

買物弱者対策としての移動販売のビジネスモデル に関する研究

Study on the Business Model of Rolling Stores for Restricted Shoppers

李 志明*

Jimyoung Lee

買物弱者の対策として移動販売が実施されているが、採算性の課題があり、補助金に依存する例が多い。しかし、継続性のためには移動販売を事業化する必要がある。本研究では、移動販売のロジスティクス・マネジメントに着目して、ビジネスモデルの可能性を検討した。複数の主体が役割とリスクを分担することや、物流のノウハウを駆使することで調達と在庫の効率化が実現し、移動販売の事業化が可能となる。

キーワード：買物弱者、移動販売、ロジスティクス・マネジメント、ビジネスモデル

I. 本研究の背景と目的

日本の少子高齢化に伴う課題として、最近、買物弱者に関する研究がおこなわれている（既存研究については、李（2014）¹⁾に詳しい）。

既存研究の多くが指摘する買物弱者の発生原因は、近隣型の個人商店の減少である。商業統計によると、日本の小売業の商店数は 1980 年代から減少してきたが、そのほとんどが個人商店である。従業員数別に店舗の規模を分類して、1997 年と 2007 年の店舗数の変化と売上高の変化をみると、従業員数が 9 名以下の商店は店舗数も売上高も減少していることが分かる。特に、規模が小さいほど減少幅が大きい（表 1）。個人商店が減少した理由として、小本（2009）は、消費の低迷、大規模小売店舗の増加、経営者の高齢化と後継者難、経営革新の不振を挙げている²⁾。

表 1. 従業員数別にみた小売店舗数と売上高
の変化率（1997 年対 2007 年、%）

| 従業員数 | 店舗数 | 年間売上高 |
|-------|--------|--------|
| 1~2 | ▲ 34.1 | ▲ 45.6 |
| 3~4 | ▲ 31.9 | ▲ 40.7 |
| 5~9 | ▲ 9.3 | ▲ 17.2 |
| 10~19 | 27.6 | 15.4 |
| 20~29 | 22.8 | 4.6 |
| 30~49 | 10.1 | 3.2 |
| 50~99 | 50.6 | 46.4 |
| 100~ | 64.5 | 5.9 |
| 全体 | ▲ 24.1 | ▲ 6.0 |

データ：経済産業省『商業統計』、各年

*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

個人商店がなくなることにより買物弱者が増加し、そのためいろいろな対策が検討されている。しかし、採算性が大きな課題と指摘されており、政府や自治体の補助金事業に頼る傾向にある。一方、補助金を利用すると、事業の継続性が保証できない。今後も少子高齢化が進展し、買物弱者が増加すると考えると、収益のあるビジネスとして対策を考えなければならない。

そこで本研究では、買物弱者のために最も効果的な対策である移動販売に着目し、そのロジスティクス・マネジメントの視点から、移動販売のビジネスモデルの可能性について考察する。

II. 本研究の位置づけと構成

1. 買物弱者の定義の再考察と本研究の対象

買物弱者の問題は、2008年に発行された杉田の著書「買物難民」(大月書店)や2009年に特集シリーズで連載された読売新聞の「買い物難民」により、少子高齢社会における社会的問題の一つとして認識が広まった。経済産業省(2011)は「難民」の代わりに「弱者」という言葉を用いて、「買物弱者とは住んでいる地域で日常の買い物をしたり、生活に必要なサービスを受けたりするのに困難を感じる人たち」³⁾と定義しており、多くの研究でもこの定義が用いられている。

買物弱者が生じる主な原因として、近隣の小売店舗の撤退と交通手段の欠如が挙げられる。しかし、これに加えて、消費者個人の事情を考慮しなければならない。一般的に、買物弱者は高齢者であると考えられるが、これは、運転ができず、また荷物を持って長距離を歩行することが困難であるという、身体的な事情を前提にしている。そして、個人の事情を考慮すると、障害者や病人、または子育てや仕事などにより店舗の営業時間に買い物ができない人々も買物弱者となりうる。

一方、買物弱者の中には、インターネットやカタログなどで買い物(以下、ネットショッピング)ができる人もいる。対面式で商品を見て買うことはできないとしても、近年のネットショッピングは生鮮食品も取り扱い、無料返品サービスを提供するなど、利便性が高くなっている。また、高齢者の中でも健康で運転ができる場合や、自らはできないとしてもバスなど車に乗ることはできる場合もある。

