

地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等事例集



本事例集の目的・ねらい等

- 地域で唯一の飲食料品店は、事業者の経営資源であるとともに、地域住民の身近な存在であり、交流の場にもなっていることがあります。その店舗が閉店し、日常生活に困っているという話がよく聞かれます。
- 本事例集では、「地域で唯一の飲食料品店が撤退することになった場合、地域住民の日常生活等を維持するため、誰がどのように、その小売機能の存続等に取り組んでいるのか。」という視点から、事業承継の現場における悩みや課題克服の工夫について、整理しています。
- それぞれの立場やニーズに合わせて御覧ください。

調査対象とした事業承継のイメージ

地域で唯一の飲食料品店

生鮮食品、酒等の飲食料品等の小売業



後継事業者なし

買物の場、交流の場がなくなる



買物環境の悪化



交流の場がなくなる

居抜き (注)
改修
跡地利用

店舗存続



機能存続



具体例

- ・ 地区住民が出資して新会社を設立。閉店した店舗等を新会社が買収し、販路拡大・イベント開催といった集客力向上にも取り組み、黒字化を達成。あわせて、地域交流の場としても活用
- ・ 高齢者が多く住む地域でスーパーが閉店。介護サービス事業者が介護事業の延長線上として、デイサービス施設とスーパーを併設した施設をスーパー跡地に設置

(注) 前事業者が残置した設備や什器備品等をそのまま活用

- ・ 地域で唯一のスーパーが自己破産。地元自治会は、複数のスーパー及びコンビニエンスストア事業者に出店を打診するも商圏人口が少ないこと等を理由に断られたため、地元農家グループ等による定期市を開設
- ・ 地元商工会が県の買物弱者支援モデル事業に参画。宅配サービス等の事業分析を行い、その結果を踏まえ、移動販売事業を本格実施

事例集の構成

1 食料品等を買う店舗が
徒歩圏内になくなった

(1) 地域住民のリーダー・自治会役員等の取組例

取組内容（参照したい取組をクリック）

ア 店舗を存続・再開させる
 (ア) 後継事業者を探す
 (イ) 自ら店舗運営(参加)する



2 住民の買物、交流の場を
守りたい

(2) 市町村、商工会等の
公的機関の取組例

イ (店舗再開困難)小売機能を存続させる
 (ア) 移動販売事業者等を探す
 (イ) 自ら定期市等を運営する



相談

誘致・仲介

誘致・仲介

ア 店舗を存続・再開させる
 (ア) 後継事業者を仲介・誘致
 (イ) 運営・支援する



イ (店舗再開困難)小売機能を存続させる
 (ア) 移動販売事業者を仲介・誘致
 (イ) 移動販売業を運営・支援する



3 自分の能力を生かしつつ、
地域に貢献したい

(3) 後継事業者(地元事業者等)の取組例

ア シナジー効果に期待して
 イ 事業拡大・防衛を目指して
 ウ IT・金融等の能力を活用する
 エ 大手事業者と連携する
 オ その他

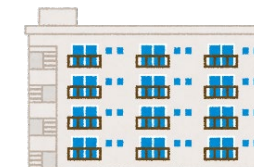


4 高齢化や過疎化など地域の
特色に応じた取組が知りたい

(4) 地域の特性(旧店舗の立地)に応じた取組例



ア 過疎地域



イ 団地



ウ 人口集中地区

目次

(1) 地域住民のリーダー・自治会役員等の取組例

ア 店舗を存続・再開させる

(ア) 後継事業者を探す

- ① 地域の衰退を懸念した地権者が地域のため後継事業者を誘致し、地権者が搬入路の改修等の支援を行い、黒字経営（近畿地方）
- ② 施設老朽化や高齢化により中心市街地のスーパーが撤退。後継事業者が見付からず、商店街組合がオーナーとなりコンビニを開設・運営（中国地方）

(イ) 自ら店舗運営（参加）する

- ③ 地区唯一の生活・食料品店兼給油所が住民からの要望にもかかわらず撤退。住民8割の出資により会社を設立し、スーパー・給油所を運営（四国地方）
- ④ 「住民の力で店を守る」と自治会が住民からの出資を募り、運営資金を確保して短期間（1か月）で店舗を開設（四国地方）
- ⑤ 団地住民の流出による経営悪化でスーパーが閉店。地域住民のグループ(元パート職員)がNPO法人を設立しスーパーを再開。有償ボランティアを活用（関東地方）
- ⑥ 地元スーパーが突如閉店。民間事業者に頼らず、地域の財産区を活用し、住民が主体となって新スーパーを再開・運営（近畿地方）
- ⑦ コミュニティ協議会が住民からの寄附金により財源を確保しボランタリーチェーンの協力を得てミニスーパーを開設。酒類小売販売免許も取得（中国地方）
- ⑧ 地元の農家等が「企業組合」を構成し承継することにより、住民自らの参加意識も醸成（四国地方）
- ⑨ 緊急雇用創出事業の社会実験により、住民有志によるNPO法人がスーパーを開設し、独居老人の集いの場も創出。社会実験終了後も営業を継続（東北地方）

目次

イ (店舗再開困難) 小売機能を存続させる

(ア) 移動販売事業者等を探す

- ⑩ 商圏に広がりがなく団地のスーパーが閉店。団地住民（町内会）自らが駐車スペースを確保するなどの誘致を行い後継の移動販売事業者を確保（東北地方）
- ⑪ 団地内のスーパーが突如撤退。団地住民が移動販売事業者を誘致し、販売日に合わせて地域交流会を開催して事業継続を支援（中国地方）

(イ) 自ら定期市等を運営する

- ⑫ スーパー閉店後、複数事業者に後継を依頼したが商圏人口が少なく拒絶。自治会、専門家等で検討を重ね、移動販売事業者を呼び住民主体で定期市を開催（近畿地方）
- ⑬ 閉店したスーパーの空き店舗を活用し、地元女性グループが定期市・交流サロンを開催。移動販売事業者も誘致し黒字運営（中国地方）
- ⑭ スーパーが閉店し、その後に誘致した事業者も倒産。団地自治会が中心となり、特に買物に困っている高齢者支援のため、4年後に朝市を開催（関東地方）
- ⑮ 市内でも高齢化率が高く（44%）、経営悪化によりスーパーが閉店。団地自治会が定期市を開催し買物・交流の場を提供（東北地方）
- ⑯ 前事業者から土地等の無償提供を受け団地自治会が朝市を開催（九州地方）
- ⑰ 団地内のスーパー閉店後、自治会等が地域住民の交流も目的に朝市を開催。その後コンビニが開店したが、住民からの強い要望により朝市を継続（九州地方）

目次

(2) 市町村、商工会等の公的機関の取組例

ア 店舗を存続・再開させる

(ア) 後継事業者を仲介・誘致

- ⑱ 事業者をよく知る商工会が後継事業者を探し、町が運営を支援（北海道地方）
- ⑲ 撤退したスーパーの店舗を町有施設として改装後、後継事業者に貸与する公設民営方式によりスーパーを開設（北海道地方）
- ⑳ 新店舗を地域貢献型の店舗と位置付け、災害発生時の村民への医薬品、食品、日用品等の商品供給も想定。村が商業機能を有する複合施設を建設し事業者に貸与（関東地方）
- ㉑ 新たな道路網開通で交通量が減少しスーパーが閉店。住民の強い要望を受け、市が地元特産品の特売所併設を条件に公募型プロポーザルで事業者を募集（近畿地方）

(イ) 運営・支援する

- ⑳ 町で唯一のスーパーが閉店。7割以上の住民が再開を要望。地域商業の振興と交流の場を確保するため、第三セクターがスーパーを開設（北海道地方）
- ㉑ 相次ぐ閉店で食料品・日用品の地域購買率が0%に陥り、危機感を抱いた商工会が店舗を再開。老人ホームへの食材配送等にも事業拡大し黒字経営（四国地方）
- ⑳ 撤退したスーパーの店舗を町有施設として改装後、後継事業者に貸与する公設民営方式によりスーパーを開設（北海道地方）
(⑲再掲)

目次

イ (店舗再開困難) 小売機能を存続させる

(ア) 移動販売事業者等を仲介・誘致

- ②⑤ 市が地元卸売市場を開設する事業者と連携し、卸売業者（生鮮食料品）に定期市への出店を依頼（東海地方）
- ②⑥ 道路網の変化で個人商店が廃業。宅配も行う食品小売業者に村が移動販売の協力を要請。運営費等を支援（東海地方）
- ②⑦ 団地周辺のコンビニが相次いで閉店。新たな小売店の開業は困難であり、市が移動販売事業者を誘致（関東地方）

(イ) 移動販売業を運営・支援する

- ②⑧ 車両の老朽化等で移動販売事業者が撤退。町と商工会が連携し、移動販売事業者を支援(県等の事業を活用。事業終了後の継続に向けた経営指導)（近畿地方）
- ②⑨ 地元商工会が県の買物弱者支援モデル事業に参画。宅配サービス等の事業分析を行い、その結果を踏まえ、移動販売事業を本格実施（東北地方）
- ③⑩ 市が移動販売の実施場所（駐車スペース）として公共施設を無償提供し、移動販売事業者を支援（関東地方）
- ③⑪ 道路網の変化で個人商店が廃業。宅配も行う食品小売業者に村が移動販売の協力を要請。運営費等を支援（東海地方）（②⑥再掲）

(3) 後継事業者（地元事業者等）の取組例

ア シナジー効果に期待して

- ③② 介護サービス事業者が介護事業の延長線上としての食事の提供や買物支援と考え、デイサービス施設とスーパーを併設した施設を設置（関東地方）
- ③③ ニュータウン唯一のスーパーが閉店。レストラン業者が食品小売業に参入（仕入食材をレストランでも活用）（関東地方）
- ③④ 食品卸売業者が既存業務との相乗効果や人材確保に期待してスーパー事業を譲受け（九州地方）
- ③⑤ 障害者の自立支援施設を運営する社会福祉法人が就労支援と店舗経営を結び付けスーパーを存続（北陸地方）

目次

イ 事業拡大・防衛を目指して

- ③⑥ 経営コンサルタントの仲介により、他地域でスーパーを経営する事業者が生鮮食料品特化型スーパーを展開（近畿地方）
- ③⑦ 加盟しているボランタリーチェーンの需要予測や税理士の分析を踏まえ出店。地域住民が困らないように短期間（4日間）で営業再開（東海地方）
- ③⑧ ドラッグストア経営者が会社方針（地域密着・地域貢献）や出店戦略を踏まえスーパーを再開（近畿地方）
- ③⑨ 前店舗の店先で洋菓子販売していた事業者が定期市開催を企画したが出店者の確保が当初難航。前店舗経営者の協力や運営上の工夫で定期市を開催（近畿地方）
- ④⑩ 駅前の複合商業施設の核店舗（スーパー）の跡地に、地元事業者が地域貢献や会社防衛の観点から出店（関東地方）

ウ IT・金融等の能力を活用する

- ④① 当該地域の出身者が金融機関勤務経験の知見を生かし郷里のためにも承継（中国地方）
- ④② 地域で唯一のスーパーが豪雨災害で被災。クラウドファンディングで初期費用を調達し移動販売を開始（四国地方）
- ④③ スーパーチェーンが自己破産。引継先のない不採算店舗について、買物困難となった住民の要望を受け地元スーパーが出店、独自開発の人工知能（AI）システムにより顧客ニーズを把握し黒字化（近畿地方）
- ④④ スーパー勤務経験者が商工会の支援を受けスーパーを再開（東北地方）
- ④⑤ 地域密着型の食料品店を、旅館の元料理長が惣菜中心の店舗として事業を承継（九州地方）

エ 大手事業者と連携する

- ④⑥ 大手コンビニ会社と連携し「団地特化型コンビニ」を展開（関東地方）
- ④⑦ ボランタリーチェーンが閉店した大型スーパー店舗を買い取り、直営。5年間の直営後、同チェーンの加盟店（地元スーパー）に引継ぎ（関東地方）

目次

- ④⑧ 団地のスーパーが建物老朽化で閉店。店舗では採算が見込めないため、大手移動販売事業者と提携し、そのノウハウを生かして移動販売として再開（北海道地方）
- ④⑨ 農業協同組合が大手コンビニ会社と連携し、農畜産物直売所とコンビニの一体型店舗を開設（四国地方）
- ⑤⑩ 団地のスーパーが経営悪化で閉店。ボランティアチェーンが直営店を出店し、2年後にチェーン加盟店に引継ぎ。利用客のニーズ把握に努め収支改善（関東地方）

オ その他

- ⑤① 地域おこし協力隊としての活動終了後、前事業主が高齢のため後継者を探していた小売店を承継。前事業主からスーパー経営や地域に溶け込む接客の仕方などのノウハウを取得（中国地方）
- ⑤② 店舗老朽化、高い高齢化率（5割）でスーパーが閉店。地域で連携して支援に取り組むことを前提に事業を開始し、黒字営業（近畿地方）

（4）地域の特性（旧店舗の立地）に応じた取組例

ア 過疎地域

- ⑤③ 市が廃校を活用して、行政窓口、医療施設、スーパー等の複合施設を設置（四国地方）
- ⑤④ 地区唯一の生活・食料品店兼給油所が住民からの要望にもかかわらず撤退。住民8割の出資により会社を設立し、スーパー・給油所を経営（四国地方）（③再掲）
- ⑤⑤ 地域おこし協力隊としての活動終了後、前事業主が高齢のため後継者を探していた小売店を承継。前事業主からスーパー経営や地域に溶け込む接客の仕方などのノウハウを取得（中国地方）（⑤①再掲）
- ⑤⑥ 町で唯一のスーパーが閉店。7割以上の住民が再開を要望。地域商業の振興と交流の場を確保するため、第三セクターがスーパーを開設（北海道地方）（②②再掲）

目次

イ 団地

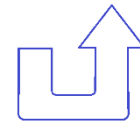
- [⑤7 大手コンビニ会社と連携し「団地特化型コンビニ」を展開（関東地方）（④6再掲）](#)
- [⑤8 団地住民の流出による経営悪化でスーパーが閉店。地域住民のグループ\(元パート職員\)がNPO法人を設立しスーパーを再開。有償ボランティアを活用（関東地方）（⑤再掲）](#)
- [⑤9 前事業者から土地等の無償提供を受け団地自治会が朝市を開催（九州地方）（⑩再掲）](#)
- [⑥0 商圈に広がりがなく団地のスーパーが閉店。団地住民（町内会）自らが駐車スペースを確保するなどの誘致を行い後継の移動販売事業者を確保（東北地方）（⑩再掲）](#)
- [⑥1 市内でも高齢化率が高く（44％）、経営悪化によりスーパーが閉店。団地自治会が定期市を開催し買物・交流の場を提供（東北地方）（⑮再掲）](#)
- [⑥2 団地内のスーパーが突如撤退。団地住民が移動販売事業者を誘致し、販売日に合わせて地域交流会を開催して事業継続を支援（中国地方）（⑪再掲）](#)
- [⑥3 スーパーが閉店し、その後に誘致した事業者も倒産。団地自治会が中心となり、特に買物に困っている高齢者支援のため、4年後に朝市を開催（関東地方）（⑭再掲）](#)
- [⑥4 地域の衰退を懸念した地権者が地域のため後継事業者を誘致し、地権者が搬入路の改修等の支援を行い、黒字経営（近畿地方）（①再掲）](#)
- [⑥5 団地のスーパーが建物老朽化で閉店。店舗では採算が見込めないため、大手移動販売事業者と提携し、そのノウハウを生かして移動販売として再開（北海道地方）（④8再掲）](#)
- [⑥6 地区再開発によりスーパーが閉店し、住民の生鮮食料品購入に支障。家賃相場が高い都市部では店舗の誘致が困難なため、後継事業者が自治会等と連携して移動販売を実施（関東地方）](#)

目次

ウ 人口集中地区

⑥7 地区再開発によりスーパーが閉店し、住民の生鮮食料品購入に支障。家賃相場が高い都市部では店舗の誘致が困難なため、後継事業者が自治会等と連携して移動販売を実施（関東地方）[\(66再掲\)](#)

事例集の
構成に戻る



◎ 掲載事例について

把握した事例について

住民の生活圏（徒歩10分程度の範囲）から唯一の飲食料品店（以下「地域で唯一の飲食料品店」という。）が撤退した後、

- i) 「店舗」の形態で飲食料品店が引き継がれた例（以下「店舗存続」という。）、
- ii) 「店舗販売以外」の方法で飲食料品小売サービスの機能が存続された例（機能存続）

を把握。67事例（67事例の中には、各取組例に複数該当しているものが15事例あります。）を掲載（注）

（注）前事業者の撤退と同時に現事業者が事業の承継に取り組んだ例を含む。

記載内容等

- 本事例集は、一つの事例につきおおむね次の4頁で構成されています。
 - ・ **1頁目**：前事業者と後継事業者の**基本情報**
 - ① 前事業者の事業（サービス）の形態、取扱品目、撤退の経緯等
 - ② 後継事業者の事業（サービス）の形態、取扱品目、営業日・時間、従業員数、売上高、利用者数、収支状況、活用した公的支援施策
 - ・ **2頁目**：店舗の維持や移動販売等を実施して、**飲食料品小売サービスを存続させた経緯**（当時の課題や取組内容など）
 - ・ **3頁目**：後継事業者が現在事業を運営するに当たり直面している**悩みや課題、工夫等**
 - ・ **4頁目**：本事例の**特色**
- なお、地域住民の生活に身近な飲食料品小売業の承継がどのように行われているかという課題に沿って調査を実施し、当該課題に取り組む皆様の参考にしていただけるよう取りまとめた本事例集においては、売上高等のデータについては調査に御協力いただいた事業者の方が提供しやすい形で提供いただき、公的機関が発出した書類による確認等は求めていないことから、単位等は不統一となっています。

(ア) 後継事業者を探す

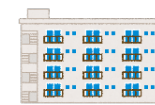


事例集の
構成に戻る





①地域の衰退を懸念した地権者が地域のため後継事業者を誘致し、地権者が(1/4) 搬入路の改修等の支援を行い、黒字経営（近畿地方）



○前事業者について

◇サービス

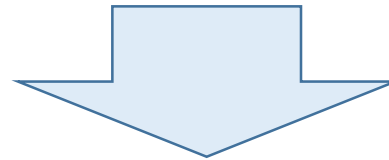
店舗販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇店舗の撤退（平成30年12月31日）

高度経済成長期に造成された大規模ニュータウン地域の各地区では、住民の生活に必要な食料品店、本屋、理美容室、病院等が設置されていたものの、近年、入居世帯の高齢化や商業環境の変化等に伴い、各店舗の閉店が進み、店舗数が減少。当該地域で食料品店を営業してきたA事業者も、**売上げの低迷や経営者の高齢化**を理由に閉店の意向



○後継事業者（株式会社）平成31年4月4日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇営業日：年中無休（1月1日～3日を除く）

◇営業時間：10:00～19:30

◇従業員数：20人（正社員2人、パートタイマー等18人（1日当たり約10人））

◇売上高：100万円弱/日

◇1日当たりの利用者数：約950人～1,000人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

・なし
（収益が見込める地域に出店することとしており、行政等から受けるべき支援メニューはないと考えたため。）

①地域の衰退を懸念した地権者が地域のため後継事業者を誘致し、地権者が搬入路の改修(2/4)等の支援を行い、黒字経営（近畿地方）

◇店舗存続の経緯

- ・ A事業者が当該店舗の閉店の意向を地権者に伝えたところ、地権者は、従来からにぎわいに乏しい当該地域の活性化に強い意欲を持っていたことから、仲介業者から紹介を受け、B事業者（スーパーの地域チェーンを運営）に出店を強く要望した結果、B事業者による出店が実現。B事業者は、配送時の梱包のまま店内に陳列するなどコストを抑え安さを実現する経営形態である。
- ・ B事業者は、当初、賃借料や駐車場確保等の関係から、複数回にわたり出店は困難と回答したが、①土地の賃借料値下げや前事業者撤退後の店舗の原状回復経費の地権者負担などを条件とされたことから収益見込みが立ったこと、②ニュータウン地域でのテストケースとして、データ収集できるといったメリットがあることなどを考慮し、出店を決断

◇店舗存続時の課題

○ 駐車場の確保

- ・ 店舗が安定した収益を見込む上で最適な駐車場の規模は30台程度とみているが、店舗には11台分の駐車場しかない。このため、更に20台程度の駐車場の確保に最も注力し、周辺地域を当たったものの、適当な土地を確保できなかった。
- ・ B事業者は、30台分の駐車場が確保できれば、収益は大きく伸び、高収益を上げる店舗になるとしている。

①地域の衰退を懸念した地権者が地域のため後継事業者を誘致し、地権者が搬入路の改修(3/4)等の支援を行い、黒字経営（近畿地方）

◇店舗運営に当たっての悩み等

○ 営業の周知

- ・ 前店舗が撤退後、営業を開始するまでに3か月空き、現在開店して約半年であるため、店舗を営業していることが周辺地域の住民に十分周知されていない。

○ 収益の確保

- ・ これまでに数回、近隣で地域のイベント等が開催され、その際にスタッフが来客を呼び込むなどして、売上げが大きく伸びているなど、想定していた以上の売上げとなっている。
- ・ 店舗の賃借料を上回る売上げは確保できており、駐車場台数が少ないこと、周辺の住民に十分に周知されるまでには至っていないことを踏まえると、予想以上に「善戦」していると考えており、開店後1年ほどで投資した資金（改修費等）を回収できる見込み
- ・ 出店を強く要望した地権者が、土地の賃借料を値下げしたほか、搬入トラック進入のための道路改修（乗り上げ部分の除却）、店舗の原状回復に係る経費等を負担しており、このような地権者による支援が、収益の確保につながっている。

①地域の衰退を懸念した地権者が地域のため後継事業者を誘致し、地権者が搬入路の改修(4/4)等の支援を行い、黒字経営(近畿地方)

◇本事例の特色

- **地域の衰退を懸念した地権者の強い要望**を受け、コストを抑え安さを実現する経営形態のスーパーを運営する事業者が出店した事例
- 当該事業者は、収益性等から当初は難色を示していたものの、地権者が土地の賃借料の値下げや店舗の現状回復経費の負担等の条件を提示したことなどから、出店に至っている。

地権者が地域のため後継事業者を誘致

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





②施設老朽化や高齢化により中心市街地のスーパーが撤退。後継事業者が見付からず、商店街組合がオーナーとなりコンビニを開設・運営（中国地方）(1/4)



○前事業者について

◇サービス

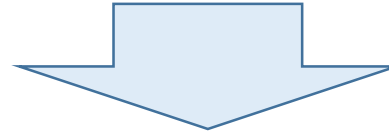
店舗販売（業務スーパー）

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇店舗の撤退（平成30年6月頃）

中心市街地のにぎわいの拠点として、約15年前にオープンした施設（県・市の補助を受けて設置され、200人程度収容可能な交流ホールのほか、農産物直売所や飲食店等が入居する商店街）では、周辺地域の高齢化等により、近年入居テナントの撤退が相次いでいたところ、当該施設の中核を成し、オープン時から入居していたAスーパー（業務スーパー）についても、**設備の老朽化や地域の高齢化による売上減少**を理由に撤退



○後継事業者（商店街振興組合）令和元年7月25日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売、注文販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇営業日：年中無休

◇営業時間：24時間営業

◇従業員数：15人

◇売上高：約30万円/日

◇1日当たりの利用者数：約500人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

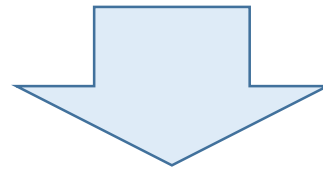
・市：営業のための定款の変更等の手続などについて相談

②施設老朽化や高齢化により中心市街地のスーパーが撤退。後継事業者が見付からず、商店街組合がオーナーとなりコンビニを開設・運営（中国地方）

(2/4)

◇店舗存続の経緯

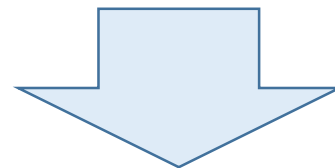
- ・ 後継となる事業者は見付からず、施設全体の来場者数が例年の6割にまで減少するとともに、高齢者など遠方のスーパーまで買物に行けない者やAスーパーから飲食料品を仕入れていた飲食店事業者等から、「不便である」、「活気がなくなった」などの声が**商店街振興組合に寄せられた**。
- ・ 生鮮食品を扱うスーパーの誘致は困難であったため、**生鮮食品を取り扱えるコンビニエンスストアを誘致**することを決定。**地域の要望に応え**、より地域に根ざした店舗とするよう**同組合が大手コンビニエンスストアのオーナーとしてフランチャイズ契約し**、生鮮食料品等を充実させるなどして、Aスーパー撤退後の空きスペースにコンビニエンスストア（ミニスーパー）を開設



◇店舗存続時の課題

○ 初期投資の資金の確保

- ・ 前店舗は15年以上営業していたことから、内装や冷蔵庫などの設備の更新時期を迎えており、居抜きによる活用は困難
- ・ これらのため、コンビニエンスストア開店のための初期投資としては、数千万円単位の資金を用意しなければならず、どのように用意するかが課題



◇店舗存続時の取組等

○ 官民ファンドの融資を活用

- ・ **官民ファンド（市や地方銀行等が共同出資して設立）による融資を活用**し、初期投資資金として2,000万円を確保
なお、当該ファンドは、地域活力や拠点性を高めることが期待されるエリアで、空き家や空き店舗などの遊休不動産をリノベーションし、まちの魅力向上に資する事業を起業・創業する事業者の支援を行っている。

○ コンビニエンスストア開店による効果

- ・ コンビニエンスストア開店後、施設全体の来場者数は増加

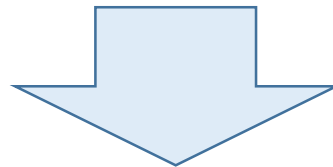
②施設老朽化や高齢化により中心市街地のスーパーが撤退。後継事業者が見付からず、商店街組合がオーナーとなりコンビニを開設・運営（中国地方）

(3/4)

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 収支の黒字化

- ・ 商店街振興組合が主体となって経営しているものの、コンビニエンスストア事業として黒字化しないと撤退せざるを得ないという判断になるので、黒字経営を継続していくことが課題である。



○ コンビニエンスストアの利便性の周知

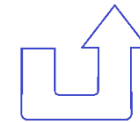
- ・ 大手コンビニエンスストアの看板もあり、比較的若い世代はコンビニエンスストアの利便性を理解しており、利用してもらっている。今後は、高齢者にも、コンビニエンスストアの利便性を知ってもらい、利用者を増やしていきたい。

◇本事例の特色

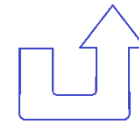
- 中心市街地のにぎわい拠点となっていた複合施設のテナントの撤退が相次ぎ、核店舗のスーパーも撤退。商店街振興組合がその後継事業者を探したものの見付からなかったため、同組合が生鮮食品も販売するミニスーパーとしてコンビニエンスストアを開店した事例
- スーパーの誘致が難しい場合に、大手のサプライチェーンを誘致し、商店街振興組合自らが店舗を運営するという選択肢があるということを示している。

身近なところに後継事業者

事例集の
構成に戻る



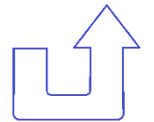
目次に戻る



(イ) 自ら店舗運営(参加) する



事例集の
構成に戻る





③地区唯一の生活・食料品店兼給油所が住民からの要望にもかかわらず撤退。 住民8割の出資により会社を設立し、スーパー・給油所を経営（四国地方）（1/4）



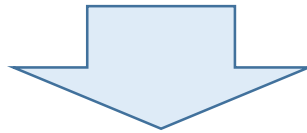
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品以外の食品（加工品等）、農薬、肥料

◇店舗の撤退（平成18年4月末）

県境に位置するA地区では、B事業者の支所統廃合に伴い、地区唯一の生活用品・食料品等の販売場所であり、農作業等に必要な給油所の機能も持っていたスーパー（B事業者が運営）が、住民による存続に向けた署名活動等が実施されたにもかかわらず撤退



○後継事業者（株式会社）平成18年5月13日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、店舗までの送迎、注文販売

◇取扱品目
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、農薬、肥料

◇営業日：月～土曜日（年末年始（12月31日～1月4日）を除く）

◇営業時間：8:30～17:30

◇従業員数：3人（パートタイマー（週1回の勤務1人含む）

◇売上高：5,071万7,606円（平成30年度）

◇1日当たりの利用者数：約65人～80人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

・県補助金：564万円（平成18～22年度）＜建物改修等の施設整備費＞

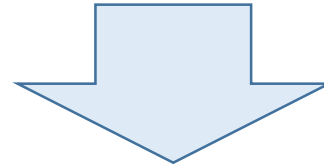
・市補助金：58万5,000円（平成30年度）＜米冷蔵用貯蔵庫の購入費＞

・市：3万2,600円（平成18年度）＜固定資産税の半額減免＞

③地区唯一の生活・食料品店兼給油所が住民からの要望にもかかわらず撤退。住民8割の出資により会社を設立し、スーパー・給油所を経営（四国地方） (2/4)

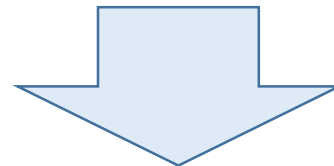
◇店舗承継の経緯

A地区住民は、スーパー及び給油所機能の存続に向けて、代表者による事業継承委員会を立ち上げ、運営体制や経営の方向性に係る検討のほか、A地区住民に対する意向アンケート等を実施。生活サービスの確保が集落の維持存続に必要なものとして住民が認識していたこともあり、**A地区住民の8割が出資し、スーパー及び給油所機能を存続するための株式会社を設立**（既存施設を有効利用するとともに、施設改修等は県や市の補助金を活用）



◇店舗承継時の課題

A地区住民の負担を少なくし、少しでも良い条件で経営を開始し、資金繰りに困らないようにする。



◇店舗承継時の取組

地区代表者の主要メンバーが前事業者と交渉し、店舗等を買取り。その際、県及び市の支援を受けた。

- ① 前事業者から店舗兼事務所、給油所・給油設備等及び倉庫を買い取るに当たって、県補助金による半額補助を受け、自己負担額を300万円に抑制
- ② 上記買取り時の固定資産税（3万2,600円）については、市から半額の免除を受けた。
- ③ 倉庫用のフォークリフトは前事業者から償却完了したものを無償で譲り受けた。

③地区唯一の生活・食料品店兼給油所が住民からの要望にもかかわらず撤退。住民8割の出資により会社を設立し、スーパー・給油所を経営（四国地方） (3/4)

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ コスト削減

- ・ 商品の仕入れは、前事業者の仕入れルートではなく、より安価に卸してもらえる問屋や商社とし、仕入原価を抑制
- ・ 仕入商品の配送が週1回のため、大きなロットで仕入れると、在庫となるおそれがあることから、1商品当たりのロットを少なくし、在庫をできる限り持たないようにした。その代わりに品目数を増やすことにより、顧客の要望に応えることができるようにした。
- ・ 当初は、常勤社員一人を雇用していたものの、地域の高齢化・人口減少による売上高の減少に伴い、一般管理費（年間700万円）の負担が大きくなったため、令和元年10月以降、常勤社員を解雇し、当該社員の業務を社内役員とパートタイマーで対応している。

○ 集客力の拡大

- ・ 地区住民のつながりを確保するため、店舗の一角にソファを置き、談話スペースを設置し、住民の日常的な交流の場を設けたほか、夏の「土曜夜市」や「住民への感謝祭」のイベント（年間各1回）を開催。地域内外の交流の場となっている。

○ 販路拡大

- ・ 地域限定生産の米をブランド化し、市内の小学校の学校給食、市民病院の病院食等に配達

○ その他

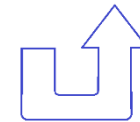
- ・ 燃料配達に加え、高齢者世帯への週1回の宅配サービスを行い、高齢者を見守り、支える役割を果たしている。
- ・ 地区内に2軒の酒店があったため、酒類の販売を行っていなかったものの、うち1軒が廃業したことから、平成29年3月、酒類小売販売業免許を取得し、酒類の販売を開始
- ・ 株主である住民の声を経営に反映するため、住民各世代の代表からなるアドバイザー会議を設置し、同会議での意見・要望を受け、品ぞろえの工夫や新たな活動に取り組んでいる。
 - ⇒ 直近では、アドバイザー会議の意見・要望を踏まえ、令和元年8月から1年間の試行として、毎月第4水曜日に、あらかじめ登録されている、自動車を運転できず、店舗への買物に行けない高齢者に対し、電話による声掛けを行い、買物が必要であると応答した高齢者については、自宅から店舗までの送迎サービスを開始（1回当たりの送迎人数は5、6人、売上げは1万5,000円～2万円）
- ・ 開店時の取組により、生活用品店が無くなることの不便さが強く認識され、店舗が無くならないよう、生活用品店の経営が継続かつ安定的となるためには、住民が買い支える必要があるとの意識が醸成されたことにより、黒字となっている。しかし、地域の高齢化・人口減少により売上高が5年前に比して約2割減少しており、今後も一層の売り上げの減少が見込まれることから（赤字となるおそれもあり）、今後、地域において、意見を吸い上げ、店舗の在り方も含めて検討したい。

◇本事例の特色

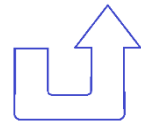
- スーパー兼給油所を存続させるため、住民が出資し株式会社を設立した事例
- 住民の代表者からなるアドバイザー会議を設置し、同会議での意見・要望を店舗の運営に反映させるなど、承継時だけでなく、**運営面においても住民が積極的に関与**
- 承継時の経緯から、住民は生活用品店がなくなることの不便さを認識し、店舗を継続させていくためには住民が買い支える必要があると認識

地域住民自ら経営者であり顧客になる

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





④「住民の力で店を守る」と自治会が住民からの出資を募り、運営資金を確保して短期間（1か月）で店舗を開設（四国地方） (1/4)



○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成23年2月）

A地区でBスーパーを運営している事業者は、**施設老朽化による修繕費や維持管理費の負担**（電気料金が月平均7～8万円、冬季で月平均10万円）、**経営者の高齢化（健康不安）、過疎化による地域内の人口減少に伴う顧客の減少による赤字経営が続いたこと**を理由に閉店の意向



○後継事業者（認可地縁団体） 平成23年3月23日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、移動販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、たばこ

◇営業日：月～土曜日（祝日を除く）

◇営業時間：10:30～14:00

◇従業員数：6、7人（店舗2人、調理3、4人、移動販売1人）

◇売上高：977万2,854円（平成30年度）

◇1日当たりの利用者数：10人～12人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

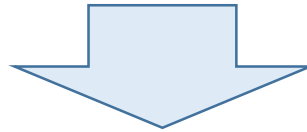
- ・中小企業庁「地域商業活性化事業費補助金」：110万円（平成22年度）＜店舗の改装費＞
- ・市補助金：99万7,000円（平成23年度）＜車両購入費＞

④「住民の力で店を守る」と自治会が住民からの出資を募り、運営資金を確保して 短期間（1か月）で店舗を開設（四国地方）

(2/4)

◇店舗承継の経緯

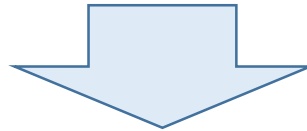
- ・ Bスーパーが閉店した場合、周辺の住民が約10km離れた商店街へ買物に行く必要が生じるため、スーパー存続に対する住民の要望が強かったことから、地区区長会において他の事業者により事業を継続できないか検討
- ・ その結果、「**住民の力で店を守る**」との考えの下、**A地区の自治会がBスーパーを引き継ぐ**ことを決定
- ・ 中小企業庁の「地域商業活性化事業費補助金」を活用することで店舗改修を実施



◇店舗承継時の課題

○ 資金の確保

- ・ 既存商品の買取資金及び運転資金の確保が必要



◇店舗承継時の取組

- ・ A地区の各戸へ一定額（一口1万円）の出資を依頼
- ・ 住民の積極的な協力の結果（A地区の総世帯の80%近くの賛同を得た。）、計170万円を確保

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 収支の改善

- ・ 開店前に、今後5年間のシュミレーションを行い、人口減少に伴い、売上げも減少していくことを当初から想定していた。
- ・ 開店当初は、客待ちの商売をしていたため、売上げが伸びなかった。
- ・ 平成23年度（開店初年度）は、実績が計画よりも僅かではあるが上回っていたが、24年度には収支がマイナスに転じた。

⇒ 収支状況を改善するため、以下の取組を実施

- ① 開店時に市の補助金を活用し購入した配達用車両（受注品の配達を実施）を活用し、平成25年10月から移動販売を開始
- ② 惣菜・飲食店の食品営業許可を取得し、平成25年12月から「地元産の食材を使った」弁当・惣菜の販売を開始

これらの結果、移動販売の売上高が順調に上がり、次第に赤字が改善。弁当・惣菜については、小口の取引も受注しており、地元産の食材を使っていることが口コミで話題になったこともあり、平成30年度には売上高全体のうち弁当・惣菜の占める割合が半数近くとなり、収支の黒字化を達成。また、店舗販売員等は、人件費節約のため、当初は無償ボランティアで依頼していたが、売上増加に伴い、平成26年度以降は給与を支払っている。

○ 商品仕入先の見直し

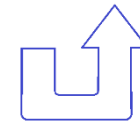
- ・ 商品の仕入れについて、当初はJA系列の間屋を利用していたものの、コスト削減のため、市内の別店舗（安売り競合店）に変更
- ・ 店舗販売員は、毎日、市内の安売り競合店を回り、できる限り安価で顧客からの要望を受けた商品を仕入れ

◇本事例の特色

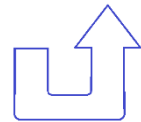
- 自治会（認可地縁団体）が、地域住民からの多くの賛同・出資を得て運営資金等を確保し、店舗を承継した事例
- 店舗の経営安定化のため、積極的に収支改善の検討を行い、移動販売の実施や商品開発（弁当・惣菜）に取り組んだ結果、黒字化に成功

住民が連帯して経営

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑤団地住民の流出による経営悪化でスーパーが閉店。地域住民のグループ（元パート職員）がNPO法人を設立しスーパーを再開。有償ボランティアを活用（関東地方） (1/4)



○前事業者について

◇サービス

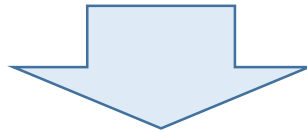
店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成16年）

高度経済成長期に造成された大規模団地（世帯数約1,000戸）において、その造成時に、主に団地住民のために営業を開始したAスーパーが、団地住民の流出による**人口減少や高齢化（客単価減少）に伴う経営悪化で閉店**



○後継事業者（NPO法人）

平成17年11月1日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月～土曜日（12月29日～1月3日を除く）

◇営業時間：10:00～18:00（4月～9月）
10:00～17:00（10月～3月）

◇従業員数：94人（全員有償ボランティア）

◇売上高：約2,570万円/年（事業者からの委託販売預り金含む。）

◇1日当たりの利用者数：約130人

◇収支：均衡

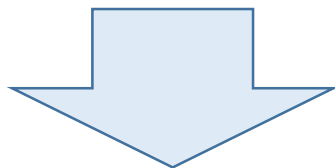
◇活用した公的支援施策

・市＜有償ボランティア募集の広報誌掲載＞

⑤団地住民の流出による経営悪化でスーパーが閉店。地域住民のグループ（元パート職員）がNPO法人を設立しスーパーを再開。有償ボランティアを活用（関東地方） (2/4)

◇店舗存続の経緯

- ・ 閉店説明会では、団地住民から高齢者が徒歩で買物に行ける場所がなくなり困るため閉店は反対との意見が多数出た。このため、自治会役員やAスーパーを運営するB事業者等で構成した検討委員会で閉店後の買物環境確保について協議するも良い方法が見付からず、また、高齢者同士の交流の場が失われたことから、自宅にこもる高齢者の増加などといった課題も発生
- ・ これらの状況を憂慮した**Aスーパーのパート従業員であった地域住民のグループ**（主婦等）が団地住民にAスーパー閉店後の跡地利用についてアンケート調査を行った結果、約98%の住民が食料品を買う場所が欲しいと回答
- ・ そこで、買物ができる場所を確保するためにB事業者から商品提供を受けて店舗跡地で青空市を開催してみたところ、多くの売上げがあったことから、当該グループは住民の買物ニーズを改めて認識
- ・ 当該グループを中心に平成17年10月に**NPO法人を設立し、Aスーパーの店舗を賃借して**同年11月1日に**食料品の販売等を開始**



◇店舗存続時の取組

- **前事業者から空き店舗を賃借**
 - ・ 当初、B事業者から空き店舗の無償貸与の提案があったが、市から利益を出す法人に無償で貸与すると税法上の問題があるとの指摘があり、有償貸与になり、月3万円賃借
 - ・ また、B事業者からは、個人に貸すことはできず、NPO法人を設立することとの要望がなされたことから、NPO法人を設立
 - ・ NPO法人設立の際には、県から、商品を売り、利益を出すということでは認可できないとの指摘があったため、高齢者の健康維持等をNPO法人の目的として定款に掲げ、その目的を果たす付随行為として、食品の販売等を行うこととして、認可を受けた。
 - **ボランティアの確保**
 - ・ NPO法人を立ち上げた中核メンバーである主婦グループ15人だけでは事業の運営が困難であることから、市に相談して、ボランティア（有償）の募集について広報誌に掲載してもらったが、時給200円程度で働いてくれる人は見付からなかった。
- ⇒ 団地住民が食料品等を購入する場所が必要と考えるならば、自分達も運営に協力する必要があるということを訴えるチラシを事前に回覧等で周知した上で、上記の**団地住民に対するアンケートにおいて、運営に協力するボランティア（有償）が可能かどうかを聴いたところ、約60人の団地住民（主婦）から協力したいとの回答**を得た。このうちの24人が加わり、合わせて39人のスタッフで店舗運営を開始

⑤団地住民の流出による経営悪化でスーパーが閉店。地域住民のグループ（元パート職員）がNPO法人を設立しスーパーを再開。有償ボランティアを活用（関東地方） (3/4)

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 人が集まる環境整備

- ・ 開始当初は、看板等を大きく掲げていなかったため、店舗が食料品等を売っている場所と分かってもらえなかった。
- ・ そこで、団地住民から人が集まることのできる場所を作ってほしいという要望があったことに加え、商品を並べて待っていても客は来てくれないと考えたことから、商品の購入の有無は別にして人が集まることのできる場所づくりを始めることとし、健康体操、健康マージャン等の講座を開催することとした。
- ・ 現在、講座数は30以上になり、毎日何らかの講座が開催され、平成30年度の延べ参加者は約6,000人となり、これに伴い、店舗の利用者も増加した。

○ 委託販売形式とし販売手数料を徴収

- ・ 商品を仕入れる人員を確保することが困難であったため、農協を参考にして委託販売の形式で販売手数料をNPO法人の収益とする方法を使った。
- ・ 委託販売を行う事業者は、平成17年の開店当初は、約30事業者（野菜を扱う農家を含む。）であったが、当該店舗に出品することにより一定の売上げが見込めることが分かり、現在はNPO法人から依頼しなくても、事業者側から出品の申込みがある。
- ・ なお、委託販売を行っていた肉屋が閉店したことから、食肉を置けなくなり、利用客から肉がないと困るとの要望があったため、元JA職員のNPO法人の理事がJAに県の銘柄豚肉の納入を要望。当初、少量での納入は難しいと断られたが、JAの直売所への配送に合わせて、ついでに届けてほしいと再度要望し了解してもらい、販売が可能になった。

○ 食品ロス削減

- ・ 委託販売の手数料収入等で利益を得ている当該店舗では、食肉、野菜等の廃棄を出すことは赤字につながることから、極力避ける必要があるため、惣菜部を立ち上げ、売れ残った食肉、野菜を調理して販売することとした。
- ・ 団地に居住する高齢者は、夫婦二人又は独居者が多いので、食材を購入して自分で料理を作って食べる人は少なく、惣菜が売上げに占める割合が大きい。このため、惣菜部の人員を増やし、惣菜（揚げ物等）の販売量を増やした結果、主力商品になった。

○ 人件費の削減

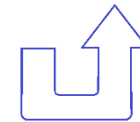
- ・ 運営スタッフは、事業開始から10年以上が経過し、スタッフも高齢化しているが、同じ高齢者の仲間と働くことにより、高齢の利用者と同様に元気になっており、お金の問題ではなく、生きがい、やりがい「労働の対価」であると考える者が少なくない。このため、100人近いスタッフ全員が有償ボランティア（時給240円）として参加しており、人件費がほとんど掛かっていない。
- ・ 運営スタッフとなった団地住民は、これまでの職歴から、調理師資格、食品販売や商品管理の経験を持つ者等が集まっており、運営に必要な資格、経験等を持つ者を自前でそろえられている。

◇本事例の特色

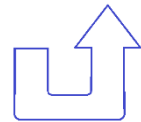
- **団地住民グループがNPO法人を立ち上げ**、自らスーパーの運営に乗り出した事例
- 団地住民が有償ボランティアとして運営に参加したり、**店舗を団地住民が集う場所としても整備**することで、団地住民全体で店舗を支えている。
- 食品ロスを削減するため惣菜を製造すること、運営スタッフ全員を有償ボランティアとすることなどにより、できる限りコストを削減し、利益を出しやすい仕組みとしている。

