

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK**産業企業情報****23-8****(2011.12.28)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## 中小小売業の経営環境と景況感

～「全国中小企業景気動向調査」より②～

### 視 点

小売業は、わが国の総事業所数の約2割を占める国内最大級の業種の一つでありながら、デフレ経済の長期化や個人消費の低迷などから厳しい状況におかれている。中小小売業を取り巻く経営環境はさらに厳しく、大型店の脅威や後継者難などもあって、存続すら危ぶまれる企業も少なくない。

そこで本稿では、当研究所が全国の信用金庫の協力の下、約16,000社を対象に実施している「全国中小企業景気動向調査」をもとに小売業に絞った分析を行い、厳しい経営環境にさらされている中小小売業の実態を示す。一方で、逆風下にあっても堅調な事業を継続している中小小売業の事例を取り上げ、こうした企業の経営スタンス、経営者の考え方などから、業況堅調の要因を探ることとする。

### 要 旨

- 国内小売業の事業所数は1982年に約172万先をピークに減少の一途をたどり、2007年には約114万先とピーク時の約3分の2程度まで減少した。店舗の大型化の進展や消費者ニーズが変化するなかで、個人事業所は構造変化の波に飲み込まれる形となった。
- 「全国中小企業景気動向調査」から中小小売業の景況感をみると、2011年7～9月期の業況判断D.I.は△39.1となり、東日本大震災前の水準まで回復したものの、全6業種の中では最も低い水準にとどまっている。
- こうした厳しい環境の中においても、堅調な事業を継続している中小小売業が存在する。これらの小売業は、①独自性のある商品・サービスの提供、②隙間商法、③地域に根ざした活動、④徹底した顧客管理や商品管理など、それぞれの強みや特徴を活かした経営を実践している。
- また、業況堅調企業には、従業員、顧客、取引先のスタッフ、地元の人々など、「人」を大切にしているという共通点がある。日々、消費者という「人」と接している中小小売業には、地域経済の流通の重要な担い手であることを再確認し、これまで以上に地域経済活性化の先導役となるような役割を期待したい。

### キーワード

中小小売業、業況堅調、中小企業景気動向調査、独自性、隙間商法

**目次**

1. 問題を抱え低迷するわが国の中小小売業
2. 中小小売業の景況感と主要業種（家電、飲食料品、衣服）の特徴
  - (1) 小売業の業況判断 D. I. から考察する小規模零細企業の実態
  - (2) 中小小売業における主要業種（家電、飲食料品、衣服）の特徴
3. 中小小売業の経営事例
  - (1) 奥沢商店街（東京都世田谷区）における事例
    - イ. 有限会社キング堂
    - ロ. 有限会社根岸商店
  - (2) 株式会社サンポークリエイト（広島県広島市）
  - (3) 株式会社あさきん（栃木県鹿沼市）
4. 今後の中小小売業に期待すること

**1. 問題を抱え低迷するわが国の中小小売業**

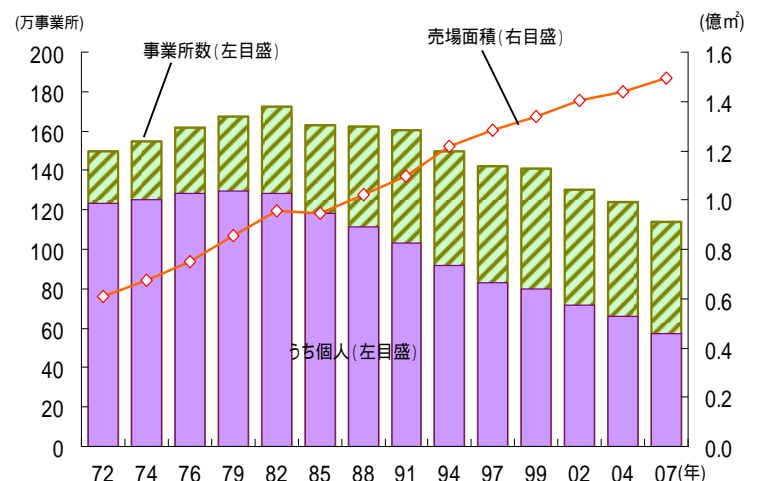
小売業は、わが国の総事業所数の約2割を占める主要産業であり、業界規模、労働人口ともに国内最大級の業種の一つである。しかし、デフレの長期化や個人消費の低迷などから総じて小売業は厳しい状況におかれてきた。

小売業の売場面積と事業所数の推移を過去30年余りにわたって振り返ってみると、大型店の出店攻勢などで売場面積は一貫して増加基調にある。一方で、事業所数は82年の約172万先をピークに減少の一途をたどり、直近ではピーク時に比べ約3分の2程度の約114万先まで減少している。とりわけ、個人事業所数に関しては、79年の約129万先をピークに減少基調に転じており、直近では約57万先と半数以下にまで減少している。小売業界全体では、大店法などの法改正や市場ニーズの変化またはモータリゼーションなどに伴い、形態を変えながら店舗の大型化が進展するなかで、個人事業所は構造変化の波に飲み込まれる形で数を減らしていったものとみられる（図表1）。

また、中小小売業が数多く存立する全国各地の商店街も総体としては厳しい状況におかれている。中小企業庁が実施している「商店街実態調査報告書」によると、商店街の抱える問題について、1995年度時点では「大規模店に客足が取られている」「大規模出店ラッシュに押され気味」など外部