以上のように考えると、より効果的な支援や対策を検討するために、買物弱者を細分する必要がある。買物弱者を、経済産業省の定義に倣い、買い物に困難を感じる人々としたとき、その中にはネットショッピングができない「IT弱者」もあり、車に乗ることのできない「交通弱者」もある。両方に該当

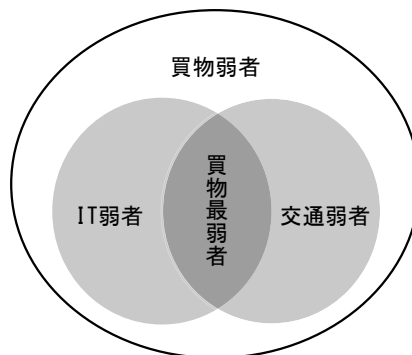


図1. 買物弱者の細分
出典) 筆者作成

しない場合は、たとえば、仕事や病気など個人の事情により、一時的に買い物ができない場合などであろう。そして、「IT 弱者」である同時に「交通弱者」である人たちを「買物最弱者」と言えよう（図1）。本研究は、買物最弱者を対象として、その対策のビジネスモデルの可能性を考察する。

2. 買物弱者対策と本研究の対象

李（2013）が指摘しているように、買物弱者の問題は大きく2つである。一つは、店舗へのアクセス問題であり、もう一つは自宅への商品搬送問題である⁴⁾。これは、前述した買物弱者の原因からも分かる。

このような問題の対策に関する考え方として、多くの研究で、①店の誘致、②商品の配送、③人の輸送、④買物の代行が提案されており、これらのために政府や自治体の補助金または教育課程やボランティア活動の補助が必要であるとしている（経済産業省 2011；李 2013,2014；高橋他 2013⁵⁾）。①店の誘致とは、買物弱者の近くに小売店舗を作る考え方である。具体的には、青空市場のような仮設販売と移動販売を誘致する対策と、廃業になった店舗を利用して低コストで新たに店舗を誘致する対策がある。②商品の配送とは、店舗へのアクセス問題と商品搬送問題を分離して、後者の問題を解決する考え方である。具体的には、カタログや電話またはインターネットを利用した買い物を誘導する対策がある。③人の輸送とは、人の移動を助ける考え方である。具体的には、郊外の大型小売店もしくは商店街が交通手段として買物バスを提供する対策と、自治体の補助金などを利用して、地域コミュニティバスを投入する対策、またはタクシー利用券を提供する対策がある。④買物の代行は、買物弱者に代わり買物をしてあげる考え方であり、具体的には地域コミュニティやボランティアを利用する対策がある（表2）。

表 2. 買物弱者の問題と対策

| 買物弱者の問題 | 対策の考え方 | 具体的な対策の例 |
|---|--------|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ・店舗へのアクセス ・自宅までの商品搬送 | 店の誘致 | 青空市場、移動販売、新店舗 |
| | 商品の配送 | カタログ・電話・ネットショッピング |
| | 人の輸送 | 買物バス、地域バス、タクシー利用券 |
| | 買物の代行 | 地域コミュニティ、ボランティア |

出典）経済産業省（2011）、李（2013；2014）、高橋他（2013）から筆者作成

このうち、本研究では、移動販売に着目する。なぜなら、移動販売が最も効果的な対策であると考えられるからである。つまり、移動販売は買物弱者の家の近くもしくは玄関先に店ができること

と同じであり、対面式の販売である。買物弱者の立場からすると、①店の誘致と②商品の配送による効果が同時に得られるものであり、当然のことながら、③人の輸送と④買物の代行の必要性がなくなる。また、他の対策は、IT弱者であり交通弱者である買物最弱者にとって利用しやすい対策であるとは言いがたい。

3. ビジネスモデルに関する本研究の考え方

買物弱者のための対策が継続できるためには、収益のあるビジネスとしておこなわれるのが良い。つまり、公共部門からの補助金を前提とした対策であれば、補助金がなくなった場合、その対策が中断され、再び買物弱者が生じる。そのため、継続性のある対策が不可欠である。

継続できるためには、採算性が重要であるが、前述したように、買物弱者のための今までの対策では採算性が最も大きな課題となっている。そこで、採算性のあるビジネスモデルを考える必要がある。