住民自らが地域の生活を支える

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑥地元スーパーが突如閉店。民間事業者に頼らず、地域の財産区を活用し、住民が主体となって新スーパーを再開・運営（近畿地方）

(1/5)



○前事業者について

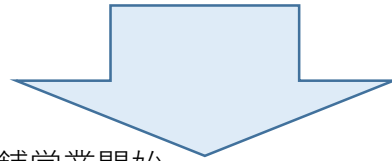
◇サービス
店舗販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、医薬品、農薬、肥料

◇店舗の撤退（平成29年8月31日）

A町では、地場スーパーを顧客としていたB事業者（食品卸売業）が、営業エリアへの**大手スーパー等の進出により、販売不振に陥り倒産**（自己破産）した結果、B事業者が運営するCスーパーも突如閉店



○後継事業者（株式会社） 平成30年7月30日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：年中無休

◇営業時間：9:00～19:00

◇従業員数：11人（正社員3人、パートタイマー等8人）

◇売上高：40万円～45万円/日

◇1日当たりの利用者数：約330人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

【自治体が活用】

・総務省「地域経済循環創造事業交付金」：1,383万円（平成30年度）＜町が補助する新店舗のリニューアル工事費＞

【事業者が活用】

・町交付金（国費随伴）：691万5,000円（平成30年度）＜施設整備費＞

・県事業：200万円（平成30年度及び令和元年度100万円ずつ）
＜地域運営組織の法人化支援に要する経費＞

⑥地元スーパーが突如閉店。民間事業者に頼らず、地域の財産区を活用し、住民が主体となって（2/5） 新スーパーを再開・運営（近畿地方）

◇店舗存続の経緯

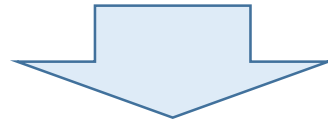
- ・ Cスーパーが突然閉店し、困惑する住民は、県議や町議、各地区長、A町役場のほか、新聞にも店舗の存続等の対応を求める要望を出した。これを受け、A町では、町長主導で対応を協議したものの妙案は出なかった。
- ・ このような状況の中、**A町は、民間事業者の進出を期待してはCスーパーの二の舞になると考え**、地域の課題であることを住民が意識し店舗存続の動きを進めることを狙いとして、**県議や町議の有志、各地区長、A町職員による情報交換会を複数回にわたって開催**。また、A町では、店舗存続に向けて、スーパー経営のノウハウを確保するため、A町の近隣でスーパーの経営実績がある事業者に協力を打診
- ・ 平成29年9月に地区長名で「Cスーパーの閉店に伴う住民の意識を問うアンケート」をD地区の全世帯（1,276戸）を対象に実施したところ（回答率79.2%）、**Cスーパーの閉店**により「**困っている**」及び「非常に困っている」が76%、同様のスーパーを「**開店してほしい**」が79%、その開店時期については、「できるだけ早く開店してほしい」が72%と、**多くの住民が早期の店舗開店を希望**していることが分かった。
- ・ しかし、スーパーの誘致に応じる民間事業者はおらず、また、仮に誘致しても採算性の観点から再度の撤退のおそれもあったこと、住民中心の任意団体では権利能力に限界があることから、A町の近隣でスーパーの経営実績がある事業者を中心として、**Cスーパーの店長、県議等の有志の出資で株式会社（公社）を設立し、同社の運営による新スーパーを開設**

⑥地元スーパーが突如閉店。民間事業者に頼らず、地域の財産区を活用し、住民が主体となって (3/5) 新スーパーを再開・運営 (近畿地方)

◇店舗存続時の課題

○ 土地・建物の取得等に係る資金の確保

- ・ Cスーパーの土地・建物は、従来から別事業者の所有となっており、その買取りに当たって必要となる資金の捻出が必要。しかし、早期の店舗存続を望む声がある一方で、同じ地区内であっても自動車での別のスーパーを利用可能な住民もいるなど、**住民の意識に温度差がある**ため、**新店舗の土地・建物の買取り等に関する住民の合意形成には時間が掛かる**と予想された。



◇店舗存続時の取組

○ 財産区保有の処分金を活用

- ・ 早期の開店を優先し、資金を確保するため、D地区と区域が同一であるE財産区（※）が保有する処分金に着目
- ※ 財産区は、地方自治法（昭和22年法律第67号）（第294条～第297条）において、特別地方公共団体の一つとして規定。独自の意思決定機関として議会を設置することが可能
- ・ **D地区の11区長連名でE財産区の議長宛てに要望書（財産区の処分金の一部を町に寄付すること）を提出**。その結果、E財産区が設置した議会の承認を得た上で、次のとおり、**当該処分金をCスーパーの土地・建物の取得費や施設支援に係る資金に活用することが決定**
 - ① 土地・建物の取得費については、A町が当該土地・建物を購入(町と地権者が交渉し2,000万円で妥結)し、新店舗の運営会社に無償で貸し付けることを条件に寄付（2,000万円）
 - ② 新店舗の施設支援金については、i) E財産区から11自治会の活動に対し補助（11自治会1,276戸×1万円の積算で計1,276万円）し、ii) 11自治会から新店舗の運営会社に納付し、iii) 運営会社はこれを預り金として開店時の運営資金に充当
- ・ 当該処分金を活用できた要因としては、①D地区とE財産区の区域が一致していたこと、②県議や町議の有志、各地区長、A町職員による情報交換会を複数回にわたって開催するなど、D地区内において丁寧な手順を踏みながら合意形成を図ったことが挙げられる。

⑥地元スーパーが突如閉店。民間事業者に頼らず、地域の財産区を活用し、住民が主体となって（4/5） 新スーパーを再開・運営（近畿地方）

◇店舗運営に当たっての工夫

- 地域住民が店舗運営に参加
 - ・ 地域住民に自分たちの店という意識を持ってもらうため、店舗運営をフォローする体制として、上記の情報交換会を地区活性化協議会（任意団体）に発展・組織化
 - ・ 当該協議会は、①営業報告会に出席し収支動向を把握、②店舗運営を支援するため、各自治会で販売を促進するための取組（日常の買物はもちろん、地区の祭りや各種イベント等には必ず同店から購入するように呼び掛け）等を実施
 - ・ また、地域のイベントでの仕出し・弁当の販売などに積極的に対応
- ボランタリーチェーンに加盟
 - ・ ボランタリーチェーンに加盟し、預託金を支払い、商品の共同仕入れによる低コスト調達の実現を図るほか、販売のサポート（今、何を、いくらで、どのように売ったらよいかの提案）を受けている。
 - ・ ボランタリーチェーンへの加盟には、①安く仕入れ、他店と対等な価格を設定できること、②少数の単位でも注文できること、③レジシステムの導入（レジを打つとコンピュータでデータ化）によりどの商品が売れているかが分かること、というメリットがある。
 - ・ ただし、ボランタリーチェーンからの仕入れだけでは住民のニーズを満たすことはできないため、別の事業者からも肉や魚、季節商品である正月のしめ飾り等も仕入れるなど、地域の実情に合った品ぞろえとなるよう工夫

※ボランタリーチェーン

同じ目的を持つ独立事業者が主体的に参画・結合し、チェーンオペレーションの仕組みを構築・活用して、地域生活者のニーズに対応した商品・サービスを提供する組織

利点としては、独立小売店単独で行わなければならなかった、仕入れや設備投資などを共同で行うことによるコスト削減が挙げられる。

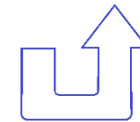
⑥地元スーパーが突如閉店。民間事業者に頼らず、地域の財産区を活用し、住民が主体となって (5/5)
新スーパーを再開・運営 (近畿地方)

◇本事例の特色

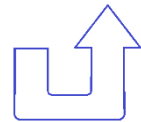
- 住民からの要望が多かったスーパーの存続のために必要であった店舗の土地・建物の買取り費用等に、**財産区保有の処分金を活用することで、店舗存続を実現**した事例
- 地域住民に自分たちの店舗であるという意識を持たせるため、店舗運営に地域住民が参加（関与）し、地区全体で店舗を支えている。

地域の財産を活用して店舗存続後も
住民参加で生活を守る

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑦コミュニティ協議会が住民からの寄附金により財源を確保しボランティアチェーンの協力を得てミンスーパーを開設。酒類小売販売免許も取得（中国地方） (1/4)



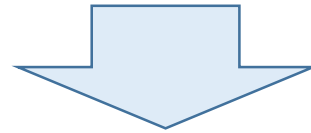
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇店舗の撤退（平成26年3月頃）

経営者自身の事情や、**卸問屋減少に伴い安価な商品価格の設定が困難**になったことなどを背景に、A市のB地区で唯一のスーパーが閉店



○後継事業者（コミュニティ協議会）平成26年10月8日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、店舗までの送迎、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：月～土曜日（祝日を除く）

◇営業時間：9:00～17:30

◇従業員数：5人

◇売上高：約1,500万円/年

◇1日当たりの利用者数：約30人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

- ・ 県補助：金額不明＜車両取得費＞
- ・ 市交付金：800万円＜協議会運営費＞
- ・ 市補助金：金額不明＜車両保険代＞
- ・ 市指定管理料：金額不明（平成22年度から）
- ・ 市：＜ボランティアチェーンの紹介＞

⑦コミュニティ協議会が住民からの寄附金により財源を確保しボランティアチェーンの協力を得てミニスーパーを開設。酒類小売販売免許も取得（中国地方） (2/4)

◇店舗存続の経緯

- ・ A市では、市町村合併に際して、従来の集落機能を補完する新たな自治組織の確立を目指し、小学校区単位で自治会や消防団、老人クラブといった各種団体による住民組織であるC協議会（認可地縁団体）を形成し、地区内の課題解決等に係る取組を実施
- ・ B地区で唯一のスーパーが閉店したことで、B地区内の住民は生活に必要な飲食料品等を購入するため、自動車で15～20分は掛かるスーパーまで行く必要が生じ、特に自動車を持たない高齢者を中心に不安・不満の声が増加
- ・ そこで、**B地区の地域自主組織であるC協議会は、ミニスーパー開設に向けて、住民からの寄附金等（60万円（※））により財源を確保するとともに、A市から過疎地向けにスーパーを展開しているボランティアチェーン（加盟店の共同出資により運営）の紹介を受け、同チェーンに加盟し、C協議会の活動拠点である交流センター（廃校となった小学校内にA市が設置し、C協議会が指定管理者として運営）内に飲食料品等を販売するミニスーパーを開設**

※ 地区内の住民：約30万円（1口2,000円×130世帯）、地区外の住民：約30万円

◇店舗存続時の取組

○ 酒類小売販売免許の取得

- ・ 免許の申請に当たり、税務署から、交流センターの所有権や交流センターの土地の権利関係を証明する書類を求められた。
- ・ 交流センターは、廃校となった小学校の校舎内に設置されており、指定管理者としてC協議会が運営しているが、所有者はA市となっており、C協議会は土地の権利関係を証明する書類を持っていなかった。

⇒ A市の協力を得て、A市の財産台帳の写し等を税務署に持参し、免許の取得に至った。

⑦コミュニティ協議会が住民からの寄附金により財源を確保しボランティアの協力を得てミンスパーを開設。酒類小売販売免許も取得（中国地方） (3/4)

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 運営費の確保

- ・ 日々の運営に精一杯であり、資金面でも余裕はない。買物の送迎や購入商品の宅配等に利用されている自動車のメンテナンスや更新のための貯蓄が必要である。

- ⇒
- ・ 交流センターの職員にレジ業務も担当してもらい、専任の職員を置かずに人件費を削減
 - ・ **自動車保険料は市から協議会への補助金、燃料代は募金や寄附金、車検費などの臨時の出費も寄附金で充当**

○ 品ぞろえの工夫

- ・ ボランティアチェーンのPOS(販売時点情報管理)レジ（注）システム導入により、住民のニーズに合った豊富な品ぞろえと売れ筋商品の調達に取り組んでいる。
（注）POSレジは、通信回線を通じて販売時の情報をサーバーに送信・蓄積し、データ分析が可能であり、レシートの情報を自動で集計

○ その他

- ・ 協議会や事務局の担い手の高齢化、次の担い手の確保・育成が必要である。
- ・ 会計など会社経営について学ぶ必要性がある。会計ソフトを利用しているが、最終的な確認等は税理士に依頼している。
- ・ 利益に伴い法人税も変わるため、利益が多く出ても困る。農事組合法人等のように、自治組織が事業を行う場合でも法人税の優遇措置があればよい。

◇本事例の特色

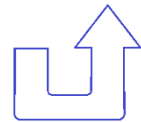
- 地域住民からの寄附金等で財源を確保の上、住民組織（地域自主組織）がミニスーパーを開設・運営しており、住民が自発的に買物ができる場の存続を図った事例
- 資金面、会社の経営ノウハウの取得など様々な課題が存在し、住民（住民組織）が事業を運営することの難しさも存在することを示唆

運営 + 寄附金で住民自ら買物環境を支える

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑧地元の農家等が「企業組合」を構成し承継することにより、住民自らの参加意識も醸成（四国地方） (1/4)



○前事業者について

◇サービス

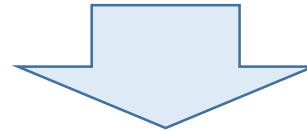
店舗販売、店舗までの送迎

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、農薬、肥料

◇店舗の撤退（平成23年9月末）

A事業者の組織等の整理合理化の一環として、全国各地域のA事業者が運営する**スーパーの統廃合**が行われる中、B地区唯一の小売店舗であったCスーパー（A事業者が運営）が閉店



○後継事業者（企業組合） 平成23年10月1日 店舗営業開始（令和元年9月27日閉店）

◇サービス

店舗販売、店舗までの送迎、惣菜・弁当の宅配事業

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、衣料品、軽油、たばこ、農薬、肥料

◇営業日：月～土曜日（祝日を除く）

◇営業時間：8:30～17:30（月～金曜日）
8:30～12:00（土曜日）

◇従業員数：3人（常駐1人と、その他の2人が午前と午後で交代）

◇売上高：2,122万4,382円（平成30年度）

◇1日当たりの利用者数：約43人（平成30年度）

◇収支：赤字（平成30年度）

◇活用した公的支援施策

- ・農林水産省「食と地域の交流促進対策交付金」：106万円（平成24年度）、90万円（平成25年度）＜ニーズ調査費用、メニュー開発費用、学習会・交流イベントの開催費用＞
- ・市補助金（創業支援）：50万円（平成24年度）＜店舗設備の購入費等＞
- ・市補助金（地域づくり交付金）：141万1,000円（平成28年度）、60万1,000円（平成29年度）、52万3,000円（平成30年度）＜施設の改修費用等＞

◇店舗承継の経緯

- ・ 閉店に至る過程で、A事業者はB地区の住民有志に委託店としてCスーパーの運営を継続できないか打診。**住民有志は**、地区全世帯の住民に**アンケート調査**をしたところ、**7割の住民からスーパー存続の意見が出された**こと、地区に唯一の食料品や生活雑貨を購入できる店舗が無くなることから、委託店としての運営を決断
- ・ **住民が自分たちの店舗であるという認識**を常に持つことが事業継続のためには重要と判断し、複数の地区農家等で作る「**企業組合**」（定款における事業内容は、①店舗の運営、②農産物等の生産加工及び販売、③宅配サービス事業等）**による運営**とし、営業を開始
- ・ なお、個人事業主による経営も検討したものの、経営に失敗した場合の個人事業主へのリスクが高く、負担も大きいこと等から断念した。

◇店舗承継時の取組

○ 店舗設備の引継ぎ

- ・ A事業者と委託契約を締結し、賃借料5万円/月で、Cスーパーの施設を借受け。その際、内装の一部を改装
- ・ Cスーパーで使用していたレジ、冷蔵庫・冷凍庫、陳列棚はそのまま活用し、コストを削減

○ 取扱商品の拡充

- ・ Cスーパーでは取り扱っていなかった商品（衣料品、弁当・惣菜、軽油、たばこ等）を販売。これにより、売上高は、平成26年度にはCスーパー閉店時（平成22年度）と比較して15%増加した。

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 買物バスの運行及び商品の配達

- ・ 店舗は、B地区の中心部にあり、利用しやすい場所ではあるものの、最も遠い集落から約3kmも離れていた。また、B地区を運行する公共交通機関は、市営の福祉バスのみであるため、買物が困難な住民が、高齢者を中心に多く存在

⇒ **A事業者**が平成11年頃から**独自に運行していた週1回の買物バスを継続し、毎週水曜日の午前中に買物バスを運行**（7人乗りのワゴン車、運行便数：2往復、運転者：主に企業組合理事長、運行期間：開店当初から令和元年8月まで）。過去には、1回当たり10～15人程度の住民が利用し、利用者の中には、90歳代の住民もいたが、高齢化の進展により、毎回3、4人程度の利用に減少した。

また、依頼があったときには、注文された品の配達も実施

○ 経営状況の改善

- ・ 利用者（購買層は高齢者）の減少による売上減少、POSレジ・冷蔵庫・冷凍庫の更新（平成26年度）による経費負担（総額500万～600万円）のため、平成28年度以降、赤字経営を回復する見込みが立たなかった。
- ・ 売上減少という課題を克服するため、他地域において地元特産品の開発・販売により売上げを伸ばしていた取組を参考にしようと考えていたものの、地元特産品の開発、産直商品の拡大までには至らなかった。
- ・ その後、令和元年度に故障したエアコンの更新費用を負担することができず、令和元年9月27日に閉店するに至った。

○ その他

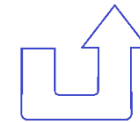
- ・ 商品の仕入れは、A事業者の物流網を活用するほか、独自でも実施

◇本事例の特色

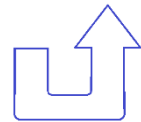
- 住民が自分たちの店舗であるという認識を常に持つことが事業継続のためには重要と判断し、後継店舗は複数の地区農家等で作る「企業組合」による運営とし、地区唯一のスーパーを承継した事例
- なお、品ぞろえを拡充するなどして、売上げを伸ばしていたが、購買層であった高齢者の減少に伴う売上減少に加え、店舗設備の更新費用の負担が重くのしかかり、赤字経営に陥り、店舗の閉店を余儀なくされた。

地域住民が「企業組合」を構成し承継

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑨緊急雇用創出事業の社会実験により、住民有志によるNPO法人がスーパーを開設（1/4）し、独居老人の集いの場も創出。社会実験終了後も営業を継続（東北地方）

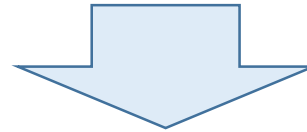
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成19年10月）

A事業者の支所の統廃合により、A事業者が運営するBスーパーも閉店



○後継事業者（NPO法人） 平成23年4月 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、注文販売、店舗までの送迎、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月～金曜日（祝日を除く）

◇営業時間：9:00～16:00

◇従業員数：3人（常駐2人、臨時1人）

◇売上高：240万7,000円/年

◇1日当たりの利用者数：約22人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

- ・総務省「公民連携によるまちなか再生事例に関する調査研究事業」：金額不明（平成26年度）＜店舗の外装費、建具の改修費＞
- ・厚生労働省「雇用創出の基金による事業（緊急雇用創出事業）」：金額不明（平成22年度）＜買物困難者の利便性向上の社会実験（食品や日用品等を販売）＞
（このほかに店舗運営以外の事業において国・市の補助金を活用）

⑨緊急雇用創出事業の社会実験により、住民有志によるNPO法人がスーパーを開設し、独居老人の集いの場も創出。社会実験終了後も営業を継続（東北地方） (2/4)

◇店舗再開の経緯

- ・ 平成19年にBスーパーの撤退により、周辺住民の飲食料品や日用品等の買物に支障が生じたことから、Bスーパーの跡地利用について、自治協議会で検討
- ・ 平成22年に厚生労働省の緊急雇用創出事業を活用した社会実験により、**Bスーパーの跡地に住民有志によって設立されたNPO法人を運営主体としたC店を開店**し、高齢者等に飲食料品や日用品等を販売するとともに、**独居高齢者の集いの場**を創出。社会実験終了後も営業の継続を望む地域住民の声を受け、C店の営業を継続

⑨緊急雇用創出事業の社会実験により、住民有志によるNPO法人がスーパーを開設し、独居老人の集いの場も創出。社会実験終了後も営業を継続（東北地方） (3/4)

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 地域の高齢化の進展

- ・ 平成30年度の売上金額は240万7,000円で、営業を開始した23年度の112万5,000円と比較して増加しているが、収支は依然として赤字。また、数年前から、購買層である住民の減少（死亡）や高齢化等により、来客数や売上げが頭打ちになっており、商品の仕入難や在庫過多といった課題が出始めている。

○ 人件費の節約

- ・ 商圈範囲や購買層等から、店舗の運営については当初から赤字を想定していたが、赤字幅をできるだけ小さくするため、店舗内にNPO法人の事務所を設置し、NPO法人の職員が店番を兼ねることで店舗運営に係る人件費を節約

○ 他事業を含めた法人の運営

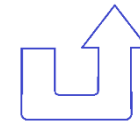
- ・ 店舗運営の収支は赤字であるが、地域の拠点、買物の場であるため、無くさず継続していくことが重要であると考えている。
- ・ NPO法人としては、店舗運営以外にも、特産品の開発・販売、スクールバス受託事業など、複数の事業を行っており、それらを含めた収支は均衡になっている。

◇本事例の特色

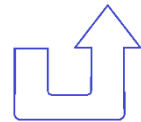
- 地元住民の有志で設立されていたNPO法人が、店舗の運営にも乗り出した事例
- 地域の高齢化の進展等もあり、収支は赤字であるが、店舗運営以外の事業も合わせた収支は均衡を保っている。

住民有志で設立されたNPO法人が
地域を支える

事例集の
構成に戻る



目次に戻る



(1) 地域住民のリーダー・自治会役員等の取組例

イ (店舗再開困難) 小売機能を存続させる

(ア) 移動販売事業者等を 探す

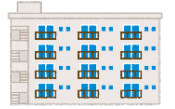


事例集の
構成に戻る





⑩ 商圈に広がりがなく団地のスーパーが閉店。団地住民（町内会）自らが駐車スペースを確保するなどの誘致を行い後継の移動販売事業者を確保（東北地方）（1/4）



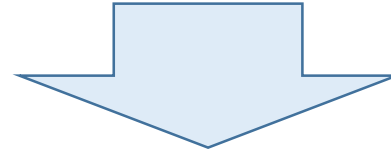
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成26年）

A団地内のBスーパーが、丘の上に立地した団地の上にあるため、**商圈に広がりがなく**経営上の理由で閉店



○後継事業者（株式会社） 平成27年11月2日 移動販売開始

◇サービス
移動販売、注文販売、
購入商品の宅配（2,000円以上の購入必要）

◇売上高：約1,000万円/年

◇1日当たりの利用者数：約40人

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇収支：赤字

◇営業日：月、火、水曜日（3地域5か所のうち1日当たり最大2か所）

◇活用した公的支援施策

- ・経済産業省「中心市街地再生事業費補助金」：1,200万円（平成26年度）＜移動販売車購入費＞
- ・市＜移動販売の実施場所の使用許可＞

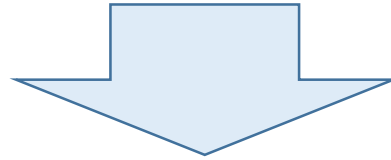
◇営業時間：1か所あたり1時間（11:00～15:00）

◇従業員数：2人

⑩ 商圈に広がりがなく団地のスーパーが閉店。団地住民（町内会）自らが駐車スペースを確保するなど の誘致を行い後継の移動販売事業者を確保（東北地方） (2/4)

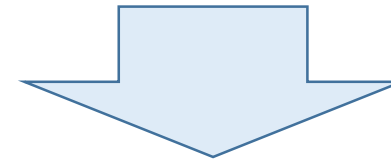
◇ 移動販売開始の経緯

- ・ **地元百貨店を経営するC事業者**は、Bスーパーが閉店したのと同時期に、市内に買物困難なエリアがあることに着目し、**高齢者を中心とした生活者支援や地域貢献の観点から移動販売事業に参入**。単に買物をするだけでなく、利用者自ら商品を選ぶことも大事だと考え、経済産業省の補助金を活用し、車内で買物を楽しめる移動販売車両（3トン）を購入
- ・ Bスーパーが所在していたA団地の町内会は、Bスーパーが閉店したことで買物困難になったことから、**C事業者に対して、移動販売の実施を要望**。その結果、平成27年11月から移動販売が開始された。



◇ 移動販売開始時の課題

- **移動販売実施場所の確保**
 - ・ 移動販売車は、3トンの大型車両であり、軽車両のようにどこにでも停車できないことから、営業場所の確保が困難



◇ 移動販売開始時の取組

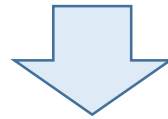
- **町内会による協力**
 - ・ 移動販売による営業を行う予定のA団地の町内会は、C事業者と話し合いを実施し、町内会がC事業者に代わって市の施設（駐車場、公園、集会所駐車場など）の利用申請を行い、C事業者の移動販売実施場所の確保に協力

⑩ 商圈に広がりがなく団地のスーパーが閉店。団地住民（町内会）自らが駐車スペースを確保するなど (3/4) の誘致を行い後継の移動販売事業者を確保（東北地方）

◇ 移動販売に当たっての悩みと工夫

○ 継続的な利用者の確保

- ・ 平成27年11月にA団地で週3回の移動販売営業を開始した後、市内の他の団地の町内会から要望を受けて営業を開始。また、売上額を増やすために、C事業者が、社会福祉協議会経由で、ほかの団地の地域の町内会に依頼して、移動販売を開始
- ・ しかし、町内会から要望を受けて営業している3地域では、移動販売車の脇で、地元の社会福祉法人が介護・健康等相談会を開催するなどして地域住民の協力も得られているが、C事業者が自ら依頼して営業を開始した地域は、住民の協力体制が弱く、利用者が減少しており、継続的な利用者の確保が困難

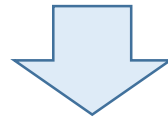


○ 営業地域及び運行日数の見直し

- ・ 令和元年度に、営業地域及び運行日数の見直しを行い、運行日数を週5日から週3日とし、対象地域は地域住民の協力が得られている3地域のみとした。

○ 低調な一人当たりの販売額

- ・ 一人当たりの販売額は、1,500円程度となっており、一般的な移動販売(1,000円未満)より高いが、想定していた金額（約5,000円）を下回っている。



○ 商品内容、サービス内容などの見直し

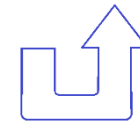
- ・ 当初、買物が困難な人の対策として、移動販売を開始したが、利用者の現状をみると、買物が困難な人だけでなく、週末にまとめ買いをして不足分を買い足す人の需要も大きいことが分かった。また、高齢者が多い地域、車の利用が多い地域など、営業する地域の特徴により、購入する品目のニーズが異なっていた。
- ・ このような状況を踏まえて、収益の赤字額を減らすため、営業地域一律の品ぞろえでなく、営業地域によって商品内容を見直すことを検討。また、小型車による移動販売の実施や、御用聞き販売や宅配サービスの拡大などについても検討

◇ 本事例の特色

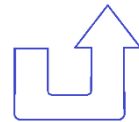
- 団地住民（町内会）が事業者に移動販売を要望し、移動販売実施場所を事業者の代わりに確保するなどの支援を行い、移動販売の開始に至った事例
- 事業者自ら移動販売を開始した地域の売上げは芳しくなく、継続的に移動販売を実施するためには住民の協力が必要な状況

事業継続には顧客である住民がキー

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑪団地内のスーパーが突如撤退。団地住民が移動販売事業者を誘致し、販売日に合わせて地域交流会を開催して事業継続を支援（中国地方） (1/5)



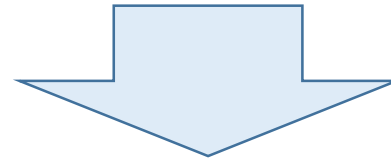
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成24年11月19日）

急速に人口減少や高齢化が進行した戸建住宅中心の団地内において、40年弱親しまれてきたスーパーが町内会や団地住民への事前説明等もなく突如撤退。当該団地内で暮らす住民、特に交通手段を持たない高齢者にとっては、生活に必要な飲食料品等の買物ができず不便な状況に。



○後継事業者（株式会社） 平成25年5月 移動販売開始

◇サービス
移動販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：火、木、土曜日

◇営業時間：11:00～14:00（火曜日・土曜日）
11:00～13:00（木曜日）

◇従業員数：3人

◇売上高：約10万円/日（当該団地での売上分をあん分）

◇1日当たりの利用者数：約100人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

- ・市＜移動販売の実施場所の無償貸与＞
- ・市補助金：初年度10万円、次年度以降2万円ずつ減額（令和元年度から）＜地域交流会運営費＞

⑪団地内のスーパーが突如撤退。団地住民が移動販売事業者を誘致し、販売日に合わせて地域交流会を開催して事業継続を支援（中国地方）

(2/5)

◇移動販売開始の経緯

- ・ スーパー撤退の数日後、団地内の八つの町内会長を緊急招集し、その後複数回にわたり対応について協議。団地住民のつてのある事業者や市内チェーン店等のスーパー10社に出店依頼するも全て断られた。
- ・ こうした中、**町内会長の一人が移動販売を行う場所を探している事業者がいるという情報を入手**。当該事業者と運営後も協力を続けること等を伝え**交渉を重ね、団地内への移動販売（週3回）の誘致に至った**。

◇移動販売開始時の苦勞

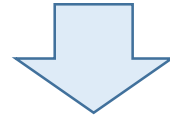
○ 販売量の把握

- ・ 開始当初は、1日の販売量が把握できず、特に、消費期限のある食品の販売量の予測（値引き販売の対象となることによる売上げの減少を防止）に苦慮した。

◇移動販売に当たっての悩み

○ 利用者数が横ばい

- ・ 土曜日の販売時間を2時間短縮（14時まで）したこと、地域の高齢化（老人ホーム入居等）から、利用者はなかなか増えず、人件費や燃料費を賄えず赤字である。

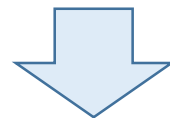


○ 連合町内会が協力して、引き続き集客を図る

- ・ 連合町内会は、移動販売が無くなれば、住民が買物できる場所が無くなり、生活が一層不便となることから、移動販売の運営にできる限り協力していくとしている。
- ・ また、令和元年度は、市の補助事業（初年度補助金額10万円、次年度以降2万円ずつ減額）を活用して、**移動販売実施場所において、移動販売車がある日に地域交流会（年1回、6月か10月）を実施**。これにより、移動販売の集客に協力
- ・ さらに、町内のイベント等では、移動販売の利用の呼び掛けなどを今後も行っていく予定

○ 荒天の際に、屋外で待つのが大変

- ・ 移動販売を開始した当初は、屋根のない撤退したスーパーの駐車場を会場としていたため、雨や雪の日に客が屋外で待つのが大変



○ 連合町内会の協力により、利便性の高い会場に変更

- ・ 団地中心部にあり、市所有の屋根付きの施設が、毎週土曜日の朝市と町内会がたまに使う程度で遊休化していたため、連合町内会が市役所と交渉して、借受け。移動販売の会場を当該施設に変更
- ・ 当該施設を借り受けるための市役所との交渉では、**民間事業者が直接借り受けることとすると、営利企業のために市が便宜を図っていると思われる可能性があり**、それを避けるために、**交渉は連合町内会が行い、同町内会が市から無償で借りている。**

◇移動販売に当たっての工夫

○ 集客を増やすための工夫

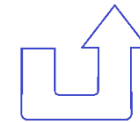
- ・ 移動販売の開始時、団地の住民に対し、移動販売を利用する場合の曜日、回数、必要な商品について全戸配布アンケートを行った。これにより、移動販売を行うことの周知にもなった。
- ・ 買物をしながら交流が図られるよう、会場内に長椅子を置き、買物に来た人が休憩できる場を作っている。
- ・ 多くの人に利用してもらうため、移動販売の実施日や販売品目などを記載したチラシを配布
- ・ 移動販売には、電気が必要となるが、移動販売のための電気は、町内会が契約している電気を使用（使用した電気代は、移動販売事業者が負担）

◇本事例の特色

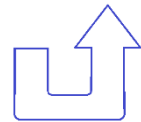
- 店舗撤退後、**団地住民で対応を協議し**、スーパーの誘致を試みたものの、手を挙げる事業者がいなかったため、**移動販売事業者の誘致を行った事例**
- 団地の買物環境を維持するために、団地住民が移動販売会場の確保や集客のための協力を行うことで、今後の事業継続を目指している。

誘致後の運営支援で事業継続

事例集の
構成に戻る



目次に戻る



(1) 地域住民のリーダー・自治会役員等の取組例

イ (店舗再開困難) 小売機能を存続させる

(イ) 自ら定期市等を運営する



事例集の
構成に戻る





⑫スーパー閉店後、複数事業者に後継を依頼したが商圈人口が少なく拒絶。自治会、専門家等で検討を重ね、移動販売事業者を呼び住民主体で定期市を開催（近畿地方）(1/4)

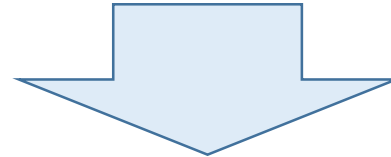
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成29年8月31日）

地区唯一のAスーパーを運営する運営会社が、**他店舗の赤字経営**が主な要因で倒産。それに伴い、Aスーパーも閉店



○後継事業者（任意団体）平成31年1月26日 定期市開始

◇サービス
定期市の開催

◇売上高：約14万円/日
（コミュニティカフェ：約7万円）
（野菜市及び外部の移動販売事業者：約7万円）

◇取扱品目
生鮮食品（魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、日用品

◇1日当たりの利用者数：約100～140人

◇営業日：毎週木曜日

◇収支：黒字

◇営業時間：10:00～15:00
（惣菜・日用品販売：10:00～11:00）
（鮮魚販売：10:00～13:00）

◇活用した公的支援施策
・県補助金（平成30年度）＜地域活性化を図る集落に専門家を県費で派遣＞
・県補助金：12万円（平成30年度）＜コミュニティカフェ開設のための施設改修費＞
・県補助金：250万円交付予定（調査日時点）（令和元年度）＜地域の活動拠点の整備・改修費用＞

◇従業員数：10～12人程度
（コミュニティカフェ及び野菜市：ボランティア8～10人）
（外部の移動販売事業者：2人）

⑫スーパー閉店後、複数事業者に後継を依頼したが商圈人口が少なく拒絶。自治会、専門家等で検討を重ね、移動販売事業者を呼び住民主体で定期市を開催（近畿地方） (2/4)

◇定期市開催の経緯

- ・ 当該地区はAスーパーの閉店によりスーパー等が存在しない地区となっていたため、住民の要望を受けた自治会が市を通じてスーパーやコンビニエンスストア等の出店を打診したが、いずれも商圈人口の少なさ（採算ライン7,500人のところ人口5,500人）を理由に断られた。
- ・ こうした状況の中、スーパー機能の存続や地域活性化を図るため、市や社会福祉協議会の職員、Aスーパーの土地等の所有者のほか、ファシリテーターとしての外部専門家（まちづくり専門の建築士）の参加を得て、平成30年5月に自治会と老人会による**活性化委員会を発足**
- ・ 同委員会は、まず、**スーパー閉店後に住民主体でスーパー機能を存続させた県内の先行事例（2地域）を視察**。このうち、地域住民が自前でコミュニティカフェ及び定期市を運営している事例と同様な形態が、事業開始が比較的容易と判断し、**住民が交流の場としてのコミュニティカフェを運営し定期市を併設**することとした。
- ・ 同委員会は定期市開催のノウハウがないことから、定期市については、その品目の充実や運営ノウハウを補完するため、外部事業者を誘致するとともに、地元農家グループに協力を依頼。これらの結果、同委員会（住民）が**運営するコミュニティカフェ、地元農家グループ（野菜販売）及び移動販売事業者（鮮魚や惣菜の販売）による定期市**をAスーパーの跡地に開設（今後は食肉販売業者も誘致することを検討中）

◇定期市開始時の取組

○ まちづくり専門家の参画

- ・ 活性化委員会では、地域住民主体でスーパー機能の存続を行うに当たり、地域住民の合意形成を目的に、地域活性化を図る集落に専門家を派遣する県の事業を利用し、**第三者のファシリテーターとしてまちづくりの専門家（一級建築士）を招へい**（平成30年度中11回）
- ・ 当該専門家が活性化委員会で主導的な役割を果たし、第三者の視点から客観的な助言を得ることで、話し合いが円滑化し、方針決定の一助となった。
- ・ 第三者が会議に出席することで、地域住民のみの話し合いでみられる「地域の有力者が鶴の一声で意見を押し通した末に内部で不満を抱える状態」や、「漫然と話し合うだけで何も決定できない（決定に著しく時間を要する）状態」を回避。その結果、平成30年5月の委員会発足から8か月後の31年1月に定期市がオープン

⑫スーパー閉店後、複数事業者に後継を依頼したが商圈人口が少なく拒絶。自治会、専門家等で検討を重ね、移動販売事業者を呼び住民主体で定期市を開催（近畿地方） (3/4)

◇定期市運営に当たっての工夫

- **コミュニティカフェを併設することで地域住民の活力向上と買物機能の維持に貢献**
 - ・ 定期市にコミュニティカフェを併設することで、買物の場を提供するだけでなく、地域住民のコミュニケーションの場も併せて提供。1時間以上滞在する住民も多く、地域の高齢者の活力向上、地域活性化につながっている。
 - ・ また、コミュニティカフェ利用のための来店が定期市の売上増加を誘発
 - ・ 運営事業者は「来店者の多くはコミュニティカフェでの会話が目的。このついでに定期市で野菜等を購入していることが多い」と説明

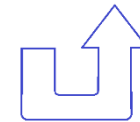
- **ボランティアの活用等による経費節減**
 - ・ 地域住民によるボランティア（毎回8～10人程度）がコミュニティカフェ及び野菜市の運営スタッフとして活動
 - ・ ボランティアは、運営協議会（令和元年8月に活性化委員会の下部組織として運営協議会が発足しており、以後、活性化委員会に代わり運営協議会が事業主体）役員の参加に加え、新規に地域住民から募集（店舗内に求人表示）
 - ・ 食事の提供やレジ打ち等にとどまらず、運営スタッフの役割を担うことにより地域住民の活力が増進
 - ・ 運営スタッフが全員ボランティアのため人件費は発生せず。土地・建物はAスーパーの所有者から無償で借受け。これらのことから、必要経費は水道光熱費のみであり、経費を最小限にすることに成功
 - ・ 加えて、運転資金及び施設整備費として地域住民から拠出金、寄付金を募集し、300万円を確保（運転資金：50万円、施設整備費：250万円）

◇本事例の特色

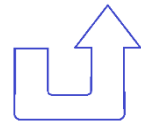
- 商圈人口が少ないことを理由にスーパーやコンビニエンスストア等の出店が断られる地域で、**市や社会福祉協議会の職員のほか、外部専門家を含む多様なメンバー**で構成される活性化委員会が中心となって、コミュニティカフェ機能を持つ定期市を開催している事例
- 他地域の事例を参考にし、スーパー機能の存続を円滑に実施
- コミュニティカフェを併設することで、地域住民の活力向上が図られるとともに、定期市の売上げ増加の相乗効果もみられる。

多様なメンバーで地域を考える

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑬閉店したスーパーの空き店舗を活用し、地元女性グループが定期市・交流サロンを開催。移動販売事業者も誘致し黒字運営（中国地方）

(1/4)



○前事業者について

◇サービス

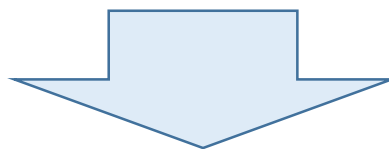
店舗販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成22年10月）

地区唯一の食料品を扱うスーパーが**経営不振**により閉店し、地元住民の買物や交流の場が消滅



○後継事業者（地域自主組織）平成23年6月23日 定期市開始

◇サービス

定期市の開催

◇取扱品目

生鮮食品（野菜等）、生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：木曜日（お盆・年末年始等を除く）

◇営業時間：10:00～14:00

◇従業員数：14人

◇売上高：約286万6,000円（平成30年度）

◇1日当たりの利用者数：約30人～50人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

・市補助金：30万円（設立当初）＜のぼり、エプロン、テーブルなどの購入費＞

⑬閉店したスーパーの空き店舗を活用し、地元女性グループが定期市・交流サロンを開催。
移動販売事業者も誘致し黒字運営（中国地方）

(2/4)

◇定期市開始の経緯

閉店したスーパー周辺地域の**住民有志（地元女性グループ）が任意団体を設立**し、地域住民の買物の場とにぎわい創出を目指して、当該スーパー閉店から約半年後に、閉店後の空き店舗を当該スーパーを運営していた事業者から賃借し、**週1回の定期市を開催**

◇定期市開始時の取組

- ・ 女性の有志で始めたため、野菜の販売等、食品衛生法（昭和22年法律第233号）の許可が必要ない範囲で事業を行っている。
- ・ 有償ボランティアによる運営とし、人件費を抑制

◇定期市運営に当たっての工夫

- **法人格の取得**
 - ・ 当初は、任意団体として活動していたところ、店舗の賃貸借契約等に不便を感じたため、市の地域自主組織に加入し、法人格を得た上で活動
- **移動販売事業者が参加**
 - ・ 住民の交流の場として交流サロンを設け、にぎわいを創出したため、移動販売事業者が当該定期市に参加することとなり、鮮魚等を販売している。
- **スタッフの確保**
 - ・ 当該地域は、高齢化が激しく、スタッフも高齢化しているため、定年が近い者（60歳前くらい）に幅広く声を掛けるなど、比較的若い新たなスタッフの確保に苦慮している。
- **収支状況**
 - ・ 有償ボランティアの人件費は、1回1,500円としているが、売上げの90%は生産者の取り分となっており、これだけでは収支が赤字になるため、交流サロンの参加者から参加費を徴収している。また、売上減少を補えるように、参加費を値上げ（一人100円から150円、150円から200円）していくことで収支が均衡になるようにしている。

◇本事例の特色

- 地区唯一のスーパーが閉店したことを受け、買物ができる場と交流の場を設けるために、住民有志（地元女性グループ）が当該スーパー閉店後の空き店舗において定期市を開設した事例
- 野菜の販売等、食品衛生法の許可が必要ない範囲とするなど、住民有志が「できる範囲」で運営している。

できる範囲で自ら動く

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑭スーパーが閉店し、その後に誘致した事業者も倒産。団地自治会が中心となり、特に買物に困っている高齢者支援のため、4年後に朝市を開催（関東地方）（1/4）



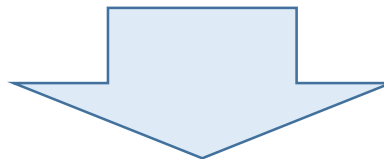
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成22年1月）

約50年前に大手鉄道会社が開発したA地域（住宅地域）では、運営事業者の不採算店舗整理により、スーパーが閉店。その後、住民がスーパーの誘致活動を行い、別のスーパーが開業したが、**運営事業者の倒産**により再び閉店



○後継事業者（町内連合会） 平成26年11月 定期市開始

◇サービス
定期市の開催

◇取扱品目
生鮮食品（野菜等）、生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：毎月第2、3、4木曜日

◇営業時間：10:00～11:30

◇従業員数：約20人（自治会16人、ボランティア数人）

◇売上高：約25万円/日（平成31（令和元）年度4月～9月平均）

◇1日当たりの利用者数：約137人

◇収支：不明（事業者の経営状況（収支状況）を把握していないため）

◇活用した公的支援施策

- ・市補助金（地域の身近な課題に取り組む住民の応援）：10万1,000円（平成28年度）、10万7,000円（30年度）＜運営費＞
- ・市＜移動販売事業者の紹介＞
- ・市＜移動販売車の巡回の依頼＞

⑭スーパーが閉店し、その後に誘致した事業者も倒産。団地自治会が中心となり、特に買物に困って(2/4)いる高齢者支援のため、4年後に朝市を開催(関東地方)

◇定期市開始の経緯

- ・ A地域の自治会はスーパー誘致を最重要課題とし、検討委員会を立ち上げ、閉店したスーパーの土地所有者や自治体にスーパー誘致を要望するも、地域の高齢化が進み、売上げが伸びないとの懸念があり、事業再開の見通しが立たない状況
- ・ 自治会が会員(住民)を対象にアンケート調査を行った結果、買物に不便を感じてる住民が多数いることが判明
- ・ そのため、**自治会は、スーパー誘致活動を継続しつつ、日常生活に必要な食料品の買物に困っている住民、特に高齢者世帯を支援するため、朝市を開催**
- ・ 当初は自治会会員が家庭菜園で生産した野菜の販売が中心であったが、自治会が、野菜以外の食料品の販売業者の出店についてB市に何度も要望した結果、B市の依頼を受けた商店街振興組合から食肉等の移動販売の提供を受けるに至った。また、A地域はB市とC市にまたがっており、C市からも移動販売事業者の紹介を受け、当該事業者による移動販売も併せて実施
- ・ 閉店したスーパーの土地所有者からは、朝市開催時の駐車場及び朝市で使用する備品・消耗品格納用の倉庫設置用地の無償提供を受けている。

