



# 北海道の食と「生産空間」に関わる取組について

国土交通省北海道開発局開発監理部開発調査課

令和3年11月24日（水）、北海道開発局職員を対象とし、株式会社セコマ代表取締役会長丸谷智保氏の講演会を開催しました。一部を抜粋して紹介します。

## セコマ流地域と共に歩む経営～地域密着は物流から～

セコマの丸谷でございます。

先般、北海道開発局と締結させていただきました連携協定は、「生産空間を守る」というユニークな協定だと思えます。今日はそれを皆さんと共通の思いとして、我々の経営理念の中でそれがどのように根づいているのかを御紹介したいと思います。



それと合わせて、道路や港湾の整備といったインフラが、いかに我々民間だけではなくて北海道経済全体に大きな役割と影響力を持っているのかということも御紹介したいと思います。

## 経営理念としての地域密着

セイコーマートの1号店ができてから今年で50周年です。私どもセコマグループ、セイコーマートの概要を一言で言いますと、生産・製造から物流、卸、小売の販売を一気通貫でやるSupply Chain manageをする会社と捉えてください。

私どもの経営理念として、「地域密着」を掲げています。地域密着を貫くうえで、やはり高齢化、過疎化が非常に問題で、避けて通れない課題です。その地域密着の考え方について、事例の一片を御紹介します。

地域に店舗がなくなっているところがたくさんあることはご存じのことと思います。そういった地域からの要請に応じて出店した事例です。

紋別市の20kmほど内陸に入ったところに上渚滑という地区があります。林業の産地で、東京オリympic



クの会場となった新国立競技場の天井に、ここの集材が使われました。そのくらい立派な産地です。もともとは上渚滑村という単独の自治体でしたが、人口が減って今では900人の集落がひっそりと残っている。ただし、立派な林業という産業がある。過疎であるが故に生産空間だし、生産空間であるが故に過疎なのです。人が密集したところに生産空間などはあり得ないですよ。過疎だからこそ、大規模でかつ効率的な林業や農業が可能なのだと考えます。

そうは言っても過疎化と、高齢化率4割という高齢化の進展は問題です。高齢者は食べる量が減るので、農協が経営するAコープの上渚滑店も閉店してしまいました。この地域で唯一のお店だったのです。それで地域の方々が上渚滑町の再開発期成会という会を作り、陳情にまで来られました。セコマさんしか頼むところはないのだということで来てくれたのです。

私は、これをありがたいと思ったのです。小売業にとって、こちらから出したい場所はあるけれども、向こうから出てくれと言われることはすごく幸せなことだと。だから、何とかこの地域のために出店できないかと思ったのです。

ただ、我々は企業ですから、赤字でやるわけにいかない。出店すれば、人件費も、光熱費もかかります。コンビニは夜も遅くまで開いていますから、電気代がすごくかかるのです。それから、地方であればあるほど物流コストが嵩みます。地代・家賃・建物の減価償却費を合わせて大体1億円ぐらい必要になる。人口900人の地域でこれらを賄うのは大変です。

それで、探したら、国道沿いに使われていないドライブインがありました。住民の方々がお金を出し合って、これを買取ったのです。そして、更地にして土地を市に寄附しました。それでセイコーマートができたのです。7,000万円ぐらいで建ちました。そのうちの半分を市が地域振興助成金という形で補助金を出してくれたのです。これで先ほどのコストの中の減価償却費は抑えることができました。

ここにはイートインコーナーを設けてあって、そこをバスの待合所として貸しています。バス停は吹きさ

らしだったので、店の中のイートインコーナーを使ってくださいと。3万円ほどの賃料として、将来分を計算して地域振興助成金が決まりました。それから、住民の方と話合いで、朝は少し早めに開けてほしいけれども、夜は、もうみんな寝るということで、6時半に開け、21時に閉めてしまいます。14.5時間しか営業しないので、パートさんも2名から3名で交代すれば、1日のシフトが組める。これで人件費も抑えられる。夜、閉店してしまえば、光熱費も抑えられます。

物流コストに関しては、上渚滑は、滝上を通過して紋別へ抜けていく国道237号のちょうど途中にあるので、旭川から出たルート配送のトラックが滝上で荷物を降ろして、上渚滑で降ろし、紋別に行って、帰ってくるができる。既存ルートの途上にありますから、新たにコストが発生することはないので、物流コストはほぼゼロというふうに計算します。

