

**酒類卸売業者の経営改善への
取組み効果に関する調査報告書**

平成 19 年 3 月

はじめに

1. 調査の目的

全国酒類卸売業協同組合では、中小企業新事業活動促進法に基づく経営基盤強化計画を策定し、平成 15 年 3 月 6 日に主務大臣の承認を受け、現在同計画に基づいた取組みを行っている。

中小企業新事業活動促進法第 34 条第 4 項において、国は経営基盤強化事業の適確な実施に必要な指導及び助言を行うものとされていることから、本事業では、酒類卸売業の経営基盤強化事業に対する取組状況を調査・分析し、経営基盤強化事業の適切な実施の支援に資することを目的とするものである。

2. 調査体制

全国の約 32 社の酒類卸売業者を対象に、経営相談・指導を行った。経営相談・指導は、全国酒類卸売業協同組合の経営相談員に登録されている中小企業診断士等が担当した。中小企業診断士等は、1 名当たり 1～2 社程度を担当し、経営相談の回数は、原則として 3 回実施した。

4. 調査時期

2006 年 10 月下旬～2007 年 3 月の間に、原則として 3 回実施した。

5. 検討委員氏名

小林 逸太（東海大学 政治経済学部 教授）

菊池 宏之（目白大学 経営学部 助教授）

為広 吉弘（財団法人流通経済研究所 理事）

【 目 次 】

第 1 章 酒類卸売業の状況と経営基盤強化事業の実施状況

1. 酒類卸売業の経営状況	1-1
(1) 酒類卸売業を取り巻く環境変化	1-1
① 酒類販売（消費）数量の推移	
② 酒類販売業免許場数の推移（卸売業、小売業）	
(2) 売上規模別酒類卸売業の経営概況	1-3
① 全酒類卸売業者における売上規模別企業数の変化	
② 全酒類卸売業者における総販売数量の推移	
③ 全酒類卸売業者における総売上高（平均）の推移	
(3) 経営指導対象企業における経営状況の把握	1-6
① 売上規模別売上高及び売上総利益率の比較	
② 経営指導対象企業の概要	
2. 経営基盤強化事業の実施状況	1-7
(1) 平成 17 年度経営基盤強化計画実施実績	1-7
(2) 経営指導対象企業における経営基盤強化事業の実施状況	1-9

第 2 章 相談事例に見る経営基盤強化事業実施上の問題点と対応方向等

1. 事業種類別の問題・課題と対応方向	2-1
(1) 共通の問題・課題と対応方向	2-1
(2) 人材養成及び組織管理事業	2-3
(3) 得意先強化事業	2-7
(4) 新商品開発・販売戦略事業	2-12
(5) 情報ネットワークの基盤整備・活用促進事業	2-16
(6) 物流業務の合理化事業	2-21
2. 経営基盤強化事業の評価と課題	2-25
(1) 5 つの事業に関する評価	2-25
(2) 経営基盤強化事業の認識に関する評価	2-25
(3) 経営基盤強化計画に関する評価・問題点	2-26
(4) まとめ	2-28
(参考) 経営相談における取組み事例等	

第 1 章

酒類卸売業の状況と経営基盤強化事業の実施状況

第1章 酒類卸売業の状況と経営基盤強化事業の実施状況

本章では、酒類卸売業の近年の動向と経営基盤強化事業の実施状況を整理し、全酒類卸売業全体と比較しながら、本事業において経営指導対象企業となった卸売業の概要を整理していく。

1. 酒類卸売業の経営状況

(1) 酒類卸売業を取り巻く環境変化

① 酒類販売（消費）数量の推移

酒類販売（消費）数量の推移の合計を見ると、平成7年度は9,603,358klであったのに対し、平成17年度は9,015,444klで、587,914kl減少している。酒類別に見ると、平成7年度に比べ、平成17年度においては、発泡酒の販売（消費）数量が最も増加している一方、ビールは平成7年度から減少を続け、平成17年度において最も減少し、平成7年度の約半数の販売（消費）数量となっている（図表1-1参照）。

図表 1-1 酒類販売（消費）数量の推移

(単位:kl)

