

# 地域の生活インフラを どう守る

地方の人口減少が進む中、地域中核都市への大型店出店なども重なり、Aコープ店舗の閉店が相次ぐ。一方で地域の生活を支える店として、存続を望む声も根強い。生活インフラを今後どう守るか。道内農協の店舗維持に向けた取り組みと、農業者自らがAコープを運営する事例を紹介する。

(編集部)

## 店舗存続に向け 直営店化や異業態連携進める

### 道内Aコープチェーンの動向と多面的展開

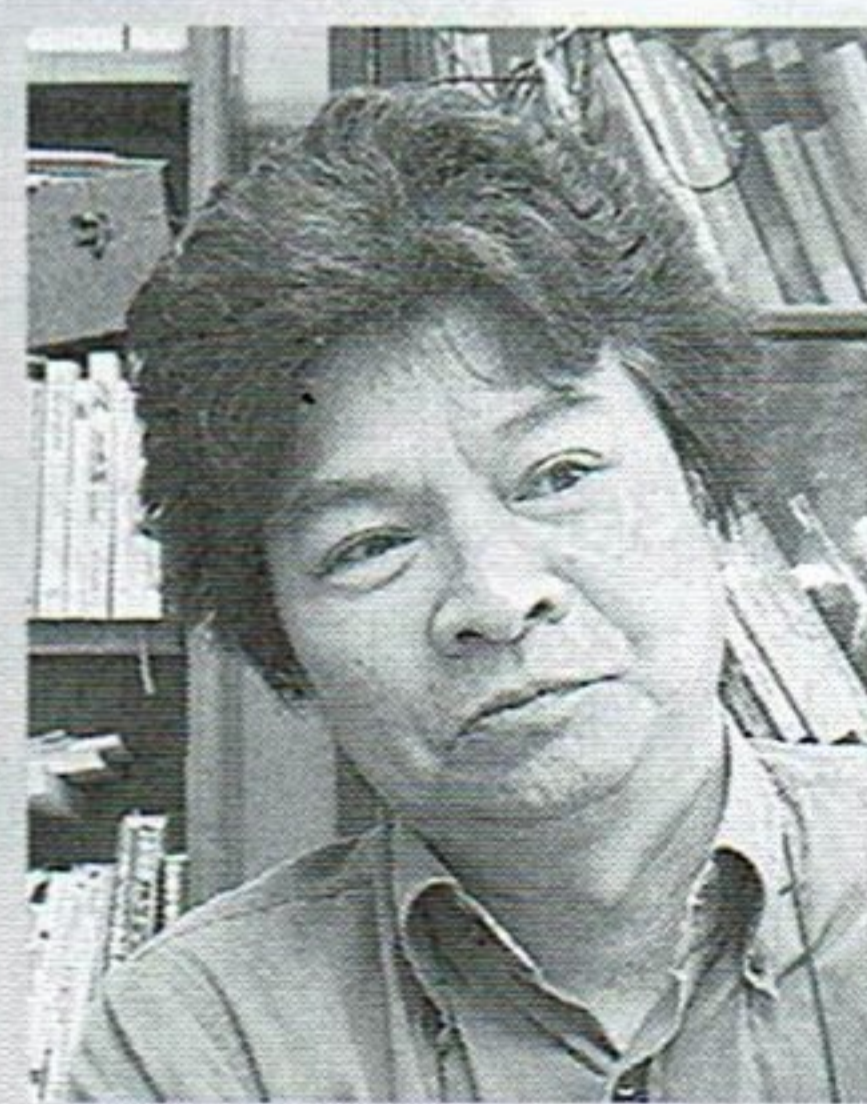
北海道大学大学院農学研究院特任教授 坂下 明彦

人口の自然的・社会的減少と高齢化という量的・質的变化の中で北海道の農村社会での「住みづらさ」が目立ち、それが人口減少に拍車を掛けるという悪循環が発生している。一方、開拓地に付きものの人口移動の激しさが収まり、農業をリタイアした高齢者世帯も

農村に住み続けるという混住化も進んでいる。農村部での生活インフラ形成に重要な役割を果たしてきた農協は、こうした社会的な機能の発揮をリーダーゲートル（存在価値）の一つに掲げ、農協攻撃への反論の根拠としている。ここで取り上げる生活店舗も

