

食鳥肉販売業の実態と 経営改善の方策

平成17年10月

は じ め に

本書は、厚生労働省から財団法人全国生活衛生営業指導センターへの委託により実施した平成16年度生活衛生関係営業経営実態調査（食鳥肉販売業）の調査結果を中心に、食鳥肉販売業の実態と経営改善の方策について、東康七中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策が食鳥肉販売業をめぐる諸問題の解決を図り、経営の近代化・合理化を推進するための一助となれば幸いです。

問い合わせ先

厚生労働省健康局生活衛生課調査係

電話(03)5253-1111 (内線:2438)

I	食鳥肉販売業界の動向	
1	食鳥肉販売業の業界規模と動向	1
2	家計年間消費動向	2
3	食鳥肉消費形態の構造的変化	3
4	食鳥肉小売業の経営動向	4
II	実態調査にみる食鳥肉販売店の現状	
1	調査対象となった食鳥肉販売業の特性	
(1)	卸・小売業機能別、経営主体別施設数の構成割合	6
(2)	創業年	7
(3)	立地条件	8
(4)	従業者の規模別施設数	9
(5)	経営者の年齢と後継者の有無	10
2	食鳥肉販売業の営業	
(1)	1ヶ月の定休日数	11
(2)	1日の営業時間	12
(3)	開店時間・閉店時間	13
(4)	本業の純利益動向の主な原因	15
(5)	生鮮肉の仕入先	16
3	従業者と労働条件	
(1)	1施設当たり平均従業者数	17
(2)	常時雇用者の1施設当たり平均在勤年数及び平均年齢	18
(3)	1日平均労働時間	19
(4)	月平均休日数	20
(5)	労働時間短縮努力	20
(6)	各種制度の整備状況	21
4	施設・設備の整備状況	
(1)	土地・建物の所有状況	22
(2)	土地・建物の平均面積	23
(3)	現在の建物年数	24
(4)	設備の保有状況	25
(5)	設備投資の実績と予定	25
5	福祉サービスへの取り組み	
(1)	配達サービスの実施状況	28
(2)	商品表示の状況	29
(3)	品目別売上高の割合	30
(4)	ごみ減量化・リサイクル実施状況	31
(5)	情報化の状況	32

6 経営上の問題点と今後の方針	
(1) 経営上の問題点	33
(2) 今後の経営方針	34
Ⅲ 食鳥肉販売業の経営改善方策	
1 食鳥肉販売業の「振興指針」の概要	35
2 食鳥肉販売業経営改善のポイント(中小企業診断士 東 康七)	40

「食鳥肉販売業」営業の実態について、平成16年度生活衛生関係営業実態調査がとりまとめられた。この調査結果に基づいて、食鳥肉販売業界の動向と経営上の問題点、ならびに、「食鳥肉販売業の振興指針」を踏まえ、今後の経営改善方策について述べてみたい。

I. 食鳥肉販売業界の動向

1. 食鳥肉販売業の業界規模とその動向・・・縮小が続く市場規模

経済産業省「商業統計表」により、「卵・鶏肉小売業」及び「食肉卸売業」の商店数や販売額等の市場規模の推移をみたものが（表—1）（表—2）である。

（1）減少が著しい卵・鳥肉小売業の商店数、年間販売額等の市場規模

① 平成3年と比較して14年では（表—1）、商店数は約6割に、従業者数は約7割に、年間販売額（市場規模）は約6割弱に、売場面積は約7割に、それぞれ著しく縮小している。

② 一方、商店数激減の反面、1商店当たりの経営規模は拡大傾向にある。従業者4人以下の小規模店では、店主の高齢化や後継者難などの理由から廃業が続く一方、大型食肉専門店の進展に伴い、その結果1店舗当たりの売場面積で17.5%、同じく従業者数で10.7%それぞれ増加している。

表—1 卵・鳥肉小売業の商店数・販売額等の推移

平成	商店数	従業者数 (人)	年間販売額 (百万円)	売 場 面 積 (㎡)	1 店 舗 当 たり 売 場 面 積 (㎡)	1 店 舗 当 たり 従業者数 (人)
3 年	4,363	12,231	107,527	112,008	25.7	2.8
6 年	3,706	10,383	87,224	111,021	30.0	2.8
9 年	3,187	8,869	76,254	90,520	28.4	2.8
14 年	2,691	8,398	60,678	81,213	30.2	3.1
14/3 年	61.7%	68.7%	56.4%	72.5%	17.5%	10.7%

（資料：平成14年度商業統計）

（注）平成16年度商業統計速報によれば、食肉小売業（含む卵・鳥肉小売業）は以下の通りである。

- ・ 事業所数14,829： 従業者数59,047人
- ・ 年間販売額690,930百万円： 売場面積685,237㎡

（2）食肉卸売業の市場規模は拡大・縮小を繰り返し激しく変動

- ・ 平成3年以降の推移をみると（表—2）、商店数では6年に一時増加をみたが9年から14年にかけて減少、16年に再び増加した結果、3年対比16年では1.5%の増加となっている。従業者数についても同様の経過をたどり、3年対比16年では2.5%の増加となっている。一方、年間販売額は3年の7兆円台から6年の6兆円台へ、9年には再び7兆円台へ復帰したが16年には再び6兆円台へ落ち、3年対比16年では△18.4%と、2割近く減少している。

表一 2 食肉卸売業の商店数・販売額等の推移

平成	商店数	従業者数 (人)	年間販売額 (百万円)	1店舗当たり 従業者数(人)	1店舗当たり年間 販売額(百万円)
3年	8,006	72,953	7,626,607	9.1	953
6年	8,104	79,146	6,907,555	9.8	852
9年	7,921	74,988	7,369,246	9.5	930
14年	7,447	73,238	5,713,005	9.8	767
16年	8,129	74,813	6,224,378	9.2	766
16年/3年	101.5%	102.5%	81.6%	101.1%	80.4%

(資料：平成16年度商業統計速報版)

2. 家計年間消費動向・・・家庭内消費(内食)^{うちしょく}は成熟化傾向

(表一3)は、総務省「家計調査年報」により、平成元年以降、最近15年間における1世帯当たり鶏肉を含む年間肉類消費の動向をみたものである。

平成元年対比16年では、狂牛病問題等を背景に生鮮肉全体では金額△22.3%、数量△14.5%とそれぞれ減少している。このうち牛肉の減少が最も多く金額で△38.7%、その代替需要としての豚肉は同△2.6%、鶏肉は△15.5%の減少に留まっている。

表一 3 1世帯当たり年間肉類消費動向(単位：金額円、数量グラム)

平成		生鮮肉 合 計	(牛肉)	(豚肉)	(鶏肉)	(合 計 びき肉)	(他 の 生鮮肉)	加工肉 合 計
元 年	金額	75,481	34,404	24,048	12,052	2,016	2,920	18,673
	数量	45,345	10,728	17,644	13,576	1,644	1,753	—
8 年	金額	67,127	29,425	21,980	11,322	1,789	2,610	18,154
	数量	42,296	10,938	15,889	12,151	1,675	1,644	—
12年	金額	62,892	26,140	21,546	10,605	1,873	2,728	17,883
	数量	41,367	10,099	16,040	11,591	1,846	1,792	—
16年	金額	58,673	21,102	23,431	10,181	1,755	2,203	15,860
	数量	38,776	7,113	17,335	10,944	1,668	1,618	—
同上 平成元年対比増減率の推移(単位：%)								
元 年	金額	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	数量	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	—
8 年	金額	88.9	85.4	91.4	93.9	88.7	89.4	97.2
	数量	93.3	102.0	90.1	89.5	101.9	93.8	—
12年	金額	83.3	75.9	89.6	88.0	92.9	93.4	95.8
	数量	91.2	94.1	90.9	85.4	112.3	102.2	—
16年	金額	77.7	61.3	97.4	84.5	87.1	75.4	84.9
	数量	85.5	66.3	98.2	80.6	101.5	92.3	—

(資料：平成16年総務省家計調査年表)

3. 食鳥肉消費形態の構造的変化

(1) 1世帯当たりの^{がいしょく}外食・^{なかしょく}中食・^{うちしょく}内食年間支出額推移

(表一4)は1世帯当たりの外食・中食・内食に関する年間支出額の推移をみたものである。バブル経済の崩壊に続くデフレ経済の進行は、消費者・生活者の食生活に構造変化をもたらしている。

昨今、食生活の外食化、中食化(惣菜、弁当等)が一般化し、外食・中食・内食(家庭内手作り料理)間の競争も一段と厳しくなっている。一般外食費支出については、惣菜・弁当等の中食需要の高まりの影響を強く受け、平成9年(170千円台)以降年々減少している。内食を代表する生鮮3品(肉・魚・野菜)も、共稼ぎ世帯の増加に伴い家事労働の簡略化、外食の増加などの影響を強く受けて支出額は年々減少し、平成9年対比15年では、それぞれ△16.1%、△20.7%、△12.9%と二桁の減少となっている。

このような状況を背景に、独り中食支出は年々増加し9年対比で3.9%増加となっている。(表一5)は中食・外食産業の市場規模の推移を示すものである。

表一4 1世帯当たりの^{がいしょく}外食・^{なかしょく}中食・^{うちしょく}内食年間支出額推移(単位:円、%)

平成	一般外食費	調理品(中食)	肉類	魚介類	野菜・海藻
9年	170,693	97,478	88,651	123,841	123,563
12年	161,736	99,280	80,775	110,147	112,709
13年	154,762	100,611	74,872	106,101	110,323
14年	157,524	100,004	74,770	104,141	109,214
15年	152,153	101,235	74,391	98,248	107,598
15/9	△10.9%	3.9%	△16.1	△20.7	△12.9

(資料:総務省平成15年家計調査年報)

表一5 中食・外食の市場規模の推移(単位:億円、%)

平成	9年	12年	13年	14年	15年	15/9年
中食	43,000	56,593	57,781	58,070	58,729	36.6%
増減率	7.9	1.6	2.1	0.5	1.1	
外食	290,702	269,925	258,545	254,685	250,269	△13.9%
増減率	1.5	△1.4	△4.2	△1.1	△1.7	

(資料:(財)外食産業総合調査研究センター2005年版)

(2) 消費者・生活者の食肉購入先の変化

(表一6)購入先別買物回数構成比(複数回答)でみると、全ての項目にわたってスーパーが最も高い。主婦の買物行動がスーパーで生鮮3品を含めたワンストップショッピングによるまとめ買い(利便性)に変化してきたことが主な要因である。

今回の経営実態調査の結果によれば、経営上の最大の問題点は「客数の減少」(第1位75.7%)となっている。客数減少の最大の理由は、消費者・生活者が「鳥肉を買わなくなった」のではなく、「鳥肉専門店に客が来なくなった」のである。(表一6)が示すように、

食鳥肉の購入先はスーパーで 62.4%、鳥肉専門店では 14.3%と低い。鶏肉を含む食肉の購入先が大きく変化していることを示している。

表—6 食肉の購入先別買物回数の構成比（単位：％）

項 目	購 入 先				
	専門店	スーパー	百貨店	生協	ディスカウント
ブランド和牛肉	22.5%	44.1%	11.9%	14.5%	1.3%
国産牛肉	15.8	57.3	11.0	14.8	0.6
輸入牛肉	8.7	68.5	8.5	10.8	2.3
豚肉	13.2	60.4	10.3	14.5	0.8
挽肉	13.2	60.7	9.0	15.1	1.1
鶏肉	14.3	62.4	8.4	13.2	0.8
肉類惣菜	4.8	73.9	6.5	11.8	0.6

（資料：（財）日本食肉消費総合センター「15年2月消費動向調査」）

4. 食鳥肉小売業の経営動向

表—7 卵・鳥肉小売業：従業者規模別商店数および販売効率

平成	従業者規模別商店数			商店数 合 計	1 店舗当たり 年間販売額 (万円)	従業員 1 人当 り年間販売額 (万円)	1 m ² 当たり 年間販売額 (万円)
	1～4 人	5～9 人	10 人 以上				
9 年	2,845	293	49	3,187	2,393	860	84.2
(構成比)	(89.3)	(9.2)	(1.5)	(100.0)			
14 年	2,272	331	88	2,691	2,255	723	74.7
(構成比)	(84.4)	(12.3)	(3.3)	(100.0)			
14/9 年	△20.1	13.0	79.6	△15.6	△5.8%	△15.9%	△11.3%

（資料：平成 9、14 年度商業統計）

（1） 商店数の激減と規模構造の変化

- ・商店数は 14 年現在 2,691 店で、9 年と比較すれば 496 店減少（△15.6%）し、ピークの昭和 49 年の 8,445 店と比較して 3 割強の水準にまで減少している。
- ・従業者規模別に見ると、14 年現在「1～4 人」規模の零細店が全体の 84.4%を占めており、9 年と比較すれば 573 店（△20.1%）が後継者難等の理由から転・廃業している。一方、「5～9 人」規模では 38 店の増加（+13.0%）、「10 人以上」では 39 店の増加（+79.6%）があり、零細構造から中・大規模構造へ、構造変化にみられる。

（2） 異業態間の競争激化に伴い販売効率悪化

消費者の食のライフスタイルの個性化、多様化や日常の購買行動の変化を背景として食鳥肉販売業は、スーパー、コンビニやファミリーレストラン等との業態間競争の激化により、（表—7）が示すように 3 つの販売効率については、いずれも悪化している。更に昨今では、一部の地方で高病原性鳥インフルエンザの感染が相次ぎ「食の安全・安心」に対する消費者意識は益々高まっている。安全・安心への取り組みなど新たな対応

を含め、極めて厳しい経営環境におかれている。

(3) 食鳥肉販売業（健全・欠損企業別）の経営指標

- ・（表―8）は、前回及び今回実施された経営実態調査に基づき、調査対象企業の経営指標を比較したものである。
- ・調査対象企業には、「卸売業のみ」「小売業のみ」及び「卸・小売業の両方」が含まれている。これらを分類せず合算したデータをもとに各指標は算出されている。
- ・平成 11 年に比較して 16 年は、総じて利益率の悪化が目立っている。利益率に関する 5 指標のうち売上高対総利益率（総平均 27.5%）の 1 ポイント好転を除き、他の 4 指標はいずれも悪化している。「2 財務」関係 5 指標は全て好転している。

表―8 経営指標の比較表 （単位：％、回、千円）△印はマイナス

	実態調査実施年月 (対象企業数)	平成 11 年 11 月			平成 16 年 10 月			総平均 比較
		健全 企業 (25)	欠損 企業 (13)	総平均 (38)	健全 企業 (85)	欠損 企業 (33)	総平均 (118)	
1 総 合	経営資本対営業利益率%	9.6	△9.2	6.5	3.9	△6.2	2.5	悪化
	経営資本回転率（回）	2.2	2.9	2.3	2.4	2.2	2.4	好転
	売上高対営業利益率%	4.3	△3.2	2.8	1.6	△2.8	1.0	悪化
	総資本対経常利益率%	9.8	△7.1	7.1	4.1	△3.4	3.0	悪化
	総資本対自己資本比率%	35.0	16.0	31.9	33.9	22.1	32.3	好転
2 財 務	当座比率%	70.6	58.2	68.1	90.5	95.4	91.3	好転
	流動比率%	95.4	65.5	89.3	115.0	125.9	116.8	好転
	自己資本対固定資産比率%	154.4	360.7	171.0	160.9	201.3	164.8	好転
	固定長期適合率%	108.8	166.2	115.5	95.6	82.9	93.8	好転
	固定資産回転率（回）	3.6	4.5	3.7	4.0	4.5	4.0	好転
3 販 売	売上高対総利益率%	25.3	30.7	26.5	27.7	26.4	27.5	好転
	売上高対経常利益率%	5.1	△2.7	3.5	1.9	△1.7	1.4	悪化
	従業員 1 人当たり 年間売上高（千円）	17,923	9,232	15,008	32,951	11,051	26,074	好転
	営業費比率%	21.0	33.9	23.7	26.0	29.2	26.5	悪化
	売上高対広告費比率%	0.5	1.0	0.6	0.2	0.1	0.2	好転
4 労 務	従業員 1 人当たり 月平均人件費（千円）	300	220	273	359	126	286	悪化
	総人件費対 直接人件費比率%	75.8	40.6	66.3	94.9	95.6	95.0	悪化
	人件費対福利厚生費比率%	7.0	4.3	6.3	5.1	4.4	5.0	好転
	従業員 1 人当たり 有形固定資産（千円）	3,725	1,694	3,044	7,013	1,944	5,421	好転

Ⅱ 実態調査にみる食鳥肉販売業の現状

1. 調査対象となった食鳥肉販売業の特性

平成 16 年度の経営実態調査の対象となった施設総数 181 について、特徴的な事項について以下に述べる。

(1) 卸・小売業機能別、経営主体別施設数の構成割合

(図-1) (表-1)は、「卸売業のみ」、「小売業のみ」、「卸・小売業の両方」別に、経営主体別施設数の構成割合をみたものである。

- ① 総数でみると、卸・小売業の両方が 48.6%で 5 割近くを占め、次いで小売業のみが 31.5%、卸売業のみは 19.9%で 2 割近くを占めている。
- ② 機能別に見ると卸売業のみについては、株式会社が 69.4%で最も多く 7 割近くを占めている。小売業のみについては、個人経営が 57.9%で最も多く 6 割近くを占めている。卸・小売業の両方については、個人経営が 42.0%で最も多く、次いで株式会社が 30.7%で比較的多い。