	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
清酒	1,262,438	1,213,104	1,122,188	1,052,347	1,029,854	977,441	826,467	745,734	719,336
合成清酒	50,556	52,154	51,030	51,670	54,676	58,308	63,455	62,518	62,727
しょうちゅう 甲類	380,650	403,452	400,829	392,753	404,644	410,511	486,695	496,892	496,600
乙類	267,274	286,488	291,313	296,096	316,508	323,588	434,785	486,182	502,642
計	647,925	689,942	692,139	688,851	721,153	734,105	921,490	983,070	999,247
みりん	87,476	89,222	93,488	95,923	125,763	138,286	103,520	103,226	107,386
ビール	6,743,946	6,697,078	6,329,706	5,854,342	5,508,143	5,185,492	3,783,324	3,616,890	3,408,473
果実酒類 果実酒	144,294	159,422	224,774	297,883	277,824	266,068	236,942	225,543	238,207
甘味果実酒	12,754	12,383	14,012	15,232	15,226	16,027	9,686	8,343	8,593
計	157,037	171,828	238,787	313,116	293,046	282,094	246,627	233,870	246,795
ウイスキー類 ウイスキー	152,590	138,724	134,236	138,137	131,850	123,642	97,782	87,965	83,323
ブランデー	38,091	33,861	29,334	27,418	25,260	21,507	13,873	11,979	10,700
計	190,696	172,587	163,575	165,552	157,100	145,142	111,656	99,940	94,030
スピリッツ類	31,814	29,658	26,567	24,268	23,035	26,841	38,276	59,185	62,350
リキュール類	222,047	236,166	244,161	262,200	343,861	381,279	579,792	691,903	736,209
雑酒 発泡酒	193,539	-	431,420	925,563	1,277,906	1,574,404	2,402,843	2,213,264	1,681,651
粉末酒・その他雑酒	15,884	-	17,158	18,672	19,335	16,107	42,535	232,026	898,209
計	209,424	305,417	448,576	944,236	1,297,232	1,590,521	2,445,365	2,445,297	2,578,874
合計	9,603,358	9,657,200	9,410,191	9,455,556	9,553,845	9,519,513	9,120,025	9,041,697	9,015,444

