

第 II 編

東京の流通産業の経営実態
(「東京の中小企業の現状」調査結果)

第Ⅱ編 東京の流通産業の経営実態

【第Ⅱ編のポイント】

第1章 卸売業

第1節 企業概要

- ・ 回答企業の業種は、「その他卸売業」が33.6%、「加工食品等卸売業」が18.4%、「生鮮食品卸売業」と「衣料品関連卸売業」がそれぞれ16.0%、「住関連卸売業」が15.5%。
- ・ 従業者規模は、「1～4人」が43.8%で最も高く、前回調査と比べて5.3ポイント増加。
- ・ 代表者の年齢は、「60歳代」が33.5%で最多。次いで「70歳以上」が25.8%。
- ・ 創業時期は、バブル期前後で3分の1、戦後から高度成長期にかけての創業が約3分の1。
- ・ 事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」が約4割。「廃業の予定」は14.9%。

第2節 経営成果（業績）とその動向

- ・ 3年前と比較した売上高の変化は、『減少』が5割超。前回調査と比べて「大幅減少」が20ポイント以上減少し、東日本大震災後の売上高の著しい減少から脱したものの、依然として減少傾向。
- ・ 売上総利益率（粗利益率）は、『10～20%未満』があわせて3割超。前回調査に比べて「5%未満」が増加、『20%以上』が減少し、売上高総利益率は低下傾向。
- ・ 経常利益額は、「赤字（マイナス）」が約4割で最多。次いで「5百万円未満」が3割超。

第3節 仕入活動の実態と課題

- ・ 3年前と比較した仕入先総数の変化は、「ほぼ横ばい」が6割。前回調査と比べて「大幅減少」が10ポイント以上減少し、東日本大震災の影響による減少傾向は沈静化の様様。
- ・ 仕入先企業数が最も多い仕入地域は、『都内』が43.0%。前回調査と比べて都内中心の仕入から、より広域な関東にシフトしている模様。

第4節 販売活動の実態と課題

- ・ 販売価格の決定において重視している事項は、「販売先の意向」、「競合店の価格」、「マーケット（市場価格）動向」がいずれも3割超。
- ・ 一般消費者への販売は、「販売している」と「今後販売する予定」があわせて4割超。売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「販売予定なし」が高く、本業の卸に注力する意向が強い。
- ・ 販売活動の課題は、「販売先の新規開拓」が約6割。すべての業種・規模で半数以上を占める。

第5節 物流活動

- ・ 在庫管理は「すべて自社」が66.9%。一方、配送・輸送は『外部委託』が65.7%。
- ・ 物流コストの割合は、「5%未満」が約4割。

第6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割を占め最多。取引形態別にみると、小売直取引卸では「小売店の減少」が最多。

第7節 今後の経営戦略の方向性

- ・ 卸機能の強化で重視しているものは、「品揃えの深さ（専門性）」が4割超で最多。次いで「商材の発掘」、「商品企画開発力」がそれぞれ約3割。
- ・ 今後の事業展開の方向性は、「現状（卸売事業領域）を維持」が35.2%で最多。拡充や新事業領域への進出など積極的な事業展開を志向している企業も4割超。

第2章 小売業

第1節 企業概要

- ・回答企業の業種は、「その他小売業」が36.9%、「食料品関連小売業」が23.3%、「衣料品関連小売業」が16.5%。「住関連小売業」と「生鮮食品小売業」、「総合商品小売業」はいずれも1割以下。
- ・従業者規模は、「1～2人」が53.3%で最多。『4人以下』が7割超。
- ・代表者の年齢は、「70歳以上」が4割で最多で、前回調査に比べて増加し、高齢化の傾向。
- ・創業時期は、戦後から高度成長期にかけての創業が約4割。『平成6年以降』も2割。
- ・事業承継の希望・方針は、「廃業の予定」が約4割。従業者規模が小さくなるほど、また、売上高が減少するほど「廃業の予定」が高い。

第2節 主たる店舗の状況

- ・主たる店舗の立地は、「住宅地」が約4割。
- ・主たる店舗の最新改装時期は、「16年以上前」が約3割。この10年間、3分の2が改装なし。

第3節 経営成果（業績）とその動向

- ・3年前と比較した売上高の変化は、『減少』が76.0%。依然として厳しい状況が続く。
- ・売上総利益率（粗利益率）は、『20%未満』が45.1%。従業者規模や売上高規模が大きくなるほど、売上総利益率も高くなる傾向。
- ・経常利益額は、「赤字（マイナス）」が46.1%で最多。次いで「3百万円未満」が3割超。
- ・経営者の小売業以外からの収入の状況は、「年金から」が約4割、「不動産業から」が2割超。

第4節 仕入活動の実態と課題

- ・仕入先企業数が最も多い仕入地域は、「城東」が約2割で最多。すべての所在地で同一地域からの仕入が最も高い。
- ・仕入活動の課題は、「売れ筋商品の調達」が4割超で最多。

第5節 販売活動の実態と課題

- ・主たる店舗における来店客数の変化は『減少』が7割超。平均客単価の変化も『減少』が7割近い。
- ・取扱品目数の変化は、「ほぼ横ばい」が4割超。『減少』が4割程度で、『増加』を大きく上回る。
- ・販売価格の決定において重視する事項は、「商品の品質・希少性」が3割。「経験や勘」、「当該商品の直近の販売価格」が2割超。
- ・取扱商品の魅力を高めるための取り組みは、「販売時の顧客に応じた商品の提案」と「仕入時の目利き」が4割超。売上高増減別にみると、増加では取扱商品の魅力向上により幅広く取り組む。
- ・販売活動の課題は、「新規顧客の開拓」が34.5%で最多。「品揃え」、「店舗の老朽化」、「売場の魅力づくり」が約3割。

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、「高齢化」が4割超で最多。「低価格志向」が約4割、「品質重視」が3割。売上高増減別にみると、増加と横ばいでは「品質重視」が最多。
- ・経営上の強みは、「固定客の存在」が64.4%で最多。

第1章

卸売業

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26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システムから、平成24年次フレーム（更新版）を母集団として抽出している。有効発送数は2,556票、有効回収数は985票、有効回収率は38.5%である。

2 業種構成及び取引形態

(1) 業種構成

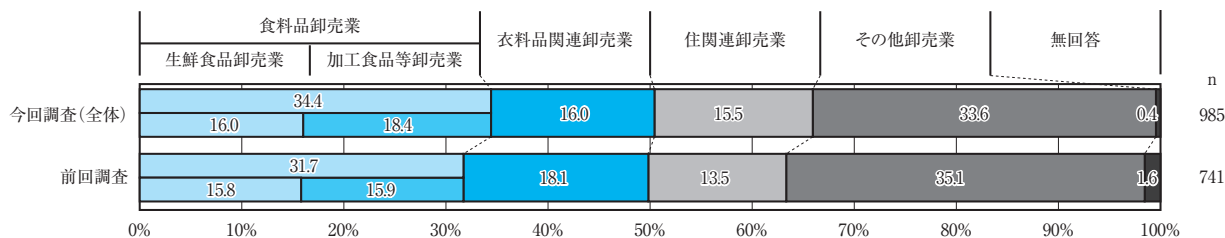
本調査では、日本標準産業分類の「I 卸売業、小売業」より、主に消費財を取り扱う卸売業の業種として、図表Ⅱ-1-1に記載した業種を調査対象に選定し、これを母集団に無作為抽出した3,000社に対して調査を実施した。業種ごとの回答割合は、表中に記載したとおりである。

調査回答企業の業種は、「その他卸売業」が33.6%（前回35.1%）で最も高く、平成23年度に実施した前回調査（以降「前回調査」という）と同様、全体の約3分の1を占めている。次いで「加工食品等卸売業」18.4%（前回15.9%）、「生鮮食品卸売業」16.0%（前回15.8%）、「衣料品関連卸売業」16.0%（前回18.1%）、「住関連卸売業」15.5%（前回13.5%）となっている。母集団と比べると、「生鮮食品卸売業」においてわずかに高く、「住関連卸売業」においてわずかに低い割合となった。

図表Ⅱ-1-1 調査対象業種、回答割合と分類

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				
I 卸売業、 小売業	52 飲食料品卸売業	52B 野菜・果実卸売業	12.9	食料品 卸売業	生鮮食品 卸売業	16.0
		52C 食肉卸売業				
		52D 生鮮魚介卸売業				
		52A 米穀類卸売業	16.5		加工食品等 卸売業	18.4
		52E その他の農畜産物・水産物卸売業				
		522 食料・飲料卸売業				
	51 繊維・衣服等卸売業	512 衣服卸売業	16.3	衣料品関連卸売業	16.0	
		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	19.3	住関連卸売業	15.5	
	55 その他の卸売業	551 家具・建具・じゅう器等卸売業				
		552 医薬品・化粧品等卸売業				
		553 紙・紙製品卸売業				
		55B 他に分類されないその他の卸売業				
	50 各種商品卸売業	50B その他の各種商品卸売業	35.0	その他卸売業		33.6

図表Ⅱ-1-2 業種（調査回答企業（今回調査））

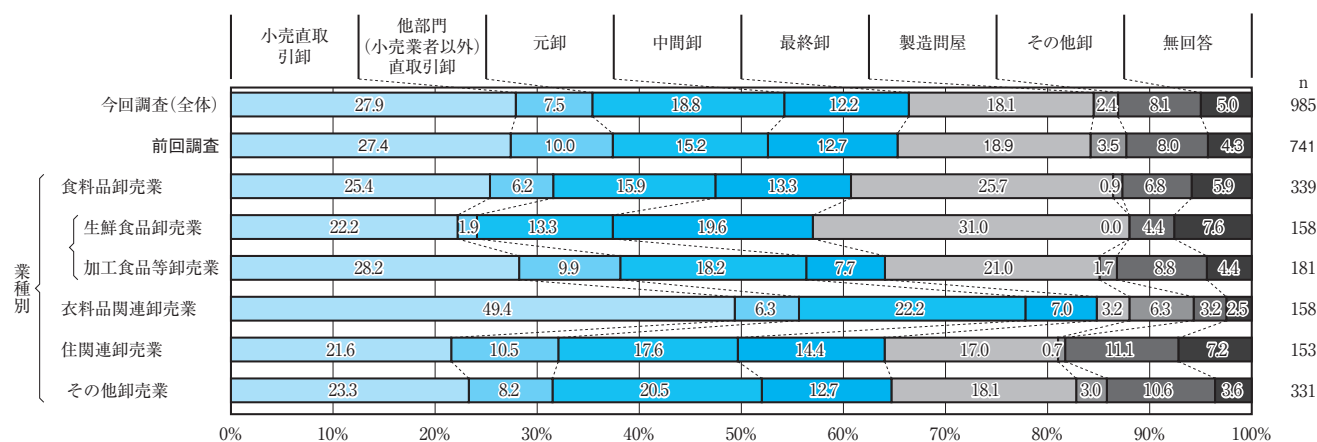


(2) 取引形態

主たる取引形態は、「小売直取引卸」が27.9%で最も高く、次いで「元卸」が18.8%、「最終卸」が18.1%となっている。前回調査と比べると「元卸」がわずかに増加した。

業種別にみると、生鮮食品卸売業を除き、「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49.4%と半数を占め、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31.0%で最も高く、次いで「小売直取引卸」が22.2%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れて、小売業者に販売

他部門直取引卸：生産者または海外から仕入れて、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れて、卸売業者に販売

中間卸：卸売業者から仕入れて、卸売業者に販売

最終卸：卸売業者から仕入れて、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

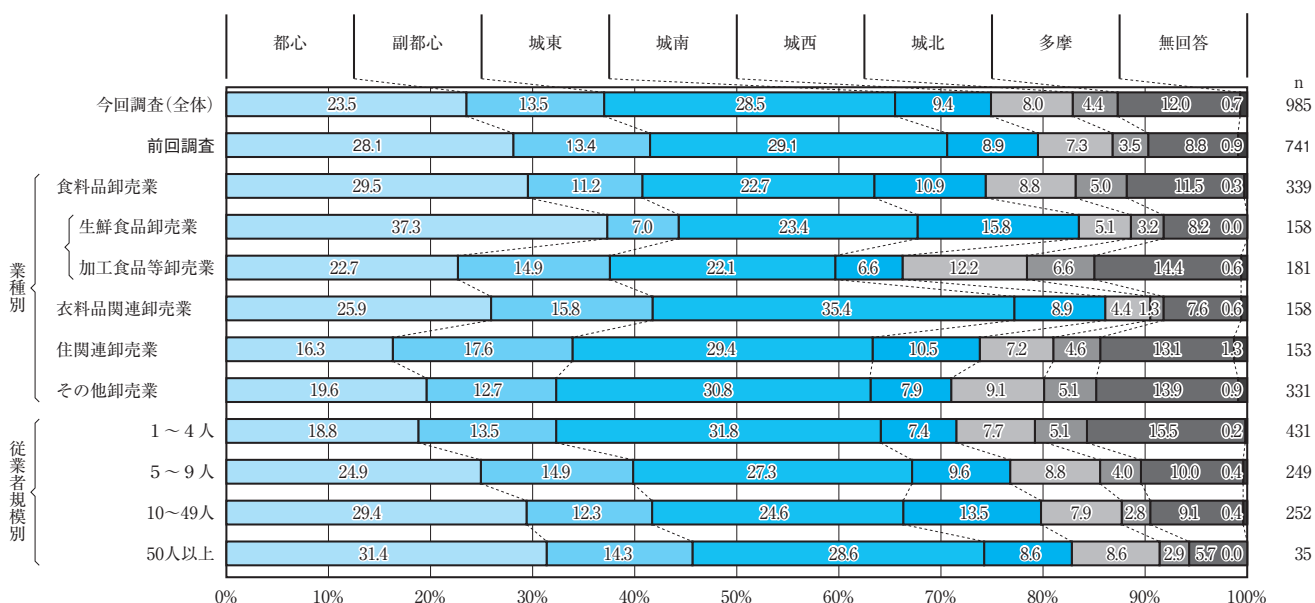
3 所在地

所在地は、「城東（台東、墨田、江東、荒川、足立、葛飾、江戸川）」が28.5%と最も高く、次いで「都心（千代田、中央、港）」が23.5%となっている。以下、「副都心（新宿、文京、渋谷、豊島）」が13.5%、「多摩」が12.0%、「城南（品川、目黒、大田）」が9.4%、「城西（世田谷、中野、杉並、練馬）」が8.0%、「城北（北、板橋）」が4.4%となっている。前回調査と同様に「城東」が最も高いが、「都心」は前回調査に比べて4.6ポイント低くなった。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では都心が37.3%と最も高い。これは、内訳である生鮮魚介卸売業の65.5%が都心に所在していることから、築地市場の影響とみられる。また、加工食品等卸売業でも「都心」が最も高く、あわせると食料品卸売業の3割が都心に立地している。このほかの業種では、「城東」が最も高くなっている。

従業者規模別にみると、いずれの規模でも「都心」と「城東」で過半数を占めているが、[9人以下]では「城東」が最も高く、次いで「都心」なのに対して、[10人以上]では「都心」が最も高く、次いで「城東」となっている。また、従業者規模が大きくなるほど「都心」が高くなる一方で、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



4 従業者

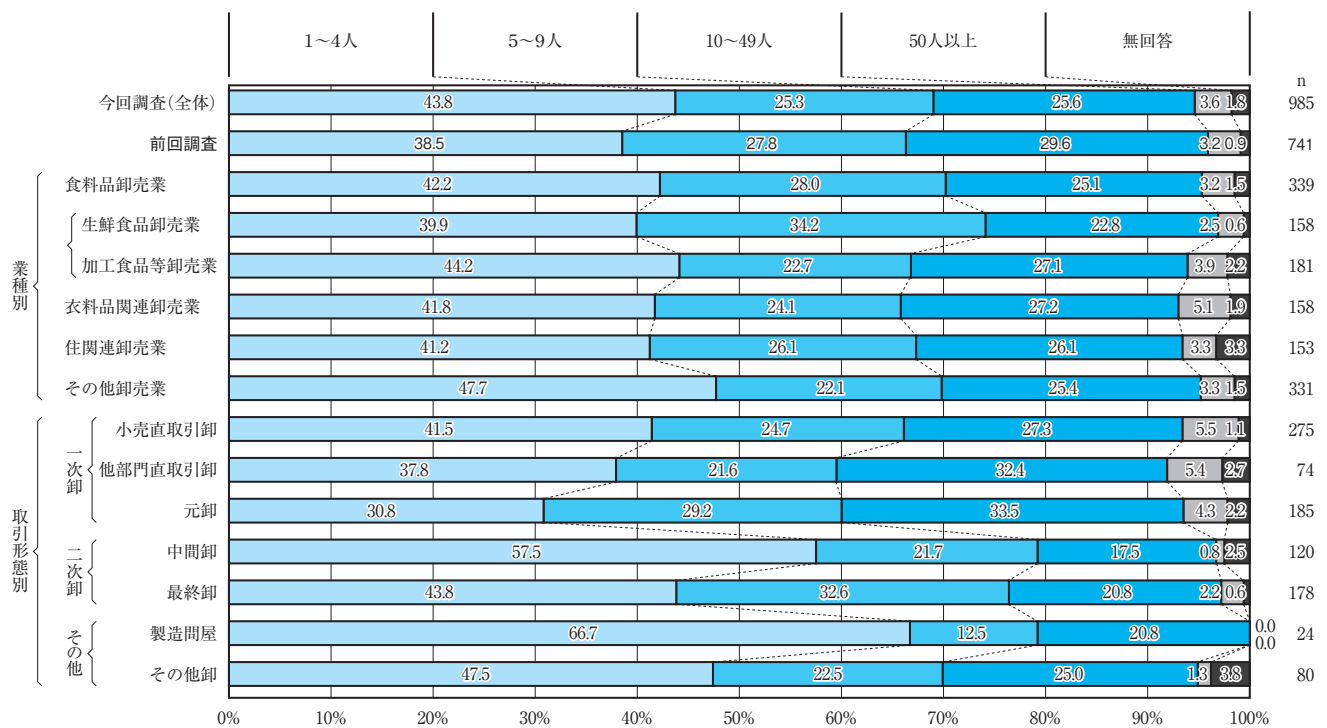
(1) 従業者規模

従業者規模は、「1～4人」が43.8%で最も高く、「5～9人」の25.3%とあわせると、『9人以下』が69.1%と7割を占めている。前回調査と比べて「1～4人」が5.3ポイント増加した。

業種別にみると、すべての業種で「1～4人」が最も高く、『9人以下』で6割を超えている。なかでも、生鮮食品卸売業では『9人以下』が74.1%と7割を超えている。

取引形態別にみると、他部門直取引卸、元卸では『10人以上』がともに37.8%と高く、他の取引形態に比べて規模が大きい傾向がみられる。一方、製造問屋、中間卸では「1～4人」が、それぞれ66.7%、57.5%と高く、他の取引形態に比べて規模が小さくなっている。

図表Ⅱ-1-5 従業者規模



(2) 従業員の平均年齢

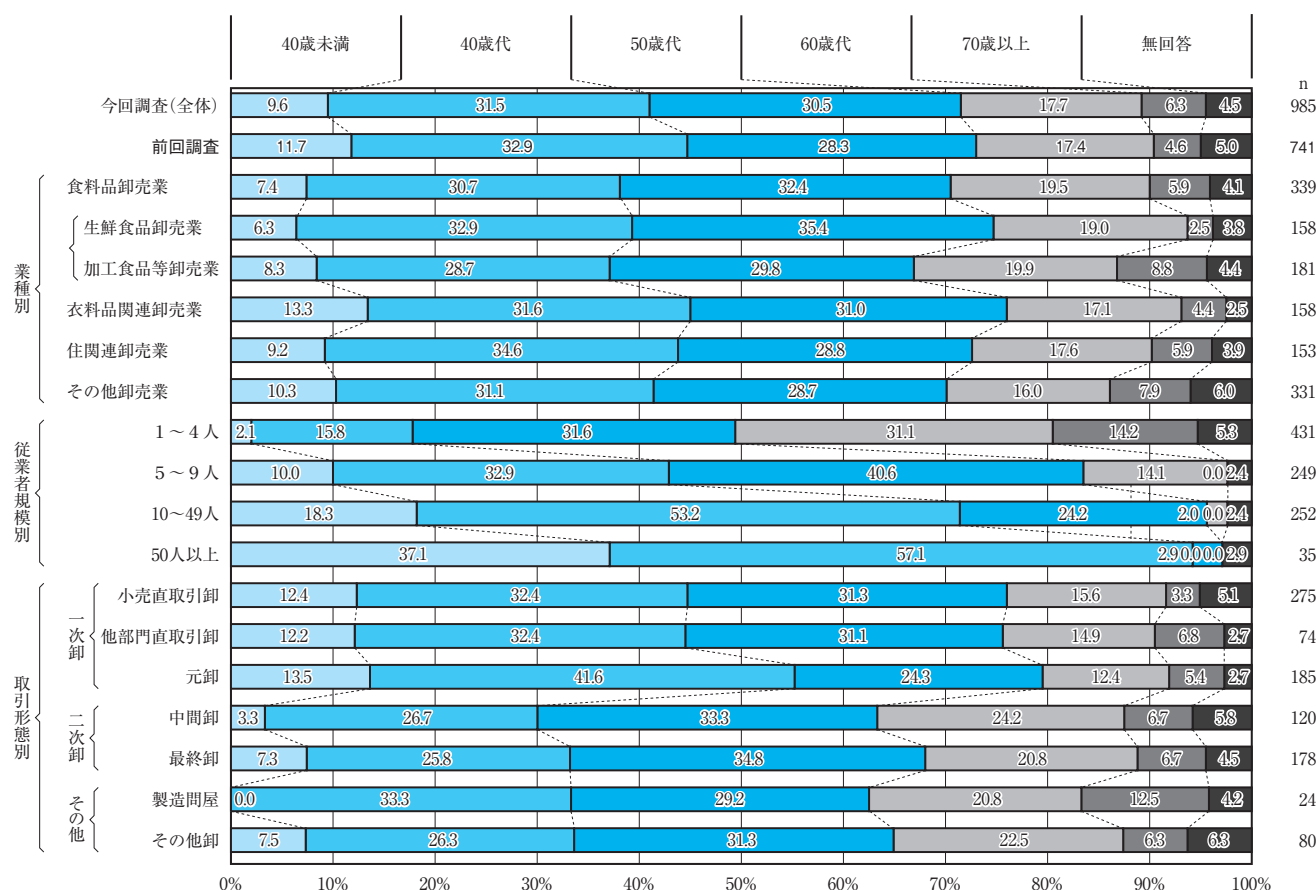
全従業員の平均年齢は、「40歳代」が31.5%、「50歳代」が30.5%とともに高くなっている。このほか「60歳代」も17.7%となっており、『50歳代以上』が合わせて54.5%を占めている。

業種別にみると、生鮮食品卸売業、加工食品等卸売業では「50歳代」が最も高く、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、1～4人では「50歳代」が31.6%、「60歳代」が31.1%とともに高く、『50歳代以上』が合わせて76.9%と約4分の3を占めている。一方、10～49人と50人以上では「40歳代」が最も高く、特に50人以上では『40歳代以下』が合わせて94.2%に達するなど、規模が大きくなるほど、平均年齢が低くなる傾向がみられる。

取引形態別にみると、元卸では「40歳代」が41.6%と最も高く、「40歳未満」も13.5%となっており、他の取引形態に比べて平均年齢が低くなっている。一方、中間卸では『50歳代以上』が合わせて64.2%を占めるほか、製造問屋では「70歳以上」が12.5%と1割を超え、他の取引形態に比べて平均年齢が高くなっている。

図表Ⅱ-1-6 従業員の平均年齢



5 経営者

(1) 代表者の年齢

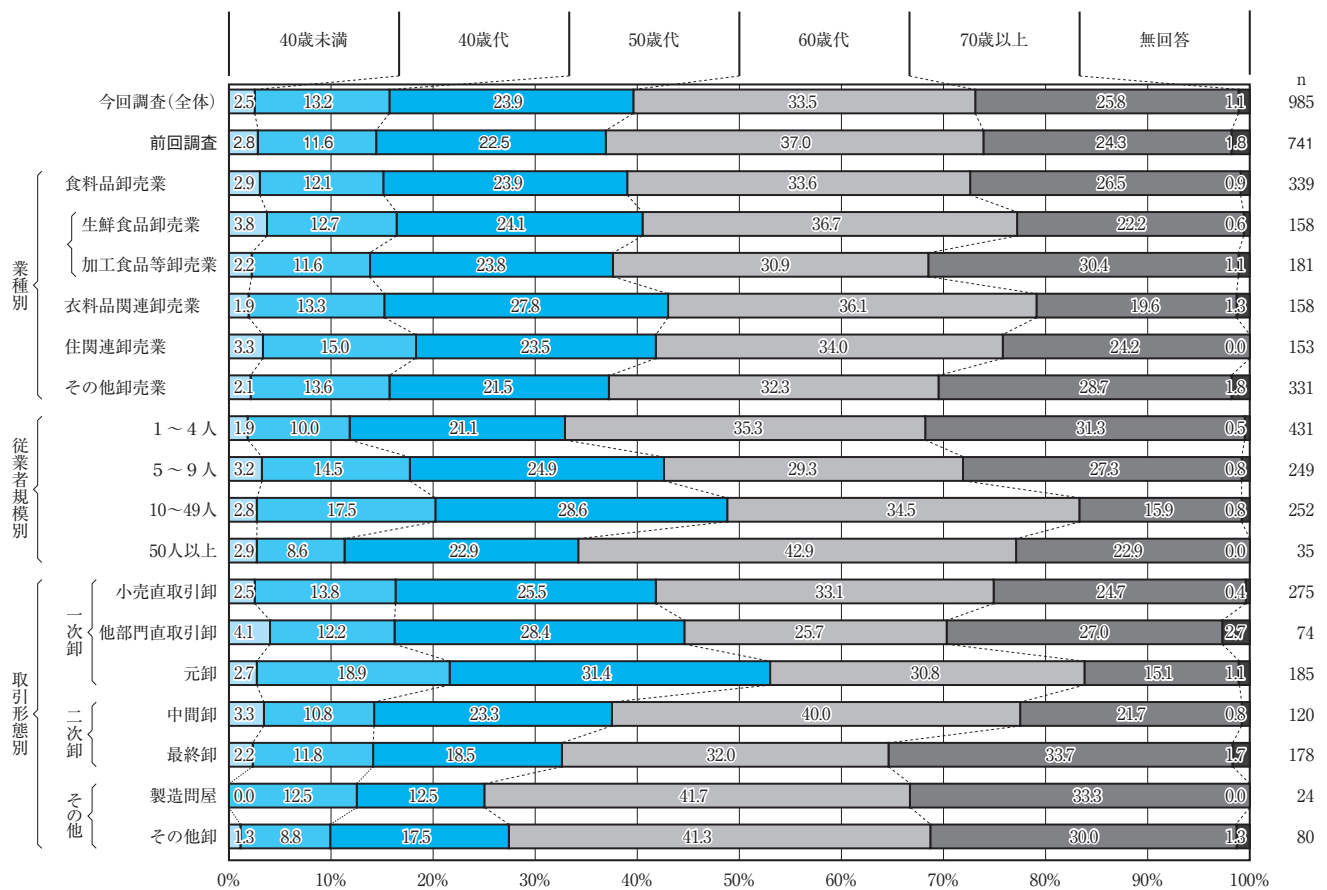
代表者の年齢は、「60歳代」が33.5%で最も高く、次いで「70歳以上」が25.8%となっており、従業者の平均年齢に比べて20歳ほど高くなっている。

業種別にみると、加工食品等卸売業では「70歳以上」が30.4%とやや高い。一方、衣料品関連卸売業では『50歳代以下』があわせて43.0%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、すべての規模で「60歳代」が最も高く、50人以上では4割を超えている。1～4人では「70歳以上」も31.3%を占め、「60歳代」の35.3%とあわせると『60歳代以上』が66.6%と3分の2を占めている。

取引形態別にみると、元卸では「50歳代」が31.4%と最も高く、次いで「60歳代」が30.8%なのに対して、「70歳以上」は15.1%にとどまっており、他の取引形態に比べて年齢が低くなっている。また、他部門直取引卸でも「50歳代」が28.4%と最も高い。一方、最終卸では「70歳以上」が33.7%で最も高いほか、製造問屋とその他卸では『60歳代以上』が7割を超え、他の取引形態に比べて年齢が高くなっている。

図表Ⅱ-1-7 代表者の年齢



(2) 経営者の続柄・出身

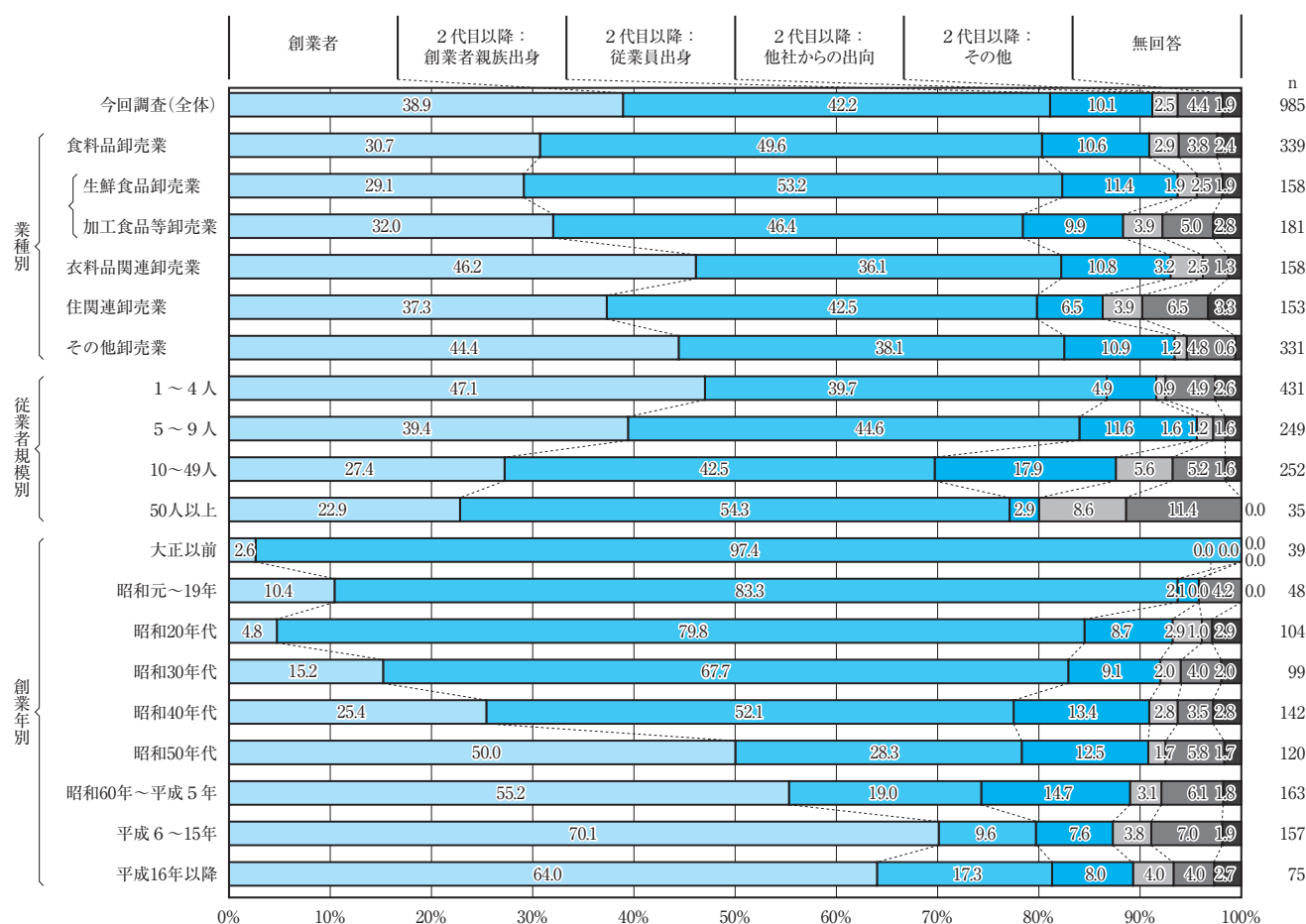
現在の経営者の続柄・出身は、「2代目以降：創業者親族出身」が42.2%と最も高く、次いで「創業者」が38.9%となっており、創業者及び同親族出身をあわせると81.1%と8割を超えている。

業種別にみると、衣料品関連卸売業、その他卸売業では「創業者」が最も高い。生鮮食品卸売業、加工食品等卸売業、住関連卸売業では「2代目以降：創業者親族出身」が最も高く、なかでも、生鮮食品卸売業では53.2%と半数を超えている。

従業員規模別にみると、1～4人では「創業者」が47.1%と最も高いが、従業員規模が大きくなるほど「創業者」は低くなり、[5人以上]では「2代目以降：創業者親族出身」が最も高くなっている。また、2代目以降で創業者出身ではない経営者は、[10人以上]で2割を超えている。

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。一方、[昭和40年代以前]では「2代目以降：創業者親族出身」が最も高くなっており、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。

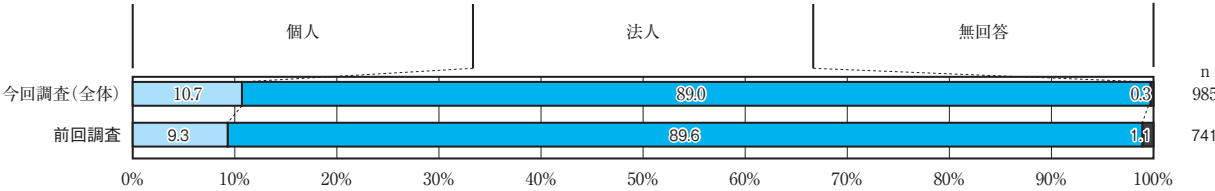
図表Ⅱ－1－8 経営者の続柄・出身



6 企業形態

企業形態は、「法人」が89.0%と約9割を占め、「個人」は10.7%となっている。前回調査と比べ大きな変動はみられない。

図表Ⅱ－1－9 企業形態



7 資本金及び流通系列関係

(1) 資本金

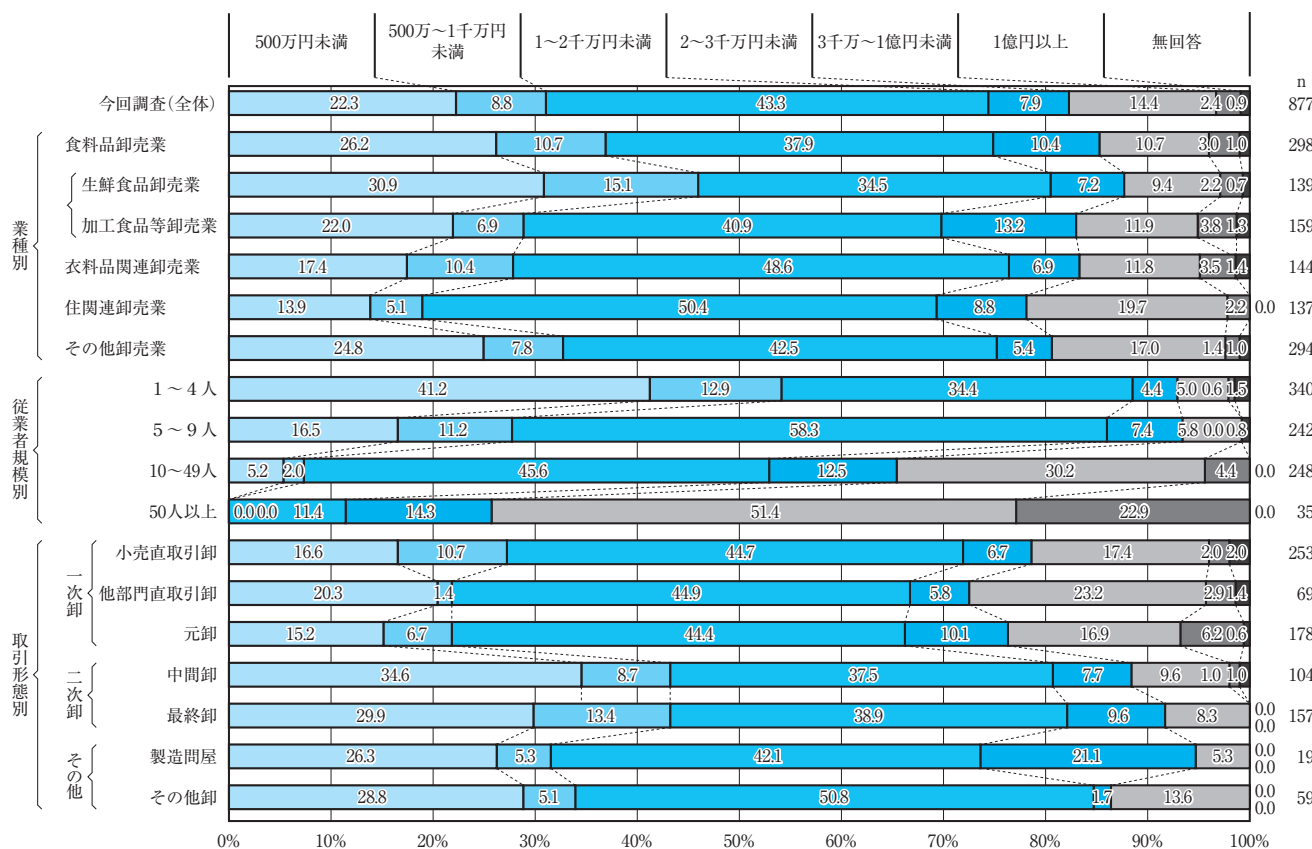
資本金は、「1～2千万円未満」が43.3%で最も高く、次いで「500万円未満」が22.3%となっている。『2千万円未満』があわせて74.4%と全体の4分の3を占めている。

業種別にみると、住関連卸売業を除くすべての業種で「1～2千万円未満」が最も高く、次いで「500万円未満」が高い。一方、住関連卸売業では「1～2千万円未満」に次いで「3千万～1億円未満」が19.7%と高く、「500万円未満」は13.9%にとどまっており、他の業種に比べて資本金が大きい。

従業者規模別にみると、1～4人では「500万円未満」が最も高くなっている。また、[5～49人]では「1～2千万円未満」が、50人以上では「3千万～1億円未満」が最も高く、従業者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、一次卸では「3千万～1億円未満」が高いのに対して、二次卸では「500万円未満」が高くなっており、取引形態別における違いがみられる。

図表Ⅱ-1-10 資本金



(注) 企業形態で「法人」と回答した企業のみを集計

(2) 流通系列関係

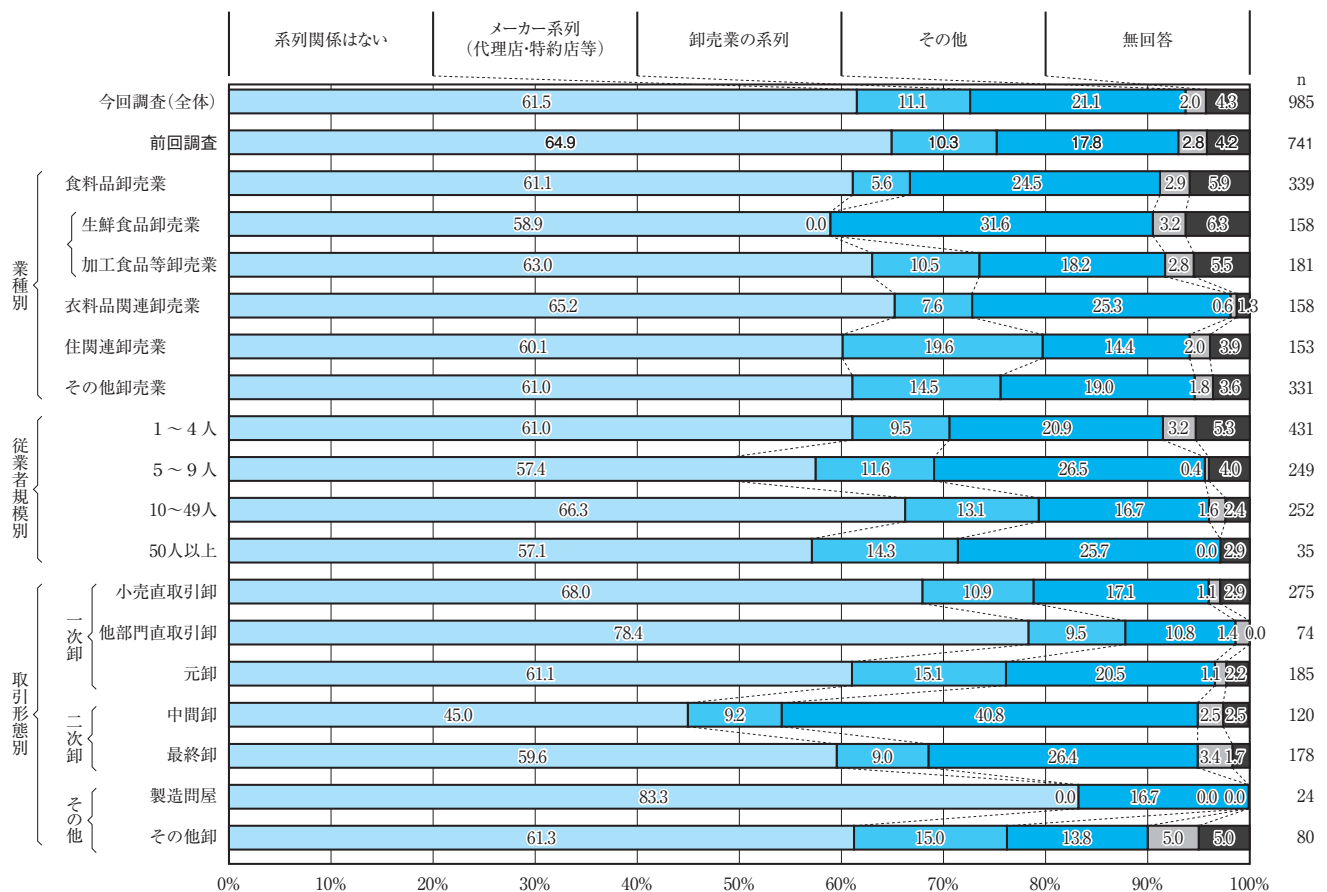
流通系列関係は、「系列関係はない」が61.5%で最も高く6割を超えている。次いで「卸売業の系列」が21.1%、「メーカー系列（代理店・特約店等）」が11.1%となっている。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「卸売業の系列」が31.6%と他の業種に比べて高くなっており、量販店の市場外流通をうかがわせる結果となった。また、住関連卸売業では「メーカー系列」が19.6%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「系列関係はない」が過半数を占めており、次いで「卸売業の系列」が高くなっている。また、規模が大きくなるほど「メーカー系列」が高くなっている。

取引形態別にみると、中間卸を除き「系列関係はない」が半数を超えており、なかでも他部門直取引卸と製造問屋では8割前後を占めている。一方、中間卸では「系列関係はない」が45.0%にとどまり、「卸売業の系列」が40.8%を占めており、他の取引形態との違いがみられる。また、元卸、その他卸では「メーカー系列」がそれぞれ15.1%、15.0%と他の取引形態に比べて高くなっている。

図表Ⅱ－1－11 流通系列関係



8 創業時期

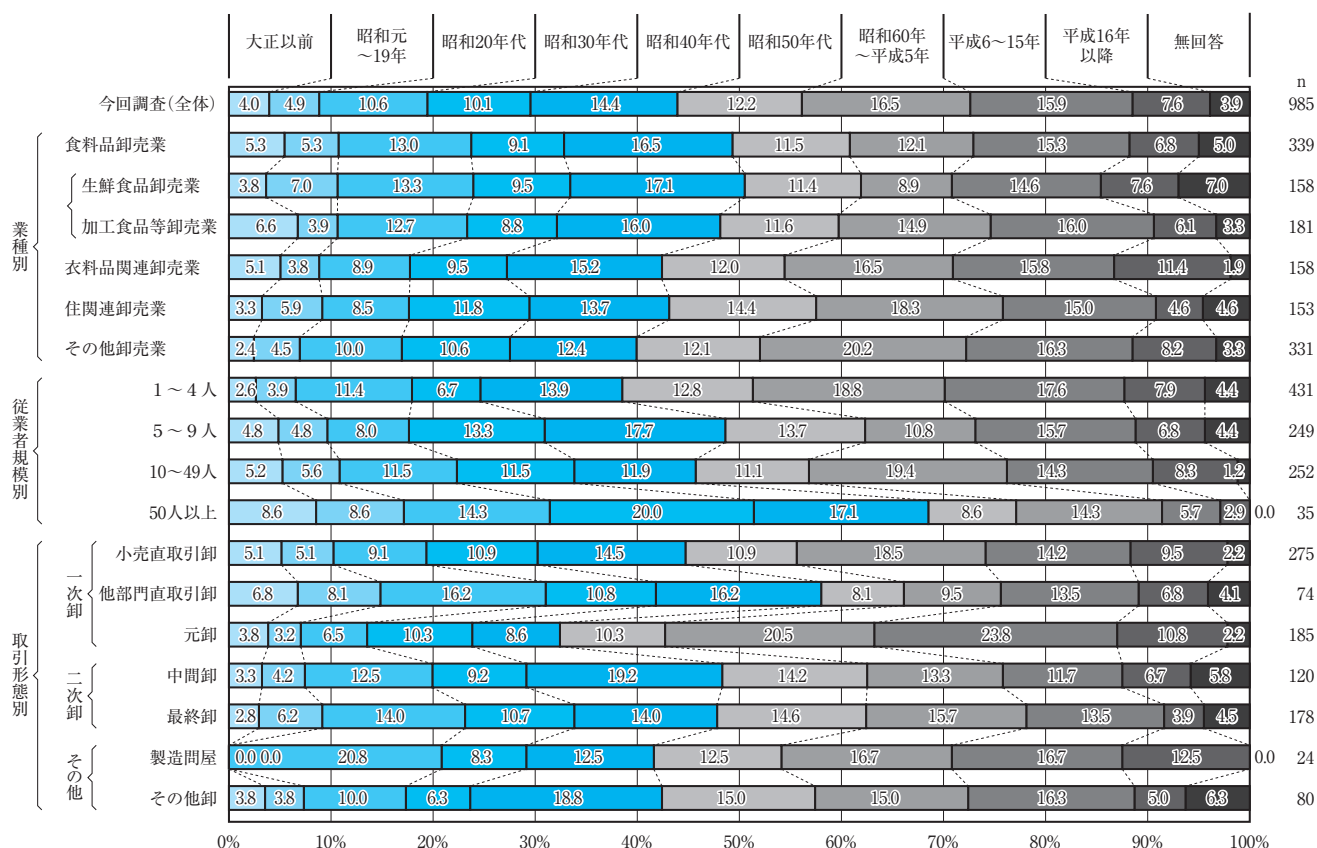
創業時期は、「昭和60年～平成5年」が16.5%、「平成6～15年」が15.9%とともに高く、バブル期前後で3分の1を占めている。このほか、「昭和20年代」の戦後から「昭和40年代」の高度成長期にかけての創業が約3分の1を占めている。

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「昭和40年代」に並んで「平成6～15年」が高く、創業時期のピークが二分している。このほかの業種は、「昭和60年～平成5年」と「平成6年～15年」のバブル期前後に集中している。

従業員規模別にみると、1～4人では「昭和60年～平成5年」が18.8%、「平成6～15年」が17.6%とバブル期前後の創業が多い。一方、50人以上では「昭和30年代」の20.0%が最も高く、「昭和20年代」から「昭和40年代」までで過半数を占めている。

取引形態別にみると、元卸は「平成6～15年」が23.8%、「昭和60年～平成5年」が20.5%とバブル期前後がピークであり、「平成16年以降」の10.8%とあわせると『昭和60年以降』の創業が過半数を占めている。最終卸では「平成16年以降」が3.9%と低くなっている。

図表Ⅱ-1-12 創業時期



9 後継者

(1) 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41.4%で最も高く、次いで「子に継がせたい」が22.2%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35.3%となっている。一方、「廃業の予定」は14.9%となった。

業種別にみると、すべての業種で「まだ決めていない」が高く、次いで「子に継がせたい」の順になっている。生鮮食品卸売業では「子に継がせたい」が3割を超えているが、加工食品等卸売業では2割で「廃業の予定」と同数となっており、食料品関連の卸でも状況の違いが表れている。

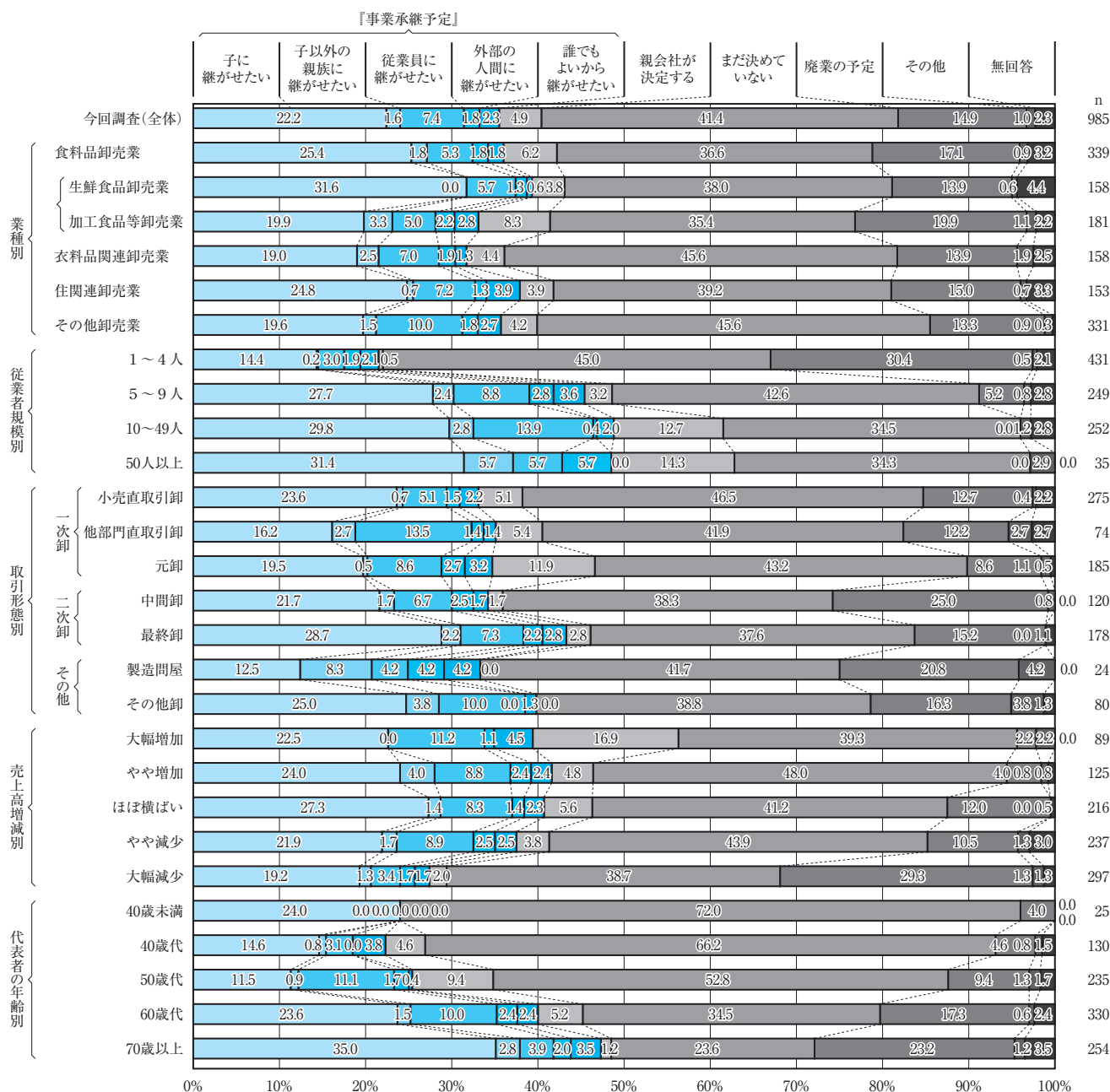
従業者規模別にみると、すべての規模で「まだ決めていない」が高いが、規模が大きくなるほど「子に継がせたい」が高くなっており、事業承継の意思がうかがえる。一方、1～4人では「廃業の予定」が3割に達し、他の規模に比べて非常に高くなっている。

取引形態別にみると、生産者または海外から仕入れて卸売業者に販売する元卸では、「親会社が決定する」が11.9%と他の取引形態に比べて高くなっており、メーカー系列の下の事業がなされている状況が推察される。中間卸、製造問屋では「廃業の予定」が2割以上と高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての増減別で「まだ決めていない」が最も高い。売上高が増加するほど「従業員に継がせたい」と「親会社が決定する」が高くなる傾向がみられる。一方、売上高が減少するほど「廃業の予定」が高くなる傾向がみられ、業績不振が事業継続の意欲を削いでいる様子がうかがえる。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が高くなるほど「まだ決めていない」が低く、『事業承継予定』が高くなる傾向がみられ、70歳以上では「子に継がせたい」が最も高く3割を超えている。代表者の年齢が高くなるほど事業承継についての意向が固まってくる様子がうかがえる。

図表Ⅱ－１－１３ 事業承継の希望・方針



(2) 後継者の状況

事業承継の希望・方針で『事業承継予定』とした企業の、現実の後継者の状況は、「決まっている」が51.9%と最も高く、次いで「候補がいるが決まっていない」が26.9%となっている。

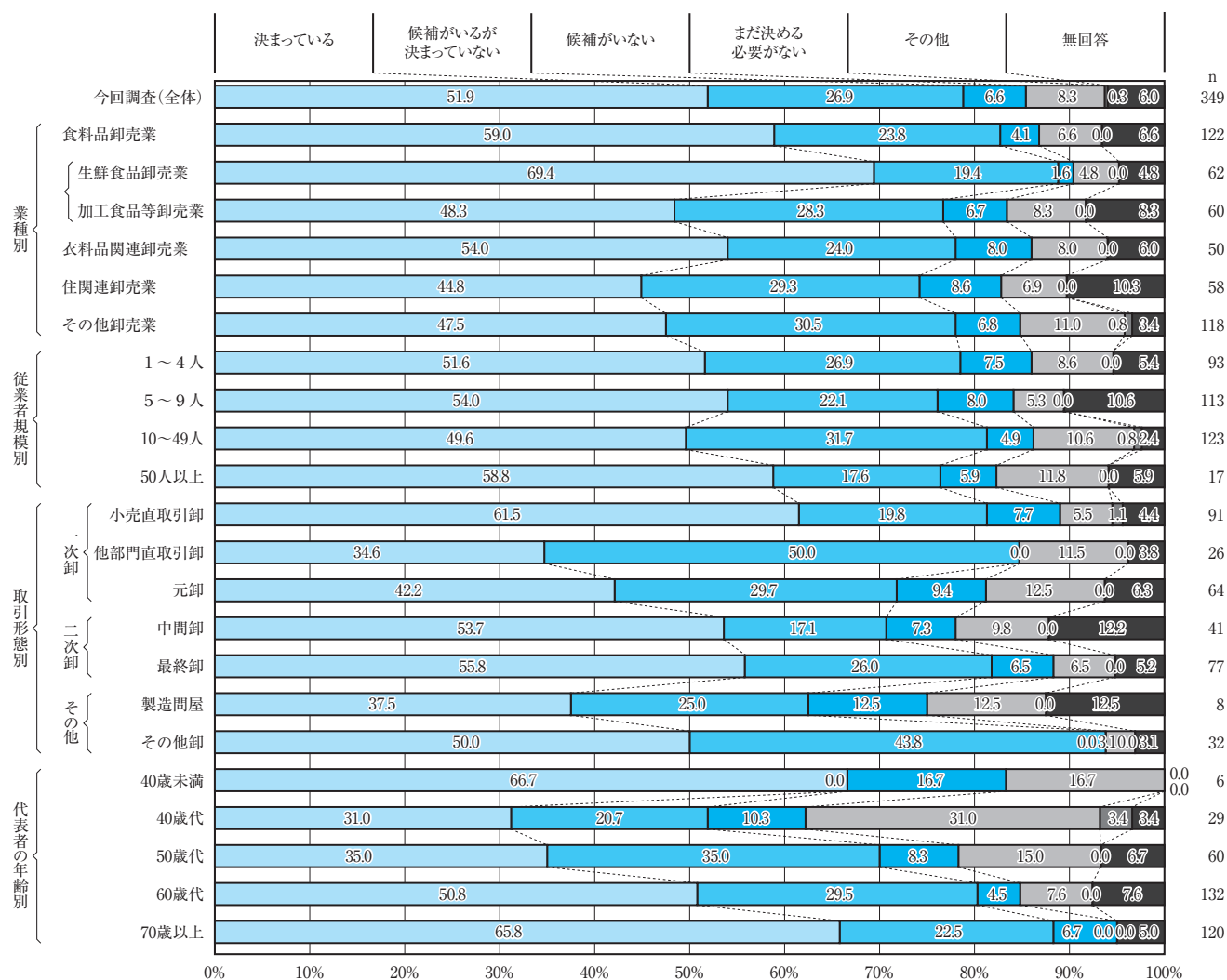
業種別にみると、生鮮食品卸売業では「決まっている」が69.4%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「決まっている」が最も高いが、10～49人では「候補がいるが決まっていない」も31.7%と他の規模に比べて高くなっている。

取引形態別にみると、他部門直取引卸では「候補がいるが決まっていない」が50.0%と半数を占め、最も高くなっているが、他の取引形態では「決まっている」が最も高くなっている。

代表者の年齢別にみると、40歳未満を除き、年齢が高くなるほど「決まっている」が高くなっている。70歳以上では「決まっている」が65.8%となっているが、「候補がいるが決まっていない」や「候補がいない」もあわせて29.2%と3割を占めている。

図表Ⅱ-1-14 後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針で『事業承継予定』とした企業のみを集計

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

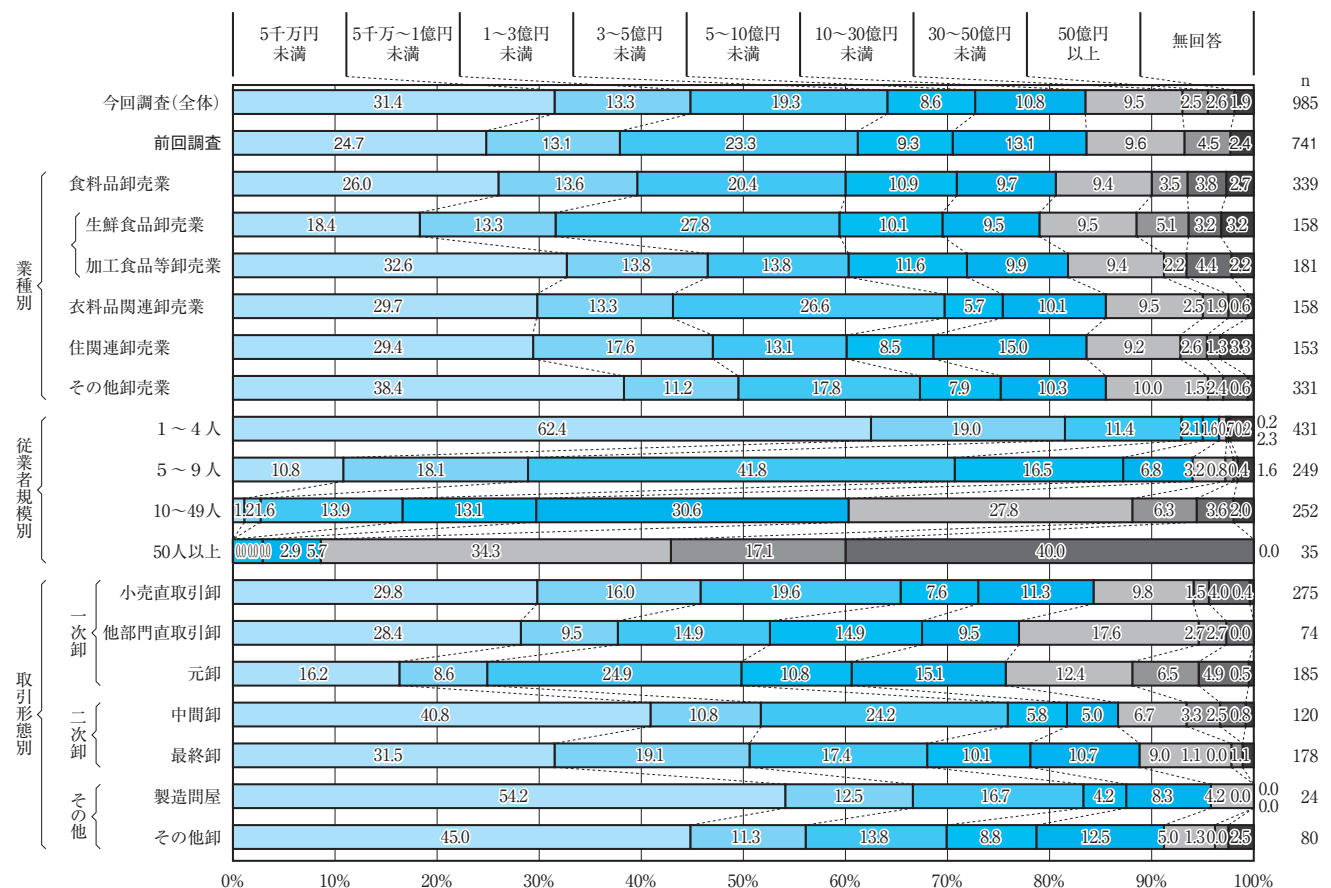
直近決算の年間売上高は、「5千万円未満」が31.4%と最も高く、次いで「1～3億円未満」が19.3%、「5千万～1億円未満」が13.3%となっており、これらをあわせた『3億円未満』で64.0%を占めている。前回調査と比べて「5千万円未満」が6.7ポイント増加した。

業種別にみると、生鮮食品卸売業を除くすべての業種で「5千万円未満」が最も高くなっており、なかでも、その他卸売業では38.4%とより高くなっている。一方、生鮮食品卸売業では「1～3億円未満」が27.8%と最も高く、「5千万円未満」は18.4%にとどまっており、他の業種に比べて売上高規模が大きくなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「5千万円未満」が62.4%と6割程度を占めている。5～9人では「1～3億円未満」が41.8%、10～49人では「5～10億円未満」が30.6%、50人以上では「50億円以上」が40.0%とそれぞれ最も高くなっており、従業者規模が大きくなるほど、売上高規模も大きくなっている。

取引形態別にみると、元卸では「1～3億円未満」が24.9%と最も高く、「5千万円未満」が16.2%にとどまるなど、他の取引形態に比べて売上高規模は大きくなっている。このほかの取引形態は、いずれも「5千万円未満」が最も高く、なかでも製造問屋では54.2%と過半数を占めており、売上高規模が一段と小さくなっている。

図表Ⅱ-1-15 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、「大幅減少」が30.2%で最も高く、次いで「やや減少」が24.1%となっており、「大幅減少」と「やや減少」をあわせた『減少』が54.3%と過半数を占めている。前回調査と比べると、「大幅減少」が50.3%から30.2%へと20ポイント以上減少している。一方、「ほぼ横ばい」が10.9%から21.9%に増加しており、東日本大震災の影響による売上高の著しい減少から脱したもの、依然として減少傾向にある。

