

平成29年度

# 東京の 中小企業の現状

流通産業編

平成29年度

# 東京の中小企業の現状

(流通産業編)

東京都産業労働局



# 平成29年度 「東京の中小企業の現状（流通産業編）」 の発刊にあたって

近年の日本経済は、全体として緩やかな回復基調が続くなかで、大企業を中心に良好な収益環境を持続し、雇用・所得環境も改善が続きました。

一方で、都内中小企業を取り巻く経営環境は、人手不足による人件費の上昇、配送費・原材料費の上昇、消費者の低価格志向など、厳しい状況との声も多く届いています。

今回の「東京の中小企業の現状（流通産業編）」では、都内の卸売業及び小売業の経営実態や経営課題を明らかにし、経営力向上に努めながら持続的・発展的な経営に向けて取り組んできた中小企業の現状を分析するとともに、事業承継、物流活動、事業の採算性をテーマとして取り上げました。

都内中小企業の皆様には経営方針・経営戦略策定の一助として、また、関係者の皆様には産業振興の基礎資料として、この「東京の中小企業の現状」をご活用いただければ幸いです。

最後に、本書につきましては、有識者の皆様から貴重なご意見を賜りました。本書の作成にあたり、ご協力を頂きました有識者の皆様、そして中小企業の皆様にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

平成30年3月

東京都産業労働局商工部長 **坂本 雅彦**



# 目次

## 第Ⅰ編 東京の流通産業の現状と変化（既存統計分析）

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第1章 都内人口と消費支出の動向   | 4  |
| 第1節 東京の人口と世帯数の変化   | 4  |
| 1 東京の人口特性          | 4  |
| 2 東京の人口推移          | 5  |
| 3 東京の世帯数推移         | 8  |
| 第2節 都民の消費支出動向      | 10 |
| 1 消費支出の推移          | 10 |
| 2 世帯主年齢階層別の消費支出    | 13 |
| 3 世帯人員別の消費支出       | 14 |
| 第2章 流通産業の構造特性と変化   | 15 |
| 1 東京における流通産業       | 15 |
| 2 東京の卸売業           | 17 |
| 3 東京の小売業           | 23 |
| 第3章 東京の中小流通産業の経営動向 | 29 |
| 1 業況DI             | 29 |
| 2 採算DI             | 30 |
| 3 資金繰りDI           | 31 |
| 4 雇用人員DI           | 32 |
| 5 設備投資の実施割合        | 33 |
| 6 業種別の経営比率         | 34 |

## 第Ⅱ編 東京の流通産業の経営実態（アンケート結果）

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第1章 卸売業             | 39 |
| 第1節 企業概要            | 39 |
| 1 調査概要              | 39 |
| 2 業種構成と取引形態         | 39 |
| 3 所在地及び支社・支店・営業所の有無 | 41 |
| 4 従業者               | 43 |
| 5 代表者の年齢            | 46 |
| 6 企業形態              | 47 |
| 7 資本金及び流通系列関係       | 48 |
| 8 創業時期              | 52 |

|     |                          |     |
|-----|--------------------------|-----|
| 第2節 | 経営成果（業績）とその動向            | 54  |
| 1   | 売上高の状況                   | 54  |
| 2   | 売上総利益の状況                 | 58  |
| 3   | 経常利益の状況                  | 64  |
| 4   | 期末在庫                     | 68  |
| 第3節 | 仕入活動の実態と課題               | 69  |
| 1   | 仕入先総数の状況                 | 69  |
| 2   | 仕入先企業数の最も多い地域            | 72  |
| 3   | 仕入先の見直し状況                | 74  |
| 4   | 仕入における品質と価格のバランスと仕入活動の課題 | 76  |
| 第4節 | 販売活動の実態と課題               | 79  |
| 1   | 販売先総数の変化                 | 79  |
| 2   | 販売先企業数の最も多い地域            | 80  |
| 3   | 販売価格決定において重視している事項       | 83  |
| 4   | 一般消費者への販売                | 84  |
| 5   | 販売活動の課題                  | 87  |
| 第5節 | 物流業務と納期                  | 88  |
| 1   | 物流業務の状況                  | 88  |
| 2   | 販売先に対する納期                | 93  |
| 第6節 | IT（情報技術）の利活用             | 94  |
| 1   | 導入しているIT                 | 94  |
| 2   | IT利活用状況の変化               | 95  |
| 3   | IT利活用に伴う生産性の向上           | 97  |
| 4   | インターネット販売                | 98  |
| 第7節 | 経営環境の変化                  | 106 |
| 1   | 競争環境の変化                  | 106 |
| 2   | 東京の立地環境                  | 108 |
| 第8節 | 今後の経営戦略の方向性              | 110 |
| 1   | 卸機能の強化                   | 110 |
| 2   | 情報収集源                    | 112 |
| 3   | 外部相談先                    | 113 |
| 4   | 事業展開の方向性                 | 114 |
| 第2章 | 小売業                      | 116 |
| 第1節 | 企業概要                     | 116 |
| 1   | 調査概要                     | 116 |
| 2   | 業種構成                     | 116 |
| 3   | 所在地                      | 117 |

|            |                          |            |
|------------|--------------------------|------------|
| 4          | 従業者                      | 118        |
| 5          | 代表者の年齢                   | 121        |
| 6          | 企業形態                     | 122        |
| 7          | 資本金                      | 123        |
| 8          | 創業時期                     | 124        |
| 9          | 店舗数と総売場面積                | 125        |
| <b>第2節</b> | <b>主たる店舗の状況</b>          | <b>128</b> |
| 1          | 店舗の立地                    | 128        |
| 2          | 商店街組織の状況                 | 132        |
| 3          | 店舗の土地・建物の所有状況            | 134        |
| 4          | 駐車場の状況                   | 138        |
| 5          | 店舗の最新改装時期                | 139        |
| 6          | 店舗の営業時間と定休日              | 140        |
| 7          | 店舗の商圈範囲                  | 143        |
| <b>第3節</b> | <b>経営成果（業績）とその動向</b>     | <b>144</b> |
| 1          | 売上高の状況                   | 144        |
| 2          | 売上総利益の状況                 | 148        |
| 3          | 経常利益の状況                  | 152        |
| 4          | 決済方法                     | 154        |
| 5          | 会員制度の導入状況                | 158        |
| 6          | 経営者の小売業以外からの収入の状況        | 162        |
| <b>第4節</b> | <b>仕入活動の実態と課題</b>        | <b>166</b> |
| 1          | 仕入先総数の状況                 | 166        |
| 2          | 仕入先企業数の最も多い地域            | 170        |
| 3          | 仕入先の見直し状況                | 172        |
| 4          | 最も多い仕入先                  | 173        |
| 5          | 発注方式の状況                  | 174        |
| 6          | 発注から納品までの期間              | 177        |
| 7          | 仕入における品質と価格のバランスと仕入活動の課題 | 178        |
| 8          | チェーン等への加盟状況              | 181        |
| <b>第5節</b> | <b>販売活動の実態と課題</b>        | <b>182</b> |
| 1          | 主な顧客層                    | 182        |
| 2          | 主な店舗における来店客数等の変化         | 184        |
| 3          | 今後の顧客方針                  | 190        |
| 4          | 取扱品目とその変化                | 191        |
| 5          | 品揃えの幅と深さ                 | 194        |
| 6          | 販売価格決定において重視している事項       | 198        |

|            |                        |     |
|------------|------------------------|-----|
| 7          | 取扱商品の魅力向上の取組           | 200 |
| 8          | 販売活動の課題                | 202 |
| <b>第6節</b> | <b>小売業を取り巻く環境と経営</b>   | 204 |
| 1          | 消費者意識や購買行動の変化で重視している事項 | 204 |
| 2          | 小売業態の変化の影響度            | 205 |
| 3          | 海外からの来訪者の影響            | 210 |
| <b>第7節</b> | <b>経営上の強みと集客の取組</b>    | 214 |
| 1          | 経営上の強み                 | 214 |
| 2          | 集客に向けて取り組んでいること        | 216 |
| <b>第8節</b> | <b>IT（情報技術）の利活用</b>    | 217 |
| 1          | 導入しているIT               | 217 |
| 2          | IT利活用状況の変化             | 218 |
| 3          | IT利活用に伴う生産性の向上         | 220 |
| 4          | インターネット販売              | 221 |

## 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）

|            |                         |     |
|------------|-------------------------|-----|
| <b>第1章</b> | <b>事業承継</b>             | 228 |
| <b>第1節</b> | <b>卸売業</b>              | 228 |
| 1          | 経営者の続柄・出身               | 228 |
| 2          | 事業承継の希望・方針              | 230 |
| 3          | 事業承継の課題                 | 232 |
| 4          | 廃業を決意した理由               | 236 |
| <b>第2節</b> | <b>小売業</b>              | 237 |
| 1          | 経営者の続柄・出身               | 237 |
| 2          | 事業承継の希望・方針              | 238 |
| 3          | 事業承継の課題                 | 240 |
| 4          | 廃業を決意した理由               | 245 |
| <b>第2章</b> | <b>物流活動の状況（卸売業）</b>     | 246 |
| 1          | 物流コストの割合                | 246 |
| 2          | 物流費の高騰に起因した販売単価の値上げ     | 248 |
| 3          | 仕入先からの物流費の高騰を起因とした値上げ要請 | 250 |
| 4          | 流通の効率化に対する課題            | 252 |
| 5          | 流通の効率化のための情報システム予算      | 254 |
| <b>第3章</b> | <b>事業の採算性と経営</b>        | 256 |
| <b>第1節</b> | <b>卸売業</b>              | 256 |
| 1          | 今後の事業の採算性               | 256 |
| 2          | 年間売上高                   | 257 |

|            |                 |            |
|------------|-----------------|------------|
| 3          | 卸機能の強化          | 258        |
| 4          | 販売活動の課題         | 259        |
| 5          | IT 利活用に伴う生産性の向上 | 260        |
| 6          | 事業展開の方向性        | 261        |
| <b>第2節</b> | <b>小売業</b>      | <b>262</b> |
| 1          | 今後の事業の採算性       | 262        |
| 2          | 年間売上高           | 263        |
| 3          | 販売活動の課題         | 264        |
| 4          | 小売業以外からの収入      | 265        |
| 5          | 土地と建物の所有状況      | 266        |
| 6          | IT 利活用に伴う生産性の向上 | 267        |

## 資料

- 「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要
- 東京の中小企業の現状に関する調査 卸売業調査票
- 東京の中小企業の現状に関する調査 小売業調査票

# 凡 例

## 1 本報告書における区分

本報告書における調査では、企業を以下のように区分している。

### 【卸売業】

#### (1) 業種区分

|           |   |
|-----------|---|
| 食料品卸売業    |   |
| ①生鮮食品卸売業  | 野菜・果実卸売業、食肉卸売業、生鮮魚介卸売業  |
| ②加工食品等卸売業 | 米穀類卸売業、その他農畜産物・水産物卸売業、酒類卸売業、菓子・パン類卸売業、その他の食料・飲料卸売業                      |
| 衣料品関連卸売業  | 紳士服卸売業、婦人・子供服卸売業、靴・履物卸売業、かばん・袋物卸売業、その他衣服・身の回り品卸売業                       |
| 住関連卸売業    | 家庭用電気機械器具卸売業、家具・建具卸売業、家庭用品卸売業、陶磁器・ガラス器卸売業                               |
| その他卸売業    | 医薬品・化粧品等卸売業、紙製品卸売業、文具卸売業、スポーツ用品卸売業、がん具・娯楽・ホビー用品卸売業、貴金属・ジュエリー卸売業、その他の卸売業 |

※ただし、他の調査結果からの引用については、この限りではない。

#### (2) 従業者規模区分

「1～4人」、「5～9人」、「10～49人」、「50人以上」の4区分

#### (3) 取引形態による区分

##### 一次卸

- ①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
- ②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
- ③元卸：生産者または海外から仕入、卸売業者に販売

##### 二次卸

- ①中間卸：卸売業者から仕入、卸売業者に販売
- ②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

##### その他卸

- ①製造問屋：下請委託製造品を販売する卸売業者
- ②その他卸：上記のいずれにも分類されない卸売業者

#### (4) 地域区分

|     |                              |
|-----|------------------------------|
| 都心  | 千代田区、中央区、港区                  |
| 副都心 | 新宿区、文京区、渋谷区、豊島区              |
| 城東  | 台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区 |
| 城南  | 品川区、目黒区、大田区                  |
| 城西  | 世田谷区、中野区、杉並区、練馬区             |
| 城北  | 北区、板橋区                       |
| 多摩  | 多摩地域の市町村                     |
| 島しょ | 調査対象外地域                      |

## 【小売業】

### (1) 業種区分

|          |  |
|----------|--|
| 総合商品小売業  | 総合商品小売業（総合スーパー・コンビニエンスストア等）  |
| 生鮮食品小売業  | 野菜・果実小売業、食肉小売業、鮮魚小売業   |
| 食料品関連小売業 | 酒小売業、菓子・パン小売業、米穀類小売業、惣菜・弁当・すし等小売業、<br>その他飲食料品小売業   |
| 衣料品関連小売業 | 呉服・服地・寝具小売業、紳士服小売業、婦人・子供服小売業、靴・履物小売業、<br>かばん・洋品雑貨・アクセサリ等小売業                                |
| 住関連小売業   | 家具・建具・じゅう器小売業、家電製品小売業、家庭用品・金物・荒物等小売業   |
| その他小売業   | 時計・眼鏡等小売業、花・植木小売業、書籍・文房具小売業、<br>スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器小売業、<br>医薬品・化粧品小売業（ドラッグストア・調剤薬局）、その他の小売業 |

※ただし、他の調査結果からの引用については、この限りではない。

### (2) 従業者規模区分

「1～2人」、「3～4人」、「5～19人」、「20人以上」の4区分

### (3) 地域区分

|     |                              |
|-----|------------------------------|
| 都心  | 千代田区、中央区、港区                  |
| 副都心 | 新宿区、文京区、渋谷区、豊島区              |
| 城東  | 台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区 |
| 城南  | 品川区、目黒区、大田区                  |
| 城西  | 世田谷区、中野区、杉並区、練馬区             |
| 城北  | 北区、板橋区                       |
| 多摩  | 多摩地域の市町村                     |
| 島しょ | 調査対象外地域                      |

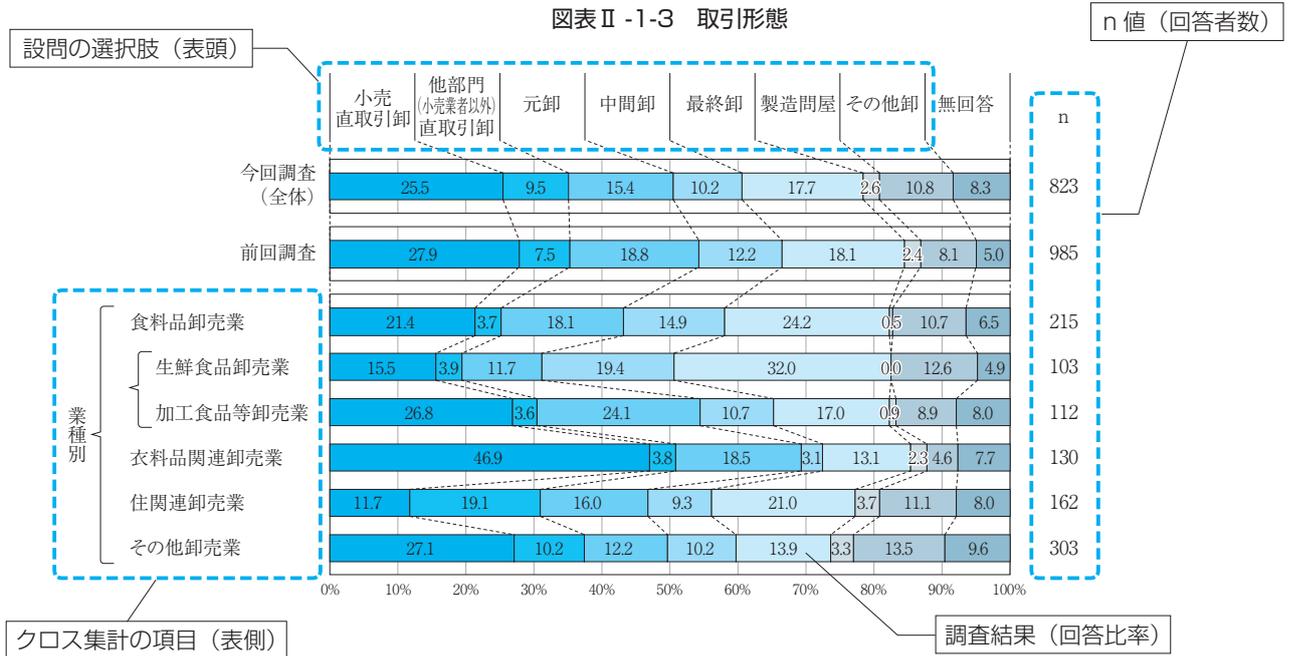
## 2 調査の内容

本報告書を作成するにあたり、東京都内に立地する卸売業 3,000 社と小売業 7,000 社の計 10,000 社を対象とした「東京の中小企業の現状に関する調査（アンケート）」及び卸売業・小売業 40 社を対象としたヒアリング調査を実施した。各調査結果は、第Ⅱ編、第Ⅲ編で使用している。

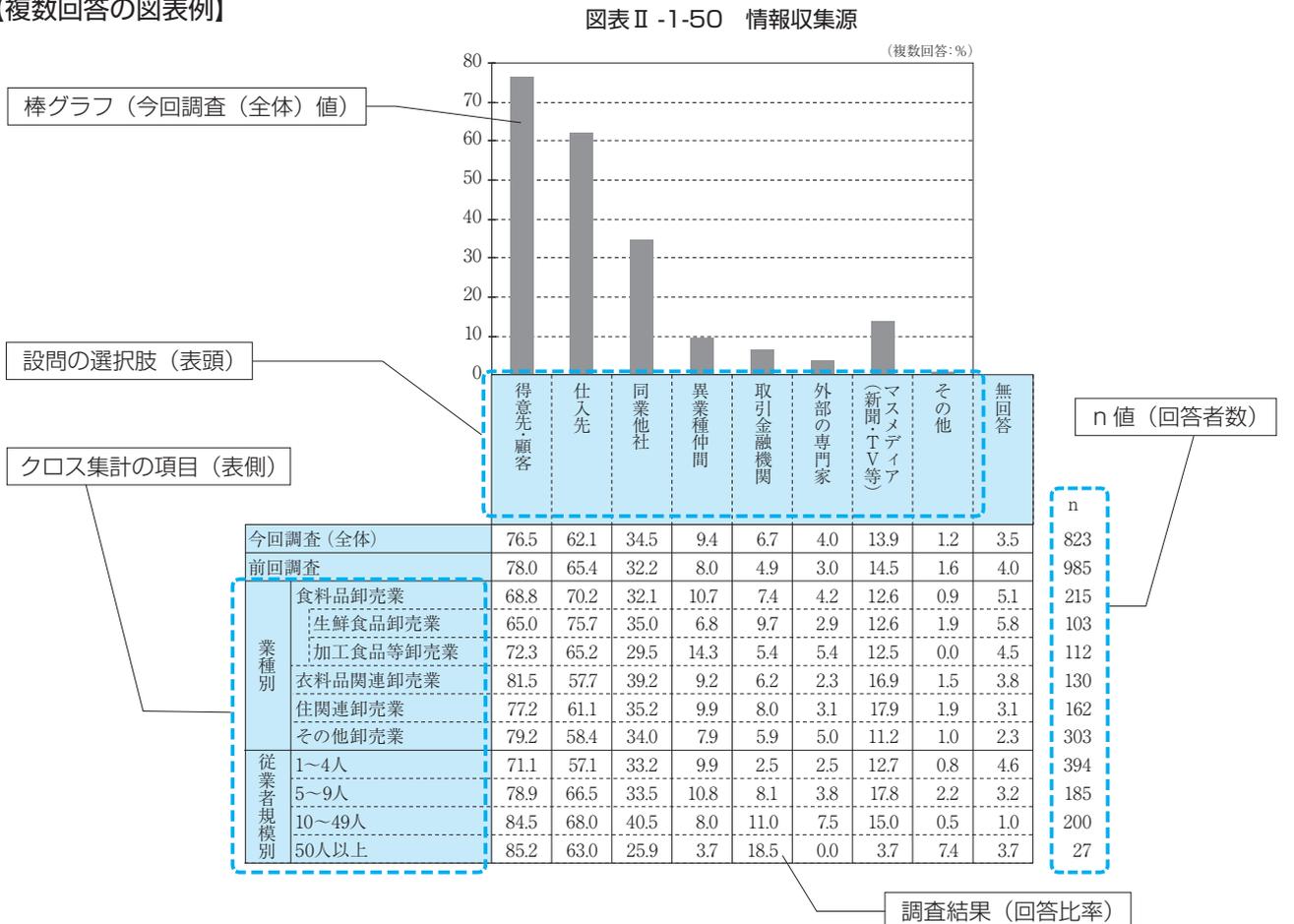
なお、本文中「前回調査」として記載しているものは、平成 26 年度「東京の中小企業の現状（流通産業編）」における調査（平成 26 年 7 月実施）結果である。

### 3 図表の見方

#### 【単数回答の図表例】



#### 【複数回答の図表例】



- 調査結果の回答比率は、その設問の回答数を基数として、小数点以下第2位を四捨五入して算出している。四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合がある。
- 複数回答の場合、回答比率の合計は通常100%を超える。
- 複数回答の図表上部の棒グラフは、今回調査（全体）の値を表す。
- 図表中の「n」とは、その設問への回答者数を表す。
- クロス集計の項目に無回答がある場合、これを表示していない。よって全体の数値と各項目の和が一致しない場合がある。
- クロス集計の項目において、回答者数が少ない属性については、分析・コメントの対象としていない。
- 選択肢に「その他」がある場合、本文中ではその数値を除外して記述している場合がある。
- 各設問の分析における文章表記において、次のようにカッコを用いている。

「\*\*\*」 設問の選択肢について言及する場合。

例：「30歳代以下」「40歳代」など

『\*\*\*』 設問の選択肢をまとめて言及する場合。

例：「30歳代以下」と「40歳代」をまとめて『40歳代以下』など

<\*\*\*> クロス集計の項目をまとめて言及する場合。

例：10～49人と50人以上をまとめて<10人以上>など

# 第 I 編

## 東京の流通産業の現状と変化 (既存統計分析)

# 第 I 編 東京の流通産業の現状と変化 (既存統計分析)

第 I 編では、都内流通産業を取り巻く現状や、その位置づけ及び動向について、国や東京都が発行する既存統計資料をもとに整理する。第1章では、都内人口と消費支出の動向について、一部全国の数値と比較しながら、時系列で概観する。また、第2章では、流通産業の概要について、卸売業と小売業それぞれについて、事業所数や従業者数、年間商品販売額等の推移の分析を通じて構造特性とその変化を明らかにする。さらに第3章では、東京の中小流通産業の経営動向について、景況感や採算状況、経営比率などからみていく。

## [第 I 編のポイント]

### 第1章 都内人口と消費支出の動向

- ・東京の人口は1,362万人、人口密度は1㎢当たり6,218人。
- ・東京の昼間人口は15,920千人、夜間人口は13,515千人。区部・市町村部ともに増加傾向。
- ・東京の人口の増減率は年々増加傾向が続いているが、平成29年はわずかに鈍化。
- ・東京の地域別人口の推移は区部が9,385千人、市町村部が4,261千人でともに増加傾向。
- ・東京の年齢別の人口は、平成27年の老年人口が平成7年から1,475千人増加、老年化指数は198.0%。
- ・東京の世帯数の推移は、区部が4,997千世帯、市町村部が1,997千世帯でともに増加傾向。
- ・東京の世帯人員の推移は、1世帯あたりの人員は1.93人。区部、市部、町村部のいずれも減少傾向。
- ・1世帯当たり年平均1か月の消費支出の推移は、過去10年間では平成23年が最も低く314,480円、平成25年が最も高く333,423円、平成28年は320,605円。
- ・消費支出の費目別構成比は、過去10年間「食料」が最も高い割合を占める。
- ・消費支出の増加率（平成28年/平成18年）は「教育」が9.4%、「食料」7.6%、「家具・家事用品」2.3%、「保健医療」1.6%。
- ・世帯主年齢階層別の消費支出費目は、<60歳以上>で「食料」が3割程度。
- ・世帯人員別の消費支出費目は、4人世帯と5人以上世帯ではともに「教育」が1割を超える。

### 第2章 流通産業の構造特性とその変化

#### (1) 東京における流通産業

- ・東京の事業所のうち卸売業、小売業の事業所数の割合は24.2%。また、東京の従業者のうち卸売業、小売業の従業者の割合は21.7%。さらに東京の売上（収入）金額のうち卸売業、小売業の割合は46.8%。

#### (2) 東京の卸売業

- ・東京の卸売業事業所数は37千所で全国シェアは13.8%。従業者数は687千人で全国シェアは24.9%。年間商品販売額は152.0兆円で全国シェアは42.6%。
- ・卸売業の事業所数と従業者数は、ともに減少。

- ・卸売業の年間商品販売額は、平成11～14年にかけて減少したが、平成16年からはほぼ横ばい。
- ・卸売業の業種別事業所数の構成比は、「その他の卸売業」25.2%、「機械器具卸売業」24.4%、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」21.3%。
- ・卸売業の業種別従業者数の構成比は、「機械器具卸売業」30.7%、「その他の卸売業」22.2%、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」19.4%。
- ・卸売業の業種別年間商品販売額の構成比は、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」36.1%、「機械器具卸売業」19.6%、「各種商品卸売業」15.7%。
- ・卸売業の従業者規模別事業所数の構成比は、「1～4人」43.4%、「10～49人」26.4%、「5～9人」24.4%。
- ・卸売業の1事業所当たりの年間商品販売額は、卸売業全体では4,164百万円。

### (3) 東京の小売業

- ・東京の小売業事業所数は70千所で全国シェアは9.0%。従業者数は613千人で全国シェアは10.6%。年間商品販売額は15.9兆円で全国シェアは13.0%。売場面積は969万㎡で全国シェアは7.2%。
- ・小売業の事業所数と従業者数はともに減少。
- ・小売業の年間商品販売額は平成11～19年までほぼ横ばいで推移、売場面積は増加。
- ・小売業の業種別事業所数の構成比は、「その他の小売業」37.0%、「飲食料品小売業」31.9%、「織物・衣服・身の回り品小売業」17.4%。
- ・小売業の業種別従業者数の構成比は、「飲食料品小売業」39.6%、「その他の小売業」27.4%、「織物・衣服・身の回り品小売業」12.0%。
- ・小売業の業種別年間商品販売額の構成比は、「その他の小売業」26.3%、「飲食料品小売業」23.3%、「機械器具小売業」17.5%。
- ・小売業の業種別売場面積の構成比は、「その他の小売業」31.1%、「飲食料品小売業」26.8%、「織物・衣服・身の回り品小売業」17.2%。
- ・小売業の従業者規模別事業所数の構成比は、「1～2人」37.5%、「5～19人」32.2%、「3～4人」21.5%。
- ・小売業の1事業所当たりの年間商品販売額は、小売業全体では227百万円。

## 第3章 東京の中小流通産業の経営動向

- ・卸売業の業況DIはおおむね全体と同じ傾向。小売業は全体に比べて低い水準で推移。
- ・採算DIは、卸売業は全体を上回る水準で推移。小売業は全体を大きく下回って推移。
- ・資金繰りDIは、卸売業は全体を上回る水準で推移。小売業は全体を大きく下回って推移。
- ・雇用人員DIは、卸売業はおおむね全体と同じ傾向で推移。小売業は平成24年第IV四半期以降プラス水準で推移。
- ・設備投資の実施割合は、卸売業は全体と同じ傾向で低い水準を推移。小売業は全体より10ポイント程度低い水準で推移。
- ・平成28年度の卸売業の売上高増加率と売上高経常利益率は低下。安全性は上昇。
- ・平成28年度の小売業の売上高増加率と売上高経常利益率は上昇。安全性は低下。

## 第1節 東京の人口と世帯数の変化

### 1 東京の人口特性

#### (1) 人口と人口密度

東京の人口は1,362万人で、全国の人口（12,693万人）の10.7%を占めている。また、人口密度は1km<sup>2</sup>当たり6,218人で、全国（336人）の18.5倍となっており、人口、人口密度はともに全国1位となっている。

図表 I-1-1 都道府県の人口（上位5位）と人口密度（東京・全国、平成28年）

|      | 人口     |        | 人口密度                     |        |
|------|--------|--------|--------------------------|--------|
|      | (万人)   | 割合 (%) | (1km <sup>2</sup> 当たり人数) | 倍率 (倍) |
| 東京都  | 1,362  | 10.7   | 6,218                    | 18.5   |
| 神奈川県 | 915    | 7.2    | 3,785                    | 11.3   |
| 大阪府  | 883    | 7.0    | 4,636                    | 13.8   |
| 愛知県  | 751    | 5.9    | 1,451                    | 4.3    |
| 埼玉県  | 729    | 5.7    | 1,919                    | 5.7    |
| 全国   | 12,693 | 100.0  | 336                      | 1.0    |

(注) 人口密度は「人口推計」の人口を「全国都道府県市区町村別面積調」の面積で除して算出。

資料：総務省統計局「人口推計」（平成28年10月1日現在）

国土交通省「全国都道府県市区町村別面積調」

#### (2) 昼夜間人口

平成27年の東京の昼間人口は15,920千人で、平成17年の14,978千人から10年間で942千人増加している。地域別にみると、区部、市町村部はともに平成17年から増加している。

一方、平成27年の夜間人口は13,515千人で、平成17年の12,416千人から1,099千人の増加となっている。地域別にみると、昼間人口と同様に区部、市町村部はともに平成17年から増加している。

図表 I-1-2 地域別昼間・夜間人口（東京）

(単位:千人)

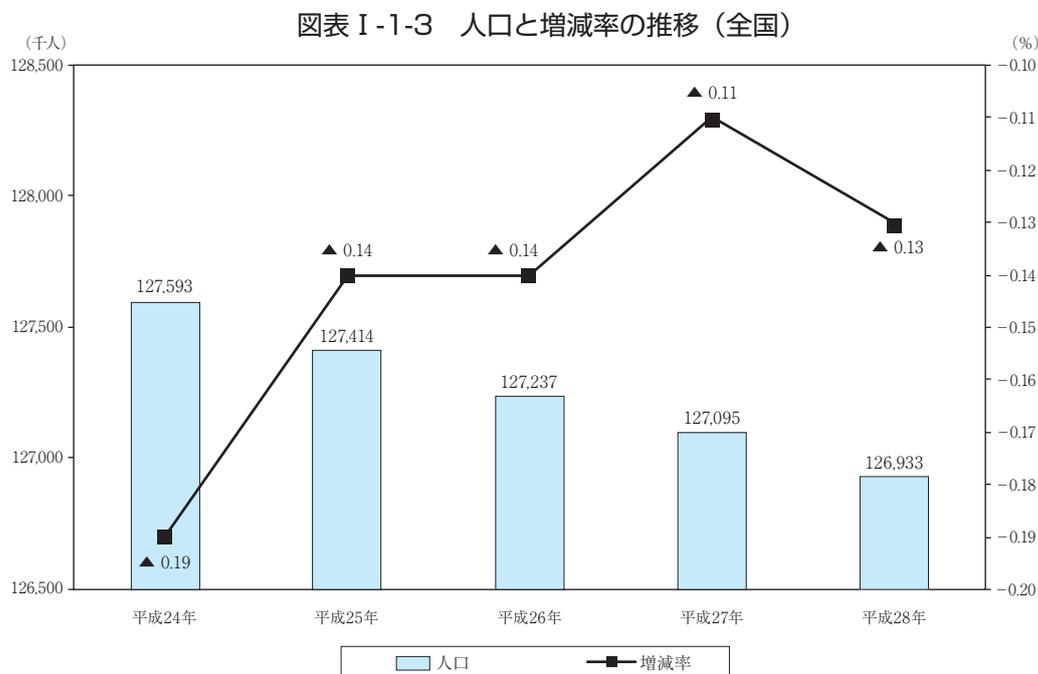
|      |      | 平成17年  | 平成22年  | 平成27年  |
|------|------|--------|--------|--------|
| 昼間   | 総数   | 14,978 | 15,576 | 15,920 |
|      | 区部   | 11,285 | 11,712 | 12,034 |
|      | 市町村部 | 3,693  | 3,865  | 3,887  |
| 夜間   | 総数   | 12,416 | 13,159 | 13,515 |
|      | 区部   | 8,352  | 8,946  | 9,273  |
|      | 市町村部 | 4,064  | 4,214  | 4,243  |
| 流入超過 | 総数   | 2,562  | 2,417  | 2,405  |
|      | 区部   | 2,933  | 2,766  | 2,761  |
|      | 市町村部 | ▲ 371  | ▲ 349  | ▲ 356  |

資料：総務省統計局「国勢調査」

## 2 東京の人口推移

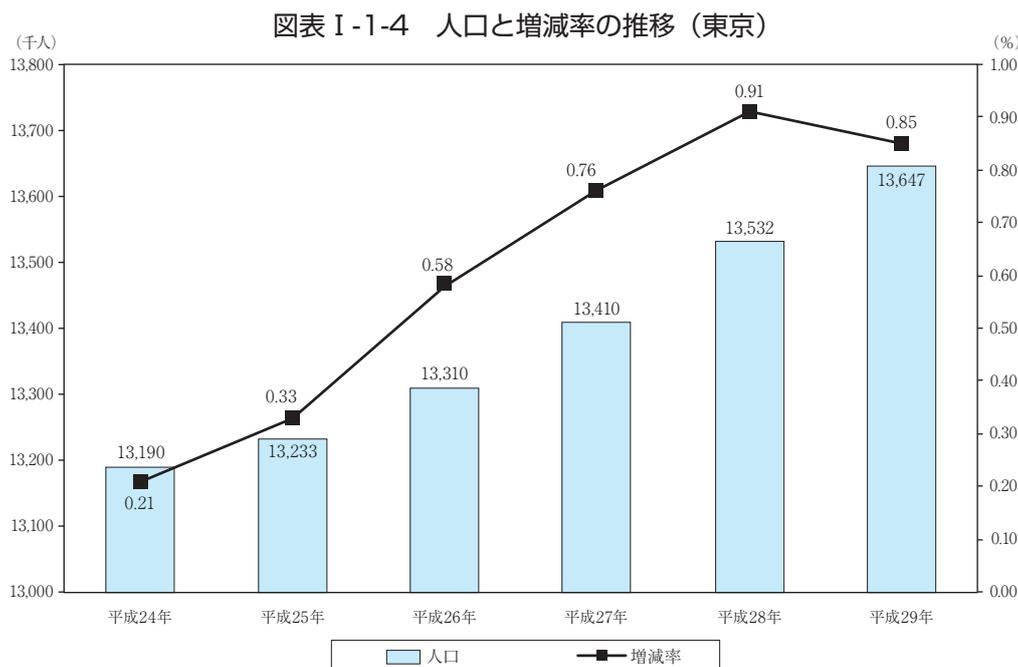
### (1) 全国の人口

全国の人口は平成24年で127,593千人、平成28年では126,933千人で、年々減少している。増減率は、平成28年で▲0.13%となっている。



### (2) 東京の人口

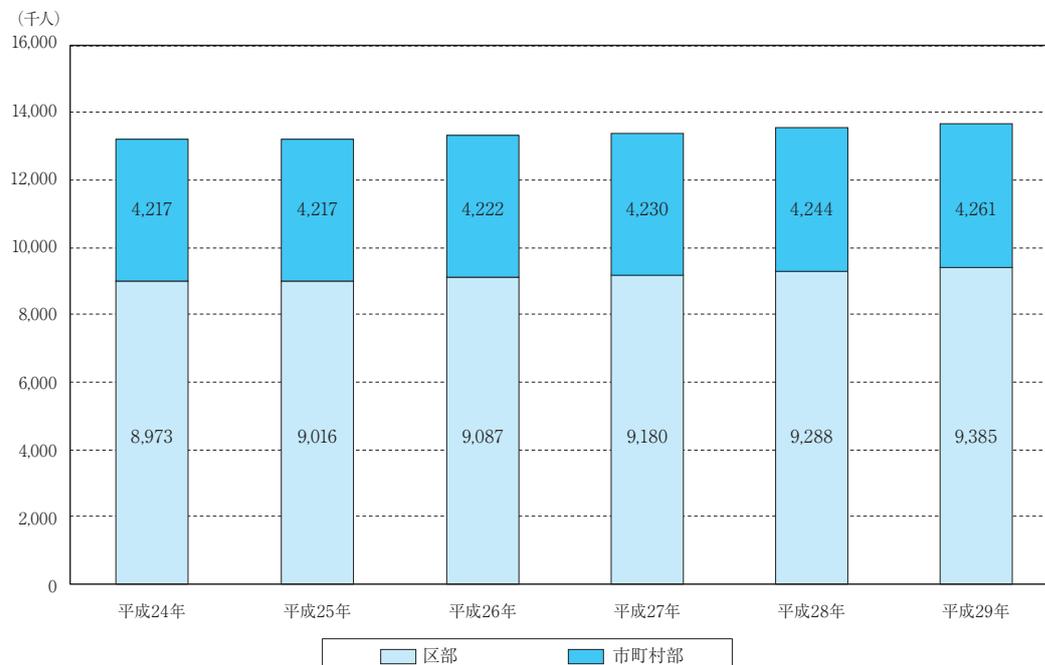
東京の人口は平成24年以降増加を続けており、平成29年には13,647千人となっている。増減率も平成24年以降平成28年まで前年を上回る勢いで年々増加傾向が続いているが、平成29年はわずかに鈍化し0.85%となっている。



### (3) 地域別の人口

東京の地域別人口は、平成24年以降平成29年まで、区部、市町村部はともに増加傾向となっており、平成29年で区部が9,385千人、市町村部が4,261千人となっている。

図表 I-1-5 地域別人口の推移（東京）



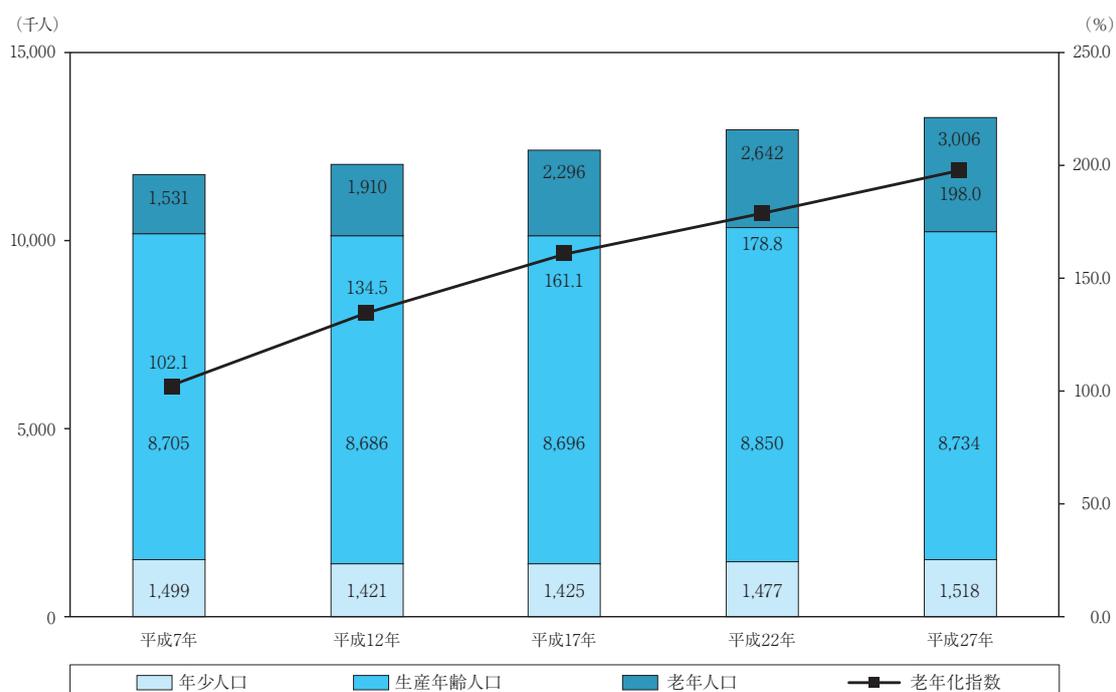
(注) 四捨五入の関係で図表 I-1-4と人口の合計数値が一致しない場合がある。

資料：東京都「人口の動き」（各年1月1日現在）

#### (4) 年齢別の人口

東京の年齢（3区分）別の人口は、年少人口では平成7年の1,499千人から平成27年の1,518千人へと19千人増加している。同様に生産年齢人口は、8,705千人から8,734千人へと29千人増加している。一方、老年人口は、1,531千人から3,006千人へと1,475千人増加している。老年人口を年少人口で除して求める老年化指数は、平成7年の102.1%から平成27年には198.0%まで増加している。

図表 I-1-6 年齢別人口の推移（東京）



(注) 年少人口（0～14歳）、生産年齢人口（15～64歳）、老年人口（65歳以上）

年齢不詳を除く。老年化指数 = 老年人口 / 年少人口 × 100

資料：総務省統計局「国勢調査」

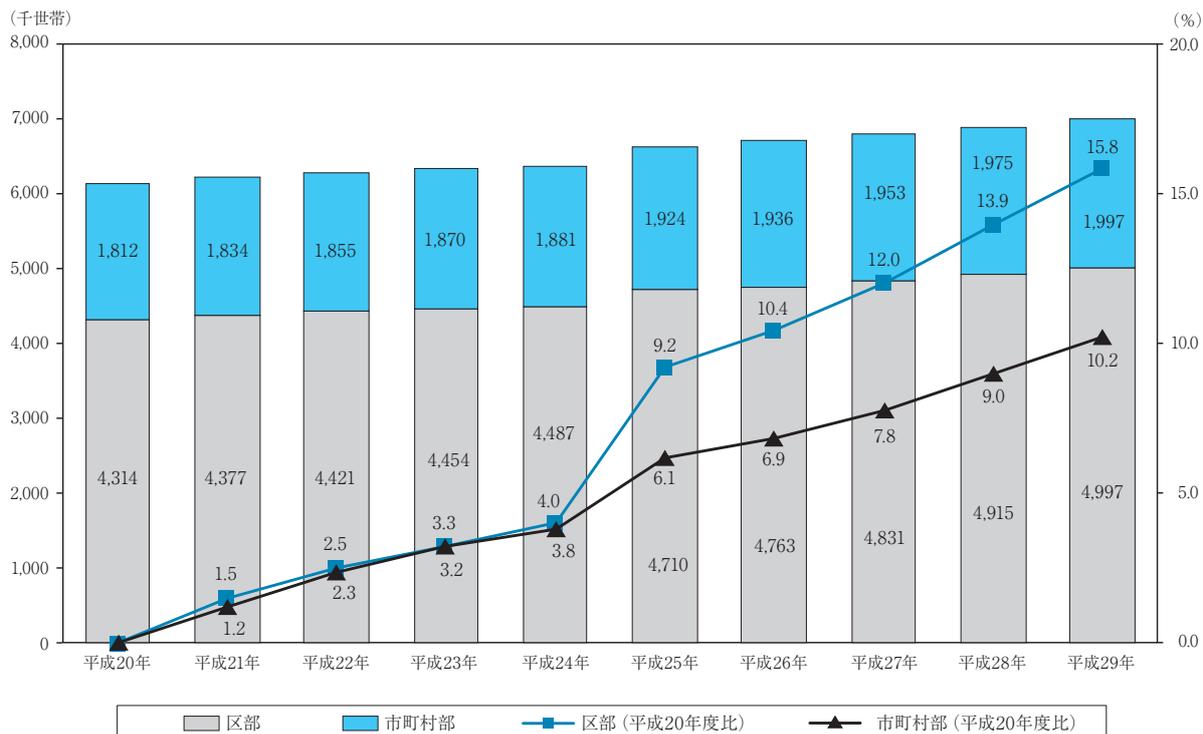
### 3 東京の世帯数推移

#### (1) 東京の世帯数

東京の世帯数は、区部、市町村部ともに平成20年以降増加しており、平成29年には区部が4,997千世帯、市町村部が1,997千世帯となっている。

平成20年度比は、区部、市町村部はともに増加傾向にあるが、区部が市町村部を上回っており、平成29年には区部が15.8%、市町村部が10.2%となっている。

図表 I-1-7 世帯数の推移（東京）

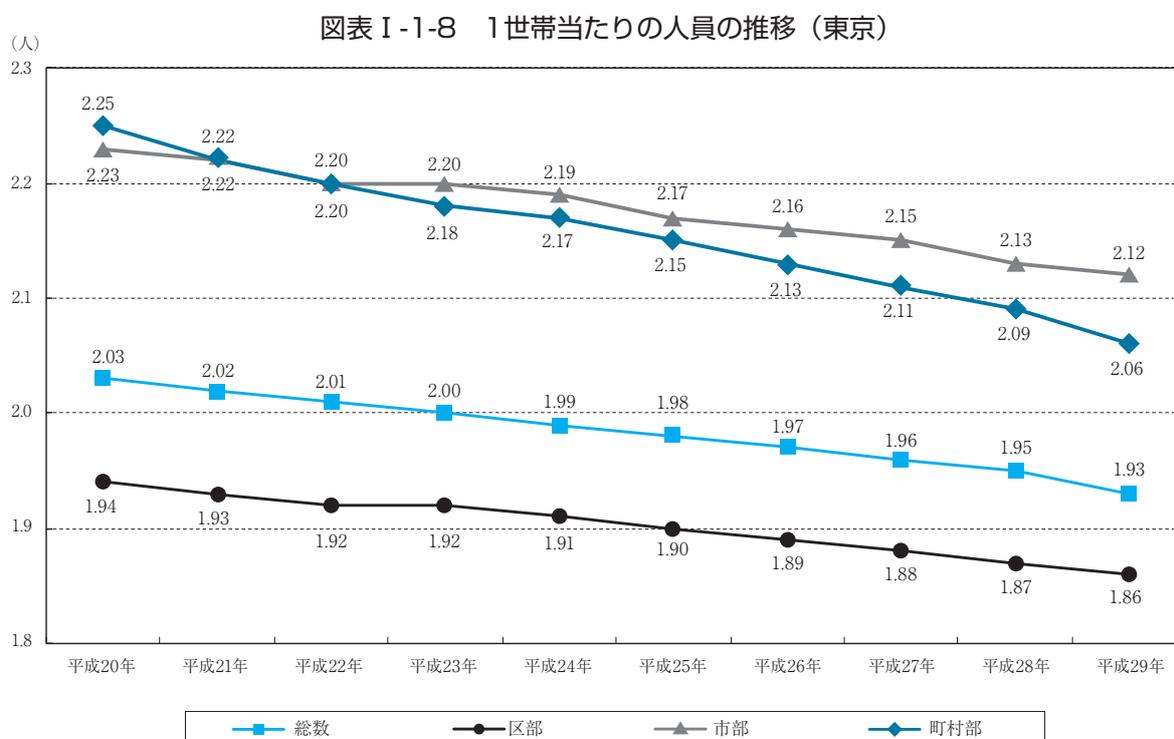


(注) 平成24年7月9日に「住民基本台帳法の一部を改正する法律」が施行され、外国人住民も住民基本台帳制度の適用対象となったため、平成25年以降は外国人人口を含む。

資料：東京都「住民基本台帳による世帯と人口」（各年1月1日現在）

## (2) 世帯人員

東京の1世帯当たりの人員は平成20年以降減少しており、平成24年に2.00人を割り込むと、平成29年には1.93人となっている。区部、市部、町村部のいずれも減少傾向にあるが、なかでも町村部は平成20年の2.25人から平成29年の2.06人へと減少しており、平成23年以降は市部と逆転している。



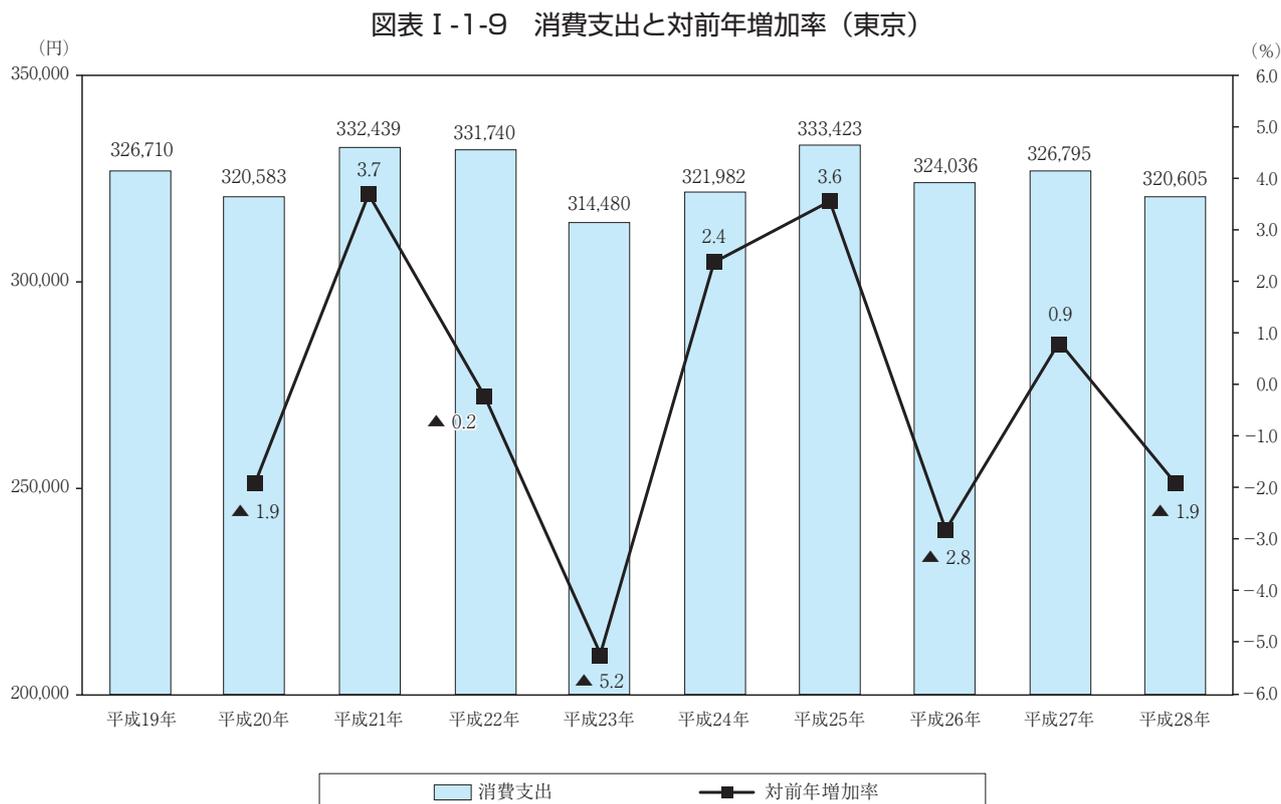
資料：東京都「住民基本台帳による世帯と人口」（各年1月1日現在）

## 第2節 都民の消費支出動向

### 1 消費支出の推移

#### (1) 消費支出と対前年増加率

1世帯当たり年平均1か月間の消費支出について過去10年間の推移をみると、東日本大震災のあった平成23年が最も低く314,480円、消費税増税の前年に当たる平成25年が最も高く333,423円、平成28年は320,605円となっている。対前年増加率は増加と減少を交互に繰り返しながら推移している。



(注) 対前年増加率は名目増加率。名目増加率 (%) = (当年金額 ÷ 前年金額 - 1) × 100

資料：東京都「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

## (2) 消費支出の費目別構成比の推移

消費支出の費目別構成比の推移は、平成19年から平成28年まで「食料」が最も高くなっている。また、「交通・通信」は平成19年以降増加傾向で推移していたが、平成27年以降は減少傾向となっている。「被服及び履物」は、平成19年には5.0%で「保健医療」よりも高かったが、平成23年には「保健医療」と逆転し、平成28年には4.5%まで減少している。「教養娯楽」は平成19年から平成22年まで12%台で推移してきたが、平成23年以降は11%台で推移している。

図表 I-1-10 消費支出の費目別構成比の推移（東京）

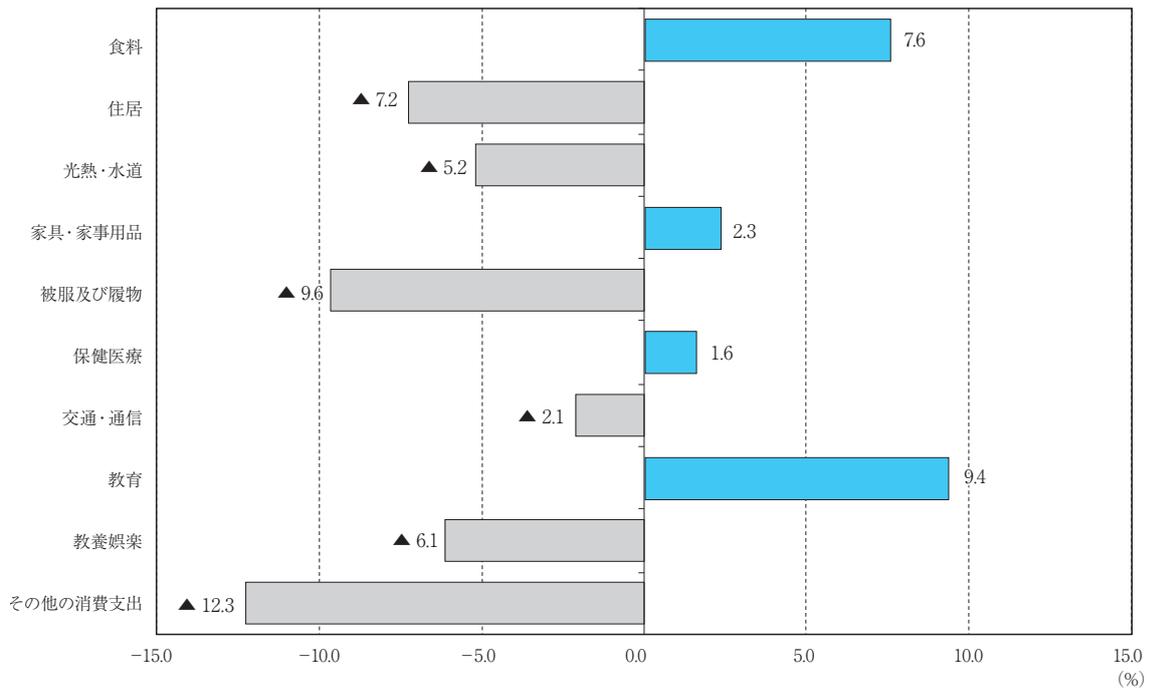
|       | 食料   | 住居 | 光熱・水道 | 家具・家事用品 | 被服及び履物 | 保健医療 | 交通・通信 | 教育   | 教養娯楽 | その他の消費支出 | 年平均1か月消費支出額(円) |         |
|-------|------|----|-------|---------|--------|------|-------|------|------|----------|----------------|---------|
| 平成19年 | 23.6 |    | 7.8   | 6.4     | 3.1    | 5.0  | 4.8   | 10.2 | 5.7  | 12.0     | 21.3           | 326,710 |
| 20年   | 24.5 |    | 7.1   | 7.0     | 3.2    | 4.7  | 4.5   | 10.5 | 6.1  | 12.3     | 20.2           | 320,583 |
| 21年   | 24.3 |    | 7.7   | 6.6     | 3.3    | 4.8  | 4.7   | 10.6 | 5.7  | 12.1     | 20.2           | 332,439 |
| 22年   | 23.7 |    | 7.6   | 6.8     | 3.4    | 4.7  | 4.6   | 10.8 | 5.8  | 12.9     | 19.7           | 331,740 |
| 23年   | 24.8 |    | 7.5   | 6.8     | 3.4    | 4.4  | 4.9   | 10.7 | 6.3  | 11.7     | 19.5           | 314,480 |
| 24年   | 24.5 |    | 7.9   | 7.2     | 3.4    | 4.6  | 4.8   | 10.9 | 6.0  | 11.4     | 19.2           | 321,982 |
| 25年   | 24.1 |    | 8.9   | 7.1     | 3.4    | 4.6  | 4.7   | 11.3 | 5.3  | 11.4     | 19.3           | 333,423 |
| 26年   | 25.0 |    | 7.9   | 7.4     | 3.7    | 4.7  | 4.7   | 11.3 | 4.7  | 11.8     | 18.8           | 324,036 |
| 27年   | 25.6 |    | 7.7   | 7.1     | 3.4    | 4.7  | 4.7   | 10.8 | 5.8  | 11.5     | 18.7           | 326,795 |
| 28年   | 26.4 |    | 7.7   | 6.4     | 3.5    | 4.5  | 4.7   | 10.4 | 6.2  | 11.3     | 18.8           | 320,605 |

資料：東京都「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

### (3) 消費支出の変化

消費支出の増加率（平成28年／平成18年）をみると、増加したものでは「教育」が9.4%で最も高く、次いで「食料」が7.6%、「家具・家事用品」が2.3%、「保健医療」が1.6%となっている。一方、減少したものは「その他の消費支出」が▲12.3%、次いで「被服及び履物」が▲9.6%、「住居」が▲7.2%となっている。

図表 I-1-11 消費支出の変化（東京、平成28年／平成18年増加率）

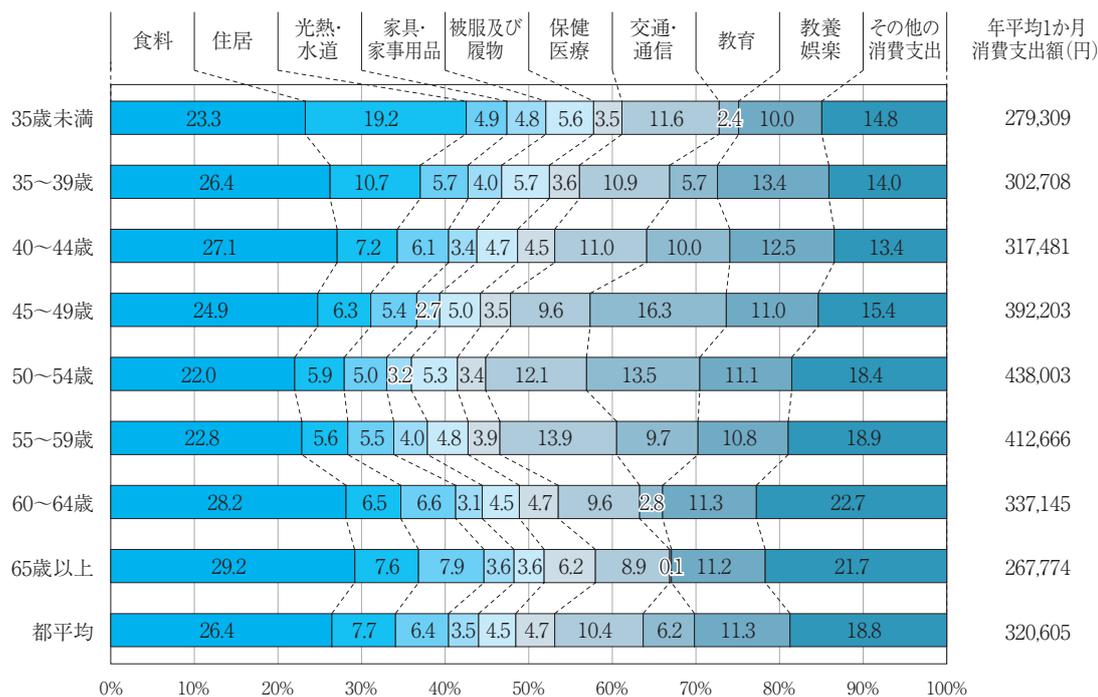


資料：東京都「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

## 2 世帯主年齢階層別の消費支出

世帯主年齢階層別の消費支出費目の構成比は、いずれの年齢階層も「食料」が最も高いが、特に60歳以上で高くなっており、65歳以上で29.2%、60～64歳で28.2%となっている。40～44歳、45～49歳、50～54歳はいずれも「教育」が1割以上、55～59歳においても9.7%となっており、39歳以下や60歳以上と構成が異なる。35歳未満は「住居」が19.2%、35～39歳は「教養娯楽」が13.4%となっており、それぞれ他の年齢階層に比べ高くなっている。

図表 I-1-12 世帯主年齢階層別の消費支出（東京、平成28年）

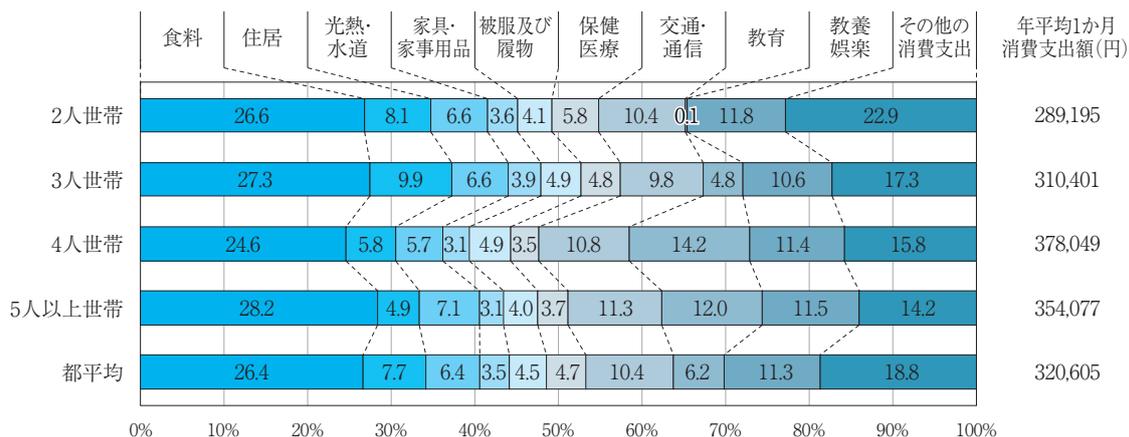


資料：東京都「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

### 3 世帯人員別の消費支出

世帯人員別の消費支出費目の構成比は、2人世帯では「教養娯楽」が11.8%、「保健医療」が5.8%で、他の世帯区分よりも高くなっている。3人世帯では「住居」が9.9%、「家具・家事用品」が3.9%で、他の世帯区分よりも高くなっている。一方、4人世帯では「教育」が14.2%、5人以上世帯においても12.0%で、ともに1割を超えている。また、5人以上世帯では「食料」が28.2%、「交通・通信」が11.3%、「光熱・水道」が7.1%で、それぞれ他の世帯区分よりも高くなっている。

図表 I-1-13 世帯人員別の消費支出（東京、平成28年）



資料：東京都「都民のくらしむき（東京都生計分析調査報告）」

## 第2章

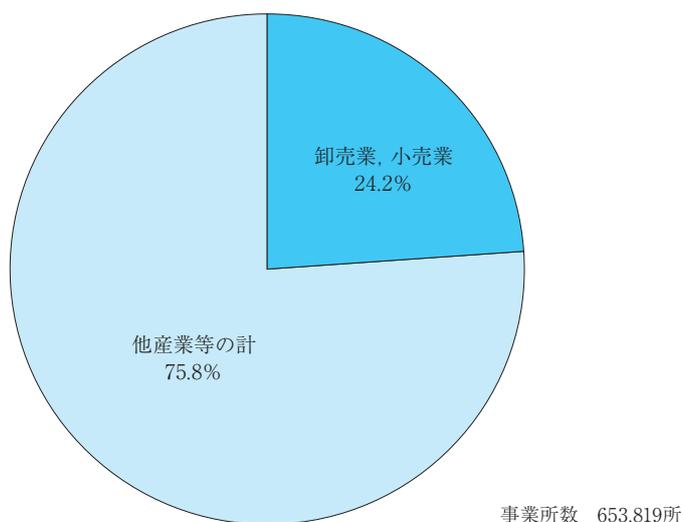
## 流通産業の構造特性とその変化

## 1 東京における流通産業

## (1) 流通産業が占める事業所数割合、従業者数割合

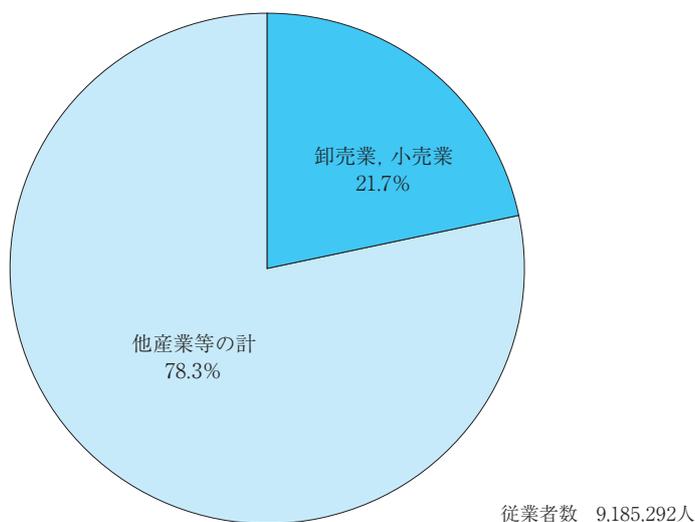
平成26年の東京の事業所数は654千所で、このうち卸売業、小売業の事業所は24.2%となっている。一方、従業者数は9,185千人で、このうち卸売業、小売業の従業者は21.7%となっている。卸売業、小売業の事業所数の割合に比べ従業者数の割合が低いことから、平均すると他産業等よりも少人数の事業所が多いとかがえる。

図表 I-2-1 流通産業が占める事業所数割合（東京、平成26年）



(注) 必要な事項の数値が得られた事業所を対象として集計。  
資料：東京都「経済センサス-基礎調査報告」

図表 I-2-2 流通産業が占める従業者数割合（東京、平成26年）

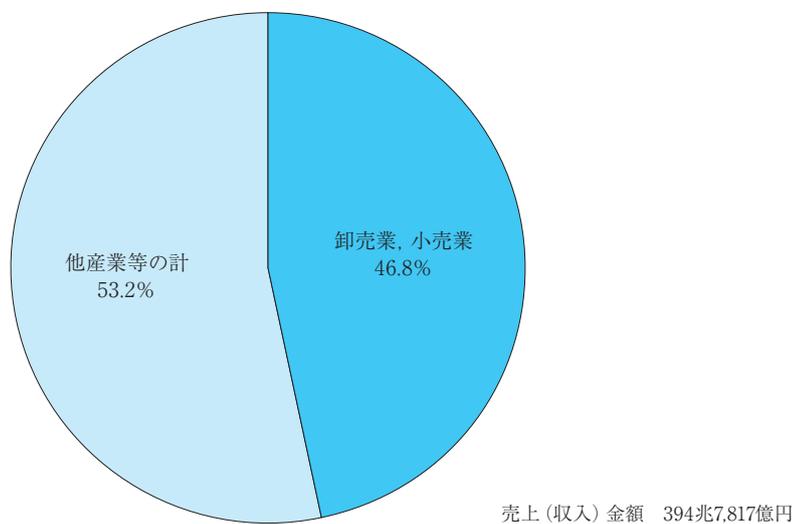


(注) 必要な事項の数値が得られた事業所を対象として集計。  
資料：東京都「経済センサス-基礎調査報告」

## (2) 流通産業が占める売上（収入）金額の割合

平成26年の東京の売上（収入）金額は394兆7,817億円で、このうち卸売業、小売業の割合は46.8%となっている。

図表 I -2-3 流通産業が占める売上（収入）金額の割合（東京、平成26年）



(注) 必要な事項の数値が得られた事業所を対象として集計。  
資料：東京都「経済センサス－基礎調査報告」

## 2 東京の卸売業

### (1) 卸売業の全体規模と推移

#### ① 卸売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額

平成26年の東京の卸売業事業所数は37千所、従業者数は687千人、年間商品販売額は152.0兆円となっている。それぞれの全国シェアは、事業所数が13.8%、従業者数が24.9%、年間商品販売額が42.6%となっており、なかでも年間商品販売額のシェアは特に高くなっている。

図表 I-2-4 卸売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額（東京・全国、平成26年）

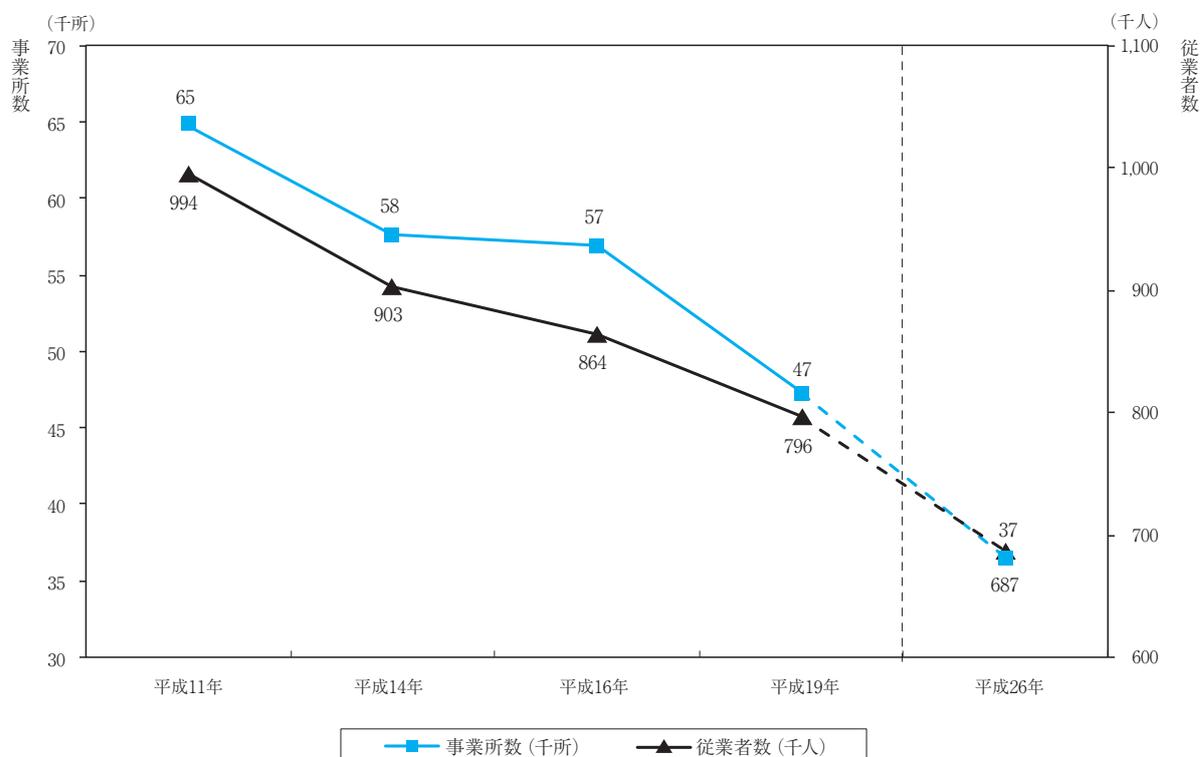
|              | 全国計   | 東京都   | 全国シェア (%) |
|--------------|-------|-------|-----------|
| 事業所数 (千所)    | 264   | 37    | 13.8      |
| 従業者数 (千人)    | 2,759 | 687   | 24.9      |
| 年間商品販売額 (兆円) | 356.7 | 152.0 | 42.6      |

(注) 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：経済産業省「商業統計調査」

#### ② 卸売業の推移（事業所数、従業者数）

卸売業の事業所数と従業者数の推移をみると、事業所数、従業者数はともに減少している。

図表 I-2-5 卸売業の推移（事業所数、従業者数）（東京）



(注) 平成26年調査は、日本標準産業分類の改訂及び調査設計の大幅変更を行ったことに伴い、平成19年調査の数値とは接続しない。  
管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

### ③ 卸売業の推移（年間商品販売額）

卸売業の年間商品販売額の推移をみると、平成11年から平成14年にかけて減少したが、平成16年からはほぼ横ばいで推移し、平成19年には増加に転じている。

図表 I -2-6 卸売業の推移（年間商品販売額）（東京）



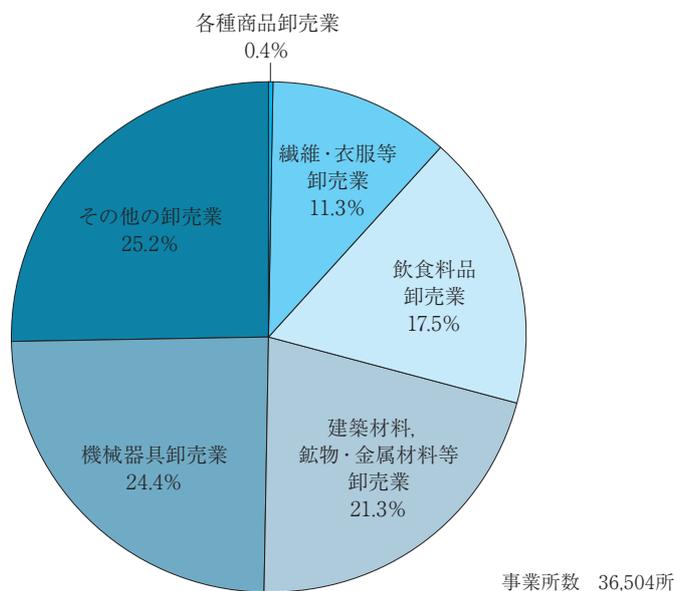
（注）平成26年調査は、日本標準産業分類の改訂及び調査設計の大幅変更を行ったことに伴い、平成19年調査の数値とは接続しない。  
管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

## (2) 卸売業の業種別構成比

### ① 事業所数

卸売業の業種別事業所数の構成比は、「その他の卸売業」が25.2%で最も高く、次いで「機械器具卸売業」が24.4%、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」が21.3%となっている。

図表 I-2-7 卸売業の業種別構成比(事業所数) (東京、平成26年)

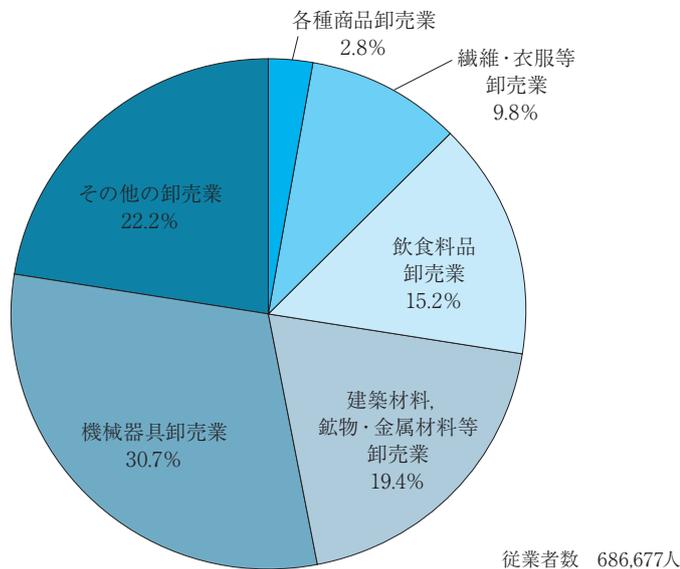


(注) 管理、補助的経済活動を行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

## ② 従業者数

卸売業の業種別従業者数の構成比は、「機械器具卸売業」が30.7%で最も高く、次いで「その他の卸売業」が22.2%、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」が19.4%となっている。

図表 I -2-8 卸売業の業種別構成比（従業者数）（東京、平成26年）

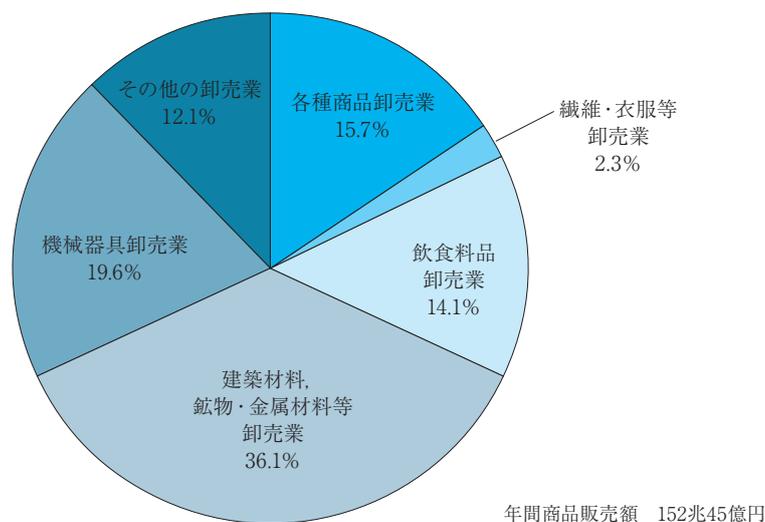


(注) 管理、補助的経済活動を行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

## ③ 年間商品販売額

卸売業の業種別年間商品販売額の構成比は、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」が36.1%で最も高く、次いで「機械器具卸売業」が19.6%、「各種商品卸売業」が15.7%となっている。

図表 I -2-9 卸売業の業種別構成比（年間商品販売額）（東京、平成26年）

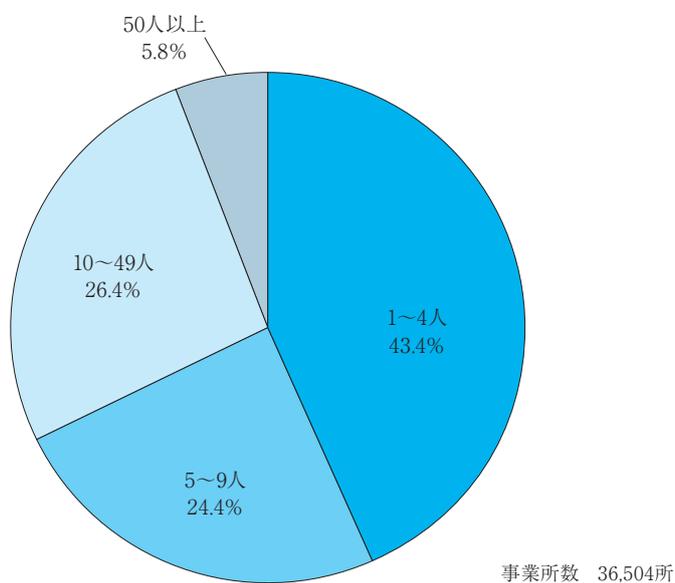


(注) 管理、補助的経済活動を行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

### (3) 卸売業の従業者規模別構成比

卸売業の従業者規模別事業所数の構成比は、「1～4人」が43.4%で最も高く、次いで「10～49人」が26.4%、「5～9人」が24.4%となっている。

図表 I-2-10 卸売業の従業者規模別構成比（事業所数）（東京、平成26年）



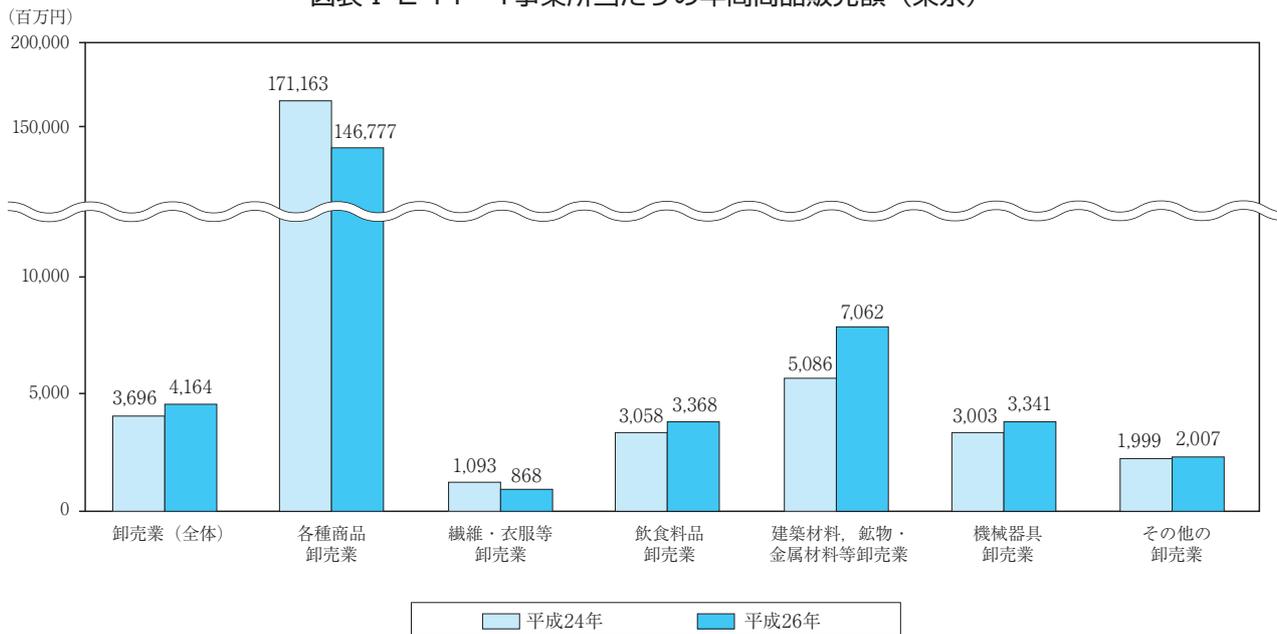
(注) 管理、補助的経済活動を行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

#### (4) 1事業所当たりの年間商品販売額

平成26年の卸売業の1事業所当たりの年間商品販売額は、卸売業全体では4,164百万円で、平成24年に比べ468百万円高くなっている。

業種別にみると、「各種商品卸売業」が最も高いものの、平成26年で146,777百万円となっており、平成24年に比べて24,386百万円減少している。同様に平成24年に比べて減少したのは「繊維・衣服等卸売業」で、平成24年の1,093百万円が平成26年には868百万円となり、225百万円減少している。一方、「飲食料品卸売業」、「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」、「機械器具卸売業」、「その他の卸売業」は、平成24年よりも平成26年が増加している。

図表 I -2-11 1事業所当たりの年間商品販売額（東京）



(注) 平成24年の数値は「平成24年経済センサス－活動調査」の結果。  
 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
 資料：東京都「商業統計調査」

### 3 東京の小売業

#### (1) 小売業の全体規模と推移

##### ① 小売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額、売場面積

平成26年の東京の小売業事業所数は70千所、従業者数は613千人、年間商品販売額は15.9兆円、売場面積は969万㎡となっている。それぞれ全国シェアは、事業所数が9.0%、従業者数が10.6%、年間商品販売額が13.0%、売場面積が7.2%となっている。

図表 I-2-12 小売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額、売場面積（東京・全国、平成26年）

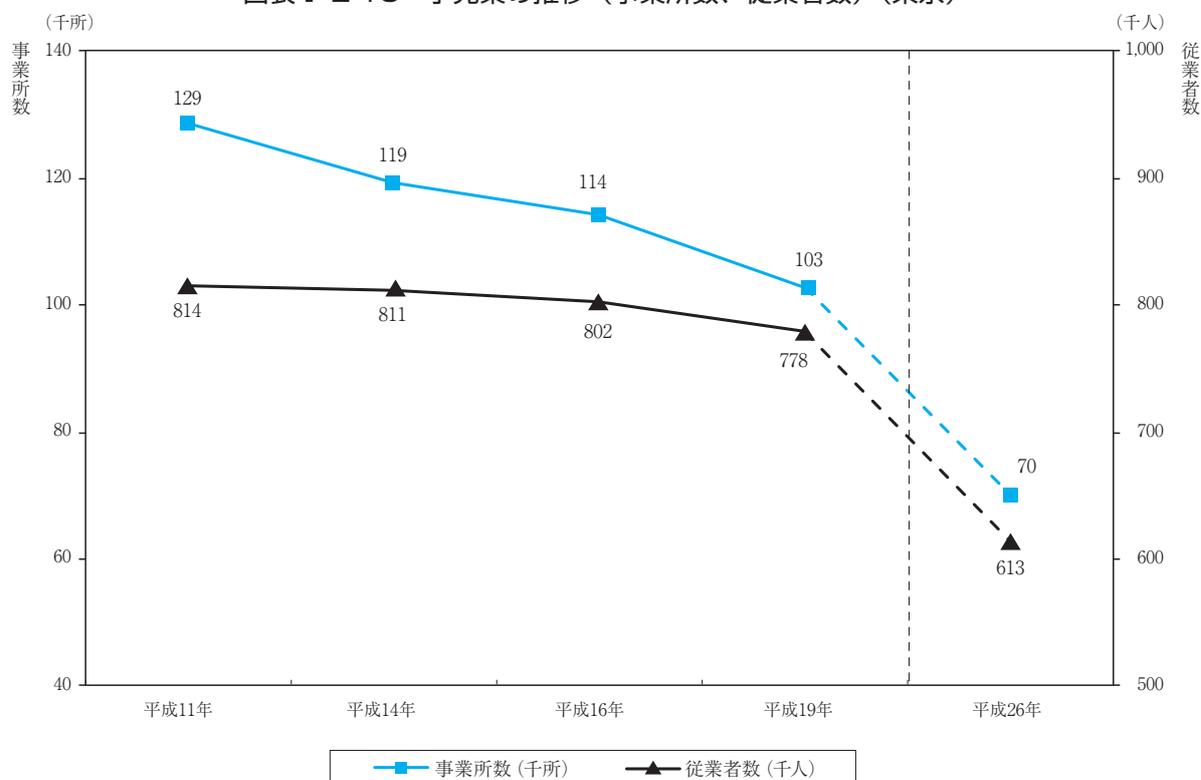
|              | 全国計    | 東京都  | 全国シェア (%) |
|--------------|--------|------|-----------|
| 事業所数 (千所)    | 775    | 70   | 9.0       |
| 従業者数 (千人)    | 5,811  | 613  | 10.6      |
| 年間商品販売額 (兆円) | 122.2  | 15.9 | 13.0      |
| 売場面積 (万㎡)    | 13,485 | 969  | 7.2       |

(注) 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
従業者数は「個人業主」、「無給家族従業者」、「有給役員」、「常用雇用者」の計。  
資料：経済産業省「商業統計調査」

##### ② 小売業の推移（事業所数、従業者数）

小売業の事業所数と従業者数の推移をみると、事業所数、従業者数はともに減少している。

図表 I-2-13 小売業の推移（事業所数、従業者数）（東京）

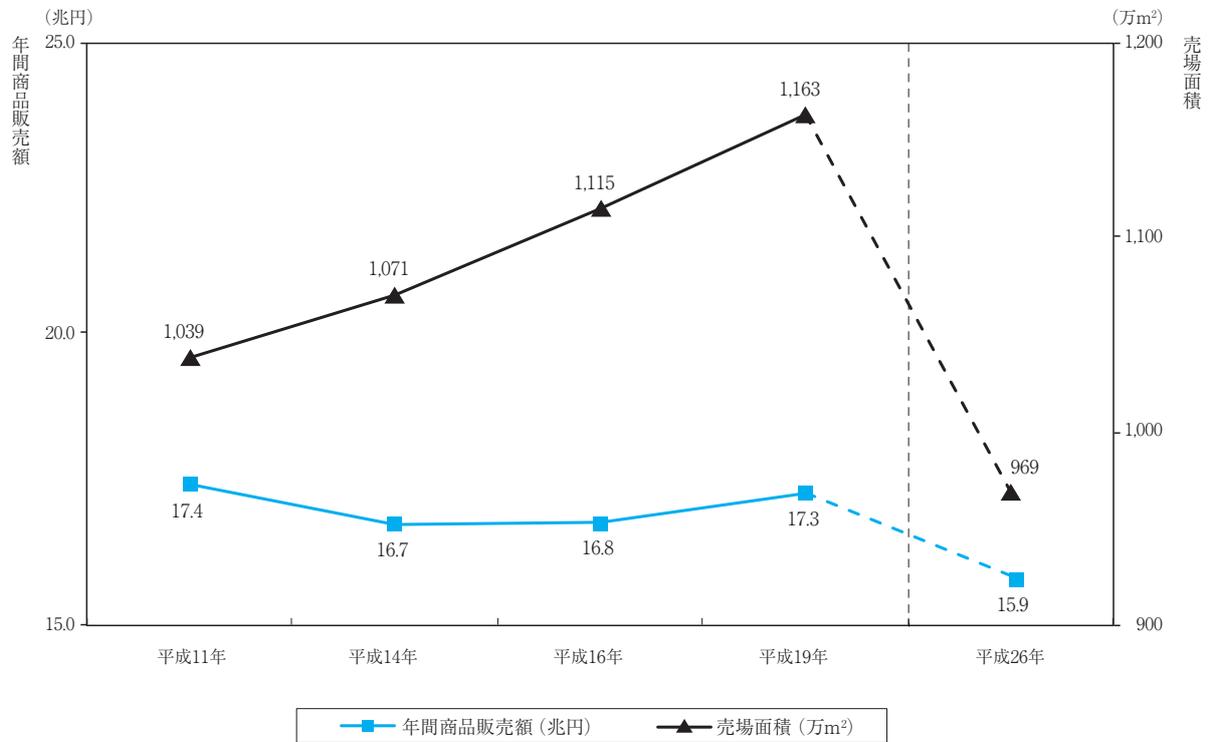


(注) 平成26年調査は、日本標準産業分類の改訂及び調査設計の大幅変更を行ったことに伴い、平成19年調査の数値とは接続しない。  
管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

### ③ 小売業の推移（年間商品販売額、売場面積）

小売業の年間商品販売額と売場面積の推移をみると、年間商品販売額は平成11年（17.4兆円）から平成19年（17.3兆円）までほぼ横ばいで推移している一方、売場面積は増加している。

図表 I-2-14 小売業の推移（年間商品販売額、売場面積）（東京）



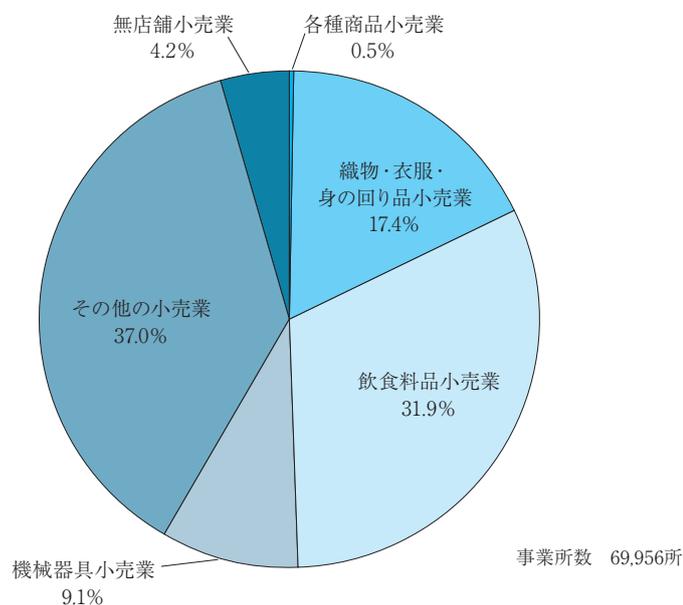
(注) 平成26年調査は、日本標準産業分類の改訂及び調査設計の大幅変更を行ったことに伴い、平成19年調査の数値とは接続しない。  
 管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
 資料：東京都「商業統計調査」

## (2) 小売業の業種別構成比

### ① 事業所数

小売業の業種別事業所数の構成比は、「その他の小売業」が37.0%で最も高く、次いで「飲食料品小売業」が31.9%、「織物・衣服・身の回り品小売業」が17.4%となっている。

図表 I-2-15 小売業の業種別構成比（事業所数）（東京、平成26年）

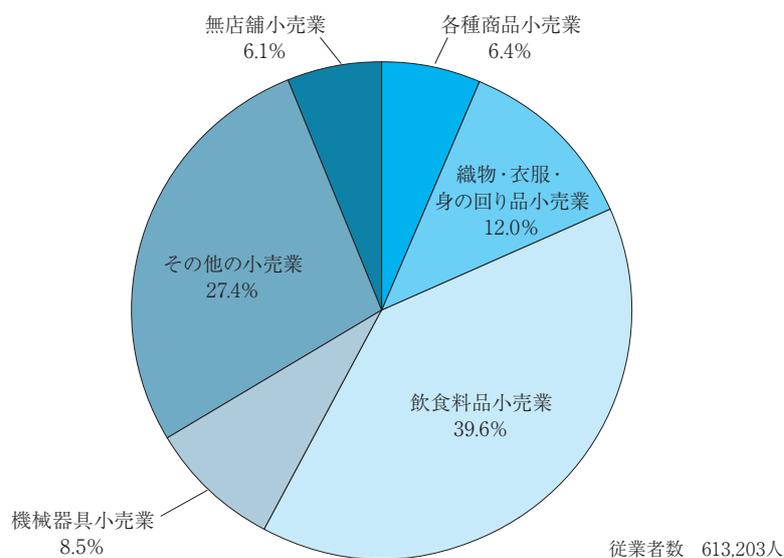


(注) 管理、補助的経済活動を行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

### ② 従業者数

小売業の業種別従業者数の構成比は、「飲食料品小売業」が39.6%で最も高く、次いで「その他の小売業」が27.4%、「織物・衣服・身の回り品小売業」が12.0%となっている。

図表 I-2-16 小売業の業種別構成比（従業者数）（東京、平成26年）

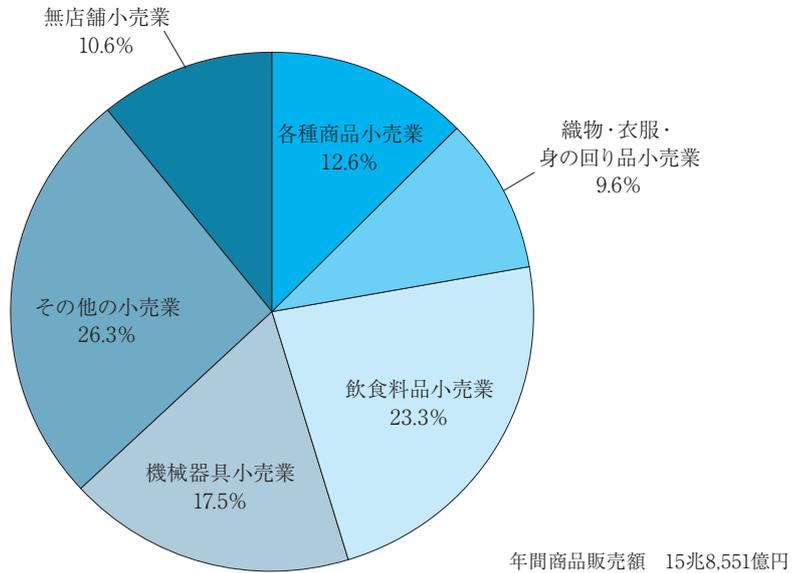


(注) 管理、補助的経済活動を行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

### ③ 年間商品販売額

小売業の業種別年間商品販売額の構成比は、「その他の小売業」が26.3%で最も高く、次いで「飲食料品小売業」が23.3%、「機械器具小売業」が17.5%となっている。

図表 I-2-17 小売業の業種別構成比（年間商品販売額）（東京、平成26年）

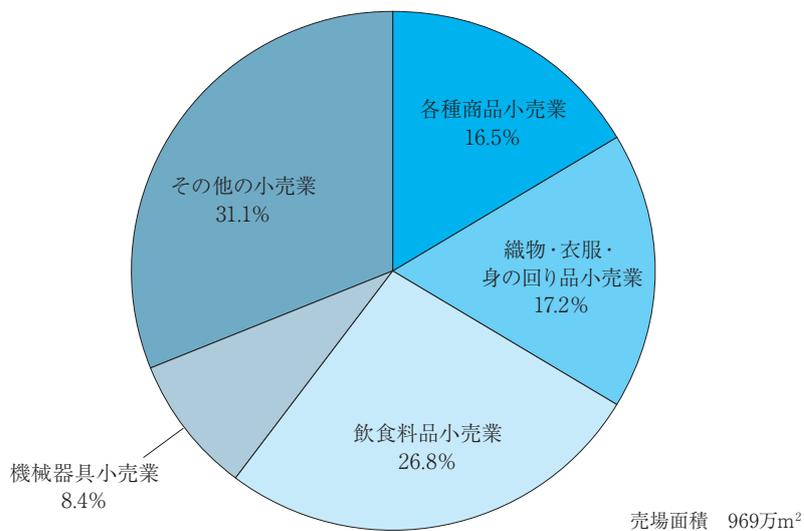


(注) 管理、補助的経済活動を行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

### ④ 売場面積

小売業の業種別売場面積の構成比は、「その他の小売業」が31.1%で最も高く、次いで「飲食料品小売業」が26.8%、「織物・衣服・身の回り品小売業」が17.2%となっている。

図表 I-2-18 小売業の業種別構成比（売場面積）（東京、平成26年）

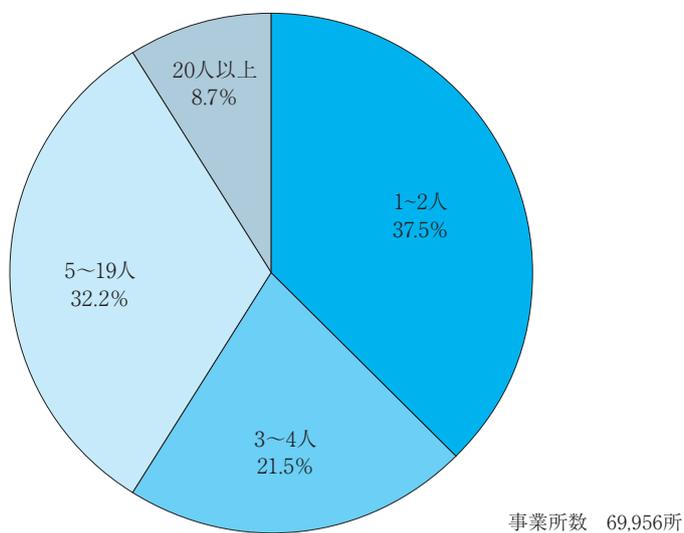


(注) 管理、補助的経済活動を行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

### (3) 小売業の従業者規模別構成比

小売業の従業者規模別事業所数の構成比は、「1～2人」が37.5%で最も高く、次いで「5～19人」が32.2%、「3～4人」が21.5%となっている。

図表 I-2-19 小売業の従業者規模別構成比（事業所数）（東京、平成26年）



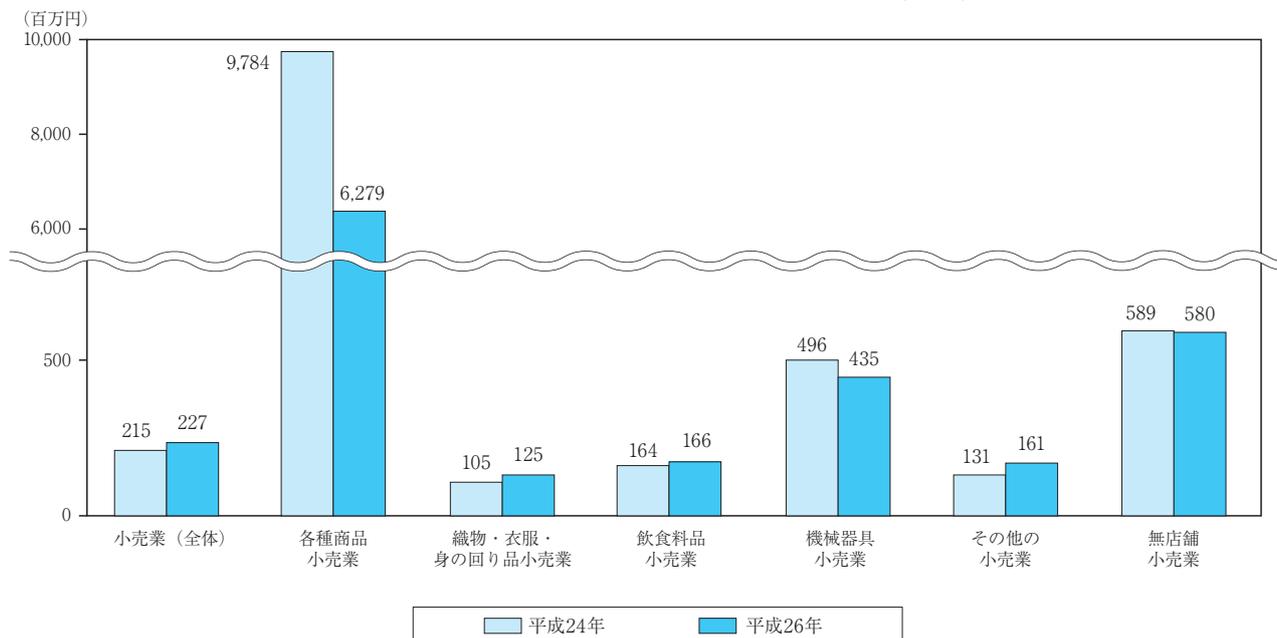
(注) 管理、補助的経済活動を行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。  
資料：東京都「商業統計調査」

#### (4) 1事業所当たりの年間商品販売額

平成26年の小売業の1事業所当たりの年間商品販売額は、小売業全体では227百万円で、平成24年に比べ12百万円高くなっている。

業種別にみると、「各種商品小売業」が最も高いものの、平成26年は6,279百万円となっており、平成24年に比べて3,505百万円減少している。同様に平成24年に比べて減少したのは「機械器具小売業」で、平成24年の496百万円が平成26年には435百万円となり61百万円減少、また、「無店舗小売業」も平成24年の589百万円が平成26年には580百万円となり9百万円減少している。一方、「織物・衣服・身の回り品小売業」、「飲食料点小売業」、「その他の小売業」は、平成24年よりも平成26年が増加している。

図表 I -2-20 1事業所当たりの年間商品販売額（東京）



(注) 平成24年の数値は「平成24年経済センサス-活動調査」の結果。

管理、補助的経済活動のみを行う事業所、産業細分類が格付不能の事業所を除く。

資料：東京都「商業統計調査」

## 第3章

## 東京の中小流通産業の経営動向

東京都産業労働局では、東京の中小企業3,875社（製造業1,125社、卸売業875社、小売業875社、サービス業1,000社）を対象に「東京都中小企業の景況」調査を毎月実施し、業況等の指標を公表している。また、都内中小企業の決算数値を集計・分析し、業種ごとの平均的な経営比率を算出する「東京都中小企業業種別経営動向調査」を実施している。

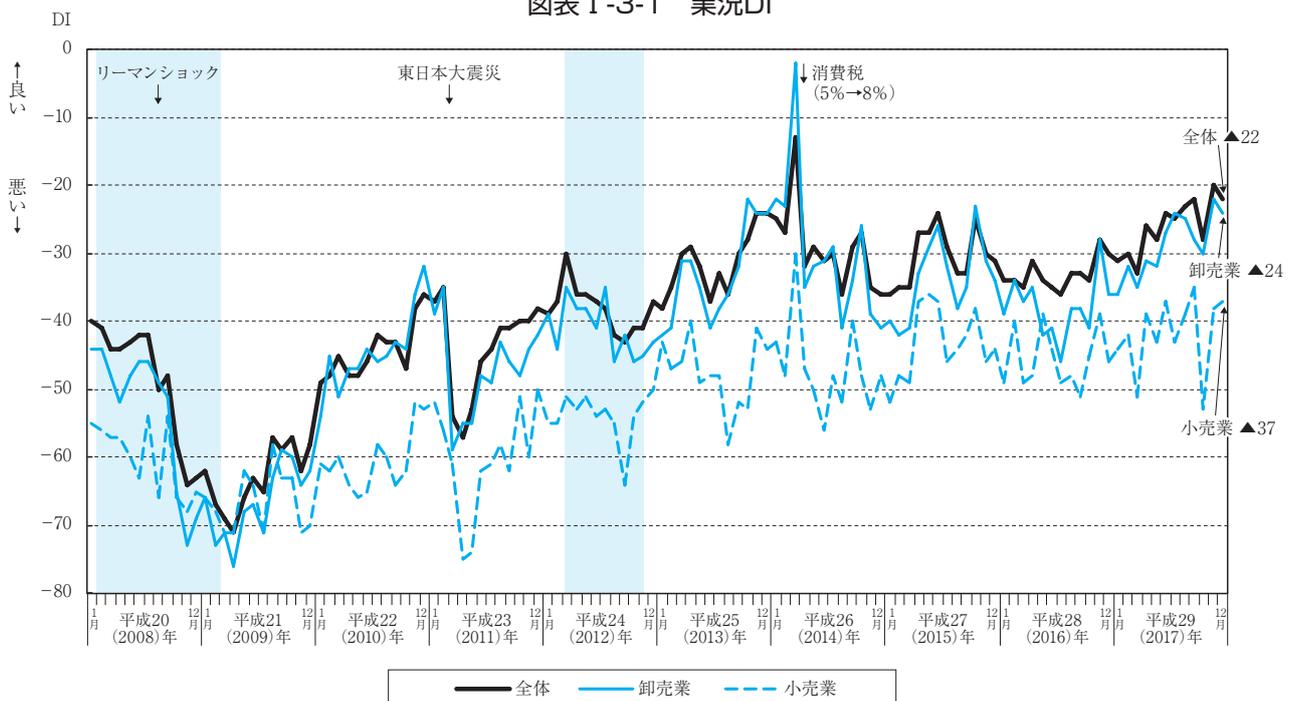
この章では、これらの調査結果から、都内の中小流通産業の経営動向をみていく。

## 1 業況DI

都内中小企業の業況DI（業況が「良い」とした企業割合－「悪い」とした企業割合）をみると、全体（製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種の合計）では平成20年1月以降、▲40を下回る厳しい状況が続き、平成21年4月には▲71まで悪化した。以降は、緩やかな改善傾向をみせているものの、東日本大震災後の平成23年4月に▲57と大きく悪化したほか、平成24年3月から9月にかけても緩やかに低下した。また、平成26年3月には消費税増税前の駆け込み需要で▲13と大幅に改善、その反動で翌年には▲32と悪化するなど大きく変動した。その後▲30前後のほぼ横ばいで推移し、平成29年12月は▲22の水準で底堅く推移している。

業種別にみると、卸売業はおおむね全体と同じ傾向をみせているが、平成20年の景気後退期には全体を下回る水準で推移し、平成21年4月には▲76まで悪化した。また、消費税増税の前後には平成26年3月に▲2まで改善した一方で、4月には▲35まで悪化した。平成29年12月は▲24の水準で推移している。小売業は平成20年の景気後退期には全体に比べて減少幅が小さく抑えられていたが、その後の回復は緩慢で、全体に比べて低い水準で推移している。東日本大震災後の平成23年4月には▲75まで悪化したほか、消費税増税後は平成26年6月の▲56まで下落した。平成29年12月は▲37の水準で推移している。

図表 I-3-1 業況DI



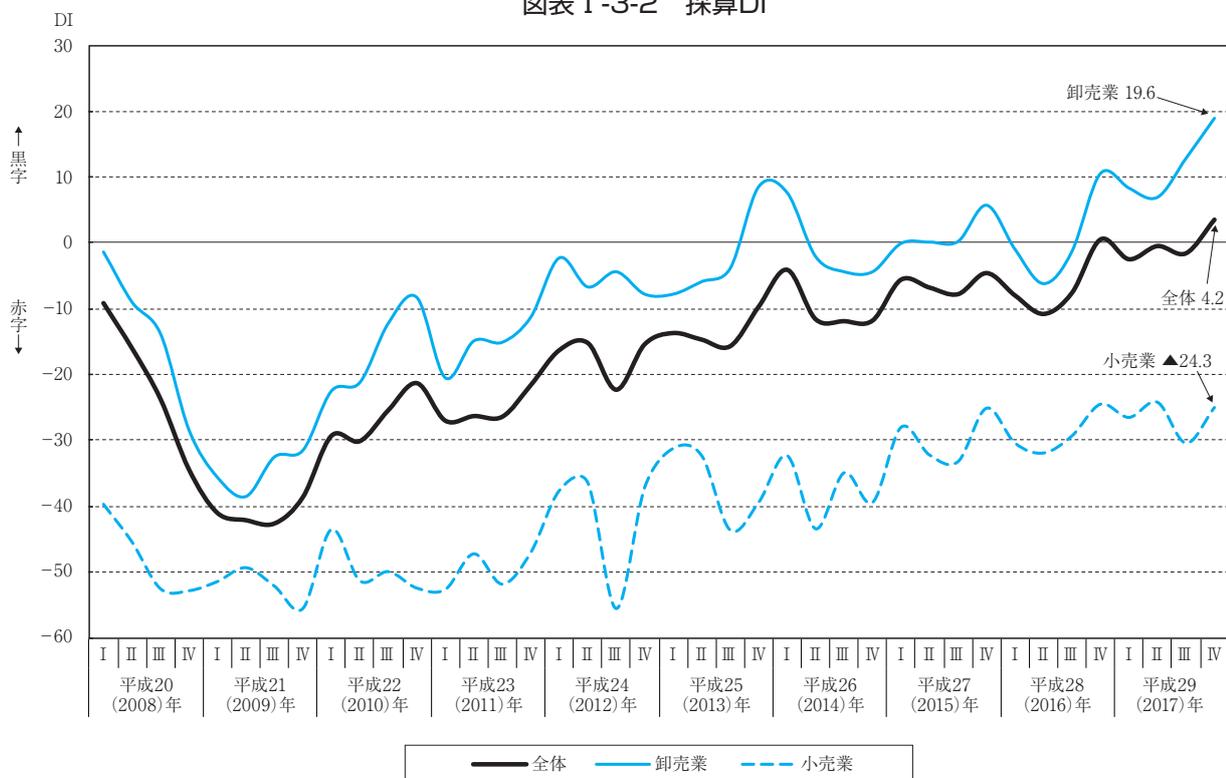
(注) 季節調整済みDI。全体は製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種の合計。網掛けは、内閣府設定の景気後退期。  
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

## 2 採算DI

都内中小企業の採算状況を採算DI（「黒字」とした企業割合－「赤字」とした企業割合）で見ると、全体ではリーマンショックの影響で、平成21年には▲40前後の厳しい水準にあったが、その後は改善傾向にあり、平成28年第IV四半期に1.2、平成29年第II四半期に0.2と黒字企業が赤字企業を上回り、平成29年の第IV四半期は4.2とさらに改善が進んでいる。

業種別にみると、卸売業は全体を上回る水準で推移し、平成25年第IV四半期には9.2とプラスに転じ、黒字企業が赤字企業を上回った。平成28年は第IV四半期の11.9以降、9.0、7.6、13.5とプラス水準で推移し、平成29年第IV四半期は19.6となっている。一方、小売業は全体を大きく下回って推移しており、厳しい水準にある。平成24年は第III四半期に▲54.8と悪化し、その後は緩やかに改善傾向をみせており、平成29年第IV四半期は▲24.3となっている。

図表 I-3-2 採算DI



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種の合計。

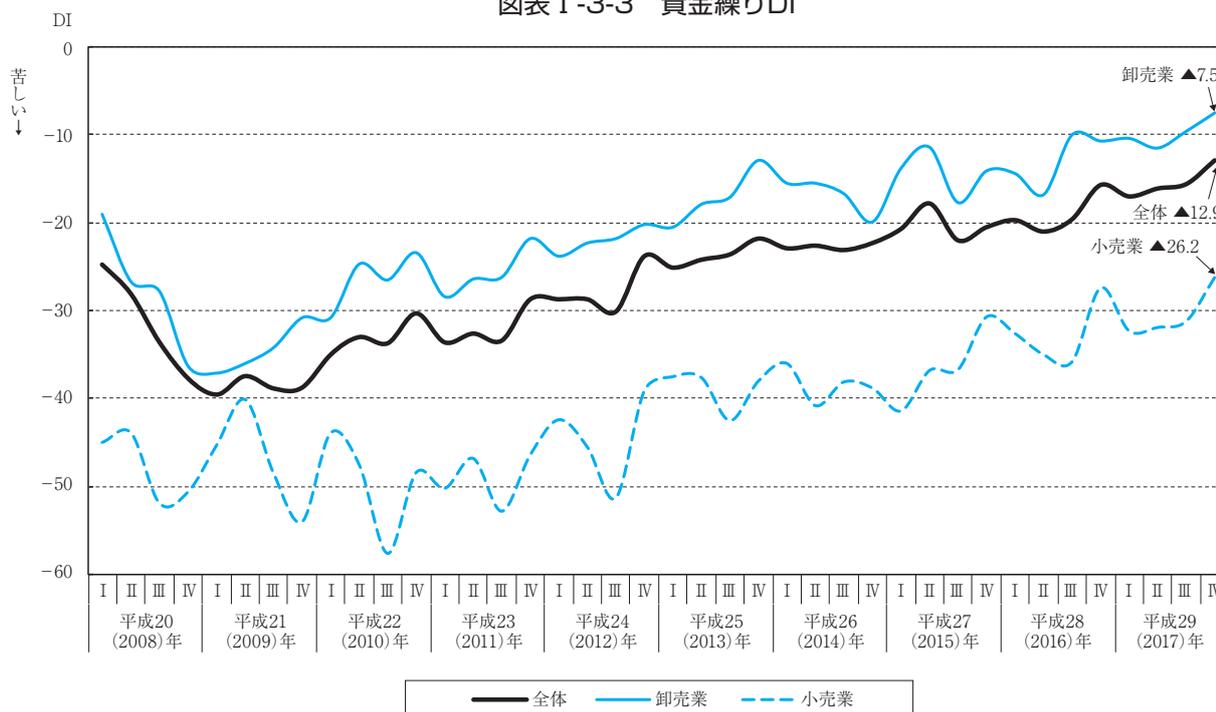
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

### 3 資金繰りDI

都内中小企業の資金繰り状況を資金繰りDI（「楽」とした企業割合－「苦しい」とした企業割合）でみると、全体ではリーマンショック後の平成21年第I四半期に▲39.9%となって以降、緩やかながら改善傾向で推移している。平成29年は第I四半期の▲17.0以降、▲16.1、▲15.6、▲12.9と改善がみられる。

業種別にみると、卸売業は平成20年第I四半期以降マイナスの水準ではあるものの、全体を上回って推移している。平成29年は第I四半期の▲10.4以降、▲11.5、▲9.6、▲7.5と改善がみられる。一方、小売業は全体を大きく下回って推移しており、厳しい水準にある。平成22年第III四半期の▲57.6以降、緩やかな上昇傾向にあり、平成29年第I四半期は▲32.3、その後は▲31.9、▲31.2、▲26.2と推移している。

図表 I-3-3 資金繰りDI



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種の合計。

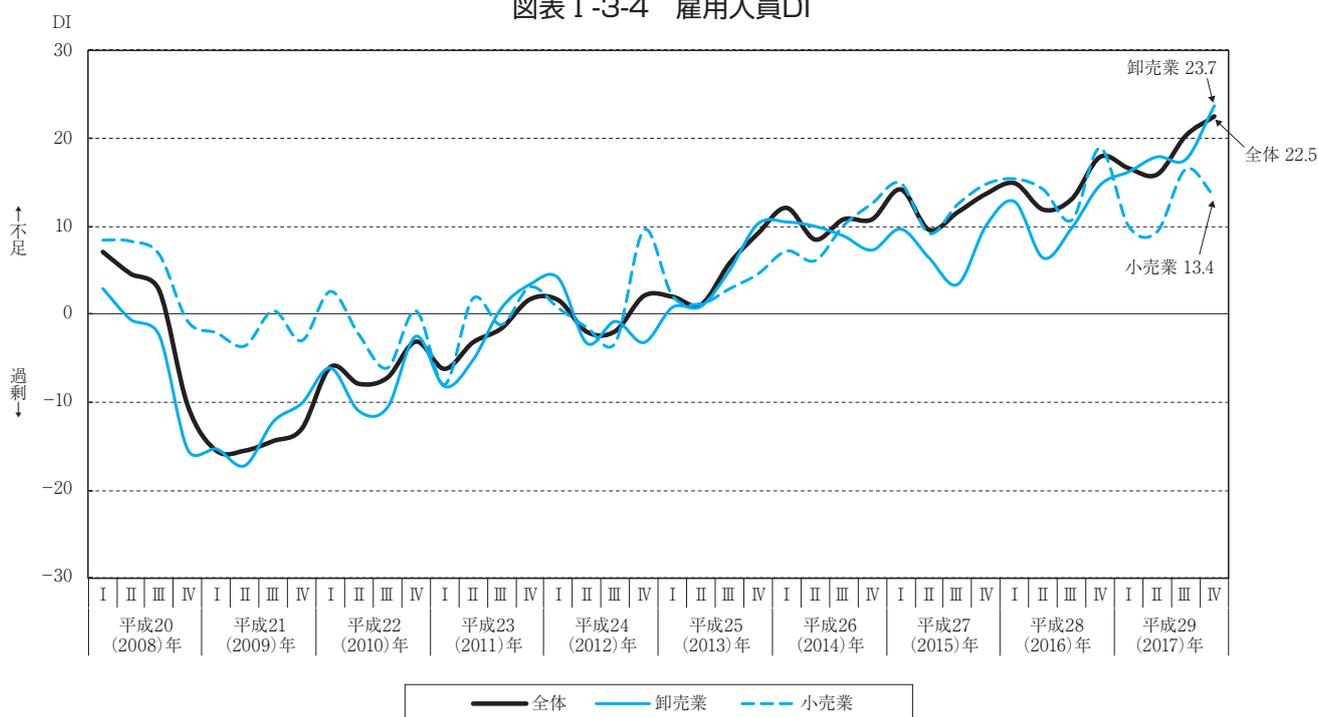
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

## 4 雇用人員DI

都内の中小企業の雇用状況を雇用人員DI（「不足」とした企業割合－「過剰」とした企業割合）でみると、全体では平成20年第Ⅳ四半期の▲10.4以降、「過剰」が「不足」を上回る状況が続いたが、徐々に過剰感を弱め、平成24年第Ⅳ四半期以降は「不足」が「過剰」を上回っており、平成29年第Ⅳ四半期は22.5となっている。

