第Ⅲ編

東京の流通産業に関するテーマ分析
（アンケート結果）

第Ⅲ編　東京の流通産業に関するテーマ分析（アンケート結果）

人口減少、新型コロナウイルス感染症の流行、物流の2024年問題などを通じ、中小流通産業を取り巻く環境は大きく変化している。

第Ⅲ編第１章では、卸売業と小売業のそれぞれについて、従業員の過不足状況とその影響を把握し、人手不足の現状や対策について分析した。第２章では、困難な事業環境が続く中、持続的経営に向けて競争力向上を高めるために実施している取組内容や実施を阻害する要因を分析した。

【第Ⅲ編のポイント】

第１章　従業員の過不足状況とその影響

第１節　卸売業

・雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」が７割を超える。
・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」が７割程度である。
・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」が６割を占める。
・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」が４割を占める。
・従業員の過不足状況は、『不足』が約４割である。
・人手不足の企業経営への影響は、『現時点で影響がある』が５割を占める。
・人手不足の企業経営への具体的な影響（複数回答）は、「需要増への対応が困難」が５割程度である。
・人手不足への具体的な対策（複数回答）は、「正規従業員の賃金引上げ」が５割を超える。

第２節　小売業

・雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」が５割程度である。
・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」が７割程度である。
・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」が６割を超える。
・新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」が５割を超える。
・従業員の過不足状況は、『不足』が４割を占める。
・人手不足の企業経営への影響は、『現時点で影響がある』が７割を超える。
・人手不足の企業経営への具体的な影響（複数回答）は、「賃金引上げに伴う人件費の増加」が５割程度である。
・人手不足への具体的な対策（複数回答）は、「非正規従業員の賃金引上げ」が約４割である。

第２章　競争力強化への取組

第１節　卸売業

・競争環境における重要な変化（複数回答）は、「仕入コストの高騰」が６割程度である。
・東京の立地環境のメリット（複数回答）は、「交通の利便性」が約５割である。
・競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「商材の発掘」が３割を超える。
・業務の効率化・合理化への取組（複数回答）は、「ＩＣＴの利活用」が約６割である。

・競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」が約４割である。
・３年前と比較して経常損益が増益と回答した企業の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」が４割程度である。
・３年前と比較して経常損益が減益と回答した企業の競争力向上への取組（複数回答）は、「商材の発掘」が３割を占める。
・増益企業と減益企業の競争力向上に向けた取組を比較し、増益企業が減益企業を上回り、かつ、差の大きい上位３項目は「品揃えの深さ（専門性）」、「情報収集・分析」、「業務の効率化・合理化」。
・経営において重視している事項（複数回答）は、「持続的経営」が６割を超える。

第２節　小売業

・最近の消費者意識や購買行動の変化で重要と考える事項（複数回答）は、「高齢化」が４割を超える。
・競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」が３割を占める。
・業務の効率化・合理化への取組（複数回答）は、「整理・整頓他（５Ｓ）」が４割を超える。
・競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」が５割程度である。
・３年前と比較して経常損益が増益と回答した企業の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」が４割を超える。
・３年前と比較して経常損益が減益と回答した企業の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」が３割を超える。
・増益企業と減益企業の競争力向上に向けた取組を比較し、増益企業が減益企業を上回り、かつ、差の大きい上位３項目は「新商品の企画・開発」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「情報収集・分析」である。
・経営上の強み（複数回答）は、「固定客の存在」が６割を占める。
・経営において重視している事項（複数回答）は、「持続的経営」が６割を超える。
・地域活動への取組（複数回答）は、「祭・イベント」が３割を超える。

第1章　従業員の過不足状況とその影響

第１節　卸売業

１　雇用している従業員の有無

雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」（70.8％）が７割を超える。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は「従業員を雇用している」（74.8％）が７割を占める。他の業種に比べてその他卸売業は「従業員は雇用していない」（30.0％）が高い。

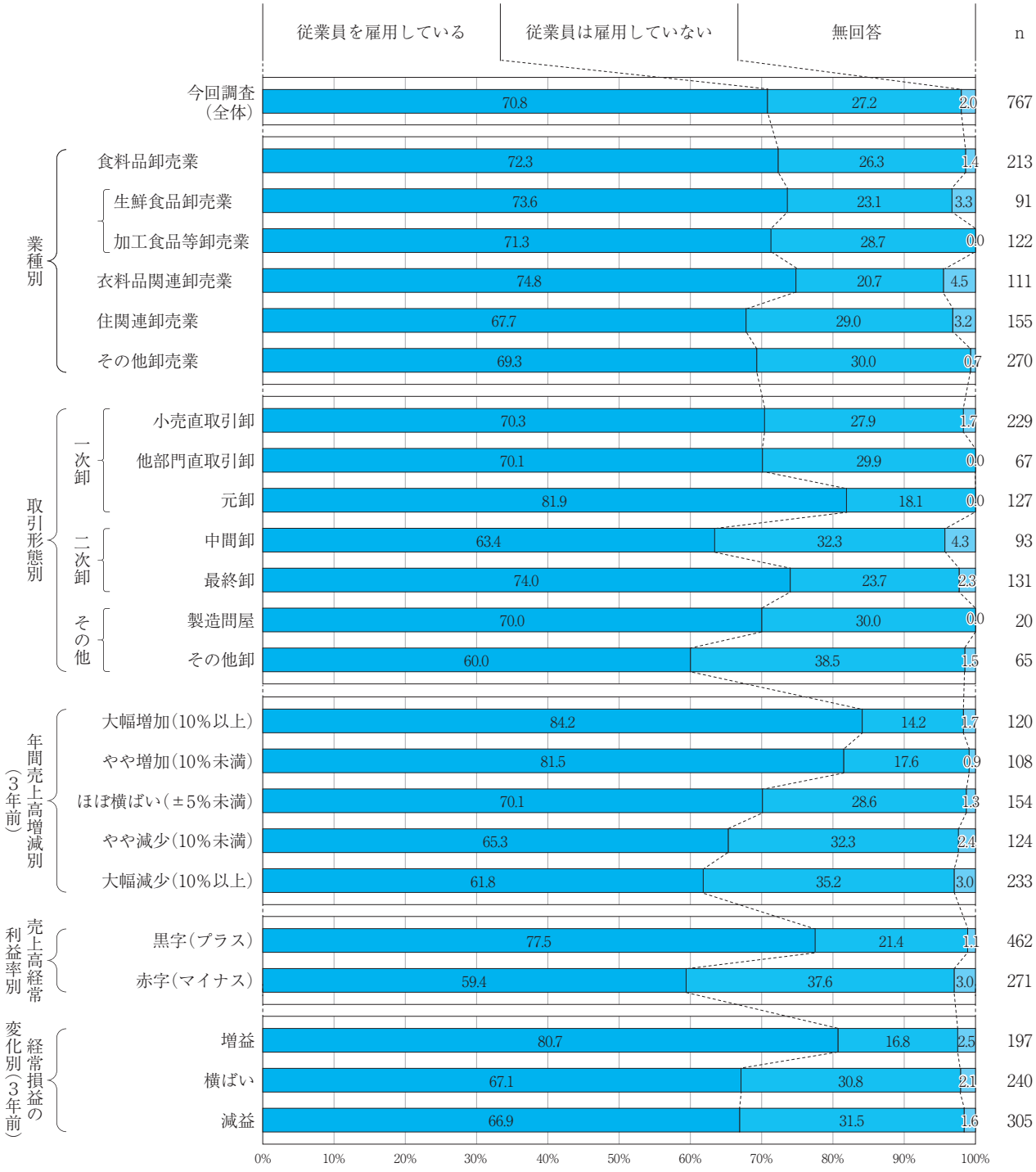
取引形態別にみると、元卸は「従業員を雇用している」（81.9％）が８割を超える。

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大幅増加（10％以上）と回答した企業は「従業員を雇用している」（84.2％）が８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「従業員は雇用していない」（37.6％）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「従業員を雇用している」（80.7％）が８割を超える。

図表Ⅲ－1－1　雇用している従業員の有無（卸売業）



2　従業員（者）数の変化

（1）新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」（68.9％）が最も高く、「減少」（17.9％）、「増加」（11.2％）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「減少」（34.9％）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「増加」が高くなる傾向がみられ、50人以上と回答した企業は「増加」（28.6％）が３割程度である。

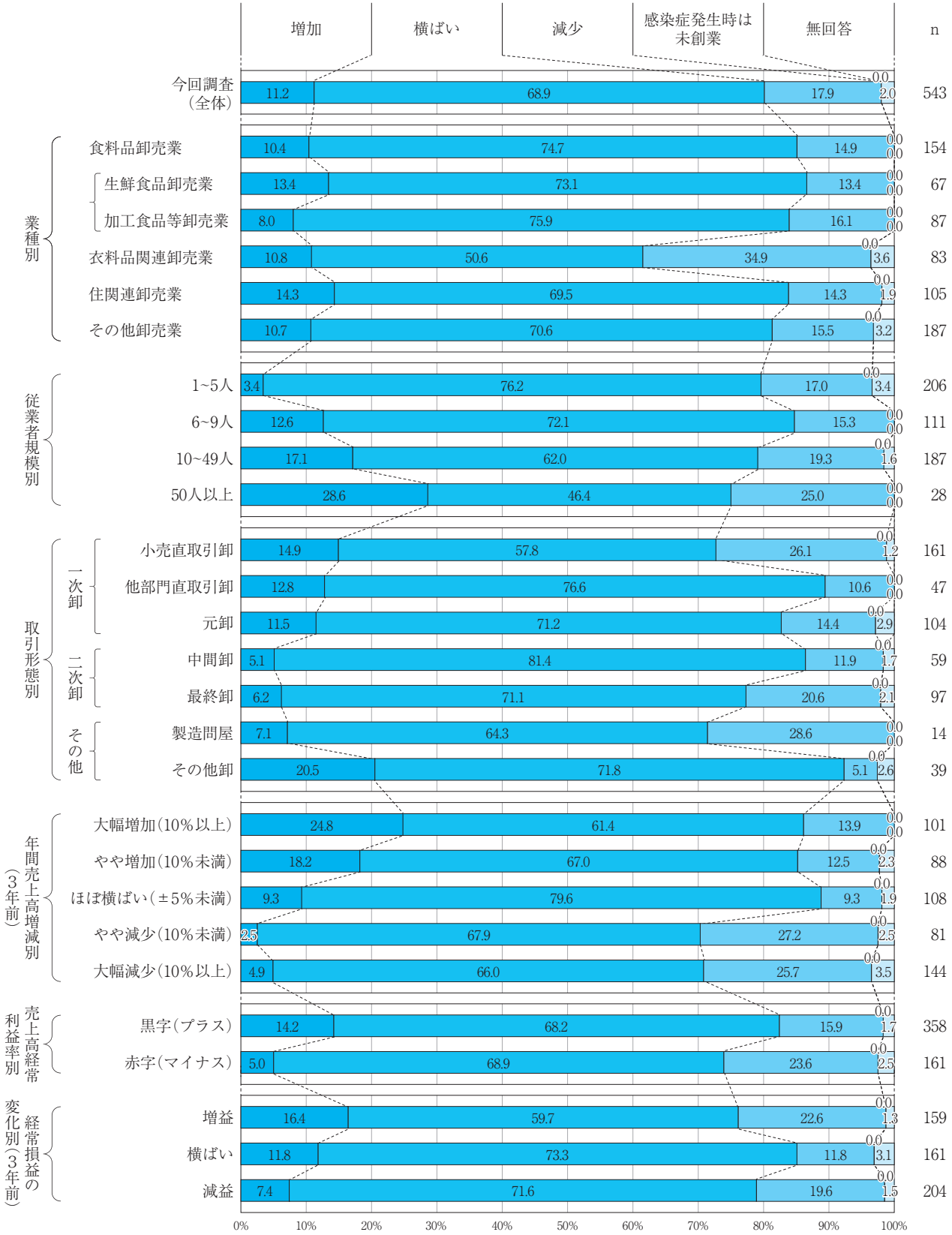
取引形態別にみると、中間卸は「横ばい」（81.4％）が８割を超える。他の業種に比べてその他卸は「増加」（20.5％）が高い。

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増加（10％以上）と回答した企業は全従業者数の「増加」（24.8％）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「増加」（14.2％）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「増加」（16.4％）と「減少」（22.6％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－1－2　新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化（卸売業）



（注）雇用している従業員の有無（卸売業）（図表Ⅲ－１－１）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

（2）新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」（65.9%）が最も高く、「減少」（16.4%）、「増加」（10.3%）の順で続く。

業種別にみると、生鮮食品卸売業は「横ばい」（76.1%）が７割を占める。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「減少」（31.3%）と「いない」（6.0%）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「増加」と「減少」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「横ばい」（74.5%）が７割を占める。他の取引形態に比べて製造問屋は「減少」（35.7%）が高く、その他卸は「増加」（17.9%）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）と回答した企業は正規従業員数の「増加」（23.8%）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「増加」（12.8%）と「いない」（4.2%）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「増加」（15.1%）と「減少」（18.9%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

＜事例27＞　人材の定着率と企画提案能力の向上で高品質のサービス提供を目指す

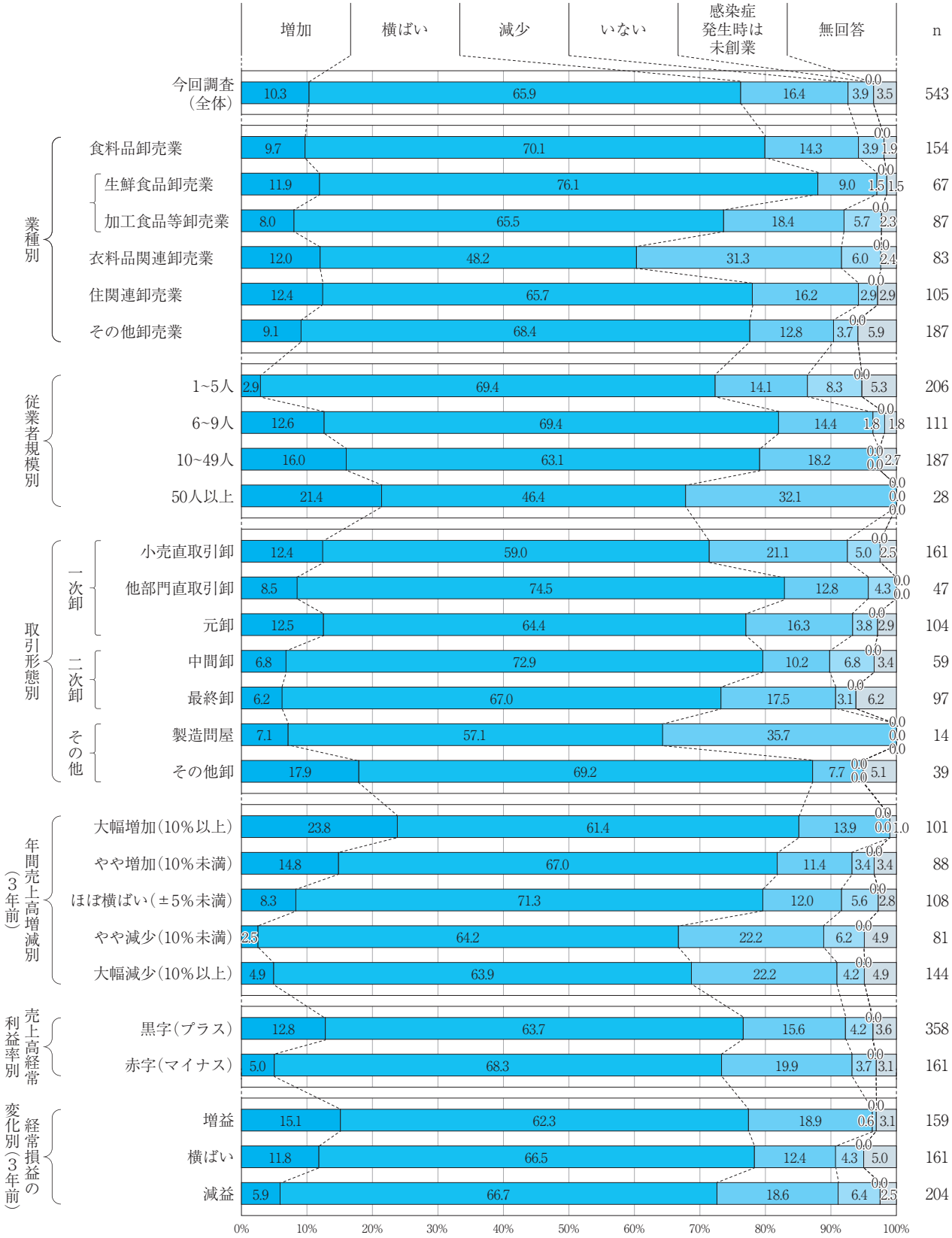
事例27の会社は、オフィス家具の卸売とオフィス空間の設計を手掛けている。主な取扱商材は、デスクや椅子、収納庫、会議用の大型テーブル等である。オフィス家具の卸売業者という立場で内装プランの設計から施工までトータルで提案できるのが同社の強みである。同社と同程度の規模の企業が、単体で多様なサービスを提供できることは少なく、差別化につながっている。役割が異なる人材が集まって1つのテーマに取り組むプロジェクト形式で対応するため、顧客からの信頼も厚い。

また、同社は2020年から設計・プラン事業の収益化に取り組んでいる。それまで無償だった設計・プラン費を収益化することで、従業員にとってもプロとしての責任が伴うため、経験を積んでスキルを向上させる良い機会となっている。

これまで採用については、即戦力を重視し経験者を中心としてきたが、なかなか定着に結びつかなかった。経験者が身に着けた仕事の進め方が、同社の社内文化に根差して作られた業務手順等と異なると、衝突が起こりやすく、それが退社の大きな原因となっていた。そこで、新たに同社の社風、価値観を明確に伝えられる講義プログラムを作成した。代表取締役と人事担当者、営業担当の３人で話し合い、会社の理念や業務の進め方などをまとめ上げた。20代には社会人としての生き方、経験者には当社の理念など採用者の段階に合わせたプログラムとなるよう心掛けた。今後は経験者だけでなく、新卒の採用にも力を入れていきたいと考えている。

（住関連卸売業　10～49人　都心地域）

図表Ⅲ－1－3　新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化（卸売業）



（注）雇用している従業員の有無（卸売業）（図表Ⅲ－１－１）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

（3）新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」（44.9％）が最も高く、「いない」（33.0％）、「増加」（8.8％）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「増加」（10.3％）と「横ばい」（52.9％）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「増加」と「減少」が高くなる傾向がみられる。

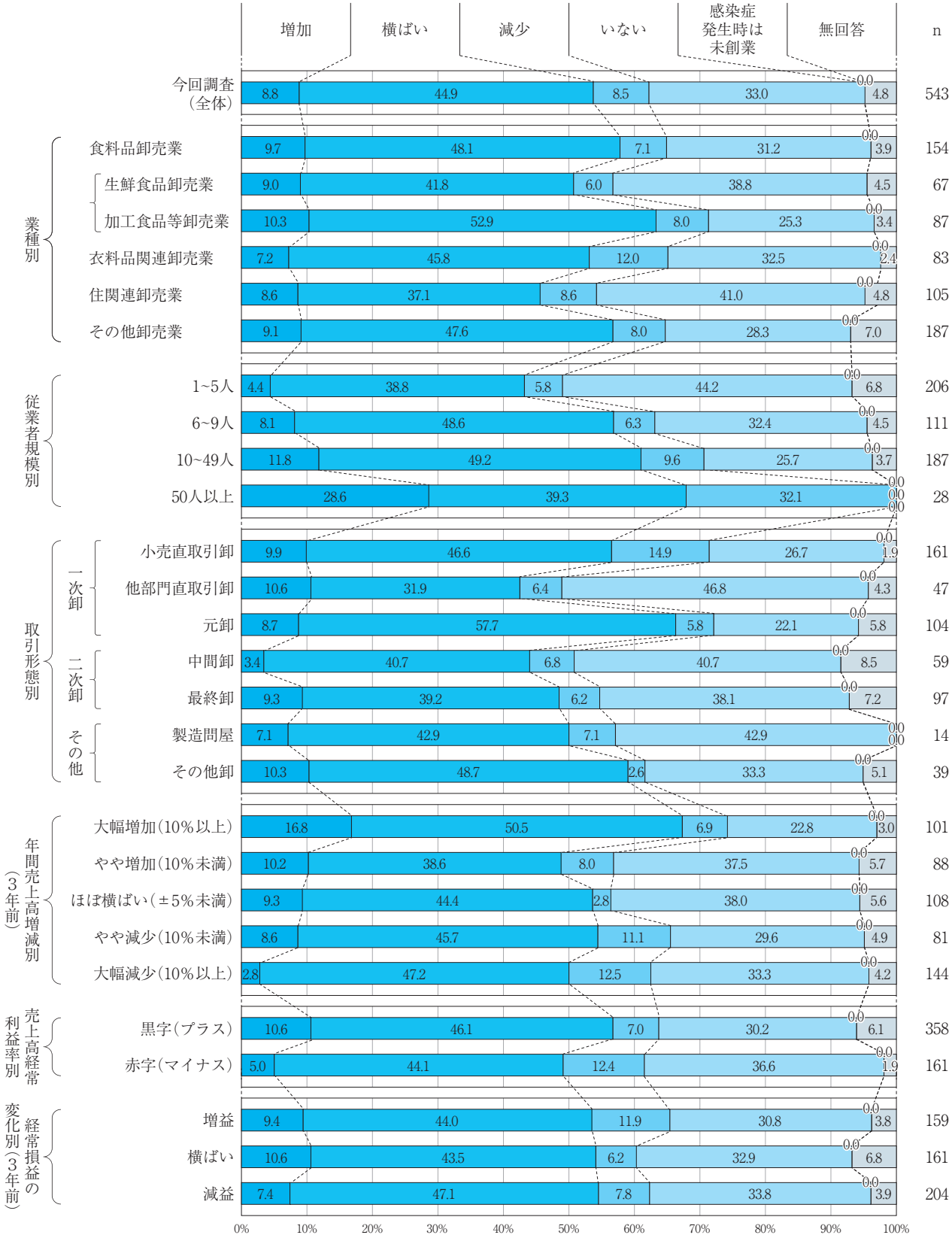
取引形態別にみると、他の取引形態に比べて小売直取引卸は「減少」（14.9％）が高い。元卸は「横ばい」（57.7％）が６割程度である。

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）と回答した企業は非正規従業員数の「増加」（16.8％）と「横ばい」（50.5％）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」（10.6％）と「横ばい」（46.1％）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「減少」（11.9％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－1－4　新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化（卸売業）



（注）雇用している従業員の有無（卸売業）（図表Ⅲ－１－１）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

3　従業員の過不足状況

従業員の過不足状況は、「適正」（52.7％）が最も高く、「やや不足」（31.9％）、「不足」（7.6％）の順で続く。「不足」と「やや不足」を合わせた『不足』（39.5％）は約４割である。

業種別にみると、他の業種に比べて生鮮食品卸売業の『不足』（44.8％）は高い。

従業者規模別にみると、１～５人と回答した企業は「適正」（69.9％）が約７割である。

取引形態別にみると、他部門直取引卸は『不足』（51.1％）が５割を超える。製造問屋は「適正」（78.6％）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増加（10%以上）と回答した企業は『不足』（57.5％）が６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「不足」（9.2％）と「やや不足」（36.3％）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「不足」（13.8％）と「やや不足」（38.4％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

＜事例28＞　ライセンスによる差別化とワークショップなどの多接点活動で安定成長

事例28の会社は、アロマやボディケア商品などの輸入卸をしており、主力商品はハンドソープ、ハンドクリーム、乾燥させた木の茎から作る自然素材の造花の３つである。中でも自社開発商品である造花は環境に配慮した商品でもあることから近年問い合わせが増加している。販売先は個人経営の雑貨店から大手のセレクトショップまで様々で、一部は問屋にも卸している。