その重要な施設である。とはいえ、農水省は経済事業改革の中で施設型事業（生活店舗とガソリンスタンド）を狙い撃ちに、別会社化や業務廃止を打ち出した。この打撃は大きく、店舗の閉鎖は免れない側面もあった。しかし、ホクレンの力でレギュラーチェー

さかした あきひこ  
北海道大学農学部農業経済学科卒業。同大学院農学研究科博士後期課程単位取得。農学博士。同大農学部助教授を経て2003年教授、19年から現職（協同組合学研究室）。日本協同組合学会理事、北海道農業ジャーナリストの会会長。1954年北海道生まれ。



ン（直営店）化が図られたこと、近年では異業態との連携というぎりぎりの選択を行うなど店舗の存続策が取られている。が、信用事業収益の悪化から農協経営には余裕がなくなっており、生活事業と生活活動とのバランスをいかに取るかという局面にある。以下では、生活店舗事業の歴史と多面的展開を概観したい。

#### 1990年代までの生活店舗事業の動き

■69年にチェーン化、売り上げピークは90年代前半  
農協は戦前の産業組合時

#### 本稿のポイント

- ① 全国に先駆け、道内は1969年に生活店舗をチェーン化。
- ② 95年にAコープチェーンレギュラー化構想を打ち出す。積極的な決断・改善に向け、一部で地域協同会社を設立し店舗を直営化。
- ③ 2001年のホクレンの新・生活事業プランでは「もぎたて市」などを3つの柱に、「農協らしさ」を追求した魅力ある店舗づくりを進める方針へ。
- ④ 現在は店舗存続に向け収益改善の努力や異業態との連携などを積極的に展開。

代から農家への生活物資供給を行い、農協婦人部（当時）と連携した取りまとめ購買を行うなど、生活改善運動的側面を持ちながら生活事業を展開してきた。その後、大衆消費社会が到来すると、徐々に生活店舗が拡大され、道内では1969年という早い時期に店舗のチェーン化が図られた。全国のAコープチェーンの発足の4年前のことである。274農協、642店舗の参加だった。店舗数は70年代には60



表 Aコープチェーン登録店舗の推移

年	登録店舗	店舗増減	閉鎖		業態変更				新加盟	
			計	うち農協	計	委託	他業態	Aマート	計	新規店舗
1999	302									
2000～04	266	-36	-38	-34	-8	-8			10	8
2005～09	231	-35	-29	-20	-13	-10			7	4
2010～14	190	-41	-38	-26	-10	-6	-4		7	2
2015～18	151	-39	-48	-36	11	1		10	4	1

※ホクレン生活事業本部資料による。登録店舗数は期間末の数字。業態変更には抹消の3店を省略、計には含む

0店前後で推移し、80年代には550店舗、90年代前半には400店台となっている。これは農協合併による支所店舗の統廃合や老朽化店舗の閉鎖などの結果だった。売り場面積のピークは80年代半ばの4万6000坪、1店当たりの面積が増加したことで以降も減少は小さかった。売り上げは当初の400億円から増加を続け、90年代前半に1

700億円とピークを迎える。

■経営悪化に伴い、地域協同会社による直営化も

バブル崩壊後には景気が低迷し、Aコープ店舗の経営は厳しくなった。そこで90年に「Aコープチェーンの目指す方向」が策定された。しかし経営改善の努力にもかかわらず、94年の大型店の出店規制緩和による地方進出、さらにはコンビニの出店も重なった。そこで、95年にAコープチェーンレギュラー化構想が打ち出された。

もともとAコープ店舗はボランタリーチェーン※方式で、農協事業の枠内で運営されるため新規出店や大型化など積極的な決断が難しく、全体の労務体系の中で店舗の営業時間も他業態に後れを取っていた。そこで、道内4地区の物流拠点を中心にブロック化し地域協同会社を設立。店舗を直営化する戦略が立てられた。協同会社はホクレンとレギュラーチェーン加盟農協の共同出資で、店舗は

リース方式、店舗職員も分離された。残りの農協店舗は従来通りのボランタリーチェーンに位置付けられた。96年のエーコープ旭川を皮切りに道東、道央に協同会社が設立された。

一方、農協の広域合併に伴い、生活店舗の100%子会社化が進行した。97年のAコープ元気村（北空知9農協、14店舗）から始まり、ふらの、みらい、ようていが設立され、後に地域協同会社に合併されたケースが多い。3つの地域協同会社も2008年にホクレン商事と合併してレギュラー会社が1本化される（以下、ホクレンシヨツプ）。

