

(その1)

1：補助事業の具体的取組内容

本事業は、弊社の主たる業種「飲食サービス業」（大分類M）に該当する居酒屋等の飲食店事業を変更することなく、高齢者向けの配食事業を開始することにより、今後成長が見込まれる高齢者配食という新市場に進出する「新分野展開」事業であり、「緊急事態宣言特別枠」として応募いたします。

以下、本事業が、事業再構築補助金の要件に該当することを確認してまいります。

(1) 事業再構築要件について

製品等の新規性要件【2-2】

① 過去に製造等した実績がないこと：該当します

これまで弊社は19年間、飲食店を経営しており、現在は、居酒屋「中心屋あしやぎ」、麺類を主軸にした居酒屋「和歌山ちゃんぽん忠次郎」、焼肉屋「きねん」の3店舗を経営しております。また、3年前より、ヘルスケア事業部を立ち上げ、病院や介護施設内厨房の運営を委託契約し、病院や施設に入院・入居されている方々向けの食事を提供するための人材を投入しています。



焼肉屋「きねん（きねん）」の店内風景

一方、本事業は、健康に暮らしているけれども認知が始まる等で、ご自身では食事を用意するのが困難になった高齢者のご自宅へお弁当を宅配する「高齢者配食」事業であり、弊社にとっては過去に取り組んだことのない新規性を有する事業です。

② 製造等に用いる主要な設備を変更すること：該当しています

現在、弊社では各店舗内にそれぞれの店舗用の厨房があります。事業再構築にかかる「高齢者配食」事業を実施するためには、既存の各店舗の厨房を併用するようなオペレーションでは効率が悪く、相互の事業発展を阻害するところになるため、新事業専用の厨房設備を新たに設置（主要な設備を変更）する予定です。実施予定場所としては、現在は倉庫として賃貸している本社内のスペースを改装して対応する予定です。

③ 競合他社の多くがすでに製造している製品等ではないこと：該当します

新分野展開となる「高齢者配食事業」において、和歌山市内の競合となる高齢者配食専門業者（競合他社）は7店舗とあまり多くありません。なお、把握している競合他社の月間食数は以下の通りです。

■■■■■	約 ■■■ 食	■■■■■	約 ■■■ 食
■■■■■	約 ■■■ 食	■■■■■	約 ■■■ 食
■■■■■	約 ■■■ 食	■■■■■	約 ■■■ 食

（その他、地元の給食会社や個人の弁当屋で約 5,000 食を想定）

和歌山市の 65 歳以上の高齢人口は 105,954 人（平成 27 年）で、上記の食数を合計しても 10%程度です。高齢人口の着実な増加や、3年に一度（直近では 2021 年 4 月）改訂される介護報酬も今後、在宅介護・在宅医療へとシフトが進むのは確実です。在宅が増えれば高齢者配食の需要も高まることが予想されます。

そのような中、市内の高齢者人口増による市場の伸び率（全国平均年 3～5%）との相関関係を考えると、トップ業者（葬儀会社の仕出部門の副業）の■■■■■の伸び率はほぼ横ばい（内部資料入手済み）と低く、また、■■■■■の食数は、損益分岐点を下回っていると予想されます。

高齢者配食事業を本業の副業的に考えている、または、ご夫婦が個人事業的に営業している等のケースがほとんどの業界の中で、弊社は、飲食店とは切り離れた独立運営を実施します。専任の営業スタッフ 2 名を置き、地域包括支援センターへの営業による宅配獲得だけでなく、社会福祉法人や入居型介護施設等の大口契約獲得等への取り組みや介護連携等を通して、地域のシェア 1 位を目指しながら、高齢者人口が多いという特性をもつ地域の経済を牽引する事業に育ててまいります。

なお、食事の調理が困難で安否確認が必要な高齢者に対し、定期的に居宅訪問し栄養のバランスのとれた食事を提供しつつ利用者の安否確認を行う配食サービス事業者に対し、和歌山市は 1 食 100 円の補助を出しており、弊社も 4 月に事業者登録を済ませています。