業種別にみると、住関連卸売業を除くすべての業種で『減少』が半数を超えている。なかでも、加工食料品等卸売業では「大幅減少」が38.7%と高く、「やや減少」とあわせた『減少』が65.2%と、他の業種に比べて一段と厳しい状況にある。一方、住関連卸売業では『減少』は49.7%と半数を下回り、『増加』が26.8%と高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「大幅減少」が43.4%と最も高く、「やや減少」の23.7%とあわせた『減少』が67.1%なのに対して、『増加』は11.9%にとどまっている。5～9人では「やや減少」が27.3%と最も高く、「大幅減少」の26.5%とあわせた『減少』が過半数を占め、『増加』を上回っている。一方、[10人以上]では『増加』と『減少』が拮抗しており、従業者規模が大きくなるほど減少傾向に歯止めがかかっている。

取引形態別にみると、元卸を除き、『減少』が半数以上を占めている。なかでも中間卸は「大幅減少」が39.2%と他の取引形態に比べて一段と厳しい状況にある。一方、元卸では「ほぼ横ばい」が28.6%で最も高く、『減少』は37.8%と4割を下回っており、減少傾向から脱しつつあるものとみられる。

売上高規模別にみると、5千万円未満では「大幅減少」が49.8%と半数を占めており、「やや減少」の23.6%とあわせると、『減少』が73.4%に達している。また、5千万～1億円未満と1～3億円未満では、『減少』が6割近くを占めている。これに対して5～10億円未満と10～30億円未満では『増加』と『減少』が拮抗しており、30億円以上では「大幅増加」が33.3%で最も高くなるなど、売上高規模が大きくなるほど売上高が増加し、売上高規模の格差がより広がる傾向がみられる。

〈事例1〉売れる商品の企画・提案力で、売上を拡大

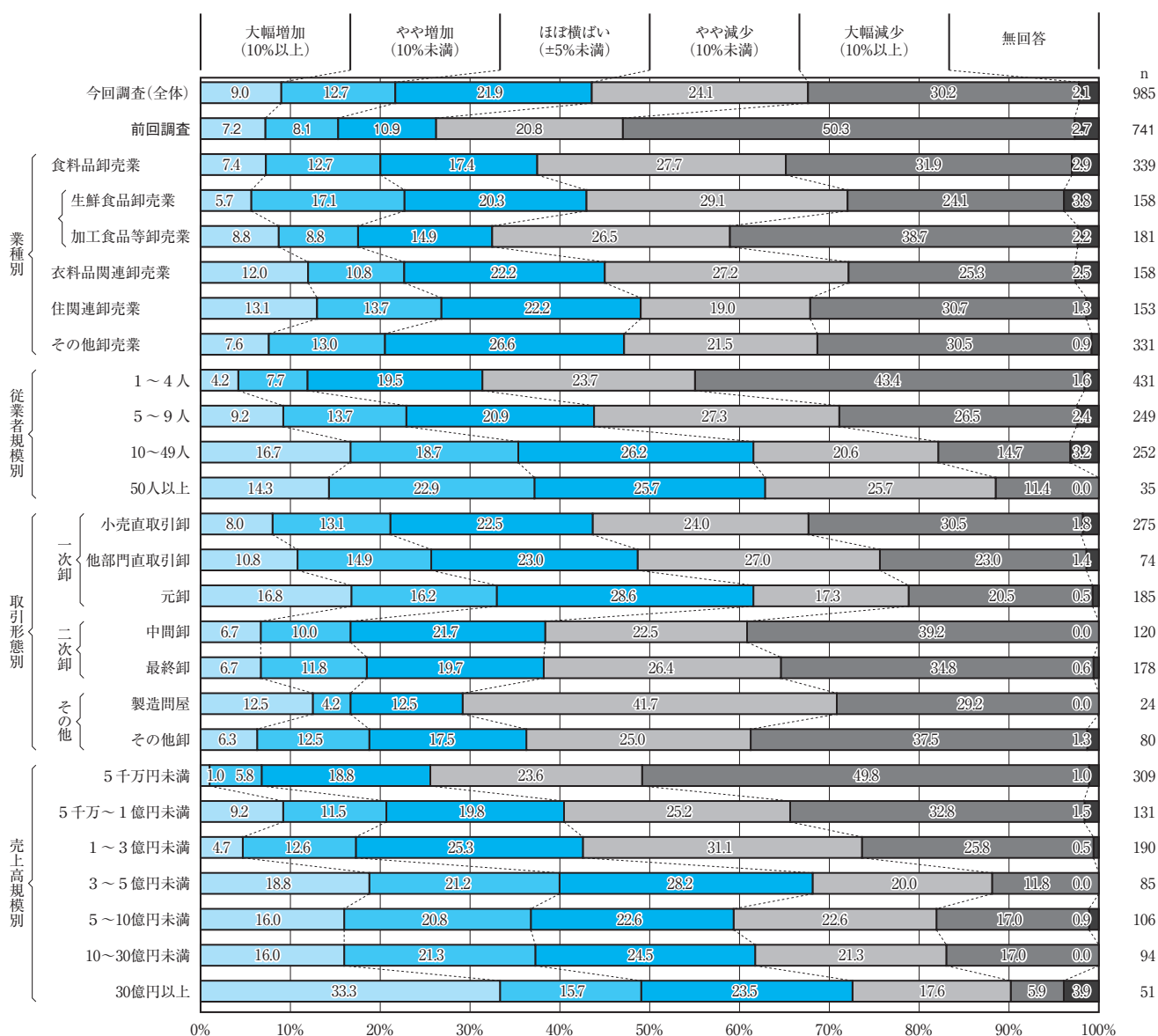
A社は、生協（生活協同組合）などに雑貨・書籍などを販売している。顧客からの要望や、時代ごとの流行などによって、取扱商品を徐々に変化させることで成長してきた。

生協のお客さまは主婦層が大半であり、家庭向けの生活用品が求められる。A社では、ターゲット層を見据えた商品開発・商品提案に力を入れている。例えば、以前は「カレンダーは貫うもの」という印象が強かったが、人気アイドルのカレンダーを提案し、大きな売上につなげたことがある。また、キャラクターグッズなどのオリジナル商品を企画・販売している。人気キャラクターの傘などは多少高くても、ニーズがある。人気キャラクターの著作権を得て、商品デザインから製造・販売までを一貫して行うことで、素材や品質・性能が確かな商品を提案することができている。

“売れる商品”を考え、提案し続けることが、売上拡大につながっている。

（その他卸売業 10～49人）

図表Ⅱ-1-16 売上高の変化



〈事例2〉前身時代からのネットワーク、信用・信頼を基盤に売上は創業時の4倍に

サバ、イワシ、アジ、ニシン等の青魚に特化した輸入販売を行うB社は、元大手商社の水産部門の出身者が、同部門の事業・取引先を引き継いで、独立・開業したものである。

商社時代から培ってきた顧客との信用・信頼関係や、グローバルなネットワーク、的確な買付タイミングなどにより、価格・品質ともに顧客ニーズを満たす商品を提供し、開業以来、業績は順調に伸びている。現在、国内での輸入サバの取扱量はトップクラスであり、年商は創業時の4倍程度に達している。

(加工食品等卸売業 10～49人)

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41.5%と4割を超え、次いで「1～3千万円未満」が18.1%となっており、『3千万円未満』があわせて59.6%と6割を占めている。前回調査と比べると、「1千万円未満」が8.3ポイント増加した。年間売上高において「5千万円未満」が前回調査よりも割合を増していることから、売上総利益額の確保が困難になってきているものとみられる。

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、他の業種に比べ売上高規模が大きい生鮮食品卸売業では33.5%にとどまっている。

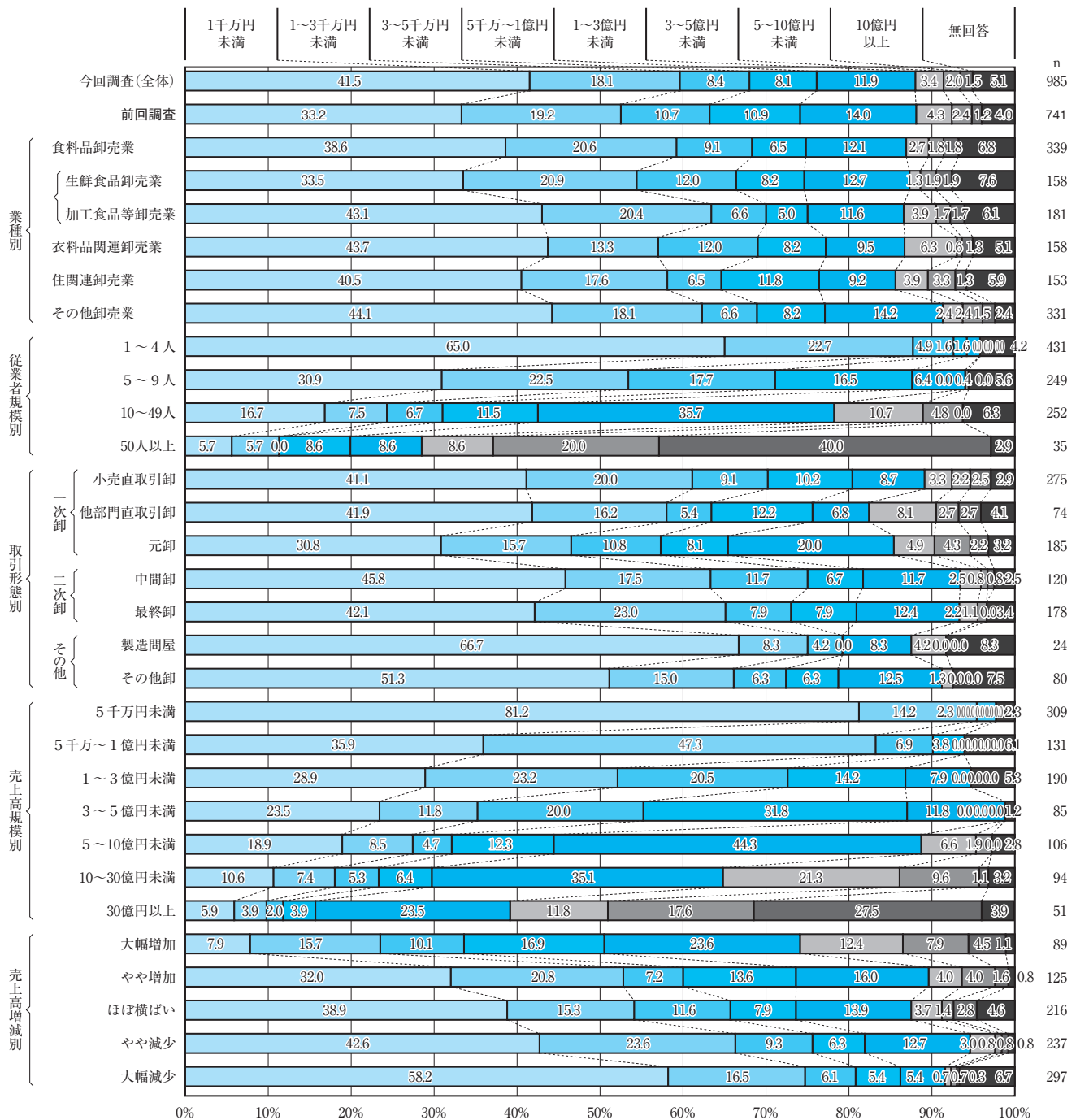
従業者規模別にみると、1～4人、5～9人では「1千万円未満」が最も高く、なかでも、1～4人では65.0%を占めている。10～49人では「1～3億円」が35.7%で最も高い。50人以上では「10億円以上」が40.0%で最も高く、「5～10億円未満」の20.0%とあわせると『5億円以上』が6割を占めており、従業者規模が大きくなるほど、売上総利益額が高くなっている。

取引形態別にみると、すべての取引形態で「1千万円未満」が最も高い。なかでも、製造問屋では「1千万円未満」が66.7%と3分の2を占めている。一方、他の業種に比べ売上高規模が大きい元卸では、「1千万円未満」が30.8%にとどまり、「1～3億円未満」が20.0%となった。

売上高規模別にみると、売上高規模別が大きくなるほど、売上総利益額が高くなっており、売上高が30億円以上では、売上総利益額「10億円以上」が27.5%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81.2%と8割を超えている。

売上高増減別にみると、大幅増加では『1億円以上』があわせて48.4%と約半数を占める一方、大幅減少では「1千万円未満」が58.2%と最も高くなっている。

図表Ⅱ－１－１７ 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、「大幅減少」が30.2%で最も高く、次いで「やや減少」が27.2%となっており、「大幅減少」と「やや減少」をあわせた『減少』が57.4%となっている。前回調査と比べると、「大幅減少」が42.5%から30.2%へと12.3ポイント減少している。一方、「ほぼ横ばい」が11.9%から22.5%に増加しており、売上総利益額の減少傾向は軟化しつつある。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「やや減少」が30.4%で最も高く、他の業種より減少傾向が緩やかとみられる。一方、加工食品等卸売業では「大幅減少」が37.0%と4割近くに達している。

従業者規模別にみると、1～4人では「大幅減少」が43.2%で最も高くなっている。5～9人と10～49人では「やや減少」が最も高く、50人以上では「ほぼ横ばい」が34.3%と最も高くなっており、規模が大きくなるほど売上総利益額の減少傾向に歯止めがかかっている。

取引形態別にみると、他部門直取引卸と元卸を除き、『減少』が半数を超えている。一方、元卸は「大幅増加」と「やや増加」をあわせた『増加』が27.5%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、30億円以上を除き、『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」が48.2%と約半数を占めており、「やや減少」の24.3%とあわせると、『減少』が72.5%を占めている。一方、30億円以上では『増加』が39.2%と『減少』の33.3%をわずかに上回っている。

売上高増減別にみると、大幅増加では売上総利益額も「大幅増加」が62.9%と最も高くなっている。一方、大幅減少では、売上総利益額も「大幅減少」が82.5%と8割を超えており、売上高が減少するほど、売上総利益額も減少する傾向がみられる。

〈事例3〉農場経営に参入、食味の良い野菜・果実の販売で収益力を改善

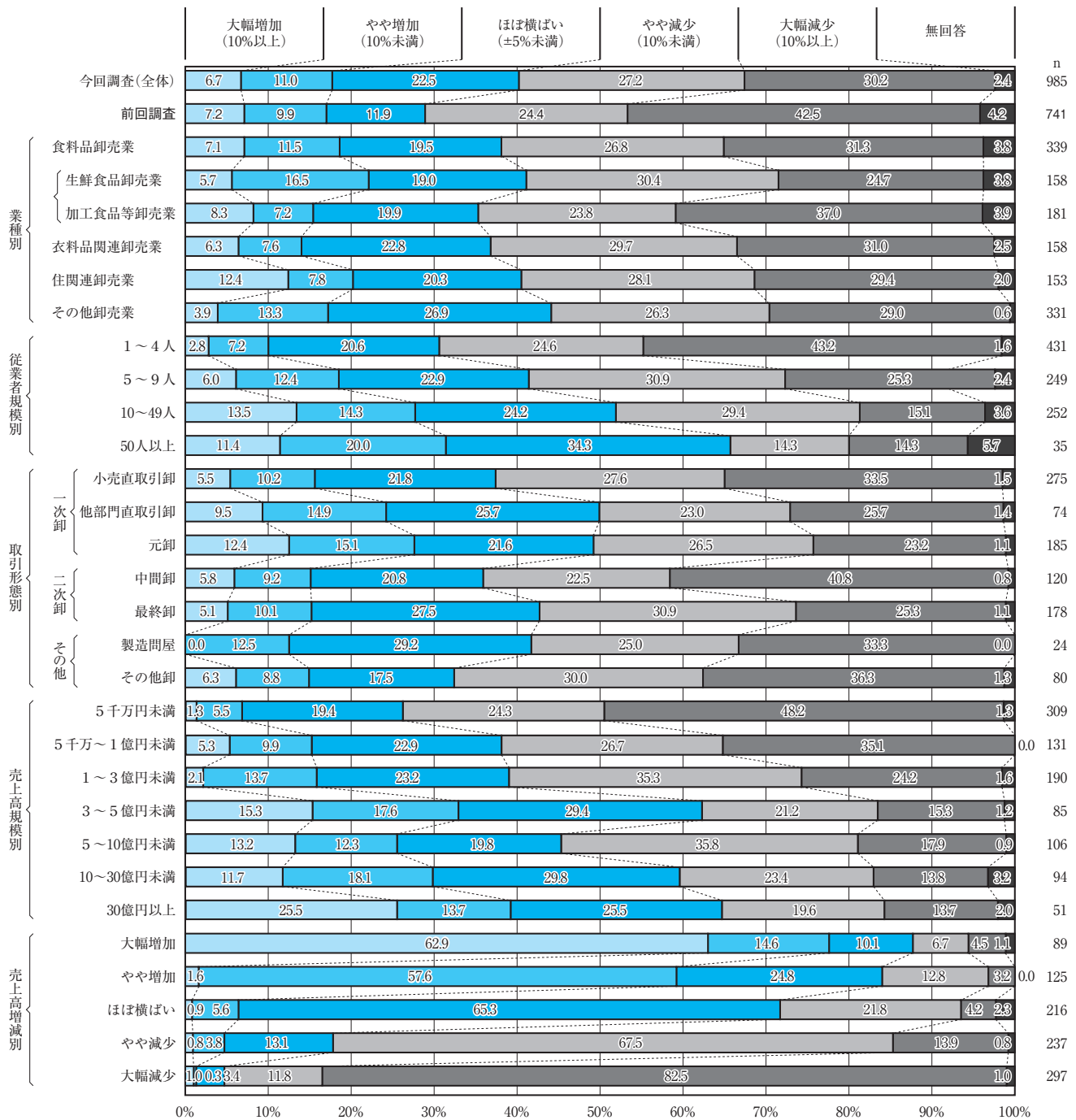
C社は、野菜・果実をスーパーマーケットなどに販売する卸売業者である。野菜・果実は“食味”が最も大切であり、食味が良いものを、いかに適切な価格で販売できるかを追求している

C社では、農場からの仕入率を高めるため、7～8年前に農業法人を設立した。直営農場での生産が徐々に軌道に乗り、現在では、契約農場経由も含めた“農場からの直接仕入れ”が約3割に達している。農場からの直接仕入は、流通経路が短いため、新鮮で安い青果・果実の販売が可能になる。

約5ヘクタールの直営農場では、栽培方法や、使用する農薬の種類・量、生産工程を管理することで、食味の良い野菜・果実を生産している。また、販売価格をコントロールしやすく、収益力の改善にもつながっている。

(生鮮食品卸売業 10～49人)

図表Ⅱ－１－１８ 売上総利益額の変化



(3) 売上総利益率

直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「10～15%未満」が16.2%、「15～20%未満」が16.1%とともに高くなっている。前回調査に比べて、「5%未満」が5.6ポイント増加したのに対して、『20%以上』はあわせて8.0ポイント減少しており、売上総利益率は低下傾向にある。

業種別にみると、加工食品等卸売業では「5%未満」が、生鮮食品卸売業では「10～15%未満」がそれぞれ最も高く、ともに『15%未満』があわせて半数を超えている。一方、住関連卸売業とその他卸売では「15～20%未満」が、衣料品関連卸売業では「30%以上」がそれぞれ最も高くなっている。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「5%未満」と「5～10%未満」が高くなっている。特に1～4人では「5%未満」が18.6%と約2割を占めており、事業持続が危ぶまれる状況にある。一方、50人以上では「30%以上」が2割を占めるなど、従業者規模が大きくなるほど、売上総利益率が高くなっている。

取引形態別にみると、小売直取引卸では「30%以上」が19.6%で最も高く、『20%以上』があわせて44.0%と4割を超えており、他の取引形態に比べて売上総利益率が高い。また、製造問屋でも『20%以上』があわせて45.9%に達している。一方、中間卸とその他卸では、『20%以上』は3割を下回り、『15%未満』が半数以上を占めている。

売上高規模別にみると、5千万円未満では「5%未満」が21.7%で最も高く、利益確保に苦慮しているとみられる。また、30億円以上では「5～10%未満」と「10～15%未満」がともに25.5%で最も高く、次いで「5%未満」が21.6%となっており、他の売上高規模に比べて売上総利益率は低く抑えられている。

売上高増減別にみると、大幅増加、やや増加では「30%以上」がそれぞれ21.3%、18.4%と約2割を占めるのに対して、大幅減少では『15%未満』があわせて半数を超えており、利幅を確保しつつ売上高を伸ばす企業がみられる一方で、利幅が低く売上高も減少させている企業もみられた。

〈事例4〉オリジナル商品の企画・開発により収益力を維持

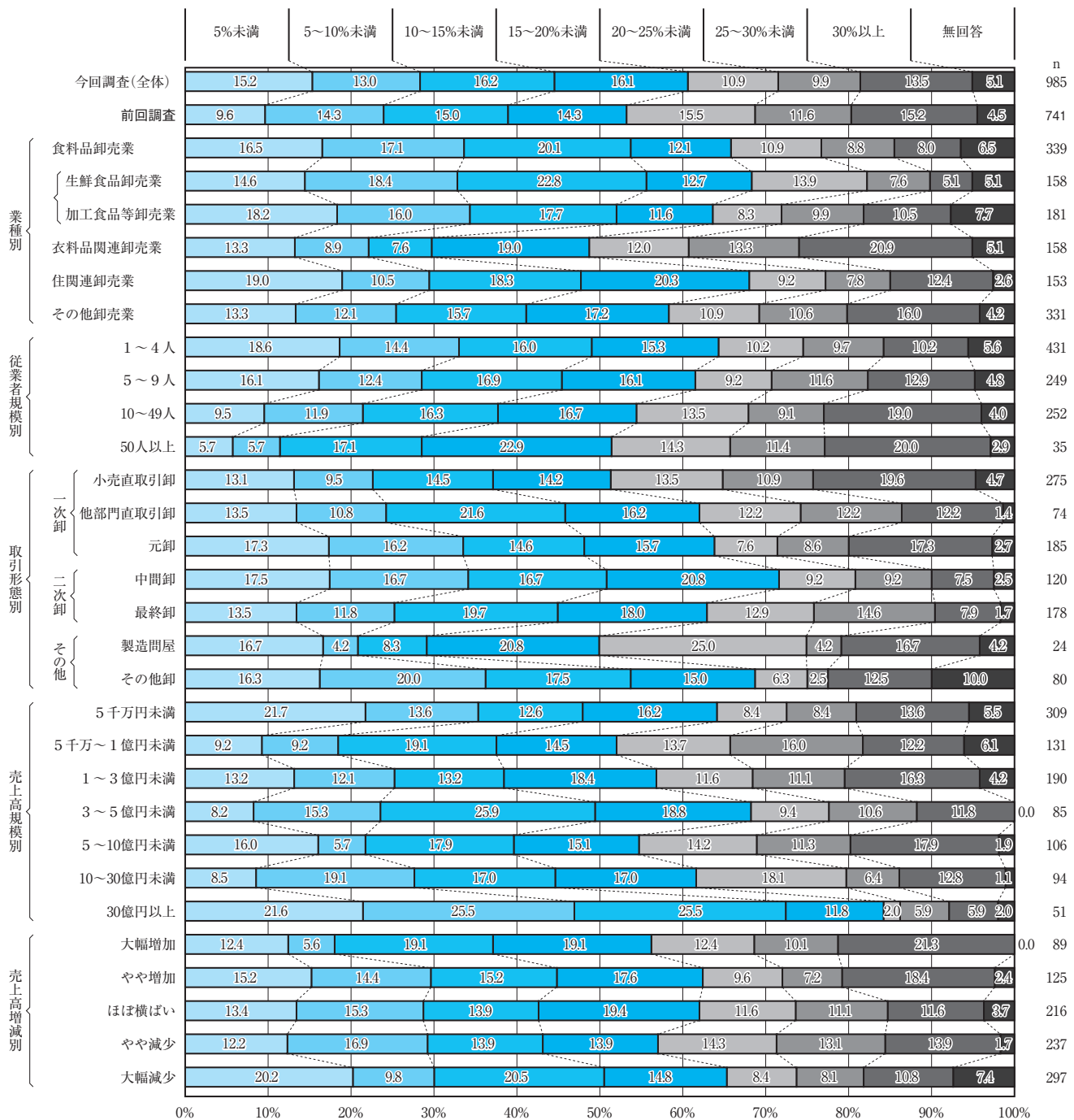
D社は作業服、作業手袋、安全スニーカーなどの安全作業用品を扱っており、今年は創業57期、現社長は5年前に継ぎ、売上高を4割増加させた。

着任後、まず小売店の声をかき集め、そして、蓄積されたユーザーの様々な要望を結集した自社開発のオリジナル商品を創り上げ、幕張メッセの展示会に出展し、全国のホームセンターやワークショップ、金物店への販売展開を図った。

オリジナル商品は売上高の18%となり、中国の5～6工場で生産されている。仕入商品の粗利益率が低下するなかで、オリジナル商品の販売拡大が全社的な収益力を向上させている。目標は売上高の30%、オリジナル商品に社運を賭ける。

(衣料品関連卸売業 10～49人)

図表Ⅱ-1-19 売上総利益率



3 経常利益額の状況

(1) 経常利益額

直近決算の経常利益額は、「赤字（マイナス）」が38.3%で最も高く、次いで「5百万円未満」が34.1%となっている。

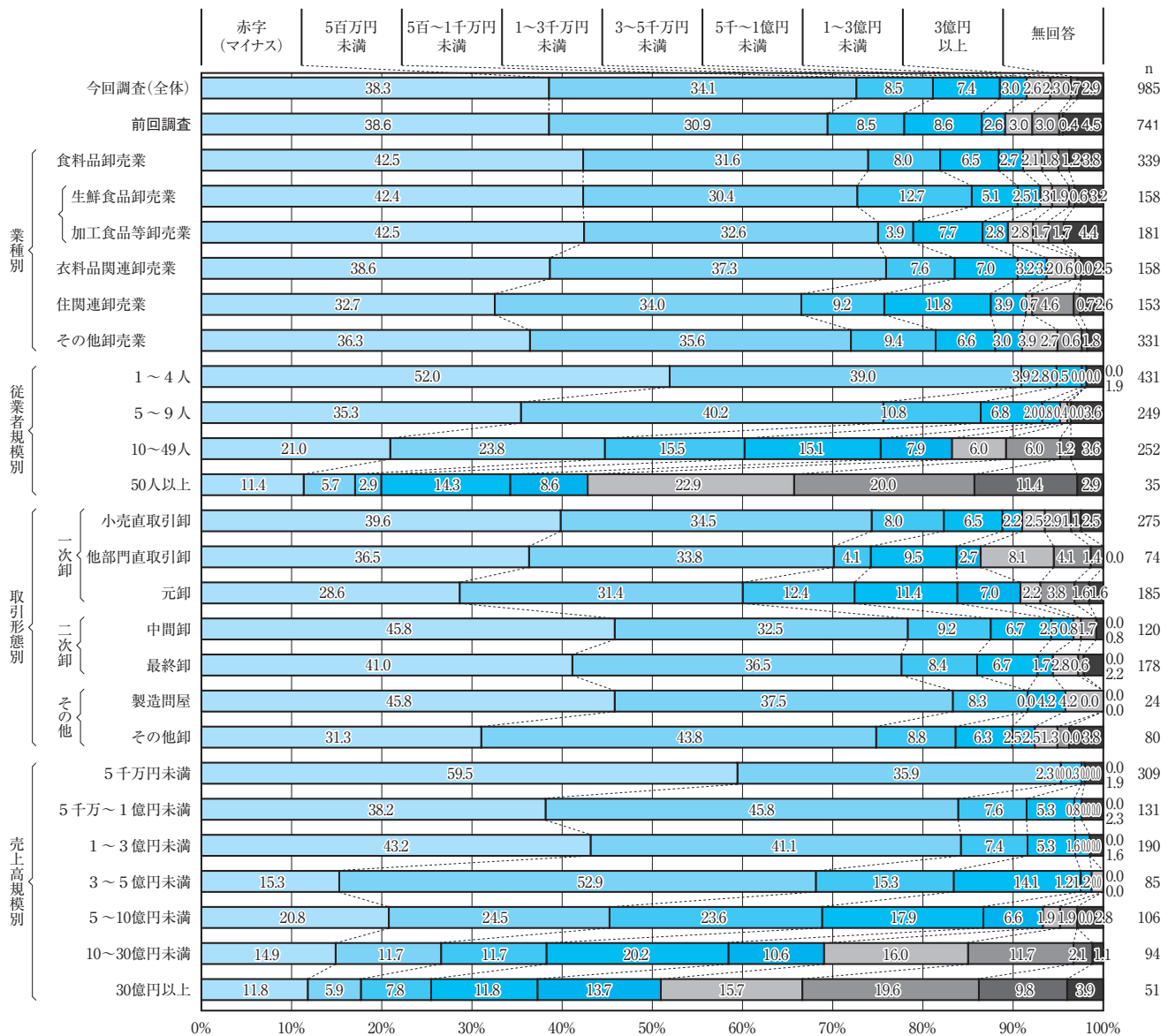
業種別にみると、住関連卸売業を除くすべての業種で「赤字」が最も高くなっており、なかでも生鮮食品卸売業と加工食品等卸売業ではともに4割を超えている。一方、住関連卸売業では「5百万円未満」が34.0%と最も高く、他の業種に比べて経常利益額を確保している。

従業者規模別にみると、1～4人では「赤字」が52.0%と過半数を占めている。これに対して5～9人と10～49人では「5百万円未満」が最も高くなっているほか、50人以上では『5千万円以上』があわせて54.3%と高くなっており、従業者規模が大きくなるほど経常利益額が高くなっている。

取引形態別にみると、元卸とその他卸を除き、「赤字」が最も高くなっている。一方、元卸とその他卸では「5百万円未満」が最も高くなっている。

売上高規模別にみると、5千万円未満では「赤字」が59.5%と6割を占めている。これに対して、3～5億円未満では「5百万円未満」が52.9%と過半数を占めるほか、10～30億円未満では「1～3千万円未満」が20.2%、30億円以上では「1～3億円未満」が19.6%で最も高く、売上高規模が大きくなるほど経常利益額が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ－１－20 経常利益額



（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22.6%と最も高く、次いで「黒字でほぼ横ばい」が16.1%、「赤字でほぼ横ばい」が14.3%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41.9%と約4割を占め、『増益』の25.3%を大きく上回った。「黒字でほぼ横ばい」、「赤字でほぼ横ばい」をあわせた『横ばい』は30.4%となった。

業種別にみると、住関連卸売業では『増益』が31.3%と3割を超え、他の業種に比べると順調に推移している。一方、衣料品関連卸売業では『増益』は22.8%にとどまり、『減益』が45.0%と他の業種に比べて高く、苦戦がうかがえる結果となった。

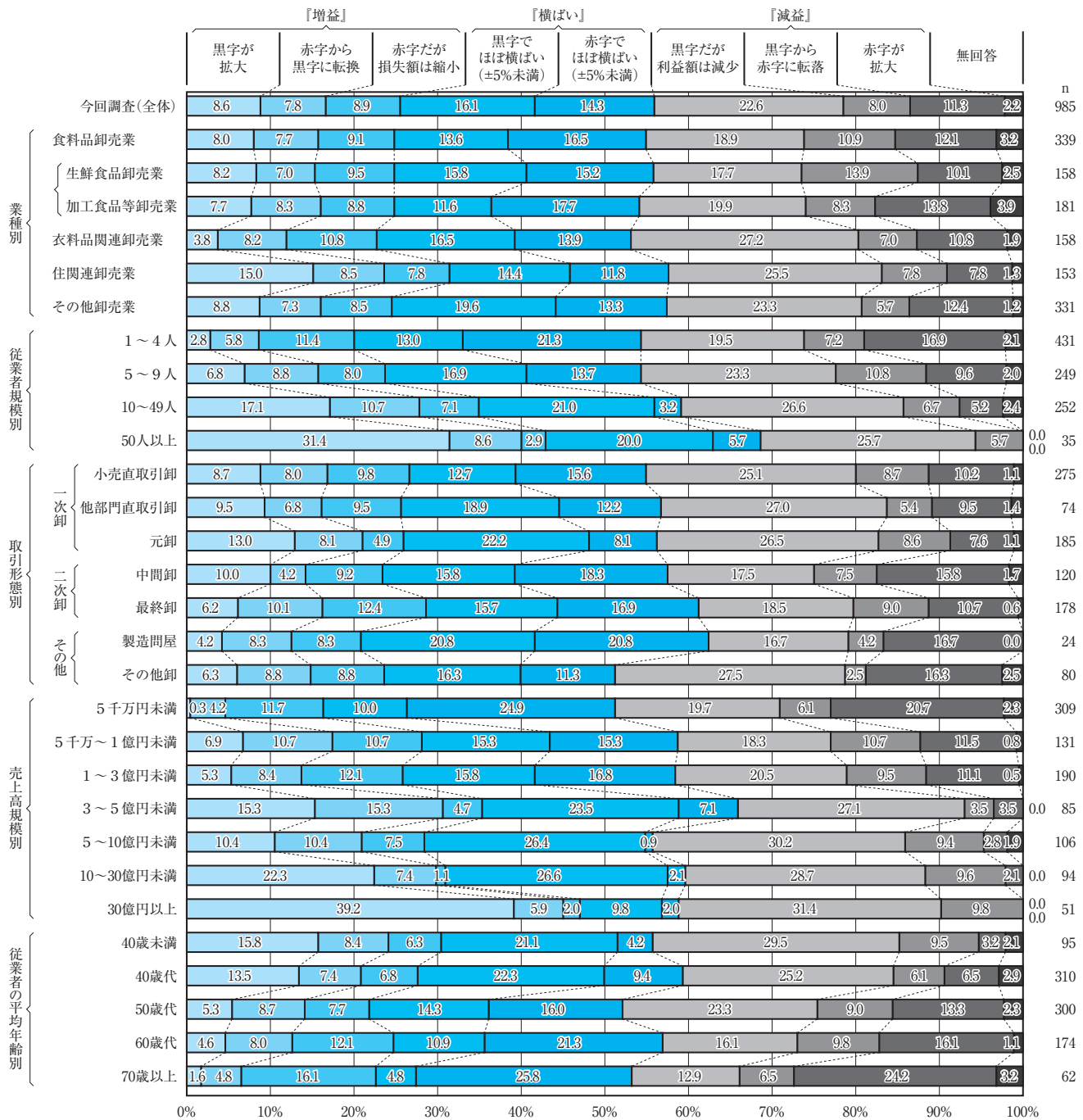
従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『増益』が高く、『減益』は低くなる傾向がみられる。1～4人では『増益』は2割にとどまるが、50人以上では『増益』は42.9%で、『減益』の31.4%を上回っている。

取引形態別にみると、その他卸と小売直取引卸では、『減益』がそれぞれ46.3%、44.0%と他の取引形態に比べると高くなっている。また、最終卸では『増益』が28.7%であるのに対して、製造問屋では『増益』が20.8%にとどまっている。

売上高規模別にみると、売上高規模が大きくなるほど黒字を維持・拡大している傾向がみられる。一方、売上高規模が小さくなるほど「赤字が拡大」が高くなっている。また、5千万円未満では『減益』が46.5%で『増益』の16.2%を大きく上回っている。

従業者の平均年齢別にみると、平均年齢が低くなるほど「黒字が拡大」、「黒字でほぼ横ばい」「黒字だが利益額は減少」が高くなる傾向がみられ、若年層の割合が多いほど売上高の減少傾向が緩やかであることの影響と推察される。一方、平均年齢が高くなるほど「赤字でほぼ横ばい」や「赤字が拡大」が高くなっている。

図表Ⅱ－１－２１ 経常損益額の変化



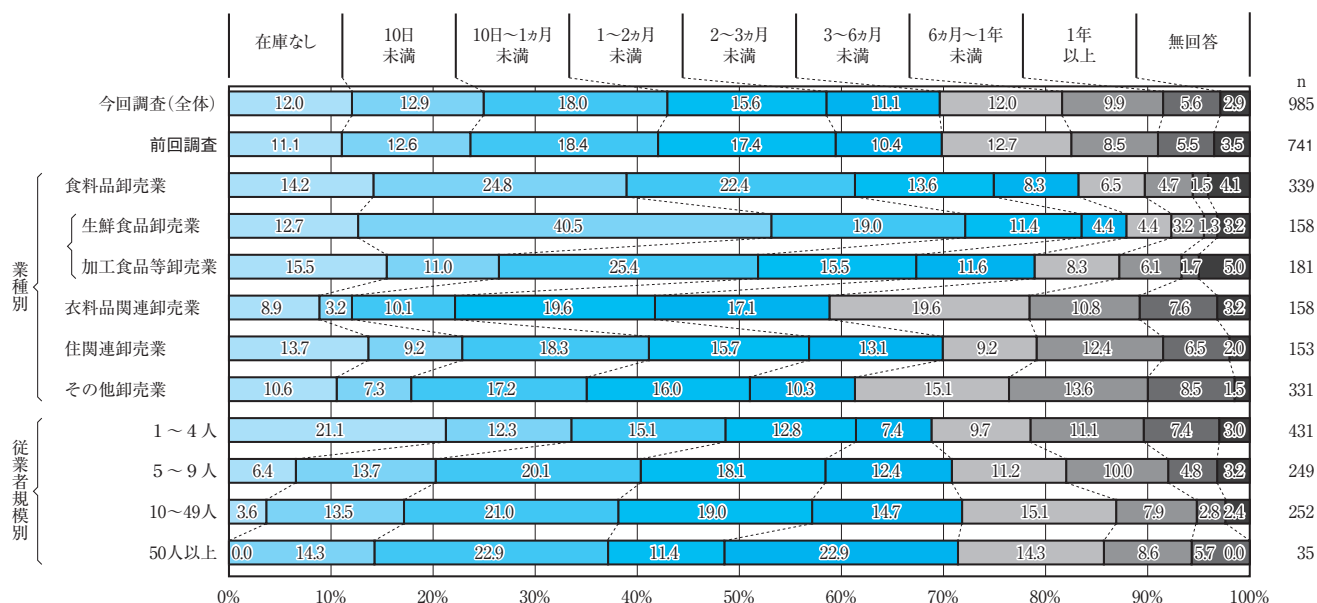
4 期末在庫

期末在庫（回転期間）は、「10日～1ヵ月未満」が18.0%で最も高く、次いで「1～2ヵ月未満」が15.6%となっている。前回調査と比べ大きな差異はみられない。

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40.5%と高く、「在庫なし」の12.7%とあわせると半数を超えている。一方、衣料品関連卸売業では『2ヵ月以上』があわせて55.1%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」が高くなっており、1～4人では21.1%と2割を超えている。

図表Ⅱ－1－22 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

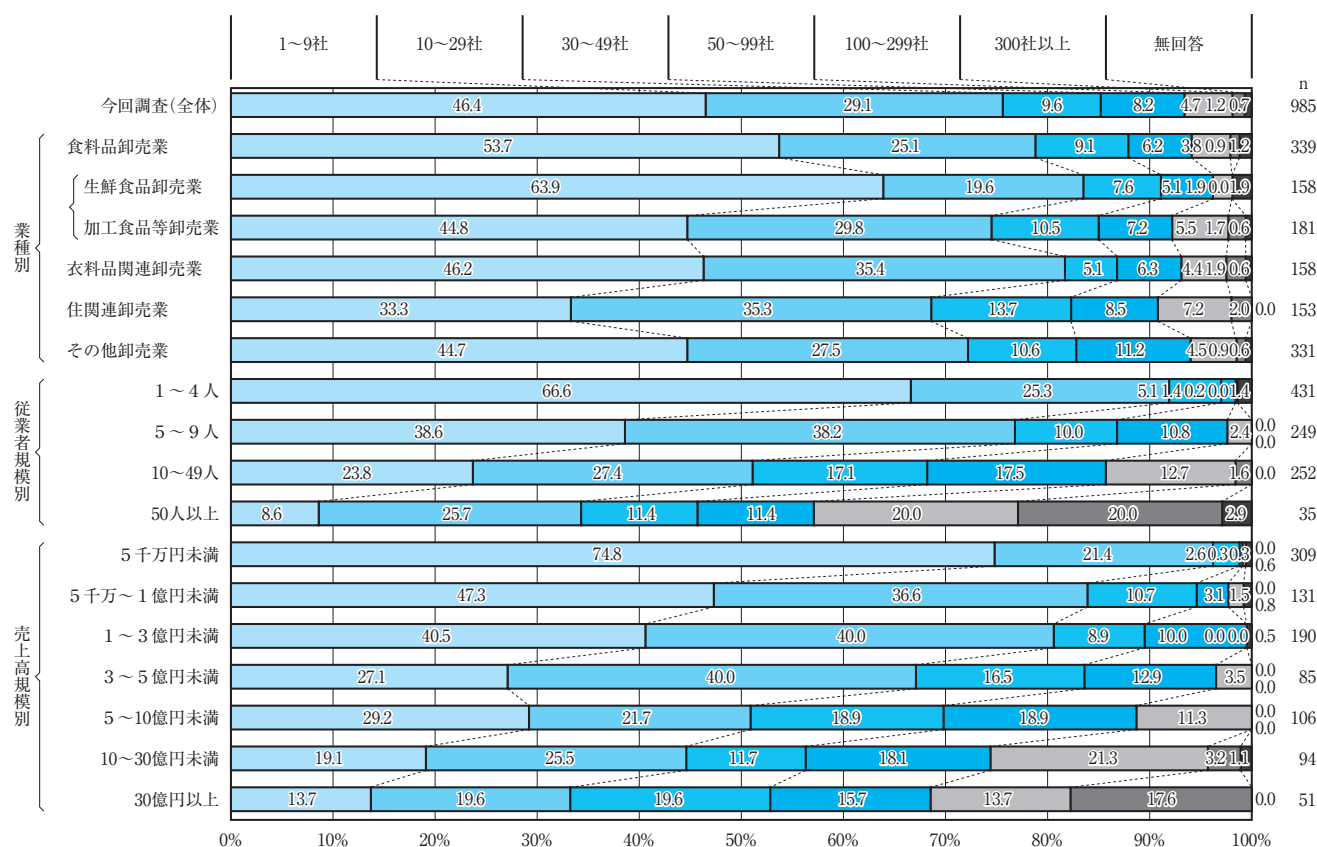
仕入先の総数は、「1～9社」が46.4%で最も高く、次いで「10～29社」が29.1%となっており、『29社以下』があわせて75.5%と7割を超えている。以下、仕入先総数が多くなるほど割合は低くなっている。

業種別にみると、住関連卸売業以外では「1～9社」が最も多く、次いで「10～29社」の順となっており、『29社以下』に集中している。一方、住関連卸売業では「10～29社」が最も高く、次いで「1～9社」の順となっているほか、『30社以上』があわせて3割を超えており、他の業種に比べて仕入先総数が多くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど仕入先総数が多くなっている。1～4人では「1～9社」が7割程度で、『29社以下』では9割を超える。一方、[10人以上]では「10～29社」が高く、また、50人以上では『100社以上』があわせて4割に達している。

売上高規模別にみると、[3億円未満]では「1～9社」が高く、『29社以下』ではいずれも8割を超え、なかでも5千万円未満では9割を超えている。一方、30億円以上では『29社以下』は33.3%にとどまり、『100社以上』があわせて31.3%と3割を超えており、売上高規模が大きくなるほど仕入先総数が多くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-23 仕入先総数



(2) 仕入先総数の変化

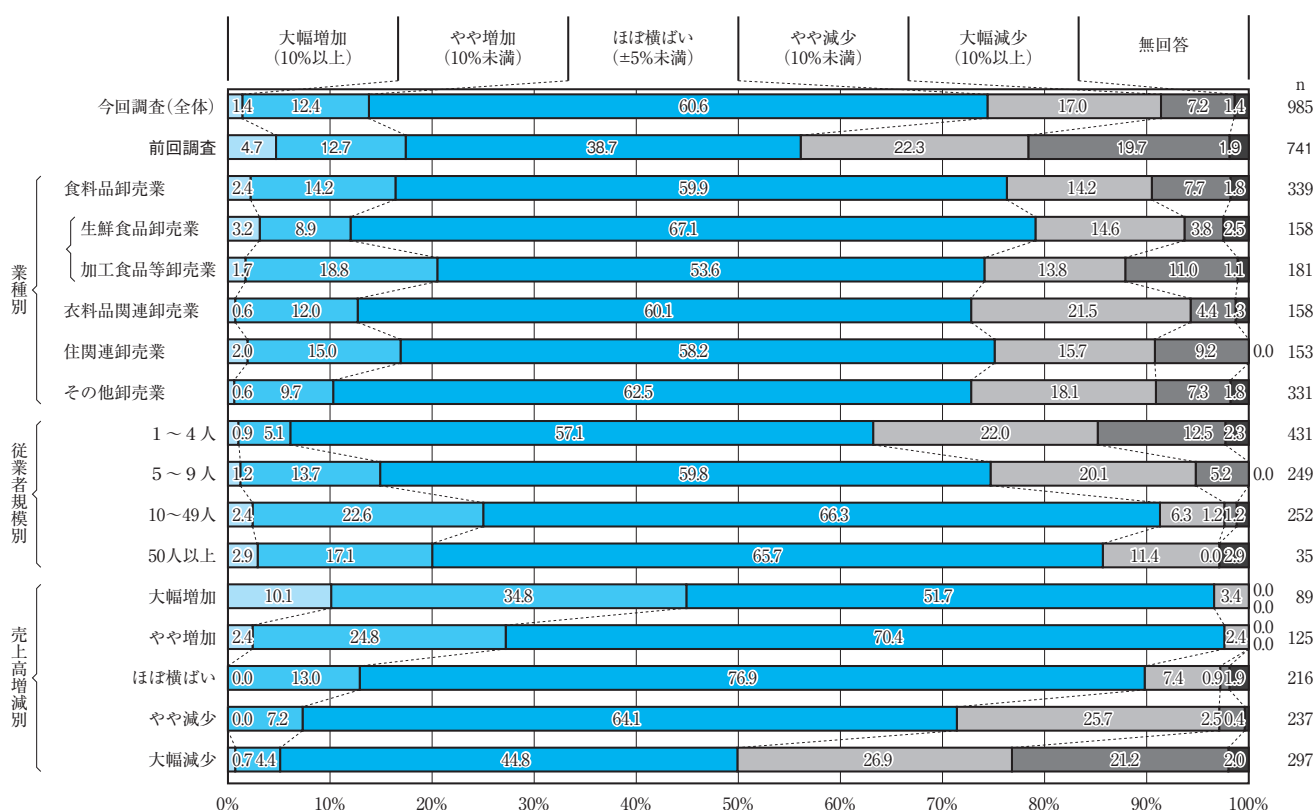
3年前と比較した仕入先総数の変化は、「ほぼ横ばい」が60.6%と6割を占めている。「やや減少」と「大幅減少」をあわせた『減少』は24.2%で、「やや増加」「大幅増加」をあわせた『増加』の13.8%を10ポイント以上上回っており、「ほぼ横ばい」を中心としつつも、『減少』に傾いている。また、前回調査では、東日本大震災の影響による売上高の著しい減少により「大幅減少」が19.7%と高かったが、今回調査では7.2%と12.5ポイント減少している。一方、「ほぼ横ばい」が38.7%から60.6%に増加しており、仕入先総数の減少傾向は沈静化したとみられる。

業種別にみると、すべての業種で「ほぼ横ばい」が最も高く、特に生鮮食品卸売業では67.1%と他の業種に比べて高くなっている。また、すべての業種で『減少』が『増加』を上回っており、特にその他卸売業と衣料品関連卸売業では、『減少』が『増加』を10ポイント以上上回っている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「ほぼ横ばい」が最も高く6割前後を占めている。[9人以下]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、いずれも「ほぼ横ばい」が最も高いが、大幅増加とやや増加では『増加』が『減少』を大きく上回っている。一方、やや減少では『減少』が『増加』を大きく上回り、大幅減少では『減少』が48.1%と「ほぼ横ばい」の44.8%を上回るなど、売上増減に応じて仕入先総数を変化させる傾向が表れている。

図表Ⅱ-1-24 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」が19.9%と最も高く、次いで「関東以外の道府県」が19.3%、「都心（千代田、中央、港）」が18.4%となっている。前回調査と比べると、「都心」の5.1ポイント減少が目立っており、このほかの地域とあわせた『都内』でも53.3%から43.0%へと10.3ポイント減少している。一方、「関東」は8.4%から19.9%へと11.5ポイント増加した。このため、都内中心の仕入から、より広域な関東からの仕入にシフトしているとみられる。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では築地市場のある「都心」が38.0%と最も高く、大田市場のある「城南」も10.8%みられた。『都内』はあわせて61.5%となり、都内中心の仕入となっている。また、その他卸売業では「城東」と「都心」を主とした『都内』が45.2%であるほか、「関東」が「関東以外の道府県」を上回っており、都内を中心とした関東からの仕入となっている。これに対して、加工食品等卸売業と住関連卸売業では「関東以外の道府県」が最も高く、次いで「関東」となっており、他府県からの仕入を主力としながら、都内からの仕入を行う形となっている。一方、衣料関連卸売業では「関東以外の道府県」が30.4%と最も高く、次いで「海外」が26.6%で、あわせると6割近くを占めており、商材を輸入するなど他の業種に比べて仕入先が広域化している。

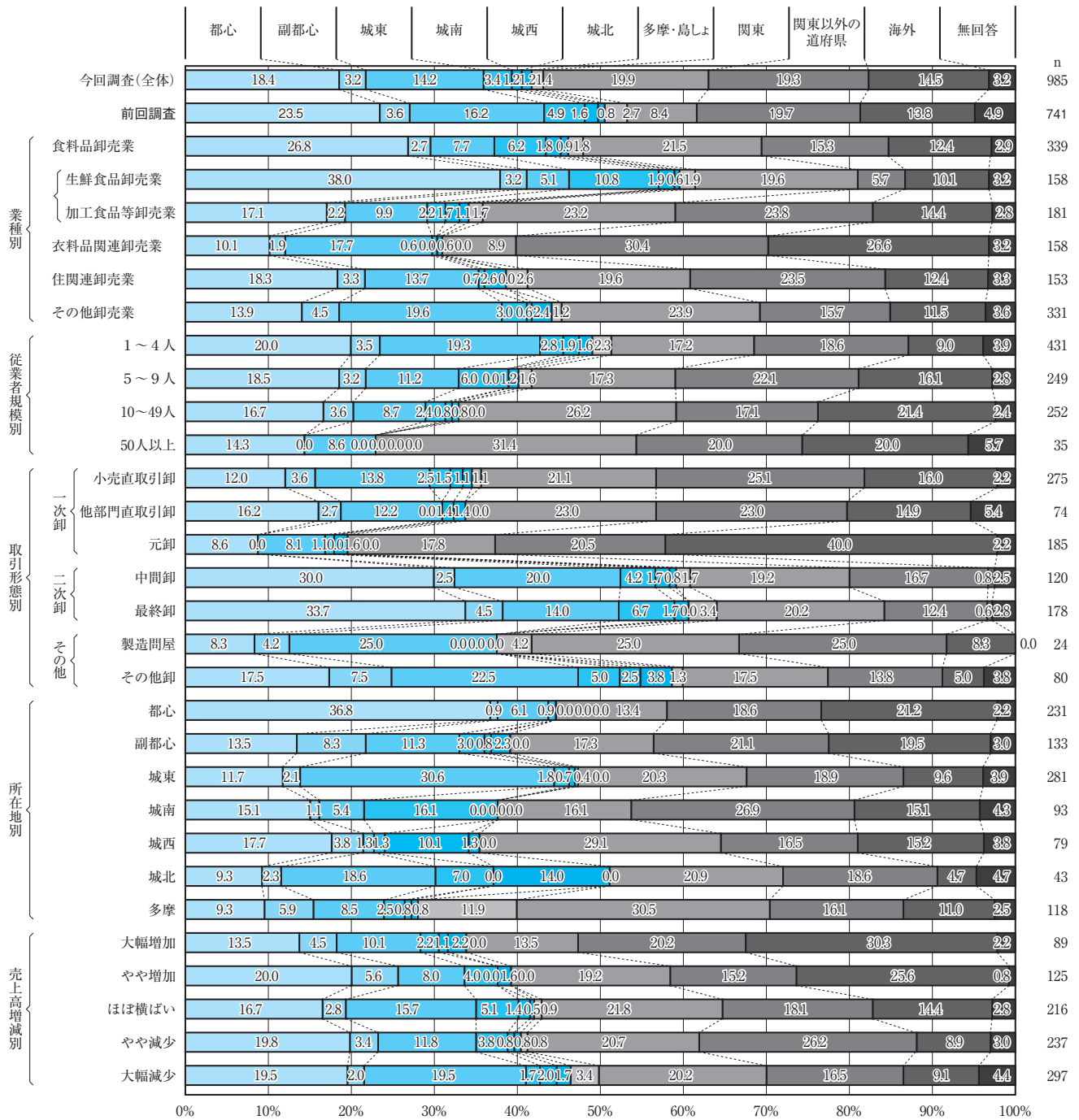
従業者規模別にみると、1～4人では「都心」が20.0%で最も高く、次いで「城東」が19.3%となっており、この2地域を中心とした『都内』は51.4%と過半数を占めている。これは、1～4人では生産者・海外からの直接仕入が困難なため、他の都内卸売業から仕入をする2次卸として機能しているためとみられる。このほかの規模では『都内』は半数を下回っており、規模が大きくなるほど、『都内』は低くなっている。50人以上では「関東」が31.4%と最も高く、次いで「関東以外の道府県」と「海外」がいずれも20.0%とより広域からの仕入となっている。

取引形態別にみると、一次卸は『都内』が半数以下であり、なかでも、小売直取引卸と他部門直取引卸では「関東」及び「関東以外の道府県」の国内中心の仕入となっている。これに対して、元卸では「海外」が40.0%と最も高く、輸入を主力としている。一方、中間卸と最終卸の二次卸は『都内』が6割以上となっており取引形態による違いが表れている。

所在地別にみると、都心と城東では所在地と同じ地域の仕入先の割合が最も高い。このほか城南では「関東以外の道府県」が26.9%で最も高く、次いで「城南」と「関東」がともに16.1%で最も高くなっている。この「城南」を仕入地域とする割合は、他の所在地が「城南」を仕入地域とする割合より高く、城南は他の所在地よりも、より「城南」からの仕入が多くなっている。同様に、自身の地域を仕入先とする割合は、他の所在地が当該地域を仕入地域とする割合よりも高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅増加では「海外」が30.3%と最も高く、次いで「関東以外の道府県」が20.2%と、この2地域で半数を占めており、仕入先が広域化している。また、やや増加でも「海外」は25.6%で最も高く、売上高が増加するほど「海外」が高くなる傾向がみられる。一方、大幅減少では「都心」と「城東」が19.5%とともに最も高く、この2地域を中心とした『都内』は49.8%と半数を占めた。「都心」は売上高が減少するほど割合が高くなる傾向がみられ、売上増減と仕入地域の広狭には関連がみられる。

図表Ⅱ－１－２５ 仕入先企業数の最も多い地域



〈事例5〉中国の協力工場を開拓して、量販店の厳しい価格要求に対応

大正3年に制帽の卸で創業したE社は、今は帽子、ベルト、マフラー、キャラクター弁当箱、スイミングキャップなどを販売している。もともとは商店街の専門小売店や地方の間屋などに販売してきたが、量販店の進出に合わせ、E社の販売先も商店街の専門小売店から量販店にシフトしてきた。

量販店の価格競争が激しくなる中、バイヤーの指値は年々厳しくなっている。かつては日本のメーカーに発注していたが、コスト面を考え、色や生地など自社の要望に対応してもらえる中国工場に生産を委託できる体制を4年前に構築した。

中国の工場への発注は1ロット300個以上である。発注ロットが不足する場合もあるが、提携商社が別の販売ルートと合わせて一括発注することで発注ロットを満たしている。

中国工場からの納品は、発注から約3ヵ月を要する。かつては、通関をなかなか通してもらえない、国慶節などの長期休暇に入ると、中国工場の従業員が地元へ帰省し、そのまま戻ってこないなどで工場の操業が止まってしまったというような事態も経験した。

このようなカントリーリスクに留意しながら、中国の生産工場とうまく付き合うことで、量販店の厳しい価格要求に対応している。

(衣料品関連卸売業 20名)

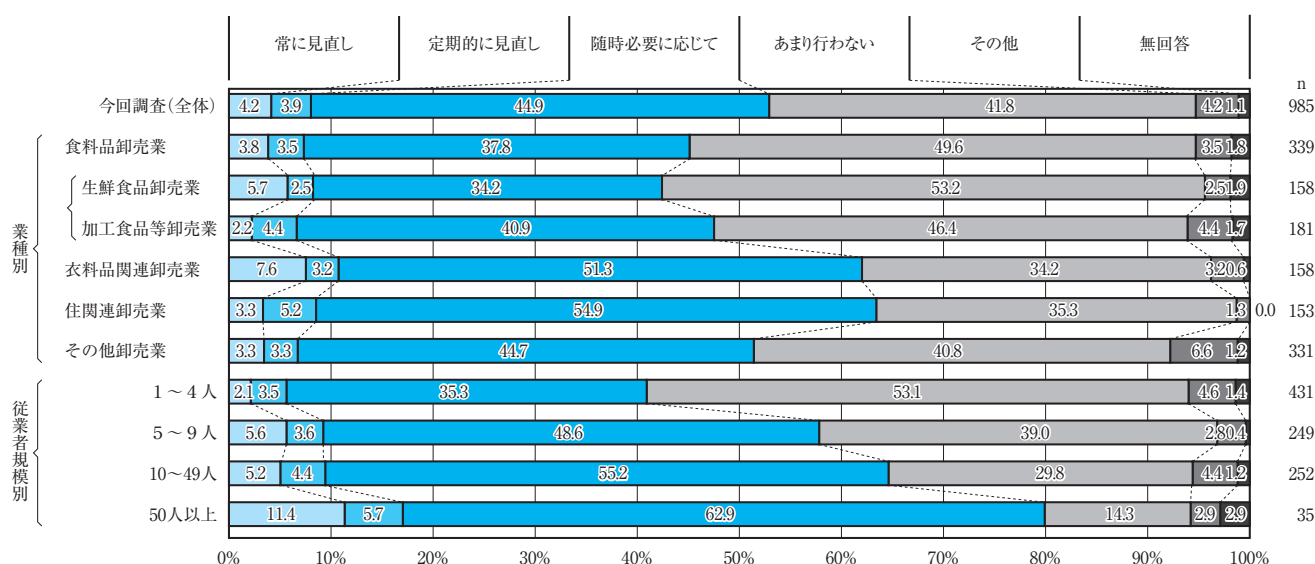
3 仕入先の見直し状況

仕入先の見直し状況は、「随時必要に応じて」が44.9%で最も高く、次いで「あまり行わない」が41.8%となっている。一方、「常に見直し」と「定期的に見直し」をあわせて8.1%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。

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「あまり行わない」が半数前後を占めており、最寄品である食料品を取り扱う業種は仕入先の見直しには慎重な姿勢を見せている。なかでも、生鮮食品卸売業では「あまり行わない」が53.2%と半数を超えている。一方、このほかの買回品を扱う業種では「随時必要に応じて」が最も高い。なかでも衣料品関連卸売業では「常に見直し」が7.6%と他の業種に比べて高く、「定期的に見直し」とあわせると10.8%と1割を占めており、他の業種に比べて積極的に見直している。

従業者規模別にみると、1～4人では「あまり行わない」が53.1%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62.9%と高く、「常に見直し」も11.4%と1割を超えており、従業者規模が大きくなるほど積極的に見直す傾向がみられる。

図表Ⅱ－1－26 仕入先の見直し状況



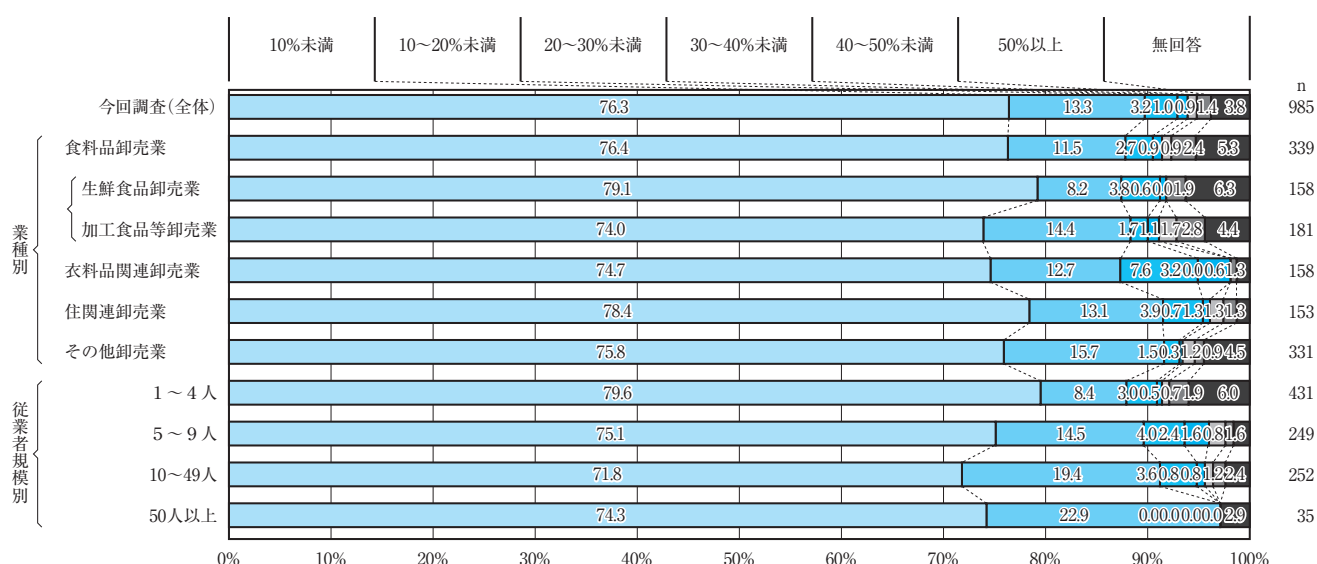
4 新規仕入先数の割合

仕入先の総数に占める新規仕入先数（仕入取引が3年内）の割合は、「10%未満」が76.3%で最も高く、「10～20%未満」の13.3%とあわせると、『20%未満』が89.6%と9割に上った。仕入先の見直しに消極的なことを反映し、ほとんどの企業は商流を保持している。

業種別にみると、すべての業種で「10%未満」が最も高く、特に生鮮食品卸売業と住関連卸売業では、「10%未満」がそれぞれ79.1%、78.4%と約8割に達している。一方、衣料品関連卸売業では『20%以上』があわせて11.4%と業種別で唯一1割を超えており、他の業種に比べて仕入先の見直しに積極的なことを反映し、新規仕入先の割合が高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「10%未満」が79.6%と8割を占めている。従業者規模が大きくなるほど、「10～20%未満」が高くなっており、[10人以上]では2割程度となっている。

図表Ⅱ－1－27 新規仕入先数の割合



5 仕入活動の課題

仕入活動の課題（複数回答）は、「仕入先が限定されている」が35.2%で最も高くなっており、仕入先の見直しを積極的に行えない実情がうかがえる結果となった。次いで「仕入コスト負担」が22.1%、「計画的な仕入が困難」が20.4%でともに2割以上となっている。

業種別にみると、すべての業種で「仕入先が限定されている」が最も高い。次いで、生鮮食品卸売業では「計画的な仕入が困難」が、それ以外の業種では「仕入コスト負担」が続く。また、衣料品関連卸売業では「商品在庫が過大」が25.3%と他の業種に比べて高くなっているほか、「商品アイテム数が過大」が2割みられた。流行を逃さないようにするあまり、商品アイテム数が過大となり、売場に並べきれない商品が過大在庫となっているものとみられる。