※多数の独立した小売事業者が連携・組織化し、仕入れ・物流などを共同化する事業形態

2001年以降は「農協らしさ」追求

■5年ごとに40店舗減少、注目は42店の業態変更

次に2000年以降のAコープチェーンの動向を見ていこう。なお対象時期以

前の登録店舗数は1990年代前半が400店台、90年代後半は300店台、表の基準年の99年は302店となっている。以降、店舗は5年刻みで35〜41店舗ずつ減少し、2018年にはちょうど半分の151店舗となっている。表にはないが、売り場面積は1990年代末の4万4000坪から2018年は2万9000坪に減少、ピーク時の60%となった。ただし、1店舗当たりの面積は90年代末の110坪から190坪へと増加。売り上げは、2000年代に1000億円を割り、18年は713億円となった。1店舗当たりでも1990年代末の4億円強から2018年は4億7000万円と伸び率は高くない。

登録店舗数の変化の内訳を見ると、閉鎖が153店、このうち農協店舗が116店舗、ホクレンシヨツプが37店である。これに対し、新加盟は28店だが、ホクレンシヨツプの新規開店は15店である。

注目されるのは業態変更で、経営委託が25店、他業態への転換が4店、Aマー卜への転換が10店などで合計42店となっている。

■1店舗当たり「もぎたて市」で810万円

この時期、店舗運営の変化をもたらしたのが、ホクレンの新・生活事業プラン（2001年）である。従来の店舗改善では採算性を、他業態との競争では事業規模を重視し過ぎたという反省の下、店舗事業を「組合員と地域の食を守り、地域の活力を支える生活事業のネットワークである」と位置付けている。そこから、「もぎたて市」「国産野菜統一宣言」「道産食材おススメ宣言」という食のこだわり・3つの柱を位置付け、「農協らしさ」を追求した魅力ある店舗づくりを進める。

