

買い物難民のための 移動スーパーネットワークをつくった会社

株式会社 とくし丸

徳島県徳島市南末広町2-95
移動販売車台数340台 契約スーパー110社 本部スタッフ10人

商店街がシャッター通りとなり、みんなが郊外のスーパーに車で買い物に行くようになってから、車に乗れなくなった高齢者は買い物難民となった。その数は全国で700万人といわれ、今後さらに増えていくと見られている。徳島の住友達也さんは、その買い物難民のために、移動スーパーで売りに行くという仕組みをつくり出した。「とくし丸」と名付けた軽トラックにスーパーの商品を積み、自分でスーパーまで行けない高齢者のお宅を回って、そこで買い物してもらおうというもの。2012年に最初の1台がスタートし、その後少しずつ増え、いまでは徳島の県境を越えて、全国で340台が走っている。構想までのいきさつ、全国展開までの苦労談、そして今後の見通しを住友さんに聞いた。

■ 買い物難民の実態

住友達也さんは、37年前、23歳で徳島のタウン誌「あわわ」を創刊した人である。「あわわ」というメディアを通じて、徳島県民の生活と文化を豊かにすることを目指した。政治的なテーマも避けて通らなかつ



住友達也社長

た。90年代の終わりに吉野川の第十^{だいじゅうぜき}堰建設問題が持ち上がったとき、建設可否を住民投票に問うべきという運動の代表世話人の1人となり、建設反対の民意を盛り上げ、紆余曲折の末、徳島市も徳島県も結局その民意を受け入れた。

その後、2004年に23年間育ててきた「あわわ」をM&Aで同業他社に譲渡してフリーとなり、そしてあるとき、買い物難民問題に遭遇した。

吉野川の上流、香川県との県境近くに住む母は、まだかろうじて自分で車を運転していた。たまたま帰省したとき住友さんが運転して、母とすでに買い物難民の1人になっていた知り合いのおばあちゃんと3人

で、2キロほど離れたスーパーに買い物に出かけた。おばあちゃんは「次にいつ来られるかわからないから…」と、3つも4つものレジ袋に食料品や日用品をいっぱい買い込み、その中から「これ、少ないけど、お礼」と、まるで子供に渡すように、いくつかの菓子袋を住友さんにくれたものだった。

■ 移動スーパーの構想

そんなことがあって、住友さんは買い物難民について調べはじめた。当時、経済産業省はその数を700万人と推定していた。団塊世代が高齢者世代に近づいていたから、年々増えていき、早く手を打たないと事態はもっと深刻になる。

ネットショッピングが広がりつつあったが、高齢者にはそれを使いこなして買い物するのは難しい。お弁当の宅配サービスは、メニューが限られていてすぐに飽きる。食料品を電話で注文して届けてもらうというサービスも、1週間後に届いたときには、何を注文したのか忘れてしまっている。やはり、そのとき食べたいものを自分で手に取って選んで買うのがいちばんで、それには移動スーパーしかない。

すでに移動スーパーを手掛けているスーパーが鳥取にあり、そこにも話を聞きに行った。高齢者から感謝されているその活動に大いに共感し、その社長から「地方のスーパーのためになるなら、何でも教える」と励まされ、住友さんは次のような仕



販売風景

組みを考え出した。

- とくし丸本部を設立し、地域スーパーと契約する。
- 高齢者宅を訪問して回る販売パートナーを募集する。販売パートナーは独立事業者とし、彼らは冷蔵庫付きの移動販売車を購入して、スーパーと契約する。
- スーパーから委託された商品を販売パートナーが移動販売車に載せて売りに行き、売れ残った商品は夕方スーパーに返す。委託販売だから、販売パートナーの側には売れ残りのリスクはない。
- 売上げの17%を販売パートナーの収入とする。
- 移動販売の経費を訪問先にも負担してもらうために、スーパーの店頭価格に1品について10円を上乗せし、スーパーと販売パートナーとで5円ずつ配分する。
- とくし丸本部は、ロイヤリティとして、提携先スーパーから車両1台につき月3万円を徴収する。