ビジネスモデルとは、曾我と橋本（2002）によると、競争優位な事業を定め、その価値を上手に作り届ける仕組みを設計し運用管理することである⁶⁾。そして、環境に対応し不確定な条件の中でリスクを最小にしながら顧客価値向上と生産性向上を目指すものとしている。原田（2007）は、ビジネスモデルを、コンテンツ（提供内容）とコンテキスト（提供方法）で構成される価値発見措置であるとしており、コンテキストはコンテンツが持つ潜在的な価値を顕在化する措置であると述べている⁷⁾。また、小平（2006）は、エンジニアリングの視点からビジネスモデルについて、技術を市場ニーズに生かして経済価値に変換するための儲けの仕掛けであると定義している⁸⁾。

上記からビジネスモデルの概念を改めてみよう。まず、その定義は「顧客（市場）に価値を提供するための仕組み」であると言えよう。また、本研究は、価値を提供する仕組みとして、ロジスティクスを取り上げる。なお、原田他（2006）はこれを「ロジスティクス・コンテキスト・マネジメント」と言っている⁹⁾。

以上の考え方から、本研究は、買物弱者に価値を提供する移動販売のロジスティクス・マネジメントに着目し、移動販売がビジネスモデルとしてなりうる可能性を検討する。移動販売がビジネスモデルとなるためには、初期投資額が低いことと、リスクが低いことが前提となる。

Ⅲ. 移動販売のロジスティクス・マネジメントの必要性

1. 移動販売の課題の所在

a. 日本における移動販売

（財）日本のケータリングカー協会¹⁰⁾によると、日本における移動販売の歴史は古く、江戸時代に蕎麦や握り寿司などの食品の売り歩きがおこなわれた。そして、リヤカーを利用した移動

販売に発展し、高度経済成長期には動物のロバが牽引する移動販売へと、その機動性が高まった。1970年代以降に自動車の普及が進むにつれ、今のように軽トラックを用いた、ラーメンや軽食の移動販売が多くなった。今も、都心において弁当やパンなどの移動販売が多く見られる。

一方、単品の移動販売ではなく、いわゆる「移動スーパー」として見ると、都心を中心にスーパーが出現した1970年代後半においても、地方では移動販売が重要な買い物手段であった。また、大規模の全国チェーンのスーパーが広まった1980年代後半には、サンブラザ（高知県のスーパー）のように、地域スーパーの差別化戦略として移動販売を始めた例もある。

b. 買物弱者対策としての移動販売の課題

買物弱者のための移動販売は、前述のように最も効果的な対策となる。移動販売とは、車両に商品を載せて、決まったルートで、消費者の家の近くもしくは玄関先まで行き、対面販売する小売の形態である。車両は、一般的に、小型貨物自動車（トラック）や小型バスを改造した形で使われる。トラックの場合は、両面と後面に商品が陳列されており、消費者はトラックを囲み、商品を選ぶ。バスの場合は、後面に取り付けられた階段からバスに乗り、バスの中の両面に陳列された商品を選ぶ。身動きが不自由な高齢者などにとって、大型店舗のように広い売り場で商品を探すのが大変であり、移動販売の方が好まれることもある。

しかし、既存の移動販売は利益の確保という課題があり、政府や自治体の補助金で補填する例が多い。上記のサンブラザも、近年は地域の買物弱者対策として小型バスを利用した移動スーパー（「ハッピーライナー」という）事業を取り組んでいるものの、利益を得られずに事業停止を検討したが、今は補助金を受けて継続している（写真1）。



写真1. サンブラザの移動スーパー「ハッピーライナー」とその内部

出典) サンブラザのウェブサイト

2. 移動販売のロジスティクス・マネジメント

少子高齢化の深刻化に伴う買物弱者の増加傾向からすると、移動販売の市場性は十分にあると考えられる。そのため、移動販売が利益を得られるようになると、継続的な事業となり、結果として買物弱者に貢献できる。移動販売が収益を確保するためには、次の3つのロジスティクス・マネジメントが重要である。

第1に、輸送管理である。つまり、最適なルートを設定することで輸送の効率を高める必要がある。近年、商物分離^{注1)}により輸送の効率化を進めてきたが、移動販売の輸送管理は販売先すなわち買物弱者の場所によって大いに影響される。言い換えると、販売先が決まると、それに従って輸送ルートも決まる。

第2に、調達管理である。移動販売は、積載量の制限により、車両で販売できる商品数に限りがある。またルートの後半に行くほど欠品のおそれもある。しかし、品揃えや数量を増やすと、調達先の確保や商品管理に必要なコストが増加する。そのため、利益創出のためには効率的な調達管理が必要である。