◇定期市開始時の取組

○ 販売環境の確保

- ・ 開催日前日夜に、会場内に一般車両が進入しないよう、駐車禁止ポールを設置
- ・ 開催当日は、朝市ののぼり旗をA地域(団地内)の数か所に設置
- ・ 会場に販売事業者用のテント、テーブル・椅子、冷蔵庫を設置
- ・ **会場に買物客(特に高齢者)用の「お休み処」(2か所)を設置**

⑭スーパーが閉店し、その後に誘致した事業者も倒産。団地自治会が中心となり、特に買物に困って(3/4)いる高齢者支援のため、4年後に朝市を開催(関東地方)

◇定期市運営に当たっての悩みと工夫

○ 顧客の確保

顧客を増やし、売上げを確保するため、次の広報活動や販売支援を実施

- ① 毎月朝市の開催告知のチラシを自治会の回覧板に入れる。
- ② 毎月朝市開催のポスターを作製し、地域内の掲示板やゴミ集積場所等に掲示。近隣自治会や公民館にポスター掲示を依頼
- ③ 各種高齢者団体、サークルに朝市開催を周知
- ④ 朝市会場において各種イベント(福引抽選会、子供じゃんけん・アームレスリング大会、ビンゴゲーム等)を開催
- ⑤ 自治会スタッフによる販売の手伝い(商品の陳列、後片付け等)
- ⑥ アンケート調査により把握した顧客の要望を取りまとめて事業者に伝達

○ 人材の確保

- ・ 今後、朝市を継続していくためには自治会主体では行き詰まると考えており、一般社団法人やNPO法人の設立が望ましいが、これらを設立・運営できる人材の確保が課題
- ・ 朝市開催の都度、テント、テーブル・椅子等の設営と撤収等の作業を、70歳以上のボランティアが行っていることから、継続的な活動が困難な状況。このため、比較的若いスタッフの加入が望ましいが、朝市開催日が平日(木曜日)であり、新たなボランティアの確保も難しい。

○ 常設店舗の誘致

- ・ A地域の住民は、朝市における商品の品ぞろえに満足しておらず、食料品の品ぞろえが充実している食品スーパー等の店舗の設置を要望

⇒ 自治会は、朝市を継続しつつ、食品スーパーの誘致活動も継続して実施

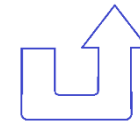
⑭スーパーが閉店し、その後に誘致した事業者も倒産。団地自治会が中心となり、特に買物に困って(4/4)いる高齢者支援のため、4年後に朝市を開催(関東地方)

◇本事例の特色

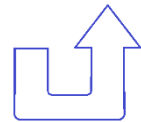
- 自治会がスーパーの誘致を試みるも見通しが立たないため、自らが中心となり朝市を開催した事例。朝市を充実・継続させるために、販売品目の拡大、広報活動、出店事業者の販売支援などを積極的に行っている。
- 一方で、住民は、品ぞろえが充実しているスーパー等の常設店舗の設置を要望しており、スーパーの誘致活動も継続して実施

自らできることを探して取り組む

事例集の
構成に戻る



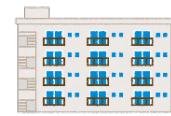
目次に戻る





⑮市内でも高齢化率が高く(44%)、経営悪化によりスーパーが閉店。団地自治会 が定期市を開催し買物・交流の場を提供(東北地方)

(1/4)



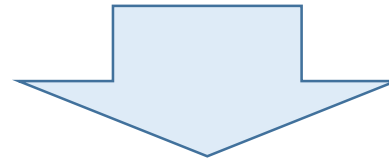
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品(食肉、魚介類、乳類、野菜等)、
生鮮食品以外の食品(加工品等)、酒類、たばこ

◇店舗の撤退(平成30年7月31日)

A団地では、住民の高齢化(市内でも特に高齢者が多く、高齢化率44%)などにより、薬局、銀行、銭湯、クリーニング店といった住民の生活に身近な事業・店舗の撤退が相次ぐ中、**数km離れた地域で大手スーパー等が開店した**ことなどから、昭和50年代から営業を続けてきた地区唯一のスーパーであったBスーパーも**経営悪化**により閉店



○後継事業者(町内連合会) 令和元年7月12日 定期市開始

◇サービス
定期市の開催、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品(野菜等)、生鮮食品以外の食品(加工品等)

◇営業日: 金、土、日曜日

◇営業時間: 10:00~15:00

◇従業員数: 20人(1日当たり7~10人)

◇売上高: 10万~25万円(3日間(金~日曜日)の売上合計)

◇1日当たりの利用者数: 約100人

◇収支: 均衡

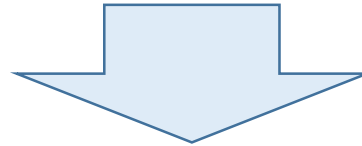
◇活用した公的支援施策

・なし
(地域の課題の解決や活性化につながる活動を市が支援する事業に申請したが、営利が絡む定期市開催の取組は同事業の対象外とされ、採択されなかったため。)

⑮市内でも高齢化率が高く(44%)、経営悪化によりスーパーが閉店。団地自治会が定期市を開催し(2/4) 買物・交流の場を提供(東北地方)

◇定期市開始の経緯

- ・ Bスーパーの閉店により、特に交通手段を持たない高齢者にとっては、飲食料品等を購入する場所がなくなり、生活に不便な状況になり、団地住民からは団地内に買物できる場所の設置を求める声が上がった。また、地域交流の場でもあったBスーパーの閉店により外出機会が減った高齢者が、家に引きこもりがちになり、地域内での交流が減ったなどの課題も発生
- ・ A団地のC自治会はBスーパーの後継事業者を探したものの、人口減少の中、採算がとれないことなどを理由に見付からず、誘致を断念
- ・ このため、**C自治会が主体となって**、買物環境の利便性の向上及び高齢者の外出のきっかけとなるコミュニティスペースの創出を目的として、**団地内に直売所を開設することを決断**
- ・ C自治会は、地元農家の協力の下、野菜や果物、米を販売する直売所をBスーパーの閉店店舗において開設しようとしたが、資金不足のため実現せず、Bスーパーを運営していた事業者から当該店舗の駐車場の無償提供を受け、C自治会の手持ちテントによる青空市(定期市)を開催。**地域交流の場としての機能も持たせるため、喫茶スペースを併せて設置**



◇定期市開始時の課題と取組

○ 出店事業者の確保

- ・ 定期市の開催に当たっては、地元の野菜農家の出品協力が必要

⇒ 農家を1軒ずつ戸別訪問し協力を依頼。農家からは、様々な意見が出されたが、**地域の困窮状況と定期市開催の趣旨を説明することで22人の農家から協力が得られた。**

また、出品農家同士で、コミュニティが生まれるといった波及効果も発生

○ 人件費抑制のためのボランティアの確保

- ・ 人件費を捻出できないため、販売ボランティアの確保が必要

⇒ 販売員として地元住民のボランティアを募集するため、募集のチラシを周辺3、4km範囲の家にポスティング。合計約1,000枚のチラシを配布し、**20人の無償ボランティアを確保**

⑮市内でも高齢化率が高く(44%)、経営悪化によりスーパーが閉店。団地自治会が定期市を開催し(3/4) 買物・交流の場を提供(東北地方)

◇定期市運営に当たっての悩みと工夫

○ 悪天候時及び冬期の開催場所の確保

- ・ 悪天候時や冬期は、屋外におけるテントでの販売は困難であるため、開催場所の確保が必要

- ⇒
- ・ 今後も、基本的に屋外で開催するが、悪天候時及び冬期は、開催場所の向かいの空き店舗での開催を検討
 - ・ 当初、当該空き店舗の賃料は月額3万円と提示されていたが、資金不足であったため値下げ交渉を行ったことで、半年契約で月額2万円になり、最終的に通年契約で月額1万5,000円まで下がったため、契約を検討中

○ 収支に係る取組

- ・ 公益財団法人の助成金を定期市ののぼり旗やチラシの作成(4,000枚)等に活用
- ・ 農産物等の出品者からは委託販売手数料として売上げの10%を徴収
- ・ 一方で、ボランティアや定期市会場に設置している喫茶スペースに来た人が飲むお茶代やレジ袋などの消耗品の購入費などの支出があるが、収支は均衡を保っている。

○ 人材確保

- ・ 販売員をボランティアとしていることで運営費を節減しているが、販売員は高齢者が多く、今後のボランティア後継者の確保が課題となっている。

⑮市内でも高齢化率が高く(44%)、経営悪化によりスーパーが閉店。団地自治会が定期市を開催し(4/4)
買物・交流の場を提供(東北地方)

◇本事例の特色

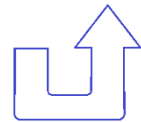
- 地域交流の場でもあった地区唯一のスーパーが閉店したことで、生活に不便な状況になるとともに、外出機会が減り、高齢者が引きこもりがちになるなどの課題も発生。このため、スーパーの後継事業者を探したものの、見付からなかったことから、**住民の買物の利便性の向上と住民同士のコミュニティスペースの創出**のため、**団地自治会が自ら定期市の運営に乗り出した事例**
- 販売員をボランティアとしていることで運営費を節減しているが、屋外のテントでの販売が困難となる冬期の開催場所や、販売員は高齢者が多く、今後のボランティア後継者の確保が課題となっているなど、事業継続性が今後の課題

地域交流の場としての機能も存続

事例集の
構成に戻る

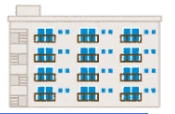


目次に戻る





⑩前事業者から土地等の無償提供を受け団地自治会が朝市を開催（九州地方） (1/4)



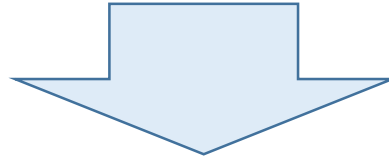
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成14年頃）

高度経済成長期に造成された**団地内で長く営業を続けてきたスーパー**が、近隣の大型商業施設開店に伴う顧客流出等を理由に閉店



○後継事業者（認可地縁団体） 平成21年4月 定期市開始

◇サービス
定期市の開催、購入商品の宅配

◇売上高：不明（定期市に出店している事業者に対し、売上高の報告等を求めているため）

◇取扱品目
生鮮食品（魚介類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇1日当たりの利用者数：約120人

◇営業日：火曜日（年末年始は除く）

◇収支：不明（売上高不明のため）

◇営業時間：9:00～10:00

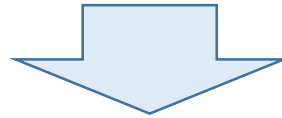
◇活用した公的支援施策

◇従業員数：15人

・市補助金：約20万円（平成21年度頃）＜商品の陳列台、のぼりの購入費用等の初期費用＞

◇定期市開始の経緯

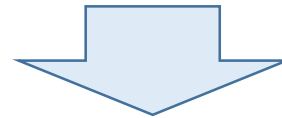
- ・ 当該団地には約500世帯が居住しているが、65歳以上が半数以上を占めており、自動車を持たない高齢者や、自力で自動車を運転できない高齢者も多く居住していたことから、これらの住民にとって当該スーパーは生活に欠かせない存在となっていた。また、当該スーパーの閉店により外出の機会が減った高齢者が自宅に引きこもるなどの課題も発生
- ・ このため、団地自治会は、団地内にコンビニエンスストアの誘致を試みたものの、コンビニエンスストア各社からは「団地周辺の商圈は成長が見込めず、店舗を開店しても採算がとれない。」等の理由により拒否され、頭を悩ませていたところ、自治会員から「民間企業の誘致が難しいのであれば、自治会員等のボランティアによる運営で朝市を開催してはどうか。」という発案があった。
- ・ 当該発案は、団地自治会の定例会等で賛同を集めたこともあり、団地自治会では、平成20年頃から朝市の開催に向けた取組を開始し、平成21年4月から朝市を開催している。



◇定期市開始時の課題

○ 出店事業者の確保

- ・ 団地周辺の青果店や鮮魚店等の8事業者に対し、「団地住民の生活を守るために、朝市に出店し、できるだけ安価で食料品等を販売してほしい。」と朝市への出店を依頼したものの、当初、これらの事業者からは「朝市を開催しても客は来ないのではないか。」、「出店しても採算がとれるとは思えない。」等の理由により拒否された。



◇定期市開始時の取組

○ 出店事業者の負担軽減

- ・ 粘り強く説得することで、朝市への出店に関する協力を得るとともに、①朝市に出店する際の場所代や出店料を無料とすること、②朝市の設営・運営（陳列台の設置作業、来場者の整理、販売補助、後片付けや清掃等）を全て自治会員等が担当することにより、事業者における出店コスト、出店に係る労力等を軽減させている。
- ・ なお、団地自治会は、「当初は、朝市に出店している事業者の多くが、我々の説得に応じる形で、不承ながら食料品等を販売していた。しかし、朝市を継続して開催する中で、朝市を楽しみにしている団地住民の姿を目の当たりにすることで、当該事業者の心境にも変化が生まれた。現在では、団地住民の笑顔を見ることを生きがいとして、朝市での販売を楽しみにしている事業者も多数みられる。」としている。

◇定期市運営に当たっての工夫

○ 会場の確保

- ・ 朝市の開催場所として、閉店したスーパーの敷地を利用したいと考え、当該土地所有者（閉店したスーパーを運営していた事業者）に相談した結果、敷地のみならず、**残存している店舗設備（建物、水道、電気、トイレ等）を無償で利用できることとなった。**
- ・ 平成29年4月からは、朝市の会場を近隣の新幹線ガード下の通路に変更し、販売スペースの縮小により、出店事業者数が15事業者から10事業者に減少したものの、来場者数に大きな減少はみられない。

○ 朝市運営の現状

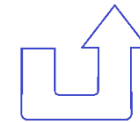
- ・ 朝市の開始から10年以上が経過しているが、今もなお1日平均120人程度の来場者がおり、朝9時の開店を待てずに団地住民が集まるほど盛況となっている。
- ・ 出店事業者から場所代や手数料は徴収していないものの、①朝市の設営・運営については、全て自治会員等のボランティアにより行っていること、②朝市の開催に必要な備品については、ほとんど市から受けた補助により購入することができたほか、**閉店したスーパーを運営していた事業者から備品の供与**を受けたり、**市のボランティアから倉庫等を無償で貸与**してもらったこと、③開催に必要な手数料（朝市を開催するための道路使用許可手数料等）については自治会費により賄うことが可能な金額であることから、問題なく運営できている。

◇本事例の特色

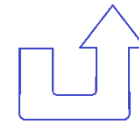
- 団地内のスーパーが閉店し、団地住民の買物が困難となり、地域の活力が衰退していたところ、**団地自治会が**、そのような事態を打開するために、閉店したスーパーを運営していた事業者から、**土地や店舗設備等の無償提供を受け、朝市を開催**するに至った事例

**団地自治会が主体となり
出店者のコストを軽減させ朝市を実現**

事例集の
構成に戻る

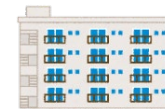


目次に戻る





⑰団地内のスーパー閉店後、自治会等が地域住民の交流も目的に朝市を開催。その後コンビニが開店したが、住民からの強い要望により朝市を継続（九州地方）（1/4）



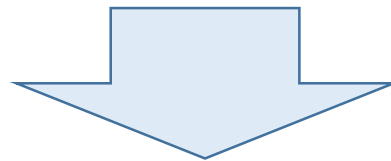
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成18年頃）

A団地では、団地内のBスーパーが**不採算**を理由に閉店したことで、住民が徒歩で通えるスーパーやコンビニエンスストア等がなくなり、自動車を持たない多くの高齢者を中心に飲食料品等の買物が困難な状況



○後継事業者（認可地縁団体）平成22年9月 定期市開始

◇サービス
定期市の開催、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（魚介類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（卵、乾物）、日用品

◇営業日：毎月第2、4日曜日

◇営業時間：9:00～10:00

◇従業員数：不明

◇売上高：高くても8万程度（集計していないため推計）

◇1日当たりの利用者数：出店者を縮小した平成30年9月以降は約20人～40人（なお、30年8月までは約60人～80人）

◇収支：赤字（推計）

◇活用した公的支援施策

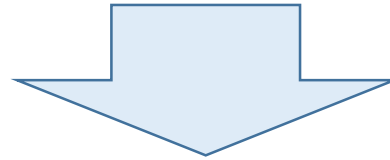
- ・市＜開催場所の出入口の階段にスロープを設置＞
- ・市＜のぼりやエコバックの提供＞
- ・市＜当初の開催場所（市内の公園）の無償貸与＞
- ・市＜商品の管理や表示方法等について助言等の情報提供＞

⑰団地内のスーパー閉店後、自治会等が地域住民の交流も目的に朝市を開催。その後コンビニが開店したが、住民からの強い要望により朝市を継続（九州地方）

(2/4)

◇定期市開始の経緯

- ・ 地域のまちづくりを研究対象としていた大学院生が、A団地のまちづくり協議会の理事長から、A団地の状況を聞き、同協議会との協議を重ね、A団地の買物支援対策に参画
- ・ 当該院生は、卒業後、市民と行政、企業の連携を支援するコンサルティング会社（一般社団法人）を設立。市から買物弱者支援に係る委託事業を受け、買物しづらくなったことが原因で自宅に閉じこもりがちであった高齢者を減らすことも目的としつつ、地域の人同士が触れ合える場所として、**A団地のC自治会等による運営を中心とした朝市（定期市）の開催を検討**



◇定期市開始時の課題と取組

○ 出店事業者の確保

- ・ 当該院生は、当初、20社の小売事業者に出店を依頼したものの、採算がとれないなどの理由から1社も応じてもらえなかった。
⇒ 収益性が低いことを承知した上で出店してもらえそうなまちづくりに理解がある個人事業主や障害者作業所等を探し出し、出店を依頼した結果、いくつかの個人・事業者が出店することとなった。

○ 開催場所の確保

- ・ 当初、A団地の近隣の公園で開設していたものの、テントを張るなどの開設準備を早朝から行わざるを得ず、当該院生は、負担に感じていた。
⇒ 別の開設場所を探していたところ、C自治会の団地内の集会場を無償で借用できることとなり、開始から約3か月後に開設場所を移した。また、負担軽減のため、開設準備を前日に行うこととした。

◇定期市運営に当たっての工夫

○ 出店者の負担軽減

- ・ 出店者の負担軽減策として、開設準備についてはC自治会等で行うことや、出店料を安く抑える（売上げが1万円を超えた場合は1,000円、1万円を超えない場合は500円。出店者の自己申告制）ことなどを実施

○ 売上げの確保

- ・ 新規出店者との競合により既存の出店者が売上げを落とすことがないように、朝市の実行委員会（出店者が結成）の規約に、全ての出店者の同意がなければ新規出店者の出店が認められない旨を規定
- ・ 売上げが確保できそうなイベントがないか出店者や主催者の間で情報交換を行い、そのようなイベントがあれば、出店者一同積極的に参加するなど、当該朝市以外の出店機会を発掘

○ 運営体制の縮小

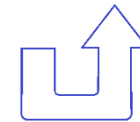
- ・ 平成30年5月にBスーパー跡地にコンビニエンスストアが開店したため、朝市の終了を検討したが、地域住民等から、「朝市が地域に欠かせないコミュニケーションの場となっているため、存続してほしい。」との強い要望を受けたため、運営体制及び出店規模を縮小しつつ、現在に至るまで継続している。

◇本事例の特色

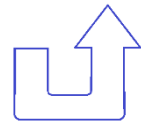
- 地域のまちづくりを研究対象としていた大学院生が、地域の買物支援対策に参画し、卒業後、市民と行政、企業の連携を支援するコンサルティング会社を設立して、同社が支援しながら、地域の人同士が触れ合える場所として、**自治会等による運営を中心とした朝市（定期市）の開催に至った事例**

一人のアイディアから買物・地域交流の場を構築

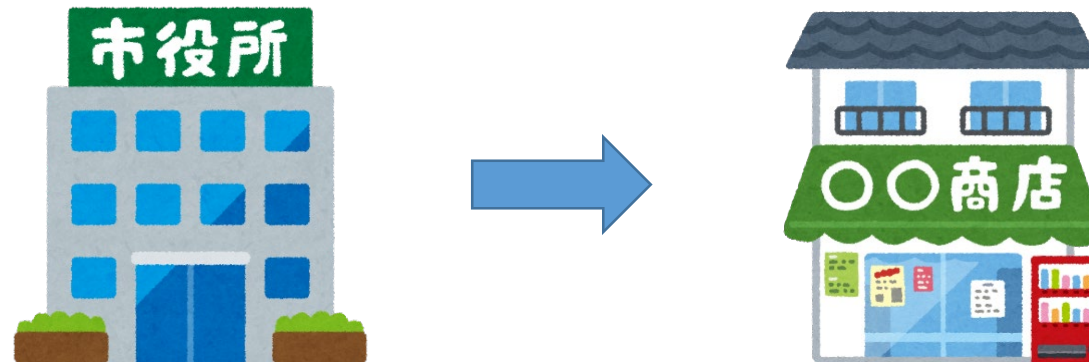
事例集の
構成に戻る



目次に戻る



(ア) 後継事業者を 仲介・誘致



事例集の
構成に戻る





⑱事業者をよく知る商工会が後継事業者を探し、町が運営を支援 (北海道地方)

(1/4)

○前事業者について

◇サービス

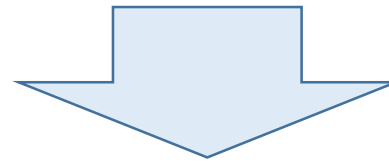
店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、たばこ

◇店舗の撤退（平成31年3月2日）

A町のBスーパーが、**店舗の老朽化、経営者の高齢化・後継者不在、近隣の大型店出店に伴う経営不振**により閉店



○後継事業者（株式会社）令和元年7月12日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売、注文販売、購入商品の宅配、
配食サービス、町内の小学校の給食食材の納品

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月～土曜日（1月1日～3日を除く）

◇営業時間：9:00～20:00

◇従業員数：11人（うち、パートタイマー等10人）

◇売上高：900万円/月

◇1日当たりの利用者数：約160人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

・町補助金：30万円/月（3年間）＜賃借料＞

◇店舗存続の経緯

- ・ Bスーパー周辺には多くの高齢者が居住しており、買物困難になった高齢者が多数発生したことから、A町商工会が空き店舗対策及び買物弱者対策として、後継となる事業者を募集するも応募なし
- ・ A町商工会は町内の商業者の経営手腕等を承知しており、鮮魚店を営むC事業者が後継事業者に適当と判断し、出店を打診
- ・ その結果、**C事業者は、事業拡大と地域貢献のために当該地域でスーパーを開設**
- ・ 他方、**A町はBスーパーの閉店を端緒として、従来から実施していた商店街の空き店舗対策を目的とする補助事業に、食料品総合スーパーの空き店舗を利用して事業を開始する**商工業者を支援する事業メニュー（3年間限定で店舗賃料を全額補助。その後は事業者が買い取る予定）を追加****
- ・ C事業者は、店舗施設についてBスーパーから2,200万円での買取りを打診されていたものの、経営が成り立つかどうか不安であったため、A町の新補助事業メニューを活用して月額30万円で3年間賃借し、3年後に残り1,120万円で買い取るか否かを判断する契約とした。

◇店舗存続時の取組

- ・ Bスーパーの閉店からC事業者が店舗を開店するまで約4か月が経過しており、この間、店内の冷凍庫、冷蔵庫などを稼働していなかったことや老朽化による電気系統の不具合が見付かったことから、関係機器の入替えなどに約400万円を要した。
- ・ Bスーパーの従業員は、スーパー勤務の経験を有しており即戦力になると思われたことから、新店舗への就職を呼び掛けたものの、開店までの期間に、既に他店等に就職していたことなどから、2人（正社員1人、パート1人）を確保するのが精一杯だった。

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ ニーズの把握

- ・ C事業者は、鮮魚店の経営ノウハウしか持っておらず、魚介類以外の商品に対する利用者のニーズの把握が難しかったため、開店から2か月程度は、何をどの程度仕入れればよいのか分からず売れ残り商品が多く発生

○ 競合他店との差別化

- ・ 土・日曜日は、近隣都市に大型店が進出したことから、そちらへ買物に行く町民が多く、来店者が少ないため、日曜日は店舗を休みにして人件費を削減
- ・ **鮮魚店のノウハウを生かして刺身類を充実させ、対面販売を行い少量の切り売りにも対応**するなどにより、**商圏が重なる他店と差別化**

○ 品ぞろえの充実

- ・ Bスーパーの頃から需要が多かった、惣菜や弁当の取扱いを継続している。特に弁当は、地域の特色として農繁期の農家から多くの注文が入ることなどから、多いときには一日で100食程度（店頭販売及び配達）販売
- ・ 日配品や日用雑貨については、i) 問屋から仕入れる場合は最小単位が大きいため過剰在庫になりやすいこと、ii) より安価で仕入れたいことなどから、ボランティアチェーンに加盟することを検討したが、入会金180万円、保証金100万円の計280万円が必要と聞いたこと、既に初期投資に400万円以上を要していたことなどから、加盟を見合わせた。

⇒ 日用雑貨については、店舗内に100円ショップの売場を設けることを検討

- ・ 刺身やオードブル類を購入していく利用者から酒類も扱ってほしいとする要望が多い上、年末にかけての期間は特に需要が増えると予想されることから、今後、酒類小売販売業の免許の申請を行う予定
- ・ Bスーパーからたばこの自動販売機を引き継いだものの、現在は使用を中止しているため、今後、たばこ小売販売業の許可申請を行う予定

○ 資金繰り

- ・ 前述のとおり、A町から家賃補助を受けているものの、交付を受けられるのは、毎月の賃料支払後であるため、資金繰り上の負担となっている。

◇本事例の特色

- 商工会がスーパー撤退後の後継事業者を探すとともに、町が店舗賃料を全額補助（3年間）するという支援を行い、店舗存続が実現した事例
- 後継事業者は、鮮魚販売事業からスーパー事業に参入したため、当初は、顧客ニーズをつかむことに苦慮したものの、鮮魚に強みがあるスーパーとして他店との差別化を図っている。

事業者をよく知る商工会が事業者を探し、
町が運営を支援

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑱撤退したスーパーの店舗を町有施設として改装後、後継事業者に貸与する公設民営方式によりスーパーを開設（北海道地方）

(1/4)



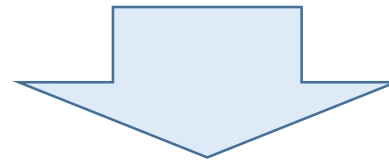
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成29年1月1日）

A町のBスーパーが**経営ノウハウの不足等**が原因で経営不振に陥り閉店



○後継事業者（株式会社）平成29年9月7日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、店舗までの送迎、購入商品の宅配

◇売上高：1億8,500万円/年

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇1日当たりの利用者数：（夏）220人程度、（冬）180人程度

◇収支：黒字

◇営業日：年末年始及び月1回（不定休）を除き無休

◇営業時間：9:00～19:30

◇活用した公的支援施策

- ・町補助金：5,378万3,000円＜店舗建物の内装や設備などの工事や店舗内の備品等の購入費＞
- ・町：482万9,000円＜前店舗用地購入費＞
- ・町：1,384万円＜店舗建物建設費＞

◇従業員数：9人（正社員4人（社長含む。）、パートタイマー等5人）※隣接する飲食店と兼務

◇店舗存続の経緯

- ・ A町は、生鮮三品を常時取り扱う中核店舗や地域交流の場がなくなり、買物困難な者が生まれ、更なる人口流出が発生することに危機感を感じるとともに、住民から後継店舗の設置要望があったためA町商工会とともに後継事業者の確保に向けた協議を開始
- ・ **町長自ら町内の複数の事業者にBスーパー跡地での開業を打診した結果、C事業者が受諾**
- ・ 当初、A町が店舗を改修し、C事業者へ売却する方針が示されたが、C事業者は、A町の人口減少が進んでいる状況から施設の保有及び新たな投資は困難と判断。イニシャルコストを抑えるため、テナント方式による運営をA町に提案
- ・ その結果、**店舗を町有施設として改装後、貸与する公設民営方式によりスーパーを開設**することとした。
- ・ 平成29年9月1日に町補助金を活用した店舗建物の内装改修等が完了し、同月7日に開店
- ・ なお、A町では、移動販売や買物バス、公共交通機関の運賃助成なども検討したが、運営費用や地理的条件から困難と判断
〔 移動販売：A町内の広大な面積を移動する必要があるため、運営費用がかさむ上に積載品目が限られるため。 〕
〔 買物バス：地形の問題でA町内を効率的に巡回することができないため。 〕

◇店舗運営に当たっての工夫

- **鮮度にこだわった生鮮食品**
 - ・ C事業者の社長自身が、週2回、近隣市の卸売市場に出向き、野菜・青果や魚介類を直接仕入れ、生鮮食品の鮮度にこだわっている。
- **隣接する飲食店との相乗効果**
 - ・ **隣接して飲食店も開店し、その食材は、スーパーで販売している商品を使用。**飲食店として在庫を確保する必要がないので、食品ロスがなくなる。
 - ・ 従業員は、隣接している飲食店と兼務しており、業務の繁閑によりフレキシブルに対応
- **ノウハウの活用**
 - ・ C事業者のスーパー経営の経験（小売業のノウハウ）を生かして運営

◇本事例の特色

- 町内に生鮮三品を常時取り扱う中核店舗（地域交流の場）がなくなり、更なる人口流出が発生することに危機感を抱いた町が、**店舗を町有施設として改装後、貸与する公設民営方式により後継店舗の存続を実現した事例**
- 町が後継事業者探しから店舗開設まで総合的に実施・支援

人口流出を防ぐために町がスーパー
を開設

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑳新店舗を地域貢献型の店舗と位置付け、災害発生時の村民への医薬品、食品、日用品等の商品供給も想定。村が商業機能を有する複合施設を建設し事業者に貸与（関東地方）

(1/4)

○前事業者について

◇サービス

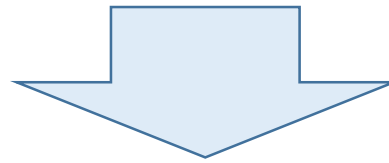
店舗販売（詳細不明）

◇取扱品目

生鮮食品以外の食品（加工品等）（詳細不明）

◇店舗の撤退（平成28年10月31日）

A村内で唯一のコンビニエンスストアが**経営者の高齢化等**を理由に閉店



○後継事業者（株式会社） 平成30年3月16日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ、医薬品、農薬、肥料

◇営業日：年中無休（1月1日～3日を除く）

◇営業時間：10:00～20:00

◇従業員数：22人

◇売上高：2,200万円/月

◇1日当たりの利用者数：約400人～433人

◇収支：均衡

◇活用した公的支援施策

【自治体が活用】

・内閣府「地方創生拠点整備交付金」：1億800万円
（平成28年度） <複合施設の建設費>

【事業者が活用】

・村<複合施設の一部の賃貸料を相場より安価に><建設協力を免除><宅配に係る専用ボックス料金の助成：400円/個>

◇店舗再開の経緯

- ・ A村内で食料品等の買物ができなくなったことから、A村が主体となって、スーパーの誘致を検討したものの、人口規模から誘致は困難と判断
- ・ そのため、A村は、**災害発生の場合の村民への商品供給も想定**し、食料品のほか医薬品等を販売しているB事業者（県内にチェーン店を多数持つドラッグストア）に出店を打診
- ・ A村はB事業者に次の条件を提示
 - ① **A村が複合施設を建設し、その一部をドラッグストアとしてB事業者に賃借**
 - ② 店舗建物を賃借する際に通常借主が貸主に支払う**建設協力金を免除**
- ・ B事業者は、県内で創業・発展した企業であり、地域貢献を企業目標の一つに掲げていることも考慮して出店を決定

◇店舗再開時の取組

B事業者は当該店舗を**地域貢献型の店舗と位置付け、A村との間で相互連携や地域活性化を目的とした包括協定を締結**。包括協定により次の効果が期待されている。

- ① 店舗は医薬品等を核にしつつ、食品から日用雑貨に至る豊富な品ぞろえのスーパードラッグストアであること。
- ② 地域防災（災害時における必要物資の提供等）
- ③ 地域の安全・安心（子供達の駆け込みOKの家として店舗を活用）
- ④ 生活利便性の向上（高齢者支援としての宅配サービスの実施） 等

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 従業員の確保

- ・ 地域貢献型店舗であることから、従業員もA村の住民が良いと考えているが、店舗までの公共交通機関が少ないこと、村域が広く標高差もあることから自転車通勤も難しいこと、働き手が乏しいことなどから、A村の住民の従業員の確保が課題

○ 店舗の利用促進

- ・ 店舗独自の取組
 - ① **店舗内に、休憩スペース、血圧計等を配置した「ふれあいサロン」を設置**するとともに、サロン内に村政情報等が入手できるパンフレットを配置
 - ② 金融機関の休業日でも納付票による公共料金の収納代行サービスを実施
 - ③ 自転車ツーリング中に立ち寄ることができるよう、ロードバイクの駐車スペースを設置
- ・ A村との包括協定の趣旨に沿った取組
 - ① 店舗で購入した商品を駐車場まで運搬するサービスを実施
 - ② 宅配サービスを実施（A村は、高齢者（70歳以上）等を対象に宅配ボックス1個当たり400円を助成）
 - ③ 子供イベントや中学生等の職場体験学習の受入れ

○ 収支状況

- ・ 地域貢献型店舗のため大きな利益は期待しておらず、**店舗建物の整備・賃貸などA村からの支援もあり、収支均衡**

◇本事例の特色

- 村が災害発生時の村民への商品供給も想定して、食料品のほか医薬品等を販売しているドラッグストアを誘致
- 村が**複合施設を建設してその一部を事業者に賃貸し、建設協力金も免除。**村と事業者の間で相互連携や地域活性化を目的とした包括協定を締結

村による店舗を含む施設の建設等を
条件に事業者を誘致

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





②新たな道路網開通で交通量が減少しスーパーが閉店。住民の強い要望を受け、市が地元特産品の特売所併設を条件に公募型プロポーザルで事業者を募集（近畿地方）(1/4)



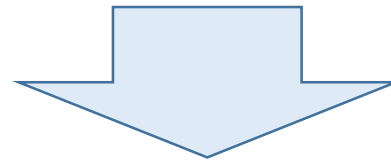
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成30年2月18日）

A地域唯一のスーパーが、店舗老朽化、**高速道路の開通**によって**周辺交通量が減少**したこと等に伴う**経営不振により閉店**



○後継事業者（株式会社）令和元年7月26日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇売上高：100万円/日

◇1日当たりの利用者数：約830人～1,000人

◇収支：赤字（開店初年度のため。なお、2年目から経常収支黒字化の見込み。）

◇営業日：年中無休（1月1日を除く（予定））

◇営業時間：7:00～23:00

◇活用した公的支援施策

- ・市＜公募型プロポーザル事業による市有地の貸与＞
- ・市＜店舗前に市営バスの停留所を新設＞

◇従業員数：14人（社員4人、パートタイマー等10人）

⑳新たな道路網開通で交通量が減少しスーパーが閉店。住民の強い要望を受け、市が地元特産品の 特売所併設を条件に公募型プロポーザルで事業者を募集（近畿地方）

(2/4)

◇店舗再開の経緯

- ・ 地域住民が新スーパーの出店を強く要望したため、地域協議会が市役所支所と協力し地域の生活拠点機能について検討する委員会を立ち上げ、市に要望書を提出
- ・ **対策を検討していた市は、A地域の住民、特に高齢者から不安の声が出ていたことや、住民からの強い要望も踏まえて、地元特産品の直売所併設を条件に、「公募型プロポーザル」により市有地におけるスーパー開設事業者を募集**（市有地は当該事業者へ貸与）
- ・ **B事業者は、**商圏人口が少なく、今後更に人口減少が予測されるA地域への出店に当たって、商圏人口が少ない別地域で、基幹道路沿いに出店し、地域住民以外の顧客も取り入れることに成功した小規模スーパー運営の先例のノウハウを踏襲することで運営できないか検討。当該土地が基幹道路（国道）に面し、収益性の確保が見込めたことなどから、当該先例のノウハウを生かした経営ができると判断し応募。B事業者が選定されスーパーを出店

◇店舗再開時の取組

- ・ 商圏が小さいことから、**地元住民だけではなく、国道を通行する運転者等の利用を呼び込むため、国道に同店への車両乗入れ部の設置**を計画し、開店の約2週間前に道路管理者の許可を得た。
- ・ 隣地で営業するコンビニエンスストアがたばこ小売販売業（一般小売販売業）の許可を得ているため、たばこ販売を行うためには、大規模な小売店舗（売場面積が400㎡以上）等で、消費者の滞留性の強い施設が対象となる特定小売販売業の許可を得るしかなかったことから、この基準を満たす店舗面積としたところ、売場面積が400㎡未満であれば設置不要であった消防用貯水槽の設置を新たに求められたため、その整備に費用（500万～600万円）を要した。

◇店舗運営に当たっての工夫

○ 事業者の取組

- ・ 地域住民以外の需要を取り込むため、国道側に車両乗入れ部を設けるとともに、コンビニエンスストアのように歩道との間のフェンスを設けず、トラックも駐車可能な駐車場を整備。この結果、地域住民の利用が低減する夜間、国道を通行するトラックの運転手の利用が、想定以上にある。
- ・ 全自動ドリップコーヒーマシンを設置したイートインコーナー（全18席）を設置
- ・ テナントとしてクリーニング店を誘致

○ 自治会等の取組

- ・ 区長等が、折に触れ、当該店舗を利用するよう地域住民に働き掛けている。
- ・ 地元農産物直売コーナーに地域の農家が野菜を持ち込んでいる（これらの農産物が好評）。

○ 行政の取組

- ・ 市は住民の利便性確保のため、当該店舗前に市営バス停留所を新設



○ 売上げの増加

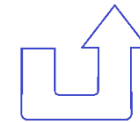
- ・ 売上げは、開店以来、計画額を下回ったことがなく、見込んでいた売上高を4割程度上回っている。

◇本事例の特色

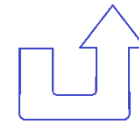
- 市が公募型プロポーザルにより後継事業者を募集し、店舗の再開に至った事例
- 類似する地域（商圈人口が少ない、人口減少等）で小規模スーパーの経営に成功している事業者が、先例のノウハウを生かすとともに、行政の支援（公募型プロポーザル事業による市有地の貸与、店舗前に市営バス停を設置）を受けるなどして売上げを確保している。

市がスーパー開設事業者に市有地を貸与、
店舗前に市営バス停を設置して支援

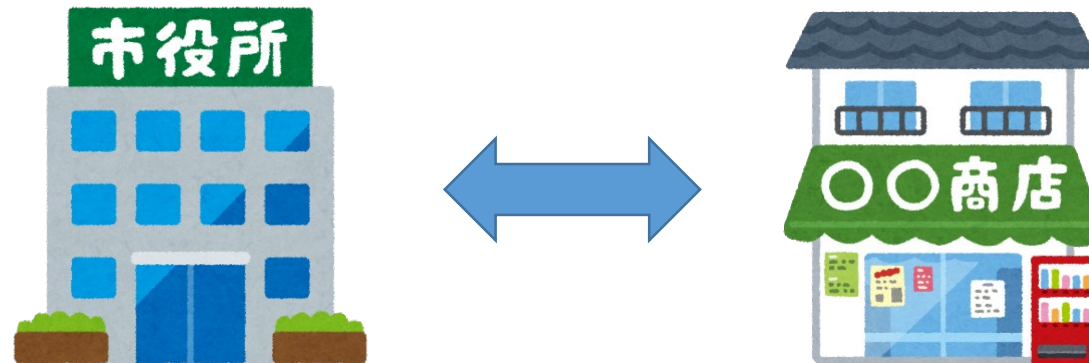
事例集の
構成に戻る



目次に戻る



(イ) 運営・支援する



事例集の
構成に戻る





②町で唯一のスーパーが閉店。7割以上の住民が再開を要望。地域商業の振興と交流の場を確保するため、第三セクターがスーパーを開設（北海道地方）（1/4）



○前事業者について

◇サービス

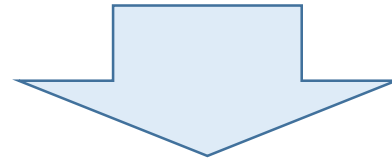
店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、たばこ、農薬、肥料

◇店舗の撤退（平成29年11月27日）

店舗施設の老朽化や近隣への大型スーパー出店等に伴う経営不振により町唯一のスーパーであるAスーパーが閉店



○後継事業者（第三セクター）平成29年12月2日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇営業日：年中無休（1月1日を除く）

◇営業時間：9:30～19:00

◇従業員数：10人（正社員1人、準社員3人、嘱託1人、パートタイマー等5人）

◇売上高：約1億3,000万円（平成30年度）

◇1日当たりの利用者数：約223人

◇収支：黒字

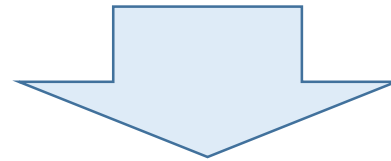
◇活用した公的支援施策

- ・中小企業庁「中小企業経営支援等対策費補助金（地域商業自立促進事業）」：117万6,794円（平成26年度）＜調査分析費＞
- ・中小企業庁「中小企業経営支援等対策費補助金（地域・まちなか商業活性化支援事業）」：7,995万1,513円（平成29年度）＜建設工事費、駐車場整備費、備品購入費、店舗運営事業費等＞
- ・町補助金：2億7,672万1,394円（平成29年度）＜商業施設等の整備費及び運営費＞、535万円（平成30年度）＜運営費＞

②町で唯一のスーパーが閉店。7割以上の住民が再開を要望。地域商業の振興と交流の場を確保 (2/4) するため、第三セクターがスーパーを開設（北海道地方）

◇店舗存続の経緯

- 平成25年にAスーパーの閉店の意向が伝えられたB町は、町民の日常生活に多大な影響を与えることから、国の補助金による店舗建設の検討を開始
- 平成26年にB町商工会が中小企業庁の補助金を活用し、住民へのアンケート調査を実施したところ、**7割以上の住民から「代わりとなる店舗が必要。生鮮食品を購入できる店舗が町からなくなるのは問題」との意向であり、「美味しい飲食店や気軽にお茶を飲めて休憩できる場所やバスの待合所が必要」との回答もあった。**
- 平成27年には経営主体となるテナントの検討や募集を行ったものの、町内事業者からの応募はなく、出店協議を続けてきたCスーパー（大手スーパー）も商圈人口が少ないことなどから辞退の申出
- そのため、平成28年に**B町は、後継事業者が見付からなかったこと、民間の後継事業者が従前と同じ形で経営を行うことで再度業績不振に陥ることを危惧し、D公社（95%B町出資の第三セクター）を経営主体としたEスーパーを開設することを決断**
- 平成29年には、後継店舗建設を開始。店舗建設や必要となる備品購入等に当たっては、B町の補助金だけでは足りないため、中小企業庁の補助金を活用しようとしたところ、補助対象が「外部環境の変化に適合した新たな取組」、「公共性の高い取組」とされており、上記のアンケート調査結果も踏まえ、公共スペースとスーパー等との複合施設を整備した（B町商工会とD公社の連名で申請）。
- 平成29年11月にAスーパーが閉店したが、この時点では後継店舗が完成していなかったため、29年12月2日から30年4月21日までの間はAスーパーの店舗を借りて仮営業



◇店舗存続時の課題と取組

- **スーパー経営のノウハウ不足**
 - D公社は、スーパー経営のノウハウがなかったことから、**Aスーパーの店長を引き続き店長として雇用**。また、Aスーパーの従業員の一部も引き続き雇用

②町で唯一のスーパーが閉店。7割以上の住民が再開を要望。地域商業の振興と交流の場を確保 するため、第三セクターがスーパーを開設（北海道地方） (3/4)

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ コミュニティスペースや多目的スペースの設置

- ・ 利用者の増加を図るため、バス待合や飲食など無料で使用可能なコミュニティスペースにWi-Fiや電子レンジを設置。会合のほかイベントも実施できる多目的スペース及びATMを併設。観光案内所も整備

○ 地域商業の振興

- ・ 地域商業の振興のため、店舗で買物すると、周辺の商店街と共通のポイントが付与される仕組みを構築

○ 少人数経営

- ・ 少人数で効率的に営業できるように、店内での包装作業が不要なパック商品を中心に販売
- ・ 一方、店内でのパッケージ作業が必要な鮮魚の販売を求める声もあるが、従業員の増員や店内作業スペースの増床が必要であるため困難。また、陳列棚を増やすと、生鮮食料品や惣菜の場合、売れ残りの廃棄コストが大きくなるおそれがあるため、現状規模で手一杯