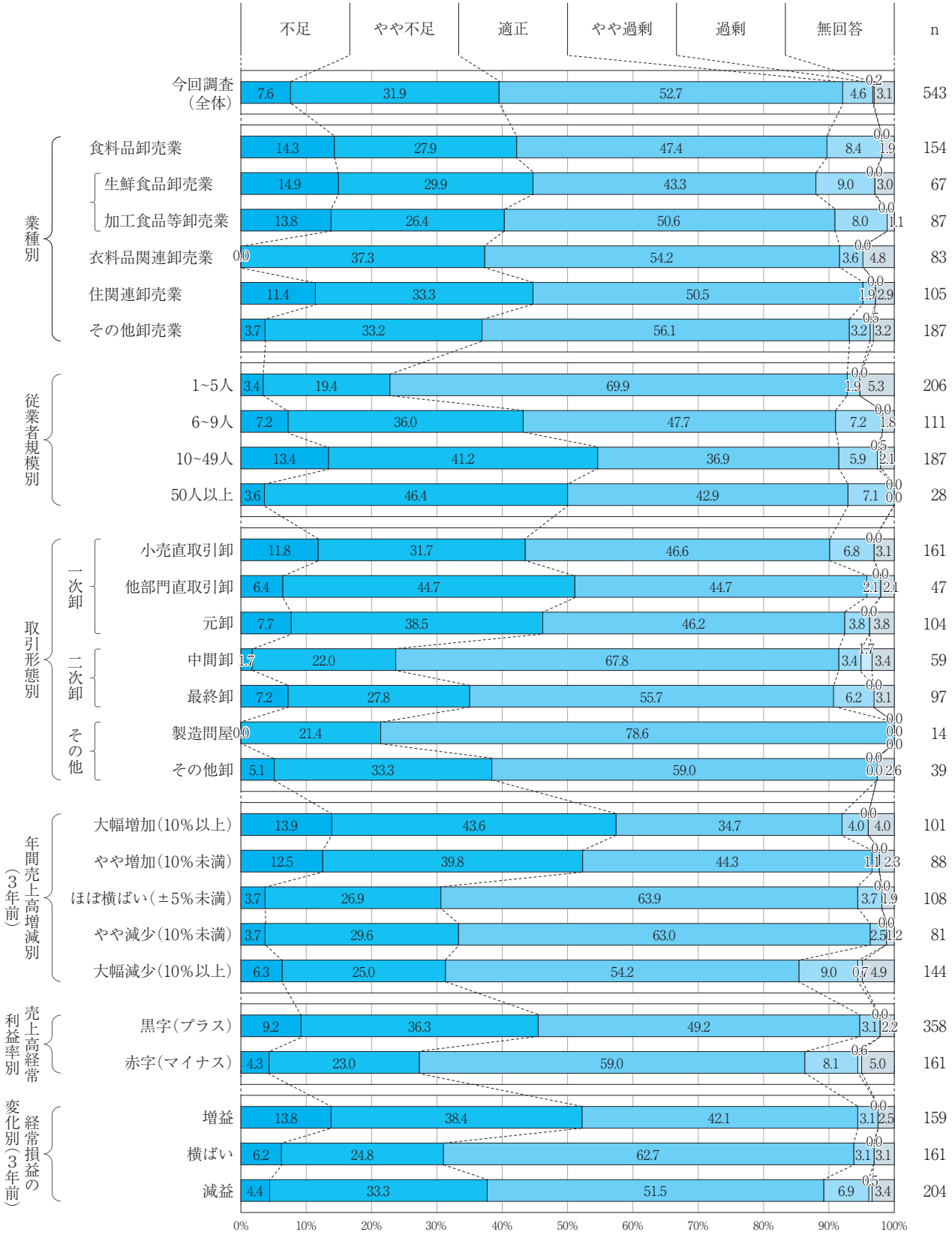
同社が取り扱っている香りの商品の中でも、ディフューザーなどのアロマ商品は雑貨に該当するためライセンスの必要もなく、取り扱っている企業は多い。しかし、同じ香りでハンドソープなどのボディケア商品を取り扱う場合には化粧品に該当するためライセンスが必要となり、取り扱える企業が限られる。その点同社は化粧品製造業と化粧品製造販売業の両方のライセンスを取得しているため、他社との差別化が可能であり、海外の新規取引先との契約も円滑に進むことが多い。また、社内に薬剤師が在籍しているため、細かい商品特性を自社で見極めることができる点も強みである。

主力商品の１つである自然素材の造花は、輸入販売だけではなく作り方の講習会やワークショップも開催している。講習会はプロ向けに造花製作のレッスンを行い、最終的には講師として認定する。一方、ワークショップは一般消費者向けに開催しており、１～２時間程度で完成する比較的簡単な内容である。

現在商品の仕入れは全て代表取締役が担当しているが、商品仕入時の目利きをどのように引き継いでいくかが課題となっている。売れそうな商品の予測・判断は数値化できない感覚的なものが多いため、コロナ禍が落ち着いた今後は従業員を海外の展示会に同行させるなど、従業員の育成にも力を入れたいと考えている。

（その他卸売業　10～49人　都心地域）

図表Ⅲ－1－5　従業員の過不足状況（卸売業）



（注）雇用している従業員の有無（卸売業）（図表Ⅲ－１－１）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

４　人手不足の影響

（１）人手不足の企業経営への影響の有無

人手不足の企業経営への影響は、「現在のところ影響はないが、今後影響がある」（40.7％）が最も高く、「ある程度の影響がある」（39.3％）、「大きな影響がある」（16.4％）の順で続く。「大きな影響がある」と「ある程度の影響がある」を合わせた『現時点で影響がある』（55.7％）は５割を占める。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は「現在のところ影響はないが、今後影響がある」（54.8％）が５割を占める。他の業種に比べて住関連卸売業は『現時点で影響がある』（66.0％）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「現在のところ影響はないが、今後影響がある」が高くなる傾向がみられ、１～５人と回答した企業は「現在のところ影響はないが、今後影響がある」（44.7％）が４割を占める。50人以上と回答した企業は『現時点で影響がある』（71.4％）が７割を超える。

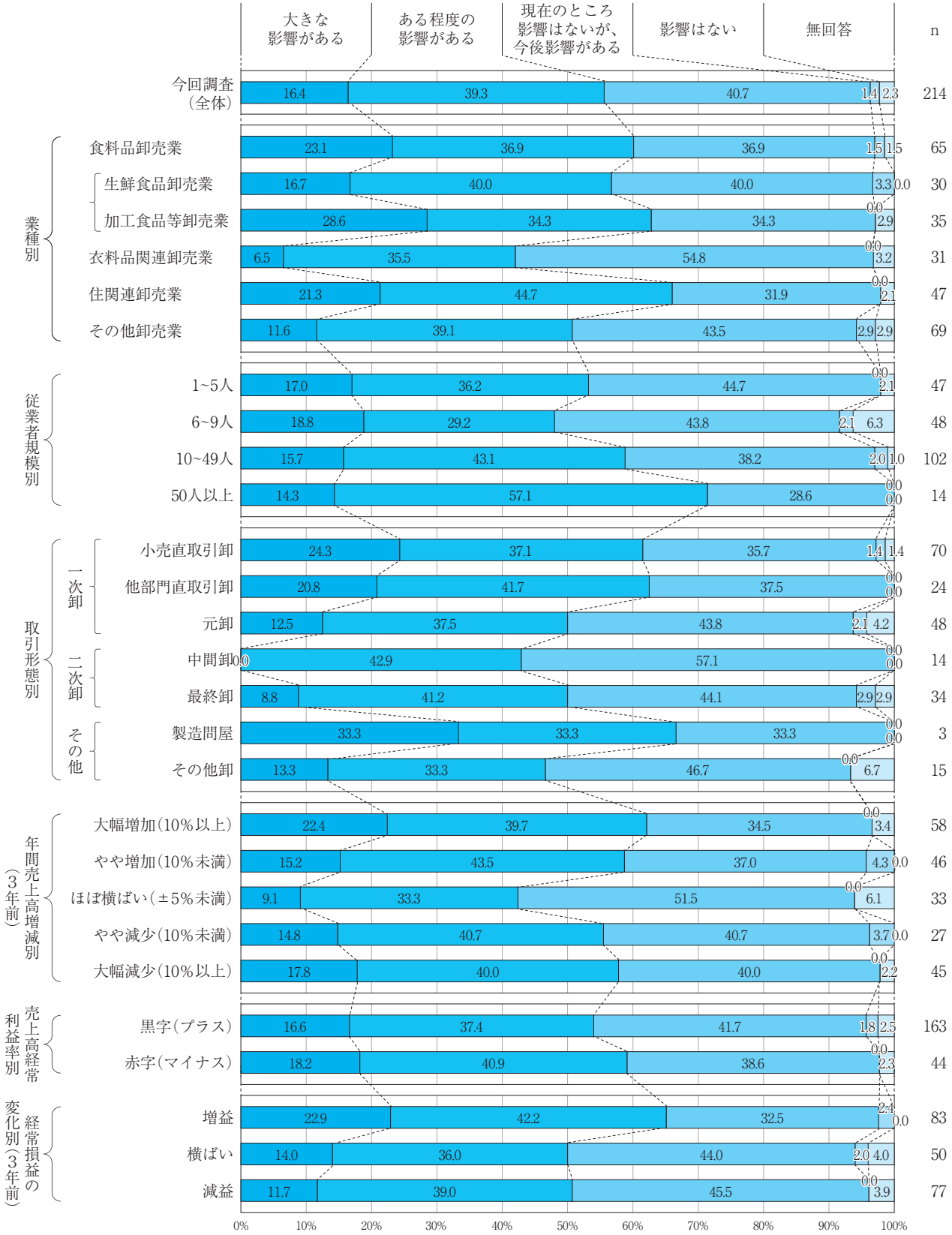
取引形態別にみると、中間卸は「現在のところ影響はないが、今後影響がある」（57.1％）が６割程度である。

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増加（10％以上）と回答した企業は『現時点で影響がある』（62.1％）が６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「大きな影響がある」（18.2％）と「ある程度の影響がある」（40.9％）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『現時点で影響がある』（65.1％）が６割を占める。

図表Ⅲ－1－6　人手不足の企業経営への影響の有無（卸売業）



（注）従業員の過不足状況（卸売業）（図表Ⅲ－１－５）で「不足」「やや不足」とした企業のみを集計。

（2）人手不足の企業経営への具体的な影響

人手不足の企業経営への具体的な影響（複数回答）は、「需要増への対応が困難」（47.1％）が最も高く、「商品・サービスの質の低下」（29.4％）、「技術やノウハウの承継が困難」（28.6％）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「需要増への対応が困難」（54.5％）、「新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ」（31.8％）、「商品・サービスの質の低下」（50.0％）、「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（36.4％）、「従業員の意欲低下」（36.4％）、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」（13.6％）が高く、住関連卸売業は「事業の維持が困難」（29.0％）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「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」と「従業員の意欲低下」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「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（52.9％）が５割を超える。

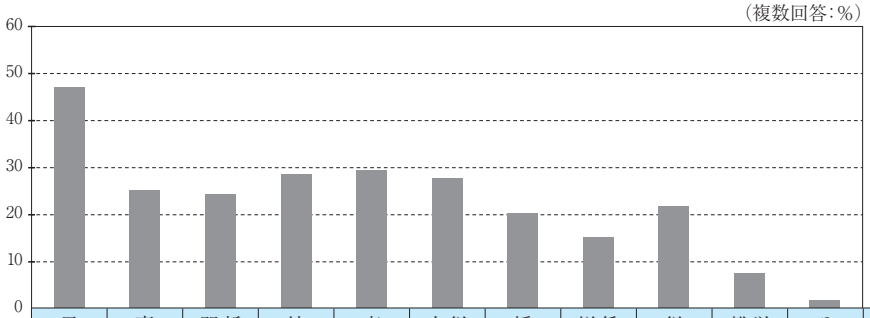
年間売上高増減別（３年前）にみると、他の項目と比べて３年前と比較した年間売上高が大幅増加（10％以上）と回答した企業は「需要増への対応が困難」（55.6％）と「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（38.9％）が高い。

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「事業の維持が困難」（42.3％）、「新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ」（26.9％）、「技術やノウハウの承継が困難」（42.3％）、「商品・サービスの質の低下」（30.8％）、「採用コストの増加」（23.1％）、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」（7.7％）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「需要増への対応が困難」（51.9％）が５割を超える。３年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「事業の維持が困難」（30.8％）、「新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ」（35.9％）、「賃金引き上げに伴う人件費の増加」（20.5％）、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」（10.3％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－1－7　人手不足の企業経営への具体的な影響（卸売業）

（複数回答：%）



			需要増への対応が困難	事業の維持が困難	新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ	技術やノウハウの承継が困難	商品・サービスの質の低下	従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下	採用コストの増加	賃金引き上げに伴う人件費の増加	従業員の意欲低下	労働条件悪化による従業員の離職の増加	その他	無回答	n
今回調査（全体）			47.1	25.2	24.4	28.6	29.4	27.7	20.2	15.1	21.8	7.6	1.7	5.9	119
業種別	食料品卸売業		53.8	25.6	17.9	23.1	35.9	35.9	17.9	15.4	28.2	12.8	2.6	15.4	39
		生鮮食品卸売業	52.9	23.5	0.0	23.5	17.6	35.3	17.6	5.9	17.6	11.8	0.0	17.6	17
		加工食品等卸売業	54.5	27.3	31.8	22.7	50.0	36.4	18.2	22.7	36.4	13.6	4.5	13.6	22
	衣料品関連卸売業		46.2	15.4	30.8	46.2	0.0	7.7	46.2	15.4	0.0	0.0	0.0	0.0	13
	住関連卸売業		38.7	29.0	25.8	35.5	12.9	29.0	16.1	3.2	9.7	3.2	3.2	0.0	31
	その他卸売業		48.6	25.7	28.6	22.9	48.6	25.7	17.1	25.7	34.3	8.6	0.0	0.0	35
従業者規模別	1～5人		32.0	28.0	20.0	28.0	32.0	16.0	20.0	4.0	8.0	0.0	8.0	16.0	25
	6～9人		52.2	34.8	26.1	17.4	26.1	21.7	13.0	26.1	17.4	4.3	0.0	4.3	23
	10～49人		53.3	18.3	20.0	30.0	28.3	33.3	21.7	15.0	25.0	11.7	0.0	3.3	60
	50人以上		40.0	40.0	50.0	50.0	40.0	40.0	30.0	20.0	50.0	10.0	0.0	0.0	10
取引形態別	一次卸	小売直取引卸	51.2	27.9	23.3	32.6	37.2	20.9	16.3	2.3	27.9	9.3	0.0	2.3	43
		他部門直取引卸	53.3	20.0	46.7	40.0	13.3	20.0	20.0	13.3	6.7	6.7	0.0	6.7	15
		元卸	50.0	33.3	33.3	33.3	33.3	25.0	33.3	29.2	16.7	8.3	0.0	4.2	24
	二次卸	中間卸	33.3	16.7	16.7	16.7	0.0	33.3	50.0	33.3	33.3	16.7	0.0	0.0	6
		最終卸	47.1	11.8	0.0	5.9	35.3	52.9	11.8	23.5	35.3	5.9	5.9	11.8	17
	その他	製造問屋	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	2
		その他卸	28.6	42.9	28.6	28.6	28.6	28.6	0.0	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	7
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）		55.6	22.2	22.2	22.2	33.3	38.9	16.7	5.6	19.4	5.6	2.8	5.6	36
	やや増加（10%未満）		40.7	29.6	22.2	25.9	18.5	33.3	29.6	25.9	29.6	14.8	0.0	3.7	27
	ほぼ横ばい（±5%未満）		50.0	14.3	14.3	35.7	14.3	14.3	21.4	35.7	28.6	0.0	0.0	7.1	14
	やや減少（10%未満）		26.7	13.3	26.7	26.7	46.7	20.0	13.3	0.0	20.0	13.3	6.7	6.7	15
	大幅減少（10%以上）		53.8	38.5	34.6	38.5	34.6	19.2	19.2	15.4	15.4	3.8	0.0	3.8	26
売上高経常利益率別	黒字（プラス）		48.9	21.6	25.0	25.0	30.7	30.7	20.5	15.9	25.0	6.8	1.1	4.5	88
	赤字（マイナス）		42.3	42.3	26.9	42.3	30.8	23.1	23.1	15.4	15.4	7.7	3.8	3.8	26
経常損益の変化別（3年前）	増益		51.9	24.1	22.2	31.5	31.5	27.8	18.5	11.1	29.6	9.3	0.0	3.7	54
	横ばい		44.0	20.0	12.0	20.0	28.0	36.0	24.0	16.0	24.0	0.0	8.0	12.0	25
	減益		43.6	30.8	35.9	30.8	28.2	23.1	20.5	20.5	10.3	10.3	0.0	2.6	39

（注）人手不足の企業経営への影響の有無（卸売業）（図表Ⅲ－１－６）で「大きな影響がある」「ある程度の影響がある」とした企業のみを集計。

５　人手不足への具体的な対策

人手不足への具体的な対策（複数回答）は、「正規従業員の賃金引上げ」（52.1％）が最も高く、「正規従業員の採用」（45.4％）、「業務の効率化（機械化、自動化、ＩＣＴ・ＡＩ活用等を含む）」（31.1％）の順で続く。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「正規従業員の賃金引上げ」（68.2％）が７割程度を占める。他の業種に比べて住関連卸売業は「正規従業員の採用」（51.6％）と「定年延長や再雇用による雇用継続」（29.0％）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「正規従業員の賃金以外の労働条件改善」、「非正規従業員の賃金以外の労働条件改善」、「正規従業員の採用」、「定年延長や再雇用による雇用継続」、「業務の効率化（機械化、自動化、ＩＣＴ・ＡＩ活用等を含む）」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「非正規従業員の採用」（25.0％）、「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」（20.8％）、「事業の縮小・見直し」（8.3％）が高い。

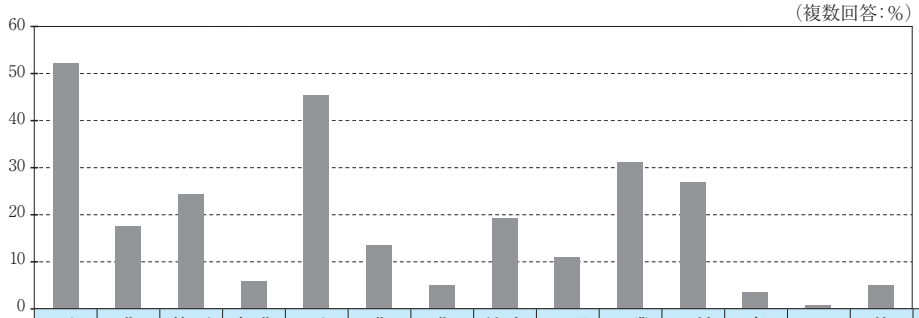
年間売上高増減別（３年前）にみると、他の項目と比べて３年前と比較した年間売上高が大幅増加（10％以上）と回答した企業は「非正規従業員の賃金引上げ」（27.8％）と「非正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（13.9％）が高い。

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「正規従業員の賃金引上げ」（55.7％）、「非正規従業員の賃金引上げ」（21.6％）、「正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（26.1％）、「非正規従業員の採用」（17.0％）、「定年延長や再雇用による雇用継続」（20.5％）、「業務の効率化（機械化、自動化、ＩＣＴ・ＡＩ活用等を含む）」（36.4％）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「非正規従業員の賃金引上げ」（22.2％）、「正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（27.8％）、「非正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（11.1％）、「正規従業員の採用」（51.9％）、「非正規従業員の採用」（16.7％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－1－8　人手不足への具体的な対策（卸売業）

（複数回答：%）



		正規従業員の賃金引上げ	非正規従業員の賃金引上げ	正規従業員の賃金以外の労働条件改善	非正規従業員の賃金以外の労働条件改善	正規従業員の採用	非正規従業員の採用	非正規従業員の正規従業員化	定年延長や再雇用による雇用継続	現従業員の配置転換や業務範囲の拡大	業務の効率化（機械化、自動化、ICT・AI活用等を含む）	外部委託（アウトソーシング）の活用	事業の縮小・見直し	その他	特になし	無回答	n
今回調査（全体）		52.1	17.6	24.4	5.9	45.4	13.4	5.0	19.3	10.9	31.1	26.9	3.4	0.8	5.0	2.5	119
業種別	食料品卸売業	56.4	28.2	25.6	7.7	46.2	17.9	2.6	12.8	2.6	28.2	30.8	5.1	0.0	5.1	0.0	39
	生鮮食品卸売業	41.2	11.8	5.9	0.0	41.2	11.8	0.0	11.8	0.0	11.8	23.5	5.9	0.0	5.9	0.0	17
	加工食品等卸売業	68.2	40.9	40.9	13.6	50.0	22.7	4.5	13.6	4.5	40.9	36.4	4.5	0.0	4.5	0.0	22
	衣料品関連卸売業	46.2	15.4	0.0	0.0	46.2	7.7	7.7	23.1	23.1	30.8	15.4	7.7	7.7	7.7	7.7	13
	住関連卸売業	51.6	3.2	35.5	6.5	51.6	0.0	3.2	29.0	6.5	32.3	19.4	0.0	0.0	3.2	3.2	31
	その他卸売業	48.6	20.0	22.9	5.7	40.0	22.9	8.6	17.1	20.0	34.3	34.3	2.9	0.0	5.7	2.9	35
従業者規模別	1～5人	24.0	8.0	8.0	0.0	20.0	12.0	0.0	8.0	8.0	24.0	40.0	4.0	4.0	20.0	0.0	25
	6～9人	69.6	17.4	26.1	4.3	30.4	8.7	0.0	17.4	0.0	30.4	13.0	8.7	0.0	0.0	8.7	23
	10～49人	58.3	25.0	28.3	6.7	58.3	15.0	8.3	18.3	15.0	33.3	23.3	0.0	0.0	1.7	1.7	60
	50人以上	50.0	0.0	30.0	10.0	70.0	20.0	10.0	60.0	20.0	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10
取引形態別	一次卸　小売直取引卸	46.5	18.6	18.6	7.0	46.5	11.6	2.3	14.0	9.3	20.9	25.6	2.3	2.3	4.7	2.3	43
	一次卸　他部門直取引卸	60.0	13.3	46.7	6.7	73.3	20.0	26.7	26.7	13.3	60.0	26.7	0.0	0.0	6.7	0.0	15
	一次卸　元卸	45.8	29.2	16.7	4.2	41.7	25.0	4.2	20.8	20.8	41.7	41.7	8.3	0.0	4.2	0.0	24
	二次卸　中間卸	66.7	0.0	50.0	0.0	83.3	0.0	0.0	16.7	16.7	50.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	6
	二次卸　最終卸	52.9	11.8	17.6	0.0	23.5	11.8	0.0	35.3	0.0	29.4	23.5	5.9	0.0	11.8	0.0	17
	その他　製造問屋	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
	その他　その他卸	71.4	0.0	57.1	28.6	42.9	0.0	0.0	14.3	14.3	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	14.3	7
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）	61.1	27.8	33.3	13.9	47.2	13.9	5.6	8.3	5.6	27.8	27.8	2.8	2.8	2.8	0.0	36
	やや増加（10%未満）	48.1	22.2	18.5	3.7	37.0	11.1	0.0	40.7	11.1	44.4	29.6	0.0	0.0	7.4	3.7	27
	ほぼ横ばい（±5%未満）	64.3	7.1	35.7	0.0	64.3	21.4	7.1	14.3	7.1	21.4	7.1	0.0	0.0	7.1	0.0	14
	やや減少（10%未満）	26.7	0.0	13.3	0.0	66.7	13.3	6.7	13.3	20.0	13.3	33.3	13.3	0.0	0.0	0.0	15
	大幅減少（10%以上）	50.0	15.4	19.2	3.8	30.8	11.5	7.7	19.2	15.4	38.5	30.8	3.8	0.0	7.7	7.7	26
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	55.7	21.6	26.1	5.7	44.3	17.0	3.4	20.5	10.2	36.4	26.1	3.4	1.1	3.4	2.3	88
	赤字（マイナス）	42.3	7.7	23.1	7.7	50.0	0.0	11.5	19.2	15.4	15.4	30.8	3.8	0.0	7.7	3.8	26
経常損益の変化別（3年前）	増益	51.9	22.2	27.8	11.1	51.9	16.7	3.7	20.4	11.1	31.5	22.2	0.0	1.9	9.3	0.0	54
	横ばい	52.0	16.0	20.0	0.0	44.0	8.0	0.0	24.0	0.0	28.0	32.0	4.0	0.0	0.0	4.0	25
	減益	51.3	12.8	23.1	2.6	38.5	12.8	10.3	15.4	17.9	33.3	30.8	7.7	0.0	2.6	5.1	39

（注）人手不足の企業経営への影響の有無（卸売業）（図表Ⅲ－１－６）で「大きな影響がある」「ある程度の影響がある」とした企業のみを集計。

第２節　小売業

１　雇用している従業員の有無

雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」（47.6％）が最も高く、次いで「従業員は雇用していない」（45.7％）である。

業種別にみると、総合商品小売業は「従業員を雇用している」（96.3％）が９割を占める。他の業種に比べて住関連小売業は「従業員は雇用していない」（58.1％）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減少（20％以上）と回答した企業は「従業員を雇用していない」（59.3％）が約６割である。

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「従業員を雇用している」（54.1％）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「従業員を雇用している」（66.1％）６割を占める。

