

西日本インカレ（合同研究会）2015 専用企画シート

※電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。

大学・学部・所属ゼミナール名（フリガナ）

フリガナ) オオサカシリツダイガク	フリガナ) ショウガクブ	フリガナ) タムラゼミ
大阪市立大学	商学部	田村ゼミ

※申込書に記入したチーム名から変更する場合は、新旧両方の名称を記入してください。

※企画シート提出後のチーム名変更は「不可」とさせていただきます。

チーム名（フリガナ）	代表者名（フリガナ）	チーム人数（代表者含む）
フリガナ) タナゴコロ	フリガナ) フルイ タクミ	7人
掌	古居 拓実	

研究テーマ（発表タイトル）

徳する 得する とくし丸 – ソーシャルビジネス成立への戦略的 Action –

※必ず<企画シート作成上の注意>を確認してから、ご記入をお願いします。

1. 研究概要（目的・狙いなど）

近年、事業活動を通して社会問題の解決に取り組むソーシャルビジネスが注目を浴びている。その中でソーシャルビジネスの多くは国や自治体の補助金に頼らざるを得ないという現状がある。しかし事業を成り立たせるためには補助金に頼らず、自力で利益を上げることが欠かせない。社会的ミッションの解決と事業の成立は相反するものであり、その二面性を持つビジネスこそが“ソーシャルビジネス”と言える。そこで我々は、ソーシャルビジネスという分野で年間約 10 億円を売り上げる「株式会社とくし丸」を「買い物難民支援」という社会的な面ではなくビジネスという視点で分析した。そこから“ソーシャルビジネス”成立への有用なヒントを提示したい。

2. 研究テーマの現状分析（歴史的背景、マーケット環境など）

【2.1 とくし丸とは】

とくし丸は、買い物難民支援をモットーに移動販売の運営を行っている株式会社である。始業から約 3 年で現在売上げ約 10 億円のビジネスに成長した。その事業は図 1 のように、商品を提供する地域スーパー、商品をお届けする販売パートナー、そしてとくし丸本部の三者によって成立している。驚くべき点は、とくし丸の設立資本は 1000 万円、従業員は 4 人といったヒト・モノ・カネという経営資源が乏しいにもかかわらず利益をあげていることである。

【2.2 買い物難民とは】

農林水産省は買い物難民を、(生鮮食品販売店舗から 500m 以上離れている)×(自動車を持たない人)×(65 歳以上の高齢者)と定義しており、約 350 万人と推定されている。しかし、政府によって規定されている買い物難民の数はその定義によって様々である。あくまでも買い物難民は相対的な存在であり、買い物難民を特定することは困難と言える。

図1 事業の仕組み



3. 研究テーマの課題

解題 成立が難しいソーシャルビジネスでいかにとくし丸は事業を成立させたか。

分析視角 社会的ミッションの解決の裏には、利益を獲得するための競争意識的な戦略事業システムがあるのではないか。

4. 課題解決策（新たなビジネスモデル・理論など）

【4.1 競争真空地帯による市場創造】

上記のような特定困難な買い物難民をいかにして特定したのか。その答えが競争真空地帯への進出である。ここで言う「競争真空地帯」とは誰もが参入したくない、参入のインセンティブがない地域と定義する。

とくし丸は買い物難民にフォーカスして顧客とするのではなく、地域に大きな網をかけるという発想によりエリア全体にいる人々を顧客と見なし、競争真空地帯に市場を創造したのである。その結果、とくし丸を利用したいという人や政治的規定に基づく買い物難民を顧客化することを可能とした。さらに結果的に買い物難民を顧客として獲得できたことが「買い物難民支援」という社会的な大義を生み出し、ソーシャルビジネスとしてのブランド力を向上させた。

【4.2 リスク分担のビジネスモデル】

なぜ、とくし丸は競争真空地帯に進出し、事業を成立させることができたのか。それはとくし丸の巧みなインセンティブシステムの設計、すなわち三者によるリスク分担によって、地域スーパー、販売パートナー、とくし丸を結び付けたからである。

まず、地域スーパーにとってとくし丸事業に参加することは、大規模小売店舗が台頭し経営が苦しい中、金銭的投資をせずに商圏が拡大できるといったメリットがある。また、地域の買い物難民の救済というイメージの向上も図られる。それに対しスーパーはとくし丸に参加するために、委託販売における商品の提供と返品を受け入れに加え、スーパーごとにとくし丸本部との連絡係やその地域の運営を担うとくし丸担当者の設置といった役割を担った。

