は、共同売店（以下、売店）の経営環境について定量的に維持可能性を検討することにある。これまでの先行研究では、売店の歴史的な意義、経営形態等、経営学的あるいは社会学的なアプローチが多くみられる。しかし、先行研究においては定量的なデータによる分析は多くない。これは地域ベースの統計の整備がされていないことに加えて、より小地域（字ベース）のデータ及び実情となると、当該地域の役場等で情報収集するしかならないなどの制約があるためと考えられる。

そこで、本稿では、以下の2点に考慮して研究を進める。

第1に、2016年12月～2018年3月にかけて訪問した27店舗（本土11店、沖縄16店）の経営環境に関する情報から、損益分岐点売上高等を推計し定量的に維持可能性について検討する。ただし、売店の中にはレジ情報により売れ筋等を分析している店もあるが、ほとんどの売店では紙ベースの自筆方式での売上メモである。また、筆者が得た情報は実地の聞き取り調査から得られた数値情報であることから、一部推計を含むものである。

第2に、地域（字）ベースの人口推計資料等をもとに、今後、人口減少及び高齢化の進展状況を予測し、売店の経営環境を明らかにする。

## 2. 小規模集落における共同売店

沖縄については、本島最北端に位置する奥売店が1906年に開始し、最も古いとされている。このような売店は最盛期には116店舗ほど存在した（『沖縄大百科』（1983））とのことである。しかし、収益環境等から撤退を余儀なくされた地域もあり、現在では50～60店舗程度に減少している。他方、本土地域については、先行研究や資料に乏しく、唐崎・木下（2011）によれば約20カ所程度となっている。本論では、2017年6月から2018年3月にかけて27の売店（本土11店、沖縄16店）について実地調査を行った。

---

<sup>2</sup> 本論では地域住民が出資するかあるいは、採算性が厳しい地域で地域住民のコミュニケーションの場として福祉的な機能を有する商業施設を共同売店と呼ぶ。

このような小規模集落における商業施設に関する先行研究については、沖縄の売店を中心にこれまで多くの先行研究で検討されている。また、アプローチは経済学、経営学及び社会学から見られる。

村上（2015）は沖縄を中心に本土での売店を含めて、19事例について経営形態の違い、経営戦略及び店の存続基盤について経営学的なアプローチにより分析し、売店の今日的な意義について検討している。特に、売店では住民出資等のように受益者負担が原則に置かれ、地域における高齢者の見守りなどの福祉的機能を有する点で評価している。ただし、過疎化の進展により当該地域の購買力の低下から、店の持続可能性が課題としている。また、村上（2017）では、イギリスの **Community Shop** での実施事例から、売店の維持可能性の条件として、①時間コストや移動コストを含めた実質価格が提示し続けられること、②コミュニティへの推奨購買額を提示すること、③ボランティア労働等の多用な労働力の利用、④商品販売以外の安定した収入源の確保、を指摘している。

宮城（2004）では、沖縄の売店が取り巻く環境が厳しさを増し、利益を上げることができないにも関わらず、なぜ存続しているのかについて、集落における共同体意識の形成等歴史的経緯や社会学の観点から検討している。経営上は存続が難しいものの、過疎化や高齢化が進む集落の住民にとって健康管理、コミュニケーション、生き甲斐対策及び相談事業などの社会福祉サービスの拠点としての意義を強調している。

集落における共同体意識の形成等歴史的経緯について、仲村（1993）では、現在よりも村落共同体としての生活が濃厚であり、親類や知人が離れて暮らすことがほとんどなかったとしている。また、村落の形成では、①自然発達型、②計画型、③両方の型があるとしている。特に、②の計画型は当時の琉球政府により土地統制政策から強制的に移住させられ、村落が成立した場合もあるとされている。本稿での調査対象では、国頭村楚洲が該当する。

小川（2008）は、沖縄本島北部地域の売店の立地と経営形態の変化について、1978年の沖縄国際大の調査結果と2007年の実地調査とを比較検討している。売店は1978年当時より本島西海岸側で17店舗、東海岸側で7店舗の計24店舗が減少したとしている。存続している売店についても大部分が赤字経営であり、福祉機能であった香典料・進学者への育英資金の援助も大部分に店で廃止となり、地域のつながりが弱くなっていると指摘している。ただし、高齢者と中心とする地元住民のコミュニケーションの場としての必要性は今後も認められるとしている。

