

『業種別支援の着眼点』

2023（令和5）年3月

卸売業

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

6 卸売業

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。

中小卸売業の目利き（決算資料編） その1

卸売業

決算資料編

中小卸売業は、コロナの影響に限らず、業界構造や後継者の問題等を含めて具体的で明確な生き残り戦略が見出しにくい業種といえます。一方で、流通段階における役割に大きな変化はなく、支援の初動に必要なポイントも大きく変わりません。

1

売上高営業利益率

- 同業他社の業界平均を目安として押さえる
- 建設業や製造業と異なり、売上高総利益率（粗利益率）よりも、まずは売上高営業利益率に着目
- 平均値は、あくまでも“目安”であって、良し悪しを決める“判断の基準”ではない
- 商品の保守・修繕等のサービスについては、売上・費用に入るかなども留意は必要

卸売業は、建設業・製造業と異なり、自社でモノや成果物を完成させて利益を上げるわけではありません。販売向け資産（在庫や倉庫）を駆使して、営業マン（販売費及び一般管理費）が売上を稼ぐ事業構造です。しかも、地域の中小規模の卸売業の場合は、販売先のみならず、仕入先にも価格交渉力が乏しいことが多いので、支援の初動段階では、売上高総利益率よりも、本業収益力（ヒト・モノのバランス）を指し示す「売上高営業利益率の推移や現状の確認」がポイントになります。

2

棚卸資産回転日数 (率ではありません)

- 棚卸資産回転日数 = 棚卸資産 ÷ (売上高 ÷ 365日)
- 業界平均も把握しておくが、あくまでも“目安”とする
- 日数（または月数）で理解しておくことは、現場と言語（現場の単位）を合わせる意味合いもある（中小卸売業の在庫に関する感覚は、“〇日分”、“〇か月分”ということが多い）

棚卸資産回転日数は、販売用の資産である棚卸資産の運用効率を示す指標であり、“回転率”で勝負する傾向にある卸売業では重要です。しかし、その良し悪しを判断するためというよりは、現場をヒアリングする時の“準備”のために大切です。特に販売先が小売業の場合は、日数や月数で在庫の基準を定めることが多いので、“取引きの循環”に合わせた言語で把握することのほうが重要といえます。

分析結果としての“回転日数(月数)”と、現場・営業へのヒアリング結果や“現場感覚”との差異は、実態把握や窮境原因を探る大切な切り口になります。

3

総資本回転率

- 固定資産も加味した全ての資本が、どれだけの上を創出しているかという指標
- 特に自社倉庫の場合や地域卸売業の場合は、今後の事業性も含めて大切な指標
- 賃借物件の場合は、有形固定資産が少ないため、高め(高効率)の数値が出る人が多いので留意が必要

地域の中小規模の卸売業は、経営改善の途上において、自社物件所有を継続するべきか、売却して郊外の賃借物件に移転するべきかなどの隘路を検討することもあると思います。例えば、比較的流動性の高い自社物件を売却して負債の圧縮を図ったり、賃貸用不動産に建て替えて、第二の収入を得たりするなどの方が、事業全体の収益力を向上させる場合もあります。もちろん、総資本回転率だけの分析では、全てを判断することはできませんが、全体として劇的な売上増加や生産性の向上が見通せないことも多いので、経営資源の効率化を図る必要性もあると思われます。

中小卸売業の目利き（決算資料編） その2

事業用倉庫の自社物件か賃借物件かの区別が、決算資料等のどこに影響を与えるのでしょうか？また、流通の寡占化・合理化が進み、売上の大幅拡大による損益改善が短期的に見込めない可能性が高い中で、事業資産の効率化にはどのような点に留意が必要かについてまとめます。

自社物件

賃借物件

着目点①

- メリット**
- 自社物件なので使用の自由度が高い
 - 借入金返済後は自社財産となる
 - 一部を他業者に賃貸するなど、別途収入の道もある

- メリット**
- 設備投資による財務リスクが小さい
 - 大型倉庫の一部賃借等の場合、周辺の業者との共同物流体制等を組みやすい
 - 商売規模の変化に合わせて、広さ・立地を変更しやすい（移転・拡張・縮小等）

中小の卸売業は、流通の寡占化等も進み、本業で大きな収益構造の改善を短期間で達成することは難しいともいえます。
 そのような場合「事業用倉庫を経営資源として、どのように扱うか」といった視点からの収支改善も視野に入れ、検討する必要性も低くはありません。

- デメリット**
- 業歴が長い事業者の場合、流通構造や交通事情の変化により倉庫としては好立地ではなくなっている可能性がある（簡単に移転できない）
 - 商売規模に見合わない投資の場合、軌道修正が難しい（返済にだけ追われる事業構造）

