



自治体と企業の包括連携協定に関する研究

青木 勝一

概要

これまで、自治体による「包括連携協定」は、防災や産業振興といった特定あるいは個別の政策領域に関するものが主流であったが、近年、自治体と民間企業との間で様々な政策領域についての連携を事前に認める「包括連携協定」が増えている。

本研究では、この自治体と民間企業との包括連携協定に関し、民間企業の業種に関して小売業に焦点を当て、自治体との包括連携協定の締結の状況とその内容の分析を行う。

小売業は広範囲かつ多様な企業から構成されていることから、実店舗による販売をメインに据える「伝統的な小売業」と、実店舗を持たない「EC（電子商取引）小売業」の二種類の小売形態に分け、それぞれ、イオンと楽天を事例として取り上げる。これにより、伝統的小売業と電子商取引企業という形態の違いにより、協定の相手方、内容等にどのような差異があるのか、またその差異は何に起因するのか、という観点から比較を行い、自治体と小売業企業との包括連携協定の特徴を明らかにする。

キーワード：包括連携協定、小売業、イオン、楽天

(投稿日 2021年12月15日)

文教大学経営学部

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL：03-5688-8577 FAX：03-5856-6009

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

自治体と企業の包括連携協定に関する研究

青 木 勝 一*

1. 研究の目的

本研究は、近年公民連携の新たな形態として進みつつある「自治体と民間企業との包括連携協定」に関し、小売業と自治体の協定の特徴を分析するものである。

これまで、自治体による「包括連携協定」は、地元の大学を相手方とするものが多くを占めてきており、自治体が民間企業を相手方として締結する協定は、包括的なものではなく防災や産業振興といった特定あるいは個別の政策領域に関するものが主流であった。

ところが、最近になって自治体と民間企業との間で様々な政策領域についての連携を事前に認める「包括連携協定」も増加しており、少数ながら先行研究も見られる。

そこで、本研究では、この自治体と民間企業との包括連携協定に関し、民間企業の業種に関して小売業に焦点を当て、自治体との包括連携協定の締結の状況とその内容の分析を行う。

小売業は広範囲かつ多様な企業から構成されていることから、実店舗による販売をメインに据える「伝統的な小売業」と、実店舗を持たない「EC（電子商取引）小売業」の二種類の小売形態に分け、それぞれ、イオンと楽天を事例として取り上げる。これにより、伝統的小売業と電子商取引企業という形態の違いによって、自

治体との包括連携協定の相手方、内容等にどのような差異があるのか、またその差異は何に起因するのか、という観点から比較を行い、自治体と小売業企業との包括連携協定の特徴を明らかにする。

本研究の構成は以下のとおりである。第2章で自治体と企業との包括連携協定に関する先行研究を概観し、第3章においてその実態を述べる。第4章において本研究が対象とする業種及び事例を説明し、第5章において本研究の対象とする事例であるイオンと楽天それぞれに関する自治体との包括連携協定について定量的なデータを整理し、その特徴を述べる、第6章では前章の議論を踏まえ、2つの事例を比較し、考察を行う。最後の第7章において、本研究で得られた知見をまとめ、今後の課題を述べる。

2. 先行研究

自治体による包括連携協定については、過去には自治体と大学との間での締結が多かったことから、大学を相手方とする協定に関する先行研究の蓄積が多い。

津久井（2015）は、自治体が大学との包括連携協定を締結する理由として、自治体に関心を有する複数の分野において事業を推進できることや大学との関係強化のためのアナウンスメント効果、個々の事業における実務レベルでの調整コストの低減といったものを挙げている。

稲永（2005）は、地域と高等教育機関との関

* 文教大学経営学部

✉masa@bunkyo.ac.jp

係、あるいは地域における高等教育機関の役割をコアとして論じる学術論文や学術書・報告書をレビューし、「大学と地域社会」というテーマを真正面から取り上げた研究が日本では少なく、事例紹介や、著者が当事者としてある種の思いを表明する段階にとどまるものが多いと主張している。

これに対し、自治体と民間企業との包括連携協定は、締結が進んできたのが近年であることを反映し、先行研究の蓄積は多いとは言えない。

津久井（2017）は、包括連携協定に関する実態に関し、都道府県を対象に協定の締結の現状を分析している。町田（2009）は、近年の公民連携の一例として、横浜市が行った企業との包括連携協定を提示している。児玉（2018）は神戸市及び栃木県を取り上げ、企業との包括連携協定に関する比較分析を行っている。

包括連携協定の相手方である企業に関して、特定の業種を対象とした研究としては、コンビニエンスストア（CVS）に関するものがいくつか存在する。津久井（2014）は、サークルKと神奈川県との包括連携協定を対象として、企業のCSRの観点から分析を行っている。

石原（2019a）が、基礎的自治体とCVSとの包括連携協定は、大手三社（セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート）の中でセブンイレブンの協定数が突出して多く、その特性として協定事項は地産地消や市内産品の販路拡大を一番にしているケースが多いことを明らかにしている。また、この結果を踏まえ、石原（2019b）は、地方自治体とCVSとの包括連携協定の具体的取組として移動販売を取り上げ、大手三社の中では、セブンイレブンが最も多く、34の都道府県で実施していること、セブンイレブンに着目すると、2011年の移動販売開始時は地方圏中

心であったが、近年大都市圏での展開が拡大していることを指摘している。

3. 自治体と企業との包括連携協定の実態

自治体と企業との包括連携協定の実態については、都道府県のみを対象としたものではあるが、津久井（2017）による協定締結の現状の分析がある。ここでは、当該分析に沿って、自治体と企業との包括連携協定の現状を概観する。

(1) 企業との包括連携協定の締結に関する考え

自治体へのアンケート調査によると、多くの自治体は企業との包括連携協定に何らかのメリットがあると感じている¹⁾。

(2) 包括連携協定を用いた連携に期待する政策分野

自治体は包括連携協定の締結により、多様な政策分野での連携の推進を期待している²⁾。この要因として、津久井（2017）は、「行政区域の住民と当該地域企業の顧客とが一部重なること」も一つであろうと考察している。