業種別にみると、卸売業はおおむね全体と同じ傾向で推移している。平成21年第Ⅲ四半期以降、徐々に過剰感を弱め、平成25年第Ⅰ四半期以降は「不足」が「過剰」を上回っている。平成29年は第Ⅰ四半期の16.2以降、17.9、17.6、23.7と推移しており、不足感を強めている。小売業は平成21年第Ⅰ四半期以降、均衡を示すゼロ値付近で一進一退の状況が続いていたが、平成24年第Ⅳ四半期に9.6と「過剰」から「不足」に転じて以降、DI値はプラス水準で推移しており、平成29年は第Ⅰ四半期の10.0以降、9.4、16.5、13.4となっている。

図表 I -3-4 雇用人員DI



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種の合計。

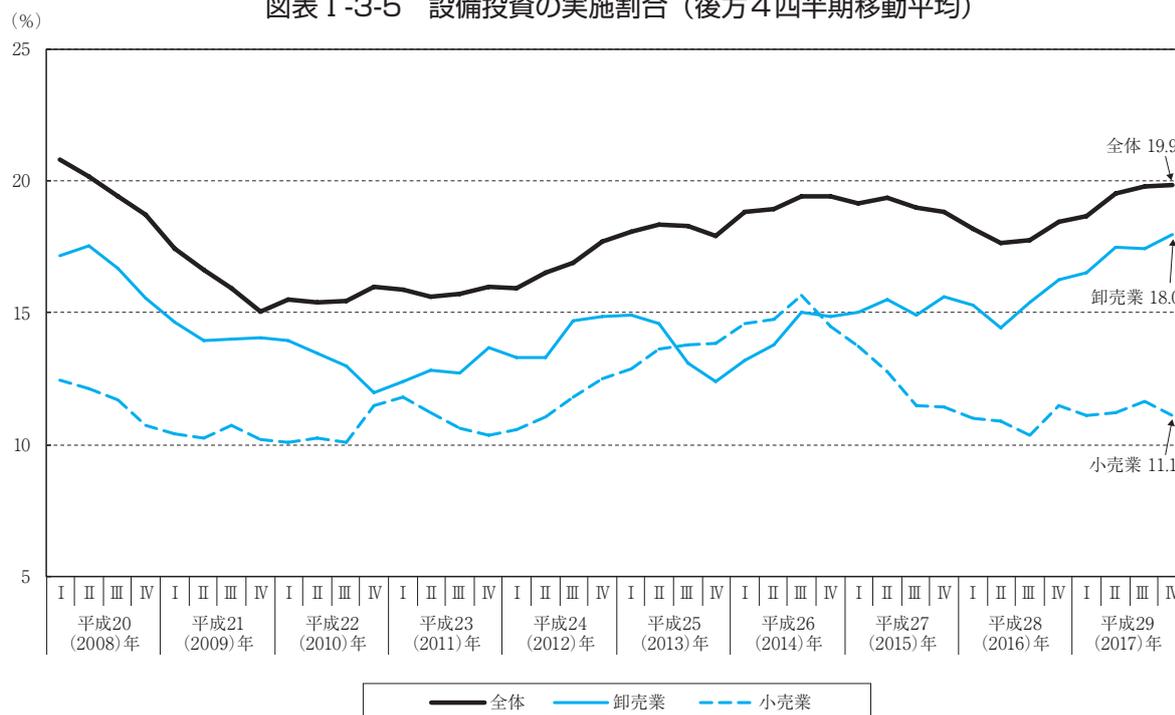
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

## 5 設備投資の実施割合

都内の中小企業の設備投資の動向を設備投資の実施割合で見ると、全体では平成20年第I四半期の20.8%から平成21年第IV四半期の15.1%に減少するが、その後緩やかに増加し、平成29年第IV四半期には19.9%となっている。

業種別にみると、卸売業はおおむね全体と同じ傾向で低い水準を推移しており、平成29年第IV四半期は18.0%となっている。小売業は全体より10ポイント程度低い水準で推移しており、平成29年第IV四半期は11.1%となっている。

図表 I-3-5 設備投資の実施割合（後方4四半期移動平均）



(注) 後方4四半期移動平均は、当該期を含む過去4四半期の平均。全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種の合計。  
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

## 6 業種別の経営比率

### (1) 卸売業の経営比率

都内の卸売業の平成28年度の経営比率をみると、収益性では売上高増加率が▲0.9%と前年度の0.8%に比べて1.7ポイント減少した。売上高経常利益率が0.9%と前年度の1.2%に比べて0.3ポイント減少した。比率はプラス水準を保つが製造業、生活支援サービス業及び企業支援サービス業に比べると低い水準となっている。また、人件費比率は12.3%と前年度の12.4%と比べて0.1ポイント減少し、ほぼ横ばいで推移した。生産性では従業員1人当たり年間売上高が45,915千円と前年度の43,466千円に比べて2,449千円増加、他の業種より高い生産性を保っている一方、売上総利益対人件費比率は56.3%と前年度の54.3%に比べて2.0ポイント増加し、悪化した。安全性では流動比率が189.7%と前年度の178.6%に比べて11.1ポイント増加し、一般的に望ましいとされる200%に近づく動きとなった。また、自己資本比率は35.5%と前年度の34.3%に比べて1.2ポイント増加し、企業支援サービス業に次いで高くなっている。

### (2) 小売業の経営比率

都内の小売業の平成28年度の経営比率をみると、収益性では売上高増加率が0.2%と前年度の▲1.0%と比べて1.2ポイント増加し、わずかではあるがプラス水準に改善した。売上高経常利益率が0.5%と前年度の0.3%に比べて0.2ポイント増加したが、他の業種よりも低い水準にとどまっている。また、人件費比率は20.1%と前年度の19.6%に比べて0.5ポイント増加したが、卸売業に次いで低い水準となった。生産性では従業員1人当たり年間売上高が14,837千円と前年度の16,985千円に比べて2,148千円減少し、卸売業の3分の1程度にとどまっている。一方、売上総利益対人件費比率は55.2%と前年度の57.2%に比べて2.0ポイント減少し、改善した。安全性では流動比率が156.4%と前年度の176.9%に比べて20.5ポイント減少、他の業種よりは低い水準にとどまった。また、自己資本比率も21.1%と前年度の21.7%と比べて0.6ポイント減少し、他の業種よりは低い水準となっている。

図表 I-3-6 業種別の経営比率

| 業種        |                   | 卸売業    |        | 小売業    |        | 製造業          | 生活支援サービス業 | 企業支援サービス業 |
|-----------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|-----------|-----------|
|           |                   | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成28年度       | 平成28年度    | 平成28年度    |
| 調査年度      |                   | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成28年度       | 平成28年度    | 平成28年度    |
| 集計企業数(社)  |                   | 252    | 248    | 163    | 177    | 589          | 79        | 231       |
| 平均従業員数(人) |                   | 23     | 24     | 9      | 7      | 24           | 8         | 27        |
| 収益性       | 売上高増加率(%)         | 0.8    | ▲0.9   | ▲1.0   | 0.2    | ▲1.0         | 1.8       | 0.8       |
|           | 売上高経常利益率(%)       | 1.2    | 0.9    | 0.3    | 0.5    | 2.0          | 1.9       | 2.3       |
|           | 人件費比率(%)          | 12.4   | 12.3   | 19.6   | 20.1   | 29.9         | 42.7      | 42.7      |
| 生産性       | 従業員1人当たり年間売上高(千円) | 43,466 | 45,915 | 16,985 | 14,837 | 15,381       | 6,799     | 11,584    |
|           | 売上総利益対人件費比率(%)    | 54.3   | 56.3   | 57.2   | 55.2   | 59.0<br>(※1) | 57.2      | 73.2      |
| 安全性       | 流動比率(%)           | 178.6  | 189.7  | 176.9  | 156.4  | 226.6        | 106.9     | 255.3     |
|           | 自己資本比率(%)         | 34.3   | 35.5   | 21.7   | 21.1   | 32.9         | 26.6      | 36.2      |

(注) 業種別総平均の集計方法は、個別企業ごとに算出した経営比率を大きい順に並べ、その中央の値を求めたものである。

この経営比率は、集計された企業の平均値であり、必ずしも業種を代表するものではない。

(※1) 製造業は加工高対人件費比率(%)

資料：東京都「東京都中小企業業種別経営動向調査」

## 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社、小売業7,000社を対象に実施した「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

- ・ 回答業種は、「その他卸売業」36.8%、「住関連卸売業」19.7%、「衣料品関連卸売業」15.8%、「加工食品等卸売業」13.6%、「生鮮食品卸売業」12.5%。
- ・ 所在地は、「城東」が3割程度、「都心」が2割以上。
- ・ 従業者規模は、「1～4人」が5割程度。
- ・ 従業者の平均年齢は、「50歳代」と「40歳代」が3割程度、「60歳代」が2割程度。
- ・ 代表者の年齢は、「60歳代」と「70歳以上」がともに3割程度。
- ・ 創業時期は、「昭和40年代」、「昭和50年代」、「昭和60年～平成5年」、「平成6～15年」が各約14%。

##### 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。
- ・ 3年前と比較した直近決算の売上高の変化は、『減少』が5割程度。
- ・ 直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」が3割程度、『黒字（プラス）』が6割程度。
- ・ 3年前と比較した直近決算の経常損益額の変化は、『減益』が4割程度、『増益』が2割程度。

##### 第3節 仕入活動の実態と課題

- ・ 仕入先総数は、「1～9社」が4割以上、「10～29社」が3割程度。
- ・ 仕入先企業数が最も多い地域は、「関東以外の道府県」が約2割。
- ・ 仕入先の見直し状況は、「随時必要に応じて」が4割以上、「あまり行わない」が約4割。
- ・ 3年前と比較した仕入における品質と価格のバランスは、『価格重視』が3割程度、『品質重視』が2割以上で『価格重視』が上回る。
- ・ 仕入活動の課題は、「仕入先が限定されている」が4割程度。

##### 第4節 販売活動の実態と課題

- ・ 3年前と比較した販売先総数の変化は、『減少』が約4割。
- ・ 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は、「競合店の価格」、「販売先の意向」、「マーケット（市場価格）動向」、「商品の品質・希少性」がいずれも3割以上。
- ・ 一般消費者への販売状況は、「販売している」が4割程度、「販売予定なし」が約5割。
- ・ 販売活動の課題は、「販売先の新規開拓」が5割以上、「営業活動」が4割程度。

##### 第5節 物流業務と納期

- ・ 保管業務は、「すべて自社」が5割以上。在庫管理では7割程度。配送・輸送では『外部委託』が約7割。
- ・ 販売先に対する納期は、「受注の翌日」が3割程度。

##### 第6節 IT（情報技術）の利活用

- ・ 導入しているIT（情報技術）は、「電子メール等の連絡ツール」と「財務会計システム」がともに4割以上。
- ・ 3年前と比較した現在のIT利活用状況は、「変わらない」が5割以上、「進んだ」が2割以上。
- ・ 現在と比較した3年後のIT利活用状況は、「進むと思う」が3割以上。

- ・IT利活用に伴う業務の生産性の向上は、生産性が向上すると『思う』が5割程度、『思わない』は3割以上。
- ・インターネット販売の状況は、「販売している」が2割程度。「販売予定なし」と「販売していたが中止した」をあわせると約7割。
- ・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、『増加』が3割以上、『減少』が1割以上。
- ・インターネットにおける主な販売先は、「一般消費者」が6割以上。

### 第7節 経営環境の変化

- ・競争環境の変化で重要と考えるものは、「価格競争の激化」が5割程度、「小売店の減少」が3割以上。
- ・東京の立地環境のメリットは、「交通の利便性」が5割程度、「マーケットの巨大性」が3割以上。

### 第8節 今後の経営戦略の方向性

- ・卸機能の強化について重視している項目は、「品揃えの深さ（専門性）」が約4割。
- ・業務上重視している情報収集源は、「得意先・顧客」が7割以上、「仕入先」が6割程度。
- ・経営に関する主な外部相談先は、「税理士」が6割以上。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現状（卸売事業領域）を維持」が3割以上、「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が2割以上。

## 第2章 小売業

### 第1節 企業概要

- ・回答業種は、「その他小売業」36.9%、「食料品関連小売業」24.3%、「衣料品関連小売業」15.9%、「住関連小売業」、「総合商品小売業」、「生鮮食品小売業」はいずれも1割以下。
- ・所在地は、「城東」、「多摩」が2割以上。
- ・従業者規模は、「1～2人」が5割程度。
- ・従業者の平均年齢は、「60歳代」と「70歳以上」が2割以上、「50歳代」が約2割。
- ・代表者の年齢は、「70歳以上」が4割程度、「60歳代」が3割程度。
- ・創業時期は、「昭和20年代」の戦後から「昭和40年代」の高度経済成長期にかけての創業が4割程度。
- ・店舗数は、「1店」が8割程度。
- ・総売場面積は、「10～19坪」が3割程度。

### 第2節 主たる店舗の状況

- ・立地環境は、「一般商業地」が4割以上、店舗の属性は「住宅地」が5割程度。
- ・土地の所有状況は、「賃貸（第三者所有）」が5割程度、「経営者（個人）所有」が4割以上。
- ・建物の所有状況は、「経営者（個人）所有」が約5割、「賃貸（第三者所有）」が4割程度。
- ・最新改装時期は、この10年間改装していない店舗が6割以上。
- ・営業時間は、「8～10時間未満」が4割以上、3年前と比較した営業時間は「減少」が3割程度。

### 第3節 経営成果（業績）とその動向

- ・直近決算の年間売上高は、『3千万円未満』が6割以上。
- ・3年前と比較した直近決算の売上高の変化は、『減少』が7割程度。
- ・直近決算の売上高経常利益率は、『黒字（プラス）』が約5割、「赤字（マイナス）」が約4割。
- ・3年前と比較した直近決算の経常損益額の変化は、『減益』が5割程度、『増益』が1割程度。
- ・利用可能な決済方法は、「現金」が8割以上、「銀行口座振込」が3割以上、「クレジットカード」が約3割。

- ・スタンプ・ポイントカード、クーポン券の発行は、「実施していない」が約7割。
- ・経営者の小売業以外からの収入は、「年金から」が約4割、「小売業以外からの収入はない」が約3割。

#### 第4節 仕入活動の実態と課題

- ・仕入先総数は、『9社以下』が7割以上。
- ・仕入先企業数が最も多い地域は、「城東」が2割以上。
- ・仕入先の見直し状況は、「あまり行わない」が約4割、「随時必要に応じて」が3割程度。
- ・最も多い仕入先は、「卸売業者」が5割以上。
- ・発注方式は、「電話発注」が約5割、「ファクシミリ発注」が3割以上。
- ・3年前と比較した仕入における品質と価格のバランスは、「変更なし」が5割以上、『価格重視』、『品質重視』ともに2割程度。
- ・仕入活動の課題は、「売れ筋商品の調達」が4割程度、「商品・在庫管理」が3割程度。

#### 第5節 販売活動の実態と課題

- ・3年前と比較した主たる店舗における1日の来店客数は、『減少』が約7割。
- ・今後の顧客方針は、「固定客を重視する」が約5割、「新規顧客を重視する」は1割程度。
- ・3年前と比較した取扱品目数の変化は、『減少』が3割以上、『増加』は1割以上。
- ・販売価格決定において仕入価格のほかに重視している事項は、「商品の品質・希少性」が約3割。
- ・販売活動の課題は、「新規顧客の開拓」が3割以上、「品揃え」、「店舗の老朽化」、「売場の魅力づくり」が3割程度。

#### 第6節 小売業を取り巻く環境と経営

- ・消費者意識や購買行動の変化で重視している事項は、「低価格志向」が4割以上、「高齢化」が4割程度。
- ・小売業態の変化のうちインターネット販売の増加が「かなり影響がある」は約4分の1。
- ・海外からの来訪者の入店が「増えている」は2割程度。

#### 第7節 経営上の強みと集客の取組

- ・経営上の強みは、「固定客の存在」が6割程度、「優良な仕入先」が3割程度。
- ・集客に向けて取り組んでいることは、「店内装飾・レイアウトの変更（季節ごと等）」が1割以上。

#### 第8節 IT（情報技術）の利活用

- ・導入しているIT（情報技術）は、「財務会計システム」が2割程度、「電子メール等の連絡ツール」が1割以上。
- ・3年前と比較した現在のIT利活用状況は、「変わらない」が約4割、「進んだ」が1割以上。
- ・現在と比較した3年後のITの利活用状況は、「進むと思う」が約2割。
- ・IT利活用に伴う業務の生産性の向上は、生産性が向上すると『思う』が3割以上、『思わない』は3割程度。
- ・インターネット販売の状況は、「販売している」が1割程度。「販売予定なし」と「販売していたが中止した」をあわせると約8割。
- ・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、『増加』が4割程度、『減少』が約2割。
- ・インターネットにおける主な販売先は、「一般消費者」が8割程度。

## 第1節 企業概要

### 1 調査概要

都内卸売業3,000社を対象として、平成29年7月に調査を実施した（調査票は巻末資料参照）。対象の3,000社は、総務省事業所母集団データベースから平成27年次フレームを母集団として抽出している。有効発送数は2,507票、有効回収数は823票、有効回収率は32.8%である。

### 2 業種構成と取引形態

#### (1) 業種構成

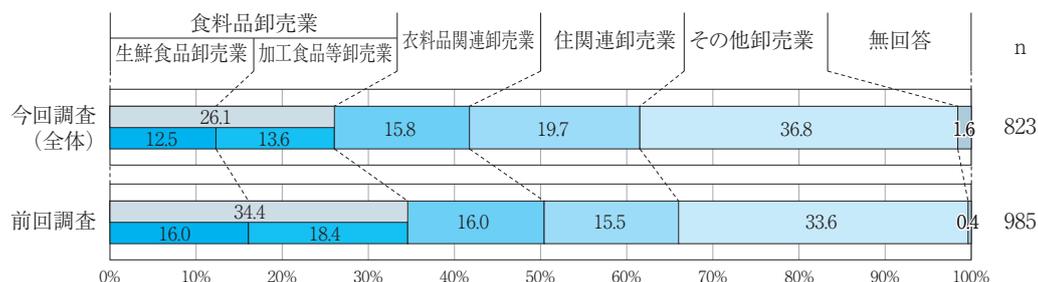
本調査では、日本標準産業分類の「I 卸売業、小売業」より、主に消費財を取り扱う卸売業の業種として、図表Ⅱ-1-1に記載した業種を調査対象に選定し、これを母集団に無作為に抽出した3,000社に対して調査を実施した。業種ごとの回答割合は、表中に記載したとおりである。母集団割合と比べると、「加工食品等卸売業」において割合がやや低くなっている。

調査回答企業の業種は、「その他卸売業」が36.8%（前回33.6%）で最も高くなっている。次いで「住関連卸売業」が19.7%（同15.5%）、「衣料品関連卸売業」が15.8%（同16.0%）、「加工食品等卸売業」が13.6%（同18.4%）、「生鮮食品卸売業」が12.5%（同16.0%）となっている。

図表Ⅱ-1-1 調査対象業種、回答割合

| 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              |          | 食料品卸売業   |      |         |
| 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      | 12.4     |          |      | 生鮮食品卸売業 |
|           |              | 522 食料・飲料卸売業         | 15.8     | 加工食品等卸売業 | 13.6 |         |
|           | 51 繊維・衣服等卸売業 | 512 衣服卸売業            | 16.7     | 衣料品関連卸売業 |      | 15.8    |
|           |              | 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        | 19.8     | 住関連卸売業   |      | 19.7    |
|           |              | 551 家具・建具・じゅう器等卸売業   |          |          |      |         |
|           | 55 その他の卸売業   | 552 医薬品・化粧品等卸売業      | 35.3     | その他卸売業   |      | 36.8    |
|           |              | 553 紙・紙製品卸売業         |          |          |      |         |
|           |              | 5599 他に分類されないその他の卸売業 |          |          |      |         |
|           | 50 各種商品卸売業   | 5019 その他の各種商品卸売業     |          | 無回答      |      | 1.6     |
| 計         |              |                      | 100.0    | 計        |      | 100.0   |

図表Ⅱ-1-2 業種構成

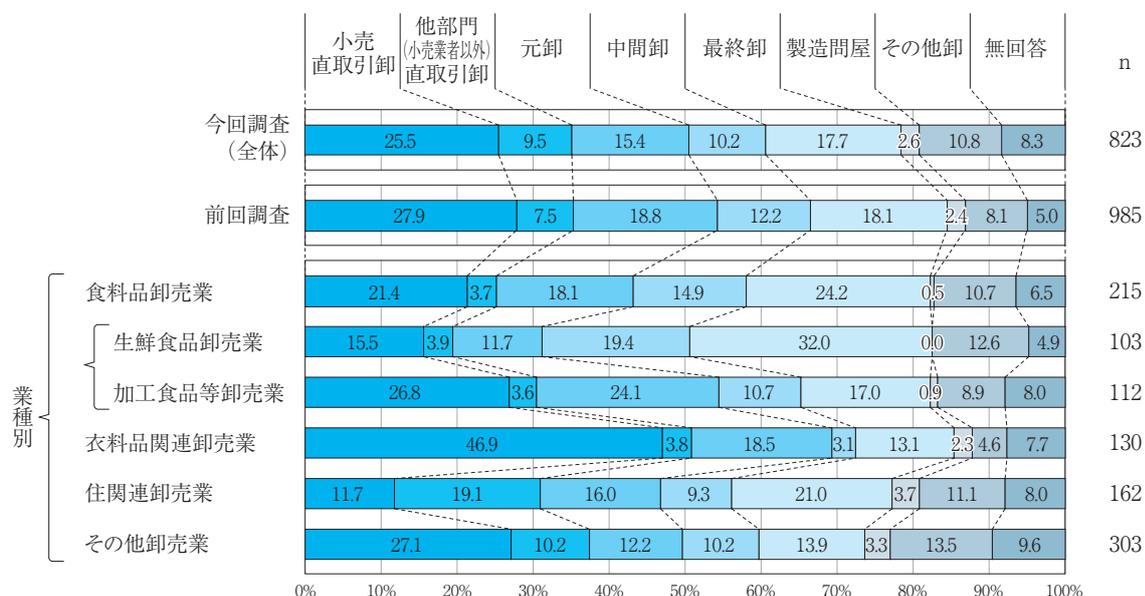


## (2) 取引形態

主たる取引形態は、「小売直取引卸」が25.5%で最も高く、次いで「最終卸」が17.7%、「元卸」が15.4%となっている。前回調査と比べると、「元卸」が3.4ポイント、「小売直取引卸」が2.4ポイント、「中間卸」が2.0ポイント、「最終卸」が0.4ポイント低くなっている。

業種別にみると、加工食品等卸売業、衣料品関連卸売業、その他卸売業では「小売直取引卸」が最も高く、なかでも衣料品関連卸売業では46.9%と4割以上を占め、他の業種に比べて高くなっている。一方、生鮮食品卸売業では「最終卸」が32.0%で最も高く、次いで「中間卸」が19.4%となっている。住関連卸売業では「最終卸」が21.0%、次いで「他部門（小売業者以外）直取引卸」が19.1%となっている。

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  
 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

### 3 所在地及び支社・支店・営業所の有無

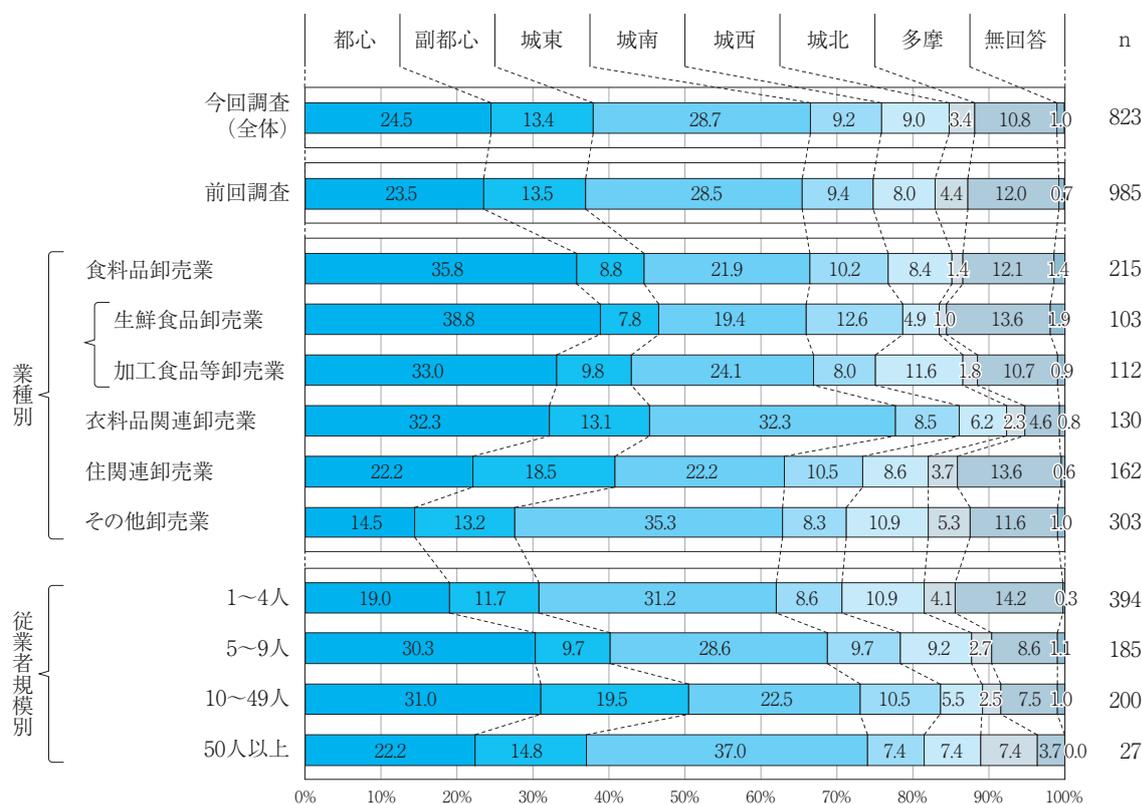
#### (1) 所在地

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）が28.7%と最も高く、次いで「都心」（千代田区、中央区、港区）が24.5%となっている。以下「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）が13.4%、「多摩」（多摩地域の市町村）が10.8%、「城南」（品川区、目黒区、大田区）が9.2%、「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）が9.0%、「城北」（北区、板橋区）が3.4%となっている。前回調査と同様に「城東」が最も高い。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「都心」が38.8%と最も高い。また、加工食品等卸売業でも「都心」が最も高く、食料品卸売業の3分の1以上が都心に立地している。衣料品関連卸売業、住関連卸売業では「都心」と「城東」がともに高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「都心」と「城東」で過半数を占めているが、1～4人及び50人以上では城東が最も高く、<5～49人>では都心が最も高い。また、規模が小さくなるほど「多摩」が高くなっている。

図表Ⅱ-1-4 所在地



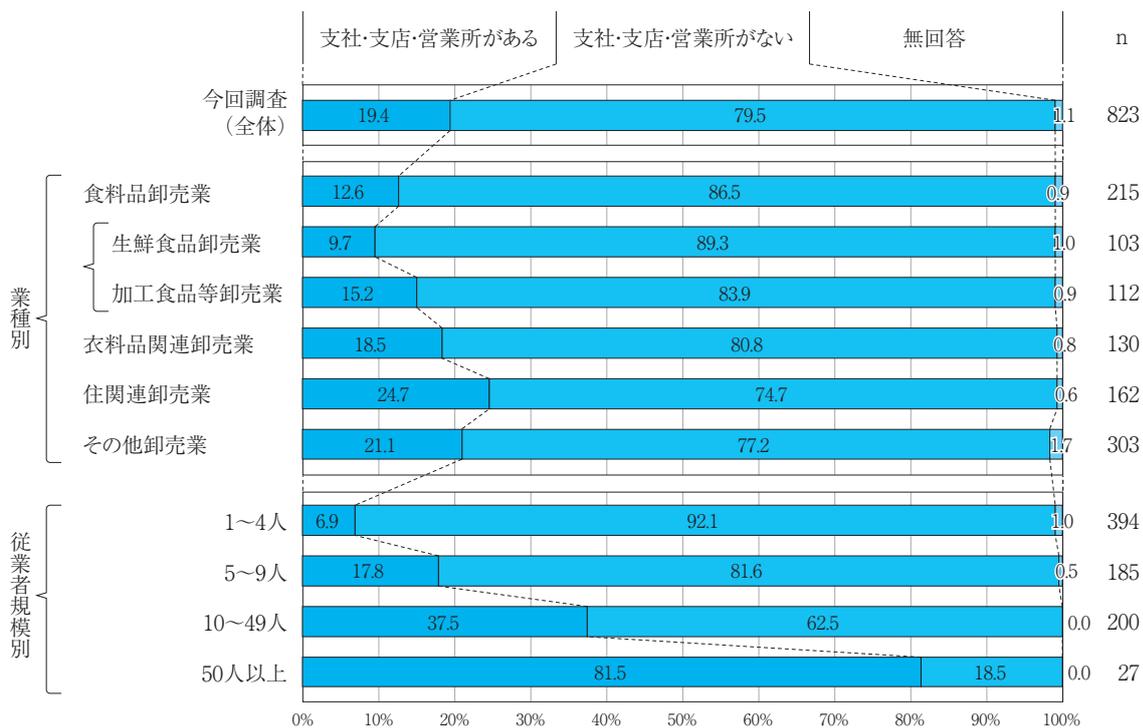
## (2) 支社・支店・営業所の有無

支社・支店・営業所の有無は、「支社・支店・営業所がある」が19.4%と約2割を占めた。一方、「支社・支店・営業所がない」が79.5%となっている。

業種別にみると、住関連卸売業では「支社・支店・営業所がある」が24.7%と他の業種に比べて高くなっている。一方、生鮮食品卸売業では「支社・支店・営業所がない」が89.3%と約9割を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「支社・支店・営業所がある」が高くなっており、50人以上では81.5%と8割程度を占めている。

図表Ⅱ-1-5 支社・支店・営業所の有無



## 4 従業者

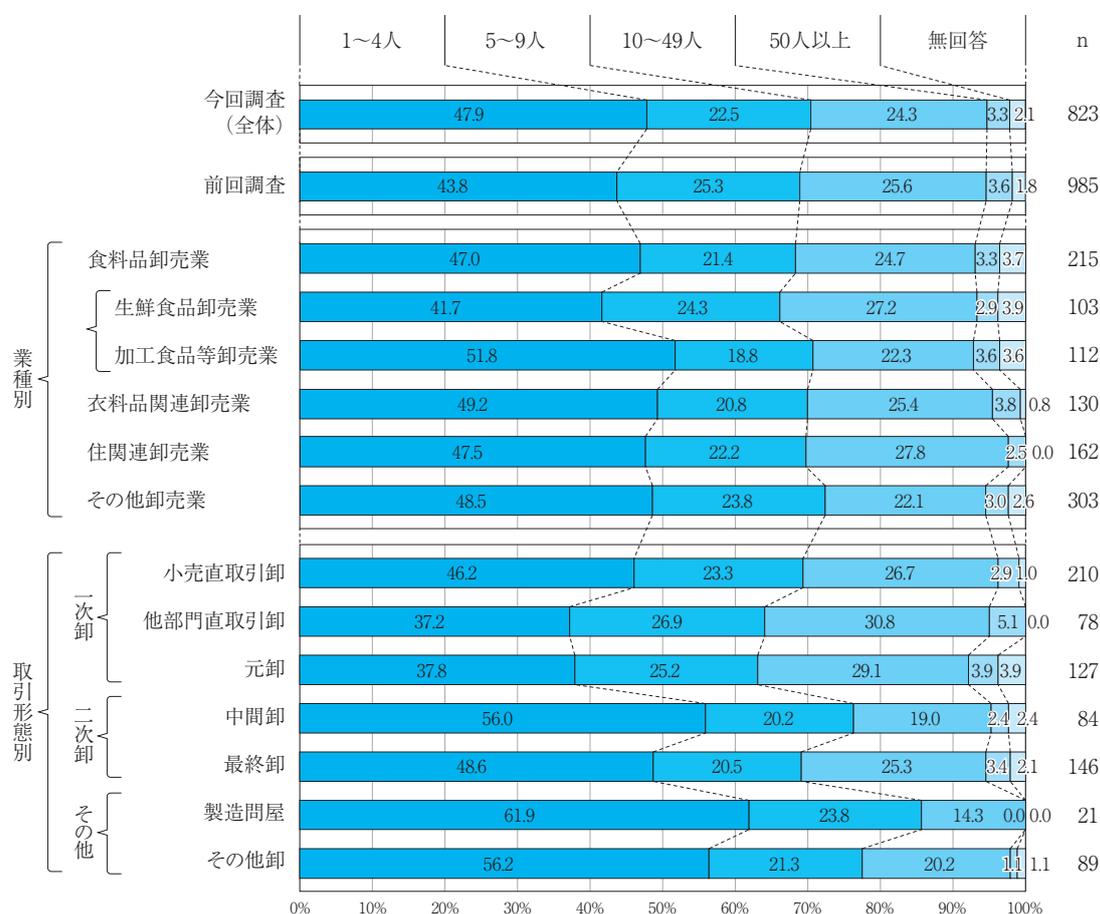
### (1) 従業者規模

従業者規模は、「1～4人」が47.9%で最も高く、「5～9人」の22.5%とあわせると、『1～9人』が70.4%と約7割を占めている。前回調査と比べると、『5人以上』では割合が低くなっている一方、「1～4人」では4.1ポイント増加しており、規模の小さい企業の割合がやや高くなっている。

業種別にみると、すべての業種で「1～4人」が最も高くなっている。なかでも、加工食品等卸売業では51.8%と半数を超えている。

取引形態別にみると、他部門（小売業者以外）直取引卸、元卸では『10人以上』がそれぞれ35.9%、33.0%と高く、他の取引形態に比べて規模が大きい。一方、製造問屋、その他卸、中間卸では「1～4人」がそれぞれ61.9%、56.2%、56.0%と半数を超えており、他の取引形態に比べて規模が小さくなっている。

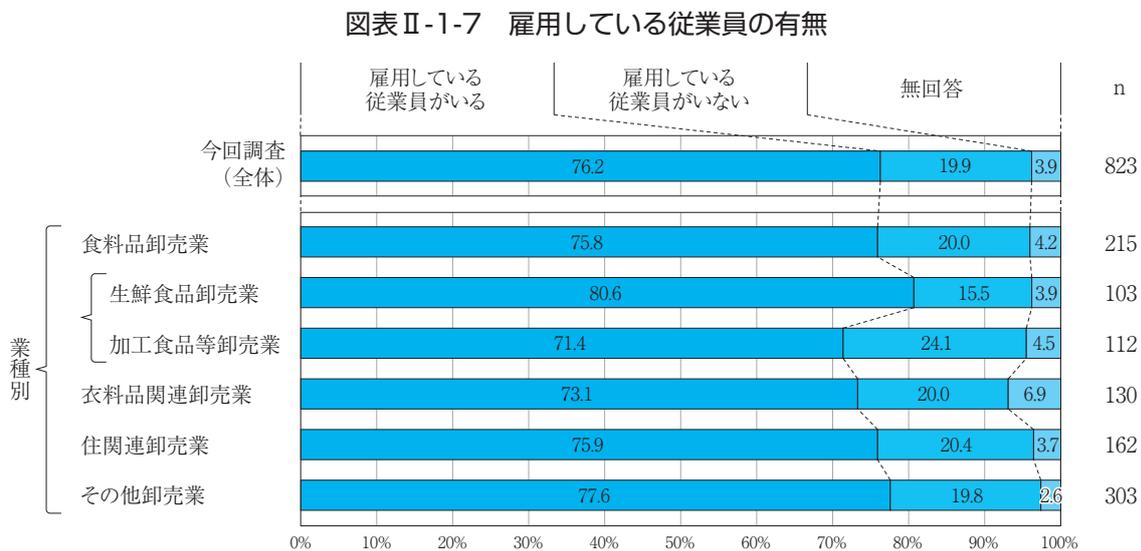
図表Ⅱ-1-6 従業者規模



## (2) 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、「雇用している従業員がいる」が76.2%で7割を超えている。一方、「雇用している従業員がいない」が19.9%となっている。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「雇用している従業員がいる」が80.6%と約8割を占め、他の業種に比べて従業員を雇用している企業が多い。



### (3) 従業員の平均年齢

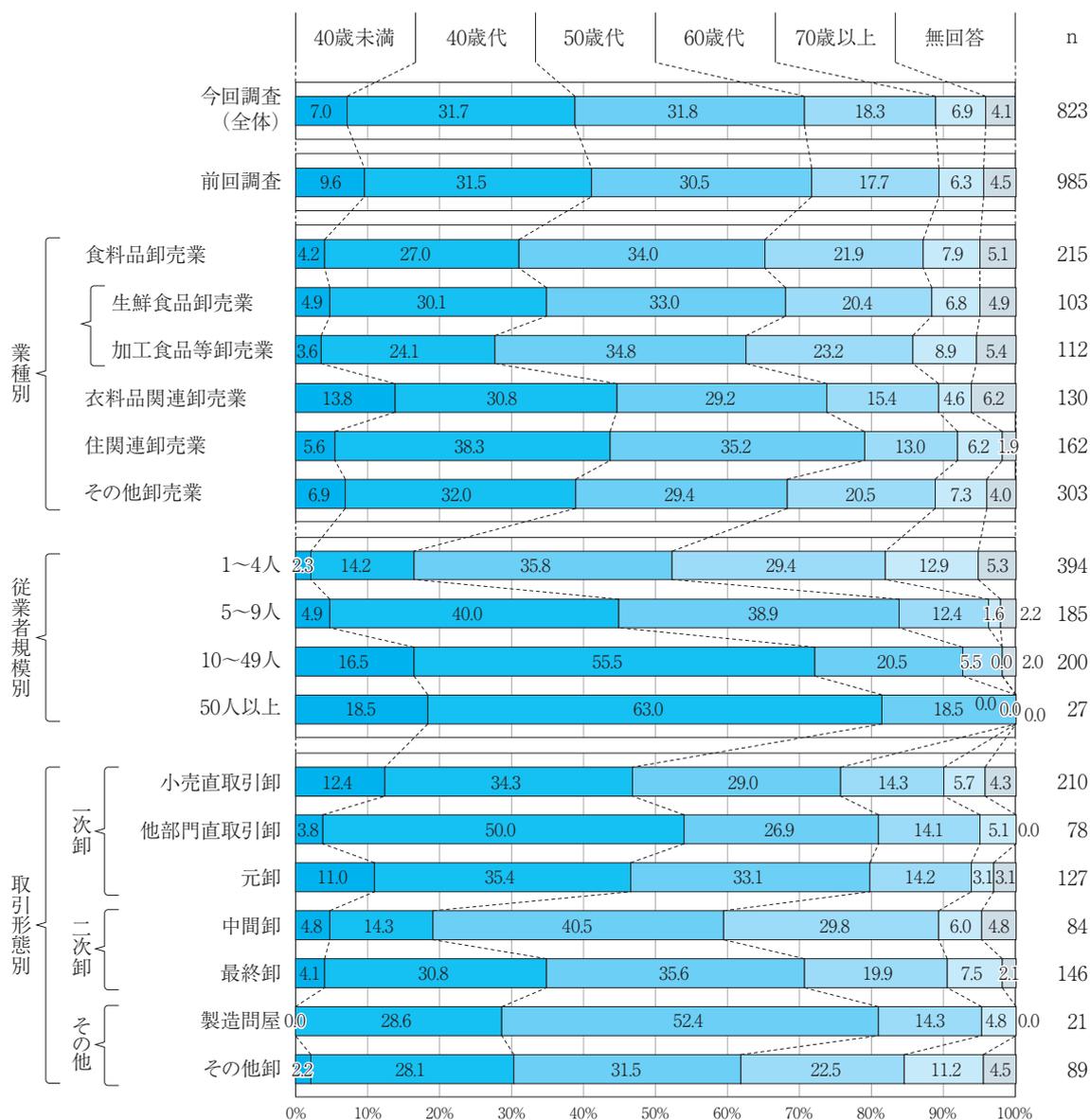
従業員の平均年齢は、「50歳代」が31.8%、「40歳代」が31.7%とともに3割を超えている。このほか「60歳代」は18.3%で、『50歳代以上』が57.0%と6割程度を占めている。前回調査と比べると、「40歳未満」が2.6ポイント減少している一方、『50歳代以上』が2.5ポイント増加している。

業種別にみると、食料品卸売業は「50歳代」が34.0%と最も高く、衣料品関連卸売業、住関連卸売業、その他卸売業では「40歳代」が最も高い。

従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど従業員の平均年齢が高くなる傾向にあり、1～4人では「50歳代」が35.8%、「60歳代」が29.4%とともに高く、『50歳代以上』が78.1%と8割程度を占めている。一方、10～49人では『40歳代以下』が7割程度で、50人以上では『40歳代以下』が8割程度となっており、他の規模に比べて高くなっている。

取引形態別にみると、他部門（小売業者以外）直取引卸では『40歳代以下』が53.8%と半数を超え、平均年齢が低い企業が多い。一方、中間卸では『50歳代以上』が76.3%を占めるほか、その他卸では「70歳以上」が11.2%と1割を超え、平均年齢が高い企業が多い。

図表Ⅱ-1-8 従業員の平均年齢



## 5 代表者の年齢

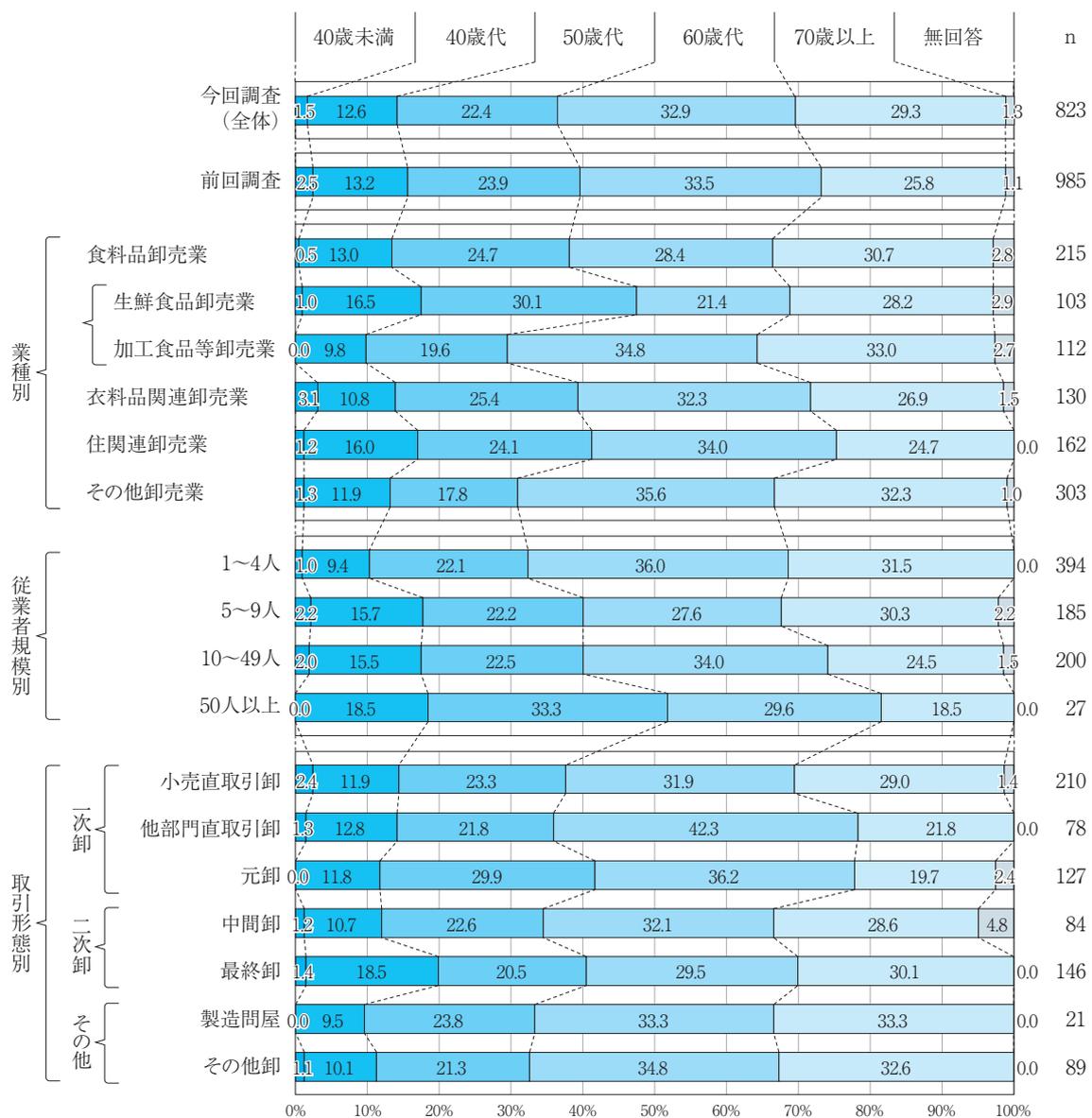
代表者の年齢は、「60歳代」が32.9%で最も高く、次いで「70歳以上」が29.3%となっている。前回調査と比べると、「60歳代」は減少しているものの、「70歳以上」は3.5ポイント増加している。

業種別にみると、加工食品等卸売業、その他卸売業では「70歳以上」がそれぞれ33.0%、32.3%とやや高い。一方、生鮮食品卸売業では『50歳代以下』が47.6%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では『60歳代以上』が67.5%と高い。一方、50人以上では『50歳代以下』が51.8%と他の規模に比べて高く、規模が大きくなるほど年齢が低くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、最終卸では『40歳代以下』が19.9%と他の取引形態に比べて高くなっている。一方、製造問屋、その他卸は「70歳以上」がそれぞれ33.3%、32.6%と他の取引形態に比べて高くなっている。

図表Ⅱ-1-9 代表者の年齢

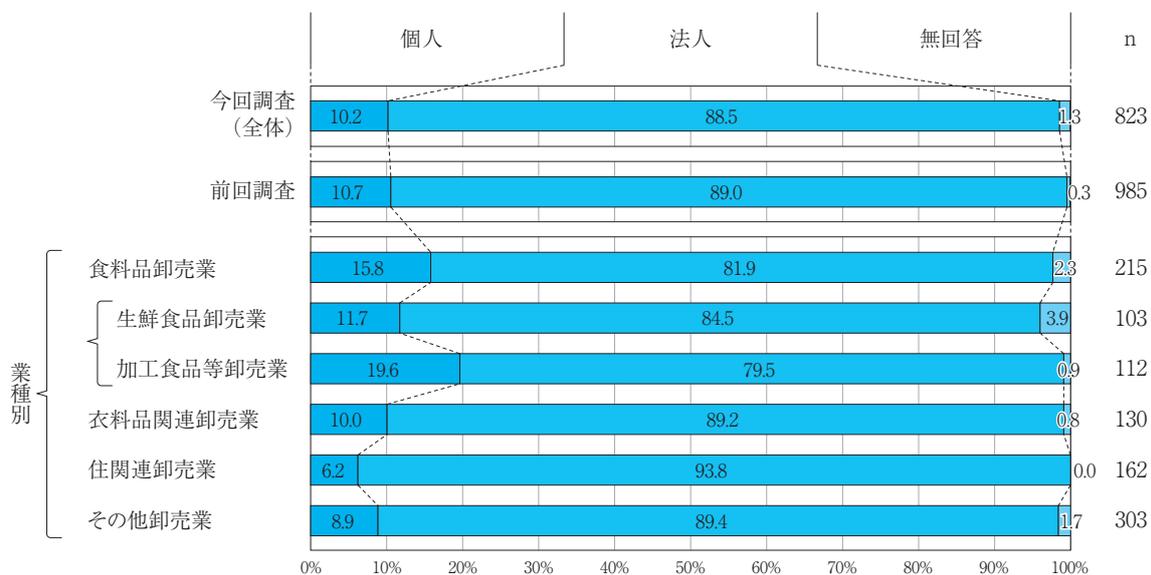


## 6 企業形態

企業形態は、「法人」が88.5%と9割程度を占め、「個人」は10.2%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「法人」が高くなっており、なかでも住関連卸売業は9割を超えている。一方、加工食品等卸売業では「個人」が19.6%と他の業種よりも高くなっている。

図表Ⅱ-1-10 企業形態



## 7 資本金及び流通系列関係

### (1) 資本金

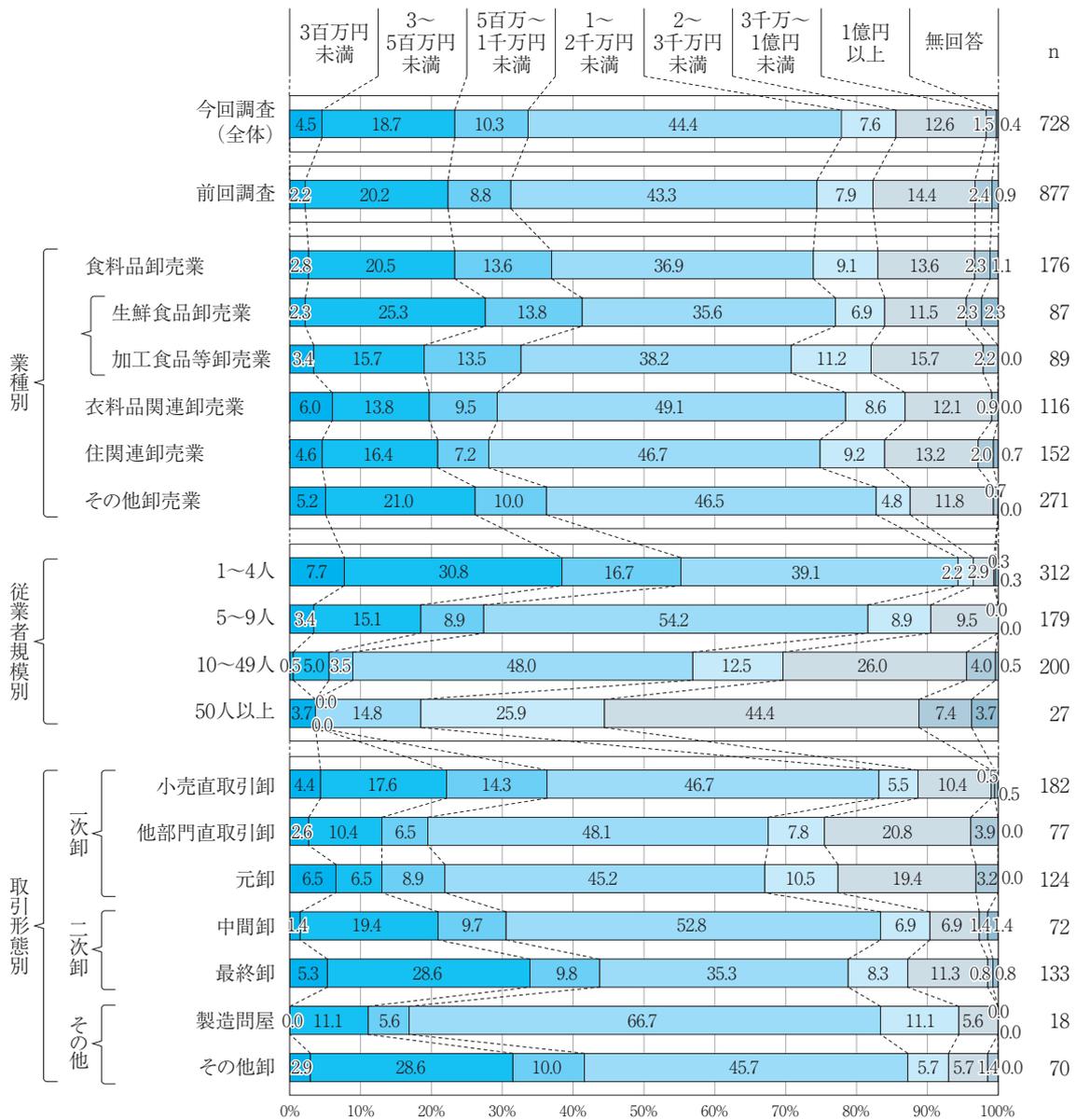
資本金は、「1～2千万円未満」が44.4%で最も高く、次いで「3～5百万円未満」が18.7%で、『2千万円未満』が77.9%と全体の8割程度を占めている。前回調査と比べると、『2千万円未満』が3.4ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「1～2千万円未満」が最も高く、いずれも3割を超えている。生鮮食品卸売業では『1千万円未満』が41.4%と他の業種に比べて資本金が小さい企業が多い。一方、衣料品関連卸売業、住関連卸売業では『1千万円以上』がそれぞれ70.7%、71.1%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では『5百万円未満』が38.5%と他の規模と比べて高くなっている。一方、50人以上では『3千万円以上』が51.8%と半数を超えており、規模が大きくなるほど資本金も大きくなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、すべての取引形態で「1～2千万円未満」が最も高い。次いで、他部門（小売業者以外）直取引卸、元卸では「3千万～1億円未満」がそれぞれ20.8%、19.4%と高いのに対し、最終卸、その他卸では「3～5百万円未満」がともに28.6%と高くなっており、取引形態別に違いがみられる。

図表Ⅱ-1-11 資本金



(注) 企業形態 (図表Ⅱ-1-10) で「法人」とした企業のみ集計。

## (2) 流通系列関係

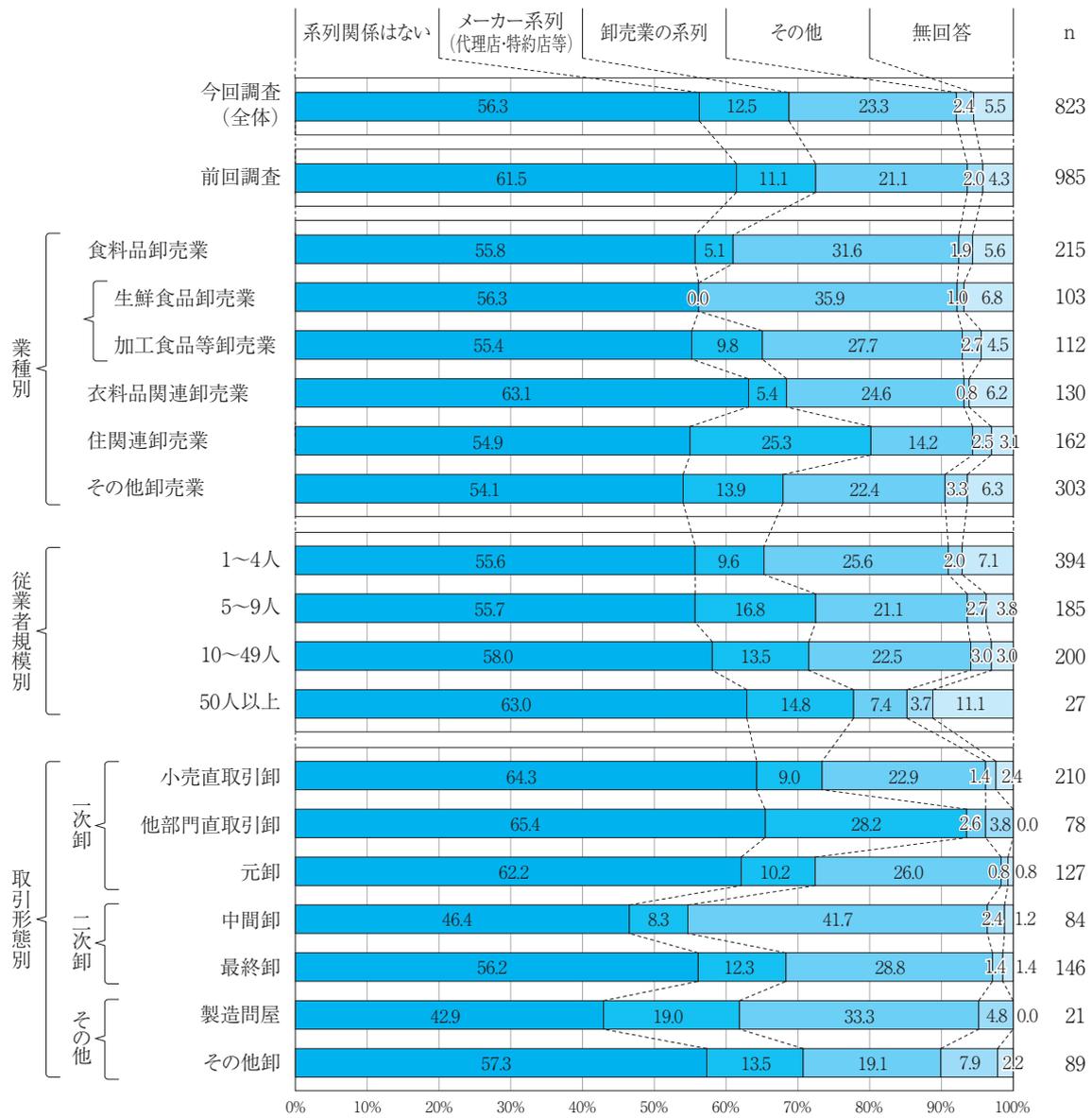
流通系列関係は、「系列関係はない」が56.3%と最も高く、半数を超えている。次いで「卸売業の系列」が23.3%、「メーカー系列（代理店・特約店等）」が12.5%となっている。前回調査と比べると、「系列関係はない」が5.2ポイント減少する一方、「卸売業の系列」が2.2ポイント、「メーカー系列（代理店・特約店等）」が1.4ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「系列関係はない」が最も高く、なかでも衣料品関連卸売業では63.1%と高くなっている。一方、生鮮食品卸売業では「卸売業の系列」が35.9%、住関連卸売業では「メーカー系列（代理店・特約店等）」が25.3%と他の業種と比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「系列関係はない」が過半数を占めている。＜1～49人＞では「卸売業の系列」が2割を超え、50人以上に比べて高くなっている。

取引形態別にみると、中間卸と製造問屋を除き、「系列関係はない」が半数を超えている。一方、中間卸では「系列関係はない」が46.4%にとどまり、「卸売業の系列」が41.7%と他の取引形態に比べて高い。また、他部門（小売業者以外）直取引卸では「メーカー系列（代理店・特約店等）」が28.2%と他の取引形態に比べて高くなっている。

図表Ⅱ-1-12 流通系列関係



## 8 創業時期

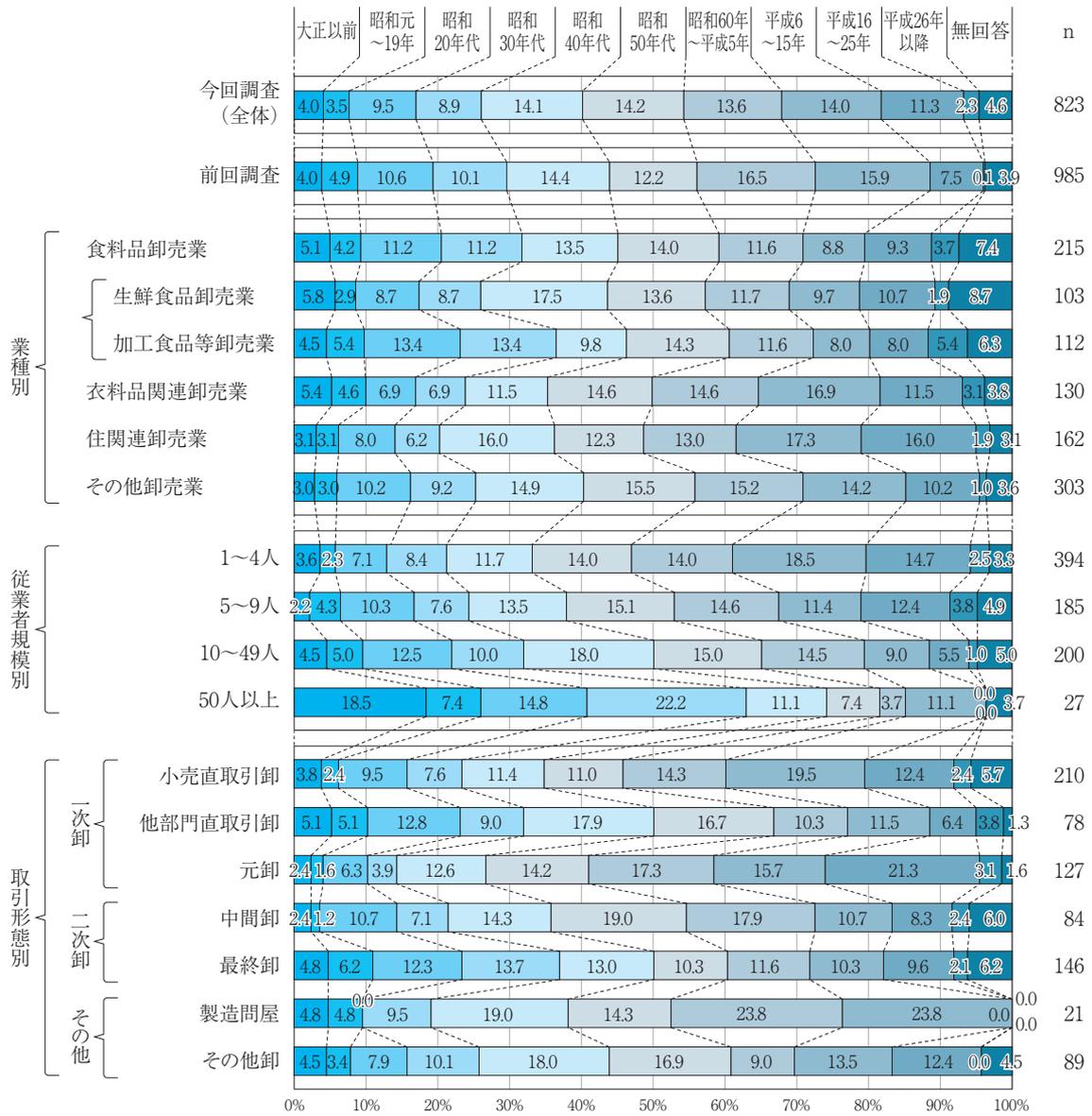
創業時期は「昭和40年代」、「昭和50年代」、「昭和60年～平成5年」、「平成6～15年」がそれぞれ14.1%、14.2%、13.6%、14.0%となっている。このほか、「昭和20年代」の戦後から「昭和40年代」の高度成長期にかけての創業が3割程度を占めている。前回調査と比べると、『平成16年以降』が6.0ポイント増加している一方、『昭和元～40年代』、『昭和60年～平成15年』が減少している。

業種別にみると、加工食品等卸売業では『昭和30年代以前』が36.7%と他の業種と比べて高くなっている。一方、住関連卸売業では『昭和60年以降』が48.2%と半数程度を占めている。

従業者規模別にみると、1～4人では「平成6～15年」が18.5%、「平成16～25年」が14.7%と他の規模に比べて高くなっている。一方、50人以上では『昭和20年代以前』が40.7%と約4割を占めている。

取引形態別にみると、元卸では「平成16～25年」が21.3%と他の取引形態と比べて高くなっている。一方、他部門（小売業者以外）直取引卸、最終卸では『昭和20年代以前』がそれぞれ23.0%、23.3%と高くなっている。

図表Ⅱ-1-13 創業時期



## 第2節 経営成果（業績）とその動向

### 1 売上高の状況

#### (1) 年間売上高

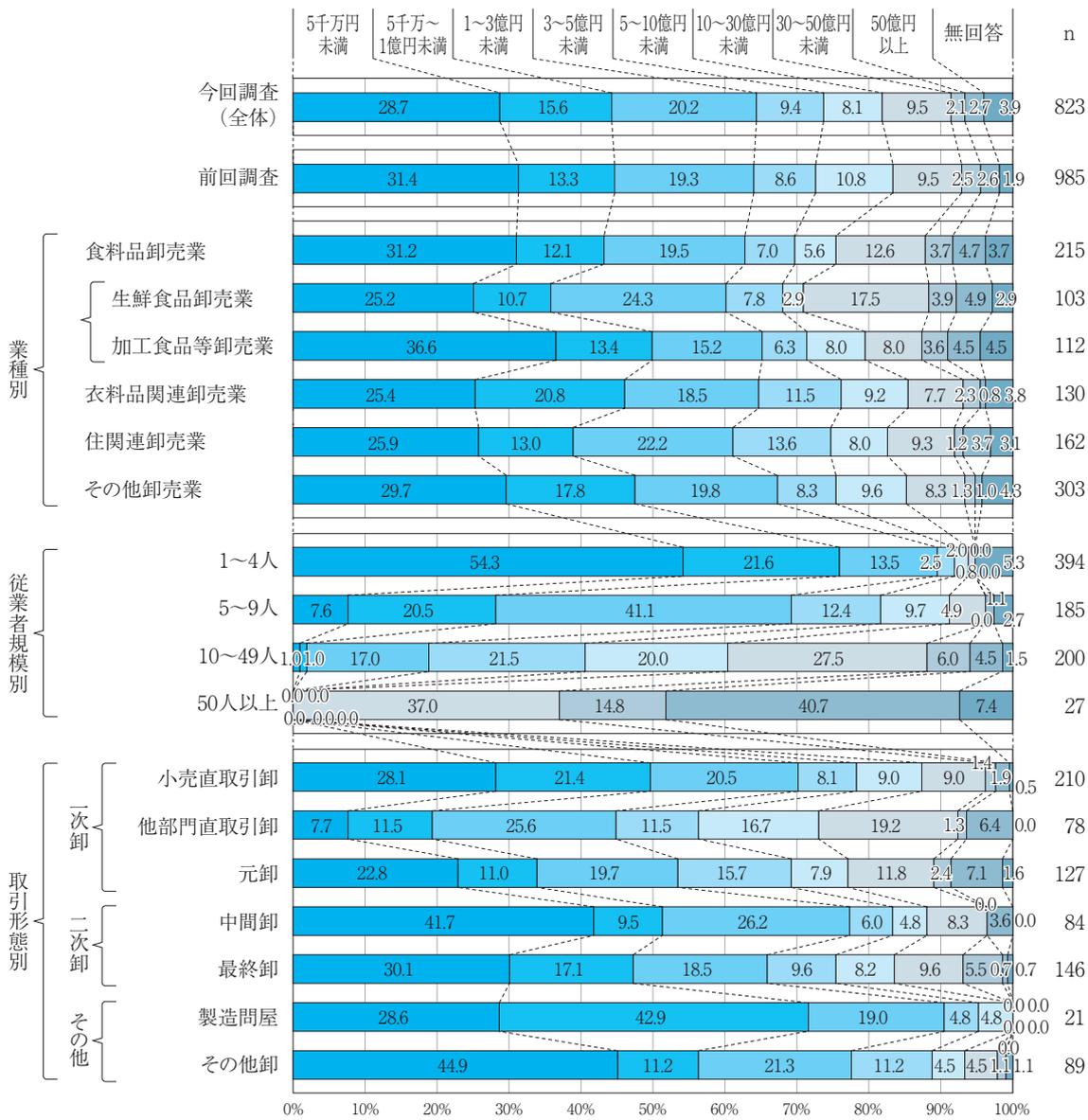
直近決算の年間売上高は、「5千万円未満」が28.7%と最も高く、次いで「1～3億円未満」が20.2%、「5千万～1億円未満」が15.6%となり、『3億円未満』で64.5%を占めている。前回調査と比べると、「5千万円未満」が2.7ポイント減少する一方、「5千万～1億円未満」が2.3ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「5千万円未満」が最も高く、なかでも加工食品等卸売業では36.6%と他の業種と比べて高くなっている。一方、生鮮食品卸売業では『10億円以上』が26.3%と他の業種と比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「5千万円未満」が54.3%と過半数を占めている。5～9人では「1～3億円未満」が41.1%、10～49人では「10～30億円未満」が27.5%、50人以上では「50億円以上」が40.7%とそれぞれ最も高く、規模が大きくなるほど年間売上高も高くなっている。

取引形態別にみると、製造問屋では『1億円未満』が71.5%と他の取引形態と比べて高くなっている。一方、他部門（小売業者以外）直取引卸では『5億円以上』が43.6%と4割を超えている。

図表Ⅱ-1-14 年間売上高



## (2) 売上高の変化

3年前と比較した直近決算の売上高の変化は、「やや減少（10%未満）」が26.0%で最も高く、次いで「大幅減少（10%以上）」が25.6%となり、「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』が51.6%と過半数を占めている。前回調査と比べると、『増加』、『減少』ともに減少する一方、「ほぼ横ばい（±5%未満）」は3.0ポイント増加している。

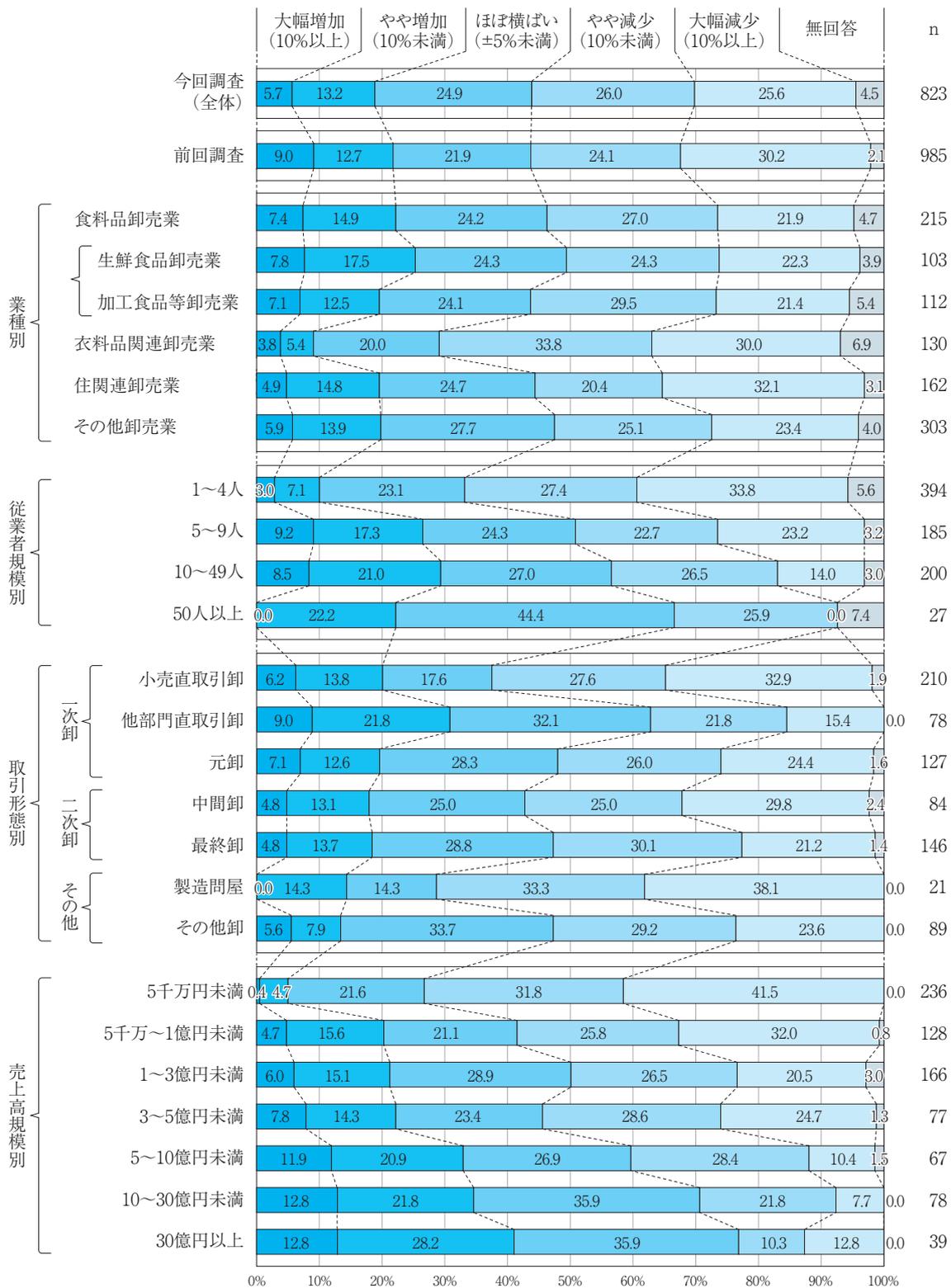
業種別にみると、加工食品等卸売業、衣料品関連卸売業、住関連卸売業では『減少』が半数を超えている。なかでも衣料品関連卸売業では『減少』が63.8%と6割を超えている。

従業者規模別にみると、1～4人では「大幅減少（10%以上）」が33.8%と最も高く、「やや減少（10%未満）」の27.4%とあわせた『減少』が61.2%であるのに対して、『増加』は10.1%にとどまっている。50人以上では『減少』が25.9%であり、規模が大きくなるほど『減少』が低くなっている。

取引形態別にみると、他部門（小売業者以外）直取引卸を除くすべての取引形態で『減少』が過半数を占めている。なかでも製造問屋は71.4%と他の取引形態に比べて高くなっている。一方、他部門（小売業者以外）直取引卸は「ほぼ横ばい（±5%未満）」が32.1%で最も高く、『減少』が37.2%と4割を下回っている。

売上高規模別にみると、5千万円未満では「大幅減少（10%以上）」が41.5%で、「やや減少（10%未満）」の31.8%とあわせると『減少』が73.3%で7割を超えている。これに対して<10億円以上>では『増加』が『減少』を上回っている。規模が大きくなるほど年間売上高が増加し、売上高規模の格差がより広がる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-15 売上高の変化



## 2 売上総利益の状況

### (1) 売上総利益額

直近決算の売上総利益額（粗利益額）は、「1千万円未満」が41.9%と4割を超えている。次いで「1～3千万円未満」が19.1%となり、『3千万円未満』が61.0%と約6割を占めている。

業種別にみると、すべての業種で「1千万円未満」が最も高いが、生鮮食品卸売業では35.9%と他の業種と比べて低くなっている。

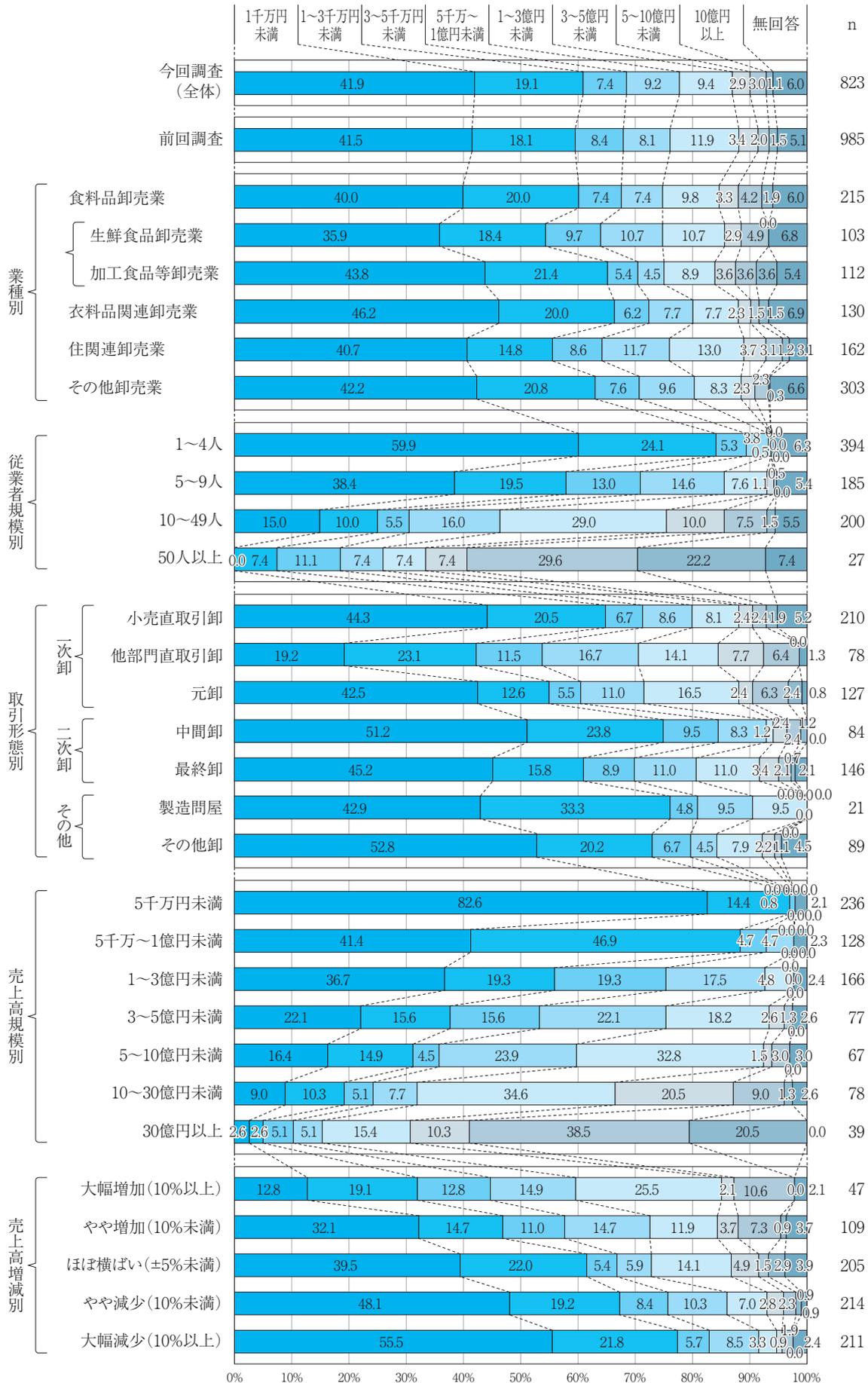
従業者規模別にみると、<1～9人>では「1千万円未満」が最も高く、なかでも1～4人では59.9%と約6割を占めている。10～49人では「1～3億円未満」が29.0%と最も高い。50人以上では「5～10億円未満」が29.6%と最も高く、「10億円以上」の22.2%とあわせると『5億円以上』が過半数を占めており、規模が大きくなるほど売上総利益額が高くなっている。

取引形態別にみると、他部門（小売業者以外）直取引卸を除くすべての取引形態で「1千万円未満」が最も高く、中間卸とその他卸では半数程度となっている。一方、他部門（小売業者以外）直取引卸では「1千万円未満」が19.2%となっている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど売上総利益額の割合が高く、売上高が30億円以上では売上総利益額「10億円以上」が20.5%となっている。一方、売上高が5千万円未満では売上総利益額「1千万円未満」が82.6%と8割を超えている。

売上高増減別にみると、大幅増加（10%以上）では『1億円以上』が38.2%と4割程度である。一方、大幅減少（10%以上）では「1千万円未満」が55.5%と半数を超えている。

図表Ⅱ-1-16 売上総利益額



## (2) 売上総利益額の変化

3年前と比較した直近決算の売上総利益額(粗利益額)の変化は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」が26.0%で最も高い。次いで「やや減少(10%未満)」が25.4%、「大幅減少(10%以上)」が25.0%となり、「やや減少(10%未満)」と「大幅減少(10%以上)」をあわせた『減少』が50.4%と半数を超えている。「大幅増加(10%以上)」と「やや増加(10%未満)」をあわせた『増加』は18.1%と2割程度となった。前回調査と比べると、『減少』が7.0ポイント減少している。

業種別にみると、衣料品関連卸売業では『減少』が63.0%と6割を超え、他の業種に比べ高くなっている。

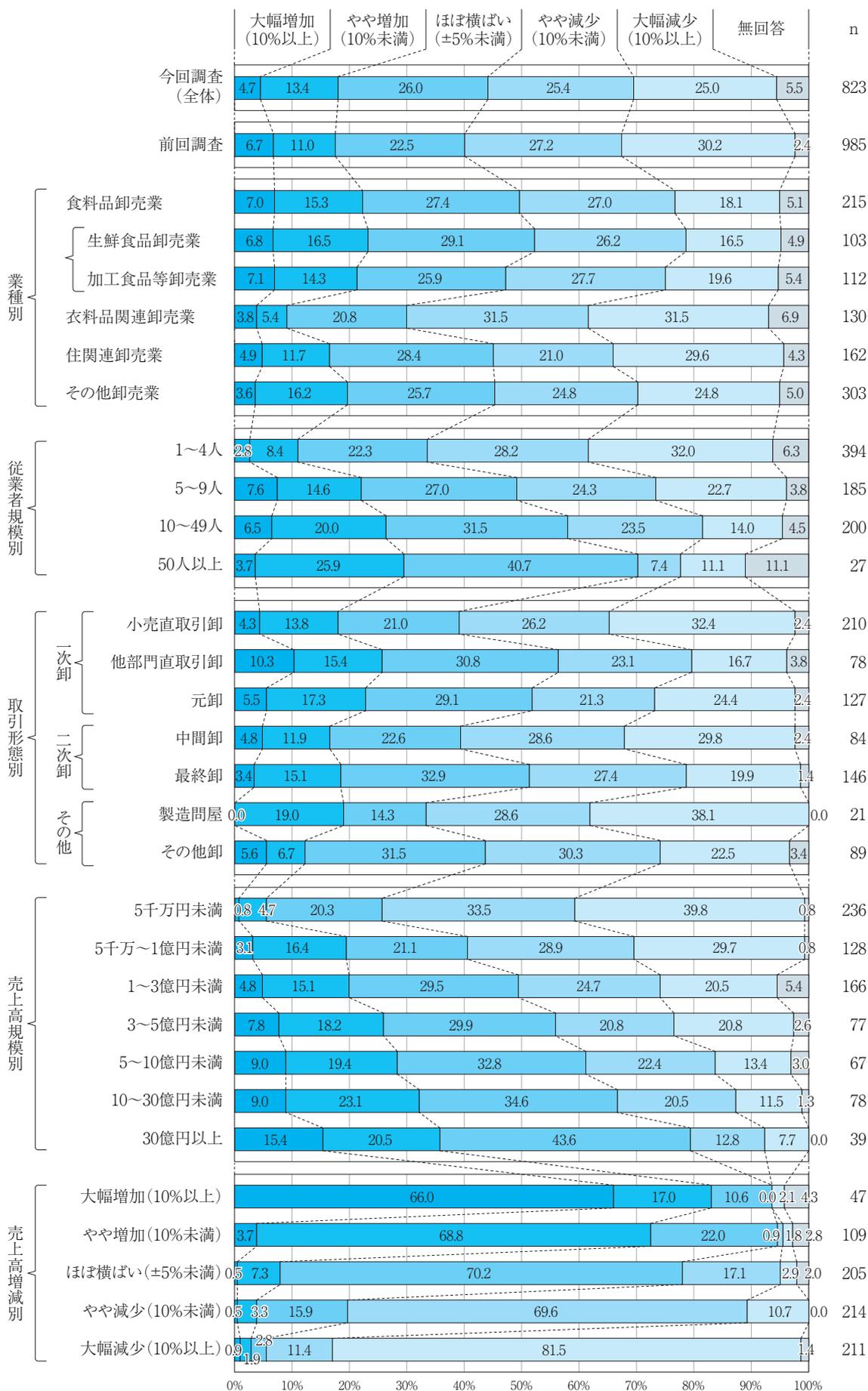
従業者規模別にみると、1～4人では「大幅減少(10%以上)」が32.0%で最も高くなっている。<5人以上>では「ほぼ横ばい(±5%未満)」が最も高く、規模が大きくなるほど『減少』が低くなっている。

取引形態別にみると、製造問屋では「大幅減少(10%以上)」が38.1%と他の取引形態に比べて高く、『減少』が66.7%と6割以上を占めている。

売上高規模別にみると、<10億円未満>では『減少』が『増加』を上回っている。なかでも5千万円未満では「大幅減少(10%以上)」が39.8%と約4割を占めており、「やや減少(10%未満)」の33.5%とあわせると『減少』が73.3%を占めている。一方、30億円以上では『増加』が35.9%、『減少』が20.5%となっている。

売上高増減別にみると、大幅増加(10%以上)では売上総利益額の「大幅増加(10%以上)」が66.0%と最も高くなっている。一方、大幅減少(10%以上)では、売上総利益額の「大幅減少(10%以上)」が81.5%と8割を超えている。

図表Ⅱ-1-17 売上総利益額の変化



### (3) 売上高総利益率

直近決算の売上高総利益率（粗利益率）は、「10～15%未満」が16.9%、次いで「5%未満」が14.7%と高くなっている。一方、「30%以上」も13.9%と高くなっている。前回調査に比べると、「15～20%未満」が3.2ポイント減少した。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「5%未満」が、加工食品等卸売業では「10～15%未満」がそれぞれ最も高く、ともに『15%未満』が半数を超えている。一方、衣料品関連卸売業、住関連卸売業、その他卸売業はいずれも『15%以上』が半数を超えている。

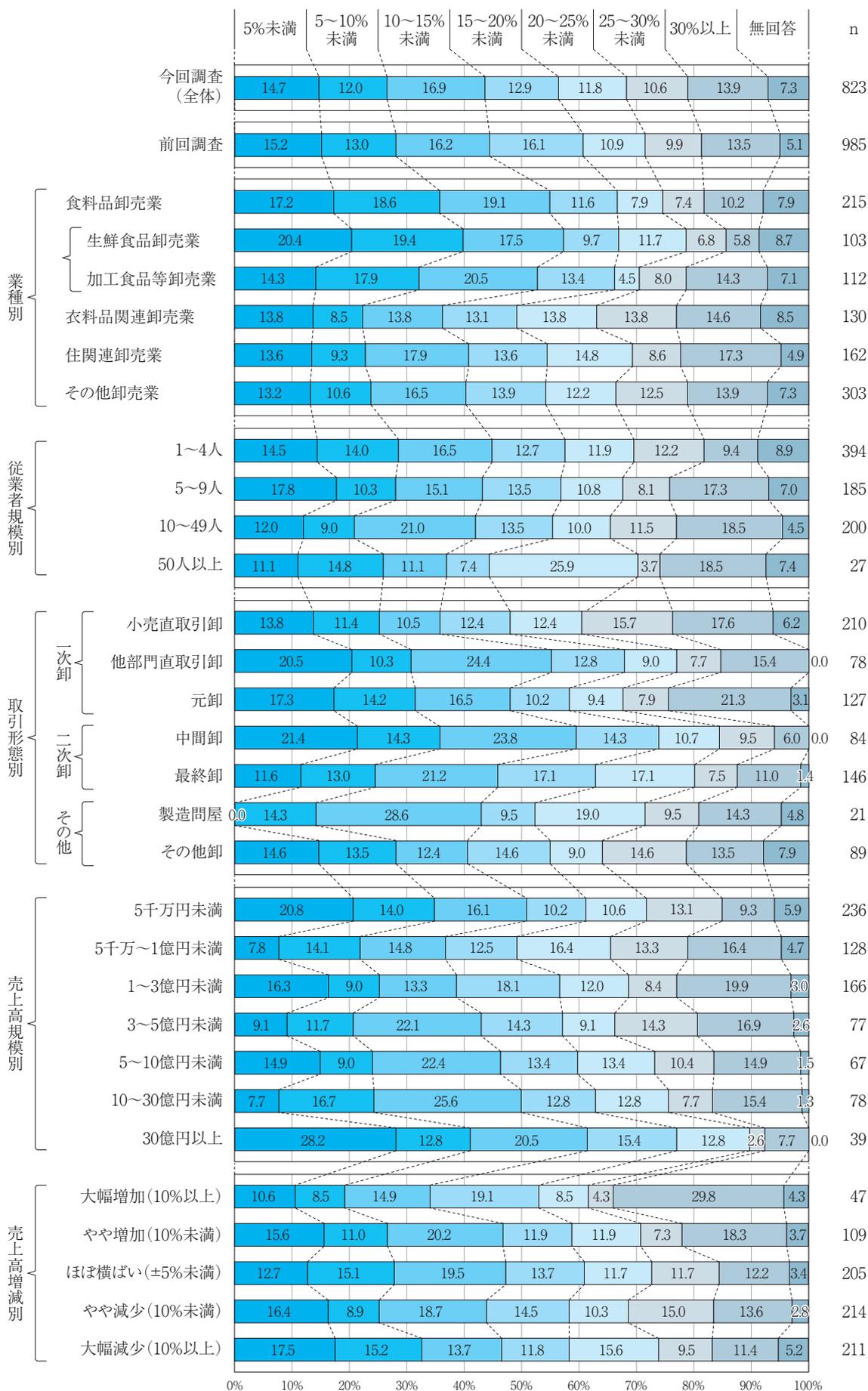
従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど『15%未満』が高くなっている。50人以上では「20～25%未満」が25.9%で最も高く、『20%以上』は半数程度を占めている。

取引形態別にみると、小売直取引卸、元卸では「30%以上」がそれぞれ2割程度と他の取引形態に比べて高くなっている。一方、他部門（小売業者以外）直取引卸、中間卸では「5%未満」が2割を超えている。

売上高規模別にみると、5千万円未満では「5%未満」が20.8%と最も高い。また、30億円以上でも「5%未満」が28.2%と最も高くなっている。一方、1～3億円未満では「30%以上」が約2割を占めており、他の規模に比べて高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅増加（10%以上）、やや増加（10%未満）では「30%以上」がそれぞれ29.8%、18.3%であるのに対して、大幅減少（10%以上）では『10%未満』が32.7%となっている。粗利益を確保しつつ売上高を伸ばす企業がみられる一方で、粗利益が低く売上高も減少させている企業もみられる。

図表Ⅱ-1-18 売上高総利益率



### 3 経常利益の状況

#### (1) 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）」が31.1%、『黒字（プラス）』が61.1%となっている。

業種別にみると、衣料品関連卸売業では「赤字（マイナス）」が35.4%と他の業種よりも高くなっている。一方、住関連卸売業は「赤字（マイナス）」が27.8%と3割を下回っている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「赤字（マイナス）」が低くなっており、なかでも50人以上の企業はすべて黒字経営との回答であった。

取引形態別にみると、中間卸では「赤字（マイナス）」が44.0%と4割を超えている。一方、その他卸では「10%以上」が10.1%と約1割を占めている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど「赤字（マイナス）」の割合は低くなっている。5千万円未満では「赤字（マイナス）」が50.4%と『黒字（プラス）』を上回っているのに対し、30億円以上では「赤字（マイナス）」が2.6%となっている。

#### <事例1> モーターの豊富な商品知識と迅速なサービス対応で、国内外の企業から信頼獲得

当社は工業用のモーターを販売している。大手電機メーカーの特約店のなかで常時トップクラスの実績を誇る。

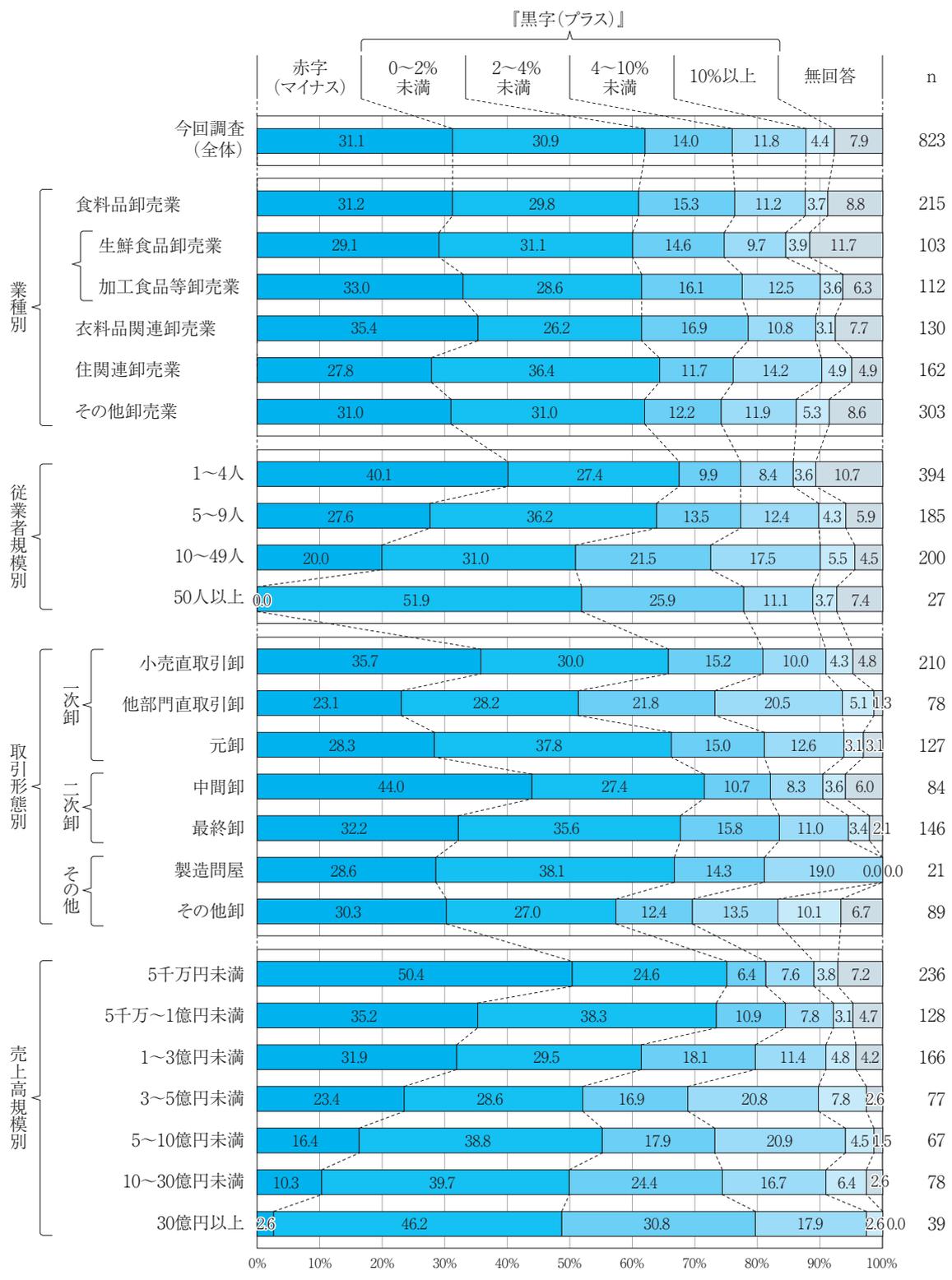
モーターと付属する制御盤の設計・製作、プログラム作成、工事までを手掛けることで、高付加価値を確保していることが大きな強み。さらに、素早いモーター修理などの対応が可能なおことから取引先企業からの信頼も厚い。また、輸入機械器具の付属モーターに関する国内の電圧変換や電気周波数(50ヘルツ・60ヘルツ)の対応など、アドバイスやトラブルに対応してきた豊富な実績を持つ。

販売に関しては、大手専門商社のネットワークを活用して日本各地への迅速な商品供給やサービスを可能にしている。商社に代わって直接エンドユーザーの所在地に出向き、技術的なサポートを実施することも多い。

これからも、「モーター」を通じて国内外の企業から信頼を獲得し、世の中に役立つ企業として飛躍していきたい。

(電気機械器具卸売業 50人以上 城東地域)

図表II-1-19 経常利益率



## (2) 経常損益額の変化

3年前と比較した直近決算の経常損益額の変化は、「黒字だが利益額は減少」が22.1%と最も高く、次いで「黒字でほぼ横ばい(±5%未満)」が19.6%、「赤字でほぼ横ばい(±5%未満)」が14.0%となっている。「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』と「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』を比較すると、『減益』が38.9%で『増益』の21.4%を上回った。「黒字でほぼ横ばい(±5%未満)」、「赤字でほぼ横ばい(±5%未満)」をあわせた『横ばい』は33.6%となった。前回調査と比べると、『増益』、『減益』ともに減少し、『横ばい』が増加している。

業種別にみると、加工食品等卸売業は「黒字が拡大」が14.3%で『増益』が28.5%と他の業種に比べて高くなっている。衣料品関連卸売業は『減益』が48.5%と他の業種に比べて高くなっている。

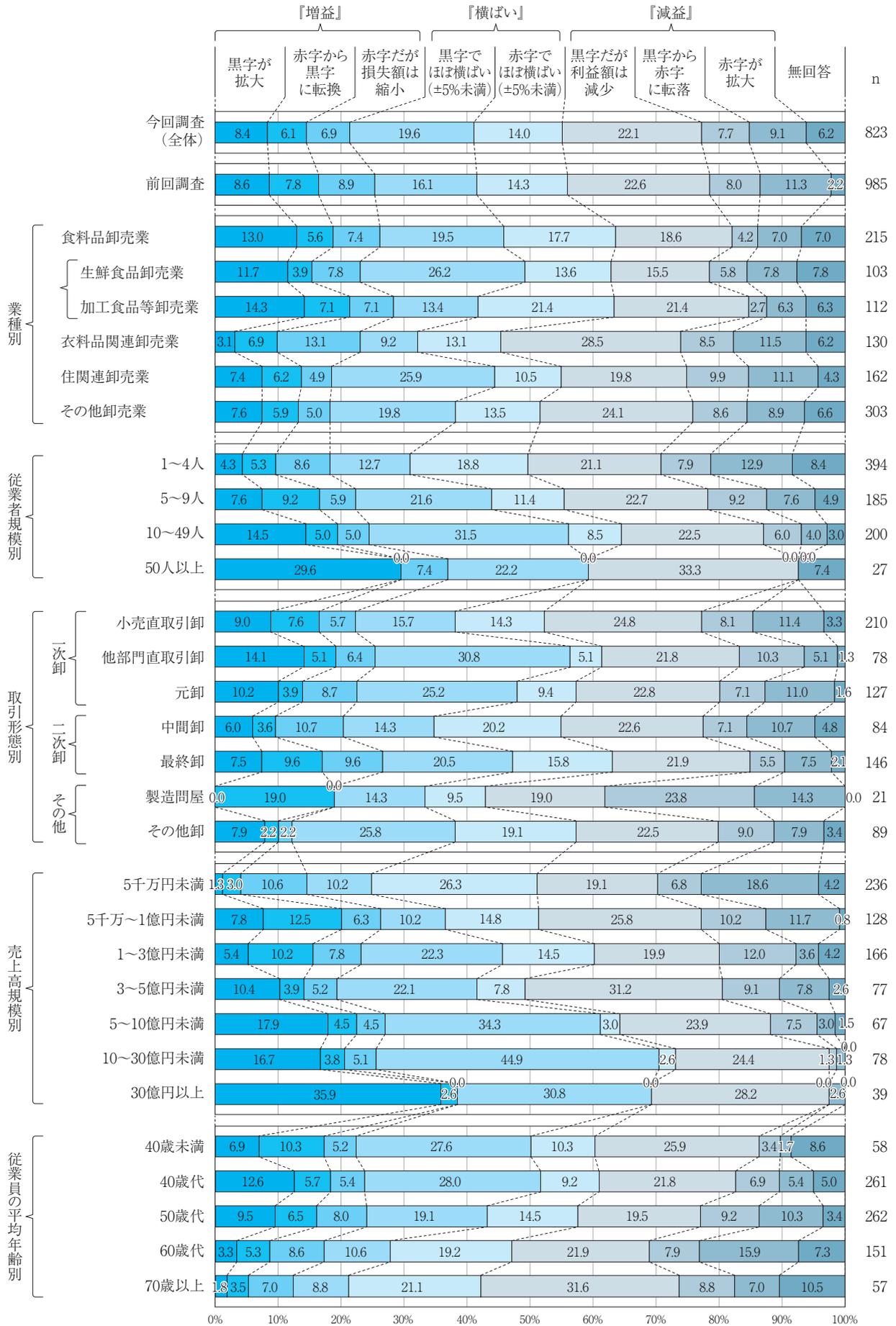
従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『増益』の割合が高くなっている。1～4人では『増益』は18.2%と2割程度となっている一方、50人以上では『増益』は37.0%と『減益』の33.3%を上回っている。

取引形態別にみると、最終卸では『増益』が26.7%と他の取引形態に比べて高くなっている。一方、製造問屋では『減益』が57.1%と他の取引形態に比べて高くなっている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど「黒字が拡大」が高くなる傾向がみられる。一方、規模が小さくなるほど「赤字が拡大」が高い傾向となっている。また、5千万円未満では『増益』が14.9%で『減益』の44.5%を大きく下回っている。

従業員の平均年齢別にみると、<50歳代以下>は『増益』が2割を超える一方、<60歳代以上>は2割を下回った。『減益』は平均年齢が低くなるほど減少しており、40歳未満では31.0%と約3割となっている。

図表Ⅱ-1-20 経常損益額の変化



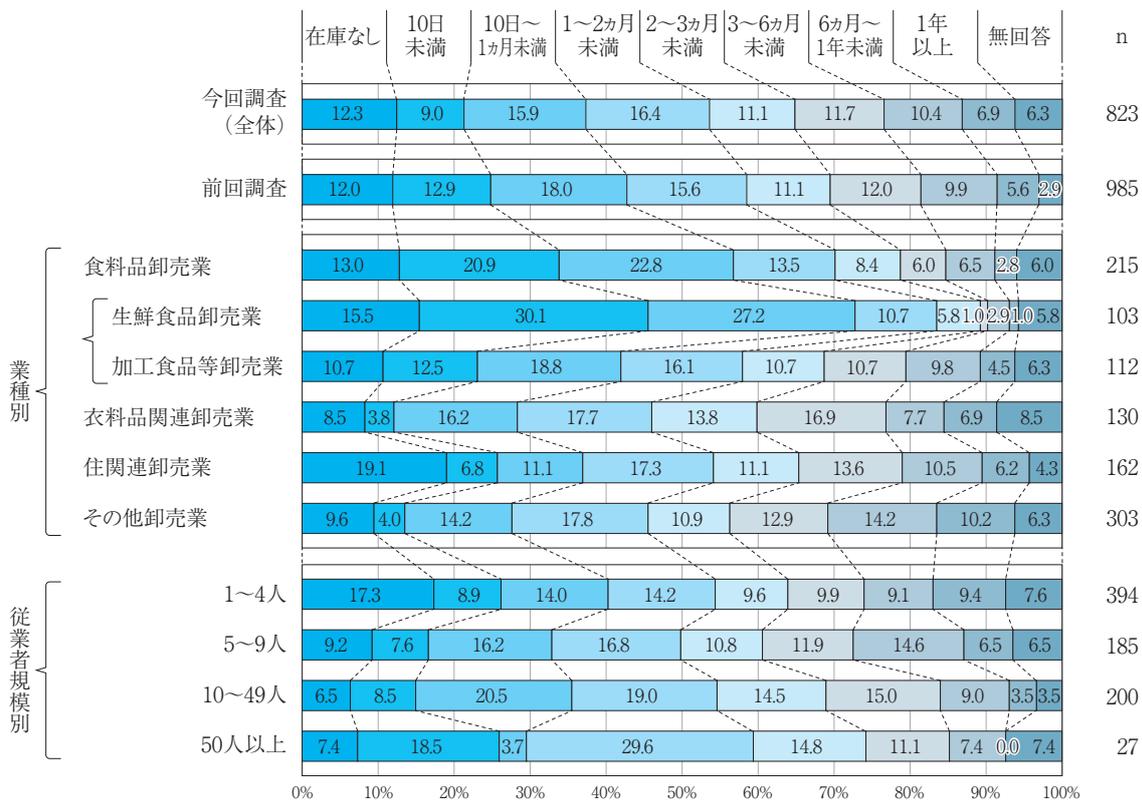
#### 4 期末在庫

期末在庫（回転期間）は、「1～2ヵ月未満」が16.4%で最も高く、次いで「10日～1ヵ月未満」が15.9%となっている。前回調査と比べると、「10日未満」が3.9ポイント減少する一方、「6ヵ月以上」が1.8ポイント増加している。

業種別にみると、鮮度が求められる生鮮食品卸売業では「10日未満」が30.1%と高い。一方、衣料品関連卸売業では「2ヵ月以上」が45.3%を占めており、業種の違いがはっきりと表れている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「在庫なし」が高くなる傾向がみられ、1～4人では17.3%と2割程度を占めている。また、50人以上では「1～2ヵ月未満」が最も高く29.6%と約3割を占めている。

図表Ⅱ-1-21 期末在庫



### 第3節 仕入活動の実態と課題

#### 1 仕入先総数の状況

##### (1) 仕入先総数

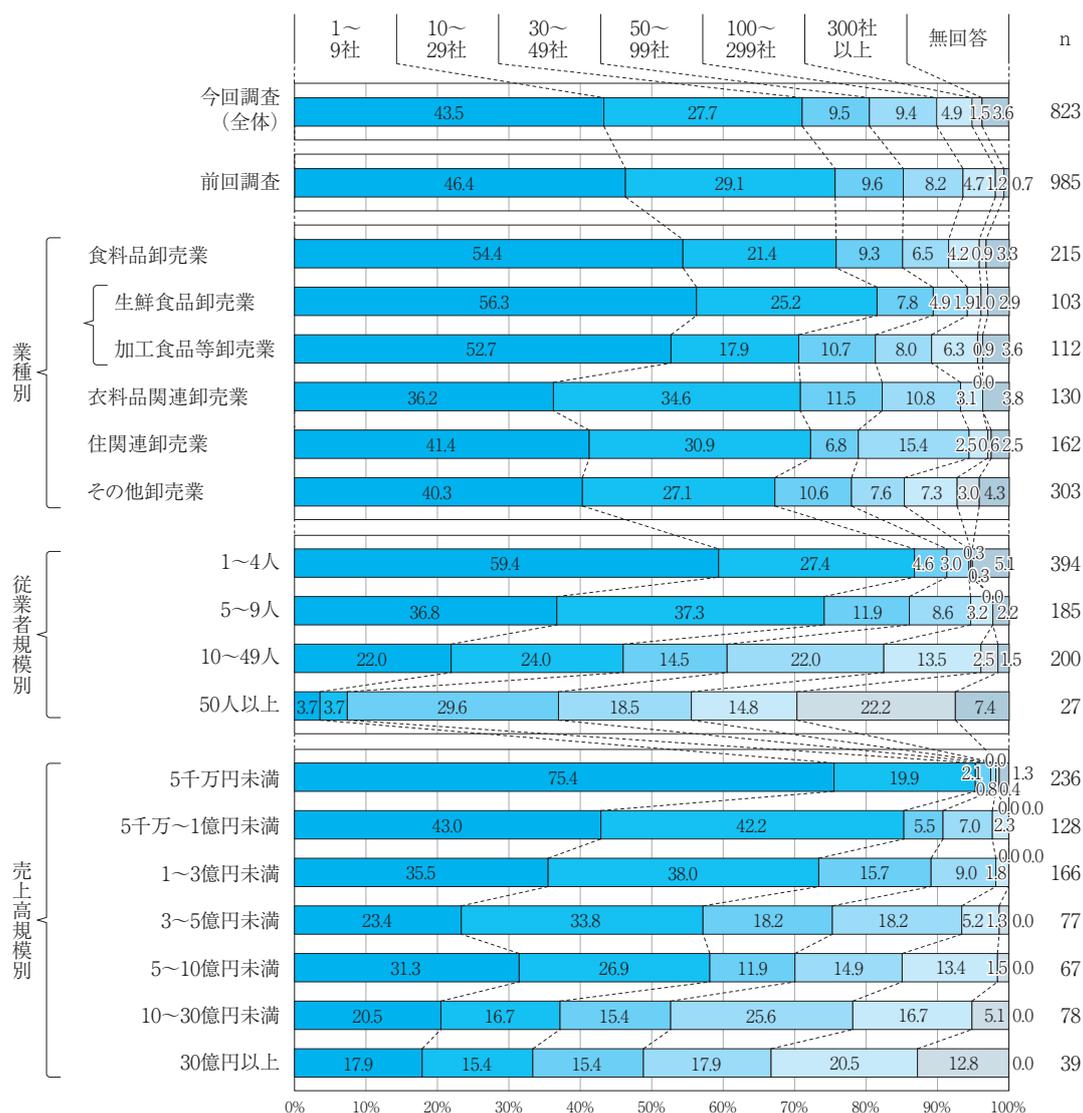
仕入先総数は、「1～9社」が43.5%で最も高く、次いで「10～29社」が27.7%となっており、『29社以下』が71.2%と7割を超えている。前回調査と比べると、『29社以下』が4.3ポイント減少している。

業種別にみると、すべての業種で「1～9社」が最も多く、次いで「10～29社」となっており、『29社以下』に集中している。なかでも生鮮食品卸売業では『29社以下』が8割を超えている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど仕入先総数が多くなっている。1～4人では「1～9社」が約6割で、『29社以下』では8割以上を占めている。一方、50人以上では「30～49社」が29.6%で最も高く、次いで「300社以上」の22.2%となっている。

売上高規模別にみると、規模が小さくなるほど仕入先総数が少ない傾向がみられる。5千万円未満では「1～9社」が4分の3を超えており、『29社以下』では9割を超えている。一方、30億円以上では『29社以下』と『100社以上』がともに33.3%と3割以上になっている。

図表Ⅱ-1-22 仕入先総数



### ＜事例2＞ 徹底した品質管理で消費者に最高のワインを届ける

当社はフランス産ワインに特化した酒類卸売業である。消費者のワインに対する嗜好は年によって異なるため、消費者ニーズに沿ったワインをいかにして仕入れられるかが重要となる。

毎年、代表者自らフランスの生産者を訪問し、直接買い付けを行っている。何年も通い続けることで徐々に生産者と緊密な信頼関係を築き上げてきたことから、生産者に質の良いワインをきちんと確保しておいてもらえていることが当社の強みである。

このようにして生産者から仕入れたワインを消費者に最高の状態で届けるために、フランスから日本への輸送、国内にある専用倉庫での保管、検品、さらには取引先の飲食店での保管などあらゆる段階において、ワインの品質保持には万全を務めることを会社のポリシーに掲げ、消費者に最高のワインをお届けしている。

(酒類卸売業 5～9人 都心地域)

### ＜事例3＞ 経営トップの的確な判断で、優良な経営成績を維持

当社は昭和20年代半ばに貿易会社を設立。有名ブランドのハンドバックや旅行カバン、衣料品等の輸入を開始、ブランド商品のパイオニア的な企業である。現在は主に欧米高級宝飾品の輸入卸売業、不動産業などを行っている。

事業展開の柔軟性と迅速性には定評があり、食品事業、スポーツ事業、がん具事業、施設運営事業など幅広い業界に参入。一方、業界からの転出時の判断も経営トップが適時行う。その判断の適切さは、優良な財務内容、無借金経営を続けていることが証明している。

今後も、当社は得意先企業との関係を重視するとともに、高いアンテナを張って成長可能性の高い業種・業態にアプローチしていく。

(かばん・袋物卸売業 10～49人 都心地域)

## (2) 仕入先総数の変化

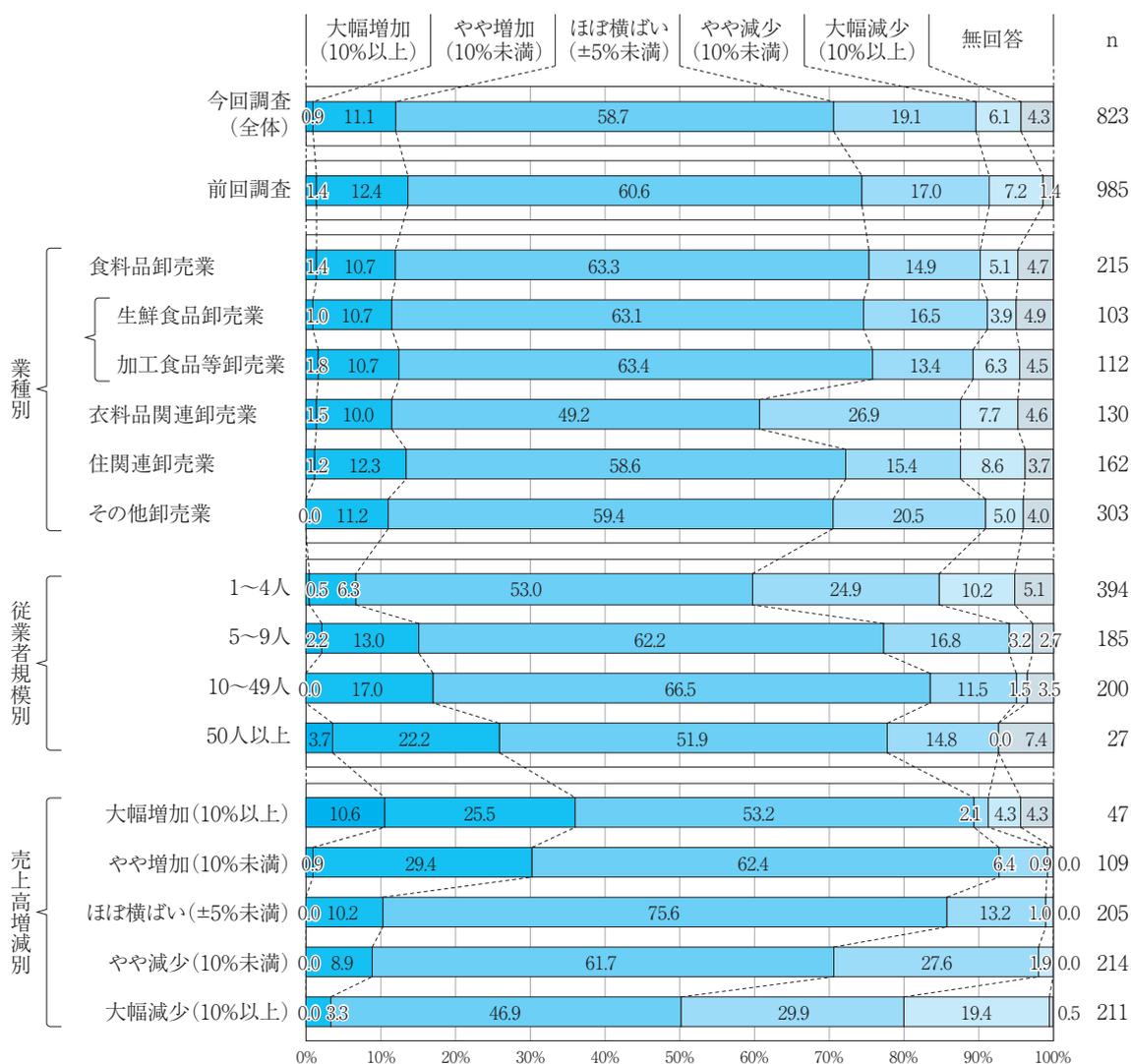
3年前と比較した仕入先総数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が58.7%と6割程度を占めている。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』は25.2%で、「やや増加（10%未満）」と「大幅増加（10%以上）」をあわせた『増加』の12.0%を上回っている。

業種別にみると、すべての業種で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高い。また、『減少』が『増加』を上回っており、特に衣料品関連卸売業では『減少』が34.6%と他の業種に比べて高くなっている。

従業員規模別にみると、すべての規模で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高い。<1～9人>では『減少』が『増加』を上回るが、<10人以上>では『増加』が『減少』を上回っている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高い。大幅増加（10%以上）とやや増加（10%未満）では『増加』が『減少』を大きく上回っている。一方、やや減少（10%未満）では『減少』が『増加』を上回り、大幅減少（10%以上）では『減少』が49.3%と「ほぼ横ばい（±5%未満）」の46.9%を上回っている。

図表Ⅱ-1-23 仕入先総数の変化



## 2 仕入先企業数の最も多い地域

仕入先の企業数が最も多い仕入地域は、「関東以外の道府県」が19.2%と最も高く、次いで「関東」が17.7%、「海外」が16.5%となっている。前回調査と比べると、「関東」、「都心」がそれぞれ2.2ポイント、2.1ポイント減少している。一方、「海外」は2.0ポイント増加している。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「都心」が29.1%と最も高く、「城南」、「関東」がともに15.5%となった。「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』は62.1%となり、都内中心の仕入れとなっている。一方、衣料品関連卸売業は「関東以外の道府県」が29.2%、「海外」が23.1%と高く、『都内』は28.5%にとどまった。

従業者規模別にみると、1～4人では『都内』が48.7%と5割程度を占めている。一方、＜5人以上＞では『都内』が4割未満となった。

取引形態別にみると、中間卸、最終卸では「都心」がそれぞれ25.0%、24.7%で他の取引形態と比べ高く、『都内』が半数を超えている。元卸では『都内』が26.0%と他の取引形態と比べて低くなっている一方、「海外」が45.7%で他の取引形態と比べて高くなっている。

所在地別にみると、都心、城東、城南では所在地と同じ地域の仕入先の割合が最も高い。また、都心、副都心、城北では「海外」を仕入地域とする割合が2割を超えている。

売上高増減別にみると、大幅増加（10%以上）では「海外」が34.0%と最も高く、次いで「関東」が21.3%となっている。また、やや増加（10%未満）では「関東」が24.8%と最も高く、次いで「海外」が21.1%となっている。大幅減少（10%以上）を除いて売上高が増加するほど「海外」が高くなっている。一方、大幅減少（10%以上）では「関東以外の道府県」が19.4%で最も高く、次いで「都心」が18.5%となっている。