要因を指摘する声が多かったのに対し、2000年度以降は「経営者の高齢化等による後継者難」「魅力ある店舗が少ない」など内部要因を問題視する声が多くなってきている。商店街の問題は、外部環境の変化やこれに伴う脅威等から、商店街を構成する「個店」の衰退へと移っている（図表2）。

（図表1）小売業の事業所数と売場面積の推移



（備考）「商業統計」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ちなみに、全国信用金庫の企業向け業種別貸出件数、貸出残高の構成比（2011年9月末現在）をみると、小売業は件数で12.5%、貸出額残高で7.0%を占めている（図表3）。信用金庫においては、企業向け貸出先の8社に1社が小売業であり、足下の業況や先行きの展望などについて継続的に注視する必要がある極めて重要な業種の一つといえよう。

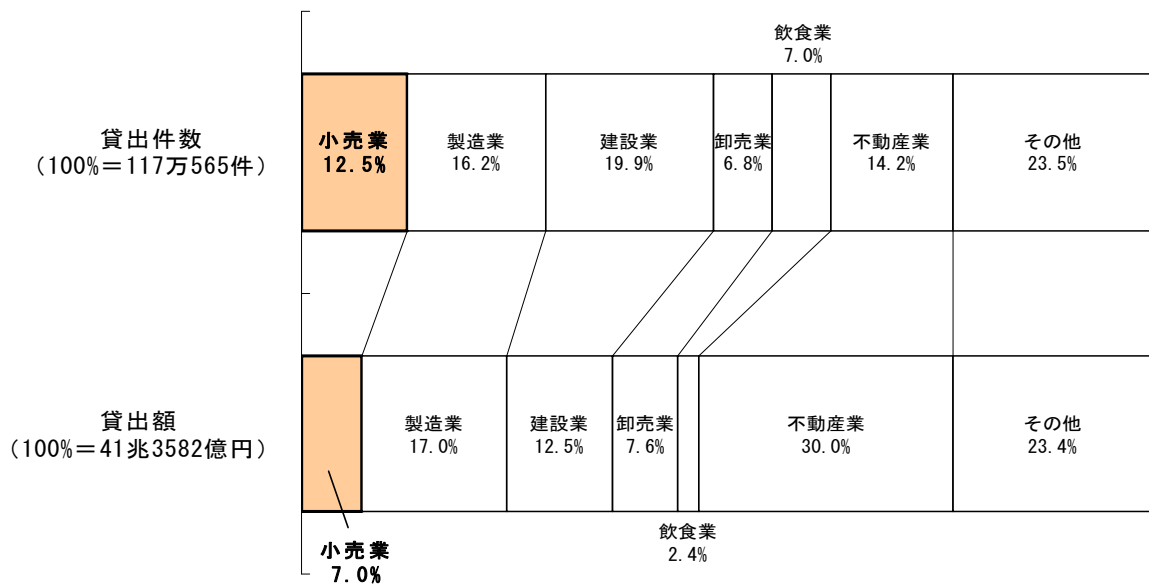
（図表2）商店街の抱える問題の推移

	最も多かった回答	2番目に多かった回答	3番目に多かった回答	設定回答数
1995年度	大規模店に客足が取られている。 [75.7%]	後継者難 [63.9%]	大規模店出店ラッシュに押され気味 [60.6%]	回答は複数選択
2000年度	魅力ある店舗が少ない。 [72.8%]	大規模店に客足が取られている。 [72.3%]	商店街活動への事業者の参加意識が薄い。 [65.0%]	回答は複数選択
2003年度	経営者の高齢化等による後継者難 [67.1%]	魅力ある店舗が少ない。 [66.3%]	商店街活動への事業者の参加意識が薄い。 [55.7%]	回答は複数選択
2006年度	魅力ある店舗が少ない。 [36.9%]	商店街活動への事業者の参加意識が薄い。 [33.4%]	経営者の高齢化等による後継者難 [31.4%]	回答は主なものを3つまで選択
2009年度	経営者の高齢化等による後継者難 [51.3%]	魅力ある店舗が少ない。 [42.7%]	核となる店舗がない。 [27.2%]	回答は主なものを3つまで選択

（備考）中小企業庁「平成21年度 商店街実態調査報告書」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）直近の調査は、全国の8,000商店街（商店街振興組合、事業協同組合、任意団体）を対象に2009年11月1日時点での実施。有効回答数3,607、有効回答率45.1%

