

令和4年度「調査・研究事業」

買い物弱者支援に関する調査研究
報 告 書

～社会課題解決に向けて中小企業診断士が果たすべき役割～

令和5年2月

一般社団法人 秋田県中小企業診断協会

目次

はじめに	1
第1章 買い物弱者の概要	2
1. 買い物弱者とは	2
(1) 買い物弱者の定義、全国的な現状と将来予測	2
(2) 全国の買い物弱者マーケットのサイズ(推計)	3
2. 秋田県内の買い物弱者に関する現状	3
(1) 秋田県の人口分布、人口推移と構成予測、買い物弱者支援の必要性	3
(2) 秋田県(地方部)の買い物弱者マーケットのサイズ(推計)	6
3. 買い物弱者支援事業の種類と特徴点～ビジネスモデルの研究～	7
(1) サービス提供方法別分類	7
(2) 事業主体別分類	8
第2章 秋田県の買い物弱者支援事業に関する事例研究	9
1. 移動販売型	9
(1) 移動販売 個人事業型(畠山商店 県北 能代市周辺エリア)	9
(2) 移動販売 個人事業型(マートベリータグチ 県南 角館・西木エリア)	15
(3) 移動販売 事業者+個人事業型(とくし丸 秋田市エリア)	27
2. 配達型	33
(1) 宅配型(タカヤナギ 県内広域エリア)	33
3. 出張販売・店舗設置型	40
(1) 出張型店舗開設型(にかほ出前商店街振興会 県南 にかほ市エリア)	40
(2) 店舗設置・移動販売型(南外さいかい市 県南 大仙市南外エリア)	44
4. 送迎・拠点設置型	53
(1) 公共交通型(三種町 県北三種エリア)	53
(2) 買い物ツアー型(スーパーモールラッキー/株式会社マルシメ 県南 横手・湯沢エリア)	61
第3章 買い物弱者支援事例にみる経営課題分析と事業継続に向けた提言	65
1. 事業ごとの構成の分類	65
2. マーケティング視点の概要	66
3. 買い物弱者支援事業者にとっての課題	66
(1) 収益重視型の課題	66
(2) 公共型の課題	68
4. 買い物弱者支援事業者にとっての提案の方向性	68
(1) 収益重視型の対応策	68
(2) 公共型の対応策	78
第4章 買い物弱者支援事業における中小企業診断士の活用と支援マニュアル	79
1. 買い物弱者支援事業における中小企業診断士の役割と期待される価値	79
(1) 買い物弱者支援事業において中小企業診断士が果たすべき役割	79
(2) 買い物弱者支援事業において中小企業診断士が提供する価値	80

2. 中小企業診断士による支援マニュアル.....	83
(1) ドメインの明確化と設定.....	83
(2) マーケティング戦略の策定・実行支援.....	86
(3) 資金調達に関する支援・情報提供.....	92
おわりに.....	94
資料編.....	95

はじめに

わが国では、2025年(令和7年)に団塊の世代が75歳以上の後期高齢者となり、全人口の約3割を65歳以上が占めるという、これまで経験したことのない超高齢化時代を迎えます。秋田県でも2025年には総人口が約885千人、うち65歳以上の高齢者が約361千人で40.8%を占めると推計されています。

人口減少や高齢化の進展は様々な問題を惹き起こしますが、その中で深刻の度を増しているのが「買い物弱者」の問題です。

食料品や日用品等の日常の買い物を行うことすら困難な状況におかれた高齢者の割合が増加しており、経産省の公表データを基に試算すると、全国で約576万人、秋田県では約6万人と推測されます。また、この問題は高齢化の著しい中山間地や過疎地で顕著になってはいるものの、実は地方都市の中心部でも深刻化しており、2020年に始まった新型コロナ禍がこの傾向に拍車をかけている状況も散見されます。

そのような買い物弱者を支える地域の主体として、行政、一般企業、NPO法人、社会福祉団体、市民等が全国で様々な活動を開始しています。中でも流通・サービス業に携わる事業者は、日常的に商品やサービスを提供しているという意味から消費者に一番近い存在であり、衣食住を中心に生活必需品の提供を行うことで住民の生活インフラの重要な部分を担っており、地域の社会経済にとっても大きな存在になっています。

ところが、ここ数年、百貨店やGMSを中心として業績低迷や競合激化によるコスト削減や不採算店舗の閉鎖など企業の生き残りをかけた取組みが行われる中で、地方ではスーパーマーケットやコンビニ等においても効率化の名のもとに同様の動きが活発化し、新型コロナ禍を経てその動きが加速しつつあります。このことは、「(買い物に)困る人」が増加する一方で「採算を優先して自社の都合を優先する」業種が増える事態となっており、採算ベースに乗せることが難しい買い物弱者対策がなかなか進まない要因にもなっています。

買い物弱者への支援は、宅配や移動販売を中心に、民間・行政で様々な対策が実施されていますが、上記の採算面等の課題から継続が困難になっている事例も多く、将来的に人口減少や高齢化がさらに進み、買い物弱者の増加が目に見えている状況下で、ビジネスとしての継続性を体系的に調査研究し、今後の取組みへの提言や指針にしたいと考えました。

当協会では地元秋田県の現状や事例等をできるだけ調査し、地方における「買い物弱者ビジネス」の現状と課題から見えて来る将来の方向性という切り口から報告書を作成した次第です。

本報告書が関係各位のご参考になれば幸いに存じます。

令和5年2月

一般社団法人 秋田県中小企業診断協会
調査・研究事業委員(秋田県中小企業診断協会会長) 佐瀬道則

第1章 買い物弱者の概要

1. 買い物弱者とは

(1) 買い物弱者の定義、全国的な現状と将来予測

① 買い物弱者の定義

平成 27 年 3 月 経済産業省公表の買い物弱者応援マニュアルによれば、買い物弱者とは、「流通機能や交通網の弱体化とともに、食料品等の日常の買物が困難な状況に置かれている人々」と定義しており、60 歳以上の買い物弱者数を 700 万人と推計している。

また、平成 24 年 3 月 財団法人流通経済研究所で公表している農山漁村の買物支援マニュアルによれば、買い物弱者とは、「食品や日用品などの生活必需品の買い物へのアクセスが悪くなったり、高齢化などを理由に身体的な問題で外出することが困難であったりすることで、買い物に不便や苦痛を感じる人たち」と定義している。

上記を参考にして、本調査・研究における買い物弱者を、「地域における過疎化の進展を背景として、食品や日用品などの生活必需品の買い物に苦痛を感じ、困難な状況に置かれている 65 歳以上の人々。」と定義する。

② 全国的な現状

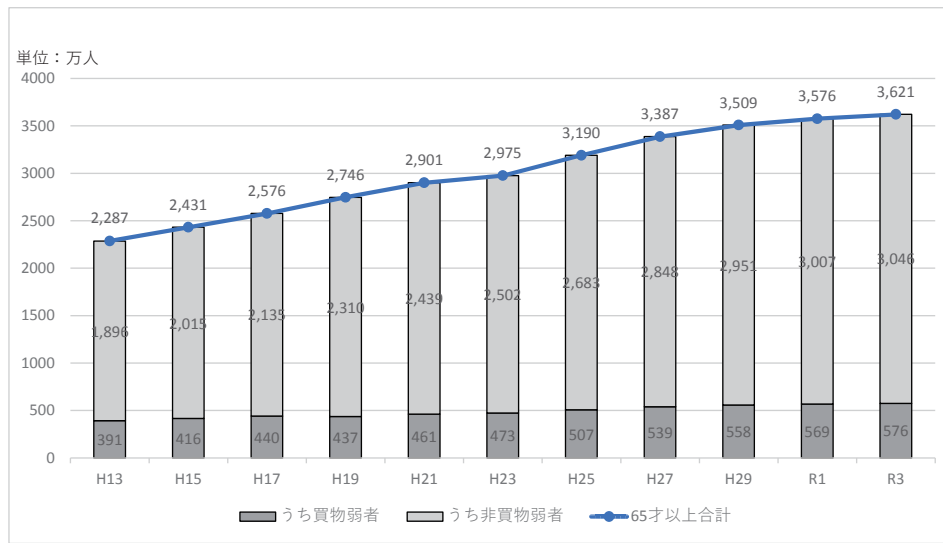
平成 27 年 3 月 経済産業省公表の買い物弱者応援マニュアルと同様の方法で算出すると、令和 3 年 10 月現在、日本全国の買い物弱者数は約 576 万人と推計される。

65 歳以上の高齢者人口 3,621 万人（令和 3 年 10 月 1 日人口推計：総務省）×「日常の買物に不便」と答えた人の割合 15.9%（内閣府「高齢者の住宅と生活環境に関する意識調査結果」より、「日常の買物に不便」と答えた人の割合は平成 22 年度の 17.1%であったが、平成 30 年度は 15.9%と低下しており、この数値を適用（以下同じ。））にて算出。

【図表 1-1-1】のとおり、65 歳以上の高齢者は増加しており、令和 3 年時点の買い物弱者人口は 576 万と推計している（平成 28 年まで高齢者人口の 17.1%、平成 30 年以降は 15.9%とした）。

なお、平成 30 年度の調査において「日常の買物に不便」と答えた人の割合が 15.9%に低下したのは、ネットショッピング利用者の増加や、自治体等による買い物弱者対策の実施、民間業者等による買物支援サービスの拡充が要因とおもわれる。

【 図表 1-1-1 】 全国の 65 歳以上の高齢者人口推移（及び買い物弱者推計）



「人口推計」（総務省統計局）（<https://www.stat.go.jp/data/jinsui>）を加工して作成

③ 買い物弱者数の将来予測

総務省統計局令和 4 年 10 月 1 日現在の「人口概算値」によると、65 歳以上の高齢者人口は、3,627 万人と前年比+6 万人となっており、今後も高齢者の増加に伴い、買い物弱者数は 570 万人台で推移すると予測される。

(2) 全国の買い物弱者マーケットのサイズ(推計)

総務省の 2021 年 家計調査年報によれば、月平均の食料費支出は 65 歳以上の夫婦世帯で 65 千円、単身世帯では 36 千円となっており、全国で仮に買い物弱者 576 万人が夫婦世帯とすると、月平均では、288 万世帯×65 千円=1,872 億円、年間では 2 兆 2,464 億円のマーケットサイズと推計される。

2. 秋田県内の買い物弱者に関する現状

(1) 秋田県の人口分布、人口推移と構成予測、買い物弱者支援の必要性

① 秋田県の地域別人口分布(令和 3 年 10 月 1 日現在)

秋田県の地域別人口は、【 図表 1-2-1 】・【 図表 1-2-2 】のとおり、約 94 万人であり、地域別の割合は、秋田・男鹿・南秋地域で約 38 万人(その他の地域約 56 万人)、県人口に占める割合は 40%となっている。

秋田県の 65 歳以上の人口は【 図表 1-2-3 】・【 図表 1-2-4 】のとおり、36 万人程度であり、県人口全体の 38%となっている。うち、秋田・男鹿・南秋地域が約 13 万人(その他の地域約 23 万人)と地域別合計の 34%を占めている。

また、65 歳以上の地域人口に占める割合は、北秋田・能代山本地域が 43%を超え、同地域における過疎化進行の影響が大きいとみられる。

令和3年10月1日現在の秋田県の65歳以上人口36万人に、買い物弱者の割合を15.9%として算出すると、秋田県の買い物弱者数は6万人程度（うち秋田・男鹿・南秋地域以外は4万人程度）と推計される。

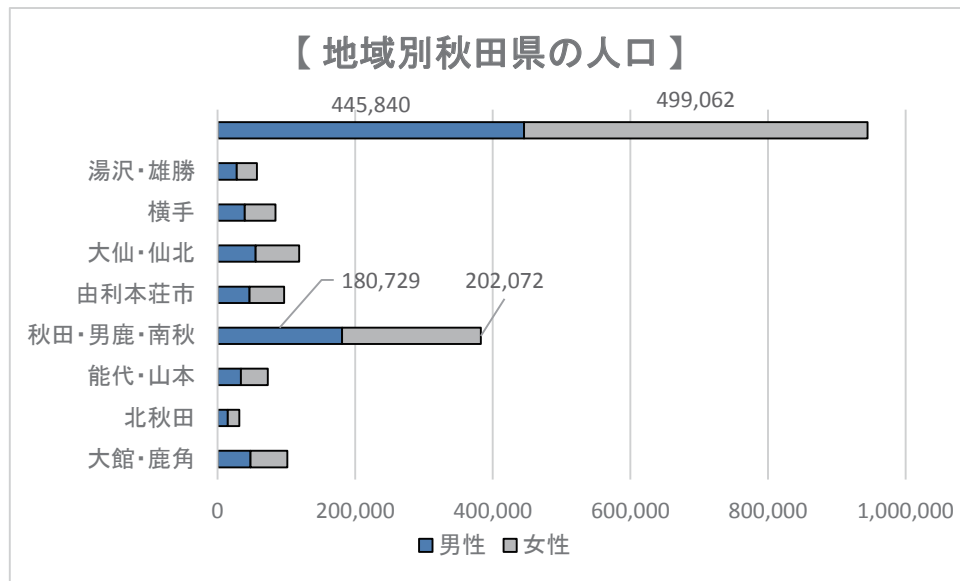
【図表 1-2-1】

単位：人

【 県の地域別人口 】		男性	女性	男女計	比率
県北	大館・鹿角	47,640	53,608	101,248	10.7%
	北秋田	14,764	16,696	31,460	3.3%
	能代・山本	33,681	39,325	73,006	7.7%
秋田周辺	秋田・男鹿・南秋	180,729	202,072	382,801	40.5%
県南	由利本荘市	46,444	50,186	96,630	10.2%
	大仙・仙北	55,369	63,166	118,535	12.5%
	横手	39,585	44,390	83,975	8.9%
	湯沢・雄勝	27,628	29,619	57,247	6.1%
県内合計		445,840	499,062	944,902	100.0%

令和3年 秋田県の人口（秋田県年齢別人口流動調査報告書）を加工して作成

【図表 1-2-2】



令和3年 秋田県の人口（秋田県年齢別人口流動調査報告書）を加工して作成

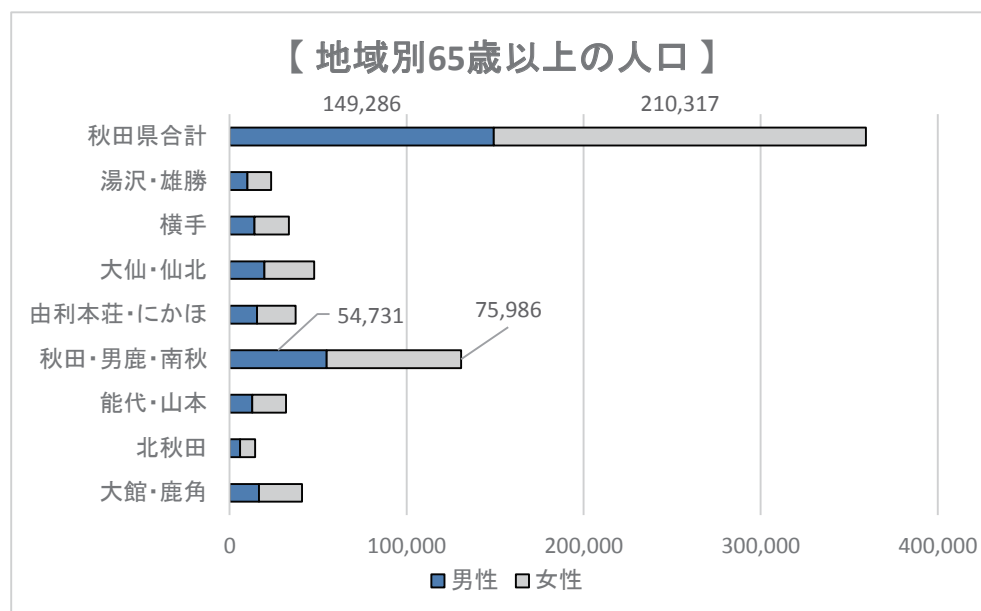
【 図表 1-2-3 】

単位：人

地域名		男性	女性	男女計	比率	地域人口比
県北	大館・鹿角	16,579	24,223	40,802	11.3%	40.3%
	北秋田	5,901	8,526	14,427	4.0%	45.9%
	能代・山本	12,805	19,081	31,886	8.9%	43.7%
秋田周辺	秋田・男鹿・南秋	54,731	75,986	130,717	36.4%	34.1%
県南	由利本荘市	15,547	21,646	37,193	10.3%	38.5%
	大仙・仙北	19,666	28,120	47,786	13.3%	40.3%
	横手	14,044	19,353	33,397	9.3%	39.8%
	湯沢・雄勝	10,013	13,382	23,395	6.5%	40.9%
秋田県合計		149,286	210,317	359,603	100.0%	38.1%

令和 3 年 秋田県の人口（秋田県年齢別人口流動調査報告書）を加工して作成

【 図表 1-2-4 】



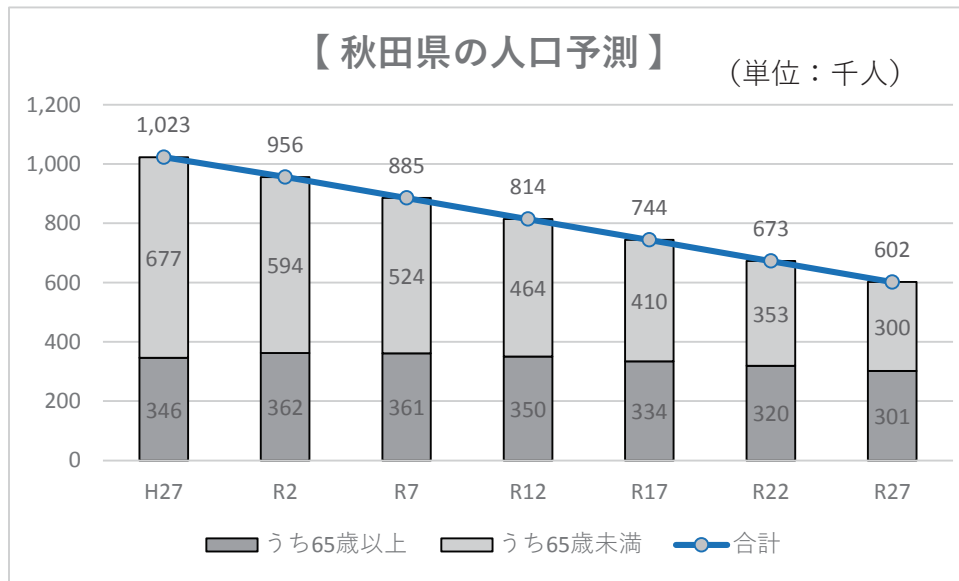
令和 3 年 秋田県の人口（秋田県年齢別人口流動調査報告書）を加工して作成

② 人口推移と構成予測

【 図表 1-2-5 】 のとおり、国立社会保障・人口問題研究所の予測（平成 30 年 3 月 30 日公表）によると、秋田県の人口は、平成 27 年の 102 万人から、予測最終年度の令和 27 年には 60 万人になると予測している。

また、全体に占める 65 歳以上の人口は、平成 27 年の約 35 万人（全体の 33.8%）から、令和 27 年には約 30 万人と減少するものの、全体の 50.0%を占めると予測とされており、秋田県における人口減少・高齢化への対応は重要な課題とされている。

【 図表 1-2-5 】



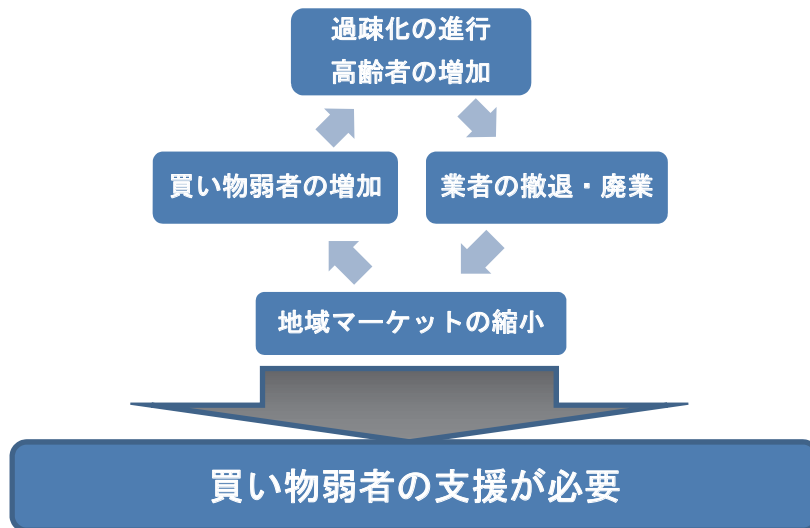
国立社会保障・人口問題研究所の予測（H30年3月30日）公表資料を加工して作成

③ 買い物弱者支援の必要性

秋田県は、全国一の高齢県であり、人口減少に伴い買い物弱者数割合の上昇にますます拍車がかかると予想される。

特に秋田・男鹿・南秋地域に比べ、それ以外の地域における買い物弱者への支援の必要性は益々高まると考えられる。

【 図表 1-2-6 】 買い物弱者支援に係るイメージ図



(2) 秋田県（地方部）の買い物弱者マーケットのサイズ(推計)

秋田県の買い物弱者マーケットのサイズについて、全国と同じ計算方法で算出し、夫婦世帯の食料費支出を全国平均の85%（秋田県県民経済計算による令和元年の1人当り県民所得の対全国比率）、55千円として計算すると、月平均では約16億円（うち秋田・男鹿・南秋地域除

きでは約 10 億円)、年間では 192 億円 (うち秋田・男鹿・南秋地域除きでは約 120 億円) のマーケットサイズと推計される。

3. 買い物弱者支援事業の類型と特徴点～ビジネスモデルの研究～

(1) サービス提供方法別分類

サービス提供方法はタイプ別に下表のように分類できる。

【 図表 1-3-1 】

サービス提供方法		提供内容
移動販売型		移動販売車により、食料品・日用品等を自社店舗から、またはスーパー等から仕入れ、農漁村や山間部等の買物困難地域を定期的に巡回して販売するサービス。
配達型	配食	登録された会員を対象に、夕食等の日替わり弁当を業者に製造してもらい、配達ネットワークを活用して利用者の自宅に届けるサービス。見守りも兼ねている。
	宅配	大手飲食店等が、登録された会員からの注文(コールセンター、インターネット)を元に、傘下の店舗に宅配メニューの注文データを送信し、配達させるサービス。月1回の利用層が主流(毎日の利用とはなっていない)。
	買物代行	高齢者等からの注文を受け、地元スーパーマーケットで買物代行し届けるサービス。運営の担い手も高齢化しており、その確保が難しくなっている。
出張販売・店舗設置型	出前商店街	地元商店街が連携して、買い物困難な地域住民のため、定期的に地域コミュニティ拠点等に出店するサービス。コミュニケーション等の場を提供している。
	空き店舗出店	地元から撤退したスーパーマーケット等の店舗を地域住民団体等が買取り、生鮮食品や日用品等を販売するサービス。
送迎・拠点設置型	交通	商店が近くになく自動車がない等、バスの利用ニーズに対応して、近隣のスーパーマーケット等に定期的なバスを運行するサービス。
	買物付き添い	自由な買物の機会を提供するため、自動車の運転による送迎や買物の付き添いをするサービス。
	買物ツアー	地元スーパーマーケットが、地域の住民を対象として、シャトルバスにより、店舗までの送迎をするサービス。

「食料品アクセス問題」に関する全国市町村アンケート調査結果(令和4年4月 農林水産省公表)によると、行政による「食料品アクセス問題」対策の実施は増加しており、民間事業者が実施する対策のうち、「移動販売車の導入・運営」が増加傾向にあり、「宅配、御用聞き・買物代行サービス等」が減少傾向にある。

(2) 事業主体別分類

サービスを提供する事業主体は下表のように分類できる。

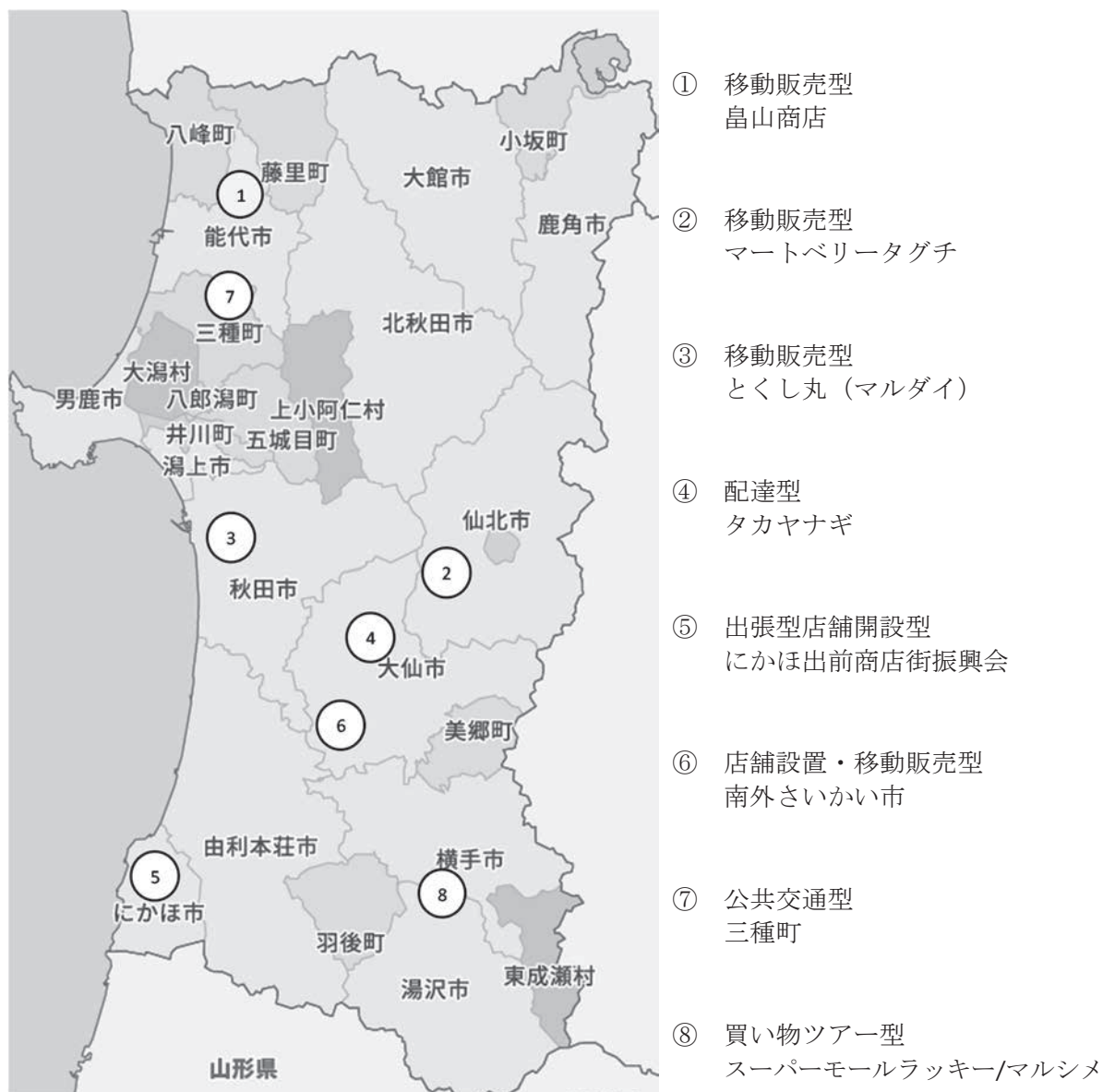
【 図表 1-3-2 】

サービス提供方法等 事業主体	事業内容	移動販売型	配達型	出張販売・店舗設置型	送迎・拠点設置型
個人事業	地域の個人事業主が、主体となって事業を展開。 場合によっては地方公共団体等の補助事業活用もできる。	○	○		
個人事業・地域団体＋事業者	町内会、民生委員、住民有志などの地域住民で地域団体を設立し、地方公共団体の補助事業を活用し、個人事業主や事業者と連携して事業を展開。	○	○	○	○
事業者(商店街、スーパー、生協等)	地元商店街、スーパー、生協、農協等の事業者が主体となり、会員登録した利用者から注文を受けて配達ネットワークを活用した事業や、近隣の希望する住民に買い物ツアーサービスを実施。		○		○
商工福祉団体＋事業者	社会福祉法人が、厚生労働省の補助事業等を利用して地元スーパーマーケット及び宅配事業者と連携して、高齢者への見守りも兼ねて実施。	○	○		

農林水産省のホームページに掲載されている全国を対象とした買い物支援の取組み事例によると、移動販売型では株式会社とくし丸、株式会社ファミリーマートなど、配達型ではココネット株式会社、全国農業協同組合連合会など、出張販売・店舗設置型では株式会社ローソン、送迎・拠点設置型では日本生活協同組合連合会など、多様な買い物弱者支援サービスの事例が紹介されている。

第2章 秋田県の買い物弱者支援事業に関する事例研究

第2章の事例における事業エリアもしくは企業の本社所在地は以下のとおりである。



Map-It ホームページより引用し加工して作成

1. 移動販売型

(1) 移動販売 個人事業型 (畠山商店 県北 能代市周辺エリア)

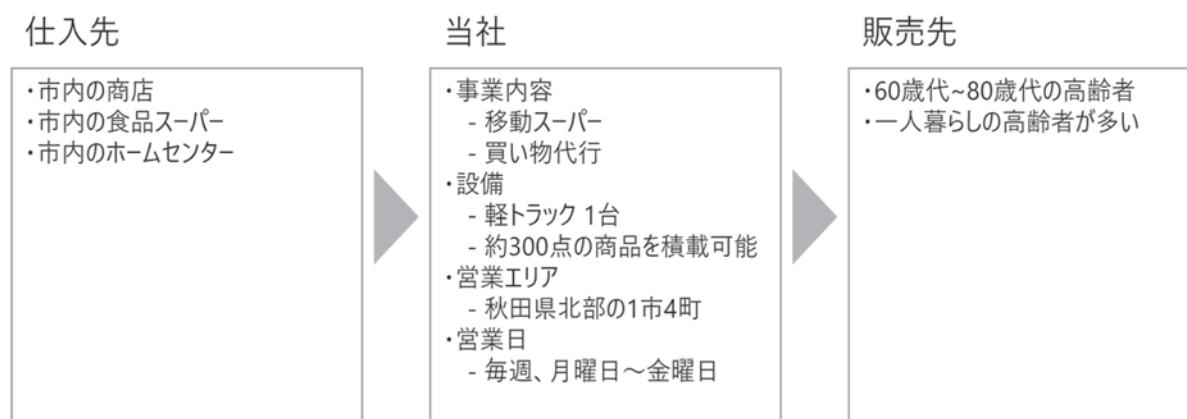
① 事業概要

当社は、秋田県北部の能代市周辺で事業を行う移動スーパーである。移動スーパーと買い物代行を兼業しており、能代市と三種町を営業エリアとしている。代表は、秋田県内の異業種の企業で勤務していたが高齢の両親との生活を重視し、2019年に移動スーパーを開業した。