(3) 企業との連携を行う上で重視していること

自治体は包括連携協定を具体的な事業につなげるという点で、当該地域の活性化につながる明確な目的と、企業から自治体への継続的な企画・提案を重視している³⁾。

(4) 企業との連携に関する障害・課題

アンケート調査では、企業との連携に関する障害・課題として、「企業との接点・ネットワーク不足」「企業がどのような地域課題に貢

献できるのか企業情報の不足」を挙げる自治体が多いことから、これまでの自治体における企業情報の蓄積は、協働という観点からなされてこなかった、すなわち自治体にとって企業は、多くの場合、規制や発注、統計等の対象とみなされてきたと推察される⁴⁾。

こうした点を踏まえ、包括連携協定は自治体側、企業側それぞれにとって以下のような意義を持つとの仮説が提示されている。

<自治体側>

- ・複数分野にわたる事業の同時実施
- ・企業との関係強化のためのアナウンス効果の獲得
- ・新たな分野での連携や地域振興の実現
- ・企業の保有する民間の情報・ノウハウ等の多様な政策目的への活用

<企業側>

- ・自社のCSR活動の活性化
- ・CSR活動の充実による社会的課題に対する知識の向上や人材育成
- ・地域密着企業という社会的評価の向上
- ・新たな地域貢献分野の開発
- ・自治体との連携に伴う実務面での負荷の低減

4. 本研究の対象

石原(2019a)では、近年の地域においてはCVSがインフラとしての機能を持つようになってきている点に注目し、CVSを研究対象としている。この点について、CVSの持つ消費者との距離の近さが重要であるとの認識を挙げるが、小売業という括りでみると、スーパーマーケッ

トも最寄品などの買い物を購入する場であることから、他の地域住民との交流を生み出すなど地域のインフラとしての機能を持ちうる。

また、CVS大手三社と並び、災害対策基本法に基づく指定公共機関に指定されている小売業者として、イトーヨーカ堂、イオン、ユニーがある(内閣府(防災担当)2017)。これは、被災地への支援物資の供給について、大手CVSと並んでスーパーマーケットも期待されており、スーパーマーケットが公共的役割を持つことを示している。

このように、地域のインフラ機能、公共的役割という点でCVSと同様の機能・役割を果たすことを踏まえ、本稿ではスーパーマーケットを相手方とする自治体の包括連携協定を対象として取り上げる。

スーパーマーケットは、大手と言われる企業がCVSほど明確ではなく、かつ、自治体との包括連携協定の締結の状況を公開している企業が少ない。したがって、スーパーマーケット全体を網羅的に対象とするのではなく、ケースとしてイオンを取り上げる。

また、小売業の場合、CVSやスーパーのように実店舗を持つものに対し、近年は実店舗を持たずインターネット通販による「EC(電子商取引)小売業」も盛んになってきている。2020年に入り、新型コロナウイルスの影響が大きくなるなかで、通販を中心にEC小売業は存在感を高めている。

そこで、本研究では、実店舗を主な販売場所とする小売業を「伝統的小売業」とし、この事例としてイオンを対象とし、「EC小売業」の事例として楽天を対象とする。これら両者を比較することにより、小売業が持つ自治体との包括連携協定の特徴を明らかにしていく。

図表 1 イオン及び楽天と自治体との包括連携協定の数（2021年9月時点）

包括連携協定締結済みの自治体の種類		イオン	楽天
締結済みの団体総数		82 (100.0%)	17 (100.0%)
	都道府県	24 (29.3%)	7 (38.9%)
	市区町村	58 (70.7%)	10 (55.6%)
	政令市	15 (18.3%)	1 (5.6%)
	中核市	17 (20.7%)	2 (11.1%)
政令市・中核市除く市区町村		26 (31.7%)	7 (38.9%)

(出典) 筆者作成

5. イオンと楽天における自治体との包括連携協定の概要

本章では、イオンと楽天が実際に自治体と締結している包括連携協定の数、締結時期、相手方自治体、内容に着目し、その現状を整理する。データは両社が企業の公式ホームページにおいて公表している情報に基づいている。

(1) 締結先の自治体の種類と締結件数

まず、イオン及び楽天が自治体と締結している包括連携協定の総数を確認する（図表1）。

2021年9月時点でイオンは82の自治体と包括連携協定を締結している。このうち、都道府県が24団体（29.3%）であるのに対し、市区町村は58（70.7%）である。また、市区町村を政令指定都市、中核市、それ以外の一般市区町村に分けると、それぞれ15団体（18.3%）、17団体（20.7%）、26団体（31.7%）が締結している⁵⁾。

同じく2021年9月時点で楽天は17の自治体と協定を締結している。このうち都道府県が7団体（38.9%）であるのに対し、市区町村は10（55.6%）である。また、また、市区町村を政令指定都市、中核市、それ以外の一般市区町村に分けると、それぞれ1団体（5.6%）、2団体（11.1%）、7団体（38.9%）が締結している。

総数で見ると、イオンが締結している包括連携協定は楽天の約4.8倍にのぼる。協定先に占める割合を見ると、市区町村について、イオンは約7割、楽天は約6割であるが、都道府県の総数が47、市区町村が1,741団体である点を考慮すると、イオンは都道府県との間で既に半数以上（約51%）締結しているが、市区町村では約3.3%にとどまっている。ただし、政令指定都市を見ると、15団体と締結しており、これは政令市のうち4分の3を占めている。

