

買い物難民の救済策 ～移動スーパーとくし丸～

株式会社 T サポート 代表取締役
沖縄国際大学 特別研究員
村上 稔



はじめに

徳島・香川県で「移動スーパーとくし丸」を運営している株式会社 T サポート代表取締役の村上稔です。今日は私が2011年から取り組んでいる買い物難民対策の移動スーパー事業の中身についてお話しをしつつ、より持続可能なカタチを目指すために、行政との関係について考えていきたいと思います。

私はこのビジネスを始める前の1999年から2011年まで、徳島市の市議会議員をしていました。そこで強く感じていたのは、議員として税金の使い道をチェックする立場ではあるものの、一方で、行政のマンパワーをもっとすっきりと最大限に生かすことができれば、多くの社会問題を、よりスピーディに改善することができるのに、というジレンマでした。

行政の現場は、議会や各種団体、住民や企業とのしがらみや抵抗などで、なかなか前に進まないのが常です。そして行政パーソンは、いざひとつの問題に情熱をもって取りかかっても、成果が出る前に2、3年ですぐに別の部署に異動ということも少なくありません。そんな慣習やしがらみに足をとられて、根本解決を逃すということが多いような気がしていたのです。「民主主義は時間がかかる」とはいえ、そこには何か構造的な改革が必要なのではないかと考えていました。

私の取り組む「買い物難民対策」でも、各地で語られる施策は、アイデア先行で実効性に疑問符の付くものが少なくありません。

経営の世界ではよく、「PDCAを回す」と言われます。Pは計画、Dは実行、Cは検証、Aは再トライを意味しますが、行政の仕事はこの中のCとAが弱い気がします。Cは、例えば

決算委員会などの形式のみ、Aに至っては、私の経験からは、ほとんど見受けられませんでした。PとDは組織としての仕事ですが、CとAは首長や担当者の情熱だけに委ねられている感じです。

本当はCとAこそが現実を変えていく力なのですが、実際は議会との攻防を乗り切ったら、あとは予算執行を粛々とこなすことで仕事が終わってしまっているのではないのでしょうか。

そこで本稿では、私がビジネスとして民間の立場から買い物難民問題に取り組んでいる事例をご紹介します、行政の皆さんの本来の能力を存分に発揮して、よりツボをついた実効性のある施策づくりの参考にいただければと思います。

買い物難民の現状

2017年6月、農水省が全国の買い物困難者を約825万人と発表しました（『食料品アクセス困難人口の推計～食料品アクセスマップ～』農林水産政策研究所／平成30年6月更新）。この推計の条件は、「生鮮3品の置いてある食料品店まで500メートル以上離れていて、自家用車を利用しない65歳以上の高齢者」と読みとれます^{*}。これだけでも大変な数字だと思いますが、実はこれ以外に、「75歳以上の自動車免許保持者」が全国に513万人（28年度末）います（『平成29年交通安全白書』）。高齢者運転の危険性が今、大きな社会問題になっていて、免許の自主返納が推奨されていますが、この人たちが近々車に乗らなくなるとすれば、両者を足して実に1,300万人以上の人々が、数年内に「買い物難民予備軍」になることが予想されるのです。

この買い物難民問題に対して私たちは、「移動スーパー」が有効なのではないかと考え、2012年1月から事業として取り組んできました。この間、私自身が直接プロデュースした移動スーパーが28台、さらにそのノウハウを生かして全国で300台以上が運行されています（株式会社とくし丸は現在、オイシックス・ラ・大地株式会社の子会社。筆者は株式会社Tサポートとして独立し、徳島・香川県のとくし丸を運営している）。

私たちの仕事の大きな柱の一つは「お客様探し」です。私自身、この6年間でざっと5万軒以上の戸別訪問をして、一人ずつの買い物困難度をヒアリングしてきました。私たちの会社のクローゼットは、これまで歩いてきた住宅地図のコピーで一面がびっしりと埋まっていて、買い物難民の現状に関しては、わたしが日本一知っているのではないかと思いますくらいです。

