

『業種別支援の着眼点』

2023（令和5）年3月

小売業

金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

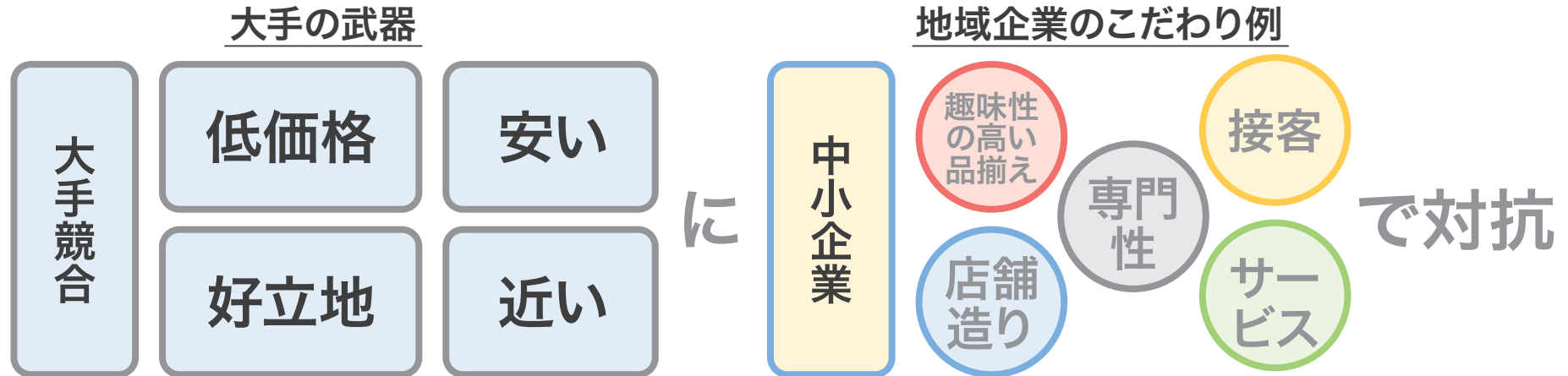
5 小売業

業種別に事業者支援の「入口」となりうるポイントにフォーカスしています。また、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめたものであり、実務者の主観的な表現等を含みます。

本書を出発点として、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。

1 中小規模の小売業 戦いの基本原則

「安い」・「近い」と、どのように戦っていくか？ ～選ばれるお店とは～



- 大きな資本を投下
- 同一地域に複数店展開という場合もある
- 週末型の複合店舗への出店（複合店舗自体が運営する競合先もある）

- 単店舗運営が多く、経営資本も小さい
- 上図のような“こだわり”要素の組み合わせで「存在感」を訴求する
- 大手との消耗戦にならない経営が重要になる

～ 大手・全国チェーンというものを冷静に捉えることが重要 ～

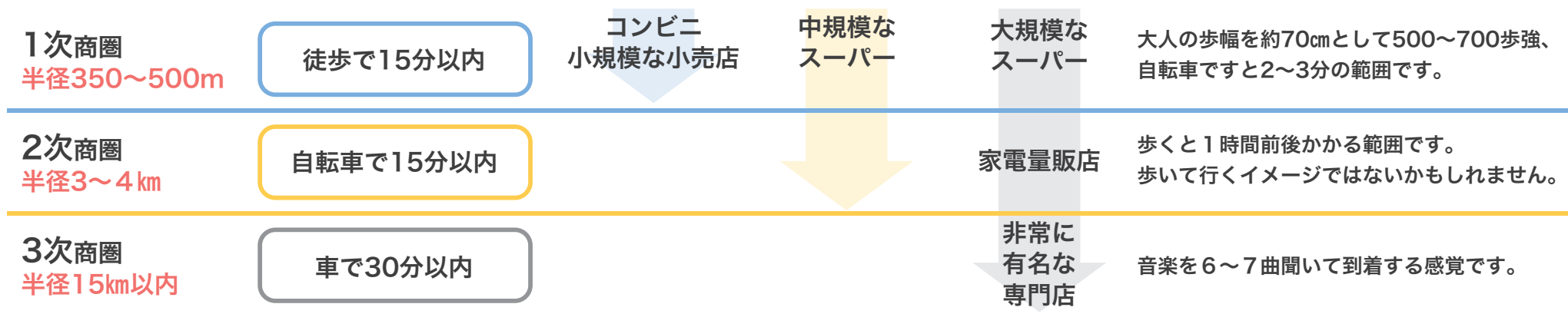
小売業は製造業や飲食業と異なり、自ら品質や味といった差別化を創造することが困難な業種といえます。従って品揃えや、取り扱う商品への専門知識、専門的なアフターサービス等との関連的な販売（例：特定人気車種に特化した中古車販売業）等が事業性を見極めるポイントになります。一方で、大手量販店は大量仕入大量販売を軸としたビジネスモデルを展開していますが、昨今では決して侮ることができない専門商材の販売も手掛け始めています（例：ホームセンターでペットやプラモデル関連の商材販売）。大手量販店は、建設や流通コストも徹底的に低減し、好立地に出店しています。そのような大手量販店が、中小小売業の主要な生命線である専門性・趣味性の高い分野に進出してくることは脅威といえます。