市内の商店や小売店などから仕入れた食品や日用品をトラックに積み、月曜日から金曜日までの5営業日で能代市と三種町を回り出店している。1日の総移動距離は、平均して約100kmである。

主な顧客は、高齢者であり、特に80歳前後の高齢者が多い。顧客の半数は足が悪く、自力では買い物に行けない。地域の拠点への定点出店での販売のほか、地域のケアマネージャーや包括支援センターからの依頼を受けて、個人宅を訪問して販売するケースもある。

【 図表 2-1-1 】 当社のビジネスモデル俯瞰図



② 現状

2019年に営業を開始し、2020年度からは通期で稼働している。営業開始当初は、顧客ニーズと当社の商品構成が合わず、食品の廃棄が多かった。

客数は、パブリシティを活用したプロモーションにより、営業開始当初から顧客を獲得できた。買い物弱者支援や高齢者の見守りをキーワードにクラウドファンディングを活用したこともあり、地元紙や全国紙から取材を受けた。また、地元放送局のニュース番組でも取り上げられた。

客単価は、顧客一人当たり約1,500円から2,500円であり、商品は総菜を中心に販売している。総菜4～5点と豆腐などの日配品で約1,500円から2,500円の買い物が多い。

商品構成（品揃え）は、総菜が中心である。営業開始当初は、野菜類も仕入れて販売していたが、自宅の家庭菜園での収穫や近所からのお裾分けで足りる高齢者も多く、ほとんどが廃棄ロスとなった。顧客との面談の中で顧客ニーズを汲み取り、総菜に対する1人暮らしの高齢者のニーズの高さを把握して取り揃えた。顧客からは、火を使わない食材や商品が好まれており、総菜は売上高の約7割を占めている。事前に注文を受けて販売する商品も多く、事前注文は売上高の約3割を占める。

③ 現状に関する分析

当社のビジネスモデルを俯瞰すると、いくつかの特徴が見える。当社について、マーケティング・ミックスの観点で特徴を整理した。

【 図表 2-1-2 】 マーケティング・ミックスによる特徴の整理

<p>商 品</p>	<p>惣菜を中心に取扱商品を構成している。野菜類は、主要顧客が持つ特性を考慮して取扱いは少ない。高齢者の顧客ニーズに合わせ、火を使わず、小分けの商品を多く取り扱っている。</p> <p>a 固定客の多さ</p> <p>主要顧客は、80歳前後の高齢者であり、顧客の半数は足が悪く自力では買い物に行けない。そのため、顧客にとって当社による移動販売が生活を維持するためのライフラインとなっており、固定客化ができています。よって、安定した客数や客単価につながっている。</p> <p>b 商品構成（品揃え）の固定化</p> <p>当社は、総菜の売上が売上高の約7割を占めている。総菜や日配品では、事前に注文を受けて販売する商品も多く、売上高の約3割を占めている。安定的な売上高を見込むことができ、売上やキャッシュフローの安定性につながっている。</p> <p>c 低い廃棄率</p> <p>客層と顧客ニーズが定まっているからこそその商品構成であり、廃棄率の低さにつながっている。反面、廃棄率の低さは、機会損失の懸念を示唆しており、ある程度の廃棄ロスを許容して顧客ニーズを探ることも重要である。</p>
<p>価 格</p>	<p>価格は、仕入価格にタクシー代やバス代相当を考慮し、値入をしている。</p>
<p>チャネル</p>	<p>移動スーパーは、地域の特定の場所に定点出店することが多いが、当社は、個人宅前まで移動して販売することもある。</p>
<p>販売促進</p>	<p>パブリシティを活用し、低コストでプロモーションを行い、営業開始当初から顧客を集めることができた。他にも、自治体などの公的機関を訪問し、営業開始前から見込み客を確保した。また、地域のケアマネージャーと連携し、顧客の紹介を受けている。個人宅前のほか、デイサービスへの出店が可能になっている。</p>

④ 課題および今後の展望

当社へのヒアリング調査から、当社のビジネスモデルについて、以下の課題を挙げることができる。

【 図表 2-1-3 】 当社の課題

顧客数の減少	当社は顧客の固定客化ができています。しかし、主要顧客は80歳前後の自力で買い物に行けない高齢者であり、自然減による固定客の減少の懸念がある。安定した固定客として、現在の主な顧客層に軸足を置いた経営では、経営の安定は望みにくい
取扱商品の固定化	自然減等による既存顧客の減少に対して、新規顧客の開拓が必要であるが、既存の固定客に合わせた商品が中心であり、顧客からの事前の注文による仕入れが多いため、欠品が多い時間帯もある
顧客ニーズの収集	移動スーパーとしての取扱商品に関するニーズには応えているが、高齢で自力での移動が難しい当社の顧客には、他にも生活に関するニーズがあると考えられる。当社は、顧客が移動スーパーとして、顧客が生活する地域を回り、顧客の生活を窺い知ることができる。この利点を活かして新たなニーズを発掘し、新しい収益源を模索することができる。

【 図表 2-1-3 】の、「顧客ニーズの収集」という課題について、範囲の経済性を発揮することで、当社の事業はさらに成長できると考える。

範囲の経済性^(※1)とは、主に地域密着型のビジネスにおいて発揮されるものであり、固定客の顧客ニーズを把握し、そのニーズに基づいた事業展開を検討するものである。

(※1)範囲の経済性

範囲の経済とは、シナジーと似た概念であり、事業者が複数の事業を行うことにより、それぞれの事業を独立して行うよりも、より経済的な事業運営が可能になることである。範囲の経済の源泉には、販売チャネルや設備などの有形資産のほかに、ブランドや知識、ノウハウなどの無形資産がある。近年では特に後者を見えざる資産（情動的経営資源）として重要視している。2つの事業がお互いに情動的経営資源を使い合う場合、情動的経営資源の特質から、使用量の限界がなく、他の分野で同時に利用できるため、物的経営資源を使い合う場合と比較して、効率性の高い範囲の経済を生み出せる。

当社の場合、総菜を中心とした商品構成と廃棄率の低さから、顧客の日常の食に関するニーズはある程度満たせている。対象顧客には、当該ニーズ以外のニーズがあると考えられ、隠れているニーズにアクセスできる当社の販売チャネルや代表が持つノウハウは、重要な情動的経営資源である。顧客の隠れたニーズに対して、商品カテゴリーの増加や新規事業でアプローチすることで、当社の事業はさらに成長できる可能性がある。

⑤ 移動スーパーを支援する際の留意点

以下に移動スーパーを支援する際の一般的な留意点を挙げる。

1) 支援する際の一般的な留意点

a. 出店場所

自社が取り扱う商品に対して、需要が見込める場所に出店することが重要である。地域の食品スーパーなどとの距離や公共交通によるアクセス・運賃、タクシー料金などを考慮し、一定数の顧客を見込める地域を選定することが重要である。選定した地域の中においても、アクセスが良く買い物しやすい場所を選定することが重要である。

b. 行政や地元企業の活用

買い物弱者の増加は、自治体の政策テーマの一つであり、SDGsを実践する地元企業にとっても意識すべき社会課題である。行政からの補助やサポート、地元企業からのサポートを活用し、低コストで事業を運営できる仕組みをつくることが重要である。

c. 顧客ニーズに合った取扱商品

小売業である限り、品揃えは顧客ニーズに合ったものである必要がある。顧客のニーズを把握し、売れる商品を仕入れることが重要である。営業エリアに住む顧客の所得水準や生活スタイル、嗜好などを把握したうえで、商品を揃える必要がある。一人暮らしや夫婦二人暮らしの高齢者が多い地域では、食べきれない容量の総菜へのニーズが高い。味付けや素材、硬さ、栄養面などに配慮した惣菜が好まれる傾向にある。

d. 出店の認知・認識

顧客が出店を認識できる工夫がなされているかも重要である。出店する場所や出店する時間帯を顧客が認識できない場合、生活の中で買い物に充てる時間を計画することができず、固定客の確保は困難になる。

2) 財務分析を行う上での留意点

損益計算書では、一般的な小売業と同様、売上高、売上原価、販管費に着目する。貸借対照表では、当座比率、固定比率に着目する。

移動スーパーは、有人店舗を持つ食品スーパーなどと比較して、設備投資額が少ない。設備投資にあたり、自治体からの補助制度がある地域も多い。そのため、借入金や支払利息の負担が少ない。運転手が販売員を兼ねるケースが多く、人件費は1名程度分で済む。固定費を低めに維持できることから損益分岐点を低く設定できる。

取引は、現金収入による現物販売がほとんどであり、運転資金部分のキャッシュフローが悪化するケースは少ない。

設備面の資金負担も少ないため、固定客を確保できればキャッシュフローは安定する。

貸借対照表では、当座比率が100%以上を確保できていることが最低ラインであり、損益

計算書では、更新投資分の利益を確保できていることが重要である。

移動スーパーの財務が悪化する理由としては、客数の減少、客単価の低下、変動費率の低下、費用増加分の価格転嫁の失敗、不良在庫の内包、過大な設備投資などである。特に日配品や生鮮3品などの日持ちしない商品の構成比が高く、在庫水準が高い場合は要因の検証が必要である。

顧客が高齢の場合、自然減による客数の減少が想定されるため、出店候補エリアの検討を常に行う必要がある。燃料費価格が上昇しており、遠方の地域に出店する場合は、価格転嫁の程度や費用対効果の検証が必要になる。

燃料費を考慮した出店エリア別の採算管理を行い、近隣で集客を見込める場所に立ち寄り、出店するなど、利益水準を下げない工夫が必要になる。

3) 経営改善や収益力向上に関する留意点

移動スーパーは、一般的な食品スーパー等と比較して、「複数の商圈を抱えることができる」点が強みである。取扱商品のカテゴリーの幅やアイテム数などの面から顧客を吸引できる範囲は狭いが、共通のニーズを持つ複数の商圈を抱えることができる。

また「顧客との距離の近さ」も強みである。顧客が住む地域に出店することで、顧客の日常生活の一部が見えてくる。日常生活や何気ない顧客同士の会話から顧客ニーズを汲み取り、商品仕入に反映させることが重要である。高齢者の「御用聞き」として、例えば、「あの和菓子店のお菓子が食べたい」というニーズに対し、真摯に向き合うことで固定客化が進んでいく。

一方で、顧客の要望にすべて応えようとする、新しい仕入先の探索や交渉が必要になってくる。顧客の要望をどこまで受け止め、どこで線引きをするかという判断を戦略的に行うことが必要となる。

商品仕入では、顧客ニーズに合った商品を仕入れ、廃棄率を低位で維持することが重要である。移動スーパーは、商圈の狭さや陳列スペースの狭さ、客数の少なさから、売上規模が小さいため、少数の商品廃棄であっても利益に与える影響が大きい。

よって、売れ残りを極力抑えた商品仕入が求められる。定点出店のサイクルが1週間であれば、1週間以内で消費できる商品を中心として、事前に注文をもらうなど、仕入れたものが必ず売れる仕組みをつくることが重要である。その上で、顧客が選ぶ楽しみを感じられる商品のある程度揃えることで、客単価の向上や固定客化、思わぬ売れ筋商品の把握が可能になる。

(2) 移動販売 個人事業型 (マートベリータグチ 県南 角館・西木エリア)

① 事業概要

1) 沿革

1975年に現在の大仙市豊川八橋にて「田口鮮魚店」として開業。開業当時から、移動販売車で近隣を回って魚を売るスタイルで事業を行っていた。その後店舗を構え、総菜や日用品なども扱うようになった。現在の代表は2代目である。

代表のほか、代表の妻と従業員1名が従事。従業員一人と代表の妻は、総菜づくり、肉・魚の小分けパックづくり、店舗販売を担当し、代表は市場での仕入れと移動販売を担当している。

2) 移動販売

移動販売は、【 図表 2-2-1 】 のとおり行っている。

幹線道路沿いには、①、②、③の、スーパーマーケットが点在している。

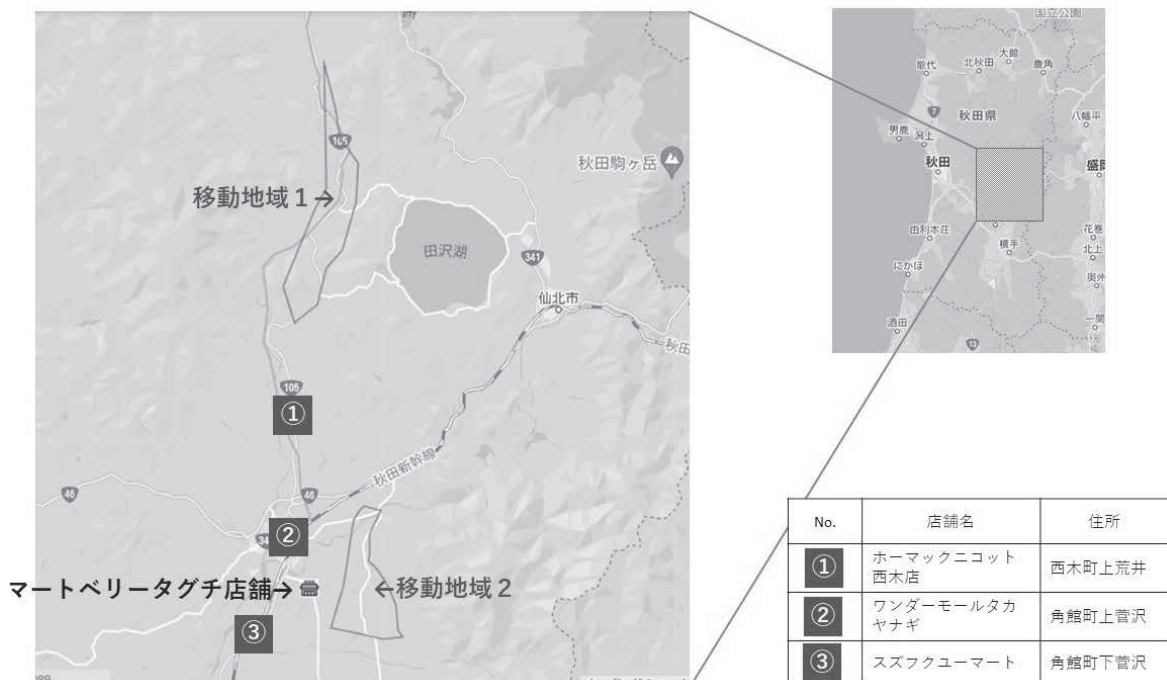
移動販売のエリアは、【 図表 2-2-2 】 のとおりである。もともと配達をしていた住民からの依頼や、近所の店舗が閉店したことで買い物ができなくなった人たちからの直接の依頼でエリアが広がっている。

移動地域1に販路を拡大したのは、2018年である。

【 図表 2-2-1 】

月	火	水	木	金	土	日
店舗近隣	移動地域2	移動地域1	移動地域2	店舗近隣	移動地域1	休業日

【 図表 2-2-2 】



顧客の高齢化に伴い、車を広場に止めてお客様に来店してもらうスタイルから、一軒一軒のお宅の前に車を止めて買ってもらうスタイルに変化している。

顧客の状況により、玄関でかごと買い物メモを受け取り、商品を玄関まで運んでお金を受け取る場合もある。代表によると、移動販売事業が売り上げの多くを占めている。



3) 商品

取り扱う商品は、鮮魚・精肉のほか総菜、パン類、日用雑貨などである。



販売車内部の様子



② 利用者へのアンケート

1) 目的

移動販売の利用者のライフスタイルを知り、サービスの充実を図る方向性を探るために、移動販売車に同行し、利用者から聞き取り調査を行った。

2) 調査対象

調査対象	地域名	実施日	人数
移動地域1	仙北市西木町エリア	2022年10月15日(土)	40名
移動地域2	仙北市角館町エリア	2022年11月29日(火)	23名

3) 調査地域の概要

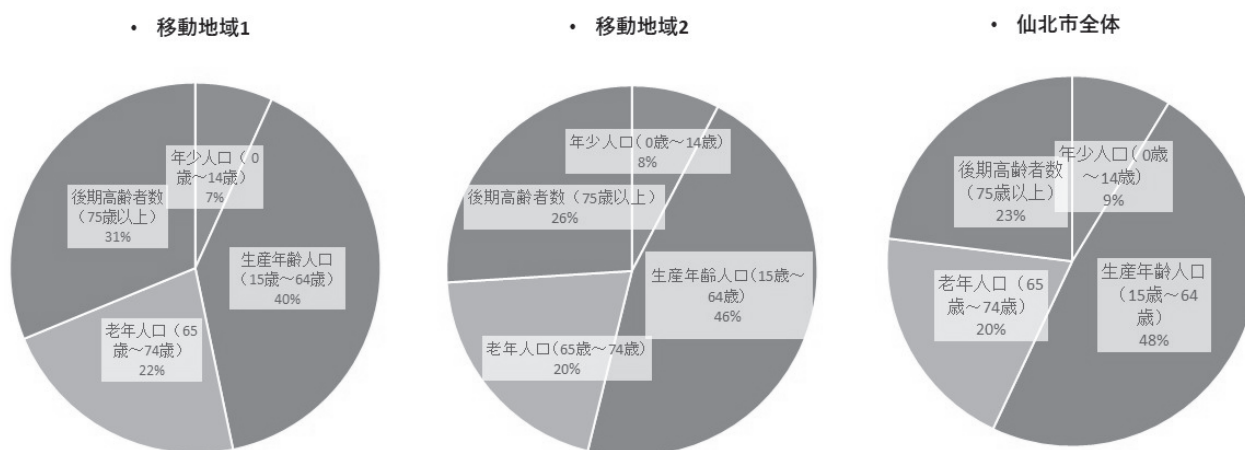
a. 移動地域1は、2018年から移動販売をスタートさせた地域である。65歳以上の割合が53%であり、そのうちの約6割が75歳以上の後期高齢者である。

この地域にはスーパーマーケットも存在しないが事業所も少ないため、スーパーのあるエリアに働きに行く人が多く、通勤途中に買い物を済ませる人が多い。

b. 移動地域2は、移動地域1と比べると、高齢人口の割合は低い。創業当時の付き合いのある住民が多く、その中でもスーパーマーケットに頻繁に買い物に行けない人たちが、移動販売を利用している。

【図表 2-2-3】

仙北市全体から見た販売エリアの年齢別人口割合（R2国勢調査より）



	移動地域1		移動地域2		仙北市全体	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
年少人口(0歳~14歳)	56	7%	78	8%	2,135	9%
生産年齢人口(15歳~64歳)	330	40%	469	46%	11,845	48%
老年人口(65歳~74歳)	182	22%	205	20%	4,887	20%
後期高齢者数(75歳以上)	258	31%	264	26%	5,646	23%

【 図表 2-2-4 】

販売車移動地域の世帯の状況（R2国勢調査より）

	移動地域1	移動地域2	仙北市	秋田県
一般世帯総数	285	320	9,220	383,531
単身世帯	70	70	2,545	117,169
2人以上世帯	215	250	6,675	266,362
核家族世帯	134	131	4,385	203,177
夫婦のみの世帯	61	49	1,826	81,772
夫婦と子供から成る世帯	33	50	1,495	81,097
6歳未満世帯員のいる世帯	16	15	513	24,307
65歳以上世帯員のいる世帯	239	258	6,457	220,536
持ち家世帯	275	308	7,750	294,808
民営借家世帯	6	1	816	62,562

4) 調査方法

移動販売車に来店した全利用者に聞き取り調査した。

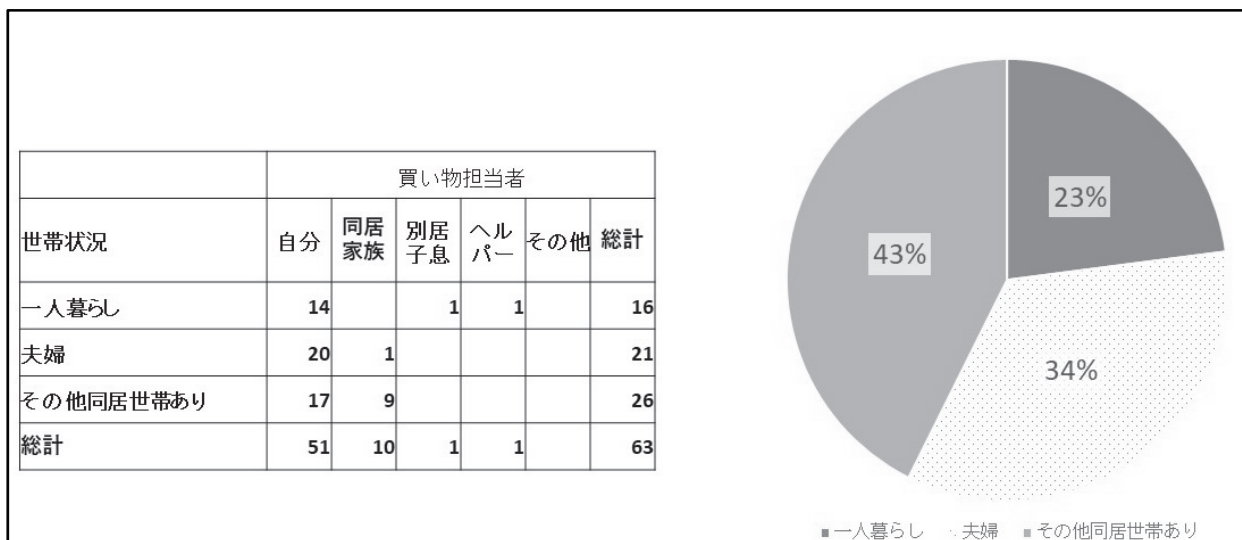
5) 調査結果の概要

回答者の年齢は、全員 65 歳以上だった。

一人暮らしの顧客では、自分が買い物担当であるという人が 14 人中 12 人であるが、ヘルパーや別居子息が毎日来るわけではないので、必要なものは移動販売で購入しているとのことだった。

その他の同居世帯がある場合でも、同居家族との食事の時間が合わず、老夫婦のみ、もしくは自分だけの食事を作り、食べているという人が過半数に上った。同居家族が買い物を担当している人でも、友人が訪ねてきた時のお茶菓子や、自分で食べたいものは移動販売で買っているということだった。

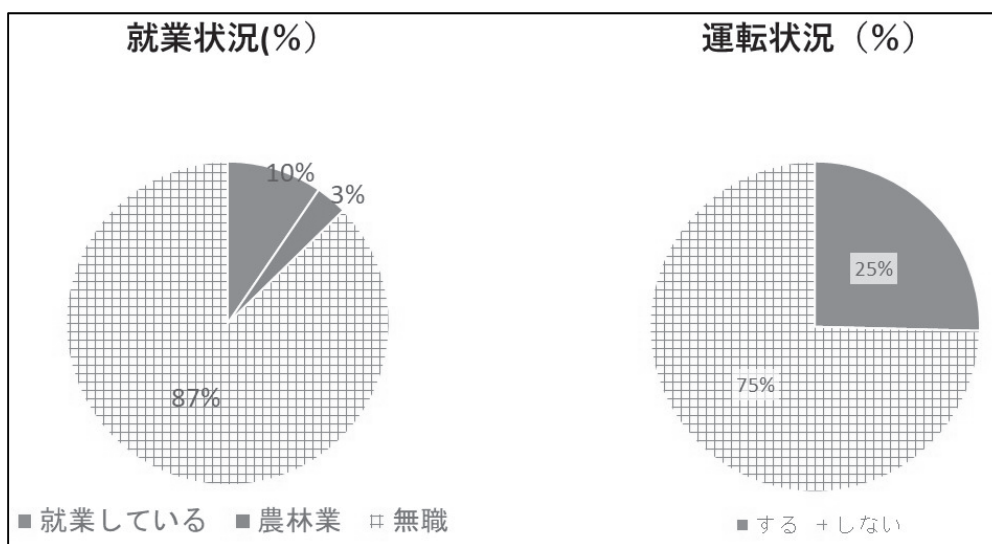
【 図表 2-2-5 】 移動販売車利用者の世帯状況と買い物担当者



就業状況の調査では、無職の人が87%を占め、就業していると答えた人も、ほとんどが食堂・美容院・理容院を営んでいる人、近くの食品加工販売所でパートで働いているという人で占められていて、職場への移動途中に買い物できる場所があるわけではない。

運転状況では、75%が運転しない、免許を返上したという回答で、その人たちに口頭で聞いたところでは、自転車にも乗らない人が多かった。

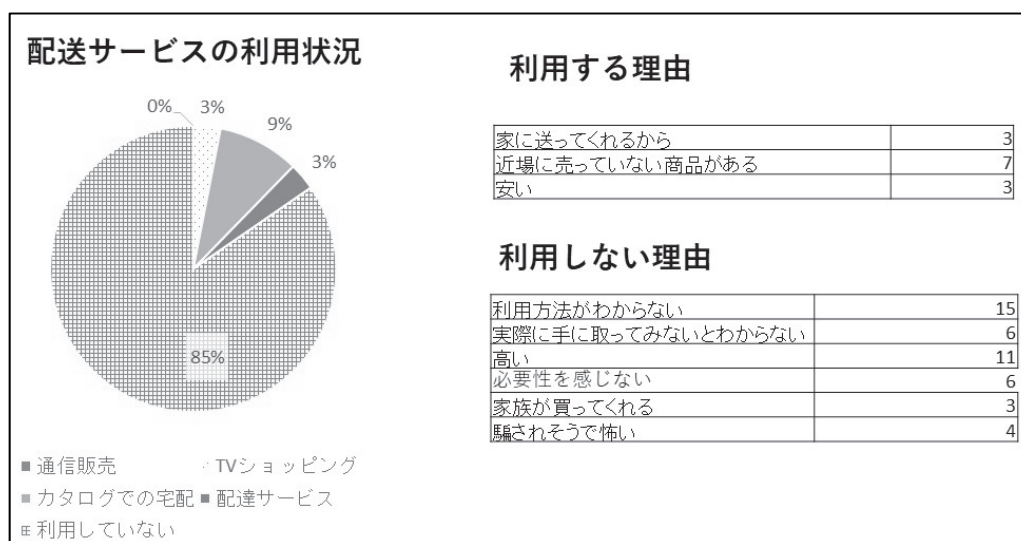
【 図表 2-2-6 】 就業及び運転状況



一般的には通信販売を利用する人が多くなっているが、調査対象者では利用しないという人が85%を占め、その理由としては利用方法がわからない、高い、という意見が多かった。遠方に住む家族から、通信販売で健康サプリメントが定期的に届くという人もいた。

口頭で聞いたところでは、顔の見えない取引に対して不信感を持っている人が多く、通信販売を利用して高額な請求があったなどのニュースを見てこうしたサービスの利用を避けているようであった。