○ 売上げの増加

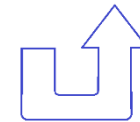
- ・ 初年度（平成30年度）の収支は、開店に必要な設備費用といった初期投資や公共スペース（コミュニティスペース、多目的スペース）の管理も含めた施設全体の管理費（人件費等）等の影響もあり、施設全体では営業損益は1,000万円以上の赤字となっている。現在は町の補助金（営業外収益）を受け経常損益は黒字を維持しているが、補助金が年々削減されるため、スーパーの売上げを伸ばして利益を増やす必要がある。地域住民等から要望のある鮮魚を販売するなど取扱商品を増やすことを検討しているが、人件費や廃棄ロスも発生することから、利益を増やすことは容易ではないと考え、苦慮している。
- ・ 今後もスーパーは自主運営を基本としつつ、併設施設の管理費相当額は町補助金を充当していく予定

◇本事例の特色

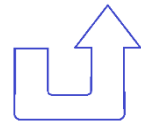
- 過疎地域において、スーパー撤退後の後継民間事業者が見付からなかったものの、後継店舗が必要という住民からの要望が多かったこともあり、**町が第三セクターを運営主体としたスーパーを設置**し、交流施設という公的施設とともに運営している事例

後継事業者が再度業績不振に陥ることを
危惧し、町が出資

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





②③相次ぐ閉店で食料品・日用品の地域購買率が0%に陥り、危機感を抱いた商工会が店舗を再開。老人ホームへの食材配送等にも事業拡大し黒字経営（四国地方）(1/4)



○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成21年頃）

少子高齢化が進むA村で、唯一生鮮食料品を扱っていたB店が、**経営者の健康上の理由や後継者がいない**ことなどを理由として閉店。これを契機にA村内の消費者の流出が増加し、A村内の雑貨店や酒店などの小売店舗の売上げにも影響が出始め、空き店舗が増加。食料品や日用雑貨のA村内における地域購買率が0%に陥るなど、地域の活力低下が顕在化



○後継事業者（任意団体） 平成24年8月5日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、御用聞きを含む弁当・惣菜の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：年中無休（年始は除く）

◇営業時間：8:00～19:00（土・日曜日は18:00まで）

◇従業員数：6人（正社員3人、パートタイマー等3人）

◇売上高：7,283万606円（平成30年度）

◇1日当たりの利用者数：210.1名（平成30年度）

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

- ・ 県「緊急雇用創出事業臨時特例交付金」（平成23～25年度）計2,436万1,462円＜人件費等＞
- ・ 村＜村所有の施設の敷地の無償貸与＞

②③相次ぐ閉店で食料品・日用品の地域購買率が0%に陥り、危機感を抱いた商工会が店舗を再開。老人ホームへの食材配送等にも事業拡大し黒字経営（四国地方）

(2/4)

◇店舗再開の経緯

- ・ **A村のC商工会の会員有志は、食料品小売店舗の撤退が招いた地域活力の低下に関し、商工会で可能な課題解決方法を検討し、住民の生活を支援するため、生活必需品を購入できる店舗の運営等を、理事会へ提案した**（平成22年）。
- ・ C商工会は、当該店舗運営等の実現性を高めるため、需要や他の店舗への影響等の市場調査を実施した（平成23年）。その結果、①品ぞろえ、生鮮産品、宅配、店舗への移動手段の確保により、80%の住民が利用すること、②産直市や土産物の販売窓口の設置を希望することが明らかとなった。
- ・ C商工会は、店舗の運営を行うため、A村の社会福祉協議会や商店組合等の各種団体で構成する協議会を発足させ、①店長候補等に、経営ノウハウを取得してもらうため、商店主との勉強会や各種研修会へ参加させ、②産直市の出品者や商品の仕入先を開拓し、③店舗設備等の準備を行い、店舗の再開に至った（平成24年）。

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 販路の拡大

- ・ 学校・保育園の給食への食材配送に加え、平成28年度からは、老人ホーム（2施設）への食材配送を行っている。学校・保育園は、人口減少に伴い、児童・園児数が減少することから、老人ホームへの食材配送を開拓できたことは経営の安定化につながっている。
- ・ 買物がしたくても買物に来ることができない高齢者等を支援するため、週5日、御用聞きを含む弁当・惣菜の宅配事業を行っており、生活支援と見守りの観点から利用者との信頼関係を構築することにつながっている。

○ 商品数の増加

- ・ 当初は、年間売上高を3,000万円程度と見込んでいたものの、オープン初日に600人（レジ通過者で約400人、売上高で50万円超）が訪れるなど、予想以上の利用であった（この要因としては、平成23年に、上記の市場調査を実施する中で、地域住民の間に、生鮮食料品を取り扱う店舗が無くなることへの危機感が醸成されたためではないかと考えられる。）。
- ・ このため、当初、商品数は少なくともよいのではないかと考えていたものの、顧客の要望を踏まえると、1か所で全ての買物が完了できることが求められており、商品数を増やすことが必要である。
- ・ しかしながら、現在の店舗は、バックヤードもほぼない約30坪の面積と手狭であり、売場面積もより広い店舗に移転したいものの、そのための費用負担が課題

○ 仕入れ等に係る課題

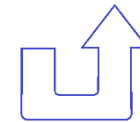
- ・ A村は、コンビニエンスストアも進出しない市場規模であるため、商品の配送事業者も、効率性を考え、都市部を中心とした配送エリアを重視する傾向にあり、週1回程度しか配送してもらえず、不足分の商品は、従業員自らが出向いて仕入れを行わなければならない。
- ・ 高齢者が多いため、肉よりも刺身等の魚介類の生鮮食品に人気があるものの、市場規模が小さく、販売を委託する鮮魚店からは、必要な商品を、必要な量（丸太でなく、半身・小分けで卸してほしい。）で卸してもらえないときがある。
- ・ 平成30年は、初めての売上減少となったことから、①1円でも安く商品を仕入れるよう、問屋との価格交渉を行うこと、②大規模スーパーとの価格競争では負けるため、半額セールを減らし、2割引や3割引でとどめることに、それぞれ努めている。

◇本事例の特色

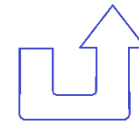
- 商工会が地域の活力低下に危機感を抱き、住民の生活を支援するため、生活必需品を購入できる店舗の運営を検討し、各種団体（商工会、社会福祉協議会等）で構成する協議会を発足させ、店舗を再開した事例

地域の活力低下に危機感を抱いた商工会が
店舗を再開

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑳ 撤退したスーパーの店舗を町有施設として改装後、後継事業者に貸与する公設民営方式によりスーパーを開設（北海道地方）（⑲再掲）

(1/4)



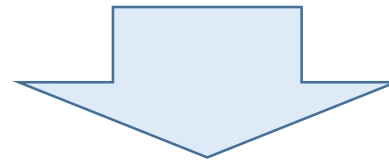
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成29年1月1日）

A町のBスーパーが**経営ノウハウの不足等**が原因で経営不振に陥り閉店



○後継事業者（株式会社）平成29年9月7日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、店舗までの送迎、購入商品の宅配

◇売上高：1億8,500万円/年

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇1日当たりの利用者数：（夏）220人程度、（冬）180人程度

◇収支：黒字

◇営業日：年末年始及び月1回（不定休）を除き無休

◇営業時間：9:00～19:30

◇活用した公的支援施策

- ・町補助金：5,378万3,000円＜店舗建物の内装や設備などの工事や店舗内の備品等の購入費＞
- ・町：482万9,000円＜前店舗用地購入費＞
- ・町：1,384万円＜店舗建物建設費＞

◇従業員数：9人（正社員4人（社長含む。）、パートタイマー等5人）※隣接する飲食店と兼務

◇店舗再開の経緯

- ・ A町は、生鮮三品を常時取り扱う中核店舗や地域交流の場がなくなり、買物困難な者が生まれ、更なる人口流出が発生することに危機感を感じるとともに、住民から後継店舗の設置要望があったためA町商工会とともに後継事業者の確保に向けた協議を開始
- ・ **町長自ら町内の複数の事業者にBスーパー跡地での開業を打診した結果、C事業者が受諾**
- ・ 当初、A町が店舗を改修し、C事業者へ売却する方針が示されたが、C事業者は、A町の人口減少が進んでいる状況から施設の保有及び新たな投資は困難と判断。イニシャルコストを抑えるため、テナント方式による運営をA町に提案
- ・ その結果、**店舗を町有施設として改装後、貸与する公設民営方式によりスーパーを開設**することとした。
- ・ 平成29年9月1日に町補助金を活用した店舗建物の内装改修等が完了し、同月7日に開店
- ・ なお、A町では、移動販売や買物バス、公共交通機関の運賃助成なども検討したが、運営費用や地理的条件から困難と判断
〔 移動販売：A町内の広大な面積を移動する必要があるため、運営費用がかさむ上に積載品目が限られるため。 〕
〔 買物バス：地形の問題でA町内を効率的に巡回することができないため。 〕

◇店舗運営に当たっての工夫

- **鮮度にこだわった生鮮食品**
 - ・ C事業者の社長自身が、週2回、近隣市の卸売市場に出向き、野菜・青果や魚介類を直接仕入れ、生鮮食品の鮮度にこだわっている。
- **隣接する飲食店との相乗効果**
 - ・ **隣接して飲食店も開店し、その食材は、スーパーで販売している商品を使用。**飲食店として在庫を確保する必要がないので、食品ロスがなくなる。
 - ・ 従業員は、隣接している飲食店と兼務しており、業務の繁閑によりフレキシブルに対応
- **ノウハウの活用**
 - ・ C事業者のスーパー経営の経験（小売業のノウハウ）を生かして運営

◇本事例の特色

- 町内に生鮮三品を常時取り扱う中核店舗（地域交流の場）がなくなり、更なる人口流出が発生することに危機感を抱いた町が、**店舗を町有施設として改装後、貸与する公設民営方式により後継店舗の再開を実現した事例**
- 町が後継事業者探しから店舗開設まで総合的に実施・支援

人口流出を防ぐために町がスーパー
を開設

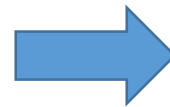
事例集の
構成に戻る



目次に戻る



(ア) 移動販売事業者を 仲介・誘致



事例集の
構成に戻る





②5市が地元卸売市場を開設する事業者と連携し、卸売業者（生鮮食料品）に 定期市への出店を依頼（東海地方）

(1/4)



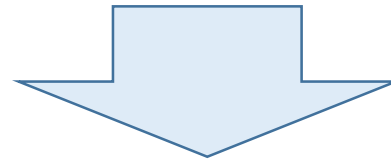
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成23年）

A地区では、生鮮食料品や酒類等を販売していたBスーパーが**経営不振**により閉店。A地区周辺にこれらの商品を購入できる場所がなくなった。



○後継事業者（個人事業主） 平成26年5月24日 定期市開始

◇サービス
定期市の開催（地区内2か所）

◇取扱品目
生鮮食品（野菜等）、生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：毎月1回、土曜日

◇営業時間：8:30～10:00

◇従業員数：3人

◇売上高：約7万円/日

◇1日当たりの利用者数：約55人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

・事業者にはなし
（受託団体には市委託費：1か所当たり月額3,000円）<運営費
>

②5市が地元卸売市場を開設する事業者と連携し、卸売業者（生鮮食料品）に定期市への出店を依頼（東海地方） (2/4)

◇定期市開始の経緯

- ・ Bスーパー閉店後、特に自動車を持たない、又は運転できない高齢者が買物に困る状況となり、日常生活に支障が発生
- ・ このため、C市は地元卸売市場を開設するD社（C市等が出資）と連携し、同卸売市場の会員の個人事業主（卸売業者）に旬の野菜や果物等の出張販売（定期市の開催）を依頼
- ・ C市は、高齢者の買物支援・地域コミュニティの活性化を図るため、地域住民による世話人会を発足させ、出張販売会場である定期市の運営を同会に委託
- ・ 世話人会が受託している主な業務は、①開催場所の決定や準備、②年間開催計画の策定、③住民への開催通知、④開催日の立会い
- ・ D社は、世話人会から提出された年間計画に基づき、地元卸売市場の会員の個人事業主に出張販売をさせ、出張経費を負担

②5市が地元卸売市場を開設する事業者と連携し、卸売業者（生鮮食料品）に定期市への出店を依頼（東海地方） (3/4)

◇定期市運営に当たっての悩みと工夫

○ 運営に係る課題

- ・ ①住民への周知が不十分であること、②利用者の絶対数が不足していること、③会場が屋外であるため天候に左右されることが課題

⇒ D社と世話人会との情報交換を強化し、住民への周知方法や開催場所の変更等を検討中

○ 収支状況

- ・ 人件費、ガソリン代等の諸経費を考慮すると、約10万円が損益分岐点であるが、1回当たりの売上高は約7万円であり、収支は赤字
- ・ **赤字の主な理由は、①生鮮食品（野菜・果物）が主な販売商品なため、当日、定期市の会場で売り切る必要があり、かつ純利益の低い商品であること、②利用者数が不安定なこと。**
- ・ なお、閉店したBスーパーで取り扱っていた食肉、魚介類、乳類については販売していない。

◇本事例の特色

- **市**が買物支援・地域コミュニティの活性化を図るため、**卸売市場や世話人会と連携して、定期市を開催・運営**している事例
- 収支は赤字であるが、地域貢献のため、今後とも継続していく予定

卸売市場の商品を出張販売で流通

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





②⑥道路網の変化で個人商店が廃業。宅配も行う食品小売事業者に村が移動販売の協力を要請。運営費等を支援（東海地方）

(1/4)



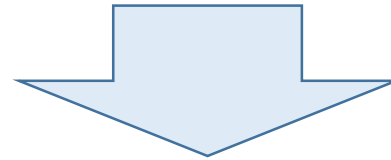
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成29年頃）

A村では、約10年前の高速道路の開通により近隣市へのアクセスが良くなるなど、村民の生活圏が拡大する一方で、村内のスーパー、薬局、ガソリンスタンド等の廃業が新たな課題となっているところ、村内でも数少ない生鮮食料品等を販売する個人商店が廃業。その結果、村内で生鮮食料品を購入できる場所は1店舗のみとなり、高齢者等を中心に生活に支障を来している状況



○後継事業者（村＋株式会社）平成30年5月28日 移動販売開始

◇サービス
移動販売

◇売上高：不明（企業秘密）

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇1日当たりの利用者数：不明（企業秘密）

◇収支：不明（企業秘密）

◇営業日：月、木、土曜日（1月1日～7日を除く）

◇活用した公的支援施策

・県補助金（県→村）：690万円（車両購入費総額は1,391万7,690円）＜移動販売車両の購入等費用＞

・村（平成30年度～令和5年度）＜移動販売車の無償貸与＞

・村（平成30年度～令和5年度）＜移動販売車両運行事業の経費に対する助成金（赤字補填）＞

◇従業員数：不明（企業秘密）

◇営業時間：11:00～16:30

②⑥道路網の変化で個人商店が廃業。宅配も行う食品小売業者に村が移動販売の協力を要請。(2/4) 運営費等を支援（東海地方）

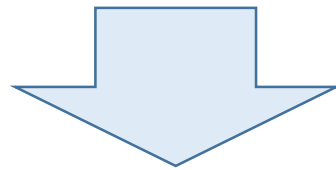
◇移動販売開始の経緯

- ・ **A村は**、従来からスーパー誘致に取り組んできたが実らず、平成29年には、村南部の個人商店の閉店により村内で生鮮食品や日用品が購入できる場所が村北部の1店のみとなり、住民が買物に不便を来す状況となったが、誘致は依然として実現しなかった。
- ・ そのため、**近隣市で、宅配も行う食品小売業者（B事業者）に協力を要請**。B事業者が地域貢献も念頭に移動販売事業を行うことを承諾したことから、平成30年度から移動販売事業を開始

◇移動販売開始時の課題

○ 移動販売車両の調達

- ・ B事業者は、移動販売を開始するに当たって、移動販売車両の調達が課題と認識



◇移動販売開始時の取組

○ 村が移動販売車両を調達・貸与

- ・ **A村は、移動販売車両を購入し、B事業者に対して、貸与**することで円滑な事業の開始をサポート
- ・ 車両は、2トントラックの改造車であり、車両の中に入って買物ができることや、冷凍商品を含む多くの商品（1,000点以上）を積載可能なため、数ある商品の中からその場で選んで買うという買物の場を提供できることが魅力となり、集客が期待できるものとなっている。

②6 道路網の変化で個人商店が廃業。宅配も行う食品小売事業者に村が移動販売の協力を要請。(3/4) 運営費等を支援 (東海地方)

◇移動販売に当たっての悩み

○ 村による支援期間内の黒字化

- ・ A村は、B事業者と覚書を結び、それに基づき移動販売を実施
- ・ **A村は、**前述の移動販売車両の購入・貸与のほかに、**販売スケジュールの告知を実施**。また、**支出が収入を上回った場合**には、**事業者の申請に応じて当該差額を補填するという支援を実施**
- ・ なお、販売エリアと運行スケジュールについてはB事業者と協議して決定

⇒ これらの支援は、6年間の有期となっていることから、村は、期間満了までに黒字化をすることが目標であるが、効率を重視するあまり、客数の少ない地区を運行経路から外すようなことはあってはならず、村内隅々までサービスを行き届かせるための方策を検討する必要がある。

○ 集客の向上

- ・ 隣接市の事業者であったため、事業開始当初集客に不安を抱えていた。

⇒ 豊富な商品知識や品ぞろえの向上、村民との気兼ねのない関係づくりなど誠実な接客を徹底することで、地域に溶け込み、少しずつ売上げが向上

◇移動販売に当たっての工夫

○ 移動販売の継続のために

- ・ B事業者は、移動販売事業の収支について、人件費、燃料費、売れ残った商品の処理に特に費用が掛かっているため赤字であるものの、会社全体で見れば事業の継続が可能な程度であり、営利目的ではなく地域貢献として実施しているとしている。移動販売を継続していくためには、困っている村民の方に喜んでもらいたいという思いが必要であるとしている。

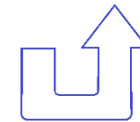
②⑥道路網の変化で個人商店が廃業。宅配も行う食品小売業者に村が移動販売の協力を要請。(4/4)
運営費等を支援（東海地方）

◇本事例の特色

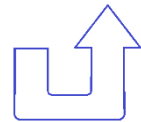
- 村内の買物環境維持のために、**移動販売車両の調達費用及び運営費について村が全面的に支援**することで移動販売事業者を誘致した事例
- 支援は有期のため、期間満了までに黒字化を実現しつつ、村内全域の買物環境を維持する方策が求められている。

村が事業を全面サポートする約束で移動販売事業者を誘致

事例集の
構成に戻る

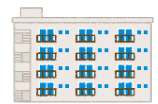


目次に戻る





⑳ 団地周辺のコンビニが相次いで閉店。新たな小売店の開業は困難であり、(1/4) 市が移動販売事業者を誘致（関東地方）



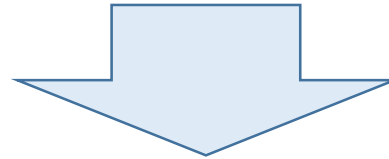
○前事業者について

◇サービス
店舗販売（詳細不明）

◇取扱品目
不明

◇店舗の撤退（コンビニエンスストアA：平成28年1月頃、コンビニエンスストアB：29年5月）

団地近隣のコンビニエンスストアが相次いで閉店（コンビニエンスストアA：平成28年1月頃、コンビニエンスストアB：29年5月）。
団地周辺地域に食料品等を購入できる場所がなくなった。



○後継事業者（農業協同組合）平成29年12月20日 移動販売開始

◇サービス
移動販売

◇取扱品目
生鮮食品（乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：毎週水曜日
（12月29日～1月3日、祝日、天候不順日は休業）

◇営業時間：10:00～10:30（団地C）
11:00～11:30（団地D）

◇従業員数：6～8人（移動販売従事2人、野菜以外の商品仕分け
2、3人、野菜の仕分け及び商品積み込み2、3人）

◇売上高：約3万円/日

◇1日当たりの利用者数：約30人（1か所当たり15人程度）

◇収支：赤字

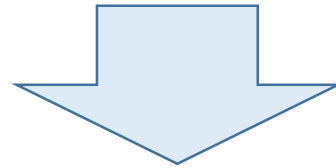
◇活用した公的支援施策

- ・市＜移動販売実施場所として市施設を無償提供＞
- ・市＜広報紙における移動販売実施の周知＞
- ・市＜移動販売の実施に係るチラシの作成・配布＞
- ・市＜団地自治会への移動販売実施に係る説明＞
- ・市＜移動販売開催の準備、後片付けに協力＞

⑳ 団地周辺のコンビニが相次いで閉店。新たな小売店の開業は困難であり、市が移動販売事業者を誘致（関東地方） (2/4)

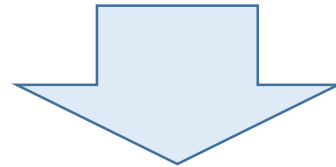
◇移動販売開始の経緯

- ・ 近隣のコンビニエンスストアの相次ぐ閉店により食料品等を購入できなくなった**団地住民が、市に対して団地近辺で買物できる環境を確保してほしいと要望**
- ・ **市は**社会福祉協議会や商工会と相談したものの、団地住民の高齢化、世帯数の減少が支障となり、新たにスーパー等の小売店を開業することは困難であり、団地住民への買物支援サービス等の対策が進まなかったことから、**農産物直売所等を運営していたE事業者に移動販売の実施を打診**
- ・ 地元野菜の地産地消とPR、販路拡大を目指すE事業者の目的と合致したため、E事業者は、採算性より地域貢献を重視し、当該団地での移動販売（野菜が中心）を開始



◇移動販売開始時の課題

- **車両や人員の確保**
 - ・ 平成29年12月の移動販売開始当初は、移動販売の専用車がなかったため、汎用トラック（平ボディ）で実施
 - ・ このため、E事業者の職員が当日に商品の仕分け、積み込み等の準備作業を行っていたが、他の業務との兼務であったため、人員の確保に苦労



◇移動販売開始時の取組

- **専用車を導入し実施体制を確保**
 - ・ 平成31年4月に移動販売の専用車を導入し、当日農家が出荷する野菜以外の加工食品等を前日に仕分けして移動販売車へ積み込むことが可能になり、作業を前日と当日に分散して行うことで、職員の体制を確保

⑦団地周辺のコンビニが相次いで閉店。新たな小売店の開業は困難であり、市が移動販売事業者（3/4）を誘致（関東地方）

◇移動販売運営に当たっての悩み

○ 商品管理の支障

- ・ 農産物直売所では、各農家の商品をバーコードで読み取り会計することにより、販売状況をメールで各農家に連絡（30分間から1時間ごと）し、連絡を受けた農家が商品を補充するシステムをとっているが、移動販売では、当初電卓等の手計算により会計していたため、農家に上記システムを通じて販売状況を連絡することができなかった。現在はハンディ端末を導入してバーコードは読み取れるものの、ハンディ端末を積んだ移動販売車がE事業者の事業所に戻ってからでないと農家に販売状況をメールで送ることはできず、農家は出荷した野菜の販売数量が把握できないため、商品補充のタイミングが分からず、農家の商品管理に支障を来す場合がある。

○ 決済方法に係る課題

- ・ クレジットカードやスマホ決済等のキャッシュレス決済に対応する設備を導入していない（経費等を勘案すると導入できない）ため、現金決済しかできず、お釣りを準備する手間や、会計時に現金のやり取りに時間を要することが課題（販売時間が30分間と限られているため）

○ 販売品目の充実に係る要望への対応

- ・ 団地住民からは、移動販売で卵、肉、魚、弁当等を販売してほしいとの要望があるが、E事業者は、農家が生産した野菜をPRすることが目的であり、野菜をより多く売りたいと考えており、農産物直売所で取り扱っている商品（野菜、果物、米、菓子類、カップラーメン、牛乳等）を移動販売でも販売しているため、これらの要望には対応できていない。
- ・ 一方、**利用者から農協で取り扱っている商品の種類の充実に係る要望があった場合には、次回の販売時に商品構成を変更する等**で要望に応じている。
- ・ なお、移動販売開始当初は、移動販売専用車ではない汎用トラック（平ボディー）の荷台に商品を積み込んで販売していたため、冷蔵が必要な商品（牛乳等）を販売できなかったが、平成31年4月に冷蔵設備付きの移動販売車を導入し、住民から要望のあった牛乳等の要冷蔵商品の販売が可能になった。

②7 団地周辺のコンビニが相次いで閉店。新たな小売店の開業は困難であり、市が移動販売事業者（4/4）を誘致（関東地方）

◇本事例の特色

- 買物環境の確保を要望している団地住民と、地元野菜の販路拡大や「地産地消」を目指す事業者を市が結び付けて、移動販売が実現した事例
- ①市は団地住民からの要望を、②事業者は地元野菜のPRと販路拡大による「地域貢献」を、③団地住民は買物環境の確保（新鮮な野菜の購入）を、それぞれ実現。言わば、三者でトリプル・ウイン（win-win-win）を実現
- 採算性の問題から、新たなスーパー等の小売店が参入することが困難な場合であっても、販路拡大等を目指している事業者とのマッチングが成功することにより、「移動販売」が実現する可能性を示唆

行政が住民の要望を受け移動販売実施を
コーディネート

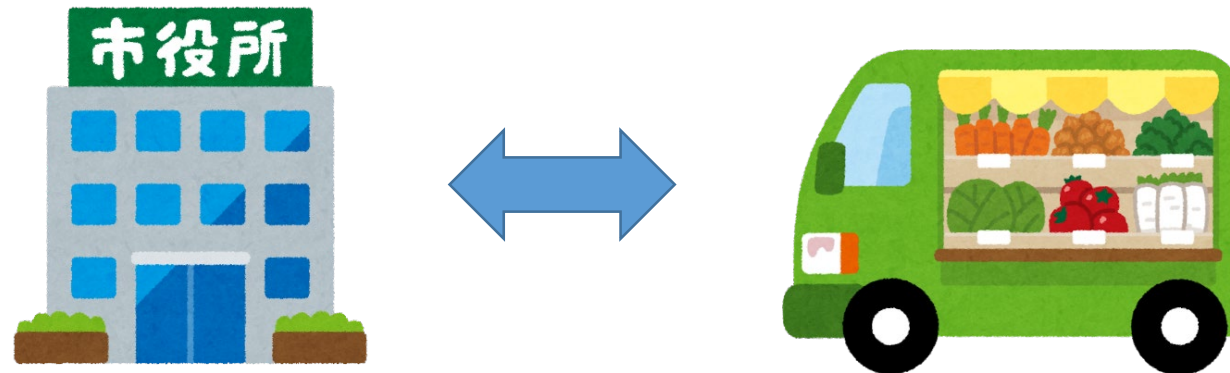
事例集の
構成に戻る



目次に戻る



(イ) 移動販売業を 運営・支援する



事例集の
構成に戻る





⑳車両の老朽化等で移動販売事業者が撤退。町と商工会が連携し、移動販売事業者を支援（県等の事業を活用。事業終了後の継続に向けた経営指導）（近畿地方）（1/4）

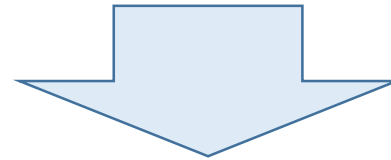
○前事業者について

◇サービス
移動販売（詳細不明）

◇取扱品目
不明

◇移動販売の撤退（平成29年1月）

A町では、高速道路が交差する場所に所在し交通の便が良いことから、工業団地や大型店舗の立地、大型スーパーの出店が相次いでいる一方、近年、小規模店舗の廃業が増加傾向。このような状況のなか、A町内で移動販売を行っていたB事業者が、**車両の老朽化等**を理由にA町での移動販売事業から撤退



○後継事業者（商工会、株式会社（業務受託事業者））平成30年10月12日 移動販売開始

◇サービス
移動販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月、火、金、土、日曜日（30か所）

◇営業時間：1か所当たり週1、2回（月・火：11:00～16:10、
金・土：11:00～16:00、日：10:30～15:40）

◇従業員数：3人（社員2人、パートタイマー1人）

◇売上高：8万4,304円/日

◇1日当たりの利用者数：約44人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

- ・県補助金：300万円（平成30年度）＜御用聞き・共同宅配事業＞、225万円（令和元年度）＜運営支援費＞
- ・町（30、令和元年度）＜県補助金と同額を補助＞
- ・町＜移動販売車両の無償貸与、告知チラシの配布、販売場所の確保、区長からの情報提供＞

⑳車両の老朽化等で移動販売事業者が撤退。町と商工会が連携し、移動販売事業者を支援（県等の事業を活用。事業終了後の継続に向けた経営指導）（近畿地方） (2/4)

◇移動販売開始の経緯

- ・ A町の住民は、住民懇談会等の場で町長に対し、移動販売の存続を要望
- ・ A町では商業の活性化に向けた「買い物難民の解消」を掲げていたことから、移動販売事業の存続方針を決定。**町長が自ら、A町商工会に対して移動販売事業の実施について打診**
- ・ A町商工会は、移動販売に関する住民のニーズを把握するため、県及びA町の補助金を活用して、アンケート調査を実施。その後、調査結果を踏まえた5年間の移動販売実証実験事業を実施するため、**移動販売の業務委託事業者を町内から公募**（応募資格はA町商工会の会員事業者に限定）
- ・ 近隣地域にスーパーを複数店舗展開するC事業者は、①高齢者からの宅配注文が年々増えており、移動販売に対する潜在的ニーズが見込まれることから、移動販売事業への参入が経営の転換になること、②今後高齢化が進み、買物に不便を感じる客が増えることが予想される中、地域住民の役に立ちたいと考えたことから、応募した結果、選定された。

◇移動販売開始時の取組

○ 公的支援

- ・ A町商工会は、C事業者に対する経営支援として、A町商工会による指導や相談受付のほか、必要に応じて中小企業診断士等の専門家の派遣などを実施
- ・ **A町は**、5年間の移動販売実証実験事業期間中は、C事業者に対して**移動販売車両を無償で貸与**

◇移動販売に当たっての工夫

○ 経営改善に係る取組

- ・ **A町商工会、外部招へいした中小企業診断士、C事業者の3者で定期的に打合せ**を行っており、客数や売上げの増加に係る課題と解決策についてC事業者に対しアドバイス（例：売上げが多い販売箇所について、①巡回を週2回に増やす、②先に巡回して品ぞろえが多い状態で販売するよう、巡回ルートを見直す）するなど、将来の自立に向け継続的な支援が行われている。
- ・ POSレジのデータを活用して顧客ニーズを把握し、品ぞろえを工夫。また、販売記録の自動化により、業務を効率化
- ・ 当日の天気、販売箇所ごとの客数・販売個数・売上高・客単価のほか、販売員の所感、利用客の顔ぶれや様子・意見等が記載された日報（手書き）を作成し、POSレジデータも活用して陳列する商品を見直している。
- ・ POSレジのデータや日報の記録から、販売の箇所・ルートを再検証し、改善を図っている。
- ・ 利用客とのコミュニケーションを積極的に図り、販売箇所の定着を図るとともに、利用客にも移動販売に慣れてもらうことで、効率的な販売を目指す。

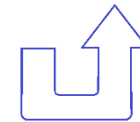
⇒ これらの取組により、販売開始月を除き、黒字を維持している

◇本事例の特色

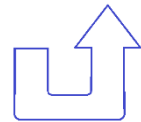
- 住民からの移動販売存続の要望を受けて、町長自ら商工会に対し移動販売実施を打診し、移動販売が存続（商工会から委託）された事例
- 商工会・中小企業診断士・事業者の3者による経営改善に向けたフォローアップが行われているなど、将来的に事業継続が可能となるよう町全体で全面的に支援している。

町全体で移動販売の運営を支援

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑳地元商工会が県の買物弱者支援モデル事業に参画。宅配サービス等の事業分析を行い、その結果を踏まえ、移動販売事業を本格実施（東北地方） (1/4)



○前事業者について

◇サービス

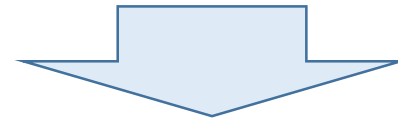
店舗販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成31年3月）

A地区では、約2km離れた場所に出店した大型スーパーにより15年間顧客を奪われていたが、店舗設備の老朽化（老朽化した冷蔵、冷凍設備更新のため1,000万円以上の費用が必要）、経営者の高齢化、後継者不足（従業員退職後の人材確保の難しさ）等を理由に、約50年営業してきたBスーパー（地元スーパー）が閉店



○後継事業者（商工会） 平成31年4月 移動販売開始

◇サービス

移動販売、注文販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月～金曜日

◇営業時間：10:30～16:30

◇従業員数：1人

◇売上高：3万5,000円～4万円/日

◇1日当たりの利用者数：28人（令和元年度）

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

- ・中小企業庁「消費税軽減税率対策費補助金」（令和元年度）＜レジスターの購入費＞
- ・県委託料：計400万円（平成30年度200万円、令和元年度200万円）＜移動販売のドライバーに係る人件費、燃料費等＞
- ・町、町社会福祉協議会及び町内の福祉施設：＜運行ルートの見直しに係る情報提供、移動販売に関する（運行スケジュール等）広報、チラシ配布＞

◇移動販売開始の経緯

- ・ A地区の**C商工会**では、商店街活性化等を目的として、県や町の補助金により、小売店の空き店舗を活用した地域コミュニティの拠点を設置し、地域の高齢者の交流の場として、料理教室や健康教室等の開催のほか、高齢者の見守りを兼ねた配食サービスを実施していた。
- ・ このため、C商工会は、**県の買物弱者支援モデルの実証事業に参画**。買物弱者支援事業の県内先行事例として紹介された。
- ・ C商工会は、当該実証事業の結果に基づく県の委託費を活用し、**移動販売車両の取得（リース）や宅配サービスの事業分析等を行い、A地区等で移動販売を実施**

◇移動販売に当たっての悩みと工夫

○ 仕入価格の見直し等

売上げは増加している一方で、仕入単価が高く採算性が低いことから、仕入価格の見直し等が課題。このため、県内の経営コンサルタント会社に委託し、平成30年度の移動販売に係る採算性について検証等を行い、以下の取組を行っている。

⇒ ① 仕入先の見直し

営業の準備時間（値札貼付、商品の積載等）を考慮し、移動販売開始以降、同商工会の会員である地元商店1店から生鮮食品等の仕入れを行っていたが、菓子類及びパン製品については、より安価で販売している別の商店から仕入れを行うこととし、令和元年9月から仕入先を2店とした。

② 仕入価格の見直し

地元商店の販売価格から10%を引いた価格で仕入れていたが、当該商店と交渉した結果、令和元年10月から、当該商店の販売価格から15%を引いた価格で仕入れを行うこととなった。

③ ニーズに沿った仕入れを行うためのレジスター導入

移動販売開始時にレジスターを導入したが、肉、魚など大まかな商品について8品目しか登録ができなかった。しかし、移動販売で売上げが好調である商品（魚、惣菜等）の傾向を分析し、地域住民のニーズに沿った商品の仕入れを行うため、経済産業省の消費税軽減税率対策補助金（補助率3/4）を活用し、令和元年10月に20品目を登録できるレジスターを新たに導入した。

○ 運行ルートの見直し

- ・ C商工会は、A地区以外にも移動販売事業を行っており、全ての地区を車両1台で巡回しているため、**A地区内で運行できていない地域がある。**

⇒ A地区を中心に**地域ごとに運行する曜日を設定するなどルートの見直しを検討する予定**

○ 宅配サービス事業との連携

- ・ 平成28年度に宅配サービス事業を開始する際に、宅配用車両2台を購入しており、当該車両に給水設備等を設置し、移動販売車営業許可を取得している。このため、令和2年度から宅配用車両も移動販売事業で活用するなど、宅配サービス事業と移動販売事業との連携した取組について検討する予定

◇本事例の特色

- 県内で**宅配サービスを行っていた商工会**が、県の買物弱者支援モデルの実証事業に参画し、当該実証事業に基づく県からの委託金を活用して、**移動販売車両の取得（リース）や宅配サービスの事業分析等**を行い、スーパーが撤退した地域で移動販売を実施した事例

商店街活性化のために宅配を実施していた
商工会が移動販売に参画

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





③0市が移動販売の実施場所（駐車スペース）として公共施設を無償提供（1/4）し、移動販売事業者を支援（関東地方）



○前事業者について

◇サービス

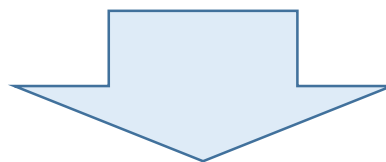
店舗販売（詳細不明）

◇取扱品目

食料品、日用品等（詳細不明）

◇店舗の撤退（A市：平成25年5月、B村：平成28年10月31日）

近隣に生鮮食品を販売する店舗がなく、**地域の高齢化や商業施設の撤退**により高齢者を中心に買物に困っている状況



○後継事業者（農業協同組合）平成29年11月6日 移動販売開始

◇サービス

移動販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月、火、木、金曜日（27か所）

◇営業時間：1か所当たり週1回 20分程度

◇従業員数：2人

◇売上高：約1,500万円/年

◇1日当たりの利用者数：約75人

◇収支：赤字

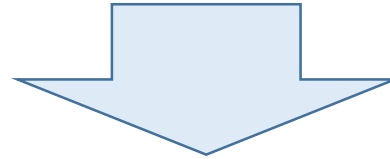
◇活用した公的支援施策

市・村＜公共施設の無償貸与、移動販売車両駐車可能場所の情報提供等＞

③市が移動販売の実施場所（駐車スペース）として公共施設を無償提供し、移動販売事業者（2/4）を支援（関東地方）

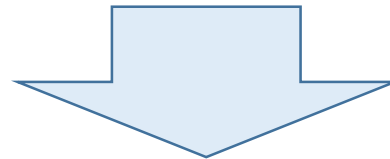
◇移動販売開始の経緯

A市及びB村の自治会等から、地域の高齢化や商業施設の撤退により高齢者を中心に買物に困っているため、移動販売等による買物支援を行ってほしいといった要望を受けたC事業者（A市及びB村で農産物直売所等を運営）は、①移動販売が高齢者世帯の買物支援といった社会貢献活動であること、②地域住民等に、地産地消の推進や地場農畜産物のPRができること、③**移動販売**は商品宅配と異なり「好きなものを選んで買う楽しみ」があり、**近隣住民との交流を通じた地域コミュニティの場として期待される**ことなどを考慮し、近隣に生鮮食品を販売する店舗がないことを確認の上、A市及びB村で移動販売事業（1か所当たり週1回。既存の農産物直売所を拠点）を実施



◇移動販売開始時の課題

- **移動販売車の駐車スペースの確保**
 - ・ 移動販売を実施するために車両を駐車するスペースをどのように確保するかが課題



◇移動販売開始時の取組

- **市及び村との協定に基づく移動販売実施場所の無償提供**
 - ・ 移動販売を開始するに当たり、A市及びB村と買物支援に関する協定を締結
 - ・ 当該協定に基づき、A市及びB村は、C事業者に対し、**移動販売の実施場所（駐車スペース）に公共施設を利用する場合の無償提供、駐車スペースとして利用可能な場所の情報提供**などの支援を実施

③0市が移動販売の実施場所（駐車スペース）として公共施設を無償提供し、移動販売事業者を支援（関東地方） (3/4)

◇移動販売に当たっての悩みと工夫

○ 品ぞろえの充実

- ・ 移動販売の開始直後において品ぞろえに苦労
 - ⇒
 - ・ 移動販売の利用者と対話を重ねる中で利用者のニーズを把握し、品ぞろえを確保
 - ・ 欠品が生じた場合は次回以降に販売することを約束

○ 天候による影響

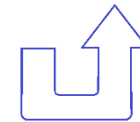
- ・ 天候によって移動販売の売行きが左右される。
 - ⇒ 暴風雨・大雪など荒天が予想される場合は、事前にホームページで移動販売を中止する旨を周知

◇本事例の特色

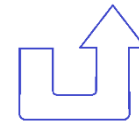
- 市及び村が事業者と協定を締結し、公共施設の無償提供などの移動販売実施場所を確保するための支援を実施したことで移動販売が開始できた事例
- 事業者は、移動販売事業を社会貢献活動として位置付けており、利益を上げることにこだわっていない。

市等が移動販売車の駐車スペースとして利用可能な場所の無償貸与、情報提供などの支援

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





③①道路網の変化で個人商店が廃業。宅配も行う食品小売事業者に村が移動販売の協力を要請。運営費等を支援（東海地方）（②⑥再掲）

(1/4)



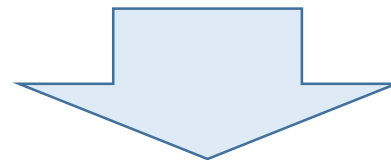
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成29年頃）

A村では、約10年前の高速道路の開通により近隣市へのアクセスが良くなるなど、村民の生活圏が拡大する一方で、村内のスーパー、薬局、ガソリンスタンド等の廃業が新たな課題となっているところ、村内でも数少ない生鮮食料品等を販売する個人商店が廃業。その結果、村内で生鮮食料品を購入できる場所は1店舗のみとなり、高齢者等を中心に生活に支障を来している状況



○後継事業者（村+株式会社）平成30年5月28日 移動販売開始

◇サービス
移動販売

◇売上高：不明（企業秘密）

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇1日当たりの利用者数：不明（企業秘密）

◇収支：不明（企業秘密）

◇営業日：月、木、土曜日（1月1日～7日を除く）

◇活用した公的支援施策

- ・ 県補助金（県→村）：690万円（車両購入費総額は1,391万7,690円）＜移動販売車両の購入等費用＞
- ・ 村（平成30年度～令和5年度）＜移動販売車の無償貸与＞
- ・ 村（平成30年度～令和5年度）＜移動販売車両運行事業の経費に対する助成金（赤字補填）＞

◇営業時間：11:00～16:30

◇従業員数：不明（企業秘密）

③①道路網の変化で個人商店が廃業。宅配も行う食品小売業者に村が移動販売の協力を要請。(2/4) 運営費等を支援(東海地方) (②⑥再掲)

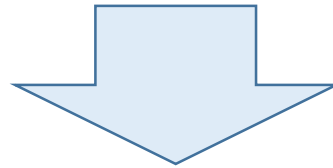
◇移動販売開始の経緯

- ・ **A村は**、従来からスーパー誘致に取り組んできたが実らず、平成29年には、個人商店の閉店により村内で生鮮食品や日用品が購入できる場所が1店のみとなり、住民が買物に不便を来す状況となったが、誘致は依然として実現しなかった。
- ・ そのため、**近隣市で、宅配も行う食品小売業者(B事業者)に協力を要請**。B事業者が地域貢献も念頭に移動販売事業を行うことを承諾したことから、平成30年度から移動販売事業を開始

◇移動販売開始時の課題

○ 移動販売車両の調達

- ・ B事業者は、移動販売を開始するに当たって、移動販売車両の調達が課題と認識



◇移動販売開始時の取組

○ 村が移動販売車両を調達・貸与

- ・ **A村は、移動販売車両を購入し、B事業者に対して、貸与**することで円滑な事業の開始をサポート
- ・ 車両は、2トントラックの改造車であり、車両の中に入って買物ができることや、冷凍商品を含む多くの商品(1,000点以上)を積載可能なため、数ある商品の中からその場で選んで買うという買物の場を提供できることが魅力となり、集客が期待できるものとなっている。

③①道路網の変化で個人商店が廃業。宅配も行う食品小売事業者に村が移動販売の協力を要請。(3/4) 運営費等を支援(東海地方)(②⑥再掲)

◇移動販売に当たっての悩み

○ 村による支援期間内の黒字化

- ・ A村は、B事業者と覚書を結び、それに基づき移動販売を実施
- ・ **A村は、**前述の移動販売車両の購入・貸与のほかに、**販売スケジュールの告知を実施**。また、**支出が収入を上回った場合**には、**事業者の申請に応じて当該差額を補填するという支援を実施**
- ・ なお、販売エリアと運行スケジュールについてはB事業者と協議して決定

⇒ これらの支援は、6年間の有期となっていることから、村は、期間満了までに黒字化をすることが目標であるが、効率を重視するあまり、客数の少ない地区を運行経路から外すようなことはあってはならず、村内隅々までサービスを行き届かせるための方策を検討する必要がある。

○ 集客の向上

- ・ 隣接市の事業者であったため、事業開始当初集客に不安を抱えていた。

⇒ 豊富な商品知識や品ぞろえの向上、村民との気兼ねのない関係づくりなど誠実な接客を徹底することで、地域に溶け込み、少しずつ売上げが向上

◇移動販売に当たっての工夫

○ 移動販売の継続のために

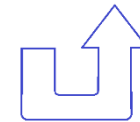
- ・ B事業者は、移動販売事業の収支について、人件費、燃料費、売れ残った商品の処理に特に費用が掛かっているため赤字であるものの、会社全体で見れば事業の継続が可能な程度であり、営利目的ではなく地域貢献として実施しているとしている。移動販売を継続していくためには、困っている村民の方に喜んでもらいたいという思いが必要であるとしている。

◇本事例の特色

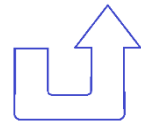
- 村内の買物環境維持のために、移動販売車両の調達費用及び運営費について村が全面的に支援することで移動販売事業者を誘致した事例
- 支援は有期のため、期間満了までに黒字化を実現しつつ、村内全域の買物環境を維持する方策が求められている。

