

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

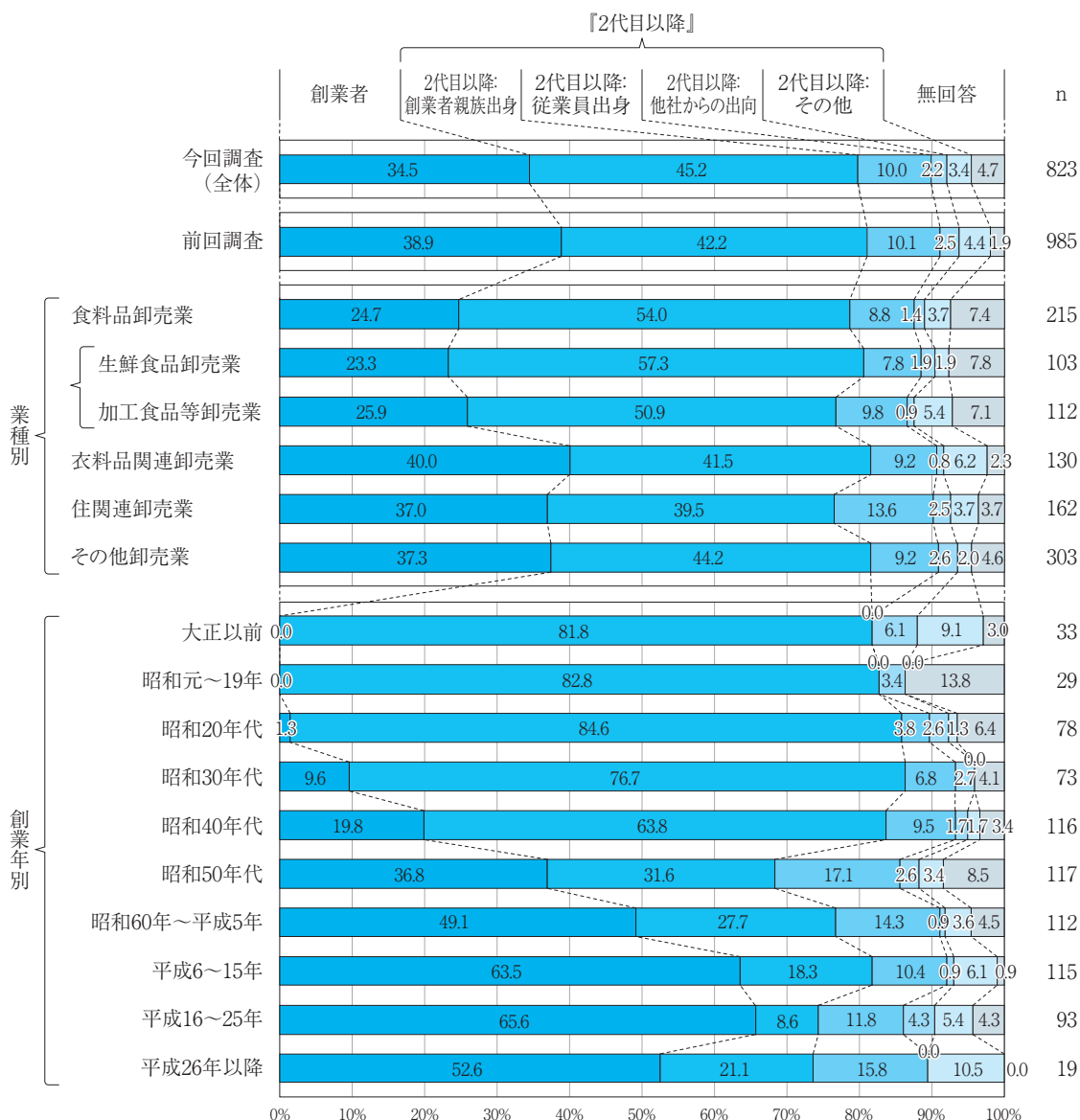
当社はガスや水道用途などに使用する金属製継ぎ手を卸している。大手鋼管メーカー品を扱う問屋から4～5メートルの定尺寸法の資材を購入して、注文に応じて多種多様な加工を行っている。

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

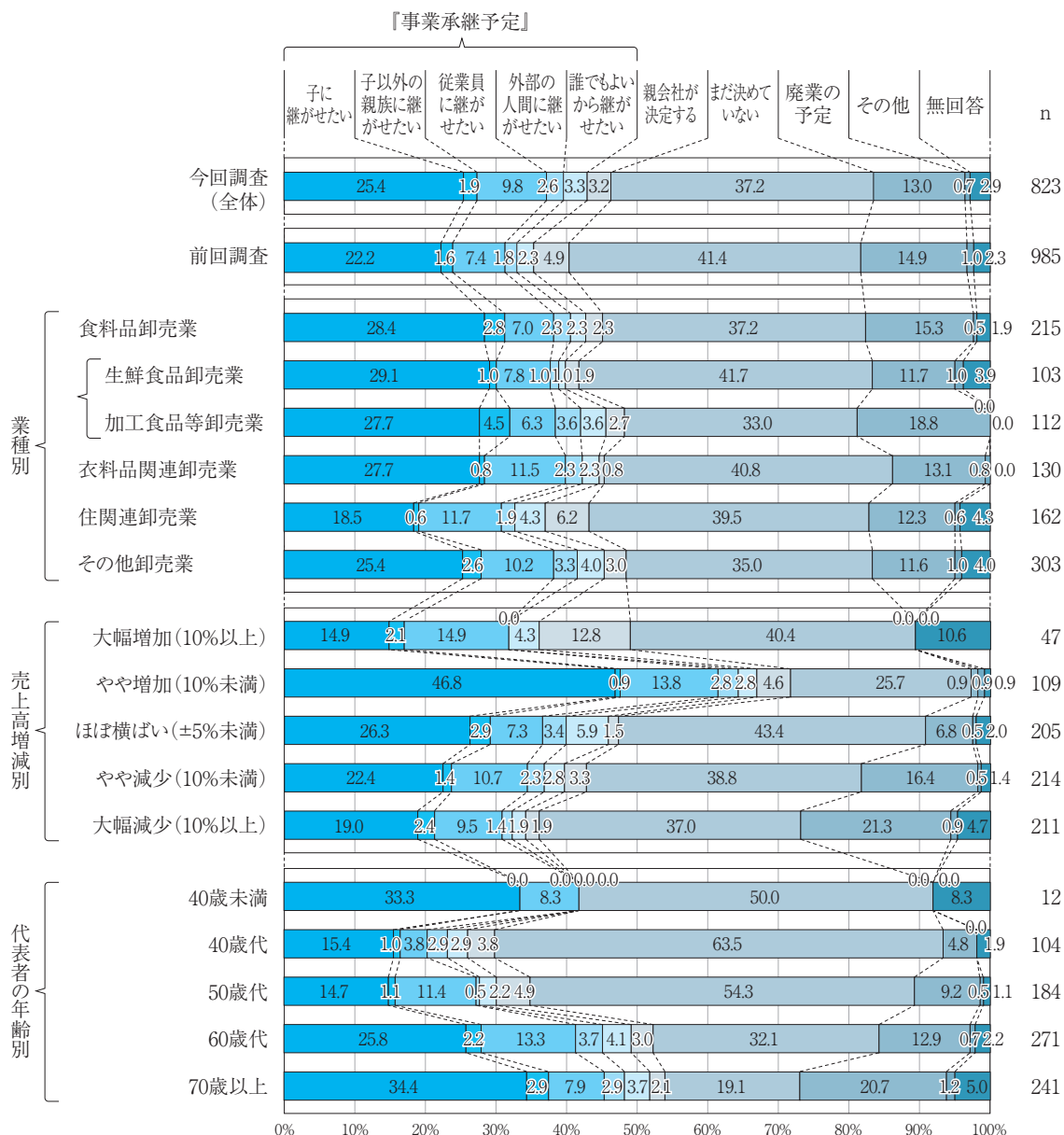
事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」が37.2%で最も高く、次いで「子に継がせたい」が25.4%、「廃業の予定」が13.0%となっている。「子に継がせたい」、「子以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』は43.0%となっている。前回調査と比較すると、「まだ決めていない」は4.2ポイント減少する一方、「子に継がせたい」は3.2ポイント増加している。同様に、『事業承継予定』は7.7ポイント増加している。