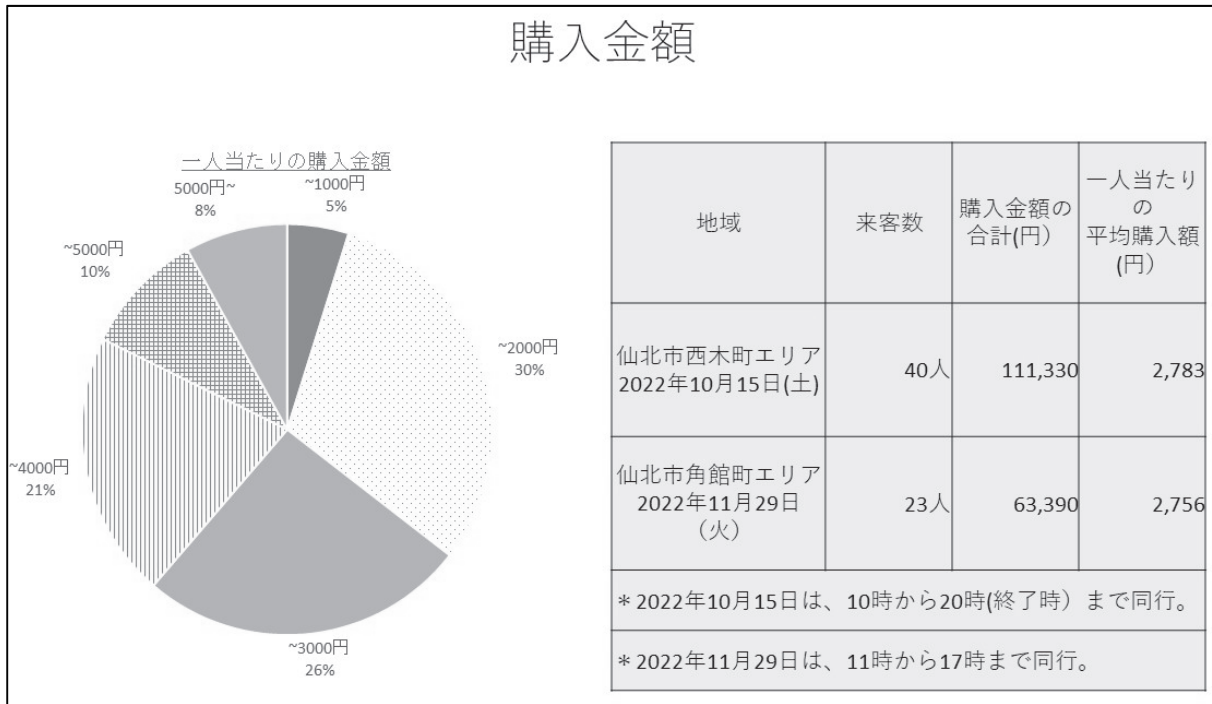
【 図表 2-2-7 】 通信販売等配送サービスの利用状況



調査日当日の一人当たりの購入金額を【 図表 2-2-8 】に示した。

これによると、一回の購入金額は2,700円程度が平均で、2,000円から4,000円という人たちが8割近くに上がることがわかる。

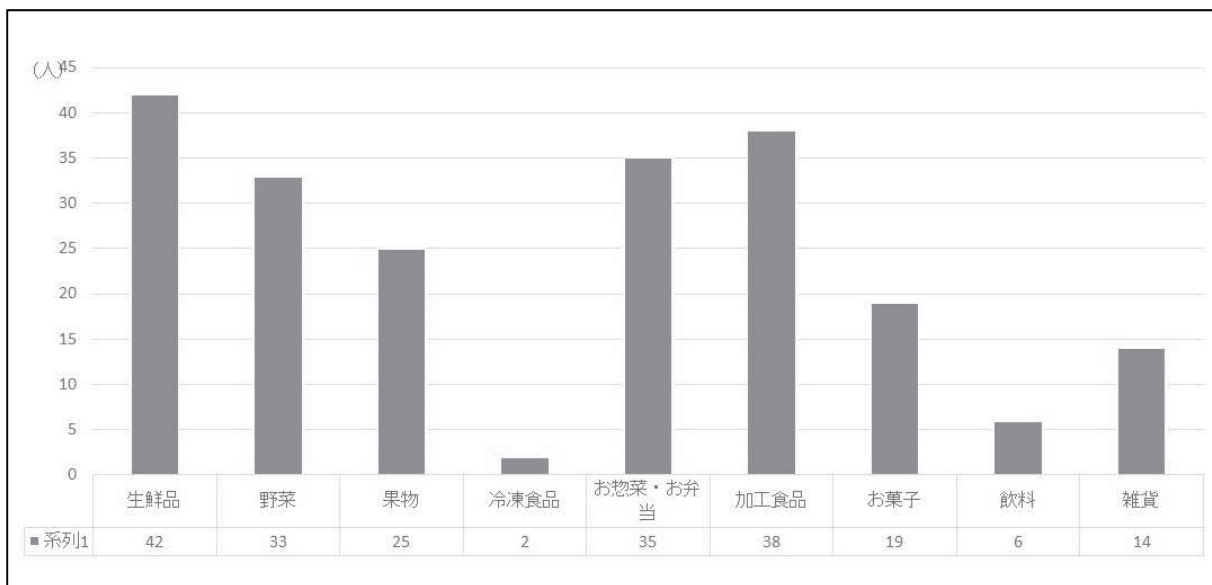
【 図表 2-2-8 】



調査日当日の購入品内訳は【 図表 2-2-9 】のとおりである。

季節的な要因もあるのか、冷凍食品と飲料の購入は少なく、季節や天候を考慮した商品販売が、売上高向上には必要と思われる。

【 図表 2-2-9 】 当日の購入品（複数回答）



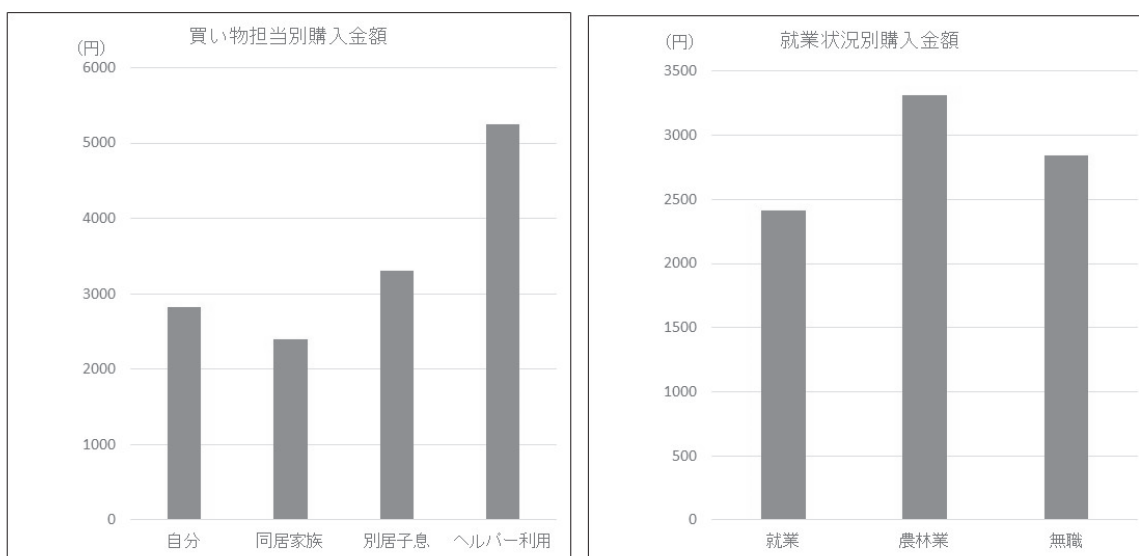
一人あたりの購入金額は【 図表 2-2-10 】のとおりである。

同居家族が買い物をしていると回答した人の平均購入金額は 2,402 円で、一番低くなっている。

自分が買い物担当だからと言って購入金額が高いということはなく、ヘルパーや別居子息が買い物をしてくれる人のほうが、購入金額が高くなっている。

【 図表 2-2-10 】

一人当たりの購入金額



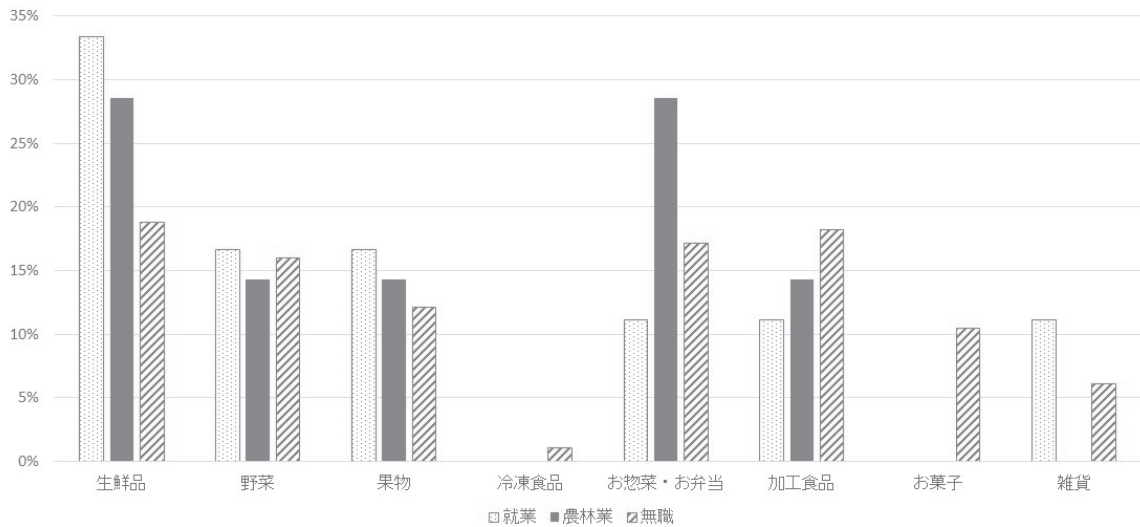
就業状況によって購入金額に違いがあるかの調査では、就業している人の購入金額が低かった。就業している人でも、遠くに働きに行っているわけではないので、スーパーなどで頻繁に買い物をしているというわけではない。

自分が買い物担当者かどうか、就業しているかどうか購入金額に影響しているわけではないと思われる。

就業別に、商品の種類別の購入割合を調べたところ、就業している人は生鮮品の割合が高く、無職の人は加工食品やお菓子などの割合が高かった。

【 図表 2-2-11 】

就業別購入商品



移動販売車への期待することを聞いたところ、「商品購入そのもの」が一番多く、次に「店の人との会話」が挙げられている。当店は顧客の一軒一軒を訪ねる場合が 8 割ぐらい、駐車スペースのある所に集まってもらう場合が 2 割ぐらいなので、利用者はほかの顧客に会う機会は多くない。

移動販売の音楽が聞こえてくるのを楽しみにしているという利用者が多く、販売車が来ないと誰とも話をしないという利用者もいた。

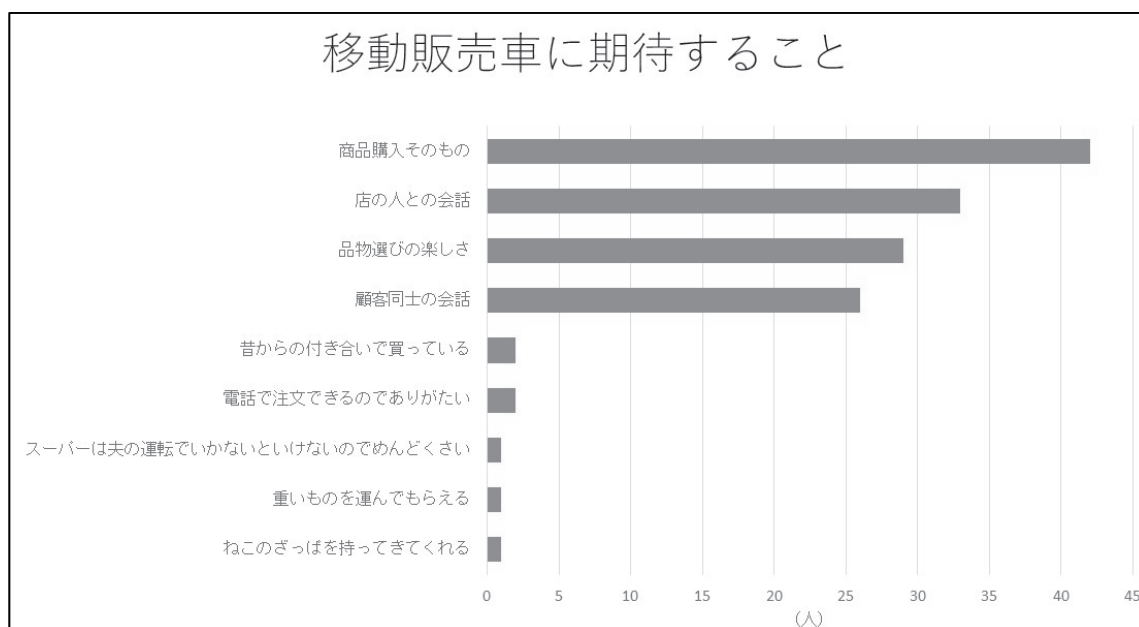
調査実施日当日も、代表に料理を作って持ってきてくれる利用者がいたり、その場で購入したお菓子の袋を開けて、代表にもおすそ分けをするなど、利用者との関係性が深いことが見て取れる。



移動販売先で地域の人と情報交換する代表

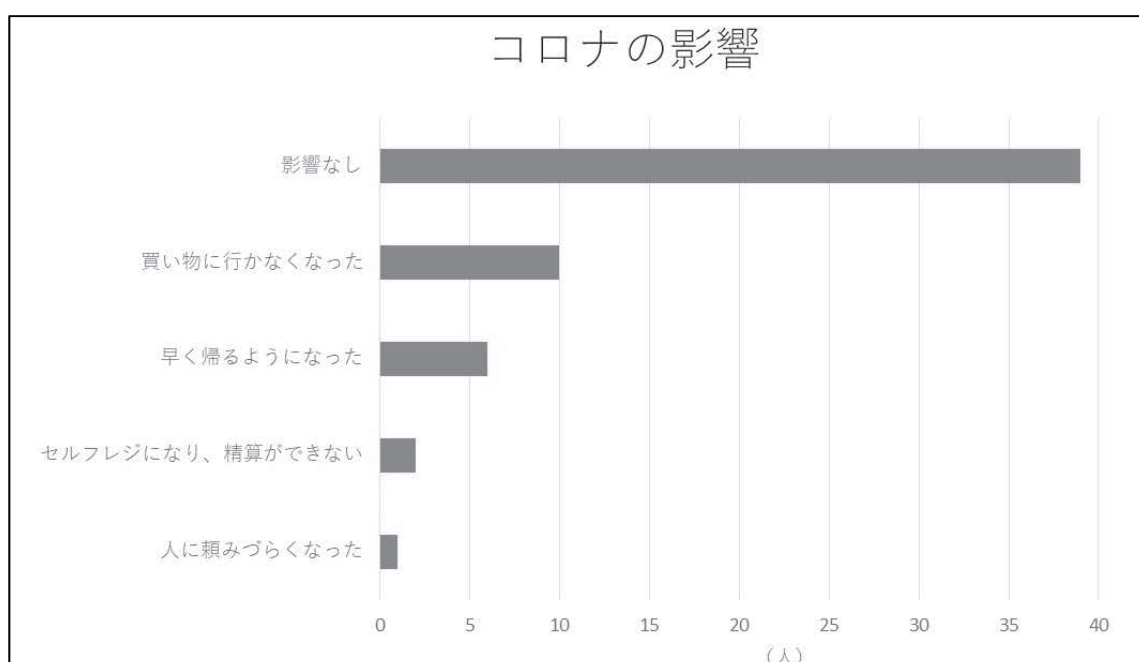
移動販売をしていると、利用者から様々な情報が得られるため、「〇〇地域の△△さんが、退院した」などの情報や、「この野菜はこういう食べ方ができる」などというレシピの紹介などの話がとても楽しみだと口々に話していた。

【 図表 2-2-12 】



コロナの影響があるかを聞いたところ、6割上の方が影響ないと回答しているが、なかには、買い物に行かなくなった、買い物を早く済ませるようになった、非接触の清算の機械の使い方がわからず、買い物ができない、今までは近所の人に買い物に連れて行ってもらっていたが、頼みづらくなったなどの意見もあった。

【 図表 2-2-13 】



移動販売車への意見を尋ねたところ、全員が、特に改善してほしいところはないとの回答であった。

移動販売車の商品は、スーパーなどと比較すると価格が高いため、そのことについて口頭で尋ねてみたが、「スーパーだと無駄なものを買ってしまいかえって高くつく。」「玄関まで来てくれるのだから、安くて申し訳ないと思っている。」など、価格に対しての不満は聞かれなかったどころか、欲しいものを伝えればかごに入れてくれたり、玄関まで来てくれたりすることを考えると安いと思っている様子だった。

そのほかの意見として、下記のような意見があった。

自由意見

- ほしいものがない時がある
- 昔からの付き合いで買っている
- 信頼ができる、話が楽しみ
- 手作り味噌がおいしい
- 時間がかからずに買い物ができる
- 家まで来てくれるので助かる
- ヘルパーさんがいろいろやってくれるが、買い物が楽しみ
- 品ぞろえが悪いが、いつもはスーパーで買い物をしているので問題ない。足りない時にすぐには買えるので助かる
- 無駄な物を買わないで済む

6) まとめ

今回のアンケート結果より、移動販売車で買い物をしている人は、以下の傾向がある。

- ほかの世帯と同居していても生活の時間帯が異なり、一緒に食事をしていない。
- そのために、自分たち高齢者用の食事の準備をする必要がある。
- 買い物担当が自分でない場合でも、自分の好きなものを食べるために移動販売車を利用している。
- 通信販売などは利用方法がわからず、顔が見えないところで商品を購入することには抵抗感が強い。
- スーパーでは広い店内のどこに何があるか探すのが大変であるが、移動販売車では、口で言えば、商品をかごに入れてくれ、買い物が簡単に済ませられる。
- スーパーではセルフレジやセルフ精算機などの機械が導入されているが、使い方がわからない。
- 人と会う機会が少なく、販売車の店主と話をするのが楽しみ。

以上より、商品の品ぞろえなども重要ではあるが、それだけでは満足しておらず、安心し

てゆっくり楽しみながら買い物ができる環境を求めていることがわかる。

③ 事業性評価

1) 収益性

代表によると、顧客は年金生活者が殆どで、年金支給日の前は売り上げが低く、年金支給後は売り上げが多いなど、増減の幅はあるものの、一日当たりの移動販売の売上高は、およそ10万円である。(調査日は、年金支給前であった。)

手作り総菜は原価率が低いと思われる。雑貨なども長年の付き合いの中で卸売業者からスーパーなどよりは安く仕入れられるということだったので、平均して原価率4割程度とすると、一日の粗利益は6万円となる。

ここからガソリン代や車の減価償却費、維持費などが引かれるので、1日当たりの利益は5万円程度と推定される。

販管費が非常に低いビジネスモデルだということができる。

2) 効率性

日用雑貨以外は毎日商品を仕入れて現金で売っている。固定費である移動販売車両は、週5日は稼働して売り上げを上げているため、効率性は高いと考えられる。

3) 安全性

現金商売で毎日利益を得ているため、短期安全性は高い。

代表によると、定期的に移動販売車を買替える必要があるため、それを見越して計画的に内部留保を行っている。調達に関する安全性、長期安全性も高いと考えられる。

4) 持続可能性

これまで47年間事業を継続してきてはいるが、人口減少と、代表の高齢化のために、持続可能性に関しては非常に厳しい状況である。

④ 事業遂行上のメリット・デメリット

1) メリット

利用者の生活に欠かせない存在として必要とされ、根強いファンがいるため、やりがいを感じられる。

地域や顧客を熟知し、生の情報が得られるため、顧客の要望に沿ったサービスが提供できる強みがあり、参入障壁が高いため、価格競争に巻き込まれない。

2) デメリット

今後の人口減少、消費者の生活様式の変化



に伴い、現在のサービスのままでは生き残れない可能性がある。

労働時間が非常に長く、超高齢者のニーズに対応するため、労働条件が厳しい。

⑤ 課題

1) 労働条件の緩和の工夫

仕入れから販売終了まで、労働時間は10時間に及ぶ。

移動ルートを再検討する、ルート内で新規顧客を開拓するなど販売ルートの効率化を図ることで労働時間の短縮を行う。

2) 後継者の確保

労働条件が緩和されれば、後継者も確保できるのではないかと考えられる。

現状では一人一人の顧客のライフスタイルまでを把握し、究極のCRMを実現させている。

その顧客情報がすべて代表の頭の中にあり、標準化されていない。

標準化できるサービスについてはマニュアル化して伝えるなどの工夫が必要となる。

3) 次世代への働きかけ

現状では、ニーズにマッチしているが、今後の消費者の生活様式の変化に伴い、サービスの内容を変えていく必要がある。

(3) 移動販売 事業者+個人事業型（とくし丸 秋田市エリア）

① とくし丸事業の概要

1) 移動スーパーとくし丸の概要

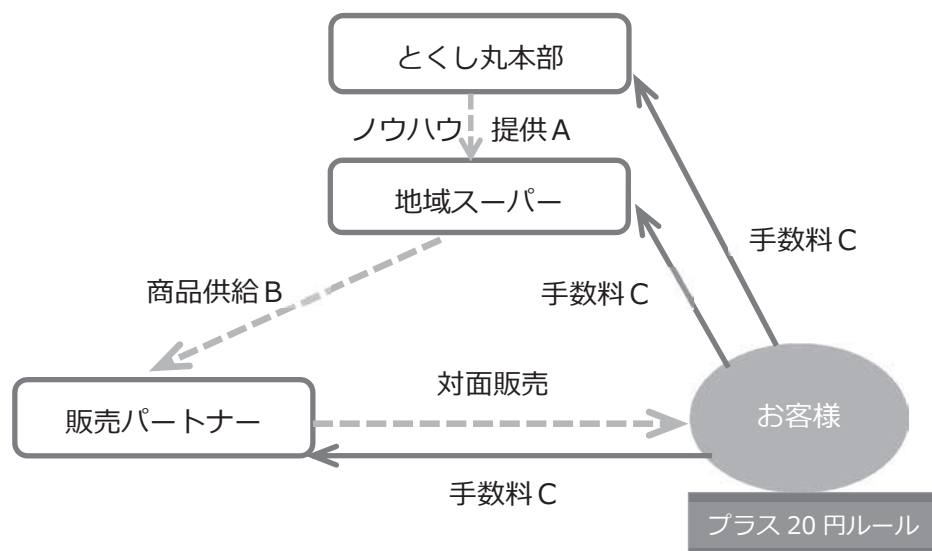
株式会社とくし丸は、2012年に住友達也氏によって徳島県徳島市で創業されて以降概ね順調に成長。各種メディアにも多く採りあげられ、現在では全国各地で1,000台以上の移動販売車とくし丸が走っている。

ブランド名は創業の地「徳島」と社会貢献の「篤志」に由来しており、軽トラックが流す軽快なテーマソングが印象的である。

なお、現在では自然派食品宅配最大手のオイシックス・ラ・大地株式会社の子会社となっている。

2) とくし丸のビジネスモデル

- とくし丸本部が地域のスーパーと契約、月3万円の定額制で顧客開拓などのノウハウを提供（A）
- 販売パートナーと呼ばれる個人事業主が地域スーパーと契約、商品仕入でなく販売代行の形態（B）
- 販売単価のプラス20円ルールによって、スーパー、販売パートナー、とくし丸本部がそれぞれ手数料を得る仕組み（C）



また、売上の18%は販売パートナーの収入となっており、創業者の住友氏によれば、役割分担を明確にすることで利益とリスクをシェアすることができ、地域課題を解決できるビジネスモデルとなっている。

とくし丸販売パートナーである水口美穂さんは、「商品を売り込まない」スタイルに共感し、「売り過ぎないように」心掛けているという。

3) 秋田県内でのとくし丸事業

現在秋田県内ではAコープ東日本、よねや、アマノ、マルダイの4社がとくし丸事業を展開しており、この中で2022年4月から秋田市内で運行を始めたのが、食品スーパーマルダイである。

以下はマルダイの寺田社長へのインタビューを基に事業の概要や今後の方向性についてまとめたものである。

② マルダイの企業概要

株式会社マルダイは秋田市内に5店舗を展開するスーパーマーケットチェーン。1897年に能代市港町に前身の食品店「大高千蔵商店」を開業、1953年株式会社に改組、1960年に県内初のスーパーマーケット方式を採用、1968年に秋田市に進出して以降、5店舗（八橋、土崎、牛島、広面、御野場）と1か所の物流センターを有している。

本部は秋田市牛島にあり、地域に密着してお客様に長年愛されているスーパーである。

③ マルダイによるとくし丸事業

1) 概要

販売エリアは、本部・牛島店がある牛島地区を中心に、檜山、割山、勝平、茨島の5地区。アイテム数約400品目を冷蔵設備付の専用軽トラックに積み込み、朝10時に出発。

月木、火金、水土の週2回のペースで、1日40～50軒に訪問し、18時に帰店するルールである。現在の顧客数は約150先で、認知度向上とともに徐々に増えているとのこと。

2) 事業開始のきっかけ

人口減少、超高齢化の進展する秋田県内において、当社が地盤とする秋田市は市場縮小が顕著とはなっていないものの、将来的には縮小が予想されている。

そのような環境下、寺田社長は店舗を構えて、折り込みチラシなどで来店を誘致し、お客様を待つというビジネスモデルの維持が難しくなることから、危機感とともにビジネスモデル再構築の必要性を感じていた。

また、競合他社では宅配事業やネットスーパーなどを開始する動きが見られ、コンビニなども参入して競合が激化している現状にある。

一方で、寺田社長はタクシー代を払って来店されているお客様の声を聞くことで日常生活の中で買い物の大変さを実感。

また、家族に買い物を頼むこともできるが、自分の目で実際に見て買い物をしたいというニーズもあり、高齢者を中心とした多くのお客様に買い物を楽しんでもらいたいとの思いから、移動スーパー事業への参入を決意した。

3) 事業開始までの動き

2021年の春頃から事業の検討を開始していたところ、販売パートナーの募集前であったにもかかわらず、現在の販売パートナーである中原英樹さんからドライバーを募集していないかとの問い合わせがあったという。

中原さんの熱意や人柄から、販売パートナーとなることが決まるまで時間はあまりかからなかったようである。



マルダイのとくし丸1号車と、ドライバーの中原英樹さん

2022年4月28日付秋田魁新報電子版より

顧客開拓および需要調査は、牛島店の周囲 500mより外側を対象に寺田社長を含む5名体制で3カ月かけて実施した。

1日100軒ペースで、寺田社長の感覚では成功の確率は100分の1ぐらいだったそうであるが、1軒ごとの訪問活動を通じて、今は必要なくとも将来的には必要となるという潜在ニーズを確信できたという。

とくし丸本部による事前の開拓研修があり、研修を受けていない者が開拓に行くことは禁じられているそうである。

対面で顧客開拓することこそがこのビジネスモデルの要諦であり、お客様の真のニーズを肌で感じることで、本当に困っている人（＝潜在的なヘビーユーザー）を見極めることができるのである。

4) 事業性評価

a. 収益性

買い上げ点数は10～15点、顧客単価は約2,500円と店舗の顧客単価を上回る水準。「定価」販売であること、ポイントがつかないことから、店舗販売と比較して収益性は高い。

また、売上が多くなればなるほど、プラス 20 円ルールによる手数料も増加し、マルダイ、販売パートナー、とくし丸本部の収入が増えていく。

b. 効率性・安全性

当然ながら 1 日あたりの顧客数や売上には限界があるため、事業全体としての効率性は高いとは言えないが、売上のブレは少なく、安定して一定の売上が見込まれる。

安定的な売上の背景には、本当に買い物に困っているヘビーユーザーの存在があるといえる。

c. 事業のリスク

マルダイが負担する主なリスクは、売れ残りによるロスとなる。とくし丸のビジネスモデルの特徴である販売代行の仕組みにより、スーパー側に在庫リスクが生じる。

移動販売車が 18 時に帰店後、生鮮食品を中心に値引き販売などを通じて在庫リスクの低減をはかっている。販売パートナーによる取扱商品の厳選と販売データの分析による売れ筋商品の予測なども重要となる。

d. 他社との差別化

宅配分野では、元々生協の歴史が古く浸透しているが、1 週間～2 週間前に注文するため、つい買い過ぎてしまったり、自分が何を注文したか忘れてしまうこともあるようである。また、現物を見て買いたいというニーズも強く、食品であれば、自分が今食べたいものをタイムリーに買えるということも移動スーパーの強みであるといえる。

さらに、欲しいものがその場になくても、少なくとも 3 日後には提供できる「御用聞き」の機能も有している。

近年ではネットスーパーの利用も拡大しているが、高齢者にとってはまだまだ使い勝手がよい仕組みとはなっていないようである。

e. 事業継続性

事業継続性には安定した収益性の確保が前提となるが、現在においても一定の収益性は確保されていること、今後の潜在マーケットの拡大を考慮すれば、当面の持続可能性に心配はないと考えられる。

ただし、超長期（20 年超）のスパンで見た場合には、主要顧客である高齢者の絶対数も減少することが予想されることから、事業の再構築が求められる可能性が高い。

5) 移動スーパー事業の位置付け、利点など

現在のところ、移動スーパー事業の売上のシェアは高くなく、店舗との相乗効果が明白であるとは言えないものの、店舗に来店できない顧客層への売上増加には確実につながっている。貢献度としてはまだ低いが、食品スーパーの競合激化によるシェアの奪い合いや売上減少リスクに対する備えとなっている。

また、秋田市と高齢者の見守り協定を締結したように、地域を見守る重要なインフラとしての機能も見込まれ、企業イメージの向上・ブランド力の強化という点でも一役買っている。

6) 課題

販売エリアの拡大、顧客の増加のためには、販売パートナーの増員が必要であるが、なかなか応募がないことが悩みのタネのようである。生協などの宅配事業と比較すれば認知度が途上であることに加え、販売パートナーには在庫リスクがないとはいえ、軽トラック購入などの初期投資が二の足を踏ませる要因となっていることも考えられる。

また、朝の積み込み作業から販売、帰店後の精査まで概ね 12 時間超の労働時間であり、体力勝負の面もある。

創業者の住友氏の言葉を借りれば、「販売パートナーを選ぶ条件として、自分の両親に自信を持って紹介できるかどうか」とあるとおり、販売パートナーの人間力も重要ポイントのひとつとなりそうである。

雪国である秋田県ならではの課題として、冬場には道路の積雪状況や道路渋滞が日常化する可能性があることから、ルートの設定や時間の変更などを検討する必要があるかも知れない。

7) 今後の展開

もはや買い物弱者支援は過疎地域だけの問題ではないことを踏まえ、寺田社長としては 3 年程度をかけて、マルダイの店舗と同じ数のとくし丸を走らせ、将来的には秋田市内全域をカバーする計画である。

事前の顧客開拓の時点では、エリア内世帯の約 6 割程度しか訪問できなかったため、顧客開拓余地はまだあると思われる。

また、単価を引き上げることよりも先に、品揃えを充実させ、顧客ニーズにきちんと応えていくことを通じて買い上げ点数を増やし、その結果として売上を増加させたいと考えている。

8) 所見

移動スーパーとくし丸は、ステークホルダーの収益性やリスク分散などに加えて、地域の見守り機能を具備しており、対面販売という究極のアナログを通じて完成された秀逸なビジネスモデルのひとつであるといえる。

今後は対面販売（アナログ）の優位性は残しつつ、それ以外の業務フローにデータやデジタル技術などを活用することで事業の持続可能性を高めることができると考えられる。

a. マーチャンダイジング

現状は顧客ごとの嗜好や特性などは販売パートナーの記憶や記録を頼りにマルダイと共有したうえで、その日の商品を揃えているものと思われる。

販売データなどの定量情報の蓄積（いつ、誰が、何を、どこで、どれくらい買ったか）、天気・気温やイベントなど外部環境の情報と販売パートナーが蓄積した顧客の定性情報を適切に組み合わせることによって、データを起点としたより魅力的な品揃えが可能となる。

これにより、欠品等により機会損失の回避、廃棄ロスの低減はもとより、圧倒的な信頼感に基づく強固な顧客基盤につなげることができるのではないだろうか。

また、マルダイとしても貴重な販売データを収集することにつながり、商品企画や価格設定など店舗販売に活用することもできると思われる。

全国各地でとくし丸が快走していることを踏まえれば、地域性などの傾向やより多くのデータが集まることが期待されるであろう。

b. 決済

現状では手数料などコストとの兼ね合いもあるものの、キャッシュレス決済の導入も必要となると思われる。

キャッシュレス決済にはクレジットカードやデビットカードなどをはじめ、スマホを通じた決済なども拡大している。

シニアのスマホ保有率は60代で91%、70代で70%（2022年4月11日NTTドコモモバイル社会研究所調べ）と年々上昇傾向にある。主要顧客層と思われる80代以上の保有率は現状では高くはないと推察されるが、数年後の主要顧客にはスマホが相当普及していると予想される。