村が事業を全面サポートする約束で移動販売事業者を誘致

事例集の
構成に戻る



目次に戻る



ア シナジー効果に 期待して

事例集の
構成に戻る





③2 介護サービス事業者が介護事業の延長線上としての食事の提供や買物支援と 考え、デイサービス施設とスーパーを併設した施設を設置（関東地方） (1/4)



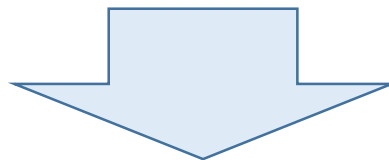
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成25年7月20日）

団地地区にあるAスーパー（大型スーパー）は、近隣地域の別の複数の大型スーパーとの**大型店同士による価格競争によって経営が悪化**したことにより撤退



○後継事業者（株式会社）平成29年4月1日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、移動販売、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：年中無休（1月1日～3日を除く）

◇営業時間：9:00～21:00

◇従業員数：15人（社員2人、パートタイマー等13人）

◇売上高：26万～27万円/日

◇1日当たりの利用者数：約300人

◇収支：赤字

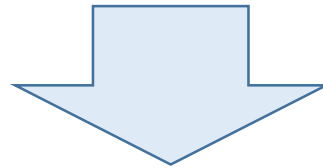
◇活用した公的支援施策

・なし
（ボランティアチェーンから商品の仕入れや販売、店舗運営等に
係るサポートを受けているため。）

③②介護サービス事業者が介護事業の延長線上としての食事の提供や買物支援と考え、デイサービス施設とスーパーを併設した施設を設置（関東地方） (2/4)

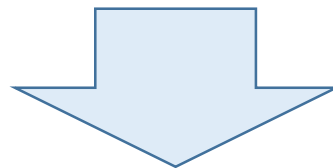
◇店舗存続の経緯

- ・ 介護事業を営んでいるB事業者は、Aスーパーの跡地周辺には、高齢者が多く住む団地やマンションが複数あったことから、当該地域での介護施設の開業を検討していた。
- ・ 団地自治会にAスーパー跡地への介護施設の設置について相談したところ、介護施設の建設には反対され、スーパーの設置の要望を受けたことや、**介護では食事が重要であり、高齢者は一人で買物ができず困っている人が多いとの認識**の下、当該地域の高齢者に対する買物支援につながると考え、**デイサービス施設とスーパーを併設した施設**にすることに計画を変更
- ・ 既存の介護事業（デイサービス等）とスーパー経営をリンクさせることで、**介護事業における食事サービスを外注することなく、自社スーパーから商品提供できるといったメリット（食品調達コストの抑制）**を期待し、スーパー事業単体では赤字でも会社全体で黒字になればよいと考え、Aスーパーの跡地にスーパーの出店を決断



◇店舗存続時の課題

- **異業種のため、スーパー経営のノウハウが不足**
 - ・ B事業者は、介護サービス事業者であったため、食品等小売業（スーパー経営）のノウハウが不足



◇店舗存続時の取組

- **ボランティアチェーンに加盟**
 - ・ B事業者は、**ボランティアチェーンであるC事業者の加盟店となり、C事業者からスーパー経営の指導**を受けた。
 - ・ また、店舗開設直後は経営が不安定であるため、開店（平成29年4月）当初はC事業者の直営店として運営した後、30年6月1日にC事業者からB事業者に店舗を譲渡。その後も、B事業者は、商品仕入れ、販売、店舗運営等に係るサポートをC事業者から受けている。

◇店舗運営に当たっての工夫

○ 近隣の競合店との差別化

前事業者（店舗）が撤退した理由が近隣の大型スーパーとの価格競争であることを踏まえ、次の取組を行うことで、店舗販売での価格競争では太刀打ちできない近隣の大型スーパーとの差別化を図っている。スーパー事業の収支は現状赤字であり、収支均衡や黒字化には及ばないが、これらの取組により、売上高は徐々に増えている状況にある。

① 収支改善に向けた取組として、出張販売等（近隣の小中学校や地域の集会等での出張販売など）を積極的に行っている。

② 住民の高齢化率が高く、店舗で商品を購入した高齢者から宅配の要望が多いことから、店舗で購入した商品を自宅に配送

③ 地域密着型のスーパーを目指し、近隣の競合店（ディスカウントスーパー等）との価格競争はせず、小規模スーパーの特徴を生かして、例えば、頻繁に来店する固定客の商品購入傾向を把握し、当該客が購入しそうな品目を重点的に仕入れる等の取組を行っている。

○ 今後の取組

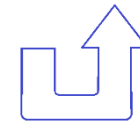
今後の取組として、介護事業でつながりのある地域包括支援センターと、買物に困っている人を支援するため、地域の自治会が主催する高齢者の集いの場で出張販売会等を実施できないか検討している。

◇本事例の特色

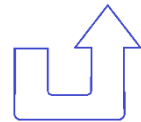
- 近隣の競合店との競争に破れてスーパーが撤退した地域では、収支の赤字が想定され、収支の黒字を見込んだ「事業の存続・承継」は困難と思われるところ、事業者が経営する介護事業の延長線上にあり相乗効果などもあると期待し、スーパー事業だけでなく会社全体での黒字を目指し、介護サービス事業者がスーパーを出店した事例

異なる業種にも
シナジー効果あり

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





③③ニュータウン唯一のスーパーが閉店。レストラン業者が食品小売業に 参入（仕入食材をレストランでも活用）（関東地方）

(1/4)



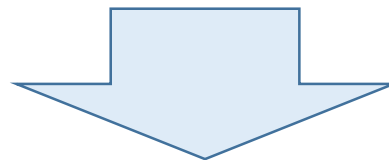
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成20年4月）

ニュータウン唯一のAスーパーが、近隣の**競合店出店により経営が悪化**し、閉店



○後継事業者（株式会社） 平成25年4月12日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売

◇売上高：約20万円/日

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇1日当たりの利用者数：約200人

◇収支：赤字

◇営業日：年中無休（1月1日～3日を除く）

◇営業時間：9:00～19:00

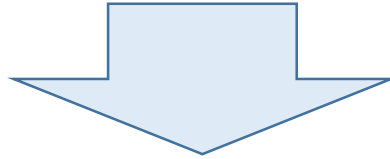
◇活用している公的支援施策
・なし

◇従業員数：5人（社員2人、パートタイマー等3人）

③③ニュータウン唯一のスーパーが閉店。レストラン業者が食品小売業に参入（仕入食材をレストランでも活用）（関東地方）（2/4）

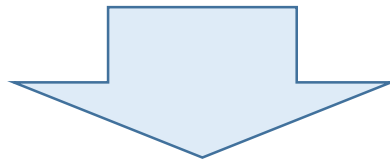
◇店舗再開の経緯

当初、Aスーパーの跡地には、農業体験イベント等を行っているB事業者が地域産業の情報発信の場として農産物直売所を開業したが、思うように集客を得られず事業継続が困難に。B事業者から事業継続を依頼されたC事業者（飲食業者）は、周辺住民のため（地域貢献のため）、また、商品を農家から安価に買い取り、既存のレストラン業等に活用できるメリットがあることから事業を引き継いだ。



◇店舗再開時の課題

C事業者が運営するようになった段階で、ニュータウン内にあった肉屋等も閉店し、肉や加工食品等を販売する必要が生じていた。ところが、C事業者が加盟したボランタリーチェーンでは、パンや飲料等のみを仕入れる契約となっているため、その他の商品は自ら仕入れる必要があった。



◇店舗再開時の取組

近隣市のお茶、肉、その他の食品を扱っている業者と委託契約を締結し、人員不足により十分に対応できない商品の仕入れ、商品管理業務を委託

③③ニュータウン唯一のスーパーが閉店。レストラン業者が食品小売業に参入（仕入食材をレストランでも活用）（関東地方） (3/4)

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

- ・ B事業者が運営していた当時から、近隣の農家と野菜の委託販売契約を結び、野菜の納入、商品管理を農家に任せる方式をとっており、この方式は、C事業者でも引き継いでいる。
- ・ 利用客のほとんどは、団地の住民であり、独居の高齢者が多く、少量・小分けした商品の方が売れるが、小分けにする作業が人員不足のため困難なこと、小分けすることで商品の単価が落ちて売上げが伸びないことから行っていない。
- ・ 利用客のニーズに合う商品を置くことを検討した結果、利用客は高齢者が多いため、目新しい商品（ヒット商品）には興味がなく、昔ながらのお菓子などが売れることから、昭和の時代によく売れたお菓子や食品を多く置くようにするなどの取組を行ったところ、売上げが若干増加
- ・ 収支は赤字であるが、小売店というこれまで実施していない事業を行うことが、会社としての挑戦と考え、会社全体で直売所の赤字をカバーできているので、現時点では、今後も事業を継続していく予定

◇本事例の特色

- 団地住民の買物支援など「地域貢献」のため、また、仕入れた商品を既存の飲食業に活用できるメリットがあることから店舗（農産物直売所）を引き継いだ事例

仕入れた商品を飲食業でも活用！

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





③4 食品卸売業者が既存業務との相乗効果や人材確保に期待してスーパー事業を譲受け（九州地方）

(1/4)



○前事業者について

◇サービス

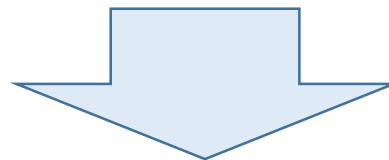
店舗販売、移動販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇撤退等の理由（平成29年度末）

創業100年以上の老舗企業で、祖父の時代からスーパー経営を担ってきたA事業者の事業主は、自身が70歳代と高齢であることから、後継者を探していたものの、息子からは「興味がない」、役員や従業員からは「荷が重い」などといった理由で断られていた。



○後継事業者（株式会社） 平成30年3月頃 店舗営業権等を取得

◇サービス

店舗販売、移動販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：年中無休（1月1日、2日を除く）

◇営業時間：9:00～20:00

◇従業員数：不明（未回答）

◇売上高：150万～180万円/日

◇1日当たりの利用者数：不明（未回答）

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

・中小企業庁「事業承継補助金」：交付金額未定（調査時点未交付）＜卸売業と小売業の連携による新流通網確立のためのシステム費等に活用予定＞

◇店舗承継の経緯

- ・ A事業者の事業主は、後継者不在のまま廃業に至った場合、勤務している従業員（約150人）の失業を招くほか、地域住民の生活に密着したスーパーが撤退することで、近隣に居住している住民の日常生活に支障を及ぼす可能性を憂慮し、**事業譲渡の仲介事業者に相談**した。その結果、県内で青果や冷凍食品の卸売業を行うB事業者を紹介され、**B事業者（代表取締役）の経営理念（地域経済への高い貢献意識等）に共感**したことから、B事業者への**事業譲渡を決定**した。
- ・ **B事業者は**、「食品卸業界は、絶え間なく環境が変化（技術革新や物流網の発達等）していることもあり、経営基盤の拡大や経営の多角化について、常に意識する必要がある。M&AによってA事業者のスーパー事業を取得したことで、i) 当社にとっては、**販売チャンネル確保により、卸売事業の売上げが安定化**し、ii) A事業者においては、**当社から格安で高品質な野菜を仕入れることができる**など、経営基盤の単純な拡大にとどまらず、**経営の相乗効果を得ることが可能**と考えられる。」としている。
- ・ B事業者は、「事業譲渡に当たっては、交渉を仲介事業者に任せきりにせず、自らA事業者本社まで足を運び、同社の役員等と積極的に意見交換を行うほか、スーパーの各店舗を訪問し、現場で熱心に働いている従業員の姿を視察した。同社の現場には熱意と協調性のある人材が多くそろっており、今後も同社が成長する可能性を感じたことが、事業譲渡を受ける決定打となった。これらの意見交換や、店舗の視察を何度も行ったことは大変であったが、役員や従業員との信頼関係の構築につながった。」としている。
- ・ B事業者は、事業譲渡により、A事業者の店舗設備や経営権の譲渡を受けているほか、株式についても譲渡を受けている。現在は、B事業者がA事業者の株式を100%保有しており、**B事業者はA事業者の完全親会社となっている**。

◇店舗運営に当たっての工夫

○ 従業員からの意見・提言を店舗運営に反映

- ・ 売上げを拡大するための意見・提言を、現場で働く従業員から積極的に聴取し、意見・提言を提出した従業員については積極的に評価している。その理由について、「本社の上層部に対して意見しやすい環境を整えることで、現場で働いている従業員のモチベーション向上を図っている。また、お客様に最も近い位置で働いている従業員の意見は、売上げを拡大するヒントになり得ると考えた。」としており、従業員の意見を基に、「肉類・野菜類の鍋用セット」の販売や、従業員割引制度の導入を行っている。
- ・ また、従業員の意見が売上拡大につながらない内容であったとしても、当該意見を受け入れられない理由を、可能な限り定量的なデータ等を用いて論理的に説明することで、従業員の納得感を高め、更なるモチベーションの向上につなげている。

○ 店舗運営に係る従業員の裁量拡大

- ・ 店舗運営について、予算の範囲内で自由な運営を認めるなど、従業員の裁量を拡大している。その理由について、「店舗の運営について、上層部からの干渉を極力控えることで、現場で働く従業員は、『どうしたらお客様が喜んでくれるか』、『どうしたら商品が売れるのか』を自発的に考えるようになり、やりがいが増え、長期的には会社の成長にもつながるのではないかとしている。

○ 卸売業者との信頼関係の構築と高付加価値商品の販売

- ・ 卸売業を本業とするB事業者は、「以前のA事業者は、他社との価格競争のため、安価で商品を仕入れることに注力するあまり、卸売業者に負担を掛けている傾向がみられた。しかし、卸売業者の心情としては、そのような取引先に対しては、品質の良い商品の供給を次第に避けるようになる。お客様に品質の良い商品を安定的に供給するためには、目先の利益に捉われた『買い叩き』を控え、卸売業者との信頼関係を構築する必要がある。」とし、i)商品の仕入れに当たっては、A事業者と卸売業者等との間で、信頼関係を構築できる価格により買い取る方針を徹底するとともに、ii)付加価値の高い商品(珍しい品種のフルーツ等)の販売を開始して収益を増やすことを試みるなど、他社との過剰な価格競争からの脱却を図っている。

○ 惣菜の質の向上

- ・ 惣菜類の風味向上のため、惣菜の製造を外部委託から自社生産に転換している。
なお、このため、一時的に人件費が増加し、収支は赤字となっているが、売上高そのものは、前年度よりも向上している。

◇本事例の特色

- 民間のM&A会社のマッチングにより、老舗の地域密着のスーパーが、経営基盤の拡大と既存業務との相乗効果を期待した卸売業者に譲渡された事例
- スーパーの運営に当たっては、前事業者のトップダウンの組織風土の改善を図るため、従業員からの意見・提言を反映させるとともに、卸売業の知見から卸売業者との関係性を見直し、卸売業者との信頼関係を構築するなどの取組を実施

卸売業とのシナジー効果に期待

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





③⑤障害者の自立支援施設を運営する社会福祉法人が就労支援と店舗経営を結び付けスーパーを存続（北陸地方）

(1/4)



○前事業者について

◇サービス

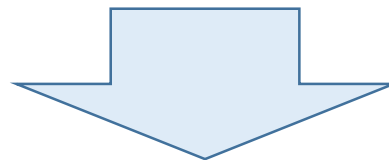
店舗販売、注文販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成28年3月31日）

Aスーパー（生鮮食料品等を販売）は**経営状況が悪く、老朽化した冷蔵設備の更新に係る費用捻出が困難**であるなどの理由から閉店



○後継事業者（社会福祉法人）平成28年9月16日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：月～土曜日（年末年始（12月31日～1月3日）を除く）

◇営業時間：9:00～18:00

◇従業員数：3人

◇売上高：5万～6万円/日

◇1日当たりの利用者数：約30～50人

◇収支：均衡

◇活用している公的支援施策

・なし

◇店舗存続の経緯

- ・ **B事業者（近隣の自立支援センター（就労継続支援B型事業）を運営している社会福祉法人）**は、Aスーパーの店主から直接、閉店店舗の購入を打診された。
- ・ B事業者は、①近所にAスーパー以外にスーパーがなく（最も近隣のスーパーでも自動車でも10分）、日頃当該センターが販売するパン等を購入してくれている**地域住民の買物環境が不便になること**、②スーパーの運営に乗り出すことで、**就労支援事業の対象者である障害者の新たな種類の働き先が確保できること**などから、**買物弱者となっている高齢者が大勢いる中、地域に貢献できる上利益が見込めるスーパーに就労先が広がることで障害者の就労意欲向上を図るとともに、工賃アップにつながるというメリット**があると考え、閉店店舗を購入し、スーパー事業を開始

◇店舗存続時の取組

- **店舗の改装**
 - ・ 店舗の外装はそれほど古くなかったが、内部の冷蔵設備が古く、新たに購入する必要があり、また、トイレが古く、改装する必要があったため、店舗の改装費に約500万円を要した。
- **許認可の手続**
 - ・ 酒類販売業の免許の取得に当たっては、会社の経営者である役員の指導の下、酒類を販売するに至った経緯書を提出するなどした。

◇店舗運営に当たったの悩みと工夫

- ・ 生鮮食料品などを販売するスーパー経営の経験がなかったため、当初は、仕入品が売れ残るロスが発生していた。
- ・ スーパーを就労継続支援B型事業に従事する訓練生の就労の場に充てており、収支は均衡で経営が成り立っている。しかし、**訓練生により多くの工賃を支払うために売上げ（収入）を上げることが必要**

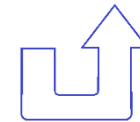
⇒ 売上げ（収入）を上げるため、客のニーズに合ったもの（例えばおにぎり）の販売を始めている。
なお、他にも惣菜を販売すれば売上げが上がると思えるが、揚げ物を販売するなどの取組を行うまでには至っていない。

◇本事例の特色

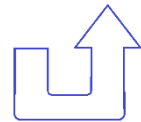
- 障害者の就労支援事業を実施している社会福祉法人が、地域住民のため、また、障害者の働き先を確保できることなどのメリットからスーパー事業を開始した事例

障害者の就労支援と店舗経営が結び付いた

事例集の
構成に戻る



目次に戻る



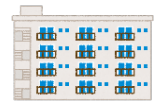
イ 事業拡大・防衛を 目指して

事例集の
構成に戻る





③⑥経営コンサルタントの仲介により、他地域でスーパーを運営する事業者 (1/4) が生鮮食料品特化型スーパーを展開 (近畿地方)



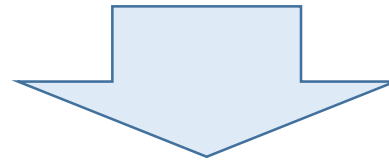
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成28年3月上旬）

A事業者では、スーパーの運営に行き詰まっていたこと、**経営者が高齢であったこと**などから、更に収支が悪化する前に、従業員を引き受けることが可能な事業者への事業譲渡を検討



○後継事業者（株式会社）平成28年4月28日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇営業日：年中無休（1月1日～4日を除く）

◇営業時間：9:00～21:30

◇従業員数：40人（正社員20人弱）

◇売上高：300万～350万円/日

◇1日当たりの利用者数：約2,000人

◇収支：黒字

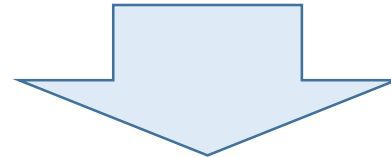
◇活用した公的支援施策

・なし
(特に検討していないため)

③⑥経営コンサルタントの仲介により、他地域でスーパーを経営する事業者が生鮮食料品特化型（2/4） スーパーを展開（近畿地方）

◇店舗承継の経緯

- ・ A事業者とB事業者（スーパーを複数店舗展開する小売業者）の共通の**経営コンサルタントが、B事業者にA事業者の買収を相談**
- ・ B事業者は、立地について懸念はあるものの、**①同社の既存店舗の商圈と重複せず、事業拡大につながる**こと、**②近隣にスーパー等がなく、A事業者の撤退等によって地域住民の買物の利便性が損なわれると予想されたこと**、**③A事業者が売却に前向きで買収手続がスムーズに行われることが期待されたこと**などから、A事業者を関連会社化することで店舗を存続させるとともに、従業員についても継続雇用
- ・ A事業者の買収後、企業体制の構築、A事業者から受け入れた従業員をB事業者の企業風土に順応させるための時間が必要であったため、買収してすぐには屋号を変更せず、約9か月間は前店舗名で営業を実施（ただし、仕入れ先等はB事業者のものに変更し、生鮮食品等の商品力を向上させた。）



◇店舗承継時の課題

- **前事業者から受け入れた従業員の順応**
 - ・ 体制面の整備については特段時間を要することはなかった。
 - ・ 一方、経営方針の変更により、店舗での作業、仕入れに関するルール等を大きく変えたため、A事業者から受け入れた従業員を順応させることに苦労し、経営方針等を十分に理解してもらうまでに、1年近くを要した。

③⑥経営コンサルタントの仲介により、他地域でスーパーを運営する事業者が生鮮食料品特化型（3/4） スーパーを展開（近畿地方）

◇店舗運営に当たっての工夫

- 訴求力の高い商品の販売等
 - ・ 生鮮食品（食肉、野菜、果樹等）については、独自の仕入れルートを用いて販売を行っており、同業他社と比べ鮮度の高い商品を安価で販売できるため、消費者への訴求力が高い店舗運営（生鮮特化型業務スーパー）となっている。
 - ・ 買収直前の平成27年6月の前店舗の売上げは、年間約7億円程度で、設備の更新もできず、経費を相当切り詰めなければ収支を維持できない状況であったが、買収後、商品力のアップ等により、前店舗が28年3月に閉店するまでの約9か月間で売上げが約10%上昇し、商号変更後、更に売上げが改善され、現在は年間12～13億円の売上げがあり、更に増加傾向となっている。
 - ・ 地域住民からも、B事業者の出店後、商品が新鮮になったとの声がよく聞かれる。
 - ・ 商品を売り切り、仕入先に返品することがないように努めている。

◇本事例の特色

- 後継事業者が、**事業拡大と地域住民の買物の利便性を維持するため、前事業者を買収**して、店舗の経営を引き継いだ事例
- 従業員もそのまま引き継ぐことで、雇用も維持
- 生鮮食品に強みがある後継事業者の経営により、売上げは増加傾向で、事業の拡大を実現

事業拡大＋地域の買物環境・雇用維持のため承継

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





③7加盟しているボランティアチェーンの需要予測や税理士の分析を踏まえ 出店。地域住民が困らないように短期間（4日間）で営業再開（東海地方） (1/4)



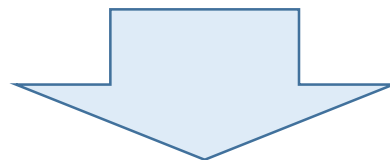
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇店舗の撤退（令和元年9月28日）

A町では、過疎化が進み商店の廃業が進む中、B地区唯一のスーパー（フードショップ）が、①**経営者の高齢化で後継者を探しても見付からないこと（子供は他業種に就職）**、②収支状況は黒字であるが、今後の**人口減少を見据えた将来の経営への不安、消費税増税で軽減税率などに対応したレジスター設備の更新が必要等**を理由に閉店



○後継事業者（有限会社） 令和元年10月3日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇営業日：月～土曜日（祝日を除く）

◇営業時間：9:00～19:00

◇従業員数：13人

◇売上高：約40万円/日

◇1日当たりの利用者数：約240～250人

◇収支：不明（開店直後のため）

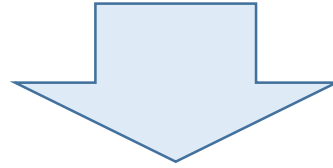
◇活用した公的支援施策

・中小企業庁「事業承継補助金」：450万円（令和元年度）＜調理器具購入費＞

③加盟しているボランタリーチェーンの需要予測や税理士の分析を踏まえ出店。地域住民が困らないように短期間（4日間）で営業再開（東海地方）（2/4）

◇店舗承継の経緯

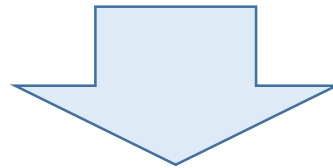
前事業者のスーパーの閉店に当たって、その経営者から店舗買取りの打診を受けたC事業者（A町商工会の副会長を務めるスーパー経営者）は、当該地域内で食料品を販売しているのは同スーパーの他は酒店だけであり、地域住民の生活に支障を及ぼすこと、スーパーの閉店が地域の衰退を早めれば、現在経営している店舗の経営に影響を及ぼすことを憂慮し、**加盟しているボランタリーチェーンのスーパーバイザー（定期的に経営指導を実施）による今後の将来予測（需要）に係る情報や税理士による分析結果を踏まえ**、出店しても8年は経営できると考え、自社スーパーを出店



◇店舗承継時の課題

○ 短期間での開店準備

- ・ 前事業者は、令和元年9月28日に閉店するとのことであったため、地域住民が困らないように、短期間（中4日）で改装等を行い、同年10月3日のオープンを目指すこととした。



◇店舗承継時の取組

- ① 前事業者のスーパーのパート従業員を全て雇用するため、労務関係の手続については、社会保険労務士に対して雇用規則や契約書の早めの準備を依頼
- ② 保健所の許可や酒類の免許の取得については、閉店から開店まで4日間しかなく、通常よりも困難が予想されたこと、他店で事業引継時に許認可手続に苦労したことから、加盟しているボランタリーチェーンを退職した職員を一時的にC事業者のアドバイザーとして雇用し、申請手続を委託。電話番号の変更連絡等の事務も併せて実施してもらった。
また、保健所や税務署にも立入検査の日程を4日間の中に設定してもらった結果、令和元年10月3日の開店が実現

③7加盟しているボランタリーチェーンの需要予測や税理士の分析を踏まえ出店。地域住民が困らないように短期間（4日間）で営業再開（東海地方） (3/4)

◇店舗運営に当たっての工夫等

○ 従業員の確保

- ・ パート従業員については、閉店するスーパーの従業員をそのまま雇用
- ・ 店長については社員が必要であるところ、C事業者は社員2人体制であったことから、新たに店長として30歳の社員1人を採用し、3人の社員で運営することとした。
- ・ 現在、新規採用の社員は店長としてのノウハウを身に着けるため、運営は別店舗の店長が行い、その見習いとして従事している。

○ ボランタリーチェーンに加盟

- ・ ボランタリーチェーンとリテールサポート契約（売場商品管理及び運営と経営に関わる支援（POSレジのデータを基に、棚割の提案や商品の改廃などをサポート））を締結しており、月に2回スーパーバイザーの訪問による経営サポートを受けている。

○ 補助金を活用した新商品の開発等

- ・ 中小企業庁の「事業承継補助金（II型：事業再編・事業統合支援型）」を活用し、次の取組を実施予定

① 新商品の開発又は生産

自社の強みである「魚の目利きと毎日の仕入れ、加工技術」、事業承継によって入手する「広い調理場と調理員」、購入予定の「スチームコンベクションオーブン」（食材をふっくら柔らかく焼き上げるオーブン）を組み合わせ、店の主要顧客である60歳代～70歳代の高齢者向けの「健康で美味しい惣菜・弁当」を開発。開発には、自社の人材（調理師免許を持つ調理員）と前事業者の人材（調理員）が参加する。また、これらの者はデザート調理技術が高いため、手作りのデザートの商品開発を行う。

② 商品の新たな生産又は販売の方式の導入

主要顧客はいわゆる買物弱者であるため、買物の負担を減らすために移動販売を行う。移動販売車両に惣菜・弁当・デザートを積載して各販売ポイントを移動する。

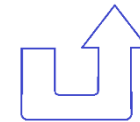
- ・ このような取組を通じて、惣菜や弁当の販売に力を入れるなどして、宅配などとの差別化を図って、経営が少しでも長く持続できるように努める（現在、これらの新商品が、主力商品の一つとなっている。）。

◇本事例の特色

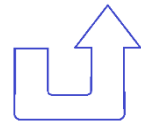
- 地域住民の生活に支障を及ぼすことを憂慮し、前事業者からの店舗買取りの打診に応じ、店舗を引き継いだ事例
- 店舗引継ぎに当たっては、**加盟しているボランタリーチェーンの将来予測に係る情報等を参考にするとともに**、店舗運営に当たってもボランタリーチェーンの支援を受けている。

将来の需要予測や税理士の分析を踏まえ、
地域住民のため事業承継

事例集の
構成に戻る



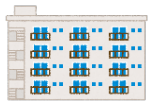
目次に戻る





③⑧ドラッグストア経営者が会社方針（地域密着・地域貢献）や出店戦略を 踏まえスーパーを再開（近畿地方）

(1/4)



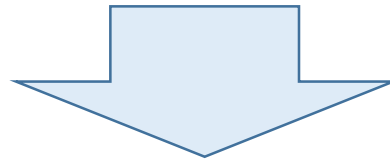
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇店舗の撤退（平成26年3月9日）

30年ほど前の宅地開発と同時に営業を開始したA地区内唯一のBスーパーが、自動車で約20分の場所にできた大型ショッピングモールの出店や人口減少、高齢化の進展などにより売上げが減少し、赤字経営が続いていたため、閉店



○後継事業者（株式会社）平成26年4月5日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ、医薬品、
農薬、肥料

◇営業日：年中無休

◇営業時間：10:00～21:00

◇従業員数：24人（正社員は2人）

◇売上高：約65万円/日

◇1日当たりの利用者数：約500人

◇収支：赤字

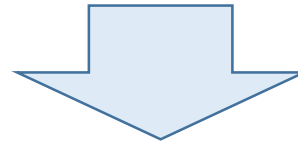
◇活用した公的支援施策

・なし

③⑧ドラッグストア経営者が会社方針（地域密着・地域貢献）や出店戦略を踏まえスーパーを再開（2/4） （近畿地方）

◇店舗承継の経緯

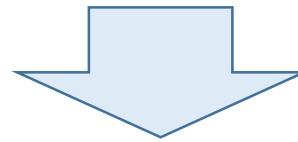
- ・ A地区に居住するC事業者（ドラッグストア等を経営）は、Bスーパーが閉店する前に、閉店に係る情報とともに、Bスーパーが後継スーパーの出店を各社に打診しているが、いずれからも断られているといった情報を入手し、これを踏まえ、①**会社方針として、地域密着や地域貢献を掲げていること**、②**後継スーパーの出店が地域住民の強い関心事となっていること**、③**自社の出店戦略（特定地域への集中出店により高い知名度を期待）との一致**などから、後継スーパーの出店を決断
- ・ C事業者では、赤字覚悟との認識（会社全体で利益を上げていけばよい）の下、限られた商圈人口で条件が良くないエリアでの黒字化、ドラッグストアでの生鮮食品等の取扱いの拡大の可能性を探るため、**テストケース（チャレンジ）として出店**



◇店舗承継時の課題

○ 商品の仕入先確保

- ・ 地元住民からの要望が特に高かったため、C事業者の他店舗と比べ、食料品、特に生鮮食品である野菜、食肉、生花等を多く取りそろえる方針とした。
- ・ しかし、これらの販売に関して経験が少なく、仕入先の確保に苦労し（小ロットでの生鮮食料の卸売に関して、大手業者ではなかなか応じてもらえない。）、また、販売ノウハウ(需要見通し、売れ残った商品の廃棄処理方法等)等も十分でなかった。



◇店舗承継時の取組

○ ボランタリーチェーンの活用、販売商品の選別

- ・ 生鮮食料の仕入れに関して、多くの中小食品小売業者を顧客とする**ボランタリーチェーンの協力が得られ、少量であっても仕入れられることが可能**となった。
- ・ また、開店当初は住民ニーズに応じて野菜や食肉（冷蔵及び冷凍パック）に加えて魚介類（冷蔵パック）も取り扱っていたが、販売量が少なく売れ残りも多かったため、現在は魚介類（冷蔵パック）を販売しないなど商品数を少しずつ整理（魚介類は、日持ちする干物類のみを数種類販売）している。

③⑧ドラッグストア経営者が会社方針（地域密着・地域貢献）や出店戦略を踏まえスーパーを再開（3/4） （近畿地方）

◇店舗運営に当たっての悩み等

○ 収支状況について

- ・ 売上げが月額約2,000万円(粗利は22%の約440万円)にとどまっており（C事業者の全店平均は月額約2,500万円）、販売管理費（償却費等を含む。）として月額約500万円計上していることから、おおむね初期投資（店舗改装費等4,000万～5,000万円）償却費及び本部費（仕入額の2%）を合わせた金額程度（月額約60万円）が赤字となっている。
- ・ 食料品等は医薬品、化粧品と比べて客単価が低く、売上増加に結び付きにくい。ただし、1人当たりの来店頻度は全店平均（月約2回）と比べて2倍となっており（月約4回）、地域住民から頻繁に利用されている。
- ・ 利用客（顧客）は、高齢者（61歳以上）の割合が36%となっており、顧客高齢化率が高いものと考えられる。
- ・ 土地及び建物は、店舗改装に着手した平成26年3月から所有者（団地管理者）と賃貸借契約（期間7年）を締結しており、Bスーパーの経営時の賃料より20%値下げされているものの、賃料が売上げの約6%(月額120万円)と高く、赤字運営の一因となっている。当該賃料が売上げの約5%になることを目安としており、当初、これに見合う売上げを想定していたが届いておらず、現状では賃料の目安から月額約20万円ほど高いと感じている。
- ・ 他方、5年間の営業で地域に着実に定着しており、売上げは漸増傾向（赤字額が減少傾向）である。
- ・ **会社方針として地域密着、地域貢献を掲げ、当該地域の住民から高い認知度を得ており**、今後も様々な分野で新たな事業(同社はドラッグストアが主力であるが、調剤部門も大きな収入源となっているほか、近年、在宅配食事業やフィットネス事業などの事業も展開)に取り組んでいく予定としていることから、会社全体として利益を上げていけばよく、現状の赤字であれば十分存続可能であり、今後も継続していく予定

◇本事例の特色

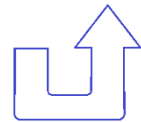
- 地元のドラッグストアを運営する事業者が、会社方針（地域密着・地域貢献）、出店戦略（特定地域への集中出店により高い知名度を期待）と一致したことから、スーパーを出店した事例
- 会社全体で利益を上げればよいという考えの下、ドラッグストアでの生鮮食品等の取扱いの拡大など今後の事業拡大の可能性を探るためのテストケースとして出店・運営している。

特定地域への集中出店により高い知名度を期待

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





③9前店舗の店先で洋菓子販売していた事業者が定期市開催を企画したが出店者の確保が当初難航。前店舗経営者の協力や運営上の工夫で定期市を開催（近畿地方）（1/4）



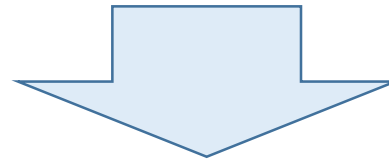
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇店舗の撤退（平成30年3月25日）

複数の町の合併により誕生したA市は、県内でも特に人口密度が低く、市内全域で人口が減少しており、特に人口が少ない旧3町内で複数店舗を展開するB事業者は、経営不振にあった複数の店舗を相次いで閉店



○後継事業者（任意団体） 平成30年8月 定期市営業開始

◇サービス
定期市の開催

◇取扱品目
生鮮食品（野菜等）、生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：毎月第2木曜日

◇営業時間：10:00～19:00

◇従業員数：10人（各出店事業者の合計）

◇売上高：不明（定期市に出店している各事業者で会計が独立しているため把握していない。）

◇1日当たりの利用者数：70人～80人程度

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

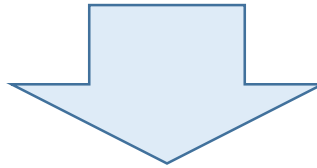
・市＜防災無線で定期市開催を放送するなどの広報を実施＞

⑳前店舗の店先で洋菓子販売していた事業者が定期市開催を企画したが出店者の確保が当初難航。前店舗経営者の協力や運営上の工夫で定期市を開催（近畿地方）

(2/4)

◇定期市開始の経緯

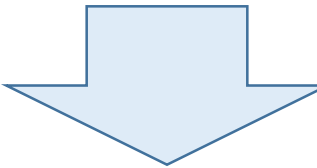
- ・ B事業者からの要望に応え、B事業者が営業する店舗前で洋菓子販売を行うなどの協力をしてきた**C事業者は**、当該店舗の閉店で住民が買物に困っているとの声を受け、**地域のにぎわい創出に向けて**、閉店した店舗前の駐車場を無償提供してもらい、惣菜販売事業者や地元事業者など、**複数の事業者が出店する定期市を開催することをB事業者に提案**
- ・ 店舗閉店後の地域貢献活動を検討していたB事業者の考えと、駐車場を無償提供してもらうことで自らの事業利益を得つつ、地域のにぎわい創出を行いたいC事業者の考えが合致し、**B事業者はC事業者の提案を快諾**、支援の意向を示した。



◇定期市開始時の課題

○ 出店事業者の確保が難航

- ・ C事業者は、定期市の開催に向けて、複数の顔見知り事業者に出店依頼したものの、**出店事業者の確保は難航**



◇定期市開始時の取組

- ・ B事業者は、出店事業者の確保に協力し、**地元事業者を確保**。これにより、C事業者が定期市の開催を提案した1か月後の平成30年8月に定期市開催が実現
- ・ **B事業者は、開催場所（駐車場）の無償提供**、出店事業者の確保の協力のほかに、机など備品の無償提供、新聞折り込み広告の実施など様々な面で支援

◇定期市運営に当たっての工夫

- ・ 定期市には、毎回約10事業者が出店しており、出店事業者間の販売品目が重ならないようC事業者が考慮。出店事業者を多く集めることで、単独営業と比較し、**各出店事業者の売上げが相乗的に増加**することが期待される。
- ・ 出店事業者はC事業者への利益納入やB事業者への場所代納入が不要。また、出店事業者はB事業者から机など備品の無償提供を受けることが可能
- ・ **販売品がなくなり次第閉店**する形式を取り、売れ残りで**赤字が発生する可能性が低減**。このため、黒字が確保しやすい。

◇本事例の特色

- 店舗閉店後に地域貢献活動を行いたい**前事業者から**、出店事業者の確保、実施場所の無償提供、広報活動など、**全面的な支援を受け、定期市を開催している事例**
- 前事業者の支援により経費を縮減しているほか、出店事業者の販売品目が重ならないよう調整することで、出店事業者が利益を得やすい環境を整備し、事業の継続を図っている。

店舗は経営できずとも人のつながりで
定期市を開催して防衛

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





④0 駅前の複合商業施設の核店舗（スーパー）の跡地に、地元事業者が地域貢献や会社防衛の観点から出店（関東地方）

(1/4)



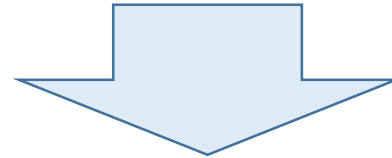
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成26年5月）

市内の人口減少によって経営状況が厳しくなっていたこと等を理由に、A駅前の複合商業施設（第三セクター所有）の核店舗とされていたBスーパーが、賃貸借契約期間の満了とともに閉店



○後継事業者（株式会社）平成28年9月28日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：年中無休（元日、複合商業施設全体休業日を除く）

◇営業時間：9:00～21:00

◇従業員数：130人

◇売上高：約10億円/年

◇1日当たりの利用者数：約2,000人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

・なし

◇店舗再開の経緯

- ・ Bスーパーの閉店後、地域の住民から「日常の買物に困る」、「キーテナントが撤退しA駅前がゴーストタウンになる」などの声が市に寄せられており、後継事業者の誘致について市議会でも複数回にわたって議論
- ・ 県内に複数店舗を展開している地元スーパーを運営している**C事業者は、地域への社会貢献を経営理念としている上、A駅の隣駅付近でスーパーを出店しており、Bスーパーの跡地に他の事業者が進出すれば、隣駅の店舗の利用客が奪われるおそれがあるため、地域貢献や会社防衛の観点から、Bスーパー跡地に出店した。**

◇店舗再開時の取組

- ・ Bスーパー閉店後、**店舗の改装工事等を行ったため、当該地区にはスーパーが存在しない期間が生じた。顧客には高齢者が多かったことから、市、A駅前の複合商業施設を所有する第三セクター、C事業者間で協議を行い、当該期間中は、A駅前からC事業者が運営している隣駅付近の店舗まで、買物送迎便（買物タクシー）を運行**
- ・ 店舗開店時に、店舗の存在をアピールするため、複合商業施設に壁面広告物を設置

④0 駅前の複合商業施設の核店舗（スーパー）の跡地に、地元事業者が地域貢献や会社防衛の観点（3/4）から出店（関東地方）

◇店舗運営に当たっての工夫

○ 顧客の利便性等の向上に係る取組

- ・ 前事業者は入居している複合商業施設の1階から4階までを借り上げていたが、C事業者は、顧客数を踏まえ1階のみに入居
- ・ 複合商業施設全体で様々なイベント（共同懸賞等）を実施し、顧客が各テナントを回遊するようにしている。
- ・ 顧客に高齢者が多いことなどから、宅配サービス（購入した商品を自宅まで配達）を実施
- ・ 売場に地場の野菜など地域の食材を取りそろえている。
- ・ ベーカーリーを設置し、イートインスペースを設けている。

○ 収支状況

- ・ 収支は開店当初から赤字であるが、隣駅の店舗の売上げを合算すると黒字を維持している。

◇ 本事例の特色

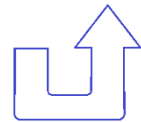
- 地域貢献という経営理念や、既存店舗の顧客を流出させないための会社防衛といった観点から、前店舗の跡地に出店した事例

店舗の利用客が奪われるおそれを懸念し出店

事例集の
構成に戻る



目次に戻る



ウ IT・金融等の 能力を活用する

事例集の
構成に戻る





④1 当該地域の出身者が金融機関勤務経験の知見を生かし郷里のためにも 承継（中国地方）

(1/4)



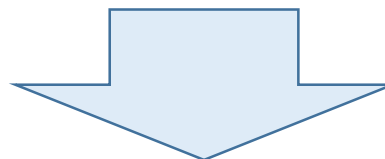
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、たばこ、その他（化粧品、
衣類、靴、文房具）

◇店舗の撤退（平成29年3月）

A地域で数少ないスーパーであるB店（約50年前から営業）の事業主は、これまで地元住民からの廃業しないでほしいといった要望に応える形で、**10年以上貯金を取り崩しながら経営を継続**してきたものの、**80歳代と高齢で、かつ後継者がいない**ことなどを理由にB店の閉店を決断



○後継事業者（個人事業主）平成29年4月1日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：月～土曜日

◇営業時間：8:00～19:00

◇従業員数：3人（パートタイマー等）

◇売上高：3,000万円/年

◇1日当たりの利用者数：約80人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

・中小企業庁「ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金」：176万円（平成30年度）＜冷蔵庫購入費＞

◇店舗承継の経緯

- ・ A地域には、コンビニエンスストアはあるものの食料品店はB店のみであり、B店が閉店した場合、B店周辺には生鮮食料品等を購入できる場所がほぼ皆無となり、住民の生活に支障が生じるおそれがあった。
- ・ このため、A地域の出身で金融機関に勤務していた現事業主は、**「生まれ育った地域からB店を無くすわけにはいかない」との決意からB店を承継**

◇店舗承継時の取組

○ 前職の経験を生かし、各種支援を活用

- ・ 金融機関での勤務経験を生かして、前事業主から売上げや経費などの聞取りを行い（決算書までは見ていないが赤字経営だった。）、自身で**経営再建プランを作成**し、地元商工会による専門家派遣事業（無料）を活用して税理士に相談
- ・ **金融機関勤務時代に得た知識を基に**、中小企業庁の「ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金」を県中小企業団体中央会を通じて申請（冷蔵庫4台の購入補助）
- ・ 日本政策金融公庫の**融資を活用し、店舗の運転資金を借入れ**

◇店舗運営に当たっての工夫

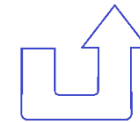
- 取扱商品の見直し
 - ・ 少子化で地域に子供がいないため、購入されない文房具の取扱いをやめるなど不要なものを排除し、商品のすみ分けを行った。
 - ・ 生鮮食品と惣菜をメインに取扱い、店内の商品棚を平台に変え、中央部分を見えやすくレイアウトを変更した。
- 顧客の拡大
 - ・ 顧客への総菜の配達、福祉施設など大規模な取引先への納品の拡大などを実施
- 経費削減
 - ・ 店内の照明を寿命が長く消費電力の少ないLEDライトに変更し、ランニングコストを掛けず、経費を削減する取組を継続している。

◇本事例の特色

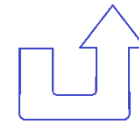
- 現事業主が、前職の金融機関での勤務経験で得た知識やノウハウを生かし、各種の中小企業支援策を活用して、店舗を承継した事例
- 経営再建プランの作成、取扱商品の見直し、ランニングコストの削減などの取組により、承継後の収支は黒字となっている。

後継事業者が各種の中小企業支援策を活用して、経営再建プランを作成

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





④2地域で唯一のスーパーが豪雨災害で被災。クラウドファンディングで初期費用を調達し移動販売を開始（四国地方）

(1/4)



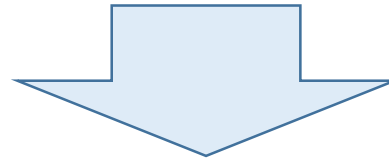
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成30年9月末）