さて、一概に買い物難民とは言っても、その事情は様々です。単身や夫婦だけの運転をしない高齢者はもちろんですが、若い人と同居していても買い物に不便をしている人、週末に子どもに車で連れて行ってもらう人、生協や弁当などを取っているが、やはり自分で見て、その日に食べたい食材を買いたい人、販売員とのコミュニケーションを楽しみにしている人、大きなスーパーでは疲れるのでコンパクトな移動スーパーがよい人等々、実にいろんな方がいます。

ただ、この間を振り返って見えてきたのは、買い物難民は、田舎も都市もなく蔓延しているということです。町の中で近くにスーパーがあっても、高齢者で運転をせず、足が痛かったり、体が弱っている人はやはり買い物に不自由をされています。家からスーパーの看板が見えているようなところにも、私たちのお客様はいます。田舎では車を運転する高齢者は多いのですが、スーパーそのものが遠いので、いったん運転を止めてしまったらたちまち買い物難民になって、誰かに頼るしかない状況です。

それと、子どもなどに勧められて免許を返納する高齢者もいるのですが、買い物は移動スーパーで賄っても、病院などへは毎週のようにタクシーを利用したりして、やはり不便をされているのが現実です。

いずれにしても買い物難民の問題は、今や都市か田舎かにかかわらず、全国隅々にまで広がっているというのが、わたしが5万軒歩いて見えてきた結論です。

移動スーパーとくし丸とは

「移動スーパーとくし丸」は、軽トラックを改造したもので、大きな冷蔵庫と商品棚に1,000点以上もの商品を積んでいます。

商品は、拠点となるスーパーで、朝の準備の時間に買い物をするようにしてピックアップをし、積み込みます。これは「仕入れ」ではなく、言うなれば販売委託、スーパーの商品を「借りて」いくのです。なぜこういう形になったのか。

以前から買い物難民対策として移動スーパーは注目されていました。わたしが創業したときも、何人もの人から「それは私も考えていた」というような話を聞きました。それがなぜ形にならなかったのかと言うと、商売にはロス（売れ残り）が付き物ですが、このロスを考えると、とても収支が成り立たないというのが大方の予想だったのです。

そこで私たちは「仕入れ」ではなく、スーパーの商品を借りていくことによって、このリスクを取り除こうと考えました。売れ残った分はスーパーが引き取って再販してくれるので、その分のリスクが無いのです。

ところが創業前にはじめてこの仕組みを考え、スーパーの経営者に話を持っていくと、誰もが「それは成り立たない」と言うのです。なぜなら、スーパーの商売は薄利多売なので、普通でも粗利益が20%ぐらい、そこから販売手数料を支払ったら収支が成り立たない、というのが理由でした。これに対して業界素人の私たちには反論の余地はありませんでした。ただそんな中で、実験的にやってみようという経営者の方が現れ、実際に販売してみた



ころ、予想に反して粗利益は30%を超えることが分かったのです。なぜかという、私たちのお客様は単身やご夫婦だけの高齢者が多く、料理をする機会が少ないために、「お惣菜」や「お寿司」といった店内加工食品の売上割合が多かったのです。店内加工食品の粗利益は30～40%はあります。多くの経営者の皆さんは、移動スーパーの売上部門構成を実店舗と同じように考えていたので、そこまでは予想できなかったのでしょう。

これが、私たちのビジネスモデルが軌道に乗る第一のブレイクスルーでした。

さて、とくし丸は朝の10時にスーパーを出て、夕方の5時までが販売時間です。各車の担当エリアが決まっていて、街中だと狭い人で半径5キロぐらい、田舎の方で広い人だと半径10キロ程になります。1日に販売する箇所は25～30か所ぐらい、お客様は40～60人ぐらいです。年齢層は70代以上が9割を占めます。中には車を運転する人もいますが、便利さで利用してくれている人もいます。

いつもの時間にテーマソングを流しながら玄関先に着くと、お客様が待っていてくれます。場所によってはご近所から何人もが集まってくれて、楽しく賑やかなお買い物になります。高齢者で車を運転しない人は、たいていはヘルパーや家族に買い物を頼むなど人頼りになりますが、やはり自分の目で見て買うのは楽しいものなのです。