現金志向も相当強いと思われる一方で、安全性の面からも現金を持ちたくないというニーズも想定されることから、決済手段の多様化も必然の流れと考えられる。顧客データの収集・分析という観点からも有用である。

2. 配達型

(1) 宅配型（タカヤナギ 県内広域エリア）

① 事業概要

1) きっかけ

2012年3月「大仙市地域見守り協力協定」のメンバーとなった大曲郵便局は、日常業務で住民の異変に気づいた際の安否確認サービスを開始した。

その後、2013年3月大曲郵便局と食品スーパー「タカヤナギ」が提携し「3S(シニア・ショッピング・サポート)サービス」をスタートさせた。「3Sサービス」は、利用希望者が電話で事前登録を行い、郵便局員が1週間に1回、各家庭を訪問(買い物注文の有無に関わらず)、安否確認と商品の注文がある場合の受付と配達を行うものであった。(記事:大仙市広報2013年)

当時の大曲郵便局総務部長は「定期的の高齢者宅に伺って元気かどうかを確認し、孤独死などを無くしていきたい」との抱負を述べた。

巡回の対象は希望者に限られるものの、サービスの利用者にとっては、日常生活の安心感と買い物サービスの利便性向上が見込まれた。

また郵便局は地域貢献としての取組みと地域密着の強化を図り、タカヤナギも地域住民との関係性強化、定期的な注文の確保により人口減少が影響していた売上減少に歯止めをかけたいと願っていた。

さらに、本社を大曲に置くタカヤナギは、イーストモールでの「3Sサービス」開始によって、秋田県内に点在する本店以外の7店舗にも宅配サービスを順次開始することになった。

当初の補助金は、大仙市からの200万円であったが、配達専用ボックスの整備等補助金だけでは賅うことはできていない。

その後、郵便局で配達できない大きさやルートの問題が発生したため、事業パートナーとしてヤマト運輸とも提携することとなった。

タカヤナギ・大曲郵便局・市の3者が連携 高齢者向けの買い物支援「3Sサービス」始動

市内のスーパー「タカヤナギ」と大曲郵便局、市の3者による高齢者向け買い物支援サービスが3月19日、開始されました。

「シニア・ショッピング・サポート」の頭文字を取り、3Sサービスと名付けられたサービス。会員登録した高齢者の自宅を週に1回、郵便配達員が訪問し日用品や雑貨、食材などの注文を郵便で受け付けた後、タカヤナギの商品を配達する仕組みです。訪問時に安否確認などの見守りをあわせて行い、緊急時には市に連絡します。

同日にタカヤナギイーストモールで開かれたサービス開始式では、久米副市長が「3者の連携を深めながら、市街地だけでなく、中山間部にも買い物支援の取り組みを定着させていきたい」とあいさつ。連携を深め、サービスを充実させていくことを誓いました。



▲会員宅に向けて出発する大曲郵便局の配達車

DAISEN City Public Relations 2013.5

2) タカヤナギ配達対象エリアと地域人口

【 図表 2-3-1 】

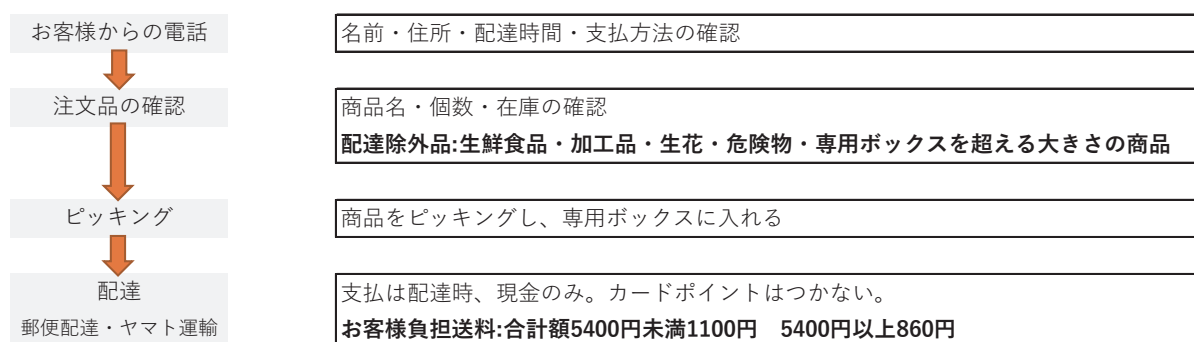
配達市町村	男性	女性	合計	世帯数	65歳以上
大仙市	36,663	41,283	77,946	31,600	30,049
仙北市	11,516	13,224	24,740	10,488	10,686
横手市	40,734	45,178	85,912	34,087	33,686
仙北郡美郷町	8,782	9,767	18,549	6,596	7,386
湯沢市	20,471	21,979	42,450	17,661	17,131
雄勝郡羽後町	6,764	7,199	13,963	5,201	5,579
由利本荘市	35,476	38,465	73,941	30,756	28,170
秋田市	142,919	160,203	303,122	146,180	97,375
合計	303,325	337,298	640,623	282,569	230,062
秋田県総人口比	67.1%	66.9%	67.0%	66.4%	63.6%

総務省:令和4年住民基本台帳人口・世帯数・年齢階級別人口(市町村別)を改編

タカヤナギの配達エリア(令和4年10月現在)は、イーストモール、ワンダーモール及びグランマート田沢湖店、横手店、湯沢インター店、本荘南店、手形店の7店舗で実施される上記の市町村である。これは既存のカード会員の分析により商圏エリアを決定したとのことだった。

【 図表 2-3-1 】より、配達エリアは、秋田県内総人口及び世帯数の3分の2を占めている。既存店舗が比較的人口が集中している場所にあるため、65歳以上の割合では63.6%に留まった。

3) 利用方法



受付時間は、午前9時から午後5時までで、即日配達店舗によって違いはあるが、基本は当日の午前11時までの注文となる。また配達時間は午後4時から8時までである。また冷蔵品はクール便を使うため、送料が220円の追加となる。

4) 月商

宅配サービスの昨年の月商平均は、92件×@9,600円である。年間に換算すると、10百万円程の売上である。

タカヤナギの売上全体が252億円であることから、宅配サービスは全体の0.04%に過ぎない。この件数は、宅配サービスを開始した2013年から変化はない。

一方、単価が通常の買い物に比較して大きいのは、送料の負担を減らしたいという顧客ニーズが表れている。

5) 売れ筋商品

食品は、米、食用油が多く、トイレトペーパー、大人用オムツなどの衛生用品が売れている。重いもの、かさばるもの、定期購入しなくてはならないものに集中している。

6) 新規顧客獲得法

タカヤナギでは、買い物代行宅配サービスをホームページで記載しているが、積極的に広報活動を行っているとは言い難い。むしろ、都会に住む地元出身者に対する地元食材のオンラインショッピングの方が広報活動としては充実している。

ほかに、顧客が買い物をした商品を後日配達する「ラクラク便配達サービス」もあるが、買い物代行宅配サービスの配達顧客数と売上高は一定顧客の下支えがあり、2013年から同水準で推移している。

『買い物代行宅配サービス』

らくらく便(配達サービス)

ラクラク便 配達サービス

※※※※こんな時にご利用下さい。※※※※



ペットボトル飲料、醤油、油などの重い品をお買上げの時
トイレトペーパーやティッシュ、ペットフードなどのかさばる品をお買上げの時

レジ精算後、サービスカウンターまで商品をお持ち下さい。午前11時までのご利用で即日配送いたします。
※冷蔵商品がある場合、別途クール代を頂戴いたします。

『らくらく便配達サービス』



オンラインショップ『ふるさと直行便』

(以上、タカヤナギ WEB ページより抜粋)

② 事業性評価

収益性、効率性は非常に低い。月平均 92 件の注文は、1 店舗平均 13 件、つまり 2 日に 1 件の注文である。そのために要員を準備しているわけではないが、ピッキング、緩衝材等の手当、集金に対する手数料を考えると収益を期待する事業とはなりにくい。

また「商圈エリアには生協の移動販売車が生鮮食品を扱っていること、衣料品や旅行、保険等の商品ラインアップが揃っており個人の住宅一軒一軒を巡回しているため、後発事業者として太刀打ちできません」「お客様から安くない宅配料金を頂いております。これでは事業化が難しく、収益事業としてではなく、社会貢献の一貫と捉えています」と株式会社タカヤナギの代表取締役高柳智史氏は述べた。

さらにタカヤナギには、ウーバーイーツ等のフードデリバリー業界からの業務提携依頼もあるというが、「顧客満足を考えると、住居が点在している秋田県では費用がかかりすぎて事業化は難しい」と考えている。

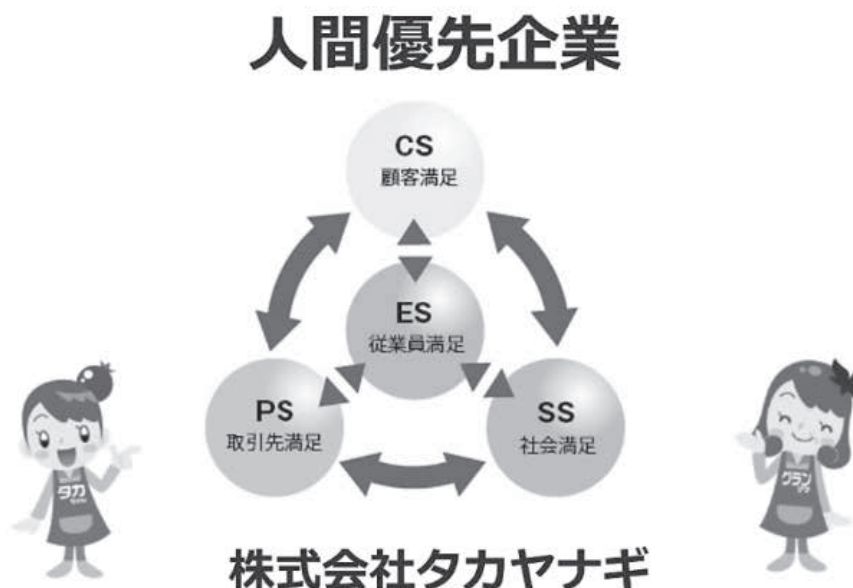
しかしながら撤退の条件を設けているわけではなく、当初の事業目的であった「地域住民との関係性強化」のため、また定期購入のお客様のため、事業を継続している。

③ 事業遂行上のメリット・デメリット

メリットの 1 つは、当初の「大仙市地域見守り協力協定」を遂行することが、株式会社タカヤナギの経営理念に合致していたことである。

顧客、従業員を大切にしてこそ、自社と社会のよりよい暮らしにつながるとタカヤナギは

考えている。従業員のモラル向上、企業イメージ向上に買い物代行宅配サービスは役立っているということである。



株式会社タカヤナギ【経営理念】

1. 従業員が常に楽しく働ける職場をつくります
1. どのお客様も楽しく買物ができ、常に同じ満足感が得られるお店をつくります
1. 地域社会に対し、商品と情報とサービスを提供し、豊かな暮らしと文化に貢献する企業になります

メリットの2点目は、介護老人施設等が入居者からの注文をとりまとめて、注文してあげることが増え、思いがけない顧客の存在に気づいたことである。

最大のデメリットは、顧客から実際の店舗でお買い物して頂けるように専用の注文書を用意していないことから「生鮮品や冷蔵、冷凍食品も配達して欲しい」との要望が寄せられるが、食の安全性を踏まえて冷蔵・冷凍の配達には事業者と顧客の双方に費用負担があるため、参入することができず、顧客のニーズに応えられない各店舗が歯がゆい気持ちを抱えてしまっていることである。

④ 課題

令和4年に秋田市では、手形、下北手、太平に住む独居老人に買い物支援のためのタクシー券を配布することを試験的に開始した。

グランマート手形店には、2カ月間に52件の来店があった。このような行政の取組みに対しては、各店舗の店長の裁量で新事業として試験結果が報告されている。各地域の取組みが未来の新事業を生み出すことにつながって欲しいところである。

通常のスーパーの取引に比較して買い物代行配達サービスは、以下の労力・手間がかかってしまう。そもそもスーパーとは顧客がピッキングをし、顧客が荷物をまとめ、精算するのも無人レジで行われることが増えてきた。これらの労力を省くことが可能となったため、顧客は商品を安く手に入れることができるのである。

スーパーが商品を安くするため効率化した業務
 顧客が足を運ぶ・顧客が自ら商品を選ぶ
 レジ清算も顧客が行う・商品の梱包は顧客が行う
 商品は家まで顧客が運ぶ



宅配事業を始めたことにより発生した新たな業務
 電話注文による名前・住所・配達時間の確認
 顧客の指定する商品の在庫確認
 ピッキング・梱包・集金事務・配達指示

つまり、スーパーが宅配事業を実施するのはその強みである手間、労力を帳消しにしてしまいう行為であるとも言える。収益を上げるには、以下の5点が課題である。

- (ア) 店頭価格との差をつけること
- (イ) 電話による注文をネットで代替すること
- (ウ) 受け取る側は確実に家にいること、または置き配用の専用ボックスを置くこと
- (エ) 専用の注文書と専用の商品を用意すること
- (オ) 当日注文・当日配達を前日注文・翌日配達にすること

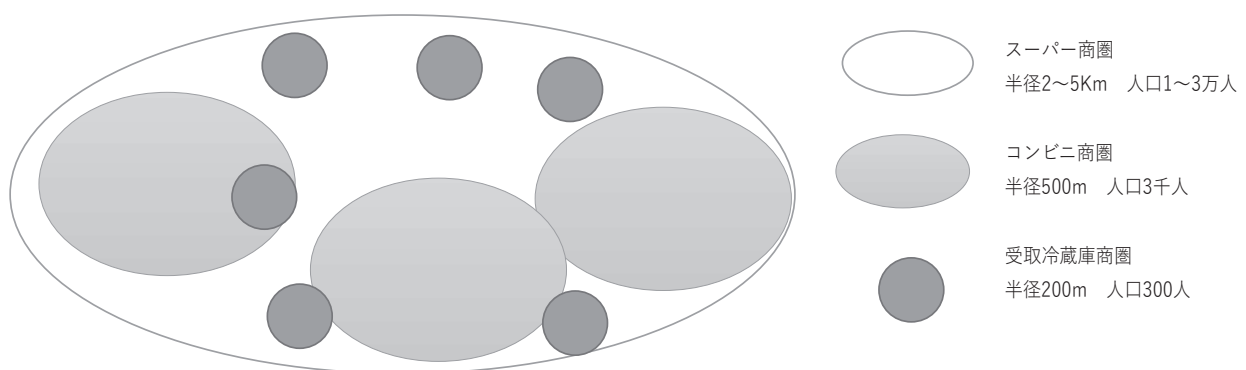
⑤ 提案

1) 商圏

食品スーパーの商圏は半径2~5Km以内、人口1~3万人と言われている。一方コンビニエンスストアの商圏は半径500m以内、人口3千人である。

コンビニエンスストアの商圏をさらに縮小した「**地域密着型受取冷蔵庫**」を以下のとおり提案する。

商圏内の住民がスーパーに生鮮・加工食品の配達をネットで注文し、スーパーはピッキング・梱包料金を上乗せして配達業者に依頼、配達業者は受取冷蔵庫に入れて置き、住民は近所の受取冷蔵庫で商品を受け取るシステムを構築する。



2) 設備

常温、冷蔵、冷凍対応の集合住宅用宅配ボックスを受取冷蔵庫に設置する。クックパッドでは、2018年から集合住宅やコンビニエンスストアに冷蔵・冷凍対応の宅配ボックスを開発、設置した。 →

またパナソニックでは、米国で発売を開始した受取用冷凍・冷蔵ロッカーを2021年1月より受注販売を開始した。 ↓



(パナソニック：受取用冷凍・冷蔵庫ロッカーより)



(クックパッドマート：マートステーションより)

これにより、スーパー側はこれまでの取り扱い商品を拡大し出荷用ボックスの回収費用を軽減する。宅配側は、不在による再配達コストが軽減される。受け取り側は商品が多少高額となっても、わざわざスーパーに出向くことなく生鮮食品を受け取ることができる。

農家側は、スーパーへの納入の行き帰りに受取冷蔵庫に直接商品を入れていく。さらに、扉面へのシール広告や置きチラシ広告の需要も期待できるため、メンテナンス費用を補うことができる。

3) 注文法

現在は注文が電話であることがネックとなっているが、これをすべてネット注文とする。

先にネットを利用できる世代がこの受取冷蔵庫を利用することで、高齢者へも注文法を拡大していく。

ジャパネットタカタが電話からネット注文への移行を積極的に呼び掛けているところであり、高齢者のネット注文は遠い未来の夢ではない。

3. 出張販売・店舗設置型

(1) 出張型店舗開設型（にかほ出前商店街振興会 県南 にかほ市エリア）

① 事業概要

1) これまでの経緯

年度	主なできごと
2008年	「ふれあいあふれる街づくり協議会」が発足。商工会、消費者の会、学識経験者及びコンサルタントを交え、今後のにかほ市において商工会が「何ができるか」についての協議を開始。
2009年	前年に引き続き、協議会を開催。2010年2月、設立準備会を立ち上げる。
2010年	5月20日、第1回「にかほ出前商店街」を象潟地区「上郷生活改善センター」において開催。以降、12月まで14回開催。
2011年	4月～12月までの間、18回開催。（月2回のペースで開催）
2020年	新型コロナ禍で一時中断。（～2021年）
2022年	再開。

2) 経緯

にかほ市商工会の会員25店舗が、過疎化などにより周辺に商店が無くなり、買い物が不便になった地域を中心に買い物の場を提供している。公共施設等に商店街の各商店が移動出店する形態で、出前商店街「おらほのふれあいべんり市」と銘打ち開催している。

3) 背景

過疎化、少子高齢化が進展する中で、市内の各所で高齢者を中心とする買い物困難者が生じることとなり、その支援のためと、事業者の新たなビジネスモデルとして実施することとなった。

4) 事業内容

a. 出前商店街で取り扱う商品の内容等について

販売商品：生鮮3品など食料品、衣料品、種苗、雑貨など

開催時間：午前10時～午後1時の3時間

開催時期：4月～12月の期間中月2回。年間18回。

b. 出前商店街の開催当日までの流れについて

出前商店街の開催にあたっては、その都度、登録している加盟店の中から出店する店を募集し出店者を決定している。

出店する店舗には、物品販売店だけでなく、包丁研ぎやマッサージ、食事（弁当類）を

提供する店舗などもある。

c. 行政等との関係について

にかほ市及び商工会からそれぞれ補助金（20万円）を受けている。

5) 事業の様子

	
<p>開店早々からお客様が来場</p>	<p>包丁研ぎも人気店の一つ</p>
	
<p>親切丁寧な接客の様子</p>	<p>選ぶ楽しさ、買う楽しさを提供</p>
	
<p>お店のプロが教える生活お役立ち情報「出前講座」</p>	<p>毎回大盛り上がりの「お楽しみ抽選会」</p>

6) 取組みの工夫

- a. 物品販売のほか、食事の場の提供、廃食用油の回収、警察署による高齢者の交通安全対策の普及啓蒙などにも取り組んでいる。
- b. 野菜や魚などの生鮮品は保冷設備のある移動販売車による出店形態を採っている。
- c. 出店者の協賛賞品が当たる「お楽しみ抽選会」を開催し、集客力向上とイベント性を演出している。
- d. お店のプロが講師となり、生活に役立つ情報を教える「出前講座」を開催し学ぶ楽しさの場も提供している。
- e. 開催告知の方法

「事前予告チラシを回覧板で周知」「市広報のカレンダーへ記事掲載」「PRチラシを市広報へ折込広告」「開催日前日の広報車巡回」「開催日当日の広報車巡回」という5つのプロモーション活動を行っている。

お楽しみ抽選券
引換券
引換済み
スタンプ
押印欄
にかほ市商店街振興会

おららのみれあいべんり市

6月5日(水) 琴浦自治会館
10時~13時

— プロが技を伝授する —
“出前講座” 始めました
今回のテーマは・・・にかほ警察署の
『高齢者の事故防止について』

10時 開店
11時15分 出前講座
11時30分 抽選会①
12時30分 抽選会②
13時 閉店

包丁研ぎ500円
お弁当・各種惣菜 等

買物かご・エコバックご持参下さい

お楽しみ抽選会

- ☆ 商店賞や1,000円分の商品券が当たる「お楽しみ抽選会」を行います!
- ☆ 当日、このチラシを受付でお見せ下さい。抽選券1枚差し上げます。
- ☆ また、お店で300円以上お買い物をすると抽選券を1枚差し上げます。(各店先着10名様)
- ☆ 抽選会は、11時半と12時半の2回行います。空くじなし!

住まいのことも私たちに任せ下さい。地元 にかほ市の商工会会員だから任せて安心!

エコ活動にご協力ください
廃油回収
(天ぷら油)
お持ちいただいた方へ
ごみ袋進呈します!

② 事業性評価

個別商店が自社商品を会場に持ち寄る「共同販売方式」のため、売上や収益も個社に帰属し、非公開であることから収益性の評価はできないものの、大半は1回の開催で数万円程度の売上と推測される。

このためこの事業で利益を得るというよりは社会貢献的な要素が強くなっている。効率性と安全性については、会場手配から受付等の事務的作業は商工会が担っており、各商店は当日の販売分の商品を持参して陳列・販売・撤去する形であるため、商工会の全面的な協力の

もとで支えられている事業であり、財務面としての効率性や安全性は低い。

しかしながら販売される商品は地元商店の取り扱い商品であることから、安全性や信頼性は高く、また売上に関しても低いながらも一定程度安定した売上が期待できる。

開催日の告知等には、市の広報誌への折り込み、町内会長の協力による回覧など全市挙げて協力体制が敷かれている。また中山間地の集落にとどまらず、近隣に大型店が存在する地域にもニーズがあり、大型量販店にはない地域密着型のビジネスモデルとなっていることから、補助金の継続が前提にはなるものの、持続可能性は相応に有している。

③ 事業遂行上のメリット・デメリット

新型コロナ禍での中断はあったものの、10年以上継続している事業であり、買い物弱者の方々に対して「商品を選んで買い物をする楽しみ」や「地域の人たちと触れ合う喜び」を提供する場となっている。

また現場での売上はさほど期待はできないものの、出店後に様々な形で受注や買い上げが発生した例も多く、顧客との接点を持つことが後々の商売にも結び付くというメリットがある。

デメリットとしては、1回の開催での売上額が少なく、出張販売に伴うコストは行政等の補助金や協力を頼らざるを得ないことや、それなりの手間暇がかかることである。

④ 課題と展望

商店街が衰退し、個別商店が激減し、買い物は大型量販店や専門店、コンビニに行くしかなくなっているのが実状であり、地方はその傾向が特に強い。そのなかで、にかほ市の出前商店街は、現場に行くと明るい笑い声が飛び交い、出店事業者も買物客もお互いが顔見知りの関係性の中で和気藹々に売り買いが交錯して行く光景は、商売の原点を見ているように感じる。

出店事業者にとっては、その後の新規開拓に結び付いたり、ニーズに合わせた仕入れをするようになるなど、商売の工夫につながるというプラス面はあるものの、何より事業者たちに共通するのは目に見えない「やりがい」と思われる。買い物に来るお客様の喜ぶ顔を見ると、大きな儲けにつながらなくても、自分の商売が必要とされていると感じられ、それが一番のモチベーションになっているという印象である。

我が国では今後さらに少子化と高齢化が進み、地域全体の人口構成が劇的に変化して行くことが確実とみられることから、買い物弱者支援関連ビジネスはより厳しい環境に置かれることが予想され、ビジネスとして成り立ちにくくなる可能性も高いと考えられる。

したがって、将来のそのような状況を想定すれば、民間主導のビジネスという側面を補完する形での地方公共団体、商工団体、福祉関連団体等の積極的な支援・協力・参画が不可欠である。

この場合、地方公共団体においては住民の命を守るサービスとしての最低限の「生活インフラ」の一つ、商工団体においては管轄区域における「商業機能の維持」の一つ、福祉関連団体においては活動エリアにおける「社会福祉活動の一環」の一つ、といった認識が必要であり、そのような認識に立って地域の課題を連携して解決して行くという姿勢が求められる。

そういう意味では、これから益々顕著になるであろう「買い物弱者問題」に対し、にかほ市の出前商店街というやり方がひとつの解を与えてくれているといえるのではなかろうか。

(2) 店舗設置・移動販売型(南外さいかい市 県南 大仙市南外エリア)

① 事業概要

1) これまでの経緯

- ・ 平成24年3月 南外西小学校が廃校
- ・ 平成25年 地域唯一のスーパーが閉店
- ・ 平成29年 「南外創世を考える」地域懇談会
- ・ 平成30年 「南外さいかい市検討委員会」立ち上げ
- ・ 平成31年 「南外さいかい市運営協議会」立ち上げ
- ・ 令和元年9月～令和2年4月 「南外さいかい市」テスト運営
- ・ 令和2年9月15日 「NPO法人南外さいかい市」設立
- ・ 令和2年10月13日 「南外さいかい市」オープン
- ・ 令和2年12月 移動販売開始、高齢者の見守りサービス開始

平成25年に地域にあったスーパーがなくなり大仙市が地域の買い物環境をどうするかということで、同年、市で補助金を出すということで、移動販売が入ったが、最初の住家は良いが最後に回る住家では商品がなくなる。やはり店がほしいとの声が上がった。

市の方でも支所の職員が少なくなることから、支所の1階を店舗とし設備も整え、2階を事務室でという案を出し、商店等に呼びかけ協議したがうまくいかなかった。

その後、平成30年に検討委員会を作ろうという話になり、地域住民から農協まで集まり話し合いは盛り上がったが、市より公設民営が前提と言われ、自分たちで運営をしなければならないところ、手を上げる人がいなかったことから、現在の事務局長ともう一人が手を上げて2人でやろうということになった。

事務局長の周りには、地域の運動会や祭りやイベントを開催する仲間がおり、その仲間でもやってみないかということで、素人13人で店舗運営を始めることとした。

全員が商売の経験がないので予行演習として、令和元年12月から翌年4月まで工事事務所に使う小型のプレハブを借り、現在地に店舗を設置した。

仕入れルートもわからないので、岩手県西和賀町の「スーパーおせん」に買い物に行き、

そこで購入したものを販売した。また、野菜は地元の人に出してもらった。

その結果はテスト期間終了時に通帳に145円残るといった結果となった。テスト期間は、人件費として半日1人300円として実施した。

店舗設置場所については、市からは南外支所庁舎も示されたが、場所に関しては現在地の方が利便性に優れていると判断し、プレハブを建ててもやりましょうということになり、市が建物を建て、店舗設備は補助金で整備した。

問題となったのは、商品の仕入れ先であったが、近隣のスーパーにあたったものの上手くいかず、最後は県のアドバイスもあり、秋田市民生協（以下生協と記載する。）を利用したらどうかということで、生協と交渉し、令和元年9月27日契約し、南外さいかい市は10月13日オープンにこぎつけた。

10月13日は秋田市に台風が来た日だが、前日にNHKで放送されたので強行し、来店客が多く、レジが慣れないので進まないなどのトラブルもあったが、1日15万円の売上げが上がった。

その後、令和2年9月8日に「NPO法人南外さいかい市」とNPO法人化して現在に至っている。

2) 店舗の概要

- ・ 所在地 大仙市南外村字松木田38番5
- ・ 構造 軽量鉄骨溶接構造／平屋
- ・ 延床面積 15坪（49.95㎡）
- ・ 購入額 8,186千円
- ・ 補助事業等 大仙市：南外地域「小さな拠点」形成事業（地域の魅力再発見事業）
大仙市：「ひとづくり・ものづくり応援事業事業」
秋田県：「コミュニティビジネス普及拡大事業」

【 店舗外観 】



【 店舗内部 】



【 移動販売車 】



3) 営業の概要

- ・ 店舗営業日 水曜日～月曜日（火曜日定休日）
- ・ 店舗営業時間 9時～18時
- ・ 取扱商品 食料品、雑貨、産直野菜、菓子、惣菜
- ・ 移動販売日 週4回（月、水、木、金）、午前と午後の2回

4) 運営組織の概要

- ・ 運営主体 NPO法人南外さいかい市
- ・ 目的 中山間地における高齢者の生活支援のため、買い物等の機会や場所の提供および地域住民の生きがい創出などの地域づくり関連支援活動を行い、安心して暮らせる環境作りに寄与することを目的とする。
- ・ 構成員 32人
- ・ 主な事業 店舗による食料品及び日用雑貨等の販売
移動販売車による食料品及び日用雑貨等の販売
高齢者見守りサービス
新たな特産品の開発・製造販売（クッキー、漬物等の製造）

構成員は、ふるさと創生で1億円が来たころから、仮装大会を実施するなど様々な活動をしていた地域の仲間が集まっており、お金はなくてもどうにかなるという感じを持って運営している。32人のうち商店部門が25人、その他は除雪作業などを請け負っている。

地域住民より移動販売の希望があり、移動販売車を欲しいと考えたが、個人では補助対象とならず法人化が必要とのことで、見守り活動もするというでNPO法人化した。

老人の健康サロンは同じ敷地内にある温泉施設「ふるさと館」を利用して、構成員には看護師、民生委員などもいたことから事業ができるということで法人化にあたって追加した。

主として、日用食品、雑貨等を取り扱っている。刺身があればと言われて仕入れたことも

あったが売れず、結局職員が買って帰る羽目になったこともあった。お酒の販売要望もあるが、隣の温泉施設で販売していることもあり取扱はしていない。

この他に地元農家の生産した野菜の委託販売も実施している。

新たな特産品開発としては、店舗から少し離れた所にある空き家を加工所にして、毎週水曜日4人でクッキーを作っている。最初はおやきにしたが、日持ちがしないということで、横手市在住の田中先生から指導を受けクッキー等のお菓子を作っている。他に惣菜、漬物も製造している。

製造部門では水曜日にクッキーを製造し、惣菜と漬物は日曜日と木曜日に製造している。

惣菜は食中毒が怖いので製造期間を11月から4月までとしており、2人で20食ぐらい作る。クッキーは週一回140個作り、これらは、店舗でオリジナル商品として販売している。以前は、農地を借りて、キャベツ、白菜も作って売ったが、今は実施していない。

