

市町村や商工会が主体となった取組例

例 3

高齢者の多い地域でスーパーが撤退。後継事業者はなく、買物困難者が多数発生したことから、町内の事業者のことをよく知る商工会が後継事業者を見付け、町も、空き店舗対策事業として後継のスーパーの運営を支援している例<事例集⑱>

例 4

スーパー撤退後、住民の買物等日常生活に支障が生じたため、市が地域住民と地元の卸売市場との調整を行い、地域住民による世話人会が定期市の開催場所の決定や準備を行い、そこに卸売業者が出張販売する定期市の開催に至った例<事例集⑳>

(注)1 当省の調査結果による。

2 < >内は、別途当省が作成した「地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等事例集」における事例番号を記載した。

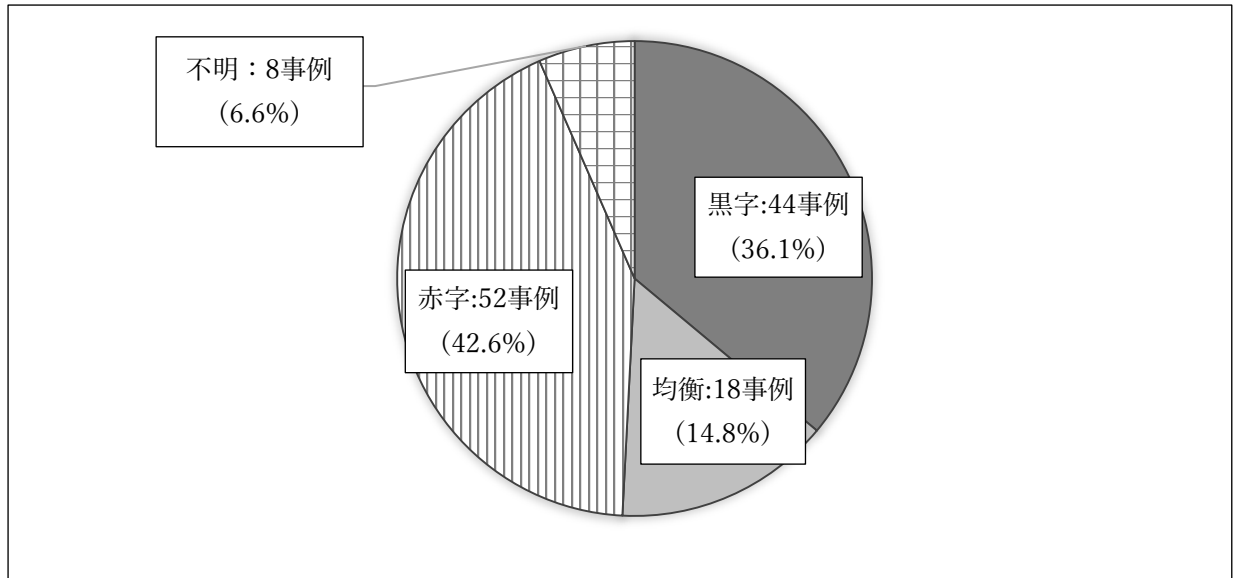
4 事業承継後の収支状況等

地域で唯一の飲食料品店が撤退した場合、その店舗・機能を引き継ぐ後継事業者は、前事業者が撤退した理由を十分に踏まえて、収支を見極め、事業を継続させていくことが重要である。

今回調査で把握した 122 事例の事業承継後の収支状況をみると、62 事例 (50.8%) が黒字又は収支均衡となっていた (図 4-1 参照)。

また、この収支状況を店舗存続、機能存続の別にみると、収支状況が「赤字」のものは、機能存続による事業承継の場合に多く (図 4-2 参照)、そのうち「移動販売」の形態を採る事業者に特に多くみられる (表 4-1 参照)。