④ 定量的に性能又は効能が異なること：該当します

これまでは店舗内で出来立てのお料理を提供するサービスを実施してきましたが、「高齢者配食」事業は、ご契約いただいたお客様に毎日（昼・夕）お弁当を配達するサービスです。つまり、働き盛りの会社員対象の飲食店から、高齢者の食の分野への進出であり、メニュー数、カロリー計算、食材や調理加工方法（かみごたえ度等含む）、調理から提供までの時間等、定量的に性能又は効能が全く異なる事業です。

市場の新規性要件【2-4】

① 既存製品等と新製品等の代替性が低いこと：該当します

高齢者配食事業は、高齢者向けのお弁当を製造し、配達する事業です。既存の 2 つの事業（飲食事業、ヘルスケア事業）では、お弁当の製造や宅配は実施しておりません。代替性が低いどころか、むしろ、高齢者にお弁当を宅配することは「攻めの営業」につなが

り、「待ちの営業」である既存事業（飲食店、ヘルスケア事業）についても周知する機会が増えることで、シナジー効果が見込めると考えています。

② 既存製品等と新製品等の客層が異なること：該当します

既存の飲食店3店舗は、30代から60代の働き盛りの会社員の社交の場として主にご利用いただいています。また、ヘルスケア事業部は、病院や介護施設に弊社の従業員を配置し厨房運営を受託するもので、医療・福祉施設の経営者を顧客とし、施設内の方々にサービスを提供します。一方、「高齢者配食事業」は「体が不自由なため買い物に行けない」「認知症があり自宅でガスを使用しての調理が危険」など、要支援1から要介護5までの高齢者が顧客であり、2つの既存サービスと新サービスの客層は全く異なります。

売上高10%要件【2-1】（売上高構成比要件）

④ 新たな製品等の売上高が総売上高の10%以上となること：該当します

下記に5年分の売上高計画を作成しました。総売上高に占める新展開事業の割合が要件（10%以上）を満たすのは、10.9%を達成する3年目以降（下線部分）を想定しております（下表「新展開」欄をご確認ください）。

		2020年 実績	2021年 初年度	2022年 2年目	2023年 3年目	2024年 4年目	2025年 5年目
売上高	既存	170,160	125,000	165,000	170,000	175,000	180,000
	新展開	0	6,000	24,000	36,000	48,000	60,000
	(%)	0%	4.8%	14.5%	<u>21.1%</u>	<u>27.4%</u>	<u>33.3%</u>
	合計	170,160	131,000	189,000	206,000	223,000	240,000

なお、前年（2020年）の売上高は、コロナ感染症拡大の打撃を受けたことで、前々年（2019年）比 XXXXXXXXXX でしたが、2021年1～3月の売上高は更に追い打ちをかけ、前年比50%に満たない実績となっています。そのため、2021年の売上高は、危機的な2020年の売上高の73%程度に留まる予測です。本事業は、新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越え、V字回復を目指す弊社の背水の陣、「選択と集中」の取り組みです。

応募申請する枠について

本事業は、「緊急事態宣言特別枠」として応募いたします。

① 【事業再構築要件】	事業再構築の定義に該当する事業であり、事業再構築の類型については「 <u>新分野展開</u> 」に該当
② 【売上高減少要件】	1～3月の合計売上高はコロナ以前の同3か月と比較して <u>44.9%減少</u> して該当
③ 【売上高減少要件】	令和3年1月～3月のいずれの月も売上高が対前年及び前々年の同月比 <u>50%以上減少</u> して該当
④ 【認定支援機関要件】	当事業計画は、認定経営革新等支援機関と策定して該当

⑤ 【付加価値額要件】	付加価値額、及び、従業員一人当たり付加価値額の年率平均 3.0%以上増加する見込みの事業計画を策定して該当
-------------	--

③ 【売上高減少要件】：該当します

下表は、飲食店3店舗の月別売上高推移表（直近3期分）です。2020年12月ごろからコロナ感染症が再拡大し、翌1月には「緊急事態宣言」が発令された影響で、2021年3月までの4ヶ月の売上高はどの月も10%減少どころか、昨年比50%未満の売上高しか達成していません（下表、赤枠内を参照）。

株式会社 中心屋 年別売上 (単位：千円)

	2019		2020	昨対比	2021	昨対比
1月						
2月						
3月						
4月						
5月						
6月						
7月						
8月						
9月						
10月						
11月						
12月						