構成員の人件費は半日500円で交代制。来れる人が来るという勤務シフトとしている。働く人については、個人が1週間に2回来るイメージであり、構成員で一番遠い人が店舗から車で8分という近場の仲間で運営している。

平均年齢は70歳程度で、一番高齢の人が77歳から、76歳、72歳へと続く。一番若くて66歳である。

構成員の経歴を見ると、市役所OB、郵便局員が多い。消防署職員、介護施設、縫製会社、農業、葬儀屋とバラエティに富んでいる。

移動販売については、移動販売車1台を全額補助金で取得している。また、移動販売車に広告を記載しており、広告宣伝費として、東北醤油（株）など地元企業3社から、月2万円もらっており、これを財源として車両経費を賄っている。なお、車両取得には約412万円かかっている。

移動販売は週4回、月、水、木、金でルートが異なるが、週一回の訪問で1軒ずつ回る。半日交代制とし、半日で10軒×2で1日20軒ほどの計算になる。移動販売は運転手と販売者の2人組で行っている。

必要人員は、移動販売2人と店が1人で最低1日3人いれば店舗と移動販売の営業はできるが、生協の仕入れのために、秋田市に火曜日、水曜日、土曜日に行く。肉類など生鮮食品があるためである。木曜日は生協で配達してくれる。水曜日の移動販売があるため、定休日の火曜日でも仕入れに行く必要がある。

② 事業性評価

1) 収益性

a. 利益の仕組み

通常の小売店とは異なる考え方による収益構造であるので、一概に中小小売業との比較

はできないことに留意すべきである。

基本的には、生協から仕入れたものは、仕入れた価格で消費者に販売する。生協からは、仕入れの10%を手数料収入として得ている。なお、この手数料は決算書では雑収益に計上されている。

産直野菜については委託販売の形式となるが、店舗収入となる手数料を15%（消費税8%を含む）としており、こちらも雑収入に計上している。

粗利は一般の小売店に比較して極めて低く、収支決算書では10.8%となっている。

生協から仕入れたものは、仕入れ価格とほぼ同額で販売することを考えると、自社の製造部門で加工した食品等で粗利を稼いでおり、その粗利率は35.9%になる。

b. 売上高

店舗の売上高と、移動販売の売上高となるが、65%が店舗であり、移動販売の売上高も35%と結構な割合を占めている。

1日の売上高は2万7千円ほどで、利用者は年間でみると1日平均36名となっている。

なお、店舗運営に係わる補助等は受けていない。

令和3年12月決算では、収入は957万円ほどである（後掲【図表2-4-1】）。

c. 費用

人件費については、半日500円（時給換算125円）としている。最低賃金を大きく下回る単価であり、人件費というよりも手間賃と言った意味合いが強いものとする。実際、月次の収支決算書では、人件費ではなく弁当代と記載されている。

移動販売のある日は、移動販売が2人と店舗に1人の3人が必要になるが、年間の稼働日数で見ると1日平均の人件費は2,722円であり、年間平均では1日2.7人ほどで運営している計算になる。減価償却は実施しておらず、基本的に現金での取引が主体となっている。

固定費では人件費の次に水道光熱費の金額が大きく、今後の電気料金の値上げ等で費用は増加することが想定される。

d. 収支決算

【 図表 2-4-1 】

(単位：円)		
	R2/9~12	R3/1~12
収支計算		
収入	10,051,149	9,575,560
会費収入	24,000	53,000
寄付金		
助成金	7,090,298	
店舗販売	2,235,967	6,245,052
移動販売	101,392	2,325,742
雑収益	599,492	951,766
売上原価	1,894,854	7,641,168
商品仕入	1,894,854	7,641,168
粗利益	8,156,295	1,934,392
事業管理費	467,170	2,208,092
人件費	298,550	849,125
消耗品費	12,507	79,732
水道光熱費	81,260	804,021
広告宣伝費	74,853	
雑費		475,214
営業利益(除助成金)	598,827	▲ 273,700

販売部門	R2/9~12	R3/1~12
販売額	2,337,359	8,570,794
売上原価	1,894,854	7,641,168
粗利益	442,505	929,626
売上高対総利益率	18.9%	10.8%
操業日	82	312
操業日当り売上高	28,455	27,470
操業日当り人件費	3,635	2,722
操業日当り水光費	989	2,577

【 図表 2-4-2 】

(単位：円)		
	R2/12	R3/12
財産目録		
資産の部	13,960,749	13,806,996
流動資産	252,394	98,641
現金預金	252,394	98,641
未収金		
固定資産	13,708,355	13,708,355
有形固定資産	13,708,355	13,708,355
建物	187,000	187,000
建物附属設備	366,430	366,430
車両運搬	4,116,869	
工具器具備品	9,038,056	13,154,925
無形固定資産		
投資その他		
負債の部	0	119,947
流動負債	0	119,947
未払金		119,947
固定負債		
正味財産	13,960,749	13,687,049

【 図表 2-4-1 】より、令和3年12月決算で見ると、営業利益で27万円ほどの赤字となっている。

ただ、【 図表 2-4-2 】のバランスシートを見ると、借入金はなく資金繰り的には回っている状態である。また、店舗運営に係わる補助金等は受けていない。

今後、水道光熱費の増加による費用の掛かり増しが想定されることと、これ以上の人件

費の圧縮は困難であると推察されることから、売上高の増加を図らないと採算の確保は厳しくなると考えられる。なお、今期である令和4年の売上高は伸びているとのことであった。しかしながら、事業を始めて日が浅いが、良く採算を取れる段階にまで持ってきていると感心させられるものである。

2) 持続可能性

本店舗の運営は、収益性でも記したとおり、人件費の低さ、ほぼ手弁当のボランティア運営による固定費用の少なさにより成立しているものである。

運営費補助も受けていないし、ヒアリングによると売上高は伸びているということでもあり、大きな欠損を出すことはないと判断し、今後も営業を継続していくところは十分可能であると推察する。

地縁血縁的な運営であるため、マーケット人口の減少の他に、運営主体となる人がどこまでまとまって運営に当たれるのか、地域コミュニティの存続＝店舗の持続だと考える。

③ 事業遂行上のメリット・デメリット

1) メリット

人件費コストを最小限に抑えていることから、損益分岐点が抑えられ、低い粗利でもギリギリ運営できるという利点がある。

また、最初の店舗設置の段階で、市の温泉施設と同じ敷地内に設置できたことから、地域住民以外の買い物客というプラスαの売上高を得る機会があり、営業戦略によっては売上高を来客数の増加により増加させる余地を残している。

また、NPO法人としているため、店舗販売や移動販売以外の事業を実施することで、幅広い事業展開で収益を上げることのできる可能性もあるなど、事業の多角化要素が期待できる。市等からの運営補助はなく、自立していることから、自分たちの努力次第で経営を持続することは可能となっている。

2) デメリット

地域のまとまり、縁故による人的つながりにより運営されているが、地域人口の高齢化や、地域住民の移住等（旧大曲市内への子供の移住に伴う等）により、運営を行う人、マーケットとなる人口が減少し、長期的には店舗運営が立ちゆかなくなる危険性もある。

ほぼ、地縁ベースでのボランティアによる運営に近いので、強力なリーダーシップを取れる人がいなくなると、NPO法人の運営自体が困難になるリスクもある。

④ 課題

1) 運営にあたる人材の確保

人材の確保のターゲットとしては65歳の退職者を狙っているが、子供と同居している人が少なく、子供は家を大曲に建てているケースも多いなど、地域に残る高齢者が少なくなっているという不安がある。

地域の退職者はスキルと経験を持っており、手弁当、ボランティア精神で一緒に運営に当たってくれるというメリットがあるものの、今後継続して人材を確保できるかという大きな不安が残る。

2) 新たな仕入れルートの確保

地元の農家による野菜等の委託販売を除けば、現在の仕入れルートは、ほぼ生協ルートに頼っている。

仕入れは小売店から現金で購入するという形を取っているため、粗利は低くなってしまいう他、仕入れのために秋田市に3回出向かないといけないという負担も発生している。

3) 経営体として最低限の事務処理を行える事務局体制の確立

現在、税務申告等の経理処理や、各種申請も全て自分たちでやっている。

売上高が1千万円に近付いており、消費税課税業者にならないかを心配している。インボイスの問題もあり、自分たちだけで今後の事務処理をやっているのかという不安が残る。

外部の専門家を活用した場合、現在の収益状況では大きな赤字となる可能性があり、専門家のアドバイスを得て事務局で処理するというのが現実的ではあるが、新たに発生する事務処理をこなせる事務局体制の確立が必要になる。

⑤ 対応の方向性

1) 立地を生かした地域外顧客による店舗売上の増大

店舗立地のメリットとしては、次のような点がある。

- ・ 敷地内に市営の松木田温泉 南外ふるさと館がある。

【松木田温泉 南外ふるさと館概要】

日帰り入浴料 : 大人1人300円

営業時間 : 9時～21時

その他 : 大広間、交流研修室あり(集会、宴会可能)

金曜日、土曜日、日曜日は宿泊可(宿泊定員40名、和室5室)

- ・ 秋田空港から約3.5kmと比較的近い。

【秋田空港概要】

年間利用客数 : 35万9,752人(2021年)

就航路線 : 東京便、大阪便、札幌便、名古屋便

- ・ 保呂羽山波宇志別神社神楽殿から1.5kmである。

【保呂羽山波宇志別神社概要】

社伝によれば757年(天平宝字1年)、大友吉親が大和国吉野金峰山の蔵王権現を勧請し現在地に創建したという、秋田県に所在する式内社3社のうちの一つで、唯一断絶することなく現在に至っている。中世には修験道の霊地として周囲より崇敬を集めていた、歴史由緒ある神社である。

※波宇志別神社神楽殿(国の重要文化財)

※保呂羽山の霜月神楽(重要無形文化財)

地域住民の買い物支援のために設けられた店舗ではあるが、温泉に入りに来る人が帰りに気軽に店舗に立ち寄ってくれるなど、地域外の客が立ち寄ってついで買いをしてくれる可能性を秘めている。

また、車で空港から30分ほどで来ることができるほか、近くの道路沿いに保呂羽山波宇志別神社があり、隠れた観光スポットとなっており、PRの仕方次第ではそこへ向かう人をお客として取り込むことが可能であるなど、顧客の拡大が図れる要素を持っている。

産直野菜販売していることがわかるように案内を敷地内の道路沿いに出すなど、告知を行うことで通過客を買い物客として取り込むなどの取組みが求められる。

2) コミュニティ維持のための多様な活動による収益の確保

本法人の定款によると、法人が行う事業として次の6つが列挙されている。

- ・ 買い物困難者等に対する店舗及び移動販売等の運営事業
- ・ 高齢者等に対する見守り活動事業
- ・ 豪雪等災害に対する支援事業
- ・ 地域の高齢者等の収入向上に向けた事業
- ・ 地域を盛り上げるイベント等の実施
- ・ その他この法人の目的を達成するとために必要な事業

現在実施している事業の他に、新たな事業をNPO法人で実施する、または大仙市等で既に行われている事業を引き受けることで、新たな収益を得て固定費をカバーする、店舗売上げの向上につなげるなどにより、組織の運営基盤をより強固なものにしていくことも必要である。

3) 地域を超えた活動応援人の募集と確保

地域のリタイヤした人を募るだけでなく、このような活動を知らしめることで、自分も協力したいと思う地域外の人を発掘して、応援団を作り一緒に活動を行うことも将来的に考えても良いと思う。

土曜日、日曜日でも店舗営業をしていること、週末はとなりの温泉施設で宿泊もできること、

秋田空港から時間距離も近いことから、都会の人に来てもらうことを事業として取り入れ、一緒に食品製造体験をしてもらうなどにより応援団を作り、会費を取って運営を支援してもらうことも一つの手段として考えられるのではないかと。

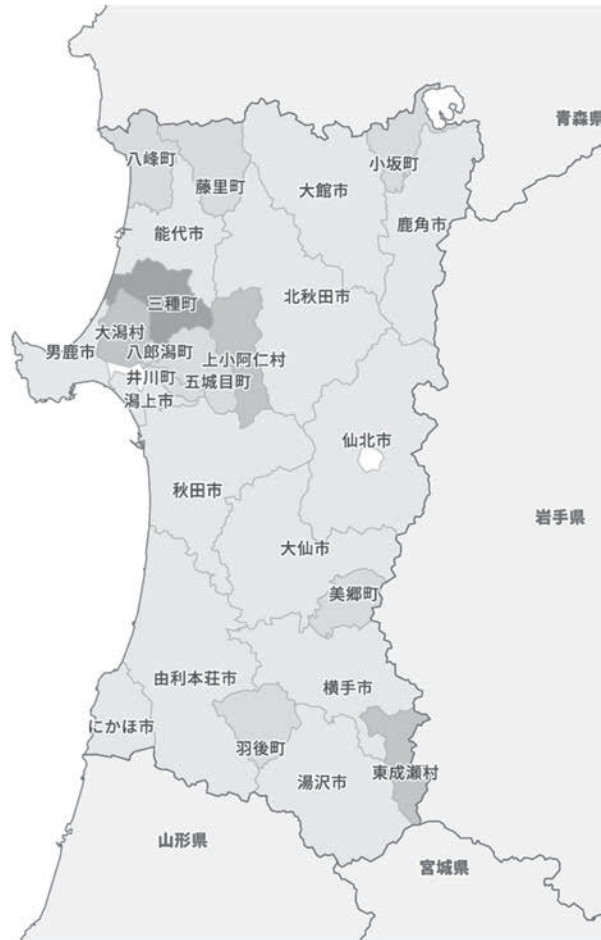
4. 送迎・拠点設置型

(1) 公共交通型(三種町 県北三種エリア)

① 三種町の概要

三種町は平成 18 年 3 月 20 日に琴丘町、山本町、八竜町が合併して誕生した。秋田県北西部に位置する人口 15,098 人(2022 年 10 月末現在)の町である。

人口減少と高齢化が進んでおり、一般社団法人持続可能な地域社会研究所のデータによれば、2050 年の人口は 7,110 人、高齢化率は 54.5%にまで上昇すると推計されている。



三種町位置図 (出典: Map-It ホームページ)

② 事業の概要

1) 事業開始のきっかけ

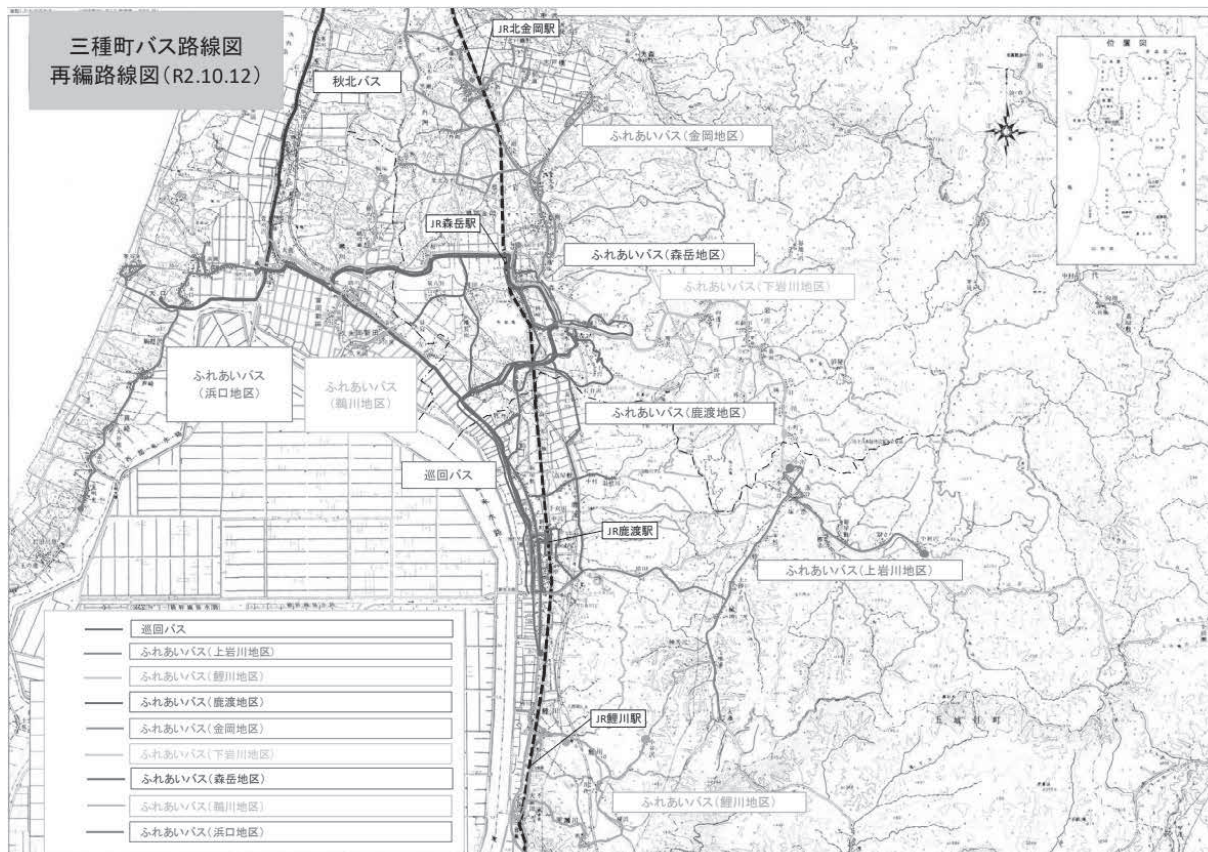
平成 29 年 12 月、旧山本町内の森岳地区にあったスーパーが廃業したことにより、同地区内にスーパーが 1 店舗もない状況となり、周辺住民から買い物不便の声が高まった。また、以前から議会において公共交通再編が度々議題として挙げられていた背景もあり、町として本格的に交通再編に乗り出すことが急務となった。

旧琴丘町で従来から運行していた町民バスに対する住民の満足度が高かったため、これをヒントに公共交通空白地帯を 100%解消し、すべての町民が安心して外出できる持続可能な公共交通を目指すこととなった。

2) 交通再編の内容

公共交通再編に向け、約1年半の検討期間を経て、令和元年10月に実証運行をスタートさせた。令和3年9月までの2年間を実証運行期間と位置づけ、【図表2-5-1】のとおり公共交通の再編を実施した。

【図表2-5-1】 三種町バス路線再編図（出典：三種町地域公共交通計画）



- ・ 町の再編に対し秋北バス株式会社が理解を示すかたちで、これまで三種町内で運行していた4つの路線を廃止。新たに秋北バス「能代-八竜線」を開設。
- ・ 町内を8地区に分割し、新たに市町村有償運送（交通空白輸送）としてふれあいバスを運行。
【上岩川地区・鯉川地区・鹿渡地区・金岡地区・下岩川地区・森岳地区・鶴川地区・浜口地区】
- ・ 町内の主要3拠点（八竜ふれあいセンター・森岳駅・鹿渡駅）を繋ぐため、市町村有償運送（交通空白輸送）として巡回バスを運行。

3) 運営・協力体制

三種町の公共交通再編は、行政のみならず民間の交通事業者、さらには町内の住民をも巻き込みながら有機的な連携のもとで運営が行われている。

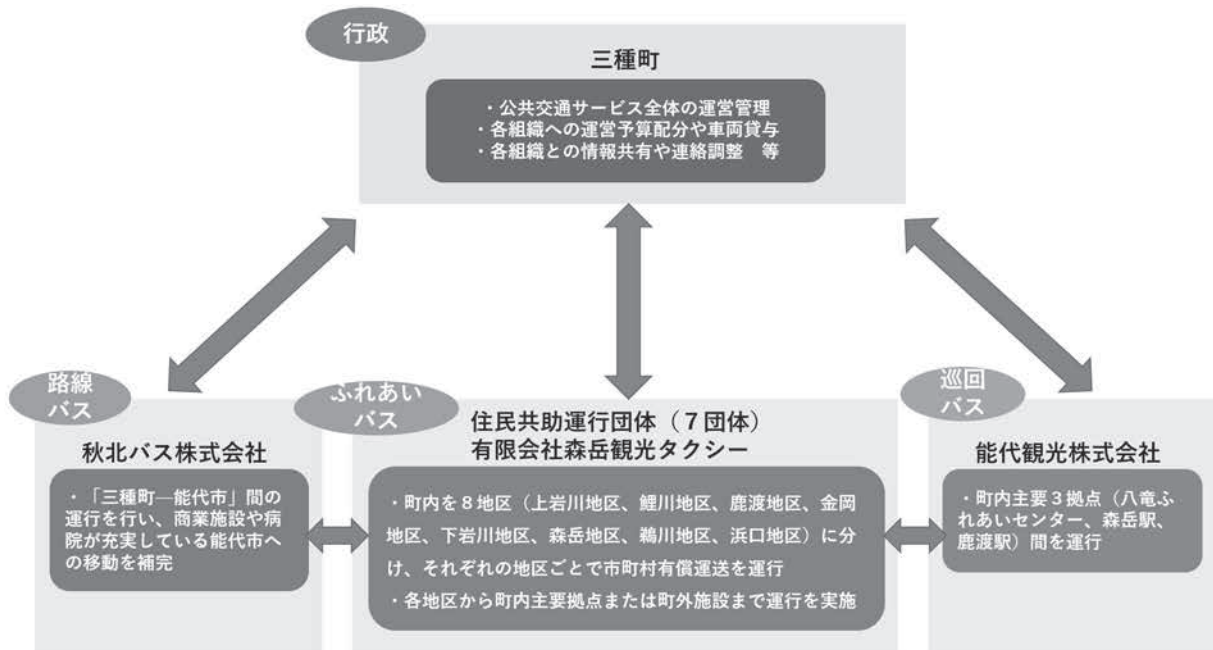
例えば公共交通サービスのけん引は行政が務めているが、実際にバスを運行しサービスを

提供するのは、地元のバス会社やタクシー会社、住民共助運行団体である。

行政が一方的に公共交通再編を取り仕切るのではなく、それぞれの組織と役割を分担し一定の権限を委譲することによって運営が保たれている。

なお、各組織の役割・連携のイメージは以下のとおりである。

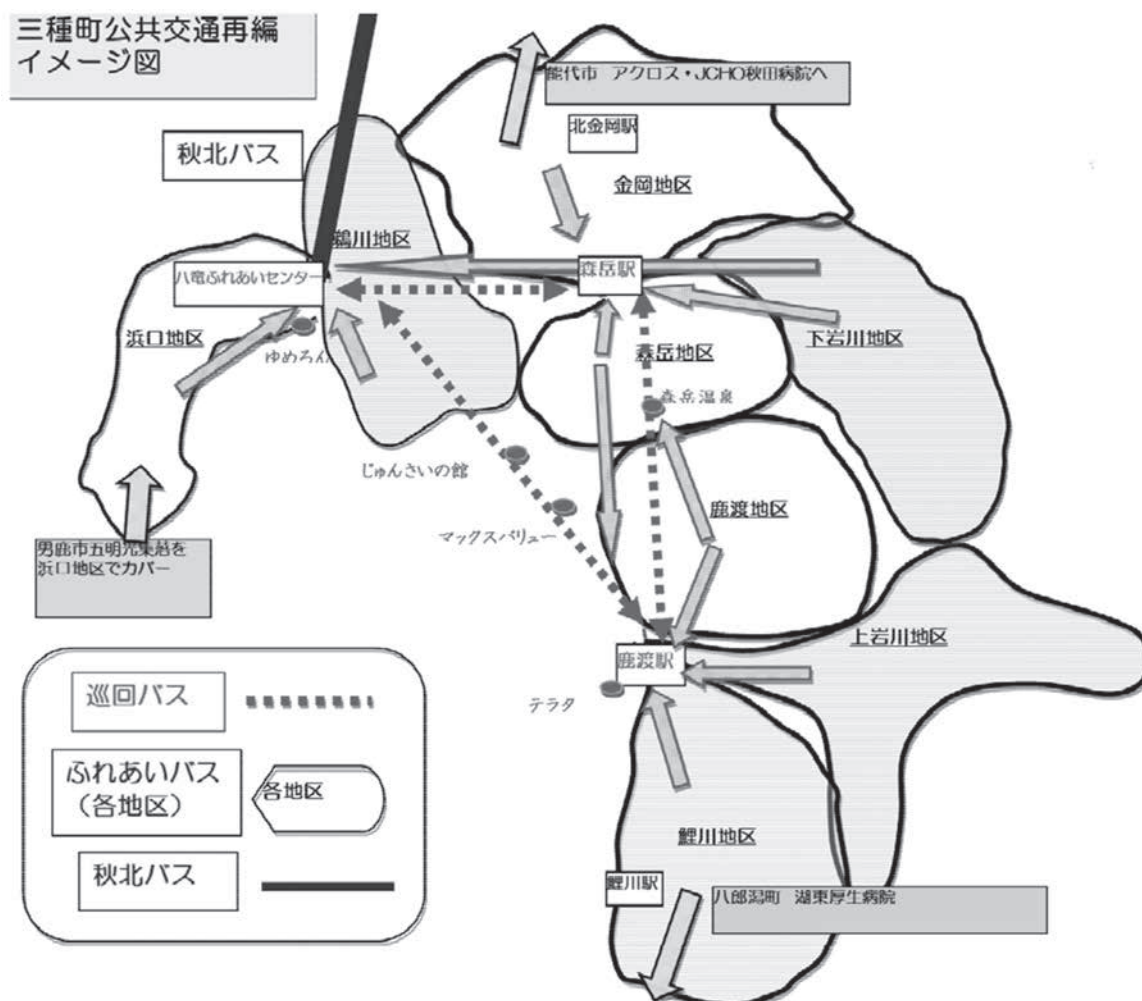
【 図表 2-5-2 】 三種町バス運営・連携体制のイメージ（ヒアリングをもとに作成）



町内を走るふれあいバス(出典: 広報みたね令和元年11月号)

4) 運行路線

【 図表 2-5-3 】 三種町バス路線イメージ図 (出典：三種町地域公共交通計画)



運行路線は、【 図表 2-5-3 】 のとおり巡回バス・ふれあいバス・路線バス (秋北バス) の 3 つに分かれる。

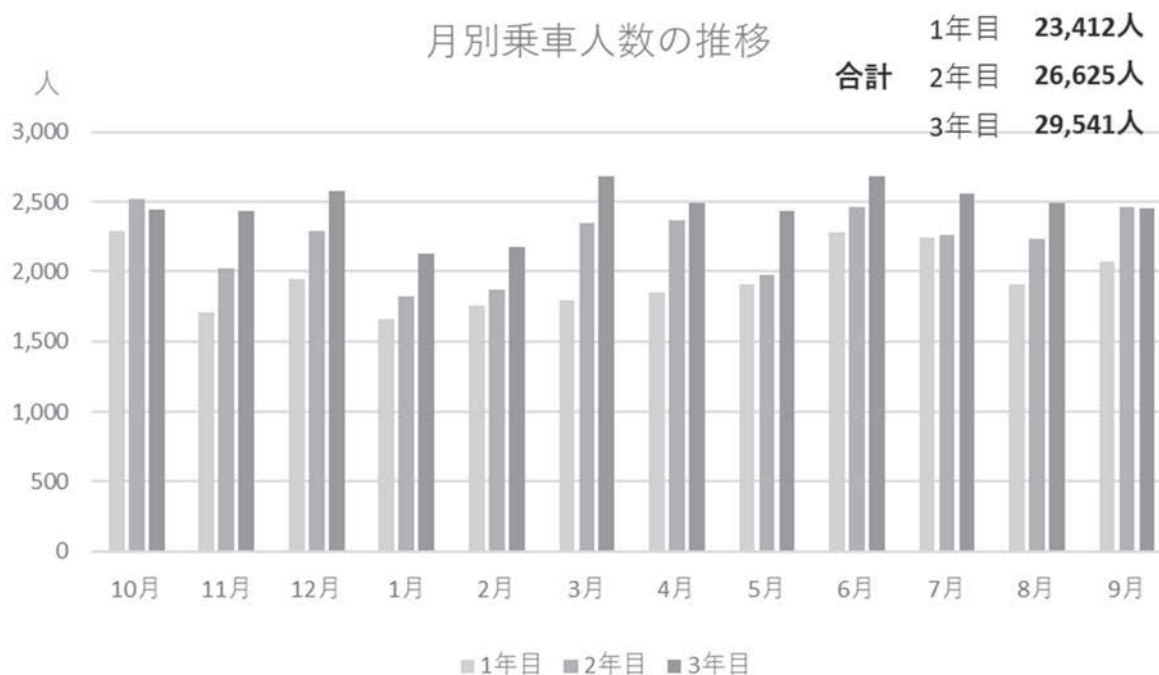
町内すべての地域をカバーしており、交通空白地域の解消につながっている。

特徴としては、町内であればどの場所からでもふれあいバスを使うことで主要拠点 (八竜ふれあいセンター・森岳駅・鹿渡駅) のいずれかにアクセスでき、かつ巡回バスによって主要拠点間の移動が可能なことである。これによって町内の移動がスムーズに行えている。

さらには町内主要拠点から JR や秋北バスに乗り継ぐことによって三種町外にも移動できるよう他の交通機関のダイヤに合わせた運行ダイヤが組まれている。

5) バスの利用状況

【 図表 2-5-4 】 三種町バス月別乗車人数の推移（ヒアリングをもとに作成）



三種町担当者へのヒアリングによれば、利用者のほとんどが自力で車を運転できない65歳以上の高齢者である。上図のとおり令和元年10月からの運行開始以降、バスの利用者数は毎年増加している。

外的要因としては、急速な高齢化の進行に伴い自ら移動する手段を持たない住民が増加していることが考えられる。一方で、ヒアリング等による調査を踏まえた結果、利用者数増加の要因として、以下の内的要因が大きいと考えている。

- ・ 毎月発行される広報にふれあいバス・巡回バスの取組みを掲載するほか、全戸に時刻表を配布する等、積極的に情報発信を行った。
- ・ 広報に各地区のドライバーの紹介記事を掲載したり買い物や温泉施設への利用の仕方を掲載したりする等、利用者が抵抗なくバスに乗れるように発信する内容を工夫した。
- ・ 利用者の声を積極的に吸収し、令和4年4月まで時刻表を5回改正する等、柔軟な対応を実施した。
- ・ ドライバーと利用者、または利用者同士によるコミュニケーションが利用促進につながっている。
- ・ 上記取組みの結果、町内におけるふれあいバス・巡回バスの認知度が飛躍的に向上し、町内での利用浸透が図られた。