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」が高くなっており、1～4人では42.7%に達している。一方で、1～4人では「特になし」が19.3%みられ、2割と少なくない企業が現状の仕入で満足しているとみられる。このほか、「仕入コスト負担」や「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「仕入コスト負担」が40.0%で最も高く、次いで「商品アイテム数が過大」が34.3%となっている。

売上高増減別にみると、売上高が大幅増加とやや増加では「仕入コスト負担」が最も高く、3割前後を占めている。また、売上高が増加するほど「商品アイテム数が過大」が高くなっており、大幅増加では23.6%となっている。一方、「仕入先が限定されている」は売上高が減少するほど高くなっており、大幅減少とやや減少、ほぼ横ばいでは4割近くに達するなど、商流が細るなかで小ロット対応や決済方法などで折合う仕入先が限られてくる実情がうかがえる結果となった。

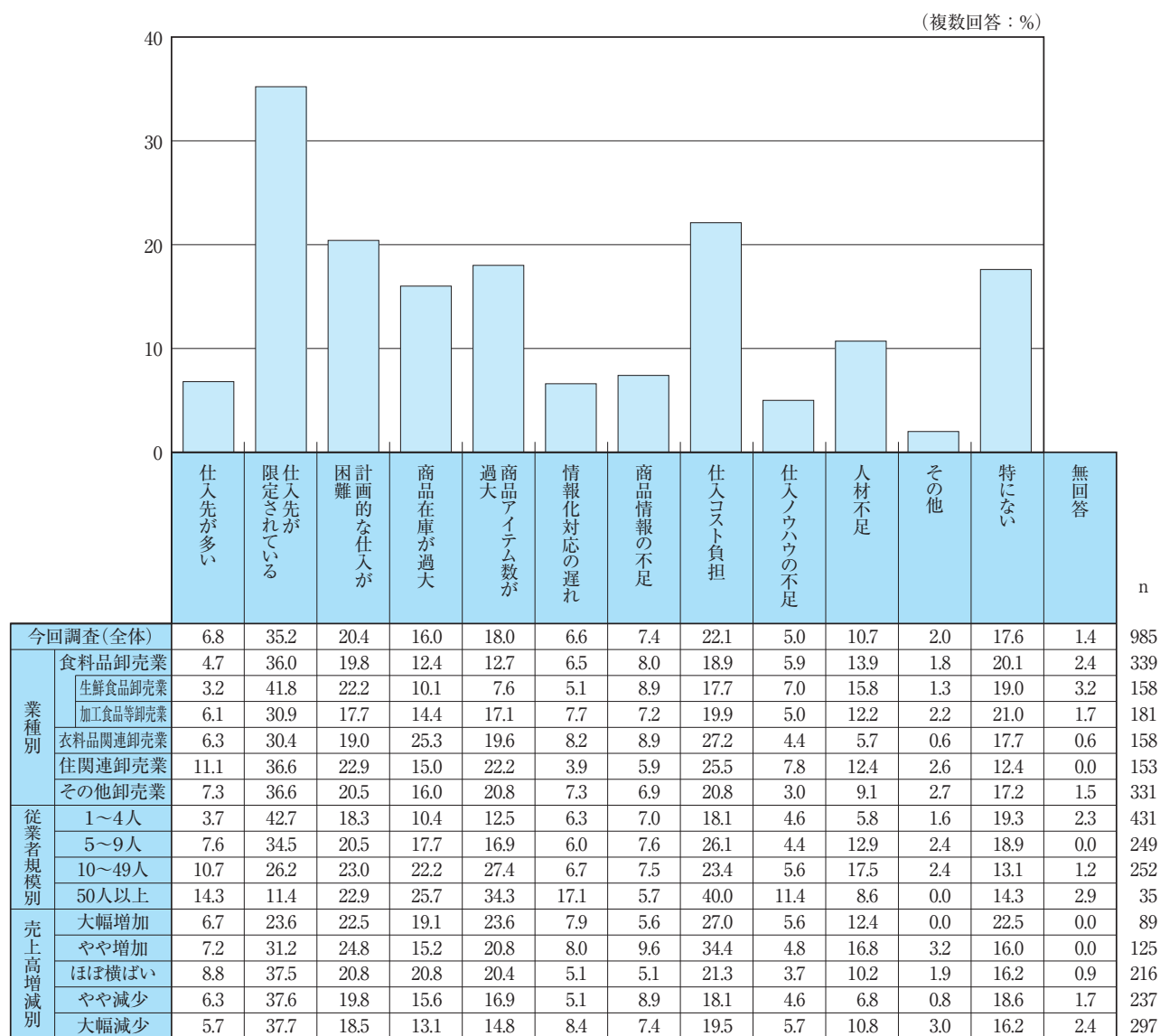
〈事例6〉高級和牛に特化し価格競争を回避、仕入先との強固なパイプによる安定供給

創業40余年、首都圏をマーケットに和牛肉の卸を手掛けるF社は神戸牛（但馬牛）専門の卸売業である。大量に出回る安価な牛肉では、大手との価格競争に巻き込まれるため、神戸牛（但馬牛）に特化して、価格競争を回避している。

牛肉のなかでも高価格帯の代表格である神戸牛（但馬牛）は、もともと年間4,000頭前後しか市場には出回らないことから、確実な仕入ルートの確保が重要である。F社は、JA全農兵庫神戸牛総発売元の資格を有し、供給元との間で築いてきた太いパイプがあることで、商品を安定的に仕入れることができる。また、同じ神戸牛でも1頭1頭、サシのいり具合や肉の張り具合、色の状態などが異なるが、顧客ごとの好みを熟知し、希望に沿った精肉を仕入れることで、顧客から評価されている。

（生鮮食品卸売業、10～49人）

図表Ⅱ－1－28 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

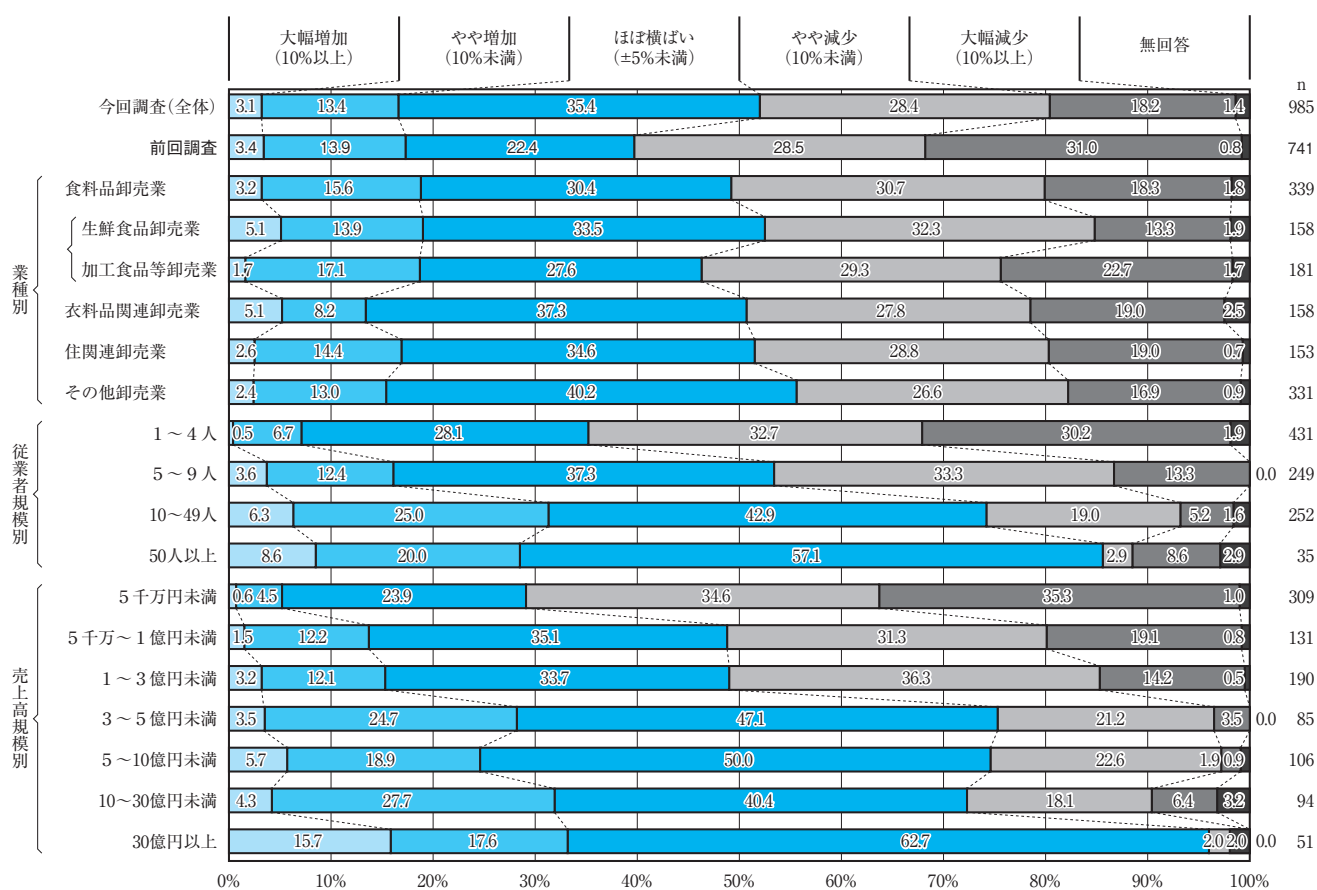
3年前と比較した販売先総数の変化は、「ほぼ横ばい」が35.4%となった。次いで「やや減少」が28.4%となっており、「大幅減少」の18.2%とあわせた『減少』は46.6%と、半数近くが販売先総数を減らしている。また、前回調査では、東日本大震災の影響による売上高の著しい減少により「大幅減少」が31.0%と高かったが、今回調査では18.2%と12.8ポイント減少している。一方、「ほぼ横ばい」が22.4%から35.4%に増加しており、販売先総数の減少傾向は緩和している。

業種別にみると、すべての業種で『減少』が「ほぼ横ばい」や『増加』を上回っており、特に、加工食品等卸売業では『減少』が52.0%と半数を超えている。一方、その他卸売業では『減少』は43.5%とやや低く、「ほぼ横ばい」が40.2%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、1～4人では『減少』が62.9%と6割を超えているが、従業者規模が大きくなるほど『減少』が低くなっている。50人以上では『減少』が11.5%と約1割にとどまり、「ほぼ横ばい」が57.1%と6割近くを占めている。一方、『増加』は従業者規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられ、[10人以上]では『増加』が約3割に達している。

売上高規模別にみると、[3億円未満]では『減少』が半数を超え、『増加』を大幅に上回っている。売上高規模が大きくなるほど販売先総数の『増加』が高く、『減少』が低くなる傾向がみられ、[3億円以上]では『増加』が『減少』を上回っている。特に30億円以上では売上高自体の大幅増加が3分の1であり、販売先も「大幅増加」が15.7%みられた。

図表Ⅱ－1－29 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販売地域は、「都心（千代田、中央、港）」が14.8%で、他の地域とあわせた『都内』は46.3%と半数近くとなった。また、「関東」が34.5%で『都内』とあわせると8割に達する。前回調査と比べると、『都内』が57.5%から11.2ポイント減少した一方で、「関東」が19.4ポイント増加しており、販売地域を関東に広げているとみられる。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「都心」が24.1%と他の業種に比べ高く、『都内』が62.6%と唯一6割を超えている。このほかの業種では、『都内』が半数を下回っており、なかでも衣料品関連卸売業とその他卸売業では「関東以外の道府県」がそれぞれ18.4%、17.8%となっており、より広域に販売している。

従業者規模別にみると、1～4人では「城東」や「都心」が高く、『都内』は53.4%と過半数を占めている。一方、規模が大きくなるほど「関東」や「関東以外の道府県」が高くなる傾向がみられ、50人以上では「関東」が62.9%、「関東以外の道府県」が20.0%であわせて82.9%を占め、『都内』は約1割とドーナッツ型となっている。

取引形態別にみると、一次卸の小売直取引卸、他部門直取引卸、元卸では『都内』は半数に達せず、「関東」が4割程度を占め、次いで「関東以外の道府県」が高いドーナッツ型となっている。一方、二次卸の中間卸と最終卸では、『都内』がそれぞれ54.1%、61.8%を占めており、一次卸とは主な販売地域を異にしている。また、製造問屋では「都心」が20.8%と他の取引形態に比べて高い。

所在地別にみると、すべての所在地で「関東」が高いが、次いで、都心では「都心」が、副都心では「副都心」が、城東では「城東」が高く、同一地域内での販売が多くなっている。

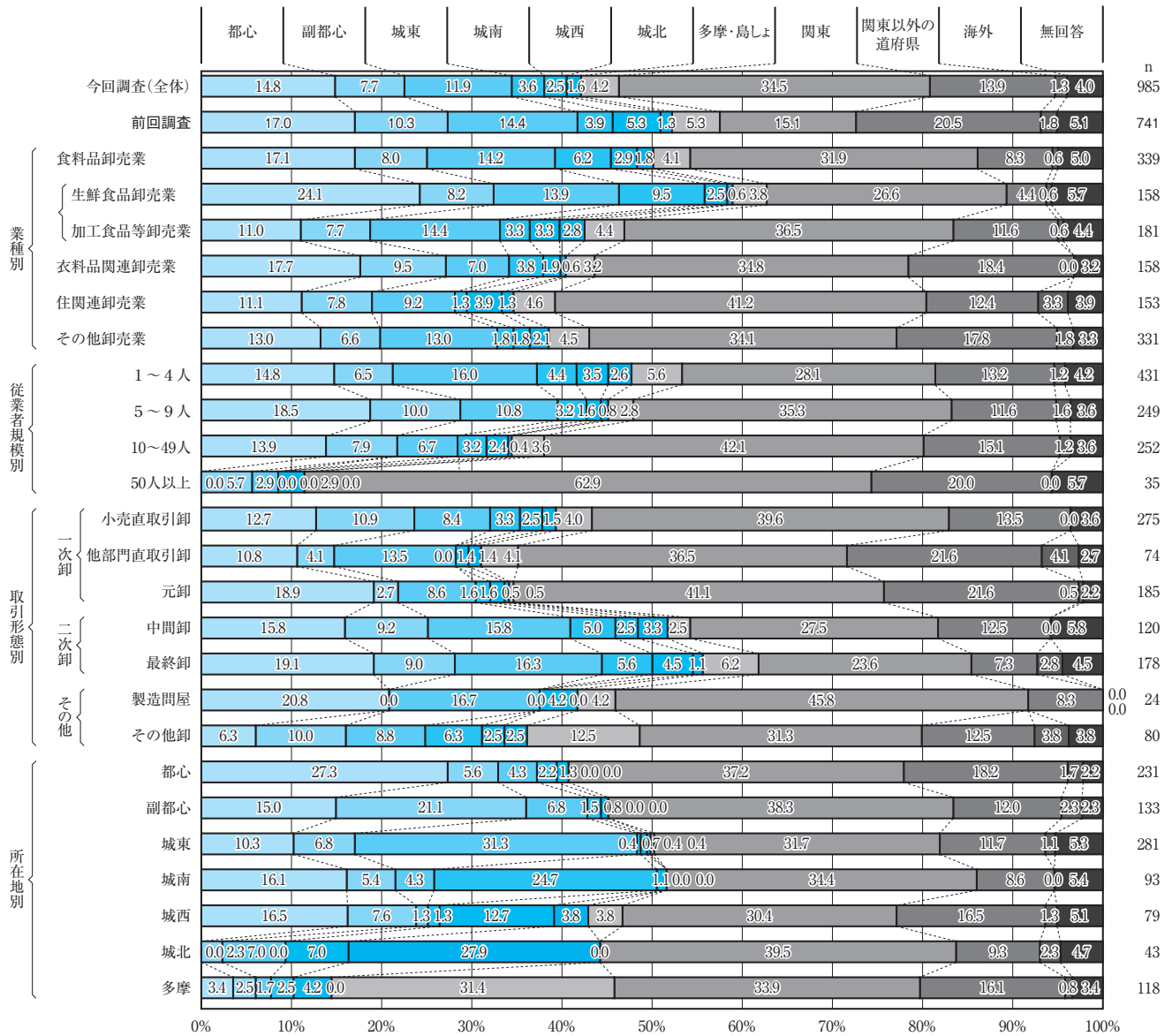
〈事例7〉後継者育成の観点から、海外事業に従業員に任せる。

G社は、飲食用の水（純水）、オシボリ他の業務用卸である。国内の飲料・飲食用の水（純水）のマーケットは縮小傾向にある。国内市場は低迷しているなか、G社の主要顧客である飲食店が海外に出店していることに目を付け、平成26年に進出企業も多いタイに営業所を開設した。

タイでの飲食用の水販売事業は、従業員のなかから人材を抜擢し、経営を任せている。国内市場が低迷するなか、新市場を求めて海外の市場開拓に舵を切ったところだ。

（加工食料品等卸売業 10～49人）

図表Ⅱ－１－３０ 販売先企業数の最も多い地域



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（複数回答）は「販売先の意向」が36.2%で最も高く、次いで「競合店の価格」が34.5%、「マーケット（市場価格）動向」が34.4%、「商品の品質・希少性」が30.1%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、衣料品関連卸売業では「販売先の意向」が最も高くなっており、大手スーパーなどのバイイングパワーをうかがわせる結果となった。また、生鮮食品卸売業では「当該商品の賞味・消費期限」や「シーズンのイン・アウトの時期」が1割を超え、他の業種に比べて旬のある商材であることが価格決定に影響してものとみられる。また、衣料品関連卸売業では「貴社の他商品とのバランス」が22.8%と他の業種に比べて高くなっており、一品ごとではなく一連の商品群として価格を決定しているものとみられる。このほか、住関連卸売業では後述の競争環境の変化における価格競争の激化の影響により、「競合店の価格」が41.2%と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33.2%で最も高く、次いで「商品の品質・希少性」が28.8%となっている。従業者規模が大きくなるほど、「競合店の価格」や「販売先の意向」、「マーケット動向」、「販売計画（目標売上・利幅等）」などが高くなる傾向がみられ、販売価格決定時に重視する項目が多くなっている。

売上高増減別にみると、大幅増加では「マーケット動向」が53.9%と過半数を占め最も高く、次いで「販売先の意向」が39.3%、「競合店の価格」が37.1%と続いている。この上位3項目は、ほぼ横ばいを除いて、順位の入れ替わりがあるものの1～3位を占めている。しかしながら、各項目の重要度は売上高増減において異なっており、「マーケット動向」は売上高が増加するほど高くなっている。大幅増加では「マーケット動向」を他の2項目よりも一層重視しているが、やや増加とやや減少では「販売先の意向」が最も高く、大幅減少では「競合店の価格」と「販売先の意向」が「マーケット動向」を上回り拮抗している。

〈事例8〉全数検査で低コスト生産と品質の確保を実現

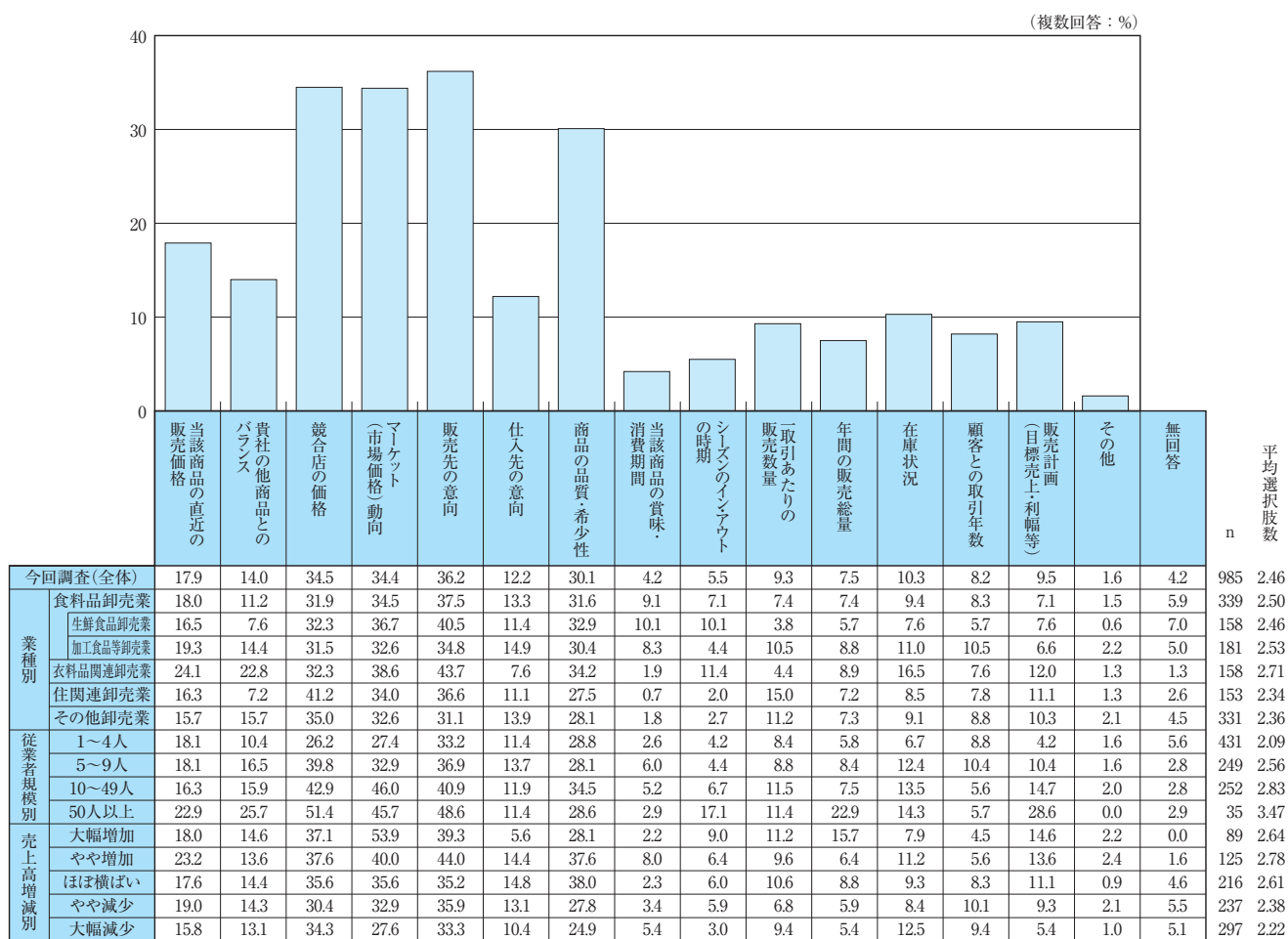
H社は携帯電話やスマートフォン用の充電器の製造・販売を行っている。製品は、1台で、iPhoneやAndroid端末などどのような端末にでも充電ができるという特徴を持ち、特許も取得している。

生産は、中国の工場に委託しているが、品質にはバラツキがある。きちんとハンダ付けがされていない粗悪品も紛れ込んでいるため、振動検査機を導入して全数検査をしている。

ハンダ付けした部分が剥がれてしまうと、ショートや発火などのリスクがあるが、一度でも自社製品が原因で、事故を起こすようなことがあると、信用がなくなってしまう。国内工場での生産も検討したがコストが見合わず実現しなかった。このため、中国に外注しつつ、全数検査をすることで、低コスト生産と品質の確保を実現している。

（住関連卸売業 1～4人）

図表Ⅱ－1－31 販売価格決定において重視している事項



(注) 平均選択肢数は当該区分の1社あたりが選択した項目数(無回答を除いて集計)

4 一般消費者への販売

(1) 一般消費者への販売の状況

一般消費者への販売は、「販売予定なし」が51.4%で最も高く、過半数を占めている。一方、「販売している」は37.7%で、「今後販売する予定」の5.3%とあわせると、43.0%となった。

業種別にみると、生鮮食品卸売業や衣料品関連卸売業では「販売している」はいずれも32.3%と、他の業種に比べて低くなっている。一方、加工食品等卸売業では「販売している」が45.9%と高くなっており、「販売予定なし」の44.2%と拮抗している。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「販売している」が高くなっており、1～4人では39.2%と4割を占めている。50人以上では「販売している」は28.6%と低いものの、「今後販売する予定」が14.3%と1割を超えており、「販売している」とあわせると42.9%で他の規模と同程度となっている。

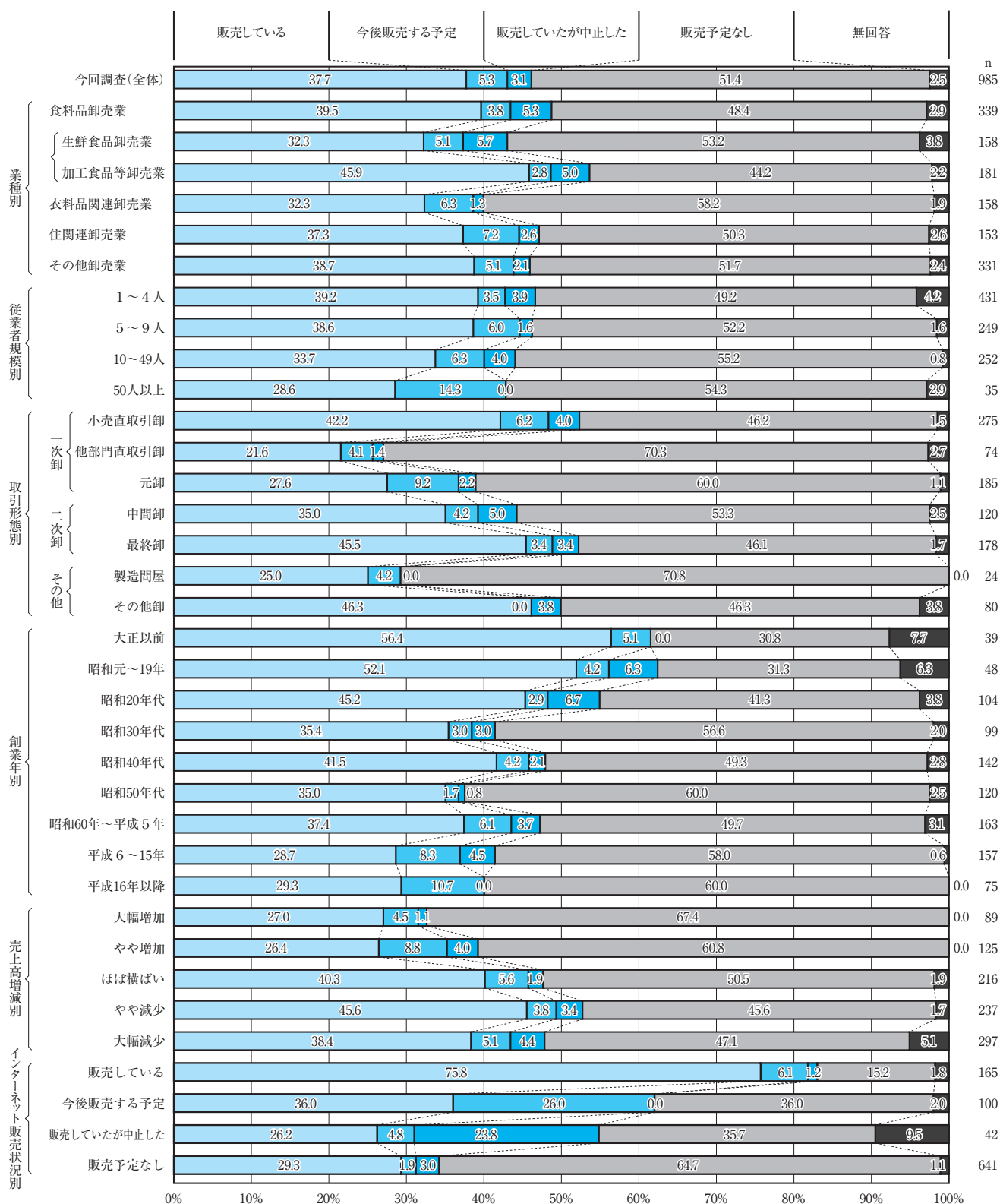
取引形態別にみると、すべての取引形態で「販売予定なし」が最も高く、特に他部門直取引卸と製造問屋では7割を占めている。一方、小売業者を販売先としている小売直取引卸、最終卸及びその他卸では「販売している」が4割を超えており、他の取引形態に比べて一般消費者へ販売している。

創業年別にみると、[昭和20年代以前]では「販売している」が最も高くなっている。一方、[昭和30年代以降]では「販売予定なし」が最も高く、業歴の長い企業のほうが一般消費者への販売を行う傾向がみられる。[昭和60年以降]では「今後販売する予定」も1割程度とやや高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「販売予定なし」が高くなる傾向がみられ、大幅増加では67.4%と7割近くを占めている。売上を伸ばしている企業ほど本業の卸に注力する意向が強いことが反映しているものと思われる。

インターネット販売状況別にみると、インターネットで販売しているでは、一般消費者にも「販売している」が75.8%と最も高く、4分の3を占めている。このため、インターネット販売は小売店への販売ではなく、自ら小売業へ進出するために行っているものとみられる。これに対して、インターネットの販売予定なしでは、一般消費者への「販売予定なし」が64.7%と約3分の2を占めた。

図表Ⅱ-1-32 一般消費者への販売の状況



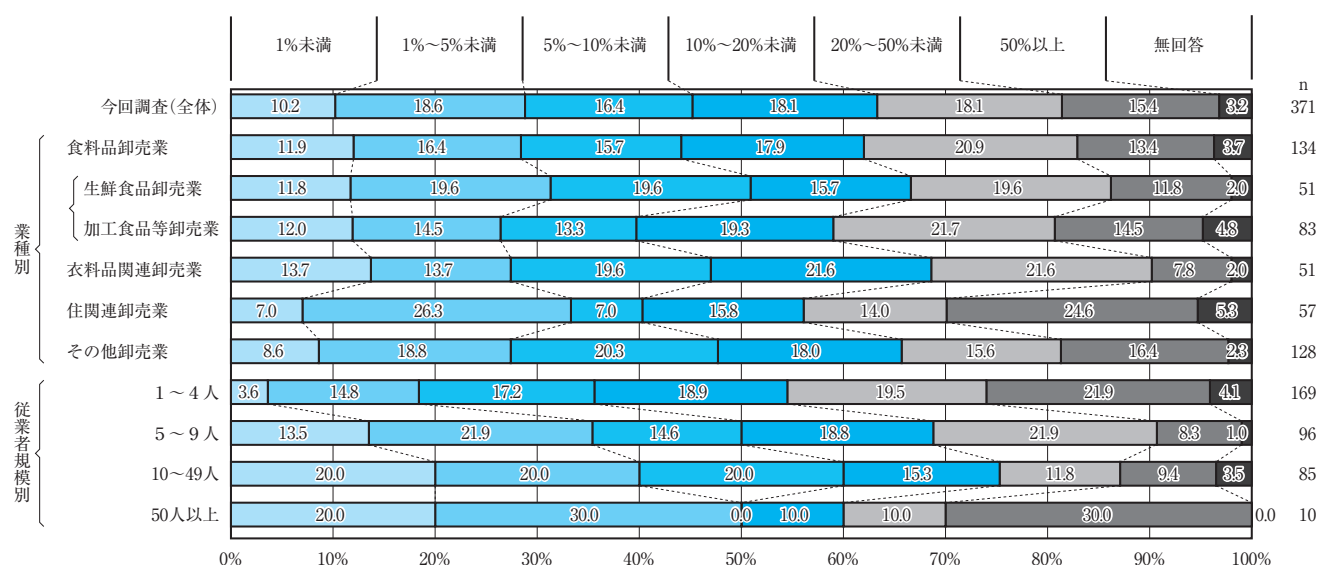
(2) 一般消費者への販売割合

一般消費者への販売を行っている場合の、年間売上高に占める一般消費者への販売割合は、「1%～5%未満」が18.6%で最も高く、次いで「10%～20%未満」と「20%～50%未満」がいずれも18.1%となっている。『10%未満』があわせて45.2%を占めている。また、「50%以上」も15.4%となっている。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では『10%未満』が51.0%と半数を超えている。また、住関連卸売業では「50%以上」が24.6%と高い一方で、『5%未満』も33.3%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「50%以上」が21.9%と最も高く、次いで「20%～50%未満」が19.5%と一部に一般消費者への傾倒がみられる。一方、5～9人では『5%未満』があわせて35.4%、10～49人では40.0%と、規模が大きくなるほど一般消費者への販売割合は低くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ－1－33 一般消費者への販売割合



(注) 一般消費者への販売で『販売している』とした企業のみを集計

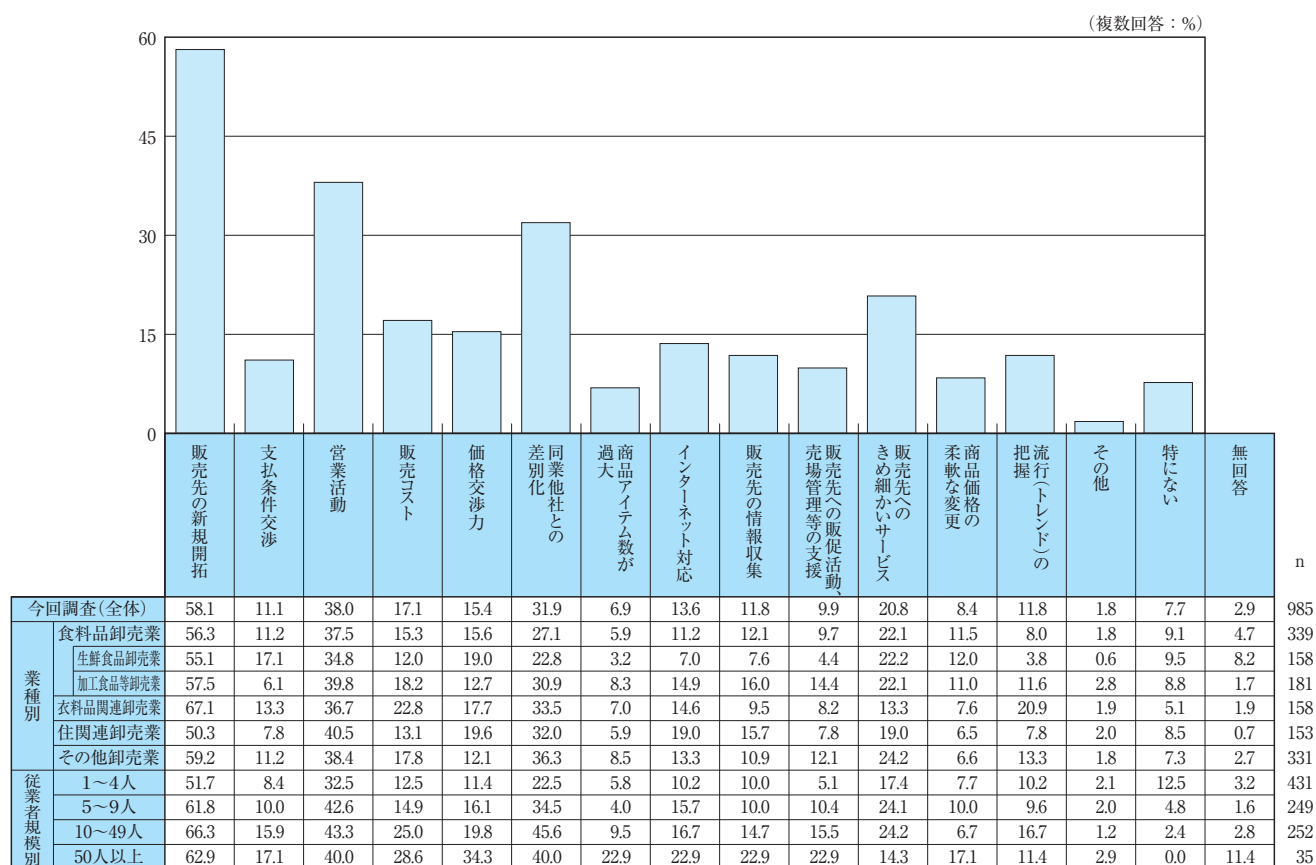
5 販売活動の課題

販売活動に関する課題（複数回答）は、「販売先の新規開拓」が58.1%で最も高く、次いで「営業活動」が38.0%、「同業他社との差別化」が31.9%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」が半数以上を占めており、なかでも衣料品関連卸売業では67.1%と他の業種に比べて特に高くなっている。衣料品関連卸売業ではこのほかにも「販売コスト」と「流行（トレンド）の把握」が2割を超え、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、商品の個性を発揮しやすい生鮮品を扱っているため、「同業他社との差別化」が第3位ながら22.8%と他の業種に比べて低くなっている。

従業者規模別にみても、すべての規模で「販売先の新規開拓」が半数以上を占めており、「営業活動」と「同業他社との差別化」が第2位又は第3位となっている。従業者規模が大きくなるほど「販売コスト」や「価格交渉力」、「商品アイテム数が過大」など、多くの項目で割合が高くなる傾向がみられ、課題意識が広範に渡っている。

図表Ⅱ-1-34 販売活動の課題



〈事例9〉商品知識と技術の習得を優先した従業員教育でコンサルティング営業が可能に

I社は牛肉を中心とした精肉卸である。20年前は東京23区内の精肉店への売上が65%を占めていた。その後、精肉店が減少する一方、スーパーマーケット、外食チェーンが拡大、現在ではスーパー、専門店への売上が60%、外食チェーン、レストランの売上が40%となっている。

専門店の減少と大手チェーン店の拡大により、顧客の精肉に関する知識、抜骨整形の技術、メニューにあわせた肉の部位のベストな使い方等に関する知識と技術が劣化してきていた。そこで、スキルや知識を高めるため、社員全員を岩手や石垣島の自社牧場に送り、牛の世話から経験させ、牛や牛肉に関する広範な知識と精肉技術の習得を進めている。

この結果、肉の部位のベストな使い方、スーパーでのコンサルティングが可能となり、他社との差別化要素となっている。

(生鮮食品卸売業 50人以上)

〈事例10〉加工担当が納品・営業を兼ね、受注増や新規開拓につなげる

J社は鮮魚・魚介類を、学校や給食センター、病院などに販売している。

以前は、学校給食用が8割以上を占めており、震災後の計画停電やインフルエンザによる学級閉鎖の影響が大きかった。このため、震災後に、売上変動を抑えるため、顧客層の見直しを図り、経営者のトップ営業で医療関係や施設などの新規顧客の開拓に注力してきた。

J社では、魚の加工技術を熟知していることが強みである一方、営業力の強化が課題である。このため、加工担当者が配送も行い、配送時に顧客と顔をあわせて話ができるようにしている。魚に合った加工方法を直接アドバイスすることができ、受注増や新規顧客の開拓につながっている。

(生鮮食品卸売業 5～19人)

第5節 物流活動

1 物流業務の状況

(1) 保管業務

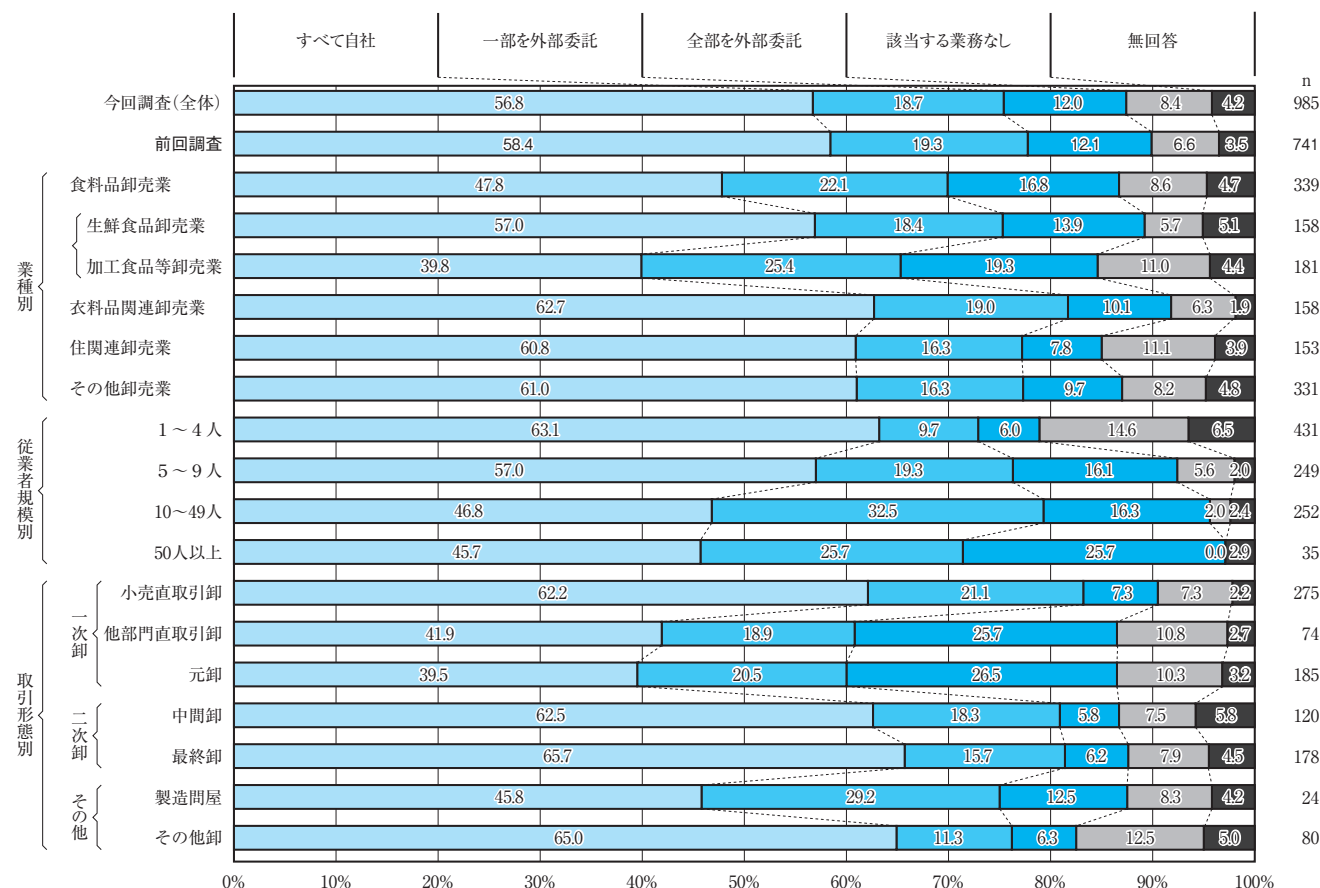
物流に関する業務のうち保管業務については、「すべて自社」が56.8%と最も高く、次いで「一部を外部委託」が18.7%、「全部を外部委託」が12.0%となっている。「該当する業務なし」は1割未満である。前回調査と比べて、大きな差異はみられなかった。

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「すべて自社」が半数を超えており、商流とともに物流も行っている。一方、加工食品等卸売業では「すべて自社」は39.8%と4割にとどまり、「一部を外部委託」が25.4%、「全部を外部委託」が19.3%と高く、他の業種より商流に徹している。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「すべて自社」は低くなっており、一部ないし全部を外部に委託する割合が高くなっている。なかでも、50人以上では「一部を外部委託」と「全部を外部委託」が合わせて51.4%と過半数を占めており、商流に徹しているとみられる。

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、なかでも最終卸とその他卸ではそれぞれ65.7%、65.0%と特に高くなっている。一方、一次卸のうち主に小売以外に販売している他部門直取引卸と元卸では「全部を外部委託」と「一部を外部委託」が合わせてそれぞれ44.6%、47.0%と高く、保管業務を外部委託することで商流に徹しているとみられる。

図表Ⅱ-1-35 保管業務



(2) 在庫管理

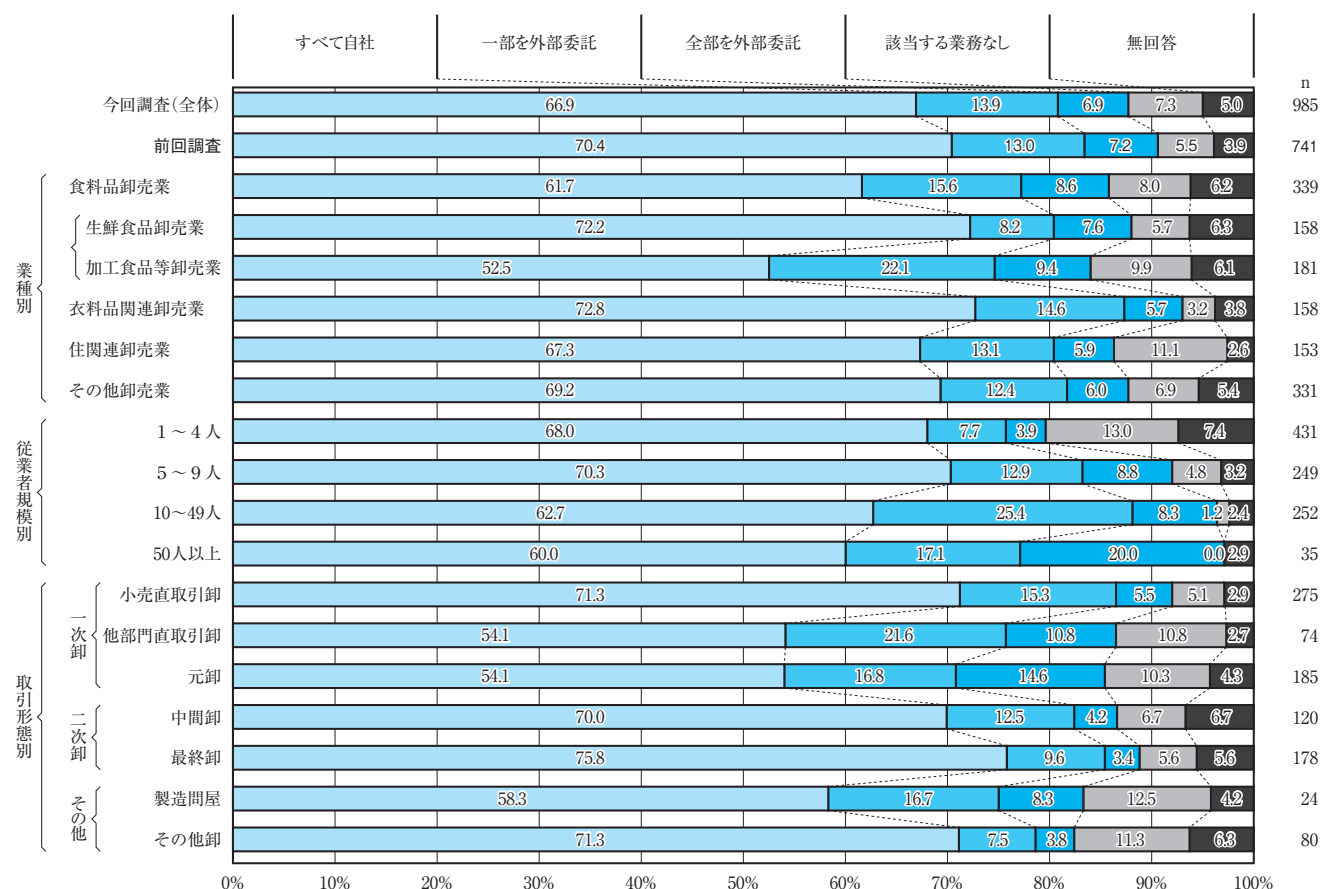
物流に関する業務のうち在庫管理については、「すべて自社」が66.9%と最も高く、次いで「一部を外部委託」が13.9%となっている。「全部を外部委託」は6.9%と1割未満である。

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と衣料品関連卸売業では7割を超えている。一方、加工食品等卸売業では「すべて自社」は52.5%にとどまり、一部・全部をあわせた外部委託が31.5%と他の業種に比べて高く、外部委託が進んでいる。

従業者規模別にみると、従業者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」と「全部を外部委託」が合わせて37.1%と4割近くに達している。一方、1～4人では期末在庫がない企業が約2割あることから、「該当する業務なし」が13.0%と高くなっている。

取引形態別にみると、すべての取引形態で「すべて自社」が最も高く、特に最終卸では75.8%を占めている。一方、他部門直取引卸と元卸では「一部を外部委託」と「全部を外部委託」が合わせてそれぞれ32.4%、31.4%と3割を超えており、在庫管理の外部委託が進んでいる。

図表Ⅱ－1－36 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、「すべて自社」が29.0%と最も高いが、3割未満にとどまっており、「一部を外部委託」と「全部を外部委託」があわせて35.9%となっている。

業種別にみると、生鮮食品卸売業では「すべて自社」が40.5%と4割を超え、他の業種に比べて内製化率が高い。一方、衣料品関連卸売業では「一部を外部委託」と「全部を外部委託」があわせて48.1%と約半数を占め、流通加工の外部委託が進んでいる。また、加工食品等卸売業、住関連卸売業は「該当する業務なし」が3割を占めている。

従業者規模別にみると、従業者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」と「全部を外部委託」があわせて65.7%に達している。

取引形態別にみると、最終卸とその他卸では「すべて自社」がそれぞれ36.5%、36.3%と、他の取引形態に比べてやや高くなっている。一方、一次卸のうち主に小売以外に販売している他部門直取引卸と元卸では「該当する業務なし」が最も高いほか、「一部を外部委託」と「全部を外部委託」があわせて半数程度を占めており、自社で流通加工を行う企業は少ない。また、製造問屋でも「一部を外部委託」と「全部を外部委託」があわせて45.8%と高く、外部委託が進んでいる。

図表Ⅱ-1-37 流通加工



〈事例11〉リテールサポートの強化により得意先と安定取引

K社は、野菜や果物をスーパーマーケットなどに販売する卸売業者である。

通常、スーパーマーケットなどの店頭で野菜や果実などを販売するまでには、商品の袋詰めや、POP（価格表示）の作成、商品マスターデータへの商品名・価格等の登録及びバーコードの貼り付けなどの作業が必要である。K社では、こうした小売店のバックヤード機能をシステム化して、あわせて担っており、取引先の小売店は、納品後すぐに商品を陳列・販売することができる。

生鮮食品については、JAS法（農林物資の規格化及び品質表示の適正化に関する法律）に基づく商品品質表示が義務付けられているため、K社では、JAS法の知識を持つ社員が、法律に則ったPOPを作成している。また販売促進のためのパッケージ・ラベルデザインも行うほか、商品のネーミングを工夫するといったことにも力を入れている。

こうしたきめ細かなリテールサポートにより、スーパーマーケットとの安定的な取引が可能となっている。

（生鮮食品卸売業 10～49人）

(4) 配送・輸送

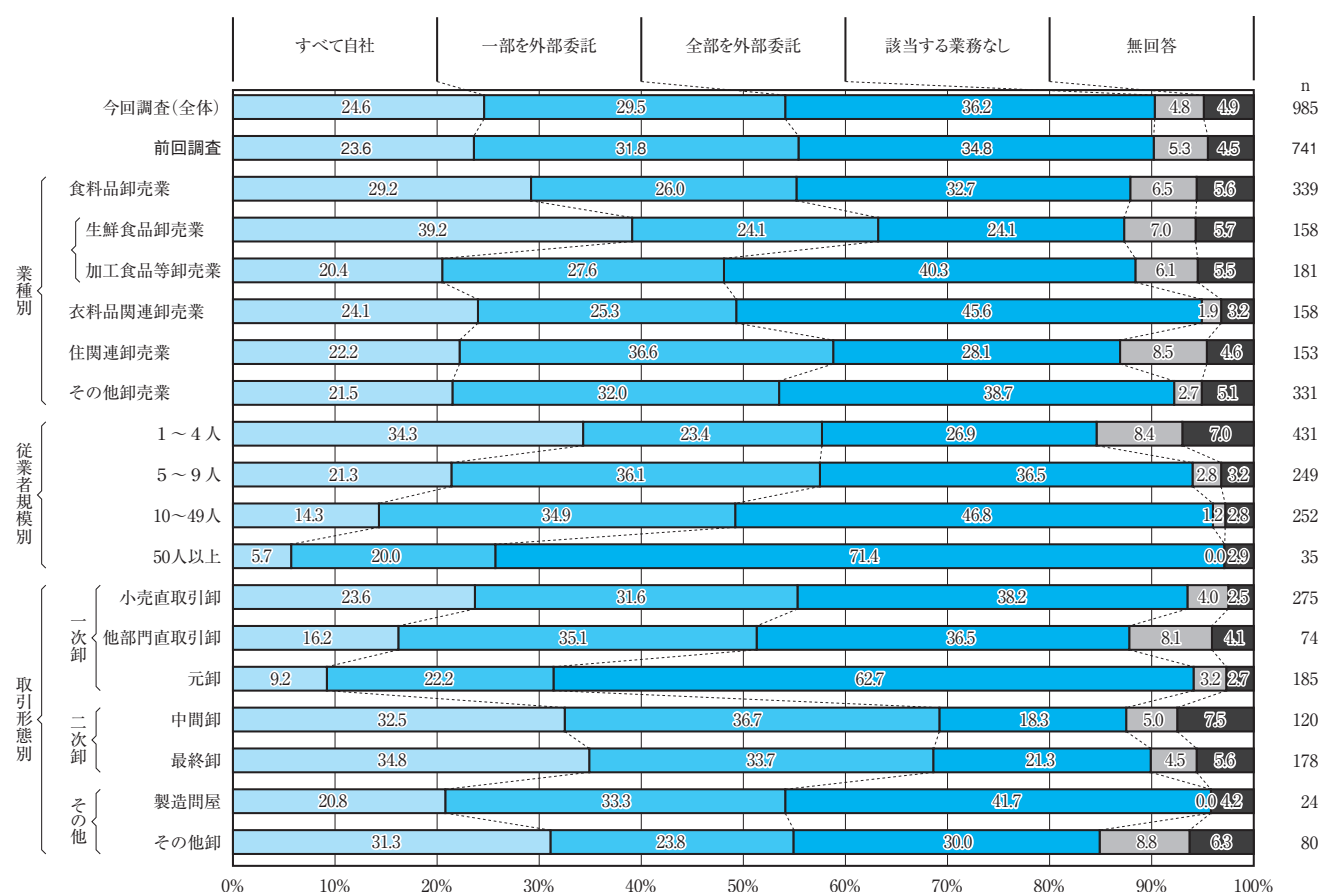
物流に関する業務のうち配送・輸送については、「全部を外部委託」が36.2%、「一部を外部委託」が29.5%と高く、あわせて65.7%と3分の2を占め、物流に関する業務のうち最も外部委託が進んでいる。

業種別にみると、生鮮食品卸売業を除くすべての業種で「一部を外部委託」と「全部を外部委託」があわせて6割を超えている。なかでも、衣料品関連卸売業では「全部を外部委託」が45.6%、「一部を外部委託」が25.3%と、あわせて7割を占めている。一方、生鮮食品卸売業では「すべて自社」が39.2%と高く、外部委託は半数以下となっている。

従業者規模別にみると、従業者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「全部を外部委託」が71.4%、「一部を外部委託」が20.0%と、あわせて9割を超えている。一方、1～4人では「全部を外部委託」と「一部を外部委託」はあわせて50.3%と半数であり、「すべて自社」が34.3%と高くなっている。

取引形態別にみると、元卸では「全部を外部委託」が62.7%と6割を超え、「一部を外部委託」とあわせると84.9%が配送・輸送を外部委託している。小売直取引卸、他部門直取引卸、製造問屋でも「全部を外部委託」と「一部を外部委託」があわせて7割程度を占めている。一方、最終卸とその他卸では「すべて自社」が最も高く、3割を超えている。

図表Ⅱ-1-38 配送・輸送



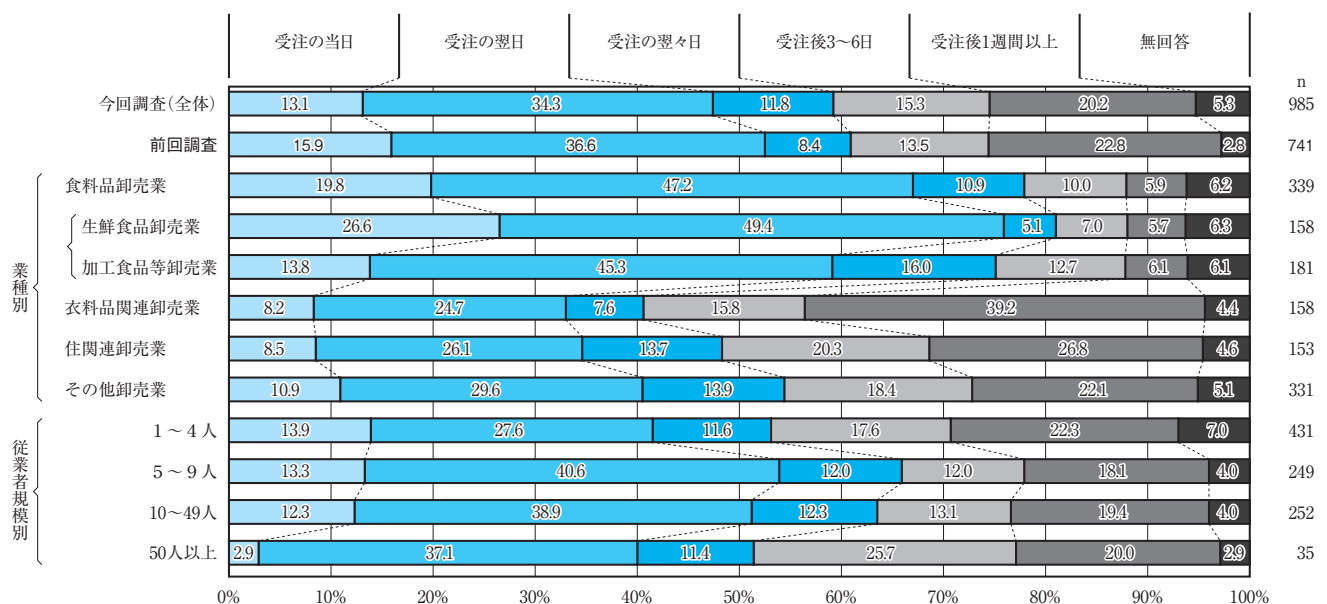
2 主な販売先に対する納期

主な販売先に対する納期は、「受注の翌日」が34.3%で最も高く、「受注の当日」の13.1%とあわせると、47.4%と半数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20.2%と2割を占めている。

業種別にみると、販売先の6割以上が都内である生鮮食品卸売業では、「受注の当日」と「受注の翌日」があわせて76.0%と8割近くを占めている。また、加工食品等卸売業でも「受注の翌日」が45.3%と最も高く、次いで「受注の翌々日」が16.0%となった。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」が最も高くなっており、取り扱い商品による違いが現れている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「受注の翌日」が最も高いが、次いで「49人以下」では「受注後1週間以上」が、50人以上でも「受注後3～6日」が高くなっており、短納期と比較的長い納期に分かれる傾向がみられる。また、規模が小さくなるほど「受注の当日」が高くなっている。

図表Ⅱ－1－39 主な販売先に対する納期



3 物流コストの割合

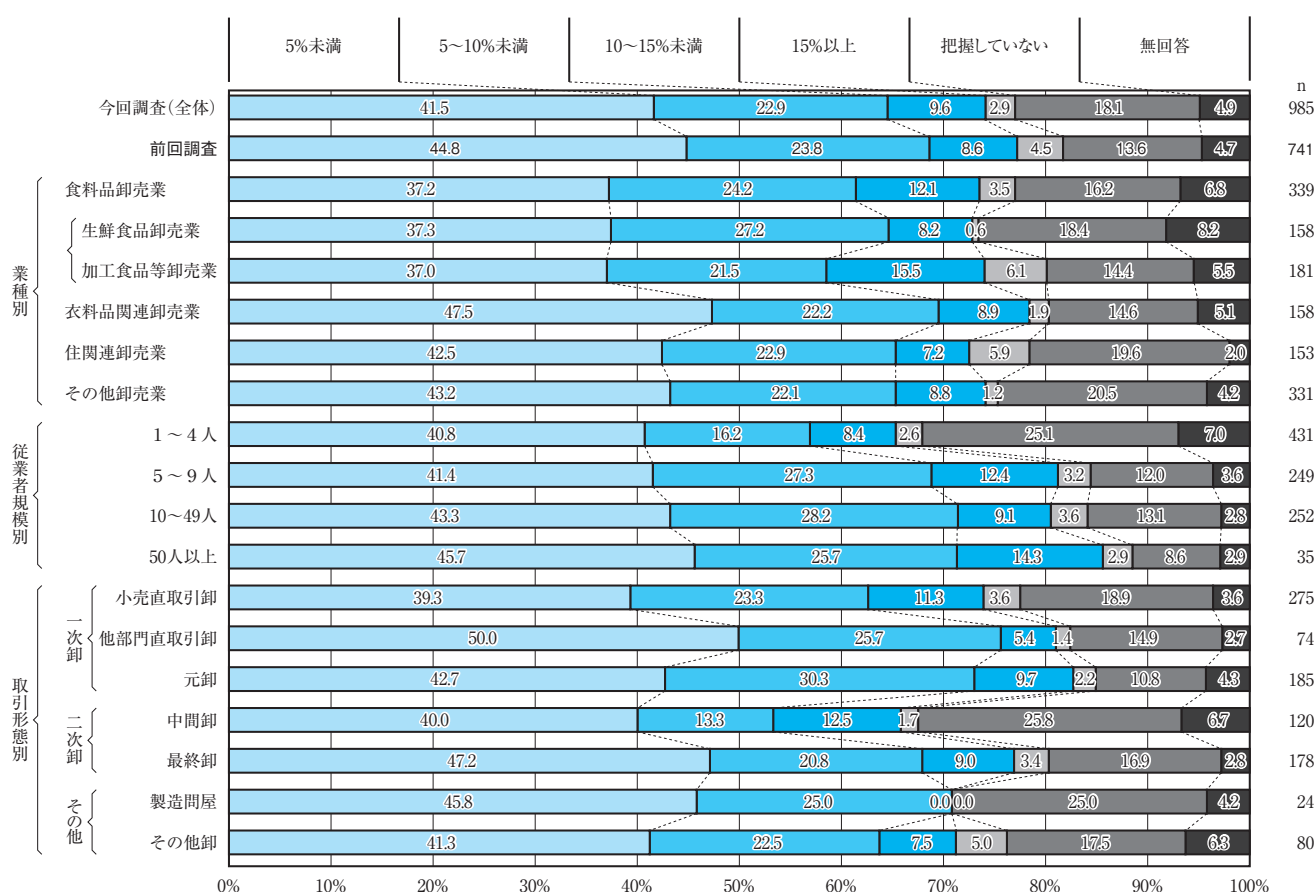
売上高に占める物流コストの割合は、「5%未満」が41.5%で最も高く、次いで「5～10%未満」が22.9%で、「10%未満」があわせて64.4%を占めている。

業種別にみると、衣料品関連卸売業では「5%未満」が47.5%と高く、『10%未満』でもあわせて69.7%と7割に達しており、他の業種に比べて物流コストが低い。これは、配送・輸送の外部委託割合が高く、効率化が進んでいることも影響しているとみられる。一方、加工食品等卸売業では『10%以上』があわせて21.6%と2割を超えており、他の業種に比べて物流コストが高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「5%未満」が最も高く、規模による大きな差異はみられない。1～4人では「把握していない」も25.1%と4分の1を占めている。

取引形態別にみると、他部門直取引卸では「5%未満」が50.0%と半数を占め、『10%未満』でもあわせて75.7%と高くなっており、他の取引形態に比べて物流コストが低い。中間卸や製造問屋では「把握していない」が4分の1を占めている。

図表Ⅱ－1－40 物流コストの割合



第6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（複数回答）は、「価格競争の激化」が最も高く、50.6%と半数を占めた。「価格競争の激化」は、取引形態別の小売直取引卸を除き、横断的に第1位となっており、デフレ傾向の浸透を示す結果となった。次いで「同業種卸との競争の激化」が34.9%、「小売店の減少」が32.7%で、ともに3割を超えている。