図-1 卸・小売業機能別経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

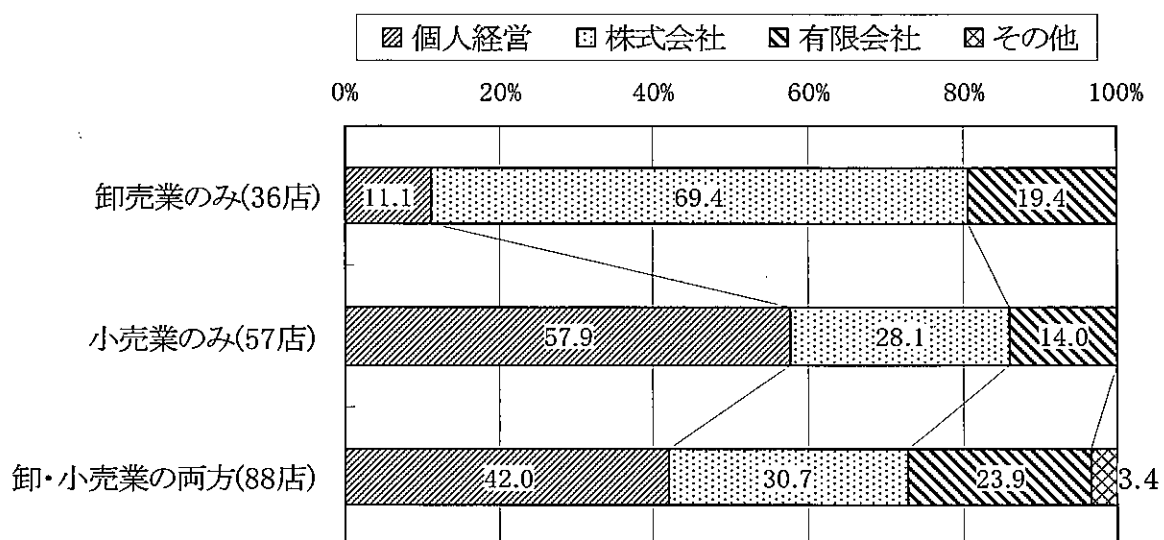


表-1 卸・小売業機能別経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
卸売業のみ(36店)	19.9	11.1	69.4	19.4	0.0
小売業のみ(57店)	31.5	57.9	28.1	14.0	0.0
卸・小売業の両方(88店)	48.6	42.0	30.7	23.9	3.4

(2) 創業年

(図-2) は創業年別に経営主体の構成割合をみたものである。

① 総数でみると、「昭和元年～49年」に創業した企業が68.0%で最も多く7割近い。

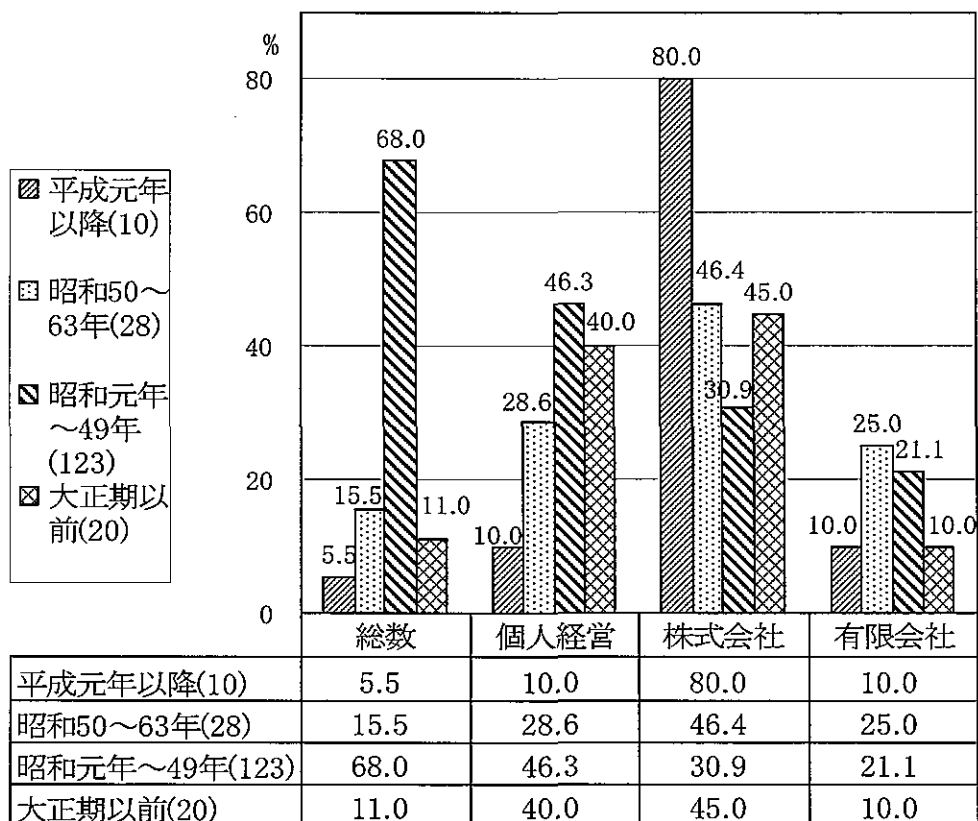
② 創業年別にみると「平成元年以降」については株式会社が80.0%で最も多い。

「昭和50～63年」についても、株式会社が46.4%で最も多くなっている。

「昭和元年～49年」については、個人経営が46.3%で最も多く、次いで株式会社が30.9%、有限会社が21.1%となっている。

「大正期以前」については、株式会社が45.0%、個人経営で40.0%の割合となっている。

図-2 創業年別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)



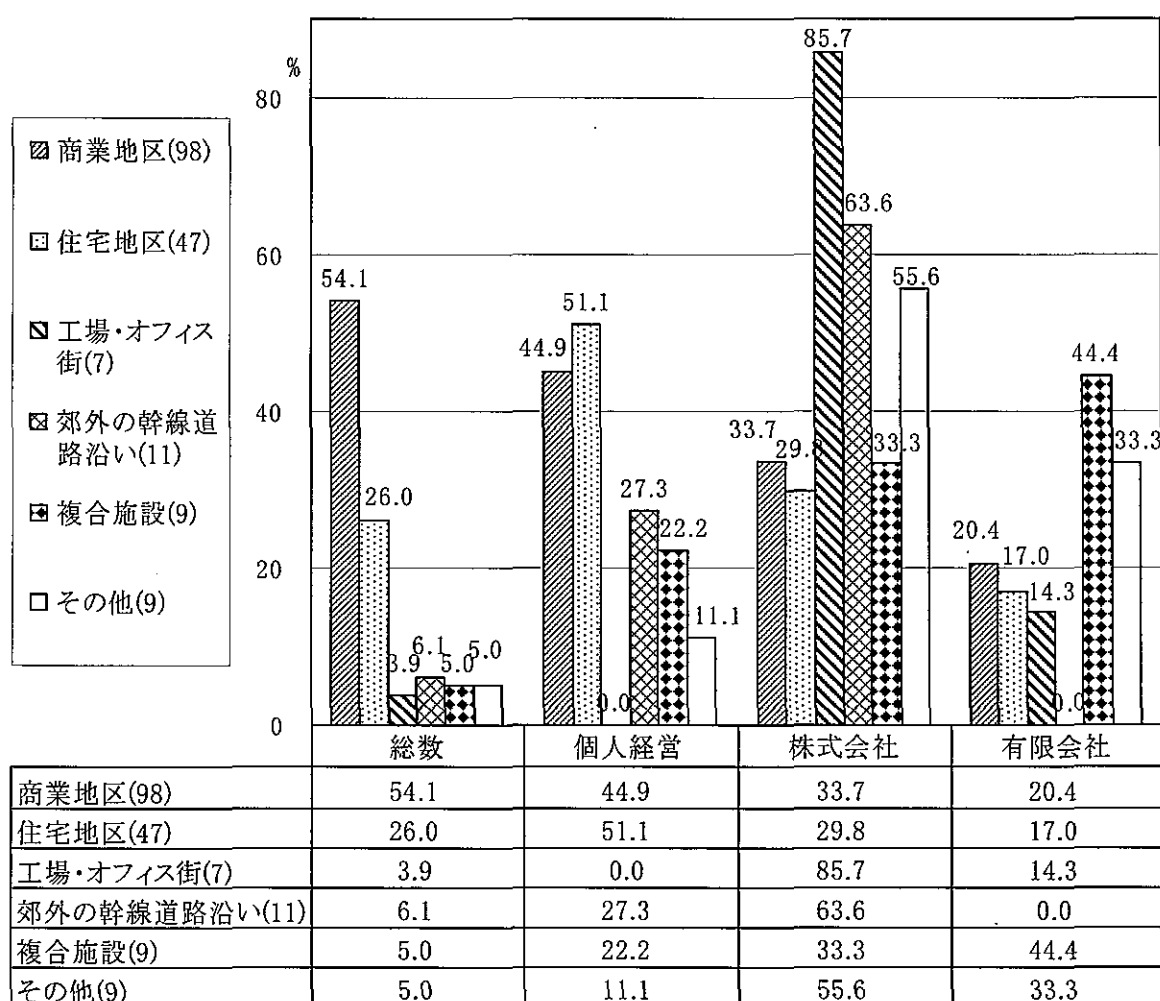
(注)()内は施設数

(3) 立地条件

(図-3) は、立地条件別に経営主体の構成割合をみたものである。

- ① 総数で見ると、商業地区立地が 54.1%で最も多く、次いで住宅地区立地が 26.0%で比較的多く、郊外の幹線道路沿いは 6.1%などとなっている。
- ② 立地別に見ると商業地区では、個人経営が 44.9%で最も多く、住宅地区でも個人経営が 51.1%で最も多く立地している。工場・オフィス街を始め郊外幹線道路沿い・その他立地については、いずれも株式会社が顕著に多くなっている。複合施設については、有限会社が 44.4%で最も多い。

図-3 立地条件別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)



(注)()内は施設数

(4) 従業員の規模別施設数

従業員規模別に経営主体の割合を示したものが(図-4) (表-2)である。

- ① 総数でみると「20人以上」規模の割合が25.4%で最も多くなっている。
- ② 従業員規模別に見ると、「2人」「3人」「4人」「5～9人」規模までは(いわゆる生業店)、個人経営の割合が圧倒的に多く、それぞれ40～100%を占めている。
「10～19人」及び「20人以上」規模では株式会社が50%を超えて最も多くなり、いわゆる生業から企業規模へ成長した段階である。

図-4 従業員規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

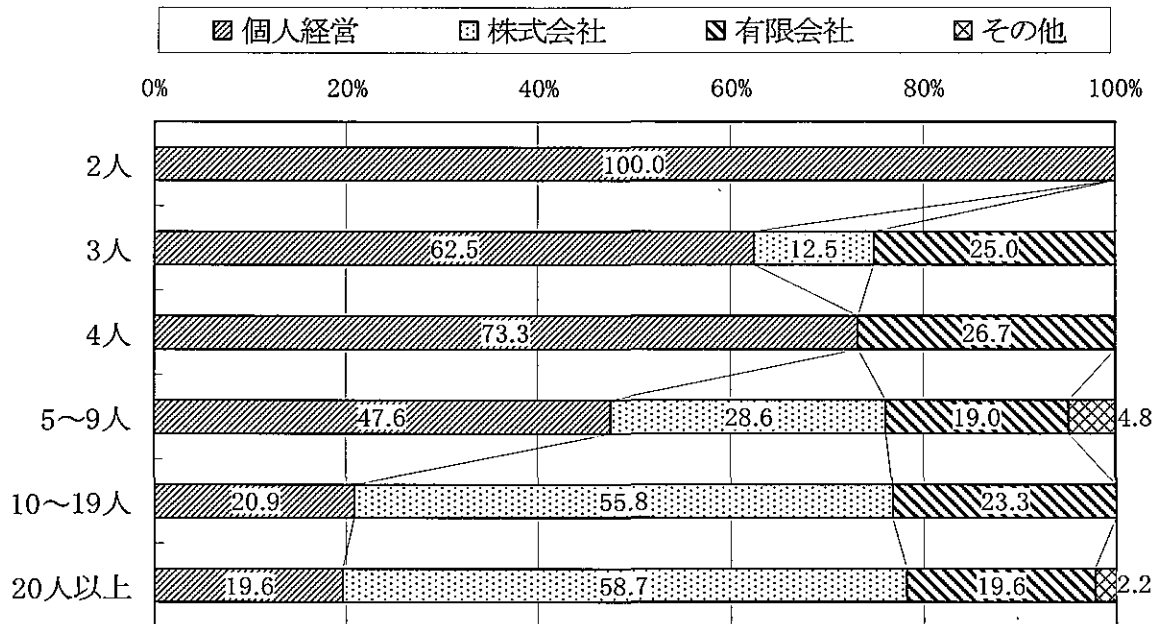


表-2 従業員規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

	総数		個人経営	株式会社	有限会社	その他
	181	100.0				
1人	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2人	4	2.2	100.0	0.0	0.0	0.0
3人	8	4.4	62.5	12.5	25.0	0.0
4人	15	8.3	73.3	0.0	26.7	0.0
5～9人	42	23.2	47.6	28.6	19.0	4.8
10～19人	43	23.8	20.9	55.8	23.3	0.0
20人以上	46	25.4	19.6	58.7	19.6	2.2

(注) 従業員規模が不詳23店を除く

(5) 経営者の年齢と後継者の有無

(図-5, 6) (表-3) は、経営者の年代別施設数の割合及び 50 歳以上の経営者について後継者有無の割合をみたものである。

- ① 経営者の年代については、「60～69 歳」が 46.4%で最も多く、「70 歳以上」18.8%と合計すれば 65.2%となり、経営者の高齢化が進んでいる。
- ② 「50 歳以上」の経営者については、「後継者有」が 60.3%で 6 割にとどまり、「後継者無」が 35.9%となっている。後継経営者の育成あるいは確保が大きな課題となっている。

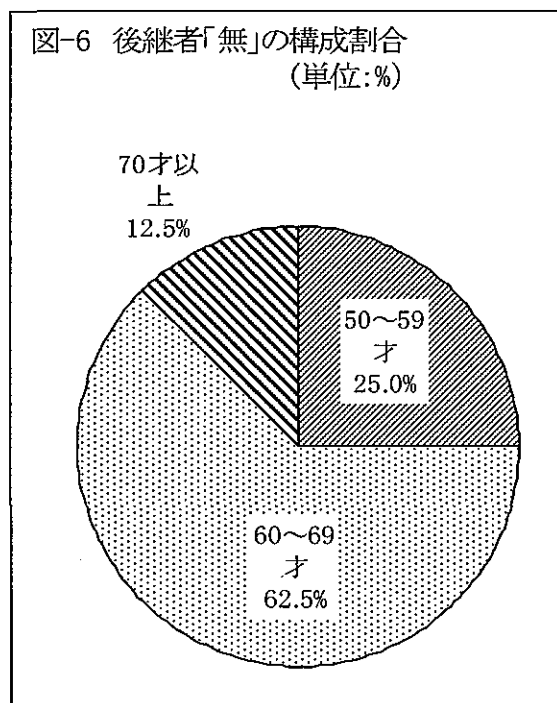
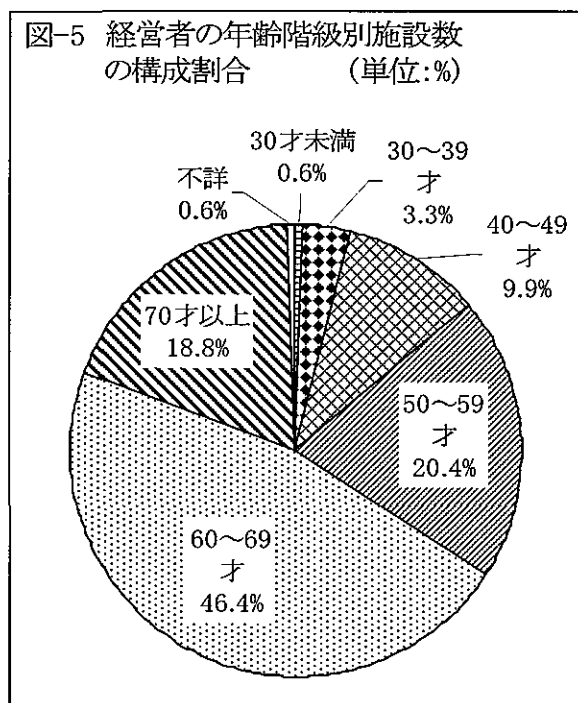


表-3 経営者の年齢階級別施設数の構成割合(単位:歳、%)

	総数	30才未満	30～39才	40～49才	50～59才	60～69才	70才以上	不詳
施設数	181	1	6	18	37	84	34	1
構成割合	100.0	0.6	3.3	9.9	20.4	46.4	18.8	0.6

経営者年齢	50才以上		50～59才	60～69才	70才以上	不詳
後継者有	94	60.3	23.4	48.9	27.7	0.0
後継者無	56	35.9	25.0	62.5	12.5	0.0
不詳	6	3.8	16.7	50.0	16.7	16.7
総数	156	100.0				

2. 食鳥肉販売業の営業

(1) 1ヶ月の定休日数

(図-7) (表-4) は、従業者規模別に1ヶ月の定休日数の割合をみたものである。

- ① 1ヶ月の定休日について総数でみると、「5日以上」の割合が60.8%で最も高く、次いで「3～4日」の割合が27.6%となっている。
- ② 従業者規模別にみると、「5～9人」規模を除いて「2人」から「20人以上」の規模までは、総数とほぼ同様の傾向を示している。定休日「なし」が、「2人」規模で25.0%、「5～9人」「10～19人」及び「20人以上」規模では4.8%～11.6%の割合となっている。

図-7 従業者規模別定休日数別施設数の構成割合(単位:%)