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。

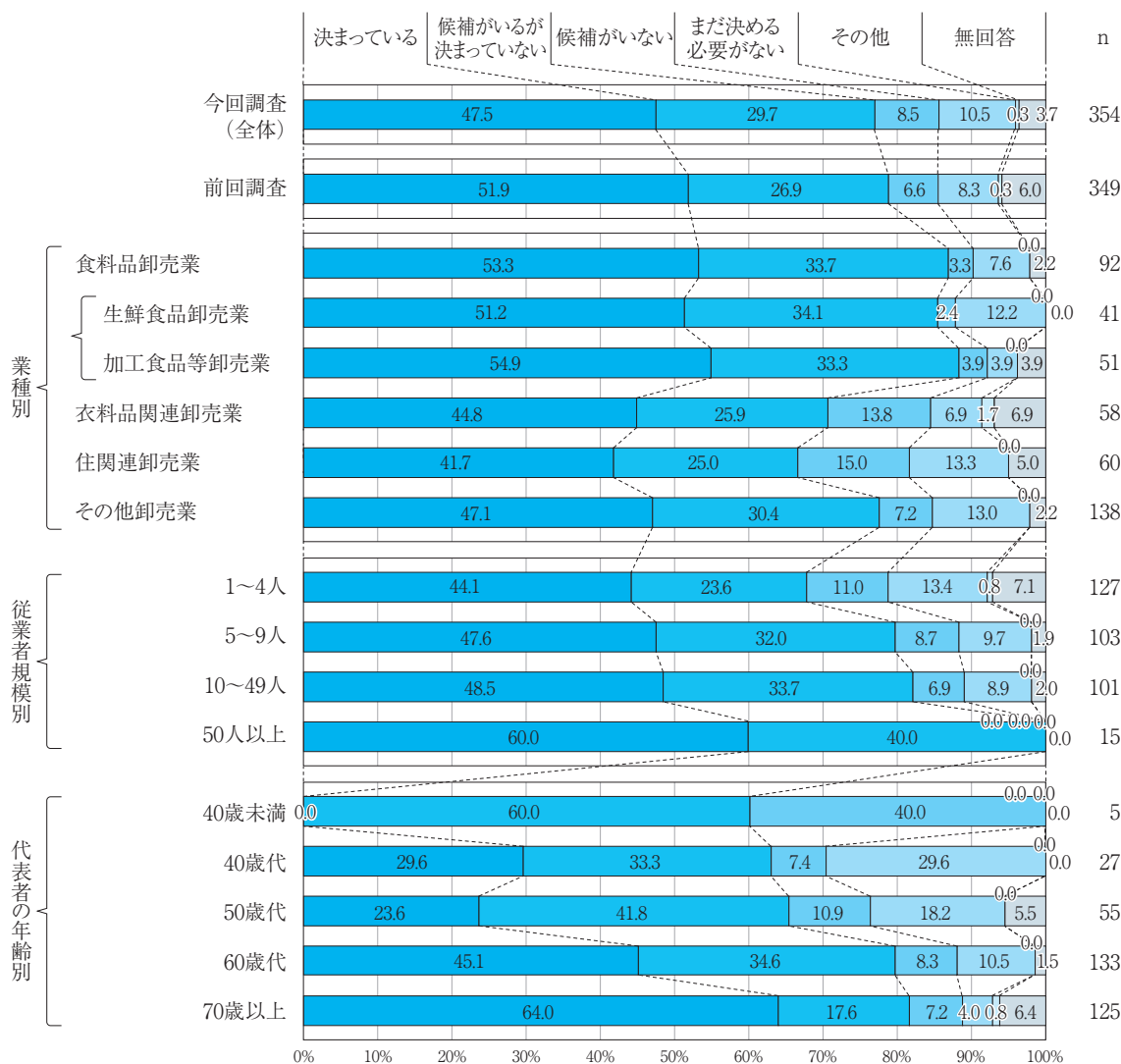
＜事例37＞ 長期間の経営数値を見渡すことでリスクを低減

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。

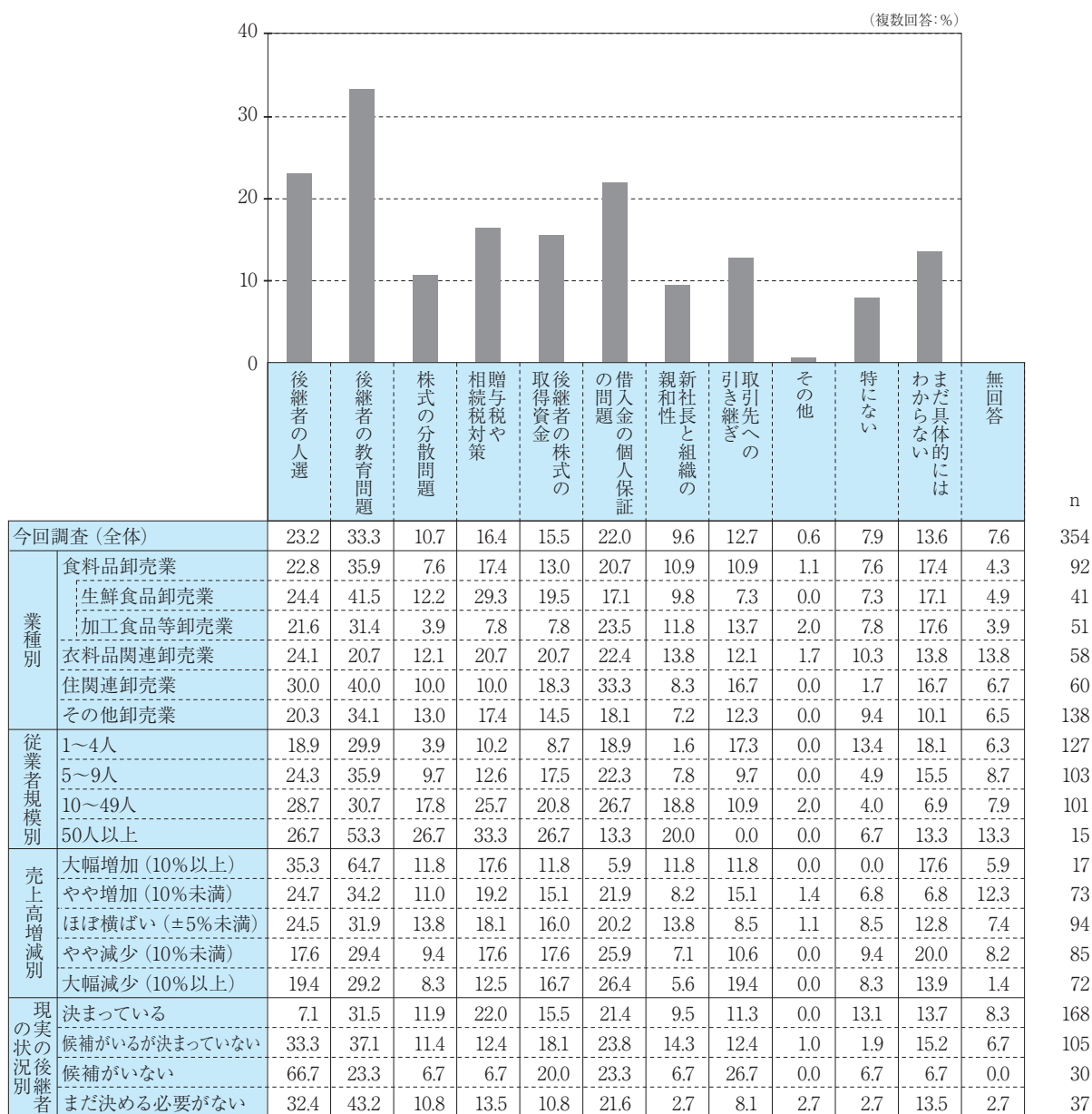
業種別にみると、衣料品関連卸売業を除くすべての業種で「後継者の教育問題」が最も高くなっている。一方、衣料品関連卸売業は「後継者の人選」が24.1%で最も高く、「後継者の教育問題」の20.7%を上回っている。

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。候補がいないでは「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。