店舗に比べると移動スーパーはとても小さいのですが、皆さんが買いたいものはほとんどそろっています。なぜなら、販売パートナー

は週に2回（もしくは1日）顔を合わせて会話をするので、お客様の好みをたいてい把握しているからです。お客様にしてみれば、広いスーパーを歩き回ることなく、車をぐるりと一周するだけで買いたいものがそろうのですから、とてもありがたい訳です。言うなれば、移動スーパーはセレクトショップのようなものです。広いスーパーからあらかじめ自分の欲しいものをセレクトしてくれているのですから、こんな便利なものはないのです。

徳島県内9割をカバー～黒字化への道～

私たちの移動スーパーは開業6年半にして、徳島県内においては実に9割以上のエリアをカバーしました。

徳島県の人口は現在約74万人です。そこに今、27台のとくし丸が20市町村を走っていますが、その人口を合わせると約69万人。面的には山間部などまだまだ入り込めていないエリアもありますが、人口だけで言うと、徳島県では実に9割以上の買い物難民問題を解消してしまったと言えなくもありません。先に行政のスピード感を憂いましたが、民間のソーシャルビジネスには、それだけのポテンシャルがあるのです。

ただ、ソーシャルな課題とはいえ、そこはやはりビジネスです。持続していくためには利益が必要です。ところが2017年7月、総務省行政評価局によって、「買い物難民対策事業の7割が赤字」というショッキングな数字が発表されました。この調査、正確には「買物弱者対策に関する実態調査」というもので、事業を7つに分類して183事業者にヒアリングをしています。7分類とは①配食、②買物代行、③宅配、④移動販売、⑤店舗開設、⑥交通、⑦その他（店舗での購入品の配達、買物への付添い、買物ツアーの実施）です。この7種の事業者にヒアリングしたところ、70.5%が赤字という答えが返ってきたのです（補助金などで補填することによって持続されている事業も赤字に含まれています）。

やはり社会貢献をビジネスにするのは無理

があるのでしょうか。そんなことはないと思います。私たちの移動スーパーは全車黒字です。販売を担当する「販売パートナー」の手数料は平均で月に40万円を超えています。もちろんそこからガソリン代や保険代などの経費を引くことになりますが、それでもそこそこの可処分所得が残ります。

7割以上の買い物難民対策事業が赤字と言われる中、なぜ我々は黒字が可能になっているのでしょうか。天才的なアイデアやすごいノウハウなどの企業秘密があるのでしょうか。いや、そういうものがあれば逆に教えてほしいものですが、実態は本当に地道な努力と、ちょっとした工夫やアイデアの積み重ねなのです。

例えば先にお話ししたように、私たちのお客様探しは、エリアの住宅地図を1軒ずつぶしながら歩いて回るといったものです。移動スーパー1台を開業するためには、あらかじめ3コース、合わせて100人ぐらいの見込みのお客様が要ります。そのお客様を探すために、3名ぐらいのチームで3週間程をかけて地域を歩きます。それは本当に気の遠くなるような地道な作業です。暑い夏に一日中歩いて1軒も見つからない、というような日もあります。

創業前の机上のビジネスモデルでは甘く見ていました。市役所かどこかの窓口で「買い物難民リスト」のようなものがあって、それをもらって訪問すれば買ってくれる、というぐらい簡単に考えていたのです。ところが実際にはそんなものはなく、また民生委員やコミュニティ協議会などに紹介してもらって訪問しても、実際には買い物に困ってなかったり。いろんな試行錯誤の末、結果的に1軒ずつ歩いてヒアリングするのが、遠回りのようにいて一番確実なお客様探しの方法だということが分かったのです。

そして開業後も、お客様が減ってきたら私たちはマメに再開拓をして回ります。そして一人ずつお客様を探し、売り上げを一定まで上げていくのです。

また、商売の売り上げは一般に「客数×客単価」と言われます。お客様が多ければいい

という訳ではなく、一人がどれだけを買ってくれるかです。

創業前に相談しに行ったある大学の先生からは、移動スーパーには「客単価1,000円の壁がある」と言われました。先生は全国各地の移動スーパーを調べられていて、皆さんなかなか売り上げが伸びずに悩んでいる、との話だったのです。ところが今、私たちの平均客単価は2,000円を超えています。もちろん創業当初、私自身がハンドルを握って販売し始めた頃は、やはり1,000円ちょっとでしたが、じりじりと上がって今は28台全車で2,000円を超えています。今考えると、1,000円の壁というのは、おそらく商品構成の問題ではなかったかと思います。古くからある多くの移動販売車は、魚なら魚だけ、青果なら青果だけというふうに、単部門を市場で仕入れて売りに行くというスタイルですから、なかなか単価だけを見ると厳しかったのだと思います。