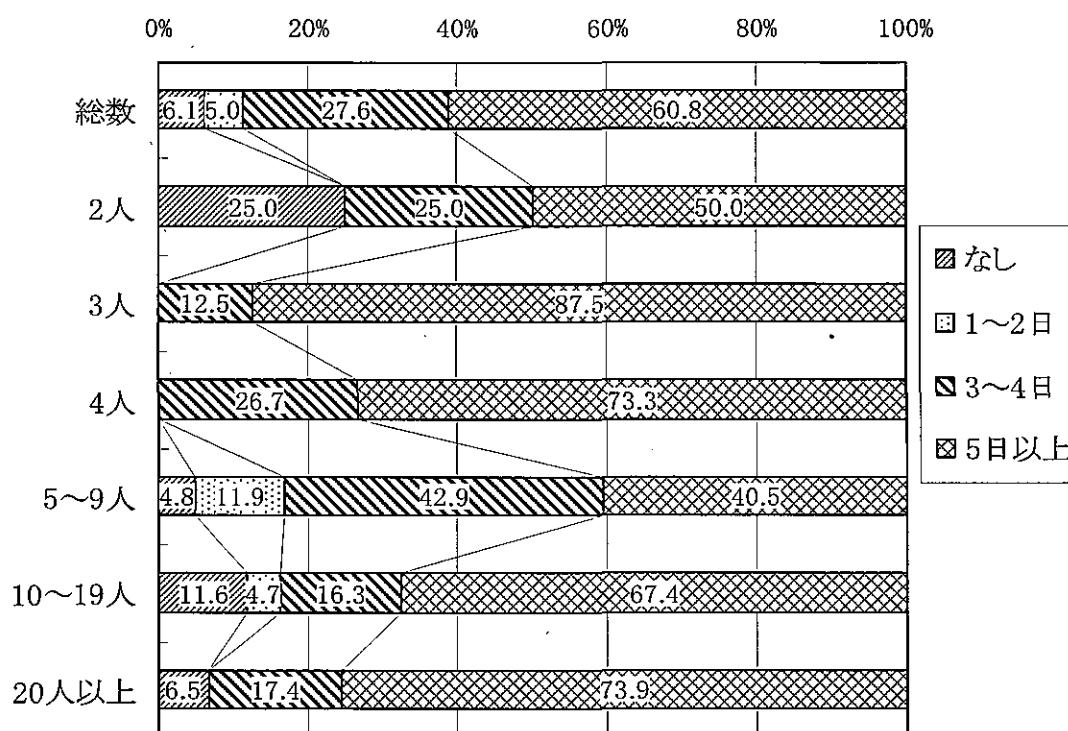


表-4 従業者規模別定休日数別施設数の構成割合(単位:%)

定休日数	なし	1～2日	3～4日	5日以上
総数	6.1	5.0	27.6	60.8
1人	0.0	0.0	0.0	0.0
2人	25.0	0.0	25.0	50.0
3人	0.0	0.0	12.5	87.5
4人	0.0	0.0	26.7	73.3
5～9人	4.8	11.9	42.9	40.5
10～19人	11.6	4.7	16.3	67.4
20人以上	6.5	17.4	0.0	73.9

(注)従業者規模不詳23施設を除く。

(2) 1日の営業時間

(図-8) (表-5)は立地条件別に営業時間をみたものである。

① 総数でみると「10～12時間」営業が47.0%で最も多く、5割近く占めている。

② 立地条件別にみると、商業地区については「10～12時間」営業が51.0%で圧倒的に多い。住宅地区についても同様に「10～12時間」営業が最も多くなっている。

工場・オフィス街については「8～10時間」営業が圧倒的に多い。郊外幹線道路沿い・複合施設・その他の立地については、それぞれ「8～10時間」及び「10～12時間」営業が多くなっている。

図-8 立地条件・営業時間大別施設数の構成割合(単位:%)

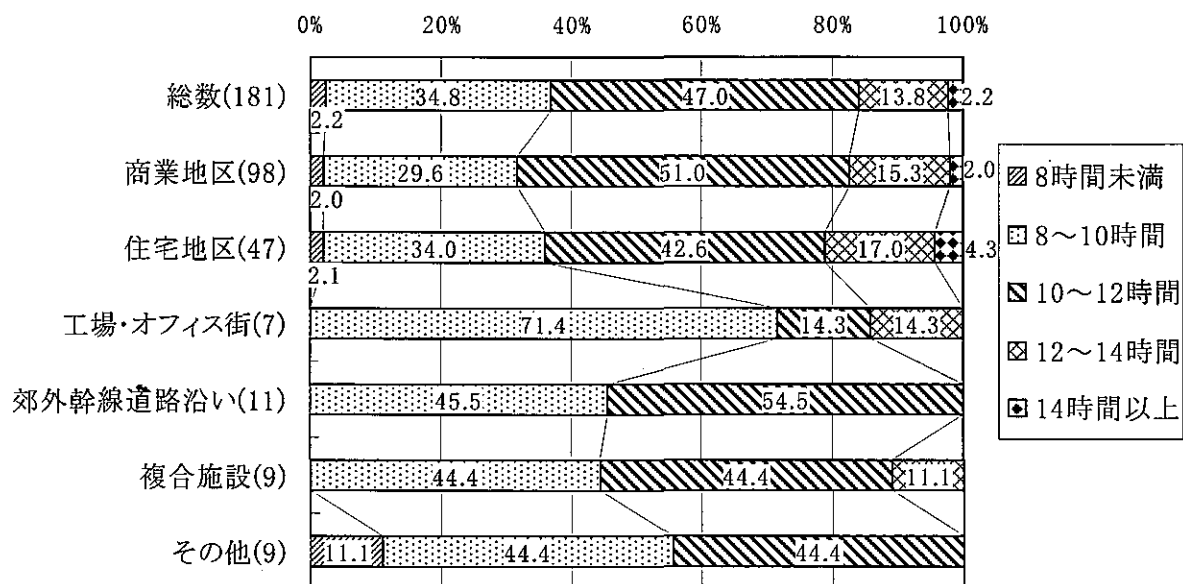


表-5 立地条件別・営業時間別施設数の構成割合(単位:%)

	8時間未満	8～10時間	10～12時間	12～14時間	14時間以上
総数(181)	2.2	34.8	47.0	13.8	2.2
商業地区(98)	2.0	29.6	51.0	15.3	2.0
住宅地区(47)	2.1	34.0	42.6	17.0	4.3
工場・オフィス街(7)	0.0	71.4	14.3	14.3	0.0
郊外幹線道路沿い(11)	0.0	45.5	54.5	0.0	0.0
複合施設(9)	0.0	44.4	44.4	11.1	0.0
その他(9)	11.1	44.4	44.4	0.0	0.0

(注)()内は施設数

(3) 開店時間と閉店時間

(表-6)及び(図-9, 10)は、立地条件別に、開店・閉店時間別の施設数割合を示したものである。

- ① 総数でみると、開店時間については「9 時前」が 51.9%で最も多く、閉店時間については「19 時前」が最も多い。開店時間・閉店時間をみると、立地条件ごとに消費者・生活者のニーズに対応した営業の特色がうかがわれる。
- ② 商業・住宅地区についてみると、開店時間については両地区いずれも「～10 時台」開店がそれぞれ 53.1%、51.1%で最も多く、次いで「9 時前」開店がそれぞれ 43.9%、48.9%と多くなっている。閉店時間についても両地区いずれも「19 時前」閉店がそれぞれ 34.7%、40.4%で最も多く、次いで「19 時台」閉店がそれぞれ 31.6%、27.7%で多くなっている。
- ③ 工場・オフィス街、郊外幹線道路沿い及び複合施設立地についてみると、開店時間については「9 時前」の早朝開店がそれぞれ 85.7%、72.7%、77.8%で顕著に多く、閉店時間についても 3 地区いずれも「19 時前」閉店がそれぞれ 85.7%、63.6%、55.6%と顕著に多くなっている。その他地区についてもほぼ同様になっている。
- ④ 閉店時間「21 時以降」のいわゆる深夜営業については、商業地区立地では 12.2%、郊外幹線道路沿い立地では 18.2%、複合施設立地では 11.1%となっている。

表-6 立地条件別・開店時間及び閉店時間別施設数の構成割合(単位:%)

	開店時間(図-9)				閉店時間(図-10)			
	9時前	～10時台	～12時台	13時以降	19時前	19時台	20時台	21時以降
総数(181)	51.9	46.4	1.7	0.0	44.2	26.0	21.0	8.8
商業地区(98)	43.9	53.1	3.1	0.0	34.7	31.6	21.4	12.2
住宅地区(47)	48.9	51.1	0.0	0.0	40.4	27.7	29.8	2.1
工場・オフィス街(7)	85.7	14.3	0.0	0.0	85.7	0.0	14.3	0.0
郊外幹線道路沿い(11)	72.7	27.3	0.0	0.0	63.6	9.1	9.1	18.2
複合施設(9)	77.8	22.2	0.0	0.0	55.6	22.2	11.1	11.1
その他(9)	77.8	22.2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0

図-9 立地条件別・開店時間別施設数の構成割合(単位:%)

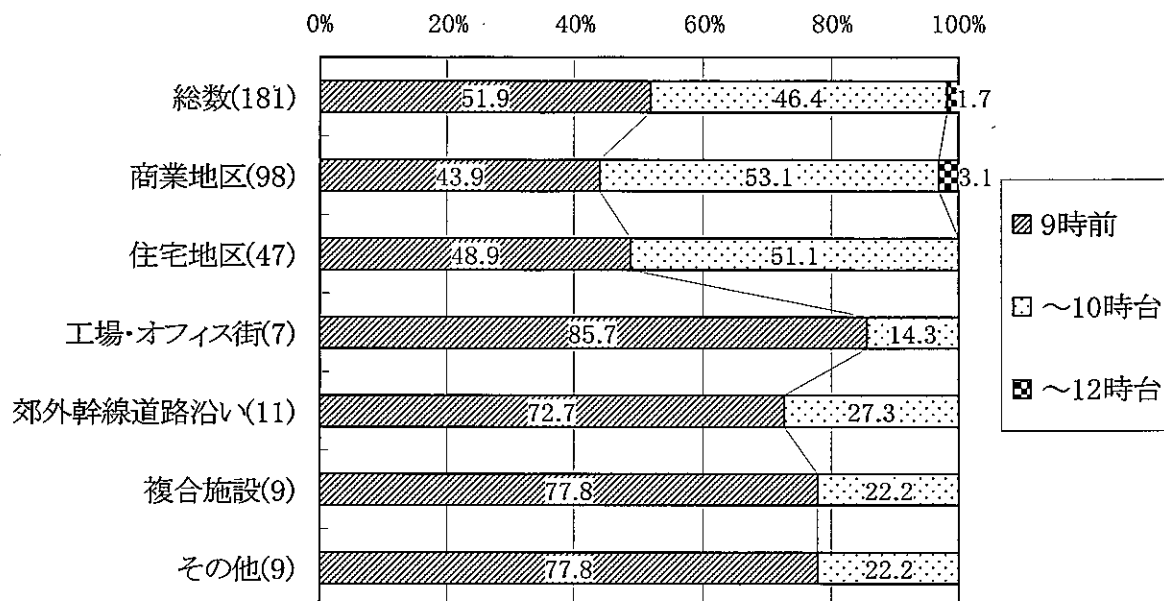
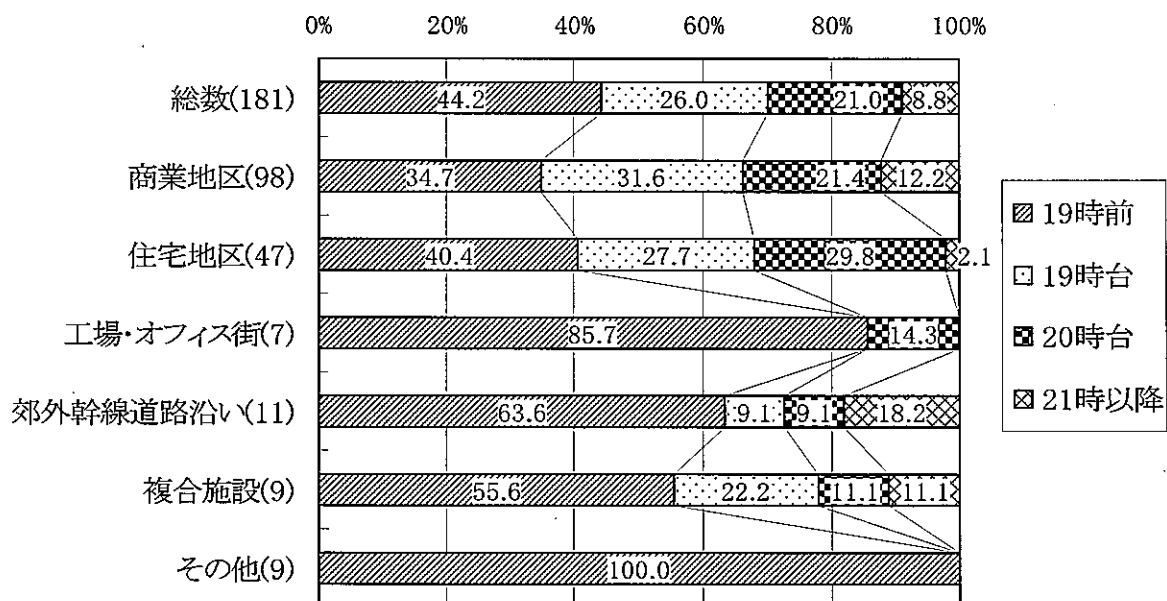


図-10 立地条件別・閉店時間別施設数の構成割合(単位:%)



(4) 本業の純利益動向の主な原因

(表-7)は、本業の当期純利益の動向の主な原因(調査票回答は1項目のみ選択)について、10項目を便利的に「利益増加原因」(番号1～5)と「利益減少原因」(番号6～9)及び「除外」(番号10)に分類し、機能別に施設数の割合をみたものである。

利益の増減原因については、一般に次の方程式が成り立つ。

$$\text{利益} = \text{営業収入} (= \text{客数} \times \text{客単価}) - \text{営業経費}$$

すなわち、利益の増加を図るためには、先ず、客数増加×客単価(料金の値上げ)=営業収入の増加を図る営業に努める一方、営業経費の節減(原材料費、人件費等の諸経費の節減)を図り、利益の増加を図る関係を示したものである。

利益動向の主な原因について、

- ① 総数でみると、「客数の減少」割合が55.8%で突出して高く、「客数の増加」5.5%の10倍となっている。
- ② 機能別にみると、卸売業では「客数の減少」が47.2%で「客数の増加」5.6%の8.4倍、小売業では「客数の減少」が68.4%で「客数の増加」3.5%の19.5倍、卸・小売業の両方では「客数の減少」が51.1%で「客数の増加」6.8%の7.5倍となっている。機能によって大きな格差がみられる。

以上の諸原因のなかで、客数の増・減が利益の増・減に決定的な影響を与えていることを示している。

表-7 卸・小売業機能別・当期純利益動向の原因別施設数の構成割合(単位:%)

番号 原因 機能	利益増加原因					利益減少原因				除外
	1 客数の増加	2 料金の値上げ	3 原材料費の節減	4 人件費の節減	5 付加価値の工夫	6 客数の減少	7 料金の据置	8 原材料費の増大	9 人件費の増大	10 その他
総数(181)	5.5	1.7	3.9	8.3	4.4	55.8	4.4	4.4	2.8	7.2
卸売業のみ(36)	5.6	2.8	8.3	11.1	5.6	47.2	8.3	2.8	2.8	5.6
小売業のみ(57)	3.5	1.8	0.0	8.8	3.5	68.4	5.3	0.0	0.0	7.0
卸・小売業の両方(88)	6.8	1.1	4.5	6.8	4.5	51.1	2.3	8.0	4.5	8.0

(注)動向の主な原因について「不詳」の施設3を除く

(5) 生鮮内の仕入先

(表-8)は、卸・小売業機能別に仕入先別施設数の割合をみたものである。

① 総数でみると、「卸売業者・卸売市場」が 69.1%で顕著に多くなっているが、機能別にみると、それぞれ仕入先割合に違いがみられる。

② 卸売業のみについてみると、「卸売業者・卸売市場」50.0%、「生産者・生産団体」58.3%、「食肉加工会社」50.0%とほぼ同じ割合で3つの仕入れルートを持っている。

小売業のみについてみると、「卸売業者・卸売市場」が 84.2%で突出して多く、他の仕入れルートについては、本店の仕入れが 15.8%と比較的多い。

卸・小売業の両方についてみると、「卸売業者・卸売市場」が 67.0%で最も多く、次いで「生産者・生産者団体」が 45.5%、「食肉加工会社」が 34.1%の順になっている。

表-8 卸・小売機能別・生鮮肉の仕入先別施設の構成割合(単位:%)

機能 \ 仕入先	卸売業者 卸売市場	生産者 生産者団体	食肉 センター	食肉・ 加工会社	事業 協同組合	本店の 仕入	その他
総数	69.1	34.8	5.0	29.3	4.4	8.3	4.4
卸売業のみ	50.0	58.3	2.8	50.0	5.6	5.6	5.6
小売業のみ	84.2	3.5	5.3	8.8	0.0	15.8	0.0
卸・小売業の両方	67.0	45.5	5.7	34.1	6.8	4.5	6.8