このような昨今の大手競争の傾向も踏まえると、金融機関は地域の中小企業を応援することが多いこともあり、事業性の判断も“判官鼻臍”になりがちで、“大手のサービスは均質的”“大きいから小回りが効かない”と固定概念で捉えてしまうこともあります。似たような商品なら“安い”“近い”という強力な武器を持った競争相手だという点、そして、取引先企業の“こだわり”が、競争相手にどのくらい対抗できるか、という点を冷静に判断することがポイントになります。

2 商圈の感覚

～普段の感覚から商圈をイメージしましょう～

大まかな商圈イメージ



～ 汗をかいて理解するしかない「専門性」の難しさ ～

専門性

という言葉と
どのように
向き合うか

中小小売業の強みの一つに「専門性」という言葉があります。例えば、釣具店であっても、「フライフィッシングの専門店であり、店主は趣味人なら知る人ぞ知るその道の有名人、そして店主を囲むように顧客クラブがある釣具店」「扱われている商材も、店主が世界中で釣りをした経験から仕入れるこだわりの品ばかりの釣具店」という極めて分かりやすい専門性を有している事業者はまれです。

「専門性」といっても、趣味の世界やプロが使うといった買う側のレベルに合わせた商材を指す場合だけでなく、利用のシーンや条件が極めて限られる、または過去には標準仕様だった商材でも、技術革新や代替品の流通が進み利用の範囲が限られるものも、「専門性」という言葉で括られてしまうこともあります。

もちろん、販路や市場性の確認も必要ですが、その分野自体の理解を自分自身の努力である程度深めないと、事業性を目利きできないということも小売業の「専門性」の特徴です。実務的には、社長や店主から商材の説明を口頭で受けることが多く、飲食業と異なりその場で“味”等の差異性を直接的な経験で体感することができないということも、専門性理解の難しさといえるでしょう。昨今は、SNSやインターネット等に様々な分野の多くの情報が存在しますので、理解深耕に活用されるとよいでしょう。

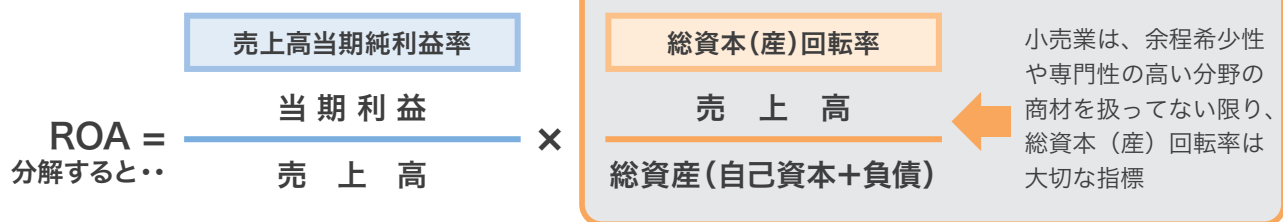
中小小売業の目利き（決算資料編） その1

小売業といっても、地方に多店舗展開しているスーパーから町の小さな雑貨店まで千差万別です。ここでは、中小規模の小売業（地域限定・大きくても2～3店舗程度の運営）について、事業性の把握や目利きの初動に必要なポイントをまとめます。