第3に、在庫管理である。移動販売中の商品の在庫管理だけでなく売れ残りによってもコストが増加する。そのため、効率的な在庫管理も不可欠である。

このように、移動販売のロジスティクス・マネジメントとして、輸送・調達・在庫の管理が必要である。ただし、移動販売における輸送管理は販売管理ともなる。そのため、本研究の対象外とする。

IV. とくし丸による移動販売の事例^{注2)}

1. 会社の概要

株式会社とくし丸(以下、とくし丸)は、2012年1月、徳島県徳島市に設立された(資本金1,000万円)。とくし丸は、自社の車両で自ら移動販売をする企業ではない。後述するように、地域のスーパーと連携し、移動販売を事業とする個人事業者を募集し、移動販売を管理する企業である。とくし丸の事業に関する村上(2014)の書籍¹¹⁾には、その設立の経緯について、以下のように記されている。

“社会問題化している「買い物難民問題」の対策として、「移動スーパー」の事業を一緒におこなってみたいか、というお誘いでした。それも自分たちは一台走らせるというのではなく、たくさんの「移動スーパーのオーナー経営者」を作って、いわばフランチャイズのようなネットワークで日本中の買い物難民問題を解決しようという…(後略)。”(p.22)

既存の移動販売は、スーパーなどの小売業者が一つの業態としておこなう場合が多い。しかし、とくし丸は小売業者ではないため、小売業者との連携が必要である。このとき、とくし丸は地域スーパーとの連携に限っており、全国チェーンの大手スーパーとの連携は避けている。その理由

について、前掲の書籍で次のように述べている。

「『全国資本』や『グローバル資本』のスーパーであっても、地域の食を支えていることは事実なのですが、社会構造的には、それが原因で近所の小さなスーパーや食料品店が廃業を余儀なくされているのです。」(p.49)

とくし丸は、事業構想から2012年2月の事業開始後の約1年間、徳島市のスーパーである株式会社ファミリー両国と連携していた(1975年9月設立)。しかし、ファミリー両国が閉業(2013年3月)され、その後は、主に、株式会社キョーエイ(以下、キョーエイ)と連携している^{注3)}。なお、キョーエイは、1958年7月、徳島市に設立された小売業者である(資本金9,600万円)。2014年度の時点で、32店舗のスーパーと15店舗の専門店を営んでいる¹²⁾。

2. 事業の内容

a. 事業の役割分担

とくし丸の移動販売の事業主体は3つである。とくし丸、連携スーパー、そして販売者である。販売者はとくし丸が募集して採用する個人事業者であり、「販売パートナー」と呼んでいる。これらの主な役割は図2のようである。

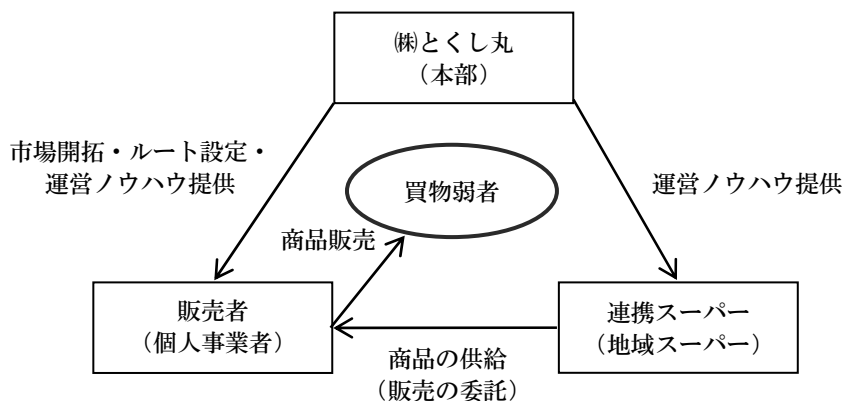


図2. とくし丸の事業主体の役割

出典) 株式会社とくし丸の内部資料を基に筆者作成

とくし丸は事業における本部の機能を果たしており、その役割は、主に、連携スーパーと市場の開拓、そしてルートの設定である。その他、連携スーパーや販売者へ運営ノウハウを提供する。市場の開拓とルートの設定は、移動販売の収益において大きな影響を与えるが、膨大な労力がかかる。これを本部が担うことが、既存のスーパーや個人事業者の移動販売と異なる特徴である。

連携スーパーは、商品の提供と在庫の管理を担当している。ただし、商品を選ぶのは、連携スーパーではなく販売者である。また、商品はスーパーの在庫であり、販売後に残った商品は夕方に