(注) 仕入先については複数回答になっている。

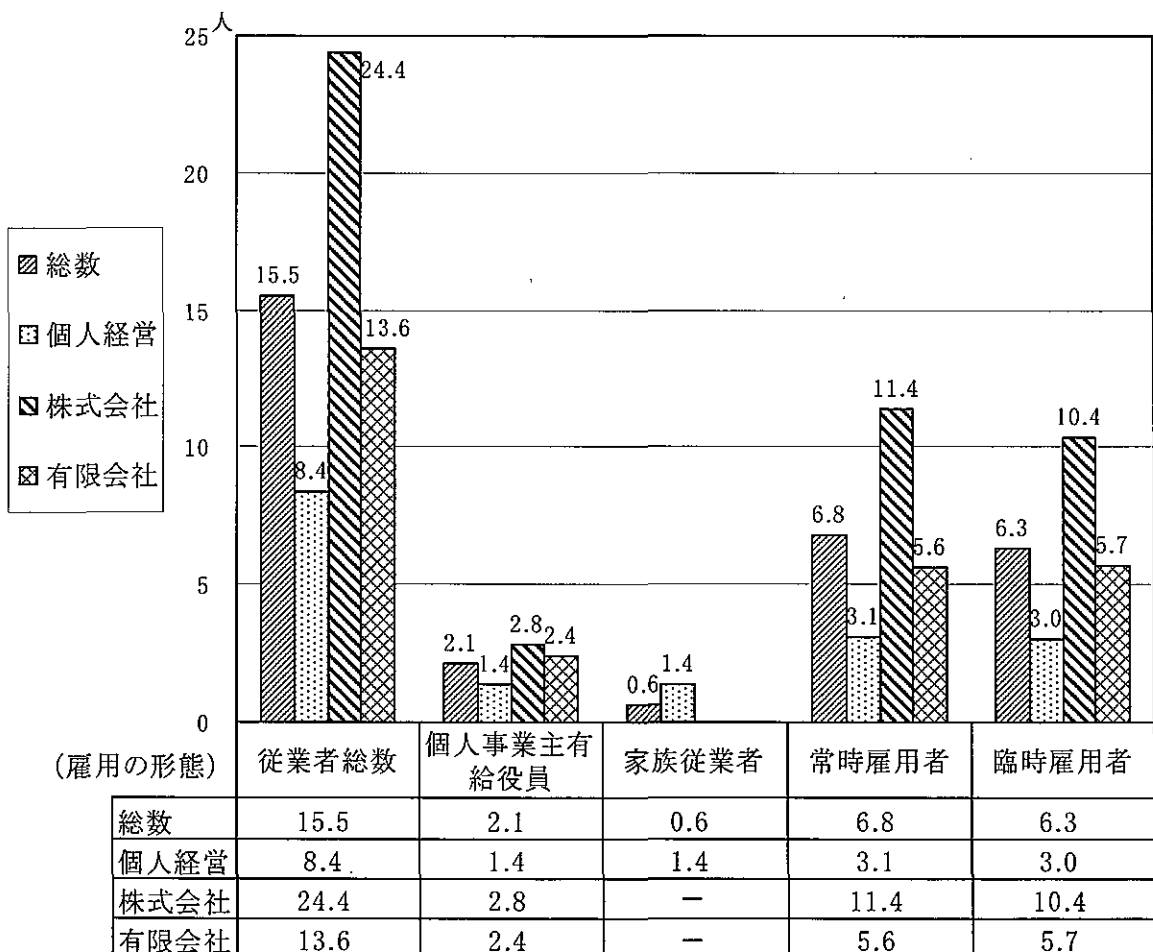
3. 従業者と労働条件

(1) 1施設当たり平均従業者数

(図-11)は、経営主体別に、雇用形態別平均従業者数をみたものである。

- ① 総数についてみると15.5人となっており、そのうち「個人業主有給役員」は2.1人、「家族従業者」は0.6人、「常時雇用者」は6.8人、「臨時雇用者」は6.3人である。
- ② 経営主体別に平均従業者総数をみると、株式会社が24.4人で最も多く、最も少ない個人経営8.4人の2.9倍の規模になっている。
- ③ 雇用形態別にみると、いずれの経営主体も「常時雇用者」が最も多い。そのうち、株式会社については「臨時雇用者」が10.4人で顕著に多く、人件費の節減に努めている方針がうかがわれる。

図-11 経営主体別・1施設当たり平均従業者数(単位:人)



(2) 常時雇用者の1施設当たり平均在勤年数及び平均年齢

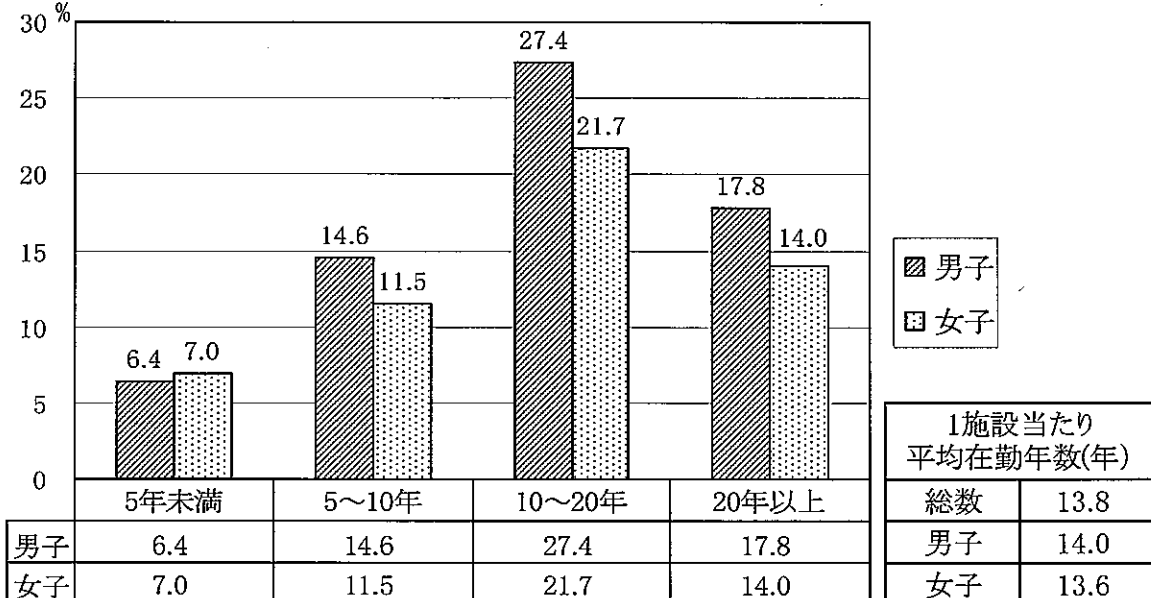
① 常時雇用者の男女別平均勤続年数(図-12)

平均勤続年数を男女別にみると、男性女性いずれも「10～20年」が最も多く、「男性」27.4%、「女性」21.7%の割合となっている。

② 常時雇用者の平均年齢(図-13)

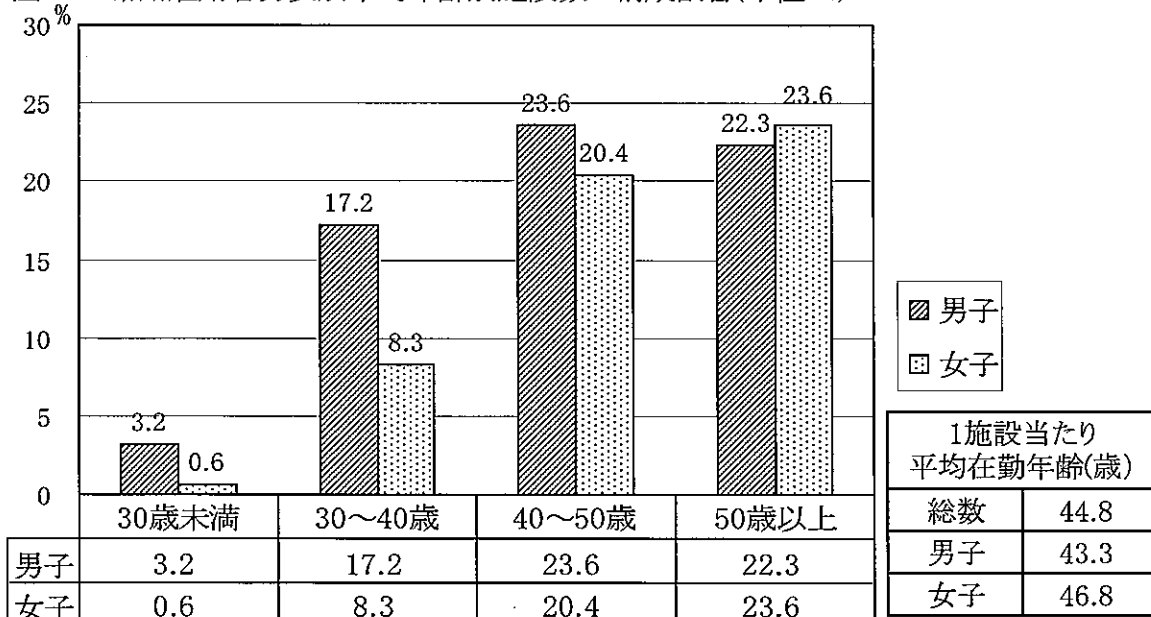
平均年齢を男女別にみると、男性は「40～50歳」が23.6%で最も多く、女性については年齢が高くなるほど割合が多くなり、「50歳以上」が23.6%で最も多くなっている。

図-12 常用雇用者男女別平均在勤年数別施設数の構成割合(単位:%)



(注)常時雇用者あり施設数157、うち不詳53(男子)72(女子)を除く。

図-13 常用雇用者男女別平均年齢別施設数の構成割合(単位:%)



(注)常時雇用者あり施設数157、うち不詳53(男子)74(女子)を除く。

(3) 1日平均労働時間

常時雇用者のある施設の1日平均労働時間を、卸・小売業機能別にみたのが(図-14)である。

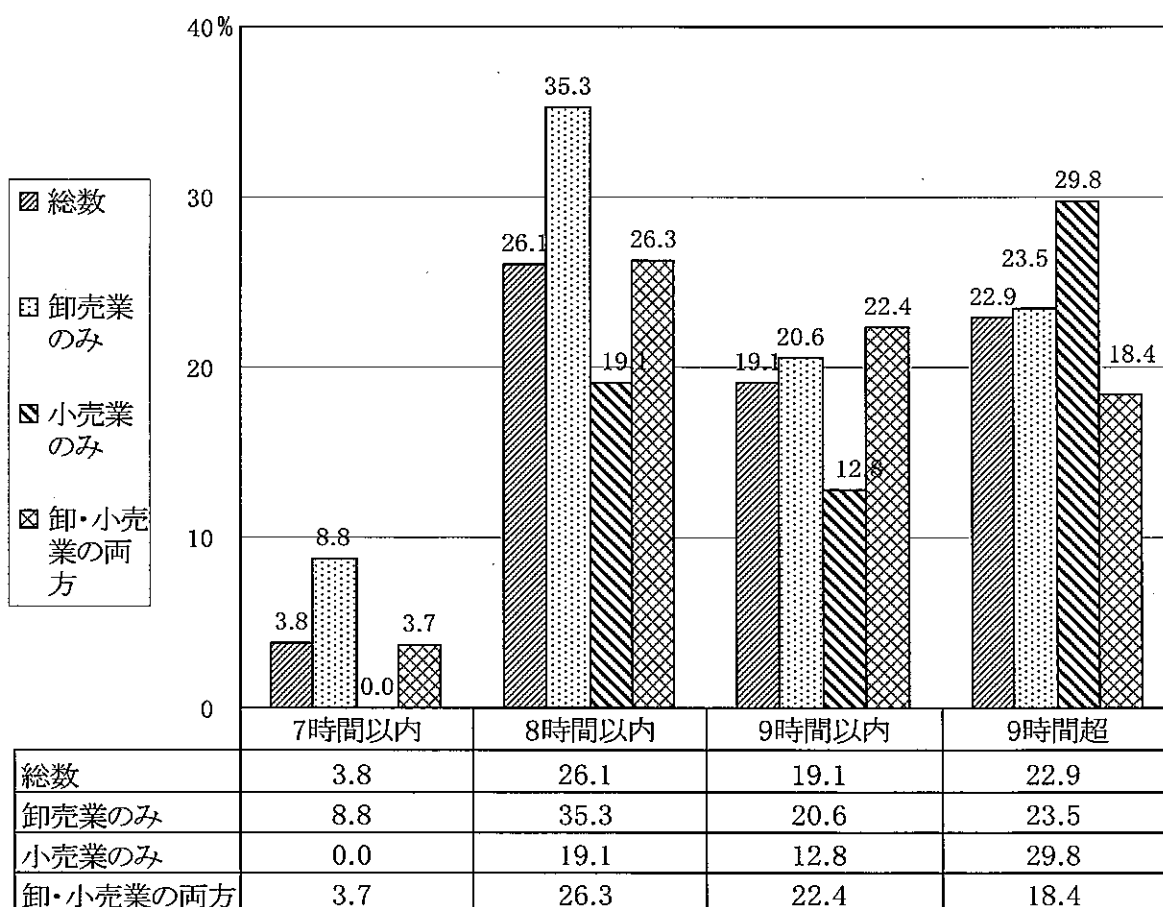
① 総数では、「8時間以内」が26.1%で最も多くなっている。

② 卸売業のみでは、「8時間以内」が35.3%で最も多く、次いで「9時間超」23.5%、「9時間以内」20.6%の順となっている。

小売業のみでは、「9時間超」は29.8%で顕著に多く、次いで「8時間以内」は19.1%、「9時間以内」は12.8%となっている。

卸・小売業の両方については、「8時間以内」が26.3%で最も多く、次いで「9時間以内」は22.4%、「9時間超」は18.4%となっている。

図-14 卸・小売業機能別・1日平均労働時間別施設数の構成割合(単位:%)



(注) 常用雇用者あり施設数157、うち不詳44を除く。

(4) 月平均休日数

常時雇用者の月平均休日数を卸・小売業機能別にみたのが(図-15)(表-9)である。

- ① 総数では、「4～7日」が58.6%で顕著に高く、「8日以上」は12.1%、「1～3日」は1.3%と低い。
- ② 卸・小売業機能別にみても、いずれも「4～7日」の割合が顕著に高くなっている。

図-15 卸・小売業機能別・月平均休日数別施設数の構成割合(単位:%)

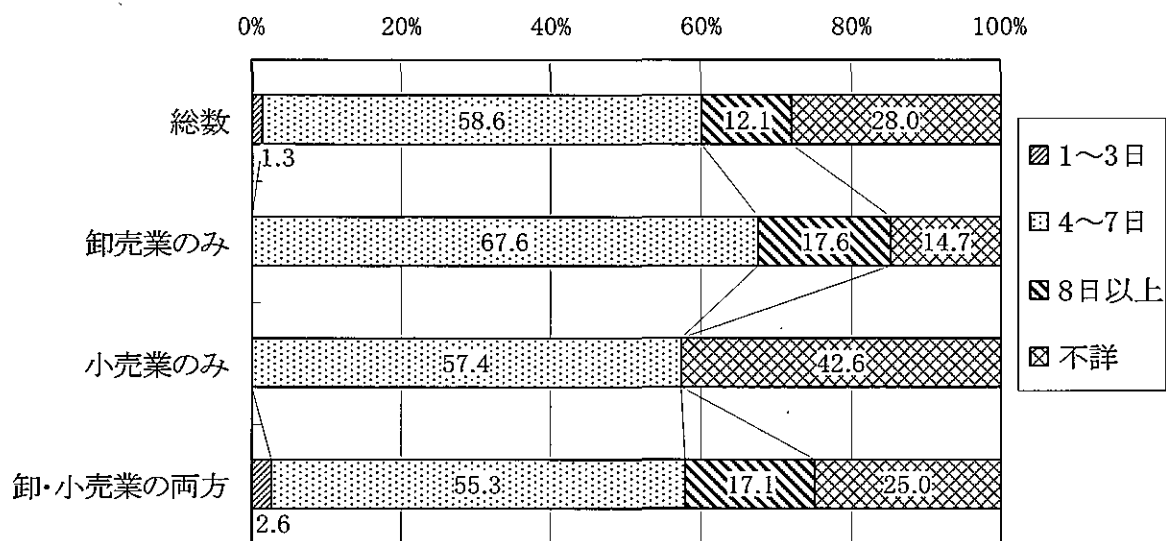


表-9 卸・小売業機能別・月平均休日数別施設数の構成割合(単位:%)

	なし	1～3日	4～7日	8日以上	不詳
総数	0.0	1.3	58.6	12.1	28.0
卸売業のみ	0.0	0.0	67.6	17.6	14.7
小売業のみ	0.0	0.0	57.4	0.0	42.6
卸・小売業の両方	0.0	2.6	55.3	17.1	25.0

(5) 労働時間短縮努力

- ① 労働時間短縮のための努力の「有」「無」の割合について、卸・小売業機能別にみると(表-10)、卸売業のみでは、「有」が63.9%で「無」36.1%より27.8ポイントも高い。小売業のみでは、逆に「無」の方が「有」よりも40.3ポイントも高い。卸・小売業の両方では、「有」が「無」より6.8ポイント高くなっている。

表-10 卸・小売業機能別・労働時間短縮努力別施設数の構成割合(単位:%)

労働時間短縮努力	総数	卸売業のみ	小売業のみ	卸・小売業の両方
有(83)	45.9	63.9	28.1	50.0
無(90)	49.7	36.1	68.4	43.2
不詳(8)	4.4	0.0	3.5	6.8

(注)()内は施設数

- ② 労働時間短縮努力内容を卸・小売業機能別にみると(表-11)、卸売業のみでは「週 2 日制」の割合が 25.0%で最も多い。小売業のみでは、「計画休暇制度」の割合が 17.5%で最も多く、卸・小売業の両方では「計画休暇制度」18.2%をはじめ、「週休 2 日制度」14.8%や「設備導入による省力化」12.5%など多様な努力内容となっている。

表-11 卸・小売業機能別・労働時間短縮努力内容別施設数の構成割合
(複数回答、単位:%)

	週休2日制度	計画休暇制度	設備導入 による省力化	その他
総数	13.8	18.8	6.6	9.9
卸売業のみ	25.0	22.2	2.8	19.4
小売業のみ	5.3	17.5	0.0	3.5
卸・小売業の両方	14.8	18.2	12.5	10.2