（図表3）全国信用金庫の企業向け業種別貸出件数・貸出残高の構成比（2011年9月末）



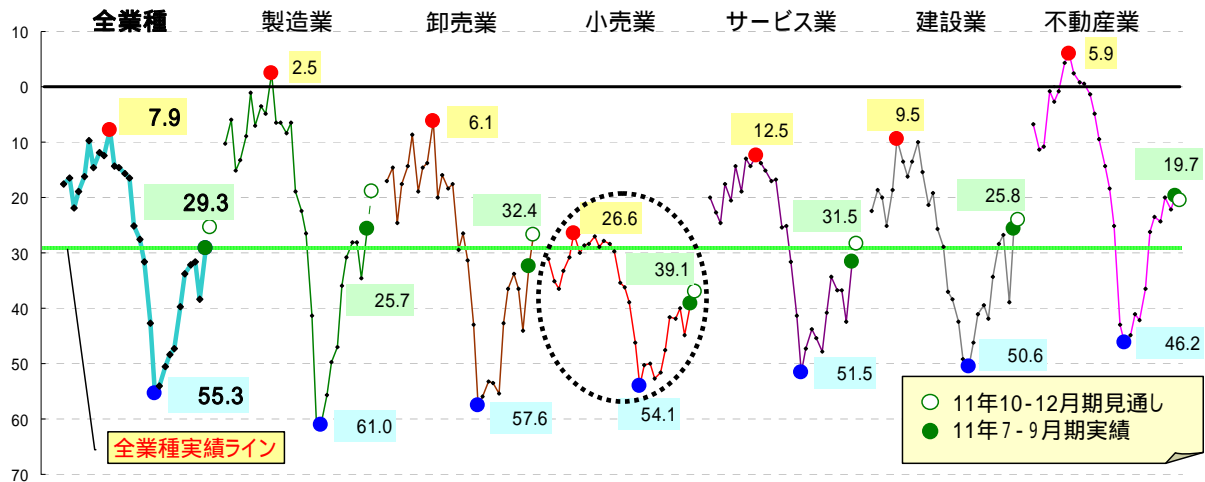
（備考）日本銀行「業種別貸出金調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 2. 中小小売業の景況感と主要業種（家電、飲食料品、衣服）の特徴

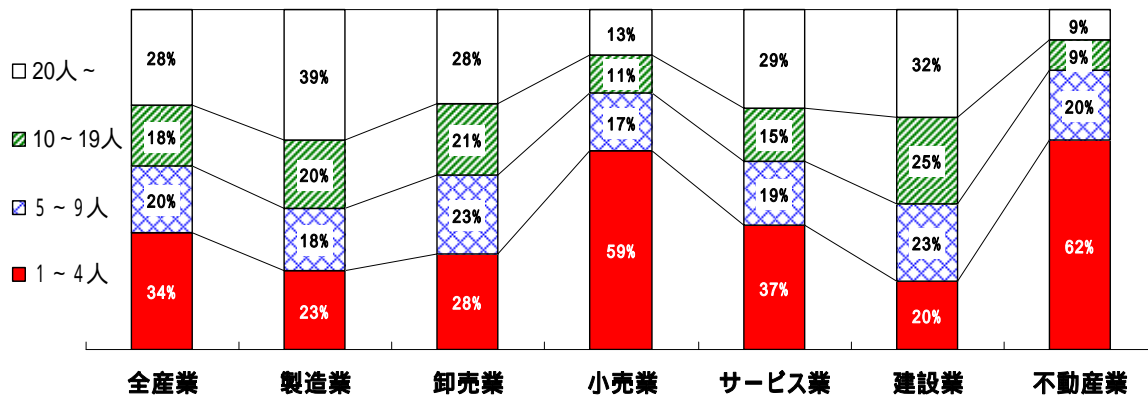
### （1）小売業の業況判断 D. I. から考察する小規模零細企業の実態

当研究所が全国の信用金庫の協力の下、約16,000社を対象に実施している「全国中小企業景気動向調査」（以下「景況調査」という。）における2011年7～9月期の小売業の業況判断 D. I.（業況判断 D. I.とは、業況が「良い」とする企業が全体に占める構成比から、「悪い」とする企業の構成比を差し引いたもの）は、前期比5.8ポイント改善の△39.1となり、東日本大震災前の2011年1～3月期の水準（△39.9）を回復した。しかし、他業種と比べて改善幅は小さく、全業種中で最も低い水準にとどまった。

(図表4) 業種別業況判断D.I.の推移(2004年7~9月期~2011年7~9月期)



業況調査における従業員規模別構成比(2011年7~9月期)

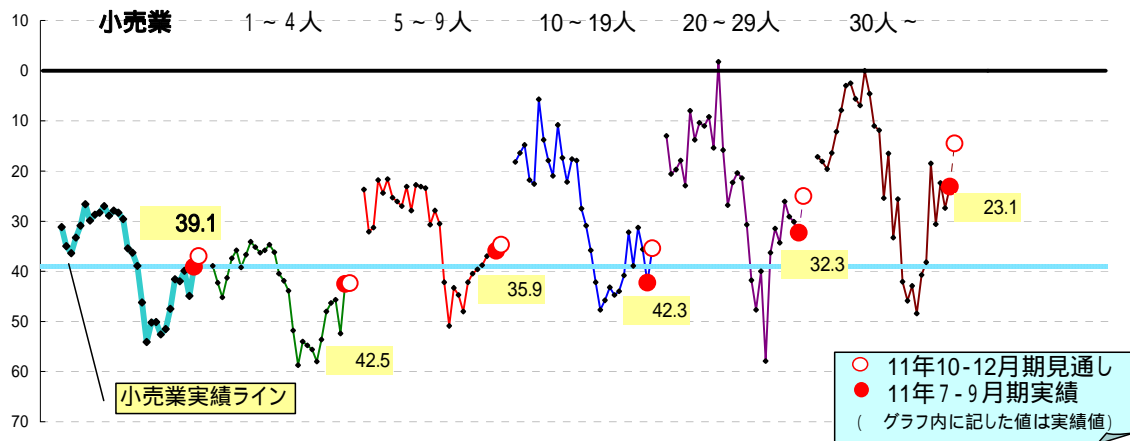


(備考)1.信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2.業況判断 D.I.とは、業況が「良い」とする企業が全体に占める構成比から、「悪い」とする企業の構成比を差し引いたもの