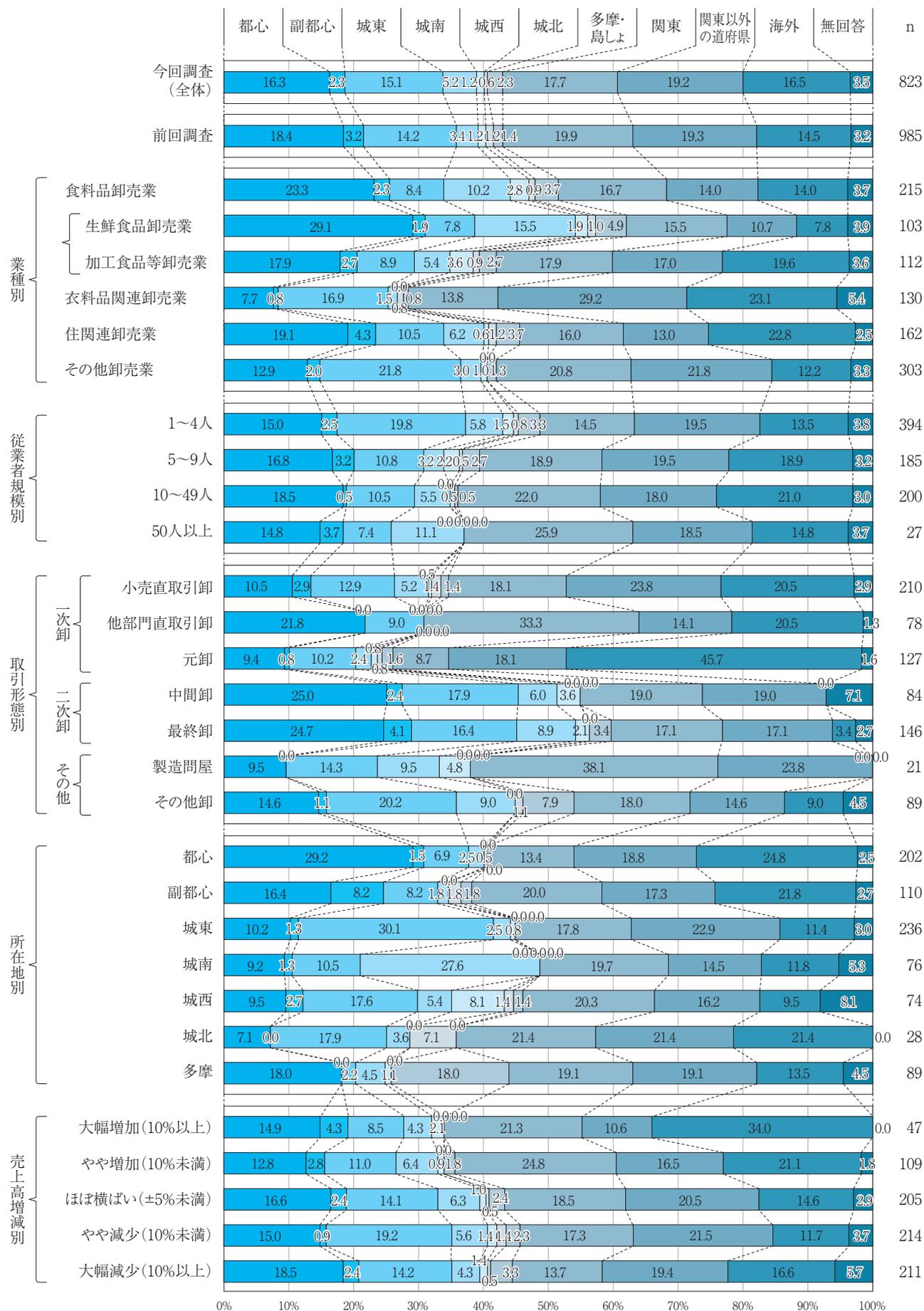
### ＜事例4＞ 社長が先頭に立って海外での取引先を開拓し競争力のある商品を開発

当社は主に婦人物衣料等を企画・製造し卸している。商品の製造は社長自ら開拓した海外メーカーに委託している。

直接海外に製造委託する場合、初取引の代金は先払いとしている。商品が回収できないなどのリスクは高まるが、それを恐れては有力な委託先を広げることができない。リスクを負担できる社長が先頭に立ち、難しい製造工程にも挑戦してもらえる委託先を充実させ、他にない差別化された商品を開発、提供している。

（婦人・子供服卸売業 10～49人 副都心地域）

図表Ⅱ-1-24 仕入先企業数の最も多い地域



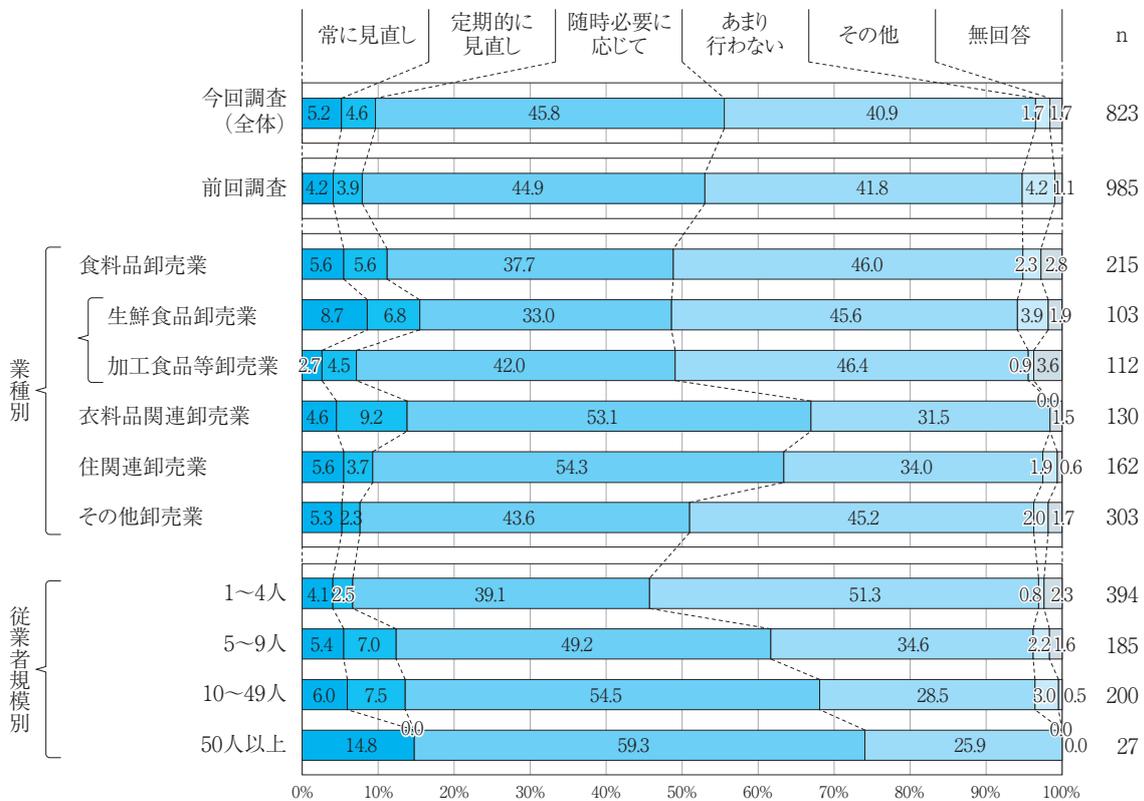
### 3 仕入先の見直し状況

仕入先の見直しの状況は、「随時必要に応じて」が45.8%と最も高く、次いで「あまり行わない」が40.9%となっている。一方、「常に見直し」と「定期的に見直し」はあわせて9.8%と積極的に仕入先を見直している企業は1割に満たない。前回調査と比べると、「常に見直し」、「定期的に見直し」、「随時必要に応じて」がそれぞれ増加する一方、「あまり行わない」は0.9ポイント減少している。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「常に見直し」が8.7%と他の業種と比べて高くなっている。一方、衣料品関連卸売業と住関連卸売業は「随時必要に応じて」が半数を超えており、他の業種と比べて高くなっている。

従業員規模別にみると、1～4人では「あまり行わない」が51.3%と半数を超えている。一方、50人以上では「随時必要に応じて」が59.3%と最も高く、「常に見直し」は14.8%と1割を超え、規模が大きくなるほど積極的に仕入先を見直す傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-25 仕入先の見直し状況



### ＜事例5＞ 不況を経験し保守的になった業界に、オリジナリティある商品で一石を投じる

当社で扱うインテリアは、自社で企画・デザインし、海外の工場で製造している。以前は、各インテリアショップに自社の顔となる製品があったが、最近は自社で製品開発はせず、どこにでもあるような、類似商品が多く見られるようになった。この状況を打開するには、先頭に立つ会社が刺激を与え続けることが大切だと考えている。当社はデザインも自社で実施しているので、他社と違う商品を提供できることが強みであり、インテリアショップも当社を「他社とは違う」と見てくれる。

自ら考えて企画し、利益を生み出すことがこの仕事の醍醐味だと思っているので、これからも他社とは異なるオリジナル商品を提供し、業界内で挑戦していきたい。

(家庭用品・家具・建物卸売業 5～9人 多摩地域)

## 4 仕入における品質と価格のバランスと仕入活動の課題

### (1) 仕入れにおける品質と価格のバランス

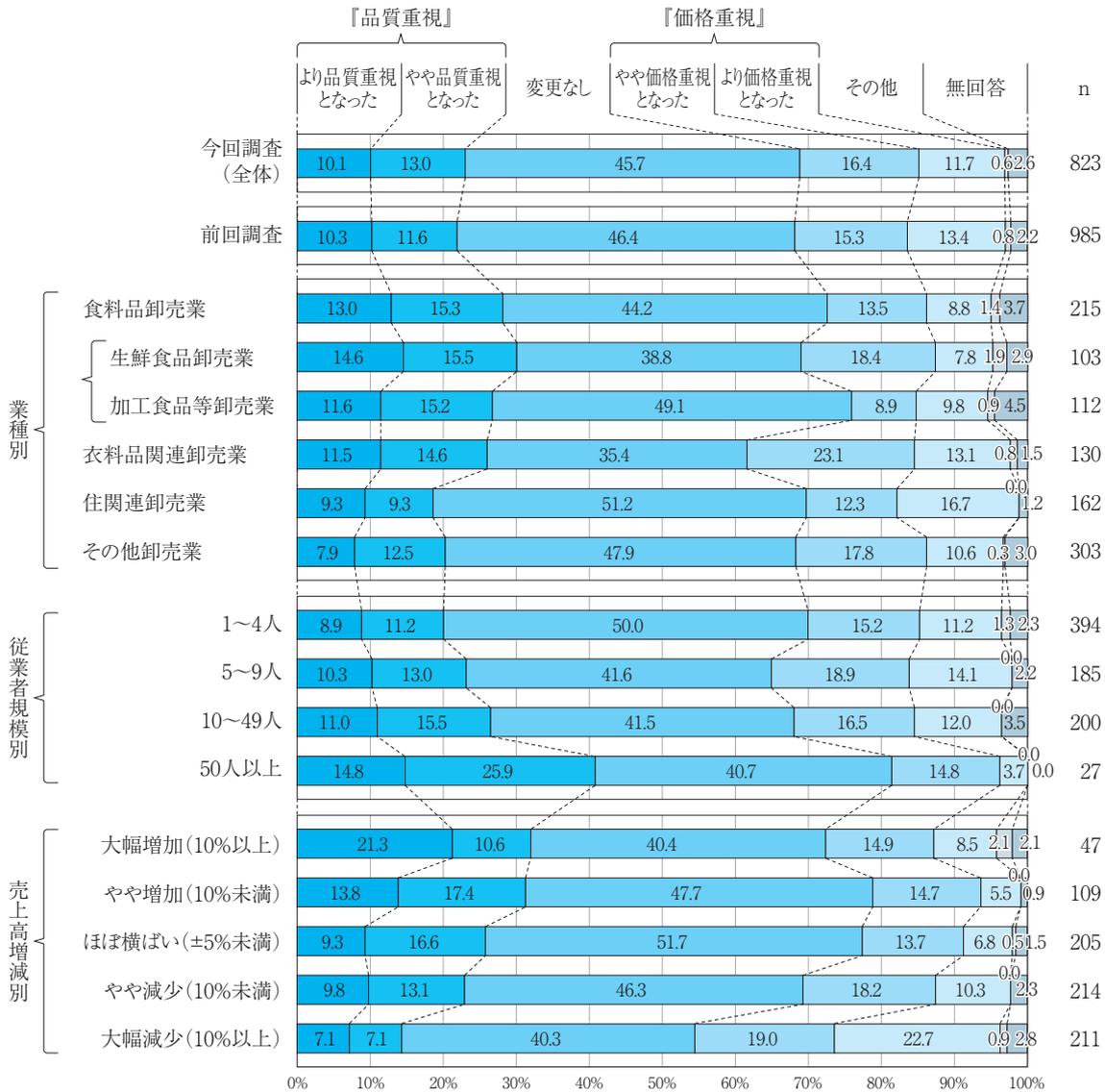
3年前と比較した仕入れにおける品質と価格のバランスの変更状況については、「変更なし」が45.7%で最も高い。次いで「やや価格重視となった」が16.4%、「やや品質重視となった」が13.0%となっている。「やや価格重視となった」と「より価格重視となった」をあわせた『価格重視』は28.1%、「より品質重視となった」と「やや品質重視となった」をあわせた『品質重視』は23.1%と、『価格重視』が5.0ポイント上回っている。

業種別にみると、すべての業種で「変更なし」が最も高いが、衣料品関連卸売業、住関連卸売業、その他卸売業では『価格重視』が『品質重視』に比べて高くなっている。一方、生鮮食品卸売業、加工食品等卸売業では『品質重視』が『価格重視』に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「変更なし」が最も高い。また、規模が大きくなるほど『品質重視』が高く、50人以上では40.7%と4割を超え『価格重視』の18.5%を大きく上回っている。一方、<1～49人>では『価格重視』が『品質重視』を上回っている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「変更なし」が最も高い。また、売上高が増加するほど『品質重視』が高くなっており、大幅増加（10%以上）では31.9%となっている。売上高が<増加>、ほぼ横ばい（±5%未満）では『品質重視』が『価格重視』を上回る一方、<減少>では『価格重視』は『品質重視』を上回り、特に大幅減少（10%以上）では『価格重視』が41.7%、『品質重視』が14.2%と『価格重視』が大きく上回る。

図表Ⅱ-1-26 仕入れにおける品質と価格のバランス



## (2) 仕入活動の課題

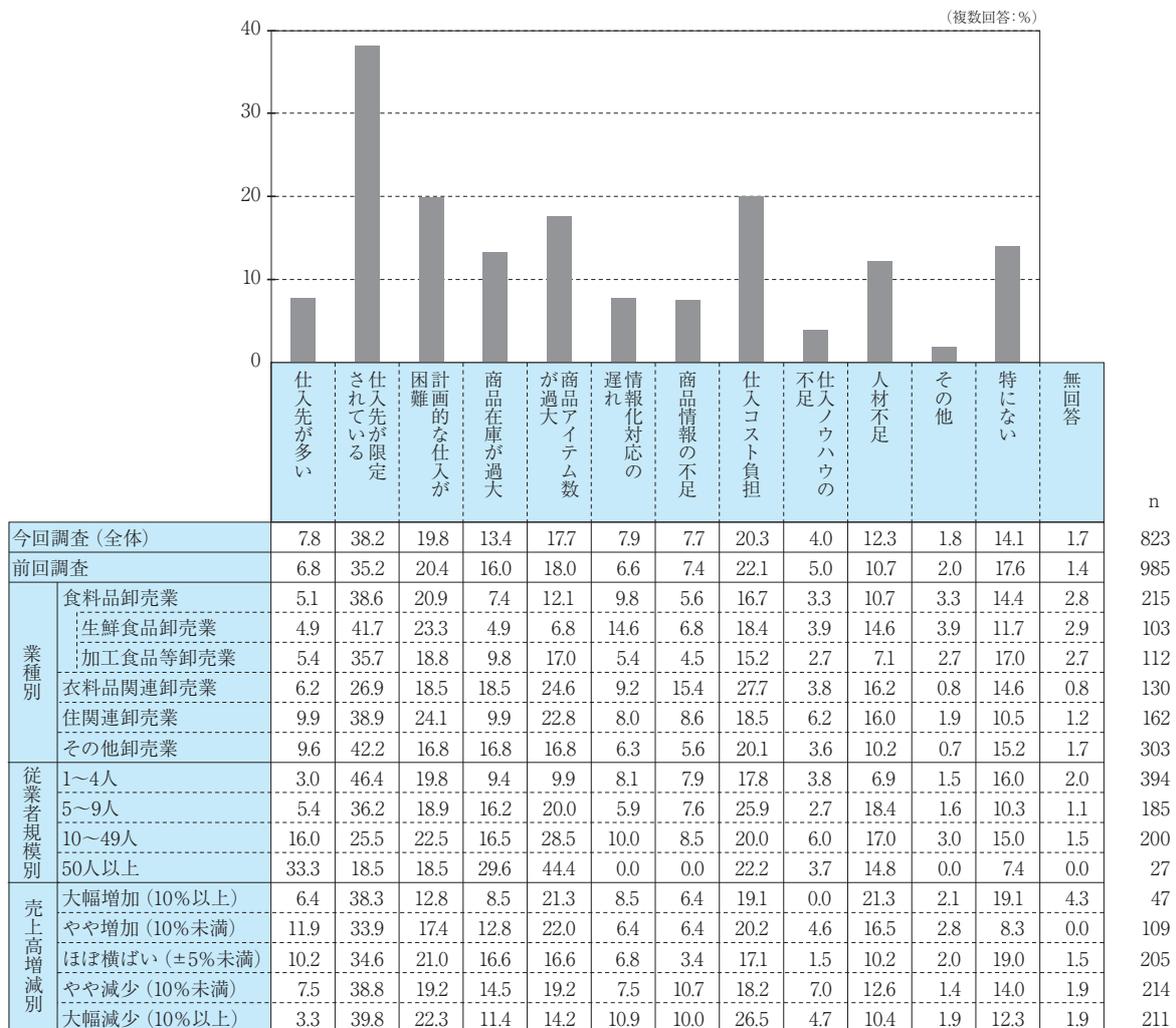
仕入活動の課題は、「仕入先が限定されている」が38.2%で最も高い。次いで「仕入コスト負担」が20.3%、「計画的な仕入が困難」が19.8%でともに約2割となっている。前回調査と比べると、「仕入先が限定されている」が3.0ポイント増加している。

業種別にみると、衣料品関連卸売業を除くすべての業種で「仕入先が限定されている」が最も高い。衣料品関連卸売業では「仕入コスト負担」が最も高くなっているほか、「商品在庫が過大」、「商品アイテム数が過大」なども他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「仕入先が限定されている」が高く、1～4人では46.4%に達している。このほか、「商品在庫が過大」、「商品アイテム数が過大」などは規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられ、50人以上では「商品アイテム数が過大」が44.4%で最も高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「仕入先が限定されている」が最も高い。大幅増加(10%以上)では「人材不足」が21.3%と他と比べて高くなっている。

図表 II-1-27 仕入活動の課題



## 第4節 販売活動の実態と課題

### 1 販売先総数の変化

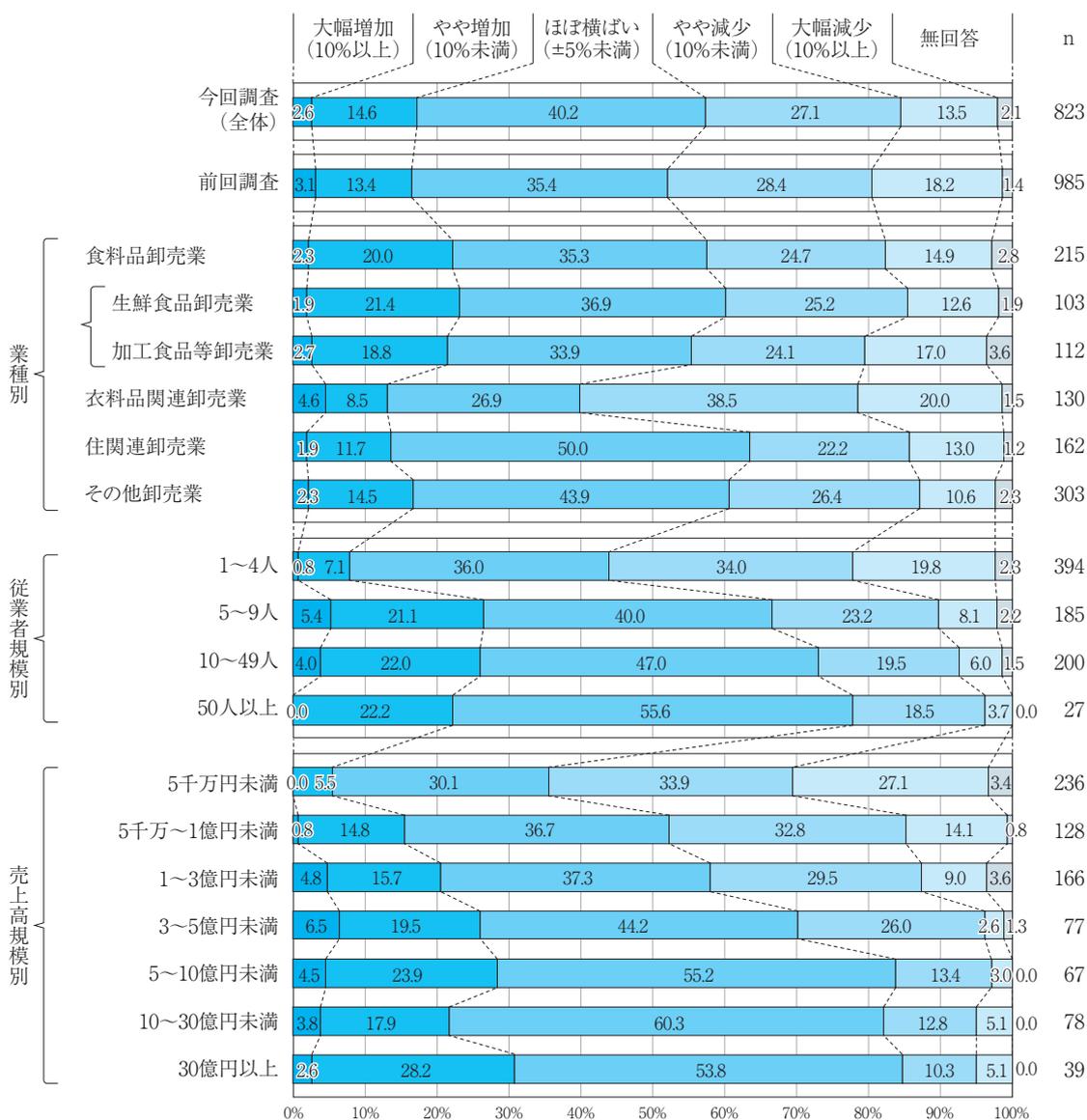
3年前と比較した販売先総数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が40.2%と最も高く、次いで「やや減少（10%未満）」が27.1%となっている。前回調査では「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』が46.6%であったが、今回調査では6.0ポイント減少している。

業種別にみると、衣料品関連卸売業を除くすべての業種で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高い。衣料品関連卸売業では「やや減少（10%未満）」が38.5%であり、「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』が58.5%と6割程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど『減少』が高くなっており、1～4人では53.8%と半数を超えている。50人以上では『減少』が22.2%と2割程度にとどまり、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が55.6%と半数を超えている。一方、『増加』は1～4人では1割程度、<5人以上>では2割を超えている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど『減少』が低くなり、『増加』が高くなる傾向がみられる。5千万円未満では『減少』が61.0%と6割を超え、『増加』は5.5%と低くなっている。<5億円以上>では『増加』が『減少』を上回っている。

図表Ⅱ-1-28 販売先総数の変化



## 2 販売先企業数の最も多い地域

販売先の企業数が最も多い地域は、「関東」が31.8%と最も高く、次いで「関東以外の道府県」が17.6%となった。「都心」は13.0%で、『都内』は44.9%と4割を超えている。また、「関東」と『都内』をあわせると4分の3に達する。前回調査と比べると、「関東」が2.7ポイント減少し「関東以外の道府県」が3.7ポイント増加している。

業種別にみると、生鮮食品卸売業と加工食品等卸売業では「都心」がそれぞれ18.4%、17.0%と他の業種に比べ高く、『都内』ではそれぞれ59.2%、61.8%となっている。衣料品関連卸売業、住関連卸売業、その他卸売業では「関東」がそれぞれ35.4%、34.6%、34.0%と高くなっている。また、「関東以外の道府県」もそれぞれ21.5%、17.3%、20.8%と高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では『都内』が50.1%と過半数を占めている。一方、規模が大きくなるほど「関東」が高くなっている。特に50人以上では51.9%と半数を超えている。

取引形態別にみると、中間卸、最終卸、その他卸では『都内』が半数を超えている。一方、他部門（小売業者以外）直取引卸、製造問屋では「関東」がそれぞれ44.9%、42.9%と最も高く、次いで「関東以外の道府県」がそれぞれ19.2%、28.6%となっている。

所在地別にみると、城東では「城東」、多摩では「多摩・島しょ」が最も高く、それぞれ31.4%、36.0%と3割を超えている。

### <事例6> 季節変動が大きく限られた需要の商品に対し、新たな市場開拓に目を向ける

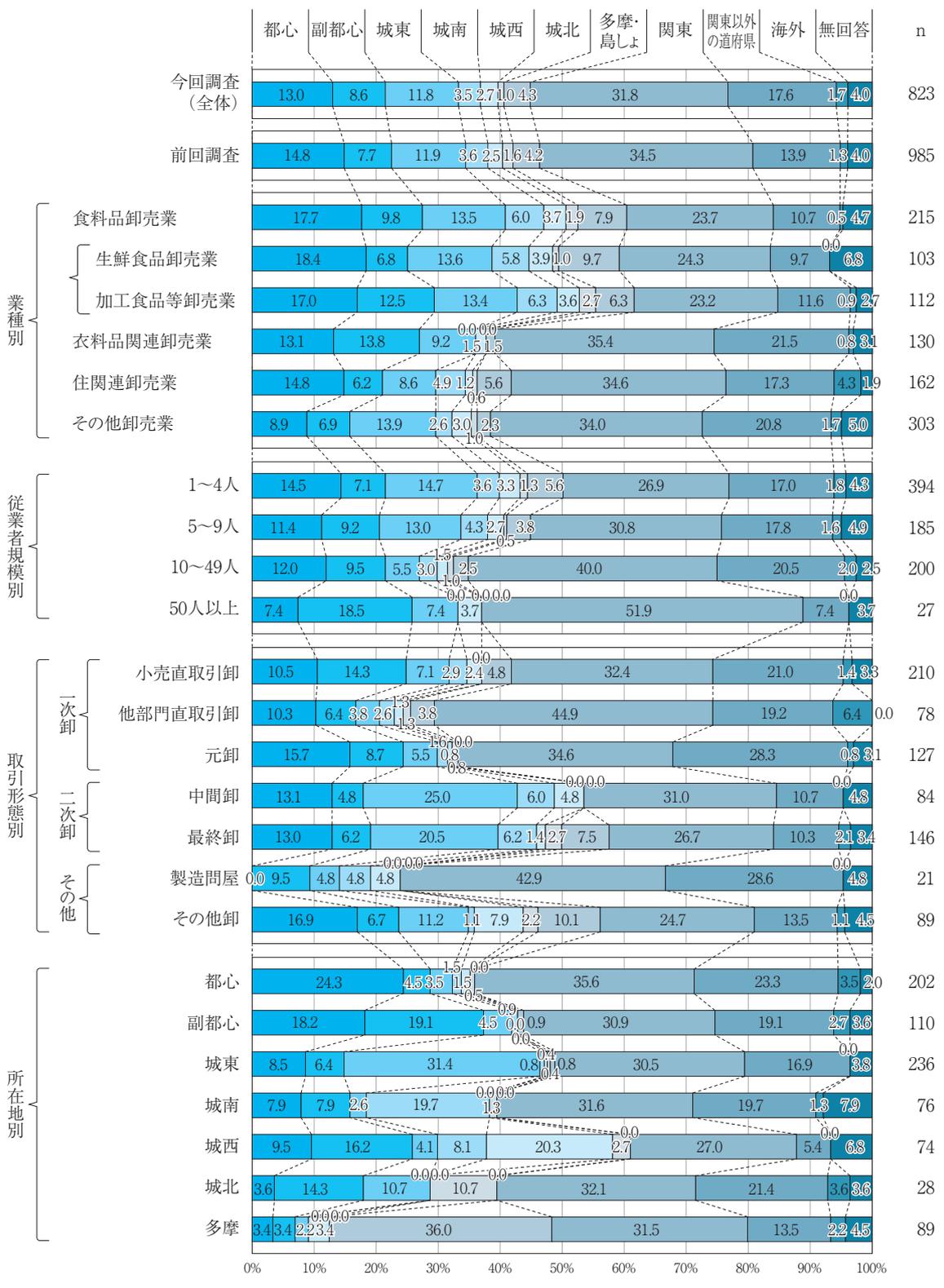
当社は、主にスキー関連用品の卸売業を営んでいる。季節変動リスクの平準化を図るため、冬場の繁忙期には値付けや出荷作業などを専門の物流サービス会社に委託する。

当社は、スキー関連用品の中でも特に子供向け商品を多く取り扱っている。子供向け商品は、子供の成長にあわせて買い替える、という需要はあるものの、少子化の影響は大きく、小売店の需要拡大が期待しにくい。そのため、最近では海外からの来訪者を対象としたスキー場のレンタル需要に目を向けた営業を展開している。

今後は、引き続きレンタル需要を事業の中心としつつ、海外での販路開拓など、少しずつでも市場を広げていきたい。

（スポーツ用品卸売業 10～19人 城北地域）

図表II-1-29 販売先企業数の最も多い地域



### ＜事例7＞ 国内外の展示会出展、新たな出会いからビジネスチャンスを創出

当社は産業用のリチウムイオン電池応用製品の販売を行っている。防災BCP対策の非常用電源の企画販売には強みを持つ。

国内製品を国内外に販売するほか、海外メーカーと総代理店契約を結んでいる。営業面では「展示会」を出会いの場と捉え、国内外の展示会に積極的に出展。来場者に限らず、出展者同士での取引が始まることも多い。また、新たなビジネスアイデアが生まれることもある。

これからも、ビジネス情報のアンテナを高く張り、新たな出会いをビジネスチャンスにつなげられるように取り組んでいきたい。

(電気機械器具卸売業 1～4人 都心地域)

### ＜事例8＞ 納品後のアフターフォローを重視し、取引先との信頼関係を強める

ゴルフ用品専門の卸売業者である当社は、関東近辺のゴルフ練習場にボールやネット、人工芝などあらゆるゴルフ商品を卸している。

創業時は取引先が少なく苦労したが、得意先からの紹介で徐々に販路を拡大していった。ゴルフ練習場では商品を納品してからの管理が重要である。ネットの破損、ゴルフボールの詰まりなど、あらゆるトラブルに対して、昼夜問わず、すぐに駆け付け補修対応を行い、信頼関係を強めるとともに、その紹介で新たな取引先開拓へとつなげている。

納品後のメンテナンスにも力を入れ、ボールネットなどの設置の仕上がり具合にも気を配る。設置作業を請け負う職人に対しては、より良い仕事をしてもらえるよう、心配りを怠らない。取引先や職人、そして仕入先との信頼関係を高め、より質の高い商品・サービスの提供をできるよう日々取り組んでいる。

(スポーツ用品卸売業 1～4人 多摩地域)

### ＜事例9＞ 本業にこだわり持続的発展。医療・理化学用製品の供給で社会貢献

当社は、手術用手袋、医療用カテーテルなど、医療・理化学用製品を取り扱う卸売業を営んでいる。現社長は3代目。創業以来、病院で日常的に使用される医療消耗品等を安定的に供給し、販売先からは「あの会社に行けば、欲しい製品が見つかる」との高い評価も得ている。

当社の持続的な発展を可能にした理由のひとつは、販売先から聞き取った細やかなニーズに実直に応えてきたことであり、販売先との強い信頼関係を構築することができたため。また、特定の販売先に依存しない、取引先数の多さが強みだと考える。適正な企業規模で、本業にこだわった事業活動が、企業体力を向上させ、無借金での経営を継続させている。

今後も、「より使いやすい、より高品質な医療・理化学用製品の開発・供給」に注力し、社会貢献に取り組んでいきたい。

(医療品・化粧品等卸売業 20～49人 副都心地域)

### 3 販売価格決定において重視している事項

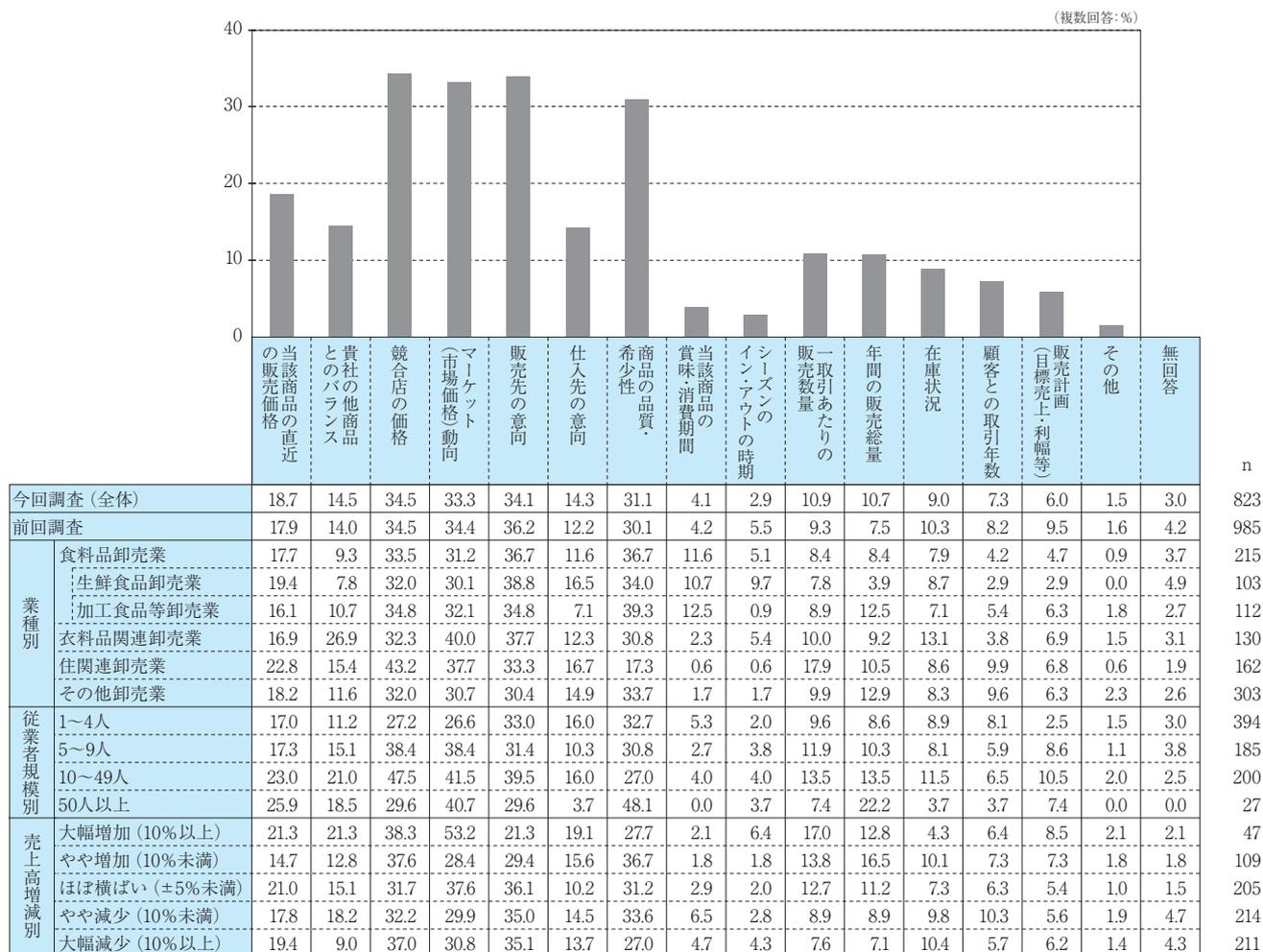
販売価格の決定において、仕入価格のほかに重視している事項は、「競合店の価格」が34.5%で最も高く、次いで「販売先の意向」が34.1%、「マーケット（市場価格）動向」33.3%、「商品の品質・希少性」が31.1%となっている。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「販売先の意向」が最も高く、加工食品等卸売業では「商品の品質・希少性」、衣料品関連卸売業では「マーケット（市場価格）動向」、住関連卸売業では「競合店の価格」がそれぞれ最も高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「販売先の意向」が33.0%で最も高くなっている。5～9人では「競合店の価格」、「マーケット（市場価格）動向」がともに38.4%、10～49人では「競合店の価格」が47.5%、50人以上では「商品の品質・希少性」が48.1%でそれぞれ最も高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅増加（10%以上）では「マーケット（市場価格）動向」が53.2%と最も高く、次いで「競合店の価格」が38.3%となっている。

図表Ⅱ-1-30 販売価格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は、「販売予定なし」が49.8%で最も高く、約半数を占めている。一方、「販売している」は38.4%で「今後販売する予定」の4.3%とあわせると42.7%となった。

業種別にみると、加工食品等卸売業では「販売している」が54.5%と半数を超えている。一方、住関連卸売業では「販売予定なし」が63.6%と他の業種と比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、5～9人を除くすべての規模で「販売予定なし」が過半数を占めており、50人以上では63.0%と6割を超えている。

取引形態別にみると、小売直取引卸では「販売している」と「今後販売する予定」をあわせると52.4%と半数を超えている。一方、他部門（小売業者以外）直取引卸と製造問屋では「販売予定なし」がそれぞれ79.5%、76.2%となっている。

創業年別にみると、＜昭和19年以前＞では「販売している」が最も高くなっている。昭和30年代と平成26年以降では「販売している」と「販売予定なし」が同じ割合となっている。また、平成26年以降では「販売していたが中止した」が15.8%と1割を超えている。

売上高増減別にみると、大幅減少（10%以上）を除き売上高が増加するほど「販売予定なし」が高く、大幅増加（10%以上）では59.6%と約6割を占めている。やや減少（10%未満）では「販売している」と「今後販売する予定」があわせて47.2%と「販売予定なし」を上回っている。

インターネット販売の状況別でみると、インターネットで販売しているでは「販売している」が87.2%と9割程度を占めている。一方、インターネットで販売していたが中止したでは「販売している」が17.2%と他の区分と比べて低くなっている。インターネットで販売予定なしでは「販売予定なし」が64.2%と6割を超えている。

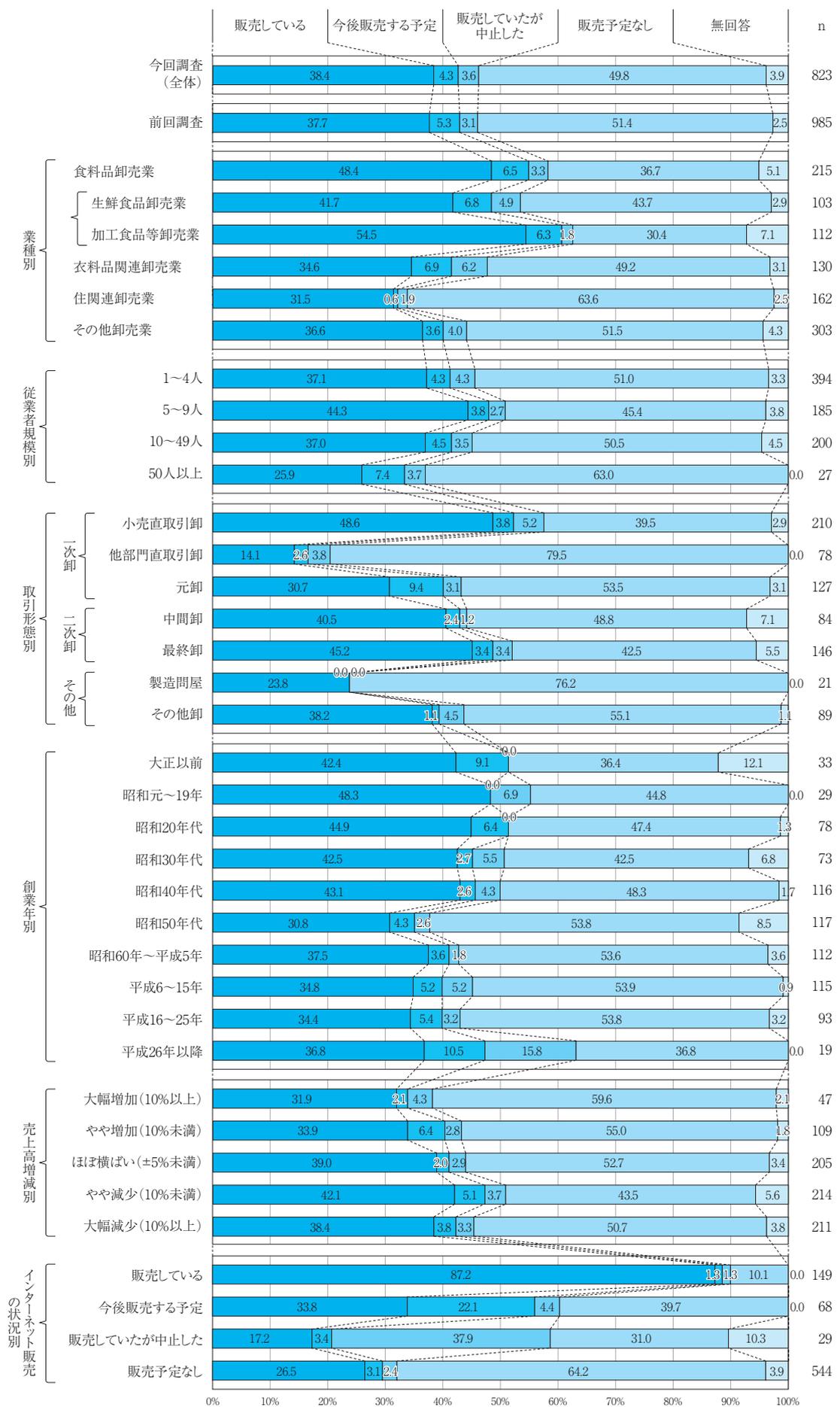
#### ＜事例10＞ 選手や監督のニーズを引出し、高品質なオーダーメイドサプリメントを提供

当社は主に学生スポーツ選手向けにオリジナルのサプリメントを卸している。はじめに高校や大学のスポーツチームの監督などの依頼をうけ、要望にあったオリジナルのサプリメントを試作、その後改良を加え、生産提供している。需要にもとづき量産・販売するので、在庫リスクは低い。また、オーダーメイドのため、顧客が必要とする成分の含有率が高いことも当社の製品の特長である。一度に大量生産しないので、錠剤あたりの含有成分割合も安定している。さらに品質劣化を生じさせないよう、提携先も含めて在庫管理には注意を払っている。

新たに開発したサプリメントによって選手のパフォーマンスが向上し、体力向上など選手の希望を叶える手助けができることがこの仕事の醍醐味である。

（医薬品・化粧品等卸売業 5～9人 都心地域）

図表Ⅱ-1-31 一般消費者への販売状況



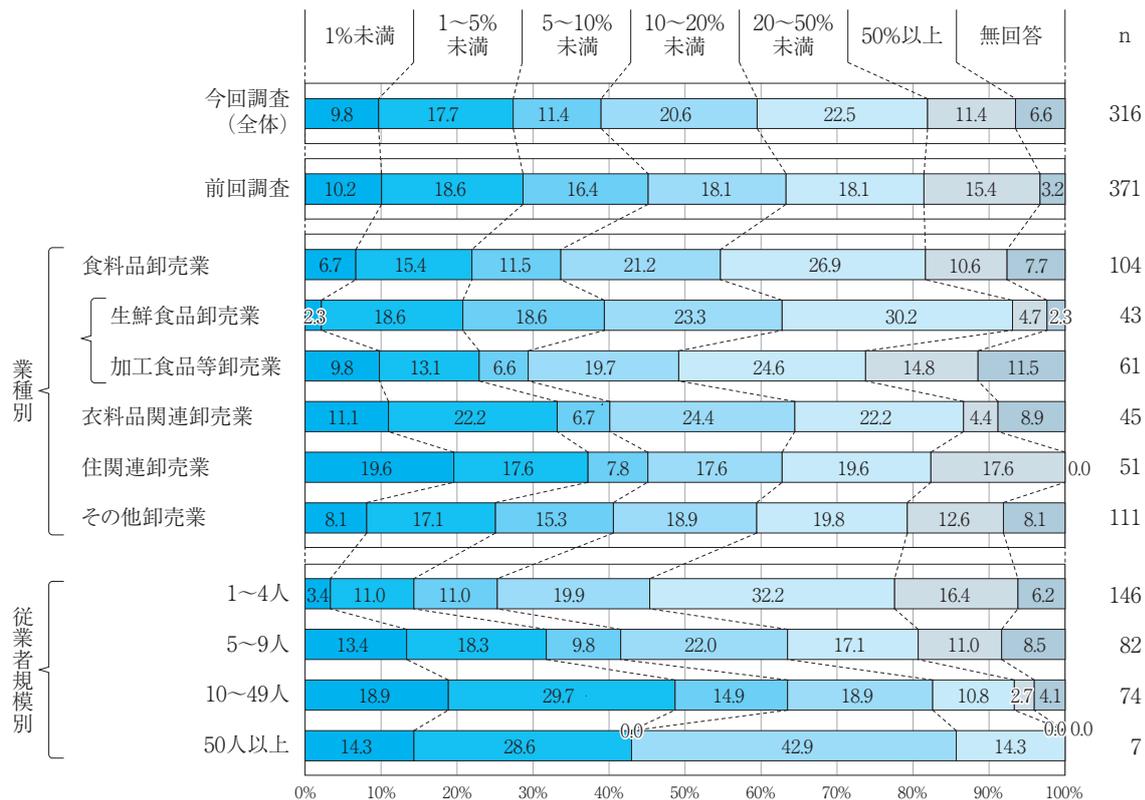
## (2) 一般消費者への販売割合

年間売上高に占める一般消費者への販売割合は、「20～50%未満」が22.5%で最も高く、次いで「10～20%未満」の20.6%となっている。

業種別にみると、加工食品等卸売業では『20%以上』が39.4%と約4割を占めている。住関連卸売業では『20%以上』が37.2%であるが、『5%未満』も37.2%となっており、二極化している。

従業者規模別にみると、1～4人では『20%以上』が48.6%と他の規模に比べ高くなっている。

図表Ⅱ-1-32 一般消費者への販売割合



(注) 一般消費者への販売状況 (図表Ⅱ-1-31) で「販売している」とした企業のみ集計。

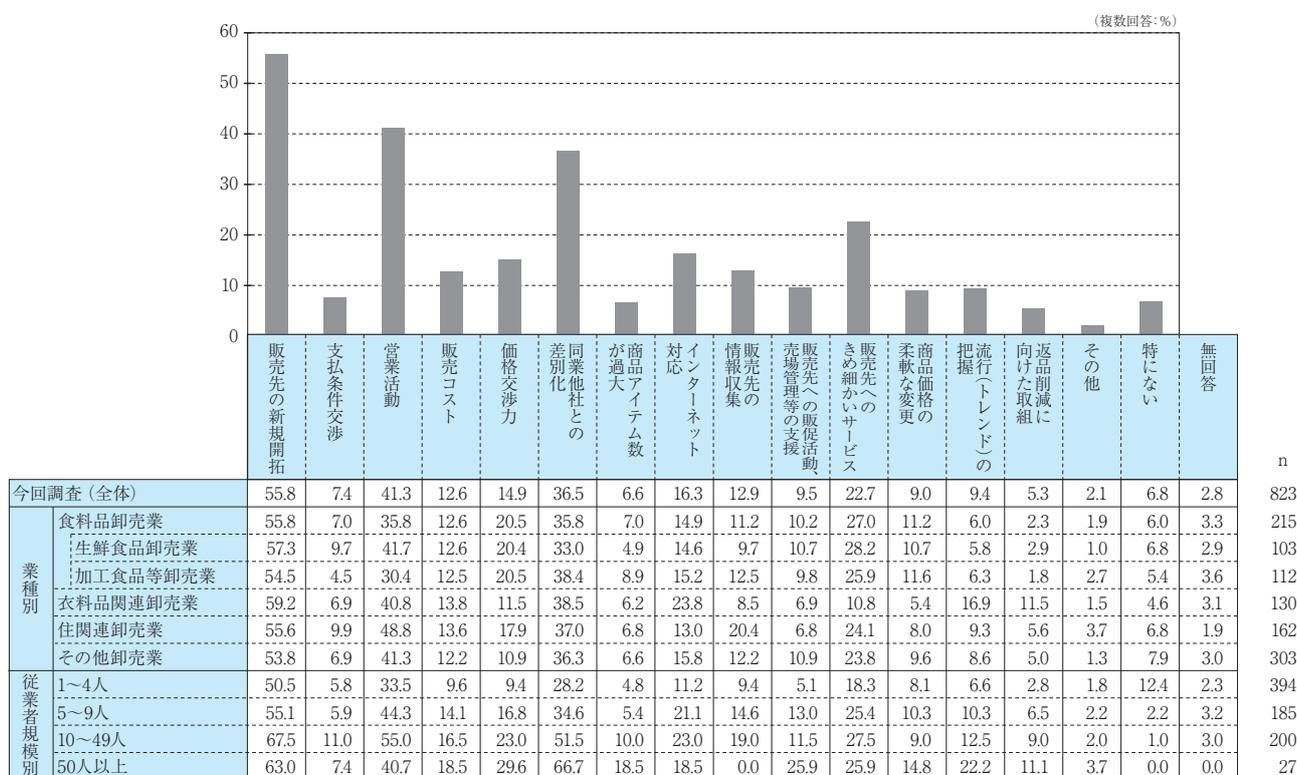
## 5 販売活動の課題

販売活動に関する課題は、「販売先の新規開拓」が55.8%で最も高く、次いで「営業活動」が41.3%、「同業他社との差別化」が36.5%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「販売先の新規開拓」が半数を超えており、なかでも衣料品関連卸売業では59.2%と約6割となっている。衣料品関連卸売業ではこのほかにも「インターネット対応」、「流行（トレンド）の把握」、「返品削減に向けた取組」など他の業種に比べて高くなっている。住関連卸売業では「販売先の情報収集」が他の業種に比べて高くなっている。

従業員規模別にみると、すべての規模で「販売先の新規開拓」が半数を超えている。規模が大きくなるほど「価格交渉力」、「同業他社との差別化」、「流行（トレンド）の把握」などが高くなっている。

図表 II-1-33 販売活動の課題



## 第5節 物流業務と納期

### 1 物流業務の状況

#### (1) 保管業務

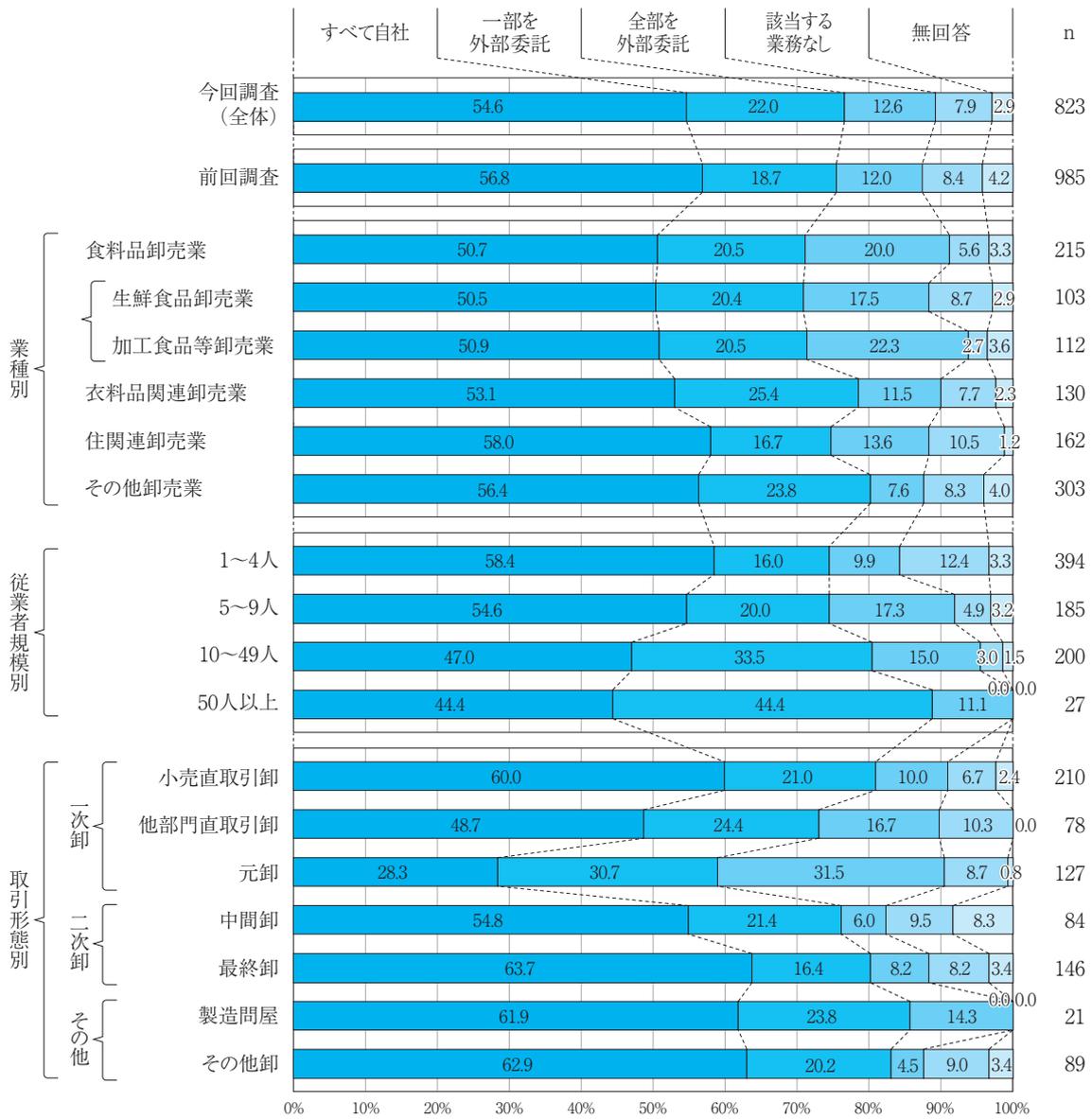
物流に関する業務のうち保管業務については、「すべて自社」が54.6%と最も高く、次いで「一部を外部委託」が22.0%、「全部を外部委託」が12.6%となっている。「該当する業務なし」は1割未満である。前回調査と比べると、「すべて自社」が2.2ポイント減少した一方、「一部を外部委託」が3.3ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「すべて自社」が半数を超えている。加工食品等卸売業では「全部を外部委託」が22.3%と他の業種と比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「すべて自社」は低くなっている。50人以上では「一部を外部委託」と「全部を外部委託」をあわせた『外部委託』が55.5%と過半数を占めている。

取引形態別にみると、元卸を除く取引形態で「すべて自社」が最も高い。一次卸のうち主に小売以外に販売している他部門（小売業者以外）直取引卸と元卸では『外部委託』がそれぞれ41.1%、62.2%と他の取引形態に比べて高くなっている。

図表Ⅱ-1-34 保管業務



## (2) 在庫管理

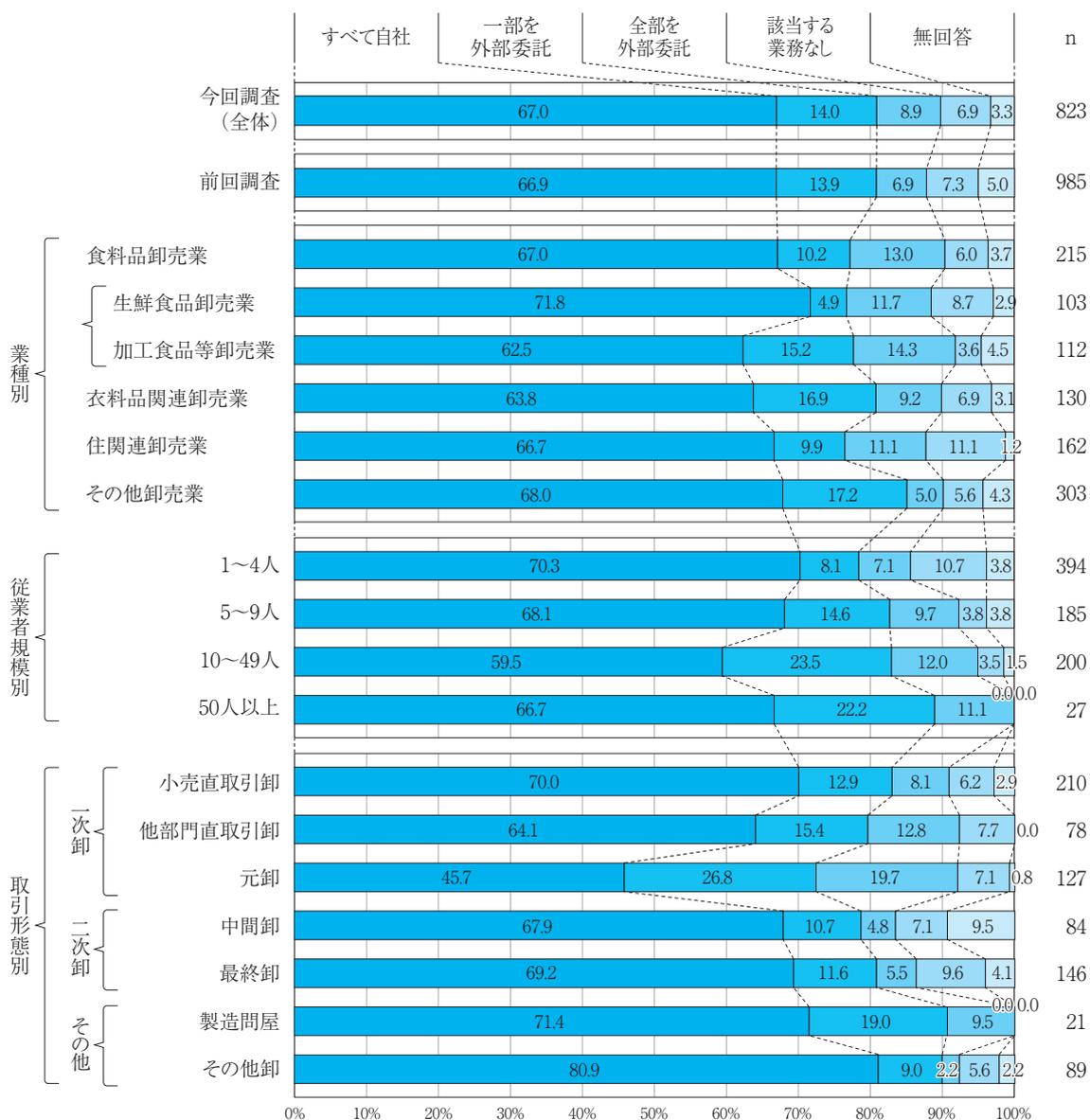
物流に関する業務のうち在庫管理については、「すべて自社」が67.0%と最も高く、次いで「一部を外部委託」が14.0%となっている。「全部を外部委託」は1割未満である。前回調査と比べると、「全部を外部委託」が2.0ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「すべて自社」が最も高く、なかでも生鮮食品卸売業では7割を超えている。一方、加工食品等卸売業では『外部委託』が29.5%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「すべて自社」が7割を超えている。一方、10～49人、50人以上では『外部委託』がそれぞれ35.5%、33.3%となっている。

取引形態別にみると、すべての取引形態で「すべて自社」が最も高く、特にその他卸では80.9%を占めている。一方、元卸では『外部委託』が46.5%と他の取引形態と比べて高くなっている。

図表Ⅱ-1-35 在庫管理



### (3) 流通加工

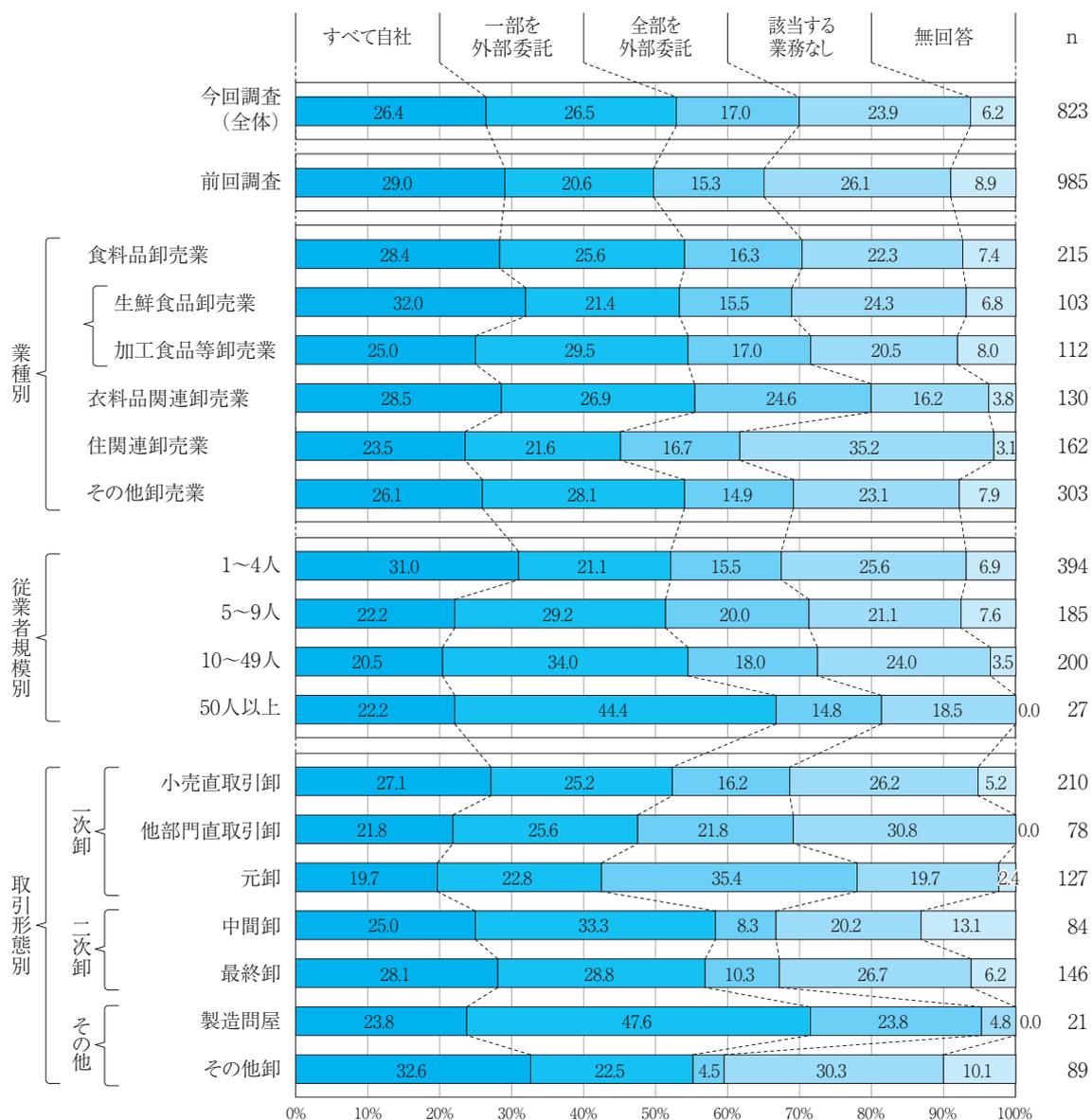
物流に関する業務のうち流通加工については、「一部を外部委託」が最も高く26.5%で、次いで「すべて自社」が26.4%である。前回調査と比べると、「すべて自社」が2.6ポイント減少する一方、「一部を外部委託」が5.9ポイント増加している。

業種別にみると、衣料品関連卸売業では『外部委託』が51.5%と半数を超えている。また、住関連卸売業では「該当する業務なし」が35.2%と3割を超えている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『外部委託』の割合が高く、50人以上では『外部委託』が59.2%と約6割となっている。

取引形態別にみると、元卸では「全部を外部委託」が35.4%と他の取引形態と比べて高くなっている。製造問屋では『外部委託』が71.4%と7割を超えている。

図表II-1-36 流通加工



#### (4) 配送・輸送

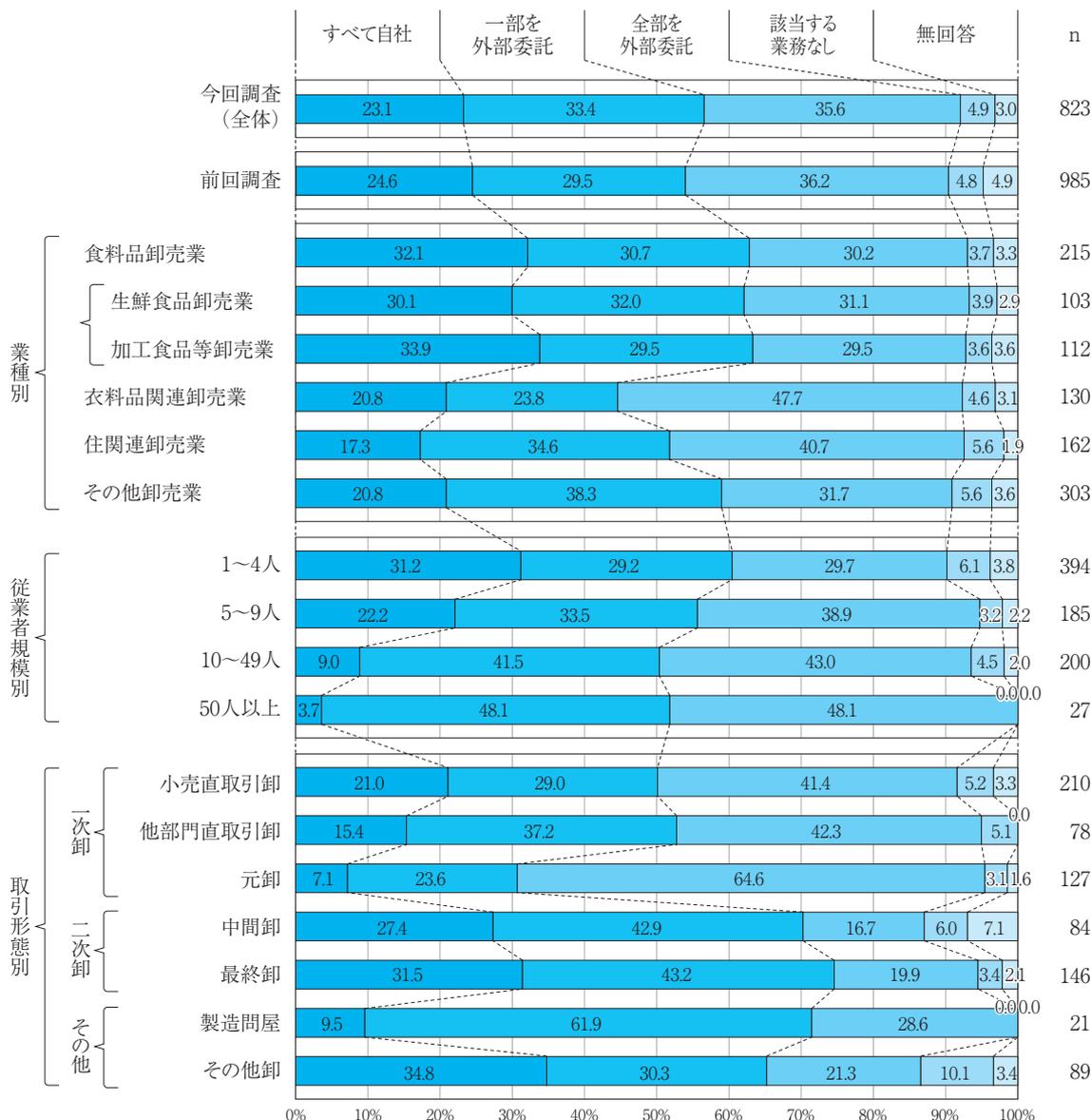
物流に関する業務のうち配送・輸送については、「全部を外部委託」が35.6%と最も高く、次いで「一部を外部委託」が33.4%となっており、物流に関する業務のうち最も外部委託が進んでいる。前回調査と比べると、「一部を外部委託」が3.9ポイント増加している。

業種別にみると、加工食品等卸売業を除くすべての業種で『外部委託』が6割を超えている。なかでも住関連卸売業では「一部を外部委託」が34.6%、「全部を外部委託」が40.7%とあわせて7割を超え、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『外部委託』の割合が高くなっており、50人以上では「一部を外部委託」、「全部を外部委託」がそれぞれ48.1%とあわせて9割を超えている。一方、1～4人では「すべて自社」が31.2%と3割を超えている。

取引形態別にみると、元卸では「全部を外部委託」が64.6%と他の取引形態と比べると高く、「一部を外部委託」とあわせると9割程度が外部委託している。一方、その他卸では「すべて自社」が最も高く3割を超えている。

図表Ⅱ-1-37 配送・輸送



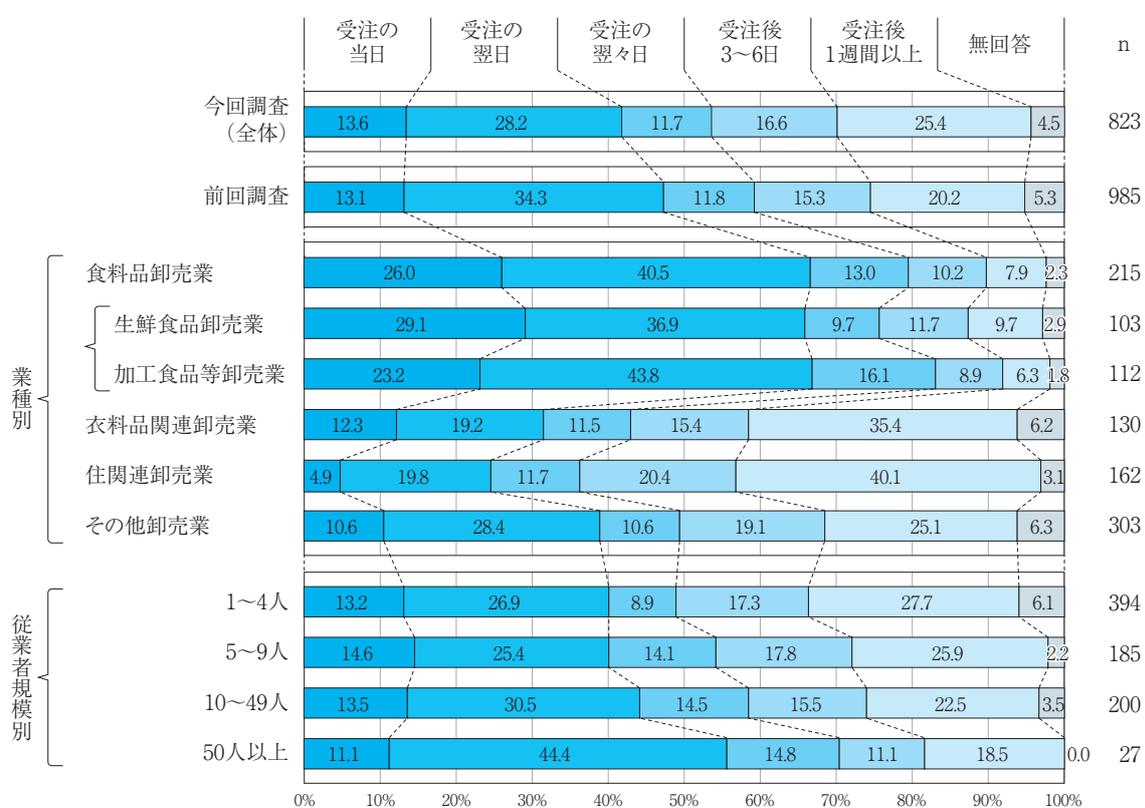
## 2 販売先に対する納期

主な販売先に対する納期は、「受注の翌日」が28.2%で最も高く、「受注の当日」の13.6%とあわせると、41.8%と4割程度が受注の翌日までに納品をしている。また、「受注後1週間以上」が25.4%と4分の1を占めている。前回調査と比べると、「受注の翌日」が6.1ポイント減少する一方、「受注後1週間以上」が5.2ポイント増加している。

業種別にみると、生鮮食品卸売業、加工食品等卸売業では「受注の当日」と「受注の翌日」があわせて6割以上を占めている。一方、衣料品関連卸売業と住関連卸売業では「受注後1週間以上」が最も高く、取扱商品による違いがみられる。

従業者規模別にみると、<1～9人>では「受注後1週間以上」が最も高く、次いで「受注の翌日」となっている。一方、<10人以上>では「受注の翌日」が最も高く、次いで「受注後1週間以上」となっている。

図表Ⅱ-1-38 販売先に対する納期



## 第6節 IT（情報技術）の活用

### 1 導入しているIT

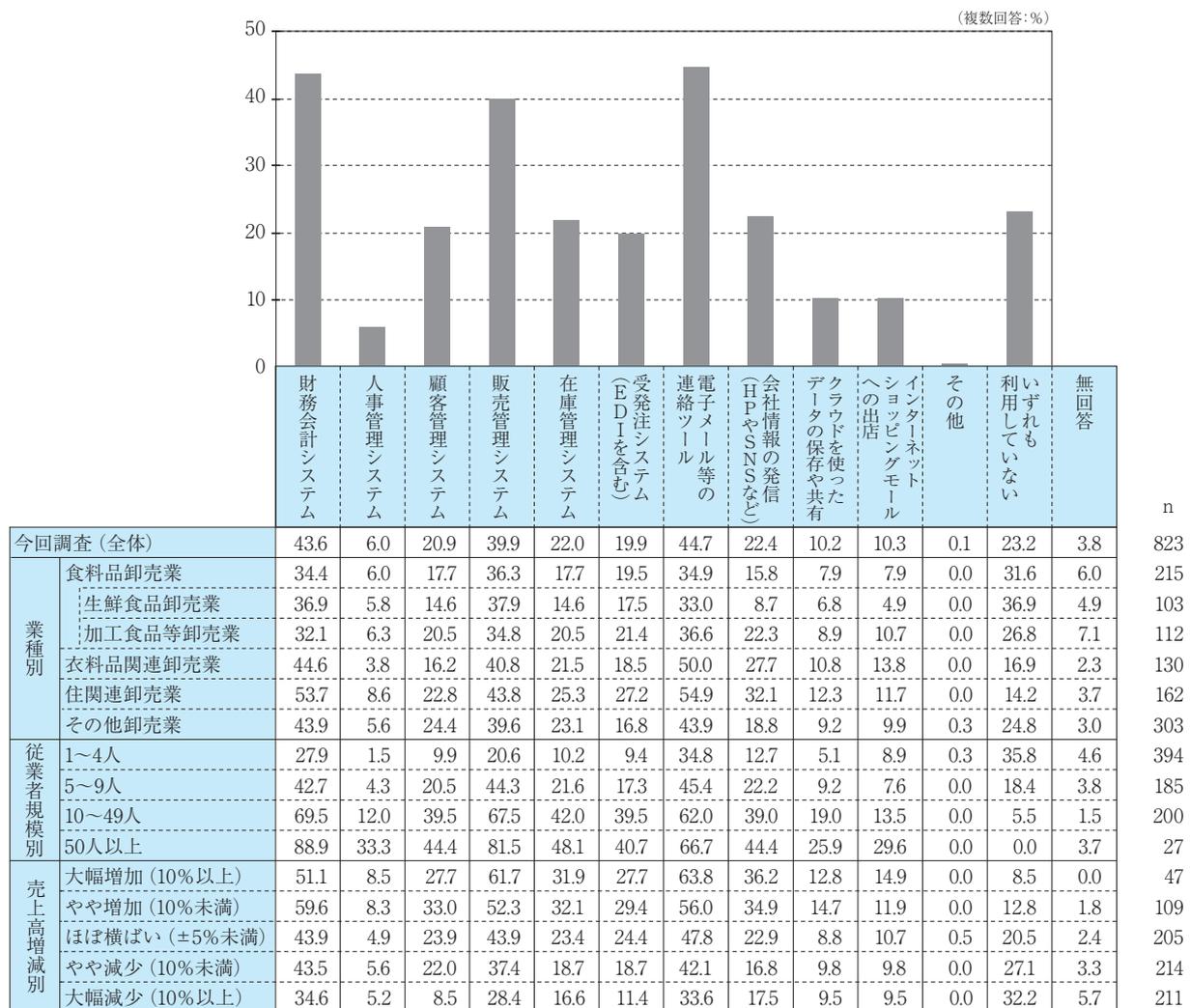
導入しているIT（情報技術）は、「電子メール等の連絡ツール」が44.7%で最も高く、次いで「財務会計システム」が43.6%、「販売管理システム」が39.9%となっている。

業種別にみると、住関連卸売業は「電子メール等の連絡ツール」、「財務会計システム」を半数以上の企業が導入している。衣料品関連卸売業では、「インターネットショッピングモールへの出店」が13.8%で他の業種よりも割合が高い。生鮮食品卸売業では「いずれも利用していない」が36.9%で他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「いずれも利用していない」が35.8%で最も高くなっている。5～9人では「電子メール等の連絡ツール」が45.4%で最も高いものの、<10人以上>では、「財務会計システム」が最も高く、50人以上では88.9%と9割程度となっている。規模が大きくなるほど導入しているITは高くなる傾向がみられる。

売上高増減別にみると、大幅減少（10%以上）では「いずれも利用していない」が32.2%で、他の区分よりも高くなっている。

図表Ⅱ-1-39 導入しているIT



## 2 IT利活用状況の変化

### (1) 3年前と比較した現在のIT利活用状況

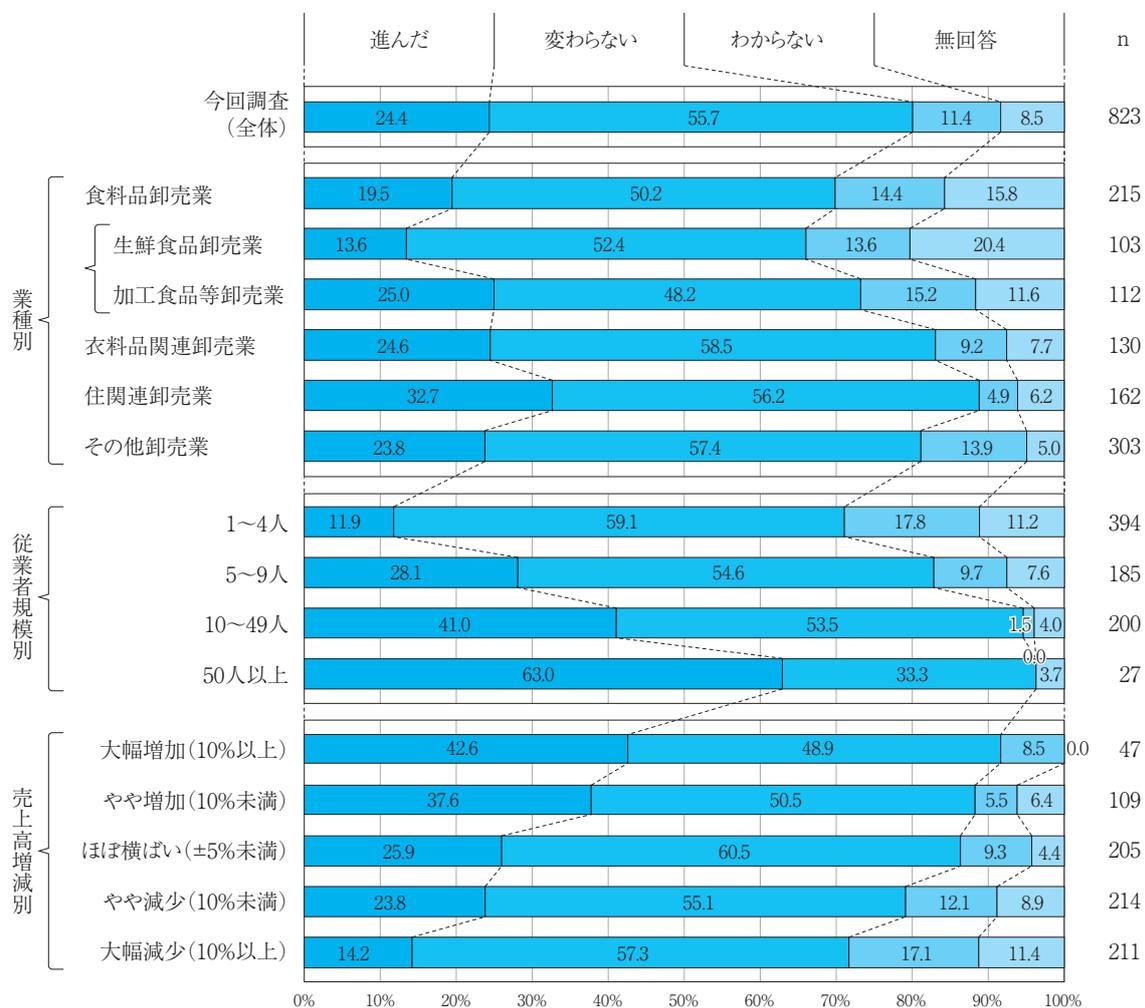
3年前と比較した現在のIT利活用状況は、「変わらない」が55.7%で最も高く、「進んだ」が24.4%、「わからない」が11.4%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「変わらない」が最も高くなっている。住関連卸売業では「進んだ」が32.7%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「進んだ」が高くなっている。50人以上では「進んだ」が「変わらない」を上回り、6割を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「進んだ」の割合が高くなっており、大幅増加（10%以上）では42.6%と4割程度を占めているのに対し、大幅減少（10%以上）では「進んだ」は14.2%にとどまる。

図表 II-1-40 3年前と比較した現在のIT利活用状況



## (2) 現在と比較した3年後のIT利活用状況

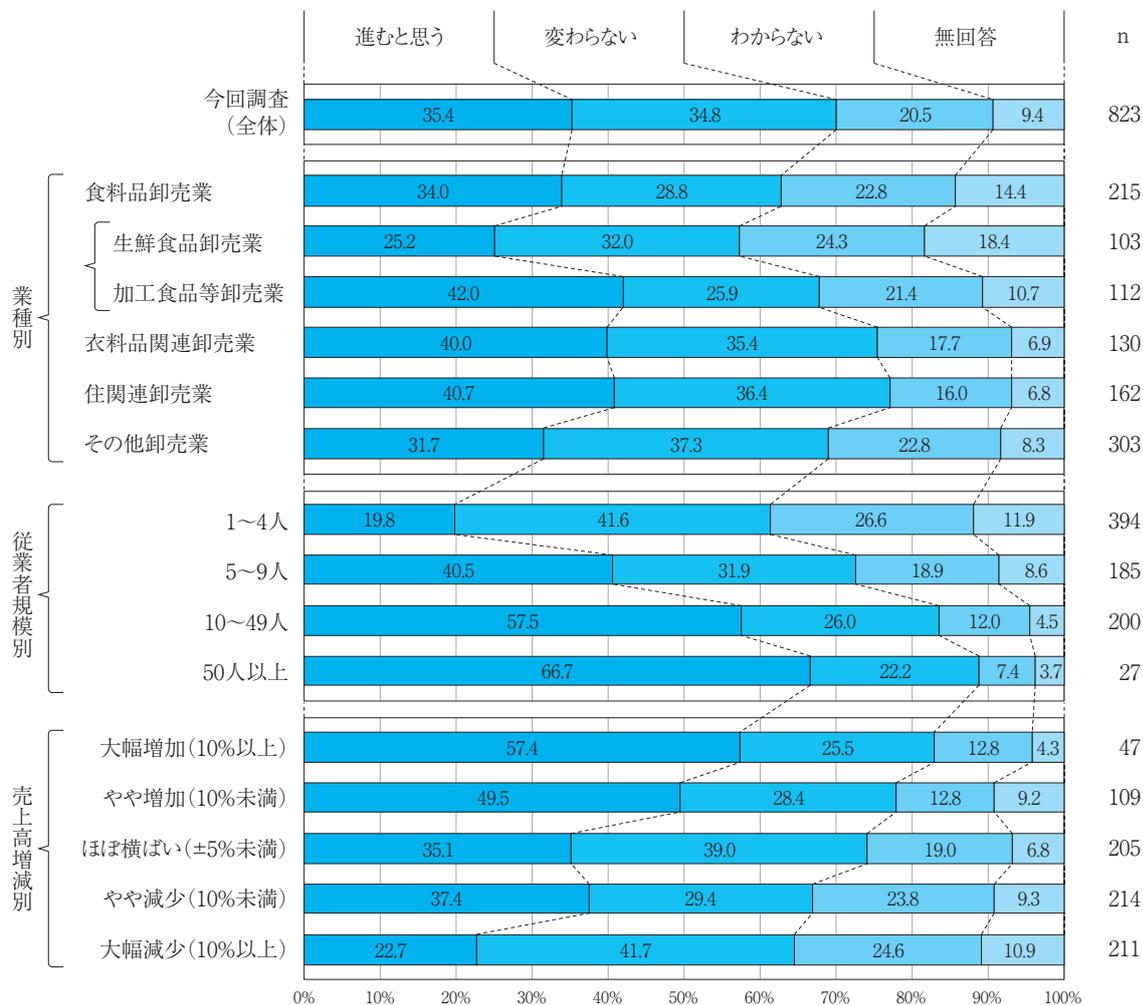
現在と比較した3年後のIT利活用状況は、「進むと思う」が35.4%で最も高く、「変わらない」の34.8%を上回っている。「わからない」は20.5%となっている。3年前と比較した現在のIT利活用状況（図表Ⅱ-1-40参照）と比べると、現在のIT利活用状況で「進んだ」よりも、3年後の利活用状況が「進むと思う」が高くなっている。

業種別にみると、加工食品等卸売業、住関連卸売業、衣料品関連卸売業では「進むと思う」が他の業種よりも高く、それぞれ42.0%、40.7%、40.0%となっている。一方、生鮮食品卸売業では「進むと思う」は25.2%と低くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「進むと思う」が高くなっており、<10人以上>では「進むと思う」が5割を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「進むと思う」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-41 現在と比較した3年後のIT利活用状況



### 3 IT利活用に伴う生産性の向上

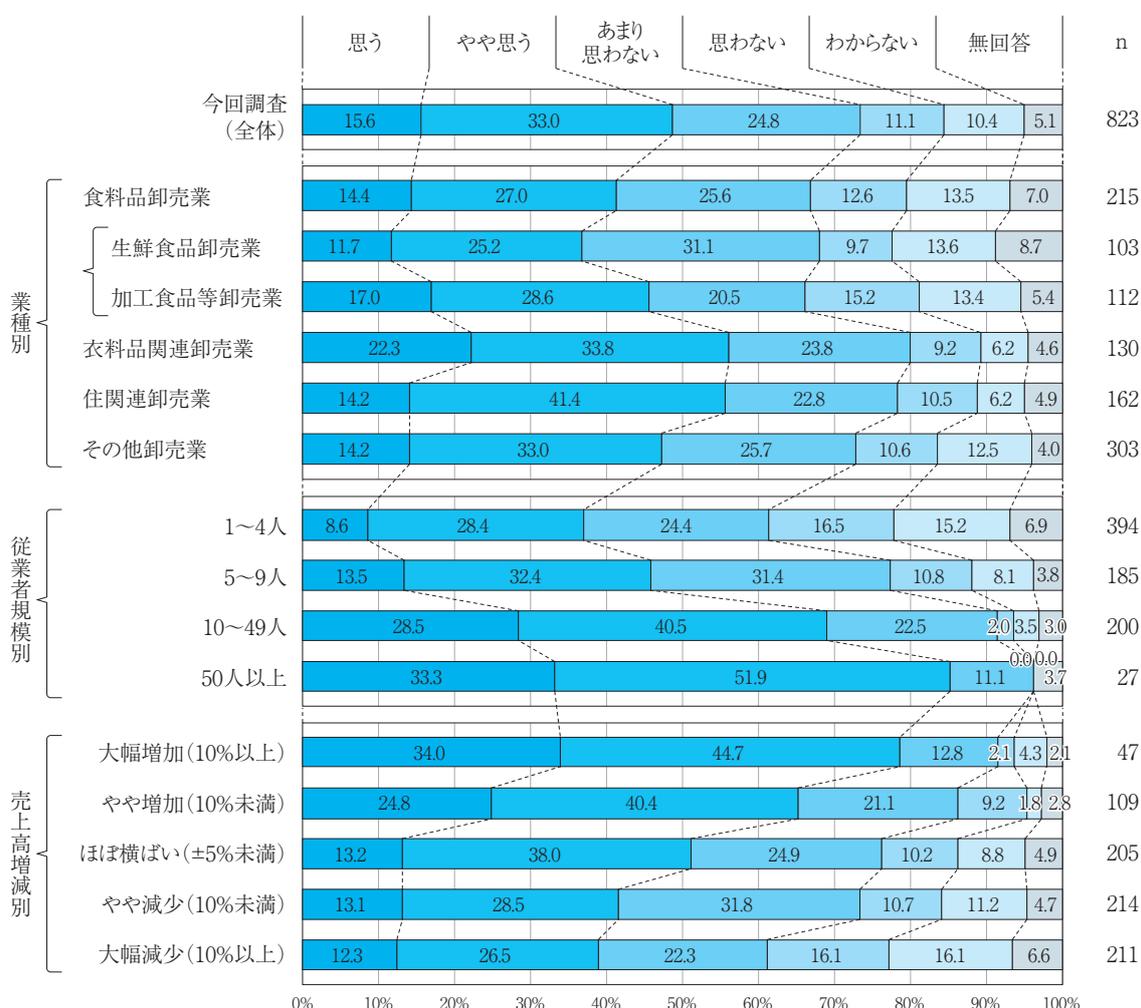
ITの利活用に伴う業務の生産性向上は、生産性が向上すると「やや思う」が33.0%で最も高い。「思う」15.6%とあわせた『思う』は48.6%で5割程度を占めている。一方、「あまり思わない」24.8%、「思わない」11.1%をあわせた『思わない』は35.9%となっている。

業種別にみると、生鮮食品卸売業を除くすべての業種で「やや思う」が最も高く、『思う』が『思わない』を上回っている。一方、生鮮食品卸売業は「あまり思わない」が31.1%で最も高く、『思う』よりも『思わない』が3.9ポイント上回っている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「やや思う」が最も高くなっている。規模が大きくなるほど『思う』が高くなり、『思わない』が低下している。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど『思う』が高くなり、大幅増加（10%以上）では『思う』が78.7%と8割程度を占めている。一方、『思わない』は売上高が高くなるほど低下する傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-42 IT利活用に伴う生産性の向上



## 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」が66.1%と6割を超え、「販売していたが中止した」の3.5%をあわせると69.6%と約7割を占めている。一方、「販売している」が18.1%で「今後販売する予定」の8.3%とあわせると26.4%であり、4分の1以上がインターネット販売に前向きとみられる。

業種別にみると、すべての業種で「販売予定なし」が最も高く、衣料品関連卸売業を除くすべての業種で6割を超えている。なかでも生鮮食品卸売業では69.9%と約7割を占め、他の業種に比べて高く、「販売している」が7.8%と低い。一方、衣料品関連卸売業は「販売予定なし」は54.6%にとどまり、「販売している」と「今後販売する予定」をあわせると33.8%と3割以上で他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「販売予定なし」が最も高く、次いで「販売している」となっている。1～4人では「販売予定なし」が73.4%と7割を超え、「販売している」は12.7%にとどまっている。一方、50人以上では「販売予定なし」は37.0%で他の規模に比べて低く、「販売している」は29.6%と約3割を占めている。規模が大きくなるほどインターネット販売に取り組んでいる割合が高い。

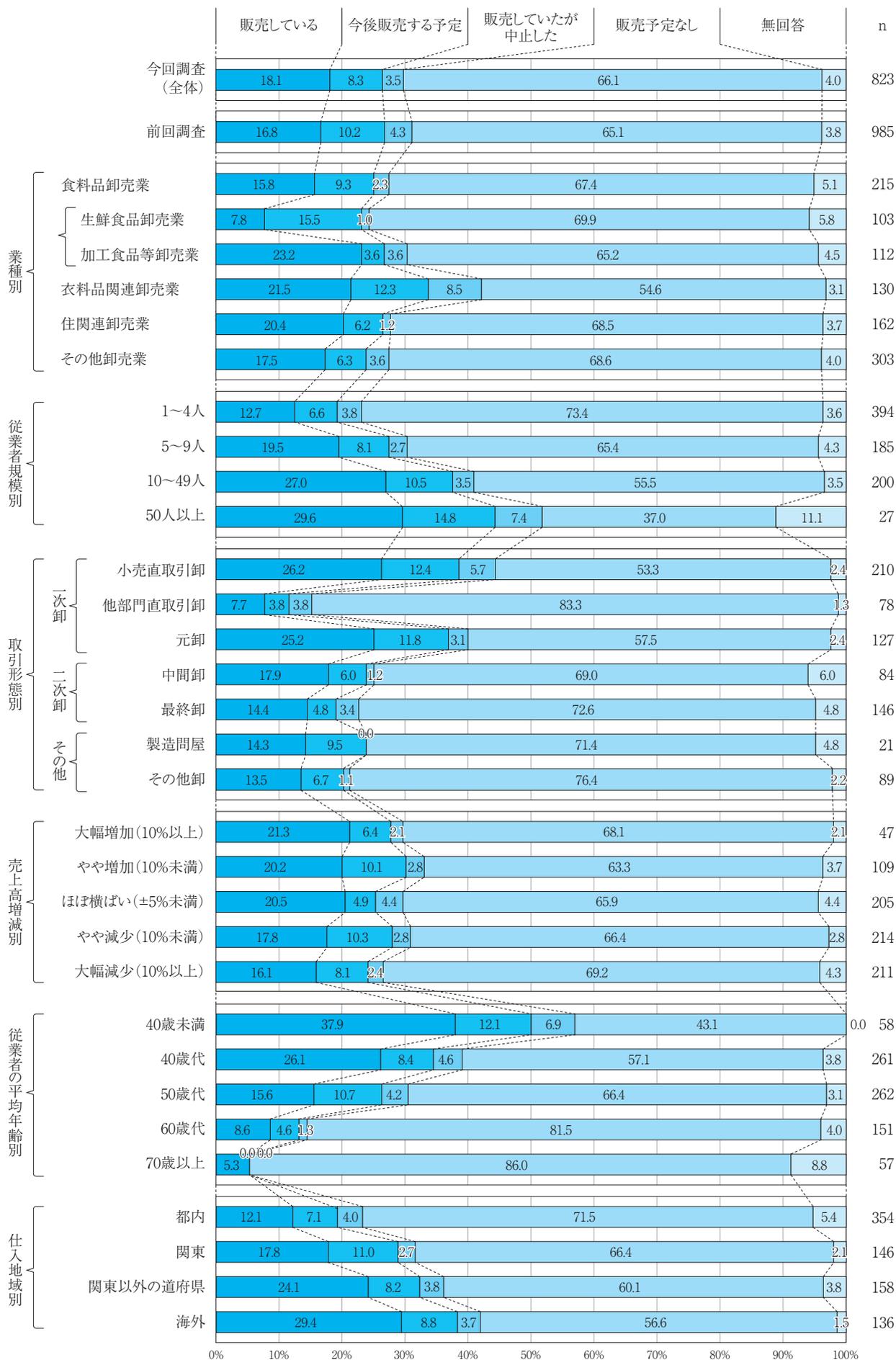
取引形態別にみると、小売直取引卸と元卸では「販売している」が4分の1を占め、「今後販売する予定」をあわせると4割程度を占めている。

売上高増減別にみると、大幅増加（10%以上）では「販売している」が21.3%となっている一方、大幅減少（10%以上）では16.1%となっている。

従業者の平均年齢別にみると、従業者の平均年齢が低くなるほど「販売している」が高くなっており、40歳未満では37.9%で「今後販売する予定」の12.1%をあわせると半数を占めている。

仕入地域別にみると、海外については「販売している」と「今後販売する予定」をあわせると38.2%となっているほか、関東以外の道府県が32.3%、関東が28.8%、都内が19.2%となっている。

図表II-1-43 インターネット販売の状況



### <事例11> お客様の要望に応じて、高品質の「純水」を配送

当社は「純水」専門に卸売業を営んでいる。「純水」とは家庭の冷蔵庫等でできる白く濁った氷とは異なり、透明度が高く、固く溶けにくい、雑味のない氷で、飲料本来の味を壊さないことが特長。当社所在地は都内有数の繁華街に隣接しており、主な販売先は飲食店。最近では大手企業の開催するイベントへの納品も増えている。

売上高は増加傾向にある。これはイベント受注の増加、大型配送車の導入、同業他社の減少などであるが、最大の理由は顧客ニーズに丁寧に応えてきたこと。

また、お客様との良好な関係を継続するためには、従業員の日頃からの接遇が大切。従業員教育には重点を置いて取り組んでいる。10年ほど前からホームページを開設。ホームページを經由しての新規受注も多く、有効な情報発信手段のひとつとなっている。

これからも多様化する顧客ニーズに適応した高品質の「純水」をきめ細かい配送でお届けすることで、お客様の事業に貢献していきたいと考えている。

(その他の食料・飲料卸売業 10～19人 都心地域)

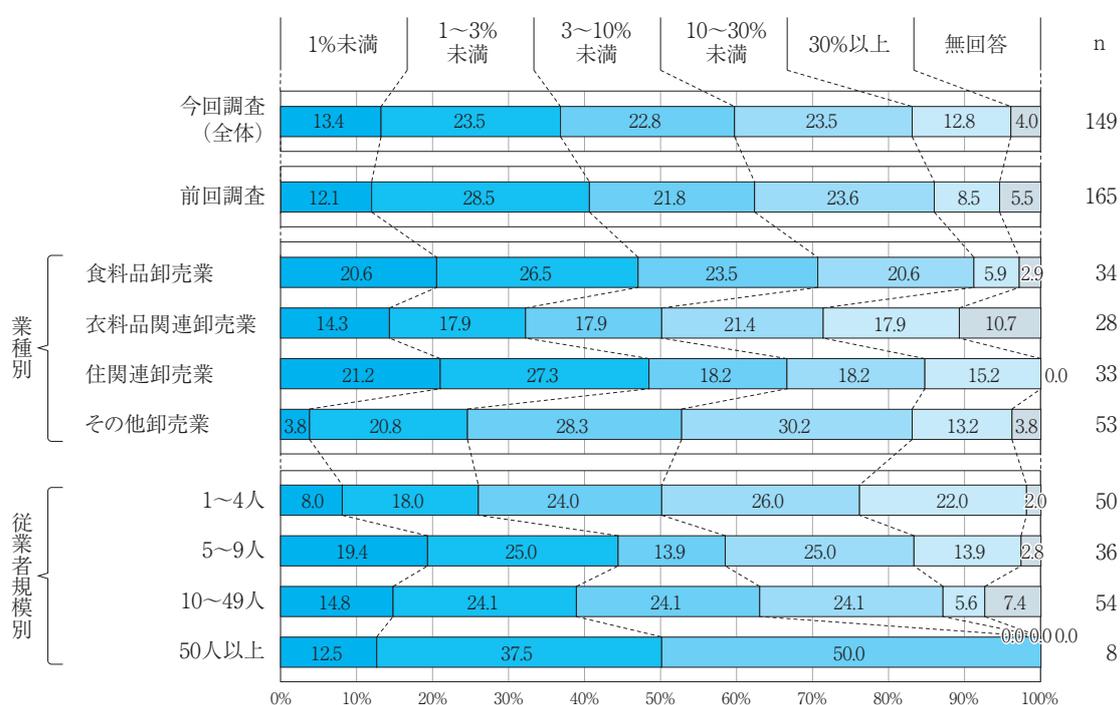
## (2) インターネット販売の割合

直近の売上高に占めるインターネット販売における売上高の割合は、「1～3%未満」と「10～30%未満」がともに23.5%と高く、次いで「3～10%未満」の22.8%となっている。前回調査と比べると、「30%以上」が4.3ポイント増加している。

業種別にみると、食料品卸売業では「1～3%未満」が26.5%で最も高く、次いで「3～10%未満」が23.5%であり、「10%未満」が70.6%である。

従業者規模別にみると、1～4人では「10～30%未満」が26.0%と最も高く、「30%以上」の22.0%とあわせると、48.0%と半数程度を占めている。一方、50人以上では「3～10%未満」が50.0%と最も高くなっている。規模が大きくなるほど売上高に占めるインターネット販売の割合は低くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-44 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-1-43) で「販売している」とした企業のみ集計。

### (3) インターネット販売の変化

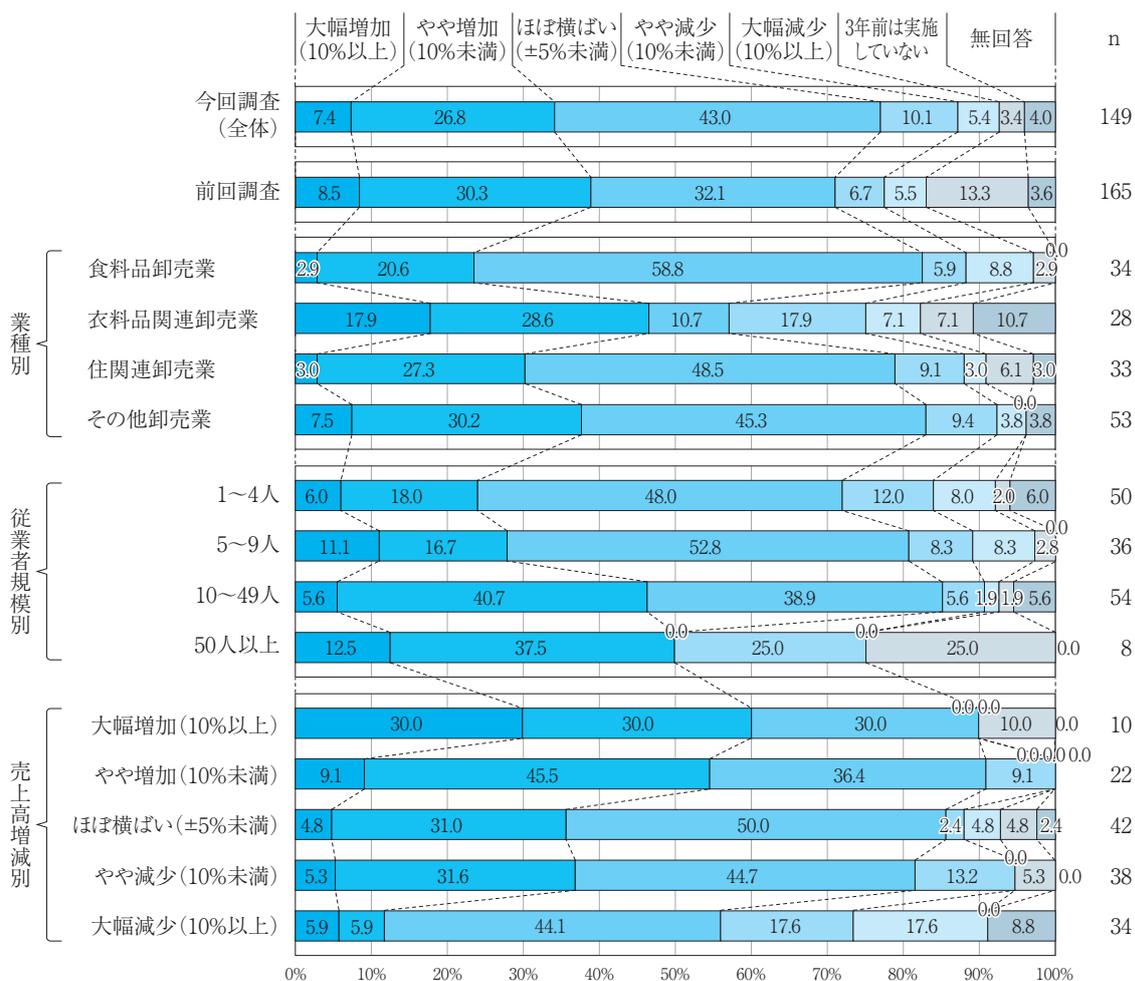
3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が43.0%で最も高い。次いで「やや増加（10%未満）」が26.8%となり、「大幅増加（10%以上）」とあわせた『増加』は34.2%となっている。「大幅減少（10%以上）」と「やや減少（10%未満）」をあわせた『減少』が15.5%となっており、『増加』が『減少』を上回っている。前回調査と比べると、「3年前は実施していない」が9.9ポイント減少する一方、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が10.9ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種において『増加』が『減少』より高く、インターネット販売による売上は増加傾向にある。特に衣料品関連卸売業では「大幅増加（10%以上）」の17.9%と、「やや増加（10%未満）」の28.6%とをあわせた『増加』は46.5%と高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で『増加』の割合が『減少』より高くなっている。1～4人では『増加』が24.0%であるが、5～9人では27.8%、50人以上では50.0%と半数を占めている。

売上高増減別にみると、大幅増加（10%以上）とやや増加（10%未満）ではインターネット販売の売上高の『増加』がそれぞれ60.0%、54.6%と半数を超えている。また、ほぼ横ばい（±5%未満）とやや減少（10%未満）ではインターネット販売の売上高の『増加』がそれぞれ35.8%、36.9%となっている。大幅減少（10%以上）ではインターネット販売の売上高の『増加』が11.8%にとどまっている。

図表II-1-45 インターネット販売の変化



(注) インターネット販売の状況(図表II-1-43)で「販売している」とした企業のみ集計。

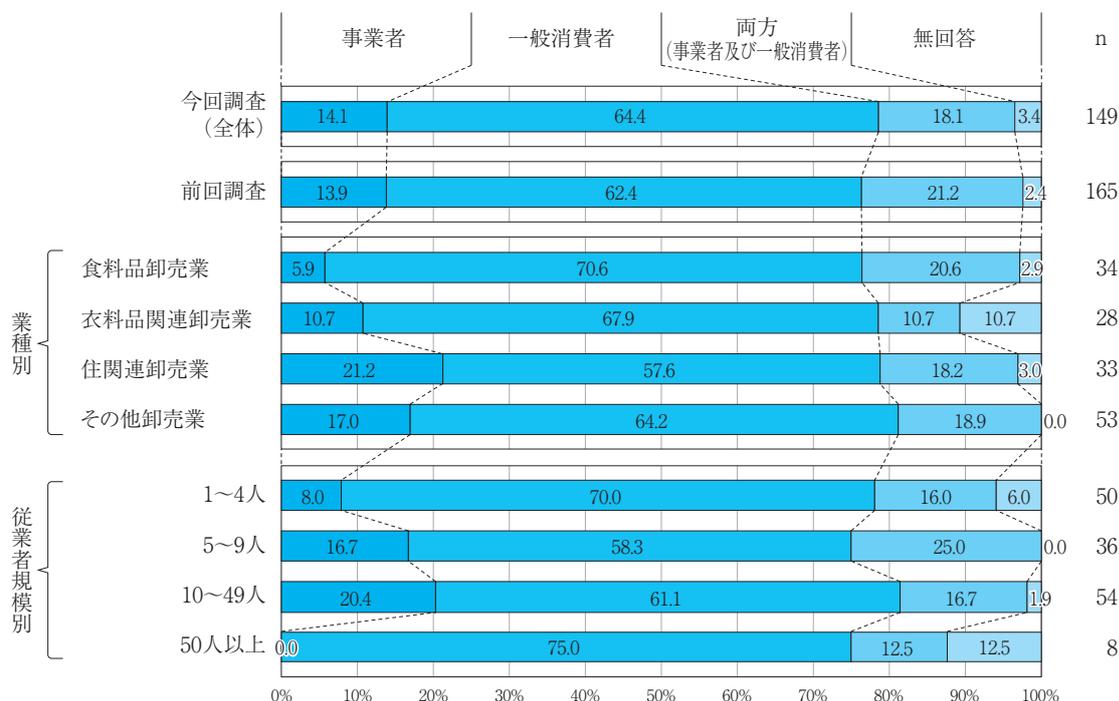
#### (4) インターネットにおける販売先

インターネット販売における主な販売先は、「一般消費者」が64.4%と最も高く、次いで「両方（事業者及び一般消費者）」が18.1%となっている。前回調査と比べると、「一般消費者」が2.0ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「一般消費者」が最も高く、「両方（事業者及び一般消費者）」とあわせると7割を超えている。特に食料品卸売業では91.2%と9割を超えている。一方、住関連卸売業では「事業者」が21.2%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、<1～49人>では規模が大きくなるほど「事業者」が高くなっている。特に10～49人では20.4%と約2割となっている。

図表Ⅱ-1-46 インターネットにおける販売先



(注) インターネット販売の状況 (図表Ⅱ-1-43) で「販売している」とした企業のみ集計。

### <事例12> 病院用食材の供給を通じて、医療と介護に貢献

当社は昭和30年代から病院で利用する薬の補助として、食事で栄養を補える治療食、介護食の加工卸売業を営んでいる。取引先の約半数は病院、そのほかは問屋、自然食材レストラン及び消費者向けの販売である。病院用食材は食品メーカーの技術進歩により、おいしく、安心安全な新しい食材が登場している。

業界の経営環境をみると、同業他社の増加、ケータリング事業者や大手企業の参入により、競争が激化している。また、当社は食材のピッキング作業や配送業務を的確に遂行し、安定供給を継続するためには社内体制の維持が必要不可欠である。

今後は、病院向けに加えて、国内はもとより海外向けにインターネット、直営店舗の販売を強化しようと考えている。子供や高齢の方向けのやわらかな食品、カロリー食品を控えたい方、タンパク質や塩分制限のある方などに、「おいしく安心して食べていただける」様々な食材を販売していきたい。

(その他の食料・飲料卸売業 20～49人 城東地域)

## 第7節 経営環境の変化

### 1 競争環境の変化

卸売業界における競争環境の変化で重要と考えるものは、「価格競争の激化」が48.1%と最も高くなっている。次いで「小売店の減少」が35.4%、「同業種卸との競争の激化」が34.6%とともに3割を超えている。前回調査と比べると、「卸売業の転廃業の増加」が4.9ポイント、「インターネット等を活用した販売形態の拡大」が3.2ポイントとそれぞれ増加している。

業種別にみると、衣料品関連卸売業を除くすべての業種で「価格競争の激化」が最も高くなっている。一方、衣料品関連卸売業では「小売店の減少」が最も高く、半数を超えている。また、住関連卸売業では「同業種卸との競争の激化」などが他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「価格競争の激化」、「物流の多様化」、「プライベートブランドの増加」などが高くなっている。

取引形態別にみると、小売直取引卸では「小売店の減少」が51.9%、「価格競争の激化」の50.0%とともに5割以上になっている。他部門（小売業者以外）直取引卸では「同業種卸との競争の激化」などが他の取引形態に比べて高くなっている。最終卸では「物流の多様化」などが他の取引形態に比べて高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高の増減に関わらず「価格競争の激化」が最も高く、大幅増加（10%以上）では半数を超えている。また、＜増加＞では「価格競争の激化」に次いで「同業種卸との競争の激化」が高くなっており4割程度となっている。一方、＜減少＞では「小売店の減少」が高くなっている。

#### ＜事例13＞ 働く人が快適に過ごせるオフィス空間を提案

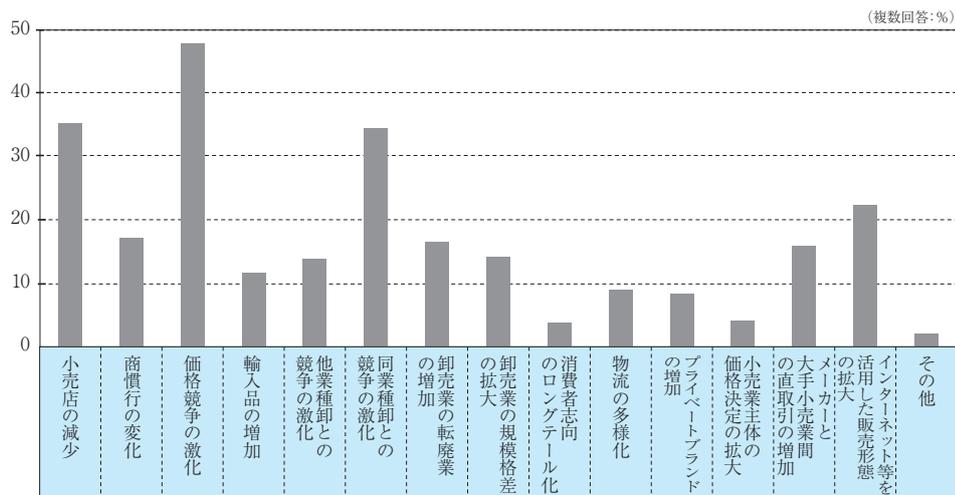
当社はオフィスの移転、レイアウト変更、内装工事、オフィス家具やOA機器の販売など、オフィス空間における様々な課題解決に取り組んでいる。近年、政府による働き方改革が注目されるなかで、オフィスの空間づくりは重要な役割を担っている。顧客から相談される会社を目指し、営業担当者は、家具・OA機器のことだけでなく、オフィスに関する幅広い知識を身に付けている。

また、新しいサービスがあれば、自社でまずは取り入れ、実体験をもとにした提案ができるよう工夫。専門外とってこれまで扱っていなかった分野についても、外部パートナーと連携しながら取り組んでいる。

今後も、働く人が快適に過ごせるオフィス空間を提案できる会社でありたい。

（家具・建具卸売業 10～49人 都心地域）

図表Ⅱ-1-47 競争環境の変化



|           |               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |      |      |      | n   |     |
|-----------|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|-----|-----|
| 今回調査 (全体) |               | 35.4 | 17.4 | 48.1 | 11.8 | 14.0 | 34.6 | 16.5 | 14.3 | 3.9  | 9.2  | 8.4  | 4.3 | 16.0 | 22.5 | 2.2  | 6.1 | 823 |
| 前回調査      |               | 32.7 | 15.8 | 50.6 | 11.0 | 14.1 | 34.9 | 11.6 | 12.4 | 2.3  | 10.2 | 8.4  | 5.2 | 13.5 | 19.3 | 2.8  | 6.1 | 985 |
| 業種別       | 食料品卸売業        | 44.7 | 14.0 | 51.6 | 8.4  | 12.6 | 32.1 | 12.6 | 15.3 | 4.7  | 12.1 | 9.3  | 5.1 | 10.7 | 13.0 | 3.7  | 6.0 | 215 |
|           | 生鮮食品卸売業       | 43.7 | 16.5 | 44.7 | 7.8  | 5.8  | 33.0 | 10.7 | 23.3 | 3.9  | 13.6 | 6.8  | 8.7 | 13.6 | 12.6 | 3.9  | 6.8 | 103 |
|           | 加工食品等卸売業      | 45.5 | 11.6 | 58.0 | 8.9  | 18.8 | 31.3 | 14.3 | 8.0  | 5.4  | 10.7 | 11.6 | 1.8 | 8.0  | 13.4 | 3.6  | 5.4 | 112 |
|           | 衣料品関連卸売業      | 55.4 | 16.2 | 53.8 | 18.5 | 16.9 | 23.8 | 20.8 | 13.1 | 3.8  | 6.2  | 11.5 | 5.4 | 16.9 | 26.2 | 0.8  | 6.2 | 130 |
|           | 住関連卸売業        | 17.9 | 23.5 | 52.5 | 11.1 | 15.4 | 42.0 | 20.4 | 16.7 | 2.5  | 11.7 | 3.7  | 3.1 | 18.5 | 26.5 | 1.2  | 6.2 | 162 |
|           | その他卸売業        | 30.4 | 16.5 | 42.2 | 11.9 | 13.2 | 37.0 | 16.2 | 13.2 | 4.3  | 7.6  | 8.9  | 3.6 | 18.2 | 25.1 | 2.0  | 5.9 | 303 |
|           | 従業員規模別        | 1~4人 | 37.8 | 18.3 | 41.6 | 10.7 | 11.2 | 26.4 | 15.7 | 11.4 | 3.3  | 7.1  | 4.8 | 3.0  | 11.9 | 16.8 | 1.8 | 6.9 |
|           | 5~9人          | 33.0 | 18.4 | 49.7 | 13.5 | 17.3 | 38.4 | 19.5 | 16.8 | 4.3  | 8.6  | 8.6  | 4.3 | 20.0 | 23.2 | 2.7  | 7.6 | 185 |
|           | 10~49人        | 31.0 | 14.5 | 59.0 | 12.5 | 15.5 | 48.0 | 16.0 | 19.0 | 3.5  | 12.5 | 13.0 | 6.5 | 20.0 | 31.5 | 3.0  | 4.0 | 200 |
|           | 50人以上         | 44.4 | 11.1 | 59.3 | 14.8 | 14.8 | 40.7 | 11.1 | 11.1 | 7.4  | 18.5 | 25.9 | 7.4 | 14.8 | 29.6 | 0.0  | 3.7 | 27  |
| 取引形態別     | 一次卸           | 51.9 | 16.2 | 50.0 | 13.8 | 17.6 | 35.2 | 13.8 | 11.4 | 6.2  | 9.5  | 15.7 | 4.3 | 15.7 | 25.7 | 1.9  | 3.8 | 210 |
|           | 他部門直取引卸       | 7.7  | 24.4 | 57.7 | 16.7 | 10.3 | 50.0 | 12.8 | 10.3 | 3.8  | 6.4  | 5.1  | 6.4 | 19.2 | 20.5 | 1.3  | 1.3 | 78  |
|           | 元卸            | 28.3 | 17.3 | 48.8 | 14.2 | 12.6 | 33.1 | 23.6 | 20.5 | 4.7  | 7.1  | 8.7  | 5.5 | 17.3 | 33.9 | 0.8  | 3.9 | 127 |
|           | 二次卸           | 40.5 | 21.4 | 47.6 | 10.7 | 14.3 | 36.9 | 22.6 | 13.1 | 1.2  | 8.3  | 1.2  | 4.8 | 13.1 | 16.7 | 3.6  | 2.4 | 84  |
|           | 最終卸           | 39.0 | 19.2 | 57.5 | 10.3 | 13.0 | 34.9 | 15.1 | 21.2 | 2.1  | 12.3 | 5.5  | 4.8 | 15.8 | 20.5 | 2.1  | 8.2 | 146 |
|           | その他           | 38.1 | 14.3 | 42.9 | 14.3 | 14.3 | 28.6 | 19.0 | 19.0 | 0.0  | 4.8  | 4.8  | 4.8 | 9.5  | 19.0 | 0.0  | 4.8 | 21  |
| 売上高増減別    | 大幅増加 (10%以上)  | 29.8 | 17.0 | 53.2 | 17.0 | 17.0 | 38.3 | 8.5  | 10.6 | 6.4  | 6.4  | 14.9 | 4.3 | 14.9 | 23.4 | 6.4  | 2.1 | 47  |
|           | やや増加 (10%未満)  | 20.2 | 16.5 | 47.7 | 11.0 | 10.1 | 39.4 | 11.0 | 16.5 | 3.7  | 12.8 | 12.8 | 7.3 | 18.3 | 23.9 | 2.8  | 7.3 | 109 |
|           | ほぼ横ばい (±5%未満) | 30.7 | 15.1 | 49.8 | 9.8  | 10.7 | 32.7 | 16.1 | 15.6 | 2.9  | 6.8  | 6.8  | 2.9 | 15.6 | 21.0 | 2.0  | 5.4 | 205 |
|           | やや減少 (10%未満)  | 38.8 | 16.4 | 45.3 | 12.6 | 14.0 | 33.6 | 16.8 | 10.7 | 3.7  | 10.3 | 7.5  | 5.1 | 15.0 | 25.7 | 1.9  | 7.0 | 214 |
|           | 大幅減少 (10%以上)  | 45.0 | 20.4 | 48.3 | 12.3 | 16.1 | 34.6 | 20.9 | 16.1 | 5.2  | 8.1  | 7.6  | 3.8 | 16.6 | 21.3 | 1.4  | 5.2 | 211 |