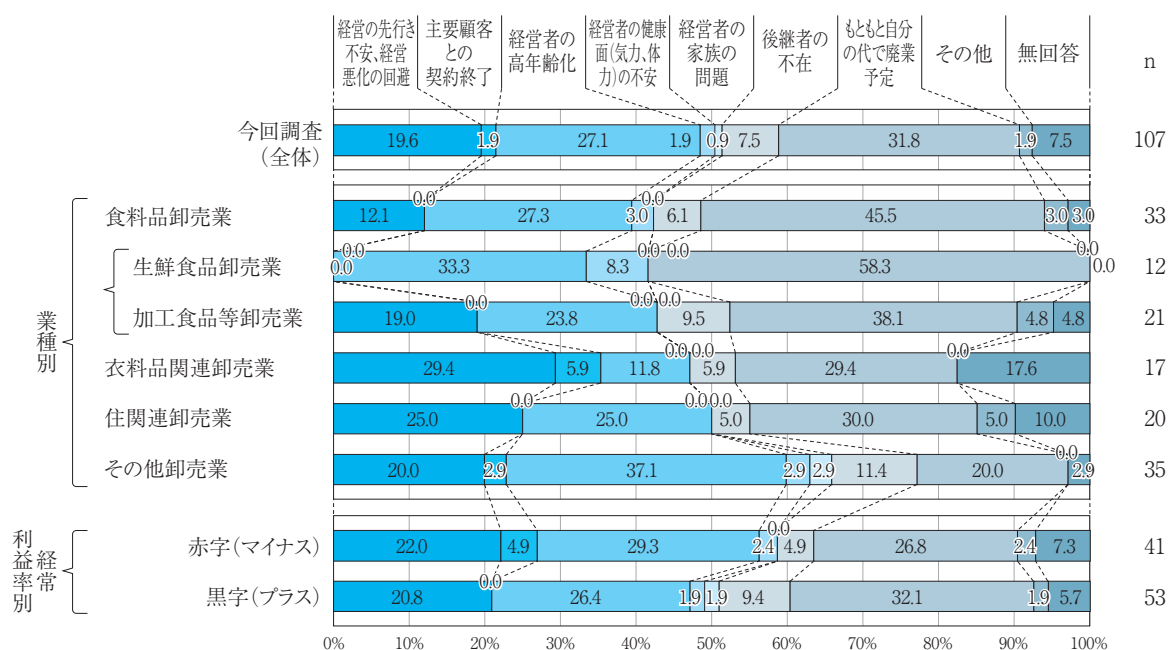
4 廃業を決意した理由

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

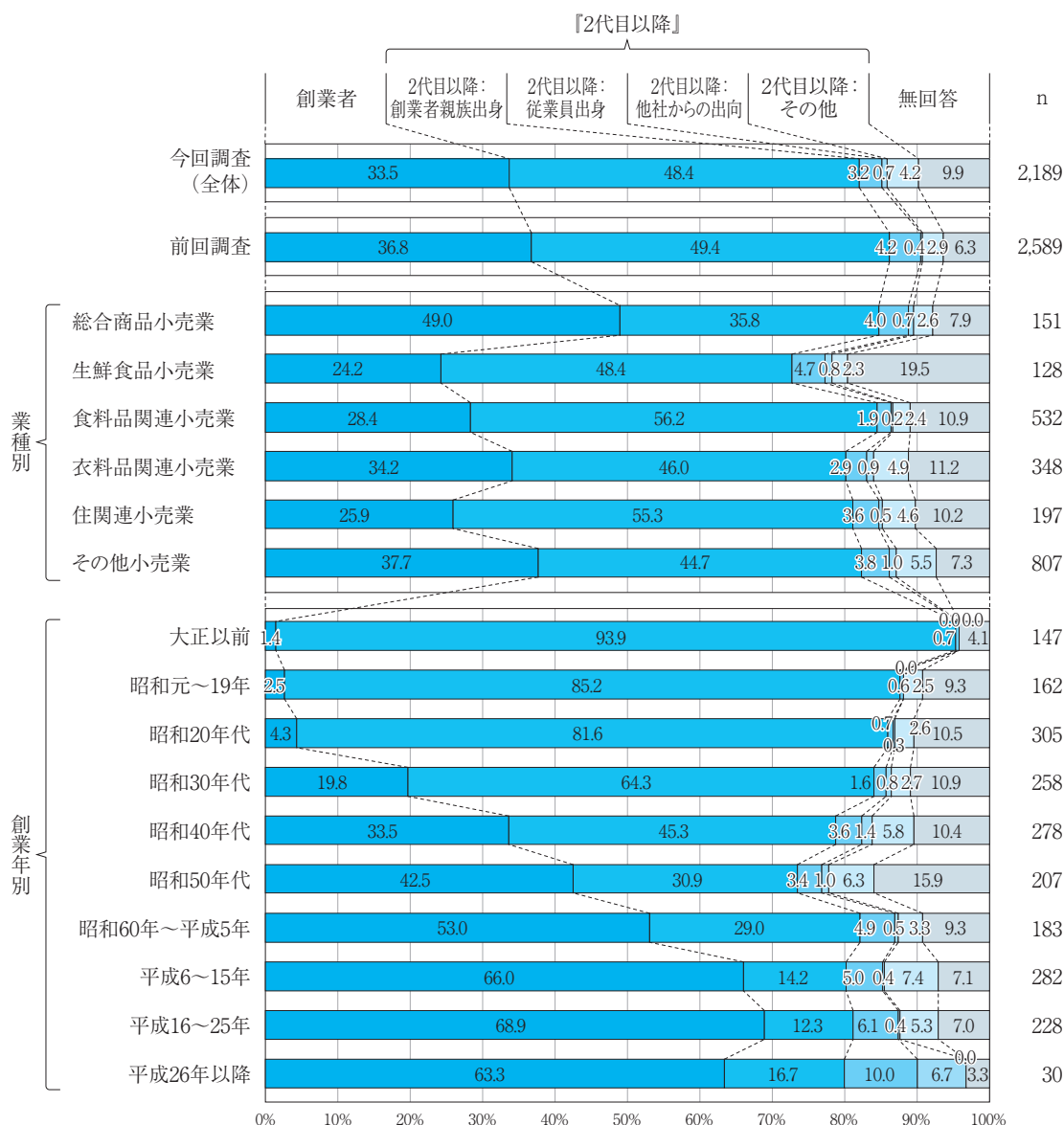
1 経営者の続柄・出身

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

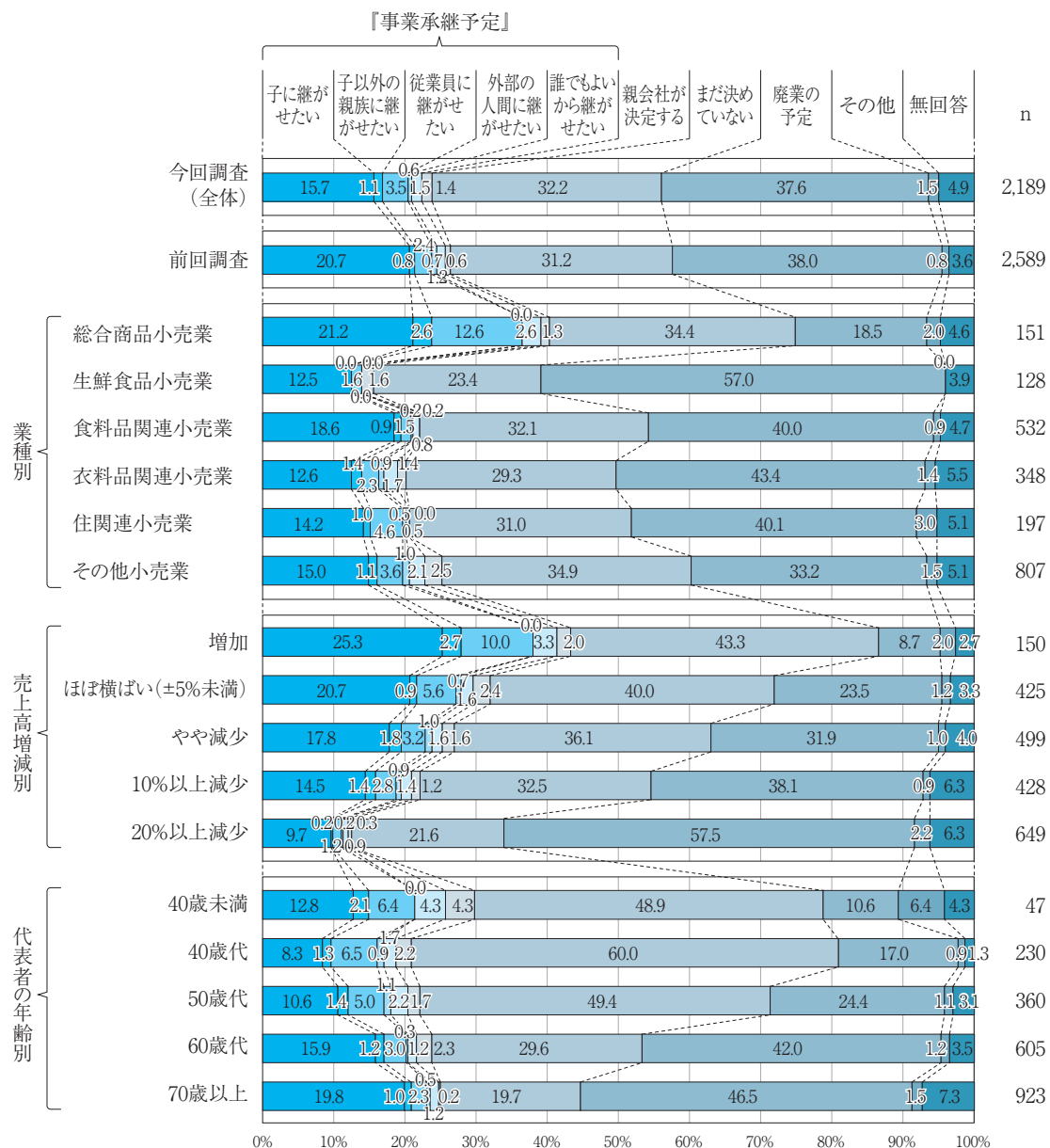
事業承継の希望・方針は、「廃業の予定」が37.6%で最も高く、次いで「まだ決めていない」が32.2%、「子に継がせたい」が15.7%となっている。「子に継がせたい」、「子以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』は22.4%となっている。前回調査と比べると、「子に継がせたい」は5.0ポイント減少している。

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

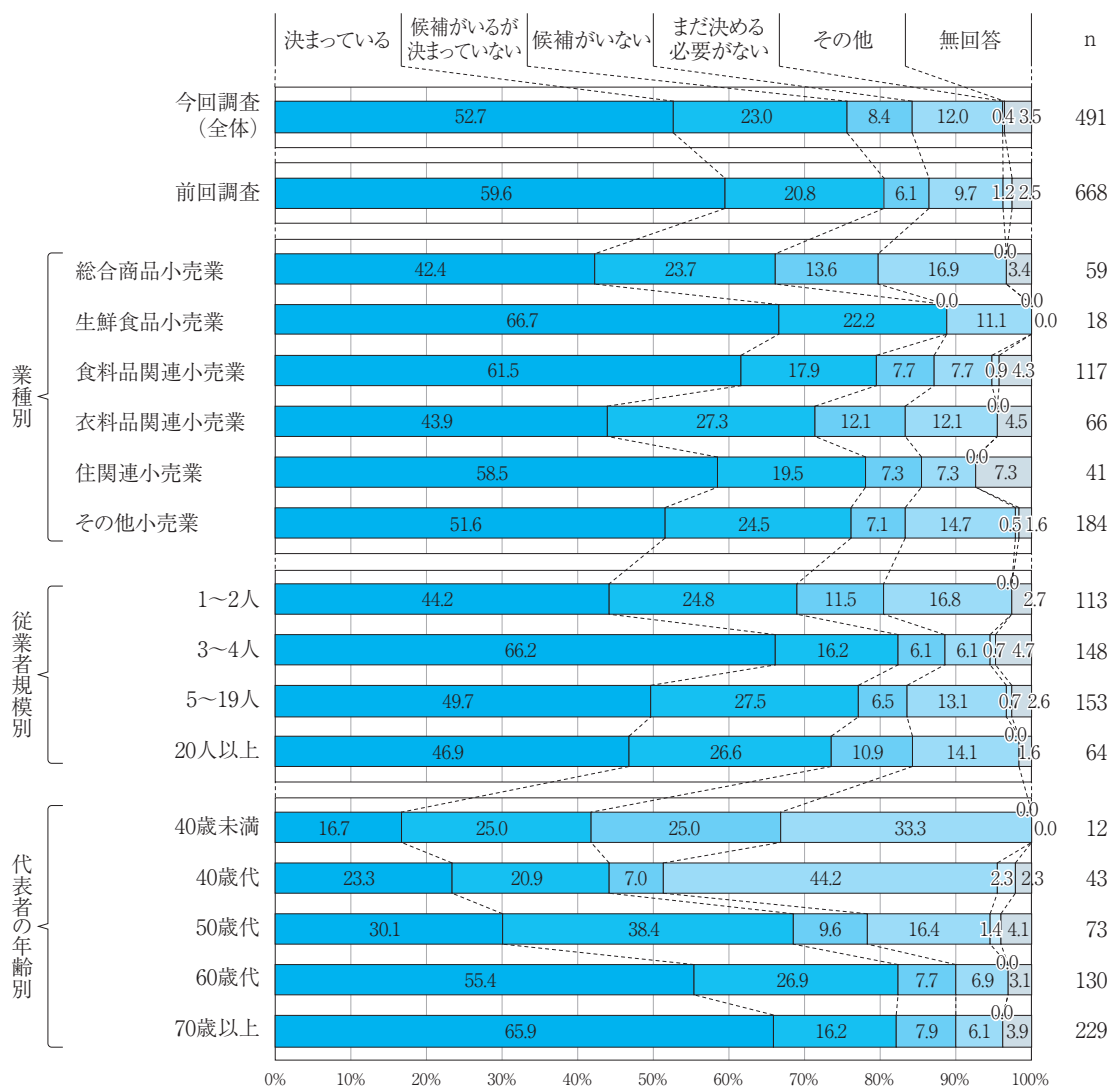
現実の後継者の状況は、「決まっている」が52.7%で最も高く、次いで「候補がいるが決まっていない」が23.0%、「まだ決める必要がない」が12.0%となっている。前回調査と比べると、「決まっている」が6.9ポイント減少した一方、「候補がいらない」と「まだ決める必要がない」がともに2.3ポイント増加、「候補がいるが決まっていない」が2.2ポイント増加している。

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%、「候補がいらない」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「候補がいらない」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。