＜事例29＞　従業員との信頼関係で高い定着率を実現

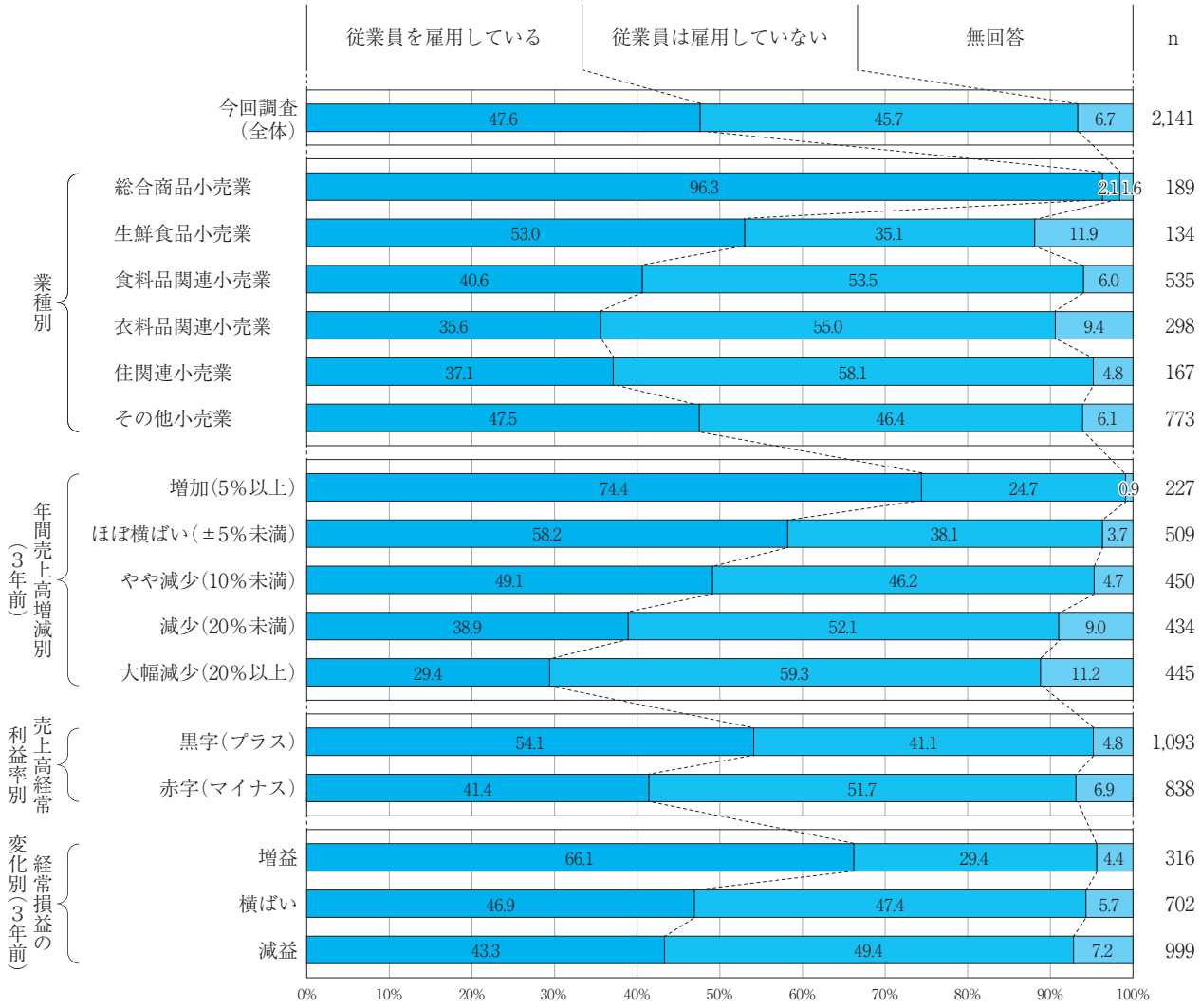
事例29の会社は、フランチャイズでコンビニエンスストアを経営している。同店の一番の強みは立地である。開業当初は客足がまばらだったが、周辺地域の再開発が進んだことで来店客数が増加した。また、近隣店舗に比べて売場面積が広く、取扱品目数が約3,000品と多いことや通路幅を広く取りバリアフリーに対応していることも特徴である。若年層の来店が多いため、ワンハンドフードや小さめサイズの商品を充実させるなど取扱商品も若年層に合わせている。特に比較的安価で若年層との親和性が高いプライベートブランド商品は、取扱商品の３分の１を占める。

コロナ禍では特に夜間の来店客数が減少し、24時間営業をやめた時期もあった。コロナ禍による生活パターンの変化が定着したこともあり、夜間の来店客数は今も戻ってきていない。売上は新型コロナウイルス感染症発生前と比べて減少しているが、経費削減に努め収益は改善した。

同店はオーナーとその家族が中心となって運営している。アルバイトは10人程度雇っており、勤続年数が長い人が多い。長続きの理由の一つとして、能力や在籍期間に応じた積極的な昇給が挙げられる。一般的に年に１～２回程度の昇給が多い中、同店では業務能力を見て一定の基準を超えていると判断したタイミングで昇給させている。また、予定が立てやすくなるようシフトを固定する一方で、休暇申請には柔軟に対応し、基本的に希望通りの取得ができるように努めている。これらの取組により従業員との信頼関係が構築され、高い定着率につながっている。

（総合商品小売業　６～19 人　副都心地域）

図表Ⅲ－1－9　雇用している従業員の有無（小売業）



2　従業員（者）数の変化

（1）新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」（67.8％）が最も高く、「減少」（17.4％）、「増加」（8.0％）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「減少」（26.9％）が高い。住関連小売業は「横ばい」（74.2％）が７割を占める。

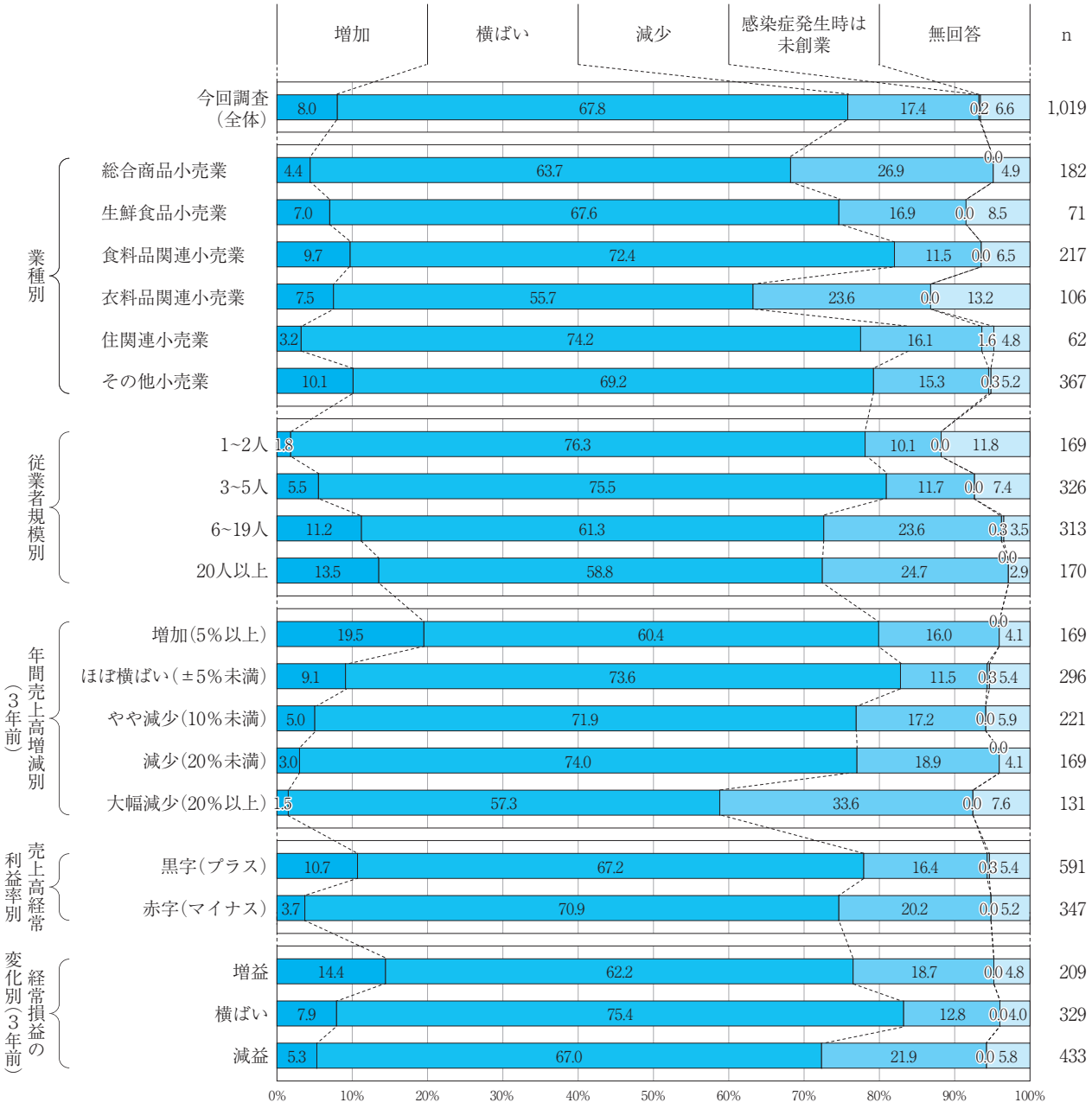
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」と「減少」が高くなる傾向がみられる。

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大幅減少（20％以上）と回答した企業は全従業者数の「減少」（33.6％）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「増加」（10.7％）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「増加」（14.4％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－1－10　新型コロナウイルス感染症発生前と比較した全従業者数の変化（小売業）



（注）雇用している従業員の有無（小売業）（図表Ⅲ－１－９）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

（2）新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」（60.4%）が最も高く、「いない」（13.0%）、「減少」（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「増加」（8.2%）と「いない」（18.7%）が高い。住関連卸売業は「横ばい」（64.5%）が６割を占める。

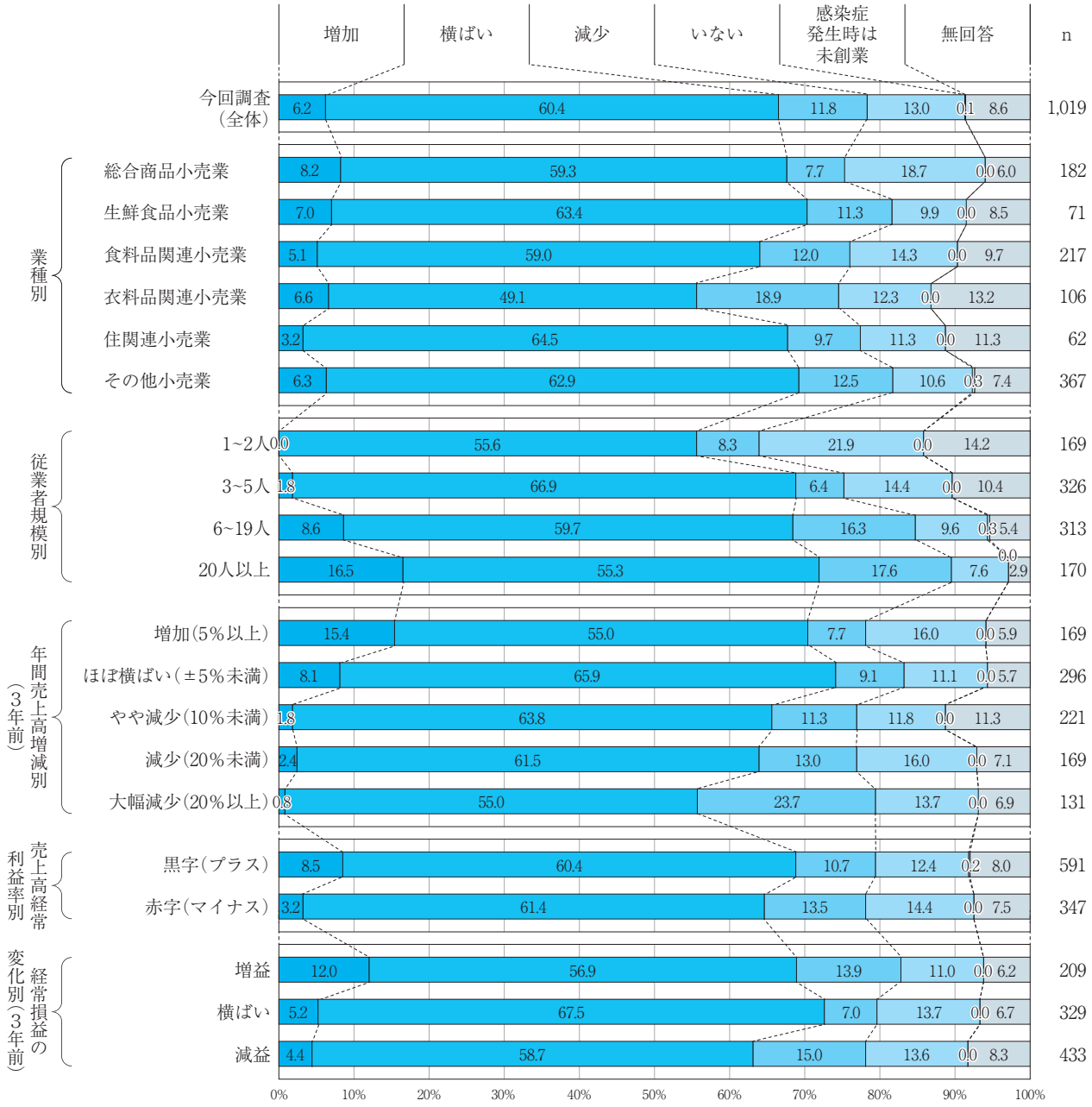
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて20人以上と回答した企業は「増加」（16.5%）と「減少」（17.6%）が高い。

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）と回答した企業は正規従業員数の「増加」（15.4%）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「増加」（8.5%）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「増加」（12.0%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－1－11　新型コロナウイルス感染症発生前と比較した正規従業員数の変化（小売業）



（注）雇用している従業員の有無（小売業）（図表Ⅲ－１－９）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

（３）新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化

新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」（51.8％）が最も高く、「いない」（16.5％）、「減少」（15.1％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「横ばい」（60.4％）が６割を超える。他の業種に比べて住関連卸売業は「いない」（32.3％）が高い。

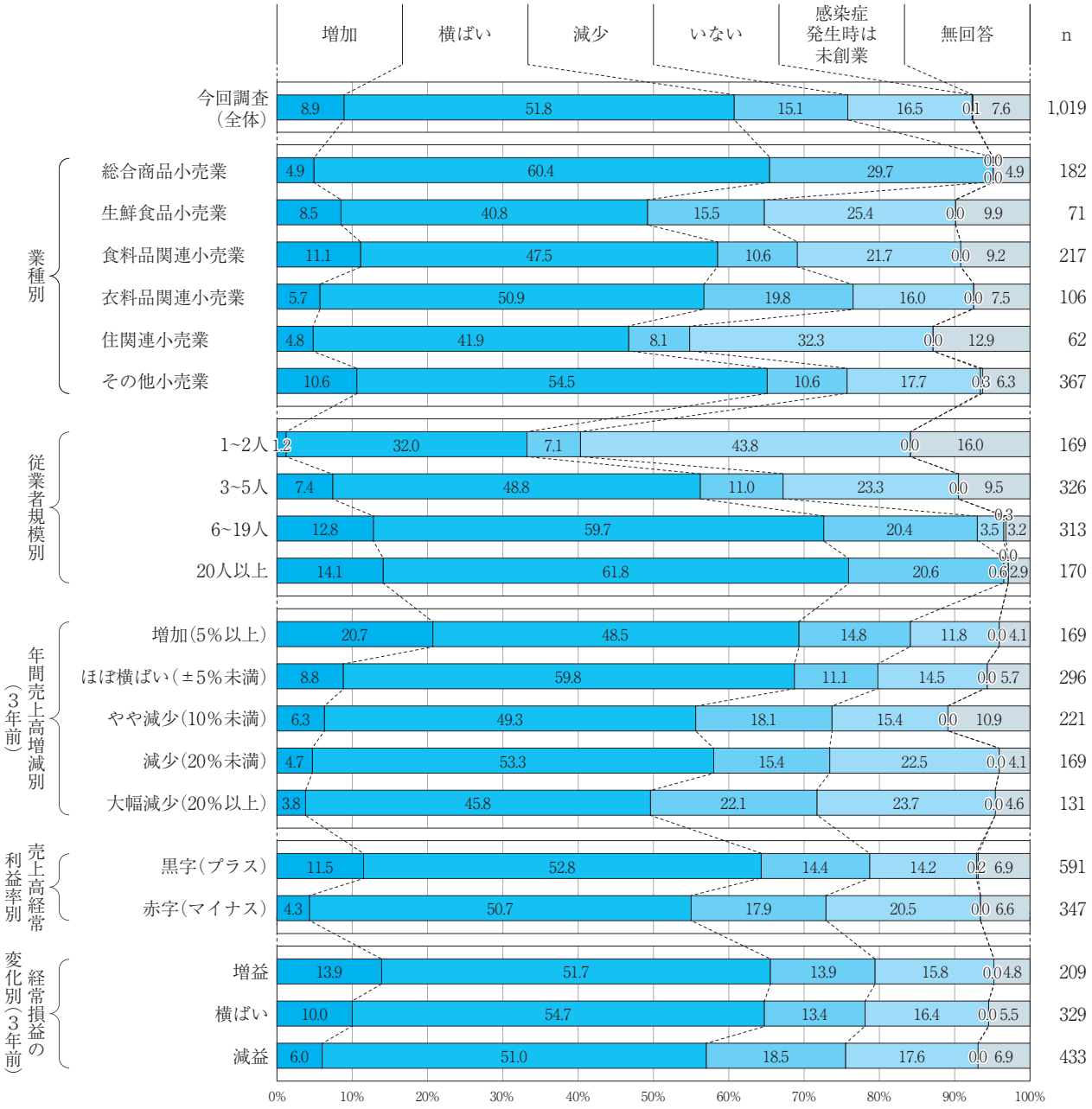
従業者規模別にみると、１～２人と回答した企業は「いない」（43.8％）が４割を占める。

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）と回答した企業は非正規従業員数の「増加」（20.7％）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「増加」（11.5％）と「横ばい」（52.8％）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「減少」（18.5％）と「いない」（17.6％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－1－12　新型コロナウイルス感染症発生前と比較した非正規従業員数の変化（小売業）



（注）雇用している従業員の有無（小売業）（図表Ⅲ－１－９）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

3　従業員の過不足状況

従業員の過不足状況は、「適正」（49.7％）が最も高く、「やや不足」（29.7％）、「不足」（14.5％）の順で続く。「不足」と「やや不足」を合わせた『不足』（44.2％）は４割を占める。

業種別にみると、総合商品小売業は『不足』（80.2％）が８割を超える。衣料品関連小売業は「適正」（63.2％）が６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『不足』が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は『不足』（71.8％）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増加（５％以上）と回答した企業は『不足』（59.1％）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は黒字と回答した企業の「不足」（16.9％）と「やや不足」（32.3％）は赤字（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「不足」（16.3％）と「やや不足」（36.4％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

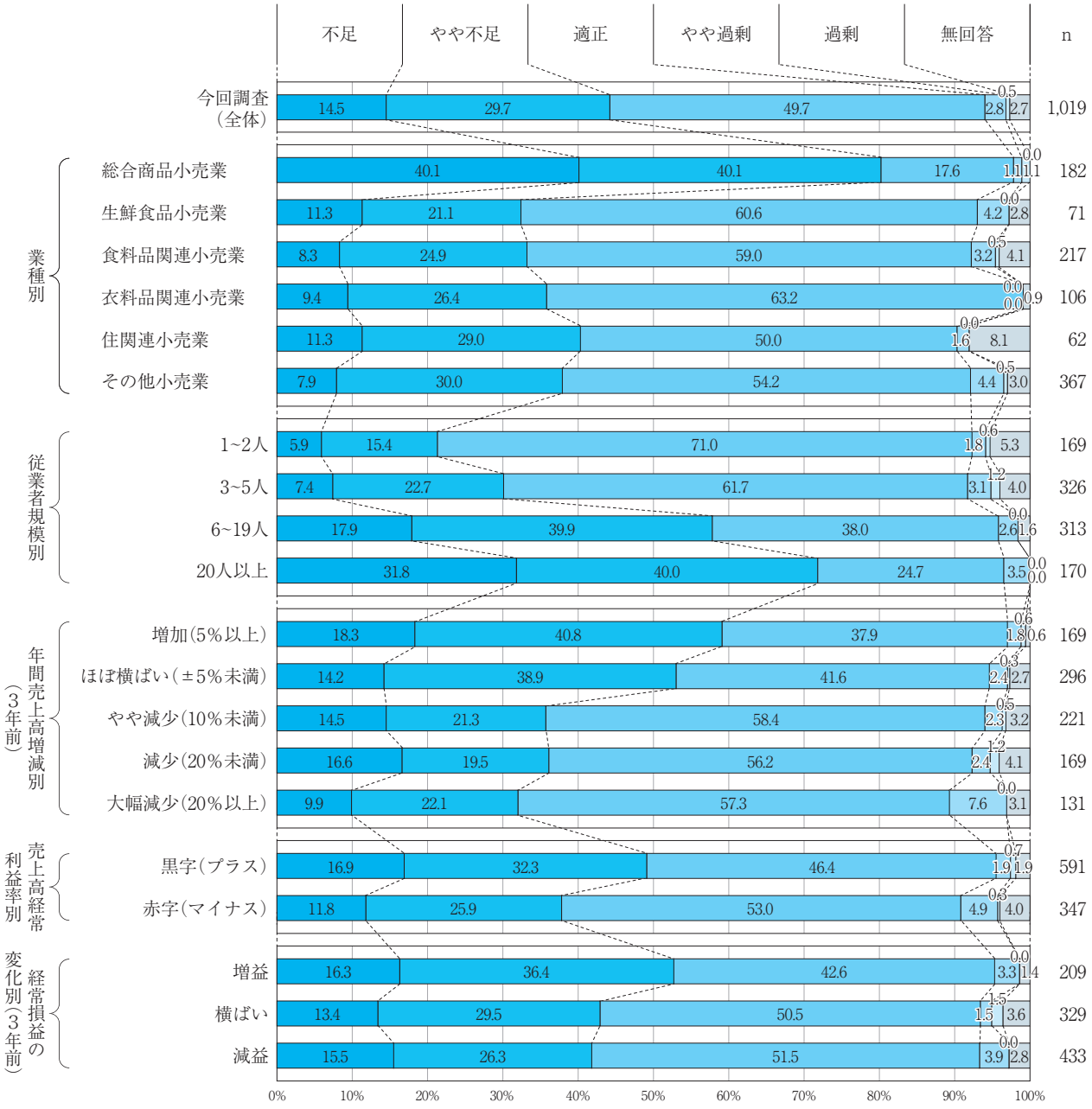
＜事例30＞　長い歴史の積み重ねで業界屈指の信頼と知名度を獲得

事例30の会社は、学生服を中心とした衣料品を販売している。一般的に、学生服業界は複数エリアにまたがった大規模な事業者は少ないが、同社では約330校の学生服を取り扱っており、学生服の販売会社としては日本で最大規模となっている。

同社は創業以来80年にわたり「必ず入学式までに商品をお届けする」ことを大切にしてきた。この積み重ねで獲得した顧客からの信頼が強みの一つである。学生服販売は、一般の衣料品と違い学校の合格発表後に注文があるため、発注から納品までのスケジュールが非常に短い。それでも期限までの納品を長年実現できた理由の一つとして同社独自のコミュニティの存在がある。主なメンバーは主婦層で、約600名が登録している。繁忙期の採寸の人員は同コミュニティからの応募が多くを占める。このコミュニティは30年以上続いており、辞める人が代わりの人材を紹介したり、会員同士が新たな登録者を探すなど常に人員を確保できる良い循環が生まれている。むろん、これらは一つの側面に過ぎず、様々な方法手段によって、地域活動を継続している。

（衣料品関連小売業　20人以上　多摩地域）

図表Ⅲ－1－13　従業員の過不足状況（小売業）



（注）雇用している従業員の有無（小売業）（図表Ⅲ－１－９）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

４　人手不足の影響

（１）人手不足の企業経営への影響の有無

人手不足の企業経営への影響は、「ある程度の影響がある」（42.8％）が最も高く、「大きな影響がある」（28.8％）、「現在のところ影響はないが、今後影響がある」（23.5％）の順で続く。「大きな影響がある」と「ある程度の影響がある」を合わせた『現時点で影響がある』（71.6％）は７割を超える。

業種別にみると、総合商品小売業は「大きな影響がある」（44.5％）が４割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は『現時点で影響がある』（73.7％）が高い。

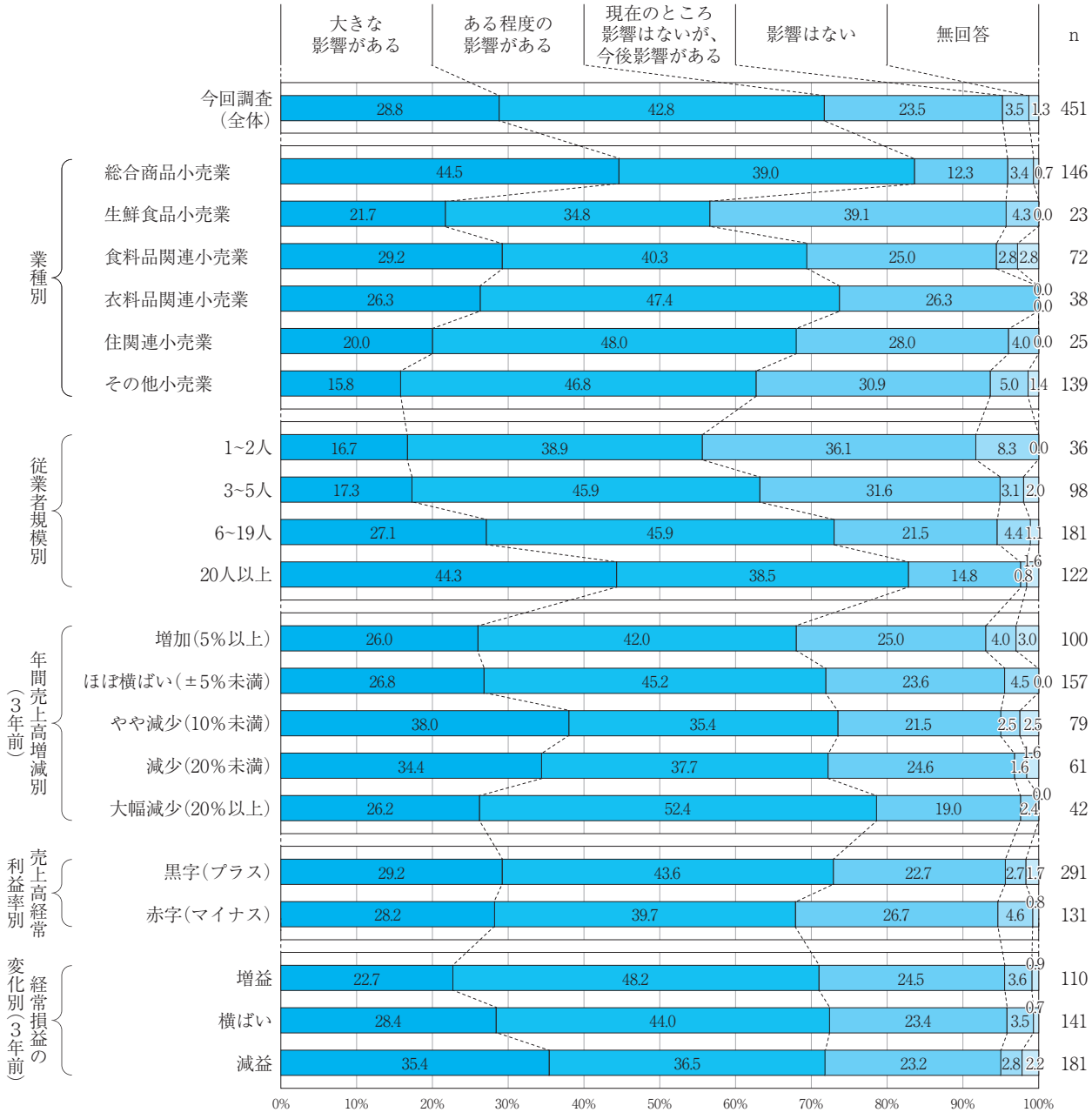
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『現時点で影響がある』が高くなる傾向がみられ、20人以上と回答した企業は『現時点で影響がある』（82.8％）が８割を超える。