1 総資本回転率

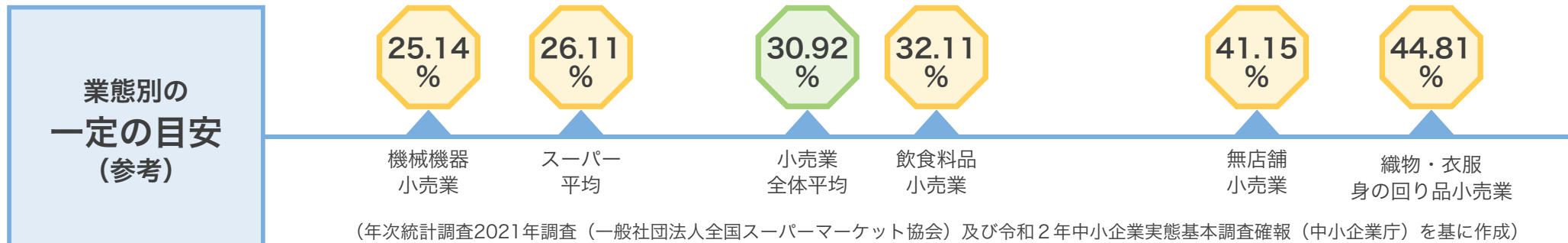
- 一般論として「小売業は事業資産を繰り返し、どれだけ売上高を確保しているか」が事業の基軸になりやすいので、3年程度の傾向で事業全体の大まかな流れをつかむ
- “自社物件”か“賃借物件”かにより、数値の変化もあるため、業界平均との比較よりも、個社別の傾向・変動に注視することもポイント

経営分析の最も基本的な指標の一つにROAがあります。ROAとは『経営資産からどれだけの利益を稼いでいるか？』を示します。右のROA分解式では、小売業は一般的に、総資本回転率を基軸にROAを向上させる傾向が強いため、一つの目安ですが、着眼点として留意することもポイントになります。



2 売上高総利益率

- 小売業の特徴は、取扱品目によって大きく変化することが多く、また規模による違いも大きい
- 規模・取扱商材等が類似した比較しやすい業界平均比較があれば参考になるが、適切な比較指標が見つからないことが多い
- 売上高総利益率についても、他社比較よりも自社の3年程度の傾向をみるとよい



上図のように、おおよそ『小売業の平均で3割ぐらゐの粗利益率』とみることもできますが、取扱品目や業態（規模等）によって売上高総利益率も大きく変化します。そのため、特に中小規模の小売業の場合は、“事業を継続していけるだけの粗利益が取れているか”“自分達で考えていたように粗利益は取れているか”“ここ数年の傾向はどのようになっているか”という観点と、“類似業態の平均値は参考程度に比較する”というくらいのスタンスが現実的かもしれません。

中小小売業の目利き（決算資料編） その2

小売業といっても、地方に多店舗展開しているスーパーから町の小さな雑貨店まで千差万別です。ここでは、中小規模の小売業（地域限定・大きくても2～3店舗程度の運営）について、事業性の把握や目利きの初動に必要なポイントをまとめます。

3 経常利益（雑収入）

- 小売業では、メーカーや問屋から、年間の販売数・額によってリベートが支払われることが多い
- リベートは決算書上で雑収入として扱われることが多く、そのため本業収益（営業利益）とは分けて計上される場合も少なくない
- リベートの金額・内容に注視して実際の本業収益の傾向を把握することも大切

小売業（卸売業にも多い）は、仕入先からのリベートも含めて損益（経常損益）を確保している企業も多く見受けられます。リベートにも様々な種類がありますが、下図の例のように、営業利益段階では赤字でも、雑収入（リベート）を入れて、経常利益段階で少額黒字を維持している中小規模の小売業もあると思われます。

もちろん、リベートに頼らず、営業利益段階で大きな黒字を創出するのは理想ではありますが、仕入先との力関係から、納入価格段階で大手と同等の条件を引出すことが難しい中小規模の小売業は、仕入先から「これだけ売ったら、〇%戻すので、この金額で仕入れてください。」という成果報酬のような値引きに近い、リベート頼みの営業を余儀なくされることも少なくありません。また、仕入先や取扱商品も一つではないため、1年間事業を行い「最終的に決算で赤字か黒字かは、各社からの年度末リベート次第」という企業も多くあります。（訪問時にリベートの条件等のヒアリングも忘れないようにする。）