連携スーパーに戻す。

販売者は、個人事業者として希望するエリアで働くが、開業のために車両を購入する必要がある。その役割は、移動しながら販売することである。なお、必要に応じて、顧客の安否確認やいわゆる「御用聞き」のサービスも提供している。

要するに、としく丸は、連携スーパーが販売者に販売を委託する「委託販売」の形として運営されており、市場開拓・調達管理・在庫管理のリスクが分散される。このことが、既存の移動販売と大きく異なる、としく丸の移動販売の特徴である。

b. としく丸の移動販売の内容

ここでは、車両の1台、すなわち販売者の1人を基準として、移動販売の内容を説明する。販売者は、連携スーパーの営業開始の前に（9時）、当日販売する商品をピックアップして、車両に積む。車両は軽トラックであるが、両側と後ろの3面に陳列台があるため、一度に20名の客が買い物できる。商品は、生鮮食品、惣菜、加工食品、日用雑貨など多様であり、温度帯別に、常温・冷蔵・冷凍管理される。商品数は、300～400品目の約1,000点である。

販売者の担当エリアを3つに分けて、週2回巡回する。そして、1日に30～40カ所を巡回するが、滞在時間は1カ所で5～10分である。客数は40～50名であり、客単価は2,000～2,500円である。販売先は、主に高齢者の自宅の前であり、客の立場からすると、前述したアクセス問題と商品搬送問題が同時に解決できる（写真2）。

販売を終えた販売者は、17時ごろ、売れ残った在庫を連携スーパーに戻す。連携スーパーは、店舗の商品と同様に割引して販売する。移動販売でもPOSシステム（Point of Sales：販売時点情報管理システム）を利用するため、連携スーパーの在庫管理が可能である。

移動販売の1日の売上高は、事業開始の当時は2～3万円であったが、その後は増加し続け、現在は8～10万円となっている。そして、粗利益率は3割と、他の食品スーパーの粗利益率より高い。その理由は商品の販売価格の設定にあり、連携スーパーの店頭価格に一律10円を上乗せして移動販売の商品価格に設定している。粗利益を本部と連携スーパーと販売者の3者に配分し、上乗せした10円分は本部と販売者の2者に配分する。

本部の立場からすると、1台の移動販売からは大きな収益にならないものの、全国で同様の事業が広がることにより収益が確保できる。連携スーパーからすると、委託販売の手数料として粗利益の一部を本部と販売者と分けるが、市場の拡大や売上の増加による収益が確保できる。販売者からすると、初期投資の車両代として300万円が必要であるが、1日の売上高を9万円とすると、月収入は40万円となる。燃料代などの経費を除き、約30万円の収益は確保できる。そして、調達や在庫の負担がないことが、他の移動販売者に比べて大きなメリットとなる。

徳島県で2台の車両で始まったとしく丸は、東京都と10県に拡大してきた。徳島県だけでも

15 台の移動販売を運営しており、販売者によって違いはあるものの、3 ルートを設定し、1 ルートで 50 名の客が利用しているとしたら、2,000 名を超える買物弱者が救われることになる。



写真 2. 買物弱者の自宅前の移動販売（筆者撮影 2015 年 1 月 23 日）

V. 泰成運輸による移動販売の事例 注 4)

1. 会社の概要

有限会社泰成運輸（以下、泰成運輸）は、1995 年 8 月、長野県上伊那郡箕輪町に設立された。貨物自動車運輸業を営んでいるが、この地域に精密機械の製造企業が多いことから、主に精密製品・精密機械等を輸送している。

泰成運輸が移動販売事業をはじめたのは、2008 年のリーマンショック後である。景気低迷で、地域の製造企業の業績が悪化し、泰成運輸の業績も悪化した。そこで、新しい事業をはじめたのが移動販売である。最初は、運輸業であるため車両はあり、輸送業務の後の帰り便に商品を仕入れることで積載効率も上がるという考え方があった。そこで、地元の農家から野菜を仕入れて販売した「いなの里」が移動販売の始まりである（2009 年 4 月）。今も毎週の土曜日に自社の駐車場で開かれている。

「いなの里」の移動販売を開始してから、取り扱う品目を増やし、二人の担当社員を配置し、専用車両の「にこやか号」を導入し、今のような移動販売事業が構築された（2014 年 1 月）。今は、運輸事業とは別の事業として、月曜日から土曜日まで、移動販売をおこなっている。