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大幅減少（20％以上）と回答した企業は『現時点で影響がある』（78.6％）が８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『現時点で影響がある』（72.8％）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「大きな影響がある」（35.4％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－1－14　人手不足の企業経営への影響の有無（小売業）



（注）従業員の過不足状況（小売業）（図表Ⅲ－1－13）で「不足」「やや不足」とした企業のみを集計。

（2）人手不足の企業経営への具体的な影響

人手不足の企業経営への具体的な影響（複数回答）は、「賃金引上げに伴う人件費の増加」（48.0％）が最も高く、「需要増への対応が困難」（42.1％）、「事業の維持が困難」（34.1％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「賃金引き上げに伴う人件費の増加」（77.0％）が８割程度である。他の業種と比べて生鮮食品小売業は「需要増への対応が困難」（84.6％）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「事業の維持が困難」、「賃金引き上げに伴う人件費の増加」、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」が高くなる傾向がみられる。

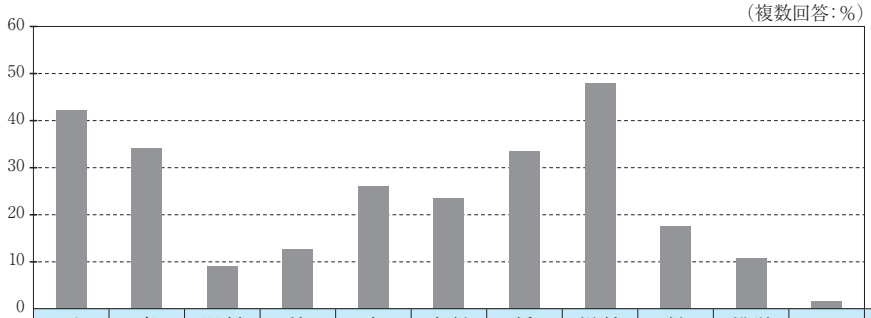
年間売上高増減別（３年前）にみると、他の項目と比べて３年前と比較した年間売上高が増加（５％以上）と回答した企業は「需要増への対応が困難」（48.5％）、「新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ」（13.2％）、「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（29.4％）が高い。

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「賃金引き上げに伴う人件費の増加」（51.9％）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減益と回答した企業は「事業の維持が困難」（43.8％）、「商品・サービスの質の低下」（29.2％）、「賃金引き上げに伴う人件費の増加」（51.5％）、「従業員の意欲低下」（22.3％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－1－15　人手不足の企業経営への具体的な影響（小売業）

（複数回答：%）



		需要増への対応が困難	事業の維持が困難	新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ	技術やノウハウの承継が困難	商品・サービスの質の低下	従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下	採用コストの増加	賃金引き上げに伴う人件費の増加	従業員の意欲低下	労働条件悪化による従業員の離職の増加	その他	無回答	n
今回調査（全体）		42.1	34.1	9.0	12.7	26.0	23.5	33.4	48.0	17.6	10.8	1.5	3.7	323
業種別	総合商品小売業	29.5	41.8	1.6	8.2	34.4	32.0	54.1	77.0	20.5	17.2	1.6	1.6	122
	生鮮食品小売業	84.6	30.8	0.0	7.7	30.8	15.4	30.8	15.4	15.4	7.7	0.0	7.7	13
	食料品関連小売業	60.0	26.0	16.0	14.0	26.0	16.0	20.0	40.0	18.0	8.0	0.0	6.0	50
	衣料品関連小売業	35.7	25.0	17.9	14.3	7.1	10.7	14.3	28.6	25.0	3.6	3.6	7.1	28
	住関連小売業	58.8	17.6	17.6	17.6	23.5	5.9	5.9	17.6	11.8	5.9	5.9	5.9	17
	その他小売業	41.4	33.3	12.6	16.1	19.5	25.3	25.3	29.9	11.5	6.9	1.1	2.3	87
従業者規模別	1～2人	45.0	30.0	20.0	20.0	15.0	20.0	10.0	20.0	10.0	0.0	5.0	10.0	20
	3～5人	56.5	30.6	9.7	16.1	16.1	9.7	9.7	27.4	6.5	3.2	0.0	6.5	62
	6～19人	40.2	35.6	7.6	12.9	31.8	22.7	36.4	53.8	16.7	9.1	1.5	3.0	132
	20人以上	37.6	36.6	8.9	8.9	25.7	31.7	48.5	59.4	24.8	20.8	1.0	2.0	101
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	48.5	25.0	13.2	8.8	23.5	29.4	30.9	42.6	8.8	10.3	0.0	5.9	68
	ほぼ横ばい（±5%未満）	40.7	32.7	5.3	11.5	25.7	27.4	37.2	55.8	17.7	13.3	1.8	1.8	113
	やや減少（10%未満）	39.7	41.4	12.1	19.0	31.0	17.2	34.5	44.8	24.1	15.5	3.4	5.2	58
	減少（20%未満）	45.5	40.9	9.1	11.4	27.3	18.2	29.5	43.2	22.7	6.8	0.0	4.5	44
	大幅減少（20%以上）	36.4	36.4	9.1	18.2	27.3	15.2	30.3	42.4	21.2	3.0	3.0	3.0	33
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	40.6	32.5	10.4	13.2	25.9	25.9	37.3	51.9	16.5	11.8	1.9	3.8	212
	赤字（マイナス）	41.6	39.3	6.7	11.2	25.8	19.1	25.8	39.3	22.5	10.1	0.0	3.4	89
経常損益の変化別（3年前）	増益	39.7	23.1	14.1	11.5	25.6	24.4	26.9	38.5	12.8	9.0	0.0	3.8	78
	横ばい	52.0	33.3	6.9	15.7	23.5	27.5	38.2	50.0	17.6	14.7	0.0	2.0	102
	減益	36.2	43.8	8.5	11.5	29.2	20.8	33.1	51.5	22.3	10.0	3.1	5.4	130

（注）人手不足の企業経営への影響の有無（小売業）（図表Ⅲ－１－14）で「大きな影響がある」「ある程度の影響がある」とした企業のみを集計。

5　人手不足への具体的な対策

人手不足への具体的な対策（複数回答）は、「非正規従業員の賃金引上げ」（39.9%）が最も高く、「正規従業員の賃金引上げ」（36.5%）、「非正規従業員の採用」（29.4%）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「非正規従業員の賃金引上げ」（55.7%）、「非正規従業員の採用」（36.1%）、「非正規従業員の正規従業員化」（9.8%）が高く、衣料品関連小売業は「非正規従業員の賃金以外の労働条件改善」（21.4%）と「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」（10.7%）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「正規従業員の賃金引上げ」、「非正規従業員の賃金引上げ」、「正規従業員の賃金以外の労働条件改善」、「正規従業員の採用」、「非正規従業員の採用」、「非正規従業員の正規従業員化」、「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」が高くなる傾向がみられる。

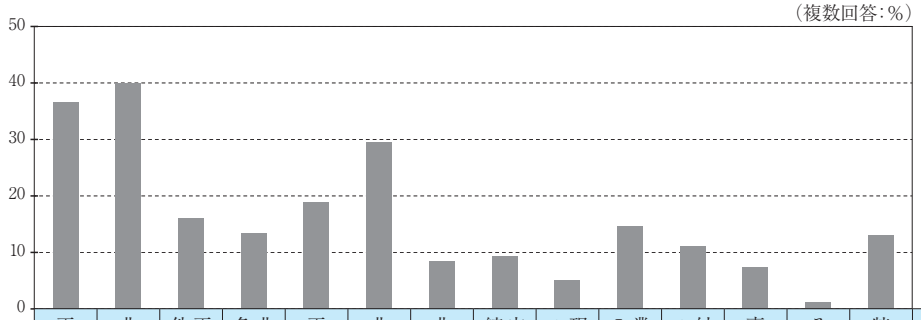
年間売上高増減別（３年前）にみると、他の項目と比べて３年前と比較した年間売上高が大幅減少（20%以上）と回答した企業は「定年延長や再雇用による雇用継続」（15.2%）が高い。

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「正規従業員の賃金引上げ」（42.9%）と「非正規従業員の賃金引上げ」（44.3%）がともに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「正規従業員の賃金引上げ」（46.2%）と「非正規従業員の賃金引上げ」（44.9%）がともに４割を占める。

図表Ⅲ－1－16　人手不足への具体的な対策（小売業）

（複数回答：%）



		正規従業員の賃金引上げ	非正規従業員の賃金引上げ	正規従業員の賃金以外の労働条件改善	非正規従業員の賃金以外の労働条件改善	正規従業員の採用	非正規従業員の採用	非正規従業員の正規従業員化	定年延長や再雇用による雇用継続	現従業員の配置転換や業務範囲の拡大	業務の効率化（機械化、自動化、ICT・AI活用等を含む）	外部委託（アウトソーシング）の活用	事業の縮小・見直し	その他	特になし	無回答	
今回調査（全体）		36.5	39.9	16.1	13.3	18.9	29.4	8.4	9.3	5.0	14.6	11.1	7.4	1.2	13.0	5.9	323
業種別	総合商品小売業	38.5	55.7	11.5	20.5	13.1	36.1	9.8	4.9	4.1	13.9	9.0	2.5	2.5	12.3	4.9	122
	生鮮食品小売業	23.1	15.4	23.1	0.0	15.4	15.4	0.0	0.0	7.7	0.0	0.0	7.7	0.0	23.1	15.4	13
	食料品関連小売業	34.0	38.0	30.0	12.0	16.0	24.0	8.0	4.0	6.0	18.0	10.0	16.0	0.0	14.0	10.0	50
	衣料品関連小売業	39.3	42.9	14.3	21.4	25.0	32.1	7.1	17.9	10.7	7.1	7.1	14.3	0.0	17.9	0.0	28
	住関連小売業	52.9	23.5	11.8	5.9	29.4	17.6	5.9	5.9	0.0	5.9	29.4	5.9	5.9	0.0	5.9	17
	その他小売業	34.5	26.4	16.1	5.7	25.3	28.7	9.2	18.4	4.6	18.4	14.9	8.0	0.0	12.6	4.6	87
従業者規模別	1～2人	15.0	15.0	10.0	10.0	5.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10.0	15.0	10.0	0.0	40.0	5.0	20
	3～5人	24.2	21.0	12.9	6.5	6.5	22.6	1.6	8.1	1.6	8.1	9.7	14.5	0.0	19.4	4.8	62
	6～19人	40.2	45.5	16.7	13.6	18.9	28.0	9.1	10.6	5.3	15.2	12.1	6.1	0.8	9.1	6.8	132
	20人以上	43.6	50.5	19.8	18.8	29.7	41.6	13.9	9.9	7.9	18.8	10.9	5.0	1.0	7.9	5.0	101
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	35.3	45.6	19.1	16.2	20.6	33.8	8.8	10.3	7.4	16.2	11.8	2.9	2.9	5.9	10.3	68
	ほぼ横ばい（±5%未満）	40.7	46.0	12.4	15.0	25.7	34.5	11.5	6.2	3.5	17.7	13.3	6.2	1.8	10.6	2.7	113
	やや減少（10%未満）	31.0	31.0	17.2	12.1	10.3	20.7	6.9	13.8	6.9	13.8	10.3	12.1	0.0	22.4	3.4	58
	減少（20%未満）	31.8	31.8	18.2	4.5	9.1	27.3	6.8	6.8	2.3	13.6	13.6	6.8	0.0	20.5	6.8	44
	大幅減少（20%以上）	36.4	39.4	15.2	15.2	24.2	27.3	3.0	15.2	6.1	6.1	3.0	12.1	0.0	9.1	9.1	33
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	42.9	44.3	17.9	13.7	20.3	34.0	10.4	7.5	4.2	15.6	11.3	6.1	1.4	12.3	5.2	212
	赤字（マイナス）	23.6	28.1	12.4	12.4	14.6	19.1	4.5	11.2	4.5	14.6	11.2	10.1	1.1	18.0	5.6	89
経常損益の変化別（3年前）	増益	46.2	44.9	21.8	15.4	28.2	38.5	7.7	11.5	5.1	14.1	14.1	5.1	1.3	7.7	3.8	78
	横ばい	34.3	41.2	11.8	10.8	17.6	31.4	9.8	6.9	4.9	13.7	9.8	5.9	0.0	12.7	7.8	102
	減益	31.5	36.2	16.2	14.6	13.8	23.1	8.5	8.5	4.6	16.9	10.8	10.0	1.5	16.9	4.6	130

（注）人手不足の企業経営への影響の有無（小売業）（図表Ⅲ－１－14）で「大きな影響がある」「ある程度の影響がある」とした企業のみを集計。

第2章　競争力強化への取組

第１節　卸売業

１　競争環境における重要な変化

競争環境における重要な変化（複数回答）は、「仕入コストの高騰」（58.0％）が最も高く、「物流コストの高騰」（48.4％）、「価格競争の激化」（41.5％）の順で続く。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「物流コストの高騰」（63.1％）が６割を占める。他の業種に比べて衣料品関連卸売業は「卸売業の転廃業の増加」（13.5％）、「仕入コストの高騰」（61.3％）、「インターネット等を活用した販売形態の拡大」（27.0％）、「情報通信技術「５Ｇ」への対応」（1.8％）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「卸売業の転廃業の増加」（13.8％）が高い。50人以上と回答した企業は「仕入コストの高騰」（64.3％）と「物流コストの高騰」（64.3％）がともに６割を占める。

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「小売店の減少」（38.4％）、「プライベートブランドの増加」（7.9％）、「インターネット等を活用した販売形態の拡大」（24.5％）が高い。 他部門直取引卸は「仕入コストの高騰」（70.1％）が７割を超える。他の取引形態に比べて中間卸は「卸売業者間での競争の激化」（38.7％）が高い。

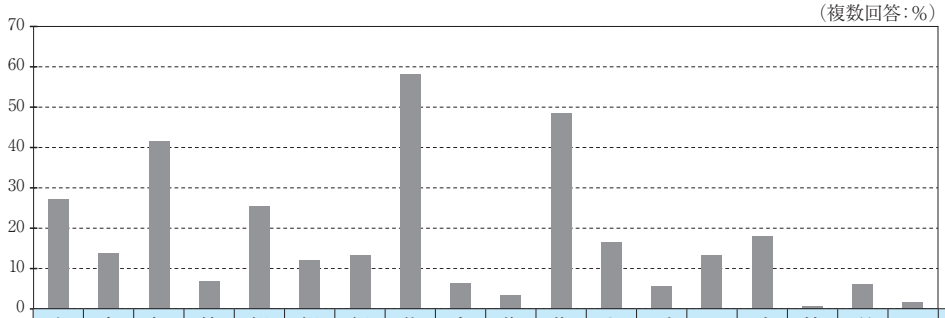
年間売上高増減別（３年前）にみると、３年前と比較した年間売上高が大幅増加（10％以上）と回答した企業は「仕入コストの高騰」（65.0％）が６割を占める。他の項目と比べて３年前と比較した年間売上高が大幅減少（10％以上）と回答した企業は「卸売業の転廃業の増加」（15.5％）、「卸売業の規模格差の拡大」（16.7％）、「情報通信技術「５Ｇ」への対応」（0.9％）が高い。

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「仕入コストの高騰」（59.7％）が約６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減益と回答した企業は「商慣行の変化」（15.4％）、「価格競争の激化」（46.2％）、「卸売業の転廃業の増加」（13.4％）、「卸売業の規模格差の拡大」（15.4％）、「物流コストの高騰」（51.5％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－2－1　競争環境における重要な変化（卸売業）

（複数回答：%）



		小売店の減少	商慣行の変化	価格競争の激化	輸入品の増加	卸売業者間での競争の激化	卸売業の転廃業の増加	卸売業の規模格差の拡大	仕入コストの高騰	支払いサイト（期間）の短縮	物流の多様化（自動化対応等）	物流コストの高騰	人手不足	プライベートブランドの増加	メーカーと小売業・消費者との直取引の増加	インターネット等を活用した販売形態の拡大	情報通信技術「5G」への対応	環境問題への対応	その他	無回答	
今回調査（全体）		27.2	13.7	41.5	6.8	25.4	12.0	13.3	58.0	6.4	3.4	48.4	16.6	5.5	13.3	18.0	0.5	6.1	1.7	1.7	767
業種別	食料品卸売業	29.6	15.5	40.8	3.8	25.8	11.3	16.4	57.7	7.0	4.7	55.9	26.3	6.6	11.3	12.2	0.5	2.8	0.9	2.3	213
	生鮮食品卸売業	42.9	11.0	38.5	2.2	30.8	9.9	14.3	53.8	5.5	1.1	46.2	31.9	2.2	11.0	7.7	0.0	1.1	0.0	2.2	91
	加工食品等卸売業	19.7	18.9	42.6	4.9	22.1	12.3	18.0	60.7	8.2	7.4	63.1	22.1	9.8	11.5	15.6	0.8	4.1	1.6	2.5	122
	衣料品関連卸売業	42.3	9.9	36.9	7.2	20.7	13.5	12.6	61.3	7.2	3.6	47.7	10.8	8.1	11.7	27.0	1.8	6.3	0.9	0.9	111
	住関連卸売業	14.8	14.8	41.9	7.7	22.6	10.3	10.3	52.3	6.5	1.3	45.2	16.8	5.2	16.1	18.1	0.6	9.0	2.6	2.6	155
	その他卸売業	26.3	13.3	43.7	8.1	28.1	12.2	12.6	59.3	5.9	3.7	44.1	11.1	3.7	14.1	18.9	0.0	7.0	2.2	1.1	270
従業者規模別	1～5人	28.3	12.6	37.2	7.1	19.7	13.8	12.3	53.0	4.4	2.0	38.7	7.6	3.7	12.6	16.3	0.5	4.4	1.7	2.7	406
	6～9人	22.7	13.4	47.1	6.7	30.3	13.4	19.3	57.1	5.9	2.5	55.5	24.4	4.2	14.3	10.9	0.8	5.9	1.7	0.8	119
	10～49人	28.6	16.7	45.3	4.7	34.4	9.4	11.5	68.8	10.4	6.8	63.0	29.2	9.9	13.5	25.0	0.5	9.9	1.0	0.0	192
	50人以上	17.9	10.7	57.1	14.3	32.1	0.0	7.1	64.3	10.7	7.1	64.3	28.6	10.7	7.1	28.6	0.0	7.1	3.6	0.0	28
取引形態別	一次卸　小売直取引卸	38.4	12.2	37.6	6.6	18.8	14.0	10.0	58.5	6.1	3.1	48.0	15.7	7.9	17.9	24.5	0.4	6.6	1.7	1.7	229
	一次卸　他部門直取引卸	4.5	13.4	41.8	7.5	26.9	7.5	9.0	70.1	16.4	3.0	61.2	16.4	3.0	9.0	13.4	1.5	9.0	3.0	1.5	67
	一次卸　元卸	22.8	7.1	47.2	9.4	26.8	8.7	11.0	64.6	7.1	3.9	57.5	14.2	5.5	3.1	12.6	0.0	3.1	2.4	0.8	127
	二次卸　中間卸	28.0	19.4	45.2	8.6	38.7	12.9	16.1	53.8	9.7	2.2	47.3	16.1	4.3	12.9	14.0	0.0	6.5	2.2	3.2	93
	二次卸　最終卸	28.2	19.8	43.5	2.3	29.8	10.7	21.4	50.4	4.6	6.1	40.5	23.7	3.8	19.1	16.8	0.8	6.1	0.8	0.8	131
	その他　製造問屋	15.0	5.0	50.0	5.0	20.0	25.0	20.0	55.0	0.0	0.0	25.0	20.0	5.0	15.0	15.0	0.0	5.0	0.0	0.0	20
	その他　その他卸	21.5	16.9	35.4	9.2	18.5	10.8	10.8	52.3	0.0	0.0	41.5	9.2	6.2	7.7	16.9	0.0	6.2	1.5	4.6	65
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）	18.3	10.0	43.3	6.7	30.8	10.0	10.0	65.0	7.5	5.0	55.8	26.7	5.0	8.3	21.7	0.0	9.2	0.8	0.0	120
	やや増加（10%未満）	26.9	10.2	39.8	10.2	26.9	11.1	14.8	55.6	11.1	5.6	49.1	22.2	10.2	18.5	21.3	0.0	8.3	0.9	0.9	108
	ほぼ横ばい（±5%未満）	24.0	13.6	43.5	5.2	21.4	7.8	9.1	59.1	5.2	0.6	46.8	17.5	5.8	13.0	14.3	0.6	4.5	3.2	1.3	154
	やや減少（10%未満）	33.9	19.4	39.5	9.7	25.8	12.9	14.5	57.3	7.3	4.8	42.7	12.1	5.6	9.7	19.4	0.8	4.8	0.8	3.2	124
	大幅減少（10%以上）	30.5	13.7	42.1	4.7	24.9	15.5	16.7	54.5	4.7	3.0	47.6	9.9	3.4	16.3	16.7	0.9	5.6	2.1	2.6	233
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	24.7	13.9	40.9	8.0	27.9	10.0	12.6	59.7	6.7	3.7	52.8	19.7	7.4	12.6	16.5	0.0	6.9	1.7	1.3	462
	赤字（マイナス）	30.6	13.3	43.5	4.8	21.0	14.4	14.8	55.7	6.3	2.6	41.0	10.7	2.6	14.4	20.7	1.5	5.2	1.8	2.6	271
経常損益の変化別（3年前）	増益	24.4	14.7	36.0	8.1	26.9	8.6	9.6	65.0	8.1	5.1	48.2	22.3	8.1	15.7	25.4	0.5	6.6	0.5	1.5	197
	横ばい	31.7	10.8	40.8	7.5	21.7	12.1	13.8	50.4	4.2	4.6	43.8	13.3	2.9	10.4	15.0	0.8	7.1	2.9	2.1	240
	減益	25.6	15.4	46.2	5.2	26.9	13.4	15.4	59.0	7.5	1.3	51.5	15.1	5.9	14.4	15.1	0.3	5.2	1.6	1.6	305

2　東京の立地環境

東京の立地環境のメリット（複数回答）は、「交通の利便性」（49.5％）が最も高く、「マーケットの巨大性」（38.2％）、「人口の集積」（24.4％）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「マーケットの巨大性」（49.2％）、「人口の集積」（37.7％）、「小売業が集積」（13.9％）が高い。衣料品関連卸売業は「交通の利便性」（62.2％）が６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「マーケットの巨大性」、「本社機能が集中」、「人口の集積」、「交通の利便性」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「交通の利便性」（59.0％）と「小売業が集積」（18.3％）が高い。最終卸は「マーケットの巨大性」（51.1％）が５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「マーケットの巨大性」（45.8％）、「本社機能が集中」（30.0％）、「情報発信機能の発達」（14.2％）、「マーケットの先進性」（15.8％）、「人材が豊富」（14.2％）、「交通の利便性」（54.2％）、「情報収集の利便性」（36.7％）、「ブランド力」（9.2％）が高い。

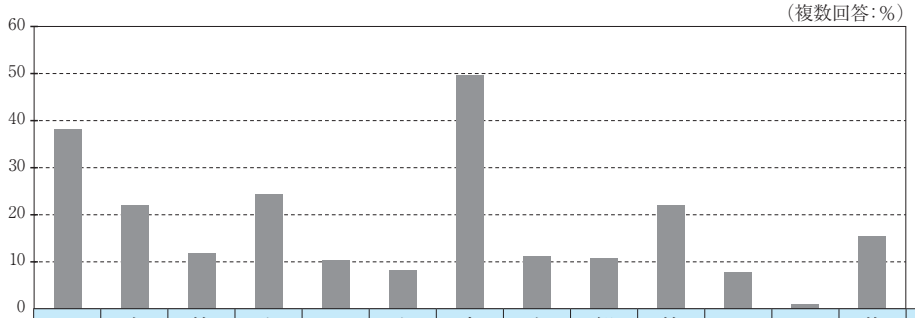
売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「交通の利便性」（51.9％）が５割を超える。

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「交通の利便性」（55.3％）が５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「本社機能が集中」（31.1％）と「人材が豊富」（13.1％）が高い。