ところが私たちの移動スーパーは小型スーパーのようなものですので、日常生活に必要なあらゆる食材や日用品を積んでいて、普段の生活のほぼすべての買い物を済ませることができます。しかも、販売パートナーが週に2回顔を合わせて言葉を交わし、必要な商品を熟知していますから、ますます頼られる存在になり、おのずと客単価もアップしてくるのです。

さらに私たちが「プラス10円ルール」と呼んでいる仕組みの工夫があります。とくし丸の商品の値段は、店舗での販売価格に10円が上乗せされています。500円のお味噌なら510円、120円のお豆腐なら130円という具合で、1回のお買い物で10品を買えば「 $\times 10円 = 100円$ 」の上乗せになります。この10円のうち半分の5円が販売パートナーの収入になります。売点数は1日に400点ぐらいになりますから、上乗せ分の売り上げが4,000円。その半分の2,000円が手数料になるのです。これでガソリン代ぐらいは捻出することができます。

言うなれば、この移動スーパーの仕組みを維持するために、利用者のお客様自身に協力を求めているのです。これは、通常の商売で

は考えられない独自のユニークな仕組みだと思っています。

多くのソーシャルビジネスは収益が一番の難しい壁だと思いますが、一見何でもないこんな小さな工夫や地道な努力の積み重ねが持続可能なモデルとなり、結果的に大きな成果をもたらすことができるのです。我々も「やってみなければ分からなかった」ことばかりですが、今は実績を示して皆さんにお伝えすることができます。私たちも日々、PDCAの大切さを実感しているのです。

一石八鳥のソリューション

移動スーパーとくし丸には、他にいくつものメリットが付随しています。

もちろん第一の目的は「買い物難民」と言われる方のお買い物のサポートですが、これは単なる「便利さ」ととどまらず、高齢者の皆さんにとっての大きな生きがいになっていると感じることが少なくありません。

人にとって「食」は、生きていくために不可欠な営みですが、ただ栄養補給ができればよいというものではありません。そこには文化があり、生きる喜びそのものがあります。そしてそれをめぐる人とのつながりは、根源的に楽しいものです。ただ食べるものが運ばれてくれば、それで満たされるものではないのです。

多くの高齢のお客様にとって、とくし丸の販売パートナーは、食生活に欠かせないサポーターであり、話し友だちです。そこには、家の前で買い物ができるという機能性以上の、生きがいがあるのです。

そしてとくし丸が止まるところには、地域のコミュニティが生まれます。とくし丸が巡回をし始めると、場所によっては近所の皆さんが何人も集まってこられ、「久しぶりー」と盛り上がりお話を花が咲きます。とくし丸が到着する前から定例の井戸端会議になっているところもあります。それまでの昔からの地域コミュニティが崩れていたところへ、移動スーパーが来るようになって地域のつながりが復活した感じです。

また、私たちは「地域の見守り」というミッションを、買い物支援と並ぶ2大ミッションと位置付けています。よく言われる、新聞が溜まっていたり、ガスメーターに異変がある時に通報するという見守りに比べ、私たちは週に2回（もしくは1回）、実際に顔を合わせて話をしますので、お元気かどうかに加えて、体調やちょっとした変化にも気づきやすいので、実用性の高い見守りになっています。

さらに販売パートナーを対象に年2回の研修会を実施して、お互いの事例を共有したり、有効な対応のレクチャーを受けたりして、見守りのスキルアップを図っています。昨今求められている「地域包括ケアシステム」の一環で、民間にできることとして大きくお役に立っているのではないかと自負しています。

私たちは創業時、3つの理念を掲げました。第一の理念はそのまんま「買い物難民の支援」ですが、第二の理念は「地元スーパーの支援」です。近年、地方には大手資本のスーパーが凄まじい勢いで進出しています。小さな食料品店はなすすべもなく、地元スーパーも苦しい戦いを余儀なくされています。大手は資本にモノを言わせて安売り競争を仕掛けてきますから、地場の商売は疲弊していくばかりです。そんな中で、大手には真似のできないきめ細やかな販売網を地道に拓けることによって、少しでも地元スーパーを応援していきたいと考えているのです。

