

第 II 編

東京の流通産業の経営実態 (アンケート結果)

第Ⅱ編 東京の流通産業の経営実態 (アンケート結果)

第Ⅱ編では、卸売業3,000企業、小売業7,000企業を対象に実施した「東京の中小企業の現状に関する調査」の結果から、都内中小流通産業の経営状況を分析する。

【第Ⅱ編のポイント】

第1章 卸売業

第1節 企業概要

- ・回答企業の業種は、「その他卸売業」35.2%、「住関連卸売業」20.2%、「加工食品等卸売業」15.9%、「衣料品関連卸売業」14.5%、「生鮮食品卸売業」11.9%。
- ・主な取引形態は、「小売直取引卸」が約3割である。
- ・流通系列関係は、「系列関係はない」が6割を超える。
- ・所在地は、「城東」（台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区）が3割程度を占める。
- ・支社・支店・営業所の有無は、「なし」が8割を超える。
- ・企業形態は、「法人」が9割を占める。
- ・資本金は、「1～2千万円未満」が4割を超える。
- ・従業者規模は、「1～5人」が5割を超える。
- ・従業者の平均年齢は、「50歳代」が3割を占める。
- ・代表者の年齢は、「60歳代」が約3割である。
- ・創業時期は、「2001～2010年」が2割程度である。

第2節 経営成果（業績）とその動向

- ・直近決算の年間売上高は、「5千万円未満」が3割程度を占める。
- ・3年前と比較した年間売上高の変化は、『増加』が約3割であり、『減少』が4割を占める。
- ・直近決算の売上総利益（粗利益）は、「1千万円未満」が4割程度である。
- ・3年前と比較した売上総利益（粗利益）の変化は、『増加』が2割にとどまり、『減少』が5割程度である。
- ・直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「5%未満」が1割を占める。
- ・直近決算の売上高経常利益率は、『黒字（プラス）』が6割を超え、「赤字（マイナス）」は3割を占める。
- ・3年前と比較した経常損益の変化は、『増益』が2割を占め、『減益』は約4割である。
- ・期末在庫（回転期間）は、「1～2か月未満」が2割程度である。

第3節 仕入活動

- ・現在の仕入先企業数は、「1～9」が4割を超える。
- ・3年前と比較した仕入先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が6割を占める。
- ・仕入先企業数の最も多い地域は、「関東以外の道府県」が2割を超える。
- ・仕入先の見直し状況は、「随時必要に応じて」が5割程度である。

- ・仕入活動の課題（複数回答）は、「仕入コスト負担の増大」が4割程度である。

第4節 販売活動

- ・3年前と比較した販売先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が4割を占める。
- ・販売先企業数の最も多い地域は、「都心」（千代田区、中央区、港区）が約2割である。
- ・販売価格の決定において仕入価格のほかに重視している事項（複数回答）は、「競合店の価格」が3割を占める。
- ・一般消費者への販売状況は、「販売予定なし」が5割を超える。
- ・直近の年間売上高に占める一般消費者への販売割合は、「1%未満」が3割を占める。
- ・販売活動の課題（複数回答）は、「販売先の新規開拓」が5割を占める。

第5節 物流業務

- ・物流に関する業務のうち保管は、「全て自企業」が5割程度である。
- ・物流に関する業務のうち在庫管理は、「全て自企業」が約6割である。
- ・物流に関する業務のうち流通加工は、「該当する業務なし」が3割程度である。
- ・物流に関する業務のうち配送・輸送は、「全て外部委託」が5割程度を占める。
- ・主な販売先に対する納期は、「受注後1週間以上」が3割を超える。
- ・物流業務の課題（複数回答）は、「受発注業務の迅速化」が2割を占める。

第6節 ICT（情報通信技術）の活用

- ・ICTを活用した取組（複数回答）は、「財務会計管理」が3割を占める。
- ・3年前と比較したICTの利活用状況の変化は、「変わらない」が4割を占める。
- ・ICTの利活用における課題（複数回答）は、「ICT人材が不足している」が2割を占める。
- ・インターネット販売の状況は、「販売予定なし」が約6割である。
- ・直近の年間売上高に占めるインターネット販売の割合は、「1%未満」が3割を占める。
- ・3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が4割を超える。
- ・インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」が5割を占める。

第7節 事業承継

- ・現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」が4割を超える。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現事業を維持」が4割程度を占める。
- ・事業承継の希望・方針は、「まだ決める時期にない」が2割を超える。
- ・現実の後継者の状況は、「決まっている」が約4割である。
- ・事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」が2割を占める。
- ・廃業の予定の主な理由は、「経営者の高齢化」が4割を超える。

第2章 小売業

第1節 企業概要

- ・回答企業の業種構成は、「その他小売業」36.1%、「食料品関連小売業」25.0%、「衣料品関連小売業」13.9%、「総合商品小売業」8.8%、「住関連小売業」7.8%、「生鮮食品小売業」6.3%。
- ・所在地は、「城東」（台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区）が2割を占める。

- ・企業形態は、「個人」が5割を超える。
- ・資本金は、「3～5百万円未満」が4割を占める。
- ・従業者規模は、「1～2人」が約5割である。
- ・従業者の平均年齢は、「60歳代」が2割を占める。
- ・代表者の年齢は、「70歳以上」が4割を超える。
- ・創業時期は、「1951～1960年」が1割を占める。
- ・店舗数は、「1店」が8割を占める。
- ・総売場面積は、「10～20坪未満」が3割を超える。

第2節 経営成果（業績）とその動向

- ・直近決算の年間売上高は、「1千万円未満」が4割を超える。
- ・3年前と比較した年間売上高の変化は、『減少』が6割を超える。
- ・直近決算の売上総利益（粗利益）は、「500万円未満」が6割を超える。
- ・3年前と比較した売上総利益（粗利益）の変化は、『減少』が6割を超える。
- ・直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「10%未満」が2割を超える。
- ・直近決算の売上高経常利益率は、『黒字（プラス）』が5割を超え、「赤字（マイナス）」が約4割である。
- ・3年前と比較した経常損益の変化は、『増益』が1割にとどまり、『減益』は4割を占める。

第3節 主たる店舗の状況

- ・主たる店舗（年間売上高の最も多い実店舗）の立地環境は、「住宅街」が3割を占める。
- ・主たる店舗の立地地域での商店街組織の形成状況は、「商店街組織（任意団体、商店街振興組合、事業協同組合）が形成されている」が5割を超える。
- ・商店街組織への加盟状況は、「加盟している」が8割を占める。
- ・主たる店舗の土地の所有状況は、「賃借（第三者所有）」が5割程度である。
- ・主たる店舗の建物の所有状況は、「経営者（個人）所有」が4割を占める。
- ・主たる店舗の来客用駐車場の状況は、「備えていない」が8割程度である。
- ・主たる店舗の最新改装時期は、「改装したことがない」が3割を超える。
- ・主たる店舗の標準的な1日の営業時間は、「8～10時間未満」が4割を占める。
- ・主たる店舗の定休日は、「週休1日」が5割程度である。
- ・主たる店舗の商圈範囲は、「広域で限定できない」が2割程度である。
- ・3年前と比較した主たる店舗における1日の来店客数の変化は、「大幅減少（20%以上）」が2割を占める。
- ・3年前と比較した主たる店舗における平均客単価の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が3割を超える。
- ・3年前と比較した主たる店舗前の人通りの変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が3割を占める。
- ・3年前と比較した主たる店舗における営業時間の変化は、「不変」が5割を超える。

第4節 仕入活動

- ・現在の仕入先企業数は、「1～4」が4割を占める。
- ・3年前と比較した仕入先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が6割を超える。
- ・仕入先企業数の最も多い地域は、「城東」（台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、

江戸川区) が2割を超える。

- ・最も多い仕入先は、「卸売業者」が5割を超える。
- ・チェーン等への加盟状況は、「加盟していない」が約8割である。
- ・仕入先の見直し状況は、「ほとんど行わない」が4割を占める。
- ・発注手段（複数回答）は、「電話」が4割を占める。
- ・直近の総仕入高に占めるインターネット仕入高の割合は、「10%未満」が2割を占める。
- ・第1位の仕入先における発注から納品までの期間は、「発注の翌日」が約4割である。
- ・仕入活動の課題（複数回答）は、「売れ筋商品の調達」が4割を超える。

第5節 販売活動

- ・顧客の年齢層（複数回答）は、「60歳代」が7割を超える。
- ・最も多い顧客の属性は、「近隣住民」が6割を占める。
- ・今後の顧客方針は、「既存顧客を重視する」が約5割である。
- ・取扱品目数は、「100未満」が約5割である。
- ・3年前と比較した取扱品目数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が5割を超える。
- ・3年前と比較した取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化は、「変わらない」が5割を占める。
- ・3年前と比較したカテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化は、「変わらない」が5割である。
- ・販売単価の決定において仕入価格のほかに重視している事項（複数回答）は、「商品の品質・希少性」が3割を超える。
- ・取扱商品の魅力向上のために実施している取組（複数回答）は、「仕入時の目利き」が4割を超える。
- ・販売活動の課題（複数回答）は、「品揃え」が3割を超える。
- ・顧客が利用可能な決済方法（複数回答）は、「現金」が10割を占める。
- ・顧客の決済方法として現金を利用する割合は、「100%」が2割を占める。

第6節 ICT（情報通信技術）の活用

- ・ICTを活用した取組（複数回答）は、「財務会計管理」が2割を超える。
- ・3年前と比較したICTの利活用状況の変化は、「変わらない」が3割を占める。
- ・ICTの利活用における課題（複数回答）は、「ICT人材が不足している」と「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」が1割を超える。
- ・インターネット販売の状況は、「販売予定なし」が6割を占める。
- ・直近の年間売上高に占めるインターネット販売の割合は、「3%未満」が4割を占める。
- ・3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が約4割である。
- ・インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」が8割を占める。

第7節 事業承継

- ・現在の経営者の続柄・出身は、「創業者親族出身（二代目以降）」が5割を超える。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現事業を維持」が4割を占める。
- ・事業承継の希望・方針は、「まだ決める時期にない」が2割を占める。
- ・現実の後継者の状況は、「決まっている」が4割を超える。

- ・事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」が2割を占める。
- ・廃業の予定の主な理由は、「経営者の高齢化」が5割を占める。

第1節 企業概要

1 調査概要

都内卸売業3,000企業を対象として、2023年7～8月にアンケートを実施した（調査設問項目は巻末資料参照）。対象の3,000企業は、総務省「事業所母集団データベース」（令和3年次フレーム（速報））から抽出している。有効配布数は2,579票、有効回収数は767票、有効回収率は29.7%である。

2 業種

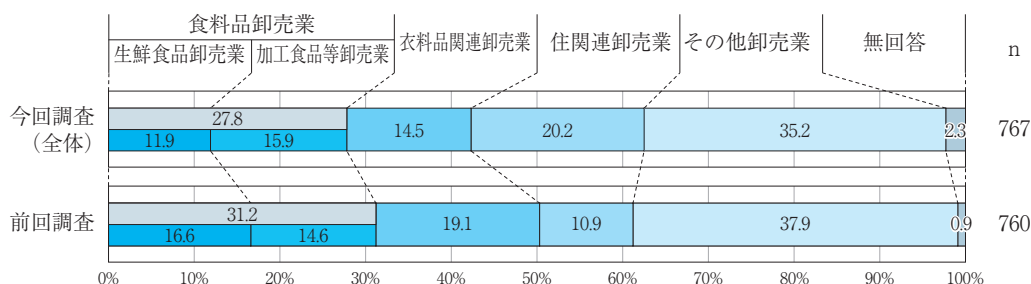
本調査では、日本標準産業分類の大分類「I 卸売業、小売業」の中から、主に消費財を取り扱う卸売業の業種を調査対象として、無作為抽出した。調査対象業種と業種ごとの回答割合及び本報告書で用いる分類は図表Ⅱ－1－1に記載したとおりである。

回答企業を業種区分別にみると、「その他卸売業」（35.2%）が最も高く、「住関連卸売業」（20.2%）、「加工食品等卸売業」（15.9%）、「衣料品関連卸売業」（14.5%）の順で続く。

図表Ⅱ－1－1 調査対象業種、回答割合と分類

日本標準産業分類			母集団 割合 (%)	本報告書での分類		回答割合 (%)
大分類	中分類	小分類・細分類				
I 卸売業, 小売業	52 飲食料品卸売業	521 農畜産物・水産物卸売業	13.2	食料品 卸売業	生鮮食品卸売業	11.9
		522 食料・飲料卸売業	13.8		加工食品等卸売業	15.9
	51 繊維・衣服等卸売業	512 衣服卸売業	15.5	衣料品関連卸売業		14.5
		513 身の回り品卸売業				
	54 機械器具卸売業	543 電気機械器具卸売業	21.3	住関連卸売業		20.2
	55 その他の卸売業	551 家具・建具・じゅう器等卸売業				
		552 医薬品・化粧品等卸売業	36.2	その他卸売業		35.2
		553 紙・紙製品卸売業				
		559 他に分類されない卸売業（5598を除く）				
	50 各種商品卸売業	5019 その他の各種商品卸売業				
				無回答		2.3
計			100.0	計		100.0

図表Ⅱ－1－2 業種

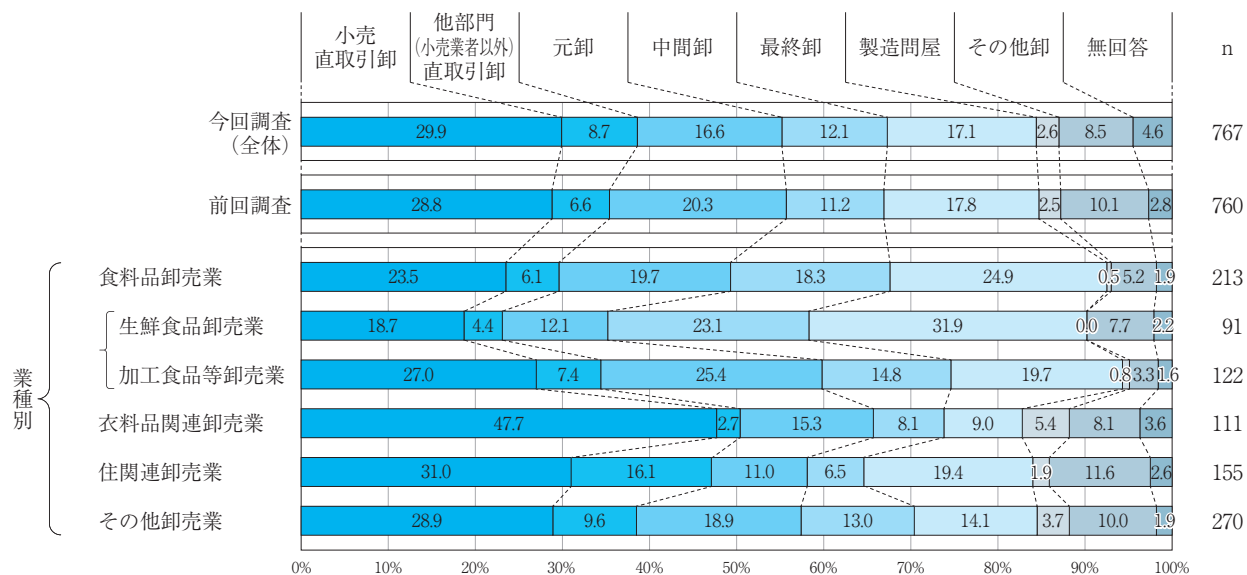


3 取引形態

主な取引形態は、「小売直取引卸」(29.9%)が最も高く、「最終卸」(17.1%)、「元卸」(16.6%)の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「最終卸」(31.9%)が3割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「小売直取引卸」(47.7%)と「製造問屋」(5.4%)が高い。

図表Ⅱ－1－3 取引形態



(注) 小売直取引卸：生産者または海外から仕入、小売業者に販売
 他部門（小売業者以外）直取引卸：生産者または海外から仕入、産業用使用者、海外に販売（以下、「他部門直取引卸」という）
 元卸：生産者または海外から仕入、卸売業者に販売
 中間卸：卸売業者から仕入、卸売業者に販売
 最終卸：卸売業者から仕入、小売業者、産業用使用者、海外に販売
 製造問屋：下請委託製造品を販売する卸売業者
 その他卸：上記のいずれにも分類されない卸売業者

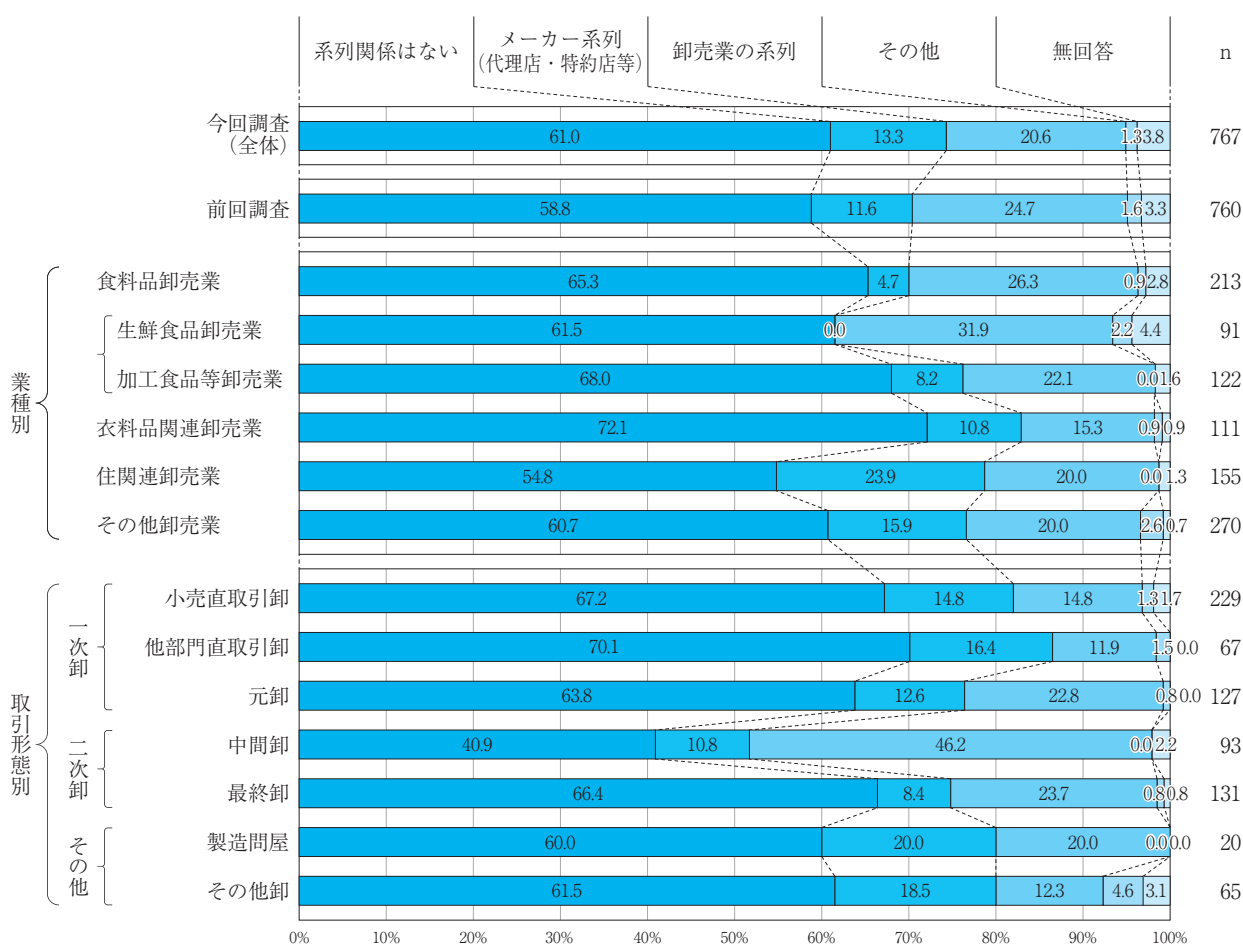
4 流通系列関係

流通系列関係は、「系列関係はない」(61.0%)が最も高く、「卸売業の系列」(20.6%)、「メーカー系列(代理店・特約店等)」(13.3%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「卸売業の系列」(31.9%)が高い。衣料品関連卸売業は「系列関係はない」(72.1%)が7割を超える。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は「系列関係はない」(70.1%)が7割を超える。他の取引形態に比べて中間卸は「卸売業の系列」(46.2%)が高い。

図表Ⅱ-1-4 流通系列関係

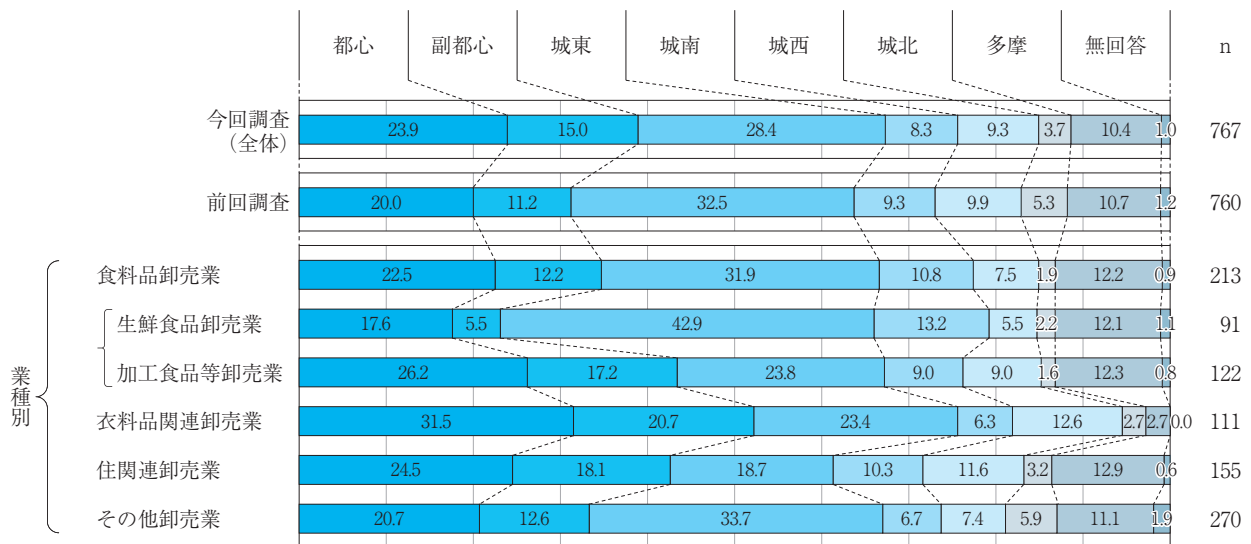


5 所在地

所在地は、「城東」（台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区）（28.4%）が最も高く、「都心」（千代田区、中央区、港区）（23.9%）、「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）（15.0%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「城東」（42.9%）が4割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「都心」（31.5%）、「副都心」（20.7%）、「城西」（12.6%）が高い。

図表Ⅱ－1－5 所在地

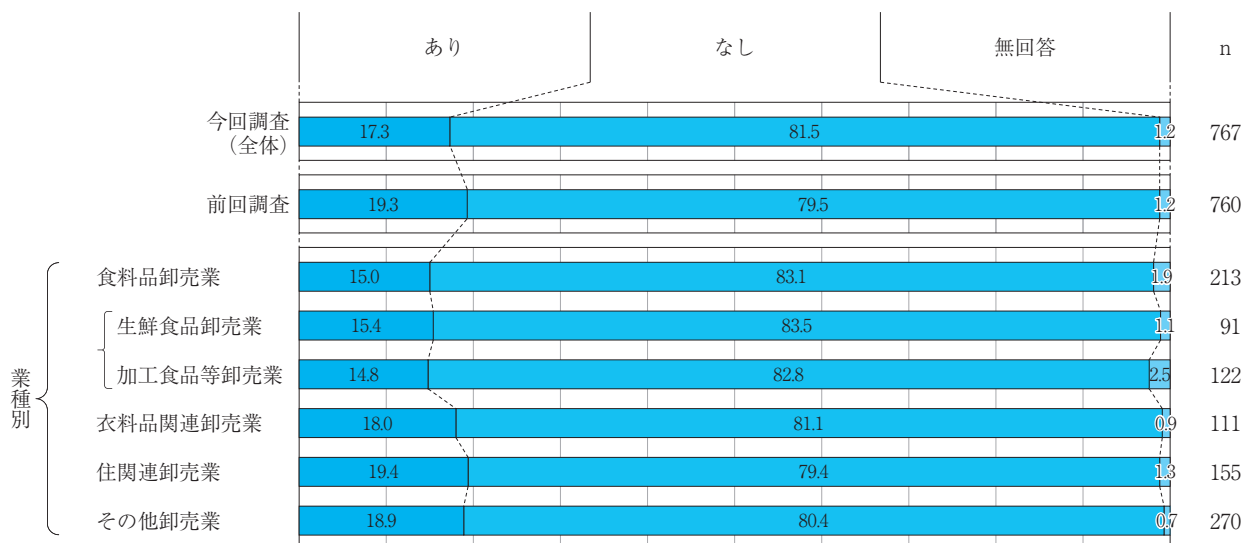


6 支社・支店・営業所の有無

支社・支店・営業所の有無は、「なし」（81.5%）が8割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「なし」（83.5%）が高く、住関連卸売業は「あり」（19.4%）が高い。

図表Ⅱ－1－6 支社・支店・営業所の有無

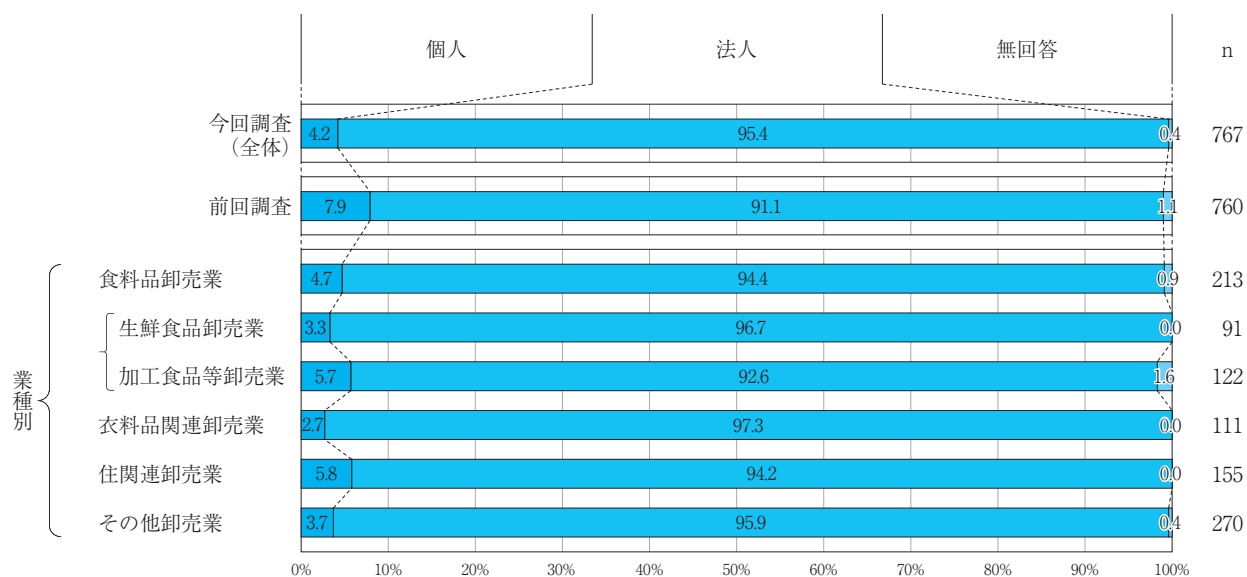


7 企業形態

企業形態は、「法人」(95.4%)が9割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「法人」(97.3%)が高く、住関連卸売業は「個人」(5.8%)が高い。

図表Ⅱ－1－7 企業形態



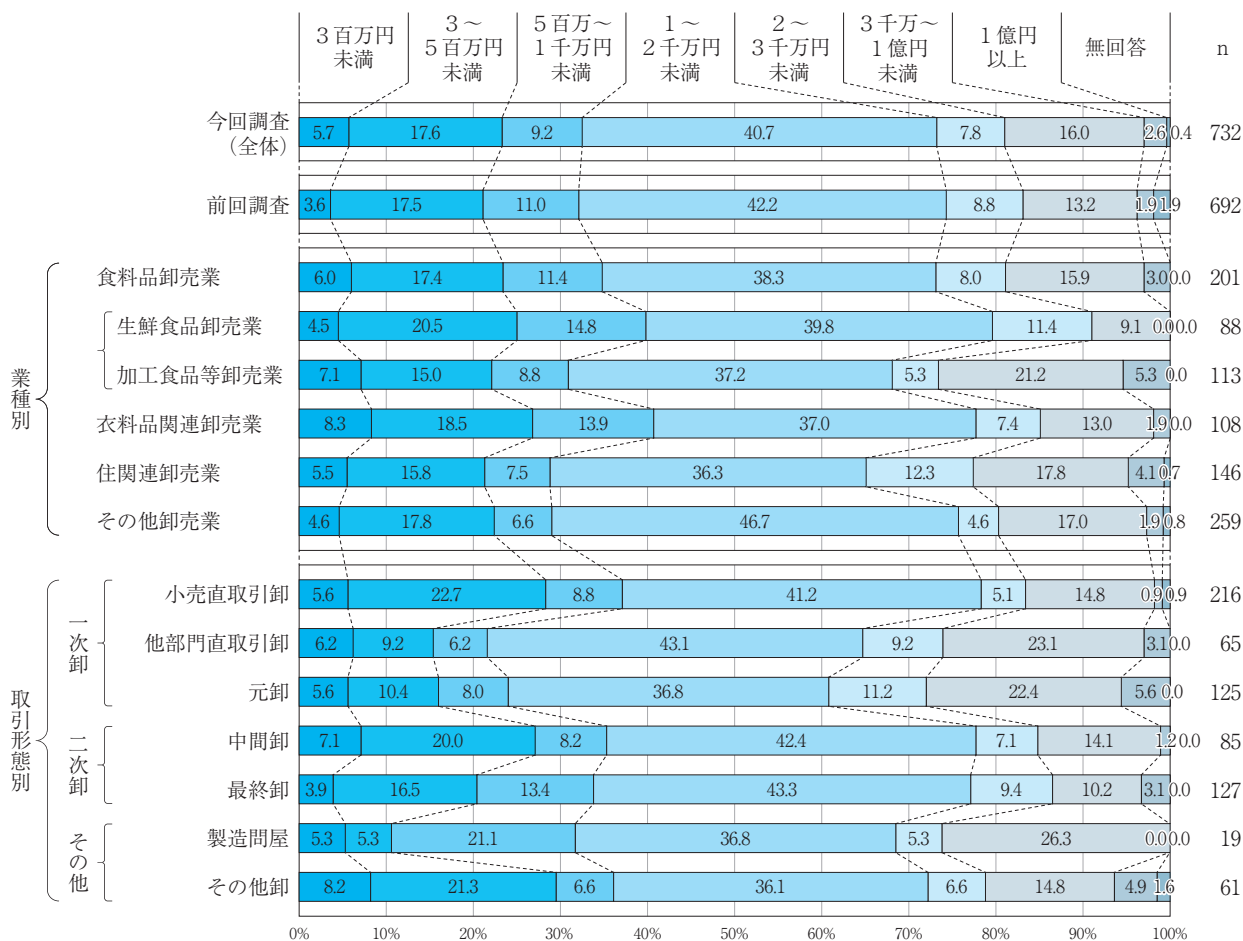
8 資本金

資本金は、「1～2千万円未満」(40.7%)が最も高く、「3～5百万円未満」(17.6%)、「3千万～1億円未満」(16.0%)の順で続く。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は『1千万円未満』(40.7%)が4割を超える。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は『1千万円未満』(37.1%)が高く、元卸は『2千万円以上』(39.2%)が高い。

図表Ⅱ－1－8 資本金



(注) 企業形態(図表Ⅱ－1－7)で「法人」とした企業のみを集計。

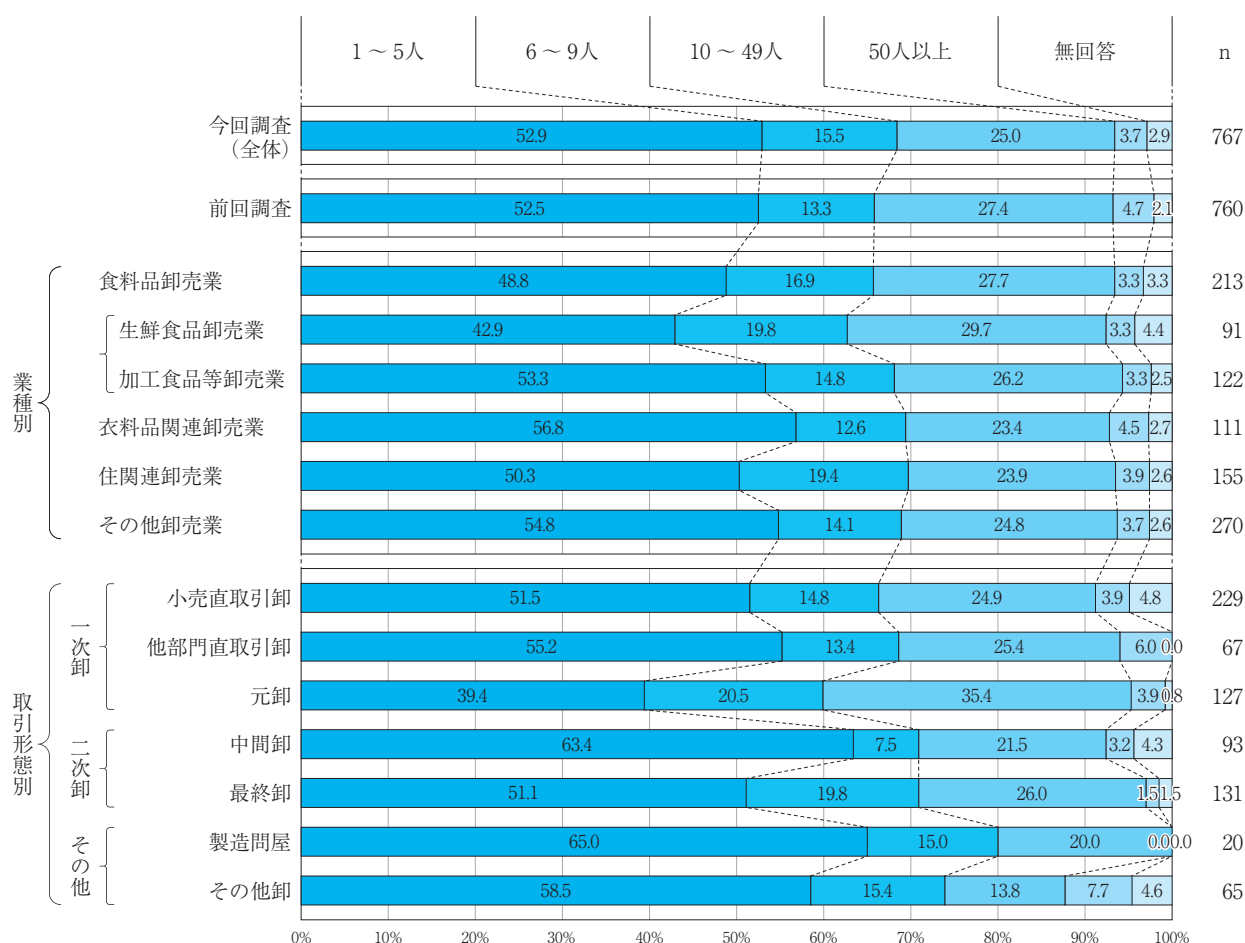
9 従業者規模

従業者規模は、「1～5人」(52.9%)が最も高く、「10～49人」(25.0%)、「6～9人」(15.5%)、「50人以上」(3.7%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「1～5人」(42.9%)が低い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べてその他卸は「50人以上」(7.7%)が高い。

図表Ⅱ－1－9 従業者規模



10 従業員の平均年齢

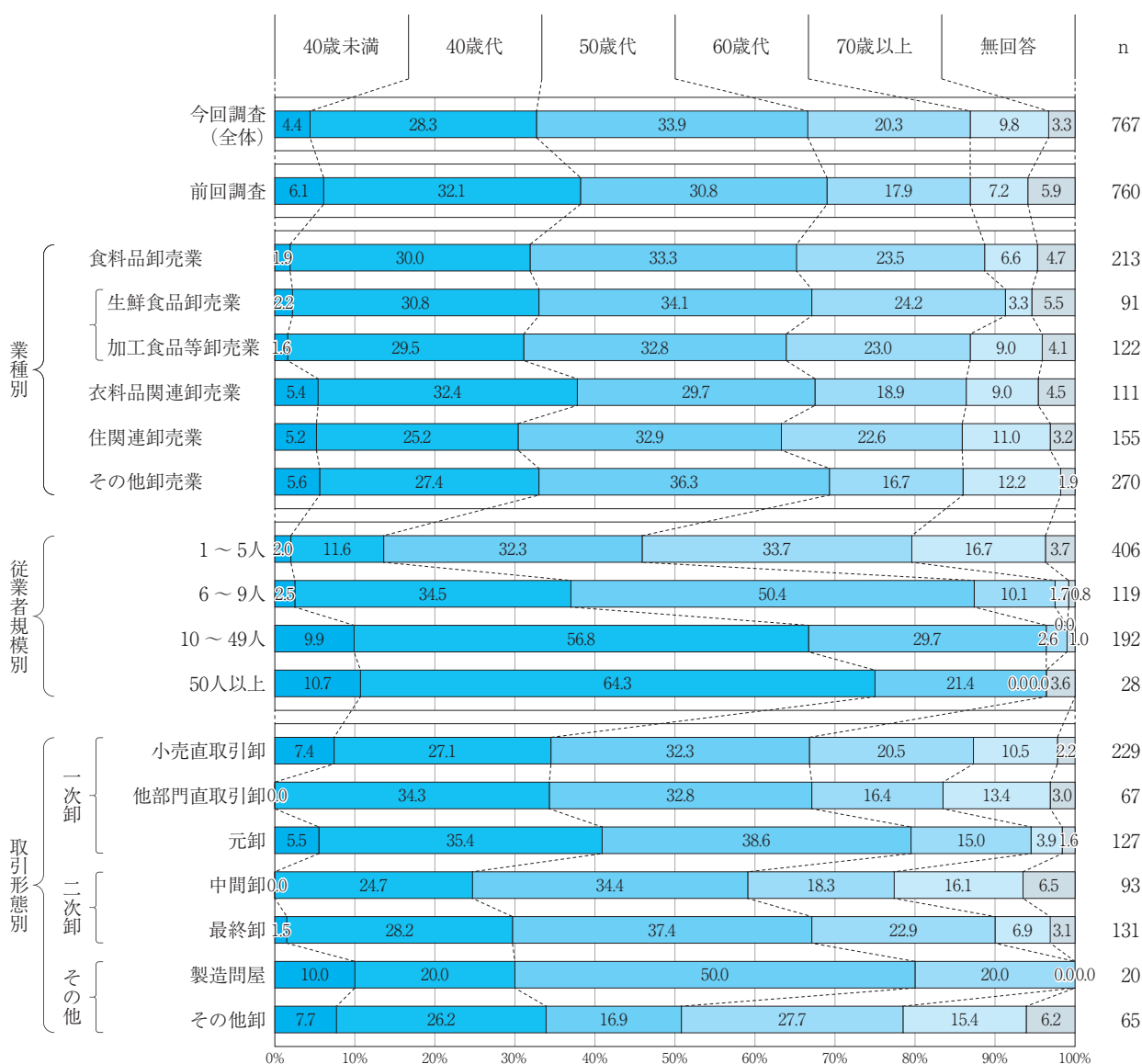
従業員の平均年齢は、「50歳代」(33.9%)が最も高く、「40歳代」(28.3%)、「60歳代」(20.3%)の順で続く。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は『50歳未満』(37.8%)が4割程度である。住関連卸売業は『60歳以上』(33.6%)が3割を占める。

従業員規模別にみると、1～5人と回答した企業は『60歳以上』(50.4%)が5割を超える。従業員規模が大きくなるほど『50歳未満』が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は『50歳未満』(75.0%)が7割を占める。

取引形態別にみると、元卸は『50歳未満』(40.9%)が4割を超える。他の取引形態に比べてその他卸は『60歳以上』(43.1%)が高い。

図表Ⅱ－1－10 従業員の平均年齢



1.1 代表者の年齢

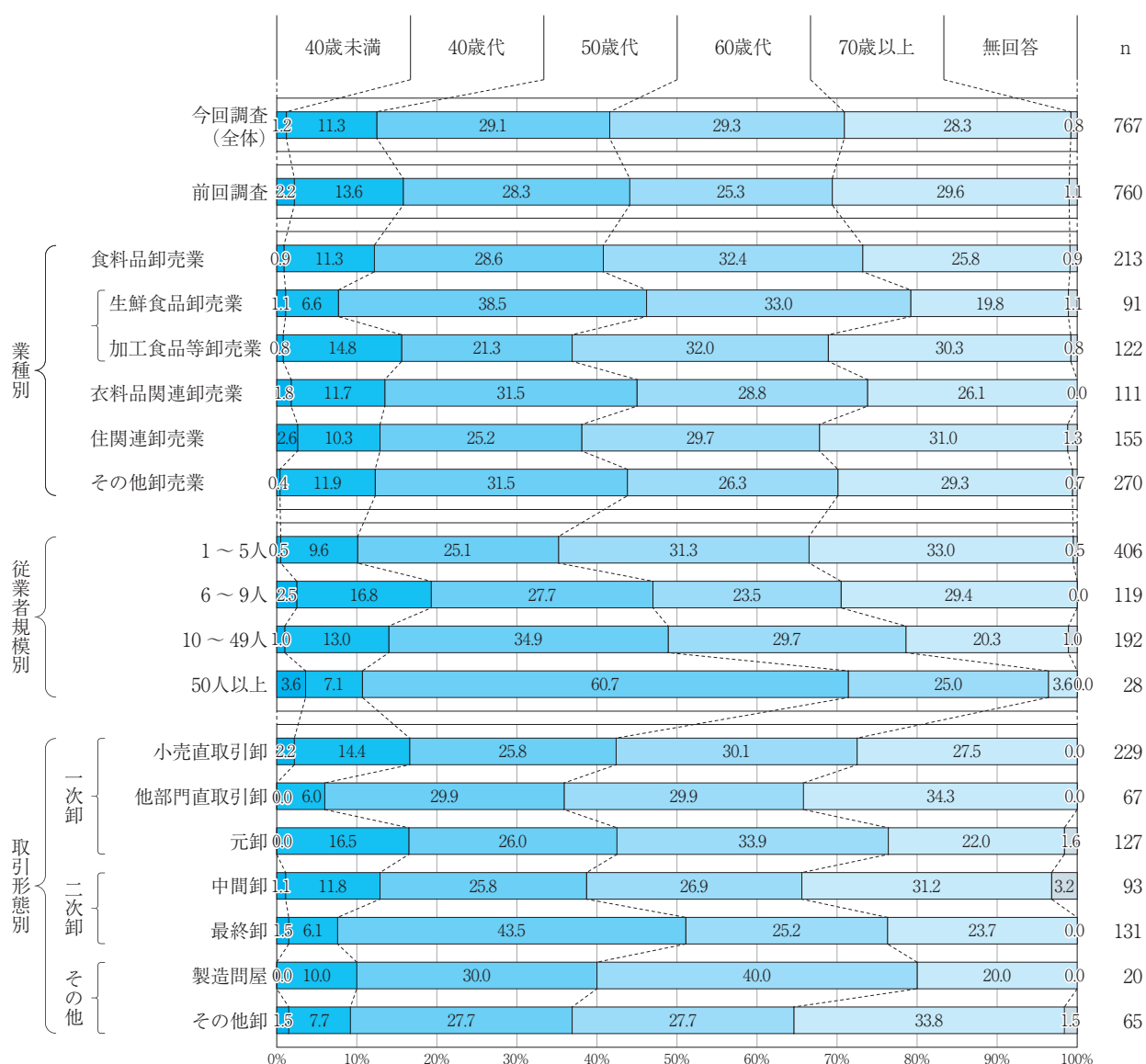
代表者の年齢は、「60歳代」(29.3%)が最も高く、「50歳代」(29.1%)、「70歳以上」(28.3%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「50歳代」(38.5%)と「60歳代」(33.0%)が高く、住関連卸売業は「40歳未満」(2.6%)と「70歳以上」(31.0%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「70歳以上」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「70歳以上」(33.0%)が3割を超える。50人以上と回答した企業は「50歳代」(60.7%)が6割を超える。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「70歳以上」(34.3%)が高い。

図表Ⅱ-1-11 代表者の年齢



12 創業時期

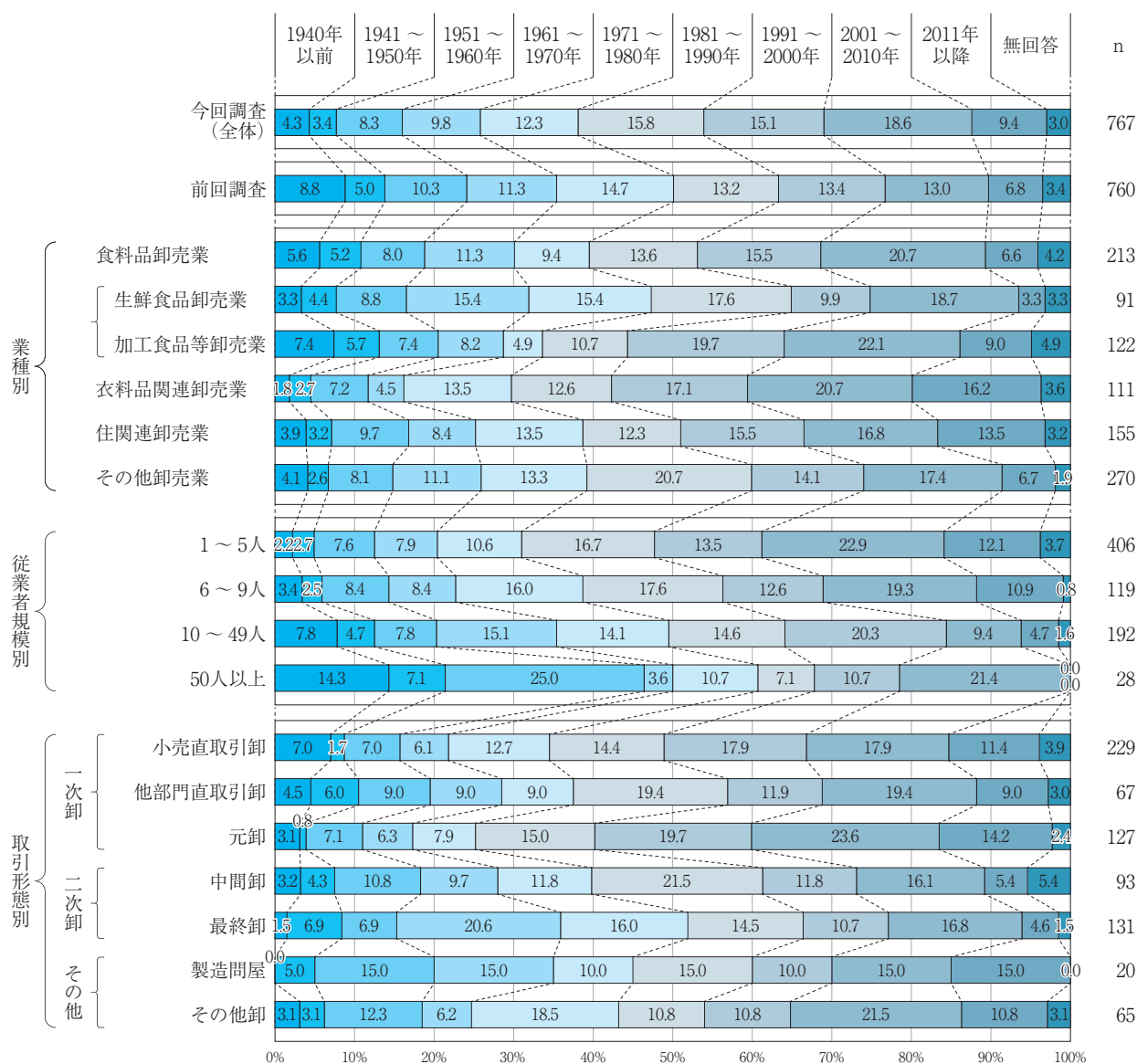
創業時期は、「2001～2010年」（18.6%）が最も高く、「1981～1990年」（15.8%）、「1991～2000年」（15.1%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「2011年以降」（16.2%）が高い。

従業員規模別にみると、他の従業員規模に比べて1～5人と回答した企業は「2001～2010年」（22.9%）と「2011年以降」（12.1%）が高い。50人以上と回答した企業は『1970年以前』（50.0%）が5割である。

取引形態別にみると、元卸は『2001年以降』（37.8%）が4割程度である。

図表Ⅱ－1－12 創業時期



第2節 経営成果（業績）とその動向

1 年間売上高

（1）直近決算の年間売上高

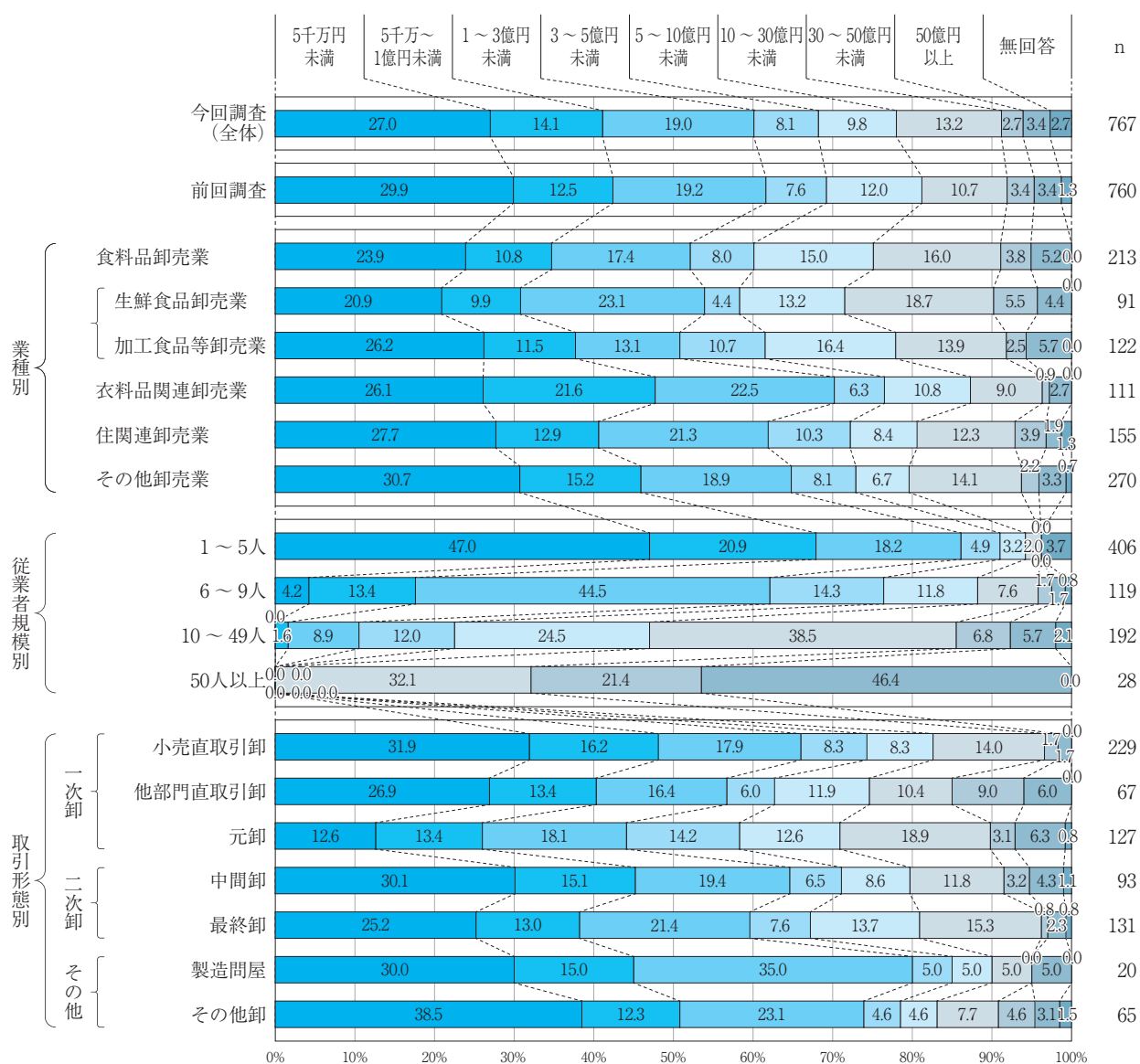
直近決算の年間売上高は、「5千万円未満」（27.0%）が最も高く、「1～3億円未満」（19.0%）、「5千万～1億円未満」（14.1%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は『5億円以上』（41.8%）が4割を超える。他の業種に比べてその他卸売業は「5千万円未満」（30.7%）が高い。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「5千万円未満」（47.0%）が5割程度である。一方、50人以上と回答した企業は「50億円以上」（46.4%）が4割を占める。

取引形態別にみると、その他卸は「5千万円未満」（38.5%）が4割程度である。

図表Ⅱ－1－13 直近決算の年間売上高



(2) 3年前と比較した年間売上高の変化

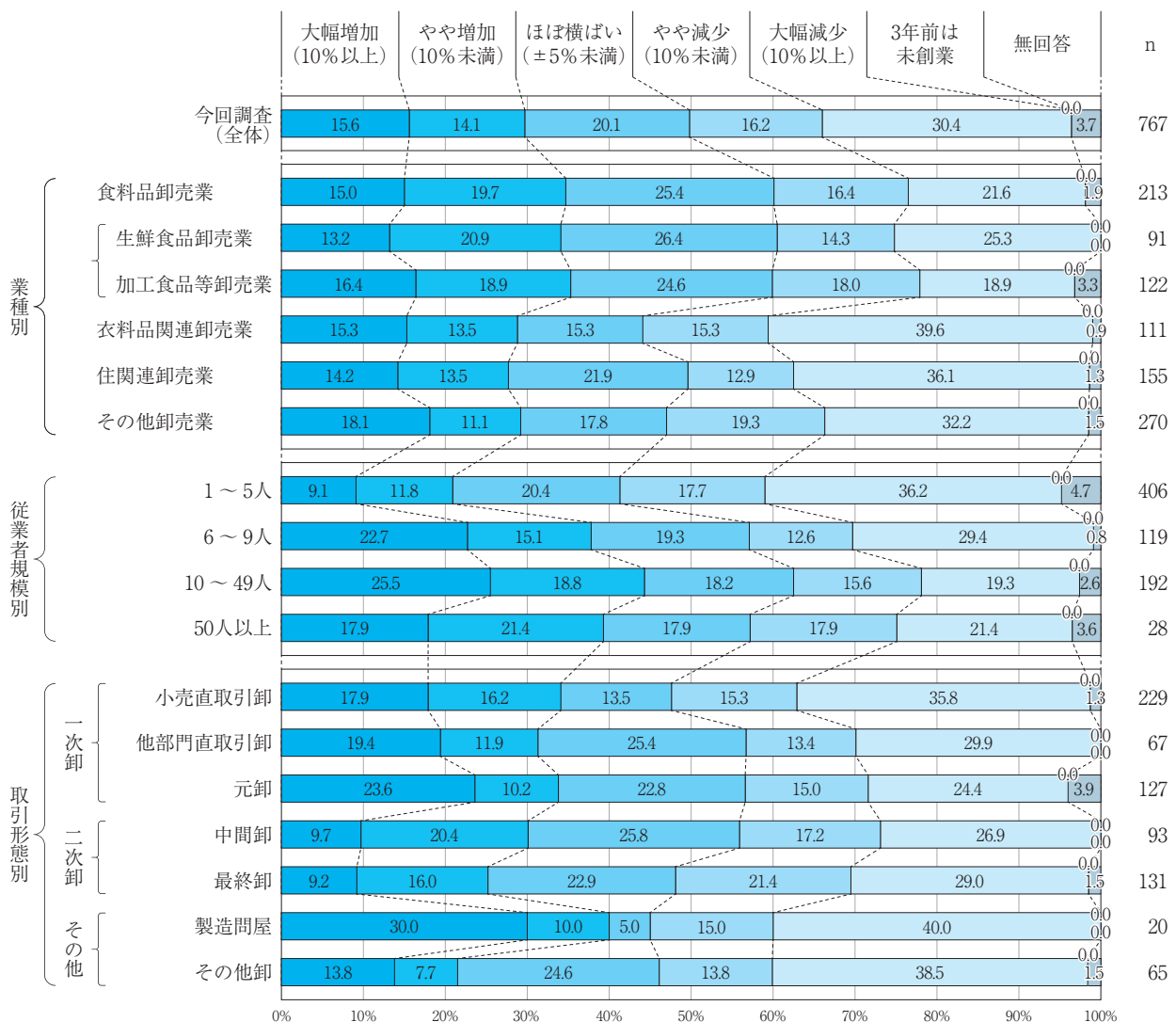
3年前と比較した年間売上高の変化は、「大幅減少（10%以上）」（30.4%）が最も高く、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（20.1%）、「やや減少（10%未満）」（16.2%）の順で続く。「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（29.7%）は約3割である。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（46.6%）は4割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて加工食品等卸売業は『増加』（35.3%）が高い。一方、衣料品関連卸売業は『減少』（54.9%）が5割を占める。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「大幅減少（10%以上）」（36.2%）が3割を占める。

取引形態別にみると、他の業種に比べて製造問屋は『増加』（40.0%）と『減少』（55.0%）が高い。

図表Ⅱ－1－14 3年前と比較した年間売上高の変化



2 売上総利益

(1) 直近決算の売上総利益

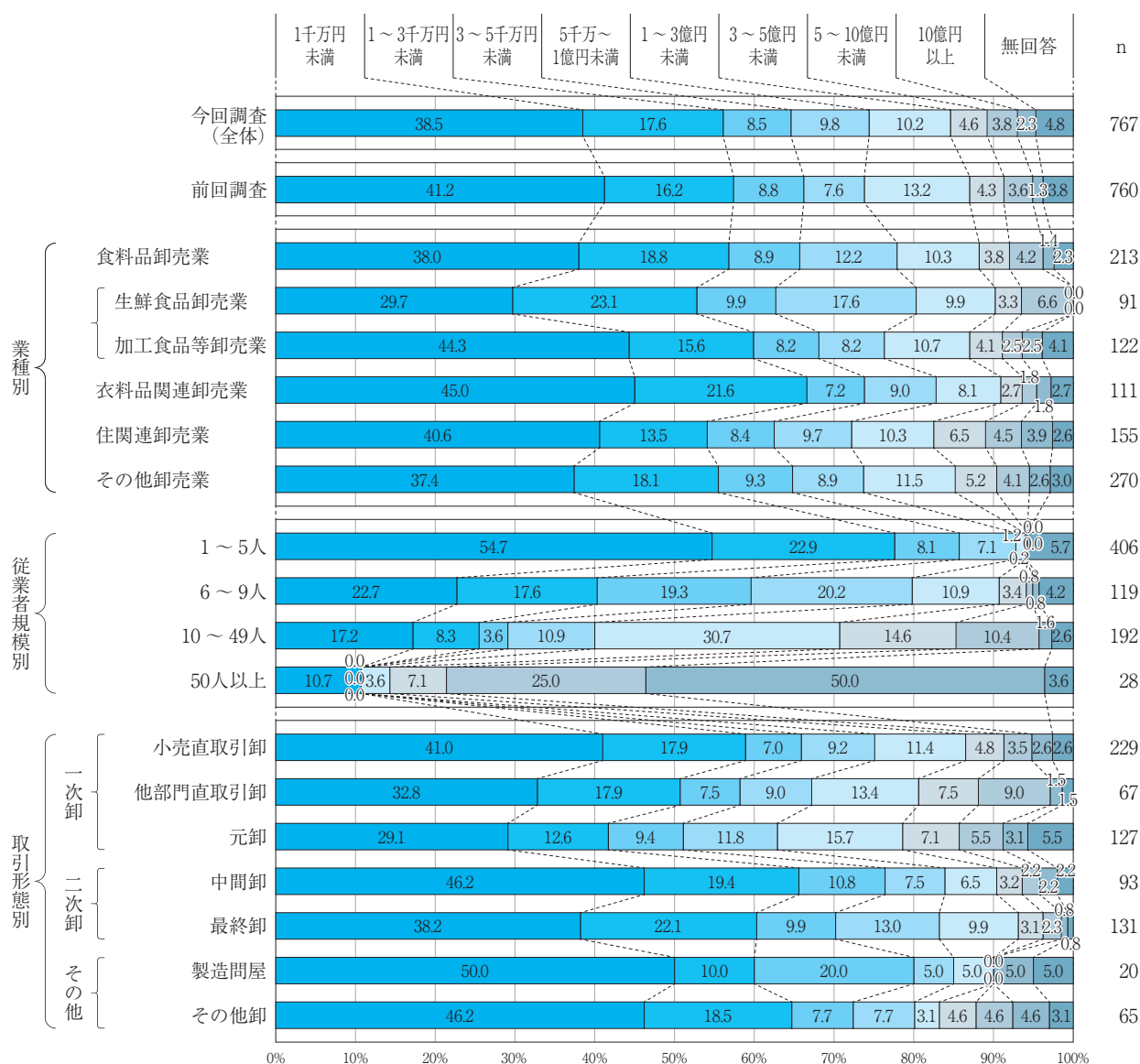
直近決算の売上総利益（粗利益）は、「1千万円未満」（38.5%）が最も高く、「1～3千万円未満」（17.6%）、「1～3億円未満」（10.2%）の順で続く。「1千万円未満」と「1～3千万円未満」をあわせた『3千万円未満』（56.1%）は5割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「1千万円未満」（45.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『3千万円未満』が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は『3千万円未満』（77.6%）が8割程度である。50人以上と回答した企業は「10億円以上」（50.0%）が5割である。

取引形態別にみると、中間卸は『3千万円未満』（65.6%）が6割を占める。

図表Ⅱ－1－15 直近決算の売上総利益



(2) 3年前と比較した売上総利益の変化

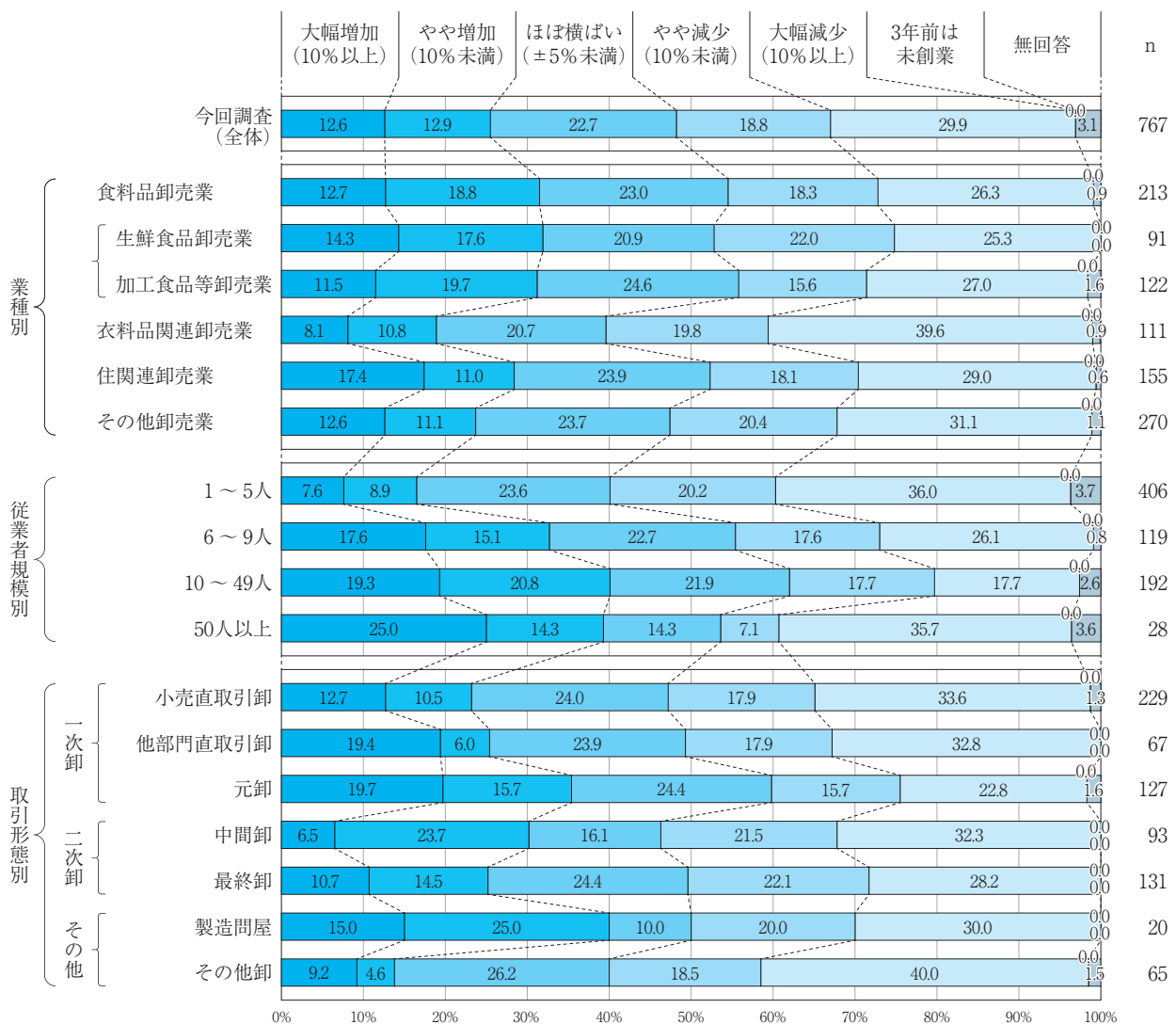
3年前と比較した売上総利益（粗利益）の変化は、「大幅減少（10%以上）」（29.9%）が最も高く、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（22.7%）、「やや減少（10%未満）」（18.8%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（48.7%）は5割程度であるのに対し、「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（25.5%）は2割にとどまる。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は『増加』（31.9%）が高い。衣料品関連卸売業は『減少』（59.4%）が約6割である。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は『減少』（56.2%）が5割を占める。従業者規模が大きくなるほど「大幅増加（10%以上）」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（25.0%）が2割を占める。