2. にこやか号の移動販売の内容

泰成運輸が移動販売に用いる車両は、荷台が拡張するように改造した 3 トントラック（拡張バン）であり、中に冷蔵庫や冷凍庫がある。販売時には荷台が横に広がり、トラックの後ろに付けられた階段から客がトラックに乗り込む。この車両の価格は 1,750 万円であり、運輸業として使う 4 トントラックの 2 台分である。泰成運輸は、町商工観光係から書類準備などの支援を受け、

国（1,051万円）や自治体（300万円）の補助金が助成できた。

「にこやか号」が取り扱う商品数は約150品目であり、そのうち、生鮮食品が約100品目である。海がない地域であり、特に、魚介類が人気商品である。泰成運輸は、基本的に、近所のスーパーで売っていない商品を自社で仕入れて販売している。運輸業の帰便を利用して、各地域の特産品を仕入れる場合もあり、自社の調達管理を商品の差別化につなげていることが「にこやか号」の特徴の一つである。

そして、泰成運輸は、商品を調達する際に、ミルクラン方式を採用している。ミルクラン方式とは、納品先が複数の納品元を巡回しながら商品を調達する方式である。一般的な調達では輸送費などの物流コストが商品価格に含まれているが、ミルクラン方式では物流コストを除いた価格で調達できる。

魚介類やその加工食品は、一人の社員が週に1度、名古屋市の中央卸市場から調達する。その他、肉や野菜そして加工食品などは、もう一人の社員が毎日、伊那市の卸売業者から調達する。また、一部の野菜は、地元の農家から委託販売する。そして、惣菜や販売中に補充する商品は、随走する軽自動車在地元スーパーから仕入れてくる。客の要望を受けた商品を仕入る場合もある。

朝4時半ごろ（または前日の夕方）、伊那市に行き、商品を仕入れる。6時ごろから商品の陳列や掃除などの準備をし、8時ごろ開始する。主な巡回先は駐車場であり、町民体育館や町民センターの駐車場だけでなく、ホテルの駐車場や閉店したスーパーの駐車場も使われている。1カ所での販売時間は30～60分であり、1週間で延べ50カ所を巡回しながら販売する。客数と売上は曜日によって異なるが、1日に約80名、約12万円である。そして、販売を終え、会社に戻ってから、残りの商品があれば、自社の冷蔵庫（業務用2つ）と冷凍庫（業務用3つ）に保管する。この冷蔵庫と冷凍庫は、前述の「いなの里」を始めるときに設置したものであり、自社で在庫管理ができる体制になっている。なお、現在は、販売量に大きな変動がなく、販売量の予測に基づいて仕入れる量を調整しているため、売れ残りによる在庫はあまりない。

粗利益率は3割弱であり、地元農家からの委託販売は2割と設定している。そして、地元のスーパーから補充する商品は、スーパーの店頭価格に10円ないし20円を上乘せして販売している。客単価は1,600～1,700円である。

「にこやか号」が始まった2014年1月から7月まで、売上額は約1,133万円であるが、仕入額が約1,144万円である。「にこやか号」の認知度の不足もあり、最初の売上の不調が赤字の原因の一つであると考えられる。ただし、月次の粗利で見ると、3月と4月と6月は黒字である。「にこやか号」の売上は、天候に大いに影響される。巡回先までの外出さえ難しい高齢者が多いためである。巡回先から客の自宅まで商品を配達する場合もあるものの、市場開拓とともに、高齢者など体の不自由な人のために2014年9月から事業を見直した。今までの移動販売の巡回先を変更し、また、軽自動車による移動販売が加わった。高齢者が多い地域を販売する日に、随走する軽自動

車が別行動として高齢者の家の前を巡回する。

以上のように、泰成運輸が自社で調達管理や在庫管理をしながら、箕輪町内で移動販売をしている。1台での移動販売であるが、月に延べ1,000名を超える客が利用しており、買物弱者のための対策ともなっている。

VI. 移動販売のビジネスの可能性と課題

1. ビジネスの可能性の検討

a. 事例から見た移動販売のビジネスモデル

既存の移動販売は、スーパーが実施する場合が多い。そのとき、ロジスティクス・マネジメント、すなわち商品の調達管理と在庫管理は、店頭商品と同様にできるため、移動販売による在庫リスクは軽減でき、規模の経済の効果も得られる。しかし、店舗の他に、冷蔵・冷凍の設備を備えた車両が必要であるため、投資が必要である。特に、広い範囲の市場で実施するためには多くの車両が必要であり、投資額が大きな負担となる。