また、私たちのお客様開拓の基本方針として、既存の食料品店の周囲300メートル圏内には入らない、ということがあります。我々が入ることによる影響をできるだけ避けたいという思いです。300メートルと言うのは徒歩商圏と言われています。影響をゼロにするのは無理かもしれませんが、買い物難民対策を掲げる以上、元からある商店の売り上げに食い込むというのは本末転倒だと思うからです。

そして第三の理念が、個人の社会貢献型事業の創業支援です。とくし丸の販売員は「販売パートナー」と呼ばれますが、皆さん個人事業主です。それぞれに前職があって、何か社会貢献になるような仕事がしたいと考えら

れていた方ばかりです。ただ、大手資本優位のこの世の中で、なかなか個人の力だけではリスクも大きく難しいものがありますので、そこを私たちがサポートし、ネットワークを構築していこうというものです。

江戸時代から続く近江商人の言葉に「三方よし」というものがあります。売り手よし、買い手よし、世間よしの三方よしです。私は、このうちの世間よしの部分として、私たちの移動スーパーが少なからず「行政予算の削減」に寄与しているのではないかと考えています。

徳島県でも、以前には様々な買い物支援事業がなされていました。中山間地で、1,000万円を超える規模の「社会実験」がされたこともありました。今でも全国では、行政の予算で対策がなされているニュースを目にしますが、そういった税金の支出を、少なからず抑えられているのではないかと思います。

さらに世間よしとしてCO₂の削減を挙げたいと思います。私たちの移動スーパーの1日のお客様は平均で45人程度です。仮にこの45人が4キロ離れたスーパーまで自家用車で買い物に行くとする合計180キロになります。ところが移動スーパー1台の走行距離は1日平均50キロ程ですから、差し引き130キロ分のガソリン燃焼を削減できていることになります。これが全国に300台以上ありますから、けっこうなCO₂削減になっているのではないかと思うのです。

これからの買い物難民対策～行政とソーシャルビジネスのタッグで～

いろいろと述べてきましたが、私はこれからの社会問題解決は、行政とソーシャルビジネスがお互いに弱い部分を補完しあって取り組んでいくのが、一番現実的な手法なのではないかと考えています。

民間のビジネスの強い部分は、粘り強いマンパワーと、自由なアイデアやノウハウです。ただ、資金力や住民からの信用という面では足りないものがあります。その部分を、行政が補っていくのです。例えば買い物難民対策

で言うと、お客様探しの部分では行政の「広報」や「情報」が役に立ちますし、開業資金に対しては、車の購入費を助成してもらうなどすれば、恒常的な税金の投入もなく、実効的な対策を講じることができます。

一方、行政は制度をつくっても自らが商売をすることは難しいのが現状です。そこをうまく民間とタッグを組んでいくことによって、困難な課題を乗り越えていくことができるのではないのでしょうか。

私は、未来は決まったものではなく、これから私たち自身でつくっていくもの、すなわちDIY (Do it yourself) だと考えています。ともに力を合わせ、希望をもって前に進んでいきましょう。今回の内容が、皆さんの現場で何かのお役に立てば幸いです。

＊ 『食料品アクセス困難人口の推計』における「食料品アクセス困難人口」は「店舗まで500メートル以上かつ自動車を利用できない65歳以上の高齢者」であり、この店舗は「食肉小売業、鮮魚小売業、野菜・果実小売業、百貨店、総合スーパー、食料品スーパー、コンビニエンスストア」が含まれると定義されています。

著者略歴

村上 稔 (むらかみ・みのる)

1966年徳島市生まれ。京都産業大学卒業。株式会社Tサポート代表取締役、沖縄国際大学特別研究員。

徳島市議会議員を3期務めたのち、買い物難民対策の「移動スーパーとくし丸」を創業メンバーとして起業。新しい民主主義のカタチをソーシャルビジネスの中に見いだしている。著書に『希望を捨てない市民政治』、『買い物難民を救え！移動スーパーとくし丸の挑戦』(ともに緑風出版)、共著に『ひとびとの精神史』(岩波書店) など。

メールアドレスmm920@aiores.ocn.ne.jp