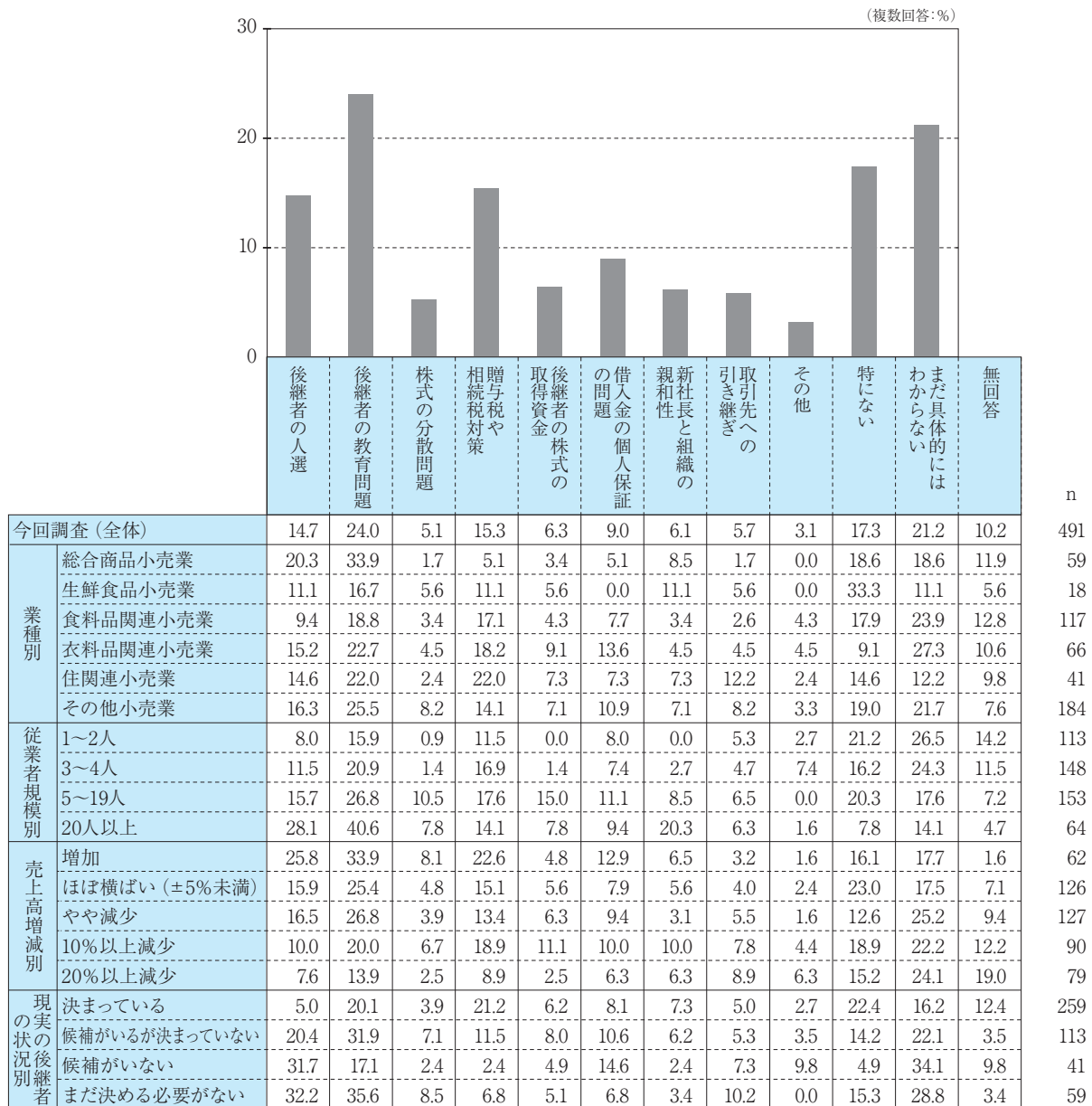
業種別にみると、総合商品小売業、住関連小売業、その他小売業は「後継者の教育問題」が最も高くなっている。住関連小売業は「贈与税や相続税対策」も22.0%と同様に最も高くなっている。これに対し、食料品関連小売業と衣料品関連小売業は「まだ具体的にはわからない」が最も高いほか、生鮮食品小売業は「特にない」が最も高くなっている。

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。候補がいらないでは「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）

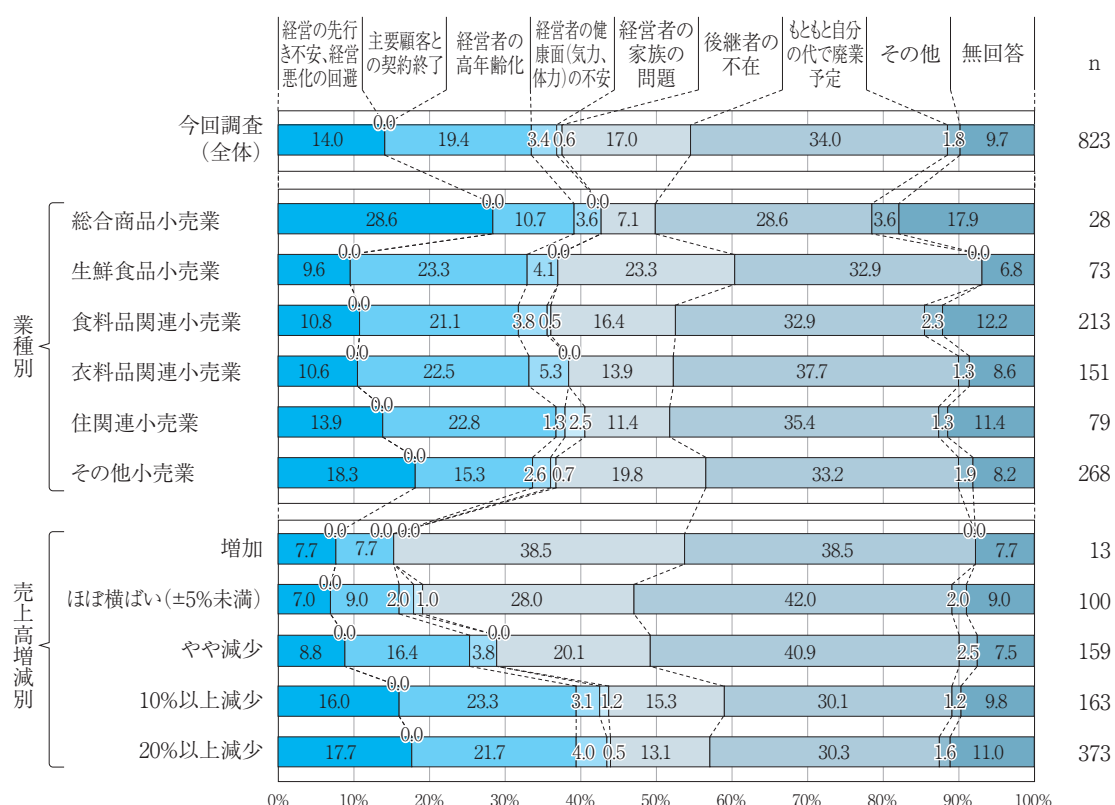
4 廃業を決意した理由

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。

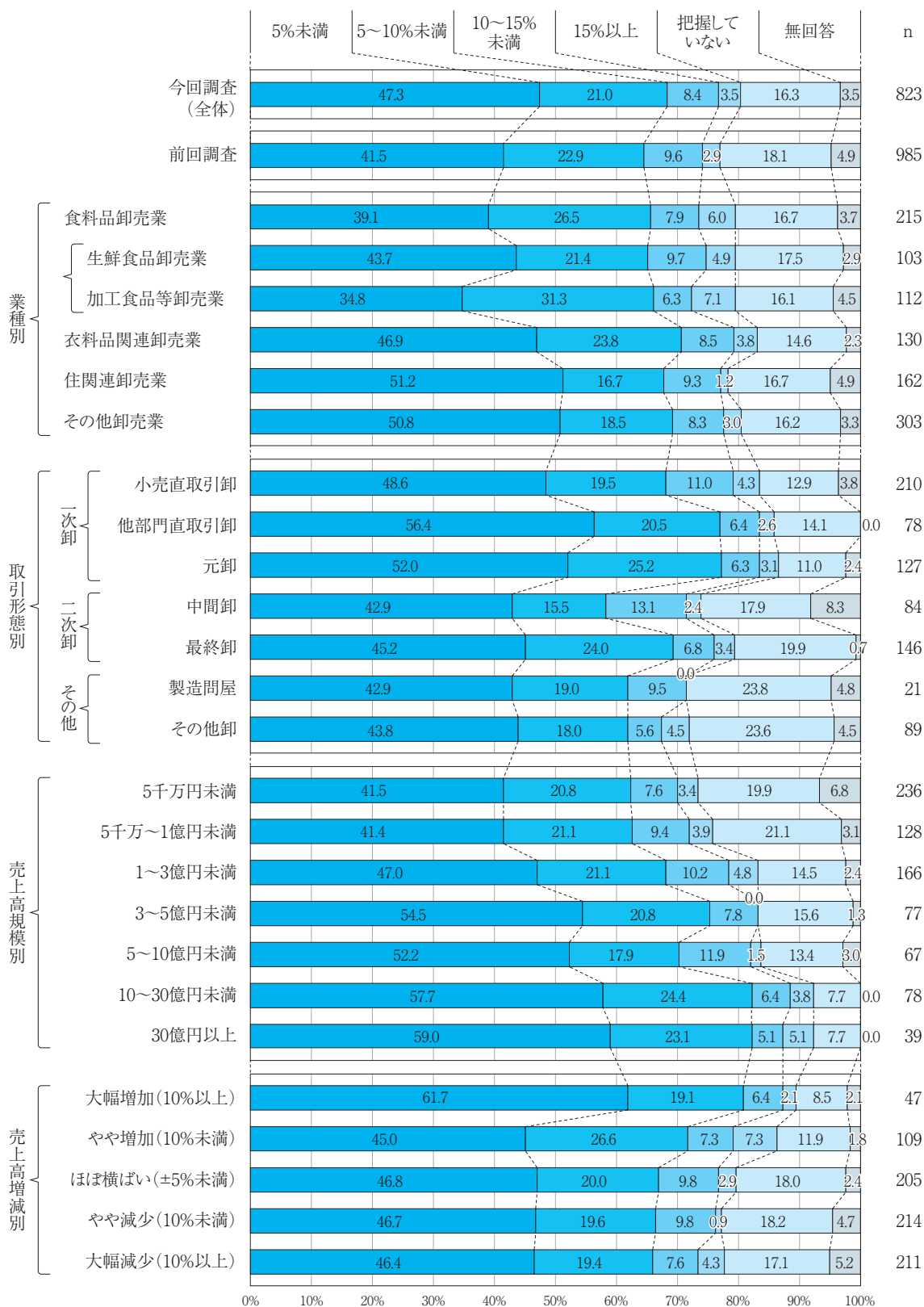
業種別にみると、すべての業種で「5%未満」が最も高くなっている。なかでも住関連卸売業は51.2%で他の業種よりも高くなっている。加工食品等卸売業は「5%未満」が34.8%で他の業種に比べて低く、「15%以上」が7.1%となっている。