④ 【売上高減少要件】：該当します

また、次の表のとおり、申請前の直近6か月間のうち1～3月の合計売上高は、コロナ以前（2020年）の同期間の合計売上高比44.9%と、10%以上減少しました。

単位千円	2019年1～3月		2020年1～3月	昨対比	2021年1～3月	昨対比
売上高						

この状況に対し、弊社では雇用調整助成金等を活用し、従業員の雇用を守ることを最優先に取り組みました。理由は、創業時から大切にしてきた「空腹を満たす店よりも、心を満たす店でありたい」を貫くためです。特に「心を満たす」という五文字は弊社の最も大切にしている部分であり、お客様の心を満たすには、働く従業員の心を満たす会社でなければならないと強く確信しております。

危機的状況の中、デリバリーやテイクアウトへのお客様の要望に対応することで、当店の売上高を獲得することも当然検討しましたが、設備が整わない中での業務を押し付けることによる従業員の負担増や、付け焼刃のオペレーションから生じるお客様の不満足の方

が事業へのダメージが大きいと判断し、実施を留まってきました。しかし、本補助金を活用することにより、店内にテイクアウト・デリバリー専用スペースを設置する改装に取り組むことができます。従業員に負担を強いることなく、お客様のニーズにお応えできる環境が整うため、今後は積極的にテイクアウトにも対応してまいります。

⑤ 【認定支援機関要件】：該当しています

本事業計画は、認定経営革新等支援機関の中小企業診断士オフィス Coco（ID番号 106230000110）と連携して策定しています。以前より構想していた「高齢者配食事業」内容を評価・検討しながら、事業再構築指針に照らし合わせ、「新分野展開」の定義に該当することを確認しました。

なお、本事業の補助金額は、3,000万円を超えない案件であるため、金融機関との連携は不要ですが、地元金融機関で認定支援機関である紀陽銀行紀三井寺支店の融資担当者とも連携し、本補助金の資金繰りのために2,000万円短期借入の確約もいただいています。

⑥ 【付加価値額要件】：該当します

5年間の損益計画書 (単位：千円)

上表「5年間の損益計画書」の通り、付加価値額は初年度こそ△39%ですが、1年後

		2020年 実績	2021年 初年度	2022年 2年目	2023年 3年目	2024年 4年目	2025年 5年目						
売上高	既存												
	新展開 (%)												
	合計												
粗利													
販管費													
営業利益													
付加価値額 (伸び率)													

197.9%、2年後 18.2%…と、3～5年で付加価値額の年率平均3.0%以上増加という目標を大きく上回り、生産性が高く、かつ、投資に対する費用対効果も高い計画です。

また、従業員一人当たり付加価値額は下表のとおり、年率平均3.0%以上増加する見込みの事業計画を策定しています。なお、付加価値額の算出根拠は次の通りです。

営業利益 前出の5年間の損益計画書の営業利益を転記しました。

人件費 2021年22人体制、2022年28人体制、2023年28人体制、2024年29人体制、2025年30人体制を組織する計画として計算しています。

減価償却費 10年間定額として試算し、毎年200万円を計上しました。

付加価値額の内訳						
	2020年 実績	2021年 初年度	2022年 2年目	2023年 3年目	2024年 4年目	2025年 5年目
付加価値額						
(伸び率)						
従業員1人あたり 付加価値額						
(伸び率)						
○営業利益						
○人件費						
既存分						
新事業分						
○減価償却費						
既存分						
新事業分						

(2) 具体的な取組の内容

① 現在の事業の状況

1) 事業環境 (強み・弱み、機会・脅威)

弊社が高齢者配食事業に取り組むにあたっての事業環境を、SWOT分析を使って、下表のように整理してみました。

高齢者配食事業についてのSWOT分析

S 強み	★ 機会をとらえて弱みを克服、強みを活かします ★	O 機会
創業19年・3店舗の飲食店経営の実績 人材育成力 地元でのブランド力 病院委託事業で獲得した調理ノウハウ 社長の給食会社での勤務経験	高齢人口の増加 未成熟（ブルーオーシャン）な高齢者配食事業 高齢者配食フランチャイズ（シルバーライフ）への加盟 事業再構築補助金の公募	
W 弱み		T 脅威
高齢者配食市場での経験なし 高齢者向け献立の立案力 顧客管理等のシステム 高齢者配食専用厨房なし		コロナ感染症拡大による接触への不安 後発者の高齢者配食事業への参入 食の安全への対応の遅れ