## 2 東京の立地環境

東京の立地環境のメリットは、「交通の利便性」が47.3%で最も高く、次いで「マーケットの巨大性」が33.9%、「人口の集積」が21.5%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「交通の利便性」が最も高い。衣料品関連卸売業では「卸売業が集積」と「小売業が集積」が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、「交通の利便性」、「マーケットの巨大性」がすべての規模で第1位、第2位であり、規模が大きくなるほど高くなっている。「交通の利便性」が高いのは、規模が大きくなるほど販売先が関東や関東以外の道府県と広域になることが影響しているとみられる。このほか「本社機能が集中」、「人口の集積」など規模が大きくなるほど高くなっている。

取引形態別にみると、すべての取引形態で「交通の利便性」が最も高く、他部門（小売業者以外）直取引卸では59.0%と約6割となっている。このほか、他部門（小売業者以外）直取引卸では「本社機能が集中」、「情報収集の利便性」などが他の取引形態に比べて高くなっている。製造問屋では「特にない」が33.3%と3割を超えており、東京の立地環境のメリットを感じていない企業の存在もみられる。

所在地別にみると、多摩を除くすべての地域で「交通の利便性」が最も高くなっている。なかでも都心と副都心が半数を超えている。一方、多摩では29.2%と3割を下回っている。また、都心と副都心では「本社機能が集中」が高くなっている。

### <事例14> 堅実な企業経営を継続して、東京オリンピック後のオリジナル商品を開発

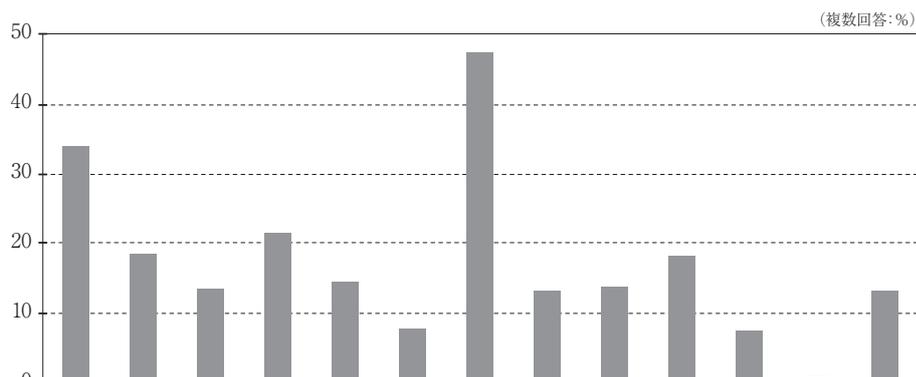
当社はノベルティやイベントグッズなどの企画提案から製造・販売までを手掛ける卸売業を営んでいる。創業時はアパレル販売を専業としていたが、新しい業態が台頭するなど、業界の厳しい経営環境に接して転業した。

当初は近隣の店舗の中元、歳暮や周年記念グッズの調達から事業を開始し、イベントグッズの取り扱いにウエートを移してきた。イベントグッズは大量の在庫を抱えるリスクが少なく、現在の従業員規模でも適切な在庫管理が可能なのがメリットとして挙げられる。「売りたい人」と「買いたい人」が揃っている東京の立地メリットを最大限活かし、売上高よりも利益額重視で堅実な企業経営を行っている。

夢はオリジナル商品の開発。イベントグッズは発注者の仕様があるので、当社の提案を商品にすべて反映させることは難しい。東京オリンピック後にはイベントグッズ事業に加えて、蓄積した知識・ノウハウなどを盛り込んだオリジナル商品の開発・販売にもチャレンジしていきたい。

(家庭用品卸売業 5～9人 城東地域)

図表Ⅱ-1-48 東京の立地環境



|          |          |           |         |           |       |           |       |        |        |        |          |       |     |      |      | n   |
|----------|----------|-----------|---------|-----------|-------|-----------|-------|--------|--------|--------|----------|-------|-----|------|------|-----|
|          |          | 巨大性のマーケット | 本社機能が集中 | 情報発信機能の発達 | 人口の集積 | 先進性のマーケット | 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 | 特にない | 無回答  |     |
| 今回調査(全体) |          | 33.9      | 18.5    | 13.4      | 21.5  | 14.5      | 7.8   | 47.3   | 13.1   | 13.6   | 18.2     | 7.5   | 0.7 | 13.1 | 4.9  | 823 |
| 前回調査     |          | 35.3      | 16.2    | 16.5      | 21.5  | 12.5      | 7.1   | 45.6   | 11.9   | 15.5   | 15.2     | 7.2   | 0.8 | 11.8 | 5.2  | 985 |
| 業種別      | 食料品卸売業   | 35.3      | 10.2    | 10.7      | 32.6  | 11.2      | 8.8   | 40.5   | 14.4   | 10.7   | 11.2     | 8.8   | 1.4 | 15.3 | 7.9  | 215 |
|          | 生鮮食品卸売業  | 36.9      | 7.8     | 9.7       | 31.1  | 10.7      | 8.7   | 41.7   | 15.5   | 15.5   | 7.8      | 9.7   | 1.0 | 16.5 | 7.8  | 103 |
|          | 加工食品等卸売業 | 33.9      | 12.5    | 11.6      | 33.9  | 11.6      | 8.9   | 39.3   | 13.4   | 6.3    | 14.3     | 8.0   | 1.8 | 14.3 | 8.0  | 112 |
|          | 衣料品関連卸売業 | 35.4      | 23.1    | 13.8      | 23.8  | 15.4      | 6.2   | 50.8   | 19.2   | 20.0   | 21.5     | 8.5   | 0.8 | 9.2  | 3.8  | 130 |
|          | 住関連卸売業   | 39.5      | 24.1    | 18.5      | 17.3  | 17.9      | 9.3   | 53.7   | 8.0    | 12.3   | 25.9     | 5.6   | 0.0 | 9.9  | 3.1  | 162 |
|          | その他卸売業   | 28.7      | 18.8    | 12.5      | 14.5  | 14.5      | 6.9   | 46.9   | 12.5   | 13.9   | 17.5     | 6.3   | 0.7 | 14.9 | 4.3  | 303 |
| 従業者規模別   | 1~4人     | 27.9      | 11.7    | 12.2      | 17.8  | 10.4      | 3.0   | 40.4   | 11.7   | 14.7   | 14.5     | 7.1   | 1.0 | 18.5 | 5.8  | 394 |
|          | 5~9人     | 36.2      | 16.2    | 10.3      | 23.8  | 17.8      | 6.5   | 48.1   | 11.9   | 14.6   | 14.6     | 7.0   | 0.5 | 9.7  | 5.9  | 185 |
|          | 10~49人   | 42.0      | 30.0    | 19.0      | 24.5  | 19.0      | 16.0  | 59.5   | 17.5   | 13.0   | 28.5     | 9.0   | 0.5 | 5.5  | 1.5  | 200 |
|          | 50人以上    | 55.6      | 51.9    | 14.8      | 44.4  | 25.9      | 25.9  | 66.7   | 14.8   | 0.0    | 22.2     | 7.4   | 0.0 | 3.7  | 3.7  | 27  |
| 取引形態別    | 一次卸      | 37.1      | 21.0    | 17.6      | 27.1  | 19.5      | 6.7   | 52.4   | 19.5   | 14.3   | 20.5     | 11.9  | 1.0 | 8.6  | 3.3  | 210 |
|          | 他部門直取引卸  | 35.9      | 30.8    | 15.4      | 11.5  | 9.0       | 14.1  | 59.0   | 2.6    | 7.7    | 29.5     | 3.8   | 0.0 | 5.1  | 1.3  | 78  |
|          | 元卸       | 40.9      | 22.0    | 16.5      | 20.5  | 19.7      | 12.6  | 51.2   | 14.2   | 18.9   | 22.0     | 7.9   | 0.0 | 12.6 | 2.4  | 127 |
|          | 二次卸      | 31.0      | 11.9    | 9.5       | 19.0  | 9.5       | 7.1   | 44.0   | 14.3   | 21.4   | 8.3      | 6.0   | 1.2 | 20.2 | 2.4  | 84  |
|          | 最終卸      | 34.9      | 17.1    | 13.0      | 24.7  | 8.9       | 6.8   | 47.3   | 15.8   | 13.7   | 14.4     | 6.2   | 0.0 | 9.6  | 6.2  | 146 |
|          | その他      | 9.5       | 14.3    | 19.0      | 4.8   | 19.0      | 0.0   | 38.1   | 4.8    | 4.8    | 23.8     | 9.5   | 0.0 | 33.3 | 4.8  | 21  |
| 所在地別     | 都心       | 37.6      | 26.7    | 14.9      | 25.2  | 14.9      | 8.4   | 55.9   | 12.9   | 17.8   | 21.3     | 11.4  | 0.5 | 7.4  | 3.0  | 202 |
|          | 副都心      | 37.3      | 20.0    | 14.5      | 16.4  | 14.5      | 10.0  | 56.4   | 19.1   | 10.9   | 22.7     | 10.0  | 0.0 | 13.6 | 1.8  | 110 |
|          | 城東       | 33.1      | 13.1    | 12.3      | 23.3  | 16.5      | 8.1   | 46.2   | 12.7   | 16.5   | 16.5     | 4.7   | 1.3 | 13.1 | 4.7  | 236 |
|          | 城南       | 32.9      | 18.4    | 13.2      | 26.3  | 11.8      | 5.3   | 44.7   | 17.1   | 14.5   | 11.8     | 3.9   | 0.0 | 14.5 | 3.9  | 76  |
|          | 城西       | 28.4      | 17.6    | 9.5       | 17.6  | 16.2      | 8.1   | 43.2   | 10.8   | 9.5    | 16.2     | 9.5   | 1.4 | 17.6 | 5.4  | 74  |
|          | 城北       | 28.6      | 17.9    | 17.9      | 21.4  | 21.4      | 3.6   | 32.1   | 7.1    | 7.1    | 28.6     | 14.3  | 0.0 | 7.1  | 10.7 | 28  |
|          | 多摩       | 31.5      | 13.5    | 13.5      | 14.6  | 7.9       | 6.7   | 29.2   | 9.0    | 3.4    | 13.5     | 3.4   | 1.1 | 22.5 | 11.2 | 89  |

## 第8節 今後の経営戦略の方向性

### 1 卸機能の強化

卸機能の強化について重視している項目は、「品揃えの深さ（専門性）」が39.9%で最も高く、次いで「商材の発掘」が32.7%、「商品企画開発力」が29.9%となっている。前回調査と比べると、「納期の短縮化」が2.9ポイント、「ダイレクト物流（仕入先から販売先への直送）」が2.6ポイントそれぞれ増加している。

業種別にみると、衣料品関連卸売業を除くすべての業種で「品揃えの深さ（専門性）」が最も高くなっている。一方、衣料品関連卸売業では「商品企画開発力」が50.0%と最も高い。生鮮食品卸売業、加工食品等卸売業では「在庫の温度・品質管理」が他の業種に比べて高くなっている。

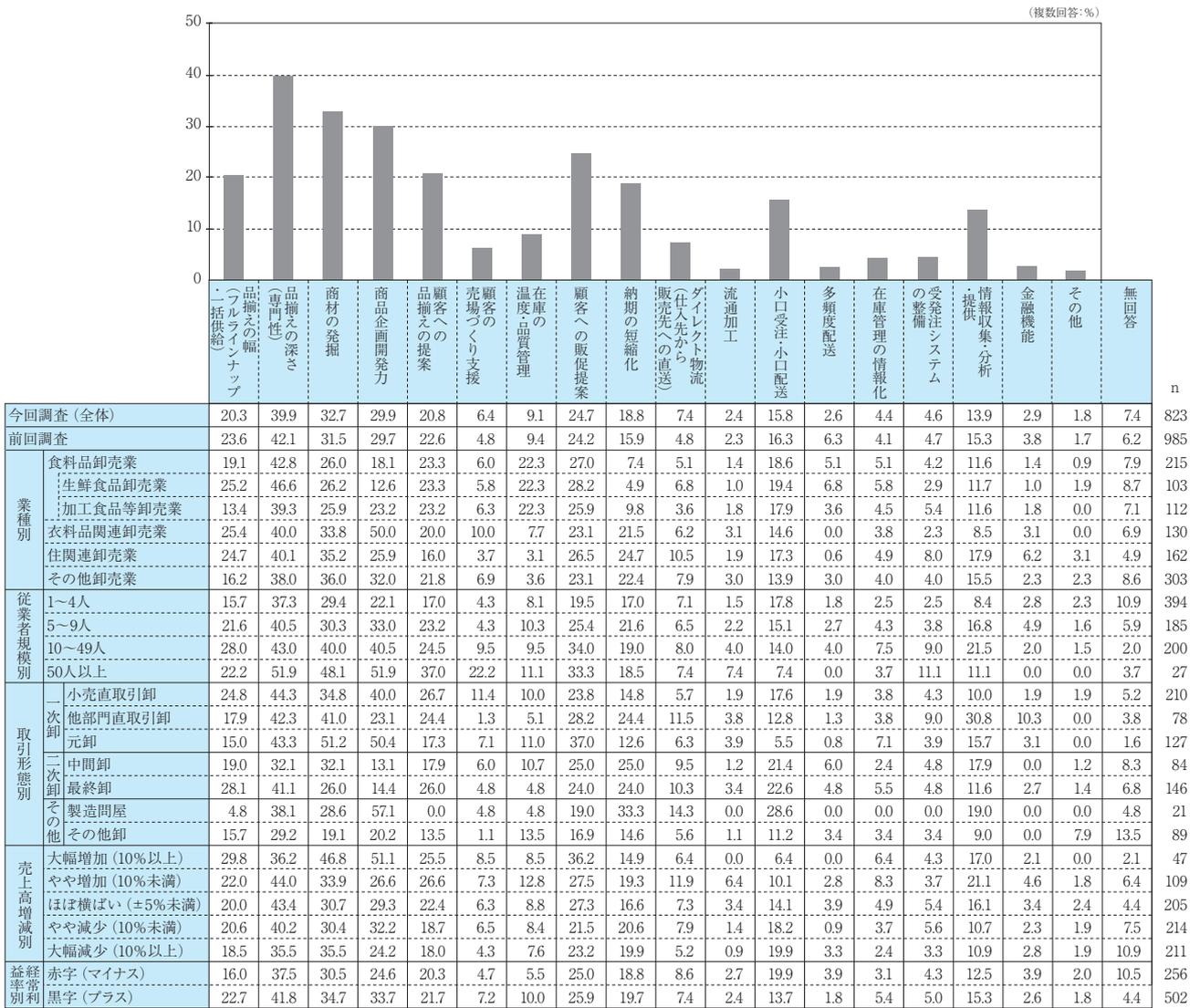
従業者規模別にみると、1～4人を除くすべての規模で「品揃えの深さ（専門性）」、「商品企画開発力」が第1位又は第2位となっている。1～4人では「品揃えの深さ（専門性）」が第1位、「商材の発掘」が第2位となっている。「品揃えの深さ（専門性）」、「商品企画開発力」は、規模が大きくなるほど高くなっており、50人以上ではともに51.9%となっている。一方、規模が小さくなるほど「小口受注・小口配送」が高くなっている。

取引形態別にみると、小売直取引卸と他部門（小売業以外）直取引卸はともに「品揃えの深さ（専門性）」が最も高く4割を超えている。一方、元卸は「商材の発掘」が51.2%で最も高くなっている。最終卸は「品揃えの深さ（専門性）」が41.1%、中間卸は「品揃えの深さ（専門性）」と「商材の発掘」がともに32.1%で最も高くなっている。このほか、製造問屋では「商品企画開発力」が57.1%と他の取引形態よりも高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「品揃えの深さ（専門性）」、「商材の発掘」、「商品企画開発力」、「顧客への販促提案」が上位4位を占めている。また、「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」では売上高が増加するほど高くなる傾向がある。

経常利益率別では、赤字（マイナス）、黒字（プラス）ともに「品揃えの深さ（専門性）」が最も高くなっている。

図表 II-1-49 卸機能の強化



<事例15> 利用者の声をより良い商品開発に繋げる

当社は、服飾の付属品を取り扱う事業が低迷するなか、前社長である父が自身の腰痛緩和の為に作った腰痛ベルトが病院関係者の目に留まり、15～16年前から腰痛ベルト以外に、オストメイトの方々のヘルニア予防ベルトを個人の体型、ヘルニアの状態にあわせて製造、販売を行っている。

試行錯誤して作られたベルトを基に、蓄積された技術や長年付き合いのある業者との繋がり（縫製・生地・付属品など）を活かし、また、病院関係者や患者からの意見を取り入れ、新製品の開発・製造を行うようになった。

オーダーメイドのため、納品までにかかると一か月近くかかり、大量生産は難しい。人件費、物流費などのコストの削減については大きな課題があるが、利用者からの「体にフィットしてとても使いやすい。」「引きこもりだったが、人前にも出るのも気にならなくなった。」などの喜びのメッセージが糧となっている。今後も利用者や医療関係者からの声を大事にし、より良い商品開発を進めていきたい。

(その他衣服・身の回り品卸売業 10～49人 城東地域)

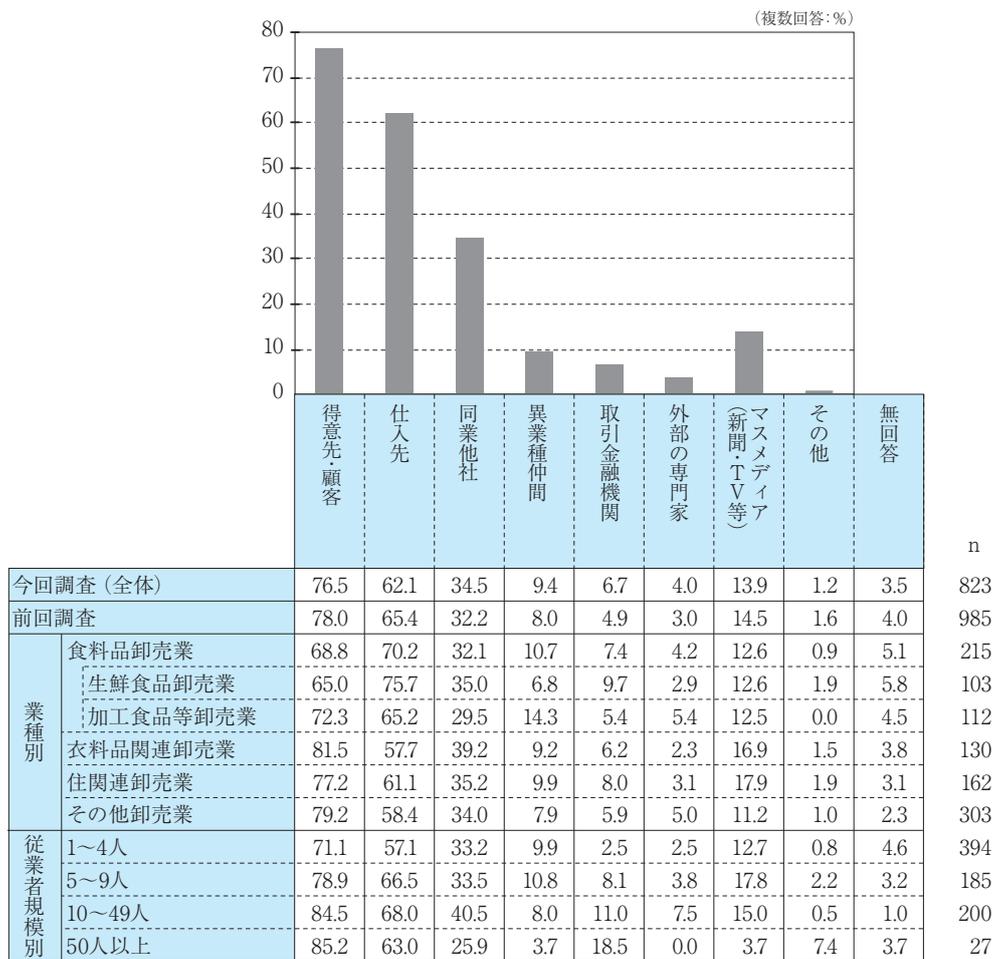
## 2 情報収集源

業務上で重視している情報収集源は、「得意先・顧客」が76.5%で最も高く、次いで「仕入先」が62.1%、「同業他社」が34.5%となっている。

業種別にみると、生鮮食品卸売業を除くすべての業種で「得意先・顧客」が最も高く、特に衣料品関連卸売業では81.5%と8割を超えている。一方、生鮮食品卸売業では「仕入先」が75.7%と他の業種に比べて高くなっている。また、加工食品等卸売業では「異業種仲間」が14.3%と他の業種に比べて高い。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「得意先・顧客」、「取引金融機関」が高くなっている。

図表Ⅱ-1-50 情報収集源



### 3 外部相談先

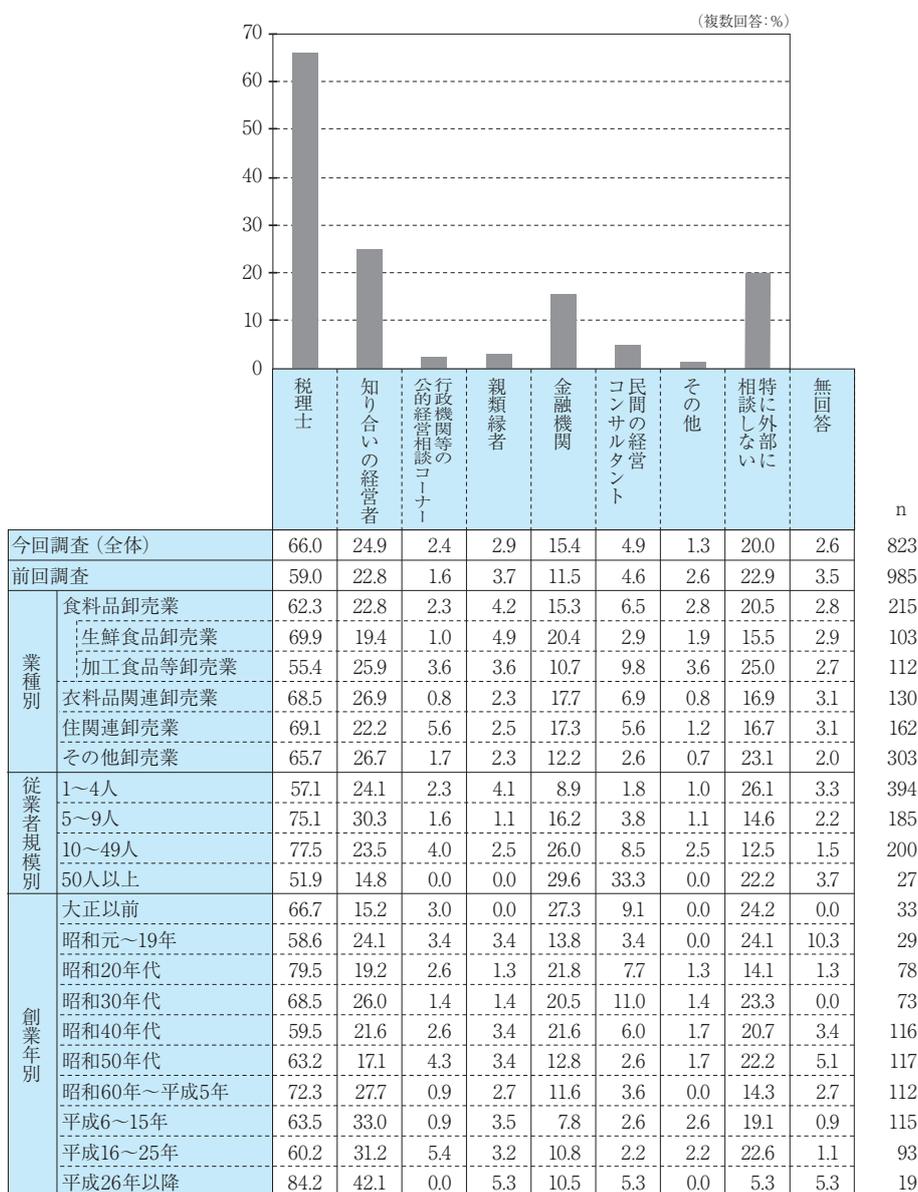
経営に関する主な外部相談先は、「税理士」が66.0%で最も高く、次いで「知り合いの経営者」が24.9%となっている。「特に外部に相談しない」も20.0%と2割を占めている。前回調査と比べると、「税理士」が7.0ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「税理士」が最も高い。次いで生鮮食品卸売業を除くすべての業種では「知り合いの経営者」が高く、生鮮食品卸売業では「金融機関」が高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「税理士」が最も高い。規模が大きくなるほど「金融機関」や「民間の経営コンサルタント」が高く、50人以上ではそれぞれ29.6%、33.3%を占めている。一方、1～4人では「特に外部に相談しない」が26.1%と高くなっている。

創業年別にみると、すべての創業年で「税理士」が最も高い。また、平成26年以降では「知り合いの経営者」が42.1%と特に高く、業歴の浅い経営者が同業の経営者や取引先経営者などとの交流の中でアドバイスやヒントを得ているものとみられる。

図表Ⅱ-1-51 外部相談先



## 4 事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現状（卸売事業領域）を維持」が35.6%で最も高くなっている。次いで「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が24.4%、「卸売事業領域に加え、新たな事業領域（製造・小売・サービス業等）に進出」が14.5%となり、積極的な事業展開を志向している企業が4割程度みられた。

業種別にみると、すべての業種で「現状（卸売事業領域）を維持」が最も高く、特に生鮮食品卸売業では43.7%と4割を超えている。住関連卸売業では「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が27.8%と他の業種に比べて高い。その他卸売業では「卸売事業領域に加え、新たな事業領域（製造・小売・サービス業等）に進出」と「卸売事業領域は縮小し、新たな事業領域（製造・小売・サービス業等）に進出」をあわせた20.5%が新規事業領域への進出を志向している。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「現状（卸売事業領域）を維持」が低くなる一方で、「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」と「卸売事業領域に加え、新たな事業領域（製造・小売・サービス業等）に進出」が高くなる傾向がみられ、規模が大きくなるほど積極的な事業展開を志向していることがうかがえる。一方、1～4人では「廃業予定」や「決めていない」が他の規模に比べて高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が高くなり、積極的な事業展開に取り組む意向がみられる。特に大幅増加（10%以上）では38.3%と4割程度を占めている。

### <事例16> 長期間の営業担当で、深い信頼関係を構築

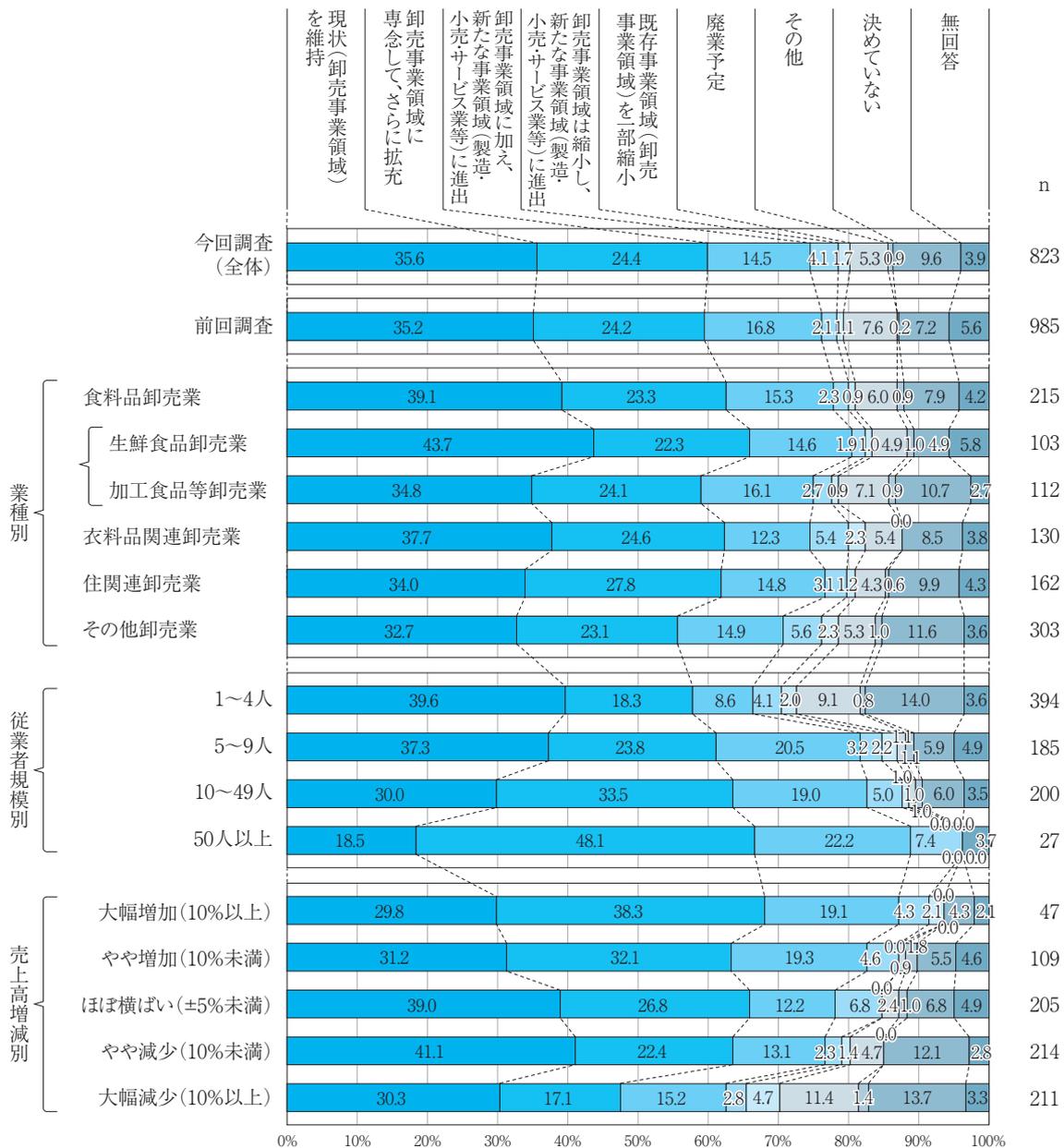
当社は欧米から輸入したバッグや服飾雑貨を小売店向けに卸している。

営業担当は数年で異動することが一般的な中で、当社では顧客に最初に着任した担当者ができるだけ長い期間、担当することが企業方針。このような当社は、顧客からは顧客自身の状況を良く理解し、対応してくれると深い信頼関係を構築している。主要顧客である大手ディスカウントストアにおいても、当初から同じ営業担当者が取引を続けていくうちにともに成長を続け、現在に至っている。

今後も、営業担当者の人材育成を図るとともに、成長可能性の高い業態の顧客とマッチングすることで、持続的な成長を図っていく。

（かばん・袋物卸売業 10～49人 都心地域）

図表Ⅱ-1-52 事業展開の方向性



<事例17> 全従業員参加の経営計画会議でスタッフの結束力を高める

主に婦人物衣料等を企画・制作し卸している当社では、年に1回社員からアルバイトまで全従業員が参加する経営計画会議を行っている。組織の規模に関わらず、営業、企画、生産、経理と役割分担していると、部門間での連携に隙間ができてしまう。そのため当社ではこの経営計画会議において、売上や利益、在庫や金利など経営数値をすべてオープンにし、当社の課題を検証、今後の改善策と指針を提示。経営情報の見える化によって、目標に向かってスタッフが一体となって取り組む組織を構築している。

(婦人・子供服卸売業 10～49人 副都心地域)

第1節 企業概要

1 調査概要

都内小売業7,000社を対象として、平成29年7月に実施した（調査票は巻末資料参照）。対象の7,000社は総務省事業所母集団データベースから平成27年次フレームを母集団として抽出している。有効発送数は6,052票、有効回収数は2,189票、有効回収率は36.2%である。

2 業種構成

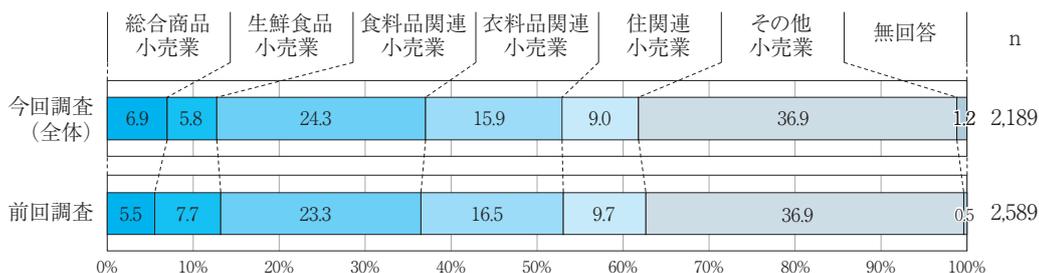
本調査では、日本標準産業分類の「I卸売業、小売業」より小売業の業種として図表II-2-1に記載した業種を調査対象に選定し、これを母集団に無作為抽出した7,000社に対して調査を実施した。業種ごとの回答割合は、表中に記載したとおりである。母集団割合と比べると、住関連小売業が1.6ポイント低くなっているほかは、いずれも1.0ポイント未満の差異にとどまっている。

調査回答企業の業種は、「その他小売業」36.9%（前回36.9%）が最も高く、次いで「食料品関連小売業」が24.3%（同23.3%）、「衣料品関連小売業」が15.9%（同16.5%）となっている。前回調査と比べて、「総合商品小売業」が1.4ポイント、「食料品関連小売業」が1.0ポイント増加している。

図表II-2-1 調査対象業種、回答割合

| 大分類                       | 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(%)  |      |
|---------------------------|-------------------|---------------------------------|----------|----------|----------|------|
|                           | 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） | 6.2      | 総合商品小売業  | 6.9      |      |
|                           |                   | 5891 コンビニエンスストア                 |          |          |          |      |
|                           | 58 飲食物品小売業        | 582 野菜・果実小売業                    | 6.1      | 6.1      | 生鮮食品小売業  | 5.8  |
|                           |                   | 583 食肉小売業                       |          |          |          |      |
|                           |                   | 584 鮮魚小売業                       |          |          |          |      |
|                           |                   | 581 各種食料品小売業                    |          |          |          |      |
|                           |                   | 585 酒小売業                        |          |          |          |      |
|                           |                   | 586 菓子・パン小売業                    |          |          |          |      |
|                           |                   | 589 その他の飲食物品小売業（コンビニエンスストアを除く）  |          |          |          |      |
|                           | 57 織物・衣服・身の回り品小売業 | 571 呉服・服地・寝具小売業                 | 16.4     | 16.4     | 衣料品関連小売業 | 15.9 |
|                           |                   | 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）         | 10.6     | 10.6     | 住関連小売業   | 9.0  |
|                           |                   | 601 家具・建具・畳小売業                  |          |          |          |      |
|                           | 60 その他の小売業        | 602 じゅう器小売業                     | 36.6     | 36.6     | その他小売業   | 36.9 |
| 603 医薬品・化粧品小売業            |                   |                                 |          |          |          |      |
| 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        |                                 |          |          |          |      |
| 計                         |                   |                                 | 100.0    | 無回答      | 1.2      |      |
|                           |                   |                                 |          | 計        | 100.0    |      |

図表Ⅱ-2-2 業種構成



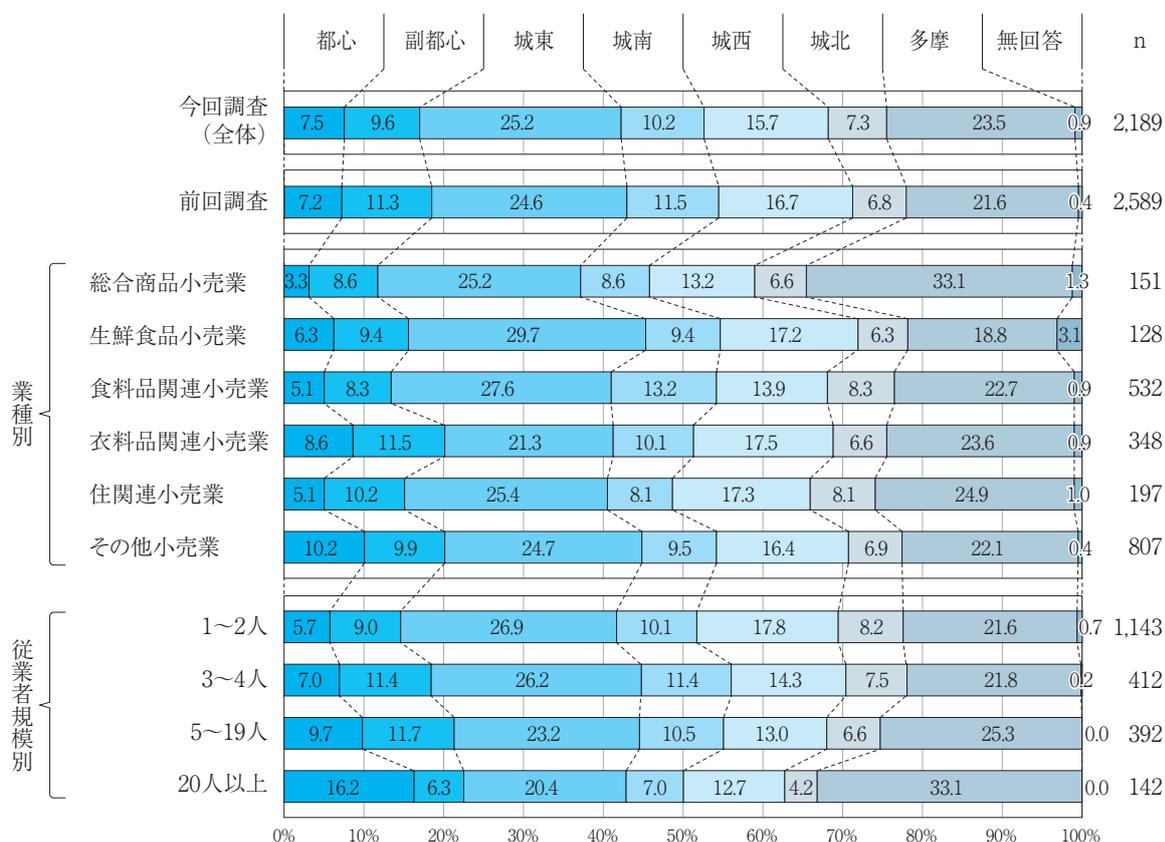
### 3 所在地

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）が25.2%と最も高く、次いで「多摩」（多摩地域の市町村）が23.5%となっている。以下「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）15.7%、「城南」（品川区、目黒区、大田区）10.2%、「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）9.6%、「都心」（千代田区、中央区、港区）7.5%、「城北」（北区、板橋区）7.3%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業と衣料品関連小売業を除くすべての業種で「城東」が最も高く、次いで「多摩」となっている。総合商品小売業と衣料品関連小売業では「多摩」が最も高く、次いで「城東」となっている。

従業者規模別にみると、<1～4人>では「城東」が最も高くなっているが、<5人以上>では「多摩」が最も高くなっている。また、規模が小さくなるほど「城東」、「城西」、「城北」が高く、規模が大きくなるほど「都心」、「多摩」が高くなっている。

図表Ⅱ-2-3 所在地



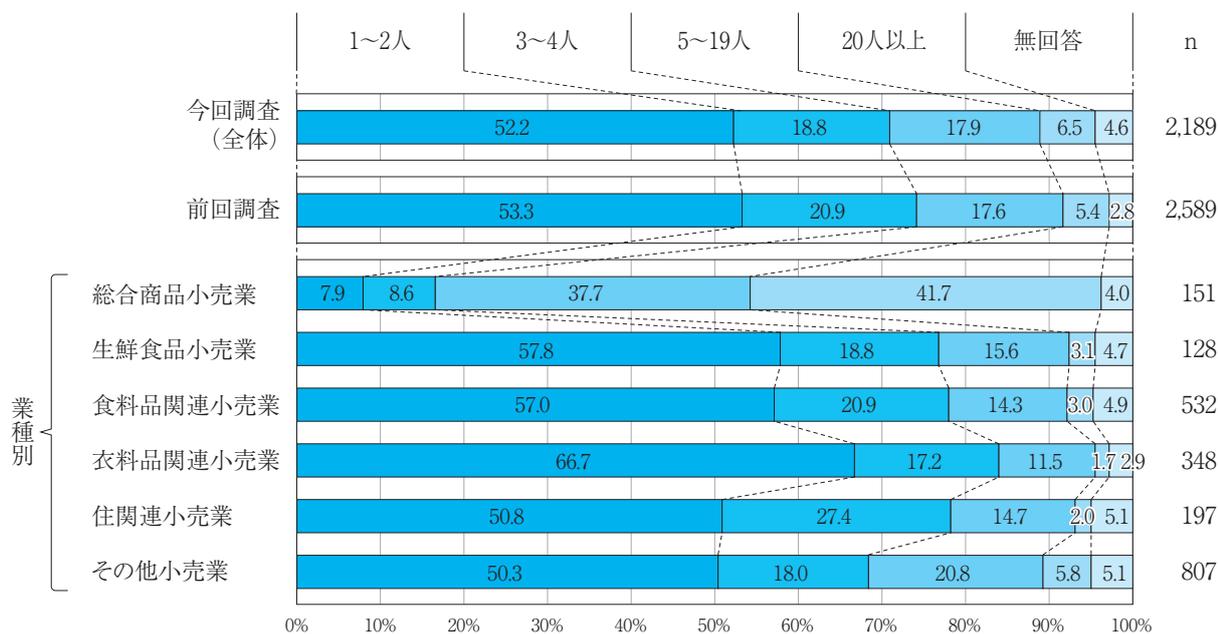
## 4 従業者

### (1) 従業者規模

従業者規模は、「1～2人」が52.2%で最も高く、「3～4人」18.8%とあわせた『1～4人』が71.0%と7割を超えている。前回調査と比べると、『1～4人』が3.2ポイント減少し、『5人以上』が1.4ポイント増加している。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「1～2人」が最も高くなっており、衣料品関連小売業では66.7%を占めている。総合商品小売業ではコンビニエンスストアが多くを占めているため「20人以上」が41.7%と最も高く、「5～19人」37.7%とあわせた『5人以上』が79.4%と約8割を占め、他の業種と顕著な規模差がみられる。

図表Ⅱ-2-4 従業者規模

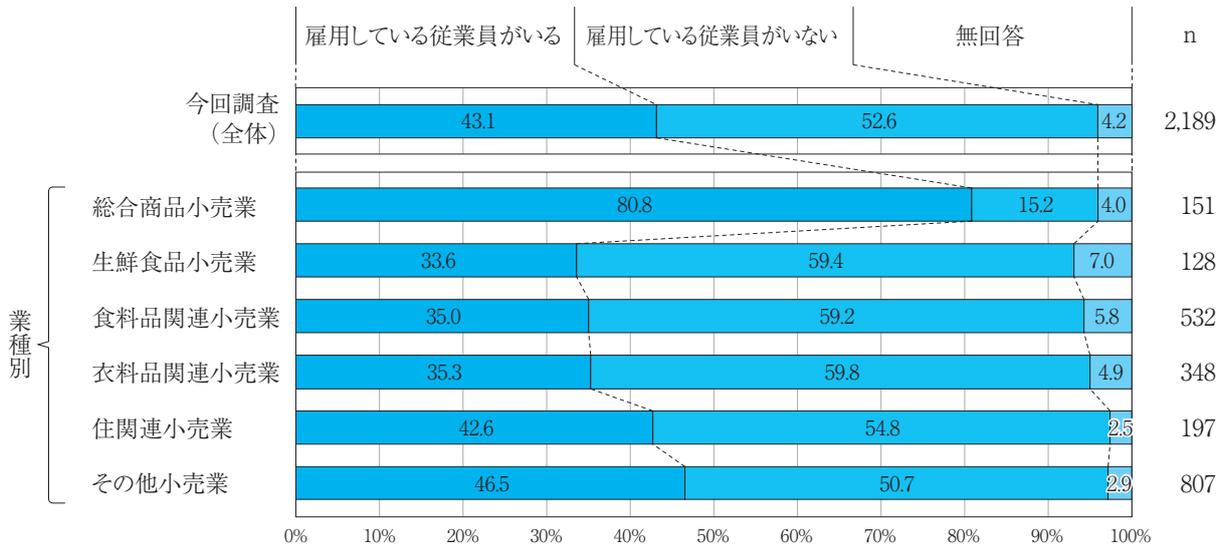


## (2) 雇用している従業員の有無

雇用している従業員の有無は、「雇用している従業員がいない」が52.6%と半数程度を占めている。一方、「雇用している従業員がいる」は43.1%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「雇用している従業員がいる」が80.8%と約8割を占めており、コンビニエンスストアからの回答を反映して、従業員を雇用している企業が多く、大きな違いがみられる。

図表Ⅱ-2-5 雇用している従業員の有無



### (3) 従業員の平均年齢

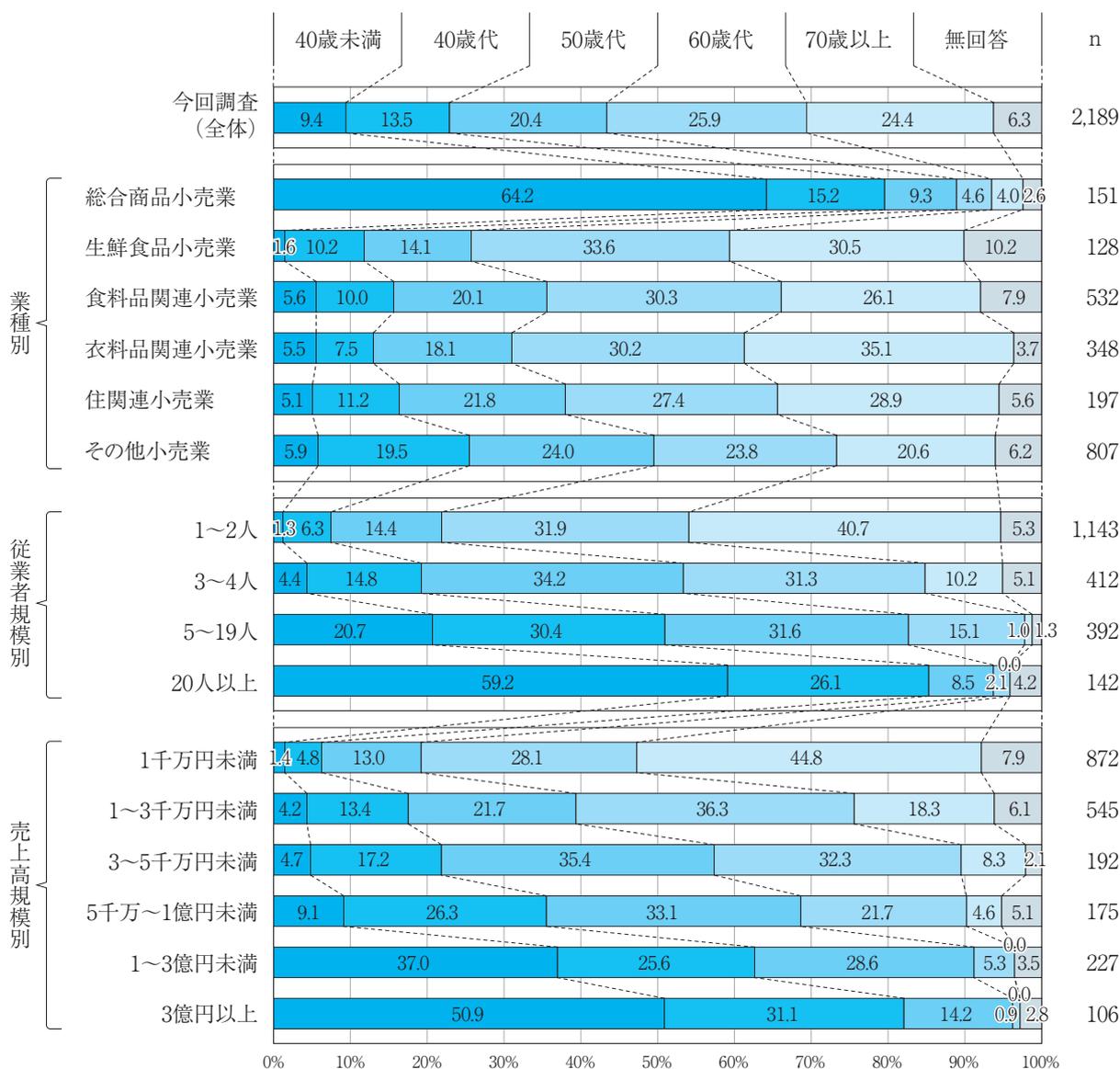
従業員の平均年齢は、「60歳代」が25.9%で最も高く、次いで「70歳以上」が24.4%、「50歳代」が20.4%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「40歳未満」が64.2%と6割以上を占めており、他の業種に比べて従業員の平均年齢が低い企業が多い。一方、衣料品関連小売業では「70歳以上」が35.1%と他の業種よりも高く、平均年齢が高い企業が多い。

従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど従業員の平均年齢が高くなる傾向にあり、1～2人では「70歳以上」が40.7%と約4割を占めている。一方、20人以上では「40歳未満」が59.2%で約6割を占め、他の規模に比べて高くなっている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど従業員の平均年齢は低くなる傾向にあり、3億円以上の企業では「40歳未満」が半数を占める一方、1千万円未満の企業では1.4%にとどまる。

図表Ⅱ-2-6 従業員の平均年齢



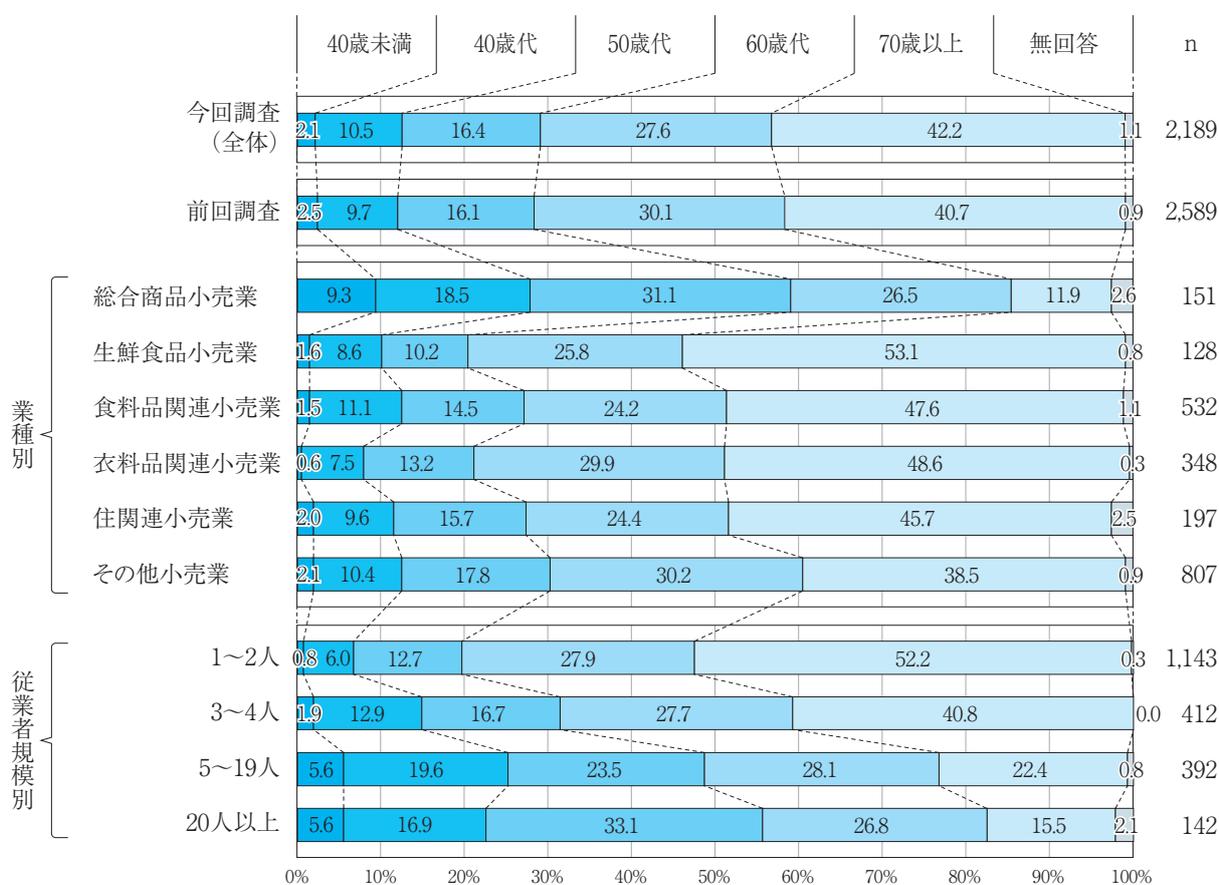
## 5 代表者の年齢

代表者の年齢は、「70歳以上」が42.2%と最も高く、「60歳代」27.6%とあわせた『60歳代以上』が69.8%と約7割を占めている。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「70歳以上」が最も高く、なかでも生鮮食品小売業では53.1%と半数を超えている。一方、総合商品小売業では11.9%と1割程度にとどまっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど年齢が高くなっている。特に、1～2人では「70歳以上」が52.2%と半数を超えている。一方、20人以上では「50歳代」と「60歳代」がそれぞれ33.1%、26.8%と高く、「70歳以上」は15.5%である。

図表Ⅱ-2-7 代表者の年齢



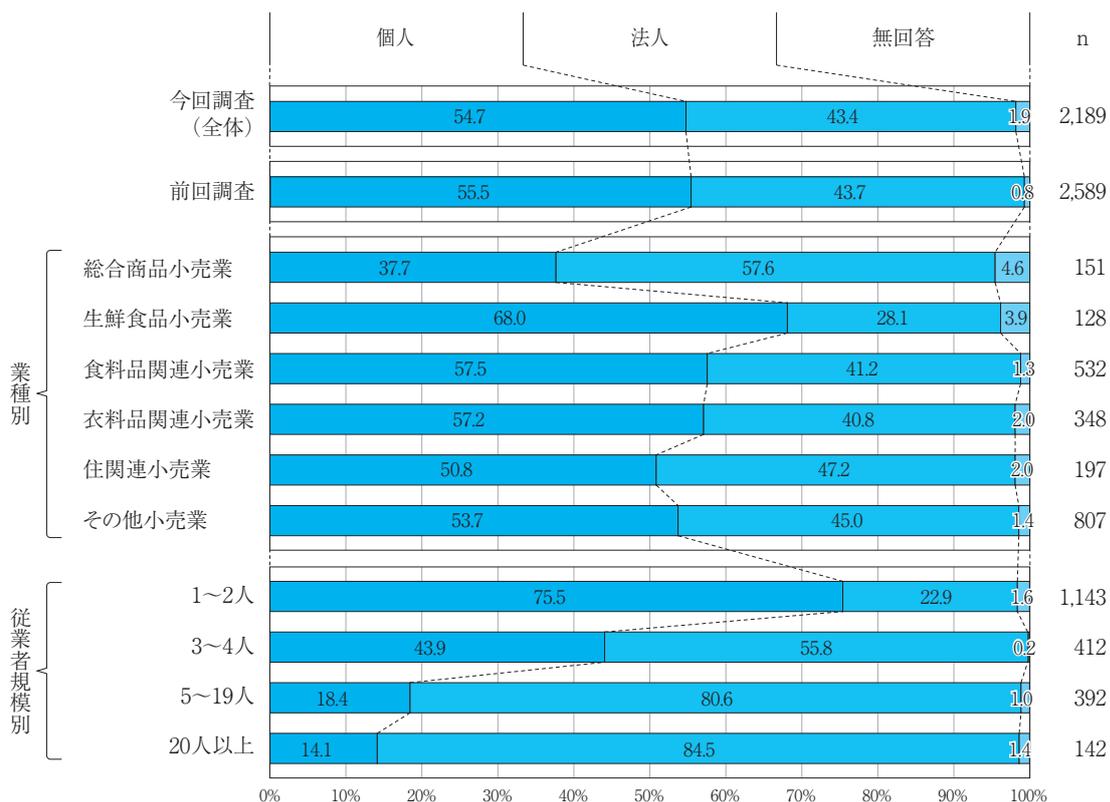
## 6 企業形態

企業形態は、「個人」が54.7%を占め、「法人」43.4%を上回っている。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「個人」が半数を超えており、なかでも生鮮食品小売業では68.0%と7割程度を占めている。一方、総合商品小売業では「法人」が57.6%と6割程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「法人」の割合が高くなっている。1～2人では「法人」は2割程度にとどまるが、3～4人では半数を超え、<5人以上>では8割を超えている。

図表Ⅱ-2-8 企業形態



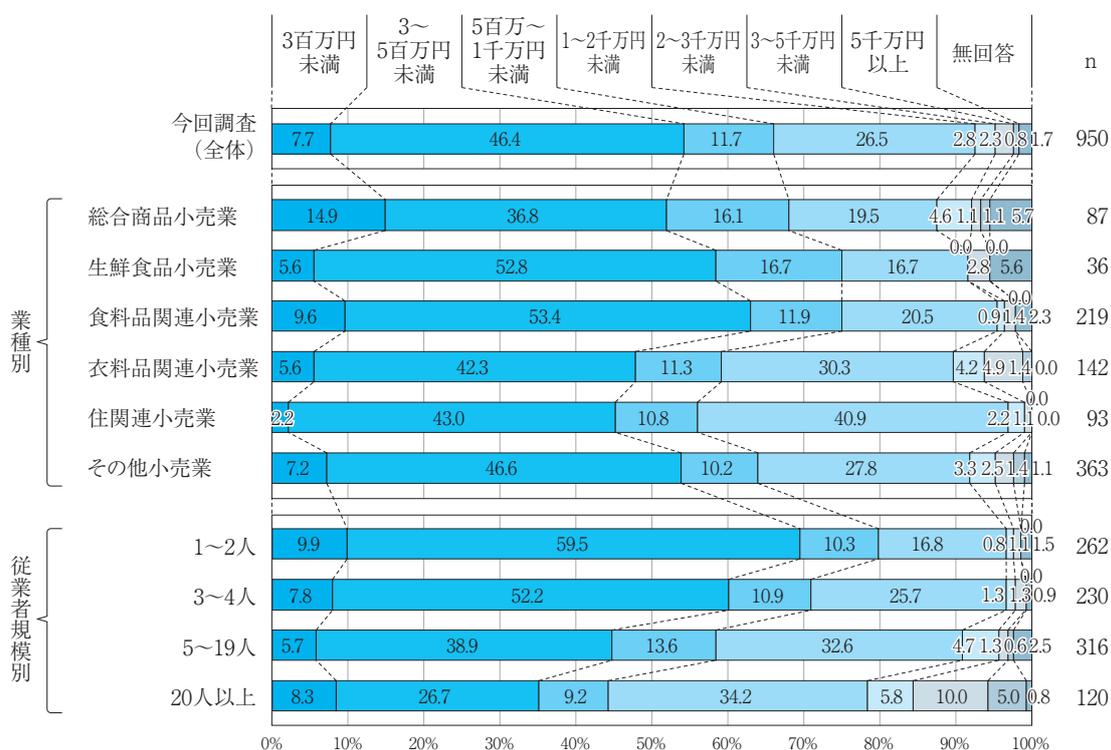
## 7 資本金

資本金は、「3～5百万円未満」が46.4%で最も高く、次いで「1～2千万円未満」が26.5%、「5百万～1千万円未満」が11.7%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「3～5百万円未満」が最も高く、食料品関連小売業では53.4%、生鮮食品小売業では52.8%となっている。一方、住関連小売業では「1～2千万円未満」が40.9%と約4割を占め、他の業種よりも高い。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど資本金が高くなる傾向にあり、特に20人以上では『1千万円以上』が55.0%と半数を超えている。

図表Ⅱ-2-9 資本金



(注) 企業形態(図表Ⅱ-2-8)で「法人」とした企業のみ集計。

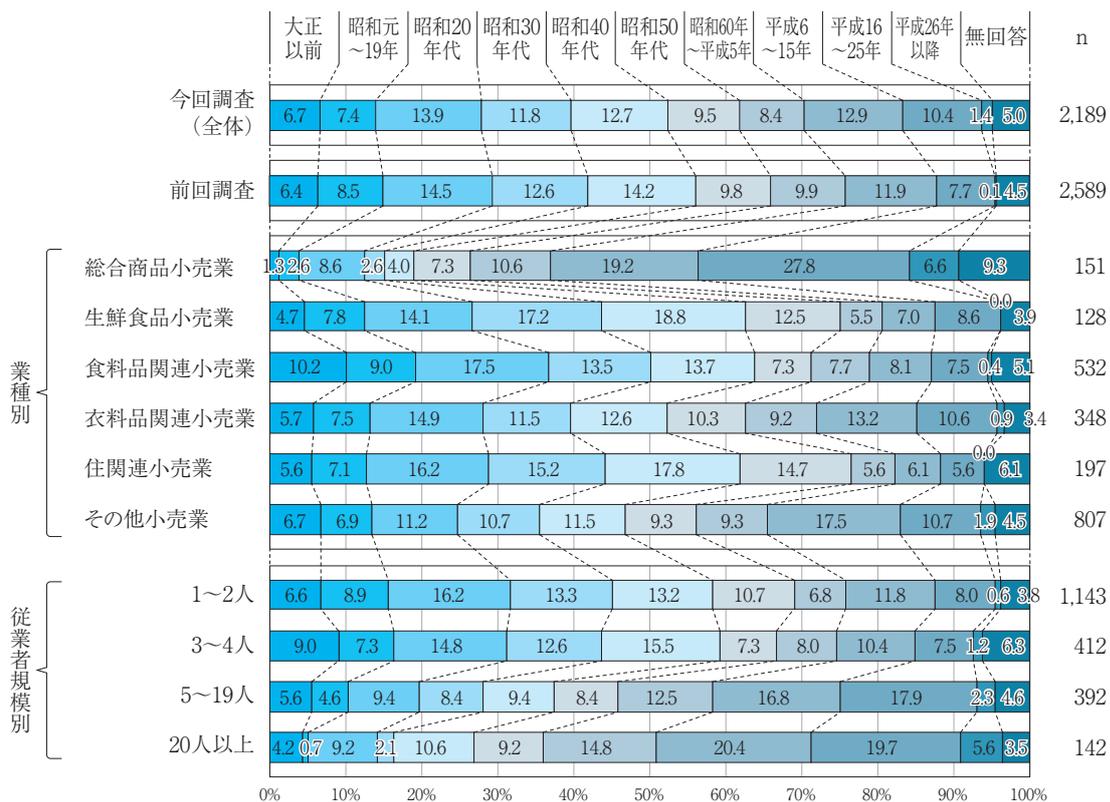
## 8 創業時期

創業時期は、「昭和20年代」が13.9%で最も高く、次いで「平成6～15年」が12.9%、「昭和40年代」が12.7%となっている。「昭和20年代」の戦後から「昭和40年代」の高度成長期にかけての創業をあわせた『昭和20～40年代』が38.4%と4割程度を占めている。一方、『平成6年以降』に創業した新しい企業も24.7%と約4分の1を占めている。前回調査と比べると、『平成6年以降』が5.0ポイント増加している一方、『昭和元年～平成5年』は減少している。

業種別にみると、総合商品小売業では「平成6～15年」の19.2%と「平成16～25年」の27.8%、「平成26年以降」の6.6%とあわせた『平成6年以降』が53.6%と半数を超えており、近年の創業が多くを占めている。このほか、生鮮食品小売業、住関連小売業は『昭和20～40年代』までで約半数を占め、戦後から高度成長期にかけての創業が中心となっている。一方、衣料品関連小売業では「昭和20年代」から「平成16～25年」までにそれぞれ1割程度の創業が広く分布している。

従業者規模別にみると、1～2人では「昭和20年代」が16.2%と最も高く、『昭和20～40年代』では42.7%と4割を超えている。3～4人でも『昭和20～40年代』が42.9%となっている。一方、5～19人では「平成16～25年」が17.9%で最も高く、次いで「平成6～15年」が16.8%となっている。また、20人以上では「平成6～15年」が20.4%で最も高く、次いで「平成16～25年」が19.7%となっており、近年の創業が多い。

図表Ⅱ-2-10 創業時期



## 9 店舗数と総売場面積

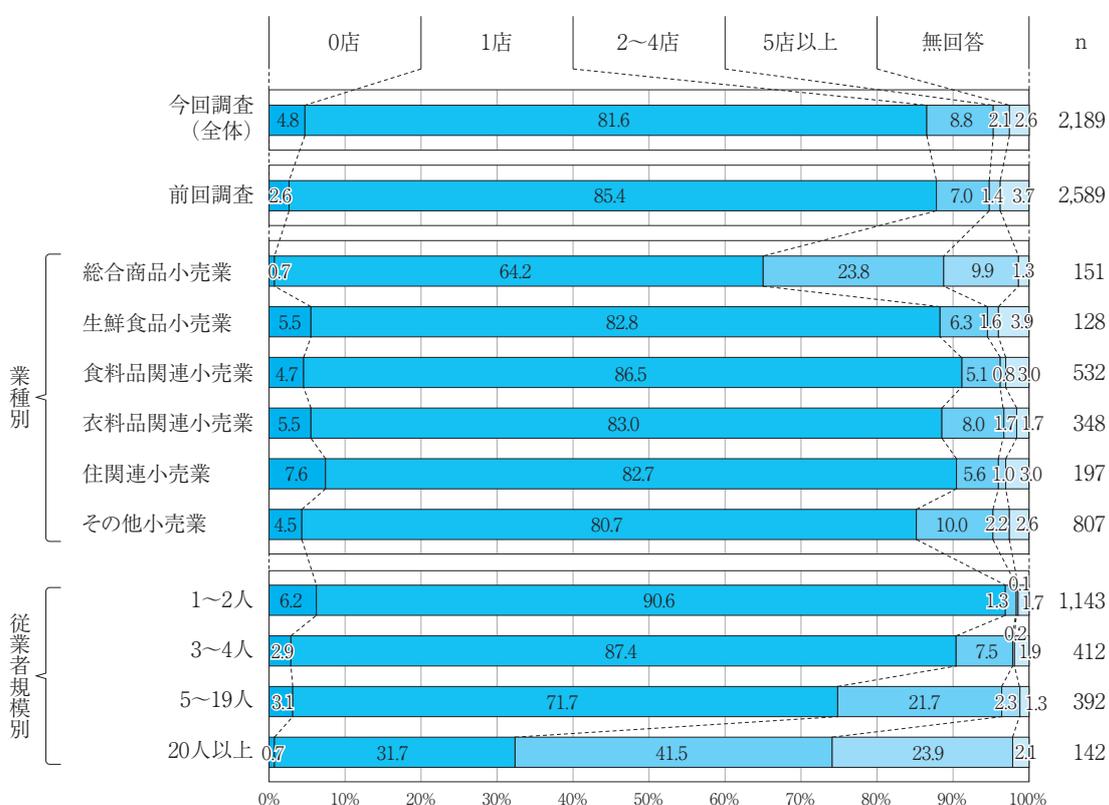
### (1) 店舗数

店舗数は、「1店」が81.6%と8割程度を占めている。『2店以上』の複数店舗を運営する割合は10.9%と約1割を占めている。前回調査と比べると、『2店以上』が2.5ポイント増加している。また、「0店」（無店舗販売）も2.2ポイント増加している。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「1店」が8割を超えている。一方、総合商品小売業では『2店以上』が33.7%と3割を超えている。また、住関連小売業では「0店」が7.6%と他の業種に比べてやや高くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「1店」が約9割を占める一方、20人以上では『2店以上』が65.4%となっており、店舗数に応じた従業者規模がうかがえる。

図表Ⅱ-2-11 店舗数



(注) 無店舗販売は「0店」。

### ＜事例18＞ 創業者に対する育成プログラムを確立し、合鍵専門店を事業展開

当社は30店舗以上を構える合鍵専門店である。合鍵作成、錠前交換に始まり、靴修理、印鑑作成、腕時計電池交換などサービス内容は幅広い。まちの金物屋さんが減少するなか、当社の事業ニーズは高まる。

親会社は鍵の卸売業を営んでおり、自動車のキーレスエントリーなどに対応できる技術を保有していることが特長。40日間程度で鍵などの技術、店舗経営の基礎が身に付く当社独自の人材育成プログラムを開発、展開している。開業後も、当社の社員が定期的に店舗を訪れるなど丁寧な経営サポートを続ける。

今後は、ネット販売を新たに導入、顧客の利便性の向上を考えている。

(その他小売業 20人以上 都心地域)

### ＜事例19＞ 周到的準備と創業支援制度を活用して創業

当店は駅前に立地した花屋である。もとは会社員だった店主が、自営業(花屋)の友人の姿にあこがれ、創業を決意。数年間、市場の花の仲卸に転職し勉強。同時に友人の店を手伝い、経営を学んだ。

創業資金の借りにあたっては、区役所の創業支援制度(利子補給)を活用。自治体の創業支援制度活用によりリスクが軽減され、大きな後押しとなった。

創業資金も完遂したこれからは、2店目の開店に向けて準備を進めている。

(花・植木小売業 5～19人 城南地域)

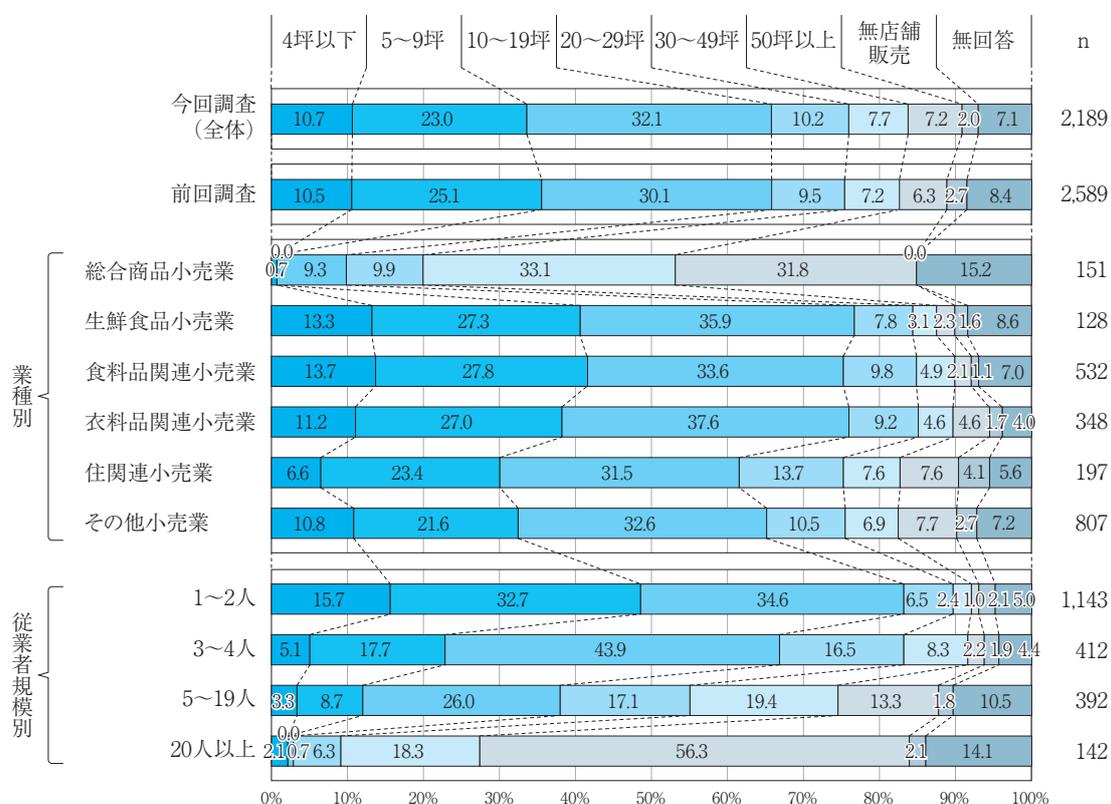
## (2) 総売場面積

総売場面積は、「10～19坪」が32.1%と最も高く、次いで「5～9坪」が23.0%、「4坪以下」が10.7%となっている。『19坪以下』が65.8%を占め、総売場面積は全体的に小規模である。前回調査と比べると、「10～19坪」が2.0ポイント増加し、「5～9坪」が2.1ポイント減少している。

業種別にみると、総合商品小売業では、「30～49坪」が33.1%、「50坪以上」が31.8%をあわせると『30坪以上』が64.9%を占めており、他の業種に比べて際立って高くなっている。一方、生鮮食品小売業、食料品関連小売業、衣料品関連小売業では『19坪以下』が7割を超えており、総売場面積は小さめとなっている。

従業員規模別にみると、1～2人では『19坪以下』が83.0%と8割を超え、3～4人では66.7%、5～19人では38.0%となっている。一方、20人以上では『19坪以下』が2.8%にとどまるのに対し、『30坪以上』が74.6%と7割を超え、規模が大きくなるほど総売場面積が大きくなっている。

図表Ⅱ-2-12 総売場面積



(注)「無店舗販売」は0坪（または0m<sup>2</sup>）と回答した企業の割合。  
1坪 = 3.3m<sup>2</sup>換算

## 第2節 主たる店舗の状況

### 1 店舗の立地

#### (1) 立地環境

主たる店舗（売上高の最も多い実店舗）の立地は、「一般商業地」が46.3%で最も高く、次いで「一般住宅地」が36.5%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「一般商業地」が最も高くなっている。衣料品関連小売業では61.7%を占め、「繁華街」が10.6%と他の業種に比べて高いことから人通りの多い場所に立地していることがうかがえる。また、総合商品小売業では「一般住宅地」が63.3%と最も高く、「オフィス街」も8.0%と他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「一般商業地」が47.0%と最も高いものの、「一般住宅地」も約4割を占め、「繁華街」は3.1%にとどまっている。

売上高規模別にみると、1千万円未満では「一般商業地」と「一般住宅地」をあわせると9割程度を占め、「繁華街」は2.6%にとどまっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「一般商業地」が最も高く、いずれも4割を超えている。次いで「一般住宅地」となっている。

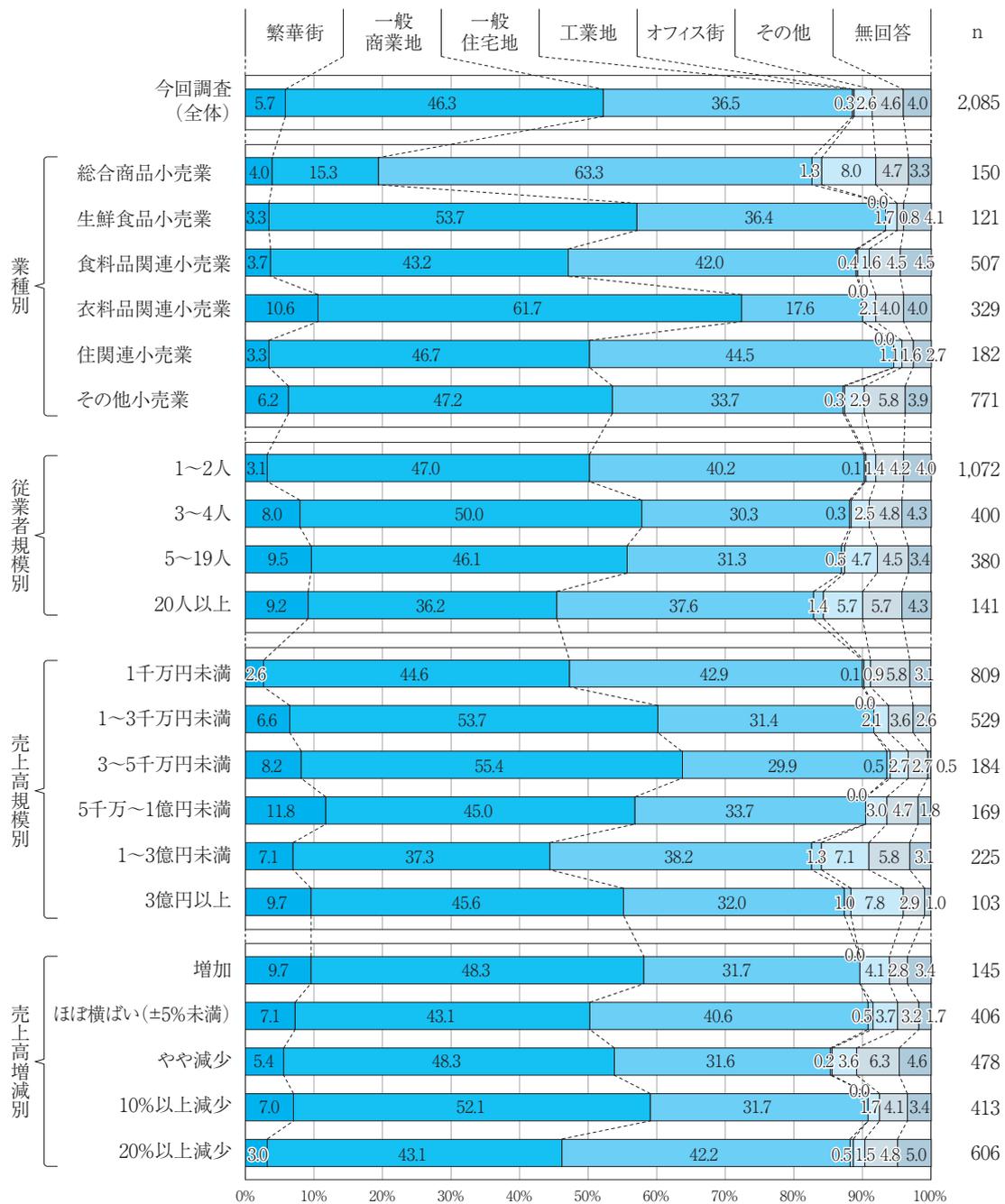
#### <事例20> 地域密着型の薬局を目指し、経営ビジョンを明確化

当薬局は大型団地近隣に立地する。他機関と連携して地域包括ケアの一翼を担うべく、地域密着型薬局を目指している。例えば、薬を受け取るためだけの“待合室”を“滞在場所”と位置付け、脳トレーニングゲーム、クイズなどを設置、気軽に楽しめる工夫をしている。また、管理栄養士の講習会やボランティアの催しを開催するなど活用の幅を広げる。さらに、特別養護老人ホームと定期的に交流。薬に対する情報を提供する取組も行っている。

全国規模の薬局のネットワーク組織に加入し、積極的に経営等の情報交換を行うなど高いアンテナを張る。今後もビジョンを明確に持ち、地域に根差した経営を目指す。

（医薬品・化粧品小売業 5～19人 城西地域）

図表Ⅱ-2-13 立地環境



(注) 無店舗販売を除く。

## (2) 店舗の属性

主たる店舗の属性は、「住宅街」が48.5%で最も高く、5割程度を占めている。次いで「駅前」が21.5%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「住宅街」が最も高く、住関連小売業では62.6%と他の業種よりも高くなっている。また、総合商品小売業では「住宅街」が60.7%であるほか、「駅前」が30.0%と高くなっている。一方、衣料品関連小売業は「住宅街」は34.7%にとどまり、「駅前」が28.9%と高いほか、「ショッピングセンター内」も5.5%と他の業種に比べて高く、人通りの多い場所に立地している。

従業者規模別にみると、すべての規模で「住宅街」が最も高くなっている。なかでも1～2人では「住宅街」が54.9%と最も高くなっている。また、規模が大きくなるほど「駅前」が高くなっており、20人以上では35.5%となっている。

店舗立地別にみると、繁華街では「駅前」が58.8%、一般商業地では「住宅街」が33.1%、「駅前」が31.6%、一般住宅地では「住宅街」が85.0%、オフィス街では「その他ビル内」が50.0%とそれぞれ高くなっている。

売上高規模別にみると、3億円以上を除くすべての規模で「住宅街」が最も高くなっている。なかでも1千万円未満では6割程度と他の規模に比べて高くなっている。一方、3億円以上では「駅前」が最も高い。「その他ビル内」や「病院近隣」なども他の規模に比べて高く、人通りの多い場所での出店がうかがえる。

売上高増減別にみると、すべての区分で「住宅街」が最も高くなっている。また、売上高が増加するほど「駅前」が高くなっている。

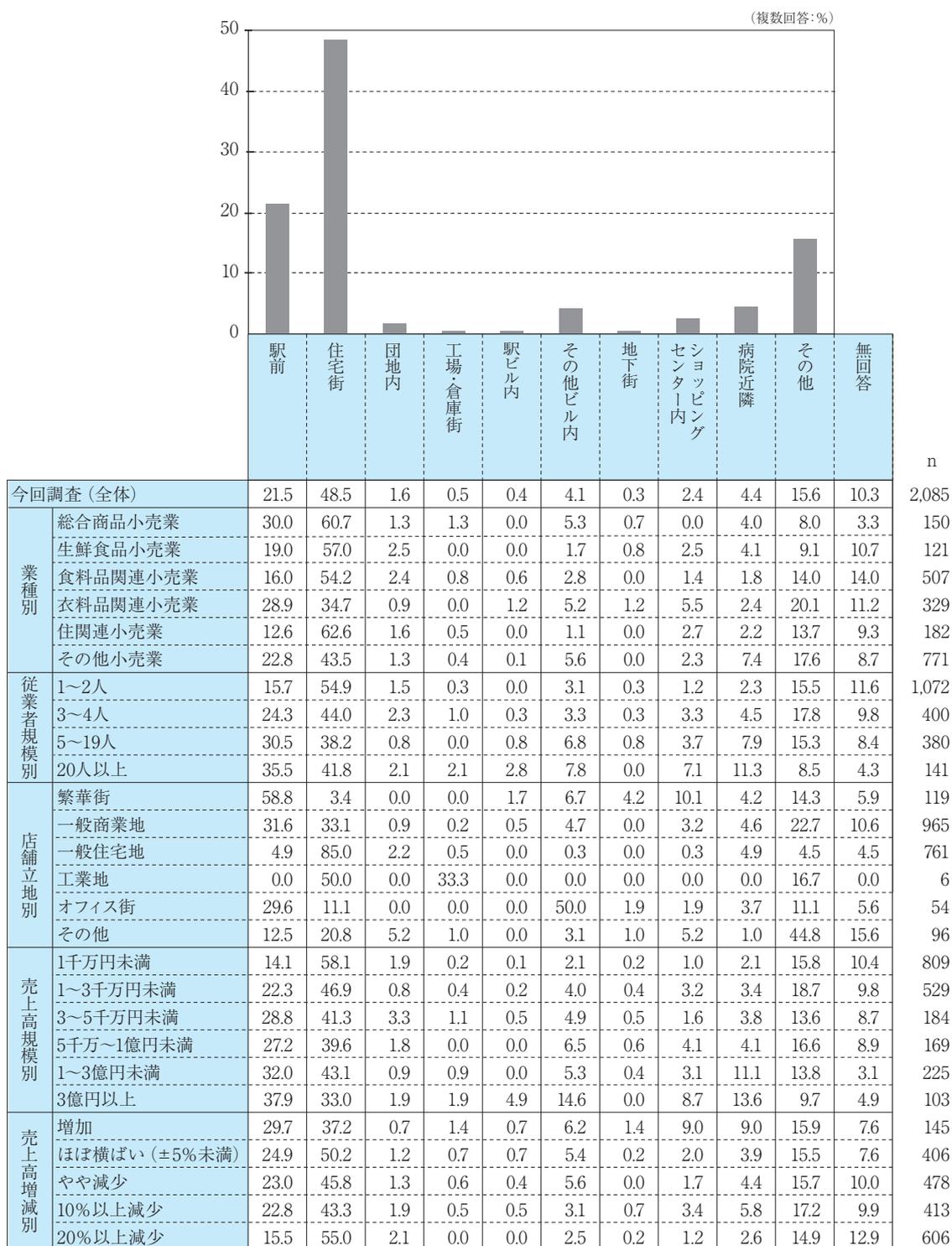
### <事例21> “毎日食べたい”をコンセプトに低価格で安心安全なパンづくりを目指す

当店は、子育て世代が多く住む住宅街にあるパン屋である。毎日食べたい、毎日行きたいをコンセプトに、国産小麦使用の無添加パンを販売している。お年寄りから子どもまで地元住民に通ってもらえるパン屋をめざしており、いつ来店しても焼き立てを購入できるよう、少量ずつこまめに焼くなど、丁寧なサービスを心掛けている。また可能な限り、地産地消で地元産の原材料を使用している。

今後はお客様に喜んでいただけるオリジナルの新商品開発にも取り組みたいと考えている。

(菓子・パン小売業 5～19人 多摩地域)

図表Ⅱ-2-14 店舗の属性



(注) 無店舗販売を除く。

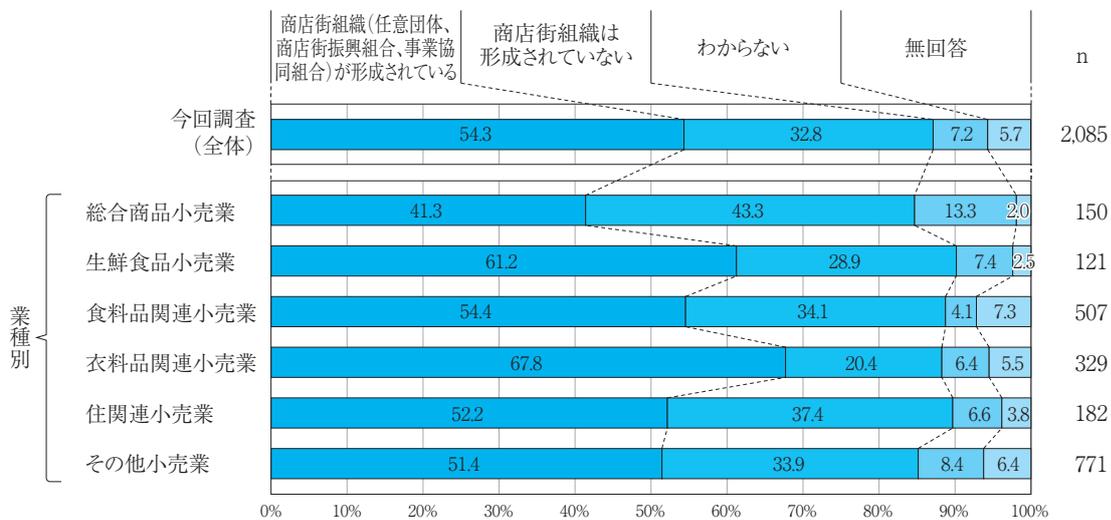
## 2 商店街組織の状況

### (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54.3%と半数以上を占めている。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「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」が半数を超えている。なかでも衣料品関連小売業は67.8%で他の業種に比べて高くなっている。一方、一般商業地よりも一般住宅地に多く立地する総合商品小売業では「商店街組織は形成されていない」が43.3%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」の41.3%を上回っている。

図表Ⅱ-2-15 商店街組織の形成状況



(注) 無店舗販売を除く。

### <事例22> 農産品などを活用したお菓子づくりと積極的な店舗展開で業績向上

当店は駅前の商店街で半世紀近くに渡り営業を続ける洋菓子店である。

駅前再開発で人通りが変化、店頭のにぎわいも減少した時期に、積極的な経営に方針転換。催事出展や支店開設などが、業績の向上に寄与する。

また、当店は地元農産品や名物を商品開発に活用するなど、時代のニーズにあった洋菓子づくりに努め、全国規模のコンクールでの受賞歴も。それら取組は、テレビ番組など、多くのメディア取材を受ける。

今後も、お客様や地域に愛される商品づくりで、持続的な成長を目指したい。

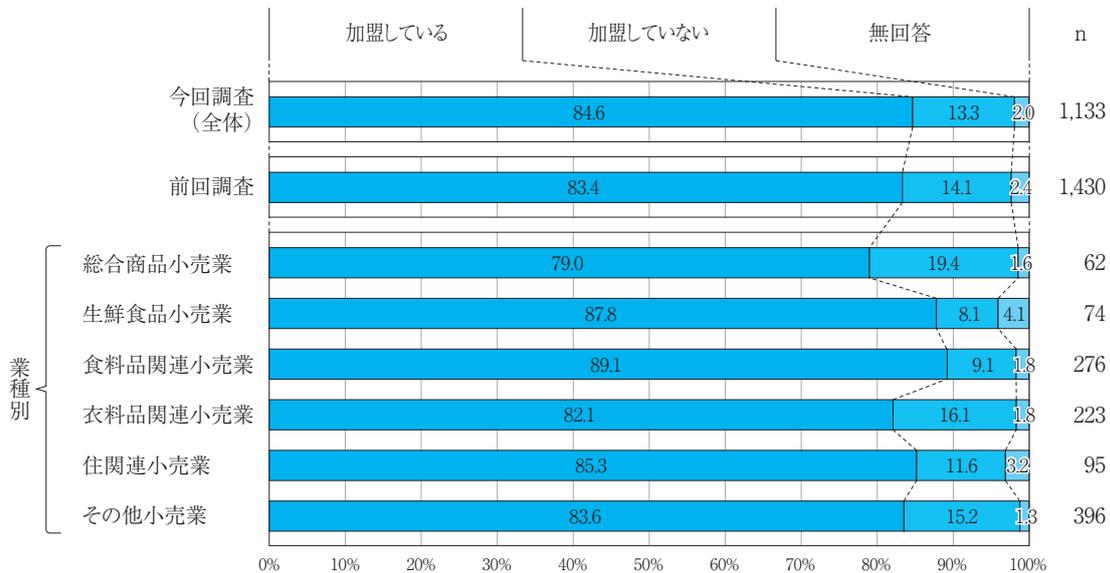
(菓子・パン小売業 5～19人 多摩地域)

## (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」が84.6%と8割を超えている。

業種別にみると、すべての業種で「加盟している」が最も高く、食料品関連小売業では89.1%と約9割に達している。総合商品小売業では「加盟していない」が19.4%と他の業種に比べてやや高くなっている。

図表Ⅱ-2-16 商店街組織への加盟状況



(注) 無店舗販売を除く。  
商店街組織の形成状況 (図表Ⅱ-2-15) 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」とした企業のみ集計。

### 3 店舗の土地・建物の所有状況

#### (1) 土地の所有状況

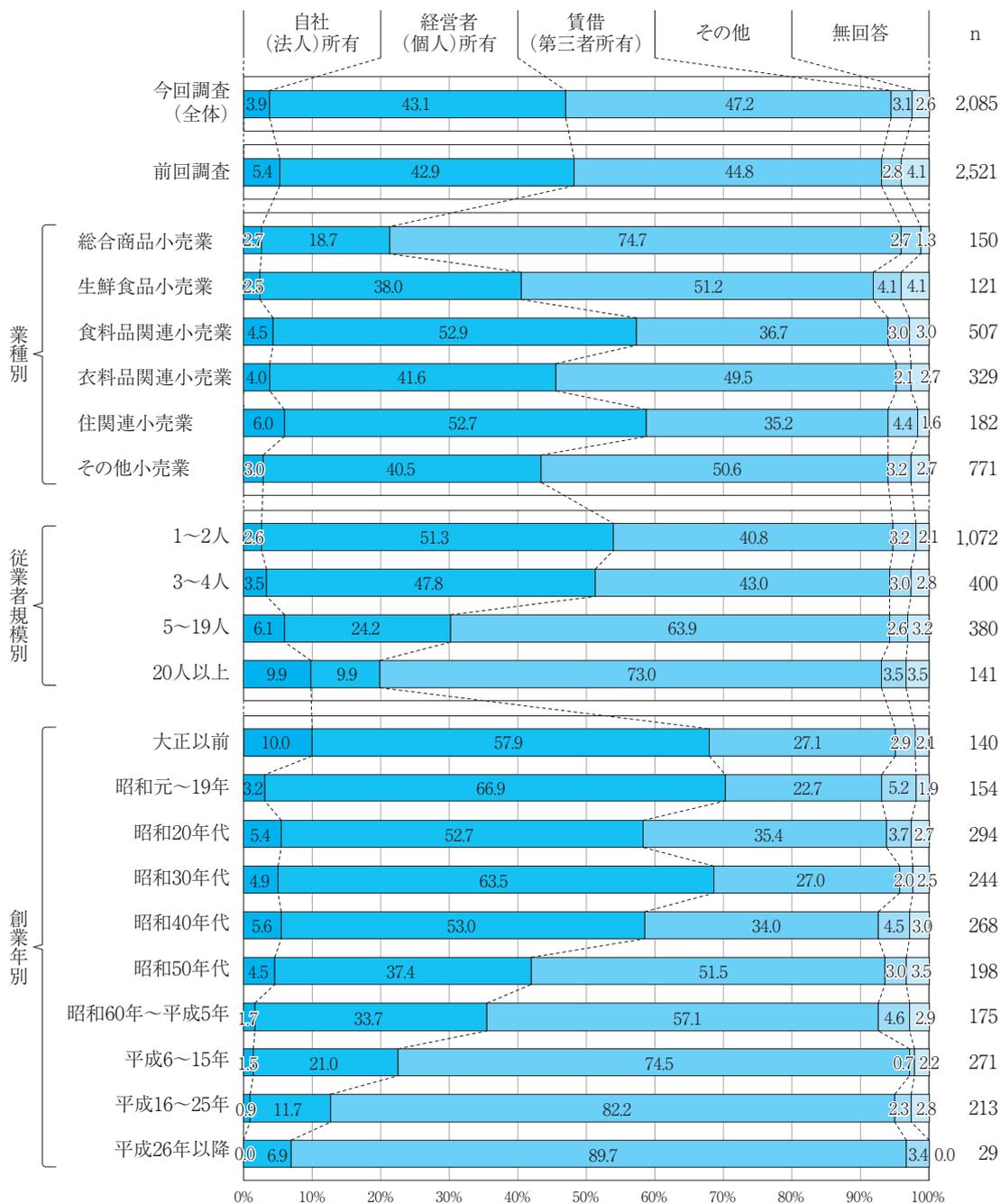
主たる店舗の土地の所有状況は、「賃借（第三者所有）」が47.2%と最も高くなっている。次いで「経営者（個人）所有」が43.1%となっており、「自社（法人）所有」の3.9%とあわせると、47.0%と半数程度が経営者又は自社の所有である。前回調査と比べると、「賃借（第三者所有）」が2.4ポイント増加し、「自社（法人）所有」が1.5ポイント減少している。

業種別にみると、総合商品小売業では「賃借（第三者所有）」が74.7%と7割を超え、他の業種に比べて高くなっている。一方、食料品関連小売業と住関連小売業では「自社（法人）所有」と「経営者（個人）所有」をあわせた『所有』は、それぞれ57.4%、58.7%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「経営者（個人）所有」が高く、1～2人では51.3%と半数を占めている。一方、規模が大きくなるほど「賃借（第三者所有）」と「自社（法人）所有」が高く、20人以上では「賃借（第三者所有）」が73.0%、「自社（法人）所有」が9.9%になっている。

創業年別にみると、＜昭和40年代以前＞では「経営者（個人）所有」が最も高いが、＜昭和50年代以降＞では「賃借（第三者所有）」が最も高く、創業が近年であるほど「賃借（第三者所有）」が高くなる傾向がみられる。平成26年以降では「賃借（第三者所有）」が89.7%と約9割に達しており、ほとんどが「賃借（第三者所有）」による創業となっている。

図表II-2-17 土地の所有状況



(注) 無店舗販売を除く。

## (2) 建物の所有状況

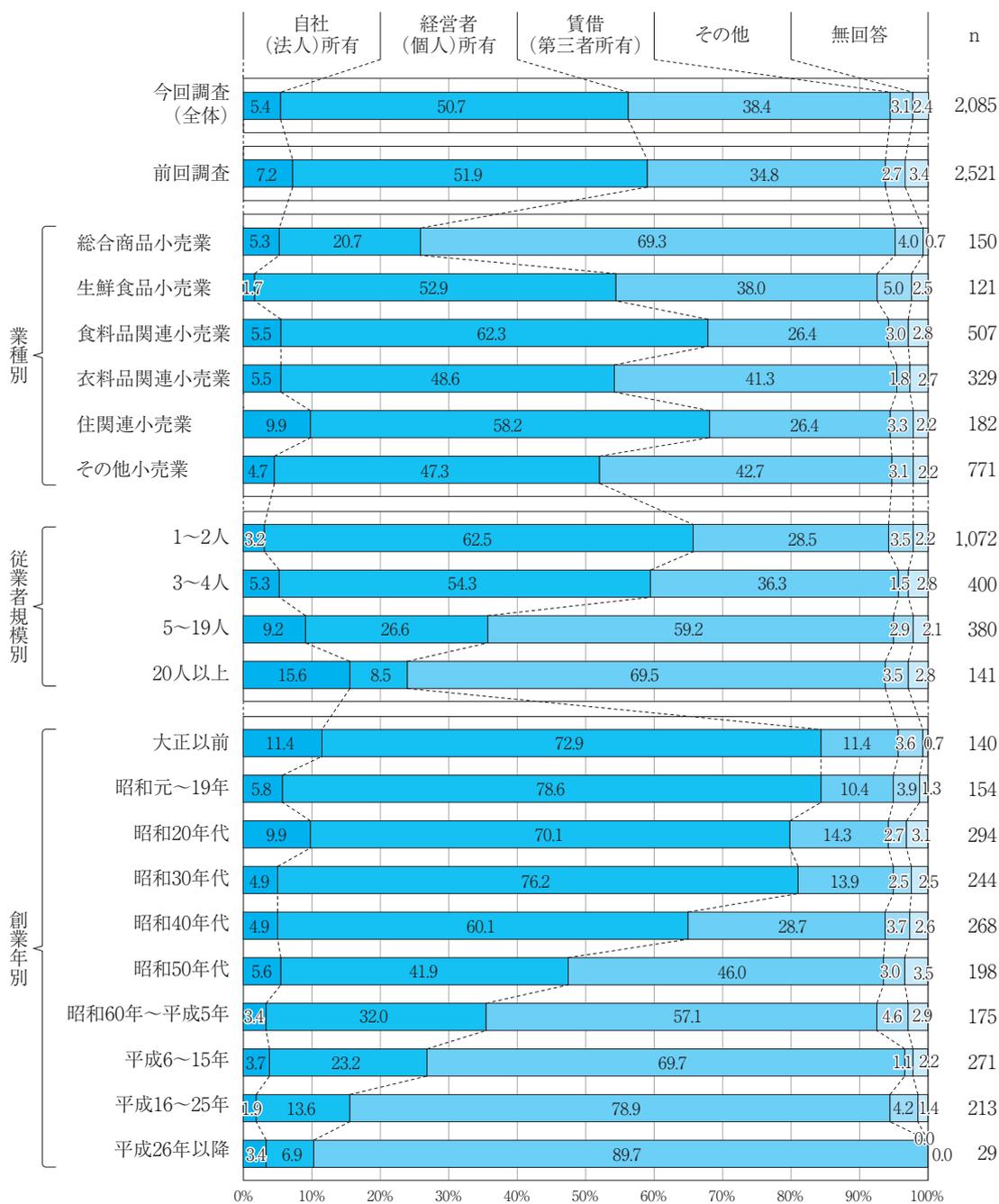
主たる店舗の建物の所有状況は、「経営者（個人）所有」が50.7%と最も高く、「自社（法人）所有」の5.4%とあわせると56.1%が経営者又は自社所有である。また、「賃借（第三者所有）」が38.4%となっている。土地の所有状況（図表Ⅱ-2-17）では「賃借（第三者所有）」が「経営者（個人）所有」を上回っているが、建物の所有状況では逆転している。前回調査と比べると、「賃借（第三者所有）」が3.6ポイント増加しており、「自社（法人）所有」と「経営者（個人）所有」をあわせた『所有』は3.0ポイント減少している。

業種別にみると、総合商品小売業では「賃借（第三者所有）」が69.3%と約7割を占めている。一方、食料品関連小売業と住関連小売業では『所有』がそれぞれ67.8%、68.1%と7割程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「経営者（個人）所有」が高く、1～2人では62.5%と6割を超えている。一方、規模が大きくなるほど「自社（法人）所有」、「賃借（第三者所有）」が高く、20人以上では「自社（法人）所有」が15.6%、「賃借（第三者所有）」が69.5%となっている。

創業年別でみると、<昭和40年代以前>では「経営者（個人）所有」が最も高いが、<昭和50年代以降>では「賃借（第三者所有）」が最も高く、創業が近年であるほど「賃借（第三者所有）」が高くなっている。平成26年以降では「賃借（第三者所有）」が89.7%と約9割に達しており、ほとんどが「賃借（第三者所有）」による創業となっている。

図表II-2-18 建物の所有状況



(注) 無店舗販売を除く。

## 4 駐車場の状況

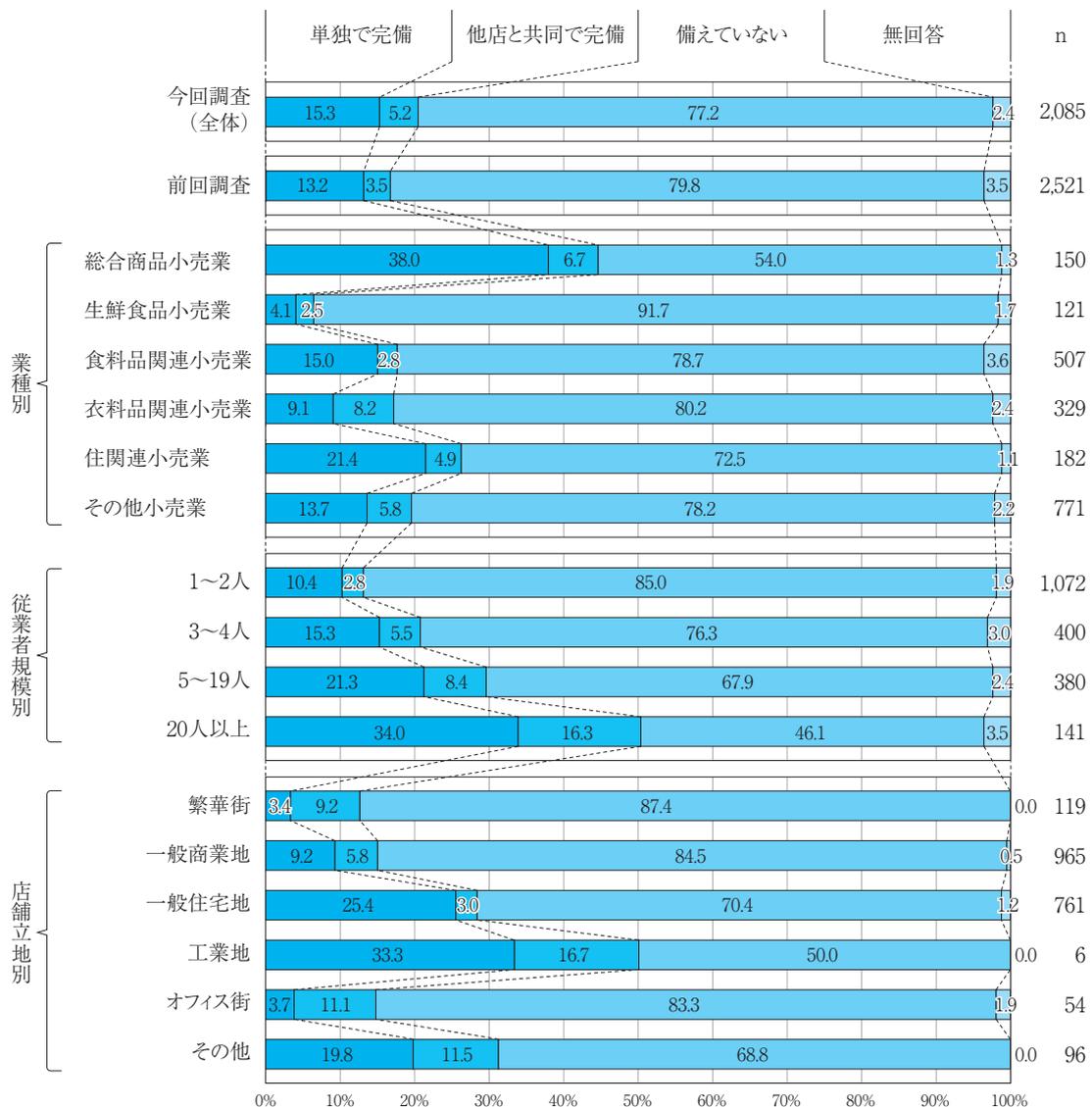
主たる店舗の来客用駐車場の状況は、「備えていない」が77.2%で最も高く8割程度を占めている。次いで「単独で完備」が15.3%、「他店と共同で完備」が5.2%となっている。前回調査と比べると、「備えていない」は2.6ポイント減少し、「単独で完備」と「他店と共同で完備」をあわせた『完備』が3.8ポイント増加している。

業種別にみると、総合商品小売業では「単独で完備」が38.0%と他の業種に比べて高いほか、住関連小売業でも「単独で完備」が21.4%と2割程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『完備』が高く、20人以上では50.3%と半数を超えている。

店舗立地別にみると、繁華街、一般商業地、オフィス街では「備えていない」がいずれも8割を超えている。

図表Ⅱ-2-19 駐車場の状況



(注) 無店舗販売を除く。

## 5 店舗の最新改装時期

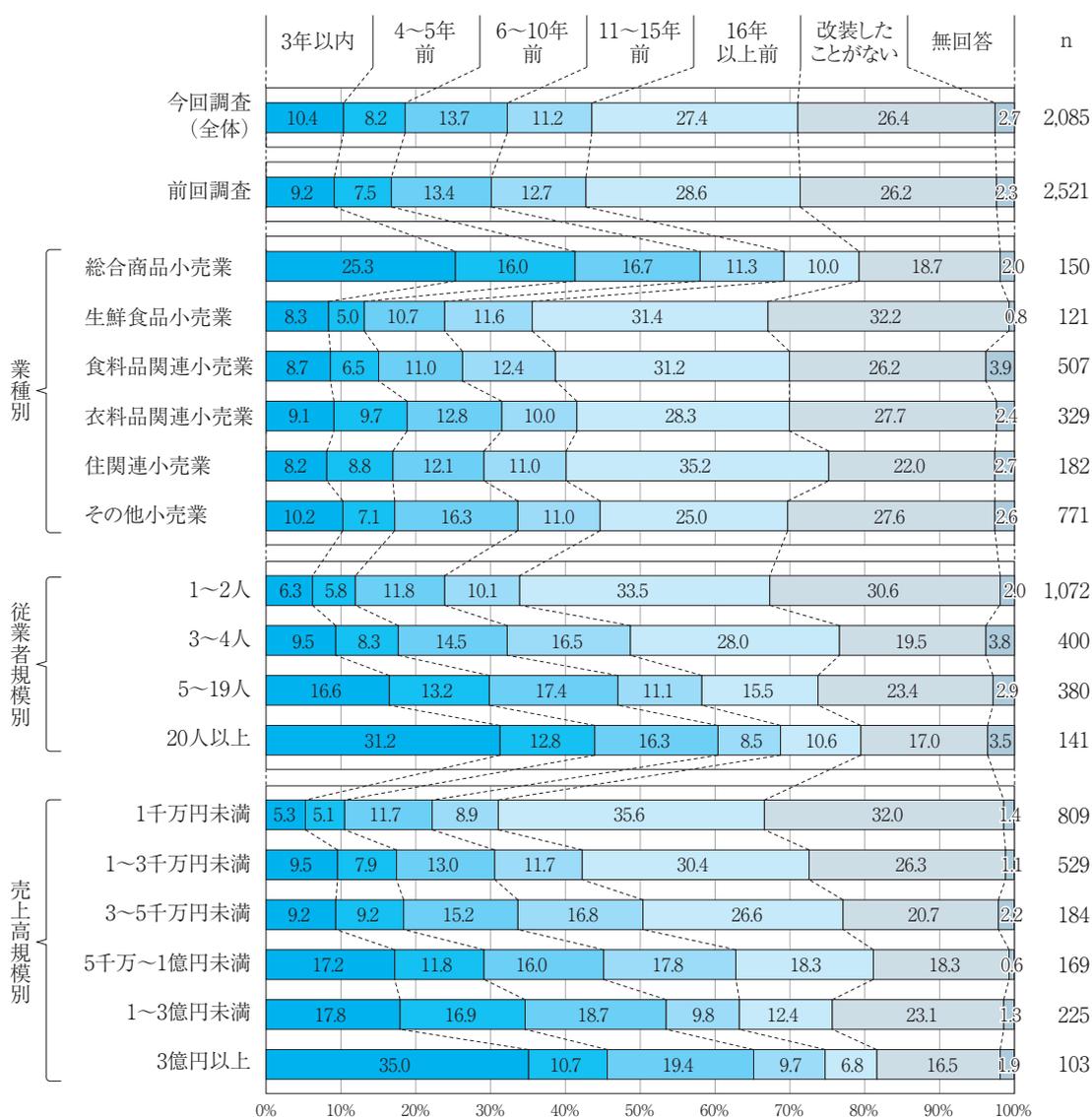
主たる店舗の最新改装時期は、「16年以上前」が27.4%と最も高く、次いで「改装したことがない」が26.4%となっている。「11～15年前」の11.2%とあわせると、65.0%がこの10年間改装していない。

業種別にみると、総合商品小売業では「3年以内」が25.3%と最も高く、「4～5年前」とあわせると41.3%と4割程度を占めており、他の業種に比べて近年に改装している店舗が多い。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど近年に改装している割合が高く、20人以上では「3年以内」が31.2%と最も高くなっている。一方、1～2人では「16年以上前」が33.5%、「改装したことがない」が30.6%と高くなっている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど近年に改装している割合が高い傾向となっており、3億円以上では「3年以内」が35.0%で、最も高くなっている。

図表Ⅱ-2-20 店舗の最新改装時期



(注) 無店舗販売を除く。

## 6 店舗の営業時間と定休日

### (1) 店舗の営業時間

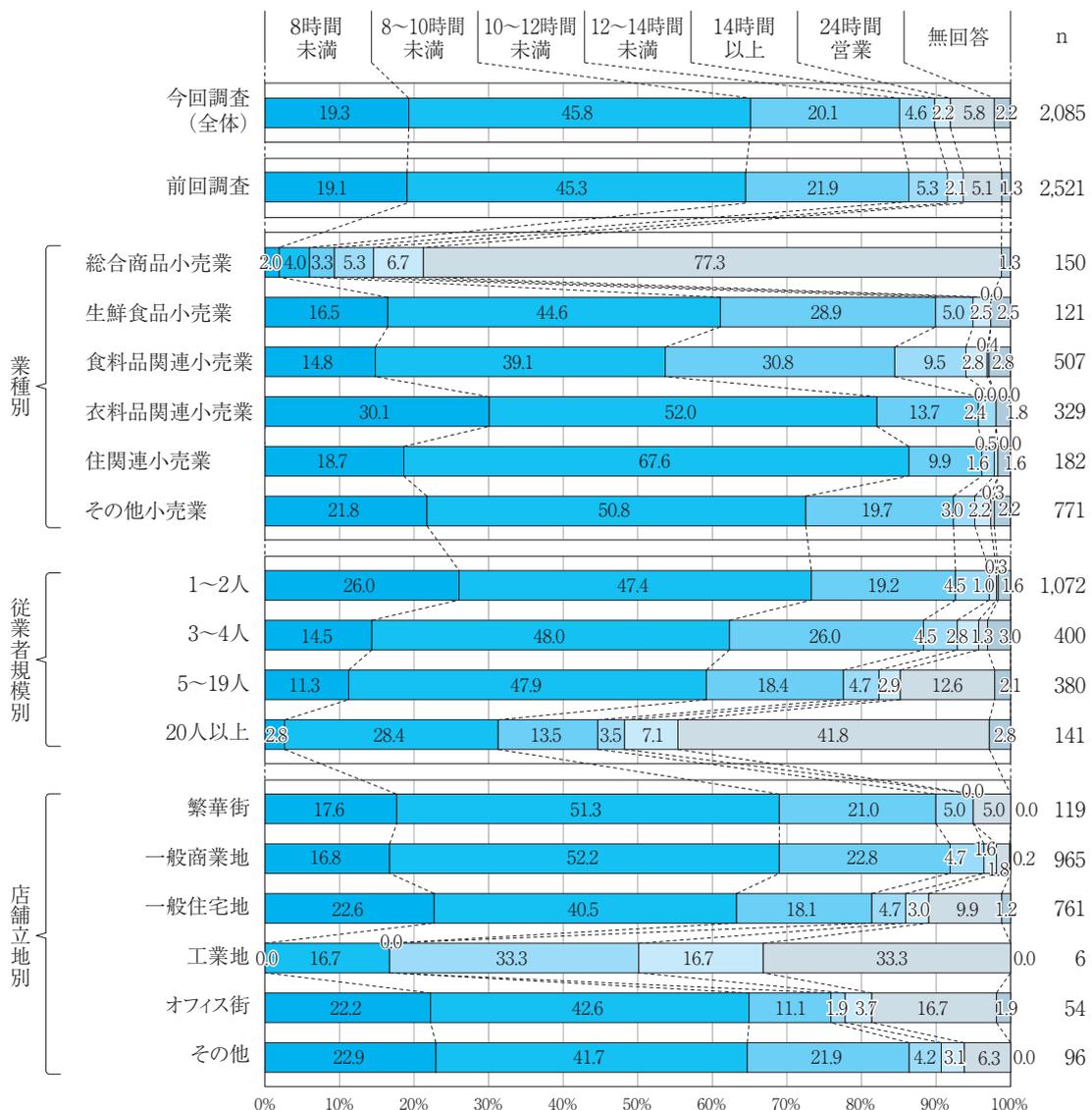
主たる店舗の標準的な1日の営業時間は、「8～10時間未満」が45.8%で最も高く、次いで「10～12時間未満」が20.1%、「8時間未満」が19.3%で、『12時間未満』が85.2%を占めている。

業種別にみると、総合商品小売業では「24時間営業」が77.3%と8割程度を占めており、コンビニエンスストアからの回答を反映している。他の業種では「8～10時間未満」が最も高いが、生鮮食品小売業と食料品関連小売業では「10～12時間未満」が3割程度を占め、営業時間がやや長い傾向にある。一方、衣料品関連小売業では「8時間未満」が30.1%と約3割を占めており、他の業種に比べて営業時間が短い企業が多くなっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「8時間未満」が高く、1～2人では26.0%と4分の1を超えている。20人以上では「24時間営業」が4割程度を占めており、総合商品小売業の営業時間を反映しているものと思われる。

店舗立地別にみると、工業地を除くすべての区分で「8～10時間未満」が最も高くなっている。

図表 II-2-21 店舗の営業時間



(注) 無店舗販売を除く。

## (2) 店舗の営業時間の変化

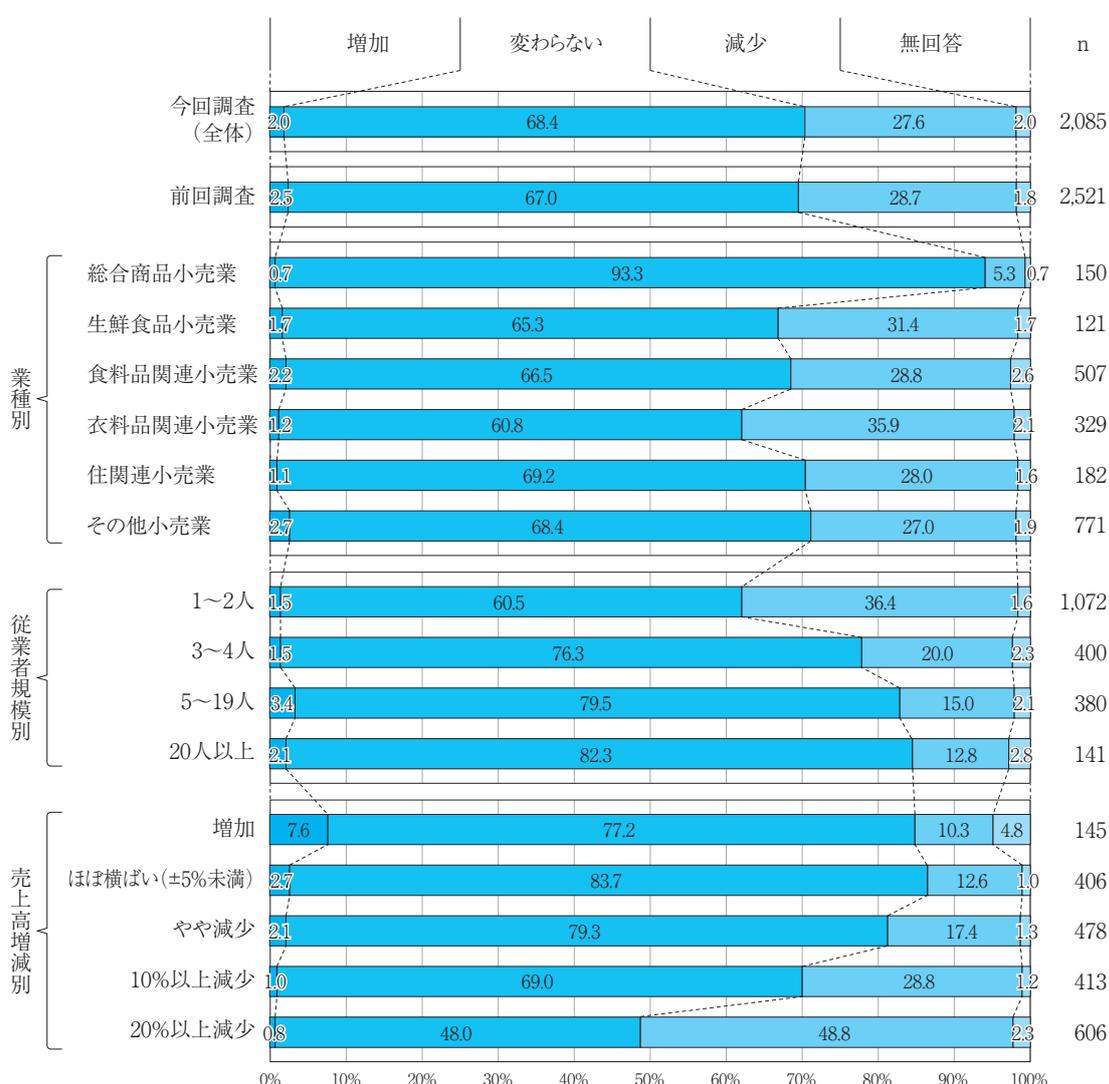
3年前と比較した主たる店舗の営業時間の変化は、「変わらない」が68.4%で最も高く、次いで「減少」が27.6%となっている。「増加」は2.0%と低い。