本土の小規模集落の商業施設については、唐崎・木下（2011）によれば21店舗が存在しているとされている。唐崎・木下（2011）ではそのうち、6か所の商業施設について現地での実地調査を行い、設立までの経緯、組織形態、開設時の資金、事業内容等をもとに、商業施設の類型化をおこなっている。それによれば、調査対象となった商業施設は任意組織、有限会社及びNPO法人型となっていることが示されている。また、課題としては、収益環境が悪く、店舗職員が無給で従事している場合も見られるなど、コミュニティ・ビジ

ネスの成立には行政などの中間支援組織の存在が不可欠であることを示している。

このように、沖縄および本土での売店の研究は進められている。しかし、これまでの研究は上述の通り、実地調査であっても収支に関する定量的な分析は少ない。

### 3. 売上・収益構造（面談調査結果）

本論での売上高・収益構造の分析は、2016年12月から2018年3月にかけて訪問した27店舗（本土11店、沖縄16店）について、各店舗の営業状況をヒアリングにより推計した結果であり、正確な数値とは異なる。しかし、一部の売店からは売上高等に関する財務諸表を入手することができたため、それについては別途詳細に分析が可能である。なお、本論では営業状況に関する数値により売店が特定できないようにしている（図表1）。

#### 3.1 収入面

訪問先の収益基盤はもちろん店舗での売上高である。ただし、1日当たりの来客者数、一人当たりの平均購入額で大きな差が生じている。

沖縄の場合、安波売店が最も低く460円程度、呉我山売店が625円程度となっているが、他の売店は概ね1000円を超える状況となっている。この違いには購入する商品の違いがあると考えられる。タバコの売上高が大きい店では購入金額が概して少なくなっている。

1日当たりの来客数は宮城売店が20名超、山田売店が40名程度と低い一方、最大は恩納売店の600名、呉我山200名、安波150名前後となっている。来客数の多い売店では観光客の利用が多くなっている。たとえば、安波では沖縄本島北部の東側のロードサイド店であり、ツーリング客の利用が多くなっている。恩納の場合、マリンスポーツや域内のリゾートホテル宿泊者の利用が多いとのことである。

本土の場合、1日当たりの来店者数は大野屋110名を除き、概ね100名を切っている。特に、ささえさんは10名未満、みんなの店10名程度、神集島購買部15名程度とかなり少ない店がみられる。また、一人当たりの売上高は1000円未満がなんでもや、ささえさん、常吉百貨店となっており、他は1000円を超える状況となっている。特に高いのは波多マーケットである。

売店の側からみれば地域の生活と密着しているため、営業時間が午前7時頃から12時間程度営業している店が多く、年中無休としている店がほとんどの状況である。地域住民にとっては、自宅の冷蔵庫代わりに利用する。しかし、現実には集落の住民が全て利用してくれているわけではなく、利用者が10人前後に留まっている店も存在している。当該地域の人口比でみて10%を大きく下回っているのは、地井の里、タナセン、神集島購買部及び宮城売店である。これらの売店は収支上も決して良くない。地元のために存在する売店で地元の利用率があまりに低い。このような状況は宮城（2004）でも指摘されているが、今回の実地調査を通じて、各店の責任者から同様のことが伺えた。

## 3.2 費用面

### 3.2.1 商品の仕入れ（変動費）

本土の場合は JA の商業施設及び金融機関の撤退後の敷地や施設を引継ぎ利用していることから、仕入れ業者についても JA 時代のもを引き継いでいることが多い。沖縄についても、売店を開始後、業者の変更はあるが、卸売業者から仕入れている施設が多数はといえる。しかし、売上高の減少による営業利益の落ち込みを補うため、店の責任者及び従業員により、近隣の大手スーパーの特売日等で飲料を中心に購入している。

仕入価格と販売価格との関係については、店により異なるが平均的に仕入価格の 1.2～1.3 倍に設定し、近隣のスーパーの販売価格を上回る状況にある。基本的に、これが売店の利益を生み出す仕組みであり、来客数あるいは一人当たり購入金額が増加すると利益が発生するように設定されている。ただし、沖縄県東村の高江共同売店では、地理的な問題から輸送費がマイナスとなり、生鮮食品を含む多くの商品を業者に届けてもらうことが困難な地域もある。

このように商品価格を高め設定していることを地域住民に理解してもらう必要があると考える。この点で、イギリスの Feckenham Community Shop で実施されている「近隣スーパーへの移動コストを算出し、商品価格を設定」する等、客観性を示すことも必要ではなからうか。