一方、「とくし丸」のように、車両の投資とロジスティクス・マネジメントを複数の事業者で分担することで、事業の拡大や利益の確保につなげられる。つまり、個人事業者は、車両の投資をして、ロジスティクス・マネジメントのリスクから逃れる。ただし、委託販売の形での移動販売は、調達管理や在庫管理の負担がないものの、移動販売をおこなう個人事業者の収益は委託販売の手数料に限定される。スーパーは、移動販売のロジスティクス・マネジメントを店頭商品と合わせておこない、車両などへの追加的な投資をしないで売上の拡大を図ることができる。

他方、「にこやか号」の移動販売は、車両投資は補助金を原資としたが、ロジスティクス・マネジメントは自社でおこなっている。特に、商品の仕入において、他のスーパーとの差別化を図っている。スーパーの移動販売と違って、移動販売専門者は規模の経済の効果を享受しにくいいため、差別化の戦略が収益の確保のために手段となる。また、ミルクラン方式を採用することで、調達管理の効率性を向上している。

このように、移動販売がビジネスとしてなりたつためには、ロジスティクス・マネジメント、すなわち調達管理や在庫管理が不可欠である。移動販売のロジスティクス・マネジメントは、複数の主体が連携しておこなう場合もあれば、単一の主体が単独でおこなう場合もある。前者は役割とリスクを分散する方法であり、後者はロジスティクスのノウハウを駆使する方法である。このように、ロジスティクス・マネジメントを効率化することで、移動販売は収益性のあるビジネスとして継続できる。つまり、移動販売は社会性と事業性の両立を実現することができる。

b. 移動販売の輸送管理に関する一考察

本研究の対象外ではあるものの、販売先の設定そして車両の配置などの輸送管理も重要である。

移動販売は事業者の地元を中心におこなう例が多い。本研究で取り上げた2つの事例でも地元で移動販売を実施している。消費者に安心感を与えるだけではなく、販売先や輸送経路の決定において事業者やドライバーの土地勘が利用できるからである。そして、人口密度や山間部などの地域の地理的な特性により、販売先の設定や車両の配置が異なる。たとえば、販売先別の客数が少ない場合は、「とくし丸」のような軽トラックを利用して多くの玄関先を巡回することができる。客数が多い場合は、「にこやか号」や「ハッピーライナー」のような小型トラックや小型バスを利用して、駐車場など数カ所だけ巡回することができる。

また、移動販売の市場の設定について泰成運輸は次のように述べている。

“「にこやか号」の需要は山間部より街場の方が多いそうだ。もともとあった商店が閉まり、不便を感じている人が多いからだ。・・・(中略)・・・一方、住んでいる近くにもともと店がない周辺部では最初から車に頼る” (宮下 2014)¹²⁾。ただし、その周辺部に住んでいる人々も、さらに高齢になると、自ら運転できなくなり、今よりまして買物に不便を感じるであろう。

2. ビジネスの拡大のための行政的課題

以上、移動販売は社会性と事業性を両立できる対策となることが分かった。単純に買物弱者が買い物できる手段を提供するだけでなく、高齢者の安否確認や簡単な家事の手伝いも付随サービスとして提供している。また、前掲の「とくし丸」のように雇用の創出に貢献することもあり、地元商店との連携により産業の活性化に貢献する例もある。

国や自治体が買物弱者対策事業に補助金を付与することは、少子高齢社会における課題の解決だけでなく、上記の効果も期待するからであろう。しかし、一方で国や自治体の規制が移動販売の促進を阻む課題の一つとなっている。移動販売の事業を始めるためには、保健所の車両調査を受けてから営業許可を得なければならない(食品衛生法第52条)。また、販売品目によって、乳類販売業、食肉販売業、魚介類販売業、水産加工食品販売業、食料品販売業などに分かれており、移動スーパーのようにすべての品目を販売する際には、すべての許可を得なければならない。また、条例により、軽トラックの移動販売では魚や乳製品を肉と一緒に取り扱えない県もある。そして、「食品衛生責任者」の認証を取得しなければならない。

このように営業許可の取得が煩雑なうえ、都道府県によって許可基準が異なる。また、都道府県をまたがって事業する場合は、地域ごとに営業許可を取得しなければならない。さらに、同一県内であっても政令指定都市で事業する場合には、市ごとに許可を得る必要がある。