③ 事業性評価

1) 収益性

事業にかかる経費はほとんどが公費で賄われている（令和3年度運行経費実績 44,600 千円）。経費の内訳としては、ドライバーにかかる人件費、燃料費、車輛維持費等である。

バス利用者からの収入もあるが、支出に占める収入を表す公的資金収支率は令和2年度実績で9%となっており、収益性は乏しい。なお、三種町地域公共交通計画では、公的資金収支率を10%へ改善することを目標としている。

2) 効率性

ふれあいバス・巡回バスについては実証運行期間を含め、令和4年4月までに5回の時刻表改正を行っている。短期間で幾度もの改正を行ってきたことから、都度、地域の実情に合わせたルートや便数を見直しながら効率的な運営を模索してきたことが窺える。また、三種町担当者によれば、車両は14台（うち予備3台）あるが、予備車両が出払うこともありギリギリの状況で回しているため、稼働率は100%に近い水準にあるとのことであった。

3) 持続可能性

町の公共交通を担う重要な取組みであるため、地域になくってはならない事業であると言える。年間利用者数25,000人の維持を数値目標として掲げており、今後、人口動態や生活様式の変化等に対応しながら運行継続していかなければならないが、地域ニーズは高いことから持続可能性は高いと判断する。

④ 事業遂行上のメリット・デメリット

1) メリット

事業を遂行する上でのメリットは様々考えられるが、利用者側と運営側それぞれの視点でまとめると以下のようなになる。

【 図表 2-5-5 】 事業遂行上のメリット

	利用者側	運営側（三種町・交通会社・住民団体等）
①	アクセス円滑化による買い物利便性の向上 <u>バスの停留所となっている買い物先</u> ・スーパー等の小売店 7店舗 ・ショッピングセンター 2か所 ・温泉施設 2か所 ・病院 9か所 ・金融機関または郵便局 4か所	利用者の外出増加による域内店舗等の売上増加
②	新たな人脈・コミュニティの形成	地域貢献を通じた自身の生きがい創出
③	ドライバーによる見守り機能の享受	運行委託先（交通会社）の経営安定化

地域活性化・にぎわいの創出

事業を遂行する上での最大のメリットは、交通空白地帯を 100%解消したことで地域内外のアクセスが改善され、買い物利便性が格段に向上したことである。

【 図表 2-5-5 】のとおり、スーパーやショッピングセンターのほか、温泉施設や病院等、生活に必要となる施設がバスの停留所となっているため、移動手段をもたない利用者にとってかせない足となっている。

一方で運営側にとっては、住民の買い物機会が増えることで地域内の事業者の売上増加につながり、一定の経済効果が生まれるメリットがある。

また、ドライバーの親切で丁寧な対応が利用者から高い評判を受けており、新たな人脈・コミュニティの形成につながっている。ふれあいバスでは、文字どおり人と人とのふれあいが生まれており、それ自体を目的にバスを利用している住民もいる。実際に、ふれあいバスをきっかけに温泉仲間ができた事例もあるようだ。反対に運営側（とくにドライバー）にとっては、公共交通の一端や地域の見守り役を担うことで地域への貢献を肌で感じられ、自身の新たな生きがいを得ることにもつながっている。

そのほかにも、ふれあいバス 1 地区および巡回バスを町内のタクシー会社 2 社にそれぞれ運行委託することでタクシー会社の経営安定化へ寄与する等、公共交通の再編によって多くのメリットが生まれ、結果的に地域の活性化・にぎわいの創出へとつながっている。



住民共助運行団体による会議の様子（出典：広報みたね令和 2 年 3 月号）



※昨年11月の写真
運行の様子（出典：広報みたね令和 2 年 12 月号）

2) デメリット

デメリットは、利用者増加や燃料費・人件費の高騰に伴う運行経費増大への対応が困難なことである。令和 3 年度の運行経費は 44,600 千円であり、今後も同程度に抑えていく方針であるが、上記のような要因や車両更新が必要になった際に割増しとなった経費の財源をどのように確保していくか検討する必要がある。

⑤ 課題

三種町が今回実施した公共交通再編の取組みは、他地域の模範となる顕著な功績を収めたとして、令和4年「地域公共交通優良団体国土交通大臣表彰」を受賞した。秋田県内における受賞は初であり、三種町と同じ課題を抱える他の自治体からも多くの問い合わせがあるという。

買い物弱者支援という切り口においては、交通空白地を100%解消し町内外への移動がスムーズに行えるよう、これまで幾度もの整備を重ねてきた三種町バスの取組みは、地域の足として十分に機能を果たしていると言える。

今回の調査を通じて、今後も持続可能な公共交通を維持していくための中長期的な課題として以下の3つを挙げる。

1) 将来のドライバー確保

現在、ふれあいバスのドライバーは、各地区に居住する60代後半から70代前半の方が務めている。地区によって異なるが、各地区おおよそ3名～5名でドライバーを回している。利用者の安全確保の観点からドライバーの年齢制限を75歳と定めているため、現在の主力ドライバーが引退する前に次なるドライバーを確保する必要があるが、人口減少に歯止めがかからない状況下で安定的にドライバーを確保することは容易でない。

各団体では、地域内での情報共有と情報発信を密に行っている状況であるが、地域内での人材確保が頭打ちになる前に打開策を講じなければならない。例えば他地区との連携による域外ドライバーの確保、交通関連企業の退職者の誘導、場合によっては兼業・副業人材の活用等も検討する余地があると思慮される。

2) 広域な連携体制の構築

人口減少と少子高齢化がもたらすマーケット縮小は、地元小売業やサービス業にも大きなマイナス影響を与える。現在、バス利用の動機付けを図るため、バス利用者を対象とした特典を設けることが検討されている。

実際に地元温泉施設や直売所では、その場で乗車証明書を提示すれば、お店で使えるポイントを加算して貰える取組みが始まっており、これによって三種町バス利用促進と地元企業活性化のシナジー効果が期待できる。

今後は、連携できる民間企業の積極的な開拓、福祉団体等との連携も視野に入れ、地域ぐるみで広域の連携体制を構築していくことが事業継続のポイントになると考える。

3) IT活用による運営の効率化

ドライバー後継者問題を含め、町全体の人口減少と高齢化が進行するなかで現在の体制を維持していくにはより効率的な運営手法の検討が必須となる。

例えば乗車料金の支払いが現金受け渡しで行っているが、現金管理は負荷が大きいことから町としてはキャッシュレス化も検討している。

キャッシュレス導入にあたっては、利用者側にもある程度のリテラシーが求められるため、高齢者が抵抗なく使用できるような施策(例えばキャッシュレス利用教室等)の検討も必要となってくる。

さらには利用者の属性や乗降車位置等の運行データを蓄積・解析まで行えるシステムを構築することで、各路線の運行ルートや時刻表の見直しをかけさらなる利用促進につなげる等、IT・AI 技術の導入によって効率性を高めた運営が図れるのではないかと。

(2) 買い物ツアー型 (スーパーモールラッキー/株式会社マルシメ 県南 横手・湯沢エリア)

① 当社概要

当社は、昭和 36 年に横手市十文字町にて開業。「これまでも、これからも、消費者、生活者、従業員のための生活を応援します」を企業理念として、創業以来、地域社会・お客様・お取引先・従業員といったステークホルダーとの共創を重視した経営を行っている。「地域の発展こそが会社の発展につながる」との思いから、特に「地域コミュニティ」への CSR 活動を重視している。

この 1 つとして買い物に苦勞して来店されるお客様が増加していたことから、買い物弱者支援として平成 24 年 4 月よりお買い物バスの運行を開始している。

この他に人口減少や生活スタイルの変化によりますます困難になることが予測される住民同士の出会いやふれあいの場を創造し、それぞれの豊かな暮らしの応援をしたいとの思いから平成 26 年より、地域住民のみなさまのためのコミュニティカフェ「グリーンガーデン」を開設した。

これ以外にも当社では、生活のお困りごと対応の「お客さまサポート事業」、近隣社会福祉協議会と共同した就労支援イベントや小学生のおしごと体験イベントなども実施している。

② 事業概要 (お買い物バス)

1) 事業開始の動機

当地区では高齢化により自動車を運転できなくなり、自分では来店できなくなったお客さまが増え、遠方より相乗りして来店するお客様が増加していたが、どうしても相乗りでは不便との声があり、この解決策としてお買い物バスサービスを開始。

2) 補助金利用状況

平成 24 年 4 月より半年間のみトライアルで利用。その後は補助金を活用せずに継続運営している。

3) 運行路線

平日は 5 日間 14 路線運行し、路線範囲〔横手市 (旧十文字町、増田町、平鹿町)、湯沢市 (旧湯沢市、稲川町)、東成瀬村〕について、全て当社単独の運営としており、バス会社等との連携・委託などはしていない。尚、土日は家族の車で来店出来るため運行していない。

4) 利用状況

1便あたりの平均乗車人数は11名程度。週17便運行しており、年間1万人弱が利用している。尚、主要路線の旧十文字町、増田町及び東成瀬村の60歳以上人口が約1万人であり、これに匹敵する利用人数となっている。また、乗車場所は決まっているが、降車時は自宅前まで送迎している。利用しているのは増田、東成瀬地域の高齢者が特に多い。

5) 年間ランニングコスト

8～9百万円程度（人件費、燃料費、減価償却費含）

③ 事業性評価

1) 収益性

バス利用者の買い物にてある程度のリターンはあるものの、年間ランニングコストの回収までには至らず、赤字事業となっている。

2) 持続可能性

単体では赤字事業となっているが、バス利用者の家族及び運行路線地域でのストアロイヤリティ向上につながっていることで、運行路線地域からの来客向上に寄与していることから、今後も継続して実施する方針である。



お買い物バス（出典：株式会社マルシメ SNS より）



お買い物バス乗り場

④ 事業遂行上のメリット・デメリット

1) メリット

お買い物バスやコミュニティカフェなどのCSR活動により、他の競合店には無い、住民同士の出会いやふれあいの場を創造することで、買い物をする以外の楽しみを提供しており、「地域になくてはならない企業」として、地元にて認知され、高いCSの実現の一助となっている。

また、採用面においても、この「地域になくてはならない企業」としての認知度が高いため、人気が高く、働き手の確保にもつながっている。

加えて、これらのCSR活動にて多くのお客様から感謝の言葉をいただく事で、当社で働く誇りにつながるなど、ESの向上にも寄与している。

2) デメリット

単体ではサービス開始以来、每期赤字事業である。

⑤ 課題

お買い物バスやコミュニティカフェなどの「地域コミュニティ」へのCSR活動は当社の差別化戦略として成功している。一方で、単体では赤字事業であり、DXによるお買い物バス利用者へのニーズ把握や買い逃し対策。連携している近隣社会福祉協議会等などとの連携を深めるなど、もっと地域を巻き込むことによるバス利用者増加や買い上げ点数の増加、お客様に喜ばれるバスルートへの変更などによる単体での黒字化が課題である。



住民同士の出会いの場やふれあいの場となっているコミュニティカフェ「グリーンガーデン」

第3章 買い物弱者支援事例にみる経営課題分析と事業継続に向けた提言

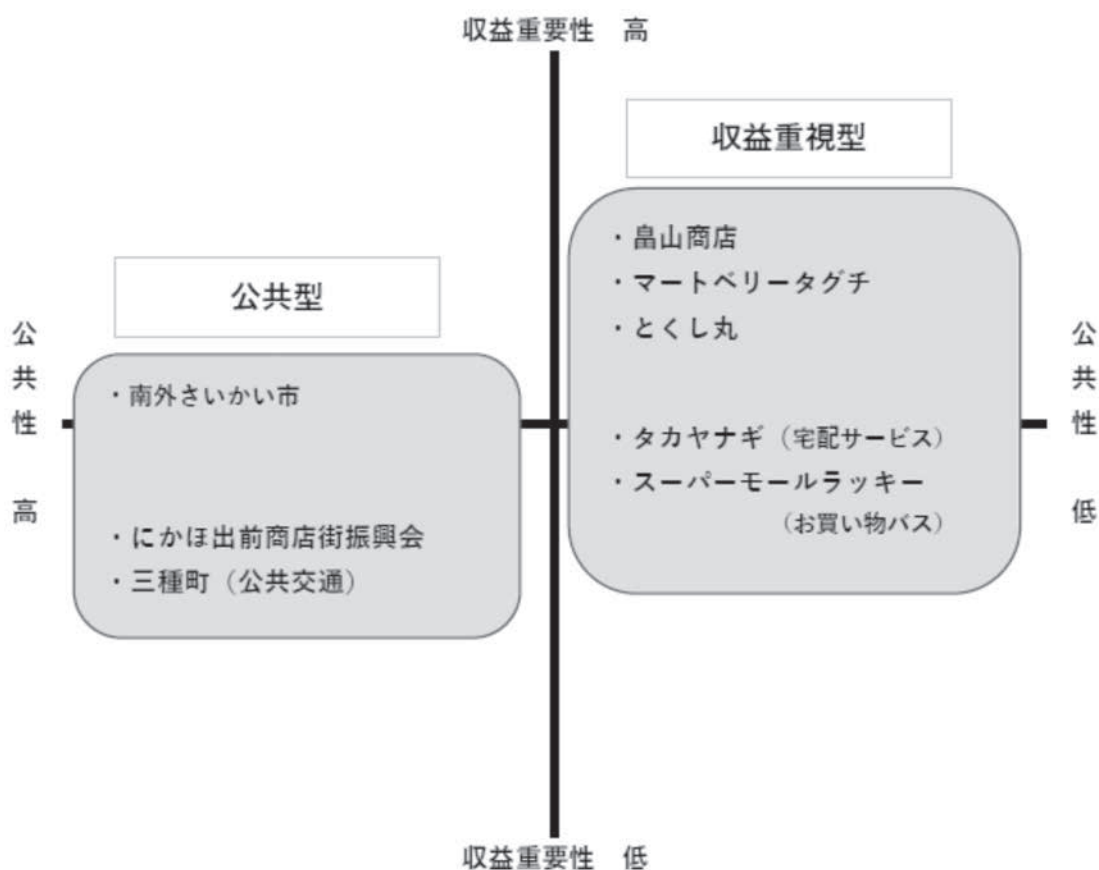
これまで買い物弱者の概要説明と秋田県内を中心に買い物弱者支援事業の事例を紹介してきた。この章では買い物弱者支援事業が抱える課題を整理し、その課題の改善に向けた方向性の提案についてまとめている。

1. 事業ごとの構成の分類

第2章で複数の事例を紹介したが、ここでは大きく分けて“収益重視型”と“公共型”の2通りに分けて課題と提案の方向性を述べる。

収益重要性を縦軸、公共性の高低を横軸としたマトリックス図で、第2章で紹介した事業者の分布を示す。

【 図表 3-1-1 】 買い物弱者支援事業者の分布



ここで収益重要性とは、そもそも収益がなければ事業の継続が難しい事業者であり、その収益が必須となる。

一方、公共性とは、地域住民サービスを重視し、利益が得られなくともそれがないと地域の生活が維持できないため、必要な事業として位置づけられている。

この図で分かるとおり、収益重要性と公共性が相反する位置づけにあることがわかる。

2. マーケティング視点の概要

まず、その前提として分析ツールにマーケティングの3P+1Cを紹介しておきたい。

本来は4Pであるが、一般的に使用される Promotion（販売促進）に代わり、地域の買い物弱者となる高齢者にとって重要となる Communication（コミュニケーション）とした。

【 図表 3-2-1 】 買い物弱者支援事業者におけるマーケティングの3P+1C

Product【商品】	利用者が求めるものを提供する。主要ターゲットとなる高齢者にとって調理などに手間のかかる商品よりは簡単に食べられるもの、及び健康面に配慮したもの、などの基本的なニーズに対するものあれば、事業者が独自に生み出した商品で利用者の満足度を満たす、などが挙げられる。ただし、買い物弱者支援事業にとってネックとなるのが品揃えであり、スペース等が限られ、通常店舗と同じように豊富な商品を揃えることが難しいため、利用者のニーズをくみ取って商品を揃えることが重要である。
Place【場所】	買い物弱者支援事業にとって重要なテーマである。というのも、店舗まで買い物に行くことが難しい高齢者を対象にしているの、集落に移動して販売する、宅配するなど、臨時的に疑似的な店舗という形で販売している。ただし、この支援にはコストがかかる、品揃えが限られるなどの制約を受けてしまうが、高齢者に必要なサービスとして継続していく必要がある。
Communication【コミュニケーション】	買い物弱者となる高齢者とどのようにコミュニケーションをとっていくかが重要である。第2章でもあったように、利用者は事業者及び地域との間で、買い物という楽しみを通じて会話することが日常となっている。システムによる効率化を図っていくことも重要であるが、それによりコミュニケーションの場が失われないように注意が必要となる。
Price【価格】	買い物弱者にとって安価に抑えられていることに越したことはないが、【図表2-2-12】のアンケートでも価格よりも商品そのものやコミュニケーションを重視している顧客が多いことから、商品(Product)やサービス利便性(Place)、事業者と顧客の対話(Communication)などの付加サービスに重点を置くことで、ある程度の高価格帯でも顧客が満足できる体制を構築し、事業者の利益を確保していくことが重要である。

3. 買い物弱者支援事業者にとっての課題

買い物弱者支援事業はいくつかの事業形態があり事業形態及び個々の事業者ごとにそれぞれの課題があり、買い物弱者支援を後方で支える各自治体にとっても地域の重要課題としている。

前項でも述べたとおり、“収益重視型”と“公共型”に分類して述べる。なお、中小企業診断士にとって支援の中心となる“収益重視型”を重点的に説明し、“公共型”は補足として述べる。

(1) 収益重視型の課題

収益重視型は自力で収入を得て利益を確保していかなければならず、地域住民の満足度を高め、継続的に利用してもらうことが必要である。

収益重視型の買い物弱者支援事業者にとっての課題はおおよそ以下となる。

- ・ 買い物弱者への必要なサービスを維持しながら利益を継続的に確保すること

・ 従業員及び後継者を確保していく体制

地域の買い物弱者支援事業が何らかの事情で事業継続できずに閉業してしまうことで、車が運転できない高齢者にとって、最低限生活に必要な買い物も出来なくなるリスクを抱える可能性がある。

また、買い物弱者支援事業が充実しないこと、及び郊外（ロードサイド）への大型店舗の進出により街の中心部の空洞化が進むなどで、高齢者の自動車運転免許の返納が進んでいるものの、一部の高齢者は認知機能が低下した状態で車での買い物をするため、交通事故の発生リスクがある。

特に秋田県は人口減少率・高齢化率が全都道府県で最も高い地域であり、冬季は豪雪により、地域によっては車や徒歩での移動を困難にしている特有の課題も抱えている。

まずは、項目ごとに課題の概要を述べる。

① 買い物弱者への必要なサービスを維持しながら利益を継続的に確保すること

買い物弱者支援事業は、ただ商品を販売すればよいという商店の機能だけでなく、孤独な高齢者に寄り添い、地域のコミュニティーを形成し、さらには安否確認という機能も果たしていくために重要な位置づけであるが、一部はボランティアの側面もあり、事業形態によっては得られる収入に対して相対的にコストが大きくかかる難点があり、安定的な事業の継続が課題となる。

特に最近では、ウクライナ情勢や円安などの影響で物価や光熱費が高騰し、さらなる大きなコストが発生している。一方で、高齢者の生活資金を考えると販売価格に転嫁できない場面もある。

収益を上げるためのツールとしてインターネット技術の活用が必要である。ただし、インターネットを普及させることで対面の機会が減ってしまい、買い物弱者が求めるコミュニケーションが軽薄にならないような仕組み作りも重要である。

② 従業員及び後継者を確保していく体制

全国的に人口減少・高齢化が進み、年々増えていく買い物弱者に対し、労働者が減少していくことで雇用確保が難しくなる懸念がある。

特に個人事業では地域サービスを充実させるために長時間労働を余儀なくされ、①でも述べた低収益により満足できる賃金が支給できない可能性もある。

そのため求職者にとって応募対象となり難しく、人材の確保もより難しくなる。

どのように雇用を確保していくかが課題である。

次に、買い物弱者支援事業者の中には高齢のため引退を控えている場合も多く、若手の次期後継者を確保していくことが重要な課題となる。

(2) 公共型の課題

公共型の特徴は、非営利団体（NPO法人など）や自治体、公共、振興会などが実施する、事業体が該当する。

これらの事業体は利益よりも地域住民のために生活上必要なサービスを目的として運営している事業体である。

収益性が全く必要ないということではないが、地域住民にとって不可欠なサービスを提供するためにはコストが収入を上回る構造になってしまう。

とはいえ、元は住民等らの税金が資金源となり予算も限られているため無尽蔵にコストをかけて良いわけでもなく、許される範囲のコストで地域住民がより高い満足を得られるサービスと提供することが重要である。

同時に、少子高齢化の進行と都市部への人口流出などの問題により、サービスを提供する人材が不足することが懸念となる。買い物弱者を支えるための人材確保が大きな課題であり、将来の人口減少時代でもどのように必要な人材を確保、定着させていけるかが重要である。

4. 買い物弱者支援事業者にとっての提案の方向性

上述した課題を踏まえて、買い物弱者支援事業がどのように経営改善を進めていくかのこれらを踏まえて方向性を提案していきたい。

ここでも“収益重視型”と“公共型”に分類して述べる。

(1) 収益重視型の対応策

大きく以下の提案が考えられる。

- ① 高齢者向けのインターネットサービスの普及
- ② 新たな顧客の確保による利益の向上
- ③ 新たな付加サービスによる利益の向上
- ④ 将来に向けた労働者及び後継者の確保
- ⑤ 地域とのコミュニケーションの確保

以下に提案項目ごとの概要を述べる。

① 高齢者向けのインターネットサービスの普及

近年、インターネットを活用した通信販売事業は伸張し、利用者にとっては自宅にいなから画面越しで豊富にラインアップされた商品を開覧し、欲しいものを簡単に注文し、当日か翌日には配達されるため、買い物弱者でない都市部の若者等も多く利用している。

一方、地域の高齢者はインターネットが使える環境や知識がなくインターネットを使いこなせない利用者も多く存在する。

さらに、事業者との対面による安心感があり、顔が見えないと不安になってしまうこと、対面によるコミュニケーションの場が一定程度必要となることから、コミュニケーションを重視したインターネットの活用が必要である。

このような買い物弱者に対して考えられる支援の方向性は主に次のことが考えられる。

- 高齢者向けにインターネット利用の教室を開催する
- 初心者でもわかりやすい内容の販売サイトを構築する
- インターネットの活用方法を整備する

まず、買い物弱者がインターネットを多少でも使えるようにすることが必要であり、自治体やボランティアなどの支援でインターネット利用の教室を開催することが有効である。ただ、教室を開催する場所にあって利用者が遠方に出ることが難しい事情も考慮しなければならず、主に地域への出張による少人数を対象とした教室の開催が有効である。

さらに、インターネットに不慣れな利用者のためにより簡単な販売サイトを構築していくことが望ましい。とはいえ、自社で販売サイトを構築するノウハウを持っていないことが多く、外部委託することで多額な投資額となる他、仕組みなど十分に委託先と共有できないことによるミスマッチも生じる可能性がある。そのために、公的機関などに相談して情報システムのコーディネーターを派遣する等で支援を受けることや、既に開発された汎用性の高いシステムを導入することも有効である。

及び、インターネットによる利便性を活かしながらコミュニケーションの場も作る必要があり、対面の部分を残すには、インターネットで注文を請け、よく顔を合わせる事業者が対面の場を持つことや、オンライン会議システム（たとえば zoom など）でも対話の機会を積極的に作ることで、買い物弱者となる利用者の安心や満足度が高まると考える。

【 図表 3-4-1 】 秋田県南NPOセンターによる高齢者向けスマートフォン操作体験会の案内
高齢者向けスマートフォン操作体験会 受講者募集

学芸
 公開日:2022-06-28



日付	2022年07月21日
対象	秋田県在住の65歳以上の方
定員	各回10人（各回定員に達した時点で募集を終了します）
申込締切	各開催日の1週間前
参加料	無料
お問い合わせ	特定非営利活動法人 秋田県南NPOセンター 0182-33-7002

出典:MINEBA サイトより

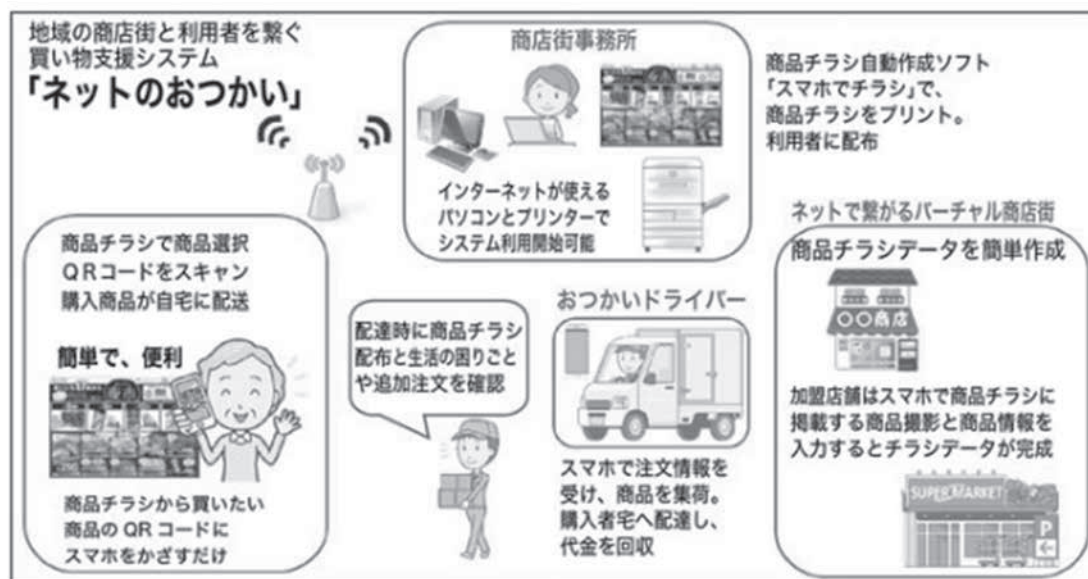
上図は、秋田県横手市にある、秋田県南地域を中心に活動している特定非営利活動法人秋田県南NPOセンターが主催する高齢者向けスマートフォン操作体験会である。

このような取組みにより、買い物弱者へのインターネットの普及と教室の開催を通じたコミュニケーションの両立も期待できる。

インターネットの利用に不慣れな買い物弱者のために、簡単なシステムを導入することも重要である。

以下は京都府相楽郡の「ジェイ・ジー・エス・オー・デファインドネットワーク株式会社」による「買い物弱者」救済&商店街活性化を実現する買い物支援システムの紹介である。

【 図表 3-4-2 】 「買い物弱者」救済&商店街活性化を実現する買い物支援システム



出典:ジェイ・ジー・エス・オー・デファインドネットワーク株式会社のプレスリリース サイトより

このように、開発されたシステムを導入することで、買い物弱者支援事業者のコスト負担も比較的少なく、インターネットの活用にも慣れた利用者にとっても簡単な操作で利用しやすくなる。事業者のコスト削減と利用者の利便性が両立できる可能性が広がる。

② 新たな顧客の確保による利益の向上

買い物弱者支援事業者が利益を上げるためには、仕入れ・光熱費・人件費などの運営コストの削減、又は顧客数の増加や客単価の向上等による収入の増加、もしくはその両方となる。

コスト削減はオペレーションの工夫などで削減は見込めるが、抜本的なコスト削減策は難しいと考える。

一方、買い物弱者となる年金暮らしの高齢者の客単価を増加させることは難しいと考えるが、上述したIT技術を活用したニーズのマッチングなどの施策により客単価を増加させることが可能とも考えられる。

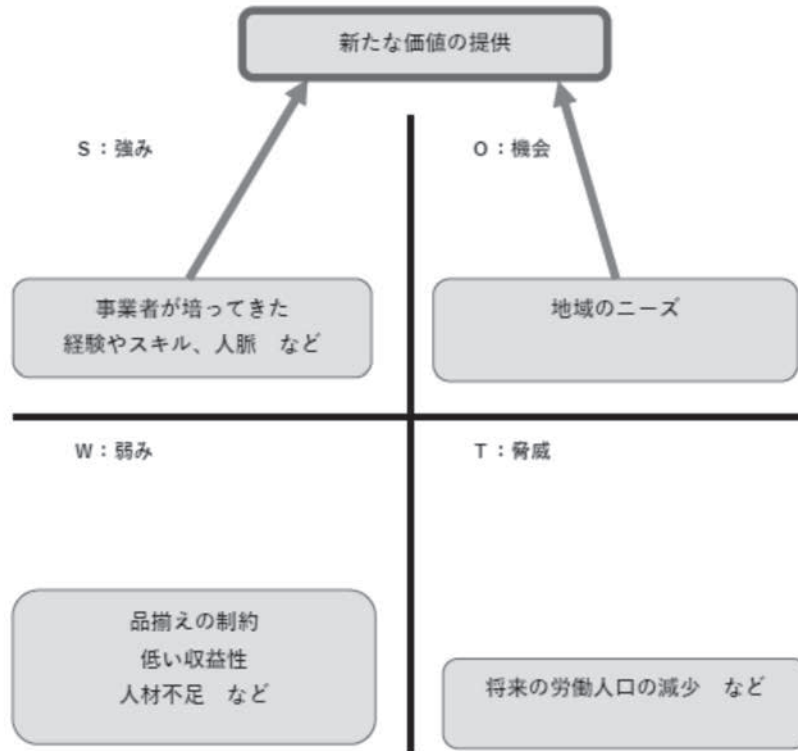
ここでは客数の増加に焦点をあてる。地域の買い物弱者を対象とした場合、おおよその客数が決まってしまうため、それだけでは客数の増加は見込めない。そこで、地域密着の利点を生かし、買い物弱者以外の需要も取り込むことで客数を増やしていくことで、固定費を大きく増加させずに収入を増やしていく取組みを提案する。

一つの考えとしては、自社でしか製造・販売していない高付加価値の商品を開発し、地域内の一般顧客を取り込むこととする。

しかし、新商品開発は投資もする上、成功するか否かは不透明な部分がありリスクが大きい。ここで重要な取組みは、①地域住民の声を聞きニーズを探る、②なるべく安価に入手しやすい商材を選ぶ、③事業者自身がこれまでに培ってきた経験を活かす、④極端なオリジナリティ性は避ける、⑤国や県などの補助金制度を活用する、などがある。