そうやって計算してみると、900人の人が一生懸命使ってくれば、何とかいけるのではないかと考え、お店が出来上がっています。

もう一つ、地域密着の点です。900人の方々が必要とするものをできるだけ置くこととして、ニーズを聞き取りました。店長は閉店してしまったAコープ従業員だった人なので、住民のことがよく分かっています。住民の声を聞いて、いろいろなものを並べています。

そんなことをして、実はこの店は黒字なのです。普通は、900人で過疎だから全然マーケットとして成立しないのですけれども、このようにやっていけば、ちゃんと成立する店ができるということです。

### 物流機能と削減価値

物流網は、一つの営業の資産だと思います。我々が作り上げた物流網で、ほかのものを共配しています。例えば、大手居酒屋チェーンの材料とお酒を、うちが運んでいます。結構、地方にもそういう店があります。我々の店も過疎地にもありますので、一緒にトラックで運びます。雑誌の配送やスポーツ新聞なども運んでいます。それからホテルです。多くのリゾート地は、過疎地や自然の中にある。そうしたホテルの売店の商

品なども一緒に運ぶ。また、病院もいろいろなところにあります。病院の中の小さい売店にパンやカップ麺を運ぶこともしています。

こうして、物流の機能を上げていくことによって、逆に物流コストを落としていく。単に自分たちのものだけを運ぶのだったら物流費が結構かかりますけれども、一緒にほかのところのものも運んで、委託費をもらおう。これによって、全体のトータルで物流コストを下げるができるわけです。

付加価値を積み上げていく形ではなくて、コストを見直し、下げていって、実質的な価値を高める、あるいは維持していくことによって、安価で高品質な物をお客様に提供する。そういうことをやっています。

いかに高品質で高価格であっても、付加価値は、結局、お客様が負担しているのです。そうではなくて、できるだけお客様の負担を低減させていく。それを「削減価値」と呼んでいます。それが、高齢化の時代、地域のマーケットにも合致することではないかと思いません。

### 災害対応と北海道開発局との協定

2018年の胆振東部地震の直後は、朝、真っ暗な中で、皆さんが食品や飲料水を求めて、私どものお店に並びました。簡単な非常用電源キットとして自動車の12ボルトを家庭用の100ボルトに変換するインバーターがあります。自動車をアイドリングして電気をつくり、100ボルトに変換して、延長コードで店のPOSレジにつなぐと店は開けられます。これを備えてあったので、ほぼ全店で営業が可能になりました。コンビニエンスストアは、災害時に指定公共機関に指定されており、災害時にはできるだけ公共の用に供する活動をすべきだと思っています。たまたま、備えがありましたので、営業することができました。

災害時の物流の重要性は、言うまでもありません。胆振東部地震の際、私どもは民間で最大の、飲食料を中心とした20万個の物資を供給しました。

当時、災害時の物資提供などの協定を結んでいる自治体が19あり、そのうち8の自治体から要請を受けて

物資を供給しました。そのほか、陸上自衛隊や警察、北海道電力では被災した厚真火力発電所の復旧作業に当たっている方々にも、大量の食料や水などを搬入しました。現在は、46の自治体のほか、陸上自衛隊や北海道電力を含めて10の団体とも協定を結んでいます。

近年、津波の災害マップが改定されました。10mを超える大きな津波を想定すると、私どもの釧路物流センターは、完全に津波にのみ込まれる場所がありました。そこで、新しく釧路の物流センターを移転させました。移転先は、海拔20mぐらいの旧阿寒町です。道東道が阿寒インターまで延びたことが決め手です。新たなセンターはインターから僅か800mのところ、非常にアクセスがいい。札幌南インターから阿寒インターを経由し、従来の釧路センターに行っていた時間に比べると1時間ぐらい早くなりました。

このセンターは、全部自家発電で賄っています。発電機を動かす重油を20日分備蓄しています。また、トラックを動かす軽油の給油施設も造っており、4万8,000ℓを備蓄しています。大きなトラック40台を3週間程度動かせる量です。