### 3.2.2 固定費

固定費費用で最も大きなウエイトを占めるのは人件費と冷蔵庫等の光熱費の 2 つである。人件費は一人当たり 1 か月当たり 120000 円前後の支出となっている。これは地域により異なるが、労働時間を考慮すれば最低賃金水準に近い状況である。また、店によっては、責任者の人件費は十分に支払われないか、ゼロに近い状況もある。他方、1 日当たりの来客数の多い店では、複数のパートを雇用しているところもある。この点では、来店者数が 100 名以上の店でないと人件費が利益を圧迫している様子が伺える。

光熱費は冷蔵庫及び冷凍庫の設置台数により異なるものの、月間 120000 円前後となり、概ね固定費の 40% 程度を占めている。特に、夏季における光熱費は店内の冷房設備の使用も加わって大きな費用負担となっている。したがって、今回の調査した施設では、光熱費を削減するため、生鮮食品を取り扱わず、冷蔵庫の設置を最小限にとどめているところもあった（つねよし百貨店、うきさとみんなの店の 2 売店）。

## 3.3 売店独自の収入源

今回調査した売店の内、10 売店が他の収入源により最終的な収益を黒字で維持させている。他の収入源としては、①自治体からの補助、②公的機関からの補助、③企業からの補

助・賠償金，④地域住民からの運営費徴収に分けられる（図表 2）。

### 3.3.1 公的機関からの補助

波多マーケット（島根県雲南市）及びささえさん（島根県飯南町）はそれぞれ所在地の自治体から実質的に補助を受けており，固定費負担がないことから営業利益はプラスを維持している。波多マーケットは地区内の廃校となった小学校が公民館として利用され，その屋内に設置されている。この公民館の指定管理団体として雲南市より手数料を受け取っている。また，地域づくり活動交付金（雲南市から，店舗，交流センターの運営費として）も受け取っている。この結果，固定費の支出はほとんどなく，商品の仕入れのみになっている。商品の仕入れは全日食チェーンに委ねており，商品品目数（約 800 品目）がかなり多い。ただし，仕入れは全日食から買取型で販売価格は全日食が指定している。また，何を仕入れるかも，全日食チェーンの売れ筋分析による仕入れで任せている。このこともあって，一人当たり購入単価は 1500 円程度と多く，結果，営業利益はプラスとなっている。

ささえさんは同地区の公民館内に設置され，光熱費及び人件費は公民館での費用で賄われている。商品の仕入れは職員による買い出しであり，原則需要に見合った分のみ購入し，収支トントンが目標となっている。需要を確認するために店内にホワイトボードを設置し，購入を希望する商品などを記入できるようになっている，また，どのような商品が仕入れられるのかも可視化することにより，需要喚起にも役立っているとみられる（図表 3）

このような 2 売店については，島根県庁での自治体を上げての支援体制が確立していることが大きい。また，島根県中山間地域研究センターを設立し，中山間地域での売店等の維持可能性について多くの研究が蓄積されている。

この他，地井の里（京都府美山町）は，光熱費，賃貸料のみ同じ建物の地区振興会が負担しており，人件費のみ支払われている。人件費負担から営業利益は小幅赤字となっている模様である。

ただし，地方自治体等の公的機関からの補助は，財政負担の増加などによる政策変更リスクが考えられる。この点で，地域で自立した収益構造を維持することが必要ではないかと考える。

### 3.3.2 簡易郵便局の併設

簡易郵便局を併存されることにより，簡易郵便局受託手数料を店の経営に役立出せている。みんなの店（三重県松坂市柚原町）及び空山の里（京都府綾部市）である。受託手数料は概ね月平均で 20 万円の収入がある。郵便局の併設は金融面での問題を解決できる手段でもある。

### 3.3.3 企業からの協力金

（コミュニティうきさと「みんなの店」の場合）

コミュニティうきさと「みんなの店」（三重県松坂市柚原町）は、1日当たり来客数が10人と少なく、月間の売上が30万円以下と少ない。光熱費負担を節約するため、乳製品や生鮮食品は扱わず、仕入価格に1.4倍程度の価格で販売していても、人件費及び光熱費負担から営業利益は赤字となっている。

この状況を支えているのが企業からの協力金である。三重県長島温泉近くのアウトレットモールで飲食業（ジャズドリーム長島フードコート）を運営する企業（フーズクリエーション社）に柚原町産の鶏肉等を提供しており、その食材を用いたメニュー（唐揚げや鶏焼肉等）が売れば、1食あたり10円を村に協力金として寄付してくれることとなっている。2011年7月より開始され、寄付金額は2011年度30.9万円、12年度56.6万円、13年度66.0万円、14年度70.1万円と年々増加している。