診断ツールでSWOT分析があるが、S＝強み、W＝弱み、O＝機会、T＝脅威のうち、SとOを掛け合わせることで効果的である。

【 図表 3-4-3 】 買い物弱者支援事業者のSWOT分析からの事業展開のイメージ



ここでは、③事業者自身がこれまでに培ってきた経験を活かすがS（強み）に当たり、①地域住民の声を聞きニーズを探るがO（機会）となる。また、②は地域内で繋がりのある事業者や個人から入手することも強みでもあり機会でもありと考えられる。

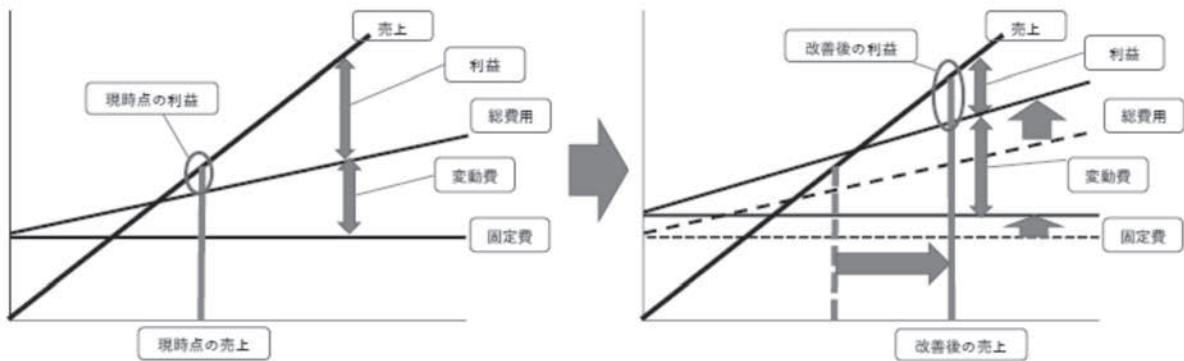
なお、④極端なオリジナリティ性は避ける、については、経営用語で“ニッチ市場”という考え方があるが、ニッチ市場は競争の激しい業界の中でオリジナリティを発揮することで競争を回避して少数派の顧客を獲得することで利益を得るという考えではあるが、これは人口規模の大きい都市部で通用するが、人口規模の小さい秋田県の限られた地域内では不向きであり、顧客を獲得するには標準寄りの独自商品を提供すべきである。

⑤国や県などの補助金制度を活用することは、新商品開発の投資リスクを軽減させるために重要であり、国の“ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金”や、秋田県などの自治体で類似の補助金などが活用できる。

ただし、この補助金には募集期間の制約、賃上げなど一定の要件、他業種からの応募で倍率が高い、補助金の入金が後払いであり事業完了までは自己資金が必要となる、などのハードルがあるが、機会があれば応募する価値はある。この場合、取引のある金融機関や商工会・商工会議所や公的機関等に相談することで申請に関する助言が得られる。

顧客数増加と費用の増加の構造のイメージを図に示す。

【 図表 3-4-4 】 顧客数増加による収益構造変化のイメージ



買い物弱者となる高齢者だけをターゲットとした場合、顧客数が限られるため、売上高が伸び悩むが、買い物弱者以外の健常者も顧客として取り込むと顧客数が増加し、かつ、独自の価値がある商品であれば客単価も上がることで得られる利益が大きくなることが期待できる。

ひとつの考え方に、一般顧客に向けてオリジナルの商品を販売するキッチンカーがある。キッチンカーは車体に調理スペースを設けるため、売り場や陳列が狭くなってしまうが、このようなオリジナル商品と買い物弱者向けの日配品を品揃えに組み合わせることで相乗効果が生まれると考えられる。

【 図表 3-4-5 】 キッチンカーによるオリジナル商品の販売例



「北海道バタークレープ」のキッチンカー

出典:号外NET 東広島市 サイトより

【 図表 3-4-5 】は広島県東広島市にあるクレープ専門の移動販売であるが、これだけでは買い物弱者のニーズは満たせない。そのため、車内のキッチンスペースを除き、荷台を商品棚にしつつ独自のクレープを一緒に販売することで、買い物弱者となる高齢者から地域の若者など幅広く利用されることで顧客層の幅を広げることが考えられる。

このような考え方により、買い物弱者のために商品を安く抑えることよりも、事業者にとって安定的な利益を確保できる適正な価格に設定し、価格をあまり気にしなくても顧客が満足できるような商品構成の在り方が重要である。

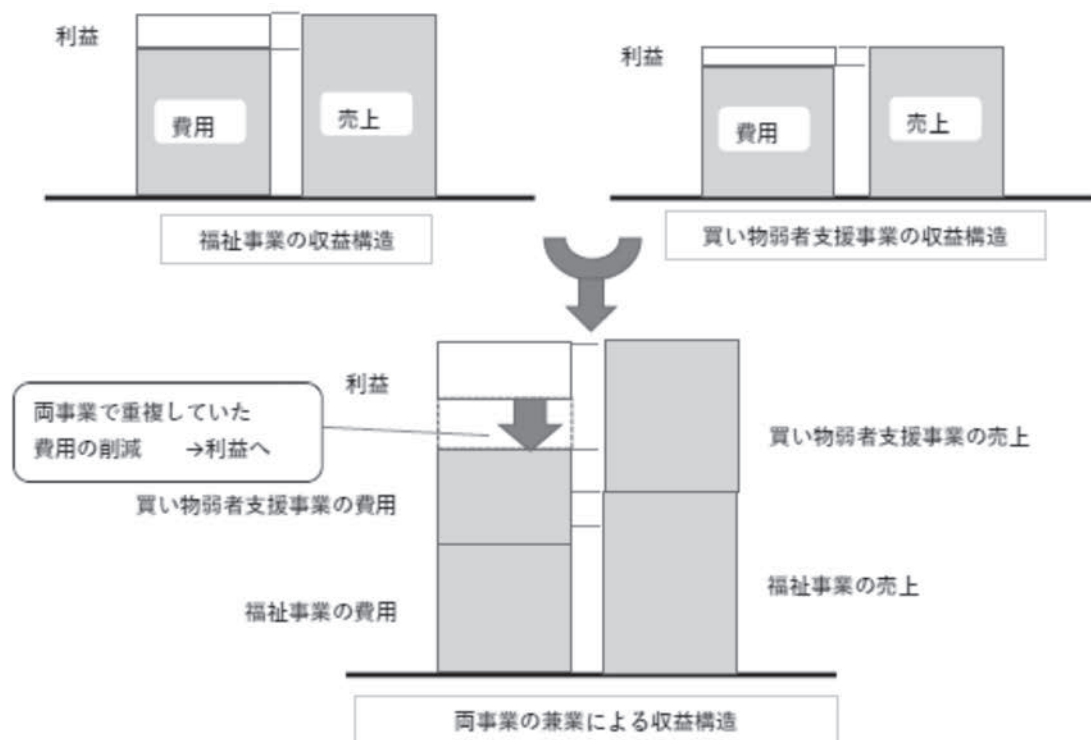
③ 新たな付加サービスによる利益の向上

このケースは買い物弱者支援事業としての商品提供の機能に加え、買い物弱者が地域内で必要とするサービスを同時に提供することで利益を上げられないか、という可能性に触れる。

一つの例で、訪問介護ヘルパーによる買い物代行がある。このような考えは訪問介護のサービスのついでに買い物弱者としての支援を行えるため、介護という必要なサービスを提供できるとともに商品の配送機能も行え、トータルで業務負荷の低減が図れる。

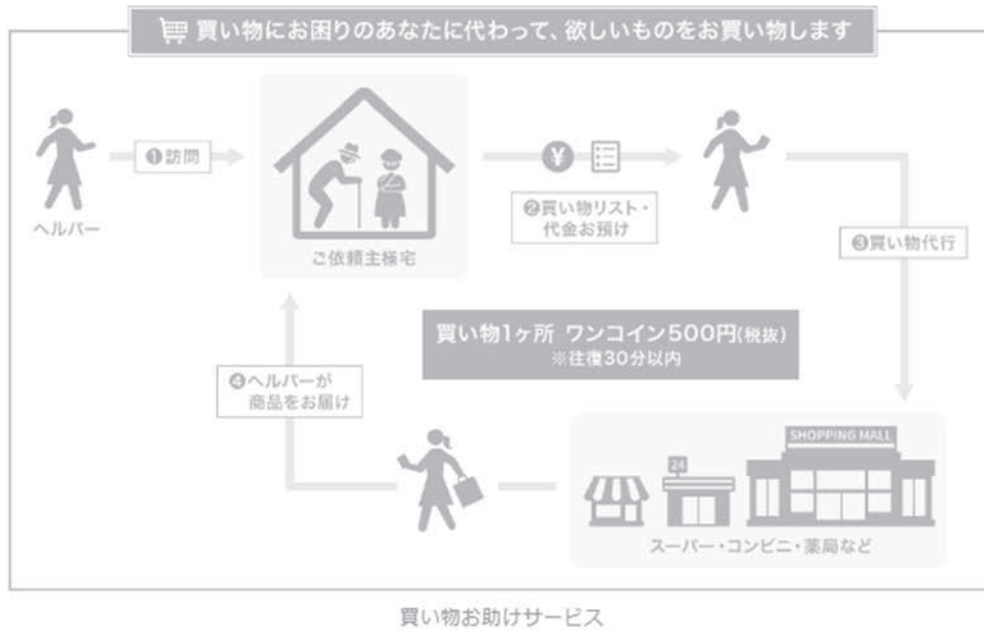
その他、買い物のための相乗りタクシーによる商業施設への移動サービス、宅配や郵便事業等と共同で買い物弱者支援が出来ないか、という視点でサービスを複合的に行うことで効率化を目指していく。

【 図表 3-4-6 】 単体事業ごとの収益構造と複合化による収益構造の比較イメージ



実際の事例として以下に紹介する。

【 図表 3-4-7 】 訪問介護による買い物代行サービス



出典：株式会社クラウドケアのプレスリリース サイトより

【 図表 3-4-7 】は東京都青梅市にある株式会社クラウドケアによる訪問介護ヘルパーが買い物代行を付帯サービスとすることで、複数事業でそれぞれ抱える人件費や車両などの固定費が集約され、サービスに集中できることが考えられる。

④ 将来に向けた労働者及び後継者の確保

全国的に人口減少、少子化が進む中、特に秋田県ではその割合が高くなっている。第1章の【 図表 1-2-5 】を参照し、令和4年時点の約93万人から23年後の令和27年には県人口が約60万人となり、2/3以下にまで減少してしまうことが予測されている。

ここで、若手の労働者を確保していくことが必要である。

身近には、地域のコミュニティを充実させていくことである。高齢者だけが集まる場ではなく、幅広い年齢層が気軽に参加できる場が必要である。

次に、上述したが、買い物弱者となる高齢者のみをターゲットとせず、若者にも積極的に移動販売や宅配、出張店舗などを利用してもらえるように工夫する。その繋がりから若手の労働者を確保することが期待できる。

特に若者を迎え入れるカギとなるのが、移住者（Uターン・Iターンなど）である。国や自治体では移住者に向けた支援策が充実している。地元自治体と連携して地域おこし協力隊の制度も活用し、地域おこし協力隊として移住してきた若者が地元で定着できる仕事として確保することも可能と考える。

【 図表 3-4-8 】 鹿児島県出水市の地域おこし協力隊による買い物弱者支援



出典：いずみとりとりガールズ Facebook より

上の例は、鹿児島県出水市の地域おこし協力隊が買い物弱者支援事業を展開している例である。このように国の制度を活用し、行政がフォローする体制が整うことで、地域おこし協力隊を退任後も地域に定着し、買い物弱者支援事業を継続していく機会が生まれる。及び、現存している買い物弱者支援事業の後継などにも寄与する可能性が生まれる。

秋田県では移住支援金制度もあり、移住者へのインセンティブも用意されている。その支援金に該当する要件に秋田県の就職サイト“こっちゃけ”に登録することも有効である。

【 図表 3-4-9 】 秋田県移住支援金マッチングサイトの紹介

秋田移住支援金マッチングサイト

お知らせ 求職者の方へ 企業の方へ 求人一覧 お問い合わせ

秋田で暮らそう、働こう！ *KochiAke!*

秋田
移住支援金
マッチングサイト

首都圏からのAターン就職者に最大200万円支給

東京圏から県内企業へ就業された方に、最大200万円の移住支援金を支給します！

出典：秋田県移住支援金マッチングサイトより

なお、ただ制度的に後継者を確保しようとしても、後継者が買い物弱者支援事業に対するモチベーションがなければ事業を良好に継続していくことは難しい。

後継候補者に対し、現経営者が積極的にコミュニケーションをとること、及び地域の顧客とのコミュニケーションに積極的に関与させることが望ましい。

【 図表 3-4-10 】 若者と高齢者をつなぐコミュニティの事例（沖縄県）

若者からシニアまで…「街中スナック」がオープン 世代間を超えたコミュニティ提供、「孤立」防ぐ 沖縄市中央

2022/12/15(木) 14:54 配信 0



琉球新報
THE RYUKYU SHIMPO



若者からシニアまで世代を超えたコミュニティを提供する「街中スナック」が10月、沖縄市中央にオープンした。シニア層と若者の世代間交流をコンセプトにしており、築70年以上の古い商店を改装した店舗には、地元住民や商店街の店主、観光客など幅広い層が訪れ、会話を楽しんでいる。

出典:琉球新報（Yahoo ニュース）より

【 図表 3-4-10 】 は、沖縄市にある若者と高齢者をつなぐコミュニティの場である。

このような事例を参考に、買い物弱者支援事業の若手の後継候補者が地域のコミュニティに入りやすい環境づくりも有効な手段と考える。

⑤ 地域とのコミュニケーションの確保

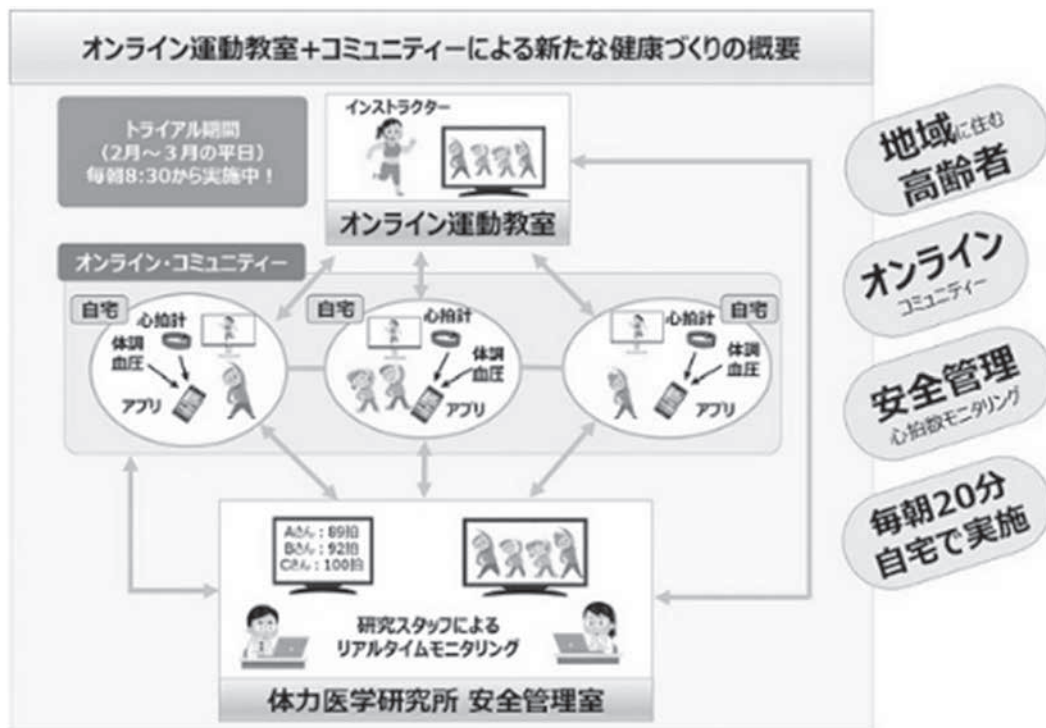
前述のマーケティングの3P+1Cの中にある「コミュニケーション」でも触れたとおり、買い物弱者にとって、事業者や地域内での直接の対話は楽しみの一つであり、ただ買い物をすればよいという機能面を越え、付加サービスになっている。及び、孤立している高齢者にとっては安否確認の機能を果たすなど重要なことである。

前述でインターネットの普及による業務の効率化を重要としたが、インターネットの普及により対面性が失われ、コミュニケーションが失われてしまうことは避けなければならない。

ここでは、どのように買い物弱者とのコミュニケーションを充実させていくかについて対応の可能性を述べる。

これから紹介するのは、公益財団法人明治安田厚生事業団、八王子保険生活協同組合、公益財団法人日本エアロビック連盟、株式会社電通国際情報サービス(ISID)の4者による高齢者向けオンライン健康づくりシステムの共同実証検証の取組みである。

【 図表 3-4-11 】 高齢者向けオンライン健康づくりシステムの共同実証検証



出典:ISIDのプレスリリース サイトより

このように、インターネットを活用してオンライン上でコミュニケーションを取ることは可能であり、買い物弱者支援事業者はインターネットを活用して業務の効率化と主要顧客となる買い物弱者とのコミュニケーションを継続していくことは可能と考える。

(2) 公共型の対応策

公共型における運営主体は行政関連、NPO法人などの非営利団体が該当するので、以下の対応がポイントになると考える。

- 運営方針を明確にし、幅広く寄付を募る。
- ※ 「認定」NPO法人になることで、寄付者にとって税額控除が受けられるようになり、寄付が促進される可能性が高まる。
- 地元住民の声を聞き必要なサービスと不要なサービスを明確にし、必要なサービスのみを効率的に集中的に運用する。
- ※ 一部の住民が不便を被らないように留意する。

これらの対応は、事業者単体だけでなく、行政・地元の団体などが連携して取り組むことが必要であること、及び地域とのコミュニケーションを深めることが重要である。

さらには、国政が力を入れている地方創生の政策を活用し、都市部から地域への移住促進、地域活性化を進めていくことで課題への対応が進みやすく、買い物弱者支援事業の課題である人材確保、将来的には後継者の確保に繋がっていくと考える。

第4章 買い物弱者支援事業における中小企業診断士の活用と支援マニュアル

1. 買い物弱者支援事業における中小企業診断士の役割と期待される価値

第2章において、秋田県内における買い物弱者支援事業の事例研究をまとめた。それぞれに形態は異なるが、どれも地域を維持していく上で重要性の高い事業である。一方で、事業を遂行していく上で多くの課題が存在することもわかった。

買い物弱者支援事業には社会福祉的側面が具わっており、CSR やコーポレートイメージの向上といった論点に収束する傾向も伺える。しかし、事業活動を維持していくためには収益性の向上、付加価値の産出が不可欠であるところ、事例研究における聞き取り調査からは、この点に課題を抱える事業者も多いことがわかる。

買い物弱者支援事業者が抱える経営上の課題を解決するために、中小企業診断士はどのような役割を担えるか、またそれによって事業者にもたらし得る価値について考察する。

(1) 買い物弱者支援事業において中小企業診断士が果たすべき役割

① ビジネスモデル、ドメインの構築支援と評価

第1章【図表 1-3-1】で、買い物弱者支援事業者のサービス提供方法を主軸とした分類を行った。大きくは「移動販売型」、「配達型」、「出張販売・店舗設置型」、「送迎・拠点設置型」の4つの大分類で切り分けることができる。第2章「買い物弱者支援事業に関する事例研究」において調査させて頂いた各事業者もこの分類上に存在する。しかし、本調査で取り上げた移動販売型の2事業者を比較してみても、それぞれに多様な取組みを行い、異なる課題を抱えていることがわかる。

ここで事業者単体のビジネスモデルをみたとき、その事業者のドメインを明確にすることで、事業を遂行するにあたっての戦略をより詳細に具現化することが可能となり、課題解決の道筋が明確となる。

また、外部環境の変化が激しい昨今では、当初設定していたドメインのいずれかにズレが生じる可能性が極めて高い。設定したドメインは固定的なものではなく、外部環境の変化に応じて修正を行う必要が生じる。

そこで、中小企業診断士が果たし得る役割としてドメイン構築の支援、および評価検証、再構築支援といったものが考えられる。外部環境を客観的に分析し、自社の強みを洗い出す等のSWOT分析に始まり、ドメインの構築支援は中小企業診断士が果たすべき役割である。

② 事業継続および発展に向けたマーケティング支援

第2章の調査結果から伺える傾向として、収益性に課題を掲げる事業者が多い。買い物弱者支援事業が社会福祉的な側面を持つとはいえ、一定の収益を獲得・確保することで事業を持続的に発展させていくことが望まれる。

収益性を高めるためにはマーケティングを適切に展開することが重要である。マーケティングについては第3章「買い物弱者支援事例にみる経営課題分析と事業継続に向けた提言」でも触れたところではあるが、4P(Product、Price、Place、Promotion)の設計を正しく行う上で、中小企業診断士の伴走は事業者にとって非常に強力なサポートになるものと考ええる。

適切な商品・サービスの提供やプライシング、会社が行う事業の広告内容、またそれがターゲット層に到達する手段・方法等、中小企業診断士が保有する知見を活用する場面は多数存在する。他の現場で培った経験や知識を活用し、買い物弱者支援事業者が展開するマーケティングを支援することは中小企業診断士が果たすべき役割である。

③ 資金繰り・資金調達サポート

事業を開始または継続していく上で、資金は非常に重要なものである。今後の事業展開に必要な資金の正しい算出を含め、適切な資金計画とそれに必要な資金の調達手段の確保等ができれば、事業の継続可能性は低下する。

社会福祉的側面が強い買い物弱者支援事業者には、自治体からの補助金メニューが充実しているものと推察される。補助金・助成金の活用であったり、政府系金融機関である日本政策金融公庫からの融資であったり、またはクラウドファンディングの活用等、様々な資金調達方法が存在するが、その事業者に適した資金調達方法の指南・サポートについても中小企業診断士が担うべき役割は大きいものと考ええる。

(2) 買い物弱者支援事業において中小企業診断士が提供する価値

前項で中小企業診断士が果たすべき役割について考察した。それが買い物弱者支援事業者にどのような価値をもたらし得るものなのか。

この項では中小企業診断士を活用することで、事業者にもたらされ得る価値について考察していく。

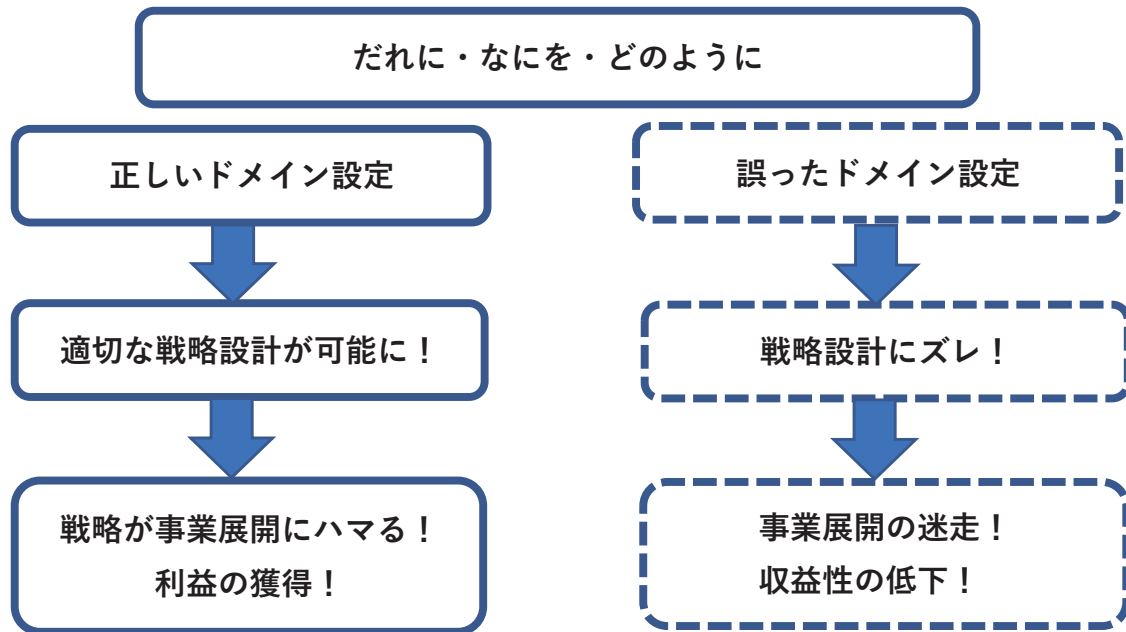
① ドメインの明確化による戦略最適化がもたらす価値

事業を展開する上で、適切なドメインを構築することは非常に重要となる。自社事業の商品・サービスについて、「だれに・なにを・どのように」を定義することは事業の根幹であり、ズレた事業ドメインに従って事業展開を進めても、意図した成果は生まれない。

自社の事業ドメインを適切に設定することで、正しい戦略設計が可能になり、ひいては収益性の向上・強化につながる。

ドメインの影響に関するイメージ図は下図のようになる。

【 図表 4-1-1 】 ドメインの影響イメージ図



外部環境や内部環境を洗い出し、当該事業者にとって最適なドメインを設定するための支援を行えるのは中小企業診断士である。

また、外部環境の変化に伴い、ドメインは適宜修正を図ることが肝要である。機微な環境変化を捉えて、事業の成長を促すようドメインの再構築を支援することも中小企業診断士には求められる。

結果として、事業者には収益性の向上や事業の成長という価値が提供されるものとする。

② 適切なマーケティングの実施による収益面・効率面での価値

第2章「買い物弱者支援事業に関する事例研究」で取り上げた買い物弱者支援事業者を分類すると、「移動販売型」、「配達型」、「出張販売・店舗設置型」、「送迎・拠点設置型」の4類型であった。

このうち、「送迎・拠点設置型」の公共交通型を除き、全ての事業者は小売業に分類され、モノ・サービスをより多く効率的に販売するためのマーケティング戦略が必要になる。

マーケティング 4P での売り手側の視点は下図のようになる。

【 図表 4-1-2 】



上図は、マーケティング戦略を企画・立案する際に用いる 4P のフレームである。Product (自社が扱う商品、サービスとは何か?)、Price (値決めは適切か?)、Place (販売場所、提供方法は適切か?)、Promotion (販売促進活動、PR をどのように展開するか?) という視点に立って自社の事業を分析することで、マーケティングを展開する上で不足しているもの、ムダなものが明確になる。

このようなフレームワークを用いて経営支援を行うのが中小企業診断士である。取り扱うべき品目の追加、適切なプライシング、顧客に到達するプロモーションの展開等を通じて収益性の向上という価値が生み出され、商品やサービスの提供方法を改善することで効率性という価値が事業者提供されることになる。

③ 事業資金の安定化という価値

第 2 章の調査結果によると、収益面に課題を感じている事業者が散見される。収益を確保できない状況が継続すると、当然ながら事業資金が枯渇するという問題が生じる。また、ある程度の収益を獲得していても、手許のキャッシュが枯渇することで事業機会を逸するということも考えられる。

キャッシュフローを把握し、計画的かつ最善の方法で資金準備の支援を担うのが中小企業診断士である。資金繰りに関する分析や資金繰り表の作成支援、新設備等の投資資金に関する補助金活用の進言といった具合に、関わるべき案件は数多く存在する。

結果、事業者にとっては資金安全性の向上、新規投資時の自己負担費用の減免といった価値が提供されることとなる。

2. 中小企業診断士による支援マニュアル

第2章において、現地に赴いての現地調査に様々な買い物弱者支援事業者様からご協力頂いた。第3章においては、調査結果の概要を整理し、簡易な分析や支援内容についての検討を行った。これらの過程を踏まえ、ここからは『中小企業診断士による支援マニュアル』と題して、支援内容の進め方や分析ツールのフレームを確認していきたい。

前項の「買い物弱者支援事業における中小企業診断士の役割と期待される価値」、および「買い物弱者支援事業において中小企業診断士が提供する価値」で言及した「事業ドメイン」、「マーケティングにおける4P」等が本項で検証する内容である。

どれも基本的な分析ツールではあるが、第2章で現地調査を行った買い物弱者支援事業者様の実情を踏まえながら作成を試みたことで、一般的な営利事業者の結果とは微妙に異なるものになったと感じている。

なお、この項で検証を行う事業者は第2章における現地調査をベースとした架空の事業者であり、実在する事業者ではない点にご留意頂きたい。

(1) ドメインの明確化と設定

事業を展開する上でドメインを正しく設定することは、もっとも基本的なことであると同時に、非常に重要なことでもある。ここでは「移動販売型」事業者をモデルケースとしてドメイン策定を進めていく。

① ドメインを策定するためのSWOT分析

以下がモデル事業者のSWOT図である。

【図表 4-2-1】

	外部環境	内部環境
プラス要因	<ul style="list-style-type: none"> ◆高齢化により宅配販売需要の増加 ◆地元店舗の廃業による減少 ◆社会課題解決への行政からの支援 	<ul style="list-style-type: none"> ◆地元の情報(顧客情報)に精通 ◆地元仕入ルートを複数確保 ◆行政との良好な関係性
マイナス要因	<ul style="list-style-type: none"> ◆人口減少傾向の高まり ◆燃料費、仕入価格の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> ◆資金力が脆弱 ◆マンパワーの不足かつ確保に苦慮

外部環境のプラス要因としては、買い物への移動が困難化している高齢者からの【宅配販売需要の増加】が挙げられる。さらに、近隣商店街等の衰退による【地元店舗の廃業】も宅配販売需要を伸長させる要因と捉えられる。

また、当該地域においては買い物弱者の存在が社会問題として表面化しつつあり、行政も課題

解決を図るべく検討を進めていることから、本事業に対して何らかの【行政支援が期待できる点】もプラス要因と捉えた。

外部環境のマイナス要因としては、【人口減少傾向の高まり】が挙げられる。人口減少により、マーケット規模は縮小傾向にあると考えられる。

また、【燃料費、仕入価格の高騰】もマイナス要因に挙げられる。移動販売型であることから、車両にかかる燃料費価格もコスト要素として注視すべきものとなる。

内部環境のプラス要因としては、【地元の顧客情報に精通】している点が挙げられる。事業者自らが地域内で生活する者として、詳細な顧客情報を保有している点は強みといえる。