弊社は、これまで19年間にわたり営業してきた飲食事業が、昨年からはまった新型コロナ感染症拡大の影響を受けて危機的な状況に陥る中、新分野展開として「高齢者配食事業」に見出しました。それは、弊社の「**(S)強み**」である「人材育成力」を源泉とする、高い「接客」や「営業」の能力、2年前から



「居酒屋甲子園」関西代表として、全国大会にも出場(2017年)

から取り組み始めたヘルスケア事業(病院の厨房委託)で獲得した「調理ノウハウ」、また、「社長の給食会社での勤務経験」を生かせる事業であるからです。

ただ、「**(W)弱み**」としては、これまで全く「経験のない高齢者配食市場」であり、「高齢者向け献立ノウハウ」や「設備」もなく、また、飲食店では必要のない「顧客管理システム」運用(デジタル技術活用)が重要な役割を果たすことなどがあります。

そこで、「**(O)機会**」として、上場企業であり高齢者配食サービスのフランチャイズ事業を営む「株式会社シルバーライフ」の仕組みを活用することで、これらの弱みを克服することができるかと判断しました。また、新設が必要な「高齢者配食事業専用の厨房設備」については、「事業再構築補助金」を活用することで財務的負担の軽減が可能です。

「**(T)脅威**」となる「競合の参入」に対しても、スピード感を持って本事業を展開することで市場を獲得し、強い事業への地盤を早期に確立、「**選択と集中**」を実施します。

既存の飲食店事業に関しては、これまで既存設備の非効率性を考慮すると対応できずにいたテイクアウトやデリバリー需要(人気メニューは「焼き餃子」「冷凍キムチ」など)に、本事業の中での店舗改修を経て対応していく予定です。そして、高齢者配食事業を立ち上げることで、今までリーチできていなかった顧客層への能動的な広がりやつながりが生まれ、既存飲食店への来店が増えるなどのシナジー効果も期待できます。

2) 事業再構築の必要性

弊社の主力事業である外食事業部は、新型コロナ感染症拡大の影響を受け、これまで想像もしなかった危機的な事態に陥っています。ウィズコロナ時代の人々の生活様式の変化を鑑みると、今後も従来のビジネスモデルを継続することだけでは、経営が立ち行かなくなるのは想像に難しくありません。お客様の心を満たす企業として、従業員の雇用を維持し、企業として存続し続けるためにも、大きな方向転換は不可欠です。今回の事業再構築は、V字回復達成を狙う弊社にとって、極めて重要な試みだと考えています。

② 事業再構築の具体的内容(提供するサービス、導入する設備、工事等)

1) [高齢者配食事業における新分野展開の取組について]



「まごころ弁当」の一例

本事業では、認知症が始まり、一人暮らしで自炊が困難になり始めた、概ね 75 歳を超える高齢者に昼・夕食のお弁当の配食サービスを 2021 年秋頃までには開始します。今後市場の拡大が見込まれる高齢者向けの配食事業に、弊社がこれまでに飲食店事業やヘルスケア事業で培った「人材育成力」（接客、チーム力、調理ノウハウ、営業力）を活用します。これまで経験のない

「（高齢者配食向け）食材の仕入れ」「メニュー開発」「顧客管理システム」については、株式会社シルバーライフのフランチャイズ「まごころ弁当」に加盟することで、食材ロスの低減、献立ノウハウの外注化、経営の効率化（デジタル技術活用）を図ります。

なお、同社のフランチャイズを選定した理由は、メニュー開発、無駄のない食材仕入、顧客管理システムなど、弊社内に保有しない機能を提供していること、一般的な「冷凍食材主体」ではなく「冷蔵食材主体」であり美味しいこと、フランチャイズに関する費用がリーズナブルに設定されていること（月会費 3 万円のみ/税別）、営業エリアについてフランチャイズ店舗間で制約がなく、事業拡大への可能性が大きいこと、などがあります。