図表Ⅲ－2－2　東京の立地環境（卸売業）

（複数回答：%）



		マーケットの巨大性	本社機能が集中	情報発信機能の発達	人口の集積	マーケットの先進性	人材が豊富	交通の利便性	小売業が集積	卸売業が集積	情報収集の利便性	ブランド力	その他	特になし	無回答	
今回調査（全体）		38.2	21.9	11.7	24.4	10.4	8.1	49.5	11.2	10.8	21.9	7.8	0.9	15.4	2.3	767
前回調査		35.7	17.2	12.1	25.3	12.8	8.7	43.8	14.3	15.3	17.2	9.2	0.4	15.1	3.4	760
業種別	食料品卸売業	46.5	14.6	8.5	37.6	8.9	5.6	39.0	13.6	10.3	17.8	5.6	0.9	13.6	3.8	213
	生鮮食品卸売業	42.9	7.7	5.5	37.4	4.4	4.4	31.9	13.2	13.2	9.9	4.4	1.1	14.3	3.3	91
	加工食品等卸売業	49.2	19.7	10.7	37.7	12.3	6.6	44.3	13.9	8.2	23.8	6.6	0.8	13.1	4.1	122
	衣料品関連卸売業	41.4	26.1	16.2	18.0	16.2	11.7	62.2	12.6	12.6	33.3	11.7	1.8	10.8	1.8	111
	住関連卸売業	32.9	24.5	14.2	16.8	9.7	8.4	49.7	5.8	8.4	25.2	8.4	1.3	17.4	3.2	155
	その他卸売業	34.1	25.6	11.1	21.9	10.4	8.9	53.0	12.2	11.5	19.3	7.4	0.4	17.0	1.1	270
従業者規模別	1～5人	32.0	13.1	9.4	21.2	8.6	5.9	45.3	10.3	11.8	18.5	6.7	1.2	22.7	3.4	406
	6～9人	42.9	26.1	14.3	23.5	12.6	5.9	50.4	10.1	7.6	19.3	10.9	0.0	9.2	1.7	119
	10～49人	46.4	33.9	15.1	30.7	11.5	13.0	55.2	12.5	11.5	29.2	7.8	1.0	5.2	1.0	192
	50人以上	50.0	57.1	14.3	46.4	21.4	14.3	67.9	14.3	7.1	25.0	10.7	0.0	3.6	0.0	28
取引形態別	一次卸 小売直取引卸	39.3	18.3	11.8	25.8	13.1	9.6	59.0	18.3	7.4	23.6	10.0	0.0	14.0	1.7	229
	一次卸 他部門直取引卸	31.3	37.3	16.4	10.4	16.4	13.4	58.2	7.5	11.9	29.9	3.0	1.5	14.9	3.0	67
	一次卸 元卸	36.2	29.1	14.2	28.3	10.2	12.6	50.4	7.9	8.7	29.1	10.2	1.6	13.4	2.4	127
	二次卸 中間卸	35.5	10.8	6.5	24.7	6.5	5.4	40.9	8.6	17.2	17.2	4.3	2.2	19.4	1.1	93
	二次卸 最終卸	51.1	20.6	10.7	28.2	5.3	2.3	41.2	10.7	13.0	15.3	2.3	0.0	10.7	3.1	131
	その他 製造問屋	35.0	35.0	30.0	25.0	20.0	0.0	35.0	5.0	15.0	20.0	15.0	0.0	20.0	5.0	20
	その他 その他卸	27.7	21.5	3.1	20.0	7.7	7.7	43.1	4.6	6.2	18.5	12.3	3.1	26.2	4.6	65
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）	45.8	30.0	14.2	32.5	15.8	14.2	54.2	6.7	10.8	36.7	9.2	1.7	7.5	0.8	120
	やや増加（10%未満）	41.7	21.3	13.9	35.2	10.2	8.3	53.7	13.9	6.5	18.5	6.5	1.9	10.2	1.9	108
	ほぼ横ばい（±5%未満）	37.7	24.7	11.7	20.8	9.7	10.4	45.5	10.4	16.2	22.7	9.1	0.0	18.2	2.6	154
	やや減少（10%未満）	33.9	20.2	12.9	23.4	8.1	4.8	50.0	10.5	12.1	21.0	3.2	0.0	15.3	1.6	124
	大幅減少（10%以上）	36.1	18.0	9.4	19.7	10.3	5.6	46.8	13.3	8.6	17.2	8.6	1.3	19.7	3.9	233
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	39.0	25.5	13.6	26.8	10.4	10.8	51.9	10.2	12.3	26.2	8.7	0.9	14.5	1.7	462
	赤字（マイナス）	37.3	17.3	8.5	21.4	11.4	4.4	45.8	13.3	8.5	15.9	6.3	1.1	17.0	3.0	271
経常損益の変化別（3年前）	増益	38.6	25.4	14.7	29.9	14.7	12.2	55.3	12.7	12.7	27.4	9.6	1.5	8.1	1.5	197
	横ばい	37.5	19.2	10.4	25.0	7.9	6.7	43.8	10.4	11.3	20.4	6.7	1.3	19.2	2.5	240
	減益	39.0	22.3	11.1	21.6	10.2	7.2	49.5	10.8	9.2	20.0	7.5	0.3	17.0	3.0	305
所在地別	都心	39.3	31.1	13.1	21.9	10.9	13.1	55.7	8.2	9.8	24.6	12.6	2.2	7.7	3.3	183
	副都心	40.0	25.2	13.9	23.5	14.8	10.4	52.2	10.4	13.0	30.4	13.0	1.7	13.9	0.9	115
	城東	42.2	16.5	10.1	27.5	9.6	4.6	50.5	14.2	15.1	16.1	5.0	0.0	12.8	3.2	218
	城南	31.3	25.0	17.2	20.3	9.4	9.4	48.4	10.9	9.4	29.7	7.8	0.0	20.3	0.0	64
	城西	32.4	21.1	9.9	26.8	12.7	8.5	46.5	9.9	7.0	25.4	2.8	0.0	19.7	2.8	71
	城北	28.6	25.0	10.7	25.0	0.0	0.0	57.1	10.7	7.1	17.9	3.6	0.0	17.9	3.6	28
	多摩	36.3	6.3	8.8	23.8	7.5	3.8	31.3	11.3	5.0	12.5	2.5	1.3	33.8	1.3	80

3　競争力向上のために実施している取組

競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「商材の発掘」（32.1％）が最も高く、「品揃えの深さ（専門性）」（31.9％）、「新商品の企画・開発」（29.3％）の順で続く。

業種別にみると、衣料品関連卸売業は「新商品の企画・開発」（45.0％）が４割を占める。他の業種に比べて住関連卸売業は「商材の発掘」（39.4％）、「顧客への情報提供」（32.9％）、「短納期や納期の短縮化」（18.1％）、「情報収集・分析」（21.3％）、「他事業者との連携」（9.7％）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「品揃えの幅広さ」、「新商品の企画・開発」、「顧客への品揃えの提案」、「顧客の売場づくり支援」、「顧客への販促提案」、「顧客への情報提供」、「小口受注・小口配送」、「情報収集・分析」、「他事業者との連携」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

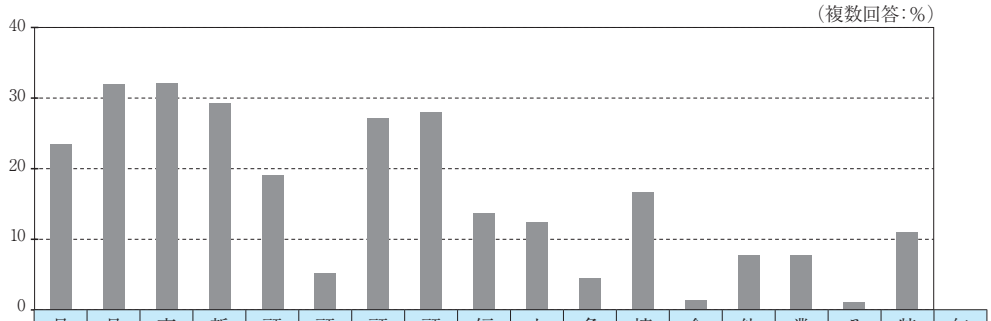
取引形態別にみると、他部門直取引卸は「商材の発掘」（53.7％）と「顧客への情報提供」（50.7％）がともに５割を超える。他の取引形態に比べて元卸は「新商品の企画・開発」（47.2％）、「顧客への販促提案」（37.0％）、「業務の効率化・合理化」（17.3％）が高い。

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大幅増加（10％以上）と回答した企業は「商材の発掘」（39.2％）、「新商品の企画・開発」（37.5％）、「顧客の売場づくり支援」（8.3％）、「顧客への販促提案」（33.3％）、「顧客への情報提供」（34.2％）、「情報収集・分析」（26.7％）、「他事業者との連携」（10.8％）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「品揃えの幅広さ」（25.1％）、「品揃えの深さ（専門性）」（35.3％）、「商材の発掘」（38.3％）、「新商品の企画・開発」（32.9％）、「顧客への品揃えの提案」（21.0％）、「顧客の売場づくり支援」（6.3％）、「顧客への販促提案」（29.7％）、「顧客への情報提供」（32.7％）、「短納期や納期の短縮化」（15.2％）、「多頻度配送」（4.8％）、「情報収集・分析」（19.0％）、「金融機能」（1.7％）、「他事業者との連携」（8.9％）、「業務の効率化・合理化」（9.1％）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「品揃えの幅広さ」（24.4％）、「品揃えの深さ（専門性）」（37.1％）、「商材の発掘」（34.0％）、「顧客への品揃えの提案」（22.3％）、「顧客の売場づくり支援」（8.1％）、「顧客への販促提案」（31.5％）、「顧客への情報提供」（33.0％）、「情報収集・分析」（21.8％）、「他事業者との連携」（12.2％）、「業務の効率化・合理化」（12.7％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－2－3　競争力向上のために実施している取組（卸売業）

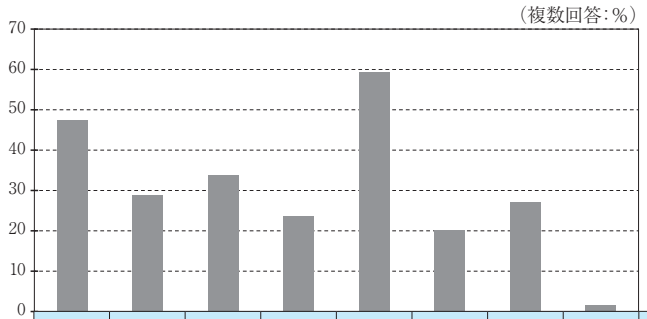


		品揃えの幅広さ	品揃えの深さ（専門性）	商材の発掘	新商品の企画・開発	顧客への品揃えの提案	顧客の売場づくり支援	顧客への販促提案	顧客への情報提供	短納期や納期の短縮化	小口受注・小口配送	多頻度配送	情報収集・分析	金融機能	他事業者との連携	業務の効率化・合理化	その他	特になし	無回答	
今回調査（全体）		23.5	31.9	32.1	29.3	19.0	5.2	27.1	28.0	13.7	12.4	4.4	16.6	1.4	7.7	7.7	1.0	11.0	6.3	767
前回調査		21.2	34.6	34.1	30.3	20.8	5.3	26.2	30.8	11.6	13.9	5.8	15.1	1.3	8.3	14.7	1.3	12.0	2.0	760
業種別	食料品卸売業	25.8	31.0	32.4	21.1	22.1	7.5	26.8	26.8	7.0	14.1	6.6	15.0	0.9	5.2	6.1	0.5	11.7	8.5	213
	生鮮食品卸売業	30.8	35.2	25.3	13.2	23.1	1.1	24.2	22.0	7.7	16.5	6.6	14.3	0.0	4.4	4.4	0.0	15.4	7.7	91
	加工食品等卸売業	22.1	27.9	37.7	27.0	21.3	12.3	28.7	30.3	6.6	12.3	6.6	15.6	1.6	5.7	7.4	0.8	9.0	9.0	122
	衣料品関連卸売業	25.2	36.0	28.8	45.0	27.9	6.3	27.9	21.6	16.2	16.2	1.8	19.8	3.6	8.1	5.4	2.7	6.3	9.0	111
	住関連卸売業	22.6	31.6	39.4	31.0	12.3	1.9	27.7	32.9	18.1	8.4	3.9	21.3	1.3	9.7	6.5	2.6	10.3	3.9	155
	その他卸売業	21.5	31.5	30.0	29.6	17.4	5.2	28.1	30.0	15.2	11.9	3.7	14.4	1.1	8.9	10.7	0.0	11.5	4.4	270
従業者規模別	1～5人	18.2	27.8	25.9	21.2	16.5	2.2	21.2	22.9	12.1	12.1	4.2	13.5	1.0	5.7	4.2	1.2	16.7	7.6	406
	6～9人	26.9	27.7	31.1	33.6	16.8	5.9	31.1	23.5	17.6	12.6	5.0	15.1	2.5	6.7	5.9	2.5	5.9	7.6	119
	10～49人	32.3	43.2	45.8	42.2	24.0	7.8	34.4	38.5	14.6	13.0	4.7	22.9	2.1	10.4	13.5	0.0	2.6	3.1	192
	50人以上	39.3	46.4	39.3	46.4	35.7	28.6	42.9	57.1	14.3	14.3	3.6	25.0	0.0	25.0	28.6	0.0	3.6	0.0	28
取引形態別	一次卸 小売直取引卸	24.9	34.5	34.5	37.1	21.8	8.3	24.9	23.6	12.2	12.7	3.5	14.8	1.7	7.0	4.4	1.3	8.7	5.2	229
	一次卸 他部門直取引卸	26.9	40.3	53.7	34.3	22.4	1.5	19.4	50.7	19.4	19.4	9.0	31.3	3.0	16.4	11.9	3.0	4.5	3.0	67
	一次卸 元卸	21.3	33.9	40.2	47.2	18.1	5.5	37.0	29.1	14.2	4.7	3.9	22.8	0.8	6.3	17.3	0.0	4.7	3.9	127
	二次卸 中間卸	20.4	17.2	24.7	16.1	17.2	4.3	31.2	22.6	11.8	10.8	4.3	11.8	1.1	9.7	4.3	0.0	19.4	11.8	93
	二次卸 最終卸	26.7	35.9	28.2	13.0	19.8	5.3	24.4	32.8	18.3	19.1	5.3	12.2	0.8	5.3	6.1	0.0	14.5	3.8	131
	その他 製造問屋	0.0	20.0	10.0	35.0	10.0	0.0	10.0	25.0	15.0	5.0	0.0	15.0	5.0	5.0	5.0	10.0	5.0	10.0	20
	その他 その他卸	18.5	29.2	21.5	16.9	12.3	3.1	36.9	24.6	7.7	10.8	3.1	13.8	1.5	9.2	7.7	0.0	15.4	10.8	65
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）	24.2	38.3	39.2	37.5	21.7	8.3	33.3	34.2	14.2	10.8	4.2	26.7	1.7	10.8	10.8	2.5	2.5	6.7	120
	やや増加（10%未満）	26.9	39.8	38.0	25.9	23.1	2.8	25.0	32.4	14.8	7.4	3.7	23.1	1.9	7.4	13.9	0.9	8.3	5.6	108
	ほぼ横ばい（±5%未満）	27.3	34.4	30.5	32.5	21.4	4.5	26.6	33.1	16.9	14.9	5.8	17.5	1.3	9.7	4.5	0.6	7.8	1.9	154
	やや減少（10%未満）	26.6	28.2	28.2	27.4	14.5	4.0	27.4	21.0	12.9	11.3	5.6	8.9	0.0	5.6	6.5	0.8	12.9	9.7	124
	大幅減少（10%以上）	18.5	24.9	30.0	27.9	17.2	5.2	25.3	24.9	11.2	14.6	3.0	13.3	2.1	6.9	6.4	0.9	15.5	7.3	233
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	25.1	35.3	38.3	32.9	21.0	6.3	29.7	32.7	15.2	11.7	4.8	19.0	1.7	8.9	9.1	0.9	6.9	5.2	462
	赤字（マイナス）	20.7	26.2	23.6	25.5	17.3	3.7	24.4	21.4	11.1	13.3	3.3	13.3	0.7	6.3	5.5	1.5	17.3	7.0	271
経常損益の変化別（3年前）	増益	24.4	37.1	34.0	32.0	22.3	8.1	31.5	33.0	12.7	10.7	3.6	21.8	1.5	12.2	12.7	2.0	6.6	4.6	197
	横ばい	23.8	31.7	30.4	25.0	17.9	2.9	22.9	24.2	13.3	12.5	2.9	14.6	0.8	4.2	5.8	0.8	10.8	8.3	240
	減益	22.6	28.9	33.4	32.5	18.7	4.9	28.5	29.2	14.8	13.4	5.9	15.1	2.0	8.2	5.9	0.7	13.1	5.6	305

4　業務の効率化・合理化への取組

業務の効率化・合理化への取組（複数回答）は、「ＩＣＴの利活用」（59.3%）が最も高く、「業務プロセスの見直し」（47.5%）、「業務の標準化・マニュアルの作成」（33.9%）の順で続く。

図表Ⅲ－2－4　業務の効率化・合理化への取組（卸売業）



			業務プロセスの見直し	業務分担の見直し（平準化等）	業務の標準化・マニュアルの作成	人材のマルチスキル化・兼任化	ＩＣＴの利活用	整理・整頓他（５Ｓ）	非効率な商慣行の見直し	その他	無回答	n
今回調査（全体）			47.5	28.8	33.9	23.7	59.3	20.3	27.1	1.7	1.7	59
前回調査			38.4	39.3	25.0	33.9	33.9	25.9	31.3	1.8	1.8	112
業種別	食料品卸売業		46.2	30.8	30.8	15.4	46.2	23.1	15.4	0.0	7.7	13
		生鮮食品卸売業	50.0	50.0	50.0	25.0	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0	4
		加工食品等卸売業	44.4	22.2	22.2	11.1	55.6	11.1	11.1	0.0	11.1	9
	衣料品関連卸売業		83.3	16.7	33.3	16.7	66.7	50.0	16.7	0.0	0.0	6
	住関連卸売業		50.0	40.0	40.0	30.0	70.0	10.0	30.0	0.0	0.0	10
	その他卸売業		37.9	27.6	34.5	27.6	62.1	17.2	34.5	3.4	0.0	29
従業者規模別	1～5人		41.2	17.6	11.8	5.9	41.2	17.6	41.2	0.0	5.9	17
	6～9人		42.9	42.9	42.9	57.1	71.4	14.3	28.6	0.0	0.0	7
	10～49人		46.2	19.2	30.8	23.1	61.5	11.5	11.5	3.8	0.0	26
	50人以上		62.5	75.0	75.0	37.5	75.0	62.5	50.0	0.0	0.0	8
取引形態別	一次卸	小売直取引卸	40.0	30.0	30.0	0.0	50.0	30.0	30.0	0.0	0.0	10
		他部門直取引卸	37.5	50.0	25.0	62.5	75.0	12.5	25.0	0.0	0.0	8
		元卸	54.5	31.8	36.4	22.7	72.7	22.7	31.8	4.5	0.0	22
	二次卸	中間卸	25.0	0.0	25.0	25.0	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	4
		最終卸	50.0	12.5	50.0	12.5	37.5	12.5	0.0	0.0	12.5	8
	その他	製造問屋	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1
		その他卸	60.0	20.0	40.0	20.0	60.0	20.0	60.0	0.0	0.0	5
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）		30.8	30.8	38.5	30.8	61.5	30.8	23.1	0.0	0.0	13
	やや増加（10%未満）		46.7	20.0	20.0	46.7	86.7	13.3	13.3	0.0	6.7	15
	ほぼ横ばい（±5%未満）		71.4	42.9	57.1	14.3	42.9	28.6	14.3	0.0	0.0	7
	やや減少（10%未満）		25.0	37.5	25.0	0.0	62.5	12.5	50.0	0.0	0.0	8
	大幅減少（10%以上）		60.0	26.7	40.0	13.3	40.0	20.0	40.0	6.7	0.0	15
売上高経常利益率別	黒字（プラス）		42.9	35.7	40.5	28.6	61.9	23.8	28.6	2.4	2.4	42
	赤字（マイナス）		53.3	13.3	20.0	13.3	53.3	13.3	20.0	0.0	0.0	15
経常損益の変化別（3年前）	増益		48.0	36.0	32.0	36.0	76.0	28.0	16.0	4.0	4.0	25
	横ばい		28.6	21.4	21.4	14.3	42.9	21.4	28.6	0.0	0.0	14
	減益		55.6	27.8	50.0	16.7	50.0	11.1	38.9	0.0	0.0	18

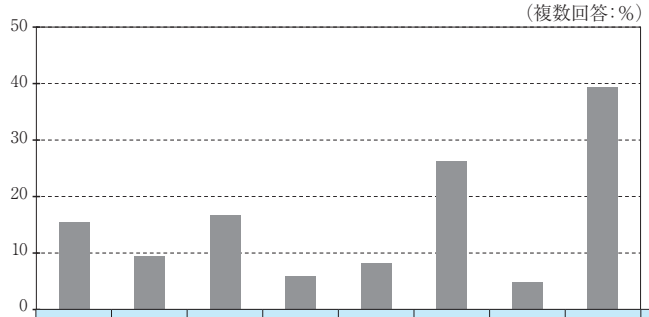
（注）競争力向上のために実施している取組（卸売業）（図表Ⅲ－２－３）で「業務の効率化・合理化」とした企業のみを集計。

5　競争力向上に取り組まない理由

競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」（39.3%）が最も高く、「売上・収入の増加につながらない」（26.2%）、「資金が不足」（16.7%）の順で続く。

図表Ⅲ－2－5　競争力向上に取り組まない理由（卸売業）

（複数回答：%）



		必要な能力を持った人材がいない	人手が不足	資金が不足	取り組む時間が不足	取り組み方がわからない	売上・収入の増加につながらない	その他	必要性を感じていない	無回答	
今回調査（全体）		15.5	9.5	16.7	6.0	8.3	26.2	4.8	39.3	6.0	84
前回調査		15.1	16.4	23.3	9.6	9.6	16.4	6.8	32.9	8.2	73
業種別	食料品卸売業	20.0	16.0	24.0	12.0	8.0	16.0	0.0	28.0	8.0	25
	生鮮食品卸売業	14.3	21.4	35.7	14.3	14.3	21.4	0.0	21.4	0.0	14
	加工食品等卸売業	27.3	9.1	9.1	9.1	0.0	9.1	0.0	36.4	18.2	11
	衣料品関連卸売業	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	28.6	0.0	28.6	28.6	7
	住関連卸売業	12.5	0.0	0.0	6.3	6.3	43.8	6.3	50.0	0.0	16
	その他卸売業	12.9	12.9	19.4	3.2	3.2	25.8	9.7	45.2	3.2	31
従業者規模別	1～5人	17.6	8.8	17.6	4.4	10.3	23.5	5.9	41.2	5.9	68
	6～9人	0.0	14.3	14.3	14.3	0.0	42.9	0.0	28.6	0.0	7
	10～49人	20.0	20.0	0.0	20.0	0.0	40.0	0.0	40.0	0.0	5
	50人以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	1
取引形態別	一次卸 小売直取引卸	0.0	5.0	20.0	0.0	0.0	35.0	10.0	40.0	0.0	20
	一次卸 他部門直取引卸	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	3
	一次卸 元卸	33.3	16.7	16.7	33.3	16.7	33.3	0.0	66.7	0.0	6
	二次卸 中間卸	11.1	5.6	5.6	5.6	5.6	22.2	5.6	38.9	16.7	18
	二次卸 最終卸	15.8	10.5	15.8	10.5	10.5	26.3	0.0	42.1	5.3	19
	その他 製造問屋	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1
	その他 その他卸	20.0	20.0	20.0	0.0	10.0	20.0	0.0	30.0	0.0	10
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）	66.7	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	3
	やや増加（10%未満）	22.2	22.2	22.2	11.1	0.0	22.2	11.1	22.2	11.1	9
	ほぼ横ばい（±5%未満）	0.0	0.0	8.3	8.3	0.0	33.3	0.0	58.3	0.0	12
	やや減少（10%未満）	25.0	18.8	18.8	0.0	6.3	25.0	0.0	31.3	18.8	16
	大幅減少（10%以上）	8.3	8.3	13.9	5.6	8.3	25.0	8.3	38.9	2.8	36
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	15.6	9.4	9.4	12.5	9.4	18.8	6.3	37.5	6.3	32
	赤字（マイナス）	12.8	10.6	19.1	2.1	4.3	31.9	4.3	40.4	6.4	47
経常損益の変化別（3年前）	増益	15.4	7.7	0.0	7.7	23.1	30.8	0.0	38.5	0.0	13
	横ばい	7.7	3.8	23.1	0.0	3.8	23.1	3.8	57.7	7.7	26
	減益	17.5	15.0	15.0	10.0	2.5	27.5	7.5	27.5	7.5	40

（注）競争力向上のために実施している取組（卸売業）（図表Ⅲ－２－３）で「特になし」とした企業のみを集計。

６　収益性からみた競争力向上への取組

（１）増益企業の競争力向上への取組

３年前と比較して経常損益が増益と回答した企業（以下、「増益企業」という）の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（37.1％）が最も高く、「商材の発掘」（34.0％）、「顧客への情報提供」（33.0％）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「品揃えの幅広さ」（41.7％）、「品揃えの深さ（専門性）」（50.0％）、「小口受注・小口配送」（20.8％）、「多頻度配送」（12.5％）が高い。衣料品関連卸売業は「新商品の企画・開発」（58.6％）が６割程度である。