	(単位：千円)				(単位：千円)			
	R2.3期	R3.3期	R4.3期		R2.3期	R3.3期	R4.3期	
売上高	80,000	75,000	72,500	}	受取利息	10	10	5
売上原価	56,000	51,700	51,700		受取配当金	15	15	10
売上総利益	24,000	23,300	20,800		雑収入	3,975	2,775	2,485
一般管理費	26,000	23,800	21,800		計	4,000	2,800	2,500
営業利益	△ 2,000	△ 500	△ 1,000					
営業外収入	4,000	2,800	2,500					
営業外費用	1,200	1,150	1,100					
経常利益	800	1,150	400					

- 雑収入の内訳は確認可能か？（科目明細）
- リベートが認識できるなら売上高との比率を確認
- 認識できない場合は、雑収入と売上高との比率を確認

リベート（雑収入）増減の類推例

- 売上高に対する比率が減少**

 - 純粋に仕入先のリベート条件が悪化
 - リベートの対象になっている仕入先商品の販売不振
 - 売上総利益が改善していれば、仕入価格の安い（リベート率の低い）取引先への変更（経常利益ベースでのバランスは良化しているか？悪化しているか？も併せて確認）
- 売上高に対する比率が増加**

 - 純粋に仕入先のリベート条件が改善された、または、対象商品の販売が好調であった
 - 一過性の販売促進のためのリベート収入があった（通常のリベートと異なり継続性がない）
 - 仕入条件の変更、仕入価格の値上げ、リベート率の増加等（経常利益ベースでのバランスは良化しているか？悪化しているか？も併せて確認）

中小小売業の目利き（訪問時編） その1

小売業

訪問時編

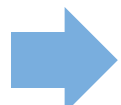
小売業といっても、地方に多店舗展開しているスーパーから町の小さな雑貨店まで千差万別です。ここでは、中小規模の小売業（地域限定・大きくても2～3店舗程度の運営）について、事業性の把握や目利きの初動に必要なポイントをまとめます。

1

売場面積

- 売場面積を把握していないことが多いので確認するとよい
- 広さの目安は、身近な店舗等をモノサシにするとよい（例：コンビニエンスストア）
- 売っている商品で大きく異なるが、1人当たりの管理可能面積の目安を持つとよい
- 中小規模の小売業の場合、同業・同種比較が難しいが「売場面積当たりの売上高」の比較は、一定の目安になりやすい場合もある

従業員1人当たりで
管理可能な売場面積



目安
8～10坪
程度

- 一人で切り盛りする店舗の上限面積もこの程度が目安
- 業種・業態により変動が大きいため、ヒアリングで確認しておく程度のものであるという認識は必要
- 売場管理（≒接客・品揃え（チャンスロス防止）・顧客動向の観察等）において、小まめに目が行き渡る範囲
- 例えば、書店と趣味の専門店では大きく異なることもあるので、あくまでも中小規模の小売業としての目安とする
- 目安と実態との差異が大きい場合は、その理由をヒアリングし、オペレーションの理解を深める入り口とする

業種・業態で大きく変動する！（おおよその目安）

2

取扱アイテム数 売れ筋商品

- 業種・業態、季節等により変動が大きいかも多いが、大まかな把握は必要
- 中小規模の小売業の場合でも、発注台帳の確認や仕入先への問い合わせにより、ある程度の確度で把握可能
- 併せて、売れ筋商品等の把握について、精緻な分析ツール等で分析をしているケースは少なく、ヒアリングによる感覚程度の把握しかできない場合もあるが確認はしたい

従業員1人当たりで
管理可能なアイテム数



目安
80～100
アイテム

- スーパー等の総合量販店では、この数倍のアイテムを1人で担当・管理している
- ただし、実際に目配りをして、しっかり管理できるアイテム数は、約80～100アイテムが目安になる
- 棚卸資産回転日数の短縮や効率の良い発注、売場のチャンスロス防止等、課題は多いが、実際に従業員が意識できる範囲で一般論としての目安を把握しておく（事実上実行不可能な提言で、事業者側との信頼関係を損なわないようにする）
- 最新の自動発注システム等で、管理可能な範囲は広がることも考えられるが、中小企業の経営資源から類推すると導入のハードルが高いケースもある