- デメリット**
- 恒久的な賃料負担
 - 契約内容に事業活動が制約を受ける場合もある（荷受けや出荷の時間等）
 - 敷金・保証金等の資金負担の可能性

- <検討のパターン>
- ① 自社物件を売却し債務圧縮を図り、賃借物件への移転を試みる
 - ② 自社物件から他の収益物件への転用を図り、自らは移転を試みる
 - ③ 賃借物件の費用負担を勘案し、より廉価な郊外倉庫を自社購入する
 - ④ 賃借物件の費用負担を勘案し、より廉価な賃借倉庫への移転を試みる

- 特徴的支出**
- 租税公課（固定資産税）
 - 支払金利（借入金負担金利）
 - 借入金返済（設備資金返済）
 - 減価償却費負担

- 特徴的支出**
- 地代家賃
 - 敷金等
 - 建設協力金等
（上記の項目について契約書を確認）

着目点②

- 共通経費**
- 水道光熱費
 - 修繕費
 - 配送コスト（集荷料等）

- 共通経費**
- 水道光熱費（賃貸借契約による）
 - 修繕費（賃貸借契約による）
 - 配送コスト（集荷料等）

事業用倉庫は、自社物件か賃借物件かによって負担する費用が異なります。これらを理解した上で試算や比較が必要です。経営の窮境状況にもよりますが、場合によっては長期的なメリット享受を諦め、短期的な支出削減を選ばざるを得ないこともあります。

反面、自社物件を他の収益物件へ変更する際に伴う投資資金等、長期的なメリットのための積極的な金融支援が必要な場面も想定されます。

卸売業は、その規模感や都市部・地方等の立地、属する業界によって、その事業性が大きく異なる特性があります。ここでは、経営資産が十分ではなく、特徴的な専門性等を有しない、一般的な中小規模の卸売業全般の事業性や定性的な目利きのポイントをまとめます。

中小規模の卸売業に求められる『現実的・実質的な役割』について

1

待てる 機能

“待てる機能”には二つの意味があります。一つ目は『支払い』を待ってもらえるという“金融機能”です。中小卸売業の販売先は、更に経営資源が十分ではない小規模な事業者が多いので、支払いに融通が利くため利用しているという側面もあります。

二つ目は『発注』を待ってもらえるという機能です。一般に大手卸売業は、発注を受け付ける時間と方法が限られることが多い（例：前日の3時までEOS（電子発注システム）に限る）ですが、中小卸売業の場合は、発注の締め切り時間や方法（例：FAX、電話、電子メール等）に融通が利きやすいことが選ばれる理由になっていることもあります。

- 小規模な取引先への金融機能のような役割を果たしているか？
- 取引先からの発注受付の方法の確認（どのような方法か？大手と比べて融通は利くか？）

2

分ける 機能

昨今は流通の寡占化や物流の効率化が進み、小規模な小売事業者であっても『最低発注ロット』が、バラ単位から、ケース単位や数ケースを1単位とするような大型化が進んでいます。都市部中心にあるような小売業であれば、高回転や週末の集客にも期待ができますが、地方においては発注ロットの大型化は、在庫負担の増加を招き、将来的な財務リスクを誘発する可能性もあります。

そのような傾向が強まる中で、バラ単位での納品を、きめ細かく継続してくれる卸売業者の存在は貴重といえます。それが高い納入単価に直結しないことも多いですが、地元の小規模な業者から『選ばれる』事業者といえるでしょう。

- バラ納品や単品納品にどの程度対応しているか？
- バラ納品や単品納品に希少性はあるか？

3

運べる 機能

地方と都市部の人口偏在傾向が強まる中、地方の中小都市や山間部・過疎地域への“配送機能”は、運送業全体の人材難もあり困難になりつつあります。また小規模の建設業の工事現場等も、就業者の高齢化もあり、建材を問屋まで取りに行き、現場で降ろすという作業も大きな負担になっています。

そうした地域の現実を鑑みると、卸売業者が、商品を地域の隅々まで配送してくれることや、現場への商品の積み下ろし機能を有していることも、安定的に卸先から期待される重要な機能といえるでしょう。