取引形態別にみると、その他卸は「大幅減少（10%以上）」（40.0%）が4割である。

図表Ⅱ－1－16 3年前と比較した売上総利益の変化



(3) 直近決算の売上総利益率

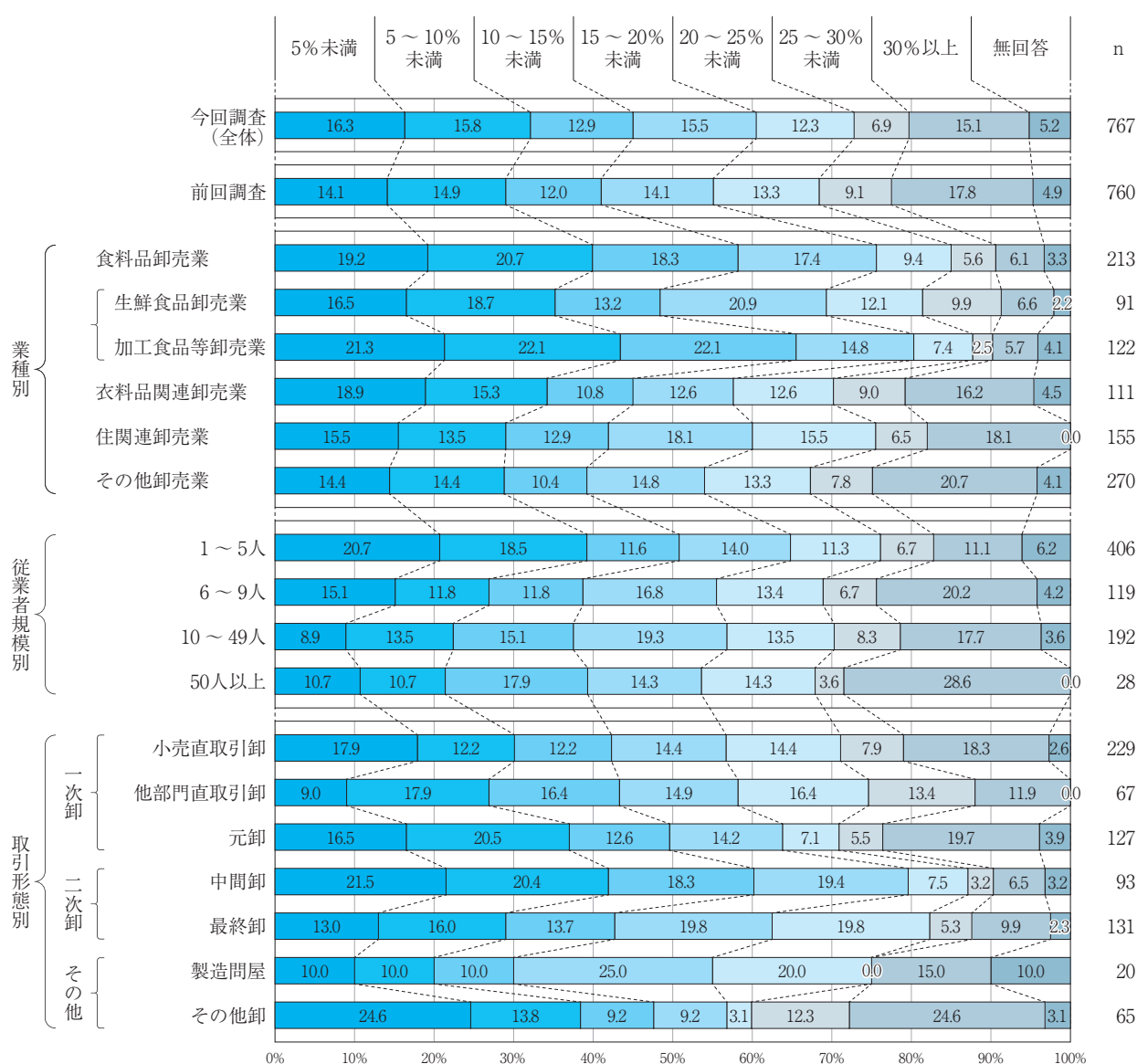
直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「5%未満」（16.3%）が最も高く、「5～10%未満」（15.8%）、「15～20%未満」（15.5%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて加工食品等卸売業は「5%未満」（21.3%）、「5～10%未満」（22.1%）、「10～15%未満」（22.1%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『10%未満』が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は『10%未満』（39.2%）が約4割である。50人以上と回答した企業は「30%以上」（28.6%）が3割程度である。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べてその他卸は「5%未満」（24.6%）と「30%以上」（24.6%）が高い。

図表Ⅱ－1－17 直近決算の売上総利益率



3 経常損益

(1) 直近決算の売上高経常利益率

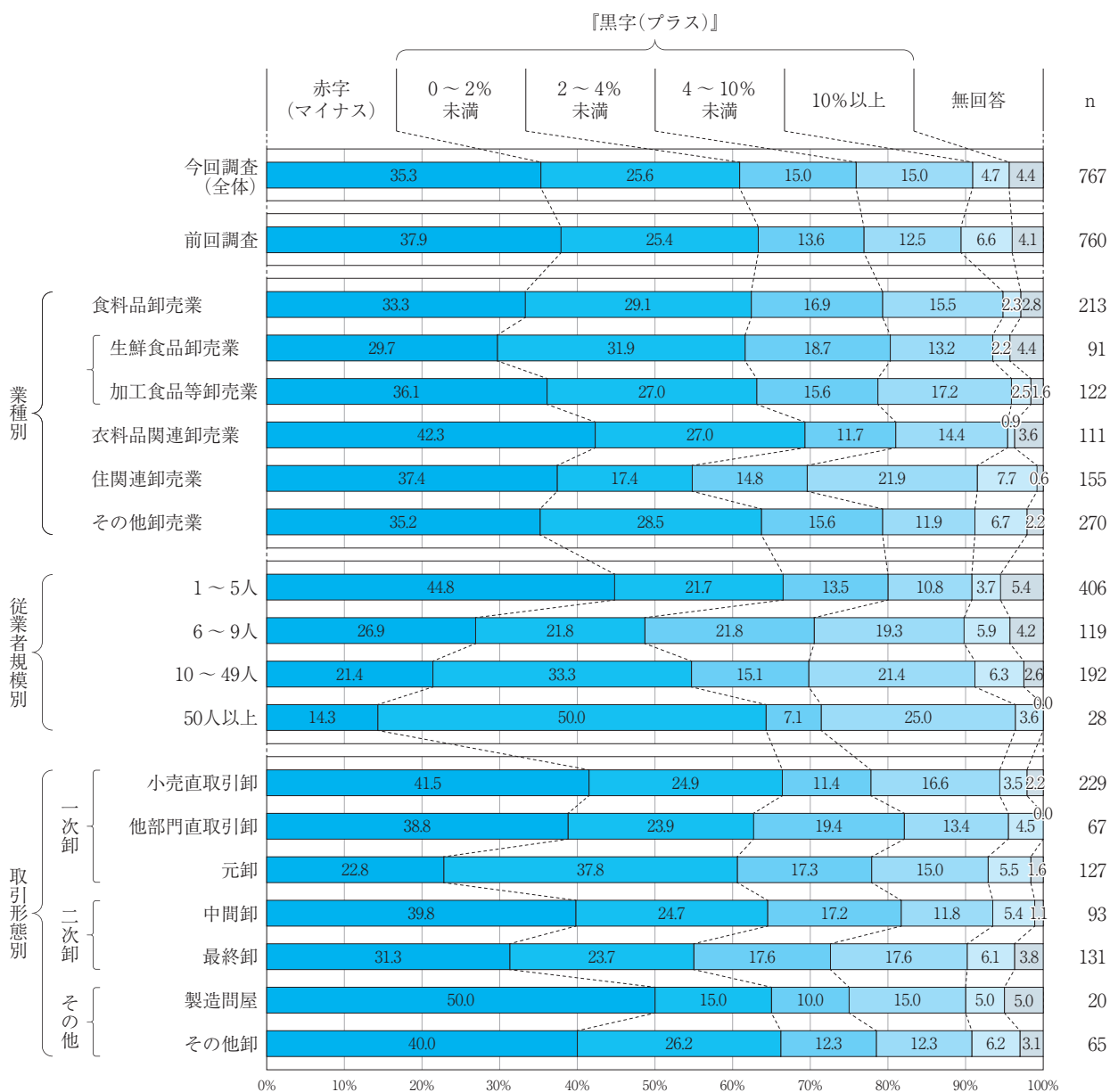
直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」（35.3%）が最も高く、「0～2%未満」（25.6%）、「2～4%未満」（15.0%）と「4～10%未満」（15.0%）の順で続く。「0～2%未満」、「2～4%未満」、「4～10%未満」、「10%以上」を合わせた『黒字（プラス）』（60.3%）は6割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は『黒字（プラス）』（66.0%）が高い。衣料品関連卸売業は「赤字（マイナス）」（42.3%）が4割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「赤字（マイナス）」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「赤字（マイナス）」（44.8%）が4割を占める。

取引形態別にみると、元卸は『黒字（プラス）』（75.6%）が7割を占める。

図表Ⅱ－1－18 直近決算の売上高経常利益率



(2) 3年前と比較した経常損益の変化

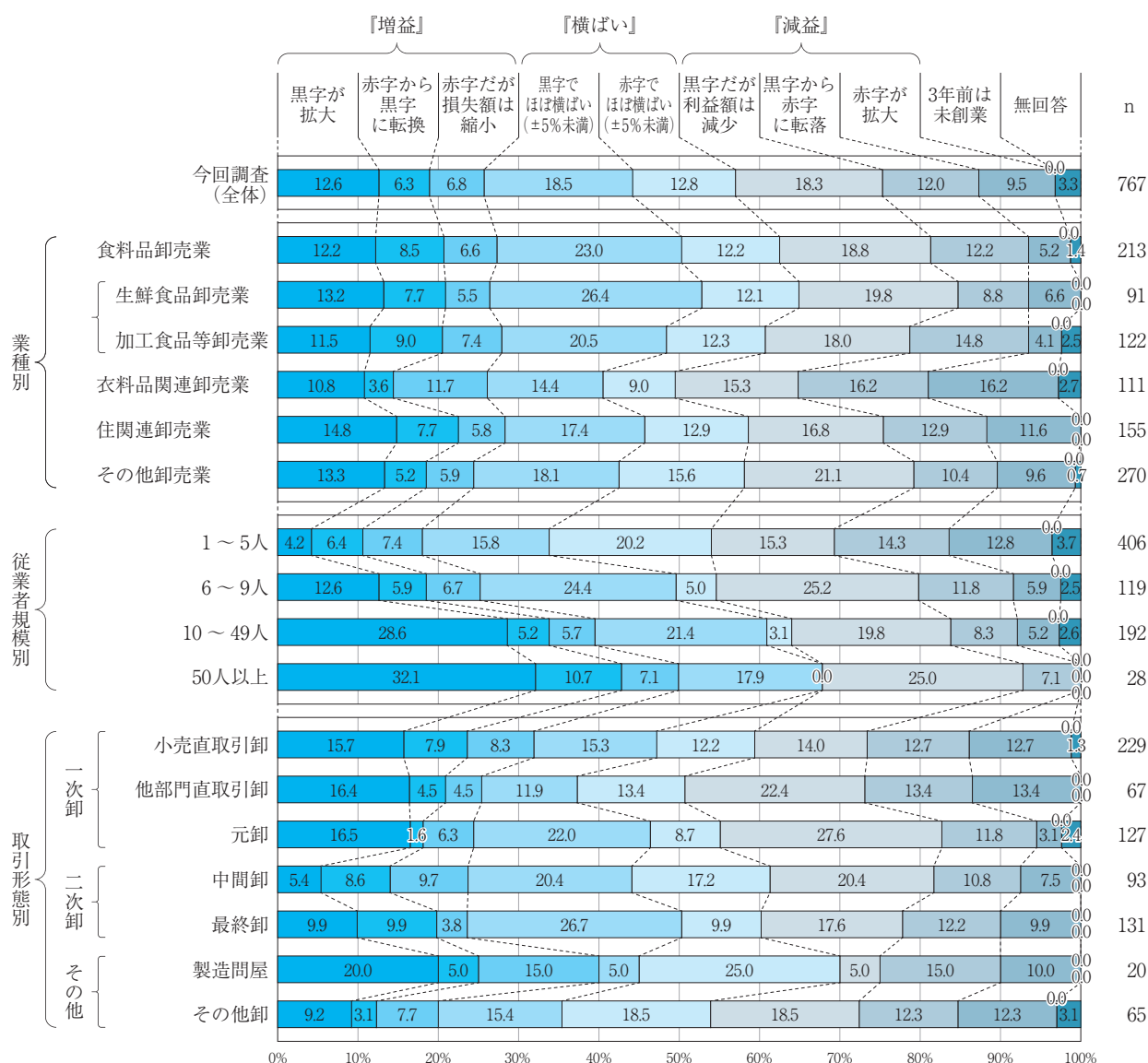
3年前と比較した経常損益の変化は、「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」（18.5%）が最も高く、「黒字だが利益額は減少」（18.3%）、「赤字でほぼ横ばい（±5%未満）」（12.8%）の順で続く。「黒字が拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は縮小」をあわせた『増益』（25.7%）は2割を占める。「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」をあわせた『減益』（39.8%）は約4割である。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は『減益』（47.7%）が5割程度である。他の業種に比べて住関連卸売業は『増益』（28.3%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増益』が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は『増益』（49.9%）が約5割である。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は『減益』（49.2%）が約5割である。

図表Ⅱ-1-19 3年前と比較した経常損益の変化



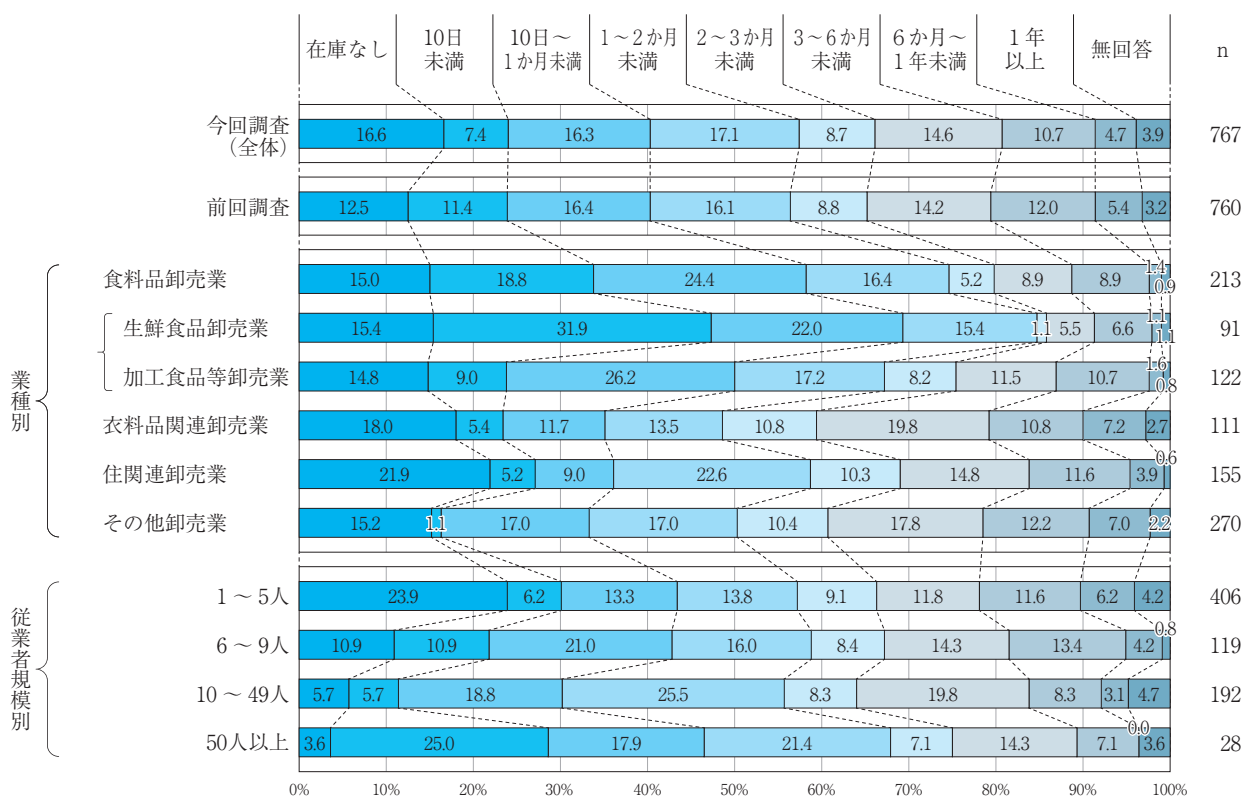
4 期末在庫

期末在庫（回転期間）は、「1～2か月未満」（17.1%）が最も高く、「在庫なし」（16.6%）、「10日～1か月未満」（16.3%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「10日未満」（31.9%）が3割を超える。他の業種に比べて住関連卸売業は「在庫なし」（21.9%）と「1～2か月未満」（22.6%）が高い。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「在庫なし」（23.9%）が2割を占める。

図表Ⅱ－1－20 期末在庫



＜事例1＞ 競合の少ない海外市場を見極め、仕入先との関係を築く

事例1の会社は、冷凍水産物や加工品の輸入を行い、加工品は日本産の水産物をベトナムに輸出し、委託加工したものを再度日本に輸入して販売している。主力品目は南米産のエビ、ウニ、ムール貝など。

コロナ禍では緊急事態宣言の影響で飲食店向けの卸売は減少したが、その一方で巣ごもり需要からスーパーなどの小売店への卸売は増加した。徐々にではあるが、コロナ禍以前の業績に回復してきている。

同社の主力商品であるエビは主に南米から輸入している。南米との取引は一般的に仲介業者を介して行うことが多いが、商品情報が来ないなどのトラブルが発生することがある。そこで、代表取締役の前職での経験と繋がりを活かし、現地の生産者と直接取引をしている。生産者との信頼関係を構築するためには実際に会って、コミュニケーションをとることが重要だと考えており、現地に足を運ぶことも多い。南米は北米などと比べると競合が少ない点が魅力である。治安の部分に懸念はあるが、競合が少ないからこそビジネスチャンスは多く、エビ以外にも獲れる魚種が豊富なため、今後はさらに事業を広げていきたいと考えている。

（生鮮食品卸売業 6～9人 都心地域）

第3節 仕入活動

1 仕入先企業数

現在の仕入先企業数は、「1～9」（40.5％）が最も高く、「10～29」（28.4％）、「30～49」（9.3％）の順で続く。

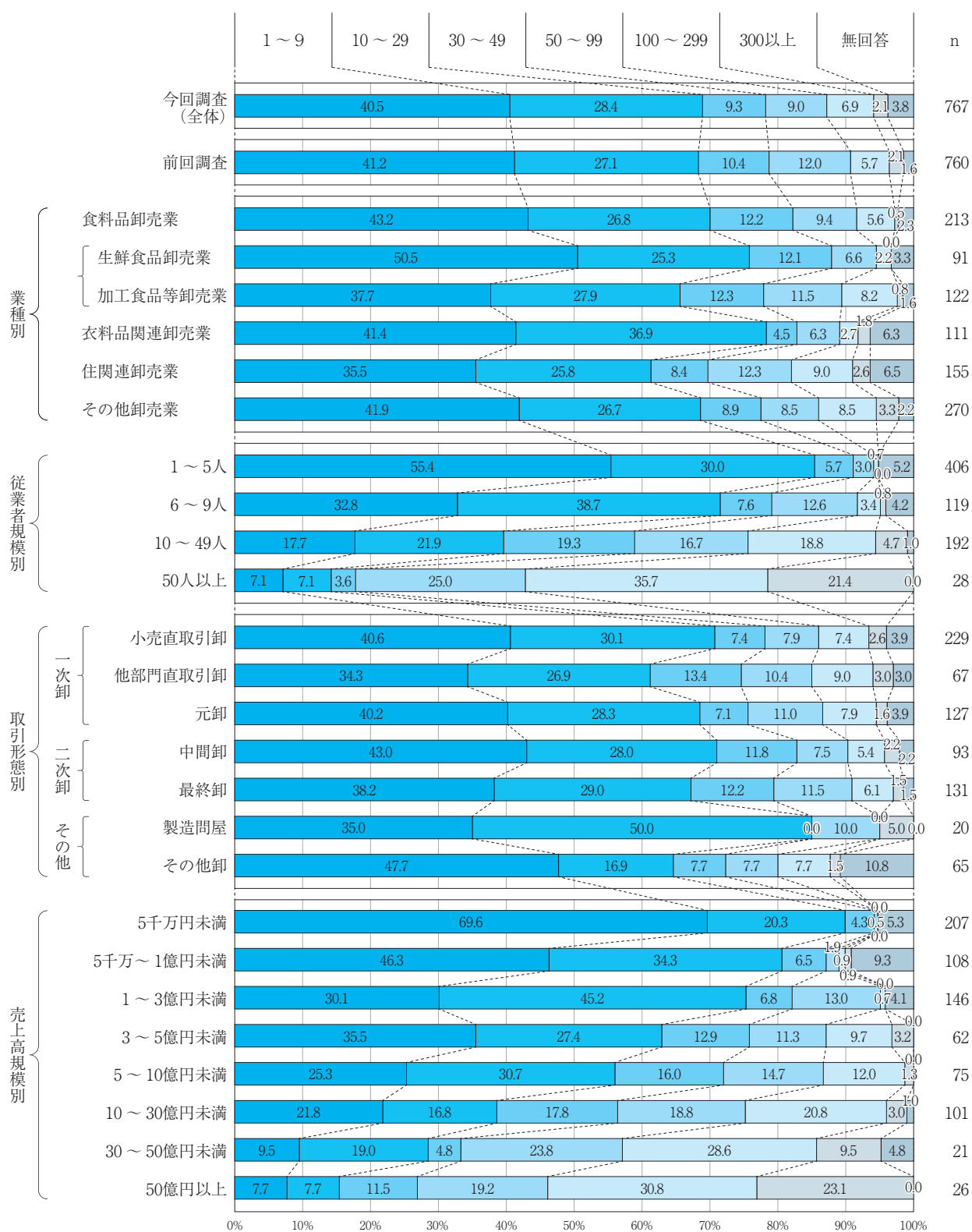
業種別にみると、生鮮食品卸売業は「1～9」（50.5％）が5割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「1～9」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「1～9」（55.4％）が5割を占める。

取引形態別にみると、その他卸は「1～9」（47.7％）が5割程度を占める。

売上高規模別にみると、5千万円未満と回答した企業は「1～9」（69.6％）が約7割である。

図表Ⅱ－1－21 仕入先企業数



2 3年前と比較した仕入先企業数の変化

3年前と比較した仕入先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（64.7%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（13.3%）、「やや増加（10%未満）」（11.0%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（18.4%）は2割程度である。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（71.3%）が7割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「やや減少（10%未満）」（17.1%）と「大幅減少（10%以上）」（10.8%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は『減少』（23.2%）が高い。

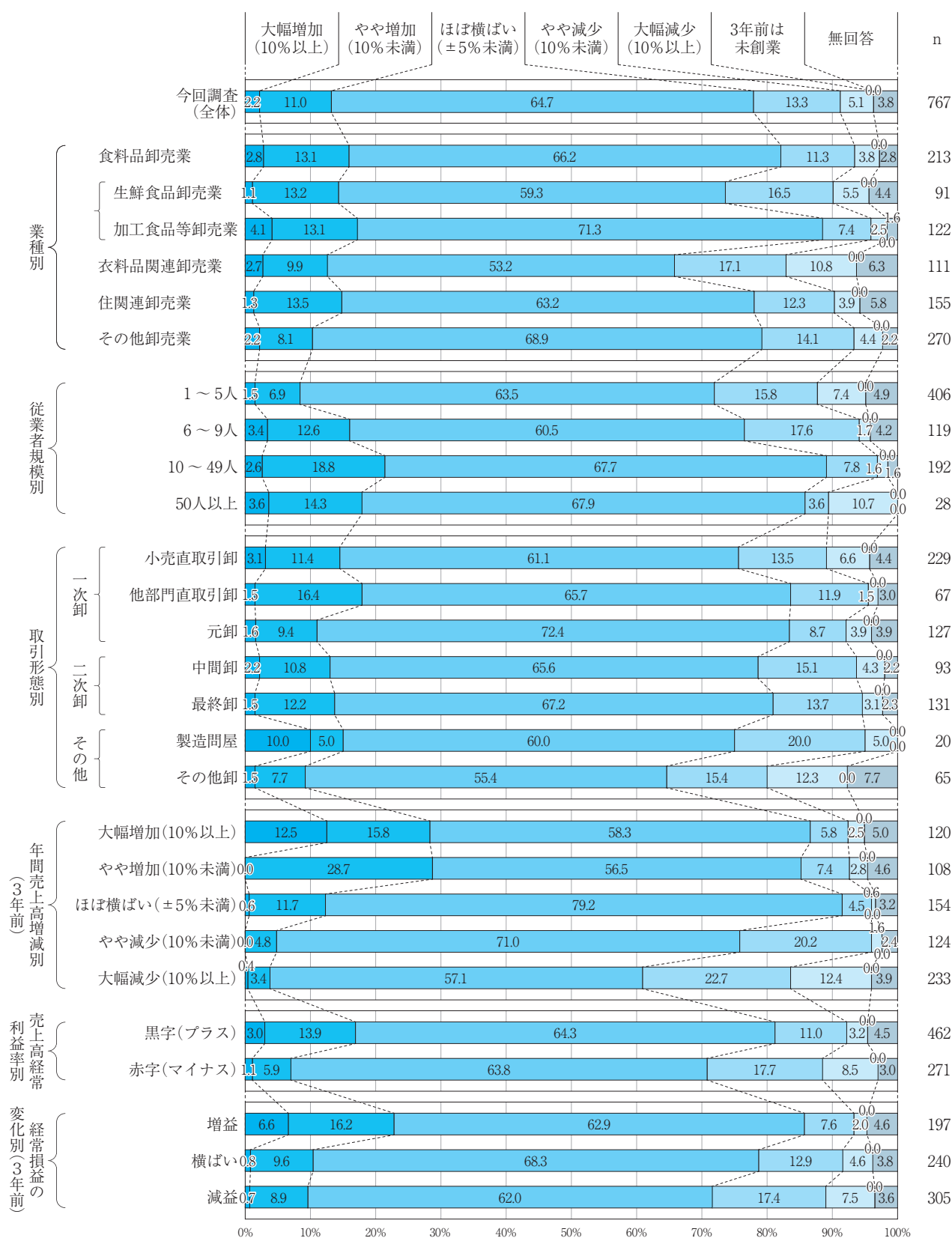
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（17.9%）が高い。元卸は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（72.4%）が7割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は仕入先企業数の「大幅増加（10%以上）」（12.5%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は『減少』（26.2%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『増加』（22.8%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ－1－22 3年前と比較した仕入先企業数の変化



3 仕入先企業数の最も多い地域

仕入先企業数の最も多い地域は、「関東以外の道府県」（20.9％）が最も高く、「都心」（千代田区、中央区、港区）（18.4％）、「城東」（台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区）（18.1％）の順で続く。「都心」、「副都心」、「城東」、「城南」、「城西」、「城北」、「多摩・島しょ」をあわせた『都内』（45.9％）は4割を占める。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は『都内』（67.1％）が7割程度である。他の業種に比べて住関連卸売業は「都心」（25.2％）と「城北」（北区、板橋区）（0.6％）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて50人以上と回答した企業は「城南」（品川区、目黒区、大田区）（10.7％）、「関東（都内を除く）」（14.3％）、「関東以外の道府県」（25.0％）が高い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「都心」（28.4％）が高い。元卸は「海外」（40.2％）が4割を超える。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「都心」（26.8％）、「関東以外の道府県」（24.0％）、「海外」（26.8％）が高い。

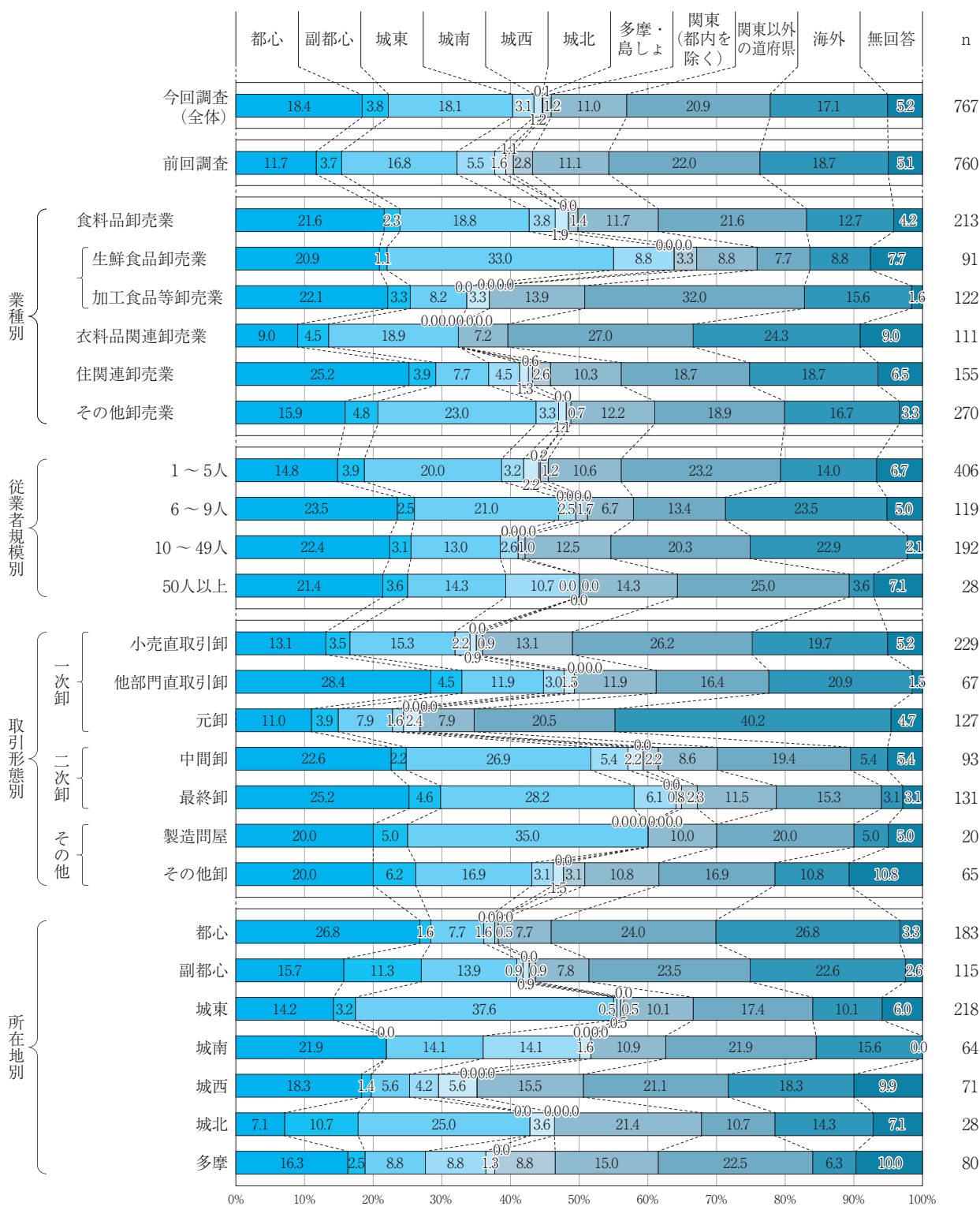
<事例2> 取扱商品の深さを重視した品揃えで、顧客の細かなニーズに応える

香辛料を専門に扱う卸売業である事例2の会社は、生姜や唐辛子、シナモン、ターメリック、サフランなどを中心に扱っている。代表取締役は香辛料の専門商社に勤務していた経験から香辛料の加工や流通に精通しているため、顧客や工場にアドバイスをすることもある。

香辛料は非常に種類が多く、取扱商品の幅広さを重視すると大手と競合し価格競争に巻き込まれてしまう。このため、同社は取扱品目数を絞る代わりに、深さを重視した品揃えに力を入れている。例えば、シナモンは精油含有量によって品質が異なり、用途によって求められる含有量も様々である。そこで同社は、精油含有量3～8％のシナモンを1％刻みで用意している。また、生姜の場合は生鮮、塩蔵、乾燥の3種類を扱っている。生鮮の生姜は和洋食や居酒屋などですりおろし生姜用として使用されており、塩蔵の生姜は脱塩して甘酢につけて、ガリ用や紅生姜用として使用されている。乾燥させた生姜は卸先で粉末加工され、練り物用として使われている。生鮮、塩蔵、乾燥とも産地や加工方法によって香りや色味が異なり、顧客が求めるものを提供できるか否かが鍵を握る。顧客の細やかな要求にも対応できる豊富な知識や、深さを重視した品揃えが同社の強みである。

（加工食品等卸売業 1～5人 副都心地域）

図表Ⅱ－1－23 仕入先企業数の最も多い地域



4 仕入先の見直し状況

仕入先の見直し状況は、「随時必要に応じて」(47.3%)が最も高く、「ほとんど行わない」(40.2%)、「常に見直し」(4.2%)の順で続く。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は「随時必要に応じて」(51.4%)が5割を超える。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「ほとんど行わない」(49.0%)が約5割である。50人以上と回答した企業は「随時必要に応じて」(64.3%)が6割を占める。

取引形態別にみると、中間卸は「ほとんど行わない」(50.5%)が5割を超える。製造問屋は「随時必要に応じて」(65.0%)が6割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加(10%以上)と回答した企業は「随時必要に応じて」(55.0%)が5割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「随時必要に応じて」(50.2%)が5割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「常に見直し」(5.1%)と「随時必要に応じて」(50.3%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

<事例3> 他社の扱わないオンリーワンな商品の仕入で業績を伸ばす

事例3の会社は、サプリメントや健康食品の原材料を海外から仕入れ、国内メーカー等に販売している。原料加工や製造は行わず、原材料輸入と卸売販売に特化している。取扱商品の約95%は輸入品で、主に乳酸菌、高麗人参、スーパーフード等である。

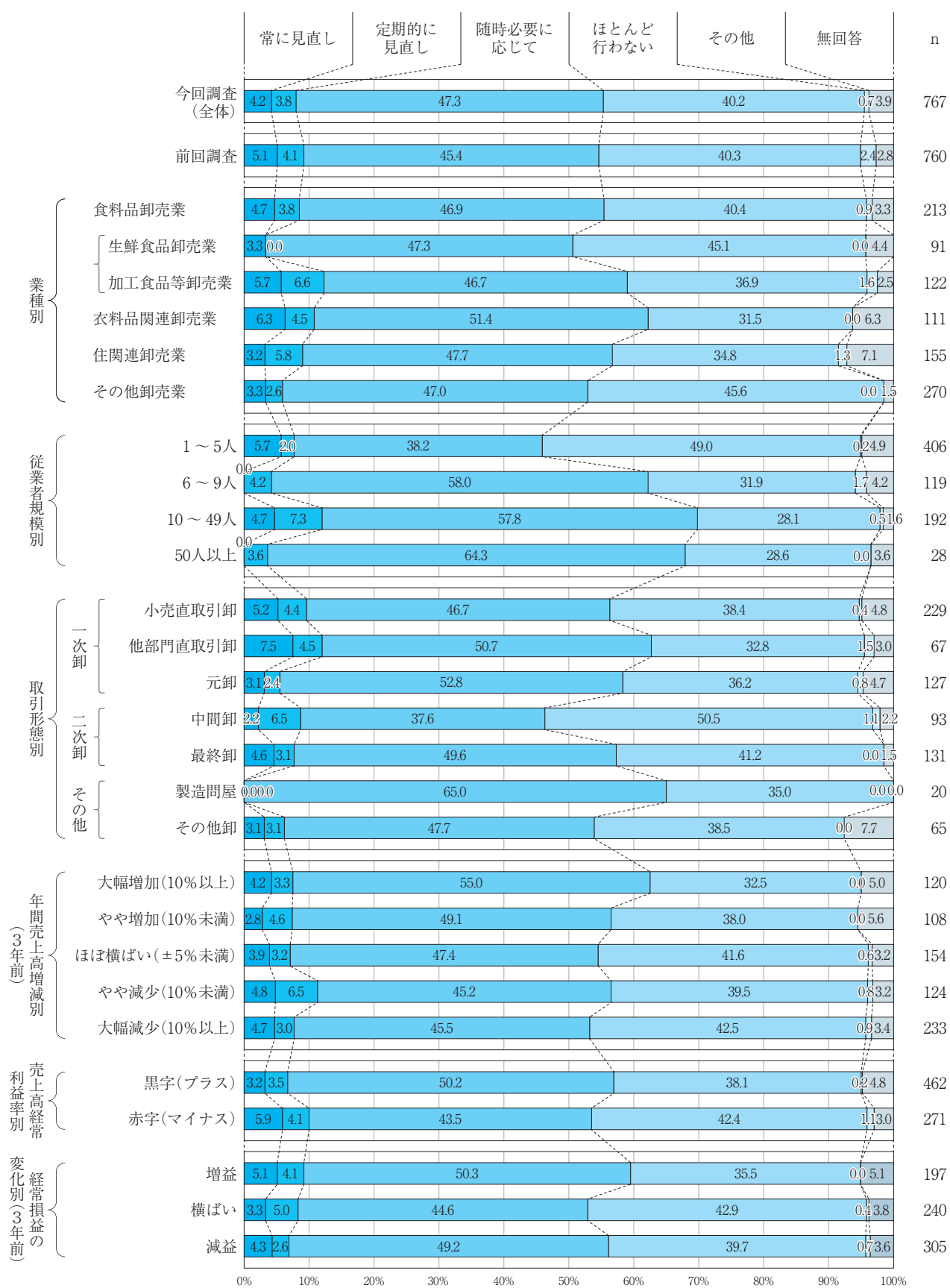
同社は高齢化による健康食品需要の増加や機能性表示食品制度の開始、東京オリンピックを前にしたスポーツブームなどにより業績を伸ばしてきた。コロナ禍においても業績への影響はあまりなかったが、海外への渡航が難しくなったため、新しい仕入先の開拓等ができなかったという点で影響があった。

同社の強みは代表取締役のヨーロッパ企業等とのつながりを活かし、他社では取り扱わないオンリーワンな商品の仕入ができることである。そのため、新たな商品の発掘は年2～3件に絞っている。仕入の際に特に注意する点は、原材料の科学的な証拠や安全性と商品説明に使えるストーリーの有無である。反対に、海外の商品紹介をそのまま翻訳し、商品に含まれる成分や効果など数値情報だけの説明では、日本の市場には響かない。

またコンサルタント事業も行っており、今後は海外の企業に対して、商品の臨床試験のために日本の試験機関を紹介する取組に力を入れていく方針である。日本は健康食品の開発時に臨床試験を比較的丁寧に実施する傾向があるため、日本の試験機関を使うメリットは大きく、新たなビジネスチャンスと捉えている。

(加工食品等卸売業 3～5人 城南地域)

図表Ⅱ－1－24 仕入先の見直し状況



5 仕入活動の課題

仕入活動の課題（複数回答）は、「仕入コスト負担の増大」（37.3%）が最も高く、「仕入先が限定されている」（21.9%）、「仕入先の新規開拓」（21.4%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「仕入先が限定されている」（28.6%）、「市場情報の不足」（8.8%）、「商品情報の不足」（8.8%）が高い。衣料品関連卸売業は「仕入コスト負担の増大」（51.4%）が5割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は「仕入先が限定されている」（27.1%）が高い。従業者規模が大きくなるほど「計画的な仕入が困難」、「商品アイテム数が過多」、「業務の情報化対応の遅れ」が高くなる傾向がみられる。

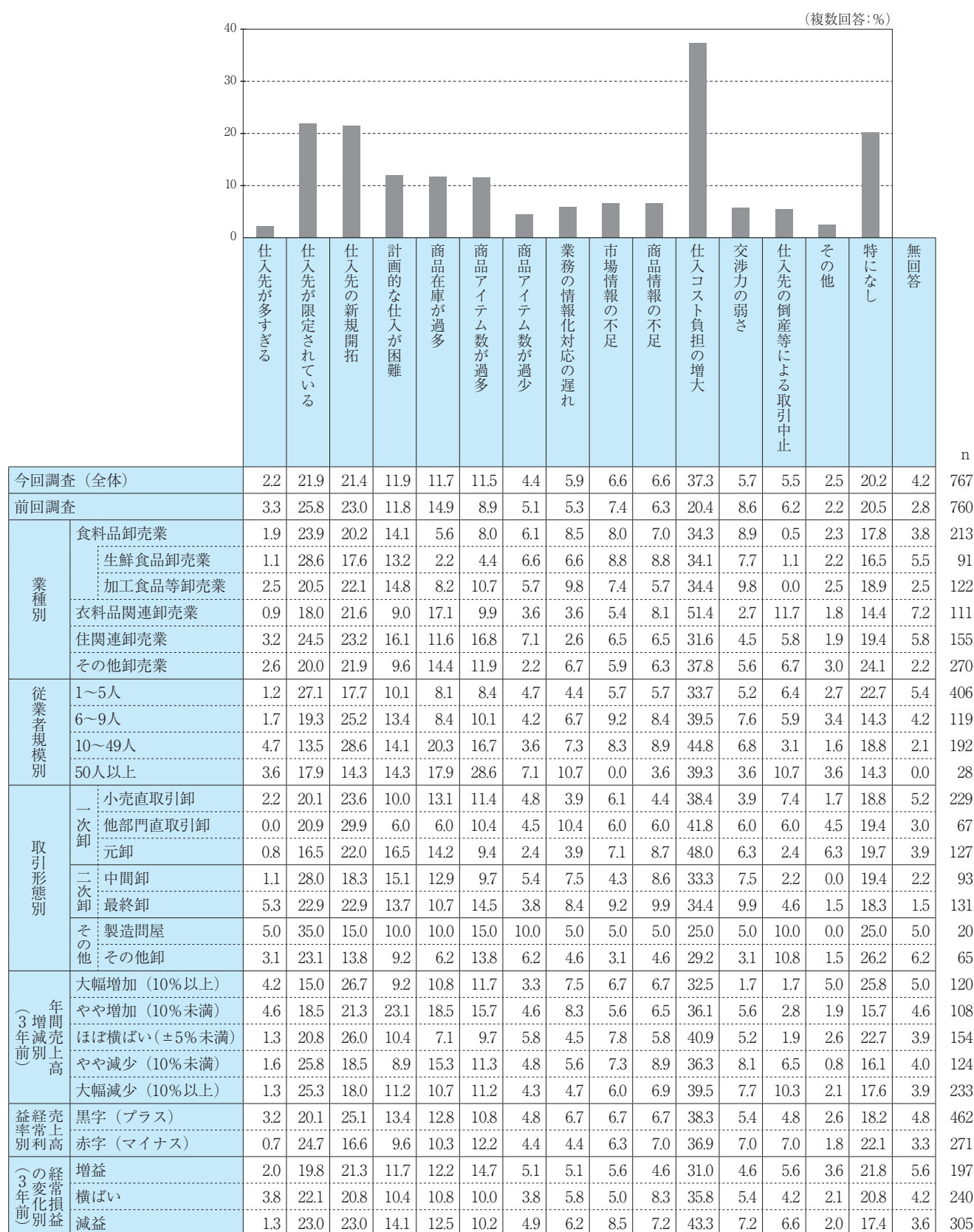
取引形態別にみると、元卸は「仕入コスト負担の増大」（48.0%）が5割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「仕入先の新規開拓」（26.7%）が高く、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（10%以上）と回答した企業は「仕入先の倒産等による取引中止」（10.3%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「仕入先が限定されている」（24.7%）、「商品アイテム数が過多」（12.2%）、「商品情報の不足」（7.0%）、「交渉力の弱さ」（7.0%）、「仕入先の倒産等による取引中止」（7.0%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「仕入コスト負担の増大」（43.3%）が4割を占める。

図表Ⅱ－1－25 仕入活動の課題



第4節 販売活動

1 3年前と比較した販売先企業数の変化

3年前と比較した販売先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（45.6%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（20.9%）、「大幅減少（10%以上）」（13.4%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（34.3%）は3割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は『減少』（40.7%）が高い。加工食品等卸売業とその他卸売業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（50.0%）が5割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」が高くなる傾向がみられる。

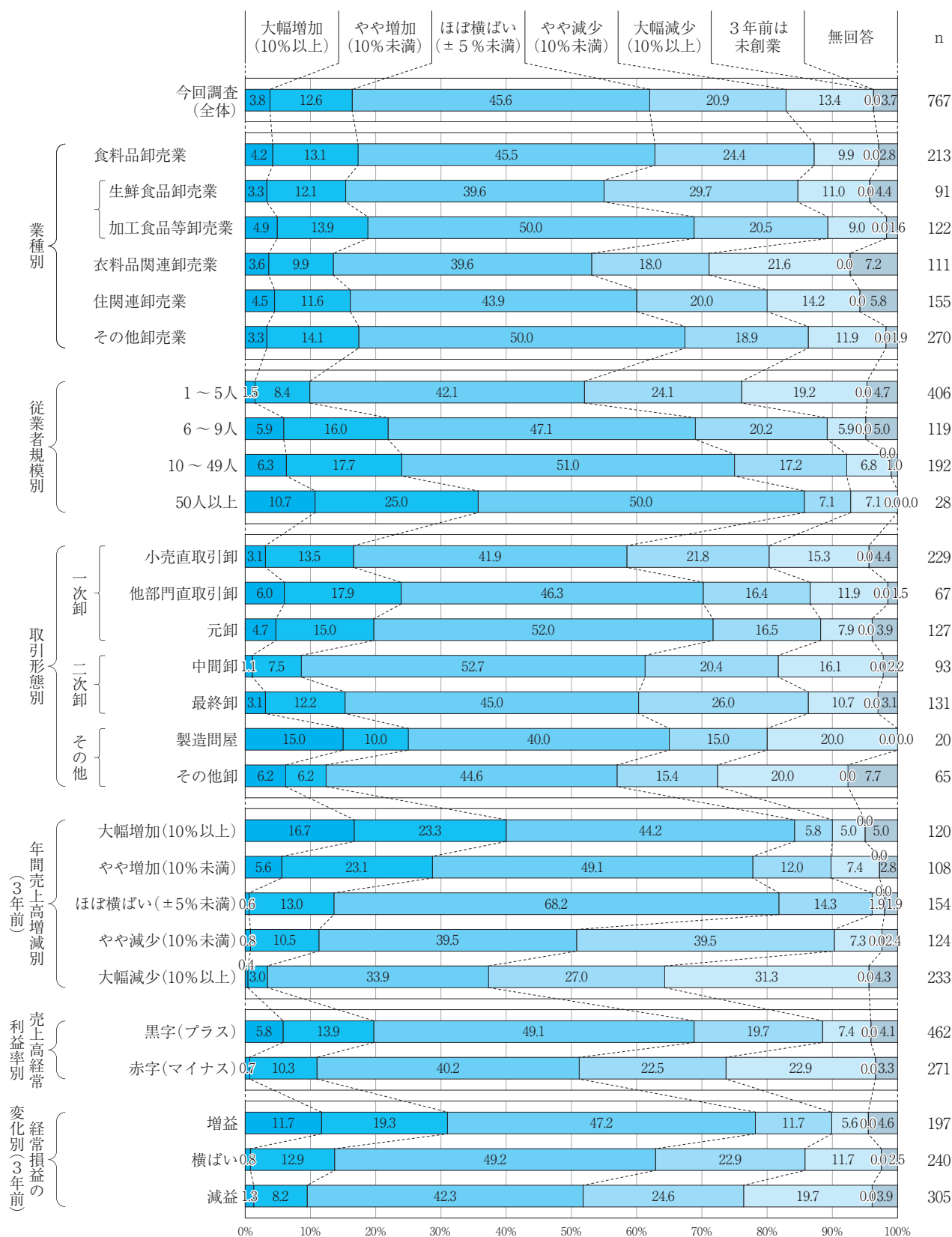
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は『減少』（37.1%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は販売先企業数の「大幅増加（10%以上）」（16.7%）と「やや増加（10%未満）」（23.3%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は『減少』（45.4%）が4割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「やや減少（10%未満）」（24.6%）と「大幅減少（10%以上）」（19.7%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-1-26 3年前と比較した販売先企業数の変化



2 販売先企業数の最も多い地域

販売先企業数の最も多い地域は、「都心」（千代田区、中央区、港区）（19.9%）が最も高く、「関東以外の道府県」（19.7%）、「関東（都内を除く）」（16.8%）の順で続く。「都心」、「副都心」、「城東」、「城南」、「城西」、「城北」、「多摩・島しょ」をあわせた『都内』（54.5%）は5割を占める。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は『都内』（69.3%）が約7割である。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）（23.4%）と「関東以外の道府県」（23.4%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「都心」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「都心」（28.6%）が3割程度である。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「関東以外の道府県」（28.4%）が高く、元卸は「都心」（26.8%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「副都心」（13.3%）と「関東以外の道府県」（23.3%）が高い。

所在地別にみると、所在地が副都心と回答した企業は「副都心」（35.7%）が3割を占める。

<事例4> 生産者との直接取引で差別化を図る

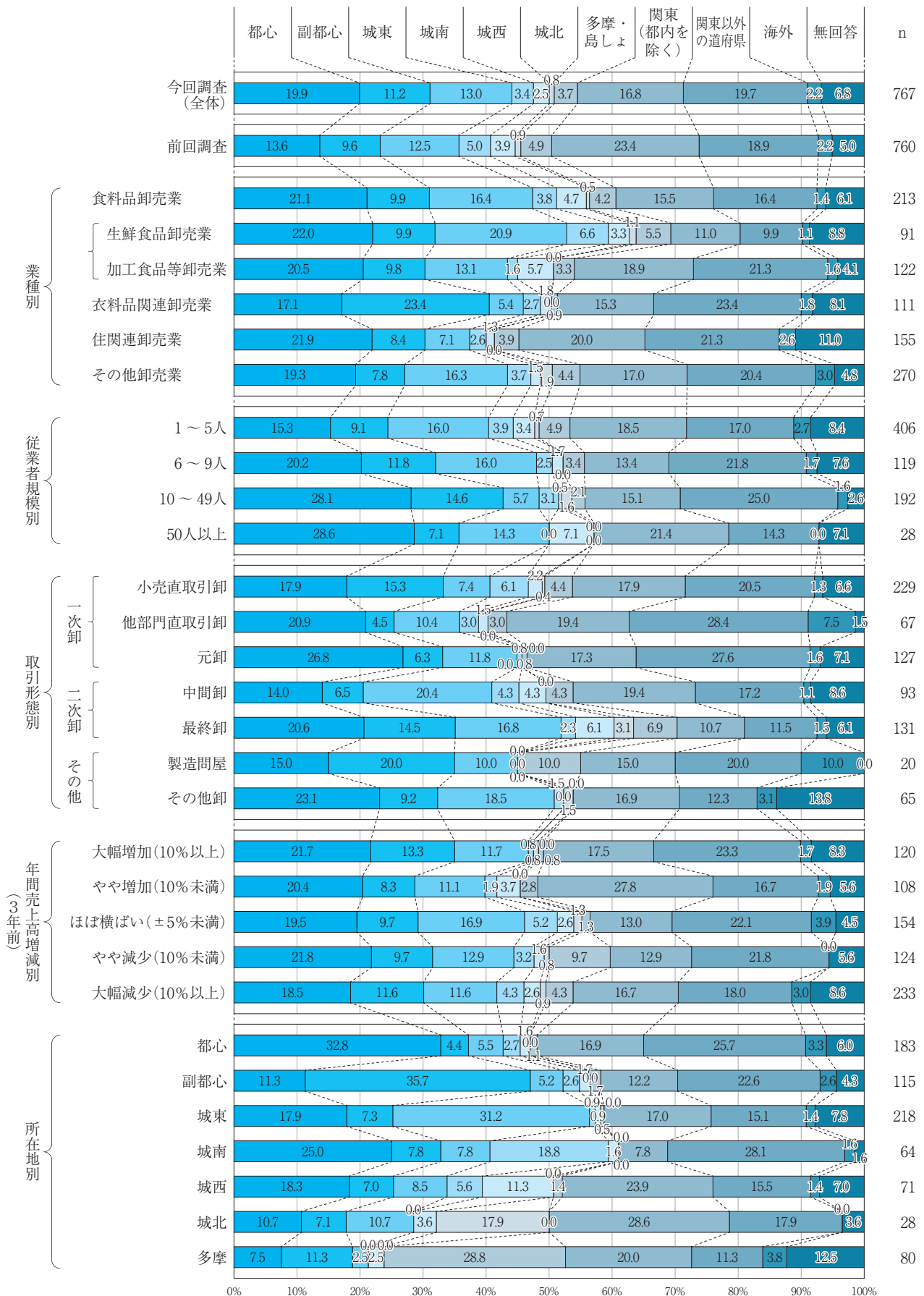
事例4の会社は、主力業務である米の卸売が売上の8割を占め、食品宅配会社や地域の飲食店などに向けた販売とともに、一般消費者向けに店舗と自社ECサイトを通じた販売を行っている。

同社の最大の特徴は、生産者から直接仕入れることで「生産者の顔が見えるお米」を取り扱っている点である。一般的にスーパーなどで販売されている米の多くは産地のみの記載で生産者までは分らないが、同社の販売する米は産地だけでなく、生産者まで明らかにしている。同じ産地の米でも生産者によって味の違いがあることもあり、味や安心・安全な商品を求める顧客のニーズに応えている。以前は法令により生産者との直接取引はできなかったが、中小企業だからこそ大手企業とは違う取組が必要だと考え、法改正を機に生産者を開拓し、直接取引を続けてきた。

また、同社は国内市場の縮小をきっかけに3～4年前から米の輸出事業も開始した。昨今の円安の影響もありアメリカでの売れ行きが好調であるため、日本のおいしい米を広めるべく、さらなる輸出事業の拡大に注力していく方針である。

（加工食品等卸売業 10～49人 多摩地域）

図表Ⅱ－１－２７ 販売先企業数の最も多い地域



3 販売価格の決定において重視している事項

販売価格の決定において仕入価格のほかに重視している事項（複数回答）は、「競合店の価格」（36.9%）が最も高く、「マーケット（市場価格）動向」（33.5%）、「販売先の意向」（31.4%）の順で続く。

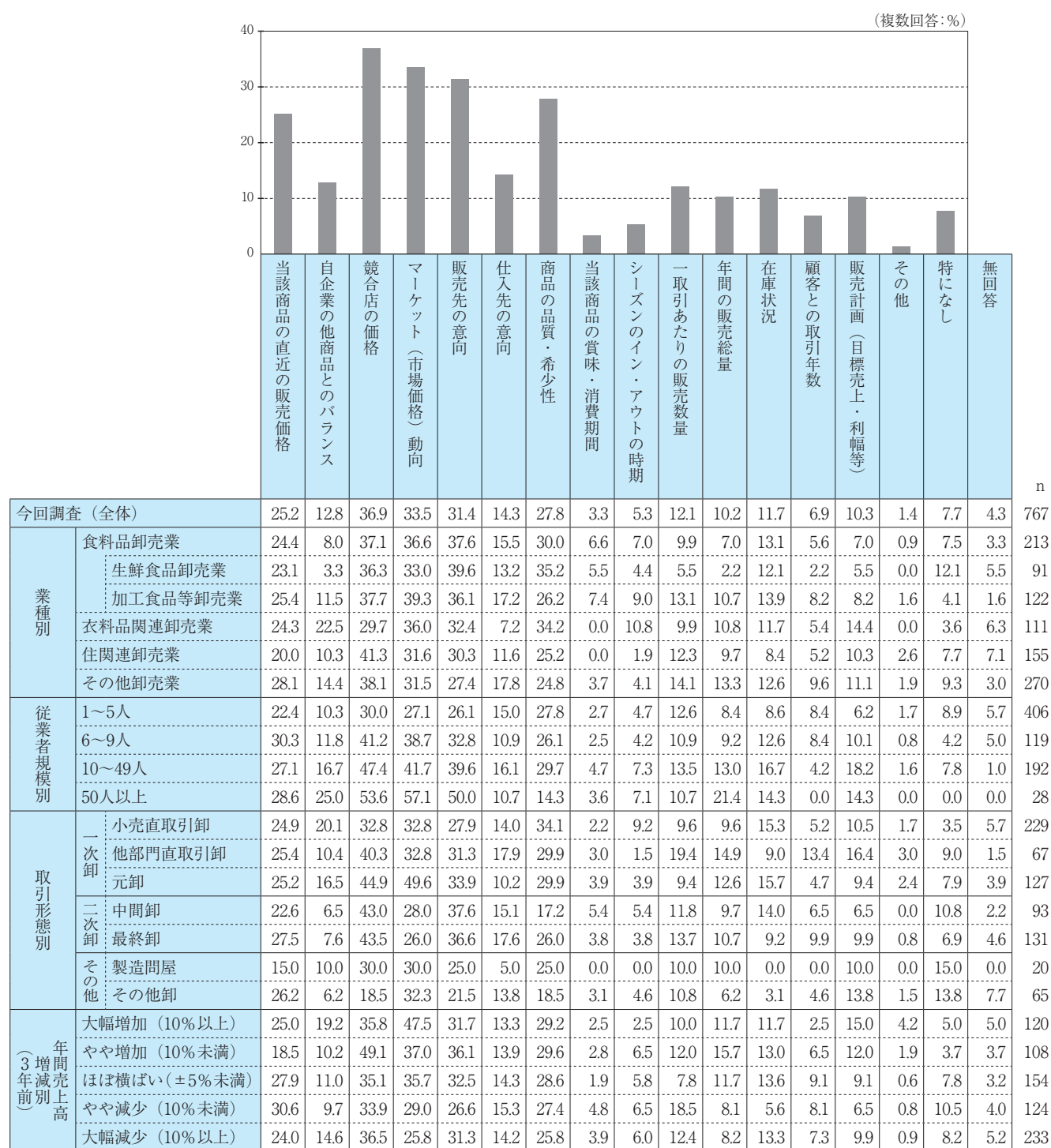
業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「自企業のお商品とのバランス」（22.5%）、「シーズンのイン・アウトの時期」（10.8%）、「販売計画（目標売上・利幅等）」（14.4%）が高い。住関連卸売業は「競合店の価格」（41.3%）が4割を超える。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「マーケット（市場価格）動向」（57.1%）が6割程度である。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「競合店の価格」（44.9%）、「マーケット（市場価格）動向」（49.6%）、「在庫状況」（15.7%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「自企業のお商品とのバランス」（19.2%）、「マーケット（市場価格）動向」（47.5%）、「販売計画（目標売上・利幅等）」（15.0%）が高い。

図表Ⅱ－1－28 販売価格の決定において重視している事項



4 一般消費者への販売

(1) 一般消費者への販売状況

一般消費者への販売状況は、「販売予定なし」(52.8%)が最も高く、「販売している」(36.5%)、「今後販売する予定」(4.0%)の順で続く。

業種別にみると、住関連卸売業は「販売予定なし」(59.4%)が約6割である。他の業種に比べてその他卸売業は「販売している」(41.1%)が高い。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「販売している」(50.0%)が5割である。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は「販売している」(42.4%)が高い。他部門直取引卸は「販売予定なし」(70.1%)が7割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい(±5%未満)と回答した企業は「販売予定なし」(60.4%)が6割を超える。

<事例5> 小ロット対応や個別商品の動画制作できめ細かな需要に対応

事例5の会社は、インドやスリランカ等から紅茶を輸入し、国内提携先工場での加工を経て販売している。主な顧客は有名小売企業だが、カフェなどの小規模事業者や一般消費者向けにも一部販売をしている。業界内では、フレーバーティーが美味しい会社として知られる。海外へ直接赴き、いち早く生産者から現地のトレンド情報を入手し、商品開発に生かすことで多くのオリジナルフレーバーティーを生み出してきた。

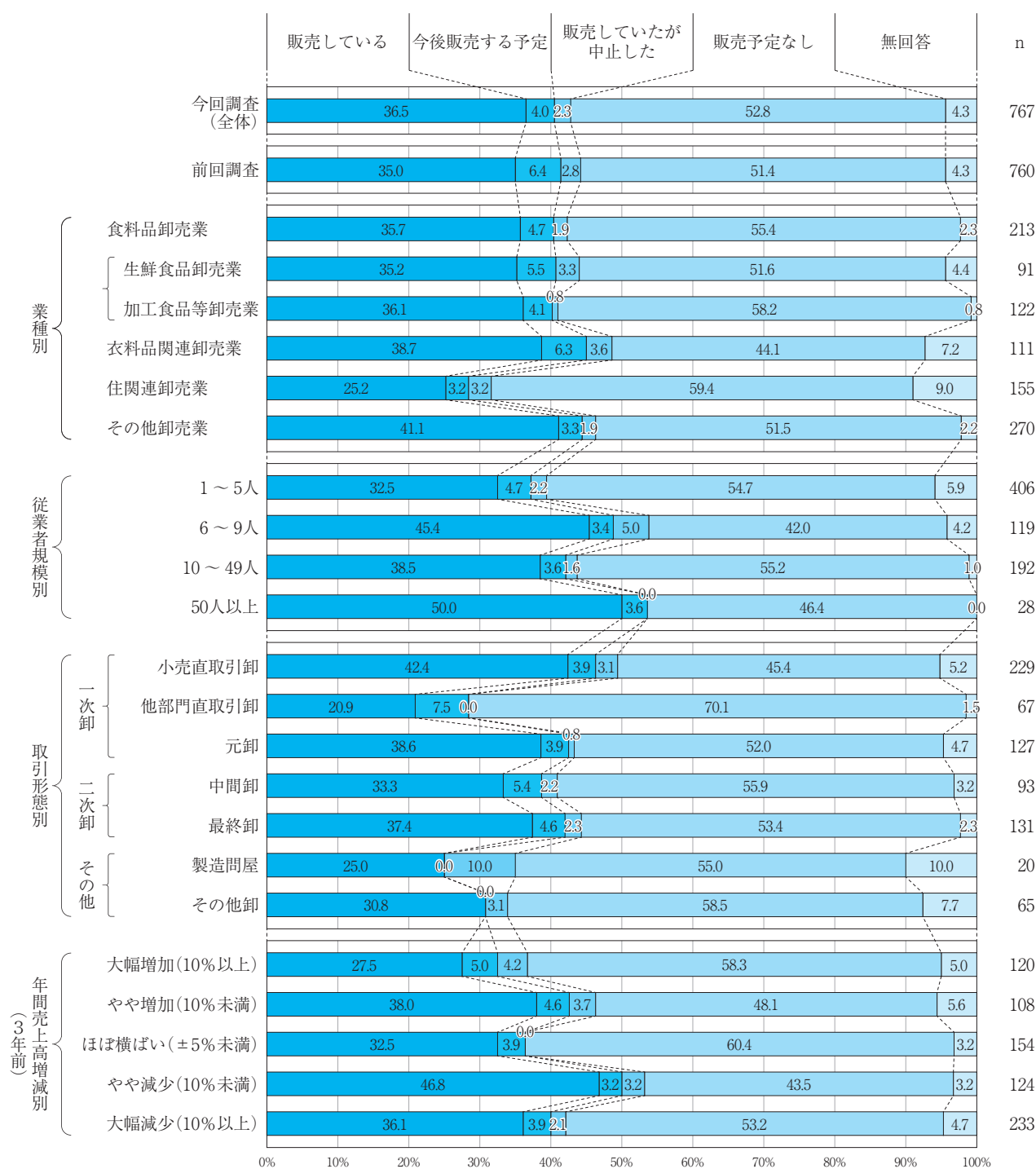
同社の強みは、小ロットでの注文にも対応している点である。他社の最小ロットは50kg程度だが、同社では最小10kgから対応している。小ロットの場合、提携先工場では新たな設備投資が必要になるため、踏み切れないことも多い。そこで提携先工場に代わり、同社が小ロット用の設備を調達し貸与している。また、少量注文の場合は顧客が負担する送料が商品価格の2～3割近くを占める金額になってしまうため、郵便局のクリックポストを活用することで送料負担の軽減にも取り組んでいる。

これからは紙媒体よりも画像や映像での商品説明が重要と考え、個別商品ごとに紅茶の特徴や楽しみ方などを紹介する1～2分程度のイメージ動画を2020年頃から制作している。この動画は同社のECサイトで視聴できるとともに、商品パッケージに印字されたQRコードを読み取ることでも視聴できる。

今までは卸売を中心に事業を展開してきたが、一般消費者からの問い合わせが増えてきたこともあり、今後は小売にも力を入れていきたいと考えている。

(加工食品等卸売業 1～5人 副都心地域)

図表Ⅱ－1－29 一般消費者への販売状況



（２）一般消費者への販売割合

直近の年間売上高に占める一般消費者への販売割合は、「１％未満」（34.6％）が最も高く、「１～５％未満」（27.9％）、「20～50％未満」（13.6％）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「20～50％未満」（21.9％）が高い。住関連卸売業は「１％未満」（41.0％）が４割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて１～５人と回答した企業は『10～50％未満』（27.3％）が高い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は『10～50％未満』（31.0％）が高い。

年間売上高増減別（３年前）にみると、３年前と比較した年間売上高が大幅増加（10％以上）と回答した企業は「１％未満」（48.5％）が５割程度である。

<事例６> 海外メーカーに日本市場の要求を伝え続け、さらなる業績向上を目指す

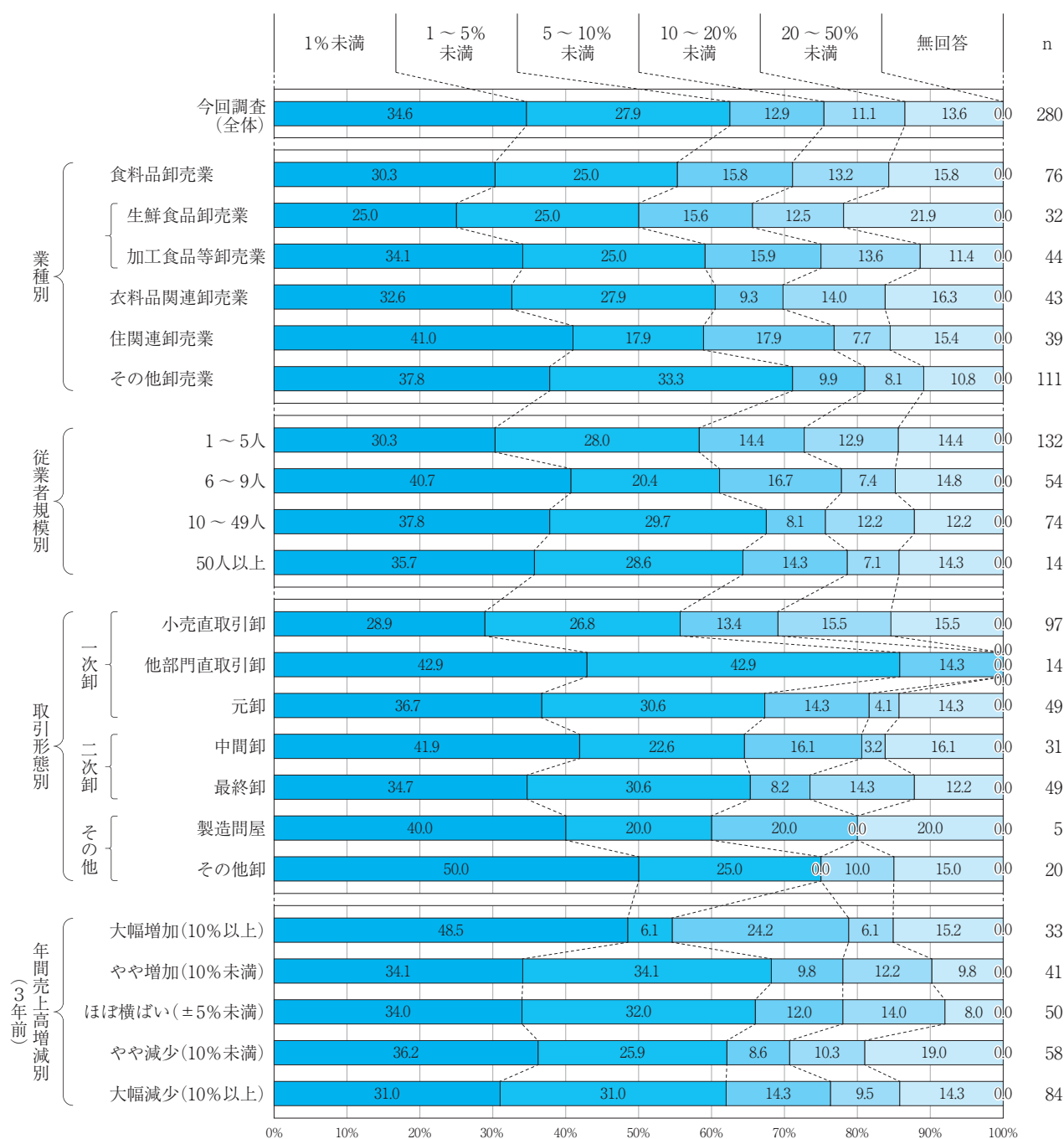
事例６の会社は、欧州製の革小物や旅行用カバンの卸売業を行っている。主力はソフト型スーツケースで、購入者の多くはインバウンド顧客が占める。