○提供するサービスおよびターゲット顧客

具体的な提供サービスは、高齢者の居宅に昼食および／または夕食としてのお弁当をお届けし、訪問時に直接面談で安否確認を実施することです。

お弁当の種類は、主に 5 種類（普通食、小町（カロリー・塩分コントロール食）、カロリー調整食、たんぱく調整食、ムース食）あり、価格は 1 食 345 円～864 円（税込）です。

弊社のコア顧客は、要支援 1 から要介護 5 までの単身世帯の後期高齢者（75 歳以上）約 60,000 人は減少することはないと、加えて、介護報酬の改定により、今後も施設ではなく在宅による介護・医療へとシフトしていくのは確実であり、在宅が増えることで高齢者配食の需要もさらに高まることが予想されます。

○既存事業との関係

弊社は、既存の飲食店舗の運営と高齢者配食事業を完全に分離し、独立事業部とするため、副業的な認識は一切ありません。経理スタッフ以外は全て専任スタッフを雇用して、本事業に集中することにより、自社の強みを発揮しやすい環境を整えます。なお、高齢者配食サービスへの営業を開始したことで、新しい顧客層への能動的なつながりが広がり、既存飲食店へのご来店が増えるなどのシナジー効果が生まれることも期待できます。

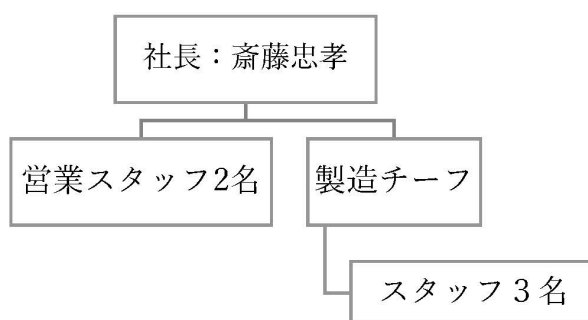
○実施体制

当初から、独立事業として従業員 6 名を雇用します。当初の損益分岐点売上高月 100 万円を超えるのは早くも 8 月で、4～7 月までの 4 か月間は赤字となることを想定しています。その後、組織体制は拡大を予定しています。

営業に関しては、まずは2名の女性営業スタッフを採用し、地域包括支援センターを細目に訪問することをはじめ、大口（一箇所で10食以上）契約獲得も視野に入れ、医療法人や社会福祉法人、入居型介護施設等への営業活動も予定しています。当初の挨拶回りの後は、月1程度の継続訪問が主体となります。具体的な営業先は次の通りです。

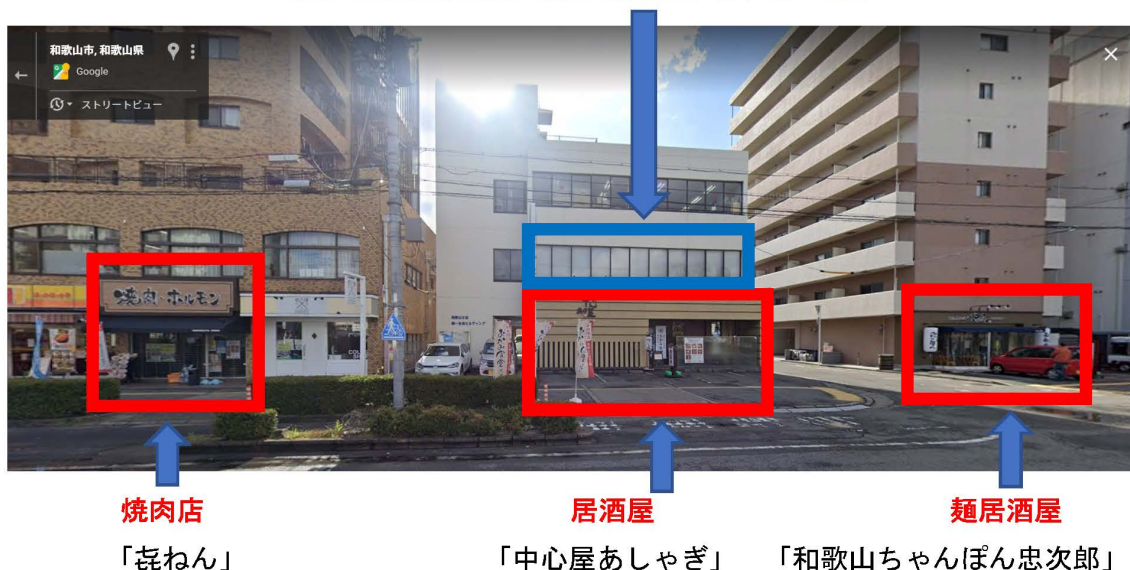
- ・ 市区町村の高齢者福祉担当者に挨拶、営業、試食提案
- ・ 民間介護事業所のケアマネージャーに挨拶、営業、試食提案
- ・ デイサービス等の施設への配食提案
- ・ 病院、薬局、診療所へ挨拶、営業、試食提案