(6) 各種制度の整備状況

- ① 就業規則「有り」と回答した施設の実施項目割合(複数回答)を経営主体別にみると(表-12)、従業者数の比較的多い株式会社が最も多く、家族従業者やパートタイマーからなる個人経営では比較的少ない。年金制度「有り」を経営主体別にみると、国民年金については個人経営が 24.3%で最も多く、厚生年金については株式会社が最も多く 69.1%と 7 割近い。
- ② 健康診断の実施状況についてみると、「実施していない」と回答した割合は有限会社が最も多く 44.4%、個人経営も 4 割近い。実施状況を経営主体別にみると、いずれも「年 1 回」実施の割合が最も多いが、そのうち株式会社が 63.2%と最も多く、有限会社 36.1%と比較すれば 27.1 ポイント高くなっている。

表-12 経営主体別・各種制度の実施施設数の構成割合(単位:%)

就業規則有の項目(複数回答)	総数	個人経営	株式会社	有限会社
賃金	39.8	9.5	70.6	44.4
退職手当	37.6	10.8	70.6	30.6
休暇	35.4	8.1	64.7	36.1
職業訓練	8.3	1.4	17.6	5.6
国民年金基金制度有	17.7	24.3	11.8	16.7
厚生年金基金制度有	38.7	9.5	69.1	41.7
健康診断の実施状況				
年2回以上	3.3	2.7	2.9	5.6
年1回以上	49.7	44.6	63.2	36.1
2,3年に1回	3.3	5.4	2.9	0.0
その他	5.0	5.4	1.5	11.1
実施なし	36.5	39.2	29.4	44.4

4. 施設・設備の整備状況

(1) 土地・建物の所有状況(図-16) (表-13)

土地・店舗の自己所有か借用かは、経営コスト管理及び金融調達面にとって重要な問題である。所有名義人別に経営主体の割合を見ると、「営業者個人名義」については個人経営が顕著に多く、土地で52.7%、建物で48.6%となっている。

「法人名義」については、株式会社が顕著に多く、土地で29.4%、建物で36.8%となっている。「法人代表者個人名義」については、有限会社が最も多く、土地で19.4%、建物で27.8%となっている。

「配偶者等名義」については、土地に関しては有限会社が比較的多くて8.3%、建物に関しては個人経営が比較的多くて10.8%となっている。「第三者名義」については、土地及び建物に関していずれも株式会社が36.8%、30.9%と最も多くなっている。「共有名義・その他」については、いずれの経営主体も割合が少ない。

図-16 所有名義人別・土地建物別施設総数の構成割合(単位:%)

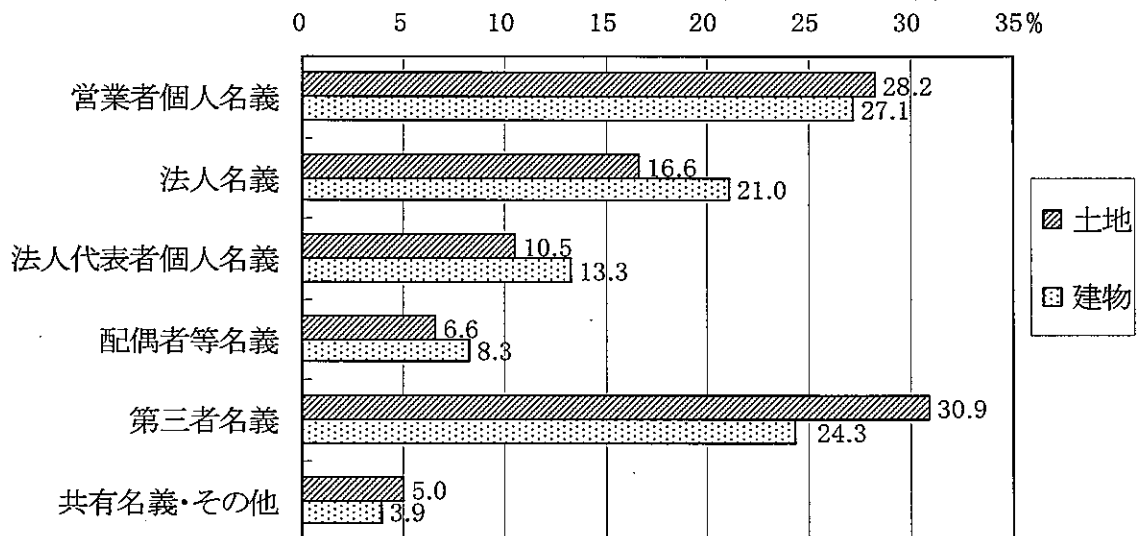


表-13 所有名義人別・経営主体別土地店舗別施設数の構成割合(単位:%)

所有名義人		総数	個人経営	株式会社	有限会社
営業者個人名義	土地	28.2	52.7	8.8	16.7
	建物	27.1	48.6	8.8	19.4
法人名義	土地	16.6	4.1	29.4	16.7
	建物	21.0	4.1	36.8	27.8
法人代表者個人名義	土地	10.5	2.7	13.2	19.4
	建物	13.3	5.4	11.8	27.8
配偶者等名義	土地	6.6	6.8	5.9	8.3
	建物	8.3	10.8	7.4	5.6
第三者名義	土地	30.9	27.0	36.8	30.6
	建物	24.3	23.0	30.9	16.7
共有名義・その他	土地	5.0	4.1	4.4	8.3
	建物	3.9	4.1	4.4	2.8

(注)所有名義人不詳4施設を除く。

(2) 土地・建物の平均面積

1 施設当たり土地及び建物延べ床面積を経営主体にみたのが（図-17）である。

1 施設当たり総平均面積は「土地」については 158.7 m²（48.1 坪）、「建物延べ床面積」については 314.6 m²（95.3 坪）である。

① 経営主体別にみると、土地面積については株式会社が 1,234.2 m²で最も広く、「200 m²以上」の割合が 48.5%となっている。有限会社が 309.0 m²と次いで広く、「50 m²未満」及び「200 m²以上」がそれぞれ 33.3%を占めている。個人経営については 259.5 m²で、「50 m²未満」が 47.3%を占めている。

② 建物延べ床面積について経営主体別にみると、株式会社が 580.4 m²で最も広く、「200 m²以上」の割合が 50.0%を占めている。次いで有限会社が 208.2 m²で、「50 m²未満」が 38.9%を占めている。個人経営については 145.2 m²で、株式会社の 25%に相当する規模で小さい。また「50 m²未満」規模の割合が 43.2%と最も多くなっている。

図-17 経営主体別・1施設当たり土地・建物面積(単位:m²)

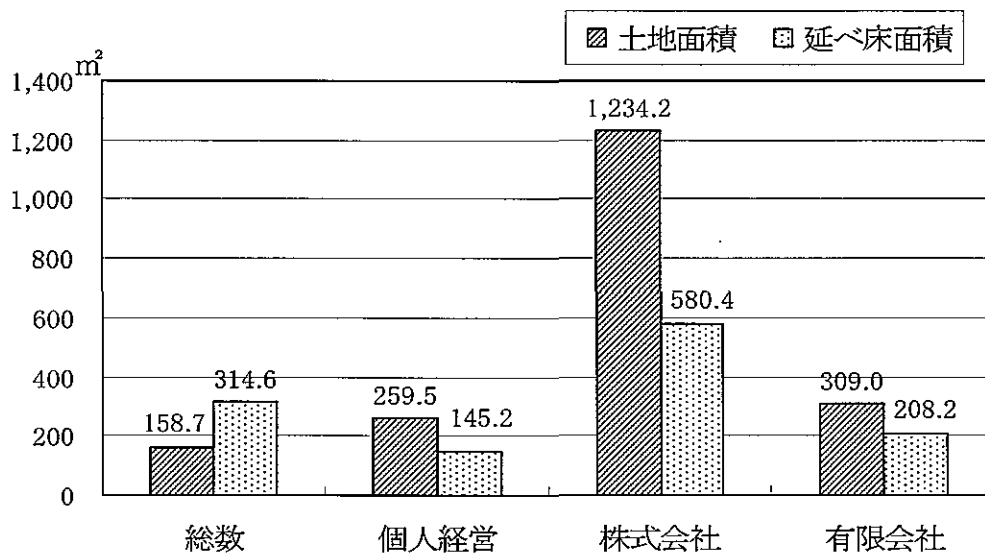


表-14 経営主体別・1施設当たり土地・建物面積の構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社	有限会社
土地面積	1施設あたり平均面積(m ²)	158.7	259.5	1,234.2	309.0
	50m ² 未満	34.3	47.3	20.6	33.3
	50～100m ²	17.1	21.6	13.2	16.7
	100～200m ²	16.0	17.6	17.6	11.1
	200m ² 以上	29.3	9.5	48.5	33.3
延べ床面積	1施設あたり平均面積(m ²)	314.6	145.2	580.4	208.2
	50m ² 未満	33.1	43.2	19.1	38.9
	50～100m ²	13.8	18.9	11.8	8.3
	100～200m ²	19.9	21.6	17.6	19.4
	200m ² 以上	30.9	14.9	50.0	30.6

(注) 面積不詳6施設を除く。

(3) 現在の建物年数(店舗新築・改築後の年数)

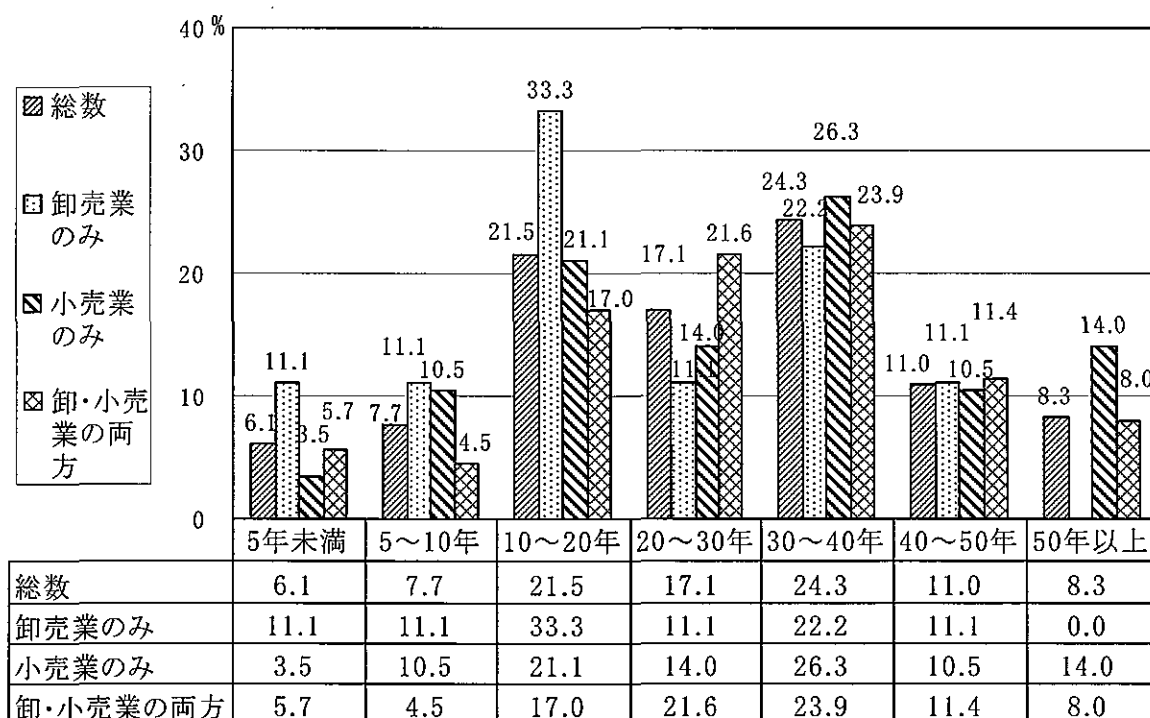
店舗新築または改築後の年数を総数でみると(図-18)、「30～40年」が24.3%で最も多く、次いで高い「10～20年」の21.5%と合計すると45.8%となり、かなりの店舗老朽化、陳腐化がうかがえる。

卸・小売業機能別に建物年数をみると、卸売業のみでは「10～20年」が33.3%で最も多く、次いで「30～40年」が22.2%で多くなっている。

小売業については、「30～40年」が26.3%で最も多く、次いで「10～20年」が21.1%で多くなっている。

卸・小売業の両方については「30～40年」が23.9%、「20～30年」が21.6%で両者を合計すれば45.5%となり、5割近い店舗の老朽化がうかがわれる。

図-18 店舗新築又は改築後の年数別・
卸・小売業機能別施設数の構成割合(単位:%)



(4) 設備の保有状況

(表-15)は卸・小売業機能別に保有設備の種類について割合を見たものである。

- ① 卸売業のみについてみると、配送、納品、掛売り等に関連した設備として、駐車場設備 91.7%、真空包装機 88.9%、フライヤー75.0%、クレジット取扱い 55.6%、蒸気噴霧掃除機 30.6%等が、他の機能と比べて比較的多い割合となっている。
- ② 小売業のみについてみると、店頭販売・販売促進・受発注等に関連した設備として、真空包装機 64.9%、デビットカード関連機器 86.0%、情報近代化設備 82.5%が比較的多い割合となっている。
- ③ 卸・小売業の両方についてみると、ほぼ、卸、小売業双方に共通して必要な設備の保有割合がみられる。
- ④ また、従業者の衛生環境向上施設である「全自動手指洗浄消毒器」については、総数 12.7%と低い、小売業のみが 22.8%で比較的高くなっている。

表-15 卸・小売業機能別・保有設備の種類別施設数の構成割合(重複回答、単位:%)

	駐車場 設備	空調 設備	真空 包装機	ロー スター	フライ ヤー	全自動 手指洗浄 消毒器	デビット カード 関連機器	クレジ ットカ ード 取扱い	情報 近代化 設備	蒸気 噴霧 掃除機
総数	59.1	10.5	74.0	2.8	49.2	12.7	68.0	30.9	66.3	16.0
卸売業のみ	91.7	19.4	88.9	2.8	75.0	11.1	36.1	55.6	36.1	30.6
小売業のみ	33.3	1.8	64.9	3.5	17.5	22.8	86.0	7.0	82.5	0.0
卸・小売業の両方	62.5	12.5	73.9	2.3	59.1	6.8	69.3	36.4	68.2	20.5

(5) 設備投資の実績と予定

① 過去3年間の設備投資実績及び資金調達方法

(表-16)は、過去3年間の設備投資実績あり(78施設)及びその設備投資の主な理由、ならびに資金調達方法を卸・小売業機能別にみたものである。

イ. 設備投資実績「有」は、卸売業のみが 55.6%で5割を超えて最も多く、ついで卸・小売業の両方が5割、小売業のみは 24.6%で最も少ない。

ロ. 設備投資の主な理由について総数でみると、「店舗・設備の老朽化」が 27.6%で最も多い。これを卸・小売業機能別にみると、卸・小売業の両方が 34.1%で最も多く、次いで卸売業のみ 27.8%、小売業のみ 17.5%となっている(図-19)。

ハ. 資金調達方法について卸・小売業機能別にみると、卸売業のみについては「借入」が 22.2%で最も多く、次いで「自己資金」が 16.7%となっている。小売業のみについては「自己資金」が 14.0%で最も多く、次いで「自己資金と借入」が 7.0%となっている。卸・小売業の両方については「自己資金と借入」が 23.9%で最も多く、次いで「借入」が 14.8%となっている(図-20)。

ニ. 借入先については、「国民生活金融公庫」34.6%、「その他」37.2%となっている。

表-16 設備投資と資金調達方法の卸・小売業機能別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	卸売業のみ	小売業のみ	卸・小売業の両方
設備投資実績	有(78店)	43.1	55.6	24.6	50.0
	無(91店)	50.3	36.1	68.4	44.3
投資の主な理由	店舗・設備の老朽化	27.6	27.8	17.5	34.1
	経営改善策	7.7	11.1	3.5	9.1
	利用者の要望	0.6	2.8	0.0	0.0
	経営者の交代	0.6	0.0	0.0	1.1
資金調達方法	自己資金	12.7	16.7	14.0	10.2
	自己資金と借入	16.0	11.1	7.0	23.9
	借入	12.7	22.2	3.5	14.8
	不詳	1.7	5.6	0.0	1.1
借入先	国民生活金融公庫(27店)	34.6	(注)設備投資実績有無について、 不詳12施設を除く		
	その他(29店)	37.2			

図-19 投資理由別・卸・小売業機能別施設数の構成割合(単位:%)

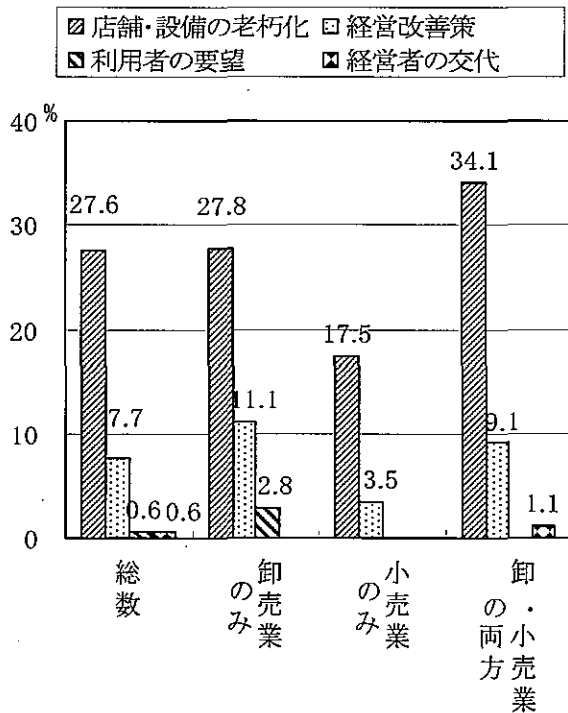
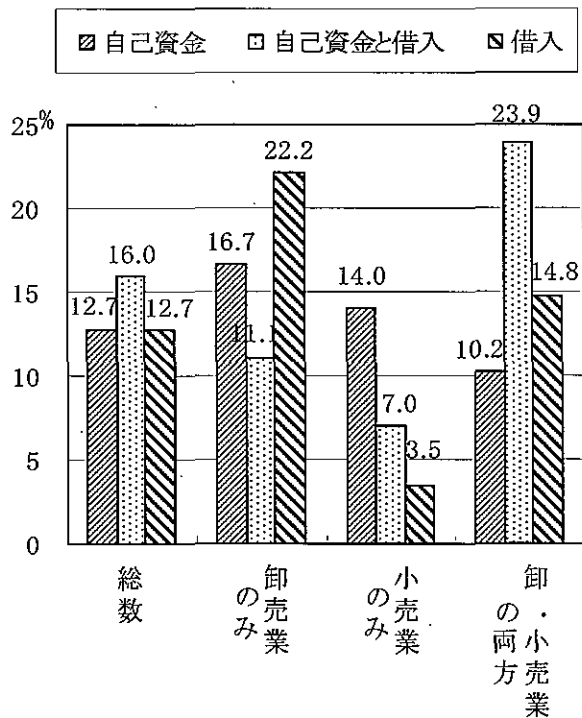