このことから、政令市以外の一般市区町村との包括連携協定の提携は一部に過ぎないことが分かる。

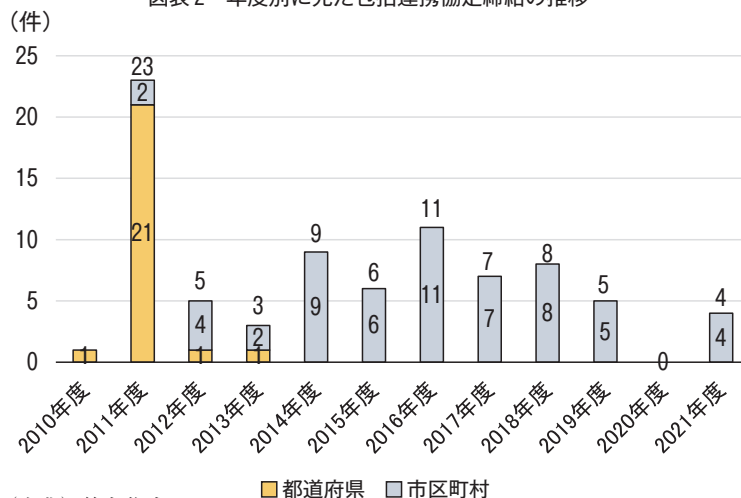
(2) イオンの包括連携協定の特徴

ア) 包括連携協定締結の時期

イオンと自治体との包括連携協定について年度ごとの締結件数を整理したものが図表2である。

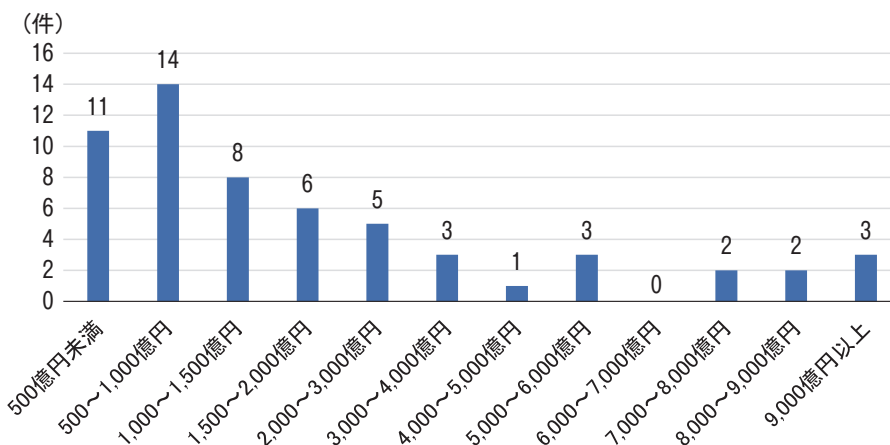
最初の協定締結は2010年度（2011年2月16日）に岩手県を相手方とするものであった。翌2011年度に23団体と協定を締結したが、うち21件が都道府県とのものであり、包括連携協定締結の初期は都道府県とのものが大半を占めている。その後は2016年度を除き、年間一桁台で推移しており、2014年度以降はすべて市区町村との間で締結している。

図表2 年度別に見た包括連携協定締結の推移



(出典) 筆者作成

図表3 2019年度決算歳出総額で見た協定先市区町村



(出典) 筆者作成

イ) 協定締結の相手方市区町村の規模

図表3は、イオンと包括連携協定を締結している市区町村の規模を2019年度の歳出決算額で分類したものである。

1,000億円未満の規模の市区町村が25団体であり、半数近く(約43%)を占めている。1,000億円を超える団体は32団体あるが、うち政令指定都市が15市、東京都特別区が2区、中核市が15団体となっており、それ以外の市町村はこの部分には含まれていない。

ウ) 協定事項

協定事項については、2011年度に富山県との間に締結した協定が締結された項目が最も多い。

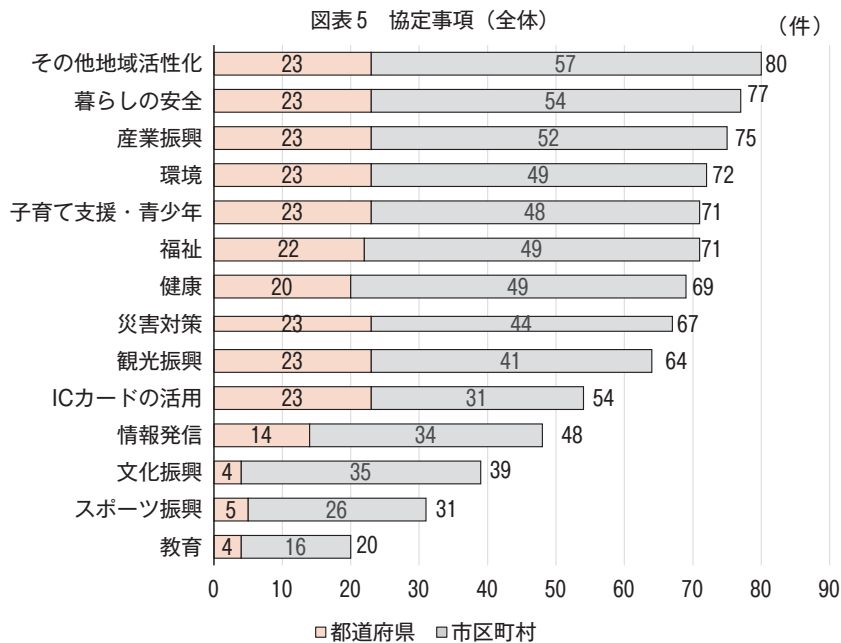
そこで、協定事項の分類にあたり、この富山県との協定における項目をベースに一般化した形で設定する(図表4)。

最初の項目(ICカードの活用)は、「ご当地WAON」による地域連携を指している。イオンは、イオンの店舗でのみ利用可能な電子マネー「WAONカード」の中に、「ご当地WAON」と

図表4 富山県との協定の項目及びそれに基づく本論文での項目設定

富山県との協定の内容	本稿における項目
① ICカードの活用等による地域振興に関すること	ICカードの活用
② 地産地消の推進、富山の特産品の販売促進に関すること	産業振興
③ 観光や定住交流情報に関すること	観光振興
④ 災害対策、防災、防犯に関すること	災害対策
	暮らしの安全
⑤ 健康増進及び食育に関すること	健康
⑥ スポーツ振興に関すること	スポーツ振興
⑦ 高齢者・障害者の支援に関すること	福祉
⑧ 子育て支援及び青少年の健全育成に関すること	子育て支援・青少年
⑨ 教育・文化の推進に関すること	教育
	文化振興
⑩ 環境対策、緑化推進に関すること	環境
⑪ 県政情報PR・発信に関すること	情報発信
⑫ その他地域の活性化及び県民サービス向上に関すること	その他地域活性化

