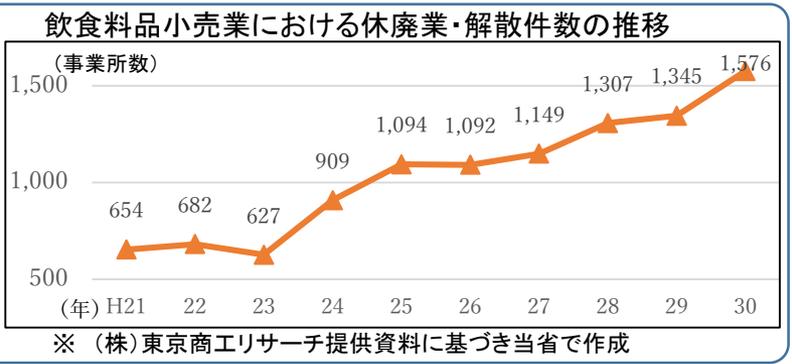


公表日: 令和3年3月19日

調査の背景

- ◇ スーパー等の飲食料品店は、事業者にとっては経営資源である一方、地域住民にとっては、食料品や日用品を調達する日々の生活に欠かせない存在であり、住民同士の交流の場としても機能
- ◇ 経営者自身の高齢化や後継者不足、また、少子高齢化や人口減少に直面して、これらの店舗の撤退が各地で発生
- ◇ 地域で唯一の飲食料品店の事業承継は、地域社会全体の課題



調査対象

- 地域で唯一の飲食料品店の事業承継に取り組んでいる現場の実態を調査
 - ①新旧事業者間で事業が途切れなく承継された場合のほか、②廃業後、空白期間がある場合、③販売形態を変えて機能を存続させた場合(店舗→移動販売車等)も「事業承継」として調査対象とし、122事例を把握
 - 調査した事例の立地は、過疎地域(47事例)、団地(34事例)、人口集中地区(21事例)、その他(20事例)
- (実施時期: 令和元年8月～3年3月)

主な調査結果

- ### 現場における悩みと課題、課題克服の工夫、活用された公的支援施策を整理
- 事業承継後の収支状況等
122事例のうち52事例では、事業承継後の収支が赤字。収支が黒字又は均衡の例の中には、経営改善の工夫をしている例も
 - 公的支援施策の活用状況等
122事例のうち69事例では、事業承継施策のほか、「地方創生」や「地域商業活性化」などの観点からの国の施策や、自治体による支援施策を活用
 - 取組主体
地域住民が新たな店舗の運営主体となったり、自治体が後継事業者を誘致するなど、地域全体で事業承継に取り組んでいる例あり



本調査結果に期待する効果

- 地域で唯一の飲食料品店が閉店して困っている住民の方々、引き継いだ事業の運営に悩みを抱えている事業者の方々の一助となるよう、事例集を作成
- 国を始めとする行政による効果的な施策等の検討や、地域における飲食料品店の存続に向けた取組等の参考になることを期待

事業承継の現状



結果報告書P6

○ 事業撤退の主な理由

- ① 施設老朽化による修繕費等の負担増大(28事例)
- ② 大規模店舗等の出店(27事例)
- ③ 商圏内の人口減少による売上げ低下(25事例)
- ④ 経営者の高齢化や後継者不在(25事例)

○ 撤退後、新たな事業者が事業を開始するまでの空白期間が1年以上の事例は、122事例のうち41事例。この間、食料品の購入場所や地域交流の場を失った例も

例) 団地内のスーパーが閉店。身近な場所で生活必需品を購入できなくなったばかりか、外出機会が減った高齢者が引きこもりがちになるといった課題も発生し、スーパー閉店から約7年後に自治会が朝市を開催(事例集⑩)

1 事業承継後の収支状況等



結果報告書P14

○ 122事例のうち52事例は収支状況が赤字。その理由は、大規模店舗の出店、施設老朽化、商圏内の人口減少などであり、前事業者撤退の原因が事業承継後も解消されず、収益を上げることが難しい環境で事業を継続している状況がうかがえる。

例1) 近隣の複数の大型スーパーとの価格競争が激化し、価格を下げたら利益が下がり、年々収支が悪化(事例集⑩)

例2) 利用者が増えず、移動販売に必要な人件費、燃料費が賄えない。(事例集⑪)