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。

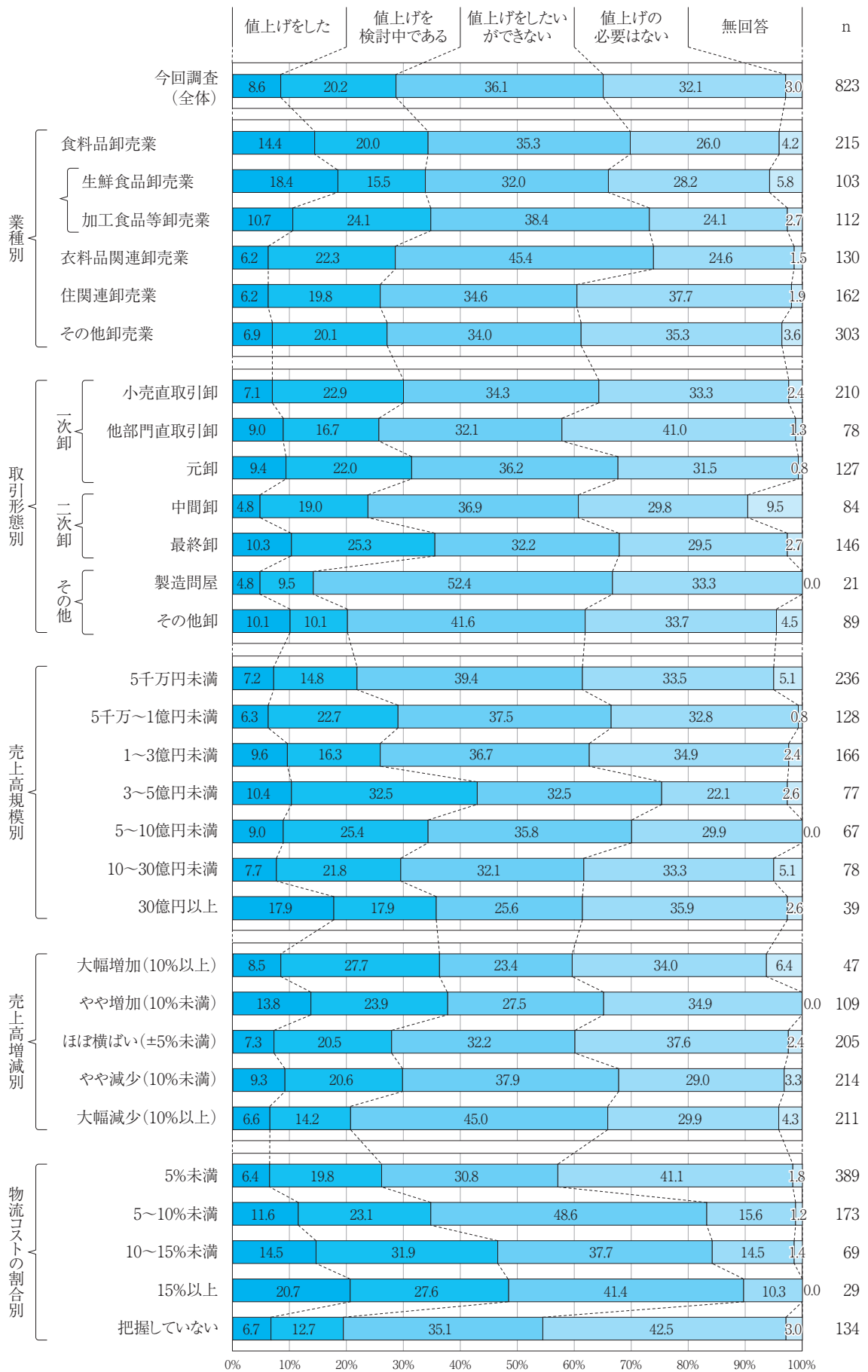
取引形態別にみると、他部門（小売業者以外）直取引卸を除くすべての取引形態で「値上げをしたいができない」が最も高くなっている。なかでも製造問屋は52.4%で5割程度となっている。一方、他部門（小売業者以外）直取引卸は「値上げの必要はない」が41.0%で最も高くなっている。

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。

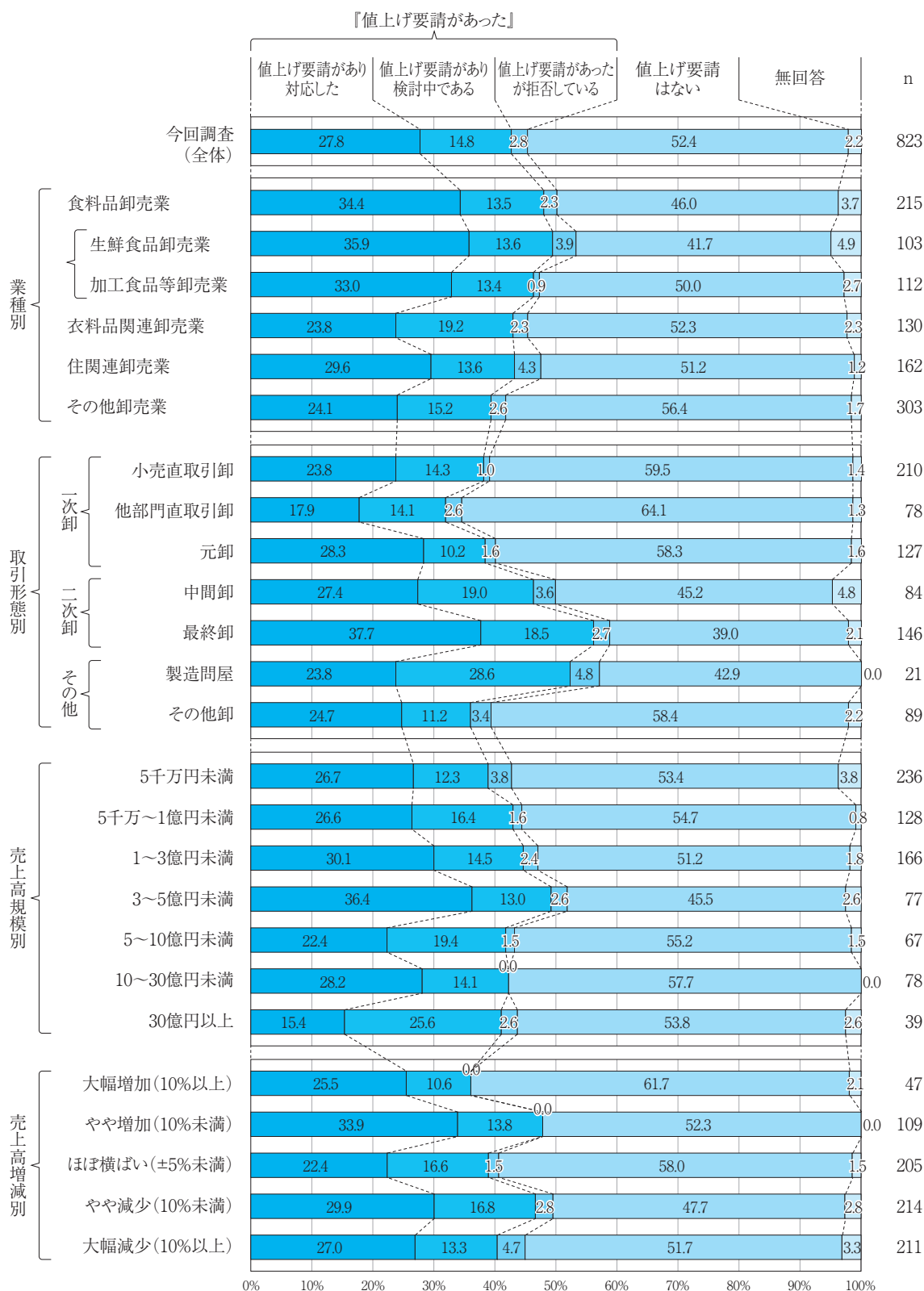
業種別にみると、すべての業種で「値上げ要請はない」が最も高くなっている。生鮮食品卸売業は「値上げ要請はない」が41.7%と他の業種に比べて低い一方、「値上げ要請があり対応した」が35.9%と高く、『値上げ要請があった』が53.4%と5割を超えている。

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。

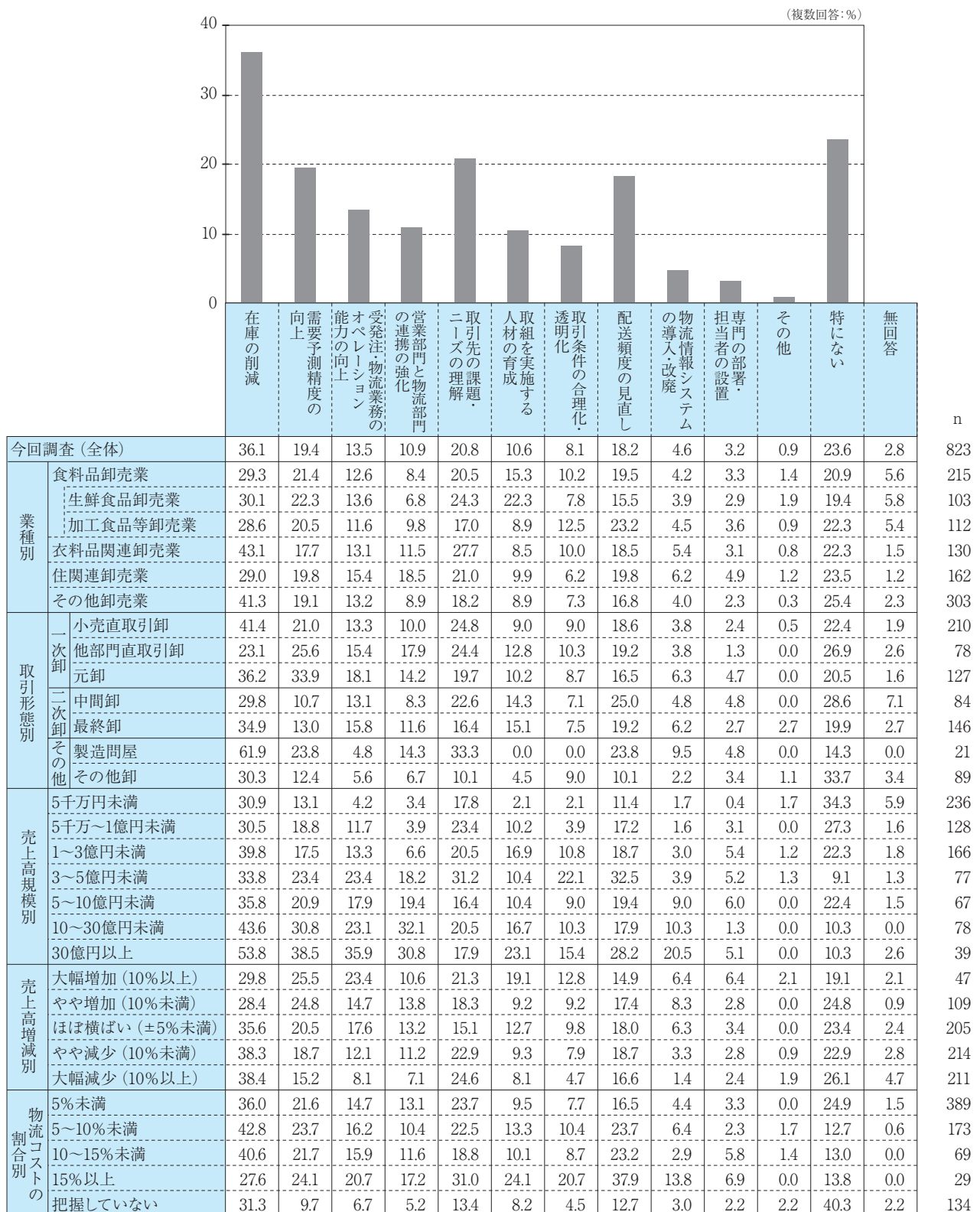
取引形態別にみると、他部門（小売業者以外）直取引卸とその他卸は「特にない」が最も高く、他の取引形態は「在庫の削減」が最も高くなっている。なかでも製造問屋は61.9%と6割程度となっている。