業種別にみると、総合商品小売業では「変わらない」が93.3%と9割を超えている。他の業種でも「変わらない」が最も高い。また、「減少」が「増加」を大幅に上回り、緩やかではあるが営業時間は短時間化する傾向にある。

従業者規模別にみると、すべての規模で「変わらない」が最も高く、規模が大きくなるほど割合が高くなっている。一方、規模が小さくなるほど「減少」が高く、1～2人では36.4%を占めている。

売上高増減別でみると、20%以上減少を除くすべての区分で「変わらない」が最も高い。売上高が減少するほど「減少」が高く、なかでも20%以上減少では48.8%と5割程度となっている。

図表Ⅱ-2-22 店舗の営業時間の変化



(注) 無店舗販売を除く。

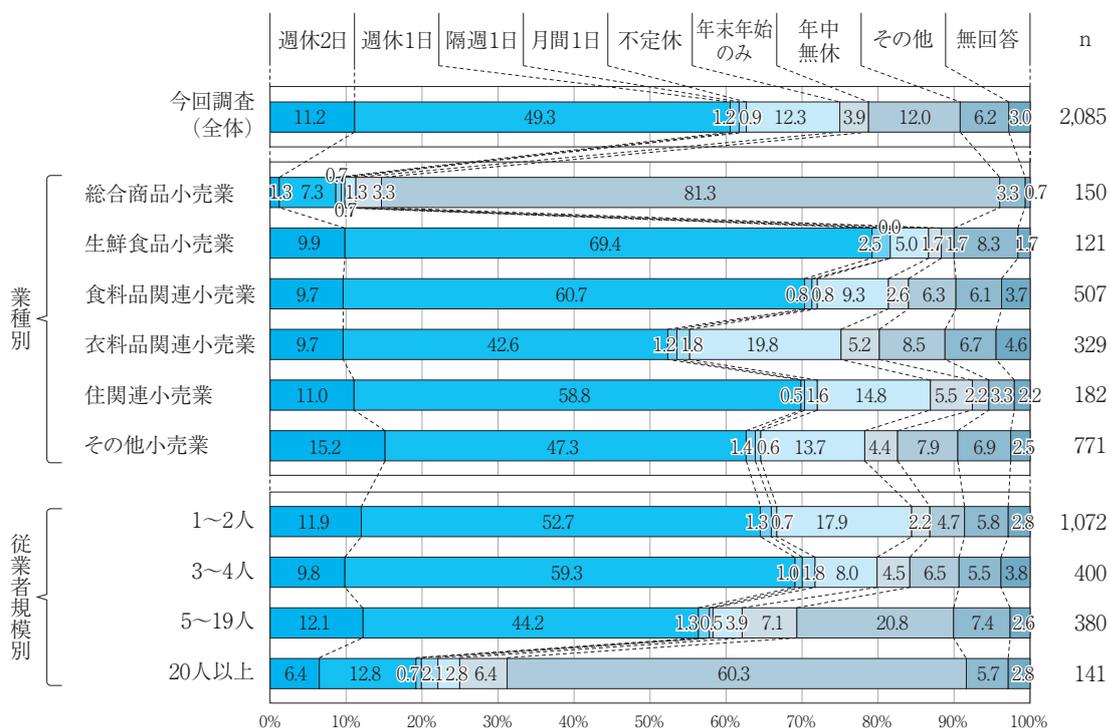
### (3) 定休日

主たる店舗の定休日は、「週休1日」が49.3%で最も高く、約半数を占めている。次いで「不定休」が12.3%、「年中無休」が12.0%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「週休1日」が最も高く、生鮮食品小売業では69.4%を占めている。一方、衣料品関連小売業では「週休1日」は42.6%にとどまり、「不定休」が19.8%と約2割を占めている。総合商品小売業では「年中無休」が81.3%と8割を超えている。

従業員規模別にみると、<1～4人>では「週休1日」が半数を超え、「週休2日」とあわせると6割を超える。一方、20人以上では「年中無休」が60.3%と6割を超えている。

図表Ⅱ-2-23 定休日



(注) 無店舗販売を除く。

## 7 店舗の商圈範囲

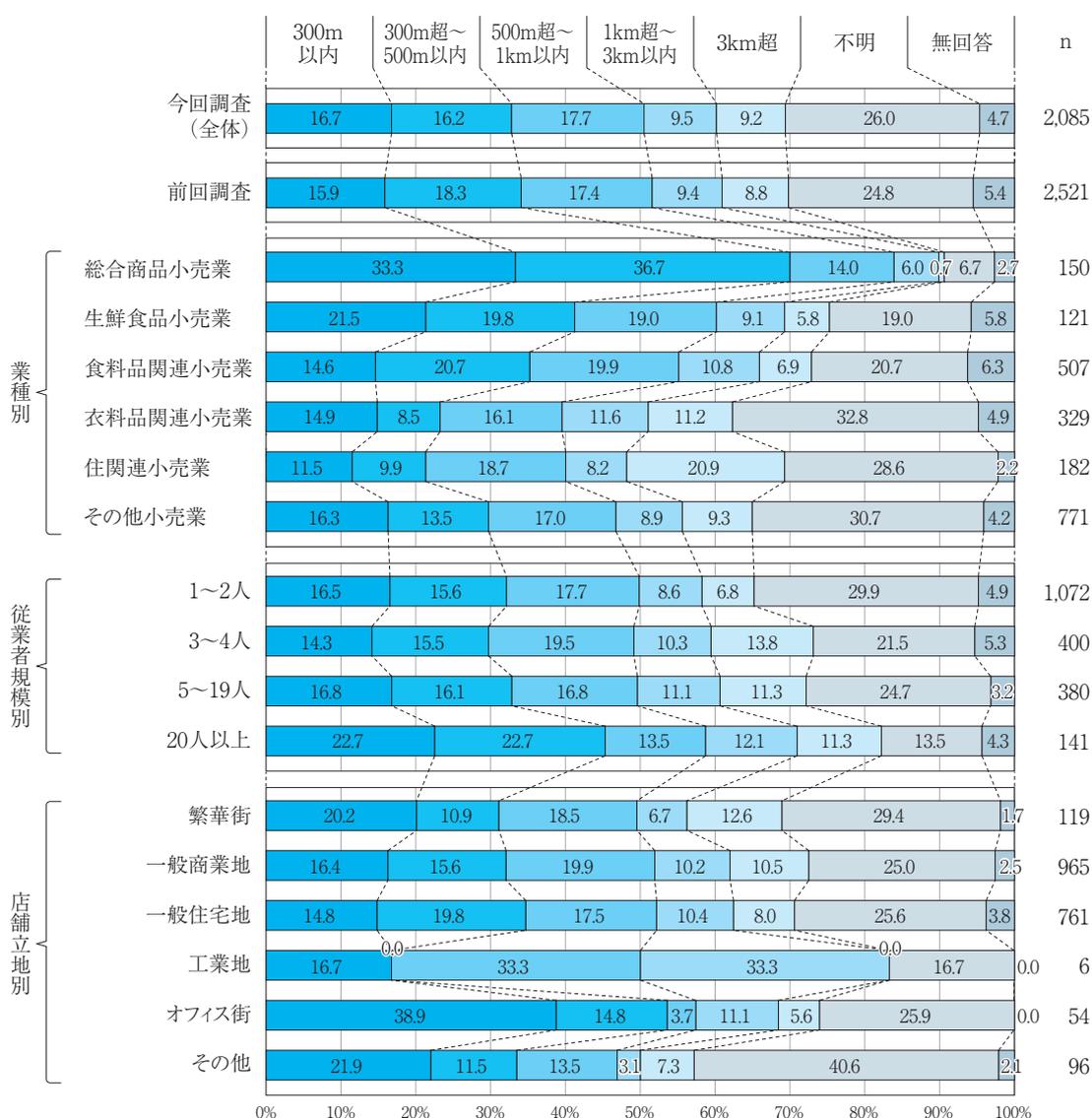
主たる店舗の商圈範囲は、「500m超～1km以内」が17.7%、「300m以内」が16.7%となり、『1km以内』は50.6%と半数を超えている。また、「不明」が26.0%と4分の1を占めた。

業種別にみると、総合商品小売業では『500m以内』が7割、生鮮食品小売業では4割程度と高く、近隣商圈での営業が基本となっている。一方、衣料品関連小売業と住関連小売業では『1km超』がそれぞれ22.8%、29.1%と広域に分散している。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『500m以内』が高くなる傾向にあり、20人以上では45.4%を占めている。

店舗立地別にみると、オフィス街では「300m以内」が38.9%と他の区分と比べて高くなっている。

図表 II-2-24 店舗の商圈範囲



(注) 無店舗販売を除く。

## 第3節 経営成果（業績）とその動向

### 1 売上高の状況

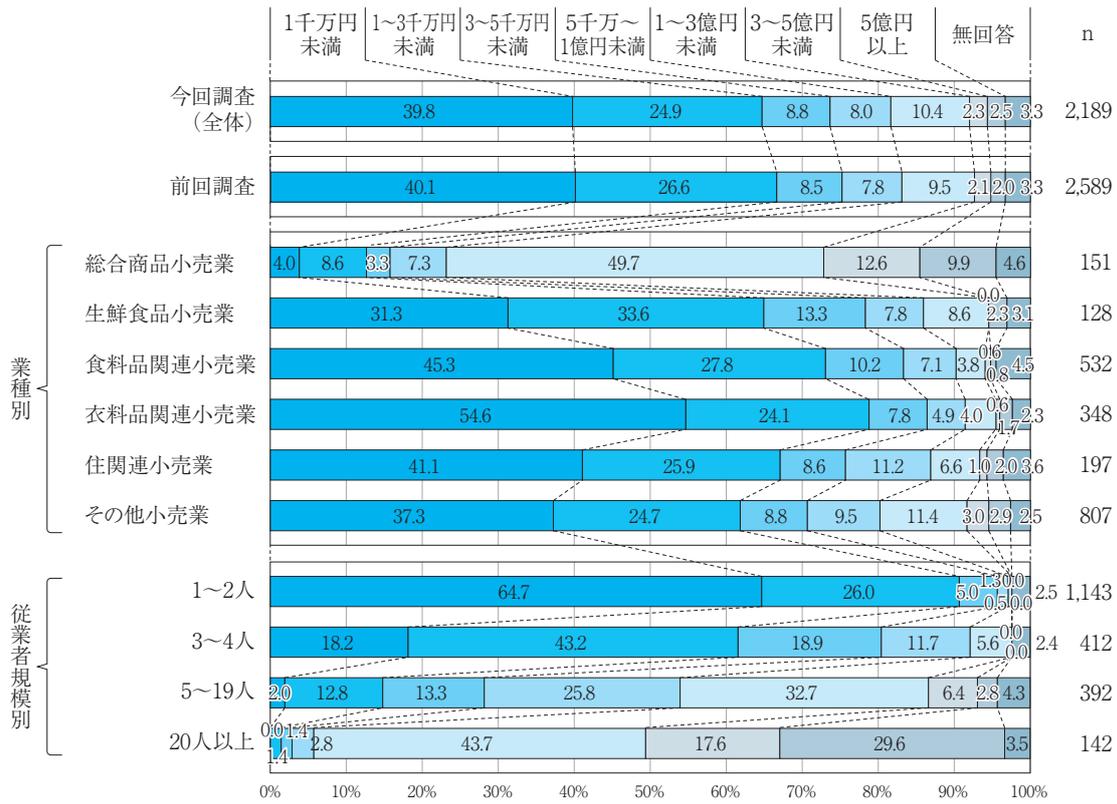
#### (1) 年間売上高

直近決算の年間売上高は、「1千万円未満」が39.8%で最も高く、次いで「1～3千万円未満」が24.9%となり、「3千万円未満」が64.7%と6割を超えている。前回調査と比べると、『3千万円未満』が減少し、『3千万円以上』が増加している。

業種別にみると、総合商品小売業と生鮮食品小売業を除くすべての業種で「1千万円未満」が最も高くなっている。特に衣料品関連小売業では「1千万円未満」が54.6%と半数を超え、他の業種に比べて低くなっている。一方、生鮮食品小売業では「1～3千万円未満」が33.6%と「1千万円未満」の31.3%を上回っている。また、総合商品小売業では「1～3億円未満」が49.7%と約半数を占めており、際立って年間売上高が高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど年間売上高も高くなっている。1～2人では「1千万円未満」が64.7%と6割を超え、『3千万円未満』が90.7%と約9割を占めている。3～4人では「1～3千万円未満」が、<5人以上>では「1～3億円未満」が最も高く、20人以上では「5億円以上」が29.6%と約3割になっている。

図表Ⅱ-2-25 年間売上高



## (2) 売上高の変化

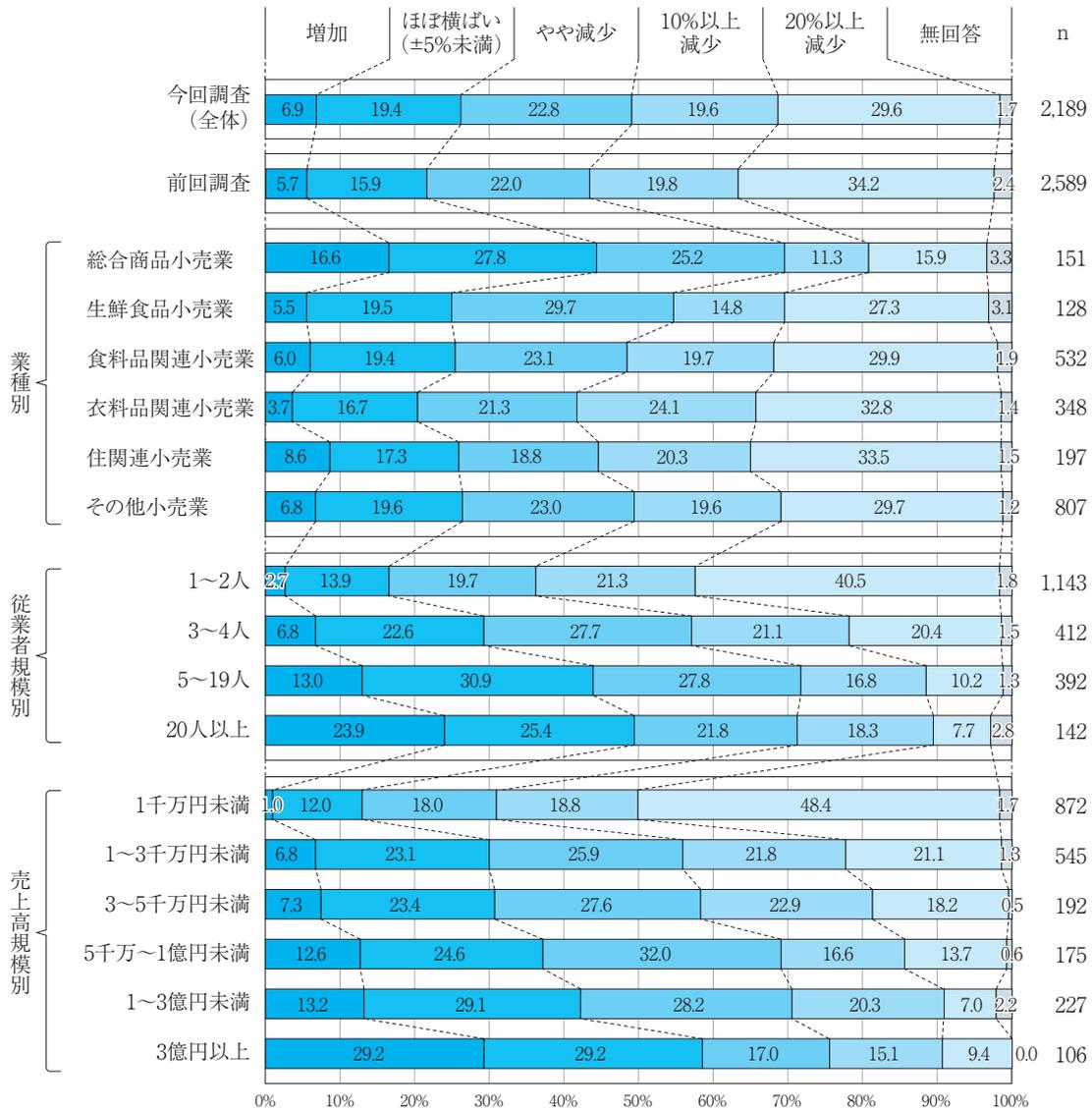
3年前と比較した直近決算の売上高の変化は、「20%以上減少」が29.6%で最も高く、次いで「やや減少」が22.8%、「10%以上減少」が19.6%となり、『減少』が72.0%となっている。一方、「増加」は6.9%にとどまっている。前回調査と比べると、『減少』は4.0ポイント減少、「増加」は1.2ポイントの増加となっている。

業種別にみると、総合商品小売業と生鮮食品小売業を除いたすべての業種で「20%以上減少」が最も高く、衣料品関連小売業と住関連小売業では3割を超えている。また、衣料品関連小売業では『減少』が78.2%と8割程度となっており、他の業種に比べて高くなっている。一方、総合商品小売業では『減少』は52.4%と他の業種に比べて低くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「20%以上減少」が40.5%と4割を超え、『減少』は81.5%と8割を超えている。一方、20人以上では『減少』が47.8%と半数を下回っているほか、「増加」が23.9%となり、規模が大きくなるほど『減少』が低くなっている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど『減少』が低くなっている。特に3億円以上では『減少』が41.5%と半数を下回り、「増加」、「ほぼ横ばい（±5%未満）」ともに約3割を占めるなど、規模の格差が広がる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-26 売上高の変化



## 2 売上総利益の状況

### (1) 売上総利益額

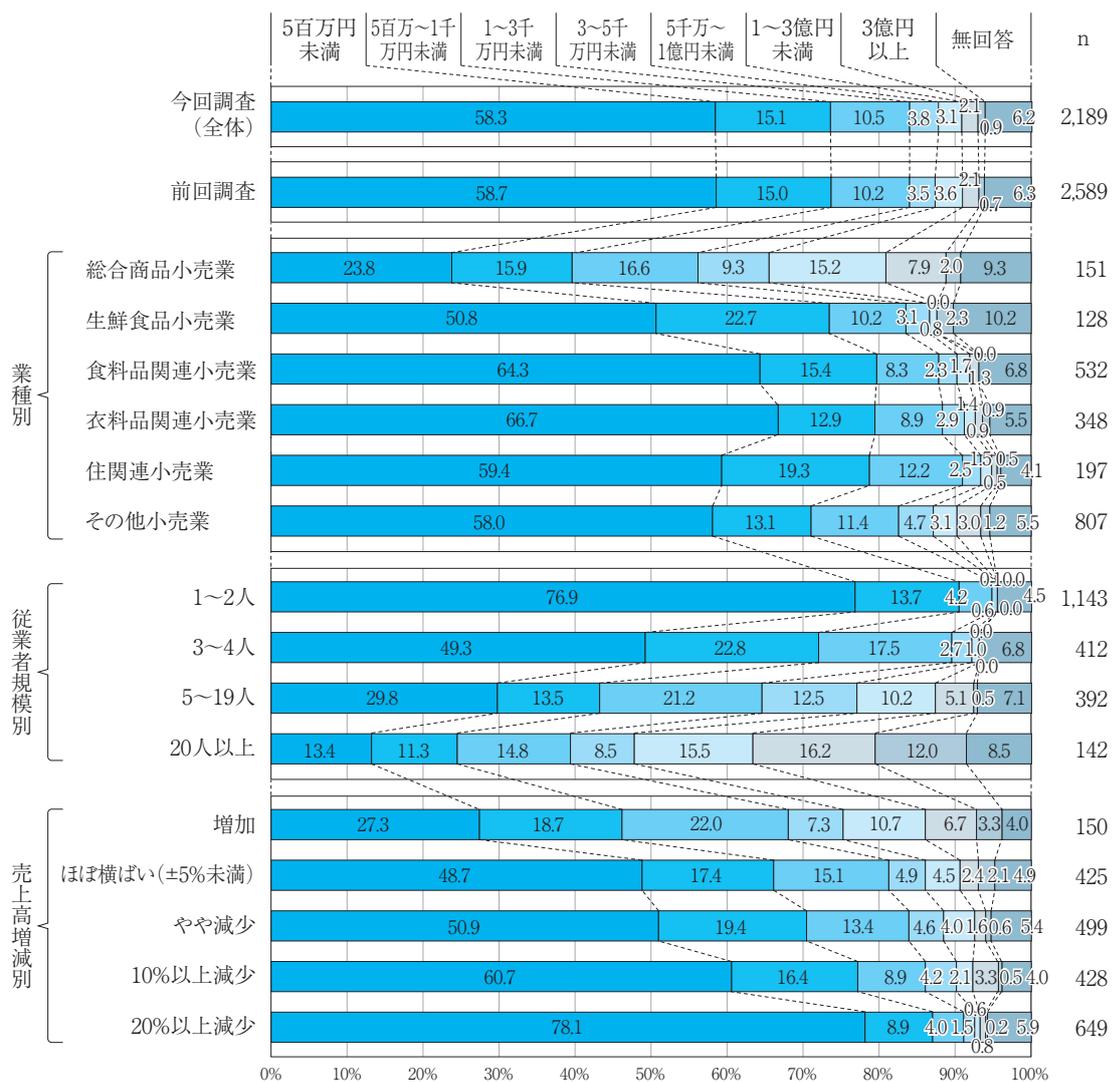
直近決算の売上総利益額（粗利益額）は、「5百万円未満」が58.3%と6割程度を占め、次いで「5百万～1千万円未満」が15.1%となっており、「1千万円未満」が73.4%と7割を超えている。

業種別にみると、すべての業種で「5百万円未満」が最も高い。特に食料品関連小売業と衣料品関連小売業ではともに6割を超えている。一方、総合商品小売業では「5百万円未満」が23.8%と他の業種に比べて低くなっており、「1億円以上」が9.9%と約1割を占めている。

従業者規模別にみると、<1～19人>では「5百万円未満」が最も高く、なかでも1～2人では76.9%と7割を超えている。一方、20人以上では「1～3億円未満」が16.2%で最も高く、「5千万円以上」が43.7%と4割を超えており、規模が大きくなるほど売上総利益額が高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が減少するほど「5百万円未満」が高くなっており、20%以上減少では78.1%と8割程度を占めている。一方、増加では「5百万円未満」は27.3%にとどまり、「5千万円以上」が20.7%と高くなっている。

図表Ⅱ-2-27 売上総利益額



## (2) 売上総利益額の変化

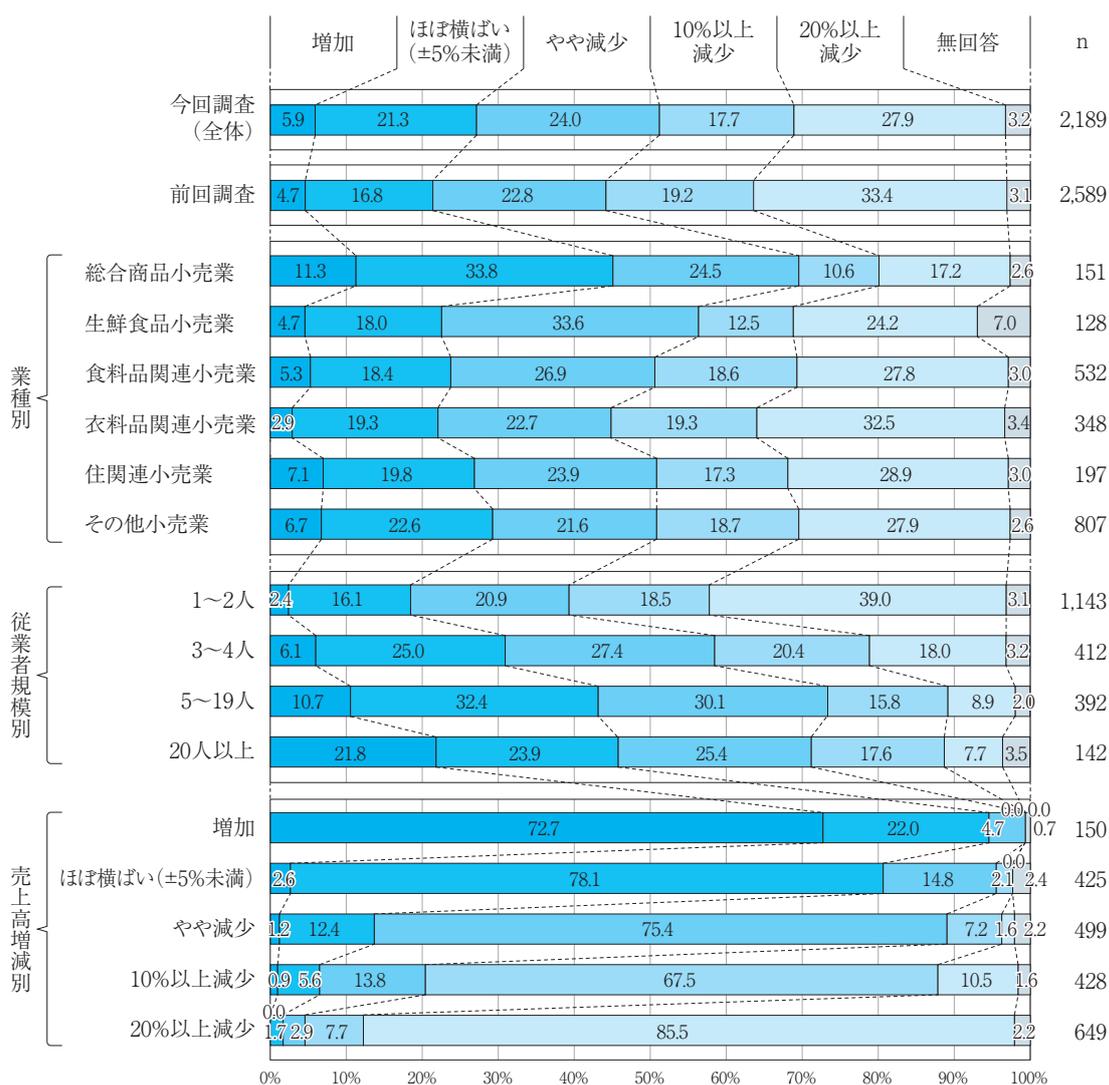
3年前と比較した直近決算の売上総利益額（粗利益額）の変化は、「20%以上減少」が27.9%で最も高く、次いで「やや減少」が24.0%、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が21.3%、「10%以上減少」が17.7%となっている。『減少』は69.6%で約7割を占めている。前回調査と比べると、『減少』が5.8ポイント減少しているものの、「増加」は1.2ポイントの増加にとどまる。

業種別にみると、総合商品小売業と生鮮食品小売業を除くすべての業種で「20%以上減少」が最も高く、衣料品関連小売業では32.5%と3割を超えている。一方、総合商品小売業では「20%以上減少」が17.2%と2割を下回り、「増加」が11.3%と1割を超えている。

従業者規模別にみると、1～2人では「20%以上減少」が39.0%、『減少』が78.4%と厳しい状況である。一方、20人以上では『減少』は50.7%、「増加」は21.8%と2割を超えている。規模が大きくなるほど『減少』が低く、「増加」が高くなっている。

売上高増減別にみると、増加では売上総利益額も「増加」が72.7%と高く、『減少』は4.7%にとどまっている。また、ほぼ横ばい（±5%未満）では売上総利益額も「ほぼ横ばい（±5%未満）」が78.1%で最も高い。一方、20%以上減少では売上総利益額も『減少』が96.1%に達しており、売上高が減少するほど売上総利益額も大きく減少している。

図表Ⅱ-2-28 売上総利益額の変化



### (3) 売上高総利益率

直近決算の売上高総利益率（粗利益率）は、「10%未満」が22.0%で最も高く、次いで「10～15%未満」が13.1%、「15～20%未満」が12.5%となり、『20%未満』が47.6%となっている。前回調査と比べると、「10%未満」が3.9ポイント増加する一方、『10～40%未満』は4.9ポイント減少している。

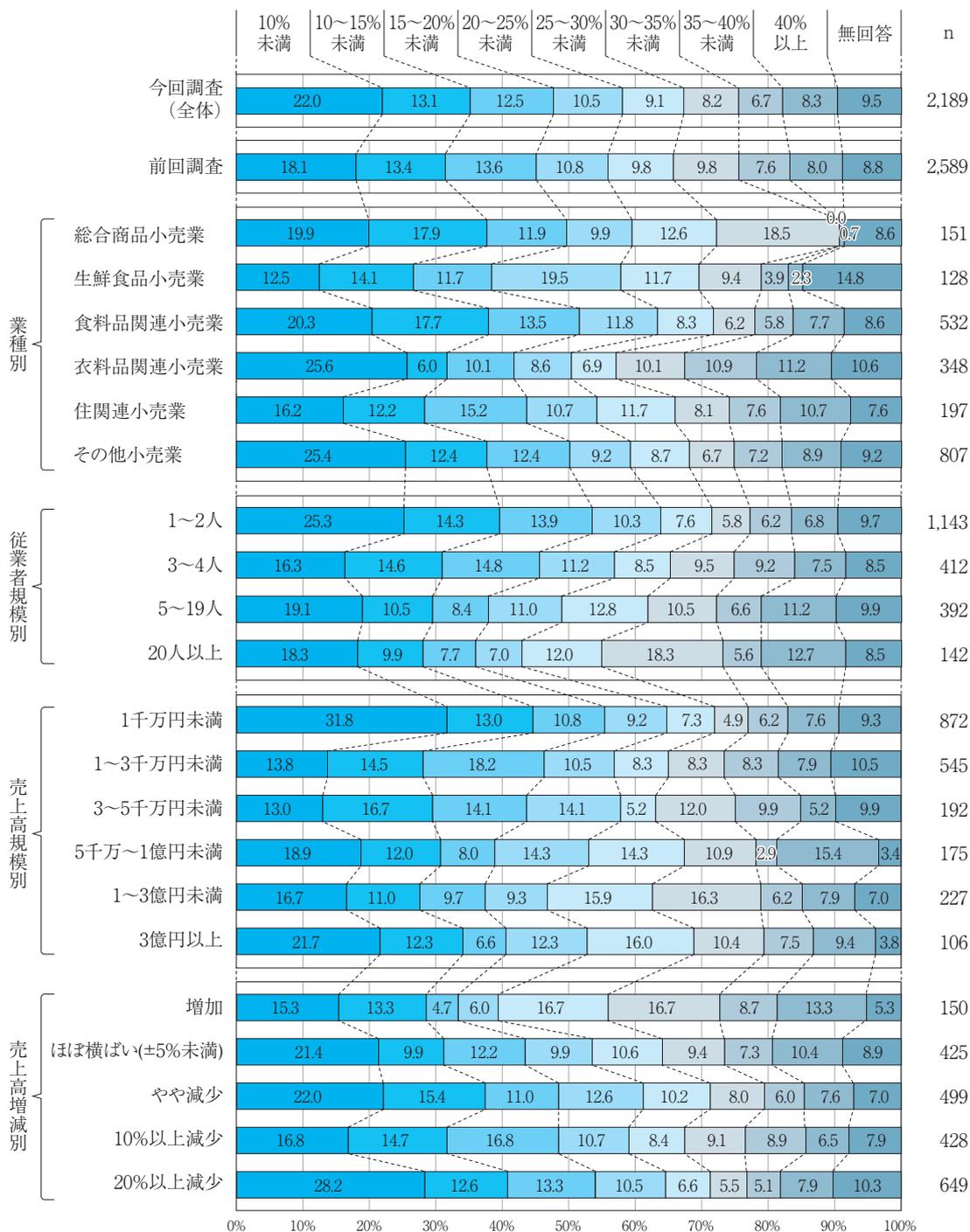
業種別にみると、生鮮食品小売業を除くすべての業種で「10%未満」が最も高く、特に衣料品関連小売業では25.6%と約4分の1を占めているが、『30%以上』も32.2%と他の業種と比べて高くなっている。一方、生鮮食品小売業では「20～25%未満」が19.5%と最も高い。また、総合商品小売業では「30～35%」が18.5%と他の業種と比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、<1～19人>では「10%未満」が最も高く、20人以上では「10%未満」と「30～35%未満」がともに高くなっている。

売上高規模別にみると、1千万円未満と<5千万円以上>では「10%未満」が最も高く、1千万円未満では31.8%と特に高くなっている。

売上高増減別にみると、20%以上減少では売上高総利益率は「10%未満」が28.2%と3割程度を占めており、『20%未満』では54.1%と半数を超えている。売上高が増加するほど『20%以上』が高くなっており、増加では61.4%となっている。増加では『30%以上』も38.7%と4割程度を占めており、利幅を確保しながら売上高を伸ばしている企業が見られた。

図表Ⅱ-2-29 売上高総利益率



### 3 経常利益の状況

#### (1) 経常利益率

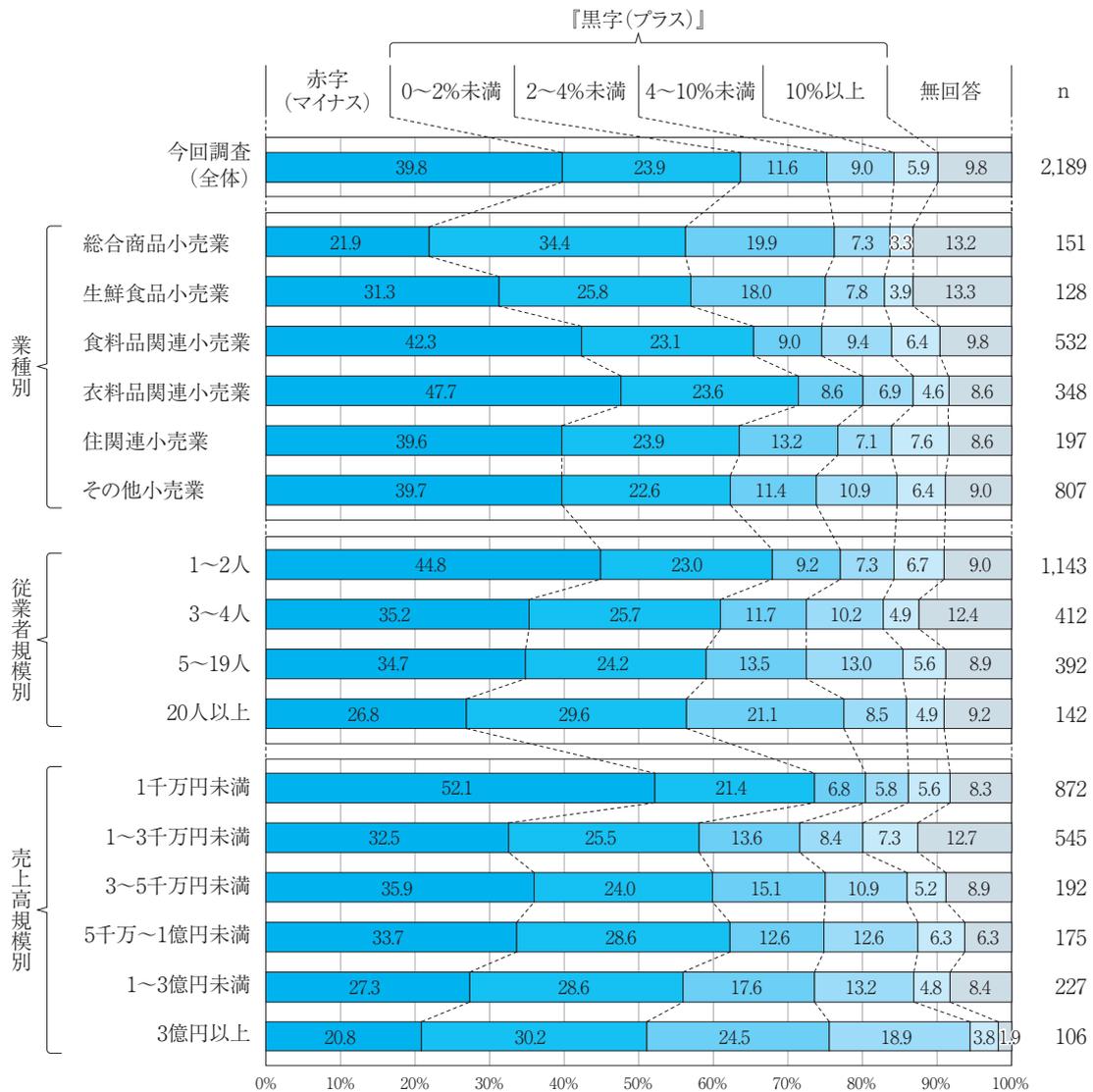
直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」が39.8%、『黒字（プラス）』が50.4%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では『黒字（プラス）』が64.9%と6割以上を占め、他の業種に比べて利益率の高い企業が多くなっている。一方、衣料品関連小売業では「赤字（マイナス）」が47.7%となっており、『黒字（プラス）』を上回っている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど「赤字（マイナス）」が低くなっている。1～2人では「赤字（マイナス）」が44.8%となっている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど「赤字（マイナス）」は低い傾向がみられ、3億円以上では「赤字（マイナス）」は20.8%と約2割になっている。

図表Ⅱ-2-30 経常利益率



## (2) 経常損益額の変化

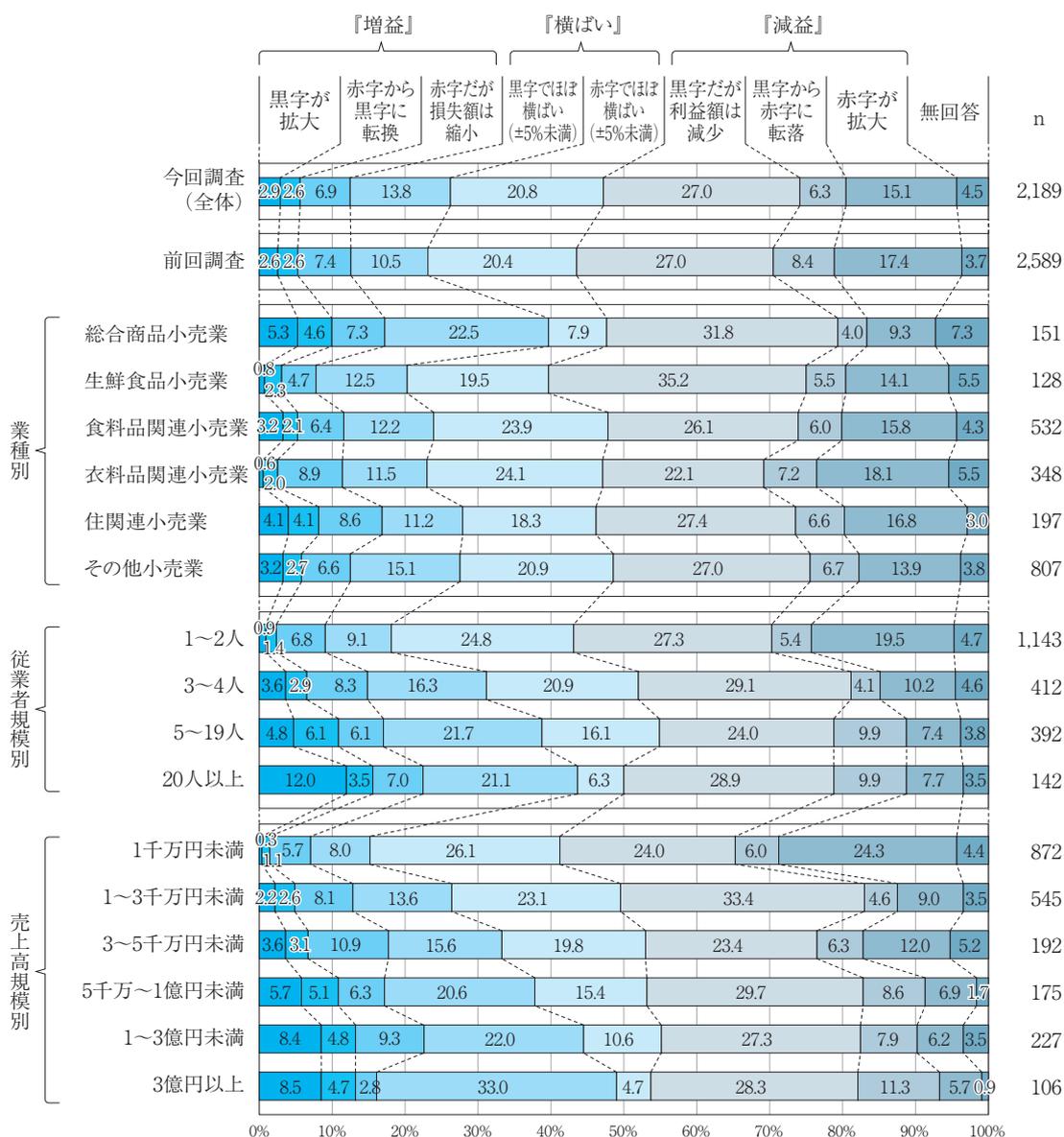
3年前と比較した直近決算の経常損益額の変化は、「黒字だが利益額は減少」が27.0%で最も高く、次いで「赤字でほぼ横ばい(±5%未満)」が20.8%となっている。「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」の『減益』は48.4%であり、『増益』の12.4%に比べて高くなっている。前回調査と比べると、『減益』は4.4ポイント減少している。

業種別にみると、すべての業種で『減益』が半数前後を占めている一方、『増益』は2割を下回っており、業種に関わらず減益基調となっている。なかでも生鮮食品小売業では『増益』が7.8%、『減益』が54.8%となり、他の業種に比べて『減益』が高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「黒字だが利益額は減少」が最も高い。規模が大きくなるほど『増益』が高くなっており、20人以上では2割を超えている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど「黒字が拡大」が高くなる一方で、規模が小さくなるほど「赤字が拡大」が高くなる傾向がみられる。なかでも1千万円未満では「赤字が拡大」が24.3%と約4分の1を占めている。

図表 II-2-31 経常損益額の変化

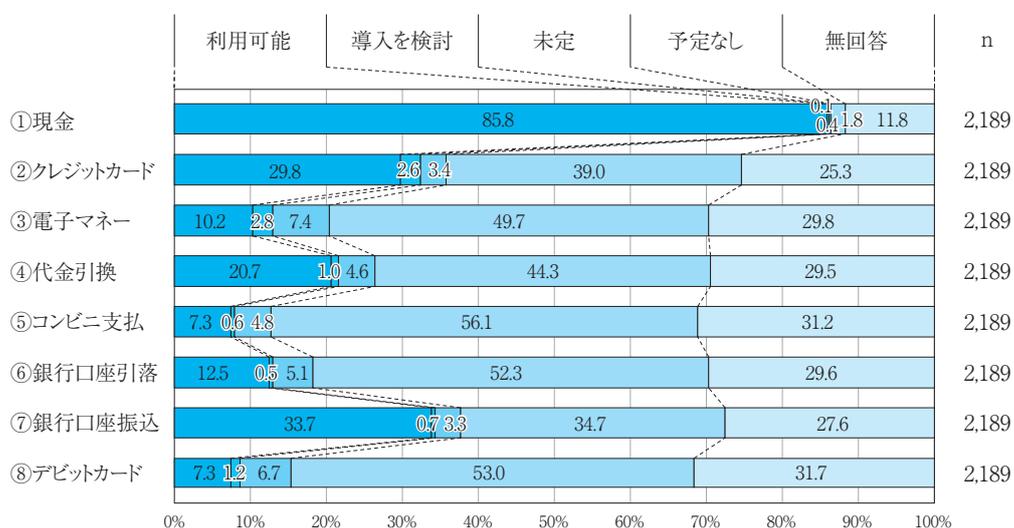


## 4 決済方法

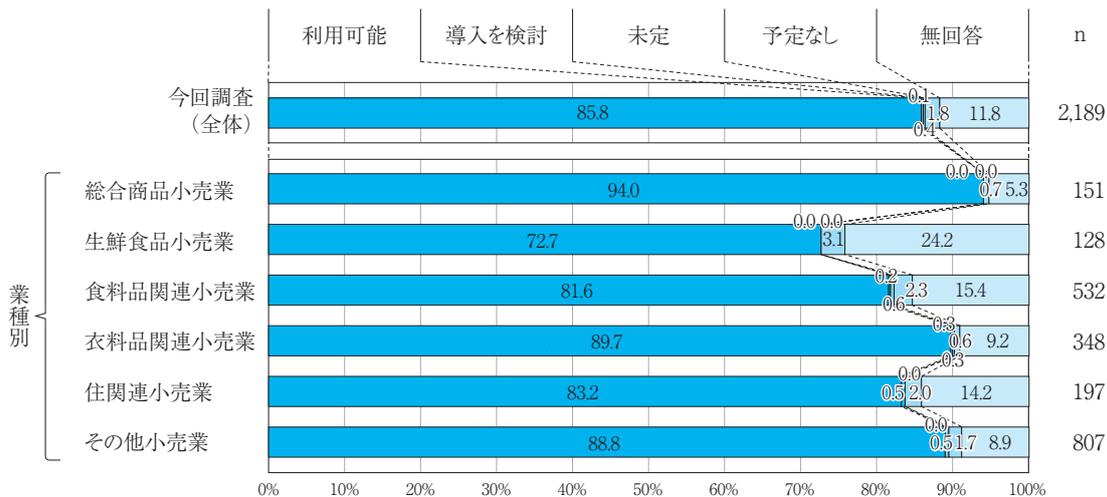
利用可能な決済方法は、現金では「利用可能」が85.8%と最も高い。次いで、銀行口座振込では33.7%、クレジットカードでは29.8%となっている。一方、コンビニ支払、デビットカード、銀行口座引落では「予定なし」がそれぞれ56.1%、53.0%、52.3%と半数以上を占めている。

「利用可能」である決済方法を業種別にみると、現金ではすべての業種で高くなっている（図表Ⅱ-2-33）。クレジットカードでは総合商品小売業が8割程度を占めており、次いで、衣料品関連小売業が49.7%となっている（図表Ⅱ-2-34）。電子マネーでは総合商品小売業が約8割を占めるものの、他の業種は導入している割合が1割未満と低くなっている（図表Ⅱ-2-35）。代金引換では住関連小売業が33.0%と3割程度を占めている（図表Ⅱ-2-36）。コンビニ支払では総合商品小売業が約6割を占めている（図表Ⅱ-2-37）。銀行口座引落は、住関連小売業が約2割を占め、他の業種よりも高くなっている（図表Ⅱ-2-38）。銀行口座振込は住関連小売業が64.0%と6割以上を占めている（図表Ⅱ-2-39）。デビットカードは総合商品小売業が約4割を占めている（図表Ⅱ-2-40）。

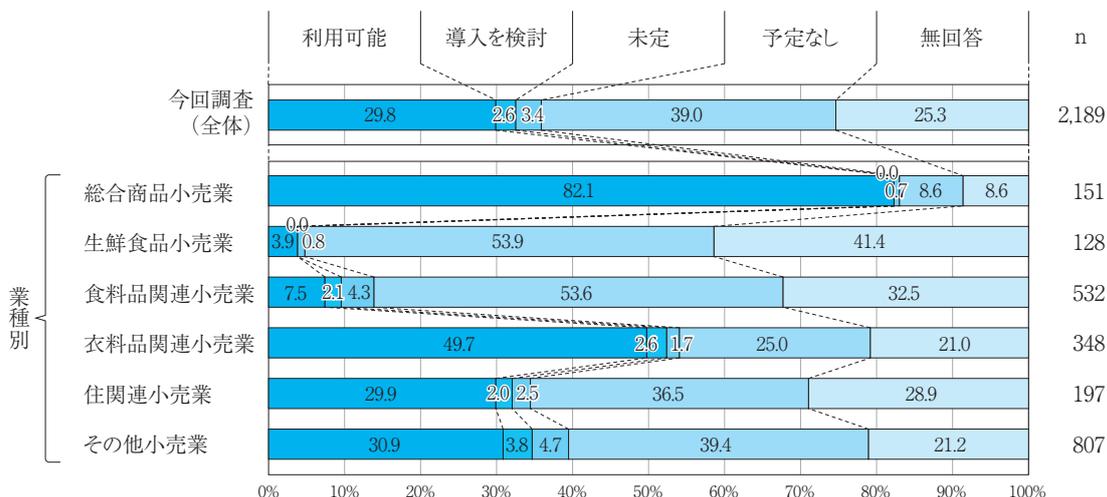
図表Ⅱ-2-32 決済方法



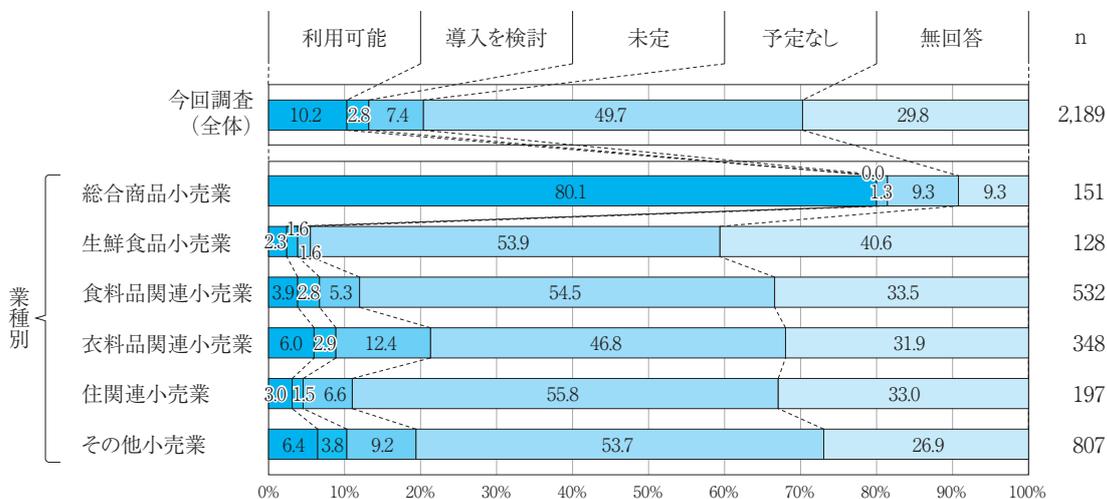
図表Ⅱ-2-33 決済方法\_現金



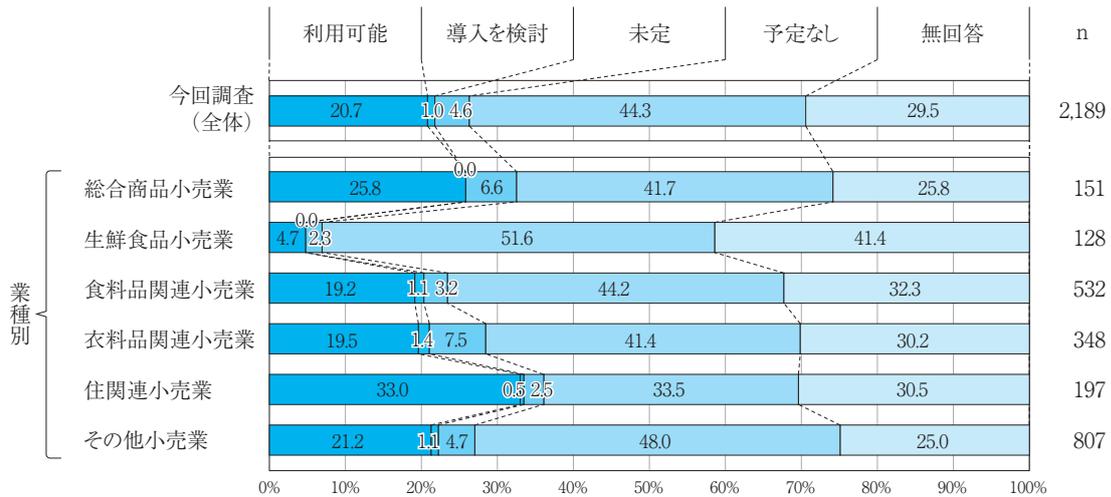
図表Ⅱ-2-34 決済方法\_クレジットカード



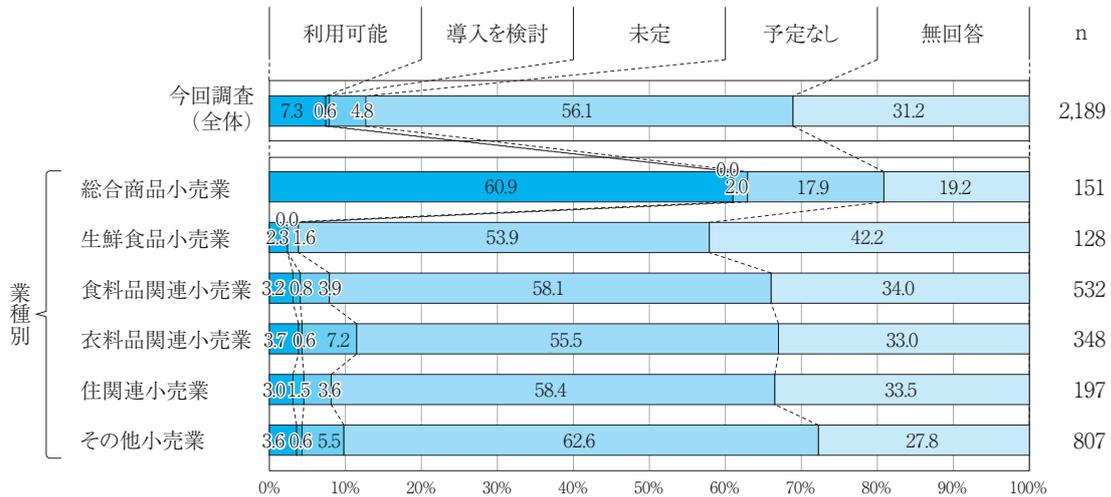
図表Ⅱ-2-35 決済方法\_電子マネー



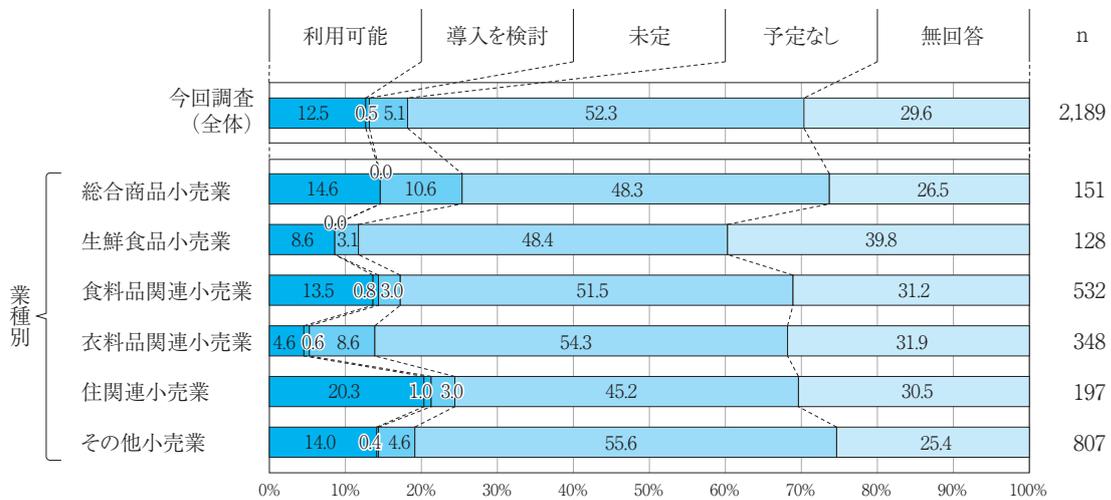
図表Ⅱ-2-36 決済方法\_代金引換



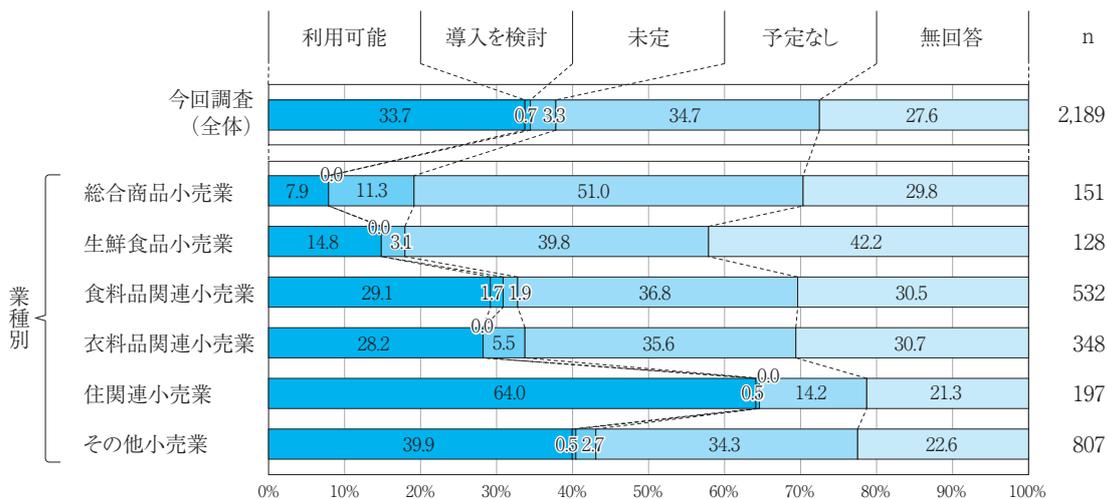
図表Ⅱ-2-37 決済方法\_コンビニ支払



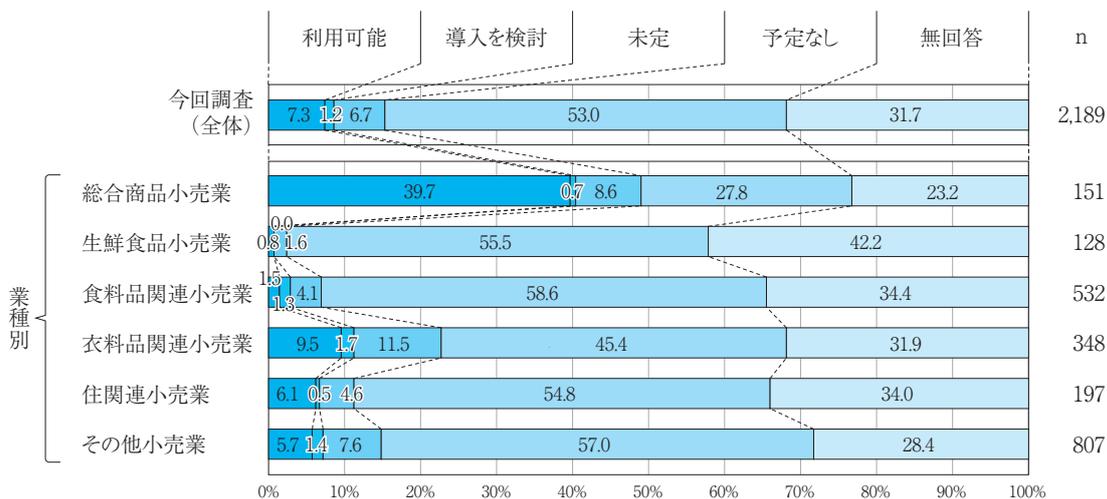
図表Ⅱ-2-38 決済方法\_銀行口座引落



図表Ⅱ-2-39 決済方法\_銀行口座振込



図表Ⅱ-2-40 決済方法\_デビットカード



## 5 会員制度の導入状況

### (1) スタンプ・ポイントカード、クーポン券の発行

スタンプ・ポイントカード、クーポン券の発行状況は、「自店で実施」が16.8%、「商店街で実施」が8.2%となっている。一方、「実施していない」が70.7%で約7割を占め最も高くなっている。

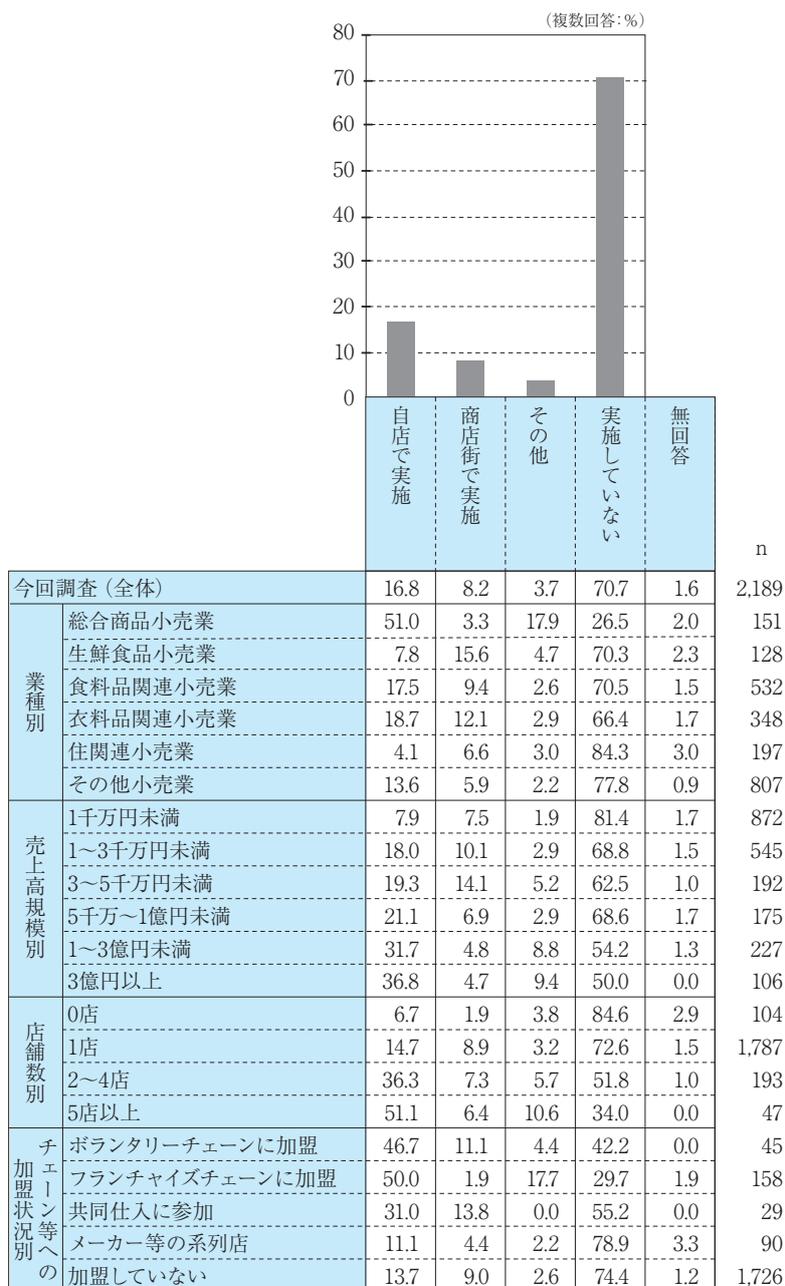
業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「実施していない」が最も高くなっている。総合商品小売業では「自店で実施」が最も高く、51.0%と半数以上を占めている。また、生鮮食品小売業では「商店街で実施」が15.6%と他の業種よりも高くなっている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど「自店で実施」の割合が高くなっている。

店舗数別にみると、5店以上では「自店で実施」が最も高く、半数以上を占めている。

チェーン等への加盟状況別にみると、ボランタリーチェーンに加盟とフランチャイズチェーンに加盟をあわせた＜チェーンに加盟＞では「自店で実施」が最も高くなっている。共同仕入に参加では「実施していない」が55.2%と半数以上を占めているものの、「自店で実施」も31.0%と約3割を占めている。

図表Ⅱ-2-41 スタンプ・ポイントカード、クーポン券の発行



## (2) 発行方式

スタンプ・ポイントカード、クーポン券の発行している場合の発行方式は、「紙を媒体とした方式」が62.2%、「磁気カード、リライト方式」が24.1%、「ICカード方式」が10.4%となっている。

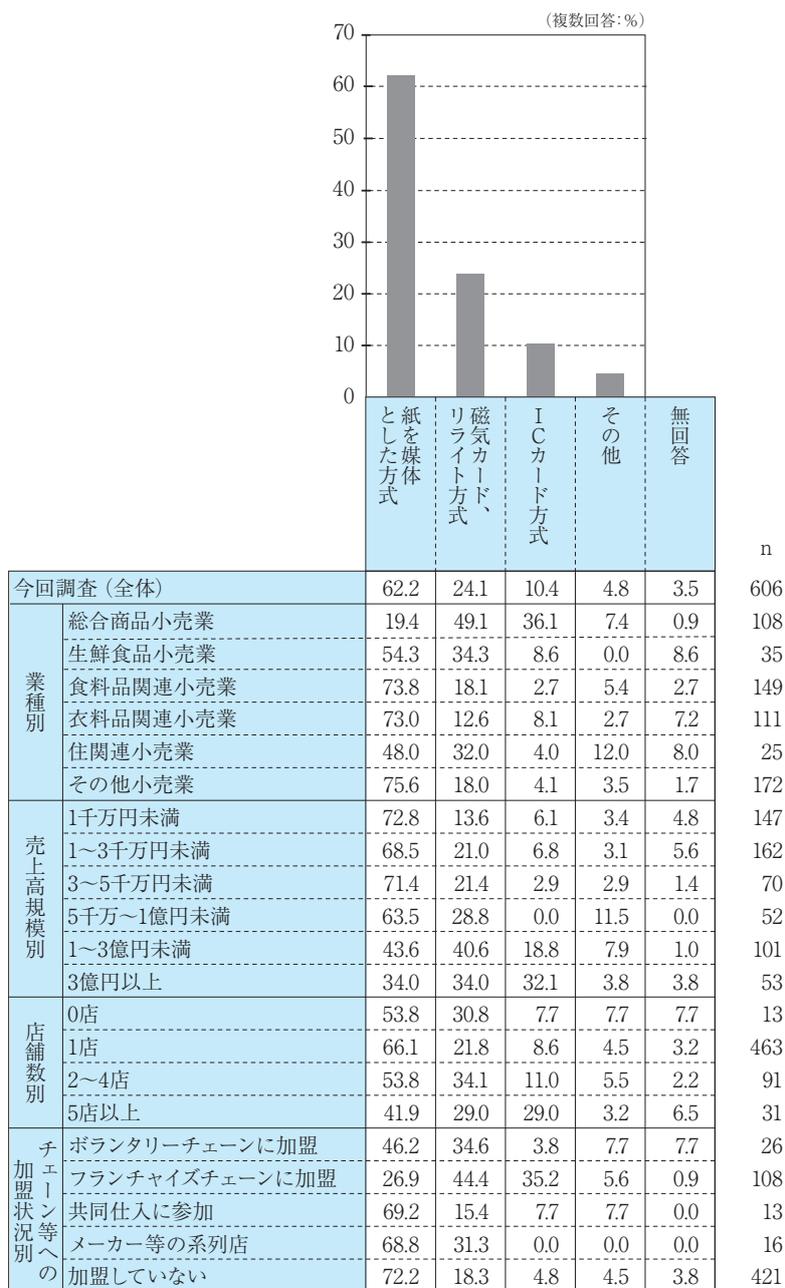
業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「紙を媒体とした方式」が最も高くなっている。一方、総合商品小売業では「紙を媒体とした方式」は約2割にとどまり、「磁気カード、リライト方式」が49.1%と約半数を占めている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど「紙を媒体とした方式」が減少傾向、「磁気カード、リライト方式」が増加傾向にある。3億円以上では「紙を媒体とした方式」、「磁気カード、リライト方式」、「ICカード方式」がそれぞれ3割を超えている

店舗数別にみると、すべての区分で「紙を媒体とした方式」が最も高いものの、5店以上では「磁気カード、リライト方式」と「ICカード方式」がともに29.0%で約3割を占めている。

チェーン等への加盟状況別にみると、フランチャイズチェーンに加盟では「磁気カード、リライト方式」が44.4%で最も高く、次いで「ICカード方式」が35.2%となり、他の区分と傾向が異なる。ボランタリーチェーンに加盟では「紙を媒体とした方式」が46.2%、「磁気カード、リライト方式」が34.6%となり、「ICカード方式」は3.8%となっている。

図表Ⅱ-2-42 発行方式



(注) スタンプ・ポイントカード・クーポン券の発行 (図表Ⅱ-2-41) で『実施している』とした企業のみ集計。

## 6 経営者の小売業以外からの収入の状況

### (1) 小売業以外からの収入

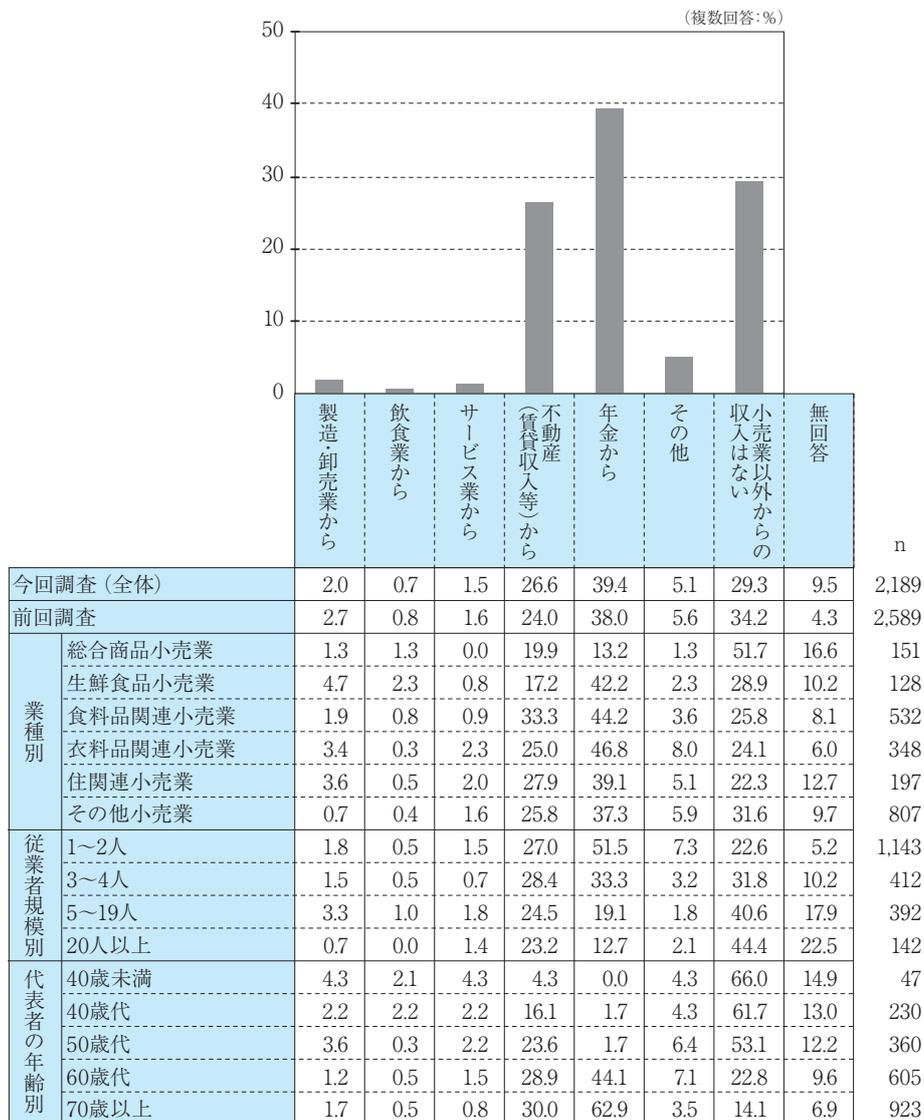
経営者の小売業以外からの収入の状況は、「年金から」が39.4%で最も高く、次いで「不動産（賃貸収入等）から」が26.6%、「小売業以外からの収入はない」は29.3%となっている。前回調査と比べると、「年金から」が1.4ポイント、「不動産（賃貸収入等）から」が2.6ポイントそれぞれ増加している。

業種別にみると、総合商品小売業を除いたすべての業種で「年金から」が最も高い。一方、総合商品小売業では「小売業以外からの収入はない」が51.7%と半数を超えており、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、<1～4人>では「年金から」が最も高く、特に1～2人では51.5%と半数を超えている。規模が大きくなるほど「小売業以外からの収入はない」が高くなっている。

代表者の年齢別にみると、年齢が高くなるほど「年金から」と「不動産（賃貸収入等）から」が高くなる傾向がみられ、70歳以上では「年金から」が62.9%、「不動産（賃貸収入等）から」が30.0%となっている。一方、<50歳代以下>では「小売業以外からの収入はない」が半数を超えて最も高くなっている。

図表Ⅱ-2-43 小売業以外からの収入



## (2) 小売業以外からの収入割合

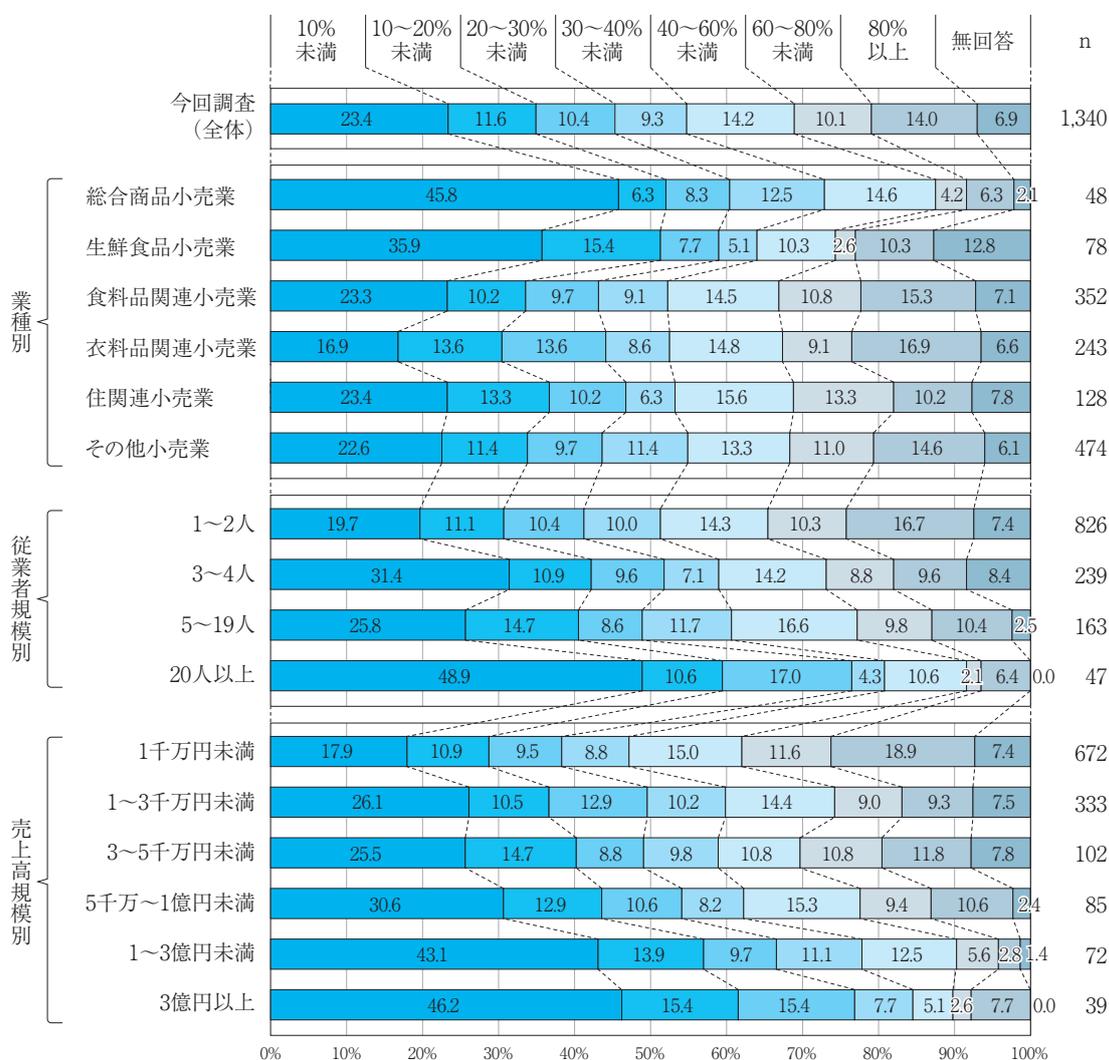
経営者の小売業以外からの収入の総収入に占める割合は、「10%未満」が23.4%で最も高く、4分の1程度を占め、「10～20%未満」の11.6%とあわせると『20%未満』が35.0%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「10%未満」が45.8%と4割以上を占め、他の業種に比べて高く、小売業以外からの収入割合は低い。一方、衣料品関連小売業では「80%以上」が16.9%と他の業種に比べて高く、小売業以外からの収入割合が高い。

従業者規模別にみると、1～2人では『40%以上』が41.3%と4割を超えている。一方、20人以上では「10%未満」が48.9%と半数程度を占め、『40%以上』は19.1%と約2割にとどまっている。

売上高規模別にみると、1千万円未満では『40%以上』が45.5%と4割を超えており、小売業以外からの収入割合が高くなっている。

図表Ⅱ-2-44 小売業以外からの収入割合



(注) 小売業以外からの収入(図表Ⅱ-2-43)が「ある」とした企業のみ集計。

### (3) 小売業以外からの収入割合の変化

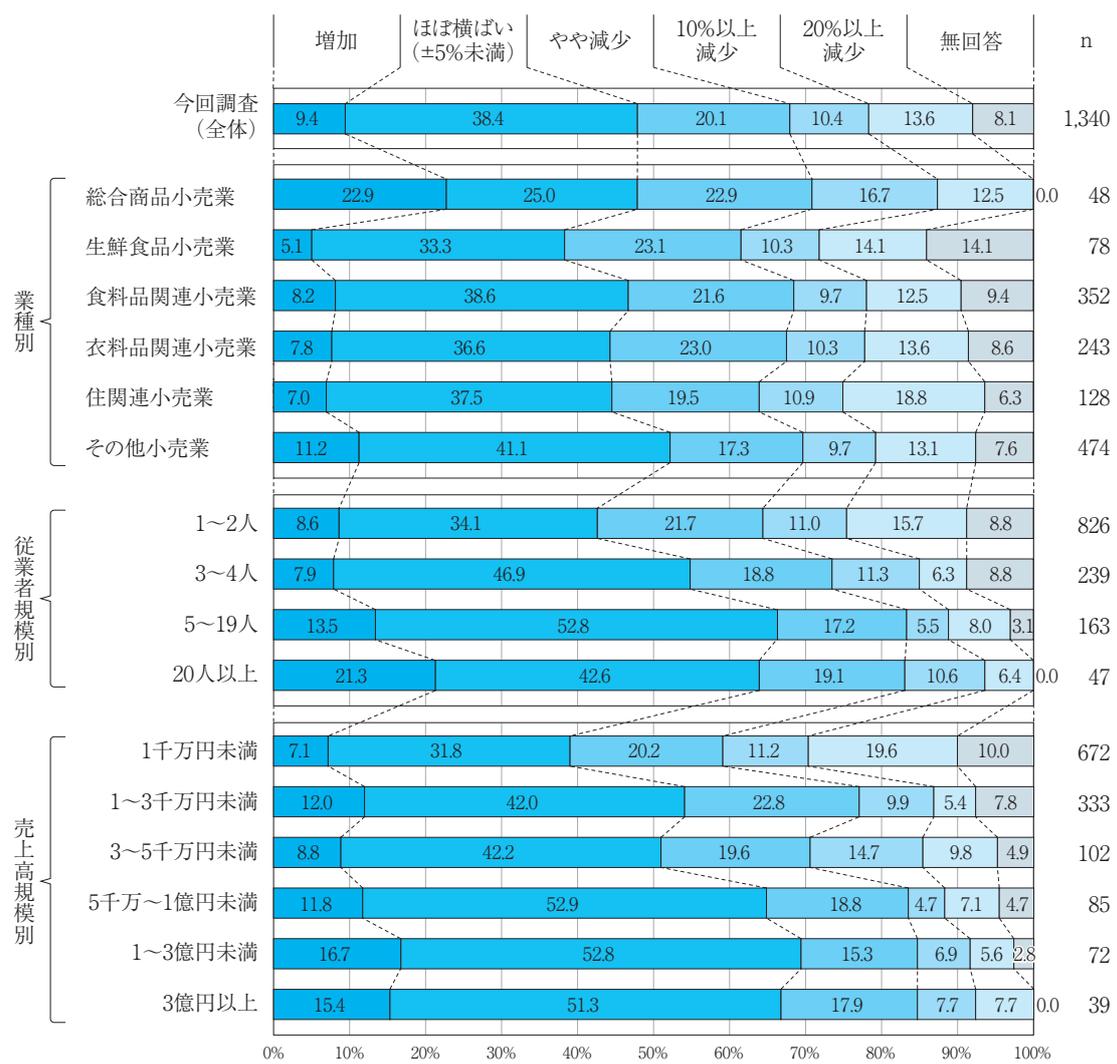
3年前と比較した経営者の小売業以外からの収入が総収入に占める割合の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が38.4%で最も高く、次いで「やや減少」が20.1%、「20%以上減少」が13.6%となっている。「やや減少」、「10%以上減少」、「20%以上減少」をあわせた『減少』は44.1%で「増加」の9.4%を大幅に上回っている。

業種別にみると、すべての業種で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高い。総合商品小売業では「増加」が22.9%と他の業種に比べて高くなっている。「増加」と『減少』で比較すると、すべての業種で『減少』が4割を超えており、「増加」を大幅に上回っている。

従業者規模別でみると、1～2人では『減少』が48.4%と半数程度を占め、「増加」の8.6%を大幅に上回っている。一方、20人以上では、『減少』は36.1%となっている。

売上高規模別にみると、1千万円未満では「20%以上減少」が19.6%と約2割を占めており、「増加」の7.1%を大幅に上回っている。

図表II-2-45 小売業以外からの収入割合の変化



(注) 小売業以外からの収入 (図表II-2-43) が「ある」とした企業のみ集計。

## 第4節 仕入活動の実態と課題

### 1 仕入先総数の状況

#### (1) 仕入先総数

仕入先総数は、「4社以下」が43.2%でもっと高く、次いで「5～9社」が30.2%となっている。『9社以下』が73.4%と7割を超える。

業種別にみると、すべての業種で「4社以下」が最も高い。総合商品小売業では「10～19社」が23.8%、『10社以上』が46.3%と高くなっている。なお、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では本部一括仕入れであるとして無回答も1割以上みられた。

従業者規模別にみると、1～2人では『9社以下』が84.7%を占めている。一方、20人以上では『10社以上』が51.4%と『9社以下』の39.4%を上回っており、規模が大きくなるほど仕入先総数も多くなっている。

売上高規模別にみると、＜5千万円未満＞では『9社以下』が6割を超えており、『10社以上』を大きく上回っている。特に1千万円未満では『9社以下』が89.8%と約9割を占めている。一方、3億円以上では『10社以上』が6割を超えており、規模が大きくなるほど仕入先総数も多くなる傾向がみられる。

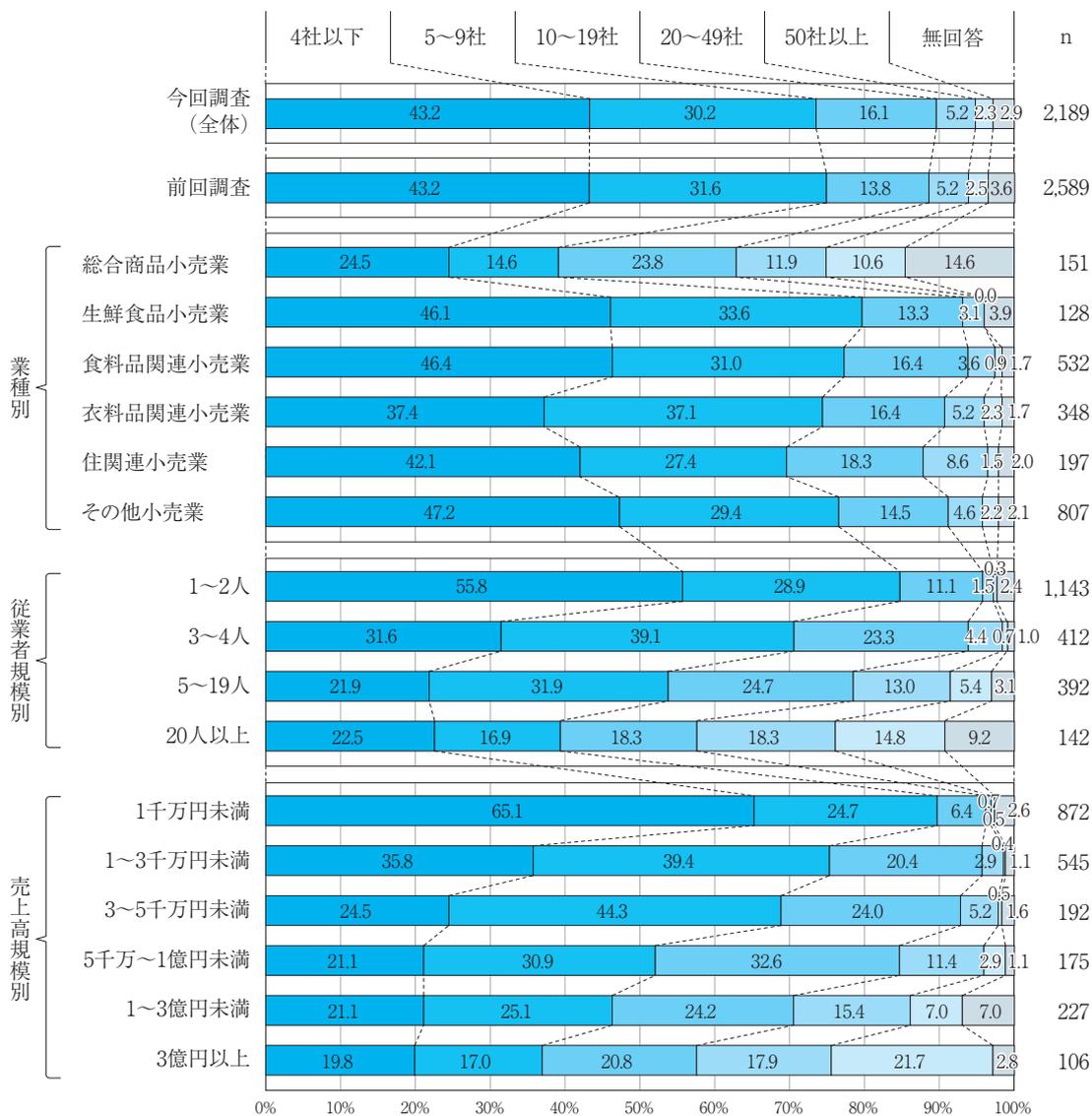
#### <事例23> 時代の変化に柔軟に対応、持続的成長を目指す

当社は酒類及び米穀を取り扱う小売店を営み、創業から間もなく100年を迎える。創業時から現所在地で営業を続けるが、時代の変化に応じてその業種・業態は変化している。創業時は製麺所を営み、戦後になり雑貨から食品、燃料などを取り扱う店舗形態に転換。その後、酒類販売業免許を近隣でいち早く取得、差別化を図った。現在、酒類販売の競合店が出店する中で、地元の酒造会社の銘柄を取り扱うなど地域色の高い商品に力を入れる。また、自動車を運転しない高齢者などへの宅配サービス及び得意先へのダイレクトメールの送付で顧客との関係づくりに努めている。

今後も、時代の変化にあわせて、新たな事業スタイルへの展開を計画中である。

(酒小売業 3～4人 多摩地域)

図表Ⅱ-2-46 仕入先総数



## (2) 仕入先総数の変化

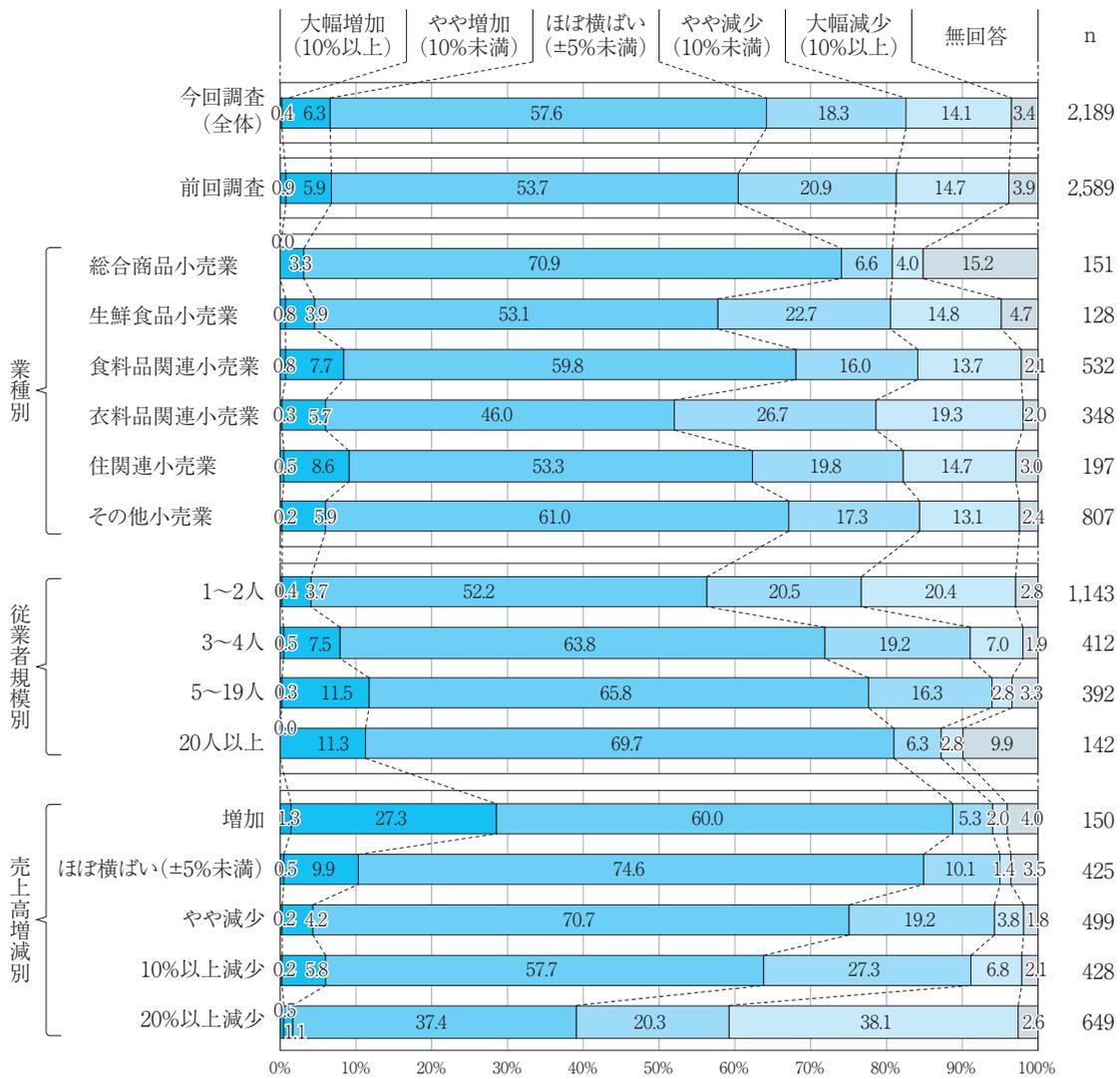
3年前と比較した仕入先総数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が57.6%と6割程度を占めている。また、「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』は32.4%と3割を超えた一方、「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』は6.7%にとどまった。前回調査と比べると、『減少』が3.2ポイント減少し、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が3.9ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高く、総合商品小売業では70.9%と7割を超えている。また、すべての業種で『減少』が『増加』を大きく上回っている。特に衣料品関連小売業では『減少』が46.0%で他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高く、<3人以上>ではいずれも6割以上を占めている。また、1～2人では『減少』が40.9%と4割を超えているが、20人以上では『減少』は9.1%と『増加』の11.3%を下回っている。

売上高増減別にみると、20%以上減少を除くすべての区分で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高く、売上高がほぼ横ばい（±5%未満）では仕入先総数も「ほぼ横ばい（±5%未満）」が74.6%を占めている。売上高が20%以上減少では「大幅減少（10%以上）」が38.1%で最も高く、『減少』が6割程度を占めている。一方、増加では『増加』が28.6%で3割程度を占めている。

図表Ⅱ-2-47 仕入先総数の変化



## 2 仕入先企業数の最も多い地域

仕入先企業数が最も多い地域は、「城東」が23.1%で最も高く、次いで「都心」が15.7%、「関東」が13.9%となっている。

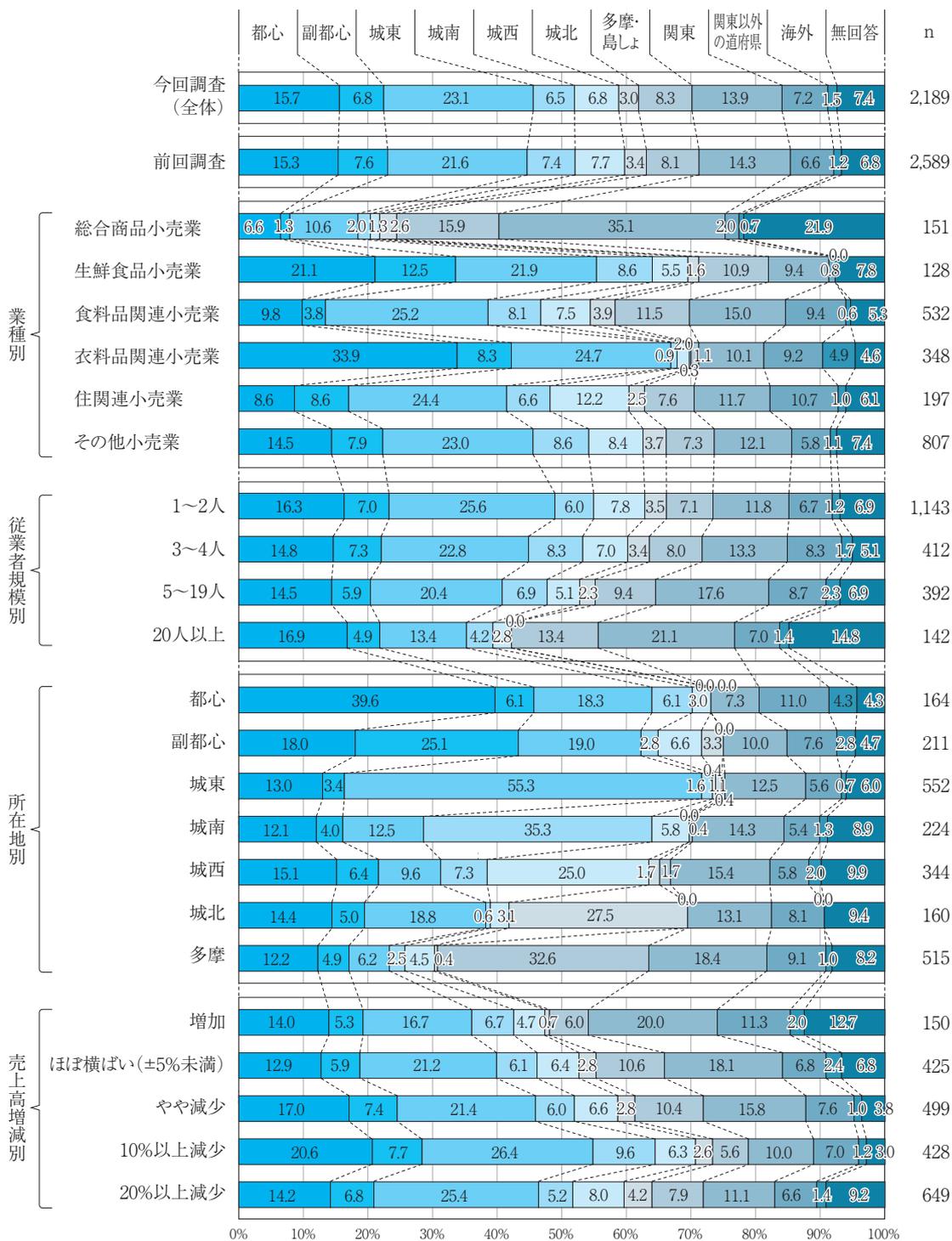
業種別にみると、生鮮食品小売業と衣料品関連小売業では「都心」がそれぞれ21.1%、33.9%と高くなっている。これは、仕入先となる市場・問屋街が存在しているからと考えられる。一方、食料品関連小売業や住関連小売業、その他小売業では「城東」が最も高い。また、総合商品小売業、食料品関連小売業、住関連小売業では「関東」と「関東以外の道府県」をあわせると2割を超えており、都外からも広く仕入れていることがうかがえる。

従業者規模別にみると、<1～19人>では「城東」が2割を超えている。一方、20人以上では「関東」が最も高く2割程度を占め、「関東以外の道府県」もあわせると3割程度になる。

所在地別にみると、都心では「都心」、副都心では「副都心」、城東は「城東」など、すべての所在地で同一地域からの仕入れが最も高く、特に城東では半数を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「関東」や「関東以外の道府県」が高くなる傾向がみられ、増加ではあわせて31.3%と3割を超えている。

図表Ⅱ-2-48 仕入先企業数の最も多い地域



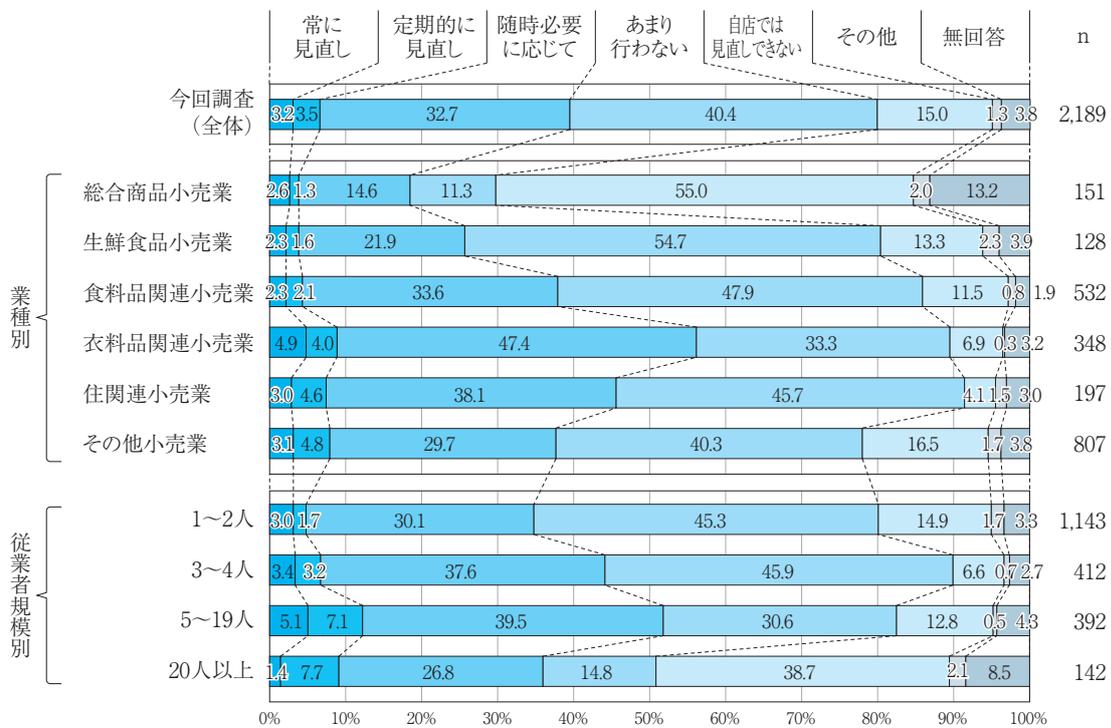
### 3 仕入先の見直し状況

仕入先の見直し状況は、「あまり行わない」が40.4%で最も高く、次いで「随時必要に応じて」が32.7%となっており、「常に見直し」と「定期的に見直し」をあわせて6.7%と1割に満たない。

業種別にみると、総合商品小売業と衣料品関連小売業を除くすべての業種で「あまり行わない」が最も高く、生鮮食品小売業では54.7%と過半数を占めている。一方、衣料品関連小売業では「随時必要に応じて」が47.4%で半数程度を占めている。また、総合商品小売業ではコンビニエンスストアなどでの本部一括仕入れのため「自店では見直しできない」が最も多いとみられる。

従業者規模別にみると、<1～4人>では「あまり行わない」が4割を超えて高くなっている。一方、5～19人では「随時必要に応じて」が39.5%で最も高くなっている。20人以上では総合商品小売業の回答が影響して、「自店では見直しできない」が4割程度と高くなっている。

図表Ⅱ-2-49 仕入先の見直し状況



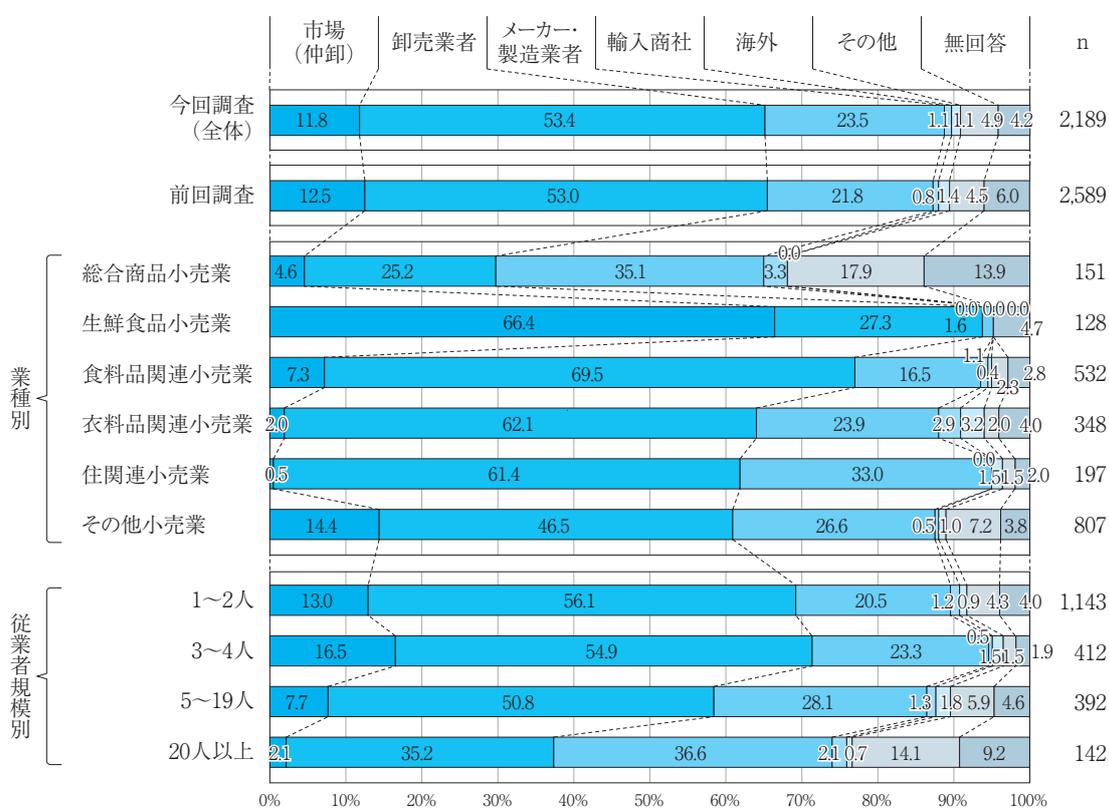
## 4 最も多い仕入先

最も多い仕入先は、「卸売業者」が53.4%で最も高く、次いで「メーカー・製造業者」が23.5%、「市場（仲卸）」が11.8%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業、生鮮食品小売業を除くすべての業種で「卸売業者」が最も高く、なかでも食料品関連小売業では69.5%と約7割を占めている。一方、生鮮食品小売業では「市場（仲卸）」が66.4%と6割を超えている。このほか、総合商品小売業では「卸売業者」は3割未満となった。

従業者規模別にみると、20人以上を除くすべての規模で「卸売業者」が最も高く、「メーカー・製造業者」が続いている。規模が大きくなるほど「卸売業者」が低く、「メーカー・製造業者」が高く、20人以上では「卸売業者」は35.2%、「メーカー・製造業者」は36.6%となっている。

図表II-2-50 最も多い仕入先



## 5 発注方式の状況

### (1) 発注方式

発注方式は、「電話発注」が49.6%で最も高く、次いで「ファクシミリ発注」が36.0%、「仕入先に出向いて発注」が21.7%となっている。電子システムの利用は「EOS（オンライン）発注」が16.8%、「インターネット」が12.2%となっている。前回調査と比べると、「EOS（オンライン）発注」が3.0ポイント、「電子メール」が1.5ポイント、「ファクシミリ発注」が1.2ポイント、「インターネット」が1.0ポイントそれぞれ増加している。

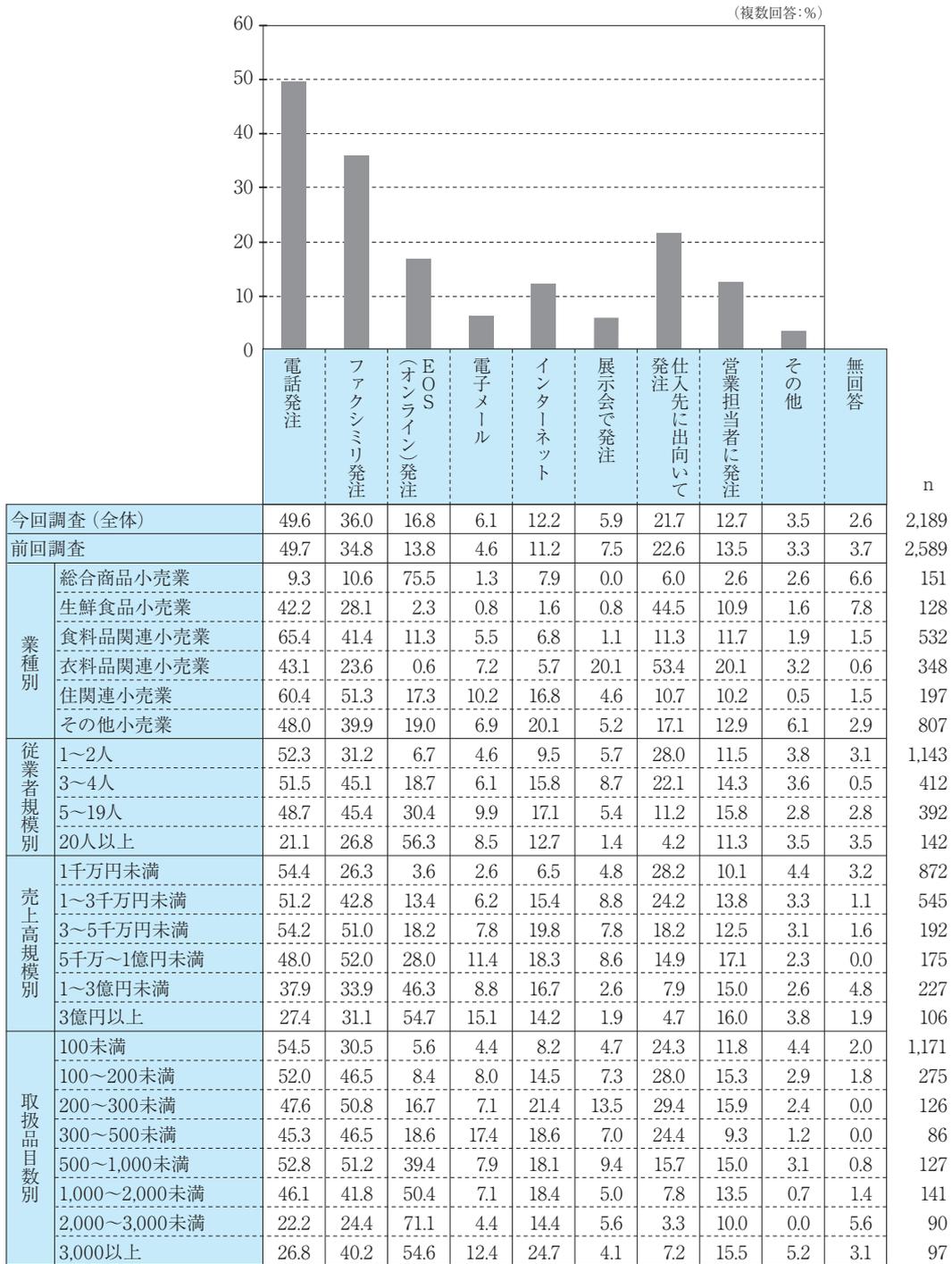
業種別にみると、総合商品小売業では「EOS（オンライン）発注」が約4分の3を占めている。生鮮食品小売業では「電話発注」と「仕入先に出向いて発注」がそれぞれ42.2%、44.5%と高い。食料品関連小売業では「電話発注」が65.4%と最も高い。衣料品関連小売業では「仕入先に出向いて発注」が53.4%と最も高い。住関連小売業では「電話発注」が60.4%、「ファクシミリ発注」が51.3%と高くなっている。

従業者規模別にみると、＜1～19人＞では「電話発注」が最も高く、＜1～4人＞では半数程度を占めている。20人以上では「EOS（オンライン）発注」が最も高くなっている。規模が大きくなるほど「EOS（オンライン）発注」が高くなる一方、規模が小さくなるほど「電話発注」と「仕入先に出向いて発注」が高くなっている。

売上高規模別にみると、＜5千万円未満＞では「電話発注」が半数を超えて最も高いが、＜1億円以上＞では「EOS（オンライン）発注」が最も高く、規模による違いが表れている。また、「仕入先に出向いて発注」は規模が小さくなるほど高くなっている。

取扱品目数別にみると、取扱品目数が多くなるほど「EOS（オンライン）発注」が高くなる傾向がみられ、2,000～3,000未満では71.1%を占めている。これは、コンビニエンスストアが多く含まれていることが影響しているとみられる。

図表Ⅱ-2-51 発注方式



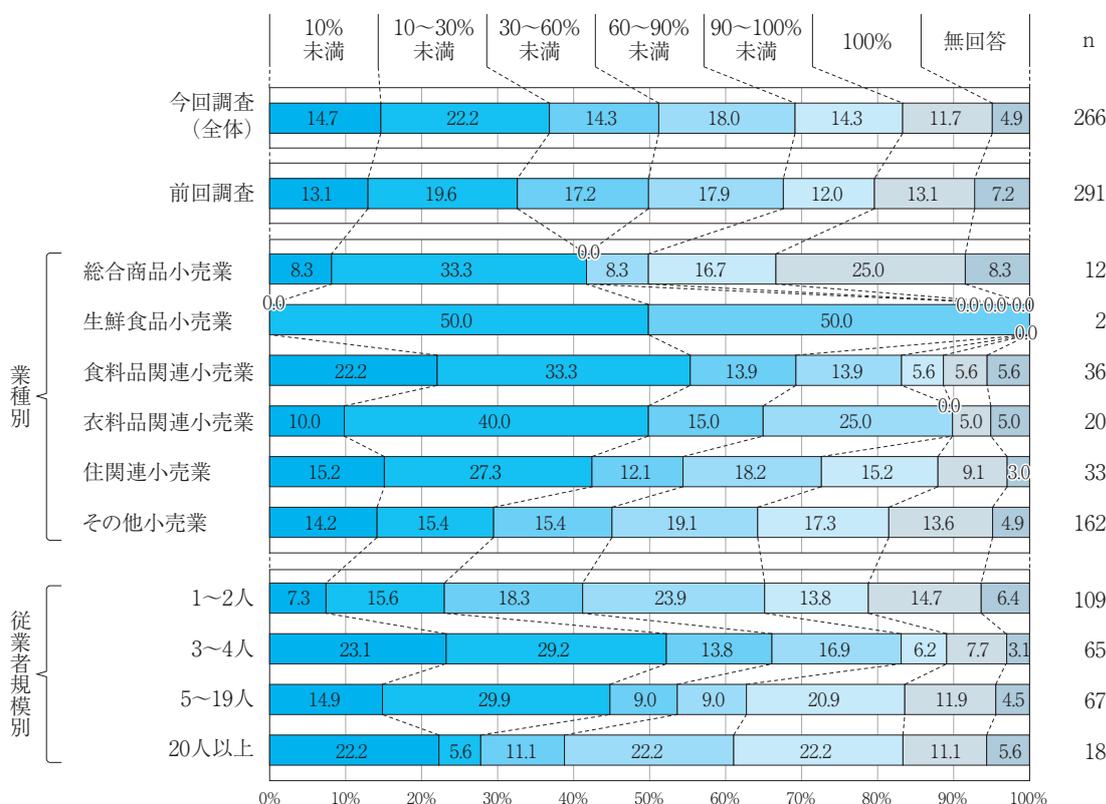
## (2) インターネット仕入高の割合

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、「10～30%未満」が22.2%と最も高く、「10%未満」14.7%とあわせた『30%未満』が36.9%と3割を超えている。一方、『90%以上』も26.0%となっている。前回調査と比べると、『30%未満』が4.2ポイント増加している。

業種別にみると、生鮮食品小売業、食料品関連小売業と衣料品関連小売業では『30%未満』がそれぞれ50.0%、55.5%、50.0%となっている。その他小売業では『60%以上』が50.0%となっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「10%未満」が7.3%と他の規模に比べ低く、「100%」が14.7%と高くなっている。

図表Ⅱ-2-52 インターネット仕入高の割合



(注) 発注方式 (図表Ⅱ-2-51) で「インターネット」とした企業のみ集計。

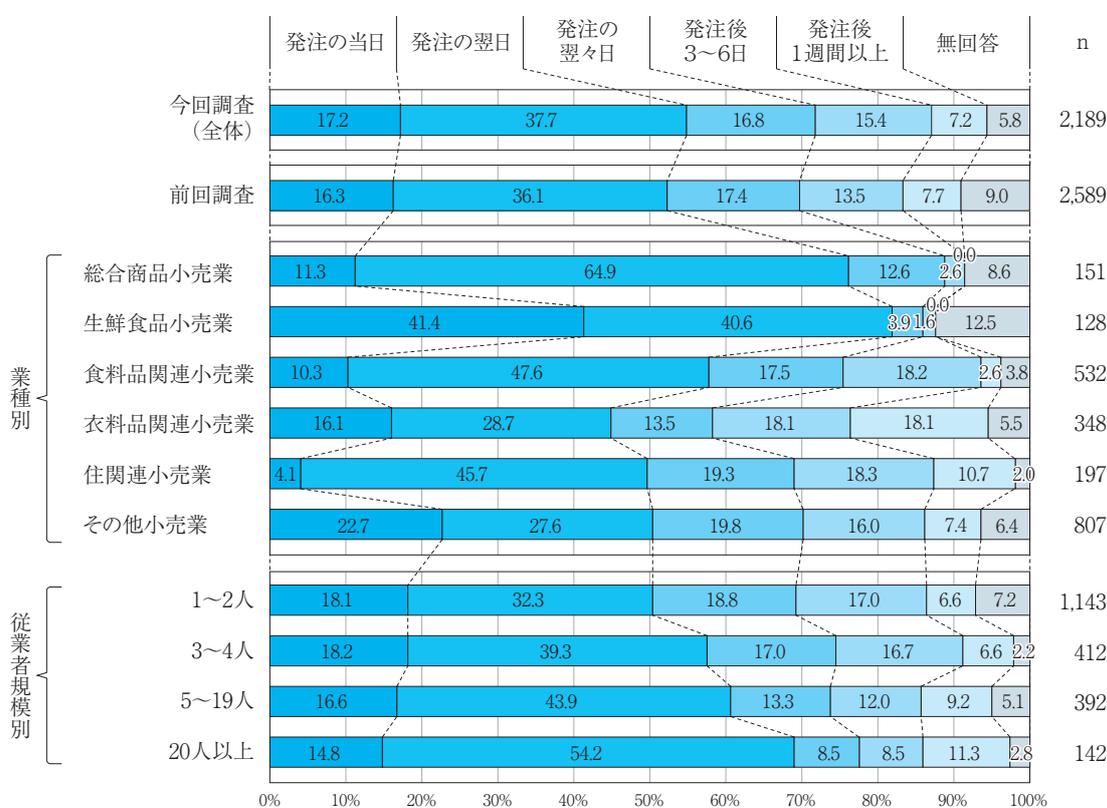
## 6 発注から納品までの期間

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37.7%で最も高く、「発注の当日」の17.2%とあわせると54.9%と半数を超える。前回調査と比べると、「発注の当日」、「発注の翌日」はあわせて2.5ポイント増加している。