過疎化・高齢化が進むA地域で唯一のスーパー（飲食料品等を販売。B事業者（農協）が運営）が**豪雨災害により被災（電気系統は全滅）**したことから、新店舗による再建を検討したものの、従前から赤字経営が続き、黒字化のめどが立たなかったため、**事業の継続を断念**



○後継事業者（個人事業主）平成30年10月1日 移動販売開始

◇サービス
移動販売、店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：火、金曜日（なお、D地区への移動販売は月、木曜日）

◇営業時間：9:30～16:30頃

◇従業員数：4人

◇売上高：少ない日は3万8,000円。その他の日も目標の5万円は未達成

◇1日当たりの利用者数：不明

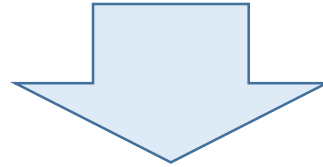
◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

・なし
（なお、B事業者（農協）と移動販売の委託契約を締結し、ガソリン代（定額）や広報等はB事業者が負担）

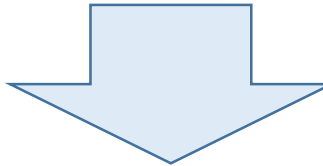
◇移動販売開始の経緯

- ・ A地域の住民は買物が困難な状況になっていたため、**B事業者は、A地域において従前から弁当や惣菜を製造・販売し、独居高齢者への配達事業を行っていたC事業者（個人事業主）に、A地域での移動販売の運営の委託を打診**
- ・ C事業者は「町が廃れてしまうおそれや自分たちで町を復興させなければとの強い思い」から、移動販売事業を受託（期間は3年）



◇移動販売開始時の課題

- **多額の資金が必要**
 - ・ C事業者は、従来から弁当や惣菜を販売していた店舗を移動販売の拠点にすることとしたが、商品を置く棚や冷蔵が必要な食品を保存等するための冷蔵庫・冷凍庫がないため、これらの調達が必要
 - ・ また、当該店舗も老朽化しており、雨漏り対策等の改修が必要



◇移動販売開始時の取組

- **クラウドファンディングによる資金調達**
 - ・ C事業者は、平成22年度に弁当・惣菜を販売する店舗を開店した際の日本政策金融公庫からの借入れがあり、これ以上、借入れを増やすことは困難と考え、**業務用冷蔵庫（2台）の購入、販売する商品の仕入れのための初期費用等について、クラウドファンディングによる資金調達を実施**（期間：平成30年9月から同年10月末までの約2か月、目標金額：200万円、支援総額：226万円、支援者数：203人）

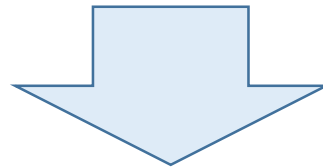
◇移動販売に当たっての悩み

○ 販路拡大が困難

- ・ B事業者との委託契約上、店舗（移動販売の拠点）から約40km離れたD地区に移動販売を行うことが条件とされており、同地区への移動販売を継続するためにも、売上高を増やす必要がある。そのためには、営業拠点を開拓することが必須であると考えている。
- ・ このため、店舗からD地区までの区間において、住民からの要望があれば、途中で移動販売を行うようにしている。しかしながら、D地区での移動販売の運行ルートを考慮すると、1回当たり1か所程度しか回ることができず、**新たな販路拡大が困難**
- ・ これらのことなどから、売上げを伸ばせず、収支状況は赤字となっている。

○ 人件費の負担が増加

- ・ 弁当・惣菜屋から店舗・移動販売事業への転換により、従業員を3人から7人に増員したことで**人件費の負担が増加**



◇移動販売に当たっての工夫

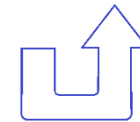
- ・ 商品の仕入れは、B事業者の仕入れルートそのまま引き継いでいる。
- ・ 移動販売事業の広報は、B事業者が全て実施
- ・ 惣菜・弁当の販売価格について、配達費用として店舗販売よりも50円を上乗せ
- ・ **B事業者はC業者に毎月1万5,000円をガソリン代の一部として支払**

◇本事例の特色

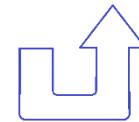
- 事業開始に当たり必要な初期費用をクラウドファンディングの手法を取り入れ、円滑に調達した事例
- 一方で、人件費の負担増加と販路拡大が困難という課題が存在

協力者をインターネット経由で
集める

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





④3スーパーチェーンが自己破産。引継先のない不採算店舗について、買物困難となった住民の要望を受け地元スーパーが出店、独自開発の人工知能(AI)システムにより顧客ニーズを把握し黒字化（近畿地方） (1/4)



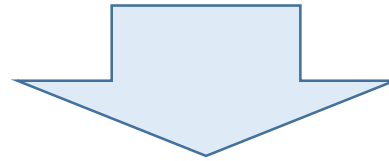
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成26年12月14日）

長年にわたって知名度と顧客基盤を築いてきたA事業者（11店舗を展開するスーパーチェーン）が、**大手小売業者等の進出によって競争が激化した結果、倒産（自己破産）**し、11店舗の営業が停止



○後継事業者（株式会社） 平成27年6月4日（2店舗）、8月2日（1店舗）、8月30日（1店舗） 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、移動販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：年中無休（元日は除く）

◇営業時間：10:00～20:00

◇従業員数：51人（社員4人、パートタイマー等47人）（4店舗合計）

◇売上高：220万円/日（4店舗合計）

◇1日当たりの利用者数：1,800人（4店舗合計）

◇収支：4店舗いずれも黒字

◇活用した公的支援施策

・なし（事業を持続的に行うため、行政の補助金には頼らず利益を保ち自立したいとの考えを持っているため、行政からの支援は受けない。）

④3スーパーチェーンが自己破産。引継先のない不採算店舗について、買物困難となった住民の要望を受け地元スーパーが出店、独自開発の人工知能(AI)システムにより顧客ニーズを把握し黒字化（近畿地方） (2/4)

◇店舗存続の経緯

- ・ 当該11店舗のうち、採算がとれていた店舗については、すぐに大手スーパーに引き継がれたが、残りの多くの**不採算店舗には引継先がなく**、買物困難となった住民はB事業者（地元基盤の中堅スーパーを経営）に出店を要望
- ・ **B事業者は**、過去に、父親から倒産寸前のスーパーを引き継ぎ、自身が前職で研究していた**人口知能（AI）の知見を活用することで経営を立て直した経験**から、**当該不採算店舗（4店舗）の跡地へスーパーを出店**（将来的には店舗の集約化も視野）

◇店舗存続時の取組

○ AIの活用

- ・ 特に人口減少が進み、高齢化率が上昇している地域では、小型店舗の需要拡大を予測し、従来のような経験や勘に頼るスーパー経営ではなく、**独自に開発したAIによる顧客ニーズと品ぞろえのミスマッチを最小化するシステムを活用**した経営（人口減少の中、売上至上ではなく減収増益を目指す経営スタイル）を行うことで、行政機関等からの支援を受けず自立した経営に取り組み、**出店翌月から各店舗で収支の黒字化**を実現

④3スーパーチェーンが自己破産。引継先のない不採算店舗について、買物困難となった住民の要望を受け地（3/4）
元スーパーが出店、独自開発の人工知能(AI)システムにより顧客ニーズを把握し黒字化（近畿地方）

◇店舗運営に当たったの悩みと工夫

○ 店舗の集約

- ・ 地域の人口減少や高齢化により、出店から15年後には、1日当たりの売上高が損益分岐点を下回ることを予測。このため、将来、4店舗を2店舗に集約することを検討している。

○ 移動販売の実施

- ・ 社会貢献もビジネスになるとの考えの下、買物に困る住民がいるものの、商圈規模から店舗出店が困難な地域には、大手移動販売事業者と連携して、移動販売を実施。将来、店舗を集約化した際には、移動販売車を増車する予定

○ 黒字経営を維持するための取組

- ・ 黒字経営を維持するため、AIシステムの活用のほか、①生鮮センターのしゅん工による量産体制の確立、②外部委託も含めた集荷・配送時のルートの確立など、様々な取組を行っている。

◇本事例の特色

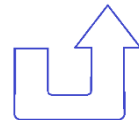
- 倒産した不採算店舗の跡地に出店し、独自開発した顧客のニーズと品ぞろえのミスマッチを最小化するAIシステムを活用して、減収増益を目指した結果、収支の黒字化に成功した事例

人工知能（AI）システムを活用し
時代を見据えた減収増益経営

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





④④スーパー勤務経験者が商工会の支援を受けスーパーを再開（東北地方）

(1/4)



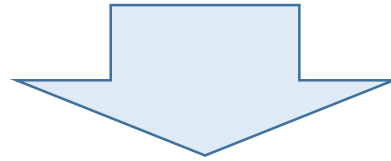
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成28年年末）

A町では、大型店舗の出店や、高速道路の開通に伴う消費者の流れの変化（商圈変化）などで地域全体の商業が衰退傾向にある中、**約40年間営業してきたBスーパーも閉店**



○後継事業者（株式会社） 令和元年7月6日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、業務用製造卸（パンを製造して道の駅に卸す業務）

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：年中無休（年末年始に5日程度定休日を設ける予定）

◇営業時間：10:00～19:00（20:00に延長予定）

◇従業員数：14人（正社員5人、パートタイマー等9人）

◇売上高：約20万円/日

◇1日当たりの利用者数：150人

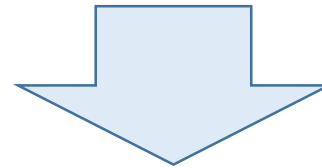
◇収支：均衡

◇活用した公的支援施策

・県補助金（創業等する者に対するスタートアップ資金）：
200万円（令和元年度に100万円、令和2年度に100万円）
<人件費、店舗等借入費、設備費等>

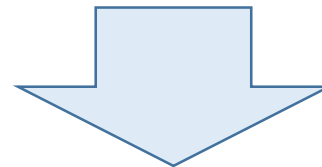
◇店舗再開の経緯

- ・ 長年のスーパー勤務経験があるC事業者が、これまでのパン製造のノウハウを生かした地元原料を使用したパン、地元でとれた鮮魚、農産物の販売を中心としたスーパーの運営を検討していたところ、A町に居住する義兄から、Bスーパー閉店後の空き店舗の活用を勧められ、地域活性化や雇用促進に寄与することも念頭に当該空き店舗でのスーパーの運営を決断
- ・ 営業開始に当たっては、当該空き店舗の土地や建物の担当者が不明であったため、A町商工会に相談し、担当者の紹介を受け、土地・建物の賃貸借について合意が得られたため、資金調達、店舗改修等を行い営業を開始



◇店舗再開時の課題

- **店舗改修等の資金の確保**
 - ・ 空き店舗は開店後40年以上経過していたことから、内装等が老朽化しており、以下の費用を要することが判明したため、当該費用を工面するための資金調達が課題
 - ① 約1,800万円の内装工事費用（天井や床の張り替え、水回りの整備、配管工事等）
 - ② 約1,500万円の設備購入費用（冷蔵庫、パンの厨房、レジの導入等）



◇店舗再開時の取組

- **商工会の支援を受け資金調達**
 - ・ C事業者は資金調達に関する事業計画書の作成等の経験がなかったことから、商工会に相談したところ、商工会から事業計画書の作成に係る支援を受けることとなり、地元の二つの銀行から計2,500万円の融資を受けた。
 - ・ このほか、商工会から、銀行よりも日本政策金融公庫の金利が低いとの助言を受け、同様に事業計画書の作成に係る支援を受け、1,000万円の融資を受けた。

④4スーパー勤務経験者が商工会の支援を受けスーパーを再開（東北地方）

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 仕入先の開拓

- ・ 仕入れ先として登録した**地元農家が、自由に野菜を出荷する方式**（場所代として売上げの20%を徴収）を導入
- ・ 営業開始の前月（令和元年6月）に、商工会の会議室で、地元農家を対象に説明会を開催した結果、約30人の地元農家から登録を得たが、実際に店舗に野菜を持参して販売しているのは、**目標の20人に対し、5、6人と少なく、地元農家の確保が課題**
- ・ その原因として、C事業者（代表取締役）自身がA町出身ではなく、**顔なじみの農家が少ないこと、地元農家が他店に出荷していること**が考えられ、解決方策として、地元農家の信頼を獲得することが必要

⇒ 地元農家から情報収集を行った結果、地元農家の中には、店舗に野菜を持参したいが、高齢化により持参できない者がいることを把握したため、**当該農家を訪問し、野菜の収穫を支援するなどの取組**を実施している。

○ 黒字に向けた取組

- ・ パンの売上げが順調（全体売上げの約30%）であることから、収支状況は均衡であるが、野菜の取引先の開拓が進まない等の理由により、**客単価及び1日の売上げが目標に到達していない。**

⇒ 今後、以下の取組を行うことにより、利用者数及び客単価の底上げを図る予定

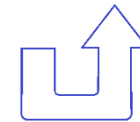
- ① 野菜、魚及び果物の取引先の新規開拓
- ② 地元企業との連携による新商品の開発（地元の醤油醸造会社と連携して「パウンドケーキ」を開発・販売等）
- ③ 仕事帰りに利用する客から、営業時間延長の要望が複数寄せられたため、営業時間を20時に延長

◇本事例の特色

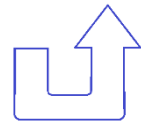
- **スーパー勤務経験者が、地域活性化や雇用促進に寄与することも念頭に、前店舗の空き店舗においてスーパーを再開**した事例
- 営業開始に当たっては、商工会の支援を受けて店舗改修等の資金を調達している。
- 地元企業との連携による新商品の開発、出荷する野菜農家を確保するための農家訪問等に取り組み、地域に根ざした店舗を目指している。

**パン製造の経験等を生かし、地域に根ざした
店舗を目指す**

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





④5地域密着型の食料品店を、旅館の元料理長が惣菜中心の店舗として事業を承継（九州地方）

(1/4)



○前事業者について

◇サービス

店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（野菜等）、生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、雑貨

◇店舗の撤退（平成29年4月26日）

創業以来、約30年間、夫婦による地域密着型の食料品店として営業しており、収支も黒字であったが、**弁当作りを担当していた妻が入院したこと、事業主の高齢に伴う体調不良等**により、事業の継続が困難となった。



○後継事業者（個人事業主） 平成29年6月1日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（野菜等）、生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月～土曜日（祝日を除く）

◇営業時間：10:00～19:00

◇従業員数：4人（事業主夫婦、パートタイマー等2人）

◇売上高：150万～200万円/月

◇1日当たりの利用者数：約100人

◇収支：均衡

◇活用した公的支援施策

・中小企業庁：「中小企業再生支援・事業引継ぎ支援事業（事業引継ぎ支援センター）」＜前事業者との承継に係る調整、調整結果に基づく基本合意書の作成等の支援、地元金融機関からの融資に係る書類作成等の支援＞

◇店舗承継の経緯

- ・ 平成27年度の売上高は4億4,200万円（営業利益1,100万円）で数年間横ばいの黒字であったことから、前事業者は、現状の施設・設備、在庫をそのまま引き継ぐ形態での事業継続を希望し、商工会を通じて事業引継ぎ支援センターに登録し、マッチングを数件試みたものの成約には至らなかった。
- ・ そのため、青果市場を利用する際に知り合った以前からの知人で、**隣接市の旅館の総料理長であったA氏**に、店舗を承継させたいが相手がいないことを話したところ、**A氏は、独立を考えていた**こともあって、**店舗の承継について事業引継ぎ支援センターに相談**し、事業引継ぎ支援センターによる調整の結果、平成29年4月26日に承継に係る基本合意書を締結した。
- ・ 基本合意を受け、A氏は、食品の加工に係る保健所の許可基準を満たすように店舗を改装し、**これまでの経験を生かした惣菜**（弁当、オードブル）、**青果販売を中心とした店舗**として、平成29年6月1日に開店した。
- ・ A氏は、M&A等の民間仲介業者に依頼すると多額の費用を要するところ、事業引継ぎ支援センターからの支援は無料でしかも短期間（承継の合意から1か月）で営業開始できるなどのメリットを実感

◇店舗運営に当たっての悩み

店舗自体は、約30年にわたる地域に密着した経営で地元での認知度は高く、その上、国道沿いで市役所やコミュニティセンター等に隣接した好立地であり、青果納品事業や総菜（弁当）事業における固定客の存在があることなどから、有利な物件と考え承継することとしたが、A氏にとっては、**初めての土地でどのように認知度を上げていくか、売上げを確保するかが課題**と感じていた。

◇店舗運営に当たっての工夫

○ 黒字に向けての取組

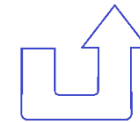
- ・ 前事業者が販売していた**回転率の低い商品（酒類、雑貨）については取り扱わない**こととした。
- ・ 収支状況は、前事業者から引き継いだ青果物を定期的に納入していたホテルが倒産するなどにより、平成29年は赤字であったが、口コミや地道な営業により弁当の店頭販売数が増加し、また、JA葬祭場への総菜（お斎（とき）等）の提供、スポーツ合宿への昼食の提供等により経営状況が好転し、30年はわずかな赤字、31年は均衡状態にまで改善した。

◇本事例の特色

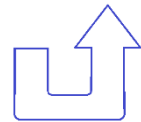
- 前事業者が、以前から知り合いであった旅館の総料理長に、店舗の承継を相談したことが契機となり、同氏が事業引継支援センターの支援を受けて店舗を承継した事例
- 同氏は、これまでの経験を生かして惣菜（弁当等）を中心とした店舗として運営

元料理長が惣菜中心の店舗として事業承継

事例集の
構成に戻る



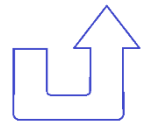
目次に戻る



エ 大手事業者と連携する

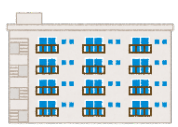


事例集の
構成に戻る





④6 大手コンビニ会社と連携し「団地特化型コンビニ」を展開（関東地方）（1/5）



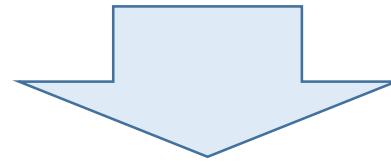
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
食料品、日用品等（詳細不明）

◇店舗の撤退（平成26年10月31日）

A団地（大規模団地）では、高齢化が進み、造成当時から団地内で営業していた青果店、薬局、コンビニエンスストア等の小売店舗が**経営者の高齢化や、大手チェーン店の近隣への出店による売上げ減少などにより相次いで閉店**し、特に移動手段を持たない高齢の団地住民を中心に、買物に困る環境に陥った。



○後継事業者（株式会社）平成29年4月21日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：年中無休

◇営業時間：24時間営業

◇従業員数：約33人（社員3人、パートタイマー等約30人）

◇売上高：不明（企業秘密）

◇1日当たりの利用者数：約700～800人

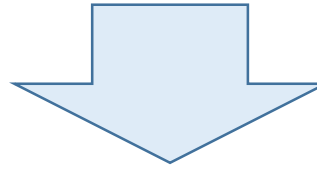
◇収支：均衡

◇活用した公的支援施策

・なし
（大手コンビニエンスストアのサプライチェーンとなり、他方、団地の管理事務に関し協定を結んでおり、活用できる公的支援のメニューはないと考えたため。）

◇店舗存続の経緯

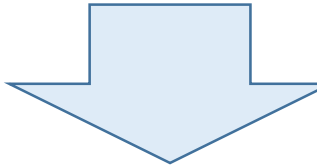
B事業者（A団地の管理会社）は、全国に展開する各団地で、居住者の高齢化などの理由により、団地内に展開されている食料品や日用品を販売する店舗が閉店するケースが多くなっており、住民が買物に困る事態が生じていることから、**住民の利便性の向上、団地の活性化を図り、住民の生活を支援するため、大手コンビニエンスストアと連携協定を締結**。その連携協定の一環として、A団地内にコンビニエンスストアを誘致



◇店舗存続時の課題

○ コンビニエンスストア経営のノウハウ不足

- ・ B事業者にはコンビニエンスストア経営のノウハウがなく、大手コンビニエンスストアの本部研修に参加したものの、どのように経営を行えばよいか分からなかった。



◇店舗存続時の取組

○ 連携協定に伴う大手コンビニエンスストアからの支援

- ・ 開店後、1か月程度は、本部から応援に来てもらった。
- ・ 通常、当該大手コンビニエンスストアではフランチャイズ店舗が開店すると店舗経営アドバイザーが週何回か店舗を訪問し売上状況等に基づき経営に係る提案等の支援を行うところ、連携協定に伴う開店であったため、大手コンビニエンスストア本部社員がB事業者に1年間出向し、合同で経営戦略を練るなどの支援が行われた結果、B事業者によるコンビニエンスストア経営が軌道に乗った。

◇店舗経営に当たっての悩み

○ アルバイト・パートタイマーの募集・採用に苦労

- ・ 年中無休、24時間営業であり、アルバイト・パートタイマーの募集・採用に苦労している。
- ・ 特に深夜帯のアルバイト等が集まらず、シフトを組むのが困難な場合があり、深夜帯にアルバイトがいない際は、社員が代わりに勤務すること等で対応するが、それでも対応できない場合は派遣会社に依頼している。
- ・ なお、団地の防犯対策（団地内には他に店舗がないため、夜になると周囲が真っ暗になる。）のために24時間営業としている面もあるため、現在話題になっているコンビニエンスストアの時短営業については、現時点では考えていないとしている。

◇店舗経営に当たっての工夫

○ 「団地特化型コンビニエンスストア」

団地居住者の利便性の向上、団地の活性化を図るため、いわゆる「団地特化型コンビニエンスストア」として、他のコンビニエンスストアと異なる以下の取組を実施しているとしている。

① 団地管理サービス事務所の業務の一部を代行

- ・ 団地内にある団地管理サービス事務所の営業時間が午前のみとなっており、手続き時間が限定され、不便な状況となっていたが、**24時間営業の同店が団地管理サービス事務所が行う入退去の手続や各種届出、修繕依頼の受付などの入居者サービスの一部を実施。**住民の利便性が向上
- ・ 団地内に以前あったコンビニエンスストアではできなかったこれらのサービスは、団地の管理業務を行っているB事業者がコンビニエンスストアをフランチャイズ運営することで団地管理サービス事務所と連携が図りやすくなり、実施可能になった。

② 高齢者や子育て世帯向けの品ぞろえ

- ・ 開業前に団地の一部の住民（約200世帯）に店舗に置いてほしい商品についてアンケートを実施
- ・ 野菜・果物、日用品の品ぞろえの充実要望が特に多かったアンケート結果を踏まえて、野菜・果物は20種類程度用意し、惣菜、生鮮品についても通常のコンビニエンスストアよりも充実させている。
- ・ また、通常のコンビニエンスストアでは雑誌が置かれている入口付近の棚に、雑誌などより需要があるトイレットペーパーや市指定のゴミ袋を置いた。

③ 団地住民である従業員（アルバイト・パートタイマー）の意見等を反映

- ・ 同店のアルバイト・パートタイマー約30人の半数から3分の2程度は、団地住民となっている。同店は、団地住民を優先的に雇用する取組は行っておらず、広くアルバイト・パートタイマーを公募しているが、自宅から徒歩数分で通勤できることから団地住民の応募者が多くなっていると考えられる。
- ・ 同店は、**団地住民が従業員であるメリットとして、①従業員である前に顧客である団地住民なので、店舗に置いてほしい商品について提案があり、団地住民に需要がある（よく売れる）商品の仕入れの参考になっている、②団地近隣の小中学校等の学校行事（運動会等）の情報を団地住民であるパートタイマー（小中学生の親である場合が多い）から提供してもらい、運動会等でよく売れる飲料等の仕入数を増やす**等して売上げを伸ばしている等を挙げている。

◇本事例の特色

- 大手コンビニエンスストアとの連携協定により、コンビニエンスストアから経営等に関する支援を受ける。
- **団地特化型のコンビニエンスストア**として、運営の工夫を行うことで経営の均衡を達成。
なお、主目的は団地住民の利便性の向上及び団地の活性化を図るための取組であるため、収支の均衡を維持できればよいとしている。

団地でコンビニエンスストアを展開し
団地の管理業務も24時間実施

事例集の
構成に戻る

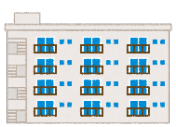


目次に戻る





④7 ボランティアチェーンが閉店した大型スーパー店舗を買い取り、直営。5年間の直営後、同チェーンの加盟店（地元スーパー）に引継ぎ（関東地方） (1/5)



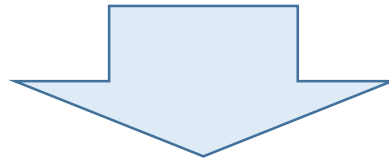
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇店舗の撤退（平成22年）

団地地区にあるAスーパー（大型スーパー）の運営会社が、近隣の別の複数の大型スーパーとの大型店同士による価格競争によって経営が悪化し、倒産。Aスーパーも閉店



○後継事業者（株式会社） 平成23年 ボランティアチェーンによる営業開始、28年5月16日 地元スーパーに引継ぎ

◇サービス
店舗販売、移動販売

◇売上高：約46万、47万円

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇1日当たりの利用者数：約400人～450人

◇収支：均衡

◇営業日：年中無休（1月1日～4日を除く）

◇活用した公的支援施策

・なし

（ボランティアチェーンの加盟店となり、商品供給のほか、売上げに基づいた経営指導が行われており、特に公的支援の必要性は感じていないため。）

◇営業時間：9:00～21:00

◇従業員数：13人（社員1人、パートタイマー等12人）

④7 ボランティアチェーンが閉店した大型スーパー店舗を買い取り、直営。5年間の直営後、同チェーンの加盟店（地元スーパー）に引継ぎ（関東地方） (2/5)

◇店舗存続の経緯

- ・ 平成23年に**ボランティアチェーンがAスーパー閉店後の空き店舗を買い取った上で**、「居抜き」の形でBスーパーの営業を開始
- ・ 同チェーンは、小ロットで商品を仕入れる必要があり、仕入単価が高くなりがちな地域のミニスーパーにおいても、価格を抑制した仕入れが行えるよう、商品の供給先となる店舗（＝加盟店）を増やし、商品の共同・大量仕入れを実現することで、仕入価格の抑制を実現することを目指している。そのため、直営の後、店舗の経営がある程度軌道に乗った段階で、地元スーパー等に営業を譲渡するなどして加盟店を増やすことをビジネスモデルの一つとしており、Bスーパーについても、5年間の直営の後、**同チェーンの加盟店となった地元スーパーを経営するC事業者**に引き継いだ。
- ・ C事業者は、引継ぎに当たり、Bスーパーの経営状況等を同チェーン経由で把握

◇店舗存続時の取組

- ・ Bスーパーでは、Bスーパーの食品等を搭載し、毎週月曜日及び木曜日の2日間、周辺地区内において1日当たり20数か所で移動販売を行っている。
- ・ これは、**ボランティアチェーン本部がBスーパーを直営で運営していた平成27年に、店舗までの距離があり、自動車の運転もできないなどにより店舗に行くことが困難な高齢者等のために同本部が開始した事業**である。**移動販売事業だけをみた場合、完全に赤字**であるが、利用者の高齢者等にとってはなくてはならないものとなっている。
- ・ このため、Bスーパーを同本部直営からC事業者による運営に引き継ぐ際に、店舗の営業に加え赤字の移動販売事業を引き継いだ場合、移動販売の赤字が店舗経営にまで影響を及ぼし、全体としても赤字になってしまうことから、**移動販売事業については、同本部が直営により継続することとなった。**

④7 ㈱ランティーチェーンが閉店した大型スーパー店舗を買い取り、直営。5年間の直営後、同チェーンの加盟店（地元スーパー）に引継ぎ（関東地方）

◇店舗経営に当たっての悩み

○ 売上げの伸び悩み

- ・ 当該団地は高度経済成長期に民間事業者により造成されたもの（約2,000戸）であり、当該時期にできた他の団地と同様に、団地住民の高齢化、若者の流出、新しい住民が増えないことなどにより、スーパー利用者も減少しており、売上げについても伸び悩んでいる。

○ パートタイマー・アルバイト従業員の確保

- ・ パートタイマーやアルバイトの従業員を確保することが簡単ではない。
- ・ ただし、買物客が集まるため、店舗にパートタイマー・アルバイト募集の張り紙を貼っておけば応募はあるので、パートタイマー・アルバイト情報誌により募集するなどの費用を掛けなくても、何とか従業員を確保できている。
- ・ なお、**地域住民にパートタイマー・アルバイトとして働いてもらうこと（雇用の場を提供すること）も地域貢献の一つ**と考えている。

④7* ランチチェーンが閉店した大型スーパー店舗を買い取り、直営。5年間の直営後、同チェーンの加盟店（地元スーパー）に引継ぎ（関東地方） (4/5)

◇店舗経営に当たっての工夫

○ 商品価格の設定

- ・ 顧客である住民数が限られており薄利多売での販売ができない。このため、店舗で陳列する商品については、減少しつつある団地住民の高齢者等という限られた顧客に見合った（購入してもらえただけの）商品・数量だけを並べ、その価格も通常以上に値下げをすればすぐに赤字になるため、**赤字にならないような（必ずしも安価とはいえない）価格に設定**している。

○ 商品の仕入れ・品ぞろえ

- ・ 販売ロスを少なくするために、商品の売れ残りをできるだけ少なくするよう、**極力売り切れるだけの商品の種類や数量に留意して仕入れ**を行っている。
- ・ このため、新商品が発売されてもそれを速やかに店頭には並べることや変わった商品を陳列することは販売ロスを出すおそれがあることから行ってないが、いわゆる定番商品は欠品することがないようにしている。

○ 広告宣伝費の削減

- ・ 赤字を出さないよう運営経費を極力抑えるようにしている。
- ・ そのため、例えば、大手のスーパーなどでは、季節ごとの旬の生鮮食料品や盆暮れの年中行事等に応じチラシを作成し、新聞の折り込みに入れて特売等を行っているが、そのような広告などに経費を掛けることは控えている。

○ 曜日特売

- ・ チラシを配布しない代わりに曜日ごとに**特定の商品を通常販売価格よりも若干値段を下げて販売する「曜日特売」**を行っており、どの曜日が何の日なのかについては、店舗前の道路に面したガラス面に張り紙を貼付してPRしている。
- ・ 「曜日特売」については、ある程度の頻度で利用しないと覚えてもらえないことから、これらの顧客（「お得意様」）に対するサービスとしての意味合いもある。

○ 人件費の削減

- ・ 店長以外は正社員を採用せず、店長のほか、9人のパートタイマーと3人のアルバイトにより運営し、人件費を抑えている（正社員を一人でも雇うと赤字になる。）。

◇本事例の特色

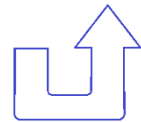
- 住民の高齢化や若者の流出により顧客数が減少傾向にある団地内のスーパーが撤退した後に、後継店舗を運営していくためには採算性の観点でリスクが伴うところ、**ボランティアチェーンが店舗経営を軌道に乗せた後、地元スーパーに引き継いだ事例**
- 団地内の限られた商圈において、商品価格の設定、品ぞろえの工夫、広告宣伝費の削減などにより経費を抑え、収支の均衡を図ることで、団地で唯一のスーパーの継続を図っている。

空き店舗を探している大手企業がある

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





④8 団地のスーパーが建物老朽化で閉店。店舗では採算が見込めないため、大手移動販売事業者と提携し、そのノウハウを生かして移動販売として再開（北海道地方）(1/4)



○前事業者について

◇サービス

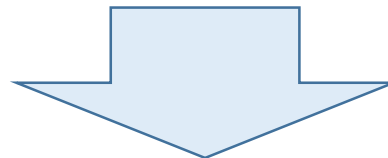
店舗販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

不明

◇店舗の撤退（平成28年9月30日）

高齢化が進み、**地区の高齢化率が40%を超えているA団地の唯一のスーパーが建物の老朽化等を理由に閉店**



○後継事業者（個人事業主） 平成29年7月26日 移動販売開始

◇サービス

移動販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月～金曜日（巡回パターンは、①月・木曜日、②火・金曜日、③水曜日のいずれか）

◇営業時間：11:00～17:30（1日当たり20か所～23か所を巡回）

◇従業員数：1人

◇売上高：約10万5,000円/日

◇1日当たりの利用者数：約72人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

・なし

◇移動販売開始の経緯

- ・ A団地の町内会長は、団地住民の高齢者が日常的な買物に困っていることから、地元スーパーを経営するB事業者に対して、店舗の出店について打診
- ・ B事業者は、採算がとれる見込みがないため、店舗の出店は困難と判断。一方で、地域に貢献する活動を行いたいという思いから、大手移動販売事業者（C事業者）と契約して移動販売を実施することを検討
- ・ 市とB事業者を含む三つの事業者の4者で包括連携協定を締結し、その連携事項に「高齢者・障害者の支援」が含まれていたこともきっかけとなり、平成29年7月から、B事業者、C事業者、販売パートナー（販売車両を運転し対面販売を実施する者）が提携し（※）、A団地において移動販売を開始した。

※ 提携の仕組みは次のとおり。

- ・ B事業者は、C事業者に対して、ロイヤリティ及び契約金を支払うことで、ブランドやノウハウ、情報の提供を受ける。
- ・ B事業者は、販売パートナーに移動販売を委託し、売上げの約半分を販売パートナーと折半。
なお、1商品につき10円を上乗せして販売
- ・ 売れ残った商品はB事業者に戻されるため、販売パートナーに仕入れ及び在庫管理のコストは発生しない。

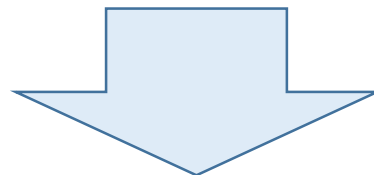
◇移動販売開始時の取組

- 販売パートナーの確保
 - ・ 最初に移動販売を開始した地域の販売パートナー（20歳代）は、B事業者の役員がつてで確保。その後、別の地区を担当する販売パートナーは公募により2人確保
- 移動販売実施場所の選定
 - ・ 移動販売を開始する前に、事業が成立するかどうかを判断するため、B事業者の担当者が地域の個人宅を直接訪問して、利用希望者（外出困難な高齢者、障害者など）を把握。これら希望者の住宅地のほか、市営住宅団地や高齢者施設を移動販売実施場所として選定

◇移動販売に当たっての悩み

○ 収支状況

- ・ 最初の販売パートナー（20歳代）の営業がうまくいかず、事業開始当初、収支は赤字であった。



◇移動販売に当たっての工夫

○ 利用者のニーズにあった販売パートナーの選定

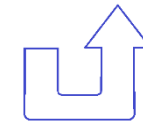
- ・ 応募があった販売パートナー（40歳代）に交代した結果、移動販売を利用する高齢者から見て子供の世代の人が接客することになったため、販売パートナーに親しみを持てるようになり、利用客が増えた。
- ・ 利用者の近所の住民も集まるようになって徐々に売上げが増え、現在、収支は黒字

◇本事例の特色

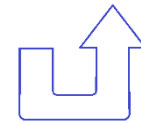
- 地域貢献のため移動販売事業を検討していた地元スーパーが、全国的に展開する移動販売事業者と連携し、移動販売を開始した事例
- 店舗の進出が困難な地域であっても、大手移動販売事業者と提携することで、大手移動販売事業者、地元スーパー、移動販売を実施する個人事業主の3者が利益を出せるスキームの活用が可能

地域のために大手のノウハウを

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





④9 農業協同組合が大手コンビニ会社と連携し、農畜産物直売所とコンビニの 一体型店舗を開設（四国地方） (1/4)

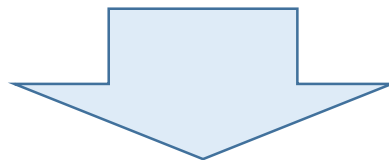
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、農薬、肥料

◇店舗の撤退（平成28年2月末）

地元野菜の直売等を行っていたA店は、開店から15年が経過し、建物・設備が老朽化するとともに、近隣スーパー等との競争激化により売上高・来客数が減少。赤字経営が継続していたことから、撤退を検討



○後継事業者（農業協同組合）平成28年4月29日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：年中無休

◇営業時間：24時間営業（店舗内の一部テナントは9時～17時）

◇従業員数：17人（職員2人、パートタイマー等15人（うち嘱託1人））

◇売上高：130万円/日

◇1日当たりの利用者数：約1,390人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

・なし

◇店舗存続の経緯

- ・ A店を運営するB事業者による不採算店舗の統廃合が進む中、A店は農畜産物の直売を行うなど、地域の多くの生産者の販売拠点であることから、存続方法を検討
- ・ B事業者はA店の改修を行い、農畜産物直売所＋付帯施設型店舗に転換することを決定。大手コンビニエンスストアチェーンのC社と締結した包括業務提携を活用し、A店にコンビニエンスストア機能（コンビニエンスストア商品の販売、ATM・イートインコーナーの設置）を付加した、農畜産物の大型直売所とコンビニエンスストアの一体型店舗を開設

◇店舗存続時の取組

○ 青果等の販売

- ・ 青果等は、店舗が仕入れたものと生産者が納品したものの両方を販売。このうち、生産者が納品する青果等については、次の取組を行うことで他直売所との差別化を図り、生産者からの信頼を獲得
 - ① 旧店舗から引き続き納品してもらうため、生産者の販売コーナー面積は旧店舗と同等とし、陳列棚を工夫することで、積極的に青果等を提供してもらえるようになった。
 - ② 青果等の受入時間の期限を、旧店舗は6時であったが、新店舗では19時に変更し、売れ残り商品については、店舗側で処分するなどした結果、生産者の負担が軽減され、1日に複数回の納品が可能となった。
 - ③ 営農指導の手法を活用し、生産者とのコミュニケーションを図っている。

○ 食肉の販売

- ・ 生産者から仕入れた家畜をグループ会社が解体し、その肉類を仕入れている。仕入れた肉類を店内で加工及びパック詰めを行い、対面販売をしている。

○ 魚介類の販売

- ・ 魚介類については、旧店舗では販売していなかったが、内部での議論の結果、新店舗では販売を開始

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 商品の販売

- ・ 農畜産物直売関係はおおむね販売計画どおりの売上げを達成しているものの、コンビニエンスストア商品の売上げは計画に達していない。その要因については、利用者はスーパーをターゲットとする主婦層の割合が高いからではないかと思料

○ 生産者の確保

- ・ 農家の高齢化により、新たな生産者の確保に苦勞している。

○ 従業員の確保

- ・ コンビニエンスストアとして24時間営業を行うに当たり、特に夕・深夜時間帯の人手確保が困難

⇒ 実験的に時給を上げるなど勤務条件を見直したところ、複数の応募があった。

○ 売上目標達成に向けた取組

- ・ コンビニエンスストア一体型店舗とすることで、ターゲット層を拡大した結果、旧店舗から収支は改善しているものの、当初目標である日販150万円は達成できていない。また、改修時の減価償却費が毎年1,000万円生じていることから、早期の計画達成が課題

⇒ ①店舗屋外でのワゴン販売の強化、②店舗調理場を活用した惣菜加工品の販売、③適正な人員配置による人件費の削減に取り組んでいる。

◇本事例の特色

- 農業協同組合と大手コンビニエンスストアチェーンの双方が持つ経営の資源やノウハウを有効活用することで、コンビニエンスストアならではの利便性と、地域の農畜産物の販売拠点としての機能も持つ店舗を開設した事例

農協が旧店舗の仕入ルート等を生かしつつ、
大手コンビニエンスストアの
ノウハウ等を活用

事例集の
構成に戻る

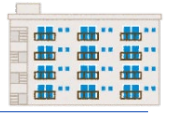


目次に戻る





⑤0団地のスーパーが経営悪化で閉店。ボランティアチェーンが直営店を出店し、2年後にチェーン加盟店に引継ぎ。利用客のニーズ把握に努め収支改善（関東地方） (1/4)



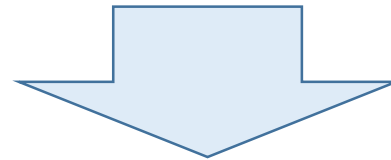
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
不明

◇店舗の撤退（平成20年～21年頃）

高度経済成長期に造成された大規模団地では、**高齢者が多く、団地内のスーパーが経営悪化のため閉店**



○後継事業者（有限会社） 平成23年 ボランティアチェーンによる営業開始、25年4月1日 有限会社に引継ぎ

◇サービス
店舗販売、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇営業日：第1日曜日（1月1日～3日を除く）

◇営業時間：9:00～21:00

◇従業員数：17人（社員2人、パートタイマー等15人）

◇売上高：約40万～50万円/日

◇1日当たりの利用者数：約450人～500人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

・中小企業庁「ものづくり・商業・サービス革新補助金」：
99万6,440円（平成26年度）＜調理器具購入費＞

◇店舗再開の経緯

- ・ 当該団地は高度成長期に建設された約3,000世帯の大規模団地であり、建設当時は若い人が多かったが、現在では高齢者が多く、スーパーが閉店して高齢者が買物に困っている状況
- ・ 当該団地が所在している地域でスーパーを運営しており、ボランティアチェーンに加盟していたA事業者は、同チェーンに当該団地内での直営店出店とその2年後にA事業者が経営を引き継ぐことを提案
- ・ 同チェーン本部は、店舗から300m～1km圏内の人口が5,000人程度の狭い商圈に小規模店を出店する新しい戦略を検討していたところであり、当該地域の人口、年齢構成や競合店の状況等を調査した上で、平成23年に当該団地内に直営店を出店
- ・ 同チェーンによる2年間の直営の後、予定どおりA事業者が引き継ぎ、同チェーン加盟店として営業を開始

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 利用客の確保

- ・ スーパーの会員（会員はポイント還元等メリットあり）は団地の高齢者が多く、会員数自体は減っていないが、団地外から多く来店していた非会員の若い人や外国人の利用客が減少

⇒ ・ 朝市、夕市、曜日市等を行っており、利用客数の維持にはつながっている。
・ 利用客にアンケートを行い、利用客が何を求めているか、どのような商品を必要としているか把握し、利用客の評判が良くなった。

○ 収支改善の取組

- ・ A事業者は八百屋から事業を開始したスーパーであることから、野菜については、良い品を市場で直接仕入れており、利用客の評判が良くなった。この結果、平成25年からの3年間は売上げが伸びて、黒字経営だったが、28年に近隣（車で10分程度）に新しく大型スーパーが開店するなど、団地から車で10分～15分圏内にある他の大型スーパー（3店舗程度）との価格競争が激化し、価格を下げないと利用客が減るため、価格を下げた結果、利益が下がり、年々収支が悪化し、平成30年度には、若干の赤字となった。

⇒ 収支改善のための今後の取組として、団地には高齢者が多く、高齢者は重いものを運ぶことに苦労すると考えられること、電話注文で少量の注文でも宅配するという取組は大型スーパーでは難しいと考えられることから、団地住民を中心に電話での注文販売（宅配）を行うことを検討しており、これにより大型スーパーとの差別化を図る。

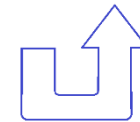
また、平成25年頃、利用客の購入傾向を分析したところ、高齢者は小分けの惣菜の購入が多いとのデータがあったため、小分けの惣菜をたくさん用意し、100円均一で販売したところ、惣菜の売上げが伸びたことから、今後、小分けの惣菜を多品目用意することに更に力を入れる。

◇本事例の特色

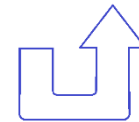
- 地元の事業者が、自社が加盟しているボランティアチェーンに店舗の出店を提案したところ、**同チェーンの経営戦略と合致**したため同チェーンが直営で出店し、その後当該地元事業者が引き継いだ事例

自ら引き継ぐ覚悟で
ボランティアチェーンに出店を提案

事例集の
構成に戻る



目次に戻る



オ その他



事例集の
構成に戻る





⑤地域おこし協力隊としての活動終了後、前事業主が高齢のため後継者を探していた小売店を承継。前事業主からスーパー経営や地域に溶け込む接客の仕方などのノウハウを取得（中国地方）（1/4）



○前事業者について

◇サービス

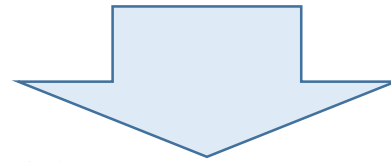
店舗販売、注文販売、病院や高齢者施設への納品

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成29年6月1日）

Aスーパーは、昭和50年の創業から約40年間、長年にわたり地域住民に欠かせない小売店として親しまれてきたが、**事業主が70歳を迎え、親族含め後継者を探していたが見付からなかった。**



○後継事業者（個人事業主） 平成29年6月1日 事業承継

◇サービス

店舗販売、注文販売、病院や高齢者施設への納品

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：月～土曜日

◇営業時間：9:00～19:00

◇従業員数：3人

◇売上高：4,500万円（期間不明）

◇1日当たりの利用者数：約5人～20人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

【自治体が活用】

・総務省「地方交付税（地域おこし協力隊事業）」：100万円（平成29年度）＜地域おこし協力隊員が任期終了後に事業承継した際の車両更新費＞※市に地方交付税として措置