(出典) 筆者作成



(出典) 筆者作成

いうカテゴリーを設けている。「ご当地WAON」は、地域ごとに異なるデザインを施したカードであり、利用者が応援したい地域のご当地WAONを購入する。そのカードで支払った金額のうち1%はイオンを通じて、当該地域に寄付される、

という仕組みである。この「ご当地WAONの利用に関すること」という内容で包括連携協定の一項目となっているケースが多いため、この項目は独立させている。

図表5は、協定事項ごとに都道府県と市区町

図表6 イオンとの各協定事項において締結件数が締結団体に占める割合

(単位：%)

協定項目	都道府県	市区町村	合計
暮らしの安全	95.8	93.1	93.9
産業振興	95.8	89.7	91.5
環境	95.8	84.5	87.8
福祉	91.7	84.5	86.6
子育て支援・青少年	95.8	82.8	86.6
健康	83.3	84.5	84.1
災害対策	95.8	75.9	81.7
観光振興	95.8	70.7	78.0
ICカードの活用	95.8	53.4	65.9
情報発信	58.3	58.6	58.5
文化振興	16.7	60.3	47.6
スポーツ振興	20.8	44.8	37.8
教育	16.7	27.6	24.4
その他地域活性化	95.8	98.3	97.6

(出典) 筆者作成

村に分け、締結件数を集計したものであり、図表6では、その締結件数がそれぞれの分類での締結団体数（都道府県24団体、市区町村58団体）の中に占める割合を示している。

図表6を見ると、協定事項について、都道府県、市区町村を合わせた全体で見ると、暮らしの安全、産業振興、環境、福祉、子育て支援・青少年、健康、災害対策は8割以上で締結されている。

都道府県と市区町村で違いのある項目は、災害対策、観光振興、ICカードの活用である。これらは都道府県においては95%程度が締結しているのに対し、市区町村では災害対策、観光振興が7割～8割の間、ICカードの活用については約53%にとどまる。

都道府県、市区町村両方に共通して少ない項目は、情報発信、文化振興、スポーツ振興、教育の4つである。情報発信は都道府県、市区町村とも6割近くの団体が締結しているが、他の

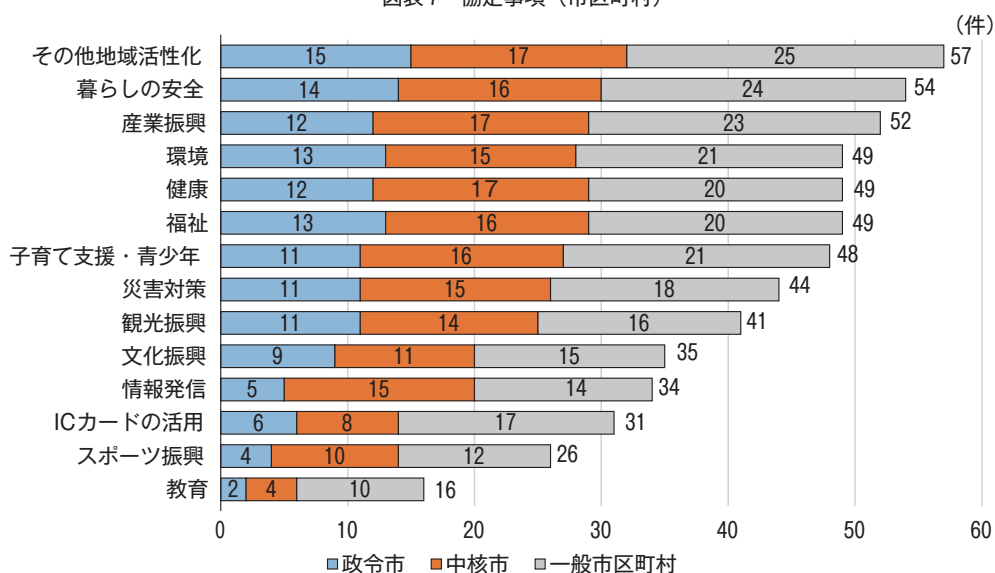
3つは市区町村に比べ都道府県での締結が少数である。

次に、市区町村の協定内容について、政令指定都市、中核市、政令市及び中核市を除いた一般市区町村の3つにグループ化し、協定内容の違いを見る。図表7は、協定事項ごとに政令市、中核市、一般市区町村に分け、締結件数を集計したものであり、図表8では、その締結件数がそれぞれの分類での締結団体数（政令市15団体、中核市17団体、一般市区町村26団体）の中に占める割合を示している。図表8からは、以下のような特徴を見ることができる。

第一に、暮らしの安全、産業振興の2つは全てのグループで8割以上の団体が締結している。

次に、福祉、健康、環境、子育て支援・青少年は、市区町村全体では8割以上で締結されているが、グループごとに見ると違いがある。福祉、健康、環境の3つは中核市では88%～100%と殆どすべての団体が締結している。ところ

図表7 協定事項（市区町村）



(出典) 筆者作成

図表8 イオンとの各協定事項において締結件数が締結団体に占める割合（市区町村）

(単位：%)

協定事項	政令市	中核市	一般市区町村	合計
暮らしの安全	93.3	94.1	88.5	91.4
産業振興	80.0	100.0	84.6	87.9
福祉	86.7	94.1	73.1	82.8
健康	80.0	100.0	73.1	82.8
環境	86.7	88.2	76.9	82.8
子育て支援・青少年	73.3	94.1	76.9	81.0
災害対策	73.3	88.2	69.2	75.9
観光振興	73.3	82.4	61.5	70.7
文化振興	60.0	64.7	53.8	58.6
情報発信	33.3	88.2	50.0	56.9
ICカードの活用	40.0	47.1	65.4	53.4
スポーツ振興	26.7	58.8	42.3	43.1
教育	13.3	23.5	34.6	25.9
その他地域活性化	100.0	100.0	92.3	96.6