代表取締役は欧州の大学を卒業後、現地の革製品メーカーに就職した。帰国後は日本法人の代表取締役を長年務めたが、本社の倒産に伴い日本法人も解体された。その後、かつての同僚から欧州のスーツケースメーカーを紹介されたことをきっかけに、卸売業者として現会社を設立した。

ただ、コロナ禍では海外旅行ができないためスーツケースの需要が減少し、同社の売上が大幅に減少するだけでなく、仕入先である欧州のメーカーも倒産や買収など不安定な状況となった。そのため、メーカー製品のみを扱うことに危機感を覚え、中国の工場でOEM生産をした自社ブランド商品の展開も始めたが、厳しい状況が続いていた。このような状況の中、知人の紹介を通じて日本での展開を計画している欧州の別メーカーと取引を開始することになった。この会社はコロナ禍においてもECサイトでスーツケースを販売し売上を伸ばしていたが、日本市場での需要に合う商品は少なかった。そこで、同社が根気強くコミュニケーションを図り、今までの経験を基に商品の改善点などを伝え続けた。さらに、実際に仕入れた商品を売り切ったことから信頼関係も生まれ、今では日本市場での需要に合う商品を製造するようになり、アドバイスを求められることも増えた。来年は日本向けにレバーなどの機能面を改良した新商品を販売予定である。今後も海外メーカーと日本市場の橋渡し役としてサポートすることで、さらなる業績向上を目指していく。

（衣料品関連卸売業 ６～９人 副都心地域）

図表Ⅱ－１－30 一般消費者への販売割合



(注) 1. 一般消費者への販売状況(図表Ⅱ－１－29)で「販売している」とした企業のみを集計。
2. 一般消費者への販売割合が50%以上の企業は小売業とみなし、集計対象外とした。

5 販売活動の課題

販売活動の課題（複数回答）は、「販売先の新規開拓」（53.2％）が最も高く、「営業活動」（38.2％）、「同業他社との差別化」（31.0％）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「販売先の新規開拓」（56.8％）、「支払条件交渉」（11.7％）、「営業活動」（42.3％）、「価格交渉力」（18.0％）、「インターネット販売への対応」（31.5％）、「流行（トレンド）の把握」（21.6％）、「返品削減に向けた販売先への対応」（10.8％）が高い。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「販売先の新規開拓」（78.6％）が8割程度である。

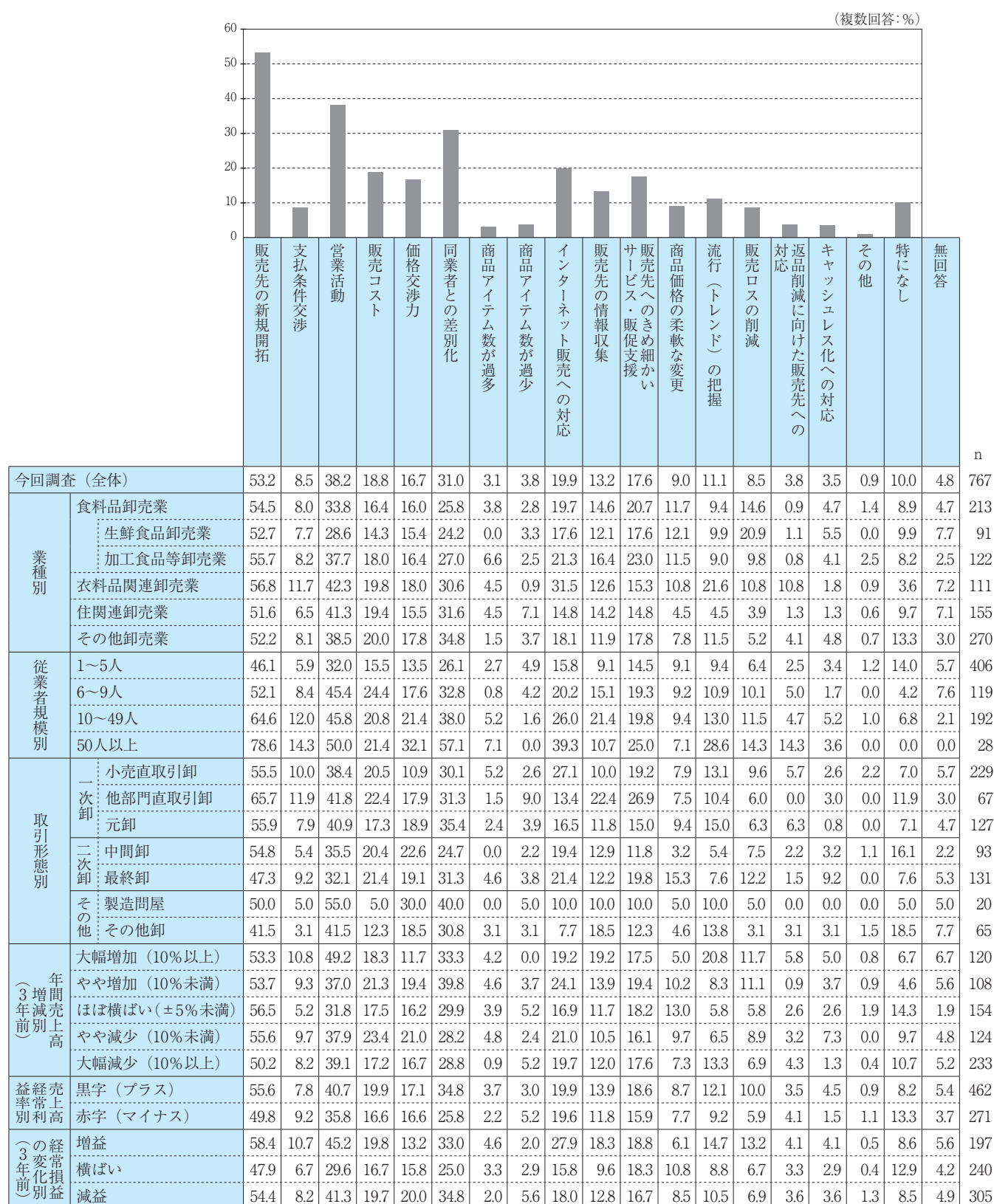
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「販売先の新規開拓」（65.7％）、「支払条件交渉」（11.9％）、「販売コスト」（22.4％）、「商品アイテム数が過少」（9.0％）、「販売先の情報収集」（22.4％）、「販売先へのきめ細かいサービス・販促支援」（26.9％）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10％以上）と回答した企業は「支払条件交渉」（10.8％）、「営業活動」（49.2％）、「販売先の情報収集」（19.2％）、「流行（トレンド）の把握」（20.8％）、「販売ロスの削減」（11.7％）、「返品削減に向けた販売先への対応」（5.8％）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「販売先の新規開拓」（55.6％）が5割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「販売先の新規開拓」（58.4％）、「支払条件交渉」（10.7％）、「営業活動」（45.2％）、「販売コスト」（19.8％）、「商品アイテム数が過多」（4.6％）、「インターネット販売への対応」（27.9％）、「販売先の情報収集」（18.3％）、「販売先へのきめ細かいサービス・販促支援」（18.8％）、「流行（トレンド）の把握」（14.7％）、「販売ロスの削減」（13.2％）、「返品削減に向けた販売先への対応」（4.1％）、「キャッシュレス化への対応」（4.1％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ－1－31 販売活動の課題



第5節 物流業務

1 保管

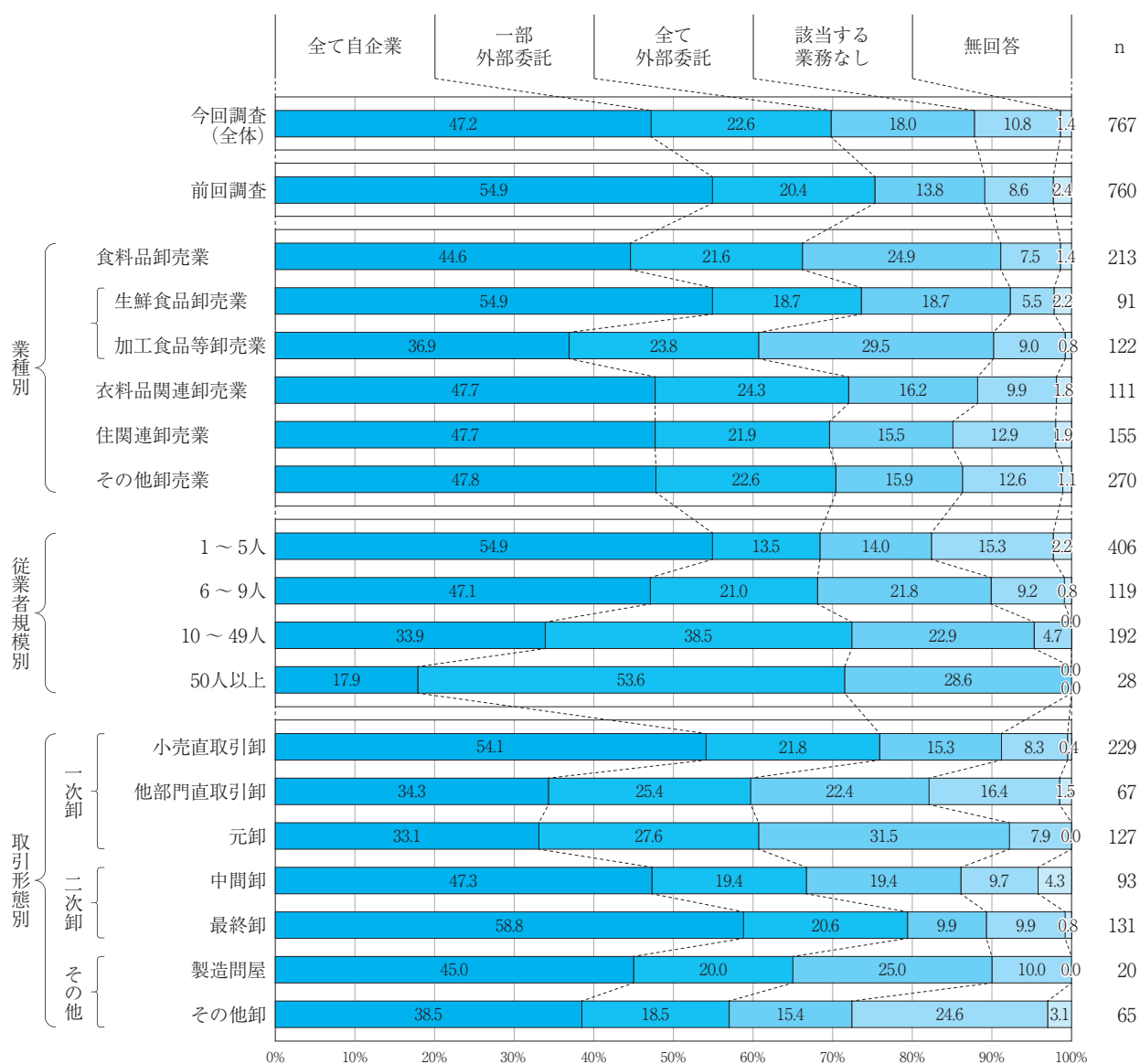
物流に関する業務のうち保管は、「全て自企業」(47.2%)が最も高く、「一部外部委託」(22.6%)、「全て外部委託」(18.0%)、「該当する業務なし」(10.8%)の順である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「全て自企業」(54.9%)が5割を占める。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「全て外部委託」(29.5%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「全て自企業」と「該当する業務なし」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「一部外部委託」(27.6%)と「全て外部委託」(31.5%)が高い。最終卸は「全て自企業」(58.8%)が6割程度である。

図表Ⅱ-1-32 保管



2 在庫管理

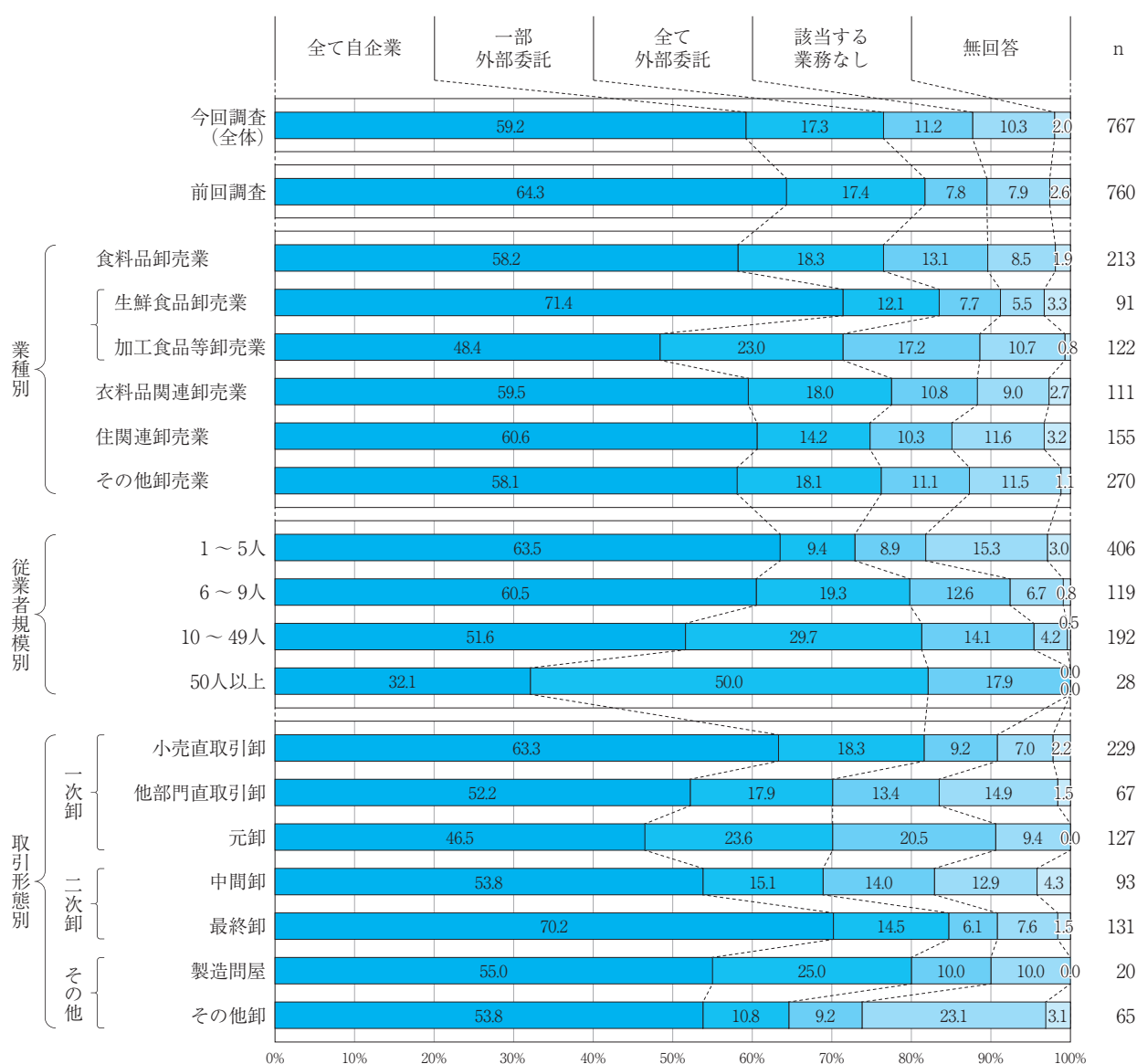
物流に関する業務のうち在庫管理は、「全て自企業」(59.2%)が最も高く、「一部外部委託」(17.3%)、「全て外部委託」(11.2%)、「該当する業務なし」(10.3%)の順である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「全て自企業」(71.4%)が7割を超える。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「一部外部委託」(23.0%)と「全て外部委託」(17.2%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「全て自企業」と「該当する業務なし」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「全て外部委託」(20.5%)が高い。最終卸は「全て自企業」(70.2%)が7割を超える。

図表Ⅱ－1－33 在庫管理



3 流通加工

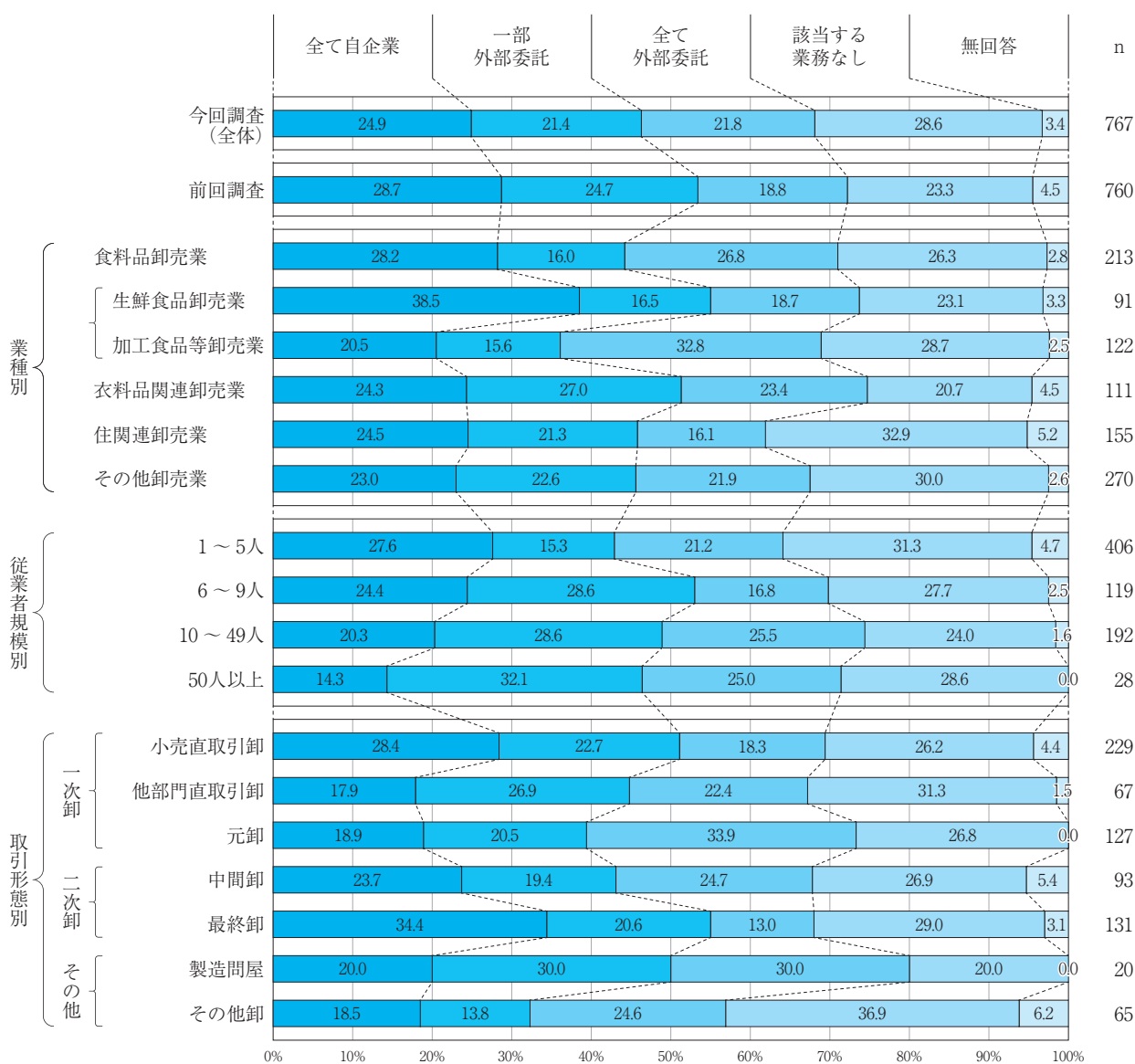
物流に関する業務のうち流通加工は、「該当する業務なし」(28.6%)が最も高く、「全て自企業」(24.9%)、「全て外部委託」(21.8%)、「一部外部委託」(21.4%)の順である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「全て自企業」(38.5%)が4割程度である。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「全て外部委託」(32.8%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「全て自企業」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「全て自企業」(27.6%)が3割程度である。

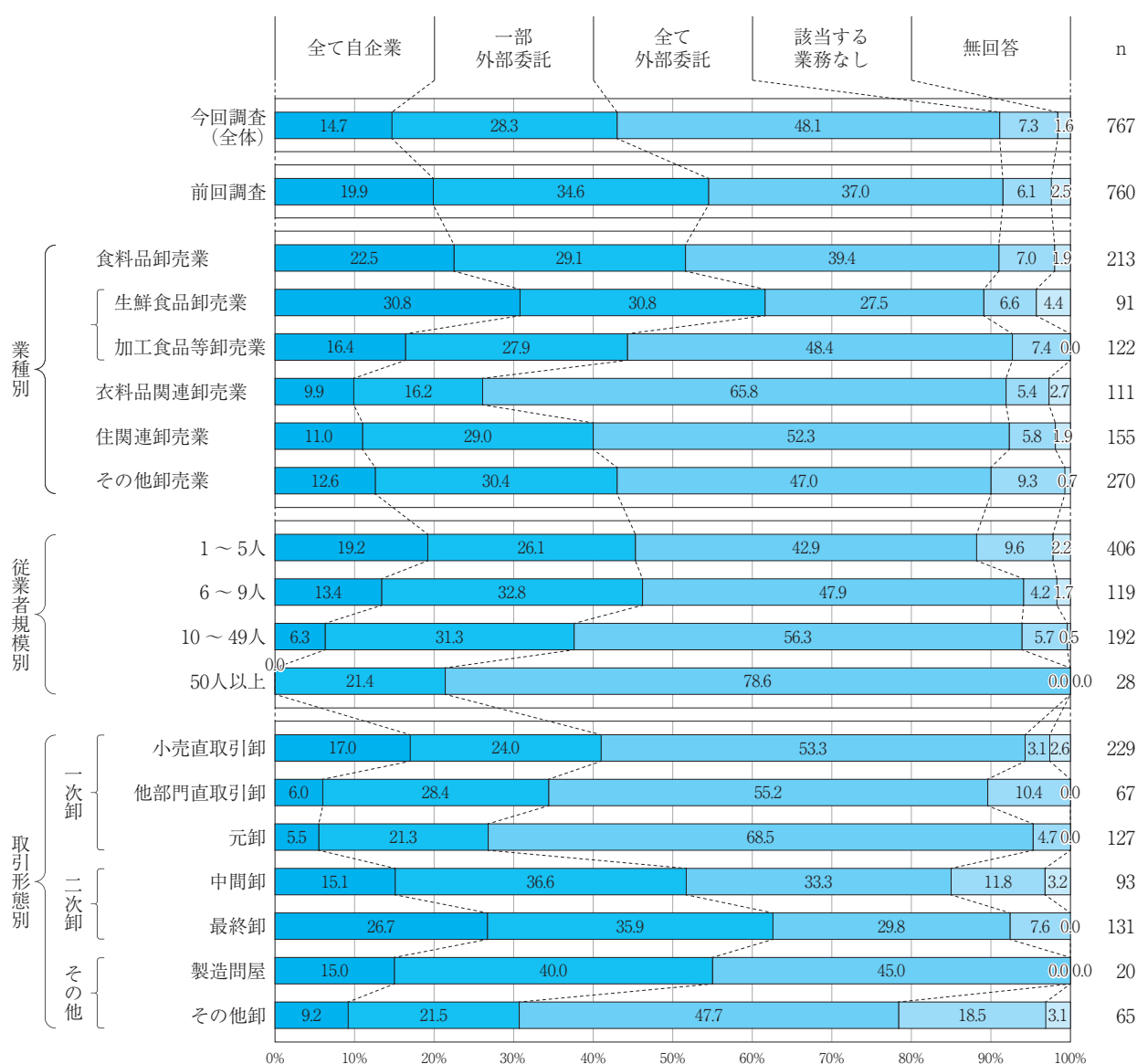
取引形態別にみると、最終卸は「全て自企業」(34.4%)が3割を占める。他の取引形態に比べてその他卸は「該当する業務なし」(36.9%)が高い。

図表Ⅱ－1－34 流通加工



取引形態別にみると、元卸は「全て外部委託」(68.5%)が7割程度を占める。他の取引形態に比べて最終卸は「全て自企業」(26.7%)が高い。

图表 II-1-35 配送·輸送



5 主な販売先に対する納期

主な販売先に対する納期は、「受注後1週間以上」(30.2%)が最も高く、「受注の翌日」(27.6%)、「受注後3～6日」(16.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「受注の当日」(29.7%)と「受注の翌日」(39.6%)が高い。衣料品関連卸売業と住関連卸売業は「受注後1週間以上」(47.7%)がともに5割程度である。

従業者規模別にみると、50人以上と回答した企業は「受注の翌日」(46.4%)が4割を占める。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて最終卸は「受注の当日」(15.3%)と「受注の翌日」(40.5%)が高い。製造問屋は「受注後1週間以上」(60.0%)が6割である。

<事例7> 最少1足から最大1,000足超まで、翌日納品で信頼を獲得

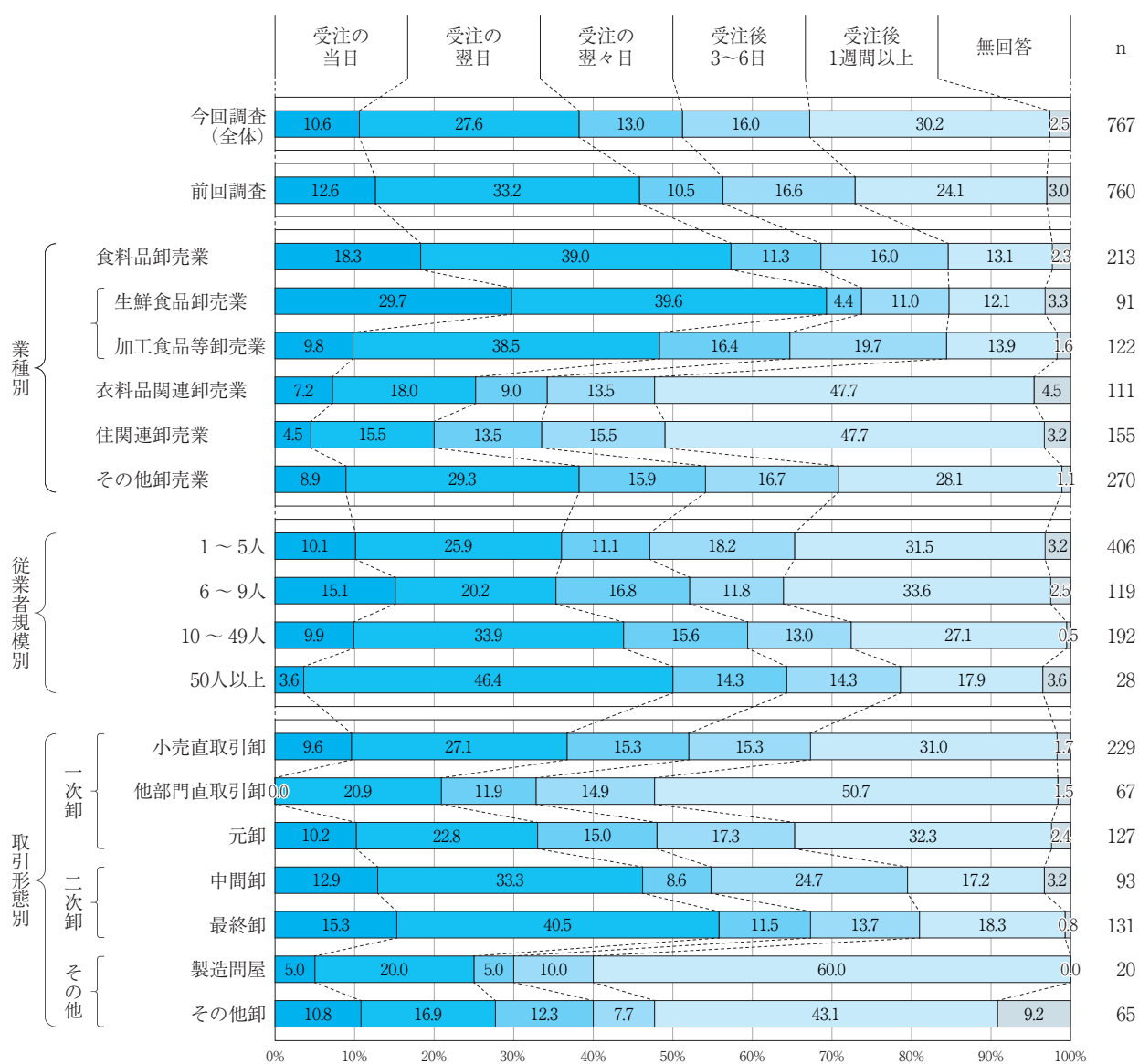
事例7の会社は、主に厨房用の靴の卸売を行っている。取引先の一つであった靴メーカーが塩化ビニール樹脂素材の長靴を開発し、同社に取引依頼をしたことがきっかけで取り扱いを始め、販売先を模索する中で厨房に着目したところ、防水仕様で滑りにくく、清潔感のあるデザインの長靴が「厨房用」として一気に売れるようになった。今では同社の納品先は1,000社を超え、靴の年間販売数は5万足にも達する。

一般的な靴に比べ、業務用の靴はライフサイクルが長く不良在庫になりづらいが、保管の場所をとるため多くの在庫を持たない企業が多い。しかし、同社は常に2,000足近くを在庫としてストックすることで、最小1足から最大1,000足超まで、いずれの場合も注文翌日には納品できるよう対応している。数千足単位で受注した場合は配送も含めメーカーに依頼するが、それ以外は同社が全て配送の手配をする。複数の運送会社と契約し、納期や量などに応じて使い分けたり、東京23区内ならば同社の社車で配送したりすることもある。このように短納期かつ小ロットから大ロットまで対応していることが同社の強みとなっている。

また同社では、納品時に靴を使用している現場をできるだけ確認するよう心掛けることで現場の声を把握することに努めている。そのため、短靴用の滑りにくい靴底の開発に携わるなど、靴メーカーが商品開発をする際に頼りにされることも多くなっている。

(衣料品関連卸売業 1～5人 都心地域)

図表Ⅱ－１－36 主な販売先に対する納期



6 物流業務の課題

物流業務の課題（複数回答）は、「受発注業務の迅速化」（25.6%）が最も高く、「リアルタイムでの在庫管理」（20.5%）、「需要予測精度の向上」（18.1%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「在庫の温度・品質管理」（33.0%）が3割を超える。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「リアルタイムでの在庫管理」（26.2%）、「需要予測精度の向上」（23.8%）、「受発注業務の迅速化」（32.8%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「リアルタイムでの在庫管理」、「受発注業務の迅速化」、「営業部門と物流部門の連携の強化」、「業務改善に取り組む人材育成」、「専門の部署・担当者の設置」、「物流情報システムの導入・改廃」が高くなる傾向がみられる。

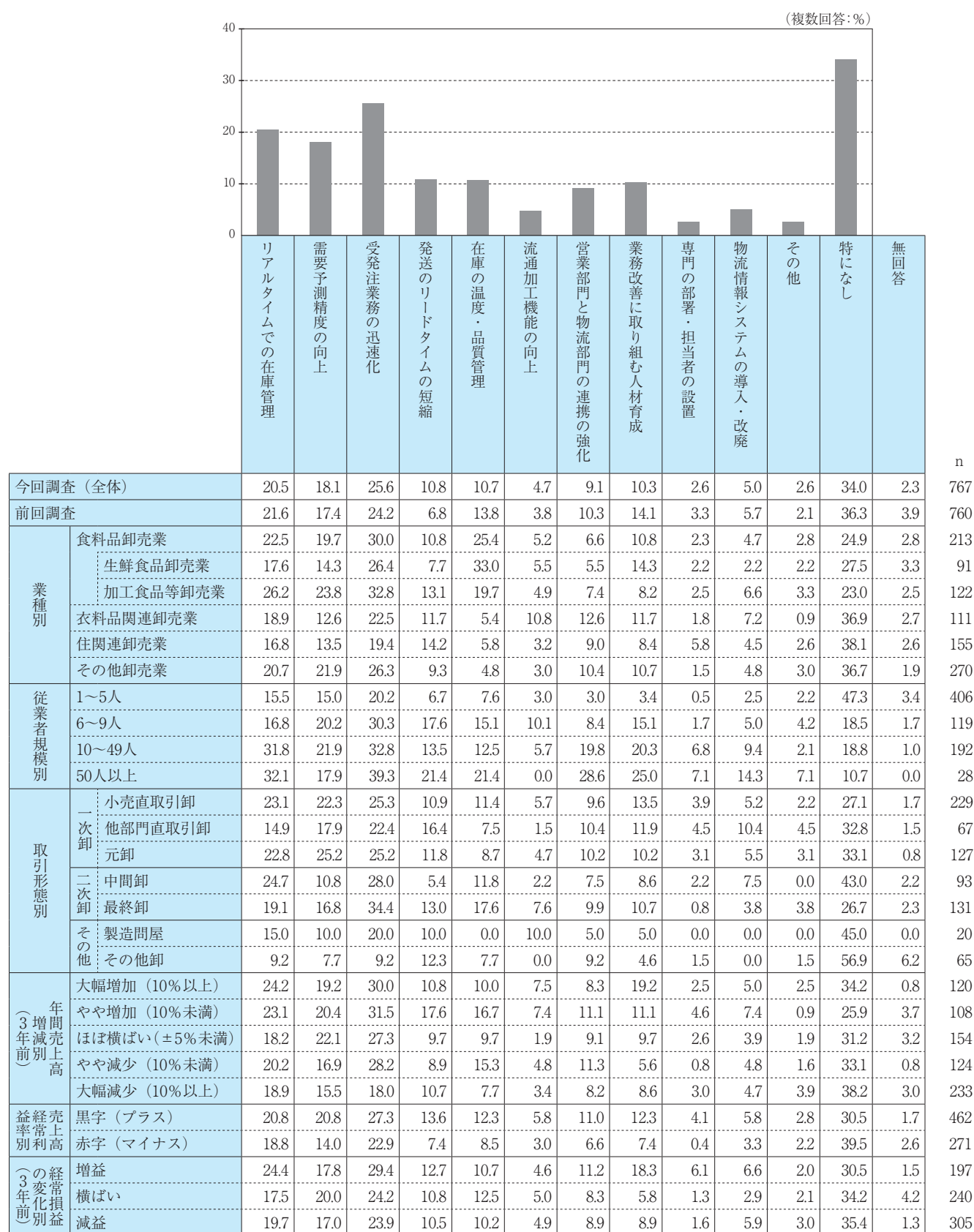
取引形態別にみると、最終卸は「受発注業務の迅速化」（34.4%）が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「リアルタイムでの在庫管理」（24.2%）、「流通加工機能の向上」（7.5%）、「業務改善に取り組む人材育成」（19.2%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「受発注業務の迅速化」（27.3%）が3割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「リアルタイムでの在庫管理」（24.4%）、「受発注業務の迅速化」（29.4%）、「発送のリードタイムの短縮」（12.7%）、「営業部門と物流部門の連携の強化」（11.2%）、「業務改善に取り組む人材育成」（18.3%）、「専門の部署・担当者の設置」（6.1%）、「物流情報システムの導入・改廃」（6.6%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ－1－37 物流業務の課題



第6節 ICT（情報通信技術）の活用

1 ICTを活用した取組

ICTを活用した取組（複数回答）は、「財務会計管理」（35.9%）が最も高く、「顧客・販売管理」（30.6%）、「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」（29.9%）の順で続く。なお、「取り組んでいない」（24.8%）は2割を占める。

業種別にみると、加工食品等卸売業とその他卸売業は「財務会計管理」（39.3%）がともに約4割である。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「売上・経営分析」（21.6%）、「自企業のサイトによる販売」（20.7%）、「インターネットショッピングモールへの出店」（14.4%）、「SNSによる商品情報の発信」（26.1%）、「顧客支払決済システム」（8.1%）、「インターネットを利用した金融サービス」（29.7%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「財務会計管理」、「人事・労務管理」、「在庫管理」、「受発注業務・管理」、「顧客・販売管理」、「売上・経営分析」、「インターネットショッピングモールへの出店」、「SNSによる商品情報の発信」、「インターネットを利用した金融サービス」、「Webを通じた会議・商談」、「テレワーク」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」（61.2%）が6割を超える。

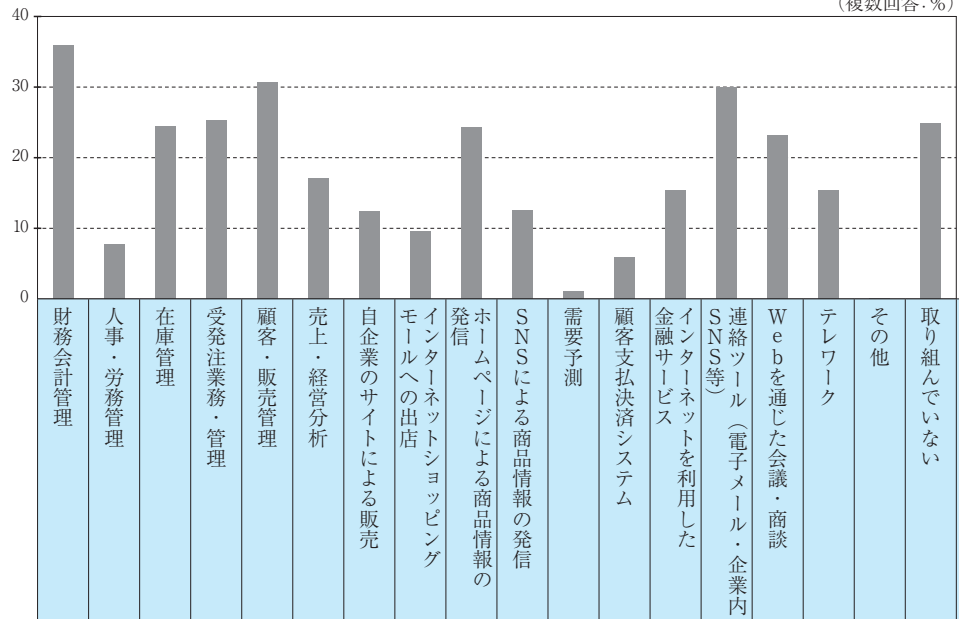
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は「人事・労務管理」（14.2%）、「受発注業務・管理」（38.3%）、「顧客・販売管理」（45.8%）、「自企業のサイトによる販売」（18.3%）、「ホームページによる商品情報の発信」（32.5%）、「SNSによる商品情報の発信」（18.3%）、「需要予測」（2.5%）、「顧客支払決済システム」（10.0%）、「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」（45.0%）、「Webを通じた会議・商談」（40.8%）、「テレワーク」（26.7%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「財務会計管理」（40.5%）が4割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「財務会計管理」（41.6%）と「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」（40.1%）がともに4割を超える。

図表Ⅱ－１－３８ ICTを活用した取組

(複数回答：%)



今回調査（全体）		35.9	7.7	24.4	25.3	30.6	17.1	12.4	9.5	24.3	12.5	1.0	5.9	15.4	29.9	23.2	15.4	0.1	24.8	2.1	767	
業種別	食料品卸売業	35.2	5.6	22.5	23.5	31.5	18.8	8.0	7.5	15.5	7.0	1.9	4.7	11.7	25.4	16.0	9.4	0.0	24.9	2.8	213	
	生鮮食品卸売業	29.7	4.4	25.3	18.7	30.8	15.4	3.3	8.8	9.9	7.7	2.2	6.6	8.8	19.8	11.0	6.6	0.0	31.9	4.4	91	
	加工食品等卸売業	39.3	6.6	20.5	27.0	32.0	21.3	11.5	6.6	19.7	6.6	1.6	3.3	13.9	29.5	19.7	11.5	0.0	19.7	1.6	122	
	衣料品関連卸売業	31.5	8.1	23.4	27.9	30.6	21.6	20.7	14.4	23.4	26.1	0.0	8.1	29.7	32.4	23.4	16.2	0.0	24.3	3.6	111	
	住関連卸売業	36.1	12.9	23.9	29.0	27.1	14.2	8.4	6.5	29.0	5.8	1.3	7.7	14.8	32.9	27.1	20.6	0.0	27.1	1.9	155	
	その他卸売業	39.3	6.3	27.0	24.8	33.3	16.3	14.4	11.1	28.9	14.8	0.7	5.2	13.3	32.2	27.0	17.8	0.4	22.6	1.1	270	
従業者規模別	1～5人	29.1	2.5	15.3	15.0	20.4	13.8	8.4	5.4	18.0	7.9	0.7	2.2	11.3	19.5	11.1	7.9	0.0	35.0	3.2	406	
	6～9人	41.2	10.1	26.9	26.9	37.8	17.6	18.5	10.9	28.6	12.6	1.7	7.6	15.1	41.2	24.4	14.3	0.8	12.6	1.7	119	
	10～49人	45.3	13.0	37.5	40.6	44.8	22.9	15.1	15.6	34.9	18.8	1.0	13.0	23.4	39.6	43.2	28.6	0.0	10.4	0.5	192	
	50人以上	57.1	39.3	60.7	67.9	53.6	25.0	32.1	21.4	28.6	39.3	3.6	7.1	25.0	60.7	60.7	42.9	0.0	14.3	0.0	28	
取引形態別	一次卸	小売直取引卸	35.8	5.7	24.0	21.4	26.6	13.5	17.0	10.5	27.1	19.7	1.3	4.8	17.9	30.6	23.1	15.7	0.0	22.3	3.5	229
	一次卸	他部門直取引卸	50.7	16.4	32.8	38.8	38.8	28.4	7.5	10.4	32.8	3.0	1.5	9.0	22.4	61.2	41.8	31.3	0.0	13.4	0.0	67
		元卸	44.1	15.7	29.1	36.2	37.0	17.3	16.5	11.0	35.4	19.7	2.4	9.4	17.3	34.6	37.0	26.0	0.8	17.3	0.0	127
	二次卸	中間卸	30.1	3.2	30.1	22.6	31.2	18.3	7.5	8.6	10.8	3.2	0.0	4.3	8.6	14.0	9.7	3.2	0.0	40.9	1.1	93
		最終卸	30.5	5.3	19.1	22.9	29.8	20.6	7.6	10.7	16.8	6.1	0.8	5.3	13.0	22.9	14.5	9.2	0.0	26.7	1.5	131
	その他	製造問屋	50.0	0.0	15.0	15.0	40.0	15.0	10.0	0.0	15.0	10.0	0.0	0.0	15.0	15.0	15.0	5.0	0.0	35.0	0.0	20
		その他卸	29.2	6.2	20.0	21.5	26.2	15.4	10.8	4.6	18.5	10.8	0.0	6.2	15.4	38.5	21.5	16.9	0.0	27.7	6.2	65
（3年前） 年間売上高増減別	大幅増加（10%以上）	38.3	14.2	29.2	38.3	45.8	17.5	18.3	9.2	32.5	18.3	2.5	10.0	20.8	45.0	40.8	26.7	0.8	12.5	0.0	120	
	やや増加（10%未満）	41.7	6.5	33.3	26.9	39.8	22.2	12.0	10.2	26.9	13.0	1.9	7.4	21.3	31.5	19.4	14.8	0.0	17.6	0.9	108	
	ほぼ横ばい（±5%未満）	43.5	10.4	26.0	26.0	29.2	18.2	9.7	6.5	22.1	7.8	0.0	5.2	16.2	29.2	19.5	13.0	0.0	24.7	0.6	154	
	やや減少（10%未満）	30.6	5.6	21.0	21.8	25.0	16.1	9.7	7.3	18.5	11.3	0.8	2.4	10.5	23.4	18.5	11.3	0.0	29.0	3.2	124	
	大幅減少（10%以上）	31.8	4.7	19.7	21.0	24.5	15.0	12.4	12.9	22.3	12.4	0.9	5.6	12.4	26.2	19.7	13.3	0.0	31.3	4.3	233	
経常利益率別	黒字（プラス）	40.5	10.6	28.8	30.7	36.4	20.6	13.6	9.3	26.4	14.1	1.5	6.9	16.9	35.9	28.4	19.5	0.2	19.3	1.1	462	
	赤字（マイナス）	29.5	3.3	18.1	17.3	22.5	11.8	10.7	10.0	21.8	8.9	0.4	4.4	12.9	21.4	14.4	9.2	0.0	33.2	3.3	271	
（3年前） 経常損益の変化別	増益	41.6	11.7	31.5	34.0	36.5	19.3	17.3	10.7	33.0	18.8	1.5	8.6	19.3	40.1	32.5	19.8	0.5	19.8	1.5	197	
	横ばい	33.8	6.3	23.8	19.6	30.4	15.8	10.0	7.9	22.1	8.3	0.8	5.8	14.2	24.6	18.8	13.3	0.0	26.3	1.7	240	
	減益	34.8	6.6	21.0	25.6	27.9	17.4	11.1	10.5	20.7	10.8	1.0	4.3	14.1	28.2	20.7	14.8	0.0	26.2	2.6	305	

2 3年前と比較したICTの利活用状況の変化

3年前と比較したICTの利活用状況の変化は、「変わらない」(43.9%)が最も高く、「やや進んだ」(35.1%)、「わからない」(11.2%)の順で続く。「大いに進んだ」と「やや進んだ」をあわせた『進んだ』(39.9%)は約4割である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「変わらない」(50.5%)が5割を超える。他の業種に比べて住関連卸売業は『進んだ』(43.9%)が高い。

従業者規模別にみると、1～5人と回答した企業は「変わらない」(51.5%)が5割を超える。従業者規模が大きくなるほど「大いに進んだ」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「大いに進んだ」(14.3%)が1割を占める。

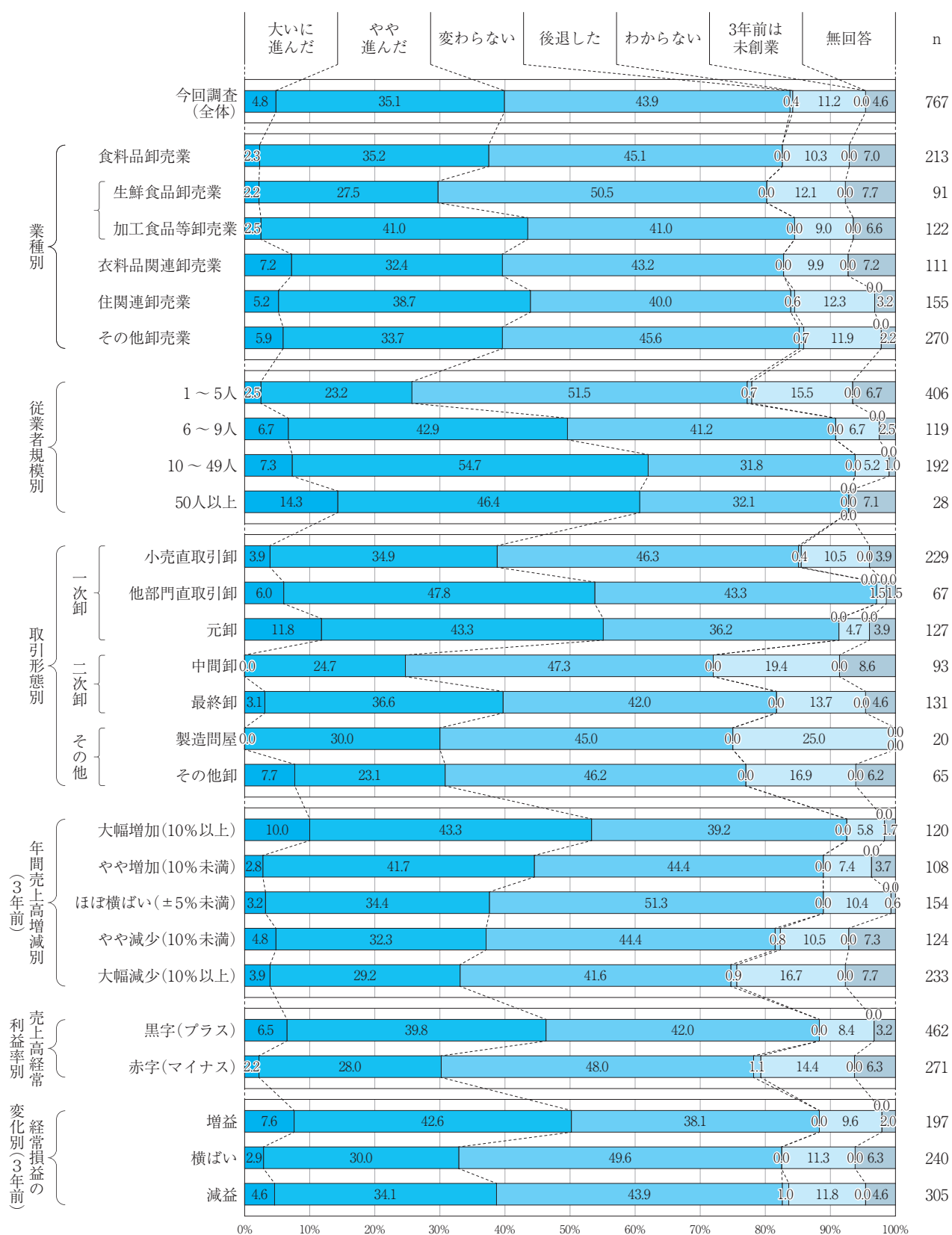
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は『進んだ』(55.1%)が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業は『進んだ』(53.3%)が5割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は『進んだ』(46.3%)が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『進んだ』(50.2%)が5割を超える。

図表Ⅱ-1-39 3年前と比較したICTの利活用状況の変化



3 ICTの利活用における課題

ICTの利活用における課題（複数回答）は、「ICT人材が不足している」（25.7％）が最も高く、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（22.8％）、「セキュリティ上の懸念がある」（14.5％）の順で続く。なお、「特になし」（36.2％）は3割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「従業員が積極的でない」（16.5％）が高い。加工食品等卸売業は「ICT人材が不足している」（31.1％）が3割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「ICT人材が不足している」、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」、「従業員が積極的でない」、「セキュリティ上の懸念がある」が高くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は「ICT人材が不足している」（35.8％）が3割を占める。他の取引形態に比べてその他卸は「セキュリティ上の懸念がある」（23.1％）が高い。

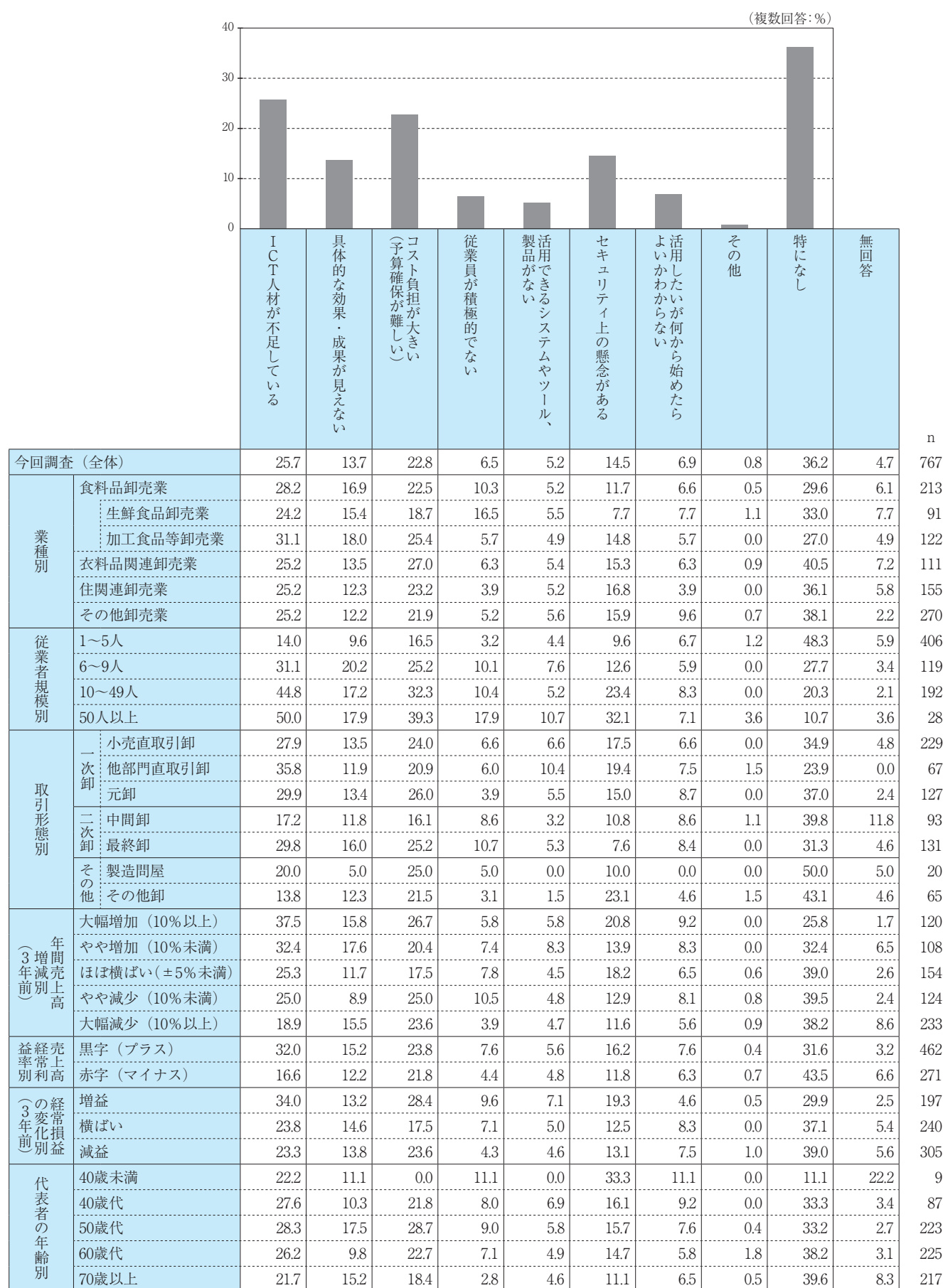
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10％以上）と回答した企業は「ICT人材が不足している」（37.5％）が4割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は全ての項目が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「ICT人材が不足している」（34.0％）、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（28.4％）、「従業員が積極的でない」（9.6％）、「活用できるシステムやツール、製品がない」（7.1％）、「セキュリティ上の懸念がある」（19.3％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「セキュリティ上の懸念がある」が高くなる傾向がみられ、40歳未満と回答した企業は「セキュリティ上の懸念がある」（33.3％）が3割を占める。

図表Ⅱ－1－40 ICTの利活用における課題



4 インターネット販売

(1) インターネット販売の状況

インターネット販売の状況は、「販売予定なし」(59.6%)が最も高く、「販売している」(24.8%)、「今後販売する予定」(6.9%)、「販売していたが中止した」(3.1%)の順である。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「販売予定なし」(72.5%)が7割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「販売している」(36.0%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「販売予定なし」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「販売予定なし」(66.3%)が6割を占める。一方、50人以上と回答した企業は「販売している」(60.7%)が6割を超える。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「販売している」(37.0%)が高い。その他卸は「販売予定なし」(69.2%)が約7割である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい(±5%未満)と回答した企業は「販売予定なし」(66.9%)が6割を占める。

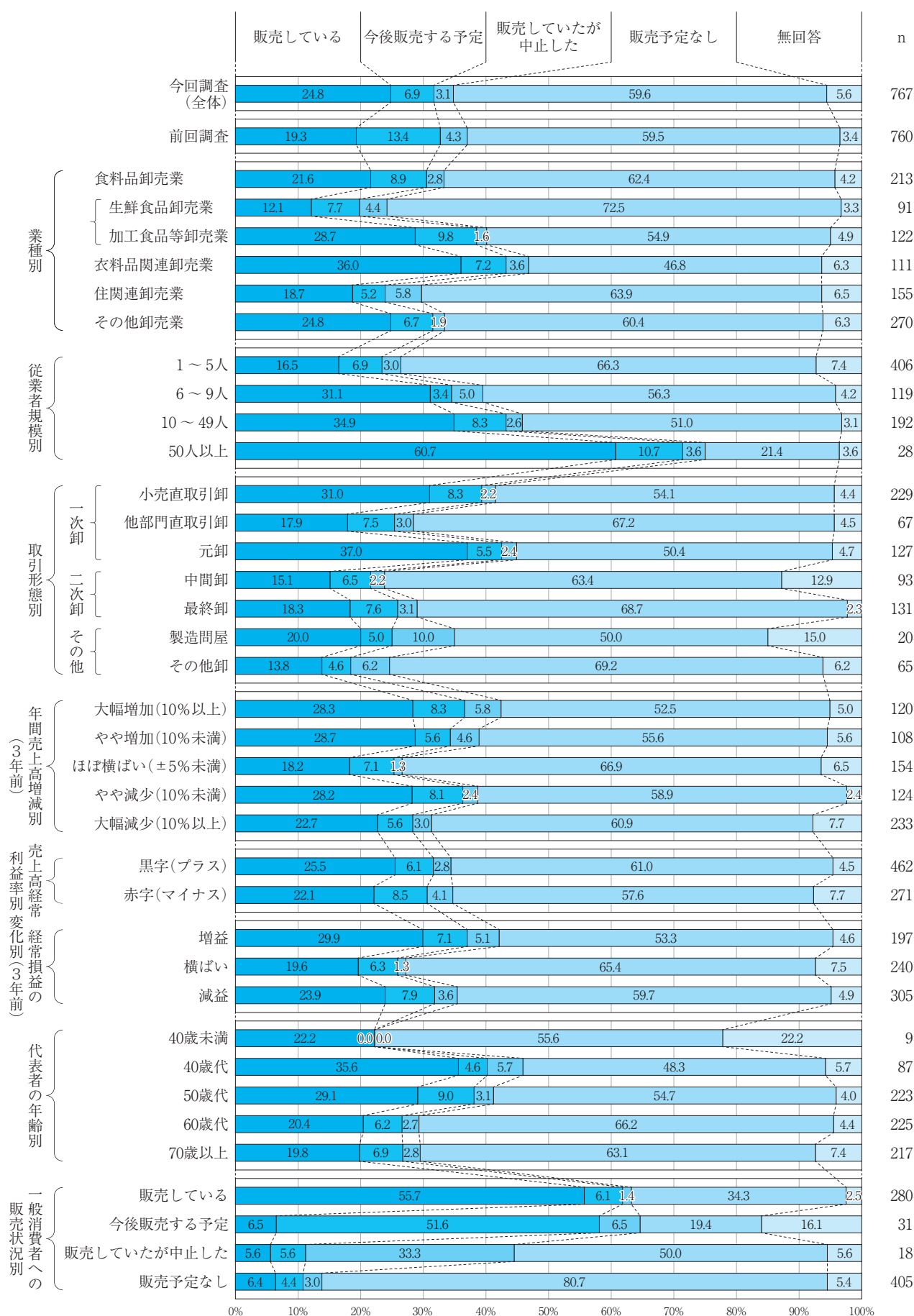
売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「販売予定なし」(61.0%)が6割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「販売している」(29.9%)と「販売していたが中止した」(5.1%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて40歳代と回答した企業は「販売している」(35.6%)と「販売していたが中止した」(5.7%)が高い。

一般消費者への販売状況別にみると、一般消費者へ販売していると回答した企業はインターネットで「販売している」(55.7%)が5割を占める。

図表Ⅱ-1-41 インターネット販売の状況



（２）インターネット販売の割合

直近の年間売上高に占めるインターネット販売の割合は、「１％未満」（35.3％）が最も高く、「３～10％未満」（22.6％）、「１～３％未満」（20.0％）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「１％未満」（54.5％）が５割を占める。他の業種に比べて加工食品等卸売業は「30％以上」（11.4％）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて１～５人と回答した企業は「１～３％未満」（23.9％）と「10～30％未満」（17.9％）が高い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて最終卸は「30％以上」（12.5％）が高い。

<事例８> アウトソーシングやICT活用で徹底したローコストオペレーションを推進

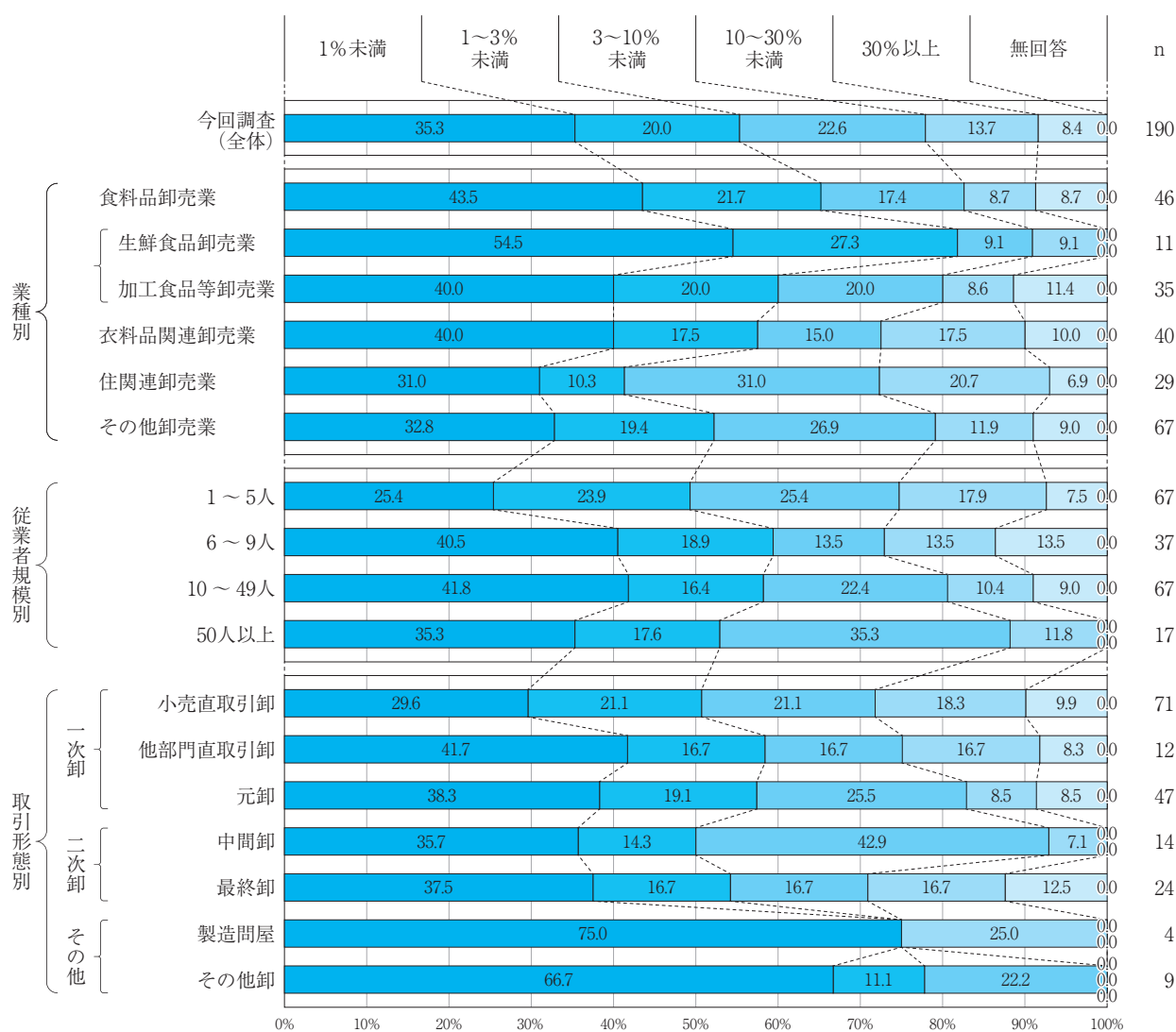
事例８の会社は、創業以来約30年にわたって黒物家電と呼ばれるラジカセやDVDプレイヤーなどの卸売業を営んでいる。商品は自社ブランドが８割だが、防災商品やキャンプ用品などの一部は国内メーカーから仕入れている。取扱商品は40種程度だが、日頃から見直しているため商品数は変動している。主な販売先は大手家電量販店や大手スーパーマーケットで、基本的に一般消費者向けの販売は行っていない。

社長は中国や香港で学んだ後、日本の大手電機メーカーへ入社して貿易関連の業務を担当しつつ、日本の大学で経済学等を学んだ。その後、独立して現在の会社を設立し、中国現地の工場や商品に明るいことを活かして様々な黒物家電を取り扱ってきた。

同社は固定費を下げるため、ローコストオペレーションを推進している。その取組の一つとして、倉庫関連業務のアウトソーシングが挙げられる。商品の保管量に関わらず、管理に一定の人件費や諸経費が掛かるため、外部委託の活用により経費の削減を図っている。また、事務所は応接室を設けないなど最低限の仕様とするとともに、東京以外に支店を設けず地方での商談は基本的に出張で対応している。さらに、商品の受発注業務に関しては取引先量販店のシステムを利用し、出荷指図、ピッキングリスト作成、送り状発行の全てをデータ連携させることで、人件費の削減につなげている。

（住関連卸売業 10～49人 城北地域）

図表Ⅱ－1－42 インターネット販売の割合



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅱ－1－41)で「販売している」とした企業のみを集計。

(3) 3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化

3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（41.1%）が最も高く、「やや増加（10%未満）」（25.3%）、「大幅増加（10%以上）」（11.6%）の順で続く。「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（36.9%）は3割を占める。

業種別にみると、加工食品等卸売業は『増加』（45.7%）が4割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「大幅増加（10%以上）」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（29.4%）が約3割である。