続いて商品を届ける販売パートナーにとって、約 300 万という低資金で事業を開始でき、買い物難民救済という社会的役割も担えるというメリットがある。それだけでなく、商品をスーパーから借り入れるため、在庫管理や廃棄処分のリスクを負う心配もない。また、収入面において約 30%の粗利のうちの 17%という高い取り分や、商品 1 点につき 10 円分の上乗せ(図 3)という仕組みもあり、販売のモチベーションとなり得る。その一方車両購入費用や販売ルート情報の提供などを負担する。

またとくし丸本部はこうしたインセンティブシステムを設計しただけでなく、事業開始に伴うルート開拓や日販 5 万円保障するといった役割を負担した。また販売パートナーとスーパーとのコンフリクトの解消などの関係調整もとくし丸本部が担う重要な役割となっている。

以上のように三者を結びつけ互いにリスクを分担させたことが、経営資源をほとんど持たないとくし丸の事業を成立させた要因である。さらにこの事業を通しスーパーは年間 300 万円以上の利益を上げることができ、販売パートナーは月収 30 万円以上を得ることができる。とくし丸本部も複数店と契約しており、そのロイヤリティや契約金で収益を得ており全体を通し売上げ約 10 億円をあげるビジネスとなっている。三者が利益を上げることによって事業の継続が可能となっている。三者でリスクを分担することによって一見非合理的な“競争真空地帯”への進出も合理的な戦略となったといえるだろう。

また、“競争真空地帯”へ進出が一見非合理であること、さらに地域の拠点である地域スーパーと提携していること、これらの点が競合相手にとって参入障壁となり得る。

【4.3 チェーンオペレーション】

とくし丸は事業システムにおけるリスク分担関係構築を用い、現在全国 25 都府県に展開し 2015 年 10 月現在 77 台のとくし丸が運行している。つまり、とくし丸の戦略事業システムは全国展開が可能である。資金も拠点もないとくし丸が全国を拠点に活動することができるのである。

図2 とくし丸の戦略的視点「三者の結びつき」

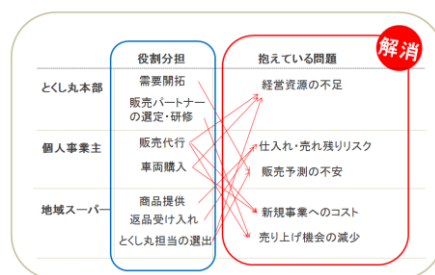
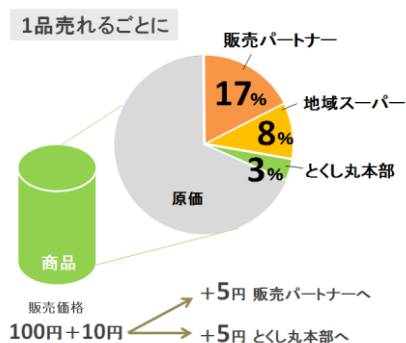


図3 利益配分



5. 研究・活動内容（アンケート調査、商品開発など）

- 8/1 取材 移動スーパーもっず号 (中百舌鳥駅前商店街・大阪府)
- 8/25 実車調査 移動スーパーもっず号 (中百舌鳥駅前商店街・大阪府)
- 8/31 実車調査 移動スーパーとくし丸 (スーパーキョーエイ・徳島県)
- 取材 株式会社とくし丸 (徳島県)
- 9/14 取材 株式会社とくし丸 (徳島県)
- 10/5 取材 株式会社とくし丸 (徳島県)
- 11/6 実車調査 移動スーパーとくし丸 (スーパーサンキョー楠見店・和歌山県)
- 実車調査 移動スーパーとくし丸 (スーパーサンキョー北島店・和歌山県)
- 取材 スーパーサンキョー (和歌山県)

6. 結果や今後の取り組み

これまでご説明してきたようにソーシャルビジネスはあくまでもビジネスであり、他の営利企業と同様、補助金にたよることなく利益をあげることが重要だと私たちは考えている。加えてとくし丸は三者が結びつき、お互いを補完し合うという巧みな事業システムによって成立していることを見てきた。私たちは本研究より、ビジネスの戦略としてひとつの道を示せ