(出典) 筆者作成

が、政令市を見ると80%台である。一般市区町村になると、7割台となっており、締結している団体はさらに少なくなる。子育て支援・青少年は、中核市94.1%、一般市区町村76.9%、政

令市73.3%となり、グループごとの差が大きくなっている。

災害対策、観光振興、文化振興は、締結割合の多さが中核市、政令市、一般市区町村の順番

であり、かつその差もやや大きい。情報発信、ICカードの活用、スポーツ振興、教育の4つは、政令市の割合が中核市及び一般市区町村と比べ少ない。

(3) 楽天の包括連携協定の特徴

ア) 包括連携協定締結の時期

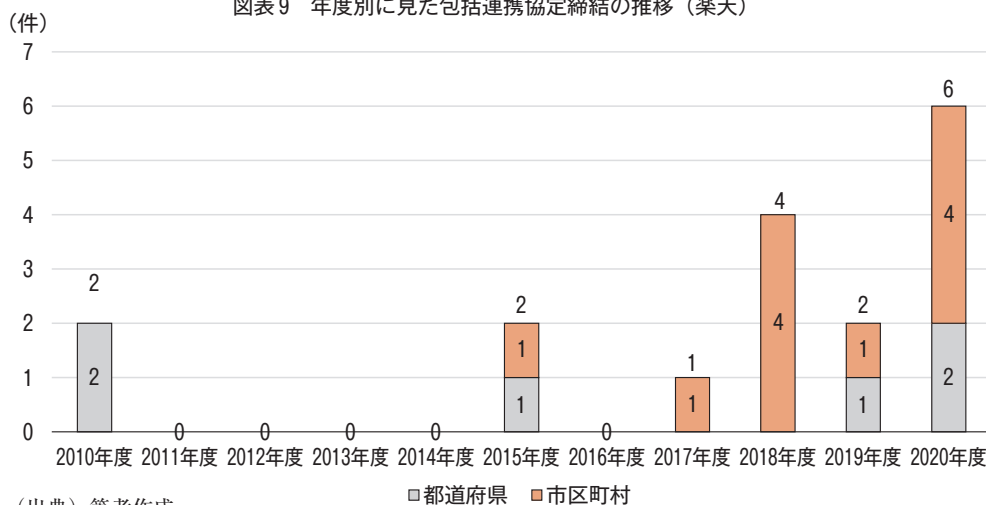
楽天と自治体との包括連携協定について年度ごとの締結件数を整理したものが図表9である。

最初の協定締結は2010年度（2010年11月25

日）に鳥根県を相手方とするものであった。トータルの協定締結件数はイオンに比べ楽天は非常に少ないが、最初の包括連携協定の締結時期はイオンよりも楽天の方が早い。

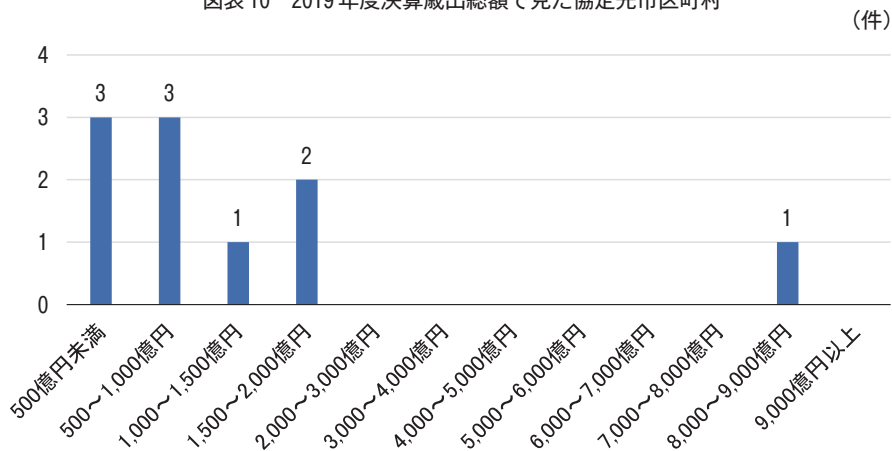
その後、2011～2014年度は包括連携協定の締結はなく、2015年度以降断続的に締結を進めている。2018年度以降、やや締結件数が増える傾向にあり、2020年度には都道府県と2件、市区町村と4件、計6件と年度別では最も多い締結件数となっている。

図表9 年度別に見た包括連携協定締結の推移（楽天）



(出典) 筆者作成

図表10 2019年度決算歳出総額で見た協定先市区町村



(出典) 筆者作成

イ) 協定締結の相手方市区町村の規模

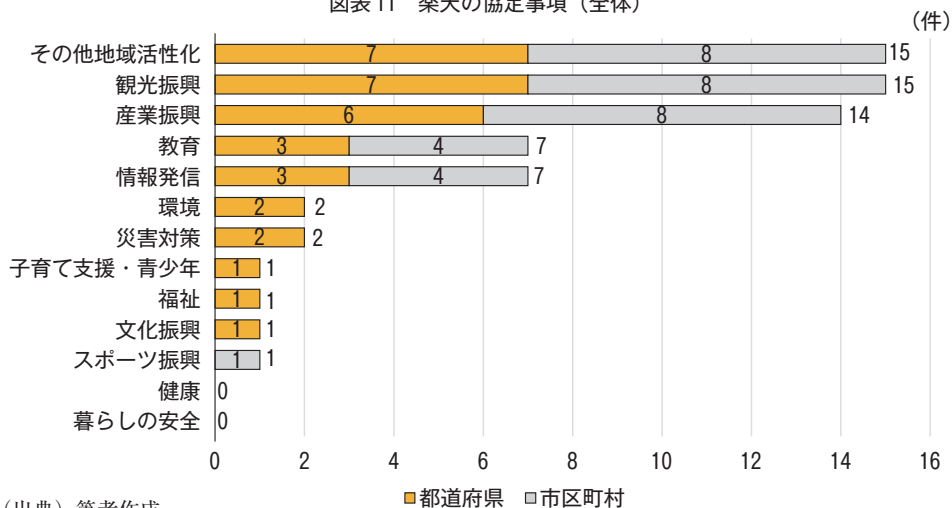
図表10は、楽天と包括連携協定を締結している市区町村の規模を2019年度の歳出決算額で分類したものである。1,000億円未満の規模の市区町村が6団体であり、6割を占めている。1,000億円を超える団体は4団体あり、うち政令指定都市が1団体、中核市が2団体、一般市区町村が1団体である。