なお、本事業の陣頭指揮は、代表取締役が担います。



○事業実施期間内に投資する建物の建設・改修等の予定

高齢者配食事業用に厨房を設置する本社の倉庫スペース



上記写真の赤枠は既存の飲食3店舗で、青枠の部分が本事業を実施する場所になります。今回、新設する15坪の厨房スペースは本社内にあり、現在は倉庫として賃貸しているスペースであるため、新たに賃料が発生することがありません。人材や調理ノウハウら保有する資源と共に、理想的な弊社のリソースの最適化と考えています。

厨房新設のための改装工事は2021年4月中にはスタートし、5～6月より新事業を本格稼働させることを計画しています。

	2021年	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2022年	2023年	2024年
工事		➡											
営業		➡											
配食			➡										
従業員数 (パート含む)		6名			8名			10名			12名		15名
顧客数		58			200			300			400		500
損益		赤字			黒字化								

月	日	曜	作業内容
4	19	月	●
	20	火	
	21	水	●
	22	木	
	23	金	
	24	土	天井塗装 排水管を1階グリーストラップに繋ぎ込み (9:00~12:00予定)
	26	月	空調取付
	27	火	パーティション
	28	水	美装
	30	金	厨房機器搬入・設備繋ぎ

テイクアウト・デリバリー部門の改装工事については、本補助金採択後に着工を予定しており、洗練されたレイアウトと充実した品揃えが売りの店舗づくりを実現します。

○機械装置等の型番、取得時期や技術の導入

主な厨房機器は下記の通りで、2021年4月30日に購入及び搬入日の予定です。

<p>食器洗浄機 SD62SB-L 516,200円</p>  <p>SD114GSH</p>	<p>冷蔵庫 CRD-090RM-F 268,200円×3台</p> 
<p>ガステーブル MGTX-126F 123,600円</p> 	

○研修等の時期（詳細スケジュール）

株式会社シルバーライフのフランチャイズに加盟することで、開業前の運営指導および営業同行の指導を受けます。フランチャイザー本部から担当スーパーバイザーが派遣され、実地研修を行う予定で、新厨房及び会議室において従業員2名が受講します。

研修日時 5月10日～14日の5日間 10:00～17:00

研修内容 【5月10日～13日】

- ・営業マニュアル読み合わせと確認、質疑応答（1日2時間×4日間）
- ・盛付けマニュアル読み合わせと確認、質疑応答（1日1時間×4日間）
- ・顧客管理システムの指導と入力作業（1日1時間×4日間）
- ・訪問営業活動（1日10件×4日間）

【5月14日】

- ・全マニュアル通し試験（不合格の場合、研修延長）
（合格の場合、5日間の研修の振り返りと今後の計画）

参加者 担当社員 XXXXXXXXXX 2名。

2) 他者、既存事業と差別化し競争力強化

○競合他社との差別化

競合と比較して、補助事業の成果は次の側面において評価できます。

技術面：弊社では、2019年2月よりヘルスケア事業部を立ち上げ、現在、和歌山市内の医療法人と病院給食の委託契約を結び、病院内厨房を運営しています。ここで培った病院食の知識と調理ノウハウは、高齢者配食サービス事業において、他社には真似のできない、お客様から信頼を得るアドバンテージであると考えています。

営業面：ほとんどの他社は専門の営業スタッフを置いておらず、スタッフが配送の合間に事業所に訪問しています。「選択と集中」を戦略的に組み合わせ、専任スタッフを置く弊社の営業とはスピード感が全く違います。

