

買い物弱者へのラストワンマイルを担う移動スーパー ——「四方良し」で躍進するとくし丸——

理事研究員 堀内芳彦

人口減少や少子高齢化等を背景とした流通機能や交通網の弱体化等により、過疎地域だけでなく都市部においても、高齢者を中心に食料品等の日常の買い物が困難な状況にある、いわゆる「買い物弱者」が増加しており、その人数は全国で825万人にのぼるといわれている。

こうした買い物弱者を支援するため、スーパーやコンビニ等で、買い物弱者へのラストワンマイル(店舗等から各家庭へ荷物を届ける手段)を担う手段として、移動販売車を利用して商品を提供する取組みが全国的に広がりつつある。なかでも、地域スーパーと提携して移動スーパー事業を全国に拡大している(株)とくし丸の取組みについて紹介する。

1 基本理念は命を守り、食を守り、職を創る

(株)とくし丸(本社：徳島市)は、基本理念として、①命を守る=買い物弱者の支援+見守り役、②食を守る=地域スーパーとしての役割を果たす、③職を創る=社会貢献型の仕事創出を掲げ、2012年に住友達也氏(現社長)により設立された。

2 「四方良し」の事業モデル

(1) 事業の基本的仕組み

移動スーパー事業の仕組み(第1図)は、まず、同社が地域のスーパーと提携契約を結び「移動スーパーとくし丸」のブランドと移動販売のノウハウを提供し、その提携した地域スーパーが販売パートナーと呼ばれるオーナー経営者と販売代行契約を結ぶ。そして、販売

パートナーが冷蔵機能を備えた軽車両(350万円程度)を購入し、地域スーパーの商品からえりすぐりの約400品目1,200点の商品を積み込み、各エリアの顧客を週2回巡回し販売するという仕組みである。

(2) 稼働台数500台を越えた事業モデルの特徴

同社は、創業後2年間、徳島県で事業モデルの試行錯誤を重ねたのち、14年に県外への事業展開を開始し、16年5月に組織強化、事業拡大を図るため、食品宅配事業を展開するオイシックス・ラ・大地(株)の子会社となった。

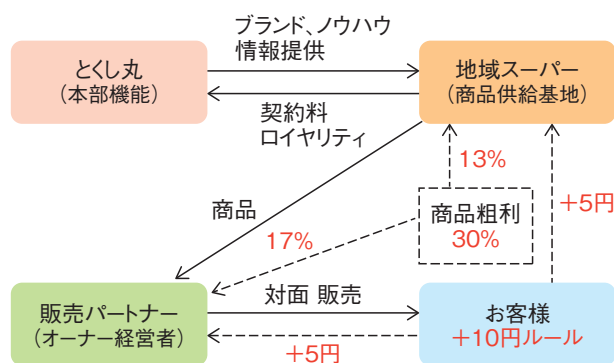
以降、事業は順調に拡大し、20年3月末現在、46都道府県で123社のスーパーと提携して、稼働台数は515台、顧客数は7万人で、19年度の流通総額は100億円に達する見込みである。(第2図)

この業績拡大の要因は、以下のような顧客、販売パートナー、地域スーパー、同社の「四方良し」の事業モデル(第1図)にある。

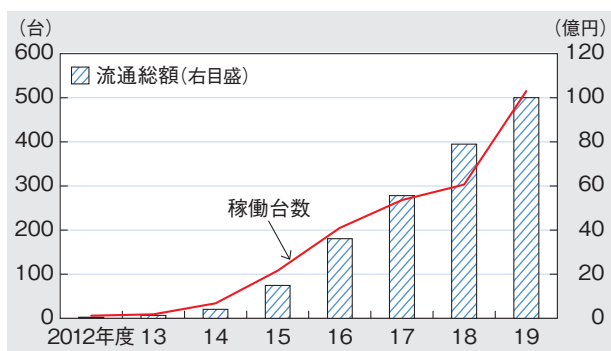
①ロイヤリティはティガク(定額で低額)制

同社と地域スーパーとの契約は、契約料が1台につき50万円、毎月のロイヤリティが1

第1図 とくし丸の事業モデル



第2図 稼働台数と流通総額の推移



資料 第1図に同じ

(注) 19年度の稼働台数は20年3月31日現在、流通総額(販売商品金額)は見込み値。

台につき3万円と定額で低額の手数料体系を採用している。これは、その地域での売上が上がるほど利益が地域のスーパーと販売パートナーに還元される仕組みとするためである。

②販売代行によるリスク分散

地域スーパーと販売パートナーとの契約は販売代行契約で、販売パートナーは商品をスーパーから仕入れるのではなく販売代行という形を取り、売れ残り品は夕方5時までにスーパーに返却する仕組みをとっている。

これにより、販売パートナーは売れ残りロスのリスクを回避できる。また、スーパーは、販売パートナーが車両を購入することで、車両を保有し運転手を雇用するリスクを回避でき、上記の手数料体系と合わせ、初期投資を抑えつつ、既存店の売上・利益増につなげることができる。なお、売れ残り品は店舗で値引き販売することでロスを抑えることができる。

③店頭価格の+10円ルール

スーパー業界の19年の平均粗利益率が青果23%、総菜36%という状況のなかで、移動販売を持続可能な事業とするため、顧客に負担を求めて1商品につき「店頭価格+10円」で販売し、+10円は地域スーパーと販売パートナーで折半する仕組みをとっている。この+10円により1商品単価で4%程度の粗利改善になる。

顧客にとっては、20品購入して200円割高になるが、店舗に行く往復のバス代より安く、玄関先で買い物ができる利便性から容認されているという。

④おばあちゃんのコンセルジュ

高齢の特に女性にとっては、ネットスーパーや生協の宅配と違い、移動販売は商品を見て選んで購入できる点が大きな楽しみになっている。くわえて、販売パートナーが顧客との相対のコミュニケーションを重ね、顧客の要望に沿った商品を提供することで、「おばあちゃんのコンセルジュ」の機能を発揮している。

また、各地域で自治体等と見守り協定を締結し、地域の高齢者の見守り役としての役目も果たしている。

(3) 販売パートナーの収支

販売パートナーの収入は、(売上金額－売上個数×10円)×17%(移動販売の粗利益率は30%程度で残り13%がスーパーの利益に)+売上個数×5円で計算される歩合制で、おおむね売上金額の18%が収入となる。最近の平均日販は10万円程度で、月25日稼働で、ガソリン代等の経費を控除した月手取り額は36万円程度になる。

3 今後20年間の拡大市場

同社では、高齢化の進展を背景に買い物弱者の市場は今後20年間拡大が続き、現在、移動販売車29台が稼働する徳島県での実績から、全国で4,500台まで拡大が可能とみている。

今後は、地域に根差した高齢者主体の顧客ネットワークから得られるマーケティング情報を活用し、衣料品や郵便等の顧客ニーズに応じた新たな商品、サービス提供を行うとともに、メディア事業(住友社長はタウン情報誌の経営経験あり)など新たな事業にも取り組む方針であり、その展開が注目される。

(ほりうち よしひこ)