2004年7~9月期以降の小売業の業況判断D.I.をみても、総じて他業種に比べて低い水準で推移している。また、小売業の業況判断D.I.は、景気回復局面での“回復力”が弱くなっている。リーマン・ショック後のボトム(2009年1~3月期)から2011年7~9月期までの業況判断D.I.の改善幅は、全業種平均の26ポイントに対し、小売業は15ポイントにとどまっている。

中小小売業の業況低迷の要因としては、小売業には家族経営のような零細企業が多く、これらの企業の業況が低い水準で推移していることがあげられる。従業員規模別構成比(2011年7~9月期)をみると、従業員4人以下の事業所割合が小売業では59%と全業種の34%を大きく上回り、従業員20人未満でも小売業は87%と全業種の72%を上回っている(図表4)。また、景況調査における小売業の従業員規模別の業況判断D.I.の推移をみると、従業員規模が小さくなるにつれて業況判断D.I.が低くなっている(図表5)。大型小売店などとの厳しい競争のなかで、零細小売業の業況が景気の好不況のいかんを問わずに低迷を余儀なくされている様相がうかがわれる。

(図表5) 小売業の従業員規模別の業況判断D.I.の推移 (2004年7-9月期～2011年7-9月期)



(備考) 信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

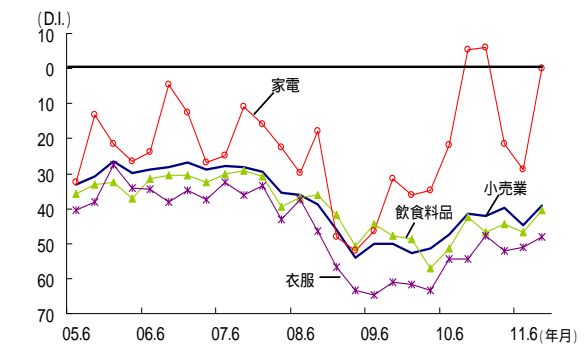
## (2) 中小小売業における主要業種(家電、飲食料品、衣服)の特徴

次に、小売業の小分類ごとに業況判断D.I.の推移をみると、業種ごとに異なった動きがみられる。図表6は、景況調査における2005年4～6月期から2011年7～9月期における小売業における主要分類(家電、飲食料品、衣服)の業況判断D.I.を示したものである。これをみると、飲食料品は小売業平均とほぼ同水準で推移し、家電小売業は総じて高い水準で推移するとともに、季節的な変動幅が大きくなる傾向がみられる。なお、家電エコポイント制度導入の政策的効果などもあって、2010年7～9月期、10～12月期は2期連続してプラス超過となっていた。これに対し、衣服小売業は低位での推移を続けており、リーマン・ショック後の2009年4～6月期には△64.6まで落ち込むなど厳しい状況におかれている。

人手過不足判断D.I.についても特徴的な動きがみられる。人手過不足判断D.I.とは、人手が「過剰」とする企業が全体に占める構成比から、「不足」とする企業の構成比を差し引いたものである。小売業は全業種と比較して常に低い値、すなわち人手不足感が強い傾向にあり、変動も少なくおおむね0近辺にて推移している。リーマン・ショック後の2008年7～9月期から2009年4～6月期、中小企業全般に急速に人手過剰感が生じた局面においても、小売業の人手過不足判断D.I.はわずかな上昇にとどまっている。

家電小売業においては、人手不足感の傾向が一層強い。2008年7～9月期から2011年7～9月期において一度も「過剰超」になったことがなく、小売業平均よりもマイナス幅が大きくなっている。それらの要因としては、

(図表6) 小売業と小分類の業況判断D.I.

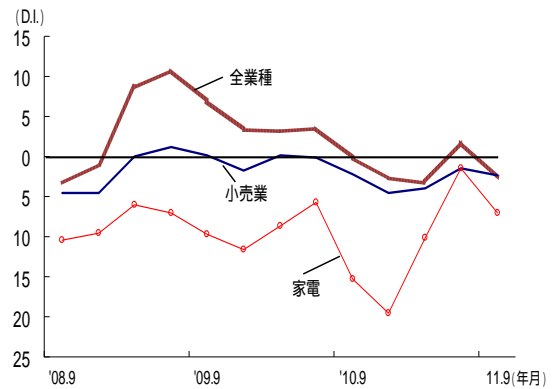


(備考) 信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

家電量販店との差別化を図るうえで、販売営業に加えて、家電製品の取付けやきめ細かいアフター・サービスなどのできる人材が常に求められているためではないかと考えられる(図表7)。

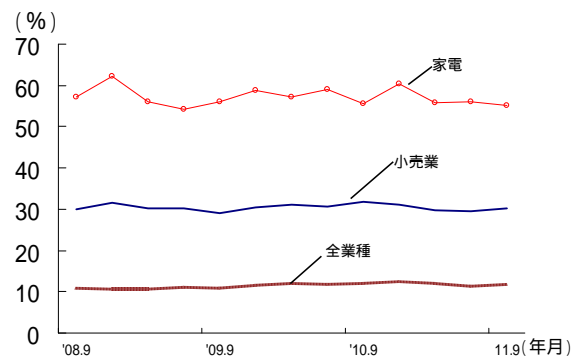
ちなみに、図表8は経営上の問題点として「大型店(企業)との競争の激化」を回答にあげた企業の割合(回答は24択中3つまで選択可能)を全業種、小売業(全体)、家電で比較したものである。小売業は全業種に比べ約3倍の企業が「大型店(企業)との競争の激化」を経営上の問題点としてあげており、家電は約5倍の高い割合となっている。小売業全体としてもいえることであるが、特に家電小売業に関しては、大手家電量販店の大量出店と低価格販売競争の常態化などが中小家電販売店にとっての“脅威”になっているものと推察される。