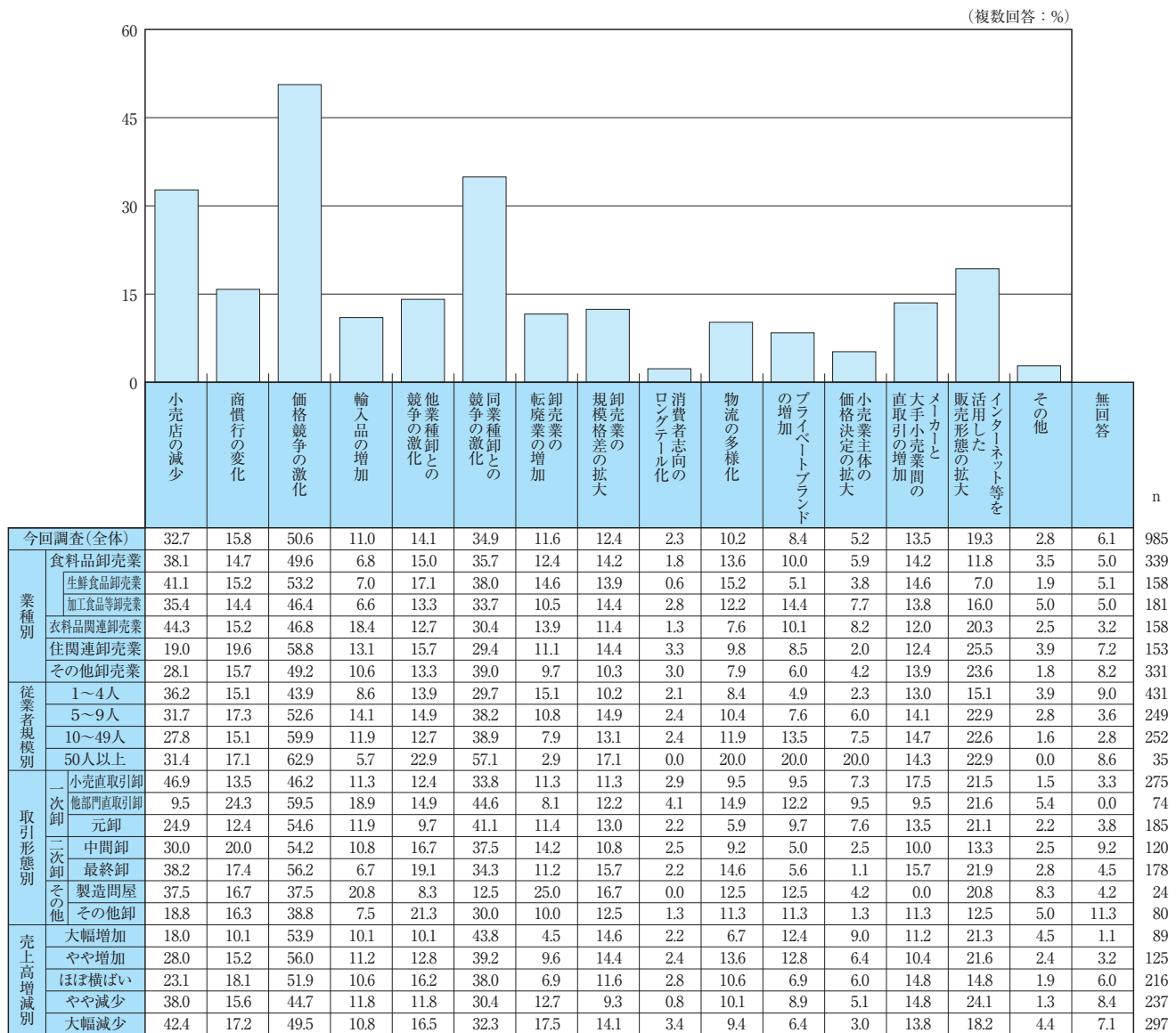
業種別にみると、すべての業種で「価格競争の激化」が最も高く、特に、住関連卸売業では58.8%と約6割に達している。住関連卸売業では、このほかにも「商慣行の変化」が19.6%、「インターネットを活用した販売形態の拡大」が25.5%と他の業種に比べて高くなっている。また、衣料品関連卸売業では「小売店の減少」が44.3%と高く、「輸入品の増加」も18.4%と他の業種に比べて高くなっている。その他卸売業では「価格競争の激化」に次いで「同業種卸との競争の激化」が39.0%と高く、約4割を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「価格競争の激化」や「同業種卸との競争の激化」が高くなっており、50人以上ではそれぞれ62.9%、57.1%に達している。このほか「物流の多様化」や「プライベートブランドの増加」、「小売業主体の価格決定の拡大」も規模が大きくなるほど高くなっており、課題感が多岐に渡っている。一方、1～4人では「価格競争の激化」に次いで「小売店の減少」が36.2%と高くなっている。また、規模が小さくなるほど「卸売業の転廃業の増加」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46.9%と特に高く、「価格競争の激化」の46.2%と拮抗している。それ以外の取引形態では「価格競争の激化」が最も高いが、特に他部門直取引卸では59.5%と6割に達している。他部門直取引卸では「同業種卸との競争の激化」や「商慣行の変化」なども他の取引形態に比べて高くなっている。また、製造問屋では「卸売業の転廃業の増加」が25.0%、「輸入品の増加」が20.8%と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、売上高の増減にかかわらず「価格競争の激化」が最も高く、[増加]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4割程度を占めている。一方、[減少]では「小売店の減少」が高くなっており、[増加]を10ポイント以上上回っているほか、「卸売業の転廃業の増加」が1割を超え、[増加]と比べて高くなっている。

図表Ⅱ－１－４１ 競争環境の変化



2 東京の立地環境

東京の立地環境のメリット（複数回答）は、「交通の利便性」が45.6%で最も高く、次いで「マーケットの巨大性」が35.3%、「人口の集積」が21.5%となっている。

業種別にみると、加工食品等卸売業以外では「交通の利便性」が最も高い。加工食品等卸売業では「マーケットの巨大性」が最も高いが「交通の利便性」との差はほとんどなく、これら2項目が東京の立地環境のメリットとしてすべての業種で共通して認識されているとみられる。また、衣料品関連卸売業では「小売業が集積」が19.0%、「卸売業が集積」が19.6%とともに約2割となっているほか、「マーケットの先進性」が16.5%と他の業種に比べて高くなっており、流行性の商品を扱う業種特性がみられる。

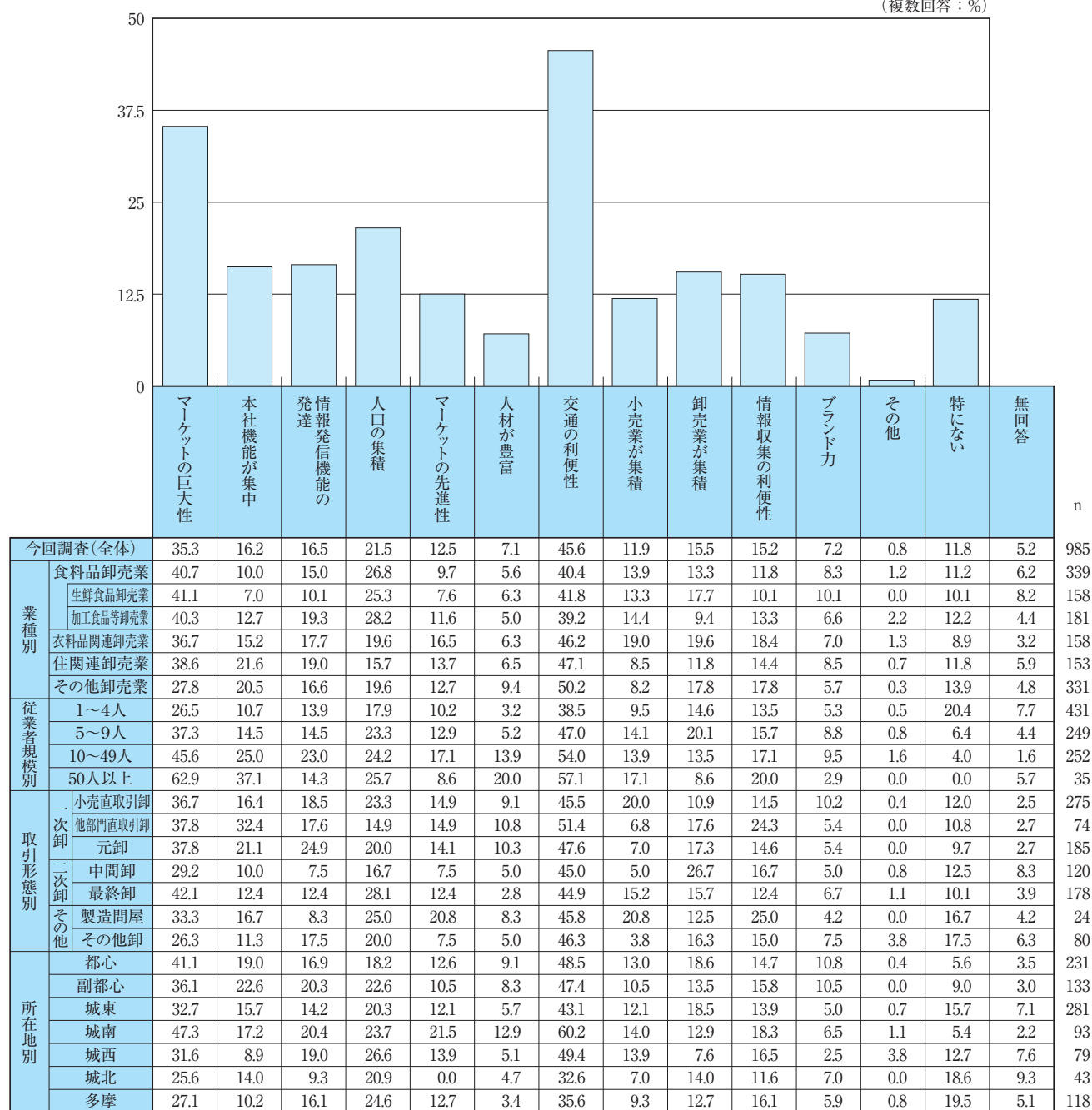
従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「マーケットの巨大性」や「交通の利便性」が高くなっており、50人以上ではそれぞれ62.9%、57.1%となっている。「交通の利便性」が高いのは、規模が大きくなるほど販売先が関東や関東以外の道府県と広域になることが影響しているとみられる。このほか「本社機能が集中」や「人材が豊富」、「情報収集の利便性」なども規模が大きくなるほど割合が高くなっており、メリットとを感じる項目が多岐に渡っている。一方、「卸売業が集積」は規模が小さくなるほど割合が高くなる傾向がみられるほか、1～4人では「特にない」も20.4%と2割を占めている。

取引形態別にみると、すべての取引形態で「交通の利便性」が高く、他部門直取引卸では51.4%と半数を超えている。他部門直取引卸では「本社機能が集中」も32.4%と3割を超え、他の取引形態に比べて特に高くなっている。また、最終卸では「交通の利便性」と並んで「マーケットの巨大性」が42.1%と高く、「人口の集積」も28.1%と約3割を占めている。このほか、元卸では「情報発信機能の発達」が24.9%、中間卸では「卸売業が集積」が26.7%と他の取引形態に比べて高くなっている。

所在地別にみると、すべての所在地で「交通の利便性」が最も高く、特に城南では60.2%と6割を占めている。城南では「マーケットの巨大性」や「マーケットの先進性」、「情報発信機能の発達」、「情報収集の利便性」なども他の所在地に比べて割合が高く、メリットとを感じる項目が多くなっている。また、都心では「卸売業が集積」や「ブランド力」が、城西では「人口の集積」が他の所在地に比べて高くなっている。

図表Ⅱ－１－４２ 東京の立地環境

(複数回答：%)



第7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もの（複数回答）は、「品揃えの深さ（専門性）」が42.1%で最も高く、従業者規模別の50人以上を除くすべての区分で「品揃えの幅（フルラインナップ・一括供給）」を上回っている。次いで「商材の発掘」が31.5%、「商品企画開発力」が29.7%となっている。いずれの選択肢も、商品力そのものを重視する内容であり、‘広く浅い’よりは‘狭く深い’品揃えを専門卸売業として追及しているものとみられる。

業種別にみると、衣料品卸売業を除くすべての業種で「品揃えの深さ」が最も高く、特に生鮮食品卸売業では52.5%と半数を超えている。生鮮食品卸売業では鮮度管理が重要なことから「在庫の温度・品質管理」も27.2%と他の業種に比べて高くなっている。一方、衣料品関連卸売業では「商品企画開発力」が50.0%と半数を占め、「品揃えの深さ」と「商材の発掘」を上回っており、自社ブランドなどオリジナル商品に磨きをかけることを重要としているとみられる。このほか、住関連卸売業とその他卸売業では、「納期の短縮化」が2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、1～4人と5～9人では「品揃えの深さ」が最も高く、次いで「商材の発掘」となっているが、10～49人では「商品企画開発力」が「商材の発掘」を上回っている。また、50人以上では「商品企画開発力」と「商材の発掘」がともに48.6%で最も高くなっており、より能動的に商品力を追及する姿勢がうかがえる。このほか、50人以上では「顧客への販促提案」が40.0%、「品揃えの幅」が34.3%と他の規模に比べて高く、「品揃えの深さ」と並んでおり、広さと深さの両面を考え合せながら顧客へ提案しているものとみられる。

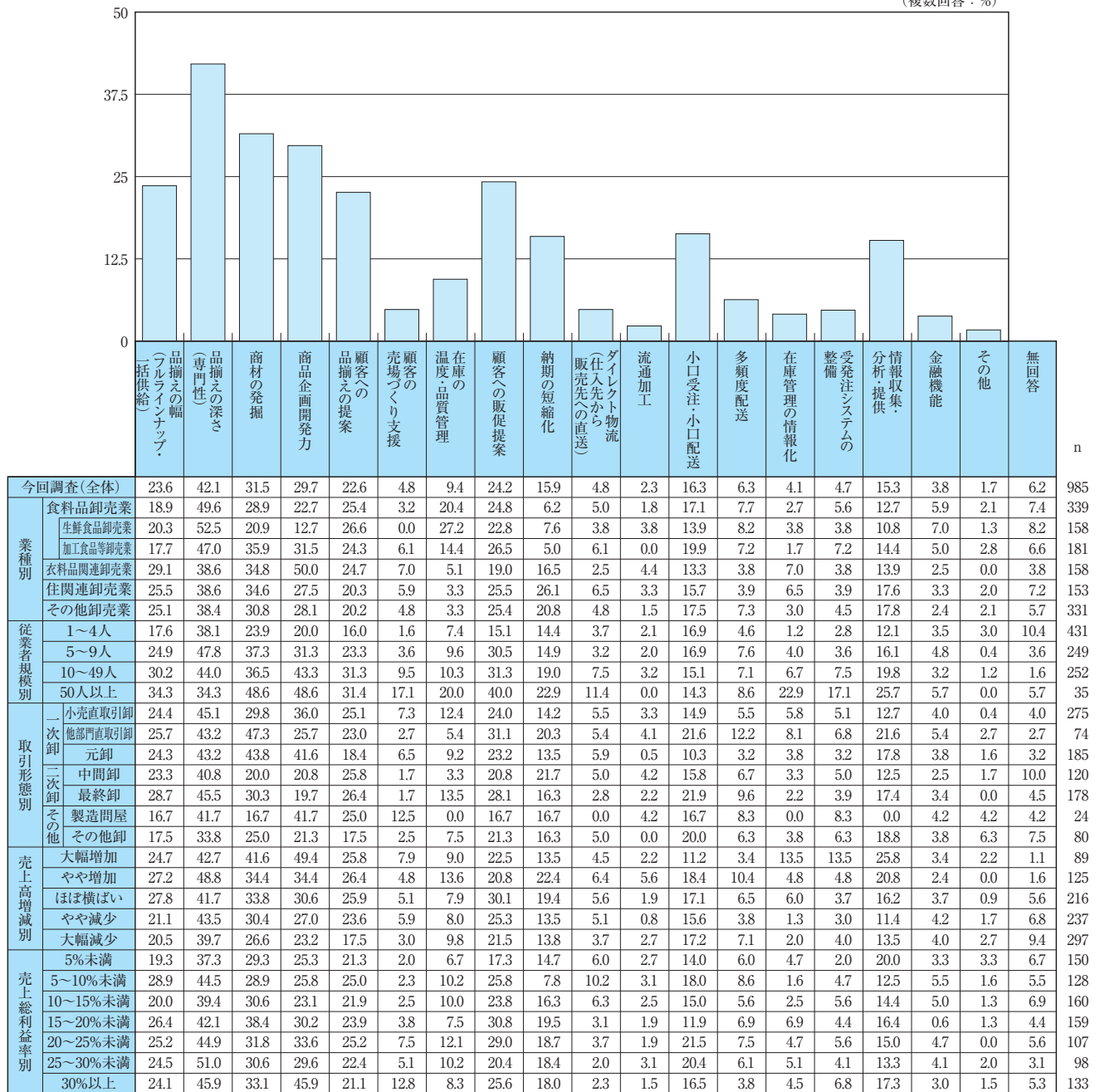
取引形態別にみると、一次卸の他部門直取引卸と元卸はともに「商材の発掘」が最も高く、次いで「品揃えの深さ」となっている。一方、「商品企画開発力」は元卸が41.6%、他部門直取引卸が25.7%と違いがみられた。また、ともに小売業者へ販売している小売直取引卸と最終卸は、「品揃えの深さ」が最も高く、「商材の発掘」が3割、「品揃えの幅」が4分の1前後となっているが、「商品企画開発力」は小売直取引卸が36.0%、最終卸が19.7%と一次卸と二次卸の違いがみられた。このほか、製造問屋では「商品企画開発力」と「品揃えの深さ」がともに41.7%と最も高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての増減別で「品揃えの深さ」と「商材の発掘」、「商品企画開発力」が上位3位を占めるが、その順位は異なっている。[減少]とほぼ横ばいでは「品揃えの深さ」が最も高く、「商材の発掘」が第2位、「商品企画開発力」が第3位であるが、やや増加では「商材の発掘」と「商品企画開発力」が34.4%とともに第2位となっている。一方、大幅増加では「商品企画開発力」が49.4%と半数を占め、4割超の「品揃えの深さ」と「商材の発掘」を上回っており、既成の商材の発掘よりも自社での商品企画開発を重視しているものとみられる。

売上総利益率別にみると、すべての売上総利益率で「品揃えの深さ」が最も高いが、30%以上では「商品企画開発力」が45.9%と「品揃えの深さ」と並んで最も高くなっている。高利益率が得られるオリジナル商品開発に注力し、利益率の上昇を目指しているものとみられる。

図表Ⅱ－１－４３ 卸機能の強化

(複数回答：％)



〈事例12〉顧客の発展の黒子に徹し、顧客満足を第一に付加価値のある卸機能サービスを提供。

L社は菓子用包装資材を製造・販売しており、創業以来50余年の業歴をもつ老舗である。かつては製造も自社で行っていたが、現在は外注している。和菓子並びに洋菓子の包装資材に特化し、菓子箱、袋物が約7割、他がトレイ、間仕切りなどとなっている。

顧客である菓子屋さんが発展するための黒子に徹し、顧客満足を優先することを営業の基としている。顧客の期待に応え、多頻度小口受注・小口配送を実現、顧客に利便性を提供している。

また、顧客の菓子の箱詰め業務をおよそ15年前年から受注し始めた。時として顧客から携帯電話で、小売店の店頭在庫への緊急補充を頼まれることもあり、信頼を得て、近年軌道に乗せてきている。箱詰め業務は、繁閑の差が小さく、当社の菓子箱に詰めているため、菓子箱本体の受注の安定化に繋がっている。

(その他卸売業 10～49人)

〈事例13〉卸の生き残る道は、商品の工夫とアイデア、メーカー・ユーザーとの共存にあり

国際的にも知られる道具街で、70余年の業歴を誇るM社は、そば店・寿司店向け各種道具の卸売業を営む。漆器を中心に、和風陶器、ガラス食器、麵棒、こね鉢、井重など、道具全般を扱っている。

天ぷらとそばを一つに盛る“器”や、「天せいろ」、「天もり」の名称を考案し、顧客に普及させるなど、常に創意・工夫により商品を開発してきた。また、漆器は、漆職人が育ち、技術の蓄積がある福井県の工場に委託しているほか、都内の美術系大学と連携した製造も行っている。

会社の存続はメーカーの生産技術の伝承と、顧客の繁栄があってはじめて成り立つと考え、3者の共存共栄に向けて尽力している。

(住関連卸売業 5～9人)

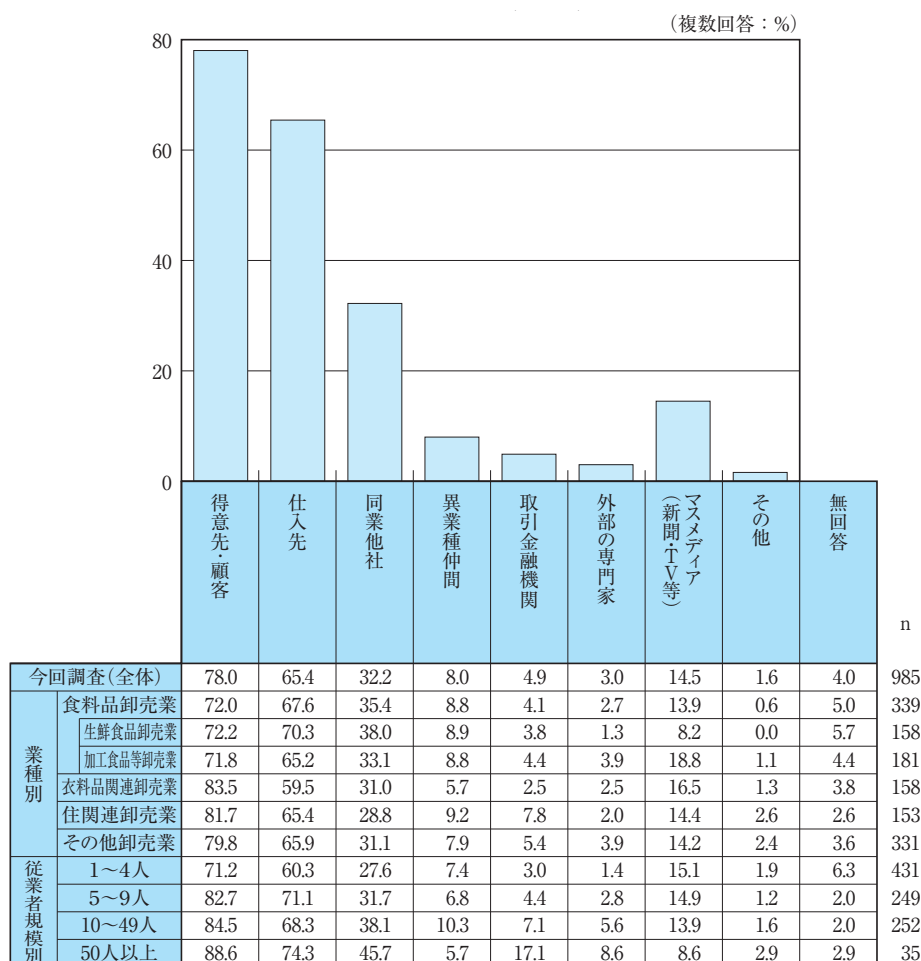
2 情報収集源

業務上で重視している情報収集源（複数回答）は、「得意先・顧客」が78.0%で最も高く、次いで「仕入先」が65.4%、「同業他社」が32.2%となっている。

業種別にみると、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と住関連卸売業では8割を超えている。生鮮食品卸売業では「仕入先」が70.3%、「同業他社」が38.0%と他の業種に比べて高い。また、加工食品等卸売業では「マスメディア（新聞・TV等）」が18.8%と約2割を占め、情報をメディアから入手する姿勢が感じられる。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「得意先・顧客」や「仕入先」、「同業他社」など多くの項目で割合が高くなる傾向がみられ、幅広く情報収集を行っていると思われる。一方、「マスメディア」のみ、従業者規模が小さくなるほど高くなっており、1～4人では15.1%となっている。

図表Ⅱ－1－44 情報収集源



3 外部相談先

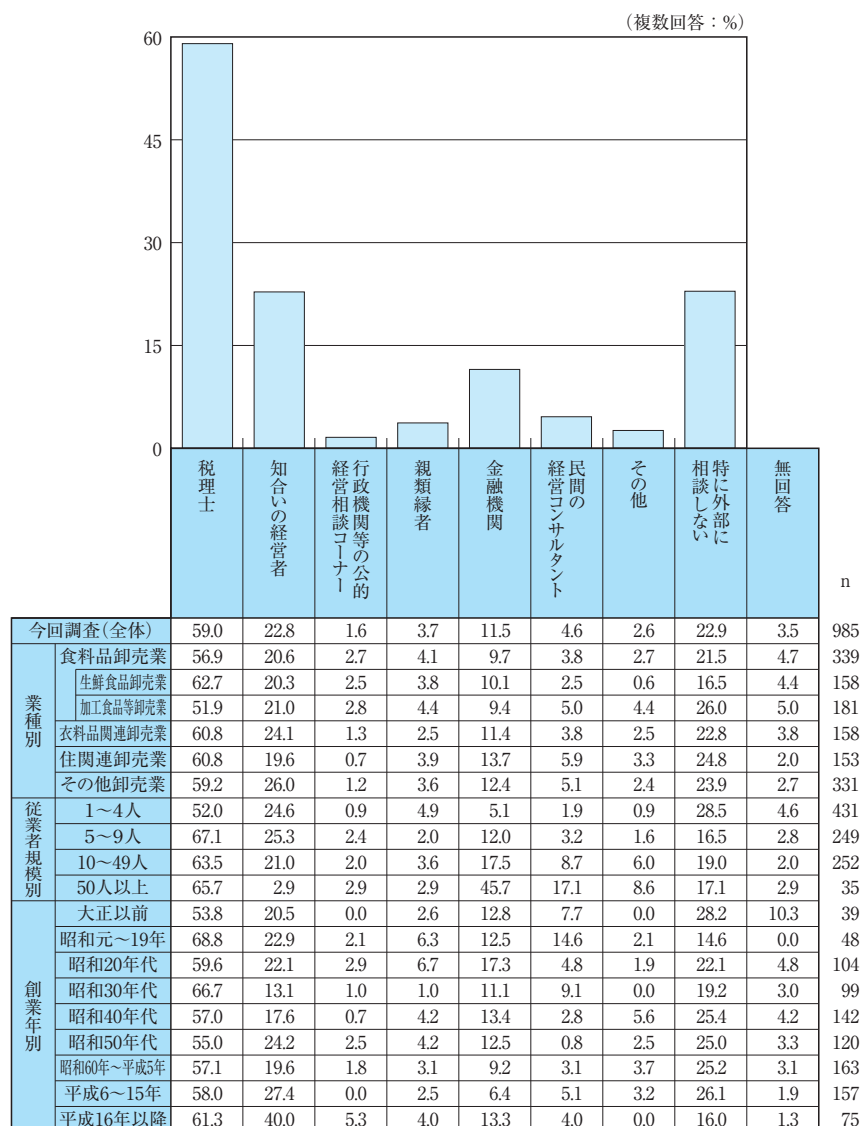
経営に関する主な外部の相談先（複数回答）は、「税理士」が59.0%で最も高く、次いで「知合いの経営者」が22.8%となっている。「特に外部に相談しない」も22.9%と2割を超えている。

業種別にみると、すべての業種で「税理士」が最も高く、生鮮食品卸売業では62.7%を占めている。一方、加工食品等卸売業では最も高い「税理士」でも51.9%にとどまり、「特に外部に相談しない」が26.0%と高くなっている。その他卸売業は「知合いの経営者」が26.0%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、すべての規模で「税理士」が最も高い。従業者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」が高くなっており、50人以上では「金融機関」が45.7%を占めている。一方、従業者規模が小さくなるほど「知合いの経営者」が高くなる傾向がみられ、[9人以下]では4分の1を占めている。1～4人では「特に外部に相談しない」も28.5%と高くなっている。

創業年別にみると、すべての創業年別で「税理士」が最も高い。また、平成16年以降では「知合いの経営者」が40.0%と特に高くなっており、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－1－45 外部相談先



4 事業展開の方向性

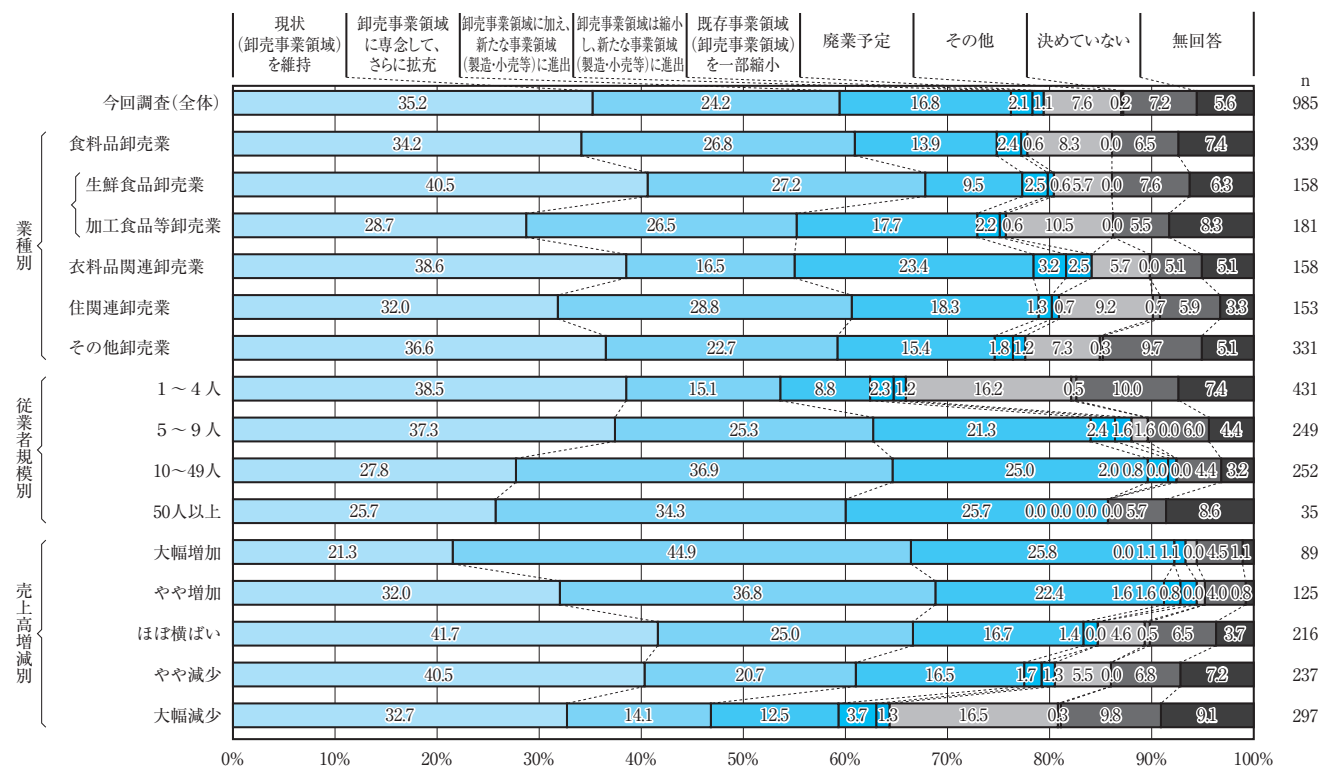
今後の事業展開の方向性は、「現状（卸売事業領域）を維持」が35.2%で最も高くなっている。次いで「卸売事業領域に専念して、さらに拡充」が24.2%、「卸売事業領域に加え、新たな事業領域（製造・小売等）に進出」が16.8%となっており、積極的な事業展開を志向している企業も4割超みられた。

業種別にみると、すべての業種で「現状を維持」が最も高く、特に生鮮食品卸売業では40.5%と4割を占めている。衣料品関連卸売業では「卸売事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が23.4%と他の業種に比べて高く、「卸売事業領域は縮小し、新たな事業領域（製造・小売等）に進出」とあわせると26.6%と4分の1以上が新事業領域への進出を志向している。また、住関連卸売業では「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、新たな事業領域に進出」があわせて47.1%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、従業者規模が大きくなるほど「現状を維持」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「卸売事業に加え、新たな事業領域に進出」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」が他の従業者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」と「卸売事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が高くなっており、売上を伸ばしているほど積極的な事業展開に取り組む意向がみられる。特に大幅増加では「既存事業領域に専念して、さらに拡充」が44.9%と4割を超え、「卸売事業領域に加え、新たな事業領域に進出」とあわせると7割に達している。

図表Ⅱ－1－46 事業展開の方向性



〈事例14〉 本業の水産物の輸入販売に付随した分野に事業拡大し、将来の布石に

北欧産、大西洋産のサバやアジ、イワシ、ニシン等の青魚の輸入販売を手掛けているN社は、販売先である水産物加工業者等からの依頼をきっかけに、水産物の自動パッキングラインの輸入・設置業務に進出し、本業の水産物部門に加え、機械部門に事業領域を拡大した。

長年にわたり、水産物の輸入を手掛けてきたことから、水産物の取扱いに関する豊富なノウハウを有し、ユーザー目線でラインの選定から設置まで、トータルでサポートしている。東北地方からまとまった受注を受けるなど、顧客からの信頼を得て、機械部門を徐々に軌道に乗せている。

(加工食品等卸売業、10～49人)

〈事例15〉 取り扱い商品の拡充により、顧客へのアプローチ方法が多様化

O社は、飲食用の水（純水）、オシボリ他の業務用卸である。現社長が先代から事業を引き継いだ頃は飲食用の水が8割を占めていた。飲食用の水のマーケットは縮小していたため、オシボリ、厨房機器のレンタルなど取り扱い品目を拡大した。

取り扱い品目を拡大したことで見込み客へのアプローチが多様化した。オシボリをきっかけに取引が開始した顧客へ氷を販売することなどもあり、客単価も改善してきている。

また、自動製氷機のレンタルも行っている。自動製氷機を使ってもらうことで、水道代、電気代、レンタル費用などの製氷コストを顧客に実感してもらえる。その後、製氷機のレンタルを止め、氷を購入する顧客もあり、氷の販売方式の選択肢が増える位置づけとなった。

(加工食料品等卸売業 10～49人)

〈事例16〉 機械の輸入から香料・食品原料の輸入にシフトし、海外のサプライヤーとの良好な関係により新たな商材を発掘、経営の安定化を図る

P社は、エッセンシャルオイルなどの香料、チョコレート・カカオ、乳製品など食品原料の輸入販売を手がけている。もともと、40年前の設立時は包装機械を中心とした機械の輸入を行っていたが、一度設置すると20年程度は更新しないため、毎年の継続受注に繋がりにくく、国内の食品工場が海外移転することにより国内市場が縮小することが見込まれた。そのため、昭和50年代中頃から安定的な受注に繋がる香料・食品原料の輸入販売に注力した。

しかし、日本の食品に関するレギュレーションは他国に比べるととても厳しい。仕入先である海外の農場や工場に足を運んで、海外のサプライヤーに国内ユーザーや日本のレギュレーションを伝え、使用している農薬の種類や量をチェック、日本での検査結果のデータと照合し、対応するようを要請することで、はじめて食品原料の輸入が可能になっている。

このように築かれた、サプライヤーとの良好な関係により、新たな食品原料の提案を受け、新たな商材を発掘できる専門商社として、現在は香料・食品原料が95%、機械が5%となっている。

(加工食品等卸売業 10～49人)

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26年7月に調査を実施した（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システムから、平成24年次フレーム（更新版）を母集団として抽出している。有効発送数は6,291票、有効回収数は2,589票、有効回収率は41.2%である。

2 業種構成

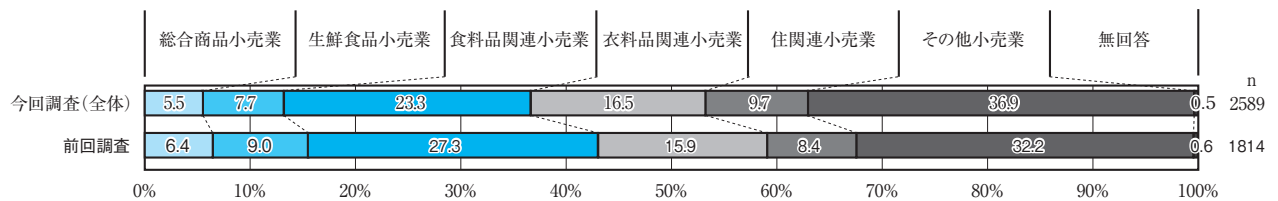
本調査では、日本標準産業分類の「I 卸売業、小売業」より、小売業の業種として、図表Ⅱ-2-1に記載した業種を調査対象に選定し、これを母集団に無作為抽出した7,000社に対して調査を実施した。業種ごとの回答割合は、表中に記載したとおりである。

調査回答企業の業種は、「その他小売業」が36.9%（前回32.2%）で最も高く、次いで「食料品関連小売業」が23.3%（前回27.3%）、「衣料品関連小売業」が16.5%（前回15.9%）となっている。前回調査と比べると、上位3位の順位は同じであるが、「その他小売業」がわずかに増加し、「食料品関連小売業」がわずかに減少した。また母集団と比べると、「総合商品小売業」においてわずかに高い割合となった。

図表Ⅱ-2-1 調査対象業種、回答割合と分類

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			
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）	2.6	総合商品 小売業	5.5
		58B 他に分類されない飲食料品小売業（コンビニエンスストア）			
	58 飲食料品小売業	582 野菜・果実小売業	7.1	生鮮食品 小売業	7.7
		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	27.7	食料品関連 小売業	23.3
		586 菓子・パン小売業			
		58A 料理品小売業			
		58B 他に分類されない飲食料品小売業（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	15.7	衣料品関連 小売業	16.5
		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）	10.8	住関連 小売業	9.7
		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	36.1	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			
		60A スポーツ用品小売業			
		60B がん具・娯楽用品小売業			
		60C 楽器小売業			
		608 写真機・時計・眼鏡小売業			
		60D 花・植木小売業			
		60E ペット・ペット用品小売業			
		60F 中古品小売業（他に分類されないもの）			
		60G 他に分類されないその他の小売業			
	59 機械器具小売業	592 自転車小売業			

図表Ⅱ-2-2 業種（調査回答企業）



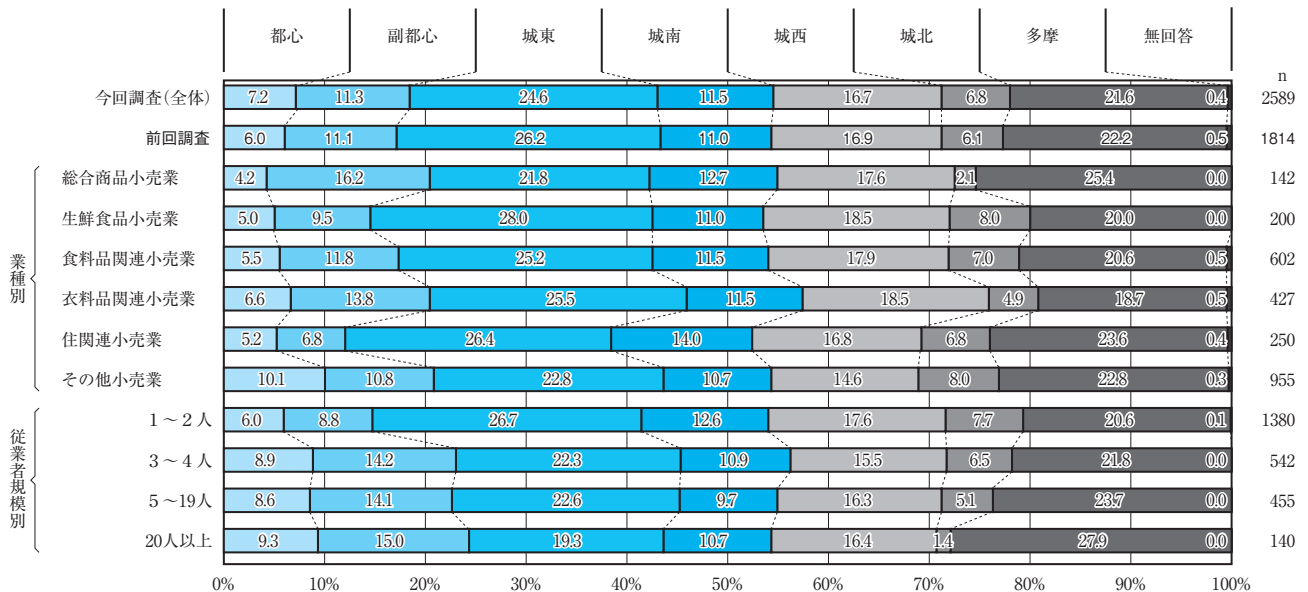
3 所在地

所在地は、「城東（台東、墨田、江東、荒川、足立、葛飾、江戸川）」が24.6%と最も高く、次いで「多摩」が21.6%となっている。以下、「城西（世田谷、中野、杉並、練馬）」16.7%、「城南（品川、目黒、大田）」11.5%、「副都心（新宿、文京、渋谷、豊島）」11.3%、「都心（千代田、中央、港）」7.2%、「城北（北、板橋）」6.8%となっている。前回調査と比べて、大きな変動はなかった。

業種別にみると、総合商品小売業とその他小売業を除き、「城東」が最も高く、次いで「多摩」が高い。その他小売業では「城東」と「多摩」がともに22.8%で高いほか、総合商品小売業のみ「多摩」が「城東」よりわずかに高くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人、3～4人では「城東」が最も高くなっているが、5～19人、20人以上では「多摩」が最も高くなっている。また、従業者規模が小さくなるほど「城東」が高く、規模が大きくなるほど「多摩」が高くなっている。

図表Ⅱ-2-3 所在地

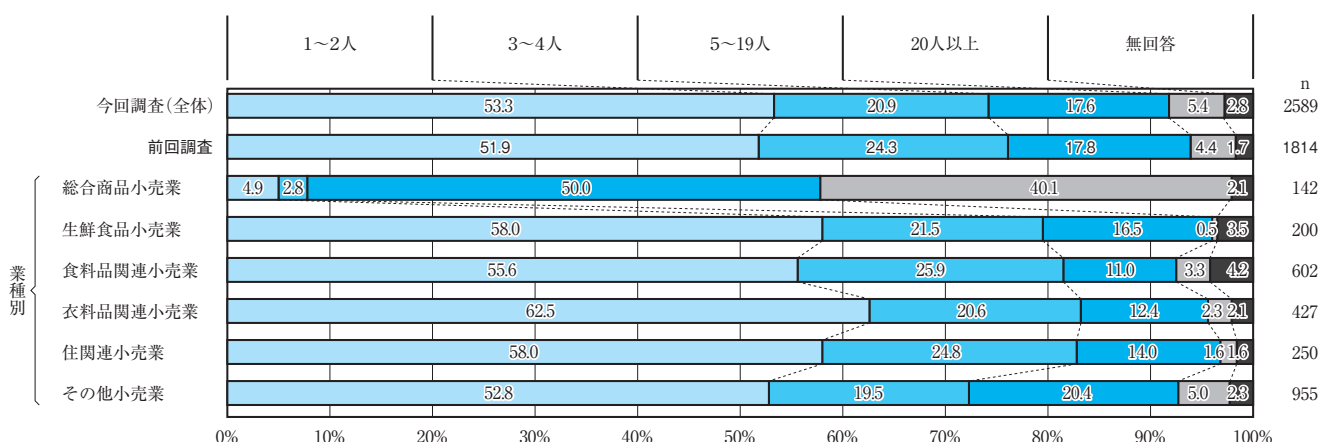


4 従業者規模

従業者規模は、「1～2人」が53.3%で最も高く、「3～4人」の20.9%とあわせると、『4人以下』が74.2%と7割を超えている。

業種別にみると、総合商品小売業を除き、「1～2人」が最も高くなっており、衣料品関連小売業では62.5%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、「5～19人」が50.0%と半数を占めており、「20人以上」とあわせた『5人以上』では9割に達し、他の業種との顕著な規模差がみられる。このほか、その他小売業では「5～19人」が20.4%と高く、その半数近くを内訳である医薬品・化粧品小売業が占めている。

図表Ⅱ-2-4 従業者規模



5 経営者

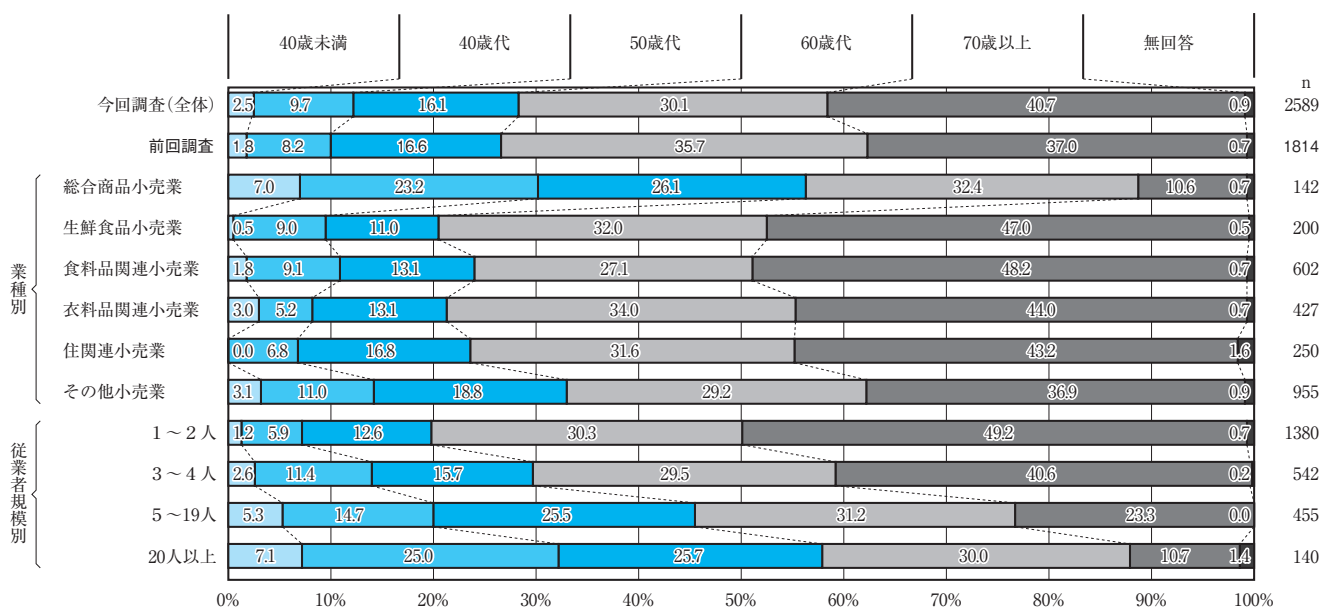
(1) 代表者の年齢

代表者の年齢は、「70歳以上」が40.7%で最も高く、「60歳代」の30.1%とあわせると、『60歳代以上』が70.8%と7割を占めている。前回調査と比べると、「60歳代」が35.7%から30.1%へと減少している。一方、「70歳以上」が37.0%から40.7%に増加しており、経営者の高齢化が進んでいるとみられる。

業種別にみると、総合商品小売業を除き、「70歳以上」が最も高くなっており、なかでも食料品関連小売業では、48.2%と約半数を占めている。一方、総合商品小売業では「60歳代」が32.4%で最も高く、次いで「50歳代」が26.1%、「40歳代」が23.2%を占めているが、「70歳以上」は1割にとどまっており、他の業種との顕著な差がみられる。

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49.2%と半数を占めている。これは全体の26.2%と4分の1以上に相当し、都内小売業の小規模高齢化を表している。一方、20人以上では「40歳代」と「50歳代」がそれぞれ25.0%、25.7%と高くなっている。

図表Ⅱ-2-5 代表者の年齢



(2) 経営者の続柄・出身

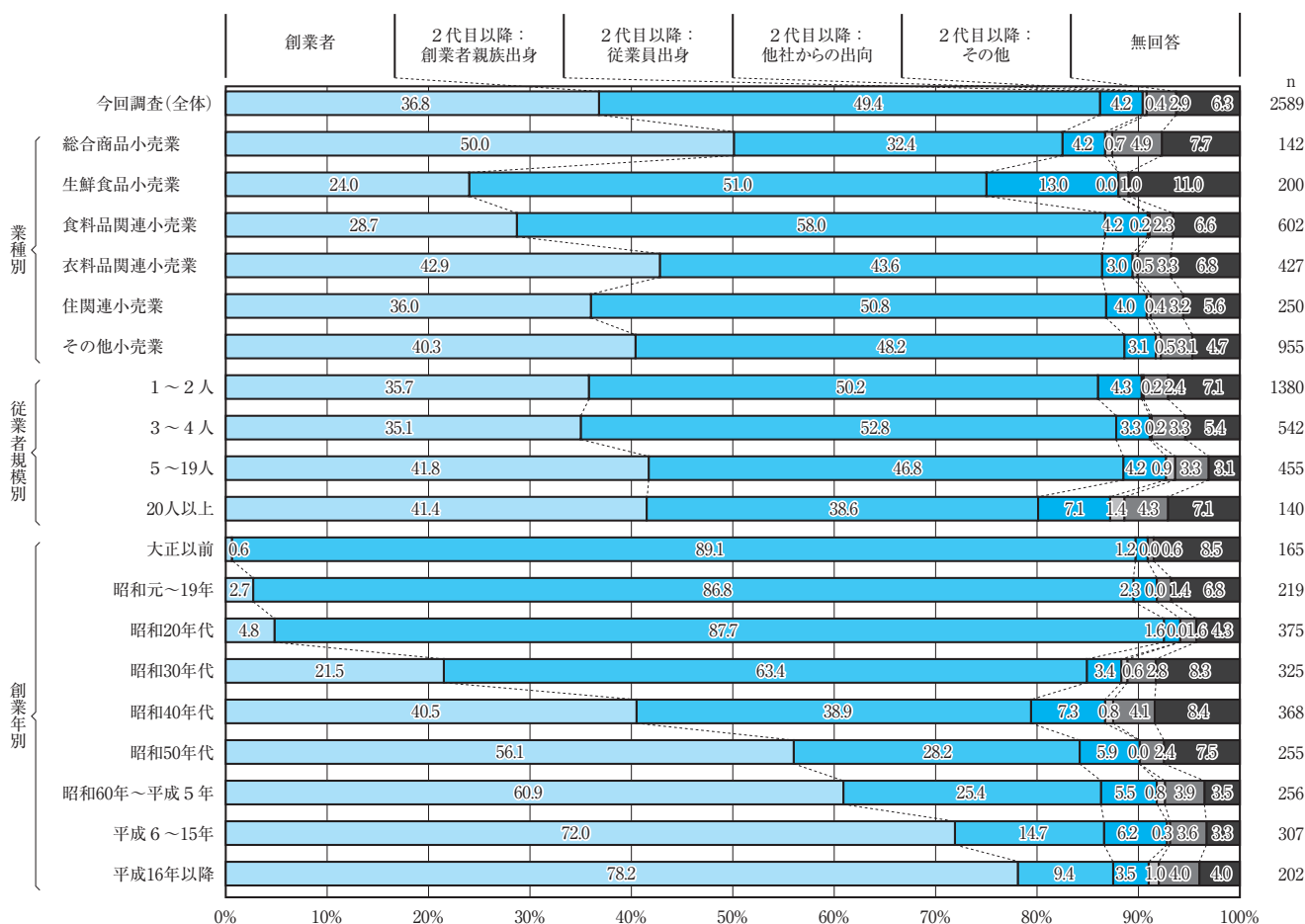
現在の経営者の続柄・出身は、「2代目以降：創業者親族出身」が49.4%と最も高く、次いで「創業者」が36.8%となっており、創業者及び同親族出身をあわせると86.2%と9割近くに達している。

業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で「2代目以降：創業者親族出身」が最も高くなっている。一方、総合商品小売業では「創業者」が最も高く5割を占めている。このほか、生鮮食品小売業では「2代目以降：従業員出身」が13.0%と他の業種に比べ高くなっている。

従業員規模別にみると、20人以上を除き「2代目以降：創業者親族出身」が最も高く、次いで「創業者」となっているが、5～19人においてはその差は5ポイントにとどまっている。一方、20人以上では「創業者」が41.4%と、「2代目以降：創業者親族出身」の38.6%をわずかながら上回っている。また、2代目以降で創業者親族出身ではない経営者は、20人以上で12.8%と1割を超えている。

創業年別にみると、[昭和40年代以降]では「創業者」が最も高くなっている。一方、[昭和30年代以前]では「2代目以降：創業者親族出身」が最も高くなっており、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Ⅱ-2-6 経営者の続柄・出身



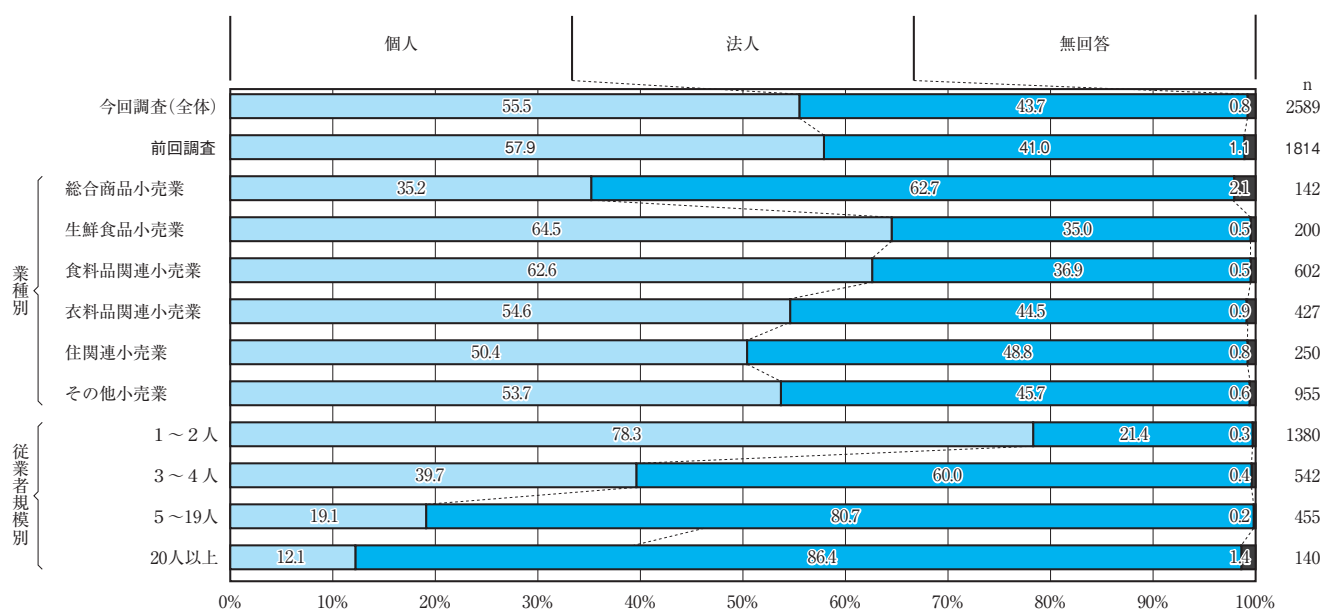
6 企業形態

企業形態は、「個人」が55.5%を占め、「法人」は43.7%となっている。前回調査と比べ大きな変動はみられない。

業種別にみると、総合商品小売業を除き、「個人」が半数を超えており、なかでも生鮮食品小売業と食料品関連小売業の食品に関わる2業種は、ともに6割を超えている。一方、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、「法人」が62.7%と6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「法人」の割合が高くなっている。1～2人では「法人」は約2割にとどまるが、3～4人では6割に急増し、[5人以上]では8割を超えている。

図表Ⅱ-2-7 企業形態



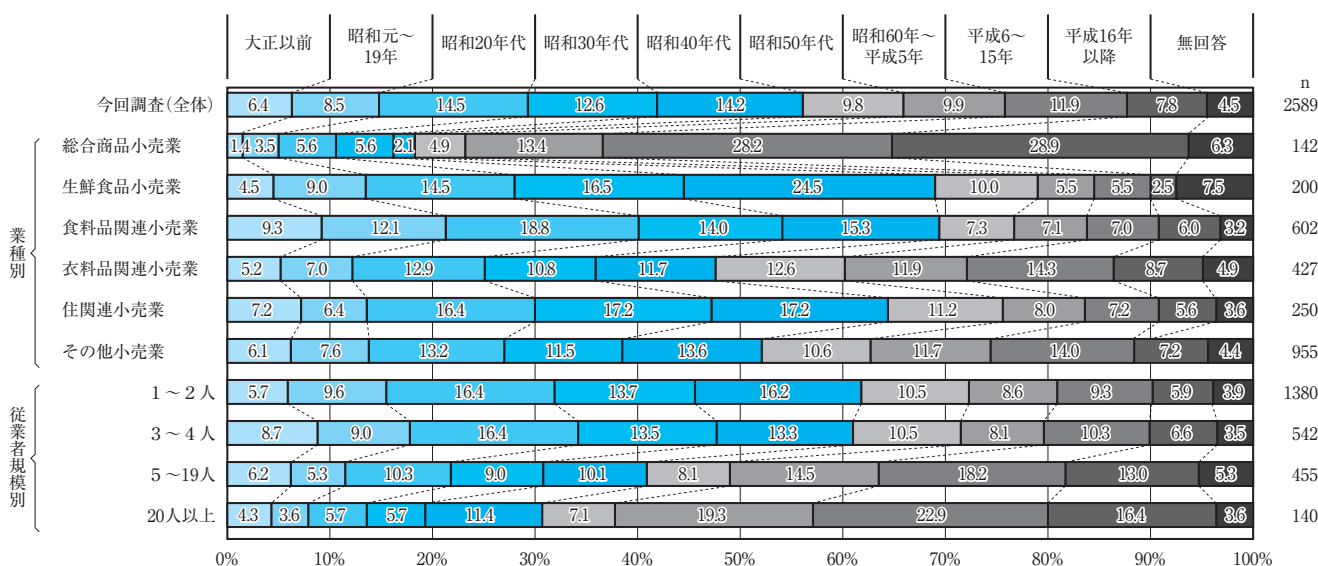
7 創業時期

創業時期は、「昭和20年代」が14.5%で最も高く、次いで「昭和40年代」が14.2%、「昭和30年代」が12.6%となっており、「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あわせて41.3%と約4割を占めている。一方、『平成6年以降』に創業した新しい企業も、19.7%と2割を占めた。

業種別にみると、コンビニエンスストアが多くを占める総合商品小売業では、「平成6～15年」の28.2%と「平成16年以降」の28.9%をあわせた『平成6年以降』が57.1%と6割近くに達しており、近年の創業が多くを占めている。このほか、生鮮食品小売業と食料品関連小売業、住関連小売業では「昭和20年代」から「昭和40年代」までで半数前後を占め、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、衣料品関連小売業とその他小売業では、「昭和20年代」から「平成6～15年」までにそれぞれ1割超の創業が広く分布している。

従業者規模別にみると、[4人以下]では「昭和20年代」が最も高く、「昭和30年代」と「昭和40年代」も1割超を占めており、主に戦後から高度成長期にかけての創業となっている。これに対して、[5人以上]では「平成6～15年」が最も高く、次いで「昭和60年～平成5年」、「平成16年以降」が高くなっており、近年の創業が多い。

図表Ⅱ-2-8 創業時期



8 後継者

(1) 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38.0%で最も高く、次いで「まだ決めていない」が31.2%、「子に継がせたい」が20.7%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25.8%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業、その他小売業を除き、「廃業の予定」が最も高く、いずれも4割を超えている。一方、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では、「廃業の予定」が8.5%と1割未満にとどまり、他の業種に比べて非常に低く、一方で、「子に継がせたい」が25.4%、「従業員に継がせたい」も14.8%みられ、他の業種に比べて事業承継の意向の強さがうかがえる。

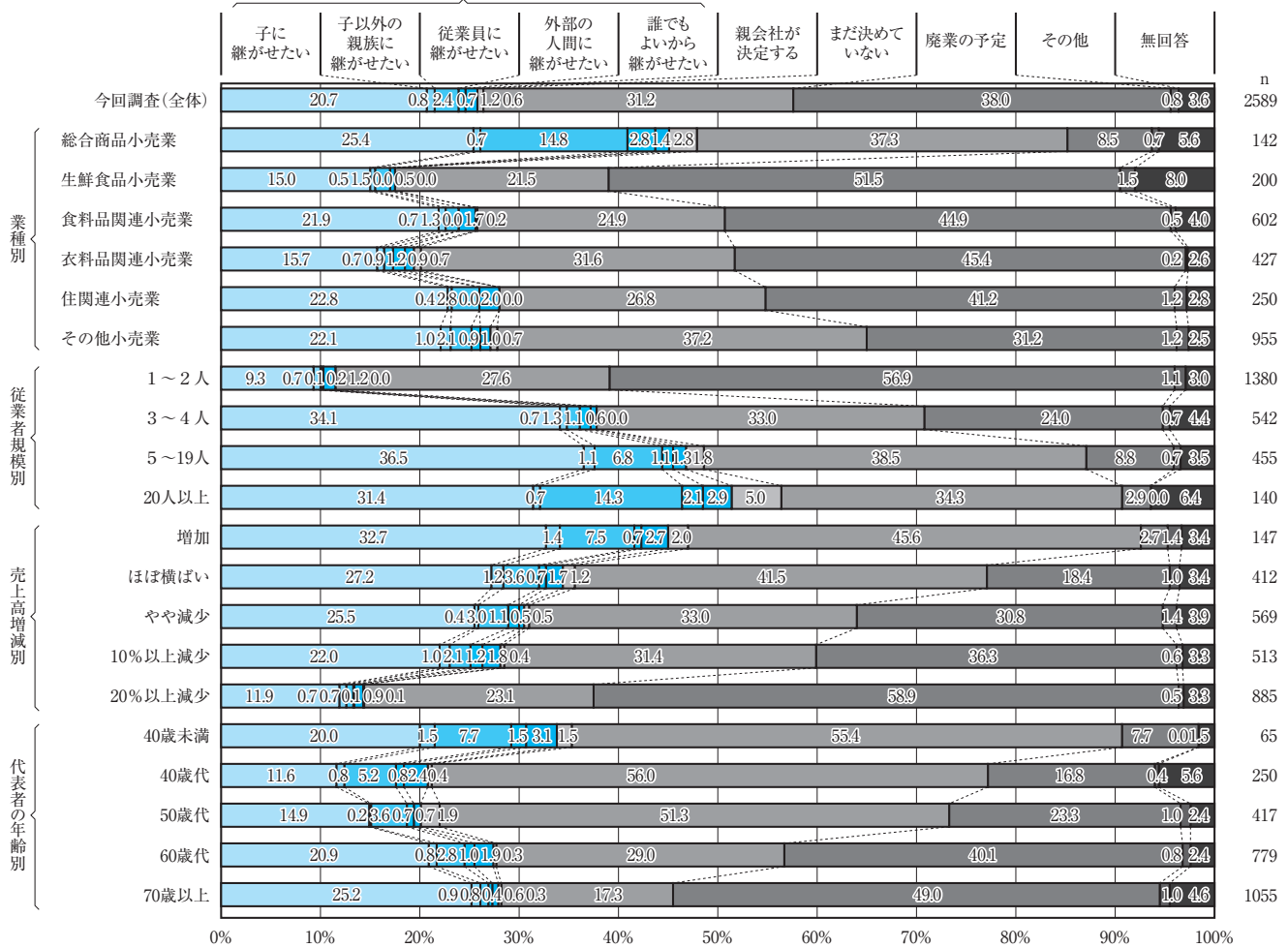
従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「廃業の予定」が高くなっている。なかでも1～2人では「子に継がせたい」が1割にとどまる一方で、「廃業の予定」は56.9%と過半数を占めており、他の規模に比べて非常に高い。[3人以上]では「まだ決めていない」が3割以上みられるものの、「子に継がせたい」と拮抗している。さらに子以外もあわせた『事業継承予定』は、従業者規模が大きくなるほど高くなっており、今後の事業承継への意向がより強くなっている。