図-20 資金調達方法別・卸・小売業機能別施設数の構成割合(単位:%)



② 向こう3年間の設備投資予定及び資金調達（表-17）

イ. 向こう3年間に設備投資予定「有」と答えた割合については、卸売業のみが47.2%で最も多く、次いで卸・小売業の両方が35.2%、小売業のみについては僅かに7.0%となっている。

ロ. 投資予定内容についてみると、卸売業のみでは「施設の改装」が22.2%で最も多く、小売業のみでは「設備の新・増設、更新」3.5%、卸・小売業の両方では同じく12.5%と、比較的多くなっている。

ハ. 投資予定の主な理由について卸・小売業機能別にみると、いずれの機能も「店舗・設備の老朽化」が顕著に多く5割から6割を占めている。

ニ. 資金調達予定について機能別にみると、卸業のみでは「自己資金」が25.0%で最も多く、小売業のみでは「自己資金」3.5%、卸・小売業の両方では「国民生活金融公庫」及び「その他借入」がそれぞれ17.0%と比較的多くなっている。

表-17 設備投資予定の内容・理由別・卸・小売業機能別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	卸売業のみ	小売業のみ	卸・小売業の両方
設備投資実績あり(52店)		28.7	47.2	7.0	35.2
投資予定内容	施設の新・改築	7.7	11.1	0.0	11.4
	施設の改装	10.5	22.2	1.8	11.4
	設備の新・増設、更新	9.4	11.1	3.5	12.5
	その他	1.1	2.8	1.8	0.0
投資予定の主な理由	店舗・設備の老朽化	55.8	64.7	50.0	51.6
	経営改善策	30.8	17.6	0.0	41.9
	利用者の要望	1.9	5.9	0.0	0.0
	経営者の交代	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	3.8	5.9	0.0	3.2
資金調達方法	自己資金	11.6	25.0	3.5	11.4
	国民生活金融公庫	9.4	5.6	0.0	17.0
	その他借入	12.2	16.7	1.8	17.0
	不詳	2.8	8.3	1.8	1.1
設備投資実績なし(123店)		68.0	50.0	91.2	60.2

(注)設備投資の予定、不詳6施設を除く

5. 福利サービスへの取り組み

(1) 配達サービスの実施状況

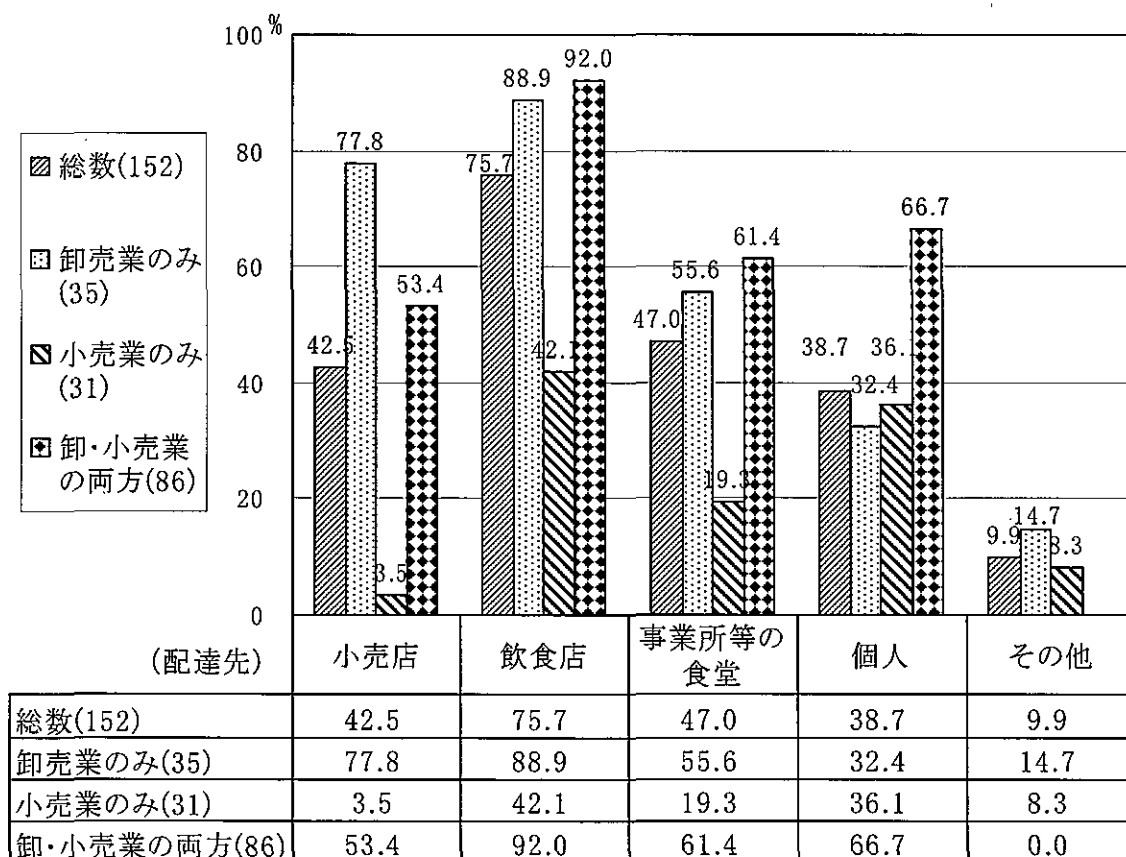
(図-21)は、配達サービスの実施状況について、卸・小売業機能別に配達先の割合を見たものである。機能別にみると特色がうかがわれる。

卸売業のみについては、飲食店がメイン顧客で 88.9%と最も多く、次いで小売店が 77.8%と多い。

小売業のみについては、同様に飲食店が 42.1%で最も多く、次いで個人顧客が 36.1%と多くなっている。

卸・小売業の両方については、飲食店が 92.0%で顕著に多く、次いで個人 66.7%、事業所等の食堂 61.4%、小売店 53.4%と幅広く顧客層に配達サービスを行っている。

図-21 卸・小売業機能別・配達先別施設数の構成割合
(複数回答、単位：%)



(注)()内は配達している施設

(2) 商品表示の状況

(表-18)は、商品表示の内容 11 項目(重複回答)について、卸・小売業機能別に構成割合の高い順に①～⑪まで順位を示したものである。

- ① 総数でみると、第 1 順位「部位の表示」及び「原産地の表示」がそれぞれ 86.7%で 9 割近く最も多い。次いで第 3 順位「銘柄鳥の表示」が 76.8%で多く 8 割近い。
- ② 卸売業のみについてみると、第 1 順位「原産地の表示」が 94.4%で顕著に多く、第 2 順位が「賞味・消費期限表示」86.1%、第 3 順位が「加工年月日の表示」80.6%となっている。商品特性や衛生管理・鮮度管理面に特に留意した姿勢がうかがわれる。
- ③ 小売業のみ及び卸・小売業の両方については、いずれも第 1 順位から第 4 順位までが同じ内容になっている。第 1 順位「部位の表示」第 2 順位「原産地の表示」第 3 順位「銘柄鳥の表示」第 4 順位「賞味・消費期限表示」と、食の安全性に高い関心を持つ消費者に適切に対応する姿勢がうかがわれる。

表-18 商品表示の内容別・卸・小売業機能別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

商品表示の内容	総数	卸売業のみ	小売業のみ	卸・小売業の両方
1 部位の表示	① 86.7	⑤ 75.0	① 89.5	① 89.8
2 原材料名の表示	⑥ 52.5	⑦ 61.1	⑥ 35.1	⑤ 60.2
3 原産地の表示	① 86.7	① 94.4	② 84.2	② 85.2
4 銘柄鳥の表示	③ 76.8	④ 77.8	③ 77.2	③ 76.1
5 保存方法の表示	⑦ 38.7	⑥ 69.4	⑦ 21.1	⑦ 37.5
6 加工年月日の表示	⑤ 58.6	③ 80.6	④ 45.6	⑥ 58.0
7 賞味・消費期限表示	④ 61.3	② 86.1	④ 45.6	④ 61.4
8 カロリーの表示	⑩ 1.7	⑩ 0.0	⑨ 1.8	⑩ 2.3
9 挽肉比率の表示	⑨ 4.4	⑨ 5.6	⑩ 0.0	⑨ 6.8
10 牛個体識別表示	⑧ 8.8	⑧ 11.1	⑧ 5.3	⑧ 10.2
11 その他	⑪ 1.1	⑩ 0.0	⑩ 0.0	⑩ 2.3

(3) 品目別売上高の割合

(図-22) (表-19)は、品目別売上高割合の規模別に施設数の割合を示したものである。

品目別に売上高割合をみると、鳥肉の販売が圧倒的に多く、「50～75%」40.1%及び「75%以上」規模40.1%を合計すれば、8割の店舗が鳥肉を50%以上販売している。鳥肉以外の品目については、「1～25%未満」規模の販売割合の店舗が6～8割を占めている。

特に、惣菜部門の販売については、「50～75%」及び「75%以上」規模がそれぞれ1.6%と極めて少ない。成長部門の品揃え充実が課題である。

図-22 品目別売上高割合の規模別施設数の構成割合(単位:%)

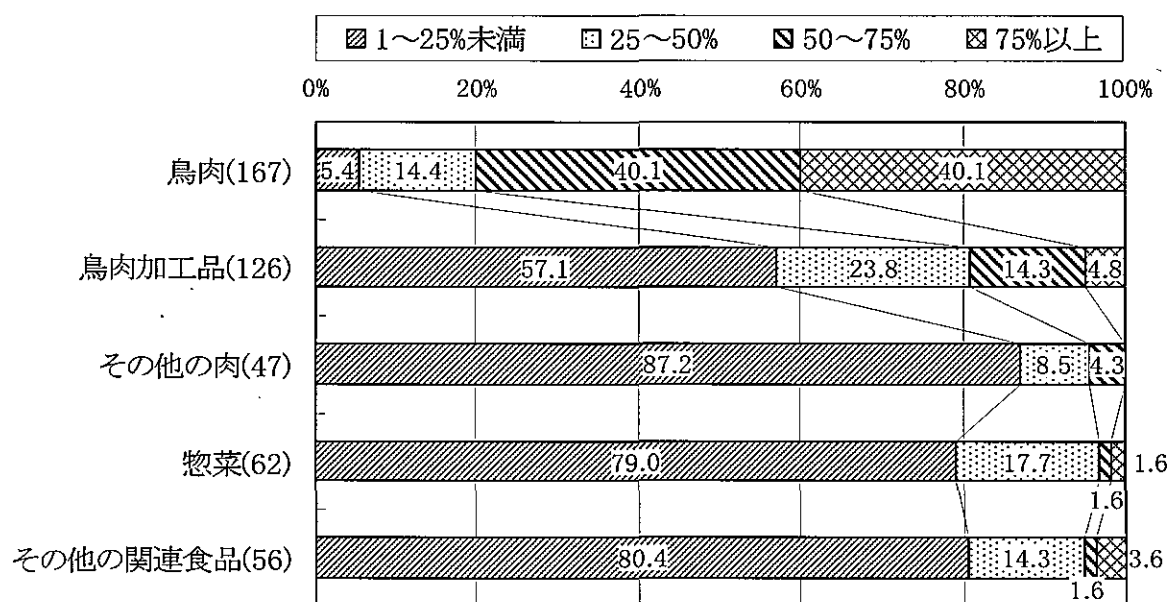


表-19 品目別売上高割合の規模別施設数の構成割合(単位:%)

	売上高割合の規模				1施設当たり 平均割合(%)
	1～25%未満	25～50%	50～75%	75%以上	
鳥肉(167)	5.4	14.4	40.1	40.1	66.0
鳥肉加工品(126)	57.1	23.8	14.3	4.8	19.6
その他の肉(47)	87.2	8.5	4.3	0.0	3.6
惣菜(62)	79.0	17.7	1.6	1.6	6.3
その他の関連食品(56)	80.4	14.3	1.6	3.6	5.0

(注) ()内は品目取扱施設数

(4) ごみ減量化・リサイクル実施状況

(表-20)は、卸・小売業機能別にごみ減量化・リサイクル実施の有無、実施方法、実施しない理由をみたものである。

- ① ごみ減量化・リサイクルを実施している割合を機能別にみると、卸売業のみおよび卸・小売業の両方がそれぞれ8割を超えて多く、小売業のみでは64.9%と少ない。
- ② 実施方法を機能別にみると、いずれも「ごみの分別をしている」割合が最も多く、次いで高い割合は、「食品リサイクル業者と提携」がそれぞれ多くなっている。
- ③ 実施していない理由を機能別にみると、小売業のみでは「費用がかかる」、卸売業のみでは「やり方がわからない」ことを理由にあげている割合が比較的多くなっている。

表-20 ごみ減量化・リサイクル実施有無別実施方法・理由別施設数の構成割合
(重複回答、単位:%)

		総数	卸売業のみ	小売業のみ	卸・小売業 の両方
ごみ減量化・リサイクルを 実施している(140)		77.3	83.3	64.9	83.0
実 施 方 法	食品リサイクル業者と提携	26.0	27.8	15.8	31.8
	ごみの分別をしている	61.9	61.1	50.9	69.3
	容器類を再利用	12.7	13.9	8.8	14.8
	その他	2.2	8.3	1.8	0.0
ごみ減量化・リサイクルを 実施していない(141)		22.7	16.7	35.1	17.0
理 由	手間がかかる	6.6	5.6	10.5	4.5
	費用がかかる	8.3	8.3	14.0	4.5
	やり方がわからない	6.1	11.1	7.0	3.4
	その他	3.3	0.0	7.0	2.3

(5) 情報化の状況

(表-21)は、卸・小売業機能別に、パソコン導入割合及びその利用内容割合についてみたものである。

① パソコン導入割合を機能別にみると、卸売業のみが 83.3%で最も多く、ついで卸・小売業の両方が 61.4%、小売業のみは 10.5%と極めて低い。

② パソコンの利用内容についてみると、機能別の特色がうかがわれる。

卸売業のみについては、ホームページを作成し企業イメージ向上を図る経営戦略面の活用 27.8%、顧客名簿の管理による販売戦略面の活用 61.1%、経営収支の計算・管理コスト低減面の活用 52.8%、物流・受発注・情報管理面にインターネットの活用 58.3%など、活用水準の高いことがうかがわれる。

卸・小売業の両方についても、割合は低いが卸売業のみとほぼ同じ内容で活用が図られている。

小売業のみのパソコン活用内容については、全般的に少ないが、経営収支の計算面の活用が 7.0%で比較的多い。

表-21 卸・小売業機能別・情報化の状況別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	卸売業のみ	小売業のみ	卸・小売業 の両方
パソコン導入あり(90)		49.7	83.3	10.5	61.4
利 用 内 容	ホームページの作成	19.3	27.8	3.5	26.1
	顧客名簿の管理	28.2	61.1	3.5	30.7
	経営収支の計算	35.4	52.8	7.0	46.6
	商品の管理	26.5	55.6	3.5	29.5
	インターネットの活用	29.3	58.3	5.3	33.0
	その他	7.7	19.4	0.0	8.0
パソコン導入していない(91)		50.3	16.7	89.5	38.6

6. 経営上の問題と今後の方針

(1) 経営上の問題点

(表-22)は、経営上の問題点 10 項目(重複回答)について、卸・小売業機能別に構成割合の高い順に①～⑩まで順位を示したものである。

- ① 総数で見ると 3 大問題点は、第 1 順位「客数の減少」75.7%、第 2 順位「諸経費の上昇」48.1%、第 3 順位「施設設備の老朽化」47.0%となっている。
- ② 機能別に順位をみるとそれぞれ固有の問題点を抱えていることがわかる。各機能に共通する最大の問題点は「客数の減少」(売上高の減少)となっている。
- ③ 卸売業のみにについてみると、第 1 順位「客数の減少」72.2%、第 2 順位「諸経費の上昇」63.9%(仕入原価の上昇、燃料費の上昇等)、第 3 順位「施設設備の老朽化」55.6%(物流施設の近代化等)が 3 大問題点となっている。
- ④ 小売業のみにについてみると、第 1 順位「客数の減少」87.7%、第 2 順位「立地条件の悪化」31.6%(中心市街地の空洞化、人口の減少等)、第 3 順位「諸経費の上昇」29.8%が 3 大問題点となっている。第 4 順位に「施設設備の老朽化」(店舗の老朽化)28.1%がみられる。
- ⑤ 卸・小売業の両方については、第 1 順位「客数の減少」69.3%、第 2 順位「施設設備の老朽化」55.7%、第 3 順位「諸経費の上昇」53.4%が 3 大問題点となっており、第 4 順位に「立地条件の悪化」23.9%がみられ、卸機能と小売機能の双方に係わる問題点を抱えている。