1,000億円未満の規模の市区町村が多いという点はイオンと共通している。

ウ) 協定事項

図表11は、協定事項ごとに都道府県と市区町村に分け、締結件数を集計したものであり、図表12では、その締結件数がそれぞれの分類での締結団体数（都道府県7団体、市区町村10団体）の中に占める割合を示している。

図表11 楽天の協定事項（全体）



(出典) 筆者作成

図表12 楽天との各協定事項において締結件数が締結団体に占める割合

(単位：%)

協定項目	都道府県	市区町村	合計
観光振興	100.0	80.0	88.2
産業振興	85.7	80.0	82.4
情報発信	42.9	40.0	41.2
教育	42.9	40.0	41.2
災害対策	28.6	0.0	11.8
環境	28.6	0.0	11.8
スポーツ振興	0.0	10.0	5.9
文化振興	14.3	0.0	5.9
福祉	14.3	0.0	5.9
子育て支援・青少年	14.3	0.0	5.9
暮らしの安全	0.0	0.0	0.0
健康	0.0	0.0	0.0
その他地域活性化	100.0	80.0	88.2

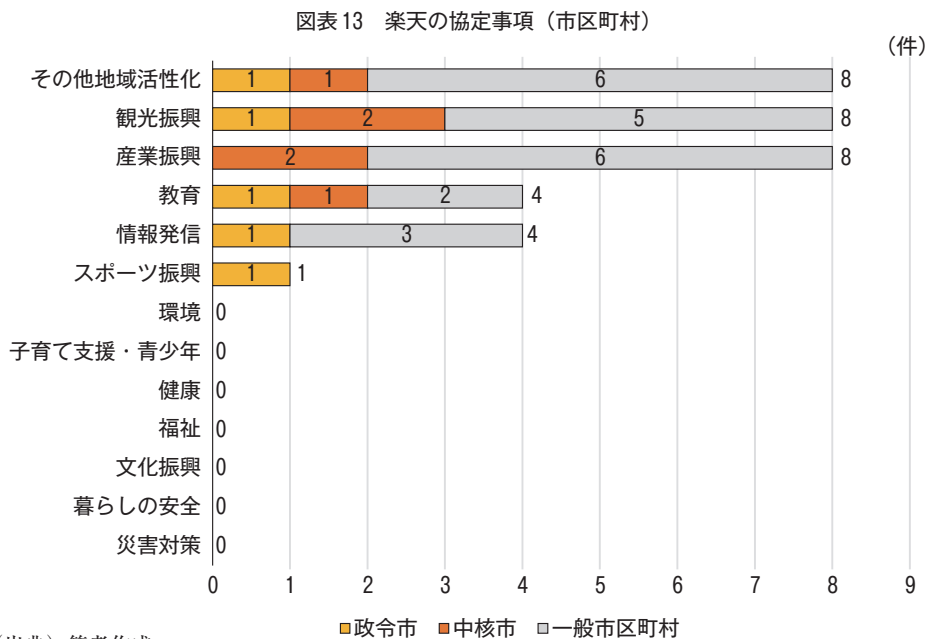
(出典) 筆者作成

図表12を見ると、協定事項について、都道府県、市区町村を合わせた全体で見ると、観光振興及び産業振興は8割以上で締結されている。情報発信、教育は全体で約4割と次に多いグループであるが、それ以外の項目の締結割合は少

ない。特に、暮らしの安全、健康は締結件数がゼロである。

都道府県と市区町村での項目ごとの差は顕著ではない。

次に、市区町村の協定内容について、政令指



図表14 楽天との各協定事項において締結件数が締結団体に占める割合（市区町村）

(単位：%)

協定事項	政令市	中核市	一般市区町村	合計
産業振興	0.0	100.0	85.7	80.0
観光振興	100.0	100.0	71.4	80.0
情報発信	100.0	0.0	42.9	40.0
教育	100.0	50.0	28.6	40.0
スポーツ振興	100.0	0.0	0.0	10.0
災害対策	0.0	0.0	0.0	0.0
暮らしの安全	0.0	0.0	0.0	0.0
文化振興	0.0	0.0	0.0	0.0
福祉	0.0	0.0	0.0	0.0
健康	0.0	0.0	0.0	0.0
子育て支援・青少年	0.0	0.0	0.0	0.0
環境	0.0	0.0	0.0	0.0
その他地域活性化	100.0	50.0	85.7	80.0

(出典) 筆者作成

定都市、中核市、政令市及び中核市を除いた一般市区町村の3つにグループ化し、協定内容の違いを見る。ただし、楽天の場合は総数でも10団体、政令市、中核市はそれぞれ1団体、2団体と自治体数が少ないため、その点は留意すべきである。

図表13は、協定事項ごとに政令市、中核市、一般市区町村に分け、締結件数を集計したものであり、図表14では、その締結件数がそれぞれの分類での締結団体数（政令市1団体、中核市2団体、一般市区町村7団体）の中に占める割合を示している。図表14からは、以下のような特徴を見ることができる。

産業振興、観光振興の締結割合が最も高く、全体で8割となっている。情報発信と教育は全体で4割締結されているが、政令市は100%、中核市ゼロ、一般市区町村では約4割とグループごとの差が大きい。以上の4項目以外はスポーツ振興について政令市1団体が締結しているのみであり、ほぼゼロに近い状況である。