【事業者が活用】

・商工会＜営業許可、税務などのアドバイス、専門家派遣＞

⑤地域おこし協力隊としての活動終了後、前事業主が高齢のため後継者を探していた小売店を承継。前事業主からスーパー経営や地域に溶け込む接客の仕方などのノウハウを取得（中国地方） (2/4)

◇事業承継の経緯

- ・ **地域おこし協力隊として当該市の委嘱を受け、農作物の産地化・商品開発事業に携わっていた現事業主**は、市からは就農を勧められたものの多額の投資が必要となることからしゅん巡していたところ、同僚から後継者を探しているAスーパーの情報を聞いた。すぐにその事業主と面談したところ、①店舗の設備から自動車、包丁1本まで無償で譲渡を受けられること、②従来から行われてきた病院や高齢者施設への納品により安定的な収入が継続して見込まれることなどが分かり、**同協力隊の活動終了後にAスーパーを期間をおかず承継**
- ・ 承継に当たっては、地元商工会からの支援（各種手続、税理士等の専門家派遣等）や市から地域おこし協力隊が起業・事業承継する場合の支援（補助金）を受けた。

◇事業承継時の悩み

- **設備の老朽化**
 - ・ 建物や設備を全て譲渡されたことで、事業をそのまま承継することができたが、承継した設備は老朽化が激しかった。設備更新も考えたが、資金面で不安があったため断念
- **承継期間の短さ**
 - ・ 事業承継決定から営業開始までの準備期間が短く（5か月）、地域おこし協力隊の活動も承継直前まで実施しており、店舗営業も未経験であったため、事業を引き継ぐことで精一杯で設備更新等に係る補助金を申請する余裕がなかった。

⑤地域おこし協力隊としての活動終了後、前事業主が高齢のため後継者を探していた小売店を承継。前事業主からスーパー経営や地域に溶け込む接客の仕方などのノウハウを取得（中国地方） (3/4)

◇店舗運営に当たったの悩み

- **資金面の不安**
 - ・ 老朽化した設備の更新のための資金がない。しかし、借入れや融資には抵抗があるため、長期的に店舗を継続できるか不安
- **人手の不足**
 - ・ 新しい事業に挑戦してみたいが、人手がなく、常に店舗にいななければならないため、今後の展望を考える余裕と時間がない。
 - ・ アルバイトを雇う余裕もない。店舗販売をやめ、病院等への納品の営業のみにすることも検討しているが、高齢者など、移動手段がなく買物に困る人もいるのでやめられない状況である。
- **収益の減少**
 - ・ 前店主の人脈により来店していた人たちが来なくなったため、収益も減少している。

◇店舗運営に当たったの工夫

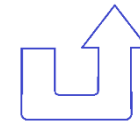
- **運営ノウハウの取得**
 - ・ スーパー経営のノウハウを持っていなかったため、**当初、前事業主に一緒に働いてもらうことで、スーパー経営や中山間地域特有の接客の在り方などのノウハウを取得**
 - ・ 顧客との関係次第で売上げが変動するため、話題を欠かさぬよう情報収集し、コミュニケーションを取りながら、顧客との関係を築いている。

◇本事例の特色

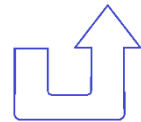
- 地域おこし協力隊として派遣されていた者が地域住民に欠かせない小売店として親しまれていた店舗を承継した事例
- 後継事業者は店舗運営の経験がなかったため、経営面では前事業主と一緒に働くことでノウハウを伝授。また、商工会が許認可や税務面の手続の助言をするなどの支援を行い、承継が実現
- 店舗設備が老朽化しているため、その更新費用を工面することが今後の課題

店舗の後継者は身近なところに

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑤2 店舗老朽化、高い高齢化率（5割）でスーパーが閉店。地域で連携して支援に取り組むことを前提に事業を開始し、黒字営業（近畿地方） (1/4)



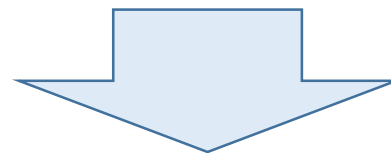
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成29年1月）

昭和40年代後半に住宅・産業団地として開発されたニュータウンであるA地区は、**周辺地域全体の高齢化率が約5割**となっている中でも、最も高齢化率が高い地区の一つとされているところ、地区唯一のスーパーは**赤字ではないものの、店舗の老朽化、周辺住民の高齢化や人口減少に伴う売上減少したため、今後も人口減少が進み赤字になることは明らかとして、閉店**



○後継事業者（消費生活協同組合）平成29年8月24日 移動販売開始

◇サービス
移動販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：木曜日

◇営業時間：10:30～15:40

◇従業員数：3人（パートタイマー等）

◇売上高：約13万円/日

◇1日当たりの利用者数：約100人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

- ・市＜連携協定の締結、住民（自治会）・事業者との意見交換会議の事務局＞
- ・市＜移動販売実施場所の整備（停車場に通じる敷地内通路の段差解消、休憩場所のベンチ設置）＞

⑤2)店舗老朽化、高い高齢化率（5割）でスーパーが閉店。地域で連携して支援に取り組むこと とを前提に事業を開始し、黒字営業（近畿地方） (2/4)

◇移動販売開始の経緯

- ・ 当該スーパーの閉店後、住民の署名2,700人分を添えて当該スーパーに対し存続を要望したものの、地区の人口減少により赤字が明らかで卸売業に注力するとの理由から存続できないとの回答
- ・ このため、地元自治会長が市に買物が困難な状況を相談したところ、市はB事業者に対して、移動販売の実施を要請
- ・ B事業者は、近隣の直売所から野菜と米をA地区に運んで販売することとなったが、他の食料品は依然として買物が困難な状況が続いていたため、市は、C事業者（消費生活協同組合）に移動販売の実施を要請
- ・ C事業者は、地元自治体と住民が買物困難を地域の課題と捉え、地域で移動販売事業を支えていくという認識が共有できれば、営業継続が可能と判断し、移動販売事業の実施を決定

◇移動販売開始時の取組

- **連携協定の締結**
 - ・ C事業者は、過去の類似事例をモデルとして、C事業者、地元自治会、市の3者間で、地域課題の認識を共有した上で、それぞれの役割（C事業者：移動販売の実施、販売実績の共有、11自治会：住民ニーズの把握、地域の交流活動の推進、市：各自治会及び事業者との総合調整）の明文化や、定期的な意見交換の実施などを定めた連携協定を締結し、移動販売事業を実施
- **他の移動販売事業者と連携**
 - ・ 先にA地区で移動販売を実施していたB事業者とも連携を図り、①試験運行の共同実施、②販売品目の分担（B事業者は野菜と米、C事業者は米以外の食料品全般）、③定期的な意見交換会議への共同参画などを行うことで移動販売事業を展開

⑤2店舗老朽化、高い高齢化率（5割）でスーパーが閉店。地域で連携して支援に取り組むことを前提に事業を開始し、黒字営業（近畿地方） (3/4)

◇移動販売運営に当たっての工夫

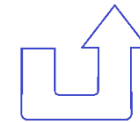
- 定期的な意見交換の実施
 - ・ 3者の連携協定に基づき、四半期ごとに意見交換会議を実施。同会議では、事業者による移動販売実績の発表、住民からの販売品目の要望受付等を行っており、販売実績の情報共有や住民ニーズの把握を行うことにより、移動販売事業の継続的な実施を目指している。
- 収支状況
 - ・ A地区での移動販売は、C事業者の他の地区における移動販売実績と比較して、利用者数、売上高ともにトップクラスであり、収支は黒字となっている。

◇本事例の特色

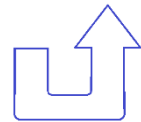
- ニュータウンの買物環境維持のため、行政、自治会、事業者間でそれぞれの役割分担等を定めた協定を締結し、持続可能な移動販売事業の実施を目指した事例
- 定期的に意見交換を行い、販売実績の情報共有や住民ニーズの把握を行っている。

役割を明確化して買物困難の課題解決！

事例集の
構成に戻る



目次に戻る



ア 過疎地域



事例集の
構成に戻る





53市が廃校を活用して、行政窓口、医療施設、スーパー等の複合施設を設置 (四国地方)

(1/4)



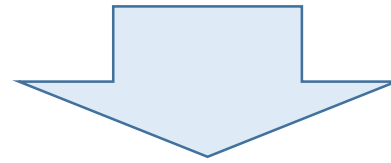
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、野菜等）

◇店舗の撤退（平成20年以前）

中山間地域に位置するA地区では、約10年前から食料品や雑貨を販売する地元事業者が後継者不足を理由に相次ぎ廃業。A地区内で食料品等を販売する既存の3店舗についても **店主が70歳代後半以上と高齢で、後継者もない**ことから、存続が危ぶまれていた。



○後継事業者（任意団体） 平成29年4月1日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、農薬、肥料

◇営業日：月～金曜日（祝日、12月29日～1月3日を除く）

◇営業時間：9:00～17:00

◇従業員数：1人

◇売上高：105万7,550円（平成30年度）

◇1日当たりの利用者数：1.98人（平成30年度）

◇収支：黒字（指定管理料を含めると黒字）

◇活用した公的支援施策

- ・市指定管理料：100万円（平成30年度、令和元年度）＜運営費＞
- ＞ ※平成29年度は150万円
- ・市補助金：250万円（平成28年度）＜備品購入費＞
- ・市＜店舗テナント料の無償化＞

◇店舗存続の経緯

- ・ A地区では、住民が生活する上で必要となる市役所支所、老人福祉センター、公民館、郵便局、JA等が点在し、不便であったことから、**B市は**、行政や福祉など日常生活に必要な**住民サービスをワンストップで提供できる拠点づくり**（「小さな拠点」）を目指し、**廃校を改修してこれらの複合施設を建設**（国土交通省の補助金を活用）
- ・ その後、高齢者の買物支援も課題の一つであり、地区内には商店が3店舗あるものの、店主の高齢化や後継者不在のため、存続が危ぶまれていたことから、B市は、既存3店舗の了解を得た上で、**当該複合施設内に買物支援センター（マイクロスーパー）も設置することを決定**

◇店舗運営に当たっての悩み

○ 利用者の要望に応えるのが困難

- ・ 利用者は、商品の種類や量の増加、惣菜や弁当の販売を要望しているが、①人口が減少している過疎地のため、在庫の調整が困難、②店舗が狭く、調理、陳列スペースを確保することが困難、③惣菜や弁当を調理する人材の確保が困難なことから、要望に応えることが難しい。

◇店舗運営に当たっての工夫

○ 既存流通網の活用

- ・ 店舗の運営は、地元のC事業者が参加する運営共同企業体（任意団体）が指定管理者として担っているところ、商品の仕入れや配送は、C事業者の流通網を活用しており、スケールメリットを生かし、仕入価格や配送費を抑制

○ ニーズを踏まえた品ぞろえの拡大

- ・ 店舗開設当初は、開設までの準備期間が短かったため、C事業者で販売していた食料品を販売
- ・ その後、利用者アンケートを行い、その結果を踏まえ、日用品（豆腐や牛乳等の毎日配達されるチルド商品）、飲料、調味料、洗剤等の販売を開始したほか、**地元産品を取扱商品に追加するなど品ぞろえを拡大**

◇本事例の特色

- 人口減少が進む過疎地域において、今後買物環境が更に悪化することを危惧し、市が廃校を利用し、行政、福祉、スーパー等の複合施設を設置した事例
- スーパー自体は、指定管理で任意団体が運営しているが、市は指定管理料や補助金で運営費及び施設整備費を支援

廃校をスーパー機能をもった地域拠点に

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑤4地区唯一の生活・食料品店兼給油所が住民からの要望にもかかわらず撤退。住民8割の出資により会社を設立し、スーパー・給油所を経営（四国地方）（③再掲）(1/4)



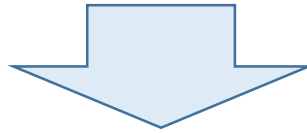
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品以外の食品（加工品等）、農薬、肥料

◇店舗の撤退（平成18年4月末）

県境に位置するA地区では、B事業者の支所統廃合に伴い、地区唯一の生活用品・食料品等の販売場所であり、農作業等に必要な給油所の機能も持っていたスーパー（B事業者が運営）が、住民による存続に向けた署名活動等が実施されたにもかかわらず撤退



○後継事業者（株式会社）平成18年5月13日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、店舗までの送迎、注文販売

◇取扱品目
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、農薬、肥料

◇営業日：月～土曜日（年末年始（12月31日～1月4日）を除く）

◇営業時間：8:30～17:30

◇従業員数：3人（パートタイマー（週1回の勤務1人含む）

◇売上高：5,071万7,606円（平成30年度）

◇1日当たりの利用者数：約65人～80人

◇収支：黒字

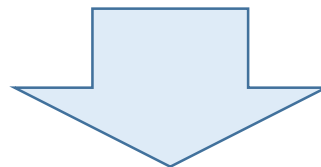
◇活用した公的支援施策

- ・ 県補助金：564万円（平成18～22年度）＜建物改修等の施設整備費＞
- ・ 市補助金：58万5,000円（平成30年度）＜米冷蔵用貯蔵庫の購入費＞
- ・ 市：3万2,600円（平成18年度）＜固定資産税の半額減免＞

⑤地区唯一の生活・食料品店兼給油所が住民からの要望にもかかわらず撤退。住民8割の出資により会社を設立し、スーパー・給油所を経営（四国地方）（③再掲） (2/4)

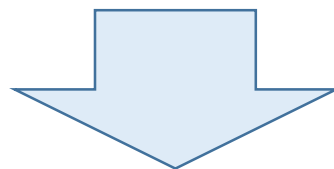
◇店舗存続の経緯

A地区住民は、スーパー及び給油所機能の存続に向けて、代表者による事業継承委員会を立ち上げ、運営体制や経営の方向性に係る検討のほか、A地区住民に対する意向アンケート等を実施。生活サービスの確保が集落の維持存続に必要なものとして住民が認識していたこともあり、**A地区住民の8割が出資し、スーパー及び給油所機能を存続するための株式会社を設立**（既存施設を有効利用するとともに、施設改修等は県や市の補助金を活用）



◇店舗存続時の課題

A地区住民の負担を少なくし、少しでも良い条件で経営を開始し、資金繰りに困らないようにする。



◇店舗存続時の取組

地区代表者の主要メンバーが前事業者と交渉し、店舗等を買取り。その際、県及び市の支援を受けた。

- ① 前事業者から店舗兼事務所、給油所・給油設備等及び倉庫を買い取るに当たって、県補助金による半額補助を受け、自己負担額を300万円に抑制
- ② 上記買取り時の固定資産税（3万2,600円）については、市から半額の免除を受けた。
- ③ 倉庫用のフォークリフトは前事業者から償却完了したものを無償で譲り受けた。

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ コスト削減

- ・ 商品の仕入れは、前事業者の仕入れルートではなく、より安価に卸してもらえる問屋や商社とし、仕入原価を抑制
- ・ 仕入商品の配送が週1回のため、大きなロットで仕入れると、在庫となるおそれがあることから、1商品当たりのロットを少なくし、在庫をできる限り持たないようにした。その代わりに品目数を増やすことにより、顧客の要望に応えることができるようにした。
- ・ 当初は、常勤社員一人を雇用していたものの、地域の高齢化・人口減少による売上高の減少に伴い、一般管理費（年間700万円）の負担が大きくなったため、令和元年10月以降、常勤社員を解雇し、当該社員の業務を社内役員とパートタイマーで対応している。

○ 集客力の拡大

- ・ 地区住民のつながりを確保するため、店舗の一角にソファを置き、談話スペースを設置し、住民の日常的な交流の場を設けたほか、夏の「土曜夜市」や「住民への感謝祭」のイベント（年間各1回）を開催。地域内外の交流の場となっている。

○ 販路拡大

- ・ 地域限定生産の米をブランド化し、市内の小学校の学校給食、市民病院の病院食等に配達

○ その他

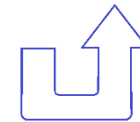
- ・ 燃料配達に加え、高齢者世帯への週1回の宅配サービスを行い、高齢者を見守り、支える役割を果たしている。
- ・ 地区内に2軒の酒店があったため、酒類の販売を行っていなかったものの、うち1軒が廃業したことから、平成29年3月、酒類小売販売業免許を取得し、酒類の販売を開始
- ・ 株主である住民の声を経営に反映するため、住民各世代の代表からなるアドバイザー会議を設置し、同会議での意見・要望を受け、品ぞろえの工夫や新たな活動に取り組んでいる。
 - ⇒ 直近では、アドバイザー会議の意見・要望を踏まえ、令和元年8月から1年間の試行として、毎月第4水曜日に、あらかじめ登録されている、自動車を運転できず、店舗への買物に行けない高齢者に対し、電話による声掛けを行い、買物が必要であると応答した高齢者については、自宅から店舗までの送迎サービスを開始（1回当たりの送迎人数は5、6人、売上げは1万5,000円～2万円）
- ・ 開店時の取組により、生活用品店が無くなることの不便さが強く認識され、店舗が無くならないよう、生活用品店の経営が継続かつ安定的となるためには、住民が買い支える必要があるとの意識が醸成されたことにより、黒字となっている。しかし、地域の高齢化・人口減少により売上高が5年前に比して約2割減少しており、今後も一層の売り上げの減少が見込まれることから（赤字となるおそれもあり）、今後、地域において、意見を吸い上げ、店舗の在り方も含めて検討したい。

◇本事例の特色

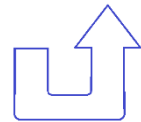
- スーパー兼給油所を存続させるため、住民が出資し株式会社を設立した事例
- 住民の代表者からなるアドバイザー会議を設置し、同会議での意見・要望を店舗の運営に反映させるなど、存続時だけでなく、**運営面においても住民が積極的に関与**
- 存続時の経緯から、住民は生活用品店がなくなることの不便さを認識し、店舗を継続させていくためには住民が買い支える必要があると認識

地域住民自ら経営者であり顧客になる

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑤地域おこし協力隊としての活動終了後、前事業主が高齢のため後継者を探していた小売店を承継。
前事業主からスーパー経営や地域に溶け込む接客の仕方などのノウハウを取得（中国地方） (51再掲) (1/4)



○前事業者について

◇サービス

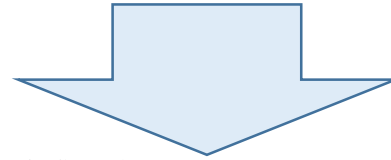
店舗販売、注文販売、病院や高齢者施設への納品

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成29年6月1日）

Aスーパーは、昭和50年の創業から約40年間、長年にわたり地域住民に欠かせない小売店として親しまれてきたが、**事業主が70歳を迎え、親族含め後継者を探していたが見付からなかった。**



○後継事業者（個人事業主） 平成29年6月1日 事業承継

◇サービス

店舗販売、注文販売、病院や高齢者施設への納品

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：月～土曜日

◇営業時間：9:00～19:00

◇従業員数：3人

◇売上高：4,500万円（期間不明）

◇1日当たりの利用者数：約5人～20人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

【自治体が活用】

・総務省「地方交付税（地域おこし協力隊事業）」：100万円
（平成29年度）＜地域おこし協力隊員が任期終了後に事業承継した際の車両更新費＞※市に地方交付税として措置

【事業者が活用】

・商工会＜営業許可、税務などのアドバイス、専門家派遣＞

⑤⑤地域おこし協力隊としての活動終了後、前事業主が高齢のため後継者を探していた小売店を承継。
前事業主からスーパー経営や地域に溶け込む接客の仕方などのノウハウを取得（中国地方）（⑤①再掲）（2/4）

◇事業承継の経緯

- ・ **地域おこし協力隊として当該市の委嘱を受け、農作物の産地化・商品開発事業に携わっていた現事業主**は、市からは就農を勧められたものの多額の投資が必要となることからしゅん巡していたところ、同僚から後継者を探しているAスーパーの情報を聞いた。すぐにその事業主と面談したところ、①店舗の設備から自動車、包丁1本まで無償で譲渡を受けられること、②従来から行われてきた病院や高齢者施設への納品により安定的な収入が継続して見込まれることなどが分かり、**同協力隊の活動終了後にAスーパーを期間をおかず承継**
- ・ 承継に当たっては、地元商工会からの支援（各種手続、税理士等の専門家派遣等）や地域おこし協力隊が起業・事業承継する場合の支援（補助金）を受けた。

◇事業承継時の悩み

- **設備の老朽化**
 - ・ 建物や設備を全て譲渡されたことで、事業をそのまま承継することができたが、承継した設備は老朽化が激しかった。設備更新も考えたが、資金面で不安があったため断念
- **承継期間の短さ**
 - ・ 事業承継決定から営業開始までの準備期間が短く（5か月）、地域おこし協力隊の活動も承継直前まで実施しており、店舗営業も未経験であったため、事業を引き継ぐことで精一杯で設備更新等に係る補助金を申請する余裕がなかった。

◇店舗運営に当たったの悩み

○ 資金面の不安

- ・ 老朽化した設備の更新のための資金がない。しかし、借入れや融資には抵抗があるため、長期的に店舗を継続できるか不安

○ 人手の不足

- ・ 新しい事業に挑戦してみたいが、人手がなく、常に店舗にいななければならないため、今後の展望を考える余裕と時間がない。
- ・ アルバイトを雇う余裕もない。店舗販売をやめ、病院等への納品の営業のみにすることも検討しているが、高齢者など、移動手段がなく買物に困る人もいるのでやめられない状況である。

○ 収益の減少

- ・ 前店主の人脈により来店していた人たちが来なくなったため、収益も減少している。

◇店舗運営に当たったの工夫

○ 運営ノウハウの取得

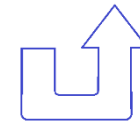
- ・ スーパー経営のノウハウを持っていなかったため、**当初、前事業主に一緒に働いてもらうことで、スーパー経営や中山間地域特有の接客の在り方などのノウハウを取得**
- ・ 顧客との関係次第で売上げが変動するため、話題を欠かさぬよう情報収集し、コミュニケーションを取りながら、顧客との関係を築いている。

◇本事例の特色

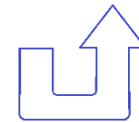
- 地域おこし協力隊として派遣されていた者が地域住民に欠かせない小売店として親しまれていた店舗を承継した事例
- 後継事業者は店舗運営の経験がなかったため、経営面では前事業主と一緒に働くことでノウハウを伝授。また、商工会が許認可や税務面の手続の助言をするなどの支援を行い、承継が実現
- 店舗設備が老朽化しているため、その更新費用を工面することが今後の課題

店舗の後継者は身近なところに

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





56町で唯一のスーパーが閉店。7割以上の住民が再開を要望。地域商業の振興と交流の場を確保するため、第三セクターがスーパーを開設（北海道地方）（②再掲）

(1/4)



○前事業者について

◇サービス

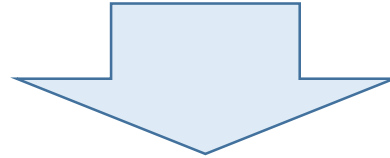
店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、たばこ、農薬、肥料

◇店舗の撤退（平成29年11月27日）

店舗施設の老朽化や近隣への大型スーパー出店等に伴う経営不振により町唯一のスーパーであるAスーパーが閉店



○後継事業者（第三セクター）平成29年12月2日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇営業日：年中無休（1月1日を除く）

◇営業時間：9:30～19:00

◇従業員数：10人（正社員1人、準社員3人、嘱託1人、パートタイマー等5人）

◇売上高：約1億3,000万円（平成30年度）

◇1日当たりの利用者数：約223人

◇収支：黒字

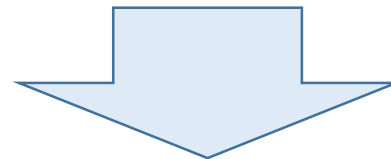
◇活用した公的支援施策

- ・中小企業庁「中小企業経営支援等対策費補助金（地域商業自立促進事業）」：117万6,794円（平成26年度）＜調査分析費＞
- ・中小企業庁「中小企業経営支援等対策費補助金（地域・まちなか商業活性化支援事業）」：7,995万1,513円（平成29年度）＜建設工事費、駐車場整備費、備品購入費、店舗運営事業費等＞
- ・町補助金：2億7,672万1,394円（平成29年度）＜商業施設等の整備費及び運営費＞、535万円（平成30年度）＜運営費＞

⑤6町で唯一のスーパーが閉店。7割以上の住民が再開を要望。地域商業の振興と交流の場を確保するため、第三セクターがスーパーを開設（北海道地方）（㊟再掲） (2/4)

◇店舗存続の経緯

- 平成25年にAスーパーの閉店の意向が伝えられたB町は、町民の日常生活に多大な影響を与えることから、国の補助金による店舗建設の検討を開始
- 平成26年にB町商工会が中小企業庁の補助金を活用し、住民へのアンケート調査を実施したところ、**7割以上の住民から「代わりとなる店舗が必要。生鮮食品を購入できる店舗が町からなくなるのは問題」との意向であり、「美味しい飲食店や気軽にお茶を飲めて休憩できる場所やバスの待合所が必要」との回答もあった。**
- 平成27年には経営主体となるテナントの検討や募集を行ったものの、町内事業者からの応募はなく、出店協議を続けてきたCスーパー（大手スーパー）も商圈人口が少ないことなどから辞退の申出
- そのため、平成28年に**B町は、後継事業者が見付からなかったこと、民間の後継事業者が従前と同じ形で経営を行うことで再度業績不振に陥ることを危惧し、D公社（95%B町出資の第三セクター）を経営主体としたEスーパーを開設することを決断**
- 平成29年には、後継店舗建設を開始。店舗建設や必要となる備品購入等に当たっては、B町の補助金だけでは足りないため、中小企業庁の補助金を活用しようとしたところ、補助対象が「外部環境の変化に適合した新たな取組」、「公共性の高い取組」とされており、上記のアンケート調査結果も踏まえ、公共スペースとスーパー等との複合施設を整備した（B町商工会とD公社の連名で申請）。
- 平成29年11月にAスーパーが閉店したが、この時点では後継店舗が完成していなかったため、29年12月2日から30年4月21日までの間はAスーパーの店舗を借りて仮営業



◇店舗存続時の課題と取組

- **スーパー経営のノウハウ不足**
 - D公社は、スーパー経営のノウハウがなかったことから、**Aスーパーの店長を引き続き店長として雇用。**また、Aスーパーの従業員の一部も引き続き雇用

⑤6町で唯一のスーパーが閉店。7割以上の住民が再開を要望。地域商業の振興と交流の場を確保するため、第三セクターがスーパーを開設（北海道地方）（②再掲） (3/4)

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ コミュニティスペースや多目的スペースの設置

- ・ 利用者の増加を図るため、バス待合や飲食など無料で使用可能なコミュニティスペースにWi-Fiや電子レンジを設置。会合のほかイベントも実施できる多目的スペース及びATMを併設。観光案内所も整備

○ 地域商業の振興

- ・ 地域商業の振興のため、店舗で買物すると、周辺の商店街と共通のポイントが付与される仕組みを構築

○ 少人数経営

- ・ 少人数で効率的に営業できるように、店内での包装作業が不要なパック商品を中心に販売
- ・ 一方、店内でのパッケージ作業が必要な鮮魚の販売を求める声もあるが、従業員の増員や店内作業スペースの増床が必要であるため困難。また、陳列棚を増やすと、生鮮食料品や惣菜の場合、売れ残りの廃棄コストが大きくなるおそれがあるため、現状規模で手一杯

○ 売上げの増加

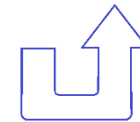
- ・ 初年度（平成30年度）の収支は、開店に必要な設備費用といった初期投資や公共スペース（コミュニティスペース、多目的スペース）の管理も含めた施設全体の管理費（人件費等）等の影響もあり、施設全体では営業損益は1,000万円以上の赤字となっている。現在は町の補助金（営業外収益）を受け経常損益は黒字を維持しているが、補助金が年々削減されるため、スーパーの売上げを伸ばして利益を増やす必要がある。地域住民等から要望のある鮮魚を販売するなど取扱商品を増やすことを検討しているが、人件費や廃棄ロスも発生することから、利益を増やすことは容易ではないと考え、苦慮している。
- ・ 今後もスーパーは自主運営を基本としつつ、併設施設の管理費相当額は町補助金を充当していく予定

◇本事例の特色

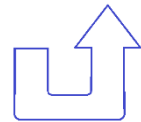
- 過疎地域において、スーパー撤退後の後継民間事業者が見付からなかったものの、後継店舗が必要という住民からの要望が多かったこともあり、**町が第三セクターを運営主体としたスーパーを設置**し、交流施設という公的施設とともに運営している事例

後継事業者が再度業績不振に陥ることを
危惧し、町が出資

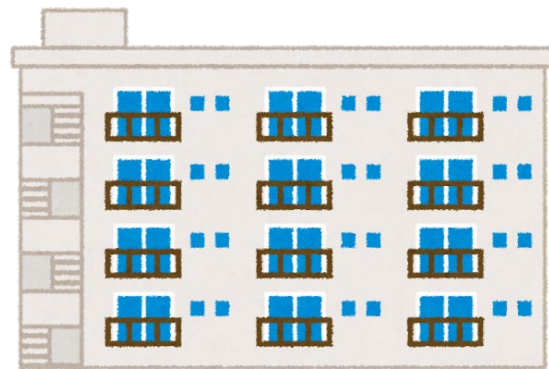
事例集の
構成に戻る



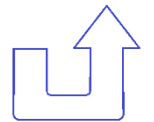
目次に戻る



イ 団地



事例集の
構成に戻る





57)大手コンビニ会社と連携し「団地特化型コンビニ」を展開（関東地方）（46再掲）

(1/5)



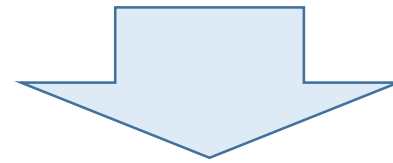
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
食料品、日用品等（詳細不明）

◇店舗の撤退（平成26年10月31日）

A団地（大規模団地）では、高齢化が進み、造成当時から団地内で営業していた青果店、薬局、コンビニエンスストア等の小売店舗が**経営者の高齢化や、大手チェーン店の近隣への出店による売上げ減少などにより相次いで閉店**し、特に移動手段を持たない高齢の団地住民を中心に、買物に困る環境に陥った。



○後継事業者（株式会社）平成29年4月21日 店舗営業開始

◇サービス
店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇営業日：年中無休

◇営業時間：24時間営業

◇従業員数：約33人（社員3人、パートタイマー等約30人）

◇売上高：不明（企業秘密）

◇1日当たりの利用者数：約700～800人

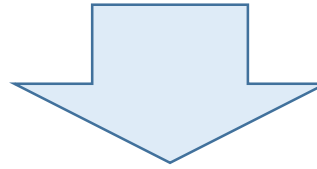
◇収支：均衡

◇活用した公的支援施策

・なし
（大手コンビニエンスストアのサプライチェーンとなり、他方、団地の管理事務に関し協定を結んでおり、活用できる公的支援のメニューはないと考えたため。）

◇店舗存続の経緯

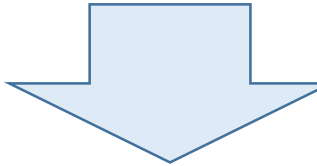
B事業者（A団地の管理会社）は、全国に展開する各団地で、居住者の高齢化などの理由により、団地内に展開されている食料品や日用品を販売する店舗が閉店するケースが多くなっており、住民が買物に困る事態が生じていることから、**住民の利便性の向上、団地の活性化を図り、住民の生活を支援するため、大手コンビニエンスストアと連携協定を締結**。その連携協定の一環として、A団地内にコンビニエンスストアを誘致



◇店舗存続時の課題

○ コンビニエンスストア経営のノウハウ不足

- ・ B事業者にはコンビニエンスストア経営のノウハウがなく、大手コンビニエンスストアの本部研修に参加したものの、どのように経営を行えばよいか分からなかった。



◇店舗存続時の取組

○ 連携協定に伴う大手コンビニエンスストアからの支援

- ・ 開店後、1か月程度は、本部から応援に来てもらった。
- ・ 通常、当該大手コンビニエンスストアではフランチャイズ店舗が開店すると店舗経営アドバイザーが週何回か店舗を訪問し売上状況等に基づき経営に係る提案等の支援を行うところ、連携協定に伴う開店であったため、大手コンビニエンスストア本部社員がB事業者に1年間出向し、合同で経営戦略を練るなどの支援が行われた結果、B事業者によるコンビニエンスストア経営が軌道に乗った。

◇店舗経営に当たっての悩み

○ アルバイト・パートタイマーの募集・採用に苦労

- ・ 年中無休、24時間営業であり、アルバイト・パートタイマーの募集・採用に苦労している。
- ・ 特に深夜帯のアルバイト等が集まらず、シフトを組むのが困難な場合があり、深夜帯にアルバイトがいない際は、社員が代わりに勤務すること等で対応するが、それでも対応できない場合は派遣会社に依頼している。
- ・ なお、団地の防犯対策（団地内には他に店舗がないため、夜になると周囲が真っ暗になる。）のために24時間営業としている面もあるため、現在話題になっているコンビニエンスストアの時短営業については、現時点では考えていないとしている。

◇店舗経営に当たっての工夫

○ 「団地特化型コンビニエンスストア」

団地居住者の利便性の向上、団地の活性化を図るため、いわゆる「団地特化型コンビニエンスストア」として、他のコンビニエンスストアと異なる以下の取組を実施しているとしている。

① 団地管理サービス事務所の業務の一部を代行

- ・ 団地内にある団地管理サービス事務所の営業時間が午前のみとなっており、受付時間が限定され、不便な状況となっていたが、**24時間営業の同店が団地管理サービス事務所が行う入退去の手続や各種届出、修繕依頼の受付などの入居者サービスの一部を実施**。住民の利便性が向上
- ・ 団地内に以前あったコンビニエンスストアではできなかったこれらのサービスは、団地の管理業務を行っているB事業者がコンビニエンスストアをフランチャイズ運営することで団地管理サービス事務所と連携が図りやすくなり、実施可能になった。

② 高齢者や子育て世帯向けの品ぞろえ

- ・ 開業前に団地の一部の住民（約200世帯）に店舗に置いてほしい商品についてアンケートを実施
- ・ 野菜・果物、日用品の品ぞろえの充実要望が特に多かったアンケート結果を踏まえて、野菜・果物は20種類程度用意し、惣菜、生鮮品についても通常のコンビニエンスストアよりも充実させている。
- ・ また、通常のコンビニエンスストアでは雑誌が置かれている入口付近の棚に、雑誌などより需要があるトイレットペーパーや市指定のゴミ袋を置いた。

③ 団地住民である従業員（アルバイト・パートタイマー）の意見等を反映

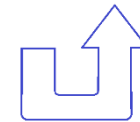
- ・ 同店のアルバイト・パートタイマー約30人の半数から3分の2程度は、団地住民となっている。同店は、団地住民を優先的に雇用する取組は行っておらず、広くアルバイト・パートタイマーを公募しているが、自宅から徒歩数分で通勤できることから団地住民の応募者が多くなっていると考えられる。
- ・ 同店は、**団地住民が従業員であるメリットとして、①従業員である前に顧客である団地住民なので、店舗に置いてほしい商品について提案があり、団地住民に需要がある（よく売れる）商品の仕入れの参考になっている、②団地近隣の小中学校等の学校行事（運動会等）の情報を団地住民であるパートタイマー（小中学生の親である場合が多い）から提供してもらい、運動会等でよく売れる飲料等の仕入れ数を増やす等して売上げを伸ばしている等を挙げている。**

◇本事例の特色

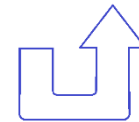
- 大手コンビニエンスストアとの連携協定により、コンビニエンスストアから経営等に関する支援を受ける。
- **団地特化型のコンビニエンスストア**として、運営の工夫を行うことで経営の均衡を達成。
なお、主目的は団地住民の利便性の向上及び団地の活性化を図るための取組であるため、収支の均衡を維持できればよいとしている。

団地でコンビニエンスストアを展開し
団地管理業務も24時間実施

事例集の
構成に戻る

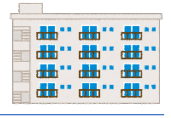


目次に戻る





⑤8団地住民の流出による経営悪化でスーパーが閉店。地域住民のグループ（元パート職員）がNPO法人を設立しスーパーを再開。有償ボランティアを活用（関東地方）（⑤再掲）（1/4）



○前事業者について

◇サービス

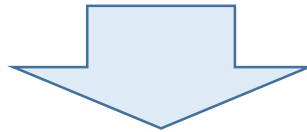
店舗販売、注文販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成16年）

高度経済成長期に造成された大規模団地（世帯数約1,000戸）において、その造成時に、主に団地住民のために営業を開始したAスーパーが、団地住民の流出による**人口減少や高齢化（客単価減少）に伴う経営悪化で閉店**



○後継事業者（NPO法人）

平成17年11月1日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月～土曜日（12月29日～1月3日を除く）

◇営業時間：10:00～18:00（4月～9月）
10:00～17:00（10月～3月）

◇従業員数：94人（全員有償ボランティア）

◇売上高：約2,570万円/年（事業者からの委託販売預り金含む。）

◇1日当たりの利用者数：約130人

◇収支：均衡

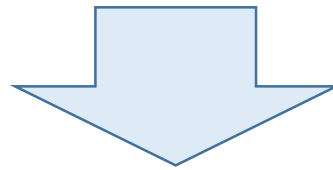
◇活用した公的支援施策

・市＜有償ボランティア募集の広報誌掲載＞

⑤8 団地住民の流出による経営悪化でスーパーが閉店。地域住民のグループ（元パート職員）がNPO法人を設立しスーパーを再開。有償ボランティアを活用（関東地方）（⑤再掲） (2/4)

◇店舗存続の経緯

- ・ 閉店説明会では、団地住民から高齢者が徒歩で買物に行ける場所がなくなり困るため閉店は反対との意見が多数出た。このため、自治会役員やAスーパーを運営するB事業者等で構成した検討委員会で閉店後の買物環境確保について協議するも良い方法が見付からず、また、高齢者同士の交流の場が失われたことから、自宅にこもる高齢者の増加などといった課題も発生
- ・ これらの状況を憂慮した**Aスーパーのパート従業員であった地域住民のグループ**（主婦等）が団地住民にAスーパー閉店後の跡地利用についてアンケート調査を行った結果、約98%の住民が食料品を買う場所が欲しいと回答
- ・ そこで、買物ができる場所を確保するためにB事業者から商品提供を受けて店舗跡地で青空市を開催してみたところ、多くの売上げがあったことから、当該グループは住民の買物ニーズを改めて認識
- ・ 当該グループを中心に平成17年10月に**NPO法人を設立し、Aスーパーの店舗を賃借して**同年11月1日に**食料品の販売等を開始**



◇店舗存続時の取組

- **前事業者から空き店舗を賃借**
 - ・ 当初、B事業者から空き店舗の無償貸与の提案があったが、市から利益を出す法人に無償で貸与すると税法上の問題があるとの指摘があり、有償貸与になり、月3万円で賃借
 - ・ また、B事業者からは、個人に貸すことはできないため、NPO法人を設立することとの要望がなされたことから、NPO法人設立
 - ・ NPO法人設立の際には、県から、商品を売り、利益を出すということでは認可できないとの指摘があったため、高齢者の健康維持等をNPO法人の目的として定款に掲げ、その目的を果たす付随行為として、食品の販売等を行うこととして、認可を受けた。
 - **ボランティアの確保**
 - ・ NPO法人を立ち上げた中核メンバーである主婦グループ15人だけでは事業の運営が困難であることから、市に相談して、ボランティア（有償）の募集について広報誌に掲載してもらったが、時給200円程度で働いてくれる人は見付からなかった。
- ⇒ 団地住民が食料品等を購入する場所が必要と考えるならば、自分達も運営に協力する必要があるということを訴えるチラシを事前に回覧等で周知した上で、上記の**団地住民に対するアンケートにおいて、運営に協力するボランティア（有償）が可能かどうかを聴いたところ、約60人の団地住民（主婦）から協力したいとの回答**を得た。このうちの24人が加わり、合わせて39人のスタッフで店舗運営を開始

◇店舗運営に当たっての悩みと工夫

○ 人が集まる環境整備

- ・ 開始当初は、看板等を大きく掲げていなかったため、店舗が食料品等を売っている場所と分かってもらえなかった。
- ・ そこで、団地住民から人が集まることができる場所を作ってほしいという要望があったことに加え、商品を並べて待っていても客は来てくれないと考えたことから、商品の購入の有無は別にして人が集まることができる場所づくりを始めることとし、健康体操、健康マージャン等の講座を開催することとした。
- ・ 現在、講座数は30以上になり、毎日何らかの講座が開催され、平成30年度の延べ参加者は約6,000人となり、これに伴い、店舗の利用者も増加した。

○ 委託販売形式とし販売手数料を徴収

- ・ 商品を仕入れる人員を確保することが困難であったため、農協を参考にして委託販売の形式で販売手数料をNPO法人の収益とする方法を使った。
- ・ 委託販売を行う事業者は、平成17年の開店当初は、約30事業者（野菜を扱う農家を含む。）であったが、当該店舗に出品することにより一定の売上げが見込めることが分かり、現在はNPO法人から依頼しなくても、事業者側から出品の申込みがある。
- ・ なお、委託販売を行っていた肉屋が閉店したことから、食肉を置けなくなり、利用客から肉がないと困るとの要望があったため、元JA職員のNPO法人の理事がJAに県の銘柄豚肉の納入を要望。当初、少量での納入は難しいと断られたが、JAの直売所への配送に合わせて、ついでに届けてほしいと再度要望し了解してもらい、販売が可能になった。

○ 食品ロス削減

- ・ 委託販売の手数料収入等で利益を得ている当該店舗では、食肉、野菜等の廃棄を出すことは赤字につながることから、極力避ける必要があるため、惣菜部を立ち上げ、売れ残った食肉、野菜を調理して販売することとした。
- ・ 団地に居住する高齢者は、夫婦二人又は独居者が多いので、食材を購入して自分で料理を作って食べる人は少なく、惣菜が売上げに占める割合が大きい。このため、惣菜部の人員を増やし、惣菜（揚げ物等）の販売量を増やした結果、主力商品になった。

○ 人件費の削減

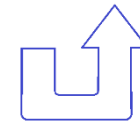
- ・ 運営スタッフは、事業開始から10年以上が経過し、スタッフも高齢化しているが、同じ高齢者の仲間と働くことにより、高齢の利用者と同様に元気になっており、お金の問題ではなく、生きがい、やりがいが「労働の対価」であると考える者が少なくない。このため、100人近いスタッフ全員が有償ボランティア（時給240円）として参加しており、人件費がほとんど掛かっていない。
- ・ 運営スタッフとなった団地住民は、これまでの職歴から、調理師資格、食品販売や商品管理の経験を持つ者等が集まっており、運営に必要な資格、経験等を持つ者を自前でそろえられている。

◇本事例の特色

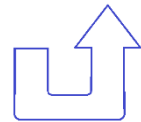
- **団地住民グループがNPO法人を立ち上げ**、自らスーパーの運営に乗り出した事例
- 団地住民が有償ボランティアとして運営に参加したり、**店舗を団地住民が集う場所としても整備**することで、団地住民全体で店舗を支えている。
- 食品ロスを削減するため惣菜を製造すること、運営スタッフ全員を有償ボランティアとすることなどにより、できる限りコストを削減し、利益を出しやすい仕組みとしている。

住民自らが地域の生活を支える

事例集の
構成に戻る



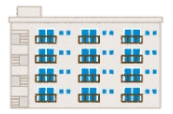
目次に戻る





⑤9前事業者から土地等の無償提供を受け団地自治会が朝市を開催（九州地方） （⑩再掲）

(1/4)



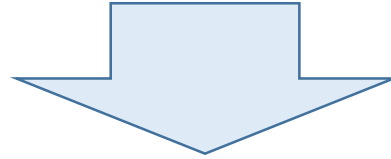
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成14年頃）

高度経済成長期に造成された団地内で長く営業を続けてきたスーパーが、近隣の大型商業施設開店に伴う顧客流出等を理由に閉店



○後継事業者（認可地縁団体） 平成21年4月 定期市開始

◇サービス
定期市の開催、購入商品の宅配

◇売上高：不明（定期市に出店している事業者に対し、売上高の報告等を求めているため）

◇取扱品目
生鮮食品（魚介類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇1日当たりの利用者数：約120人

◇営業日：火曜日（年末年始は除く）

◇収支：不明（売上高不明のため）

◇営業時間：9:00～10:00

◇活用した公的支援施策

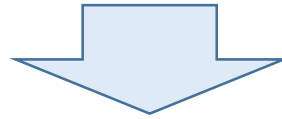
・市補助金：約20万円（平成21年度頃）＜商品の陳列台、のぼりの購入費用等の初期費用＞