特に、地元農家の野菜販売コーナー「もぎたて市」は、店舗の大型化を進めて経営危機に陥ったコープさっぽろが「おいしいお店」を掲げ、「ご近所やさ



図1 Aコープのもぎたて市の売り上げ動向

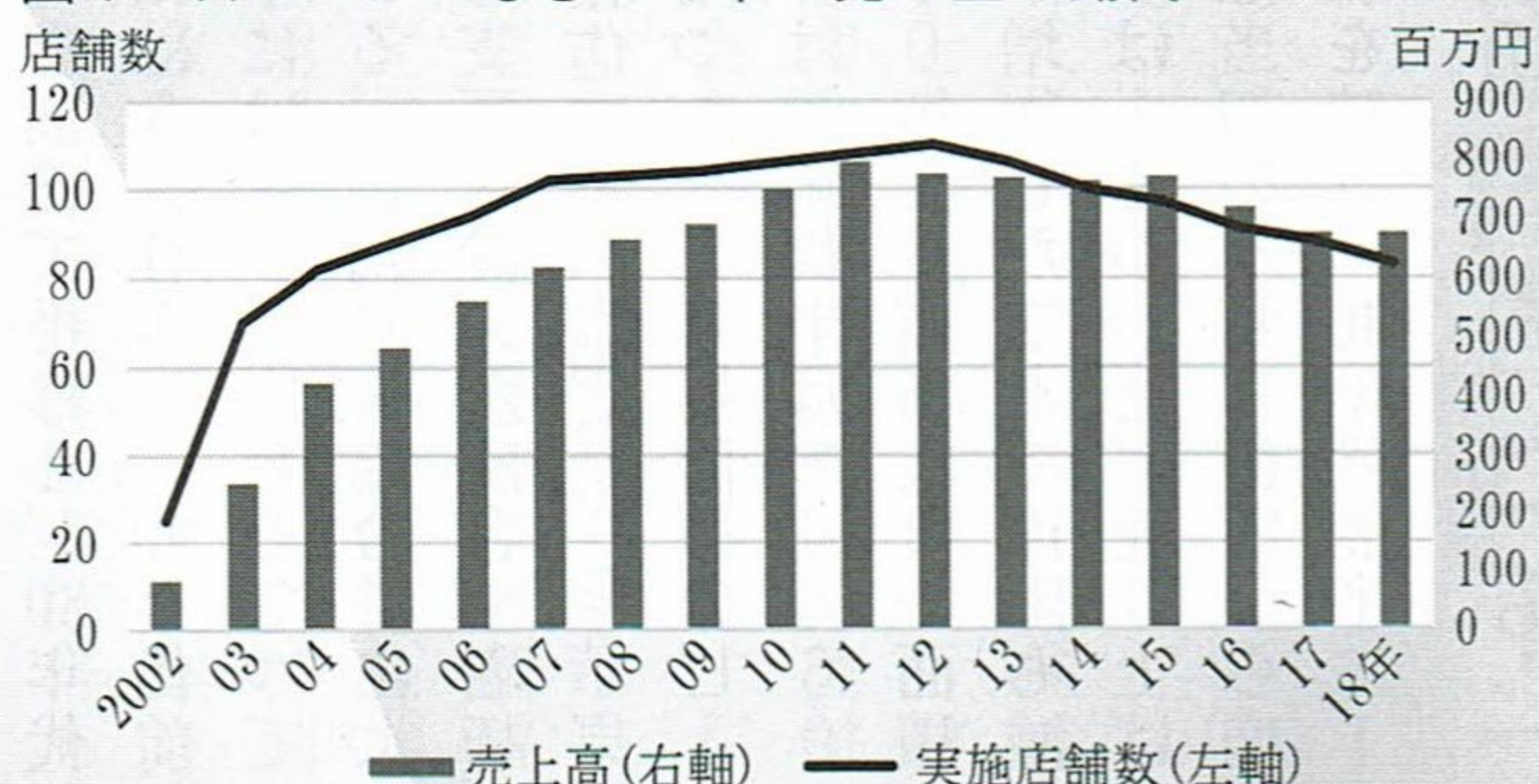
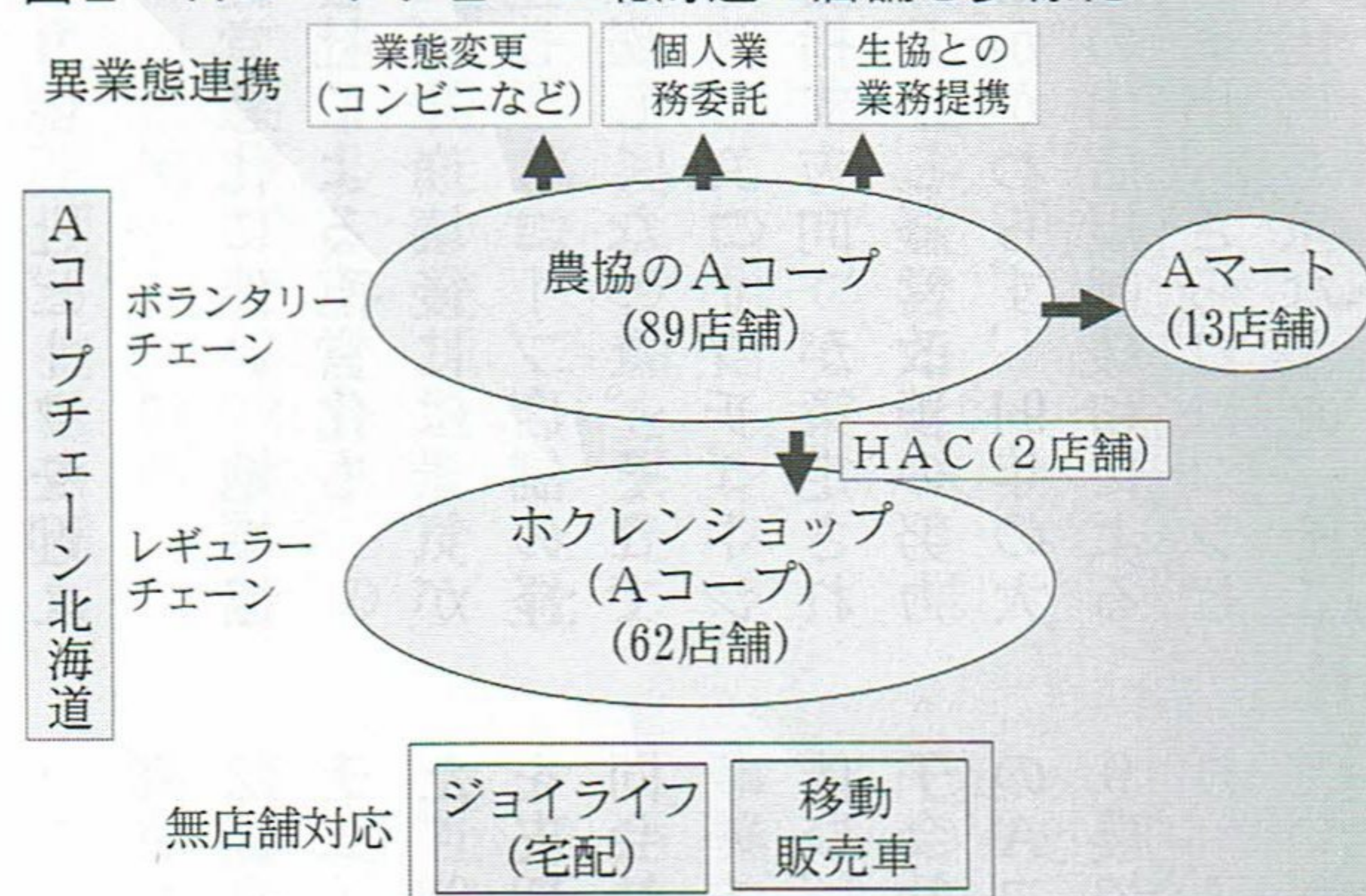