また、松坂市のマックスバリューが同地区の住民が買い出しに来られるよう、バス運行の一部負担として半期で35000円をガソリン代等として提供している。さらに、簡易郵便局による受託手数料も加わって、最終的な収支は小幅プラスを維持している。

（なんでもやの場合）

大張物産センターなんでもや（宮城県大張地区）では、東日本大震災（2011年3月）前後で1日当たりの来店者数及び売上高が大きく変化している。震災後にはそれ以前の売上高の30%程度が減少した。また、震災後も原発事故の影響を受ける範囲内に位置していることもあり、売上高の回復が遅れている。このような背景もあり、電力会社から定期的に賠償金が支払われている。この資金を利用して、店舗面積の拡張、近隣地域の果物などを直販するなど、営業努力と続けている。

### 3.3.4 住民からの運営費徴収

佐賀県の離島にある神集島購買部では、責任者及び従業員により本土への買い出しにより安く仕入れているものの、みんなの店と同様、1日当たりの来客数が15名前後と少なく、島内の売上高だけでは固定費を吸収できていない。このマイナス部分を補うために、島内155世帯に月800円の運営費を徴収することにより最終的な収支を黒字とさせている。なお、責任者は唐津市の駐在員を兼任しており、店の人件費を節約するため支払われていない。

### 3.3.5 自販機の活用

つねよし百貨店（京都府京丹後市）は、一旦閉店した店を再開した時に、生鮮食品の取り扱いを止めている。このため、光熱費はかなり削減されている。光熱費を賄うために、屋外に飲料の自動販売機（自販機）を設置し、その利益を店内の光熱費に充てる方法が採られている。

自販機は、1本当たりマージンが平均20円程度とされている。また、維持費の電気代は月



5000 円程度かかることから、1 か月で 250 本以上売れば、利益が出ることとなる。

### 3.3.6 関連事業からの収入

タナセンでは農事部として、地域内の休養地等の 60ha の農地について、農地の維持管理を行っている。これは農業法が改正され、集落を守る必要性があることがある。また、大野屋では、大野ファームセンターについても経営しており、同事業は黒字のため、全体として黒字が維持されている。

## 4. 商業施設の維持可能性

### 4.1 人口推計をもとにした 2040 年時点の売店

ここでは、日本創生会議（2014）での人口推計結果を用いて、人口減少が各地域の売店へ与える影響について検討する。

ここでは、ヒアリング調査による各売店の 1 日当り来店者数を基に、売店の所在地域の人口比を計算する。その比率に変化がないとして、当該地域の人口が社会保障・人口問題研究所（社人研）の予測の伸び率通りに変化した場合の売上高を推計する。費用は、固定費は 2015 年から一定とし、変動費は仕入価格の 1.3 倍が売上高に相当するとして、営業利益を推計する。

社人研の人口推計では市町村段階までしか予測されていないので、字ベースの人口変動も当該地域の属する市町村と同等の変化があると仮定している。この結果、多くの地域で収支上はマイナスになるところまでは悪化しない見込みである。ただし、売店が所在する小地域の人口減少率はその上位区分の市町村より大きいことから、この数値が上限と考えることができる。

他方、日本創生会議の推計で人口移動が収束しない場合の推計では、6 売店について収益面で赤字に転落すると見込まれる。このように、最悪の場合は、あと 20 年間の内に小地域での売店が維持可能かは厳しい状況にあると推察できる（図表 4）。

### 4.2 イギリスにおける Community Shop

イギリスにおいて、小規模地域における商業施設として Community Shop が存在する。Plunkeet 財団が Community Shops の成功及び失敗理例を集め、経営上の助言などを与え、指導している。そのため、イギリス国内における Community Shops は年々増加傾向にある（図表 5）。

村上（2017）によれば、店の運営では、当該地域における住民のボランティアが大きなウエイトを占めているとのことである。特に、店は日本の売店のように、12 時間ずっと開店しているわけではなく、昼休みなど 1 日の内に休業時間が設定されている。また、従業員はホワイトボードに店舗で働ける時間を表示させる形で実施されている。つまり、完全にボランティアの多用により経営が行われている。

この背景には、日本の売店を含む多くの小売業で暗黙裡に共有しているカスタマーズ・ファーストで実施されている。しかし、イギリスでは働き手の権利を重視する型での、ワーカーズ・ファーストにより運営されていることが大きいとしている。