◇従業員数：15人

⑤9前事業者から土地等の無償提供を受け団地自治会が朝市を開催（九州地方）（⑩再掲）（2/4）

◇定期市開始の経緯

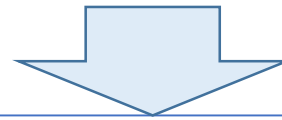
- ・ 当該団地には約500世帯が居住しているが、65歳以上が半数以上を占めており、自動車を持たない高齢者や、自力で自動車を運転できない高齢者も多く居住していたことから、これらの住民にとって当該スーパーは生活に欠かせない存在となっていた。また、当該スーパーの閉店により外出の機会が減った高齢者が自宅に引きこもるなどの課題も発生
- ・ このため、団地自治会は、団地内にコンビニエンスストアの誘致を試みたものの、コンビニエンスストア各社からは「団地周辺の商圈は成長が見込めず、店舗を開店しても採算がとれない。」等の理由により拒否され、頭を悩ませていたところ、自治会員から「民間企業の誘致が難しいのであれば、自治会員等のボランティアによる運営で朝市を開催してはどうか。」という発案があった。
- ・ 当該発案は、団地自治会の定例会等で賛同を集めたこともあり、団地自治会では、平成20年頃から朝市の開催に向けた取組を開始し、平成21年4月から朝市を開催している。



◇定期市開始時の課題

○ 出店事業者の確保

- ・ 団地周辺の青果店や鮮魚店等の8事業者に対し、「団地住民の生活を守るために、朝市に出店し、できるだけ安価で食料品等を販売してほしい。」と朝市への出店を依頼したものの、当初、これらの事業者からは「朝市を開催しても客は来ないのではないか。」「出店しても採算がとれるとは思えない。」等の理由により拒否された。



◇定期市開始時の取組

○ 出店事業者の負担軽減

- ・ 粘り強く説得することで、朝市への出店に関する協力を得るとともに、①朝市に出店する際の場所代や出店料を無料とすること、②朝市の設営・運営（陳列台の設置作業、来場者の整理、販売補助、後片付けや清掃等）を全て自治会員等が担当することにより、事業者における出店コスト、出店に係る労力等を軽減させている。
- ・ なお、団地自治会は、「当初は、朝市に出店している事業者の多くが、我々の説得に応じる形で、不承ながら食料品等を販売していた。しかし、朝市を継続して開催する中で、朝市を楽しみにしている団地住民の姿を目の当たりにすることで、当該事業者の心境にも変化が生まれた。現在では、団地住民の笑顔を見ることを生きがいとして、朝市での販売を楽しみにしている事業者も多数みられる。」としている。

◇定期市運営に当たっての工夫

○ 会場の確保

- ・ 朝市の開催場所として、閉店したスーパーの敷地を利用したいと考え、当該土地所有者（閉店したスーパーを運営していた事業者）に相談した結果、敷地のみならず、**残存している店舗設備（建物、水道、電気、トイレ等）を無償で利用できることとなった。**
- ・ 平成29年4月からは、朝市の会場を近隣の新幹線ガード下の通路に変更し、販売スペースの縮小により、出店事業者数が15事業者から10事業者に減少したものの、来場者数に大きな減少はみられない。

○ 朝市運営の現状

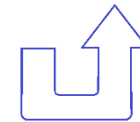
- ・ 朝市の開始から10年以上が経過しているが、今もなお1日平均120人程度の来場者がおり、朝9時の開店を待てずに団地住民が集まるほど盛況となっている。
- ・ 出店事業者から場所代や手数料は徴収していないものの、①朝市の設営・運営については、全て自治会員等のボランティアにより行っていること、②朝市の開催に必要な備品については、ほとんど市から受けた補助により購入することができたほか、**閉店したスーパーを運営していた事業者から備品の供与**を受けたり、**市のボランティアから倉庫等を無償で貸与**してもらったこと、③開催に必要な手数料（朝市を開催するための道路使用許可手数料等）については自治会費により賄うことが可能な金額であることから、問題なく運営できている。

◇本事例の特色

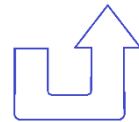
- 団地内のスーパーが閉店し、団地住民の買物が困難となり、地域の活力が衰退していたところ、**団地自治会が**、そのような事態を打開するために、閉店したスーパーを運営していた事業者から、**土地や店舗設備等の無償提供を受け、朝市を開催**するに至った事例

**団地自治会が主体となり
出店者のコストを軽減させ朝市を実現**

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





60 商圈に広がりがなく団地のスーパーが閉店。団地住民（町内会）自らが駐車スペースを確保するなどの誘致を行い後継の移動販売事業者を確保（東北地方）（⑩再掲）（1/4）



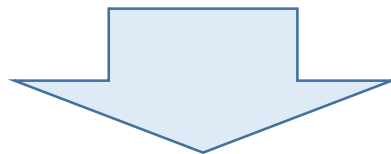
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成26年）

A団地内のBスーパーが、丘の上に立地した団地の上にあるため、**商圈に広がりがなく**経営上の理由で閉店



○後継事業者（株式会社） 平成27年11月2日 移動販売開始

◇サービス
移動販売、注文販売、
購入商品の宅配（2,000円以上の購入必要）

◇売上高：約1,000万円/年

◇1日当たりの利用者数：約40人

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇収支：赤字

◇営業日：月、火、水曜日（3地域5か所のうち1日当たり最大2か所）

◇営業時間：1か所当たり1時間（11:00～15:00）

◇活用した公的支援施策

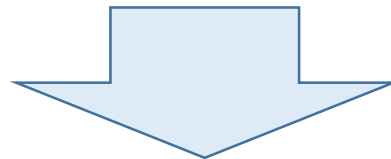
- ・経済産業省「中心市街地再生事業費補助金」：1,200万円（平成26年度）＜移動販売車購入費＞
- ・市＜移動販売の実施場所の使用許可＞

◇従業員数：2人

⑥0 商圈に広がりがなく団地のスーパーが閉店。団地住民（町内会）自らが駐車スペースを確保するな（2/4） どの誘致を行い後継の移動販売事業者を確保（東北地方）（⑩再掲）

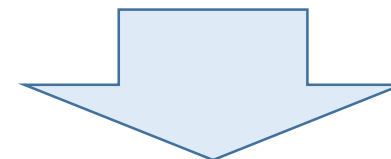
◇移動販売開始の経緯

- ・ **地元百貨店を経営するC事業者**は、Bスーパーが閉店したのと同時期に、市内に買物困難なエリアがあることに着目し、**高齢者を中心とした生活者支援や地域貢献の観点から移動販売事業に参入**。単に買物をするだけでなく、利用者自ら商品を選ぶことも大事だと考え、経済産業省の補助金を活用し、車内で買物を楽しめる移動販売車両（3トン）を購入
- ・ Bスーパーが所在していたA団地の町内会は、Bスーパーが閉店したことで買物困難になったことから、**C事業者に対して、移動販売の実施を要望**。その結果、平成27年11月から移動販売が開始された。



◇移動販売開始時の課題

- **移動販売実施場所の確保**
 - ・ 移動販売車は、3トンの大型車両であり、軽車両のようにどこにでも停車できないことから、営業場所の確保が困難



◇移動販売開始時の取組

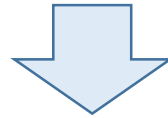
- **町内会による協力**
 - ・ 移動販売による営業を行う予定のA団地の町内会は、C事業者と話し合いを実施し、町内会がC事業者に代わって市の施設（駐車場、公園、集会所駐車場など）の利用申請を行い、C事業者の移動販売実施場所の確保に協力

⑥0 商圈に広がりがなく団地のスーパーが閉店。団地住民（町内会）自らが駐車スペースを確保するな (3/4) どの誘致を行い後継の移動販売事業者を確保（東北地方） (⑩再掲)

◇移動販売に当たっての悩みと工夫

○ 継続的な利用者の確保

- ・ 平成27年11月にA団地で週3回の移動販売営業を開始した後、市内の他の団地の町内会から要望を受けて営業を開始。また、売上額を増やすために、C事業者が、社会福祉協議会経由で、ほかの団地の地域の町内会に依頼して、移動販売を開始
- ・ しかし、町内会から要望を受けて営業している3地域では、移動販売車の協力で、地元の社会福祉法人が介護・健康等相談会を開催するなどして地域住民の協力も得られているが、C事業者が自ら依頼して営業を開始した地域は、住民の協力体制が弱く、利用者が減少しており、継続的な利用者の確保が困難

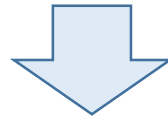


○ 営業地域及び運行日数の見直し

- ・ 令和元年度に、営業地域及び運行日数の見直しを行い、運行日数を週5日から週3日とし、対象地域は地域住民の協力が得られている3地域のみとした。

○ 低調な一人当たりの販売額

- ・ 一人当たりの販売額は、1,500円程度となっており、一般的な移動販売(1,000円未満)より高いが、想定していた金額（約5,000円）を下回っている。



○ 商品内容、サービス内容などの見直し

- ・ 当初、買物が困難な人の対策として、移動販売を開始したが、利用者の現状をみると、買物が困難な人だけでなく、週末に他のスーパーでまとめ買いをして不足分を買い足す人の需要も大きいことが分かった。また、高齢者が多い地域、車の利用が多い地域など、営業する地域の特徴により、購入する品目のニーズが異なっていた。
- ・ このような状況を踏まえて、収益の赤字額を減らすため、営業地域一律の品ぞろえでなく、営業地域によって商品内容を見直すことを検討。また、小型車による移動販売の実施や、御用聞き販売や宅配サービスの拡大などについても検討

◇本事例の特色

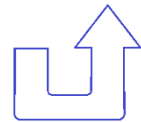
- 団地住民（町内会）が事業者に移動販売を要望し、移動販売実施場所を事業者の代わりに確保するなどの支援を行い、移動販売の開始に至った事例
- 事業者自ら移動販売を開始した地域の売上げは芳しくなく、継続的に移動販売を実施するためには住民の協力が必要な状況

事業継続には顧客である住民がキー

事例集の
構成に戻る

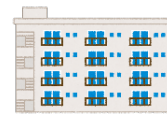


目次に戻る





⑥1市内でも高齢化率が高く(44%)、経営悪化によりスーパーが閉店。団地自治会 が定期市を開催し買物・交流の場を提供(東北地方) (15再掲) (1/4)



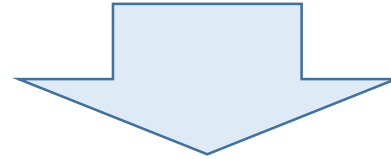
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品(食肉、魚介類、乳類、野菜等)、
生鮮食品以外の食品(加工品等)、酒類、たばこ

◇店舗の撤退(平成30年7月31日)

A団地では、住民の高齢化(市内でも特に高齢者が多く、高齢化率44%)などにより、薬局、銀行、銭湯、クリーニング店といった住民の生活に身近な事業・店舗の撤退が相次ぐ中、**数km離れた地域で大手スーパー等が開店した**ことなどから、昭和50年代から営業を続けてきた地区唯一のスーパーであったBスーパーも**経営悪化**により閉店



○後継事業者(町内連合会) 令和元年7月12日 定期市開始

◇サービス
定期市の開催、購入商品の宅配

◇取扱品目
生鮮食品(野菜等)、生鮮食品以外の食品(加工品等)

◇営業日: 金、土、日曜日

◇営業時間: 10:00~15:00

◇従業員数: 20人(1日当たり7~10人)

◇売上高: 10万~25万円(3日間(金~日曜日)の売上合計)

◇1日当たりの利用者数: 約100人

◇収支: 均衡

◇活用した公的支援施策

・なし

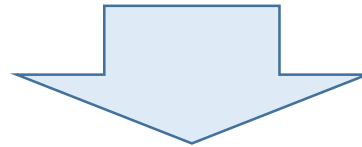
(地域の課題の解決や活性化につながる活動を市が支援する事業に申請したが、営利が絡む定期市開催の取組は同事業の対象外とされ、採択されなかったため。)

⑥1市内でも高齢化率が高く(44%)、経営悪化によりスーパーが閉店。団地自治会が定期市を開催し買物・交流の場を提供(東北地方)(⑮再掲)

(2/4)

◇定期市開始の経緯

- ・ Bスーパーの閉店により、特に交通手段を持たない高齢者にとっては、飲食料品等を購入する場所がなくなり、生活に不便な状況になり、団地住民からは団地内に買物できる場所の設置を求める声が上がった。また、地域交流の場でもあったBスーパーの閉店により外出機会が減った高齢者が、家に引きこもりがちになり、地域内での交流が減ったなどの課題も発生
- ・ A団地のC自治会はBスーパーの後継事業者を探したものの、人口減少の中、採算がとれないことなどを理由に見付からず、誘致を断念
- ・ このため、**C自治会が主体となって**、買物環境の利便性の向上及び高齢者の外出のきっかけとなるコミュニティスペースの創出を目的として、**団地内に直売所を開設することを決断**
- ・ C自治会は、地元農家の協力の下、野菜や果物、米を販売する直売所をBスーパーの閉店店舗において開設しようとしたが、資金不足のため実現せず、Bスーパーを運営していた事業者から当該店舗の駐車場の無償提供を受け、C自治会の手持ちテントによる青空市(定期市)を開催。**地域交流の場としての機能も持たせるため、喫茶スペースを併せて設置**



◇定期市開始時の課題と取組

○ 出店事業者の確保

- ・ 定期市の開催に当たっては、地元の野菜農家の出品協力が必要

⇒ 農家を1軒ずつ戸別訪問し協力を依頼。農家からは、様々な意見が出されたが、**地域の困窮状況と定期市開催の趣旨を説明することで22人の農家から協力が得られた。**

また、出品農家同士で、コミュニティが生まれるといった波及効果も発生

○ 人件費抑制のためのボランティアの確保

- ・ 人件費を捻出できないため、販売ボランティアの確保が必要

⇒ 販売員として地元住民のボランティアを募集するため、募集のチラシを周辺3、4km範囲の家にポスティング。合計約1,000枚のチラシを配布し、**20人の無償ボランティアを確保**

◇定期市運営に当たっての悩みと工夫

○ 悪天候時及び冬期の開催場所の確保

- ・ 悪天候時や冬期は、屋外におけるテントでの販売は困難であるため、開催場所の確保が必要

⇒

- ・ 今後も、基本的に屋外で開催するが、悪天候時及び冬期は、開催場所の向かいの空き店舗での開催を検討
- ・ 当初、当該空き店舗の賃料は月額3万円と提示されていたが、資金不足であったため値下げ交渉を行ったことで、半年契約で月額2万円になり、最終的に通年契約で月額1万5,000円まで下がったため、契約を検討中

○ 収支に係る取組

- ・ 公益財団法人の助成金を定期市ののぼり旗やチラシの作成(4,000枚)等に活用
- ・ 農産物等の出品者からは委託販売手数料として売上げの10%を徴収
- ・ 一方で、ボランティアや定期市会場に設置している喫茶スペースに来た人が飲むお茶代やレジ袋などの消耗品の購入費などの支出があるが、収支は均衡を保っている。

○ 人材確保

- ・ 販売員をボランティアとしていることで運営費を節減しているが、販売員は高齢者が多く、今後のボランティア後継者の確保が課題となっている。

◇本事例の特色

- 地域交流の場でもあった地区唯一のスーパーが閉店したことで、生活に不便な状況になるとともに、外出機会が減り、高齢者が引きこもりがちになるなどの課題も発生。このため、スーパーの後継事業者を探したものの、見付からなかったことから、**住民の買物の利便性の向上と住民同士のコミュニティスペースの創出のため、団地自治会が自ら定期市の運営に乗り出した事例**
- 販売員をボランティアとしていることで運営費を節減しているが、屋外のテントでの販売が困難となる冬期の開催場所や、販売員は高齢者が多く、今後のボランティア後継者の確保が課題となっているなど、事業継続性が今後の課題

地域交流の場としての機能も存続

事例集の
構成に戻る

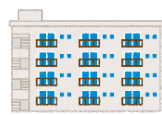


目次に戻る





⑥2団地内のスーパーが突如撤退。団地住民が移動販売事業者を誘致し、販売日に合わせて地域交流会を開催して事業継続を支援（中国地方）（⑪再掲）（1/5）



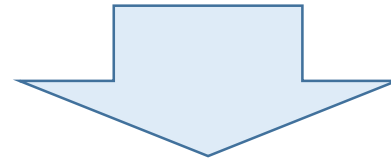
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成24年11月19日）

急速に人口減少や高齢化が進行した戸建住宅中心の団地内において、40年弱親しまれてきたスーパーが町内会や団地住民への事前説明等もなく突如撤退。当該団地内で暮らす住民、特に交通手段を持たない高齢者にとっては、生活に必要な飲食料品等の買物ができず不便な状況に。



○後継事業者（株式会社） 平成25年5月 移動販売開始

◇サービス
移動販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：火、木、土曜日

◇営業時間：11:00～14:00（火曜日・土曜日）
11:00～13:00（木曜日）

◇従業員数：3人

◇売上高：約10万円/日（当該団地での売上分をあん分）

◇1日当たりの利用者数：約100人

◇収支：赤字

◇活用した公的支援施策

- ・市＜移動販売の実施場所の無償貸与＞
- ・市補助金：初年度10万円、次年度以降2万円ずつ減額（令和元年度から）＜地域交流会運営費＞

⑥2 団地内のスーパーが突如撤退。団地住民が移動販売事業者を誘致し、販売日に合わせて地域交流会を開催して事業継続を支援（中国地方）（⑪再掲）

(2/5)

◇移動販売開始の経緯

- ・ スーパー撤退の数日後、団地内の八つの町内会長を緊急招集し、その後複数回にわたり対応について協議。団地住民のつてのある事業者や市内チェーン店等のスーパー10社に出店依頼するも全て断られた。
- ・ こうした中、町内会長の一人が移動販売を行う場所を探している事業者がいるという情報を入手。当該事業者と運営後も協力を続けること等を伝え交渉を重ね、団地内への移動販売（週3回）の誘致に至った。

◇移動販売開始時の苦労

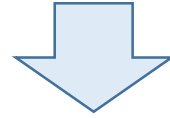
○ 販売量の把握

- ・ 開始当初は、1日の販売量が把握できず、特に、消費期限のある食品の販売量の予測（値引き販売の対象となることによる売上げの減少を防止）に苦慮した。

◇移動販売に当たっての悩み

○ 利用者数が横ばい

- ・ 土曜日の販売時間を2時間短縮（14時まで）したこと、地域の高齢化（老人ホーム入居等）から、利用者はなかなか増えず、人件費や燃料費を賄えず赤字である。

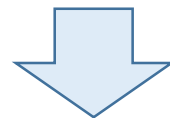


○ 連合町内会が協力して、引き続き集客を図る

- ・ 連合町内会は、移動販売が無くなれば、住民が買物できる場所が無くなり、生活が一層不便となることから、移動販売の運営にできる限り協力していくとしている。
- ・ また、令和元年度は、市の補助事業（初年度補助金額10万円、次年度以降2万円ずつ減額）を活用して、**移動販売実施場所において、移動販売車が来る日に地域交流会（年1回、6月か10月）を実施**。これにより、移動販売の集客に協力
- ・ さらに、町内のイベント等では、移動販売の利用の呼び掛けなどを今後も行っていく予定

○ 荒天の際に、屋外で待つのが大変

- ・ 移動販売を開始した当初は、屋根のない撤退したスーパーの駐車場を会場としていたため、雨や雪の日に客が屋外で待つのが大変



○ 連合町内会の協力により、利便性の高い会場に変更

- ・ 団地中心部にあり、市所有の屋根付きの施設が、毎週土曜日の朝市と町内会がたまに使う程度で遊休化していたため、連合町内会が市役所と交渉して、借受け。移動販売の会場を当該施設に変更
- ・ 当該施設を借り受けるための市役所との交渉では、**民間事業者が直接借り受けることとすると、営利企業のために市が便宜を図っていると思われる可能性があり**、それを避けるために、**交渉は連合町内会が行い、同町内会が市から無償で借りている**。

◇移動販売に当たっての工夫

○ 集客を増やすための工夫

- ・ 移動販売の開始時、団地の住民に対し、移動販売を利用する場合の曜日、回数、必要な商品について全戸配布アンケートを行った。これにより、移動販売を行うことの周知にもなった。
- ・ 買物をしながら交流が図られるよう、会場内に長椅子を置き、買物に来た人が休憩できる場を作っている。
- ・ 多くの人に利用してもらうため、移動販売の実施日や販売品目などを記載したチラシを配布
- ・ 移動販売には、電気が必要となるが、移動販売のための電気は、町内会が契約している電気を使用（使用した電気代は、移動販売事業者が負担）

◇本事例の特色

- 店舗撤退後、**団地住民で対応を協議し**、スーパーの誘致を試みたものの、手を挙げる事業者がいなかったため、**移動販売事業者の誘致を行った事例**
- 団地の買物環境を維持するために、団地住民が移動販売会場の確保や集客のための協力を行うことで、今後の事業継続を目指している。

誘致後の運営支援で事業継続

事例集の
構成に戻る

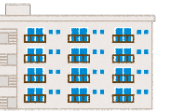


目次に戻る





⑥3スーパーが閉店し、その後に誘致した事業者も倒産。団地自治会が中心となり、特に買物に困っている高齢者支援のため、4年後に朝市を開催（関東地方）（⑭再掲）(1/4)



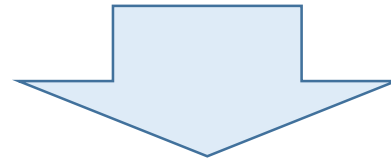
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇店舗の撤退（平成22年1月）

約50年前に大手鉄道会社が開発したA地域（住宅地域）では、運営事業者の不採算店舗整理により、スーパーが閉店。その後、住民がスーパーの誘致活動を行い、別のスーパーが開業したが、**運営事業者の倒産**により再び閉店



○後継事業者（町内連合会） 平成26年11月 定期市開始

◇サービス
定期市の開催

◇取扱品目
生鮮食品（野菜等）、生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：毎月第2、3、4木曜日

◇営業時間：10:00～11:30

◇従業員数：約20人（自治会16人、ボランティア数人）

◇売上高：約25万円/日（平成31（令和元）年度4月～9月平均）

◇1日当たりの利用者数：約137人

◇収支：不明

◇活用した公的支援施策

- ・市補助金（地域の身近な課題に取り組む住民の応援）：10万1,000円（平成28年度）、10万7,000円（30年度）＜運営費＞
- ・市＜移動販売事業者の紹介＞
- ・市＜移動販売車の巡回の依頼＞

◇定期市開始の経緯

- ・ A地域の自治会はスーパー誘致を最重要課題とし、検討委員会を立ち上げ、閉店したスーパーの土地所有者や自治体にスーパー誘致を要望するも地域の高齢化が進み、売上げが伸びないとの懸念があり、事業再開の見通しが立たない状況
- ・ 自治会が会員（住民）を対象にアンケート調査を行った結果、買物に不便を感じてる住民が多数いることが判明
- ・ そのため、**自治会は、スーパー誘致を継続しつつ、日常生活に必要な食料品の買物に困っている住民、特に高齢者世帯を支援するため、朝市を開催**
- ・ 当初は自治会会員が家庭菜園で生産した野菜の販売が中心であったが、自治会が、野菜以外の食料品の販売業者の出店についてB市に何度も要望した結果、B市の依頼を受けた商店街振興組合から食肉等の移動販売の提供を受けるに至った。また、A地域はB市とC市にまたがっており、C市からも移動販売事業者の紹介を受け、当該事業者による移動販売も併せて実施
- ・ 閉店したスーパーの土地所有者からは、朝市開催時の駐車場及び朝市で使用する備品・消耗品格納用の倉庫設置用地の無償提供を受けている。

◇定期市開始時の取組

○ 販売環境の確保

- ・ 開催日前日夜に、会場内に一般車両が進入しないよう、駐車禁止ポールを設置
- ・ 開催当日は、朝市ののぼり旗をA地域（団地内）の数か所に設置
- ・ 会場に販売事業者用のテント、テーブル・椅子、冷蔵庫を設置
- ・ **会場に買物客（特に高齢者）用の「お休み処」（2か所）を設置**

◇定期市運営に当たっての悩みと工夫

○ 顧客の確保

顧客を増やし、売上げを確保するため、次の広報活動や販売支援を実施

- ① 毎月朝市の開催告知のチラシを自治会の回覧板に入れる。
- ② 毎月朝市開催のポスターを作製し、地域内の掲示板やゴミ集積場所等に掲示。近隣自治会や公民館にポスター掲示を依頼
- ③ 各種高齢者団体、サークルに朝市開催を周知
- ④ 朝市会場において各種イベント（福引抽選会、子供じゃんけん・アームレスリング大会、ビンゴゲーム等）を開催
- ⑤ 自治会スタッフによる販売の手伝い（商品の陳列、後片付け等）
- ⑥ アンケート調査により把握した顧客の要望を取りまとめて事業者に伝達

○ 人材の確保

- ・ 今後、朝市を継続していくためには自治会主体では行き詰まると考えており、一般社団法人やNPO法人の設立が望ましいが、これらを設立・運営できる人材の確保が課題
- ・ 朝市開催の都度、テント、テーブル・椅子等の設営と撤収等の作業を、70歳以上のボランティアが行っていることから、継続的な活動が困難な状況。このため、比較的若いスタッフの加入が望ましいが、朝市開催日が平日（木曜日）であり、新たなボランティアの確保も難しい。

○ 常設店舗の誘致

- ・ A地域の住民は、朝市における商品の品ぞろえに満足しておらず、食料品の品ぞろえが充実している食品スーパー等の店舗の設置を要望

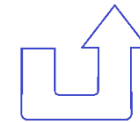
⇒ 自治会は、朝市を継続しつつ、食品スーパーの誘致活動も継続して実施

◇本事例の特色

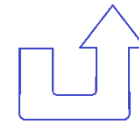
- 自治会がスーパーの誘致を試みるも見通しが立たないため、自らが中心となり朝市を開催した事例。朝市を充実・継続させるために、販売品目の拡大、広報活動、出店事業者の販売支援などを積極的に行っている。
- 一方で、住民は、品ぞろえが充実しているスーパー等の常設店舗の設置を要望しており、スーパーの誘致活動も継続して実施

自らできることを探して取り組む

事例集の
構成に戻る

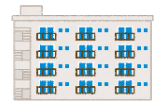


目次に戻る





⑥4地域の衰退を懸念した地権者が地域のため後継事業者を誘致し、地権者 (1/4) が搬入路の改修等の支援を行い、黒字経営 (近畿地方) (①再掲)



○前事業者について

◇サービス

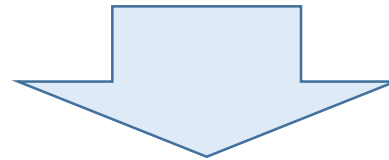
店舗販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇店舗の撤退（平成30年12月31日）

高度経済成長期に造成された大規模ニュータウン地域の各地区では、住民の生活に必要な食料品店、本屋、理美容室、病院等が設置されていたものの、近年、入居世帯の高齢化や商業環境の変化等に伴い、各店舗の閉店が進み、店舗数が減少。当該地域で食料品店を営業してきたA事業者も、**売上げの低迷や経営者の高齢化**を理由に閉店の意向



○後継事業者（株式会社）平成31年4月4日 店舗営業開始

◇サービス

店舗販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類

◇営業日：年中無休（1月1日～3日を除く）

◇営業時間：10:00～19:30

◇従業員数：20人（正社員2人、パートタイマー等18人（1日当たり約10人））

◇売上高：100万円弱/日

◇1日当たりの利用者数：約950人～1,000人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

・なし
（収益が見込める地域に出店することとしており、行政等から受けるべき支援メニューはないと考えたため。）

◇店舗存続の経緯

- ・ A事業者が当該店舗の閉店の意向を地権者に伝えたところ、地権者は、従来からにぎわいに乏しい当該地域の活性化に強い意欲を持っていたことから、仲介業者から紹介を受け、B事業者（スーパーの地域チェーンを運営）に出店を強く要望した結果、B事業者による出店が実現。B事業者は、配送時の梱包のまま店内に陳列するなどコストを抑え安さを実現する経営形態である。
- ・ B事業者は、当初、賃借料や駐車場確保等の関係から、複数回にわたり出店は困難と回答したが、①土地の賃借料値下げや前事業者撤退後の店舗の原状回復経費の地権者負担などを条件とされたことから収益見込みが立ったこと、②ニュータウン地域でのテストケースとして、データ収集できるといったメリットがあることなどを考慮し、出店を決断

◇店舗存続時の課題

○ 駐車場の確保

- ・ 店舗が安定した収益を見込む上で最適な駐車場の規模は30台程度とみているが、店舗には11台分の駐車場しかない。このため、更に20台程度の駐車場の確保に最も注力し、周辺地域を当たったものの、適当な土地を確保できなかった。
- ・ B事業者は、30台分の駐車場が確保できれば、収益は大きく伸び、高収益を上げる店舗になるとしている。

◇店舗運営に当たっての悩み等

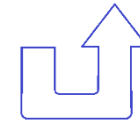
- 営業の周知
 - ・ 前店舗が撤退後、営業を開始するまでに3か月空き、現在開店して約半年であるため、店舗を営業していることが周辺地域の住民に十分周知されていない。
- 収益の確保
 - ・ これまでに数回、近隣で地域のイベント等が開催され、その際にスタッフが来客を呼び込むなどして、売上げが大きく伸びているなど、想定していた以上の売上げとなっている。
 - ・ 店舗の賃借料を上回る売上げは確保できており、駐車場台数が少ないこと、周辺の住民に十分に周知されるまでには至っていないことを踏まえると、予想以上に「善戦」していると考えており、開店後1年ほどで投資した資金（改修費等）を回収できる見込み
 - ・ 出店を強く要望した地権者が、土地の賃借料を値下げしたほか、搬入トラック進入のための道路改修（乗り上げ部分の除却）、店舗の原状回復に係る経費等を負担しており、このような地権者による支援が、収益の確保につながっている。

◇本事例の特色

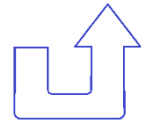
- **地域の衰退を懸念した地権者の強い要望**を受け、コストを抑え安さを実現する経営形態のスーパーを運営する事業者が出店した事例
- 当該事業者は、収益性等から当初は難色を示していたものの、地権者が土地の賃借料の値下げや店舗の現状回復費の負担等の条件を提示したことなどから、出店に至っている。

地権者が地域のため後継事業者を誘致

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑥5団地のスーパーが建物老朽化で閉店。店舗では採算が見込めないため、大手移動販売事業者と提携し、そのノウハウを生かして移動販売として再開（北海道地方）(48再掲)(1/4)



○前事業者について

◇サービス

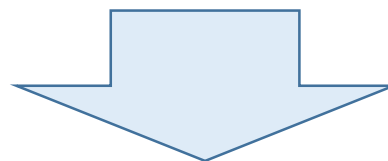
店舗販売、購入商品の宅配

◇取扱品目

不明

◇店舗の撤退（平成28年9月30日）

高齢化が進み、**地区の高齢化率が40%を超えているA団地の唯一のスーパーが建物の老朽化等を理由に閉店**



○後継事業者（個人事業主） 平成29年7月26日 移動販売開始

◇サービス

移動販売

◇取扱品目

生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）

◇営業日：月～金曜日（巡回パターンは、①月・木曜日、②火・金曜日、③水曜日のいずれか）

◇営業時間：11:00～17:30（1日当たり20か所～23か所を巡回）

◇従業員数：1人

◇売上高：約10万5,000円/日

◇1日当たりの利用者数：約72人

◇収支：黒字

◇活用した公的支援施策

・なし

65団地のスーパーが建物老朽化で閉店。店舗では採算が見込めないため、大手移動販売事業者と提携し、そのノウハウを生かして移動販売として再開（北海道地方）（40再掲） (2/4)

◇移動販売開始の経緯

- ・ **A団地の町内会長は**、団地住民の高齢者が日常的な買物に困っていることから、地元スーパーを経営する**B事業者に対して、店舗の出店について打診**
- ・ **B事業者は**、採算がとれる見込みがないため、店舗の出店は困難と判断。一方で、地域に貢献する活動を行いたいという思いから、**大手移動販売事業者（C事業者）と契約して移動販売を実施することを検討**
- ・ 市とB事業者を含む三つの事業者の4者で包括連携協定を締結し、その連携事項に「高齢者・障害者の支援」が含まれていたこともきっかけとなり、平成29年7月から、**B事業者、C事業者、販売パートナー（販売車両を運転し対面販売を実施する者）が連携し（※）、A団地において移動販売を開始した。**

※ 連携の仕組みは次のとおり。

- ・ B事業者は、C事業者に対して、ロイヤリティ及び契約金を支払うことで、ブランドやノウハウ、情報の提供を受ける。
- ・ B事業者は、販売パートナーに移動販売を委託し、売上げの約半分を販売パートナーと折半。
なお、1商品につき10円を上乗せして販売。
- ・ 売れ残った商品はB事業者に戻されるため、販売パートナーに仕入れ及び在庫管理のコストは発生しない。

◇移動販売開始時の取組

○ **販売パートナーの確保**

- ・ 最初に移動販売を開始した地域の販売パートナー（20歳代）は、B事業者の役員のとつてで確保。その後、別の地区を担当する販売パートナーは公募により2人確保

○ **移動販売実施場所の選定**

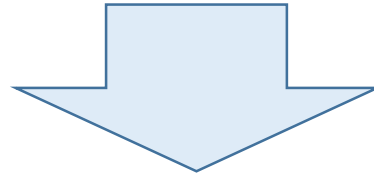
- ・ 移動販売を開始する前に、**事業が成立するかどうかを判断するため、B事業者の担当者が地域の個人宅を直接訪問**して、利用希望者（外出困難な高齢者、障害者など）を把握。これら希望者の住宅地のほか、**市営住宅団地や高齢者施設を移動販売実施場所として選定**

⑥5団地のスーパーが建物老朽化で閉店。店舗では採算が見込めないため、大手移動販売事業者と提携し、そのノウハウを生かして移動販売として再開（北海道地方）（④8再掲） (3/4)

◇移動販売に当たっての悩み

○ 収支状況

- ・ 最初の販売パートナー（20歳代）の営業がうまくいかず、事業開始当初、収支は赤字であった。



◇移動販売に当たっての工夫

○ 利用者のニーズにあった販売パートナーの選定

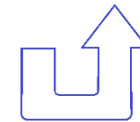
- ・ 応募があった販売パートナー（40歳代）に交代した結果、移動販売を利用する高齢者から見て子供の世代の人が接客することになったため、販売パートナーに親しみを持てるようになり、利用客が増えた。
- ・ 利用者の近所の住民も集まるようになって徐々に売上げが増え、現在、収支は黒字

◇本事例の特色

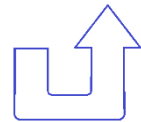
- 地域貢献のため移動販売事業を検討していた地元スーパーが、全国的に展開する移動販売事業者と連携し、移動販売を開始した事例
- 店舗の進出が困難な地域であっても、大手移動販売事業者と連携することで、大手移動販売事業者、地元スーパー、移動販売を実施する個人事業主の3者が利益を出せるスキームの活用が可能

地域のために大手のノウハウを

事例集の
構成に戻る



目次に戻る





⑥6地区再開発によりスーパーが閉店し、住民の生鮮食料品購入に支障。家賃相場が高い都市部では店舗の誘致が困難なため、後継事業者が自治会等と連携して移動販売を実施（関東地方）（1/4）



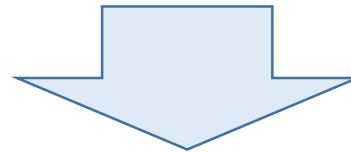
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成31年2月28日）

A地域（都市部）において昭和30年代から営業していたスーパーが、地区再開発（入居ビルの老朽化による建て替え）の際に閉店



○後継事業者（有限会社） 平成31年4月26日 移動販売開始

◇サービス
移動販売

◇取扱品目
生鮮食品（野菜等）

◇営業日：月、火、木、金、土曜日（雨天時、12月31日～1月3日は中止）

◇営業時間：15:00～19:00

◇従業員数：2人

◇売上高：約2万円/日

◇1日当たりの利用者数：約50人

◇収支：不明（事業者は他の場所での移動販売等も行っており、当該地域単体の収支は計上していないため。）

◇活用した公的支援施策

・団地管理者等<移動販売場所の無償貸与、住民への広報・周知>

⑥地区再開発によりスーパーが閉店し、住民の生鮮食料品購入に支障。家賃相場が高い都市部では店舗の誘致が困難なため、後継事業者が自治会等と連携して移動販売を実施（関東地方） (2/4)

◇移動販売開始の経緯

- ・ A地域では、生鮮食品購入場所がなくなり、住民が買物に困る状況になったが、同地域は家賃が高いことから、スーパー（店舗）の誘致が困難な状況
- ・ B事業者（移動販売事業者）は、A地域の住民が買物に困っているという情報（インターネット情報）を把握し、自治会等に移動販売事業の実施を提案。自治会から移動販売事業者として推薦してもらい、自治会、行政、団地管理者及びB事業者の間で、B事業者を移動販売事業者とする旨の覚書を締結し、A地域での移動販売を開始

◇移動販売開始時の悩み

- **移動販売実施場所の選定**
 - ・ 移動販売を開始する際、団地管理者と協議して決定した移動販売の実施場所が団地内の人通りの少ない場所のため、集客に不安
 - ・ 団地内の人通りが多い場所での移動販売の実施を団地管理者に要望したが、団地住民の通行の邪魔になる場所での移動販売の実施は認められないとの回答。移動販売の実施は、団地住民の買物を支援する取組であり、利益を上げることだけを目的にしたものではないが、商売をする以上は「どこで売るか」が重要なので、販売する場所を自ら決められないことには抵抗があった。

◇移動販売に当たっての悩みと工夫

○ 団地住民以外の顧客の確保

- ・ 移動販売を開始後、団地住民以外の地域住民にも「安くて美味しい」野菜や果物を買ってほしいと考えていた。
- ・ しかし、移動販売実施場所が団地外部から見えない場所であったため、団地の外から移動販売を実施していることが分からなかった。

⇒ そこで、団地管理者の許可を得て、**団地の複数の入口等にのぼりを設置**。設置後、近隣の児童館に子供を迎えに来た人が購入してくれるようになった。

○ 販売時間の確保

- ・ 当初、移動販売に許可できる営業時間は、1、2時間程度とされたが、団地住民だけでなく、青果物の買物に困っている地域住民にも購入してもらうため、営業時間をできるだけ長く確保したいと考え、粘り強く交渉

⇒ その結果、団地管理者に4時間の営業時間を認めてもらい、幼稚園・保育園のお迎え時間や仕事からの帰宅時間を考慮し、営業時間を15時から19時までに設定

○ 仕入れの工夫

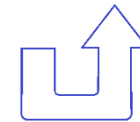
- ・ **青果物の仲卸等とのネットワークを使って、良い品を安く提供**
- ・ 購入者からは移動販売で販売している野菜・果物は高品質なのに破格の安さと好評を得ている。

◇本事例の特色

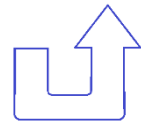
- 家賃相場が高く、スーパー（店舗）の誘致が難しい都市部において、スーパー撤退後、買物機能の維持のため移動販売を実施している事例
- 団地管理者が移動販売実施場所を無償貸与するなど、自治会、行政、団地管理者及び事業者が協力することで移動販売が実現

移動販売で家賃節約

事例集の
構成に戻る



目次に戻る



ウ 人口集中地区



事例集の
構成に戻る





⑥7地区再開発によりスーパーが閉店し、住民の生鮮食料品購入に支障。家賃相場が高い都市部では店舗の誘致が困難なため、後継事業者が自治会等と連携して移動販売を実施（関東地方）⑥6再掲（1/4）



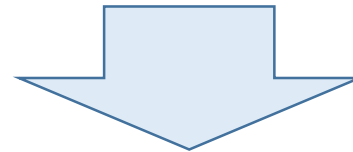
○前事業者について

◇サービス
店舗販売

◇取扱品目
生鮮食品（食肉、魚介類、乳類、野菜等）、
生鮮食品以外の食品（加工品等）、酒類、たばこ

◇店舗の撤退（平成31年2月28日）

A地域（都市部）において昭和30年代から営業していたスーパーが、地区再開発（入居ビルの老朽化による建て替え）の際に閉店



○後継事業者（有限会社） 平成31年4月26日 移動販売開始

◇サービス
移動販売

◇取扱品目
生鮮食品（野菜等）

◇営業日：月、火、木、金、土曜日（雨天時、12月31日～1月3日は中止）

◇営業時間：15:00～19:00

◇従業員数：2人

◇売上高：約2万円/日

◇1日当たりの利用者数：約50人

◇収支：不明（事業者は他の場所での移動販売等も行っており、当該地域単体の収支は計上していないため。）

◇活用した公的支援施策

・団地管理者等<移動販売場所の無償貸与、住民への広報・周知>

◇移動販売開始の経緯

- ・ A地域では、生鮮食品購入場所がなくなり、住民が買物に困る状況になったが、同地域は家賃が高いことから、スーパー（店舗）の誘致が困難な状況
- ・ **B事業者（移動販売事業者）は**、A地域の住民が買物に困っているという情報（インターネット情報）を把握し、自治会等に移動販売事業の実施を提案。自治会から移動販売事業者として推薦してもらい、自治会、行政、団地管理者及びB事業者の間で、B事業者を移動販売事業者とする旨の覚書を締結し、A地域での移動販売を開始

◇移動販売開始時の悩み

- **移動販売実施場所の選定**
 - ・ 移動販売を開始する際、団地管理者と協議して決定した移動販売の実施場所が団地内の人通りの少ない場所のため、集客に不安
 - ・ 団地内の人通りが多い場所での移動販売の実施を団地管理者に要望したが、団地住民の通行の邪魔になる場所での移動販売の実施は認められないとの回答。移動販売の実施は、団地住民の買物を支援する取組であり、利益を上げることを目的にしたものではないが、商売をする以上は「どこで売るか」が重要なので、販売する場所を自ら決められないことには抵抗があった。

◇移動販売に当たっての悩みと工夫

○ 団地住民以外の顧客の確保

- ・ 移動販売を開始後、団地住民以外の地域住民にも「安くて美味しい」野菜や果物を買ってほしいと考えていた。
- ・ しかし、移動販売実施場所が団地外部から見えない場所であったため、団地の外から移動販売を実施していることが分からなかった。

⇒ そこで、団地管理者の許可を得て、**団地の複数の入口等にのぼりを設置**。設置後、近隣の児童館に子供を迎えに来た人が購入してくれるようになった。

○ 販売時間の確保

- ・ 当初、移動販売に許可できる営業時間は、1、2時間程度とされたが、団地住民だけでなく、青果物の買物に困っている地域住民にも購入してもらうため、営業時間をできるだけ長く確保したいと考え、粘り強く交渉

⇒ その結果、団地管理者に4時間の営業時間を認めてもらい、幼稚園・保育園のお迎え時間や仕事からの帰宅時間を考慮し、営業時間を15時から19時までに設定

○ 仕入れの工夫

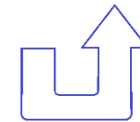
- ・ **青果物の仲卸等とのネットワークを使って、良い品を安く提供**
- ・ 購入者からは移動販売で販売している野菜・果物は高品質なのに破格の安さと好評を得ている。

◇本事例の特色

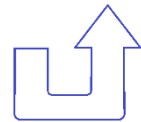
- 家賃相場が高く、スーパー（店舗）の誘致が難しい都市部において、スーパー撤退後、買物機能の維持のため移動販売を実施している事例
- 団地管理者が移動販売実施場所を無償貸与するなど、自治会、行政、団地管理者及び事業者が協力することで移動販売が実現

移動販売で家賃節約

事例集の
構成に戻る



目次に戻る



編集後記

中小企業や小規模事業者を中心に、経営者の高齢化に加え、地域の高齢化と人口減少という時代の変化に直面して、事業から撤退する事態が相次いでいると言われています。地域で唯一の飲食料品店は、事業者にとっては経営資源ですが、地域住民にとっては、食料品や日用品を調達し、地域の交流を行う、日々の暮らしに欠かせない存在です。このように私的財産でありながら地域にとって大切な役割を果たす店舗の承継は、地域社会全体の課題となっており、各地で多様な取組が展開されています。

今回、総務省行政評価局は、このような各地の取組の実情を明らかにし、国や自治体がこの課題にどう関わるべきかを考えるきっかけとなることを期待して、調査を実施しました。調査では、現場でこの課題に取り組む方々から、直接お話を伺った結果、地域の飲食料品店が閉店して困っている方々、引き継いだ事業の運営に悩みを抱える方々にとって、一助になると思われる67事例（67事例の中には、各取組例に複数該当しているものが15事例あります。）を集めることができました。

本事例集は、これらの事例を、i) 地域の住民が、顧客という立場を超えて、自ら事業を担ったり、後継事業者の誘致に取り組んだもの、ii) 市町村等が、地域住民の日常生活や地域交流の場を支えるため、事業承継に積極的に関与したり、後継事業者を仲介・誘致したもの、iii) 地元の事業者等が、地域に貢献するため、自らの知見等を生かし事業を継承したもの、iv) 地域の立地条件に応じて工夫することにより、事業を継承しているもの、などの取組例に分類し、現場における悩みや課題克服の工夫、活用した公的支援施策について、それぞれの立場やニーズに合わせて御覧いただけるよう整理したものです。

皆様方のお役に立てれば幸いです。

末筆ながら、今回の「地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等に関する実態調査」に御協力いただいた全ての事業者の皆様に、貴重な情報を頂いたことを感謝申し上げます。