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



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。

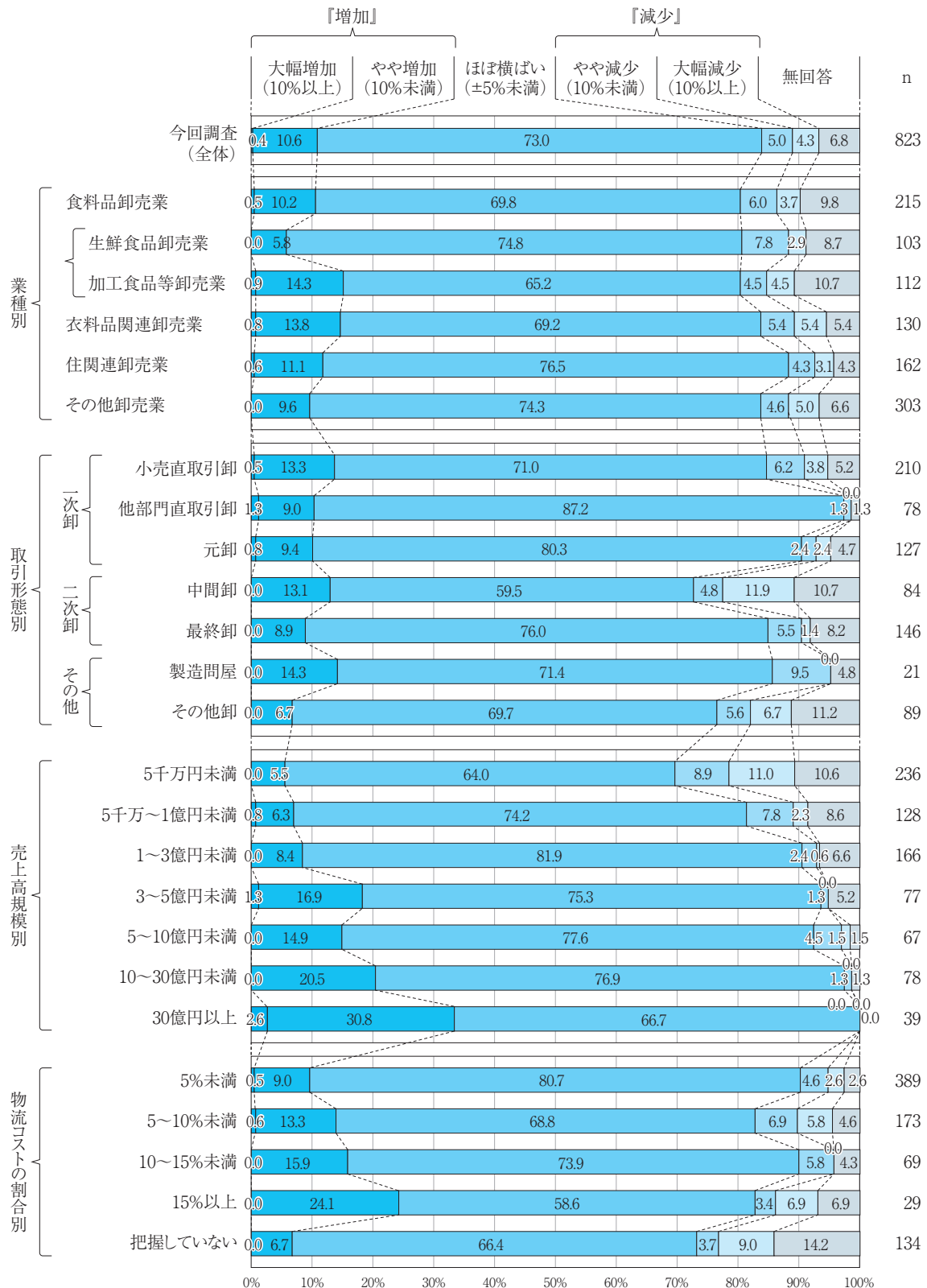
業種別にみると、すべての業種で「ほぼ横ばい（±5%未満）」が最も高くなっている。『増加』と『減少』を比較すると、加工食品等卸売業、衣料品関連卸売業、住関連卸売業は『増加』が『減少』を上回るのに対し、生鮮食品卸売業は『減少』が『増加』を上回っている。また、その他卸売業は『増加』と『減少』が同じ割合となっている。