業種別にみると、鮮度が求められる生鮮食品小売業では「発注の当日」が41.4%で4割程度を占めている。また、総合商品小売業では「発注の翌日」が64.9%と高い。このほか、衣料品関連小売業では「発注後1週間以上」が18.1%と他の業種に比べて高い。また、住関連小売業は「発注の当日」が4.1%と他の業種に比べて低く、業種により発注から納品までの期間に違いがみられる。

従業者規模別にみると、すべての規模で「発注の翌日」が最も高く、20人以上では半数を超えている。

図表Ⅱ-2-53 発注から納品までの期間



## 7 仕入における品質と価格のバランスと仕入活動の課題

### (1) 仕入における品質と価格のバランス

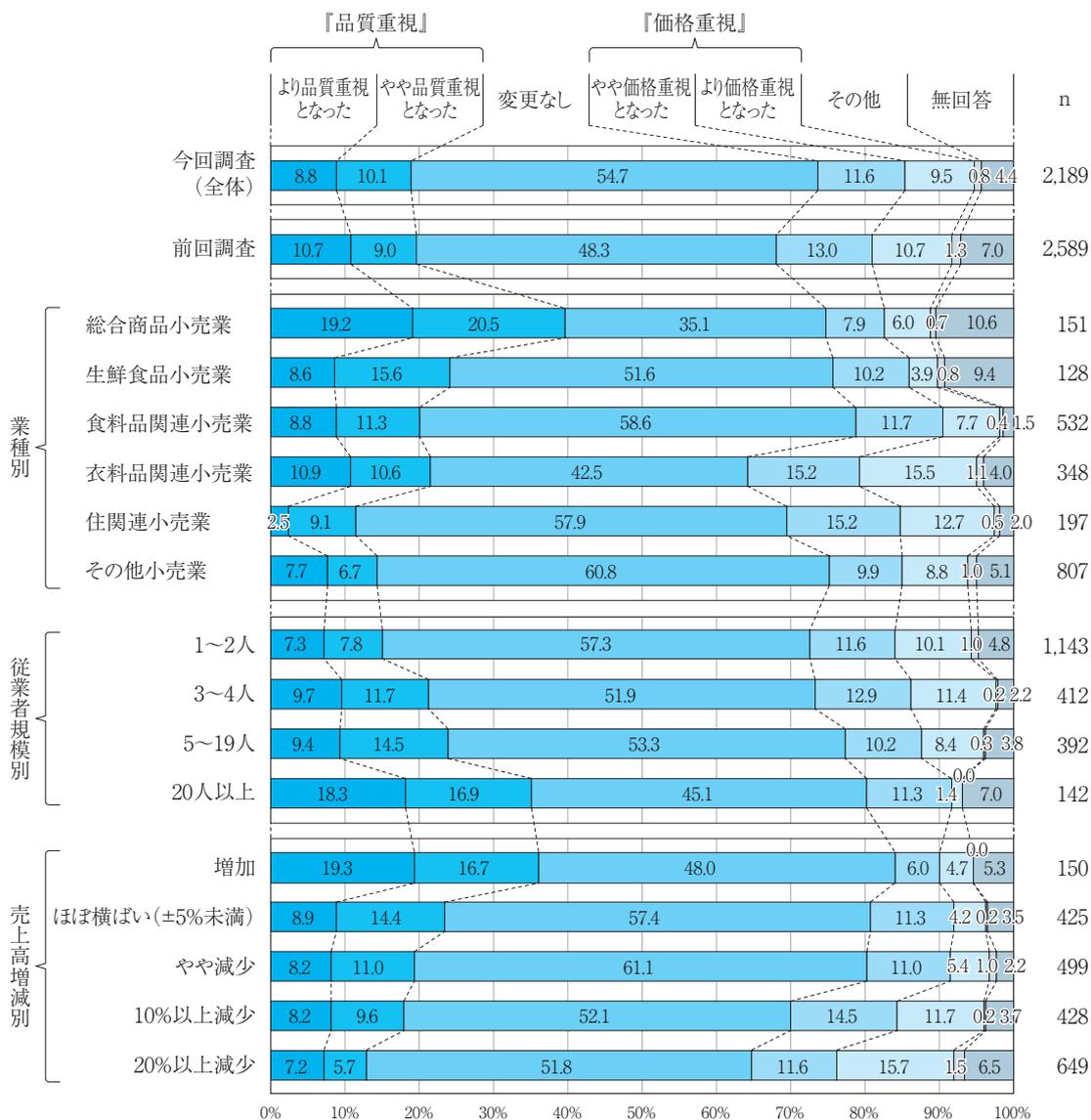
3年前と比較した仕入れにおける品質と価格のバランスの変更状況については、「変更なし」が54.7%と半数を超えている。次いで「やや価格重視となった」が11.6%、「やや品質重視となった」が10.1%となっている。「より品質重視となった」と「やや品質重視となった」をあわせた『品質重視』は18.9%、「やや価格重視となった」と「より価格重視となった」をあわせた『価格重視』は21.1%で、『価格重視』が『品質重視』に比べて2.2ポイント高い。前回調査と比べると、『品質重視』は0.8ポイント減少したのに対し、『価格重視』は2.6ポイント減少している。

業種別にみると、総合商品小売業では最も高い「変更なし」が35.1%にとどまる。また、『品質重視』が39.7%と約4割となっている一方、『価格重視』は13.9%と低く、品質を重視する傾向がみられる。生鮮食品小売業でも『品質重視』が24.2%、『価格重視』が14.1%と『品質重視』が10.1ポイント上回っている。一方、住関連小売業では『価格重視』が『品質重視』を16.3ポイント上回っている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「変更なし」が最も高い。規模が大きくなるほど『品質重視』の割合が高くなり、20人以上では35.2%で『価格重視』の12.7%を大きく上回っている。また、<1～4人>では『価格重視』が『品質重視』を上回り、<5人以上>では『品質重視』が『価格重視』を上回る。

売上高増減別にみると、すべての区分で「変更なし」が最も高い。売上高が増加するほど『品質重視』が高くなり、増加では36.0%と『価格重視』の10.7%を大きく上回っている。10%以上減少では『価格重視』が『品質重視』を上回っており、20%以上減少では『品質重視』が12.9%、『価格重視』が27.3%と『価格重視』が14.4ポイント高くなっている。

図表Ⅱ-2-54 仕入における品質と価格のバランス



## (2) 仕入活動の課題

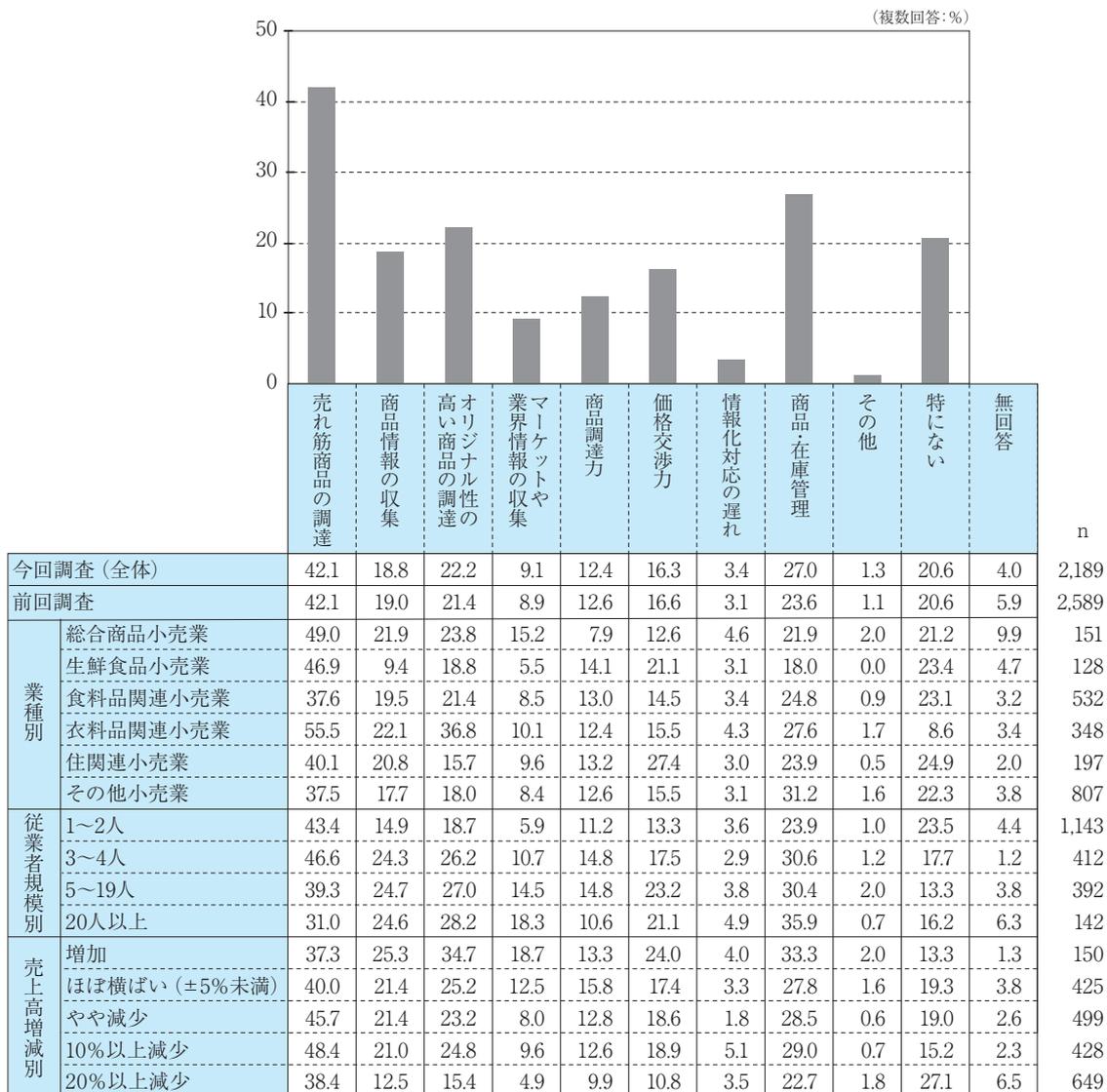
仕入活動の課題は、「売れ筋商品の調達」が42.1%で最も高く、次いで「商品・在庫管理」が27.0%、「オリジナル性の高い商品の調達」が22.2%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「売れ筋商品の調達」が最も高く、特に衣料品関連小売業では55.5%と半数を超えている。また、衣料品関連小売業では「オリジナル性の高い商品の調達」も36.8%と高く、他社と差別化できるオリジナル商品の調達が課題となっている。住関連小売業では「価格交渉力」が27.4%と他の業種に比べて高いほか、その他小売業では「商品・在庫管理」が31.2%と高くなっている。

従業者規模別にみると、20人以上を除いたすべての規模で「売れ筋商品の調達」が最も高い。一方、20人以上では「商品・在庫管理」が35.9%と最も高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「売れ筋商品の調達」が最も高い。売上高が増加するほど「商品情報の収集」、「オリジナル性の高い商品の調達」、「マーケットや業界情報の収集」、「商品・在庫管理」など多くの項目で割合が高くなる傾向がみられ、広範な課題意識を持っているとみられる。

図表 II-2-55 仕入活動の課題



## 8 チェーン等への加盟状況

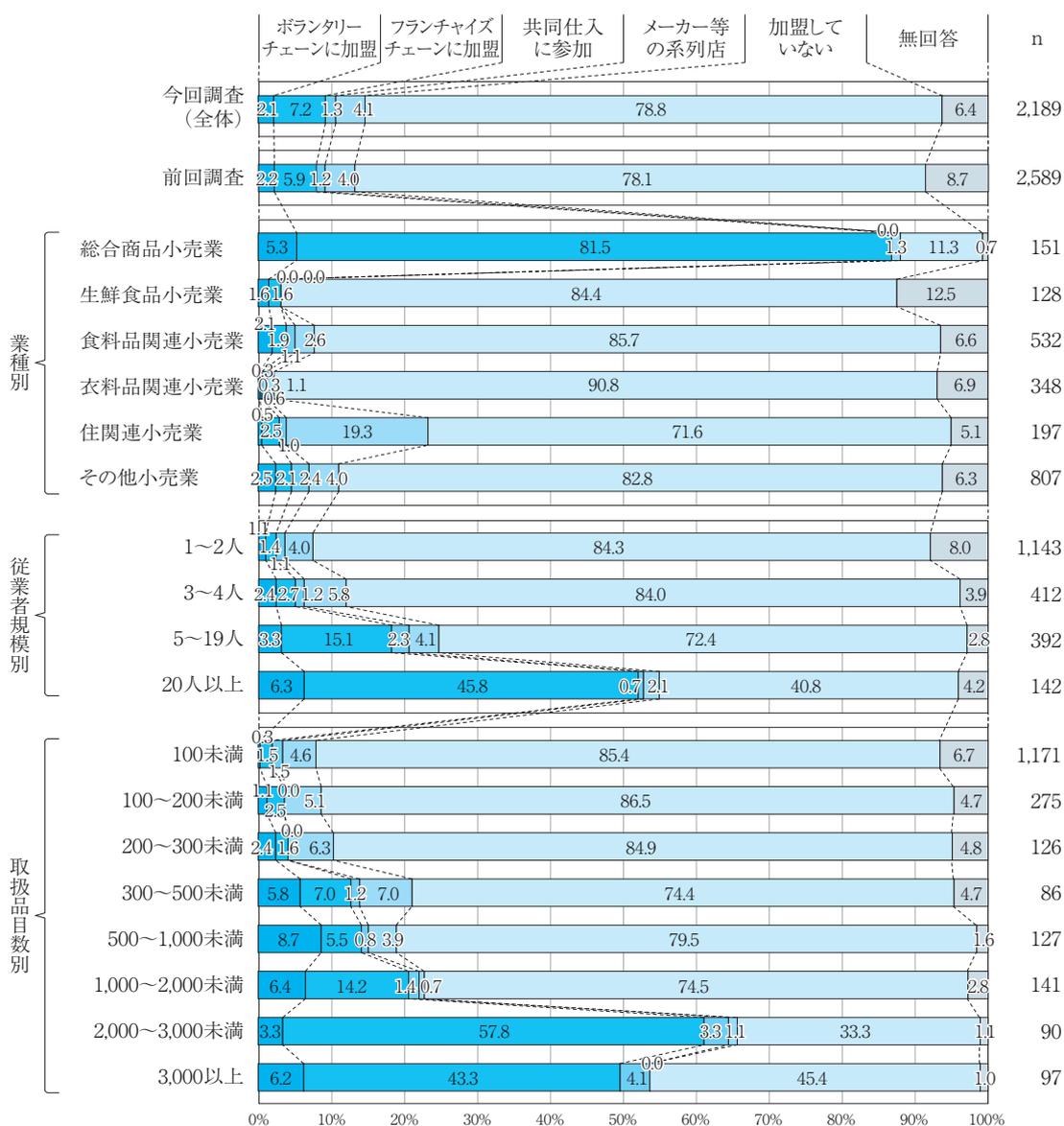
チェーン等への加盟状況は、「加盟していない」が78.8%と8割程度を占める。「フランチャイズチェーンに加盟」は7.2%、「メーカー等の系列店」は4.1%といずれも1割に満たない。

業種別にみると、総合商品小売業では「フランチャイズチェーンに加盟」が81.5%と高くなっているほか、「ボランティアチェーンに加盟」も5.3%となっている。このほかの業種はいずれも「加盟していない」が7割を超えている。また、住関連小売業では「メーカー等の系列店」が19.3%と他の業種に比べて高い。

従業員規模別にみると、<1～19人>で「加盟していない」が最も高い。一方、20人以上では「フランチャイズチェーンに加盟」が45.8%と高くなっている。

取扱品目数別にみると、2,000～3,000未満では「フランチャイズチェーンに加盟」が57.8%と高く、3,000以上でも43.3%と4割以上を占めている。一般的なコンビニエンスストアの取扱品目数は2,000～3,000点であり、コンビニエンスストアが多く含まれていることが影響しているとみられる。

図表Ⅱ-2-56 チェーン等への加盟状況



## 第5節 販売活動の実態と課題

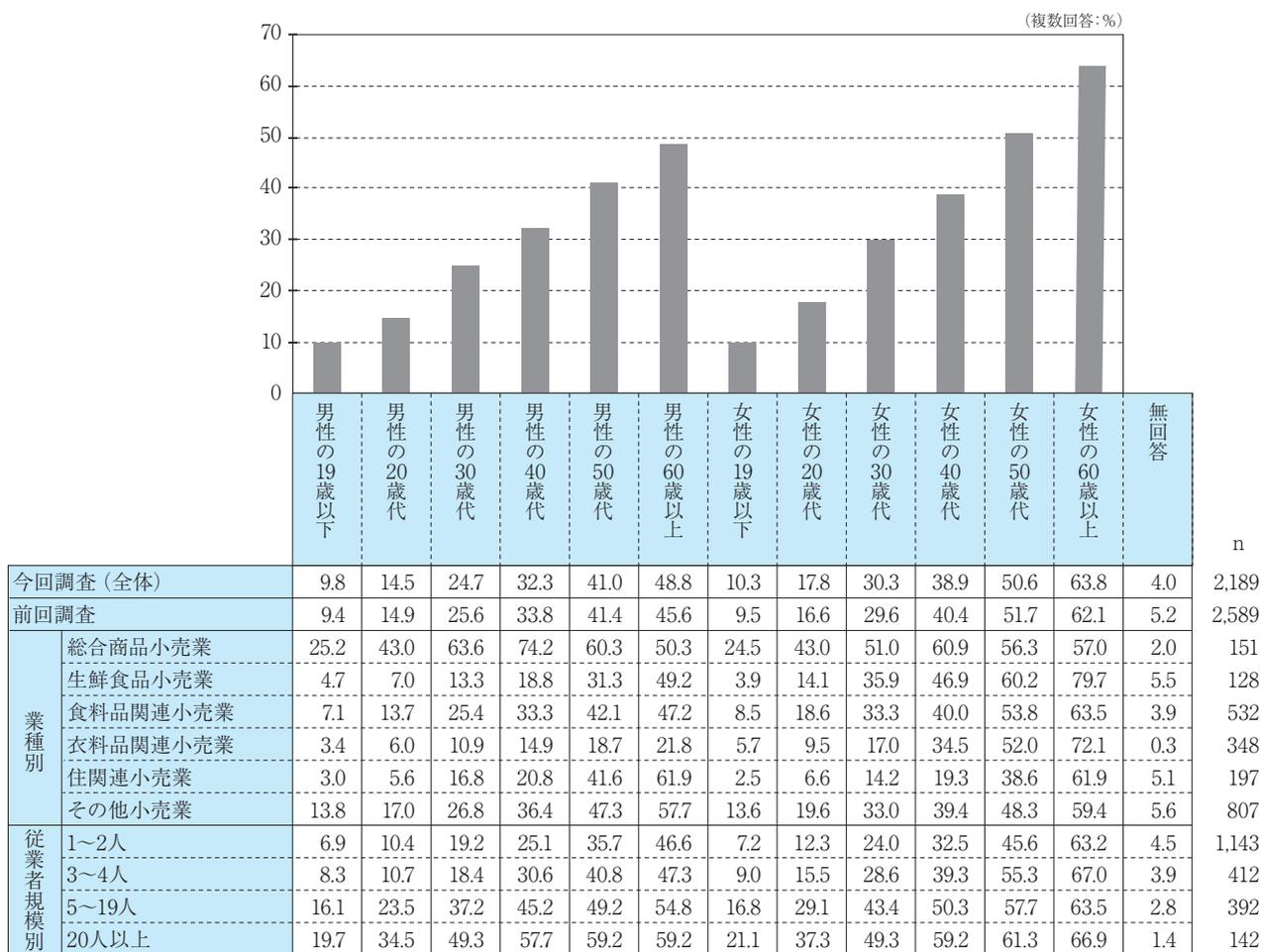
### 1 主な顧客層

主な顧客層は、『男性の50歳代以上』が4割を超え、『女性の50歳代以上』が5割を超えており、主要顧客となっている。同年代を比較すると、男性よりも女性の方が高くなっており、「女性の60歳以上」は63.8%と6割を超えている。

業種別にみると、総合商品小売業では男女ともに『20歳代以上』が4割を超えており、主要顧客層が幅広い。また、同年代を比較すると『30～50歳代』の各年代で男性が女性を上回っている。一方、生鮮食品小売業、食料品関連小売業、衣料品関連小売業では『女性の50歳代以上』が高く、同年代を比較すると、『20歳代以上』で女性が男性を上回っている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「女性の60歳以上」が高く、次いで1～2人を除いて「女性の50歳代」が高くなっている。20人以上では男女ともに『40歳代以上』が5割を超えている。

図表Ⅱ-2-57 主な顧客層



**<事例24> 納得の服づくりが目の肥えた顧客をつかみ、全国のファッション好きの間に伝播**

当社は戦前の父の代より高級オーダー紳士服の製造販売を営んでいる。オーダー服は店主が独りでスーツのすべてを作るので、大量生産はできないが、その人に一番合うスーツを提供することができる。ただし、顧客の好みもあり、人によって何を満足させたらよいか、どこを直せばよいかなど気にしているところが違うため、それを的確に掴み、良いもの、そして何よりお客様も自分自身も納得いくものを作ることができるかが大切である。

父の代からのお客様をはじめ、たくさんの方々にこの大切なことを教わってきた。そういったお客様が広告塔となりファッション好きの人達の間で話題になったり、インターネットで紹介されたりしたことにより、新しい顧客の獲得につながっている。

(紳士服小売業 5～9人 都心地域)

**<事例25> 補聴器専門店として、お客様が満足する商品の提供を実現**

当店は主に病院外来等を通じて、予約制で販売を行う補聴器専門店である。

補聴器は形態の違いだけではなく、機能上からもいろいろな種類があり、取り扱いにそれぞれ注意を要する。高齢者の場合などは、自身では判断が付きづらい場合もあるため、購入時には家族同席を依頼。商品取り扱いの重要情報は、要点を絞って伝えるよう説明方法にも工夫している。業務経験を活かした説明手法は病院外来の医師との良好な連携を維持。さらに、試用期間を1週間程設け、補聴器を納得してつけてもらえるよう心掛ける。しばらく来店のないお客様に対しては、手紙で近況を確認するなど、アフターフォローに心を配る。

今後も、お客様の生活環境に合った満足できる商品を提供していきたい。

(時計・眼鏡等小売業 1～2人 城南地域)

**<事例26> 経営理念の重要性を強く認識し、お客様の満足度で選ばれる店づくりをめざして**

オーダーメイド靴を含む靴販売店である当社は、シューフィッターが足を計測し、一人ひとりの足に合った靴を提案している。外反母趾などの原因により靴が自分の足に合わず、ストレスや悩みを抱えている方が多数訪れている。

当社は創業時より経営理念の重要性を強く認識し、それ以来、自ら打ち立てた経営理念である、お客様の行動範囲を広げること、外出しやすくなることでそれまで無理だと思っていた体験ができるようになること、を念頭に営んできた。このため、お客様自身が本当に望んでいることを、計測データやお客様との会話から読み取り、要望を正しく理解することにより、お客様に満足していただける商品を提供している。

今後もこの経営理念にのっとり、価格ではなく提供価値でお客様が心から満足できる商品を提供していきたい。

(靴・履物小売業 3～4人 多摩地域)

## 2 主な店舗における来店客数等の変化

### (1) 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日の来店客数は、「20%以上減少」が32.8%と3割程度を占めている。「やや減少」、「10%以上減少」、「20%以上減少」をあわせた『減少』は70.6%で約7割を占めている一方、「増加」は6.0%にとどまっている。前回調査と比べると、『減少』が3.2ポイント減少し、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が3.3ポイント増加している。

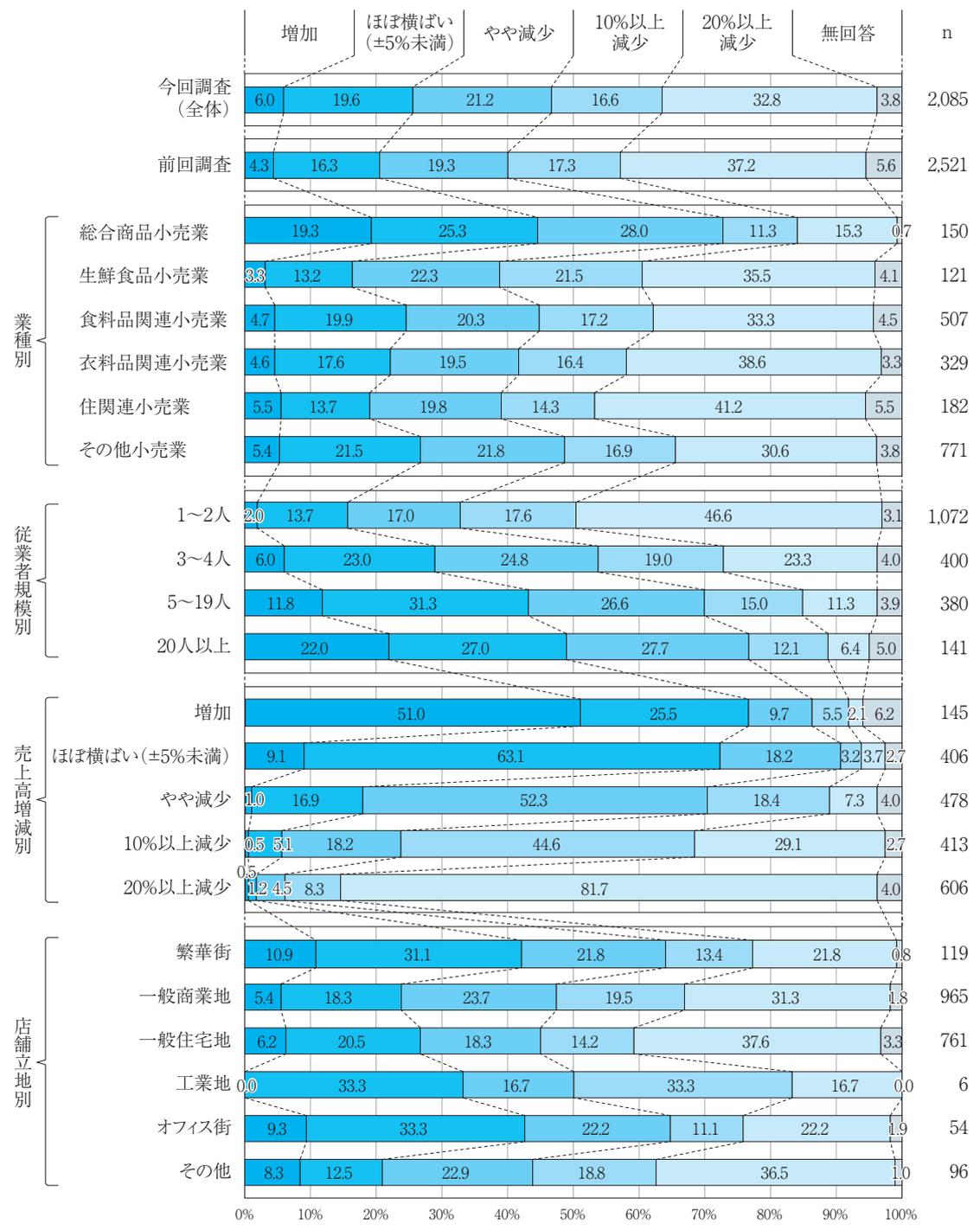
業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で『減少』が7～8割程度となっている。特に生鮮食品小売業では『減少』が79.3%と約8割を占めている。一方、総合商品小売業では『減少』は54.6%にとどまり、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が25.3%、「増加」が19.3%とあわせて4割を超えている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「増加」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高く、20人以上では「増加」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」があわせて49.0%と約半数を占めている。一方、規模が小さくなるほど『減少』が高く、1～2人では81.2%に達している。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど来店客数の「増加」が高く、『減少』が低くなっている。増加では来店客数も「増加」が51.0%となっている一方で、20%以上減少では来店客数も「20%以上減少」が8割程度を占めている。

店舗立地別にみると、一般商業地、一般住宅地、その他では『減少』が7割を超え、特に一般住宅地では「20%以上減少」が37.6%と他の区分よりも高くなっている。一方、繁華街、オフィス街では「増加」がそれぞれ10.9%、9.3%と約1割となっており、「ほぼ横ばい（±5%未満）」とあわせるとそれぞれ4割程度を占め、他の区分に比べて来店客数の減少傾向は緩やかになっている。

図表 II-2-58 来店客数の変化



(注) 無店舗販売を除く。

## (2) 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の客単価の変化は、「20%以上減少」が27.0%と最も高く、「やや減少」、「10%以上減少」、「20%以上減少」をあわせた『減少』は65.6%と6割を超えている一方、「増加」は4.7%にとどまっている。前回調査と比べると、『減少』が1.9ポイント減少し、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が4.3ポイント増加している。

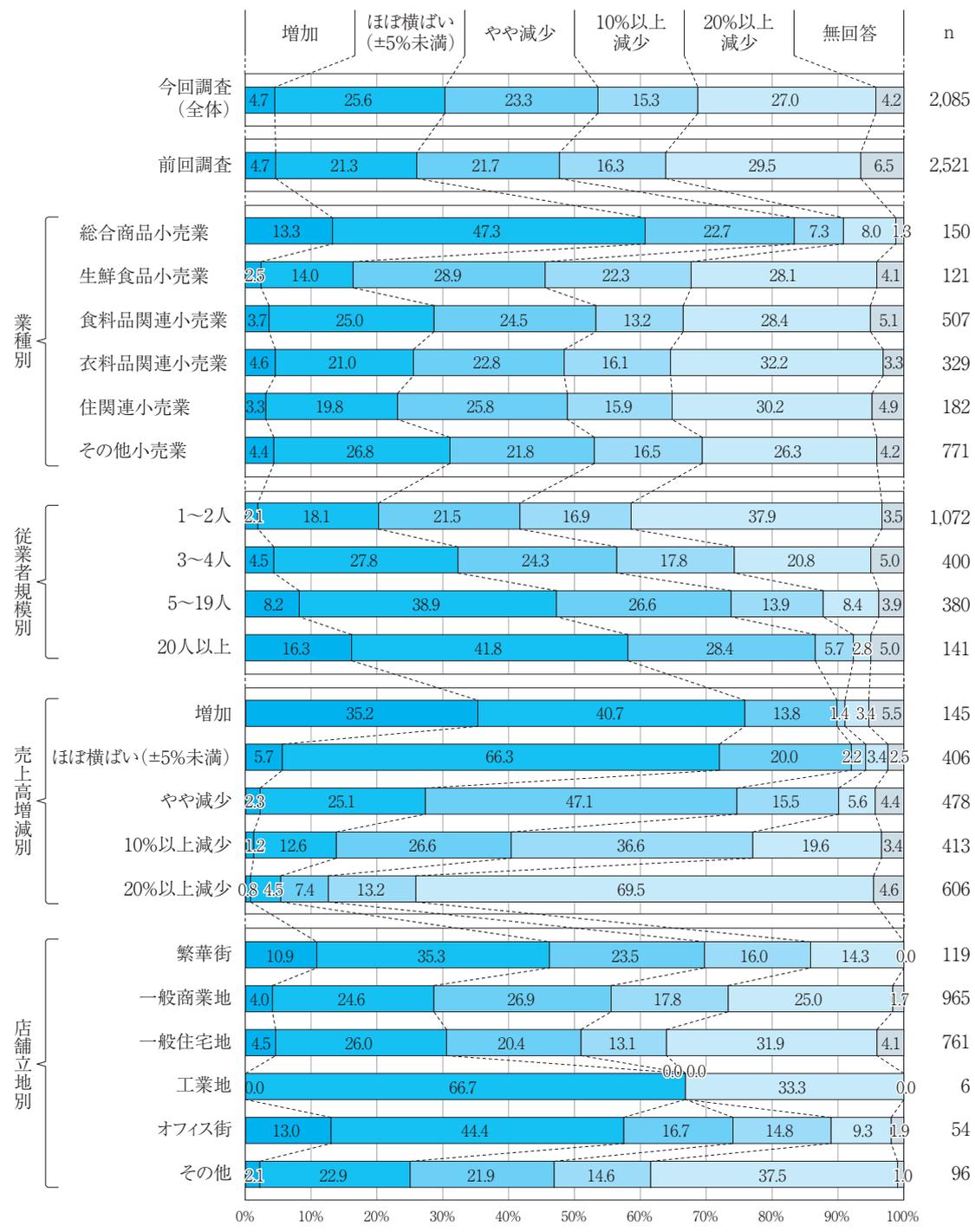
業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で『減少』が6割を超えており、特に生鮮食品小売業では79.3%となっている。一方、総合商品小売業では『減少』は38.0%と4割程度、「ほぼ横ばい（±5%未満）」の47.3%と「増加」の13.3%とあわせて6割を超えている。総合商品小売業はコンビニエンスストアが含まれているため、平均客単価も大幅な落ち込みは少ないものとみられる。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「増加」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高く、20人以上では「増加」と「ほぼ横ばい（±5%未満）」があわせて58.1%と6割程度を占めている。一方、規模が小さくなるほど『減少』が高くなっており、1～2人では76.3%と7割を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど平均客単価も「増加」が高く、『減少』が低くなっている。増加では平均客単価も「増加」が35.2%と3割を超えているが、20%以上減少では平均客単価も「20%以上減少」が69.5%と約7割を占めている。

店舗立地別にみると、一般商業地、一般住宅地、その他では『減少』がそれぞれ69.7%、65.4%、74.0%と高くなっている。一方、繁華街、オフィス街では「増加」がそれぞれ10.9%、13.0%と1割程度となっている。

図表II-2-59 平均客単価の変化



(注) 無店舗販売を除く。

### (3) 店前の人通りの変化

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)」が34.3%で最も高く、次いで「20%以上減少」が22.7%となっている。「やや減少」、「10%以上減少」、「20%以上減少」をあわせた『減少』は55.4%と半数を超えている一方、「増加」は5.6%にとどまっている。前回調査と比べると『減少』が4.5ポイント減少している。

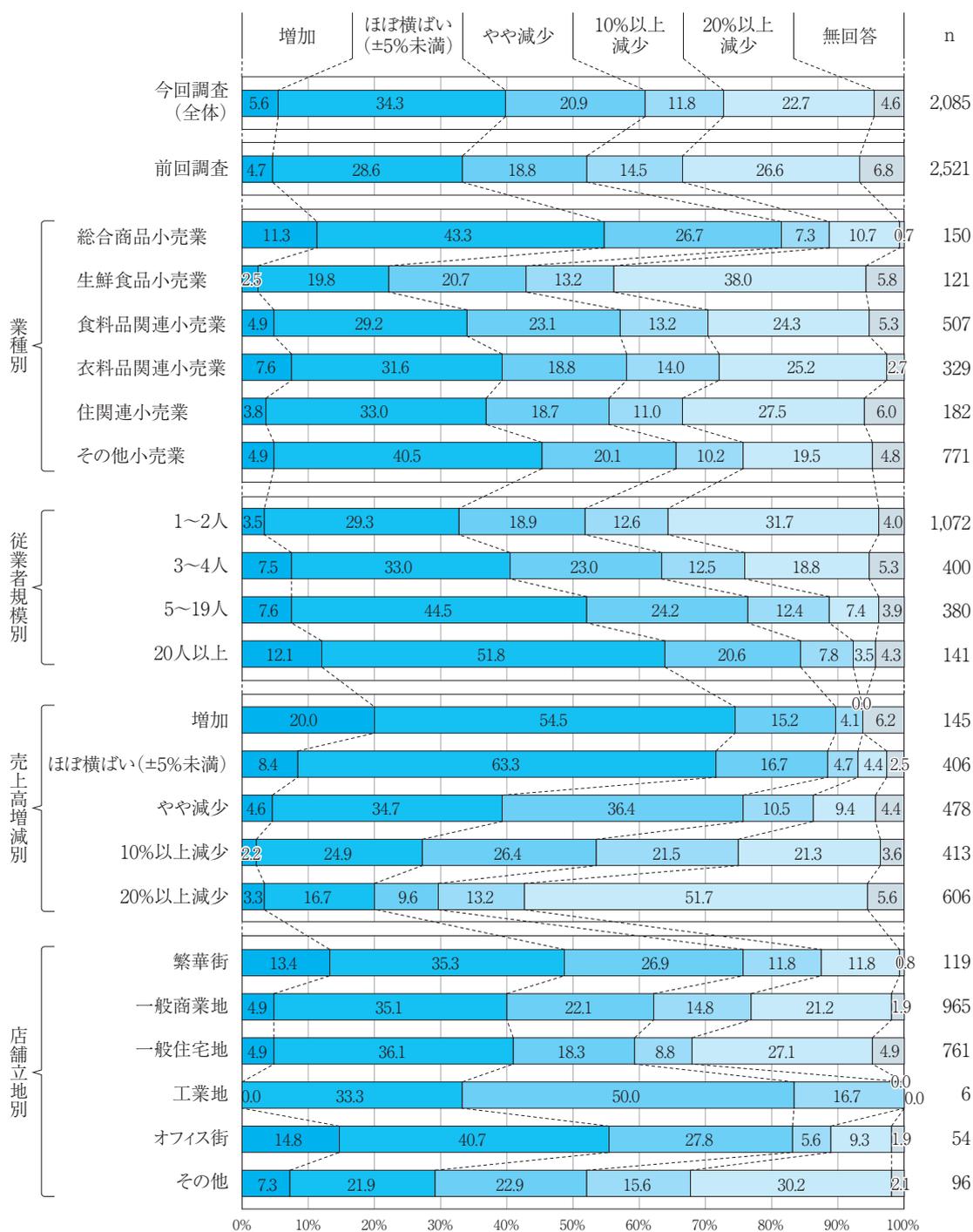
業種別にみると、総合商品小売業とその他小売業を除くすべての業種で『減少』が5割を超えている。特に生鮮食品小売業では『減少』が71.9%と7割程度を占めており、来店客数の減少(図表Ⅱ-2-58)にもつながっていると考えられる。一方、総合商品小売業では『減少』は44.7%と半数を下回り、「増加」と「ほぼ横ばい(±5%未満)」があわせて54.6%となっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「増加」と「ほぼ横ばい(±5%未満)」が高く、20人以上では「増加」と「ほぼ横ばい(±5%未満)」があわせて63.9%と6割を超えている。一方、規模が小さくなるほど『減少』が高く、1～2人では63.2%と6割を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど店前の人通りの変化も「増加」が高い傾向となり、『減少』が低くなっている。増加では店前の人通りの変化も「増加」が20.0%を占めているが、20%以上減少では店前の人通りの変化も「20%以上減少」が51.7%と5割程度となっている。

店舗立地別にみると、一般商業地、一般住宅地、その他では「20%以上減少」がそれぞれ21.2%、27.1%、30.2%と高くなっている。一方、繁華街、オフィス街では「増加」がそれぞれ13.4%、14.8%と1割を超えている。

図表Ⅱ-2-60 店前の人通りの変化



(注) 無店舗販売を除く。

### 3 今後の顧客方針

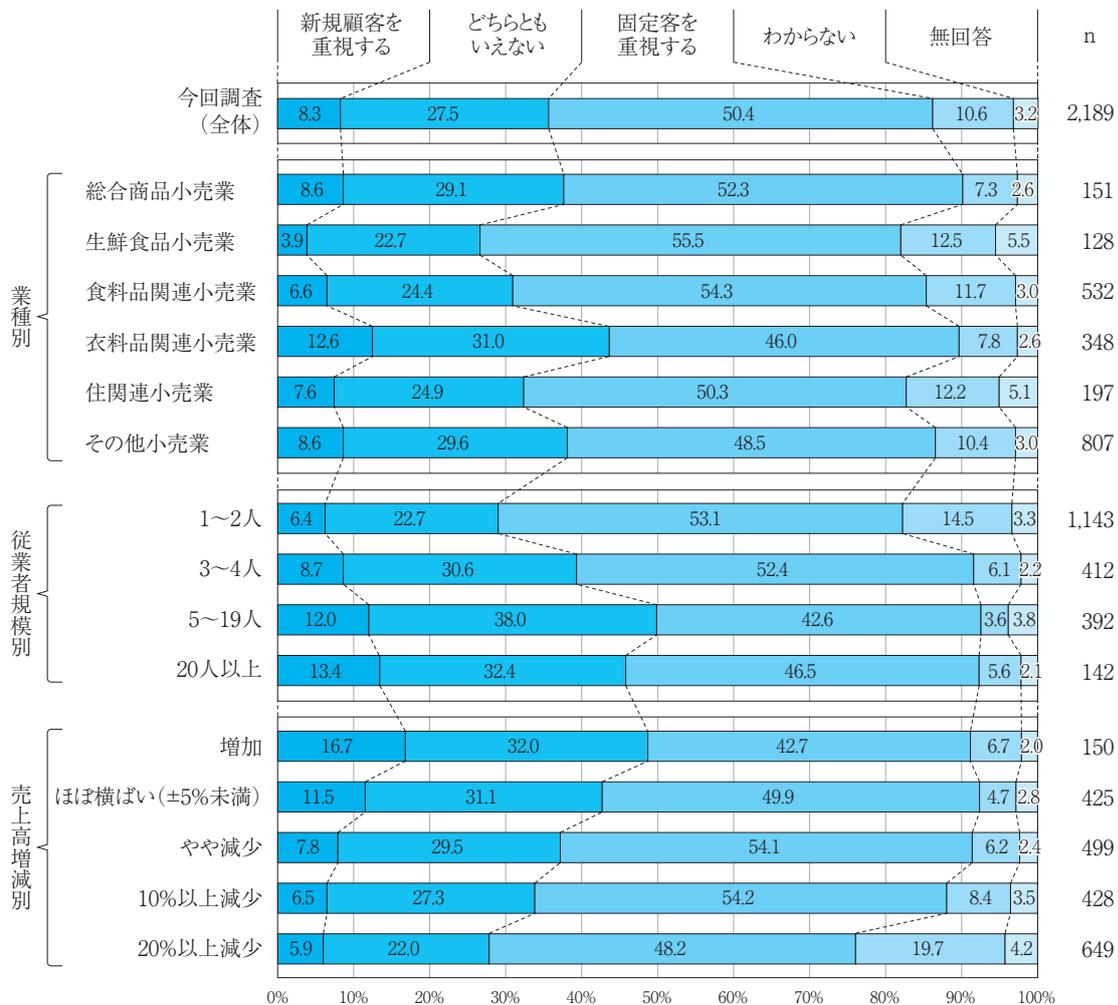
今後の顧客方針は、「固定客を重視する」が50.4%で最も高く半数を超えている。次いで「どちらともいえない」が27.5%、「新規顧客を重視する」が8.3%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「固定客を重視する」が最も高く、いずれも4割を超えている。衣料品関連小売業では「新規顧客を重視する」が12.6%と他の業種に比べて高い。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「固定客を重視する」が低く、「新規顧客を重視する」が高くなる傾向がみられる。<5人以上>では「固定客を重視する」が半数を下回り、「新規顧客を重視する」が1割を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「新規顧客を重視する」と「どちらともいえない」が高くなっている。増加では「新規顧客を重視する」が16.7%であり「どちらともいえない」の32.0%をあわせると半数程度になり、「固定客を重視する」を上回る。既存顧客に加えて新規顧客を開拓することにより、売上を維持・拡大しているものとみられる。

図表Ⅱ-2-61 今後の顧客方針



## 4 取扱品目とその変化

### (1) 取扱品目数

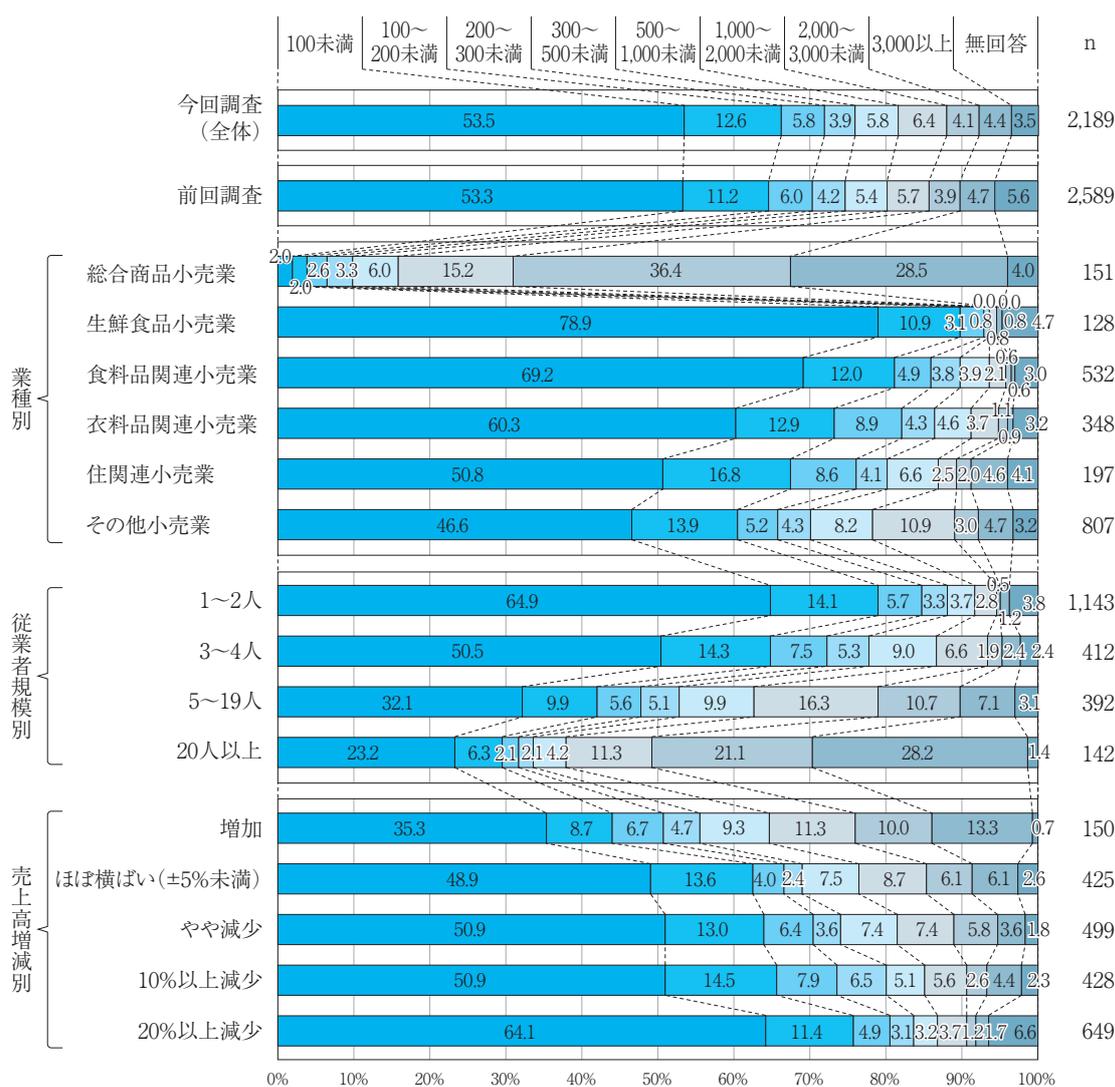
取扱品目数は、「100未満」が53.5%と半数を超えるほか、『300未満』が71.9%と7割程度を占めている。『1,000以上』は14.9%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「2,000～3,000未満」が36.4%と最も高く、『1,000以上』は80.1%と約8割となっている。総合商品小売業を除くすべての業種では「100未満」が最も高く、生鮮食品小売業では78.9%と8割程度を占めている。

従業者規模別にみると、1～2人では「100未満」が64.9%と6割以上を占めている。規模が大きくなるほど取扱品目数が増える傾向がみられ、20人以上では『1,000以上』があわせて60.6%と約6割を占めている。これは、コンビニエンスストアが多く含まれていることが影響している。

売上高増減別にみると、20%以上減少では「100未満」が64.1%と6割を超えている。売上高が増加するほど「100未満」は低くなり、取扱品目数が増加する傾向がみられる。増加では『1,000以上』があわせて34.6%と高くなっている。

図表Ⅱ-2-62 取扱品目数



## (2) 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）」が45.7%で最も高く、次いで「やや減少（10%未満）」が22.3%となっている。「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』は36.0%、「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』は16.0%と『減少』が『増加』を20.0ポイント上回っており、取扱品目数は横ばいを中心としつつも、減少に傾いている。前回調査と比べると、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が2.6ポイント増加している。

業種別にみると、総合商品小売業では『減少』は13.3%と1割以上であり、『増加』が35.7%と高い。また、その他小売業では『減少』が32.4%を占めるものの、『増加』が21.0%と他の業種に比べてやや高くなっている。これは総合商品小売業の多くを占めるコンビニエンスストア、その他小売業に含まれるドラッグストアが取扱品目数を増加させていることが要因とみられる。一方、生鮮食品小売業では『減少』が46.9%と高くなっており、『増加』は3.9%にとどまっている。

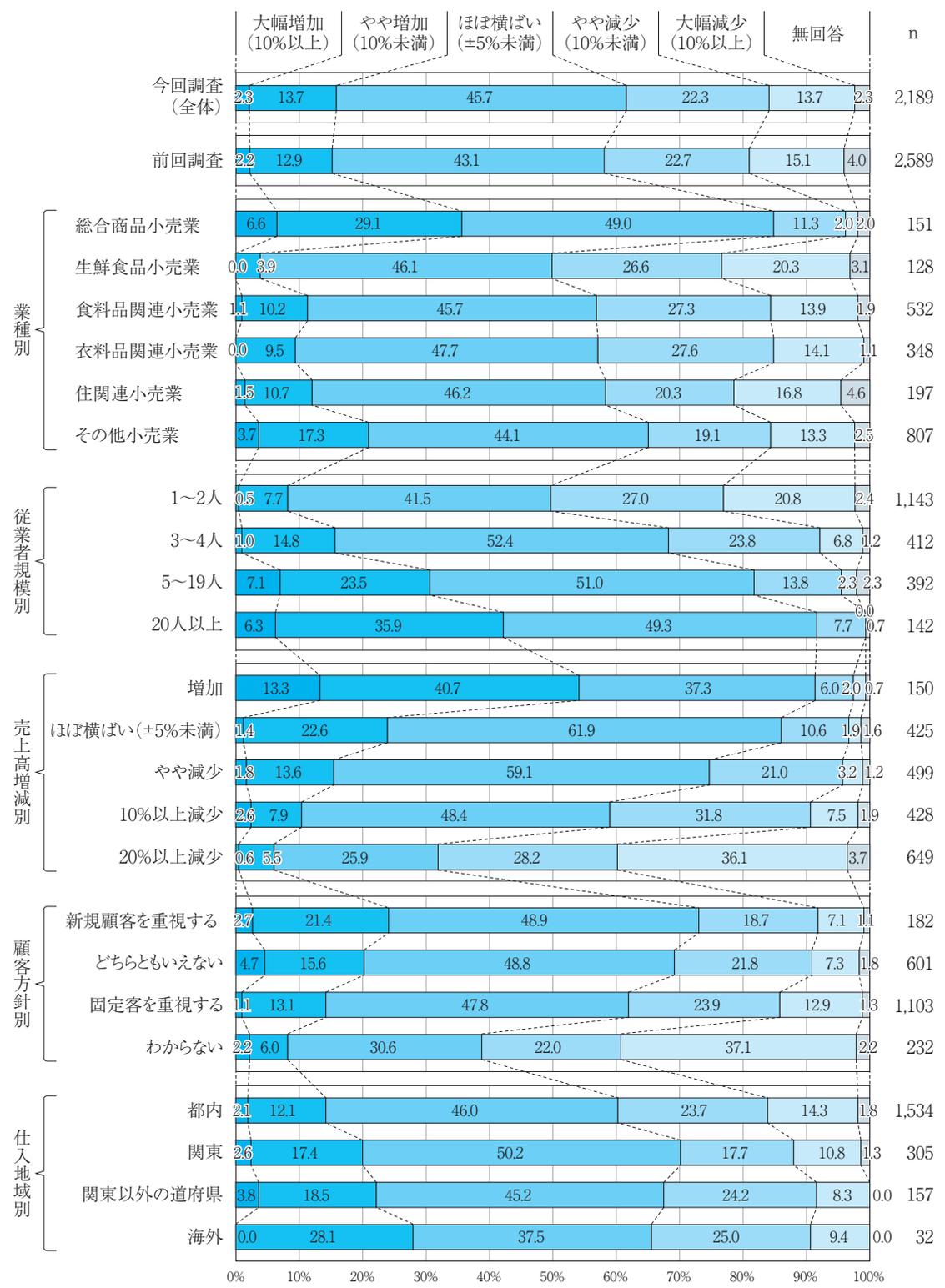
従業者規模別にみると、1～2人では『減少』が47.8%と半数程度を占めている一方、『増加』は8.2%にとどまっている。規模が大きくなるほど『増加』は高く、『減少』は低くなっており、<5人以上>では『増加』が『減少』を上回る。特に20人以上では『増加』は42.2%と4割程度を占めている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど『増加』は高く、『減少』は低くなっている。増加では取扱品目数も『増加』が54.0%と半数を超え、『減少』は8.0%にとどまる。一方、20%以上減少では取扱品目数も『減少』が64.3%と6割を超えている。

顧客方針別にみると、固定客を重視するでは『減少』が36.8%と『増加』の14.2%を大幅に上回っているが、新規顧客を重視するでは『増加』が24.1%、『減少』が25.8%と差が小さくなっている。新規顧客のニーズを満たすために取扱品目数を増加させている企業の存在がうかがえる。

仕入地域別にみると、仕入地域が広範になるほど『増加』が高く、海外では28.1%と3割程度となっている。一方、海外では『減少』も34.4%と高くなっている。

図表II-2-63 取扱品目数の変化



## 5 品揃えの幅と深さ

### (1) 品揃えの幅の変化

3年前と比較した取り扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化は、「変わらない」が49.8%で最も高く、次いで「減少」が31.2%、「増加」が14.8%となっている。前回調査と比べると、「減少」が2.1ポイント減少し、「変わらない」が3.1ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「変わらない」が高くなっている。総合商品小売業では「増加」が39.1%と約4割を占めている。一方、生鮮食品小売業と住関連小売業では「減少」が約4割となっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「増加」が7.6%にとどまり、「減少」が42.3%と4割程度を占めている。一方、20人以上では「増加」が38.0%と4割程度を占め、「減少」の4.2%を大きく上回っており、規模が大きくなるほど「増加」が高く、「減少」が低くなっている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど「増加」が高く、「減少」が低くなっている。＜5千万円未満＞では「減少」が「増加」を上回るが、＜5千万円以上＞では「増加」が「減少」を上回り、特に＜1億円以上＞では大きく上回っている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど取り扱いカテゴリ数も「増加」が高く、「減少」が低くなっている。20%以上減少では取り扱いカテゴリ数の「減少」が56.1%と高い一方、増加では取り扱いカテゴリ数の「増加」が47.3%と高くなっている。売上高の変動に対応して取り扱いカテゴリ数も増減しているとみられる。

#### <事例27> 店舗が集積する立地環境のなか、顧客ニーズを捉えた商品選定

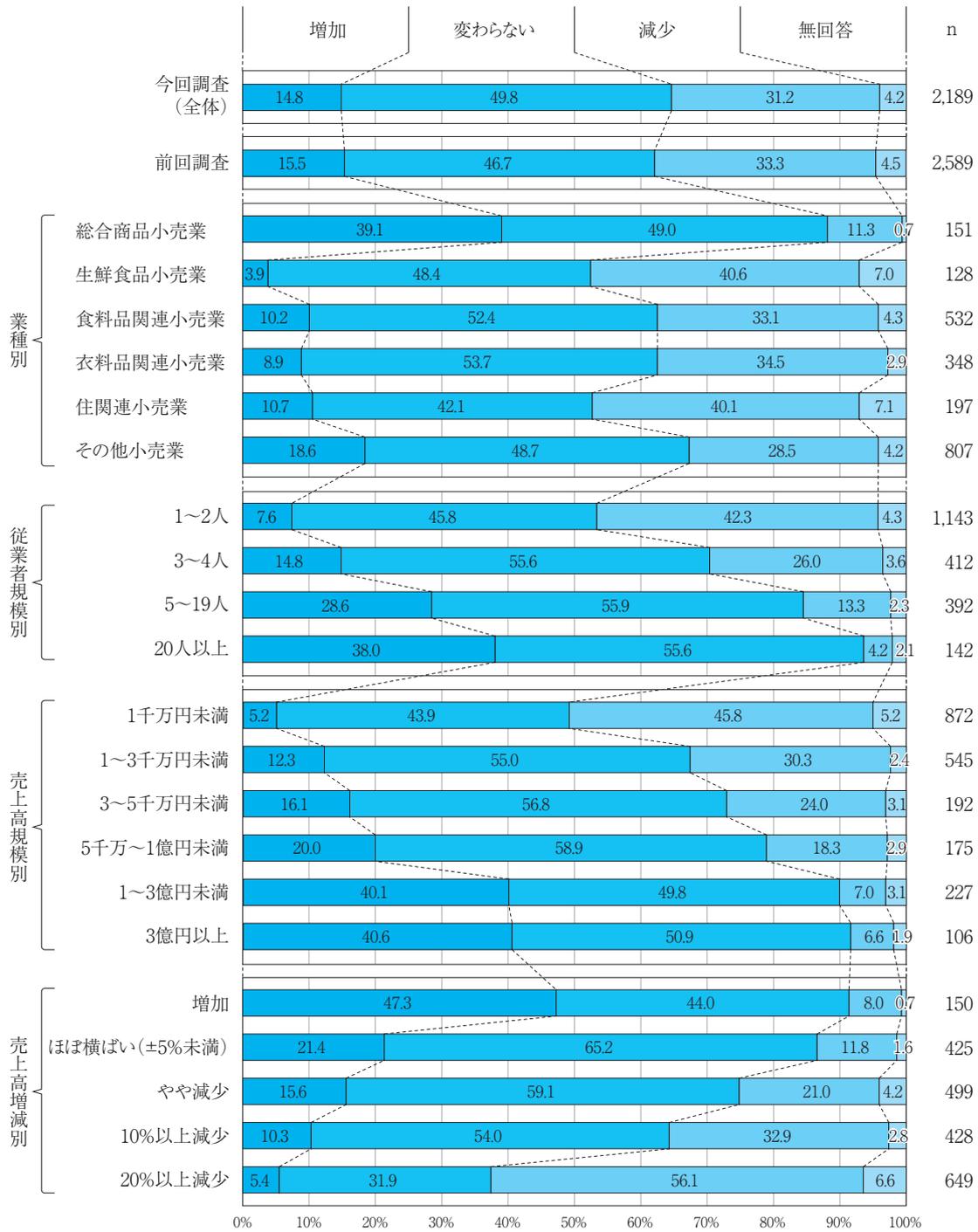
当店は、創業60年以上続く和食器等の販売店である。

従来、業務用を主力に扱っていたが、現在は外国人観光客の増加などから個人客中心の販売に注力している。周囲に店舗が集積するなか、商品の「見た目」が重要となる。お洒落なもの、食材を並べたときに見栄えが良いもの、店頭で目立つものなど。さらに、ICT（情報通信技術）の利活用を積極的に行う。経営者自ら商品の撮影を行い、各種SNSで広く情報発信している。

今後も、顧客に喜んでいただける特徴のある品揃えを心掛けていく。

（家庭用品・金物・荒物等小売業 5～19人 城東地域）

図表Ⅱ-2-64 品揃えの幅の変化



## (2) 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」が48.1%で最も高く、次いで「減少」が29.8%、「増加」が14.8%となっている。

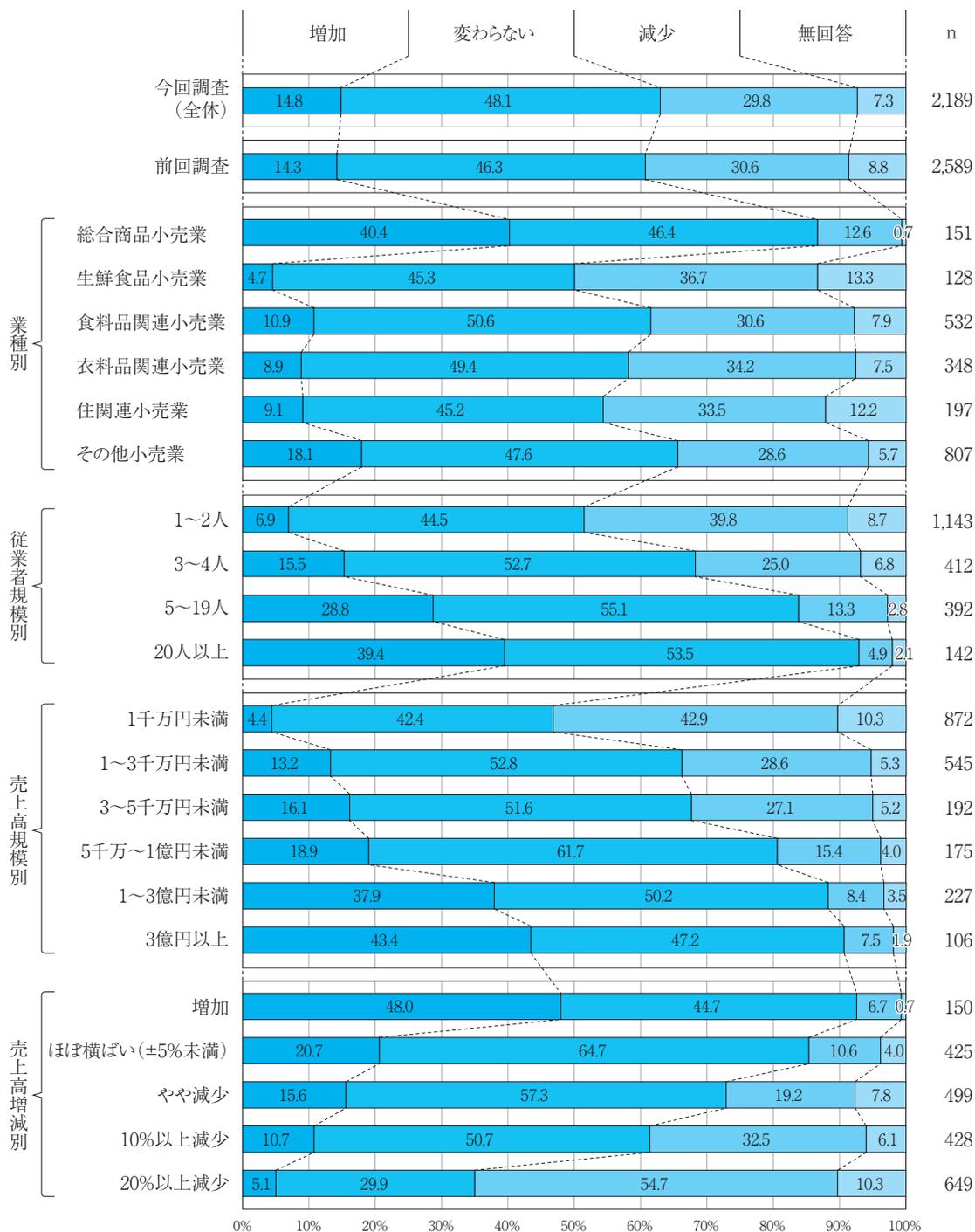
業種別にみると、総合商品小売業では「増加」が40.4%と高く、総合商品小売業の多くを占めるコンビニエンスストアがプライベートブランドや弁当・惣菜の拡充を図るなど、一部のカテゴリでアイテム数を増やしていることが背景にあるとみられる。一方、生鮮食品小売業では「減少」が36.7%と他の業種に比べ高く、「増加」が4.7%と低くなっている。その他小売業では「増加」が18.1%とやや高くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「増加」が6.9%にとどまり、「減少」が39.8%と約4割を占めている。一方、20人以上では「増加」が39.4%と高く、「減少」の4.9%を大きく上回っており、規模が大きくなるほど「増加」が高く、「減少」が低くなっている。

売上高規模別にみると、規模が大きくなるほど「増加」が高く、「減少」が低くなっている。＜5千万円未満＞では「減少」が「増加」を上回るが、＜5千万円以上＞では「増加」が「減少」を上回っており、特に3億円以上では「増加」が4割を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「増加」が高く、「減少」が低くなっている。20%以上減少ではアイテム数も「減少」が54.7%と高い一方、増加ではアイテム数も「増加」が48.0%で、「減少」の6.7%を大きく上回っている。売上高の変動に対応して、品揃えの幅の変化（図表Ⅱ-2-64）と同様に、アイテム数も増減させているとみられる。

図表II-2-65 品揃えの深さの変化



## 6 販売価格決定において重視している事項

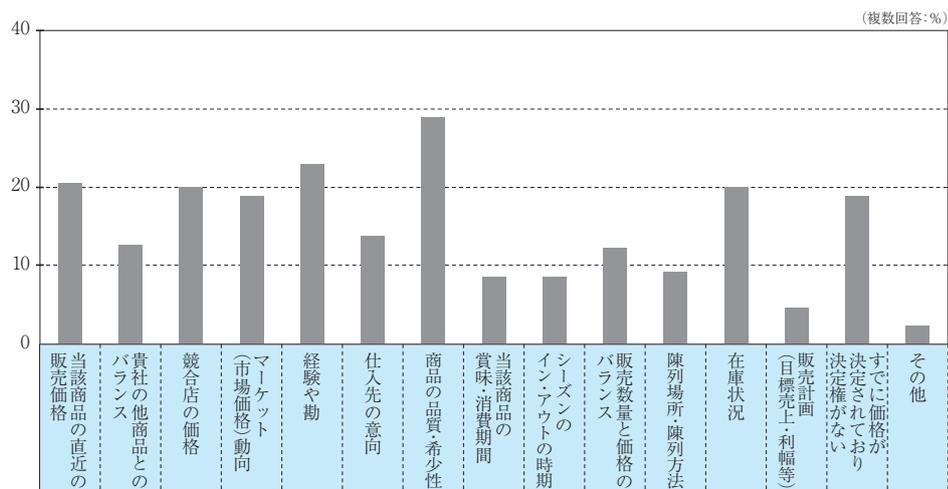
販売価格の決定において、仕入価格のほかに重視する事項は、「商品の品質・希少性」が29.0%で最も高く、次いで「経験や勘」が23.0%、「当該商品の直近の販売価格」が20.6%となっている。

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」が47.7%と高くなっている。一方、生鮮食品小売業、食料品関連小売業、衣料品関連小売業では「商品の品質・希少性」と「経験や勘」が上位を占めている。また、生鮮食品小売業では「販売数量と価格のバランス」が約2割を占め、他の業種より高くなっている。衣料品関連小売業では「在庫状況」が27.3%と3割程度であり、他の業種と比べて高くなっている。住関連小売業では、「当該商品の直近の販売価格」が31.5%と他の業種と比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、<1～19人>では「商品の品質・希少性」が最も高くなっている。20人以上では「すでに価格が決定されており決定権がない」が40.1%で最も高く、次いで「マーケット（市場価格）動向」は31.0%と高くなっている。規模が大きくなるほど「マーケット（市場価格）動向」、「販売計画（目標売上・利幅等）」が高くなっている。一方、規模が小さくなるほど「経験や勘」、「在庫状況」が高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「貴社の他商品とのバランス」、「マーケット（市場価格）動向」が高くなっている。

図表 II-2-66 販売価格決定において重視している事項



|          |              | 販売価格 | 当該商品の直近のバランス | 貴社の他商品とのバランス | 競合店の価格 | (市場価格・動向) | マーケット | 経験や勘 | 仕入先の意向 | 商品の品質・希少性 | 賞味・消費期間 | 当該商品の | シーズンの | インアウトの時期 | 販売数量と価格の | バランス | 陳列場所・陳列方法 | 在庫状況  | (目標売上・利幅等) | 販売計画 | 決定権がない | すでに価格が | 決定されており | その他 | 無回答   | n |
|----------|--------------|------|--------------|--------------|--------|-----------|-------|------|--------|-----------|---------|-------|-------|----------|----------|------|-----------|-------|------------|------|--------|--------|---------|-----|-------|---|
| 今回調査(全体) |              | 20.6 | 12.7         | 12.5         | 20.0   | 18.9      | 18.9  | 23.0 | 13.8   | 29.0      | 8.6     | 8.6   | 8.7   | 8.7      | 12.2     | 12.2 | 9.2       | 20.2  | 4.6        | 4.6  | 18.8   | 18.8   | 2.5     | 5.0 | 2,189 |   |
| 業種別      | 総合商品小売業      | 13.2 | 8.6          | 8.6          | 17.2   | 21.9      | 11.3  | 4.0  | 16.6   | 11.9      | 13.9    | 15.9  | 19.2  | 13.9     | 9.9      | 47.7 | 3.3       | 5.3   | 151        |      |        |        |         |     |       |   |
|          | 生鮮食品小売業      | 26.6 | 7.8          | 12.5         | 22.7   | 32.8      | 13.3  | 30.5 | 18.8   | 8.6       | 20.3    | 11.7  | 20.3  | 2.3      | 5.5      | 0.8  | 6.3       | 128   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | 食料品関連小売業     | 22.7 | 19.0         | 22.4         | 17.1   | 22.7      | 14.5  | 28.9 | 16.9   | 6.8       | 13.0    | 7.0   | 14.8  | 3.0      | 8.8      | 1.9  | 5.6       | 532   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | 衣料品関連小売業     | 23.9 | 15.5         | 20.1         | 18.7   | 33.0      | 17.2  | 41.1 | 2.3    | 18.1      | 13.2    | 11.2  | 27.3  | 8.0      | 11.8     | 2.9  | 2.6       | 348   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | 住関連小売業       | 31.5 | 14.2         | 27.9         | 24.4   | 19.8      | 17.3  | 22.3 | 1.0    | 6.1       | 8.6     | 8.6   | 20.3  | 6.1      | 7.6      | 1.5  | 7.1       | 197   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | その他小売業       | 15.7 | 8.9          | 18.5         | 18.0   | 20.1      | 13.0  | 27.8 | 5.6    | 5.7       | 10.4    | 7.6   | 22.1  | 3.1      | 27.6     | 2.9  | 4.7       | 807   |            |      |        |        |         |     |       |   |
| 従業者規模別   | 1~2人         | 20.5 | 10.4         | 17.0         | 14.5   | 26.5      | 15.1  | 28.0 | 9.1    | 7.4       | 8.7     | 8.0   | 22.2  | 2.6      | 16.4     | 1.9  | 5.5       | 1,143 |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | 3~4人         | 25.2 | 15.5         | 24.5         | 20.9   | 24.3      | 15.5  | 34.7 | 8.7    | 11.9      | 14.8    | 10.2  | 18.9  | 4.9      | 12.9     | 2.4  | 4.4       | 412   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | 5~19人        | 18.9 | 16.6         | 24.7         | 26.3   | 18.1      | 13.0  | 30.9 | 7.4    | 9.4       | 18.6    | 9.7   | 18.1  | 7.7      | 23.5     | 2.6  | 3.6       | 392   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | 20人以上        | 18.3 | 15.5         | 19.0         | 31.0   | 7.7       | 4.9   | 24.6 | 7.7    | 12.0      | 15.5    | 15.5  | 16.2  | 9.9      | 40.1     | 3.5  | 2.8       | 142   |            |      |        |        |         |     |       |   |
| 売上高増減別   | 増加           | 22.0 | 20.0         | 21.3         | 32.0   | 21.3      | 14.7  | 34.0 | 8.0    | 13.3      | 17.3    | 11.3  | 22.7  | 4.7      | 20.0     | 0.7  | 2.7       | 150   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | ほぼ横ばい(±5%未満) | 21.6 | 16.9         | 20.9         | 21.9   | 23.3      | 10.6  | 32.7 | 8.2    | 8.7       | 12.7    | 8.7   | 16.9  | 5.6      | 17.9     | 3.1  | 2.4       | 425   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | やや減少         | 19.6 | 14.0         | 21.4         | 21.2   | 22.2      | 13.8  | 30.7 | 6.8    | 10.0      | 16.8    | 12.2  | 21.4  | 6.4      | 20.0     | 2.4  | 4.2       | 499   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | 10%以上減少      | 22.0 | 11.7         | 22.9         | 18.7   | 24.3      | 17.8  | 32.5 | 8.9    | 8.6       | 10.5    | 9.3   | 18.9  | 3.7      | 18.7     | 2.6  | 3.7       | 428   |            |      |        |        |         |     |       |   |
|          | 20%以上減少      | 19.7 | 8.3          | 16.5         | 12.5   | 23.3      | 13.3  | 22.3 | 10.0   | 6.6       | 8.8     | 6.5   | 22.0  | 3.1      | 18.3     | 2.6  | 7.9       | 649   |            |      |        |        |         |     |       |   |

## 7 取扱商品の魅力向上の取組

取扱商品の魅力を高めるための取組は、「販売時の顧客に応じた商品の提案」が43.4%で最も高く、次いで「仕入時の目利き」が40.4%、「販売時の附随サービスの充実」が20.4%となっている。

業種別にみると、生鮮食品小売業、衣料品関連小売業では「仕入時の目利き」がそれぞれ75.0%、62.1%と他の業種に比べて高くなっている。これは生鮮食品小売業では市場でのセリなどで多くの仕入れを行っていること、衣料品関連小売業ではその年によって売れ筋商品が異なるなど、流行を捉えた品揃えが重要であることなどがうかがえる。住関連小売業では「販売後のアフターサービスの充実」が35.0%で他の業種に比べて高くなっている。総合商品小売業では「販促チラシ等の配布」が26.5%と他の業種と比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「仕入時の目利き」が、＜3人以上＞では「販売時の顧客に応じた商品の提案」が最も高くなっている。「販促チラシ等の配布」は規模が大きくなるほど高くなっている。

売上高規模別にみると、＜1千万円以上＞ではいずれも「販売時の顧客に応じた商品の提案」が最も高く、＜1千万～1億円未満＞では半数程度となっている。また、3億円以上では「商品の企画開発」、「販促チラシ等の配布」などが他の規模と比べて高くなっている。

売上高増減別にみると、増加では「販売時の顧客に応じた商品の提案」が50.0%で最も高く、次いで「仕入時の目利き」となっている。また、増加では「商品の発掘」、「販売後のアフターサービスの充実」などが高く、より幅広く、取扱商品の魅力向上に取り組んでいる様子がうかがえる。

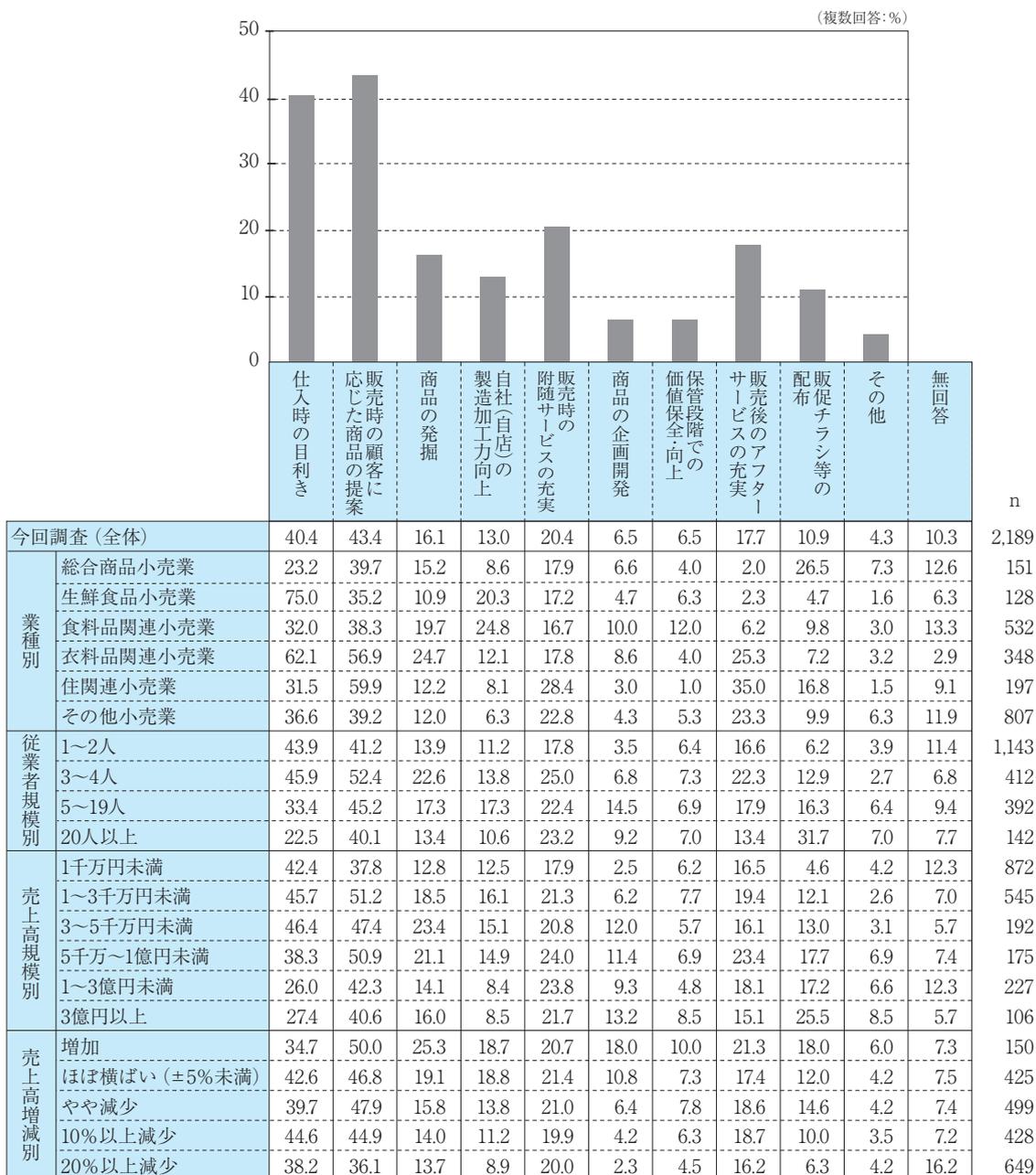
### ＜事例28＞ 店舗でのお客様とのコミュニケーションにより固定客を増やす

当社は、都心の百貨店内等に複数の店を構え、和菓子を販売している。当社の主力商品は、自社で製造している和菓子を美しいデザインで詰め合わせたものである。これらの商品は、SNSに掲載されることも多く、若い女性からの人気も高い。

季節ごとに新しいデザインの商品を開発し、お客様と直接接客している店舗スタッフの手紙を添えたカタログをお客様に送付している。手紙を受け取ったお客様が来店すると担当スタッフとの話が弾む。お客様がスタッフとの会話や商品選びなど、店舗での店員とのふれあいで固定客になっていただけると、当社では考えている。

(菓子・パン等小売業 50人以上 都心地域)

図表Ⅱ-2-67 取扱商品の魅力向上の取組



## 8 販売活動の課題

販売活動の課題は、「新規顧客の開拓」が35.4%と最も高く、次いで「品揃え」が27.5%、「店舗の老朽化」が27.3%、「売場の魅力づくり」が27.1%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「販売員の確保」が最も高く、人材確保に課題を抱えていることがうかがえる。生鮮食品小売業では「店舗の老朽化」が最も高くなっている。他の業種では「新規顧客の開拓」が最も高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「店舗の老朽化」が高くなっており、1～2人では30.5%と約3割を占めている。一方、規模が大きくなるほど「顧客管理」、「接客技術」、「販売員の確保」などが高く、幅広く課題感を持っている。

創業年別にみると、＜昭和30年代以前＞では「店舗の老朽化」が最も高くなっている。昭和30年代では創業50～60年程度を迎えており、店舗老朽化の課題を抱えているとみられる。一方、＜昭和40年代以降＞では「新規顧客の開拓」が最も高く、平成26年以降では半数を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「店舗の狭小さ」、「接客技術」、「販売員の確保」が高く、幅広い課題感を持ち、それに対応することで業績向上を図っているものとみられる。一方、売上高が減少するほど「店舗の老朽化」が高くなる傾向がみられる。

### ＜事例29＞ 人材不足をネットワークでカバー、最高の商品をお届けし顧客の信頼を獲得

当店は、副都心に店舗を構えるフラワーショップである。

顧客はBtoB（企業間取引）が中心。イベント会場やCM制作現場等へ自社便を中心に配送を行っている。従業者がまず顧客の要望に耳を傾け、プラスアルファの提案や期待以上のアレンジメントができるように注力。この評判は口コミで広がり、取引先企業から継続的な受注や、取引先企業から独立した顧客から新たに受注することも多い。

近年の人手不足対策として、従業員OBのネットワークを活用。この中には、フラワーショップを開業した者もあり、商品のシェアやアレンジメントのサポートなど、お互いに助け合いながら、顧客に対して最高の商品を届けられるよう努めている。

（花・植木小売業 3～4人 副都心地域）

### ＜事例30＞ 良い補聴器を通じて、お客様に「楽しさ」、「感動」を伝えたい

当店は補聴器とメガネを販売している。販売の中心は補聴器で、熟練技術者が快適な補聴器を提供するための高度な調整技術を保有していることが特長。

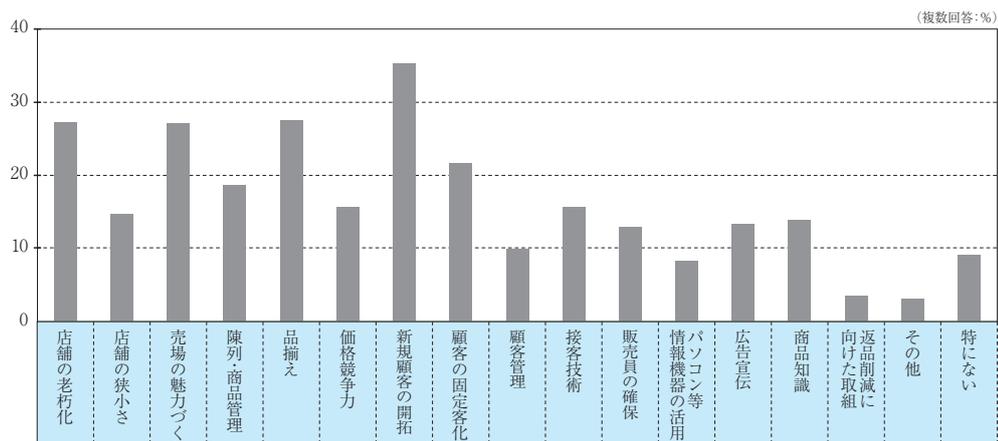
補聴器販売後に、補聴機能が正確に保持しているかを確認するのが当店の重要な仕事。当初設定した補聴機能は、時間経過とともに変化する。お客様には定期検査カードを発行し、定期的な来店を促す。その機会に、聞こえ方のオーダーに応じて微調整を加え、ベストな状態を保つ。

また、ホームページを活用した情報発信に注力。豊富な写真、図表を活用、補聴器の購入方法、使用方法などについて理解が深まるように努めている。

今後も、良い製品に出会えたときに広がる「楽しさ」、「感動」を更に伝えていきたい。

（その他の小売業 1～2人 城西地域）

図表 II-2-68 販売活動の課題



| 業種別          | 店舗の老朽化 | 店舗の狭小さ | 売場の魅力づくり | 陳列・商品管理 | 品揃え  | 価格競争力 | 新規顧客の開拓 | 顧客の固定客化 | 顧客管理 | 接客技術 | 販売員の確保 | 情報機器の活用 | パソコン等 | 広告宣伝 | 商品知識 | 返品削減に向けた取組 | その他  | 特になし | 無回答   | n |
|--------------|--------|--------|----------|---------|------|-------|---------|---------|------|------|--------|---------|-------|------|------|------------|------|------|-------|---|
| 今回調査(全体)     | 27.3   | 14.8   | 27.1     | 18.8    | 27.5 | 15.7  | 35.4    | 21.8    | 10.1 | 15.8 | 13.0   | 8.3     | 13.4  | 14.0 | 3.6  | 3.2        | 9.1  | 2.6  | 2,189 |   |
| 業種別          |        |        |          |         |      |       |         |         |      |      |        |         |       |      |      |            |      |      |       |   |
| 総合商品小売業      | 22.5   | 24.5   | 43.7     | 33.8    | 40.4 | 13.2  | 29.1    | 17.2    | 6.0  | 39.1 | 57.0   | 1.3     | 6.0   | 5.3  | 3.3  | 4.0        | 1.3  | 3.3  | 151   |   |
| 生鮮食品小売業      | 47.7   | 16.4   | 28.1     | 27.3    | 28.9 | 10.2  | 22.7    | 22.7    | 5.5  | 14.1 | 10.9   | 4.7     | 9.4   | 18.0 | 0.0  | 1.6        | 5.5  | 4.7  | 128   |   |
| 食料品関連小売業     | 32.1   | 12.2   | 28.8     | 18.2    | 25.6 | 18.6  | 35.2    | 24.8    | 7.0  | 12.4 | 10.3   | 8.8     | 16.5  | 11.1 | 2.8  | 2.8        | 9.8  | 3.0  | 532   |   |
| 衣料品関連小売業     | 31.6   | 14.1   | 33.0     | 19.0    | 34.5 | 13.8  | 46.8    | 23.0    | 17.0 | 13.2 | 6.9    | 7.8     | 15.5  | 8.9  | 1.1  | 3.2        | 4.6  | 1.1  | 348   |   |
| 住関連小売業       | 22.3   | 10.7   | 19.8     | 14.2    | 18.3 | 30.5  | 33.0    | 21.8    | 12.7 | 10.7 | 7.6    | 9.6     | 20.8  | 18.3 | 0.5  | 3.0        | 15.2 | 2.5  | 197   |   |
| その他小売業       | 20.6   | 15.9   | 21.9     | 16.4    | 25.4 | 12.3  | 34.9    | 20.4    | 10.4 | 16.2 | 11.2   | 9.7     | 10.9  | 18.3 | 6.7  | 3.3        | 11.0 | 2.5  | 807   |   |
| 従業者規模別       |        |        |          |         |      |       |         |         |      |      |        |         |       |      |      |            |      |      |       |   |
| 1~2人         | 30.5   | 13.6   | 22.0     | 15.4    | 25.9 | 15.5  | 32.3    | 22.1    | 8.0  | 8.5  | 1.9    | 6.4     | 10.4  | 11.3 | 3.5  | 2.8        | 12.6 | 2.8  | 1,143 |   |
| 3~4人         | 28.6   | 13.1   | 33.7     | 24.5    | 31.6 | 19.2  | 41.7    | 22.8    | 12.1 | 13.6 | 10.7   | 10.9    | 17.5  | 16.5 | 2.4  | 2.7        | 6.3  | 1.7  | 412   |   |
| 5~19人        | 22.4   | 20.4   | 33.2     | 19.1    | 27.3 | 15.6  | 41.6    | 20.4    | 13.0 | 28.3 | 32.4   | 11.7    | 16.3  | 18.4 | 3.6  | 2.6        | 3.3  | 2.3  | 392   |   |
| 20人以上        | 15.5   | 14.1   | 43.0     | 31.7    | 32.4 | 11.3  | 35.9    | 27.5    | 16.2 | 50.7 | 58.5   | 8.5     | 17.6  | 19.0 | 6.3  | 3.5        | 0.7  | 0.7  | 142   |   |
| 創業年別         |        |        |          |         |      |       |         |         |      |      |        |         |       |      |      |            |      |      |       |   |
| 大正以前         | 35.4   | 10.9   | 24.5     | 24.5    | 27.2 | 21.8  | 34.7    | 22.4    | 12.2 | 13.6 | 10.2   | 14.3    | 17.7  | 18.4 | 2.7  | 2.0        | 8.2  | 0.7  | 147   |   |
| 昭和元~19年      | 33.3   | 13.0   | 21.6     | 18.5    | 25.9 | 13.6  | 25.3    | 19.1    | 7.4  | 13.0 | 7.4    | 6.8     | 8.6   | 14.2 | 4.3  | 4.9        | 11.7 | 3.7  | 162   |   |
| 昭和20年代       | 36.1   | 13.8   | 28.2     | 19.3    | 28.2 | 18.0  | 30.8    | 21.6    | 7.9  | 12.5 | 5.9    | 7.2     | 10.2  | 12.1 | 2.6  | 2.6        | 9.2  | 3.9  | 305   |   |
| 昭和30年代       | 32.9   | 15.9   | 22.1     | 15.5    | 26.7 | 19.8  | 31.4    | 20.9    | 11.6 | 12.4 | 7.0    | 8.5     | 8.5   | 12.0 | 4.7  | 4.7        | 10.9 | 3.1  | 258   |   |
| 昭和40年代       | 29.1   | 13.7   | 28.1     | 19.4    | 27.0 | 16.2  | 30.2    | 24.1    | 8.3  | 12.2 | 9.4    | 6.1     | 16.2  | 15.1 | 4.0  | 2.2        | 13.3 | 2.2  | 278   |   |
| 昭和50年代       | 33.3   | 14.5   | 22.7     | 15.5    | 31.4 | 16.4  | 37.2    | 21.3    | 8.2  | 14.0 | 7.2    | 9.2     | 11.1  | 15.0 | 2.4  | 4.3        | 7.2  | 2.9  | 207   |   |
| 昭和60年~平成5年   | 23.0   | 15.3   | 32.8     | 18.0    | 26.8 | 10.4  | 37.2    | 20.2    | 12.0 | 19.1 | 19.7   | 12.0    | 10.9  | 14.8 | 4.4  | 3.3        | 8.2  | 2.2  | 183   |   |
| 平成6~15年      | 16.7   | 15.2   | 30.1     | 15.6    | 25.9 | 13.8  | 45.4    | 20.6    | 10.3 | 18.8 | 20.6   | 7.1     | 17.0  | 14.9 | 2.5  | 2.1        | 7.1  | 2.1  | 282   |   |
| 平成16~25年     | 13.6   | 20.2   | 34.6     | 21.5    | 27.6 | 13.6  | 44.7    | 25.9    | 14.5 | 27.6 | 26.8   | 8.3     | 21.1  | 14.9 | 3.9  | 3.1        | 3.9  | 0.4  | 228   |   |
| 平成26年以降      | 6.7    | 20.0   | 26.7     | 26.7    | 33.3 | 6.7   | 53.3    | 30.0    | 23.3 | 23.3 | 43.3   | 10.0    | 26.7  | 16.7 | 0.0  | 3.3        | 0.0  | 3.3  | 30    |   |
| 売上高増減別       |        |        |          |         |      |       |         |         |      |      |        |         |       |      |      |            |      |      |       |   |
| 増加           | 15.3   | 19.3   | 37.3     | 22.0    | 25.3 | 10.0  | 43.3    | 18.7    | 11.3 | 24.7 | 34.0   | 14.0    | 22.7  | 18.0 | 4.7  | 3.3        | 2.7  | 2.0  | 150   |   |
| ほぼ横ばい(±5%未満) | 22.6   | 18.1   | 32.7     | 20.2    | 26.6 | 14.1  | 36.7    | 20.5    | 12.2 | 21.9 | 19.3   | 7.5     | 16.0  | 14.4 | 2.1  | 1.4        | 7.1  | 2.6  | 425   |   |
| やや減少         | 26.7   | 15.8   | 28.3     | 23.0    | 29.5 | 14.2  | 37.9    | 22.4    | 11.4 | 18.6 | 14.6   | 9.4     | 13.8  | 15.8 | 4.4  | 3.8        | 6.6  | 2.0  | 499   |   |
| 10%以上減少      | 33.4   | 13.1   | 30.1     | 18.7    | 29.0 | 20.3  | 39.3    | 25.5    | 9.3  | 14.7 | 9.6    | 7.2     | 15.7  | 16.6 | 2.8  | 2.8        | 8.6  | 1.2  | 428   |   |
| 20%以上減少      | 29.6   | 12.2   | 18.2     | 13.7    | 25.7 | 16.3  | 28.7    | 20.8    | 7.9  | 8.5  | 4.9    | 7.4     | 8.2   | 10.2 | 4.5  | 4.0        | 14.3 | 4.0  | 649   |   |

## 第6節 小売業を取り巻く環境と経営

### 1 消費者意識や購買行動の変化で重視している事項

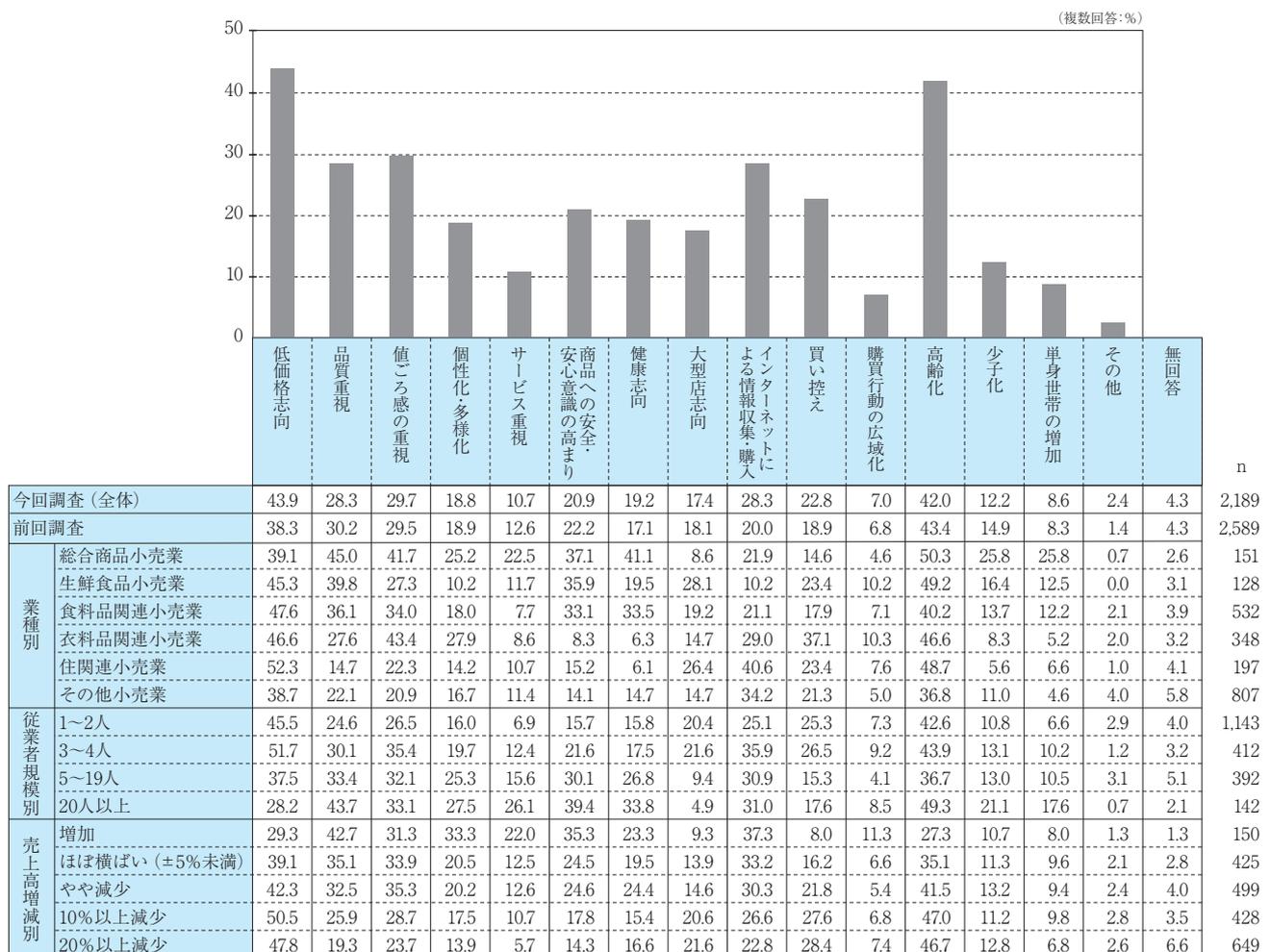
最近の消費者意識や購買行動の変化で特に重要と考えるものは、「低価格志向」が43.9%と最も高く、次いで「高齢化」が42.0%、「値ごろ感の重視」が29.7%となっている。前回調査と比べると、「インターネットによる情報収集・購入」が8.3ポイント、「低価格志向」が5.6ポイントそれぞれ増加している。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「低価格志向」と「高齢化」が上位となっている。総合商品小売業では「高齢化」が最も高く、次いで「品質重視」となっている。また、「サービス重視」、「健康志向」なども他の業種に比べて高くなっている。一方、住関連小売業では、「低価格志向」、「インターネットによる情報収集・購入」が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、<1～19人>では「低価格志向」が最も高くなっている一方、20人以上では「高齢化」が最も高くなっている。また、規模が大きくなるほど「品質重視」、「個性化・多様化」、「商品への安全・安心意識の高まり」などが高くなっている。

売上高増減別にみると、増加では「品質重視」が42.7%と最も高く、次いで「インターネットによる情報収集・購入」が37.3%、「商品への安全・安心意識の高まり」が35.3%となっている。一方、<減少>ではいずれも「低価格志向」、「高齢化」が上位となっている。

図表Ⅱ-2-69 消費者意識や購買行動の変化で重視している事項



## 2 小売業態の変化の影響度

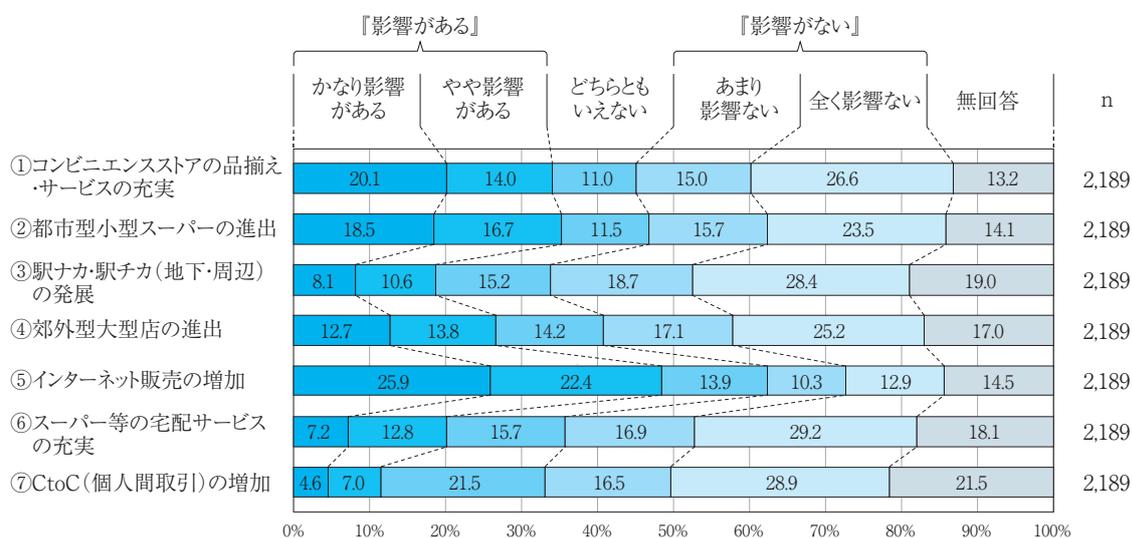
最近の小売業態の変化の影響度は、インターネット販売の増加は「かなり影響がある」が25.9%と約4分の1を占めている。次いで、コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実が20.1%、都市型小型スーパーの進出が18.5%となっている。

コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実（図表Ⅱ-2-71）、都市型小型スーパーの進出（図表Ⅱ-2-72）について業種別にみると、総合商品小売業、生鮮食品小売業、食料品関連小売業は、「かなり影響がある」と「影響がある」をあわせた『影響がある』が半数以上を占め、他の業種よりも高くなっている。

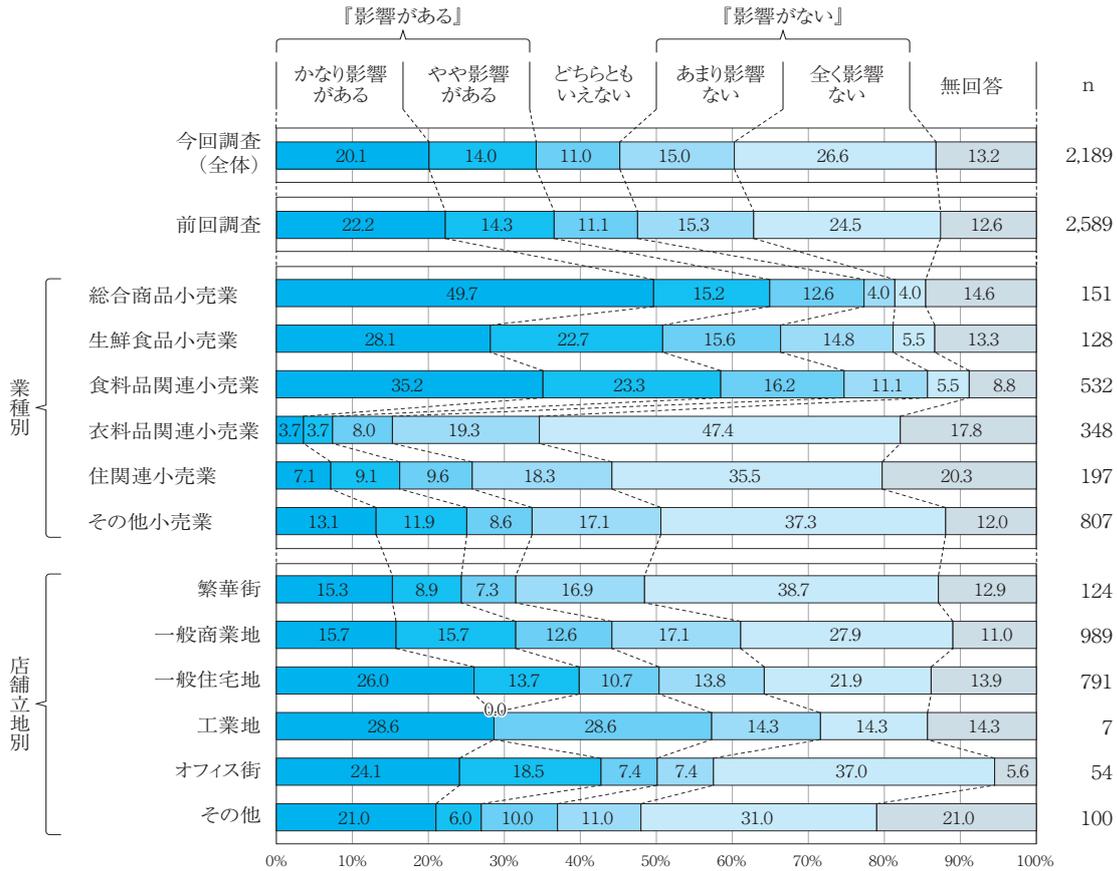
郊外型大型店の進出（図表Ⅱ-2-74）、インターネット販売の増加（図表Ⅱ-2-75）では、前回調査と比べると、『影響がある』がそれぞれ5.3ポイント、6.8ポイント増加しており、影響度が高くなっている。

俯瞰すると、取扱商品の重複の有無によってその影響度合いが大きく異なっている。

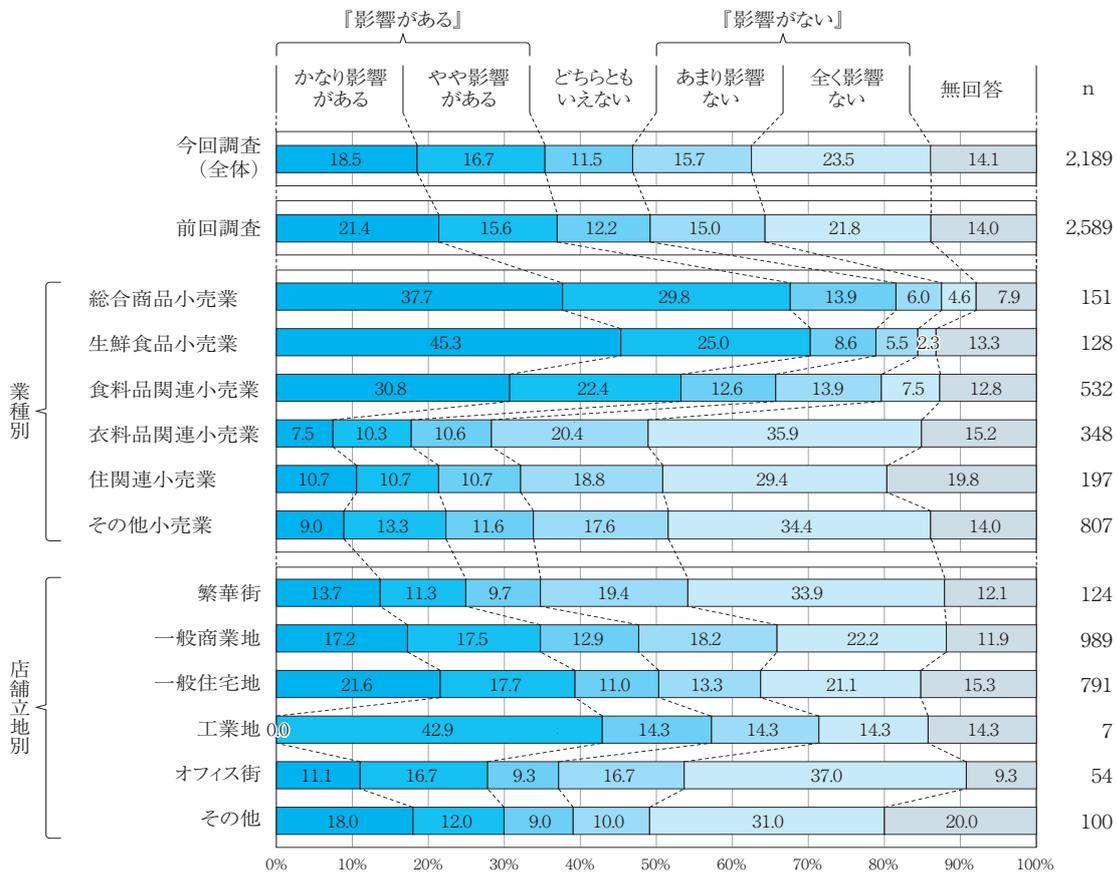
図表Ⅱ-2-70 小売業態の変化の影響度



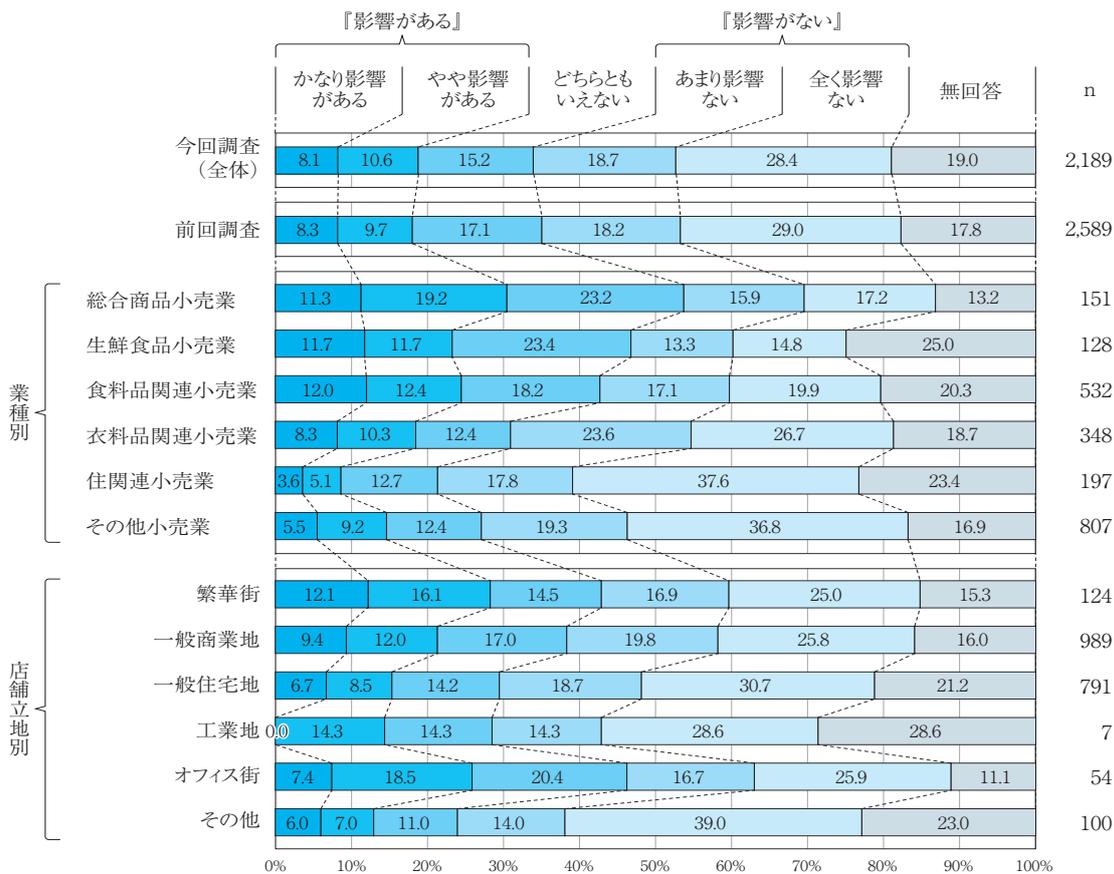
図表Ⅱ-2-71 小売業態の変化の影響度\_コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実



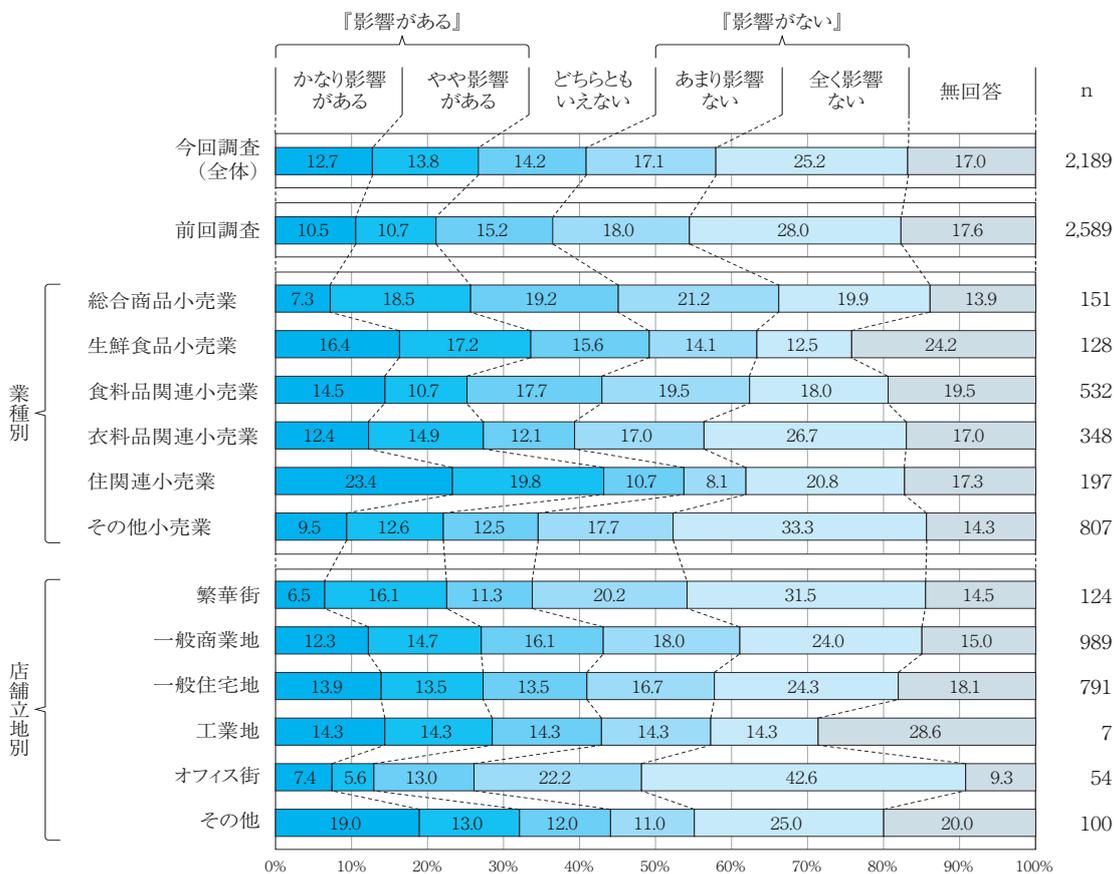
図表Ⅱ-2-72 小売業態の変化の影響度\_都市型小型スーパーの進出



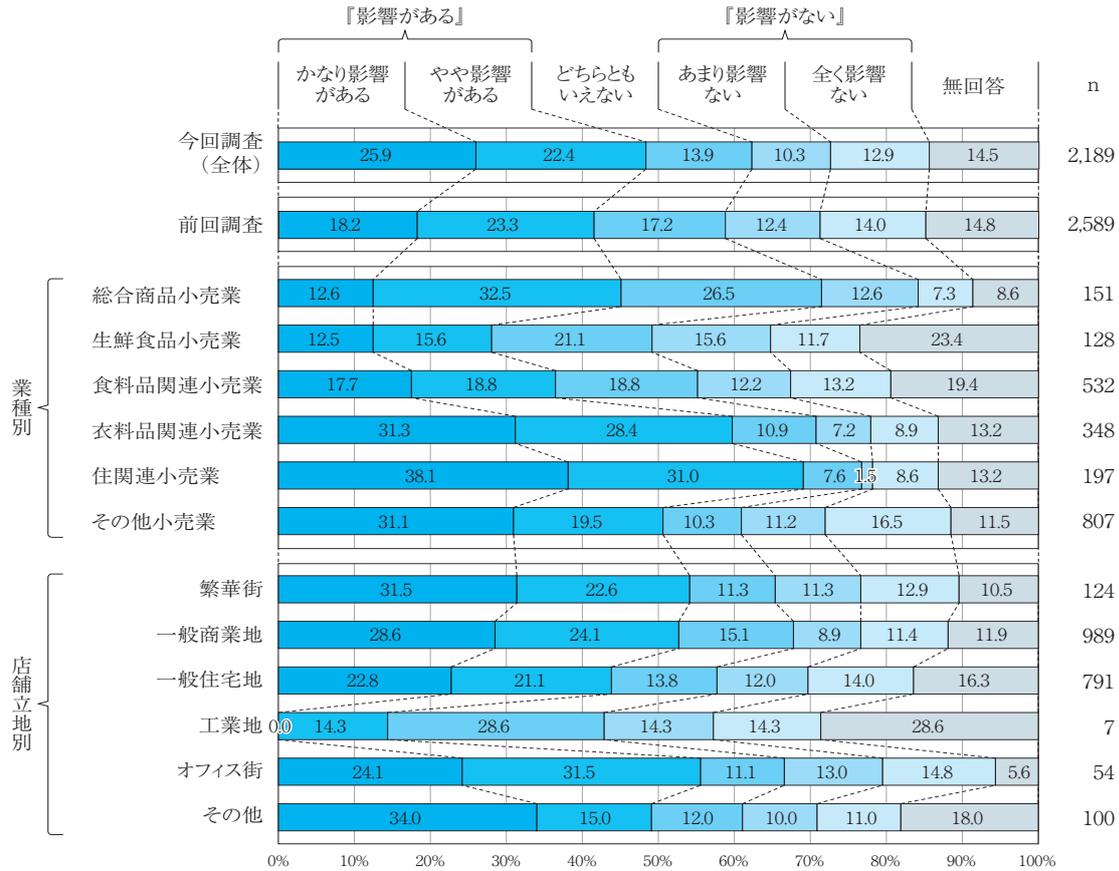
図表Ⅱ-2-73 小売業態の変化の影響度\_駅ナカ・駅チカ（地下・周辺）の発展



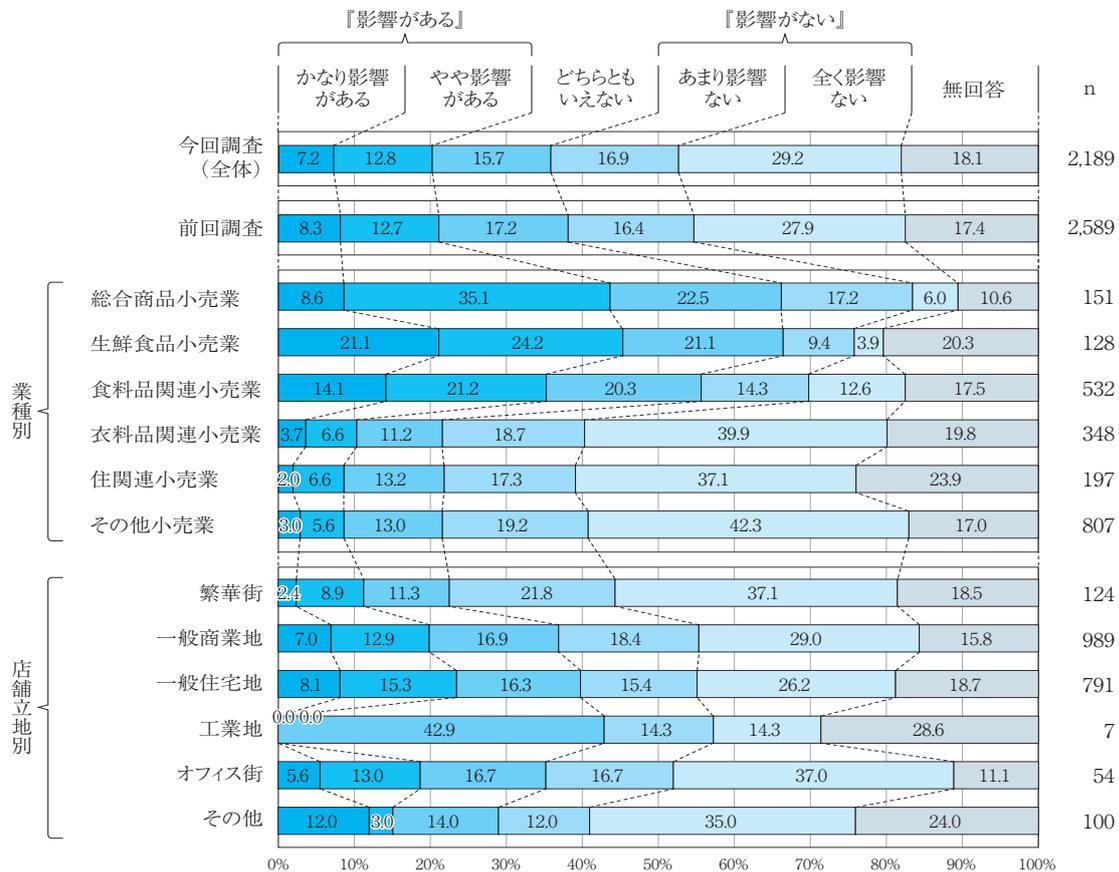
図表Ⅱ-2-74 小売業態の変化の影響度\_郊外型大型店の進出



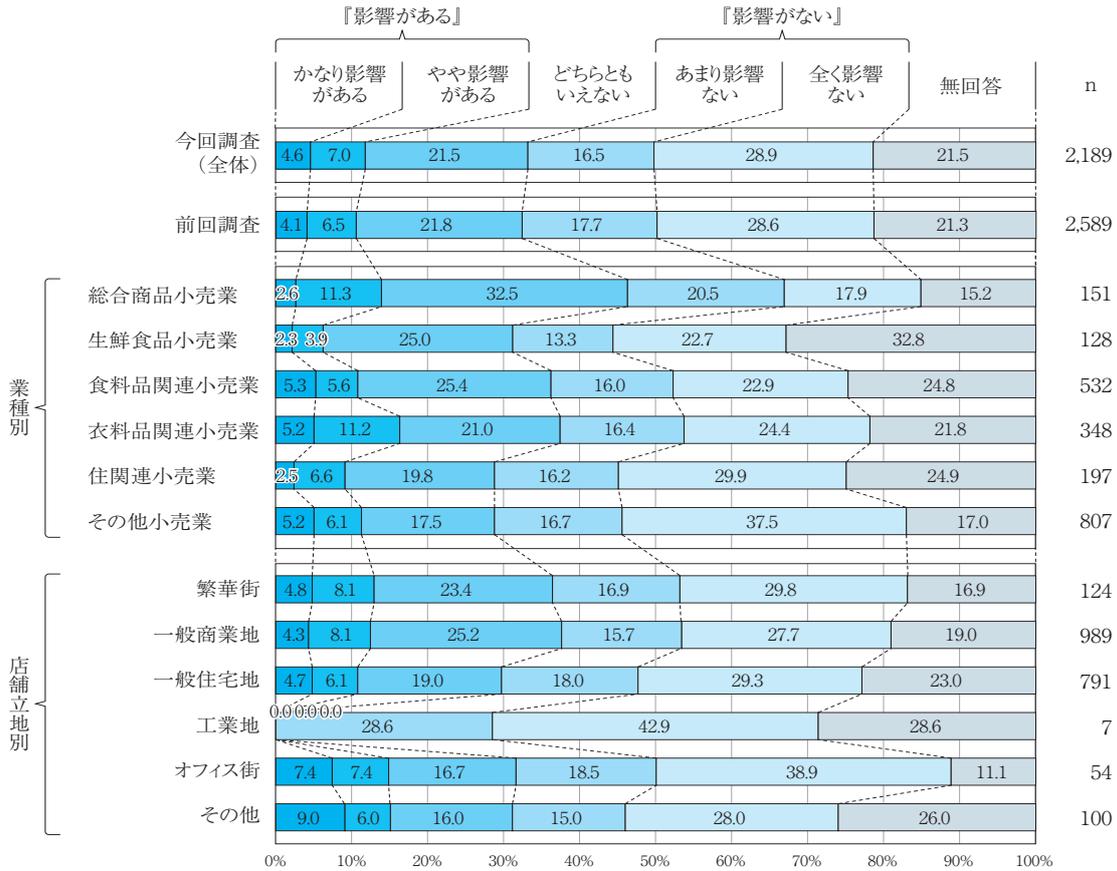
図表Ⅱ-2-75 小売業態の変化の影響度\_インターネット販売の増加



図表Ⅱ-2-76 小売業態の変化の影響度\_スーパー等の宅配サービスの充実



図表Ⅱ-2-77 小売業態の変化の影響度\_CtoC（個人間取引）の増加



### 3 海外からの来訪者の影響

#### (1) 海外からの来訪者の入店

1年前と比較した海外からの来訪者の入店の状況は、「もともと来ていない」が41.4%で最も高い。次いで「あまり変化はない」が28.3%となっている。一方、「増えている」は17.7%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「増えている」が36.7%と他の業種よりも高くなっている。一方、住関連小売業では「もともと来ていない」が53.8%と半数以上を占めており、業種により違いがみられる。