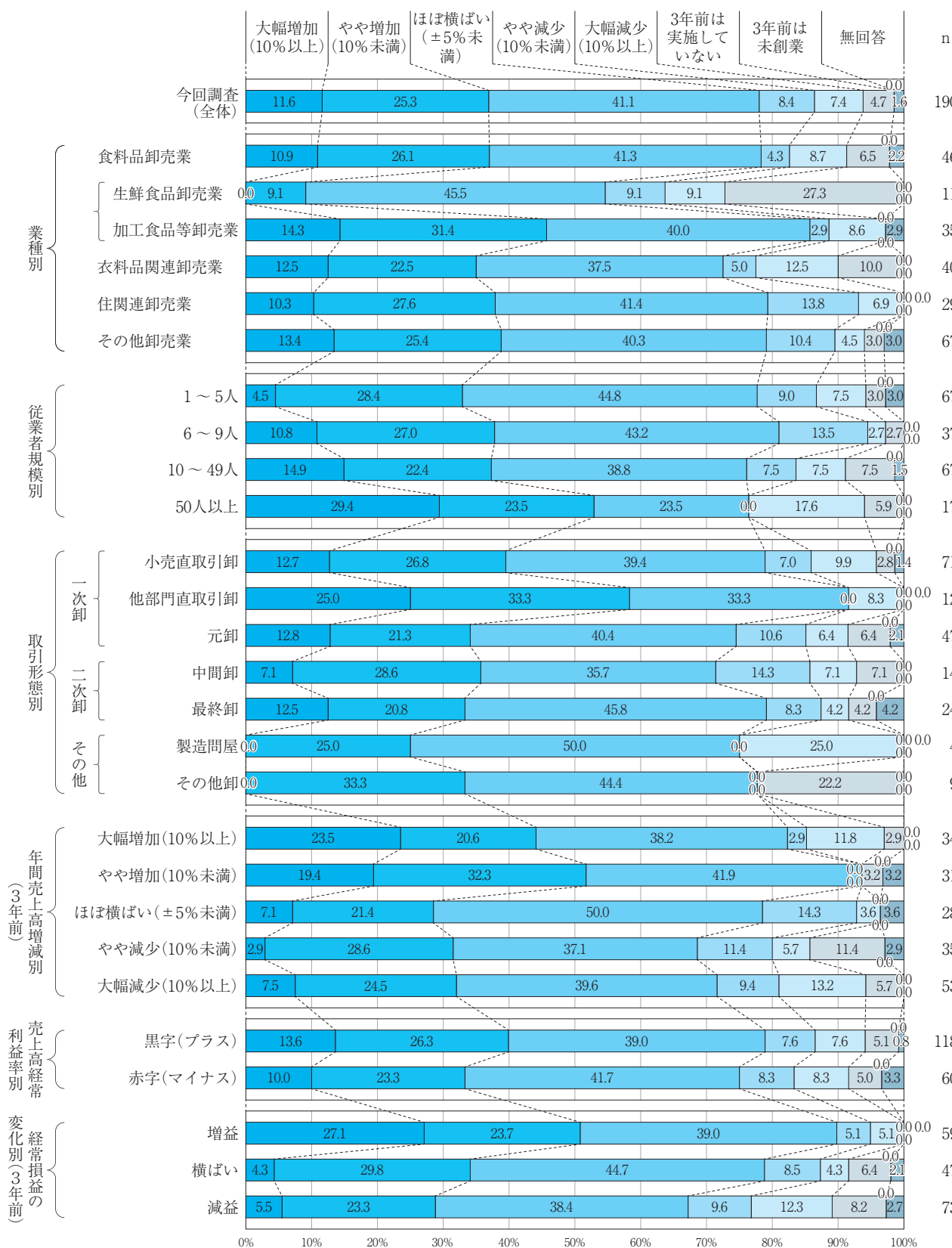
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて他部門直取引卸は『増加』（58.3%）が6割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加（10%以上）と回答した企業はインターネット販売における売上高の「大幅増加（10%以上）」（23.5%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は『増加』（39.9%）が約4割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（27.1%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ－1－43 3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅱ－1－41)で「販売している」とした企業のみを集計。

（４）インターネット販売における主な販売先

インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」（55.8％）が最も高く、「両方（事業者及び一般消費者）」（27.4％）、「事業者」（12.6％）の順である。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「一般消費者」（71.4％）が7割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は「一般消費者」（70.1％）が高い。

取引形態別にみると、他部門直取引卸と最終卸は「両方（事業者及び一般消費者）」（58.3％）がともに6割程度である。

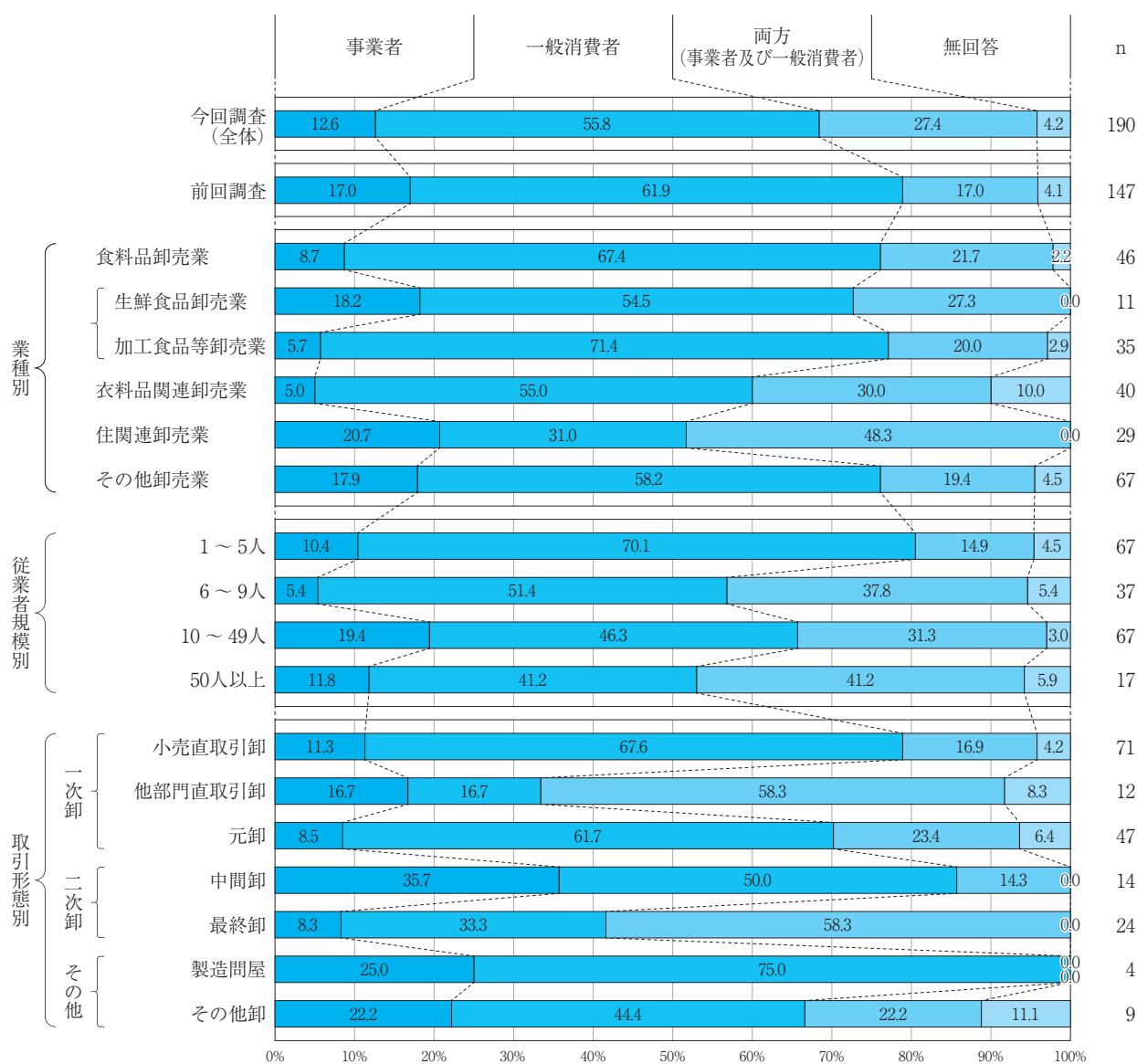
＜事例９＞ 商品の目利きと提案力で、小売店との継続的な取引を実現

事例９の会社は、メンズアパレル及び雑貨品の卸売業を営んでいる。カジュアル服全般を取り扱い、顧客の大半は地方都市圏の小売専門店である。同社の目利きや提案力は高い信頼を得ており、各小売店との継続的な取引につながっている。また、同社は創業当時から保管や在庫管理を外注せず、商品の入荷・荷捌きから発送に至るまで全てを自社で行っている。春夏商品や秋冬商品の入荷時期は繁忙期となるが、入荷日をずらすなど対応可能な範囲に調整し、自社で対応することで経費の削減を図っている。

新型コロナウイルス感染症による業績への影響は少なかったが、近年の物価高や円安による商品価格の上昇で小売店も仕入に慎重になるため、間接的な影響を受けている。また、以前は各ブランドの新商品を販売する際に、同社で小売店向けの展示会を開催していたが、コロナ禍で展示会ができなくなった。そこで、新商品をメーカーの担当者が説明する小売店向けの紹介動画の制作を手探りで始めたが、3年間で撮影方法のノウハウが蓄積されてきた。今後は小売店向けの紹介動画の制作をメーカーに提案するなど、様々な試みを行っていきたいと考えている。

（衣料品関連卸売業 1～5人 副都心地域）

図表Ⅱ－1－44 インターネット販売における主な販売先



(注) 1. インターネット販売の状況(図表Ⅱ－1－41)で「販売している」とした企業のみを集計。

第7節 事業承継

1 経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」(41.9%)が最も高く、「創業者親族出身(二代目以降)」(40.2%)、「従業員出身(二代目以降)」(10.8%)の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「創業者親族出身(二代目以降)」(53.8%)が5割を占め、衣料品関連卸売業は「創業者」(52.3%)が5割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「創業者」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「創業者」(52.2%)が5割を超える。

取引形態別にみると、小売直取引卸は「創業者」(50.2%)が5割を超える。他の取引形態に比べて最終卸は「創業者親族出身(二代目以降)」(64.9%)が高い。

創業年別にみると、2011年以降と回答した企業は「創業者」(70.8%)が7割を超える。

<事例10> 安定した供給と商品開発力で成長を続ける

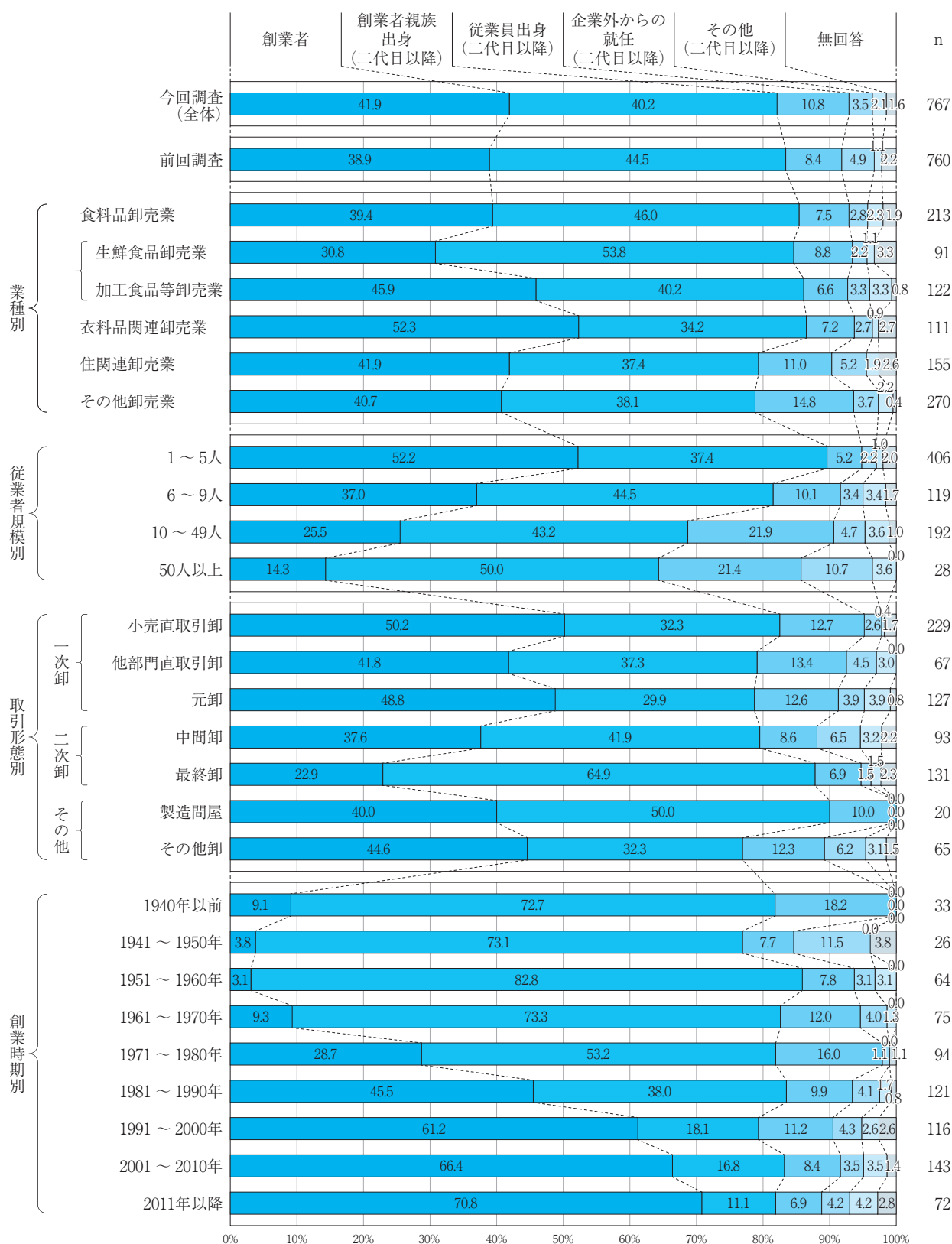
事例10の会社は、冷凍スイーツの卸売事業を行っており、協力会社で作った商品を仕入れて小売事業者等に販売している。取扱商品は全て同社のオリジナルで、品目数は20程度である。有名パティシエや百貨店に入っているブランドとコラボした冷凍スイーツが多くを占める。

オリジナル商品の開発は代表取締役が担当しており、コンビニエンスストアや洋菓子店に自ら足を運んでアイデアのヒントを探している。商品化されるのは年に2～3品だが、アイデアベースでは10品以上検討するなど新商品開発には力を入れている。以前は万人受けする商品を中心に開発していたが、今は30～40代をメインターゲットとした新商品開発に取り組んでいる。また、コラボ商品を開発する際は、できるだけ旬のパティシエと組むことを重視している。コラボ相手の求める品質に近づけるため、安価で高品質な原料を探すなど価格と品質のバランスの取れた商品の開発に努めている。

今後は海外輸出にも挑戦していきたいと考えている。冷凍品は厳密な温度管理が必要なため、まずは物流体制が整っているアメリカやヨーロッパを輸出先の候補として検討中である。

(加工食品等卸売業 1～5人 副都心地域)

図表Ⅱ－1－45 経営者の続柄・出身



2 事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現事業を維持」(38.1%)が最も高く、「現事業に加え、新たな事業を展開」(18.6%)、「現事業を拡大」(16.4%)の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「現事業を維持」(48.4%)が5割程度である。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「現事業に加え、新たな事業を展開」(22.5%)と「現事業を縮小し、新たな事業を展開」(3.6%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「現事業を維持」と「廃業の予定」が高くなる傾向がみられる。一方、従業者規模が大きくなるほど「現事業を拡大」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「現事業を拡大」(42.9%)が4割を超える。

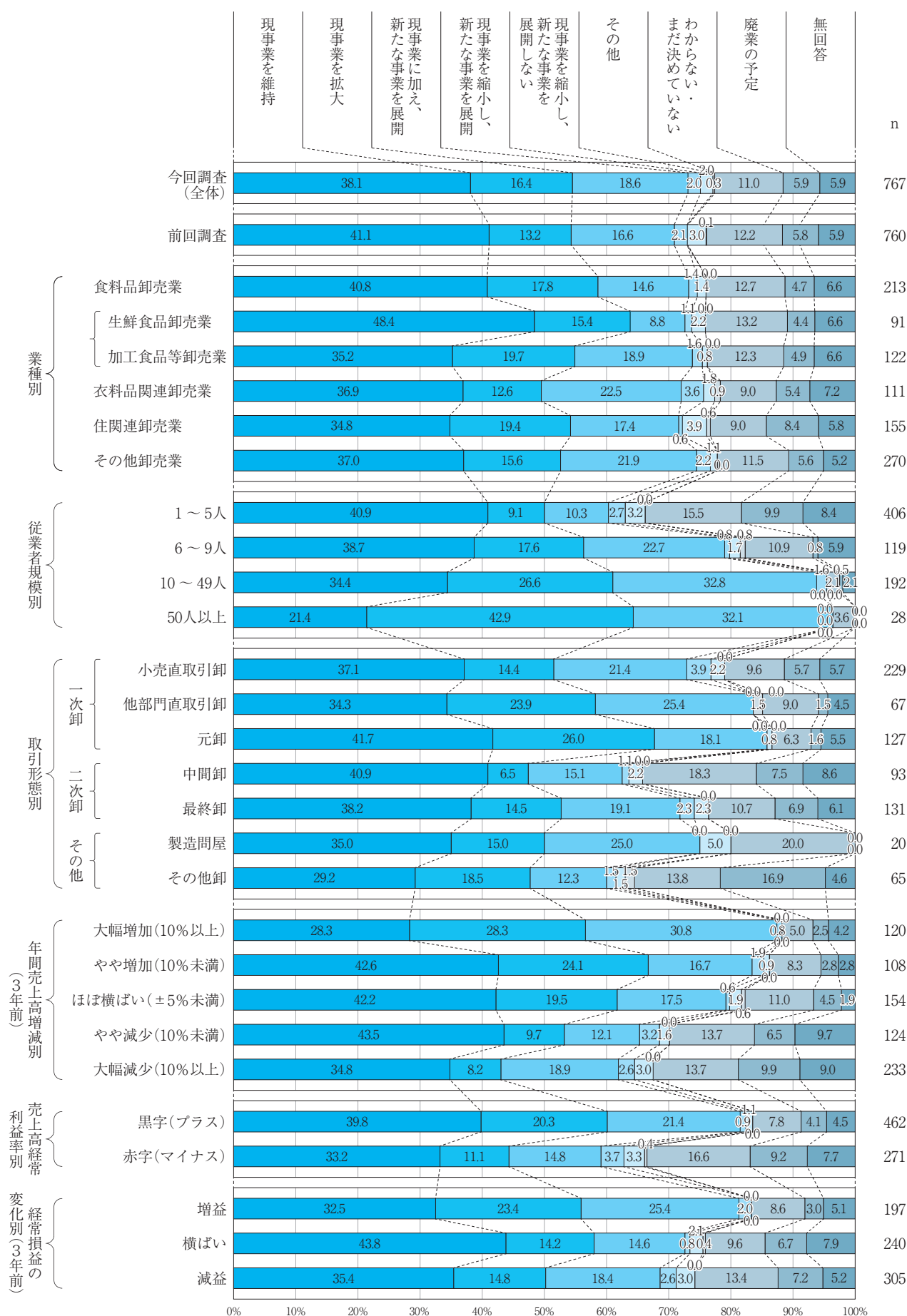
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて元卸は「現事業を維持」(41.7%)と「現事業を拡大」(26.0%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅増加(10%以上)と回答した企業は「現事業を拡大」(28.3%)と「現事業に加え、新たな事業を展開」(30.8%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「現事業を維持」(39.8%)が約4割である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「現事業を拡大」(23.4%)と「現事業に加え、新たな事業を展開」(25.4%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ－1－46 事業展開の方向性



3 事業承継の希望・方針

事業承継の希望・方針は、「まだ決める時期にない」(21.6%)が最も高く、「子・子の配偶者に継がせたい」(20.5%)、「決める必要があるがまだ決められない」(12.4%)の順で続く。「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」、「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』(40.5%)は4割を超える。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「子・子の配偶者に継がせたい」(30.9%)が3割を超える。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」(3.1%)、「他企業に売却したい」(5.2%)、「まだ決める時期にない」(27.8%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「決める必要があるがまだ決められない」が高くなる傾向がみられ、1～5人と回答した企業は「決める必要があるがまだ決められない」(15.7%)が1割を占める

取引形態別にみると、小売直取引卸は「まだ決める時期にない」(27.1%)が3割程度である。他の取引形態に比べて他部門直取引卸は「従業員に継がせたい」(17.5%)が高い。

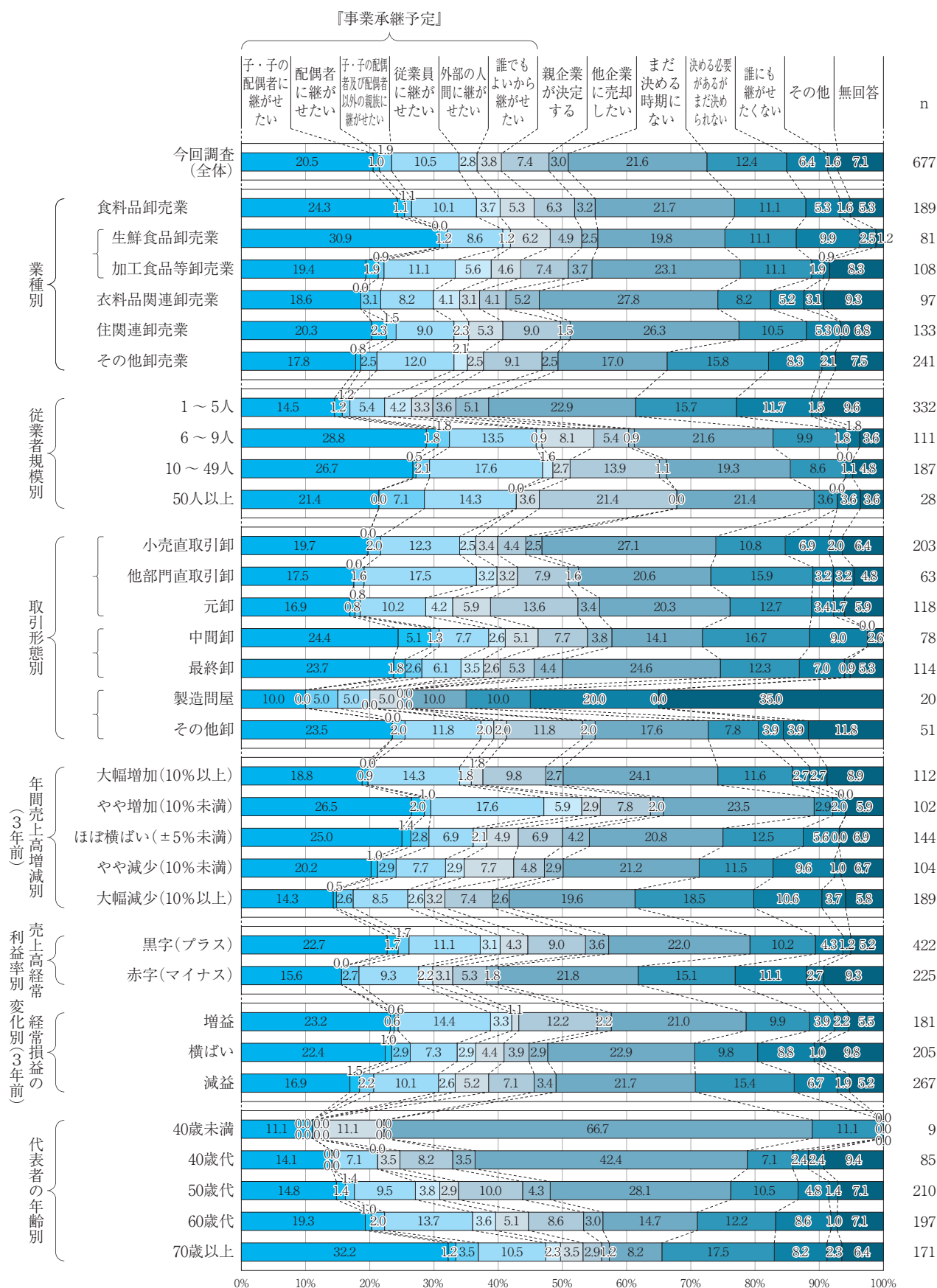
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（10%以上）と回答した企業は「決める必要があるがまだ決められない」(18.5%)と「誰にも継がせたくない」(10.6%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(22.7%)と「まだ決める時期にない」(22.0%)がともに2割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(23.2%)、「従業員に継がせたい」(14.4%)、「外部の人間に継がせたい」(3.3%)、「親企業が決定する」(12.2%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「まだ決める時期にない」が高くなる傾向がみられる。一方、代表者の年齢が高くなるほど「子・子の配偶者に継がせたい」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ－1－47 事業承継の希望・方針



(注) 事業展開の方向性(図表Ⅱ－1－46)で「現事業を維持」、「現事業を拡大」、「現事業に加え、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開しない」、「その他」、「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

4 現実の後継者の状況

現実の後継者の状況は、「決まっている」(39.3%)が最も高く、「候補がいるが決まっていない」(26.9%)、「まだ決める必要がない」(16.4%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「候補がいるが決まっていない」(36.1%)が高い。住関連卸売業は「決まっている」(44.4%)が4割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて50人以上と回答した企業は「まだ決める必要がない」(38.5%)が高い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて中間卸は「決まっている」(41.7%)が高い。

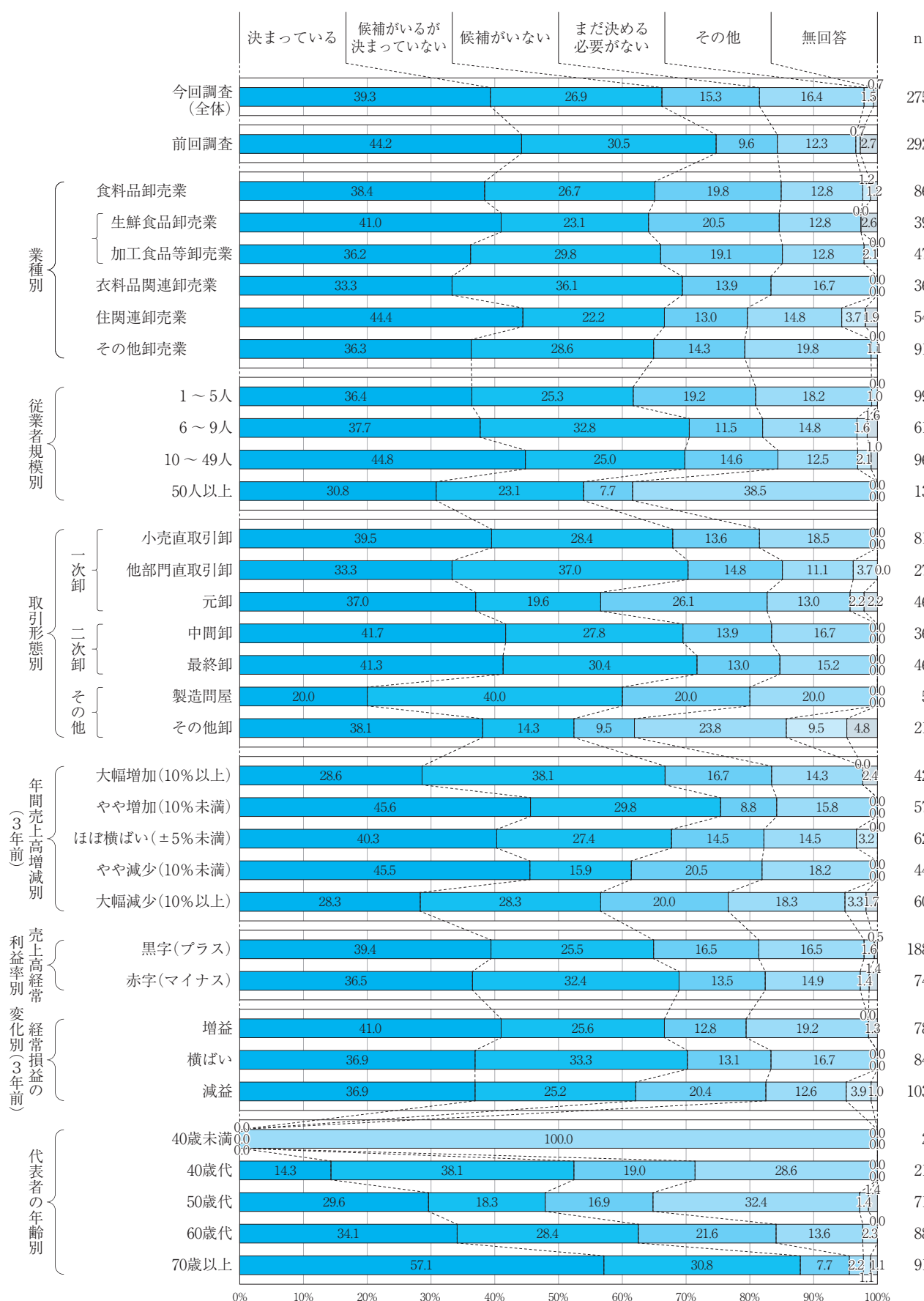
年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅増加(10%以上)と回答した企業は「候補がいるが決まっていない」(38.1%)が4割程度を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「決まっている」(39.4%)が約4割である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「決まっている」(41.0%)が4割を超える。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「決まっている」(57.1%)が6割程度である。

図表Ⅱ－1－48 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅱ－1－47)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

5 事業承継上の課題

事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」（24.8％）が最も高く、「業界の将来性への不安」（23.6％）、「後継者の教育・成長」（22.5％）の順で続く。なお、「特になし」（23.2％）は2割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業は「後継者の教育・成長」（27.2％）、「業績不振」（24.7％）、「借入金の返済」（25.9％）、「業界の将来性への不安」（25.9％）が高い。住関連卸売業は「適切な後継者の不在」（29.3％）が約3割である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～5人と回答した企業は「業績不振」（25.6％）と「事業の引継先（M&A）が見つからない」（2.7％）が高い。

取引形態別にみると、他の取引形態に比べて中間卸は「業界の将来性への不安」（33.3％）が高い。

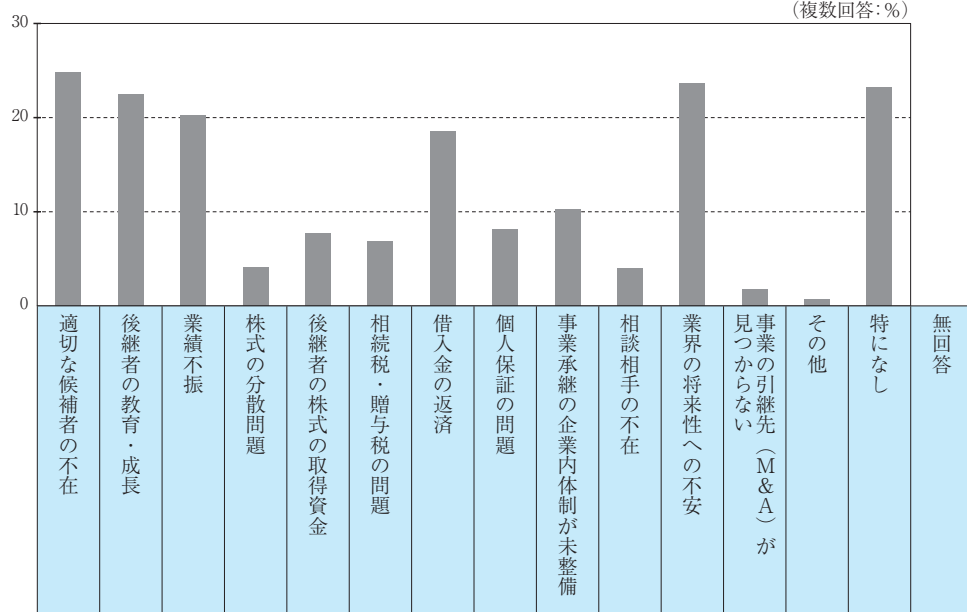
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（10％以上）と回答した企業は「業績不振」（36.0％）が3割を占める。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「業績不振」（37.3％）、「借入金の返済」（22.2％）、「業界の将来性への不安」（30.2％）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「適切な候補者の不在」（28.8％）、「業績不振」（28.5％）、「業界の将来性への不安」（28.1％）が3割程度である。

図表Ⅱ－1－49 事業承継上の課題

(複数回答：%)



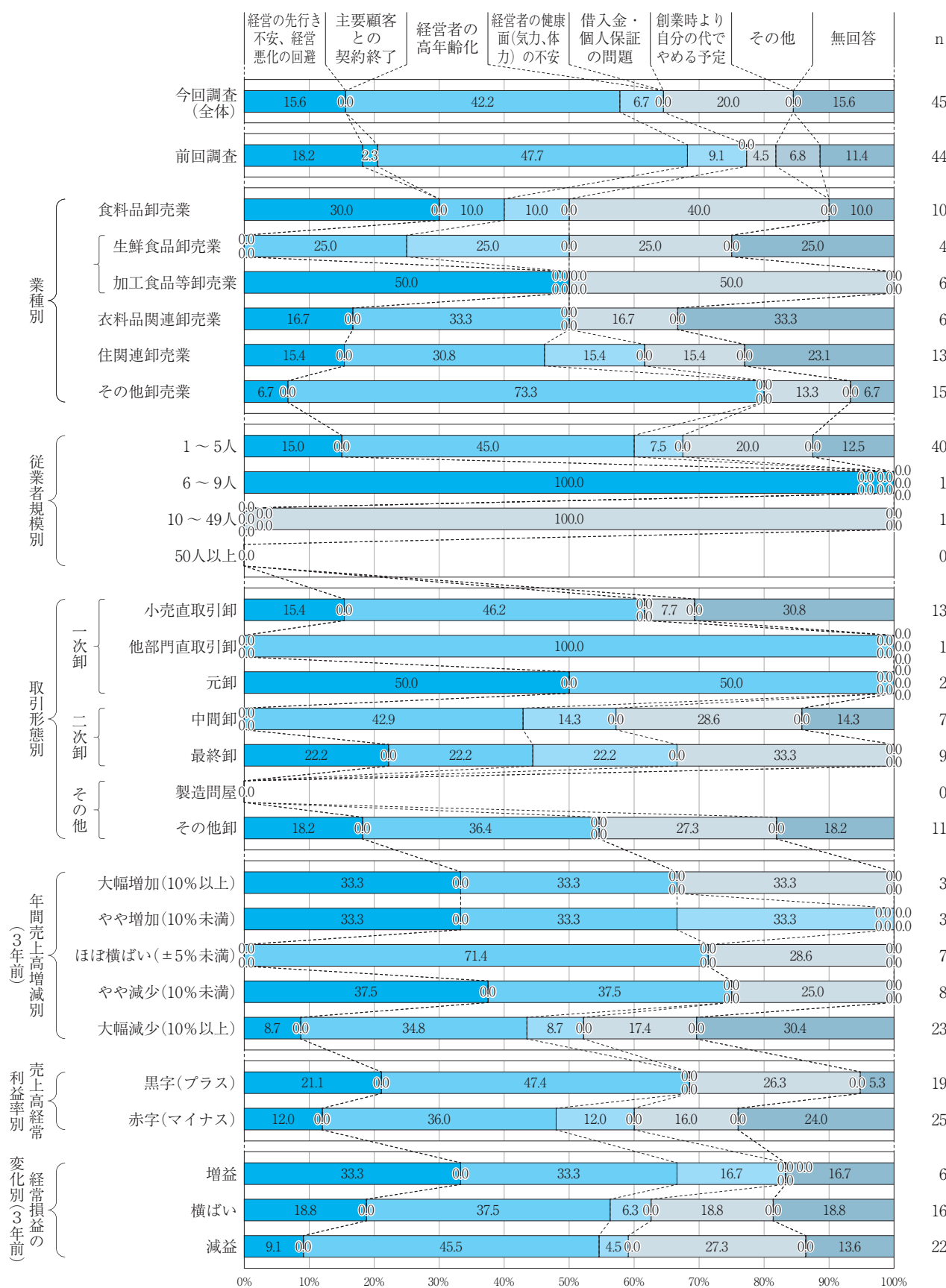
今回調査 (全体)		24.8	22.5	20.2	4.1	7.7	6.9	18.5	8.1	10.3	4.0	23.6	1.8	0.7	23.2	4.7	677
前回調査		22.8	28.8	30.8	3.9	6.4	9.4	21.9	11.0	7.7	3.1	22.4	2.2	0.6	17.3	3.4	671
業種別	食料品卸売業	25.4	22.8	19.6	4.2	4.2	6.9	20.6	7.9	10.6	4.8	24.3	3.2	1.1	20.1	3.2	189
	生鮮食品卸売業	27.2	27.2	24.7	3.7	2.5	4.9	25.9	4.9	9.9	2.5	25.9	1.2	0.0	16.0	2.5	81
	加工食品等卸売業	24.1	19.4	15.7	4.6	5.6	8.3	16.7	10.2	11.1	6.5	23.1	4.6	1.9	23.1	3.7	108
	衣料品関連卸売業	23.7	21.6	23.7	3.1	8.2	3.1	20.6	12.4	9.3	3.1	23.7	2.1	0.0	22.7	10.3	97
	住関連卸売業	29.3	23.3	15.8	3.0	13.5	9.0	19.5	9.0	10.5	1.5	20.3	0.8	0.8	25.6	4.5	133
	その他卸売業	22.8	22.4	21.2	5.4	7.5	7.5	15.4	6.2	10.4	4.1	24.9	1.2	0.8	24.1	4.1	241
従業者規模別	1～5人	25.6	11.7	25.6	2.1	3.6	3.0	15.7	5.1	5.7	4.2	25.3	2.7	1.2	25.9	5.4	332
	6～9人	27.9	32.4	17.1	5.4	13.5	11.7	28.8	13.5	9.9	4.5	28.8	0.0	0.9	13.5	3.6	111
	10～49人	21.4	35.8	13.9	6.4	11.2	10.7	19.3	10.7	19.3	4.3	17.6	1.6	0.0	23.0	3.7	187
	50人以上	25.0	35.7	14.3	7.1	10.7	7.1	7.1	7.1	10.7	0.0	17.9	0.0	0.0	25.0	3.6	28
取引形態別	一次卸	24.1	23.6	18.2	4.9	8.4	6.9	19.7	7.4	9.4	3.9	24.1	2.0	0.5	22.7	6.4	203
	他部門直取引卸	31.7	27.0	12.7	6.3	7.9	9.5	17.5	12.7	11.1	1.6	17.5	1.6	3.2	25.4	1.6	63
	元卸	22.0	18.6	15.3	3.4	7.6	5.9	16.1	9.3	15.3	4.2	16.9	1.7	1.7	29.7	4.2	118
	二次卸	19.2	19.2	32.1	2.6	6.4	9.0	21.8	6.4	11.5	1.3	33.3	1.3	0.0	12.8	1.3	78
	最終卸	28.9	23.7	21.1	1.8	6.1	5.3	22.8	8.8	7.9	6.1	31.6	1.8	0.0	21.9	1.8	114
	その他	35.0	30.0	35.0	5.0	15.0	10.0	10.0	5.0	0.0	0.0	15.0	5.0	0.0	5.0	20.0	20
(3年前) 年間売上高増減別	大幅増加 (10%以上)	22.3	24.1	7.1	3.6	7.1	12.5	16.1	10.7	16.1	6.3	17.9	1.8	1.8	24.1	6.3	112
	やや増加 (10%未満)	26.5	32.4	10.8	4.9	11.8	8.8	19.6	13.7	6.9	5.9	24.5	1.0	0.0	17.6	5.9	102
	ほぼ横ばい (±5%未満)	23.6	16.7	13.9	7.6	9.7	9.0	13.2	9.0	9.0	0.7	20.1	2.8	0.0	30.6	2.8	144
	やや減少 (10%未満)	29.8	23.1	22.1	1.9	4.8	1.0	20.2	3.8	7.7	1.9	25.0	3.8	0.0	23.1	3.8	104
	大幅減少 (10%以上)	24.9	20.6	36.0	3.2	6.9	4.8	23.3	5.8	11.6	3.7	28.6	0.5	1.6	18.5	5.3	189
益経常率別	黒字 (プラス)	27.7	26.3	10.9	5.5	10.9	9.5	16.6	9.2	10.9	4.0	19.9	2.4	0.9	23.2	4.3	422
	赤字 (マイナス)	20.4	14.7	37.3	2.2	2.7	2.7	22.2	6.7	9.3	2.7	30.2	0.9	0.4	22.7	6.2	225
(3年前) 経常損益変化別	増益	21.0	26.5	12.2	7.2	9.9	8.8	18.2	8.8	8.8	3.9	19.3	2.2	1.1	28.7	4.4	181
	横ばい	24.4	22.0	16.1	3.4	8.3	9.8	15.6	7.8	8.3	2.4	21.5	1.0	1.0	22.4	7.3	205
	減益	28.8	21.0	28.5	3.0	6.4	3.7	21.3	8.2	12.7	4.5	28.1	2.2	0.4	19.5	3.0	267

(注) 事業展開の方向性 (図表Ⅱ－1－46) で「現事業を維持」、「現事業を拡大」、「現事業に加え、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開しない」、「その他」、「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

6 廃業の予定の主な理由

廃業の予定の主な理由は、「経営者の高年齢化」（42.2％）が最も高く、「創業時より自分の代でやめる予定」（20.0％）、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」（15.6％）の順で続く。

図表Ⅱ-1-50 廃業を決意した理由



(注) 事業展開の方向性(図表Ⅱ-1-46)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。

第1節 企業概要

1 調査概要

都内小売業7,000企業を対象として、2023年7～8月にアンケートを実施した（調査設問項目は巻末資料参照）。対象の7,000企業は、総務省「事業所母集団データベース」（令和3年次フレーム（速報））から抽出している。有効配布数は6,178票、有効回収数は2,141票、有効回収率は34.7%である。

2 業種

本調査では、日本標準産業分類の大分類「I 卸売業、小売業」の中から、小売業の業種を調査対象として、無作為抽出した。調査対象業種と業種ごとの回答割合及び本報告書で用いる分類は図表Ⅱ－2－1に記載したとおりである。

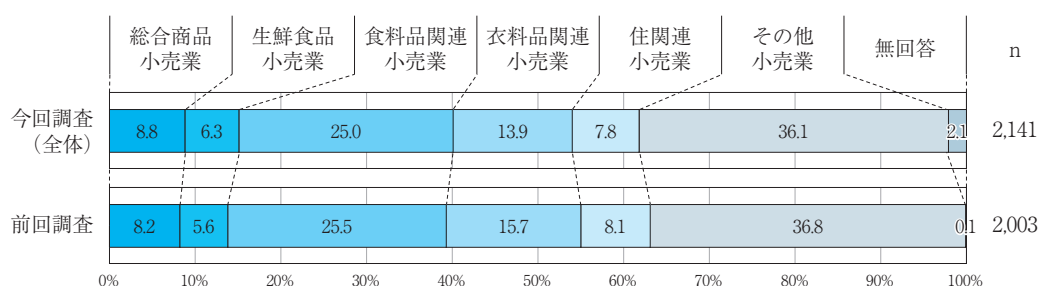
回答企業を業種区分別にみると、「その他小売業」（36.1%）が最も高く、「食料品関連小売業」（25.0%）、「衣料品関連小売業」（13.9%）、「総合商品小売業」（8.8%）の順で続く。

図表Ⅱ－2－1 調査対象業種、回答割合と分類

日本標準産業分類			母集団 割合（%）	本報告書 での分類	回答割合 （%）
大分類	中分類	小分類・細分類			
I 卸売業、 小売業	56 各種商品小売業	569 その他の各種商品小売業（従業者が常時50人未満のもの）	—	総合商品 小売業	8.8
	58 食料品小売業	5891 コンビニエンスストア（飲食料品を中心とするものに限る）			
		582 野菜・果実小売業	5.9	生鮮食品 小売業	6.3
		583 食肉小売業			
		584 鮮魚小売業			
		581 各種食料品小売業	—	食料品 関連 小売業	25.0
		585 酒小売業			
		586 菓子・パン小売業			
		589 その他の飲食料品小売業（5891 コンビニエンスストア（飲食料品を中心とするものに限る）を除く）			
	57 織物・衣服・身の回り品 小売業	571 呉服・服地・寝具小売業	14.6	衣料品 関連 小売業	13.9
		572 男子服小売業			
		573 婦人・子供服小売業			
		574 靴・履物小売業			
		579 その他の織物・衣服・身の回り品小売業			
	59 機械器具小売業	593 機械器具小売業（自動車、自転車を除く）	10.7	住関連 小売業	7.8
	60 その他の小売業	601 家具・建具・畳小売業			
		602 じゅう器小売業			
		603 医薬品・化粧品小売業	37.5	その他 小売業	36.1
		606 書籍・文房具小売業			
		607 スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器小売業			
		608 写真機・時計・眼鏡小売業			
		609 他に分類されない小売業			
	59 機械器具小売業	592 自転車小売業	—	無回答	2.1
計			100.0	計	100.0

（注）総務省「事業所母集団データベース」（令和3年次フレーム（速報））にて抽出条件における細分類指定不可のため、5891が関連する母集団割合については不明値として「—」と表記した。

図表Ⅱ-2-2 業種

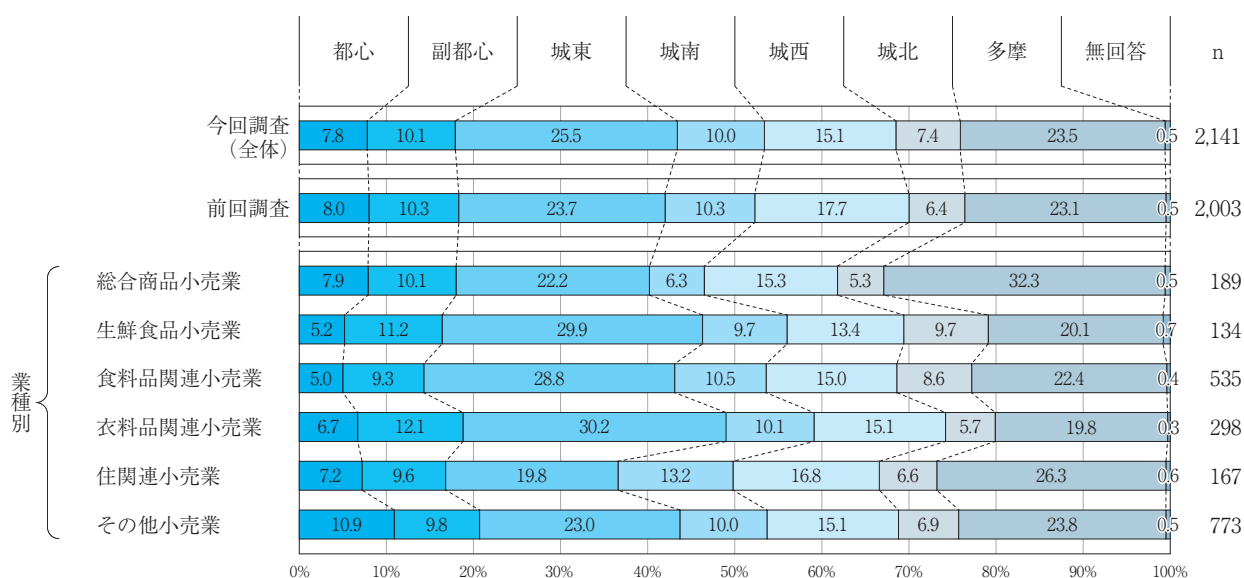


3 所在地

所在地は、「城東」（台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区）（25.5%）が最も高く、「多摩」（23.5%）、「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）（15.1%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「多摩」（32.3%）が高く、衣料品関連小売業は「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）（12.1%）と「城東」（30.2%）が高い。

図表Ⅱ-2-3 所在地

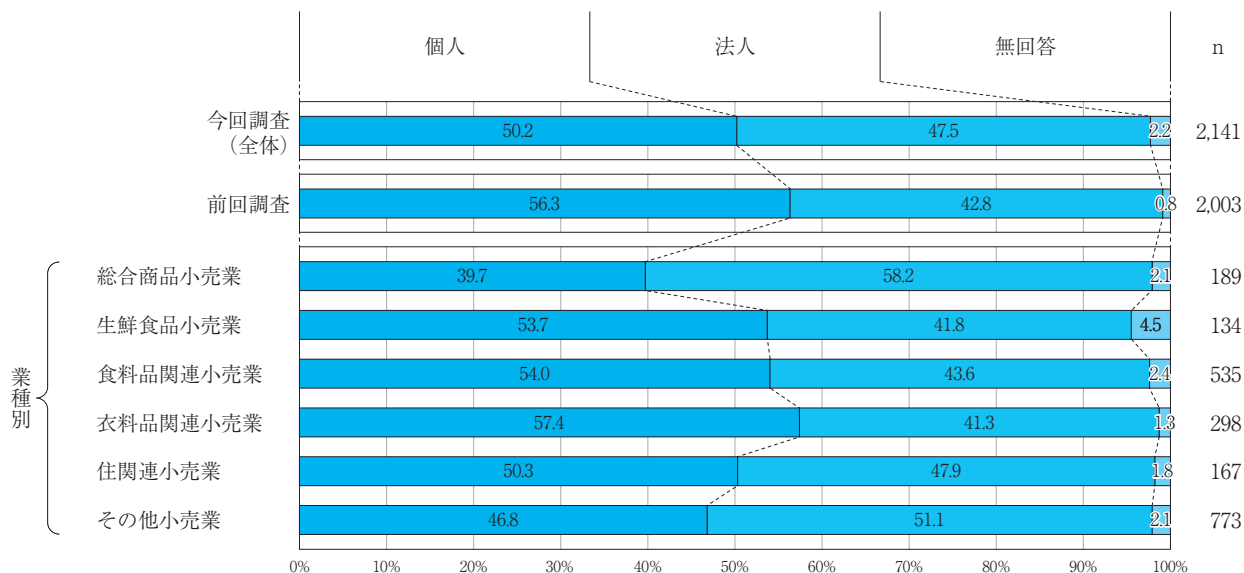


4 企業形態

企業形態は、「個人」(50.2%)が5割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「法人」(58.2%)が高く、衣料品関連小売業は「個人」(57.4%)が高い。

図表Ⅱ-2-4 企業形態

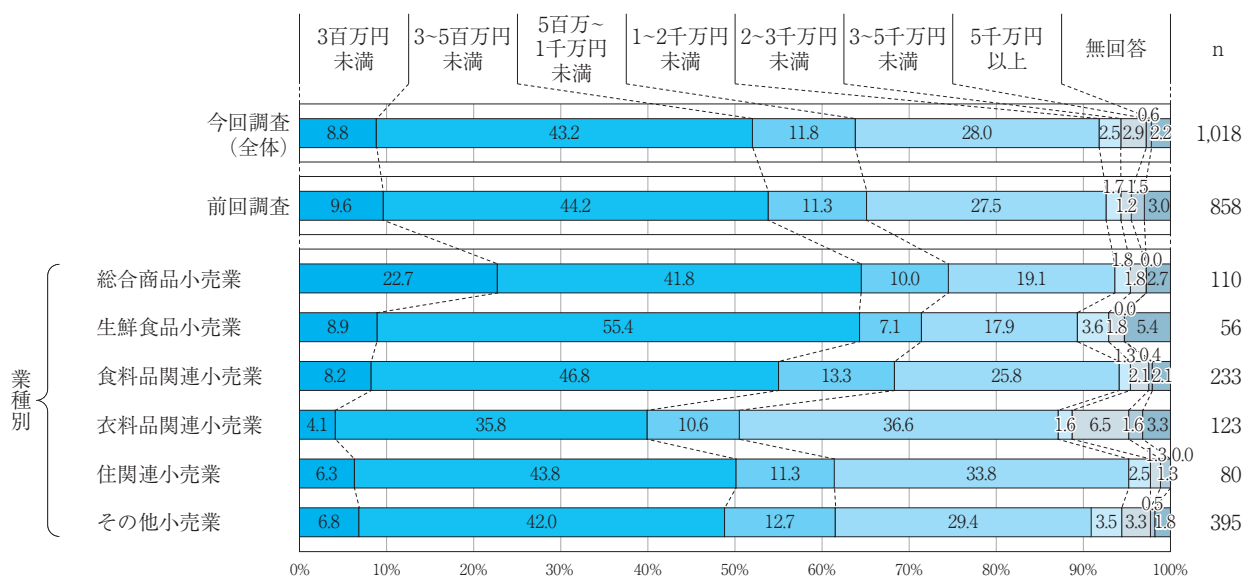


5 資本金

資本金は、「3～5百万円未満」(43.2%)が最も高く、「1～2千万円未満」(28.0%)、「5百万～1千万円未満」(11.8%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「3百万円未満」(22.7%)が高く、衣料品関連小売業は「1～2千万円未満」(36.6%)、「3～5千万円未満」(6.5%)、「5千万円以上」(1.6%)が高い。

図表Ⅱ-2-5 資本金



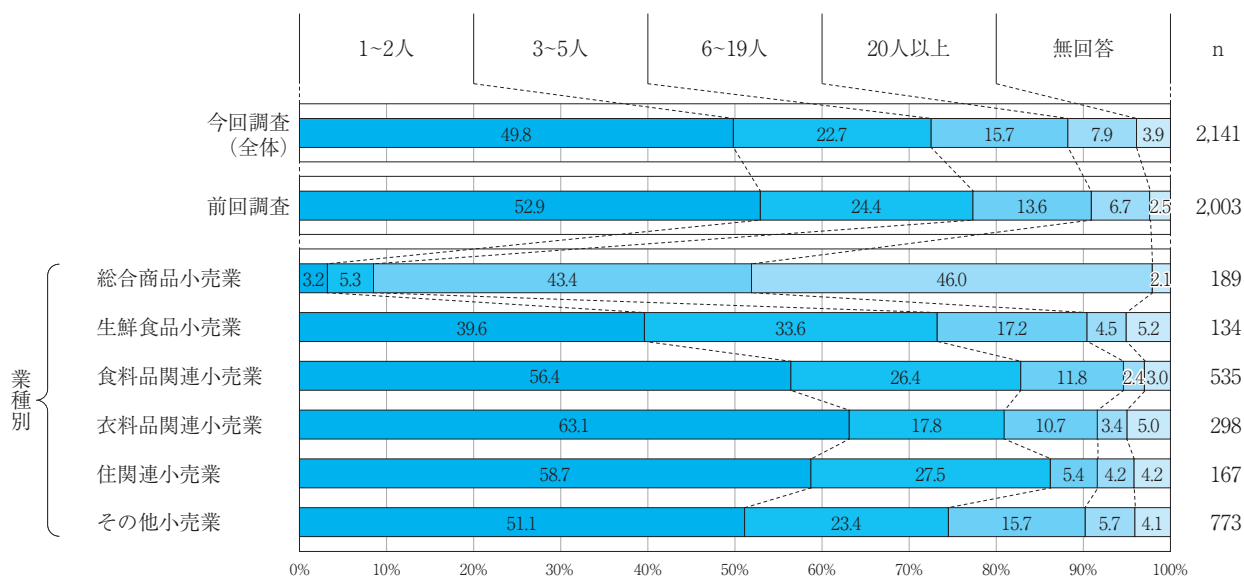
(注) 企業形態(図表Ⅱ-2-4)で「法人」とした企業のみを集計。

6 従業者規模

従業者規模は、「1～2人」(49.8%)が最も高く、「3～5人」(22.7%)、「6～19人」(15.7%)、「20人以上」(7.9%)の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「6～19人」(43.4%)と「20人以上」(46.0%)がともに4割を占める。衣料品関連小売業は「1～2人」(63.1%)が6割を占める。

図表Ⅱ-2-6 従業者規模



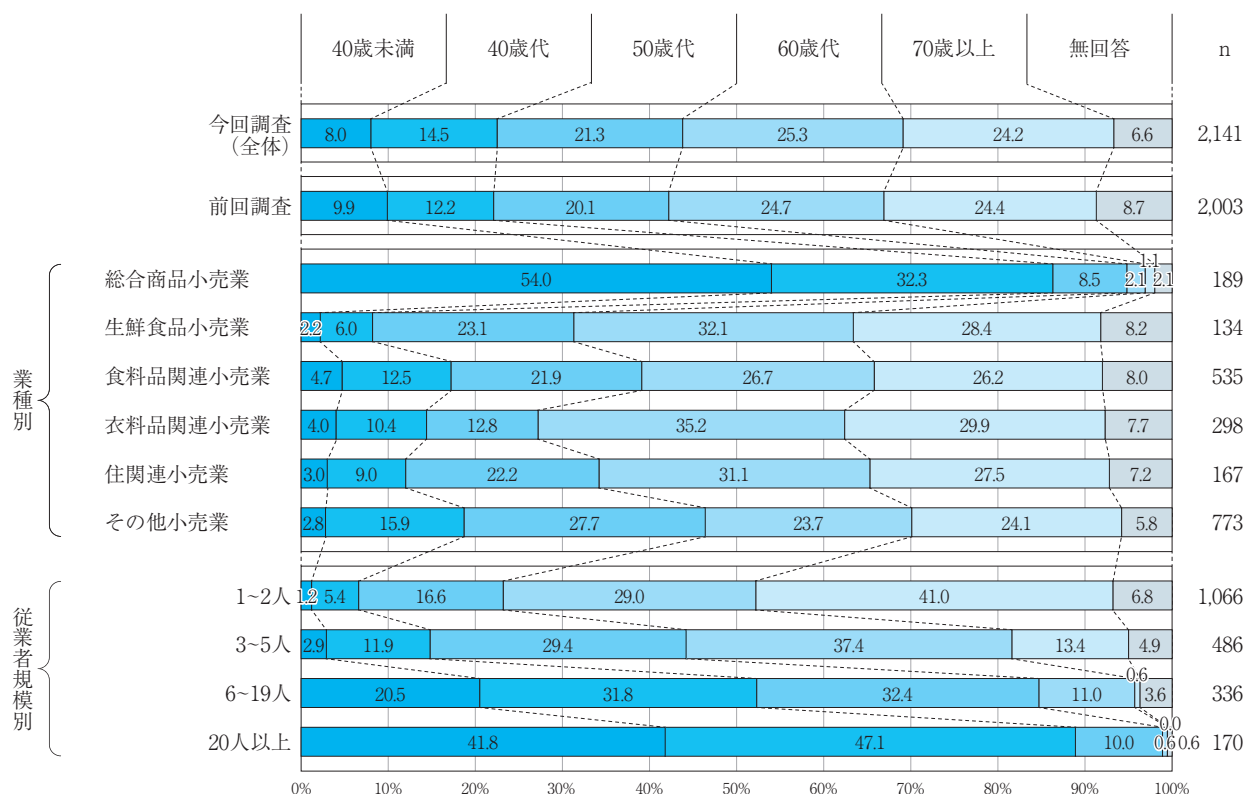
7 従業員の平均年齢

従業員の平均年齢は、「60歳代」(25.3%)が最も高く、「70歳以上」(24.2%)、 「50歳代」(21.3%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は40歳未満(54.0%)が5割を占める。衣料品関連小売業は『60歳以上』(65.1%)が6割を占める。

従業員規模別にみると、1～2人と回答した企業は「70歳以上」(41.0%)が4割を超える。他の従業員規模に比べて20人以上と回答した企業は「40歳未満」(41.8%)と「40歳代」(47.1%)が高い。

図表Ⅱ－2－7 従業員の平均年齢



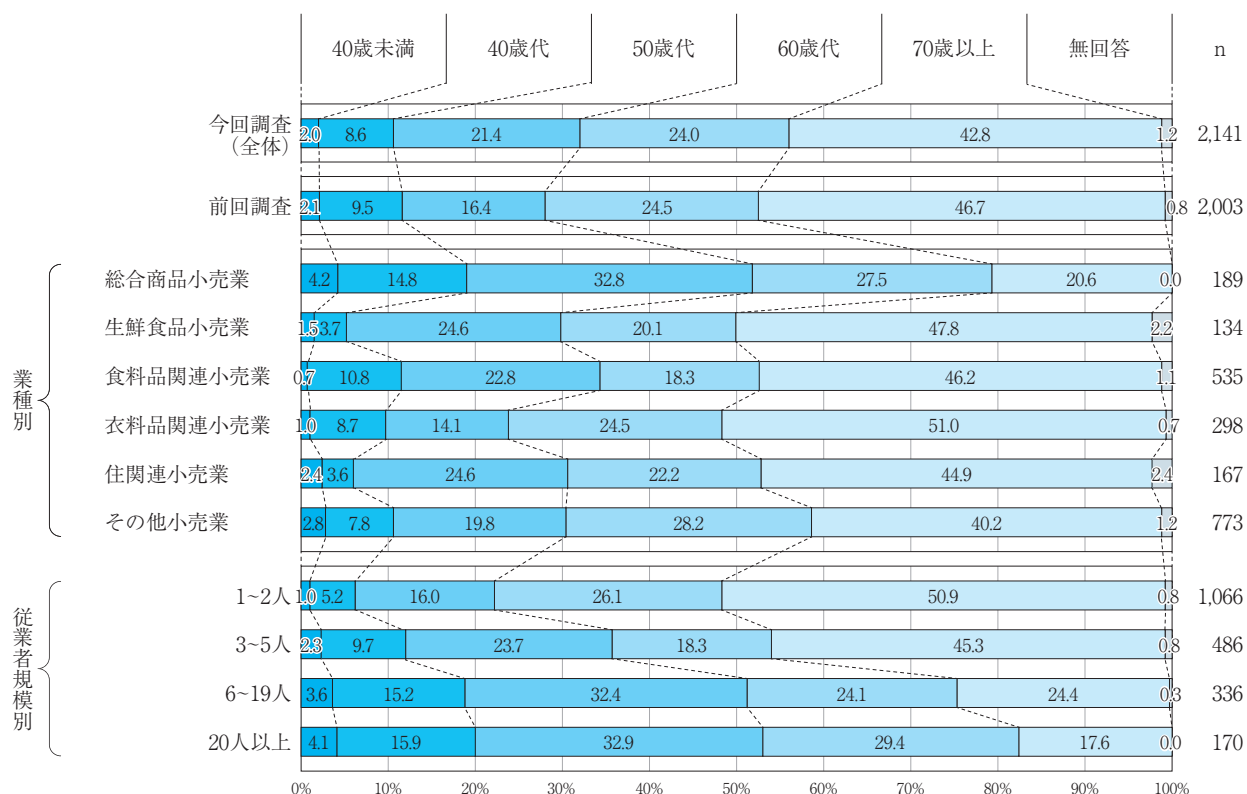
8 代表者の年齢

代表者の年齢は、「70歳以上」（42.8%）が最も高く、「60歳代」（24.0%）、「50歳代」（21.4%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「40歳未満」（4.2%）、「40歳代」（14.8%）、「50歳代」（32.8%）が高い。衣料品関連小売業は「70歳以上」（51.0%）が5割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「70歳以上」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「70歳以上」（50.9%）が5割を超える。

図表Ⅱ－2－8 代表者の年齢



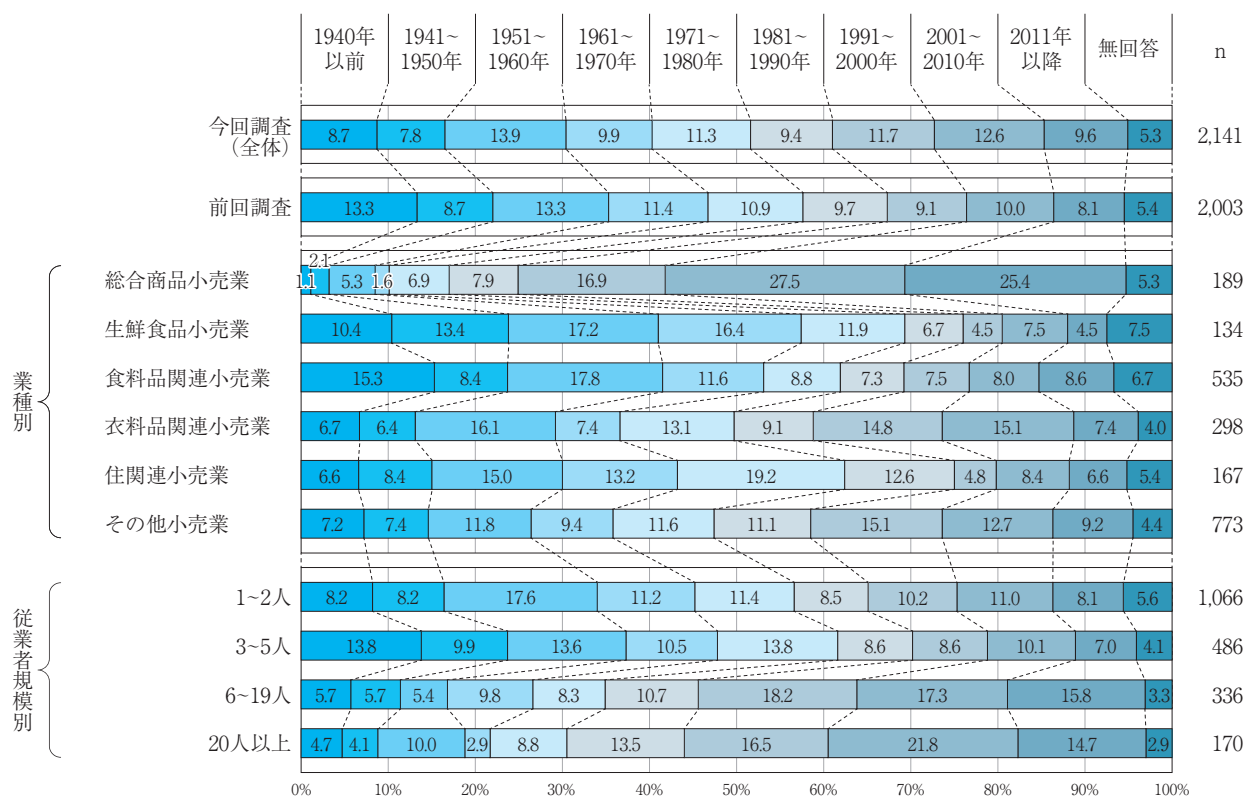
9 創業時期

創業時期は、「1951～1960年」（13.9％）が最も高く、「2001～2010年」（12.6％）、「1991～2000年」（11.7％）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「1991～2000年」（16.9％）、「2001～2010年」（27.5％）、「2011年以降」（25.4％）が高い。