売上高増減別にみると、「まだ決めていない」と『事業継承予定』は、売上高が増加するほど高くなり、これに対して、「廃業の予定」は、売上高が減少するほど高くなっている。増加では「まだ決めていない」が45.6%と最も高く、次いで「子に継がせたい」が32.7%みられるほか、子以外もあわせた『事業継承予定』は45.0%となり、「まだ決めていない」とほぼ拮抗している。しかし、20%以上減少では「廃業の予定」が58.9%と約6割に達しており、業況の低迷が事業承継の意欲を削ぐ一因となっているとみられる。

代表者の年齢別にみると、[40歳代以上]では、年齢が高くなるほど「子に継がせたい」が高く、「まだ決めていない」が低くなっている。また、年齢が高くなるほど「廃業の予定」も高くなり、60歳代で4割、70歳以上では約5割に達している。代表者が高齢になるにしたがい、事業承継者を決定するか廃業するかの方針が固まるものとみられる。

図表Ⅱ-2-9 事業承継の希望・方針

『事業継承予定』



(2) 後継者の状況

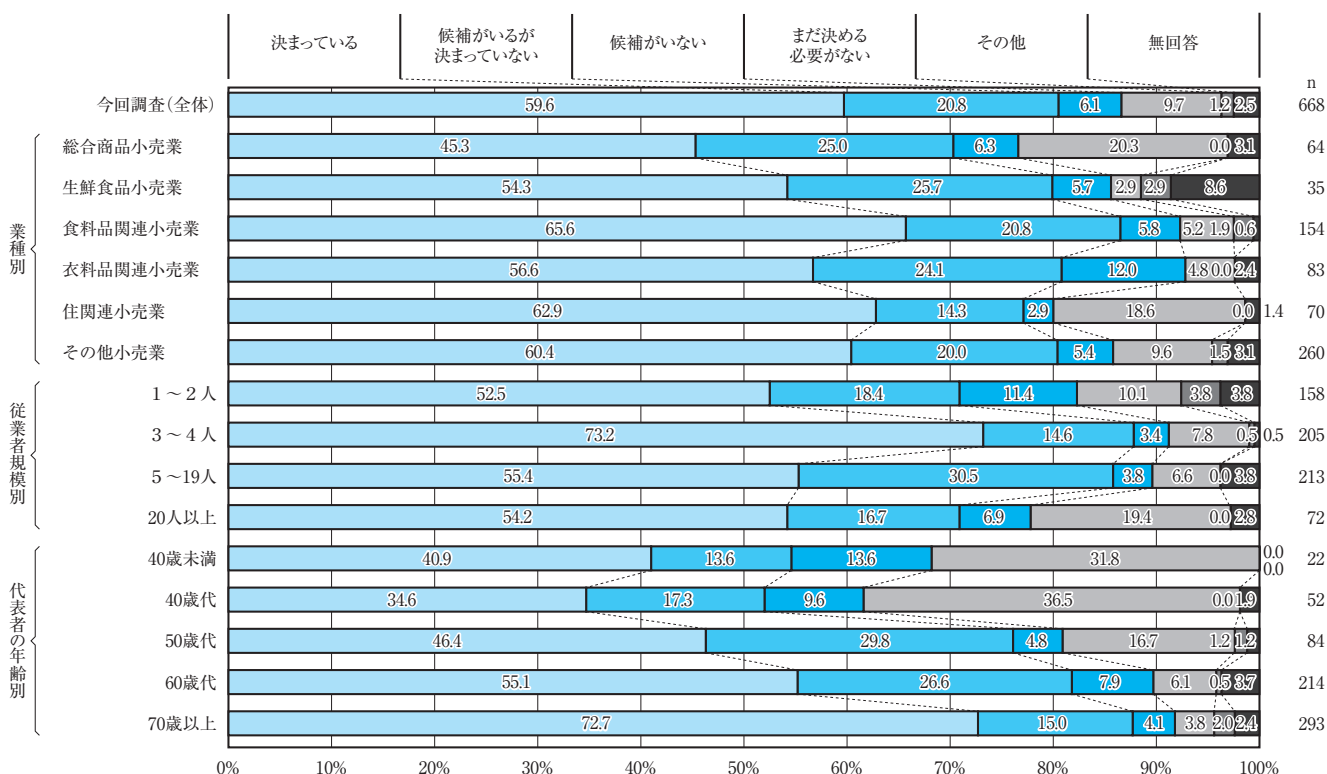
事業承継の希望・方針で『事業承継予定』とした企業の、現実の後継者の状況は、「決まっている」が59.6%と最も高く、「候補がいるが決まっていない」が20.8%となっている。

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、総合商品小売業を除き過半数を占めている。このほか、衣料品関連小売業では「候補がない」が12.0%と1割を超えている。

従業員規模別にみると、すべての規模で「決まっている」が最も高いが、20人以上では「まだ決める必要がない」が2割を占めている。また、1～2人では「候補がない」が11.4%と他の従業員規模に比べて高くなっている。

代表者の年齢別にみると、後継者問題が現実味を帯びてくる[50歳代以上]では「決まっている」が最も高くなっており、特に70歳以上では72.7%と7割を超えている。一方、40歳代では「まだ決める必要がない」が最も高くなっている。

図表Ⅱ-2-10 後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針で『事業承継予定』とした企業のみを集計

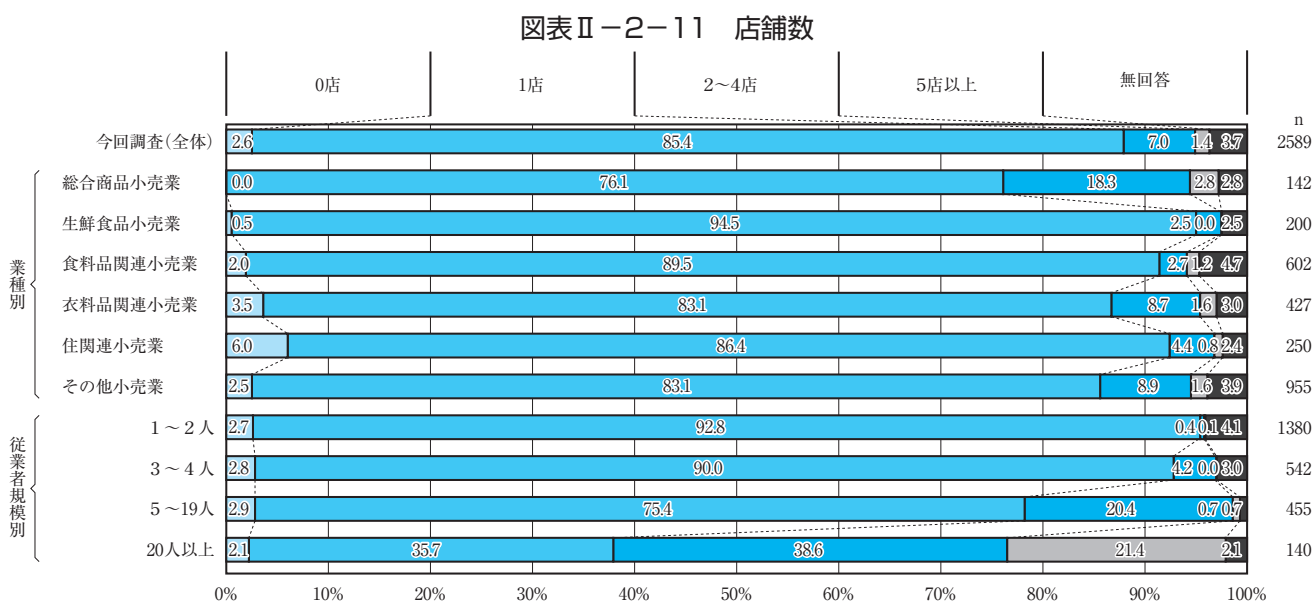
9 店舗数と総売場面積

(1) 店舗数

店舗数は、「1店」が85.4%と8割以上を占めている。『2店以上』の複数店舗を運営する割合はあわせて8.4%で1割未満となっている。また、「0店」（無店舗販売）は2.6%となった。

業種別にみると、総合商品小売業を除き、「1店」が8割を超えており、なかでも生鮮食品小売業では94.5%と、ほとんどが単独店である。一方、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では『2店以上』があわせて21.1%と2割を超えているほか、衣料品関連小売業とその他小売業でも『2店以上』が1割となっている。また、住関連小売業では「0店」が6.0%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、「4人以下」では「1店」が9割以上を占めるが、20人以上では『2店以上』があわせて6割を占めており、店舗数に応じた従業者規模での営業を表している。



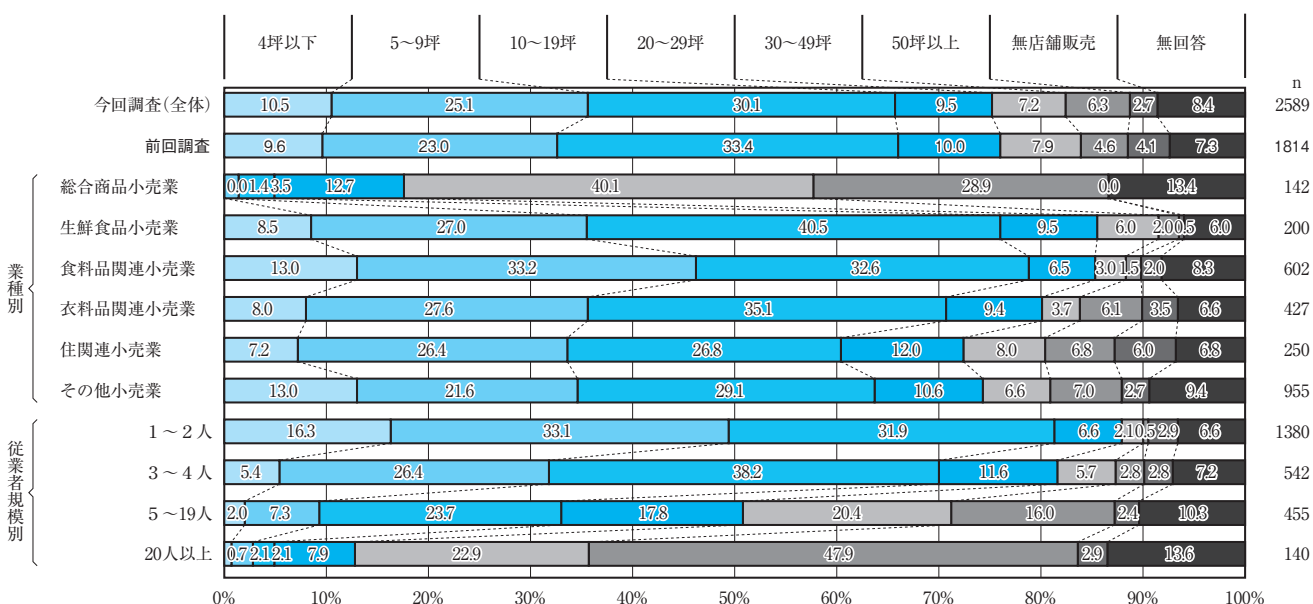
(2) 総売場面積

総売場面積は、「10～19坪」が30.1%で最も高く、次いで「5～9坪」が25.1%、「4坪以下」が10.5%で、あわせると『19坪以下』が65.7%を占め、総売場面積は全体的に小規模である。

業種別にみると、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では「30～49坪」が40.1%、「50坪以上」が28.9%で、あわせると『30坪以上』が69.0%と約7割に達し、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、衣料品関連小売店では『19坪以下』が7割を超え、総売場面積は小さめとなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では『19坪以下』が約8割を占め、3～4人では7割、5～19人では3割程度となっている。一方、20人以上では『19坪以下』が4.9%にとどまるのに対し、『30坪以上』が70.8%と7割に達しており、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



第2節 主たる店舗の状況

1 主たる店舗の立地

主たる店舗（売上高の最も多い実店舗）の立地は、「住宅地」が38.4%で最も高く、約4割を占めている。次いで「その他」が13.2%、「私鉄・地下鉄などの駅前」が11.6%、「幹線道路沿い」が11.5%となっている。

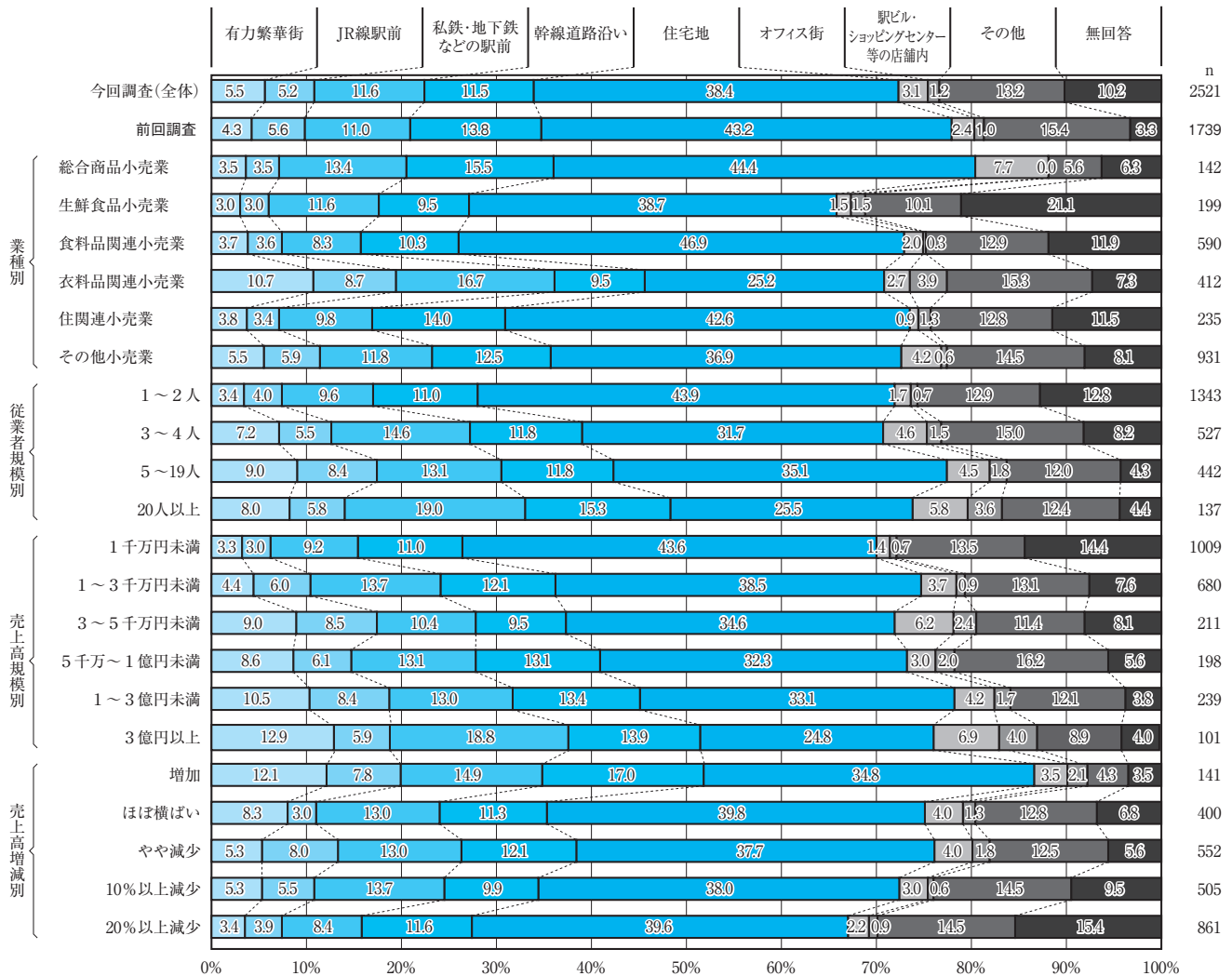
業種別にみると、すべての業種で「住宅地」が最も高く、食料品関連小売業では46.9%を占めている。一方、衣料品関連小売業は「住宅地」は25.2%にとどまり、「私鉄・地下鉄などの駅前」が16.7%と高いほか、「有力繁華街」が10.7%と他の業種に比べて高く、人通りの多い場所に立地している。また、コンビニエンスストアが多くを占める総合商品小売業では、「住宅地」が44.4%であるほか、「幹線道路沿い」が15.5%、「オフィス街」が7.7%と高い。

従業者規模別にみると、すべての規模で「住宅地」が最も高い。なかでも、1～2人では「住宅地」が43.9%と最も高く、いわゆる近隣商店街の小規模商店とみられる。20人以上では「私鉄・地下鉄などの駅前」が約2割を占めるほか、「幹線道路沿い」も15.3%と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、すべての規模で「住宅地」が最も高い。なかでも、[3千万円未満]では「住宅地」が4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「私鉄・地下鉄等の駅前」や「有力繁華街」の割合が高く、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、すべての増減別で「住宅地」が最も高く、割合には大きな違いがみられない。このため「住宅地」では好不調の店舗が混在しているとみられる。このほか、増加では「幹線道路沿い」が17.0%、「私鉄・地下鉄などの駅前」が14.9%、「有力繁華街」が12.1%と他の増減に比べて高い。

図表Ⅱ-2-13 主たる店舗の立地



(注) 無店舗販売を除く。

有力繁華街は、新宿・渋谷・銀座・日本橋・池袋・秋葉原・上野・立川・八王子・町田・吉祥寺とした。

〈事例17〉店舗の魅力アップと従業員の教育を徹底し、常連客を維持

Q社は、都内有数のオフィス街・繁華街で、大手チェーンのコンビニエンスストアを経営している。店前の人通りも多く、近隣に勤めるサラリーマンを中心に、多くの顧客を取り込んでいる。

そうした好立地だが、Q社では、立地だけでなく店の雰囲気が大切だと考え、店舗の魅力アップに注力している。季節にあわせて商品の陳列を見直すだけでなく、商品のフェイスが揃っているか、品切れを起こした商品はないか、店舗の清掃は行き届いているかなど、常に気を配っている。

また、従業員やアルバイトの教育にも力を入れている。コンビニエンスストアでは、顧客の滞在時間は短い、気持ちの良い挨拶や常連客への声掛けなどで、短時間でも気持ち良く買い物をしてもらえるようにしている。

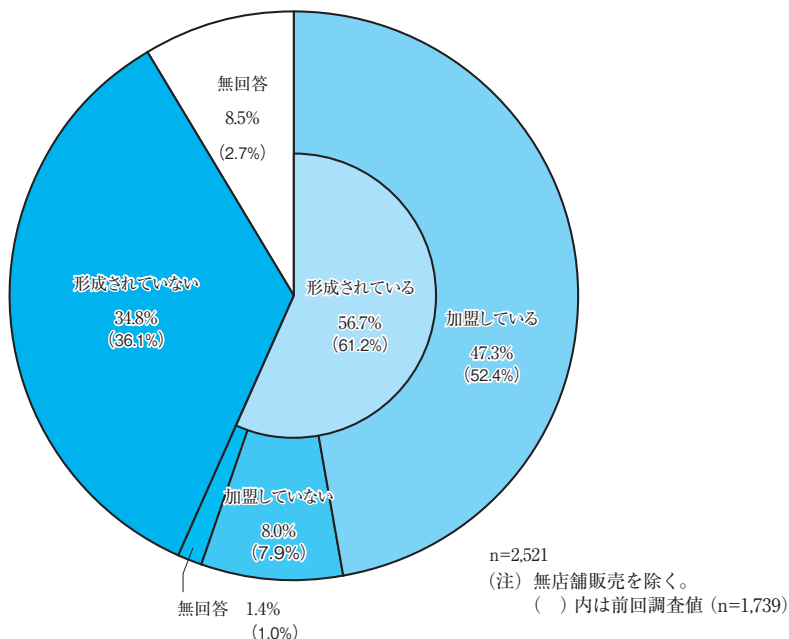
きれいで気持ちの良い店舗づくりで、毎日のように来てくれる常連客が8割を占める。

(総合商品小売業 20人以上)

2 商店街組織の状況

主たる店舗の立地地域での商店街組織の形成状況は、商店街組織が「形成されている」が56.7%と6割程度を占め、内訳の「加盟している」は47.3%と半数近くとなっている。前回調査と比べて、商店街組織が「形成されている」が4.5ポイント減少しており、都内商店街数の減少を反映している。

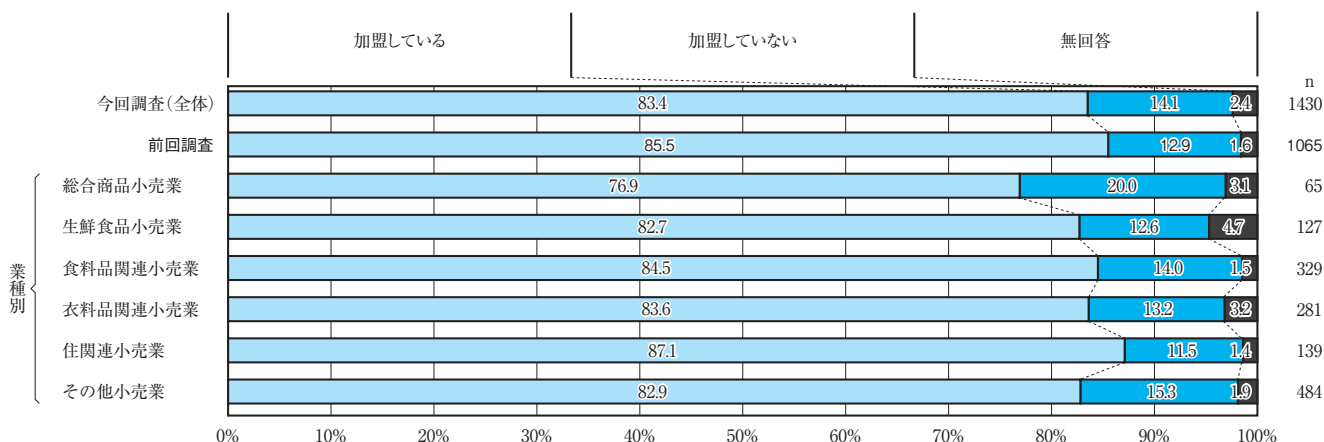
図表Ⅱ-2-14 商店街組織の形成・加盟状況



これを、主たる店舗の立地地域に商店街組織が形成されている企業での割合でみると、商店街組織への加盟状況は、「加盟している」が83.4%と8割以上となっている。

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、住関連小売業では87.1%に達している。コンビニエンスストアが多く含まれる総合商品小売業では「加盟していない」が20.0%と他の業種に比べてやや高くなっている。

図表Ⅱ-2-15 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で商店街組織が「形成されている」とした企業のみを集計。

〈事例18〉商店街への来街者の増加に取り組む

R店は、およそ10年前に現経営者が東京下町の商店街で開店した洋菓子店である。

お店を経営しながら、商店街の青年部の部長としても活動しており、商店街にいかにか人を呼びこむかを考えている。例えば、近隣の商店街とコラボレーションをしたり、地域の高校と連携して、授業の中で商店街について考えてもらったりしている。高校生は毎年生徒が入れ替わり、自由で新しいアイデアが次々出てくる。生徒のアイデアをお店で実現するなど、両者の間で良い化学反応が起きればと思っている。

また、イラストや絵画などの作家の協力で、フリーマーケットを開催するなど、人を呼び込み、街歩きをしてもらうようなイベントを仕掛けている。商店街では閉店した店もあるが、その軒先を借りて、作品の展示・販売場所としている。

各店が新しいことを取り入れて魅力を高めつつ、来街者が増えて、商店街が成り立っていくことが理想だと考えている。

(食料品関連小売業 1～2人)

3 主たる店舗の最新改装時期

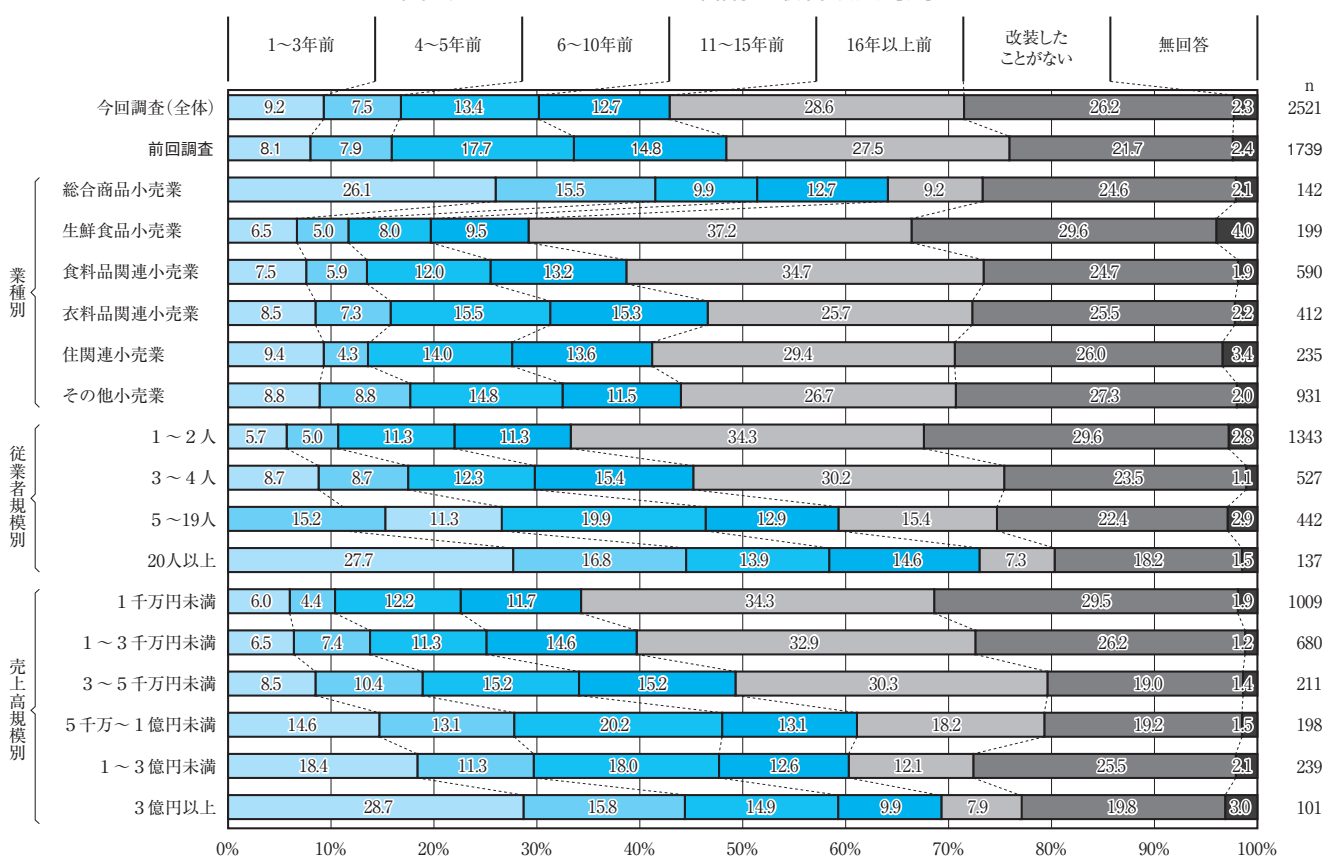
主たる店舗の最新改装時期は、「16年以上前」が28.6%と最も高く、次いで「改装したことがない」が26.2%となっている。「11～15年前」の12.7%とあわせると、3分の2がこの10年間は改装していない。

業種別にみると、総合商品小売業では「1～3年前」が26.1%と最も高く、「4～5年前」とあわせると41.6%と4割を超えており、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、従業者規模が大きくなるほど近年に改装している割合が高くなっており、20人以上では「1～3年前」が27.7%と最も高くなっている。一方、1～2人では「16年以上前」が34.3%、「改装したことがない」が29.6%と高くなっている。

売上高規模別にみると、売上高規模が大きくなるほど近年に改装している割合が高く、3億円以上では「1～3年前」が約3割を占め、最も高くなっている。

図表Ⅱ-2-16 主たる店舗の最新改装時期



(注) 無店舗販売を除く。

〈事例19〉地元の子ども達に安心・安全な洋菓子を提供しつつ、改装で新規客の取り込みにも成功

S店は、およそ10年前に現経営者が東京下町の実家で開店した洋菓子店である。経営者が小さい頃にあった昔ながらの洋菓子店が閉店して以来、近隣地域に洋菓子店はなく、街に洋菓子店を復活させたいとの思いで開店した。

一番人気のシュークリームは価格を抑え、主原料は北海道産の小麦粉やバター、牛乳、チーズを使用し、ほとんどの商品をアルコールを使わないで作るなど、地元の子ども達が安心・安全に食べられる商品を提供している。

実家の立て直しに伴い、5年前に店舗の改装を行った。その際に、喫茶スペースを設置し、地元の主婦や子ども達だけでなく、観光客も利用するようになった。売上は、喫茶分がそのままプラスとなったほか、改装した効果もあって、テイクアウトの売上も毎年増えている。地元の固定客に支えられながら、観光客などの新規顧客も取り込むことで売上を伸ばしている。

（食料品関連小売業 1～2人）

4 主たる店舗の土地・建物の所有状況

(1) 土地の所有状況

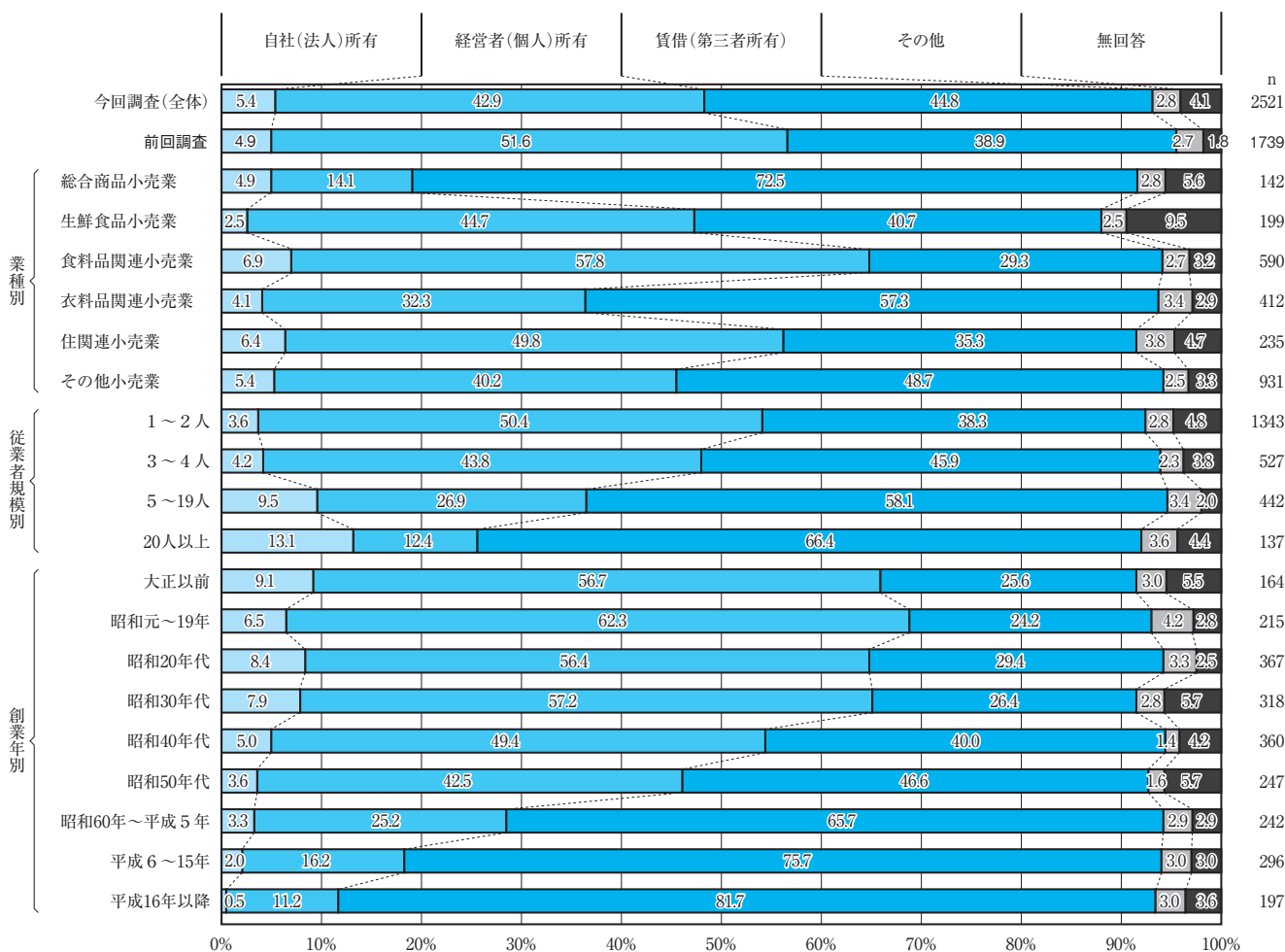
主たる店舗の「土地」所有状況は、「賃借（第三者所有）」が44.8%で最も高い。次いで「経営者（個人）所有」が42.9%となっており、「自社（法人）所有」の5.4%とあわせると、48.3%と約半数が経営者又は自社の所有である。

業種別にみると、総合商品小売業では「賃借」が72.5%と7割を超えており、他の業種に比べて高くなっている。また、駅前や繁華街の立地が多い衣料品関連小売業でも「賃借」が57.3%と6割程度を占めている。一方、生鮮食品小売業や食料品関連小売業、住関連小売業では「経営者所有」が最も高くなっている。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「経営者所有」が高くなっており、1～2人では50.4%と半数を占めている。一方、従業者規模が大きくなるほど「賃借」と「自社所有」が高くなっており、20人以上では「賃借」が66.4%、「自社所有」が13.1%に達している。

創業年別にみると、[昭和40年代以前]では「経営者所有」が最も高いが、[昭和50年代以降]では「賃借」が最も高く、創業が近年であるほど「賃借」が高くなる傾向がみられる。平成16年以降では「賃借」が81.7%と8割に達しており、ほとんどが「賃借」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

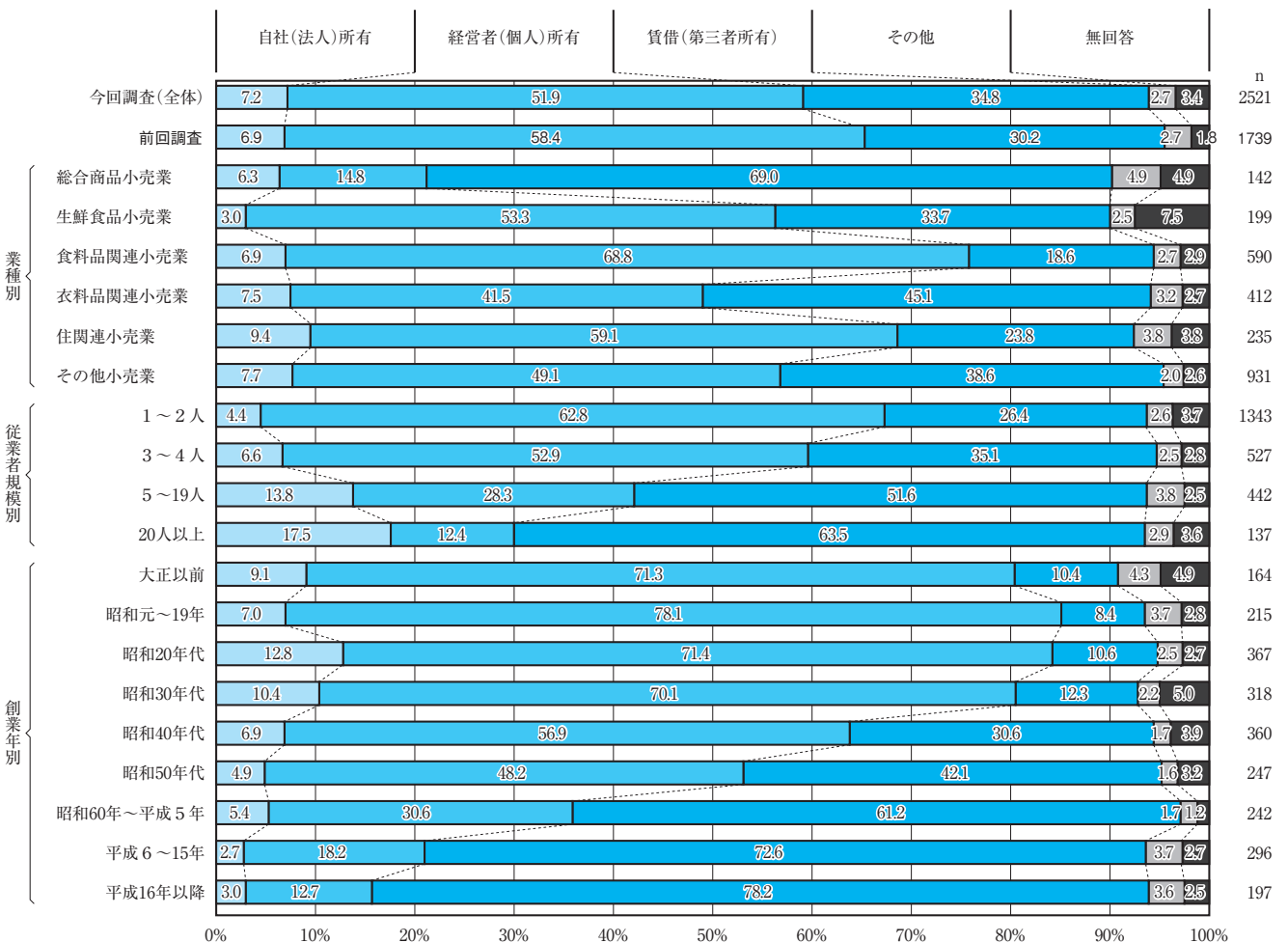
主たる店舗の「建物」所有状況は、「経営者（個人）所有」が51.9%で最も高く、「自社（法人）所有」の7.2%とあわせると59.1%と6割が経営者又は自社の所有である。また、「賃借（第三者所有）」が34.8%となっている。土地の所有状況では「賃借」が「経営者所有」を上回っているが、建物の所有状況では逆転している。

業種別にみると、総合商品小売業では「賃借」が69.0%と約7割を占め、特に高くなっている。また、駅前や繁華街への立地が多い衣料品関連小売業でも「賃借」が45.1%と他の業種に比べて高い。一方、このほかの業種では「経営者所有」が最も高くなっており、特に食料品関連小売業では68.8%と約7割を占めている。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「経営者所有」が高くなっており、1～2人では62.8%と6割を超えている。一方、従業者規模が大きくなるほど「賃借」と「自社所有」が高くなっており、20人以上では「賃借」が63.5%、「自社所有」が17.5%となっている。

創業年別にみると、[昭和50年代以前]では「経営者所有」が最も高いが、[昭和60年以降]では「賃借」が最も高くなっており、創業が近年であるほど「賃借」が高くなる傾向がみられる。平成16年以降では「賃借」が78.2%と約8割に達しており、ほとんどが「賃借」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。

5 駐車場の状況

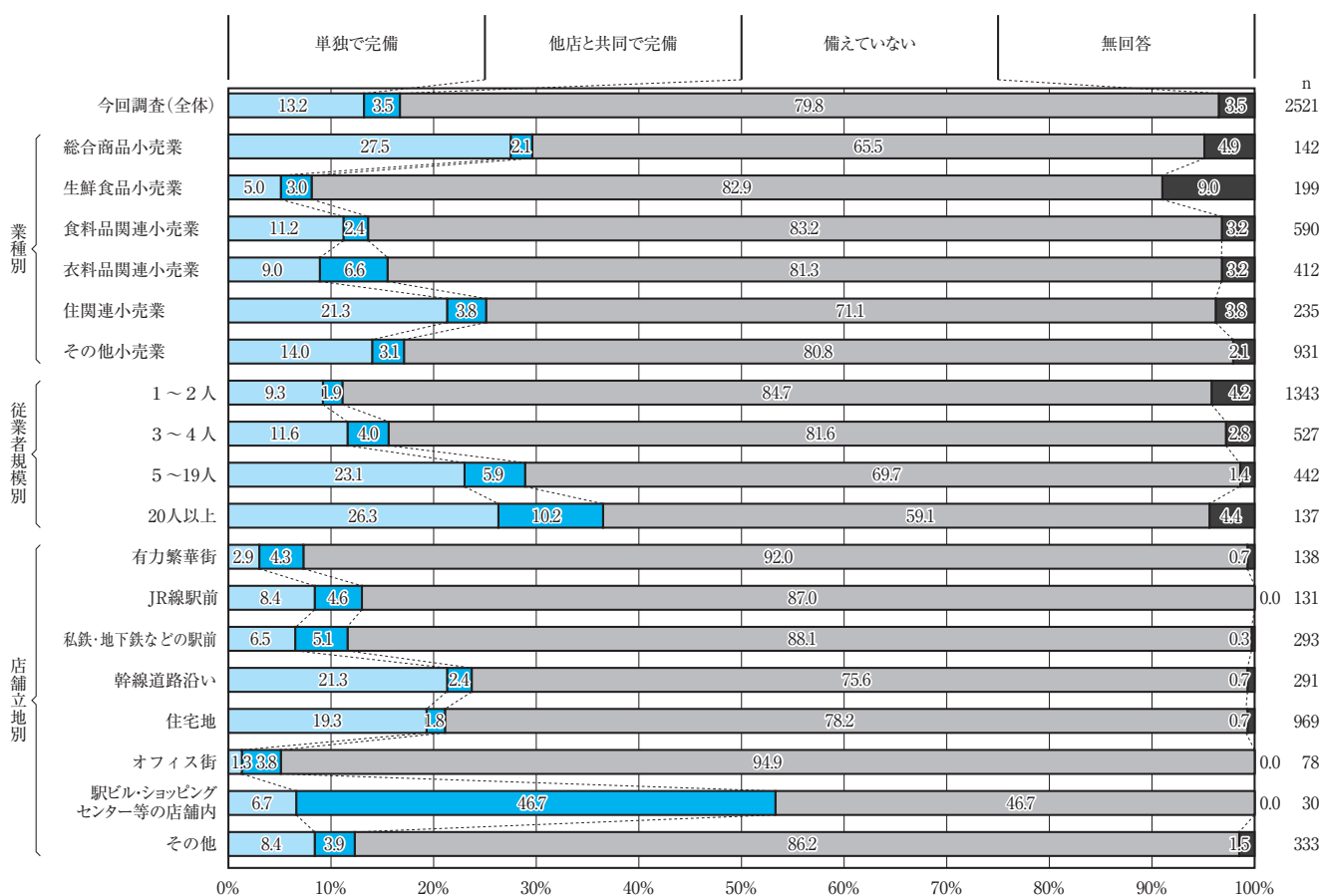
主たる店舗の来客用駐車場の状況は、「備えていない」が79.8%で最も高く8割を占めている。次いで「単独で完備」が13.2%、「他店と共同で完備」が3.5%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「単独で完備」が27.5%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21.3%と2割を超えている。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「単独で完備」と「他店と共同で完備」が高くなっており、20人以上では「単独で完備」と「他店と共同で完備」をあわせると36.5%と4割近くに達している。

店舗立地別にみると、駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内では「他店と共同で完備」が46.7%と半数程度を占め、他の立地に比べて非常に高くなっている。また、幹線道路沿いでは「単独で完備」が21.3%と他の立地に比べて高くなっている。一方、オフィス街や有力繁華街では「備えていない」が9割を超えており、立地に応じた駐車場の状況となっている。

図表Ⅱ-2-19 駐車場の状況



(注) 無店舗販売を除く。

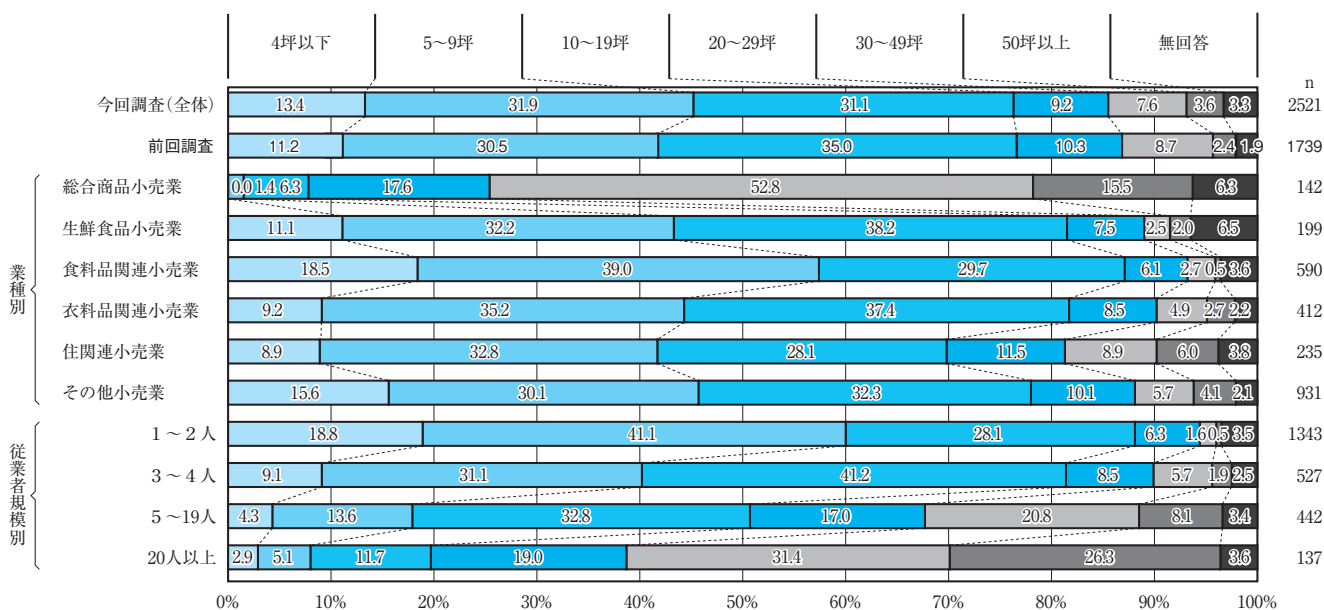
6 主たる店舗の売場面積

主たる店舗の売場面積は、「5～9坪」が31.9%で最も高く、次いで「10～19坪」が31.1%と、おおむね10坪を中心に3分の2程度が集中している。このほか、「4坪以下」が13.4%となった。

業種別にみると、総合商品小売業を除き、「5～9坪」と「10～19坪」が高く、おおむね10坪を中心に集中している。また、食料品関連小売業では「4坪以下」が18.5%と高く、他の業種に比べて規模が小さい店舗が多くみられる。一方、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では「30～49坪」が52.8%と他の業種に比べて極めて高く、『30坪以上』が合わせて約7割に達するなど、規模が大きい店舗が多くみられる。

従業者規模別にみると、[4人以下]ではおおむね10坪を中心に約7割が集中している。一方、5～19人では『30坪以上』が約3割、20人以上では6割程度に達しており、従業者規模別と店舗面積の強い関連性がみられた。

図表Ⅱ-2-20 主たる店舗の売場面積



(注) 無店舗販売を除く。

7 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45.3%で最も高く、次いで「10～12時間未満」が21.9%、「8時間未満」が19.1%となっている。『12時間未満』があわせて86.3%を占めている。

業種別にみると、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では「24時間営業」が87.3%と突出している。このほかの業種では「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割を超えており、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30.3%と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」が高くなっており、1～2人では26.1%と4分の1を超えている。3～4人では『8～12時間未満』があわせて8割を占めている。また、20人以上では「24時間営業」が42.3%と4割を超えており、コンビニエンスストアを多く含む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、駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内では「10～12時間未満」が56.7%と最も高くなっており、駅ビル・ショッピングセンター等の営業時間に店舗の営業時間をあわせる必要から、営業時間が長くなる傾向がうかがえる。このほかの立地では「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

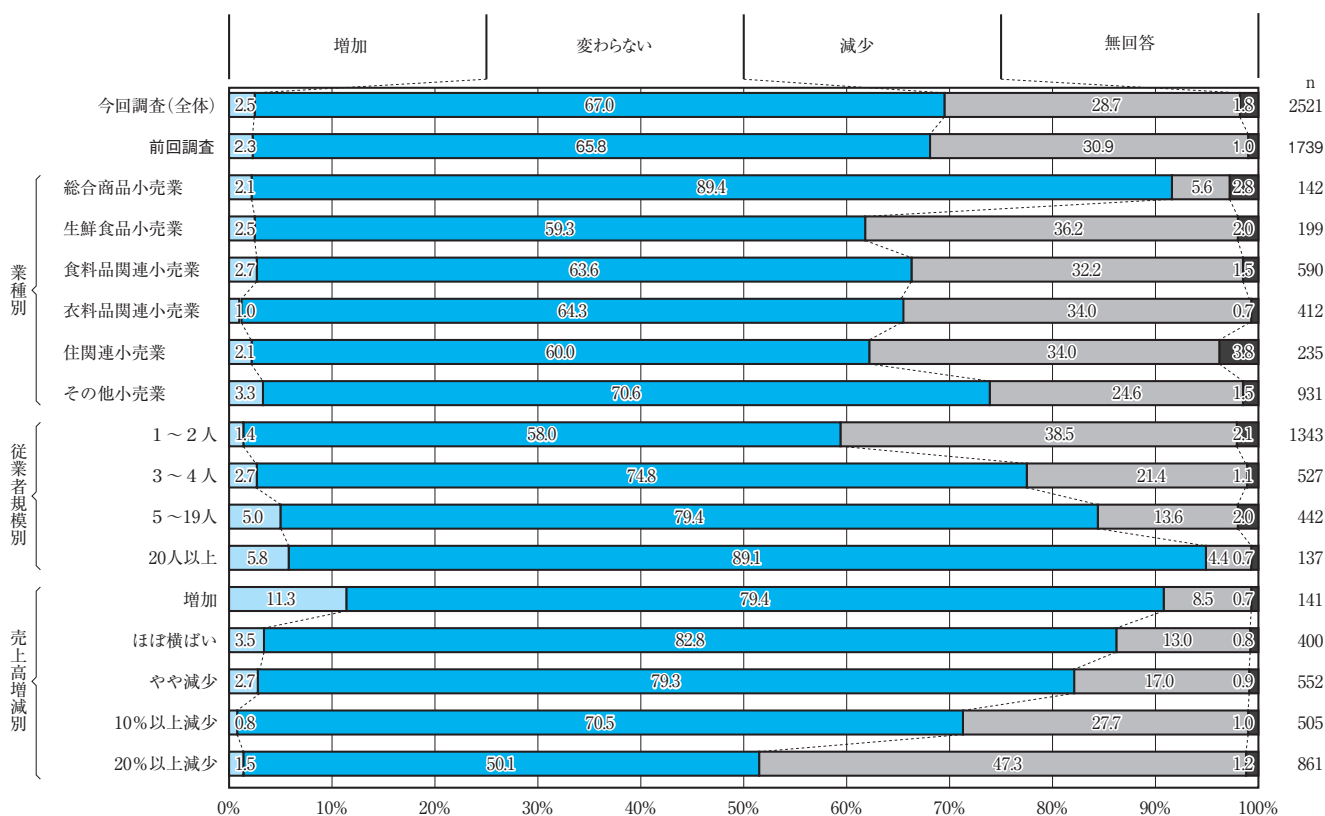
3年前と比較した主たる店舗の営業時間の変化は、「変わらない」が67.0%で最も高く、「減少」が28.7%となっている。「増加」は2.5%と低い。

業種別にみると、24時間営業がほとんどを占める総合商品小売業では「変わらない」が89.4%と9割に達している。このほかの業種でも「変わらない」が最も高いが、いずれも「減少」が2割以上で「増加」を大幅に上回っており、緩やかではあるが営業時間は短時間化する傾向にある。

従業員規模別にみると、すべての規模で「変わらない」が最も高く、従業員規模が大きくなるほどその割合が高くなっている。一方、従業員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38.5%と約4割を占めている。

売上高増減別にみると、すべての増減別で「変わらない」が最も高いが、売上高が減少するほど「変わらない」は低くなる傾向がみられる。一方、「減少」は売上高が減少するほど高くなっており、20%以上減少では47.3%と半数近くが営業時間を減少させている。

図表Ⅱ-2-22 店舗の営業時間の変化



(注) 無店舗販売を除く。

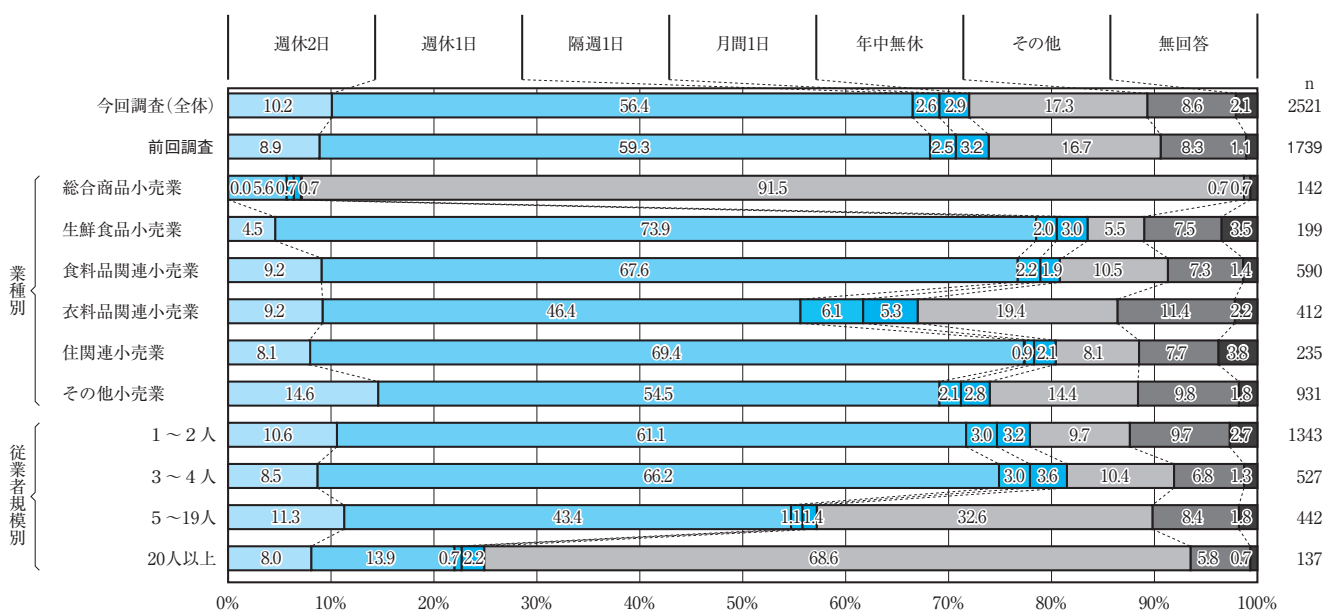
(3) 定休日

主たる店舗の定休日は、「週休1日」が56.4%で最も高く、6割程度を占めている。次いで「年中無休」が17.3%、「週休2日」が10.2%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業を除き「週休1日」が最も高く、生鮮食品小売業では73.9%を占めている。一方、私鉄・地下鉄などの駅前や有力繁華街など、人通りの多い場所に立地している衣料品関連小売業では、「週休1日」は46.4%と半数以下にとどまり、「年中無休」が19.4%と2割を占めている。このほか、コンビニエンスストアが多く含まれる総合商品小売業では、「年中無休」が91.5%と9割を超えている。

従業者規模別にみると、〔4人以下〕では「週休1日」が6割以上を占め、「週休2日」とあわせると7割を超える。一方、20人以上では「年中無休」が68.6%と約7割に達している。

図表Ⅱ-2-23 定休日



(注) 無店舗販売を除く。

8 主たる店舗の商圈範囲

主たる店舗の商圈範囲は、「300m超～500m以内」が18.3%、「500m超～1km以内」が17.4%となっている。『1km以内』があわせて51.6%と半数を超えている。また、「不明」が24.8%と4分の1を占めた。前回調査と比べて、「3km超」が4.5ポイント減少している。

業種別にみると、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では『500m以内』があわせて約7割、生鮮食品小売業では4割程度と高くなっており、近隣商圈での営業が基本となっている。一方、買回り品を中心とする衣料品関連小売業では「1km超～3km以内」が11.7%、「3km超」が10.7%と広域に分散しており、住関連小売業でもそれぞれ13.6%と同様の傾向にある。

従業者規模別にみると、「3人以上」では「300m超～500m以内」と「500m超～1km以内」が高くなっている。一方、1～2人では「300m以内」と「300m超～500m以内」が高くなっており、より近隣商圈となっている。また、従業者規模が大きくなるほど「3km超」が高くなっている。

店舗立地別にみると、有力繁華街、JR線駅前、駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内では「不明」が最も高くなっており、不特定多数が訪れる繁華街や、通勤・通学客等の多い駅周辺での立地の特徴が表れている。一方、オフィス街では『500m以内』があわせて56.4%と6割近くに達しているが、これは近隣商圈を主なマーケットとするコンビニエンスストアや医薬品・化粧品小売業のオフィス街における立地が反映しているとみられる。

図表Ⅱ-2-24 主たる店舗の商圈範囲



(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

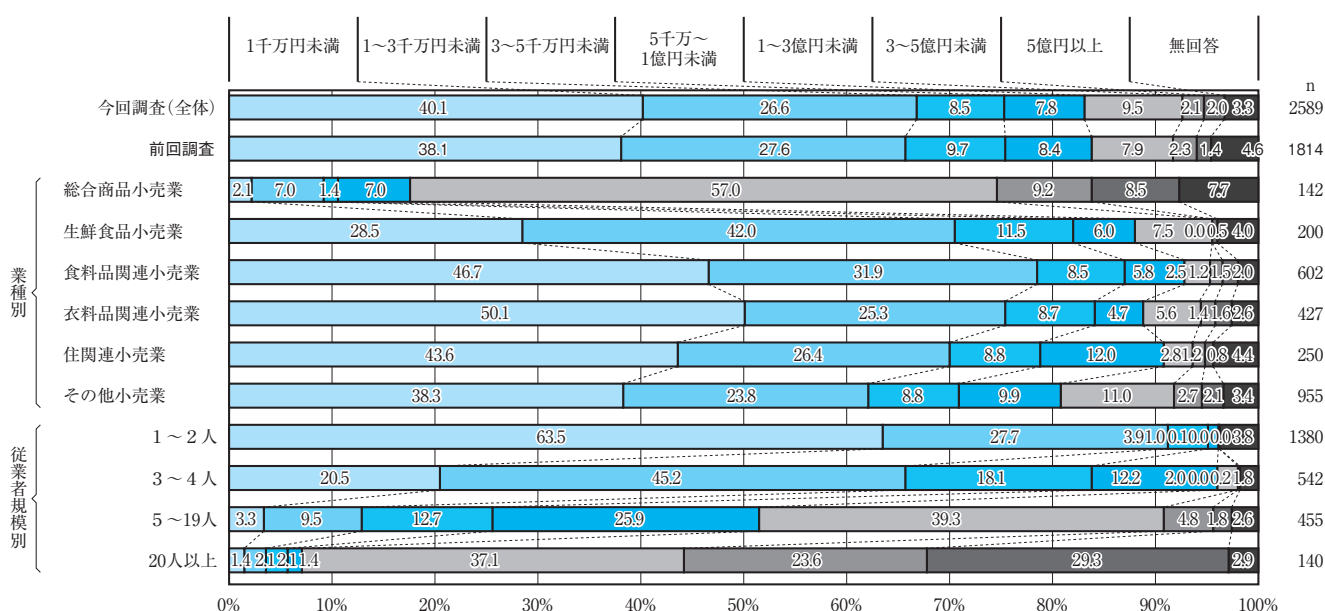
(1) 年間売上高

直近決算の年間売上高は、「1千万円未満」が40.1%で最も高く、次いで「1～3千万円未満」が26.6%となっており、あわせて『3千万円未満』が66.7%と7割程度を占めている。前回調査と比べて大きな変化はみられなかった。

業種別にみると、総合商品小売業と生鮮食品小売業以外の業種では「1千万円未満」が最も高くなっている。特に、食料品関連小売業と衣料品関連小売業では「1千万円未満」がそれぞれ46.7%、50.1%と半数程度に達しており、他の業種に比べて売上高規模が小さい。一方、生鮮食品小売業では「1～3千万円未満」が42.0%と「1千万円未満」の28.5%を上回っており、「3～5千万円未満」も11.5%みられるなど、他の業種に比べて売上高規模が大きい。また、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では「1～3億円未満」が57.0%と6割近くに達し、際立って売上高規模が大きくなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「1千万円未満」が63.5%と6割を超え、「1～3千万円未満」の27.7%とあわせると、9割超とほとんどが『3千万円未満』となっている。一方、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」が最も高くなっており、従業者規模が大きくなるほど売上高規模も高くなっている。20人以上では「5億円以上」が29.3%と3割に達している。

図表Ⅱ-2-25 年間売上高



(2) 売上高の変化

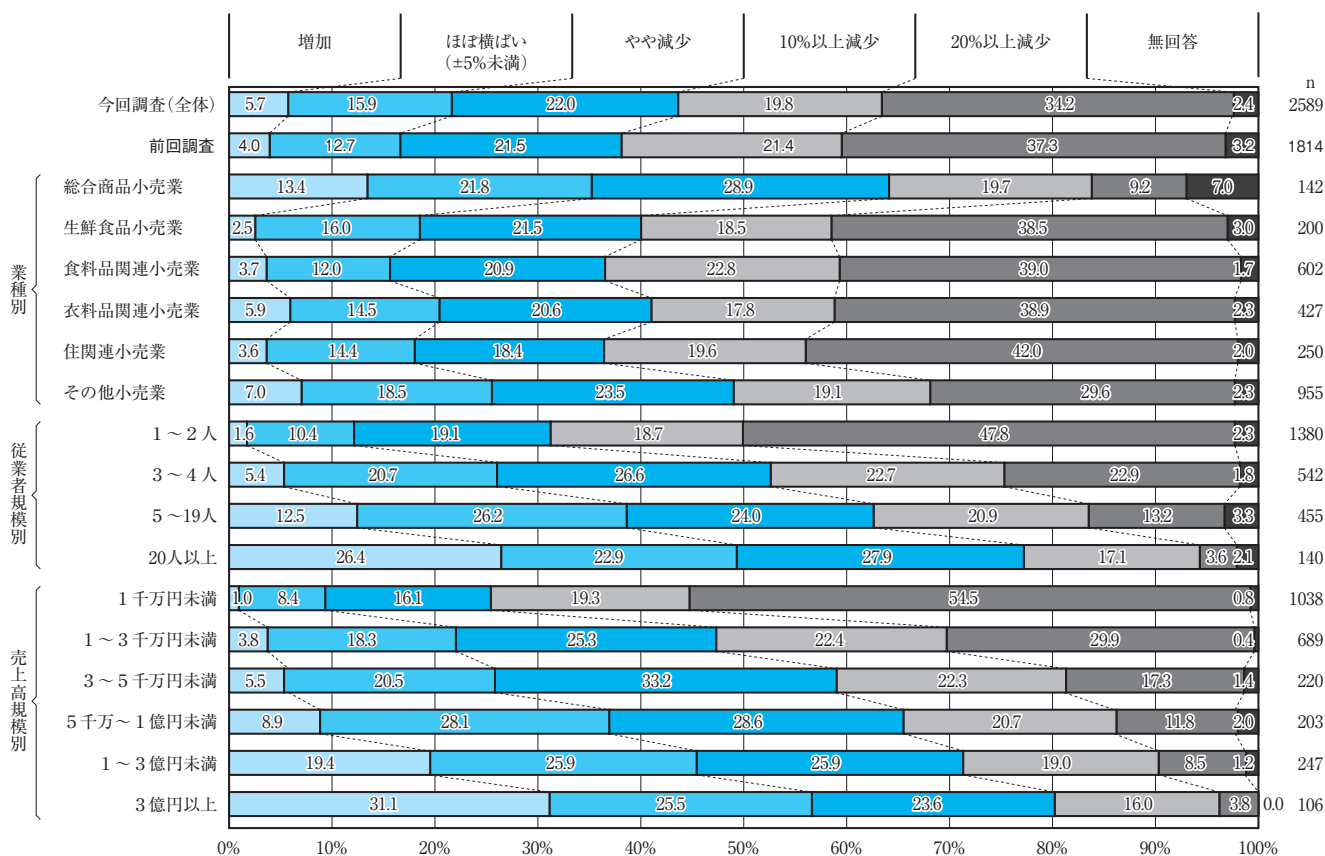
3年前と比較した直近決算の売上高の変化は、「20%以上減少」が34.2%で最も高く、次いで「やや減少」が22.0%、「10%以上減少」が19.8%となっており、これらをあわせた『減少』が76.0%に達している。前回調査と比べると「20%以上減少」が3.1ポイント、「10%以上減少」が1.6ポイント減少し、「ほぼ横ばい」が3.2ポイント増加したものの、依然として厳しい状況が続いている。