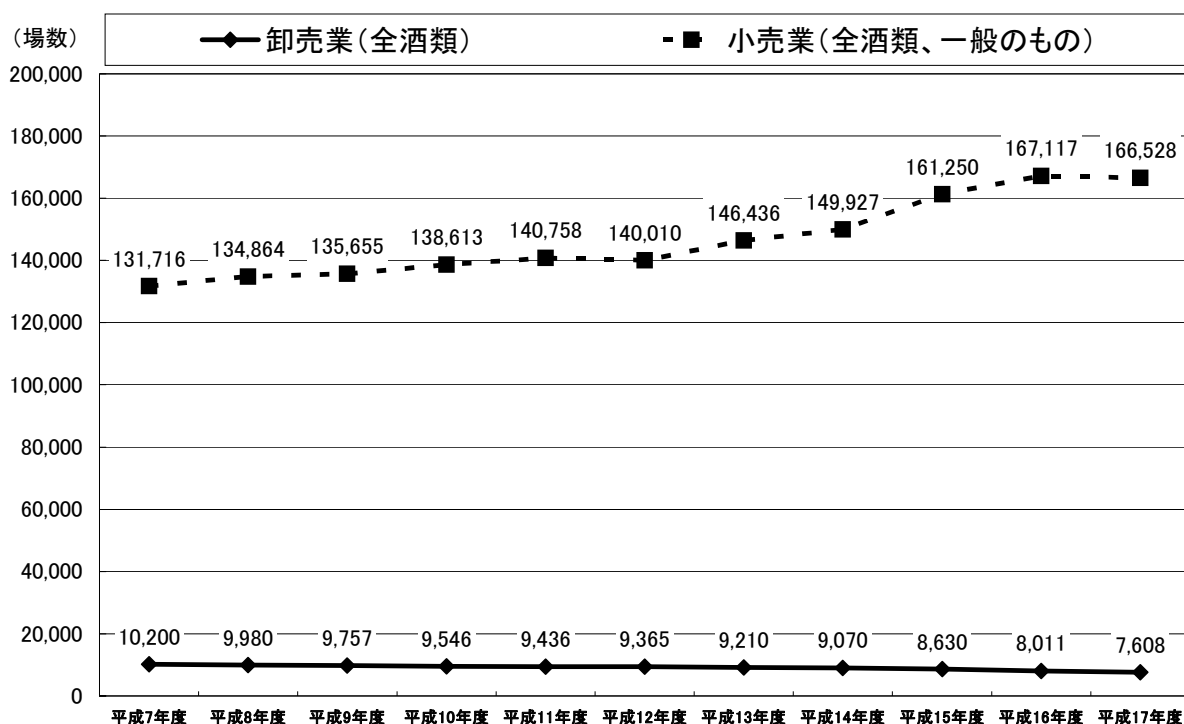
資料:「酒のしおり」(平成19年3月) 国税庁 酒税課

② 酒類販売業免許場数の推移（卸売業※1、小売業※2）

平成7年度から平成17年度までの酒類販売免許場数の推移を見ると、卸売業においては、減少傾向が続き、平成18年3月末の免許場数は、7,608場となっている。

一方、小売業においては、平成7年度以降、増加傾向を続けており、平成18年3月末の免許場数（一般のものに限る）は、166,528場となり、平成6年3月末よりも、34,812場増加している。前項で見たように、販売数量が減少傾向にあるにも関わらず、小売免許場数が増加傾向にあるのは、酒類の販売免許取得の規制緩和の影響などが考えられる（図表1-2参照）。

図表 1-2 酒類販売免許場数の推移（全酒類）



資料：「統計年報(酒税)」 国税庁

※1 原則として、すべての品目の酒類を販売することができる全酒類卸売業免許を有している卸売業を示す。

※2 消費者又は料飲店営業者に対してすべての品目の酒類を継続的に販売することができる酒類小売業免許を有している小売業を示す。

(2) 売上規模別酒類卸売業の経営概況

ここでは、「卸売業者の概況」（国税庁）に基づいて、酒類卸売業者の経営状況について概観する。

① 全酒類卸売業者における売上規模別企業数の変化

平成13年度から平成17年度までの売上規模別企業数の推移を見ると、平成13年度の合計は846者であったが、以降減少傾向が続き、平成17年度には643者となっている。平成13年度と平成17年度を比較して、最も減少しているのは「30億円超～50億円以下」で、108者から54者と半減している。また、「1億円以下」は平成15年度に26者まで減少したが、平成17年度には31者まで増加し、平成13年度と同数となった。5億円以下の企業数は平成15年度以降、微増傾向が見られる（図表1-3参照）。

図表 1-3 全酒類卸売業者における売上規模別企業数の変化

単位:者

売上規模別	年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
	1億円以下	31	37	26	29	31
1億円超～3億円以下	72	65	60	64	67	
3億円超～5億円以下	75	79	51	58	59	
5億円超～7億円以下	52	43	38	36	34	
7億円超～10億円以下	76	71	55	47	46	
10億円超～30億円以下	243	237	196	196	196	
30億円超～50億円以下	108	89	64	60	54	
50億円超～100億円以下	81	76	63	63	66	
100億円超	108	101	91	91	90	
合計	846	798	644	644	643	

資料:「平成17年度酒類卸売業者の概況」 国税庁 酒税課

② 全酒類卸売業者における総販売数量の推移

平成13年度から平成17年度までの総販売数量の推移を見ると、平成13年度の合計は9,215,256klで、平成15年度にやや減少したものの、平成17年度には9,480,236klで、やや増加している。

平成13年度から平成17年度までの売上規模別の推移を見ると、「100億円超」を除き、販売数量はすべて減少している。特に「30億円超～50億円以下」においては、平成13年度に699,668klであったが、平成17年度は353,544klとほぼ半減している（図表1-4参照）。

図表 1-4 全酒類卸売業者における総販売数量の推移

単位:kl

売上規模別 \ 年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
1億円以下	2,766	3,389	2,458	2,600	2,656
1億円超～3億円以下	21,962	20,345	19,001	19,834	19,774
3億円超～5億円以下	48,674	49,503	31,248	34,949	36,340
5億円超～7億円以下	51,036	43,827	38,274	36,048	33,503
7億円超～10億円以下	105,680	98,425	76,027	71,716	65,312
10億円超～30億円以下	757,695	763,136	648,956	601,967	594,106
30億円超～50億円以下	699,668	611,399	421,173	406,057	353,544
50億円超～100億円以下	916,743	911,995	742,613	741,145	715,541
100億円超	6,611,032	6,825,622	7,018,508	7,246,489	7,659,460
合計	9,215,256	9,327,641	8,998,258	9,160,805	9,480,236

資料:「平成17年度酒類卸売業者の概況」 国税庁 酒税課

③ 全酒類卸売業者における総売上高（平均）の推移

平成13年度から平成17年度までの総売上高の推移を見ると、平成13年度の総売上高（平均）は、9,869,063千円で、以降増加傾向が続き、平成17年度においては、14,102,025千円となった。