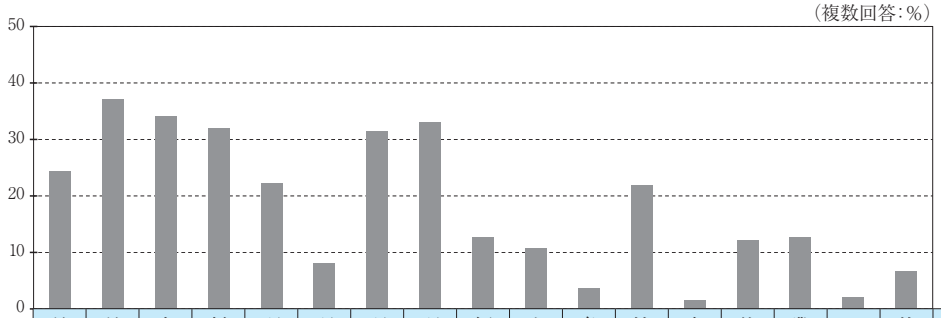
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「顧客への品揃えの提案」、「顧客の売場づくり支援」、「顧客への販促提案」、「顧客への情報提供」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

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「顧客の売場づくり支援」（13.7％）が高い。他部門直取引卸は「顧客への情報提供」（76.5％）が７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「品揃えの深さ（専門性）」（43.8％）が４割を占める。

図表Ⅲ－2－6　増益企業の競争力向上への取組（卸売業）

（複数回答：%）



		品揃えの幅広さ	品揃えの深さ（専門性）	商材の発掘	新商品の企画・開発	顧客への品揃えの提案	顧客の売場づくり支援	顧客への販促提案	顧客への情報提供	短納期や納期の短縮化	小口受注・小口配送	多頻度配送	情報収集・分析	金融機能	他事業者との連携	業務の効率化・合理化	その他	特になし	無回答	n
今回調査（全体）		24.4	37.1	34.0	32.0	22.3	8.1	31.5	33.0	12.7	10.7	3.6	21.8	1.5	12.2	12.7	2.0	6.6	4.6	197
前回調査		21.9	38.3	34.4	31.3	24.2	8.6	32.8	34.4	9.4	10.9	1.6	20.3	1.6	10.2	17.2	2.3	6.3	2.3	128
業種別	食料品卸売業	36.2	36.2	34.5	19.0	24.1	10.3	27.6	29.3	6.9	17.2	8.6	20.7	0.0	5.2	10.3	0.0	5.2	6.9	58
	生鮮食品卸売業	41.7	50.0	29.2	12.5	29.2	4.2	29.2	33.3	8.3	20.8	12.5	20.8	0.0	4.2	8.3	0.0	0.0	4.2	24
	加工食品等卸売業	32.4	26.5	38.2	23.5	20.6	14.7	26.5	26.5	5.9	14.7	5.9	20.6	0.0	5.9	11.8	0.0	8.8	8.8	34
	衣料品関連卸売業	24.1	34.5	27.6	58.6	34.5	10.3	31.0	20.7	17.2	20.7	3.4	20.7	3.4	20.7	13.8	6.9	3.4	3.4	29
	住関連卸売業	15.9	34.1	34.1	27.3	15.9	4.5	36.4	40.9	13.6	0.0	0.0	31.8	2.3	11.4	9.1	4.5	11.4	2.3	44
	その他卸売業	19.7	40.9	36.4	34.8	19.7	7.6	31.8	36.4	15.2	7.6	1.5	16.7	1.5	15.2	16.7	0.0	6.1	4.5	66
従業者規模別	1～5人	13.7	27.4	21.9	27.4	11.0	2.7	21.9	23.3	6.8	8.2	1.4	19.2	0.0	11.0	4.1	2.7	11.0	8.2	73
	6～9人	23.3	43.3	23.3	20.0	23.3	3.3	26.7	26.7	26.7	13.3	6.7	23.3	3.3	3.3	13.3	6.7	6.7	3.3	30
	10～49人	35.5	42.1	48.7	38.2	28.9	7.9	40.8	40.8	13.2	11.8	3.9	22.4	2.6	11.8	18.4	0.0	2.6	2.6	76
	50人以上	28.6	50.0	35.7	50.0	50.0	42.9	42.9	57.1	14.3	7.1	0.0	28.6	0.0	42.9	28.6	0.0	7.1	0.0	14
取引形態別	一次卸 小売直取引卸	26.0	39.7	38.4	41.1	24.7	13.7	27.4	32.9	9.6	12.3	4.1	17.8	2.7	12.3	6.8	1.4	2.7	5.5	73
	一次卸 他部門直取引卸	17.6	47.1	64.7	52.9	35.3	0.0	35.3	76.5	11.8	11.8	5.9	52.9	5.9	35.3	11.8	0.0	0.0	5.9	17
	一次卸 元卸	19.4	32.3	32.3	45.2	16.1	6.5	35.5	32.3	12.9	3.2	0.0	32.3	0.0	6.5	32.3	0.0	6.5	3.2	31
	二次卸 中間卸	27.3	36.4	36.4	18.2	9.1	4.5	40.9	18.2	18.2	9.1	13.6	18.2	0.0	9.1	9.1	0.0	13.6	4.5	22
	二次卸 最終卸	29.0	38.7	22.6	6.5	22.6	6.5	25.8	29.0	16.1	12.9	0.0	6.5	0.0	6.5	6.5	0.0	12.9	6.5	31
	その他 製造問屋	0.0	12.5	0.0	25.0	25.0	0.0	25.0	12.5	25.0	12.5	0.0	25.0	0.0	12.5	12.5	25.0	0.0	0.0	8
	その他 その他卸	30.8	30.8	23.1	15.4	30.8	7.7	46.2	30.8	7.7	15.4	0.0	23.1	0.0	15.4	23.1	0.0	15.4	0.0	13
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）	24.7	43.8	38.4	35.6	20.5	9.6	31.5	32.9	16.4	9.6	5.5	27.4	2.7	13.7	13.7	2.7	2.7	4.1	73
	やや増加（10%未満）	28.6	40.5	33.3	28.6	19.0	0.0	26.2	35.7	7.1	2.4	4.8	26.2	0.0	7.1	21.4	2.4	4.8	7.1	42
	ほぼ横ばい（±5%未満）	25.0	37.5	33.3	25.0	33.3	8.3	37.5	37.5	12.5	12.5	4.2	20.8	0.0	16.7	4.2	0.0	8.3	0.0	24
	やや減少（10%未満）	25.0	40.0	45.0	40.0	20.0	5.0	30.0	15.0	10.0	15.0	0.0	0.0	0.0	20.0	15.0	0.0	10.0	5.0	20
	大幅減少（10%以上）	18.2	12.1	18.2	33.3	21.2	12.1	33.3	36.4	15.2	21.2	0.0	21.2	3.0	9.1	6.1	3.0	9.1	6.1	33

（注）３年前と比較した経常損益の変化（図表Ⅱ－１－19）で『増益』とした企業のみを集計。

（2）減益企業の競争力向上への取組

３年前と比較して経常損益が減益と回答した企業（以下、「減益企業」という）の競争力向上への取組（複数回答）は、「商材の発掘」（33.4％）が最も高く、「新商品の企画・開発」（32.5％）、「顧客への情報提供」（29.2％）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「品揃えの幅広さ」（26.4％）、「品揃えの深さ（専門性）」（35.8％）、「新商品の企画・開発」（43.4％）、「顧客への品揃えの提案」（30.2％）が高い。住関連卸売業は「商材の発掘」（48.4％）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「品揃えの幅広さ」、「新商品の企画・開発」、「顧客の売場づくり支援」、「顧客への販促提案」、「他事業者との連携」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「商材の発掘」（63.6％）が６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「新商品の企画・開発」（47.1％）、「顧客の売場づくり支援」（11.8％）、「顧客への販促提案」（35.3％）、「短納期や納期の短縮化」（29.4％）、「情報収集・分析」（35.3％）が高い。一方、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「商材の発掘」（35.1％）が３割を占める。

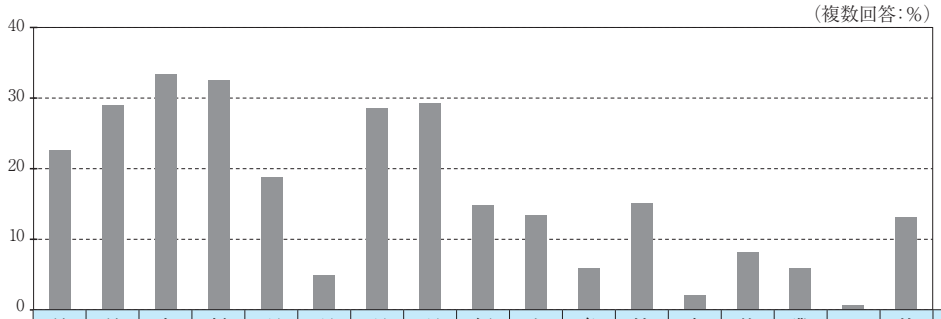
＜事例31＞　コロナ禍をきっかけに設備投資し新たな販路に対応

主に水産物を取り扱う事例31の会社は、飲食店や食品問屋が主な顧客の卸販売と一般向けの小売販売を一部行っており、事業の95％を卸販売が占めている。卸先は首都圏の飲食店が中心で、チェーン系列の居酒屋や町のすし屋など様々。取扱商品は生きたまま流通させる活魚、鮮魚、水産加工品の３種類であり、社内には専用の加工場がある。元々は活魚が主力商品だったが、新型コロナウイルス感染症の影響で取引が激減し、現在は鮮魚と水産加工品の売上が多くを占めている。取扱品目数は、活魚、鮮魚、加工品を含めて多数に及ぶ。

同社は新型コロナウイルス感染症の影響で主力の活魚の業績が伸び悩んだ際に、水産加工品事業へ主力業務を移行することを検討し、本格的な加工ができるよう設備投資を行った。コロナ禍の収束後は大規模な居酒屋や飲食店からの注文は減少すると予想し、小規模店舗をターゲットにした多品種小ロット生産体制を構築したことで、三枚おろしや加熱調理など様々な加工ニーズに対応できるようになった。また、同社の加工場は食品安全に関する基準であるISO22000と試験機関が行う試験の信頼性の認定基準であるISO17025を取得している。衛生面の検査を含め全て自社内で行えるため、スピーディーな商品開発を実現していることが強みの一つである。

（生鮮食品卸売業　20人以上　多摩地域）

図表Ⅲ－2－7　減益企業の競争力向上への取組（卸売業）



			品揃えの幅広さ	品揃えの深さ（専門性）	商材の発掘	新商品の企画・開発	顧客への品揃えの提案	顧客の売場づくり支援	顧客への販促提案	顧客への情報提供	短納期や納期の短縮化	小口受注・小口配送	多頻度配送	情報収集・分析	金融機能	他事業者との連携	業務の効率化・合理化	その他	特になし	無回答	n
今回調査（全体）			22.6	28.9	33.4	32.5	18.7	4.9	28.5	29.2	14.8	13.4	5.9	15.1	2.0	8.2	5.9	0.7	13.1	5.6	305
前回調査			20.2	34.5	36.8	32.5	21.7	5.1	22.8	27.6	10.3	13.1	6.8	14.8	1.1	8.3	14.8	1.4	14.2	1.4	351
業種別	食料品卸売業		20.8	22.1	36.4	24.7	19.5	5.2	28.6	26.0	5.2	13.0	6.5	9.1	2.6	3.9	3.9	1.3	18.2	7.8	77
		生鮮食品卸売業	15.6	18.8	25.0	15.6	15.6	0.0	21.9	9.4	3.1	12.5	3.1	9.4	0.0	3.1	0.0	0.0	34.4	9.4	32
		加工食品等卸売業	24.4	24.4	44.4	31.1	22.2	8.9	33.3	37.8	6.7	13.3	8.9	8.9	4.4	4.4	6.7	2.2	6.7	6.7	45
	衣料品関連卸売業		26.4	35.8	26.4	43.4	30.2	5.7	30.2	26.4	13.2	13.2	1.9	17.0	3.8	5.7	1.9	0.0	7.5	13.2	53
	住関連卸売業		23.4	34.4	48.4	32.8	15.6	0.0	28.1	35.9	18.8	12.5	7.8	23.4	1.6	12.5	6.3	1.6	9.4	4.7	64
	その他卸売業		21.6	27.0	26.1	32.4	14.4	7.2	27.9	28.8	19.8	14.4	6.3	13.5	0.9	9.9	9.0	0.0	14.4	0.9	111
従業者規模別	1～5人		18.0	25.6	29.7	20.9	18.0	2.3	23.3	26.2	12.8	12.8	5.8	12.2	1.2	6.4	2.9	1.2	18.0	5.8	172
	6～9人		23.5	25.5	33.3	45.1	13.7	5.9	31.4	19.6	13.7	7.8	3.9	11.8	3.9	9.8	2.0	0.0	9.8	9.8	51
	10～49人		32.8	40.6	45.3	51.6	23.4	9.4	37.5	40.6	20.3	21.9	7.8	25.0	3.1	10.9	10.9	0.0	3.1	1.6	64
	50人以上		44.4	44.4	44.4	55.6	22.2	22.2	44.4	66.7	11.1	11.1	11.1	22.2	0.0	11.1	44.4	0.0	0.0	0.0	9
取引形態別	一次卸	小売直取引卸	27.8	30.0	32.2	34.4	22.2	7.8	31.1	25.6	16.7	13.3	4.4	15.6	2.2	6.7	3.3	1.1	11.1	5.6	90
		他部門直取引卸	30.3	39.4	63.6	33.3	21.2	0.0	15.2	39.4	21.2	24.2	12.1	30.3	3.0	12.1	12.1	3.0	6.1	3.0	33
		元卸	24.1	29.6	37.0	57.4	16.7	5.6	37.0	27.8	18.5	7.4	9.3	20.4	1.9	7.4	13.0	0.0	3.7	3.7	54
	二次卸	中間卸	22.2	11.1	27.8	16.7	16.7	5.6	38.9	30.6	8.3	8.3	0.0	11.1	0.0	11.1	2.8	0.0	19.4	11.1	36
		最終卸	13.5	30.8	30.8	15.4	21.2	3.8	21.2	30.8	11.5	15.4	5.8	9.6	1.9	5.8	5.8	0.0	21.2	3.8	52
	その他	製造問屋	0.0	16.7	16.7	66.7	0.0	0.0	0.0	50.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6
		その他卸	7.1	32.1	17.9	21.4	3.6	3.6	25.0	21.4	10.7	17.9	7.1	7.1	3.6	14.3	0.0	0.0	25.0	10.7	28
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）		23.5	35.3	29.4	47.1	17.6	11.8	35.3	41.2	29.4	11.8	0.0	35.3	0.0	11.8	5.9	5.9	0.0	11.8	17
	やや増加（10%未満）		21.7	39.1	43.5	34.8	17.4	8.7	30.4	47.8	21.7	13.0	8.7	26.1	8.7	13.0	8.7	0.0	17.4	0.0	23
	ほぼ横ばい（±5%未満）		37.5	29.2	33.3	39.6	22.9	2.1	27.1	37.5	14.6	18.8	8.3	14.6	4.2	12.5	4.2	0.0	12.5	2.1	48
	やや減少（10%未満）		21.7	26.7	26.7	31.7	16.7	5.0	26.7	20.0	15.0	10.0	8.3	11.7	0.0	5.0	3.3	0.0	15.0	6.7	60
	大幅減少（10%以上）		18.8	27.3	35.1	28.6	18.8	4.5	27.3	26.6	11.7	13.0	4.5	13.0	1.3	7.1	7.1	0.6	13.6	6.5	154

（注）３年前と比較した経常損益の変化（図表Ⅱ－１－19）で『減益』とした企業のみを集計。

（３）増益企業の特徴

増益企業と減益企業の競争力向上に向けた取組を比較し、増益企業が減益企業を上回り、かつ、差の大きい上位３項目は「品揃えの深さ（専門性）」、「情報収集・分析」、「業務の効率化・合理化」である。

7　経営において重視している事項

経営において重視している事項（複数回答）は、「持続的経営」（62.7％）が最も高く、「利益の拡大」（58.1％）、「従業員の成長・幸福」（40.5％）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「利益の拡大」（64.8％）、「雇用の維持」（39.3％）、「企業理念等の実現」（14.8％）が高く、衣料品関連卸売業は「規模の拡大」（14.4％）、「知名度の向上」（17.1％）、「持続的経営」（67.6％）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「規模の拡大」、「利益の拡大」、「地域や社会への貢献」、「雇用の維持」、「企業理念等の実現」が高くなる傾向がみられる。。

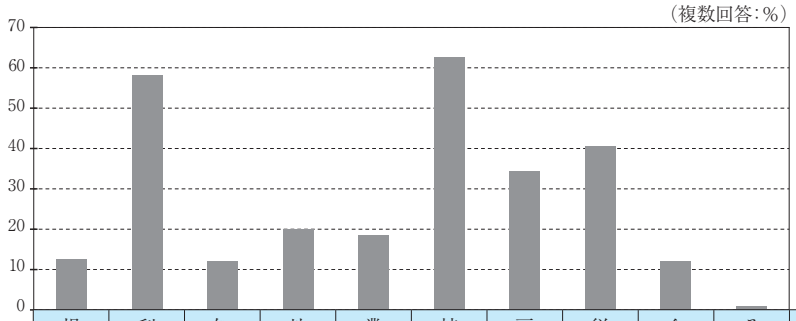
取引形態別にみると、他部門直取引卸は「持続的経営」（82.1％）が８割を超える。他の取引形態に比べて元卸は「規模の拡大」（18.1％）、「知名度の向上」（21.3％）、「業界の発展」（20.5％）、「雇用の維持」（42.5％）が高い。

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「利益の拡大」（70.0％）が７割である。

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「利益の拡大」（66.5％）と「持続的経営」（61.4％）がともに６割を超える。

図表Ⅲ－2－8　経営において重視している事項（卸売業）



			規模の拡大	利益の拡大	知名度の向上	地域や社会への貢献	業界の発展	持続的経営	雇用の維持	従業員の成長・幸福	企業理念等の実現	その他	無回答	n
今回調査（全体）			12.5	58.1	12.1	19.9	18.5	62.7	34.3	40.5	12.1	0.9	5.6	767
業種別	食料品卸売業		11.7	56.8	10.3	17.8	13.1	60.1	38.5	41.3	10.8	0.9	5.6	213
		生鮮食品卸売業	9.9	46.2	2.2	14.3	7.7	58.2	37.4	42.9	5.5	1.1	4.4	91
		加工食品等卸売業	13.1	64.8	16.4	20.5	17.2	61.5	39.3	40.2	14.8	0.8	6.6	122
	衣料品関連卸売業		14.4	59.5	17.1	15.3	19.8	67.6	33.3	38.7	10.8	0.9	5.4	111
	住関連卸売業		14.2	56.1	13.5	23.2	17.4	61.3	32.9	39.4	14.2	0.6	5.8	155
	その他卸売業		11.9	60.4	10.7	21.9	22.6	63.7	33.0	41.5	12.6	1.1	5.2	270
従業者規模別	1～5人		8.1	50.5	9.6	16.0	16.3	60.1	16.7	25.6	8.1	1.7	6.4	406
	6～9人		10.9	62.2	9.2	22.7	19.3	67.2	52.1	53.8	10.1	0.0	5.9	119
	10～49人		20.3	70.8	18.8	26.0	22.4	69.3	56.8	64.1	20.8	0.0	3.6	192
	50人以上		25.0	71.4	21.4	32.1	17.9	50.0	60.7	53.6	21.4	0.0	0.0	28
取引形態別	一次卸	小売直取引卸	9.6	62.0	16.2	21.8	19.2	65.9	35.8	43.2	12.2	1.3	3.5	229
		他部門直取引卸	17.9	61.2	6.0	35.8	19.4	82.1	38.8	47.8	22.4	1.5	0.0	67
		元卸	18.1	65.4	21.3	18.9	20.5	57.5	42.5	46.5	15.0	0.0	4.7	127
	二次卸	中間卸	8.6	53.8	4.3	11.8	17.2	51.6	26.9	34.4	6.5	1.1	9.7	93
		最終卸	10.7	46.6	6.9	19.8	16.0	69.5	38.9	37.4	9.9	0.8	6.1	131
	その他	製造問屋	15.0	80.0	5.0	0.0	15.0	50.0	20.0	15.0	5.0	0.0	5.0	20
		その他卸	13.8	60.0	7.7	18.5	16.9	49.2	21.5	35.4	10.8	0.0	9.2	65
年間売上高増減別（3年前）	大幅増加（10%以上）		24.2	70.0	15.0	32.5	19.2	62.5	39.2	60.0	18.3	0.0	4.2	120
	やや増加（10%未満）		13.0	60.2	15.7	16.7	16.7	63.9	45.4	50.0	9.3	1.9	0.9	108
	ほぼ横ばい（±5%未満）		13.0	60.4	11.0	22.1	20.8	61.7	37.0	40.3	11.7	0.6	4.5	154
	やや減少（10%未満）		7.3	52.4	9.7	16.9	15.3	64.5	28.2	27.4	11.3	0.0	9.7	124
	大幅減少（10%以上）		9.9	52.8	10.7	15.0	18.0	62.7	29.6	33.0	11.2	1.7	6.4	233
売上高経常利益率別	黒字（プラス）		14.7	61.9	14.5	22.9	19.7	64.1	39.2	46.5	13.2	1.3	5.2	462
	赤字（マイナス）		9.6	53.5	8.5	15.5	14.8	61.6	27.7	31.7	11.1	0.4	5.5	271
経常損益の変化別（3年前）	増益		17.8	66.5	16.2	24.9	19.3	61.4	44.2	52.8	16.8	1.0	3.6	197
	横ばい		8.8	52.1	10.8	16.3	17.1	62.1	30.8	37.5	9.2	0.8	7.9	240
	減益		12.8	57.7	10.5	19.3	17.7	64.3	31.5	35.4	11.5	1.0	4.9	305

第２節　小売業

１　消費者意識や購買行動の変化で重要と考える事項

最近の消費者意識や購買行動の変化で重要と考える事項（複数回答）は、「高齢化」（40.4％）が最も高く、「低価格志向」（33.3％）、「品質重視」（32.1％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「値ごろ感の重視」（52.9％）と「健康志向」（51.3％）がともに５割を超える。他の業種に比べて生鮮食品小売業は「品質重視」（48.5％）、「大型店志向」（23.9％）、「高齢化」（50.0％）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「品質重視」、「値ごろ感の重視」、「個性化・多様化」、「商品への安全・安心意識の高まり」、「健康志向」、「配送・配達サービス」、「少子化」、「感染症等への衛生意識の高まり」が高くなる傾向がみられる。

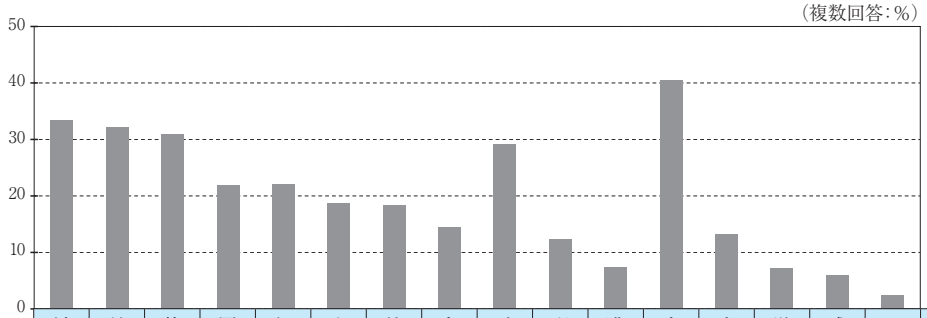
年間売上高増減別（３年前）にみると、３年前と比較した年間売上高が増加（５％以上）と回答した企業は「品質重視」（48.9％）が５割程度である。

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「品質重視」（38.6％）が４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減益と回答した企業は「低価格志向」（36.7％）、「買い控え」（26.3％）、「大型店志向」（15.9％）、「高齢化」（42.9％）、「少子化」（13.5％）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－2－9　消費者意識や購買行動の変化で重要と考える事項（小売業）