移動スーパーには、大きな時代のニーズがある。30年前の「あわわ」は1980年代の



移動販売車両

出版ブームに乗って大きく伸びたが、移動スーパーにも追い風が吹いていると、住友さんは確信した。

■メディア時代の知識、経験、 ノウハウをフル活用

2012年、住友さんは、徳島県内に8店舗を展開するスーパー「ファミリー両国」と提携した。そこから販売委託された生鮮食品など食料品や日用品など300アイテム以上を冷蔵庫付きの軽トラックに積んで、個人事業主としての販売パートナーが数百軒の買い物難民のおばあちゃん宅を週に2回まわる。最初は、住友さん自身が車を運転して回った。

この仕組みを軌道に乗せるために、住友さんは「あわわ」時代の知識、経験、ノウハウ、人脈をフル活用した。

最も効果的だったのは、移動販売車を「とくし丸」と名付けたことである。「とくし丸」は「徳島る」であり、「篤志まる」で、

ここ徳島から買い物難民に手を差し伸べていこうという意味を込めており、一度聞いたら忘れられない名前になっている。移動販売車の車体には、そのロゴマークとともにお刺身、寿司、惣菜、お肉、野菜…など、そこに載っている商品がデザインされ、車が近づいてきたことを知らせるオリジナルのデモ曲を流しながら走る。

最初のスーパーとの提携が成立したとき、新聞社とテレビ局にこの事業構想を発表した。さらに、最初の販売パートナーが現れたとき、とくし丸が10台、20台と増えていったとき、女性の販売パートナーが登場したとき、市町村の首長や警察署長との間でお年寄りたちの「見守り協定」を締結したとき…など、ありとあらゆる機会をとらえてメディアに情報発信し、ときには記者会見を開いて、できるだけメディアへの露出を心がけた。同時に「訪問先募集」「販売パートナー募集」のチラシとポスターを作成し、提携先スーパーの入口、サッカー台、トイレなどに貼った。

新聞、テレビ、雑誌が取り上げてくれたことで、販売パートナーをやってみたいという応募者が次々に現れた。大変だったのは「訪問先



販売パートナー募集チラシ

募集」のほうだった。買い物難民のおばあちゃんたちは、チラシをポスティングしてもほとんど見ていないからである。結局は1軒1軒訪問してピンポンと鳴らし、戸口まで出てきてもらって、『とくし丸』という移動スーパーです。よろしかったらこの車で買い物しませんか」と、直接勧めて回るのが最も効果的だった。河口堰建設問題で、住民投票に賛同の署名を集めたときとまったく同じだった。

■見守り協定

週2回、買い物難民のおばあちゃんたちを訪問する。このとき、「今日はこんなお魚があります」というお知らせはするが、「これどうですか?」とか「買いませんか?」と勧めることはしない。1対1の関係の中で、無理強いするとかえって売上げが落ちるからだ。むしろ、お豆腐を買おうとしているおばあちゃんに、「おばあちゃん、3日前にお豆腐を買ってもらったけど、それ残っていない?」「そういえば残っているわ」「じゃあ今日は、お豆腐、やめとこうね」と言って止める。相手の立場に立ったそういうやりとりの中で、親と子、祖母と孫のような信頼関係が生まれる。

バレンタインデーには、箱に詰めたチョコレートを積んでいく。すると、何人かのおばあちゃんが「1つもらっておくわ」と買って来て、なかにはそれを「はい、あなたに」と言って販売員にプレゼントしてく

れた人がいる。販売員たちはそれを喜んでもらって帰り、ホワイトデーにホワイトチョコやキャンディなどをお返しした。そんな話が1つや2つにとどまらず、各地から入ってきている。

しかし、あるときには、いつものおばあちゃんが玄関先まで現れず、もしやと思って民生委員を通じて警察に連絡すると、家の中で倒れていたり、亡くなっていたということもあった。とくし丸はそんな形で「見守り」としての役割も果たしており、とくし丸を導入したほとんどの地域の自治体や警察と提携先スーパーとの間で「見守り協定」を交わしている。

販売パートナーに応募してくる人は、人に使われるより自分で事業を起こしたいという40~50代が多い。そのうち約15%が女性。彼ら、彼女らは、冷蔵庫を装備した所定デザイン、所定仕様の移動販売車を300数十万円の初期投資で購入して、とくし丸の販売パートナーに加わっている。独立心が強く、それだけに担当エリアの訪問先を自分自身の顧客とっていて、みんなおばあちゃんたちを大切にしている。彼らによる「見守り」が成立するのは、そうした条件が大きい。

