

17. 株式会社とくし丸 (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社とくし丸
本社所在地	徳島県徳島市
設立年	2012年

■取り組みの背景・課題

日常の買い物にも困る高齢者が増加、実状に応えるサービスが求められた

「買い物難民」のサポート

- 地方におけるスーパーの大型化や郊外化、人口減少等を背景とした地元スーパーの撤退や公共交通機関の弱体化等により、日常の買い物が大きな負担となっていた。
- ネット販売や宅配といった様々なサービスはあるものの、「注文から時間が経ち何を買ったか忘れてしまう」など、高齢者のニーズに応えていない状況であった。
- 買い物に困っている人は全国に多く存在し、高齢化を受けて、今後とも増加することが見込まれている。

個別訪問する中で築かれた信頼関係

- 事業開始前に個別訪問による需要調査を行い、ニーズやターゲットを探ることができた。さらに、対面での事業説明や誠意あるニーズ対応等により構築した顧客との信頼関係が事業を行う上での資産となった。

地域課題・企業課題

地域資源

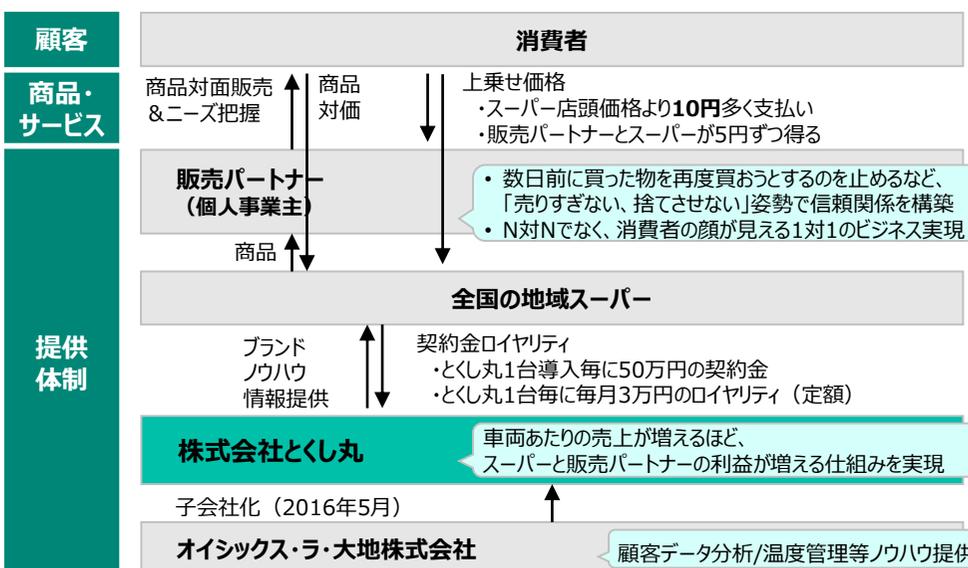
■事業概要

移動販売サービスを軸に、顧客との信頼関係を構築。高齢者の見守りや地域の雇用創出にも貢献し、あらゆるサービスを住民へ届ける「地域のインフラ」を目指す

- 株式会社とくし丸（以下、とくし丸）は、「買い物難民」と呼ばれる高齢者の各家庭を、軽トラックを改装した移動スーパー「とくし丸」で定期的に訪問するサービスを提供している。
- 冷蔵庫付きの専用軽トラックに生鮮食料品を400品目以上積み込み、販売スタッフが様々な商品を高齢者に届ける。全て対面で販売するため、高齢者を見守る役割も果たしている。販売スタッフとの会話や顔の見えるやり取りを通して、高齢者との間に信頼関係を築き、あらゆる要望に応える「おばあちゃんのコンシェルジュ」を目指している。
- とくし丸は全国の地域スーパーと提携、車両の運行は個人事業主である「販売パートナー」が担い、とくし丸はロイヤリティを得る。販売パートナーが車両を所有・運転して、提携スーパーが扱う生鮮食品や日用雑貨等の販売代行を行う。とくし丸は顧客開拓などノウハウ面でサポートし、売上が上がるほど、地域のスーパーと販売パートナーの利益が増える仕組みを実現している。
- 2016年5月にはオイシックス・ラ・大地株式会社の連結子会社となり、全国展開を進めている。全国の「買い物難民」のニーズに応え、さらなるサービス展開を図っている。



■事業モデル



■目指す姿

地域のインフラであり、メディアとなる

- 単なる移動スーパーの概念を超えた「地域のインフラ」となるべく、食品だけでなく電力や生活雑貨等、必要とする人にあらゆる商品・サービスを届ける。
- さらに、高齢女性と信頼関係を構築していることが最大の武器であり、この強みを活かした新規事業を創りたい。「おばあちゃんの頭の中にある郷土料理のレシピ情報を発掘し、コンテンツとして発信する」など、メディアとなることも目指す。

全国でのネットワーク拡大

- 高齢化が進むため、移動販売の分野は成長市場である。需要の増加に応えるよう、全国でネットワークを拡大する。
- また、より効率的に販売パートナー（個人事業主）がオペレーションできるように、IT技術も活用する。