図 4-1 事業承継後の収支状況（122 事例）



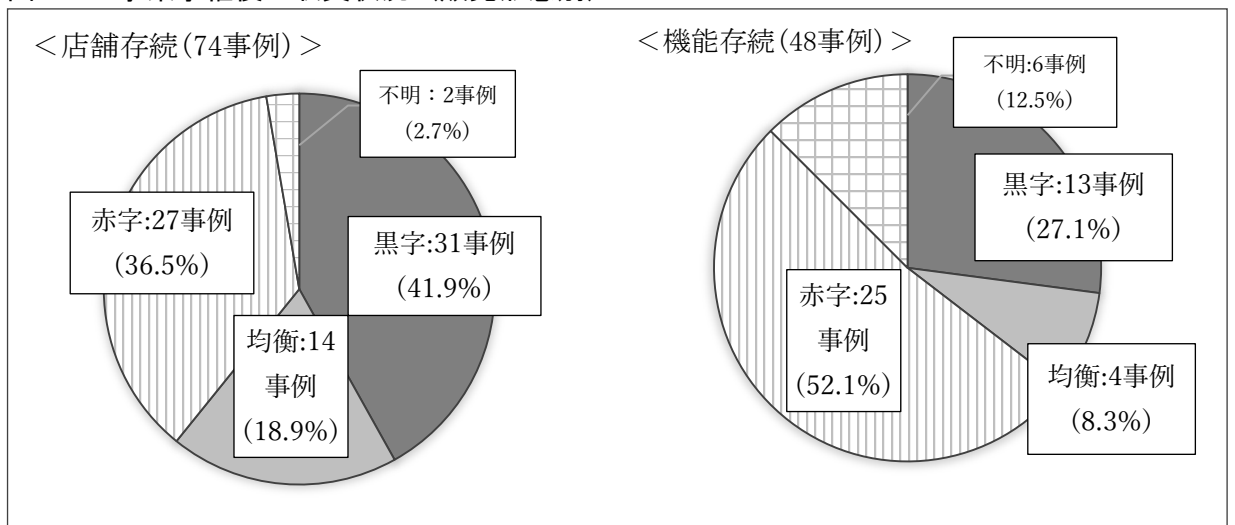
(注)1 当省の調査結果による。

2 () 内は総数に占める割合を表す。小数点第 2 位を四捨五入しているため、割合の合計が 100 に一致しない。

3 収支状況は、把握できた直近の年度の状況であり、飲食料品小売業単体によるものだけでなく、事業者が手掛ける他の事業の収支や行政等による補助金等を合算している場合がある。

4 「不明」の 8 事例は、他の場所での移動販売も行っており当該地域（事例）単体の収支は計上していないなどの理由により無回答であったものである。

図 4-2 事業承継後の収支状況（販売形態別）



(注)1 当省の調査結果による。

2 () 内は総数に占める割合を表す。

3 収支状況は、把握できた直近の年度の状況であり、飲食料品小売業単体によるものだけでなく、事業者が手掛ける他の事業の収支や行政等による補助金等を合算している場合がある。

4 「不明」の 8 事例は、他の場所での移動販売も行っており当該地域（事例）単体の収支は計上していないなどの理由により無回答であったものである。

表 4-1 「機能存続」48 事例の収支状況（販売方法別）

販売方法	事例数	うち赤字事例数	赤字発生割合
移動販売	33	19	57.6%
定期市	11	3	27.3%
買物送迎	4	3	75.0%
合 計	48	25	52.1%

(注)1 当省の調査結果による。

2 割合は販売方法ごとの事例数に占める赤字事例数の割合である。

(1) 収支状況が「赤字」となっている理由

把握した 122 事例のうち、収支状況が「赤字」となっている 52 事例について、その理由をみると、店舗存続、機能存続に共通する理由として、大規模店舗等の出店、施設老朽化等、商圈内の人口減少など、前事業者が撤退した原因が事業承継後も解消されず、有効な打開策を講ずることができないまま、収益を上げることが難しい環境の中で事業を継続している状況がうかがえる（表 4-2、表 4-3 参照）。

機能存続に特有の「赤字」の理由としては、「移動販売車両の購入等の初期投資や燃料費等の経費（ランニングコスト）の負担発生」を挙げているものもみられた（表 4-3 参照）。

さらに、後継事業者が一旦店舗を再開したものの、高齢化や人口減少による売上げの低迷や設備投資の費用負担などにより赤字が続いて閉店を余儀なくされた事例もみられており、地域経済の疲弊とこれへの有効な対策に苦慮している厳しい現実も垣間見られる（表 4-4 参照）。

表 4-2 赤字となっている理由の具体例（店舗存続の場合）

<p>例 1（施設・設備投資）</p> <p>社員の教育・研修を行い、経営方針を意識統一させるなど、黒字化に向けた取組を行っているが、店舗の内装を全面的に改装するなどの設備投資を行ったため、現在は赤字である。</p>
<p>例 2（施設・設備老朽化、人口減少、その他）</p> <p>建物、設備が老朽化していく中、人口が減少し続ける過疎地域での小売店舗の経営では改修費用を捻出することは困難で断念。前店主の人脈により来店していた人たちが来なくなるなど、店舗の収益も減少しており、新しいことにも挑戦してみたいが、アルバイトも雇えず日々の業務に追われているため、それを考える余裕がない。＜事例集 ⑤①＞</p>
<p>例 3（近隣の大型スーパーとの競合）</p> <p>車で 10 分～15 分圏内にある複数の大型スーパー（3 店舗程度）との価格競争が激化し、価格を下げた結果、利益が下がり、年々収支が悪化している。＜事例集 ⑤②＞</p>