移動販売が買物弱者のための効果的な対策であるため行政が金銭的に補助する一方で、行政の規制が移動販売の拡大を妨げる措置となっている。少子高齢社会における財政の制限もあり、今後の移動販売の事業のために行政の在り方が課題となる。

VII. おわりに

少子高齢化が進む現状から考えると、買物弱者は今後も増えるであろう。その中でも、IT弱者であり交通弱者である「買物最弱者」を助けるためには、移動販売が最も効果的な対策となる。店舗アクセスの問題と商品搬送の問題を同時に解決できるからである。しかし、今までの移動販売は、補助金に依存する例が多い。今後も少子高齢化が進むと考えると、買物弱者のための対策は不可欠であるが、社会貢献という社会性だけでは続かないであろう。収益のあるビジネスとして継続的にこなわれなければならない。

本研究では、移動販売のロジスティクス・マネジメントに着目して、2つのユニークな事例から移動販売のビジネスモデルの可能性を明らかにした。調達管理や在庫管理の効率化によって移動販売は収益を得るビジネスとなりうる。ただし、本研究は、ロジスティクス・マネジメントの中で、販売先の設定と車両の配置などの輸送管理については対象外とした。地域の特性を考慮した輸送管理については今後の研究課題としておきたい。

注

- 1) 商物分離とは、商取引と物流を別々運営・管理することである。たとえば、営業部門が商品の輸送もおこなうやり方（商物一致）から、輸送や在庫管理などは物流部門がおこなうやり方になったことがある。また、物流業務のアウトソーシングも商物分離の一例である。
- 2) 主にインタビュー調査（2014年11月23日）と村上稔の『買い物難民を救え！移動スーパーとくし丸の挑戦』（緑風出版, 2014）の書籍、そして株式会社とくし丸のウェブページ（<http://www.tokushimaru.jp>, 2015年3月16日取得）による。
- 3) 2015年4月時点で、徳島県、秋田県、福島県、東京都、静岡県、京都府、和歌山県、高知県、愛媛県、岡山県、広島県の地域スーパー15社と連携している。
- 4) 宮下武久の『移動販売者がゆく～買い物弱者を支える「にこやか号」奮闘記～』（川辺書林, 2014）の書籍と有限会社泰成運輸のウェブページ（<http://taisei-transport.com>, 2015年3月17日取得）、そして電話インタビュー（2015年3月23日）による。

引用・参考文献

- 1) 李志明:「買い物弱者におけるボランティアと行政の参加に関する一考察」、『日本物流学会誌』第22号（2014）, 61-68.
- 2) 小本恵照:「中小小売業の現状と今後の経営のあり方」、『ニッセイ基礎研 REPORT』, February（2009）, 14-21.
- 3) 経済産業省:『買い物弱者対応マニュアル（Ver.2.0）』（2011）.
- 4) 李志明:「少子高齢社会におけるロジスティクスの使命と買い物弱者への対策に関する一考察」、『流通科学大学論集一流通・経営編』第26巻, 第1号（2013）, 69-86.
- 5) 高橋愛典, 久保章, 藤原廣三, 浜崎章洋:「物流まちづくりから見た買い物弱者対策－非営利組織の役割とアクティブシニア人材活用の意義」, 『日本物流学会誌』第21号（2013）, 247-254.

- 6) 曾我部旭弘,橋本雅隆:「サプライチェーン進化とビジネスモデルの一考察」,『日本物流学会誌』第10号(2002),73-80.
- 7) 原田保:「流通業のコンテキスト創造—辺境から中心へ=進化型ビジネスモデルの役割—」『日本経営診断学会論集』第7号(2007),3-14.
- 8) 小平和一郎:「市場創生におけるエンジニアリング・ブランドの役割—技術と市場の融合化—」,『開発工学』,Vol.25(2006),27-39.
- 9) 原田保,山崎康夫,板倉宏昭:「ロジスティクス・コンテキスト・マネジメント」,『日本経営診断学会論集』,第6号(2006),255-267.
- 10) 一般財団法人日本ケーターリングカー協会 <http://www.jcca.gr.jp>, 2015年3月16日取得.
- 11) 村上稔:『買い物難民を救え!移動スーパーとくし丸の挑戦』(緑風出版,2014).
- 12) 株式会社キョーエイ <http://www.kyoei-group.co.jp>, 2015年3月16日取得.
- 13) 宮下武久:『移動販売者がゆく~買い物弱者を支える「にこやか号」奮闘記~』(川辺書林,2014),29-30.