(図表7)人手過不足判断D.I.の比較



(備考) 信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表8)「大型店(企業)との競争の激化」を経営上の問題点にあげた企業の割合



(備考) 1. 信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 回答は 24 択中 3 つまで選択可能

### 3. 中小小売業の経営事例

これまでみてきたように、中小小売業を取り巻く環境は極めて厳しい。以下では、そのような厳しい経営環境の中でも堅調に事業を継続している中小小売業の事例を紹介したい。

#### (1) 奥沢商店街(東京都世田谷区)における事例

東京都世田谷区にある奥沢商店街は、近隣の商業集積地(渋谷など)との競合などで厳しい環境の下におかれている商店街の一つであるが、その中でも長年にわたり業況堅調に事業を継続している小売業2社の経営事例について紹介する。

##### イ. 有限会社キング堂(東京都世田谷区 1951年設立 代表取締役: 荻野富士雄氏 従業員: 6人)

##### (イ) 当社の概要

当社は、紳士靴、婦人靴、カジュアル靴など多種類の靴を取り扱っている靴小売業である。なかでも販売の中心となるのは5歳から14歳くらいまでを対象・ターゲットにした子供靴である。小さい子供を抱える顧客の悩みの声をもとに社長とスタッフが発案し

た「ステップアップキッズ」（通園・通学靴）は、当社オリジナルの主力商品となっている。

当社は、現社長である荻野富士雄氏の実父が、1935年に現在店舗を構える奥沢の地で靴の製造・修理・販売を手がけたことに始まる。51年に社名を有限会社キング堂に変更した。現社長は、東京都杉並区の靴屋にて2年程修業した後、当社へ戻り父とともに働き始め77年に代表取締役役に就任した。89年には店舗建替を行い、バブル景気の追い風を受けて紳士靴を中心に売上げを伸ばしていった。

(図表9)有限会社キング堂 店舗外観



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

#### (ロ)社長の靴に対する愛情と知識

幼少の頃から父親の靴作りに励む姿を見てきた社長は、父親から靴に関する知識を学び、靴に対する愛情も自然のうちに身につけた。その様な恵まれた環境の中でも自助努力を怠らず、都内の靴屋にて2年修業を行い、FHA（一般社団法人 足と靴と健康協議会）が認定する「シューフィッター」の資格を取得している。「シューフィッター」とは、足に関する基礎知識と靴合わせの技能を習得し、正しく合った靴を販売するシューフィティングの専門家のことである。外的環境に加え、絶えず知識を積み重ね努力を行ってきたことが、顧客からの信頼を得ることにつながっている。

#### (ハ)隙間商法

当社では、同業他社で取り扱っている商品・特性をリサーチした上で、他が取り扱っていない商品を仕入販売し、他店で比較的品揃えが薄いものを重点的に扱っている。大量仕入の可能な大型店には価格では勝てないため、当社独自の付加価値・サービスを模索することとし、以前に顧客が購入した靴の履歴をデータとして保存し、再度その顧客が来店した時に靴のサイズや特徴を把握しながら接客を行うことで満足感を与えるなど工夫することを心がけている。こうしたキメ細かい接客・サービスが奏功し、来店客のリピート率は高く固定客の確保へとつながっている。

#### (ニ)顧客の立場・気持ちにたった商品開発や販売の徹底

当社のような小売業の社長は「利益を出すための経営」と「顧客の要望に沿った営業」の双方を一人で行わなければならない。こうしたなかで荻野社長は利益をぎりぎりまで抑えつつ可能な限り顧客の希望する商品を販売するというスタンスを貫いている。「子供の成長が早く、サイズがすぐに小さくなってしまう」「靴底のへりが早い」という顧客の悩みの声を聞き、何とかその悩みを解消できないかと独自に開発した「ステップアップキッズ」はその代表的な例である。

「ステップアップキッズ」は、木型を改良して作った靴のインソールをはずすとサイズがワンサイズ（0.5cm）アップする通園・通学靴である。素材のアップパーは皮とクラリーノを使用しており丈夫で軽量になっている。さらに、厚めの靴底は底の部分が絶妙な“末広がり”を形成していて安定感もある。また、靴底のかかとの部分にも工夫を施すことで足腰の不安定な子供でも長時間疲れることなく履き続けることができる。リピート率NO.1の商品で、口コミにより遠方から来店する顧客も多い。

(図表 10) 有限会社キング堂 店舗内風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

また「プラスアルファの精神」を社長は大切にしている。来店して、商品を購入した顧客に対して「こんな商品も出ましたよ」と、何か必ず一声をかけることを心がけている。従業員には常に顧客の気持ち・立場に立って販売すること、「もの」でなく「心」を売るようにする“ホスピタリティーサービス”の意識付けを徹底させ、それが2度目、3度目の来店へとつながっている。

#### (木) 今後の展望

今後の事業展開に関しては、「ステップアップキッズ」のような独自性のある商品を新たに提供し続けることが厳しい時代の中で生き残るために必須であると考えており、今まで以上に顧客の気持ちをくみ取りながら商品開発を模索していく方針である。また、これまでは主に口コミによる紹介で売上げを伸ばしてきたが、紹介してくれた顧客へのサービス向上策なども検討している。さらに、ネット販売に関して専門の担当者を配置し、現状の子供靴中心の展開から今後は婦人靴関連へも本格的に展開を広げていくことを視野に入れている。