業種・業態で大きく変動する！（おおよその目安）

なぜ「売場面積・アイテム数」の
把握が重要か？

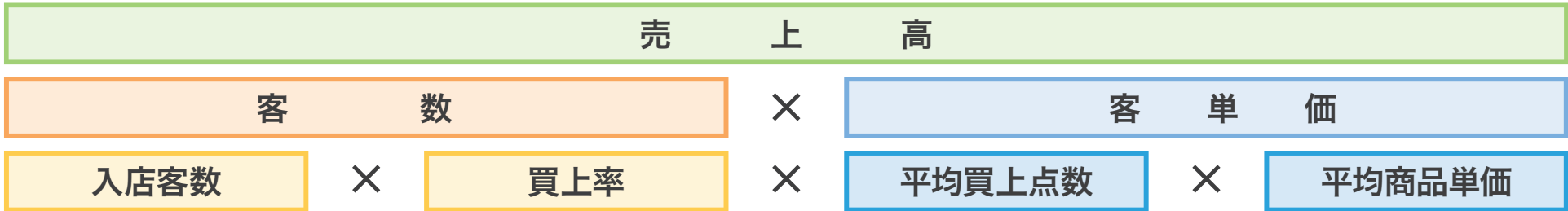
1人当たりの売場面積やアイテム数を上げた理由は、小売業での支援において、支援の初期段階から“在庫を絞る”“効率の良い発注をして在庫回転率を上げる”のような、アドバイスをするケースもあるからです。もちろん放漫な売場・在庫管理は放置できませんが、実際に改善するのは「人」です。売場において、人が管理できる面積やアイテム数を把握することで、実行不可能な提案をすることを避け、売場において現実に着手できる改善範囲を理解することが重要です。

中小小売業の目利き（訪問時編） その2

小売業といっても、地方に多店舗展開しているスーパーから町の小さな雑貨店まで千差万別です。ここでは、中小規模の小売業（地域限定・大きくても2～3店舗程度の運営）について、事業性の把握や目利きの初動に必要なポイントをまとめます。

3 売上高構成式ベースのヒアリング

- どのような売上対策を進めるにしても、売上高の内訳の把握や推計は必要
- 詳細なデータを持っていない場合は、ヒアリングや売上伝票枚数、レジ件数等から推計するなどの作業も必要（“大体このくらい”という程度で可）
- 詳細なデータの管理をしていないケースが多いという認識が必要



- 客数としてしか把握できないこともある
- 客数も感覚でしか把握できていないこともある
- 「レジ精算件数等≒客数」とするしかないこともある
- 業種や管理手法のレベルにより詳細が分からないこともある
- 「売上高÷客数」でしか推計できないこともある

4 差別化要素の確認

- 大手量販店やWeb販売との対抗軸はどこにあるか
- 漠然と“強みは何ですか？”と聞くだけでは、まとめきれないこともある
- 自分がお客様なら、どこが“差別化”のポイントと感じるか
- 小売業は飲食業と違い、“味”という、強い差別化要素がない

専門性

- マニア向けの商材
 - 希少性の高い商材
 - プロ向けの商材
 - カテゴリーキラー※
 - 店員の専門知識
 - 初心者への助言力
- 例：模型専門店
万年筆専門店

※ 特定の商品分野において豊富な品揃えと低価格を実現すること

保守修繕

- 洋服の仕立て直し
 - 家電の修理
 - PCのセットアップ
 - 簡単な操作指導
 - 定期メンテナンス
 - 買換え時期の指南
- 例：小規模な電気店
小規模なIT企業

関係性

- お客様ごとの嗜好の把握
 - 親近感のある接客
 - お店を中心としたクラブやサークルのような繋がり
 - お客様同士の繋がり
 - 非来店型の交流（SNS等）
- 例：ペットショップ
オートバイ店

中小小売業の目利き（参考事例） その1

小売業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、取組事例を紹介します。

1

企業概要

- 牛乳宅配店が初めて小売業を手掛けることとなった
- 公立病院の売店運営事業者として、コンペに参加
- 牛乳宅配業としての業容は衰退傾向で、公立病院の売店運営の成功は事業継続のカギになった