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3章

事業の採算性と経営

第1節 卸売業

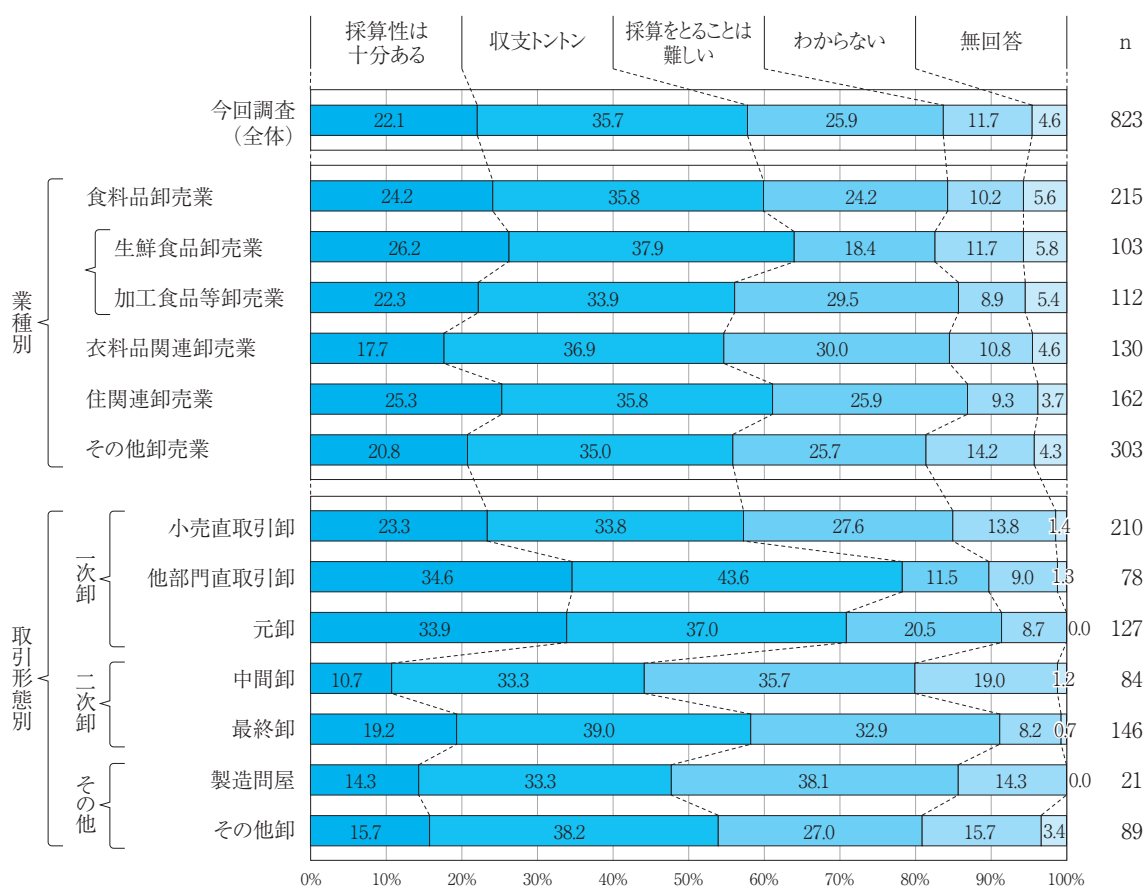
1 今後の事業の採算性

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

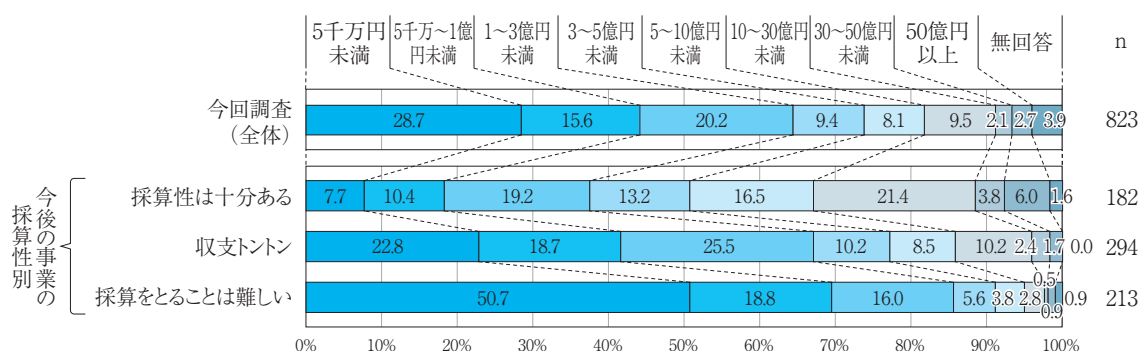


2 年間売上高

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）



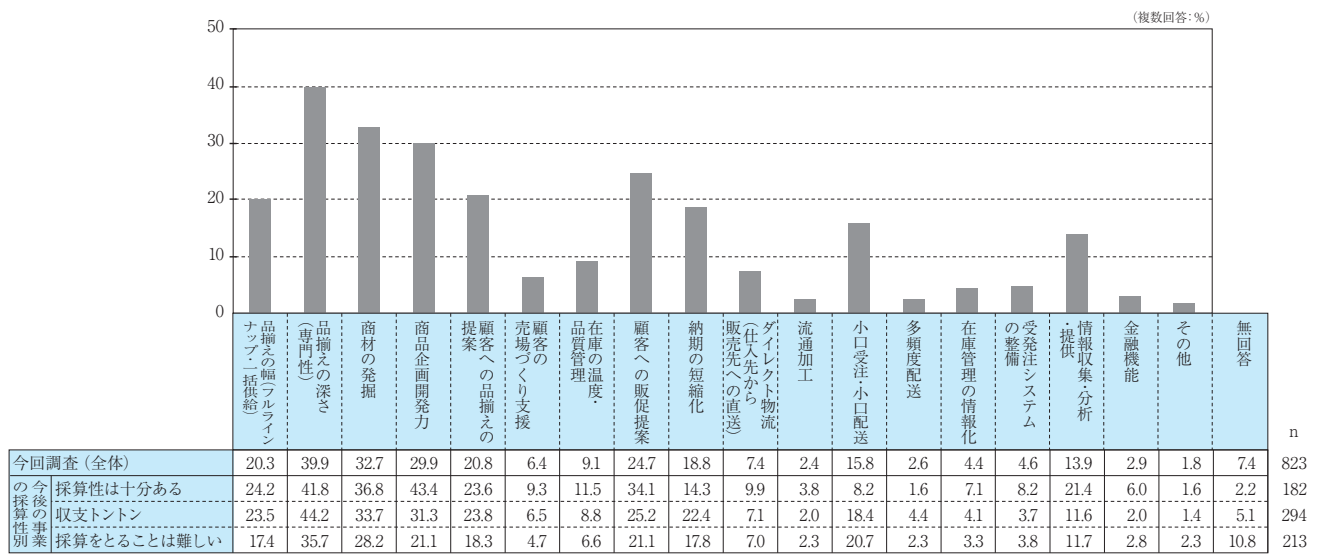
（注）今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-1）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

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



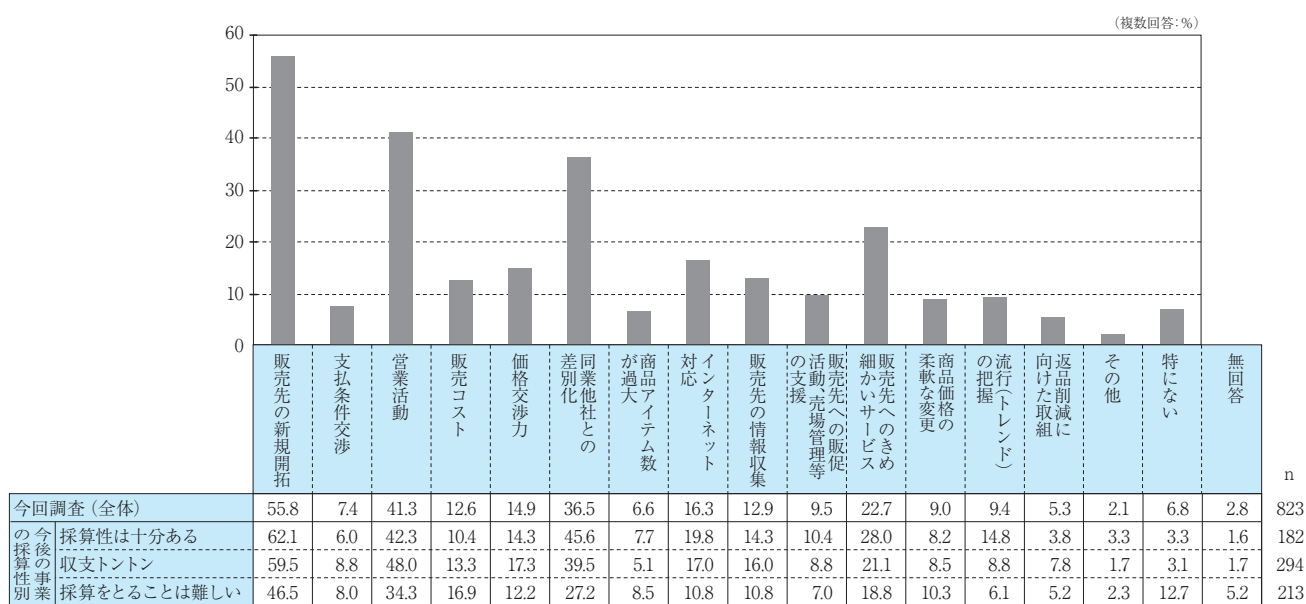
(注) 今後の事業の採算性(図表Ⅲ-3-1)で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

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）



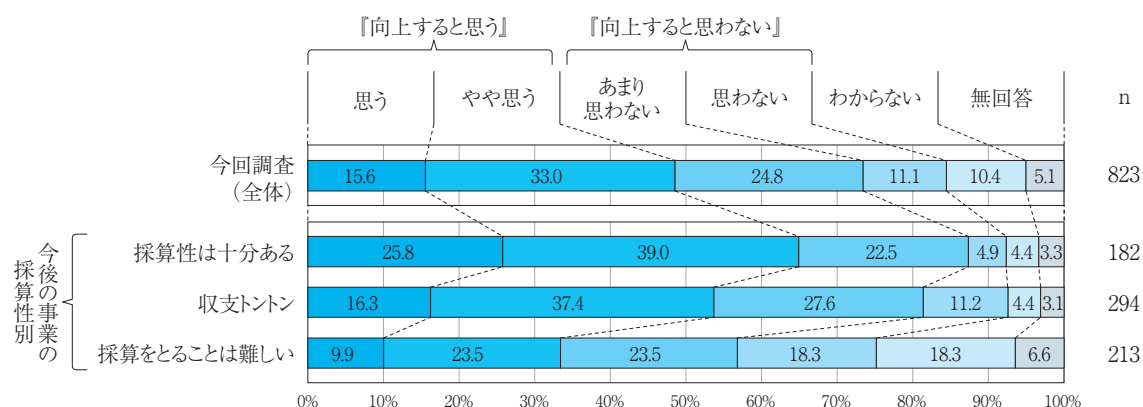
(注) 今後の事業の採算性(図表Ⅲ-3-1)で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

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）



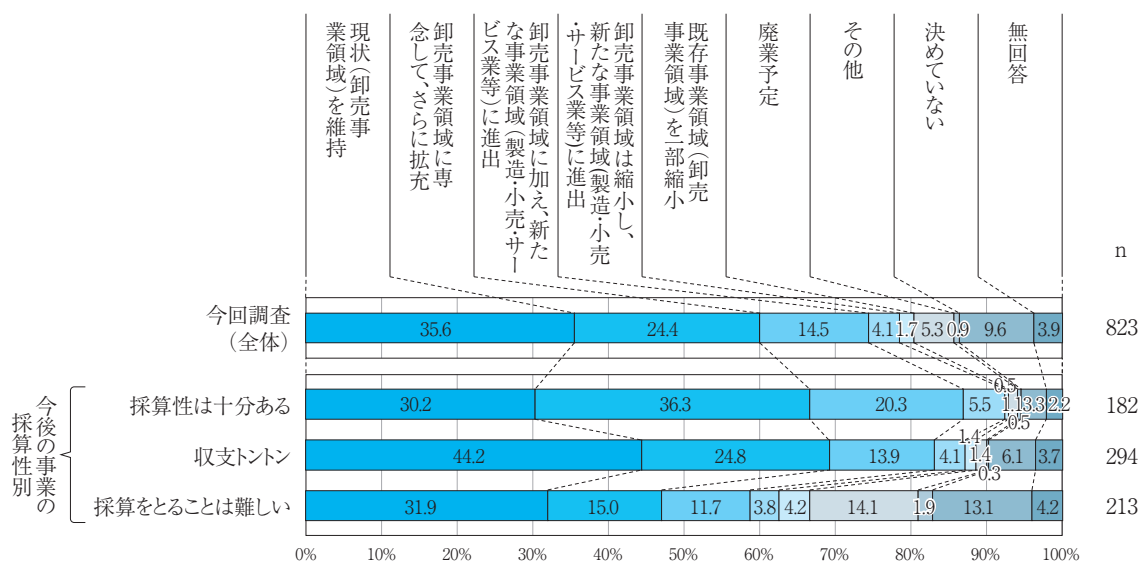
(注) 今後の事業の採算性(図表Ⅲ-3-1)で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