### ロ. 有限会社根岸商店（東京都世田谷区 1953年設立 代表取締役：根岸稔章氏 従業員：3人）

#### (イ) 当社の概要

当社は、業歴87年を誇る家族経営（3人）の酒販店である。とりわけ、ワインの品数・種類が豊富で、スーパーや大型店に対抗すべく、店舗地下には空調完備のカーヴ（ワイン倉庫）を備えている。商店街としての活動にも先陣を切って取り組むなど、地域に根ざした経営を実践している。

当社は、1924年、現社長である根岸稔章氏の実父が当地で酒類販売を営んだことに始まる。第1次ワインブーム（1972年頃）前、65年頃から時代を先取りする形でワインの

本格的な販売に取り組んでいる。

#### (四) 国内でも珍しい地下カーヴを保有

87年には老朽化した自店の建替工事に合わせ、念願だったカーヴ（半地下または地下にある倉庫）を設け、これまで冷蔵庫などでそのまま保管していたワインを最適な環境で長期間保管することが可能になった。当社のカーヴ内には常時 2000 本程度のワインが保管されている。ワインにとって最適条件（気温 10～14℃、湿度 75%）を保つため、空調を完備し、時には顧客のワインを飲みごろになるまで保管するなどのサービスも行っている。

(図表 11) 有限会社根岸商店 店舗外観



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

#### (ハ) 隙間商法

競合相手であるスーパーや大型店に対抗するため、同業他社への訪問リサーチを行い、他社で取り扱っていない商品を仕入販売するよう努めている。特に、ワインはもともと品数や種類が豊富で、同じ銘柄であっても製造年によって味が大きく異なる。品揃えによって差別化が図りやすいことから、当社ではスーパーや大型店にも対抗しやすいアイテムと位置付けている。フランスの大物政治家が飛行機の機内で口にした当社取扱いのワインを絶賛し、それを聞いた客室乗務員がそのワインの販売先を調べ、わざわざ遠方から当社まで買いに来たなどといったエピソードもあるほどである。

#### (ニ) 地域に根ざした経営を実践

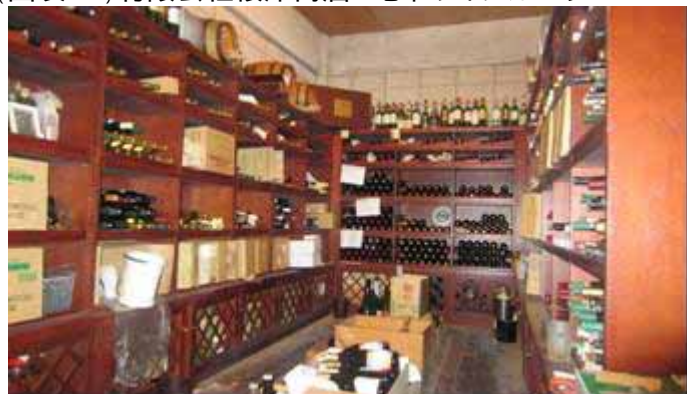
根岸社長は、商店街の活力と地域に根ざした活動の実践こそが商店街に位置する中小小売店にとって欠かせないものと考えており、地元の城南信用金庫とともに商店街活動には常に前向きに取り組んでいる。

#### (ホ) 今後の展望

今後は、高級ワインを購入した顧客などを主な対象に、購入ワインの当社カーヴでの 10 年間長期保管サービスを検討している。その間、顧客とのコミュニケーションを図り、取引深耕や新規顧客紹介などにつなげていく方針だが、そのためには現状の従業員数では充分に対応できないため、人員増強なども視野に入れている。

ワインスクールも備えた専門店へ

(図表 12) 有限会社根岸商店 地下ワインカーヴ



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の転換も視野に入れているなど、得意分野（ワイン）を一段と極めていくような展開を指向することで、小規模ながらも特色のある酒販店として、今後も地域に根ざした経営を実践していく意向だ。

**（２）株式会社サンポークリエイト（広島県広島市 1981年設立 代表取締役：新原英雄氏 従業員：238人）**

**イ. 当社の概要**

当社は、服飾アクセサリを中心、バッグ、雑貨などを仕入販売する専門店チェーンで、広島を中心に関東・関西地区も含め、主力の「Ane Mone(アネモネ)」など計 35 店舗を広域展開している。当社で企画・デザインするオリジナル商品の取扱いにも注力しており、その売上構成比は5割程度にも達している。高感度な店構えの中に値ごろ感のある商品（ネックレス、ピアスは1,000円台から）を揃えている。おしゃれなライトアップによる引出し式の展示法によるアンティーク感、ファッショナブルかつ落ち着いた雰囲気をかもし出し、幅広い年齢層の女性に支持されている。

(図表 13) 株式会社サンポークリエイト「アネモネ」広島パルコ店



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

当社はもともと現社長の新原英雄氏が1981年に建設業を営む企業として設立した会社である。その後、90年代半ばにパルコ広島店内に地権者として出店できる機会を得たことなどから、服飾雑貨の小売業へ大きく業態の転換を図った。これが複数店舗で軌道に乗り始めた2005年には、県外第1号店を大阪で出店、これが大繁盛店となったことから、以後、出店話が続々と舞い込むようになり、2005年には社名・組織も株式会社サンポークリエイトに変更し現在に至っている。