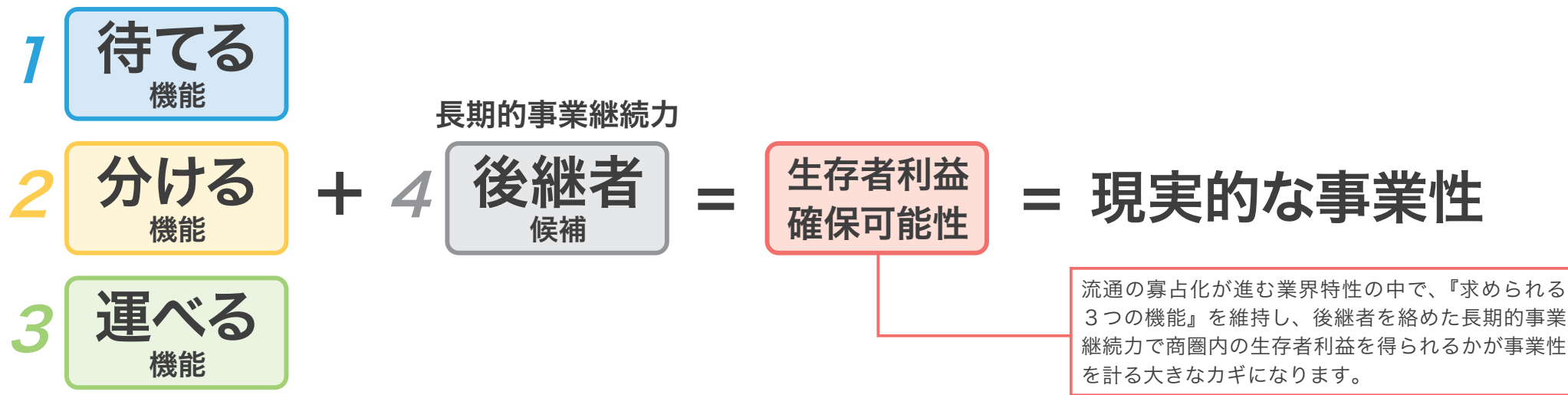
- 配送・配達はどうしているか？（自社便・運送会社への外注・郵送等）
- 現場への配送・配達等において差別化できる機能を持っているか？（積み降ろしできる『ユニック車』※等）
- 自社便による配送機能の継続性はあるか？（運転手の高齢化、車両の老朽化等のリスク確認）

※ ユニック車=小型クレーンが付いたトラック（重量物のベタ降ろし等も可能）

中小卸売業は、特徴的な専門性や品揃えを有していない限り、流通の寡占化や物流の合理化の波に大きな影響を受けやすい業種です。もちろん、効果的かつ短期的な損益改善の手法があるとよいですが、特に地方においては後継者の存在が、その事業性を大きく左右することもあります。

中小規模の卸売業に関する事業性の見極め

『求められる3つの機能』



～ 中小規模の卸売業を支援する際の留意点 ～

卸売業の支援や改善と聞くと、すぐに“不良在庫”“在庫削減”に目が向いてしまい、在庫・作業の効率化や平準化に改善の方向を定めるといった話を耳にすることがあります。一方で、大手を見習ったサービスや品揃えの効率化について、合理的な判断をしないままに進めすぎると、地元取引先から求められる現実的な機能を低減させてしまう可能性もあります。

ここまで述べてきたとおり、中小規模の卸売業の場合、非常に特色ある専門性や、それに伴う商品や技術の提案力がない限り、短期的に差別化を図るなどの手法で、損益を改善することは困難を極めます。特に注目しがちな“在庫”については『仕入はケース単位、販売はバラ単位』が当たり前なので、業界特性を精緻に分析せずに、業界平均のみで比較して不良在庫を割り出すなどの視点は、企業価値の棄損に追い打ちをかける場合もあります。従って、自社物件の活用方法や、賃借物件であればその地代家賃の負担を十分に勘案すること等も含め、経営資源全体を駆使して、少しでも収支や財務負担（借換等の提案による返済負担低減を含む）の改善を試みる必要があるという捉え方がポイントになります。

中小卸売業の目利き（参考事例） その1

卸売業

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着目し、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

- 年商2億円以下の日用雑貨中心の卸売業（特殊で専門性の高い商材は扱っていない）
- 取引先は都市部の大手スーパーと、山間部・漁村等の周辺地域にある小規模な小売業が多数
- 都市部の大手スーパーは物流の合理化による取引減少、周辺地域の取引先は人口減少による取引減少
- 10数年で売上高はほぼ半減

2

着目したポイント

- 周辺地域は物流の合理化が急速に進み、『運べる機能』を維持できる業者が激減していた
- 大手スーパーの取り扱う日用雑貨も、一旦は大手業者に商流を奪われた。しかし、大手スーパーも、ホームセンターや百元ショップとの競合もあり、仕入れる量も減少傾向にあった
- 自社倉庫の周辺地域が新興住宅街として、開発が進みつつあった

3

金融機関としての支援

- 在庫の過剰傾向もあったが、難しい在庫管理手法を導入できる経営資源も十分がないので、倉庫の1/3を改装し託児所として賃貸することを提案、賃借希望者の紹介を実施した
- 改装費用を賃借者持ちとする契約の締結までの調整役を担った
- 運転資金や過去の赤字補填資金等が混在する借入金を超長期資金で一本化し、返済負担の平準化を図った