従業者規模別にみると、20人以上と回答した企業は『2001年以降』（36.5％）が3割を占める。

図表Ⅱ－2－9 創業時期



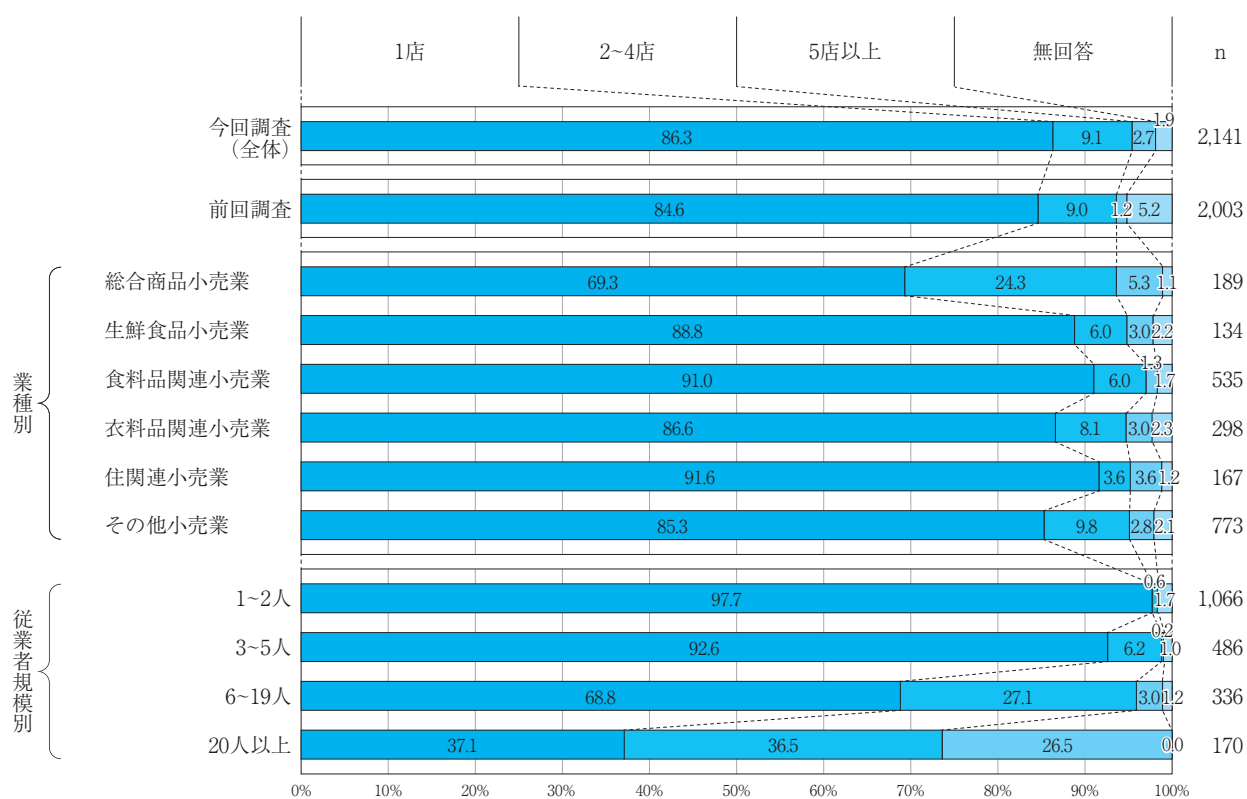
10 店舗数

店舗数は、「1店」（86.3%）が最も高く、「2～4店」（9.1%）、「5店以上」（2.7%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「2～4店」（24.3%）と「5店以上」（5.3%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『2店以上』が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は『2店以上』（63.0%）が6割を超える。

図表Ⅱ-2-10 店舗数



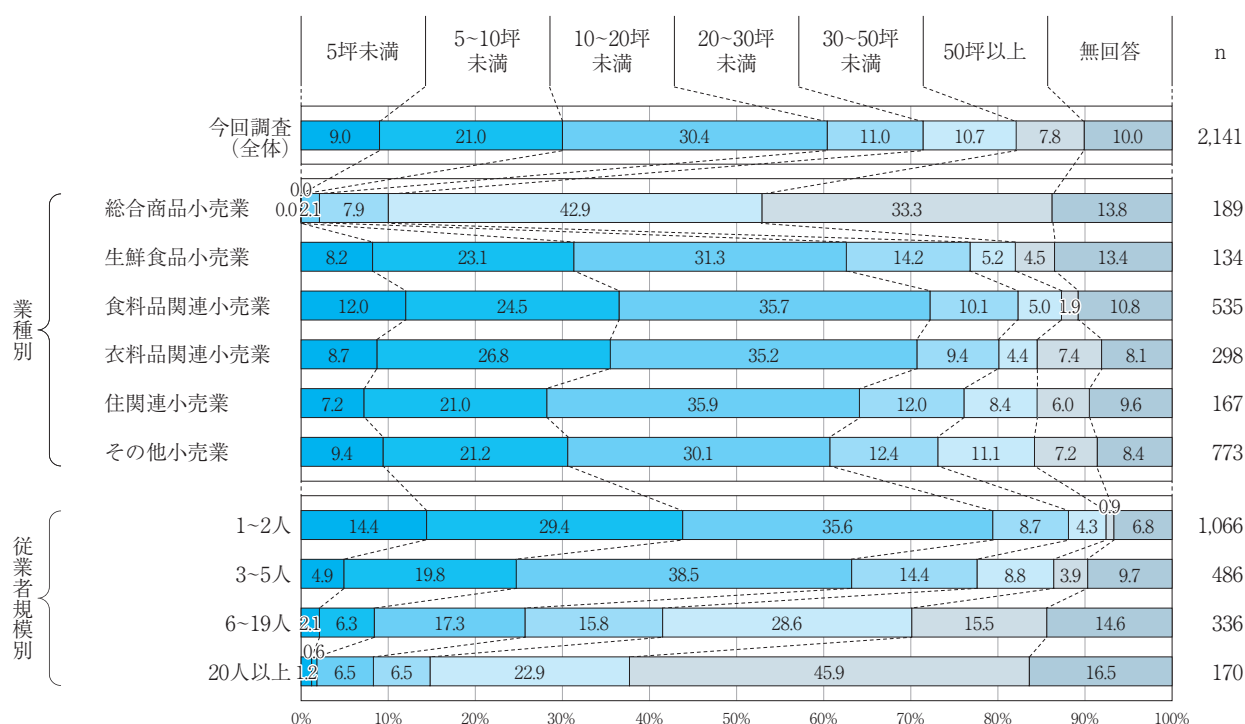
1.1 総売場面積

総売場面積は、「10～20坪未満」(30.4%)が最も高く、「5～10坪未満」(21.0%)、「20～30坪未満」(11.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「30～50坪未満」(42.9%)と「50坪以上」(33.3%)が高く、食料品関連小売業は「5坪未満」(12.0%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「5坪未満」と「5～10坪未満」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-11 総売場面積



第2節 経営成果（業績）とその動向

1 年間売上高

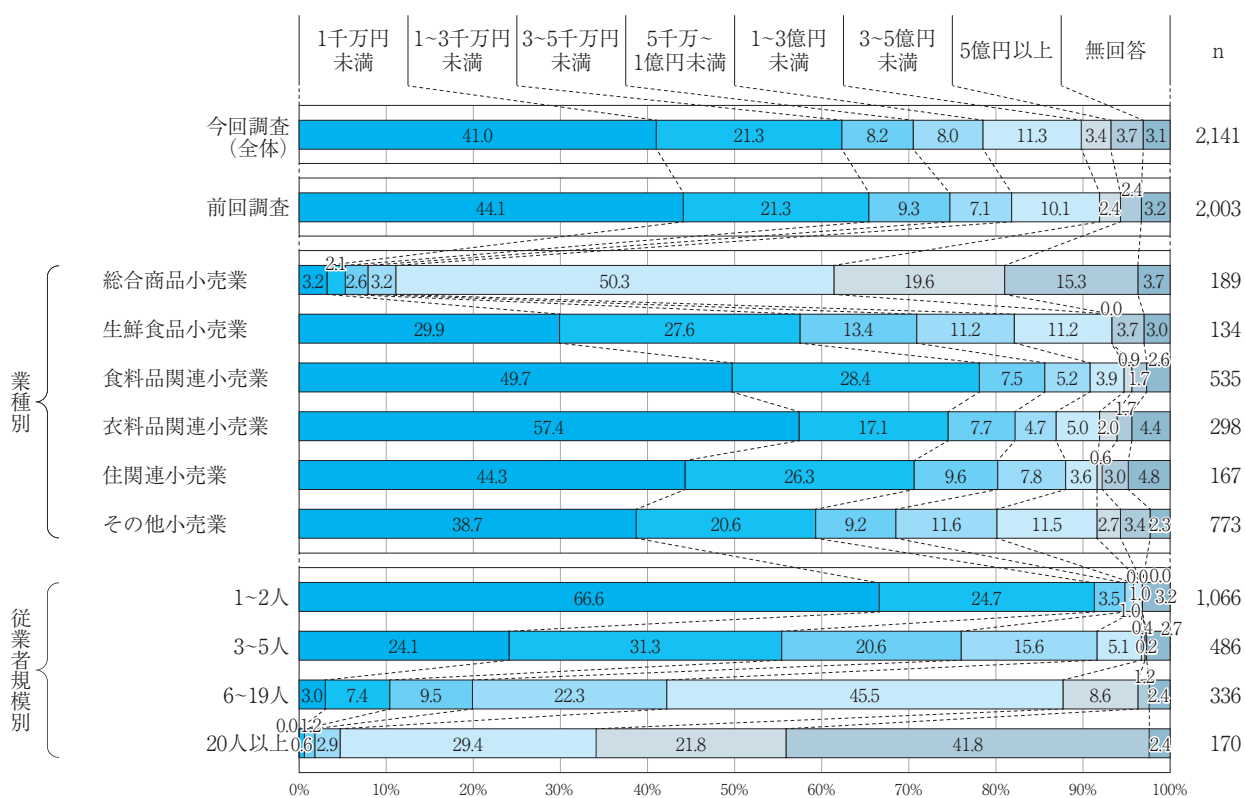
（1）直近決算の年間売上高

直近決算の年間売上高は、「1千万円未満」（41.0%）が最も高く、「1～3千万円未満」（21.3%）、「1～3億円未満」（11.3%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「1～3億円未満」（50.3%）が5割を超え、衣料品関連小売業は「1千万円未満」（57.4%）が6割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「1千万円未満」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「1千万円未満」（66.6%）が6割を占める。他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「3～5億円未満」（21.8%）と「5億円以上」（41.8%）が高い。

図表Ⅱ-2-12 直近決算の年間売上高



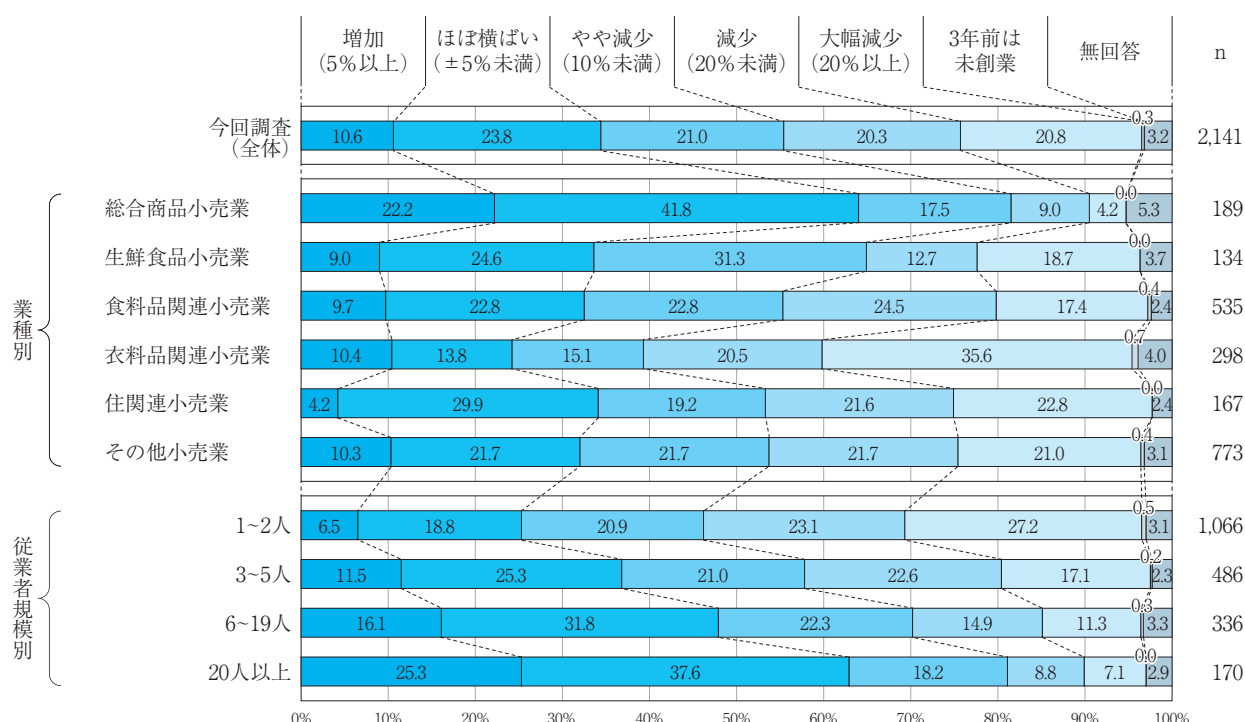
(2) 3年前と比較した年間売上高の変化

3年前と比較した年間売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（23.8%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（21.0%）、「大幅減少（20%以上）」（20.8%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」、「減少（20%未満）」、「大幅減少（20%以上）」をあわせた『減少』（62.1%）は6割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加（5%以上）」（22.2%）と「ほぼ横ばい（±5%未満）」（41.8%）が高い。衣料品関連小売業は「大幅減少（20%以上）」（35.6%）が3割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加（5%以上）」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-13 3年前と比較した年間売上高の変化



2 売上総利益

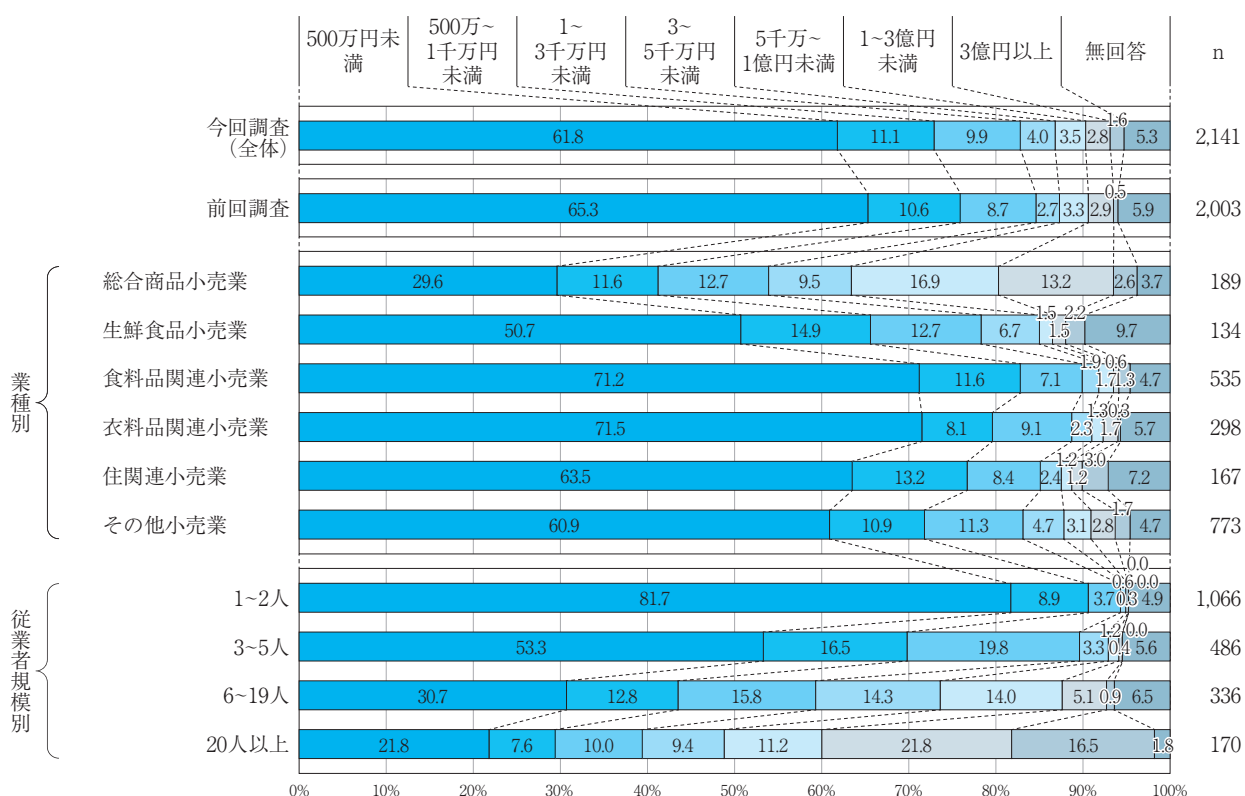
(1) 直近決算の売上総利益

直近決算の売上総利益（粗利益）は、「500万円未満」（61.8%）が最も高く、「500万～1千万円未満」（11.1%）、「1～3千万円未満」（9.9%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連小売業は「500万円未満」（71.5%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「500万円未満」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「500万円未満」（81.7%）が8割を超える。

図表Ⅱ-2-14 直近決算の売上総利益



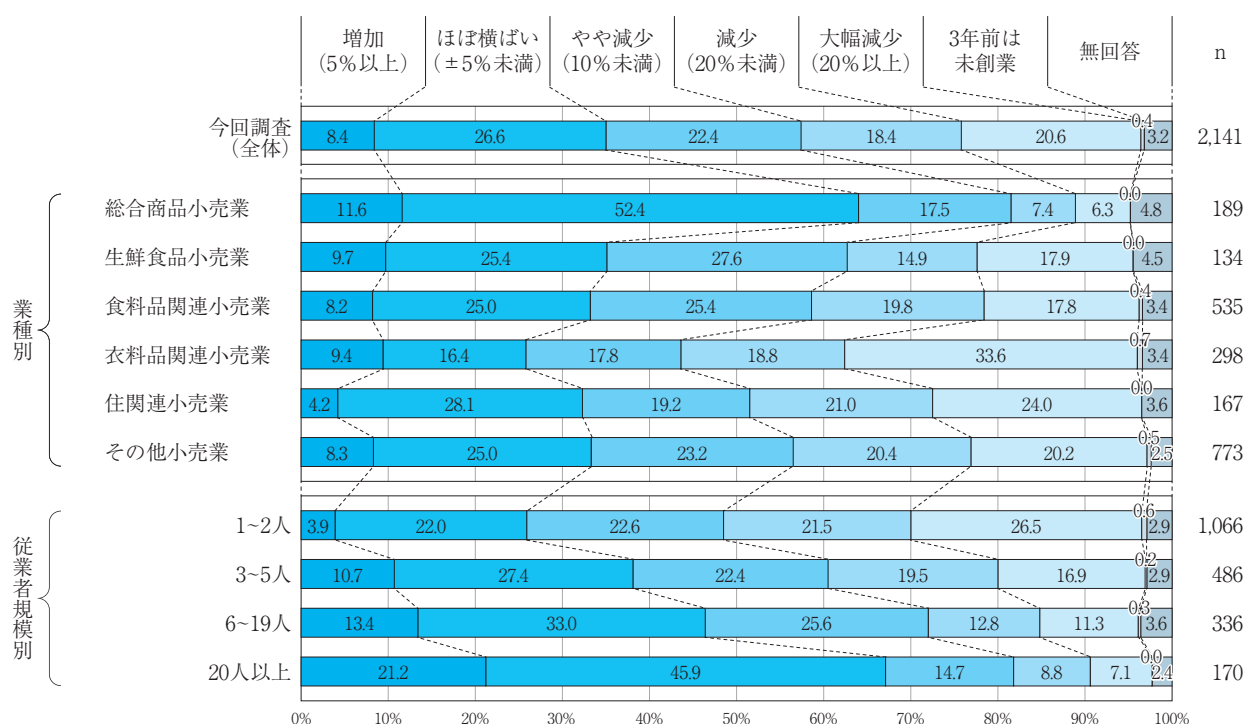
（２）３年前と比較した売上総利益の変化

３年前と比較した売上総利益（粗利益）の変化は、「ほぼ横ばい（±５％未満）」（26.6％）が最も高く、「やや減少（10％未満）」（22.4％）、「大幅減少（20％以上）」（20.6％）の順で続く。「やや減少（10％未満）」、「減少（20％未満）」、「大幅減少（20％以上）」をあわせた『減少』（61.4％）は６割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「ほぼ横ばい（±５％未満）」（52.4％）が５割を超える。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「大幅減少（20％以上）」（33.6％）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加（５％以上）」と「ほぼ横ばい（±５％未満）」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ－２－１５ ３年前と比較した売上総利益の変化



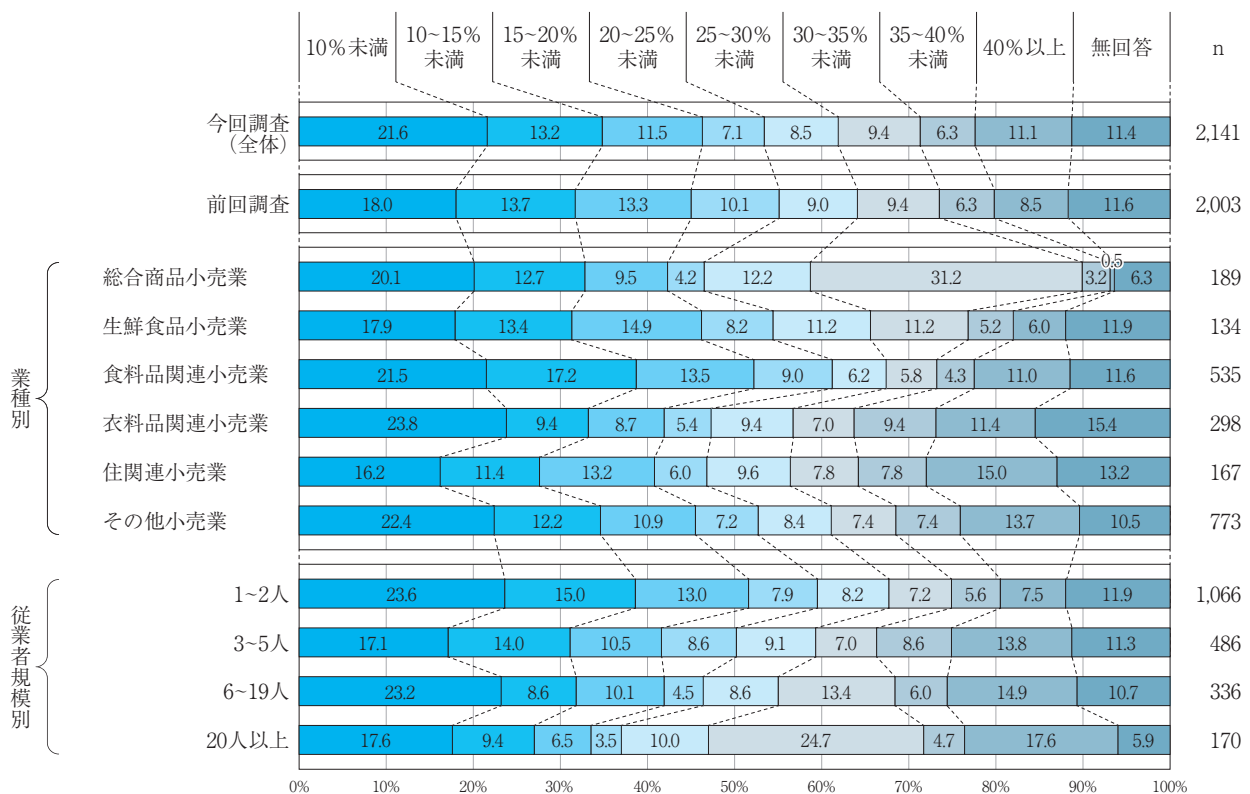
(3) 直近決算の売上総利益率

直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「10%未満」（21.6%）が最も高く、「10～15%未満」（13.2%）、「15～20%未満」（11.5%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「30～35%未満」（31.2%）が3割を超える。食料品関連小売業は『30%未満』（67.4%）が7割程度である。

従業者規模別にみると、他の業種に比べて1～2人と回答した企業は「10%未満」（23.6%）、「10～15%未満」（15.0%）、「15～20%未満」（13.0%）が高い。

図表Ⅱ－2－16 直近決算の売上総利益率



3 経常損益

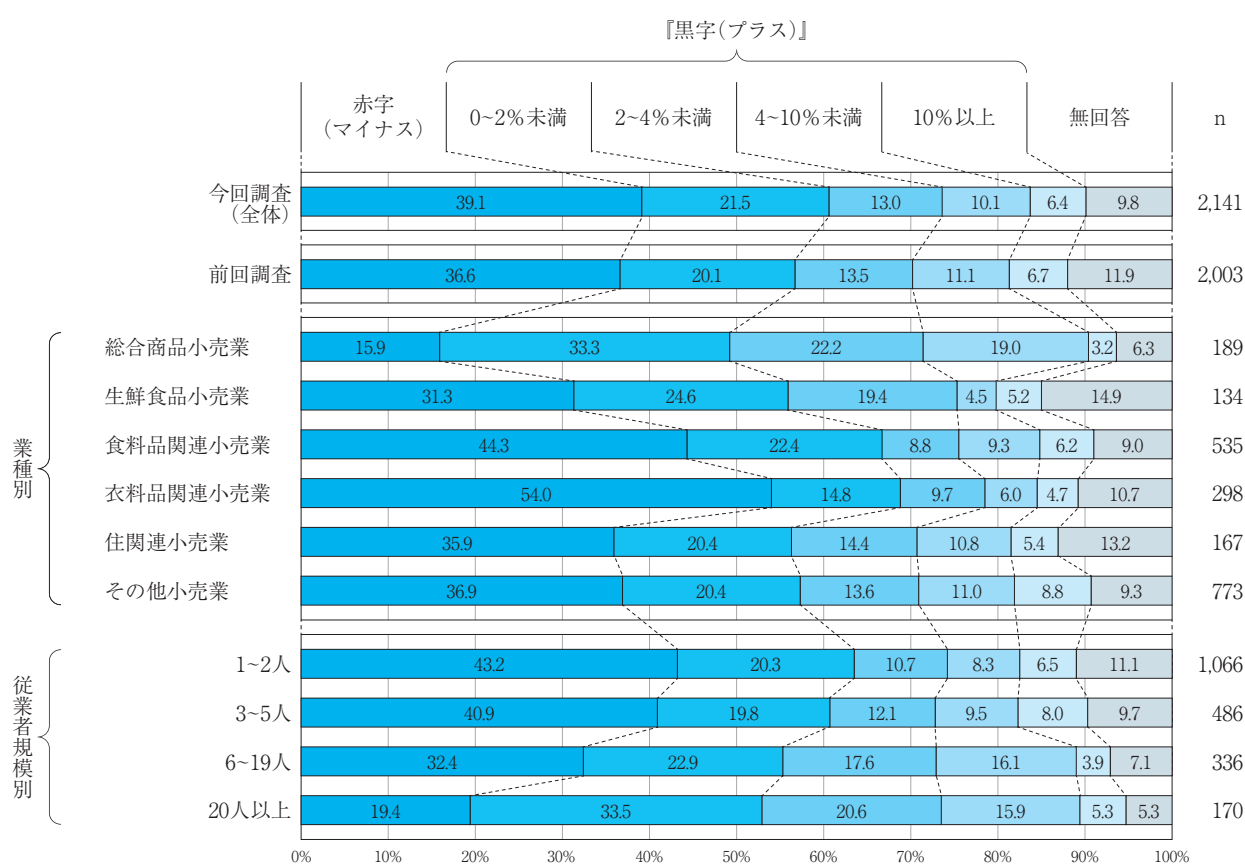
(1) 直近決算の売上高経常利益率

直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」（39.1%）が最も高く、「0～2%未満」（21.5%）、「2～4%未満」（13.0%）の順で続く。「0～2%未満」、「2～4%未満」、「4～10%未満」、「10%以上」をあわせた『黒字（プラス）』（51.0%）は5割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は『黒字（プラス）』（77.7%）が8割程度である。衣料品関連小売業は「赤字（マイナス）」（54.0%）が5割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「赤字（マイナス）」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「赤字（マイナス）」（43.2%）が4割を占める。

図表Ⅱ-2-17 直近決算の売上高経常利益率



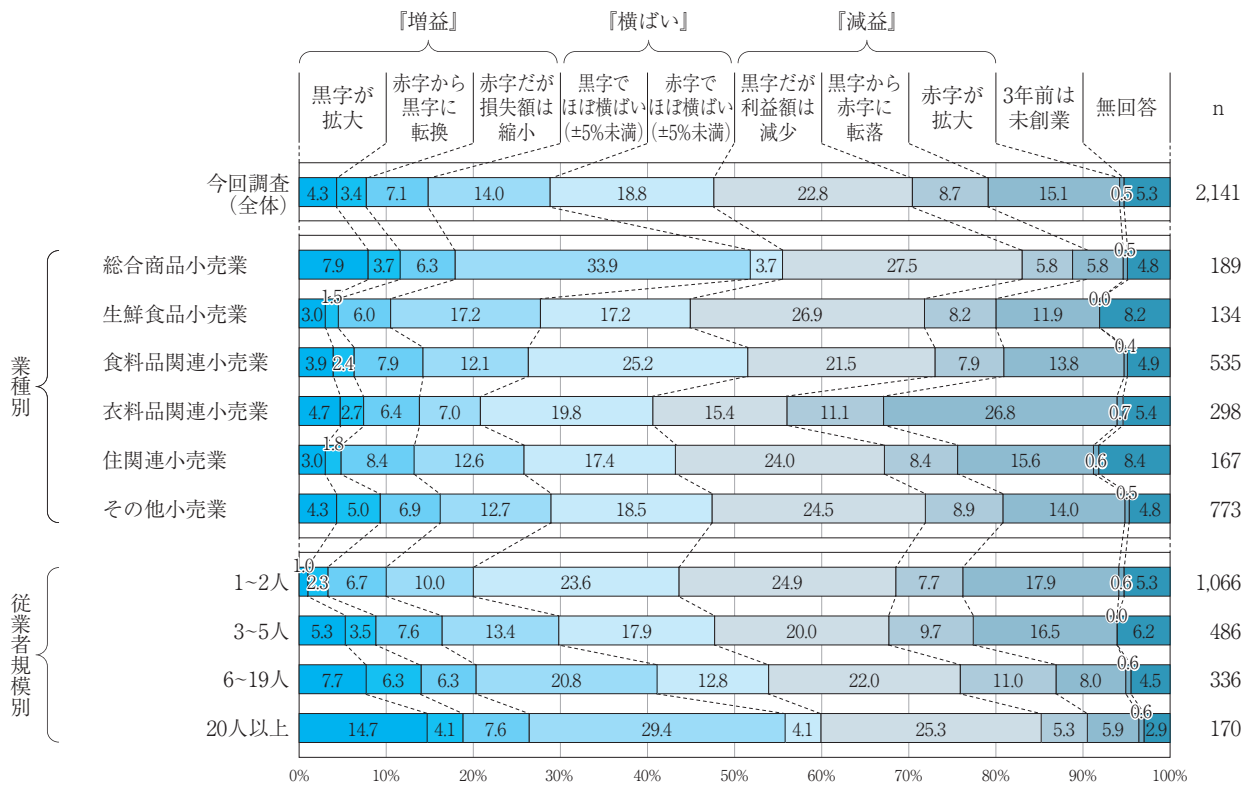
（２）３年前と比較した経常損益の変化

３年前と比較した経常損益の変化は、「黒字だが利益額は減少」（22.8％）が最も高く、「赤字でほぼ横ばい（±５％未満）」（18.8％）、「赤字が拡大」（15.1％）の順で続く。「黒字が拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は縮小」をあわせた『増益』（14.8％）は１割にとどまる。一方、「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」をあわせた『減益』（46.6％）は４割を占める。

業種別にみると、総合食品小売業は「黒字でほぼ横ばい（±５％未満）」（33.9％）が３割を占める。衣料品関連小売業は『減益』（53.3％）が５割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増益』が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は『増益』（26.4％）が２割を占める。

図表Ⅱ-2-18 3年前と比較した経常損益の変化



第3節 主たる店舗の状況

1 立地環境

主たる店舗（年間売上高の最も多い実店舗）の立地環境は、「住宅街」（34.6％）が最も高く、「駅周辺」（27.0％）、「商業地（駅周辺を除く）」（22.7％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「住宅街」（45.0％）が4割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「駅周辺」（39.3％）と「商業地（駅周辺を除く）」（34.6％）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「住宅街」（38.6％）が高い。20人以上と回答した企業は「駅周辺」（40.6％）が4割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5％以上）と回答した企業は「駅周辺」（33.5％）と「オフィス街」（4.8％）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「住宅街」（35.4％）が3割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「駅周辺」（32.6％）、「商業地（駅周辺を除く）」（23.7％）、「オフィス街」（3.8％）が横ばい、減益と回答した企業より高い。

所在地別にみると、他の所在地に比べて城西と回答した企業は「駅周辺」（36.1％）が高い。多摩と回答した企業は「住宅街」（43.8％）が4割を占める。

<事例11> トренд商品の目利きや定期発送便の活用で他の酒店と差別化

1940年代後半から酒屋を営んでいる事例11の会社は、地酒を中心に他の酒屋では取り扱いのないような酒蔵の商品を多く取り扱っている。日本酒や本格焼酎、泡盛、クラフトビールやウイスキー、梅酒など取扱商品は約500種類にのぼる。

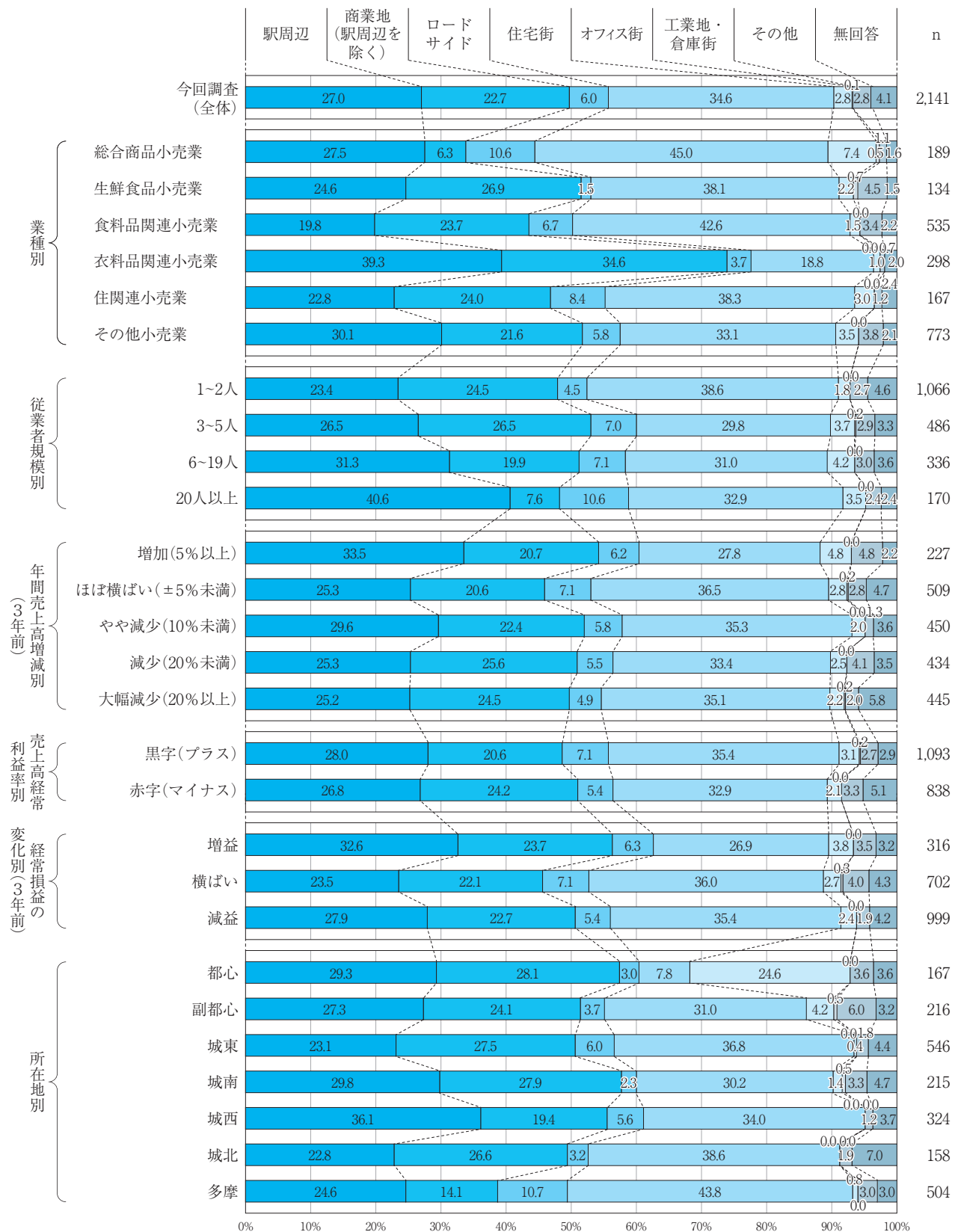
商品の仕入は問屋を通さず直接酒蔵と取引をすることが多く、現在の取引先は100件程度である。仕入の際はお酒の味わいにおけるトレンドの目利きが重要となるため、主要な酒蔵や各地の有名な酒屋と情報交換をすることで一歩先のトレンド商品の仕入を実現している。また、店内に併設された角打ちに蔵元を招待し、商品の歴史や製造方法などを紹介するイベントを開催するなど蔵元と消費者をつなぐ活動にも力を入れている。

販売活動においては、コロナ禍を契機に新たな取組としてサブスクリプション形式の定期配送便を開始した。1か月に一度、同社が選んだお酒とおつまみを提供するサービスで毎月100人以上の利用がある。また、このサービスの会員限定で年3～4回ほどバーベキューや忘年会を開催しており、顧客との積極的なコミュニケーションを図っている。

今後は、事業を拡大するとともに、代表取締役の日本酒学講師の資格を活かして、大学などで酒育を進め、若い人たちに日本の伝統文化としてのお酒の文化を伝えていきたいと考えている。

（食料品関連小売業 6～19人 城北地域）

図表Ⅱ-2-19 立地環境



2 商店街組織

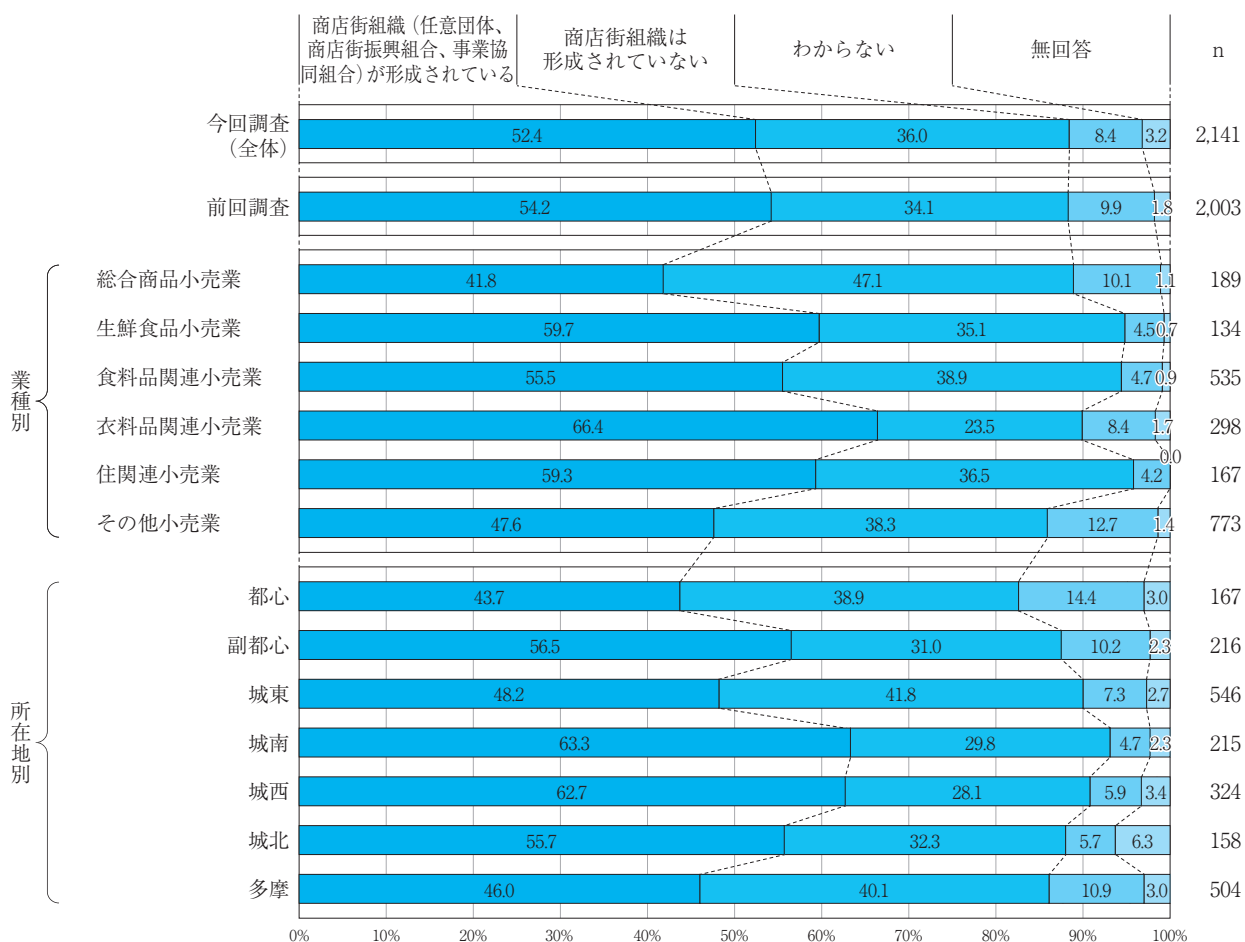
(1) 商店街組織の形成状況

主たる店舗の立地地域での商店街組織の形成状況は、「商店街組織（任意団体、商店街振興組合、事業協同組合）が形成されている」（52.4％）が最も高く、「商店街組織は形成されていない」（36.0％）、「わからない」（8.4％）の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「商店街組織は形成されていない」（47.1％）が5割程度である。衣料品関連小売業は「商店街組織（任意団体、商店街振興組合、事業協同組合）が形成されている」（66.4％）が6割を占める。

所在地別にみると、他の所在地に比べて城南と回答した企業は「商店街組織（任意団体、商店街振興組合、事業協同組合）が形成されている」（63.3％）が高い。

図表Ⅱ-2-20 商店街組織の形成状況



(2) 商店街組織への加盟状況

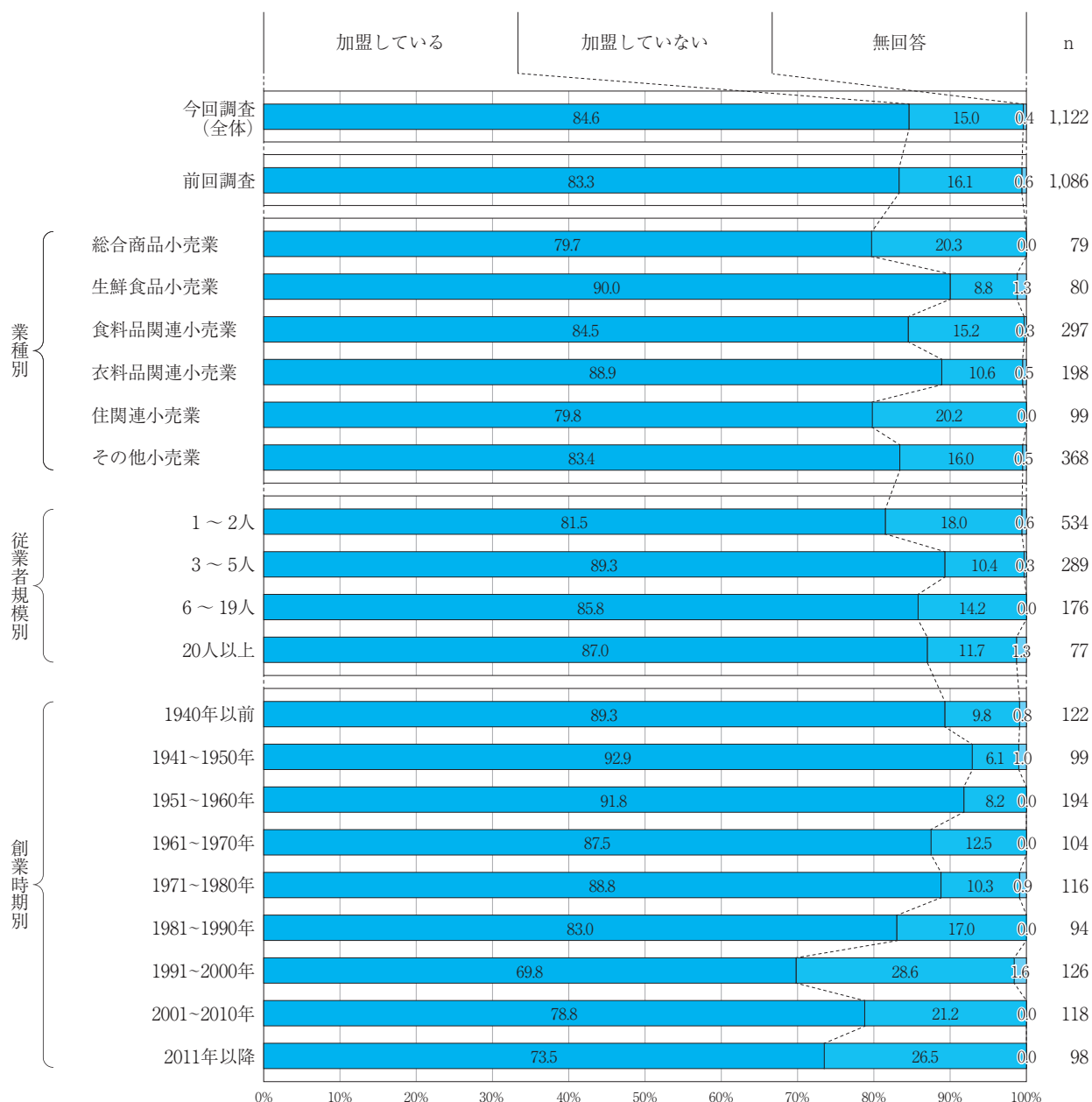
商店街組織への加盟状況は、「加盟している」(84.6%)が8割を占める。

業種別にみると、生鮮食品小売業は「加盟している」(90.0%)が9割である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「加盟していない」(18.0%)が高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1941～1950年と回答した企業は「加盟している」(92.9%)が高い。

図表Ⅱ-2-21 商店街組織への加盟状況



(注) 商店街組織の形成状況(図表Ⅱ-2-20)で「商店街組織(任意団体、商店街振興組合、事業協同組合)」が形成されているとした企業のみを集計。

3 土地・建物の所有状況

(1) 土地の所有状況

主たる店舗の土地の所有状況は、「賃借（第三者所有）」（48.8％）が最も高く、「経営者（個人）所有」（41.0％）、「自企業（法人）所有」（4.3％）の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「賃借（第三者所有）」（79.9％）が約8割である。他の業種に比べて食料品関連小売業は「経営者（個人）所有」（53.1％）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「経営者（個人）所有」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「経営者（個人）所有」（52.5％）が5割を超える。一方、従業者規模が大きくなるほど「賃借（第三者所有）」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「賃借（第三者所有）」（77.1％）が8割程度である。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1940年以前と回答した企業は「自企業（法人）所有」（7.5％）と「経営者（個人）所有」（62.4％）が高く、2011年以降と回答した企業は「賃借（第三者所有）」（79.0％）が高い。

<事例12> 高付加価値商品と幅広い品揃えで顧客を獲得

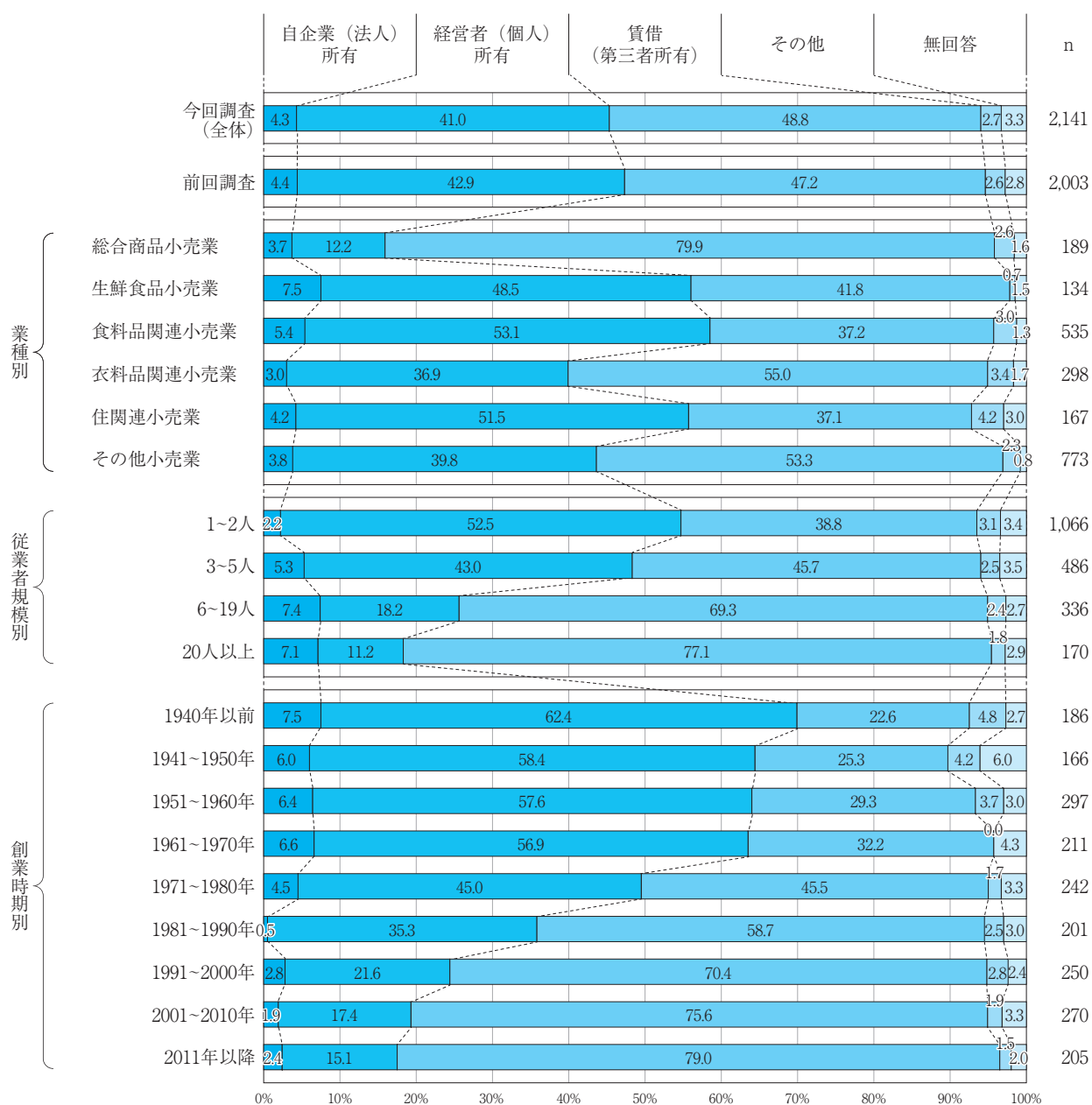
事例12の会社は、文房具を中心にオフィス用品全般を幅広く扱っている。店舗へ来店する顧客は地元住民や近隣企業に勤めている人が多く、周辺の飲食店が伝票や領収書を購入することもある。

コロナ禍では売上が大きく落ち込んだが、法人向けの営業努力に加え、テレワークの普及で文房具購入機会の増えた個人客向けに質を重視した商品を提供したことが客単価の向上につながり、業績は大幅に改善した。また、他社との差別化を図るためには他店に置いていない商品を取り扱うことが重要と考え、仕入先の新規開拓にも力を入れている。最近新たに海外製のレターセットやグリーティングカードの取扱企業と取引を始めた。豊富な品揃えが評価され、近年ポップアップストアへの出店依頼が増加している。出店場所や客層に応じて販売する商品を大きく変えるなど工夫し好評を得ている。

同社の店舗立地は交通の便が良く周辺に観光地も多いため、外国人観光客が1日3組以上来店する。そのため、店内にある商品説明を英語表記にする取組やデジタルサイネージを店頭を設置し、商品情報を映像で発信する取組を進めている。外国人観光客にはポストカードや消せるボールペンがよく売れるほか、自分の名前の印鑑を作る人も多い。中には、日本製の高品質な万年筆を購入する人もいる。そこで、海外の顧客に向けたEC事業も始めた。これは日本の文房具が高品質で海外での人気非常高いにもかかわらず、海外に事業所や販路を持っている文房具メーカーが少ない点に注目した取組である。現在はまだ件数が少ないため注文が来たらメーカーに発注し、同社で梱包・発送をしている。今後はSNSなどを積極的に活用し、広告発信していきたいと考えている。

（その他小売業 1～2人 都心地域）

図表Ⅱ-2-22 土地の所有状況



(2) 建物の所有状況

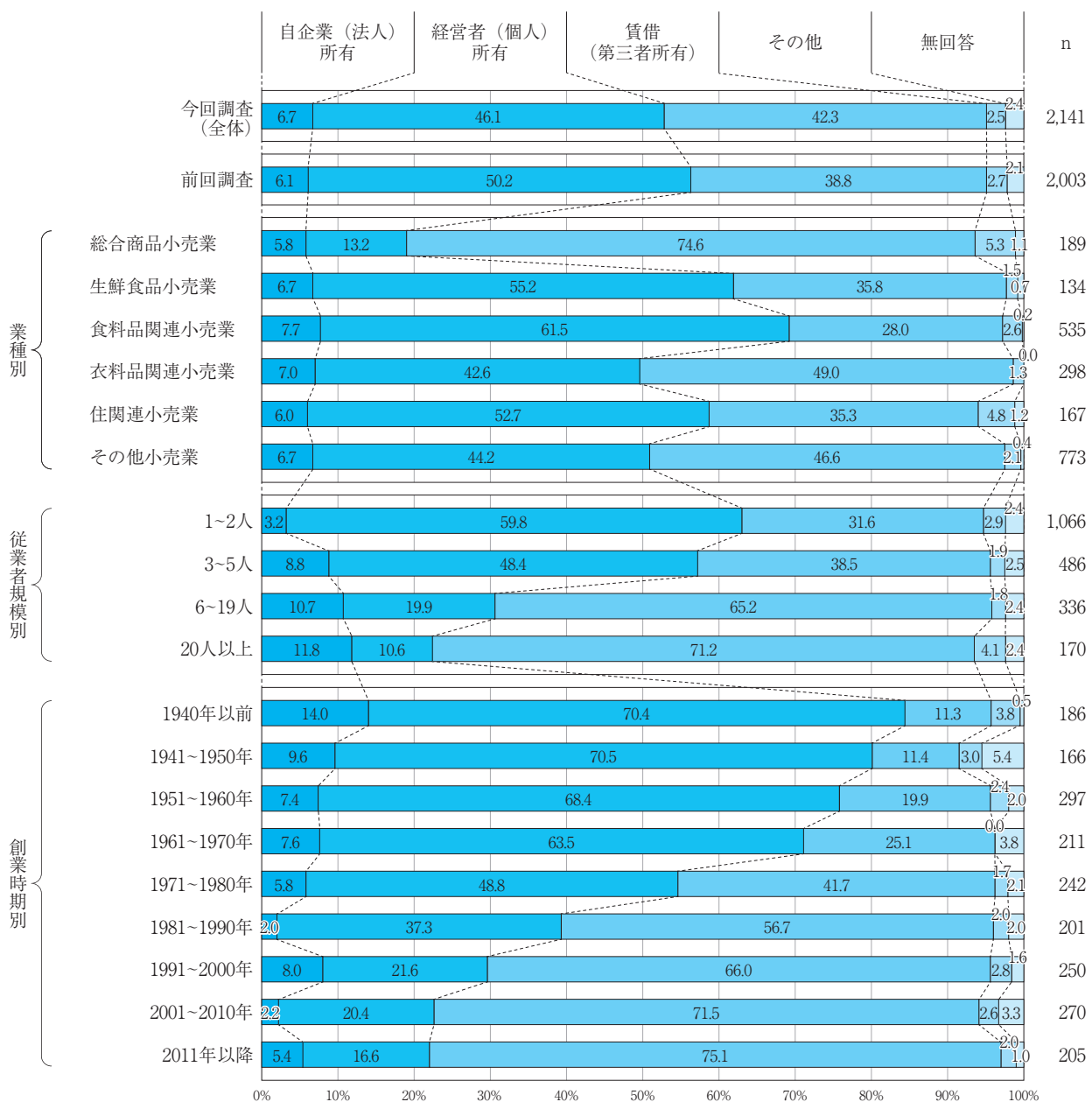
主たる店舗の建物の所有状況は、「経営者（個人）所有」（46.1％）が最も高く、「賃借（第三者所有）」（42.3％）、「自企業（法人）所有」（6.7％）の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「賃借（第三者所有）」（74.6％）が7割を占める。他の業種に比べて食料品関連小売業は「自企業（法人）所有」（7.7％）と「経営者（個人）所有」（61.5％）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「経営者（個人）所有」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「経営者（個人）所有」（59.8％）が約6割である。

創業時期別にみると、創業時期が新しくなるほど「賃借（第三者所有）」が高くなる傾向がみられ、2011年以降と回答した企業は「賃借（第三者所有）」（75.1％）が7割を占める。

図表Ⅱ－2－23 建物の所有状況



4 来客用駐車場の状況

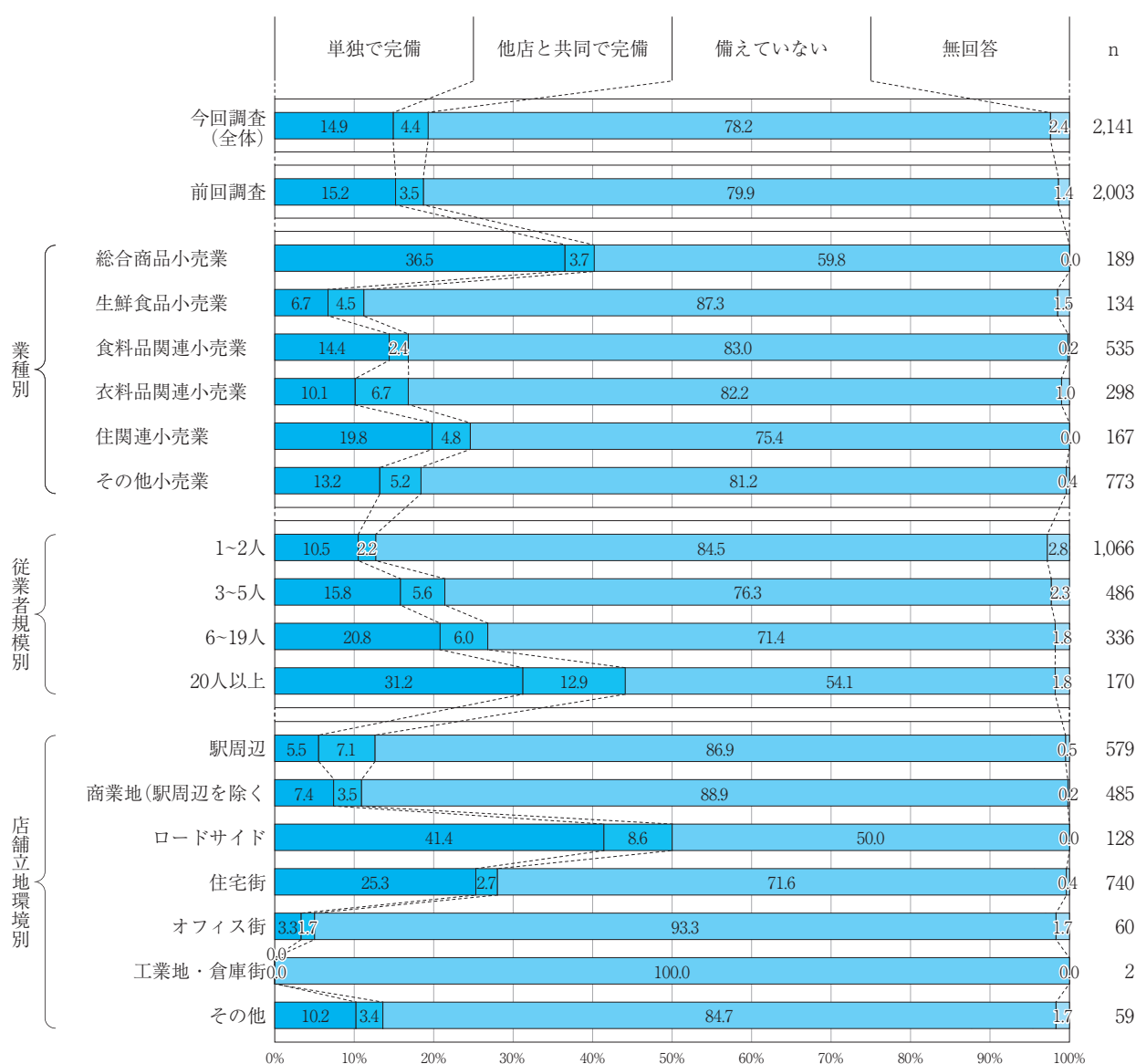
主たる店舗の来客用駐車場の状況は、「備えていない」(78.2%)が最も高く、「単独で完備」(14.9%)、「他店と共同で完備」(4.4%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「単独で完備」(36.5%)が高い。生鮮食品小売業は「備えていない」(87.3%)が9割程度である。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「備えていない」(84.5%)が8割を占める。従業者規模が大きくなるほど「単独で完備」と「他店と共同で完備」が高くなる傾向がみられる。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べてロードサイドと回答した企業は「単独で完備」(41.4%)と「他店と共同で完備」(8.6%)が高い。

図表Ⅱ-2-24 来客用駐車場の状況



5 最新改装時期

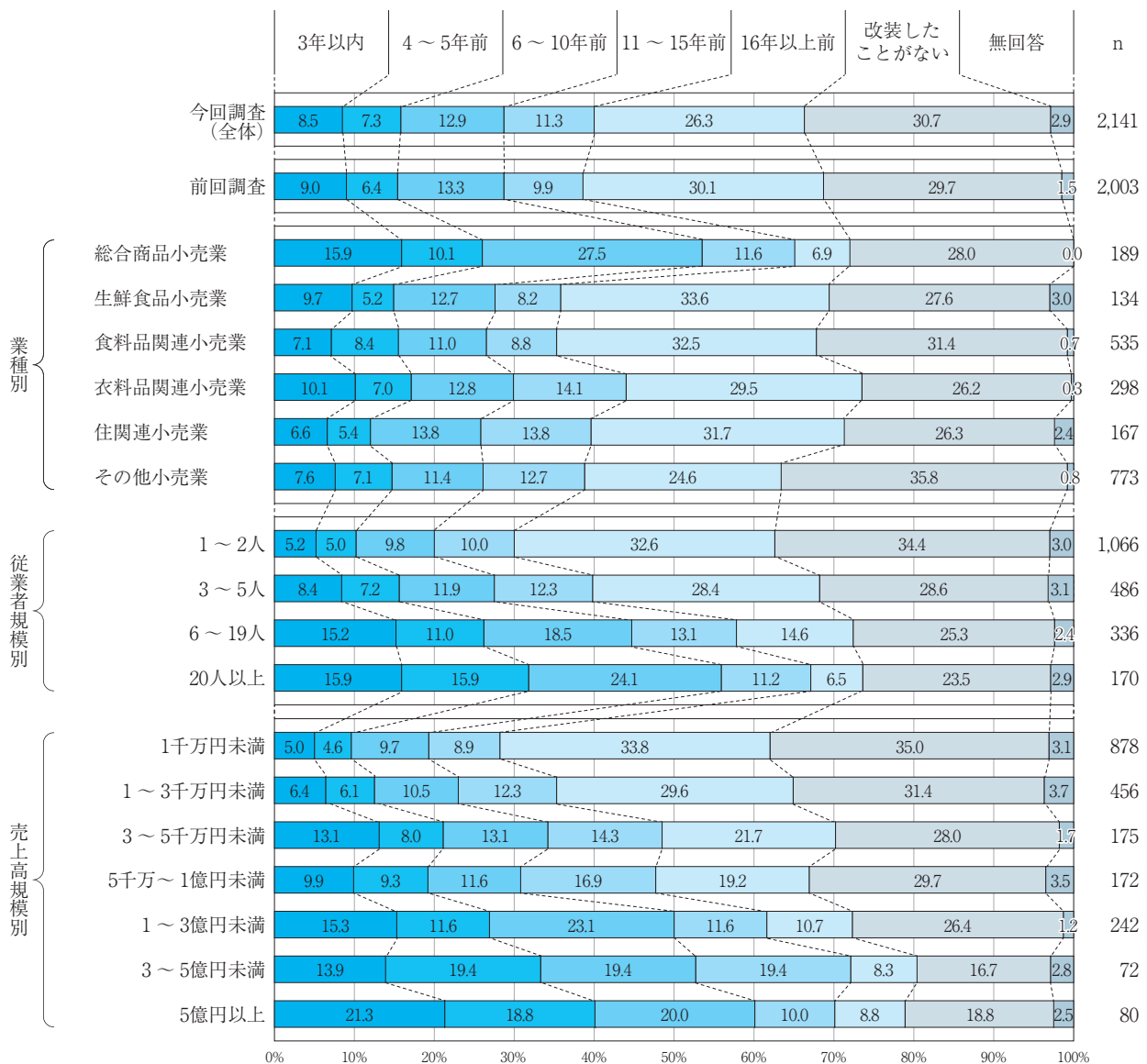
主たる店舗の最新改装時期は、「改装したことがない」(30.7%)が最も高く、「16年以上前」(26.3%)、「6～10年前」(12.9%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「3年以内」(15.9%)、「4～5年前」(10.1%)、「6～10年前」(27.5%)が高い。その他小売業は「改装したことがない」(35.8%)が3割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「16年以上前」と「改装したことがない」が高くなる傾向がみられる。1～2人と回答した企業は「改装したことがない」(34.4%)が3割を占める。