平成13年度から平成17年度までの推移を売上規模別に見ると、「7億円超～10億円以下」及び「100億円超」を除いては、減少傾向が見られる（図表1-5参照）。

図表 1-5 全酒類卸売業者における総売上高（平均）の推移

単位:千円

売上規模別 \ 年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
1億円以下	61,788	60,378	62,391	56,888	56,603
1億円超～3億円以下	209,897	209,861	205,412	201,019	199,991
3億円超～5億円以下	399,453	395,060	391,562	395,677	396,844
5億円超～7億円以下	597,971	585,829	594,086	591,750	592,056
7億円超～10億円以下	845,510	844,432	831,619	819,189	847,565
10億円超～30億円以下	1,835,477	1,834,801	1,832,793	1,768,783	1,761,245
30億円超～50億円以下	3,826,425	3,851,084	3,856,452	3,779,672	3,730,671
50億円超～100億円以下	7,182,022	7,235,980	7,385,347	7,124,098	7,055,734
100億円超	62,646,929	68,521,133	77,936,506	78,884,738	88,417,532
平均	9,869,063	10,501,746	12,835,047	12,885,187	14,102,025

資料:「平成17年度酒類卸売業者の概況」 国税庁 酒税課

(3) 経営指導対象企業における経営状況の把握

① 売上規模別売上高及び売上総利益率の比較

経営指導対象企業と全酒類卸売業者の経営状況を比較すると、売上高の平均は全酒類卸売業者が、14,102,025千円、経営指導対象企業が7,805,193千円であった。売上総利益率の平均をみると、全酒類卸売業者においては、1億円超～3億円以下が最も高く（12.5%）、経営指導対象企業においては、7億円超～10億円以下が最も高い（8.1%）。

売上総利益率の平均が、最も低いグループは、全酒類卸売業者及び経営指導対象企業ともに、100億円超であった（図表1-6参照）。

図表 1-6 全酒類卸売業者と経営指導対象企業の経営状況の比較

売上規模別	企業数		売上高(平均)		売上総利益率(平均)	
	全酒類卸 (単位:者)	対象企業 (単位:者)	全酒類卸 (単位:千円)	対象企業 (単位:千円)	全酒類卸 (単位:%)	対象企業 (単位:%)
1億円以下	31	0	56,603	0	11.9	0.0
1億円超～3億円以下	67	0	199,991	0	12.5	0.0
3億円超～5億円以下	59	1	396,844	431,806	9.6	6.3
5億円超～7億円以下	34	0	592,056	0	8.1	0.0
7億円超～10億円以下	46	2	847,565	773,780	8.0	8.1
10億円超～30億円以下	196	9	1,761,245	1,702,882	7.4	5.7
30億円超～50億円以下	54	6	3,730,671	3,597,640	6.6	5.6
50億円超～100億円以下	66	9	7,055,734	7,032,813	6.1	5.4
100億円超	90	5	88,417,532	28,295,479	3.8	2.3
平均	-	-	14,102,025	7,805,193	4.2	5.2

(N=32)

(N=32)

(N=32)

② 経営指導対象企業の概要

本調査で対象となった経営指導対象企業（全32社）の直近の売上高の平均は、7,805,193千円で、そのうちの年間酒類販売額の平均は、6,858,882千円である。また、従業員総数（パート・アルバイト含む）の平均は、46.5名である。

また、酒類販売数量の平均は、13,434klで、種類別に見ると「ビール」が最も多く、5,421kl、次いで「発泡酒」3,077kl、「しょうちゅう」1,891klと続いている（図表1-7参照）。

図表1-7 経営指導対象企業の直近の年間販売数量（平均）

種類	年間販売数量(平均) kl
清酒	974
合成清酒	76
しょうちゅう	1,891
ビール	5,421
果実酒類	155
ウイスキー類	103
発泡酒	3,077
その他の酒類	1,737
合計	13,434

(N=32)

2. 経営基盤強化事業の実施状況

(1) 平成17年度経営基盤強化計画実施実績

平成17年度の経営基盤強化計画の実施状況について、全国酒類卸売業協同組合がまとめた結果の概要について整理する。

同組合が実施した調査では、経営基盤強化計画の実施状況（「十分実施」「多少実施」「実施せず／不明」の3段階で回答）について、30項目の質問をしている。平成17年度の実施状況では、そのうちの20項目において、半数以上が「実施せず／不明」と回答しており、さらに実施している場合でも、多くが「多少実施」と回答、「十分実施」と回答した事業は、「中央会と連携した公正取引の推進」（53.9%）、の1項目にすぎず、事業の実施率は、まだ低いという結果が明らかとなった。