この他、**Gartmore Village Shop** では、住民に対して1週間に5ポンド以上の商品購入を要請している。5ポンドの根拠は売店の損益分岐点を算出し、当該地域の住民人口と52週から推計しているとのことである。**Feckenham Community Shop** では1マイル当たり50ペンスの移動コストを前提に、近隣スーパーへの移動コストを算出し、商品価格を設定しているとのことである。**Benenden Community Shop** では郵便事業の受託手数料を店存続の費用に充当している。

#### 4.まとめ

実地調査によれば、現実には多くの売店で、責任者一人が管理している場合が多く、かつ営業は年中無休かつ午前7時頃から12時間程度とかなり過酷な状況にある。また、集落の住民が全て利用してくれているわけではなく、当該地域の人口比でみて10%を大きく下回っており、1日当りの来店客数は10人程度という店もみられる。また、損益分岐点売上高でみると半数近くの店が下回る状況にあり、労働面及び収益面をみても維持可能性が高いとはいえない。さらに、日本創生会議（2014）の予測をもとに人口動態の変化のみの影響をみると、6売店が収益面でマイナスに転化し維持が難しくなると判断できる。

他方、本論での調査した売店から以下のような状況が整理できる。

##### （労働面）

- ・ 完全交代制の勤務体系
- ・ 休業時間の設定
- ・ ボランティア労働の活用

##### （収入面）

- ・ 簡易郵便局の併設
- ・ 地元企業への特産品などの提供による協力金
- ・ 住民からの運営費の徴収（イギリス・**Gartmore Village Shop** では、住民に対して1週間に5ポンド以上の商品購入を要請も同様のことといえる）
- ・ **Feckenham Community Shop** での移動コストを前提に、近隣スーパーへの移動コストを算出し、商品価格を設定
- ・ 在庫を持たない工夫（ホワイトボードの利用）
- ・ 自販機の利用

ただし、こうした取り組みは多くの売店では確認できていない。こうした適切な取り組み事例を共有化できる仕組みづくりが必要である。

また、本論では触れていないが、①イギリスの **Gartmore Village Shop** と同様に、損益分岐点売上高をもとに、住民による商品購入必要額を推計すること、② **Feckenham Community Shop** のように近隣スーパーへの移動コストを算出し適切な商品価格を推計することが必要と考えられる。これについては小巻（2018）で検討している。

#### 参考文献

1. 安仁屋政昭・玉城隆雄・堂前亮平（1979）「売店と村落共同体：沖縄本島北部農村地域の事例（1）」、南島文化、第1号、pp.47-186、1979年3月。
2. 小川護（2008）「沖縄本島北部の共同売店の立地と経営形態の変化：国頭村、大宜味村、東村を事例として」、『沖縄地理』、第8号、pp.13-23、2008年。
3. 唐崎卓也・木下勇（2011）「農村地域の売店にみられる地域協働に関する研究」、日本建築学会計画系論文集、第76巻、第664号、pp.1121-1128、2011年6月。
4. 小巻泰之（2018）「共同売店における維持可能性～損益分岐点からの検討」、mimeo
5. 玉野井芳郎・金城一雄（1978）「共同体の経済組織に関する一考察--沖縄県国頭村字奥区の「売店」を事例として」、沖縄国際大学商経学部『商経論集』、第7号、第1号、pp.1-24、1978年12月。
6. 仲村弥秀（1993）『うるまの島の古層—琉球弧の村と民族』、新泉社、pp.302。
7. 宮城能彦（2004）「共同売店から見えてくる沖縄村落の現在」、『村落社会研究』、第11巻、第1号、pp.13-24、2004年。
8. 村上了太（2015）「地域住民が出資した共同売店の経営と課題—経営形態の選択による最適化戦略」、日本比較経営学会『比較経営研究』、第39号、pp.126-149、2015年3月。
9. 村上了太（2017）「コミュニティによる社会課題の解決方法に関する日英比較-交通弱者と買い物弱者を中心に」、第16回三大学院共同シンポジウムでの報告論文、2017年12月2日。
10. Plunkett(2017),"Community Shop A better form of business 2017"
11. Plunkett(2016),"Report of the Trustees and Financial Statement for the year ended 31 December 2016"