業種別にみると、総合商品小売業以外の業種では「20%以上減少」が最も高く、特に住関連小売業では42.0%と4割を超えている。また、食料品関連小売業でも『減少』があわせて82.7%を占め、他の業種に比べてより厳しい状況となっている。一方、総合商品小売業では「20%以上減少」は9.2%と1割を下回り、「やや減少」が約3割、「ほぼ横ばい」が約2割と高いほか、「増加」が業種別で唯一、1割以上となっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「20%以上減少」が47.8%と半数近くを占め、『減少』があわせて85.6%に達している。一方、20人以上では『減少』が48.6%と半数を下回っているほか、「増加」が26.4%となっており、従業者規模が大きくなるほど減少傾向に歯止めがかかっている。

売上高規模別にみると、1千万円未満では「20%以上減少」が54.5%と半数を超え、『減少』があわせて89.9%と9割に達している。また、[1～5千万円未満]でも『減少』が7割以上、5千万～1億円でも『減少』が約6割と大半が売上高を減少させている。これに対して、3億円以上では『減少』が43.4%と半数を下回る一方で、「増加」が31.1%と約3割を占めるなど、減少傾向に歯止めがかかっており、売上高規模の格差がより広がる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-26 売上高の変化



〈事例20〉品質の高いお米をこだわりの企業へ

T社は、国道沿いに本店を構え、全国のブランド米、玄米、餅などを販売している。

1995年に米の販売が許可制から登録制に移行し、量販店やスーパー等が参入してきたことから競争が激しくなった。T社の近隣でも、50軒ほどあった米屋の転廃業が続き、現在では10軒ほどにまで減少した。このような厳しい環境に対応し、T社では、一般家庭向けの販売だけでなく、外食・中食業者など業務用の販売に注力してきた。ここ3年の業務用の取扱量は毎年5%ずつ増加している。

業務用の米穀類の販売では、価格競争が厳しいものの、品質にこだわる企業もある。T社は、他社に先駆けて2001年にISO9001の認証を取得し、品質管理室を設置。一般社団法人日本精米工業会の精米工場管理技術者や検査技術者、生産技術者の資格を取得した人材を配置し、高品質なお米を提供できる体制を整えている。これにより、お客さまの求める高品質のお米を提供し、受注増に結びつけている。

(食料品関連小売業 20人以上)

2 売上総利益の状況

(1) 売上総利益額

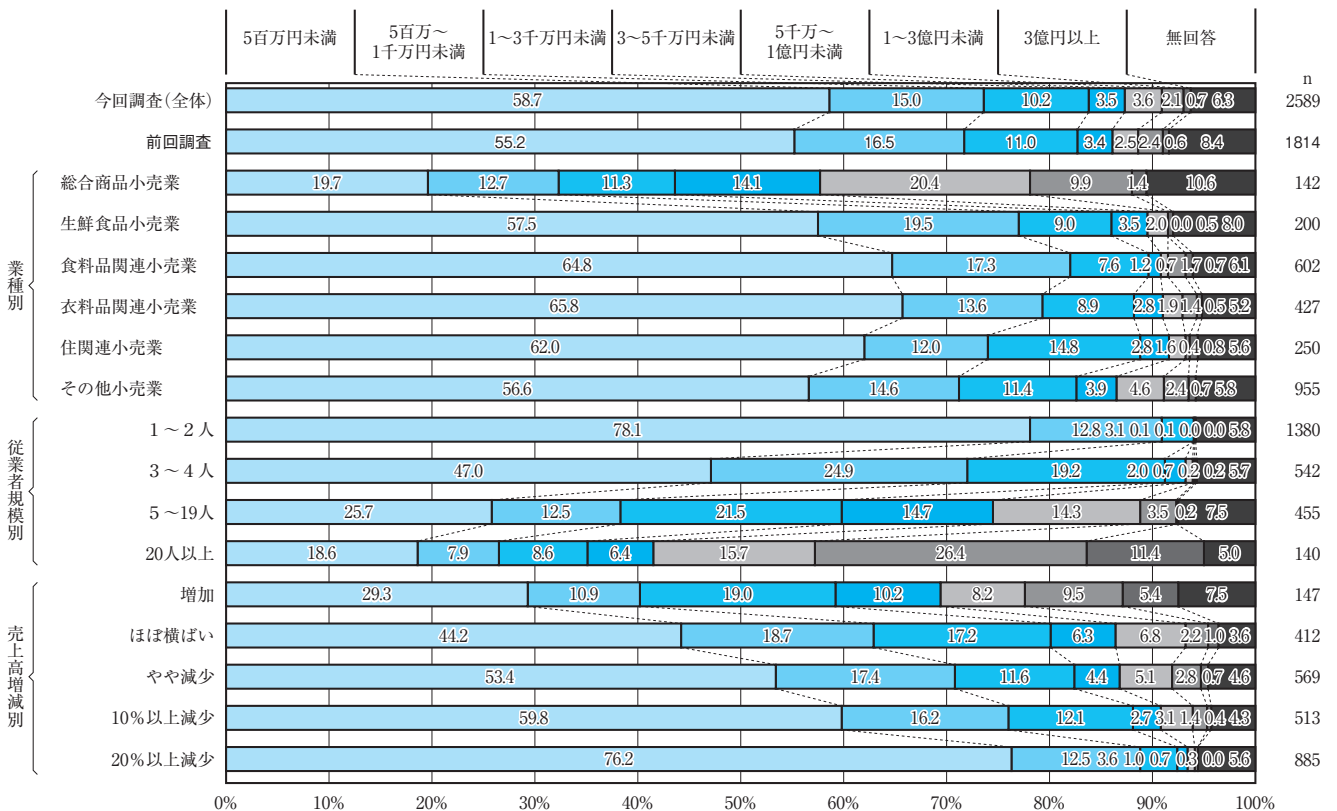
直近決算の売上総利益額（粗利益額）は、「5百万円未満」が58.7%と約6割を占め、次いで「5百万～1千万円未満」が15.0%となっており、『1千万円未満』が合わせて73.7%と7割を超えている。前回調査と比べると「5百万円未満」が3.5ポイントとやや増加している。

業種別にみると、総合商品小売業以外の業種では「5百万円未満」が最も高い。特に売上高規模が小さい食料品関連小売業と衣料品関連小売業では、『1千万円未満』がそれぞれ82.1%、79.4%と8割に達しており、売上総利益額も小さくなっている。一方、総合商品小売業では『1千万円未満』は32.4%にとどまり、「5千万円～1億円未満」が20.4%、『1億円以上』が合わせて11.3%と他の業種に比べて特に高くなっている。

従業者規模別にみると、[19人以下]では「5百万円未満」が最も高く、なかでも1～2人では78.1%と約8割に達している。20人以上では「1～3億円未満」が26.4%で最も高く、『5千万円以上』が合わせて53.5%と半数を超えており、従業者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76.2%と8割近くに達している。一方、増加では「5百万円未満」は29.3%にとどまり、『5千万円以上』が合わせて23.1%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

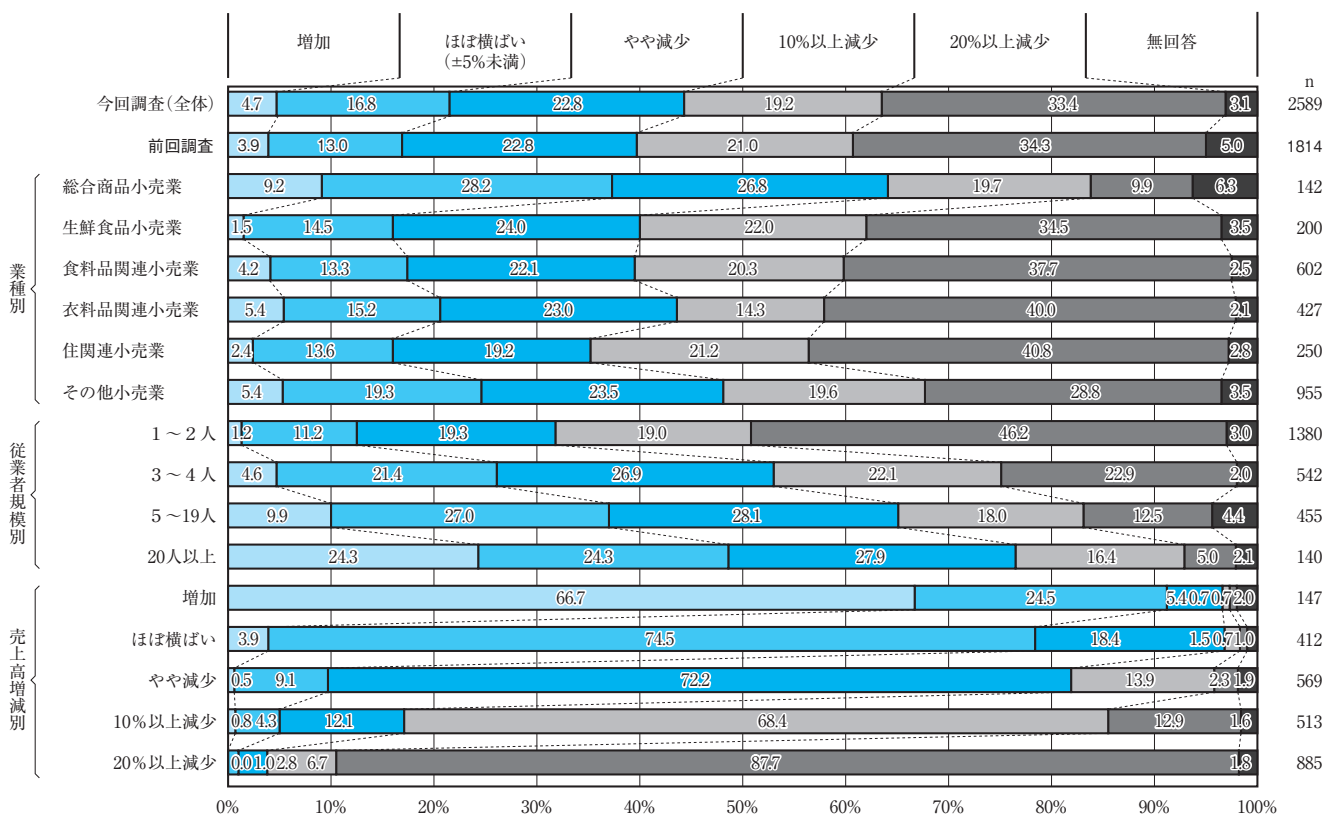
3年前と比較した直近決算の売上総利益額（粗利益額）の変化は、「20%以上減少」が33.4%で最も高く、次いで「やや減少」が22.8%、「10%以上減少」が19.2%となっており、あわせると『減少』が75.4%と4分の3を占めている。前回調査と比べると『減少』が2.7ポイント減少し、「ほぼ横ばい」が3.8ポイント増加しているが、その差はわずかで、売上高総利益額の減少傾向が続いている。

業種別にみると、総合商品小売業以外の業種では「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4割を超えて、厳しい状況である。その他小売業では「20%以上減少」が28.8%と3割を下回っているほか、『減少』があわせて71.9%と他の業種に比べるとやや低く、減少傾向は緩やかである。一方、総合商品小売業のみ「ほぼ横ばい」が最も高くなっているほか、『減少』はあわせて56.4%と他の業種に比べて特に低くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「20%以上減少」が46.2%、『減少』があわせて84.5%と厳しい状況である。一方、20人以上では『減少』は49.3%と半数を下回り、「増加」が24.3%となっている。従業者規模が大きくなるほど『減少』が低く、「増加」が高くなっており、売上総利益額の減少傾向が緩和している。

売上高増減別にみると、増加では売上総利益額も「増加」が66.7%と高く、『減少』はあわせて6.8%にとどまっている。また、ほぼ横ばいでは売上総利益額も「ほぼ横ばい」が74.5%で最も高い。一方、20%以上減少では売上総利益額も『減少』があわせて97.2%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) 売上総利益率

直近決算の売上総利益率（粗利益率）は、「10%未満」が18.1%で最も高く、次いで「15～20%未満」が13.6%、「10～15%未満」が13.4%となっており、これらをあわせた『20%未満』が45.1%となった。前回調査と比べると、最も低い「10%未満」が2.5ポイント増加した一方で、『30%以上』もあわせて3.3ポイント増加し、二極化の傾向がわずかにみられた。

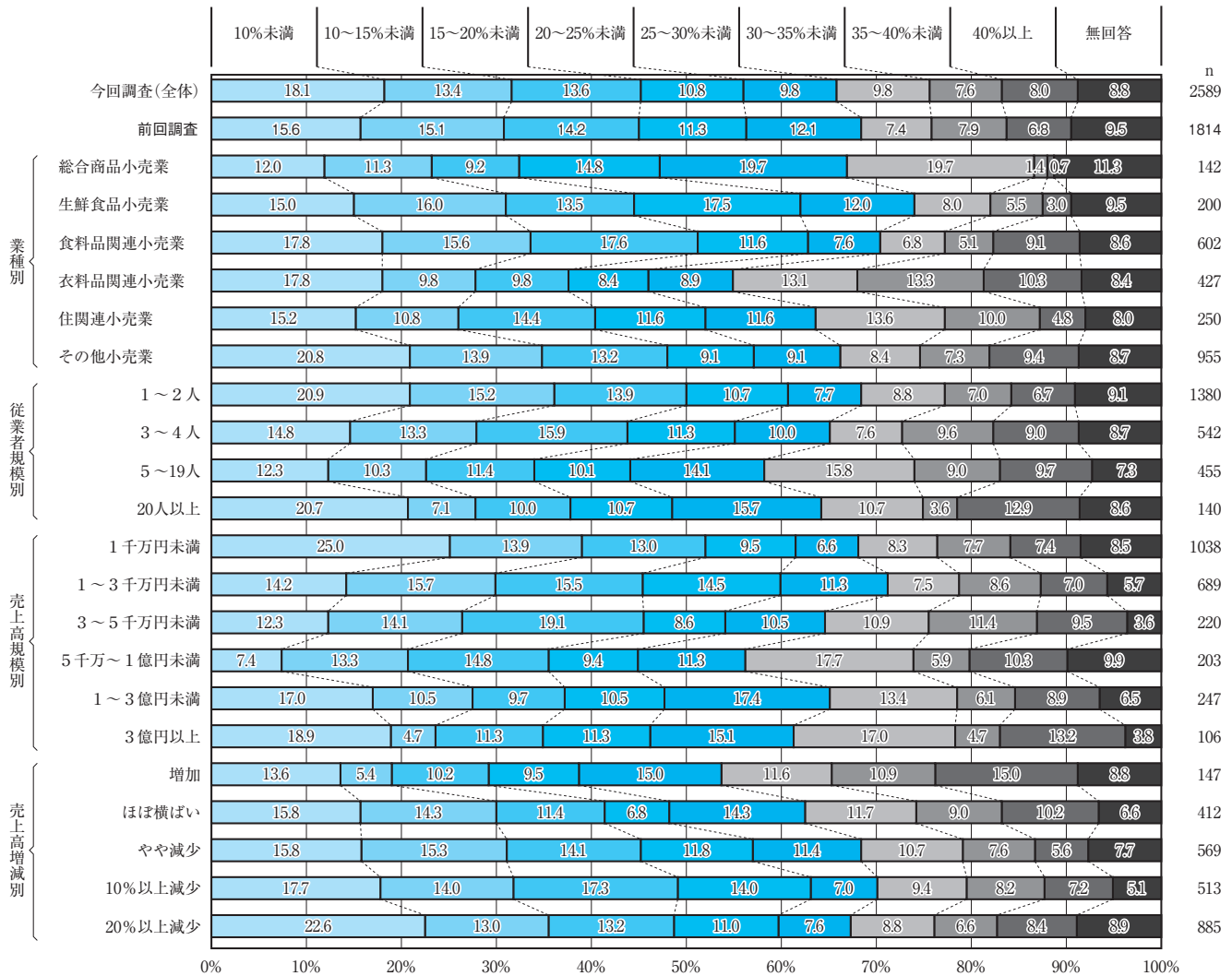
業種別にみると、総合商品小売業では「25～30%未満」と「30～35%未満」がともに19.7%と高く、30%前後に4割が集中している。食料品関連小売業では『20%未満』があわせて51.0%と業種別で唯一半数を超えており、売上総利益率が他の業種に比べてやや低い。一方、衣料品関連小売業では『30%以上』があわせて36.7%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「10%未満」が、3～4人では「15%～20%未満」が、5～19人では「30～35%未満」がそれぞれ最も高くなっており、[19人以下]では、従業者規模が大きくなるほど売上総利益率も高くなる傾向がみられる。一方、20人以上では「10%未満」が20.7%と高いほか、「40%以上」も12.9%と他の規模に比べて高くなっており、ばらつきがみられる。

売上高規模別にみると、1千万円未満では「10%未満」が、1～3千万円未満では「10%～15%未満」が、3～5千万円未満では「15～20%未満」が、5千万～1億円未満では「30～35%未満」が最も高くなっており、[1億円未満]では、売上高規模が大きくなるほど売上総利益率も高くなる傾向がみられる。一方、1～3億円未満では「25～30%未満」の17.4%と「10%未満」の17.0%とが拮抗しているほか、3億円以上では「10%未満」の18.9%が「30～35%未満」の17.0%を上回っており、二極化の傾向がみられる。

売上高増減別にみると、20%以上減少では、売上総利益率は『20%未満』があわせて48.8%と約半数に達している。一方、売上高が増加するほど『20%以上』が高くなっており、売上高増加では62.0%に達している。増加では、『30%以上』もあわせて37.5%と4割近くに達しており、利幅を確保しながら売上高を伸ばしている企業がみられた。

図表Ⅱ-2-29 売上総利益率



3 経常利益の状況

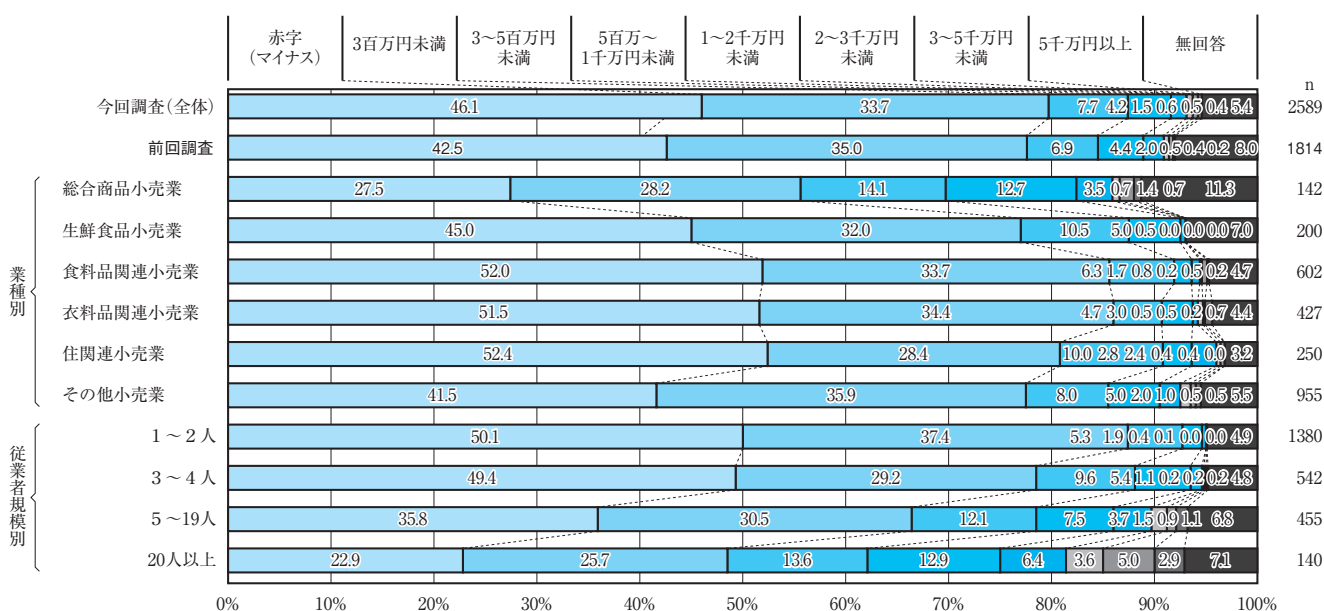
(1) 経常利益額

直近決算の経常利益額は、「赤字（マイナス）」が46.1%で最も高く、次いで「3百万円未満」が33.7%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業以外では、いずれも「赤字」が最も高く、食料品関連小売業、衣料品関連小売業、住関連小売業では半数を超えている。総合商品小売業では「3百万円未満」が28.2%と「赤字」の27.5%と拮抗している。

従業者規模別にみると、「4人以下」では「赤字」が最も高く、半数を占めている。従業者規模が大きくなるほど「赤字」が低くなっており、20人以上では「赤字」は22.9%にとどまり、『1千万円以上』が合わせて17.9%となっている。

図表Ⅱ-2-30 経常利益額



(2) 経常損益額の変化

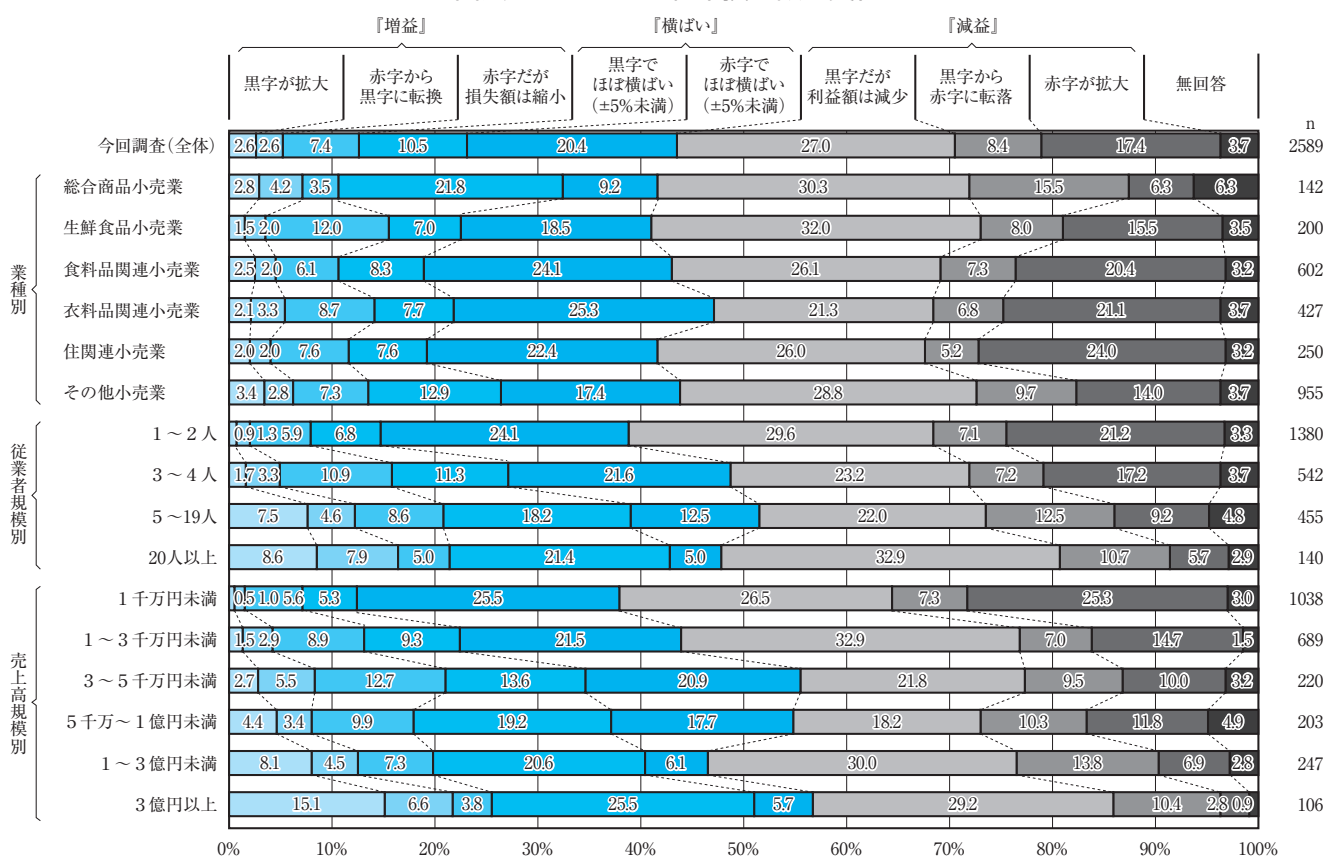
3年前と比較した直近決算の経常損益額の変化は、「黒字だが利益額は減少」が27.0%で最も高く、次いで「赤字ではほぼ横ばい」が20.4%となっている。これを、「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」をあわせた『減益』でみると、52.8%と過半数を占めた。売上総利益額では減少が4分の3を占めているものの、経常損益額の『減益』はこれを下回り、また『横ばい』が30.9%みられることから、コスト縮減などの経営努力がうかがえる結果となった。一方、「黒字が拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は縮小」をあわせた『増益』は12.6%と1割程度にとどまっている。

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で、『増益』は2割を下回っており、業種にかかわらず減益基調となっている。また、衣料品関連小売業を除き「黒字だが利益額は減少」が最も高いが、衣料品関連小売業では「赤字ではほぼ横ばい」が25.3%で、「黒字だが利益額は減少」の21.3%をわずかに上回っている。

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。『増益』は、1～2人では8.1%と1割未満であるが、3～4人では15.9%、5～19人では20.7%、20人以上では21.5%と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、売上高規模が大きくなるほど「黒字が拡大」が高くなる一方で、売上高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。また、1千万円未満では『増益』は7.1%と1割未満であるが、3億円以上では25.5%と2割を超えており、売上高規模が大きくなるほど『増益』が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-31 経常損益額の変化



4 決済方法

現金以外で可能な決済方法（複数回答）は、「銀行口座振込」が26.9%、「クレジットカード」が26.8%となっている。また、「現金のみ」が44.6%と4割を超えている。

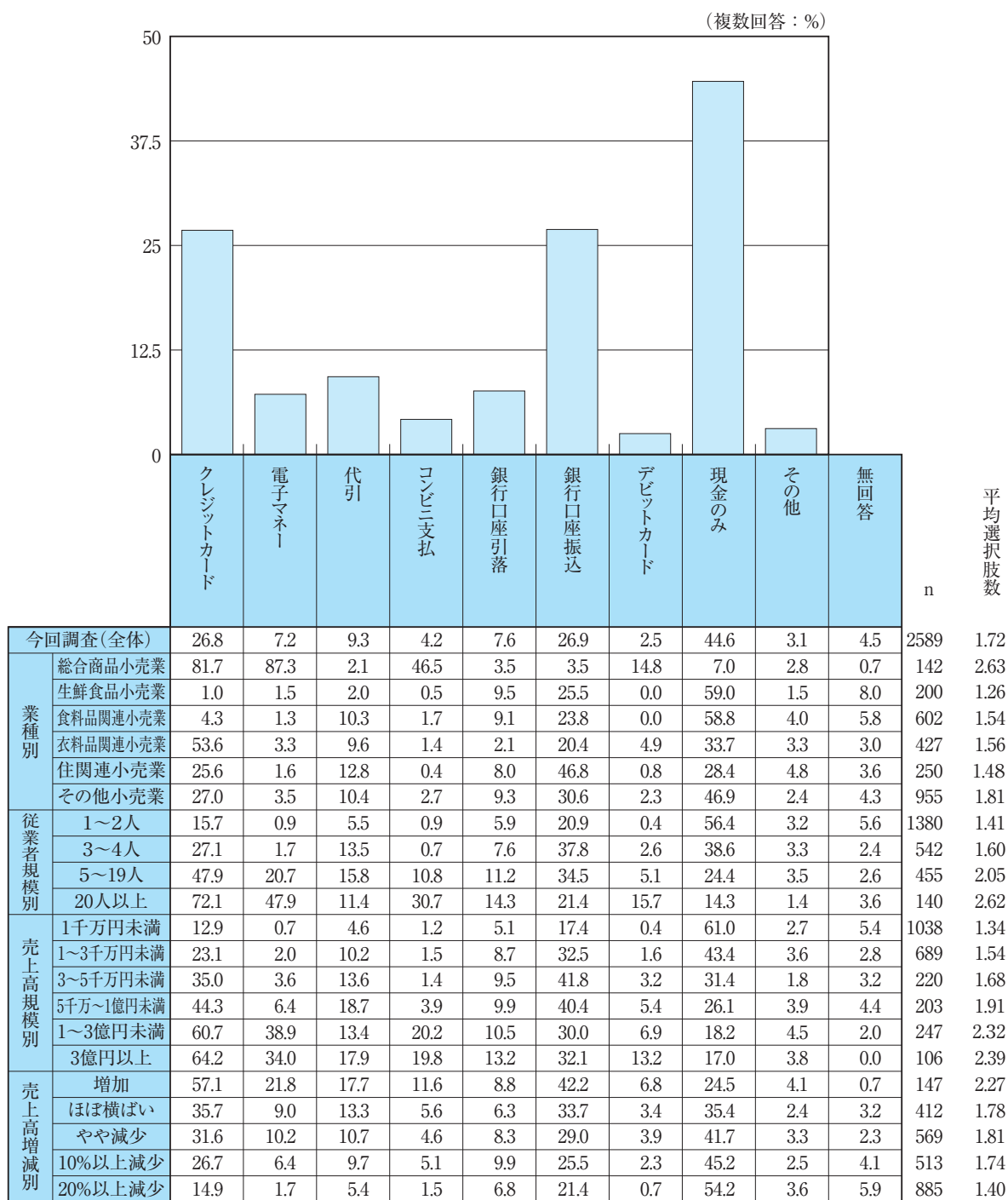
業種別にみると、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では「電子マネー」が87.3%、「クレジットカード」が81.7%と8割を超え、他の業種に比べて非常に高い。また、衣料品関連小売業では「クレジットカード」が53.6%と総合商品小売業に次いで高くなっている。住関連小売業では「銀行口座振込」が46.8%と高い点特徴的である。一方、生鮮食品小売業と食料品関連小売業では「現金のみ」が約6割を占めている。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「クレジットカード」や「電子マネー」、「コンビニ支払」、「銀行口座引落」、「デビットカード」が高くなる傾向がみられ、電子決済システムやネットワークを利用した決済方法などが幅広く利用されている。特に20人以上では他の規模に比べて格段に高くなっている。一方、従業者規模が小さくなるほど「現金のみ」が高くなっている。

売上高規模別にみると、売上高規模が大きくなるほど「クレジットカード」や「電子マネー」、「コンビニ支払」、「デビットカード」などが高くなる傾向がみられ、[1億円以上]では「クレジットカード」が6割、「電子マネー」が3割を超えている。一方、売上高規模が小さくなるほど「現金のみ」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「クレジットカード」や「電子マネー」、「代引」、「銀行口座振込」など多くの項目で割合が高くなる傾向がみられる。特に増加では、多様な決済方法が利用されている。一方、売上高が減少するほど「現金のみ」が高くなっている。

図表Ⅱ-2-32 決済方法



(注) 平均選択肢数は当該区分の1社あたりが選択した項目数(現金のみ及び無回答を除いて集計)

5 経営者の小売業外収入の状況

(1) 小売業外収入

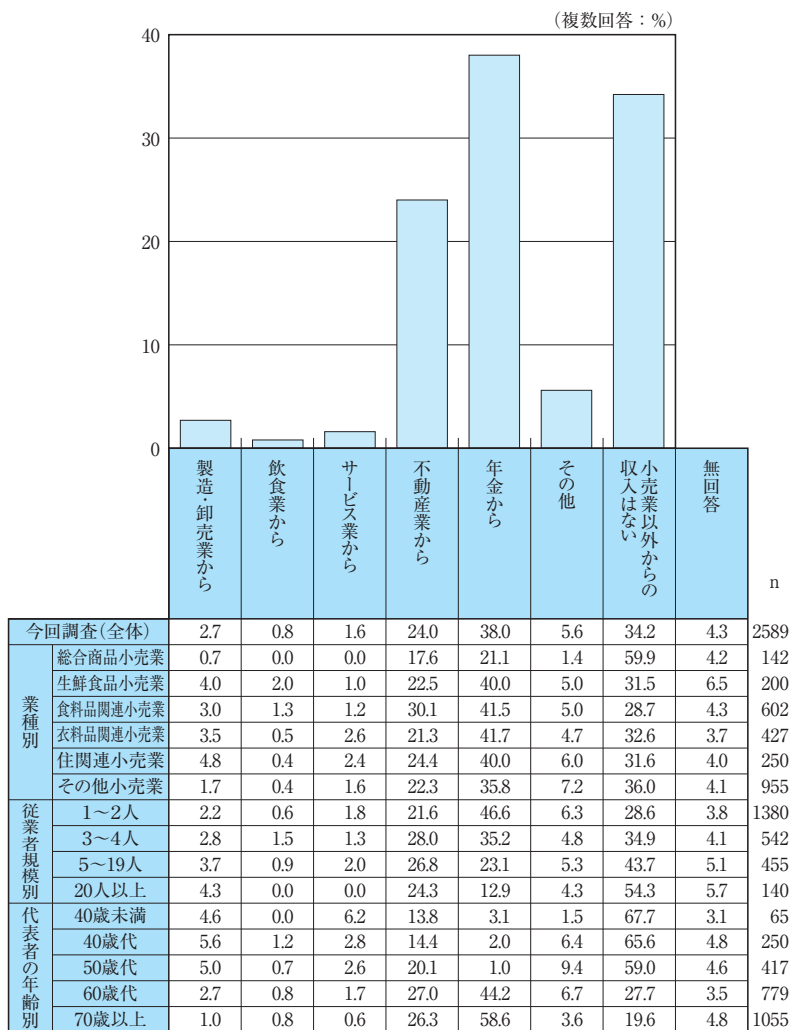
経営者の小売業以外からの収入の状況（複数回答）は、「年金から」が38.0%で最も高く、次いで「不動産業から」が24.0%となっている。「小売業以外からの収入はない」は34.2%となっている。

業種別にみると、生鮮食品小売業と食料品関連小売業、衣料品関連小売業、住関連小売業では、「年金から」が最も高く、4割を超えている。食料品関連小売業では「不動産業から」も30.1%と高くなっている。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59.9%と6割に達しているほか、その他小売業でも36.0%とやや高くなっている。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「年金から」が高くなっており、1～2人では46.6%となっている。1～2人では「不動産業から」も21.6%みられ、売上高や利益額が大きく減少しているなかで、年金や不動産業からの収入が生計の補填となっているものとみられる。一方、従業者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「不動産業から」が高くなる傾向がみられ、70歳以上では「年金から」が58.6%、「不動産業から」が26.3%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」が最も高くなっている。

図表Ⅱ-2-33 小売業外収入



(2) 小売業外収入割合

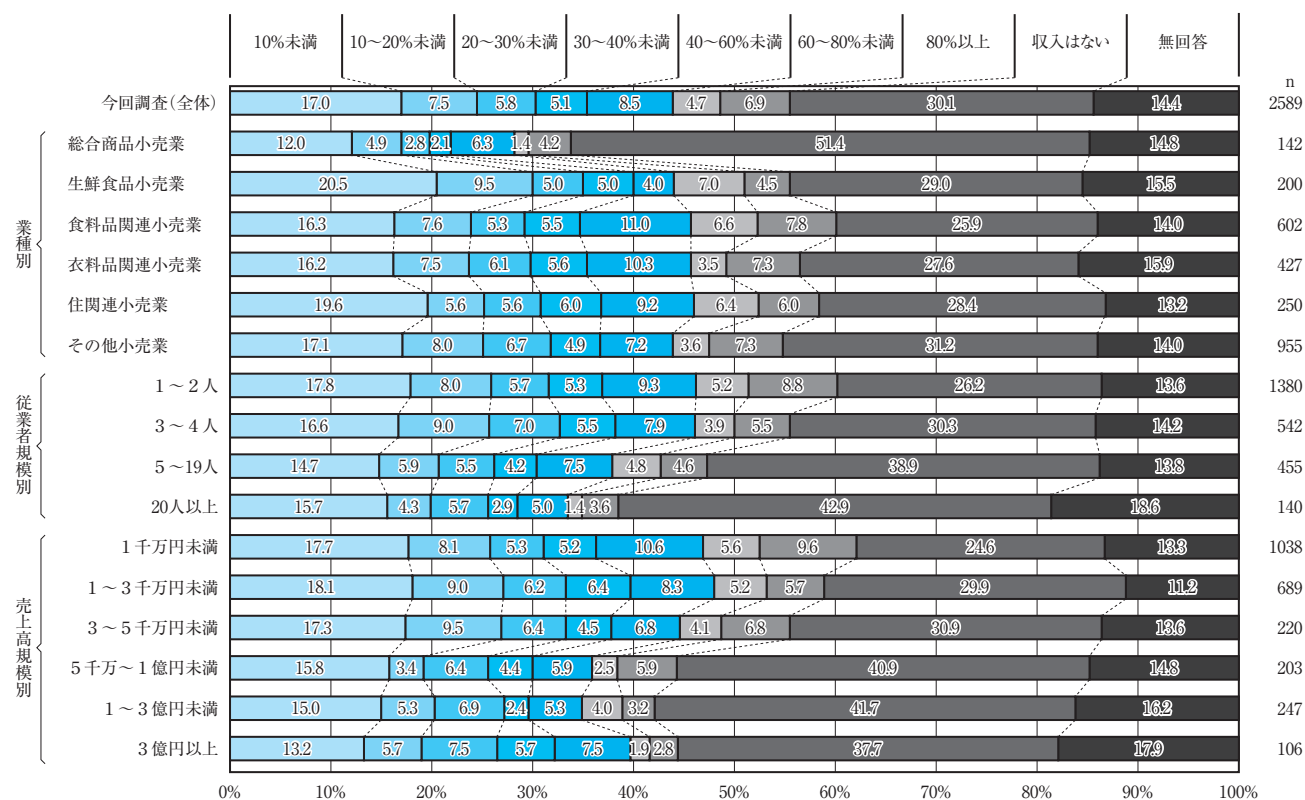
経営者の小売業以外からの収入の総収入に占める割合は、「10%未満」が17.0%、「10～20%未満」が7.5%となっており、『20%未満』が合わせて24.5%と4分の1を占めている。

業種別にみると、生鮮食品小売業では「10%未満」が20.5%、『20%未満』でも合わせて30.0%と他の業種に比べて高くなっており、小売業以外からの収入割合は比較的低い。一方、食料品関連小売業では、『40%以上』が合わせて25.4%と4分の1を占めており、小売業以外からの収入の割合が高い。また、総合商品小売業では「収入はない」が特に高いほか、『40%以上』は合わせて11.9%にとどまっており、収入があってもその割合は低い。

従業者規模別にみると、1～2人では『40%以上』が合わせて23.3%と4分の1近くに達している。一方、20人以上では「収入はない」が最も高いほか、『40%以上』は10.0%にとどまっており、収入があってもその割合は他の従業者規模に比べて低くなっている。

売上高規模別にみると、1千万円未満では『40%以上』が合わせて25.8%と4分の1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-2-34 小売業外収入割合



(3) 小売業外収入割合の変化

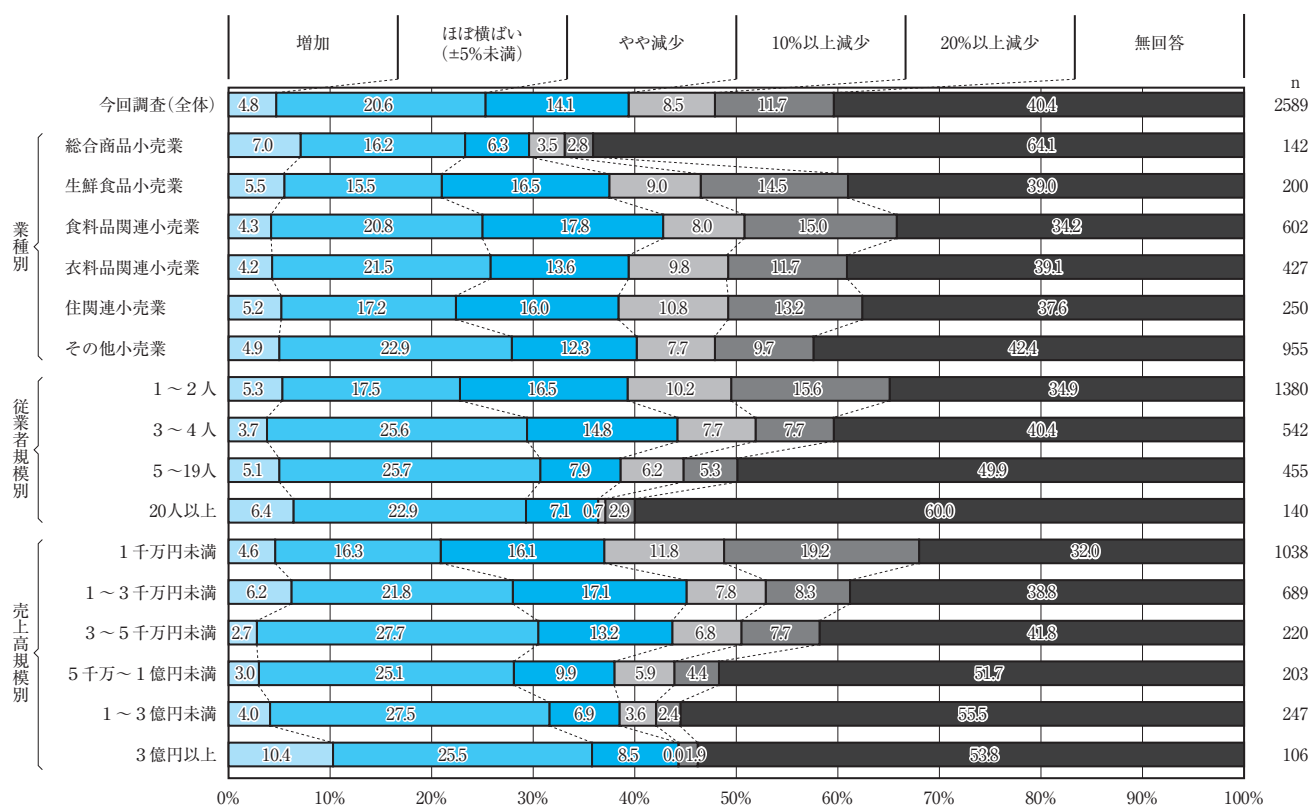
3年前と比較した経営者の小売業以外からの収入が総収入に占める割合の変化は、「ほぼ横ばい」が20.6%で最も高く、次いで「やや減少」が14.1%、「20%以上減少」が11.7%となっている。「やや減少」と「10%以上減少」、「20%以上減少」をあわせた『減少』は34.3%で、「増加」の4.8%を大幅に上回っている。

業種別にみると、生鮮食品小売業を除き「ほぼ横ばい」が最も高い。「増加」と『減少』でみると、生鮮食品小売業と食料品関連小売業、住関連小売業では、『減少』がいずれも4割を占めており、「増加」を大幅に上回っている。

従業者規模別にみると、1～2人では『減少』があわせて42.3%と4割を超えており、「増加」の5.3%を大幅に上回っている。一方、20人以上では『減少』はあわせて10.7%と1割にとどまり、「増加」の6.4%との差は小さい。

売上高規模別にみると、1千万円未満では「20%以上減少」が19.2%と高く、『減少』があわせて47.1%と「増加」の4.6%を大きく上回っている。売上高規模が大きくなるほど『減少』が低くなっており、3億円以上では「増加」と『減少』がともに10.4%で拮抗している。

図表Ⅱ－2－35 小売業外収入割合の変化



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

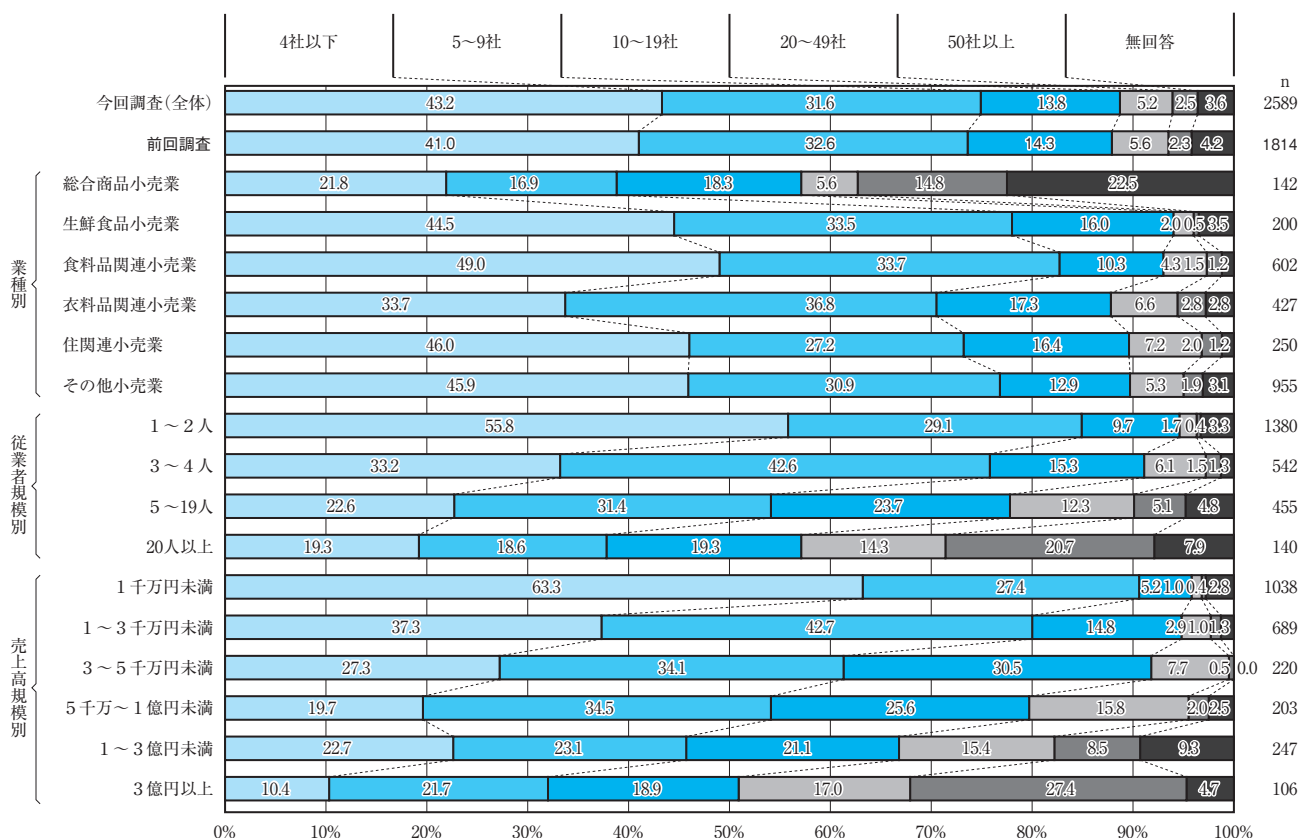
仕入先の総数は、「4社以下」が43.2%で最も高く、次いで「5～9社」が31.6%で、あわせると『9社以下』が74.8%と7割を超える。

業種別にみると、食料品関連小売業では「4社以下」が49.0%、『9社以下』でもあわせて82.7%と高く、他の業種に比べて仕入先総数が少ない企業が多い。一方、衣料品関連小売業と住関連小売業では『10社以上』がそれぞれ26.7%、25.6%と4分の1を超えており、仕入先総数が他の業種に比べてやや多い。また、総合商品小売業は「50社以上」が14.8%と高く、『10社以上』もあわせて38.7%に上った。なお、コンビニエンスストアが多くを占める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多くみられた。

従業者規模別にみると、1～2人では『9社以下』があわせて84.9%を占めている。一方、20人以上では『10社以上』があわせて54.3%と『9社以下』の37.9%を上回っており、従業者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』がいずれも6割を超え、『10社以上』を大きく上まわっている。一方、3億円以上では『10社以上』が6割を超えており、売上高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。

図表Ⅱ-2-36 仕入先総数



(2) 仕入先総数の変化

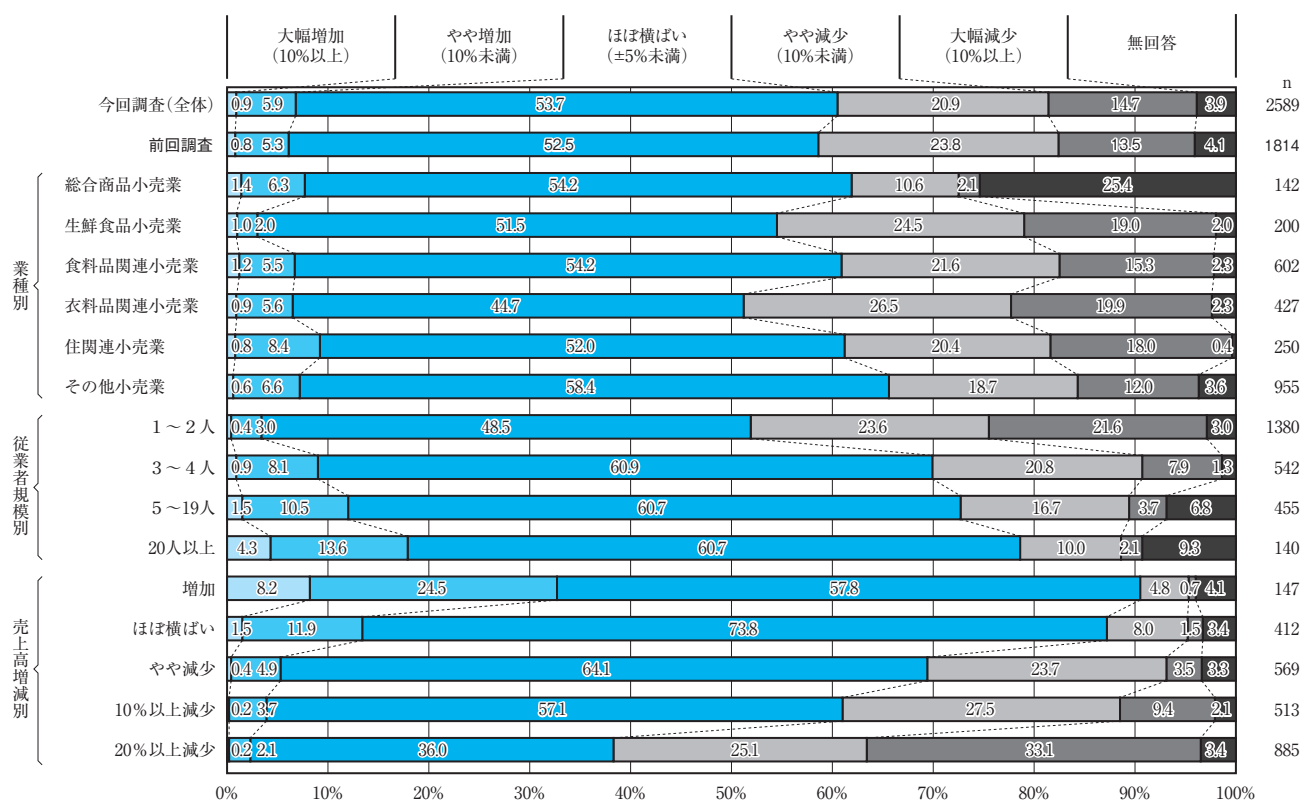
3年前と比較した仕入先総数の変化は、「ほぼ横ばい」が53.7%と過半数を占めている。また、「やや減少」と「大幅減少」をあわせた『減少』は35.6%で、『増加』はあわせて6.8%にとどまった。

業種別にみると、すべての業種で「ほぼ横ばい」が最も高く、その他小売業では58.4%と約6割を占めている。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、生鮮食品小売業と衣料品関連小売業では『減少』がそれぞれ43.5%、46.4%と4割を超え、他の業種に比べてより仕入先が減少している。

従業者規模別にみると、すべての従業者規模で「ほぼ横ばい」が最も高く、[3人以上]ではいずれも6割を占めている。また、1～2人では『減少』が45.2%と4割を超えるが、20人以上では『減少』は12.1%と、『増加』の17.9%を下回っており、従業者規模が大きくなるほど仕入先総数の減少傾向は緩和している。

売上高増減別にみると、すべての区分で「ほぼ横ばい」が最も高く、売上高がほぼ横ばいでは、仕入先総数も「ほぼ横ばい」が73.8%を占めている。また、売上高が20%以上減少では仕入先総数も『減少』が58.2%と高く、『増加』の2.3%を大きく上回っている。一方、売上高が増加では、仕入先総数も『増加』が32.7%と『減少』の5.5%を上回っており、売上高が増加するほど仕入先総数も増加している。

図表Ⅱ-2-37 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、「城東（台東、墨田、江東、荒川、足立、葛飾、江戸川）」が21.6%で最も高く、次いで「都心（千代田、中央、港）」が15.3%、「関東」が14.3%となっている。

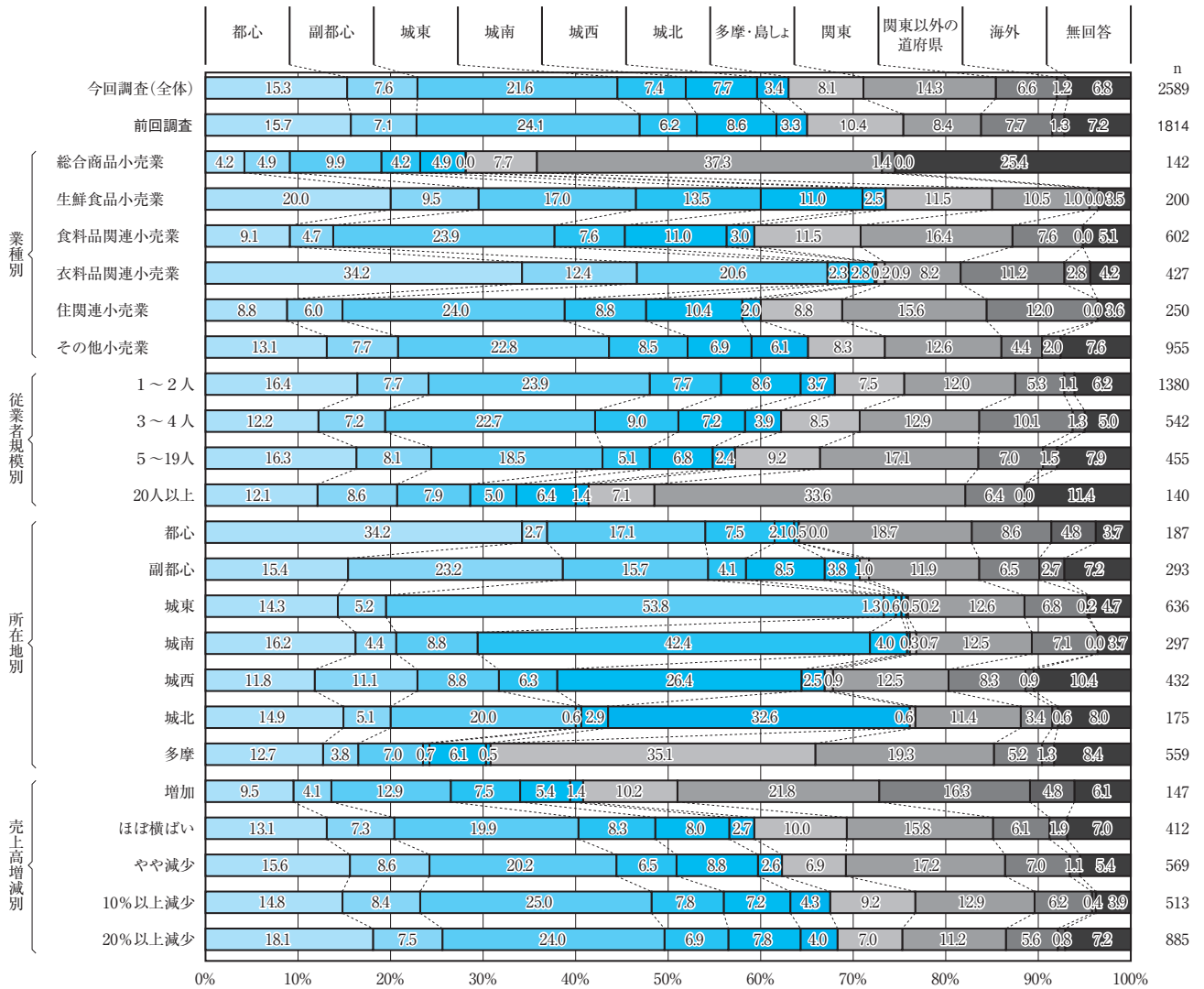
業種別にみると、生鮮食品小売業と衣料品関連小売業では「都心」がそれぞれ20.0%、34.2%と高くなっている。これは、それぞれ築地や浅草橋・馬喰横山など、仕入先となる市場・問屋街が存在しているからと考えられる。一方、食料品関連小売業や住関連小売業、その他小売業では「城東」が最も高い。食料品関連小売業と住関連小売業では「関東」と「関東以外の道府県」が合わせて2割を超えており、都外からも広く仕入れていることがうかがえる。また、総合商品小売業では「関東」が37.3%と最も高くなっている。

従業者規模別にみると、「4人以下」では「城東」が2割を超えている。これは、「4人以下」では企業所在地も「城東」が多いことが影響しているとみられる。20人以上では「関東」と「関東以外の道府県」が合わせて40.0%と高くなっており、規模が大きくなるほど都外からも仕入を行い、広域化がうかがえる。

所在地別にみると、都心では「都心」が、副都心では「副都心」が最も高いなど、すべての所在地で、同一地域からの仕入が最も高くなっている。特に城東と城南では、同一地域内がそれぞれ53.8%、42.4%と非常に高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「関東」や「関東以外の道府県」が高くなる傾向がみられ、増加では合わせて38.1%と約4割を占めている。また、増加では「海外」も4.8%と高く、都外から広く仕入を行っている。

図表Ⅱ-2-38 仕入先企業数の最も多い地域



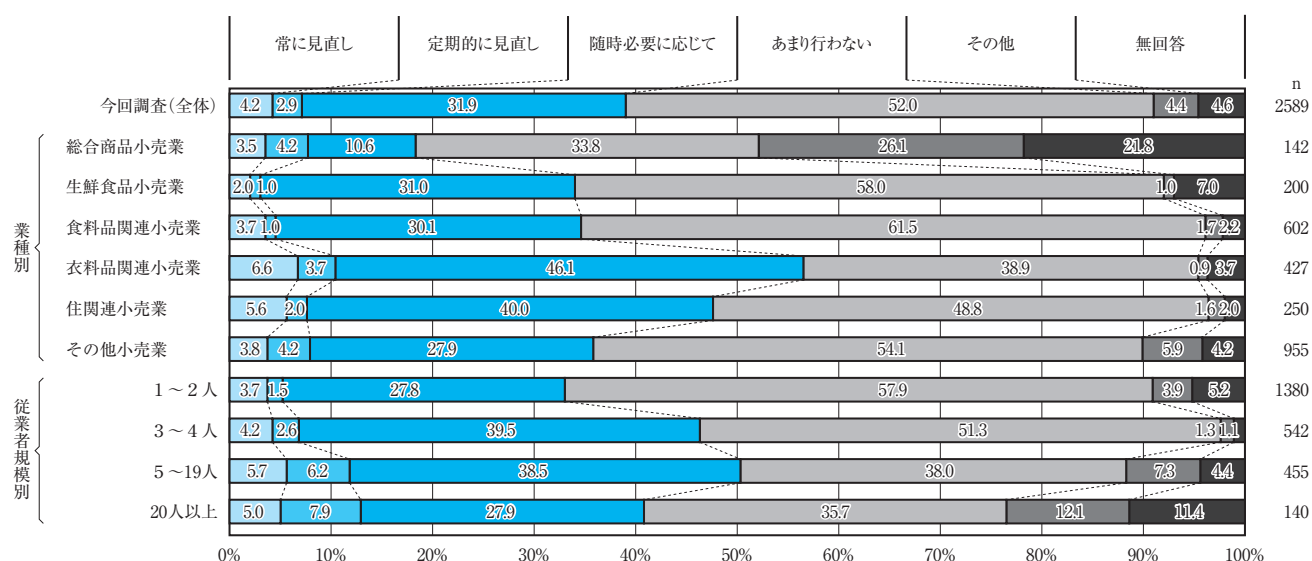
3 仕入先の見直し状況

仕入先の見直し状況は、「あまり行わない」が52.0%で最も高く、過半数を占めている。次いで「随時必要に応じて」が31.9%となっており、「常に見直し」と「定期的に見直し」はあわせて7.1%と1割に満たない。

業種別にみると、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、食料品関連小売業では61.5%と6割を超えている。一方、衣料品関連小売業では「随時必要に応じて」が46.1%と高いほか、「常に見直し」と「定期的に見直し」もあわせて10.3%となっており、他の業種に比べて積極的な見直しを行っている。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「あまり行わない」が高くなっており、1～2人では57.9%と6割近くを占めている。一方、[5人以上]では「常に見直し」と「定期的に見直し」があわせて1割を超えており、規模が大きくなるほど積極的に見直しを行う傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-39 仕入先の見直し状況