価格面：同業他社と比較して同価格を維持するため、価格に安心感があります。

性能面：FC加盟により提供される食材・献立を活用するため、性能は担保されます。契約農家からの直接仕入、旬野菜の多用、管理栄養士監修の飽きない献立、などが性能に関する主な特徴になります。また、調理ノウハウが卓越している点については、**技術面**で述べたとおりです。

優位性：他FCは配達エリア保護をしており、競争原理が働かないことからジリ貧になる可能性が高いですが、当社が契約するFCは配達エリア保護をしていないため、営業努力次第で大きく優位に立つことが可能です。

収益性：食材は全てFC本部工場から加工済み食材が届くため廃棄ロスがなく、また、昨今の調理師の人手不足にも対応でき、経験の浅いパート従業員のみでも運営が可能です。既存事業とは別事業として立ち上げ、6名を雇用する予定ですが、人件費及び法定福利費の負担を押しえられることから、スピード感を持って食数を獲得することができ、早期に黒字化が可能です。

○代表の経験値

最後に、弊社代表は過去約5年間、和歌山市に本社を構える給食会社の会社再建を依頼され、代表取締役をしていた経験があります。その間、小学校の学校給食（1日最大2500食）、障害者施設（約10施設）、老人介護施設（約30施設）、大学病院レストラン、大手電鉄会社社員食堂を立ち上げてきました。自社事業としては新分野展開に該当しますが、給食事業の経験値が豊富であり、老人介護業界にも精通しております。他社が苦手とする法人営業を最も得意とするため、2021年度中に市内でシェアNo.1になる可能性も極めて高く、予定している付加価値額が十分に達成できる計画といえます。

3) 既存事業の縮小又は廃止、省人化について

既存事業は、新分野展開によって、および、デリバリー・テイクアウトへの対応によって、2022年までは拡大基調を想定しており、縮小はありません。また、当社の強みである「従業員を大切に作る社風」が崩壊することは、会社経営自体を根幹から揺るがせる危険な事態であると考えておりますので、従業員の解雇もなく、したがって再就職支援の計画等の従業員への適切な配慮の取組をする必要もありません。

(その2)

2：将来の展望（事業化に向けて想定している市場及び期待される効果）

① 本事業の成果が寄与する具体的なユーザー、マーケット及び市場規模等
[増え続ける高齢者人口]

65歳以上の人口は、現在3千万人を超えており（国民の4人に1人）、2042年の約3千8百万人でピークを迎え、その後も75歳以上の人口割合は増え続けることが予想されています（引用元：厚生労働省「今後の高齢者人口の見通し」）。

2007年時点で62.9兆円だった高齢者向けの市場規模は、2025年には100兆円を超える見通しです。



翻って、和歌山市は、全国に比べ高齢化率が進んでいます。将来の総人口は減少が予想されていますが、高齢者人口についてはほぼ横ばいが保たれることが予想されています（下表参照）。

【和歌山市の将来推計人口】 社会保障・人口問題研究所（2018年3月推計）

年齢階層	国勢調査		将来推計人口				
	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年
高齢者人口 (65歳以上)	106,615	108,563	106,279	104,493	103,886	106,452	104,306
後期高齢者人口 (75歳以上=再掲)	51,154	57,788	64,692	64,231	61,017	59,439	59,840
総人口	364,154	355,564	344,850	333,188	320,952	308,663	296,577

[拡大する高齢者配食サービス市場]

「体が不自由なために買い物に行けない」「認知症があり自宅でガスを使用して調理するのは危険」などの課題を抱える、要支援1から要介護5までの高齢者人口は、その後2042年まで増加し続ける予想になっています。

このような人口の高齢化や生活習慣病の増加を背景に、介護食、高齢者食、治療食の市場は今後も堅調に拡大すると予測されています。加えて、国の政策や高齢者の生活スタイルの変化から、病院から高齢者施設に、そして、高齢者施設から在宅にと、高齢者の住処

が変化する結果、同じ介護食市場でも、在宅で単身高齢者や高齢者夫婦が買い物や調理の手間暇をかけず栄養に配慮された美味しく安全な介護食が求められることとなります。

実際に、メディカル給食・在宅配食サービス市場規模（末端売上高ベース）は、病院給食市場は伸び悩む一方で、在宅高齢者の増加から、今後も着実に拡大すると予測され、特に民間サービスが市場を牽引する見込みです。2018年に2兆2,589億円だった市場規模は、2023年度には2兆3,777億円に増加すると予測されています。引き続き、病院給食の比率が低下し、高齢者施設給食と在宅配食サービスの比率が高まる見通しです。（矢野経済研究所調べ）。