**ロ. 高感度の店作り・展示法・商品**

社長の長男（専務）はイタリアやフランスなど仕入れのためヨーロッパに行く機会が多く、洋服や靴といった違う業態で会得したファッションセンスが現在の当社の店作り・展示法・商品に存分に生かされている。店作りに関しては壁面の色合いにこだわり、アクセサリを中に入れた額縁を壁に飾り、ファッショナブルかつ落ち着いた雰囲気を演出している。展示法については、平面的ではなく立体的に見せる工夫として、当時としては画期的な引出し式の展示を取り入れ、黄色を主とした暖色系ライトを備え付けている。商品に関してもその目利き力が顧客に支持され、企画・加工を加えたオリジナル商品も高い人気を誇り、織研新聞社が主催する「キラリ賞」や「プロポーズ賞」など数々

の賞も受賞している。

## ハ. 商品管理システムの充実と女性従業員の活用

当社では多大な費用をかけ商品管理システムの充実を図り、同業他社との差別化を実現している。また、社長を含めた4人の男性以外、200人以上全てが女性従業員で占められているのも当社の特徴である。当社の店員は大半が正社員で、女性従業員の戦略化があらゆる業務分野で定着している。

### ニ. 「人」を大切にす経営を實踐

当社には“3つの宝”があると社長はいう。1番目に「従業員」、2番目に「お客様」、3番目に「取引先のスタッフ」である。“3つの宝”に共通しているのは「人」で、1番目に「従業員」を挙げたのは、いい「従業員」がいてこそ「お客様」に満足・サービスを提供することができるという考えからであり、感度を形にするための従業員向け研修制度も導入している。取引先メーカーは30社程度と規模に比して少数に抑えているのも、太く深い付き合いを望む社長の意向である。(図表14)株式会社サンポークリエイト「シエナ」表参道ヒルズ店

### ホ. 今後の展望

当社の商品の中心は、高感度の割に値ごろ感もある商品であるが、本格的なジュエリーに近い価格設定のアクセサリーセレクトショップ「SIENA(シエナ)」の広域出店も始め、ファッション雑誌とのタイアップなどでそのブランド化などにも注力していく方針



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

である。「SIENA(シエナ)」は2011年3月に表参道ヒルズ(東京)へも出店、当社の新しい顔としての期待が高まっている。

## (3) 株式会社あさきん(栃木県鹿沼市 2008年設立 代表取締役:長峰 信明氏 従業員:10人)

### イ. 当社の概要

当社は、高級婦人服を中心に若年層向けの衣類やベビー服、生活雑貨までを取り揃えたセレクトショップである。商品構成比は、海外やアパレル商社から仕入れるインポート商品が約6割、(株)ワールドや(株)レナウン、(株)ルックなど国内アパレルメーカーから仕入れる国産商品が約3割、オリジナル商品が約1割である。国内外のアイテムを厳選し、「ゆったりとした心地良い空間」をテーマに、飽きのこない店作りに力を注いでいる会社である。

もともと江戸時代から当地で足袋を主に販売していたが、戦後、衣類の販売を本格的に始め、高度経済成長期には国産の大手アパレルメーカーとの取引が拡大していった。

平成に入ると、オリジナリティのある商品を取扱うケースが増えていったことなどから2008年には本家より分社・独立して株式会社あさきんを設立した。

### ロ. オリジナリティのある独自商品の販売

当社は、現在の社会経済の中で、仕入れたものを単に右から左へ流す手法では、良い状態で会社を維持していくことは難しいと考え、独自のコンセプトのもとにオリジナリティを出したものを多く作り出すよう心がけている。自社商品だけでなく仕入れにも気を配り、海外の小売店やバイヤーと共同で仕入れたり、他会社と組んでロ

(図表 15)株式会社あさきん 本社外観



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ットを増やすことでメーカーからの直接取引を可能にしたりするなど、単独では入手困難なものを独自のネットワーク力で実現可能にしている。

### ハ. DM (ダイレクトメール) による告知

当社には約 2000 人の顧客名簿がある。うち6割は当社がある栃木県鹿沼市在住の顧客である。バーゲン時期やシーズンごとにDMを送付している。しかし、同じ内容のDMを全ての顧客に送付するのではなく、バッグ、靴、フォーマルなどの受注会であったり、日頃の感謝の気持ちをこめ、コンサートなどの楽しいイベントのご案内など、顧客の趣向に合わせてDMの内容にも留意している。

### ニ. 飽きのこない店作りと接客術

当社は飽きのこない店作りを目指している。まず目を引くのが船に形作られた店の外観であり、船に特徴的な丸窓までが再現されている。店内は婦人向けエリアと若年層向けエリアの通路部分にオリジナルベビー服 (オーガニック) や生活雑貨商品を配置、中庭もあり行き来しやすい独特の空間を演出している。当社はネット販売も行っているが、売上げの約 95% は店舗売上げであるのも、店舗としての魅力があるからだといえる。また、当社は地元の店として、顧客に対し常に新しいファッション情報を提供し、顧客が来店した際に素敵な心地良い時間を共有できるよう、社長も含めスタッフ全員が心がけている。

(図表 16)株式会社あさきん 本社内風景



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

### ホ. 今後の展望

今後も独自商品の創出やDM送付などを継続していく予定であるが、消費者ニーズや環境変化に対応するた

めには、これまで行ってきた取組みを大きく変革していくことも必要ではないかと考えている。

#### 4. 今後の中小小売業に期待すること

これまで述べてきたように、小売業はわが国の主要産業でありながら、現在の中小小売店にとっての経営環境は極めて厳しい。個人消費の低迷、法改正やモータリゼーションなどを背景とした大型店やチェーン企業の出店ラッシュの脅威にさらされ、売上の低下により存続すら危ぶまれる状態に陥っている企業も少なくない。現に中小小売業の事業所数は年々減少の一途をたどっており、景況調査においても他業種と比較して小売業の景況感悪化は深刻なものとなっている。