○ 収支状況が黒字又は均衡の例の中には、経営改善に取り組んでいる例あり。また、現在は収支均衡していても、今後の事業継続に苦慮している例もみられる。

(経営改善の取組例) 新たに移動販売の実施や惣菜などの商品開発に取り組んで黒字化し、当初無償ボランティアであった販売員にも給与が支払えるようになった。(事例集④)

(事業継続に苦慮している例) 販売員を無償ボランティアとすることで運営費を抑制し、収支は均衡しているが、販売員に高齢者が多く、今後の後継者確保が課題(事例集⑮)

2 公的支援施策の活用状況等



結果報告書P20

- 国や自治体による公的支援施策を活用しているのは122事例のうち69事例
- 国は、事業承継施策のほか、地方創生や地域商業活性化などの観点からも施策を講じており、自治体の支援施策も多岐にわたる。地域は、これらの支援施策を組み合わせ活用
- 122事例のうち53事例は、活用できる支援施策がない、自立して運営したいなどとして、公的支援施策を活用していない。

（国の支援施策の例）前事業者と後継事業者とのマッチング支援（事例集④）、自治体による施設建設に対する交付金の交付（事例集⑳）

（自治体の支援施策の例）店舗の内装改修・備品購入の補助（事例集⑱）、運営費の補助（事例集⑱）、移動販売場所の無償提供（事例集㉓）

3 取組主体



結果報告書P13

地域で唯一の飲食料品店の事業承継は、地域社会全体の課題となる場合があるため、地域住民や自治体等の地域全体で取り組んでいる状況がみられる。

例1) 集落で唯一の食料品店兼給油所が、住民からの存続要望にもかかわらず撤退。生活サービスと地域交流の場が集落に不可欠と考えた住民が出資してスーパー等を経営(事例集③)

例2) スーパー撤退後、住民の日常生活に支障が生じたため、市が地域住民と地元の卸売市場との間を調整し、住民が決めて準備した場所に卸売業者が出張販売する定期市の開催に至った例(事例集㉓)

1 地域の住民が、顧客という立場を超えて事業承継を行う取組例



「住民の力で店を守る」と住民からの出資を募り、運営資金を確保した自治会がスーパーを引継ぎ（事例集④）

- 施設老朽化、経営者の高齢化（健康不安）、人口減少による顧客減少（赤字経営）によりスーパーが閉店。地域住民は約10km離れた商店街まで買物に行く必要
 - 自治会が地域住民に出資を依頼し、自治会がスーパーを引継ぎ。新たに移動販売や弁当・惣菜の開発にも取り組み黒字経営

2 市町村等による地域住民の日常生活や交流の場を守るための取組例



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（事例集⑫）

- 町で唯一のスーパーの閉店計画を受け、町が住民へ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替施設が必要と回答。町が大手スーパー等に出店を打診するも商圏人口が少なく辞退
 - 町が出資する第三セクターを经营主体とするスーパー等の複合施設を開設し、交流の場も整備
 - 収支は町の補助金を含めて黒字。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していくことが課題

3 地元の事業者等による、自らの知見等を生かした取組例



介護サービス事業者が、デイサービス施設とスーパーを併設（事例集⑳）

- 団地内のスーパーが大型店との価格競争に敗れ撤退
 - 一方、高齢者が多く住む地域に介護施設を設置しようとしていた介護サービス事業者が当該地区の自治会から介護施設の設置に反対され、スーパー設置の要望を受ける。
 - 同自治会の意向を受け、デイサービス施設とスーパーを併設。スーパーは赤字であるが、デイサービス施設の食品調達コスト削減に寄与

4 地域の立地条件に応じた工夫をし、事業承継を行う取組例



大手コンビニ会社と団地管理会社が連携し、「団地特化型コンビニ」を展開（事例集㉑）

- 団地内で営業していた小売店舗が、経営者の高齢化や売上減少で相次いで閉店。移動手段を持たない団地住民が買物に困る環境に陥る。
 - 団地の管理会社が大手コンビニと連携協定を締結。団地内のコンビニが、入退去手続等の各種届出を24時間受け付けるなど団地管理会社の業務も行い、品ぞろえは野菜・果物や日用品を充実させた「団地特化型コンビニ」を展開。収支は均衡

II 事例集（構成）

1 食料品等を買える店舗
が徒歩圏内になかった

(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
(イ) 自ら店舗運営(参加)する



相談

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



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

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



誘致・仲介

誘致・仲介

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