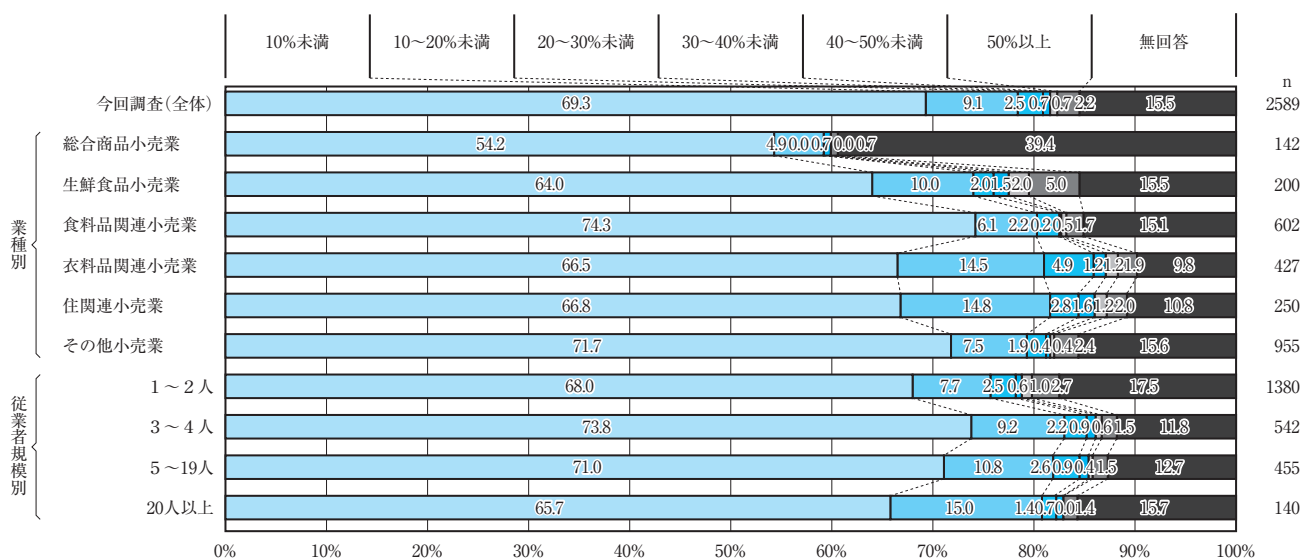
4 新規仕入先数の割合

仕入先の総数に占める新規仕入先数（仕入取引が3年以内）の割合は、「10%未満」が69.3%で最も高く、「10～20%未満」の9.1%とあわせると、『20%未満』が78.4%と約8割を占めている。

業種別にみると、仕入先の見直しをあまり行わないとしていた食料品関連小売業では、「10%未満」が74.3%と特に高くなっている。また、その他小売業でも「10%未満」が7割を超える。一方、衣料品関連小売業と住関連小売業は「10～20%未満」が1割を超えるなど、随時必要に応じて新規に仕入れているものとみられる。

従業者規模別にみると、すべての従業者規模で「10%未満」が最も高く、[3～19人]では7割を超える。従業者規模が大きくなるほど『10%以上』がやや高くなる傾向がみられ、20人以上では18.5%となっている。

図表Ⅱ-2-40 新規仕入先数の割合



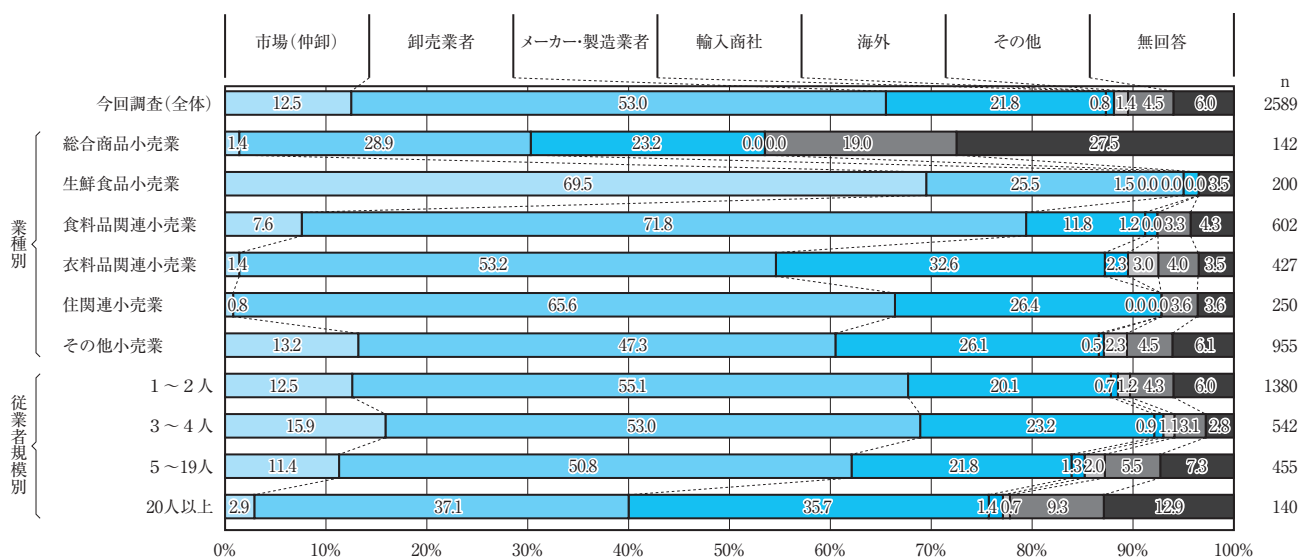
5 最も多い仕入先

最も多い仕入先は、「卸売業者」が53.0%で最も高く、次いで「メーカー・製造業者」が21.8%、「市場（仲卸）」が12.5%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「卸売業者」が最も高く、食料品関連小売業では71.8%と約7割を占めている。衣料品関連小売業では「卸売業者」が5割程度を占めるものの、「メーカー・製造業者」が32.6%と3割を超えるなど、卸の中抜きも進んでいるとみられる。一方、市場が整備されている生鮮三品などを扱う生鮮食品小売業では「市場」が69.5%と7割を占める。市場外流通の増加が危惧されるなかで、市場を通じた流通が依然として主流であることを示す結果となった。このほか、コンビニエンスストアが多く含まれる総合商品小売業では「卸売業者」は3割未満であり、「メーカー・製造業者」や「その他」も2割程度となっている。

従業者規模別にみると、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」が高くなる傾向がみられ、20人以上では「卸売業者」は37.1%、「メーカー・製造業者」は35.7%とほぼ拮抗している。

図表Ⅱ-2-41 最も多い仕入先



6 発注方式の状況

(1) 発注方式

発注方式（複数回答）は、「電話発注」が49.7%で最も高く、次いで「ファクシミリ発注」が34.8%、「仕入先に出向いて発注」が22.6%となっている。「EOS（オンライン）発注」は13.8%、「インターネット」は11.2%と電子システムの利用はそれぞれ1割程度となっている。

業種別にみると、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では「EOS発注」が8割を超える。生鮮食品小売業と衣料品関連小売業では「仕入先に出向いて発注」がそれぞれ56.0%、51.8%と高く、築地市場や浅草橋・馬喰横山などの問屋街に出向いているものとみられる。また、衣料品関連小売業では「展示会で発注」も30.4%と高く、他の業種と異なる特徴が出ている。このほか、食料品関連小売業では「電話発注」が70.3%と7割を占めるほか、住関連小売業では、商品仕様(スペック)が定まっているため、「電話発注」が62.4%、「ファクシミリ発注」が54.0%と高いなど、業種により発注方式に違いがみられる。

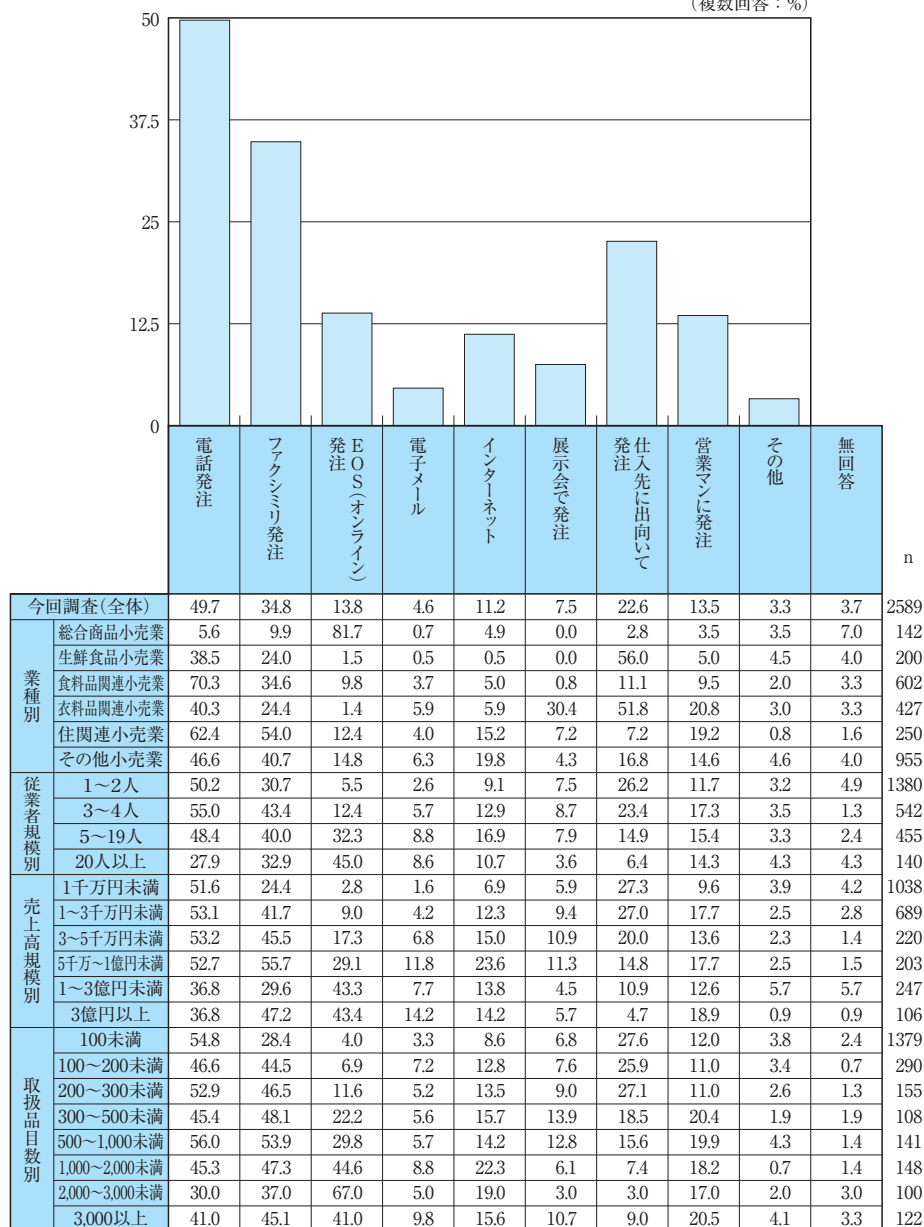
従業者規模別にみると、[19人以下]では「電話発注」が最も高く、[4人以下]では半数を超えている。また、規模が大きくなるほど「EOS発注」が高く、規模が小さくなるほど「仕入先に出向いて発注」が高くなっているが、これは総合商品小売業で規模が大きく、衣料品関連小売業や生鮮食品小売業で規模が小さい企業が多いためとみられる。

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発注」が4割を超えており、売上高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」は売上高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発注」が高くなる傾向がみられ、2,000～3,000未満では67.0%を占めている。これは、一般的なコンビニエンスストアの取扱品目数が2,000～3,000であることから、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-2-42 発注方式

(複数回答：%)



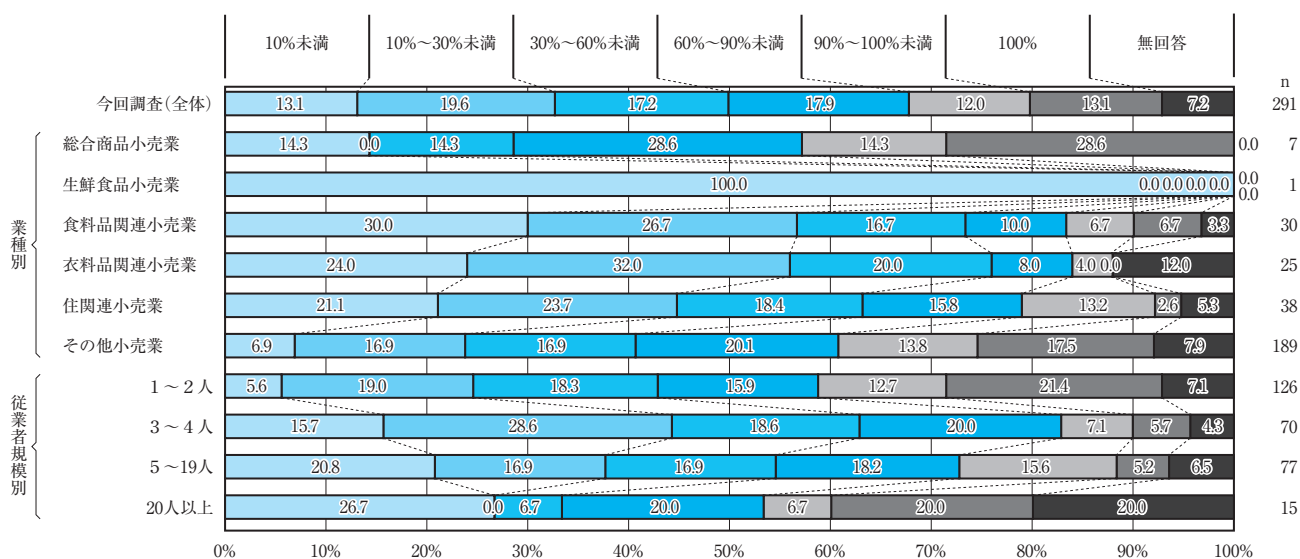
(2) インターネット仕入高の割合

インターネットによる発注を行っている企業の、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19.6%と最も高く、「10%未満」の13.1%とあわせると『30%未満』が32.7%と3分の1を占める。一方、『90%以上』もあわせて25.1%となっている。これは全数の2.8%に相当し、わずかながら、ほとんどの仕入れをインターネットで行う企業も存在している。

業種別にみると、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56.7%、56.0%と6割近くに達し、他の業種に比べてインターネット仕入高の割合は低い。その他小売業では、「60～90%未満」が20.1%、『90%以上』があわせて31.3%と高くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「100%」が21.4%と高く、『90%以上』が34.1%と3割を超えている。

図表Ⅱ-2-43 インターネット仕入高の割合



(注) 発注方式で「インターネット」と回答した企業のみを集計

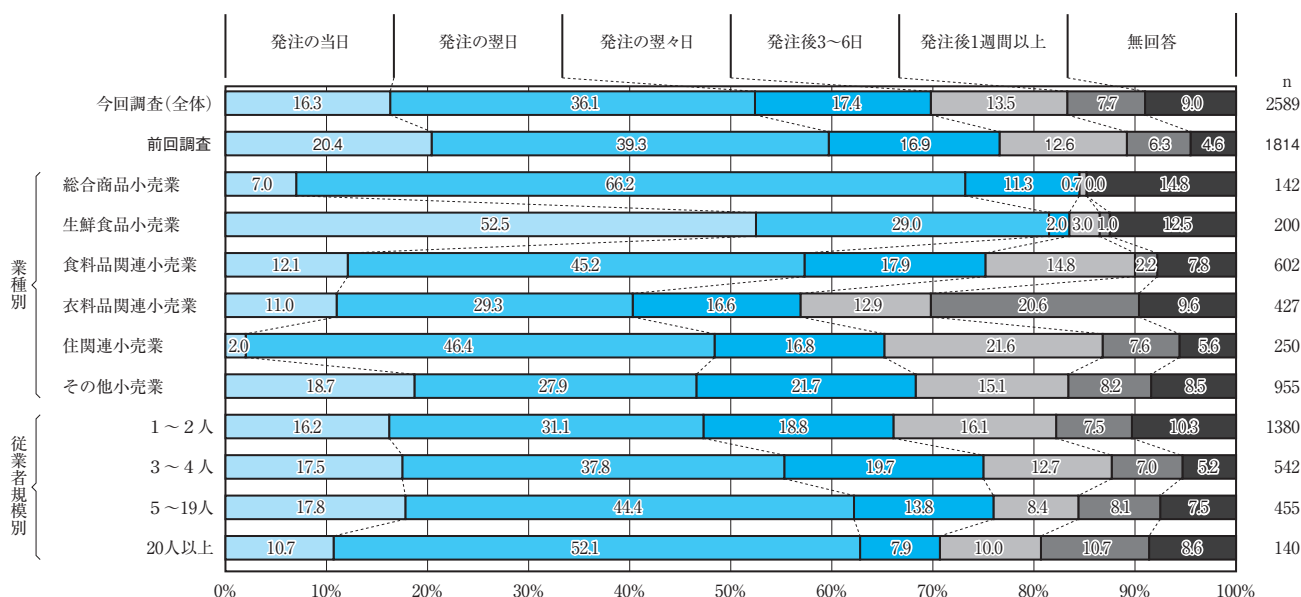
7 納品期間

第1位の仕入先における発注から納品までの期間は、「発注の翌日」が36.1%で最も高く、「発注の当日」の16.3%とあわせると、52.4%と半数を超える。前回調査と比べると、「発注の当日」と「発注の翌日」はあわせて7.3ポイント減少した一方で、『発注の翌々日以降』はあわせて2.8ポイント増加しており、納品期間はわずかに長くなっている。

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52.5%と半数を超え、「発注の翌日」とあわせると約8割を占める。また、総合商品小売業は「発注の翌日」が66.2%と高い。このほか、衣料品関連小売業は「発注後1週間以上」が20.6%、住関連小売業は「発注後3～6日」が21.6%と他の業種に比べて高く、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、すべての従業者規模で「発注の翌日」が最も高くなっているが、[4人以下]では4割を下回っており、「発注の翌々日」が約2割と高くなっている。一方、[5人以上]では「発注の当日」と「発注の翌日」をあわせて6割を超えている。

図表Ⅱ-2-44 納品期間



8 仕入活動の課題

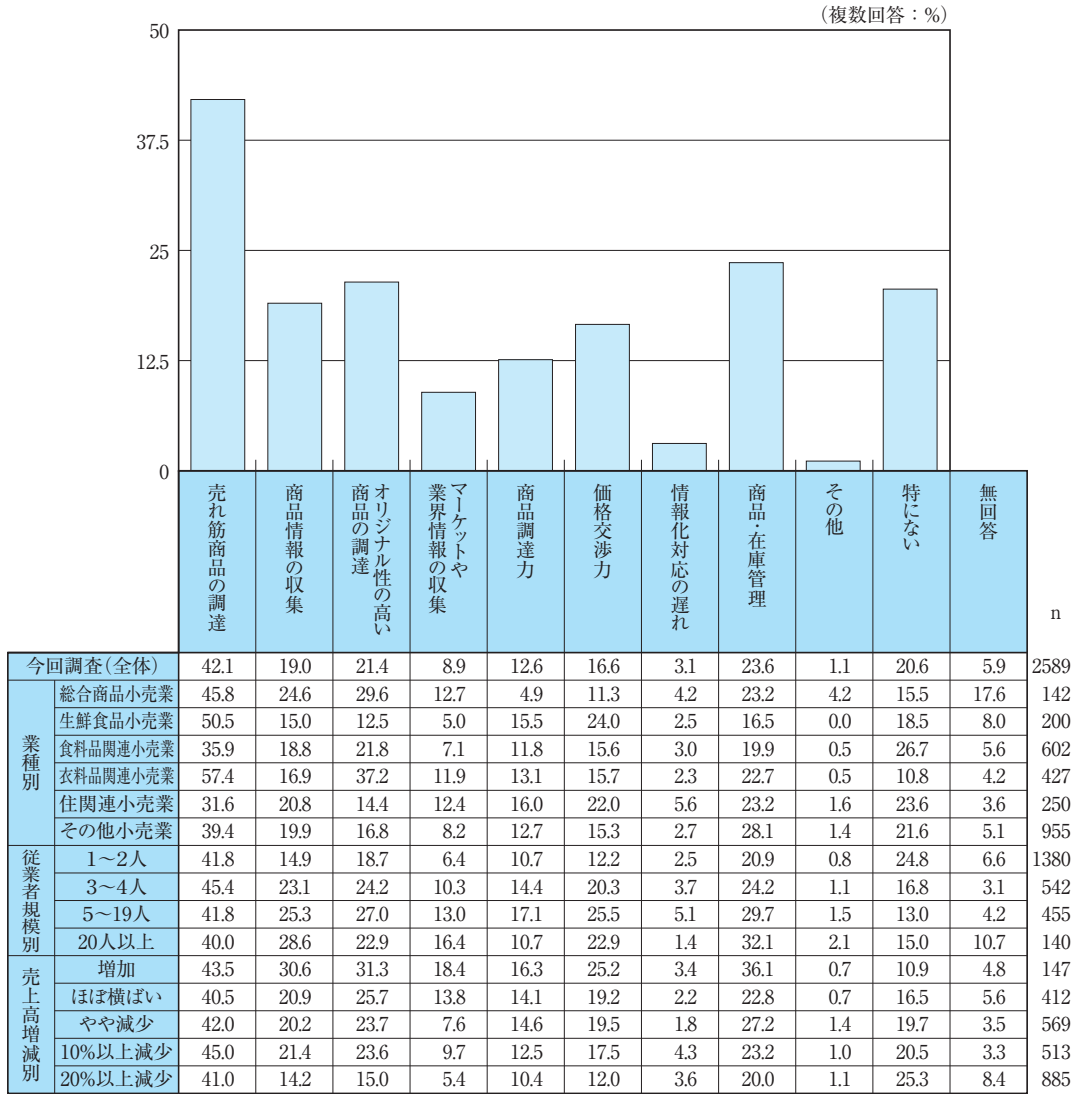
仕入活動の課題（複数回答）は、「売れ筋商品の調達」が42.1%で最も高く、次いで「商品・在庫管理」が23.6%、「オリジナル性の高い商品の調達」が21.4%となっている。

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57.4%と6割近くに達している。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37.2%と高く、売れ筋を踏まえながらも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。また、市場取引の多い生鮮食品小売業では「価格交渉力」が24.0%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28.1%と高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての従業者規模で「売れ筋商品の調達」が最も高い。また、「商品・在庫管理」は従業者規模が大きくなるほど高くなっており、20人以上では32.1%と3割を超えている。これは、従業者規模が大きくなるほど取り扱う商品が増え、在庫管理の重要性が高まることの表れとみられる。

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」や「オリジナル性の高い商品の調達」、「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、売上高が増加している企業ほど、広範な課題意識を持っている。

図表Ⅱ-2-45 仕入活動の課題



〈事例21〉 仕入を優先し、ジャンルを問わない幅広い品揃えで固定客を確保

U社は私鉄沿線の住宅地に立地し、中古レコード、中古CD・DVDを販売している。中古レコード・CDは趣味・嗜好性の高い商品で、店主の好み品揃えにも反映しがちであるが、U社はクラシック、ジャズ、ロックまで様々なジャンルを扱っている。店頭在庫は20,000点にも上り、30代～60代の男性を中心とした固定客から根強い支持を得ている。

顧客は欲しいものがあれば遠方からでも訪れるため、顧客が探している商品を仕入れられるか否かが重要であり、“すべては仕入にあり”と考えている。そのため、店舗は中古レコード、中古CDを売りに来る人が入りやすい立地であることが重要である。U社の最寄駅周辺は落ち着いた住宅街であり、買取価格をさほど気にしない富裕層が多く、商品の保存状態も良い。また、都バスやタウン誌などで住宅地を中心に広告を出すことで、保存状態の良い商品の仕入が可能となっている。

(その他小売業 3～4名)

〈事例22〉 顧客データにもとづいた仕入により顧客の信頼を得る

V社は、東京・銀座の一角で創業、以来30年イタリア製の紳士服を専門に販売している。

顧客の7割はリピーターで、このうち毎シーズン購入していただいている優良顧客について、生地、色、デザインなどの顧客の好み、スタイル、購買履歴などをデータ化している。

イタリア人の感性を大事にしながら、目利きが効く優秀なスタッフがオンシーズン一年前に現地に赴いている。特に優良顧客については具体的なデータに基づき、顧客ごとに生地調達から仕立て方法までを発注している。

入荷後、速やかにイメージした優良顧客に電話でアプローチして来店を促す。こうした営業スタイルが顧客に喜ばれ、信頼を得ている。

(衣料品関連小売業 5～19人)

〈事例23〉 従来の営業基盤を生かしながら、新たな事業を模索

霊園・墓地の永代使用権の仲介・販売、墓石の販売を主に手掛けるW社は、大正創業と100年近い業歴を有する。先代社長の頃には霊園の開発が各地で進み、墓地の供給が進んだ時代で、W社も多くの霊園開発に参画した。当時開発した多くの墓地を有することが、現在の営業の基盤となっている。

一方、近年は霊園の開発が進まない状況のなか、新たな霊園の開発が課題となっている。寺院においても墓地の不足は今後の課題とされ、W社を含め業界としても開発に向け取り組んでいる。

こうしたなか、事業を継承した現社長のもと、霊園事業が当面の柱ではあるが、販売後の墓石の管理・保守などの顧客サービスの提供や、グループが所有するビルを活用した新たな事業展開なども模索している。

(その他小売業 20人以上)

9 チェーン等への加盟状況

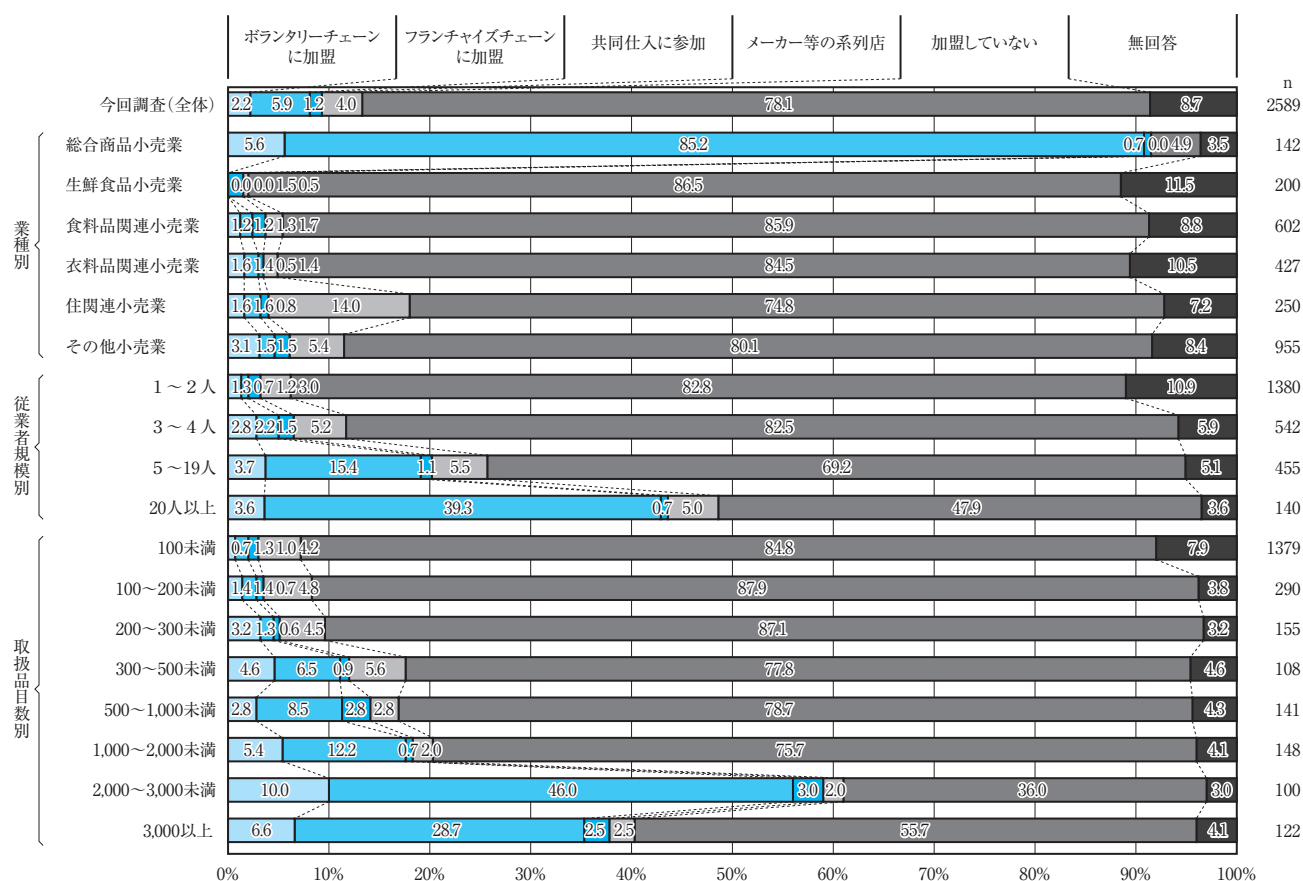
チェーン等への加盟状況は、「加盟していない」が78.1%と約8割を占める。「フランチャイズチェーンに加盟」は5.9%、「メーカー等の系列店」は4.0%となっており、いずれも1割に満たない。

業種別にみると、コンビニエンスストアを多く含む総合商品小売業では「フランチャイズチェーンに加盟」が85.2%と非常に高くなっているほか、「ボランティアチェーンに加盟」も5.6%となっている。また、住関連小売業では「メーカー等の系列店」が14.0%と他の業種に比べて高い。このほかの業種は、いずれも「加盟していない」が8割を超えている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「加盟していない」が最も高く、[4人以下]では8割を超えている。一方、20人以上では「フランチャイズチェーンに加盟」が39.3%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46.0%と高く、3,000以上でも28.7%と約3割を占めている。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-2-46 チェーン等への加盟状況



第5節 販売活動の実態と課題

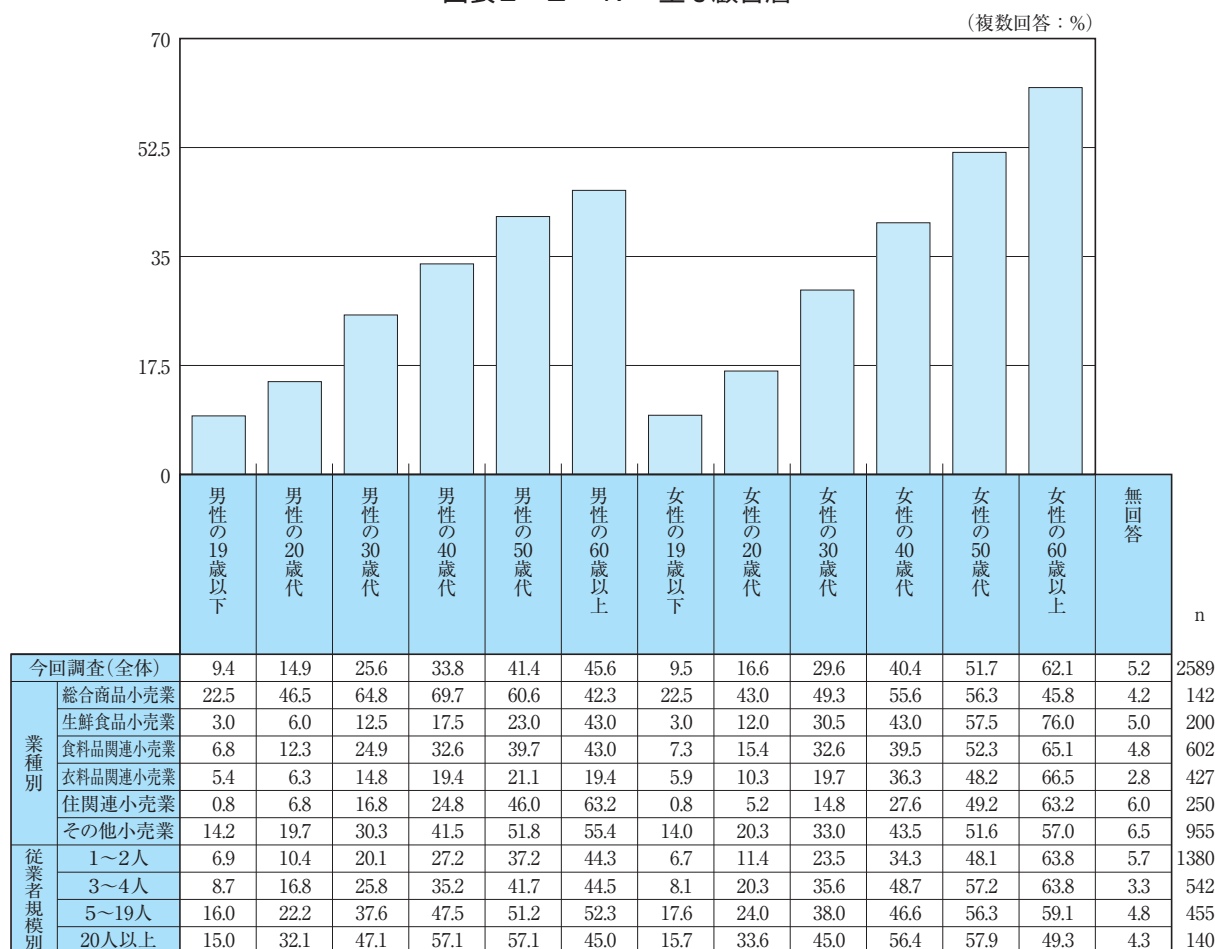
1 主な顧客層

主な顧客層（複数回答）は、『女性の40歳代以上』と『男性の50歳代以上』がいずれも4割を超えて、主要顧客となっている。また、男性、女性ともに、年齢が高くなるほど顧客層である割合も高くなっているほか、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62.1%と6割を超えている。

業種別にみると、コンビニエンスストアが多く含まれる総合商品小売業では、男女ともに『20歳代以上』がいずれも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『20歳代～50歳代』の各年代で男性が女性を上回っており、男性客が多い。一方、生鮮食品小売業、食料品関連小売業、衣料品関連小売業は『女性の50歳代以上』が高く、同年代を比較すると、19歳以下を除くすべての年代で女性が男性を上回っており、女性客が多い。住関連小売業とその他小売業では、男女ともに『50歳代以上』が高くなっている。

従業者規模別にみると、「19人以下」ではいずれも「女性の60歳以上」が最も高く、次いで「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～50歳代』が6割近くに達し、高くなっている。

図表Ⅱ-2-47 主な顧客層



2 主な店舗における来店客等の変化

(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日の来店客数の変化は、「20%以上減少」が37.2%と4割近くを占めている。『減少』はあわせて73.8%と7割を超えている一方で、「増加」は4.3%にとどまっている。前回調査と比べると、「増加」と『減少』の割合はほぼ変わらないが、『減少』の内訳をみると「やや減少」が6.5ポイント減り、「20%以上減少」が6.4ポイント増加しており、減少率が拡大した。

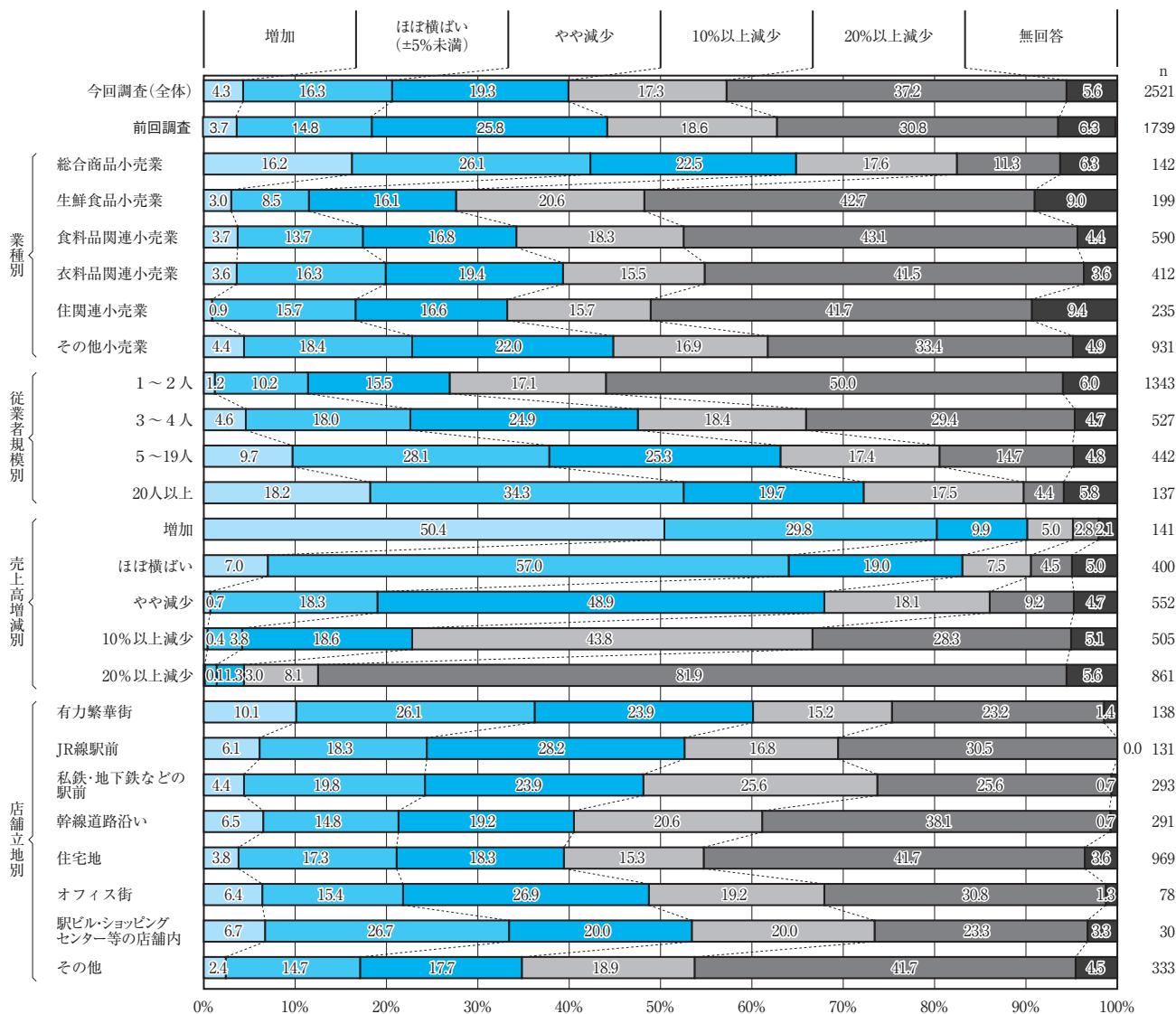
業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で『減少』が7割を超えている。特に生鮮食品小売業と食料品関連小売業では『減少』がそれぞれ79.4%、78.2%と約8割に達しており、集客に苦戦しているとみられる。一方、総合商品小売業では『減少』は51.4%にとどまり、「ほぼ横ばい」が26.1%、「増加」が16.2%とあわせて4割を超えている。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」と「ほぼ横ばい」が高くなっており、20人以上では「増加」と「ほぼ横ばい」があわせて52.5%と半数を超えている。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82.6%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も「増加」が高く、『減少』が低くなっている。売上高が増加では、来店客数も「増加」が50.4%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割を超えており、来店客数と売上高増減には強い相関がみられる。

店舗立地別にみると、すべての立地で『減少』が6割を超えるが、特に、幹線道路沿いや住宅地、その他では「20%以上減少」だけで約4割に達しており、深刻な状況が浮かび上がってくる。一方、有力繁華街と駅ビル・ショッピングセンター等の店舗内では、「ほぼ横ばい」と「増加」があわせて3割を超えており、他の立地に比べて来店客数の減少傾向は緩やかとなっている。

図表Ⅱ-2-48 来店客数の変化



(注) 無店舗販売を除く。

前回調査値は無店舗販売を除いた再集計値。

（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29.5%と３割を占めている。『減少』はあわせて67.5%と７割近くに達している一方で、「増加」は4.7%にとどまっている。前回調査と比べると、「やや減少」が5.3ポイント減少した一方で、「増加」と「ほぼ横ばい」、「20%以上減少」が増加しており、二極化の傾向がわずかにみられる。

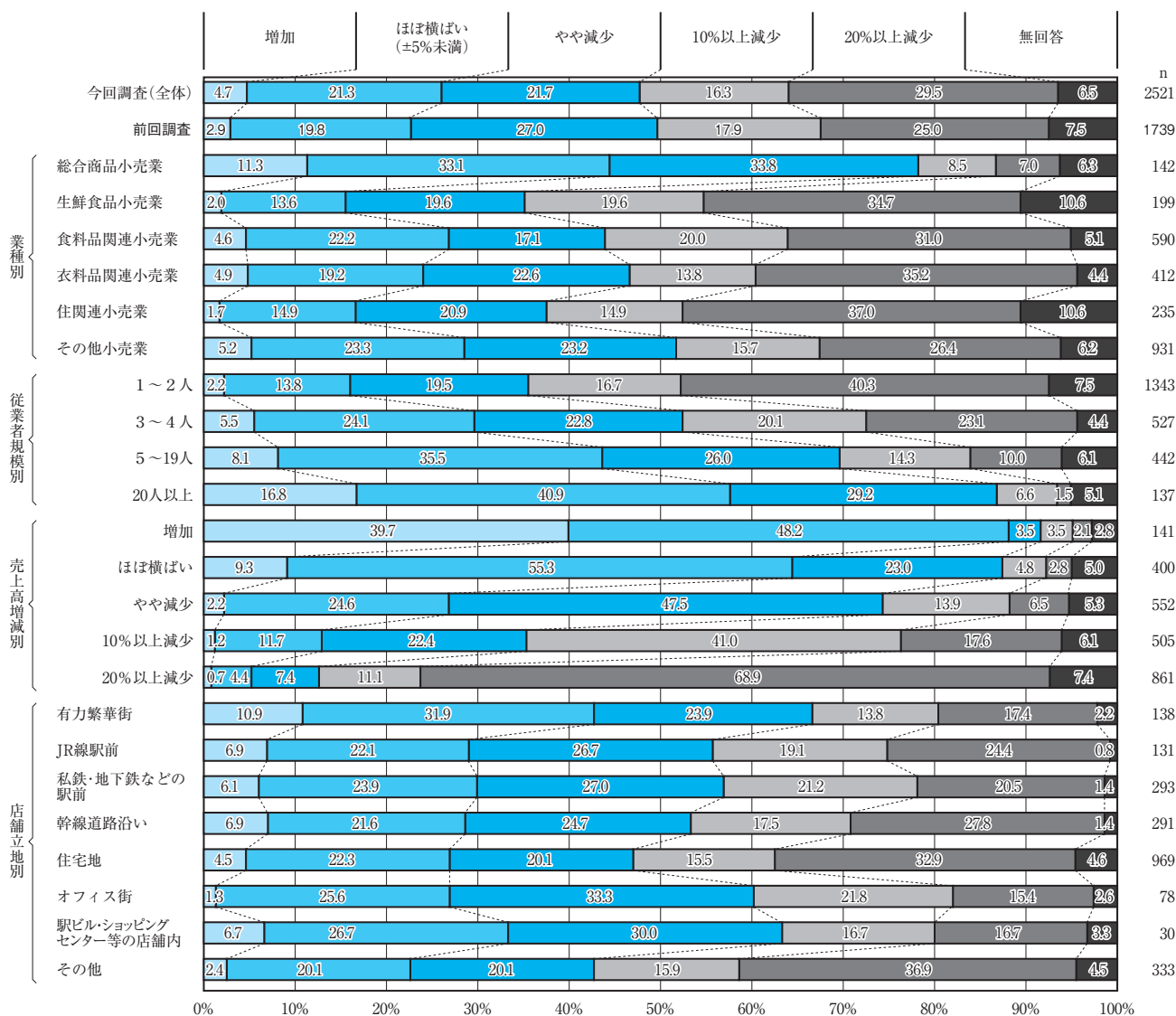
業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で『減少』が６割を超えている。特に生鮮食品小売業と衣料品関連小売業、住関連小売業では７割を超えており、来店客数だけでなく、客単価においても厳しい状況となっている。一方、総合商品小売業では『減少』は49.3%と半数を下回り、「ほぼ横ばい」が33.1%、「増加」が11.3%とあわせて４割を超えている。総合商品小売業は定価販売を基本とするコンビニエンスストアが多く含まれているため、平均客単価も大幅な落ち込みは少ないものと考えられる。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」と「ほぼ横ばい」が高くなっており、20人以上では「増加」と「ほぼ横ばい」があわせて57.7%と６割近くに達している。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76.5%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平均客単価も「増加」が高く、『減少』が低くなっている。売上高が増加では、来店客数も「増加」が39.7%と４割を占めている一方で、20%以上減少では、来店客数も「20%以上減少」が約７割に達している。

店舗立地別にみると、幹線道路沿い、住宅地、その他では「20%以上減少」がそれぞれ27.8%、32.9%、36.9%と他の立地に比べて高くなっている。有力繁華街では「ほぼ横ばい」が31.9%、「増加」が10.9%と他の立地に比べてやや高くなっているものの、立地にかかわらず、平均客単価はいずれも減少傾向にある。

図表Ⅱ-2-49 平均客単価の変化



(注) 無店舗販売を除く。

前回調査値は無店舗販売を除いた再集計値。

(3) 店前の人通りの変化

3年前と比較した主たる店舗における店前の人通りの変化は、「ほぼ横ばい」が28.6%で最も高く、次いで「20%以上減少」が26.6%となっている。『減少』はあわせて59.9%と6割を占める一方で、「増加」は4.7%にとどまっている。前回調査と比べると、「増加」と「ほぼ横ばい」があわせて5.5ポイント増加し、『減少』が4.2ポイント減少しており、減少傾向がわずかに弱まった。

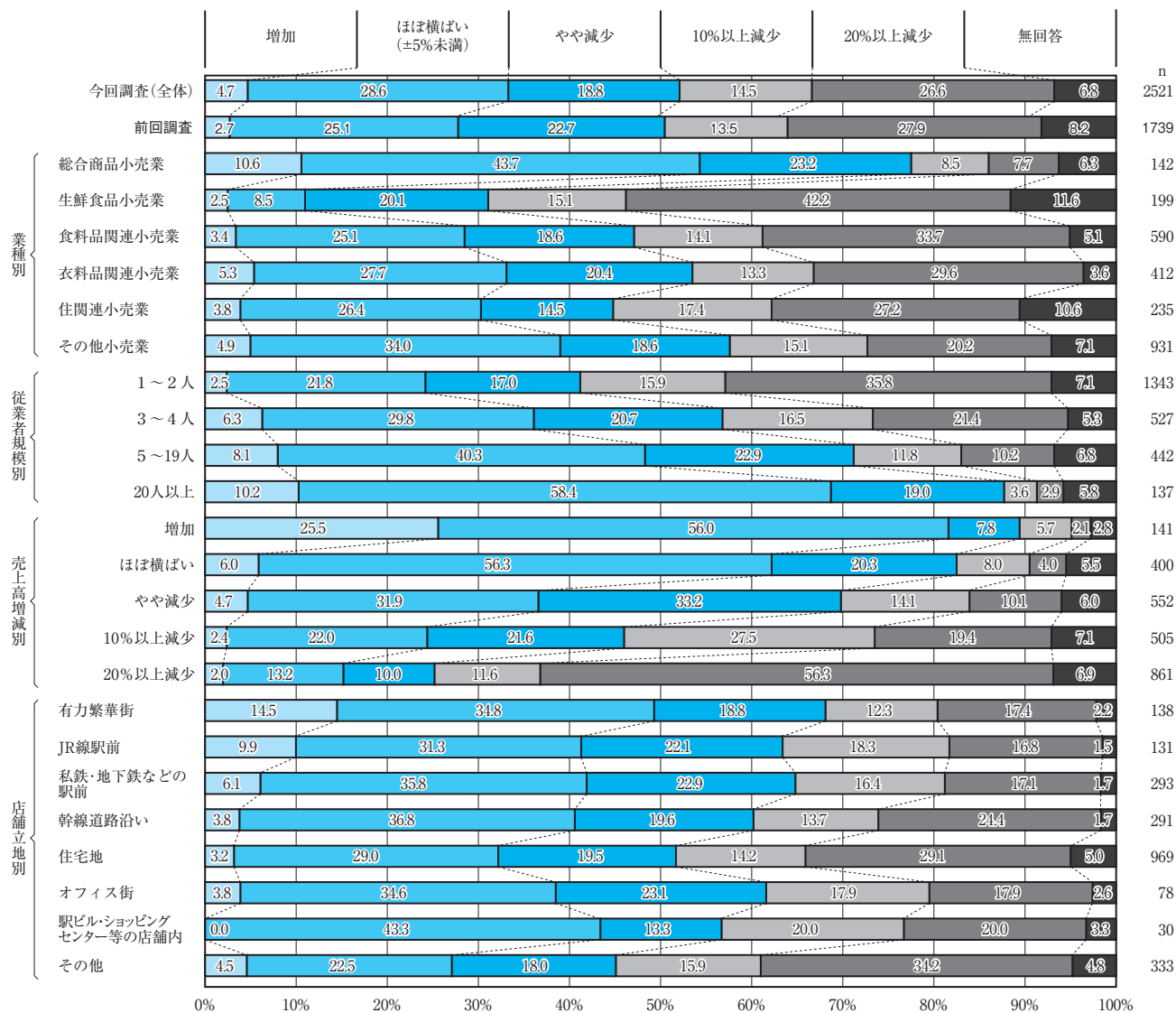
業種別にみると、総合商品小売業を除くすべての業種で『減少』が5割を超えている。特に、生鮮食品小売業と食料品関連小売業では『減少』がそれぞれ77.4%、66.4%と高くなっており、来店客数の減少にもつながっていると考えられる。一方、総合商品小売業では『減少』は39.4%と4割を下回り、「増加」と「ほぼ横ばい」があわせて54.3%と5割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」と「ほぼ横ばい」が高くなっており、20人以上では「増加」と「ほぼ横ばい」があわせて68.6%と約7割に達している。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『減少』が68.7%と約7割を占めている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど人通りも「増加」が高く、『減少』が低くなっている。売上高が増加では、人通りも「増加」が25.5%と高く、「ほぼ横ばい」とあわせると8割を超えている。一方、20%以上減少では、人通りも『減少』が77.9%を占めている。

店舗立地別にみると、住宅地とその他では「20%以上減少」がそれぞれ29.1%、34.2%と他の立地に比べて高くなっている。一方、有力繁華街では「増加」が14.5%と高く、「ほぼ横ばい」とあわせると49.3%と、『減少』の48.5%をわずかながら上回っている。また、JR線駅前と私鉄・地下鉄などの駅前でも「増加」が比較的高く、「ほぼ横ばい」とあわせると4割を超えており、他の立地に比べて減少傾向は緩やかとなっている。

図表Ⅱ-2-50 店前の人通りの変化



(注) 無店舗販売を除く。

前回調査値は無店舗販売を除いた再集計値。

3 顧客方針の状況

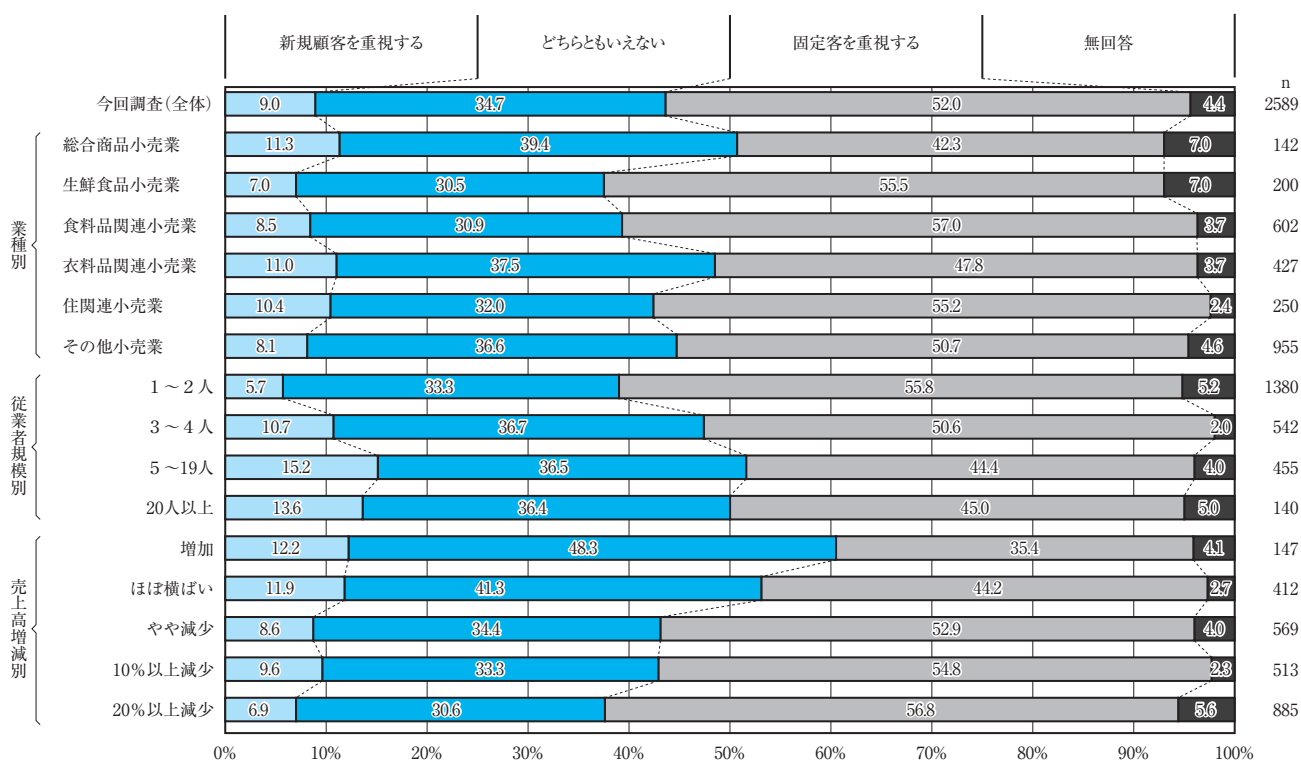
今後の顧客方針は、「固定客を重視する」が52.0%で最も高く、半数を超えている。次いで「どちらともいえない」が34.7%、「新規顧客を重視する」が9.0%となっている。

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、食料品関連小売業では57.0%と6割近くに達している。一方、総合商品小売業と衣料品関連小売業では「固定客を重視する」は半数を下回り、「新規顧客を重視する」が1割を超えており、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、従業者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」は半数を下回り、「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、「固定客を重視する」が低くなっている。売上高が増加では、「どちらともいえない」が48.3%と「固定客を重視する」の35.4%を上回るほか、「新規顧客を重視する」が12.2%と高くなっており、既存顧客偏重ではなく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-2-51 顧客方針の状況



〈事例24〉地元の家庭にきめ細かく対応し、安定経営

X社は高級住宅地に立地し、家電小売店を経営している。顧客は近隣に居住する年配者が多く、およそ100軒が主要顧客である。単に家電を販売するのではなく、設置や配線工事を含めたきめ細かいサービスで、量販店との差別化を図っている。また、固定客を大切に、優先して対応しており、繁忙期には新規顧客に対応しきれないこともある。

20年以上の付き合いになる顧客も多く、主要顧客については、各家庭にある家電製品の種類やブランド、購入時期、設置場所などを把握しているほか、電球一本の交換にも対応する。各家庭の希望や設置場所に応じた具体的な提案ができることが強みであり、朝、洗濯機が壊れたと連絡がくればすぐにカタログを持って行き、当日夕方には納入するなど、迅速に対応している。

きめ細かいサービスで、地元顧客をしっかりと掴み、経営の安定につなげている。

(住関連小売業 3～4人)

4 取扱品目とその変化

(1) 取扱品目数

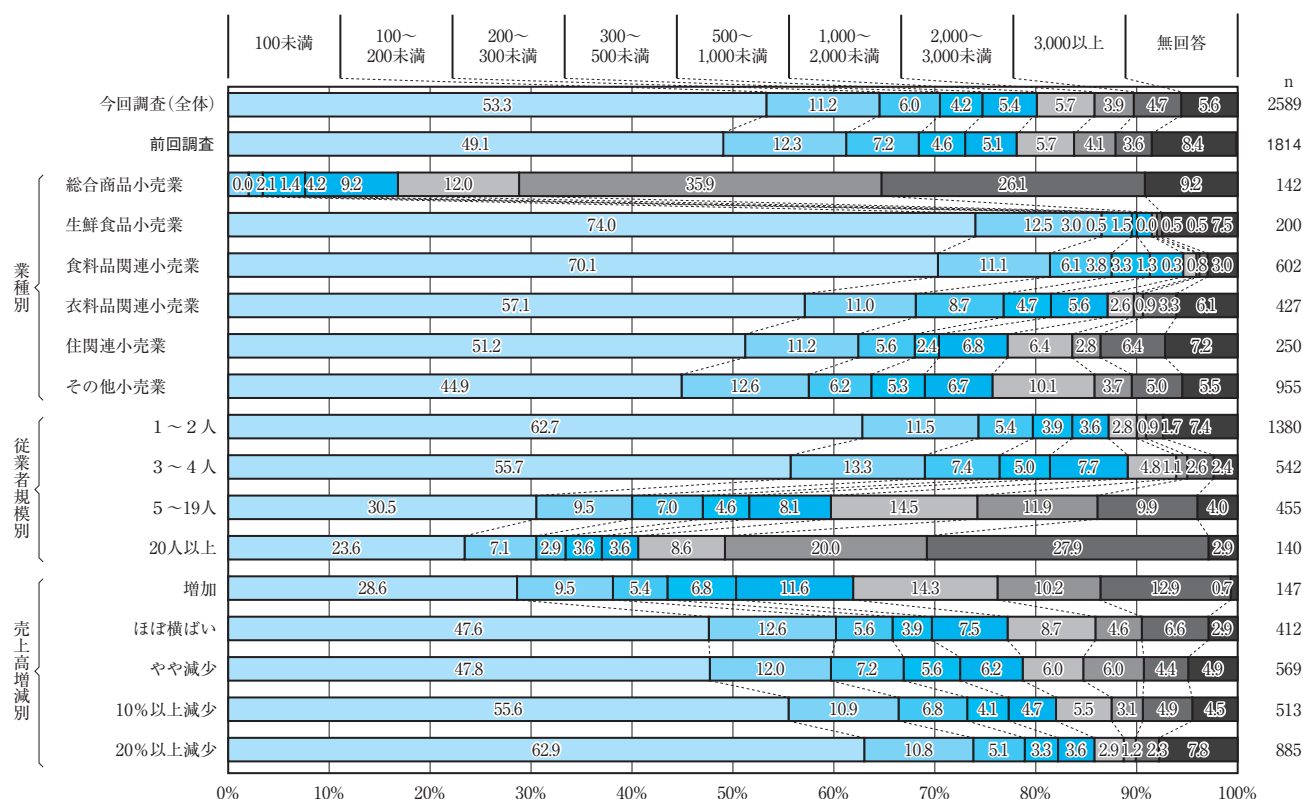
取扱品目数は、「100未満」が53.3%と半数を超えるほか、『300未満』があわせて70.5%と7割を占める。『1,000以上』はあわせて14.3%となっている。

業種別にみると、コンビニエンスストアが多く含まれる総合商品小売業では「2,000～3,000未満」が35.9%と最も高く、『1,000以上』はあわせて7割を超える。このほかの業種ではいずれも「100未満」が最も高く、生鮮食品小売業と食料品関連小売業では7割以上となっている。住関連小売業とその他小売業では『1,000以上』があわせて15%を超えており、他の業種に比べて取扱品目数がやや多くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「100未満」が62.7%と6割以上を占めている。従業者規模が大きくなるほど取扱品目数も増える傾向がみられ、20人以上では『1,000以上』が56.5%を占めている。これは、20人以上にコンビニエンスストアが多く含まれ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62.9%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。売上高が増加では、『1,000以上』があわせて37.4%と高くなっており、多くの取扱品目数により顧客のニーズに対応することで売上を増加させているとみられる。

図表Ⅱ-2-52 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」が43.1%で最も高く、次いで「やや減少」が22.7%となっている。『減少』はあわせて37.8%、『増加』はあわせて15.1%で、『減少』が『増加』を20ポイント以上上回っており、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。

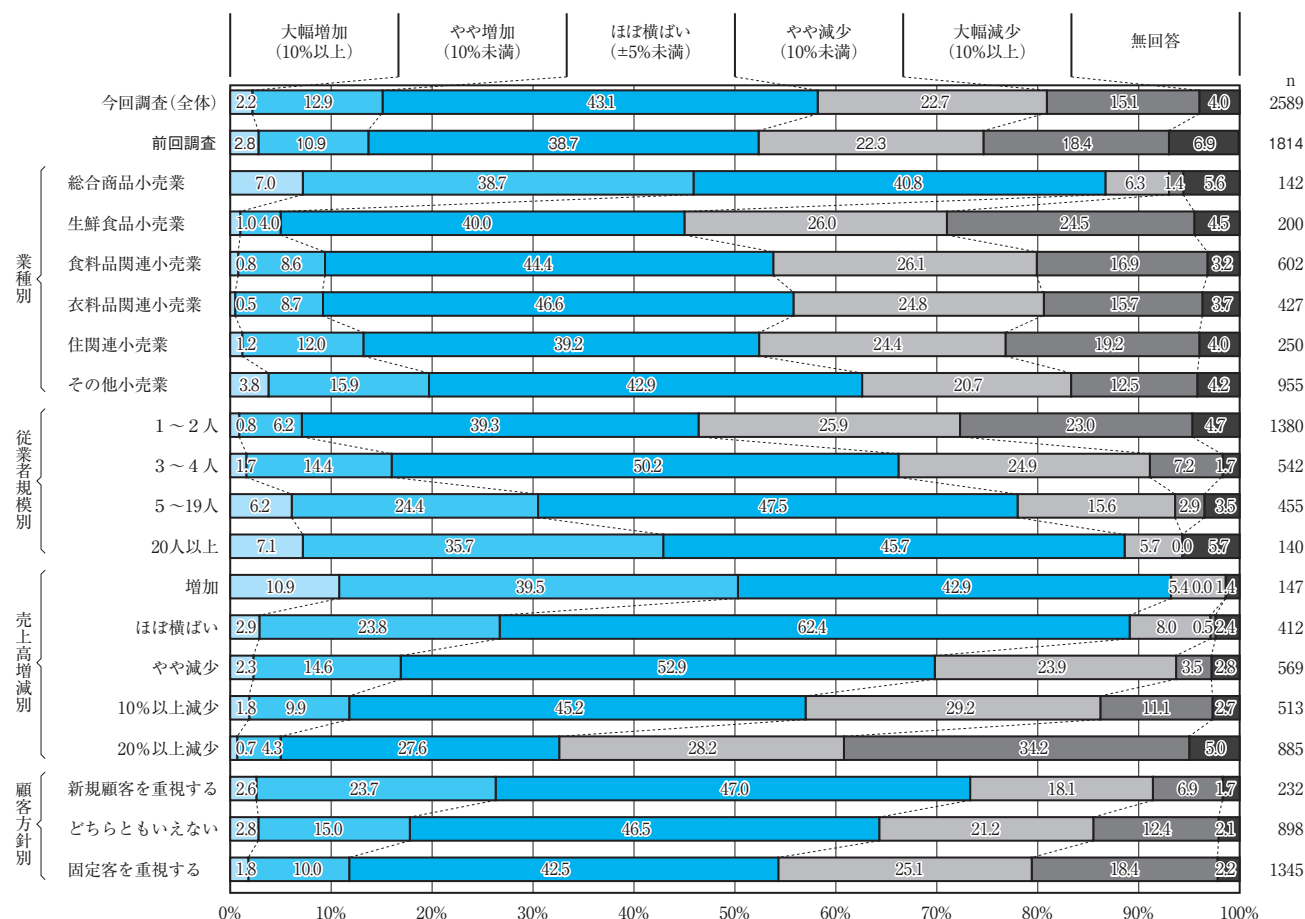
業種別にみると、総合商品小売業では『減少』は1割未満であり、『増加』が45.7%と高い。また、その他小売業では『減少』が33.2%を占めるものの、『増加』も19.7%と2割を占めて他の業種に比べてやや高くなっている。これは総合商品小売業の多くを占めるコンビニエンスストアや、その他小売業に含まれるドラッグストアが取扱品目数を増加させていることが要因とみられる。一方、生鮮食品小売業、食料品関連小売業、衣料品関連小売業では、いずれも『減少』が4割を超え、『増加』は1割に満たない。特に、生鮮食品小売業では『減少』が50.5%と半数を占めている。