2

着目したポイント

- 公立病院の売店という“専門性”に特化・着目
- 牛乳宅配店ならではの品揃え
- コンビニエンスストアのように定型のフォーマットがないことを強みとした店舗づくり

3

金融機関としての支援

- 店舗・売場の設計時点から構想に参加
- コンペ資料の作成支援
- 出店資金の融資

4

支援後の経過

- 他の入札者とのコンペに勝ち、出店が実現
- 弁当の予約販売、医局・事務所への宅配サービス等も実施して、独自のサービスを拡充
- 売店運営における独自のサービスが認められ、食堂運営も依頼されることになった

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

取引の長い企業からの突然の依頼で、かつ、店舗設計の段階から仕器や冷凍機メーカーとの打ち合わせにも参加し、まさに“初めの一步”からの支援でした。売場のコンセプトを決める段階で、限られた面積でしたが、車いすや松葉杖で来店されるお客様が余裕を持ってお買い物ができるように、思い切って通路幅を広く取ることにしました。しかし、今度は狭くなった売場に、どのように商品を選んで並べていくかといった、品揃えとお客様の快適性（病院売店という特異性）のトレードオフとの戦いに頭を悩ませることになり、本当に大変でしたが貴重な体験でした。

牛乳宅配店という特性を活かし特定保健用食品の品揃えを充実させたり、地域の小規模な企業が運営していることから仕入や提携のしづらみがないため、地域の仕出し屋さんやお菓子屋さん等と提携・連携を進めたりもしました。そのような取組みを進める中で、地域企業の後継者不足、働き手の高齢化等の課題にも直接触れることができました。口では簡単に“地域連携”や“地域性のある売場を”といえますが、実際に行うのは本当に大変でした。

中小小売業の目利き（参考事例） その2

小売業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、取組事例を紹介します。

1

企業概要

- 家族経営の老舗和菓子店で、観光名所の近隣に立地しており、観光客も来店する
- 店頭では季節ごとの生菓子販売が中心、また売店向けの焼菓子も製造（外注）している
- 数年前の世代交代の直後から資金繰りが悪化しており、事業者自身もその原因が理解できていなかった

2

着目したポイント

- 経営者・後継者ともに自社の財務状況を把握できておらず、場当たり的な経営が限界になっていた
- 先代夫婦と後継者夫婦（親子で師弟）には、家族だから言えない微妙な関係があった（二家族の生活維持を無視して、経営改善は成り立たないという認識）
- 観光名所までの街道に面しており立地条件が良く、更なる観光客（一見の顧客）の確保に可能性があった

3

金融機関としての支援

- 現状分析や課題の共有のため、経営者の金融リテラシーに合わせた資料を作成
- 説明は、経営会議（家族会議）にて、全員出席のもとで必ず実施し、家族全員の意識を共有した
- 出来る範囲で正確な原価を把握するため、コスト構造について事業者と一緒に分析を実施
- 専門家を活用し、新規顧客の増加に向けた支援、レイアウト変更や店舗改装のための補助金申請支援を実施

4

支援後の経過

- 主要商品の原価を再算定し、正確な原価に基づく適正価格での販売（値上げ）を実施
- 立地を生かした集客増強のため、店外タペストリーや陳列方法等の改善を補助金活用にて実施
- 後継者が中心となり事業を展開し、短期間で黒字化を達成

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

営業店の若手担当者から相談があり「後継者さんが、いつも資金繰りに追われている状況」と聞いていました。小規模事業者であり、会社というより個人商店ですので、経営状況はもとより、何らかの家族の問題があるのではないかと感じていました。決算書を見たところ、営業赤字が連続しており、明らかに人件費が高いように感じました。また、製造原価率にもブレがあったため、その点も確認する必要があると感じていました。

実際に企業に赴く際には、事業者に理解できるような平易な資料を作成し、家族関係をギクシャクさせないためにも全員が同席で現状を確認しました。引退した先代夫婦が継続して役員報酬を得ていたこと（年金収入があり、役員報酬がなくても十分に生活できた）、和洋菓子では原価に占める割合の大きな包材費等の発注にも課題が大きかったことが分かりました。“家族問題”にも間接的に配慮できたことから、事業者との信頼関係の強化につながった事例となりました。



金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。