（複数回答：%）



		低価格志向	品質重視	値ごろ感の重視	買い控え	個性化・多様化	商品への安全・安心意識の高まり	健康志向	大型店志向	インターネットによる情報収集・購入	配送・配達サービス	購買行動の広域化	高齢化	少子化	単身世帯の増加	感染症等への衛生意識の高まり	その他	無回答	n
今回調査（全体）		33.3	32.1	30.9	21.9	22.1	18.6	18.4	14.4	29.1	12.3	7.3	40.4	13.1	7.1	5.9	2.4	5.4	2,141
業種別	総合商品小売業	34.9	44.4	52.9	16.9	32.3	48.7	51.3	4.8	32.3	15.9	3.7	48.7	22.2	17.5	13.2	1.6	2.1	189
	生鮮食品小売業	37.3	48.5	40.3	19.4	16.4	29.1	21.6	23.9	11.2	12.7	8.2	50.0	19.4	11.9	6.0	2.2	4.5	134
	食料品関連小売業	34.2	37.4	33.5	17.8	23.4	25.4	25.0	17.6	22.8	14.2	8.8	39.3	13.6	10.8	5.6	2.6	5.8	535
	衣料品関連小売業	33.6	28.2	35.6	38.6	22.5	6.0	4.7	11.4	29.9	5.0	6.7	40.9	9.1	1.7	4.0	2.0	5.7	298
	住関連小売業	40.1	22.2	22.8	26.9	16.2	13.8	7.8	22.2	39.5	6.6	6.6	38.9	7.2	5.4	2.4	0.6	7.8	167
	その他小売業	30.5	26.6	22.5	18.6	20.2	11.5	12.5	12.5	34.3	14.6	7.6	37.3	12.7	3.9	6.0	2.8	4.9	773
従業者規模別	1～2人	37.8	25.7	26.2	25.5	16.8	12.4	12.9	17.0	25.8	10.4	7.3	39.8	11.2	6.1	3.8	2.6	6.5	1,066
	3～5人	28.6	34.0	30.0	20.4	25.3	20.0	18.3	18.1	33.5	13.2	9.3	38.7	13.0	7.4	5.6	2.1	6.6	486
	6～19人	29.8	43.8	39.6	15.8	30.7	27.1	26.2	6.0	33.3	14.0	5.4	39.9	14.6	7.1	10.1	1.8	2.1	336
	20人以上	23.5	47.1	44.7	13.5	31.2	40.6	38.2	5.3	31.2	18.8	5.9	46.5	23.5	12.9	11.2	2.9	0.6	170
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	20.7	48.9	35.2	14.1	30.8	33.9	24.7	5.7	35.2	17.2	8.4	34.4	12.8	6.6	7.9	2.2	2.2	227
	ほぼ横ばい（±5%未満）	28.9	40.1	34.6	16.5	27.3	25.7	23.0	11.4	30.6	14.1	8.1	34.6	11.4	7.9	5.7	2.0	3.9	509
	やや減少（10%未満）	36.9	32.0	32.7	22.9	21.8	17.8	18.0	16.7	30.2	12.4	8.2	43.8	15.3	10.0	6.0	3.1	3.6	450
	減少（20%未満）	36.6	27.0	29.5	23.7	18.2	14.3	15.4	17.1	27.4	10.6	5.1	41.7	13.8	6.7	4.1	1.2	7.8	434
	大幅減少（20%以上）	37.8	20.4	24.3	29.7	15.3	8.5	13.0	17.5	25.6	8.8	7.6	45.6	11.7	4.0	5.4	3.1	7.9	445
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	32.1	38.6	33.9	18.4	24.6	23.0	22.3	12.8	30.6	13.8	7.2	38.8	14.4	7.1	6.1	2.2	3.6	1,093
	赤字（マイナス）	35.7	25.1	27.6	26.8	20.6	14.3	14.7	15.5	28.4	11.3	7.8	43.7	12.4	7.2	5.5	2.4	6.4	838
経常損益の変化別（3年前）	増益	25.0	39.9	38.3	17.7	29.1	24.4	16.5	10.8	36.1	18.4	8.2	34.2	13.3	6.6	7.3	1.6	5.4	316
	横ばい	33.3	32.3	29.9	18.1	22.1	20.8	20.7	13.5	28.6	10.8	6.4	40.5	13.1	8.1	4.6	3.4	5.3	702
	減益	36.7	30.7	29.7	26.3	20.3	16.2	17.9	15.9	28.0	11.8	7.7	42.9	13.5	6.6	6.2	1.7	4.8	999

2　競争力向上のために実施している取組

競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（33.2％）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（29.6％）、「品揃えの幅広さ」（26.6％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「品揃えの幅広さ」（70.4％）が７割を超える。生鮮食品小売業は「品揃えの深さ（専門性）」（41.0％）が４割を超える。他の業種に比べて住関連小売業は「既存顧客のフォロー」（37.7％）と「他事業者との連携」（7.2％）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「品揃えの幅広さ」、「商品の発掘」、「新商品の企画・開発」、「顧客開拓」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「多様な決済システムへの対応」、「情報収集・分析」、「多言語対応」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

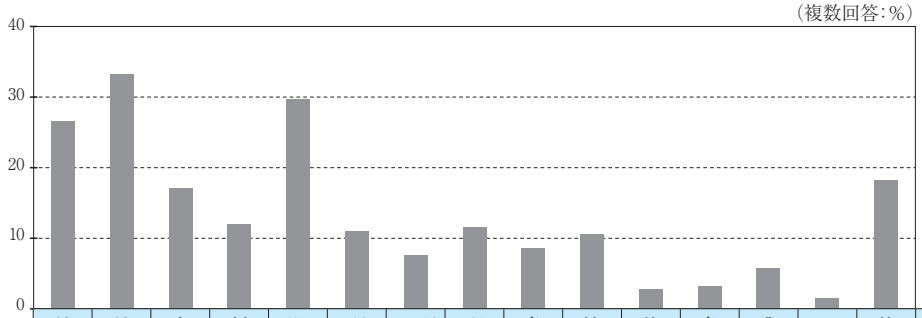
年間売上高増減別（３年前）にみると、３年前と比較した年間売上高が増加（５％以上）と回答した企業は「品揃えの幅広さ」（43.2％）と「品揃えの深さ（専門性）」（43.6％）がともに４割を占める。

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「品揃えの幅広さ」（31.6％）、「品揃えの深さ（専門性）」（36.3％）、「既存顧客のフォロー」（31.4％）が３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全ての項目が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－2－10　競争力向上のために実施している取組（小売業）

（複数回答：%）



		品揃えの幅広さ	品揃えの深さ（専門性）	商品の発掘	新商品の企画・開発	既存顧客のフォロー	顧客開拓	顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）	配送サービス	多様な決済システムへの対応	情報収集・分析	他事業者との連携	多言語対応	業務の効率化・合理化	その他	特になし	無回答	n
今回調査（全体）		26.6	33.2	17.0	11.9	29.6	11.0	7.6	11.6	8.5	10.6	2.8	3.2	5.7	1.5	18.2	10.5	2,141
業種別	総合商品小売業	70.4	18.5	19.0	25.9	20.1	7.4	5.8	17.5	18.5	25.4	0.5	5.8	13.2	1.6	3.7	7.9	189
	生鮮食品小売業	27.6	41.0	16.4	9.7	25.4	8.2	3.7	16.4	4.5	4.5	0.7	0.7	4.5	1.5	16.4	14.9	134
	食料品関連小売業	20.2	33.8	16.6	16.8	27.1	8.8	7.5	15.0	8.0	8.0	1.1	2.2	4.9	1.1	21.9	11.4	535
	衣料品関連小売業	23.8	37.6	25.5	12.8	29.9	14.8	10.1	4.4	6.0	6.7	1.7	2.0	3.4	1.3	16.8	9.4	298
	住関連小売業	18.6	25.1	15.0	5.4	37.7	10.8	5.4	7.8	4.2	10.2	7.2	2.4	3.0	1.2	21.0	12.0	167
	その他小売業	23.4	35.3	14.1	6.9	33.0	12.3	8.5	11.1	9.2	11.4	4.7	4.3	6.2	1.9	19.1	9.2	773
従業者規模別	1～2人	17.2	29.6	15.0	6.8	26.6	7.8	4.3	9.0	3.8	5.3	2.3	2.1	2.3	1.6	26.8	11.2	1,066
	3～5人	25.1	36.4	16.9	14.0	34.2	12.1	8.0	14.0	9.9	10.7	2.3	2.5	5.8	2.1	13.6	11.3	486
	6～19人	43.2	41.4	22.3	18.5	31.0	14.3	13.4	12.8	16.4	17.6	3.3	6.3	9.5	0.0	7.4	6.8	336
	20人以上	57.6	30.0	22.9	26.5	30.0	20.0	15.9	18.2	20.0	29.4	7.1	7.6	18.8	2.4	2.9	4.1	170
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	43.2	43.6	27.8	22.9	33.9	15.9	18.1	16.3	15.9	19.8	3.5	7.9	11.0	2.2	6.2	3.1	227
	ほぼ横ばい（±5%未満）	32.6	37.1	15.7	16.7	31.6	13.6	9.0	12.0	11.6	14.3	3.7	4.3	8.3	1.4	13.0	7.7	509
	やや減少（10%未満）	26.0	34.4	16.0	8.4	30.7	8.7	4.4	10.7	8.2	8.0	2.7	2.2	4.0	1.6	17.8	10.0	450
	減少（20%未満）	21.2	30.4	14.7	9.0	29.7	10.4	5.8	13.8	6.5	7.6	2.3	1.6	3.7	1.6	20.7	14.3	434
	大幅減少（20%以上）	17.3	25.6	16.4	7.4	23.8	8.8	5.6	8.3	4.0	7.4	2.0	2.2	3.8	1.3	28.5	12.6	445
売上経常利益率別	黒字（プラス）	31.6	36.3	18.3	13.9	31.4	12.7	8.0	13.6	11.2	13.7	3.6	3.8	6.3	1.4	14.7	8.1	1,093
	赤字（マイナス）	22.4	31.3	16.2	10.5	28.3	9.9	7.5	9.7	6.2	7.4	2.1	3.0	6.0	1.6	21.8	11.8	838
経常損益の変化別（3年前）	増益	32.3	40.2	21.2	19.3	32.6	13.6	15.5	16.5	13.9	17.4	3.5	7.0	9.8	1.6	9.2	9.5	316
	横ばい	28.8	32.6	16.0	11.8	30.5	12.3	6.3	11.0	8.7	11.0	2.3	2.4	6.6	1.6	18.2	9.4	702
	減益	23.9	32.8	16.8	10.0	28.0	9.9	6.3	11.0	7.1	8.7	2.9	2.9	4.3	1.5	20.7	10.5	999

３　業務の効率化・合理化への取組

業務の効率化・合理化への取組（複数回答）は、「整理・整頓他（５Ｓ）」（41.3％）が最も高く、「業務分担の見直し（平準化等）」（39.7％）、「業務プロセスの見直し」（38.0％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「業務分担の見直し（平準化等）」（64.0％）が６割を占める。

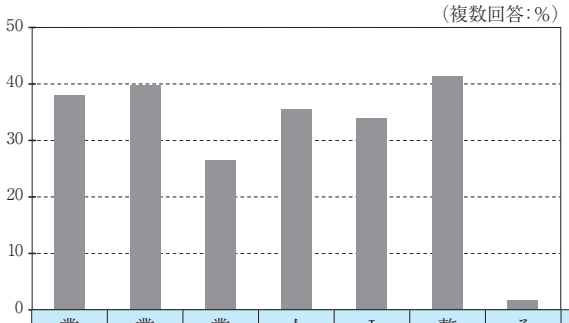
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「業務分担の見直し（平準化等）」、「業務の標準化・マニュアルの作成」、「人材のマルチスキル化・兼任化」が高くなる傾向がみられる。

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「業務分担の見直し（平準化等）」（48.0％）と「業務の標準化・マニュアルの作成」（40.0％）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「業務プロセスの見直し」（39.1％）、「業務の標準化・マニュアルの作成」（29.0％）、「人材のマルチスキル化・兼任化」（37.7％）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「業務プロセスの見直し」（51.6％）、「業務分担の見直し（平準化等）」（54.8％）、「人材のマルチスキル化・兼任化」（45.2％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ－2－11　業務の効率化・合理化への取組（小売業）



		業務プロセスの見直し	業務分担の見直し（平準化等）	業務の標準化・マニュアルの作成	人材のマルチスキル化・兼任化	ＩＣＴの利活用	整理・整頓他（５Ｓ）	その他	無回答	
今回調査（全体）		38.0	39.7	26.4	35.5	33.9	41.3	1.7	0.8	121
前回調査		48.0	39.2	26.4	29.6	27.2	40.0	6.4	0.0	125
業種別	総合商品小売業	40.0	64.0	36.0	40.0	40.0	32.0	0.0	0.0	25
	生鮮食品小売業	0.0	16.7	0.0	16.7	16.7	50.0	0.0	0.0	6
	食料品関連小売業	50.0	46.2	19.2	42.3	30.8	46.2	0.0	0.0	26
	衣料品関連小売業	30.0	30.0	10.0	40.0	30.0	60.0	0.0	0.0	10
	住関連小売業	60.0	40.0	100.0	20.0	20.0	40.0	0.0	0.0	5
	その他小売業	35.4	27.1	25.0	33.3	37.5	39.6	4.2	2.1	48
従業者規模別	1～2人	45.8	16.7	12.5	16.7	16.7	70.8	0.0	0.0	24
	3～5人	35.7	28.6	14.3	25.0	32.1	60.7	0.0	0.0	28
	6～19人	40.6	50.0	28.1	43.8	50.0	15.6	3.1	0.0	32
	20人以上	37.5	53.1	50.0	53.1	31.3	25.0	3.1	3.1	32
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	28.0	48.0	40.0	36.0	32.0	44.0	0.0	0.0	25
	ほぼ横ばい（±5%未満）	38.1	38.1	28.6	31.0	31.0	28.6	2.4	0.0	42
	やや減少（10%未満）	50.0	44.4	27.8	44.4	44.4	27.8	5.6	5.6	18
	減少（20%未満）	50.0	25.0	12.5	43.8	50.0	50.0	0.0	0.0	16
	大幅減少（20%以上）	29.4	41.2	11.8	29.4	11.8	64.7	0.0	0.0	17
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	39.1	34.8	29.0	37.7	33.3	37.7	2.9	1.4	69
	赤字（マイナス）	36.0	46.0	24.0	34.0	36.0	46.0	0.0	0.0	50
経常損益の変化別（3年前）	増益	51.6	54.8	22.6	45.2	25.8	32.3	6.5	0.0	31
	横ばい	28.3	34.8	23.9	28.3	26.1	43.5	0.0	0.0	46
	減益	37.2	32.6	30.2	34.9	46.5	44.2	0.0	2.3	43

（注）競争力向上のために実施している取組（小売業）（図表Ⅲ－２－10）で「業務の効率化・合理化」とした企業のみを集計。

４　競争力向上に取り組まない理由

競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」（48.5％）が最も高く、「売上・収入の増加につながらない」（19.5％）、「資金が不足」（12.6％）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「取り組み方がわからない」（12.0％）、「売上・収入の増加につながらない」（22.0％）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「必要性を感じていない」が高くなる傾向がみられ、１～２人と回答した企業は「必要性を感じていない」（52.8％）が５割を超える。

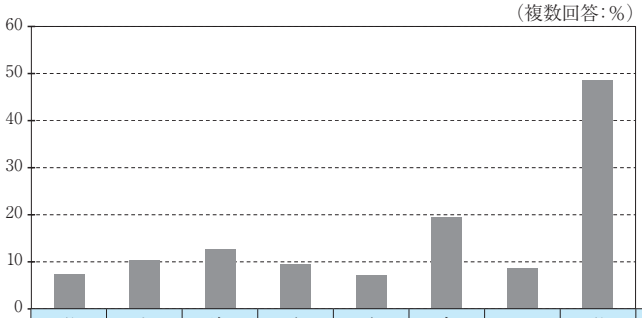
年間売上高増減別（３年前）にみると、他の項目と比べて３年前と比較した年間売上高が大幅減少（20％以上）と回答した企業は「取り組み方がわからない」（10.2％）が高い。

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「人手が不足」（12.4％）と「必要性を感じていない」（58.4％）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横ばいと回答した企業は「必要性を感じていない」（60.2％）が６割を超える。

図表Ⅲ－2－12　競争力向上に取り組まない理由（小売業）

（複数回答：%）



		必要な能力を持った人材がいない	人手が不足	資金が不足	取り組む時間が不足	取り組み方がわからない	売上・収入の増加につながらない	その他	必要性を感じていない	無回答	
今回調査（全体）		7.4	10.3	12.6	9.5	7.2	19.5	8.5	48.5	8.7	390
前回調査		10.0	14.5	13.4	10.9	13.9	23.7	8.4	38.2	6.4	359
業種別	総合商品小売業	14.3	14.3	28.6	28.6	0.0	14.3	14.3	14.3	0.0	7
	生鮮食品小売業	0.0	13.6	13.6	18.2	4.5	18.2	13.6	54.5	4.5	22
	食料品関連小売業	10.3	13.7	14.5	12.0	6.8	16.2	8.5	47.9	8.5	117
	衣料品関連小売業	6.0	2.0	14.0	6.0	12.0	22.0	4.0	50.0	6.0	50
	住関連小売業	11.4	11.4	8.6	5.7	8.6	20.0	8.6	42.9	5.7	35
	その他小売業	5.4	9.5	11.5	8.1	6.1	21.6	8.8	50.7	10.8	148
従業者規模別	1～2人	6.3	7.3	10.5	5.2	7.3	19.2	9.4	52.8	8.4	286
	3～5人	7.6	16.7	16.7	16.7	7.6	18.2	3.0	43.9	9.1	66
	6～19人	12.0	24.0	28.0	24.0	8.0	16.0	8.0	28.0	12.0	25
	20人以上	40.0	20.0	0.0	60.0	0.0	20.0	0.0	20.0	0.0	5
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	14.3	7.1	28.6	7.1	7.1	14.3	7.1	42.9	14.3	14
	ほぼ横ばい（±5%未満）	4.5	15.2	6.1	7.6	1.5	18.2	3.0	57.6	4.5	66
	やや減少（10%未満）	5.0	11.3	7.5	10.0	7.5	13.8	5.0	58.8	10.0	80
	減少（20%未満）	8.9	11.1	17.8	12.2	6.7	25.6	10.0	43.3	6.7	90
	大幅減少（20%以上）	9.4	7.1	13.4	7.1	10.2	19.7	12.6	44.1	9.4	127
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	5.6	12.4	8.7	7.5	5.0	18.0	6.2	58.4	7.5	161
	赤字（マイナス）	10.4	8.2	16.9	8.7	9.3	20.8	10.9	39.3	9.8	183
経常損益の変化別（3年前）	増益	13.8	17.2	13.8	13.8	13.8	27.6	3.4	44.8	10.3	29
	横ばい	2.3	10.2	11.7	6.3	7.8	18.0	3.9	60.2	7.8	128
	減益	10.6	9.7	13.0	8.2	6.3	18.4	13.0	43.0	8.7	207

（注）競争力向上のために実施している取組（小売業）（図表Ⅲ－２－10）で「特になし」とした企業のみを集計。

５　収益性からみた競争力向上への取組

（１）増益企業の競争力向上への取組

３年前と比較して経常損益が増益と回答した企業（以下、「増益企業」という）の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（40.2％）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（32.6％）、「品揃えの幅広さ」（32.3％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「品揃えの幅広さ」（73.5％）が７割を占める。他の業種に比べて衣料品関連小売業は「品揃えの深さ（専門性）」（51.2％）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「品揃えの幅広さ」、「新商品の企画・開発」、「顧客開拓」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「多言語対応」、「業務の効率化・合理化」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「品揃えの幅広さ」（46.8％）と「品揃えの深さ（専門性）」（46.8％）がともに４割を占める。

＜事例32＞　商品名に地元の地名を入れて商標登録することで、ブランド化に成功

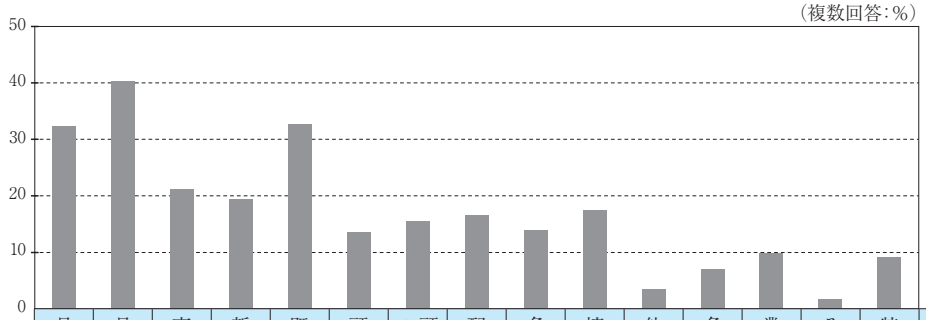
事例32の会社は、江戸切子を独自にブランド化したオリジナル切子を販売している。一般的な江戸切子が３～５万円なのに対し、同社の切子は５千円からあるのが特徴。ディスプレイ用ではなく、日常使いとして切子を使って欲しいという代表取締役の思いから、手に取りやすい価格帯の切子を取り扱っている。オリジナルの切子自体は創業当初から取り扱っていたが、独自の名称はなく、江戸切子として販売していた。しかし、2010年頃に知り合いからブランド化した方がよいとのアドバイスを受けたことをきっかけに、代表取締役が生まれ育った地元の地名を商品名として取り入れたいと考え、新たに独自の名称を設定し、2013年には商標登録も行った。その後も観光庁や東京都のコンテストに出品し、様々な賞を受賞したことで、一般的な江戸切子とは差別化された独自のブランド化に成功した。

商品名にもなった地元ではガラス工芸の歴史が90年以上になるため、来たる100周年に向けて次の世代にバトンをつないでいくのが今後の目標である。そのために、ガラスの触り心地指数化や切子製作に用いる道具選定の見直しなどに取り組み、品質をさらに向上させて商品のブラッシュアップを図っている。また、地元の地名が商品名になっているため、売上が増えれば地元の認知度が高まり、訪れる人も増えて地域の活性化も進むため、今後もオリジナル切子を販売して地元に貢献していきたいと考えている。

（その他小売業　１～２人　城南地域）

図表Ⅲ－2－13　増益企業の競争力向上への取組（小売業）

（複数回答：%）



		品揃えの幅広さ	品揃えの深さ（専門性）	商品の発掘	新商品の企画・開発	既存顧客のフォロー	顧客開拓	顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）	配送サービス	多様な決済システムへの対応	情報収集・分析	他事業者との連携	多言語対応	業務の効率化・合理化	その他	特になし	無回答	n
今回調査（全体）		32.3	40.2	21.2	19.3	32.6	13.6	15.5	16.5	13.9	17.4	3.5	7.0	9.8	1.6	9.2	9.5	316
業種別	総合商品小売業	73.5	17.6	11.8	29.4	11.8	8.8	8.8	11.8	26.5	23.5	0.0	14.7	20.6	2.9	0.0	2.9	34
	生鮮食品小売業	42.9	50.0	7.1	14.3	42.9	14.3	0.0	35.7	7.1	14.3	0.0	0.0	14.3	0.0	7.1	14.3	14
	食料品関連小売業	27.6	46.1	22.4	27.6	30.3	14.5	19.7	23.7	10.5	21.1	2.6	1.3	14.5	0.0	13.2	13.2	76
	衣料品関連小売業	36.6	51.2	34.1	22.0	31.7	14.6	19.5	4.9	7.3	12.2	2.4	4.9	2.4	2.4	7.3	7.3	41
	住関連小売業	36.4	31.8	36.4	22.7	50.0	18.2	18.2	27.3	18.2	18.2	9.1	13.6	4.5	0.0	13.6	9.1	22
	その他小売業	21.6	40.0	17.6	10.4	36.8	13.6	15.2	13.6	15.2	16.0	4.8	8.8	7.2	2.4	9.6	8.0	125
従業者規模別	1～2人	15.9	36.4	18.7	10.3	32.7	7.5	10.3	11.2	8.4	9.3	3.7	5.6	2.8	1.9	15.0	15.0	107
	3～5人	30.0	40.0	15.0	20.0	32.5	11.3	13.8	22.5	7.5	16.3	2.5	6.3	7.5	2.5	15.0	7.5	80
	6～19人	45.6	52.9	29.4	22.1	27.9	14.7	17.6	22.1	23.5	16.2	2.9	8.8	19.1	0.0	0.0	4.4	68
	20人以上	51.1	28.9	24.4	37.8	35.6	26.7	28.9	13.3	24.4	35.6	4.4	11.1	20.0	2.2	0.0	4.4	45
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	46.8	46.8	28.8	26.1	34.2	12.6	22.5	20.7	22.5	24.3	3.6	9.9	12.6	2.7	4.5	2.7	111
	ほぼ横ばい（±5%未満）	34.2	39.5	18.4	30.3	35.5	11.8	17.1	10.5	6.6	13.2	2.6	7.9	9.2	1.3	5.3	6.6	76
	やや減少（10%未満）	26.0	42.0	10.0	8.0	28.0	8.0	2.0	14.0	12.0	8.0	6.0	6.0	12.0	0.0	18.0	8.0	50
	減少（20%未満）	11.1	24.4	20.0	8.9	33.3	24.4	8.9	22.2	15.6	20.0	2.2	2.2	6.7	0.0	15.6	24.4	45
	大幅減少（20%以上）	18.2	39.4	21.2	3.0	27.3	15.2	18.2	12.1	3.0	15.2	3.0	3.0	3.0	3.0	12.1	18.2	33

（注）３年前と比較した経常損益の変化（図表Ⅱ－２－18）で『増益』とした企業のみを集計。

（2）減益企業の競争力向上への取組

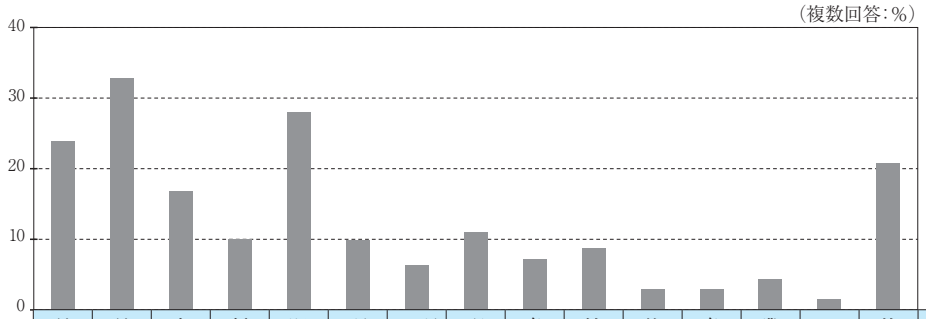
３年前と比較して経常損益が減益と回答した企業（以下、「減益企業」という）の競争力向上への取組（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」（32.8％）が最も高く、「既存顧客のフォロー」（28.0％）、「品揃えの幅広さ」（23.9％）の順で続く。