また、札幌にある基幹の物流センターは、ブラックアウトのときにシステムを司るホストコンピューターの電源が落ちて、立ち上げるのに大変苦労しました。そこで、停電が起きても電気がつながったままになる無停電装置をつけました。

それから、局所的な停電があったときに、例えば豊富牛乳公社の工場を動かすための電力を賄えるよう、可搬式の大型発電機を購入しました。150kWの発電機1台と100kWを2台です。ユニックでトラックに乗せ、停電地域に移動させることができます。このように、胆振東部地震の後に振り返りをして、必要なものを用意しました。

2011年の東北の震災のときには、我々も北海道から随分物資を運び入れました。その際、北海道の公安委員会から、すぐに緊急通行車両の証明書を発行してもらいました。救援物資を運んでいるということで、青函のフェリーが空いたら優先的に通してもらったのです。東北自動車道は寸断され通行止めでしたが、この

証明書があったので、通れるところは通してくれて、早い時間で東北、関東に物を運ぶことができました。

胆振東部地震のときは、道路が寸断されなかったので、緊急通行車両の証明書は不要でしたが、経産省と折衝して、発災の翌日の9月7日に優先給油証明書を発行してもらいました。北海道には自家発電を備えたガソリンスタンドが60か所ぐらいあります。ブラックアウトでもそこだけは開いていましたが、長蛇の列です。給油のため並んでいたら、救援物資を届けるどころではない。並んでいる方々には申し訳ございませんと言いながら、この証明書を見せて給油を受け、物資を届けることができました。

緊急通行車両の証明は、都度申請する必要があったのですが、交渉して、事前登録をしています。仮に、明日何か発災し、道路が寸断され、迂回して何か運ぶ必要が生じた際の緊急輸送は、事前に登録してありますので、配送車両425台と本部の車両23台をすぐに動かせます。

また、災害時に一番重要なのは道路の情報です。開発局の皆様は、各ドライバーなどから、生の情報を取りますよね。そういう情報は電子的なデータよりも確実です。私どものドライバーは、ここが崖崩れになって通れないとか、道路の情報をすぐに皆さんに伝えることができます。また、開発局の皆さん方から我々のほうにいち早く情報をいただくと救援物資の輸送にも役立ちます。そうしたことも含め、生産空間を守るための協定を結ばせていただいたわけです。

### インフラ整備への期待

我々が地域密着を経営理念としてやってきた先に、今、どういうことを行っているかという、北海道の生産空間で作られたもの、いい産品を製品化して、本州と、一部は海外に売り出しています。これを外販と言っており、その規模は165億円ぐらいになっています。北海道は、資源に囲まれていますし、宝庫でもあります。それらを使って地域に密着しながら一緒に存続し続けたいと考えています。

北海道は、唯一橋でつながっていない島国ですから、

当然のことながら、陸上物流と同時に海上輸送が重要になってきます。

私は拓銀で破綻を経験しています。破綻を決めた際、当時の政権はこう言ったそうです。「北海道はもういいだろう」と。どういうことか。明治政府からずっと北海道開発に国家の財政を投入してきた、だから、もう北海道は自立してくれと。したがって、公的資金を使わないということです。

農業基盤整備、あるいは道路整備、港湾整備、水産基盤の整備、それに伴う治水、河川の整備など様々な形でインフラ整備をしてきた。それによって豊かな牧草地帯や穀倉地帯ができた。もう100年続いたのだからいいだろうということですね。

現在、インフラがようやくつながって、効率的な運用ができる時代になった。私は、まだまだ途上にあり、効率運用に対するインフラ整備を頑張ってもらわなければいけないと思っています。北海道開発局の皆さんに頑張ってもらいたい。

100年かけて作り上げたインフラを、今、まさに国民のために使おうとしているのです。特に食インフラ、生産空間です。産物をどうやって運ぶのか、どの港から出すのか、橋はかかっている、そこがポイントです。当時は、ドライバーが不足する、港湾荷役が足りなくなるなんて思っていなかった。現代的な整備、装備が必要です。高規格道路ももう少しで全道的な整備が完了すると思います。ドライバーがコンプライアンスを守り、全道どこから運んでも、どの港に持っていても13時間できっちり仕事が終わるといような、効率、省力的な運用のためのインフラ整備は、まだ続くべきです。ぜひ、皆様に期待をして、今日のお話を終わります。