売上高規模別にみると、他の売上高規模に比べて5億円以上と回答した企業は「3年以内」(21.3%)が高い。

図表Ⅱ-2-25 最新改装時期



6 営業時間と定休日

(1) 標準的な1日の営業時間

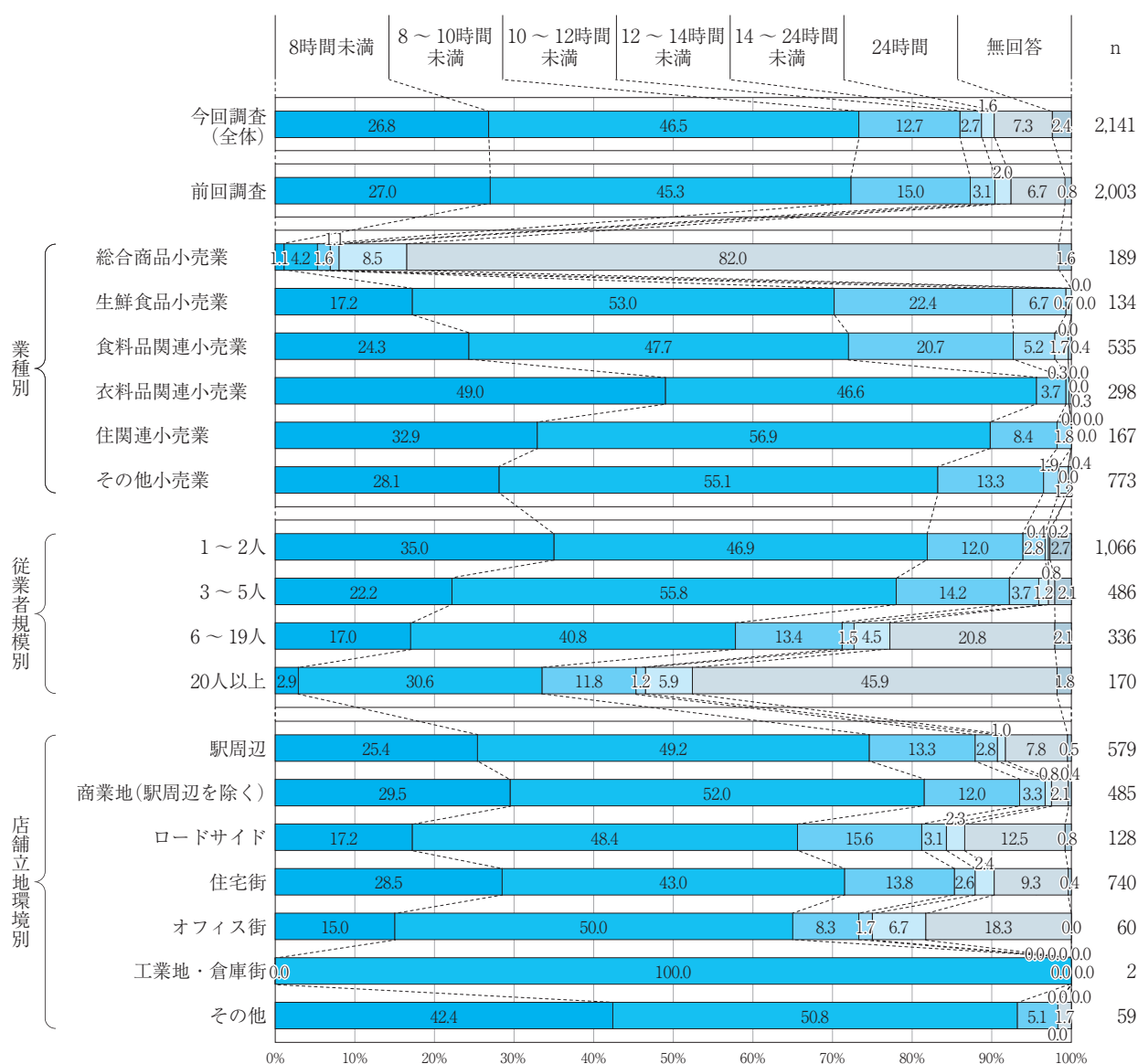
主たる店舗の標準的な1日の営業時間は、「8～10時間未満」（46.5％）が最も高く、「8時間未満」（26.8％）、「10～12時間未満」（12.7％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「24時間」（82.0％）が8割を超える。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「8時間未満」（49.0％）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「8時間未満」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「8時間未満」（35.0％）が3割を占める。一方、20人以上と回答した企業は「24時間」（45.9％）が4割を占める。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べてオフィス街と回答した企業は「14～24時間未満」（6.7％）と「24時間」（18.3％）が高い。

図表Ⅱ-2-26 標準的な1日の営業時間



(2) 定休日

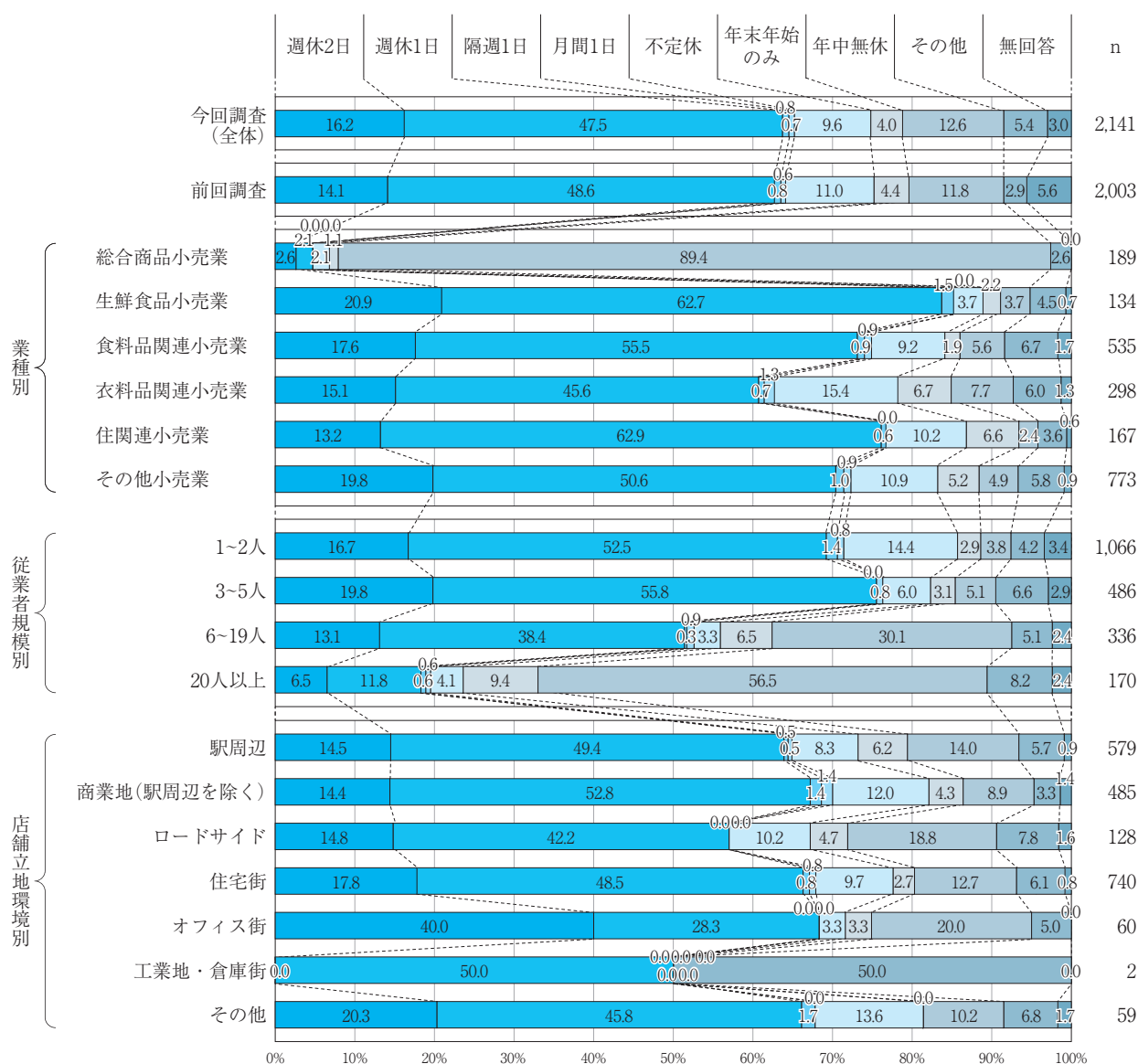
主たる店舗の定休日は、「週休１日」（47.5％）が最も高く、「週休２日」（16.2％）、「年中無休」（12.6％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「年中無休」（89.4％）が約９割である。他の業種に比べて住関連小売業は「週休１日」（62.9％）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「年末年始のみ」と「年中無休」が高くなる傾向がみられる。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べてオフィス街と回答した企業は「週休２日」（40.0％）と「年中無休」（20.0％）が高い。

図表Ⅱ-2-27 定休日



7 商圈範囲

主たる店舗の商圈範囲は、「広域で限定できない」（18.3％）が最も高く、「500m超～1 km以内」（16.3％）、「300 m超～500m以内」（14.2％）の順で続く。『1 km以内』（43.7％）が4割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は『1 km以内』（85.1％）が8割を占める。住関連小売業は「広域で限定できない」（31.7％）が3割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「300m以内」（20.0％）と「300 m超～500m以内」（22.9％）が高い。

店舗立地環境別にみると、駅周辺と回答した企業は『1 km以内』（49.2％）が約5割である。

所在地別にみると、都心と回答した企業は「広域で限定できない」（31.1％）が3割を超える。

<事例13> 長年の経験を活かし、オリジナル商品の企画も手掛ける土産店

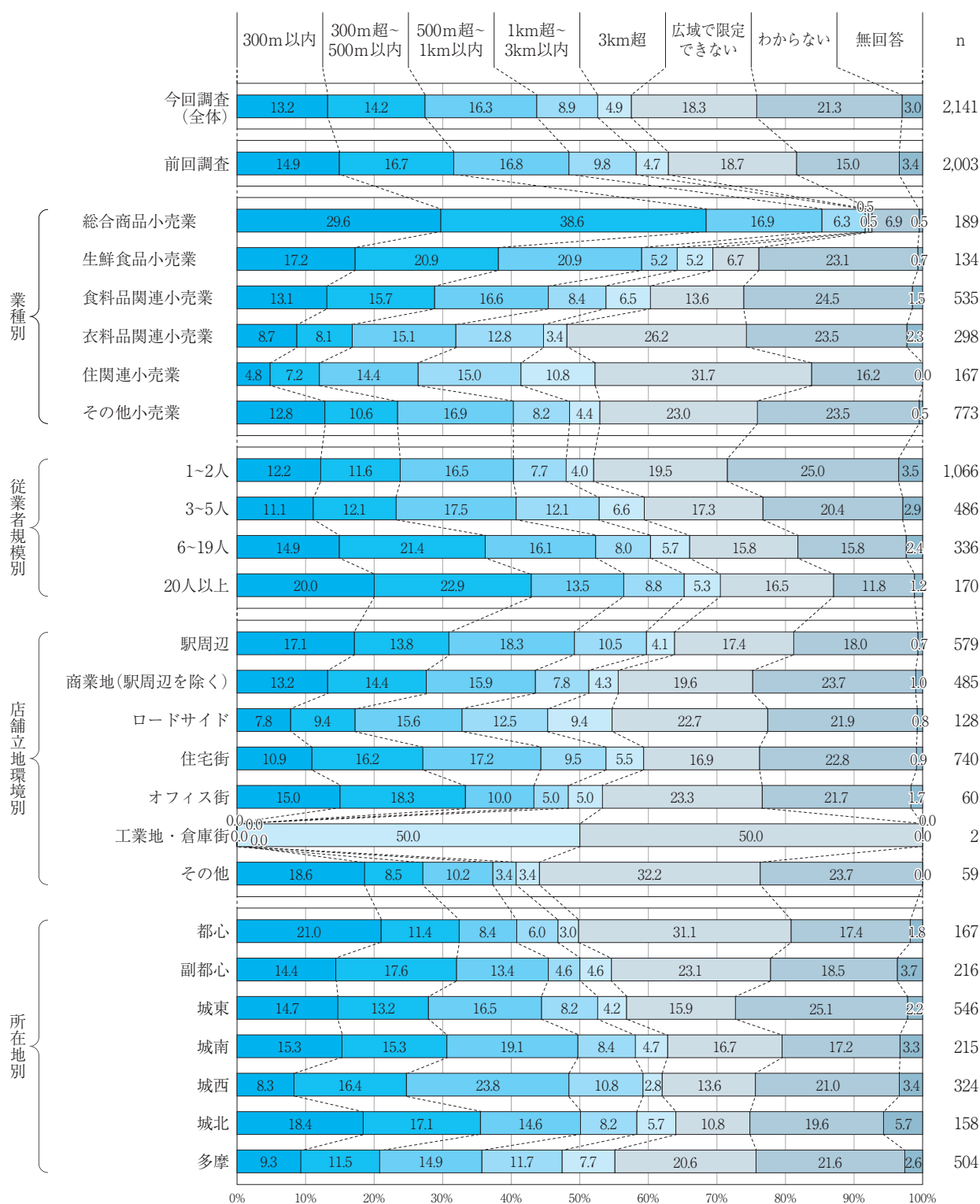
1970年代後半に創業した事例13の会社は、都心地域の有名な観光施設内でTシャツやキーホルダーなどの土産品を販売している。近年、外国人観光客の来店が増加し、今では顧客の7割を占める。

コロナ禍での売上は一時、前年比9割以上の減少となったが、仕入商品を絞り経費節減に努めた。さらに、隣接する店舗の閉店を機に店舗面積を広げた結果、取扱商品数が増え、2023年は売上・利益ともに新型コロナウイルス感染症発生前より増加した。

同社の強みは自社で商品企画ができる点である。一般的に土産店の多くは既製品を仕入れて販売している。しかし、同社は卸売業からの仕入よりもメーカーからの直接仕入が多いことから、メーカーと商品企画の話がしやすい環境がある。また同社には売れる商品のノウハウが蓄積されているため、オリジナル商品の企画・販売が可能である。これまでは土産品の小売店として営業してきたが、今後は企画や製造にも力を入れていきたいと考え、デザイナーの採用を行った。同社のオリジナル商品が他の土産店でも取り扱われるよう販路開拓等の取組も進めていく方針である。

（衣料品関連小売業 3～5人 都心地域）

図表Ⅱ-2-28 店舗の商圈範囲



8 来店客数等の変化

(1) 3年前と比較した1日の来店客数の変化

3年前と比較した主たる店舗における1日の来店客数の変化は、「大幅減少（20%以上）」（23.8%）が最も高く、「減少（20%未満）」（23.7%）、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（22.0%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加（5%以上）」（24.3%）と「ほぼ横ばい（±5%未満）」（34.9%）が高い。衣料品関連小売業は「大幅減少（20%以上）」（39.6%）が約4割である。

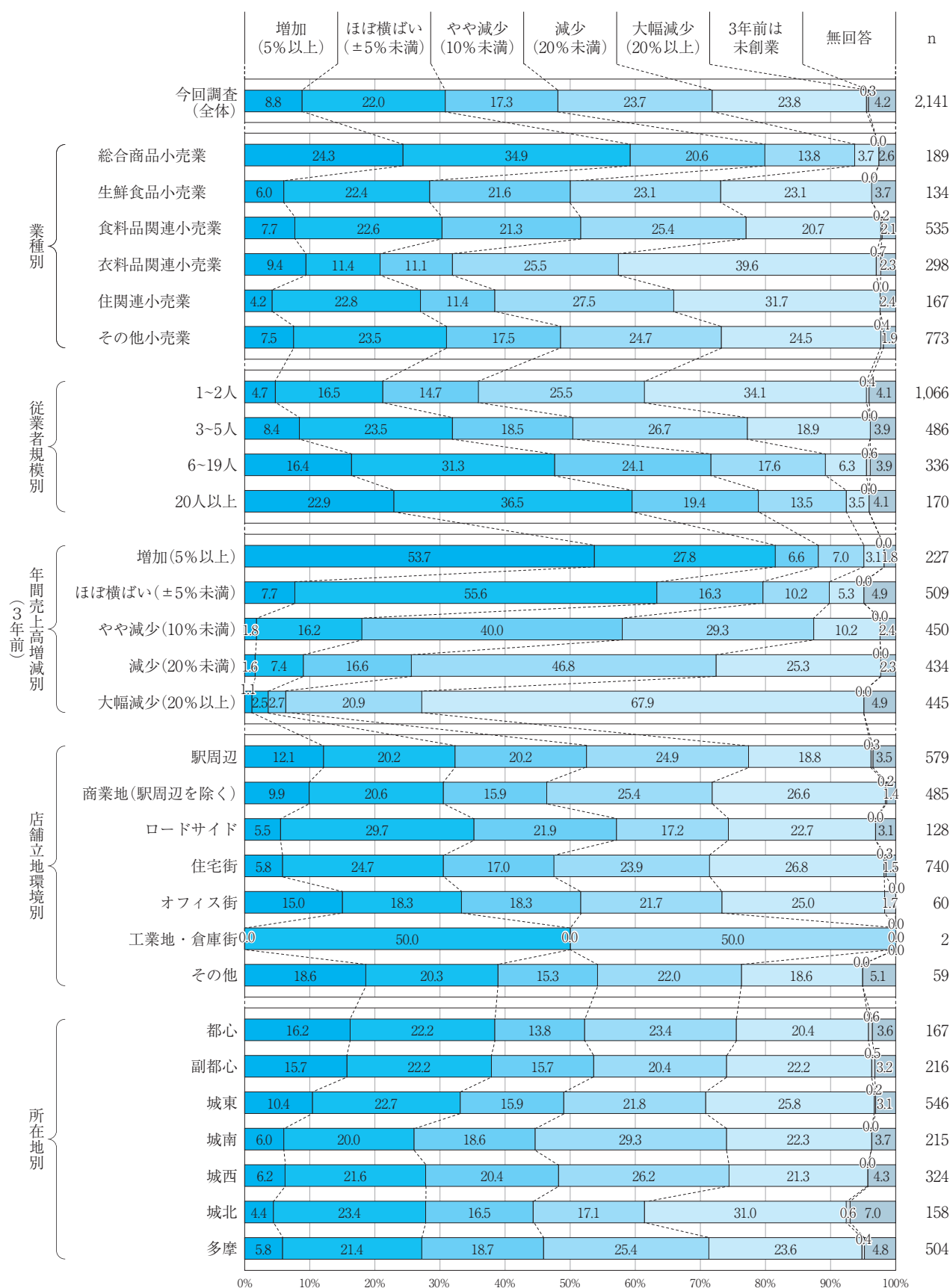
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「大幅減少（20%以上）」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「大幅減少（20%以上）」（34.1%）が3割を占める。一方、従業者規模が大きくなるほど「増加（5%以上）」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は来店客数の「増加（5%以上）」（53.7%）が高い。3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は来店客数の「大幅減少（20%以上）」（67.9%）が7割程度である。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べて住宅街と回答した企業は「大幅減少（20%以上）」（26.8%）が高い。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「増加（5%以上）」（16.2%）が高い。城北と回答した企業は「大幅減少（20%以上）」（31.0%）が3割を超える。

図表Ⅱ-2-29 3年前と比較した1日の来店客数の変化



（２）３年前と比較した平均客単価の変化

３年前と比較した主たる店舗における平均客単価の変化は、「ほぼ横ばい（±５％未満）」（30.7％）が最も高く、「減少（20％未満）」（19.5％）、「大幅減少（20％以上）」（17.3％）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加（５％以上）」（30.7％）と「ほぼ横ばい（±５％未満）」（51.9％）が高く、衣料品関連小売業は「大幅減少（20％以上）」（29.2％）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加（５％以上）」と「ほぼ横ばい（±５％未満）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（３年前）にみると、３年前と比較した年間売上高が増加（５％以上）と回答した企業は平均客単価の「増加（５％以上）」（46.3％）が４割を占める。一方、３年前と比較した年間売上高が大幅減少（20％以上）と回答した企業は平均客単価の「大幅減少（20％以上）」（53.9％）が５割を占める。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べてオフィス街と回答した企業は「増加（５％以上）」（16.7％）が高い。

所在地別にみると、他の所在地に比べて副都心と回答した企業は「増加（５％以上）」（16.2％）が高く、城北と回答した企業は「大幅減少（20％以上）」（22.8％）が高い。

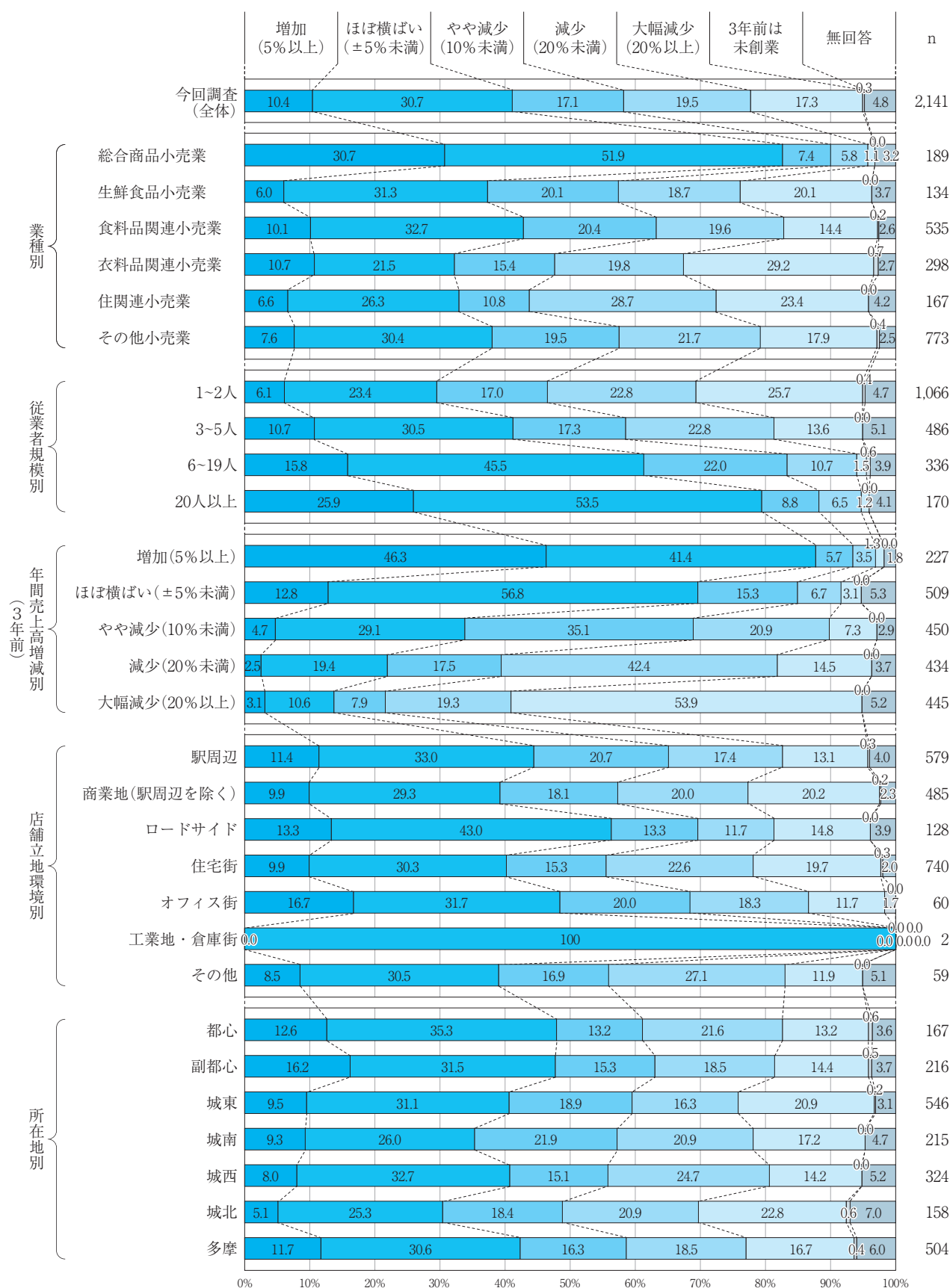
<事例14> 長年の経験を活かした商品の目利きとSNSによる情報発信で地元顧客を獲得

事例14の会社は、レディース向けのセレクトショップを運営しており、国内アパレルブランドの商品を中心に扱っている。店舗のすぐ近くに大型ショッピングモールがあるため、そこに outlet している店舗と差別化を図り、「百貨店にあるような良いものを、近所で百貨店より安く買える」というコンセプトのもと商品を取り揃えている。代表は長くアパレルの仕事に携わっていることで、自分の心に響く商品こそ売れる商品である、という確信が持てるようになり、仕入れの際は自身の直感を大切にしている。一方で、毎月必ず展示会に行きデザイナーから直接商品の話を聞くなど情報収集も欠かさない。

SNSやECサイトの活用にも積極的に取り組んでおり、コロナ禍の緊急事態宣言の際にはSNSで商品情報などを毎日のように発信し続けた結果、顧客離れを防ぐことができた。今では若者だけでなく、高齢者に向けても有効な情報発信手段になっている。ECサイトは開始から13年経ったが、2021年に市の補助事業を利用してリニューアルするなど、ブラッシュアップに努めている。また、掲載している商品写真やコーディネート写真は撮影から画像加工までの全工程を代表自らが行っている。自身が試着モデルとなり、コーディネート写真の撮影をするなど、ECサイトだからこそ色味やサイズ感を正確に伝えるための工夫を凝らしている。

（衣料品関連小売業 １～２人 多摩地域）

図表Ⅱ-2-30 3年前と比較した平均客単価の変化



（３）３年前と比較した店舗前の人通りの変化

３年前と比較した主たる店舗前の人通りの変化は、「ほぼ横ばい（±５％未満）」（33.9％）が最も高く、「減少（20％未満）」（20.1％）、「やや減少（10％未満）」（17.7％）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加（５％以上）」（17.5％）と「ほぼ横ばい（±５％未満）」（47.6％）が高く、衣料品関連小売業は「大幅減少（20％以上）」（24.2％）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加（５％以上）」と「ほぼ横ばい（±５％未満）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（３年前）にみると、３年前と比較した年間売上高が大幅減少（20％以上）と回答した企業は店舗前の人通りの「大幅減少（20％以上）」（38.0％）が４割程度である。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べて住宅街と回答した企業は「大幅減少（20％以上）」（17.6％）が高い。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「増加（５％以上）」（19.2％）が高い。

<事例15> 一人一人の顧客と「頑丈」で「長持ち」な関係を構築

事例15の会社は、海外メーカーの掃除機を輸入・販売している。ショールームでの販売以外に希望者への訪問販売やECサイト、家電量販店への卸販売も行っている。

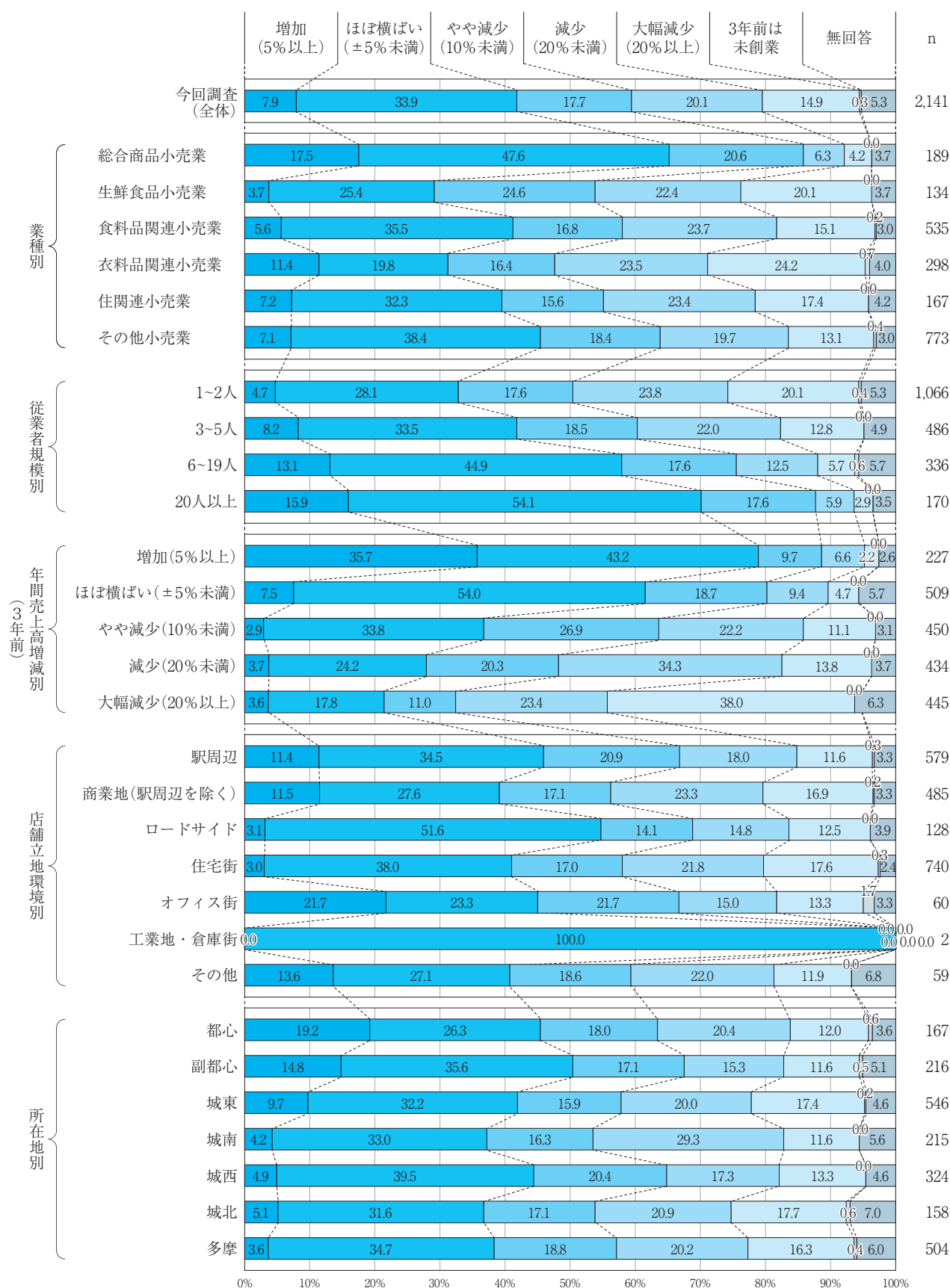
取り扱う製品の特徴は、高品質で耐久性が高い点と、大きな性能の向上がなければモデルチェンジをしない点である。一つの製品を長く愛用しているシニア顧客も多いため、いつでも対応できるようコールセンターを設け、製造終了モデルのスペアパーツや消耗品の販売も続けるなどアフターサービスに注力している。特徴の一つである高い耐久性は新モデルへの買い替えが進みづらくなるため、短期的な利益としては厳しいが、長期的に見れば製品やアフターサービスの評判が人づてに広まり、新規顧客の獲得と収益につながる。

既存顧客への販売促進は主にメールマガジンを用いており、当初は全員に共通の内容を送付していたが、現在は内容に応じて配信対象者を絞るなど、顧客の興味に沿ったきめ細かい情報発信に取り組んでいる。これはメールマガジンやSNSへの反応、購入者への手紙やDMに対する返信、トラブル時のEメール・電話対応の内容などの情報に加え、取扱商品の一つであるロボット掃除機の専用アプリから取得できる情報を活用していることから実現可能となっている。

同社の強みは、小規模だからこそ一人一人の顧客に対して柔軟な対応ができることである。製品を紹介していく中で顧客との関係性をじっくり構築し、本当に欲しいと思ってもらえたタイミングで売ることを重視している。そのため、お互いの顔が見えるショールームを今まで以上に活用していきたいと考えている。

（住関連小売業 6～19人 副都心地域）

図表Ⅱ-2-31 3年前と比較した店舗前の人通りの変化



（４）３年前と比較した営業時間の変化

３年前と比較した主たる店舗における営業時間の変化は、「不変」（51.9％）が最も高く、「10％未満減少」（18.0％）、「10～30％未満減少」（15.8％）の順で続く。「10％未満減少」、「10～30％未満減少」、「30～50％未満減少」、「50％以上減少」をあわせた『減少』（40.2％）は４割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「不変」（82.0％）が８割を超える。衣料品関連小売業は『減少』（55.4％）が５割を占める。

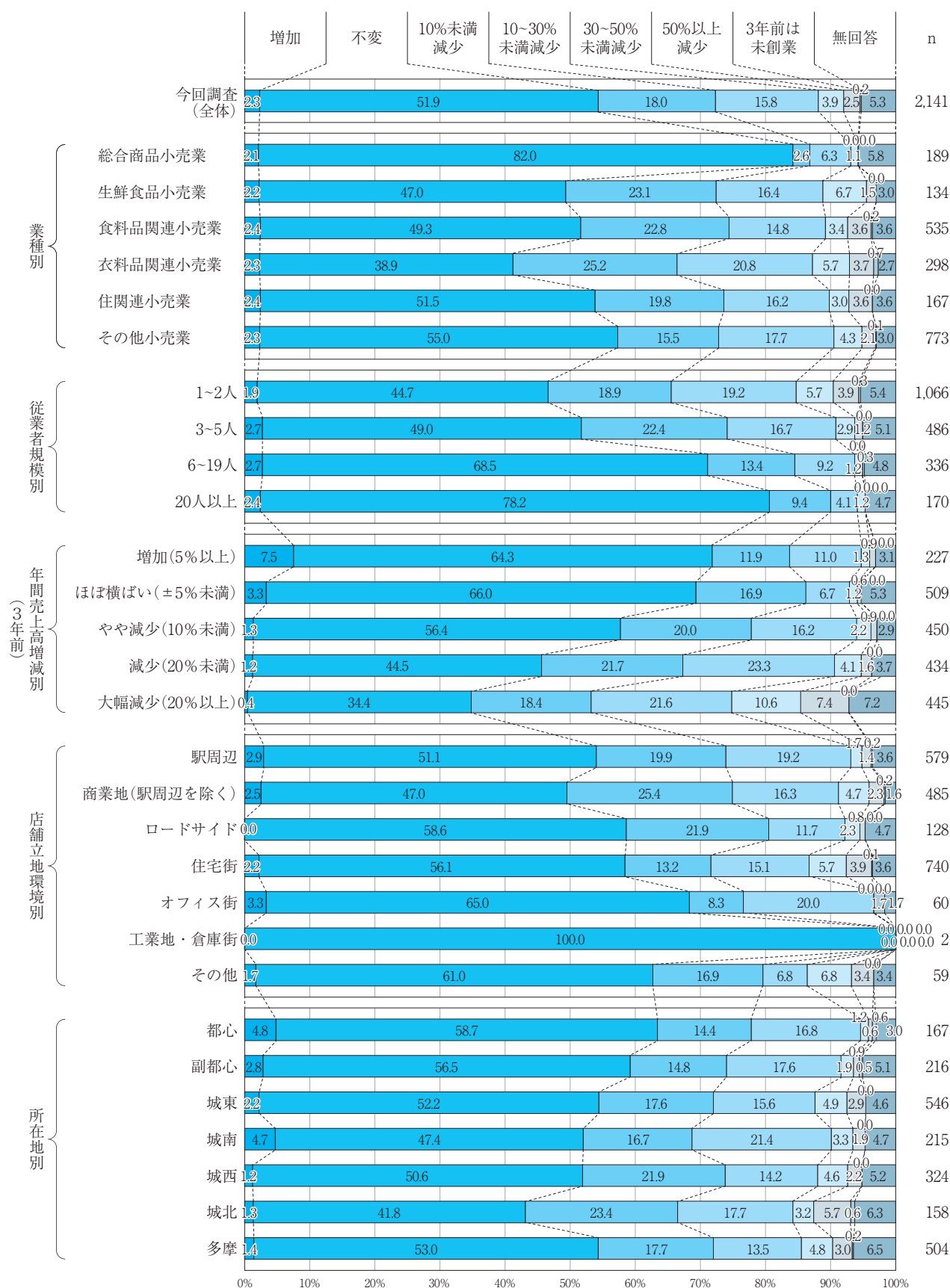
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「不変」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「不変」（78.2％）が８割程度である。

年間売上高増減別（３年前）にみると、３年前と比較した年間売上高が大幅減少（20％以上）と回答した企業は営業時間の『減少』（58.0％）が６割程度である。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べて商業地（駅周辺を除く）と回答した企業は『減少』（48.7％）が高い。オフィス街と回答した企業は「不変」（65.0％）が６割を占める。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「増加」（4.8％）と「不変」（58.7％）が高い。城北と回答した企業は『減少』（50.0％）が５割である。

図表Ⅱ-2-32 3年前と比較した営業時間の変化



第4節 仕入活動

1 仕入先企業数

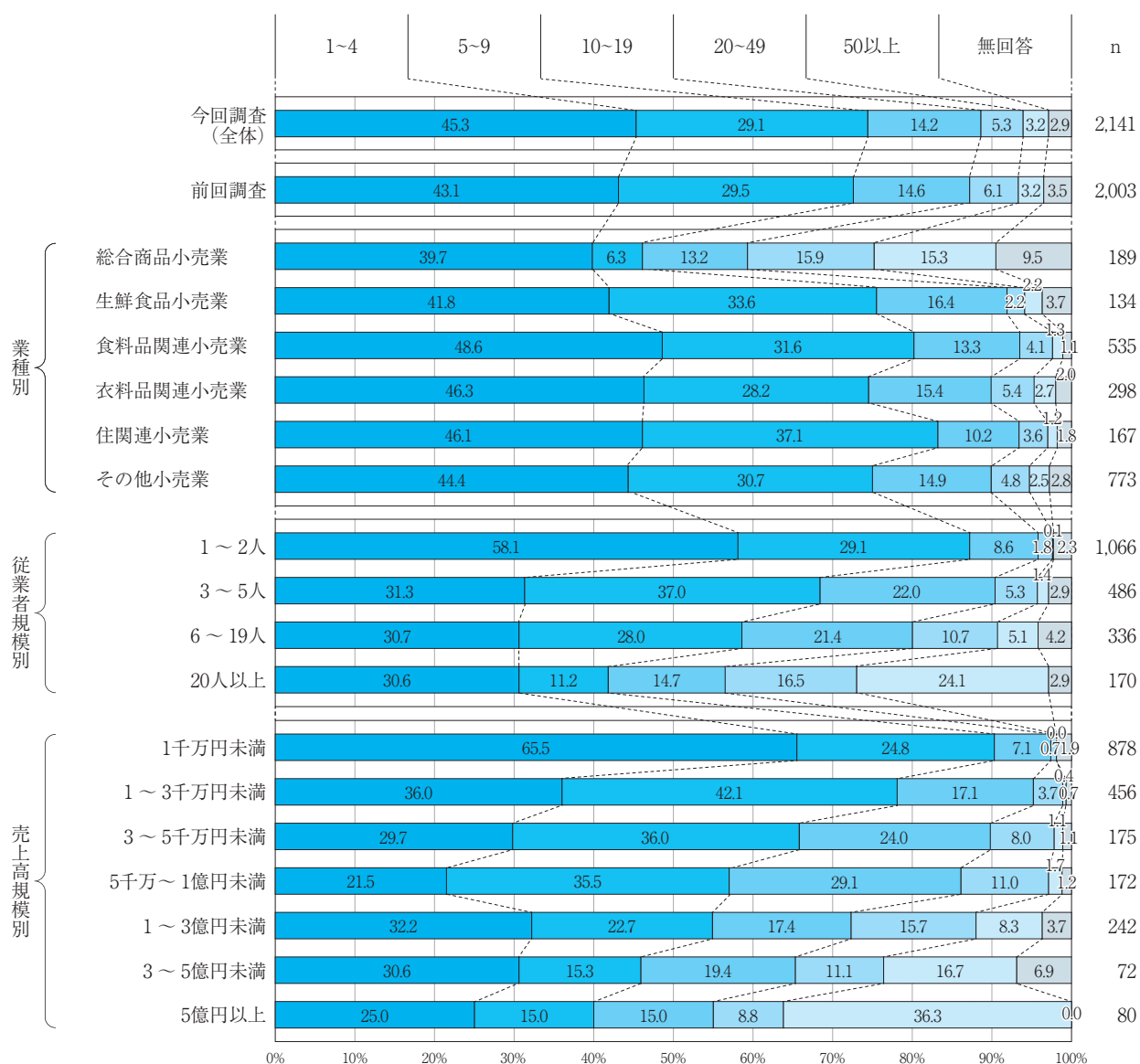
現在の仕入先企業数は、「1～4」（45.3%）が最も高く、「5～9」（29.1%）、「10～19」（14.2%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「20～49」（15.9%）と「50以上」（15.3%）が高い。食料品関連小売業は「1～4」（48.6%）が5割程度である。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「1～4」（58.1%）が6割程度である。

売上高規模別にみると、1千万円未満と回答した企業は「1～4」（65.5%）が6割を占める。他の売上高規模に比べて5億円以上と回答した企業は「50以上」（36.3%）が高い。

図表Ⅱ－2－33 仕入先企業数



2 3年前と比較した仕入先企業数の変化

3年前と比較した仕入先企業数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（62.2%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（17.0%）、「大幅減少（10%以上）」（10.0%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（27.0%）は3割程度である。

業種別にみると、総合商品小売業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（77.8%）が8割程度である。衣料品関連小売業は『減少』（49.4%）が約5割である。

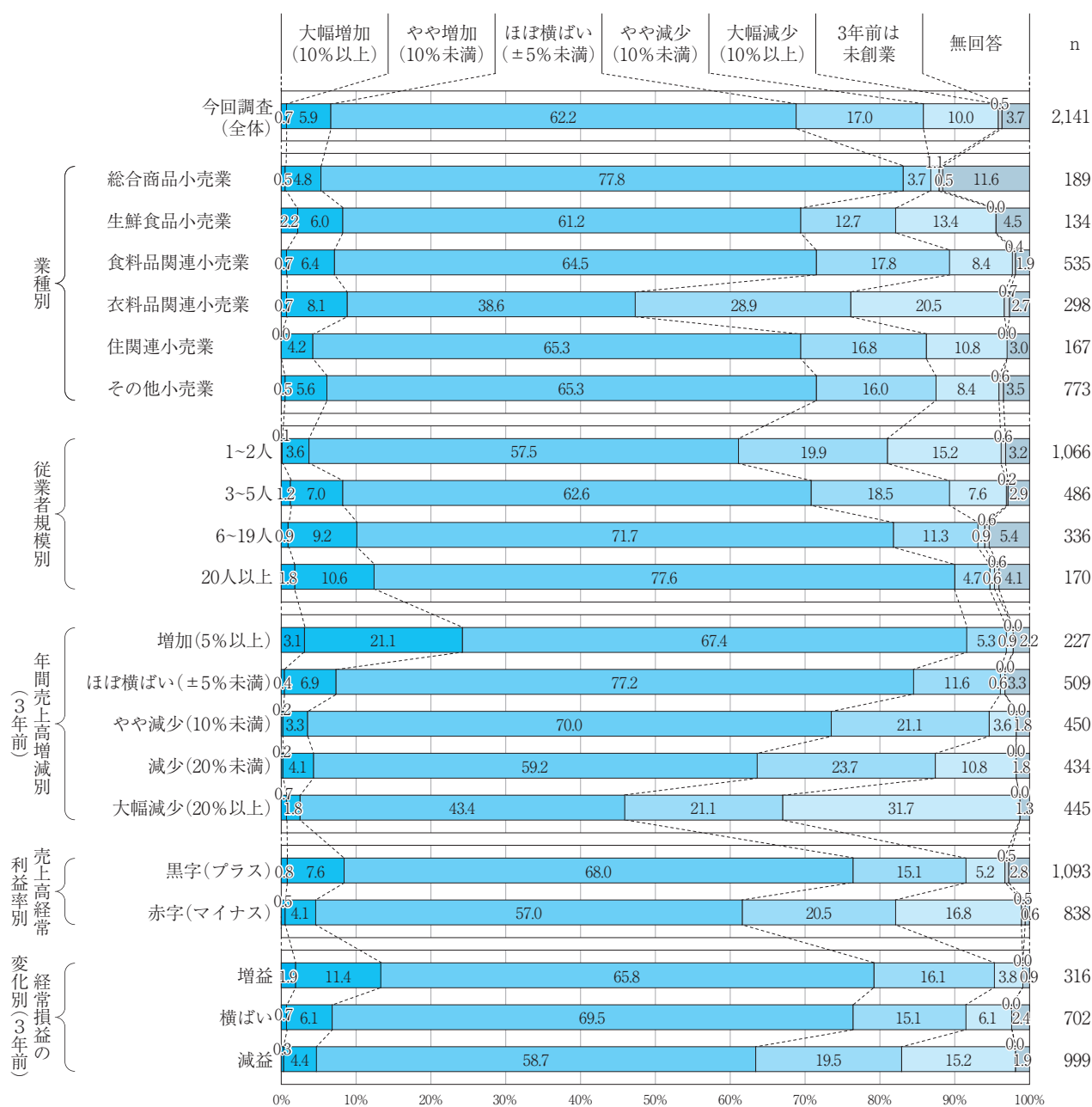
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『減少』が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は『減少』（35.1%）が3割を占める。20人以上と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（77.6%）が8割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は仕入先企業数の「大幅減少（10%以上）」（31.7%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（68.0%）が7割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（1.9%）と「やや増加（10%未満）」（11.4%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-34 3年前と比較した仕入先企業数の変化



3 仕入先企業数の最も多い地域

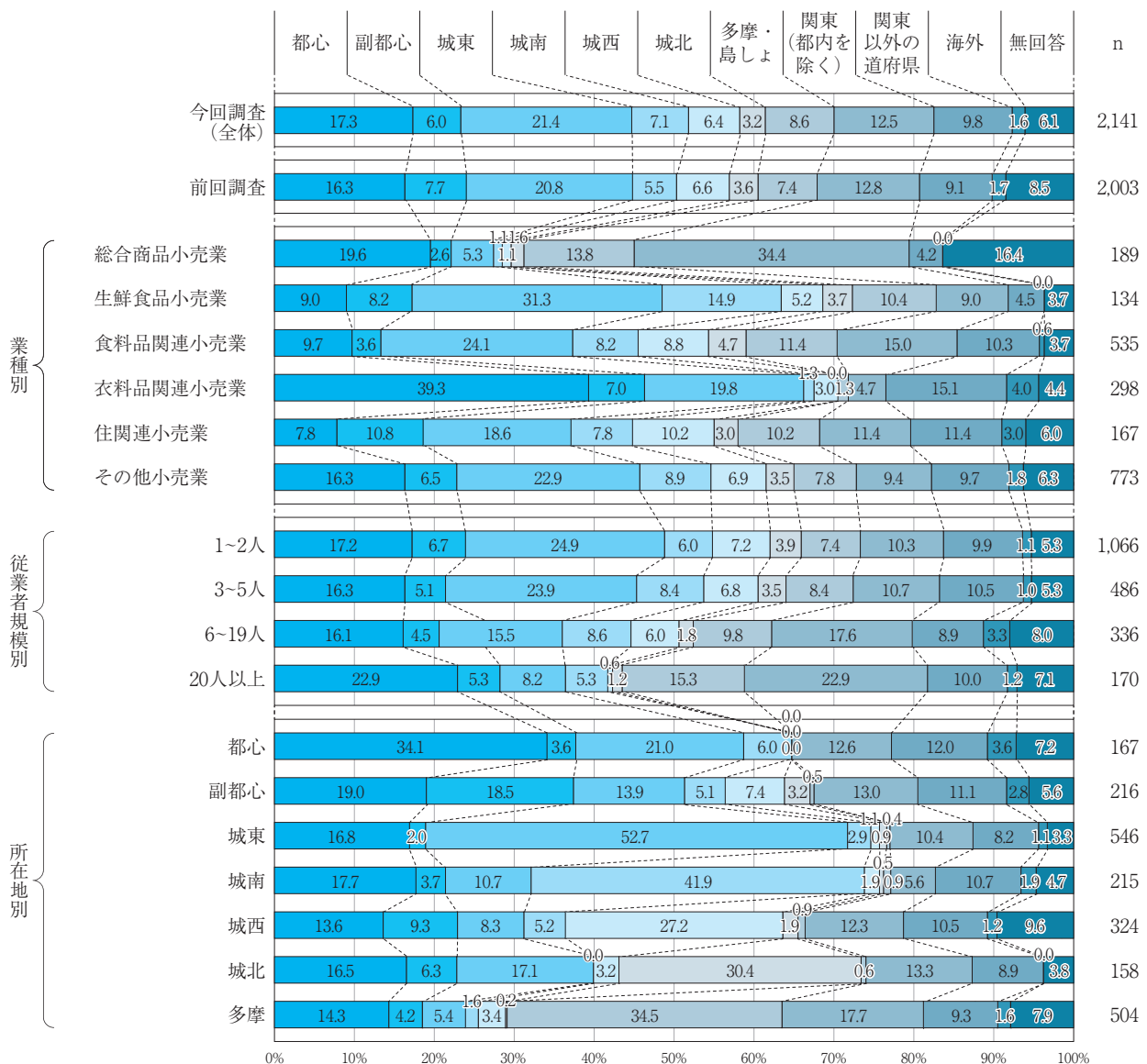
仕入先企業数の最も多い地域は、「城東」（台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区）（21.4%）が最も高く、「都心」（千代田区、中央区、港区）（17.3%）、「関東（都内を除く）」（12.5%）の順で続く。「都心」、「副都心」、「城東」、「城南」、「城西」、「城北」、「多摩・島しょ」をあわせた『都内』（70.0%）は7割である。

業種別にみると、総合商品小売業は「関東（都内を除く）」（34.4%）が3割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「都心」（39.3%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『都内』が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は『都内』（73.3%）が7割を占める。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心と回答した企業は「都心」（34.1%）、「関東以外の道府県」（12.0%）、「海外」（3.6%）が高い。

図表Ⅱ-2-35 仕入先企業数の最も多い地域



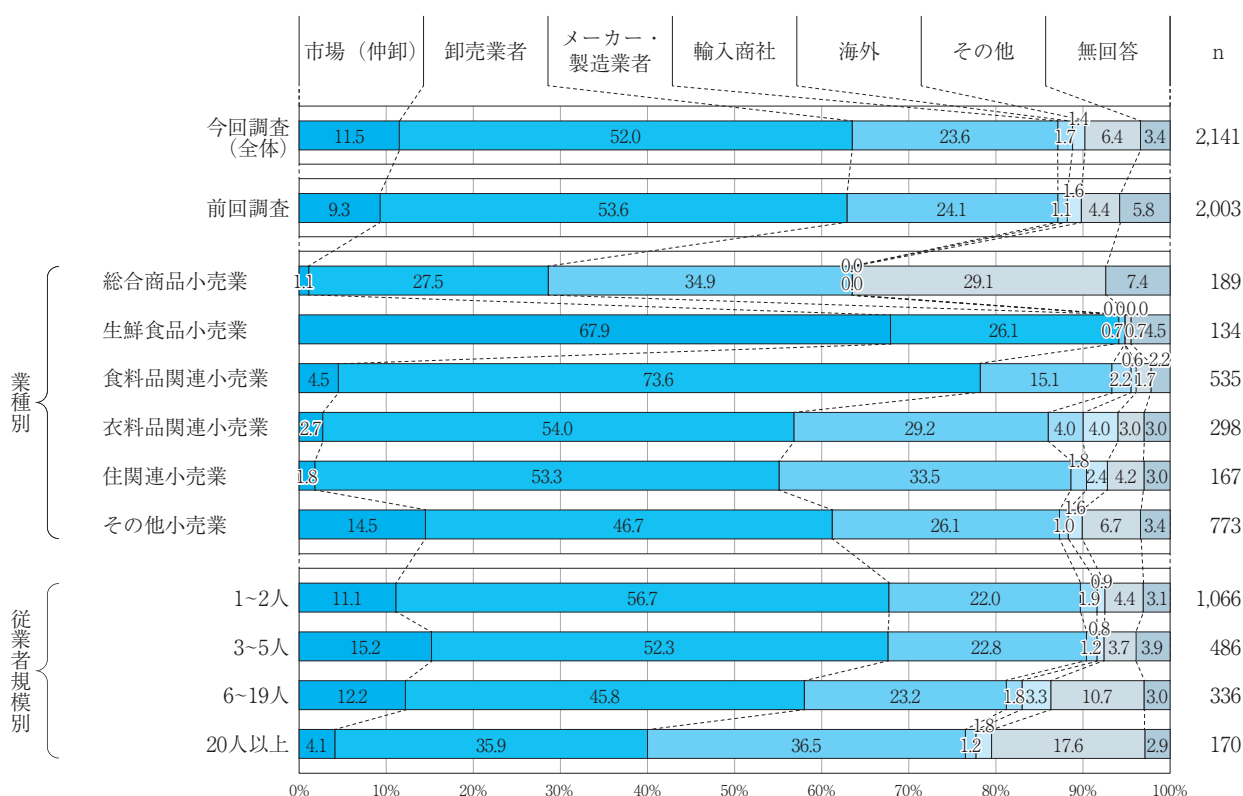
4 最も多い仕入先

最も多い仕入先は、「卸売業者」(52.0%)が最も高く、「メーカー・製造業者」(23.6%)、「市場(仲卸)」(11.5%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品小売業は「市場(仲卸)」(67.9%)が高い。食料品関連小売業は「卸売業者」(73.6%)が7割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「卸売業者」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「卸売業者」(56.7%)が5割を占める。

図表Ⅱ-2-36 最も多い仕入先



5 チェーン等への加盟状況

チェーン等への加盟状況は、「加盟していない」(79.7%)が最も高く、「フランチャイズチェーンに加盟」(9.9%)、「メーカー等の系列店」(3.5%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「フランチャイズチェーンに加盟」(91.5%)が9割を超える。生鮮食品小売業と食料品関連小売業は「加盟していない」(91.8%)がともに9割を超える。他の業種に比べて住関連小売業は「メーカー等の系列店」(21.6%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「フランチャイズチェーンに加盟」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「フランチャイズチェーンに加盟」(54.1%)が5割を占める。

<事例16> メーカー系列店の強みを生かし、質の高い商品と接客を提供

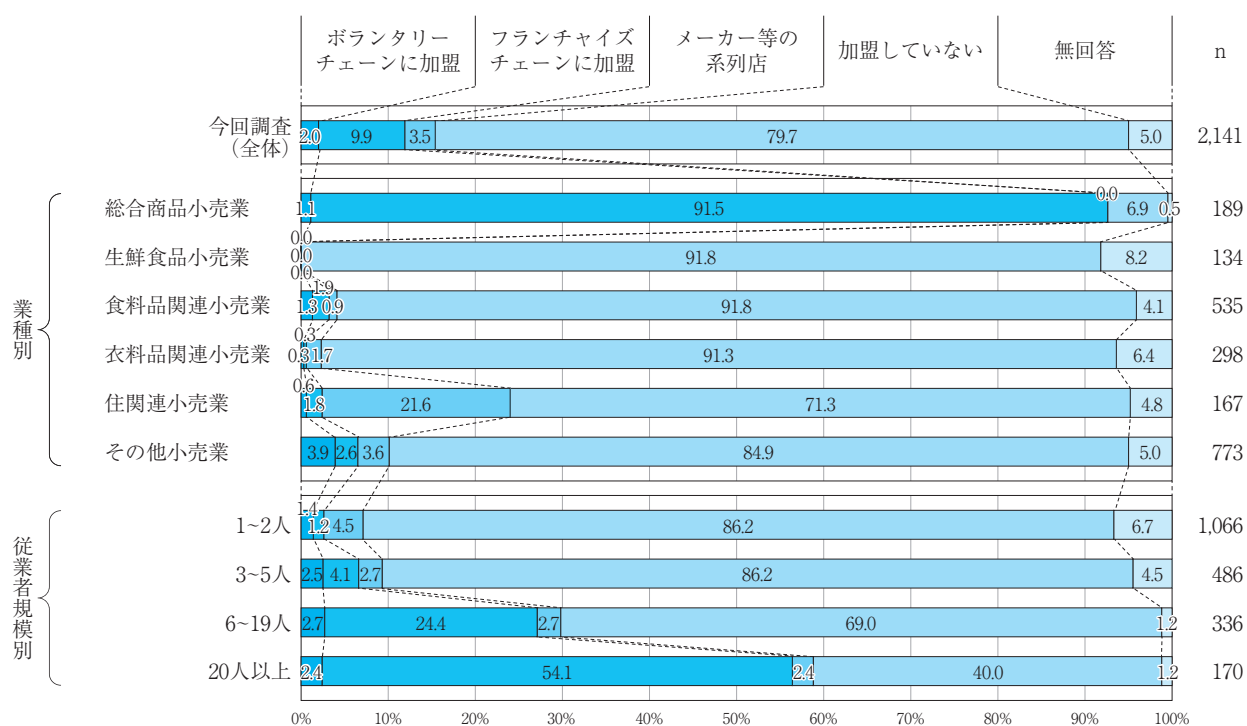
事例16の会社は、羽毛布団や敷き布団など60種類近くの寝具を販売している。顧客との会話の中から何に困っているのかを把握し、実際に試用して納得したうえで購入してもらえるよう顧客とのコミュニケーションを大切にしている。例えば、オーダーメイド枕の場合、頭の形状の把握から組み立てまで、高品質な枕だと3か月かけて調整することがあるが、実際に自宅で使用すると使用感が違うこともあるので、3週間後に持参してもらい再調整するなど顧客満足度の向上に努めている。コロナ禍で健康や睡眠への意識が向上し、ワンランク上の商品を購入する顧客が増えたため、店舗での試用を体験する顧客が増加した。以前は高齢者が多かったが、最近では若年層でも試用希望者が増えている。

利用していた仲卸業者が廃業したことを契機にメーカー系列店の一員となったことも同社にとっては良い転換点であった。加盟したことで商品の品質が保証され、販促ツールの提供や接客技術、商品知識の勉強会があるなど大きなメリットを感じている。

また、同社は長年地域とのつながりを大切にしてきた。店主は商店街の会長を務め、小中学校向けの職場体験は創業時から実施している。睡眠は精神を安定させ、安心安全のまちづくりに役立つとの考えのもと、今後も地域に貢献できる店舗を目指していく。

(衣料品関連小売業 1～2人 城東地域)

図表Ⅱ-2-37 チェーン等への加盟状況



6 仕入先の見直し状況

仕入先の見直し状況は、「ほとんど行わない」(46.0%)が最も高く、「随時必要に応じて」(31.7%)、「自店では見直しできない」(12.6%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「自店では見直しできない」(70.9%)が7割を超える。生鮮食品小売業は「ほとんど行わない」(60.4%)が6割を超える。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「常に見直し」(4.0%)、「定期的に見直し」(5.0%)、「随時必要に応じて」(48.0%)が高い。

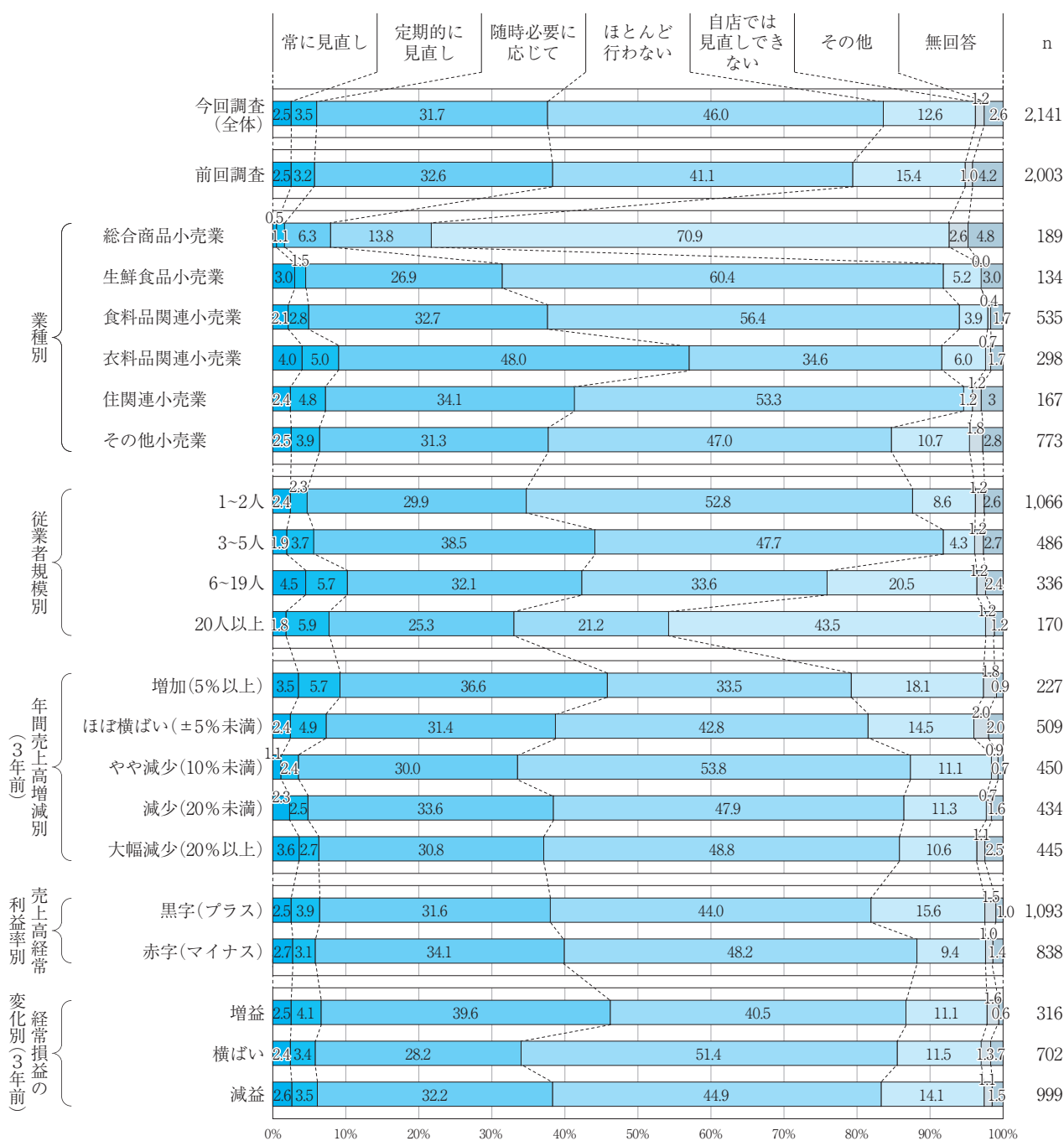
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「ほとんど行わない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「ほとんど行わない」(52.8%)が5割を超える。20人以上と回答した企業は「自店では見直しできない」(43.5%)が4割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加(5%以上)と回答した企業は「定期的に見直し」(5.7%)、「随時必要に応じて」(36.6%)、「自店では見直しできない」(18.1%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「ほとんど行わない」(48.2%)が5割程度である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「定期的に見直し」(4.1%)と「随時必要に応じて」(39.6%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-38 仕入先の見直し状況



7 発注手段の状況

(1) 発注手段

発注手段（複数回答）は、「電話」（46.0%）が最も高く、「FAX」（38.1%）、「インターネット」（32.9%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「EOS」（32.8%）と「VMI」（2.6%）が高い。食料品関連小売業は「電話」（67.5%）が7割程度である。

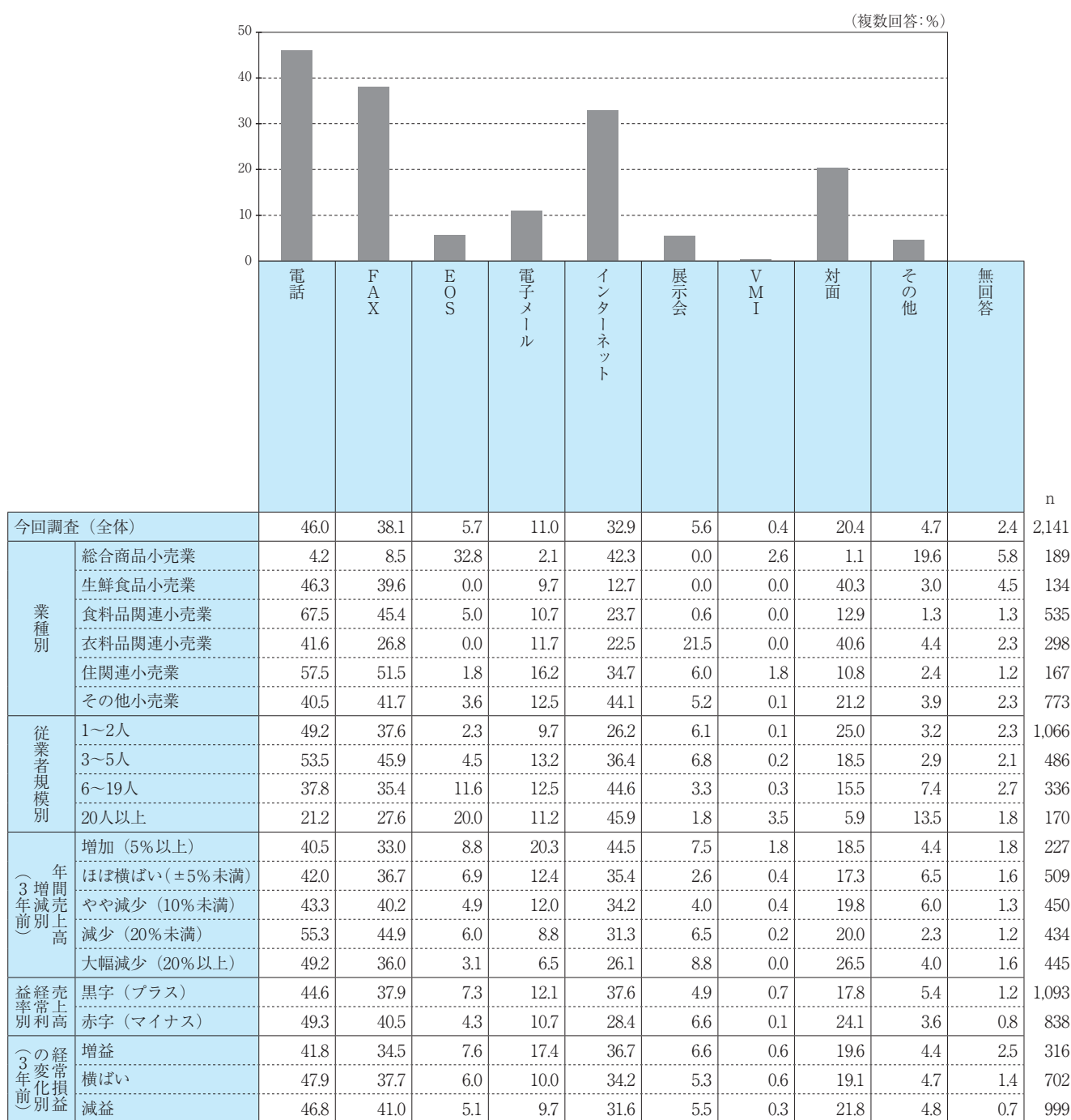
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「対面」（25.0%）が高い。従業者規模が大きくなるほど「EOS」、「インターネット」、「VMI」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「EOS」（8.8%）、「電子メール」（20.3%）、「インターネット」（44.5%）、「VMI」（1.8%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「電話」（49.3%）が約5割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「EOS」（7.6%）、「電子メール」（17.4%）、「インターネット」（36.7%）、「展示会」（6.6%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-39 発注手段



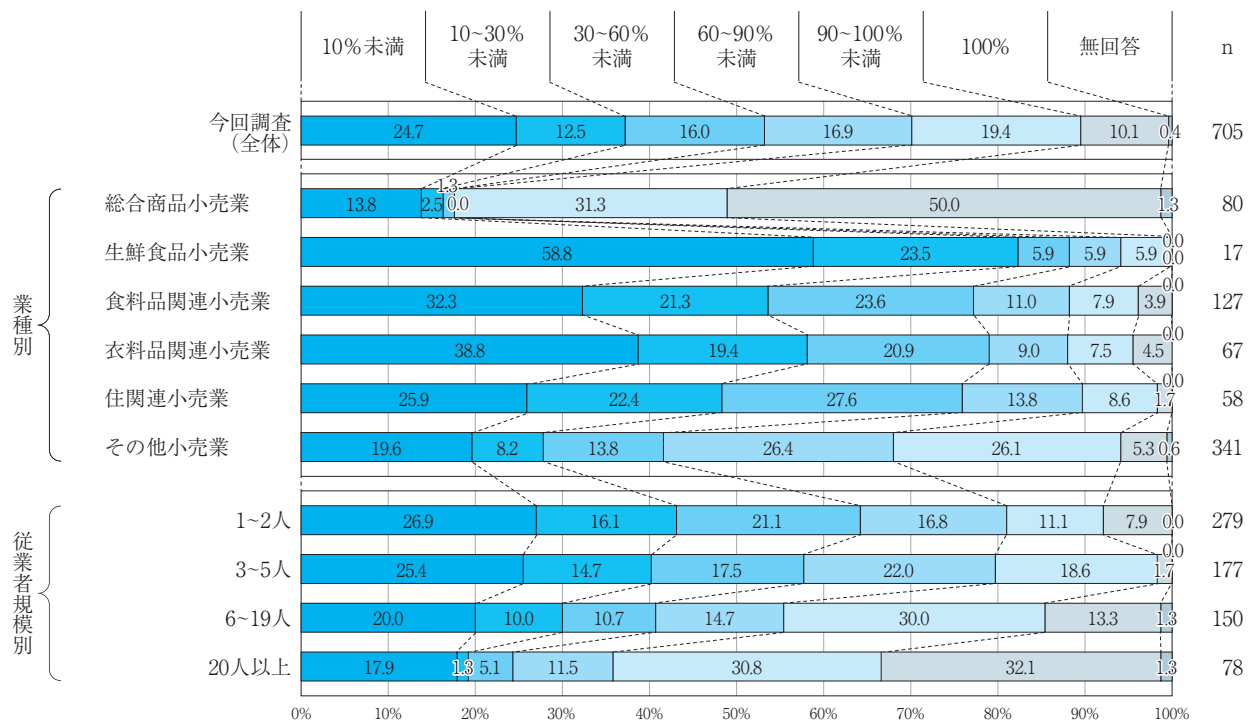
(2) インターネット仕入高の割合

直近の総仕入高に占めるインターネット仕入高の割合は、「10%未満」(24.7%)が最も高く、「90~100%未満」(19.4%)、「60~90%未満」(16.9%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「90~100%未満」(31.3%)と「100%」(50.0%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「10%未満」、「10~30%未満」、「30~60%未満」が高くなる傾向がみられる。他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「90~100%未満」(30.8%)と「100%」(32.1%)が高い。