業種別にみると、総合商品小売業は「品揃えの幅広さ」（60.8％）が６割を超える。他の業種に比べて生鮮食品小売業は「品揃えの深さ（専門性）」（42.9％）と「配送サービス」（15.9％）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「品揃えの幅広さ」、「顧客開拓」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「情報収集・分析」、「業務の効率化・合理化」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「品揃えの幅広さ」（37.8％）、「商品の発掘」（27.0％）、「新商品の企画・開発」（16.2％）、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」（16.2％）、「他事業者との連携」（5.4％）、「多言語対応」（8.1％）、「業務の効率化・合理化」（8.1％）が高い。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「特になし」（29.8％）が約３割である。

図表Ⅲ－2－14　減益企業の競争力向上への取組（小売業）



		品揃えの幅広さ	品揃えの深さ（専門性）	商品の発掘	新商品の企画・開発	既存顧客のフォロー	顧客開拓	顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）	配送サービス	多様な決済システムへの対応	情報収集・分析	他事業者との連携	多言語対応	業務の効率化・合理化	その他	特になし	無回答	n
今回調査（全体）		23.9	32.8	16.8	10.0	28.0	9.9	6.3	11.0	7.1	8.7	2.9	2.9	4.3	1.5	20.7	10.5	999
業種別	総合商品小売業	60.8	21.6	25.7	23.0	21.6	5.4	2.7	13.5	14.9	20.3	0.0	5.4	9.5	2.7	6.8	10.8	74
	生鮮食品小売業	27.0	42.9	20.6	9.5	17.5	6.3	1.6	15.9	0.0	1.6	0.0	1.6	1.6	1.6	15.9	14.3	63
	食料品関連小売業	19.5	38.1	15.6	13.9	27.7	7.8	7.4	15.6	11.3	6.5	1.3	3.0	3.5	0.4	24.2	9.5	231
	衣料品関連小売業	20.1	34.0	23.3	13.8	25.8	12.6	10.1	3.1	6.3	6.3	1.9	1.9	1.9	0.6	19.5	8.8	159
	住関連小売業	22.5	23.8	15.0	3.8	37.5	5.0	5.0	7.5	2.5	8.8	5.0	1.3	3.8	1.3	21.3	11.3	80
	その他小売業	21.0	32.0	13.1	5.2	30.3	11.7	6.0	11.5	5.7	9.8	5.2	3.0	5.5	2.5	22.1	10.4	366
従業者規模別	1～2人	17.1	29.7	14.1	6.5	25.3	8.2	4.3	8.7	3.2	4.3	2.0	1.7	1.7	1.7	29.2	9.5	538
	3～5人	24.6	34.4	17.4	12.1	31.7	9.4	5.8	13.8	9.8	8.0	2.7	1.8	4.0	0.9	14.3	13.4	224
	6～19人	37.7	40.6	24.6	18.1	33.3	13.0	11.6	9.4	15.9	19.6	1.4	8.0	7.2	0.0	8.7	7.2	138
	20人以上	50.0	32.3	24.2	16.1	27.4	19.4	14.5	17.7	14.5	27.4	12.9	6.5	19.4	4.8	3.2	6.5	62
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	37.8	35.1	27.0	16.2	24.3	13.5	16.2	10.8	10.8	10.8	5.4	8.1	8.1	2.7	5.4	2.7	37
	ほぼ横ばい（±5%未満）	29.0	39.3	17.2	14.5	29.0	15.2	6.9	11.7	11.7	13.8	4.8	4.1	7.6	0.7	17.2	6.9	145
	やや減少（10%未満）	28.5	37.4	15.3	10.2	30.2	8.9	6.4	11.9	9.4	8.9	3.0	3.0	3.8	1.3	14.9	11.1	235
	減少（20%未満）	21.8	33.9	15.2	7.8	30.7	9.3	5.8	12.8	4.3	7.8	2.7	1.9	3.1	1.9	19.5	13.2	257
	大幅減少（20%以上）	18.3	25.0	17.0	8.3	23.4	8.0	4.8	9.0	5.1	6.1	1.9	2.6	3.5	1.6	29.8	10.3	312

（注）３年前と比較した経常損益の変化（図表Ⅱ－２－18）で『減益』とした企業のみを集計。

（３）増益企業の特徴

増益企業と減益企業の競争力向上に向けた取組を比較し、増益企業が減益企業を上回り、かつ、差の大きい上位３項目は「新商品の企画・開発」、「顧客ニーズに合わせた販売方法の採用（インターネット販売等）」、「情報収集・分析」である。

6　経営上の強み

経営上の強み（複数回答）は、「固定客の存在」（66.4％）が最も高く、「優良な仕入先」（37.7％）、「立地」（29.8％）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「優良な仕入先」（58.2％）が高い。住関連小売業は「固定客の存在」（74.3％）が７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１～２人と回答した企業は「附随的サービス（アフターケア等）の充実」（10.6％）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増加（５％以上）と回答した企業は「固定客の存在」（68.7％）が７割程度を占め、「優良な仕入先」（47.6％）と「立地」（45.8％）がともに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増益と回答した企業は「優良な仕入先」（42.4％）、「商品の発掘・開発力」（23.1％）、「固定客の存在」（70.3％）、「新規顧客の獲得力」（12.3％）、「立地」（36.4％）、「充実した店舗機能」（5.7％）、「店名・出店サイトの知名度」（13.3％）、「附随的サービス（アフターケア等）の充実」（9.8％）、「顧客ニーズ等情報の収集・分析力」（9.2％）、「長時間営業・年中無休」（12.7％）、「高い従業員能力」（22.8％）、「安定した財務（潤沢な資金）」（5.7％）、「コスト管理力」（5.1％）、「取引金融機関の信頼」（7.0％）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

＜事例33＞　思い出を形にする商品で職人技の継承を目指す

砂時計の専門店である事例33の会社は、アジア製やヨーロッパ製などの輸入品が大半を占める中で、日本製の砂時計を中心に取り扱っている。かつては実用的な商品や既製品の人気が高かったが、最近は同社が企画したユニークな商品やオーダー商品、贈答用の商品の人気が高い。オーダーの内容は、名入れや入れる砂の色や量を変えることが多いが、顧客の思い出の砂を加工してその人だけの思い出の砂時計を作ることも増えてきた。ただし、工房は国内に数か所しかなく、職人による手作業になるため納期は３か月～半年程かかる。

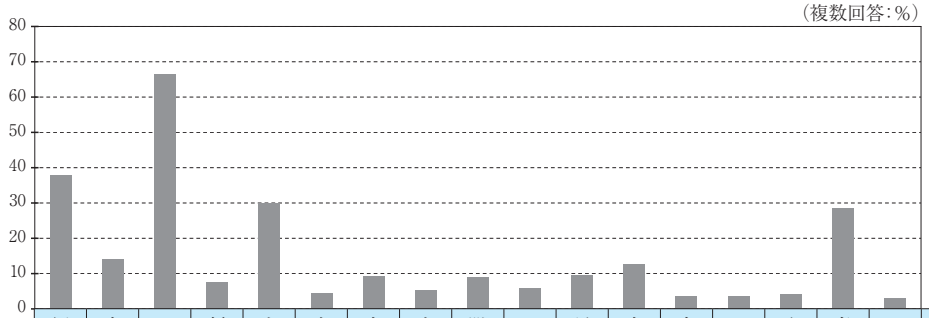
コロナ禍で来店する顧客の数は減ったが、通販に力を入れたことや「おうち時間」の増加に伴い紅茶を淹れる際に使う砂時計の需要が高まるなど新たな需要も生まれ、業績への影響は少なかった。通販の売上は今でも全体の３割程度を占めている。また、最近はＳＮＳやガイドブックを見て来店するインバウンドの顧客も増えてきた。

今後も商品の魅力を伝え続けることで、工房の職人の技能や砂時計の文化を後世に伝えていくことに貢献したいと考えている。

（その他小売業　１～２人　城東地域）

図表Ⅲ－2－15　経営上の強み（小売業）

（複数回答：%）



		優良な仕入先	商品の発掘・開発力	固定客の存在	新規顧客の獲得力	立地	充実した店舗機能	店名・出店サイトの知名度	広告宣伝力	附随的サービス（アフターケア等）の充実	顧客ニーズ等情報の収集・分析力	長時間営業・年中無休	高い従業員能力	安定した財務（潤沢な資金）	コスト管理力	取引金融機関の信頼	老舗（長年の経営）	その他	無回答	n
今回調査（全体）		37.7	14.1	66.4	7.6	29.8	4.4	9.2	5.1	8.9	5.7	9.4	12.7	3.5	3.4	4.1	28.6	3.1	4.3	2,141
前回調査		38.6	14.5	68.8	5.3	25.8	3.1	7.9	3.8	11.0	6.1	9.5	12.6	2.1	2.1	4.1	35.8	3.9	3.8	2,003
業種別	総合商品小売業	40.2	31.2	54.0	10.6	50.8	19.6	37.0	25.9	2.6	11.6	57.1	14.8	7.9	9.0	2.1	9.5	2.6	0.5	189
	生鮮食品小売業	58.2	10.4	68.7	10.4	30.6	3.0	3.0	3.0	1.5	4.5	2.2	11.2	4.5	1.5	5.2	33.6	3.7	1.5	134
	食料品関連小売業	33.6	15.0	69.9	6.7	21.9	1.9	6.2	3.0	3.2	3.2	4.5	8.6	3.4	3.9	3.6	32.9	3.2	5.6	535
	衣料品関連小売業	44.6	19.5	67.4	8.1	29.2	3.0	7.4	4.0	11.4	4.7	3.4	9.7	1.7	2.0	4.7	28.9	3.4	5.4	298
	住関連小売業	34.1	8.4	74.3	7.8	22.2	1.2	9.6	4.2	21.6	6.0	5.4	12.0	3.0	2.4	5.4	34.7	3.6	3.6	167
	その他小売業	34.2	9.4	64.6	6.6	32.3	4.0	6.3	2.7	11.8	6.1	5.4	16.6	3.0	2.8	4.3	28.6	3.0	4.5	773
従業者規模別	1～2人	33.3	10.5	67.0	4.6	22.0	1.5	3.8	2.2	10.6	3.8	4.5	3.9	1.2	1.6	2.0	28.3	4.3	6.0	1,066
	3～5人	40.3	12.6	68.3	9.9	31.1	2.9	8.2	3.9	7.0	6.4	4.7	19.1	4.1	2.7	4.5	36.2	2.5	4.1	486
	6～19人	42.0	18.2	68.8	11.6	45.5	9.5	16.1	9.2	7.4	6.5	20.5	23.8	6.0	6.3	6.0	24.7	1.8	1.5	336
	20人以上	44.7	31.2	52.9	13.5	46.5	17.6	32.4	21.8	5.3	13.5	35.3	27.6	12.4	10.0	12.4	18.8	0.6	0.6	170
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	47.6	26.0	68.7	15.9	45.8	8.8	18.5	13.2	7.9	12.8	17.6	22.5	6.2	4.8	8.4	27.8	1.8	0.9	227
	ほぼ横ばい（±5%未満）	38.5	16.7	68.0	8.3	32.8	6.9	14.3	8.6	9.8	8.1	14.9	15.3	4.3	3.5	3.9	28.3	2.9	3.1	509
	やや減少（10%未満）	36.4	12.7	66.9	7.3	26.9	2.9	7.3	3.1	10.0	3.6	7.3	13.1	3.1	3.3	3.3	26.9	2.2	3.1	450
	減少（20%未満）	36.6	11.5	68.4	6.7	27.6	2.8	4.4	1.6	8.3	3.9	4.6	11.5	3.2	3.2	3.7	33.4	2.3	5.1	434
	大幅減少（20%以上）	34.8	9.9	60.0	4.5	24.5	2.2	5.2	2.5	7.6	3.6	5.8	6.5	2.0	1.6	2.9	27.0	4.9	7.2	445
経常損益の変化別（3年前）	増益	42.4	23.1	70.3	12.3	36.4	5.7	13.3	5.7	9.8	9.2	12.7	22.8	5.7	5.1	7.0	27.8	1.6	1.6	316
	横ばい	39.3	14.1	67.1	7.4	28.9	4.4	9.3	6.0	9.3	6.0	9.3	11.1	3.0	1.6	3.8	28.9	3.1	4.1	702
	減益	36.3	11.9	64.9	6.6	29.1	4.1	8.3	4.6	8.6	4.2	8.3	11.6	3.4	3.9	3.5	29.0	3.4	4.3	999

7　経営において重視している事項

経営において重視している事項（複数回答）は、「持続的経営」（61.0％）が最も高く、「地域や社会への貢献」（34.7％）、「利益の拡大」（34.0％）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「規模の拡大」（5.8％）、「利益の拡大」（65.6％）、「雇用の維持」（52.4％）、「従業員の成長・幸福」（58.7％）、「企業理念等の実現」（9.5％）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「規模の拡大」、「利益の拡大」、「業界の発展」、「雇用の維持」、「従業員の成長・幸福」、「企業理念等の実現」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「規模の拡大」（8.8％）、「利益の拡大」（52.4％）、「知名度の向上」（19.4％）、「地域や社会への貢献」（42.7％）、「業界の発展」（15.9％）、「雇用の維持」（31.3％）、「従業員の成長・幸福」（41.0％）、「企業理念等の実現」（11.9％）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「持続的経営」（63.4％）が６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全ての項目が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

＜事例34＞　幅広い品揃えで地元の需要に対応することで、地域貢献を目指す

金物屋として100年を超える歴史がある事例34の会社は、金物以外にもキッチン用品、日用雑貨、インテリア用品など全部で数万点にも及ぶ商品を取り扱っている。近隣では同社のような幅広い品揃えの店舗が減っており、一般消費者だけでなく、学校、保育園や幼稚園、福祉施設等の公的機関から注文を受けることも多い。

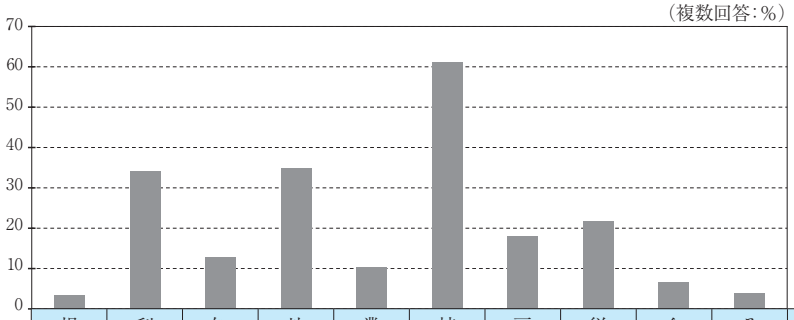
同社は、時代の変化に合わせて取扱商品や業態を変え続けてきた。販売先が変われば求められる品物も変わるため、その都度新たな仕入先を見つけることで、取扱可能な商品を年々増やしている。最近では、民生委員が使用する帽子や手ぬぐいを作りたいという要望を受け、工場を紹介するなど仲介や取次にも力を入れている。また、ＳＮＳ上の自社アカウントで、顧客からの問い合わせを受け付ける窓口も開設した。さらに、金物メーカーと合同で規格外品の販売会を開催したところ、予想を超える反響があり、同社としても大幅な売上増加につながったことから今後も同様の取組を続けていきたいと考えている。

商品を提供することで地域に貢献するだけでなく、近隣の小学校の職場体験先として生徒を受け入れるなど、引き続き様々な形で地域に貢献していきたいと考えている。

（住関連小売業　3～５人　城西地域）

図表Ⅲ－2－16　経営において重視している事項（小売業）

（複数回答：%）



		規模の拡大	利益の拡大	知名度の向上	地域や社会への貢献	業界の発展	持続的経営	雇用の維持	従業員の成長・幸福	企業理念等の実現	その他	無回答	n
今回調査（全体）		3.4	34.0	12.8	34.7	10.3	61.0	17.9	21.7	6.5	3.9	5.5	2,141
前回調査		3.6	30.1	14.4	36.5	10.2	67.6	15.9	22.0	7.6	4.1	5.3	2,003
業種別	総合商品小売業	5.8	65.6	6.9	39.7	10.1	49.7	52.4	58.7	9.5	2.1	0.5	189
	生鮮食品小売業	2.2	33.6	11.2	34.3	3.7	57.5	14.9	17.9	4.5	4.5	4.5	134
	食料品関連小売業	3.0	32.0	15.0	35.3	9.2	60.9	12.0	16.8	6.5	5.2	6.0	535
	衣料品関連小売業	3.0	29.9	16.8	25.8	7.4	66.4	11.4	14.4	5.0	3.4	8.4	298
	住関連小売業	3.0	34.1	14.4	40.7	11.4	61.1	13.2	12.6	6.0	4.2	4.2	167
	その他小売業	3.8	29.6	11.1	35.4	13.2	62.2	17.9	21.9	6.7	3.2	5.8	773
従業者規模別	1～2人	1.5	23.8	12.0	30.9	8.4	62.5	3.0	4.1	3.8	6.3	7.4	1,066
	3～5人	2.5	34.2	15.8	39.1	10.9	61.9	18.3	26.5	6.0	1.9	6.0	486
	6～19人	4.8	52.4	11.3	37.2	11.3	59.2	44.9	49.1	7.1	0.6	1.2	336
	20人以上	13.5	60.0	11.2	45.3	16.5	58.2	60.6	64.1	22.4	1.8	0.6	170
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	8.8	52.4	19.4	42.7	15.9	62.1	31.3	41.0	11.9	2.2	1.3	227
	ほぼ横ばい（±5%未満）	4.1	36.1	13.8	38.3	10.8	65.2	21.6	28.1	9.4	2.9	3.5	509
	やや減少（10%未満）	2.4	32.0	12.4	34.7	8.0	63.3	19.6	22.2	5.6	2.9	3.6	450
	減少（20%未満）	2.5	29.7	10.8	35.3	10.6	58.3	13.4	15.0	3.9	4.4	7.1	434
	大幅減少（20%以上）	1.6	29.0	11.5	24.5	9.4	57.3	10.6	11.0	3.8	6.3	9.7	445
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	4.2	36.5	13.1	38.2	11.0	63.4	21.7	27.0	7.5	3.4	3.1	1,093
	赤字（マイナス）	3.0	32.3	13.2	31.7	10.7	59.3	14.4	16.6	5.7	4.4	6.6	838
経常損益の変化別（3年前）	増益	7.6	43.0	14.6	36.1	15.5	63.6	25.9	35.8	9.8	2.5	3.5	316
	横ばい	2.1	32.8	13.7	35.3	9.5	61.0	16.1	21.9	7.1	4.3	4.8	702
	減益	2.9	32.5	11.8	33.5	9.9	61.2	16.9	18.0	5.3	4.1	5.8	999

8　地域活動への取組

地域活動への取組（複数回答）は、「祭・イベント」（31.2%）が最も高く、「地域住民のニーズに即した品揃え」（26.6%）、「安心・安全に係る取組み（防犯・防災活動等）」（18.4%）の順で続く。なお、「特になし」（32.4%）は３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「地域住民のニーズに即した品揃え」（49.2%）と「安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等）」（38.6%）が高い。食料品関連小売業は「祭・イベント」（40.2%）が４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「地域住民のニーズに即した品揃え」、「子ども・子育て世代を対象とした事業の実施」、「地域の高齢者施設・福祉施設との連携」、「安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等）」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、他の年間売上高増減に比べて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「地域住民のニーズに即した品揃え」（34.4%）、「地域の小・中・高校との連携」（15.0%）、「祭・イベント」（36.6%）、「安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等）」（22.5%）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「地域住民のニーズに即した品揃え」（30.4%）、「子ども・子育て世代を対象とした事業の実施」（7.3%）、「地域の小・中・高校との連携」（9.1%）、「地域の高齢者施設・福祉施設との連携」（8.6%）、「祭・イベント」（32.1%）、「安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等）」（20.7%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

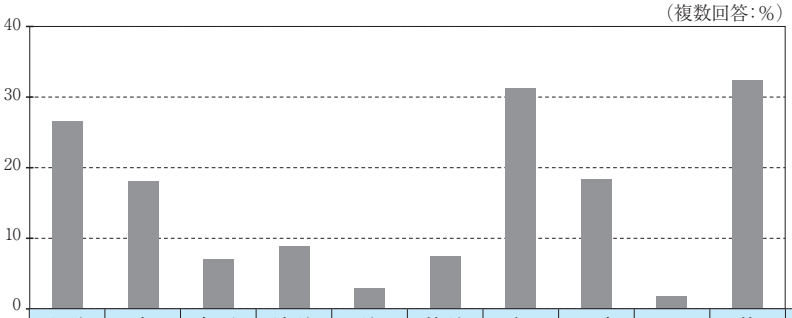
経常損益の変化別（３年前）にみると、３年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「祭・イベント」（34.2%）が３割を占める。

店舗立地環境別にみると、商業地（駅周辺を除く）と回答した企業は「祭・イベント」（42.3%）が４割を超える。

商店街加盟の有無別にみると、商店街組織が形成され、かつ加盟していると回答した企業は全ての項目が高い。

図表Ⅲ－2－17　地域活動への取組（小売業）

（複数回答：%）



		地域住民のニーズに即した品揃え	高齢者の買い物支援	子ども・子育て世代を対象とした事業の実施	地域の小・中・高校との連携	地域の大学との連携	地域の高齢者施設・福祉施設との連携	祭・イベント	安心・安全に係る取組（防犯・防災活動等）	その他	特になし	無回答	n
今回調査（全体）		26.6	18.1	7.0	8.9	2.9	7.5	31.2	18.4	1.7	32.4	5.2	2,141
業種別	総合商品小売業	49.2	33.9	6.3	13.8	1.6	8.5	32.3	38.6	1.1	17.5	3.2	189
	生鮮食品小売業	34.3	35.8	11.9	16.4	3.0	6.0	34.3	16.4	0.0	23.9	4.5	134
	食料品関連小売業	26.0	20.0	9.0	8.0	2.8	4.1	40.2	17.6	1.7	27.9	4.7	535
	衣料品関連小売業	27.2	16.4	4.7	5.7	3.0	2.3	32.6	13.8	2.0	35.2	5.4	298
	住関連小売業	18.0	15.6	4.2	4.8	3.0	7.8	34.1	24.6	2.4	31.1	7.8	167
	その他小売業	21.6	11.4	6.5	9.1	3.4	11.9	23.7	15.0	1.9	39.3	5.4	773
従業者規模別	1～2人	21.3	16.7	5.3	6.0	1.3	3.6	27.3	14.3	2.0	39.0	5.8	1,066
	3～5人	31.1	20.0	7.6	11.9	5.3	9.5	37.9	18.5	0.8	28.6	5.3	486
	6～19人	33.3	17.3	8.6	11.9	3.6	12.8	34.8	22.6	1.8	24.1	4.2	336
	20人以上	34.7	22.4	10.6	12.9	4.7	15.9	33.5	36.5	1.8	20.6	1.8	170
年間売上高増減別（3年前）	増加（5%以上）	34.4	15.0	7.9	15.0	2.6	7.9	36.6	22.5	3.1	28.6	4.4	227
	ほぼ横ばい（±5%未満）	29.5	18.7	8.8	10.6	2.8	10.2	32.8	21.6	1.2	31.6	4.3	509
	やや減少（10%未満）	30.7	19.8	6.4	10.0	3.1	6.2	29.3	16.4	0.9	32.4	3.6	450
	減少（20%未満）	21.9	18.4	5.8	7.1	3.5	6.5	35.0	18.4	0.9	31.3	5.1	434
	大幅減少（20%以上）	20.0	17.3	5.4	4.9	2.7	6.3	26.1	15.5	2.7	36.6	7.6	445
売上高経常利益率別	黒字（プラス）	30.4	18.1	7.3	9.1	2.5	8.6	32.1	20.7	2.1	30.6	3.7	1,093
	赤字（マイナス）	23.7	19.3	6.7	8.9	3.5	6.3	31.4	16.8	1.2	33.5	5.4	838
経常損益の変化別（3年前）	増益	27.8	19.6	7.9	13.3	2.8	9.2	34.2	18.7	3.2	29.7	3.5	316
	横ばい	26.2	19.8	7.1	9.8	2.7	6.3	29.9	18.2	1.6	34.6	4.6	702
	減益	27.4	17.0	6.6	7.3	3.1	7.7	31.6	19.0	1.3	31.3	5.3	999
店舗立地環境別	駅周辺	30.7	19.5	7.6	11.2	4.8	10.4	33.2	19.5	1.0	27.8	3.6	579
	商業地（駅周辺を除く）	27.8	17.7	6.6	8.0	3.7	5.6	42.3	20.8	1.0	28.7	3.9	485
	ロードサイド	28.9	19.5	7.0	7.8	0.0	5.5	25.8	18.0	2.3	35.2	6.3	128
	住宅街	24.7	19.1	7.3	8.2	1.2	7.3	26.1	17.0	1.5	35.4	5.7	740
	オフィス街	10.0	8.3	3.3	10.0	6.7	3.3	31.7	13.3	6.7	36.7	11.7	60
	工業地・倉庫街	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	2
	その他	16.9	6.8	3.4	3.4	1.7	6.8	18.6	11.9	10.2	47.5	6.8	59
商店街加盟の有無別	商店街組織が形成されている	30.6	21.0	8.1	11.4	4.3	8.5	42.9	22.6	1.3	22.5	4.5	1,122
	加盟している	32.5	22.3	9.2	12.4	4.8	8.9	46.7	24.2	1.2	17.9	4.5	949
	加盟していない	20.2	13.1	1.8	5.4	1.2	6.0	21.4	13.1	2.4	48.2	4.2	168
	商店街組織は形成されていない	23.3	16.1	6.2	6.2	1.6	6.4	19.2	14.5	1.9	41.5	5.6	771
	わからない	17.2	10.6	4.4	5.6	1.1	6.7	15.0	10.6	2.8	51.7	6.1	180

（注）商店街加盟の有無別「商店街組織が形成されている」のn値には「無回答」５件が含まれる。