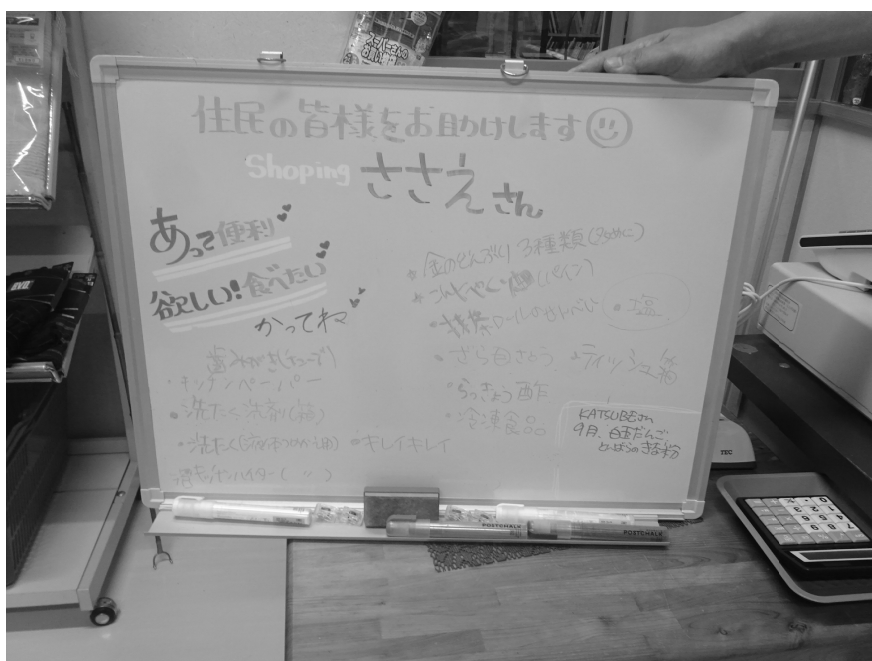
図表 1：各共同売店の状況

	来客数(人口比)	地域住民1人当たり月間購入額	地域の人口変化率	高齢化率		調査時期
					変化率	
(本土地域)						
A	9.7%	2551	-12.9%	36.8%	2.3%	2017年9月
B	13.3%	3692	-11.8%	70.7%	-4.6%	2017年8月
C	7.4%	1548	-11.7%	38.1%	5.1%	2017年8月
D	3.1%	1790	-11.9%	46.3%	5.5%	2017年8月
E	8.1%	2423	-13.1%	48.2%	6.9%	2017年8月
F	8.7%	2757	-14.3%	44.7%	2.9%	2017年8月
G	15.1%	5674	-13.1%	44.2%	5.1%	2017年8月
H	13.1%	2749	-51.4%	43.5%	-21.9%	2017年8月
I	9.5%	4230	-19.1%	52.4%	2.6%	2017年9月
J	20.9%	3265	-20.4%	37.2%	-1.7%	2017年9月
K	4.7%	1402	-23.8%	55.1%	12.1%	2017年7月
(沖縄地域)						
A	25.5%	7653	0.5%	25.5%	-0.1%	2017年10月
B	10.5%	2193	8.6%	41.1%	0.5%	2016年12月
C	31.1%	7894	11.5%	50.6%	1.9%	2017年11月
D	90.3%	12458	-14.3%	35.4%	5.1%	2017年10月
E	27.8%	5000	1.4%	31.3%	6.6%	2018年3月
F	8.4%	2015	-5.2%	31.4%	4.1%	2017年10月
G	37.3%	12305	-15.2%	38.6%	7.6%	2017年11月
H	28.5%	5128	15.5%	27.9%	2.3%	2017年4月
I	51.0%	15306	7.1%	44.9%	5.0%	2017年10月
J	24.9%	8202	4.7%	19.8%	1.5%	2017年4月
K	3.4%	1126	1.8%	20.0%	1.8%	2017年6月
L	13.7%	2715	17.8%	22.8%	2.7%	2017年11月
M	8.0%	1909	2.6%	25.5%	2.3%	2016年12月
N	8.1%	2423	6.1%	18.3%	2.3%	2017年10月
O	0.8%	180	-1.2%	26.6%	-2.9%	2018年3月
P	40.6%	12170	-1.2%	26.6%	-2.9%	2018年3月
(注)						
①各共同売店の数値はヒアリング結果によるもの						
②人口及び高齢化の数値は国勢調査(2010年, 2015年)の結果より算出したもの						