図表Ⅱ-2-40 インターネット仕入高の割合



(注) 発注手段(図表Ⅱ-2-39)で「インターネット」とした企業のみを集計。

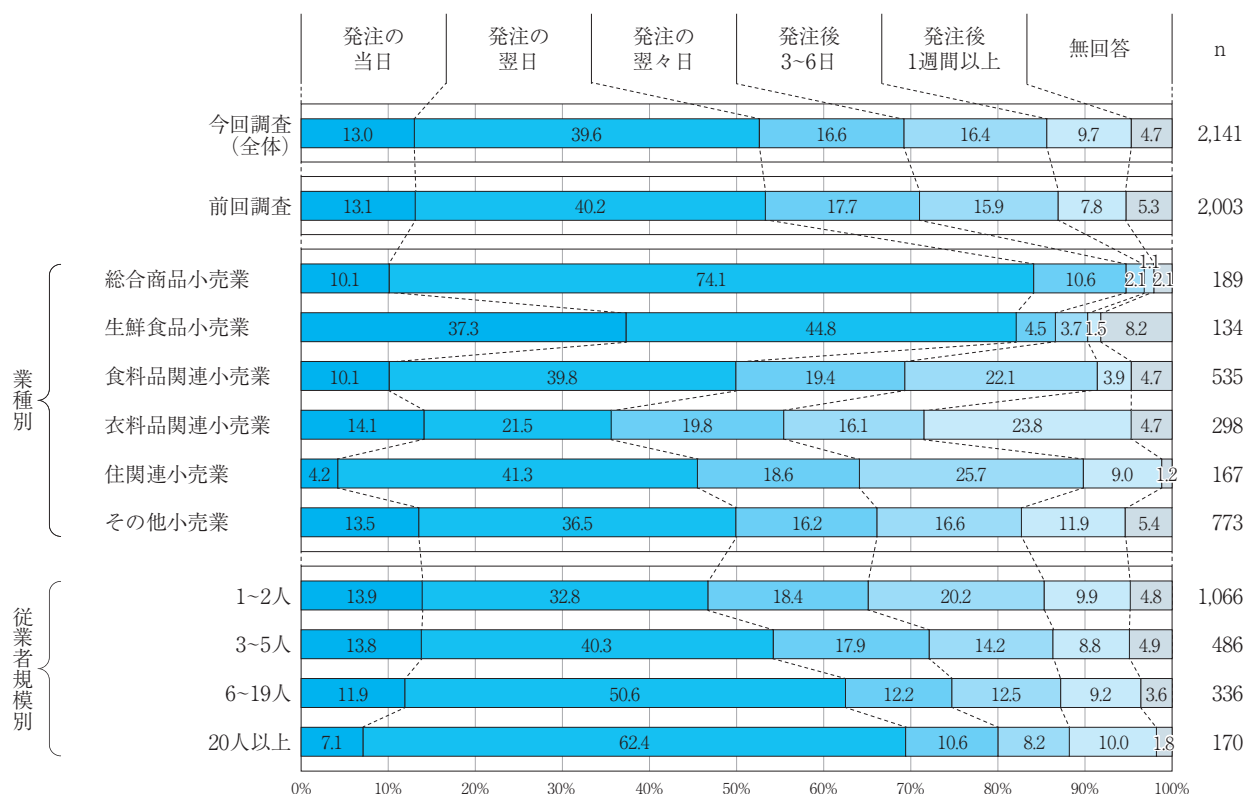
8 発注から納品までの期間

第1位の仕入先における発注から納品までの期間は、「発注の翌日」(39.6%)が最も高く、「発注の翌々日」(16.6%)、「発注後3～6日」(16.4%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「発注の翌日」(74.1%)が7割を占める。他の業種に比べて生鮮食品小売業は「発注の当日」(37.3%)が高い。

従業者規模別にみると、20人以上と回答した企業は「発注の翌日」(62.4%)が6割を超える。

図表Ⅱ-2-41 発注から納品までの期間



9 仕入活動の課題

仕入活動の課題（複数回答）は、「売れ筋商品の調達」（42.8%）が最も高く、「商品・在庫管理」（32.3%）、「商品情報の収集」（22.5%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料品関連小売業は「売れ筋商品の調達」（60.1%）と「オリジナル性の高い商品の調達」（40.9%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「商品情報の収集」（31.2%）と「マーケットや業界情報の収集」（14.1%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は全ての項目が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「売れ筋商品の調達」（46.4%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「売れ筋商品の調達」（47.5%）、「商品情報の収集」（26.3%）、「オリジナル性の高い商品の調達」（26.3%）、「マーケットや業界情報の収集」（11.4%）、「価格交渉力」（20.6%）、「商品・在庫管理」（33.5%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

<事例17> ワインの品質にこだわって成長分野に特化

事例17の会社は、ワインを中心とした酒類を取り扱っている。売上の7割をワインが占め、残りはビールや日本酒、焼酎などである。同社はワインの中でもナチュラルワインの取り扱いに力を入れている。現段階ではナチュラルワインはワイン市場全体の5%程度に過ぎないが、成長分野であり、取扱店舗も近年増加傾向にある。

ナチュラルワインは防腐剤が全く入っていない、もしくは極少量のため、温度管理や輸送管理が難しい。そのため、卸売業者を通さない仕入が一般的である。同社も現在は生産者から直接輸入しており、毎年ヨーロッパを訪れ、新しい生産者の開拓に努めている。

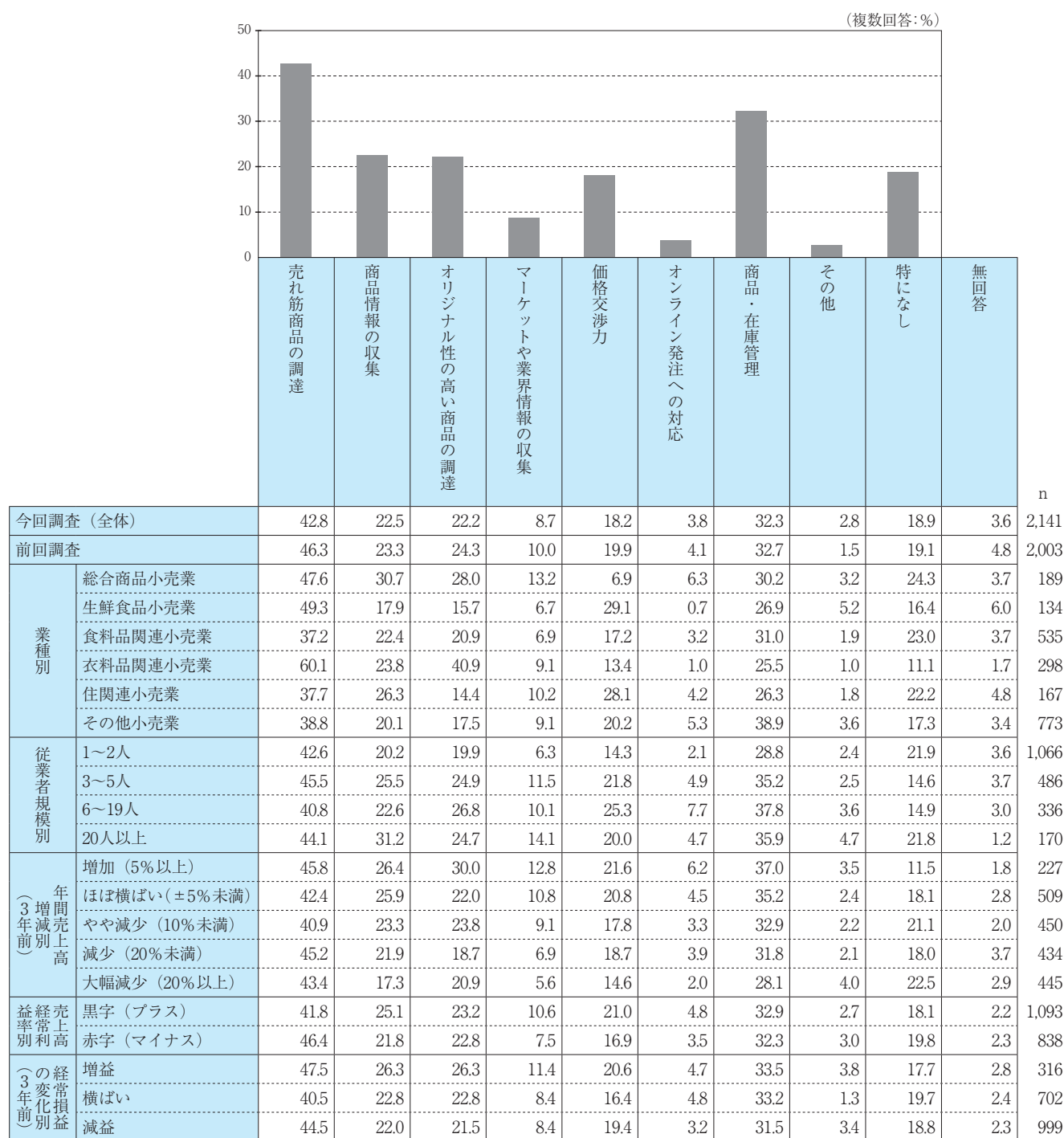
同社の強みは、他社が取り扱っていない独自仕入のナチュラルワインを販売している点である。信頼のおける生産者のみに絞って取引をするとともに、生産者の規模を重視している。これは大規模なワイナリーより小規模なワイナリーの方が手間暇かけて作られた良いブドウを使用した高品質なナチュラルワインを作っているからである。

ナチュラルワインは流行の変化が激しく、5年前のワインが今では古いと言われることもある。だからこそ、流行り廃りだけで取り扱う商品を決めるのではなく、市場に残る良い物を見つけることが肝要であると考えている。

今後はナチュラルワインの普及啓発にも注力していく方針である。また、日本の生産者とのコラボ企画にも取り組んでいきたい。

（食料品関連小売業 6～19人 城東地域）

図表Ⅱ-2-42 仕入活動の課題



第5節 販売活動

1 顧客層

(1) 顧客の年齢層

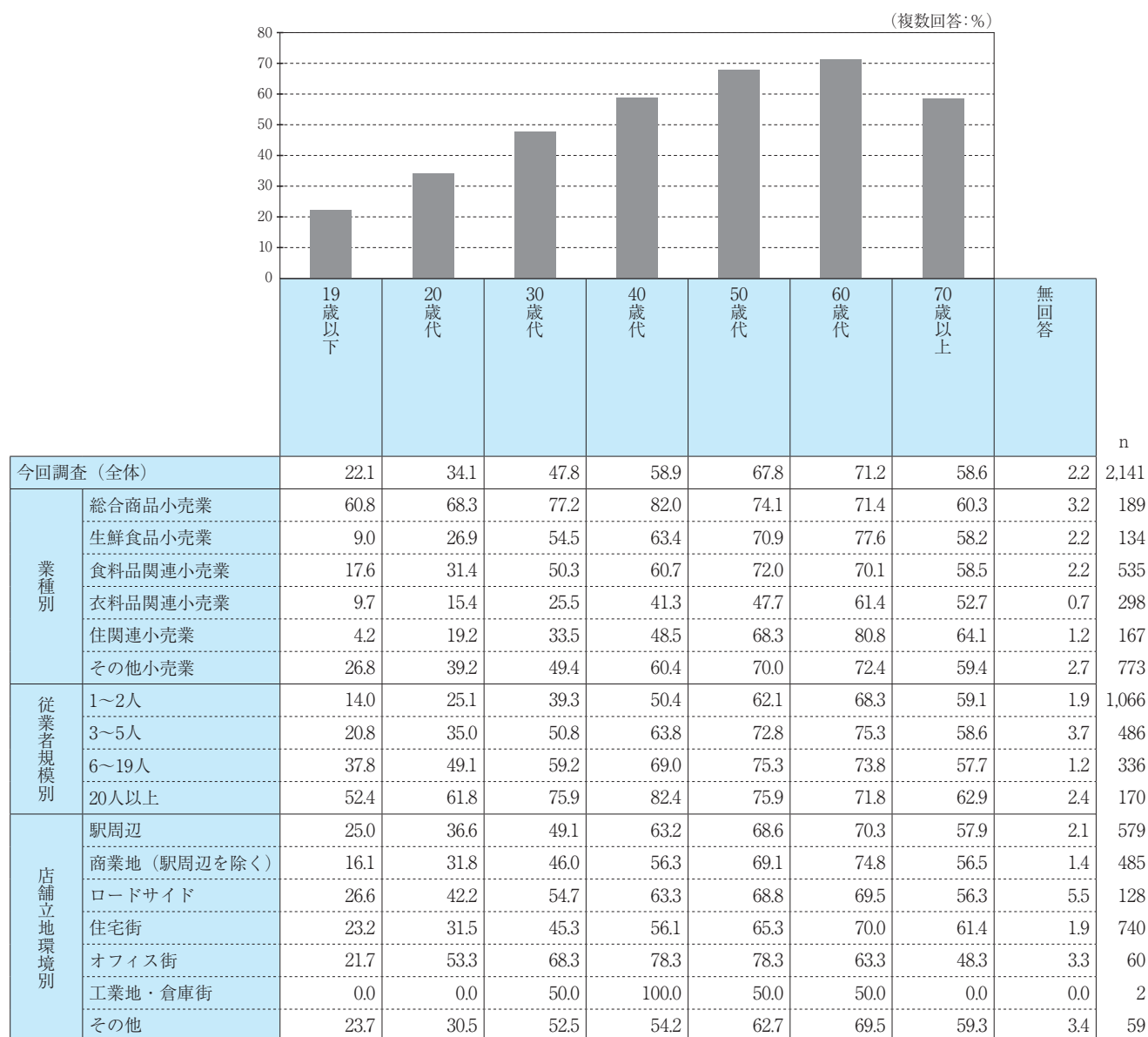
顧客の年齢層（複数回答）は、「60歳代」（71.2%）が最も高く、「50歳代」（67.8%）、「40歳代」（58.9%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「19歳以下」（60.8%）、「20歳代」（68.3%）、「30歳代」（77.2%）、「40歳代」（82.0%）、「50歳代」（74.1%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「19歳以下」、「20歳代」、「30歳代」、「40歳代」、「50歳代」が高くなる傾向がみられる。

店舗立地環境別にみると、他の店舗立地環境に比べて住宅街と回答した企業は「70歳以上」（61.4%）が高い。

図表Ⅱ－2－43 顧客の年齢層



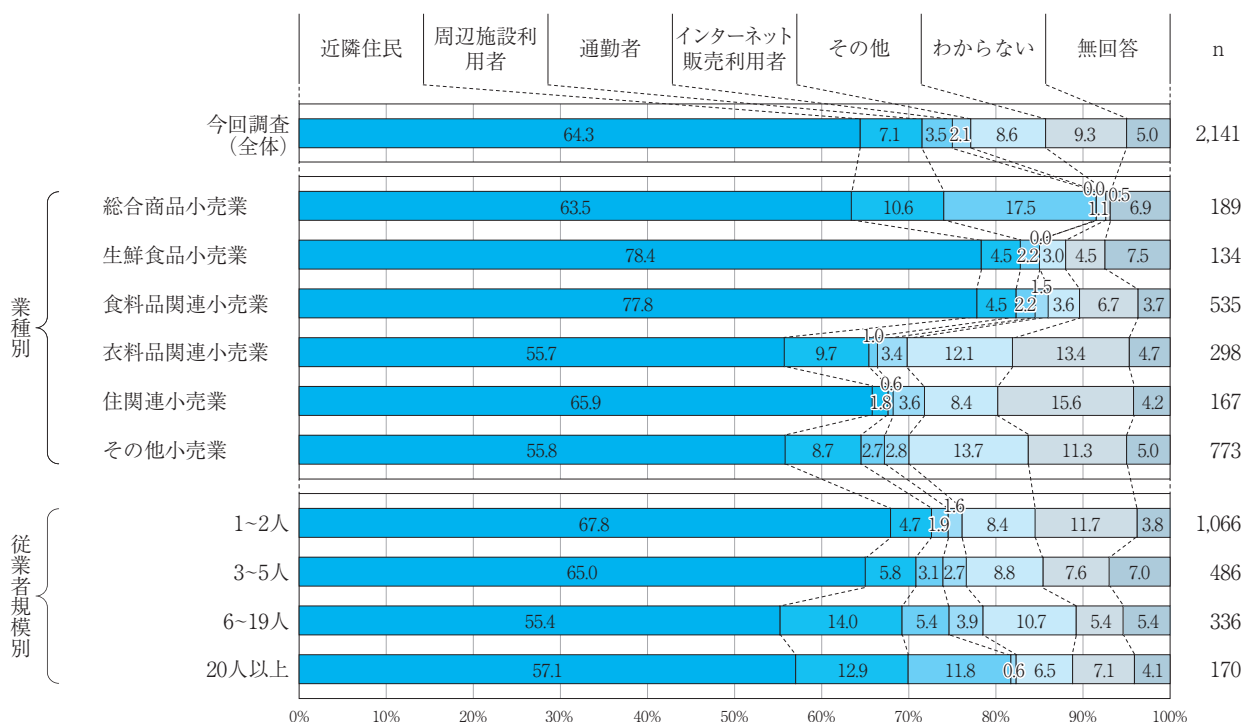
(2) 最も多い顧客の属性

最も多い顧客の属性は、「近隣住民」(64.3%)が最も高く、「わからない」(9.3%)、「周辺施設利用者」(7.1%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「周辺施設利用者」(10.6%)と「通勤者」(17.5%)が高い。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「近隣住民」(67.8%)が7割程度である。

図表Ⅱ-2-44 最も多い顧客の属性



2 今後の顧客方針

今後の顧客方針は、「既存顧客を重視する」(49.0%)が最も高く、「どちらともいえない」(30.7%)、「新規顧客を重視する」(9.4%)の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品小売業と住関連小売業は「既存顧客を重視する」(54.5%)がともに5割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「新規顧客を重視する」(13.8%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「どちらともいえない」(42.4%)が高い。

<事例18> 丁寧な接客で顧客のニーズに応え、低価格チェーンとの差別化を図る

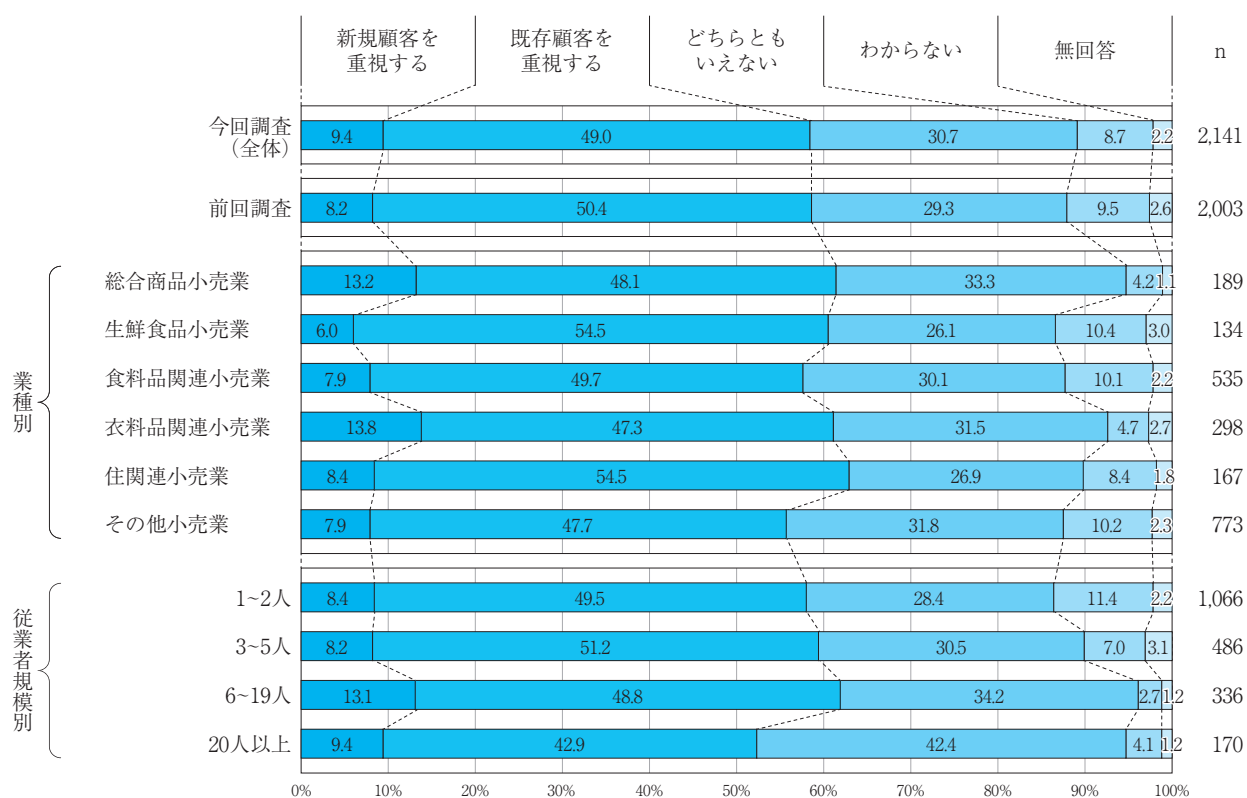
事例18の会社は、眼鏡、コンタクトレンズ、補聴器を販売している。売上の8割を占める眼鏡は日本製を中心に取り扱い、以前から付き合いのある問屋を通じて福井県鯖江市製の製品を仕入れている。価格帯は1～2万円代の商品が多く、デザイン性の高いものは2～5万円代、よく売れているのは2～3万円代の商品である。

近年は低価格チェーン台頭の影響を受けて個人経営の中小規模小売店が減少傾向にあり、問屋の廃業も相次いでいる。また、ここ数年は夏の猛暑が厳しいため日中の来客数が減少している。

同社は1人1人の接客に時間をかけて詳しくヒアリングすることで、ニーズに合った商品の販売に努めている。商品も遠近両用や中近両用など細かいレンズ仕様に対応しており、このようなレンズの調整には詳細な検査が必要なため通常の2倍の時間をかけて接客することもある。眼鏡が合わない場合、無償で再測定・再調整にも対応し、同社で購入した眼鏡のメンテナンスを無償で行うなどアフターサービスにも力を入れている。

(その他小売業 1～2人 城東地域)

図表Ⅱ-2-45 今後の顧客方針



3 取扱品目数とその変化

(1) 取扱品目数

取扱品目数は、「100未満」(49.7%)が最も高く、「100～200未満」(13.4%)、「1,000～2,000未満」(7.4%)の順で続く。

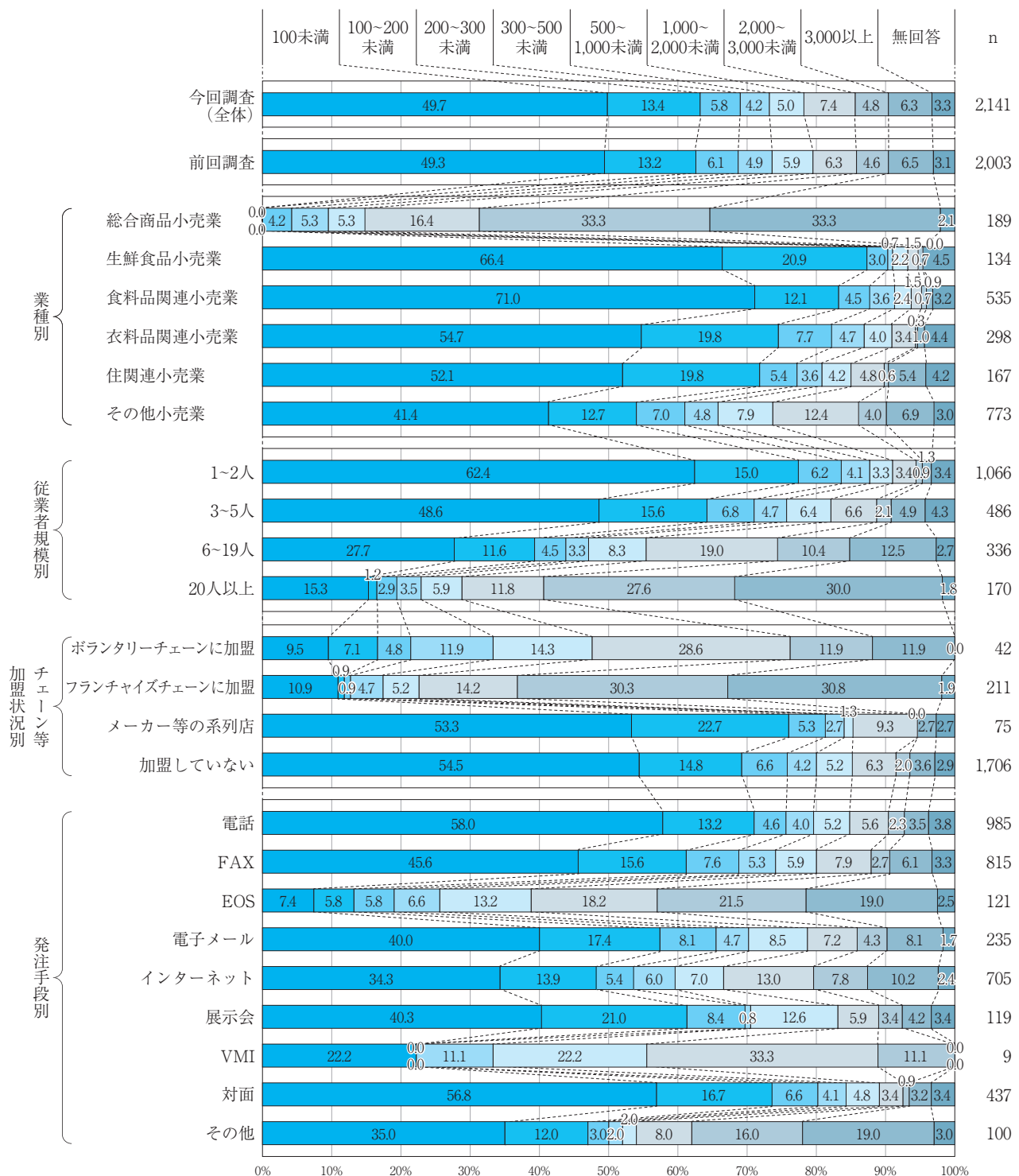
業種別にみると、総合商品小売業は「2,000～3,000未満」(33.3%)と「3,000以上」(33.3%)がともに3割を占める。食料品関連小売業は「100未満」(71.0%)が7割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「100未満」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「100未満」(62.4%)が6割を超える。

チェーン等加盟状況別にみると、フランチャイズチェーンに加盟と回答した企業は「2,000～3,000未満」(30.3%)と「3,000以上」(30.8%)がともに3割を超える。

発注手段別にみると、電話と回答した企業は「100未満」(58.0%)が6割程度である。

図表Ⅱ-2-46 取扱品目数



（２）３年前と比較した取扱品目数の変化

３年前と比較した取扱品目数の変化は、「ほぼ横ばい（±５％未満）」（51.7％）が最も高く、「やや減少（10％未満）」（18.7％）、「大幅減少（10％以上）」（12.3％）の順で続く。「やや減少（10％未満）」と「大幅減少（10％以上）」をあわせた『減少』（31.0％）は３割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「ほぼ横ばい（±５％未満）」（63.5％）が６割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は『減少』（42.3％）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「やや減少（10％未満）」と「大幅減少（10％以上）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（３年前）にみると、他の項目と比べて３年前と比較した年間売上高が増加（５％以上）と回答した企業は取扱品目数の「大幅増加（10％以上）」（7.9％）と「やや増加（10％未満）」（27.3％）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「やや減少（10％未満）」（21.5％）と「大幅減少（10％以上）」（17.9％）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（３年前）にみると、３年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「やや減少（10％未満）」（22.1％）と「大幅減少（10％以上）」（16.4％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

<事例19> 鮮魚店の目利きで仕入れた魚の弁当で新規顧客を獲得

歴史のある鮮魚店である事例19の会社は、鮮魚販売に加えて、近年は魚を使用した弁当を店舗で販売するほか、多くの保育園に給食用の鮮魚を加工して納品している。

社長の１日の仕事は、早朝の豊洲市場での仕入から始まる。最近は売上の多い弁当用の魚や刺身に加工しやすいものなどを優先的に仕入れている。その後は、家族で手分けをして、保育園等への納品に向かう。給食用の魚は小骨を１本ずつ抜くなどの細かい加工処理が必要である。また、衛生管理の厳密なルールがあり、適正温度を維持したまま納品しなければならない。このため、配送のスケジュール管理が重要である。

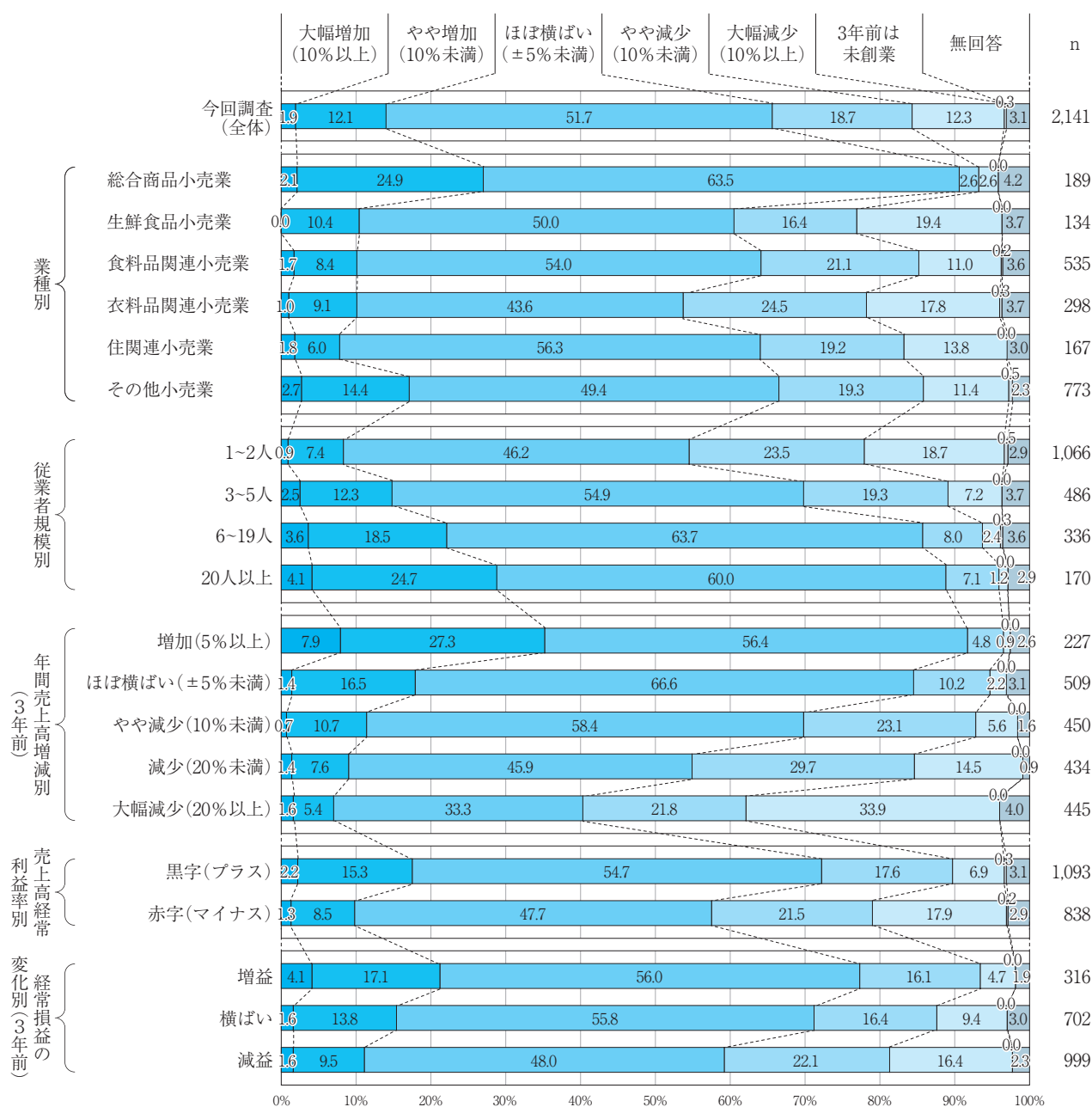
さらにその傍ら、弁当を製造する。弁当用の米は、付き合いのある農家から直接購入している。弁当は10時頃から14時頃にかけて主に販売しているが、その時間帯には行列ができる。昔は近隣住民への販売が多かったが、最近は商圈が広がり、遠方からの電話注文もある。インターネットの口コミサイトに同社の弁当の情報が掲載されており、それを見て来店する顧客が増えている。

夕方からは主に鮮魚を販売する。定番から季節物まで常時20～30種類を取り扱っている。鮮魚の販売先は以前からの顔なじみの顧客が多い。

魚専門の小売店は少なくなっているが、同社は弁当販売や給食用に加工した鮮魚を取り扱うなど様々な取組を行いながら新規顧客を獲得し、営業を続けている。

（生鮮食品小売業 ３～５人 城西地域）

図表Ⅱ-2-47 3年前と比較した取扱品目数の変化



4 品揃えの幅と深さ

(1) 3年前と比較した取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化

3年前と比較した取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化は、「変わらない」（53.1%）が最も高く、「減少」（29.7%）、「増加」（13.3%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加」（32.8%）と「変わらない」（58.2%）が高く、衣料品関連小売業は「減少」（40.6%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「増加」（33.5%）が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は取扱いカテゴリ数の「減少」（50.8%）が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「減少」（36.8%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「減少」（36.8%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

<事例20> コロナ禍で患者に寄り添い、信頼を獲得

事例20の会社は、保険調剤薬局を2店舗経営している。1つは駅徒歩3分、もう1つは駅徒歩10分の住宅街に立地し、近隣のクリニックの処方箋に合わせた医薬品を販売している。客層は2店舗とも30～50代が多く、子連れなどのファミリー層が全体の2割を占める。

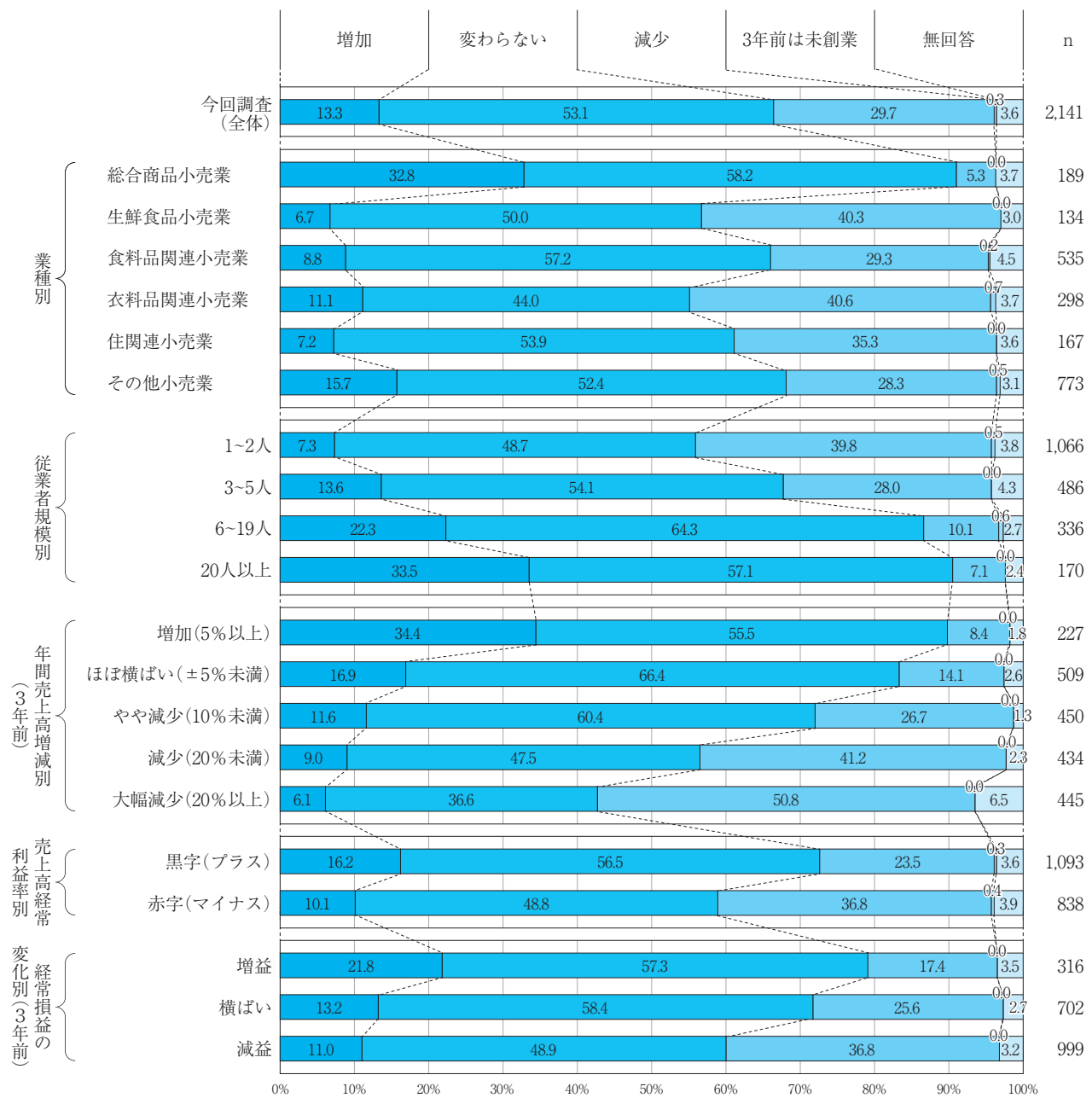
コロナ禍で一旦は売上が減少したものの、PCR検査事業と新型コロナウイルス感染症向けの処方箋に注力したことで増加に転じた。当時、PCR検査を行う薬局は少なかったが、同社は社会的意義を踏まえ積極的に対応した。そのうち、色々なクリニックが同社を紹介するようになり、新型コロナウイルス感染症関連の処方箋依頼が増加した。

また、感染拡大時は薬を受け取りに出向くのも難しい状況であったため、同社が直接患者に医薬品を届けるサービスも実施した。多い時は1日50件、深夜や土日代表取締役がバイクに乗って配達した。

今後は国の方針に対応し、オンラインシステムと合わせて電子処方箋の導入を予定している。今のところ対応できる薬局が少ないため、電子処方箋希望者の利用が増えると想定している。これまでもSNSを利用した処方箋受付などICT活用を進めてきたが、今後も率先して、医療のデジタル化に取り組んでいきたいと考えている。

（その他小売業 5～9人 城南地域）

図表Ⅱ-2-48 3年前と比較した取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化



（２）３年前と比較したカテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化

３年前と比較したカテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化は、「変わらない」（50.0％）が最も高く、「減少」（29.8％）、「増加」（14.0％）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「増加」（34.9％）が高く、衣料品関連小売業は「減少」（41.6％）が高い。

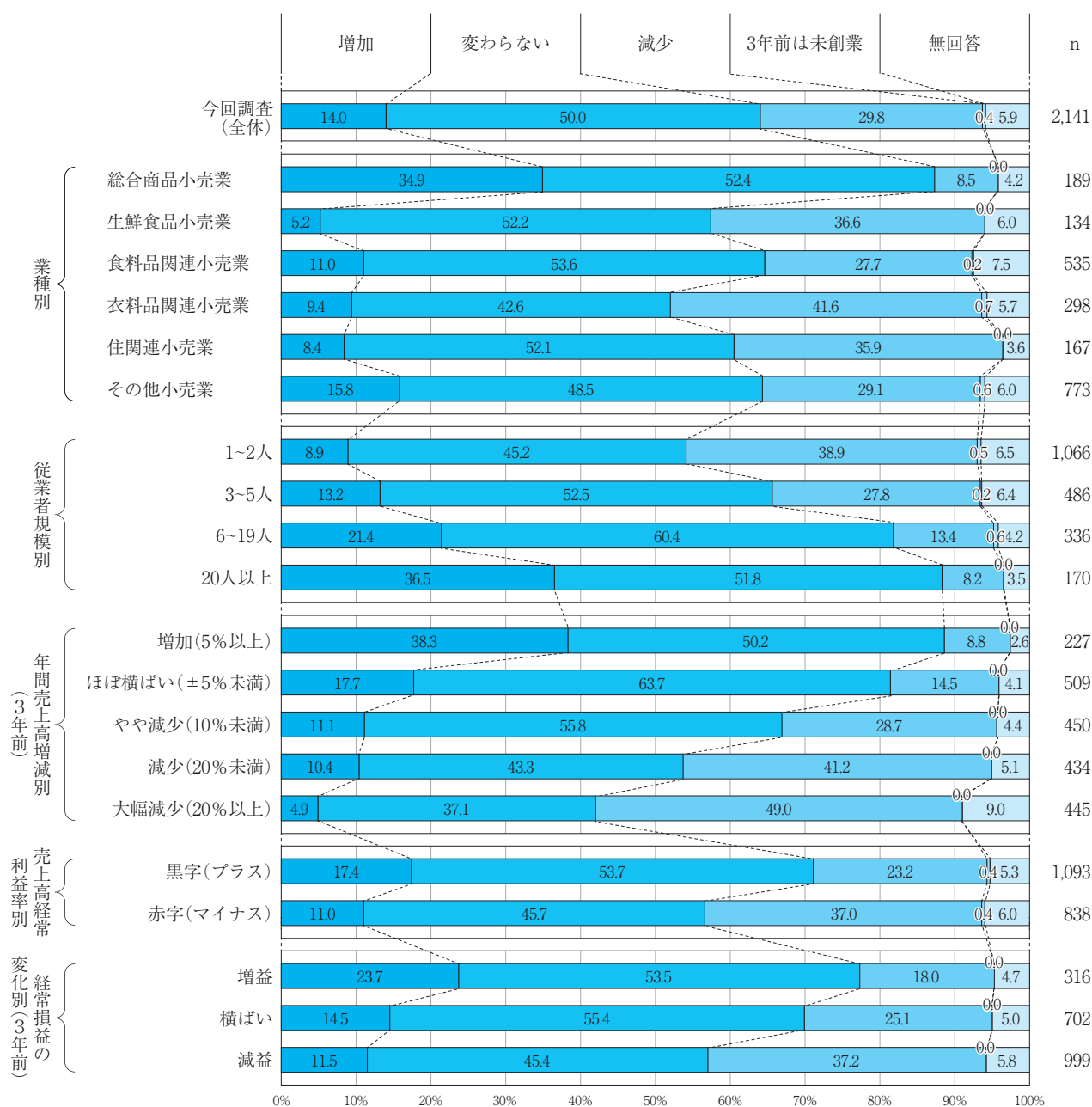
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「増加」（36.5％）が３割を占める。

年間売上高増減別（３年前）にみると、他の項目と比べて３年前と比較した年間売上高が増加（５％以上）と回答した企業はカテゴリ内でのアイテム数の「増加」（38.3％）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「減少」（37.0％）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（３年前）にみると、３年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「減少」（37.2％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-49 3年前と比較したカテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化



5 販売単価の決定において重視している事項

販売単価の決定において仕入価格のほかに重視している事項（複数回答）は、「商品の品質・希少性」（31.6％）が最も高く、「当該商品の直近の販売価格」（24.7％）、「マーケット（市場価格）動向」（21.3％）と「経験や勘」（21.3％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「すでに価格が決定されており決定権がない」（47.6％）が5割程度を占める。生鮮食品小売業は「商品の品質・希少性」（49.3％）が約5割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「競合店の価格」と「販売計画（目標売上・利幅等）」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5％以上）と回答した企業は「商品の品質・希少性」（42.3％）が4割を超える。

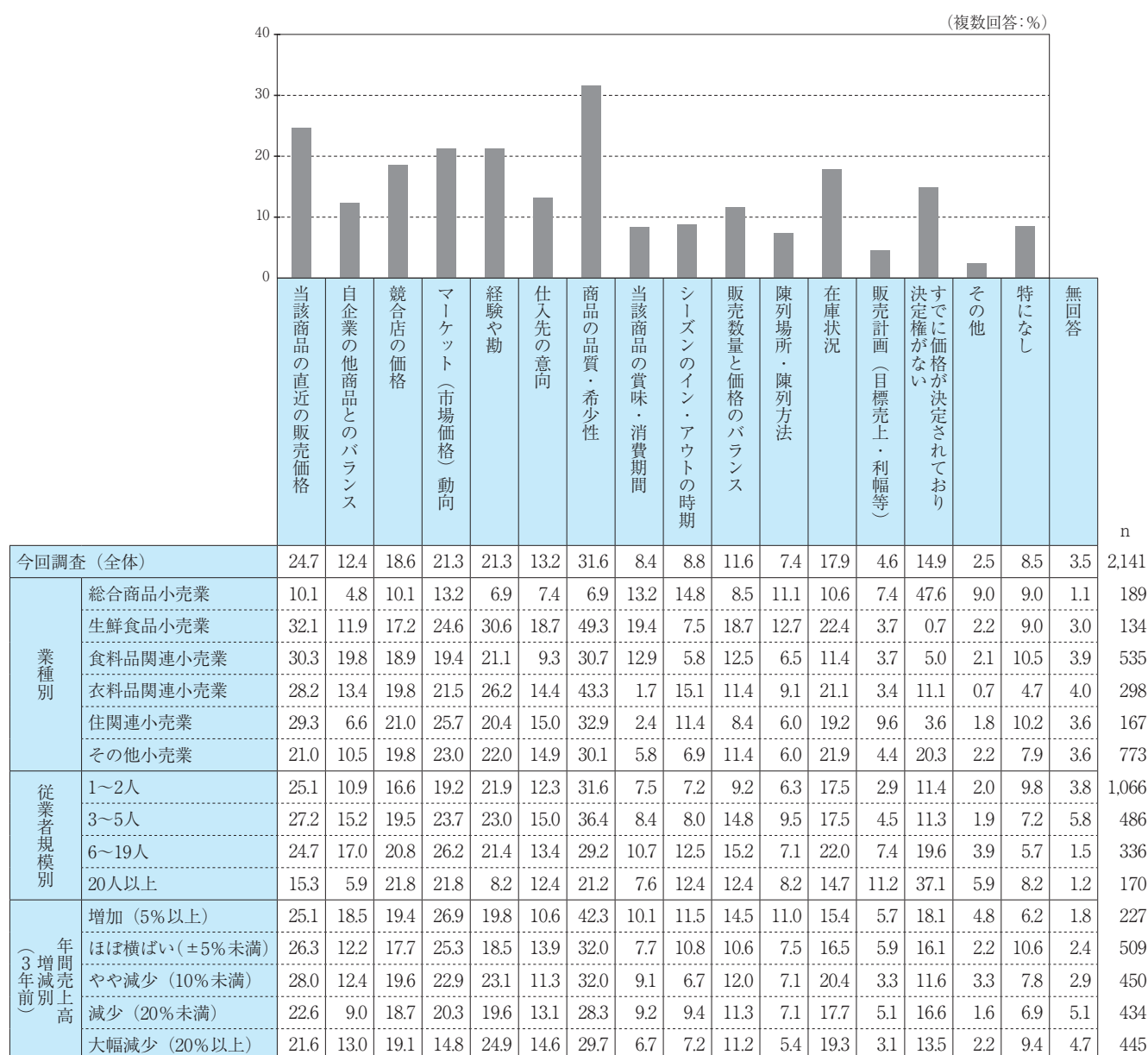
<事例21> ブランド米から総菜やスイーツまで、多彩な商品ラインナップで顧客を獲得

事例21の会社は、都内の中華料理店や定食店、一般消費者向けに米の販売をしている。米は20種類ほど取り扱っており、売上が多いのは石川県産コシヒカリ等である。白米のほかに、店頭精米機を導入して分づき米（玄米を胚芽等を残して精米した米）も販売している。さらに、無農薬米や特別栽培米など他店ではあまり取り扱いのない種類を取り扱うことで差別化を図っている。

米以外に総菜やスイーツなど多彩な商品を取り揃えていることも同社の特徴である。総菜はデパートへの米の納品がなくなったことをきっかけに開始し、30年近く続けている。おはぎや赤飯、炊き込みご飯などを販売しており、人気商品であるおはぎは1日当たりの販売数が約120～130個に及ぶ。また、米粉を使ったシフォンケーキやロールケーキなどのスイーツも週3回販売している。米は一度購入すれば次の購入は半月ないし1か月後であり、配達を利用する顧客も多く来店頻度が低かった。しかし、スイーツを取り扱い始めたことで来店頻度が向上するとともに、ついで買いの相乗効果も生まれた。スイーツについては引き続き商品数の増加を目指し、新商品開発に取り組んでいる。

（食料品関連小売業 3～5人 副都心地域）

図Ⅱ-2-50 販売単価の決定において重視している事項



6 取扱商品の魅力向上のために実施している取組

取扱商品の魅力向上のために実施している取組（複数回答）は、「仕入時の目利き」（42.0％）が最も高く、「販売時の顧客に応じた商品の提案」（39.1％）、「商品のオリジナル性」（28.4％）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品小売業は「仕入時の目利き」（73.9％）が7割を占める。他の業種に比べて住関連小売業は「販売時の附随サービスの充実」（18.6％）と「販売後のアフターサービスの充実」（43.1％）が高い。

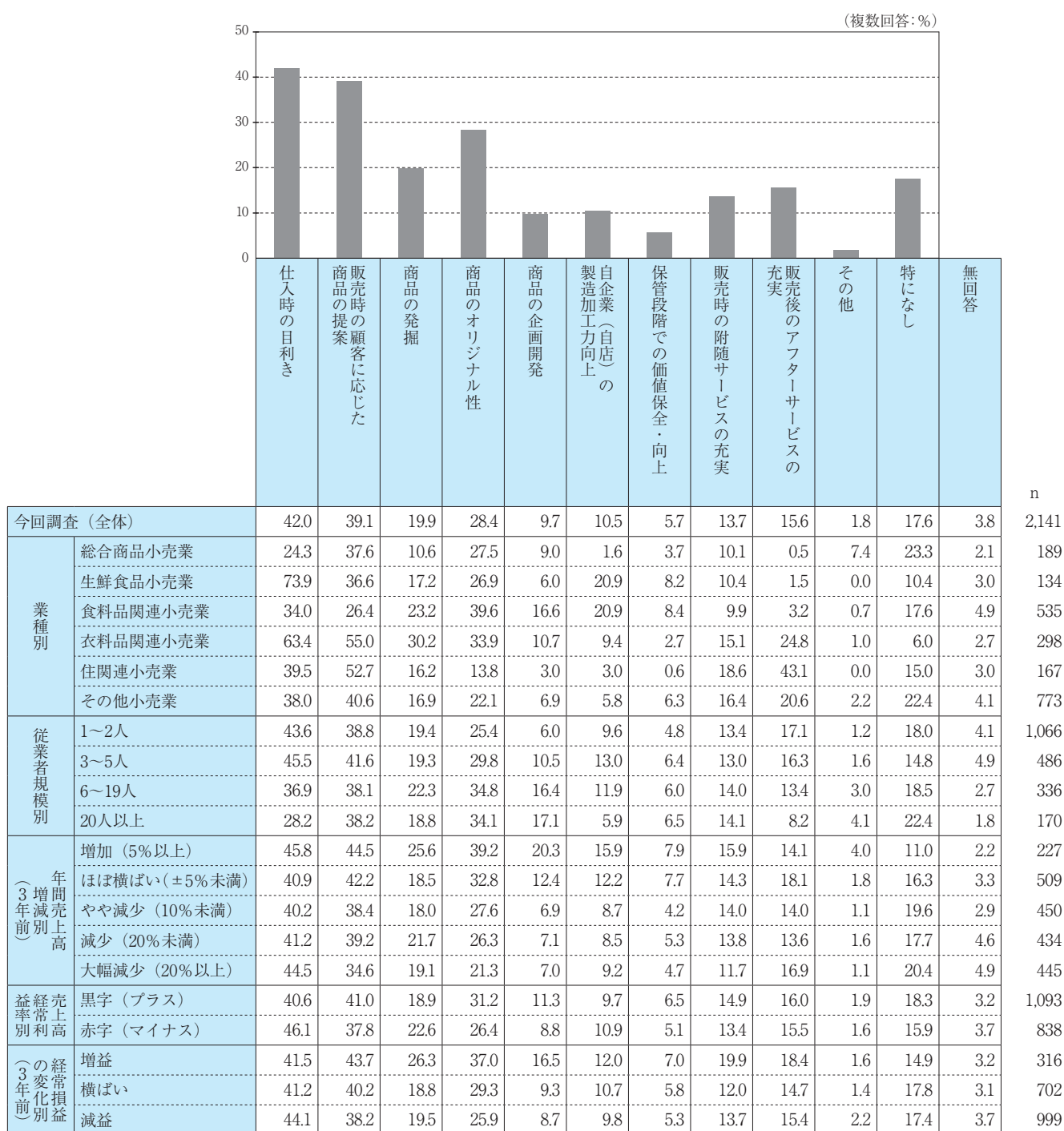
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「商品の企画開発」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「商品の企画開発」（17.1％）が2割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5％以上）と回答した企業は「仕入時の目利き」（45.8％）、「販売時の顧客に応じた商品の提案」（44.5％）、「商品の発掘」（25.6％）、「商品のオリジナル性」（39.2％）、「商品の企画開発」（20.3％）、「自企業（自店）の製造加工力向上」（15.9％）、「保管段階での価値保全・向上」（7.9％）、「販売時の附随サービスの充実」（15.9％）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「仕入時の目利き」（46.1％）が4割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「仕入時の目利き」（44.1％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-51 取扱商品の魅力向上のために実施している取組



7 販売活動の課題

販売活動の課題（複数回答）は、「品揃え」（32.7％）が最も高く、「新規顧客の開拓」（28.8％）、「店舗の老朽化」（26.1％）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「店舗の狭小さ」（21.7％）、「売場の魅力づくり」（45.5％）、「陳列・商品管理」（28.0％）、「盗難対策」（32.3％）、「品揃え」（46.0％）、「接客技術」（27.5％）、「販売員の確保」（58.7％）、「キャッシュレス化への対応」（12.2％）、「販売ロスの削減」（52.9％）が高い。生鮮食品小売業は「店舗の老朽化」（47.8％）が5割程度である。

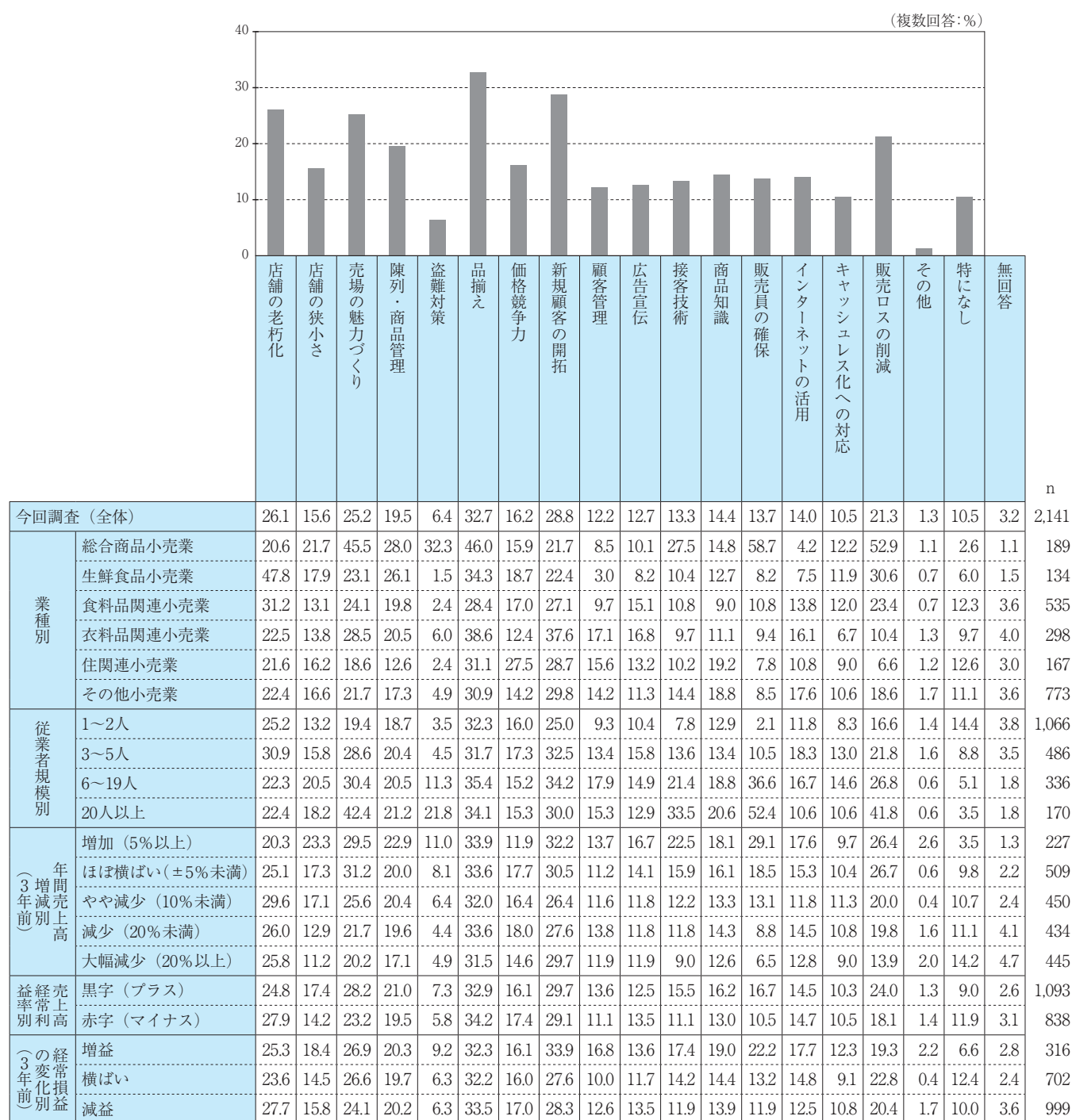
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「売場の魅力づくり」、「陳列・商品管理」、「盗難対策」、「接客技術」、「商品知識」、「販売員の確保」、「販売ロスの削減」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5％以上）と回答した企業は「店舗の狭小さ」（23.3％）、「陳列・商品管理」（22.9％）、「盗難対策」（11.0％）、「品揃え」（33.9％）、「新規顧客の開拓」（32.2％）、「広告宣伝」（16.7％）、「接客技術」（22.5％）、「商品知識」（18.1％）、「販売員の確保」（29.1％）、「インターネットの活用」（17.6％）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「店舗の老朽化」（27.9％）、「品揃え」（34.2％）、「価格競争力」（17.4％）、「広告宣伝」（13.5％）、「インターネットの活用」（14.7％）、「キャッシュレス化への対応」（10.5％）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「店舗の老朽化」（27.7％）、「品揃え」（33.5％）、「価格競争力」（17.0％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-52 販売活動の課題



8 決済方法

(1) 利用可能な決済方法

顧客が利用可能な決済方法（複数回答）は、「現金」（97.9%）が最も高く、「クレジットカード」（45.7%）、「QRコード・バーコード決済」（32.1%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「クレジットカード」（91.0%）、「デビットカード」（56.1%）、「電子マネー（交通系含む）」（91.5%）、「QRコード・バーコード決済」（85.7%）、「コンビニ支払」（59.3%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「クレジットカード」、「デビットカード」、「電子マネー（交通系含む）」、「QRコード・バーコード決済」、「代金引換」、「コンビニ支払」、「銀行口座振替」が高くなる傾向がみられる。

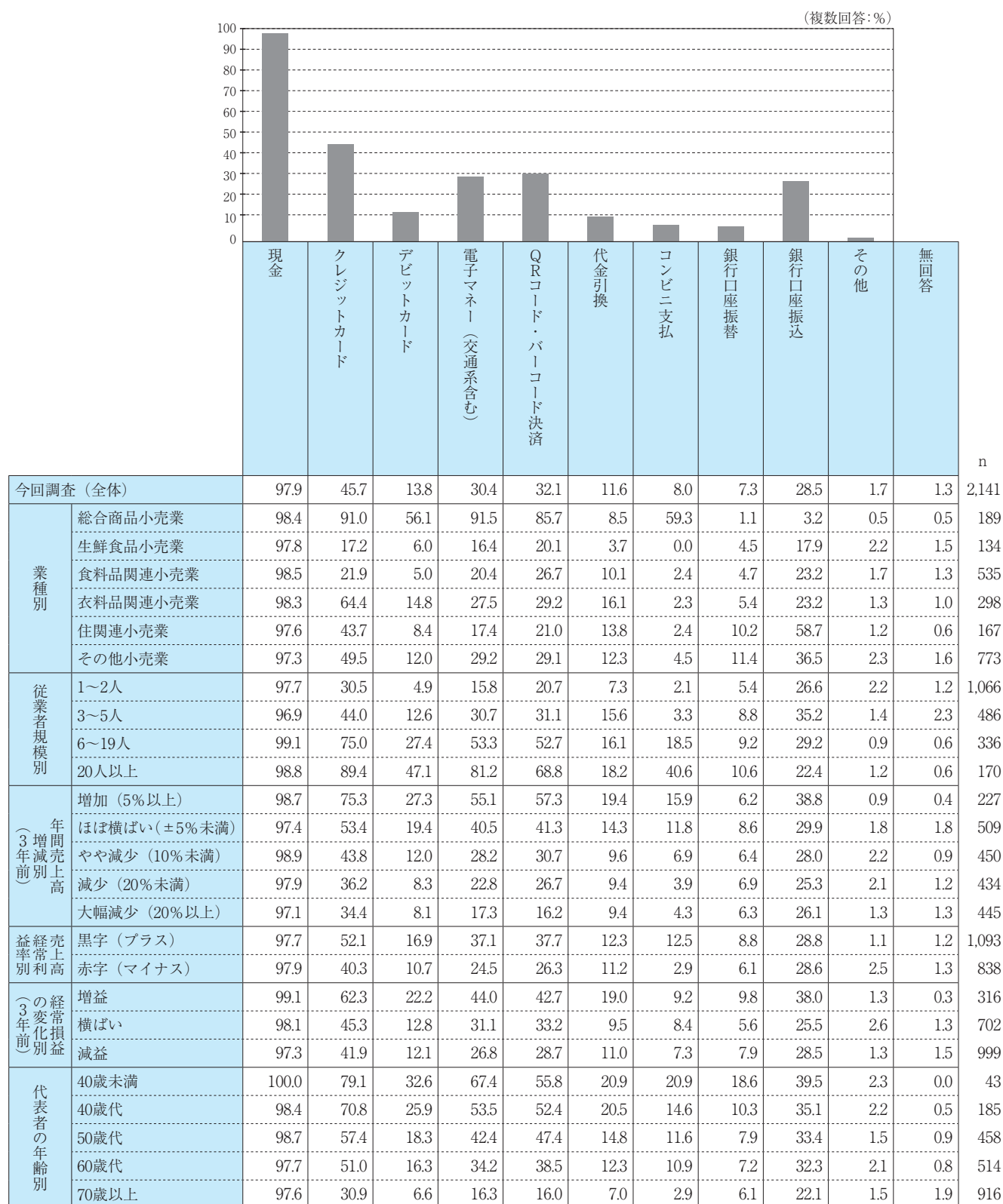
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「クレジットカード」（75.3%）、「デビットカード」（27.3%）、「電子マネー（交通系含む）」（55.1%）、「QRコード・バーコード決済」（57.3%）、「代金引換」（19.4%）、「コンビニ支払」（15.9%）、「銀行口座振込」（38.8%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「現金」（97.9%）が黒字（プラス）と回答した企業より高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は全ての項目が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「クレジットカード」、「デビットカード」、「電子マネー（交通系含む）」、「QRコード・バーコード決済」、「代金引換」、「コンビニ支払」、「銀行口座振替」、「銀行口座振込」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-53 利用可能な決済方法



（２）現金を利用する割合

顧客の決済方法として現金を利用する割合は、「100%」（23.7%）が最も高く、「80～100%未満」（21.4%）、「60～80%未満」（11.7%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品小売業は「100%」（37.3%）が4割程度である。他の業種に比べて住関連小売業は「20%未満」（9.0%）と「80～100%未満」（29.9%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「100%」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「100%」（34.2%）が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「100%」（30.8%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「100%」（28.2%）が黒字（プラス）と回答した企業より高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「100%」（26.1%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「100%」（32.8%）が3割を超える。