図2 Aコープチェーン北海道の店舗と多様化



い」(近隣農家の直売コーナー)を設けた時期と重なる。もぎたて市はインショップ形式で、地元農家の小規模・多品目野菜の生産を支援する。農家が直接あるいは都市部では出荷組織が売り場に直接搬入し、値決めも出荷者が行う。店舗の手数料は15%と、生協や後続の量販店などより低く設定されている。特に札幌を中心とした都市部にあるホクレンショップでは都市近郊の農家が出荷団体を組織して活動するケースも多く、消費者と接する機会

となっており、今後の伸びが期待されている。実施店舗数は12年に110店を記録(図1)。近年はやや減少しているもの、151店舗中83店舗で実施されている。売り上げも8億円近くまで増加したが、現在は6億7000万円である。しかし1店舗当たりでは増加し、年間810万円である。1店舗当たりの総売上高は4億7000万円なので、7月からの4カ月ほどで600万円を売り上げるインショップは店舗経営としても重要であ

る。Aマートへ業態変更やコンビニに運営委託も

図2に現在のAコープチェーンを巡る動きを示した。チェーン2形態の現状は、農協のAコープが89店で売上高321億円、ホクレンショップが62店舗で408億円、計151店舗で713億円となっている。農協のAコープ経営を強化する取り組みは二つある。一つ目が北海道Aコープ協同機構(HAC)の設立と、それへの参画により「準レギュラー

化」を図る試みである。店舗の後方事務処理や特売設定をホクレンが請け負うが、現在、加盟は2店舗にとどまる。二つ目は「Aマート」への業態変更である。全日食と全農による業務提携を基にし、レジシステムをレ

ンタルしグローサリー(食料雑貨)や日配品を全日食に自動発注するシステムである。14年から始まり、Aコープのような5店舗をはじめ、13店舗が転換している。ホクレンが主導する異業態連携である。

近年の大きな動きは、図2の上を示した農協による異業態との連携である。最も多いのは、農協の小規模店舗を業務委託する方式で、表の25店がそれである。この中にはコンビニへの経営委託・移管、2つの地域スーパーマーケットへの移管などがある。

この中で最も早く取り組みを開始した農協の一つとしてとうや湖農協がある。現在ではAマートが2店、セイコーマートへの運営委託が2店となっている。さらに、Aコープ閉店後に開業した北竜町・商工会経営店舗(ココア)など、一部地域におけるコープさつぽろとの業務提携の事例も注目される。

これとは異なり、Aコープ閉店後、住民自らが店舗

運営を行うのが十勝管内更別村の上更別地区であり、注目される。地域住民161戸が出資し、有限責任中間法人オアシスが運営を担う。16年の売り上げは5000万円で、経常利益も黒字となっている。

最後に図2の下の無店舗地区への対応だが、一つは農協の共同購入活動を発展させた個別宅配事業の「ジョイライフ」である。有店舗地区も当然含むが、04年に事業を開始し、16年は102農協が実施。1000アイテムを扱い、売り上げは2億9000万円である。二つ目が移動販売車で、農協が3台、ホクレンが4台運行している。1台で年間1000万円台から2000万円台の売り上げとなっている。

以上のように、農協系統による生活店舗事業は厳しい競争下に置かれているが、店舗の存続のための収益改善の努力や異業態との連携などを積極的に行っているのが現段階である。