表-22 経営上の問題点別・卸・小売業機能別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

経営上の問題点	総数	卸売業のみ	小売業のみ	卸・小売業 の両方
1 客数の減少	① 75.7	① 72.2	① 87.7	① 69.3
2 立地条件の悪化	④ 22.1	⑩ 2.8	② 31.6	④ 23.9
3 不手不足求人難	⑦ 11.0	⑦ 11.1	⑧ 3.5	⑦ 15.9
4 後継者難	⑤ 18.2	⑤ 16.7	⑤ 19.3	⑥ 18.2
5 資金調達難	⑧ 9.9	⑤ 16.7	⑧ 3.5	⑧ 11.4
6 人件費の上昇	⑤ 18.2	④ 30.6	⑥ 7.0	⑤ 20.5
7 諸経費の上昇	② 48.1	② 63.9	③ 29.8	③ 53.4
8 施設設備の老朽化	③ 47.0	③ 55.6	④ 28.1	② 55.7
9 その他	⑨ 3.9	⑧ 5.6	⑩ 0.0	⑨ 5.7
10 特になし	⑨ 3.9	⑧ 5.6	⑦ 5.3	⑩ 2.3

(2) 今後の経営方針

(表-23)は、今後の経営方針に関して重複回答した 13 項目を、卸・小売業機能別に、割合の高い順に①～⑬まで順位を示したものである。

機能別に上位 3 位をみると、今後の経営方針(問題点に対する対応の具体策)にそれぞれの特色がうかがえる。

- ① 卸売業のみについては、第 1 順位「施設・設備の改装」61.1%(物流機能の効率化等)、第 2 順位「顧客サービスの充実」44.4%、第 3 順位「銘柄肉等の品揃え」41.7%となっている。
- ② 小売業のみについては、第 1 順位「顧客サービスの充実」42.1%、第 2 順位が「銘柄肉等の品揃え」及び「デリカ等加工食品」でともに 28.1%となっており、消費者の食生活の多様化・嗜好の変化に適切に対応する経営方針となっている。
- ③ 卸・小売業の両方については、卸機能と小売機能双方に係わる今後の経営方針が、第 1 順位「顧客サービスの充実」51.1%から第 4 順位「デリカ等加工食品」39.8%までに集約してみられる。

表-23 経営方針別・卸・小売業機能別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

今後の経営方針	総数	卸売業のみ	小売業のみ	卸・小売業の両方
1 施設・設備の改装	② 38.7	① 61.1	⑤ 15.8	② 44.3
2 広告、宣伝等の強化	⑤ 22.1	⑦ 19.4	⑥ 12.3	⑤ 29.5
3 営業時間の変更	⑩ 6.1	⑧ 8.3	⑨ 3.5	⑧ 6.8
4 事業の共同化・協業化	⑪ 5.0	⑧ 8.3	⑪ 0.0	⑧ 6.8
5 事業規模の拡大・縮小	⑥ 21.5	④ 38.9	⑧ 7.0	⑥ 23.9
6 経営の多角化	⑦ 19.9	⑤ 36.1	⑨ 3.5	⑥ 23.9
7 店舗の移転	⑫ 3.9	⑪ 5.6	⑪ 0.0	⑩ 5.7
8 転廃業	⑨ 7.7	⑪ 5.6	⑥ 12.3	⑩ 5.7
9 顧客サービスの充実	① 47.0	② 44.4	① 42.1	① 51.1
10 銘柄肉等の品揃え	③ 37.6	③ 41.7	② 28.1	③ 42.0
11 デリカ等加工食品	④ 34.3	⑥ 30.6	② 28.1	④ 39.8
12 その他	⑬ 0.6	⑬ 0.0	⑪ 0.0	⑬ 1.1
13 特になし	⑧ 13.3	⑧ 8.3	② 28.1	⑩ 5.7

Ⅲ. 食鳥肉販売業の経営改善方策

1. 食鳥肉販売業の「振興指針」の概要

食鳥肉販売業の振興指針（昭和63年3月厚生省告示第115号）は、その全部が改正され、平成15年4月1日から適用されました。

以下にその概要を紹介します。

（注）文中では、生活衛生同業組合（生活衛生同業小組合を含む）を「組合」、全国生活衛生同業組合連合会を「連合会」と略す。

本指針は、現在、食鳥肉販売業が抱えている諸課題を克服し、専門店としての独自性を発揮できるよう、営業の振興を計画的に図り、もって公衆衛生の向上と消費者の利益の擁護に資することを目的として、定めるものである。営業者及び組合においては、本指針を踏まえ、行政等と連携を図りつつ、経営の改善等に積極的に取り組み、国民生活の向上に貢献することが期待される。

第一 営業の振興の目標に関する事項

一、食鳥肉販売業を取り巻く環境

近年、長引く景気の低迷に加え、スーパーマーケットの展開や低価格販売店の増加、国民の生活様式の変化による外食需要の増加等に伴い、食鳥肉販売業を取り巻く経営環境は、大変厳しい状況にある。また、食品の安全性や信頼性に対する国民の関心が大変高まっており、食鳥肉販売業においても、消費者に対して納得と安心感を提供することが大きな経営課題となっている。

二、今後5年間（平成19年度末まで）における営業の振興の目標

食鳥肉販売業の多くは、店頭において生肉や焼鳥等の加工食品を販売しているため、微生物の汚染を受けやすく、食中毒等食品衛生上の問題が起りやすい環境にある。これらの衛生上の危険を防止し、消費者に対して安全で良質な商品を提供することは営業者の責務である。

一方、食鳥肉は、国民の食卓に欠かせない食材であるが、処理後、熟成が終わるまでの時間が短いことが特徴であり、「朝びき」（食鳥を早朝にと殺してその日のうちに販売すること）という言葉に象徴されるように、他の生鮮食材と比較し、鮮度の管理を最大の特徴とする食材といえる。この点に着目すれば、他店よりも新鮮で良質な商品を提供するなど、専門店としての独自性を発揮することにより、小売で対面販売している食鳥肉販売業が、今後とも国民生活の向上に貢献する余地は大きい。

また、最近では、産地、種類、加工方法等商品の品質表示に対する消費者の関心も高まっており、従来よりも増して正確かつ詳細な情報提供を行うことが求められている。

各営業者は、これらを十分に認識し、衛生水準の向上、鮮度の管理の徹底、顧客に対する情報提供等に積極的に取り組むことにより、専門店としての独自性を発揮し、食鳥肉に対する消費者の理解と信頼の向上を図ることを目標とする。

第二 食鳥肉販売業の振興の目標を達成するために必要な事項

一、営業者が取り組むべき事項

(一) 衛生水準の向上に関する事項

(イ) 日常の衛生管理に関する事項

営業者は、食品衛生法等の関係法令を遵守することが基本であるが、これに加えて、衛生水準の一層の向上を図るため、食品衛生に関する専門的な知識を深め、食品衛生責任者の活用、加工機器、容器等の衛生管理の改善に取り組むことが必要である。また、自ら衛生管理に関する模範を示すとともに、従業員の健康管理に十分留意し、従業員に対する衛生教育の徹底及び指導監督に当たることが必要である。

そして、これらの取組を消費者に分かりやすく伝えることが、消費者の信頼を得るために最も大切なことである。

(ロ) 施設・設備の改善に関する事項

各営業者は、日常の衛生的管理の取組に加えて、定期的かつ適切に自店の施設・設備の改善に取り組むことが必要である。

特に、対面販売している食鳥肉小売店の多くは、焼鳥を加工食材の主力商品としており、商品の受渡し場の近くで調理して顧客に提供する営業形態を特徴としている。このため、商品の受渡し場は、食中毒の発生を防止する等の観点から、常に衛生上の注意が必要であり、これに関係する設備については、できれば三年から四年に一度は見直しを行うなど、定期的かつ積極的に改善に取り組むことが重要である。

また、食鳥肉は、鮮度の管理を徹底することが大変重要であるので、冷蔵設備、加工機器、容器等の鮮度の管理に必要な設備の改善に取り組むことが必要である。

(二) 経営課題への対処に関する事項

経営課題への対処については、営業者の自立的な取組が前提であるが、消費者に良質な食材を提供し、国民生活の向上に貢献する観点から、営業者においては、以下に掲げる事項を念頭に置き、経営の改善に積極的に取り組むことが期待される。

(イ) 経営方針の明確化

小売店は多様なし好を持つ個人を顧客としていることを念頭に置き、立地条件、客層、商品の特色、技術力等自店の経営上の特質を十分把握した上で、自店がどのような客層を対象にどのような商品を重点的に提供するのかという経営方針を明確化することが重要である。

(ロ) 鳥肉専門店としての独自性の発揮

食鳥肉は、鮮度の管理を最大の特徴とする食材である。食鳥肉の小売店が経営の安定を図るためには、一般店よりも新鮮で良質な食材を提供するとともに、これを顧客に理解してもらうことにより、専門店としての独自性を発揮することが不可欠である。

(ハ) 消費者に対する情報提供の推進

食品の安全性や信頼性に対する消費者の関心の高まりを踏まえ、営業者は、商品の品目、産地、飼育者、飼育方法、処理日時、加工方法等に関する情報提供を積極的に行うとともに、商品の表示・展示方法や包装方法の工夫に取り組むことにより、消費者の選択の利便を図り、消費者に納得と安心感を提供することに努める。また、消費者からの商品に関する疑問や苦情に的確に対応することにより、消費者の信頼を確立することに努める。

(ニ) 家族経営や対面販売の利点の発揮

家族経営の店は、店主を中心に勤勉な家族従業員に支えられており、経営に関する問題意識を従業員の間で共有しやすく、地域に密着した長期的視点に立った経営がしやすい。また、対面販売は、経営者自らが顧客の要望を把握することが可能であり、顧客の要望に対して、柔軟かつ速やかに対応することもできる。家族経営や対面販売を特徴とする店は、このような大型店とは異なる利点を有しているので、これを十分に発揮することが重要である。

(ホ) 後継者の確保、経営の近代化

近年、家族経営の店を中心に、後継者の確保が深刻な問題となっているが、子どもの職業選択や相続など家族における私的な問題も関係しており、個々の営業者が自立的に問題の解決に取り組むことが重要である。後継者の確保については、後継者に経営の知識を伝えることを通じて、業に対する興味や販売促進の意欲をかき立てるとともに、若い人材を活用することで新たな経営手法を開拓するといった積極的な考え方に立つことが必要である。このような事業承継に際して、自店の経営の合理化、施設・設備のリニューアル、経営形態の見直し等の経営近代化方策と一体的に捉えることが重要である。

(ヘ) 経営診断の活用

家族経営の店では特に経営者や従業員が変わることがほとんどないため、経営手法が固定的になりやすく、新たな経営課題が発生した場合に、経営の改善に取り組むことが難しい面がある。このため、営業者においては、都道府県生活衛生営業指導センター等の経営指導機関の経営診断を積極的に活用することが望まれる。

二、営業者に対する支援に関する事項

(一) 組合及び連合会による営業者の支援

組合及び連合会においては、営業者における自立的な経営改善の取組を支援するため、都道府県生活衛生営業指導センター等の関係機関との連携を密にし、以下に掲げるような取組に努めるものとする。

(イ) 衛生水準の向上のための技術、知識及び意識の向上に関する事項

衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催、パンフレットの作成等による衛生管理に関する営業者に対する普及啓発、商品の品質を保持するために必要な新技術の研究、ポスター等による消費者に対する広報の推進

(ロ) 施設・設備の改善に関する事項

衛生水準の向上、経営管理の近代化、消費者の利益の増進等に対応するための施設・設備の改善の推進

(ハ) 消費者の利益の増進、商品の提供方法に関する事項

商品の適正表示や苦情処理の方法など商品の提供に関するマニュアルの作成及び普及啓発、消費者の利便や信頼性の向上のために必要な生産者や生産地等に関する情報の収集及び提供、消費者調査等に基づく消費者のし好の的確な把握

(ニ) 経営管理の近代化、合理化に関する事項

先駆的な経営事例等経営管理の近代化に必要な情報、地域的な経営環境条件に関する情報及び食鳥肉販売業の将来の展望に関するデータの収集及び整理、営業者に対するこれらの情報の提供

(ホ) 営業者及び従業者の技能の改善向上に関する事項

基礎的な諸技術に関する研修会及び講習会、技能コンテストの開催等教育研修制度の充実強化

(ヘ) 事業の共同化、協業化、連鎖化に関する事項

事業の共同化、協業化、連鎖化の企画立案及び実施に係る指導

(ト) 仕入れ方法の工夫、取引関係の改善に関する事項

新鮮な食材を消費者に提供するために必要な処理加工業者等との連携の強化、共同購入等取引面の共同化の推進、処理加工業者等との取引条件の合理的改善

(チ) 従業者の福祉の充実に関する事項

従業者の労働条件整備や健康管理充実のための支援、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施、共済制度(退職金、生命保険等)の整備・強化

(リ) 事業の承継、後継者支援に関する事項

事業の円滑な承継に関するケーススタディや成功事例等の経営知識の情報提供の促進

(二) 行政施策及び政策金融による営業者の支援、消費者の信頼性の向上

都道府県生活衛生指導センターにおいては、組合との連携を密にし、営業者に対する経営改善のための具体的指導・助言等の支援、並びに的確な苦情処理等を通じた消費者の信頼性の向上に積極的に取り組むものとする。また、全国生活衛生営業指導センターにおいては、これらの都道府県指導センターの取組を推進するため、営業者の経営改善の取組に役立つデータの収集・整備や営業者への情報提供、苦情処理マニュアルの作成等に積極的に取り組むものとする。

国、都道府県等においては、食鳥肉に対する消費者の信頼性の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、食品衛生法等関係法令の施行業務等を通じ、営業者に対し、食品衛生に関する監視指導、情報の提供その他支援措置に努めるものとする。

国民生活金融公庫においては、食鳥肉販売業の営業者が行う施設・設備の改善等の取組について、生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

第三 営業の振興に際し配慮すべき事項

一、環境の保全、リサイクル対策の推進

食鳥肉販売業は、仕入れた食鳥肉を店内で解体・調理するため、食品廃棄物が発生しやすいが、家族経営の小売店が大部分であるため、営業者が取り組む環境の保全やリサイクル対策については、組合等が積極的に支援する必要がある。また、これら対策は、住民の生活環境に身近な問題であり、個々の営業者だけでなく、組合、地域の自治体や自治会が関与しながら、消費者も含めて地域全体で取り組むことにより、効果的で効率的な取組が可能となる。

このため、組合及び連合会においては、地域の自治体等と連携しながら、食鳥肉販売業における食品資源、容器、包装等を再生利用するための体系を構築するとともに、業種を越えた組合間で相互に協力したり、組合加入者以外の営業者にも参加を促すなどの普及啓発を行い、食鳥肉販売業における環境の保全の取組を推進する。

これらの取組を通じて、食鳥肉販売業の営業者においては、食品循環資源の再生利用等の実施率を平成18年度までに20パーセントに向上させるよう、食品循環資源の再生利用、食品廃棄物の発生の抑制及び減量に努めるものとする。また、国民生活金融公庫においては、これら営業者の取組に対して、生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

二、少子高齢化社会への対応

食鳥肉販売業は、商店街の小売店が大部分であり、地域に密着した業態であるといえる。営業者においては、長年の顧客を大切にし、足腰の弱い高齢者でも気軽に立ち寄れるようバリアフリー対策に積極的に取り組むとともに、高齢者が調理しやすい等の工夫をした食材の提供や調理方法のPR、他の生活衛生関係営業者と連携した加工食材の配食サービスなど、少子高齢化社会における幅広い取組が期待される。

また、組合及び連合会においては、例えば、高齢者等の利便性を考慮した店舗の設計やサービスの提供等について研究を行うことにより、営業者の取組を支援することが重要である。国民生活金融公庫においては、これら営業者の取組に対して、生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

三、地域との共生

食鳥肉販売業は、主に地域の商店街において、食卓に欠かせない食材を新鮮かつ身近に販売しており、地元の商店街の一員として、また、地域住民の憩いやつながりの場として期待される役割が大きい。このため、営業者においては、地域における街づくりに積極的に参加し、地域と共生していくことが期待される。