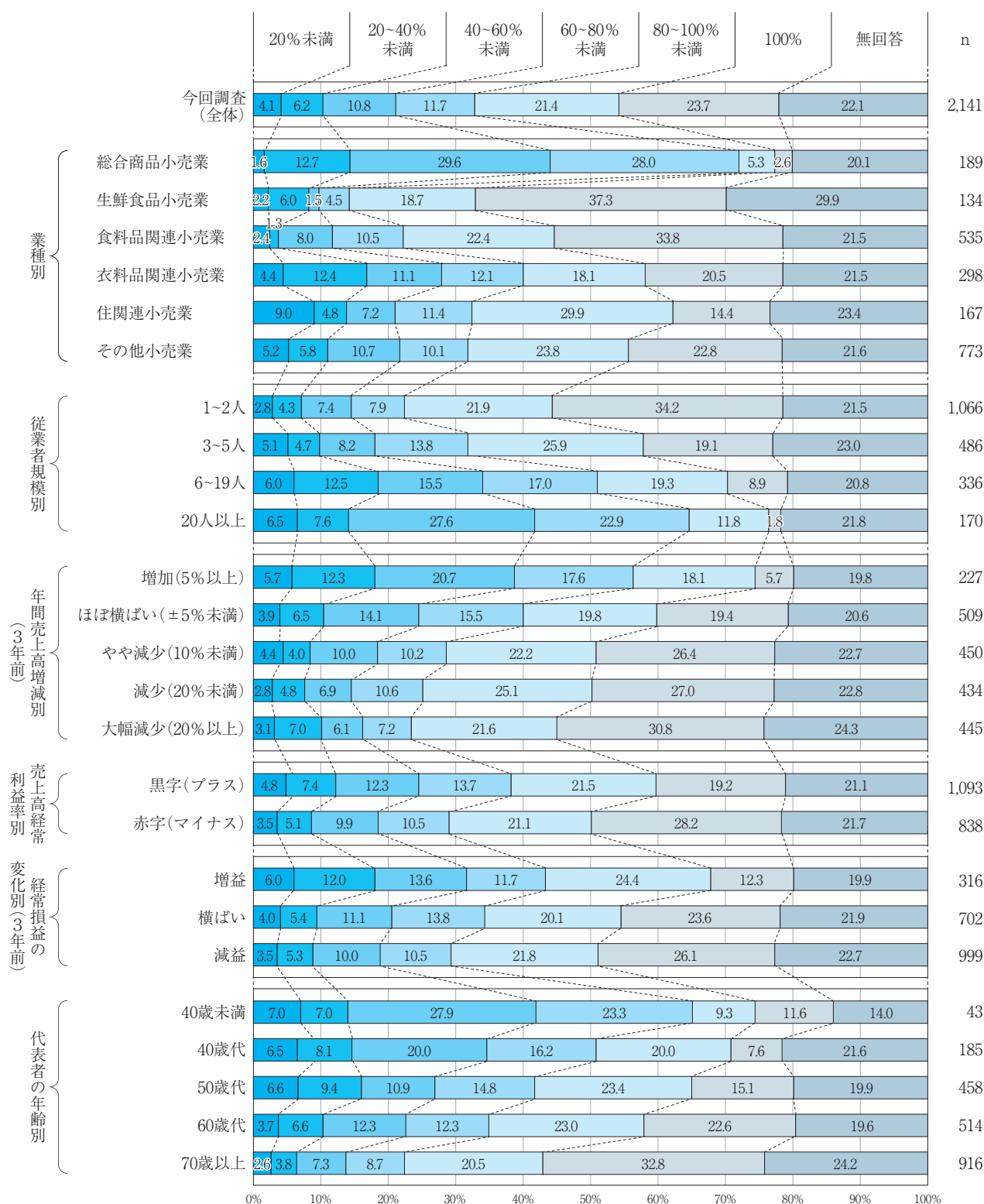
＜事例22＞ SNSの活用とパン教室でコアなファン獲得を目指す

個人でパンの製造・販売を行っている事例22の会社は、積極的にSNSを活用した広報活動を行っている。新商品の紹介や休業日のお知らせなど、営業日はなるべく1日1件の投稿を心掛け、投稿する写真は光や商品の断面を綺麗に見せることを意識している。店舗が駅から離れていることもあり、顧客は主に地元の常連客だが、SNSを見て他店では取り扱いの少ない商品を目当てに遠方から来る顧客も増えてきた。また、同社は販売ロス削減のため店頭販売だけでなく、パンの詰め合わせの通信販売も行っているが、その顧客の多くはSNSのフォロワーが占めている。

これらの取り組みに加え、同社では店舗を休業する8月にパン教室を開催している。定員は5名程度で子どもが参加できる簡単なコースは1時間ほどの内容だが、大人向けの本格志向のコースでは、自宅では作れないようなパン作りに挑戦する。このパン教室を通じて同社のコアなファンを増やしていきたいと考えており、今後は毎年開催を目指している。

（食料品関連小売業 3～5人 城東地域）

図表Ⅱ-2-54 現金を利用する割合



第6節 ICT（情報通信技術）の活用

1 ICTを活用した取組

ICTを活用した取組（複数回答）は、「財務会計管理」（21.5％）が最も高く、「ホームページによる商品情報の発信」（18.0％）、「受発注業務・管理」（17.1％）の順で続く。なお、「取り組んでいない」（40.5％）は4割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「在庫管理」（56.1％）、「受発注業務・管理」（55.0％）、「売上・経営分析」（50.8％）が5割を超える。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「自企業のサイトによる販売」（10.7％）、「インターネットショッピングモールへの出店」（8.7％）、「ホームページによる商品情報の発信」（23.5％）、「SNSによる商品情報の発信」（18.1％）が高い。

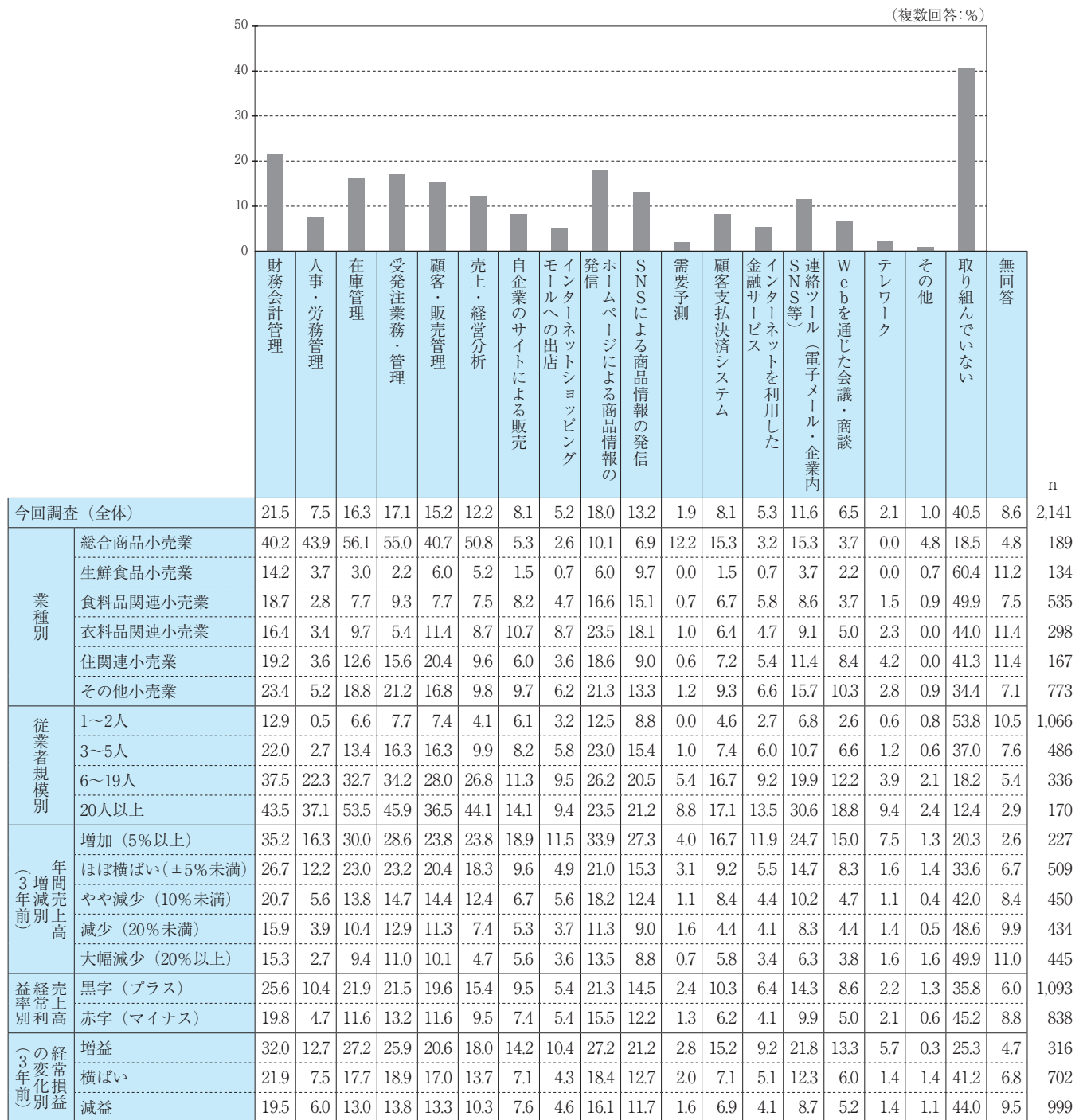
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「財務会計管理」、「人事・労務管理」、「在庫管理」、「受発注業務・管理」、「顧客・販売管理」、「売上・経営分析」、「自企業のサイトによる販売」、「SNSによる商品情報の発信」、「需要予測」、「顧客支払決済システム」、「インターネットを利用した金融サービス」、「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」、「Webを通じた会議・商談」、「テレワーク」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5％以上）と回答した企業は「財務会計管理」（35.2％）、「在庫管理」（30.0％）、「ホームページによる商品情報の発信」（33.9％）が3割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「財務会計管理」（25.6％）、「人事・労務管理」（10.4％）、「在庫管理」（21.9％）、「受発注業務・管理」（21.5％）、「顧客・販売管理」（19.6％）、「売上・経営分析」（15.4％）、「自企業のサイトによる販売」（9.5％）、「ホームページによる商品情報の発信」（21.3％）、「SNSによる商品情報の発信」（14.5％）、「需要予測」（2.4％）、「顧客支払決済システム」（10.3％）、「インターネットを利用した金融サービス」（6.4％）、「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」（14.3％）、「Webを通じた会議・商談」（8.6％）、「テレワーク」（2.2％）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「財務会計管理」（32.0％）が3割を超える。

図表Ⅱ-2-55 ICTを活用した取組



2 3年前と比較したICTの利活用状況の変化

3年前と比較したICTの利活用状況の変化は、「変わらない」(36.6%)が最も高く、「やや進んだ」(21.8%)、「わからない」(21.4%)の順で続く。「大いに進んだ」と「やや進んだ」をあわせた『進んだ』(26.4%)は2割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は『進んだ』(49.3%)が約5割である。他の業種に比べて住関連小売業は「変わらない」(39.5%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「大いに進んだ」と「やや進んだ」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加(5%以上)と回答した企業は『進んだ』(48.9%)が5割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は『進んだ』(32.4%)が赤字(マイナス)と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『進んだ』(42.4%)が4割を超える。

<事例23> ICTによる業務効率化と顧客の待ち時間対策で業績を黒字化

事例23の会社は、医薬品等を販売する薬局事業を主な業務としている。売上の8割を占める薬局事業では現在5店舗を運営しており、旗艦店での売上が全体の半分を占める。同店舗の近くには競合薬局が少なく、新規参入できるような場所もないため立地の優位性がある。取扱商品は内科、整形外科、小児科などの様々な医薬品約2,000種類で、その数は一般的な薬局の倍以上にのぼる。

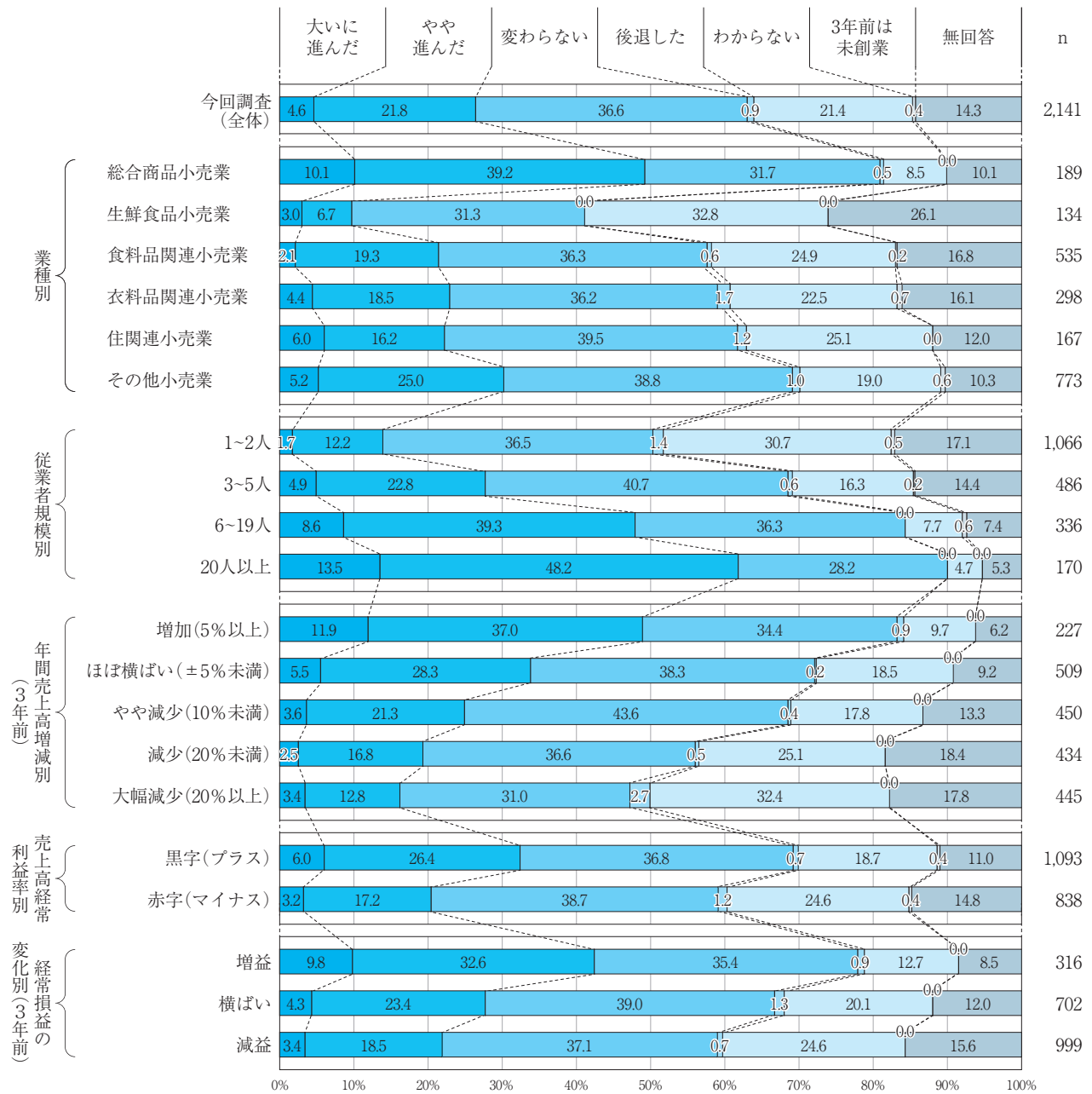
同社は2018年度に薬価改定の影響で赤字になった後、ICTツールを導入して業務効率化を図り、2020年度には黒字を達成した。業務効率化の一例として、各薬局間での人員配置の流動化がある。以前は薬局ごとに人員が固定されており、各薬局長がシフトを考えていたが、グループウェアシステムを導入して本部がシフトを一括管理することで薬局間の応援体制を円滑化した。その結果、機動的な対応と業務の効率化が実現できた。

また、業務効率化以外の面では、薬局専用のアプリを導入し、新規顧客の獲得にも力を入れている。同アプリは処方箋の写真を撮って送信すると、薬局に処方箋の内容が届き、待ち時間なしで医薬品を受け取ることができるため、小さい子供がいる母親に利用者に多い。同アプリを導入したことでこれらの利用者の増加や隣町の診療所等の処方箋も受け付けられるようになり、顧客の増加につながっている。

今後の課題として、人員の確保がある。実務実習生を積極的に受け入れて新卒採用につなげるほか、パートや非常勤から正社員に採用する取組も進めている。さらに、より長期的な取組として、高校生を対象とした薬剤師体験を実施し、薬剤師希望者の発掘と繋がりづくりにも取り組んでいる。

(その他小売業 20人以上 城南地域)

図表Ⅱ-2-56 3年前と比較したICTの利活用状況の変化



3 ICTの利活用における課題

ICTの利活用における課題（複数回答）は、「ICT人材が不足している」（11.9%）と「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（11.9%）が最も高く、「具体的な効果・成果が見えない」（11.4%）の順で続く。なお、「特になし」（42.8%）は4割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べてその他小売業は「ICT人材が不足している」（14.1%）、「具体的な効果・成果が見えない」（13.1%）、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（15.5%）、「セキュリティ上の懸念がある」（12.3%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「ICT人材が不足している」、「従業員が積極的でない」、「セキュリティ上の懸念がある」が高くなる傾向がみられる。

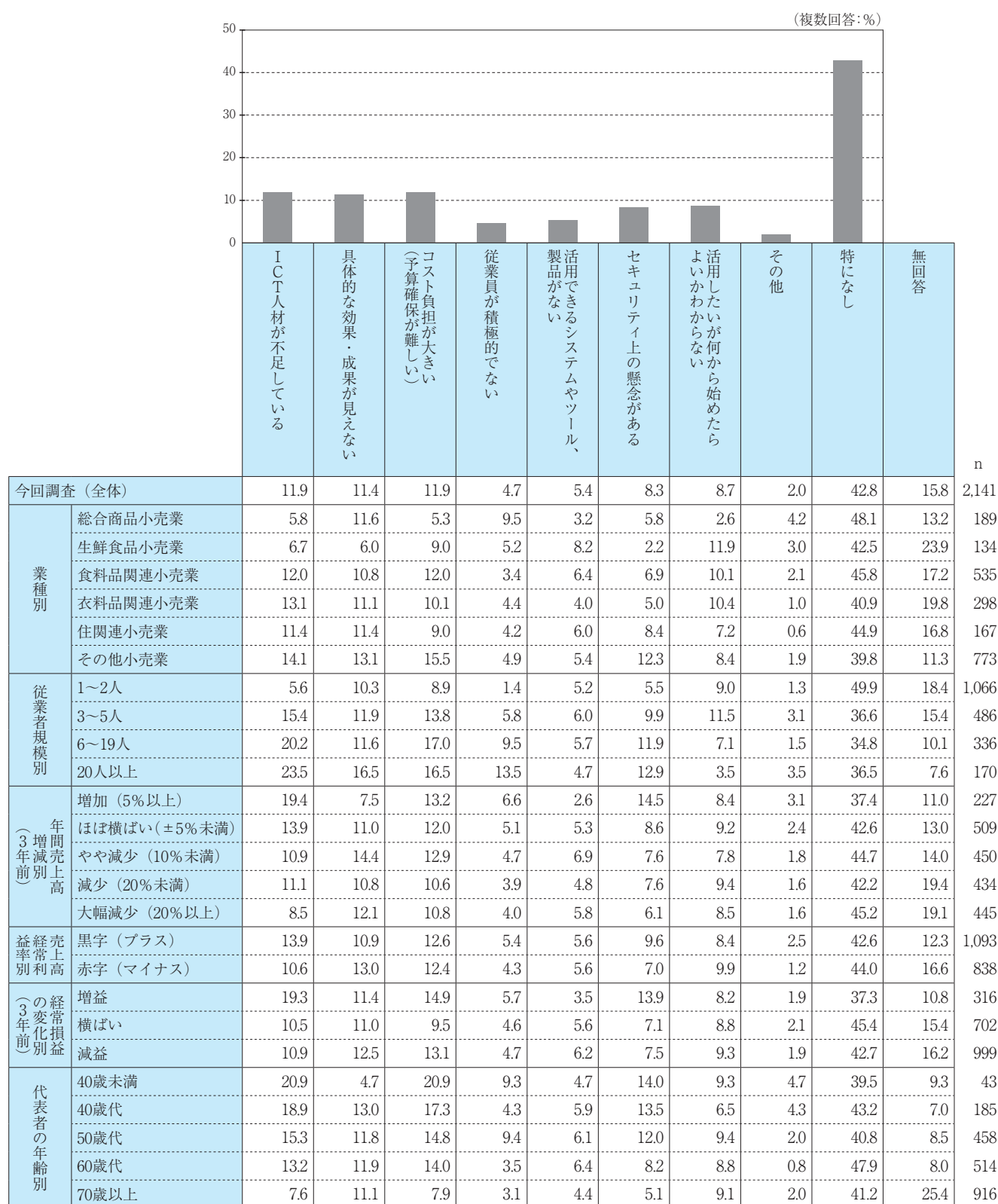
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加（5%以上）と回答した企業は「ICT人材が不足している」（19.4%）が約2割である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「具体的な効果・成果が見えない」（13.0%）と「活用したいが何から始めたらよいかわからない」（9.9%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「ICT人材が不足している」（19.3%）が約2割である。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「ICT人材が不足している」、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」、「セキュリティ上の懸念がある」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-57 ICTの利活用における課題



4 インターネット販売

(1) インターネット販売の状況

インターネット販売の状況は、「販売予定なし」(64.3%)が最も高く、「販売している」(19.1%)、「今後販売する予定」(3.0%)、「販売していたが中止した」(2.1%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「販売している」(31.7%)が高い。生鮮食品小売業は「販売予定なし」(76.9%)が7割を占める。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「販売予定なし」(70.7%)が7割を超える。従業者規模が大きくなるほど「販売している」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「販売している」(40.0%)が4割である。

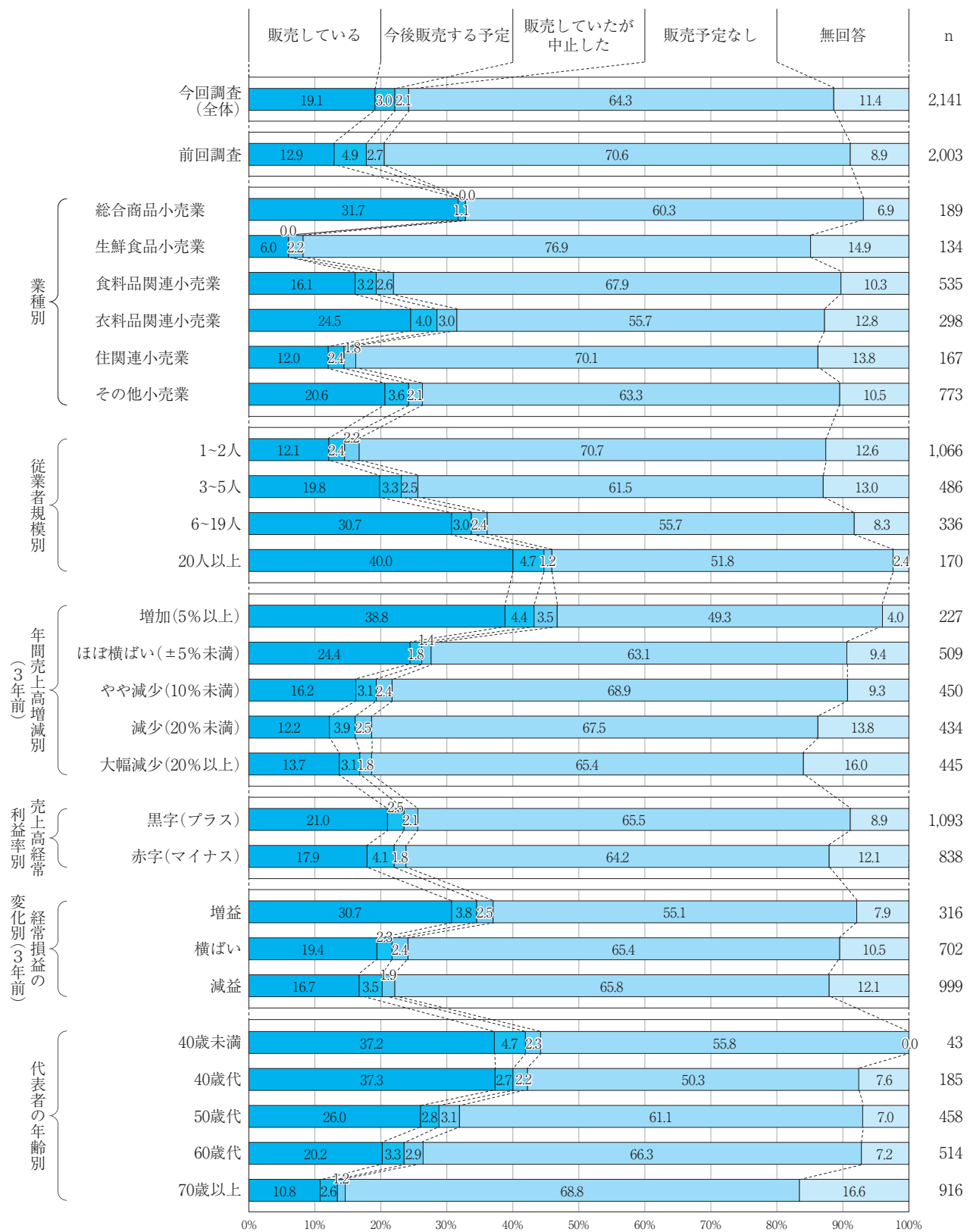
年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加(5%以上)と回答した企業は「販売している」(38.8%)が4割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「販売している」(21.0%)、「販売していたが中止した」(2.1%)、「販売予定なし」(65.5%)が赤字(マイナス)と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「販売している」(30.7%)、「今後販売する予定」(3.8%)、「販売していたが中止した」(2.5%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、70歳以上は「販売予定なし」(68.8%)が7割程度である。

図表Ⅱ-2-58 インターネット販売の状況



（２）インターネット販売の割合

直近の年間売上高に占めるインターネット販売の割合は、「３％未満」（43.7％）が最も高く、「３～10％未満」（20.7％）、「30％以上」（16.3％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「３％未満」（78.3％）が８割程度である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて１～２人と回答した企業は「３～10％未満」（22.5％）、「10～30％未満」（24.0％）、「30％以上」（24.8％）が高い。

<事例24> ICT化で業務の効率化や新しい商品提案へ

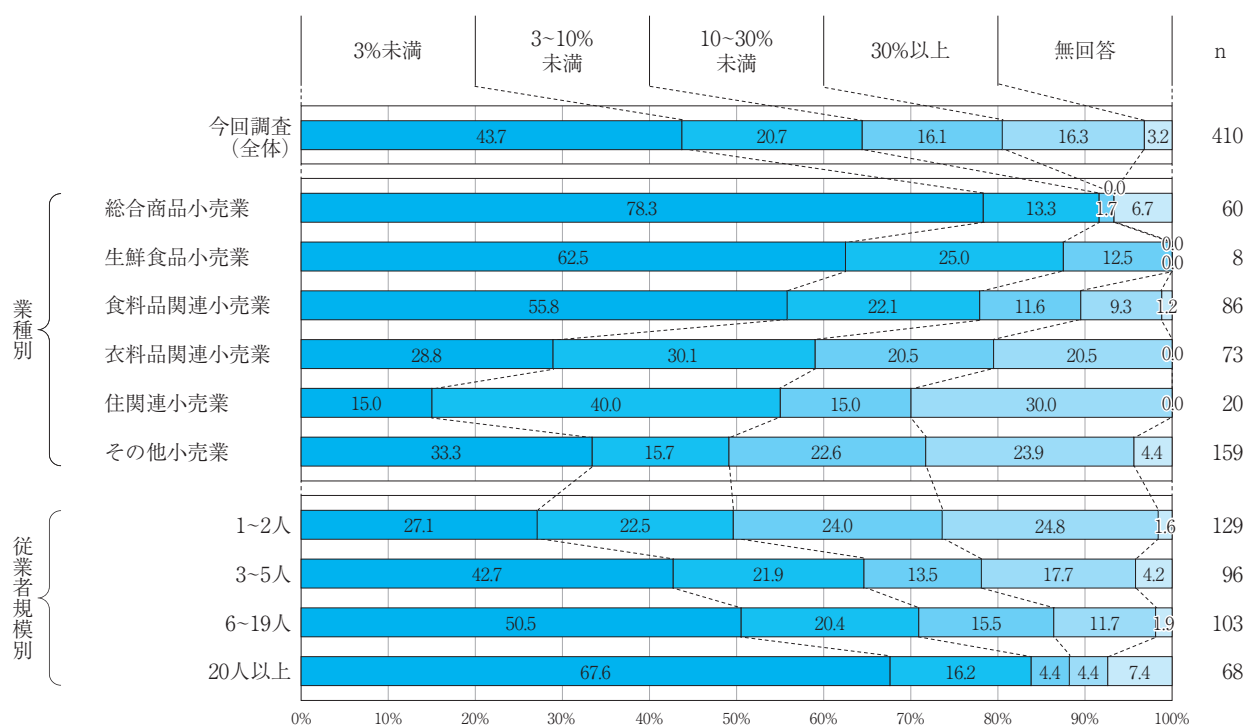
首都圏に店舗を展開している事例24の会社は、果物及び果物関連の加工食品の販売を主に行っている。取扱商品は果物に加えて、洋生菓子やゼリー、焼菓子、アイス、飲料など幅広く、ギフトとしての人気が高い。元々は果物の売上が多くを占めていたが、より高品質な付加価値の提供へと事業の方向性を変えたことで、加工食品の売上比率が高まっていった。果物の取り扱い種類は約100種類。仲卸業者による目利きを通して仕入れを行い、更に各店舗内で再度選定をする形をとることで高い品質を維持している。

同社はICT化の取組に力を入れており、2023年には販売管理や受発注に関わる基幹システムの切り替えを行った。これまでFAXを用いて各店舗から本社を経由して市場への発注をしていたが、各店舗から直接市場に発注できるようになったことで書類でのやり取りが減り、業務の効率化につながった。

また、直近ではコロナ禍をきっかけに、WEBページ内で引き換えられる商品券の販売を始めた。この商品券に記載されたQRコードから旬のフルーツを好きなタイミングで注文でき、かつ来店しなくても自宅に配送してもらうことができる。これまで必要だった商品券引き換えのための来店の手間が省けるため、顧客からの好評を得ている。

（食料品関連小売業 20人以上 都心地域）

図表Ⅱ－2－59 インターネット販売の割合



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅱ－2－58)で「販売している」とした企業のみを集計。

（３）３年前と比較したインターネット販売における売上高の変化

３年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±５％未満）」（39.5％）が最も高く、「やや増加（10％未満）」（23.7％）、「大幅増加（10％以上）」（10.2％）の順で続く。「大幅増加（10％以上）」と「やや増加（10％未満）」をあわせた『増加』（33.9％）は３割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて総合商品小売業は「やや増加（10％未満）」（40.0％）が高い。

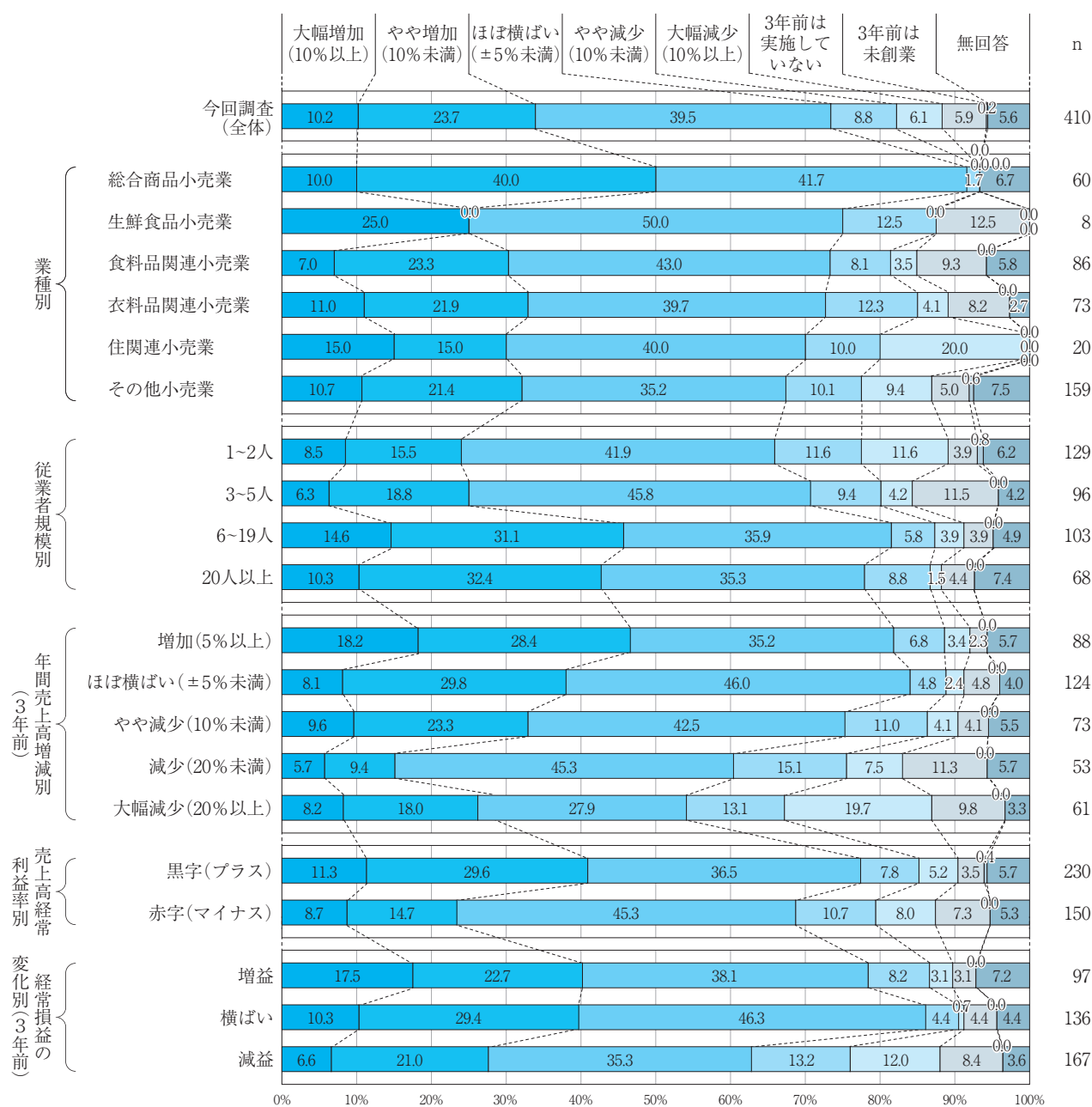
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「やや増加（10％未満）」が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は「やや増加（10％未満）」（32.4％）が３割を超える。

年間売上高増減別（３年前）にみると、３年前と比較した年間売上高が増加（５％以上）と回答した企業はインターネット販売における売上高の『増加』（46.6％）が４割を占める。

売上高経常利益率にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「大幅増加（10％以上）」（11.3％）と「やや増加（10％未満）」（29.6％）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（３年前）にみると、３年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「大幅増加（10％以上）」（17.5％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-60 3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅱ-2-58)で「販売している」とした企業のみを集計。

（４）インターネット販売における主な販売先

インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」（85.9％）が最も高く、「両方（事業者及び一般消費者）」（12.0％）、「事業者」（0.7％）の順である。

業種別にみると、総合商品小売業は「一般消費者」（96.7％）が9割を占める。

従業者規模別にみると、20人以上と回答した企業は「一般消費者」（91.2％）が9割を超える。

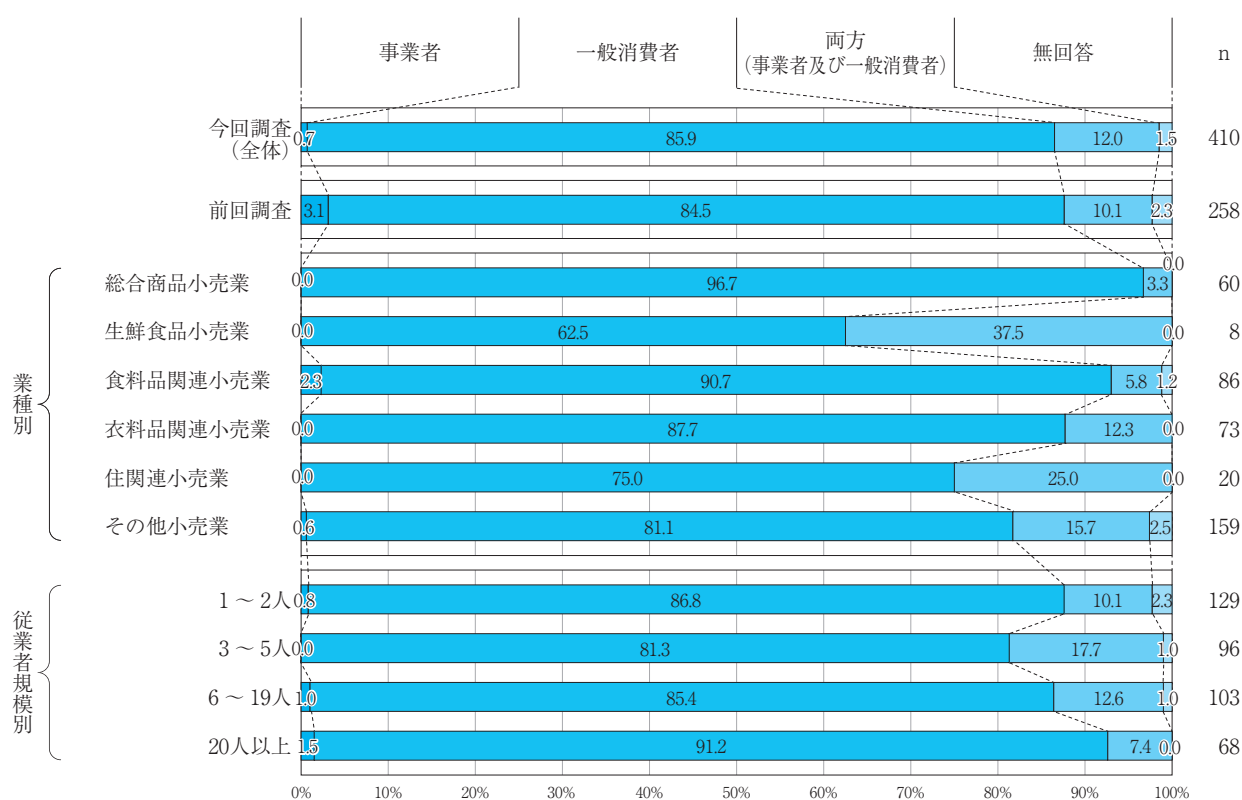
＜事例25＞ 店舗・商品コンセプトをSNSで発信して新規顧客を獲得

事例25の会社は、盆栽を扱うインテリアショップを営んでいる。店舗に来店する顧客はマンションやアパートに住む人が多いため、育てやすくコンパクトな盆栽を取り扱っている。価格帯は数千円から数十万円であり、比較的手頃を楽しめるように設定している。また、同社では自然の中にある調和や色合いを大切にしており、盆栽もできるだけ自然のものから手を加えずに商品化することを心掛けている。さらに、店舗では盆栽のほかに茶器や照明器具なども取り扱うことで、日々ゆとりある豊かな時間を感じてもらえるような品揃えを目指している。

このようなコンセプトに基づき商品を提供する店舗は都内には少なかったため、同社のコンセプトを知ってもらおうとSNSの活用を始めた。盆栽や店内の様子を写真とともに投稿し、「センスのあるインテリア」というイメージをより前面に打ち出すようにした結果、投稿を見て来店する人が増えただけでなく、購入した盆栽をSNSに投稿する人が増え、来店客数の大幅な増加につながった。

（その他小売業 3～5人 城南地域）

図表Ⅱ－2－61 インターネット販売における主な販売先



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅱ－2－58)で「販売している」とした企業のみを集計。

第7節 事業承継

1 経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「創業者親族出身（二代目以降）」（51.8%）が最も高く、「創業者」（38.3%）、「従業員出身（二代目以降）」（3.7%）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「創業者」（62.4%）が6割を超える。他の業種に比べて食料品関連小売業は「創業者親族出身（二代目以降）」（64.3%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「企業外からの就任（二代目以降）」（3.5%）が高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1940年以前と回答した企業は「創業者親族出身（二代目以降）」（93.0%）が高い。2011年以降と回答した企業は「創業者」（72.7%）が7割を超える。

<事例26> 流行にとらわれない作品選びで、未来の作家を育てる画廊

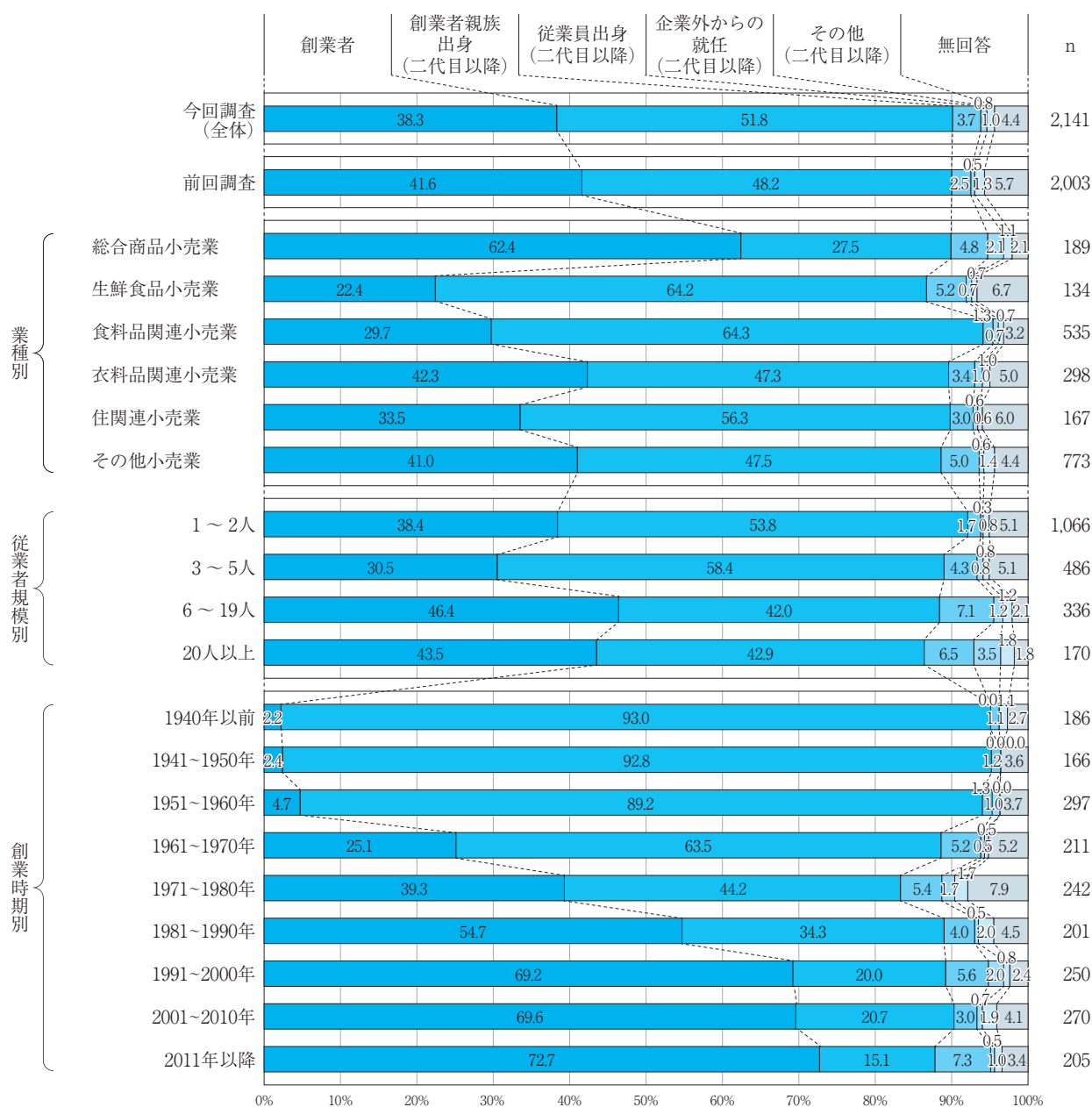
自社の画廊を持つ美術商である事例26の会社は、現代美術を中心に、約50名の取扱作家による絵画や彫刻品などの作品を展示・販売している。美術品の市場は、初めて展示される作品のみ取り扱うプライマリー（一次市場）と、一度市場に出た作品を取り扱うセカンダリー（二次市場）に分かれる。同社は、主に自社の取扱作家によるプライマリーの画廊に該当する。

画廊の中でもセカンダリー画廊は、既に一定の評価を受けている作品や将来的に高値で売れる見込みのある作品を取り扱うため、利益を出しやすい。一方で、プライマリー画廊は自身の目利きを頼りに取り扱う作品を選択しており、いつ売れるかわからない作品がほとんどである。そのため、日本画や油絵など取扱作品のジャンルを流行に合わせた方が効率的に売上を確保できるが、同社はできるだけ流行にとらわれず、作品や作家を基準に選んだ作品を取り扱うよう努めている。

同社の主要顧客は海外の個人収集家であり、海外でのアートフェアに出展した際に販売することが多い。世界中からコレクター等が集まるアートフェアは、作家にとっては自分の作品の認知度と評価を高める貴重な機会でもある。このため、世界中のアートフェアや展示会とつながりがあることは同社の強みとなっている。そうした中、最近では同社の取扱作家の中に海外で高く評価される人も出てきていて、長年の成果が実ってきたと思っている。

（その他小売業 6～19人 都心地域）

図表Ⅱ-2-62 経営者の続柄・出身



2 事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現事業を維持」(46.6%)が最も高く、「わからない・まだ決めていない」(14.1%)、「廃業の予定」(11.0%)の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「現事業を維持」(57.1%)が6割程度である。他の業種に比べて食料品関連小売業は「廃業の予定」(14.6%)が高い。

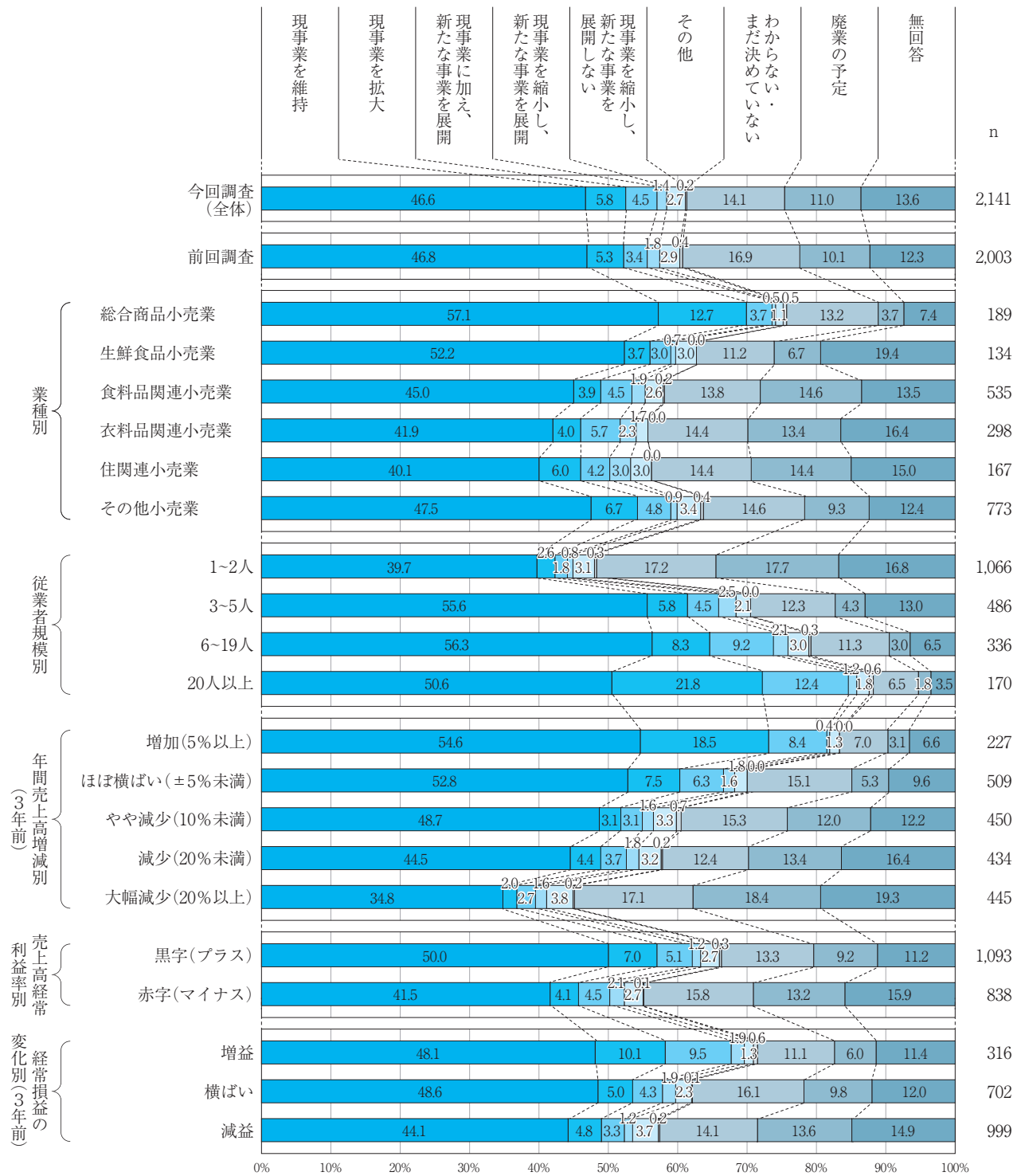
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「現事業を拡大」(21.8%)と「現事業に加え、新たな事業を展開」(12.4%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加(5%以上)と回答した企業は「現事業を維持」(54.6%)、「現事業を拡大」(18.5%)、「現事業に加え、新たな事業を展開」(8.4%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「現事業を維持」(50.0%)が5割である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「現事業を拡大」(10.1%)と「現事業に加え、新たな事業を展開」(9.5%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-63 事業展開の方向性



3 事業承継の希望・方針

事業承継の希望・方針は、「まだ決める時期にない」(24.3%)が最も高く、「子・子の配偶者に継がせたい」(23.1%)、「誰にも継がせたくない」(13.1%)の順で続く。「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」、「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』(35.7%)は3割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は『事業承継予定』(53.6%)が5割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「まだ決める時期にない」(28.7%)と「決める必要があるがまだ決められない」(15.8%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「決める必要があるがまだ決められない」(13.2%)と「誰にも継がせたくない」(23.4%)が高い。

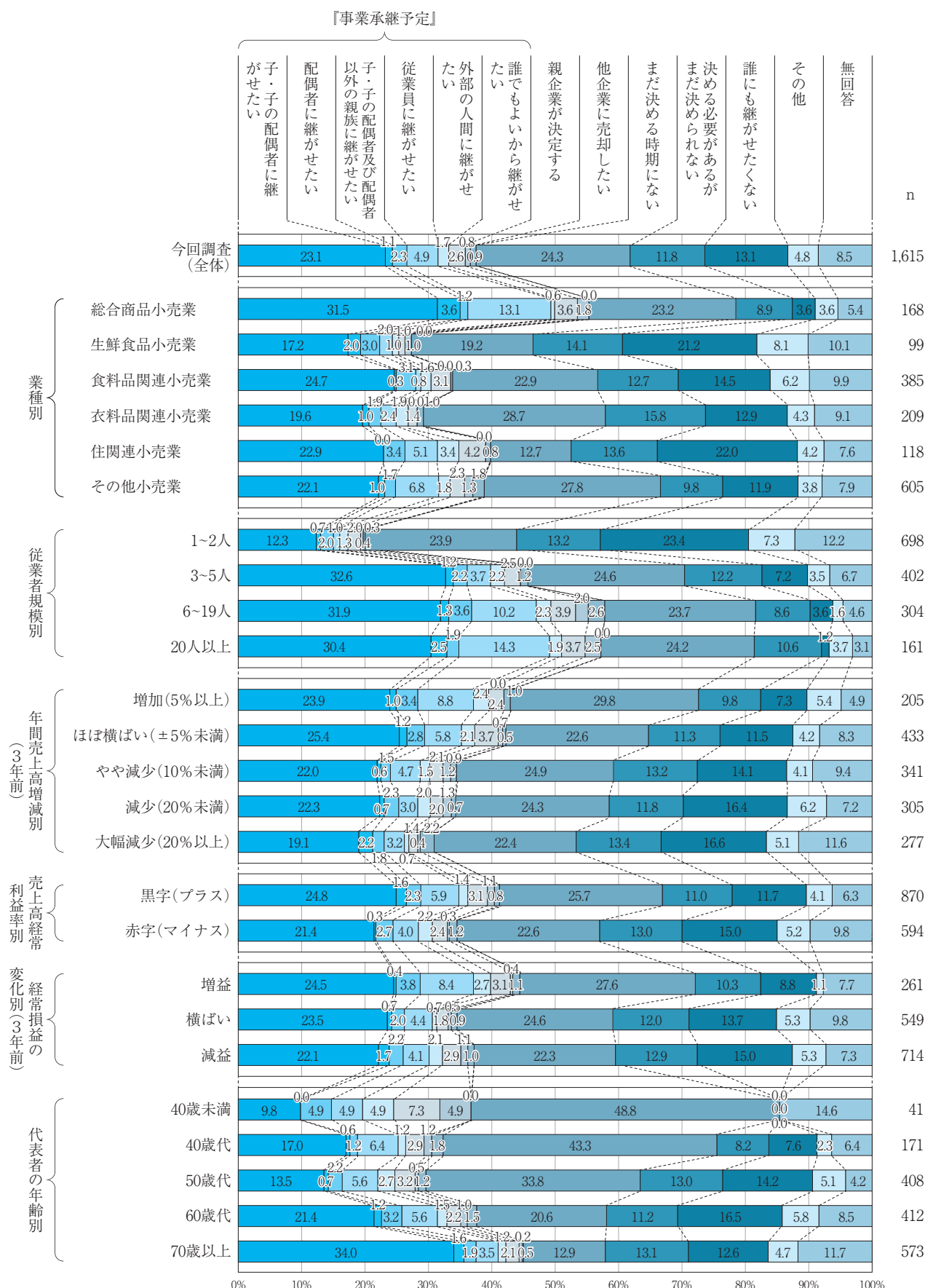
年間売上高増減別(3年前)にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加(5%以上)と回答した企業は「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」(3.4%)、「従業員に継がせたい」(8.8%)、「外部の人間に継がせたい」(2.4%)、「まだ決める時期にない」(29.8%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(24.8%)と「まだ決める時期にない」(25.7%)がともに2割を占める。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『事業承継予定』(42.9%)が4割を超える。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「まだ決める時期にない」が高くなる傾向がみられ、40歳未満と回答した企業は「まだ決める時期にない」(48.8%)が5割程度である。70歳以上と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(34.0%)が3割を占める。

図表Ⅱ-2-64 事業承継の希望・方針



(注) 事業展開の方向性(図表Ⅱ-2-63)で「現事業を維持」、「現事業を拡大」、「現事業に加え、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開しない」、「その他」、「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

4 現実の後継者の状況

現実の後継者の状況は、「決まっている」(40.9%)が最も高く、「候補がいるが決まっていない」(27.6%)、「まだ決める必要がない」(14.7%)の順で続く。

業種別にみると、食料品関連小売業は「決まっている」(49.6%)が約5割である。他の業種に比べて住関連小売業は「候補がいらない」(28.3%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「候補がいらない」(19.3%)が高い。

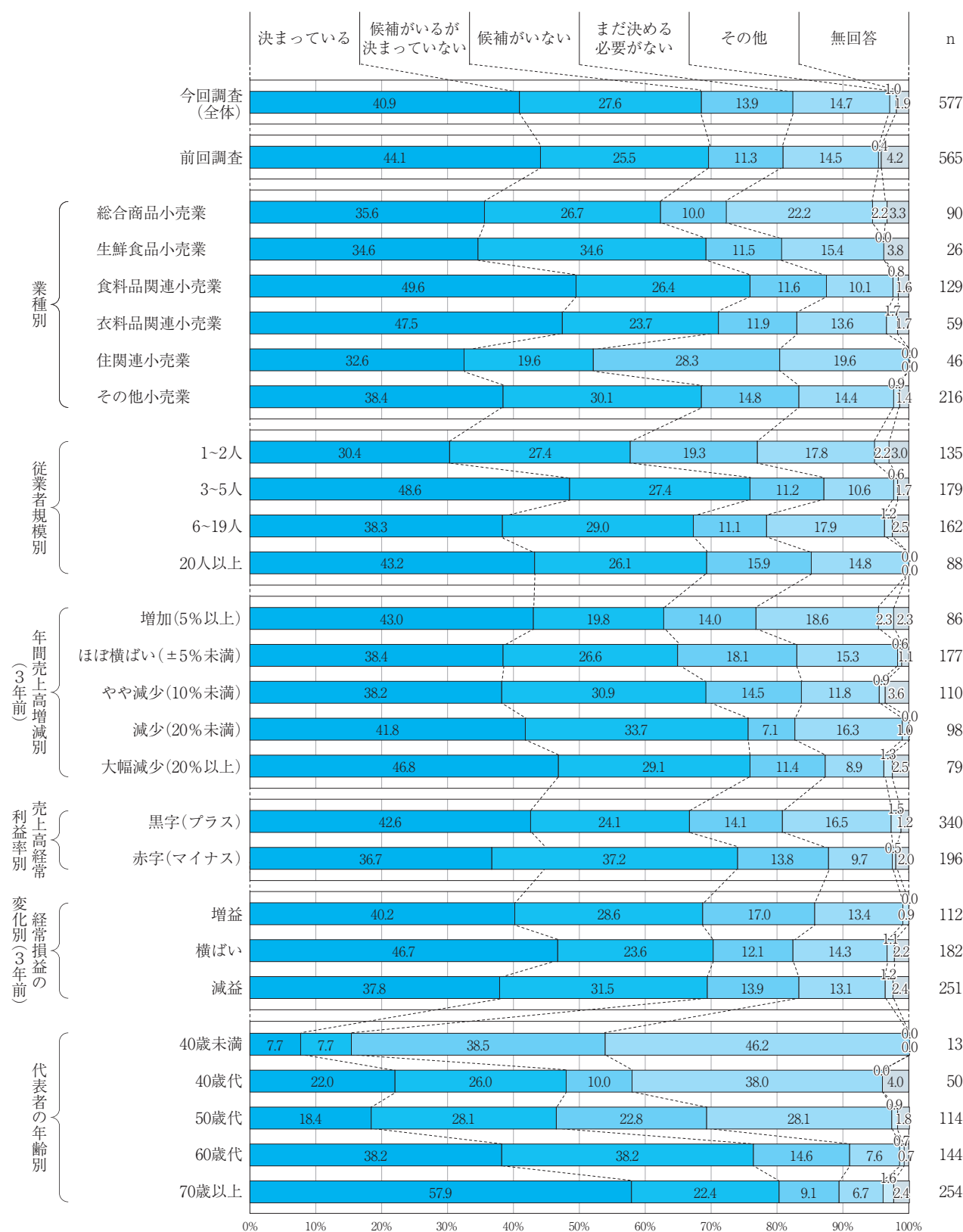
年間売上高増減別(3年前)にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が増加(5%以上)と回答した企業は「まだ決める必要がない」(18.6%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「決まっている」(42.6%)が4割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「候補はいるが決まっていない」(31.5%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「決まっている」(57.9%)が6割程度である。

図表Ⅱ-2-65 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅱ-2-64)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

5 事業承継上の課題

事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」（25.7%）が最も高く、「業界の将来性への不安」（24.8%）、「業績不振」（24.6%）の順で続く。なお、「特になし」（25.9%）は2割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は「後継者の教育・成長」（40.5%）が4割を超える。他の業種に比べて住関連小売業は「業績不振」（35.6%）と「後継者の株式の取得資金」（3.4%）が高い。

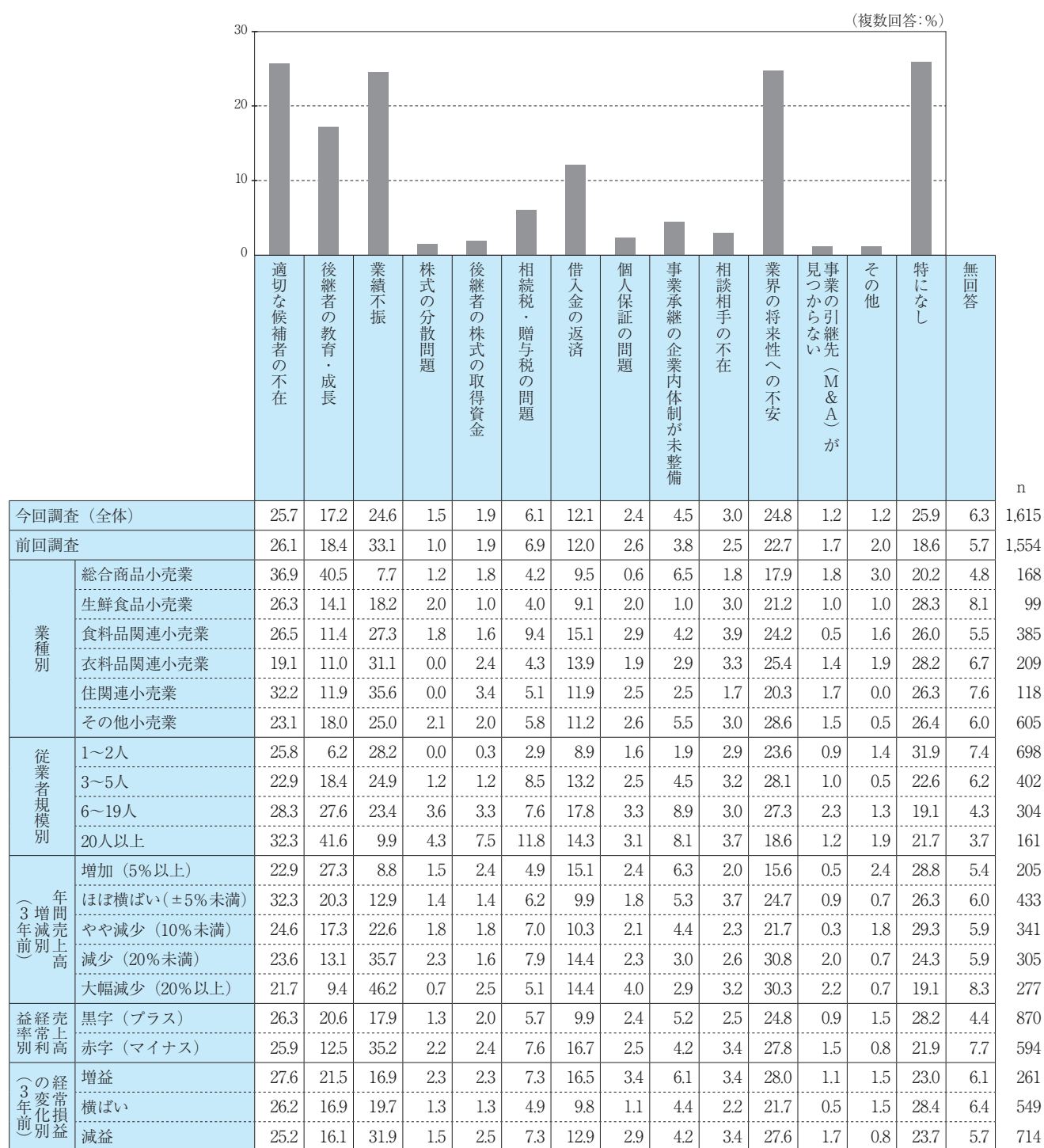
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「業績不振」（28.2%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「業績不振」（46.2%）が4割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「適切な後継者の不在」（26.3%）、「後継者の教育・成長」（20.6%）、「事業承継の企業内体制が未整備」（5.2%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「業績不振」（31.9%）が3割を超える。

図表Ⅱ-2-66 事業承継上の課題



(注) 事業展開の方向性 (図表Ⅱ-2-63) で「現事業を維持」、「現事業を拡大」、「現事業に加え、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開」、「現事業を縮小し、新たな事業を展開しない」、「その他」、「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

6 廃業の予定の主な理由

廃業の予定の主な理由は、「経営者の高年齢化」（54.5％）が最も高く、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」（11.5％）、「創業時より自分の代でやめる予定」（9.8％）の順で続く。

業種別にみると、食料品関連小売業は「経営者の高年齢化」（62.8％）が6割を超える。

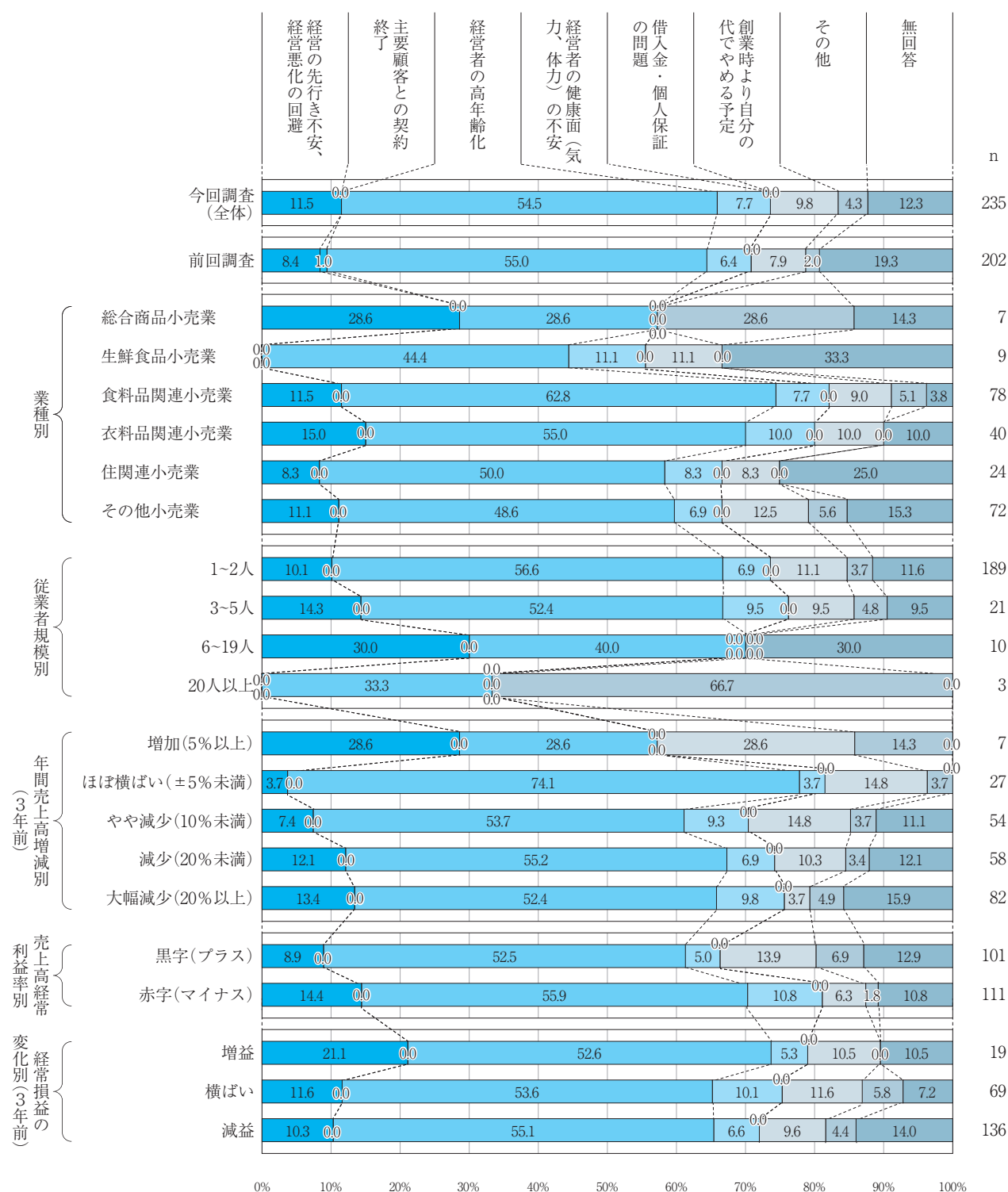
従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「経営者の高年齢化」（56.6％）が5割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の項目と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅減少（20％以上）と回答した企業は「経営者の健康面（気力、体力）の不安」（9.8％）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「創業時より自分の代でやめる予定」（13.9％）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「経営者の高年齢化」（55.1％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-67 廃業を決意した理由



(注) 事業展開の方向性(図表Ⅱ-2-63)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。