図表 2：各共同売店の独自努力と中間支援の状況

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	大野屋	知井の里 ショップ21	ふらっと美山	たなせん	空山の里	つねよし百貨店	なんでもや	波多マート	志々公民館・さきさん
	京都府南丹市美山町	京都府南丹市美山町	京都府南丹市美山町	京都府南丹市美山町	京都府綾部市	京都府京丹後市	宮城県丸森町	島根県雲南市	島根県飯南町
独自の取組	コロッケ等惣菜部門を拡充		株式会社化(美山ふるさと株式会社と合併)	月1回の路上マーケット開催。運営は若手子どもの農家宿泊体験(H25年～)	毎年年末に餅つきをボランティアで開催。その収益などを積み立て	光熱費抑制のため生鮮食品の取扱い休止	お弁当等惣菜部門を拡充	地区内交通の運営	ホワイトボードによる需要のある商品のみ購入
中間支援の形態	他の事業(大野ファームセンター)からの収入	電気代は振興会負担(同敷地内)	道の駅として指定	他の事業(農事部)からの収入	簡易郵便局を併設	-	民間企業からの支援	地方自治体からの支援(指定管理団体手数料等)	地方自治体からの支援(人件費、光熱費、賃料)
店舗の所有形態	市が購入、無償貸与	市が購入、無償貸与		市が購入、無償貸与	店が購入	賃貸	賃貸	廃校を利用、市が購入、無償貸与	公民館の敷地内
その他							東電からの賠償金		
仕入れ	JA時代からの業者、従業員仕入れ	JA時代の仕入れ業者	道の駅部分は委託販売。在庫リスクの軽減のため	JA時代からの業者	従業員仕入れ、一部業者仕入れ	仕入れ業者、従業員仕入れ、ネット仕入れ(とまかく安いところから)	業者から仕入れ	全日食チェーン	ホワイトボードの利用
	10	11	Ok1-1	Ok1-2	Ok1-3	Ok1-4	Ok1-5	Ok1-6	Ok1-7
	うきさと「みんなの店」	神集島購買部	漢那共同売店	奥共同売店	真栄田共同売店	恩納共同売店	山田共同売店	羽地中共同売店	安波共同売店
	三重県松坂市柚原町	佐賀県唐津市神集島	宜野座村字漢那	国頭村字奥	恩納村字真栄田	恩納村字恩納	恩納村字山田	名護市字田井等	国頭村字安波
独自の取組	光熱費抑制のため生鮮食品の取扱い休止	商品開発:石割豆腐の製造販売	お弁当等惣菜部門を拡充	日本で一番早い新茶の販売	商品開発:うるまゼラール、真栄田せんざい	ポイントカード(スタンブカード)を発行	「タイムバイ」の製造販売	月1回の区の行事で、折詰弁当等	商品開発:スラム握り、イカ天日干し製造販売
中間支援の形態	民間企業からの支援+簡易郵便局を併設	運営費を地域住民から毎月徴収			区から運営費が補助されている	区から運営費が補助されている	区から運営費が補助。住民による持ち株方式		
店舗の所有形態	自治会が購入		賃貸	区所有		区所有	区所有	賃貸	賃貸
その他					毎週火曜に三味線講座を開催				
仕入れ	従業員による買い出し	代表、従業員による格安ショップでの買い出し			従業員による格安ショップでの買い出し	全日食チェーン	お菓子は業者、それ以外は従業員仕入れ	業者からの仕入れ、飲料、ラーメン等は従業員仕入れ	業者からの仕入れ
	Ok1-8	Ok1-9	Ok1-10	Ok1-11	Ok1-12	Ok1-13	Ok1-14	Ok1-15	Ok1-16
	高江共同売店	南共同売店	名石共同売店	伊地共同売店	楚洲共同売店	宮城共同売店	川田区共同売店	嶺山共同売店	呉我山共同売店
	東村高江	波照間南集落	波照間名石集落	国頭村字伊地	国頭村字楚洲	東村字宮城	東村字川田	今婦仁村字呉我山	今婦仁村字呉我山
独自の取組	業者配送で未採算地域のため、近隣の共同売店まで業者搬入し、取りに行く		観光客の誘致(観光バスが止められるスペースあり)				従来は請負形態、採算とれず閉店		2017年3月に一旦閉店。区の募集で請負人を探し、再開
中間支援の形態							区民の要望から区所有で再開		
店舗の所有形態	賃貸(請負)	集落所有	集落所有	賃貸(請負)	区所有	賃貸(請負)	区所有	賃貸(請負)	賃貸(請負)
その他									
仕入れ	従業員による買い出し60%。たばこ・お酒・お米は業者から購入	石垣市の業者から購入。定期貨物船(火・木・土)で輸送	石垣市の業者から購入。定期貨物船(火・木・土)で輸送	業者から仕入れ+一部、飲料など従業員仕入れ	業者から仕入れ	従業員による買い出し+生鮮食品中心に業者から仕入れ	業者から仕入れ	業者から仕入れ	業者から仕入れ
(注)表の事項は、2016年12月から2018年3月までの実地調査によるヒアリング結果をもとに作成したもので、したがって、ヒアリング時の聞き間違い、メモ取りの間違いなどが含まれている可能性がある。									