店舗立地別にみると、繁華街では「増えている」が42.9%と最も高くなっており、海外からの来訪者への対応が増加していることがうかがえる。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「増えている」と回答した割合が高くなっている。特に増加では「増えている」が34.5%と3割を超え、業績の向上につなげた店舗の存在もうかがえる。

所在地別にみると、いずれの地域も「増えている」が1割以上となっている。特に都心、副都心では3割程度となっており、海外からの来訪者の影響を受けている。

#### <事例31> 急増する外国人客への「おもてなし」を大切に

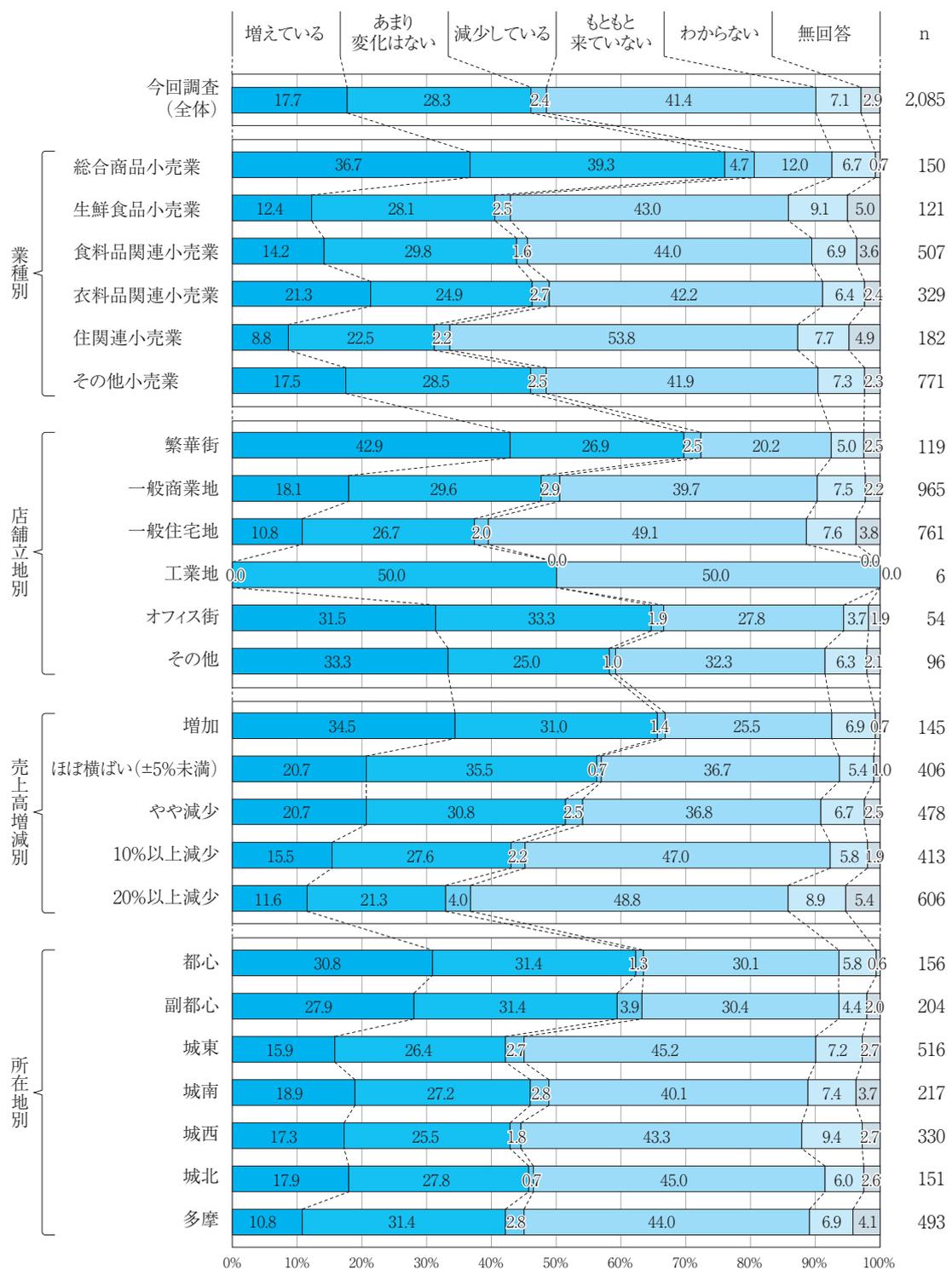
当社は観光施設内に所在する土産物小売店である。創業から約60年。これまでは修学旅行客、日本人一般客、外国人客の売上の割合は同程度であったが、近年は外国人客が急増し売上高が8割を占めている。外国人客が増えることで売れ筋商品も変わってきた。「JAPAN」や「東京」と銘打たれた商品の人気があり、また、アニメ関連のキャラクター商品も売れている。

スタッフは外国語が堪能ではないが、来店いただいた外国人客に「おもてなし」の気持ちが伝わるように積極的に話す姿勢を大切にしている。国籍は多彩であるが、各国の言語で「ありがとうございます」と言うようにしている。さらに、ボクシングやサッカーなどスポーツ選手を話題にすると、会話が盛り上がることが多い。

積極的なコミュニケーションで、外国人客に買い物を楽しんでもらっている。

(スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器小売業 3～4人 都心地域)

図表Ⅱ-2-78 海外からの来訪者の入店



(注) 無店舗販売を除く。

## (2) 海外からの来訪者による売上増加の可能性

海外からの来訪者による売上増加の可能性は、「可能性がない」が46.8%で最も高く、次いで「あまり可能性がない」が27.4%となっている。「可能性がない」と「あまり可能性がない」をあわせた『可能性がない』は74.2%で7割以上を占めている。一方、「非常に可能性がある」が3.3%、「ある程度は可能性がある」が19.1%をあわせた『可能性がある』は22.4%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「可能性がない」が最も高い。一方、総合商品小売業では『可能性がある』が43.0%と4割程度を占めている。

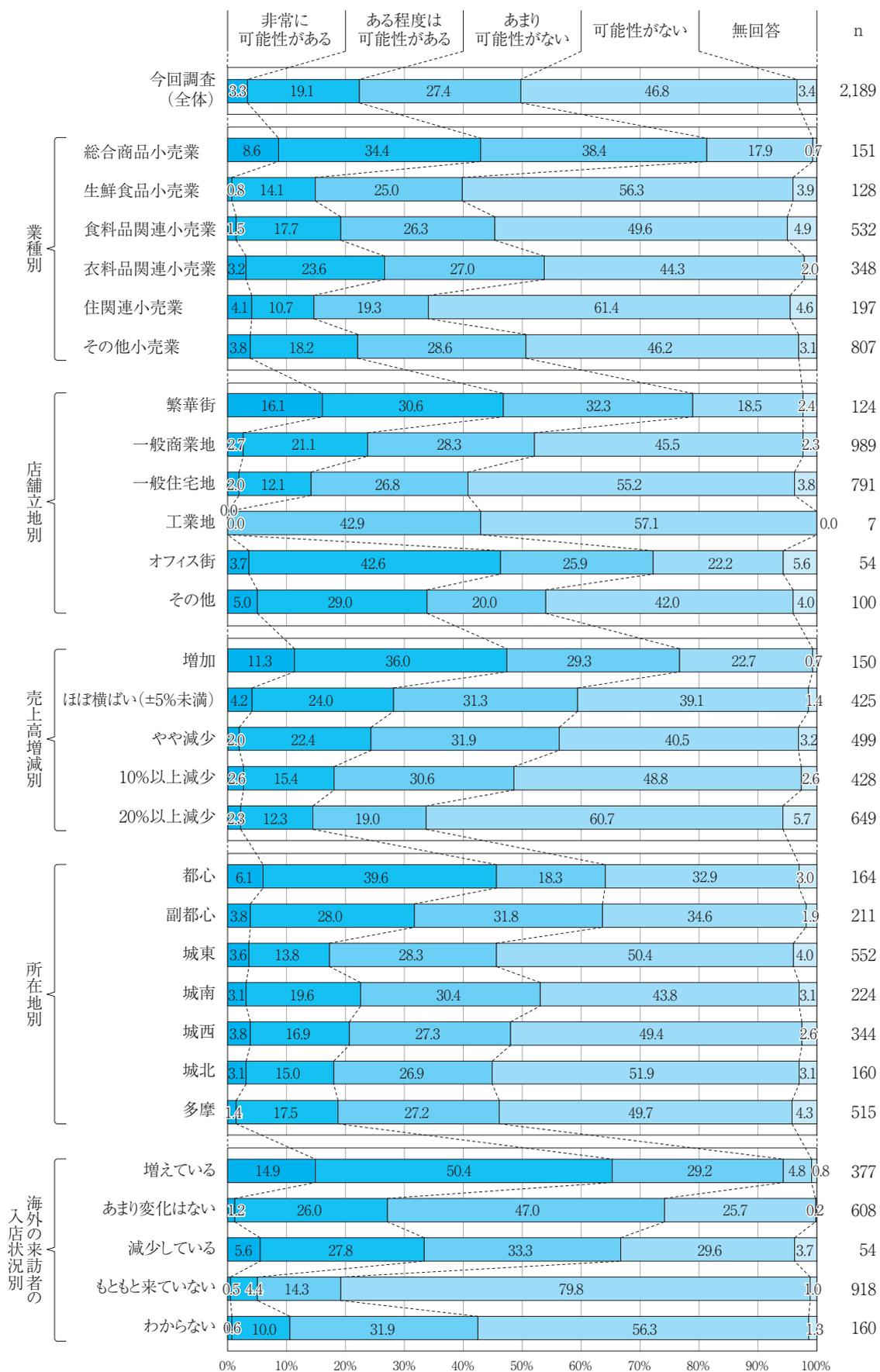
店舗立地別にみると、繁華街とオフィス街では『可能性がある』がそれぞれ46.7%、46.3%と4割以上を占めている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど『可能性がある』と回答した割合が高くなっている一方、20%以上減少では、「可能性がない」が60.7%と約6割を占めている。

所在地別にみると、繁華街が多く立地している都心、副都心では『可能性がある』が他の地域よりも高く、特に都心では45.7%と4割を超えている。

海外の来訪者の入店状況別にみると、海外からの来訪者が増えているでは『可能性がある』が65.3%と6割以上を占めている。一方、もともと来ていないでは「あまり可能性がない」が79.8%で約8割を占めている。

図表II-2-79 海外からの来訪者による売上増加の可能性



## 第7節 経営上の強みと集客の取組

### 1 経営上の強み

経営上で強みと感じているものは、「固定客の存在」が62.6%で最も高く、次いで「優良な仕入先」が32.9%、「老舗（長年の経営）」が29.2%となっている。前回調査と比べると、「優良な仕入先」は3.9ポイント減少している。

業種別にみると、すべての業種で「固定客の存在」が最も高くなっており、特に衣料品関連小売業では66.7%と高くなっている。総合商品小売業では「立地」、「充実した店舗機能」、「店名・出店サイトの知名度」などで他の業種に比べて高くなっており、コンビニエンスストアなどのフランチャイズ本部の影響をうかがわせる結果となった。

従業者規模別にみると、すべての規模で「固定客の存在」が最も高い。規模が大きくなるほど、「商品の発掘・開発力」、「立地」、「充実した店舗機能」などが高くなっており、経営上の強みが多岐にわたっている。また、3～4人では「老舗（長年の経営）」が38.3%で他の規模に比べて高く、5～19人では「高い従業員能力」が25.3%で他の業種に比べて高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「固定客の存在」が最も高い。次いで増加では「立地」が高くなっている。

#### <事例32> 環境に優しいビジネスを実践する事業で社会に貢献

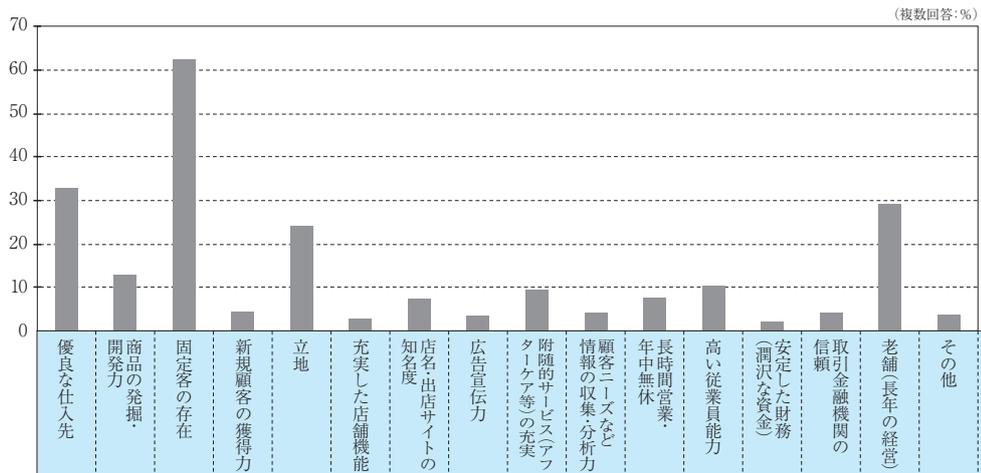
当店は、電動自転車のバッテリーの修理専門店である。経営者は、前職（営業職）時代、担当先のドイツでリサイクル文化を目の当たりにし、その精神を取り入れた起業をしたいと思っていた。

日本はもともとモノを大切に使用してきた国であったが、最近は大量生産大量消費の時代となり、壊れたものを修理するよりも新しく買い替える家庭が増えている。使えるものは大切に、をコンセプトにした事業を行っていきたいという思いから起業した。

日本人が大切にしてきた言葉『もったいない』をキーワードとし、これからも修理して使い続ける、環境にも優しいビジネスを実践する事で社会貢献していきたい。

（その他の小売業 1～2人 城東地域）

図表Ⅱ-2-80 経営上の強み



|          | 優良な仕入先       | 開発力  | 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 | 知名度  | 店名・出店サイトの | 広告宣伝力 | 随時的サービスアップ | 顧客ニーズなど | 情報の収集・分析力 | 年中無休 | 長い従業員能力 | 安定した財務 | 信頼  | 取引金融機関の | 老舗(長年の経営) | その他 | 無回答 | n |
|----------|--------------|------|-----------|--------|----------|------|----------|------|-----------|-------|------------|---------|-----------|------|---------|--------|-----|---------|-----------|-----|-----|---|
| 今回調査(全体) | 32.9         | 12.8 | 62.6      | 4.5    | 24.1     | 2.9  | 7.4      | 3.3  | 9.5       | 4.2   | 7.8        | 10.4    | 2.1       | 4.0  | 29.2    | 3.9    | 7.3 | 2,189   |           |     |     |   |
| 前回調査     | 36.8         | 12.2 | 64.4      | 4.8    | 22.2     | 2.7  | 6.5      | 3.4  | 13.0      | 3.7   | 9.1        | 10.4    | 3.0       | 3.9  | 30.0    | 3.8    | 7.0 | 2,589   |           |     |     |   |
| 業種別      | 総合商品小売業      | 35.1 | 23.2      | 51.7   | 4.6      | 39.7 | 15.9     | 28.5 | 21.9      | 1.3   | 8.6        | 44.4    | 7.9       | 3.3  | 5.3     | 13.2   | 2.0 | 2.0     | 151       |     |     |   |
|          | 生鮮食品小売業      | 46.9 | 8.6       | 64.8   | 3.9      | 16.4 | 0.8      | 5.5  | 0.8       | 1.6   | 3.1        | 4.7     | 3.1       | 2.3  | 1.6     | 37.5   | 3.1 | 7.0     | 128       |     |     |   |
|          | 食料品関連小売業     | 33.6 | 14.8      | 64.1   | 5.1      | 19.0 | 1.5      | 5.3  | 1.7       | 3.4   | 1.3        | 5.6     | 4.9       | 0.9  | 3.4     | 32.5   | 4.7 | 8.8     | 532       |     |     |   |
|          | 衣料品関連小売業     | 39.4 | 19.3      | 66.7   | 4.6      | 25.0 | 1.1      | 5.5  | 2.0       | 12.4  | 6.0        | 4.3     | 11.2      | 1.7  | 4.3     | 27.9   | 5.2 | 5.7     | 348       |     |     |   |
|          | 住関連小売業       | 26.4 | 7.6       | 66.0   | 4.1      | 17.3 | 3.0      | 5.1  | 2.0       | 18.8  | 3.6        | 4.1     | 11.2      | 4.1  | 6.1     | 34.5   | 3.6 | 7.6     | 197       |     |     |   |
|          | その他小売業       | 28.5 | 8.8       | 60.8   | 4.2      | 27.3 | 2.5      | 6.8  | 2.1       | 13.0  | 5.1        | 5.2     | 15.2      | 2.1  | 3.7     | 27.8   | 3.5 | 7.9     | 807       |     |     |   |
| 従業員規模別   | 1~2人         | 31.7 | 8.9       | 62.1   | 2.5      | 15.8 | 1.6      | 3.8  | 1.0       | 7.6   | 3.0        | 4.6     | 4.0       | 0.8  | 1.8     | 28.3   | 4.5 | 9.6     | 1,143     |     |     |   |
|          | 3~4人         | 37.4 | 16.3      | 67.0   | 8.0      | 28.9 | 1.9      | 7.5  | 2.7       | 13.6  | 3.4        | 6.3     | 12.6      | 2.9  | 4.6     | 38.3   | 4.1 | 4.9     | 412       |     |     |   |
|          | 5~19人        | 32.9 | 16.6      | 65.1   | 5.6      | 37.0 | 3.8      | 13.5 | 6.4       | 13.0  | 6.1        | 12.5    | 25.3      | 3.3  | 7.1     | 27.3   | 2.0 | 2.8     | 392       |     |     |   |
|          | 20人以上        | 38.7 | 23.2      | 55.6   | 8.5      | 45.8 | 14.1     | 21.8 | 16.2      | 4.9   | 9.2        | 26.8    | 19.7      | 7.0  | 12.7    | 17.6   | 2.1 | 0.7     | 142       |     |     |   |
| 売上高増減別   | 増加           | 42.0 | 22.0      | 58.0   | 15.3     | 46.7 | 8.0      | 12.7 | 9.3       | 14.7  | 10.7       | 13.3    | 26.7      | 6.0  | 8.7     | 20.0   | 2.7 | 2.0     | 150       |     |     |   |
|          | ほぼ横ばい(±5%未満) | 34.4 | 19.5      | 67.8   | 6.4      | 32.5 | 5.2      | 12.5 | 5.4       | 11.8  | 5.6        | 10.4    | 12.9      | 3.8  | 4.7     | 30.1   | 4.7 | 2.8     | 425       |     |     |   |
|          | やや減少         | 33.9 | 14.6      | 67.9   | 4.6      | 26.7 | 2.4      | 8.4  | 4.0       | 11.4  | 3.4        | 8.8     | 12.6      | 2.2  | 3.6     | 31.7   | 2.0 | 4.6     | 499       |     |     |   |
|          | 10%以上減少      | 34.1 | 11.4      | 65.7   | 3.3      | 22.4 | 1.9      | 5.1  | 1.4       | 10.5  | 4.7        | 6.5     | 8.6       | 0.5  | 4.4     | 30.4   | 4.0 | 5.6     | 428       |     |     |   |
|          | 20%以上減少      | 28.2 | 6.2       | 55.6   | 1.7      | 13.1 | 1.4      | 3.7  | 0.9       | 4.8   | 2.5        | 4.2     | 4.6       | 1.1  | 2.6     | 28.2   | 5.1 | 14.0    | 649       |     |     |   |

<事例33> 経営計画書策定で堅実な経営を実現、積極的な従業員教育に取り組む

当社は都心を中心に、12店舗のコンビニエンスストアを展開している。

全社及び店舗ごとの経営計画書を毎年策定。その結果、本部や当社従業員、金融機関など利害関係者に対して、企業情報を正確に明示することができるようになった。堅実な経営の実現と関係者とのパイプが更に太くなったと感じている。

人材採用については、企業方針との適合性にこだわった活動を経営者自ら実施するなど、質的担保については妥協しない。また、従業員教育にも積極的。本部が実施する資格制度の取得を積極的に目指しており、多くの資格取得者が現在活躍している。資格を取得することで、従業員のモチベーションが高まり、各店舗運営のレベルアップに寄与している。

新しいコンビニエンスストアの形態も視野に入れて、付加価値の高い経営を目指す。

(総合商品小売業 20人以上 都心地域)

## 2 集客に向けて取り組んでいること

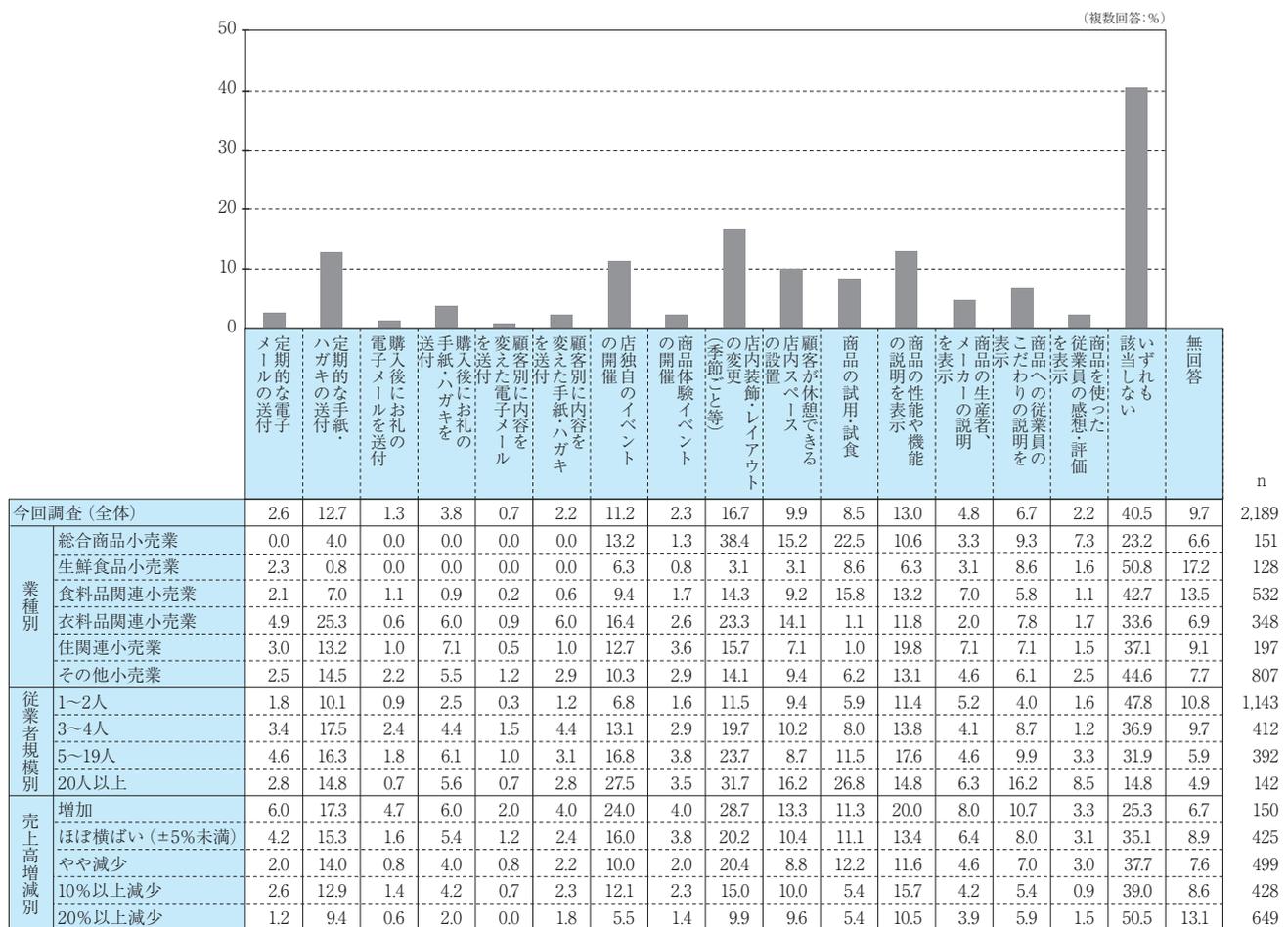
集客に向けて取り組んでいることは、「店内装飾・レイアウトの変更（季節ごと等）」が16.7%で最も高く、次いで「商品の性能や機能の説明を表示」が13.0%、「定期的な手紙・ハガキの送付」が12.7%となっている。一方、「いずれも該当しない」が40.5%と約4割を占めている。

業種別にみると、総合商品小売業では「店内装飾・レイアウトの変更（季節ごと等）」が最も高く38.4%と4割程度を占めている。他の業種では「いずれも該当しない」が最も高くなっているものの、衣料品関連小売業では「定期的な手紙・ハガキの送付」が25.3%、住関連小売業では「商品の性能や機能の説明を表示」が19.8%と他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「いずれも該当しない」は低くなり、集客に取り組む割合が高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「いずれも該当しない」の割合は低くなっている。増加では「店内装飾・レイアウトの変更（季節ごと等）」、「店独自のイベントの開催」、「商品の性能や機能の説明を表示」が2割以上を占めている。一方、20%以上減少では「いずれも該当しない」が50.5%と約半数を占める。

図表Ⅱ-2-81 集客に向けて取り組んでいること



## 第8節 IT（情報技術）の利活用

### 1 導入しているIT

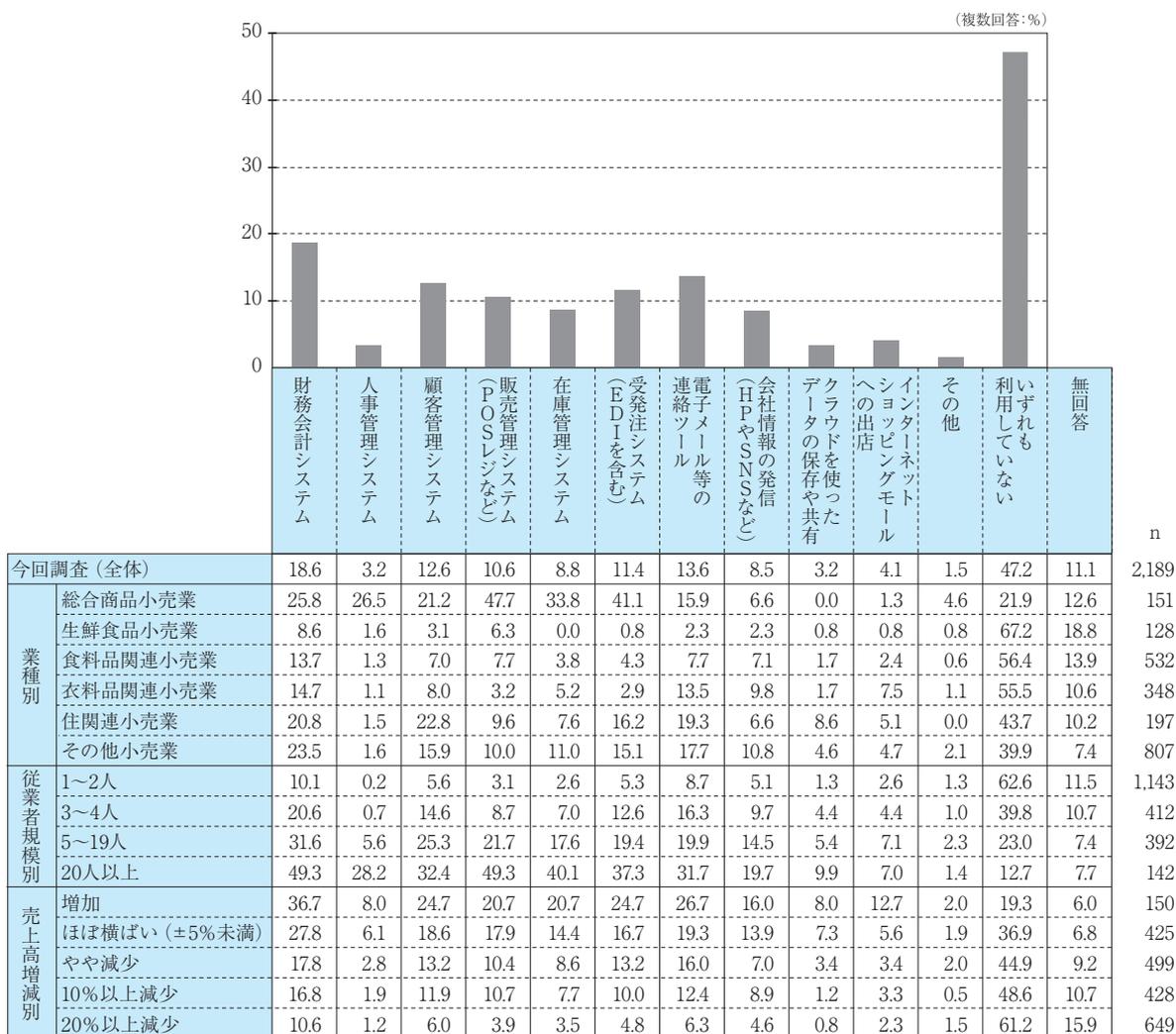
導入しているITは、「財務会計システム」が18.6%、「電子メール等の連絡ツール」が13.6%、「顧客管理システム」が12.6%となっている。一方、「いずれも利用していない」が47.2%と最も高くなっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「販売管理システム（POSレジなど）」が47.7%、「受発注システム（EDIを含む）」が41.1%と、ITの導入割合が他の業種よりも高くなっている。また、住関連小売業では「顧客管理システム」が22.8%と他の業種よりも高くなっている。一方、生鮮食品小売業、食料品関連小売業、衣料品関連小売業では「いずれも利用していない」が半数以上を占めている。

従業者規模別にみると、すべての規模において「財務会計システム」が最も高く、20人以上では「販売管理システム（POSレジなど）」とともに49.3%と約5割を占めている。一方、規模が小さくなるほど「いずれも利用していない」が高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「財務会計システム」が最も高く、次いで「電子メール等の連絡ツール」となっている。20%以上減少では「いずれも利用していない」が61.2%と他の区分よりも高くなっている。

図表II-2-82 導入しているIT



## 2 IT活用状況の変化

### (1) 3年前と比較した現在のIT活用状況

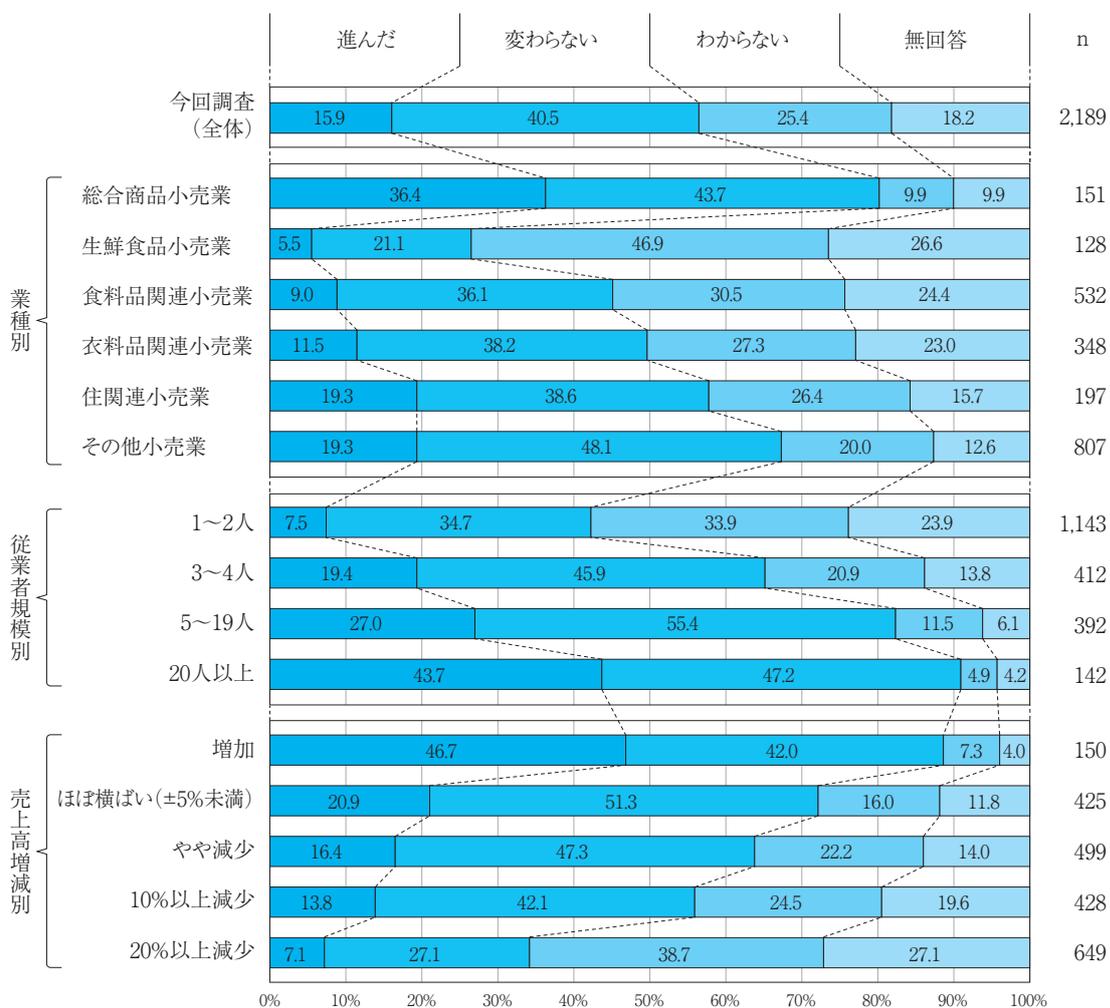
3年前と比較した現在のIT活用状況は、「変わらない」が40.5%で最も高く、「わからない」が25.4%、「進んだ」が15.9%となっている。

業種別にみると、生鮮食品小売業を除くすべての業種で「変わらない」が最も高くなっている。総合商品小売業では「進んだ」が36.4%と他の業種に比べて高くなっている。一方、生鮮食品小売業では「わからない」が46.9%で半数近くを占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「進んだ」が高くなっている。20人以上では「進んだ」が43.7%と4割以上を占めている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「進んだ」が高くなっており、増加では「進んだ」が46.7%となっている。

図表Ⅱ-2-83 3年前と比較した現在のIT活用状況



## (2) 現在と比較した3年後のIT利活用状況

現在と比較した3年後のIT利活用状況は、「わからない」が31.2%で最も高く、「変わらない」が29.6%、「進むと思う」が20.8%となっている。

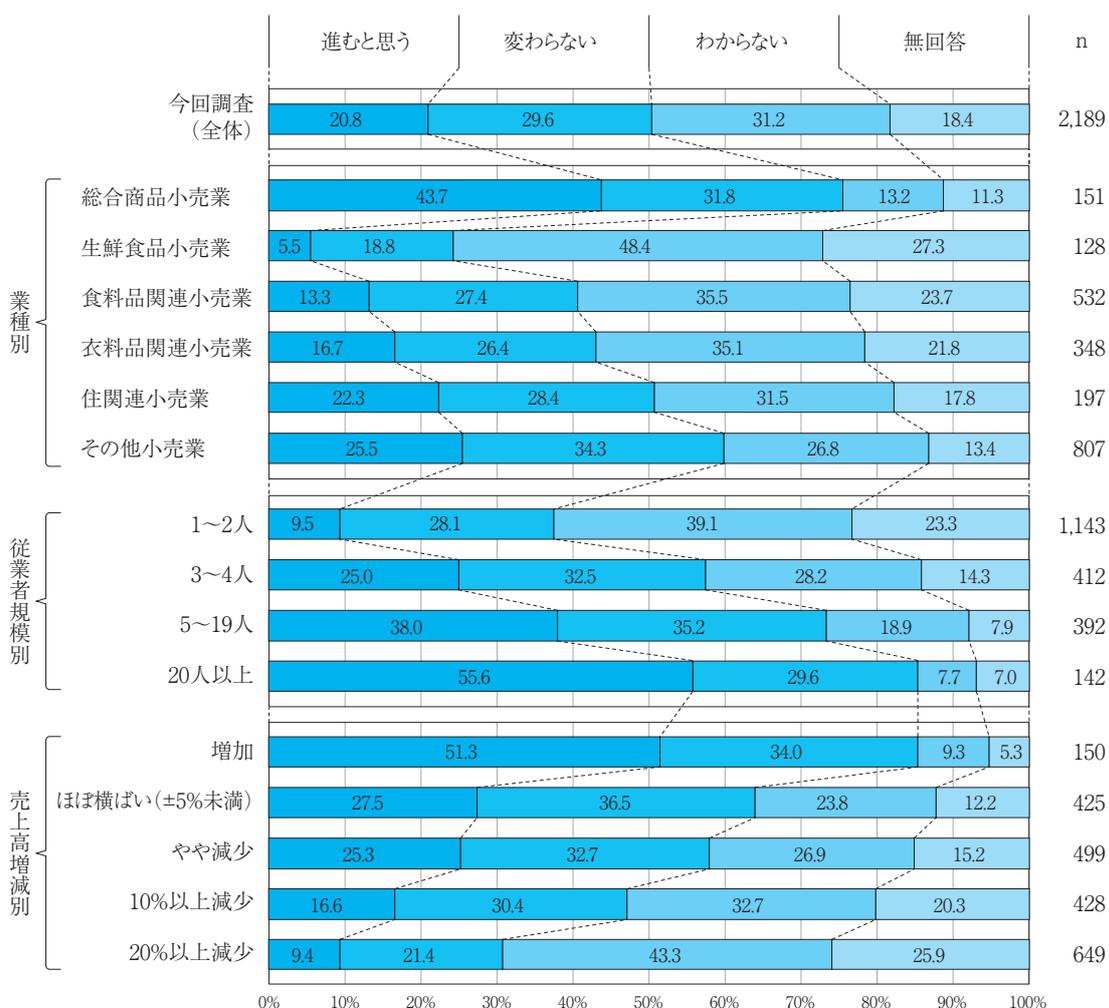
業種別にみると、総合商品小売業は「進むと思う」が43.7%で最も高くなっている。一方、生鮮食品小売業では「わからない」が48.4%で半数程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「進むと思う」が高くなっており、<5人以上>では「進むと思う」が「変わらない」を上回り、20人以上では「進むと思う」が55.6%と半数以上を占めている。

売上高増減別にみると、増加では「進むと思う」が51.3%で「変わらない」を上回っており、売上高が増加するほどIT利活用が進むと考えている傾向がみられる。

3年前と比較した現在のIT利活用状況（図表Ⅱ-2-83参照）と比較すると、生鮮食品小売業を除く業種別、従業者規模別、売上高増減別ではすべての区分で、3年前より現在が「進んだ」という割合よりも、現在より3年後が「進むと思う」という割合が高くなっている。

図表Ⅱ-2-84 現在と比較した3年後のIT利活用状況



### 3 IT利活用に伴う生産性の向上

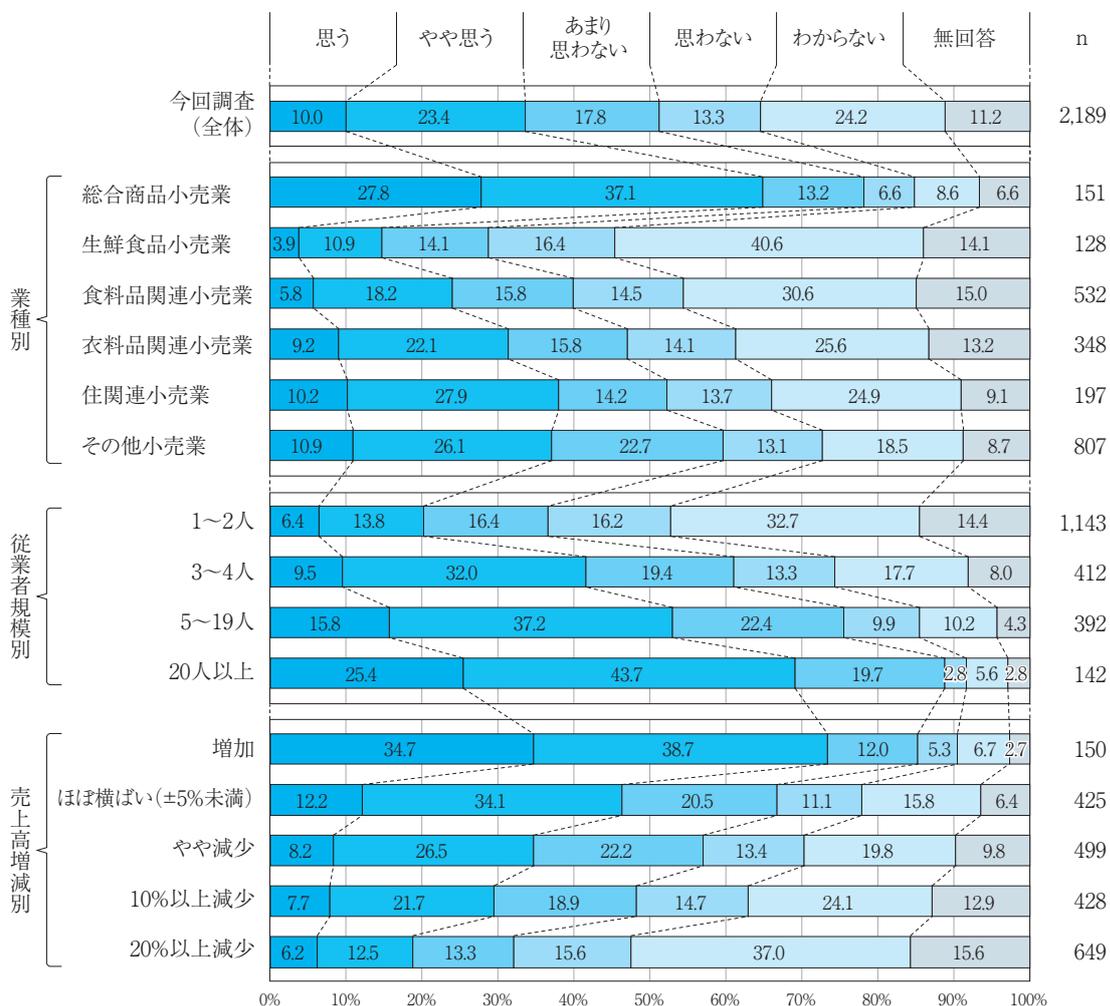
IT利活用に伴う業務の生産性の向上は、生産性が向上すると「やや思う」が最も高く23.4%、「思う」が10.0%で、あわせた『思う』は33.4%となっている。一方、「あまり思わない」が17.8%、「思わない」が13.3%で、あわせた『思わない』は31.1%となっている。また、「わからない」が24.2%で約4分の1を占めている。

業種別にみると、総合商品小売業では「やや思う」が最も高く37.1%で、「思う」の27.8%とあわせた『思う』は64.9%と6割以上を占めている。一方、生鮮食品小売業は「わからない」が40.6%と約4割を占めている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど『思う』の割合が高くなっている。

売上高増減別にみると、増加では「思う」が34.7%、「やや思う」が38.7%で、あわせた『思う』は73.4%と7割以上を占めている。売上高が増加するほど『思う』が高くなっている。

図表Ⅱ-2-85 IT利活用に伴う生産性の向上



## 4 インターネット販売

### (1) インターネット販売の状況

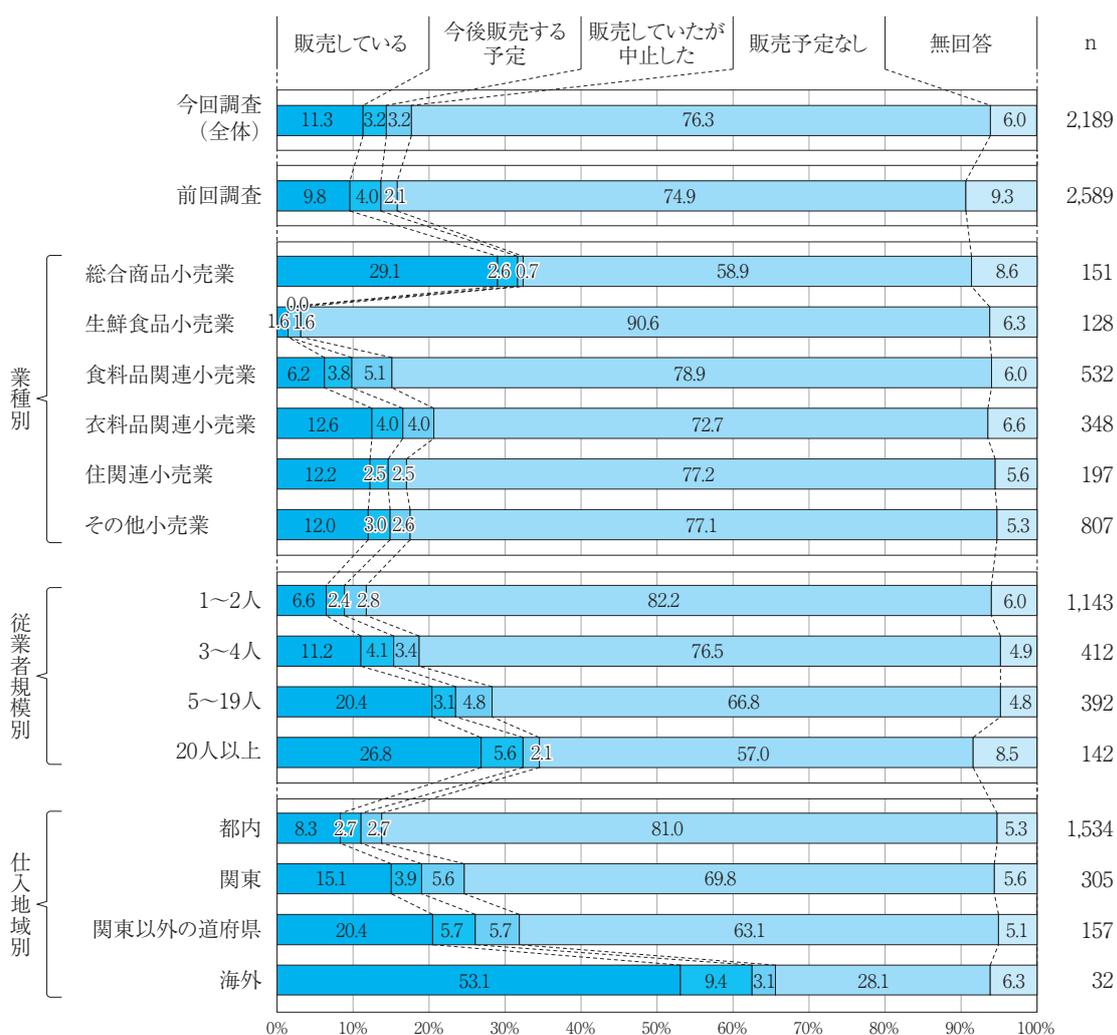
インターネット販売の状況は、「販売予定なし」が76.3%と最も高く、「販売しているが中止した」が3.2%で、あわせると79.5%と約8割を占めている。一方、「販売している」が11.3%で、「今後販売する予定」の3.2%をあわせると14.5%がインターネット販売に前向きとみられる。

業種別にみると、総合商品小売業では「販売している」が29.1%と他の業種に比べ高くなっている。

従業者規模別にみると、20人以上では「販売している」が26.8%、「今後販売する予定」が5.6%であり、あわせて32.4%と3割を超えている。一方、1～2人では「販売予定なし」が82.2%と8割程度を占め、「販売している」が6.6%、「今後販売する予定」が2.4%をあわせて9.0%と1割程度にとどまっている。規模が大きくなるほどインターネット販売に前向きとみられる。

仕入地域別にみると、海外では「販売している」と「今後販売する予定」をあわせると62.5%で6割程度を占めている。このほか、関東以外の道府県が26.1%、関東が19.0%、都内が11.0%となっており、仕入先地域が広域になるほどインターネット販売に前向きとみられる。

図表Ⅱ-2-86 インターネット販売の状況



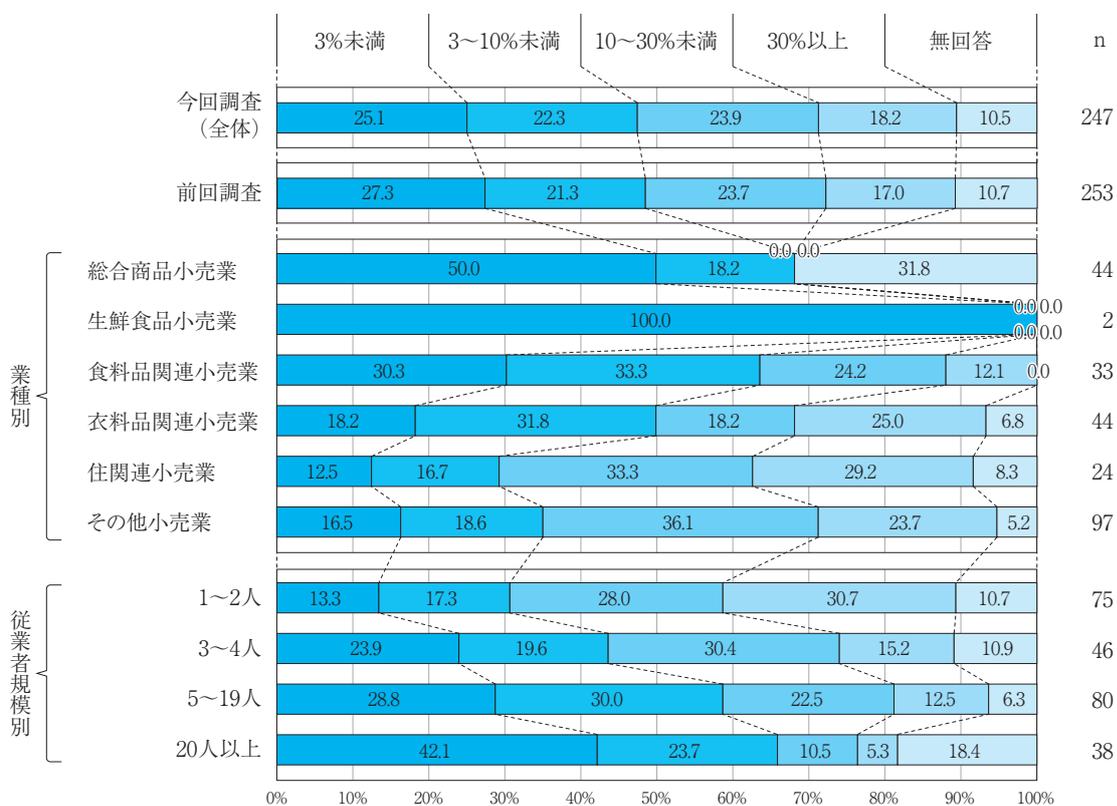
## (2) インターネット販売の割合

直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合は、「3%未満」が25.1%で最も高く、次いで「10～30%未満」が23.9%、「3～10%未満」が22.3%となっている。『10%未満』が47.4%となっている一方、「30%以上」が18.2%と、重要な販売チャネルの一つとなっている小売店もみられる。前回調査と比べると、『3%以上』が2.4ポイント増加している。

業種別にみると、その他小売業では「10～30%未満」が36.1%で最も高く、次いで「30%以上」が23.7%で『10%以上』が59.8%と約6割となっている。このほか、住関連小売業でも『10%以上』が62.5%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「30%以上」が30.7%で最も高く、次いで「10～30%未満」が28.0%、『10%以上』が58.7%と6割程度を占めている。規模が大きくなるほど『10%未満』が高くなっており、20人以上では65.8%と6割を超えている。

図表Ⅱ-2-87 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-2-86) で、「販売している」とした企業のみ集計。

### (3) インターネット販売の変化

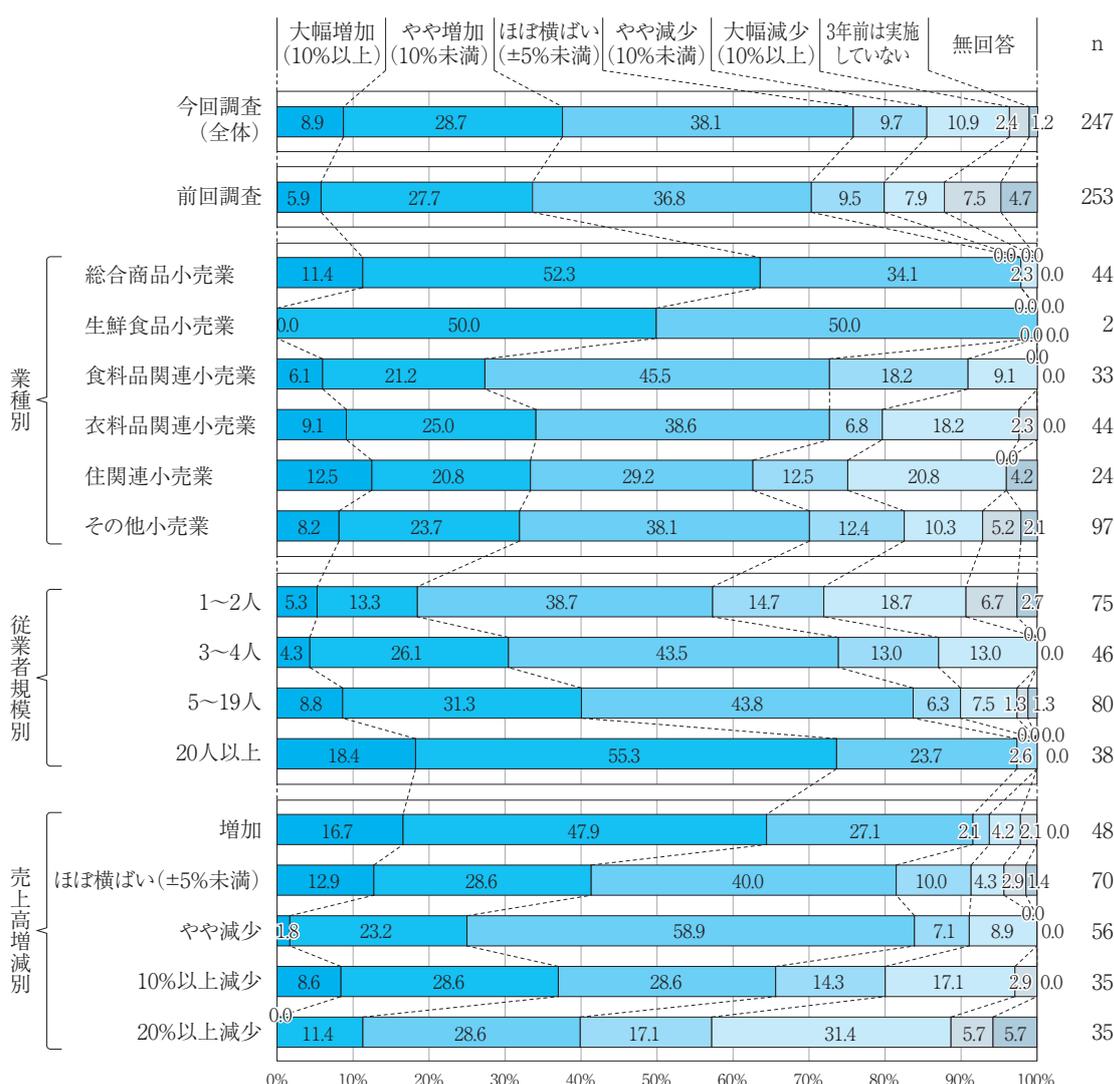
3年前と比較したインターネット販売における売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が38.1%で最も高く、次いで「やや増加（10%未満）」が28.7%であり、「大幅増加（10%以上）」の8.9%をあわせた『増加』は37.6%と4割程度を占めている。また、「やや減少（10%未満）」の9.7%と「大幅減少（10%以上）」の10.9%をあわせた『減少』が20.6%と約2割であった。「3年前は実施していない」は2.4%であり、前回調査の7.5%から5.1ポイント減少している。

業種別にみると、総合商品小売業では『増加』が63.7%と6割を超える一方、食料品関連小売業では27.3%と3割程度にとどまる。食料品関連小売業と住関連小売業を除く業種で『増加』が『減少』を上回る。食料品関連小売業と住関連小売業では『増加』と『減少』が同じ割合となっている。

従業者規模別にみると、20人以上では『増加』が73.7%、5～19人では40.1%、3～4人では30.4%、1～2人では18.6%と規模が大きくなるほどインターネット販売における売上高が高くなっている。

売上高増減別にみると、増加ではインターネット販売の「やや増加（10%未満）」が47.9%と最も高く、「大幅増加（10%以上）」の16.7%とあわせると、『増加』は64.6%と6割を超えている。一方、やや減少、10%以上減少においてもインターネット販売の『増加』がそれぞれ25.0%、37.2%とインターネット販売の売上高を伸ばしている企業がみられた。

図表Ⅱ-2-88 インターネット販売の変化



(注) インターネット販売の状況 (図表Ⅱ-2-86) で「販売している」とした企業のみ集計。

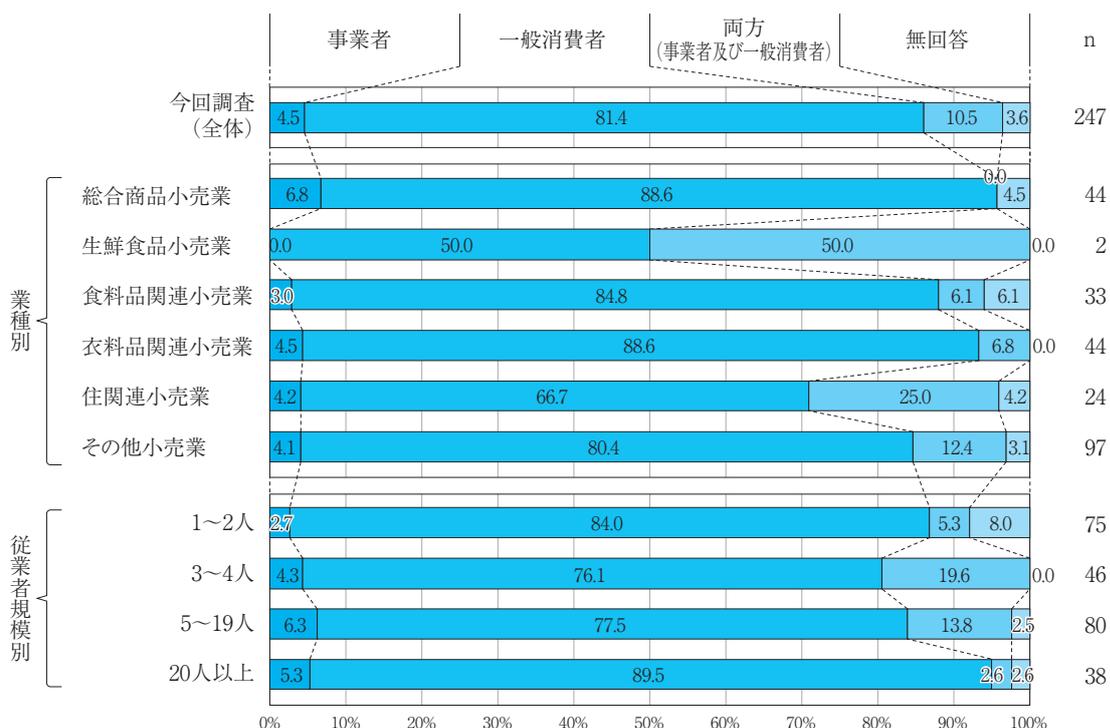
#### (4) インターネットにおける販売先

インターネットにおける主な販売先は、「一般消費者」が81.4%で最も高く8割程度を占めている。次いで「両方（事業者及び一般消費者）」が10.5%、「事業者」が4.5%となっている。

業種別にみると、生鮮食品小売業を除くすべての業種で「一般消費者」が最も高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「一般消費者」が最も高くなっている。

図表Ⅱ-2-89 インターネットにおける販売先



(注) インターネット販売の状況(図表Ⅱ-2-86)で「販売している」とした企業のみ集計。

#### <事例34> 情報発信を強化、お客様に伝統医薬の素晴らしさを伝えたい

当社は漢方薬専門の薬局を営んでいる。祖父が漢方薬卸商、父は薬剤師、現経営者と合わせて、三代受け継がれている医薬に関する伝統がある。

お客様の多くは50～60歳代。常連客はおよそ6割、残りの4割はホームページ閲覧や常連客の紹介で来店する。経営者夫婦は外国語に堪能で外国人のお客様も多い。今後、ホームページの多言語化などにも取組、情報発信に注力したいと考える。

漢方薬に加えて、スパイス類も多く取り揃え、お国の懐かしい味は常連外国客に好評を得ている。さらに、新たな事業分野への進出に積極的で、店内でオリジナルのアロマオイルの抽出などにも取り組む予定。

セルフメディケーションの時代と言われる現在、お客様に伝統医薬の素晴らしさを伝えていきたい。

(医薬品・化粧品小売業 5～9人 城北地域)

## 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)

第Ⅲ編では、「事業承継」、「物流活動の状況（卸売業）」、「事業の採算性と経営」の3項目について分析した。

「事業承継」では、経営者の高齢化と共に廃業の増加が予測されるなかで、現実的な後継者確保の状況や問題点、また、廃業予定企業についてはその理由を分析した。「物流活動の状況（卸売業）」では、近年の物流費の値上げを受けて、仕入・販売単価両面への影響の状況や、流通の効率化に向けた取組を分析した。さらに、「事業の採算性と経営」では、将来的な事業の採算性の見通しの違いによって、抱えている経営課題の違いやIT利活用に伴う業務の生産性の向上などについて分析した。

## [第Ⅲ編のポイント]

### 第1章 事業承継

#### 第1節 卸売業

- ・事業承継を経験した『2代目以降』の経営者は約6割。
- ・事業承継の希望・方針は、『事業承継予定』が4割程度。
- ・現実の後継者の状況は、「決まっている」が5割程度。
- ・事業承継を考えるうえでの問題点は、「後継者の教育問題」が3割以上、「後継者の人選」と「借入金の個人保証の問題」が2割程度。
- ・廃業予定企業が廃業を決意した理由は、「もともと自分の代で廃業予定」が3割程度。

#### 第2節 小売業

- ・事業承継を経験した『2代目以降』の経営者は5割以上。
- ・事業承継の希望・方針は、『事業承継予定』が2割程度。
- ・現実の後継者の状況は、「決まっている」が5割程度。
- ・事業承継を考えるうえでの問題点は、「後継者の教育問題」が2割以上、「まだ具体的にはわからない」と「特にない」が2割程度。
- ・廃業予定企業における廃業を決意した理由は、「もともと自分の代で廃業予定」が3割以上。

### 第2章 物流活動の状況（卸売業）

- ・物流コストの割合は、「5%未満」が5割程度。
- ・物流費の高騰に起因した販売単価の値上げは、「値上げをしたいができない」が3割以上。
- ・物流費の高騰を起因とした仕入単価の値上げ要請は、『値上げ要請があった』が4割以上。
- ・流通の効率化に対する課題は、「在庫の削減」が3割以上、「取引先の課題・ニーズの理解」が約2割。
- ・3年前と比較した流通の効率化のための情報システム予算の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が7割程度、『増加』と『減少』はともに約1割。

## 第3章 事業の採算性と経営

### 第1節 卸売業

- ・今後の事業の採算性は、「収支トントン」が3割以上。「採算をとることは難しい」が「採算性は十分ある」を上回る。
- ・年間売上高は、採算性は十分あるでは「10～30億円未満」が2割程度。採算をとることは難しいでは「5千万円未満」が約5割。
- ・卸機能の強化で重視していることは、採算性は十分あるでは「商品企画開発力」と「品揃えの深さ（専門性）」が4割以上。
- ・販売活動の課題は、採算性に関わらず「販売先の新規開拓」が最も高い。採算性は十分あると採算をとることは難しいを比較すると、採算性は十分あるでは「販売先の新規開拓」、「同業他社との差別化」、「インターネット対応」などが高い一方、採算をとることは難しいでは「販売コスト」、「商品価格の柔軟な変更」が高い。
- ・IT利活用に伴う業務の生産性の向上は、採算性に関わらず、「やや思う」が最も高い。
- ・今後の事業展開の方向性は、採算性は十分あるでは「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が3割以上。

### 第2節 小売業

- ・今後の事業の採算性は、「採算をとることは難しい」が4割程度。「採算をとることは難しい」が「採算性は十分ある」を上回る。
- ・年間売上高は、採算性は十分ある・収支トントンでは「1～3千円未満」が3割程度。採算をとることは難しいでは「1千万円未満」が5割以上。
- ・販売活動の課題は、採算性に関わらず「新規顧客の開拓」が最も高い。採算性は十分ある・収支トントンが高い課題は「販売員の確保」、「売場の魅力づくり」など。一方、採算をとることは難しいが高い課題は「店舗の老朽化」、「価格競争力」など。
- ・小売業以外からの収入は、採算性は十分ある・収支トントンでは『収入あり』が5割程度、採算をとることは難しいでは7割以上。
- ・土地の所有状況は、採算性は十分ある・収支トントンでは「経営者（個人）所有」が3割以上、採算をとることは難しいでは約5割。
- ・建物の所有状況は、採算性は十分ある・収支トントンでは「経営者（個人）所有」が4割程度、採算をとることは難しいでは約6割。
- ・IT利活用に伴う業務の生産性の向上は、採算性は十分ある・収支トントンでは「やや思う」が3割以上、採算をとることは難しいでは「わからない」が3割程度。

## 第1節 卸売業

## 1 経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「2代目以降：創業者親族出身」が45.2%で最も高く、次いで「創業者」が34.5%、「2代目以降：従業員出身」が10.0%となり、事業承継を経験した『2代目以降』は約6割となっている。前回調査と比較すると、「創業者」が4.4ポイント減少する一方、「2代目以降：創業者親族出身」が3.0ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「2代目以降：創業者親族出身」が最も高くなっている。生鮮食品卸売業は『2代目以降』が68.9%で他の業種に比べ最も高く、衣料品関連卸売業は「創業者」が40.0%、『2代目以降』が57.7%となっている。

創業年別にみると、＜昭和50年代以降＞では「創業者」が最も高くなっているのに対し、＜昭和40年代以前＞では「2代目以降：創業者親族出身」が最も高く、業歴が長くなるにしたがい世代交代が進んでいるとみられる。

**<事例35> 業界の変革期にあって、顧客との信頼関係を維持し増収増益**

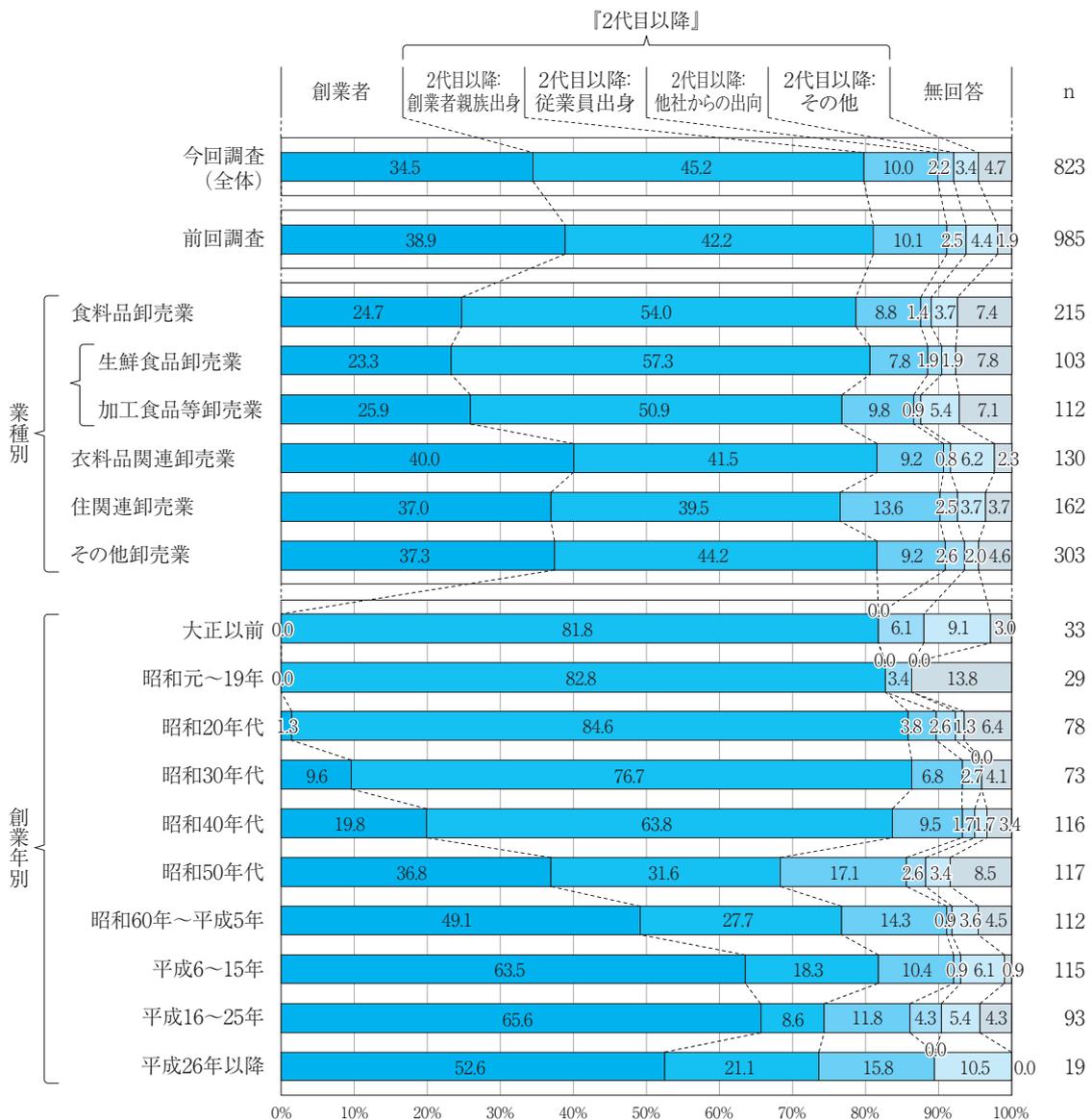
当社はガスや水道用途などに使用する金属製継ぎ手を卸している。大手鋼管メーカー品を扱う問屋から4～5.5メートルの定尺寸法の資材を購入して、注文に応じて多種多様な加工を行っている。

販売先は管工機材、特に機械部品の間屋が多い。長年の顧客との信頼関係に基づく「待ちの営業」が中心だが、ここ3～4年の間で、当社の取引先全体の約2割に相当する販売先が統廃合した。それでも当社の増収増益の理由は、販売先業界の業績が良いことから。

人材確保難が指摘されている当業界のなかで、昨年、当社は後継者として親族が入社した。企業経営に必要な「人脈、技術、資金」の各要素を5年計画で継承しようと考えている。後継者にはお客様との良好な信頼関係を引き継ぎ、業界の変革期を乗り切ることで当社の持続的な成長を託したい。

（その他の卸売業 5～9人 城南地域）

図表Ⅲ-1-1 経営者の続柄・出身



<事例36> 事業承継に向けて新規販路開拓に取り組む

当社は組立収納ボックスや卓上小物入れなどを取り扱う卸売業である。組立収納ボックスなどの主力商品は、自社で企画開発している。

当社では現在、後継者への事業承継を進めており、インターネット販売の別会社の経営を任せている。独立採算とすることで後継者の経営能力に磨きをかけている。

事業承継では会社の借入金の保証などが課題となることが多い。そのため社長は利益額を増やし借入金を削減するため、販路開拓に積極的に取り組んでいる。当社が手掛ける商品は現在、ホームセンターなどが主な販路となっているが競争が厳しく収益も低い。そのため、海外市場への販路拡大を目指し、海外に拠点を持つ事業者との連携や海外のインターネット通販サービスを利用し、輸出販売できるよう着々と準備を進めている。

(家庭用品卸売業 5～9人 城北地域)

## 2 事業承継の希望・方針

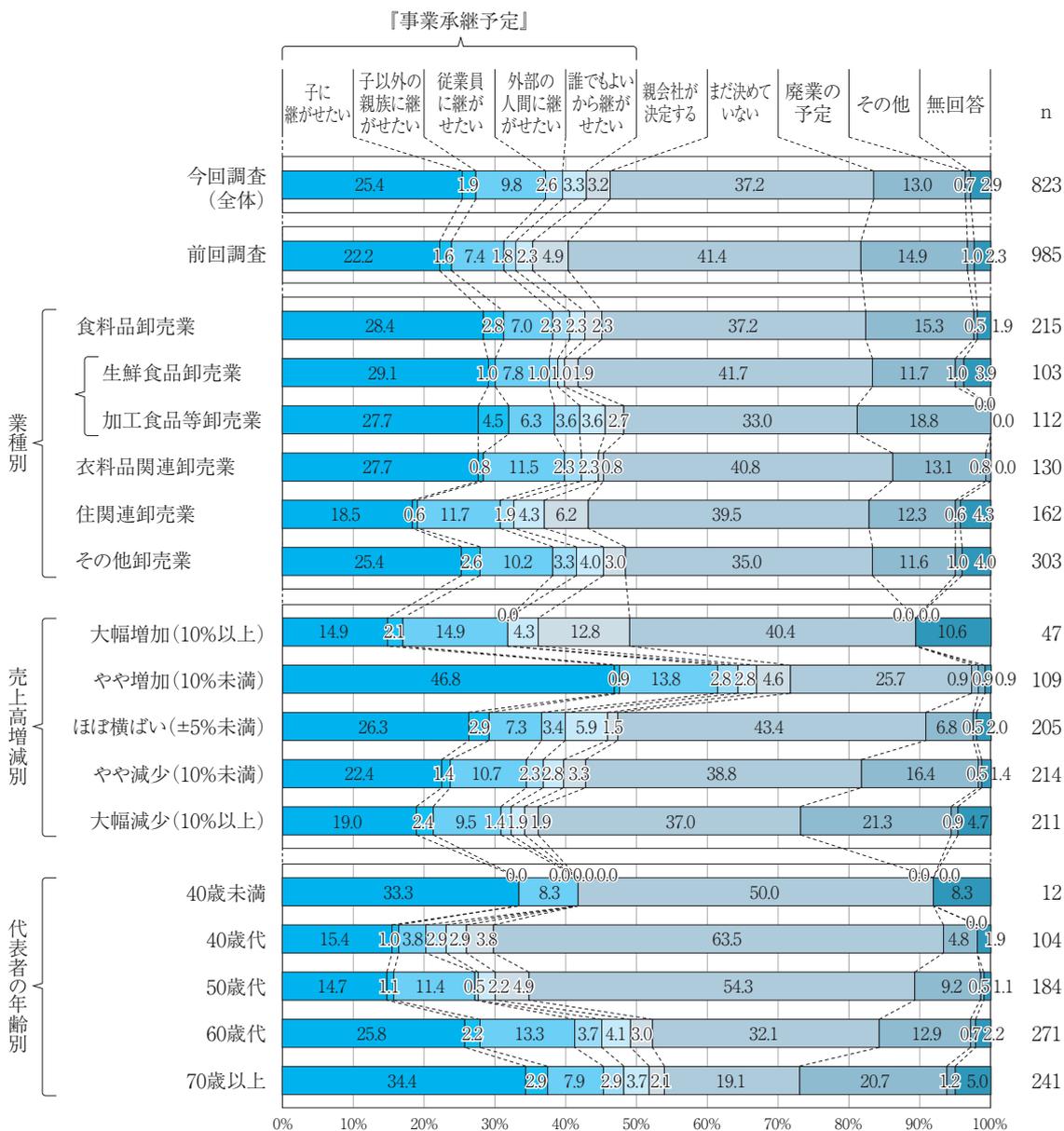
事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」が37.2%で最も高く、次いで「子に継がせたい」が25.4%、「廃業の予定」が13.0%となっている。「子に継がせたい」、「子以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』は43.0%となっている。前回調査と比較すると、「まだ決めていない」は4.2ポイント減少する一方、「子に継がせたい」は3.2ポイント増加している。同様に、『事業承継予定』は7.7ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「まだ決めていない」が最も高く、次いで「子に継がせたい」となっている。加工食品等卸売業は「まだ決めていない」が33.0%で他の業種に比べて低い一方、「廃業の予定」は18.8%で他の業種よりも高くなっている。また、住関連卸売業は「子に継がせたい」が18.5%で他の業種よりも低い一方、「従業員に継がせたい」が11.7%、「親会社が決定する」が6.2%で、他の業種よりも高くなっている。

売上高増減別にみると、やや増加（10%未満）を除くすべての区分で「まだ決めていない」が最も高い一方、やや増加（10%未満）では「子に継がせたい」が46.8%と最も高くなっている。売上高が大幅減少（10%以上）からやや増加（10%未満）にかけて増加するほど「子に継がせたい」が高くなるが、大幅増加（10%以上）だけは14.9%にとどまり、「従業員に継がせたい」が14.9%、「親会社が決定する」が12.8%となっている。一方、売上高が減少するほど「廃業の予定」は高く、大幅減少（10%以上）では21.3%となっている。

代表者の年齢別にみると、＜60歳代以下＞では「まだ決めていない」が最も高いが、70歳以上では「子に継がせたい」が34.4%で、『事業承継予定』も51.8%と5割を超えている。一方、「廃業の予定」は年齢とともに高くなり、70歳以上では20.7%となっている。

図表Ⅲ-1-2 事業承継の希望・方針



### 3 事業承継の課題

#### (1) 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」が47.5%で最も高く、次いで「候補がいるが決まっていない」が29.7%、「まだ決める必要がない」が10.5%となっている。前回調査と比較すると、「決まっている」が4.4ポイント減少した一方、「候補がいるが決まっていない」が2.8ポイント、「候補がいない」が1.9ポイント、それぞれ増加している。

業種別にみると、すべての業種で「決まっている」が最も高く、なかでも加工食品等卸売業では54.9%と他の業種に比べて高くなっている。一方、住関連卸売業は「決まっている」は41.7%にとどまり、「候補がいない」が15.0%、「まだ決める必要がない」が13.3%と、他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「決まっている」が最も高く、規模が大きくなるほど高くなっている。また、「候補がいるが決まっていない」も規模が大きくなるほど高くなっている。

代表者の年齢別にみると、＜60歳代以上＞では「決まっている」が最も高い一方、＜50歳代以下＞では「候補がいるが決まっていない」が最も高くなっている。

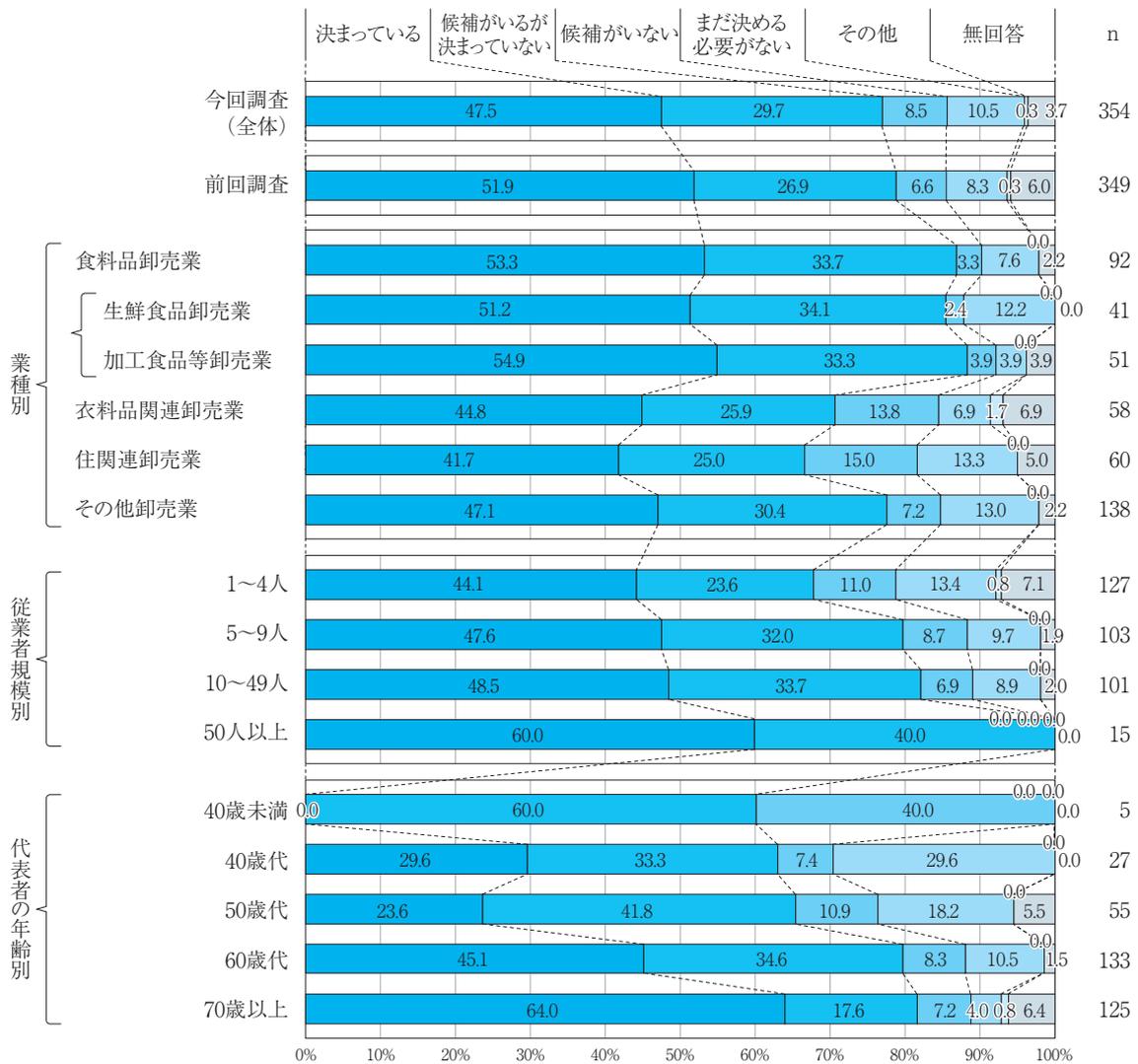
#### ＜事例37＞ 長期間の経営数値を見渡すことでリスクを低減

当社は主に婦人物衣料などを企画・製造し卸している。社長は創業からの重要な経営指標を一覧表にしている。これにより、過去に経営が厳しかったときの課題も、経営を立て直したときの取組内容もすべて振り返ることができ、経営幹部や後継者候補に伝承することができる。

また、次期の計画づくりでは、一つの売上計画だけでなく、いくつかのパターンでシミュレーションを行い、販売管理費や人件費などの経費を多角的視点から効果的に見直し、収益性を改善している。

(婦人・子供服卸売業 10～49人 副都心地域)

図表Ⅲ-1-3 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針 (図表Ⅲ-1-2) で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

## (2) 事業承継を考えるうえでの問題

事業承継を考えるうえでの問題点は、「後継者の教育問題」が33.3%で最も高く、次いで「後継者の人選」が23.2%、「借入金の個人保証の問題」が22.0%となっている。

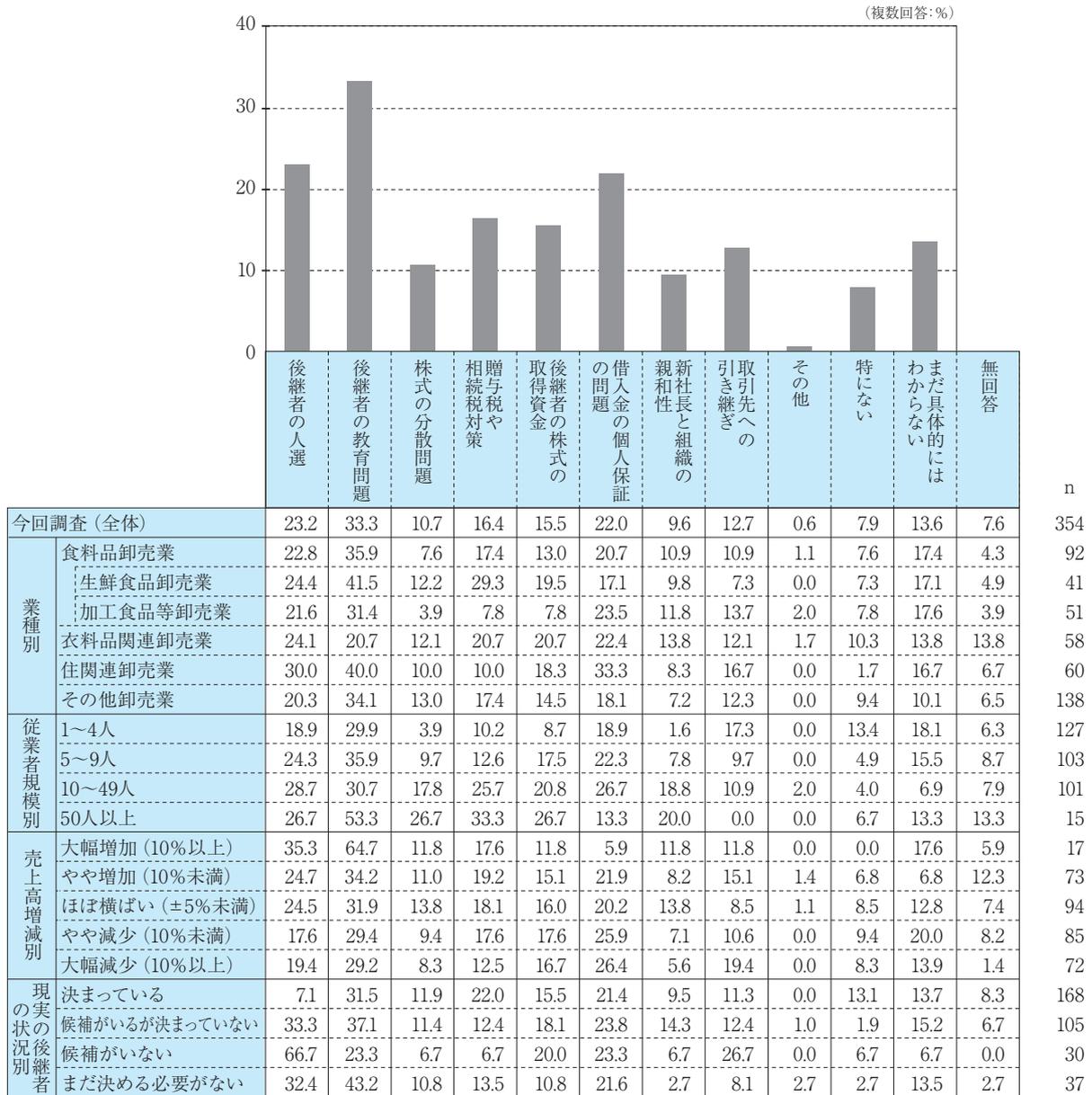
業種別にみると、衣料品関連卸売業を除くすべての業種で「後継者の教育問題」が最も高くなっている。一方、衣料品関連卸売業は「後継者の人選」が24.1%で最も高く、「後継者の教育問題」の20.7%を上回っている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「後継者の教育問題」が最も高くなっている。また、規模が大きくなるほど「株式の分散問題」、「贈与税や相続税対策」、「後継者の株式の取得資金」、「新社長と組織の親和性」が高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「後継者の教育問題」が最も高く、売上高が増加するほど高くなっている。また、大幅増加（10%以上）、やや増加（10%未満）、ほぼ横ばい（±5%未満）では「後継者の人選」が2番目の問題に挙げられるのに対し、やや減少（10%未満）と大幅減少（10%以上）では「借入金の個人保証の問題」が2番目の問題に挙げられている。

現実の後継者の状況別にみると、後継者が決まっているでは「後継者の教育問題」が31.5%で最も高く、次いで「贈与税や相続税対策」が22.0%、「借入金の個人保証の問題」が21.4%となっている。候補がないでは「後継者の人選」が66.7%と最も高くなっている。後継者が決まっているでは、後継者が決まっていないよりも「贈与税や相続税対策」への意識が高くなっている。「借入金の個人保証の問題」については後継者の状況に関わらずいずれも2割以上で問題意識が高い。

図表Ⅲ-1-4 事業承継を考えるうえでの問題



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅲ-1-2)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

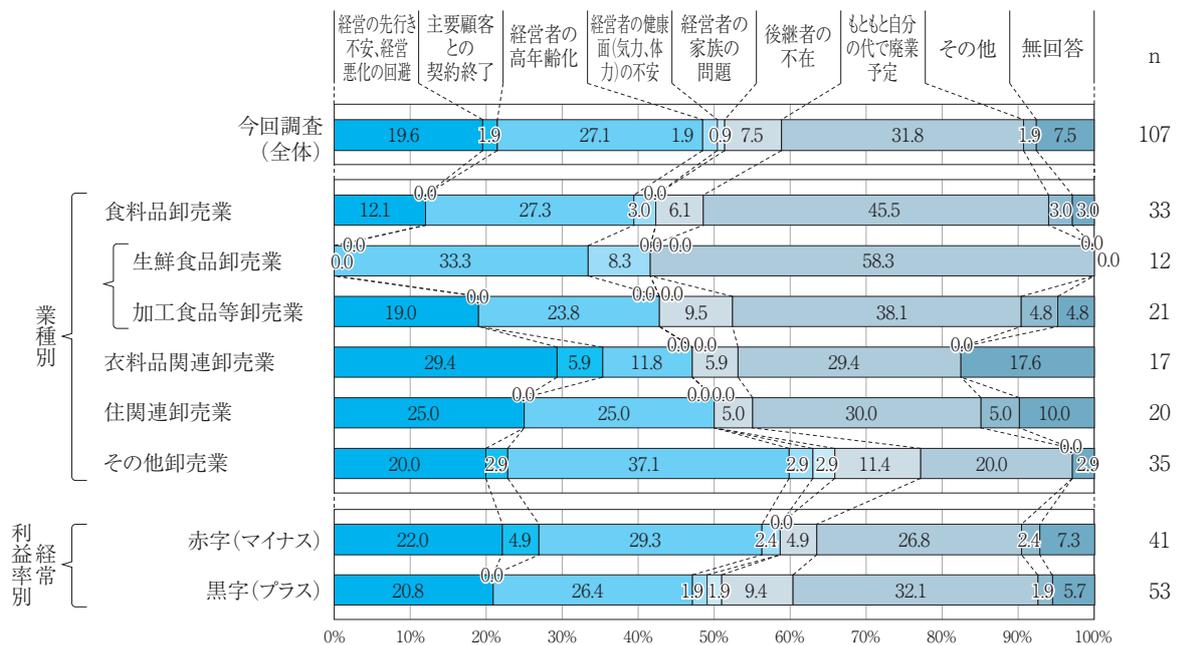
#### 4 廃業を決意した理由

廃業を決意した理由は、「もともと自分の代で廃業予定」が31.8%で最も高く、次いで「経営者の高齢化」が27.1%、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」が19.6%となっている。

業種別にみると、その他卸売業のみ「経営者の高齢化」が37.1%で最も高くなっている。他の業種では「もともと自分の代で廃業予定」が最も高くなっているが、衣料品関連卸売業については「もともと自分の代で廃業予定」と「経営の先行き不安、経営悪化の回避」がともに29.4%で最も高くなっている。

経常利益率別にみると、赤字（マイナス）では「経営者の高齢化」が29.3%で最も高いのに対し、黒字（プラス）では「もともと自分の代で廃業予定」が32.1%で最も高くなっている。

図表Ⅲ-1-5 廃業を決意した理由



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅲ-1-2)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。

## 第2節 小売業

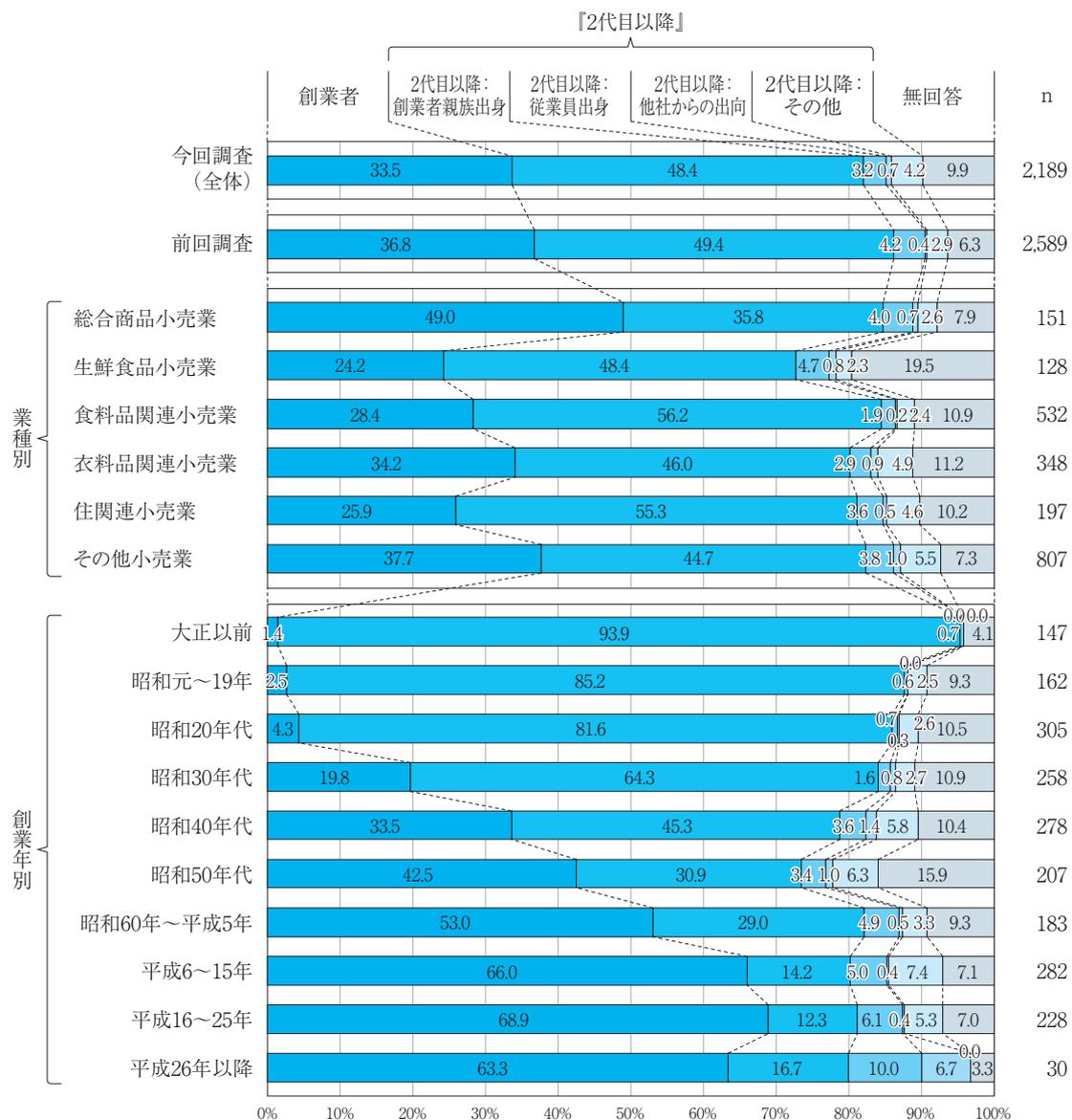
### 1 経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「2代目以降：創業者親族出身」が48.4%で最も高く、次いで「創業者」が33.5%となり、事業承継を経験した『2代目以降』は56.5%となっている。前回調査と比べると、「創業者」が3.3ポイント減少している。

業種別にみると、総合商品小売業は「創業者」が49.0%で最も高く、他の業種はいずれも「2代目以降：創業者親族出身」が最も高くなっている。

創業年別にみると、＜昭和50年代以降＞では「創業者」が最も高くなっているのに対し、＜昭和40年代以前＞では「2代目以降：創業者親族出身」が最も高く、業歴が長くなるにしたがい世代交代が進んでいるとみられる。

図表Ⅲ-1-6 経営者の続柄・出身



## 2 事業承継の希望・方針

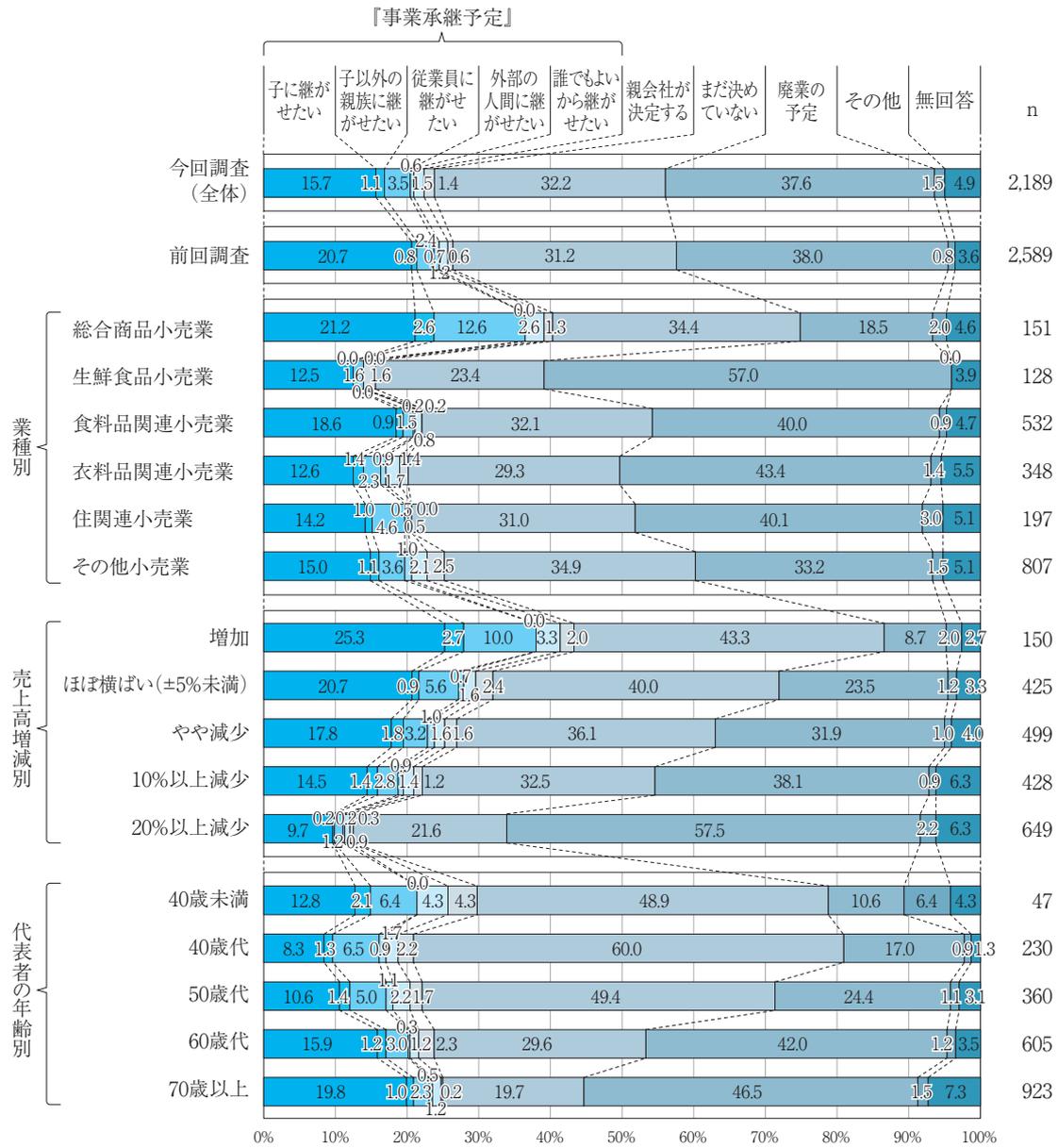
事業承継の希望・方針は、「廃業の予定」が37.6%で最も高く、次いで「まだ決めていない」が32.2%、「子に継がせたい」が15.7%となっている。「子に継がせたい」、「子以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』は22.4%となっている。前回調査と比べると、「子に継がせたい」は5.0ポイント減少している。

業種別にみると、総合商品小売業とその他小売業は「まだ決めていない」が最も高く、他の業種はいずれも「廃業の予定」が最も高くなっている。なかでも生鮮食品小売業は57.0%と6割程度を占めている。

売上高増減別にみると、増加、ほぼ横ばい（±5%未満）、やや減少は「まだ決めていない」が最も高くなっているのに対し、<10%以上減少>は「廃業の予定」が最も高くなっている。また、売上高が増加するほど「子に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「まだ決めていない」が高くなり、売上高が減少するほど「廃業の予定」は高くなっている。

代表者の年齢別にみると、<50歳代以下>では「まだ決めていない」が最も高い一方、<60歳代以上>では「廃業の予定」が最も高くなっている。また、年齢が高くなるほど「廃業の予定」が高くなっている。

図表Ⅲ-1-7 事業承継の希望・方針



### 3 事業承継の課題

#### (1) 現実の後継者の状況

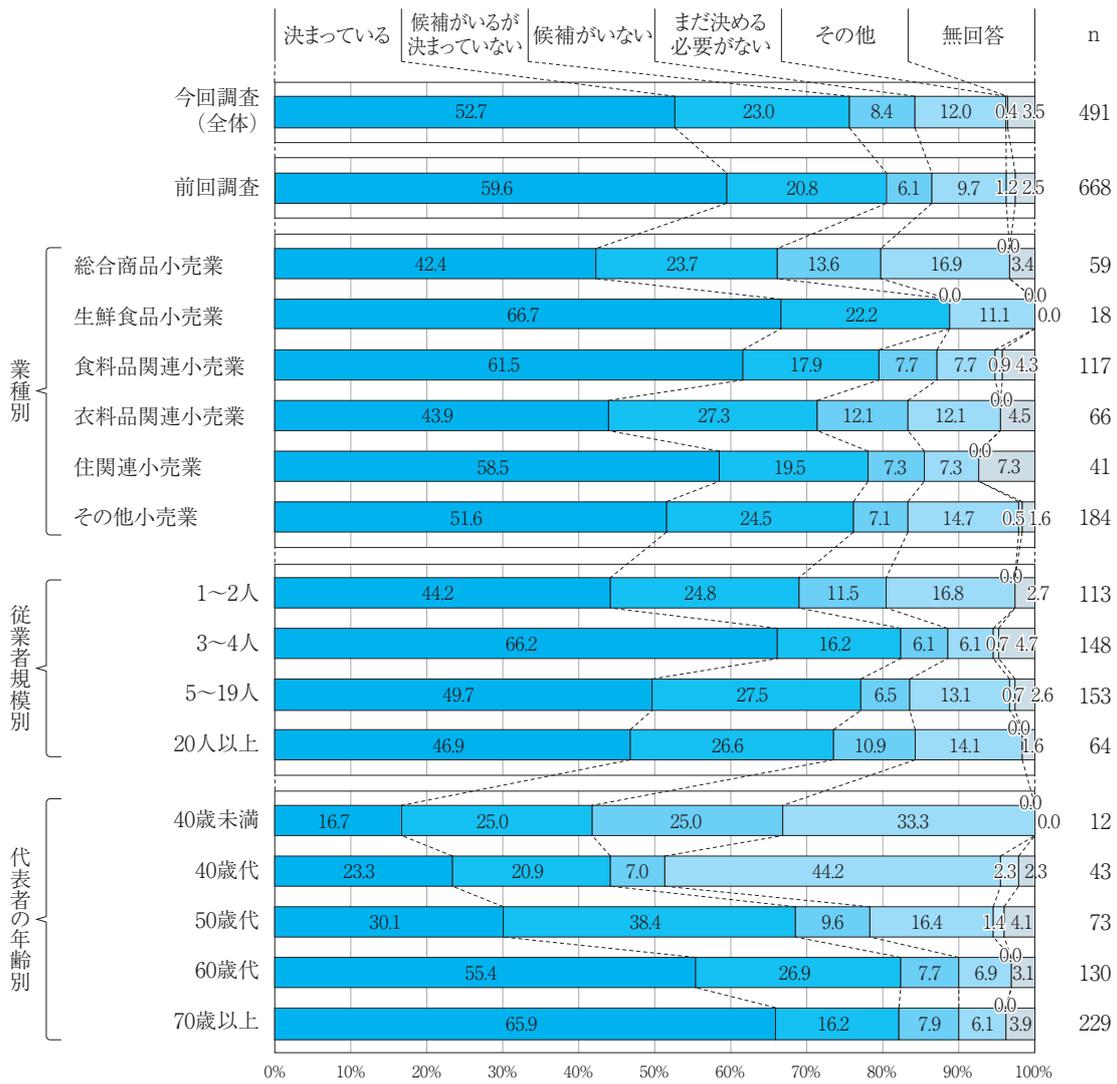
現実の後継者の状況は、「決まっている」が52.7%で最も高く、次いで「候補がいるが決まっていない」が23.0%、「まだ決める必要がない」が12.0%となっている。前回調査と比べると、「決まっている」が6.9ポイント減少した一方、「候補がない」と「まだ決める必要がない」がともに2.3ポイント増加、「候補がいるが決まっていない」が2.2ポイント増加している。

業種別にみると、すべての業種で「決まっている」が最も高くなっている。なかでも生鮮食品小売業が66.7%と他の業種に比べて高くなっている。一方、総合商品小売業は「決まっている」が42.4%にとどまるが、「まだ決める必要がない」が16.9%、「候補がない」が13.6%で他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「決まっている」が最も高く、次いで「候補がいるが決まっていない」となっている。1～2人では「候補がない」が11.5%と1割を超えるほか、20人以上でも10.9%となっている。

代表者の年齢別にみると、＜60歳代以上＞では「決まっている」が最も高く5割を超えるのに対し、50歳代では「候補がいるが決まっていない」が38.4%、＜40歳代以下＞では「まだ決める必要がない」が最も高くなっている。

図表Ⅲ-1-8 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針 (図表Ⅲ-1-7) で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

## (2) 事業承継を考えるうえでの問題

事業承継を考えるうえでの問題点は、「後継者の教育問題」が24.0%で最も高く、次いで「まだ具体的にはわからない」が21.2%、「特にない」が17.3%となっている。

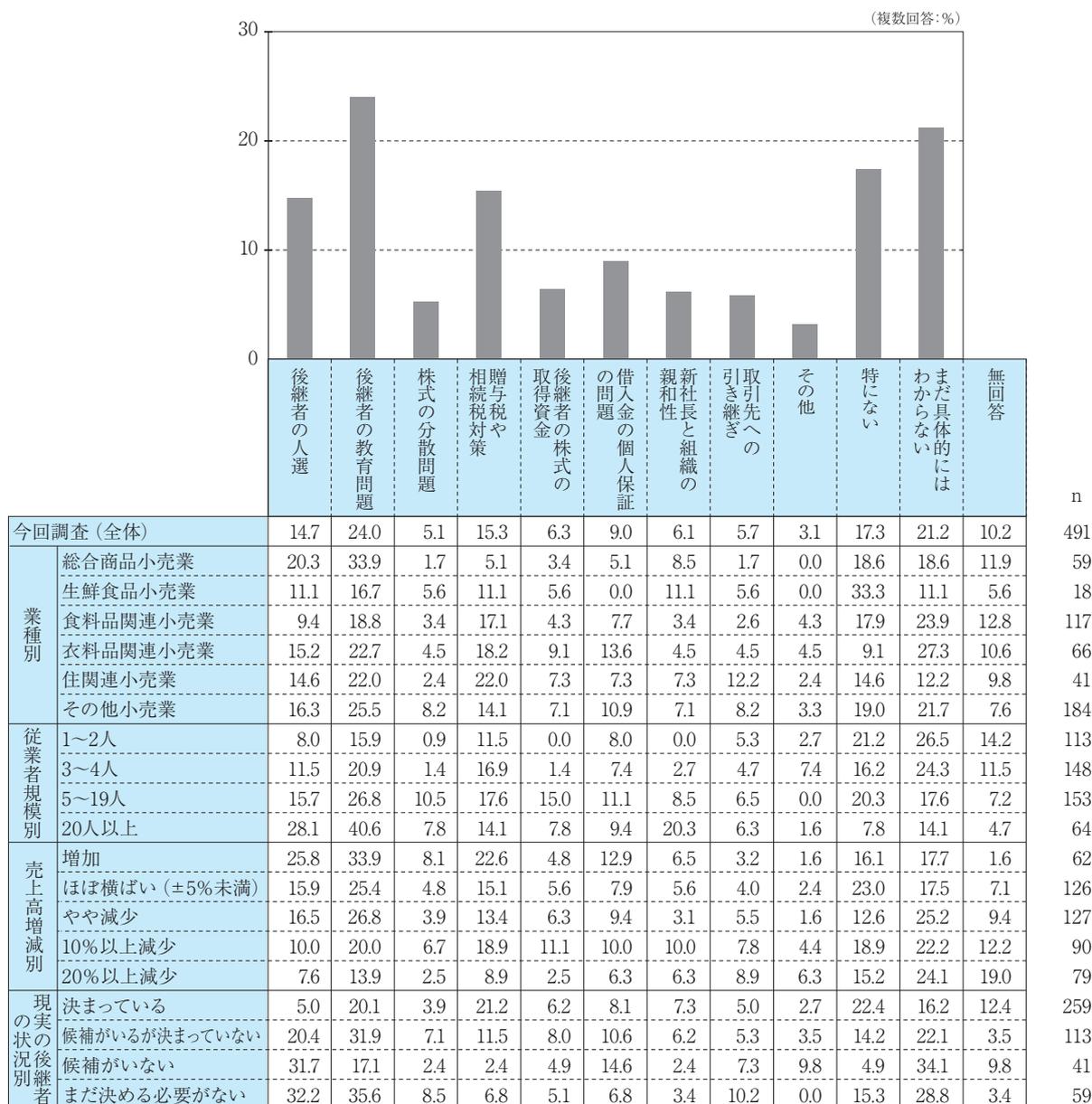
業種別にみると、総合商品小売業、住関連小売業、その他小売業は「後継者の教育問題」が最も高くなっている。住関連小売業は「贈与税や相続税対策」も22.0%と同様に最も高くなっている。これに対し、食料品関連小売業と衣料品関連小売業は「まだ具体的にはわからない」が最も高いほか、生鮮食品小売業は「特にない」が最も高くなっている。

従業者規模別にみると、<5人以上>では「後継者の教育問題」が最も高くなっているのに対し、<1～4人>では「まだ具体的にはわからない」が最も高くなっている。また、規模が大きくなるほど「後継者の教育問題」は高くなり、「まだ具体的にはわからない」は低くなっている。

売上高増減別にみると、増加とほぼ横ばい（±5%未満）、やや減少では「後継者の教育問題」が最も高くなっているのに対し、10%以上減少と20%以上減少では「まだ具体的にはわからない」が最も高くなっている。

現実の後継者の状況別にみると、後継者が決まっているでは「特にない」が22.4%で最も高く、次いで「贈与税や相続税対策」が21.2%、「後継者の教育問題」が20.1%となっている。候補がないでは「まだ具体的にはわからない」が34.1%で最も高く、「後継者の人選」の31.7%を上回る。

図表Ⅲ-1-9 事業承継を考えるうえでの問題



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅲ-1-7)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

### ＜事例38＞ 組織として稼ぐ力を身に付け、次世代に事業承継できる企業を目指す

当社はがん具メーカーからの受託により、がん具・ホビー用品等の製品企画・設計を行っている。

がん具の再現性、リアリティが、販売数量に大きく影響する時代。当社では、アニメ原作の世界観に少しでも近づけるように情報収集に努めている。従前、制作は社員個々の力量に任せていたが、組織として質の高い仕事を実施して「企業の稼ぐ力を身に付ける」ように方向転換を図った。また、社員が無理なく働ける仕組みをつくることが重要と考え、コミュニケーションの向上、従業員育成及び人事管理の制度化などに取り組む。

経営の見える化を実現して、次世代に事業承継できる企業づくりを目指している。

(がん具・娯楽・ホビー用品卸売業 5～9人 城西地域)