図表1-8 経営基盤強化の実施状況

1.人材育成及び人事・組織管理事業

事業項目	十分実施	多少実施	実施せず/ 不明
行政・組合・自社等の研修プログラムに基づき研修を受講したか	13.9	49.4	36.7
雇用・能力開発機構セミナーを受講	2.3	17.2	80.5
コスト管理に向けた経営診断を受診	9.4	19.5	71.1

2.得意先強化事業の実施状況

事業項目	十分実施	多少実施	実施せず/ 不明
得意先の実態把握	20.2	60.7	19.1
リテールサポートの基本・考え方等の習得	8.3	36.3	55.4
リテールサポートの実施方法研究・検討	8.6	31.5	59.9
リテールサポート計画の策定	6.4	24.7	68.9
リテールサポートに向けた経営診断受診	3.8	7.1	89.1

3.新商品開発・販売戦略

事業項目	十分実施	多少実施	実施せず/ 不明
酒類等の消費販売情報の活用等の研究・検討	15.0	67.0	18.0
売れ筋で利益率の高い商品の研究・発掘	15.4	50.1	34.5
メーカー、小売、料飲店と連携して研究開発	7.5	37.4	55.1
同業他社と共同開発	2.6	11.6	85.8
商品開発等新規事業の事例研究	5.7	25.8	68.5
酒類の開発輸入の研究	1.9	9.4	88.7
ネットワークを活用して売れ筋情報提供	10.1	31.8	58.1
得意先との連鎖化の研究	3.7	28.1	68.2
共同マーケティングの実施・展開	12.4	37.5	50.1
商品の安定的な仕入れの確保	1.1	13.5	85.4
中央会と連携した公正取引の推進	53.9	30.3	15.8
商品別・担当者別の粗利管理システムの導入	20.3	37.8	41.9

4.情報ネットワーク研究導入

事業項目	十分実施	多少実施	実施せず/ 不明
得意先への情報ネットワークの啓発	3.0	27.3	69.7
販売・利益管理等システムの研究促進等	7.9	26.6	65.5
システムの導入及び得意先への支援	2.3	20.2	77.5
中小メーカーの商品データベース整備の支援	1.9	9.0	89.1
ホームページによる情報提供	7.5	22.8	69.7

5.物流合理化事業の実施状況

事業項目	十分実施	多少実施	実施せず/ 不明
計画的受発注のための受注締め時間の設定	28.1	46.4	25.5
入荷、保管、ピッキング、出荷システムの検討・導入	13.8	37.1	49.1
適正在庫算出方法の研究・実施	17.6	40.5	41.9
配送車の回転数向上	20.2	53.6	26.2
運送業者、同業者との共同契約、共同配送の研究・実施	5.6	16.1	78.3

資料：「平成17年度経営基盤強化計画実施実績」（全国酒類卸売業協同組合）

(2) 経営指導対象企業における経営基盤強化事業の実施状況

次に、本事業における経営指導対象企業の経営基盤強化事業の実施状況について整理する。経営指導対象企業には平成14年度から平成18年度までの間、経営基盤強化事業を実施したか否かについて尋ねている。その結果、いずれの事業においても経営指導対象企業の約4割前後が「実施した」と回答し、特に平成17年度及び平成18年度の「人材育成及び人事・組織管理事業」は、約半数が実施したと回答している。

平成14年度から平成18年度までの実施状況の推移を見ると、いずれの事業においても、実施企業数はやや増加傾向にあることがわかる（図表1-9参照）。

図表 1-9 経営指導対象企業における経営基盤強化事業の実施状況

事業名	年度	実施企業数	%
①人材育成及び人事・組織管理事業	14年度	12	35.3
	15年度	14	41.2
	16年度	14	41.2
	17年度	18	52.9
	18年度	19	55.9
②得意先強化事業	14年度	12	35.3
	15年度	13	38.2
	16年度	14	41.2
	17年度	15	44.1
	18年度	14	41.2
③新商品開発・販売戦略事業	14年度	13	38.2
	15年度	14	41.2
	16年度	17	50.0
	17年度	15	44.1
	18年度	18	52.9
④情報ネットワークの基盤整備・活用促進事業	14年度	12	35.3
	15年度	13	38.2
	16年度	13	38.2
	17年度	13	38.2
	18年度	14	41.2
⑤物流業務の合理化事業	14年度	13	38.2
	15年度	14	41.2
	16年度	14	41.2
	17年度	14	41.2
	18年度	14	41.2

(N = 32)