サンプル数は少ないが、自治体にとって楽天と締結することに意味のある政策領域は産業振興、観光振興、情報発信、教育の4分野になるということが示唆されている。

産業振興に関し、具体的な協定内容を見ると、eコマースによる県産品の販路拡大、市内事業者のキャッシュレス決済の利用促進が主なものである。楽天がインターネット・ショッピングモールである「楽天市場」を運営していること、ICT分野に強みを持つことを考えると、これらの内容に対する自治体の期待が大きいことは想像に難くない。

また、観光振興に関しては、楽天グループ傘下の楽天トラベルが宿泊予約サイトを持ち、インターネット上での旅行代理店業務を行ってい

ることから、自治体は、楽天が観光に関して有するノウハウの活用を通じ、地域への誘客促進を意図していると思われる。

一方で、楽天はウェブの活用に関するノウハウや強みが特徴であることから、自治体は、これらの楽天の特徴を情報発信に活用しようと考えられるが、情報発信の締結件数及び締結割合を見ると、中核市ではゼロ、一般市区町村も4割程度に過ぎない。情報発信に関して楽天と連携することに対しては団体間で意識の違いが大きいようである。

6. イオンと楽天の包括連携協定の比較

(1) 全体

イオンの協定事項は、暮らしの安全、産業振興、環境、福祉、子育て支援・青少年、健康では8割以上で締結されている。都道府県、市区町村両方に共通して少ない項目は、情報発信、文化振興、スポーツ振興、教育の4つである。情報発信は都道府県、市区町村とも6割近くの団体が締結しているが、他の3つは市区町村に比べ都道府県での締結が少数である。

一方、楽天については、観光振興、産業振興は8割以上で締結されている。情報発信、教育は全体で約4割と次に多いグループであり、それ以外の項目の締結割合は少ない。特に、暮らしの安全、健康は締結件数がゼロである。

イオンと楽天に共通して締結割合が高いものが産業振興である。主たる販売場所がイオンは実店舗、楽天はインターネットという違いはあるものの、「モノを売る」という小売業の特徴に対する自治体の期待度を反映していると考えられる。

一方で、観光振興は88.2%と楽天の締結割合は非常に高い。イオンも78.0%と低いわけではないが、先に述べたように、楽天に対しては楽天トラベルという旅行専門会社への期待があると思われる。イオンについては、協定内容では「観光振興に関すること」というレベルの文言であることから具体的な内容は不明であるが、例えば、観光客向けに地域産品を販売する場としての期待などはありうるとと思われる。

暮らしの安全（イオン93.9%）、健康（イオン84.1%）の二つはイオンでは高い割合で締結されていたが、楽天はゼロと対照的である。この点は、物理的な販売場所をその地域に有しているか否かという違いに起因すると思われる。というのも、イオンは当該自治体内に販売場所を持つため、例えば防犯ステーションの拠点といった方法により、その活用が可能であるが、楽天は実店舗を持たないため不可能である。

(2) 市区町村

次に、市町村との協定に絞り、かつイオンの特徴を中心に適宜楽天との比較を行っていく。

イオンでは、暮らしの安全、産業振興の2項目に関し、政令市、中核市、一般市区町村とも8割以上の団体が締結していることから、市町村はその規模に関わらず小売業との締結に意味を見出しているようである。暮らしの安全に関しては、防犯パトロールの拠点としての場所を供与することや宅配時に高齢者宅での異常を検知し行政機関につないでいく、といった活動を通じ、地域の暮らしの安全を側面支援するような役割が期待されているのかもしれない。

産業振興は、小売業の「モノを売る」という機能に関し、地域の特産品の販売といった面で、自治体の規模に関わらず期待をしていると思わ

れる。

産業振興に関しては、楽天も8割の市区町村が締結している。産業振興についての協定内容の主なものは、eコマースによる県産品の販路拡大、市内事業者のキャッシュレス決済の利用促進である。楽天がインターネット・ショッピングモールである「楽天市場」を運営していること、ICT分野に強みを持つことを考えると、これらの内容に対する自治体の期待が大きいことは想像に難くない。

全体での比較でも述べたが、やはり、イオンは実店舗、楽天はインターネットという違いはあるものの、「モノを売る」という小売業の機能に対する自治体の期待の高さを反映していると考えられる。

次に、イオンでは、福祉、健康、環境、子育て支援・青少年は、市区町村全体での締結割合は8割以上あるが、グループ間の差が大きい。全ての項目について中核市の割合が高いが、一般的には、小売業がこれら4つの政策領域に貢献できる役割は大きくないのではないかとと思われる。

また、イオンでは、災害対策、観光振興、文化振興は、締結の多さが中核市、政令市、一般市区町村の順番であり、かつその差もやや大きい。中でも、災害対策に関して、自治体の規模間の締結状況の違いが大きく、特に一般市区町村での締結割合が7割にも至っていない。先に述べた通り、イオンが災害対策基本法に基づく指定公共機関に指定されていること、災害時の援助物資の供給という点でも自社で配送部門を持つなど利点がある、といった点を踏まえると、災害時の支援に果たすイオンの役割は大きいため、協定の締結事項として多いと予想されるにも関わらず、実際にはそうはなっていない。

ここで、観光振興に着目すると、イオンでは政令市73.3%、中核市82.4%、一般市区町村61.5%、全体で70.7%となっているが、楽天では政令市、中核市とも100%、一般市区町村でも71.4%、全体で80%とイオンよりトータルで10ポイント高い。先に述べたように、楽天ではグループ傘下の楽天トラベルが持つ観光に関するノウハウを活用して地域への誘客促進を意図している一方で、イオンにはそこまで旅行に特化した機能がないことを反映していると思われる。

7. まとめ

本研究では、自治体と企業との包括連携協定に関し、小売業に焦点を当て、実店舗による販売を主、インターネットによる販売を主とするものとして、それぞれイオンと楽天を事例に取り上げ、自治体との包括連携協定の現状、各業種における特徴とその差異を整理し、考察を行った。