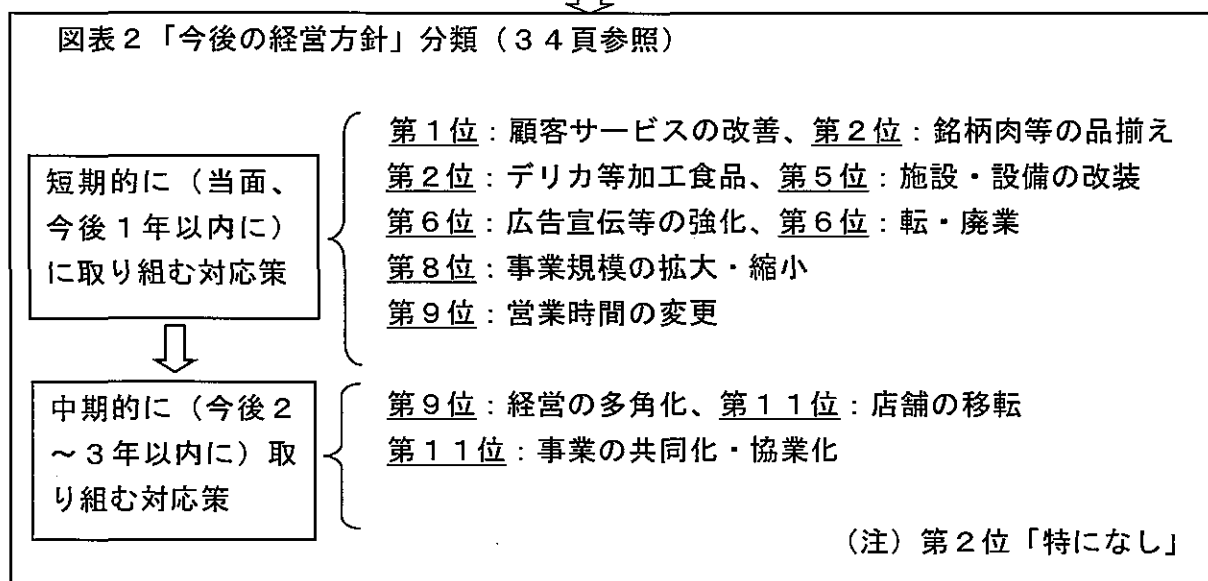
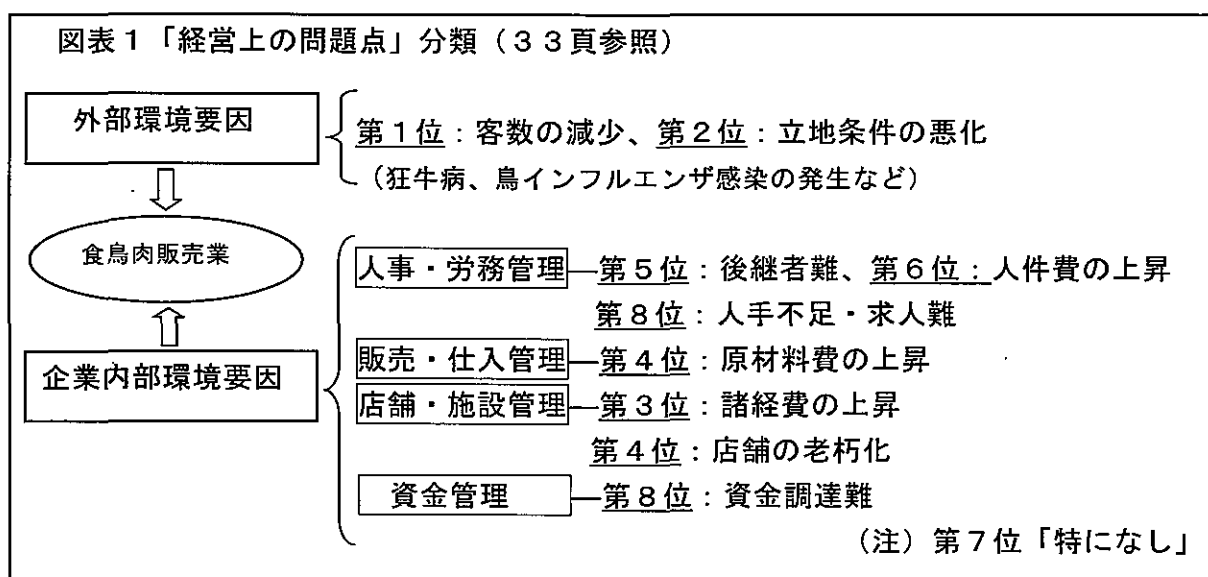
また、組合及び連合会においても、業種を越えて相互に協力を推進し、地域における特色のある取組を支援することが期待される。

振興指針終わり

2. 食鳥肉販売業の経営改善のポイント（中小企業診断士 東 康 七）

今回の経営実態調査対象 181 企業のうち、「卸・小売の両方」が 48.6% を占めて最も多く、次いで「小売業のみ」が 31.5% を占め、両者を合計すれば 80.1% となり、食鳥肉小売機能が全体の 8 割を占めています。また、立地条件も「商業地区」（主として商店街）が 54.1% で最も多い。従って以下には「商店街など商業集積地に立地する食鳥肉小売業」を主な対象としてポイントを絞って述べてみたい。

まず、（図表 1）経営実態調査の質問項目のなかで「経営上の問題点」に関する「小売業のみ」の回答内容について取り上げ、「経営を巡る外部環境要因」（個店経営においては基本的に対応が困難な要因）及び「企業内部環境要因」別に分類し、次に（図表 2）「今後の経営方針」に関する回答内容について「今後どのような優先順位で取り組んでいくべきか」の視点から、短期、中期に分類・整理してみました。



以上のように整理した「経営上の問題点」及び「今後の経営方針」を踏まえ、ポイントを絞って経営改善策について述べてみたい。

1. あなたの店に、お客がこなくなった

■ 実態調査の結果によれば、食鳥肉小売業の経営上の最大の問題点は「客数の減少」88%となっています。

「消費者・生活者が鳥肉を食べなくなった」のではなく「むしろヘルシー志向の食肉」として愛好されているが、食鳥肉専門店で「生鮮肉としての鳥肉を直接買わなくなった」のです。（食肉消費構造の変化）

● 来店客数激減の主な理由、背景

（1）消費者・生活者の食のライフスタイルやし好の個性化、多様化

共働き世帯の増加、高齢世帯や単身世帯の増加に伴い、食の簡便化、個食化傾向から家庭内調理（内食）の機会が減少したため、食鳥肉小売店で食材としての生鮮肉の購入量が減少したこと。代わって、ファミリーレストランやファストフードの利用（外食化）、スーパーやコンビニで惣菜・弁当・デザート類の購入（中食化）が一般化してきました。

（2）多様な業種・業態の出現による消費者の購買選択肢の増加

昨今では、食品スーパー、ディスカウントストアや郊外のショッピングセンターなど新しい業態が数多く出現し、ワンストップショッピングによるまとめ買いやモータリゼーションの進展により、消費者の購買行動も広域化して来ました。このように、客数激減の大きな理由は食肉購入先が多様に変化したことにあります（表一6再掲）。

- 以上のような「お客の大きな変化」にもかかわらず、商店主が過去の良き時代の販売方法に固執して、売上げ減少の理由を「客数が減った」「お客をスーパーにとられた」などと嘆き、経営改革を怠っているとすれば、このような古い経営体質こそ経営上の最大の問題・課題に他なりません。

（再掲） 表一6 食肉の購入先別買物回数構成比（単位：％）

項 目	購 入 先				
	専門店	スーパー	百貨店	生協	ディスカウント
ブランド和牛肉	22.5	44.1	11.9	14.5	1.3
国産牛肉	15.8	57.3	11.0	14.8	0.6
輸入牛肉	8.7	68.5	8.5	10.8	2.3
豚肉	13.2	60.4	10.3	14.5	0.8
挽肉	13.2	60.7	9.0	15.1	1.1
鶏肉	14.3	62.4	8.4	13.2	0.8
肉類惣菜	4.8	73.9	6.5	11.8	0.6

（資料）（財）日本食肉消費総合センター「15年2月消費動向調査」

2. お客が変わったのに、お店は変わっていない

■ ダーウィンの進化論骨子によれば「環境に適応して生存競争に勝ったものだけが生き残り、次第に進化していく」と述べています。

- ① 経営実態調査の結果によれば、食鳥肉小売業の建物年数「30 年以上」の店舗を合計すると 51 %に達しています。もし木造であれば減価償却済みの店舗です。また、過去 3 年間に設備投資有りの店舗は 25 %、今後 3 年間に店舗・設備の老朽化のために設備投資予定有りの店舗は、僅か 7 %となっています。
- ② ごみ減量化・リサイクルを実施していない店舗は 35 %もあり、その主な理由は「費用がかかる」「手間がかかる」となっています。(環境対応の遅れ)
- ③ 情報化の状況(パソコン導入有り)は、僅かに 11 %と少ない。
- ④ 品目別売上高割合については、鳥肉 66 %、鳥肉加工品 20 %などの他、惣菜については僅か 6 %となっています。
- ⑤ 「今後の経営方針」について「特になし」が第 2 位 28 %と多い。

- 人口は常に増加した時代から人口が減少する時代へ、経済は成熟化、低成長の時代へ、さらに急速に進む少子・高齢化社会へ、グローバル化による競争激化の時代へと、経済・社会構造は大きく変化しています。

多くの企業では、かつての右肩上がりの成長時代を前提とした経営方針から転換し、「量より質」、「規模より内容」、「事業の多角化より本業」へと、90年代までの拡大志向とは全く逆の方向へ転換が進んでいます。このような大きな構造変化に、迅速に適切に対応し消費者の支持が得られなければ、生き残りは不可能です。

- 経営実態調査の結果のなかから、対応が遅れていると考えられる 5 項目(①～⑤)を上記にピックアップしてみました。商店主の高齢化とともに、店舗も高齢化、陳腐化しています。『店は客のためにある』この古くて新しい課題をクリアーし、消費者ニーズにマッチした商品・サービスの開発(惣菜部門の拡充など)に務め、環境重視の営業姿勢を鮮明に打ち出し、食の安全・安心への取り組みなどは専門店としての基本原則です。そのためには、

(1) 先ず、店主は自分自身を変えよう。(意識改革が行動を変える)

企業の盛衰、将来性はトップ(経営者)の人材次第(やる気、革新性、先見性等)で決まります。なかんずく中小商店はオーナー経営者が殆どであり、経営者が全てです。先ず店主自らが変わらない限りお店は変わりません。

(2) 自らを「外から見る」視点が極めて重要です。

「外から見る」視点とは、お客の立場に立って、お店のすべての現状を客観的に総点検することです。お客に人気があり繁盛している店は(45頁参照)、商圈内の消費者の意識や生活様式、購買行動の変化を的確に把握し、消費者に喜ばれる新しい店舗構成、商品構成や売り方をするなど、適切に対応しています。食肉販売業はすぐれた環境変化対応業です。

(3) 『客』を知り『己』をすれば百戦危うからず

実態調査の結果のなかで「今後の経営方針」に関して、第2位に「特になし」28%があります。日々消費者と接する小売商店は、お客との「売り買いの対話」や「ふれあいの会話」のなかから食のライフスタイルの変化やし好の変化を、鋭く掴み、きめ細かく機動的に対応した商品・サービスの提供が可能です。これこそ大型店やチェーン店（社員は2、3年で転勤する、店員の殆どがパート、対話やふれあい無し）には決して真似のできない、中小商店の強みです。昨今、増加する高齢者から「歩いていけるお店、商店街」が強く求められています。日々来店する「消費者・生活者の変化に適切に、迅速に対応できるかどうか」との日々の競争です。大型店やチェーン店との競争の本質は、実はこの点にあることを認識することが、地域商業者として不可欠な資質です。

3. 自店の得意分野に「強み」を生かし、顧客を創造しよう

■ 米国の著名な経営学者ピーター・F・ドラッカー博士の著書より以下引用—

- ★ 事業の目的は、顧客の創造である。・・顧客や市場を本当に知っているのは、ただ1人である。顧客本人である。従って、顧客に聞き、顧客を見、顧客の行動を理解して初めて、顧客とは誰であり、彼らが何を行い、いかに買い、いかに使い、何を期待し、何に価値を見出しているかを知ることができる。
- ★ 「成果を上げるために、特別の才能や、適性や、訓練が必要なわけではない。物事を成し遂げるべき人間が成果をあげるためには、いくつかの簡単なことを行うだけでよい。（次にいくつかの簡単なことを挙げると）
- ★ 「強みを生かせ」「成果を上げるための秘訣を一つだけ挙げるならば、それは集中である」「力を集中するための第1法則はもはや生産的でなくなった過去から脱皮せよ」「仕事の優先順位、劣後順位を決めよ」「最も重要なことから始めよ」・・・

(1) 先ず、お店の経営方針（店舗コンセプト）を明確にする。

＜夢が無ければ、すべては始まらない。＞

① 経営目標（3年後に実現すべき経営ビジョン・夢）を設定する。

食鳥肉小売店の最も重要なこと（経営課題）は、失われた（他の業態に奪われた）顧客を奪い返すことにあります。家族や従業員と共有できる目標、例えば3年以内に固定客を2～3倍に増やし、「顧客シェア地域ナンバーワン」を目標とする。

② 目標達成のための基本方針：差別化戦略・戦術を策定する。

競合店と真正面から戦うこと（食品スーパー等との価格競争）を避けて、自店の強み（小回り性、機動性、地域住民密着性、親身性など）に経営資源（人、もの、金、情報等）を集中し、大型店やチェーン店との“違い”を明確に打ち出し差別化を図る。食品スーパーなどに流れている一般客に注目され、来店客を次第に増やし固定客層を形成できる店づくりを目指すこと。

(2) 差別化戦略策定の手順

第1ステップ：自店の立地・商圈調査の実施

(3～5年に1度は実施、お客の変化を掴むこと)

- ① 商圈内(半径500m～1kmのアメーバ型)の消費者の特性分析
 - ・ 町丁別世帯数、年齢階層別、男女別人口、夜・昼の人口動態分析
 - ・ 住民の生活水準、生活スタイル、買い物行動(徒歩、自転車、バス、車)等
 - ② 競合店調査
 - ・ 競合店の数、売場面積、売上高予測、客層
 - ・ 商品構成、価格、店舗施設、従業員の接客レベル、各種サービス機能等
 - ③ 自店の立地する商店街の集客力、来街者アンケート調査、通行量調査等
(地元商工会議所・商工会や市経済課が定期的の実施している報告書を利用)
- 以上の基礎調査に基づき、商圈内の食肉潜在需要を測定し、自店の現状と比較検討し、現在の立地条件にとどまるか、将来性が絶望的ならば業態変更、転業あるいは移転などを検討する。(行政や商工会議所・商工会の診断支援制度を活用)

第2ステップ：4つの要素「誰に、何を、どのような方法で、どこで」

- ① 誰に(中高年世帯か、共稼ぎ世帯か等)ターゲットを絞り込むか。「WHO」
 - ② 絞り込んだ主要顧客のどんなニーズに(ふれあいか、利便性か、楽しさか、健康志向か、安全・安心志向か等)焦点をあわせて、どんな商品(どの産地の銘柄鳥に絞るか、どんな手作り惣菜を充実するか等)を提供するか。「WHAT」
 - ③ どのような方法で商品・サービスを提供するか。(対面販売で料理メニューのアドバイス、高価格か、値頃感か、店頭加工か、宅配サービス強化か、FAX予約受注か、スーパーよりも営業時間の延長か等)「HOW TO」
 - ④ どんなイメージの店舗・施設、立地条件で提供するか。「WHERE」
(清潔で明るい店舗を第1に、高級イメージか、大衆的イメージの店か、高齢者に優しいバリアフリーの店、単独店舗か、複合店舗か、共同店舗か等)
- 以上の4つの要素を組み合わせ、商圈内の全ての消費者を対象に売上高ナンバーワンを目指すのではなく、他店に負けない独自の分野(特定顧客層、独自の商品、独自の地域)でナンバーワンを目指した店づくりが、成功のポイントです。

第3ステップ：中期(1～3年)経営計画の策定と着実な実行

上記の経営方針を着実に実行していくために、図表2(40頁)で示したように優先順位を決め、1年ごとに成果を確実に経営のなかに生かしきって行くこと。そのためには、計画(P L A N)→実行(D O)→検証・評価(C H E C K)→見直し・修正(A C T I O N)→計画(P L A N)、いわゆる管理の輪P D C Aを回していくことが成功への道です。

(3) 繁盛店の事例紹介（東京都食肉事業協同組合ホームページより引用）

◆ 消費者ニーズに合わせて業態転換：M店

- ・O-157 事件をきっかけに、食肉専門店から食肉を中心に生鮮3品も販売する生鮮食品店へ転換。商店街に生鮮3品の商店が揃わなくなり、隣りにビルができた機会に店舗を増築。夕方のおかずが揃う惣菜コーナーも充実。
- ・「皆、肉だけをなんとか売ろうとしているので苦しんでいるのではないか。消費者ニーズに合わせた店づくりが必要」と店主は力説。

◆ ファミリー5人で役割分担、近隣食品スーパーと共存するN店

- ・店主は、学校給食中心の納品、惣菜・弁当の仕込み等早朝より開店前の準備。長男は、お店を引き継ぐ条件に店舗を全面的に改装、店頭販売担当。
- ・販売方針は、スーパーと価格で勝負せず、素材のこだわりで勝負すること、夜は店頭のオリジナル焼き鳥が好評、奥さん娘さんが販売担当。
- ・娘さんの趣味を生かした手作りケーキ、クッキーが近所で大評判。
- ・食肉に限らず取り扱うすべての商品について、素材へのこだわり、手づくりの信念があり、家族が創意工夫、アイデアを持ち寄ってお店を支えている。

◆ 24時間年中無休のネット店舗・楽天市場に出店：webshop H店

- ・店頭販売とは比較にならない世界中に商圈が一挙に拡大（インターネット商圈）、販売方針は「オンリーワンのこだわりのあるお店」として実店舗より売価が高いが良い肉を厳選して提供。海外から注文、日本の実家への贈り物に利用。
- ・代金決済はカード決済の他、銀行振り込みやコンビニ払いにも対応。
- ・メール活用により、チラシ広告に比較して格安で瞬時に情報提供が可能、
- ・メールアドレスを顧客データとして販売促進に活用、また全国の常連顧客と年賀状のやりとりが楽しみ。
- ・当店参入（2000年）以降3年間に、楽天市場で食肉を扱う店は4倍近くになった。

■ 事例にうかがわれる、中小商店の貴重な経営資源を生かした“強み”

- ① 店主を中心に勤勉な後継者や家族従業員に支えられていること。
- ② 後継者が引き継ぐ資産とは、単に店舗（ハード）ばかりでなく、お客を第1に考える営業姿勢（ハート：心）、きめ細かい対応（ソフト）、すなわち“商人魂”も併せて遺産相続していること。
- ③ 素材にこだわり手作りのおいしさ（創意・知恵）が生かされていること。
- ④ 消費者の多様なニーズに的確に対応するため、食肉を中心に惣菜部門などに意欲的に取り組んでいること。「仕入れて売る：3次産業」＋「加工して売る：2次産業」合計5次産業に転換し付加価値を高めていること。
- ⑤ 小資本（パソコン1台）で、インターネットによるウェブ市場に出店し、新しい顧客を創造していること。

終