図表 3： ささえさん（島根県飯南町字獅子）でのホワイトボード

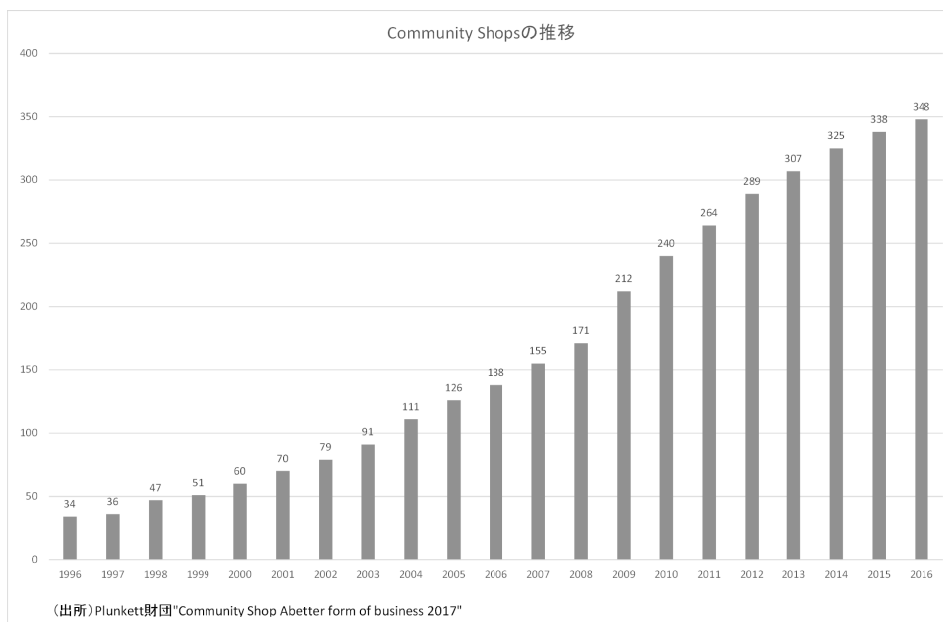


図表 4： 人口動態の変化と経営環境

	人口移動収束する場合		収束しない場合	
	売上高減少幅	収支	売上高減少幅	収支
A	-3.4%	18782830	-0.6%	20304127
B	-25.8%	7457410	-32.3%	6804625
C	-19.0%	3120958	-22.6%	2941657
D	-29.1%	2632548	-33.9%	2454001
E	-25.6%	2450377	-28.6%	2299216
F	-19.0%	1988263	-22.6%	1689428
G	-26.4%	1564132	-33.6%	1211038
H	-26.2%	1398806	-33.3%	1263641
I	-25.6%	1302946	-28.6%	956537
J	-25.6%	1089905	-28.6%	994170
K	-30.5%	852998	-37.0%	739356
L	-26.4%	848693	-33.6%	766685
M	-26.4%	271294	-33.6%	-23935
N	-35.3%	251549	-40.8%	229990
O	-25.8%	218019	-32.3%	118753
P	-30.0%	117146	-34.3%	55443
Q	-3.4%	-187811	-0.6%	-86392
R	-16.6%	-620460	-18.1%	-631716
S	-22.3%	-1552083	-27.6%	-1617269
T	-25.6%	-2267001	-28.6%	-2427231
U	-33.6%	-6054179	-38.8%	-6358336

(注)店舗表記のA~Tは、図表1より対応しないように収支別に並び替えている。

図表 5 : イギリスの Community Shops の推移









*Research Institute of Economic Science*  
*College of Economics, Nihon University*

1-3-2 Kandamisaki-cho, Chiyoda-ku, Toyko 101-8360 JAPAN  
Phone: 03-3219-3309 Fax: 03-3219-3329  
E-mail: keikaken.eco@nihon-u.ac.jp  
<http://www.eco.nihon-u.ac.jp/center/economic/>