例 4（人件費等のコスト）

地域の雇用を維持するため、前事業者の頃から働いていた従業員約 50 人を引き続き雇用したことにより、人件費負担が重く、経営を圧迫している。

(注)1 当省の調査結果による。

2 < >内は、別途当省が作成した「地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等事例集」における事例番号を記載した。

表 4-3 赤字となっている理由の具体例（機能存続の場合）

例 1（人件費等のコスト）

町内会の協力を得て集客に努めているが、移動販売の利用者が増えず、事業に必要な人件費、燃料費が賄えない。〈事例集⑩〉

例 2（住民の人口減少、高齢化）

地域の人口減少・高齢化により商圈が縮小したことに加え、移動販売車両の停留所が利用者にとって不便な場所にあったため、利用者が想定より少なかった。

例 3（設備費等）

移動販売車の購入・改造費、備品費等の初期投資が多い。その他、燃料費というランニングコストも発生している。

例 4（他事業者との競合）

他の移動販売事業者の販売エリアと重複し、利用者がほとんど確保できない販売場所がある（収益はアルバイトの人件費にも満たない。）。

例 5（その他）

純利益の低い生鮮食料品（野菜・果物）が主な販売商品であり、また、利用者数が不安定である。〈事例集⑮〉

(注)1 当省の調査結果による。

2 < >内は、別途当省が作成した「地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等事例集」における事例番号を記載した。

表 4-4 後継事業者が店舗を再開したものの赤字が続く閉店を余儀なくされた例

例 1（施設・設備更新費、住民の高齢化）

築 40 年以上の建物の老朽化が激しく、耐震基準を満たしていないおそれもあって建て直しが必要だが、支援施策もなく費用負担は困難。さらに、周辺地域の高齢化が進んでいることから、売上げは低迷し黒字化の見込みが立たなかったため、閉店した。

例 2 (設備更新費、住民の高齢化・人口減少)

購買層である高齢者が減少し、売上げが減少したこと、POSレジ(※)、冷蔵庫及び冷凍庫の更新により多額の経費負担が生じたことから、赤字経営を回復する見込みが立たず、最終的にエアコンの更新費用を負担することができなかつたため、閉店した。〈事例集⑧〉

※ POS：販売時の情報をサーバーに送信、集計・記録する販売時点情報管理のシステム

(注)1 当省の調査結果による。

2 < >内は、別途当省が作成した「地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等事例集」における事例番号を記載した。

(2) 収支改善・黒字化に向けた取組等

把握した122事例のうち、収支状況が「黒字」又は「均衡」となっている62事例では、「店舗販売に加えて移動販売や商品開発(弁当・惣菜)への取組」や「大手の移動販売事業者と提携してそのノウハウを活用」など、経営改善への新たな取組や工夫がみられた(表4-5、表4-6)。

また、表4-7のように、現在は「黒字」又は「均衡」となっているものの、ボランティアや市町村などからの補助金頼みの実態であり、ボランティアの確保に課題があり、売上げも年々減少しているため、今後の事業継続に苦慮している事例もみられた。

表 4-5 収支改善・黒字化に向けた取組の具体例(店舗存続の場合)

例 1 (後継事業者である自治会の取組により収支が改善している事例)

地域住民からの賛同と出資を得て店舗を引き継いだ自治会が、経営安定化のため新たに移動販売の実施や商品開発(弁当・惣菜)に取り組んだ結果、黒字化に成功した。販売員も当初は無償ボランティアであったが、現在は給与を支払うことができるようになった。〈事例集④〉

例 2 (地権者が地域のために事業者を誘致し、承継後の経営にも工夫がみられる事例)

前事業者から閉店の意向を伝えられた地権者が、スーパーの地域チェーンを展開する事業者と交渉したところ、土地の賃借料を下げ、搬入トラック進入のための道路改修、店舗の原状回復の経費を地権者が負担することを条件に、店舗の再開が決定

店舗承継後は、配送時の梱包のまま店内に陳列するなどコストと販売価格を抑えた経営と近隣での地域イベント等の開催の際などにスタッフが来客を呼び込むことによって黒字化し、再開後1年ほどで投資した資金(改修費等)が回収できる見込みとなっている。〈事例集①〉

例 3 (公設民営によりスーパーを運営している事例)