しかし、その中でも本稿事例で紹介した企業のように堅調に事業を継続しているところも存在している。事例企業は、「この店にしかない」という独自性のある商品・サービスの提供、同業他社をリサーチした上での隙間商法、地域に根ざした経営・活動、徹底した顧客管理・商品管理と積極的な営業活動などを実践している。「このままではいけない」という危機意識をもち、変化する顧客ニーズを必死になって考え、業況が安定しても、これにおごることなく向上心をもって取り組んでいる。また、いずれの企業にも共通していることは、「人」を大切にしている点である。従業員、顧客、取引先のスタッフ、地元の人々など、全ての「人」に対する尊重の念と、企業は「人」の上に成り立っているという姿勢を感じ取ることができた。

日々、消費者という「人」と接している中小小売業には、地域経済の流通の重要な担い手であることを再確認し、地域経済活性化の先導役となるような役割を期待したい。

以上

(永井 重徳)

#### <参考文献>

- ・坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社』（2008.4 あさ出版）
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」  
URL⇒<http://www.scbri.jp/keikidoukou.htm>
- ・中小企業庁『中小企業白書』（2011年版）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

【産業企業情報バックナンバーのご案内】

号 数	題 名	発行年月
21-16	農林水産業の活性化に向けて⑦ －林業事業体の経営改善事例－	2009年 12月
21-17	中小企業における「事業継続計画（BCP）」の必要性 －新型インフルエンザの大流行時にも事業を継続させるために－	2009年 12月
21-18	業種別にみた中小企業の景況感（6分野・69業種） －「全国中小企業景気動向調査」より－	2010年 1月
21-19	農林水産業の活性化に向けて⑧ －水産業における漁業制度のあり方等－	2010年 2月
21-20	温暖化対策促進の有効なツールとして動き始めた国内排出量取引 －「国内クレジット制度」の創設により、中小企業等による排出量売却が可能に－	2010年 3月
21-21	中小企業の経営改善支援について －アパート・マンション賃貸業を事例として－	2010年 3月
21-22	農林水産業の活性化に向けて⑨ －農業金融の円滑化に向けた信用金庫に対する調査結果－	2010年 3月
22-1	「老舗」の経営が示唆するものは何か －なぜ「老舗」は長く存続し続けることができるのか－	2010年 4月
22-2	中小企業金融円滑化法への対応にみる経営改善支援の課題 －本質的な経営改善支援への取組みの必要性－	2010年 7月
22-3	信用金庫の視点で読み解く 2010年版中小企業白書 －地域金融・中小企業金融が支える中小企業の新たな展開－	2010年 7月
22-4	多様な広がり期待されるカーボン・オフセット －中小企業利用可能性を探る－	2010年 9月
22-5	“活力ある中小小売業”とは －苦境の中でも勝ち残る中小小売業者の秘訣を探る－	2010年 9月
22-6	中小企業の景況感からみたバブル崩壊以降の20年 －「全国中小企業景気動向調査」の長期分析と経営事例にみる中小企業の今後の在り方－	2010年 12月
22-7	農林水産業の活性化に向けて⑩ －農業者の経営改善事例（土地利用型農業）－	2011年 1月
22-8	円滑化法でも求められる経営改善計画の実効性向上 －不可欠なコンサルティング機能の発揮と適切なモニタリング－	2011年 3月
22-9	住宅エコポイント制度で関心高まる省エネ住宅 －熱エネルギーの消費削減には、高気密・高断熱化と太陽熱・地中熱利用が有効－	2011年 3月
22-10	介護保険制度改正へ向けて的確な対応が求められる介護関連事業者 －高齢化社会を支えるインフラの担い手として期待される役割とは－	2011年 3月
23-1	業況堅調企業の経営事例にみるこれからの中小企業経営のヒント －全国中小企業景気動向調査のさらなる“深掘り”を試みる－	2011年 5月
23-2	東日本大震災と中小企業 －第144回全国中小企業景気動向調査（特別調査）より－	2011年 8月
23-3	いまあらためて注目される老舗企業の“底力” －なぜ“存亡の危機”を乗り越えていくことができたのか－	2011年 8月
23-4	2011年版中小企業白書の概要と読みどころ －東日本大震災後の中小企業の現状と今後へ向けた取組み－	2011年 9月
23-5	中小製造業の経営環境と景況感 －「全国中小企業景気動向調査」より①－	2011年 9月
23-6	中小企業の緊急時企業存続計画（BCP）策定の重要性等について －平常時の経営力向上にも通じるBCPの策定－	2011年 11月
23-7	業況堅調を続ける中小製造業の秘訣を探る －「全国中小企業景気動向調査」を手掛かりに－	2011年 12月

\*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 行

今回の産業企業情報について

23-8

今後、「産業企業情報」でお読みにになりたいテーマ

信金中央金庫 地域・中小企業研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

貴金庫（社）名

ご芳名

ご担当部署・役職名

ご住所

ありがとうございました。信金中央金庫担当者にお渡しいただくか、地域・中小企業研究所宛  
ご送付ください。

(〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7)

(E-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp)

(FAX : 03-3278-7048)