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）



第2節 小売業

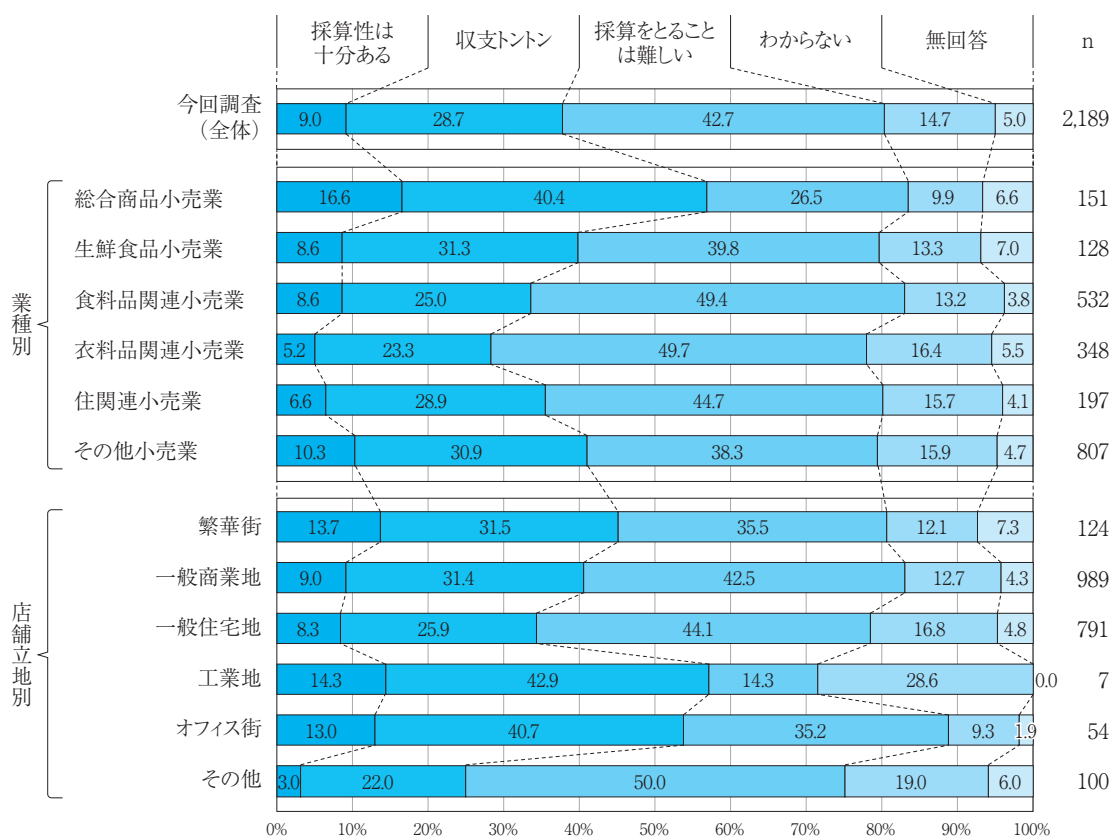
1 今後の事業の採算性

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

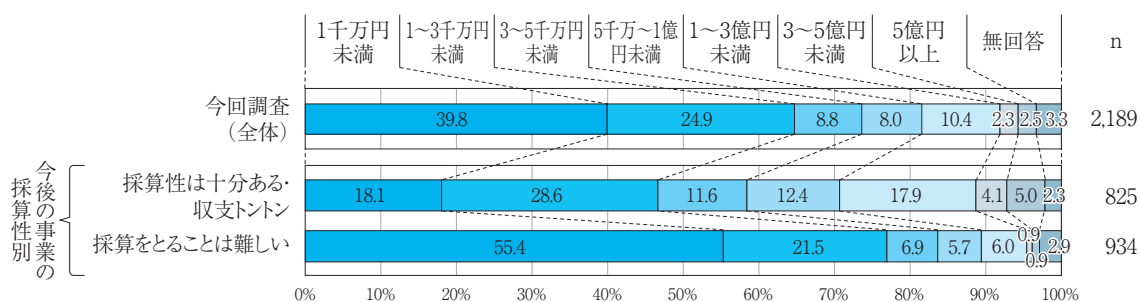


2 年間売上高

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）



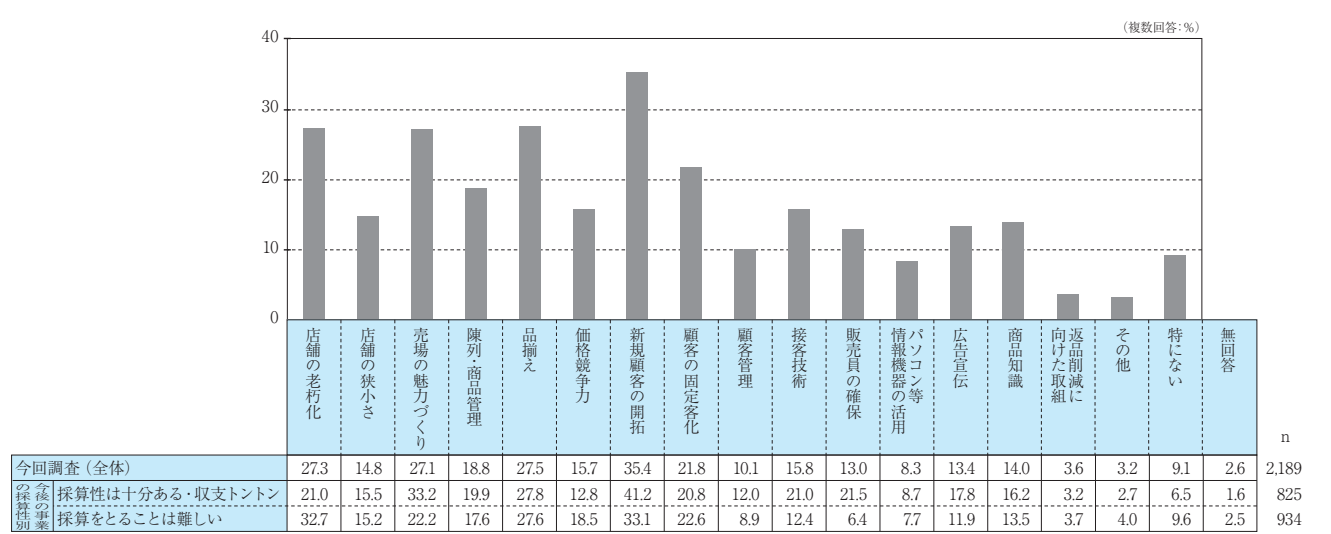
(注) 今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-7）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

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）



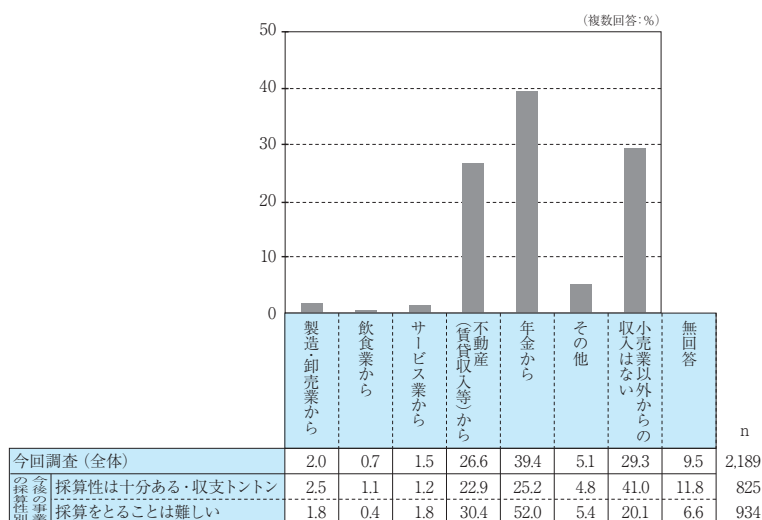
（注）今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-7）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

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

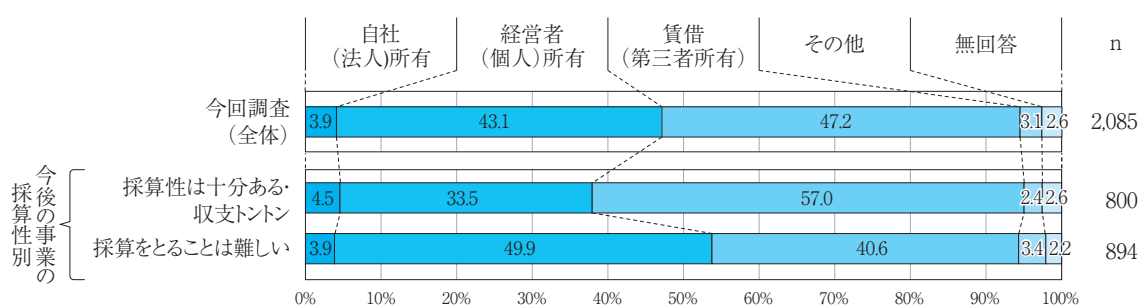
土地の所有状況は、「賃借（第三者所有）」が47.2%で最も高く、次いで「経営者（個人）所有」が43.1%、「自社（法人）所有」が3.9%となっている。

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。

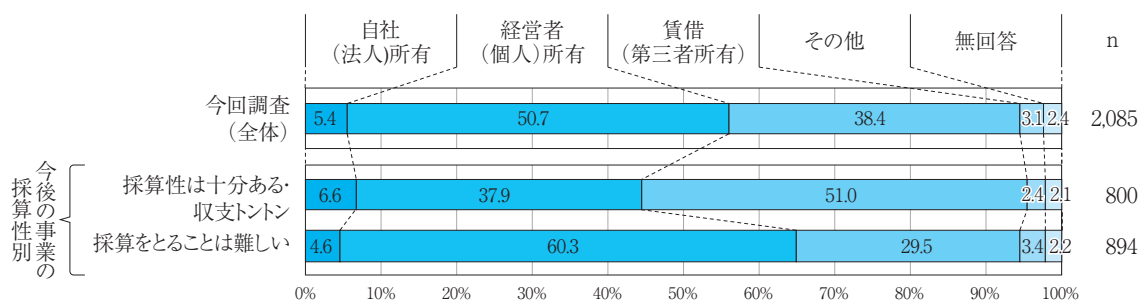
図表Ⅲ-3-11 土地の所有状況（小売業）



(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。

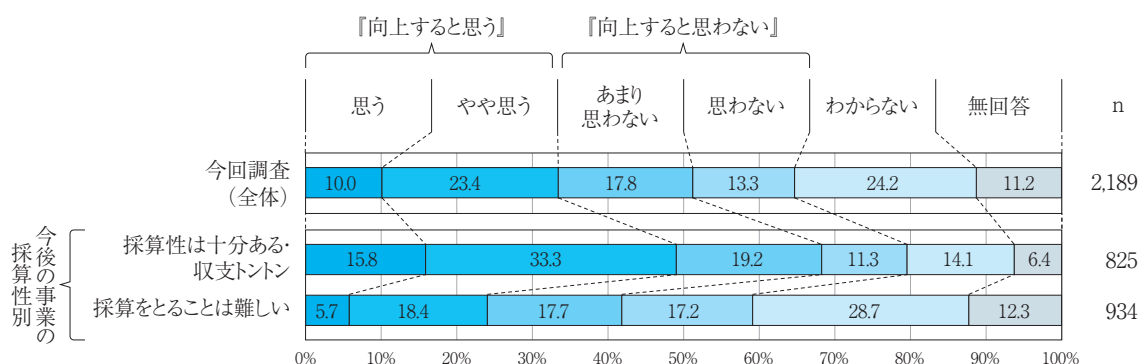
今後の事業の採算性（図表Ⅲ-3-7）で「採算性は十分ある」、「収支トントン」、「採算をとることは難しい」とした企業のみをクロス集計。

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）