従業者規模別にみると、1～2人では『減少』が48.9%と約半数を占め、『増加』は7.0%にとどまっている。従業者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。20人以上では『増加』は42.8%と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』は高く、『減少』は低くなっている。売上高が増加では取扱品目数も『増加』が50.4%と半数を占め、『減少』は5.4%にとどまる。一方、20%以上減少では取扱品目数も『減少』が62.4%と6割を超えている。

今後の顧客方針別にみると、固定客を重視するでは『減少』が43.5%と、『増加』の11.8%を大幅に上回るが、新規顧客を重視するでは『増加』が26.3%、『減少』が25.0%とおおむね拮抗している。新規顧客のニーズを満たすため取扱品目数を増やしている店舗の存在が垣間見える結果となった。

図表Ⅱ-2-53 取扱品目数の変化



5 品揃えの幅と深さの変化

(1) 取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化

3年前と比較した取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化は、「変わらない」が46.7%で最も高く、次いで「減少」が33.3%、「増加」が15.5%となっている。

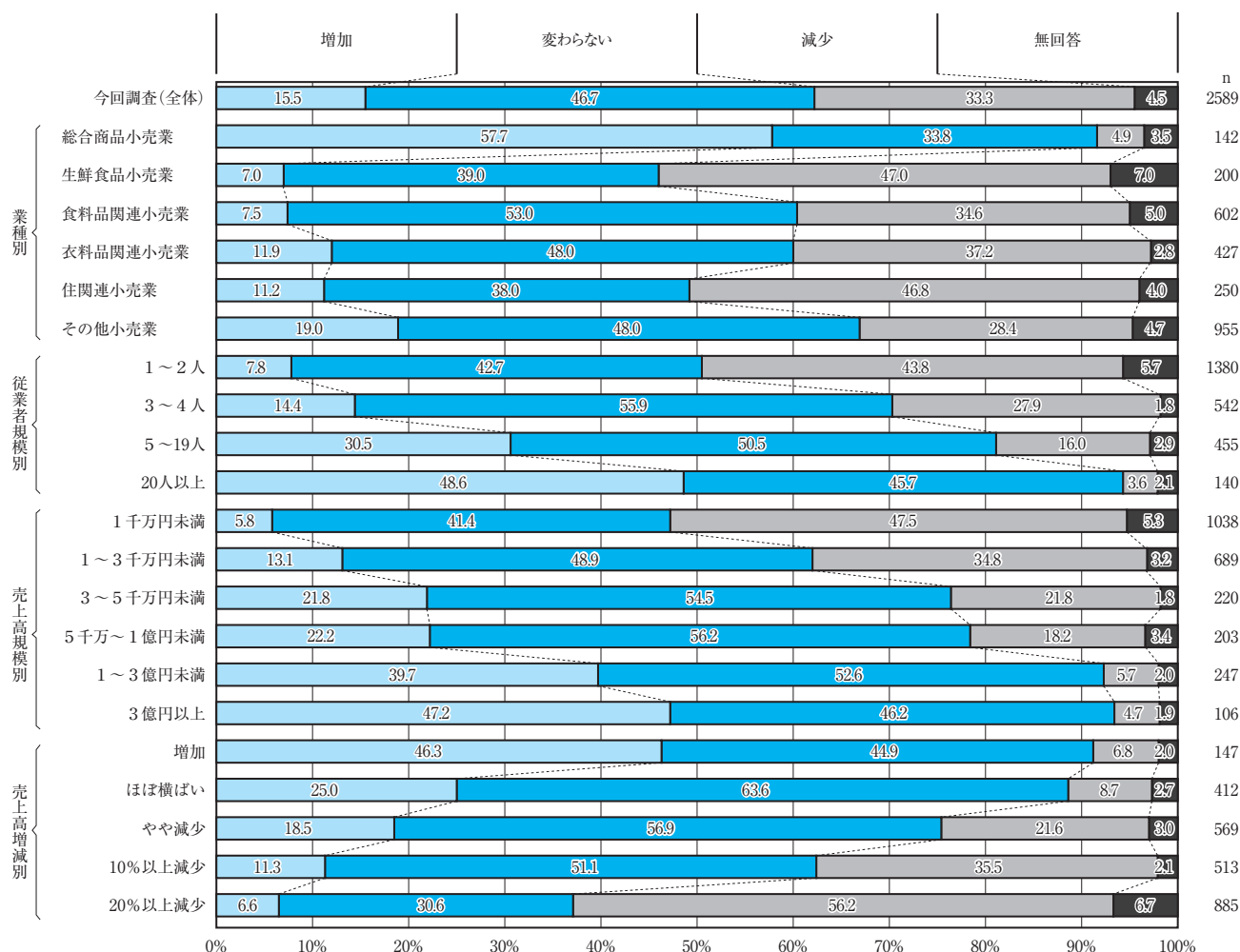
業種別にみると、総合商品小売業では「増加」が57.7%と6割近くを占めている。これは総合商品小売業の多くを占めるコンビニエンスストアがカウンターコーヒーサービスやクリーニングの取り次ぎを開始するなど、商品・サービスの幅を拡張させていることが背景にあるとみられる。一方、生鮮食品小売業と住関連小売業では「減少」がそれぞれ47.0%、46.8%と高く、「変わらない」を上回っている。このほかの業種は、いずれも「変わらない」が最も高く、半数程度を占めている。その他小売業では、「増加」が19.0%とやや高くなっている。

従業者規模別にみると、1～2人では「増加」は7.8%にとどまり、「減少」が43.8%と4割を超えている。一方、20人以上では「増加」が48.6%と約半数を占め、「減少」の3.6%を大きく上回っており、従業者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。

売上高規模別にみても、売上高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。〔3千万円未満〕では「減少」が「増加」を上回るが、3～5千万円未満では「増加」と「減少」は拮抗している。さらに〔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47.2%と半数近くに達している。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど取扱いカテゴリ数も「増加」が高く、「減少」が低くなっている。売上高が20%以上減少では、取扱いカテゴリ数も「減少」が56.2%と高いが、増加では取扱いカテゴリ数も「増加」が46.3%で、「減少」の6.8%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カテゴリ数も増減しているとみられる。

図表Ⅱ-2-54 取扱いカテゴリ数（品揃えの幅）の変化



〈事例25〉商品アイテムの拡充と新規会員の獲得で売り上げ伸展

大手アパレルメーカーの子会社であるY社は、親会社ブランドの季節外れ商品を中心に、グループ会社の社員とその家族、取引先等の登録会員向けの催事販売を行っている。

当初、紳士服のみの取り扱いから、婦人服を加え、さらに他社の婦人用下着、靴、鞆、傘、小物、帽子などへ商品アイテムを広げることで、売上を順調に伸ばしてきた。

セールは年間、全国の催事施設を中心に80～100回ほど開催している。会員へはDMで案内を送るが、数年間来場がない場合には会員の継続の意思確認を行う。会員名簿の更新を定期的に行うことで、DMの無駄を省き、コスト削減を図っている。

(衣料品関連小売業 20人以上)

(2) カテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化

3年前と比較したカテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化は、「変わらない」が46.3%で最も高く、次いで「減少」が30.6%、「増加」が14.3%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55.6%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・総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、生鮮食品小売業と住関連小売業では「減少」がそれぞれ40.0%、43.6%と高く、「変わらない」を上回っており、品揃えの幅・深さともに他の業種に比べて大きく減少させている。このほかの業種はいずれも「変わらない」が最も高く、半数程度を占めている。その他小売業では、「増加」が16.9%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」は6.8%にとどまり、「減少」が39.9%と4割を占めている。一方、20人以上では「増加」が47.1%と高く、「減少」の5.7%を大きく上回っており、従業者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。

売上高規模別にみても、売上高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。〔3千万円未満〕では「減少」が「増加」を上回るが、3～5千万円未満では「増加」と「減少」は拮抗している。さらに〔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49.1%と半数近くに達している。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「増加」が高く、「減少」が低くなっている。売上高が20%以上減少では、アイテム数も「減少」が52.0%と高いが、増加ではアイテム数も「増加」が51.0%で、「減少」の4.8%を大きく上回っている。売上高の変動に対応して、品揃えのカテゴリ数と同様に、アイテム数も増減させているとみられる。

〈事例26〉広い店舗、豊富な品揃え、丁寧な接客で地域一番店へ

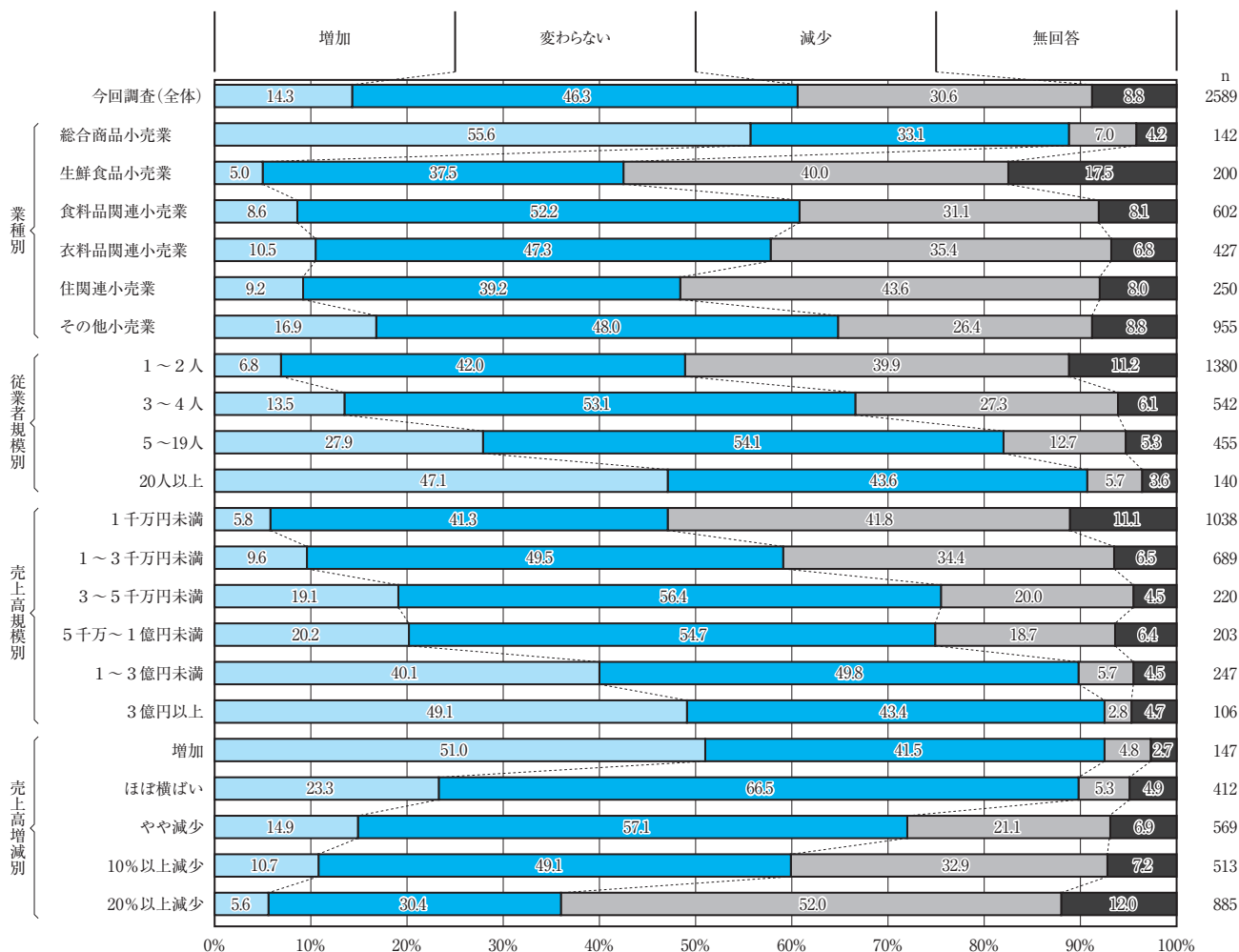
靴小売店を経営するZ社は、戦後闇市として栄え、今日でも輸入品、服飾雑貨、海産物などの店舗が集積し、訪日客の多い東京下町に立地している。主力商品は男性用カジュアルシューズで、アメリカンカジュアルの代表的ブランドであるワークブーツの品揃えを充実させている。

本場の商品を幅広く取り揃えていることが、リピート客から「当店にあれば何でもある」と支持を得ており、商圈の広域化に繋がっている。

売場面積は近隣の競合他店より大きく、豊富な品揃えに加えて業界経験の長い店舗スタッフによる丁寧な接客により、地域一番店としての地位を築いている。

（衣料品関連小売業、5～19人）

図表Ⅱ-2-55 カテゴリ内でのアイテム数（品揃えの深さ）の変化



〈事例27〉地酒に特化した品揃えでリピーターを掴む

A店は大正時代から続く酒小売店の老舗である。戦後の復興期には、工場の職人が仕事帰りに立ち飲みに来る店でもあった。

その後、都市化が進む中で工場の移転などが相次ぎ、立ち寄り客が減り始めた。さらに、酒類販売の自由化の波をうけ、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどへ顧客が流れた。時代は、経営の見直しを余儀なく迫った。

このような中で、国内の数多の酒蔵を訪ね、絆を大切にし、自らの舌を頼りに、同じ造りのものでも既存商品よりさらに厳選した部分を詰めていただいた、いわばオンリーワンの商品を丹念に仕入れ、地道に友の会や飲食店を通じてアピールした。そして、味の判る方に届け、共に語る、そんな日本酒専門店をめざした。今では、珍しい地酒を求める通が集う隠れ家となっている。

(食料品関連小売業 1～2人)

6 販売価格の決定において重視する事項

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（複数回答）は、「商品の品質・希少性」が30.6%で最も高く、次いで「経験や勘」が22.5%、「当該商品の直近の販売価格」が22.1%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「陳列場所・陳列方法」、「マーケット（市場価格）動向」が2割を超えている。衣料品関連小売業では「商品の品質・希少性」が44.7%と特に高いほか、「在庫状況」や「シーズンのイン・アウトの時期」、「仕入先の意向」なども他の業種に比べて高くなっており、価格決定時に重視する事項が多岐に渡っている。また、住関連小売業では「当該商品の直近の販売価格」が32.0%、「競合店の価格」が28.4%と高く、他の業種に比べて価格競争をより意識しているものとみられる。その他小売業では「商品の品質・希少性」と「在庫状況」が高いが、その他小売業にはドラッグストアが多く含まれるため、特売品など在庫状況も加味して値付けをしているとみられる。このほか、生鮮商品小売業では「経験や勘」が35.0%と特に高く、業種の特性を反映している。

従業者規模別にみると、[19人以下]では「商品の品質・希少性」が、20人以上では「マーケット動向」が最も高くなっている。「マーケット動向」や「競合店の価格」、「販売計画（目標売上・利幅等）」などは従業者規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられ、20人以上ではいずれも2割以上となっている。従業者規模が大きい企業では、社内・社外の情報を収集し、計画立てて販売単価を決定しているものとみられる。一方、「経験や勘」と「在庫状況」は従業者規模が小さくなるほど高くなる傾向がみられる。1～2人では「仕入先の意向」も16.2%と他の規模に比べて高い。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「商品の品質・希少性」や「マーケット動向」、「貴社の他商品とのバランス」、「販売計画」などが高くなる傾向がみられる。売上高が増加ではこのほかにも「競合店の価格」や「在庫状況」なども高くなっており、価格決定時に重視する事項がより多岐に渡っている。

〈事例28〉値引き販売・バーゲンをせず、安定した利益を確保

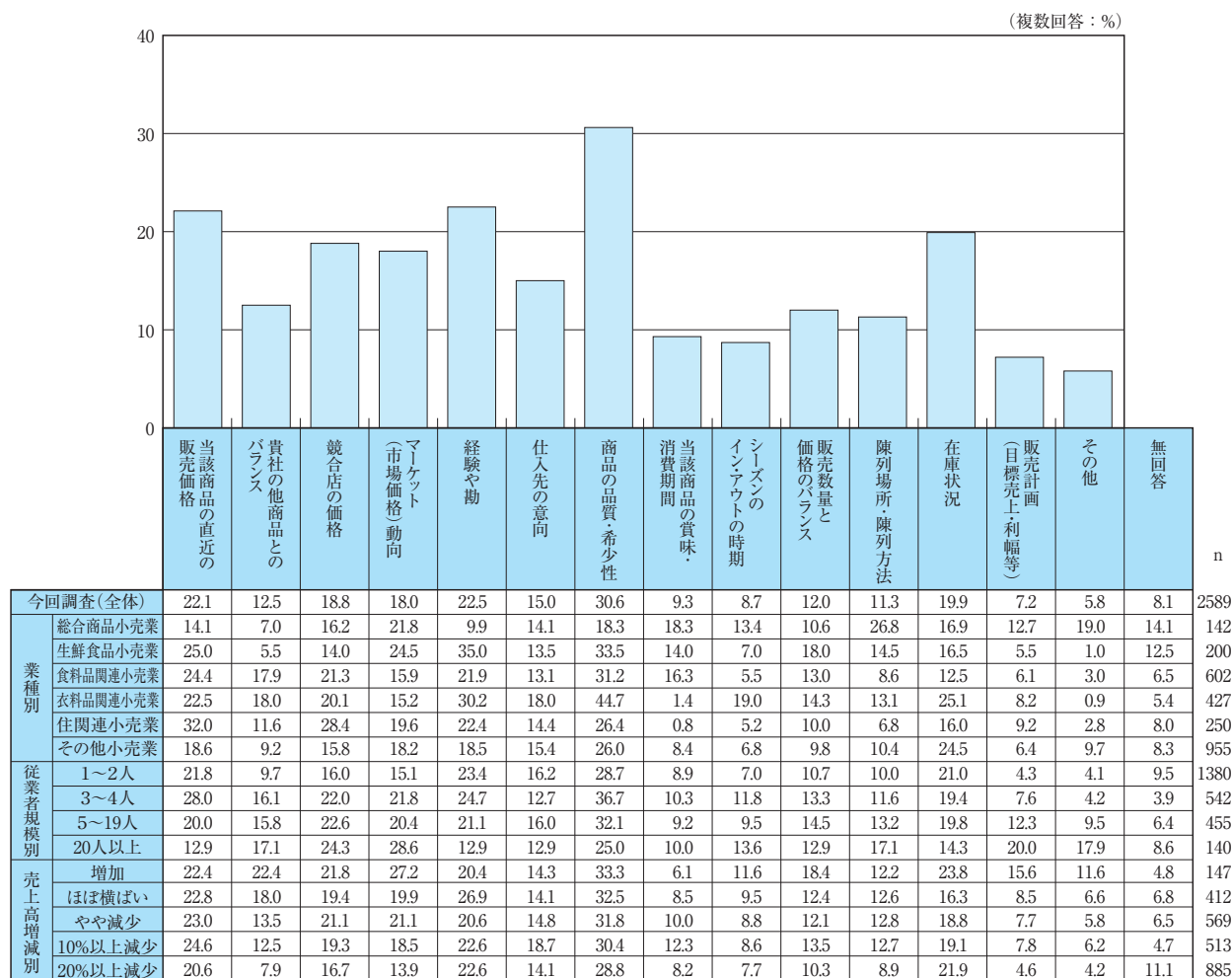
B社は、オーダーメイドの紳士服を販売している。イタリアなどからの輸入生地、裏地、芯、ボタン等の素材を使い、自社の技術者による丁寧な仕上げのオーダーメイド紳士服を販売している。

B社では、バーゲンは一切行っていない。いつ注文しても、何着注文しても、何回購入しても、割引は行わず、同じ価格で提供している。オーダーメイドの服は加工期間があるため、出来上がった頃にバーゲンをしているというようなことがあると、顧客を混乱させかねない。

常に、品質に見合った適正価格であるよう意識している。顧客は、値引き販売を期待しないため、バーゲン待ちの買い控えも起こらない。品質と価格を維持し、安定した利益を確保している。

（衣料品関連小売業 5～19人）

図表Ⅱ-2-56 販売価格の決定において重視する事項



〈事例29〉創業以来半世紀、品質とおいしさにこだわった和菓子で贈答需要を獲得

C社は、昭和39年から半世紀を超えて和菓子の製造小売業を営み、現在、東京本店の他、千葉、埼玉をあわせて7店舗を展開している。店舗は創業者の意思を継ぎ、デパート・ショッピングセンター等へのテナント出店はせず、路面店で営業を貫いている。

創業以来、品質とおいしさにはこだわりをもち、基本である「餡」に使用する小豆は北海道の契約農家の畑でつくられた「かおり豆」を使用し、たき上げ水は完全ろ過し、2万ボルトの静電気をかけ細かくしたものを使う。また、粉は自社で米から挽き、保存料・着色料は使用せず、安心・安全な商品の提供を続けてきている。このようなことから贈答用の需要を獲得し、中元、盆暮れ、彼岸、節句の時期の販売量が増加し、60%前後を占めている。

(食料品関連小売業 20人以上)

7 商品価格方針

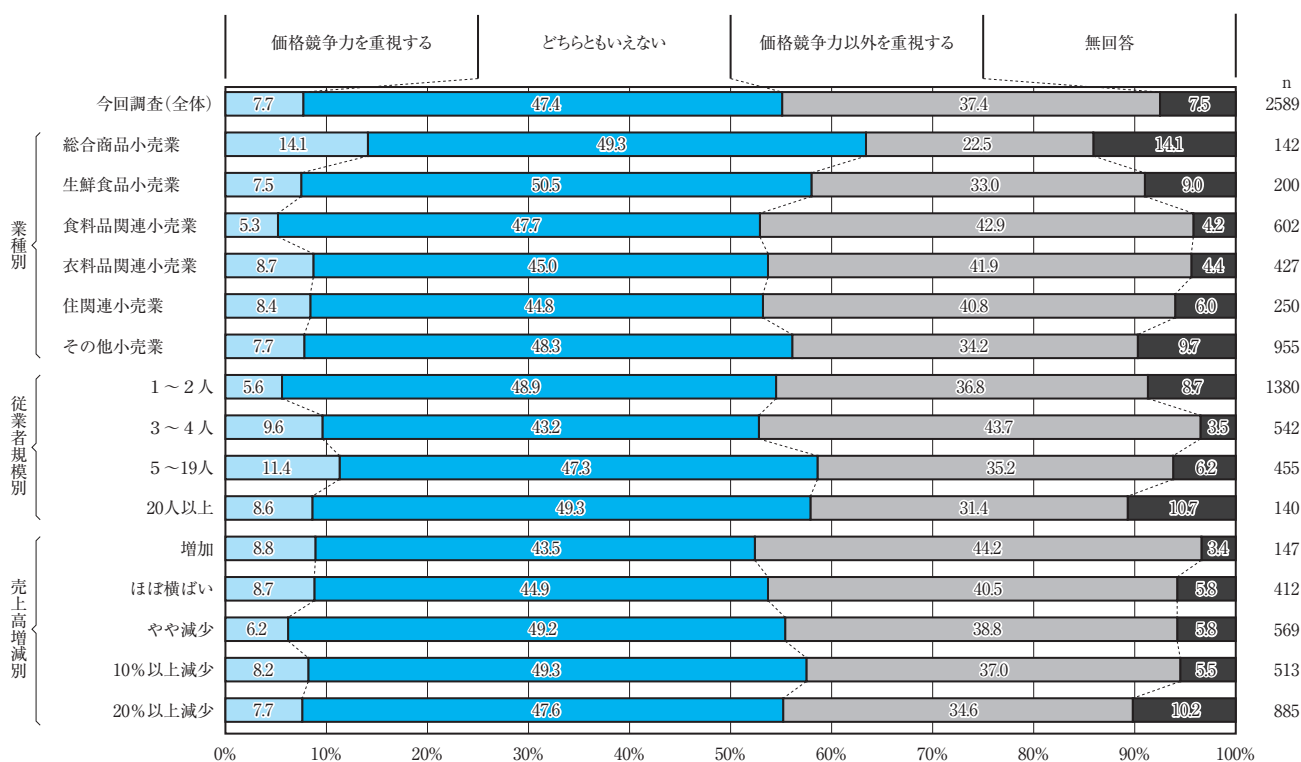
今後の商品価格方針は、「どちらともいえない」が47.4%で最も高く、次いで「価格競争力以外を重視する」が37.4%、「価格競争力を重視する」が7.7%となっている。このため、積極的に価格競争を行うのではなく、できれば価格競争力以外を重視することで、価格競争の回避を模索しているものとみられる。

業種別にみると、すべての業種で「どちらともいえない」が最も高く、次いで「価格競争力以外を重視する」となっている。食料品関連小売業と衣料品関連小売業、住関連小売業では、「価格競争力以外を重視する」が4割を超えており、他の業種に比べてやや高い。一方、総合商品小売業では「価格競争力以外を重視する」は22.5%にとどまり、「価格競争力を重視する」が14.1%と1割を超えている。

従業者規模別にみると、3～4人では「価格競争力以外を重視する」の43.7%と、「どちらともいえない」の43.2%がほぼ拮抗している。このほかの従業者規模では「どちらともいえない」が5割程度を占め、次いで「価格競争力以外を重視する」が3割超となっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「価格競争力以外を重視する」が高くなっており、売上高が増加では「価格競争力以外を重視する」が44.2%と、「どちらともいえない」の43.5%を上回っている。売上高が増加している企業では、他店と価格以外で差別化することで業績を向上させたいとの意向がうかがえる。

図表Ⅱ-2-57 商品価格方針



8 取扱商品の魅力向上に向けた取り組み

取扱商品の魅力を高めるための取り組み（複数回答）は、「販売時の顧客に応じた商品の提案」が44.7%で最も高く、次いで「仕入時の目利き」が41.5%、「販売時の付随サービスの充実」が24.8%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業では「販売時の顧客に応じた商品の提案」が約半数を占めるほか、「販売時の付随サービスの充実」と「仕入時の目利き」が2割を超えている。総合商品小売業の多くを占めるコンビニエンスストアは、レジ受付時の対応力向上に注力するとともに、過去の販売実績を参考にした発注数量の調整などを行っており、そのことが反映されたとみられる。また、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から、「仕入時の目利き」が73.0%と特に高くなっている。衣料品関連小売業でも「仕入時の目利き」が60.4%と高いほか、「販売時の顧客に応じた商品の提案」や「商品の発掘」も他の業種に比べて高くなっており、流行をいち早く捉えた商品を揃えることなどが重要であるためと考えられる。このほか、住関連小売業では「販売時の顧客に応じた商品の提案」と「販売後のアフターサービスの充実」がともに半数を超えている。住関連小売業には家電、家具等を扱う店舗が含まれており、消費者への商品情報の提供や、家庭での組立て・取付けが必要なケースが多いことが背景にあるとみられる。

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。「販売時の付随サービスの充実」と「商品の企画開発」は、規模が大きくなるほど高くなっており、20人以上では、それぞれ32.1%、21.4%となっている。

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、[3千万～1億円未満]では半数を超えている。また、3億円以上では「販売時の付随サービスの充実」と「商品の企画開発」が他の売上高規模に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」が最も高く、次いで「仕入時の目利き」が4割を占めている。また、増加では「販売後のアフターサービスの充実」や「商品の発掘」、「商品の企画開発」、「保管段階での価値保全・向上」が売上高[減少]に比べて高く、より幅広く、取扱商品の魅力向上に取り組んでいる。

〈事例30〉大正・昭和から伝わるガラス工芸品を自社ブランドでプロデュース

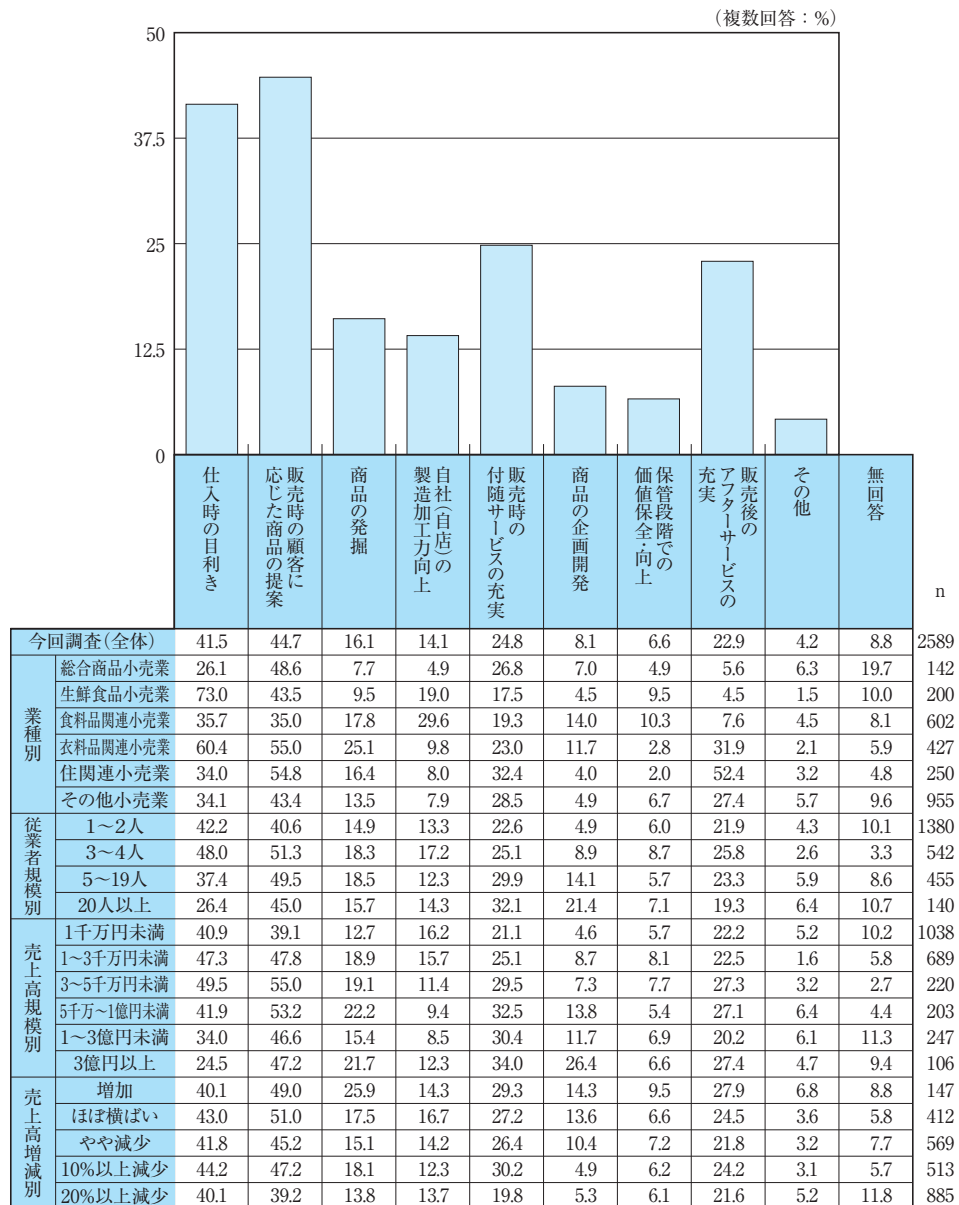
D社は現社長の父が始めたガラスメーカーから販売部門を分離・独立させ、創業した。D社が拠点を置く地域は金属加工の町として知られているが、現社長が調べたところ、大正・昭和時代にはガラスメーカーを含めモダン産業が集積していた地域でもあったことが分かった。そこで、地域の歴史や伝統を受け継ぐ想いを持って、ガラス工芸品のプロデュースを手掛けている。

徐々に知名度が上がってきたところで、自社ブランドを立ち上げ、平成25年には商標登録を取得した。少しずつブランドが浸透してきているが、まだまだ商品を知ってもらう・覚えてもらうための取組が必要と考えており、ホームページでは自社ブランドの由来や意義、商品に関して丁寧に記載をしている。

商品は、区開催の産業展や、百貨店の展示即売会、同好者向けイベントなどにより販売しているが、顧客の半数程度は、ホームページを見て興味を持ち、即売会場に足を運んで購入してくれている。

（住関連小売業 1～2人）

図表Ⅱ－2－58 取扱商品の魅力向上に向けた取り組み



〈事例31〉 婦人服の卸からフラダンスウェアに転換し、シーズンロスを抑える

E社は、もともとは婦人服の現金問屋を経営していた。現金問屋時代は、暖冬冷夏といった異常気象の影響などを受けやすく、値崩れを起こしていた。また、倉庫代等の固定費がかかるため収益性が低く、地方都市の商店街の衰退や婦人服小売店の廃業が相次いだことから、自社の進むべき方向を模索していた。

そんな中、フラダンスウェアの注文を受けた。フラダンスウェアのマーケットについて調べたところ、魅力を感じ、約15年前にフラダンスウェアを中心に販売することとした。

フラダンスウェアは、発表会などのイベントがあるタイミングで発注がある。季節に左右されず、受注生産であるため在庫を抱えるリスクも低い。ハワイ直輸入の生地を使い、デザインを考えて提案するほか、襟の形の補正などきめ細かく手を加える。また、ユーザー1人1人を採寸し、着る人の体型にあわせた補正を行う技術に優れており、ユーザーからの満足度も高い。

(衣料品関連小売業 5～19人)

〈事例32〉危機感を持ち、消費者の味覚にあったパンを開発・販売してファンを獲得

私鉄沿線の駅から徒歩5分に立地するパン屋を経営するF社は、“街角のパン屋さん”としてファンを獲得している。最寄駅構内にチェーン店のパン屋が進出した際も、地元のファンに支えられ、大きな影響は受けなかった。

創業時、近隣は工場地帯であったが、その後マンションが建ち並び、都心への通勤者が多いベッドタウンに変貌した。主要顧客も工場の従業員から一般家庭の主婦へと変化してきた。環境変化に対応し、商品構成を少しずつ変えることで、顧客を維持している。また、小学生を社会科の授業の一環で受け入れるなど地元根ざした取組も行っている。

固定客は多いが、「今日来てくれた顧客が明日以降も来てくれるとは限らない」という危機感を常に持ち、商品開発に注力し、新メニューを提供している。消費者の舌はどんどん肥えてきており、味覚にあったパンを提供し続けることが鍵と考えている。このため、問屋が開催する新商品の紹介イベントなどに積極的に参加して情報を収集し、商品開発に役立てている。

(食料品関連小売業 5～19人)

〈事例33〉海産物漬物小売、パッケージの簡易化でコスト削減

昭和61年創業のG社は、創業以来、銀鮭、銀ダラ、さわら、サーモン、エビなど海産物の味噌漬けの製造小売を手掛けている。

自社工場で独自の調味液に3日間漬け、さらに江戸甘味噌に漬け込むことで味を染みこませ、風味を出している。販売は大手百貨店へのテナント出店、百貨店やその他の通販カタログによる販売、直営店や本社併設店舗で行っている。

需要の多くがギフト用であることから、売上は盆・暮れのギフト期間の4ヵ月で年間の半分以上を占める。また、これまで店頭での販売比率が高かったが、近年はカタログギフト経由が増加傾向にある。パッケージも、現在は、高級感は保ちながらも、切り身の下の味噌板の飾りを省き和紙風の袋に変えるなど、コスト削減を図っている。

(食料品関連小売業 20人以上)

〈事例34〉英語教材のデータベースを活用して学校市場を開拓

H社は、書店、塾・カルチャーセンター、海外留学支援、貸事務所業を手がける。事業を切り盛りしている副社長は、かつて教師をしていた。その経験・ネットワークを活かして学校市場を開拓している。

特に英語関連書籍は、各出版社の教材をデータベース化しており、学年にあった教材を迅速に紹介でき、私立学校の教師から支持されている。

このほか、海外語学留学のサポートも10年以上にわたり展開しており、現地の学校やホームステイ先、引率する教員などの手配も行っている。

全国チェーンの大型書店に押され、書籍・雑誌の販売は伸びないが、教師との強い繋がりを基盤にした学校向けの教材販売が当社を支えている。

(その他小売業 5～19人)

9 販売活動の課題

販売活動の課題（複数回答）は、「新規顧客の開拓」が34.5%で最も高く、次いで「品揃え」が29.4%、「店舗の老朽化」が29.3%、「売場の魅力づくり」が28.9%となっている。

業種別にみると、コンビニエンスストアが多く含まれる総合商品小売業では「販売員の確保」が58.5%と特に高く、アルバイト・パート等の人材確保に課題を抱えているほか、「売場の魅力づくり」や「接客技術」も4割を超える。生鮮食品小売業と食料品関連小売業では、「店舗の老朽化」がともに4割程度を占め、高くなっている。衣料品関連小売業と住関連小売業、その他小売業では「新規顧客の開拓」が最も高く、特に衣料品関連小売業では43.8%と4割を超えている。また、住関連小売業では「価格競争力」が26.8%と他の業種に比べて高い点が特徴的である。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「店舗の老朽化」が高くなっており、1～2人では33.0%と3割を超えている。一方、従業者規模が大きくなるほど「売場の魅力づくり」や「顧客管理」、「接客技術」、「販売員の確保」が高くなっている。20人以上では「陳列・商品管理」や「顧客の固定客化」も他の規模に比べて高くなっており、幅広く課題感を持っている。

創業年別にみると、昭和30年代を中心に「昭和元～40年代」では「店舗の老朽化」が最も高くなっている。昭和30年代に創業した店舗では創業50～60年程度を迎えており、老朽化の課題を多く抱えているとみられる。一方、「昭和50年代以降」では「新規顧客の開拓」が最も高く、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「新規顧客の開拓」や「接客技術」、「販売員の確保」、「陳列、商品管理」が高くなっている。また、増加では「売場の魅力づくり」や「店舗の狭小さ」、「商品知識」などでも売上高「減少」を上回っており、より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」が高くなっており、20%以上減少では35.0%となっている。

〈事例35〉訪日客の増加に対応して免税店の資格を取得、ブランド品のアウトレット販売で訪日客をキャッチ

靴小売店を経営するI社は、東京下町の観光スポットとして知られているエリアに立地している。渋谷、新宿などが若者に人気となり、東京下町の集客力はかつてほどではないものの、近年は台湾・韓国・タイを中心としたアジアからの訪日客が増えていた。

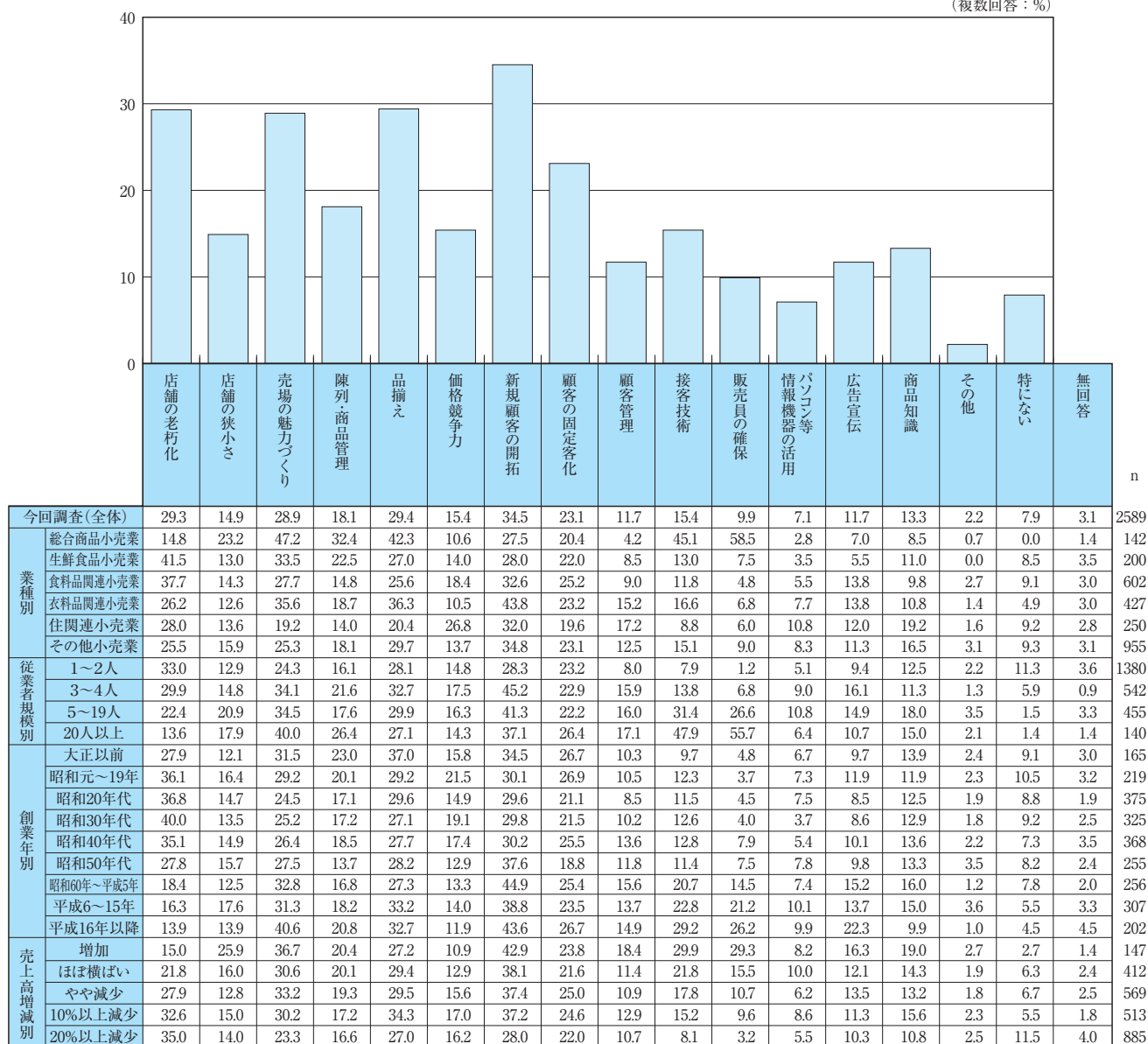
そこで、免税店の資格を取得、さらに英語の得意な人材を採用し訪日客への販売体制を整え、世界的なブランド品のアウトレット品を店頭でセール品として販売した。

これらの商品が、アジアからの買い物客の目を引き、自国で買うよりも安く、色もカラフルで面白いということで人気を博している。

（衣料品関連小売業 5～19人）

図表Ⅱ-2-59 販売活動の課題

(複数回答：%)



〈事例36〉新事業として介護保険レンタル事業への参入を検討中

半世紀近い業歴を持つJ社は、長年にわたりオーダーメイドにこだわった車椅子製造・販売を手掛けている。車椅子を手掛ける企業としては歴史もあり、支店が全国に4ヵ所ある。

創業以来、ユーザーごとの採型・採寸によるきめ細かな製品づくりと、点検・修理の要望への速やかな対応を基本としている。

しかし、車椅子を含めた自立支援法の市場は、縮小傾向にあり、福祉機器の介護保険レンタル事業の拡張を視野に入れ、新たな事業活動を模索している。

(その他小売業 20人以上)

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（複数回答）は、「高齢化」が43.4%で最も高く、次いで「低価格志向」が38.3%、「品質重視」が30.2%となっている。

業種別にみると、住関連小売業とその他小売業を除き、「高齢化」が最も高くなっている。なかでも、主として住宅地の小商圈がマーケットである総合商品小売業と生鮮食品小売業では、「高齢化」がそれぞれ60.6%、54.0%と半数を超え、他の業種より高くなっている。また、食料品関連小売業では「低価格志向」が4割程度を占めている。これに対して、衣料品関連小売業では「値ごろ感の重視」が40.5%と「低価格志向」の33.0%を上回るほか、「個性化・多様化」や「買い控え」が3割以上を占めており、買回品の特性がみられる。このほか、住関連小売業では「低価格志向」が50.4%と半数を占めるほか、「インターネットによる情報収集・購入」が34.4%みられ、その他小売業でも「低価格志向」と「高齢化」がほぼ拮抗し、「インターネットによる情報収集・購入」が26.0%みられるなど、ともに工業製品として仕様（スペック）が定まる商品の特性がみられる。

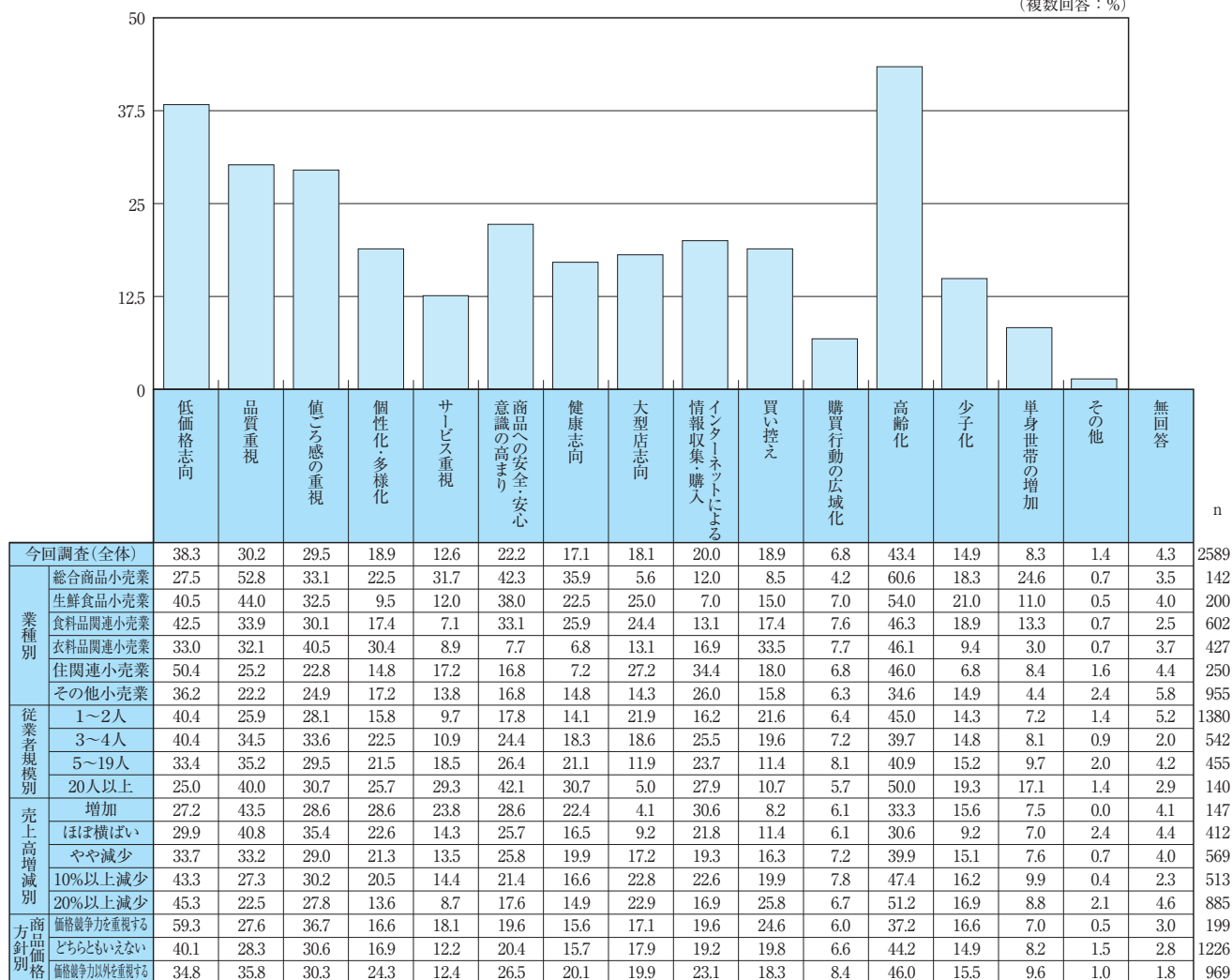
従業者規模別にみると、3～4人では「低価格志向」と「高齢化」がほぼ拮抗しており、このほかの従業者規模では「高齢化」が最も高くなっている。「低価格志向」のほか、「大型店志向」と「買い控え」は規模が小さくなるほど割合が高くなる傾向がみられる。一方、「品質重視」をはじめ「商品への安全・安心意識の高まり」、「個性化・多様化」や「インターネットによる情報収集・購入」は、規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられ、このような消費者意識の変化に対する認識の差が、売上高増減の規模格差を生じさせる遠因となっているものとみられる。

売上高増減別にみると、増加とほぼ横ばいでは「品質重視」が「高齢化」を上回って最も高くなっており、「低価格志向」は3割を下回っている。一方、「減少」では「高齢化」が最も高く、次いで「低価格志向」となっている。このほか、「大型店志向」と「買い控え」は売上高が減少するほど高くなっており、「商品への安全・安心意識の高まり」のほか「個性化・多様化」や「インターネットによる情報の収集・購入」等は売上高が増加するほど割合が高くなる傾向がみられる。

商品価格方針別にみると、価格競争力を重視するでは「低価格志向」が59.3%と6割を占め最も高く、次いで「高齢化」が37.2%、「値ごろ感の重視」が36.7%で拮抗している。一方、価格競争力以外を重視するでは「高齢化」が46.0%で最も高く、次いで「品質重視」が35.8%、「低価格志向」が34.8%で拮抗している。

図表Ⅱ-2-60 消費者意識や購買行動の変化で重視している事項

(複数回答：%)



〈事例37〉安心・安全で、豊富なメニューから選べるお弁当で常連客を獲得

創業17年のK社は、惣菜とお弁当の店13店舗と衣料雑貨店2店舗を経営する。現在は食品販売が6割強を占め、全店で1日1,000～1,200食を販売している。

モットーは、食の安全に配慮し、安心かつ健康な食品を提供すること。素材にこだわり、自社農園2箇所(1900坪、1300坪)で、農産物の生産から加工・販売までを一貫して手掛けるほか、自家製以外の食材も国産にこだわっている。

こだわりの食材で作られる弁当は、5食日替わりで1週間に25種類を販売している。和・洋・中、丼物・麺類、肉・魚などのほか、最近ではロコモコ丼など若い人向けのメニューを開発するなど、種類も豊富に取り揃え、健康志向の女性やサラリーマン、お年寄りなど、常連客を獲得している。

(食料品関連小売業 20人以上)

2 経営上の強み

経営上で強みと感じているもの（複数回答）は、「固定客の存在」が64.4%で最も高く、次いで「優良な仕入先」が36.8%、「老舗（長年の経営）」が30.0%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業以外の業種では「固定客の存在」が6割を超えて最も高いほか、「優良な仕入先」と「老舗」が、第2位又は第3位となっている。このうち、生鮮食品小売業では「優良な仕入先」が52.0%と過半数を占め、他の業種に比べ高くなっている。このほか、住関連小売業では「付随的サービス（アフターケア等）の充実」が28.0%と、他の業種に比べて高くなっている。コンビニエンスストアが多く含まれる総合商品小売業では「長時間営業・年中無休」が52.8%、「固定客の存在」が52.1%とともに過半数を占め、拮抗している。また、「商品の発掘・開発力」及び「立地」や「店名・出店サイトの知名度」が3割を超え、他の業種に比べ高くなっており、フランチャイズ本部の影響をうかがえる結果となった。

従業者規模別にみると、すべての従業者規模で「固定客の存在」が最も高く、次いで「優良な仕入先」となっている。1社あたりの選択肢数でみると、1～2人では平均2.1項目なのに対して、20人以上では3.6項目を選んでおり、従業者規模が大きくなるほど経営上の強みが多岐にわたっている。一方、「老舗」については、規模が小さくなるほど高くなる唯一の項目であり、1～2人では32.8%で第3位となっている。

売上高増減別にみると、すべての増減別で「固定客の存在」が最も高い。次いで20%以上減少を除き「優良な仕入先」が高くなっている。1社あたりの選択肢数でみると、20%以上減少では平均2.1項目なのに対して、増加では3.4項目を選んでおり、売上高が増加するほど経営上の強みが多岐にわたっている。一方、「老舗」については、売上高が減少するほど高くなる傾向がみられる唯一の項目であり、「減少」では3割を超えている。

〈事例38〉 造るノウハウ、輸入するノウハウ、二つのノウハウの強みを生かす

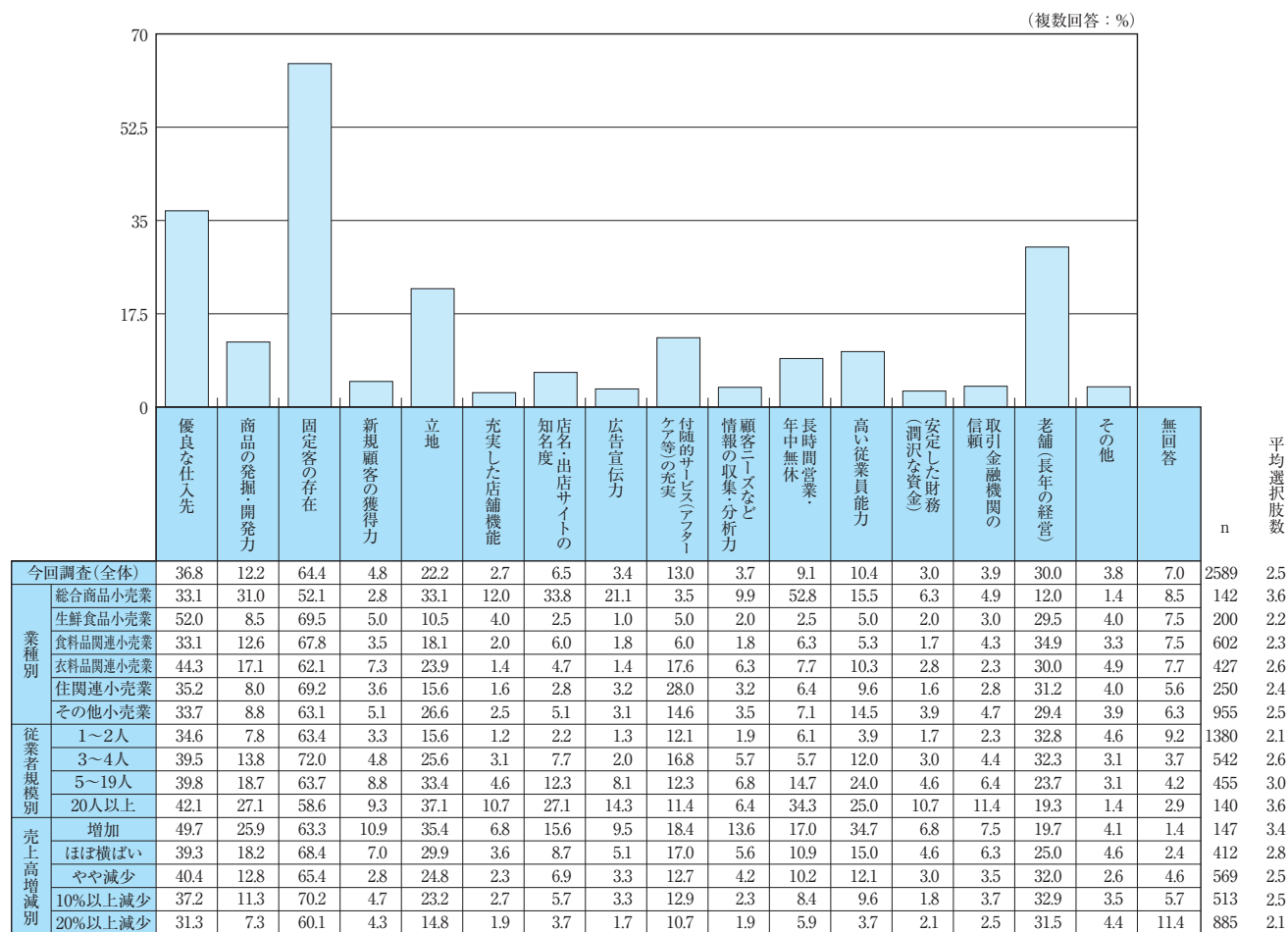
フラダンスウェアの販売を手掛けるL社は、造るノウハウと輸入するノウハウの2つの強みを持つ。一般的な小売店は造るノウハウが乏しく、メーカーはハワイからの生地輸入に課題がある。

L社は縫製工場に委託して製造をしているが、ユーザーの要望を採り入れたデザイン・型紙制作は自社で行っている。また、ユーザー一人一人の採寸データに基づき、体型にあった修正を施すことで、満足度の高いウェアを提供している。

ハワイ直輸入の生地は都内有数の在庫を誇る。ユーザーはオリジナル性を重視し、他の人とウェアの柄や形が同じであることを嫌う。このため、生地の絵柄やデザインを自社で制作し、白生地に印刷して縫製を施すオリジナル・ウェアの製造も開始した。256色が使えるインクジェットプリンターによる印刷生地は色が鮮やかで好評を得ている。

（衣料品関連小売業 5～19人）

図表Ⅱ-2-61 経営上の強み



(注) 平均選択肢数は当該区分の1社あたりが選択した項目数(無回答を除いて集計)

〈事例39〉酒類免許自由化の機をとらえ、酒専門店の多店舗化を実現

酒専門小売店10店舗と食料品スーパー 2店舗を経営するM社は、昭和5年の創業時は八百屋から始まった。その後、スーパーマーケットに業態転換し、酒販免許の取得がしやすくなってからは酒店の出店を拡大、平成20年からは自社輸入を開始した。

品揃えは同業他社と比べるとウイスキー、ワイン、スピリッツなどの洋酒が占める割合が高い。品質管理を重視し、ワインは低温で運び低温で保管する低温管理で全店にワインセラーを完備している。また、ウイスキーでは品質管理、顧客対応などのコンペティションにおいて、世界的権威のある賞に数度入賞するなど専門家の高い評価を得ている。

新店舗を積極的にオープンする一方、自社の近接店舗は統合を進めるなど、継続的なスクラップアンドビルドを行い、経営資源の効率的な投入を図っている。

(食料品関連小売業 20人以上)

〈事例40〉書店経営にカルチャースクール、賃貸事業を加え3本柱でリスク分散

書店、塾・カルチャーセンター、貸事務所業を手がけるN社は、昭和30年代に先代が開業、一時はフランチャイズ店を含め20店舗の書店を経営していたが、バブル崩壊と大型書店の進出の影響を受け、不振店舗を閉め、現在は2店舗のみで経営している。

書店部門を縮小する傍ら、新たな事業として塾・カルチャーセンター事業を開始した。また、駅近くに立地する本店ビルを貸事務所として賃貸しており、書店、塾・カルチャーセンター、不動産が事業の3本柱となっている。

現在は売上構成がそれぞれ3分の1ずつであり、リスク分散を図っている。

(その他小売業 5～19人)

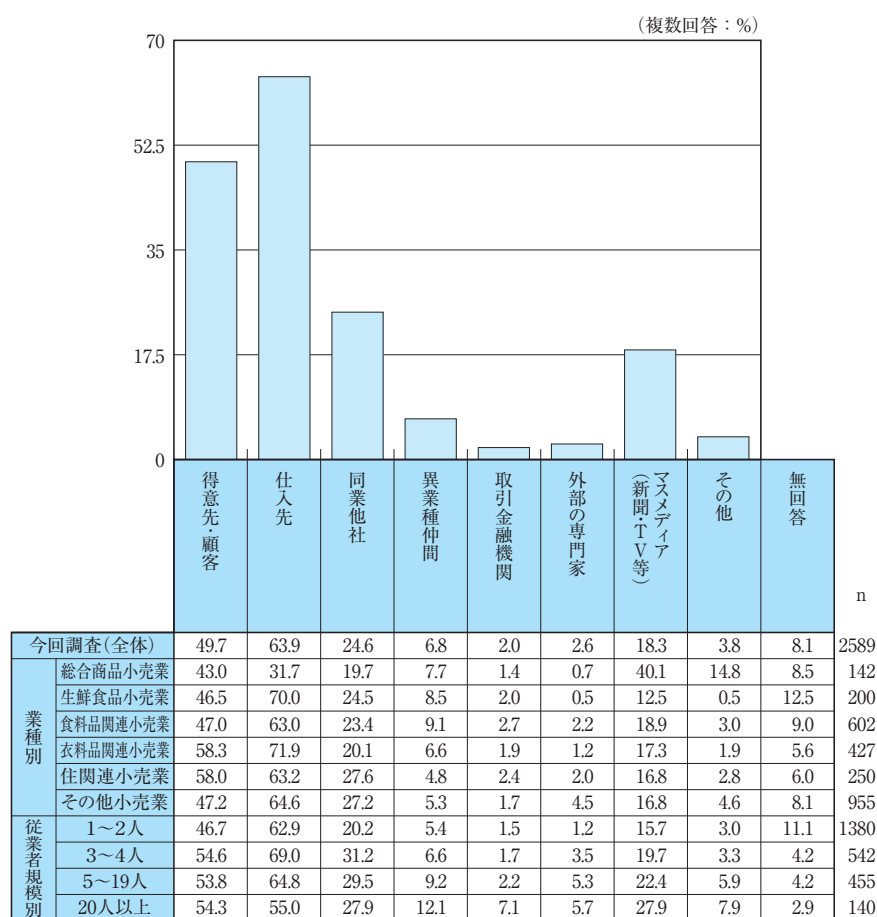
3 情報収集源

業務上で重視している情報収集源（複数回答）は、「仕入先」が63.9%で最も高く、次いで「得意先・顧客」が49.7%、「同業他社」が24.6%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「仕入先」が最も高く、次いで「得意先・顧客」となっている。コンビニエンスストアが多く含まれる総合商品小売業では「得意先・顧客」が最も高く、POS（販売時点情報管理）システムの活用によるものとみられるほか、「マスメディア（新聞・TV等）」が他の業種に比べて特に高くなっている一方で、「仕入先」は31.7%と他の業種に比べて特に低くなっている。

従業者規模別にみると、すべての従業者規模で「仕入先」が最も高く、次いで「得意先・顧客」となっている。従業者規模が大きくなるほど「マスメディア」や「異業種仲間」、「取引金融機関」などが高くなっている。

図表Ⅱ-2-62 情報収集源



4 外部相談先

経営に関する主な外部の相談先（複数回答）は、「税理士」が38.0%で最も高く、次いで「特に外部に相談しない」が37.4%、「知合いの経営者」が19.7%となっている。

業種別にみると、総合商品小売業とその他小売業では「税理士」が最も高く、総合商品小売業では50.7%と半数を占めている。総合商品小売業では「その他」も21.8%と高いが、これにはフランチャイズ本部が多く含まれている。このほかの業種では「特に外部に相談しない」が最も高い。また、生鮮食品小売業では「知合いの経営者」が26.0%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「特に外部に相談しない」が最も高く、それ以外の規模ではいずれも「税理士」が最も高くなっている。従業者規模が大きくなるほど「税理士」、「金融機関」、「民間の経営コンサルタント」、「その他」が高く、「特に外部に相談しない」は低くなる傾向がみられる。

代表者の年齢別にみると、[50歳代以下]では「税理士」が最も高く約5割を占め、税理士が若い経営者の相談相手となっていることがうかがえる。一方、[60歳代以上]では「特に外部に相談しない」が最も高くなっている。年齢が高くなるほど「税理士」や「知合いの経営者」が低く、「特に外部に相談しない」は高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-63 外部相談先