4

支援後の経過

- 託児所からの安定収入（地代家賃）の確保が可能になった
- 『運べる機能』と『分ける機能』を地道に維持して、日用雑貨の納品配送業者として生存者利益を得られた
- 倉庫スペースが2/3と狭くなったことで、発注・在庫の注意喚起が高まり、自然と在庫効率化が進んだ
- 堅実な収支構造が構築できたので、小規模な卸売業にも関わらずコロナの中でも追加借入をせずに乗り切っている

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

数値分析だけで判断すると、業界平均よりも薄利であり、在庫効率も悪い企業と映りました。審査部からの指示事項にも、不良在庫の確認や効率化、人員整理の可能性を問う内容が散見されました。専門家派遣制度等での専門家の見解も同様で、『不良在庫の資金化、人的リストラ、提案型営業の徹底、差別化商材の開拓』等でした。一方で、現場に赴くと、従業員のほとんどの方が高齢で、営業マンは周辺地域までの配送業務に追われ、提案型営業の強化等は現実的ではありませんでした。また倉庫作業員は高齢化が進み、70才を超えた社長も自ら荷受け作業をしている現実があり、単品ごとの精緻な在庫管理等は、着手できる状況にはなく、正直なところ途方に暮れました。

そのような中で、経営資源が乏しい企業の支援における重要な“初めの一步”ともいえる『やるべきことより、やれることへの集中』という原点に立ち返り、一見地味に思えるかもしれませんが、周辺地域から求められる機能の継続と、経営資源を総合的に俯瞰して収支を整えることにより、収支改善を地道に支援しました。日用雑貨を周辺地域まで、バラ納品配送に対応する競合他社が減少し、当該企業は本業で一定の生存者利益を確保することができました。収支の安定は、人心の安定を呼び、40才代前半の社員が後継者として名乗りを上げてくれました。しっかりとした後継者の存在が、取引先からの更なる信頼の醸成に大きな役割を果たしていることも特筆すべき点といえます。

中小卸売業の目利き（参考事例） その2

卸売業

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着目し、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

- 地域に唯一の菓子製造関連商材の総合卸売業者
- 製品製造の各種原材料から包装資材まで、幅広い取扱品目が特徴
- 商圏が小さく、用途別（材料各種別や包装資材）の卸売業が成立しにくい環境
- コロナや少子高齢化・後継者不足等の地域課題の影響で売上・利益共に年々減少傾向

2

着目したポイント

- 地域内のほとんどの菓子店と取引があり、先代からの長年の付き合いがある先が大半
- 社長自身が、業界の地域課題に精通しており、問題意識が強い
- 低カロリー商材（高齢者や健康志向者向け）の開発と冷凍設備を充実させることによる、地元菓子業界の販路拡大への寄与等、業界の地域課題の解決に活路を見出したいという意欲はあった

3

金融機関としての支援

- 社長の頭の中にある構想の具体化をするために、幾度も経営相談の場面を作り経営方針の整理に協力した
- コロナで棄損した財務を改善すべく、メイン行として自行分債権の大半についてDDSを企図した
- 他行債務は資産の一部売却による優先弁済をして、金融取引の簡素化を推奨した
- 信用保証協会とも連携し、現行の返済負担を低減させるよう超長期への借換えを企図した

4

支援後の経過

- 経営改善計画策定を支援し、他行債務の優先弁済とメイン行のDDSによる借入リストラを進め、企業の金利負担の低減にも寄与した
- DDSにより、近い将来に導入予定である冷凍設備への投資に対して、金融支援できる環境を整備し、冷凍設備の地域内の取引先への賃貸を含む新しい収益事業への準備を終えた

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

当初、数値をみた限りでは、コロナによって、損益への影響が大きく、債務超過寸前に追い込まれていました。進行年度も依然として同感染症の影響が大きく、赤字決算が予想される中（債務超過への転落）、地域で業界全体が抱えていた従来の課題とコロナで落ち込んだ売上の回復には、冷凍設備に投資をして、地域の菓子店には低カロリーの健康志向商品の開発を促し、新規や広域の販路開拓に可能性を求めていました。冷凍品は保存がきき、遠隔地等からの不定期で変動の激しい発注を吸収できる強みがありますが、地元の小規模な事業者にとって、限られた店舗面積と経営資源で個別に投資するには、大きな負担がありました。

そこで、地域で唯一の総合卸売業であった当該企業の「冷凍設備賃貸と配送機能を組み合わせたサービスの提供を行いたい」という社長の構想は、非常に理に適ったものでした。しかしながら、財務の状況を考えた場合、一定規模の設備投資資金を容易に融資できる環境にもありませんでした。そこで、メイン行として、当該企業は地域や業界に必要な機能であるかを検討した結果、資産の一部を売却することによる他行債務の優先弁済、メイン債権はDDSによる疑似資本化を実行することで、今後の設備投資資金について、支援可能な環境を整えることができたことは、非常に良かったと考えています。



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。