■徳島県から全国へ

最初は住友さん自身がとくし丸に同乗して販売パートナーを指導し、訪問先の開拓、訪問ルートの設定、積載商品の選定、



販売パートナー

販売方法、接客対応などのノウハウをつくり上げていった。提携先スーパーが増えてくると、それらをマニュアル化し、住友さんと、住友さんの指導を受けたスタッフが、スーパーの担当者と販売パートナーの指導に当たった。しかし、提携先の増加に加速度がついてくると、住友さんたちだけでは足りなくなり、より組織的な対応が必要になってきた。

徳島県内を走るととくし丸は現在27台。いくつか残っている空白地帯を埋めると、最終的には30台分の市場と見られている。徳島県の人口77万人は全国の0.7%に相当するから、もし同じ割合でとくし丸が全国に普及したとしたら、最大限4000台まで伸びる可能性があるということになる。

そこまで目指すには、住友さんには資本も人材も不足していた。「とくし丸」の名前がメディアを通じてどんどん広がっていき、各地のスーパーがウチでも検討したいと手をあげているのに、それに追いついていけなくなった。そこで、2014年には、全国のスーパーとの間に取引のあるブルーチ

ップ(株)と提携。さらに2016年には、食品の宅配事業を展開するオイシックス(株)と資本提携し、その傘下に入った。現在のとくし丸本部には、住友さんのほか、それら提携先からの出向社員が詰めており、提携を求めるスーパーとの連絡調整、担当者の指導育成に当たっている。

この記事の取材のために訪れた東京・大崎のゲートシティ大崎では、取材当日の午後、全国の提携先スーパーから100人を超える担当者が集まり、全国担当者会議が開催されることになっていた。日頃の業務のすすめ方を発表し合い、意見交換し、切磋琢磨して、さらに効果的な展開方法を探ろうというのである。

■フランチャイズ方式をとらない理由

とくし丸本部と提携スーパーとの関係はボランティアチェーンで、本部はとくし丸1台について月3万円の定額ロイヤリティで運営されている。このため、台数が少なかったときには本部の事務所経費も出ず、住友さんはずっと無給だった。売上げから一定割合でロイヤリティを徴収するフランチャイズ方式なら、もっとゆとりのある運営ができたのだが、地方の現場の働きから搾り取るこの方式が、東京一極集中を生み、地方を疲弊させる元凶だと住友さんは見えていたから、それは採用したくはなかった。スーパーと販売パートナーの利益を図ってこそ、とくし丸は増えていき、それが

1日も早い買い物難民問題の解決につながると、住友さんは見ている。

とくし丸はメディアである、とも住友さんは言う。週2回、顔を見て直接コミュニケーションするから、おばあちゃんたちがどんな生活をしていて、何を求めているかがわかる。その応用の一例が「見守り協定」であり、あるいは高齢者向け商品のマーケットリサーチを頼まれることもある。最近では「とくし丸プラス」という名前で、食料品・日用品以外の移動販売車も走らせている。たとえば、衣料品を移動販売したり、郵便局と提携して切手、はがき、ゆうパックの取り扱いもする。あるいはメガネの三

城と提携し、検眼器を搭載した車も走らせている。メガネをつくりたいという依頼があれば、この車を向かわせ、自宅前で検眼してメガネをつくることできる。

歳をとると、人との付き合いの範囲が狭まっていく。自分で買い物ができなくなると、それが一気にすすむ。誰とも言葉を交わさない日が増え、最後は孤独死に行きつく。とくし丸のネットワークは、そんな中で消えそうになっていた人と人との関係を復活させた。現在340台の移動販売車は、あと数年で1000~2000台のオーダーに達する見込みである。

* 本稿の作成に当たっては住友達也著『とくし丸のキセキ』（2018、西日本出版社刊）、『あわわのあはは』（2004、西日本出版社刊）を参考にしました。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

● 創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中

* * *

11月号理解度チェック（こんな管理者・リーダーはいらない）の解答

- 課題1 ① 管理職または管理者 ② 管理監督者 ③ 経営者と一体
- パフォーマンスを最大化 目標を達成 変革
- 新しいビジョンや戦略 組織や人を導く 管理者の役割
- リーダーの役割

- 課題2 ①○ ②○ ③× ④× ⑤○ ⑥× ⑦○ ⑧○ ⑨○ ⑩○ ⑪○ ⑫○