17. 株式会社とくし丸 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- とくし丸創業者である住友氏は、23歳で起業した地方誌出版事業を売却、セミリタイアした。自身の母親が日常の買い物に大きな負担を感じていたことから、世間の「買い物難民」問題に着目した。
- 住友氏は、移動販売の知識もノウハウもなかったため、約1年を勉強の期間とした。鳥取県の地域スーパーが移動販売を手掛けていることをWebを通して知り、自身の想いを伝えて勉強させてほしいと依頼した。鳥取県へ何度も足を運び、実際に移動販売車に乗って手伝うなど、現場の中でノウハウを共有してもらった。
- 個別訪問を行う中で、住友氏は買い物に困る人が多くいることを実感。需要が確実に伸びるのに、誰も解決策を見いだせていない状況がビジネスの観点からもチャンスだと考え、起業を決意した。

ポイント ライトな事業体で運営

⇒ 事業体は、小規模な組織とした。具体的には、移動販売車両を個人事業主が保有・運営し、とくし丸本部はそれを束ねる事業モデルとした。地域に密着していた郵便事業の仕組みを参考とした。

② 事業化

- やみくもに営業しても売れる訳ではない。立上初期は一戸ずつ住宅を訪問して需要調査を行った。営業を行うのではなく、「日々の食事や買い物をどうしていますか？」と悩みについて話を聞いた。
- 立上初期は個人事業主の獲得に苦労したが諦めずに販売活動を実施した。メディア等に取り上げられて知名度が向上し、やがて個人事業主の応募者が増加、サービス提供地域を拡大できた。

ポイント 現場で話を聞いて課題を把握

⇒ 現場の話を直接聞くことで、実際の苦労や問題点が見えてくる。問題に合わせて、車両を何度も改良した。時には、個人事業主に対する顧客のコメントから、新事業のアイデアが出てくることもある。

ポイント ハブ組織と関係構築して多数のパートナーを獲得

⇒ パートナーである地域スーパーは、個別に営業を行うのではなく、スーパーの集まりである組織にアプローチした。集会で講演を行い、問合せがあったスーパーと協議した。その際には、「お願いします」と下手に出るのではなく、対等のパートナーとして交渉を行っている。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 日々の買い物に困る人は全国に多く存在する。全国展開のため、立上当初から全国規模の企業の傘下に入ることを念頭に置いていた。また、住友氏は事業の基礎を作ったものの、そのマニュアルを活用して他地域へ広げていくには別の能力が必要だとも考えていた。
- 数社と協議を行った結果、オイシックス・ラ・大地株式会社が「若く、今後も伸びる余地がある会社」で「代表の考えに共感、ビジョンが一致」と判断し、同社の傘下に入った。立上から8年でサービス提供範囲は47都道府県に拡大した。今後も事業拡大とサービスの高度化に取り組んでいく。

ポイント 地域スーパーや個人事業主と利益をシェアする事業スキーム

⇒ 個人事業主の負担を小さく、収入を増やすことに努めている。とくし丸の得るロイヤリティは、3万円/台・月の「定額/低額制」。その分、走行台数が増えればとくし丸の知名度が高まり、三方良しが実現する。また、個人商店の300m以内には近づかず、商圏を棲み分けることで、地域での共存を図っている。

B. 資金調達

事業が軌道に乗るまでは、自己資金でやりくり

- 住友氏は、本事業立上時には以前立ち上げた企業の売却資金を活用した。知人からの資金提供と合わせた1,000万円の自己資金で出資し、とくし丸を設立した。
- 「見栄を張ろうとするから、資金需要が大きくなる。資金がないなら、自分で何とかやりくりする。」ということが経営者の役目だと考え、事業が軌道に乗るまで自己資金で経営した。

事業拡大のスピードアップのために、事業を売却

- スピード感を持って事業を全国の地域で展開・拡大したために、大企業の傘下に入った。

C. 人材獲得・パートナー連携

最終的な採否基準は人柄

- 個人事業主の採用については、事業開始時から蓄積したノウハウを元に面接時に見るポイントを記載したチェックリストを作成し、採用面接を担う地域スーパーへ共有している。
- その際、最終的な採用基準として、「その人に自分の母や祖母を任せられるかどうか」という点を設けている。本事業は営業利益の獲得を先行させるのではなく、人が好きで、顧客のことを思いやることができる人が向くためである。

ビジョンは伝えるのではなく共感できる人を採用する

- ビジョンは普遍的なものであり、伝えようとしても完璧に伝えられるものではない。伝えようとするよりは、同じ想いの人を採用することを心掛けている。

D. その他工夫

培った人脈や全国メディアを活かした広報戦略

- 地元スーパーが発行するチラシやWeb広告も活用するものの、影響力が大きかったのはテレビなどの全国メディアであった。住友氏の番組出演によって、知名度が大きく上がった。
- メディア露出のための活動も重視している。例えばテレビ局への事業紹介資料送付や、前職までの人脈も活用した約2,000人に対する定期的なメールマガジン送付などが挙げられる。

成長過程にあわせた体制変更

- 立上初期は、住友氏が主導、補助する地元人材のみで事業を運営した。拡大期には、地域スーパーや個人事業主への働きかけが必要であるため、人間力を重視した採用で人員を拡大、成長過程毎に適した人材獲得・配置や体制づくりを行っている。