注1. 末端売上高ベース（給食サービス最終価格ベース）

矢野経済研究所調べ

自治体サービスが従来のボランティアから業者委託へとシフトしているうえ、配食数自体も昼食のみから昼食＋夕食の計2食に、サービス日数も週に2～3回から週に5～6回のサービスへと移行しつつあり、民間高齢者配食サービスは、今後より一層の市場拡大が見込まれています。

[和歌山市の高齢者配食サービスの市場規模]

将来推計人口から、今後数年の和歌山市の平均的な高齢者人口を約104,000人とし、うち後期高齢者約60,000人として市場を捉えてみます。弊社のコアな顧客は単身世帯の後期高齢者ですが、その中で配食を希望される人口は、増加の一途をたどるのは想像に難しくありません。まず、25%の後期高齢者が配食サービスを利用すると仮定：

$$\boxed{\text{後期高齢者の人口} : 60,000 \text{ 人} \times 25\% = 15,000 \text{ 人}}$$

ターゲットの人数は1万5千人と算出されます。この人たちが1日2食（1食あたり500円）の配食サービスを利用すると想定します。

$$\boxed{15,000 \text{ 人} \times 1 \text{ 日} 2 \text{ 食 (昼食・夕食)} \times 1 \text{ 食} 500 \text{ 円} \times 362 \text{ 日} = 54 \text{ 億円}}$$

和歌山市の高齢者配食サービスの市場規模は、年間54億円となることが試算されます。

② 価格・性能的な優位性・収益性や課題やリスクとその解決方法など

弊社が提供する高齢者配食サービスを他社のサービスと、以下の側面から比較検討してみたいと思います。

〔価格〕 同業他社と比較して価格は同等であるため、価格面における優位性はあまりなく、しかし、劣位になることもありません。

〔性能的〕 F C加盟にするため、性能面については一定のレベルを担保できます。弊社が加盟する予定の「まごころ弁当」の特徴は次の通りです。

- 70歳前後のご高齢者様に必要なカロリー（1500～1700kcal）栄養素を目安に1食ご飯付き400～600kcal、30品目前後の食材を使用
- 和食中心、心が和む家庭の味付け
- 食材の大きさ、形、固さ、ご高齢者様が食べやすいようにしつつ、ある程度歯ごたえも楽しめる
- 季節に合わせてメニューを入れ替え、お客様のお声を頼りに絶えずリニューアル実施

「まごころ弁当」F C本部は、配達エリア保護していないため、努力次第では後発のお店であっても先に営業している2店舗よりも優位に立てる可能性は十分にあります。（他F C社は配達エリア保護をしており、競争原理が働かないためにジリ貧になる可能性が高い。）

また、食材は全て本部工場からの調理済食材を必要量だけ仕入れるため、食材廃棄が発生せず、また、昨今の調理師の人手不足には影響を受けずにパート従業員のみでの運営が可能であるため、人件費及び法定福利費が控えられる点も収益性が高い状態を維持できる要因となっています。

③ 成果の事業化見込み、目標時期・売上規模・量産化時の製品等の価格

①で算出した高齢者配食サービスの年間の市場規模54億円のうち、弊社はシェア10%を目標にしています。つまり、売上高は5億4千万円と算出されます。

年間売上5億4千万円に対して、人件費率を30%とすると1億6,200万円となり、パート従業員（給料年間100万円）に換算しますと、162名の雇用が創出されることになり、弊社も地域の経済成長の牽引役の一部分を担えると思います。

営業活動は既にスタートさせており、現状で顧客は58名を確保、売上高にして約60万円を確保しています。他社が行わない法人営業を積極的に行い、大口契約を月1件獲得するペースで進めば、損益分岐点売上高100万円を超えて黒字転換するのは、8月以降になると予測しています。

弊社としては積極的な営業活動を続け、衛生管理が徹底した厨房で安心安全な弁当を製造・配食し、全従業員に「私たちの仕事は介護サービス」だと位置づけ活動していけば、和歌山市内での年内のシェアトップは十分可能であると考えています。