前事業者が撤退したため、町長自ら率先して複数の事業者に当たった結果、店舗を町有施設として改装し事業者に貸与する公設民営方式とすることで店舗再開することができた。

後継事業者は隣接して飲食店を開店し、スーパーの商品を食材に使用して食品ロスをなくし、飲食店の在庫も回避するとともに、従業員を店舗と飲食店で兼務させるなど、経営を工夫して、黒字を維持している。〈事例集⑱〉

(注)1 当省の調査結果による。

2 < >内は、別途当省が作成した「地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等事例集」における事例番号を記載した。

表 4-6 収支改善・黒字化に向けた取組の具体例（機能存続の場合）

例 1（大手のノウハウと顧客の信頼により順調に経営している事例）

店舗の撤退後、地域住民の要望を受けて移動販売を始めた個人事業主が、大手の移動販売事業者と提携してそのノウハウを活用し、季節品を前もって仕入れておく、次に欲しい商品を住民に聞いておき次回持って行く、など販売を工夫するほか、簡単な家事手伝いや見守りなどによって、顧客の信頼を得て、経営は順調である。

例 2（カフェを併設して利用客を確保している事例）

商圈人口が少なく誘致に応じるスーパー等の事業者がなかったことから、住民が交流の場としてのカフェを運営し、併せて、移動販売事業者等が鮮魚や野菜を販売する定期市を運営する形態で、定期市等を開始。地域住民同士のコミュニケーションを目的としたカフェ利用客が定期市を利用することにつながり、高齢者の活力向上とともに、定期市の売上げを確保して定期市は黒字 〈事例集⑳〉

例 3（POSレジを導入するなどにより業務を効率化している事例）

町からの「買い物難民の解消」の要請を受け、業務を開始した移動販売事業者は、商工会等のアドバイスを踏まえ、POSレジを導入して業務を効率化するとともに、POSのデータや販売員の所感等が記載された日報の記録を活用するなどにより、仕入れする商品や販売ルート・回数を見直すなどの工夫を行い、収支は黒字〈事例集㉑〉

(注)1 当省の調査結果による。

2 < >内は、別途当省が作成した「地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等事例集」における事例番号を記載した。

表 4-7 収支は黒字又は均衡であるが、事業の継続に苦慮している例

地域住民のボランティア等の活用や売上高の見通しに課題
<p>例 1</p> <p>現在は、前事業者から店舗の駐車場を無償で借り、販売員も無償ボランティアとすることで運営費を抑制し、収支均衡となっているが、販売員は高齢者が多く、今後の後継者の確保が課題である。＜事例集⑮＞</p> <p>例 2</p> <p>人件費を抑制するため、販売等は有償ボランティアスタッフ（1回 1,500 円）が担当しているが、高齢者が多く、比較的若い（会社で定年が近い 60 歳くらい）新たなスタッフ確保に苦慮している。＜事例集⑬＞</p> <p>例 3</p> <p>取り扱っている地元米のブランド化・学校給食等への販路拡大や、イベント開催による集客力向上に取り組むとともに、1 人いた常勤社員の解雇までして経費を縮減しているが、地域の高齢化・人口減少により減り続けている売上高が、今後も一層減少が見込まれ、赤字になるおそれがある。＜事例集③＞</p>
市町村からの助成の継続に不安
<p>例 4</p> <p>毎年の移動販売事業に要する燃料費、人件費等の運営費を、市が補助しているが、収入が減少する中、補助金が増額されなければ、今後の事業継続が危ぶまれる。</p> <p>例 5</p> <p>事業を開始した際には町が移動販売車両の購入費を補助してくれたが、5 年が経過して買換えが必要となったときにもこの補助があるかどうか不明であり、今後の事業継続に不安</p> <p>例 6</p> <p>第三セクターが経営するスーパーは黒字だが、併設されているコミュニティスペースの維持費等を含めた施設全体では赤字で、町の補助金を受け黒字を維持している。補助金が年々削減されるため、スーパーの売上げを伸ばして利益を増やす必要があり、地域住民等から要望のある鮮魚など取扱商品を増やすことを検討しているが、人件費や廃棄ロスも発生することから、利益を増やすことは容易ではないと考え、苦慮している。＜事例集⑳＞</p>

(注)1 当省の調査結果による。

2 < >内は、別途当省が作成した「地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等事例集」における事例番号を記載した。

5 公的支援施策の活用状況等

(1) 公的支援施策の活用状況

本調査で把握した事例の中には、i) 後継事業者がなかなか決まらず、空白期間が長期化したものや、ii) 事業承継後も、収支が赤字になるなど、事業の継続に苦慮しているものが多くみられる。