同様の要因により【地元仕入ルートを複数確保】している点もプラス要素として捉える。特定の仕入ルートに依存しないことで、仕入れ先との関係で優位性を築けるとも考える。

【行政との良好な関係性】は、外部環境のプラス要因にも挙げた行政からの支援を引き出す際に有効であると考えられる。

内部環境のマイナス要因としては、【資金力が脆弱】であることが挙げられる。個人事業者であり、少額な資金を元手として、必要な設備投資を行い、日々の資金繰りを行っていく必要がある。

また、個人事業者である点、地域内の働き手が減少している点から【マンパワーの不足かつ確保に苦慮】することもマイナス要因に挙げられる。

② ドメインの設定

モデル事業におけるドメイン図は下記のとおりとなる。

【 図表 4-2-2 】

WHO	WHAT	HOW
商圏内に居住する買い物弱者 (主として単身or2人世帯の高齢者)	食料品を中心とした生活必需品 (主として食料品、生活雑貨)	移動販売で提供

「だれに、なにを、どのように」を定義することで、自社の事業領域を明確にしていく。上図は、モデル事業者の事業ドメインである。

上図のドメイン定義は誤っていないが、第 2 章「買い物弱者支援事業者に関する事例研究」の結果をみると、小売業者としての機能以上の価値を創出している点も示唆される。

そこで、より深くビジネスモデルを把握するために、以下の図で示す 9 セルフフレームワークの作成を試みた。

【 図表 4-2-3 】 モデル事業者 9 セルフフレームワーク図

	WHO	WHAT	HOW
顧客価値	商圏内に居住する買い物弱者 (主として単身or2人世帯の高齢者) 生活必需品の購入が困難 孤独を感じる独居世帯者	食料品を中心とした生活必需品 (主として食料品、生活雑貨) 生活必需品の安定的供給 移動コストの請負 独居老人にとってはエンタメ的価値	移動販売で提供 移動困難者向け移動販売サービス 販売時に世間話を付加
利益	顧客(買い物してくれる顧客) 主となる収入源は年金	(表面的には)商品販売 (側面では)コミュニケーションの価値対価 移動コストの負担対価	現金販売 現金販売により短期安全性の確保 非現金仕入れと組み合わせて資金力強化
プロセス	行政機関 社会課題解決への支援協力依頼 行政による公費でのPR支援 仕入事業者 加工食品の提供	社会課題解決を担うビジネスモデル 行政からの支援に期待 地域生活を通じて顧客ニーズをすでに把握済 顧客ライフスタイルに寄り添った商品ラインナップ	顧客からの認知が必要 ターゲットに到達するPR手法が必須 顧客ニーズの把握 顧客にとっての生活必需品とは何か

ドメインを定義する際の「だれに、なにを、どのように」について、【 図表 4-2-3 】の 9 セルフフレームワークを用いて、顧客価値、利益、プロセスという観点が付加して分析を行う。

顧客価値において表面的には、上図①「商圏内に居住する買い物弱者」に対して、②「食料品を中心とした生活必需品」を、③「移動販売での提供」を行うものであるが、②の「なにを」提供するかについては、「移動コストの請負」という側面と、「対面販売を通じたコミュニケーション(独居世帯の方にとってはエンターテイメントとも捉えられるかもしれない。)」という側面が存在する。

続いて利益面でみると、高齢者に馴染みの薄いキャッシュレス決済は導入せず、④「現金販売」とすることで、手許キャッシュの確保を図りつつ、⑤「商品販売」とともに「コミュニケーション(エンターテイメント)」、「移動コスト」の価値についても価格転嫁を図ることで、⑥「顧客」から利益を得ることになる。

顧客の大半は年金受給者(偶数月に支給される。)であることを踏まえた上で、キャンペーンの展開や持ち運ぶ商品構成の月別最適化を検討する余地もある。

最下段のプロセスについては、⑦「顧客からの認知」、「顧客ニーズの把握」が事業展開を図る上で必要となる。「顧客からの認知」については、ターゲットに到達するための効果的な PR 手法を用いることが重要となり、「顧客ニーズの把握」については、移動販売で求められる生活必需品や好まれる嗜好品を知る必要がある。

「顧客からの認知」を得るための手段として、⑧「社会課題解決を担うビジネスモデル」として行政からの支援が期待でき、「顧客ニーズの把握」については、地域内に暮らす強みを活かして顧客ニーズの収集・把握を行っていく。

事業展開を図る際の協力者としては、⑨「行政機関」と「仕入先事業者」が想定される。自社事業をPRするツールとして行政機関が発行する公報は有用であると考えられる。また仕入事業者との間では顧客ニーズを共有することで、売れ筋ラインナップを把握することも期待できる。

以上の分析を行うことで、自社の事業領域を把握し、効果的な事業展開を進めることにつながるものとする。なお、外部環境は変化するとの前提に立ち、継続的にドメインを検証していくことが必要である点も強く認識しておく必要がある。

(2) マーケティング戦略の策定・実行支援

実際に事業展開を進める上での支援イメージについて取り上げていく。

ここでも、前項「(1)ドメインの明確化と設定」で想定した移動販売型事業者をモデルとして進める。

① 4P 4C の策定と検証

【 図表 4-2-4 】



【 図表 4-2-4 】の「4P 4C 図」は、売り手側からの視点による4つのP(Product、Price、Promotion、Place)と買い手側からの視点による4つのC(Customer Value、Customer Cost、Communication、Convenience)を対比させたものである。

前項「(1)ドメインの明確化と設定」で検証したモデル事業者を4P 4C フレームに置き換えると以下のようなイメージとなる。

【 図表 4-2-5 】



上図は移動販売モデル事業者の 4P 4C 図である。

売り手側の Product と買い手側の Customer Value をみると、生活必需品の売買、移動コストの転嫁、エンターテイメント的価値を含んだ対話による双方向コミュニケーションといったものが存在することがわかる。

売り手側の Price と買い手側の Customer Cost をみると、商品価格以外にも移動コスト転嫁に伴う費用、コミュニケーションに伴う価値について、価格に織り込む余地のあることが推測される。

売り手側の Promotion と買い手側の Communication については、季節ごとのおススメ商品のプッシュ販売、その過程で交わされる世間話が商品価値を高める要素になることが推測され、顧客と積極的な対話を持つことが重要になると考えられる。

また、周知手段として地元公報を活用することは、ターゲットに到達する手段として有用であり、行政に対する信頼感等のイメージを自社事業に付与する機会にもなり得ると考える。

売り手側の Place と買い手側の Convenience については、買い手側に対して徒歩圏内で生活用品を入手できる利便性を提供しながらも、売り手側視点では効率的に販売が行えるような出店エリアの選定も重要になる。

また、仕入先との間で顧客ニーズの共有を図る等の施策を通じ、関係性を強化することで自社の仕入れルートを盤石なものにすることも必要である。

以上より、対面販売時に顧客とのコミュニケーションを積極的に図ることで、リピーターの創出とクチコミを通じた新規顧客の獲得、さらにはコミュニケーション価値の価格転嫁による収益性の向上といった効果が期待できることがわかり、販売手法を確立する大きなヒントを与えてくれるものと考えられる。

4P 4C を明確にすることで「やるべきこと」を明確にし、効果的なマーケティングの実践を事業者と共に展開していきたい。

② GIS データ、統計データの活用

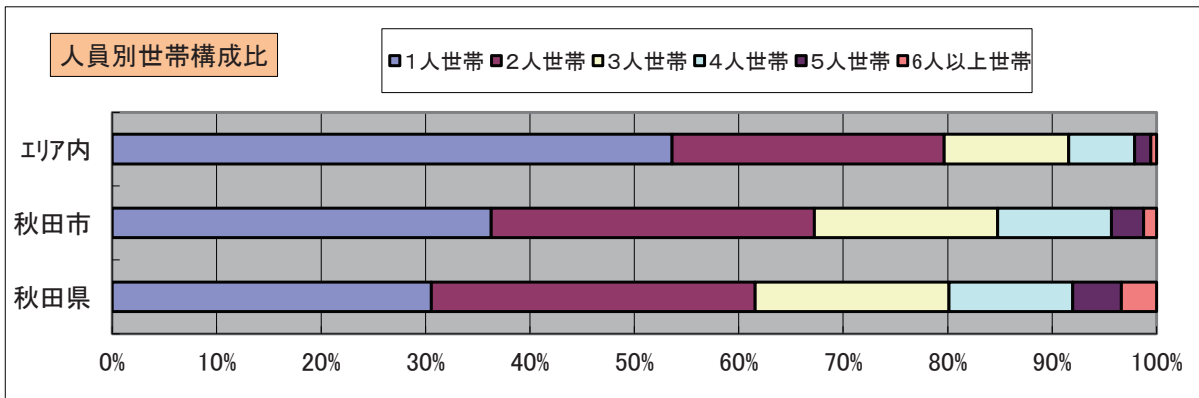
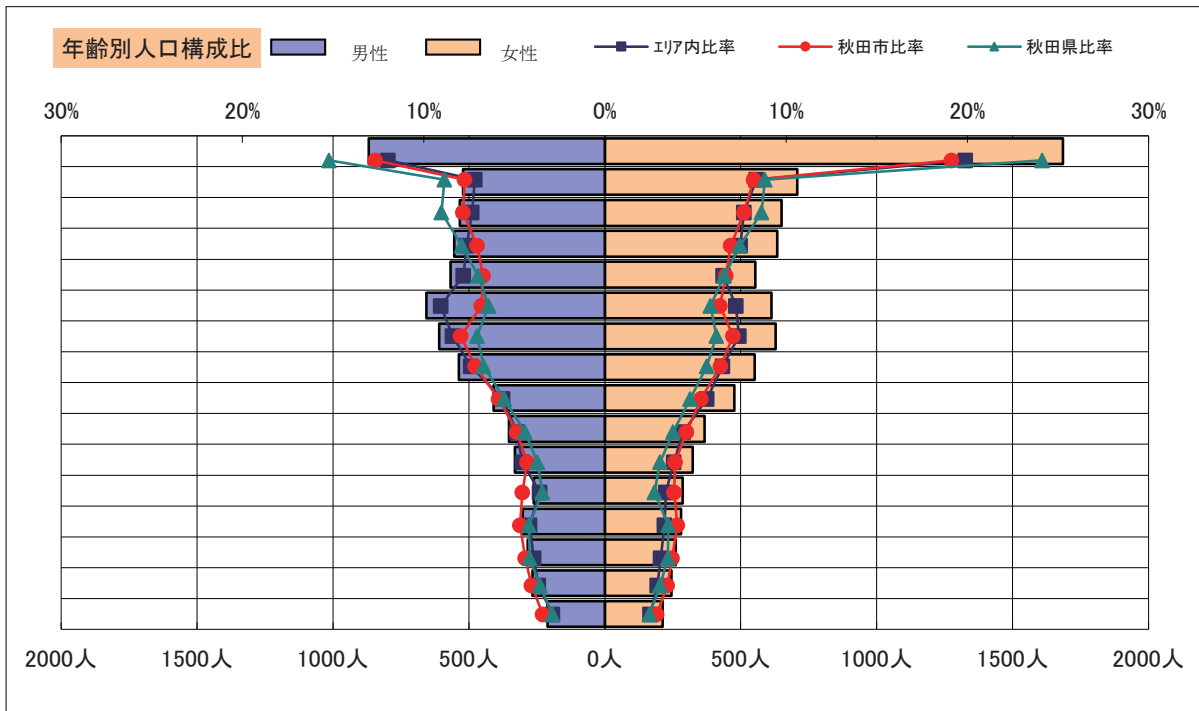
前項の売り手側の視点「Place」について、効果的な販売エリアの選定が重要であることに触れた。この販売エリアの選定については、無料で利用できる有用なツールがあるのでご紹介したい。

1) jSTAT MAP

jSTAT MAP は総務省統計局が提供する GIS ツールである。知りたい地点を指定することで、その地点付近の人口構成を簡単に知ることができる。

【 図表 4-2-6 】は秋田県庁を起点とした年齢別人口構成比、人員別世帯構成比とその根拠データである。根拠データにおける 1 次エリアは徒歩 5 分圏内、2 次エリアは徒歩 10 分圏内、3 次エリアは徒歩 20 分圏内である。

【 図表 4-2-6 】 秋田県庁付近の人口構成比等



データ名	人口				
	1次エリア	2次エリア	3次エリア	秋田市	秋田県
人口総数	723	3,603	16,469	307,672	959,502
男人口	328	1,634	7,685	145,411	452,439
女人口	394	1,969	8,784	162,261	507,063

データ名	人口				
	1次エリア	2次エリア	3次エリア	秋田市	秋田県
75歳以上	140	616	2,555	48,525	189,610
70-74	68	297	1,229	24,085	84,106
65-69	60	282	1,182	23,339	83,852
60-64	64	272	1,188	21,094	72,842
55-59	43	248	1,121	20,219	64,453
50-54	56	302	1,271	19,801	58,055
45-49	55	264	1,238	22,572	62,497
40-44	39	223	1,088	20,347	58,249
35-39	30	175	886	16,778	48,498
30-34	25	129	720	14,096	38,607
25-29	22	125	655	12,269	31,955
20-24	19	98	547	12,562	29,192
15-19	36	141	582	13,017	36,339
10-14	19	121	545	12,131	36,098
5-9	12	97	511	11,244	31,304
0-4	8	79	421	9,434	25,271

データ名	1次エリア	2次エリア	3次エリア	秋田市	秋田県
一般世帯総数	406	1,929	9,015	136,634	383,531
単身世帯	210	1,001	4,831	49,576	117,169
2人以上世帯	196	928	4,184	87,058	266,362
核家族世帯	175	845	3,760	75,691	203,177
夫婦のみの世帯	87	397	1,669	30,381	81,772
夫婦と子供から成る世帯	52	308	1,422	32,259	81,097
6歳未満世帯員のいる世帯	11	78	417	9,136	24,307
65歳以上世帯員のいる世帯	188	784	3,380	60,469	220,536
持ち家世帯	239	1,088	4,595	89,499	294,808
民営借家世帯	136	627	3,533	36,123	62,562

令和2年国勢調査（出典：jSTAT MAP）

上図のように、徒歩5分、10分、20分圏内の年齢・性別人口構成比、世帯構造まで簡単に知ることができる。この分析ツールを活用することで、移動販売店舗の出店場所を選定し、効率的な営業展開を図りたい。

2) 地域経済分析システム (RESAS)

地域経済分析システム (RESAS) は内閣官房および経済産業省により、産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のビッグデータを集約し、可視化するシステムである。

【図表 4-2-7】は RESAS を用いて、秋田県庁を起点におよそ 1.5km 圏内にあるスーパーマーケットを抽出したものである。

【 図表 4-2-7 】 秋田県庁付近のスーパーマーケット一覧



選択地域の事業所一覧

指定産業：販売・卸>デパート・スーパー・ディスカウントショップ>スーパーマーケット

表示年：2021年
秋田県庁1.5km圏

抽出件数：7

都道府県	市区町村	産業大分類	産業中分類	産業小分類	事業所名
秋田県	秋田市	販売・卸	デパート・スーパー・ディスカウントショップ	スーパーマーケット	いとく新国酒店
秋田県	秋田市	販売・卸	デパート・スーパー・ディスカウントショップ	スーパーマーケット	(株) せきや
秋田県	秋田市	販売・卸	デパート・スーパー・ディスカウントショップ	スーパーマーケット	(株) ナイス/八橋店
秋田県	秋田市	販売・卸	デパート・スーパー・ディスカウントショップ	スーパーマーケット	(株) マルタイ/八橋店
秋田県	秋田市	販売・卸	デパート・スーパー・ディスカウントショップ	スーパーマーケット	いとく川尻店
秋田県	秋田市	販売・卸	デパート・スーパー・ディスカウントショップ	スーパーマーケット	(有) ドジャース商事/食品館
秋田県	秋田市	販売・卸	デパート・スーパー・ディスカウントショップ	スーパーマーケット	(株) マルエーラちや/ジェイマルエー旭南店

【出典】
日本ソフト販売株式会社「電話番号データ」、国際商業株式会社「住所正規化コンバーター」
【注記】
業種分類については日本ソフト販売株式会社による独自調査に基づく。
表示データは、各年の7月時点の電話番号情報から日本ソフト販売株式会社で作成しているデータ。
2018年から2019年にかけて『その他組合・団体』の一部について『事業団・公団』に、また『自動車部品・タイヤ販売』の一部について『二次産業（製造・加工）』にそれぞれ分類が変更されている場合がある。
その他の業種変更に関しては、下記ファイルを参照
・2018年から2019年にかけての業種分類変更
・2019年から2020年にかけての業種分類変更
Copyright©2018 NSS Corporation. All rights reserved.

出典：RESAS

【 図表 4-2-7 】の例は、出店地域における既存の店舗型スーパーマーケットの位置や店舗数、店舗名を把握する目的で利用したイメージである。出店場所や配送ルートを選定するに

あたっては感覚だけに頼るのではなく、客観的データを活用することで真に効率的な選択を行うよう、上記データやツールを有効に活用すべきである。

(3) 資金調達に関する支援・情報提供

事業の開始、または拡張にあたっては、資金を調達する必要がある。自己資金の投入、親族等からの借入れ、金融機関からの借入れ等、資金調達の手段は様々に存在するが、地域の課題解決を担う側面を有する買い物弱者支援事業者には、補助金の活用という資金調達方法が多く存在する点が特徴的である。

以下は令和3年度における青森、秋田、岩手の東北3県で活用できる買い物弱者支援事業者に向けた補助金メニューの抜粋である。

【 図表 4-2-8 】

地方公共団体における買い物弱者支援関連制度一覧（令和3年度）

自治体名称	支援事業の名称	令和3年度 予算額(千円)	概要（買い物弱者対策支援事業としての活用イメージ）	担当課室の名称・ 連絡先(電話)	
青森県	青森県 宅配業者と商店街の連携による買物サービスモデル事業	4,100	委託 宅配業者と商店街の連携による行政区域を超えた広域での買物サービスの取組について、効率性、採算性の確保を図るための実証事業の実施を支援	商工労働部商工政策課 団体・商業支援グループ 017-734-9369	
	三沢市 配食サービス事業	5,735	委託 65歳以上の独居高齢者に見守りや生活支援・相談を兼ね配食するもの	介護福祉課 0176-51-8773	
	つがる市 つがる市宅配サービス事業	5,500	補助金 高齢者に対応した生活支援の一環として、買い物弱者の救済と、高齢者一人暮らしの見守り等、地域の創意工夫によるNPO団体の取組に対して補助。 ①高齢化社会に対応した生活支援(宅配サービス) ②一人暮らしの見守り体制の確立 ③商店会との連携による地元消費生活の促進	商工観光課 0173-42-1114	
	六ヶ所村 買い物支援サービス	2,500	補助 商店街活性化策として、買い物弱者や買物難民の救済のため、移動販売車による移動販売の実施を行うもの。	政策推進課 0175-72-8136	
	三戸町 令和3年度三戸町商品宅配サービス事業	1,300	委託 三戸町社会福祉協議会に委託し、交通手段が乏しく重い荷物を持ち運ぶことに支障を来している方や、商店に向くことが困難な方に対し、三戸町内商店等の商品を配達する。	まちづくり推進課 商工観光班 0179-20-1117	
	田子町 賑わい創出・買物支援事業	1,012	補助金 商工会が行っている商工振興のための事業として、出張商店街として、中心部にある商店街の商品等を郊外の施設等を利用し、販売する事業に支援を行っている。	産業振興課 0179-20-7114	
	南部町	連者村宅配サービス	5,800	補助金 ・会員登録した利用者が宅配カタログより商品を選び、宅配スタッフへ注文をする。宅配スタッフは注文内容を基に宅配サービス加盟店へ発注。宅配スタッフが商品を収集し、利用者の都合に合わせて商品を宅配。 ・社会福祉協議会と連携し、一人暮らしの高齢者を見守り兼ねた食事の宅配サービスを行う。	南部町商工観光課 0178-84-2119
連者村移動販売サービス		1,500	補助金 移動販売車に食材や惣菜、雑貨等を積載し、曜日ごとに指定の地域へ移動して販売する。利用者がほしい物がある場合、注文も可能。	南部町商工観光課 0178-84-2119	
岩手県	宮古市 買い物弱者対策支援事業 ※宮古市商業振興対策事業費補助制度の補助対象事業の一部	2,500	補助金 商店街団体等が実施する買い物弱者対策のための事業に係る経費の一部を補助 対象経費：店舗賃借料、消耗品費、印刷製本費、工事費、備品購入費、原材料費、借上料 （事業費の2分の1以内・上限1,500,000円）	宮古市産業振興部 産業支援センター 商業労政係 0193-68-9067	
	花巻市 買い物弱者対策	0	人的支援 移動販売等を行う事業者と地域要望の連絡調整	商工観光部 商工労政課 0198-24-2111	
	雫石町 雫石町高齢者等暮らしの活動支援事業	3,458	委託料 身近な商店等の減少や高齢化の進行等により近隣に店舗がない、また交通手段がないなどの理由により日常生活に必要な食料品、日用雑貨品等の購入が困難な地域で生活物資の移動販売を行う者に対し移動販売車を無償で貸し出し、買い物支援を行う。	総合福祉課 地域福祉係 019-692-6472	
	岩手町 岩手町買い物支援事業	5,000	補助金 買い物弱者の買い物機会の確保を目的とし、高齢者等の見守り活動を兼ねて行う移動販売事業経費の一部を補助する。	企画商工課 0195-62-2111(内213)	
	矢巾町 移動式スーパー生活支援事業	0	補助 町が委託契約を結んだ事業者が、住民同士のつながり、地域の見守りを行うことを目的に、地区公民館等に出向いて販売を行う。 町は事業者が使用する車両購入分について補助を行う。(財源としては地方創生臨時交付金を活用。)	産業観光課 019-611-2611	
秋田県	五城目町 お互いさますーパーに対する支援	0	-	まちづくり課 018-852-5361	
	八郎潟町 配達サービス(買い物代行)	84	補助金 NPO法人において、商店街での買い物や注文品の配達サービスを行う。	産業課 018-875-5803	
	羽後町	移動販売事業	45	補助金 高齢者世帯の見守り及び買物支援を行う町内の移動販売事業者が使用する移動販売車両の車検経費(重量税、自賠責保険料等)の一部を補助する。(補助率1/2、上限50,000円)	町民生活課 0183-62-2111 (内線118)
		配食サービス事業	4,539	委託 加齢や心身の障害等により買い物や調理が困難な高齢者世帯を対象に、パランスのとれた夕食の提供と安否確認を実施する。	健康福祉課 介護保険班 0183-62-2111 (内線129)

地域・社会が抱える課題として、買い物弱者支援の重要性は高まることが予測され、行政からの補助金等の支援は拡充傾向にあるといえる。アンテナを高く張り、活用可能な補助金に関する情報提供も中小企業診断士に期待されるところである。

また、地域課題解決という観点で捉えると、クラウドファンディングの活用も検討すべきと考える。高齢の親が地域で暮らしつつ、地元を離れて自立した子は多数存在する。そのような方々から資金提供を受けて、高齢の親が暮らす地域課題の解決を図るというビジネスモデルは、成立する余地が十分にあるのではないだろうか。

一般的なビジネスモデルで捉えるのではなく、買い物弱者支援事業者が有する地域課題解決というミッションを背景とした、効率的な資金調達手段を図ることは、事業展開を進めるにあたり重要となる。

以上、ドメインの立案、マーケティング戦略、資金調達の3点について検証を行った。第2章の事例研究を通じて得た情報をもとに、買い物弱者支援事業者にとって有効と思われる分析手法を取りまとめたものである。いずれも中小企業診断士にとっては基本的な分析ツールであるが、モデル事業者を想定したフレームワークを通じて、買い物弱者支援事業者特有の実情が存在していることをご理解いただけるかと思う。

買い物弱者問題は、今後ますます深刻化していくことが予想される。地域課題を解決する事業者をサポートすべく、我々中小企業診断士に求められる役割も増大していくものと思われる。地域課題解決の一助を担うべく、中小企業診断士としての素養を磨き、地域に貢献していきたいと思に至る次第である。

おわりに

消費者に身近である食品スーパーの撤退や交通網の弱体化等により全国的に買い物弱者問題が発生していますが、その中でも秋田県が最も高齢化と少子化が進展しており社会生活に大きな影響を与えていることを踏まえ今回のテーマに取組みました。

調査研究については、買い物弱者支援の現状を知るためにまず現地に行ってみようを合言葉に、事前に類型化した買い物弱者支援事業について、それぞれの支援事業者を担当ごとに訪問し、事業内容や事業性の評価、課題等について調査・分析しました。その結果を基に経営課題を抽出し事業継続に向けた提言を行うとともに、買い物弱者支援に中小企業診断士がどのような役割を担えるのか（担うべきか）や支援マニュアル等について取りまとめました。

既にご承知のとおり、買い物弱者問題は行政上においても大きな課題となっており、民間の流通機能を補完する形で、経済産業省や農林水産省、各自体等においても各種支援策を講じているところであり、ドローンを活用した支援も実現化の方向にあります。しかし、今後の少子高齢化の加速を考えると、買い物弱者支援事業の継続には一層の厳しさが想定され、今まで以上に行政や福祉施設、住民など地域主体の連携が重要になると考えられます。このような環境下において、この報告者が買い物支援に関わる皆様の少しでもお役に立てれば幸いです。

最後にご多忙中にも係わらず取材やアンケート調査にご協力いただいた皆様に心より御礼申し上げます。

令和5年2月

一般社団法人 秋田県中小企業診断協会
調 査 ・ 研 究 事 業 委 員 会
委員長 山崎孝二 委 員 鈴木拓斗
委 員 加賀谷勝臣 委 員 高橋優太
委 員 川辺健一 委 員 鶴田卓也
委 員 櫻田誠二 委 員 富野忠雄
委 員 佐瀬道則 委 員 樋口清行
委 員 佐藤 徹 委 員 松舘文子
委 員 杉山健一 委 員 渡部信子

資料編

(消費者アンケート用紙・参考文献)

消費者行動調査票

調査場所 _____ 担当者 _____ 調査月日 _____ (一社)秋田県中小企業診断協会

1 住居地・買い物環境(お住まいはどちらですか?日用品を購入できるお店はそばにありますか。)

地区()	1	徒歩5分以内に店あり	2	徒歩5分以内に店なし
-------	---	------------	---	------------

2 年齢

1	65歳未満	2	65歳以上
---	-------	---	-------

3 世帯構成(同居している人はいますか?)

1	一人暮らし	2	夫婦	3	その他同居世帯あり
---	-------	---	----	---	-----------

4 就業状況(お仕事をしていますか?)

1	就業(パート等含む)	2	農林業	3	無職
---	------------	---	-----	---	----

5 車バイクの運転状況(運転しますか?)

1	運転する	2	しない
---	------	---	-----

6 買い物担当者(普段の買い物は主として誰がしますか?)

1	自分	2	同居家族	3	別居子息
4	ヘルパー利用	5	その他()		

7 通販等利用状況(通信販売やテレビショッピング、宅配等を利用していますか?) [複数回答可]

1	通信販売	2	TVショッピング	3	JA等宅配
4	Uber Eats 等配達サービス	5	利用していない ⇒質問9へ		

8 利用する理由はなぜですか？

[複数回答可]

1	商品に魅力を感じる	2	家に送ってくれる	3	近場に売っていない商品がある
4	安い	5	対応が良い		

9 利用しない理由はなぜですか？

[複数回答可]

1	利用方法がわからない	2	実際に手に取って見ないとわからない	3	高い
---	------------	---	-------------------	---	----

10 本日の購入品(今日は何を買いましたか？)

[複数回答可]

1	生鮮品	2	野菜	3	果物	4	冷凍食品
5	お惣菜・お弁当	6	加工食品	7	お菓子	8	雑貨
9	その他()						

11 本日の買い物金額(合計でいくらになりましたか？)

円

12 利用サイクルについて(利用の頻度はどうですか？)

1	週1回以上	2	月1回以上	3	年数回	4	はじめて
---	-------	---	-------	---	-----	---	------

13 商品満足度(ここで購入する商品に満足していますか？)

1	満足	2	どちらともいえない⇒14	3	不満足⇒14
---	----	---	--------------	---	--------

14 商品に対する不満は何ですか？(こちらの商品で残念な点は何ですか？) [複数回答可]

1	欲しいものがない	2	量が多い	3	値段が高い
4	品質が落ちる	5	その他()		

15 買い物に期待すること(あなたは何が楽しみで買い物しに来ていますか)

[複数回答可]

1	商品購入そのもの	2	顧客同士の会話	3	店の人との会話
4	品物選びの楽しさ	5	その他()		

16 利用上の不満(このような販売形式にどんなところで不満を感じていますか?) [複数回答可]

1	ゆっくり買い物できない	2	遠くてなかなか来られない	3	曜日や時間が合わない
4	重いものが購入できない	5	その他()		

17 コロナの影響(コロナはあなたの買い物の仕方に影響を与えましたか?) [1以外複数回答可]

1	影響なし	2	通販TVショッピング利用増	3	JA・スーパー宅配等利用増
4	その他()				

18 その他買い物に対してご意見やご要望をお聞かせください。

商品構成	
店員対応	
価格	
品質	
運搬	
その他	

☆アンケートご協力有難うございました。(一社)秋田県中小企業診断協会 調査研究委員会

参考文献

【 第 2 章 】

- ・ リテールガイド <https://retailguide.tokubai.co.jp/strategy/4379/>
- ・ (一社)金融財政事情研究会 業種別審査辞典 「移動販売業」
- ・ アーサーDリトルジャパン(株)「買い物弱者およびフードデザート問題等の現状および今後の対策のあり方に関する調査報告書」
- ・ 住友達也著「ザッソーベンチャー移動スーパーとくし丸のキセキ」2018年(株)西日本出版社
- ・ 水口美穂著「ねてもさめてもとくし丸移動スーパーここにあり」2017年(株)西日本出版社

令和4年度「調査・研究事業」
買い物弱者支援に関する調査研究報告書

令和5年2月発行
一般社団法人秋田県中小企業診断協会

〒010-0013

秋田県秋田市南通築地1番1号