たのではないだろうか。

また今回得た知識をもとに、大阪府内で政府による補助金のもと買い物難民支援を行っている団体に対して何らかの提案をすることを検討している。

7. 参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論 一橋ビジネスレビューブックス』 東洋経済新報社。
伊丹敬之・加護野忠雄 (2003) 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞社。
伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の理論 (第4版) ダイナミック結合と不均衡ダイナミズム』 日本経済新聞社。
加護野忠雄 (1999) 『〈競争優位〉のシステム—事業戦略の静かな革命』 PHP 新書。
加護野忠雄・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』 有斐閣アルマ。
神原 理 (2011) 『ソーシャルビジネスのティッピング・ポイント』 白桃書房。
金 顕哲 (2001) 『コンビニエンス・ストア業態の革新』 有斐閣。
楠木 建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』 東洋経済新報社。
小浜逸郎 (1999) 『「弱者」とは誰か』 PHP 新書。
杉田 聡 (2008) 『買い物難民—もうひとつの高齢者問題—』 大月書店。
杉田 聡 (2013) 『買い物難民をなくせ! 消えた商店街、孤立する高齢者』 中央公論新社。
鈴木克也 (2012) 『ソーシャルビジネスの新潮流—日本におけるダイナミックな展開を目指して』 エコハ出版。
テレビ東京報道局 (2015) 『ガイアの夜明け 挑む 100人』 日本経済新聞出版社。
ムハマド・ユヌス (2008) 『貧困のない世界を創る—ソーシャルビジネスと新しい資本主義』 早川書房。
村上 稔 (2014) 『買い物難民を救え! 移動スーパーとくし丸の挑戦』 緑風出版。

主要参考 URL

- ・ 移動スーパー とくし丸 <http://www.tokushimaru.jp/>
- ・ 買い物弱者対策と事業採算性
http://dliisv03.media.osaka-cu.ac.jp/infolib/user_contents/kiyo/DBa0630302.pdf (最終閲覧 2015年11月14日)
- ・ 買い物弱者対策としての移動販売のビジネスモデルに関する研究
https://ryuka.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=477&item_no=1&page_id=13&block_id=35 (最終閲覧 2015年11月14日)
- ・ 買い物弱者・フードデザート問題等の現状及び今後の対策のあり方に関する報告書
http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/150430_report_summary.pdf (最終閲覧 2015年11月14日)
- ・ 買い物難民問題と日本政府(われわれ)の課題
<http://www.maff.go.jp/primaff/koho/seika/project/pdf/access2-4.pdf> (最終閲覧 2015年11月14日)
- ・ 経済産業省 HP http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/ (最終閲覧 2015年11月15日)
- ・ 経済産業省『商業統計』各年版 <http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/27fyjichitai.pdf>
- ・ 地方公共団体における 買い物弱者支援関連制度一覧
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/27fyjichitai.pdf> (最終閲覧 2015年11月14日)
- ・ Nobelprize.org <http://www.nobelprize.org/>

西日本インカレ事務局への連絡事項

<企画シート作成上の注意>

- ※本企画シートは、「日本語」で書かれたものとし、1チーム・1点提出してください。
- ※本企画シートの項目に沿って、ご記入をお願いいたします。各項目に文字数制限はありませんが、1〜7以外の項目を追加することは「不可」とさせていただきます。
- ※本企画シートは、西日本インカレ事務局への連絡事項と企画シート作成上の注意を含め、3ページ以内に収めてください。事務局から審査員に渡す際は、A4サイズでプリントし、3ページ目までを渡します。
- ※大会参加申込み時点から、「参加メンバー」の変更があった場合、上記「西日本インカレ事務局への連絡事項」に記入してください。なお、本企画シート提出後のチーム名変更は「不可」とさせていただきます。
- ※企画内容は、未発表の（過去に他誌・HPなどに発表されていない）ものに限り、ただし、学校内での発表作品は未発表扱いとなります。
- ※商品写真、人物写真、音楽などを掲載・利用する場合、必ず著作権、版権の使用許諾を得てください。日経 BP 社・日経 BP マーケティング社は一切の責任を負いません。
- ※書籍や新聞等の文献から引用した場合は、出典先（使用した文献のタイトル・著者名・発行所名・発行年月など）を明記してください。統計・図表・文書等を引用した場合も同様に明記してください。また、Web サイト上の資料を利用した場合は、URL とアクセスした日付を明記してください。
- ※電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。
- ※その他、注意点については「企画シート・パワーポイントの作成および提出について」をご参照ください。