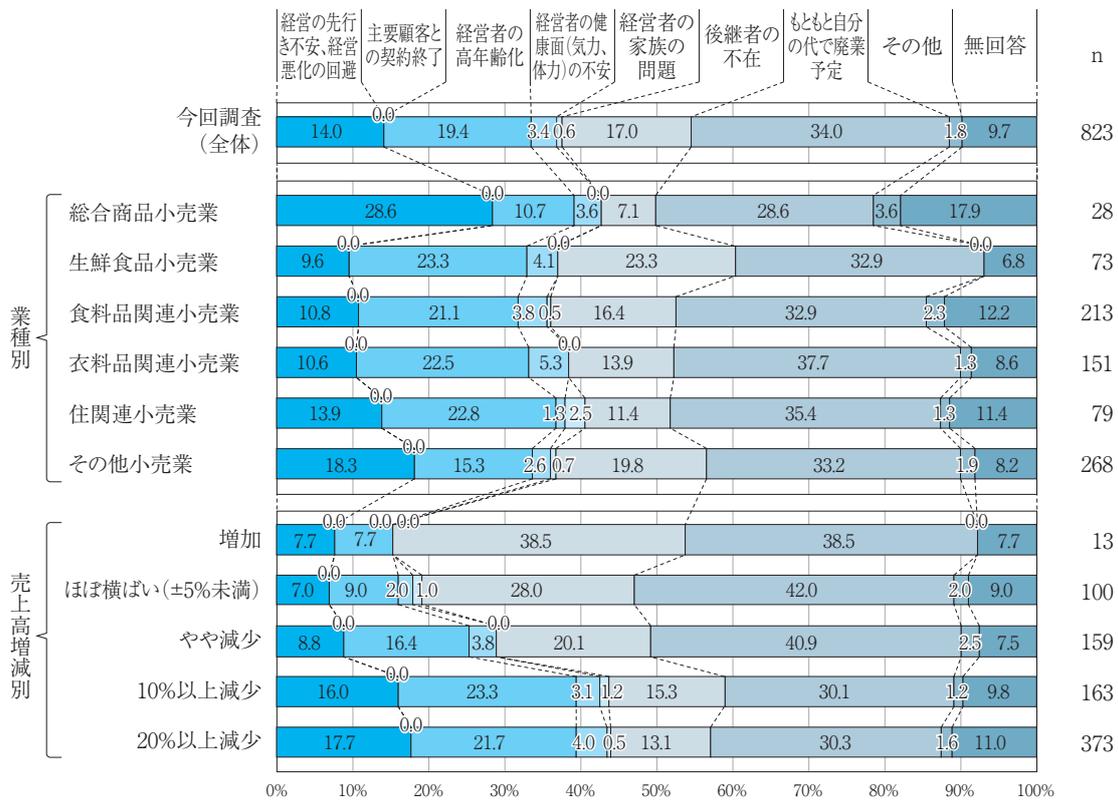
#### 4 廃業を決意した理由

廃業を決意した理由は、「もともと自分の代で廃業予定」が34.0%で最も高く、次いで「経営者の高齢化」が19.4%、「後継者の不在」が17.0%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「もともと自分の代で廃業予定」が最も高くなっているが、総合商品小売業については「経営の先行き不安、経営悪化の回避」も28.6%と同様に最も高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「もともと自分の代で廃業予定」が最も高くなっている。増加では「後継者の不在」も38.5%と同様に最も高くなっている。

図表Ⅲ-1-10 廃業を決意した理由



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅲ-1-7)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。

### 1 物流コストの割合

物流コストの割合は、「5%未満」が47.3%で最も高く、次いで「5～10%未満」が21.0%、「把握していない」が16.3%となっている。前回調査と比べると、「5%未満」が5.8ポイント高くなっている。

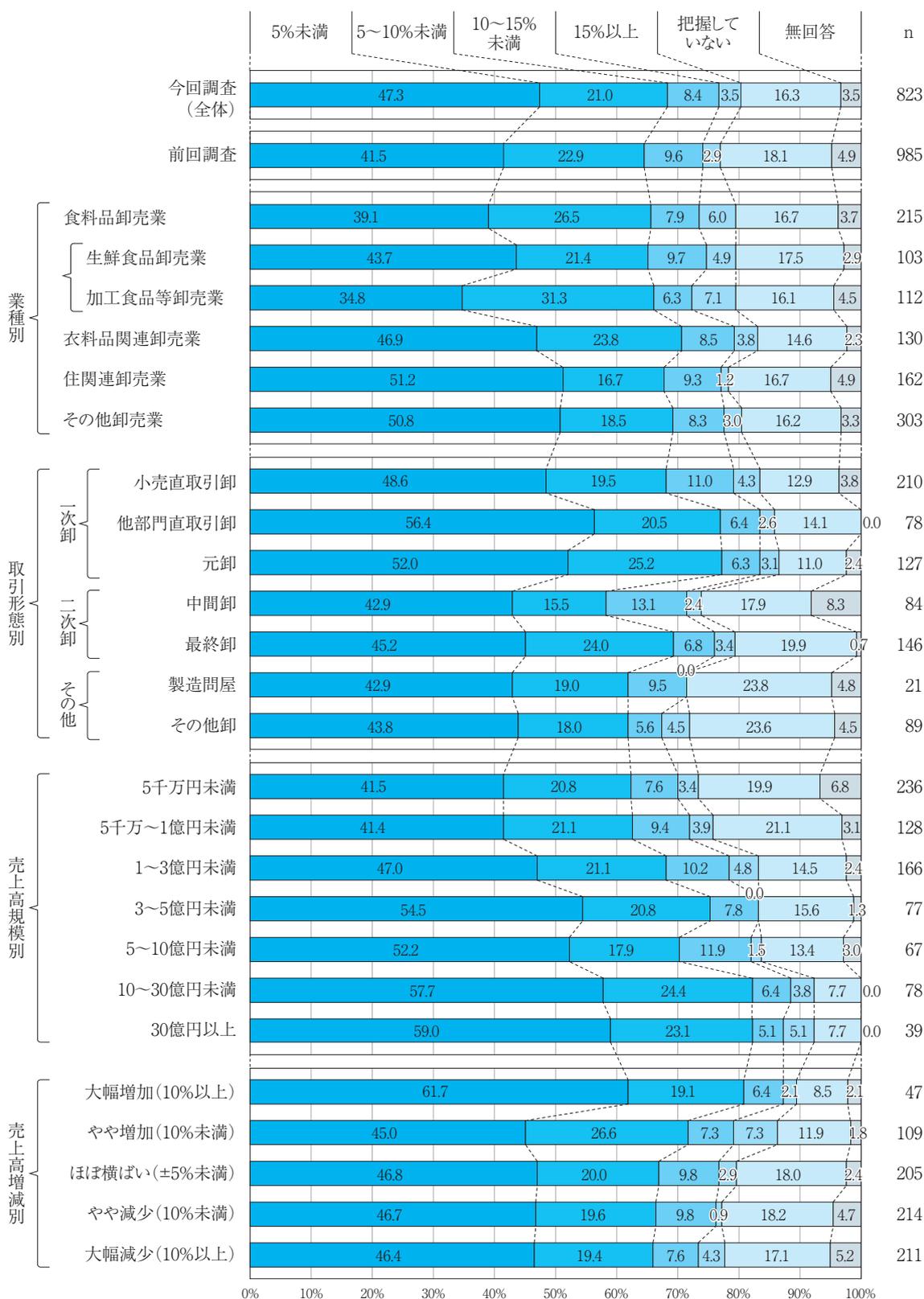
業種別にみると、すべての業種で「5%未満」が最も高くなっている。なかでも住関連卸売業は51.2%で他の業種よりも高くなっている。加工食品等卸売業は「5%未満」が34.8%で他の業種に比べて低く、「15%以上」が7.1%となっている。

取引形態別にみると、すべての取引形態で「5%未満」が最も高くなっている。なかでも他部門（小売業者以外）直取引卸は56.4%と他の取引形態よりも高くなっている。製造問屋とその他卸は「把握していない」がそれぞれ23.8%、23.6%とともに2割を超えている。

売上高規模別にみると、すべての規模で「5%未満」が最も高くなっている。＜1億円未満＞では「5%未満」が4割程度と低く、「把握していない」が2割程度となっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「5%未満」が最も高くなっている。なかでも大幅増加（10%以上）では61.7%となり、他の区分に比べて高くなっている。

図表Ⅲ-2-1 物流コストの割合



## 2 物流費の高騰に起因した販売単価の値上げ

物流費の高騰に起因した販売単価の値上げは、「値上げをしたいができない」が36.1%で最も高く、次いで「値上げの必要はない」が32.1%、「値上げを検討中である」が20.2%となっている。

業種別にみると、生鮮食品卸売業、加工食品等卸売業、衣料品関連卸売業はいずれも「値上げをしたいができない」が最も高くなっている。なかでも衣料品関連卸売業が45.4%で、他の業種に比べて高くなっている。一方、住関連卸売業とその他卸売業はともに「値上げの必要はない」が最も高くなっている。また、生鮮食品卸売業は「値上げをした」が18.4%で、他の業種に比べ値上げに対応できている。

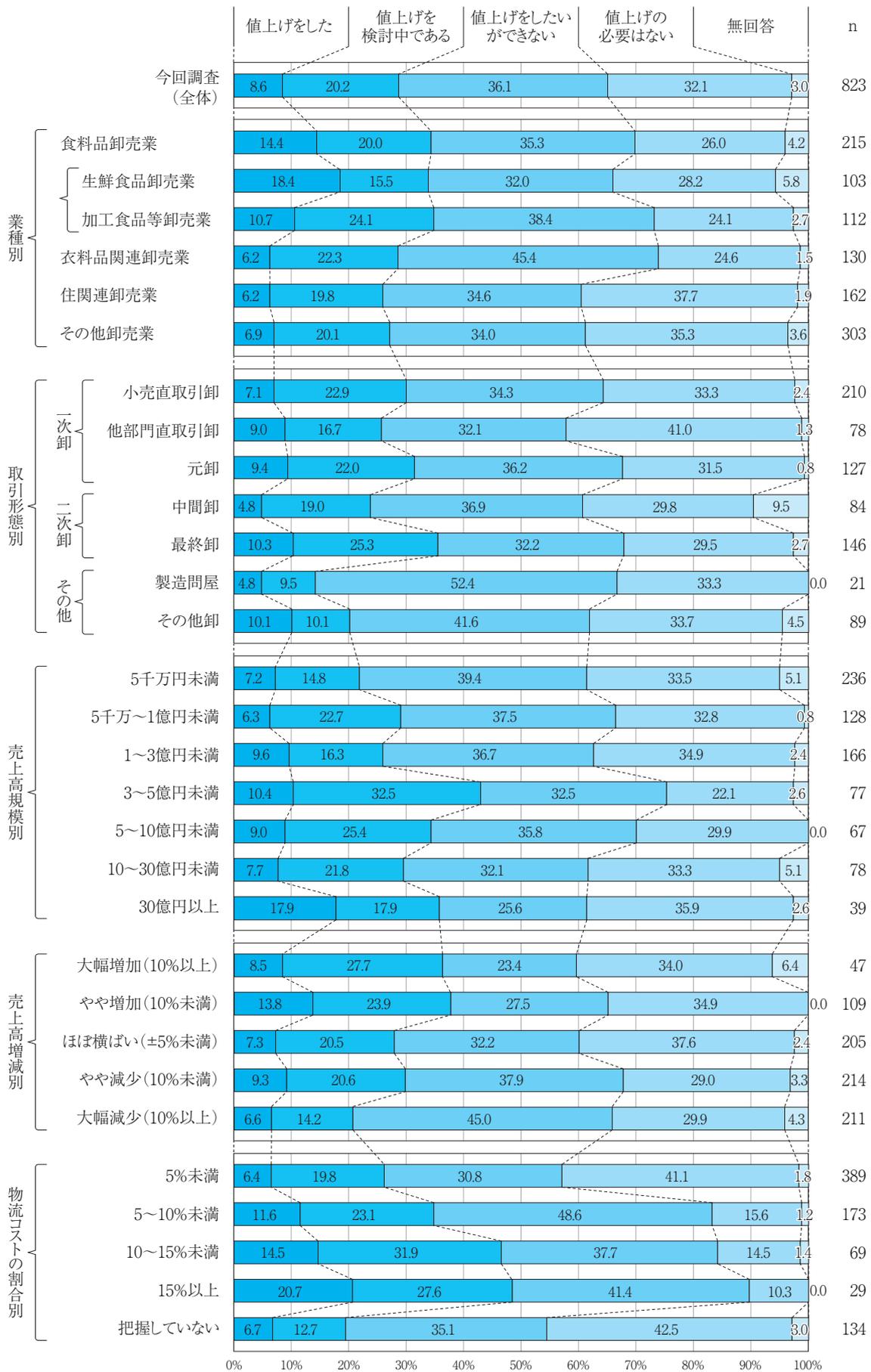
取引形態別にみると、他部門（小売業者以外）直取引卸を除くすべての取引形態で「値上げをしたいができない」が最も高くなっている。なかでも製造問屋は52.4%で5割程度となっている。一方、他部門（小売業者以外）直取引卸は「値上げの必要はない」が41.0%で最も高くなっている。

売上高規模別にみると、＜10億円未満＞では「値上げをしたいができない」が最も高くなっている。3～5億円未満では「値上げを検討中である」も32.5%と同様に最も高くなっている。5千万円未満は「値上げをしたいができない」が39.4%と約4割を占めている。また、＜10億円以上＞では「値上げの必要はない」が最も高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅増加（10%以上）とやや増加（10%未満）、ほぼ横ばい（±5%未満）は「値上げの必要はない」が最も高くなっているのに対し、やや減少（10%未満）と大幅減少（10%以上）はともに「値上げをしたいができない」が最も高くなっている。また、売上高が減少するほど「値上げをしたいができない」が高く、大幅減少（10%以上）では45.0%となっている。

物流コストの割合別にみると、5%未満では「値上げの必要はない」が41.1%で最も高くなっているのに対し、＜5%以上＞では「値上げをしたいができない」が最も高くなっている。把握していないでは「値上げの必要はない」が最も高くなっている。

図表Ⅲ-2-2 物流費の高騰に起因した販売単価の値上げ



### 3 仕入先からの物流費の高騰を起因とした値上げ要請

物流費の高騰を起因とした仕入単価の値上げの要請は、「値上げ要請はない」が52.4%で最も高く、次いで「値上げ要請があり対応した」が27.8%、「値上げ要請があり検討中である」が14.8%となっている。また、「値上げ要請があり対応した」、「値上げ要請があり検討中である」、「値上げ要請があったが拒否している」をあわせた『値上げ要請があった』は45.4%となっている。

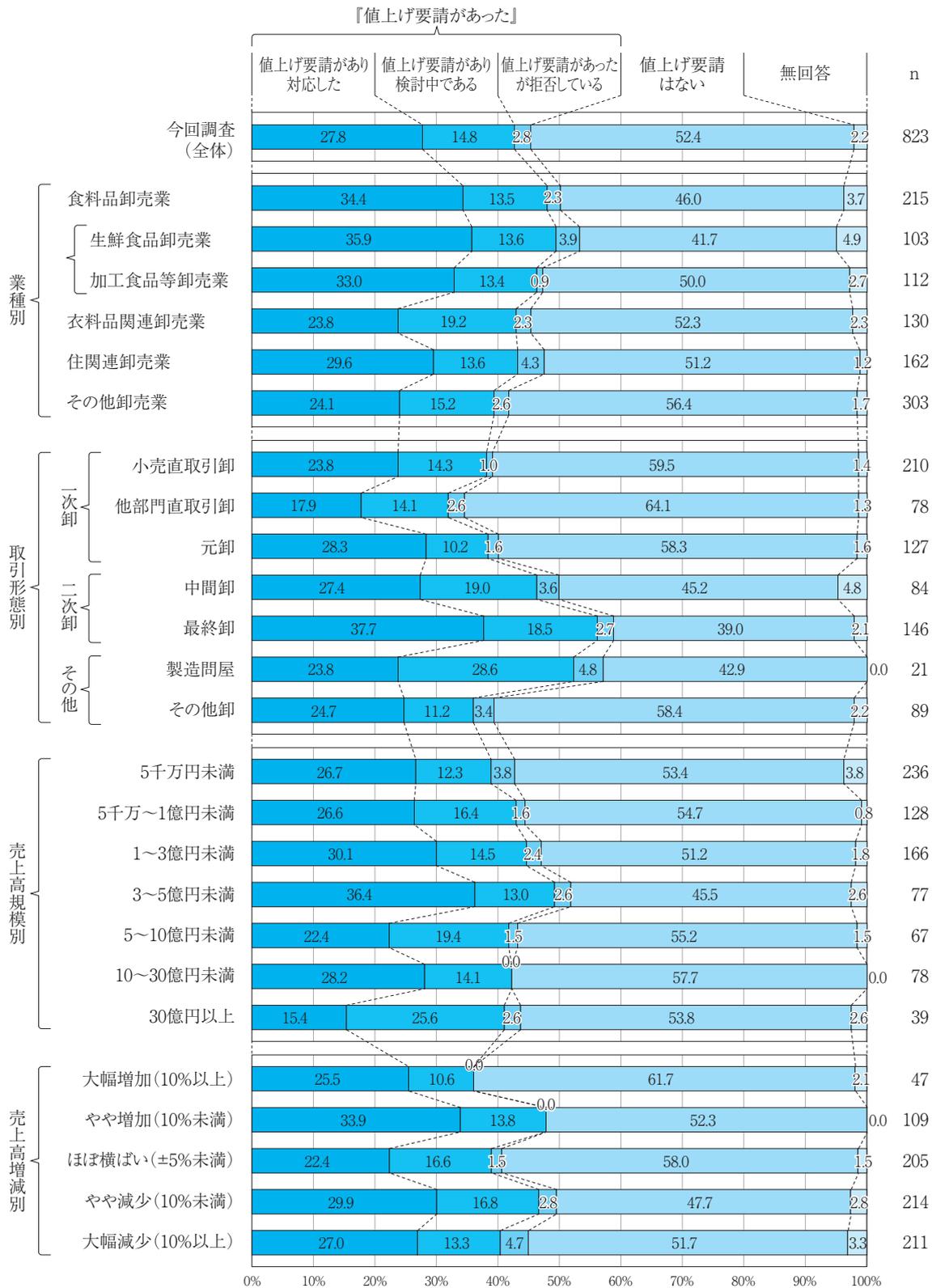
業種別にみると、すべての業種で「値上げ要請はない」が最も高くなっている。生鮮食品卸売業は「値上げ要請はない」が41.7%と他の業種に比べて低い一方、「値上げ要請があり対応した」が35.9%と高く、『値上げ要請があった』が53.4%と5割を超えている。

取引形態別にみると、すべての取引形態で「値上げ要請はない」が最も高くなっている。最終卸は「値上げ要請はない」が39.0%と他の取引形態に比べて低い一方、「値上げ要請があり対応した」が37.7%と高くなっている。また、『値上げ要請があった』が58.9%と6割程度を占めている。

売上高規模別にみると、すべての規模で「値上げ要請はない」が最も高く、3～5億円未満を除いたすべての規模で半数を超えている。

売上高増減別にみると、売上高の増減に関わらず「値上げ要請はない」が最も高くなっている。なかでも大幅増加（10%以上）は「値上げ要請はない」が61.7%で高くなっている。

図表Ⅲ-2-3 仕入先からの物流費の高騰を起因とした値上げ要請



#### 4 流通の効率化に対する課題

流通の効率化に対する課題は、「在庫の削減」が36.1%で最も高く、次いで「特にない」が23.6%、「取引先の課題・ニーズの理解」が20.8%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「在庫の削減」が最も高くなっている。なかでも衣料品関連卸売業は43.1%と高くなっているほか、「取引先の課題・ニーズの理解」が27.7%と他の業種よりも高くなっている。また、生鮮食品卸売業と加工食品等卸売業を比べると、生鮮食品卸売業は「取組を実施する人材の育成」で13.4ポイント、「取引先の課題・ニーズの理解」で7.3ポイントそれぞれ上回るのに対し、加工食品等卸売業は「配送頻度の見直し」で7.7ポイント上回り、食料品卸売業の中でも課題意識に違いがみられる。

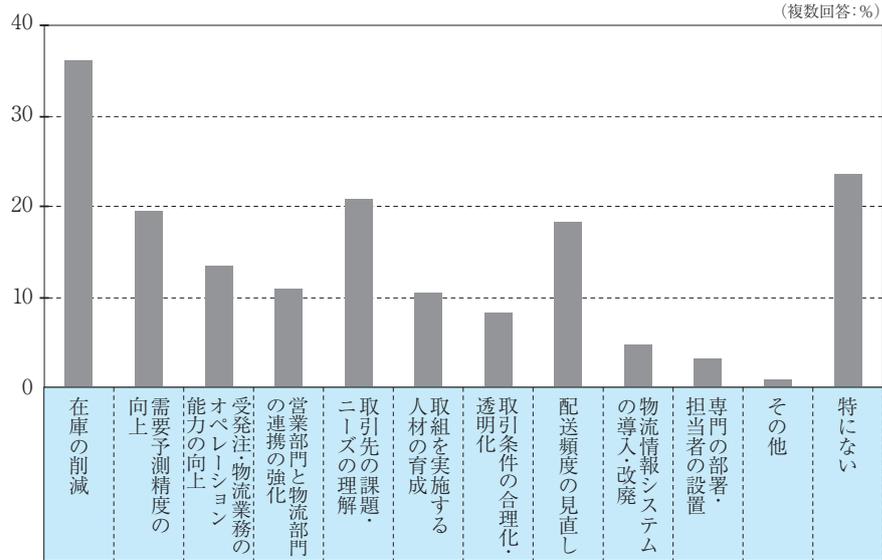
取引形態別にみると、他部門（小売業者以外）直取引卸とその他卸は「特にない」が最も高く、他の取引形態は「在庫の削減」が最も高くなっている。なかでも製造問屋は61.9%と6割程度となっている。

売上高規模別にみると、<5千万円以上>では「在庫の削減」が最も高くなっている。一方、5千万円未満は「特にない」が34.3%で最も高くなっているほか、「在庫の削減」も30.9%と約3割となっている。

売上高増減別にみると、売上高の増減にかかわらず「在庫の削減」が最も高くなっている。<増加>では「在庫の削減」が3割程度である一方、<減少>では4割程度となっている。また、売上高が増加するほど「需要予測精度の向上」は高くなっている。このほか、大幅増加（10%以上）は「受発注・物流業務のオペレーション能力の向上」、「取組を実施する人材の育成」、「取引条件の合理化・透明化」などが他の区分よりも高くなっている。また、「特にない」が19.1%と低く、課題意識も高いとみられる。

物流コストの割合別にみると、<15%未満>では「在庫の削減」が最も高くなっているのに対し、15%以上では「配送頻度の見直し」が37.9%で最も高くなっている。把握していないでは「特にない」が40.3%と4割を超えている。

図表Ⅲ-2-4 流通の効率化に対する課題



| 今回調査 (全体) |               | 36.1 | 19.4 | 13.5 | 10.9 | 20.8 | 10.6 | 8.1  | 18.2 | 4.6  | 3.2 | 0.9  | 23.6 | 2.8 | n   |
|-----------|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|-----|-----|
| 業種別       | 食料品卸売業        | 29.3 | 21.4 | 12.6 | 8.4  | 20.5 | 15.3 | 10.2 | 19.5 | 4.2  | 3.3 | 1.4  | 20.9 | 5.6 | 823 |
|           | 生鮮食品卸売業       | 30.1 | 22.3 | 13.6 | 6.8  | 24.3 | 22.3 | 7.8  | 15.5 | 3.9  | 2.9 | 1.9  | 19.4 | 5.8 | 215 |
|           | 加工食品等卸売業      | 28.6 | 20.5 | 11.6 | 9.8  | 17.0 | 8.9  | 12.5 | 23.2 | 4.5  | 3.6 | 0.9  | 22.3 | 5.4 | 103 |
|           | 衣料品関連卸売業      | 43.1 | 17.7 | 13.1 | 11.5 | 27.7 | 8.5  | 10.0 | 18.5 | 5.4  | 3.1 | 0.8  | 22.3 | 1.5 | 112 |
|           | 住関連卸売業        | 29.0 | 19.8 | 15.4 | 18.5 | 21.0 | 9.9  | 6.2  | 19.8 | 6.2  | 4.9 | 1.2  | 23.5 | 1.2 | 130 |
|           | その他卸売業        | 41.3 | 19.1 | 13.2 | 8.9  | 18.2 | 8.9  | 7.3  | 16.8 | 4.0  | 2.3 | 0.3  | 25.4 | 2.3 | 162 |
| 取引形態別     | 一次卸           | 41.4 | 21.0 | 13.3 | 10.0 | 24.8 | 9.0  | 9.0  | 18.6 | 3.8  | 2.4 | 0.5  | 22.4 | 1.9 | 210 |
|           | 二次卸           | 23.1 | 25.6 | 15.4 | 17.9 | 24.4 | 12.8 | 10.3 | 19.2 | 3.8  | 1.3 | 0.0  | 26.9 | 2.6 | 78  |
|           | 元卸            | 36.2 | 33.9 | 18.1 | 14.2 | 19.7 | 10.2 | 8.7  | 16.5 | 6.3  | 4.7 | 0.0  | 20.5 | 1.6 | 127 |
|           | 中間卸           | 29.8 | 10.7 | 13.1 | 8.3  | 22.6 | 14.3 | 7.1  | 25.0 | 4.8  | 4.8 | 0.0  | 28.6 | 7.1 | 84  |
|           | 最終卸           | 34.9 | 13.0 | 15.8 | 11.6 | 16.4 | 15.1 | 7.5  | 19.2 | 6.2  | 2.7 | 2.7  | 19.9 | 2.7 | 146 |
|           | その他           | 61.9 | 23.8 | 4.8  | 14.3 | 33.3 | 0.0  | 0.0  | 23.8 | 9.5  | 4.8 | 0.0  | 14.3 | 0.0 | 21  |
| 売上高規模別    | 5千万円未満        | 30.3 | 12.4 | 5.6  | 6.7  | 10.1 | 4.5  | 9.0  | 10.1 | 2.2  | 3.4 | 1.1  | 33.7 | 3.4 | 89  |
|           | 5千万～1億円未満     | 30.9 | 13.1 | 4.2  | 3.4  | 17.8 | 2.1  | 2.1  | 11.4 | 1.7  | 0.4 | 1.7  | 34.3 | 5.9 | 236 |
|           | 1～3億円未満       | 30.5 | 18.8 | 11.7 | 3.9  | 23.4 | 10.2 | 3.9  | 17.2 | 1.6  | 3.1 | 0.0  | 27.3 | 1.6 | 128 |
|           | 3～5億円未満       | 39.8 | 17.5 | 13.3 | 6.6  | 20.5 | 16.9 | 10.8 | 18.7 | 3.0  | 5.4 | 1.2  | 22.3 | 1.8 | 166 |
|           | 5～10億円未満      | 33.8 | 23.4 | 23.4 | 18.2 | 31.2 | 10.4 | 22.1 | 32.5 | 3.9  | 5.2 | 1.3  | 9.1  | 1.3 | 77  |
|           | 10～30億円未満     | 35.8 | 20.9 | 17.9 | 19.4 | 16.4 | 10.4 | 9.0  | 19.4 | 9.0  | 6.0 | 0.0  | 22.4 | 1.5 | 67  |
|           | 30億円以上        | 43.6 | 30.8 | 23.1 | 32.1 | 20.5 | 16.7 | 10.3 | 17.9 | 10.3 | 1.3 | 0.0  | 10.3 | 0.0 | 78  |
| 売上高増減別    | 大幅増加 (10%以上)  | 53.8 | 38.5 | 35.9 | 30.8 | 17.9 | 23.1 | 15.4 | 28.2 | 20.5 | 5.1 | 0.0  | 10.3 | 2.6 | 39  |
|           | やや増加 (10%未満)  | 29.8 | 25.5 | 23.4 | 10.6 | 21.3 | 19.1 | 12.8 | 14.9 | 6.4  | 6.4 | 2.1  | 19.1 | 2.1 | 47  |
|           | ほぼ横ばい (±5%未満) | 28.4 | 24.8 | 14.7 | 13.8 | 18.3 | 9.2  | 9.2  | 17.4 | 8.3  | 2.8 | 0.0  | 24.8 | 0.9 | 109 |
|           | やや減少 (10%未満)  | 35.6 | 20.5 | 17.6 | 13.2 | 15.1 | 12.7 | 9.8  | 18.0 | 6.3  | 3.4 | 0.0  | 23.4 | 2.4 | 205 |
|           | 大幅減少 (10%以上)  | 38.3 | 18.7 | 12.1 | 11.2 | 22.9 | 9.3  | 7.9  | 18.7 | 3.3  | 2.8 | 0.9  | 22.9 | 2.8 | 214 |
| 物流コストの割合別 | 5%未満          | 38.4 | 15.2 | 8.1  | 7.1  | 24.6 | 8.1  | 4.7  | 16.6 | 1.4  | 2.4 | 1.9  | 26.1 | 4.7 | 211 |
|           | 5～10%未満       | 36.0 | 21.6 | 14.7 | 13.1 | 23.7 | 9.5  | 7.7  | 16.5 | 4.4  | 3.3 | 0.0  | 24.9 | 1.5 | 389 |
|           | 10～15%未満      | 42.8 | 23.7 | 16.2 | 10.4 | 22.5 | 13.3 | 10.4 | 23.7 | 6.4  | 2.3 | 1.7  | 12.7 | 0.6 | 173 |
|           | 15%以上         | 40.6 | 21.7 | 15.9 | 11.6 | 18.8 | 10.1 | 8.7  | 23.2 | 2.9  | 5.8 | 1.4  | 13.0 | 0.0 | 69  |
|           | 把握していない       | 27.6 | 24.1 | 20.7 | 17.2 | 31.0 | 24.1 | 20.7 | 37.9 | 13.8 | 6.9 | 0.0  | 13.8 | 0.0 | 29  |
| 把握していない   | 31.3          | 9.7  | 6.7  | 5.2  | 13.4 | 8.2  | 4.5  | 12.7 | 3.0  | 2.2  | 2.2 | 40.3 | 2.2  | 134 |     |

## 5 流通の効率化のための情報システム予算

3年前と比較した流通の効率化のための情報システム予算の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が73.0%で最も高く、次いで「やや増加（10%未満）」が10.6%、「やや減少（10%未満）」が5.0%となっている。「大幅増加（10%以上）」と「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』は11.0%、「やや減少（10%未満）」と「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』は9.3%と『増加』が上回っている。

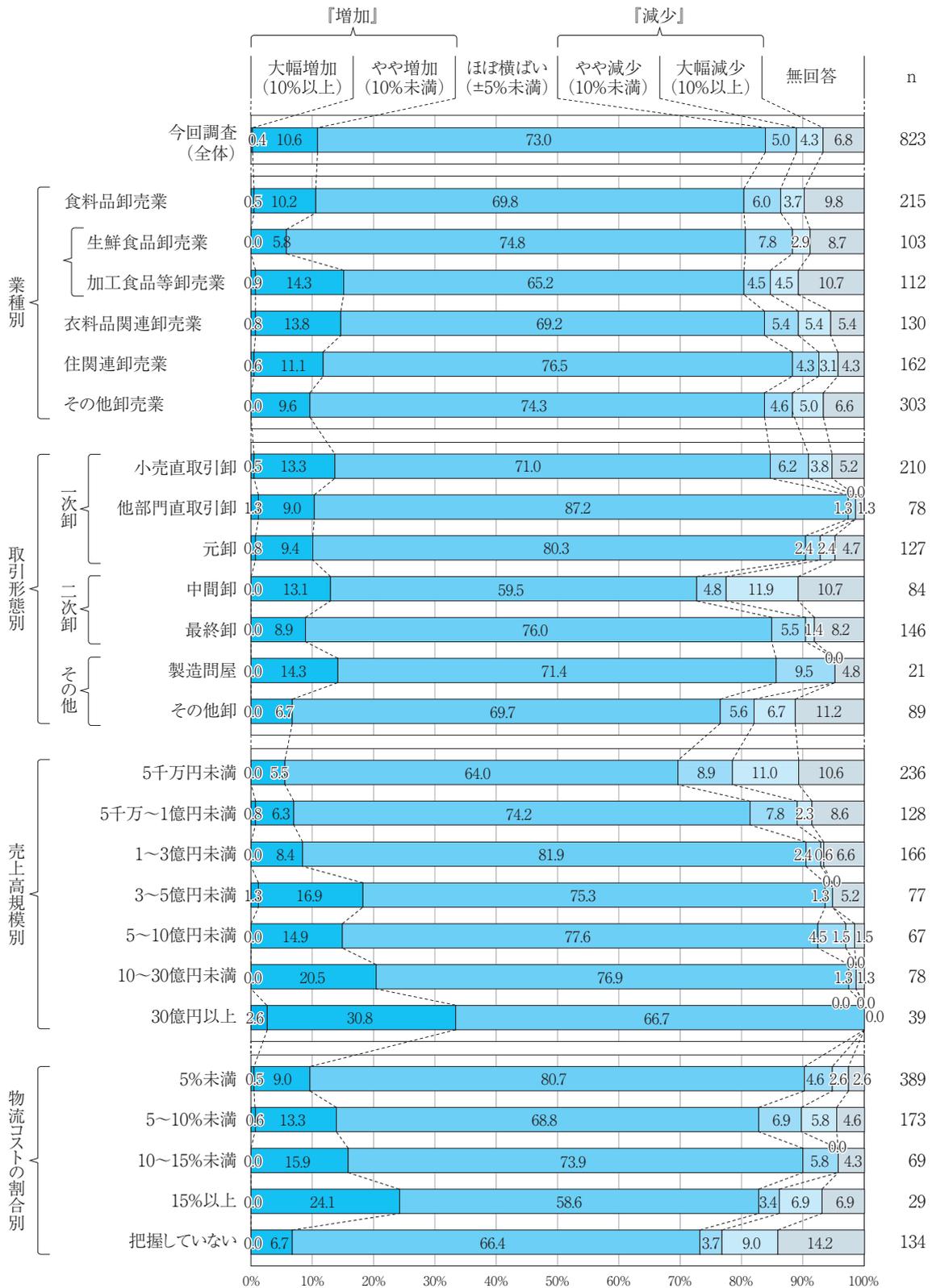
業種別にみると、すべての業種で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高くなっている。『増加』と『減少』を比較すると、加工食品等卸売業、衣料品関連卸売業、住関連卸売業は『増加』が『減少』を上回るのに対し、生鮮食品卸売業は『減少』が『増加』を上回っている。また、その他卸売業は『増加』と『減少』が同じ割合となっている。

取引形態別にみると、すべての取引形態で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高くなっている。『増加』と『減少』を比較すると、中間卸とその他卸は『減少』が『増加』を上回るが、他の取引形態は『増加』が『減少』を上回っている。

売上高規模別にみると、すべての規模で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高くなっている。『増加』と『減少』を比較すると、<1億円未満>では『減少』が『増加』を上回るが、<1億円以上>では『増加』が『減少』を上回っている。30億円以上においては『減少』との回答はなかった。

物流コストの割合別にみると、すべての区分で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高くなっている。『増加』と『減少』を比較すると、把握していないのみ『減少』が『増加』を上回るが、他の区分は『増加』が『減少』を上回り、物流コストが高くなるほど『増加』も高くなっている。

図表Ⅲ-2-5 流通の効率化のための情報システム予算



第1節 卸売業

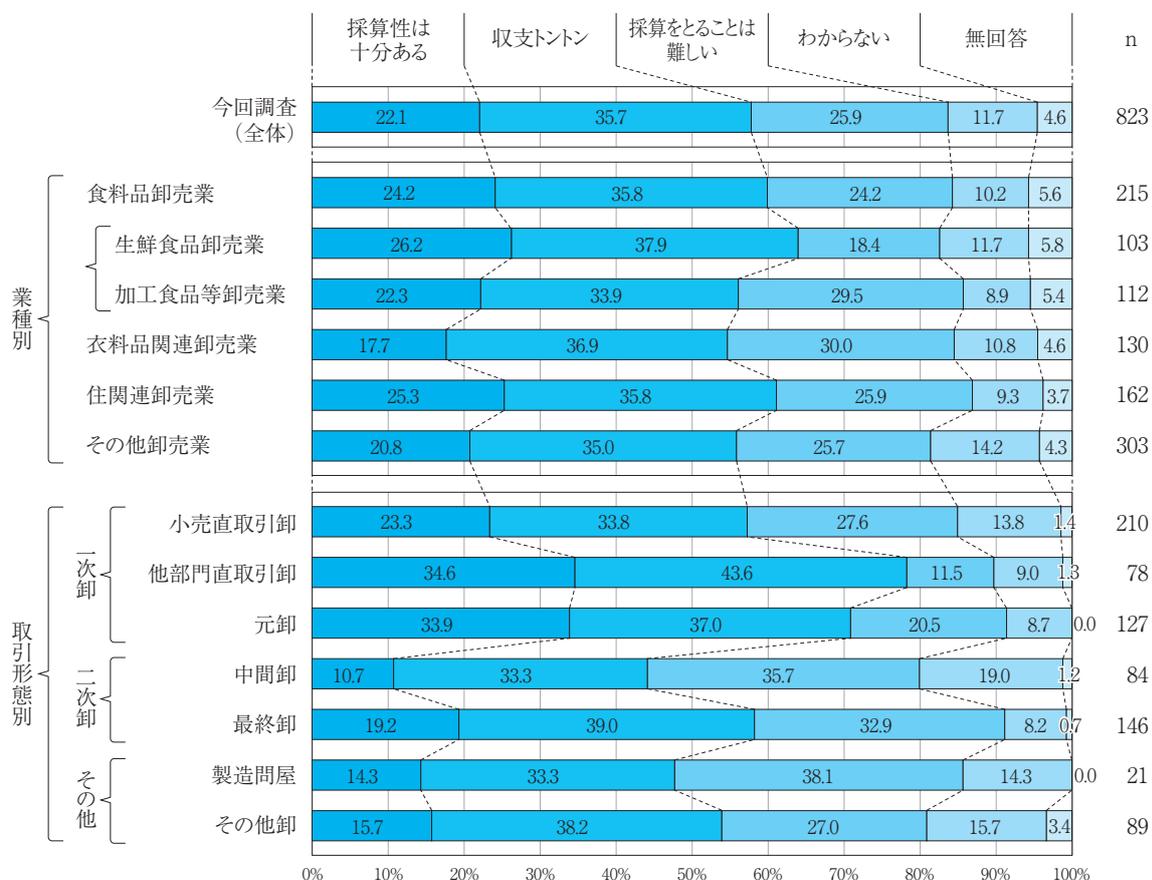
1 今後の事業の採算性

今後の事業の採算性は、「収支トントン」が35.7%で最も高く、次いで「採算をとることは難しい」が25.9%、「採算性は十分ある」が22.1%となり、「採算をとることは難しい」が「採算性は十分ある」を上回っている。

業種別にみると、すべての業種で「収支トントン」が最も高くなっている。「採算性は十分ある」と「採算をとることは難しい」を比較すると、生鮮食品卸売業のみ「採算性は十分ある」が「採算をとることは難しい」を上回り、他の業種では「採算をとることは難しい」が「採算性は十分ある」を上回っている。

取引形態別にみると、中間卸と製造問屋はともに「採算をとることは難しい」が最も高く、他の取引形態では「収支トントン」が最も高くなっている。「採算性は十分ある」と「採算をとることは難しい」を比較すると、他部門(小売業者以外)直取引卸と元卸は「採算性は十分ある」が「採算をとることは難しい」を上回っているのに対し、他の取引形態では「採算をとることは難しい」が「採算性は十分ある」を上回っている。

図表Ⅲ-3-1 今後の事業の採算性

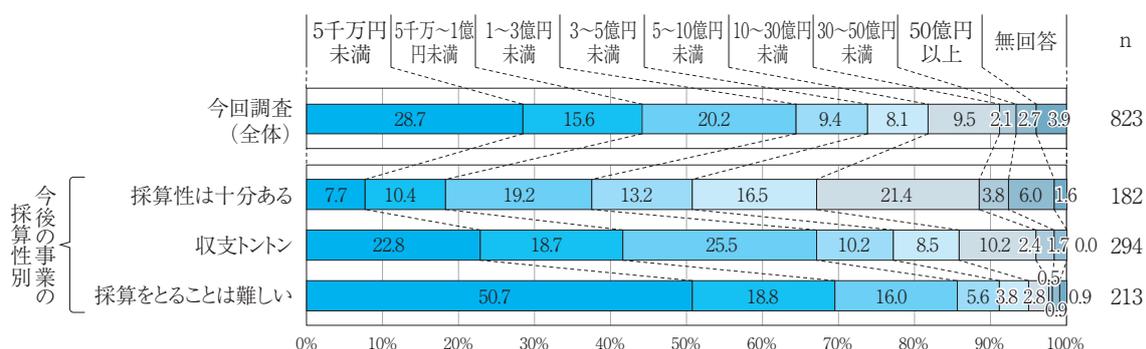


## 2 年間売上高

年間売上高は、「5千万円未満」が28.7%で最も高く、次いで「1～3億円未満」が20.2%、「5千万～1億円未満」が15.6%となっている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性は十分あるでは「10～30億円未満」が21.4%で最も高く、次いで「1～3億円未満」が19.2%、「5～10億円未満」が16.5%となっている。収支トントンでは「1～3億円未満」が25.5%で最も高く、次いで「5千万円未満」が22.8%、「5千万～1億円未満」が18.7%となっている。採算をとることは難しいでは「5千万円未満」が50.7%で最も高く、次いで「5千万～1億円未満」が18.8%、「1～3億円未満」が16.0%となっている。

図表Ⅲ-3-2 年間売上高（卸売業）



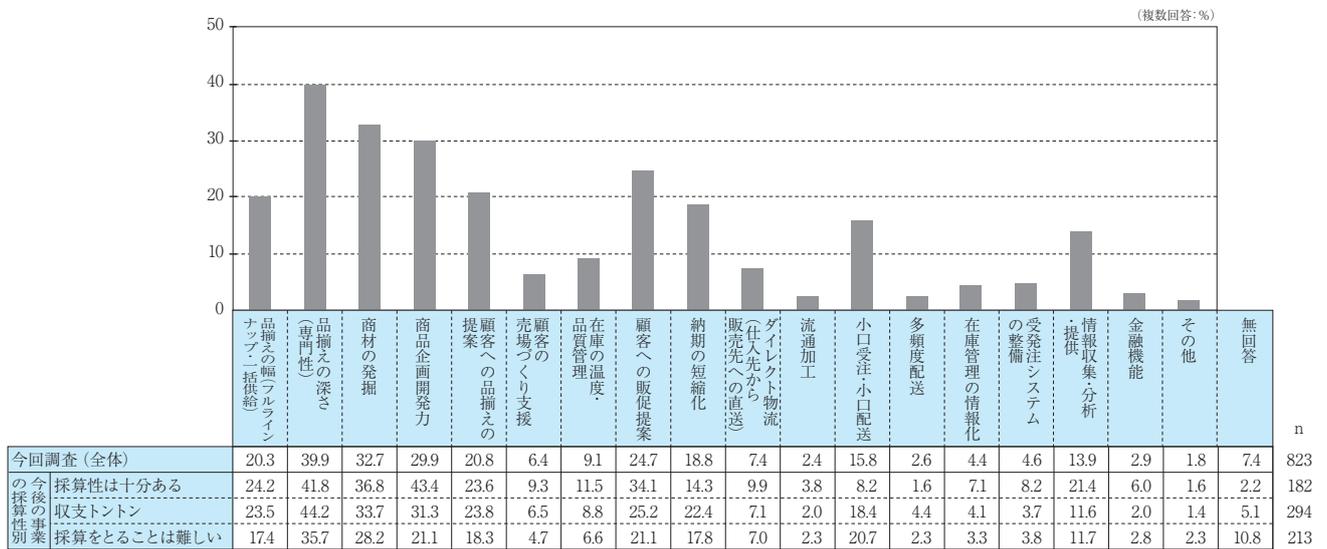
(注) 今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-1）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

### 3 卸機能の強化

卸機能の強化で重視していることは、「品揃えの深さ（専門性）」が39.9%で最も高く、次いで「商材の発掘」が32.7%、「商品企画開発力」が29.9%となっている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性は十分あるでは「商品企画開発力」が43.4%で最も高く、次いで「品揃えの深さ（専門性）」が41.8%、「商材の発掘」が36.8%となっている。収支トントンでは「品揃えの深さ（専門性）」が最も高く44.2%、次いで「商材の発掘」が33.7%、「商品企画開発力」が31.3%となっている。採算をとることは難しいでは「品揃えの深さ（専門性）」が35.7%で最も高く、次いで「商材の発掘」が28.2%、「商品企画開発力」と「顧客への販促提案」がともに21.1%となっている。採算性は十分あるでは「商材の発掘」、「商品企画開発力」、「顧客の売場づくり支援」、「在庫の温度・品質管理」、「顧客への販促提案」などが高くなっているのに対し、採算をとることは難しいでは「小口受注・小口配送」が高くなっている。

図表Ⅲ-3-3 卸機能の強化



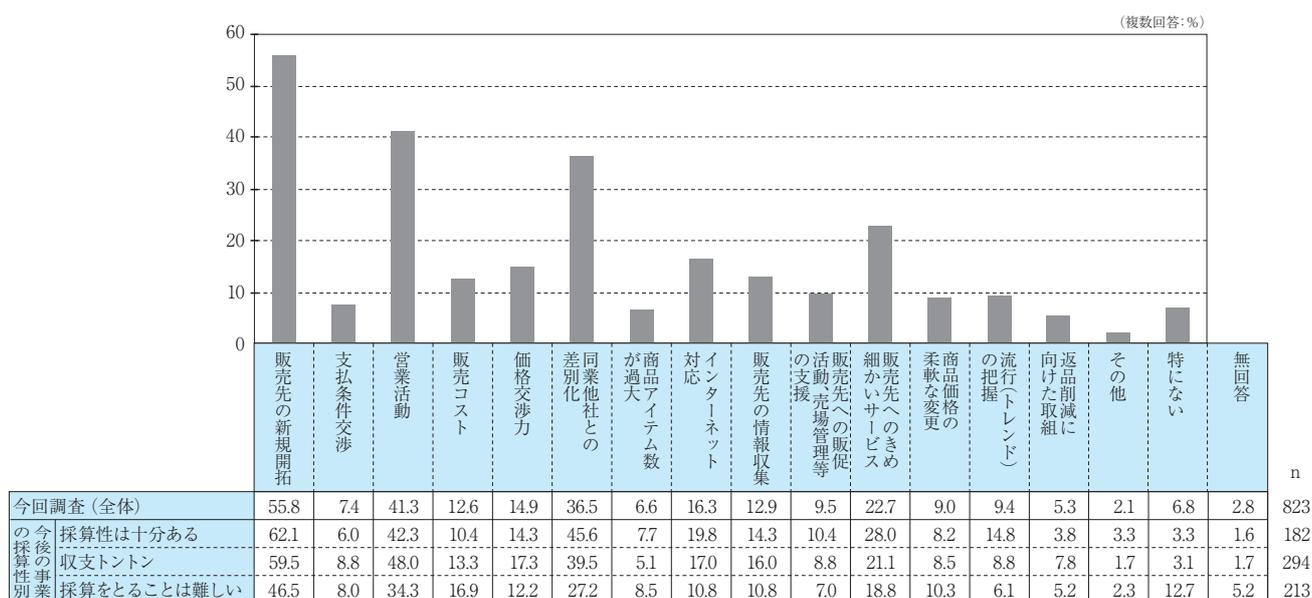
(注) 今後の事業の採算性(図表Ⅲ-3-1)で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

## 4 販売活動の課題

販売活動の課題は、「販売先の新規開拓」が55.8%で最も高く、次いで「営業活動」が41.3%、「同業他社との差別化」が36.5%となっている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性に関わらず「販売先の新規開拓」が最も高くなっている。採算性は十分あると採算をとることは難しいを比較すると、採算性は十分あるでは「販売先の新規開拓」、「同業他社との差別化」、「インターネット対応」などが高くなっているのに対し、採算をとることは難しいでは「販売コスト」、「商品価格の柔軟な変更」が高くなっている。

図表Ⅲ-3-4 販売活動の課題（卸売業）



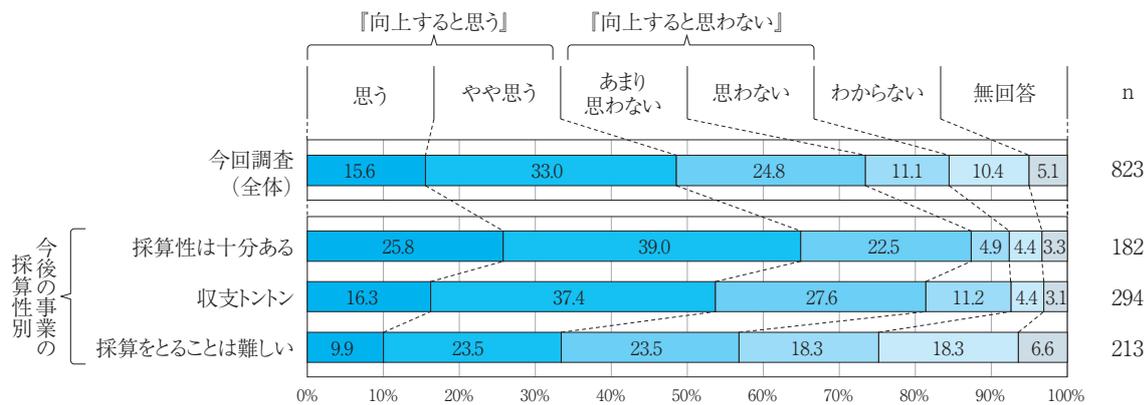
(注) 今後の事業の採算性(図表Ⅲ-3-1)で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

## 5 IT利活用に伴う生産性の向上

ITの利活用に伴う業務の生産性の向上は、生産性が向上すると「やや思う」が33.0%で最も高く、次いで「あまり思わない」が24.8%、「思う」が15.6%となっている。『向上すると思う』が48.6%、『向上すると思わない』が35.9%と『向上すると思う』が上回っている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性に関わらず「やや思う」が最も高くなっている。ただし、採算をとることは難しいでは「あまり思わない」も「やや思う」と同じ割合となっている。採算性は十分あると収支トントンは『向上すると思う』が『向上すると思わない』を上回るのに対し、採算をとることは難しいでは、『向上すると思わない』が『向上すると思う』を上回っている。

図表Ⅲ-3-5 IT利活用に伴う生産性の向上（卸売業）



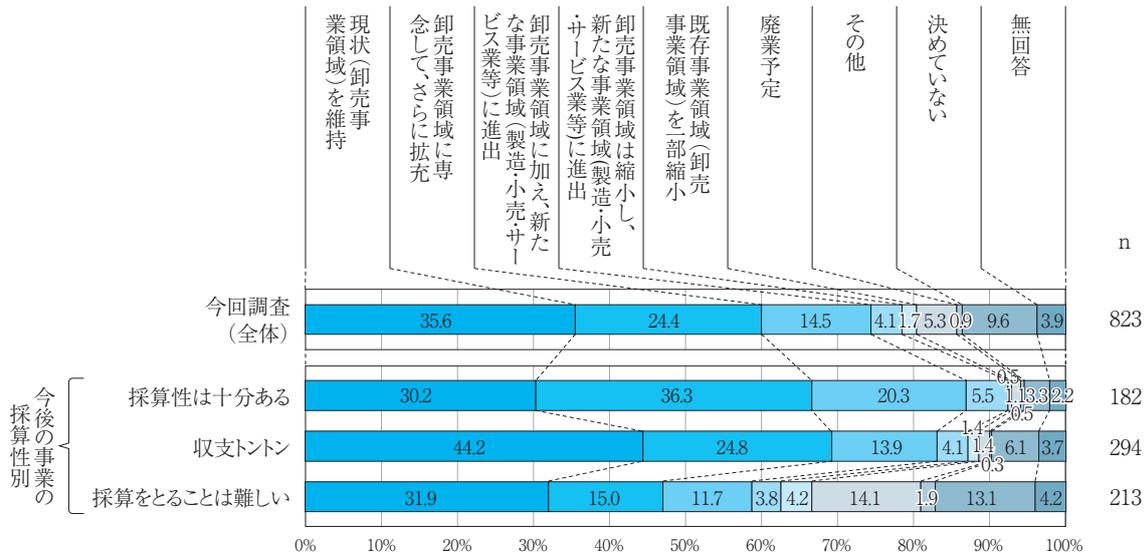
(注) 今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-1）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

## 6 事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現状（卸売事業領域）を維持」が35.6%で最も高く、次いで「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が24.4%、「卸売事業領域に加え、新たな事業領域（製造・小売・サービス業等）に進出」が14.5%となっている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性は十分あるでは「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が36.3%で最も高く、次いで「現状（卸売事業領域）を維持」が30.2%、「卸売事業領域に加え、新たな事業領域（製造・小売・サービス業等）に進出」が20.3%となっている。収支トントンでは「現状（卸売事業領域）を維持」が44.2%で最も高く、次いで「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が24.8%、「卸売事業領域に加え、新たな事業領域（製造・小売・サービス業等）に進出」が13.9%となっている。採算をとることは難しいでは「現状（卸売事業領域）を維持」が31.9%で最も高く、次いで「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が15.0%、「廃業予定」が14.1%となっている。採算性は十分あるでは「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」、「卸売事業領域に加え、新たな事業領域（製造・小売・サービス業等）に進出」、「卸売事業領域は縮小し、新たな事業領域（製造・小売・サービス業等）に進出」が高くなっているのに対し、採算をとることは難しいでは「既存事業領域（卸売事業領域）を一部縮小」、「廃業予定」、「決めていない」が高くなっている。

図表Ⅲ-3-6 事業展開の方向性（卸売業）



(注) 今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-1）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

## 第2節 小売業

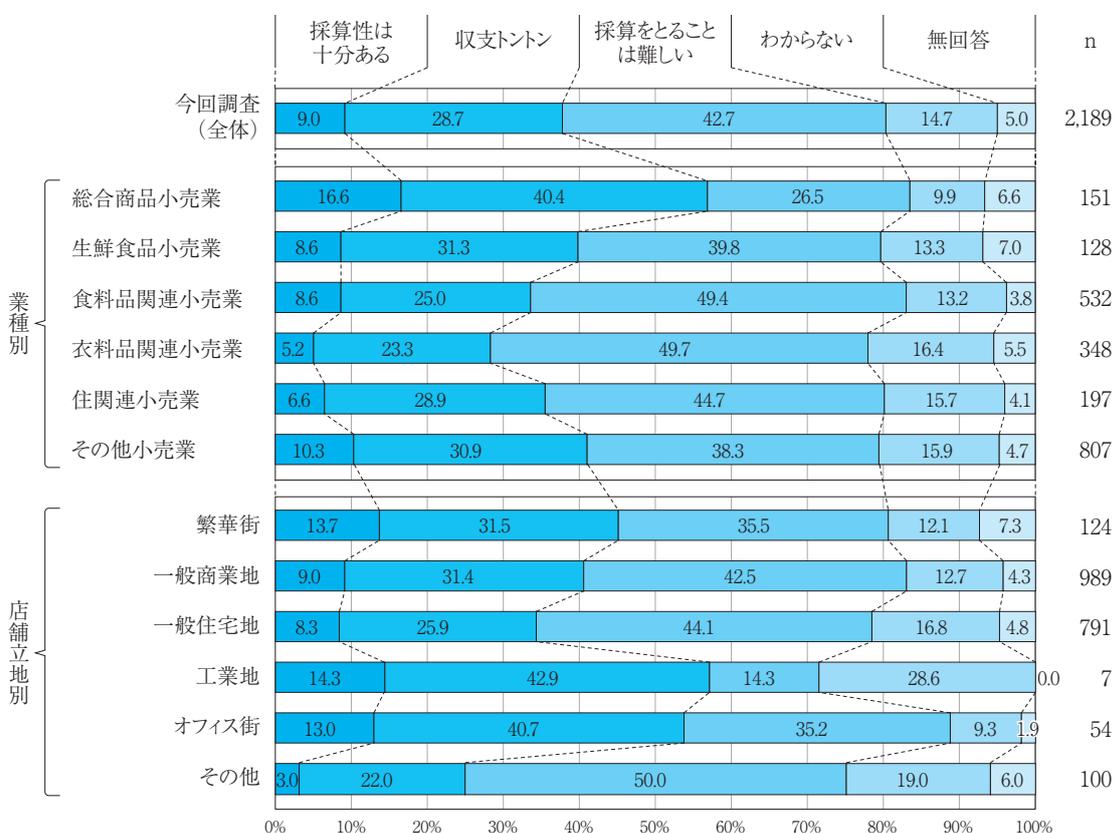
### 1 今後の事業の採算性

今後の事業の採算性は、「採算をとることは難しい」が42.7%で最も高く、次いで「収支トントン」が28.7%、「わからない」が14.7%となり、「採算をとることは難しい」が「採算性は十分ある」を上回っている。

業種別にみると、総合商品小売業のみ「収支トントン」が40.4%で最も高く、他の業種はすべて「採算をとることは難しい」が最も高くなっている。「採算性は十分ある」と「採算をとることは難しい」を比較すると、すべての業種で「採算をとることは難しい」が「採算性は十分ある」を上回っている。

店舗立地別にみると、工業地とオフィス街は「収支トントン」が最も高く、他の区分は「採算をとることは難しい」が最も高くなっている。また、「採算性は十分ある」と「採算をとることは難しい」を比較すると、工業地以外のすべての区分で「採算をとることは難しい」が「採算性は十分ある」を上回っている。

図表Ⅲ-3-7 今後の事業の採算性

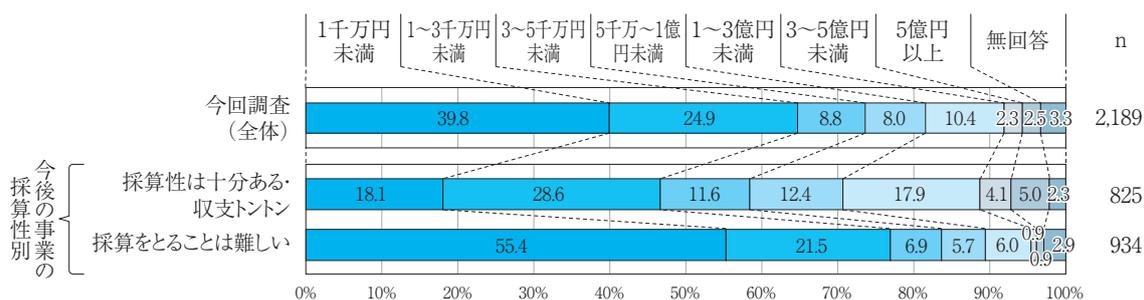


## 2 年間売上高

年間売上高は、「1千万円未満」が39.8%で最も高く、次いで「1～3千万円未満」が24.9%、「1～3億円未満」が10.4%となっている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性は十分ある・収支トントンでは「1～3千万円未満」が28.6%で最も高く、次いで「1千万円未満」が18.1%、「1～3億円未満」が17.9%となっている。採算をとることは難しいでは「1千万円未満」が55.4%で最も高く、次いで「1～3千万円未満」が21.5%、「3～5千万円未満」が6.9%となっている。

図表Ⅲ-3-8 年間売上高（小売業）



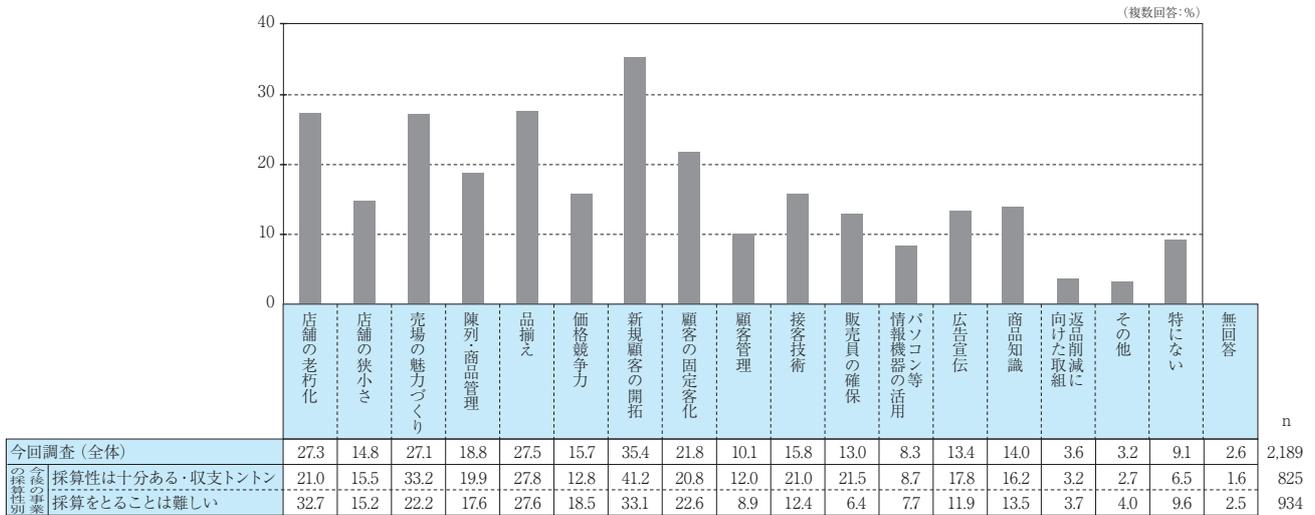
(注) 今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-7）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

### 3 販売活動の課題

販売活動の課題は、「新規顧客の開拓」が35.4%で最も高く、次いで「品揃え」が27.5%、「店舗の老朽化」が27.3%となっている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性に関わらず「新規顧客の開拓」が最も高くなっている。採算性は十分ある・収支トントンと採算をとることは難しいを比較して、5ポイント以上差がある項目をみると、採算性は十分ある・収支トントンは「販売員の確保」が15.1ポイント、「売場の魅力づくり」が11.0ポイント、「接客技術」が8.6ポイント、「新規顧客の開拓」が8.1ポイント、「広告宣伝」が5.9ポイント上回っている。一方、採算をとることは難しいは「店舗の老朽化」が11.7ポイント、「価格競争力」が5.7ポイント上回っている。

図表Ⅲ-3-9 販売活動の課題（小売業）



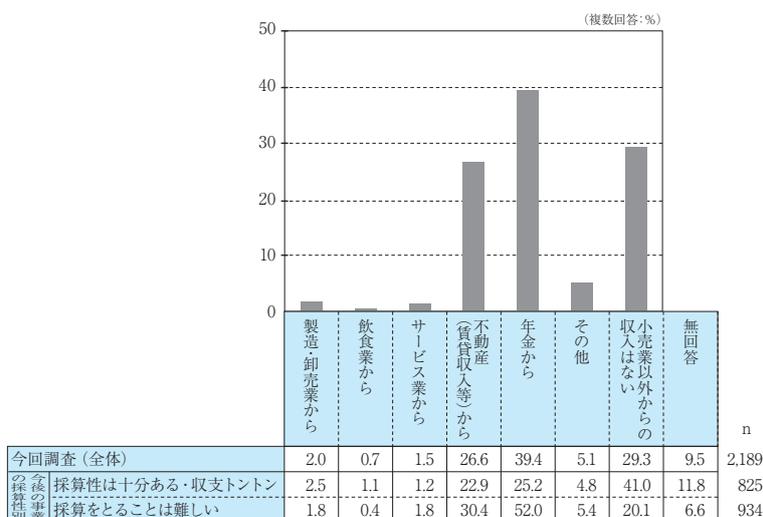
(注) 今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-7）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

## 4 小売業以外からの収入

小売業以外からの収入は、『収入あり』（全体から「小売業以外からの収入はない」と無回答を除いた値）が61.2%、「小売業以外からの収入はない」は29.3%となっている。具体的な収入源は、「年金から」が39.4%で最も高く、次いで「不動産（賃貸収入等）から」が26.6%となっている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性は十分ある・収支トントンでは「小売業以外からの収入はない」が41.0%であるのに対し、採算をとることは難しいでは「年金から」が52.0%と半数程度となっているほか、「不動産（賃貸収入等）から」も30.4%となっている。また、採算性は十分ある・収支トントンでは『収入あり』が47.2%に対し、採算をとることは難しいでは73.3%となっている。

図表Ⅲ-3-10 小売業以外からの収入



(注) 今後の事業の採算性(図表Ⅲ-3-7)で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

## 5 土地と建物の所有状況

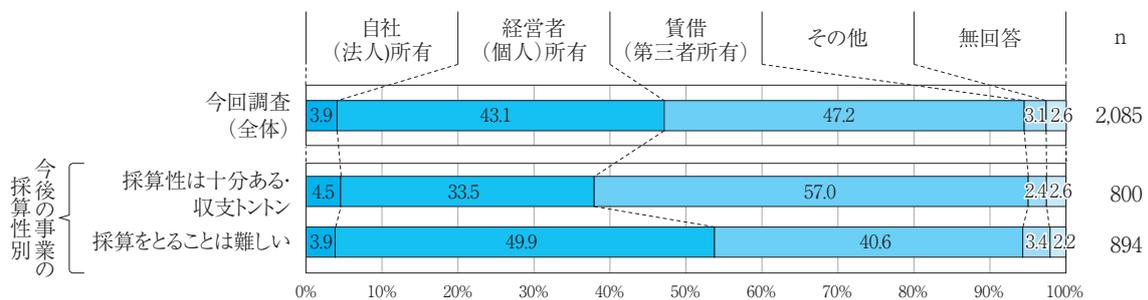
土地の所有状況は、「賃借（第三者所有）」が47.2%で最も高く、次いで「経営者（個人）所有」が43.1%、「自社（法人）所有」が3.9%となっている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性は十分ある・収支トントンでは「賃借（第三者所有）」が57.0%で最も高くなっているのに対し、採算をとることは難しいでは「経営者（個人）所有」が49.9%で最も高くなっている。

同様に建物の所有状況は、「経営者（個人）所有」が50.7%で最も高く、次いで「賃借（第三者所有）」が38.4%、「自社（法人）所有」が5.4%となっている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性は十分ある・収支トントンでは「賃借（第三者所有）」が51.0%で最も高くなっているのに対し、採算をとることは難しいでは「経営者（個人）所有」が60.3%で最も高くなっている。

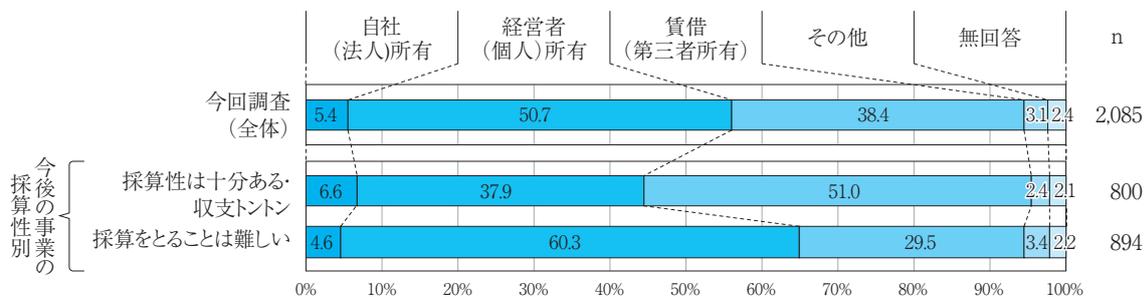
図表Ⅲ-3-11 土地の所有状況（小売業）



(注) 無店舗販売を除く。

今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-7）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

図表Ⅲ-3-12 建物の所有状況（小売業）



(注) 無店舗販売を除く。

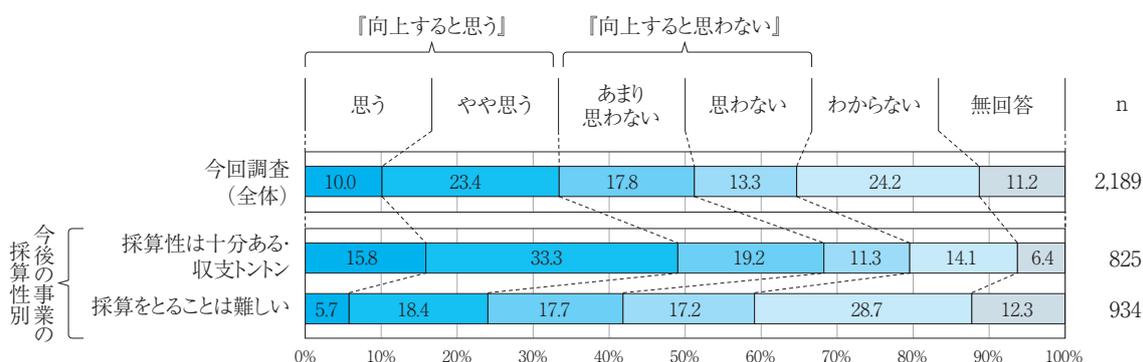
今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-7）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

## 6 IT利活用に伴う生産性の向上

ITの利活用に伴う業務の生産性の向上は、生産性が向上するかは「わからない」が24.2%で最も高く、次いで「やや思う」が23.4%、「あまり思わない」が17.8%となっている。『向上すると思う』が33.4%、『向上すると思わない』が31.1%と『向上すると思う』が上回っている。

今後の事業の採算性別にみると、採算性は十分ある・収支トントンでは「やや思う」が33.3%で最も高くなっているのに対し、採算をとることは難しいでは「わからない」が28.7%で最も高くなっている。採算性は十分ある・収支トントンは『向上すると思う』が『向上すると思わない』を上回るのに対し、採算をとることは難しいでは、『向上すると思わない』が『向上すると思う』を上回っている。

図表Ⅲ-3-13 IT利活用に伴う生産性の向上（小売業）



(注) 今後の事業の採算性(図表Ⅲ-3-7)で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

### <事例39> 製品のブランディングを通して、質の高いシューズを提供

当社は輸入スポーツ用品の販売を目的に商社の子会社として設立された。取り扱っている製品はスポーツシューズにカジュアルテイストを加味したシューズ。自社店舗での直接販売、全国の靴小売店への販売及びインターネット販売の3通りの販路を持つ。

シューズ業界は、スポーツメーカーの営業戦略の影響が大きい。そのため、グローバルな情報収集が欠かれない。当社は製品情報と日本人だからできるものづくりの技術を融合させた質の高いシューズをユーザーに提供することを心がけている。

各商品群にはメインとなるユーザー層がそれぞれ存在するので、マッチする情報発信手段を企画。近年、メールマガジン、著名人の製品記事の作成など、SNSに力を注いでいる。

これからも、従来のユーザーに加え、新規のファンを増やしていくために、世代にマッチしたカラフルな色使い、さまざまな高機能素材を使用して「シューズを表現」していく。

(靴・履物小売業 50人以上 都心地域)

# 資料

---



# 「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要

## 1 アンケート（調査）の概要

### (1) 調査対象

都内に本社のある中小流通業（卸売業及び小売業）について、総務省事業所母集団データベースの平成27年次フレームから無作為に10,000社を抽出（対象業種については卸売業P 39及び小売業P 116参照）

### (2) 有効回答率

|            |         | 卸売業   | 小売業   | 全体     |
|------------|---------|-------|-------|--------|
| 総配布数       |         | 3,000 | 7,000 | 10,000 |
| 有効配布数（A）   |         | 2,507 | 6,052 | 8,559  |
| 回収数        | 無効回答    | 10    | 24    | 34     |
|            | 有効回答（B） | 823   | 2,189 | 3,012  |
| 有効回収率（B/A） |         | 32.8% | 36.2% | 35.2%  |

### (3) 調査の実施時期

平成29年7月

### (4) 調査方法

郵送による配布、郵送による回収

### (5) 調査票

次葉以降参照

## 2 ヒアリング調査

### (1) 調査対象 アンケート回答企業の中から40企業

### (2) 調査の実施時期 平成29年9月～11月

## 3 調査項目

企業概要、経営成果、仕入・販売活動、競争環境、IT（情報技術）の利活用、事業承継、物流活動、事業の採算性

## 4 有識者ヒアリング

### (1) 有識者

|           |                  |       |
|-----------|------------------|-------|
| 東京商工会議所   | 中小企業部 中小企業振興担当課長 | 大山 智章 |
| 埼玉大学      | 名誉教授             | 加藤 秀雄 |
| 法政大学      | キャリアデザイン学部 教授    | 酒井 理  |
| 産業技術大学院大学 | 創造技術専攻 教授・工学博士   | 橋本 洋志 |
| 関東学院大学    | 経営学部 教授          | 山北 晴雄 |

(50音順・敬称略)

(2) ヒアリング開催時期

|     |          |          |
|-----|----------|----------|
| 第1回 | アンケート作成時 | 平成29年 6月 |
| 第2回 | アンケート集計時 | 平成29年11月 |
| 第3回 | 報告書作成時   | 平成30年 2月 |

(3) 有識者ヒアリング協力機関

産業技術大学院大学 OPI事務局

5 調査委託先

株式会社アール・ピー・アイ



## 問1 貴社の概要について

(1)貴社の業種は、次のどれに該当しますか。(最も売上高の多いもの1つに○)

|                   |                     |                  |
|-------------------|---------------------|------------------|
| <b>【生鮮食品卸売業】</b>  |                     |                  |
| 1. 野菜・果実卸売業       | 2. 食肉卸売業            | 3. 生鮮魚介卸売業       |
| <b>【加工食品等卸売業】</b> |                     |                  |
| 4. 米穀類卸売業         | 5. その他農畜産・水産物卸売業    | 6. 酒類卸売業         |
| 7. 菓子・パン類卸売業      | 8. その他の食料・飲料卸売業     |                  |
| <b>【衣料品関連卸売業】</b> |                     |                  |
| 9. 紳士服卸売業         | 10. 婦人・子供服卸売業       | 11. 靴・履物卸売業      |
| 12. かばん・袋物卸売業     | 13. その他衣服・身の回り品卸売業  |                  |
| <b>【住関連卸売業】</b>   |                     |                  |
| 14. 家庭用電気機械器具卸売業  | 15. 家具・建具卸売業        | 16. 家庭用品卸売業      |
| 17. 陶磁器・ガラス器卸売業   |                     |                  |
| <b>【その他卸売業】</b>   |                     |                  |
| 18. 医薬品・化粧品等卸売業   | 19. 紙製品卸売業          | 20. 文具卸売業        |
| 21. スポーツ用品卸売業     | 22. がん具・娯楽・ホビー用品卸売業 | 23. 貴金属・ジュエリー卸売業 |
| 24. その他の卸売業( )    |                     |                  |

(2)貴社の主な取扱商品を具体的にご記入ください。(例：かばん、ニット製品、洗剤、加工食品、家電製品など)

|  |
|--|
|  |
|--|

(3)貴社の主たる取引形態は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

|  |   |
|--|---|
| 1. 小売直取引卸<br>[ 生産者または海外 ⇒ 自社 ⇒ 小売業者 ]    | 2. 他部門(小売業者以外)直取引卸<br>[ 生産者または海外⇒自社⇒産業用使用者、海外 ] |
| 3. 元卸<br>[ 生産者または海外⇒ 自社 ⇒ 卸売業者 ]         | 4. 中間卸<br>[ 卸売業者⇒ 自社 ⇒卸売業者 ]                    |
| 5. 最終卸 [ 卸売業者 ⇒ 自社<br>⇒ 小売業者、産業用使用者、海外 ] | 6. 製造問屋<br>[ 下請委託製造品を販売する卸 ]                    |
| 7. その他卸 : 上記のいずれにも分類されない卸                |   |

(4)貴社の流通系列関係は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

|            |                         |           |            |
|------------|-------------------------|-----------|------------|
| 1. 系列関係はない | 2. メーカー系列<br>(代理店・特約店等) | 3. 卸売業の系列 | 4. その他 ( ) |
|------------|-------------------------|-----------|------------|

## 問2 売上高等の業績について

(1)直近決算の年間売上高は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |             |              |              |            |
|-------------|--------------|--------------|------------|
| 1. 5千万円未満   | 2. 5千万～1億円未満 | 3. 1～3億円未満   | 4. 3～5億円未満 |
| 5. 5～10億円未満 | 6. 10～30億円未満 | 7. 30～50億円未満 | 8. 50億円以上  |

(2)3年前と比較して、直近決算の売上高は、どう変化していますか。(1つに○)

- |                    |                    |                     |                    |                    |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 大幅増加<br>(10%以上) | 2. やや増加<br>(10%未満) | 3. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 4. やや減少<br>(10%未満) | 5. 大幅減少<br>(10%以上) |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|

(3)直近決算の売上総利益額(粗利益額)は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |            |             |             |              |
|------------|-------------|-------------|--------------|
| 1. 1千万円未満  | 2. 1～3千万円未満 | 3. 3～5千万円未満 | 4. 5千万～1億円未満 |
| 5. 1～3億円未満 | 6. 3～5億円未満  | 7. 5～10億円未満 | 8. 10億円以上    |

(4)3年前と比較して、直近決算の売上総利益額(粗利益額)は、どう変化していますか。(1つに○)

- |                    |                    |                     |                    |                    |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 大幅増加<br>(10%以上) | 2. やや増加<br>(10%未満) | 3. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 4. やや減少<br>(10%未満) | 5. 大幅減少<br>(10%以上) |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|

(5)直近決算の売上総利益率(粗利益率)は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. 5%未満     | 2. 5～10%未満  | 3. 10～15%未満 | 4. 15～20%未満 |
| 5. 20～25%未満 | 6. 25～30%未満 | 7. 30%以上    |             |

(6)直近決算の経常利益率(経常利益額÷売上高)は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |             |           |           |
|-------------|-----------|-----------|
| 1. 赤字(マイナス) | 2. 0～2%未満 | 3. 2～4%未満 |
| 4. 4～10%未満  | 5. 10%以上  |           |

(7)3年前と比較して、直近決算の経常損益額は、どう変化していますか。(1つに○)

- |               |                    |               |
|---------------|--------------------|---------------|
| 1. 黒字が拡大      | 2. 黒字でほぼ横ばい(±5%未満) | 3. 黒字だが利益額は減少 |
| 4. 黒字から赤字に転落  | 5. 赤字から黒字に転換       |               |
| 6. 赤字だが損失額は縮小 | 7. 赤字でほぼ横ばい(±5%未満) | 8. 赤字が拡大      |

(8)客観的にみて、今後の事業の採算性はあるとお考えですか。(1つに○)

- |             |           |                |          |
|-------------|-----------|----------------|----------|
| 1. 採算性は十分ある | 2. 収支トントン | 3. 採算をとることは難しい | 4. わからない |
|-------------|-----------|----------------|----------|

(9)期末在庫(回転期間)は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |            |            |              |            |
|------------|------------|--------------|------------|
| 1. 在庫なし    | 2. 10日未満   | 3. 10日～1ヵ月未満 | 4. 1～2ヵ月未満 |
| 5. 2～3ヵ月未満 | 6. 3～6ヵ月未満 | 7. 6ヵ月～1年未満  | 8. 1年以上    |

## 問3 仕入活動について

(1)現在の仕入先の総数は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |           |             |           |
|-----------|-------------|-----------|
| 1. 1～9社   | 2. 10～29社   | 3. 30～49社 |
| 4. 50～99社 | 5. 100～299社 | 6. 300社以上 |

(2)3年前と比較して、仕入先数の総数は、どう変化していますか。(1つに○)

- |                    |                    |                     |                    |                    |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 大幅増加<br>(10%以上) | 2. やや増加<br>(10%未満) | 3. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 4. やや減少<br>(10%未満) | 5. 大幅減少<br>(10%以上) |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|

(3)地域別にみた場合、仕入先の企業数が最も多い仕入地域は、次のどの地域が該当しますか。(1つに○)

|                 |                     |                              |                 |                     |             |
|-----------------|---------------------|------------------------------|-----------------|---------------------|-------------|
| 1. 都心(千代田・中央・港) | 2. 副都心(新宿・文京・渋谷・豊島) | 3. 城東(台東・墨田・江東・荒川・足立・葛飾・江戸川) | 4. 城南(品川・目黒・大田) | 5. 城西(世田谷・中野・杉並・練馬) | 6. 城北(北・板橋) |
| 7. 多摩・島しょ       | 8. 関東               | 9. 関東以外の道府県                  | 10. 海外          |                     |             |

(4)仕入先の見直し状況は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

|            |            |             |
|------------|------------|-------------|
| 1. 常に見直し   | 2. 定期的に見直し | 3. 随時必要に応じて |
| 4. あまり行わない | 5. その他( )  |             |

(5)3年前と比較して、仕入における品質と価格のバランスについて、変更がありましたか。(1つに○)

|               |               |           |
|---------------|---------------|-----------|
| 1. より品質重視となった | 2. やや品質重視となった | 3. 変更なし   |
| 4. やや価格重視となった | 5. より価格重視となった | 6. その他( ) |

(6)貴社の仕入活動の課題は、次のどれに該当しますか。(○はいくつでも)

|            |                |              |
|------------|----------------|--------------|
| 1. 仕入先が多い  | 2. 仕入先が限定されている | 3. 計画的な仕入が困難 |
| 4. 商品在庫が過大 | 5. 商品アイテム数が過大  | 6. 情報化対応の遅れ  |
| 7. 商品情報の不足 | 8. 仕入コスト負担     | 9. 仕入ノウハウの不足 |
| 10. 人材不足   | 11. その他( )     | 12. 特になし     |

#### 問4 販売活動について

(1)3年前と比較して販売先の総数は、どう変化していますか。(1つに○)

|                    |                    |                     |                    |                    |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 大幅増加<br>(10%以上) | 2. やや増加<br>(10%未満) | 3. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 4. やや減少<br>(10%未満) | 5. 大幅減少<br>(10%以上) |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|

(2)地域別にみた場合、販売先の企業数が最も多い販売地域は次のどの地域が該当しますか。(1つに○)

|                 |                     |                              |                 |                     |             |
|-----------------|---------------------|------------------------------|-----------------|---------------------|-------------|
| 1. 都心(千代田・中央・港) | 2. 副都心(新宿・文京・渋谷・豊島) | 3. 城東(台東・墨田・江東・荒川・足立・葛飾・江戸川) | 4. 城南(品川・目黒・大田) | 5. 城西(世田谷・中野・杉並・練馬) | 6. 城北(北・板橋) |
| 7. 多摩・島しょ       | 8. 関東               | 9. 関東以外の道府県                  | 10. 海外          |                     |             |

(3)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は、次のどれに該当しますか。

(○はいくつでも)

|                  |                    |                   |
|------------------|--------------------|-------------------|
| 1. 当該商品の直近の販売価格  | 2. 貴社の他商品とのバランス    | 3. 競合店の価格         |
| 4. マーケット(市場価格)動向 | 5. 販売先の意向          | 6. 仕入先の意向         |
| 7. 商品の品質・希少性     | 8. 当該商品の賞味・消費期間    | 9. シーズンのイン・アウトの時期 |
| 10. 一取引あたりの販売数量  | 11. 年間の販売総量        | 12. 在庫状況          |
| 13. 顧客との取引年数     | 14. 販売計画(目標売上・利幅等) | 15. その他( )        |

(4)貴社では、一般消費者への販売を行っていますか。(1つに○)

|           |             |                |           |
|-----------|-------------|----------------|-----------|
| 1. 販売している | 2. 今後販売する予定 | 3. 販売していたが中止した | 4. 販売予定なし |
|-----------|-------------|----------------|-----------|

▶(5) (4)で1.と回答した方へ、年間売上高に占める一般消費者への販売割合はおおむねどれくらいですか。

約( )%

(6)貴社の販売活動の課題は、次のどれに該当しますか。(〇はいくつでも)

|                        |                    |              |
|------------------------|--------------------|--------------|
| 1. 販売先の新規開拓            | 2. 支払条件交渉          | 3. 営業活動      |
| 4. 販売コスト               | 5. 価格交渉力           | 6. 同業他社との差別化 |
| 7. 商品アイテム数が過大          | 8. インターネット対応       | 9. 販売先の情報収集  |
| 10. 販売先への販促活動、売場管理等の支援 | 11. 販売先へのきめ細かいサービス |              |
| 12. 商品価格の柔軟な変更         | 13. 流行(トレンド)の把握    |              |
| 14. 返品削減に向けた取組         | 15. その他( )         |              |
| 16. 特にない               |                    |              |

## 問5 物流活動について

(1)物流に関する各業務は、次のどれに該当しますか。(各1つに〇)

|        |          |            |            |             |
|--------|----------|------------|------------|-------------|
| ①保管    | 1. すべて自社 | 2. 一部を外部委託 | 3. 全部を外部委託 | 4. 該当する業務なし |
| ②在庫管理  | 1. すべて自社 | 2. 一部を外部委託 | 3. 全部を外部委託 | 4. 該当する業務なし |
| ③流通加工  | 1. すべて自社 | 2. 一部を外部委託 | 3. 全部を外部委託 | 4. 該当する業務なし |
| ④配送・輸送 | 1. すべて自社 | 2. 一部を外部委託 | 3. 全部を外部委託 | 4. 該当する業務なし |

(2)貴社では主な販売先に対する納期は、次のどれに該当しますか。(1つに〇)

|          |          |           |            |             |
|----------|----------|-----------|------------|-------------|
| 1. 受注の当日 | 2. 受注の翌日 | 3. 受注の翌々日 | 4. 受注後3~6日 | 5. 受注後1週間以上 |
|----------|----------|-----------|------------|-------------|

(3)売上高に占める物流コストの割合は、次のどれに該当しますか。(1つに〇)

|         |            |             |          |            |
|---------|------------|-------------|----------|------------|
| 1. 5%未満 | 2. 5~10%未満 | 3. 10~15%未満 | 4. 15%以上 | 5. 把握していない |
|---------|------------|-------------|----------|------------|

(4)貴社では、物流費の高騰を起因とした販売単価の値上げを1年以内にしましたか。(1つに〇)

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1. 値上げをした       | 2. 値上げを検討中である |
| 3. 値上げをしたいができない | 4. 値上げの必要はない  |

(5)仕入先から、物流費の高騰を起因とした仕入単価の値上げ要請が1年以内にありましたか。(1つに〇)

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| 1. 値上げ要請があり対応した     | 2. 値上げ要請があり検討中である |
| 3. 値上げ要請があったが拒否している | 4. 値上げ要請はない       |

(6)流通の効率化を進めるうえで、貴社にとって重要な課題は何ですか。(〇はいくつでも)

|                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| 1. 在庫の削減                 | 2. 需要予測精度の向上       |
| 3. 受発注・物流業務のオペレーション能力の向上 | 4. 営業部門と物流部門の連携の強化 |
| 5. 取引先の課題・ニーズの理解         | 6. 取組を実施する人材の育成    |
| 7. 取引条件の合理化・透明化          | 8. 配送頻度の見直し        |
| 9. 物流情報システムの導入・改廃        | 10. 専門の部署・担当者の設置   |
| 11. その他( )               | 12. 特にない           |

(7)3年前に比べ、流通の効率化のための情報システムへの予算は増えましたか。(1つに〇)

|                    |                    |                     |                    |                    |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 大幅増加<br>(10%以上) | 2. やや増加<br>(10%未満) | 3. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 4. やや減少<br>(10%未満) | 5. 大幅減少<br>(10%以上) |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|

問6 IT(情報技術)の利活用について

(1)導入しているITはありますか。(いくつでも○)

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| 1. 財務会計システム          | 2. 人事管理システム              |
| 3. 顧客管理システム          | 4. 販売管理システム              |
| 5. 在庫管理システム          | 6. 受発注システム(EDIを含む)       |
| 7. 電子メール等の連絡ツール      | 8. 会社情報の発信(HPやSNSなど)     |
| 9. クラウドを使ったデータの保存や共有 | 10. インターネットショッピングモールへの出店 |
| 11. その他( )           | 12. いずれも利用していない          |

(2)ITの利活用の状況はいかがですか。(各1つに○)

|                 |          |          |          |
|-----------------|----------|----------|----------|
| ①3年前と比較して現在の利活用 | 1. 進んだ   | 2. 変わらない | 3. わからない |
| ②現在と比較して3年後の利活用 | 1. 進むと思う | 2. 変わらない | 3. わからない |

(3)ITの利活用が進展すれば、業務の生産性が向上すると思いますか。(1つに○)

|       |         |            |         |          |
|-------|---------|------------|---------|----------|
| 1. 思う | 2. やや思う | 3. あまり思わない | 4. 思わない | 5. わからない |
|-------|---------|------------|---------|----------|

(4)貴社では、インターネット販売を行っていますか。(1つに○)

|           |             |                |           |
|-----------|-------------|----------------|-----------|
| 1. 販売している | 2. 今後販売する予定 | 3. 販売していたが中止した | 4. 販売予定なし |
|-----------|-------------|----------------|-----------|

▶(5)(4)で1.と回答した方へ、直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合は、おおむねどれくらいですか。

|       |
|-------|
| 約( )% |
|-------|

(6)(4)で1.と回答した方へ、3年前と比較して、インターネット販売における売上高は、どう変化していますか。(1つに○)

|                    |                    |                     |                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 大幅増加<br>(10%以上) | 2. やや増加<br>(10%未満) | 3. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 4. やや減少<br>(10%未満) | 5. 大幅減少<br>(10%以上) | 6. 3年前は実施<br>していない |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|

(7)(4)で1.と回答した方へ、インターネット販売における主な販売先は、次のどれに該当しますか。

(1つに○)

|        |          |                   |
|--------|----------|-------------------|
| 1. 事業者 | 2. 一般消費者 | 3. 両方(事業者及び一般消費者) |
|--------|----------|-------------------|

## 問7 卸売業を取り巻く環境について

(1)卸売業界における競争環境の変化で貴社が重要と考えるものは、次のどれに該当しますか。(〇はいくつでも)

- |                        |                          |                   |
|------------------------|--------------------------|-------------------|
| 1. 小売店の減少              | 2. 商慣行の変化                | 3. 価格競争の激化        |
| 4. 輸入品の増加              | 5. 他業種卸との競争の激化           | 6. 同業種卸との競争の激化    |
| 7. 卸売業の転廃業の増加          | 8. 卸売業の規模格差の拡大           | 9. 消費者志向のロングテール化  |
| 10. 物流の多様化             | 11. プライベートブランドの増加        | 12. 小売業主体の価格決定の拡大 |
| 13. メーカーと大手小売業間の直取引の増加 | 14. インターネット等を活用した販売形態の拡大 | 15. その他( )        |

(2)東京の立地環境のメリットは、次のどれに該当しますか。(〇はいくつでも)

- |              |              |              |           |
|--------------|--------------|--------------|-----------|
| 1. マーケットの巨大性 | 2. 本社機能が集中   | 3. 情報発信機能の発達 | 4. 人口の集積  |
| 5. マーケットの先進性 | 6. 人材が豊富     | 7. 交通の利便性    | 8. 小売業が集積 |
| 9. 卸売業が集積    | 10. 情報収集の利便性 | 11. ブランド力    |           |
| 12. その他( )   |              | 13. 特にない     |           |

## 問8 経営・事業展開について

(1)貴社における卸機能の強化について、重視しているものは、次のどれに該当しますか。(〇はいくつでも)

- |                               |                |                |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| 1. 品揃えの幅<br>(フルラインナップ・一括供給)   | 2. 品揃えの深さ(専門性) | 3. 商材の発掘       |
| 4. 商品企画開発力                    | 5. 顧客への品揃えの提案  | 6. 顧客の売場づくり支援  |
| 7. 在庫の温度・品質管理                 | 8. 顧客への販促提案    | 9. 納期の短縮化      |
| 10. ダイレクト物流<br>(仕入先から販売先への直送) | 11. 流通加工       | 12. 小口受注・小口配送  |
| 13. 多頻度配送                     | 14. 在庫管理の情報化   | 15. 受発注システムの整備 |
| 16. 情報収集・分析・提供                | 17. 金融機能       | 18. その他( )     |

(2)業務上で重視している情報収集源は、次のどれに該当しますか。(〇はいくつでも)

- |           |           |                   |           |
|-----------|-----------|-------------------|-----------|
| 1. 得意先・顧客 | 2. 仕入先    | 3. 同業他社           | 4. 異業種仲間  |
| 5. 取引金融機関 | 6. 外部の専門家 | 7. マスメディア(新聞・TV等) | 8. その他( ) |

(3)貴社における経営に関する主な外部の相談先としては、次のどれに該当しますか。(〇はいくつでも)

- |           |             |                     |
|-----------|-------------|---------------------|
| 1. 税理士    | 2. 知り合いの経営者 | 3. 行政機関等の公的経営相談コーナー |
| 4. 親類縁者   | 5. 金融機関     | 6. 民間の経営コンサルタント     |
| 7. その他( ) |             | 8. 特に外部に相談しない       |

(4)今後の事業展開の方向性は、次のどれに該当しますか。(最も近い1つに〇)

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. 現状(卸売事業領域)を維持                      | 2. 卸売事業領域に専念して、さらに拡充                   |
| 3. 卸売事業領域に加え、新たな事業領域(製造・小売・サービス業等)に進出 | 4. 卸売事業領域は縮小し、新たな事業領域(製造・小売・サービス業等)に進出 |
| 5. 既存事業領域(卸売事業領域)を一部縮小                | 6. 廃業予定                                |
| 7. その他( )                             | 8. 決めていない                              |

## 問9 事業の承継について

(1)現在の経営者の続柄・出身は次のどれに該当しますか。(1つに○)

|        |            |          |            |           |
|--------|------------|----------|------------|-----------|
| 1. 創業者 | 2代目以降      |          |            |           |
|        | 2. 創業者親族出身 | 3. 従業員出身 | 4. 他社からの出向 | 5. その他( ) |

(2)事業承継についての希望・方針は、次のどれに該当しますか。(最も近い1つに○)

|                |                 |              |
|----------------|-----------------|--------------|
| 1. 子に継がせたい     | 2. 子以外の親族に継がせたい | 3. 従業員に継がせたい |
| 4. 外部の人間に継がせたい | 5. 誰でもよいから継がせたい | 6. 親会社が決定する  |
| 7. まだ決めていない    | 8. 廃業の予定        | 9. その他( )    |

▶(3) (2)で1.～5.と回答した方へ、現実の後継者の状況は、次のどれに該当しますか。(最も近い1つに○)

|               |                  |          |
|---------------|------------------|----------|
| 1. 決まっている     | 2. 候補がいるが決まっていない | 3. 候補がない |
| 4. まだ決める必要がない | 5. その他( )        |          |

(4) (2)で1.～5.と回答した方へ、事業承継を考えるうえで、どのようなことが問題になりますか。  
(○はいくつでも)

|               |                  |                |
|---------------|------------------|----------------|
| 1. 後継者の人選     | 2. 後継者の教育問題      | 3. 株式の分散問題     |
| 4. 贈与税や相続税対策  | 5. 後継者の株式の取得資金   | 6. 借入金の個人保証の問題 |
| 7. 新社長と組織の親和性 | 8. 取引先への引き継ぎ     | 9. その他( )      |
| 10. 特にない      | 11. まだ具体的にはわからない |                |

▶(5) (2)で8.と回答した方へ、廃業について決意した主な理由は次のどれに該当しますか。(1つに○)

|                      |               |             |
|----------------------|---------------|-------------|
| 1. 経営の先行き不安、経営悪化の回避  | 2. 主要顧客との契約終了 | 3. 経営者の高年齢化 |
| 4. 経営者の健康面(気力、体力)の不安 | 5. 経営者の家族の問題  | 6. 後継者の不在   |
| 7. もともと自分の代で廃業予定     | 8. その他( )     |             |

## 問10 ご意見

(1)貴社の事業に係るセールスポイントがあれば、下記に自由にご記入ください。

(2)東京都に対するご意見等があれば、ご記入ください。

### 【 訪問ヒアリングご協力をお願い 】

実態の把握及び中小企業振興施策立案に活かすため、アンケート回答企業のうち40社程に、訪問ヒアリングを予定しています。つきましては、貴社にお伺いすることは、可能でしょうか。

|            |           |
|------------|-----------|
| 1. 協力してもよい | 2. 協力できない |
|------------|-----------|

ご協力をお願いする企業には、別途、日程調整のご連絡をいたします。何とぞよろしくお願い申し上げます。

これで質問は終了いたしました。お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございます。同封の返信用封筒(切手は不要)にて、ご投函ください。

登録番号(29)1







(2) 3年前と比較して、直近決算の売上高は、どう変化していますか。(1つに○)

- |       |                     |         |            |            |
|-------|---------------------|---------|------------|------------|
| 1. 増加 | 2. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 3. やや減少 | 4. 10%以上減少 | 5. 20%以上減少 |
|-------|---------------------|---------|------------|------------|

(3) 直近決算の売上総利益額(粗利益額)は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |              |               |             |             |
|--------------|---------------|-------------|-------------|
| 1. 5百万円未満    | 2. 5百万～1千万円未満 | 3. 1～3千万円未満 | 4. 3～5千万円未満 |
| 5. 5千万～1億円未満 | 6. 1～3億円未満    | 7. 3億円以上    |             |

(4) 3年前と比較して、直近決算の売上総利益額(粗利益額)は、どう変化していますか。(1つに○)

- |       |                     |         |            |            |
|-------|---------------------|---------|------------|------------|
| 1. 増加 | 2. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 3. やや減少 | 4. 10%以上減少 | 5. 20%以上減少 |
|-------|---------------------|---------|------------|------------|

(5) 直近決算の売上総利益率(粗利益率)は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. 10%未満    | 2. 10～15%未満 | 3. 15～20%未満 | 4. 20～25%未満 |
| 5. 25～30%未満 | 6. 30～35%未満 | 7. 35～40%未満 | 8. 40%以上    |

(6) 直近決算の経常利益率(経常利益額÷売上高)は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |             |           |           |
|-------------|-----------|-----------|
| 1. 赤字(マイナス) | 2. 0～2%未満 | 3. 2～4%未満 |
| 4. 4～10%未満  | 5. 10%以上  |           |

(7) 3年前と比較して、直近決算の経常損益額は、どう変化していますか。(1つに○)

- |               |                    |               |
|---------------|--------------------|---------------|
| 1. 黒字が拡大      | 2. 黒字でほぼ横ばい(±5%未満) | 3. 黒字だが利益額は減少 |
| 4. 黒字から赤字に転落  | 5. 赤字から黒字に転換       |               |
| 6. 赤字だが損失額は縮小 | 7. 赤字でほぼ横ばい(±5%未満) | 8. 赤字が拡大      |

(8) 客観的にみて、今後の事業の採算性はあるとお考えですか。(1つに○)

- |             |           |                |          |
|-------------|-----------|----------------|----------|
| 1. 採算性は十分ある | 2. 収支トントン | 3. 採算をとることは難しい | 4. わからない |
|-------------|-----------|----------------|----------|

(9) 貴社(貴店)で、可能な決済方法は、次のどれに該当しますか。(各1つに○)

| 決済方法       | 実施状況 | 利用可能 | 導入を検討 | 未定 | 予定なし |
|------------|------|------|-------|----|------|
| ① 現金       |      | 1    | 2     | 3  | 4    |
| ② クレジットカード |      | 1    | 2     | 3  | 4    |
| ③ 電子マネー    |      | 1    | 2     | 3  | 4    |
| ④ 代金引換     |      | 1    | 2     | 3  | 4    |
| ⑤ コンビニ支払   |      | 1    | 2     | 3  | 4    |
| ⑥ 銀行口座引落   |      | 1    | 2     | 3  | 4    |
| ⑦ 銀行口座振込   |      | 1    | 2     | 3  | 4    |
| ⑧ デビットカード  |      | 1    | 2     | 3  | 4    |
| ⑨ その他( )   |      | 1    | 2     | 3  | 4    |

(10)貴社(貴店)で、スタンプ・ポイントカード、クーポン券の発行を実施していますか。(○はいくつでも)

- |            |           |            |
|------------|-----------|------------|
| 1. 自店で実施   | 2. 商店街で実施 | 3. その他 ( ) |
| 4. 実施していない |           |            |

▶(11) (10)で 1.~3. と回答した方へ、次のどの方式で実施していますか。(○はいくつでも)

- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| 1. 紙を媒体とした方式 | 2. 磁気カード、リライト方式 |
| 3. ICカード方式   | 4. その他 ( )      |

(12)経営者(個人)の方に、小売業以外からの収入はありますか。(○はいくつでも)

- |             |            |                  |                 |
|-------------|------------|------------------|-----------------|
| 1. 製造・卸売業から | 2. 飲食業から   | 3. サービス業から       | 4. 不動産(賃貸収入等)から |
| 5. 年金から     | 6. その他 ( ) | 7. 小売業以外からの収入はない |                 |

▶(13) (12)で 1.~6. と回答した方へ、経営者(個人)の方の小売業以外からの収入が、総収入に占める割合はどれくらいですか。(1つに○)

- |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. 10%未満    | 2. 10~20%未満 | 3. 20~30%未満 | 4. 30~40%未満 |
| 5. 40~60%未満 | 6. 60~80%未満 | 7. 80%以上    |             |

(14) (12)で 1.~6. と回答した方へ、3年前と比較して、その収入割合は、どう変化していますか。

(1つに○)

- |       |                     |         |            |            |
|-------|---------------------|---------|------------|------------|
| 1. 増加 | 2. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 3. やや減少 | 4. 10%以上減少 | 5. 20%以上減少 |
|-------|---------------------|---------|------------|------------|

#### 問4 仕入活動について

(1)現在の仕入先の総数は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |         |         |           |           |          |
|---------|---------|-----------|-----------|----------|
| 1. 4社以下 | 2. 5~9社 | 3. 10~19社 | 4. 20~49社 | 5. 50社以上 |
|---------|---------|-----------|-----------|----------|

(2)3年前と比較して仕入先の総数は、どう変化していますか。(1つに○)

- |                    |                    |                     |                    |                    |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 大幅増加<br>(10%以上) | 2. やや増加<br>(10%未満) | 3. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 4. やや減少<br>(10%未満) | 5. 大幅減少<br>(10%以上) |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|

(3)地域別にみた場合、仕入先の企業数が最も多い仕入地域は、次のどの地域が該当しますか。(1つに○)

- |                 |                     |                              |                 |                     |             |
|-----------------|---------------------|------------------------------|-----------------|---------------------|-------------|
| 1. 都心(千代田・中央・港) | 2. 副都心(新宿・文京・渋谷・豊島) | 3. 城東(台東・墨田・江東・荒川・足立・葛飾・江戸川) | 4. 城南(品川・目黒・大田) | 5. 城西(世田谷・中野・杉並・練馬) | 6. 城北(北・板橋) |
| 7. 多摩・島しょ       | 8. 関東               | 9. 関東以外の道府県                  | 10. 海外          |                     |             |

(4)仕入先の見直し状況は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |            |                |             |
|------------|----------------|-------------|
| 1. 常に見直し   | 2. 定期的に見直し     | 3. 随時必要に応じて |
| 4. あまり行わない | 5. 自店では見直しできない | 6. その他 ( )  |

(5)最も多い仕入先は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |           |         |              |
|-----------|---------|--------------|
| 1. 市場(仲卸) | 2. 卸売業者 | 3. メーカー・製造業者 |
| 4. 輸入商社   | 5. 海外   | 6. その他( )    |

(6)発注方式は、次のどれに該当しますか。(○はいくつでも)

- |            |             |                 |             |
|------------|-------------|-----------------|-------------|
| 1. 電話発注    | 2. ファクシミリ発注 | 3. EOS(オンライン)発注 | 4. 電子メール    |
| 5. インターネット | 6. 展示会で発注   | 7. 仕入先に出向いて発注   | 8. 営業担当者に発注 |
| 9. その他( )  |             |                 |             |

▶(7) (6)で5.と回答した方へ、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、おおむねどれくらいですか。

約( )%

(8)第1位の仕入先において、発注から納品までの期間でもっとも多いのはどれくらいですか。(1つに○)

- |            |             |           |
|------------|-------------|-----------|
| 1. 発注の当日   | 2. 発注の翌日    | 3. 発注の翌々日 |
| 4. 発注後3～6日 | 5. 発注後1週間以上 |           |

(9)3年前と比較して、仕入における品質と価格のバランスについて、変更がありましたか。(1つに○)

- |               |               |           |
|---------------|---------------|-----------|
| 1. より品質重視となった | 2. やや品質重視となった | 3. 変更なし   |
| 4. やや価格重視となった | 5. より価格重視となった | 6. その他( ) |

(10)貴社(貴店)の仕入活動の課題は、次のどれに該当しますか。(○はいくつでも)

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 1. 売れ筋商品の調達       | 2. 商品情報の収集       |
| 3. オリジナル性の高い商品の調達 | 4. マーケットや業界情報の収集 |
| 5. 商品調達力          | 6. 価格交渉力         |
| 7. 情報化対応の遅れ       | 8. 商品・在庫管理       |
| 9. その他( )         | 10. 特になし         |

(11)チェーン等への加盟状況は、次のどれに該当しますか。(主なもの1つに○)

- |                  |                   |            |
|------------------|-------------------|------------|
| 1. ボランタリーチェーンに加盟 | 2. フランチャイズチェーンに加盟 | 3. 共同仕入に参加 |
| 4. メーカー等の系列店     | 5. 加盟していない        |            |

## 問5 販売活動について

(1)貴社(貴店)の主な顧客層は、次のどの性別・年代が該当しますか。(○はいくつでも)

- |                 |                |                |                 |                 |                  |
|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1. 男性の<br>19歳以下 | 2. 男性の<br>20歳代 | 3. 男性の<br>30歳代 | 4. 男性の<br>40歳代  | 5. 男性の<br>50歳代  | 6. 男性の<br>60歳以上  |
| 7. 女性の<br>19歳以下 | 8. 女性の<br>20歳代 | 9. 女性の<br>30歳代 | 10. 女性の<br>40歳代 | 11. 女性の<br>50歳代 | 12. 女性の<br>60歳以上 |

(2)貴社(貴店)の今後の顧客方針は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |              |             |
|--------------|-------------|
| 1. 新規顧客を重視する | 2. 固定客を重視する |
| 3. どちらともいえない | 4. わからない    |

(3)取扱品目数は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- |                 |                   |                   |               |
|-----------------|-------------------|-------------------|---------------|
| 1. 100 未満       | 2. 100～200 未満     | 3. 200～300 未満     | 4. 300～500 未満 |
| 5. 500～1,000 未満 | 6. 1,000～2,000 未満 | 7. 2,000～3,000 未満 | 8. 3,000 以上   |

(4)3年前と比較して、取扱品目数はどう変化していますか。(1つに○)

- |                    |                    |                     |                    |                    |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 大幅増加<br>(10%以上) | 2. やや増加<br>(10%未満) | 3. ほぼ横ばい<br>(±5%未満) | 4. やや減少<br>(10%未満) | 5. 大幅減少<br>(10%以上) |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|

(5)3年前と比較して、品揃えはどう変化していますか。(各1つに○)

|                       |       |          |       |
|-----------------------|-------|----------|-------|
| ①取扱いカテゴリ数(品揃えの幅)      | 1. 増加 | 2. 変わらない | 3. 減少 |
| ②カテゴリ内でのアイテム数(品揃えの深さ) | 1. 増加 | 2. 変わらない | 3. 減少 |

(6)販売単価の決定において、仕入価格のほかに重視する事項は、次のどれに該当しますか。

(○はいくつでも)

- |                    |                         |                   |
|--------------------|-------------------------|-------------------|
| 1. 当該商品の直近の販売価格    | 2. 貴社の他商品とのバランス         | 3. 競合店の価格         |
| 4. マーケット(市場価格)動向   | 5. 経験や勘                 | 6. 仕入先の意向         |
| 7. 商品の品質・希少性       | 8. 当該商品の賞味・消費期間         | 9. シーズンのイン・アウトの時期 |
| 10. 販売数量と価格のバランス   | 11. 陳列場所・陳列方法           | 12. 在庫状況          |
| 13. 販売計画(目標売上・利幅等) | 14. すでに価格が決定されており決定権がない |                   |
| 15. その他( )         |                         |                   |

(7)貴社(貴店)では取扱商品の魅力を高めるために、どのようなことをしていますか。(○はいくつでも)

- |                   |                    |              |
|-------------------|--------------------|--------------|
| 1. 仕入時の目利き        | 2. 販売時の顧客に応じた商品の提案 | 3. 商品の発掘     |
| 4. 自社(自店)の製造加工力向上 | 5. 販売時の附随サービスの充実   | 6. 商品の企画開発   |
| 7. 保管段階での価値保全・向上  | 8. 販売後のアフターサービスの充実 | 9. 販促チラシ等の配布 |
| 10. その他( )        |                    |              |

(8)貴社(貴店)の販売活動の課題は、次のどれに該当しますか。(○はいくつでも)

- |            |            |                  |
|------------|------------|------------------|
| 1. 店舗の老朽化  | 2. 店舗の狭小さ  | 3. 売場の魅力づくり      |
| 4. 陳列・商品管理 | 5. 品揃え     | 6. 価格競争力         |
| 7. 新規顧客の開拓 | 8. 顧客の固定客化 | 9. 顧客管理          |
| 10. 接客技術   | 11. 販売員の確保 | 12. パソコン等情報機器の活用 |
| 13. 広告宣伝   | 14. 商品知識   | 15. 返品削減に向けた取組   |
| 16. その他( ) |            | 17. 特にない         |

**問6 小売業を取り巻く環境について**

(1)最近の消費者意識や購買行動の変化で特に重要と考えるものは、次のどれに該当しますか。(○はいくつでも)

|            |              |                      |
|------------|--------------|----------------------|
| 1. 低価格志向   | 2. 品質重視      | 3. 値ごろ感の重視           |
| 4. 個性化・多様化 | 5. サービス重視    | 6. 商品への安全・安心意識の高まり   |
| 7. 健康志向    | 8. 大型店志向     | 9. インターネットによる情報収集・購入 |
| 10. 買い控え   | 11. 購買行動の広域化 | 12. 高齢化              |
| 13. 少子化    | 14. 単身世帯の増加  | 15. その他( )           |

(2)最近の小売業態の変化について、貴社(貴店)への影響度は、次のどれに該当しますか。(各1つに○)

| 小売業態の変化                  | 影響度 | かなり影響がある | やや影響がある | どちらともいえない | あまり影響がない | 全く影響がない |
|--------------------------|-----|----------|---------|-----------|----------|---------|
| ① コンビニエンスストアの品揃え・サービスの充実 |     | 1        | 2       | 3         | 4        | 5       |
| ② 都市型小型スーパーの進出           |     | 1        | 2       | 3         | 4        | 5       |
| ③ 駅ナカ・駅チカ(地下・周辺)の発展      |     | 1        | 2       | 3         | 4        | 5       |
| ④ 郊外型大型店の進出              |     | 1        | 2       | 3         | 4        | 5       |
| ⑤ インターネット販売の増加           |     | 1        | 2       | 3         | 4        | 5       |
| ⑥ スーパー等の宅配サービスの充実        |     | 1        | 2       | 3         | 4        | 5       |
| ⑦ CtoC(個人間取引)の増加         |     | 1        | 2       | 3         | 4        | 5       |

(3)上記(2)の事項以外で、貴社(貴店)に影響を与える小売業態の変化がありましたら、ご記入下さい。

(4)1年前と比較して、海外からの来訪者の入店は次のどれに該当しますか。(1つに○)

|           |              |
|-----------|--------------|
| 1. 増えている  | 2. あまり変化はない  |
| 3. 減少している | 4. もともと来ていない |
| 5. わからない  |              |

(5)海外からの来訪者は、貴社(貴店)の売上増加につながる可能性がありますか。(1つに○)

|              |                |
|--------------|----------------|
| 1. 非常に可能性がある | 2. ある程度は可能性がある |
| 3. あまり可能性がない | 4. 可能性がない      |

## 問7 貴社(貴店)の経営について

(1)貴社(貴店)の経営上で強みと感じているものは、次のどれに該当しますか。(〇はいくつでも)

- |                      |                |                        |
|----------------------|----------------|------------------------|
| 1. 優良な仕入先            | 2. 商品の発掘・開発力   | 3. 固定客の存在              |
| 4. 新規顧客の獲得力          | 5. 立地          | 6. 充実した店舗機能            |
| 7. 店名・出店サイトの知名度      | 8. 広告宣伝力       | 9. 附随的サービス(アフターケア等)の充実 |
| 10. 顧客ニーズなど情報の収集・分析力 | 11. 長時間営業・年中無休 | 12. 高い従業員能力            |
| 13. 安定した財務(潤沢な資金)    | 14. 取引金融機関の信頼  | 15. 老舗(長年の経営)          |
| 16. その他( )           |                |                        |

(2)貴社(貴店)で集客に向けて取り組んでいることはありますか。(〇はいくつでも)

- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| 1. 定期的な電子メールの送付         | 2. 定期的な手紙・ハガキの送付       |
| 3. 購入後にお礼の電子メールを送付      | 4. 購入後にお礼の手紙・ハガキを送付    |
| 5. 顧客別に内容を変えた電子メールを送付   | 6. 顧客別に内容を変えた手紙・ハガキを送付 |
| 7. 店独自のイベントの開催          | 8. 商品体験イベントの開催         |
| 9. 店内装飾・レイアウトの変更(季節ごと等) | 10. 顧客が休憩できる店内スペースの設置  |
| 11. 商品の試用・試食            | 12. 商品の性能や機能の説明を表示     |
| 13. 商品の生産者、メーカーの説明を表示   | 14. 商品への従業員のこだわりの説明を表示 |
| 15. 商品を使った従業員の感想・評価を表示  | 16. いずれも該当しない          |

(3)貴社(貴店)において、集客に向けて、特に取り組んでいることがありましたらご記入下さい。

〔 例 テーマを決めて商品を選んでいる。 生産者、メーカーに足を運び商品を選んでいる。  
顧客との交流イベント(抽選会、体験教室、大会の主催など)を開催している。など 〕

## 問8 IT(情報技術)の利活用について

(1)導入しているITはありますか。(いくつでも〇)

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| 1. 財務会計システム          | 2. 人事管理システム              |
| 3. 顧客管理システム          | 4. 販売管理システム(POSレジなど)     |
| 5. 在庫管理システム          | 6. 受発注システム(EDIを含む)       |
| 7. 電子メール等の連絡ツール      | 8. 会社情報の発信(HPやSNSなど)     |
| 9. クラウドを使ったデータの保存や共有 | 10. インターネットショッピングモールへの出店 |
| 11. その他( )           |                          |
| 12. いずれも利用していない      |                          |

(2)ITの利活用の状況はいかがですか。(各1つに〇)

|                 |          |          |          |
|-----------------|----------|----------|----------|
| ①3年前と比較して現在の利活用 | 1. 進んだ   | 2. 変わらない | 3. わからない |
| ②現在と比較して3年後の利活用 | 1. 進むと思う | 2. 変わらない | 3. わからない |

(3)ITの利活用が進展すれば、業務の生産性が向上すると思いますか。(1つに〇)

- |       |         |            |         |          |
|-------|---------|------------|---------|----------|
| 1. 思う | 2. やや思う | 3. あまり思わない | 4. 思わない | 5. わからない |
|-------|---------|------------|---------|----------|

(4)貴社(貴店)では、インターネット販売を行っていますか。(1つに○)

1. 販売している      2. 今後販売する予定      3. 販売していたが中止した      4. 販売予定なし

▶(5) (4)で1. と回答した方へ、直近の総売上高に占めるインターネット売上高の割合は、おおむねどれくらいですか。

約(                      )%

(6) (4)で1. と回答した方へ、3年前と比較して、インターネット販売における売上高は、どう変化していますか。(1つに○)

1. 大幅増加 (10%以上)      2. やや増加 (10%未満)      3. ほぼ横ばい (±5%未満)      4. やや減少 (10%未満)      5. 大幅減少 (10%以上)      6. 3年前は実施していない

(7) (4)で1. と回答した方へ、インターネット販売における主な販売先は、次のどれが該当しますか。(1つに○)

1. 事業者      2. 一般消費者      3. 両方(事業者及び一般消費者)

### 問9 事業の承継について

(1)現在の経営者の続柄・出身は次のどれに該当しますか。(1つに○)

|        |            |          |            |                                |
|--------|------------|----------|------------|--------------------------------|
| 1. 創業者 | 2代目以降      |          |            |                                |
|        | 2. 創業者親族出身 | 3. 従業員出身 | 4. 他社からの出向 | 5. その他(                      ) |

(2)事業承継についての希望・方針は、次のどれに該当しますか。(最も近い1つに○)

1. 子に継がせたい      2. 子以外の親族に継がせたい      3. 従業員に継がせたい  
4. 外部の人間に継がせたい      5. 誰でもよいから継がせたい      6. 親会社が決定する  
7. まだ決めていない      8. 廃業の予定      9. その他(                      )

▶(3) (2)で1. ~5. と回答した方へ、現実の後継者の状況は、次のどれに該当しますか。(最も近い1つに○)

1. 決まっている      2. 候補がいるが決まっていない      3. 候補がない  
4. まだ決める必要がない      5. その他(                      )

(4) (2)で1. ~5. と回答した方へ、事業承継を考えるうえで、どのようなことが問題になりますか。(○はいくつでも)

1. 後継者の人選      2. 後継者の教育問題      3. 株式の分散問題  
4. 贈与税や相続税対策      5. 後継者の株式の取得資金      6. 借入金の個人保証の問題  
7. 新社長と組織の親和性      8. 取引先への引き継ぎ      9. その他(                      )  
10. 特にない      11. まだ具体的にはわからない

▶(5) (2)で8. と回答した方へ、廃業について決意した主な理由は次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 経営の先行き不安、経営悪化の回避      2. 主要顧客との契約終了      3. 経営者の高年齢化  
4. 経営者の健康面(気力、体力)の不安      5. 経営者の家族の問題      6. 後継者の不在  
7. もともと自分の代で廃業予定      8. その他(                      )

## 問 10 ご意見

(1)貴社(貴店)の事業に係るセールスポイントがあれば、下記に自由にご記入ください。

|  |
|--|
|  |
|--|

(2)東京都に対するご意見等があれば、ご記入ください。

|  |
|--|
|  |
|--|

### 【 訪問ヒアリングご協力のお願い 】

実態の把握及び中小企業振興施策立案に活かすため、アンケート回答企業のうち 40 社程に、訪問ヒアリングを予定しています。つきましては、貴社にお伺いすることは、可能でしょうか。

1. 協力してもよい

2. 協力できない

ご協力をお願いする企業には、別途、日程調整のご連絡をいたします。何とぞよろしくお願い申し上げます。

これで質問は終了いたしました。お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございます。同封の返信用封筒(切手は不要)にて、ご投函ください。

登録番号(29)1

平成 30 年 3 月発行

登録番号 (29) 1

## 平成29年度 東京の中小企業の現状 (流通産業編)

発行 東京都産業労働局商工部調整課調査分析担当  
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号  
TEL03(5320)4635 FAX03(5388)1461

調査委託先 株式会社アール・ピー・アイ  
〒101-0051 東京都千代田区神田神保町二丁目38番  
TEL03(5212)3411 FAX03(5212)3414

印刷 株式会社スペース  
〒984-0015 宮城県仙台市宮城野区扇町二丁目2番23号  
TEL022(239)9505 FAX022(239)9525



この印刷物は古紙配合率 100%の再生紙を使用しています。  
石油系溶剤を含まないインクを使用しています。

平成29年度

# 東京の 中小企業の現状

流通産業編



東京都産業労働局