全体では、産業振興の分野においてイオンと楽天両社とも締結割合が高い。「モノを売る」という小売業の機能に対する自治体の期待の高さを反映していると考えられる。

楽天に特徴的な分野は観光振興である。楽天の持つ旅行専門会社への期待の表れとも考えられる。

一方、イオンに特徴的な分野が、暮らしの安全、健康の二つであるが、これは、物理的な場を地域に有しているか否かという違いに起因すると思われる。イオンは物理的な場を当該自治体内に持っているため、その場の活用（防犯ステーションの拠点など）が可能である、という点の評価と思われる。

市町村との協定に関しては、イオンの特徴と

して、暮らしの安全、産業振興の2項目に関し、市町村はその規模に関わらず小売業との締結を重視しているようである。暮らしの安全に関しては、防犯パトロールの拠点場所や宅配時における高齢者宅での異常検知などを通じ、地域の暮らしの安全の側面支援を期待されているようである。産業振興は、前述のように「モノを売る」という点から、地域の特産品の販売などの面における期待が大きいのと思われる。

産業振興に関しては、楽天も8割の市区町村が締結しているが、eコマースによる県産品の販路拡大、市内事業者のキャッシュレス決済の利用促進など、楽天の持つICT分野における強みに対する自治体の期待が大きいと推測される。

この他、イオンでは、福祉、健康、環境、子育て支援・青少年は、グループ間の差が大きく、小売業が福祉や健康といった政策に対して果たす役割はそれほど大きくなさそうである。また、災害対策に関して、災害時の支援に果たすイオンの役割は大きいにもかかわらず、自治体の規模間の締結状況の違いや一般市区町村での締結割合が思ったほど多くはない。

また、観光振興では、旅行業に対する強みを持つ楽天の方が地域への誘客促進イオンよりも自治体からの期待は大きいようである。

今回の研究では、公開情報に基づきイオン、楽天それぞれの包括連携協定の特徴の整理と考察を行ったが、これらを一つの仮説として実際に自治体が小売業との包括連携協定に対して期待していることを明らかにすることが必要である。また、イオン、楽天両者についても、公開情報だけでなく、聞き取り調査等を行い、締結内容の違いに関する要因等を明らかにすることが必要である。

注

- 1) 企業との包括連携協定の締結に関する考えについて尋ねたところ、「個別協定で足りている」1件、「独自・追加的メリットがある」13件、「その他」8件(25)、という回答があった(津久井(2017))。
- 2) 企業との包括連携協定を用いた連携の効果に対する期待について尋ねたところ、「観光」「農林水産」「防災・災害」「まちづくり・地域社会活性化」「商工」「交通安全・防犯」「環境保全」「保健・医療・福祉」の8分野に対する期待が、いずれも80%を超えて高かった(津久井(2017))。
- 3) 自治体が企業との連携を行う上で重視していることとして、「連携を行う目的を明確にすること」「企業が連携に関する企画力を持っていること」「継続的・発展的な関係の構築」が上位3つに挙げられた(津久井(2017))。
- 4) 津久井(2017)。
- 5) 大阪府寝屋川市と四條畷市の両者を相手方とする協定が1件あるが、自治体側としては2団体であるため、この協定は相手方、協定内容とも2市でカウントしている。また、東京都特別区として、江戸川区と目黒区があるが、これらは政令市・中核市を除く市区町村に分類している。

参考文献

- ・石原肇(2019a)「コンビニエンスストアとの地域包括連携協定を結ぶ基礎的自治体の特性」『日本都市学会年報』52巻、111-120。
- ・石原肇(2019b)「大阪府河内長野市における移動販売に係る公民連携の現状」『大阪産業大学論集』37巻、43-54。
- ・稲永由紀(2005)「大学と地域社会に関する研究動向と課題」『大学論集』第36集、297-313。
- ・児玉博昭(2018)「自治体における公民連携の現状と課題—栃木県と神戸市の事例比較から—」『白鷗法学』第24巻第3号、177-219。
- ・津久井稲緒(2014)「CSRとコミュニティ政策—協働による地域経営の可能性—」『経営哲学』第11巻第1号、128-131。
- ・津久井稲緒(2015)「広域自治体からみた大学との包括連携協定」『かながわ政策研究・大学連携ジャーナル』第8号、85-108。

- ・津久井稲緒(2017)「自治体と企業との包括連携協定の可能性」『日本経営倫理学会誌』第24巻149-164。
- ・町田裕彦(2009)『PPPの知識』日本経済新聞社。
- ・内閣府(防災担当)(2017)「指定公共機関の追加について」。



Study on comprehensive cooperation agreements between local governments and companies

Masakazu Aoki

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ masa@bunkyo.ac.jp

Received: 15, December, 2021

Abstract

Until now, the “comprehensive cooperation agreement” by local governments has mainly been related to specific or individual policy areas such as disaster prevention and industrial promotion, but in recent years, cooperation between local governments and private companies has been carried out in various policy areas, “comprehensive cooperation agreements” that are approved in advance is increasing.

In this study, regarding the comprehensive cooperation agreement between the local government and private companies, we focus on the retail industry regarding the industry of private companies, and overview and analyze the comprehensive cooperation agreement with the local government.

Since the retail business is composed of a wide variety of companies, there are two types: “traditional retail business” that mainly sells through physical stores and “EC (electronic commerce) retail business” that does not have physical stores. Aeon and Rakuten will be taken up as examples, respectively. We will make a comparison from the perspective of difference in the other party, content, etc. of the agreement about the traditional retail business and the EC company, and explore what is the cause of the difference government. As a result, we clarify the characteristics of the comprehensive cooperation agreement with retailers.

Keywords : comprehensive cooperation agreement, retail business, Aeon, Rakuten

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN

Tel +81-3-5688-8577, Fax +81-3-5856-6009

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.8, No.3

ISSN 2189-2490

2022年 3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>